



再創輝煌

走出金融海嘯  
再創輝煌前途

香港工業

主辦機構



PVCHK

The Professional Validation Council of  
Hong Kong Industries  
香港工業專業評審局

贊助

「中小企業發展支援基金」撥款資助  
Funded by SME Development Fund



工業貿易署  
Trade and Industry Department

統籌



香港理工大學企業發展院

非賣品 Not For Sale

© 版權所有，請勿翻印及翻錄

出版日期：2010年5月

香港工業專業評審局秘書處

地址：香港九龍紅磡香港理工大學R座7樓QR702室

電話：(852) 3400 2939

傳真：(852) 2764 5287

電郵：mdpvhk@inet.polyu.edu.hk

網站：www.pvchk.org

# 目錄

<b>序言</b>	關錫寧太平紳士（工業貿易署署長）	2
<b>獻詞</b>	楊志雄先生（香港工業專業評審局主席）	3
	王樂得先生（香港工業專業評審局常務副主席）	4
	呂新榮博士（香港理工大學副校長）	5
<b>故事內容</b>		
<b>第一集 · 經驗創未來</b>	金德精密五金有限公司主席 孫國華先生	6
	楊氏綜合電路有限公司執行董事 楊冠恆先生	
	華彩集團有限公司集團主席 史立德博士, MH	
<b>第二集 · 出口出錢途</b>	富士高實業控股有限公司主席 楊志雄先生	13
	嘉瑞集團行政總裁 姜永正博士	
	施理康辛國際有限公司總裁 楊軒誠先生	
<b>第三集 · 轉型抗逆境</b>	偉盈集團有限公司集團主席 吳太和博士	20
	時捷集團有限公司執行董事 劉秉璋先生	
<b>第四集 · 順勢而行</b>	德國寶(香港)有限公司董事長 陳國民博士	25
	億和控股主席 張傑先生	
<b>第五集 · 開拓神州路</b>	古珀行珠寶有限公司總裁 沈運龍先生	30
	日昇實業有限公司董事 余立明先生	
<b>第六集 · 品牌無界限</b>	Betta貝家董事長 王偉先生	35
	o.d.m. 集團主席 蘇永強先生	
<b>第七集 · 調節展優化</b>	萬保剛集團有限公司行政總裁 楊敏儀小姐	40
	誠興行實業有限公司總裁 徐炳光博士	
	利記集團有限公司行政總裁 陳婉珊小姐	
<b>第八集 · 科學領航員</b>	輝煌科技(控股)有限公司副主席兼行政總裁 黃震先生	47
	信佳國際集團有限公司主席兼董事總經理 吳自豪先生	
	Mr. Viveik M. SAIGAL, Chief Executive Officer, Sengital Limited	
<b>總結</b>		54
<b>鳴謝及支持機構</b>		55
<b>封底內頁：再創驕陽DVD</b>		

特刊

# 「再創驕陽」

關錫寧太平紳士  
工業貿易署署長題序



香港政府一向非常關注香港工業的發展，亦十分支持業界組織活動，提升香港工業的競爭力。

全球金融風暴為工業界帶來不少挑戰。「中小企業發展支援基金」於2009年撥款資助香港工業專業評審局，拍攝「再創驕陽」特輯，與業界分享積極的訊息，鼓勵中小企業轉危為機，迎接未來的挑戰。每集特輯以一個專題配合真實個案，探討成功企業逆境求存之道。我相信這些寶貴的經驗，對中小企業如何裝備自己以及計劃未來發展，有很大幫助。

我祝賀香港工業專業評審局成功製作這個勵志的特輯，並期望評審局將來繼續為促進香港工業的長遠發展作出貢獻。

## 獻詞



» 楊志雄先生  
香港工業專業評審局主席

香港工業專業評審局在香港工業貿易署「中小企業發展支援基金」資助下，分別在2003年及2005年製作了第一輯及第二輯「廠出驕陽」電視特輯，得到社會各界熱烈的反應。

2008年，金融海嘯席捲全球，在全球經濟同步下滑的巨浪下，香港經濟所受的打擊更是前所未有。有見及此，一向以服務香港工業及連繫工業為宗旨的“香港工業專業評審局”，再次向工業貿易署「中小企業發展支援基金」申請撥款，聯同香港理工大學企業發展院及亞洲電視合作製作新一輯的電視特輯 - 『再創驕陽』。特輯訪問了20間能夠轉危為機的企業，透過他們的分享，協助中小企面對今次金融危機及迎接未來的挑戰。

「廠出驕陽」特輯以推廣不同類型的工業為主題，將香港製造業最新發展及成就向大眾展現，藉此加深各界對香港製造業的認識。「再創驕陽」電視特輯內容著重回顧香港以往曾面對的不同類型危機，展示企業如何循不同途徑，從失敗中學習、從失敗中重生。受訪的企業不少是由小規模的企業開始，經歷過不同類型的危機，包括九七金融風暴及“沙士”等，不但沒有被擊倒，還成功發展，創造輝煌。

「變」是中小企東主永遠要面對的挑戰，亦是求生之道。營商環境不斷地轉變，企業亦必須靈活地轉變策略，才能從逆境成長，脫穎而出。最後，我想用『再創驕陽』的口號“走出金融海嘯，再創輝煌前途”與大家互勉，希望評審局可以透過『再創驕陽』協助香港企業走出金融海嘯，為香港和祖國的未來發展作出貢獻，共同再創輝煌前途。

# 獻詞



## » 王樂得先生

香港工業專業評審局  
常務副主席

八十年代中期，中國內地政策開放，為港商制定不少優惠政策，吸引港商到內地投資設廠。內地低成本的誘因，加上當時香港高通脹，高成本，於是香港製造業大規模遷移往中國內地，不少香港的廠家在中國內地政策優惠下，得以茁壯成長。

近年，中國政府推出勞動法、環保法規、稅務法，加上內地廠商價格戰、九七金融風暴、“沙士”、金融海嘯，一個接一個的危機衝擊著香港的中小企業，經營環境可謂每下愈況，不少廠商更因而結業。有見及此，香港工業專業評審局特別向香港政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」申請資助，希望透過一系列的電視特輯，回顧香港曾面對的不同類型危機，仍然能夠站穩陣腳，並指出企業如何從不同途徑，從危機中學習，尋找商機。

八集的電視特輯，我們訪問了20間企業，他們來自多個不同類型的製造工業，包括鐘表、電子、造鞋、珠寶首飾加工、電器、五金、包裝、資訊科技等等。很感謝受訪企業將他們的管理、技術、營運、營銷、推廣等策略無私的分享，更把當中所遇到的困難，以至解決辦法一一細訴，好讓其他企業借鑒。

最後，我要衷心感謝這個項目所有的贊助及支持機構，他們對特輯提供了不少寶貴的意見，盡心盡力的付出，實在令我們感動。同時，我亦要多謝香港理工大學及亞洲電視，負責艱巨的統籌及拍攝工作。



## » 呂新榮博士

香港理工大學副校長

香港理工大學企業發展院一向以“提升本地工商業的競爭優勢，在全球化的商業環境中鞏固其策略性地位。”的使命，透過理大26個學術部門/單位及超過1000位具經驗的理大教授及專業人才，配合大學的先進設施，使理大企業發展院擁有強大的實力，為香港工商界提供一流的專業服務，為業界走向科技及管理創新作出貢獻。

香港工業專業評審局先後製作『廠出驕陽』及『再創驕陽』電視特輯，理念嶄新，為大眾及中小企業提供最新、最快的行業發展資訊。特輯播出後，在業界引起積極的回響，受到廣泛的關注。企業發展院有幸參與其事，實在感謝香港工業專業評審局對理大企業發展院的信賴，再次委託我們執行『再創驕陽』項目，以及工業貿易署「中小企業發展支援基金」的資助。

幾十年來，香港工業經歷了一個又一個的經濟難關，今天的非凡成就，是一群擁有堅毅不屈、逆境自強精神的香港人從七十年代開始努力不懈地拼搏而來的。香港工業專業評審局製作『再創驕陽』特輯，正好發揮著、帶動著互相勉勵，互相扶持的精神。我深信團結就是力量，有著這份互相扶持的力量，香港工業定能繼續發光發熱，為香港創新經濟開展更新的景象。

最後，我衷心希望香港各中小企業能從『再創驕陽』中得到啟發，從逆境中開闢新天地。

# 第一集

# 經驗創未來

香港工業界過去十多年經歷多次重大考驗，包括1997年亞洲金融風暴、2003年「沙士」疫情；至於最近的金融海嘯，其威力及蔓延速度，遠較預期大及快。各國政府注資拯救，經濟開始有所改善。香港的工商界經歷數次危機，均憑藉豐富經驗，發揮靈活多變及積極務實的本質對抗逆境，終能克服困難。



» 孫國華先生  
金德精密五金有限公司主席



» 楊冠恆先生  
楊氏綜合電路有限公司執行董事



» 史立德博士, MH  
華彩集團有限公司集團主席

## 受訪企業一

金德精密五金有限公司主席

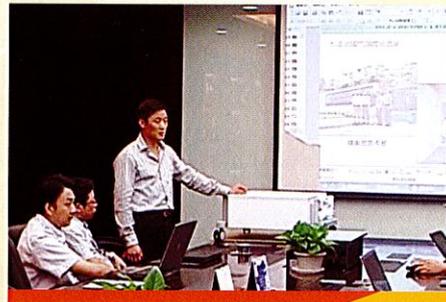
## » 孫國華 先生



## 北上設廠的「開荒牛」

1987年10月26日，全球股災，恆生指數下跌超過1100點，跌幅達到三成，創有史以來最大單日跌幅。同年12月，孫國華家族在港開設五金模具工廠。當時香港經濟不景，孫氏設於葵涌的廠房，只有10名員工和11台機器。其時內地改革開放，政府給予港商多項投資優惠，因此孫氏在港開業一年多，便決定在內地設廠。

孫國華細道在內地設廠的艱辛：「因為中港兩地生活水平有差距，同事多不願意北上工作，公司加薪三成才能說服他們。另外當時內地的基本建設還未完善，沒有自來水供應，需要用井水，水中混有黃泥，洗澡時也感覺得到。」



## 「少借錢、多儲蓄」

「八七股災」使孫氏成為了首批「開荒牛」，不過這個決定卻令他賺到第一桶金。目前孫氏的公司在深圳、東莞、上海、蘇州設有分廠，員工人數多達2000人。「八七股災」十周年，香港人再次經歷另一場金融風暴，銀行隔夜拆息一度大幅扯高到300厘，樓價在一年之內下跌超過四成。孫國華的公司能夠繼續營運，全因吸收了「八七股災」的經驗：「少借錢、多儲蓄」。



「八十年代初，家族生意曾面對銀行貸款「落雨收傘」，是一個很大的教訓，一直在我的腦海裡。」孫國華說。「隨後自行創業，理財保守，銀行借貸比例很低，只有一些分公司機器的大額投資，才會以分期形式付款」。

## 產品多元化

歐美市場在亞洲金融風暴期間，並沒受到直接影響。當年美國本地生產總值增長5.5%，仍能保持一定的購買力。相反部分香港工廠，因為物業貶值，資不抵債而被淘汰。面對過山車般的市場環境，孫國華認為要保障公司，產品必須多元化。以孫氏的板金生意為例，考慮因素很多，例如在開始時部分零件需向外購買，便想到能不能自行生產，接著就會考慮零件模具的開發。往後因應客人要求，以簡化工序把零件裝嵌為組件，而組件裡還可能加入其他原料如塑膠。情況愈複雜，產品多元化便要下很多工夫。



板金是指壓製出來的平面五金，這些金屬片經開洞、屈曲、組裝，再加入塑膠等零件，就可以成為相機機殼、影印機底座，或是醫療設備的支架。生產工序看似簡單，但只是幾毫米的誤差，便可能令製出來的支架傾斜變形。投入資源購買更精密的儀器，成了多元化後的經常性投資。「多元化需兼顧的比較多，會較辛苦，但多元化亦帶來好處，就是可以分散風險。」孫國華這樣總結。

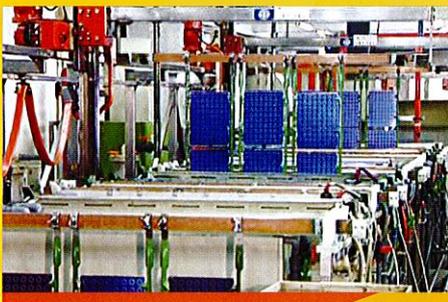
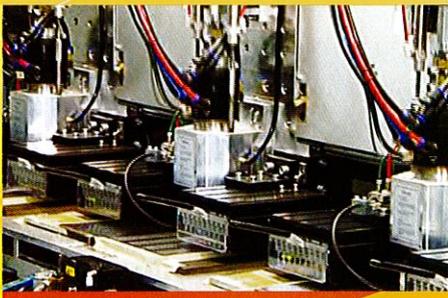
## 受訪企業二

楊氏綜合電路有限公司執行董事

### » 楊冠恆 先生



## 「印銀紙」的黃金時代



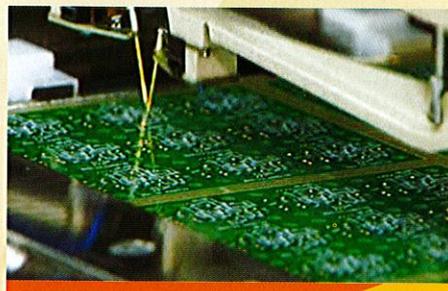
集成電路、電路板是構成電子產品的主要部分，香港電子業正是由這些產品發展開來。七、八十年代歐美經濟起飛，不少廠家到亞洲採購，大量購買半導體、電路板，使當時一些家庭式的「山寨」廠得以成長。

楊冠恆的公司建立於1979年，以電路板工業為主，紮根於香港。「三十年前，當時的技術水平很低，做線路最主要的工序是以印刷為主。因當時印製底板(電路板)利潤很好，所以人們都稱為「印銀紙」。事實上利潤也很令人吃驚，差不多有三倍。」楊冠恆徐徐道出那段黃金歲月。

及後電子產品的週期愈來愈短，製造商為吸引消費者購買新產品，不斷改良產品外觀及提升功能。縱然如此，當年廠商只要有兩、三個大客戶，公司整年生意已經不成問題。「以往跟美國客戶做生意很好，因為美國的制度計劃周詳，可以預訂三個月或半年的訂單。但隨著競爭越來越激烈，情況有所轉變，差不多由三個月縮短為一個月，再由一個月改為非必要不下訂單，對我們有相當大的影響。我們以客為主，只有緊貼客戶要求去改變。」楊冠恆說。

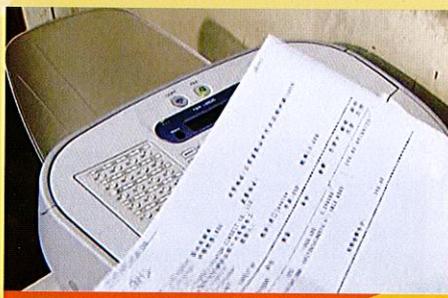
## Made in Hong Kong 的困境

七、八十年代，很多工廠遷往內地，楊冠恆的工廠是少數仍然留在香港生產的公司。雖然打起 Made in Hong Kong 的旗幟，但就要面對行家低價的競爭。1997年有金融風暴，三年後又遇上科網股泡沫爆破，電子、電腦相關的行業，於連鎖反應下受到相當大的打擊。「在泡沫未爆破前，大家都看好前景，所有產能、備料都超額訂購，到爆破後一年，訂單數量急劇下跌。訂單都是靠傳真機傳過來，當時情況很惡劣，整天聽不到傳真機的聲音，我們的訂單只剩下三至四成。」楊冠恆說道。



## 增強產品質素，維持競爭力

楊冠恆記得當年情況十分危急，公司要召開緊急會議，最後做了一個痛苦決定，就是減薪裁員。「當時我和員工開會討論問題，大家認同要在香港維持營運，必須做出一定的措施，否則不可能經營下去。減薪對於我們其後幾年的運作確有幫助。」減薪裁員雖然令公司的生產成本減輕，但增強公司產品的質量和競爭力，才是最重要的。接二連三的金融危機，令歐美廠家不願意積存貨品，於落單前都會盡量計算精確，寧願產品暢銷再追加訂單，亦不想留有存貨，增加損失的風險。少批量、價錢低的生產，就成為廠家取得訂單的先決條件。「我們接單的循環很短，環境不好時差不多三天，最長六天就要交貨，不過這亦是我們最主要的競爭能力——快而準。這方面需要經常留意有關雜誌和技術的資料，去改進技術和品質，才能滿足客人的要求。」



## 受訪企業三

華彩集團有限公司集團主席

### » 史立德 博士, MH



## 有危便有機

市場每個產品，出廠時都要好好包裝。承接包裝盒印刷生意的廠家，除了率先看到市場的前景，同時可以知道個別行業的趨勢。

「我們印刷行業，特別是我們以產品包裝為主的，可說是經濟寒暑表，因為產品包裝可以應用在不同的商品，包括電子、五金、成衣，甚至食物。因環球經濟仍然嚴峻，各國失業率居高不下，我看今次金融海嘯，仍有一段時間調整，尤其於消費品方面，或多或少影響中國的出口。不過這次金融海嘯的影響，跟當年沙士不同，因事情是由歐美方面引發，不像當年沙士在本地發生。」

史立德的公司1983年成立，受惠於香港經濟發展的「黃金十年」，外國廠家為了減低成本，紛紛找港商合作，是港商發展的第一個契機。2003年本土爆發沙士疫症，他竟能轉危為機：「沙士期間拓展業務要承受很大風險，但我們覺得包裝盒印刷行業不以本土銷售為主，而是出口；客人所在地的經濟並沒有問題，加上當時香港的經營成本較低。我一向喜歡做一些高品質的產品，生存之道以品質取勝，而不是低價。因為越低價的越多人做，只有品質可以取勝於市場」。

## 堅持品質，開拓客源

堅持品質，意味需要資金投入，一套新型機器往往要花費過千萬元。由於包裝印刷生意比較被動，利潤要視乎客戶的訂單，於現時環境投資一部大型機器，可能要好幾年，甚至更長時間才可以回本。不過有了這些機器，可以確保印刷質素，及讓廠商開拓不同的客源。

「開拓一些不同類型的行業，如食品業，當中便有糖、巧克力、酒等幾大類，還有化妝品、紙製品、文具等。我們可以做不同類型的包裝產品，如手工造的盒，甚至做一些另類的印刷，例如印在膠片、尺布上，再包在我們的包裝盒上」史立德說。



## 以新血刺激公司運作

開拓客源可以增加公司收入，不少廠家為了維持現時營運規模，會同時採用節流方法，包括生產由兩班制，減少至一班，周六、周日休息等等，史氏的工廠亦是其中之一。也有一些港商藉著現時工資低，考慮多聘請畢業生為管理實習生，為未來經濟好轉時作準備。

「我們公司最近便參加了一個大型招聘會，於這時多招聘應屆大學畢業生，一方面可幫助他們就業，另一方面亦可培訓我們下一代的員工。我們公司有些員工服務公司已有一段時間，若有新血刺激，擦出新的火花是一件好事，何況此舉也能給舊員工晉升的機會。」



## 知識就是力量

預期環球經濟逐漸走出谷底，消費市場明顯改善，例如中國外貿出口，自2008年10月下滑五個月後，2009年3月始出現連續五個月的反彈，並且有逐步回升的趨勢。港商過去一段時間是持盈保泰，在最困難的時候能維持營運資金，盡量降低成本，保住公司的競爭力。如果最困難的時候都可以度過，現在就應該考慮為公司爭取更大發展空間。「只有經營研發、開發比例較重的生產，別人才不容易仿效，這樣可得到一段時期的優勢。但這優勢不是永遠存在的，別人一旦追及你的研發進度，你便要開發新的東西。我們僱用的不單是人力，還要「僱用」知識。」史立德這樣總結。



## 抗逆錦囊



### 風險分散

孫國華：「業務多元化可以分散風險，減低某個項目失利對公司的影響，但需要兼顧多方面因素，要花更多心思於營運。從創業到現在根基穩固，我仍沒有放棄研究，因為如何把業務多元化，這課題最重要。」



### 貫徹信念

楊冠恆：「貫徹信念使客人覺得公司有真實感，從而更信任廠商。就算製作過程出現問題，仍可得到客人信任，支持公司的解決方案，這也是很多港商主要的競爭優勢。要堅持生產快速和準確，避免因不能如期供貨而使客人蒙受損失，這樣便贏得客人的信任。」



### 兼容並蓄

史立德：「雖然現時經濟仍處於調整期，但這並不是長久的狀態。經濟好像潮起潮落，有向下調整也有向上反彈。如果港商能把握時機，便可以創造商機。特別是在經濟低迷的時期，能抓對時機發展業務，便是公司業績起飛的黃金日子。」



## 第二集

# 出口出錢途

香港近九成中小企業，都從事出口貿易。歐美是金融海嘯的震央，當地的經濟元氣大傷，發達國家對商品需求大減，導致本港出口大幅收縮。自二月份開始，本地出口總值連續五個月下跌，情況十分嚴峻。不過「有危必有機」，部分出口商視今次金融海嘯為公司發展的良機，他們乘機優化生產、裝備自己，最終化險為夷，安度困境。



» 楊志雄先生  
富士高實業控股有限公司主席



» 姜永正博士  
嘉瑞集團行政總裁



» 楊軒誠先生  
施理康辛國際有限公司總裁

### 受訪企業四

富士高實業控股有限公司主席

» 楊志雄 先生





## 新勞動合同的衝擊

「最理想是我有利潤，客人也有利潤。我們和客人，都希望產品有較高的毛利。」金融海嘯的挑戰，一眾港商都感受得到。歐美訂單數量下跌，售價被迫大幅調整，楊志雄的公司亦不例外。他公司設計及生產耳筒及耳機，全部都是外銷的。金融海嘯前，沒有任何先兆，使廠家一時難以應對。「2008年，環境本來很好，但轉變突然，我們都束手無策，才知道金融海嘯的影響很大。最壞的是內地的新勞動合同法，在那段時間實施。2000年的金融風暴，那時工人的安排比較簡單。如果少了訂單，我們可以把工人辭退，雖然工作少了但工人也少，公司的利潤還可保持。」楊志雄道。經濟週期的起起落落，人為的政策更新，都為港商增加很多新的關卡。

## 同行的惡性競爭



不少港商經歷「沙士」一役後，已經開始各方面控制成本，可惜成效始終有限。因為當時整個行業以至供應商都一呼百應，於互相配合及協商下，才能度過難關。但這一次情況很不同，大家都要自保求存，因為金融海嘯影響的不只是生意，而是產品售價被大幅降低，形成很多同行割喉式減價的惡性競爭。楊志雄慨嘆：「我們產品售價十元，其他廠家卻可以只賣八元；但富士高的規模比較大，制度比較完善，所以在每一個環節都要比其他廠家付出更多的代價。如果我們跟隨市場調低售價至八元，對銷路將造成一定的壓力。」

## 主動出擊，保持溝通



雖然客人落單的態度變得謹慎，訂單數量也比前年下跌，但楊氏在這時反而更主動接觸客戶，了解他們最新的情況，以維持良好的關係，加強溝通，才是保障公司的方法。楊志雄不斷出差，希望直接和客人溝通，了解客人的需要。「因為大家都知道市況不好，我希望客人告訴我們，將來他們有甚麼動向，我們便能全力支持客人，或讓客人全力支持我們，這是雙贏的方案。而我們在開發產品時，會更了解市場，更知道應該開發甚麼產品給客戶。」研發一個耳筒，由設計、選用物料、品質檢定，都需要投放相當的時間。市道低迷下，他們仍然堅持研發新的款式，希望市況逆轉的時候，可以搶先為客人提供最新型號的產品，為企業爭取最高的曝光率。「我們把產品都設計好，到市況恢復時，我們便可一氣呵成將計劃供客戶選擇。我們已開發了很多新的產品，就算客人暫時不採用，但當客人生意恢復時，便可隨時供貨給他們，而他們亦可立即把產品推出市場，大家都早著先機。」楊志雄有信心地說。

## 受訪企業五

嘉瑞集團行政總裁

### » 姜永正 博士



## 提升技術，保持競爭力

合金壓鑄組件在日常生活可經常接觸到，好像玩具、家電和汽車零部件等，由於應用範圍廣泛，在金融海嘯時期，更加能體會到當中的壓力。「第一，歐美的訂單少了；第二，用家會盡量減低成本，將供應鏈裡的供應商數目減少。整個產品的供應鏈，可能包括塑膠、壓鑄、表面處理等。以前可能由不同的供應商去做，然後用家自己組合。現在都趨於整合，減低成本。」姜永正的公司成立初期，專門做鋅合金壓鑄，到九十年代末，電腦科技普及，而汽車又趨向輕量化，外商對密度小、強力高的鎂合金、鋁合金壓鑄件的需求大增，公司陸續引入這兩項技術，同時將服務增值升級，向客戶提供由設計、製造、壓鑄、二次加工，以至表面處理的一站式服務。「如果能夠資源整合，就可以在供應鏈上做多些範疇，就有成本下調的空間，報價就有優勢。」姜永正道。無論是歐美的廠家，或者是本地的企業，想減低成本，都會先想想有甚麼工序可以減省，或者由自己的生產線分擔，來減少外判的支出。「你製做的產品對客戶有多少吸引力，要看他的選擇性有多少。如果他只有一兩間供應商選擇，他付出再多都要去找你。如果他有幾十間可以選擇，他的議價能力就高了。所以生產商必須擁有客戶一定要找你的條件。」



## 生產自動化

從事製造業，在生產工序上要保持一定的水準，產品才可以有穩定的質素。一些勞動力密集的工業，牽涉很多人為的工序，要控制品質有一定的難度。如果能將程序自動化，對提升效能會有一定的幫助。「應及早進行自動化，自動化可以減低勞動力，很多工廠推行自動化的目的是減低勞動力的成本。其實，自動化是一個好的目標，其另外的好處是生產出來的產品更加標準化，維繫到品質的要求，這樣報廢的製成品數量便可以減少，使效率提高，從而降低成本。」



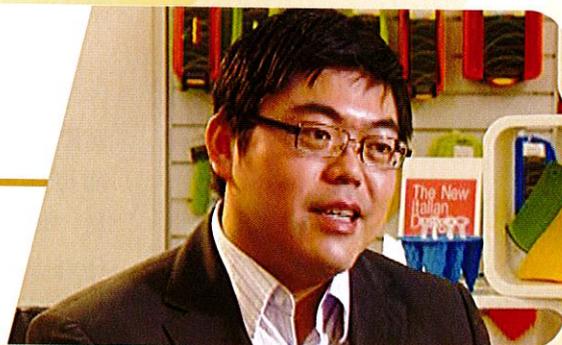
## 培訓員工成為公司資產

要達到高生產效益，除了產品質素之外，與客戶有良好的溝通亦十分重要。金融海嘯期間，姜永正公司跟幾個主要客戶的生意不跌反升，全賴一群訓練有素的前線員工。他指出在淡市時候，投放更多資源培訓，長遠來說員工就變成公司的資產。「一定要有高質素的員工，怎樣去培訓他們，提昇他們的專業是很重要的。如果他們十分清晰知道客戶的要求，亦知道自己可為客人做甚麼，能力到達甚麼程度，便可提升效率，為公司帶來更多的收入。所以培訓是很重要的。」姜永正總結。

## 受訪企業六

施理康辛國際有限公司總裁

### » 楊軒誠 先生



金融海嘯後，環球主要的經濟活動，只維持有限的增長，部分供應鏈上游的工業，出現產能下降的情況，生產暫時放緩，有從事出口貿易廠家利用這段時間，重新檢討企業定位，為未來發展定下新的策略。

## 迎接改變，重新定位

對港商來說，除要面對生意縮減的問題，還承受對匯兌上的壓力。楊軒誠的公司於內地設廠，生產矽膠廚具，九成產品出口，客戶遍及歐美及日本。他指出，在內地設廠，多數支出以人民幣結算，如果港元兌人民幣差距愈大，他們的付出會更多。「最正面的處理手法，是降低成本，不影響零售價格，因現在並不是好景的時間，我們不希望提升零售價錢。」美國經濟衰退，無論是原材料供應商、廠家或代理商，同樣面對經營困難。這時楊氏的公司，對其他企業、客人多了一份互助及體諒。楊軒誠說：「這段時間可能會辛苦一點，我們可否與供應商或客戶共同做到一些事情呢？我覺得這只要做好溝通，不論是我們跟內部員工，或者外地代理商或合作夥伴，都需要多溝通才可把問題解決。」楊軒誠發現經濟低迷的時候，大家都會收緊開支，盡量減少出外用膳次數，其他非必要的消費亦盡量減省，不過仍會維持一定的生活質素。這為楊氏公司製造了新的商機。「我們對金融海嘯的體驗，是大家都更謹慎使用金錢，例如計劃今年換車，現在不換了，但於其他方面仍然可以保持過往的消費。我們反而覺得在家具用品市場方面，有頗大的增長。」楊軒誠笑道。



## 保持產品的新鮮感

內地市場由於起步較遲，加上受毒債影響亦較少，成為港商一條出路。楊軒誠認為美國樓市不會那麼快好轉，最好的情況也只是價格穩定下來。「我跟爸爸經常談及市場的走勢，他的經驗來看，現時市場轉得十分快，相比以往二十年前、十年前，如果你慢慢守著既定路線，還可解決很多問題。但現在因為資訊太快，市場變動迅速，防守不是最佳方法。」公司2008年初，開始發展內地市場，除了生產還經營銷售，但因為內地法制、法規及保護版權政策，與香港有一段距離，和許多廠家一樣，產品推出不久便被內地工廠盜版生產，所以他們盡量多推出產品，使盜版商來不及抄襲，同時亦可保持產品的新鮮感。「內地的制度不甚完善，版權或知識產權方面，你不可能用公司太多人力、物力去防備盜版商。反而我們會打算更主動、進取，去做多些新產品。」楊氏補充說。



## 製造改變，開發商機

金融海嘯使很多港商考慮由出口轉做內銷，但對於出口企業來說，轉型除了面對一個未知市場外，同時亦要投放大量資源進行推廣。雖然不是每個廠家都願意接受這個挑戰，但這亦是公司重大的發展機會。楊軒誠亦指出，他們打算嘗試不同的概念，多開發一些不同的渠道、商機，而不只是多設計一些新產品。不同的層面，可能是零售方面，可多跟其他公司合作，這幾方面都是他們所說的造成改變，商機便可從中慢慢開發出來。

## 抗逆錦囊



### 走在最前

楊志雄：「很多產品，在客人尚未需要時，我們已經做了出來。我們在環保方面，內地有很多廠商未必比得上我們，起碼我們有自己測試的實驗室。國外不想有染污產品，我們便先做測試，所以客人來到便十分開心，最少他們知道我們是有下一番苦功的。」



### 投其所好

姜永正：「客戶會提出他們需要的東西，但如果你可以提供更多的選擇，使客戶的選擇性更大的話，你成功的機會亦會更大。譬如客戶需要某項東西，如果你有比較全面的技術，別人做不來但你可以做到，便可以增加接到訂單的機會。」



### 體諒互助

楊軒誠：「公司可以盡早向客戶和合作夥伴伸出援手，有時候可能是付款條件，或是產品的售價。我們有存貨的話，可以計算便宜一點，又或幫助他們宣傳。這些優惠我們都主動向客人提供，到了我們出現更大的困難時，因之前大家已建立默契，互相信任，便不用解說太多，就能得到他們的支持和援助。」



### 第三集

# 轉型抗逆境

過去半年，工業界度過了百年一遇的嚴冬，外國的生產處於半冬眠狀態，香港廠商只是靠接下的訂單，維持日常營運。電子、鐘表兩大出口工業，訂單下跌約兩成，不少廠家開始轉型，減低對加工訂單的依賴，今次請來兩位廠家，分享他們轉型的心路歷程。



» 吳太和博士  
偉盈集團有限公司集團主席



» 劉秉璋先生  
時捷集團有限公司執行董事

## 受訪企業七

偉盈集團有限公司集團主席

### » 吳太和 博士



## 機會變成威脅

一個個細小的鐘表機芯，使「香港製造」衝出亞洲，獲得國際認同。八十年代，香港的鐘表業已經在世界市場佔了一個重要的地位，超越了日本、韓國及台灣，成為全世界鐘表零部件最大的供應商。不少瑞士製造的名表，大部分零部件都由港商供應。吳太和是鐘表配件生產商，他指出「最近香港廠家都面臨內地同胞的競爭，因這行業的東西都不難學習，工人可能花幾年就可以學到一些技術。很多內地同胞在廠內工作十多二十年，學得技術後便紛紛自立門戶。」



鐘表業是以量計算的，香港的產品佔全球市場最大的份額，但近年內地廠商加入競爭，令貨品單價不斷下調，內地鐘表業的出口數字，早已超越香港，令這個傳統製造業的經營亮起紅燈。「近年價錢愈來愈低，而做高附加值的產品，近年都有一些做得較好。就低附加值產品來說，亦受手機市場的衝擊。我們最近發現，低附加值產品的生產量一直都在下降，原因是目前手機附有多項功能，通訊、上網、時間、日曆、記事、甚至遊戲都有。」自改革開放以來，中國經濟不斷發展，「世界工廠」的優勢，曾經為港商製造不少機會，但現在卻成了本地工業的最大威脅。目前內地的出口佔國內生產總值約四成，但經過一場金融海嘯，中國出口數字急挫，加上工資上漲、新勞動法等，早已令珠三角地區的製造成本，急升超過兩成。不少企業考慮遷移廠房或結業，東南亞的新興市場興起，令裝嵌、生產這些低增值的程序轉移到東南亞地區。

香港浸會大學經濟學系巫伯雄副教授指出：「中國及東南亞的融合會愈來愈大，分工會愈來愈精細，原來香港及中國沿海周邊的生產線，很大機會移去東南亞地方，或要將產業鏈向上移，即轉型為設計、銷售、形象的建立和品質控制。」

## 從OEM轉型到ODM

香港的中小企大都屬於低技術、勞工密集式的工業。近年經濟形勢急劇變化，珠三角地區現正處於經濟結構轉型的階段，企業的發展模式不可以再墨守成規，要作出相應改變，才可以追上市場的步伐。吳太和強調：「企業家的精神是很重要的，如果做幾十年，都做相同的事情，其實每一個行業都會沒落、飽和。但如在創新方面不斷鑽研，或因應時代的需要開發產品，企業便會有很強的生命力。」當廠商的分工愈趨精密，生產成本便會下降。加大高科技設備的投資、增加生產力、提升產品質素，都是保持競爭力的方法。以鐘表業為例，生產配件已不能帶來可觀的收入。

「除非你經營歐洲的生意，因歐洲鐘表配件的利潤較高，有些同行這方面做得不錯。做傳統的組裝，利潤是很低的，因此很多做低下價路線的廠商都停止了生產，把資金都投資在物業、股票等其他項目上。」吳氏說。大部分從事鐘表業製造的港商，都是經營傳統的加工，只需按客戶要求生產。當中七至八成企業都是做OEM（Original Equipment Manufacture，原設備生產，意指為客戶代工）的生意，隨著經營環境改變，有更多企業轉型到ODM（Original Design Manufacture，原設計製造，比OEM多了為客戶設計產品的環節），發展自己的品牌。



其實不是每一間企業都適合發展自家品牌的。不適合發展品牌的公司，就要靠節省開支繼續營運。吳太和分享經驗：「以前我們會不斷擴充公司規模，我們賺一千萬便投入二千萬元去生產，賺一億便投資兩億。但金融海嘯後我們採用節流方法，那個部門可以縮減較多、那些企業合作利潤低的，甚至有些數量龐大但沒甚麼利潤的訂單，我們都停止相關業務運作，因為每項業務都會影響公司的現金流。」

## 新的領域，新的思維

吳太和的公司，由生產傳統的模具、加工，慢慢轉為製造鐘表、手機的機芯。發展至今，除了製造手表機身，吳氏更開始發展汽車零部件業務，希望透過業務多元化來避免淘汰。「只要你其中一項業務成功，便能為企業帶來新的轉變，以及一個新商機的誕生。所以我們應該不斷尋求新的營運模式，像我們目前開始做汽車零件，發現這領域有很大發展空間，隨便一個重要部件都可以動輒生產十億、八億的銷售額。」要發展一個新領域，企業需要作多方面的配合，例如生產設備、技術交流、人才培訓、以至企業管治等。以吳氏生產汽車零件為例，跟以往製造鐘表不同，對社會要多一份責任。為確保機件安全，整套企業營運的理念，都要徹底改變。吳太和知道：「例如我們製造一個ABS (Anti-lock Braking

System, 防鎖死煞車系統) 零件，可能不是即時，而在幾年以後出現問題，原因可能只是零件精密度稍有偏差，或少量材料有誤，卻足以使汽車剎擊時，ABS失效而出現人命傷亡，後果非常嚴重。我們要不斷灌輸安全意識給員工，生產零件時要很小心，要完全按照管理文件、流程去做。相比過去，這是管理上十分重大的改變。」



### 受訪企業八

時捷集團有限公司執行董事

### » 劉秉璋 先生



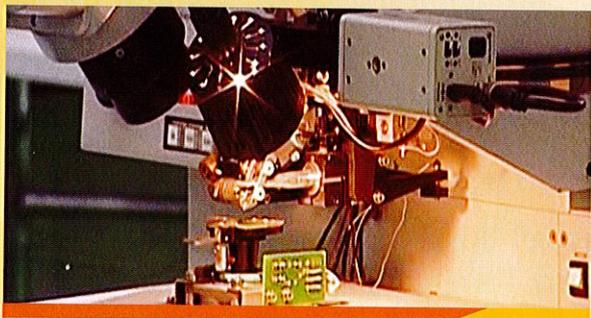
## 內地內銷需求龐大

內地經濟不斷改善，2009首八個月，內地城鎮的人均收入近九千元人民幣，上升超過一成。鄉鎮的人均收入的升幅亦有8.1%。隨著消費力提高，市民開始提高對生活質素的要求。一些有保證的產品，成為他們的選擇，同時亦舒緩港商面對訂單減少的壓力。劉秉璋指出：「其實內地內銷的市場很大，亦是唯一一個全世界增長中的內銷市場。香港廠商的出口訂單減少，其中一條出路是開發內銷市場，但這需要政府的協助。」

## 商譽是本地優勢

近十多年，香港電子業每年的複合增長率達24%，佔了本地出口工業總值的四分之一，是本港第二大的出口工業。劉秉璋的公司是生產電子產品，他統計後說：「過去十年有一個很基本的數據：十年前半導體市場的銷售是1400多億美元，十年後已達2500多億美元，增長有七成多。我們公司過去十年，銷售業績也增長了四倍多。」過去兩年市場出現很多電子產品回收的個案，外國廠家對產品質量的要求比過往更高。香港的電子產

品出口工業，發展已有半個世紀，在國際間建立了一定的聲譽。無論安全、產品的質素，都為港商增添了無形的優勢。「這個行業整體的市場會愈來愈大，因為第三世界國家已開始接受不同類型的消費類電子產品，銷售數量亦不斷增加。香港對產品設計的安全要求很高，在國際上是數一數二的，這一點其實是香港的優勢。」



## 中港廠商互補長短是出路

近年，半導體市場出現了變化，電子產品趨向多元化，產品週期愈來愈短，加上產品價錢大眾化，電子零件的售價亦要大幅下調，邊際利潤收窄。「電子產品的價錢愈便宜，數量卻倍數上升，現時一年計算，整年有十一億部手機產出，但今天的手提電話的價格跟五年前相差很大。手機剛推出時是「大哥大」的款式，售價過萬元一部。現時於內地買的手提電話可能只是數百元。」隨著新興市場的工業冒起，加上經濟大國反傾銷的政策日趨嚴厲，「世界工廠」的優勢慢慢被削弱，港商單純以價錢競爭已經行不通。

香港浸會大學經濟學系巫伯雄副教授指出：「香港在技術及科研方面成本較高，相反中國的技術人員的工資較低。在這情形下，香港可以利用內地較便宜的科研能力，發展產業鏈較為上游的生產過程。」

「現時長遠的發展方向，是中港兩地的企業互相合作，互補長短。香港有國際視野，對於外國市場非常了解，於產品設計、安全相當嚴格；內地則有低廉的勞動成本。」劉氏總結。



## 產業要升級、品牌要經營

內地人生活質素改善，消費力不斷提升，對產品要求就更高。廠商要開拓這個新市場，就要不斷推出新的產品，迎合口味的轉變。劉秉璋說：「除了著重整個產品設計外，我們亦開始發展新興的市場、應用產品，如藍光DVD、LED照明。我們的策略是，新興市場如內地的環保、節能項目，尤其是國家的重點項目，公司都會投放大量資源。」根據政府數據，港商出口到內地的信心指數，2009第二季升至49.9，是出口收縮和擴張的分界線。廠商面對歐美訂單減少，都開始將產品銷往內地，但轉型也要面對一定困難，最使廠家頭痛的就是不統一的稅務計算方法。「香港工廠要由外銷轉型內銷，最大矛盾是稅務計算方法不同。做來料加工，跟做進料加工的稅務優惠是完全不同的。」劉氏希望政府提供協助，提升稅務優惠讓廠商轉型。除了開拓新市場，港商的優勢在於市場策略運用，所以愈來愈多廠家傾向經營自家品牌。一個品牌的價值，遠高於一件產品的價值；能夠成功發展一個品牌，利潤將會非常可觀。「於整個供應鏈裡面，我們愈來愈多公司開始參與上游的設計，包括最基本的工業設計、生產設計。下游方面我們亦有很多工廠會建立自家品牌。大家在整個供應鏈上，無論是上、下游，參與都較過去數年多。」近年內地政府為達到區域平衡發展的理念，希望低端工業向中、西部轉移，多項調控政策出台，包括減少出口退稅、實施新勞動法等，導致原材料價格上漲、工資成本急升，令中小企被迫停產或向外遷移。產業升級、轉型，似乎是珠三角工業最可行的出路。

## 抗逆錦囊



### 多元發展

吳太和：「不斷尋找一些新的明星產品、明星工業，這正是企業家目前要做的事。找不到這些產品、工業，便會慢慢被市場淘汰。好像我們集團，傳統是做鐘表的，雖然已是其中一間做手表機身最大的廠家，但我們都沒有放棄發展新的領域。」



### 以廉養生

劉秉璋：「面對逆境，基本做法是把現有的產品成本降低。我們開發一些廉價的產品，取代現有產品，是其中一種方式。另一方面我們希望爭取更好的利潤，例如我們一決定進軍新興市場，便盡快將新產品投入生產，數量可能不會太多，但新產品相對上利潤會較高。」



### 現金王者

貿易發展局首席經濟師梁海國先生：「更新、提升設備固然是長遠的目標，但在經濟困難情況下，最重要的考慮是如何運用資金。廠商沒有足夠現金，貿然投放大量金錢做更新、轉換，卻未必有訂單，公司便會陷入困境。如何達到收支平衡，每個廠家面對的困難、挑戰是不一樣的。」



## 第四集

# 順勢而行

上世紀七十年代，香港、新加坡、台灣及南韓，以亞洲四小龍姿態崛起，金屬及塑膠零件的製造，是本地工業其中一項核心業務。加上這十多年內地的開放，很多企業到內地設廠，低廉的土地、勞動力成本，加上稅務優惠，產生了不少工業界的神話。這優勢隨著全球一體化漸漸失色，在多元化的環球經濟下，每個國家的競爭愈來愈激烈，於是每個國家都盡力發展科研，以及改善制度。金融海嘯後，現時內地出口及私人投資等項目，仍未見完全改善，但隨著美國經濟下滑幅度明顯放緩，預計下半年可看到內地出口有明顯的改善。環球的經濟前景亦向好，所以電子消費品的需求增長將會非常大。部分廠商已準備乘著復蘇的勢頭，在業務上開展新的一章。



» 陳國民博士  
德國寶（香港）有限公司董事長

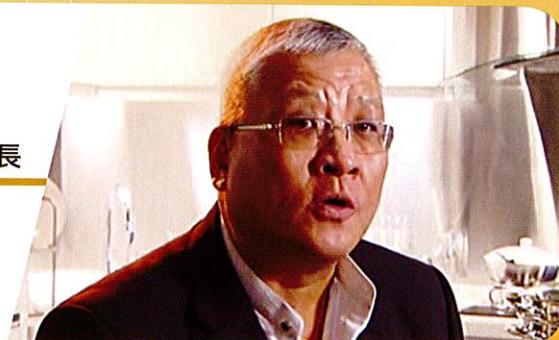


» 張傑先生  
億和控股主席

### 受訪企業九

德國寶（香港）有限公司董事長

» 陳國民 博士



## 國策鼓勵出口轉內銷

過往港商在內地設廠，多從事來料加工生產。為了吸引更多港資企業投資，當時政府除提供生活配套及機械設備免稅外，同時並可以享有「兩免三減半」的稅項優惠，即企業錄得盈利後，可以首兩年免稅，及後三年的稅款亦會減半。這種優惠待遇是港商八十年代後期，將生產線北移的重要誘因。陳國民指隨著中國加入世貿，內地無論商貿、工業、金融等領域，都要和國際接軌，市場向外逐步開放，為外資企業提供不少投資機會，就連整體國策亦都出現了相應的改變。

內地政府近年鼓勵廠家由出口轉內銷，商務部亦配合國情，推出財稅措施等多項政策來支持出口行業，甚至為由外銷轉內銷的企業，提供不同形式的資助。陳國民這間經營家電生產及廚櫃配套生意的港資企業，六月份參加由內地政府舉辦的外企內銷博覽會，帶了不少外銷產品進行展銷。由於佔用的場地及投入裝潢資金較大，除了獲豁免場租外，展覽完畢後還有意外驚喜。陳氏說：「中央政策是希望我們和內地企業在同一市場競爭。最近我們看到內地政府，對我們真的十分支持，簡單來說在上一個展覽會，不單是免費讓我們參展，更由於我們的展館較大，我們參展完後政府通知我們，會得到一萬元人民幣的裝修補貼。」

## 配合國家政策改變作調整

陳國民的公司1982年成立，引入德國夥伴的技術生產電熱水器，幾年後開始拓展內地市場。當時他們選擇了建材生意，小試牛刀以測試市場的潛力。1989年他們將生產線全部轉移到內地，發展到目前，產品由小家電，以至專業消毒櫃、廚櫃系列，樣樣都有。過往這些產品一直以港銷及外銷為主，近年因環球經濟衰退，歐美訂單減少，陳氏開始轉移戰線，發展內銷市場。陳國民指在內地做生意，除了要留意競爭對手的一舉一動，亦要隨時配合政策的改變，作出相應的調整。「因應最近金融海嘯，國家推出的勞動法，

甚至其他法例都延遲了實行日期，現時生產商有了一個時間的緩衝，但這不等於我們可以依賴大環境，未來可能並不一樣。我們要作好準備，整個立法、法例的推行，都要知道如何應付。」



## 產品增值，保持優勢

家電及廚房用具屬耐用品，對經濟週期上落的敏感度相對較低。加上內地發展商於物業交吉的時候，並不如香港般附送裝修及基本廚房的設備，因此生產這類產品的工廠，如果能夠轉型內銷，相信會有一定的商機。陳氏提議我們可以借鑑香港的經驗：「本港六十年代很多人居住廉租屋，一個混凝土灶放上一個煮食爐便沒有其他。慢慢大家知道，要有抽油煙機、電飯煲等家用電器的幫助，形成港人對廚房廚具的要求，提升十分快速。香港不過比內地先行一、二十年，內地迎頭趕上卻可能只需五、六年。」

新興市場、東南亞廠家近年不斷冒起，以低價爭取歐美訂單，威脅內地世界工廠的地位。眼見產值較低的市場競爭愈來愈激烈，廠商於是更著重科研方面的投資，寧願發展一些產值及成本較高、別人難以模仿的產品，為自己開拓其他的方向。「我的方向集中在研發方面。除了價錢上的競爭，我們亦擔心產品被仿製、公司的知識產權被侵害。所以我們要不斷把產品的外型、結構、設計改進，使其他公司追不上。另外於產品的原材料方面，我們會採購一些更好、更精細、更安全的產品。」陳氏提出此一重點。

## 環保是企業的必要成本

近年內地政府推出多項改善營商環境的政策，包括勞動法、新的企業稅法，還有一些環保相關的政策，令生產過程更有規範，但同時亦令廠家的成本增加不少。陳國民分析：「對外銷來說影響相當大，因為成本增加外，對員工的環保要求亦加強了，這也是一種成本。如果工資增加、環保成本上升，甚至管理各方面都變得昂貴，便削弱我們出口的競爭力。我們不只面對內地，還要面對全世界的對手，所以成本上升，會影響售價，使外國買家減少購買香港貨品。」不過，環保始終是全球的大趨勢，更是企業營運的未來指標。具環保、再生性質的物料，為工商業界帶來巨大的商機。陳氏舉例：「因為我們知道不久將來，環保是十分重要的，所以我們在環保產品方面投放了不少資源，設計很多無火煮食爐具、太陽能熱水器。最近我們便投放資源，製造一些環保板材。板材採用循環再造的材料，可以重複使用，並代替了現時的夾板。」

## 人民幣結算減港商壓力

原材料價格不斷上漲，加上人民幣升值，使廠商百上加斤。不過，內地最近推出人民幣結算計劃，五個試點城市中，有四個位於珠江三角洲，包括廣州、深圳、珠海、東莞，以人民幣結算，有助紓緩港商成本的壓力。以往用港幣或美元結算，作為香港公司，跟內地企業做生意，便需要作雙重的兌換。第一是由港元轉美元付款，第二內地企業又要把美元轉成人民幣。如以人民幣結算，便可減低兌換的成本。以往內地政策對港商傾斜，讓港商可以健康地於內地發展。近年新政策無疑為廠家，增添了不少新的挑戰。如果了解政策的限制，洞悉國情，可以繼續享受政策的優惠，同時開拓其他商機。

### 受訪企業十

億和控股主席

» 張傑 先生



## 環保法規的重大挑戰

2008年對於香港廠家來說，是艱辛的一年。除了面對歐美訂單減少，同時亦要應對內地推出的新政策、環保法、勞動合同法、新的企業稅法等。稅收政策的改變，如稅率提高，或優惠取消，企業如何控制成本，使利潤保持合理水平是一個挑戰。特別是環保相關的法例，要求對高污染行業施加限制，包括增加稅費、停止撥地建廠，又要求加設環保裝置、限制供電等，使不少

廠家大傷腦筋。業內人士粗略估計，金融海嘯加上內地政府對企業實施的政策，令生產成本最少上升了兩成。近萬間港資企業，因為未能承受經營環境改變的壓力，被迫轉營其他生意或結業。張傑的公司從事生產模具多年，他指出：「我們很多產品多年前已經向供應商提出環保要求，如原材料的運用。我們除投入六百多萬於設備外，對生活、工業的用水，以及環境都作了很大的改善。」



## 規範產品，與時並進

「我們到其他國家如韓國一看，發現人家的企業如三星集團，發展的速度比我們快得多。很多大型集團的產業帶都以台灣為主，相對我們的工業來說，發展的速度及力度都領先不少。」根據政府統計處2009年5月公佈，整體製造業的工業生產指數，繼於2008年第四季錄得10.6%按年跌幅後，於2009年第一季，就較去年同期下跌10.2%。廠商與時並進，改良產品及引進科技，是可行的解決辦法。「實際上，我們業界現時競爭劇烈，如果我不在技術、研發方面，投入更多資源，企業便難以發展。我公司的核心技術，是集中於模具製作，這是我們致力規範產品的成果。如果現時有一個激光焊接的項目，我們主要的競爭對手在模具技術、生產能力上都比我們落後。」跟許多製造工業一樣，以往生產模具要靠師傅依據圖樣，先做出一個模版，再利用機器鑄造一個印壓的模，然後由機器大量生產。由於模具要求的精準度高，一旦出現偏差，整批產品都要報銷。隨著科技進步及歐美買家的要求不斷提高，產品規範化反而令廠家提升了競爭力。張傑笑道：「這幾年對香港企業是很好的挑戰，特別是大家都開始關注品質問題。以往塑膠五金可能簡單一點，要求沒那麼高，但現時質量、技術不斷提升，產品要求、質素也不斷提高，我們需要投資不少於設備、基礎各方面。」

## 提高效率於市場突圍

有港商於金融海嘯期間，選擇減少投資藉以保留實力，亦有一些公司，趁機會發展多元化的產品線，並投入資金購買新的器材，在淡市時搶攻，增加企業在市場的佔有率。張傑指出：「我們是多元化的公司，以模具來說，我們有自己的模具中心進行生產。很多對手模具方面較弱，大大局限了開發的週期。現時生產競爭激烈之餘，模具的開發週期和生產週期又十分短，全因公司是一站式管理，所以我們模具的開發週期能大大縮短。」為了提升管理及生產效益，他們引入一套管理系統，由生產程序、物流系統，以至行政管理，都由中央程序一手包辦，減少程序之間出錯的機會，達成高的成本效益。「很多客人的競爭流程愈來愈激烈，時間愈來愈短。我們在零庫存、品質、製造質量的管理上，也做了很大調整和資源投入。我們於庫存及原材料購入、成品、半成品方面，都控制在最低的存貨量。除了這些風險管理外，我們整體投資亦配合這個模式，去迎接未來的考驗。」張氏總結。



## 抗逆錦囊



### 品牌質素

陳國民：「出口轉內銷要考究本身條件，做內銷產品必須先建立優質品牌。如果過往沒有建立品牌，就算出口轉內銷，銷售成績也未必理想，原因是你沒有品牌，消費者不知道你的產品有多好。」



### 科研創富

張傑：「台灣、韓國與香港同是其中亞洲一小龍，但她們的發展規模、速度都較香港企業快。技術及產品研發的投入，我覺得台灣、韓國都較香港的企業多。結果整體上我們的競爭力、財富不及他們。科研可以創富，我們香港工業界正要努力趕上。」



### 游刃有餘

普華永道稅務及中國商務諮詢合夥人王細芳小姐：「現時內地稅收的政策，主要傾向於鼓勵港商及外商把資源投放於高新技術的發展，以及致力環保和科研等產業。如果港商能集中力量在這些方面持續發展，配合中國的經濟發展，好好發揮其獨特優勢，將能大大提升競爭力。」



# 開拓神州路

金融海嘯爆發後，內地政府鼓勵出口轉內銷，並於展覽及品牌推廣方面，為港商提供優惠。不過，對為別人做了十多年代工的廠家來說，要建立自己品牌並不容易。他們不論在營運模式及心態方面，都要作出調節。今次我們看看兩位已經踏出第一步的廠家，在過程中遇到的難題，再加上專家意見，分析他們建立品牌的秘訣。



» 沈運龍先生  
古珀行珠寶有限公司總裁



» 余立明先生  
日昇實業有限公司董事

## 受訪企業十一

古珀行珠寶有限公司總裁

### » 沈運龍 先生



## 轉型升級迎戰逆境

2009年9月的珠寶展，吸引了44個國家，共3000個參展商參與，較去年增加16%。沈運龍從事珠寶加工業超過二十年，他認為：「過去幾年雖然市道好，但內地已經有太多展覽；藉著這次金融海嘯，已經有一個調整。相反香港的珠寶展則越做越大，如今年9月的珠寶展，便可能是全世界最大的珠寶展。此消彼長之下，更看到香港珠寶展覽的價值。」資料顯示過去幾年，珠寶首飾的出口一直佔出口總值約20%，直到金融海嘯後，這個數字才下跌。「上半年珠寶出口下跌一半，我覺得十分正常。因為環球好景了十多年，買家不斷擴展，一直持有太多存貨。環境驟



變，買家一定不會再拿多點錢來採購貨物。每個廠商的策略都是降低存貨、套現，穩住陣腳之後再算。」歐美經濟未見復甦，消費市場特別是奢侈品，受到史無前例的打擊，出口訂單不斷萎縮，做代工或者加工的企業，要急謀對策，轉型升級是其中一個策略。要由零開始建立一個品牌，企業就要有明確的計劃，除了需要對市場及目標客群進行詳細分析，亦要知道自己的底線。「最重要你是否有一個計劃、策略，公司未來是否朝這個方向走。簡單地說，如果做OEM，每年只需計算訂單數量便可。你今年接了訂單，便知道今年能否賺錢，也可預測未來幾年的盈利。但建立品牌並不如此，你不會一、兩年就有回報，你要想想是否一定要這樣做。」陸定光是香港理工大學管理及市場學教授，同時兼任亞洲品牌管理中心總監，為香港及內地企業提供系統管理及營銷的顧問服務。他表示早於1997年回歸前，已有學者提出港商要建立品牌，但這個訊息直到幾年前，才在工業界受到較大的注視。「過去廠家對品牌只停留在談論階段。這幾年廠家接觸我的時候，問題變得較為具體，表示他們並不只是聽過便算，而是在考慮中，這是看到形勢。由1997年到現在已經十二年，但對公司來說也不是太遲，是時候要定下計劃一試了。」



## 品牌的批發、加盟

今年沈運龍公司牽頭的海外珠寶中心在深圳開幕。除了業內人士、商會代表外，亦邀請了深圳及香港的官員出席，為珠寶中心造勢。「大家看到中國的珠寶店，都是售賣一些十分相似的產品，雖然店鋪有很多不同牌子，實際的名牌珠寶卻不多。因為很多名店售賣的產品十分相似，所以我引入香港及外國品牌的珠寶，來填補這個空間。」這間品牌中心由構思、找合適的國際品牌，到中心開業共用了一年時間。沈氏看準內地是現時世界第二大的珠寶銷售市場，營業額僅次於美國，加上出口訂單減少，便開設了這間首飾品牌中心。「中國方面，我們覺得現時開設珠寶店已經太遲，你看很多香港名店如周大福、周生生、六福，都已經進入內地開設不少店鋪。我們現在進軍內地，在競爭上便處於不利位置。反而我們可以做一個品牌的批發，加盟或接受加盟。這些加盟店可以用我們的珠寶品牌，拿到店內售賣，或者開設特許經營店，將我們的品牌產品放在專櫃、專門店售賣。」在內地建立品牌，牌子的知名度及國際認受性是先決條件。除此以外，銷售渠道及品牌的一致性都十分重要。「大大小小不同的連鎖店，小則十間、八間，多則數十間數百間，模式十分不同，因為內地的發展時間短，很多人要開珠寶店，不是有錢便能到商場開店。縱然有錢在商場開店，你沒有名氣，沒有人認識，商場也不會租店鋪給你。」沈氏這間品牌中心除了提供品牌加盟服務，還會為內地店鋪提供員工培訓、管理及市場營銷諮詢等品牌銷售相關的支援服務，亦會定期為他們提供最新的市場資訊，讓內地店鋪可以更容易掌握推銷品牌的秘訣。「香港廠家始終以外銷訂單為主。他們雖然憧憬中國市場，卻沒有認真投放資源開發。今次展覽以後，使很多人改觀，認同內地市場十分可靠，繼而積極進軍內地市場。我們收購了一間品牌顧問公司一起籌劃活動，同時亦有一群專業的內地人材，專門於珠寶業發展，這方面可以互相配合。」沈運龍說。

## 建立品牌需多方面配合

中國人有句說話「創業難，守業更難」，這個古老的智慧，除了適用於創業，建立品牌亦同樣合用。品牌要成功打入消費者心中，除了產品要保持一定質素，企業家的支持及品牌的承諾，都是成功的關鍵。陸定光說：「香港企業在這方面的適應力、管理適應性、管理能力及學習性，暫時較內地企業強。但如果這幾年都不去建立品牌，情況便大大不妙。因為一旦內地企業學懂建立品牌，港商便很難打進內地市場。這幾年還有機會，是因為內地過去五年到現在，甚至未來幾年，二、三、四線城市發展得很快，我們還有時間佔一席位。」這類有關建立品牌的研討會，近年在工業界十分流行。負責主持的陸定光指，近年的確多了些廠家，找他們為自己的生意把脈，看看有否機會建立品牌。「曾經有已在內地發展的公司找我們，我便到內地拜訪他的公司、店鋪，覺得這公司還未可以，這是十分清楚的，縱使你簽了支票給我也不可以，因為你沒準備好。」他

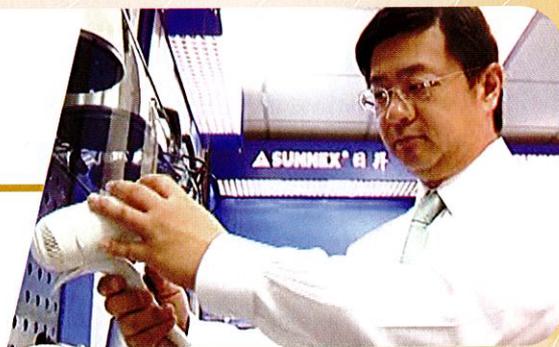
接觸的公司，不少是行內著名的廠家，在內地經營十年或以上，對製造業的市場、法律都有一定認識。不過談到建立自家品牌，由品牌建立至銷售及推廣策略上大多數都是剛剛起步，仍在操練中。「優質品牌很重要的元素，一是產品來源地，二是品牌本身的含義。一般對產品常識不豐富，或品牌知識不豐富的消費者，並不知道品牌來自哪裡，是甚麼意思。但他知道品牌是來自哪個國家，這個國家就是我所說的，產品來源地的效果就在那裡。」



### 受訪企業十二

日昇實業有限公司董事

### » 余立明 先生



## 配合產品優點發展

不同的行業在建立品牌策略上，都有一點差別。消費類的產品比較注重顧客口味，以及產品的週期變化。而工業相關或耐用品，則較注重產品的質素和服務承諾。能充份利用產品的優點，就可以配合品牌發展。陸定光笑說：「工業產品方面，你很快便知道市場上，那些是你的潛在顧客，集中力量研究他們便可。加上他們買回來後用作生產的，不會今天用這個設備，明天就轉用別的設備。但消費者今天穿這套衣服，明天便會換穿別的款式，今天戴這鑽戒明天戴那鑽戒，心意是隨時改變的。工業品的話，政策更加重要，因不同省份的對象不會很多，相對他們的行為較易分析。」

「我2001年開始到內地考察，包括我們業內最大的專業市場——廣州的沙溪市場去看看。我們會見客戶，又到過上海，那邊客人說一向有從香港購買我們的產品，為何不早些來呢。數年前從我們這裡購買一套餐爐，客人可以雙倍價錢賣出去獲利！」余立明回憶道。



## 建立制度，逐步延伸

余立明的不銹鋼餐具品牌於1970年創立，當時附屬一間生產手提電筒的企業，及後不斷加入新的產品慢慢轉型，成為今日世界二十多個國家都有註冊的商標。不少外國的五星級酒店，都是他們的顧客。新力士2002年開始進入內地市場，主攻中高檔集體用餐產品。「當時高檔次的是進口貨，要四千多元。中檔次便宜些，都要千多二千元，再低價一點數百元也可以。我們產品售價只是七百到千多元，便有這麼好的質素，那時市場上沒有這些產品。於是我們在自助餐爐市場搶到一定的份額。內地同胞追求具質素的產品，香港人有服務上的優勢，其實不怕進入內地市場。」1994年接掌家族生意的余立明，曾經做過不同的崗位，當初策劃打開內地市場時，他首先建立一套收賬的制度，不做寄賣、不亂賒貨；合作前，跟客戶約法三章。「我們開立戶口時，已跟客戶說明開始的幾個月需要現金交易。及後客人經過審批、核查後，我們會有專門的信用經理，進行第二次拜訪、審查，進一步了解這間公司，才可以開始賒銷。我們逐步建立一個制度，例如跟我們簽訂的銷售合約，條文會包括遇到爭議到哪裡訟裁等等。」他們所賣的產品，有特定的銷售對象，於制訂銷售策略的時候，可以先了解客戶的需要，再作出相應調節。近年他們開始發展延伸市場，擴展產品的系列。「這就是品牌延伸。我們由最初的自助餐用品到集體用餐的器具，延伸到客房用品，是因為我們的客源是酒店業。我們需要用合理和適當速度延伸產品線，由此建立的品牌，才有足夠能力去幫助企業發展。」



## 自家品牌是信心保證

一場金融海嘯，捲走了數以億計的資產，全球廠家無一倖免。去年12月余立明的出口訂單，減少了約六成，現時正在慢慢回升。他們比較幾個市場的數據，發現內地的銷售額抗跌幅度較強。其中一個原因與他們經銷自家品牌有關。「始終是自己的本土市場，而且我們有人材，過程可以控制於自己手上較為理想。作為一個供應鍊，賺錢應在供應鍊兩端而非中間。所以越能接近客戶，就越能掌握市場訊息而得益。於是我們決定自己做經銷商，結果亦頗成功。」根據他們的經驗，在內地進行銷售，客戶選擇多而且產品質素參差。產品必須有鮮明的形象，才可以確立顧客信心。「企業承諾」於這時候便可發揮很大的作用。「要推廣一個好的品牌、要成為百年老店，最重要是誠信。客戶要求退貨，我們一定為客人退換，包括一些使用過的餐爐，目的就是要建立品牌形象。我們對自己產品有信心，客人才會有信心。」

## 「香港製造」便是品牌

香港工業界在七、八年前，已經察覺建立品牌的重要而轉型，但在過程中遇上不少困難。香港中華廠商聯合會於2005年牽頭成立香港品牌發展局，旨在凝聚社會多方面的力量，研究、制訂和推行本港的品牌發展戰略，以更好地協助本地品牌發展，推動香港成為品牌薈萃之都。「品牌發展局其實更是一個提供品牌認證、培育、推廣、交流以及相關服務的平台，也是一道跟政府或其他部門溝通的橋樑。特別是廠家開始建立品牌時，可以透過品牌局這平台，免費獲得很多品牌建立與管理的資訊。其次亦可參加「香港名牌選舉」、「香港服務名牌選舉」等品牌比賽，提高知名度。」品牌發展局主席陳淑玲說。從宏觀角度看，香港本身便是品牌。所有「香港製造」的產品，在國際上可謂品質保證。很多內地遊客來港遊覽，都會大量購買本地的產品。這種消費的力量為香港工業創造品牌，提供良好根基。陳淑玲補充：「他們寧願多花點錢買好的品牌，所以我們要注意保證質素，品質各方面都十分重要。如果從廠家的角度看，為品牌註冊亦十分重要。當你已經建立一個好品牌，會給許多人抄襲或盜版，所以商標註冊一定要重視。」

## 抗逆錦囊



### 攻佔橋頭堡

余立明：「內地是我們本土市場，等於日本人有日本的本土市場，這對我收集訊息十分重要。我們貼近客戶，更可安排客戶或他們的客戶到一些大酒店，一起去觀摩、了解我們的產品如何使用。我們銷售、工程的團隊，取得訊息後，便可更快地推出適合客戶的產品。」



### 地方開始

香港品牌發展局主席陳淑玲：「如果沒有太大資源，進軍內地最好先以地方為起步點。你要開發一個地方的知名度，之後再去其他地方會較容易。一開始便上海、北京的話，因全世界生意人都看中這幾個地點，不易有立足之地。」



### 正面堅持

沈運龍：「最重要是自強不息，不要因為短暫的挫折、失意，使自己甚麼都不想做，這些負面行為只會自亂陣腳。大家應該互相勉勵，知道這行業多年來都充滿了生命力，是向前看的。」



## 第六集

# 品牌無界限

想起汽水，我們很自然聯想到某一品牌；看到某一卡通人物，便會想起某個主題公園。品牌給予產品無窮的生命力，一個成功的品牌，更可以使產品的價值提升數倍。近年不少出口廠家開始建立品牌，這集我們看看造鞋及鐘表這兩個行業，是如何建立自家品牌，開拓商機。



» 王偉先生  
Beta貝家董事長



» 蘇永強先生  
o.d.m. 集團主席

### 受訪企業十三

Betta 貝家董事長

» 王偉先生



## 由OEM轉型ODM

據聯合國工業發展組織統計，內地出口的鞋產量佔全球的63%。歐美等地始終有較大的消費群組，當西方經濟受到影響，港商也會受到牽連。「目前是最困難的經營環境。九七也好、沙土也好，國際市場對產品的要求及需求，是完全沒有減少的。但今次是全球的金融風暴，對製造業傷害很大，不只局限於亞洲或某一地區。」

王偉這間專門售鞋的貿易公司於1993年成立，在東莞、蘇州及廣西都設有廠房。開業初期以製造布拖鞋為主，後期發現利潤不高，零售商戶又向他們壓價。於是便在產品中加入新物料及更多款式，成功開拓內地及歐美的中高檔市場，2006年的產量已達800萬對休閒拖鞋。「能否由OEM轉型ODM，就要看公司的決策人是否有決心投資產品的開發，另外是自己對產品是否有興趣。當你有熱誠去做，就會用很多時間，不斷將產品改良，慢慢就會走向ODM的發展路向。」鞋是時裝的一種，對潮流十分敏感。王偉指緊貼市場脈搏，了解自己優勢是他的營商之道。他舉例，現時內地追捧的款式，是一些顏色鮮豔、釘上人造鑽石的拖鞋；歐美則流行富有傳統東方味道的產品。知道潮流趨勢後，亦要計算自己手上的籌碼，這就是「知己知彼，百戰百勝」。



## 從理性到感性消費

陳一柁是資深廣告人，從事這行業已經三十年。她在八十年代後期北上，在中國創立現時規模最大的港資廣告公司，2005年創立了自己的企業品牌。她指過往香港憑低廉的成本、勞動力，以及良好生產技術等優勢，使工業迅速起飛。但目前已被內地漸漸取代，令發展品牌成為本地企業的必然出路，「金融海嘯影響最大的是西方國家，不是中國地區。以前強勢的品牌現在風光不再，甚至倒閉，市場開始混亂。這就是一個「洗

牌」的機會，新品牌可乘時而起。」她更補充說道：「以前可能會過於從產品角度出發，做價格便宜又質素好的產品。現在我們要從產品角度，轉移到從消費者、用家角度。出發點也從非常理性、以功能為主，變成更感性的。」



## 引入品牌是捷徑

近年製造業的經營環境，變得越來越困難。內地不斷推行新政策，使廠家無所適從，經營成本大增。因此，王偉決定引入一個澳洲品牌，為建立品牌踏出重要一步。「這個品牌，為我們一個熟悉朋友的家族所擁有，在1927年已在澳洲成立。近年我們商討後，決定將品牌引入香港及內地重新註冊，用回固有的公司歷史、背景，希望可以提高品牌的形象。」對於廠家來說，多年以來都只是負責生產，突然要他們由生產轉營品牌，確實需要較長時間去適應，亦需要有長遠計劃。透過購入現有品牌，再加以改造或發掘其優點，也是其中一個發展品牌的捷徑。

## 品牌的定位、議價

很多廠家由代工轉營品牌時，在定位上遇到不少難題，王偉的公司也不例外。「品牌定位就等於一個三角形，將品牌定位定得越高，銷售的橫切面就越窄；定得越低橫切面就越闊。這要視乎你的公司，認為哪個定位較值得，以及自己的強項是甚麼，便選擇從那方面去做。」有了定位，便要租用店鋪開展生意。在內地，品牌的知名度等於議價能力。商場的管理公司，會計算品牌對商場的貢獻，才會考慮租出店鋪。他們看見這個情況，帶頭成立了一個鞋業聯盟，為同業爭取較好的條件。「特別是一些新商場，並不需要跟獨立品牌逐一去洽談條件。一個新商場如果多間鞋店一同開業，對於人流、消費者感覺都有正面影響。他們會傾向給我們較好的條件。」

## 開展網上新平台

2007年他們更投資開設零售網站，除為自己開拓新的顧客群，同時亦為同業提供平台，藉此打破品牌銷售在地理和時空上的限制。網站開業兩年，他們發現內地人網上購物的習慣及所花金額，都較香港人多。「我們見到中國有很大需求，網上購物的數量一直在上升。可惜業界的反應不是特別好，但客戶的反應還是不錯的。我們放了少量產品上網，發現在沒有宣傳的情況下，都有一定的銷售額。」網站的經營情況雖然未符預期，但他們會改變策略，不單專門招攬香港廠家，同時亦歡迎任何國家的製造業或鞋業參與平台。一些想打入內地的外國品牌，可以透過他們做中間人，將貨品存放在他們的網站買賣，藉此

提高品牌於內地的知名度。「很多人會覺得，中國的消費市場不夠穩定，或者消費力不夠高。但大家細看數字，或到中國大城市走一走，就會發現中國人消費力是很高的，像目前香港都依賴內地遊客來消費一樣。」王偉笑說。



## 受訪企業十四

o.d.m. 集團主席

### » 蘇永強 先生



## 從OEM、ODM到OBM

蘇永強的公司，在行內已有三十多年歷史。八十年代末，蘇氏在內地設廠，慢慢發現自己的優勢被內地工廠趕過，便開始重新尋找自我價值。「我們要找自己的價值，所以我們在1999年自己建立品牌做OBM (Original Brand Manufacture，原品牌製造，即建立自家品牌，直接經營市場)。其中當然會遇上困難，例如數量不夠、設計不易被市場接受。我們一直掙扎，一直堅持，做了十多年，目前仍在學習、堅持經營這個品牌。」隨著品質及環保的要求不斷提升，香港產品要繼續在國際市場站穩席位，新的技術及專業認證就不可缺少。本地鐘表業在七十年代開始發展，是較早期發展的工業。這個行業一般分為兩類，一類主要做OEM，即是生產、加工等工作。另一類是做ODM，即先設計、選料，再出口給客戶。五、六年前，做OEM的人較多，但近年經營環境改變，很多廠家都要自我增值，從事自家設計的比例逐漸增加。「以OEM為例，一個買家拿一件

產品給你，同時他會拿給其他廠商。一番比較後，買家會選擇價錢、服務最好的廠商。你要成為條件最好的廠家才能取得訂單。要達致這樣的條件，可能需要把利潤降低。」



1999年他們決心重新定位，開始建立自己的品牌。到了今天，品牌在歐美和日本的年輕人市場，已有一定的知名度。「做生意都是逼出來的。最初很享受做OEM，因為訂單總有一定數量。之後都是供求問題，當訂單少了、利潤減少卻困難多了，你便會打算轉型ODM、設計。時間一長競爭力又不夠了，你就會做OBM。」

## 生產與品牌分家

公司建立品牌之餘，同時亦要兼顧生產。由於生產和品牌設計所需要的，是兩套完全不同的營運模式，廠商在人手分配、工作流程上，亦要花點心思，以免出現角色重疊、利益衝突，影響品牌的聲譽。「我們將品牌搬離我們的ODM、OEM，因為客人會擔心替我們完成的東西，會否又放回我們自己的品牌上。所以我們把品牌那組人另外分開，無論替客人進行設計、生產，或自己建立品牌的材料，都是完全不同的。」蘇氏強調。

## CEPA增港企業商機

2003年內地政府跟香港簽訂了CEPA協議，為企業開拓內地市場，提供不少機會。最近香港政府亦跟廣州市政府加強商貿合作，無疑為港商發展內銷增加了籌碼。不過蘇永強指出，香港品牌打入內地仍然困難重重。「我們從2005到2007年，經過兩、三年時間，雖能汲取很多經驗，但也付出了很多學費。例如香港的營運就跟內地的不同，很多細節都不能用言語告訴你。商場位置的冗長洽談，賬項的管理都是十分辛苦的。我很期望香港政府可以找到一個渠道，集合經營品牌的人作一個平台，把品牌由香港一直發展到中國每個城市。」蘇永強的公司建立品牌以來，一直專注海外市場，如歐美、東南亞等地，直至2005年才想到中國發展。最初他們由幾個品牌代理開始，以專櫃形式試業，得到經驗後兩年前才集中在內地發展自己的品牌。



## 品牌需要完善配套

開拓內銷市場初期，一些事情難倒了蘇永強的銷售團隊。「最困難是要摸索口味，因為我們目前的銷售對象是年輕人，要估計他們是否接受、欣賞這些產品。最初這是最困難的地方，但現時似乎熬過了。因為我們在香港刊登很多廣告，內地也可看到。最困難的仍是品味及價錢的定位。」香港雖然與內地市場十分接近，且在文化、語言上有一定優勢，但是內地市場逐漸向外開放，內地年輕人接觸西方潮流、品味的機會越來越多，瀏覽互聯網已成風氣，廠商想將品牌打進消費者心中，就必需有完整的品牌配套。陳一柎總結：「因為這是最實質的體現。走進店鋪，你滿意氣氛，貨品亦配合的話，你便會很快樂，之後再來光顧，這就是品牌一個很好的開始。想吸引客戶再來，你可以在鄰近張貼廣告。如是者一步一步建立下去，這是較實質的做法。」



## 市場是最佳品牌認證

定下全盤銷售計劃，可說是發展品牌的第一步。但品牌能否脫穎而出，質素始終是關鍵。香港有不同的認證規管產品質量，一些專業機構亦有不同的市場推廣獎項，藉此嘉許優異的商號。這些都會成為消費者購物的參考。陳一柎說：「一個品牌認證最後是甚麼呢？就是消費者是否願意付出更高的價錢，購買同樣的產品。就算是同樣價錢的產品，客人也願意買得更多、更快。這便是最好的認證和口碑。」

## 抗逆錦囊



### 知己知彼

王偉：「為甚麼別人購買我們的產品與其他牌子的產品，會有不同感覺呢？我們發覺牌子的附加值是遠遠大於產品實質的價值。所以我們希望在未來的八至十年，慢慢建立自己的牌子——一個知名的牌子，可以把附加值帶出來。」



### 薪火相傳

蘇永強：「第二、三代北上經營表殼廠、表針廠，或製造零件，不少人會製造自己設計的東西，擔當一個設計師的角色。如果真的走品牌路線，一定要很小心檢視有多少本錢去迎接挑戰。另外就是要查看有沒有人手跟進程序，及要有堅持做下去的決心，因為這條路是一定辛苦的，我們都走過。」



### 機動策略

陳一柸：「建立一個品牌其實大有學問，如何準確定位、觸摸消費者心態、建立整體形象，每方面都要好好配合。從不懂到懂，需要一定過程，所以購入別人的品牌也是一個辦法，因為可以較快轉型。」



# 調節展優化

中小企最大的優點是靈活度高，不像歐美龐大的集團，每項決策、收購、調動，都要經過多重的程序。香港有些中小企在金融海嘯下，透過「合縱連橫」的策略，得以集合廠家、人才的優勢；亦有企業透過重新整合，加強了競爭力。



» 楊敏儀小姐  
萬保剛集團有限公司行政總裁



» 徐炳光博士  
誠興行實業有限公司總裁



» 陳婉珊小姐  
利記集團有限公司行政總裁

## 受訪企業十五

萬保剛集團有限公司行政總裁

» 楊敏儀 小姐



## 「衛星發展策略」

楊敏儀這間中小企以代理及批發電子、電腦零件，以及現時流行的MP3、MP4為主，於新加坡、馬來西亞及南非都有銷售點。數年前，他們開始透過「衛星發展策略」擴大生意網絡，原理就像戰國時代的小國，透過合縱連橫策略結盟，將各國優勢融合，去對抗大國的威脅一樣。

楊敏儀指出：「很多產品都是通過內地的市場，引入一些新的、廉價的產品，香港成了中央基地，幫助我們海外公司，把電子零件發放到外國。我們的物流，將不同廠家的貨物集中出貨，可省回運輸成本。」透過這個策略，集團會於本地及海外市場，尋找一些具潛質及擁有互惠價值的企業合作，亦會為這些公司提供財政、管理及市場推廣的計劃，幫助企業集中所有資源，強化採購程序、生產質量，以及與客戶之間的議價能力。



「客戶與客戶之間背景資料，很容易在母公司拿到資訊，這樣可以加快學會的時間。我們有十二間衛星公司，每一間都有不同的工作性質，客戶之間可互相推介，例如客人需要一些防火牆方案，我們便會叫銷售電腦用品的子公司拜訪他們。」設於旗下的衛星公司，雖然可為企業分散部分風險，但去年10月開始，部分子公司出現退貨潮，使貨品不斷積存。幸好集團在香港有九間門市，可以銷售自己品牌的產品，包括USB、硬件、電子相架、手提電話配件、鬧鐘、喇叭等等。即使外國的訂單減少，自己的銷售網絡也可以消化部分存貨。「我看到很多港商都生產這類產品，我們都會與他們接洽，看看可否將他們的產品套入我們的品牌，通過我們九間門市推廣產品。除本土推廣外，我們在海外亦有九個辦事處。」

## 鼓勵後進成新動力

楊敏儀的公司1983年成立，在行內屬於中堅份子，跟大部分的中小企一樣，最初是家族式經營。2001年在港交所上市，定下了目標，希望透過吸納不同的專才，幫助企業開拓業務。他們亦透過實習計劃，培訓新一代的接班人。「我們的學生來自不同的學系，有商業的、電子工程的。無論他們修讀哪一個學系，一旦進入我們公司，都能學到怎樣待人接物、溝通，以及修養等等。這



些培訓反而更加重要，因為年輕人不懂做的事，只要我們作教，他們便很快學會，而且吸收得很快。」實習計劃實施六年，已經漸趨成熟。楊氏開始推出其他有關行業成長的資助計劃，例如鼓勵學生，透過產品設計創業，他們會觀察學生的設計，以及評估生意的可行性，分段批出資助。他們亦會分享銷售經驗，為這群創業者提供意見。有部分由他們培訓的企業，甚至會加入成為子公司，成為企業的新動力。「我們主要是縮短了他們摸索的路，因為現在很多產品的週期性很短，推出的產品很擔心被對手抄襲，所以要在很短時間推出市場。不同的時間、市場訂價都十分重要。」



## 受訪企業十六

誠興行實業有限公司總裁

### » 徐炳光 博士



## 優化帶來高回報

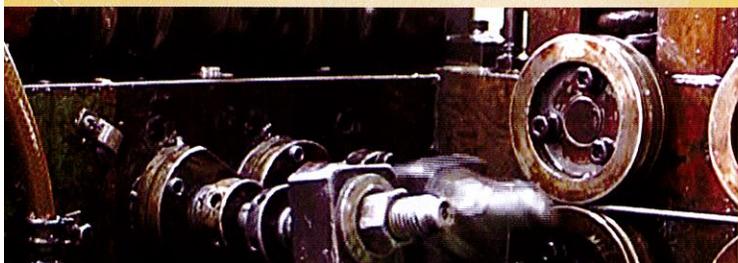
「對企業來說，往往三年小改五年大改，因為改造很重要。我們最近推行大改，改造流程、整個架構改造，作為人力、生產流程的優化。在技術工藝上，我們亦加以鑽研，希望更進一步。」徐炳光的公司，以經營螺絲生產及貿易為主，1993年把廠房搬到內地，由原來做玩具螺絲加工，轉而生產一些產值較高的家電螺絲。其後他們不斷加入新的技術，提升產品的精密度。現時主要加工高科技零件，和特種螺絲鍋釘等五金產品。「我藉這段時間做了幾項改善。例如增加設備，別人這時候停止發展，我卻去購買，這時設備售價較便宜。別人訂一部機器要等待一年半，我們只需半年至八個月便可以送貨給客人。」螺絲、零件屬於主要產業的輔助工業，於發展上較為被動。世界大環境和消費模式改變，不再如以往般大量購入零件，於是固定價錢，小批量、精準度高，而價錢又合理的產品，就成為市場的「搶手貨」。「所以產品要做得更精良和質量好，而我們的策略是以質量為第一，不斷精益求精。因為質量好能提升公司品牌形象，當質量有口皆碑，公司便處於一個知名度高的好平台。」





## 重組架構，效率提高

去年一年，環球工業的發展，出現了重大變化。企業生產暫緩、投資者又縮減開支，對他們的行業，或多或少造成一定打擊。不少員工因為開工不足，或其他原因而自動流失。負面情緒並沒有打擊士氣，公司反趁這個時候重組架構。「在這段時間我們有部門員工，屬於末位淘汰。末位淘汰後，剩下來的員工對公司來說就是好的資源，我會盡量在架構組織去擢升他們，令到每一個人都能發揮到自己的專長和能力。」人手精簡了，更加容易推行系統自動化。徐炳光於十多年前已經引入ERP系統，幫助企業提升管理效益。由接訂單開始，電腦便會將資料輸送到相關的部門，減少了資源浪費，同時加快了生產流程。近年他們加設了客戶關係管理的系統，提高跟客戶之間應對的效率，同時亦成為品牌附加值。「這個客戶關係管理，其實是一項服務。客戶可以透過我們的網站，在我們的系統裡找到自己的戶口，可以看到整個生產流程、訂單狀況是怎樣，我們與客戶的關係和溝通更直接。同時客戶亦可使用、售賣我們的產品，去配合自己的市場。」徐氏說。



## 受訪企業十七

利記集團有限公司行政總裁

### » 陳婉珊 小姐



### 北移內地增發展空間

五金貿易是香港一個較早發展的行業，早於六、七十年代在新填地街一帶聚集，利記便是其中之一。隨著八、九十年代，工廠北移，中國成了重要的市場。「本地企業逐漸北移內地，他們的廠房亦同時擴充，可以接下的訂單數量較大，繼而他們購買原材料，由數噸增至數個貨櫃，數量不斷上升。近年可以看到，以前在五金行業，即我們的製造業，比較集中在華南地區，現在都轉移到華東沿海的地區，因此，我們亦在中國不同地區設立營銷中心及倉庫，滿足客戶的需求。」陳婉珊說。用於工業上的五金，以有色金屬為主，包括鋅、鋁、鎳、銅、鎂等，多用於製造日常生活用品。小至相架、家電，大至汽車零部件等。近年內地政府鼓勵內銷，為港商開拓新的商機。



不過要打進市場，都要達到一定的品質要求。「中國正不斷進步，發展迅速之餘，人民生活質素需求亦越來越高，要確保產品的質素及符合一定的標準，便正正需要利記優質品質的保證及專業的認證服務。」

### 在傳統上開發新路線

近年無論是工業界、大學或者政府，都提倡創新及研發。不少廠家亦順應市場潮流，加大研發投資，甚至自己做檢測。部分則引入大學的科研技術，優化生產系統。其實傳統產品加上創新改造，往往可以在產業中發現新的價值。陳婉珊說：「購買一台精確的機器，並不是難事，只要有能力付錢便可以買到這台機器。問題是出於操作的人員，因為每台機器都需要校正，校正有一套標準的程序，我們怎樣確保員工每天都按照程序進行校正呢？員工有沒有能力或經驗分析校正結果，懂得尋找及解決問題嗎？」利記集團附屬的驗測中心，最初只是為自己產品進行測試，減低到外國驗證的成本。近年不少歐美國家，對金屬製品的品質加強監管。對於人體有害或不符合環保要求，都不會批准入口。因此製造商及廠家必須將產品送往檢測中心進行測試，以取得認證。但由於外國測試成本高昂，他們便順理成章開拓了這門生意，為廠家驗測金屬。利保金屬檢測中心就是針對產品質量及日趨嚴格的产品規格而設立，為客戶提供更全面的增值服務。「利保



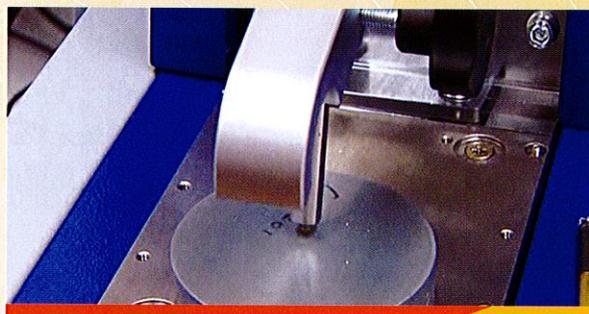
更是香港首間獲得由香港認可處管理的香港實驗所認可計劃(「HOKLAS」)在金屬及金屬類合金項目認證的實驗所，所發出的結果和報告，亦與海外認證機構互相承認。因此客戶可節省以往外發檢測的時間和成本，亦可令客戶生產的產品，更加符合國際上的標準。」

## 優化管理系統

香港企業現時所面對的挑戰，不單來自東南亞、內地，而是全世界。香港企業的營運成本，一般較內地及新興市場高。要提升自己的競爭力，就必須壓縮成本。除了跟行家結盟，另一方法是透過優化管理系統，加強生產效益。「產品水平要保持比別人高，才有競爭力。生產技術要不斷優化，達到高效率、高準確性，成本才可以壓縮，即是用高科技來壓縮成本。市場、品牌也要努力經營。將所有因素加起來，便是一個企業可以繼續生存、發展的空間。」呂新榮是理大的副校長，專門負責產學合作，為科研結果找尋合適的廠家，透過應用這些新科技，加強產品於市場上的競爭力。他說，過往企業對科研及系統優化的認識不足，並不積極投放資源於這些項目上，近年情況卻有很大轉變。「我們知道很多公司投入很多資源，優化公司管理、訊息系統、產品。如果這些都當是科研，其實廠家也為此不斷投資。如果完全沒有科研，沒有優化整個管理系統、技術、生產，與內地民企比較根本無法競爭，因為他們的產品大量生產，成本很低。」

## 鼓勵政策，鼓勵稅收

理大現時有超過1000位教授、講師及科研人才，有100間實驗室，每年提供很多科研項目供業界應用。呂新榮表示大學會按廠家的需要，為他們度身訂造生產提升技術，或合適的系統改善計劃。「企業支持科研與我們合作，他們提供經費，使我們同事有更多資源去研發項目，例如招聘研究員等，結果雙方互利互惠。」參考外國鼓



勵科研及企業融合方面的政策，一般都會於企業稅收上，減免科研的投資部分，免稅額由一倍至二倍不等。內地的做法有點不同，政府會提供四分一的經費，廠家則要負擔餘下部分。要取得政府的補貼，就要先投放資源。「科研、創新在一間公司，肯定是一個重要的環節。因應現時的环境，企業應如何調配資源呢？如果政府有多些鼓勵措施，企業便可多投放資源。我們鼓勵一間公司進行科研，他們優勢增加，生意、業績、盈利有所增長，便可繳納更多稅款。」

## 抗逆錦囊



### 內部驗測

楊敏儀：「在工作流程上，鎖好有漏洞的地方，提升危機管理，與客戶、供應商建立更深厚關係。我們很多時候生意忙碌，沒有時間兼顧上述項目。但靜下來時，正是改正公司的機會。到下一個高潮來臨，我們便可從容應付。」



### 開拓藍海

徐炳光：「客戶要優化，供應商要優化，我們的人力資源也要優化。金融海嘯給我很大的啟發，趁這個機會我們做好這些項目。長遠來說，因為現在的消費模式改變了，我們工業界要保持競爭力，就要向新的模式去思考。」



### 中央領軍

陳婉珊：「政府可以投放更多資源，建立一套系統，讓香港與外國的驗證機構，或產品採購者合作，這樣香港便成為一個國際性認可的驗證中心。」



## 第八集

# 科學領航員

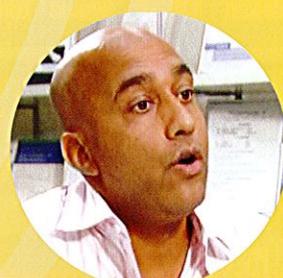
現代社會講求持續發展，中小企廠家自然也不例外。過往只要所屬市場具發展潛力，企業想要擴充或多元化發展，只要有資金就不成問題。但目前經濟仍有待復蘇，廠商業務要持續發展，除了要有科技支援，還要配合企業在不同階段的發展。生產科技日新月異，無論資訊管理、企業賬目，以至物流程序，都有電腦代勞，廠商因而省下不少成本。但要向「藍海」進發，就必須從產品的質素和功能著手，除了內部研發，找大學合作也是其中一個方法。



» 黃震先生  
輝煌科技（控股）有限公司  
副主席兼行政總裁



» 吳自豪先生  
信佳國際集團有限公司  
主席兼董事總經理



» Mr. Viveik M. SAIGAL  
Chief Executive Officer,  
Sengital Limited

### 受訪企業十八

輝煌科技（控股）有限公司副主席兼行政總裁

» **黃震** 先生





## 面對困境，由盈轉虧

電腦科技在最近四十年發展迅速，由軍用、商用，到走入家庭；由文書處理，到變成可以提供多媒體工作和娛樂的工具；由獨立運作，到變成透過網路光纖，與其他人溝通、合作。隨著技術公開，不同電腦公司都可以參與，生產相關的產品。「如果你售賣的是一件獨立的消費產品，你可以去做一些創新的事情。因為我們做的是主流產品，是電腦通訊方面的，需要遵照國際標準去製造。但標準產品就很難依你自己的獨立標準去製造，只能從產品的外型、款式入手，實際上產品分別不大。所以我覺得創新、創意要視乎你公司的形態。」黃震公司主攻電腦周邊設施生產，在行業上有一定的知名度，也佔有一定的市場份額。雖然如此，公司的生意卻不是一帆風順的。同行競爭加上科技轉變，還遇上經濟衰退，及內地推行新法規等多項因素夾攻下，公司一度由盈轉虧。「工人趕工的加班費是一個非常沉重的負擔，使我們的開支增加了很多。那時候我們沒有辦法立即向客人加價，因為訂單接下了，客人便不會理會你的處境。所以2008年上半年我們就錄得虧損。」

## 改善管理，降低支出



2008年開始在內地實施的《勞動合同法》，加入很多保障勞動階層權益的措施，像社會保險費、退休金等，但也間接增加了勞工成本。要養活一群工人，需要的成本較以往多；新的訂單卻多是急單，貨期比以往短。黃震說一班廠家都感到無奈，唯有從其他方面想辦法，盡量降低支出。「你必須先好好控制自己。我們作為香港的OEM、ODM企業主體，經營生意的內部管理是非常重要的。內部管理包括很多事情，如成本控制、物料控制、品質控制，這些都是最主要的管理系統。處理得當的話，就能在市場增強競爭力。」

## 投資科研，事不宜遲



產品週期越來越短，貨品推出半年左右，就會被其他新的型號取代。只要將功能提升一下，或將設計變換，都可以製成一種新產品面世。廠家要取得訂單，除了要掌握新技術，還要分秒必爭，才可以搶佔先機。「十年前我們都有過這樣的經驗：當時我們認為製造一個網絡的五類線（Cat5 Cable）像造電話線般簡單，就掉以輕心。事實上電線這東西是最難製造的，因為它聽不到、摸不到，只有數據。輸入的數據在輸出時遺失了多少是不知道的。」這次失敗的經驗，雖然使他們失去一張訂單，但同時使他們明白電腦產品行業，是不進則退的。退步的最終後果，可能是大幅撇賬甚至結業。所以每年他們都會投放大量資金於科研工作，

保持自己的優勢。「現時經營環境艱難，其他人都不敢購入新機器，但我們上半年就增添了許多比較高端的機器。從前我們捨不得買入的昂貴測試儀器，2009年上半年我們在逆市中花了好幾百萬元添置了。這樣做是為了提升我們的品質，提高客人對我們的信心，從而加強在社會、市場的競爭能力。」

## 優化客源，減輕風險

「金融海嘯人人都缺現金，如果你能把倉庫一些呆滯的物料作優化處理，便可變成現金。物料倉存的時間，以前可能是一、兩個月，現在控制在三星期內將之轉為現金。只要企業有現金，公司的生存能力、活動能力會更強。同時因為現金流充裕，公司的採購能力會更強。」黃震指出。要成功為公司「瘦身」，保持靈活性，除了節流外，也可以靠一些系統幫助。公司上年投資安裝了一個資源管理系統，為生產流程進行全面驗查，把所有環節加以協調。這樣除了可以減少耗費、提升效率，還可以為企業評估目前訂單的質素。「實際上做生意的目的是賺錢，所以我們做生意時有兩方面：第一，維持一定的生意額。第二，優化我們的客源，希望能找到一些質量比較好的、能提供好價錢的客源，去為我們創造利潤。所以我們往往為了控制整個公司的管理系統，會對客戶有一個判斷。」做生意並不會每宗能賺錢，有時甚至為了跟一些有「潛力」的大客，建立長期的合作關係，就算虧本也要把生意接下來。現在經過電腦分析，可以更全面看到客人所屬市場的潛力、產品在當地市場的風險、物流成本等等，預計未能賺錢的訂單便可能要放棄，同時也有效減少「死貨」，對公司、環保都有很大益處。「你能把你所有的生產物流控制得最短最有效，那麼你的資金壓力會很低，產生的呆滯、或者產生「倉底貨」、死貨都會少很多，這等於減輕風險，所以是必要的。例如日本豐田，也是用最短的物流成本去計算，時間控制得剛好，所以豐田基本上是沒有存貨的。」黃震總結。



## 受訪企業十九

信佳國際集團有限公司主席兼董事總經理

» 吳自豪 先生





## 靈活變通顯獨特性

吳自豪這家電子製造商，2007年為美國蘋果集團新推出的手機，特意設計了一部投影器。去年底推出時，遇上金融海嘯，市場反應未如理想。吳氏靈機一觸，把這款投影器加以改良，轉而售予商務人士，作為一種便攜式配置。「我們更改產品設計，修改部分功能，使它可以接駁手提電腦或電腦系統，應用到商業和教育方面。其實產品本身的成本只是加了一點點，但我們科研部門的同事為配合產品的應用，在技術上便需要作出改進。」靈活變通是很多中小企生存之道，要留住客人，就要在芸芸對手中，突顯自己的獨特性。吳自豪說，香港廠商大部分都做代工生產，產品樣式和設計，很多時都不能自己做決定。他們卻盡量爭取，替客人做產品設計，也因為這樣才安然度過金融海嘯。「我們做代工，都是我們替客戶做產品設計的，不是純粹生產。我們主要市場是美國、歐洲和日本，在金融海嘯中是大受衝擊的。只是我們的產品較為獨特，而獨特產品相對普通產品來說，受影響較小。」吳自豪說。

## 放棄代工開發「藍海」



企業常用的競爭方法，不外乎壓縮成本，大量傾銷來搶佔市場份額。金融海嘯爆發，製造行業也面對同樣的問題：大幅削價換來惡性競爭。近年商場流行「藍海策略」，工業界也在嘗試。當人人都做代工生產，他們就發掘更多的應用範疇，希望開拓新的市場。吳氏分析：「在技術層面，不同的電子技術有一定的關係。電子學是一套理論、技術，但如何應用，把它變為產品，這包含不同的應用方法。例如互動教學及寵物培訓產品，我們都有應用無線電控制的技術。又例如影音及互動教學產品，其實都可以應用到數字影音方面的技術。」

## 廠、校合作締造雙贏

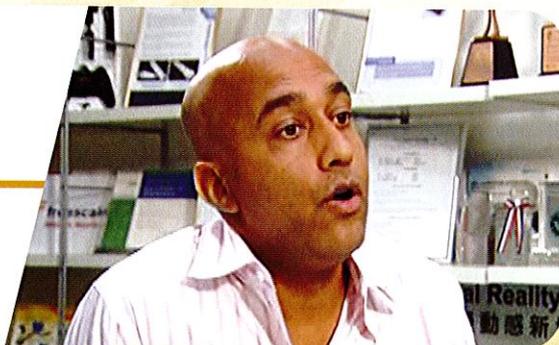


每當一個新市場發展漸現成熟，競爭者就紛紛加入。要避免直接的惡性競爭，他們會提升產品質量和技術。但單靠公司內部技術研究，成果始終有限。於是他們找來大學合作，改良產品、生產流程。「一方面找大學合作，在生產形式上、企業資源計劃（ERP）方面，大學為我們改進資源運用，增加我們的生產效率。另一方面，在產品開發上，有時候遇上技術難題，我們亦會找大學相關方面有專長研究的教授提供意見。」豐盛融資資產管理部董事黃國英先生補充說：「大學與廠商合作，可以試驗理論、概念的可行性；公司亦可以藉此測試產品。一邊是以低成本去試驗，另一邊亦可以低成本去開發，雙方互利互惠，各有得益。」

## 受訪企業二十

Chief Executive Officer, Sengital Limited

» Mr. Viveik M. SAIGAL



### 香港欠缺高科技工業

「我們談香港的中小企工業，其實都不在高科技的領域。傳統上香港工業都走低科技路線。」Viveik一語道破。曾幾何時，香港的工業產品價廉物美，跟南韓、新加坡、台灣，並稱亞洲四小龍，但今日就完全落後於南韓和台灣。Viveik曾作計算，香港接單、內地生產的營運模式，只有不足於5%的經濟得益會留在香港。「可能是4%的經濟收益留在香港，餘下的96%，有些給韓國公司買晶片，有些給美國公司付版稅，其他人都只是以知識產權來賺錢。他們都沒有投資工廠，沒有養活一大班工人，只是坐著就能以知識產權賺錢。」



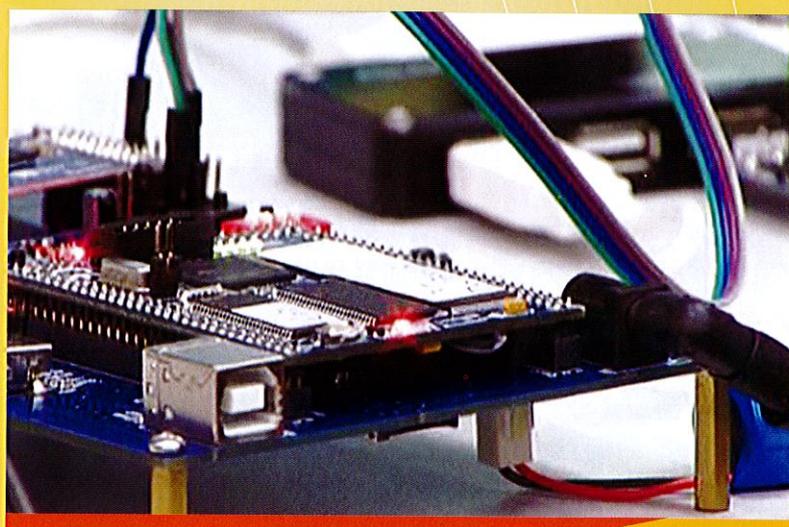
### 知識產權保障科研

Viveik這家公司以生產遊戲配件和網絡設備為主，可以根據客人的指示，度身訂做然後在內地生產。他們的客戶有銀行、有政府，也有醫療公司。由於產品有別於一般消費品，所以在金融海嘯中，未受太大打擊。Viveik指，香港工業北移到內地，是一個大趨勢，但要增加香港的經濟得益，就要從科研著手，而知識產權是科研最大的保障。「香港公司設計了某產品，因常被其他人抄襲複製而失去創作誘因，情況並不罕見。這是問題所在，我估計政府是知道的，而情況正在改善中。」



## 內銷是本地產品出路

歐美為首的西方國家，近年極力促請中國增加消費，以達致國際間的經濟平衡。中國領導人也明白出口減少下，經濟要持續增長就要靠內需。Viveik指，未來的「出口」市場就是中國內地，而香港有絕對優勢去做內地的產品科研。「我賣東西到美國，如我不明白那裡文化，不認識那裡的人，我怎能為美國創新呢？所以我認為前景是光明的，因為本地化將取代全球化。香港中小企的處境不差，可盡取優勢將產品傳遞給客戶，去配合本土需要。」香港擁有科研、設計的人才，產品內銷不一定要鬥便宜。深入了解內地市場的特性，建立本地的科技品牌，以及良好的知識產權制度，可以令香港的工業，在內地發光發熱。



## 抗逆錦囊



### 優質訂單

黃震：「我們往往為了控制整個公司的管理系統，會對客戶有所判斷。就是說如果一些客戶令你沒錢賺、甚至蝕本的，你要挽留還要放棄他？這正是我們需要分析的。我們盡量希望日後能夠做到，把可以共同發展的客戶留下來。如果一直與沒「錢途」的客戶做生意，是沒有意思的。這是我們管理層要作出的判斷。」



### 未雨綢繆

吳自豪：「市場變化迅速，我們未必可以即時掌握產品的趨勢，特別是形勢開始變化時。所以我們開發產品，要多做一些準備的工夫，例如怎樣修訂開發進度、準備發展新產品計劃等。就算新市場變化超出我們預計的範圍，我們也有不同的應變措施，去應對改變了。」



### 內在優勢

Viveik M. SAIGAL：「單靠技術與系統優化，不足以使公司成功。要使公司成功，就要把事情辦得十分好，即是先要在某個領域做出成就。有了這個優勢，我們才有競爭力把業務營運下去。」



## 總結

繼1997年金融風暴、2003年“沙士”疫症蔓延，2008年的一場金融海嘯，再次對以出口為主的香港工業做成巨大的衝擊。

香港工業，紮根於七、八十年代，一班憑著穩健根基，勇於創新的企業家，積極面對逆境，不但沒有被接二連三的危機和風暴擊倒，還利用風暴的力量，讓企業破繭而出。

一連八輯的「再創驕陽」電視特輯，訪問了20間成功由風暴走出來的企業，他們的業務性質各異，所採用的策略各有特色。但相同之處是，他們都擁有創新求變的精神。本持刊將八集電視特輯的內容撮寫成文，讓更多的中小企業可以用不同的型式分享到各間企業的成功經驗，使香港的中小企業能共同成長，攜手再創高峰。

## 特別鳴謝

工業貿易署署長

» 關錫寧太平紳士

香港理工大學副校長

» 呂新榮博士

香港工業專業評審局主席

» 楊志雄先生

香港工業專業評審局常務副主席

» 王樂得先生

## 受訪企業

(排名不分先後)

金德精密五金有限公司主席孫國華先生

楊氏綜合電路有限公司執行董事楊冠恆先生

華彩集團有限公司集團主席史立德博士, MH

富士高實業控股有限公司主席楊志雄先生

嘉瑞集團行政總裁姜永正博士

施理康辛國際有限公司總裁楊軒誠先生

偉盈集團有限公司集團主席吳太和博士

時捷集團有限公司執行董事劉秉璋先生

德國寶(香港)有限公司董事長陳國民博士

億和控股主席張傑先生

古珀行珠寶有限公司總裁沈運龍先生

日昇實業有限公司董事余立明先生

Betta 貝家董事長王偉先生

o.d.m. 集團主席蘇永強先生

萬保剛集團有限公司行政總裁楊敏儀小姐

誠興行實業有限公司總裁徐炳光博士

利記集團有限公司行政總裁陳婉珊小姐

輝煌科技(控股)有限公司副主席兼行政總裁黃震先生

信佳國際集團有限公司主席兼董事總經理吳自豪先生

Mr. Viveik M. SAIGAL, Chief Executive Officer, Sengital Limited

## 受訪專家

(排名不分先後)

交通銀行首席經濟及策略師羅家聰先生  
威漢營銷傳播集團主席陳一枋小姐  
香港品牌發展局主席陳淑玲女士  
香港科技大學經濟學系雷鼎鳴教授  
香港浸會大學經濟學系巫伯雄副教授  
香港理工大學副校長呂新榮博士  
香港理工大學亞洲品牌管理中心總監陸定光博士  
普華永道稅務及中國商務諮詢合夥人王細芳小姐  
渣打銀行經濟師劉健恒先生  
貿易發展局首席經濟師梁海國先生  
豐盛融資資產管理部董事黃國英先生

## 支持機構

(排名不分先後)

香港中華眼鏡製造廠商會	香港塑膠機械協會
香港五金商業總會	香港電子業商會
香港印藝學會	香港電器製造業協會
香港汽車零部件工業協會	香港電鍍業商會
香港玩具廠商會	香港製刷業協會
香港表廠商會	香港遠紅外線協會
香港金屬表面處理學會	香港模具科技協會
香港金屬製造業協會	香港複合材料技術協會
香港青年工業家協會	香港鞋業商會
香港科技園公司	香港機械金屬業聯合總會
香港食品商會	香港壓鑄及鑄造業總會
香港珠寶玉石廠商會	香港螺絲業協會
香港珠寶製造業廠商會	香港鐘表業總會
香港紡織商會	香港綫路板協會
香港傢俬裝飾廠商總會	國際傢俬裝飾業(香港)協會
香港塑料袋業廠商會	港九塑膠製造商聯合會
香港塑膠原料商會	潮僑塑膠廠商會

## 項目管理小組工作人員名單

### 支持及贊助計劃工作小組

香港工業專業評審局主席楊志雄先生  
香港工業專業評審局創會主席陸地博士

### 節目製作工作小組

香港工業專業評審局常務副主席王樂得先生  
香港工業專業評審局副主席徐炳光博士  
香港工業專業評審局副主席陳秩龍C.E.C.  
香港工業專業評審局副主席陳國民博士  
香港工業專業評審局委員楊培玉小姐  
香港珠寶製造業廠商會顧問沈運龍先生  
香港理工大學企業經管人才發展中心高級經理袁家鈺女士

### 研討會及記者招待會工作小組

香港工業專業評審局主席楊志雄先生  
香港工業專業評審局常務副主席王樂得先生  
香港工業專業評審局委員兼司庫葉紀章先生  
香港工業專業評審局委員蔣麗苓小姐  
香港工業專業評審局委員余立明先生  
香港工業專業評審局秘書長曾慶豐博士  
香港理工大學企業發展院副院長王錫堯先生

### 媒體宣傳推廣工作小組

香港工業專業評審局副主席陳國民博士  
香港工業專業評審局委員楊培玉小姐  
香港工業專業評審局委員江凱榮先生  
香港工業專業評審局委員徐鳴翔先生

### DVD、特刊及宣傳品製作工作小組

香港工業專業評審局副主席劉志偉先生  
香港工業專業評審局副主席劉健華先生  
香港理工大學企業發展院副院長王錫堯先生

### 項目預算及財務管理工作小組

香港工業專業評審局副主席廖乙華先生  
香港工業專業評審局委員兼司庫葉紀章先生  
香港工業專業評審局委員江漢波先生  
香港工業專業評審局委員吳國安先生

### 統籌及行政支援

香港理工大學企業發展院副院長王錫堯先生  
香港理工大學企業經管人才發展中心高級經理袁家鈺女士  
香港理工大學企業經管人才發展中心助理經理許敏女士  
香港理工大學企業經管人才發展中心助理經理連美玲小姐  
香港理工大學企業經管人才發展中心高級行政助理李恒先生

## 影碟內容

- 第一集 經驗創未來
- 第二集 出口出錢途
- 第三集 轉型抗逆境
- 第四集 順勢而行
- 第五集 開拓神州路
- 第六集 品牌無界限
- 第七集 調節展優化
- 第八集 科學領航員

# 再創輝煌

走出金融海嘯  
再創輝煌前途

主辦機構



贊助



「中小企業發展支援基金」撥款資助  
Funded by SME Development Fund

工業貿易署  
Trade and Industry Department

統籌



香港理工大學企業發展院

在此刊物上/活動內(或項目小組成員)表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。  
此項目由香港工業專業評審局主辦，香港理工大學企業發展院統籌，並由香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助。