



製衣業經歷了數十年的變化，從香港經濟的重要動力支柱，至現在早已從香港撤退，不少製衣公司都在這時代鴻流中淹沒，但自60年代從上海移師至港的TAL (Textile Alliance Limited 聯業製衣廠) 非但沒有受到影響，業務更不斷壯大。今年適逢是TAL創辦60周年，作為第三代的公司董事李國權無私地分享公司之道，大授深得客戶信心的心得。

撰文 關芷茵 攝影 黃俊耀

■ 李 國 權

西式管理哲學

延續60年製衣夢工場



TAL 一直以生產恤衫、褲、針織、女裝上衣、西裝或外套等衣服為主，當中，公司更一直主打美國市場，這除了因為李國權曾在美國工作十年，對美國市場較熟悉外，李國權解釋「由於美國的衣服主要由某數大百貨公司包攬，只需得到其中一個公司為客戶，便可得到龐大的生產單，反觀歐洲便沒有覆蓋廣的零售連鎖店，再者，歐洲人愛美，對於防皺等技術，他們只會認為是廉價貨。加上，美國擁有高消費能力的客戶亦較多。」而目前，美國最大零售連鎖店之一的 JC Penney 便是 TAL 的長期客戶之一，而在美國，六件恤衫中，便有一件是 TAL 的產品，可見 TAL 的成功。

研發防皺衫得商機

TAL 能成功屹立不倒，並獲得不少公司的垂青，當中公司著重的科研功不可沒，所以在主力發展的恤衫、西裝、褲方面，公司研發了不少新技術，當中以防皺恤衫最著名。「不少恤衫大都很易皺，尤其全棉恤衫更是越容易皺，而防皺恤衫則是用體溫將恤衫熨平，因此客人出外公幹時，便不用帶那麼多件恤衫，只要用衣服洗後晾著，不用熨翌日便可穿上。」李國權指指身上的恤衫便是其中製品。

除了防皺恤衫技術外，TAL 近年更發明了羊毛褲免縮水技術，客人不用再擔心羊毛衣服濕洗後會縮水的問題，也從中減省了客人拿衣服乾洗的費用。免縮水羊毛褲的技術不單受市場歡迎，更獲得不少獎項。訪問當日，李國權更將採用了防皺技術及非防皺技術的衣服拿出來示範，發現採用了防皺技術的衣服不但更平貼、衣領更挺，經洗滌 20 次的 Polo 襯衫更沒有褪色或嚴重縮水的情況出現。

會現虧蝕轉私有化

李國權指，TAL 所有的研發都是從客人的角度出發，會設想市場產品有何有待改善之處或客人有何需要。「由於李國權了解美國人希望快捷、又著重實用，所以這種防皺恤衫、免乾洗羊毛褲，在美國大受客戶歡迎。除了我曾在美國工作了近十年外，公司有不少同事都曾在美國住過，所以對於我們主打的美國市場，我們會格外容易了解市場所需。」

雖然 TAL 只是製衣廠，不過公司的科研產品卻大多從布料著手，這在製衣廠十分罕見，但若了解 TAL 的發展歷程卻可理解。原來 60 年前，TAL 開始時是兼做紡織及製衣兩門生意，62 年公司與怡和上市，只是 70 年代，油價下跌引致棉花價格下降，布料生產亦出現虧蝕，公司亦在 79 年私有化，撤去上市公司身分。及後，TAL 又曾與一間日本公司合作，只是後來後者退股了，而那公司又是以製布為強項，所以退股時，便決定將布與製衣分家，TAL 正式成為單純的製衣廠。

雖然 TAL 專心投入製衣廠事業，但當時，還是有把熟識布的同事留低，並加入研發部，因此，科研技術除了有賴與中國大學的合作外，現在的防皺恤衫、免縮水羊毛褲的出現自然有賴 TAL 的研發部。

供應鏈管理防滯銷

不過當被問到 TAL 最成功或優越之處，李國權則認為是成熟的供應鏈管理。原來 TAL 不單為 JC Penney 生產恤衫，更協助控制客戶的

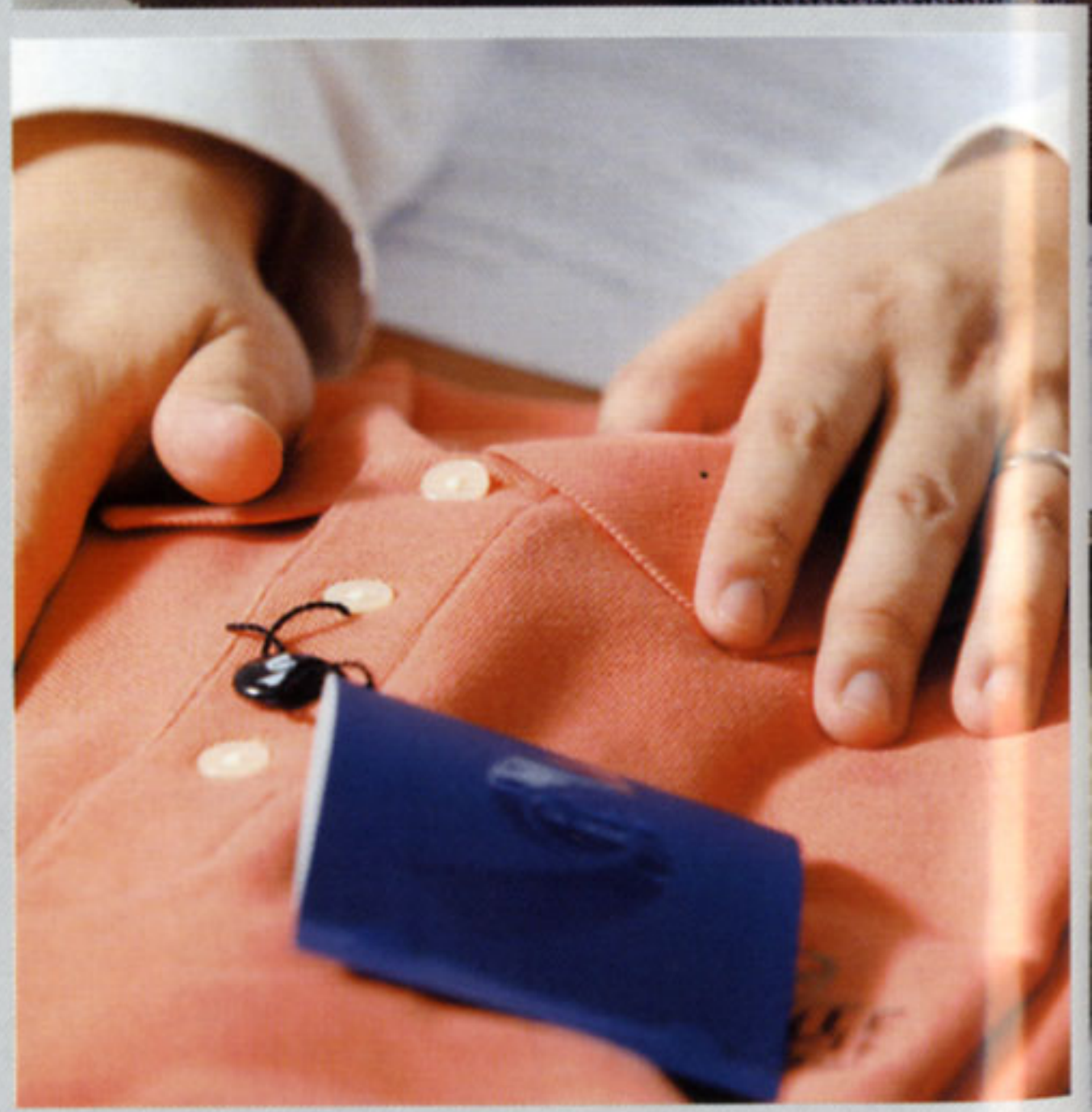
供應鏈。TAL 會根據每間 JC Penney 分店不同顏色、呎碼的恤衫銷售情況，然後便會根據售出的數量再生產、分發並送到分店補給，之後再將補給的恤衫數量訂購單寄回予客戶。

這種供應鏈既可為客戶提供穩定恤衫供應，亦可防滯銷的情況出現。不過李國權指這種供應鏈管理，原來是汲取自 TAL 一次失敗的經歷。這間默默耕耘的公司，非但曾試過上市，更曾在美國嘗試經營零售業務。「當時我們心想，公司為美國市場生產衣服多年，心想已了解市場需要，該可從事零售業務。於是我們在員工招聘

面試、買貨方面都花費不少，最後貨品滯銷。從這慘痛的教訓中，我們明白零售的關鍵是了解銷售對象。」因此在與 JC Penney 合作的供應鏈管理中，TAL 也花了不少功夫，如收集數據了解市場需要，派員到分店了解店內衣服銷售情況，再估計每間店需要補充的衣服數量及種類，再加上中期銷售報告、節日特別銷售增長等數據，TAL 更承諾若分店衣服不夠，會將貨品空運予客人。

多國設廠穩定生產

這供應鏈的成功與否，當然看 TAL 的管理功力，如透過整合公司系統與互聯網，而作出自動化的供應鏈，而李國權指現在有不少公司也已採取這種供應鏈管理。不過這些合作計劃關鍵還在於客人對 TAL 的充分信任。TAL 便花了兩年時間，才獲得 JC Penney 的信任而取得合作，目前已合作逾七年。這種信任除了因為 TAL 早在 90 年代便與 JC Penney 合作、欣賞 TAL 對科研的注重外，相信還與 TAL 自設廠房生





產等可靠的生產供應及優質保證。

目前 TAL 在馬來西亞、泰國、越南、台灣、中國、澳門及印尼也設廠，上月，TAL 便在中國東莞再加建新廠房。以往，不少公司也強調中國是世界生產的大工廠，不過 TAL 的生產重心卻是在泰國。當年，由於香港成本上漲、配額的問題後，TAL 便看上成本低、距離香港不遠、「有好工人」的泰國。不過相比以上的成本問題，李國權認為是否有好人才是關鍵。

由於「找好人不易」，而 TAL 在泰國紮根的時間不短，花了不少時間及功夫培育他們，所以還是維持以泰國為重心。而事實上，雖然李國權強調泰銖近年也升值不少，不過若對比中國人民幣的升值、最低工資的提升及員工合約的制訂，TAL 似乎做對了決定。惟對放洋英國又在美國工作的李國權而言，到美國見客自然易如反掌，不過對於管理廠房，他會否難以應付？李國權認為要成功管理工廠員工，必須先了解生產過程。

雖然李國權自小對製衣耳濡目染，該對製衣有一定的認識，但李國權在英國修讀的是電腦及 MBA，之後在美國又從事電腦顧問，對工廠而言，他自然是不折不扣的外行人，難以令人信服。

親力親為駐廠體驗

李國權因為明白這點，所以自美國歸來後，他並沒有返港工作，而是到馬來西亞駐廠住一年半，了解工廠生產及運作，更學管理一個



車間運作，李國權笑言他更試過縫製恤衫，雖然他笑指質素自然比不上工人。李國權認為這年半的學習可增加工廠的生產效率、競爭力及說服力。李國權更將自己的經驗套用到現在公司的運作去，規定公司的見習行政人員或新同事都需到工廠駐廠兩個月。

其實 TAL 雖然是老牌公司，公司又是源自上海，但作風卻是十分西化，如公司三代在家中也以英語交談，加上 TAL 也以美國客戶為主，李國權更特別以將心比心管理自己的廠，除了在每間廠都設客戶服務團隊外，他更常到各地的工廠參觀，了解

各國文化，再作適當的管理。

「在東莞，所有員工都是由外省來，所以必須設宿舍；在馬來西亞，則有一半是本地人，所以他們會要求準時放工；至於在印度，當地只需三人便可成立工黨，所以相信未能滿足所有團體的要求，因此，我們便沒有在印度設廠。」而在香港，TAL 除早在十年前便推出五天工作制，李國權顧念員工偶爾會超時工作的情況，故打算推出彈性上班制度，讓員工可選擇早回或遲走一小時，自行控制上班時間。

雖然紡織、製衣業經歷不同變化，現在更取消配額制，大型製衣廠如 TAL 優勢也減低了，但李國權認為只要 TAL 繼續為客戶、零售商提供優質服務如供應鏈管理，著重科研創新、品質及準時送貨，公司必可圖利，加上 TAL 運作一直甚靈活，能適應不同年代的變化，如憑供應鏈管理而賺取的忠誠度，便足以抵銷配額取消的不利因素，這一切都能證明 TAL 在業內屹立不倒 60 年的原因。■