「這是最好的時代,也是最壞 的時代」。中國改革開放40年 來,珠三角一些老一代港商退居 幕後,由二代接班,但他們面臨 的環境與以往天壤之別,低成本 時代已一去不返,「三來一補」 無以為繼。香港文匯報記者在採 訪從事製造業的港商二代中發 現,許多從事家電、印刷包裝和 金屬製品等的港企紛紛謀求轉 型,通過創新和升級,將業務轉 向高附加值和自主品牌,從而增 加競爭優勢和捕捉新業務機遇。 有的儘管經歷陣痛,但有的已看 到邁向成功的曙光,有的則獲得 更佳的發展先機。

> ■香港文匯報記者 李昌鴻 深圳報道





籌建了「力嘉創意文 化產業園,力嘉創意 文化產業園一期在數 年前正式運作,這既 是力嘉轉型升級的一 次新嘗試,也被稱之 為力嘉的二次創業



推動公司成立設計部,發展自己 的品牌,做一些與環保設計有關 的產品,目前有近20人的團隊。

中國改革開放40年 港商二代接棒

推動轉型升級和創新 業務銳變出新價值

# 港商二代拚出一片天

**/===**管中國正進入高成本時代,但是14億 **□** 的龐大人口、消費升級和「中國製造 2025」戰略給許多港商帶來大量的機遇 些年輕二代港商通過不懈的技術創新、設計 題。現在,深圳工廠僅100多人,主要負責 提升和轉型升級獲得了新的機遇

## 積極拓新興市場避危機

香港工業總會榮譽會長、建樂士工業(深 圳)公司董事長孫啟烈長子、建樂士工業 (深圳)公司董事總經理孫文聰,給人一種 成熟幹練的職業經理人印象,他接受香港文 匯報專訪時表示,他爸爸已於2010年前退居 幕後,公司業務現由他和弟弟在打理,爸爸 主要從事公益活動,他2006年進入從事酒店 用品和小家電研發生產的家族企業從事基層 工作,為了規避2008年金融危機衝擊,除了 傳統的歐美客戶外,他大力開拓了很多新興 下了較好的基礎。

他指出,這些年來,見到內地經濟的轉型 十分迅速,他們又與時並進以電商形式大力 拓展內銷市場,現在他們電商平台已經發展 10多個,在京東和天貓都有品牌店。孫文聰 説,去年「雙十一」公司銷售額表現亮麗。

# 生產線升級 減省人手

在面臨高成本的時代,孫文聰大力進行創 新和改革,「我們在深圳平湖工廠以前高峰

產都外派給其他工廠,並將生產主管都外派 駐地工廠,解決生產中遇到的一些技術問 電商、設計、QC等。以前的產品都是以實 用為主,現在,他們加強產品設計創新,融 入許多創意、科技和時尚元素,突出美觀和 創意,從而可以很好地滿足顧客的需求。」

從事印刷包裝的力嘉國際集團公司副總經 理馬楚力,年僅30出頭,一個陽光男孩、操 一口港腔普通話。與姐姐馬家慧和哥哥馬楚 邦一起為家族事業打拚。他告訴記者,22歲 進入力嘉集團,父親馬偉武先安排他進入生 才成為公司副總經理。隨着內地成本持續飆 升,力嘉也持續推進轉型,而推進轉型主要 負責人就是馬楚力,經過7年的鍛煉,他成 市場如東南亞、中東、東歐和南美洲等。內 為力嘉創意文化產業園的總經理。他將橫崗2 讓人模仿,為了提高產品附加值和競爭優 銷則是從2006年開始逐漸開始,許多年來打 萬平方米的舊廠房動工改建,並先期投資 勢,他便推動公司成立設計部,發展自己的 6,000萬元人民幣,籌建了「力嘉創意文化產 品牌,做一些與環保設計有關的產品,目前 業園」,力嘉創意文化產業園一期在數年前 正式運作,這既是力嘉轉型升級的一次新嘗 試,也被稱之為力嘉的二次創業。

# 印刷商轉型至文創公司

創意產業十分看好,他告訴記者,「目前, 我們已有六七十家公司入駐文化產業園,種 都採用了我們加工後鋼板,內地一些城市地

時有1,000多人,現在都轉型升級了,許多生計、網絡、電商平台、產品開發等。因大多 企業是文創公司,跟公司形成上下游產業鏈 關係,可為公司業務提供配套服務。這樣, 我們可以給客戶提供一站式服務,促進公司 轉型,從而把公司創意和設計業務蛋糕做 大。」他表示,儘管目前公司營收整體運轉 持平,有時會小幅虧損,但長期來看有望獲 得盈利和穩健發展。

# 金屬產品加入環保設計

正可謂「蛇有蛇道 鱉有鱉蹤」,同樣是 80後港商保崗金屬製品公司業務發展董事梁 啟峰告訴記者,他們為了應對勞工成本的大 增,便大力説服爸爸,推動了公司投資近億 元人民幣,進行設備自動化改造,實現替代 大量人工和解決了管理上頭疼問題

他告訴記者,由於普通金屬製品產品容易 有近20人的團隊。他們的設計師有一些是通 過網絡招募的,有在校大學生或者教授,也 有拿了冠軍的設計師。「我們許多創新設計 的產品技術含量比較高,不容易被模仿複 製,後來成為公司暢銷的產品,令公司銷售 作為80後高管,馬楚力對服務印刷包裝的 收入也較以前提高兩成。香港有許多工程如 香港機場、地鐵、港珠澳大橋、廣深港高鐵 類十分豐富,其中包括了服裝設計、平面設 鐵和小區也有我們生產的產品。」

# 不言悔 發

輩

在許多年輕人不願意幹工廠 題,提升公司附加值。他期望

意,作為兒子也要盡一份力讓 公司健康發展。可能不同的人 流水平,做出來的東西不一定 有不同想法,如果按功利角度 是最便宜的,但性價比一定是 看,我不會加入爸爸公司,我 最高的,從而將爸爸公司事業 進來比普通大學生工資還要 發揚光大。 低,現在升至高管,工資較總 經理、項目經理還低,但我覺 得這個生意延續下去,要盡一 下孝,並且也未感後悔。」

# 會議不要長但要有效率

開一次管理層會議,現在他要 求每個月開一次,公司每周有 工程、總經理層會議,不過,

司未來將圍繞着印刷包裝為主 主。

引進不同的資源,協助力嘉發 展,打造公司獨特品牌,吸引 更多的文創專家,促進生產多

同時公司將添加自動化機 器,成為為客戶提供一條龍服 務的企業。他希望和他們合作

# 引入納米和環保技術

孫文聰則表示,他們公司建 樂士由爺爺70年前創立,已經 傳承了三代。他如今把工廠生 產線外包出去,可以投入在研 他稱,之前他們每兩三個月 發、設計和創新。他負責公司 產品在全球銷售和品牌推廣, 他弟弟則在深圳負責現場管理 和產品研發創新。如他們研發 他要求會議不要長但要有效 新的電水壺和廚房用品等,引 入香港科研機構的納米科技抗 馬楚力表示,為了更好推進 菌和環保技術,並可以和手機 公司轉型升級和業務多元化, 連接,達到便捷操控。他們在 他不斷推進公司文化創意產業 香港合作夥伴會幫助他們進行 發展,而文化創意與印刷包裝 一些新產品研發,未來他們的 是全國和全球的發展方向,公 產品路線將是以智能科技為





在高成本、市場競爭激烈等環境下,許多 戰,他們保持與時俱進,想盡各種辦法克 式。 服,即使遇到父輩或其他高管不理解,他們 也慢慢説服,以達到改良和創新的效果。

# 線上線下是升級轉型關鍵

談及如何面對挑戰時,孫文聰告訴記者, 由於近十年來內地工人成本大幅上漲,為 此,他將工廠生產外包給其他公司,自己專 注技術指導、銷售、設計等。近幾年他們不務,以此來化解紛爭。 用再聘請大批生產工人,也省去了許多勞務 糾紛。為了更好地拓展內地和國際市場,孫 文聰聯合許多港企在香港成立了香港O2O電 子商務總會。成員既有傳統製造業的港商, 也有很多新型的經濟體系,包括電子支付、

# 說服上一代與時並進 數碼營銷和大數據分析。他認為,線上線下 變革,獲得成效後再擴大變革範圍,逐步改 港商二代繼承父輩工廠業務自然面臨許多挑 業務是許多傳統企業升級轉型成本最低的方 變了爸爸的理念。

梁啟峰表示,現在公司年收入數千萬港 幣,利潤率維持8%至10%,但市場競爭激 烈。他知道變革管理尤其是人的想法最有挑 戰性。他成立設計團隊做自主設計提高附加 值時,遇到公司高管和客戶的反對,認為這 是與客戶搶生意。為此,他説服公司客戶和

他認為,改變企業文化比做任何新產品開 拓新市場更困難,自己工廠掌握最核心的技 照顧員工的想法和感受。作為公司的管理者 術,其他的外包給合作方,這是很大的改 我們必須帶領公司不斷與外界接觸,通過看 變,剛開始他爸爸不同意,但堅持慢慢改變 新聞學習管理方法等方式,讓公司與時俱 他的理念。於是,他便從小的部門進行這一 進。」

# 留住員工要體會他們感受

談到克服挑戰時,馬楚力表示,現在不但 員工成本較以往大幅增加,如現在一個熟練 的印刷技工,月薪至少逾萬元人民幣,並且 不容易留得住。現在員工的需求與以往的完 全不同,他們更注重個人享受與個人生活水 關心其訴求,給他們提供差異化的設計服 平的提高。「現在時代在不斷的進步,我們 必須順應社會的進步,不斷地改善,每天都 需要做出改變,放棄原有固化的觀念思維,

# 深圳成本高 工

由於深圳成本在珠三角9個城市是 最高的,許多在深圳經商的港商面臨 着高人工和高租金等成本問題,一些 港商要麼將工廠搬遷其他城市,有的 則關閉工廠,通過OEM完成訂單任 較深圳便宜10%左右。 務,從而規避成本壓力。

# 行業凝聚一起較易獲優惠

馬楚力告訴記者,為了降低成本, 他們去年底將深圳印刷包裝工廠轉到 東莞橋頭鎮,投資了7億元建設新 廠,希望在東莞打造一個環保包裝產 業園,形成上下游園區,深圳這邊基 地則發展文化創意產業園。相比於深 圳,東莞的發展還是落後一點,他們米,是深圳廠房的近兩倍。 希望把最新的文化包裝的歷史,可以 帶到東莞去,加上在橋頭鎮有幾家出 名的包裝公司,希望將橋頭鎮(東 莞) 打造成一個環保包裝名鎮。

聚在一起,政府進行行業規劃的時 候,就可能會給予一些優惠政策。

他稱,深圳印刷廠工人平均月薪在 4,000至5,000元,東莞工人工資有所 下降,但不會低太多,而東莞工人的 社保其實比深圳還貴一些,個人工資

梁啟峰則稱,他爸爸1994來深圳發 展,在龍崗設廠,業務高峰是在2005 至2007年,當時員工有650人,為了 降低成本,他們公司於2009年搬遷至 珠海,目前珠海公司員工250人。之 所以到珠海,除了成本低外,他們深 圳工廠場地被政府規劃用作住宅用 地,他們找了一兩年才找到珠海,在 珠海購買的廠房佔地面積有6萬平

# 部分企業外判生意工序

孫文聰表示,為了規避深圳的高成 本,他們公司乾脆把工廠生產線也撤 就一個行業來説,當這個行業都凝 了,全部外包給其他企業生產,他只 負責銷售和設計等,輕資產運營減少 了大量的成本壓力。