



金邊去來

文 / 劉仁傑 老師

最近與日本研究夥伴，剛剛完成河內與金邊的考察，對於越南與柬埔寨縫製產業的新近動向略有體會。特別是柬埔寨首都金邊的縫製產業，不僅是當地第一大產業，更被視為繼印尼與越南之後，柬埔寨、孟加拉與緬甸能否成為下一波新興工業國的試金石。

2010年初以來，中國大陸的缺工風潮方興未艾。海外台商開始將生產基地轉往其他國家的同時，包括台灣與日本在內的製造先進國，特別是對產品有所堅持的製造企業，也許開始盤算將來工廠回流的可能性與條件。

縫製產業旭日東昇

我從各企業提供的資訊推估，中國沿海、河內、金邊的縫製產業作業員薪資比為100：35：28。河內也已經面臨招工困難、員工流動率高，缺工環境與中國沿海十分類似。金邊的月薪基本工資(含法定生活津貼)僅61美

元，我往訪的一家製作牛仔褲的台商成衣廠，含加班的平均月薪為88美元。

縫製產業是柬埔寨的最大產業，發展如旭日東昇，優衣褲、GAP與NIKE的代工廠均已出現。柬埔寨縫製協會(GMAC, Garment Manufacture Association Cambodia)擁有270家公司，雇用32.1萬的從業人員；除了約40家鞋廠外，大都是成衣廠。規模十分多樣，從數百人到6千人都有。

我往訪的台商成衣廠投資已經超過十年，採用非常典型的單一工序批量生產方式。員工2,100人中，台幹與陸幹各15人與70人，當地幹部僅有基層的班長。大陸籍幹部大都是當地華僑的親戚，部分在中國的工廠工作過，大致符合台商管理上的需求，薪資平均為650美元。材料90%從中國進口。員工僅能做單一工序的單純作業，現場宛如「製造過多過早」、「搬運」與「庫存」

等典型浪費的大型展示場，生產週期時間(LT)非常長，生產效率明顯不佳。但是，由於人工成本低廉、現場幹部管理容易，加上對歐、美、日的出口優惠，獲利仍然符合預期。

事實非常明顯，柬埔寨縫製產業的崛起，直接衝擊到性質接近的印尼與越南，間接也影響中國的縫製產業。

中國沿海進入高價競爭

如果中國的員工只能做單純的作業、幹部只能做簡易的管理，她們就很快被工資低廉的國外企業所取代。另一方面，中國沿海的高附加價值化競爭將愈來愈激烈，這是一場精實變革的競爭。換句話說，競爭的關鍵不在於比「低價」，而在於是否有能力製造高價位、短交期的產品。最近一家大陸日商成衣廠，就邀請我演講如何因應這個新型競爭。

我的考察發現，這家日

商的生產變革已經取得初步的成果，更大的挑戰才剛剛開始。當前最大的挑戰有兩點。第一，追求小批量或單件流的問題解決能力。第二，可視化機制的精進。

我們在演講會後的對談中發現，為了達成上述目標，目前的激勵制度與企業文化，必須同步調整，許多矛盾必須打開。譬如屬於IT應用的FRID，十分成功；但這個計件模式，可能要設法用技能水準與協調性取代。精實系統相信，讓能力平庸的從業人員找到定位、受到激勵，是讓優秀技能工創造更大價值的關鍵。

事實上，在物價高漲的缺工環境下，從業員的浮躁十分不利於精實系統的推動，結合連年幾成的調薪，似乎述說著將來工廠回流台灣或日本的可能性。

相對於成熟的中國沿海城市，金邊如同新興工業基

地。同行的日本學者認為，金邊應參考胡志明市的開發模式。胡志明市知名全球的新順加工出口區，由台商參與開發：台日商的熱烈進駐，奠定成功基礎。而今天的柬埔寨開發區，卻是百花齊放，台商與日商已漸居弱勢。由於積極投入基礎建設，中國已經成為柬埔寨最大投資國暨援助國。

一位主管開發區的官員說，金邊的許多政府辦公廳，都是由中國資助興建的，柬埔寨總理韓森去年底剛剛訪問過中國。他說，表面上東南亞國協感受到中國的威脅、對中國有許多意見，實質上承受中國許多好處。這可能是中國移民愈來愈多，精通兩國語言的中國籍中間幹部、商務人士愈來愈多的重要背景。

華人影響力日增

台商總經理也發現，中

國籍幹部的存在，對台商管理有很大的幫助。在環境變化劇烈之下，當地的柬埔寨幹部，不論是調適變化能力或抗壓性，都還難當大任，中國籍幹部彌補了這項空間；同時在相對之下，柬埔寨幹部的成長空間與機會，也自然受到壓縮。從金邊市區的招牌觀察，中文已經是最重要的外國語文。

柬埔寨人口僅1千3百萬，在外資大量進入下估計將很快達到飽和，缺工是遲早的問題。金邊沒有公共大眾交通系統，卻可能是全球擁有最多LEXUS高級車的國際城市，堪稱矛盾叢生的冰山一角。從工業區的林立與審批過程觀察，官僚體系能力薄弱，距離真正的新興工業國還十分遙遠。更可憂的是教育的長期荒廢，改善遲緩，文盲達到總人口的三分之一。

不過，日本貿易振興機構金邊事務所道法清隆所長指出，受過西方完整教育的年輕官僚已經出現，他們不僅有崇高的理想與志氣，也認為務實發展經濟才能同時撫平歷史傷痛與貧窮問題。道法所長在座談會的這一段總結，頗讓我們動容。



金邊：全球擁有最多LEXUS的國際城市



金邊的上班交通車，沒有大眾運輸系統