

傳統產業 織出未來

——社企毛衣廠重新定義香港製造

「加入L plus H不僅是為了一份工作，而是要把工藝和品質提升到世界一流水平，織出個人的尊嚴。」

文、圖 曾紹樑 本刊執行編輯

上世紀七、八十年代，製衣業作為香港的支柱產業，盛極一時。然而，隨着內地改革開放，大量工廠北移，香港製造的品牌成衣漸漸沒落。今天，大家對Made in China的產品早就習以為常。然而，一家位於屯門的社企毛衣廠，卻以100%香港製造，重振香港品牌為宗旨。

老中青三結合

這家毛衣廠名為L plus H Fashion Limited（下文簡稱L plus H），取英文「愛」（love）加上「希望」（hope）的意思，2009年7月創辦，定位製造高級羊毛衣，原意是為區內的中年人創造就業機會，結果各個年齡層都來應徵，目前廠內不僅有昔日為香港製造業起飛作過貢獻的「50後」、「60後」老師傅和熟手女工，更有「80後」年輕人負責生產管理，老、中、青三結合，攜手打造高品質的香港貨。

L plus H董事何靜瑩（Ada）坦言不是「紅褲仔」出身，她畢業於美國喬治城大學外交學院，獲得學士學位，並在哈佛大學甘迺迪政府學院取得公共政策碩士學位，曾在多間跨國企業從事戰略策劃、管理顧問、外幣衍生工具交易等業務，負責一間毛衣廠的營運則是第一次。萬事起頭難，何況這是一間有社會責任、有抱負的「非一般」毛衣廠？

Ada曾經在L plus H的博客撰文，指出該公司所走的路，是香港近20年來已不再走的路。因此，只有不怕吃虧，願意充當試驗品，與不同供應商共同研發新產品及新技術，並抱着不只是經營工廠的心態，而視為實踐使命和輸出核心價值的現代化企業來管理工廠。L plus H在中環開設的門市店，也要秉承同樣的精神，以延續公司的使命。

引進科技管理

如果不是親身參觀L plus H的廠房，也許不會明白這番話的含意。事實上，L plus H雖是社企，卻追求競爭優勢。因此，既為世界名牌代工，也推出自有品牌產品，強調的是一流品質，合理價錢。

Ada表示，L plus H的投資者包括中南集團主席莊學山等實業家，創辦時只30有多位員工，目前已有接近90人。「我們辦社企有三個原則，第一，不與其他中小企競爭，避免取代現有的行業或經營模式。第二，以社會為目標，希望協助長遠解決中年就業的問題。第三，堅持最高品質。」

她說：「由於製造高檔次羊毛衣屬於半技術的工作，因此入職的員工也有接受培訓的機會，並非一般刻板的製造過程，因此容易凝聚志同道合的人加盟。事實上，L plus H的創辦團隊中，有幾位在羊毛衣製





▲何靜瑩強調，每一件羊毛衣上“Made in Hong Kong”的標籤，是L plus H的驕傲。



▲(右起)挑撞部組長芳姨、生產主管阿德和「愈做愈年輕」的縫盤師傅謝姑娘，不但是L plus H的骨幹員工，而且是該公司「老中青三結合」的代表。



▲女工正在聚精會神地縫盤

造業有超過40年經驗，儘管他們在內地已經有數以千計的工人和大量生意，但本着為長遠解決中年就業問題，同時希望重塑『香港製造』的品牌，認為需要有競爭力，因此在設計和產品開發等方面，要與意大利工廠生產的優質產品看齊。」

Ada續說：「要提升羊毛衣的品質達至國際水準，現代化的生產設備不可或缺。因此，我們從意大利進口先進設備，並試用日本研發的電腦針織機。」

除了生產設備外，L plus H一開始便安裝無線射頻識別(RFID)系統，以便追蹤整個生產流程。利用數據分析提升生產效率和產品素質，可算是L plus H在科技創新方面的一個重點。「上游管理很重要。我們只要按一下觸控式電腦屏幕(touch screen)，便知道生產過程的問題和次品數量，最重要的是，能夠知道哪一道工序、哪一位工友出錯，並可請工友即時改正，或者避免繼續犯同樣的錯誤，令生產流程更暢順。」Ada認為，L plus H管理層投入大量資源完善上游管理是值得的，因為只有這樣，生產程序才會更暢順，毛衣品質才會符合顧客的要求。

重視熟手技工

在毛織行業裏，有一道關鍵的工序稱為縫盤，Ada不無驕傲地說：「負責縫盤的工友大多有20至

40年不等的經驗，請他們來工作，也同時提升了他們的技能。」她說，機器不是萬能的，毛衣很多部位都要人手縫合，所以，縫盤之後，還要挑撞(hand stitching)，即要用勾針一針一綫地收尾，這工序必須由熟手技工操作，「負責挑撞的工友都有10多年至30年不等的經驗，不僅手工要熟練，視力要求也很高」，她說。

Ada解釋，RFID技術在L plus H應用於品質檢定，至於整個工廠的管理，則有賴數據分析，因此，「每一個工作崗位都裝有一台讀卡器(card reader)，每件毛衣都有一張內置晶片的插卡，工友開始工作時，會把插卡插入讀卡器，讀卡器連着數據傳輸線，電腦同步開始計時，做完拔出插卡，電腦亦同時停止計時。接着，毛衣連同插卡將輸送到下一道工序。換句話說，中途若發現次品，只要輕按電腦，隨時可知哪一道工序、哪一位工友『出事』，這時只要將次品交回給工友重做即可。」她說：「如此一來，既可以提高毛衣的品質和生產效率，另一方面，也有利於工友提升技能，減少出錯的機會。」

除了上游管理，Ada表示，L plus H也十分注重中游管理，這方面的工序主要是用兩盞燈照射毛衣不同的位置，主要是查找縫盤過程中有沒有「漏針」，挑撞時線步有沒有鬆脫，這些都要在清洗毛衣前發現，並

交回負責的工友「執漏」。「這樣可避免出現上游『放火』，下游忙於『救火』的情況。」她說：「一旦發現次品或工序出錯，我們即可從電腦顯示的數據中發現，這些數據對我們改善生產流程管理是十分重要的。[L plus H的廠房雖然不大，只憑肉眼檢查，卻不容易發現問題，但數字卻能告訴我們，哪個位置出了什麼毛病。]

Ada時刻強調實時管理 (real time management) 的重要性。她以金庸小說《倚天屠龍記》的「屠龍刀」作比喻，說：「就算有人給你一把屠龍刀，也要懂得使用才行；若用來切西瓜，便會浪費了寶刀。」因此，L plus H藉工業工程 (industrial engineering) 系統大量分析數據，打造成一間現代化的毛織社企。

Ada表示，雖然L plus H大力引進科技，但目的並非為了以科技取代人手，而是為了建立標準化的生產線。另外，他們為每件毛衣縫上「Made in Hong Kong」的標籤，彷彿給予產品一種「身份」和精神內涵。

香港大學社會學系呂大樂教授參觀L plus H後有感而發，說：「成功的社會企業不僅要幫助人，因為無條件遷就受助者並不能持續發展，而是能夠結合民間技術和商界的智慧，從而找到目標市場。L plus H有清晰的定位，就是生產較為高檔次的羊毛衣，然後找到合適的工友發揮所長，兩者合而為一，才能擦出火花，找到未來發展的路向。從L plus H的經驗可以了解，不要以為一些好像已過時的行業，不可以在香港重新發展，找到新的價值。」而思捷環球非執行副主席鄭明訓更提倡成立就業委員會，以製造就業機會。因為基層人士真正需要的是自食其力的機會，這樣才能平衡他們生活及心靈上的需要。

老師傅面對新挑戰

Ada則指出：「對於那些40至60歲、有一門手藝的工友而言，加入L plus H不僅是為了一份工作，而是要把工藝和品質提升到世界一流水平，織出個人的尊嚴。因此，入職的首三個月是關鍵期，重點是改變以往從事毛衣行業時的陋習和過時的思維態度。而對於20至40歲的員工來說，織出未來是為了晉身管理層。無論是否具備技術背景，來到L plus H都可以學

習到先進的管理知識，甚至可以嘗試尋找一些革命性的管理方法。因為無論意大利還是日本工廠的管理方法，我們發覺都不可能直接套用在L plus H，因為香港有本身特別的處境，例如員工的背景大不相同。正因如此，我們需要採用不同於傳統工廠的管理方法，才可以在競爭中集體生存下來。」

大致上，L plus H的員工可分兩大類：一類是本身有技術的資深工友，他們是生產羊毛衣的主力；另一類則是中、青年員工，他們是管理工廠的主力或未來晉身管理層的生力軍。Ada指出，由此發展出來的管理模式，便是「老、中、青三結合」，因為只有這樣，才能在傳承傳統織造工藝的同時，突破舊有的生產模式，並注入新的技術和企業文化，從而使產品品質達到世界先進水平。

用人唯才不問學歷

Ada自言要「打倒昨天的我」，聲稱「所謂人才，不在乎有多少個大學學位，也不在乎是否Ivy League (常春藤盟校，指美國哈佛、哥倫比亞、普林斯頓等8所歷史悠久的名牌大學) 畢業，只要是『肯做、肯學、肯捱』的都可成為人才。」她說：「有人說我們用了4年時間，在屯門『屯積人才』，我覺得這話的確是一語中的。」「只要是『肯做、肯學、肯捱』的人，為其開設新職位也值得。因此，L plus H招聘人手不僅不問學歷，更會訓練有潛質的員工晉身管理層。就以現任生產部主管阿德為例，他加入L plus H之前已做了十年「劃花」師傅 (負責織衣的電腦程式)，2010年加入L plus H。他工作積極負責，而且虛心學習，因此Ada決定栽培阿德成為中層管理人員。開始的時候，阿德既不熟悉工場運作，又不擅長與同事溝通，自覺難以勝任，加上他從未接觸過數據分析，感到力有不逮，一度想放棄。Ada給他3個月時間，鼓勵他放膽嘗試。結果，不到1個月，阿德已能衝破自己的心理關口，並且愈做愈好，目前，他已是管理半個工場的主管了。阿德的故事，令筆者想起「將相本無種，男兒當自強」的古訓。

其實，自強的又豈只是男兒？今年66歲的挑撞部組長芳姨，也在L plus H經歷了人生的蛻變。

「我6歲便從內地來港，一家11口住在石硤尾木屋區。……因為兄弟姐妹多，父母照顧不了太多子女，我身為大家姐，便要出外工作。……進了毛衣廠，一開始便做挑撞。」半世紀前入行的芳姨，一開始並不被主管看好，「以前的女工都由學師開始，邊學邊做，只要願意做，便可以學會一技傍身。我還記得當時有個主管罵我：『你沒技術，沒技能！』那時被主管說沒有技術，差不多就等於所有樣辦都沒得做，收入自然減少。於是我只好不斷做、不斷練，練到『針法如神』！（笑）」不過，「以前做的款色簡單，每批的數量又多，熟習了便不覺費神。而且往日只重數量，不重品質，有少許瑕疵也不要緊」。

芳姨在毛衣廠工作了十多年，直至1998年工廠北移後，「我不想到內地上班，便留在香港」。談及這段日子，她承認幾乎處於退休狀態。「做過不同工作，例如賣水果、醫院清潔工、賽馬會清潔工，不過都做不長久，結果我日間不是打麻將，便是在大家樂流連，每日等到『三點三』便吃下午茶，跟別人閒聊，太陽下山便回家煮飯。」「那時我覺得每天做的事很無聊，又沒收入，心想如果可以回工廠就好了！」芳姨說，這樣過了幾年，想不到願望果然成真！

2009年，L plus H在屯門設廠，芳姨把握機會重回老本行。儘管經驗豐富，卻也不是一帆風順，「最初，Ada要我們把用完剩下的線頭放進垃圾筒，又要我們插卡，麻煩得很，但被她多說幾次，便習慣了。」

芳姨分析說：「時代不同了，現在做毛衣講求質量，只有用日薪計算工資，才能確保每件毛衣都做得一樣好；按件計酬的話，人人只講速度，根本沒有人理會質量，只求多做幾件，多賺薪水。」她認為，L plus H就像一個大家庭，工友之間相處就像兄弟姐妹，雖然有時會拌嘴，但吵完之後便沒事。「總之，現在很開心便已足夠。」

作為經驗豐富的老師傅，芳姨在L plus H也並非一帆風順。Ada亦坦承她曾經「解僱」芳姨。「公司剛成立時，我聽芳姨向同事說，她多年來每天都在打麻將，我擔心她能否重新投入工作，為公司努

力。加上有管理層向我投訴，說芳姨曾出言頂撞。我們一向最重視員工的工作態度，為免影響士氣，我便決定暫時不聘用仍在試用期中的芳姨。」

她續說：「後來L plus H正式開業，人手緊張，我便決定請芳姨回來，再觀察一段時間，我才知道芳姨只是心直口快。而且，我發現芳姨挑撞的技巧很好，於是，第二個月我便讓芳姨升任組長。這數年來，我一直慶幸當日沒有錯失一位好工友。」而芳姨則自言「我只喜歡做挑撞，親手完成一件毛衣令我很有滿足感」。問她何時退休？她說：「我才不會退休，現在又有收入，又可以做自己喜歡做的事，多好！我會做到不能做為止！」

結論：產業回流看品質

Ada總結說，經營社企並不是要「博同情」，而是跟其他的公司一樣，需要以品質取勝，「人家知道你是社企，可能會稍為放心，但同樣要看品質，也同樣會討價還價」。她聘請經驗豐富的師傅和中年工友，並為有志的年輕人提供機會，在「織出尊嚴」的同時，也致力提升產品的素質，例如引入科學的管理方法、引進最纖細的Jemala羊毛、為工友舉辦不同專題的分享會、在中環開設門市推廣品牌等，目的也是希望L plus H在競爭激烈的市場環境中，能夠「織出未來」。筆者認為，傳統產業能否回流香港，除了廠商對成本的考慮、政府和業界的支持外，從L plus H的實踐看，優質產品和行之有效的管理，也是決定產業競爭力的關鍵。📌



▲（左起）鄭明訓、何靜聲和呂大樂滿意L plus H產品的質量。