就職兩週年向會員報告

Dear會員們大家早,

《莊子·知北遊》：「人生天地之間，若白駒之過郤(隙)，忽然而已。」正所謂騏驥過隙、流光飛逝，時間過得真得很快。屈指一算，平祺就任織襪公會理事長在咄嗟、旋踵之間又過了一年，同時也已屆滿兩週年了。依例，平祺要藉此向各位會員報告就職兩週年的感想。

首先，不能免俗地要先來謝天謝地，感謝天地神佛眾靈讓平祺在這一段時間，領導公會、推動會務、服務會員等工作的進行，過程一直都平平安安、順順利利。

其次，平祺要感謝我們公會「理監事服務團隊」的熱情無私奉獻與恪盡權責職守，以及我們最辛苦盡責的「公會之寶」，程寶珠、白家瑜兩位資深且得力的會務人員對平祺之盡心協助。使得這些日子以來，公會服務會員的績效，雖不敢言稱有口皆碑、人人叫好，卻是讓大家都有目共賭的，也不枉會員之所託的，不是嗎？。

當然，最最要感恩的，還是我們持續成長壯大的全體會員(目前已有會員廠86家、會員代表206人、贊助會員21家)。有了各位會員的不斷支持、配合、鼓勵與鞭策，才能讓我們公會這個大家庭和氣圓滿，讓我們公會這家公司，經營地有聲有色。總之，千謝萬謝還是謝！謝謝大家！

我們都知道，一家企業或是一種產業就像一個個人一樣，想要與他人競爭而不被淘汰，就必須先瞭解自身能力上的長短處，以及個性上的優缺點。這一次、平祺要以「企業管理學理論」中相當有名且常用的策略性規劃工具：「SWOT分析」，來幫助會員清楚認知我們自己的織襪產業的強弱項與優劣勢。除此之外，更可透過這樣的剖析解讀，讓政府因此而更有效地提出「助優補劣、扶強濟弱」的產業輔導政策。如此，在協助產業轉型發展時才能一針見血、對症下藥，這也才真正是所謂的針砭之道也。

當然，如果覺得不錯，會員也可以如泡製、依樣畫葫，把「SWOT分析」應用在自己的公司上，以藉此診斷公司的體質狀況，再來擬定妥善適切的管理策略與經營方計，如此必能知己而後知彼，為公司奠定勝基。以下就是平祺為大家整理歸納的「織襪產業現狀之SWOT分析」：

|  |
| --- |
| 織襪產業現狀之SWOT分析 |
| 內部因素 | 外部因素 |
| Strengths 優勢 | Opportunities 機會 |
| Weaknesses 劣勢 | Threats 威脅 |

<<< *內部因素* >>>

**Strengths 優勢：**

一.織襪產業最主要的優勢在於本身具有以下十大特色：

1.是民生基礎產業：襪子是生活必需品。

2.是時尚流行產業：襪品種類琳瑯滿目、五花八門，不但跟隨流行，更能創造時尚。

3.是健康醫療產業：各種保護照顧民眾足部健康的產品不勝枚舉。

4.是國防工業概念產業：為軍需用品(軍襪)的供應鏈產業。

5.是創造外匯產業：襪子外銷出口佔了七成多，對累積國家外匯存底有一定貢獻。

6.是救失業產業：織襪是傳統勞力密集型產業，故可創造許多就業機會。

7.是中小企業典型代表產業：織襪業所代表的中小企業是台灣產業經濟的主架構，也是社會安定的基石。

8.是地方群聚型產業：襪子的故鄉在彰化社頭。未來更可結合在地觀光休閒資源讓產業觀光化。

9.是有歷史價值與文化內涵的產業：織襪產業在台落地生根超過一個甲子。

10.是最具有台灣精神的產業：織襪人都有小草的韌性與苦幹實幹的牛精神。

二.產業的上中下游供應鏈非常完整：因具有產業群聚特性，使得從機器設備、原物副料、織襪、車縫、染整、定型、包裝、市場接單、通路行銷等階段垂直整合的供應鏈體系建制地非常完整與成熟，而如此專業分工的效率，便可大大提高產業的整體對外競爭力。

三.化纖原物料的優勢：台灣石化產業的發達，創造了包括織襪產業在內的紡織業中下游的競爭優勢。尤其在長纖原料紗(尼龍、聚酯、亞克力等)方面，更是具有「質、量、價」穩定供應的利基。

四.具有中小企業小而美的組織特性：織襪產業的規模雖然不大，卻極富靈活性、彈性、韌性與創新性，因此有很好的國際競爭實力與利基：就是能「少量多樣、即時反應」，更可以「縮短交期、快速出貨。」

五.兩代共治、老幹新枝的經營模式：第二代已冒頭接班、新血入替。以老一代的經驗搭配年輕一代的活力，如此「傳統務實生產＋創新突破行銷」的絕妙組合，將成為開拓產業新局的最佳利器。

六.已具備對抗不景氣的金剛不壞之身：織襪產業曾歷經了多次的風暴與危機(諸如1997年亞洲金融危機、2000年網路泡沬、2005年紡織品貿易配額回歸、2008全球金融海嘯等)，儘管受到一定的影響與衝擊(部分業者出走、歇業、甚至倒閉)，可是產業大部分的業者至今都還堅守台灣，都能屹立不搖。經過了風風雨雨的千錘百鍊，產業體質自然更加健康(吃苦當作吃補，打斷手骨顛倒勇)，如此便能隨時接受新的挑戰，正所謂：「樹頭那顧乎在，就嘸驚樹尾作風颱。」

**Weaknesses 劣勢：**

一. 天然纖維原料的劣勢：因台灣本地不產織襪用短纖原料紗(棉、麻、毛、絲等)，大多還是得依賴國外進口，生產成本自然偏高，如此就會弱化產業競爭力。

二. 生產設備機具自製率不高：目前大部分較精密先進的織襪主機、加工副機與零組件設備等，還是需要從國外進口，大大地削弱了產業創新研發的動能。只是，令人好奇納悶的是，台灣有這麼好的電子與工具機產業環境，為何織襪用的機具設備還要受制於人？

三. 未能創造產業經濟規模：因為大部分織襪業者都是屬於較小型的經營規模，受限於資金、設備、廠房、人力等因素，以致量產能力普遍不足，如此便無法創造所謂的「量的門檻」與「經濟規模」，將造成接單上的弱勢。

四. 產業的人力資源普遍不足：除了子承父業、二代接班以外，甚少有其他年青的、高學歷的優質人力投入，以致產業人力資源青黃不接，容易造成人力斷層。須知，沒有優質且充足的從業人力就沒有好的產業未來。

五. 欠缺以市場行銷為導向的國際觀：一直以來，織襪業者都較注重生產技術方面的開發，對於市場行銷、品牌經營、包裝設計等則不很在行，尤其是國際行銷策略，更是著墨不深。

六. 缺少國內行政部門的產業政策：少了政府對織襪產業的關心、重視與加持，放任業者自生自滅、自求多福，如此的「放牛吃草」政策，將對產業發展造成負面的影響。

<<< *外部因素* >>>

**Opportunities 機會：**

一.後金融海嘯，中國內需市場崛起的商機：當大陸經濟發展面臨了以下幾種現象與狀況時，就表示當地的經濟結構將產生重大改變與轉型，也就是中國全力發展內需經濟的關鍵時刻即將到來。果真如此，將為我們產業的外銷出口，頻添了一個重要且具長期潛力的市場。同時因大陸製造業的生產成本不斷大幅快速上升，不易再有低價搶單的情形發生，甚至未來還有可能轉單到台灣的機會，是否如此，請大家拭目以待！

1.   人民幣持續不斷地升值：將提高大陸的進口誘因，同時提升了人民對進口商品的購買力與意願。

2.   「路易斯拐點」：此乃經濟學名詞，意指當城市的勞動力不足，必須藉由提高薪資報酬，才能吸引到鄉下農村的勞動力。一旦人民的所得收入提高，財富增加，消費意願自然水漲船高。

3.   「油條現象」：有人在大陸北京六星級飯店裡吃中式早餐，發現油條不新鮮，要求服務生換過，卻換來了不耐煩的拒絕。後來經理連說抱歉並語氣為難的解釋，乃因人員流動率太高，缺乏高質人力，以致服務品質下降。天啊！如此好的工作環境竟也有缺工現象？

4.   「富士康事件」：眾所皆知的不幸事件，掀起了全中國的加薪浪潮。

二.後ECFA時代的機會點：兩岸所簽署的自由貿易協議(ECFA)，是不是真如政府所言：「幫助人民作生意，提高產業競爭力」，效果如何，不得而知。倒是提供了織襪產業佈局耕耘大陸市場的一個機會點。再配合大陸即將推出的重大經濟政策「十二五計畫」，未來在對岸投資開花結果的機率便大大增加。

三.織襪產業未來五大趨勢的新藍海：大家應該聚焦並且注意在未來較有機會、較有潛力的市場領域。

1.   時尚流行：掌握資訊就能掌握流行，就能掌握商機。

2.   運動休閒：現代人的運動休閒風氣方興未艾。

3.   特殊機能：創造產品的附加價值。

4.   綠色環保：消費者的環保意識逐漸抬頭。

5.   健康醫療：人口老化的現象與重視養生的觀念，將創造此一產業的龐大商機。

**Threats 威脅：**

一.織襪有四害：若此四害不除，將會害死我們織襪產業。

1.   高漲的原物料：近來受害於原物料的飆漲，使得生產成本大幅上升。若轉嫁客戶不易，將嚴重侵蝕獲利，甚至出現「白做工」的無奈現象。

2.   不斷升值的台幣：織襪產業產值有七成是外銷，而外銷接單又有九成是以美元報價。近來的美元猶如「扶不起的阿斗」般積弱不振，再加上能夠操作匯率避險的業者少之又少，因此將使出口業者蒙受很大的匯兌損失。

3.   歐韓自由貿易協定(FTA)：已於今年七月一日正式實施，影響所及，已讓我們襪子銷往歐盟的比率明顯下降(從15%減少為12%)。

4.   美韓自由貿易協定(FTA)：也已子彈上膛、箭在弦上。一旦實行，相對韓國將少了15%(關稅)的競爭力，高達七成比率的美國市場也將拱手讓韓、舉旗投降。

二.新興國家的崛起：在外銷市場的競爭者，除了宿敵韓國、中國以外，來自東南亞、東歐、中南美洲、中東等新興國家的潛在競爭威脅將與日俱增，讓我們產業面臨「前有懸崖，後有追兵」的窘況與險境。

三.最大的威脅來自行政部門：政府的產業政策通常：

1.   缺乏整合：各自為政、疊床架屋、互踢皮球。

2.   缺乏效能：漠視產業需求、不聽產業心聲，自然無法對症下藥。

3.   三不一沒有：不聞、不問、不管、沒有辦法。

4.   不作為：雖說「苛政猛於虎」，然而束手無策地不作為，其對產業的危害將甚於苛政。

四.沈默的海嘯：織襪產業的景氣榮枯與世界經濟息息相關、互相連動。除了有形看得到的威脅之外，還有一些無形、潛在、暗藏的危機正在蠢蠢欲動、暗潮洶湧。

1.   糧食危機：因異常氣侯的影響，使糧作收成減少。再加上需求不斷增加，糧食供不應求的現象將愈演愈烈，將使全球經濟成長因通膨壓力而減緩。

2.   貧富差距：各國日益擴大的貧富差距，將造成社會對立、政局不安，進而戕害阻礙了經濟發展。

3.   台灣的塑化劑事件：重傷了好不容易建立的MIT形象。

五.全球的債信危機：近來在國際金融市場上，因歐美的債務問題持續擴大，因應之道卻懸而未決，因而嚴重地打擊了投資人的信心，竟在短時間內導致了全球股市崩盤而下，資本市場的風險性資產被投資人恐慌性地拋售，殺得市場腥風血雨、潰不成軍。如果情勢持續惡化，勢必造成好不容易復甦的全球經濟與消費者信心將再次地衰退與動搖。影響所及，對我們織襪產業近期已趨緩的外銷接單而言，不啻是傷口灑鹽、雪上加霜。

以上洋洋灑灑、長篇大論的「織襪產業現狀之SWOT分析」，雖然稱不上嘔心瀝血之作，卻是平祺不厭其煩、費盡心思地幫會員整理調陳出來的論述，儘管有點雞婆好事、野人獻曝，不過，若能因此幫助會員清楚正確地認識自身產業所具備的條件與所處的位置，進而強優補弱、取長補短；擬訂方針策略、尋找區隔定位；擺脫紅海、跨入藍海，再創公司與產業的永續發展和生存之機，如此也不枉平祺一番苦心了。當然，以上分析論點若有不妥謬誤之處，還請會員不吝雅正。

一年來，全球經貿情勢瞬息萬變，我們織襪產業景氣也隨之大洗三溫暖。未來產業前景依舊變化莫測，充滿不確定性。儘管如此，只要大家不斷努力、堅定信心，必能克服任何艱難挑戰，誰叫我們這一群織襪業者是難以撼動的「壯牛」與踐踏不死「韌草」呢？

最後，平祺要再一次地感謝大家一年來對公會已及服務團隊的支持。並祝所有會員身體健康、生意興隆。

**理事長 魏平祺 敬上2011.8.11**