

FCU



ePaper

逢甲大學學生報告 ePaper

儒鴻企業股份有限公司經營分析

Management Analysis of Eclat Textile Company

作者：李云瑄、李宥萱、楊雅如、王品蓁

系級：財稅三乙

學號：D0779977、D0711050、D0737955、D0779917

開課老師：羅勝議 老師

課程名稱：成本會計

開課系所：財稅學系

開課學年：一〇九 學年度 第一 學期

## 中文摘要

近幾年，運動機能布市場崛起，在國際賽事上屢屢可以看到台灣代工的球衣，因此選擇了專精於機能布服飾的儒鴻來作為我們的分析對象。經過產業分析、經營策略分析及研究，我們得知儒鴻主要的經營策略是垂直整合及分散風險，並且透過財務報表分析來判斷其策略是否成功，而我們也發現儒鴻的獲利能力亮眼是運動風潮興起所致，兩者有密不可分的關係，這也是儒鴻該注意之處。

**關鍵字：**分散風險、垂直整合、儒鴻公司、運動機能布



## Abstract

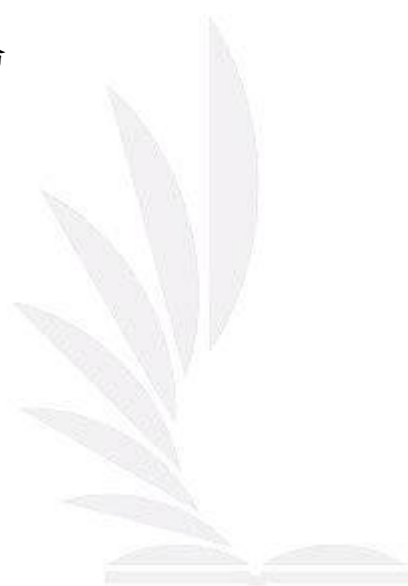
In recent years, the sports functional cloth market has risen, and Taiwan-made jerseys can be seen frequently in international competitions. Therefore, we have chosen Eclat, who specializes in functional cloth clothing, as our analysis object. Through industry analysis, business strategy analysis and research, we learned that Eclat main business strategy is vertical integration and risk diversification, and through financial statement analysis to determine whether its strategy is successful, and we also found Eclat profitability is due to the rise of sports trends, and the two are closely related. This is what Eclat should pay attention to.

**Keyword:** Eclat Company  
Functional textile  
Risk diversification  
Vertical integration



## 目 次

壹、前言	4
貳、產業概況	5
參、儒鴻企業股份有限公司簡介	7
肆、公司營運策略分析	8
伍、財務報表分析	9
陸、未來發展與結論	19
柒、參考文獻	21



## 壹、前言

根據天下雜誌 2018 年兩千大調查，儒鴻榮獲全台製造業第 130 名、紡織業第 4 名的殊榮。<sup>1</sup>

紡織業從日據時代興起，到 1960 年代蓬勃發展，成為台灣第一出口大戶，創造經濟奇蹟。然而，1980 年代面臨市場勞動成本提高，少數大型的紡織業者開始選擇外移<sup>2</sup>，以降低公司的成本，但有些中小型紡織業因為財力不足無法離開，再加上轉型不易，導致臺灣的紡織業逐漸沒落，成為大家口中的「夕陽產業」。現今，台灣的紡織業巨頭有儒鴻、聚陽<sup>3</sup>、廣越<sup>4</sup>等公司，他們分別專精於不同的產品，再加上全球運動風潮興起，導致機能布的需求上升，我們發現 2018 年世界盃足球賽有半數球隊的球衣來自台灣<sup>5</sup>，因此我們選擇台灣機能布大廠—儒鴻，作為我們分析的對象。

儒鴻成立至今已 44 年，與 Nike、Lululemon 等知名品牌合作，且會因應時代去做轉型與改變，從公司成立後沒有產生過虧損。在儒鴻的經營理念裡值得一提的是 10% 的分散風險政策，此分散風險的概念領導了儒鴻所有的經營策略及方針，因此在接下來的報告，我們運用行銷工具分析儒鴻的經營策略及了解它的優劣勢，並且透過儒鴻的財務報表分析其近十年的狀況。

我們選擇從 2010 年開始探討是想以長期的角度去了解儒鴻的經營策略及營運概況為何，深入研究後我們發現其最主要的策略為分散風險及垂直整合，而最後再藉由財務報表分析是否成功。

---

<sup>1</sup> 天下雜誌(2019 年 5 月 8 日)。天下雜誌 2018 年兩千大調查。天下雜誌。取自：  
<https://topic.cw.com.tw/cw/pdf/672-%E8%A3%BD%E9%80%A0%E6%A5%AD%E8%A1%8C%E6%A5%AD%E5%88%A5%E6%8E%92%E5%90%8D.pdf>

<sup>2</sup> 例如：儒鴻及聚陽的生產據點皆往中國及東南亞外移。

<sup>3</sup> 聚陽成立於 1990 年，主要產品為平價服飾，如流行服飾、睡衣服飾等，且根據天下雜誌 2018 年兩千大調查，為全台製造業第 148 名、紡織業第 6 名。

<sup>4</sup> 廣越成立於 1995 年，著重在羽絨外套的製造，且根據天下雜誌 2018 年兩千大調查，為全台製造業第 246 名、紡織業第 11 名。

<sup>5</sup> 李秉芳(2018 年 7 月 10 日)。打不進世界盃，但台灣用「環保回收紗」晉級——從球衣到球鞋都是「MIT」。The News Lens 關鍵評論網。取自：  
<https://www.thenewslens.com/article/99509>

## 貳、產業概況

台灣的紡織業自日據時期萌芽，在二次大戰之前，紡織業主要編製麻布及麻袋，用以供運米、糖、鹽等日常必需品。直至國民政府撤退來台，台灣因工業基礎薄弱、外匯短缺及對紡織品的需求高，政府決定以紡織業作為工業龍頭產業，至此紡織業才開始蓬勃發展。

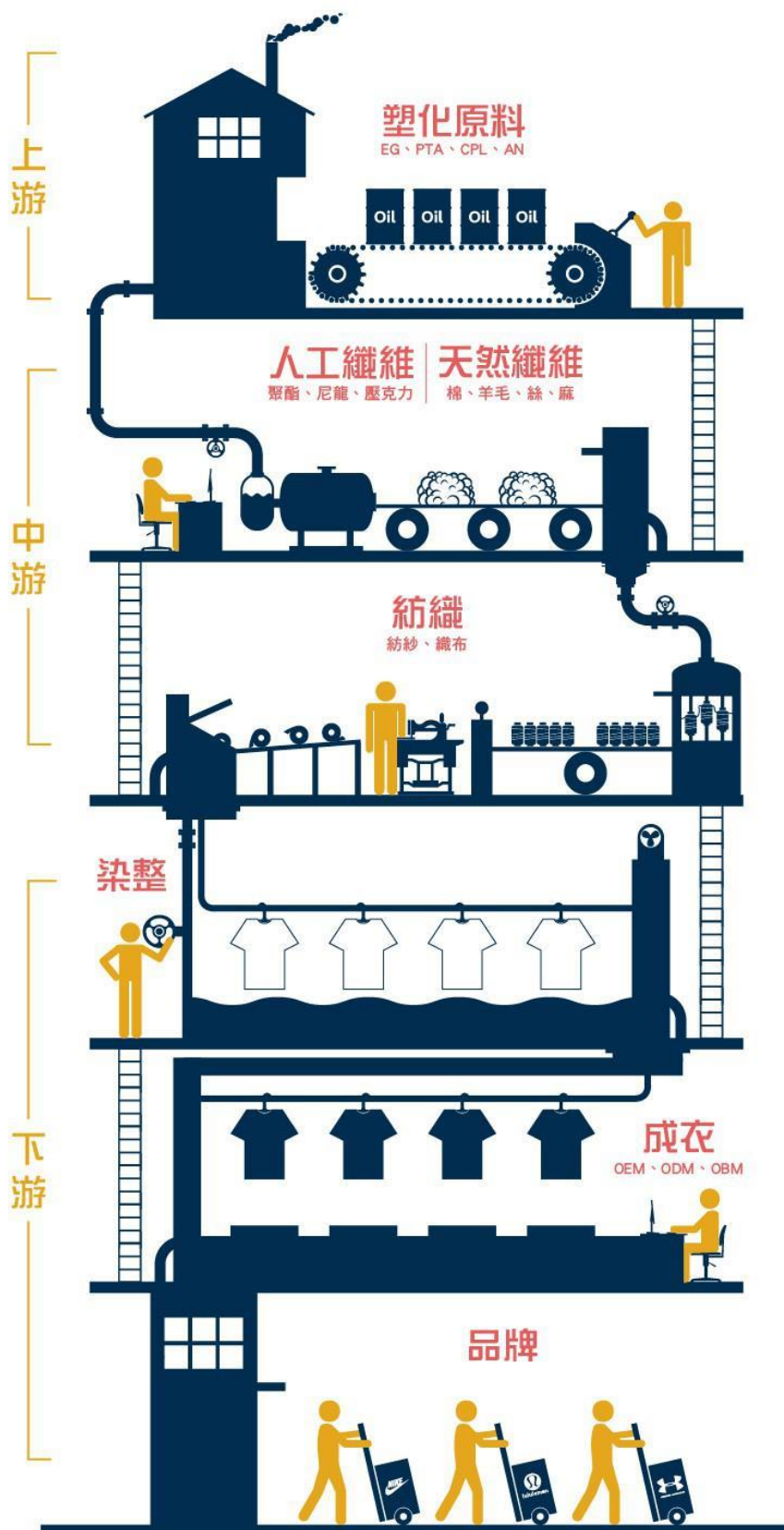
初期台灣以棉紡織為主，直至 1960 年代，政府開始鼓勵以石化下游原料作為紡織主要原物料時，台灣的紡織業才開始朝化學纖維及混紗產品的方向發展；至 1970 年代時，台灣的紡織業已完成上、中、下游的垂直整合，同時在國際市場的份額與日俱增，於 1971 年時，紡織品及成衣佔台灣出口比例已高達 38%。

在 1980 年代中期過後，台灣紡織業面臨了工資逐漸提高、勞力短缺、新台幣升值等問題，再加上東南亞國家的勞力成本相對低廉，使得傳統紡織業面臨極大的困境。此時較大型的紡織公司，如聚陽、廣越除了將自己的產業外移，尋求負擔更少的勞動力之外，也開始開發較具競爭力的機能布料。

時至今日，台灣的紡織業已逐漸擺脫「夕陽產業」的稱號，各個紡織業者也逐漸找到自己的定位，像是有些業者成功發展機能性布料；有些業者做了產業轉型，例如在彰化社頭的襪子觀光工廠。而台灣的機能布料小至地方運動，大至國際運動賽事，都有它的影子存在，甚至在全球戶外運動服飾產品裡就約有 70% 使用台灣製的機能性布料<sup>6</sup>，儒鴻就是靠著自家開發的機能性布料深獲眾多大品牌的喜愛。然而隨著近年紡織業不斷移入東南亞，導致當地的人力生產成本持續上漲，給紡織業帶來警訊，而各品牌客戶也會驅使紡織業的供應鏈加速轉型，了解集中生產的危險性，這些因素使得紡織業重新布局，也更加考驗未來紡織業者的供應鏈管理能力。

紡織業的組成分為上、中、下游，每家業者對紡織業的上中下游定義不同，有些業者會將塑化原料歸類在石化產業的下游，有些業者則將其歸類在紡織業的上游。如圖一為例，上游為塑化原料，而塑化原料是由原油所製成的，因此我們在後面財務報表會提到紡織業成本和油價有間接關係。接著進入到中游，將上游的塑化原料製成人工纖維，例如：尼龍、聚酯、壓克力等，再將人工纖維和天然纖維製成紗和線，最後將紗和線織成布即是我們常稱的「紡織」，接續為下游的染整，染整是將布料上色、染色，之後再將染整過後的布製成成衣，販售至各個品牌。

<sup>6</sup> 陳曼儂(2016 年 10 月 13 日)。全球運動服飾產品 70% 用台布料。中時新聞網。  
取自：<https://www.chinatimes.com/newspapers/20161013000847-260303?chdtv>



圖一—紡織產業結構流程圖

## 參、儒鴻企業股份有限公司簡介

儒鴻成立於 1977 年，並於不久後就完成彈性針織布研發且開始生產。1991 年時為了因應 1980 年代中後期台灣勞力成本逐漸提升的問題，於是生產設備開始自動化，同年也和洛杉磯成衣廠建立策略聯盟<sup>7</sup>，且營業額擠進台灣前 500 大製造業。1993 年時儒鴻成立研發部及自己的檢驗中心，同時榮獲杜邦公司頒授 Q Mark 品質認證<sup>8</sup>，為亞太地區第一家被授權認證之企業。

2001 年在台灣證券交易所掛牌上市，股票代號 1476。隔了三年，儒鴻看準越南即將加入世界貿易組織(WTO)，因此到越南投資成衣廠，以擴增成衣生產基地，作為南向發展的起點。

2006 年，越南成衣廠建廠及量產，且通過 IMO GOTS 有機棉生產製程認證<sup>9</sup>，儒鴻依市場之需求，開始尋求海外布廠設立據點，達成全球供應鏈之體系完整性。同年，儒鴻由彈性針織布製造廠商，轉型成垂直整合功能性服裝製造廠，致力於與客戶達到協同設計，正式從 OEM<sup>10</sup>（製造代工）轉成 ODM<sup>11</sup>（設計加工），做到提供機能性布料及成衣專業製造商的服務目標。2008 年，為了垂直整合海外生產供應鏈，儒鴻越南布廠在胡志明市設立。

儒鴻董事長為洪鎮海先生，曾於創業初期明定「單一客戶占比不得超過營收 10%」的分散風險策略，此策略之後也曾多次在儒鴻的企業社會責任報告書提到，目的是為了讓儒鴻較不容易受單一客戶影響。目前儒鴻也積極往海外拓展，針織布料生產據點為台灣及越南<sup>12</sup>，成衣生產據點則位於越南及柬埔寨<sup>13</sup>。有鑑於越南廠區已占儒鴻海外拓展區域 50% 以上的比例，所以儒鴻於 2019 年時

---

<sup>7</sup> 由兩家或兩家以上的公司或團體，基於共同的目標而形成，包括正式法律上與私底下非正式的合作關係。

<sup>8</sup> 經過 Q Mark 品質認證即表示具備生產含萊卡彈性布料之品質及開發能力，可以提高產品單價，進而增加市場競爭力。

<sup>9</sup> 表示紡織品從原物料、染色、印花到製成成品皆符合環保製程。

<sup>10</sup> OEM 為純代工，不負責產品設計，設計及配方是由原廠提供。

<sup>11</sup> ODM 為除代工生產外，代工廠也負責產品配方及設計，可以提高代工價格，提升客戶黏著度。

<sup>12</sup> 針織布料生產平均總產能 1,500 萬碼/月，台灣 800 萬碼/月（溪洲廠、大山廠、大園廠），越南 700 萬碼/月（儒鴻織染有限公司）。

<sup>13</sup> 成衣生產據點在越南及柬埔寨，平均總產能 1,000 萬件/月，自有生產基地平均產能 520 萬件/月（越南胡志明市的儒鴻越南仁澤廠、儒鴻製衣展鵬廠、儒鴻製衣美春廠、儒鴻製衣隆安廠，柬埔寨的儒鴻製衣金邊廠），策略聯盟生產基地平均產能 480 萬件/月。



表示預計前往印尼投資織布、染整、成衣一貫廠，同時也持續開發新客戶，希望可以提高歐、澳地區出口比例，讓生產端及客戶端都能達到分散風險的營運方針。

儒鴻一直積極完善公司垂直整合的供應鏈，並且運用這個優勢提供客戶從織布到成衣製作一站式購足的服務。依儒鴻於 2020 年法說會所提到之產品主要可以分為布料及成衣，布料系列較知名的自有品牌為 Eclon<sup>®14</sup>、Body Care<sup>®15</sup>與 X-POLE<sup>®16</sup>，而成衣系列儒鴻主要優勢為擁有自主開發設計能力，再加上他們運用雷射切割技術讓產量擴增，以及將機能性布料加入原先只用於內衣褲的無縫技術，增加布料的功能性也提升布料的價值，這些皆是讓儒鴻能在成衣代工持續被肯定的原因之一。

## 肆、公司營運策略分析

在分析公司營運策略上，我們透過行銷 4P 分析<sup>17</sup>以及 SWOT 分析<sup>18</sup>，深入探討儒鴻的行銷組合，以了解儒鴻在紡織業中的定位及競爭態勢。

從 4P 分析來看，儒鴻的產品為各式不同功能的機能性布料，並將布料廣泛運用在休閒運動服飾中，主要布料包括：吸濕排汗功能布料、涼感降溫布料、抗紫外線系列布料等多樣的產品提供給客戶選擇。而儒鴻產品的價格因不同機能性布料對應價格不同，因此整體價格範圍較廣。再者，儒鴻將產品銷售至全球知名品牌及零售商，例如：品牌商的部分包含 NIKE、Lululemon、Under Armour，零售商則有 Costco、Walmart 等，並且透過與時俱進、維持品質、追求創新的推廣手法讓公司能夠穩定成長，且在客戶端擁有好口碑。例如：儒鴻

---

<sup>14</sup> 又稱愛克絨，自創尼龍布料品牌，具有天然棉般之舒適觸感與外觀、良好的透氣性、柔軟性、垂墜感等特性，廣泛應用於休閒服、T 恤、運動服、韻律服等系列。

<sup>15</sup> 吸濕排汗功能性布料，運用纖維斷面之溝槽導水原理、結合織物組織設計與後加工處理，使織物達到吸濕排汗、快乾之功能，應用於運動休閒服、女裝系列、內睡衣等系列。

<sup>16</sup> 涼感系列布料，將夏季降溫、隔熱與冬季吸熱、保溫兩大功能一體化，使織物具有涼爽感與舒適性，適合應用於男女裝戶外夾克和休閒運動服等系列。

<sup>17</sup> 由 McKinsey 提出的行銷組合，包含產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、推廣 (Promotion)，是一個公司開發產品或尋找目標市場時，為了達到行銷目標，針對目標市場進行最有效的行銷策略、行銷組合。

<sup>18</sup> 又稱為強弱危機分析，是一種企業競爭態勢分析方法，也是市場行銷的基礎分析方法之一，透過評價自身的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、外部競爭上的機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)，用以在制定發展戰略前對自身進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。

為 2018 年世界盃足球賽之球衣主要供應商之一。

接著用 SWOT 分析來看，儒鴻自身的競爭優勢為擁有多年成衣製作經驗，並且具備織布、染整到成衣的垂直整合能力以及從布料研發到成衣設計的服務，藉由此能力及服務可以提升客戶對儒鴻的黏著度，但也因為在客戶端分散風險的策略，需要較多人力因應不同客戶的需求，所以造成人事成本較高。

近幾年運動風潮興起，可以發現登山、露營、瑜珈等比例逐漸增加<sup>19</sup>，造成運動機能布市場的需求擴大，而儒鴻生產的產品以機能性布料為大宗，這些產品目前貼近市場需求。另外，在朝國際拓展的過程中需要和其他生產機能布的國際大廠競爭，例如：中國機能布龍頭的申洲國際。而儒鴻目前有 50% 以上的廠區設立在越南，近幾年各區域的經濟整合興盛，越南加入跨太平洋夥伴全面進步協定(CPTPP)及區域全面經濟夥伴協定(RCEP)後讓紡織業在越南出口有關稅優勢，但也因為有這些優勢，所以導致更多紡織業者進入越南，間接影響儒鴻的海外佈局。

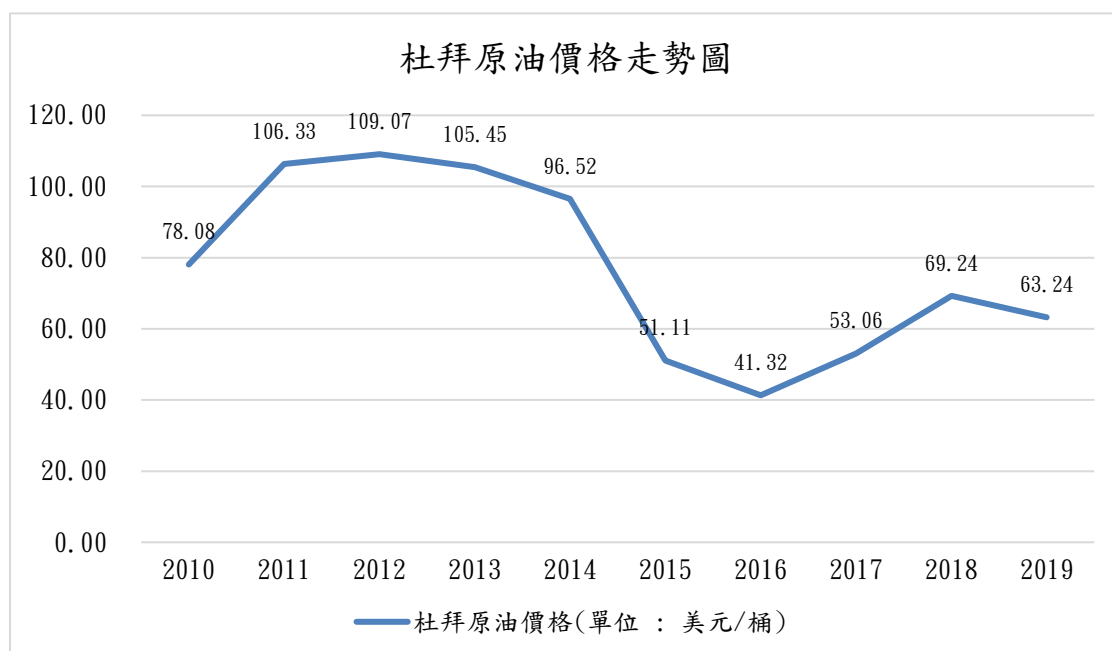
不論運用 4P 還是 SWOT 分析皆可得知儒鴻為機能布市場的巨頭，接下來我們會透過財務報表分析去探討儒鴻在經營過程中如何運用他們的營運策略去達到他目前的地位。

## 伍、財務報表分析

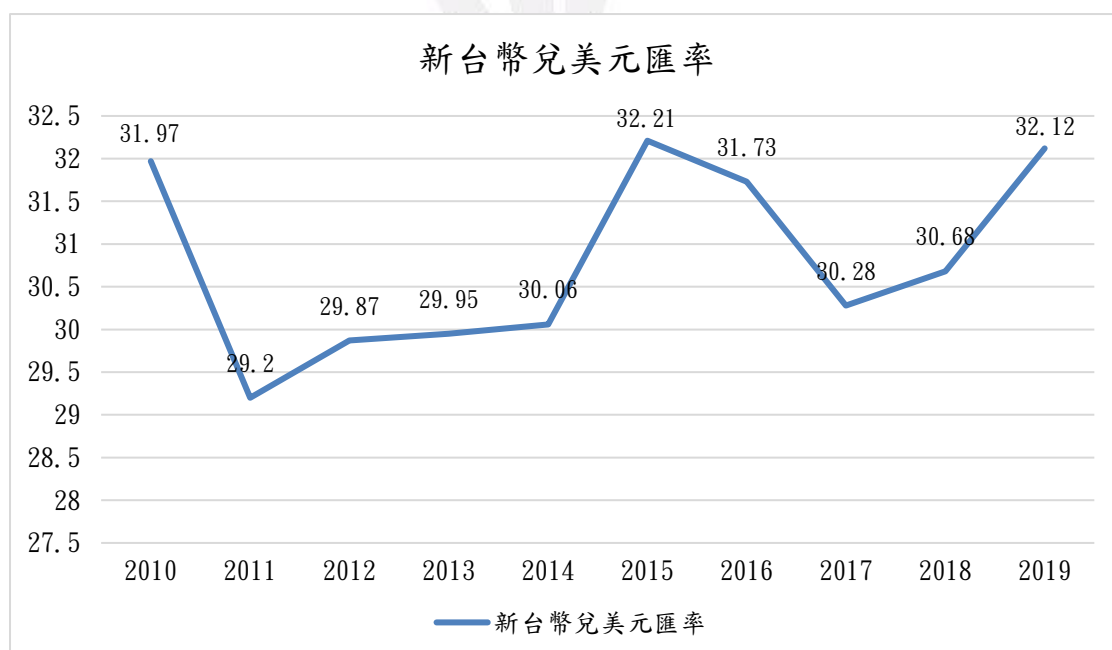
我們運用儒鴻 2010 年到 2019 年間的財務報表來分析其分散風險及垂直整合策略是否成功，首先將會分析儒鴻此期間的獲利能力，接著因儒鴻近幾年積極擴展海外、研發創新布料，所以也將針對這部分去分析探討，最後再用營業收入成長率以及營業成本成長率來分析儒鴻的營運方針是否成功。

---

<sup>19</sup> 根據體育署公布的運動現況調查成果，自 97 年以來已連續 11 年維持八成以上的高運動參與比例，其中規律運動人口比例更是創新高，從 98 年的 24.4%，增長至 107 年的 33.5%。



圖二—杜邦原油價格走勢圖

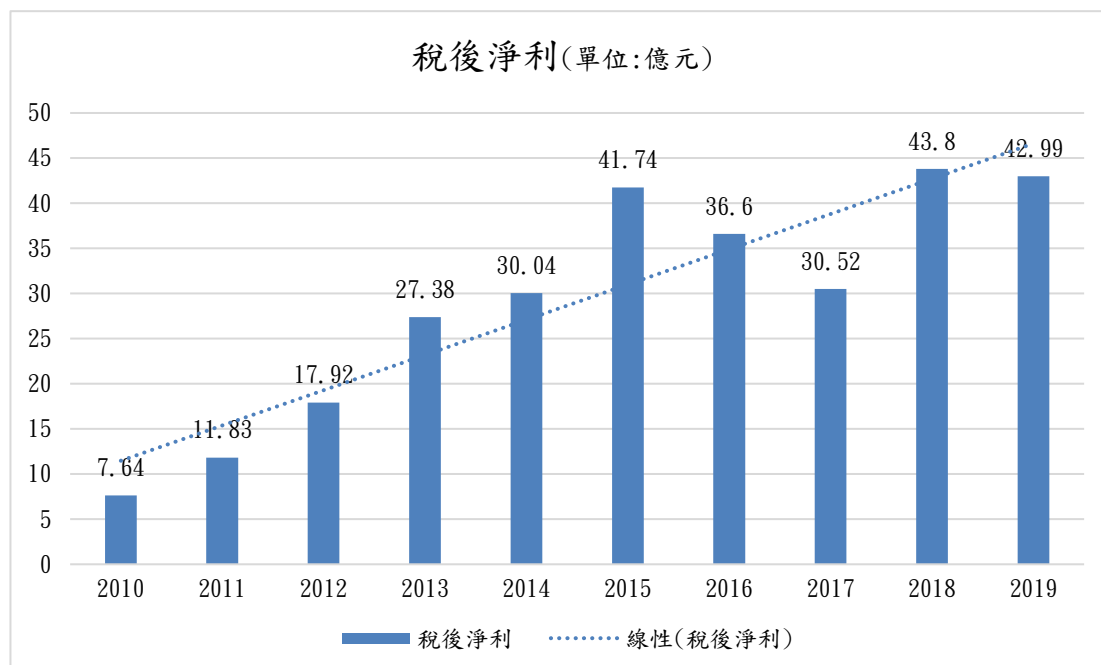


圖三—新台幣兌美元匯率

在進入財務報表前，需要先了解原油價格及美元走勢圖，因為紡織產業鏈上游是塑化原料，塑化原料由石油製成，因此紡織業的成本(塑化原料製成的人纖產品成本)會間接受到油價影響，且儒鴻為出口導向的公司，因此美元的走跌也會間接影響儒鴻的銷貨收入。

2014年至2015年原油價格崩跌，因原油市場供給大於需求所致，再加上美國於2015年12月下旬正式解除長達40年的原油出口禁令，更加惡化了全球

油市供過於求的趨勢，而 2016 下半年及 2017 上半年全球景氣衰退，是因全球貿易停滯、政治不確定性升高，例如：美國大選、英國脫歐等因素，以及投資疲弱所致，2018 年全球景氣復甦，然而美元依舊低迷，我們推估因各國的貨幣政策所造成。



圖四—稅後淨利

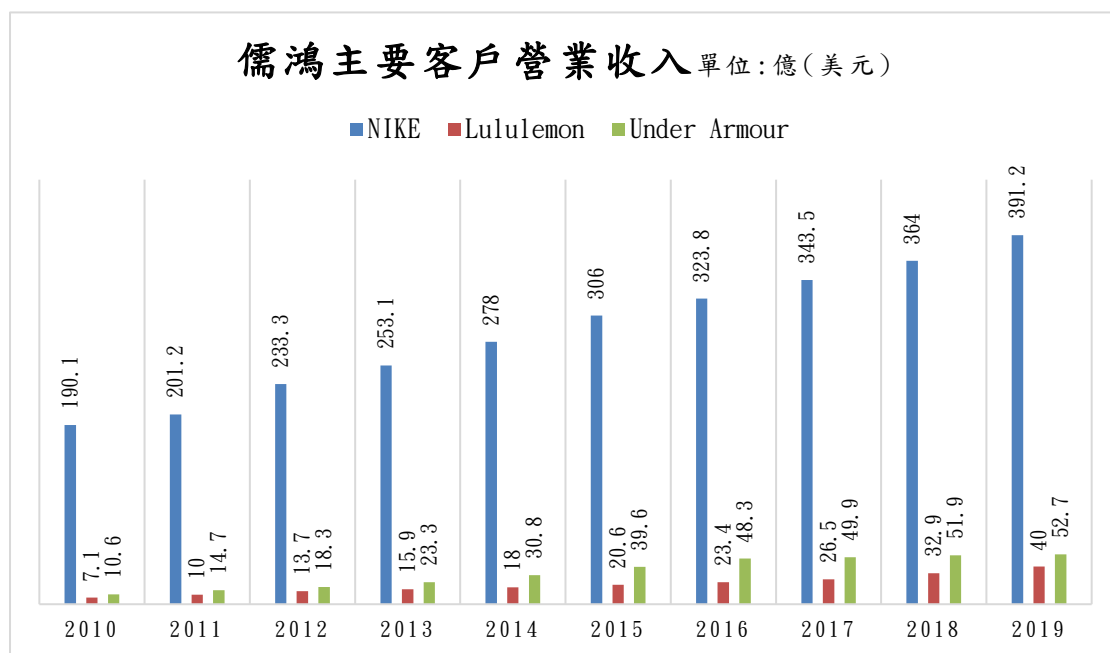
接著分析稅後淨利<sup>20</sup>的部分，整體來看儒鴻的稅後淨利是上升的，我們推估是因運動市場興起，客戶給予儒鴻的訂單量也因市場需求增長而增加(如圖五)，而儒鴻也曾說過公司沒有任何一年產生虧損，從圖四也可以看出在近十年間稅後淨利成長了五倍左右。

透過圖四可以發現在近十年間儒鴻的稅後淨利成長了五倍左右，整體持續向上攀升，我們推估是因為運動市場興起，客戶給予儒鴻的訂單量也因市場需求增長而增加(如圖五)。

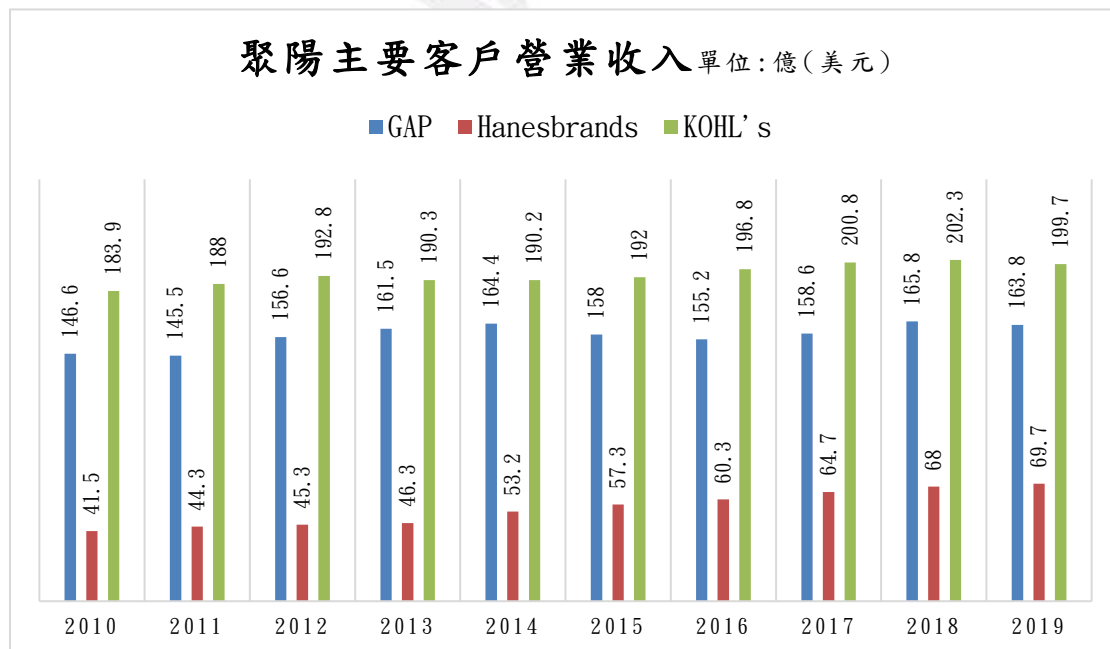
而原油價格會間接影響紡織業的成本，油價於 2014 至 2015 年崩跌，導致紡織業的成本相對下降，此外美元的大幅升值(台幣貶值)，有利於儒鴻出口，尤其儒鴻的客戶大多都在國外，因此稅後淨利相對提高。2016 下半年及 2017 上半年全球景氣衰退，因此 2016 年稅後淨利隨之下降，2017 年又因美元貶值，台幣升值，不利於儒鴻出口，儒鴻稅後淨利更是大幅下跌，來到近五年最

<sup>20</sup> 稅後淨利是指稅前淨利扣除所得稅後的淨利潤，可以表示出公司最後的盈餘成果，並且反映出公司的獲利能力。

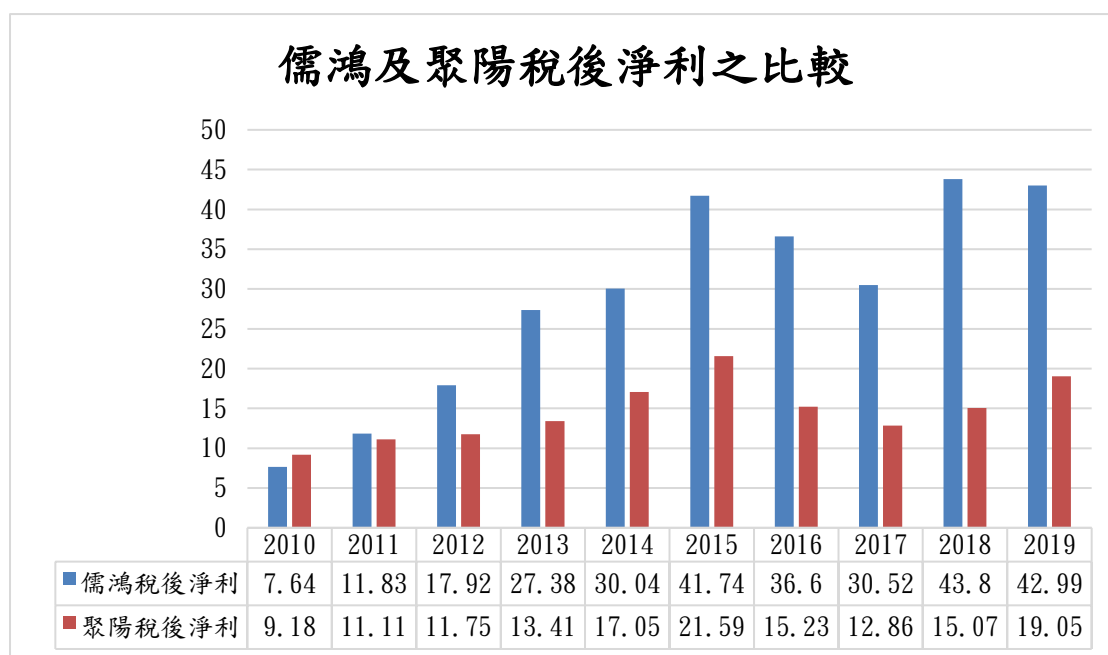
低點，而 2018 年全球經濟復甦，景氣好轉，儒鴻稅後淨利也跟著提高。



圖五—儒鴻主要客戶營業收入



圖六—聚陽主要客戶營業收入



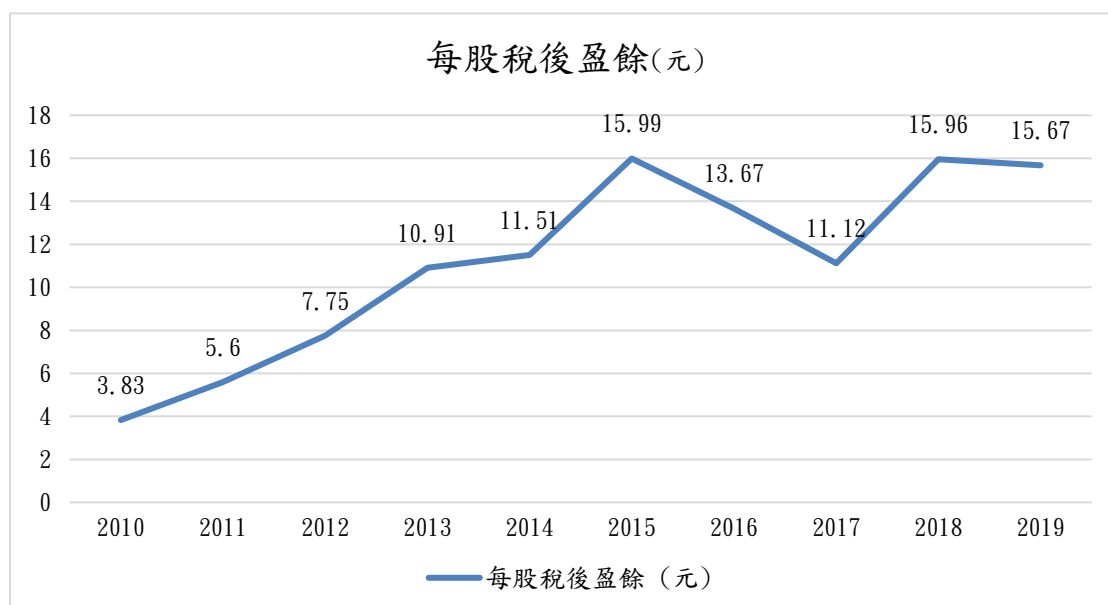
圖七－儒鴻與聚陽稅後淨利之比較

在台灣製作機能布的公司規模相對儒鴻來說較小，因此我們選擇了公司規模與儒鴻相當的聚陽做為比較對象，透過這兩者的比較我們可以看出市場需求不同對生產不同產品的紡織業者的影響。

儒鴻於 2001 年上市，聚陽於 2003 年上市，兩家皆為紡織業的龍頭，儒鴻主要客戶為運動品牌如 Nike、Lululemon、Under Armour，聚陽主要客戶為平價服飾如 GAP、KOHLS、Hanesbrands。

從圖五及圖六的主要客戶營業收入，我們可以看出儒鴻主要客戶在近十年的營業收入逐年提高，而聚陽的主要客戶營業收入成長較平緩。我們推估是因為運動風潮在近幾年快速興起，越來越多人開始從事登山、瑜珈、健身、露營等活動，而儒鴻的專業貼近市場需求，因此我們從圖七可以看出雖然兩者的稅後淨利皆有上升，但儒鴻的稅後淨利相對於生產平價服飾的聚陽成長了許多。

從市場需求改變，全球運動風潮興盛，導致機能性布料需求增加，而儒鴻專業恰巧貼近市場需求，因此儒鴻在近十年間稅後淨利較為亮眼。

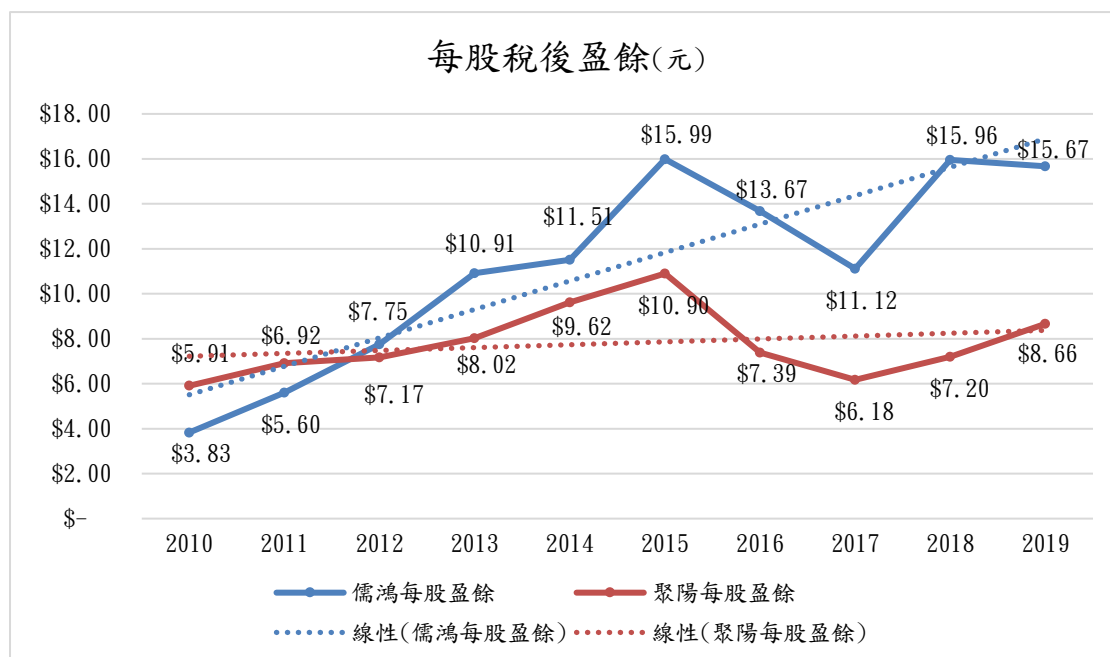


圖八一每股稅後盈餘(EPS)

接著從圖八可以看出儒鴻的每股稅後盈餘<sup>21</sup>整體是上升的，且走勢與稅後淨利相像，因此我們推估每股稅後盈餘主要也是受運動市場興起的影響。

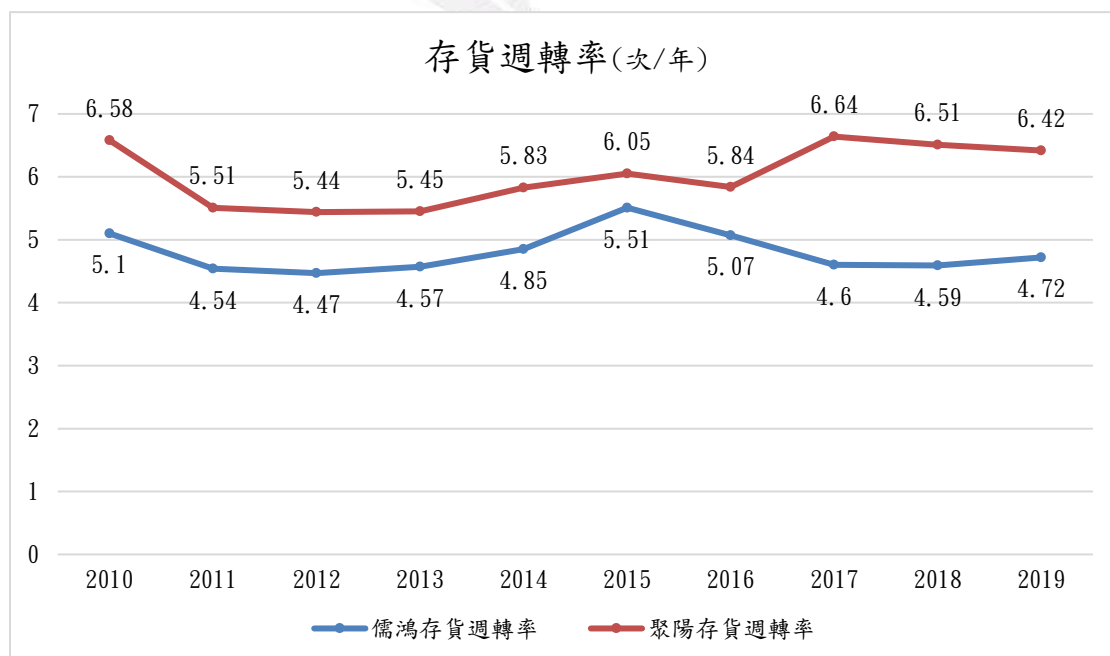
而 2014 年至 2015 年原油價格下跌，間接造成紡織業成本降低，此外美元的大幅升值(台幣貶值)，有利於儒鴻出口，尤其儒鴻的客戶大多都在國外，因此 EPS 相對提高。2016 年下半年及 2017 年上半年全球景氣衰退，因此 2016 年 EPS 隨之下降，2017 年又因美元貶值，台幣升值，不利儒鴻出口，儒鴻 EPS 更是大幅下跌。

<sup>21</sup> 每股盈餘衡量公司的每一股所能分到的淨利潤，代表股東所擁有的每一股，所能分得的公司淨利，EPS 越高，代表公司獲利能力越好。



圖九—儒鴻與聚陽每股稅後盈餘之比較

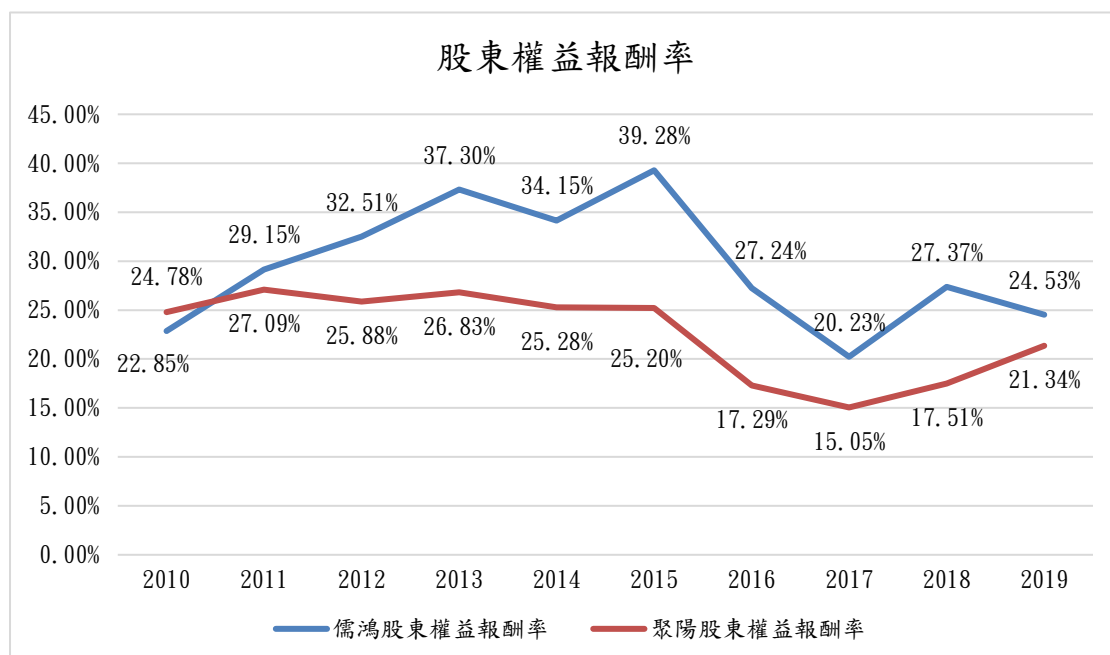
從圖九的趨勢線可以發現儒鴻近十年呈現上升的趨勢，而聚陽卻相對持平，且兩間公司的每股稅後盈餘整體差距越來越大，會造成此差距我們推估是因為機能布料的市場需求變大，稅後淨利在每年相差越來越多而致。



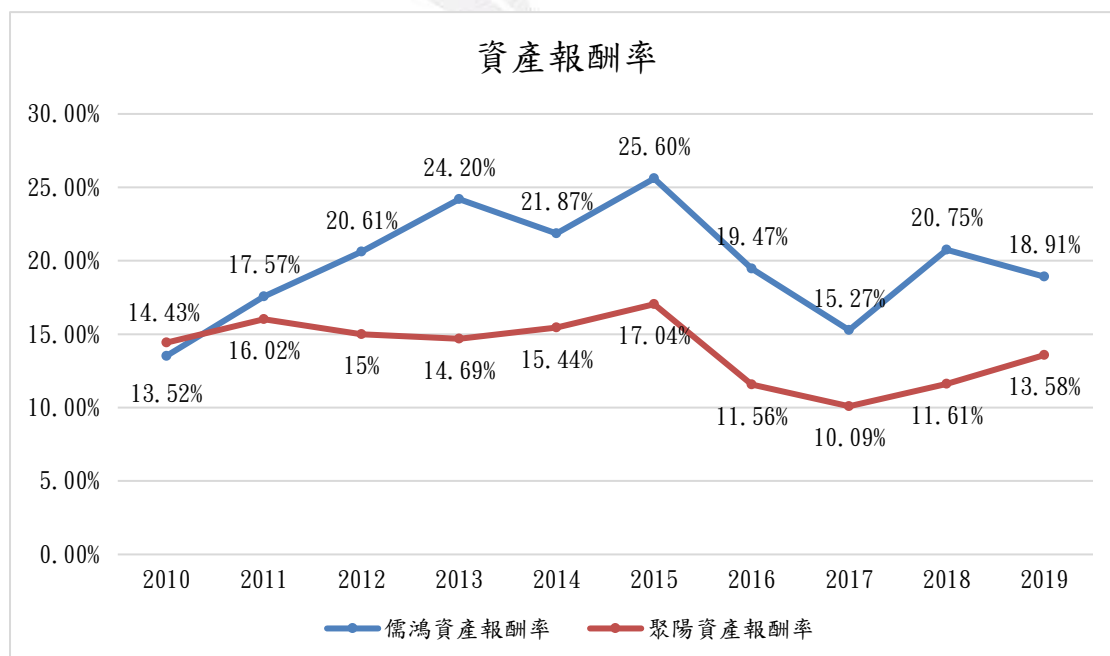
圖十一—存貨周轉率



透過圖十看出聚陽的存貨周轉率<sup>22</sup>較儒鴻高，我們認為是因為雙方的主要客戶不同，聚陽的客戶是較平價的品牌，甚至有些屬於快時尚，汰換率較高，而儒鴻是單價較高的機能性服飾，所以存貨周轉率相對較低。



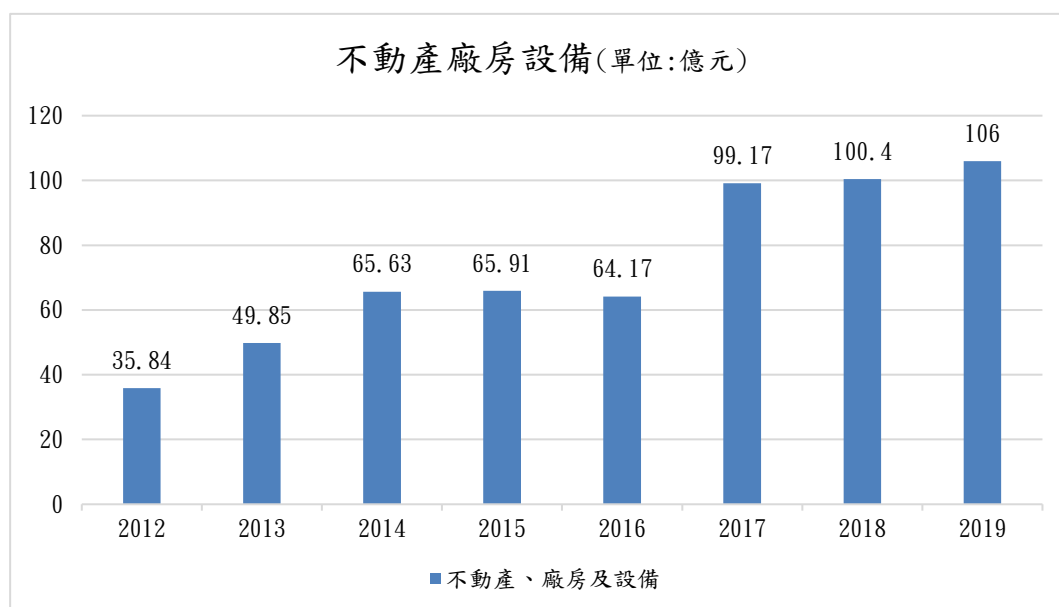
圖十一—股東權益報酬率



圖十二—資產報酬率

<sup>22</sup> 存貨週轉率指公司在某一段時間的營業成本與平均存貨餘額的比例，可以反應存貨的週轉速度，藉此看出存貨流動性，存貨周轉率良好，代表一間公司資金的使用效率好、短期償債能力強。

從圖十二可以發現儒鴻的股東權益報酬率<sup>23</sup>(ROE)及資產報酬率<sup>24</sup>(ROA)皆高於聚陽，我們認為主要原因是因為儒鴻搭上運動風潮的興起，而聚陽因為是專精於平價服飾的紡織業者，所以造成圖十二兩者的差距。



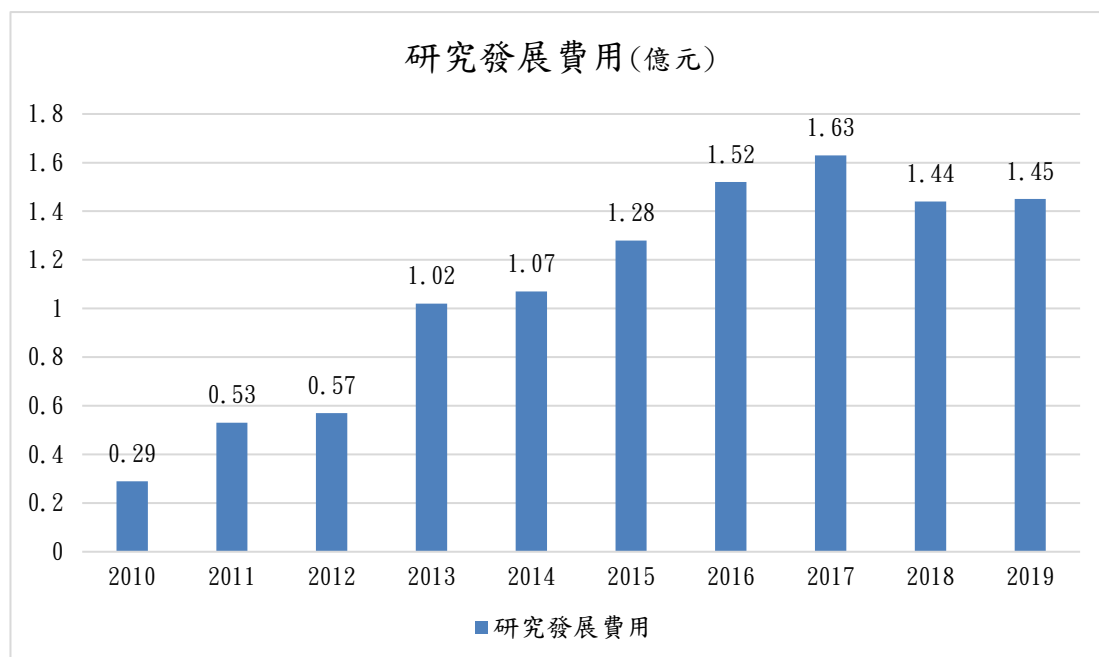
圖十三—不動產廠房設備

儒鴻近幾年持續往海外擴廠，從圖十三可以得知整體的不動產廠房設備是呈現上升趨勢<sup>25</sup>，在2016年關閉台灣中央廠、大陸無錫廠，同時興建越南美春廠 II 期、展鵬廠，因此在2017年固定資產比例上升，導致獲利能力下降，ROA也來到近五年最低點(如圖十二)，但也因為興建廠房讓產能增加，所以2017年到2019年間獲利恢復原來水準。

<sup>23</sup> 股東權益報酬率 (ROE) 是衡量相對於股東權益的投資報酬之指標，反映公司利用資產淨值產生純利的能力。

<sup>24</sup> 資產報酬率 (ROA) 是用來衡量每單位資產創造多少淨利潤的指標，也可以解釋為企業利潤額與企業平均資產的比率。

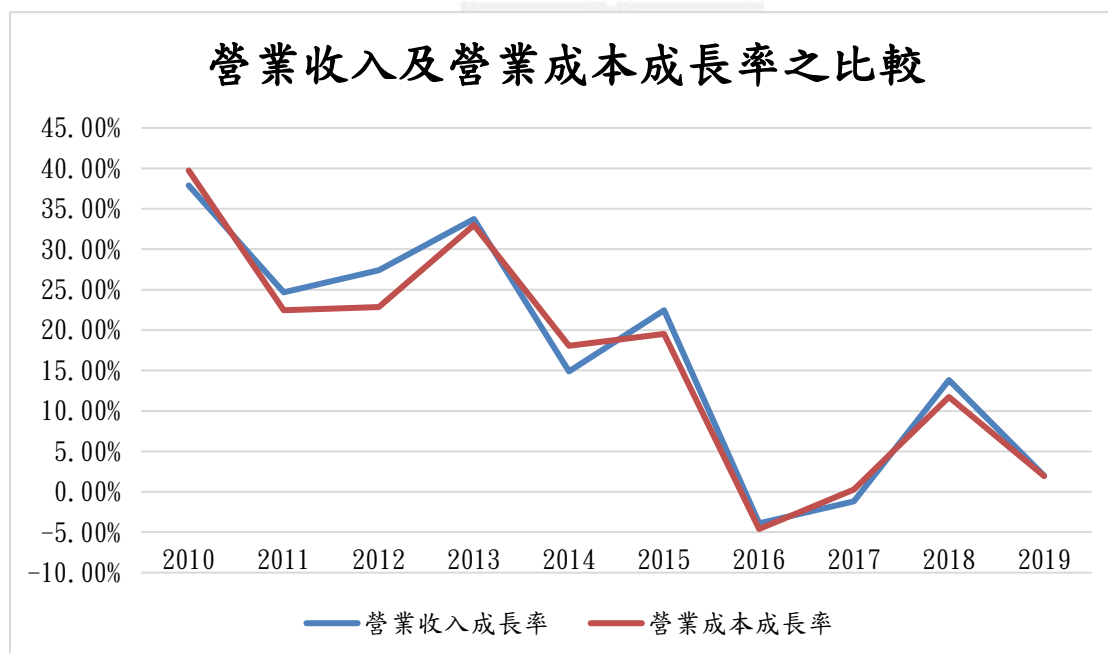
<sup>25</sup> 因為 IFRS 會計科目改變的關係，不動產廠房設備的年份自 2012 年開始採計。



圖十四－研究發展費用

儒鴻每年研發多種布料，並且創立自身布料的品類，也有投入成衣設計，提供客戶從布料至成衣多樣化的選擇，也使得客戶對其產生依賴性的合作關係。

比起其他間公司，儒鴻更早就已從OEM轉為ODM，從圖十四可以看出整體研究發展費用為逐年上升，充分展現儒鴻對於設計創新發展的重視。

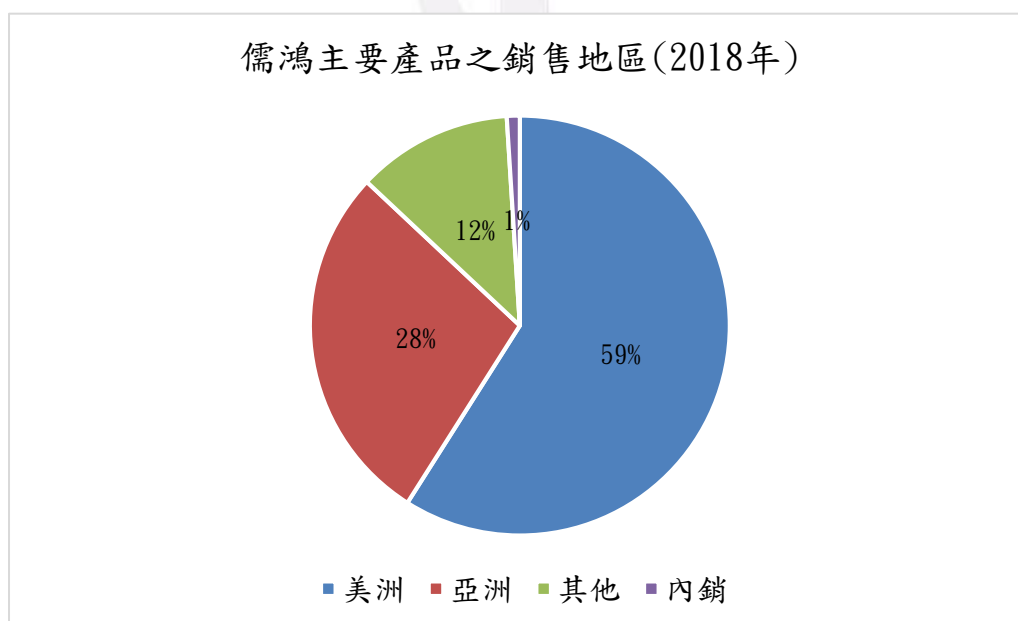


圖十五－營業收入成長率及營業成本成長率之比較

從前述可以得知獲利能力還是維持在一定的高水準，如果說要從垂直整合跟分散風險的角度來說的話，從前述的分析是看不出來的，所以要知道垂直整合是否成功，可以從營業收入及成本的結構來進行分析。

如果垂直整合成功，成本可獲得節省，但因為儒鴻施行分散風險策略，導致人力成本可能會上升，這二者皆反映在營業成本，所以無法從此結構判斷垂直整合及分散風險策略是否成功。

## 陸、未來發展與結論



圖十六－儒鴻主要產品之銷售地區(2018年)

儒鴻在 2019 年時於社會責任報告中有提及公司的未來計畫，主要的策略仍是著重在分散風險、永續發展及持續創新。

其短期計畫的分散風險包含從客戶端及生產端分散風險，客戶端為提升歐洲及澳洲客戶比例(如圖十六)，以平均各洲客戶比率，生產端則是持續開發越南以外的生產地，而持續創新方面涵蓋計畫性規畫新針織技術與機種的培訓，以提高生產力與競爭力，且近兩三年也積極和電商平台合作，以因應網路發達、全球電商平台逐漸取代實體通路的問題。

儒鴻的長期計畫包含三點：第一，將設計研發及高階生產技術中心設置於台灣，同時全球布局，以增加產能、降低成本、縮短交期；第二，深耕品牌商，培養中小型客戶，藉由客戶成長，提供公司業績成長動能，像現在的主要客戶之一 Lululemon，也是從早期還是中小型企業時便開始合作；第三，因應全球環保意識的潮流，發展環保概念的永續紡織，儒鴻於 2011 年取得歐盟 bluesign<sup>26</sup> 認證，並且也研發環保系列的布料，包含 Tencel、Sorona 等。

透過財務報表及經營策略分析可以得知儒鴻獲利適逢運動風潮興起，而其垂直整合及分散風險策略也無法推論出是否成功，但我們認為這些策略包含的層面很廣泛，例如：垂直整合可以提高儒鴻的競爭優勢，形成產業進入障礙，而分散風險及海外佈局是儒鴻成為國際大廠勢必要做的，因此提高成本在所難免。

最後我們也建議可以從 ODM 轉為 OBM，讓儒鴻以自身名義去推廣自家產品，而非以其他品牌商名義，此舉能增加儒鴻在台灣的可見度，也能提升公司競爭力。



---

<sup>26</sup> 由歐盟學術、工業、環保各界、以及消費者組織共同訂定的國際環保規範，為全球眾多紡織供應商所採用的認證標準。

## 柒、參考文獻

1. 儒鴻股份有限公司。取自：<http://www.eclat.com.tw/zh-tw/>
2. 台灣股市資訊網。取自：<https://goodinfo.tw/StockInfo/index.asp>
3. Statista。取自：<https://www.statista.com/>
4. Macrotrends。取自：<https://www.macrotrends.net/>
5. Money DJ 理財。取自：  
<https://www.moneydj.com/kmdj/wiki/wikiviewer.aspx?KeyID=a798f0ed-afe3-45ea-899f-830cc673cc2d>
6. 中央研究院經濟研究所。取自：  
<http://www.econ.sinica.edu.tw/content/economicdata/contents/2013090215155290268/?MSID=2013090914141961753&R=4>
7. 2016 年全球經濟回顧與 2017 年展望。兆豐國際商業銀行。取自：  
[https://www.megabank.com.tw/-/media/mega/files/bank/personal/fund/bulletin/global-outlook/global/2016-2017\\_global.pdf?la=zh-tw&hash=C093C19D4361F5B4F886BC7145D20CC9](https://www.megabank.com.tw/-/media/mega/files/bank/personal/fund/bulletin/global-outlook/global/2016-2017_global.pdf?la=zh-tw&hash=C093C19D4361F5B4F886BC7145D20CC9)
8. Joe Chang, Dennis Lam(2015 年 10 月)。織出未來：台灣紡織業的機會與挑戰。DBS 亞洲研究。取自 <https://www.dbs.com.tw/iwov-resources/pdf/SECTOR-REPORT-TAIWAN-TEXTILE-14-001-TC.pdf>
9. 鄭為尹(2017 年 6 月 21 日)。儒鴻(1476) 獲利稱霸同業，配息 10.7 元創新高！下半年重返榮光，外資上看 425 元？！。CMoney。取自：  
<https://www.cmoney.tw/notes/note-detail.aspx?nid=85756>
10. CMoney 編輯部(2019 年 7 月 5 日)。儒鴻(1476)：3 大優勢奠定紡織股王基礎，未來客戶訂單增強，有機會來到「5」字頭？。錢管家。取自：  
<https://www.money.com.tw/invest/article/173194>
11. 蔡茹涵(2020 年 5 月 16 日)。儒鴻這波只被砍單 4%洪鎮海：我唯獨漏算世代交替。《商業周刊》1696 期。取自：  
<https://news.cnyes.com/news/id/4477805>

12. Leo(2020 年 1 月 20 日)。儒鴻(1476) - 垂直整合與創新。股感知識庫。  
取自：<https://www.stockfeel.com.tw/%E5%84%92%E9%B4%BB-1476-%E5%9E%82%E7%9B%B4%E6%95%B4%E5%90%88%E8%88%87%E5%89%B5%E6%96%B0/>
13. 遠見雜誌整合傳播部企劃製作(2020 年 12 月 10 日)。數位轉型強化競爭力，站穩全球紡織供應鏈頂端。遠見雜誌。取自：  
<https://www.gvm.com.tw/article/75763>
14. 全民運動組(107 年 12 月 6 日)。自發樂活愛運動，幸福有感 i 臺灣。教育部體育署。取自：  
<https://www.sa.gov.tw/News/NewsDetail?Type=3&page=9&id=1963&n=92>

