

突圍鞋王 毛利五年翻2倍

不怕轉單、不怕挖角 只有**鈺齊**能做「瘋狂冠軍鞋」

文——吳靜芳 攝影——謝佩穎

今年製鞋業景氣陡降，但鈺齊不但沒有勒緊褲帶，反倒老神在在，大手筆往海外擴廠、精進自動化設備，董事長說，「我能做出別人做不出的產品，而且隔年賺錢。」

雲

林斗六，戶外多功能鞋代工大廠鈺齊總部，董事長林文智的辦公室會議桌上，擺著好幾本厚厚的新廠藍圖。牆上快一人高的世界地圖才剛除舊布新，原本只在中國、越南、柬埔寨標註廠區，如今多加一個：印尼西爪哇。

這是繼上市鞋廠寶成、豐泰後，鈺齊今年宣布的最新擴廠計劃。地已經買好，廠正在蓋，明年就開始試做。

「今年一定會動，」林文智攤開一張地圖，急切地說，「印尼現在至少十五家台資台商在中爪哇設新廠！」

如火如荼的不只印尼新廠，還有持續的自動化投資，不僅數百萬的自動化鞋機、機械手臂投資，也積極跟逢甲、雲科大等校產學合作。

近五年，鈺齊已資本投資七十二億元，將近四個股本。幾乎每賺一百元，

就有五十元再投資。

花得多，卻也因此賺得多，二〇一八年至今鈺齊營收成長一·四倍，但扣掉生產成本的毛利卻成長逾兩倍。背後原因，就是多年打底自動化、精進效率。

太太穩住賺錢、先生負責花錢

老外客戶笑稱，太太總經理廖芳祝負責賺錢、先生則負責花錢。「我推動自動化已經快八年了，第一代很多機器被我丟掉，」林文智老神在在，覺得每一分都值，「花掉，我一定能做出別人做不出的產品，而且隔年賺錢。」

今年景氣陡降，客戶付款天數拉長、訂單黯淡許多。廖芳祝細





「我們很努力在找好的品牌，尤其個別領域潛力最好的客人，」廖芳祝說，賣得好、價位漂亮，或是屢屢在業內得獎的品牌，通常都不會錯。這需要從設

精準管理，撐出新的獲利空間

旗下有滑板鞋品牌Vans、專業戶外品牌The North Face，還有Timberland的戶外品牌集團VF Corporation是鈺齊大客戶。此外，登山鞋Merrell、自行車卡鞋品牌Northwave，甚至主打科技跑鞋的瑞士潮牌On Running等等，都把鞋給鈺齊做。

因為鈺齊客戶多半不賣量大的運動鞋，而是戶外中小品牌，鞋款繁複、厚重。

為什麼要做自動化？

不過戶外運動已成為顯學，為了之後成長，林文智認為現在不是勒緊褲帶的時機，反而要在大幅擴廠浪潮下持續精進自動化。

鈺齊今年第二季毛利率一九%，跌破二〇%大關。

數，鈺齊全球五十多個客戶業績或有此消彼長，但從來沒有一次像現在一樣，所有品牌一起慘，「有些訂單差到幾乎零。」

鈺齊

小檔案

成立／1995年

董事長／林文智

主要客戶／

Vans、
Timberland、
Merrell、Altra、
On Running等

生產基地／

台灣、中國、越南、
柬埔寨、印尼（設廠中）

成績單／

2022年營收242億、
稅後淨利34億

▶ 鈺齊董事長林文智和總經理廖芳祝夫妻檔，創業前在豐泰任職，經手過Nike喬丹鞋開發。離開老東家後從小量戶外鞋市場做起，闖出上市鞋廠老三的地位。





計到銷售端的敏銳嗅覺，「對市場要有探聽。」

例如，早在On Running找上鈺齊前，這個年輕品牌設計的鞋款，連續幾年在國際戶外專業展得獎，負責該供應鏈的最高主管，剛好以前曾和鈺齊在其他戶外品牌合作過，老客人輾轉找來，廖芳祝就知道這單生意一定得接。

「弱水三千只取一瓢飲，」同為戶外鞋代工廠的通用化學鞋業總裁蔡朝嘉分析，戶外鞋模具成本雖然高，若在同一個品牌客戶積少成多，也能壓下整體的總費用和總支出。



鈺齊經常一款鞋訂單只有數千、數百雙，換線頻繁；每年在五千萬雙新開發鞋款背後，是以百萬計的龐大料號。

鈺齊的自動化，目的就是要精準管理。每一單的材料成本甚至時間成本，品牌都算得清楚透明，願意給的利潤是固定的。廖芳祝說，鞋廠賺的是管理材，失誤少，就能在固定的條件下撐出新的利潤空間。

每雙鞋出口價是同業的十倍，鈺齊不像大型代工廠能大手筆囤料件，很早就走類即時生產模式：訂單一來，電腦自動根據材料需求發出採購通知，完全不需要手動輸入，盡全力減少呆料。

料號多，還難做。廖芳祝秀出一雙五年前在德國慕尼黑體育用品展奪得冠軍的鞋，光是外層鞋面密集鏤空的飾片，就引來眾多目光。「他們很好奇，誰會做這麼crazy（瘋狂）的鞋子？」不是靠人工目視打洞，瘋狂背後是電腦程式精密計算。

▲鈺齊20年前即至越南設廠，目前佔一半產能，未來新產線將在印尼投產。

鈺齊長年與鞋機廠合作密切，林文智舉例，將三個工序濃縮在連動機台，就有機會從十個人減到剩三個人，減少大量人力培訓所要耗費的時間精力，更縮短擴廠時間。

自動化也讓林文智有底

氣，不怕同業切入戶外鞋挖他訂單，更不怕挖人。

築起門檻，讓客戶難移情別戀

好幾次，品牌客戶把單給了別家代工廠，過一陣子又回頭問鈺齊：能不能重開產能？

「因為做的鞋子味道不一樣，」為了鑽研工藝，鈺齊很早就設在歐洲設立樣品室和開發室，同樣一雙鞋，林文智從鞋屁股就能看出是不是自家做的。

如果只靠人，沒有系統也很難複製鈺齊模式。曾有鞋廠老闆跟他抱怨：挖了鈺齊三個中高階主管，怎麼還是做不出你們的鞋？「門檻是不怕煩，」林文智很是得意，「沒那麼容易。」

年輕時在福懋、豐泰專門建廠的林文智，三十年前在老東家豐泰，就聽過大客戶Nike告訴他，希望把製鞋的五四三個流程，縮減成十個。

三十年前聽起來像天方夜譚，但三十年後的現在，信奉自動化的林文智堅信不移，「事實上是可能的。」

在自己的一方天地，他不只信仰，而是實踐。