

製衣成本漲 廠商靠靈活走位

經濟及旅遊業暢旺下，時裝店生意呈增長，但國際棉價和勞動力成本不斷上升，對製衣業來說，收入上升未必等於利潤增加。替Burberry、Tommy Hilfiger等大品牌代工的港企聯業製衣，去年銷售額近8億美元，但其首席營運總監李國權表示，「公司收入將超過2008年的高峰，但利潤較去年低。創新技術及增加下單的靈活性，是增加收入的好方法。」

■本報記者 勞顯亮

成立超過60年的聯業製衣，每年生產成衣總數逾5,500萬件，李國權表示：「在美國銷售的男裝恤衫，每6件就有1件是聯業出品，公司80%定單來自美國市場。」

前兩年金融海嘯，美國人消費意慾大減，但經濟不景，仍要穿得體面去見工，李國權表示當時生意影響不大。反為國際棉價急劇升、勞動成本增，行業出現洗牌效應。「這兩年生意難了很多，棉花價以倍數上升，不可能完全將成本轉嫁客戶，中小型公司可能面對現金流的問題。幸好公司早已有應變策略，有機會愈做愈大。」李國權表示暫沒計劃上市，「一來我們不缺資金，二來公司的目標是令全體員工收入上升，而非只看股東利益。」

免熨技術 無專利更保密

「我這件衫100%純棉，洗過十幾次，直接從乾衣機拿出來，從來未熨過或乾洗，但我穿來做訪問都不失禮。」李國權表示10年前已預見04年歐美取消成衣配額會帶來競爭，已着重技術創新，免熨襯衣正是聯業得意之作。「美國人習慣洗衣後乾衣，但純棉容易縮水，若每次乾



李國權

利潤卻減少。(資料圖片)



洗，消費者負擔會增加，亦怕麻煩。因此高端客戶要求高質量和與別不同的產品，才能賣得高價。」

現時聯業出品的純棉、純羊毛成衣，都能做到免熨免乾洗，直接放入洗衣機也不怕縮水。雖擁有這技術，聯業卻沒有申請專利。「技術只有幾個人知道，只要做好保密就不怕抄襲。申請專利要公開技術，更容易被『山寨』，正如可口可樂，配方一直保密，但也沒有專利。」

貨期靈活 縮至兩個月

以前襯衣的款式不多，現在衫領和袖口的設計就有10多款，加上消費者愈趨強調個性，規

格、顏色、款式的配搭(SKU)就有幾萬個。消費者都會希望喜歡的款式會有合身的尺寸，不過對於零售店來說，若不能預估消費者的喜好，每個SKU都大量入貨的話，庫存率就會上升，最後只能減價清貨。李國權表示，一般客戶要提早半年預估每個SKU的銷量，因為普通製衣廠買布、紡織、物流的程序要5個月。

「聯業早已改變這種做法。」李國權透露，聯業與客戶合作，在每個零售店收集即時銷售數據，再落訂，貨期減少至不足兩個月，提高客戶靈活度，能減少1/2至2/3的庫存成本，「約有1,600萬件成衣以此流程生產，約佔產量的30%。」

內地工資升 廠家轉投越南

成本上漲

香港製衣業早已告別「車衣女萬歲」的年代，聯業製衣亦已將大部分廠房移往內地和東南亞國家，只有部分工序保留在香港，生產「Made in Hong Kong」產品。內地勞動成本提升，廣東省將最低工資調升18.6%，江蘇省加幅亦由17.72%至19.4%，加上08年實施的《勞動合同法》保障工人福利，令內地勞動成本增加。

但李國權認為影響不大，因只有1/3廠房設在內地，加上公司早已着重提升員工福利和管理效率。「管理效率愈高，生產成本愈低，壓低工資不可能提升效率和員工質素。若效率低，多數是我們管理出現問題，並非工人的問題。」他續指，廠房設在5個國家，要提升管理效率，就要切合當地文化，大膽任用當地管理團隊，「工廠管理人員90%都是當地人。」

隨着中國工資上升、原料價格急漲、人民幣升值，內地設廠的成本優勢正逐步減弱。反觀越南，工資仍維持在80年代末的中國農民工水平，(很多越南農村年輕人出城打工，月薪約150美元，較內地平均低3-4成。聯業在越南投資逾7年，在當地有2,000名員工，工人薪金仍是各地中最低，加上流失率低，故公司視越南為理想設廠地，未來更可能增加投資。「雖然越南通脹高企，但我們需要穩定的員工，不會影響生產，這才是重點。」



▲聯業製衣在香港、內地、泰國、馬來西亞、越南、印尼設廠，員工逾2.5萬人。(被訪者提供)



◀聯業製衣針對高端客戶，主推免熨純棉或羊毛產品。(被訪者提供)