



回歸15年，香港先後歷經了1997年亞洲金融風暴、2003年「沙士」恐慌和2008年金融海嘯三次危機，香港工業總會副主席郭振華也與多數港商一樣，三次均受挫折，連買以為保本的雷曼產品都中招，「為什麼老天偏偏挑中我（行衰運）？」但最終他都能化危為機、履險如夷，不僅因為他有靈活變通的營商技巧，亦因為他說自己始終堅信，「人生總有風雨，困難總會過去」。在香港，有千百個像郭振華這樣的港商，憑着逆境自強的信念，渡過一道又一道難關。

■香港文匯報記者  
涂若奔、黃詩韻

# 笑對風雨 自強不息



雖然今年出口市道明顯變差，郭振華堅信，難關再大，港人也定能闖過去。張偉民攝

郭振華近日接受香港文匯報專訪，詳談15年來的三次危機。他一直從事綠色化工行業，擁有自己的公司永保化工（香港），主要做金屬、玻璃的表面處理及電鍍業務。據他回憶，97年亞洲金融風暴襲港時，公司出口受到影響，生意額立刻大跌三至四成。好在當時公司的規模不大，僅有一百來個員工，且借貸率較低，因此並未感到太大壓力。

反而是這一期間個人投資損失慘重，令郭振華印象最深。他透露，當時他手頭既有樓、也有股，「股票傷得最重，賬面下跌足足有七成」。所幸都是長線投資，故一股也沒有拋售。堅守3年，踏入21世紀後，這批股票不僅全部「返家鄉」，而且多數還「有得賺」。公司生意也受益於市場購買力爆發，重新恢復此前的強勁增長。

## 守供貨承諾 沙士台灣存貨

但2003年「沙士」殺到，令港企普遍遭受重創，郭振華也未能倖免，形容「沙士」對他而言是一場災難，生意額萎縮幅度超過50%。這還是其次，對疫症的恐懼令他的心情受到很大影響。他坦承，有段時間「不想出街、不想消費，每日擔心被感染，不知自己會否出事」。但理智也告訴他「雖然是絕境，但我不能什麼都不做，坐在家裡虛度光陰」。於是他積極謀劃應對，決定將貨物盡量分散存放在不同地區，「如果某個地區變成疫區被隔離，其他地區仍能供貨」，有些貨甚至不惜成本運到台灣存放。他說要令客戶滿意，因為「開工廠是一種承諾，再困難我也會供貨給你」。

「沙士」期間幾乎無人看好香港股市，郭振華卻大膽入市，在九龍購買了一個1,600方呎單位，僅斥資460萬元，價格之便宜令他回想起來笑容滿面，連聲說「好抵」。熬過03年後，公司生意於04年已開始復甦，05年完全恢復之前的水平，規模達到97年時三倍以上，員工超過400人。

## 海嘯成機遇 伺機招兵買馬

至於08年的全球金融海嘯，郭振華輕描淡寫地說，與97年一模一樣，生意額大跌三、四成。但公司自身能力已大大增強，反借此機會購買設備、培養人才，進一步加強了科技實力。然而在個人投資方面，他卻馬失前蹄，由於在股市上斬獲頗豐，手頭頗有現金，他也被游說購買了與雷曼掛鈎的金融產品，「其實是買來收息，年息約8%」，不料雷曼隨後破產，他也變成了「雷曼苦主」之一。

郭振華笑稱，當時一度擔憂自己的退休生活將報銷，也曾哀嘆「為什麼老天又挑中我？」但最後他仍告訴自己，「已經發生的事，不妨先放低」。為了調整心態，他與家人一起去英國、歐洲、日本等多個國家旅行，逐漸又開心起來。至2011年年底，他終與銷售機構達成和解，收回了不少本錢，「雖然不是全部，但都算一個很合理的價錢」。

展望未來，郭振華表示，雖然今年年初出口狀況又明顯變差，但他仍對香港、對行業的將來有信心。他堅信，「每一天一定會比昨天更好，縱然今日有再大的難關，（香港人）也一定能闖過去，所有的問題最後一定能解決」。

# 工總副主席郭振華：靠變通及信念 15年化解三大危機

# 香港故事

## 香港設計 = 香港製造 冀享CEPA關稅優惠

香港藝獅皮草廠公司主管黃友輝接受香港文匯報專訪時表示，CEPA太過複雜，牽涉到許多條款，就皮草業而言，他坦言對業界幫助不大，因為香港雖然是全球有名的皮草開發設計中心，但產品基本已搬到內地生產，他認為應將此種情況也視為「香港製造」，在關稅上給予優惠措施，才能令業界從中受益。

### 稅項高昂 成本增三成

黃友輝指出，目前業界主要在香港進行產品開發和設計，然後在內地工廠進行生產和加工。根據現時的規定，生產出來的產品被標籤為「中國（內地）製造」，無法享受任何優惠，不僅產品的進出口需要繳納關稅，連原材料也不能倖免。他稱，由於行業需要的大量皮毛來自海外，有不少從業者從海外購入原材料後，在內地從事加工工作，再將產品銷往內地市場，但廠商需要繳納的關稅仍達12%至15%，增值稅更達17%，即成本增加了近三成，令業界承受沉重負擔。

雖然有不少專家建議港企可遷回本港發展，但黃友輝對此持否定看法，稱從運輸及搬運成本計，真正節省費用並不是太多。而且就算業界肯回歸，目前香港已幾乎沒有從事皮草生產的技術人員，因此不具備可操作性。

### 研發實為生產一部分

黃友輝又透露，香港有很多設計學院及機構均有開設皮草設計課程，亦有大量學生對此有興趣，一直在香港



業界建議，將「香港設計」也定義為「香港製造」，讓CEPA能真正惠及港商。資料圖片

進行研發、設計工作，在設計出圖樣後才拿到內地生產。他認為，研發其實也是生產的一部分，應將在香港設計的產品也定義為「香港製造」，如此業界才能真正享受到CEPA帶來的好處。

### 港欠缺皮草零售中心

在支持行業發展方面，黃友輝指內地政府較港府更有作為。他舉例稱，在內地幾乎每個省市都有自己獨特的採購、交易中心，銷售具有地方特色的服裝、傢俬和小商品等，而香港空負「全世界最重要的皮草開發、設計中心」的盛名，但卻沒有一個真正正正的皮草產品交易中心。他感嘆稱，很多遊客慕名來到香港，卻難以找到銷售皮草產品的地方，時常尋找了半天才「很分散地見到幾間細細的舖頭仔」，買到的產品也缺乏保障，故他呼籲港府盡快出手，幫助業界在適合的地址建設皮草零售中心，在國際上打響名氣。



## 藝獅皮草黃友輝：憑遠見戰勝危機



黃友輝指，港企勇於拓新市場，經常能抓住商機。張偉民攝

雖然三次危機對香港影響極大，但香港皮草業卻每次都有驚無險、安然渡過且迅速復甦。香港藝獅皮草廠公司主管黃友輝認為，面對困難無需恐慌，只要有遠見、適應能力強和積極開拓不同國家市場，就能無懼危機、笑看風雲。

黃友輝近日接受香港文匯報專訪，對於1997年的亞洲金融風暴，他稱行業在亞洲地區的業務反而未受到很大衝擊，僅在俄羅斯市場遇到一定程度挫折。由於俄羅斯天寒地凍，是皮草產品的「大戶」之一，在金融風暴肆虐下，盧布匯價一路狂瀉，令俄羅斯客戶的購買力大幅削弱，拖累行業的出口。

### 預早拓新市場 笑對金融風暴

但黃友輝同時指出，總體而言行業並未受到很大影響。他認為，這是由於皮草商會有「遠見」，早在金融風暴出現之前，業界已着手開拓多個國家和地區市場，諸如西班牙和意大利等，「去告訴當地業界，香港是重要的皮草產品生產基地，技術、質量一流」。未雨綢繆之舉發揮了不少作用，到2000年，業界的生意已完全恢復至1997年的水平。

而在「沙士」時期的狀況，黃友輝則以「幸運」來形容，稱業界當時恰好已經舉辦了當年的「香港國際毛皮時裝展覽會」。據他介紹，這是業界最重要的活動，每年

的一半訂單都是在該展覽會上獲得。憶及當年，他最大的感觸是「好彩」，「如果沙士發生後才做展覽，許多客戶可能不會來香港，那就不妙了」。他亦清楚記得那一年的緊張氣氛，由於疫情一度蔓延，「間間工廠都風聲鶴唳」，誰也不知幾時結束。唯一的應對之策是「叫工人盡量不要外出，叮囑大家注意個人衛生」，因此生產方面仍能維持正常，整個行業未有遇到大問題。

### 主動出擊刊廣告捱過海嘯

08年全球金融海嘯爆發，皮草業才首次出現所有市場出口全線下跌的趨勢。黃友輝表示，皮草產品畢竟不是必需品，是奢侈品，「金融海嘯導致大家都沒錢，自然買少了」。尤其是俄羅斯，當年石油價格攀上歷史高位後暴跌，令該國經濟再次出現問題，居民收入大幅減少，令行業出口到俄羅斯的產品量跌逾兩成。

所幸天公幫忙，黃友輝說，由於09年的冬天是「冷冬」，令訂單迅速回升，同時商會也展開行動，先後到土耳其、烏克蘭、捷克、匈牙利等多國辦展，並自行斥資在俄羅斯的高端時裝雜誌、航空雜誌上刊登廣告促銷，到2010年已見成效，「此前累積的需求一下子釋放了出來，全部市場的生意額都恢復到08年水平」。

### 推廣行業勝推廣自己公司

總結應對危機的經驗，黃友輝指出，香港的廠商適應能力強，積極進取、勇於拓展新領域，因此經常能抓住商機。他並反覆強調，推廣整個行業，比推廣自己的公司更加重要，「讓全世界都對香港的皮草產品多一點了解，行業就能不斷發展」。

## 信佳國際吳自豪：專門產品抗逆力強



吳自豪的成功之道，在於目光遠、根基穩、產品專。彭子文攝

回歸15年來，經歷風風雨雨仍然屹立不倒，甚至晉身上市之列，信佳國際擠出一條血路。

信佳1991年由吳自豪一手創立，以代工起家，當時，他心頭油然而生一個想法：要是與要求高的企業合作，例如做到日本公司的要求，便可以打下堅實的品質基礎。於是，甫開廠便專幫日本公司加工。他坦言，以前的客戶若要求改進，會提供資料指引，有助提升自身能力，確實幫了信佳。

### 毛利較高抵銷人工成本

不過，廠家一直面臨成本挑戰。電子業勞工不算密集，但工程師成本亦有增加。吳自豪指，專門產品毛利較高，能抵銷工資上升的壓力。例如，深圳每年最低工資增長約為20%。幸而毛利當中，人工成本含量只佔6%至7%，人力資源壓力不算大，主要成本來自物料、管理的間接費用等。

歐美環境持續惡劣，信佳業績不跌反升。吳自豪

指，歐美市場的寵物培訓器材產品受少許影響，但其他產品線例如互動教學有增長，此消彼長之下，反而有純增長。他稱，秘訣在於產品多元化之餘，亦做專門產品。互動教學、專業音響、寵物培訓、自動收費系統產品等，不同於一般消費性產品，在經濟環境改變之時，反而仍有市場。

雖然信佳今時今日做到上市，但亦曾經在低谷徘徊。2002至2006年，信佳幫內地客戶生產網絡產品，生意越做越大，兩者合作密切，但2006年，該客戶被收購，信佳頓時損失一個大客，其所佔的業務比例高達30%至40%，可謂飛來橫禍。自此，他吸取教訓，盡量將每個客戶的分額控制在20%以下。

寵物店與電子製造業風馬牛不相及，信佳則進行新嘗試。在內地打零售戰，「最難之處在於請人，畢竟做開廠，零售業不是專長。」吳氏指，內地營商模式大不同，法規、合作夥伴之間的溝通有障礙，而抄襲情況嚴重。放款方面，數期通常比較長。

### 趁歐債併購進軍歐洲

現時，美國、英國、日本是信佳三大出口市場，歐債危機當前，吳氏相信歐洲始終有復甦的一日。貫徹其一貫作風，提前做準備。5月初，收購了一間市場銷售公司，原本自己佔50%股份，負責生產。另外50%屬於一間愛爾蘭公司，負責市場營銷。現時100%全資擁有，專責開發歐洲市場，希望能爭取更多歐洲客戶。