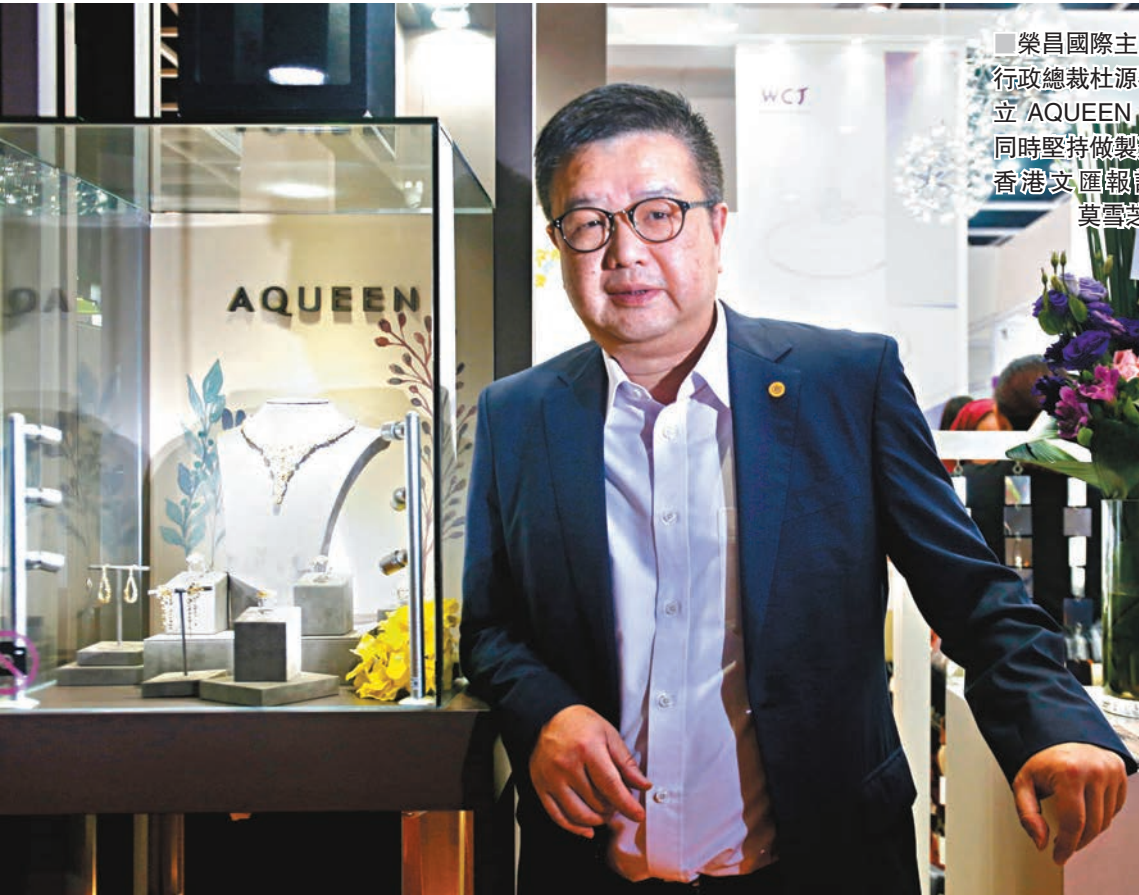


香港品牌美斯凱 (Maxcare) 的按摩椅較出名，目前於本港有12間專門店。圖為卓維企業銷售總監孔玉婷。香港文匯報記者 劉國權攝



榮昌國際主席兼行政總裁杜源寧創立AQUEEN，但同時堅持做製造。香港文匯報記者 莫雪芝攝

# 不墨守成規 積極由生產轉型至開發 港商怎突圍？我要做名牌

珠三角競爭環境日趨激烈，留在當地的港企近年來急劇減少，且面對愈來愈大的經營壓力。今年以來爆發的中美貿易戰，更令許多中小港企舉步維艱。有業界人士慨嘆港商的優勢已不復存在，然而在內地、日本以及其他地區的不少消費者心目中，「香港品牌」仍是一塊金漆招牌，具有莫大的吸引力。有港企早在多年前就未雨綢繆，提早佈局發展自有品牌，大大增強了自身競爭力。 ■香港文匯報記者 莊程敏



## 港商怎麼辦系列三之二

面對日趨激烈的競爭環境及工資、加徵關稅等成本上漲，港企的應對方法各師各法。貿發局最新的第四季出口指數調查顯示，大多數受訪者會發展美國以外市場(65.5%)，其他則會增強產品競爭力(39.4%)或把生產/採購基地轉移到中國內地以外地區(27.4%)。相比之下，短期的技術策略對港商的吸引力不大。少於十分之一受訪者會採取關稅工程(9.3%)，會向美國申請關稅豁免的受訪者更少。貿發局分析指出，在貿易摩擦陰霾之下，港商都主動尋求對策應付潛在負面影響。

### 轉型做較高價值產品

以銷售按摩椅及按摩產品而為人熟悉的香港品牌美斯凱 (Maxcare)，目前於本港已有12間專門店。卓維企業銷售總監孔玉婷接受香港文匯報專訪時指出，「全靠集團的發展方針不墨守成規，並積極由生產轉型至開發，才能在珠三角站得住腳。」

美斯凱公司卓維(Maxconcept)成長歷程與大部分90年代發跡的港產公司大致無異，早在90年代於東莞設廠，以製造五金類產品起家，成立初期主要從事一些較低價值五金類產品的出口生意，如電鍍小花籃、禮品盒、相架等。受惠於內地當時推出多項營商優惠政策，公司規模迅速擴大，1999年於東莞租用3,000平方米的廠房，後來機緣巧合下意識到轉型的必要性。

孔玉婷回憶：「當時有個日本客見我們

的五金產品很受歡迎，想做五金滑板車，一張單便接了200萬隻，每部車成本22美元，相比相架的成本只是幾毫子美元，差別很大，於是令我們突然醒覺，應該轉型做些較高價值的產品。」

### 抓緊健康美容商機

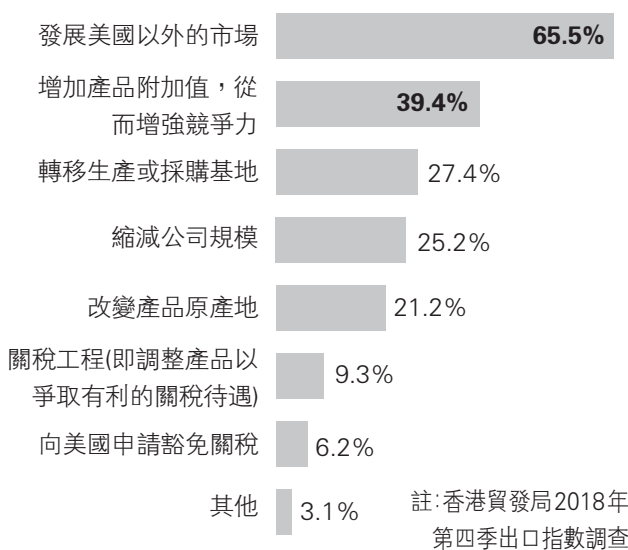
經過市場調查，他們發現無論經濟環境好或差，人們都願意花錢於保健產品上，於是在2000年便轉型主力生產健康美容的產品，當時採用的政策就是「跟着客路走」，結果相當奏效，2001年便於東莞購入3萬平方米的新廠房以應付新增訂單，並將空置的地方出租予與自己在業務上有協同效應的行業，如印刷、零件生產商等，亦提升了在送貨上效率。

### 擁核心技术 生產外判

孔玉婷指出，Maxconcept多年來曾遇到幾個業務高峰期，包括2000年、2006年及2013年，因出現數個「明星產品」如專利按摩腰帶、蒸氣地拖等，由於單量超大大，員工數目一度由200人大增至700人。於2006年公司亦成立自己品牌Maxcare，主打按摩椅，初時打算先在內地發展，但發現於內地建立一個全新品牌相當難，於是便返回香港，希望建立知名度才重新進軍內地。

她稱，Maxcare的產品不是百分百自己生產，公司擁有核心技术，主力生產模具，再交由浙江及山東專做按摩椅的公司生產，好處是自己不用「預間廠上身」。

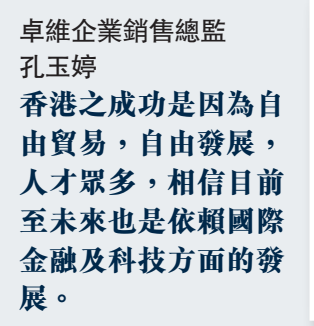
## 港企如何面對中美貿易摩擦？



## 香港製造業業界看法



榮昌國際主席杜源寧  
「香港品牌、中國製造」的概念，配合上國家「一帶一路」戰略，相信市場上能獲得高度關注。



卓維企業銷售總監孔玉婷  
香港之成功是因為自由貿易，自由發展，人才眾多，相信目前至未來也是依賴國際金融及科技方面的發展。

香港文匯報訊(記者 周曉菁) 香港珠寶業在全球享有盛譽，不少港商早在30年前就在珠三角等地區設廠，只把高附加值的工序保留在香港。然而榮昌國際仍然堅持做製造業，其主席兼行政總裁杜源寧在接受香港文匯報專訪時告訴記者，近十年來，珠三角的珠寶製造商已經減少四成，今後也只會越來越少，單純的「中國製造」不足以讓廠家生存，幸而公司2012年創立自己的品牌AQUEEN，才在行業由盛轉衰之際沒被淘汰。

杜源寧回頭再看，似乎能總結出上百個創立自家品牌的理由，但在當時，可能只有一個最簡單的念頭：「不轉型就完蛋」，對危機要有規劃。他形容，創立自家品牌就如同買了保險，是最後一道心理防線，至少能保證在困難時期，不會無訂單可做。手下有上千個員工要顧及，「靠訂單吃飯」在金融海嘯期間成了最致命的要害。

籌備3年，組建團隊，AQUEEN在2012年3月正式誕生。雖自家品牌年輕，沒有為集團帶來多大的生意額，他卻表示，自創品牌後，集團上上下的「精氣神」都不一樣了。新品牌如同「一劑強心劑」帶來了動力和生機，每個員工都很認同邁出的這一小步，潛意識提醒自己要上進、創新。他反覆多次強調，品牌背後的意義更重要。

### 青黃不接 廠佬轉型難

可是，為什麼其他珠寶製造商不轉型呢？杜源寧坦言，做自家品牌的製造商的確不多，這跟廠家老闆的願景、魄力、決心有很大關係，老一輩早已沒有年輕時的衝勁去拓展另一塊版圖；而年輕的二代轉行、專業，「無人接軌，直接斷軌」，造成了業內青黃不接的景象。這不僅僅是珠寶行業，也是珠三角地區製造行業的最普遍現象。

鮮有創新，亦無人入行。杜源寧解釋，水漲船高的成本依舊是大頭。「時代不同了」，以前開廠直接掛靠當地機構拿牌，成本低；現在政策鼓勵私人持牌，獨立之後成本變高，法規、環保、社保等要求更加規範和嚴格，相應的成本提升，令從業者都遇到一些以往未曾出現的問題，間接阻礙了「門外人」入行。

### 買少見少 生產變罕有

行業走下坡路，就更需要傳統工廠堅持製造。杜源寧透露，內地不少年輕人發展自己品牌，設計新款式，但無資源和精力尋求工廠生產，近年來尋求合作的工廠越來越多。榮昌國際不會放棄製造，會更加鞏固自身的產業鏈，幫助更多的品牌走出去。

AQUEEN依附於集團本身的生產和經銷網絡，在世界各地都能更順暢地推廣品牌。杜源寧舉例，品牌在內地尤其是北方地區已經扎根，下一步會去中東和杜拜，當地團隊對本地市場很熟悉，十分願意接受新品牌。「香港品牌、中國製造」的概念，配合上國家「一帶一路」戰略，相信市場上能獲得高度關注。杜源寧還提到了粵港澳大灣區的建設，未來也一定能令珠寶業更加緊密。「各種生產要素都聯通了」，交通、諮詢網絡等等，兩個領域的內容融為一體，資源才能整合。如此推動，他現行能帶動區內消費體系、製造體系的完整性和融合度。

## 多方向轉型 棄「預住間廠」

香港文匯報訊(記者 莊程敏) 孔玉婷透露，集團的發展方針是擺脫墨守成規的思維，朝多方面進行轉型。首先，今年會擔起做跨境電商的角色，直接在Amazon開戶口，向批發商供貨，並與當地公司合作，不用自己投資一個貨倉。另外，將生產轉為開發，優點是不用「預住間廠」。

### 10%收入做研發

「一些公司覺得無廠，只是一間行，能力會較遜色，所以做行一定要有核心技术。」孔玉婷指，公司現時會增加研發科技性產品，研發資金將由每年8%的營業額增至10%，公司已申請政府推出的中小企基金，及希望在科技園有辦公室，可以與科技園合作將研發項目

成真。她續指，因時移勢易，舊的模具已不合時，公司已投入更多資源於模具開發方面，3至4年前工廠已增設3D打印機，2至3小時就可製作一個模具出來，大大縮短生產時間，亦令成本下降。

據孔玉婷介紹，目前自家品牌Maxcare的產品正打算推出手機應用程式(Apps)，例如將健身單車、跑步機連繫在同一個Apps，可記錄用家做了多少運動，現在實驗室做測試，接下來會放入店做推廣。除此之後，未來按摩椅都會計劃研發Apps，配合物聯網的發展，亦響應「中國製造2025」的政策，隨着互聯網及物聯網的產品達到一定數量，希望未來可被認證為「內地高科技企業」。

## 珠三角營商 請人最困難

香港文匯報訊(記者 莊程敏) 談到在珠三角營商的辛酸，孔玉婷表示，早年內地政府會突然就環保方面修例，某些材料如木材、紙品等成本又突然加價，雖然公司主要做塑膠，但查廠時發現加工項目有時會有電鍍、噴漆等成分，便會下令不能生產，結果令生產成本上升，最後轉嫁至產品，客人則可能會因成本增加而選擇其他國家。

### 90後打工仔工作不穩定

珠三角近年面對的困難莫過於請人難，孔玉婷坦言，「內陸城市的发展愈來愈好，以前很多北方及內陸地區的人到南方找工作，現在重慶、湖南、湖北都發展得好好，與深圳及東莞做的工作差不多，不如在自己家鄉附近做更好。」

孔玉婷續指，現時90後的內地少男少女主張「活得開心」，不太在乎工資多少，隨時心情不好就放低員工證「劈炮」。「不過只要有單量的支持下，點都會請到人的，例如以高價請外省人。」她稱，內地現時每年按通脹，人工每年有5至6%的升幅，多數東莞企業都要昇高人工去搶人，公司亦會定期舉辦活動，用獎金等去增加員工歸屬感。

由於公司有7成訂單出口歐洲，3成出口日本，美國佔少量，早幾年爆發的歐債危機及日本「311地震」等亦令公司訂單一度跌了40%。孔玉婷亦指出，有些行家搬了生產線至越南，以為其貨品就變成「made in Vietnam」，但原來不是單以入口點計，報關稅時要報上產品中有多少電子原件是來自中國。