

南杰纖維有限公司

環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式

廖淑伶
元智大學國際企業學系教授

前言

「要成為一個值得信賴的布料供應商，除了具有符合潮流的織品設計，成熟的織造工藝技術，與嚴格的品質控制外，最重要的是擁有一個負責任的態度。」

—南杰纖維

南杰纖維有限公司—布料通路整合的創新者

身為台灣傳統紡織家族的一份子，南杰秉持負責的態度與完善的服務，一路走來，讓客戶覺得深受重視。南杰深信，只有不斷的品質創新及與客戶充分的溝通，才能夠與客戶共同創造出更多樣化、更具附加價值的紡織面料，也唯有如此才能真正跟上流行的腳步，與所有的客戶共同成長。南杰更希望能提供平價卻高品質的織品，讓顧客覺得宛如置身於平價的精品店中購物一般，驚喜連連！

這些構想與願景在獲得經濟部商業司的協助下得以實現，藉由「協助服務業研究發展輔導計畫」的輔導與經費補助，南杰突破傳統紡織布料通路商之營運模式，藉由打入國際品牌纖維製造商合格使用者（布商）行列並製作符合未來紡織品趨勢之環保牛仔布料產品，建構跳越中間貿易商直接與品牌商接洽並共同創造國際市場商機之新行銷推廣模式。

南杰將自己視為主要品牌廠商的重要夥伴，透過本個案詳實且活潑的內容陳述，讀者將更深入的了解南杰如何經由有別以往的推廣模式與各家知名品牌商連結，創造出嶄新的行銷推廣模式，並為其他辛勤耕耘與奮鬥的台灣紡織尖兵，提供不同的布商通路營運模式，化被動為主動，迎向國際。

壹、公司簡介/高階主管

一、公司簡介

南杰纖維公司淵源於紡織家族（A&A 集團），從事紡織產業相關工作至今達 50 餘年，除了擁有豐富的經驗與資源外，更具有一般台灣紡織生產者較缺乏的重要元素—緊追時尚腳步的布料開發能力。目前，南杰擁有年產量約一千兩百萬碼的產能，百分之九十的產品外銷，行銷網絡遍佈全世界。南杰作為專業的牛仔成品布開發與銷售布料商，年營業額約新台幣 4 億元，員工人數 20 人，是家小而美的公司。南杰掌握牛仔面料、襯衫面料、天絲面料與休閒面料等研發設計端的技術，專注於創新與開發各式各樣不同顏色、流行圖騰、印花的牛仔布料。

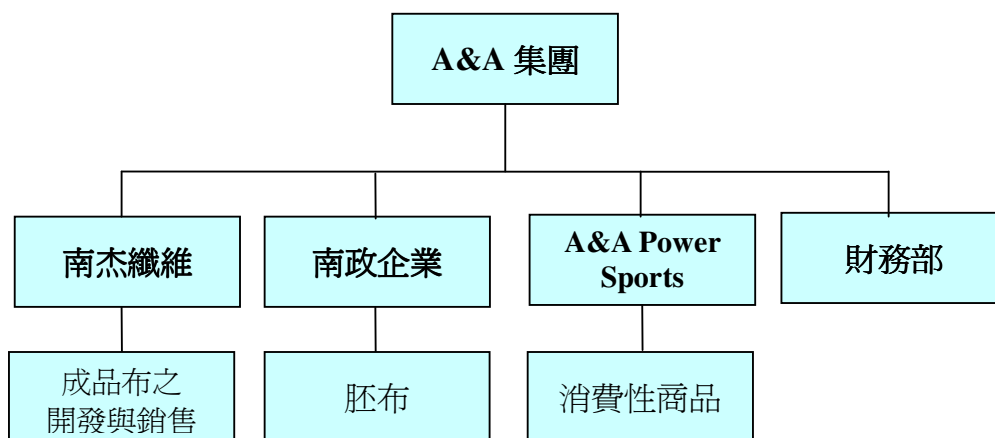


圖 1 集團組織架構

南杰深知一個高品質布料的提供者，首要條件須具備完美的織品設計、成熟的製造技術與嚴格的品管才能達成。因此，在材質方面，南杰堅持使用高品質的棉花作為主要的原料，並搭配各種天然纖維材質，如天絲等素材，以符合舒適及環保的概念。在設計方面，除了就原有專業的牛仔布領域上不斷嘗試做新的變化外，更吸收時尚的新知，研發出更多新穎的布種。而透過顏色處理、緹花與印花等不同後加工處理的交替應用，使得南杰的商品呈現出更多元化與國際化的風格，而受到許多國際知名品牌的青睞。南杰基本資料概述如表 1。

在不遺餘力的開發與推廣下，目前南杰新穎且高品質的布種已為知名設計師與國際各大品牌所採用，例如 Cold Water Creek, Esprit, Guess, H&M, Levi's, New Man, Otto, Rampage, Saks Fifth Avenue 與 Tommy Hilfiger 等。

表 1 南杰纖維公司檔案概述

 A&A TEXTILE CO., LTD.	
資本額	1,000 萬元新台幣
創辦人	姚嘉南
成立時間	2000 年 9 月
主要業務	專業布料製造商
企業願景	提供客戶平價且高品質的織品

資料來源：南杰環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫

二、高階主管

作為傳統紡織家族的一員，南杰纖維公司姚嘉南總經理卻有著創新的思維與背景，進修與取得英國 Webster University MBA 學位的過程中，讓他將視野推向國際，化被動接單為主動出擊；MBA 主攻行銷專長的訓練，使他看見傳統台灣布商的難處，進而重新定位布商在通路的新角色，並朝品牌創立之路邁進。由於觀念與行動上的創新，為免影響家族生意的經營，姚嘉南總經理選擇自行創業。有別於家族以胚布為主的南政集團，姚總經理自立門戶成立以牛仔布為主的南杰纖維公司。

面對入行時，牛仔布市場之山頭林立與大型供應商的威脅，姚總經理運用創新研發與分享的概念服務客戶，不僅開發新產品，且將技術與設計師、客戶分享，共同設計出許多層次分明、色彩豐富的服飾，並將牛仔布導入時裝的應用。此外，姚總經理憑藉著對產業的熟稔與市場的敏感，讓南杰走向扮演製造價值鏈整合的角色，而非以往傳統布商的被動接單、交貨了事。

儘管，南杰已掌握牛仔面料、襯衫面料、天絲面料、休閒面料等研發設計端的技術，而展示間裡所陳列各式各樣流行圖騰、印花的牛仔布料，以及一整排的獎牌與獎座，也象徵其成果的豐碩與肯定。但是，專注創新的姚總經理，仍領導著南杰從做中學，不斷的開發新布料與技術、縮短通路，以服務客戶。

三、組織架構

南杰纖維公司組織架構主要分為業務部、研發部與企劃部三大部門（圖 2），其小而美的組織結構不僅有效的凝聚向心力與士氣，扁平化的結構，也同時提高了資訊傳遞與分享的速度，使部門間的溝通更無阻礙，提升了組織整體的彈性與效能。

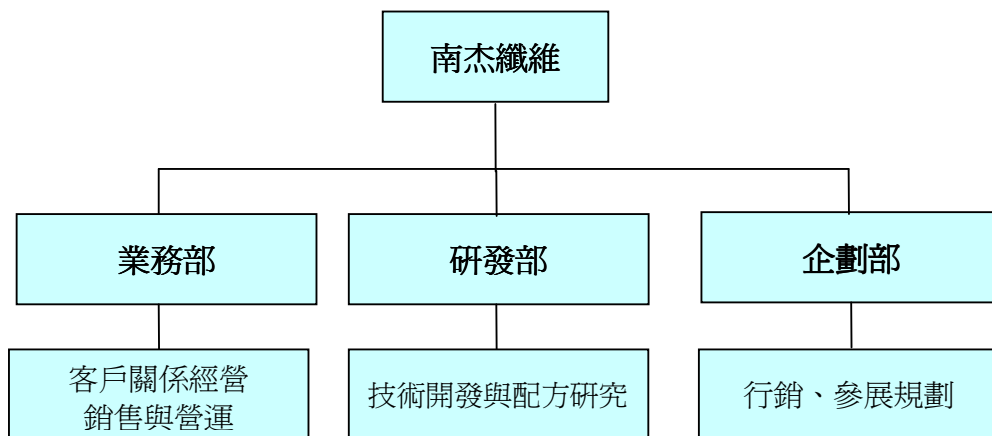


圖 2 南杰組織架構

由南杰的人力結構可以看出，該公司的員工雖然不多，但各司其職，表 2 為南杰的人力分析。南杰於管理人員著重於市場經驗；業務人員則強調國際化與對市場的敏感度；研發人員則重視其創新與技術能力。

表 2 公司人力分析

職稱	學歷					合計
	博士	碩士	學士	專科	其他	
管理人員	0	0	3	8	0	11
研發人員	0	2	0	0	0	2
業務人員	0	0	4	0	0	4
其他	0	0	0	0	0	0
合計	0	2	7	8	0	17

資料來源：南杰環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫

四、公司財務

南杰纖維公司希望藉由長期的財務規劃，追求企業的永續生存。由於專注於本業發展的投資，使得南杰營運內容單純，較無不必要的支出。集團的資源與善用穩健的金融市場商品，使南杰以較低的成本取得資金。此外，南杰也透過利潤共享的方式，來激勵員工的士氣，表 3 與表 4 呈現南杰 94-97 年近四年來的簡明財務狀況，每股盈餘呈現逐年上升的情況。

表 3 近四年財務狀況之簡明「資產負債表」

單位：千元

年度項目	近四年度財務資料			
	94 年	95 年	96 年	97 年
流動資產	70,758	108,932	96,430	66,972
固定資產	616	457	428	220
其他資產	1,812	2,362	2,586	2,539
流動負債	72,592	97,437	84,415	57,332
長期負債	0	0	0	0
其他負債	0	0	0	0
股本	10,000	10,000	10,000	10,000
保留盈餘	-9,405	4,314	5,029	2,400
資本總額	73,187	111,751	99,444	69,732
負債總額	72,592	97,437	84,415	57,332
股東權益總額	595	14,314	15,029	12,400

資料來源：南杰環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫

表 4 近四年財務狀況之簡明「損益表」

單位：千元

年度項目	近四年度財務資料			
	94 年	95 年	96 年	97 年
營業收入淨額	137,057	396,041	366,938	237,147
營業毛利	23,067	63,708	62,127	33,163
營業損益	282	13,202	4,972	7,713
營業外收入	1,454	4,202	2,169	6,455
營業外支出	-1,235	-2,427	-1,965	1,740
稅前損益	501	14,976	5,176	2,998
稅後損益	565	13,717	3,877	2,629
每股盈餘（元）	0.06	1.37	0.39	2.62

資料來源：南杰環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫

五、營運狀況

以下從營運模式、營業據點、通路與主要客戶成員，說明南杰纖維公司的營運狀況。

(一) 營運模式：圖 3 中，呈現南杰於產業營運模式中，所扮演的角色。

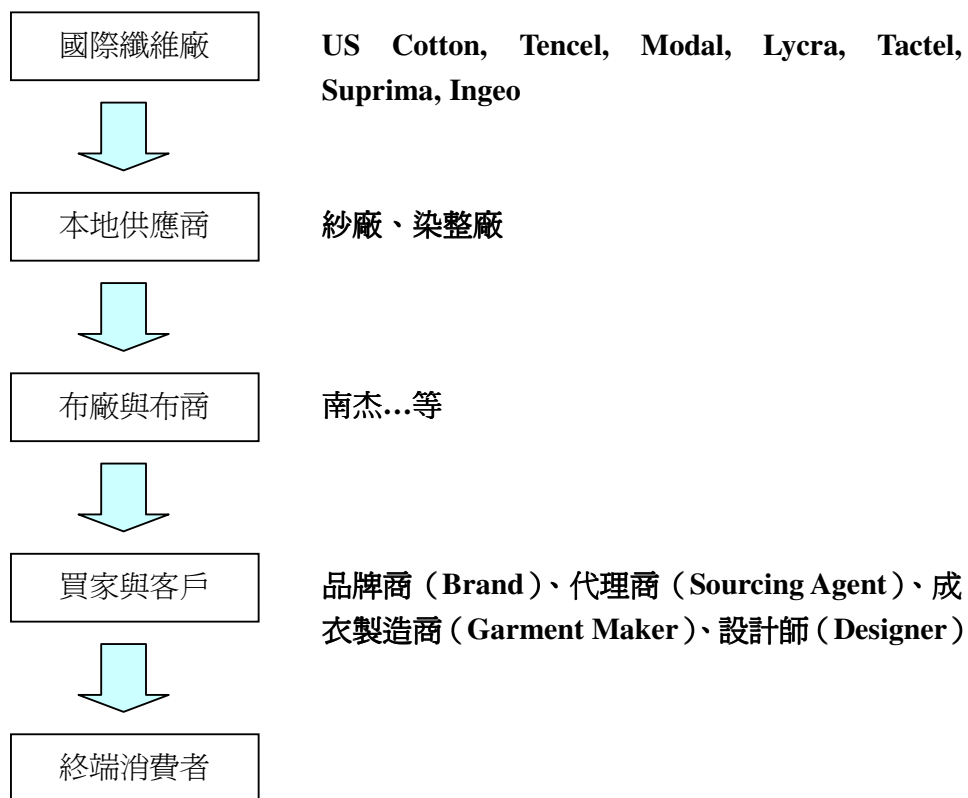


圖 3 南杰纖維公司與產業營運模式

(二) 營業據點：台北、紐約、德州、加拿大、歐洲。

(三) 通路：藉由參加國內外重要紡織展覽，與品牌商、採購商、成衣製造商及設計師建立連結，並透過參展機會，提高南杰產品的能見度。

(四) 主要客戶：目前南杰客戶結構比為：品牌商 (10%)、採購商 (buying office, 40%)、成衣廠 (50%)，其中與品牌商的業務均是透過中間貿易商處理，表 5 為南杰的主要客戶。

表 5 南杰主要客戶表

品牌商	代理商	成衣製造商	設計師
<ul style="list-style-type: none"> ▶ M&S ▶ Next 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 利豐股份有限公司 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 加興工業有限公司 ▶ 如興製衣股份有限公司 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marco Jacobs ▶ 傅子菁 ▶ 王巍

貳、公司產業地位

一、客戶群分析

新行銷模式採用前，南杰纖維公司是透過代理商與瑪莎（M&S）等大型品牌商合作，透過新行銷模式之運用即取得蘭精公司認證而跳開中間商，南杰可直接與品牌經營者接觸與接單，而達到產品推廣之目的，不需再透過中間貿易商。南杰運用新行銷模式後，與客戶關係如圖 4 所示。

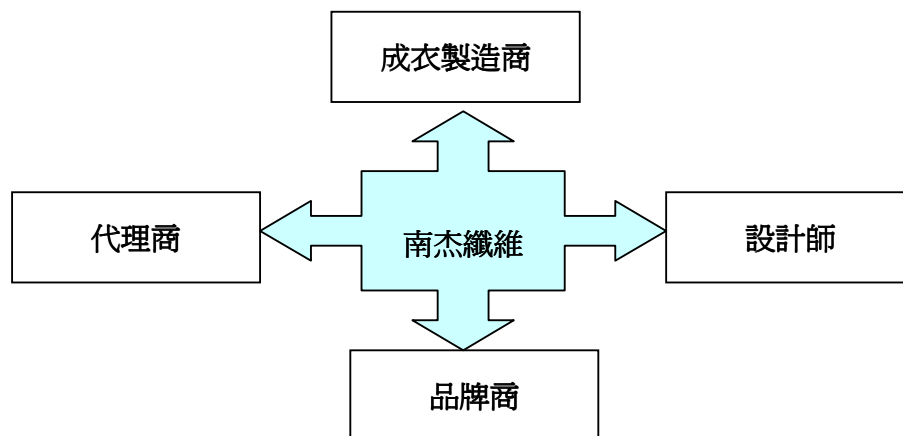


圖 4 南杰客戶關係圖

二、市場定位

以下就競爭者、購買者、產品與價格角度分析，說明南杰纖維公司產品的市場定位。

- (一) 依競爭者分析：南杰的新型環保牛仔布是目前市場上獨一無二的環保產品，此產品除了能滿足傳統牛仔布商的需求外，更能符合高單價之時裝牛仔布商的需求。因此，南杰依據其專業之行銷手法，逐步增加國內外市場之訂單。
- (二) 依購買者分析：透過蘭精公司的品牌知名度，擴大南杰松牛仔布在國際市場之能見度。
- (三) 依產品分析：南杰產品在國內外具有絕對的優勢，目前市場上尚無如南杰環保牛仔布這般成熟技術的市場產品。
- (四) 依價格分析：南杰將產品定位在每碼 70 元左右，相較於 100%棉的每碼 50 元；以及 100%TENCEL 的每碼 88 元而言，南杰的價位介於兩者之間，但南杰牛仔布的機能與舒適性更勝一般之產品。

三、競爭對手

牛仔布料與成衣在台灣屬成熟之民生產業，然而南杰纖維公司之環保牛仔布料於市場仍屬新興產品，亦是目前市場上唯一擁有開發天絲與有機棉混紡之牛仔面料者，故於此項環保產品類別之開發者仍為有限，國內外目前主要競爭者分析如表 6 所示：

表 6 國內外現有主要競爭者分析

	南杰纖維	年興紡織（國內）	台元紡織（國內）	LEVI STRAUSS & CO.（國外）
主要經營服務項目	▶ 牛仔面料、襯衫面料、天絲面料、休閒面料	▶ 牛仔面料、休閒面料	▶ 胚紗、牛仔布、色布、緹花布、其他布種、成衣與其他終端產品	▶ 生產與銷售牛仔服飾及休閒服飾
功能與應用	▶ 目前市場上唯一開發天絲和有機棉混紡之牛仔面料 ▶ 以開發時裝牛仔布為主	▶ 以開發傳統牛仔布為主	▶ 以開發傳統牛仔布為主	▶ 以開發傳統牛仔布為主
環境影響	▶ 低（採用可分解性素材與環保全製程所製成之牛仔布）	▶ 中	▶ 中	▶ 中
國內外既有產品水準之比較	▶ 牛仔布全球年產量達（2400 萬碼/年） ▶ 具最優之環保牛仔布技術，牛仔布縮率可達 3% 以下。	▶ 全球第六大牛仔布廠（6000 萬碼/年） ▶ 牛仔布縮率技術約 8%	▶ 牛仔布全球年產量達（400 萬碼/年） ▶ 牛仔布縮率技術約 8%	▶ 全球牛仔之品領導品牌 ▶ 擁有品牌優勢，其下品牌有 Levi's, Dockers

資料來源：南杰纖維公司環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫

四、SWOT 分析

作為市場新產品開發的廠商，南杰纖維公司自身所擁有的優勢，如專利保護、產品研發與應用經驗等，不僅可以使其了解產品應用之可能並獲取潛在的市場機會，也能增加公司本身的優勢以防止競爭者的威脅。然而，新產品的問世，其市場包含的干擾因素與環境變化，可能造成南杰在產品推廣與行銷運作上的困境與挑戰。而沒有自有品牌與通路的南杰，本身亦有成長與發展方向的需求，以發掘企業持續經營之道。以下透過表 7 之 SWOT 分析，說明南杰內外部的情况：

表 7 南杰纖維公司 SWOT 分析

外 部 分 析	機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 東歐與俄羅斯新興市場購買力持續上升。 ▶ 設計師品牌產品需求穩定成長。 ▶ 男裝品牌牛仔布服飾需求成長並保持主流。 ▶ 具特色之女性牛仔服飾在女裝市場竄起。 ▶ 全球整體需求逐步上升，特別是在 15-24 歲這年齡層。 ▶ 歐盟市場需求逐年增加。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 價格兩極化越趨明顯。 ▶ 就時裝牛仔盤而言，南杰主攻女性市場；但就全球整體牛仔布市場而言，男性消費族群之消費力不容小覷。男性在品牌之牛仔布服裝之購買力比女性高。
內 部 分 析	優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 南杰為紡紗、織布、染整整合牛仔成品製造商。擁有海外知名品牌訂單，品質受肯定。 ▶ 具多項自有 know-how，例如：拔染印花技術、免水洗牛仔布技術等。2008 年所推出之免水洗牛仔布，能與舊技術一同搭配，同時符合『全球牛仔布料材質在染料上靈活運用之方向』，其所產生之產品具高附加價值，更呈現出南杰在布料上之特殊風格。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 純粹 OEM 廠，無自有通路、品牌。 ▶ 無自有生產廠。 ▶ 產品研發除設計段，其餘有賴配合廠商之實驗與試作。

五、競爭優勢分析

透過產品與行銷模式之競爭優勢分析（表 8 與表 9），可以了解南杰纖維公司的競爭力來源。

表 8 南杰產品優勢分析

項目	國內外廠商	南杰纖維
產品技術與品質	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 目前市面上尚未看到此類型之環保素材 <p><u>現行產品特性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 乾磨擦牢度 2 級 ▶ 濕磨擦牢度 0.5-1 級 ▶ 製作成本高 ▶ 交貨期限約 60 天 ▶ 產品應用面以牛仔盤商品為主 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 南杰新型環保節能牛仔布是由有機棉 50% 與 TENCEL50%，經過免水洗製程而製成，此產品是因應國際對環保議題持續重視所開發而成的紡織品。 <p><u>南杰產品特性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 乾磨擦牢度 4 級 ▶ 濕磨擦牢度 2 級 ▶ 製作成本 100-120 元/碼 ▶ 交貨期限約 40 天 ▶ 產品應用面廣，牛仔服飾和時裝服飾都適用 ▶ 具高難度布種之研發能力

資料來源：南杰纖維公司環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫

表 9 南杰行銷模式優勢分析

傳統行銷模式
<p>▶ 大型布廠直接向目標客戶行銷</p> <p>目前紡織市場上主要的行銷模式是以人員行銷 (Personal selling) 為主，許多布商都會於世界主要銷售地點駐紮業務同仁，與客戶進行一對一的訪談。這樣的方式只對具口碑之大型布商有直接效益，但對小型布商而言，並無法力及提升國際性主要買家 (Key buyers) 的立即認同。</p>
南杰新行銷模式
<p>▶ 共同衛星攤位</p> <p>蘭精公司 (Lenzing) 為全球纖維素纖維生產之龍頭，其中環保纖維天絲 (TENCEL) 更是其公司最具代表性商品。在市場推廣策略上，蘭精公司所有之 Lyocell 系列商品，則採單一品牌名稱—天絲 (TENCEL)，來強化消費者心中之品牌形象。每年蘭精公司都會依據市場最新動態與國際纖維大廠之策略走向，來訂定年度的主題，並邀請合作之布商加入蘭精公司的共同衛星攤位，以獲得更多的行銷通路。</p> <p>以南杰為例，南杰可將其符合蘭精行銷策略之新布種寄送到蘭精進行布料測試，以確保是否達到符合使用蘭精原料 30% 的原則，在通過蘭精布料測試後，由蘭精公司主動，寄送給蘭精全球的主要買家 (Key buyers) 和其他買家，例如：Puma、Marco Jacobs、M&S、NEXT 等，喜愛此商品之買家可以透過蘭精體系之共同衛星攤位的目錄找到南杰，此一策略，大大地拓展南杰商品之曝光度，並突破傳統之下單模式，化被動為主動。藉由蘭精公司的積極推廣與推薦下，南杰更可以縮短進入主要/目標/潛力品牌客戶供應商行列的時間，這是傳統紡織業者行銷手法無法做到的。</p> <p>南杰更配合國際潮流與蘭精主題，透過其於目前全球市場中獨一無二之環保布種—天絲與有機棉之混紡，規劃於 2008 年後半參與蘭精衛星攤位至 Texworld New York 與 Texworld Paris 的兩大展覽，主動面對客戶。</p> <div data-bbox="272 1176 1339 1648" style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[國際纖維廠] --> B[南杰纖維] B --> C[買家與客戶] C --> D[終端消費者] E[本地供應商 紗廠、染整廠] --> B F[品牌商 (Brand)、代理商 (Sourcing Agent)、成衣製造商 (Garment Maker)、設計師 (Designer)] --> B </pre> <p>國際纖維廠</p> <p>US Cotton, Tencel, Modal, Lycra, Tactel, Suprima, Ingeo</p> <p>南杰纖維</p> <p>本地供應商 紗廠、染整廠</p> <p>買家與客戶</p> <p>品牌商 (Brand)、代理商 (Sourcing Agent)、成衣製造商 (Garment Maker)、設計師 (Designer)</p> <p>終端消費者</p> </div> <p>南杰新行銷模式示意圖</p> <p>▶ 製作精美的小禮品</p> <p>目前市場之競爭者，甚少於參展會場中，發放獨具特色之精美小禮品。南杰為吸引客戶青睞，將其公司之新型技術應用於小型精美禮品之製作，並於參展會場中發放，以引起廠商之共鳴。</p>

資料來源：南杰纖維公司環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫

參、主要營業項目之市場趨勢

一、公司主要營業項目

身為專業布製品公司，南杰纖維公司的營業項目為以牛仔布料為主，其他類型布料為輔，並依據其製造、加工與材質，分為單寧布種系列、精緻襯衫布種系列、休閒布種系列與環保系列。



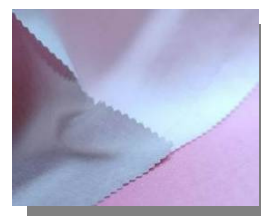
(一) 單寧布種系列



本著專業的態度，不斷研發新的牛仔布種的結果，各種不同織紋與纖維成分的單寧布種同時並存於南杰的牛仔系列中。不論是純棉、天絲、嫘縈或是各種天然與人造纖維的交織的單寧布種，在南杰的不斷的開發下，擅用科技的專業的結果，使牛仔步入了流行時尚的舞台。多樣化的牛仔系，例如：color discharge print denim, structure denim, ring spun slub denim, cross hatch denim, linen poly denim 與獨特的“Brocade Jacquard Denim”。除了以上的織品本身的變化外，各種不同方式的水洗方法研發，亦更使傳統的牛仔領域擴大視野。

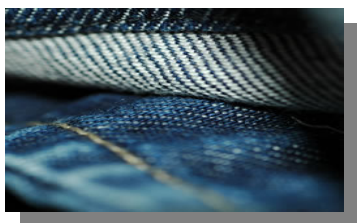
(二) 精緻襯衫布種系列

在南杰精緻襯衫面料系列中，強調多層次後加工，使面料與成衣提高其附加價值。例如：純棉鹽縮印花面料（printed plisse crepe）、印花加燒花布種（printed burnout shirting）與立體壓花布種（3D emboss）等..。此外，高品質的 100% Pima cotton 細棉布（100% Pima cotton lawn）與 Pima cotton 緹花布種（Pima cotton jacquard）也同時呈現於南杰的精緻襯衫面料系列中。



(三) 休閒布種系列

南杰除了開發牛仔系列外，亦開發了一系列休閒的中、重磅的非單寧布種，例如：pigment color denim, stretch cotton nylon, print linen poly 與 4 ways stretch fabric 等，各種材質的交織與混紡使用，適用於各種下半身的褲料，夾克用布或是上班族的套裝等...



(四) 環保系列

天絲為近 30 年來唯一發明的新纖維，其環保的特性與獨特的觸感，廣為全球設計師與知名品牌的推崇。其強韌的乾濕纖維特性，使得牛仔布種的變化

上，有了更多的發揮空間，而其舒適柔軟的獨特手感，更是休閒布料種重要的新元素。因此，為因應潮流，南杰亦開發了天絲系列商品，例如：棉混紡類毛料單寧布種、聚酯交織襯衫布種與 100%純天絲的布種等。

二、市場趨勢

根據 CTA (China Textile & Apparel) 的研究報告指出，2007 年全球牛仔面料年產能為 50 億平方米，實際年產量為 20.71 億平方米，全球牛仔布總值達 197 億美元，市場總量達 18 億件，平均每 3.7 人就有一件牛仔褲，目前全球最大消費地區為北美 (39%)，其次依序為西歐 (20%)、日本及韓國 (10%) 與其他國家 (31%)，每年全球市場銷售量以 4% 的速度遞增，其中亞洲佔 50%。2007 年中國大陸服裝市場銷售額達 2,090 億人民幣 (約 298 億美元)，牛仔服裝佔 11%，而其中牛仔褲佔牛仔服裝的 81%。根據美國權威市場調查機構 NPD 對美國牛仔市場做的調查顯示，在 2008 年整年，牛仔系列銷量增長了 17%，2009 年的第一季度增加了 2.3%。

未來紡織產業發展面對國內外政治、經濟與環保等重要因素影響下，在業界既有經營基礎下，結合國內相關產官學研等機構之研發人員與設備能量，以追求更高水準之產品品質、技術研發及行銷推廣之運作模式，將成為重要且亟需落實之議題。國際原物料價格預估將仍將居高不下，可提供較低廉之勞動與其他固定經營成本之亞洲、東南亞地區優勢開始轉變，未來能持續生存佔有市場的將是具備高品質水準且價格具競爭力的產品。不論產品是否要輸入歐洲或其他特定有規範之地區，環保產品概念將成為未來須遵循之準則。

綜上所述，結合綠色環保概念建構全製程產品開發與行銷推廣模式，將是台灣紡織產業未來發展之重要方向，台灣廠商需以新產品行銷與國際市場業務開發創造另一產業新局。

肆、公司與產品特色

一、公司特色

儘管，身為台灣傳統紡織家族的一份子，南杰纖維公司深信只有不斷的創新，才能夠與客戶共同創意出更多樣化、更具附加價值的紡織面料，也唯有如此才能真正跟上流行的腳步，與所有的客戶共同成長。

(一) 產品創新

除了就原有專業的牛仔布領域上不斷嘗試做新的變化外，更吸收時尚的新知，研發出更多新穎的布種。而透過顏色處理、提花與印花等不同後加工處理的交替應用，使得南杰的商品呈現出更多元化與國際化的風格，而受到許多國際知名品牌的青睞。

（二）通路創新

南杰突破傳統紡織布料通路商之營運模式，藉由打入國際品牌纖維製造商合格使用者（布商）行列並製作符合未來紡織品趨勢之環保牛仔布料產品，建構跳越中間貿易商直接與品牌商接洽並共同創造國際市場商機之新行銷推廣模式。

（三）觀念創新

南杰深知一個高品質布料的提供者，除了成熟的製造技術與嚴格的品管外，環保的趨勢與概念亦是要掌握的。因此，南杰堅持使用高品質的棉花作為主要的原料，並搭配各種天然纖維材質，如天絲等素材，以符合舒適及環保的概念。

二、產品特色

南杰纖維公司之主要布料產品可分為牛仔與非牛仔系列，其產品特色詳述如下：

（一）牛仔系列

1.Basic Denim

在大眾化的牛仔布種裡，除了保有了牛仔的傳統風格外，南杰提供更多的顏色選擇，織紋變化、還有規格重量等多樣的搭配，使產品呈現更豐富的風貌。當然平易近人的價位，是南杰產品在市場上的利器。

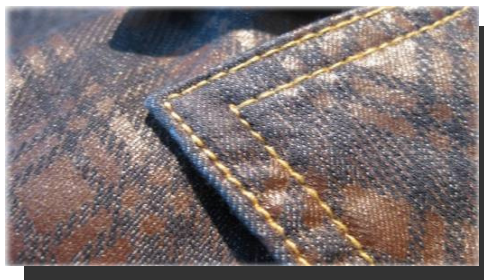


2.Premier Denim

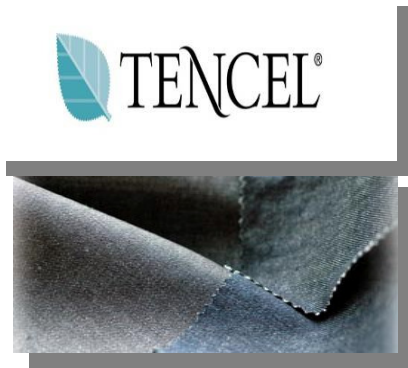
延續顏色選擇，織紋變化、還有規格重量等多樣的搭配，南杰的 Premier Denim 使用頂級棉紗，配合獨家開發的後處理技術，除了讓布面更平整光亮，乾溼磨擦級數更高、縮率也更穩定。成衣製作時甚至可以不用水洗，創造出另一番風味的 Raw Denim Jeans。

3.Fancy Denim

除了傳統的牛仔布種外，南杰更擅長開發各種新時尚牛仔布種，不論是春夏的超級輕薄牛仔，秋冬的 Chenille Denim，或是 Coated Denim，Discharge Print Denim, Flocking Denim, Foil Print Denim，Jacquard Denim, White Denim 等。



4. Eco Denim



「用最貼近土地的態度、永續的來使用資源」，因為與國際纖維大廠，如奧地利蘭精彼此相符的企業理念，讓南杰選擇用 TENCEL、麻、有機棉等環保素材作為環保牛仔系列的元素。而南杰的研發團隊，更將這些環保素材的特性，配合流行元素，以交織或混紡方式表現出來，讓環保素材不再只是「多花點錢以對環保盡一點心」而是「舒適、流行、做環保」這系列產品，讓南杰以 A&A 品牌在 PV 紐約展大受好評。

(二) 非牛仔系列 – Woven Fabric

春、夏、秋、冬，不論在哪個季節，南杰的非牛仔系列，應用了其擅長的開發工藝，不管是 Burn Out, Crape, Printed 與 Jacquard 等，繽紛的花樣、符合趨勢的色彩，都能呈現極富商機的布種。



伍、組織願景與經營理念

一、組織願景

南杰纖維公司希望透過提供平價且高品質的織品，讓客戶深覺宛如置身於平價的精品店中購物一般，充分獲得超值的織品。南杰期許藉由負責的態度與完善的服務，讓客戶感覺深受重視。南杰亦深信，唯有不斷的品質創新及與客戶充分的溝通，才能夠與客戶共同開發出更多樣化、更具附加價值的紡織面料，如此也才能真正跟上流行的腳步，並與所有的客戶共同成長。

二、經營理念

南杰纖維公司在進入牛仔布織品市場之前，台灣各家布料廠商早已各據山頭，並從服務、價格與快速反應市場來獲得優勢與從事競爭。因此南杰深知唯有透過研發與創新，以及商品之獨特性與設計感，才能在市場開拓另一片天空，並且永續經營。所以，在提供客人多樣化的選擇的背後，南杰花費許多心血去研究與找尋合作的夥伴，調配最好的牛仔布織品配方，也累積技術 know how。

因此，南杰專注於牛仔布產業開發與拓展，持續開發具技術性之高難度布種與技術，以因應市場需要持續開發新商品。為延續此信念，南杰將其經營理念界定為信任 (Reliable)、責任 (Responsible)、創造 (Creative) 與舒適 (Comfortable)。

陸、產業現況與面對之困境

一、市場既有概況

2007 年台灣紡織產業產值約達 4,760 億元，附加價值亦可達約 1,350 億元，歷年來紡織產業對台灣的貿易出口創匯貢獻，一直扮演著極重要的角色，2006 及 2007 年台灣紡織品出進口統計如表 10 所示。2007 年總出口值仍維持近約 116 億美元，創匯金額達 89.42 億美元，相較 2007 年對外貿易順差總額 252 億美元，紡織產業貢獻度比重達約 35.5%。

表 10 2006~2007 年台灣紡織品出進口統計

台灣紡織品	2006	2007	增減率 (%)
出口值 (千美元)	11,761,766	11,594,997	-1.42
出口量 (公噸)	3,206,288	2,982,730	-6.97
進口值 (千美元)	2,704,460	2,653,040	-1.90
進口量 (公噸)	744,934	695,862	-6.59

資料來源：海關進出口貿易統計

南杰所設計與生產之相關梭織布料的牛仔布產品之國內對外貿易統計如表 11 所示，2007 年台灣布料總出口值為約 67.5 億美元（佔紡織品總比重 58.27%），其中梭織布料出口值為約 26 億美元（佔布料總比重約 38.5%），而牛仔布料出口值則為約 32.6 億台幣（佔梭織布料總比重約 4.2%）（2007 年海關進出口貿易統計）。值得一提的是，近兩年來全球多數產業皆因國際原物料短缺、勞工成本上升等經濟影響因素而呈現負成長，國內紡織業亦難倖免，但台灣牛仔布料產業卻表現相對亮眼，不僅沒有衰退反而在逆勢中達到 2.49% 的正成長，未來國際市場需求或產值之持續成長相當值得期待。

表 11 2006~2007 年台灣紡織品出口分類統計

出口值	2006	2007	增減率 (%)
布料 (千美元)	6,795,341	6,756,744	-0.57
梭織布料 (千美元)	2,667,772	2,596,999	-2.65
牛仔布料 (千元台幣)	3,180,642.7	3,259,775.8	+2.49

資料來源：海關進出口貿易統計、紡織所、ITIS

在全球消費者追求舒適、時尚、高附加價值且符合環保訴求產品的風潮下，紡織業零售商與品牌商開始相繼投入開發製造綠色環保產品，在目前所有紡織布料中，牛仔布料一直以天然棉為主要製造原料，以維持其一貫的產品特色與風格，南杰牛仔布產品則結合有機棉與另一可生物分解之纖維素纖維原料 TENCEL 來製作，並透過國際品牌之通路來建構新行銷模式。

二、產業困境

傳統上，紡織市場上主要的行銷模式是以人員行銷 (Personal selling) 為主，

許多布商都會於世界主要銷售地點駐紮業務同仁，與客戶進行一對一的訪談。這樣的方式只對具口碑之大型布商有直接效益，但對小型布商而言，並無法力及提升國際性主要買家（Key buyers）的立即認同，形成產品推廣上的困難。

其次，目前一般業者於尋求訂單、採購原料、製造產品與行銷推廣等作業時，通常只能拘泥於現有資源與客戶著手，對新產品的研發方向、原料來源的取得與日後行銷推廣的管道等皆未能確實掌握，造成通路的阻塞，尤其針對新產品的國際通路市場更是極須突破。

再者，此種行銷與通路模式，使得布商無法直接與其客戶接洽，而需透過貿易商擔任中介者。此情況不僅讓布商無法獲得真實價格的回饋，對於訂單的掌控度與預測力亦大大的降低。

針對上述現狀最佳解決對策的方案，即跳越中間貿易商直接與品牌商接洽，研發具未來需求及趨勢性產品，須透過創新營運行銷模式來創造佳績。

柒、服務創新特色及模式

一、服務創新特色

南杰纖維公司的服務創新主要在於牛仔布料供應鏈的重新界定以及通路階層的縮減，透過向前整合的行銷方式，藉由取得蘭精公司的認證，直接靠近牛仔布成衣設計與生產者的國際顧客，其服務創新特色如下：

（一）縮減通路長度、提升價值鏈效率

在無疆界的國際競賽環境中，企業的營運模式已經不再是企業與企業之間的競爭，而是價值鏈與價值鏈之間的團體競賽。南杰的業務性質為「牛仔布」之供應，原先須透過品牌商與貿易商等中間商才能接單的情況下，南杰並無直接接觸顧客的機會，因此商機與利潤受限於中間通路之掌控，也無法第一手呈現公司辛苦研發的布料。但當南杰取得蘭精公司的認證，透過參展與蘭精公司的布商介紹之後，可以直接靠近牛仔布成衣設計與生產者的國際顧客，其開始扮演的是牛仔布價值鏈整合者的角色，亦即接獲客戶（包括品牌商、貿易商、成衣製造商等）下單之後，轉而整合國內的供應鏈，找出有能力在一定時間內完成此單的布廠（含染整）、紗廠、纖維廠。其服務創新的營運行銷模式，係由南杰跳越中間貿易商直接導入蘭精公司此一國際知名的環保纖維品牌商，打破傳統布商的整合角色，結合蘭精國際品牌纖維供應商資源與終端產品客戶行銷體系。

（二）產品開發與設計配合世界潮流

在環保的潮流下，牛仔布環保素材的選用成為國際成衣顧客選擇布商的重要考量之一。南杰選擇此一具有趨勢性、未來性的利基藍海作為該公司產品的主力

市場，衡諸蘭精（Lenzing）集團是唯一榮獲歐盟頒發環保獎—「環保花朵（Eco Flower）」的纖維生產廠商，南杰因此藉由布料之認證來結合蘭精公司建立產品開發生產之環保原料供應鏈與技術支援及推廣之平台。基此，南杰的通路行銷創新必須建立在該公司環保牛仔布產品全方位的開發及國際行銷能力之開創上，並使其成為環保牛仔布紡織品國際價值鏈的重要整合者之一。

二、南杰服務創新模式

綜合前述南杰纖維公司在通路服務創新的內容，該公司縮減通路階層並取得蘭精公司認證與背書之服務創新特色，依照服務行銷學者 Lovelock and Wirtz（2007）對服務創新類型的界定，係屬於所謂的「主要服務創新」，亦即其獲得蘭精公司認證後，整合該國際環保纖維品牌穩定的物料供應與技術支援，然後跳過中間貿易商直接進入蘭精公司國際市場的推廣平台，乃國內布料供應商市場前所未有的行銷模式，達到突破性的行銷供應鏈流程創新。

根據 Hertog and Bilderbeek（1999）提出的服務創新類型（圖5），南杰之通路整合創新，則涉及新顧客界面（透過蘭精公司與國際顧客直接接觸）與新服務傳遞（牛仔布環保原料供應鏈與技術支援及推廣平台之建立與整合）。

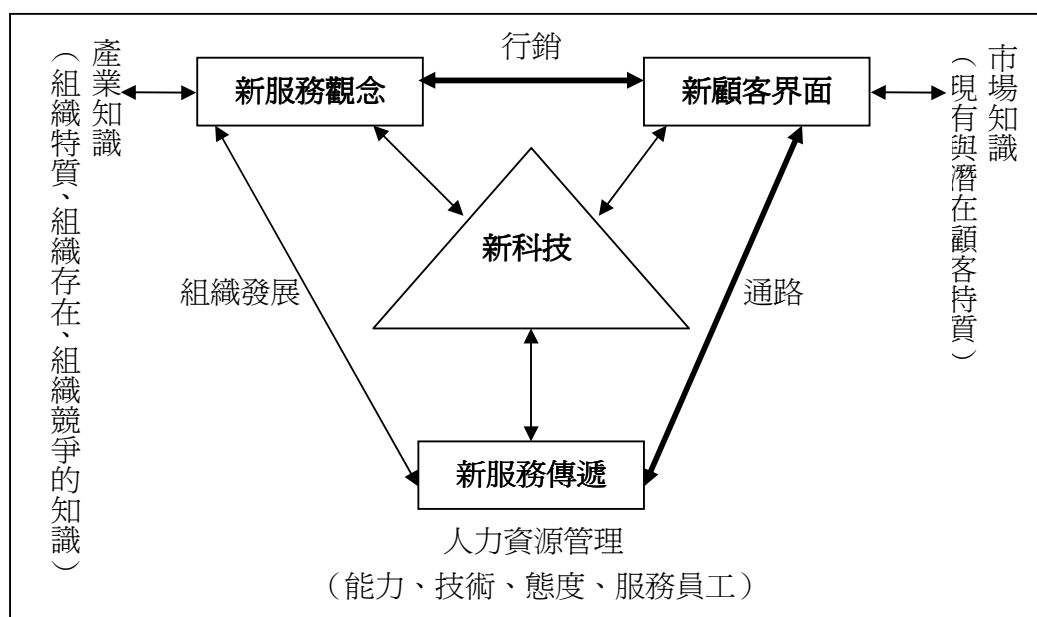


圖5 Den Hertog and Bilderbeek（1999）服務創新類型

再依照 Berry, Shankar, Parish, Cadwallader and Dotzel（2006）對服務創新之建議（圖6），就（1）服務核心利益之類型，（2）「服務-消費」可分離性程度兩面向上而有的四種服務創新策略，南杰的服務創新重點主要在於服務創新策略第二種與第三種。

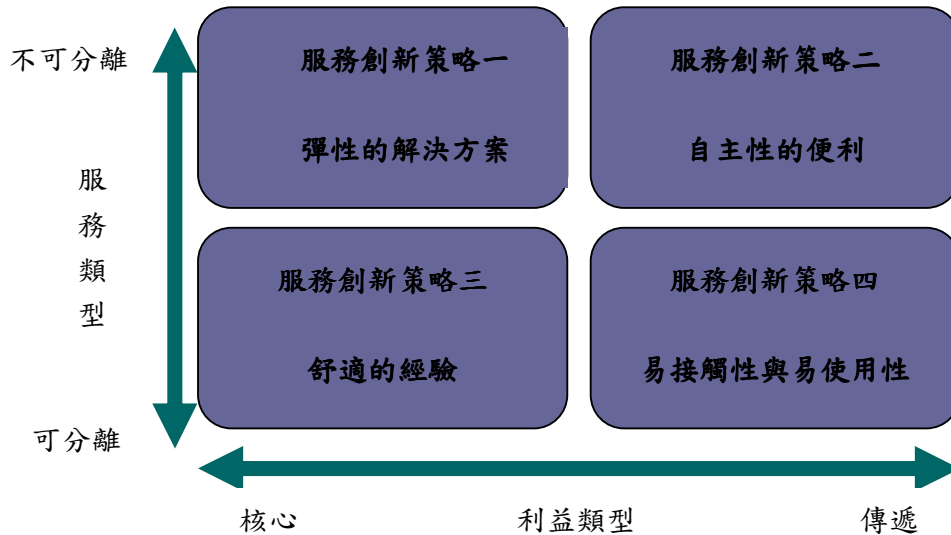


圖6 Berry等人（2006）之服務創新策略

（一）服務創新策略二：自主性的便利

南杰開發含 TENCEL 纖維素纖維原料 30%以上之新布種，申請取得 Lenzing 公司產品合格認證及吊牌，參加 Lenzing 公司舉辦的年度國際面料設計競賽，獲得授獎，其布料得以參加流行服裝成衣秀並或蘭精公司之推薦，統一製作行銷推廣之精美樣布冊，提供國際買家挑選。此一過程讓南杰得以進入蘭精公司之原物料供應與推廣平台，成為蘭精合格的布商。此一新的營運行銷模式整合國際環保纖維品牌蘭精的技術與供應鏈資源，藉由南杰 A&A 品牌在國際市場的建立，跳過中間貿易商直接進入蘭精公司國際市場的推廣平台，使南杰在業務推廣與客源掌握上可加自主，不必受制於中間商。

（二）服務創新策略三：舒適的經驗

南杰本身具備優良的產品開發能力，不斷替客戶著想可能需求特性的產品，例如更佳品質的彈性牛仔布或超薄的牛仔布等，並將牛仔風導入時裝盤，產品開發能力已可滿足與帶領國際顧客的需求，創造國際顧客買家舒適的採購經驗。而南杰則整合環保素材、紡紗、織布、染整等製程及技術，持續研發新布種產品，保持與國際品牌商之良好夥伴關係。

整體而言，南杰透過上述服務創新模式與策略創造不同於傳統與以往的營運與行銷模式，藉由蘭精公司的認證與背書，南杰成功地打入國際市場，參加國際重要布料展覽如 PREMIÈRE VISION (PV) 展。誠如南杰高階主管表示，PV 展是紡織業最具指標的展覽，不但申請相當困難，截至目前為止，台灣只有 7 家曾經參展過，台灣參展的廠商幾乎皆是大型的上市公司，而中國參展廠商只有 3 家，且是得到中國政府的全力支持，故業界咸認能夠受邀參加 PV 展等同於紡織界最高榮譽。而南杰因其通路與供應鏈平台的服務創新模式，得以其小而美 20 人員工之

公司規模獲邀參加 PV 展，誠屬實在不易，已造成國內外紡織界諸多的討論，也成爲國內紡織同業的楷模，這些同行紛紛聯繫南杰，希望獲得該公司的協助，爲他們申請參加 PV 展，期能敲開通往國際市場之門。南杰獨力開創的行銷通路創新模式與成功，顯示國內紡織業者需要更加投入於經營藍海的尋找，但也揭櫫我國政府應該多加關注國內紡織業的需求，投注更多的輔導與協助，讓更多業者進入國際重要展覽，以壯大整體台灣紡織業實力並強化與國際市場與廠商接軌及交流的商機，提升業者營運的成本效益，以及提升新產品研發的水準與嶄新的經營理念，以能強化並提昇台灣整體紡織外銷產業的國際競爭力。

捌、顧客觀點

國際成衣客戶對於南杰所提供之布料皆給予高度的評價，如 Chevignon, Espirit, NAFNAF 等，其認爲南杰的產品品質穩定、服務良好，且具有高度研發與快速反應市場的能力，不僅減低客戶之風險，並滿足客戶多元化的需求。

南杰所開創的新行銷模式，讓該公司之業務行銷人員得以跳越中間貿易商、直接與品牌商接洽，由國際品牌商提供精準的消費端需求，不論就新產品研發與產品量化生產、相關下單採購作業或對成衣廠之交期作業等，讓品牌商、採購商與布商在營運成本的節省、快速反應、產品品質保證與顧客滿意度方面，皆有革新的進步與效益產生。不僅可滿足更多類型之客戶，亦創造環保型產品需求的顧客更佳之消費選擇。在新行銷模式下，品牌商與採購商能以合理的價格買到高水準的未來性紡織品。

附錄 公司大事記

年份	月份	事件
2000	9	● 南杰纖維有限公司成立於 2000 年 9 月，資本額 1 千萬元，員工人數 6 名。
2001	11	● 獲得中華民國織品設計競賽第一名
2002	5	● 擔任第十二屆中華民國織品設計競賽評審單位
2003	6	● 參加第十屆台灣 TENCEL Day，與知名服裝設計師傅子菁合作，以繽紛艷麗的 TENCEL 布種，發表 2004 春夏服裝。
2004	10	● 參加 2004 年 Interstoff Asia 布料展
2005	-	● 擴大營運，公司遷至現址之辦公室，員工人數 12 名
2006	12	● 參加紡拓會設計研發成果展
		● 獲得台灣蘭精花版設計第一名
2007	4	● 參加紡拓會主辦「紡織時尚週」，由知名的設計師周裕穎運用南杰研發之帶有金屬色調與原色提花的布料所設計的產品，深受好評
	12	● 獲得台灣蘭精紡織面料設計競賽第二名
2008	7	● 完成（有機棉+ TENCEL）牛仔布研製
	8	● 參加 2009 紐約 TEXWORLD 展 ● 完成申請蘭精（Lenzing）公司布料認證 ● 參加 2008 蘭精（Lenzing）紡織布料設計大賽獲獎
	10	● 參加 2008 巴黎 TEXWORLD 展 ● 企業行銷網路改版
2009	2	● 參加 2009 紐約 TEXWORLD 展 ● 參加 2009 巴黎 TEXWORLD 展
		3
	7	● 參加 PREMIÈRE VISION Preview New York 展 ● 申請法國 Premier Vision 展成功，成為全台第一家申請成功的牛仔布料廠商
	9	● 參加 PREMIÈRE VISION 展
	10	● 參加 Interstoff ASIA 布料展
	-	● 員工擴大到 20 人

參考文獻

1. 南杰環保牛仔布原料與通路整合的創新行銷模式研發計畫。
2. 南杰纖維公司網頁。 <http://www.aatextile.com.tw/>。
3. 2007 年海關進出口貿易統計。
4. 2007 CTA (China Textile & Apparel) 報告。 <http://www.texindex.com/>。
5. NPD 網站。 http://www.npd.com/corpServlet?nextpage=corp_welcome.html。
6. Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006), “Creating New Markets through Service Innovations,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 2, pp.56-63.
7. Hertog, D. P. and Bilderbeek, R. (1999), “Conceptualising service innovation and service innovation patterns,” *Research Programme on Innovation in Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs*, Dialogic, Utrecht.
8. Lovelock, C., and Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (sixth edition). Pearson Education.