



▲台商王明祥（中）在緬甸打造蕾絲王國，呼朋引伴前往設廠。

專注、極致

—專訪偉特蕾絲王明祥 董事長

◆ 文／李庭宇

「我公司的產品只有蕾絲，創業 31 年以來都是賺錢的。」「我們是傳統製造業，就是顧好品質、服務好客戶、不斷創新滿足市場的需求。我不是科班出身，但長期服務客戶，什麼樣的產品會賣，我一看就知道。」偉特企業股份有限公司董事長王明祥大方分享他的經營心法，但簡單的道理卻是知易行難。

非科班的創業之路

偉特企業是目前全世界市場佔有率最大的蕾絲供應商，王明祥自豪的透露，「以前不太肯定，但自 2009 年到緬甸設廠後就確定是世界第一，因為與第二名的差距越來越明顯。我們每年都推出 2,000 ~ 3,000 款新樣式，客戶當然會需要你。」

經濟系畢業的王明祥相當積極，退伍前夕就利用「謀職假」找到工作，進入當時台灣最大的蕾絲與紡紗製造廠東洋針織當業務。初入

紡織產業，讓商學院出身的王明祥讚嘆「怎麼有那麼美的公司」，並一頭栽入陌生的領域，擔任業務工作。1988 年，那時候台灣的禮服業開始興起，許多剛萌芽的禮服廠商希望購買蕾絲，卻因前東家人力不足而無法應付，這些業者就希望王明祥出來做盤商，把蕾絲轉賣給這些禮服業者。「公司確實無法處理這些訂單，我就把這些客戶的請求告訴老闆，老闆很大方地成全我，因此在東洋工作 4 年後，我便自己創業，跟東洋買蕾絲轉賣給這些禮服業者。」

「很多人可能不知道，禮服業就跟製鞋業一樣，都是台商的天下，全世界有 6 成的禮服都是出自台商之手，而禮服一定會用到大量的蕾絲，是我們主要的市場之一。」王明祥解釋。

「蕾絲這個行業，就算大學讀紡織系也沒用，因為課本沒教，老師也不清楚，真是要到行業內，一點一點累積實務經驗，知道客戶的需求，瞭解市場的脈動。不過我們（蕾絲布）

這行真的是紡織業的皇后，一般的布匹每碼大約 2 ~ 3 美元，但蕾絲可以到 28 美元，差到 10 幾倍，你說他是不是門好生意？我們供貨的對象包括禮服業、時裝業、家飾業者，不論是女用內衣褲、窗簾、家飾品都有蕾絲的蹤跡。」被問到作為一個經濟系的畢業生，他是如何在陌生的蕾絲行業取得今天的成就？王明祥自信地做了上述回答。

1991 年，公司為服務大陸客戶便到香港設立貿易公司，並經過一年的觀察，決定在東莞設廠，除了就近供應大陸的內需市場，另一方面也利用當年大陸充沛而廉的勞動力加工外銷。當時，東莞廠的人均月薪只要 40 美元，東莞廠從建廠之初的 500 名員工一路擴充到最多 1,200 名員工。王明祥回憶：「選擇東莞主要有兩個因素，一個是地利之便，當初大家都是做外銷，多半透過香港，所以離香港近的東莞，就成了首選；第二則是台商多，彼此有個照應。」「千禧年前後，因為廣東的經營成本不斷的提高，我又到了湖南永州設廠，請了 600 多個員工。所以公司兩個廠最高峰大概聘請了近 2,000 名員工。」

人生沒有白走的道路

偉特是湖南永州的第一個台商，當時大陸各地招商相當競爭，蓋廠房的土地甚至是當地書記送的，唯一的要求就是「給我搞個跟你東莞一樣（規模）的廠。」當時廠房附近，政府

正開發一條 8 線道的馬路，工程款還沒有著落，也要王明祥協助認購商鋪，以籌措資金。王明祥二話不說配合政策，買了 30 個鋪位。多年後，隨著經濟發展，商鋪有了明顯的增值，讓當初一股傻勁跟著政策走的王明祥在多年後意外地享受到經濟發展的果實。「那時候，當地政府要做業績，要我成立一家開發公司，我就成立了永州偉明房產開發公司，這是當時永州第一個台商建設公司，讓我誤打誤撞地進入了房地產開發領域，也是因為這個因緣際會，才有之後在緬甸經營工業區的基礎。」王明祥分享跨入物業開發領域的經驗。

逐水草而居 + 自動化 分散經營風險

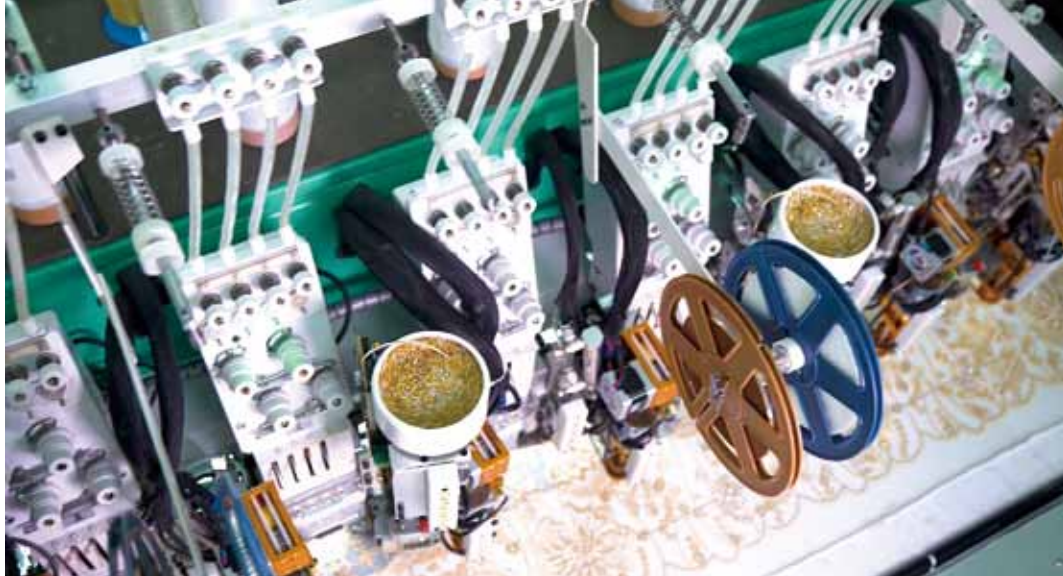
偉特公司自 1991 年到東莞投資後，面臨大陸的人力及土地成本年年不斷提高，因此除了 2000 年到湖南設廠外，在 2008 年廣東省宣布「騰籠換鳥」政策後，王明祥下定決心要分散一部份產能，到東南亞設廠。那時候去了好幾個國家考察，但不是排華情節嚴重，就是治安太差或罷工文化盛行，但到了緬甸，王明祥形容：「直覺告訴我，這裡就是 30 年前的東莞，我第一次考察就決定落地設廠，並且直接簽約買地。」

「製造業就是逐水草而居。以製鞋業為例，從台中到廣東，再去到東南亞，未來甚至可能要去非洲。我們也是一樣，不分散生產基地真的沒有辦法。東莞現在平均每月工資已經來到 700 美元，這個數字還不包括五險一金，而緬甸只要 150 美元，這還是把加班費跟保險算進去了。」

「雖然東莞很多台商倒閉或出走，但我必須說東莞市政府到今天還是很照顧台商，相當保護台商。東莞廠雖然連兩年虧損，但我不打算收掉，這些都是老員工，公司只要有能力一定會繼續照顧

▼ 蕾絲加工屬於勞力密集產業，需「逐水草而居」。





▲結構精巧的蕾絲織布機



他們，我只告訴幹部不要讓我越賠越多就好。」王明祥解釋了分散生產基地的考量，也道出他對老員工的感念。

蕾絲除了蕾絲布匹的產出外，還有許多需要靠人力加工的部分，例如縫亮片、緞帶、羽毛、串珠等，都需要耗費大量的人力。王明祥很早就意識到成本控制的關鍵在勞動成本，因此除了「逐水草而居」，尋求充沛勞動力外，另一方面也積極開發各式專利機器，推展以自動化取代人力。現在偉特的織布機已經可以縫上珠子和亮片，「要是沒有自動化的話，我們請一萬個員工都不夠用，現在釘珠、加緞帶還是需要人工，其他方面我們都朝自動化努力。」王明祥強調。

發現新大陸

2009年，緬甸尚未正式開放外資，王明祥雖決定落地投資，但也只能透過隱名投資方式，藉當地人名義買地設廠。由於公司對於地方就業及經濟發展相當有幫助，因此政府雖然知道公司的背後是台灣人經營，卻也是睜一隻眼閉一隻眼。這樣的情況一直到2011年3月緬甸登盛總統（U Thein Sein）就職後，開始劇變。新總統宣示將進行政經改革、開放門戶及趕上外面世界，實施市場經濟。對王明祥來說，最標誌性的改變就是2013年時，緬甸與日本政府合作成立了緬甸第一個經濟特區，自此廠商開始大舉進駐，外商對緬甸的關注度也越來越高。

王明祥在緬甸共請了6千個員工，從他的經驗看來，緬甸人由於篤信佛教，個性溫和、謙虛，心很靜，一坐下來4個小時不動也沒問題，是很棒的員工。由於偉特公司的經營績效與貢獻卓越，信譽頗佳，2019年由王明祥主導的華緬開發公司與仰光省政府合作，取得了位於仰光省西部的坦德彬城鎮一片近2,000畝的濱河工業區，成立仰光華緬科學園區，希望借重王明祥的能力，協助當地招商引資。

被問到中美貿易戰對他的影響，王明祥回答：「還好來得早，所以美中貿易戰對我幾乎沒有影響，因為大陸廠都做內銷，緬甸的產能才用來外銷，所以貿易戰對我來說不但沒有影響，甚至是個利多，好多朋友都來問我緬甸投資的資訊。」

新情勢下的展望

面對複雜的國際經貿變局，王明祥分享了他的想法：「我的訂單還是蠻均衡的，不會側重單一國家，我比較大的客戶反而在土耳其、西班牙，一些成衣比較強的地方。最近烏克蘭也起來了、印尼及其他東南亞國家的需求也不小，總之成衣製造的需求在哪裡，我們的生意就在哪裡。」「這兩年美中貿易戰，對於以美國作為主要市場的台商衝擊很大，對我來說，唯一的衝擊，就是大陸整體經濟發展趨緩，所以本地市場的銷售額掉了3成。因此我建議台商朋友，如果是做內需生意的話，可以繼續保



▲釘珠、縫上緞帶仍有賴大量人力加工。

有大陸的生產實力，大陸這個重要的市場一定要把握；但若是加工出口型的企業，為了維繫競爭力，必須要分散生產基地。如果還沒布局，那要趕快布局，這樣競爭力才能維持，獲利率才能保住。」「從我的經驗來看，緬甸水電及基礎設施相對比較不足，但對於一般製造業條件還是很足夠的，像是製鞋、皮革、成衣、自行車及玩具製造，都很適合來緬甸。」

鼓勵年輕人志在四方 勇闖江湖

經營有成的王明祥已將企業經營重擔交給兩個兒子，目前手上除了蕾絲本業，還有未來集團的金雞母－仰光華緬科學園，分別由大兒子王逢德及小兒子王逢偉經營，他則是扮演導師的角色。對於台灣年輕人充滿信心的他，去年曾受母校東吳經濟系的邀請，返校分享企業經營的心得。他認為「因為台灣是一個海島，年輕人志在四方，所以有機會應該多去闖蕩，要有世界觀，就算未來要



▲王明祥相當關注品質。

在台灣工作，出去看個3~5年，思維想法一定不同。中國大陸雖然機會多，但也相對比較競爭。東南亞也有很多機會，很需要台灣人才，當地人對台灣人都很有好感、很友善。我建議年輕人可以往東南亞走，越沒有開發的地方機會越大，我希望年輕人勇於走出舒適圈，往海外發展，為家鄉創造更多利潤。」

對於有意到海外發展的年輕人，王明祥建議「以我的經驗為例，本業的技術一定要有；再來是語言能力，像緬甸是緬甸文與英文並用，在公開場合是用英文，所以英文算是基礎能力；此外，國際貿易、稅務也要學習，各方面知識都要努力吸收。不過就算是白紙一張，只要有顆願意學習的心，我相信台商都很願意教。就我個人來說，我很希望用台灣年輕人當骨幹，彼此價值觀接近、善良、講感情。台灣的製造業是逐水草而居的，所以只要核心的競爭力掌握在我們年輕人手裡，不管在世界的什麼角落，都可以繼續擦亮台商的招牌，那麼台灣的未來就不用愁。」🌐