

企业升级档案

(特刊)

汇集十间卓越企业

升级转型 经验

借鉴不同行业典范

选择合适业务方向



前言

星级企业·升级档案

珠三角港资企业正经历前所未有的挑战，生产成本上升，低增值、劳力密集的经营模式备受严峻的考验。过去一年，港商更饱受金融海啸下欧美市场放缓的巨大冲击。踏入2010年，市况虽然暂时回稳，但全球经济前景风云幻化，变化难测。营商环境纵使艰巨，转型升级始终是企业的生存之道。企业必须认识本身的优势，在技术及管理系统方面提升竞争能力，发掘及把握新的商业机会。

2008年6月，在香港特区政府商务及经济发展局的支持下，香港生产力促进局（生产力局）联同过百家粤港两地的策略伙伴合作推出「升转一站通」支援平台，全方位协助港商升级转型及转移，面对国家调整加工贸易政策的挑战。「升转一站通」计划已于2009年12月完成，除了为30家试点企业进行现场评估之外，亦落实了40多个、总金额超过1,800万元的升级转型项目。

「升转一站通」计划只是一个起点，值得可喜的是，这个服务模式已成功辐射至珠三角地区。生产力局相继与深圳、惠州、番禺和中山等地政府参照「升转一站通」的模式，合作建立产业支援平台。2009年7月，生产力局更与东莞市外经贸局合作开展为期两年的东莞港资企业升级转型资助计划，目标是协助最少600家东莞港资企业进行就地升级转型。

为使业界更全面探讨升级转型的方向及前路，在2009年，生产力局与now TV财经台合作制作「创富生产力」之「星级企业·升级档案」专辑，走访十间卓越企业，探讨他们如何突破传统框框，锁定具前瞻性的目标，踏上升级转型之路。自播出以来，节目得到业界的热烈回响。为了让更广大业界借鉴不同行业的典范，生产力局特别将节目辑录成《企业升级档案》专书。

本书分为十个章节，以个案的形式，道出企业如何积极拓展内销市场，实施节能减排的清洁生产计划，革新传统行业，推行精益制造的管理模式，以及为产品注入创意等不同的策略，对抗逆境、发掘新商机。书中内容见证企业的转变，诚然为业界提供实用的参考资料。生产力局希望业界能够从书中的个案得到启发，从而不断自我增值、创新创富。

创新意识 转化为增值产品

降低成本和技术突破是产品研发的挑战。作为打印机通用耗材的供应商，天威需要发挥创意开发替代解决方案，而不是采用原厂供应商的技术。同时，天威致力于保持成本领先的地位。



引入耗材产品事业

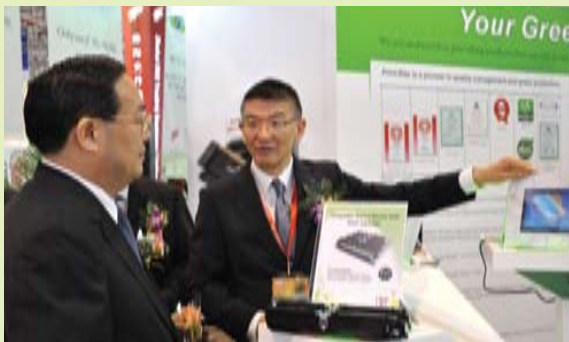
天威控股有限公司董事长贺良梅表示：「我们早年在美国见到有回收再造打印机墨盒的生意。从环保角度看，墨粉用完后将墨盒抛弃不但浪费资源，而且会造成生态污染。若将墨盒装满墨粉，然后再清洁一下其他零配件的话，这样就可以物尽其用了。所以，我认为这个意念是可行的。」他更对这项生意引入国内生产很有信心。



▲ 天威控股有限公司董事长贺良梅

具体上，该公司向旧品收集商购入经已使用的打印机墨盒，当中有喷墨打印墨盒及镭射打印碳粉盒两大类，前者平均每天回收8,000个喷墨打印墨盒，而后者每日的回收数量更达到15,000个。此外，回收的墨盒随即进行分类和检查，然后经过筛选的墨盒进行清洗、磨光等一连串的处理工序，之后加入自己生产的墨料，再向用家出售。贺良梅表示，由于墨盒是回收

得来，整体的生产成本较低，售价往往比原厂的产品至少减低三成。



▲ 贺良梅介绍天威的创新发明成果



打印耗材行业鼓励创意、创新、原创，以及重视知识产权



使用循环再造的打印机墨盒，既可保护环境，又可为产品增值



逆境中蕴藏商机

他更提到，金融海啸对他们的业务带来积极的推动作用，耗材对于企业的日常开支占相当高的比例，他们了解到使用循环再造的打印机墨盒，可以节省办公室的开支。因此，即使在经济逆境的情况下，该公司2008年的销售额仍保持平稳增长。

然而，改变企业的使用习惯，转用再造的打印机墨盒产品，这个过程并不容易，以及需要投放更多资源。他解释，一般来说，企业中负责采购文仪用品或打印产品的工作一般是中、低级职员，使用原装产品的品质有保证，承受的风险相对较低；但若使用非原装产品，或称为「通用耗材」或「再生耗材」的产品，可能会较容易遇到品质或其他问题。从这一点可见，若要人们对耗材产品质量改观，做好售后服务是增强客户信心的重要工作，例如安排技术人员协助客户重新安装。此外，为了提升墨料质素，公司亦聘请了曾在墨材原厂工作的技术人员，凭他们过往经验，可协助改善生产流程。



落实创意的意念

生产力局副局长（科技发展）潘永生认为：「天威在落实创意方面具有独特的优势，值得业界借镜。首先，该公司重点培养人才，成立了专业团队，勇于创新，因此能够在公司内有效营造创意文化。其次，该公司亦会向外寻求专业人才，生产力局成功借助其专业团队，利用其广阔的知识领域，协助该公司发掘很多新的意念。这些意念是实际可行的，可以应用在产品和工艺方面。」



▲ 生产力局副局长（科技发展）潘永生

贺良梅亦提到，在开设业务之初，循环再造打印机墨盒在欧美地区亦只是萌芽阶段，如何将创新意念付诸实行，过程中存在一定的难度。在亚洲，尤其是位于香港的企业，大多选用原装产品，主要原因是质量得到保证；相反，对于使用通用耗材产品却有所犹豫，担心这些产品影响打印质量或损坏影印机。因此，该公司在初期花了不少心血推行教育的工作，逐步消除客户的疑虑。





创新产品的知识产权保护与价值

保护知识产权是推动创新的重要工作，潘永生建议，当公司得到新的意念后，应尽快查阅和检索专利地图，以及为产品申请知识产权的保护。若发现过往已有相似的例子，便要小心处理，按实际情况将意念作出改良，从而成功取得专利登记。



天威于2009年获颁「粤港清洁生产伙伴」标志



创新产品需要知识产权的保护

有了好的概念、取得专利权后，下一步便是作出具体的计划，了解新意念能否在可承担的成本下转化为工业设计，然后开发产品，推出市场。若得到市场的接受，这个新意念才可称得上是成功。

贺良梅表示，再生墨盒产品是该公司其中一个产品系列，还有其他种类的产品都需要申请知识产权工作。未来将会继续向自主创新、开拓知识产权的产品等方向发展，提升公司的竞争力。

企业创意三大攻略

就如何启发企业落实创新意念，潘永生提出了三大策略：

- 大胆创新的精神。虽然，不少人都有创新的意念，但未必所有意念都能转化为产品；因此，企业应持开放的态度实践创新，屡败屡战。
- 任用创新的人才。这类人每每对身边的事物具有极高的洞悉能力和敏感度，勇于创新。例如生活方式的转变、科技的发展都提供很多新意念，并可应用于产品上；事实上，创意可转化为产品，亦可转化至服务及工作流程之中。
- 落实创新的文化。天威实行了不少推动创新的机制，例如员工一旦能够将意念成功制作为新产品，并成功申请专利的话，公司将予奖励，形成浓厚的创新气氛。

公司档案

天威控股有限公司拥有逾三十多年历史，提供逾4,000多种产品，产品行销全球120多个国家。PRINT-RITE是打印耗材专家，著重生产高素质、节省成本及环保产品。生产厂房均荣获ISO9001品质管理及ISO14001环保管理认证，厂房面积达538,195平方英尺，员工多达4,000人，其中多达300名工程师及科研人员，不断致力研发最新技术及改良产品素质，务求超越原厂喷墨盒及碳粉盒的标准，让PRINT-RITE打印耗材产品更臻完美。

PRINT-RITE系列产品一直以环保为原则，在生产上著重减低对环境的影响。除此外，打印成本亦较原厂碳粉盒为低，同时亦具有很大的兼容性，适用于多款不同牌子的镭射打印机。PRINT-RITE - PRO-ECO产品以「专业」加入「环保」概念设计，碳粉盒及喷墨盒内置感光鼓或打印头，产品经过回收循环再造及严格测试后才推出市面。



▲ 天威在珠海建立通用耗材生产基地，引入创意生产模式