



達卡憂愁

文 / 劉仁傑老師

台灣出發，孟加拉非常遙遠，達卡(Dhaka)十分陌生。四天的考察行程，包括達卡舊城區、達卡大學、日本貿易振興機構與4家企業。從無法接受、憂愁濃郁開始，到逐漸看到曙光與希望。本文嘗試記錄三段強烈感受，做為首次訪問孟加拉的心得。

作為孟加拉首都的達卡，可以分別用人力三輪車與紡織工業來代表，如果前者代表市容特徵，那後者則是經濟發展指標。在繁華鬧市區、偏僻小巷、達卡大學裡，都有川流不息的三輪車流。塞在動彈不得的小巴上，欣賞像是藝術品的三輪車、奮力向前的車夫，以及道路兩旁的垃圾，卻有一種非常不搭調的浪漫感。

非常不搭調的浪漫

大早起床，習慣性地在旅館周邊散步，運動兼欣賞晨間風光，居然不到3分鐘，就受不了路邊無所不在的垃圾，雅興全消地折回。隨者經濟發展，達卡可能已經成為全球最髒的城市。小型旅館內的典雅

別緻，跟鄰近區域的成堆垃圾，形成了強烈的對比。這個極端惡劣印象，在紡織工業的考察中得到了局部的紓解，而Padma集團的參觀，則感受到這個國家的希望。

我看過日本NHK製作名為「你的襯衫來自這裡」的孟加拉特輯，詳細報導2013年4月發生Rana Plaza大樓倒塌成衣廠死亡超過千人慘劇之後，孟加拉在工安改善與勞工抗爭之下所面臨的困境。這個報導指出，孟加拉提供市售1,000日圓、日本市場上最便宜的男性襯衫；管理優良的工廠贏得員工的愛戴，沒有受到逐漸惡劣的勞資抗爭波及。儘管法定工資遠低於緬甸，多數外資品牌依然準備撤離，孟加拉政府與業界團體正積極挽回。

兩年後，我們在孟加拉看到大樓原地已經成為一個水池，以及一個紀念碑。這個悲劇給孟加拉兩大啟發，一個是CSR(企業社會責任)的重要，另一個是脫離對紡織產業的依賴。我們以兩個個案為中心，解說這兩個發展方向。

一般對達卡紡織或成衣企業的印象，是擠身老舊的大樓。我們路過紡織企業最密集的Ashulia區，確實說明了這個事實。像1990年代初期的珠江三角洲，來自偏遠省區的民工在這裡打拼，即使工資低廉，卻是家鄉經濟的重要來源。

全球知名成衣生產基地

我們的專車進入Comfit Composite Knit(簡稱CCK)廠區，卻彷彿進入另一個世界。不僅廠區寬廣、六大棟建築，以及餐廳、醫院與托兒所，讓我們眼睛一亮。CCK設立於1984年，是孟加拉最具規模的紡織企業之一，目前擁有7,761名職工，生產在孟加拉被認為最高檔的H&M、ZARA等知名品牌成衣。最大特色是從紡紗織布開始，染色、印刷、裁剪、網印，到後製程的成衣縫製與包裝，非常徹底的貫徹垂直整合。

目前有兩棟大樓繼續興建之中。製造部長Kawsar Ali對我們說：2013年的事件讓他們相信，沒有CSR就沒有企業，

自此他們停止所有的外包作業，全面強化內製、內部管理與職工福利。CCK對5S、品質等基礎訓練非常重視，主要知識來自赴日本研修與專家指導，背後是日本政府的開發援助。具體成果是員工年流動率2%，遠低於紡織產業平均的6%。

孟加拉政府也十分清楚，只依賴低廉工資的紡織產業，經濟發展沒有未來。這幾年積極開發經濟特區，發展醫藥、食品、IT軟體代工等新興產業。DEPZ(達卡加工出口區)堪稱代表，另十餘處的開發計畫已經展開。

一位日本半官方組織負責人卻對我們說，政府過度偏重



達卡加工出口區警衛森嚴



Ashulia區紡織職工上班情景

意識型態，欠缺發展願景與魄力，是發展上的最大瓶頸。

「25年前所撰寫的產業發展分析，與今年新撰寫的報告，結論居然幾乎一樣。」

然而，不論日商或當地企業，我們所接觸到的負責人與管理幹部，卻充滿希望，許多企業在競爭優勢的建立，或者未來升級能力上，展現了發展潛力。

Padma集團挑戰日本TPM賞

Padma Group of Converters(以下簡稱Padma集團)成立於1987年，目前擁有製罐、製瓶、紡織、造紙、塑膠、瓶蓋等9家企業，總員工人數2,536人，主力產品外銷美國、印度、緬甸與越南。現場的5S水準很高，不論可視化程度或OPL，都讓訪客印象深

刻。他們簡介更直指兩年後的日本TPM賞。

因為日本知名指導團體HIDA的牽線，我們到訪時具有兩種身分，一個是學術考察，另一個是現場指導。因為Padma集團的期待，我們主要扮演製造現場指導者的角色。「我們非常努力，請告訴我們不足的地方，我們一定全力以赴」，創辦人在致歡迎詞時，提出了誠懇的請託。

曾經在日本研修並工作過5年的一位現場幹部，成為我們的最佳翻譯。能夠使用日文在孟加拉指導企業，進行深入對話，堪稱意外。最後在一片感謝聲中，獲贈他們事前準備好的精緻感謝牌，更是意外中的意外。最後，以我當天指導內容的摘要，做為本文的總結。

我十分高興能夠在此提供現場的觀察意見，並知無不言。首先要對貴集團領導表達敬意，你們的製造現場流程已經具備國際水準。

我的建議主要有兩點。第一，貴公司的乾淨程度讓我震撼，這個過程如同簡報所說，是一項生活習慣與DNA的改變。我希望這個改變能夠從周邊社區開始，並擴及貴國社會，讓整個城市與貴公司同步成長。

第二，所有的設備或流程間的「In Process Product」，可視化程度高，值得讚美。但請各位從下列三點思考其目的，以及進一步的改善方向。亦即：1)如何保證後製程不缺料？2)如何保證不製造過多或過早？3)如何為後製程的配套投料一次放置到位？