



翻轉經營模式 走出創新傳產路

光隆實業 全球羽絨大廠

光隆實業董事長 詹賀博

在冷冽的冬天裡，穿著輕便保暖的羽絨衣，已成為許多人禦寒的主要選擇。其實，全球羽絨業的發展，已有 200 年以上的歷史，在臺灣成立 50 年的光隆實業（8916），正是在全世界占有舉足輕重的地位的羽絨大廠。

文／編輯部採訪

這一家老字號傳產業的現任董事長詹賀博，卻是一位不到 40 歲的年輕人，身為家族第三代，詹董事長穿著平實、談吐客氣，帶有年輕人特有的直率，完全沒有一般人對於富二代的刻板印象，他展現出企業領導人的專業與自信，仔細解說羽絨產業的特色。

羽絨主要為鴨毛與鵝毛，養鴨、鵝的養殖戶，是原料的主要供應者，目前全世界最大養殖鴨與鵝的國家則是中國，市占率超過 6 成。詹董事長進一

步指出，天然保暖的原物料，除了羽絨之外，還有棉花、羊毛與蠶絲等原物料，但羽絨與後三者最大的差異在於，種棉花、養蠶、養羊的目的明確，就是為了供應下游製造相關紡織品，因此能在全世界主要商品期貨市場交易，價格變動公開、透明且有其脈絡；但養鴨、鵝的主要目的是供應肉品，羽絨只是附加價值，甚至往往當鴨肉價格上漲時，鴨絨的價格卻反向下跌，這使得羽絨價格難以預測，也無法成為主要期貨商品。且鴨毛與鵝毛的供應來源不穩定，如何掌握羽絨來源管道，與拓展多元發展性，成為羽絨產業致勝的關鍵。

多管齊下 穩定物料來源

光隆實業耗費許多功夫在穩定物料來源方面，詹董事長表示，光隆實業除了在中國、越南分別設立生產基地、就近採購之外，即使產量不多的歐洲或東南亞其地區，光隆實業也分別設有採購管道，「這樣才能確保貨源無虞，對下游客戶也才更有保障。」



光隆實業董事長詹賀博。

羽絨價格雖然難以預測，但詹董事長觀察過去數十年的數據變動，從中發掘到一些軌跡。他舉例，羽絨原料中最常見的 JIS90 規格的價格，在 102 年攀上 84 美元／公斤的歷史天價，主要是因為當時中國爆發禽流感，鴨、鵝供給大幅短缺，「那年也是我們全年 EPS 首度登上 4 元的一年。」

但接下來羽絨價格就節節滑落，到今年第一季已經跌到歷史低點 30 美元／公斤，不到 3 年價格跌價超過 6 成。「但從第一季至今，價格已經逐漸回穩，從過往價格循環的規律來看，未來一、兩年羽絨價格應該可以逐步走揚，我們在這方面也可望恢復成長動能。」詹董事長很有信心的表示。

輕資產經營模式 打進超商通路加強品牌宣傳

不過，翻開光隆實業的財務報表就可發現，即使這幾年羽絨價格下跌，但光隆實業每年的 EPS 仍然保持 4 元以上的高水準，關鍵就在於詹董事長積極求新求變、分散風險的經營理念。由於羽絨生產有淡旺季之分，廠商往往得在旺季時大舉收購並拉高庫存，以因應淡季時下游廠商所需，這造成公司庫存偏高、毛利不易拉升，且負債比也偏高。

為了改善公司財務狀況，詹董事長決心採行「輕資產」的經營模式，除了研發各項新產品如防潑水羽絨、保溫羽絨之外，並積極建構自有品牌、跨足功能性成衣、寢具等領域，不但降低對羽絨價格漲跌的依賴，更展現經營的靈活度與彈性。成果



光隆實業所生產的羽絨產品。

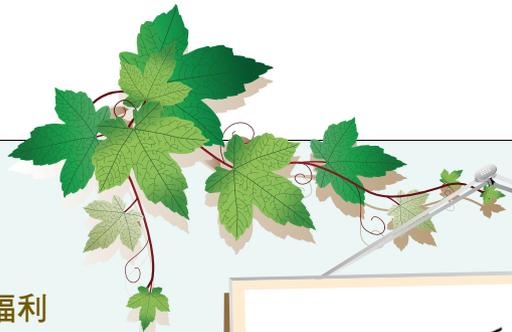
就是近年來光隆實業的負債比逐步下降、毛利率則穩定上升，目前成衣事業已成為光隆實業核心事業之首。

詹董事長特別指出，國內有許多想經營自有成衣品牌的廠商，大多是廣設直營店或櫃位，再砸下大筆廣告宣傳，「但往往還是難與國際品牌競爭，可能賺了面子（營收）卻賠了裡子（毛利）」。

詹董事長則以「借力使力」的作法，與高知名度品牌或通路合作，深度結合客戶關係，例如近年與其成衣重要夥伴 BURTON 已在臺灣開設專賣店，以及與日本知名品牌「東京西川」聯名銷售寢具。在知名品牌的店面銷售自家產品，不但與客戶關係更密切，更可省下大筆的店租、宣傳、人事費用，確保獲利。

近期光隆實業將繼續沿用這樣的模式，和全家便利商店攜手，在全家的實體通路與網站銷售光隆實業與名設計師倉石一樹聯名推出的羽絨衣品牌。詹董事長表示，透過大數據分析，他們發現全家平均每天共收到 20 萬個包裹，「其中服裝占最大宗！」顯示服裝類商品在網路購物、超商取貨的模式中最受歡迎。「我們的產品無論放在實體店面或全家的網站上，絕對有競爭力。」

且光隆實業的產品若能在講究坪效的便利商店通路上架，就是最好的品牌宣傳效果。且全家便利超商為國內超商的龍頭之一，又是櫃買中心的指標級公司，「強強聯手，相信更能共創綜效。」詹董事長高興地說。

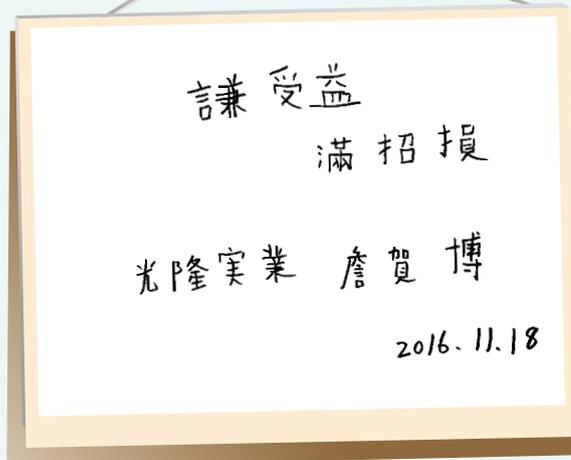


引進專業經理人 重視員工待遇與福利

詹董事長的經營績效，不但顯現在財報上，在日常管理中也展露無遺。光隆實業今年在主管機關舉辦的「第2屆公司治理評鑑」中名列前茅；最近公布的「上櫃公司平均福利排行榜」中，光隆實業更是高居第30名，平均每位員工的福利費用高達142.6萬元，而且為前30名中唯一歸類於「其他」類的傳產公司。

對於這兩項肯定，詹董事長謙虛地表示，光隆實業除了嚴格遵守主管機關所訂定公司治理的相關規定外，也力行企業應盡的社會責任。光隆實業一向相當重視員工待遇與福利，並依工作需求採取彈性工時、在家工作等措施，在不影響公司營運下，盡量滿足員工照顧家庭的需求，加上對於員工分紅或股票選擇權等紅利政策從不打折，使得光隆實業的員工流動率低、向心力高，這也是詹董事長在推動公司革新時最大的助力。「對所有員工，我除了感謝、還是感謝。」他誠懇地說。

良好的薪資與福利，只是吸引人才的誘因之一，詹董事長不諱言地表示，許多傳產企業採取家族經營模式，後遺症就是家族成員把持經營階層，即使公司薪水再好，也難以吸引專業經理人進入。他認為改善公司經營模式，最重要的是調整心態，讓能力強的人才參與公司經營，降低家族色彩，「光隆實業大多數高階主管都是專業且資深的經理人。」其次，讓公司上市櫃，不但可以提升知名度，更可以用股票吸引人才，「而且股價透明且公平，爭議最小。」還能引進願意長線投資的法人股東，讓股權結構更穩定，「現在想想，我們當年申請上櫃，就是走了正確的第一步。」他肯定地說。



工作繁忙的詹董事長的休閒嗜好，就是每週去健身房運動與旅遊，這幾年來不論是因公出差還是休假出遊，他到過不少國家、看過不少知名景觀。和大多數人不同的是，當大家沈醉在法國香檳區已有百年歷史酒廠的酒香時，他想的卻是：「這些酒廠為何可以長存百年？經營之道是什麼？」站在西班牙最著名的聖家堂之前時，大多數人都被壯麗的建築所吸引，但他卻在想：「一座沒蓋好的教堂，為何能創造這麼高的商業價值？成為百年觀光勝地而不衰？」時刻將所見所聞反思於公司的經營之上。

這樣一位有活力、有想法，即使在旅行，也不忘思考經營之道的董事長，4年來已經讓光隆實業脫胎換骨，走出不同於一般傳產企業的道路，在他的帶領下，光隆實業將會突破瓶頸，更上層樓。

光隆實業近年獲利表現圖



資料來源：公開資訊觀測站