



「看不見的英雄」系列報導（四）

傳產維新

陳明聰帶領福基織造轉型創新材料，邁向下一個 50 年

刁曼蓮

順著國道 3 號往七堵方向，轉進瑪陵坑溪、石獅山腳下，綠蔭扶疏，福基織造潔淨廠區座落在其間。成立 55 年的「福基織造」，今年更名為「福基創新材料」。帶領福基走過半世紀的董事長兼 CEO 陳明聰，「以創新為下一個 50 年願景，福基要做亞太生活空間裝飾材料領導品牌」，是背後的驅動力。

以產品創新因應市場變遷

福基織造創辦人陳炎基來自「台南幫」，為迪化街布商。1963 年接下一家小型織布廠，創立福基，專門生產女裝冬衣用的絨布。由於台灣冬季

不長，產銷受季節性影響；長子陳明聰 1972 年自台大電機系畢業加入福基工作，時值台灣家庭所得增加，家具從椅子升級沙發。陳明聰認為「福基有做沙發布能力」，遂於次年改弦更張，成為台灣第一家產製沙發布的紡織廠。

1982 年時任經濟部長趙耀東先生推動與日本豐田汽車合作「大汽車廠」案，規劃引進日本豐田汽車前來投資設廠；豐田供應鏈也隨之來台考察。經日本同業引薦，認為當時生產沙發布的福基，有產製汽車座椅布料的能力。豐田汽車椅布協力廠—「川島織物」，決定與福基技術合作；技轉汽車座椅、內裝織物技術。

位於京都的川島織物，1843 年成立，是日本第一類上市公司，當時市值達 1000 億日圓。傳統和服（手工編織的腰帶）、30 米寬大劇院帷幕、天皇御用織品等皆為其專擅。戰後隨著日本產業的振興，汽車座椅材料、室內裝飾織品如窗簾及沙發布，更為其強項，在京都設有紡織文化中心，是日本國寶級的紡織企業。

已經有沙發布生產能力的福基，經由「川島」技術導入，1983 年開始生產汽車織布，為我國第一家汽車椅布、內裝材料專業製造廠商。福特、國瑞（豐田投資）、三菱、裕隆等在台生產的汽車廠座椅與內裝材料，幾由福基供應（鼎盛時台灣年產汽車 50 萬輛，福基市佔率 8 成）。產品旋即擴展至「自強號」火車、大客車等交通運輸事業；以及辦公室椅布、窗簾、帷幔等室內紡織用品。

由於合作愉快，1986 年川島入股福基。在緊密的互動中（陳明聰前後到日本不下百次），福基不但習得川島紮實的技術（可將「富春山居圖」畫作，紡成裝飾織物），更進一步擴張視野、看到跨國企業藉由拓展海外市場，突破國內市場飽和瓶頸。

佈局中國市場

1989 年大陸開放，陳明聰前往中國考察，看到對岸市場的可能性。1992 年在山東青島投資設廠，作為國際佈局的起始，一併解除因升值面臨的經營壓力（89~90 年間新台幣兌美元匯率由 40：1 升值至 25：1）。

東北長春是福基在中國第二個投資基地。1953 年蘇聯全面支援中國興建的「第一汽車廠」，即位於東北長春。大陸「東風」、「紅星」（國家元首搭乘）等，皆是出自此廠。惟中國車廠抱持屬地主義，若要成為「第一汽車廠」的供應商，就必須在長春當地設廠。跟著客戶的腳步，是福基海外佈局的基調。1995 年長春設廠，隨後上海投資。後因上海發展、搬遷兩次，決定前進四川，五年前在重慶設廠（近年來的四川省每年平均汽車產量以 20% 成長，2015 年重慶汽車產量為中國之冠）。

去年中國汽車產量為 2800 多萬輛，今年預估成長至 2950 萬輛（台灣約為 28~30 萬輛、約 1%），為全球汽車最大市場。以技術、品質深耕大陸 26 年，福基在世界汽車大廠及關連供應業者群集的戰況下，汽車座椅及內裝材料市佔率仍高達 6~7%、排名前三大（前兩名為中國本地企業）、該類品項的最大外資廠商。

◀ 汗水生態觀測池

南向東協與澳洲

在進軍中國市場的同時，福基也兼及東協、澳洲市場的崛起。極具國際視野與市場導向的陳明聰，注意到馬來西亞前首相馬哈迪打造汽車為國民產業—建立 Proton（馬國國民汽車、1983 年與三菱合作）車廠的策略。於 1998 年在馬來西亞紡織重鎮新山建立生產基地，供應馬國國民汽車 Proton、Perodua 等車椅及內裝材料。由於馬來西亞為大英國協成員，法治歷史長，經營環境優於當時中國市場；對集團營收貢獻良多。直到近年 Perodua、Proton 相繼為日商大發、中國吉利收購，市場出現變化（日資、中國汽車廠偏好選擇自己國家供應鏈）。

2000 年福基續在有亞洲底特律之稱的泰國設廠。泰國市場為日本車廠天下，市佔率達 85%。日本車廠向例只與本國協力廠往來，雖然川島入股台灣福基，但川島在台灣以外市場，則成福基競爭對手。儘管艱辛，但面對市場，絕不缺席。美系車廠如通用、福特，為福基開發的對象，十餘年來也佔有一席之地。

2003 年福基在澳洲設立辦事處，提供澳洲 TOYOTA, GM, FORD 生產所需。直到去年澳洲汽車全面停產（當地工資高、工會勢力強悍、製造不敷成本），目前僅維持服務的產能。

到 2017 年，包括德國福斯、阿發羅密歐、富豪、本田、凌志（2015 年擴增投資汽車腳踏墊產銷，即供應凌志）在內，福基為全球 19 個車廠提供服務。

開創牛皮產線，提供客戶全方位服務

為了能提供客戶全方位服務，1993 年福基涉足牛皮座椅的開發製造。當時因為台灣福特請福基替其尋找牛皮座椅供應廠商，福基在台南找到專精牛皮製造的合作夥伴，成功開發牛皮座椅的產線。由於品質、價格具有競爭性，掀起台灣汽車業採用牛皮座椅的風潮，市佔率超過八成，台灣汽車廠皆用福基產製牛皮椅套。2002 年福基在中國投資皮革廠，供應中國市場所需。2005 年在泰國生產車縫織物及牛皮椅套。牛皮產線的開發，豐富福基的服務版圖也成功提升集團的產值。有一段時間台灣汽車椅布市場萎縮，牛皮產線對集團營收成為最大挹注。

▼ 紗染機



進軍航太產業，服務習近平

經過 30 年在汽車工業建立的基礎，福基決定進軍航太產業，「切入高端市場、不做價格競爭，建立客戶信賴、特色取勝的永續經營模式」。2003 年接下長榮航空訂單，接續是華航、復興、遠東、台灣高鐵，在高速崛起的中國高鐵市場也有斬獲。

福基決定涉足波音、空中巴士等長期以來為德國、瑞士、英國等業者主導，以嚴格認證為進入障礙的國際航空市場。「與瑞士、德國、英國紡織同業競爭，遠比印尼、越南、中國等打價格戰要有趣，」前往德國漢堡（機艙用品）航空展前、有著教授風範的陳明聰說。福基大量投入研發、技術突破（研發費用佔營收 6% 以上），達到「防火、燃燒無煙無毒」等嚴格的認證規範。不喜紅海價格戰的陳明聰補充，「航空業儘管規格要求嚴格，講求品質，有挑戰，加值相對也高。」

2017 年航空市場成長最快的亞太地區，共有泰航、澳門航空、捷星、海南、中國商飛等 15 家航空公司採用福基產品。其中又以獲得「中國商飛」的認證資格，最具商機。生產波音同級大型民用航空機的「中國商飛」，僅次波音、空巴，為全球第三大民用航空業，目前已有訂單 800 架；試飛 5 架（習近平坐過主駕駛艙座椅）的飛機，就是福基的產品。

陳明聰計畫以「中國商飛」為核心發展的航太市場為練兵場（成為「中國商飛」合規標準中最具競爭力的供應業者為目標），再回頭經營歐、美市場；從亞太行銷全球。

價值傳承

1998 年接下董事長、CEO 之職，20 年來陳明聰以海外佈局、創新突破、厚植人力資源，以為蓄積企業永續經營能量。目前福基集團（台灣、中國、泰國、日本、馬來西亞、澳洲）約有 6~700 名員工，營收為新台幣 25~30 億元。股份集中家族持有，「傳賢不傳子，經營權責交付有能者；內舉不避親，但 CEO 不必然為家族成員」，為接班傳承原則。

陳明聰表示，福基沒有上市規劃，主要是「不刻意追求規模與營業額的成長，在選定的經營市場成為領導品牌；以長期企業價值增進、經營體質的提升，永續經營為目標。」以開發「中國商飛」為例，投入的研發經費與五架試飛訂單，短期獲利來看是不敷成本，但就長期而言則是有意義的，不上市較不為短期獲利壓力影響。

▼ 整經設備



誠信正直的核心價值

追求誠信正直的經營理念，是福基創業、傳承兩代堅持的企業精神。「經營企業一定要有利潤，但一定要正派經營、守法、不逃稅，重視環保（染整蓄水池可以養魚，排水可直接流入河川），希望對社會有所貢獻」，這是福基在其 50 週年影片中揭櫫的企業文化。這也是過去 26 年中國經營環境劇烈變動中，福基依然可以屹立大陸市場的關鍵。

福基內部凝聚力濃郁。台灣營運總部 120 名員工，有四成工作 10 年以上；離職率低於 2%。在福基服務 35 年的總稽核黃秋香表示，創辦人與董事長重視企業責任、員工教育、技術創新。將盈餘全挹注在投資、新技術開發、購買先進設備機台；近年兩岸 ERP 投資即高達 3000 萬元。董事長陳明聰尤其重視企業文化與同仁素質的提升，每週親自主持幹部級「觀念教育」，以及每兩個月的讀書會。黃秋香補充，「董事長講求源頭管理、開始就把事情作對；稻盛和夫的著作已經讀了三本。」

以創新開創永續經營

從傳統紡織、居家織品、交通工業用材料，福基以創新因應經營環境變遷，創造及滿足客戶需要。為永續經營，福基經營模式已經從傳統製造業，邁向少量多樣、提供客戶全方位需求的 Customized。其更名用意之一，即是希望藉有改變一般人對傳產的刻板印象，藉以引進更多創意人才。

與彰銀緊密互動

福基與彰銀往來源自於創辦人陳炎基，前後超過半世紀。陳明聰接任後，互動更見綿密；他每年都會主動向彰銀說明福基營業方針、市場展望、經營策略等。福基海外佈局所需金流，多係彰銀提供所需（彰銀昆山分行，即為福基大陸主力銀行）；也帶動上下游協力廠商、以及員工往來的金流服務。與其往來多年的彰銀第二區營運處長詹益榮指出，不論業務營運、經營理念、環保、地方回饋，福基都堪稱為優質社會企業，是台灣中小企業的表率。

▼ 織布機

