

把握千載良機 一九七八年率先闖內地市場

家國情懷 溢達夢圓製衣王國



▲楊敏德透露，當年回內地投資，與父親及外祖父對國家的情意結有很大關係
大公報記者黃洋港攝



改革開放40年之港商拚搏

大公報記者 李永青 林靜文

國家於1978年推行改革開放政策，在同一年成立的溢達集團便快人一步，成為最早投資內地的香港紡織企業。有「棉花公主」之稱的溢達董事長、楊元龍之女楊敏德透露背後緣由。「當年父親認為，人生有此機會遇上內地改革開放這個千載難逢的良機，便應回國創一番事業，但強調內地不能學蘇聯做重工業，應該發展製衣及旅遊業，因內地輕工業基礎好，且內地勞動力充裕，工資又低，衣車又便宜，投資一元，便可賺14元外匯。另外，內地有不少地方風景好，只要做好基建，很易賺外匯。因此，父親成立了兩家公司，一家做旅遊，另一家便是溢達。」楊敏德表示。

五旬父把握機會回國創業

楊敏德透露，當年回國投資，與其父及外祖父對國家有很強的情意結有關。「對於一班由上

海來港的工業家來說，他們只是香港的過客，父親已等了很多年，當年已50多歲，因此急於回國創一番事業。另外，我外祖父是庚子賠款的留學生，在學成回國後，便選擇參與實業救國，但其一生經歷過兩次世界大戰，每次想做大事時，都遇上戰禍而卻步，可以說改革開放，是我外祖父及父親期待已久的機會。」楊敏德形容，改革開放這四十年絕對是一個黃金期，這一代人可算極其幸福，對比祖父輩飽經戰火的年代，現時大家面對的困難，簡直微不足道，呼籲大家好好珍惜。

縮短內地製衣業與國際差距

因此，改革開放正是楊氏期盼多時的機會，故即使當年投資沒有先例可循，溢達亦決定與中國紡織品進出口公司下屬省市分公司，達成了補

四十
年前，內地
實施改革開放
，國家從一窮二白
逐步發展成為全球第
二大經濟體，不少港商
更為改革開放作出了重要
貢獻。特別在開放初期，外
界仍對改革抱觀望態度之際
，於1978年創立溢達集團的楊
元龍，憑着對國家的情懷和膽識
，敢為天下之先，於當年便簽署了
內地紡織業首份補償貿易協議，成
為最早投資內地的香港紡織企業。其
後，溢達不斷加碼內地投資，並於90
年代中再有驚人之舉，成為首家在新
疆種棉花的港企，亦促成溢達晉身為
全球最大的棉質恤衫製造商之一。

溢達集團發展史

- 1978年，溢達集團正式成立；同年8月，與中國紡織品進出口公司江蘇省分公司簽訂中國紡織業第一筆補償貿易合同；同年在毛里求斯開設製衣廠
- 1980年，與華潤及上海實業組建合資公司，在上海第二棉紡廠生產牛仔布，涉足色織布生產
- 1983年，收購斯里蘭卡Polytex製衣廠35%股權，今年3月Polytex已成為溢達全資子公司
- 1984年，與上海實業公司、上海紡織品經營公司在港合資開辦中達製衣廠，是新中國在境外開辦的第一個紡織合資企業
- 1988年，在高明投資興建全新梭織布廠，與地方政府合資興辦了高豐紡織印染聯合企業
- 1995年，楊敏德接任溢達集團董事長，並決定到新疆投建紡紗廠
- 1998年，收購新疆綠洲長絨棉紡織有限公司，建立新疆溢達紡織有限公司；同年與新疆生產建設兵團農三師共同組建新疆豐達農業有限公司
- 2000年，在高明成立研發中心；同年在越南平陽省部署建廠
- 2009年，在昌吉建立新的棉紗廠，成為新疆首個全流程智能化紡紗工廠
- 2011年，在新疆成立研發中心；同年參與桂林銀海紡織集團的改制工作，後更名為桂林溢達紡織有限公司

花絮

難忘講英文買牛油

現在每到過年過節，很多香港人都會回鄉探親，但在改革開放初期，不少人對於北上仍感到「怕怕」。但楊敏德及其母卻成為先頭部隊，兩母女回鄉順便為公司投資作探路。當年二十多歲的楊敏德坦言，「無乜驚」，反而感到很新鮮，因為有機會見識到北京天安門、故宮等名勝，更笑言有些像劉姥姥去大觀園般，令她大開眼界。
還記得那個年代，內地物資幾乎「乜都冇」，但兩母女為買牛油送親戚而出盡法寶。「當年去友誼商店買東西給親戚，但每人有限額，我們兩母女首輪買完後，再到外面脫掉外套再去買，去買牛油，因為他們喜歡。又知我自細都大膽，母親就叫我再買，同佢講英文，當時一講英文就當你係外賓，結果又畀我買到多些。」回想當年種種趣事，楊敏德依然歷歷在目、印象深刻。

市場遍全球 無懼貿易戰

當大大小小的製衣廠正為如何面對中美貿易戰而煩惱之際，溢達集團早在改革開放之初，已着手布局海外市場，而國家「一帶一路」倡議的提出，更為其在海外發展提供更明確的指導思想。楊敏德說，「如果過去打貿易戰，（我們）早就發瘋了，但現在有了其他市場，商機也更多元化。」

溢達集團在1970年代末成立之初，已開始其海外布局，其中馬來西亞和毛里求斯，均是集團較早進入的國家，目前溢達在檳城的製衣廠，仍是馬來西亞最大成衣製造企業之一。同時，自2000年開始，溢達集團在越南部署建廠，先是斥資2500萬美元在平陽省建立越南溢達針織品有限公司，其後分別在2010年和2012年在同奈省及和平省建立新廠，目前越南工廠員工已逾萬名。為響應國家「一帶一路」倡議，溢達集團近年更加强了在沿線重要節點地區的投入力度。

除了上述國家和地區，溢達集團業務還遍布美國、英國、德國和日本等，在全球共擁有5.7萬名員工。2017年，集團營業額達13億美元，其中分別有41%和27%來自美國和歐洲，14%來自其他地區，13%和5%來自內地及日本。每年為品牌生產1.1億件成衣。

▶ 1995年，溢達集團楊敏德（前排左）和新疆自治區計委主任在吐魯番地區行政公署禮堂共同簽訂《關於溢達集團在新疆吐魯番獨資興建棉紡廠的確認書》
相片由受訪者提供



◀ 1989年11月，溢達落實在佛山市高明區投資興建高豐紡織印染聯合企業有限公司的簽約儀式。前排左二為楊敏德
相片由受訪者提供

為年輕人創造上升空間

「如果將過去管理窮人的那套辦法，搬到管理現在這群有能力的人，是行不通的。」對於外界有指年輕一代工人態度不好，楊敏德給出了另一種看法。她認為，改革開放以來，中國在教育方面投入大量資源，培養出眾多高學歷人士，「如何將基層工友和一群受過教育的人融合成新力量，是管理階層的责任，並不是說當工人有要求的時候就沒有競爭力了。」

令楊敏德深感自豪的，是近日集團

旗下一名紡織女工出身的員工，取得國家知識產權局的耳仔夾專專利。她說，期望給予同事一個可發揮及上進的平台，「讓一些過去家境唔好，或不願讀書的人，有一個上升的渠道。」

「我們這些企業不能造就很多大富大貴，但若年輕人有抱負、有意改變現狀，不妨可考慮一下我們這些（實業）公司。」楊敏德認為，工業（實業）與香港經濟仍息息相關，不是只有地產和金融，她期望香港的年輕人不要忘記這

條出路。

不少媒體曾報道，李嘉誠說在港最有毅力的人只有兩個，就是他和楊敏德。楊敏德笑說，自己也是從報章所知，但不清楚從哪裏傳出來的。問楊敏德是否一個有毅力的人，她直言：「我有毅力呀，仲係死纏爛打囉。」及後她稱，被指有毅力，或因當時去新疆投資前曾請教李嘉誠，「當時李生有鼓勵我，如果他年輕十年也會去，咁我就放馬去咯！」

慧眼識疆棉 敢為天下先

「到新疆去」，是溢達集團打通產業鏈的關鍵一環，也是楊敏德這輩子做的最驕傲的決定。楊敏德說，公司是做工業，不是做農業的，但因為要用到棉花，而新疆的長絨棉非常重要，最後決定在新疆投資了第一個紗廠。她說，「因為改革開放，要引入一個市場機制，當時香港企業在這過程中是很大膽的，還帶動了整個市場機制的改變。」

埃及的棉花好，但價錢貴；秘魯的棉花價格相宜，但交期不穩定。有見日本人到新疆買棉花、買紗，楊敏德也跟著走進新疆，繼而發現了新疆的長絨棉。溢達集團先是在新疆建立棉紡企業

，為提升服裝紡織品的品質，後來又發展到棉花育種、種植、扎花等上游生產鏈。

有棉花公主之稱的楊敏德帶領溢達集團直接與棉農打交道，親自去收購棉花，「過去收購價不鼓勵優質棉花，棉農常將長絨棉拿去雜交，提升收產。當年其他企業向棉農收購棉花，只是給一張收據，俗稱「白條」，寫上應收款項若干，但其實棉農拿着這張收據，最終是拿不到錢，而且收購價不管棉花品質好壞，所以棉農沒有誘因種植優質的棉花。但我們的收購方式不同，是用現金直接向棉農收購棉花，一手交錢，一手交

貨，從不「打白條」，而且收購價是按棉花的品質釐定，帶動了整個棉花產業，並大大提升農民的生活水平。」至今，溢達集團在新疆的投資總額逾1.82億美元，是當地規模最大的外資企業。

試想一間香港企業，山長水遠到新疆去種棉花，當中困難可想而知。楊敏德更笑言，若是一間上市公司，很多時管理層或因擔心短期業績，不敢如此冒險，更不可能糾纏幾年時間，但因沒有上市，且長期利好公司發展，故值得冒險。問及有否想過要放棄？她堅定地說：「無，（我）已經預咗，既來之則安之，從未想過要退縮。」



▲投資20億元人民幣的項目「十如」，是一個集紡織、製衣、物流、體驗中心等於一體的低碳型生態旅遊工業園區

建「十如」為未來製造業示範

在楊敏德辦公室的書架上，除了紡織、管理方面的文章典籍，還有不少關於建築、風景園林的書籍，原來這是源於溢達集團在桂林投資的一個工業生態旅遊體驗式園區項目「十如」。楊敏德說，希望能藉此項目提升大家對環境保護意識，及加強項目管理，「我們香港人還有這個勇氣和抱負。」

桂林山水甲天下，是名聞天下的旅遊勝地，從來甚少工業落戶桂林，但溢達集團卻投資高達20億元人民幣在當地興建「十如」項目。它是一個集紡織、製衣、物流、體驗中心等元素於一體的低碳型生態旅遊工業園區，旨在展示傳統行業如何在保持競爭力的前提下，實踐可持續發展的理念。

據介紹，「十如」第一期工程已於2015年6月展開，紡織工藝中心已於今年落成啟用，成衣工藝中心將於明年投產，為桂林帶來約1500個就業機會。其中，紡織工藝中心和成衣工藝中心將展示溢達集團領先同業的生產設備、傳統工藝與自動化系統結合和可持續發展的生產業務。至於第二期工程的整體規劃和前期籌備工作已經啟動，預計需時約兩至三年落成。

溢達集團期望，項目能為在紡織服務行業實現工業4.0開創新的組織模式和人才培養及管理模式，同時大大提升「桂林製造」在紡織服務業的知名度，為中國未來的製造工業和人文共融起示範作用。