



與皇家孟加拉虎並馳 ——投資孟加拉

作者
馬克·奧尼爾

翻譯
劉夏蓮

09

訓修實業
集團有限公司





訓修實業集團有限公司位於孟加拉的廠房。（圖片提供：訓修實業）

訓修實業集團有限公司主席張有滄，是孟加拉最大的香港投資者之一。他在達卡西北 360 公里處的塞伊德布爾（Saidpur）、迪納杰布爾（Dinajpur）和尼爾帕馬里（Nilphamari）的四家工廠僱用了 18,000 名員工。四家工廠的收入佔全公司的 90%，其餘則來自中國的三家工廠。張有滄每年有七個月的時間在孟加拉度過。

訓修實業是全球領先的髮製品製造商，由張有滄的父親張之龍於 1962 年在香港創立。訓修實業以製造萬聖

節假髮起家，今日是全球銷量前五位的人造髮品製造商，主要市場包括日本、美國、英國、南非和中國。訓修的製品包括時尚髮品如假髮、髮片及髮飾；男用髮品如假髮、假鬍和假鬚。這些製品以真髮或人造髮為原料，為不同族裔製造適合的髮品。公司的口號是：「我們製造的不只是假髮，更製造美麗、歡樂和樂趣。」

訓修實業於 1984 年在廣州開設了位於中國大陸的第一家工廠，接著 1987 年在深圳設置了第二間；1995 年在張



訓修實業的孟加工廠共有 39 條生產線，每條線有 450 至 500 名工人，生產線經理全為孟加拉人。（圖片提供：訓修實業）

氏家族的故鄉昆明，開設了第三間工廠。張有滄於 1992 年自英國華威大學（Warwick University）畢業後加入訓修實業。2005 年，訓修在河南加設了第四間廠房，以真人髮絲為原料投入生產。

「2009 年時，我們開始在東南亞找尋建廠地點。」張有滄說：「中國的成本包括工資、租金，以及其他費用如社保等，開始上漲。假髮業和成衣的製程有六成相似，都是用縫紉機，但假髮的製程比成衣業更加勞力密集。

我查過哪些國家出口了最多的成衣製品到美國，發現中國是第一位，其次是孟加拉，所以我就到那邊看看當地市場。」

他選擇的地點是尼爾帕馬里，這個地點以外資而言是罕見的。尼爾帕馬里位於和印度接壤的北部邊區，遠離達卡。當時是 2009 年，沒有飛機可以串接這兩個城市，需要八至九小時的車程。要抵達國內唯一的港口吉大港，是另一段 350 公里的運程。由於達卡在日間禁止貨車通行，這意味著

由尼爾帕馬里運送貨物到吉大港出口，或從吉大港接收進口的原材料，需時共 26 小時。由於土地供應充足，張有滄選擇了這個北方的城市，他在出口加工區（EPZ）租用了 40,000 平方米的土地，並獲豁免 10 年利得稅。員工中有 12,000 人在加工區廠內工作；他另在區外買地建廠，僱用了 6,000 人。外商可以在出口加工區外買地，而區內土地可向政府租用 30 年，之後可以延長，但只租不賣。尼爾帕馬里的另一個優點是勞動力充足：「大城市的工人經常轉工，小城鎮的勞工較為穩定。」

張有滄以美元支付原材料和貸款，美元也用以支付租金及電費予政府；而工資和其他當地支出，就以美元兌換成當地貨幣塔卡來支付。為保證有穩定電源，張從中國買入 40 台發電機，以供停電時使用。「政府已加建很多發電廠，電力供應已有改善。加工區內的平均月薪由 2014 年的 75 美元，升到現在的 105 美元。經過培訓的員工表現良好，我們共有 39 條生產線，

每條線有 450 至 500 名工人，生產線經理全為孟加拉人；另外有 55 個從中國大陸和香港來的技術人員，都住在加工區內的公寓，那也是我留駐孟加拉時居住的地方。加工區受到保安人員的保護。」

工廠採用的人造髮大多從日本、南韓和中國進口，另外也採用中國和印度的真人髮。在尼爾帕馬里的廠房經常維持著 1,600 噸的人造纖維存貨，以便接獲訂單時可即時動工。張有滄表示：「孟加拉沒有好的染坊，所以我們得從外地入口原材料。這意味著從中國出貨需時 15 至 17 日，加上 7 至 10 日清關，之後才能運到工廠。」自 2018 年 1 月起，公司專事生產手織織髮的 GT 手織織髮設備正式投產。

位於孟加拉的工廠現已成為訓修實業最重要的生產基地，佔公司總收入的 90%。現在的尼爾帕馬里已有一間民用機場啟用，每日有 7 至 8 個班航班往來達卡。



訓修實業集團董事長張有滄向孟加拉總理哈西娜捐款。（圖片提供：訓修實業）

訓修實業於 2017 年在香港交易所主板上市，編號 01962。在 2018 年 8 月的中期業績報告中，該公司上半年的營業額為 3.73 億港元，較 2017 年同期增長了 22.1%。「孟加拉低廉的勞動力成本為整體毛利帶來正面增長。」集團表示：「我們在當地的生產設施達到更大的規模經濟，成為集團主要的收入來源。」在此期間，美國營業額佔總額的 82.7%。

公司以社區公益活動回饋尼爾帕馬里，每年會花上百萬港元派米給 60

歲以上長者，並捐款 20 萬港元予一間殘障兒童學校。張有滄同時開辦家傭培訓中心，年輕女性在這裡可以學習廣東話、中菜，並學習如何在香港家庭中工作與生活。

孟加拉政府可以如何改善投資環境？張有滄表示：「首先不應該將最低工資加得太多。應該修建更多的橋梁和道路，這點已在進行中。一個深水港應該會受歡迎——這個也正在建設中。電力供應需要改善，我想政府也加建了多間發電廠。因為供電不穩，



訓修實業每年花費上百萬港元派米給 60 歲以上長者。（圖片提供：訓修實業）

我得買發電機應變。雖然製造假髮並不需要大量和穩定的電力，這個問題對眼鏡製造業而言則是致命的，因為關乎精確的切割工序，而所用的機器對電力是極度敏感的。」

「我建議香港廠家作海外投資時，作為新手，當所有事情還未熟悉時，可先加入孟加拉出口加工區（BEPZA）。隨著可靠的團隊組成後，便可以考慮擴展到園區外。」