



中国桂林

十如论坛

integral
conversation

guilin, china

9-11 11/2017



【獨家專訪】溢達楊敏賢 紡織大王低調第二代 掌百億王國 全球名牌恤衫最大生產商

iMoney

2018年2月24日

很多人未必聽過溢達，但不少港男的衣櫃可能都有一件溢達生產的恤衫，她為世界各大品牌做恤衫代工生產多年，例如 Brooks Brothers、HUGO BOSS、Polo Ralph Lauren、J. Crew、GAP、MUJI、GIORDANO 及 Baleno 等。一年生產量達 1.1 億件恤衫，是全球生產量最高的恤衫廠商。公司員工達 5.6 萬人，2016 年營業額達 13 億美元（約 101.4 億港元）。

記者早前到桂林參觀溢達其中一個廠房，見識一秒生產 9 件恤衫的驚人效率，印象最深刻是廠內一塊比對板，板上一邊列出品牌對恤衫各項的要求，另一邊是溢達造出比客戶要求更高的樣板，其極致追求，原來還未止於此。溢達造衫的第一步由種靚棉花開始，20 多年前遠赴新疆開棉花田，此舉創同業先河，也被視為瘋狂。

近年不少廠商嫌內地生產成本增加，紛紛移師去「低成本」國家生產之時，溢達背道而馳，一擲 20 億元人民幣（約 24 億港元）在廣西桂林大興土木建新廠；又把「使錢唔賺錢」的「可持續發展」納入公司策略，決要走在同業前搞環保。

溢達的大膽創舉，後面盤算着什麼？本刊獨家專訪「紡織大王」第二代、溢達副董事長楊敏賢，她是公司創辦人楊元龍的二女，董事長楊敏德的妹妹，負責公司的戰略規劃，由她親自解構全球最大恤衫製造商的策略思維，背後展示的是溢達 40 年來的生存之道。

楊敏賢 Profile

- 溢達集團副董事長
- 溢達創辦人楊元龍二女、董事長楊敏德妹妹
- 擁美國夏威夷大學工商管理學學士學位
- 擁香港中文大學工商管理碩士學位
- 2013 年任世界總裁協會（WPO）教育分會副會長



•企業家協會（EO）香港分會會員

•青年總裁協會（YPO）香港分會會員

工廠聘大學生 「嚇親」行家

記者在訪問前做「功課」，翻查楊敏賢的資料，發現楊二小姐的訪問少之又少，屬低調一族。現時她是溢達的副董事長，董事長是她家姐楊敏德。楊敏賢於九十年代返屋企打工，原來不是她的「第一志願」。

在美國修讀酒店管理的楊敏賢，一心想入行做旅遊，當時父親楊元龍除了溢達做紡織及製衣，還開有旅遊公司。記者翻查資料，楊元龍曾投資北京著名的高級酒店香山飯店。堂堂外國留學生返來做酒店，原來在當年會被「嫌棄」，老闆覺得是大材小用，「我返來的時候不是太理想，成個大環境不太鼓勵外國留學的大學生入行做旅遊。」楊敏賢於是去了別家製衣公司做「Trainee」（訓練生），由低做起。

堅信能力更勝關係

大學生在工廠做 Trainee，當年在不少人眼中，是一件幾委屈的事。楊敏賢表示，溢達在八十年代開始招聘大學生，在同行中是「不尋常」的做法，「以前（工廠）管理層都是由紅褲仔一路升上去，讀那麼多書入工廠做，會覺得不值。」能讀上大學的人不多，大學生自然「矜貴」，當然要搵文職工，打吹做白領，入工廠做藍領實在委屈；另一邊的老闆也覺得沒必要，因為大學生不是工廠出身，要花時間去教，還會挑戰老闆問問題，簡直浪費時間，「當時很多行家都問：『使唔使咁高人工請個大學生？』」

楊敏賢指父親卻另有一套想法，認為公司要長遠發展，投資人才比機器更值得。「我爸爸是比較 Open-mind（開通），他比較相信一個專業的管理團隊，覺得能力比關係重要，所以好看重如何培養非家族裏的人才，加上我哋得兩姐妹，不是很多人去 Dominate（支配）整個管理團隊。」她指父親要用一個正統的管理模式去管理公司。

楊父有如此現代管理思維，相信與他背景有關，他是上海聖約翰大學化學碩士，又留學美國讀紡織化工，後接手外父蔡聲白的織綢廠，再於 1977 年在香港成立溢達，造布後來兼造製衣。於九十年代初加入溢達的楊敏賢，不是空降做高層，她笑言：「我入到公司也是由 Entry Level 開始，都明白基層員工的心態。」當年溢達反傳統請大學生，對她而言，原來有好處。

雖然她認為別人如何看待她太子女這層身份，很視乎自己用什麼態度，但因為公司請了大批大學生，一大班年輕人，大家都是沒經驗，一起由零開始，「我入公司時，公司已經開始大學生培訓計劃，請了大班後生仔女，我跟他們隔膜比較少，大家一齊面對不少挑戰，如此情況是較好的。」她笑言換了是傳統工廠，做管理的全是資深的同事，對她而言，「情況可能很不同。」



中国桂林

十如论坛

integral conversation

guilin, china

9-11 11/2017



夥日廠商佛山設廠

當時的溢達，正值急速發展，「九十年代（公司）發展得很快，基本上不停有新項目，那時候我們在內地已經有廠。」講起跟內地淵源，她指溢達在內地開放改革前，已跟江蘇省簽下第一張補償貿易單，即一方提供設備或技術，另一方以勞動力或產品交換，在行內始創這種跟內地公司合作生產的模式。

改革開放後，溢達到內地開廠，其中佛山高明的布廠成為公司最大的生產基地，當時楊敏賢一入公司就是參與高明廠房項目，她道出這個廠房的由來：「那時候我們向日本廠商買布，日本的紡織業很強，質素很好，但我們看到他們有危機，就是沒有新人入行，於是我們跟日本合作找出路，最後在佛山合資開廠。」現時佛山廠房有員工 2 萬多人，該廠除了生產布料，亦有製衣，同時擁有該公司最大的研發中心。

長遠發展獨有優勢

溢達不僅造布造衫，更推出自己的恤衫品牌「派」，楊敏賢表示，當時他們看到美國市場的競爭愈來愈大，新市場反而有機會，於是想開拓內地市場做特許經營，推自己品牌。但在九十年代的中國，市場還在起步，楊敏賢和同事去做開荒牛，「嘩！覺得做得好辛苦，當時我們對特許經營的做法，跟內地的做生意手法有出入，於是我們慢慢收縮重組，希望等啱時機再做。」

九十年代的溢達擴張及轉型，香港的製衣業也正走下坡。楊敏賢表示：「爸爸看發展好長遠。」當時父親看到香港製衣業受配額制（見 iKnowledge）束縛，單靠低價來競爭，長遠難有發展，「所以他要找到一個我們獨有的競爭優勢，我們要肯放心機，要長遠去想怎樣走下去，而品質是第一個着眼點，他更加相信要用有能力、有學歷的人，公司才可以在這方面更上一層樓。」她指父親這個想法，一直影響着公司。

iKnowledge: 配額制

英美等國為保護國內紡織及製衣業，實行配額制。美國是香港成衣出口最大市場，於七十年代初向香港實行配額制，限制香港生產的成衣進口美國，七十年代香港已是全球的成衣生產中心，「Made in Hong Kong」的恤衫、牛仔褲等傾銷全球。香港獲分的成衣配額，透過政府發給廠商，大廠商初期會把用不完的配額賣給其他廠商。因為配額有限，出現炒賣情況，炒配額比製衣「好搵」，有廠商從炒配額而致富。配額制至 2005 年結束，本港紡織及製衣業隨着工廠北移萎縮。

高檔恤衫 從種棉花開始

溢達在九十年代中創了一個先河，成為首個去新疆種棉花的港商。此舉要將製衣的生產鏈推前至原材料控制，由種棉花開始着手。楊敏賢指，當時不少行家的反應是「傻㗎！」要提升質素有很多方法，為何搞到要去邊疆，做自己不熟悉的種棉花？當時已接棒做董事長、楊敏賢的家姐楊敏德決意要做這件事，派出公司的管理團隊去新疆。



造衫要由種靚棉花開始，這種極致追求實在瘋狂，對溢達來說，卻是轉型做高檔恤衫的重要一步。楊敏賢解釋，埃及長絨棉被視為最高級的棉花材料，但產量少，而接近埃及長絨棉級數的，是新疆長絨棉，由於氣候、土壤等因素，全中國就只有新疆有出產。

從無到有建立互信

當時溢達的管理團隊入新疆，任務艱巨。楊敏賢表示莫說 20 年前，即使現在入新疆做生意也不容易，當時他們的管理團隊去新疆，生活條件差是其次，最難是如何開展工作，「你去到跟他們說，你是香港企業，他們望住你，問你來做什麼？」新疆人口主要是維吾爾族，不論文化、做事作風等情況，都有別於其他省份，「他們並非不想跟你做生意，而是當時的環境，有太多不同的因素，是我們不了解的，要過過去慢慢了解。」

溢達最後在新疆投資了 5,000 萬美元（約 3.9 億港元）開設紗廠及佔地 10 萬畝的合作農場。楊敏賢有份參與管理工作，她指那時最大的挑戰是人事。當時溢達的在喀什的棉花田，供應未滿足龐大需求，要另向南疆的農民買棉花，但對方不肯賣，「你基本上是逐個步驟、一個一個地跟不同的合作夥伴建立互信關係。當中的挑戰是讓他們知道點解要信你，點解要跟你合作、賣棉花俾你。」

由互不認識到互相信任，再有買賣合作，這不僅要花時間，少點心力也辦不成。而溢達後來調整策略，再無增加自家的棉花田，反而向當地農民買棉花，由此建立長期的合作關係，「我們不是今天來明天走，我們是在這裏長遠發展，對農民來說，他們的收入也有保障。」

內地對手無法仿製

收完棉花走入工廠，裏面的人事管理更令人頭痛。溢達在吐魯蕃的紗廠，最初聘請了的工人，都是當地的外省勞工，即來自其他省份的漢人，這情況跟他們在佛山、蘇州的工廠相似。不過後來新疆政局不穩，加上其他省份也有大把工作機會，在新疆的外省勞工紛紛離開，紗廠突然失去大量人手，只有請當地維吾爾人補缺。

由於維吾爾族的民族性不同於漢族，加上部分維吾爾人的普通話說得不太好，維楊敏賢指，當時管理團隊的內地同事因此有顧慮，坦言「唔識管」，來自香港的管理團隊得想辦法，「要跟他們（內地管理團隊）做很多工夫，讓他們明白轉型的重要性。」她指「好彩」內地管理人尚算年輕，接受到新想法，「但轉型過程最艱難，要將管理團隊的 Mindset（思想框框）打開。」目前那邊工廠有 70% 的員工是少數民族，彼此相處融洽。

造衫的第一步由種棉花開始，然後紡紗織布，到製成一件恤衫為止，全部自己做，近年力推自家品牌恤衫，做門市做網購，如此完整的一條龍模式，其漫長的生產鏈，要兼顧的實在很多，難度無疑提高，楊敏賢這樣回應：「但如果對自己的產品品質要求是這麼高，如此運作絕對給予我們信心做得到。」換言之所有事由自己話事和控制。溢達在新疆



中国桂林

十如论坛

integral
conversation

guilin, china

9-11 11/2017



成功種棉花後，並沒有港商跟着去，只有一些內地的廠商，仿倣其做法，但規模無法跟溢達相比，或者只是半條龍式的生產鏈。

溢達轉型後，其業務不斷擴張。現時她除了在新疆有棉花田、紡織廠外，還有在江蘇常州、浙江寧波、廣西桂林、佛山高明、越南、斯里蘭卡、毛里裘斯及馬來西亞檳城等都有製衣廠或同時有紡織廠，員工達 5.6 萬人，其中佛山高明廠就有 2 萬人。每年生產恤衫達 1.1 億件，以男裝恤衫佔大多數，是全球男裝恤衫產量最高的製衣廠商，2016 年的營業額達 13 億美元（約 101.4 億港元）。

自家品牌搞網購

「派」（PYE）是溢達首個自家品牌，主打高檔恤衫，在九十年代進入中國市場，但在中港兩地未算成功。至 2009 年楊敏德與前夫潘迪生所生的女兒潘楚穎加入溢達，把「派」再重推市場，現時在中港兩地共開 6 間專門店。近日溢達在內地推另一自家品牌「十如仕」（Determinant），獨沽一味賣白色男裝恤衫。據楊敏賢指，男性由讀完書畢業出來社會，白恤衫成為人生必備，市場龐大。「十如仕」有門市有網購，搞網購可說是溢達的新業務。

億元搞環保 轉變迎電商

記者早前參觀溢達在廣西桂林的其中一條生產綫，該廠為外國眾多有名品牌生產男裝恤衫。從外觀看廠房，實在有點舊，但踏入廠房的車衣間，空間很大，看不見盡頭，頂部布滿軌道，未加工及已加工的恤衫，一件一件被吊起，經軌道自動送到下一個工序的部門，而其他部門則有自動車把恤衫及配件運送。至於裁布、車花或字、釘鈕及熨衣等其他工序，皆使用先進機器。

廠內有一塊不顯眼，但令人印象深刻的白板，這塊手寫白板貼滿恤衫各部位的完成相片。負責人指，板的左邊是客人要求的樣辦，右邊是他們完成的產品，其標準要高出客人要求，才算過關。不論是管工及工人，可隨時透過平板電腦，查找每件恤衫的「行蹤」。溢達的自動化生產綫及現代管理，平均每秒就可生產 9 件恤衫，每年生產恤衫高達 1.1 億件，成為全球男裝恤衫生產量最高的廠商。

長遠發展人才要緊

近年不少內地港商因成本增加，紛紛把工廠或部分生產綫搬到其他成本較低的地方，如柬埔寨、緬甸及孟加拉等。溢達卻反其道，加大在內地的投資，在桂林的「十如項目」投資額達 20 億元人民幣。楊敏賢認為，對廠商而言，純粹用價錢去競爭，對品質要求不太高，不追求質素穩定性的話，去這些國家設廠，可能是適合的。「但對於我們追求高品質，要有長遠發展，不論是生產，或後面採用的技術，優化生產綫，中國是有優勢的，不要說龐大市場，從生產角度而言，內地的人才，我覺得其他國家難相比的。」要技術講高品質，人才是關鍵，她指內地能提供大量管理及技術的優質人才。



身為全球最大恤衫生產商，大量穩定人手非常重要，對於有指現時廣東省請工人難。楊敏賢表示難以同意，反而是如何把勞動力轉型。她指過去廣東省的工廠，聘用的工人主要是外省來的，這些人做 3 年、5 年就離開。現在他們反而請的都是當地人，「廣西的本地人口穩定，我們才有意願去投資去培訓，若果工人 5 年後就走，我們很難投資落去。」

投資億元大搞環保

桂林的「十如項目」是溢達的標誌性項目，不單是紡織及製衣生產綫，而且希望作為「可持續發展」的示範單位。該項目興建 5 年，預計今年啟用，工廠會採用極高標準的環保設施，目標是做到零排放。同時廠內設有旅遊景點及大型會議廳等，作日後教育及交流之用。溢達早已把可持續發展納入公司重要策略，一直以來，紡織及製衣業被視為最大污染者之一，該公司投放龐大資源搞環保是異數。

楊敏賢對於公司積極搞環保，她用了一個「貼地」的例子去說明，「我們在佛山高明的工廠，有 2 萬員工，我要在這個地方發展業務，都要這 2 萬員工健康生活，這是直接解釋了為甚麼我們如此緊張空氣、水質的問題，這些都直接影響我們員工的健康。」她補充，員工健康關乎工廠的生產，而他們廠房投資鉅大，不會輕易搬走，因此員工有一個良好的生活環境，才可持續發展。高明廠房是溢達最大的生產綫，有紡織廠及製衣廠，該廠自設污水處理處、水質淨化中心等，自 2000 年投放了 1.5 億港元研發環保技術。

她又指廠房的環保設施，往往在法例推出前兩年，自動自覺先做，避免趕不及做而被封廠的風險，「因為頒布法例才做，會趕不切完成，雖然頒布後會有緩衝期，但不是安裝機器就做到，我們要做很多研究才可以做到要求的標準。」她說內地的執法部門一查到未達標，很大可能要立即停產封廠，她說：「快點做好，大家夜夜晚馴得安樂，不會提心吊膽。如果停產，你話幾大件事！類似情況我們聽得太多。」

更新技術適應電商

近年興起的速食時裝（Fast Fashion），改變了製衣業的生態，楊敏賢表示，相對女裝，做男裝的影響較小，「始終男裝講究舒適及質素，男士未必不停的每一季換裝，跟女裝很不同，Fast Fashion 的對象是年輕客，價錢便宜，需要 Fashion 而不是質素，跟我們做的 Segment（層面）不同。」

反而電子商務帶來改變，部分品牌在電商平台銷售，「存貨量等要配合，跟過去傳統做法不同；亦有些客人不是品牌，而是一個平台，這類客又跟傳統的客戶不同，我們都在適應。」她舉例如品牌在亞馬遜（Amazon）平台銷售，他們生產商需要更新整個流程及技術配合。

辦論壇請「猛人」交流



十如
integral

中国
桂林

十如论坛

integral conversation guilin, china 9-11 11/2017



溢達對持續發展有幾緊張，從她自 2014 年起每年在桂林搞「十如論壇」可見一斑。論壇為討論及交流中國持續發展提供平台。該論壇是溢達的「大事」，所有高層從香港飛到桂林，全程參與。公司董事長楊敏德及副董事楊敏賢先後上台發言及演講。

桂林眾官員出席，同時邀請各方「猛人」來交流，曾出席者有石油大亨洛克菲勒 **Rockefeller** 家族的基金會主席 **David Rockefeller, Jr.**、台灣五大企業之一遠東集團董事長徐旭東、戶外用品 **Patagonia** 首席營運官 **Doug Freeman**、由體操王子變生意人的李寧等。去年論壇在桂林的香格里拉酒店舉行三天，幾百人在此留宿參加。「十如」取自《法華經》內的「十如是」。