

## 車克燾：提升人均產量創雙贏

### 紡織龍頭毋懼勞工不再廉價

2015年11月9日 | 信報

近年內地廠商經營困難，最常聽到的抱怨是勞工不足，尤其是廉價工人。但在全球管理 5.6 萬員工的車克燾，對此很不以為然，他是國際棉紡業龍頭溢達集團的副董事長兼首席執行官，而該行業正是最渴求勞動力的行業之一。

「中國有 10 多億人，勞工人數近 8 億，怎麼可能缺乏勞工？難道沒有廉價勞工，你就做不下去嗎？如果這樣，國家如何富足，民生如何改善？所以，沒有勞工，錯！沒有廉價勞工就要搬走，也錯！」車克燾認為，關鍵在於如何提升人均產量，以抵消工資的上漲，這很講求企業的管理及創新能力，而不是純粹要求大量廉價工人。

記者打趣問：「假以時日，恐怕要去非洲開工廠了！」車克燾說：「真的有客戶叫我們去非洲，覺得那裏有廉價勞工，但你完全要靠產業轉型、升級，而一味靠廉價勞工去競爭，這並不是好的模式。」他認為，勞工的人均產量更加關鍵，假如工資增加，人均產量也同樣增加，那麼人均工資就不會提升，「這個是基本的經濟定義，不是講勞動成本，而是人均工資。若附加值增加，人工提高是合理的。」

紡織和服裝業歷史悠久，論行業前景，車克燾依然看好內地市場。「紡織業屬於資本密集工業，勞工需求不大，但廠房、機器、空調的投資大，我們的織布車間，就幾乎每周 7 天、每天 24 小時運作。」他指中國紡織業最大的優點是供應鏈健全，從纖維、棉花、紗都一應俱全，溢達在新疆擁有自設棉花田和紗廠。「至於製衣，就很依賴勞動力，從裁剪、燙衣服、包裝均需要工人。」

### 13 年前已在越南設廠

溢達在全球有 5.6 萬員工，其中從事製衣佔 4 萬多人，在內地的生產線以珠江三角洲和長江三角洲為主。「長三角有奉化、常州、寧波、泰州；珠三角有佛山高明、桂林；其中奉化、泰州和桂林的

項目 3 年前才建立，其他廠家搬走，我們卻加大投資。」溢達對內地的投資前景樂觀，但不代表忽略外地市場；事實上，該集團於 1978 年在香港成立後，最初是先到海外設廠，後來才進入內地。

「我們最早去中美洲島國牙買加、印度洋毛里求斯，斯里蘭卡及馬來西亞等地，這與當時的配額制度有關，因為這些國家有出口配額去歐洲和美國。」溢達在 1988 年北上，在廣東佛山市高明區設廠，1995 年董事長楊敏德更於新疆投資 1 億美元，在 1.2 畝土地上種植棉花。「全球配額在 2005 年取消，但中國一直被打壓得厲害，要遲兩三年才能受惠。中國本身的紡織工業很健全，製衣也很有競爭力，所以在短短 10 年內，中國製造的成衣在美國的市場佔有率從最初僅 2%，激增至現時約 30%。」

車克燾認為，配額制取消 10 年後的今天，中國紡織和製衣業的增長已穩定下來，即使面臨勞工成本上漲等因素，競爭力斷不會一下子消失。「畢竟中國的供應鏈在那裏（內地），只是加工服裝等部分要提升效率，否則你就只能走出去。」說起走出去，不少工廠遷往越南等地，但溢達早在 13 年前已經投資越南，「如今在當地有 3 家工廠，接近 1 萬員工，所以我們不是不跟別人走，而是走在別人之前。」

## TPP 為公司帶來優勢

至於最近談得沸沸揚揚的 TPP（跨太平洋夥伴關係協定），被視為美國拉攏其他亞洲國家圍堵中國的策略。2003 年加盟溢達之前專研究經濟政策的車克燾對此有一套看法及準備，「從簽署到實行，可能還要 2 至 3 年。一旦實行後，TPP 國家去美國有優勢，譬如我們做製衣的，採用 TPP 國家的紗和布，出口成衣去美國有優勢，因為關稅本身頗厲害；越南和馬來西亞都是 TPP 國家，而我們在兩國分別有兩家梭織襯衫工廠。」

溢達在內地建立了完善的供應鏈，從棉花、紡紗、布，製衣到零售等，均採一體化管理，歐美市場和內地市場均能顧及。「10 年前，我們內地生產的貨品幾乎全部出口外國，現在內銷已經超過 10%，看似不多，但相當於我們 10 年前全球銷售量的一半。過去美國市場佔去集團七成銷量，現在跌至四成多，這證明中國內銷市場機會很大。以前人們總說中國有 13 億人，每人買一件就不得了，現在中國人收入高了很多，內需和內銷市場確是很大的機遇。」

車克燾從事過不同的工作，都與加拿大有關，包括該國政府財政委員會、總理辦公室，也效力過外交和國際貿易部；在私人企業則曾擔任加拿大貝爾電訊國際的亞洲區總裁、龐巴迪集團的中國區總裁。加入溢達轉眼 12 年，「我做過那麼多行業和差事，溢達是我做得最長的一份工，前幾年有人問我何時又轉做別的東西？我說這裏（溢達）很吸引，不會轉。」

## 名牌大學人才雲集

吸引之處為何？「公司真的以人為本，很重視人才和發展。我們雖然做紡織服裝，但很多同事都是美國哈佛、哥倫比亞及普林斯頓等大學（畢業），還有上海復旦、北京清華等，不一定是投資銀行

才有這樣的人才陣營。而我們公司很有企業社會責任，例如環保、產業轉型升級等，不少公司只是說說，我們卻真的去做。我做過不同企業，沒有一家像溢達那麼突出，這對我而言很吸引。」

企管界近年日益重視企業社會責任，車克燾對這種說法不以為然，「責任有點像推卸不了的，但我們視之為一種使命和文化。好像之前參加巴黎的經濟合作暨發展組織（OECD）會議，我們去講紡織服裝行業的在職調查，如何監控企業不要違反管治紀律、要善待員工等。我向與會者說：『我們作為製造業的代表，不是要客戶要求我們這樣做才會去做，而是有自己要去做的內涵。好像小孩子，你愈罰，他們愈偷偷去做，這沒有用的。我們不是為成功，而是要增加競爭力，贏得客戶對我們的信任。』」

## 不忘保育 廠房與山水相融

紡織和製衣業被視為高污染行業，例如印染過程會產生許多污水；溢達集團在環保方面投資不少，車克燾說：「過去 10 年，我們每生產 1 件衣服，節省了 53% 的水，能量則節省 38%。」4 年前，桂林政府更邀請溢達收購當地的國營紗廠，反映當局對他們在環保方面的信心。

## 桂林項目獲政府認可

「桂林山水甲天下，鄧小平就說過：誰破壞漓江，誰就是千古罪人；因此，桂林發展一向堅持不能破壞環境。我們得到政府、專家認證，國家也批准，這對我們企業已經是一個認可。」車克燾表示，溢達在桂林九美橋的項目還在興建中，名稱是「十如項目」，意思是追求完美，令人和自然界能相互依存。

該項目總面積達 800 多畝，第一期工廠已經完成，主要做紡紗和服裝加工，目前有 2000 多名職工上班；第二期廠房將於 2017 年完成。車克燾指出，整個項目重視與桂林的山水相融，「不能破壞環境，政府對這個項目的資金分配也很意外，投資 20 個億（人民幣），工廠竟只佔一小部分。很多人都是拿地搞房地產，我們投資中國 30 多年，從來沒做過地產項目。」

自 2014 年起，溢達創辦每年一度、以九美橋和十如項目為名的「九美十如論壇」，邀請世界各地專家參與，「今年題目是衣食住行，與民生、環境等息息相關，不只是談紡織業的可持續發展，內容十分豐富，講題也更廣泛。」

## 管理工作着重 4 個「心」

日理萬機的車克燾，以前的形象是留着一臉鬍子，跟現在的「官仔骨骨」截然不同。他平時不常運動，最多打打高爾夫球，但打波主因不是鍛煉身體，「每次來到球場，我都很享受那裏的綠色環境和清新空氣；至於球技，我根本不在乎。」閒時也愛與親友們摸摸酒杯底，尤其喜歡法國波爾多紅酒。

## 開心尤其重要

車克燾有過一段快樂的校園生活，小學和中學均就讀九龍華仁，「我讀得很開心，九華是一家好學校，我是 1966 年考會考，之後就去外國讀大學。當年的同學到現在還有聯絡，學校有什麼活動，大家都會聚首一堂。」

至於為何加入溢達集團，原來背後有個故事。話說車克燾在美國麻省理工學院（MIT）進修時，認識了溢達的董事長楊敏德，「一次偶然的機會談起溢達，我覺得他們很有文化理念，雖然是頗傳統的紡織服裝企業，但是做很多有意義的東西。我向來都尋求有意思、有意義的工作，不能只是一味講投資做生意。」

談到管理工作，可以用 4 個「心」來概括。車克燾說：「我覺得做任何工作，都要用心去做，這也是我管理的理念：關心、專心、放心、開心。」他強調，最後那個「開心」尤其重要，「凡事要成功，你必須從中得到快樂，不管面對挑戰、機遇、成功，都應該開心面對。」

詳細報導：

<http://www1.hkej.com/dailynews/finnews/article/1178184/%E8%BB%8A%E5%85%8B%E7%87%BE%EF%BC%9A%E6%8F%90%E5%8D%87%E4%BA%BA%E5%9D%87%E7%94%A2%E9%87%8F%E5%89%B5%E9%9B%99%E8%B4%8F>

<http://www1.hkej.com/dailynews/finnews/article/1178185/%E4%B8%8D%E5%BF%98%E4%BF%9D%E8%82%B2+%E5%BB%A0%E6%88%BF%E8%88%87%E5%B1%B1%E6%B0%B4%E7%9B%B8%E8%9E%8D>

<http://www1.hkej.com/dailynews/finnews/article/1178186/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E7%9D%80%E9%87%8D4%E5%80%8B%E3%80%8C%E5%BF%83%E3%80%8D>