

# 青年工業家 童心未泯

## 張綺媚 最緊要好玩

■全利接單生產的卡通人物玩具模型。  
張偉民 攝

### 能激發員工熱誠 才算好公司

**管理之道** 一般人畢業後都想找一份寫字樓的工作，對於做廠打工，不免會有抗拒。為何想要一份寫字樓工作多過返工廠呢？話說到尾，全因為個「錢」字。張綺媚說，有一次她問一位內地90後員工，「你返工為了什麼呢？他好誠實答我是為份糧。於是我就跟他說，如果是這樣，就太可惜了。」她表示，從事這一行，最需要有熱誠 (Passion)，所以管理人才方面都得設法令他們變得積極。

#### 發掘員工興趣予機會

張綺媚指，在工廠的80、90後員工愈來愈多，而不得不承認，他們不似老一輩員工穩定。「年輕人畢業有很多新的想法，所以我可以做的就是盡量給他們機會。」她說，很多人還以為在工廠好悶，但其實製造業同樣會有很多不同的崗位，有很多空間可以發揮他們的創意。

「公司品牌旗下的卡通設計都是香港設計師的手筆，好似Bonbonniere，除衫之外，我見到有同事對設計首飾有興趣，所以我們就讓他們半公半私地在這個品牌底下設計首飾。因為我好相信，一個人為興趣而工作，一定會做得更好。」

#### 員工識比較心中有數

除了發掘員工興趣之外，張綺媚亦分享，好福利都是留才之道。「公司現在有近15,000名員工，在這30年中間出入過公司的有近100萬人，但我們從來都沒有發生過勞資問題。」她解釋，員工去與留，你如何對他們，他們都識比較，心中有數。「在醫療制度不好的時候，我們開診所；年輕員工無書讀，我們開全利大學，讓他們進修。現在，我們有圖書館、不同的訓練和比賽讓他們參與。想學什麼都會有機會。」張綺媚表示，可以激發員工熱誠的公司，才是一家好公司。

### 說服老臣子 Make change

**學習轉變** 雖然是讀管理出身，但她指，學習管理才是她在公司轉型時遇到最困難的地方。「這是父親的生意，我細細個已經會到工廠玩，在工廠長大，因此我對(運作)流程都有所認識。」不過雖然小時候常到工廠玩，但對於一些前輩來講，張綺媚始終是位初哥。「我(接手公司)當時，跟很多年輕人一樣，有新的想法，想要作一些改變。但當時很多想法，都被視為『唔Work』，然後被否決。」

#### 諗計推銷新思維

她笑指自己EQ幾高，因為要在老臣子間Make change (作出改變)，必須要堅持。「你不可以放棄，要一步一步，用不同的技巧，令他們明白新思維，然後一起溝通，改變他們。如果我當時放棄做自家品牌，相信我們不可能做到現在的生意(規模)。」

全利已經有40多年，張綺媚說，公司過往不論是環境、經濟和業界本身，都經歷過不同的轉變。「懂得學習應變是傳承自我父親的理念。」她指世界一直在變，因此你都要有相應的速度去適應才可以。「當然對人融和與努力都是我們的傳統，一定都要做好。我對自己現在所做的事業感到很驕傲。」

#### 拓動漫網遊玩具

對玩具業的前景，張綺媚認為玩具的需求是一直在增加的，而現在留下來的企業，經營情況其實都不錯。她更預計，未來的玩具市場會更多着重動漫及互聯網遊戲而衍生的玩具，「那麼我們也必須開拓新的市場」，同時，若要經營自家品牌就要考慮開網上商店的問題。

### 冀設立玩具博物館

**一個心願** 對於玩具業的持續發展，張綺媚說，她有一個心願，就是在香港設立一間玩具博物館，展出本港過去曾經生產過的經典及重要的玩具。

#### 教育傳承 吸引年輕人投身

「玩具業與其他工業有很多不同，其中一樣就是對不同年代的人，都有不同的回憶，是可以和感情連上的東西。」她指，成立博物館，對於玩具業的持續發展來說，對行業和經濟都有重要意義。首先對行業，有教育傳承的作用，「(玩具展覽)我曾經在香港辦過，年輕人的反應非常好，他們覺得玩具工業原來可以這麼有趣，可吸引他們投身這項事業。而再想深一層，造玩具亦涉及動漫、設計和科技，可以一起帶動以上行業的發展。」

#### 城市景點 可帶動行業發展

而在經濟方面，張綺媚指出，在美國、德國和日本等地方，都有一些以行業作主導的博物館，日本就有更多很多玩具及動漫博物館，吸引世界各地的愛好者前往「朝聖」，帶動當地的經濟，香港在這方面卻是一片空白。

「這些博物館，不少已成為城市景點，有遊客參觀。多了遊客來遊覽、買玩具的話，也可以帶動到本地的設計師，設計出更多不同的玩具，讓業界持續發展。最重要的是讓世界知道，香港不單只有金融業出色，製造的玩具一樣好玩。」她指，這些發展項目當然需要政府的出面規劃，單靠業界的推動是不夠的。

「我們養活的不是1.5萬工人，還有他們背後的家。」香港「玩具大王」張光銘女兒、全利集團第二代舵手張綺媚，是工總新鮮出爐的2013年度香港青年工業家，她覺得自己有一份使命感，必須去承繼家族的玩具工業，而「從事這一個行業，一定要有童心，自己都會覺得好玩，小朋友才會喜歡。」

■香港文匯報記者 蔡明暉

#### 財經人物

自小已在父親的工廠玩，在工廠長大，於英國讀管理的張綺媚，畢業後從事與金融相關的工作，2001年回到家族企業。她日前在接受本報專訪時指，覺得自己有一份使命感，必須回去承繼家族的玩具工業，「我相信如果我們拿現有資本去買地投資，賺的一定比現在多，亦不用辛辛苦苦去轉型，但工廠背負的工人和他們的家人又怎麼辦呢？我們養活的不是1.5萬個工人，還有他們的家。」

#### 家族使命帶傳統工業突圍

由於親眼目睹父親的艱辛和帶領企業不斷發展壯大的執着，張綺媚亦如父親般熱愛玩具行業，並在行業裡延續自己的夢想，讓家族生意發揚光大。她接手生意後，肩負着擴闊全利業務的擔子，但要在家族企業傳承的玩具工業突圍，終得摸索一條通往新時代的路。

就如狄更斯在《雙城記》開首寫下的名句——「這是最好的時代，也是最壞的時代」。2003 SARS那一年，可以說是香港不堪回首的一年，但在這一年張綺媚抓到了一個突圍的機會。當年除了SARS疫情外，還有美伊戰爭，以及許多國家當時都面臨通貨緊縮威脅，玩具OEM(代工)的訂單不斷萎縮，張綺媚與浸會大學中醫藥院合作研發推出抗菌空氣清新劑「尚芳」。

#### 業務多元延伸玩具產品線

張綺媚指，尚芳是公司其中一個旗下產品，作為風險管理的投資之一。尚芳的重要性不在於市場佔有率有多少，而是開啟了她要發展自家品牌之門，令公司業務多元化的步子邁得更開。公司從玩具OEM，轉型至ODM(貼牌生產)及OBM(自有品牌生產)，並開拓玩具、教育、兒童服飾相關的產業，將玩具的產品線不斷延伸。

張綺媚引入公司的新業務包括，由香港創作的英語教育卡通片《明明小巴》，現正於NowTV、韓國及中東的電視台播映，並發展相關周邊產



張綺媚與女兒和自家小熊Bonbonniere。受訪者提供

#### 張綺媚 profile

香港工業總會2013年度香港青年工業家  
全利集團(控股)有限公司執行董事  
香港玩具協會副主席  
香港玩具廠商會副會長

品。又拓展零售業務，包括Bon Bear Creation Palace，售賣玩具和兒童用品；Bonbonniere，一個新穎別致的時尚品牌，主要售賣兒童服裝及配飾；Maisons，專售高尚品牌家品。她還開設室內遊樂場——E Cube Club Playhouse，在她的管理下，E Cube Club Playhouse已成為香港龍頭室內遊樂場之一，並現已擴展至內地。

#### 女兒啟發創兒童服飾品牌

她笑指，發展Bonbonniere是受到女兒的啟發，因為這個卡通是隻小熊，而她女兒則好喜歡「Bear Bear」。「有一日我個女同我講，好想和熊熊穿一樣的衣服，所以才想到Bonbonniere的熊熊衣服是可以和小朋友配成一對的。其實做玩具都一定要有童心，自己都會覺得好玩，小朋友才會喜歡。」

不過，她指，業務多元化的拓展策略，目前還在投資階段，有待努力。「有行家在10年前就開始做內銷，但效果一般，而且亦都好吃力。」她指大家還在摸索，不過中國內地已經成為一個動漫基地，玩具加動漫會是日後的趨勢，所以相信玩具業前景仍然看好。

### 身體力行推動行業發展

**鼓吹轉型** 玩具工業在香港已經有60多年，港商生產的玩具銷往世界各地，是香港重要的傳統工業之一。然而，時移世易，向以做代工(原廠製造/OEM)為主的港商，成本增加了不少，若不適時求變，路就會愈來愈難走。作為新出爐的青年工業家，於玩具工業，張綺媚認為世界不可能沒有工廠，故她鼓勵企業升級轉型做自己的品牌。

#### 世界需要有工廠

張綺媚說，「玩具業屬於勞力密集型的工業，在內地生產成本和人工持續上漲的環境下，升級轉型至ODM(原創設計)或OBM(原創品牌)是大勢所趨。」她指，經營玩具代工的利潤微薄，大約只有10%；相反，如果做自己品牌，利潤就能增長至約30%。

張綺媚指出，就市場上大家認知來說，很多廠家都是代工，相對較少人做自家品牌。「自從歐美經濟轉差之後，很多廠家都希望可以升級轉型，但轉型一點都不容易，因為需要買新的機械，又有很多不同的前期投資。」

她續說，雖然玩具業是本港其中一項重要經濟產業，但政府的支持力度相對較少。「有不少的工廠都想有升級的機會，而政府給業界的基金，只足夠我們去做一些研討會和展覽等，是可讓更多人認知這一行業，不過並不足夠持續發展。」

#### 推動可持續發展

另外，為推動行業的發展，張綺媚除致力履行企業社會責任，在自己的企業建立了一個和諧的工作外，還透過香港玩具協會副主席及香港玩具廠商會副會長等公職，身體力行致力推動香港玩具業的可持續發展。



張綺媚認為，從事玩具行業一定要有童心。張偉民 攝

**Sell Buy**

自由買賣 無須授權

[www.MW801.com](http://www.MW801.com)

英皇金融證券集團  
Emperor Financial Capital Group

提供金銀·外匯·股票·期貨交易

縱橫匯海 財經網站  
[www.MW801.com](http://www.MW801.com)  
(英皇金融證券集團全股匯期財經網站)

縱橫匯海財經網站乃英皇金融證券集團業務部投資顧問之網站

歡迎業內業外人士直接聯繫合作條件

手機 WhatsApp/WeChat: +852 9262 1888  
Email: [GOLD@MW801.com](mailto:GOLD@MW801.com)  
QQ/ 微訊 ID: 268021801

**24** 小時 無須授權  
手機 / 網上買賣 **0** 佣金

電話: 2474 2229, 9262 1888, (86) 135 6070 1133

英皇尊貴理財中心  
EMPEROR VIP CENTRE

香港灣仔軒尼詩道288號英皇集團中心8樓801室  
Rm. 801, 8/F., Emperor Group Centre, 288 Hennessy Road, Wan Chai, Hong Kong

歡迎業內業外人士直接聯繫合作條件

風險聲明: 投資產品保證金交易涉及高風險, 未必適合所有投資者。高度的槓桿可為閣下帶來負面或正面的影響。閣下在進行買賣投資產品前, 應仔細考慮自己的投資目標、交易經驗以及風險承受能力。可能出現的情況包括賬戶部分或全部初始投資的損失、溢利。閣下不應將無須或受損失的資金用於投資。投資應與投資高質素保證金交易有關的一切風險, 若有疑問, 請向獨立財務顧問查詢。