

姚炳楠
總經理

掌握利基市場，不盲目追求藍海

誠信品質創新服務

大宇成功打通新絲路

大宇紡織，以誠信、品質、創新、服務，打開一條國內業界無人能及的中東絲路。多年來，從總經理到小業務都有過奇幻歷險，讓公司「布」出通商大道，總經理姚炳楠說，身為海洋民族，原本就有冒險犯難的DNA，大宇希望激發年輕人的雄心壯志，共創事業傳承永續。

2014年，中東地區因茉莉花革命後，帶動女權思想抬頭，傳承數千年的傳統純黑罩袍ABAYA，有了創新與變化，圖騰、花朵圖案、拼接剪裁都成為設計主題，這場方興未艾的時尚趨勢，讓台灣的大宇紡織嶄露頭角，用豐富面料、藝術設計，鼓舞著穆斯林女性，在戰火之外展現精緻含蓄的美麗面貌，改變伊斯蘭世界的黑白風景。

▼ 走訪市集掌握不斷改變的穆斯林傳統服飾



▲ 象徵重視客戶與使命的雙幅卷布裝置藝術

敦「穆」無人能及 打開中東絲路

大宇紡織的故事，要從公司入口處一個裝置藝術說起。這個台灣紡織業普遍已經不做的特殊雙幅卷布，卻是大宇眼中的重要門面，除了象徵自己當年以裙褲面料起家，也提醒著，穆斯林是重要客戶。「我們的市場從亞洲、歐美橫跨到中東、非洲，客戶遍及東、西方人與猶太民族！」總經理姚炳楠指著辦公室的世界地圖說。

大宇創立於1969年，以面料織造開始，和成衣廠合作外銷，80年代日圓大幅升值，迫使日本商社來台尋找外銷中東織品的供應商，當時台灣紡織有「北大宇、南宏和」的稱號，大宇自然成為日商的合作對象，「中東當時是封閉市場難以了解，我們以質代量，以求獲認同。」姚炳楠話說當



▲ 大宇Show Room展示著東西方多種文化的服裝色彩

年。沒想到因地域及文化隔閡，規矩一籬筐。以男裝為例，布匹須折成雙幅、貼商標彩條、用阿拉伯文的燙金字體印上商品名稱、布的長度還有特殊規格，生產頗為困擾，尤其，保守又精明的中東人深怕被騙，甚至連一匹布的碼數都斤斤計較，只許多不能少，「所以我們都採取四捨五不入，如果是25.5碼，就算25碼的錢，讓他佔點便宜。」有些特殊布種，客戶拿到布還習慣以手指搓揉，直到聽見「沙沙聲」才對品質放心，姚炳楠苦笑著說。

▼ 因應市場需求專為客戶量身訂做的包裝設計



中東客戶這套硬規矩至今多年未變。可是，也因為大宇以誠信、品

▼ 陳逸祥經理邊展示ABAYA邊驕傲地訴說大宇對遙遠的中東市場客戶零時差的關心



質、創新、服務，打開一條國內業界無人能及的中東絲路。西元1990年起，大宇的面料在中東等市場進入黃金期，各國代理商為使客戶對布料有感，自行為布命名取代編號，如〈INI〉是俄文的「雪花」，原本應某客戶指定開發，未料對方爽約變庫存貨，一名杜拜商人從切貨、追加，最後包下大宇工廠接近一半的機台專做這款布，紅遍中東、東歐且歷時5年左右，大宇的織品事業也邁向巔峰。〈ILU ILU〉則暱稱I♥U，如此的銷售方式打響布料品牌，奠定大宇在當地的知名度與影響力。



▲ 專為客戶客製化的特殊布種、紗線及成衣

奇幻歷險旅程「布」出通商大道

滿足穆斯林的挑剔要求，除了商品的吸引力，大宇業務人員融入當地生活，了解客戶習慣，掌握市場脈動而獲得青睞更是主因，也因語言與思維的落差，從總經理到小業務，都有過奇幻歷險，成為生命中最精彩的段落。

40年前，非洲最大的穆斯林國家奈及利亞剛結束內戰，倒帳、走私猖獗，很多貨品名實不符，且外匯管制嚴格，客戶不願冒險領貨，大宇價值2,600萬



▲ 布料飛翔於宇宙中的概念，正是大宇公司的理念。前為穆斯林傳統服飾MONTA



▲ 陳逸祥經理(左)與楊天慧小姐(右)一同分享與客戶建立深厚友誼的經驗

▼ 客戶邀請到家中用餐，特別擺放地毯一同席地而坐，大宇與客戶關係緊密可見一斑



元的貨櫃躺在碼頭1年，姚炳楠當時大學畢業剛到大宇服務沒多久，即奉命前往奈國收帳，當時一下飛機就面對軍警荷槍實彈，在送交客戶的路途中，因深怕貨櫃遭人調包，始終緊盯著貨櫃不敢鬆懈，而將巨款匯回公司的過程，更是幾經波折才得以成功。「這筆錢為大宇往後擴廠奠定重要根基，真是永生難忘的震撼教育。」憶當年，紡織前輩餘悸猶存，卻也透露幾許驕傲。業務部經理陳逸祥曾在俄羅斯歷經脫衣搜身、在波蘭因有力客戶的關照獲得海關「門口親迎、快速通關」等特殊待遇，也體現過穆斯林熱情好客、男女有別的禮制。每次他前往伊朗等國，多受邀入住客戶家中，男女分開用餐席地而坐，原本對天然的食材興奮感動，沒想到餐餐一樣，「最後一餐更是感動，因為終於要回家了。」回想至此忍



▲ 成衣品牌商來大宇採購流行性產品



▲ 紐約展來訪的墨西哥成衣客戶

不住大笑。他說，一塊布，跨越文化藩籬，成為共同語言很有意思，和穆斯林做生意，與歐美盤的做法大不同，雖然繳了不少「學費」，還好公司及早佈局，掌握先機。

以「大」為中心，五個雙V輻射般延伸線條的企業標誌，代表universal的產品行銷五大洲，大宇陸續興建桃園蘆竹及彰濱廠，研發特殊紗，跨足歐美市場與伊斯蘭世界，並成為上市公司，創造無限可能。



▲ 姚炳楠總經理述說著大宇logo的由來及意義

帶動流行趨勢 擁抱穆斯林時尚

兩年前，茉莉花革命的民主浪潮擴散到中東，當時大宇發現，自家很多商品莫名熱賣，連庫存布料都變正貨，令人驚訝，陳逸祥決定前往阿

▼ 一改純黑色彩，現今不斷求新求變的ABAYA及MONTA



聯酋最保守、傳統的地方一探究竟，他到市集一看，女性ABAYA的純黑長袍市場發生很大變化，商店陳列的面料組織、顏色與花樣活潑，還用拼接剪裁創造視覺效果，顯然一股女裝流行正在發酵！大宇嗅出此氣息，開始將最新的流行趨勢帶到當地，如仿提花織物與雙色效果布種，甚至用花式紗的組合，搭配在ABAYA服飾中，果然大受歡迎，訂單從一開始3、5千碼到整櫃出貨，前景看俏。

同時，國際品牌商也看出16億人口的消費潛力，競相注入時尚元素，對長期深耕利基市場的大宇來說，大好機會來了，決定瞄準千年不變卻又醞釀求新求變的ABAYA與 MONTA服飾，藉由新穎布料與流行設計，結合信仰，讓穆斯林女性穿出端莊時尚。

4年前，國際貿易局剛推出「紡織品整合行銷與商機開發計畫」，大宇就密切注意，多次提案且幸運入選，透過參與本計畫海外拓銷團，與成衣品牌商合作開發出新產品；從商洽會更了解國際買主的市場採購需求；透過紡拓會的國際展覽形象專區聯合推廣，大幅提高曝光率，收穫滿滿。「本計畫對我們是很好的鞭策！」姚炳

▼ Show Room中進行的客戶訪談



楠對連續參與本計畫做上述表示。今年，國貿局鎖定中、東歐與東協市場的拓展，符合大宇當前經營方向，再次入選，希望透過多年行銷經驗及流行時尚長纖面料的技術開發能量，藉由本計畫全球佈局的行銷模式，再創高峰。

特殊機能反光衣 巴黎展秘密武器

大宇公司總部展示的ABAYA，在黑灰的拼接剪裁及小圓點綴飾下，完全跳脫從頭包到腳的寬鬆黑袍印象，展現層疊之美；搭配褲裝穿著的短外套MONTTO簡約風格，甚至有



▲ 2016上海展人潮絡繹不絕

▼ 大宇參加法國展的秘密武器--反光衣及時尚ABAYA



Chanel斜紋軟呢元素，清麗典雅；傳統男袍則加入涼感、抗UV等輕機能，對準年輕世代男裝市場。陳逸祥表示，公司在計畫協助下，首度以穆斯林及運動機能服兩個亮點參加法國國際面料展，為凸顯自家商品，現場擺放一個時尚ABAYA長袍的人形立圖，大膽嘗試果然引起品牌商注意，希望能順應風潮開啟合作。

此外，隨著氣候變遷，環保意識抬頭，以裙褲料聞名的大宇，也

進攻機能性布料市場，夜間只需以手機拍下反光衣，效果立現，「這是我們能前進法國展的秘密武器！」原來該展規定，一件運動盤作品至少要有3種機能才能通過審核，「大宇布料的反光技術一樣抵三樣，所以順利入場。」接下來，大宇更以長纖強項，開發平織磨毛彈性布，內暖外挺的特色，連供應鏈廠商都看好未來趨勢，顧不得生產線滿檔，咬著牙也願意配合開發。

姚炳楠表示，儘管機能服飾當道，大宇投入之



▲ 李應源襄理手拿客戶以自己英文名字Anderson命名的布款，開心訴說這有趣的經驗

餘也不盲目追求藍海，只盼在客人苦尋合適的廠商或服務裡，找尋利基市場，提供專屬服務。負責運動與裙褲料市場的業務襄理李應源與團隊，曾經在兩年內讓公司成為美國某知名品牌的最大供應商，選中核心布料，並以李應源的英文名Anderson為這塊布命名，讓對方「總是想到我們」，就是源自於仔細推敲客戶每項需求背後的原因，互榮互惠所致。

鐵槌磨出新功夫 世代傳承齊打拚

走過48年，面對市場瞬息萬變，為求創新與永續，大宇也歷經過轉型的陣痛。

人資處專員張季湘談起原委指出，過去公司的商品在市場上有目共睹，但業務到國外參展或拜訪，想接高單價的單時，往往苦無證書證明商品品質，「如果連這點競爭機會都喪失，大宇如何再拚下一個50年？」所以更新設備之外，就是提升人員素質，爭取國際認證。



▲ 人資處張季湘小姐

幾年前，彰濱三廠為了節能省電，挑戰ISO50001能源管理系統認證，發現員工經由教育訓練後變得很有自信，成功打響認證第一砲。

不過相對歷史悠久的蘆竹老廠房，要老員工培養第二專長談

▼ 大宇紡織執行專案團隊，前排右起姚炳楠總經理、張季湘小姐、李應源襄理
後排右起陳逸祥經理、楊天慧小姐、陳俊隆先生



何容易，連工廠主管都認為「拿鐵槌的」無法從事細膩工作，根本是浪費時間，一開始消極敷衍了事，公司堅持走下去，導入教育訓練，廠房環境也在認證過程獲得改善，慢慢發現員工心態、觀念轉變，拿到ISO9001品質管理系統認證未久，剛好遇到歐洲品牌客戶前來查廠驗證，員工面對稽核人員提問，以自信的態度回答，這個關鍵的「期中考」，讓員工從此以身為大宇人為榮。

另方面的挑戰是，工廠常招募不到人才，技術傳承出現缺口，大宇以培養工廠幹部、主管為前提，藉由產學合作，鼓勵實習學生進場累積實戰經驗，並曾比照正職員工的待遇，協助在春節休假期間意外受傷的學生重新站起，感受大家庭溫暖，希望跨世代為公司齊力打拚。

轉型升級不西進 台商應打團體戰

近半世紀以來，這家老牌公司歷經轉型，卻不曾打算西進，有趣的是，對岸不少機關單位的制服還是大宇做的，他認為，台灣的紡織業體質好，應該互為聯盟，好好打一場團體戰。看好穆斯林的廣大市場，姚炳楠拿著包裝精美的白色夏袍朝聖衣說，對穆斯林而言，前往聖地朝聖是一生心願，他們可以動輒一人帶走1、2打朝聖衣回去當伴手禮送人，為了滿足斯穆林的夢想，大宇早就準備好了。

「我們是海洋民族，原本就有冒險犯難的DNA，如何激發年輕人的雄心壯志，讓他們一棒接一棒，與企業一起永續發展，是大宇的期望與使命。」姚炳楠有感而發的做此結論。■



▲ 姚炳楠總經理

▼ 911恐怖攻擊後姚總經理親自到杜拜市場為客戶新店開張祝賀



不畏911的情義相挺

姚炳楠總經理投入紡織業超過40年，足跡遍及五大洲，早期深入中東、非洲等戰亂國家，近10年來在幕後運籌，甚少親自出馬，2001年911恐攻襲擊事件不久，他卻「捨命」隻身飛抵杜拜，只為慶祝客戶展新店，情義相挺傳為美談。

那年，911事件發生後才一個禮拜，很多人都不敢搭飛機，剛好一名做俄羅斯市場的代理商在杜拜開新店，姚炳楠為了向客戶致意，不惜飛往中東杜拜，當時市場還因此謠傳大宇莫非是有重大財務損失，否則總經理怎麼會捨命飛行，一定是為了「護盤」而來，結果謠傳不攻自破，老總的行動也讓客戶深受感動。