



異域崛起

文 / 劉仁傑老師

應邀加入日本學會緬甸訪問團之前，我對緬甸只有兩個印象。一個是四十年前就讀國中時，讀過柏楊用筆名鄧克保所撰寫的《異域》，描寫1949年國民政府雲南部隊轉進泰緬邊界，滇緬孤軍奮戰的辛酸故事。另一個是由楊紫瓊主演、法國導演盧貝松執導的電影「以愛之名」(The Lady)，描寫諾貝爾和平獎得主翁山蘇姬的真摯故事。

8月21日飛抵仰光，一家台商鞋廠緬甸籌備處負責人到機場接我，身旁的Hunk與Sean，居然就是滇緬孤軍的第三代。他們以緬甸僑生來台就讀，畢業後分別在台灣與大陸工作過，最近因緣際

會投入這家台商。

代表團一行由緬甸工業總會(Myanmar Industries Association)接待。接待大廳櫥窗陳列了各個國家或地區訪問團所贈送的紀念品，在數量上Top2是雲南與日本，從滇緬到日緬，反映中日兩國在緬甸工業投資的角力。

三家當地企業的工具機

緬甸工業總會與訪問團進行了兩小時的交流會談，並安排在第二天訪問MET、SEM與KMN等三家當地企業。我們不僅在會議廳掛著的知名商社STAR TEK的大型月曆，看到了台灣工具機的圖片；三家當地企業製造現場，也擁有為數眾多中國、日本與台灣的工具機。

MET是鑄造加工廠合計員工40人，生產拖車等民生用品鑄件，年產量約120噸，目前正擴充工廠，計畫明年底擴充為150噸。加工廠地板並不平整，超過10台的傳統工具機凌亂放置，約半數正在

運轉，僅進行非常簡單的車銑作業，100%為中國製。

SEM與KMN屬於電源設備產業，是大樓電源供應模組製造暨維護企業，技術與主要材料都來自國外。KMN與日本日立製作所進行技術合作，日本工程師長期進行技術指導，在業界評價高，參觀時禁止照相。現場分鉅金暨元件的製造與電器箱組裝，其中鋼板切割、折彎、沖孔、焊接，以及車銑與研磨等機械加工，需要為數眾多的工具機。

總結在兩家企業所看到的工具機，總數約在100台上下，在數量上大約80%以上來自中國大陸，台灣與日本各占10%。中國製工具機包括所有的領域，絕大多數是傳統工具機，品牌大都是名不見經傳的地方企業，很多是雲南與廣東的地方型工具機廠，沒有發現瀋陽或大連等知名廠商的產品。台灣製工具機大都為數控工具機，包括台勵福(tailift)與協易等



品牌。日本製工具機雖然不多，但所放位置都十分顯著，包括村田、小松、AIDA等；少數中古傳統工具機則置於大陸製工具機之中。

整體而言，包括鑄造加工廠在內，成型工具機遠多於切削工具機。切削工具機的真正需求，為時尚早，可能要等到車輛工業與消費性電子產業的普及。

縫製產業的新天地

2012年製造業占緬甸GDP的22%，以食品業與成衣業最具代表，而成衣業則是外資投入最多、對當地雇用最具幫助的產業，製鞋業則剛剛開始。

我們訪問了100%日資，位於THAR Industrial的日本WOF(White Owl Fashion Co., Ltd)。WOF生產日本總公司Flex Japan的自有品牌、市價3000-5000日圓的男性襯衫。擁有員工427名，共擁有三條生產線，目前每月平均生產9萬件，出貨6個貨櫃。在緬甸除自有工廠外，同時擁有三家韓國代工廠，已經成為公司品牌最重要的生產基地。

負責人指出，日本總公司仍然擁有工廠，但生產總件數僅占集團的一成。日本廠以單件流方式生產流行、

新型與多樣少量的產品。外包中國大陸已經有25年的歷史，2000年左右是全盛期，中國工廠的集團占有率達70%。基於環境變遷，在印尼與越南也有代工廠，卻直到緬甸才設立自屬工廠。

緬甸工廠採取名為bundle system的批量生產方式，從裁斷到包裝6天，在完全部位分工、批量移動、透過中間料架管控半成品庫存、部門內多能工支援等特質。過去3個月的平均月薪(含加班)為108美元，大約是中國成衣廠的30%。公司全員住宿、月流動率低於2%，競爭力集團第一。

事實非常明顯，由於柬埔寨人口有限、孟加拉最近發生Rana Plaza大樓倒塌成衣廠死亡超過千人慘劇，緬甸已經成為縫製產業的新天地。包括成衣與鞋業，緬甸縫製產業崛起，將直接威脅到性質接近的印尼與越南，紓解中國縫製產業解體帶來的衝擊。

資源價值的原理

我們的考察發現，外商成衣業與當地電源設備產業，起薪相差約50%，總薪資相差更大。前者來自國際比較，後者則具有技術性與

獨占性的國有或地域特質。隨者外商增加，前者機會大增，但後者的增加卻有限，不可能因具有競爭力而大量外銷，也不能被外資取代。

台商鞋廠的Sean對我說，他在台大畢業後在台灣找工作，嚐到機會少的滋味，最後落腳北京的大陸台商。兩年多的資訊系統工作雖然充實，心得卻是隨時可能被取代。以精通緬甸語、中文與英文，在4個月前被新東家所錄取，目前忙於規劃、拜訪、考察與建廠監工。他說，配合明年工廠落成，正準備開始招募幹部、擬定包括赴越南廠學習的培訓計畫，儘管鞋業知識的學習才剛剛起步，卻有一種非常充實、不可替代的感覺。

管理學認為最有價值的資源，是稀有、不可模仿、路徑相依的資源，緬甸的電源設備產業，以及在緬甸台商中活躍的滇緬孤軍第三代，驗證了這個事實。

