

# 智慧轉型 港商創建億元王國

## 手機熒幕高階耳機 擊中市場創新天



人民幣升值、原材料漲價，內地生產成本有增無減，與其「鬥平」爭生意賺取微薄利潤，何不轉型開拓另一片天空？

有港商伺準全球智能手機熱，由生產鐘錶玻璃，轉投手機熒幕；亦有耳機廠商由低階走進高階市場，成功將生意推上高峰，同創億元王國。

■本報記者 沈怡、陳韻文、蔡淑汶、林卓軒

### 中小企轉型錦囊

1. 分析公司優勢，留意市場需求，以「橫直」模式思考：橫向擴展產品，直向延伸行業。
2. 別再投產市場上已有大量的「me-too product」，因最終只會陷入減價戰。

3. 特色產品有增值空間，高技術含量可令其他廠家難以抄襲。
4. 購買市場上同類成功產品，拆件了解其規格。
5. 夥拍大品牌進行OEM，從中了解規格要求。
6. 按部就班，由普通及簡單的產品着手。以水泵為例，先由血

- 壓計水泵開始，繼而造洗腎機水泵。
  7. 投放資源於研發上，為產品不斷增值。
  8. 留意大學研發項目，若有跟業務類近的，可跟大學合作。
  9. 購置自動化機器，減人手成本開支。
- 資料來源：綜合受訪者



### 攻高增值行業 善用政府貸款



生產力局設有顧問團隊助廠商升級轉型，該局科技發展副總裁潘永生教路，廠商要生產附加值高的產品，提高毛利，同時善用政府貸款資助計劃，更易踏上成功之路。

潘表示，生產力局每年會參與2千至3千個項目，以協助港商轉型或改善生產流程提高效率等。他舉例，一家本地電子廠生產家電及消費品電路板，經該局協助下，走向高增值行業，生產醫療儀器配件，並獲ISO 13485認證，成功轉型。

他指，有廠家可能會毫無頭緒，生產力局會分析其現有強項，並制定策略，希望可涉獵附加值高行業，例如醫療器材、藥品、航空及汽車市場，因這些行業的監管制度較嚴謹。

中小企要成功轉型，潘認為很大程度取決於老闆的決心，以及團隊思路能否跟上，否則內部阻力大，會拖慢整個轉型進度。他又提醒中小企可利用政府現行32種貸款計劃，以減輕財政壓力。

香港科技园公司企業拓展及科技支援副總裁楊德斌指出，過往有不少培育公司未能完成計劃書中列明的營運目標，因而需要轉型。楊歸納此類公司的「通病」為管理層創業前未清楚了解市場上的競爭對手，甚至過分自信，以為產品必定大受消費者歡迎。

要轉型，卻為時已晚。研發、設計及測試過程需時，他提醒廠家要及早起步。

### 換儀器聘專才 花逾千萬

工業總會副主席林宜武舉例，一家於惠州設廠的港資廠商，原從事鐘錶錶面玻璃生產，其後向高科技邁進，生產3大品牌手機熒幕。現時全球市佔率逾40%，每年營業額高達300億元。

港商轉型成功的例子還有富士高，該公司一直專造平價耳機，如諾基亞跟機耳機，生意靠薄利多銷。其主席兼行政總裁楊志雄謂，當年每張定單要求最少生產數千隻，08年高峰期年賺1.38億元，但隨着愈來愈多內地廠生產低階耳機，其零售價甚至貼近富士高的成本價，生存空間愈來愈窄，09年集團盈利急跌34%至9,130萬元。

為扭轉跌勢，楊於09、10年決定順應智能手機熱潮，轉型生產高階耳機。他指着手上的64GB的iPhone 5道：「這個賣7,000多元，很多年輕人介意買一個3,000元的耳機，是一種身份象徵！」

高階耳機備有無線型、減噪音型、運動型，富士高投放逾千萬元，包括引入高規格生產儀器和工具，及聘請工程專才，生產過程嚴謹。

「有工程師問我，為何不做回以前那些耳

機？」楊裁減部分未能適應轉變的員工，再以高於市場1、2成薪酬招攬工程人才，認為物有所值，因廢品率大大降低，拉上補下，整體成本只增2、3%。工人由近萬名降至6,000人，產能卻保持不變。

### 純利增 持續轉型保優勢

今年富士高業績創新高，全年純利按年倍增至1.14億元。楊認為是走對了路，以往低階耳機成本約2至10美元，平均毛利率為7、8%，現時高階耳機則介乎10至數百美元，毛利率卻高達10至30%。

該公司現時生產的耳機，零售價由79.9至399美元（623至3,112港元），近日更收到客人要求生產1,000歐羅（逾1萬港元）的耳機。他建議有意轉型的廠家，以發展高技術為方向，亦須不斷轉型保優勢。



智能手機盛行，富士高趁機開發多款手機音響配件。（資料圖片）

### 未及轉型 柯達失龍頭地位



美國柯達公司於1963年推出全球首部全自動菲林相機，至70年間共售出逾5,000萬部，令柯達成為攝影界龍頭，所生產的攝影器材佔市場75%。

但千禧年後，全球數碼相機市場高速增長，傳統彩色菲林需求按年下跌，02年柯達市佔率跌至25%，已開展數碼相機業務的富士則達6成，柯達去年甚至要申請破產保護。

上周柯達終完成債務重組，新柯達未來將專注商業印刷技術業務及智能手機輕觸式屏幕等零部件生產，預計今年營業額會達25億美元。



### 水泵用途多 由汽水機走入醫療儀器



廠家要轉型，除須了解市場需求，創意亦不可少！香港匯進企業由專門生產汽水機水泵，轉型發展汽車及醫療儀器水泵，再以「三分現象，七分想像」自創產品，結果十多年營業額增長20倍，近年達13億元。

### 橫直思考 拓產品擴市場

匯進行政總裁李耀林指出，製造汽水機水泵生意雖穩定，惟產品單一，增長欠奉，故於97年「拍板」轉型。李得悉汽車零部件及醫療器材有需求，便開始分析公司強項——生產水泵，組裝及塑膠注塑，並以「橫直」模式思考：橫向擴展產品，即生產哪些類型的水泵；直向延伸行業，哪些行業對水泵有需求。

最終發現汽車內的散熱水箱有水泵及塑膠件，牙醫洗牙時用的吸管器內亦有水泵，這些公司可以配合得上，遂開始鑽研規格要求。

李笑言，為鑽研技術付了很多「學費」，如購買行內「一哥」產品，拆件了

解產品規格，並夥拍強生、飛利浦等大品牌做OEM（代工生產），甚至邀請海外專家「授課」。

### 拒做me-too product

首兩年，該公司共花千萬元申請各種認證，過去10年營業額增長20倍，每年銷售增長達雙位數字，近年營業額達13億元。員工數目亦由轉型前400人增至現時4,500多人。

由電子血壓計到洗腎機，由吸黑頭機到哮喘霧化器，只要有水泵，匯進幾乎也鑽研過。李坦言，要成功轉型，便須做出具特色的產品，不能做「me-too product」（即人有我有產品），以免陷價格戰。

如何能構思出特色產品？李形容是「三分現象，七分想像」，按現時已有的產品再增加價值，功能最好是「二合一、三合一」。如公司出產的貨櫃車司機坐墊，功能本來只是減低撞擊，惟他發現不少司機飽受痔瘡困擾，故於坐墊內加入紅外線來舒緩不適。



李耀林指，為學習製造不同水泵，曾購買行內「一哥」產品拆件了解規格。（陳靜儀攝）



健康產品近年大受歡迎，匯進伺準時機轉型。（陳靜儀攝）

### 玩具代工利潤低 中藥家品獲追捧



全利集團瞄準港健康產品市場，由玩具代工轉型至生產自家中藥香薰，利潤由10至15%，升至50%。其執行董事張綺媚謂，最困難是籌集資金，提醒企業做好資金準備。

張表示，集團主要經營玩具代工，03年沙士後，見健康產品漸受市民重視，行業認受性高，遂決定投資保健家品，作為升級轉型第一步。她說：「玩具廠愈來愈難做，代工利潤只有10至15%，相反家品利潤可高達50%，故重點發展保健家品市場。」

她指，港人重視健康，對相關產品需求大，公司遂於05年與浸大合作，研究適合家居使用的中藥配方香薰及噴霧，以對抗流感為重點。直至去年，自家品牌「尚芳保健」終於面世，主要針對中高檔消費者，以及有小小朋友的家庭客。

雖然業務發展日漸偏重中藥家品，但張強調，仍會維持玩具代工業務。公司更於10年推出自家卡通片《Ming the Minibus》，並於商場內設該卡通的收費主

題遊樂場，提升生意。

張認為，升級轉型遇到的最大困難是籌集資金，當時單是投資研究配方，已花了千萬元，現時仍屬投資期。她提醒，拓展新業務時，投資期及回報難以預料，企業轉型前應做好資金準備。



張綺媚提醒，宣傳新產品需花上較大成本，不能忽視。（梁偉榮攝）