

香港鐘表業 發展指南

探索時計新趨勢
引領同業招商機

主辦機構：

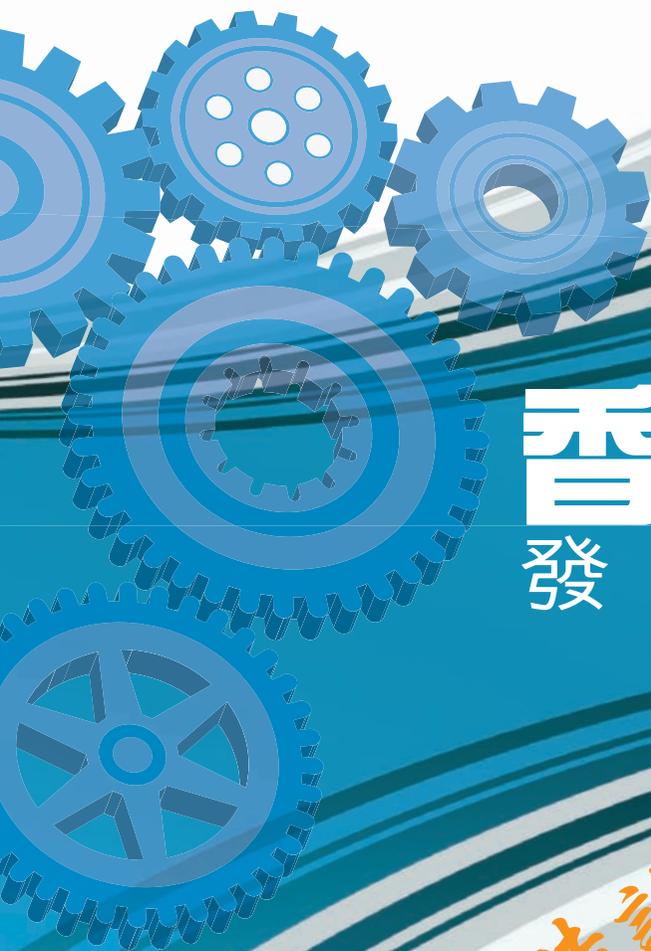


執行機構：

HKPC[®]

資助機構：





香港鐘表業 發展指南

探索時計新趨勢
引領同業拓商機



商務及經濟發展局局長
蘇錦樑

《香港鐘表業發展指南》出版誌慶

明燈導引
灼見紛陳

商務及經濟發展局局長蘇錦樑





工業貿易署署長

麥靖宇

香港鐘表業總會《香港鐘表業發展指南》

高瞻遠矚
與時俱進

工業貿易署署長麥靖宇



香港生產力促進局主席 陳鎮仁

香港鐘錶業一直是支持整體經濟發展的重要支柱，無論在設計及製造方面均享負盛名，出口數字每年亦顯著增長。單在2012年1至9月，本港鐘錶出口總值逾552億港元，比2011年同期上升約12%，出口量和總值仍高踞全球第二位。然而，面對外圍經濟不明朗、生產成本上升、零部件供應短絀等難題，為確保鐘錶業未來的長遠持續發展，業界必須積極創新求進，升級轉型是必然之路。

生產力局一直透過技術支援，協助鐘錶業中小企拓展更高增值的業務，其中自主研发機芯更被視為重要發展路向。去年，本局向特區政府創新科技署申請資助，建立了「手錶機芯、部件和組件測試中心」，進一步發展零部件及成錶的開發及測試工作，有利提升業界自行開發鐘錶產品及開創品牌的能力，帶領本地開發的機械機芯走向世界。

此外，業界亦可借助特區政府「BUD專項基金」的企業支援計劃，促進品牌創建、升級轉型及拓展內銷市場，生產力局擔任企業資助計劃部份的秘書處，協助推行計劃。同時，本局更設立SME One「中小企一站通」，全面協助業界獲取不同類型中小企業支援及資助計劃的資訊。

在特區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助下，香港鐘表業總會與生產力局去年7月共同開展為期18個月的項目，為鐘錶行業探求和實現新的願景，以應對全球商業環境的轉變，透過問卷調查、舉辦實踐培訓工作坊、走訪行業協會及成功企業，出版《香港鐘表業發展指南》，為香港鐘錶業中小企分析致勝之道。

《發展指南》回顧行業的發展歷史，從營商態度、科技應用和市場拓展三方面，透過精闢的分析及精選成功案例，為廠商和零售店在當前的市場格局找出致勝方法，並歸納業界的成功要素，極具參考價值。期望本指南能為鐘錶業中小企的未來發展方向，勾勒出新的願景，再創香港鐘錶業的光輝新里程。



香港鐘錶業總會 永遠名譽會長 孫秉樞

香港鐘錶業在國際間的聲譽不俗，並具有世界性的領導地位，這是有賴同業多年來攜手建造。業界的發展方向，隨著時代巨輪走到現今以市場導向偏重的年代，這意味著行業中百花齊放的現象，以迎合擴大了的客源。消費者方面除了得享多元化的鐘錶產品選擇，更會反過來給予市場一些訊息，於是乎鐘錶企業們亦會根據企業內的資源分配去迎合市場需求，這個年代可說是互動的市場。

除了業界出口業務穩定外，零售業方面受惠於內地經濟的發展，根據資料，2012年訪港旅客創4,850萬人次新高，較前年增加16%，當中七成（即3,395萬人次）為內地客。因為香港鐘錶零售業信譽超卓，旅客都會忍不住手在香港購買鐘錶，尤其是高級腕錶。近十年來，內地港澳自由行消費者已是香港鐘錶店舖不可缺少的客源。

可見的將來，中港商貿關係及經濟活動會更加密切，當中存在無限的商機，同業亦可試想想讓內地客人不來香港，也可購買到香港鐘錶產品，即是：計劃一下到內地拓展市場，相信這個想法不只在鐘錶業，更在香港企業市場發展方向上逐漸成主流，同業們不妨把握良機，在最鄰近的市場大展拳腳，將香港鐘錶產品的特色發揚光大。

本會與香港生產力促進局攜手進行的《香港鐘表業發展指南》項目，希望可以引領同業在三大範疇的發展方向：「營商態度——建商譽、立典範」、「科技應用——技術造就新發展」及「市場拓展——與時共進迎接市場新機遇」，尋找最適合自己的路向。此項目在這三個範疇深入探索，更將成功同業的經驗分享出來作借鏡，務求帶給同業一些新發展的方向與指引。

在此，感謝香港特區政府工業貿易署對本項目的撥款支持，香港生產力促進局工作小組同仁的努力不懈，同業鼎力支持及本會同仁的協力同心，令項目成功完結。



香港鐘表業總會主席

區宇凡

《香港鐘表業發展指南》出版誌慶

集思遠見
實踐方向

香港鐘表業總會主席 區宇凡



項目統籌 兼香港鐘表業總會副主席 高鼎國

香港鐘表業界由1970年代掘起，到目前仍然是香港四大行業之一，業界的名聲更是揚威全球，不論是零部件或成表出口以及鐘表零售均在全球名列前茅。承接行業的好景，更為了讓香港鐘表業尋找新發展方向，香港鐘表業總會特意向工業貿易署「中小企業發展支援基金」提交申請，以執行一項名為「為鐘表行業探求和實現一個新的願景以應對全球商業環境的轉變：香港鐘表業中小企發展指南」的項目計劃，邀請香港生產力促進局為執行機構，從營商態度、科技應用及市場拓展三大鐘表業範疇，剖析鐘表業界未來的發展方向，訪問具實力及潛力的香港企業，並編訂《香港鐘表業發展指南》一書，為香港中小企提供具實用性的參考指引。

近代鐘表業發展已有約百多年歷史，隨着近年附設時間顯示的手提電話慢慢普及，鐘表的角色由本來純粹的報時儀器，轉變為身份象徵、時尚配飾、情感紀念物等。不過，即使科技發展幾經流變，鐘表的計時意義仍然廣被大眾推崇。另外，腕表的藝術價值近年受到大力追捧，每年全球各大拍賣會中，涉及腕表的拍賣總額動輒數以十億元計，加上製表技術及科技不斷進步，現時的腕表已經儼如科技與藝術的獨特結晶。

事實上，香港鐘表業的發展可追溯到30年代，50年代後期香港逐漸確立亞太區鐘表集散地的地位，多年來鐘表產品出口數量不斷上升，到千禧年代，業界開始轉型至原品牌生產商（O.B.M.），紛紛開拓包括內地、中東、東盟等新興市場，到2011年，香港鐘表出口總額已高達688.8億元，目前是全球第二大鐘表產品出口地；與此同時，受惠於內地自由行旅客強勁的購買力，香港鐘表零售業多年來一直保持強勁增長，目前是瑞士鐘表單一最大進口地，在全球範圍內，可算是獨一無二兼具龐大進口及出口數量的市場。

香港鐘表業界經歷逾一甲子的發展，現已成為世界表壇的尖子，以及香港的龍頭行業。作為業界翹楚，我們必須肩負起領導同行的角色，也要帶領香港邁向更光明的前路。願望本書能為各位同業帶來啟發，不論公司規模大小，所屬產業鏈為何，都能不斷努力，更上層樓，最終將香港鐘表業領向一個新境界。

簡易閱讀表

■ 營商態度 (Attitude)

■ 科技應用 (Technology)

■ 市場拓展 (Market)

A 營商態度

香港鐘錶業調研報告及結果 (p.27)

從調研所得，香港鐘錶業

「變」革方向：「營商態度」 (p.42)

ACESTAR CONCEPT LIMITED (p.76)

九龍表行集團 (p.80)

企業案例分享

依利時有限公司 (p.84)

創隆實業有限公司 (p.88)

柏萊化工有限公司 (p.94)

萬希泉鐘錶有限公司 (p.98)

企業案例分享

穎時錶業有限公司 (p.102)

寶路華鐘錶國際有限公司 (p.106)

T 科技應用

香港鐘錶業調研報告及結果 (p.30)

「變」革方向：「科技應用」 (p.46)

O.D.M. DESIGN & MARKETING LTD. (p.112)

太子珠寶鐘錶公司 (p.116)

企業案例分享

飛騰錶業有限公司 (p.120)

寶光實業（國際）有限公司 (p.124)

M 市場拓展

香港鐘錶業調研報告及結果 (p.33)

「變」革方向：「市場拓展」 (p.51)

(p.18)

(p.37)

香港鐘錶業求「變」致勝

鐘錶商業的成功關鍵 (p.62)

鐘錶工業的成功關鍵 (p.68)

附錄一：《香港鐘表業發展指南》項目啟動論壇 (p.130)

附錄二：第十九屆亞洲鐘錶工商業促進研討會 (p.136)

附錄三：鐘錶業界工作坊經驗分享内容摘要 (p.152)

附錄四：政府支援香港鐘錶業發展之措施 (p.158)

附錄五：參考書目及網頁 (p.170)

香港鐘表業

「發展指南」的運用

香港鐘錶業大事回顧錄

■ 營商態度 (Attitude) ■ 科技應用 (Technology) ■ 市場拓展 (Market)

★配件生產為主的年代

以營商態度引領 (學習/培育人才)

小工廠
生產鐘錶
配件

港九鐘錶業
商會成立

瑞士
禁錶芯
出口

#香港
鐘錶入口總值
9638萬元/
鐘錶出口總值
3255萬元

★O.E.M.
為主

瑞士解錶芯
出口，
供粗馬錶芯

★進入技術主導層面的年代

★O.D.M.開始發展

★LED電子 跳字錶

香港生產
LED電子
跳字錶

★LCD電子 跳字錶

掌握生產
LCD跳字錶
技術接棒
成主流

帶動錶殼
供應上升

全球
產量第一

#李惠利
工業學院
成立，首設
正統鐘錶
培訓課程

★香港鐘錶廠北移的年代

★石英錶漸成主流

帶動電鍍
工業

美國RCA
公司徵收
跳字錶
專利費，
但最終
沒有收取

第一屆
鐘表展

港商紛紛
遷廠內地

#香港
鐘錶出口
總值
1.3萬億元

#香港手錶
工廠
230多家

#香港
鐘錶總出口
43.54億元
(全球
產量第一)

#香港
手錶工廠
1100多家

#香港出口
LCD錶
7339萬隻，
及鐘錶總出口
62.88億元

#香港
石英錶出口
4.09億元

#香港
石英錶
出口
99.16億元

#香港鐘錶
總出口
173.55
億元

#香港鐘錶
總出口
194.66
億元/轉口
110億元

#香港鐘錶
總出口
154.76
億元/轉口
210億元

#香港鐘錶
總出口
400多
億元

★進入市場主導層面的年代

約90%的
鐘錶工廠
已遷內地

中國加入
WTO

SARS
爆發，行業
生意受影響

香港與內地
簽訂CEPA

★積極O.E.M.升轉 O.D.M.及O.B.M.

美國金融
危機，行業
生意受影響

歐債危機

第十九屆
亞洲鐘錶
工商業
促進
研討會
在香港
舉行

#香港2012
上半年
鐘錶總出口
347億港元

香港鐘錶行業
參與
「資歷架構」

#香港鐘錶
總出口
港幣576億元

1930

1947

1952

1953

1960

1970

1971

1974

1975

1977

1979

1980

1981

1982

1988

1989

1990

1992

1995

1997

1999

2000

2001

2003

2008

2010

2012

目錄

序	3
項目簡介	12
① 求變、創新的香港鐘錶業	
① 香港鐘表業總會簡介	
① 何為A.T.M?	

第一篇：香港鐘錶業的歷史

1930至1960年代介紹	18
1970至1990年代介紹	20
2000年代至現在的年代介紹	22

第二篇：從調研報告及結果， 總結香港鐘錶業面對的挑戰和機遇

調研報告及結果	26
營商態度	27
科技應用	30
市場拓展	33
從調研所得，香港鐘錶業所面對的挑戰和機遇	37

第三篇：香港鐘錶業的「變」革方向

「營商態度」	42
「科技應用」	46
「市場拓展」	51
參考例子：市場細分及定位的探討	54

第四篇：求「變」致勝－鐘錶商業的成功關鍵

鐘錶商業的成功關鍵	62
⌚ 選擇多樣化	
⌚ 企業形象	
⌚ 企業待客之道及售後服務	
⌚ 品牌及宣傳策略	

第五篇：求「變」致勝－鐘錶工業的成功關鍵

鐘錶工業的成功關鍵	68
⌚ 產品多元化及設計	
⌚ 信譽及品質管理	
⌚ 專注自己的領域	
⌚ 優質服務	
⌚ 資訊更新	
⌚ 技術或物料更新	
⌚ 宣傳策略	

第六篇：企業案例分享

營商態度

ACESTAR CONCEPT LIMITED	76
九龍表行集團	80
依利時有限公司	84
創隆實業有限公司	88

科技應用

柏萊化工有限公司	94
萬希泉鐘錶有限公司	98
穎時錶業有限公司	102
寶路華鐘錶國際有限公司	106

市場拓展

O.D.M. DESIGN & MARKETING LTD.	112
太子珠寶鐘錶公司	116
飛騰錶業有限公司	120
寶光實業（國際）有限公司	124

附錄

附錄一：《香港鐘表業發展指南》項目啟動論壇	130
附錄二：第十九屆亞洲鐘錶工商業促進研討會	136
附錄三：鐘錶業界工作坊經驗分享內容摘要	152
附錄四：政府支援香港鐘錶業發展之措施	158
附錄五：參考書目及網頁	170
讀者意見調查表	173
鳴謝	175

求變、創新的香港鐘錶業

香港鐘錶業早於1930年開始發展，早年主要以鐘錶維修及生產簡單的零部件為主。時至今日，經過一連串的創新及蛻變，香港鐘錶業已從代工生產（O.E.M.）轉型至原品牌生產商（O.B.M.），於國際舞台站穩地位，這有賴鐘錶業界全人的不斷努力。近年，雖然面對外圍經濟波動，但香港鐘錶業無論是出入口數字仍保持一定的增長，加上受惠於內地自由行旅客來港刺激消費，香港鐘錶零售市場暢旺，成績令人鼓舞。縱使現時香港鐘錶市場情況樂觀，但環球經濟瞬息萬變，香港鐘錶業界全人應為未來鐘錶業發展，未雨綢繆，先行找出新的發展方向，仿效香港鐘錶業前輩穩中求變的性格，把握每個機遇，才能延續香港鐘錶業的前路。

為此，香港鐘表業總會與香港生產力促進局，獲特區政府工業貿易署中小企發展支援基金的資助，盼為香港鐘錶業尋找求變的發展方向。通過進行業界調研，發現業界對營商態度（ATTITUDE）、科技應用（TECHNOLOGY）及市場拓展（MARKET）三大範疇甚為關注，故決意進行商會、學界及成功企業訪問、開辦分享會及工作坊，並制訂一本切實可行的《香港鐘表業發展指南》，協助業界應對當前商業環境的挑戰。



香港鐘表業總會簡介

香港鐘表業總會創於1947年，至今已屆第六十五年，會員超過六百多位，當中涵蓋零售、品牌、成錶及零部件的企業。

該會與中港政府各部門與及香港表廠商會等均有非常密切的夥伴關係。通過成立及參與各種不同的諮詢委員會，有效地發揮商會應有的作用。每年港商參與的瑞士巴塞爾鐘錶展及九月在香港舉行的香港鐘錶展，便是與貿發局及表廠商會合作的成果。職訓局轄下的香港專業教育學院（李惠利），多年來為鐘錶業界提供唯一的鐘錶高級文憑課程，成為培育香港鐘錶人才的搖籃。而鐘錶業更是首批納入政府資歷認可架構的界別。而透過本會協助，更成功為眾多業界僱員取得資歷認可資格。為配合政府推行持續進修及提高專業水平的政策，過去的技能提升計劃以及新技能提升計劃就業掛鉤課程，都給學員奠下良好的行業基礎。在與旅發局及優質旅遊服務協會的合作方面，鐘錶零售業亦能成功地提升優質服務水平及加強零售服務發展及質素。該會更積極配合旅發局主辦的主題活動，連續多年在海運大廈舉辦「名錶展覽」，邀請多個國際品牌參與，展出最新最時尚的潮流時計。

為促進亞洲區的鐘錶工商業合作和提供資訊交流平台，該會永遠名譽會長孫秉樞博士於四十一年前與亞洲地區的元老共同創立了「亞洲鐘錶工商業促進研討會」（亞研會）。時至今日，亞研會已經發展成為亞洲區內規模最大、最具影響力的業內研討會。而今年十月，該會將第五次在香港擔任亞研會主辦機構，為亞洲鐘錶業的未來寫下新的一頁。

在社會公益方面，該會最近便成立了「香港鐘表業總會慈善基金」，積極為行業、社會大眾、弱勢社群，以及教育培訓提供資助和捐獻。

時至今日，鐘錶業已成為香港出口的經濟支柱。香港鐘表業總會將會一直以推動鐘錶工商業發展，以及向業界提供創新的工業技術、培育人才、爭取及維護業界利益為主要任務。為更進一步，實有賴各界友好繼續支持香港鐘表業總會及香港的鐘錶業。

何為A.T.M?

香港鐘錶業穩中求變的三大要素：A是代表營商態度（Attitude）、T是代表科技應用（Technology）、M是代表市場拓展（Market）。為何定義這三大範疇為香港鐘錶業的未來發展前路？歸納過去香港鐘錶業的發展歷史，能得以逆水行舟，繼續向前的香港鐘錶業前輩，都洞悉了以上三大範疇的其中之一，選擇適合他們的發展道路，穩中求變，順應時勢發展，才能踏上今天成功之道。當中我們亦不乏參考及借鑑香港鐘錶業前輩的成功關鍵要素，稍後會為大家逐一剖析。

A 營商 態度

T 科技 應用

M 市場 拓展



▲ 左起：香港鐘表業總會副主席黃麗嫦、香港生產力促進局副總裁林廣成、香港鐘表業總會主席區宇凡、項目統籌兼香港鐘表業總會副主席高鼎國，以及香港鐘表業總會副主席張繼東。

項目於2012年7月開展，歷時18個月，項目摘要內容如下：

1. 進行「香港鐘表業現狀及前景」問卷調查；
2. 舉行「香港鐘表業經營現狀及發展前景調查結果發布及研討會」；
3. 對行業協會、科研機構、成功企業進行訪問，以瞭解香港鐘錶業在營商態度（Attitude，A）、科技應用（Technology，T）和市場拓展（Market，M）方面的發展；
4. 舉辦三場分別針對營商態度、科技應用及市場拓展三大範疇提供「實踐培訓工作坊」。
5. 編撰《香港鐘表業發展指南》一書，推出印刷版及網頁版；
6. 舉行《香港鐘表業發展指南》新書發佈會。



第一篇：
香港鐘錶業的歷史

香港鐘錶業發展歷程

鐘錶業界一直在討論，驅使行業向前發展的因素主要是營商態度、科技應用、市場拓展這三個大方向。現從探討香港鐘錶業發展歷史，看看業界如何在這三個方向下向前運作。回顧香港鐘錶業發展歷史，分三個階段陳述，可由1930年代開始的先鋒說起，帶著滿腔對鐘錶的熱誠，憑著堅毅的營商「態度」開始參與鐘錶的工業，在不多的鐘錶專門技術支援下，由鐘錶的配件生產做起，如錶殼、錶帶；到1970年代，業內某些企業已發展至一定規模，開始引入技術，進入「科技」應用生產為重的年代；直至2000年代，香港的生產成本飆升，相對內地來說享有絕對的低生產成本優勢，因此香港業界轉入「市場」拓展方向為重的年代。

1930至1960年代介紹

鐘錶業在香港1930年代已有發展，早年主要從事進口鐘錶的維修及零配件（如錶殼、錶帶）生產。這些維修和配件工廠只有零星數間，而且規模很小。

行業發展至1941年日佔期間，香港的鐘錶業和其他行業一樣幾乎陷於停頓。1945年秋天，戰後重返，香港的臨時軍政府面對百業蕭條、物資緊缺，採取了一些措施恢復香港經濟。隨著這些措施成效日見，香港的經濟恢復迅速，各行各業特別是龍頭產業轉口貿易復甦最為顯著。當年香港的鐘錶大多由瑞士入口，一部分貨品由本地市場消化，其他的就經香港轉運到亞洲鄰近地區。以戰後（1953年）第一份全面的鐘錶進出口統計數字看來，當年手錶入口總值為9,638萬港元，當時的入口數字是出口數字的3倍，出口則為3,255萬港元（數字並不包括由其他途徑轉口的價值）。

進入1950年代，建基於良好的行業市況，香港的鐘錶加工廠均有不同程度的擴張。以創辦於1930年代的新記表廠為例，1950年，該廠與員工合資開設了一家金屬製品廠，增購了製造機器，把配件產量提升至日造銅錶殼500隻。至1950年代中期，另一家新配件廠德明錶殼廠投產，是同期行內規模最大、設備最先進



者，能生產防水錶殼，僱用工人數百，產品主要供應美國鐘錶大廠。

除了承包美國品牌外，香港錶商在同期也入口引入瑞士機械錶芯進行裝配。在1952年，瑞士政府曾禁止該國的錶芯出口至除美國以外的國家，香港部分商人就從美國間接買入瑞士錶芯進行裝配，其後也進口法國和德國錶芯。礙於生產條件有限，香港雖有數個歐洲鐘錶大國輸入錶芯，但本地出口的手錶成品並不多。除了本地華資外，在1950年代後期，外資錶廠也進入香港，為香港帶來了新的技術生產機器。為本地鐘錶業注入新的活力，為後續發展奠定了基礎。

值得注意的是，1950年代國際對中國禁運，及隨後中國又嚴禁手錶入口，這對香港鐘錶業並無太大影響，這是由於雖然失去了中國市場，但同期的日本和東南亞需求穩定，故鐘錶業的出口市場依舊龐大，並推動香港成為亞洲區內的鐘錶集散地。瑞士禁止錶芯出口至香港的條例直至60年代中期，因為瑞士當局有見競爭激烈，遂更改出口政策，同意向香港直接輸出錶芯。

1960年代，香港鐘錶業進一步發展，數間瑞士鐘錶廠來港設立裝配生產線，於香港生產及出口中檔次手錶，並一改以往以錶芯出產國來決定原產地的做法。香港政府隨後也跟隨瑞士方面的做法，宣布以裝配地來決定鐘錶產地，而非過往的以錶芯來決定。這樣一來造成不少外資鐘錶裝配廠撤出香港，但這樣反而為本地華資以裝配粗馬錶為主的產業減輕了競爭。據1969年的統計，港產手錶外銷量達582萬隻，總值8,116萬港元，產品主要賣往英美、亞洲和非洲地區。當時香港工資低廉，經營自由，對積極尋求海外裝配工廠的外資錶廠來說很有吸引力。

同一時期華資手錶業也有一定發展，然而當時華資普遍出產的機械粗馬錶並非百分百香港製造，通常是採用本地生產的零配件，再搭配外國入口的機芯組裝而成。在銷售方面主要瞄準美國市場，其次是日本及南美洲。雖然香港居民的收入日漸增加，但在60年代一系列金融和社會風暴影響下，香港手錶還是以轉口為主。1968年香港手錶轉口值為8,800萬港元，1969年則升至1.1億港元，從生產模式來看，60年代香港鐘錶業還只是停留在貼牌生產階段（O.E.M.）。

1930至1960年代小結

回顧1930至1960年代，香港鐘錶業由零開始，推動這行業的發展主要是營商態度驅使，這個時期以貼牌生產階段（O.E.M.）為主，當中培育了不少行內人才，不斷有人才出來自立門戶，主力市場為出口市場，科技層面比較少，仍在學習與探索階段，但在歷史可見，在行業人士努力下，科技元素日增，為進入70年代的新層面作準備。

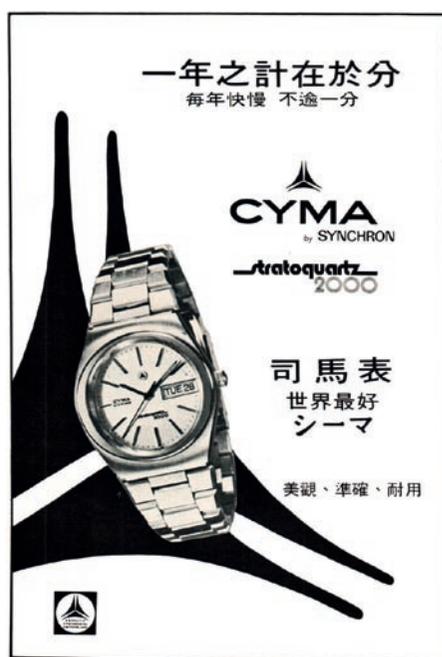
1970至1990年代介紹

1970年代香港鐘錶開始邁向更高科技的層次。1974年，香港錶廠成功產出第一隻LED電子手錶，令香港鐘錶業出口大增，1975年輸出25萬隻電子錶，總值達5,000萬港元。可惜早期的LED顯示技術不穩定，港商其後在1977至78年改產全新的LCD跳字錶。1979年，香港手錶出口達7,339萬隻，其中七成為電子錶，當年成為全球產量第一的地區，風頭一時無兩。

1970年，香港鐘錶出口總值1.35億港元，至79年激增至43.54億港元，在同年出口的鐘錶產品中，手錶佔八成，時鐘和其他鐘錶配件佔兩成。港產手錶主要外銷美國，其次為西歐、日本、東南亞、中東和南美地區。

隨著1979年中國大陸改革開放，開始有香港的錶商尋求更低廉成本及更大發展空間，有打算把廠房北移，僅在香港保留設計、行政等辦公地點，惟這個營運方式在當時未成氣候。1980年代初香港鐘錶廠仍然穩步擴張，由1,187家上升到1985年的1,436家，隨後廠房數目就有下降趨勢。當時部份生產線上移內地，但香港的鐘錶出口仍然強勁，由1980年出口額的62.88億港元，升至1989年的173.55億港元，出口市場主要是美國、英國、西德、日本等地。

進入1990年代，在1991年1月1日，當時香港貿易署及香港海關恢復1960年代的手錶產地來源規例，與世界各地的標準看齊，以手錶機芯的製造國家作為產地的來源。香港鐘錶廠商從日本及瑞士進口機芯，進行組裝加工後，以成錶入口國家接受的標籤刻印作產地來源，出口至國際市場。例如輸往美國者，便可印有「Swiss」或「Japan」。另一方面，瑞士便即改例，以機芯及裝配成錶的增值百份率作為產地來源準則，至今世界仍未有統一定例。



1990年初，香港成錶廠逐漸將生產線遷往內地，隨後將產品經香港轉口至世界各地，這個比較大的轉變，令香港鐘錶出口值下降，轉口值上升。這情況迅速反映在1990年代初的貿易數字上，香港鐘錶出口值由1990年的194.46億港元，跌至1992年的154.76億港元，而轉口值則由1990年的110億港元，增加至1992年的210億港元，兩年間變化大，轉口值增幅達91%，生產線遷移內地，轉口貿易為主成為香港鐘錶業的角色。

行業走至1997年10月，當時發生亞洲金融風暴，多個亞洲國家面對經濟衰退，進口需求突然減少，令香港出口至這些地區亦受到打擊。幸好當時的本港鐘錶主要出口到美國及歐洲，當地經濟穩健擴展，使歐美市場保持穩定增長。

1970至1990年代小結

回顧1970至1990年代，香港鐘錶業由有了鐘錶配件工廠升級至生產電子錶芯，是一個很大的轉變，而且更在1979年成為電子錶全球產量第一的地區，推動這行業的發展主要是當時具創新技術的電子錶使然，這個時期香港鐘錶廠享有本地有利的生產條件如租金平、人力成本低、技術成熟等優勢進行生產。在1990年代末，因大部份香港鐘錶廠均遷廠內地，為了增加競爭力，在經營模式上亦開始轉型，加入自行設計的元素，即O.D.M。

2000年代至現在的年代介紹

2000年後的大事是中國在2001年加入了世界貿易組織（WTO），當中的承諾是中國對進口所實施的配額限制將會逐步被取消，意味著廠商進口內地的鐘錶零部件的部份關稅可獲減免；而中國與香港於2003年亦簽訂「內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排（CEPA）」。可是CEPA實施初期，鐘錶業界反應比較冷淡，港商沒有如預期回流本港生產。原因是CEPA要求申請零關稅之貨品必須符合在香港增加30%生產附加值的的要求，而香港鐘錶業多年來都集中於O.E.M.的工業，大部分鐘錶零部件均是從內地或外國進口，難以符合CEPA要求。

香港鐘錶業的發展在2000年以後可說是受經濟因素影響著的年代，2003年至2010年期間，多次受到一些因素，令香港經濟變得波動，更影響業界的營商環境。2003年3月，因為沙士爆發，嚴重打擊了香港的鐘錶行業，零售業務亦陷入艱難時刻。受到疫情困擾，有海外客戶甚至暫停早前已訂下的定單；2003年4月，香港鐘錶廠商亦曾被拒參加瑞士巴塞爾鐘錶展，影響了廠商數以10億港元計的生意額機會。

在2003年裡，CEPA的簽訂被認為是促進中港兩地貿易的一個重要里程碑。根據WTO的規定，於2006年前中國必須對外開放市場，當時CEPA的簽訂讓港商有機會搶先進入內地市場發展。CEPA又讓合乎資格的港商向內地輸出貨品享有零關稅的優惠，相反WTO的成員向中國輸出貨品時，向中國繳交約8%的關稅仍然是必需的。中港兩地隨後每年簽訂的CEPA補充協議，更附加了服務業及品牌合作的建議，鼓勵中港兩地廠商聯手合作，一起發展內銷業務。

2008年發生環球性的金融海嘯，引發全球金融持續地不穩定，一向以出口為主的香港鐘錶業帶來極大的衝擊，主要的原因是環球比較富有的消費者受到金融海嘯的影響，而這群消費者大部份是香港鐘錶業的產品客群。於是，開拓新興市場是業界的其中一項應變策略，尤其是中國內地市場，目的是在繼續發展與歐美等傳統市場、維持貿易關係的同時，建立一個新的發展空間，減少國際經濟波動帶來的影響。



（圖片來源：香港經濟日報）

近十年來面對生產成本上升，市場競爭激烈，買家壓價情況加劇，邊際利潤越來越少，O.E.M.及O.D.M.的生產商在這些巨大的壓力下，他們唯有加快將產業轉型，由O.E.M.加工貿易，成立設計部門，為產品創造新的增值點，轉型為客人提供O.D.M.的生產服務，當生產商成功在產品設計上創造增值點，其利潤亦較豐厚，小部份的廠商更發展至O.B.M.（原品牌生產），亦有錶商採購外國品牌，成為由港商持有的外國品牌。最近數年，內地及特區政府希望於內地設廠的港商轉型、升級或轉移內陸地區，更推出資助計劃如TURN及BUD專項基金，旨在鼓勵港商放棄低端科技及勞工密集生產，轉向高端科技發展；再加上內地經濟高速增長，人民購買力提高，不少香港鐘錶廠商均希望在內地市場建立優質的品牌，開拓這個大市場。

亞洲區鐘錶業界團結一致，在41年前成立了「亞洲鐘錶工商業促進研討會」（簡稱亞研會），而每兩年亞洲各國的業界都派代理出席亞研會交流行內資訊。2012年可說是香港鐘錶業界的盛事，因為第十九屆亞研會於10月23日至25日在香港進行，回顧上一次在香港舉行亞研會已是12年前的事，該會議正好提供了一個適切的平台予亞洲各國的業界代表交流和聚會，為業界的持續發展作出貢獻。

資料來自：1.互聯網 - 維基百科，自由的百科全書

2.香港表廠商會，「香港鐘錶業的發展與創新」，香港鐘錶業發展歷史

2000年代至現在的小結

回顧2000年代至今，香港鐘錶業由生產電子錶芯、成錶為主；至遷廠內地，轉型為以市場為主導的生意模式，而且近年更順應內地的十二五規劃，以及香港特區政府對中小企的內銷政策鼓勵，如CEPA、BUD專項發展基金等，進攻內地市場，甚至為增加競爭力，投放資源發展自家品牌。

總結

回顧鐘錶業在香港的發展歷史，無論營商態度、科技應用、市場拓展三個大方向在每個年代均有所不同。如1970年代前，營商態度引領行業發展，以鐘錶配件生產為主，重點培育人才；至1970至1990年代，生產電子機芯帶動行業前進，生產技術和技術應用在這個時期發展迅速，香港甚至做到世界第一的電子機芯出口地區；2000年代至今，又推至另一個階段，是市場主導的時期，隨着本港生產成本上升，市場競爭激烈，買家壓價，邊際利潤減少，約九成的本港鐘錶生產廠已遷至內地，香港的行業地位及角色升轉為發展設計、品牌為主，因此市場導向成份比重很高。



第二篇：
**從調研報告及結果，
總結香港鐘錶業面對的
挑戰和機遇**

調研報告及結果

調研方法：

設立一系列的問卷調查，探討香港鐘錶業所面對的困難，從而希望找出發展新方向。問卷的對象是香港鐘錶業界中小企，我們從香港鐘表業總會的600多個中小企會員中隨機抽取了一部份作調研，主要是通過電話訪問，在2012年8月底，共收回了107份有效問卷。問卷調查的具體探討方向如下：

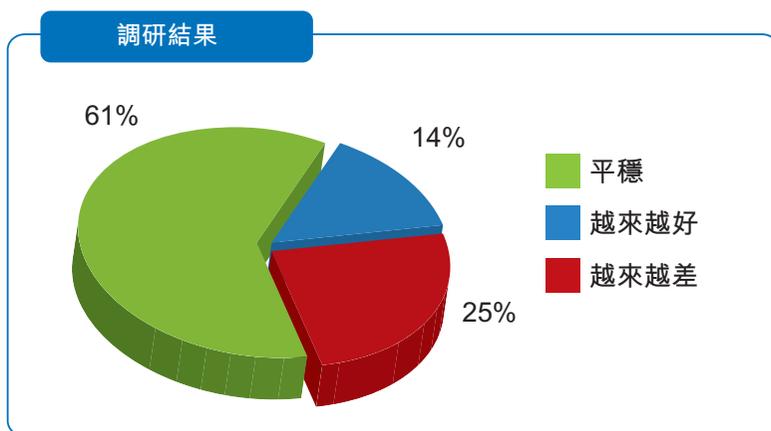
探討方向 \ 需填部分	第一 部分	第二 部分	第三 部分	第四 部分	第五 部分
科技研發、標準制訂及產品設計及開發 (Technology Research, Standard-setting, and Product Design and Development)		✓			
產品製造及人才供應 (Manufacturing & Human Resources)	✓		✓		
產品零售 (Retail)	✓			✓	
品牌與行銷 (Branding & Marketing)	✓				✓

扼要的調研結果分析：

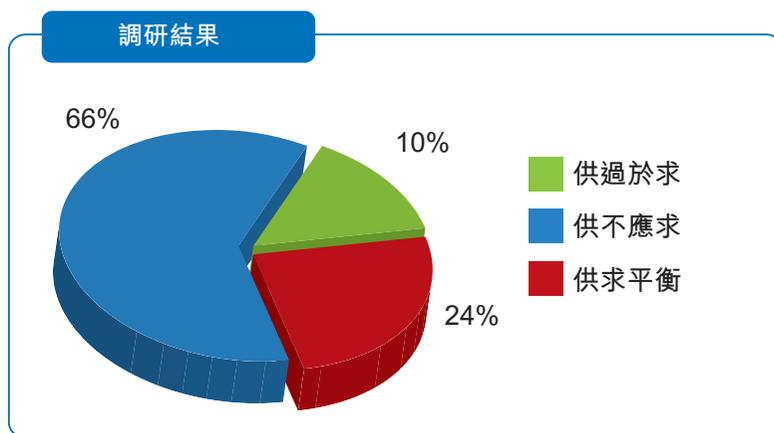
此份問卷中有60多條問題，當中都是環繞着探索營商態度、科技應用、市場拓展等方面，以下將是扼要的分析調研結果。

營商態度

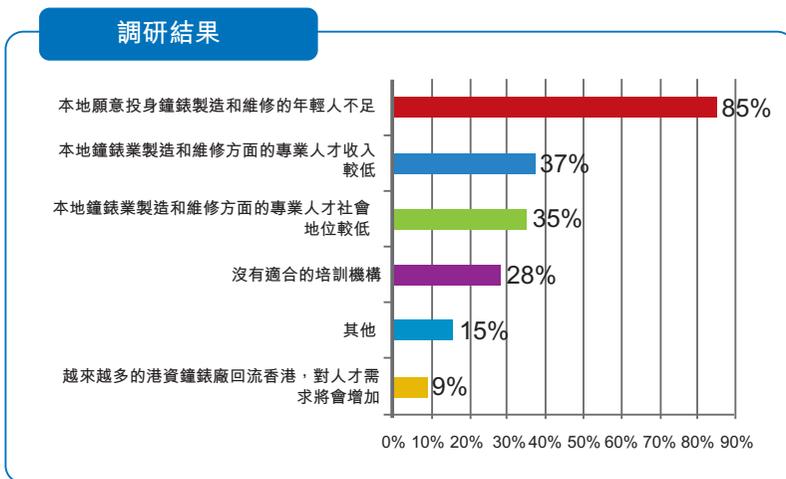
- 1.) 業界港商認為未來5年香港鐘錶行業的前景，認為平穩的人佔超過6成，及有14%的業界港商抱樂觀的態度。



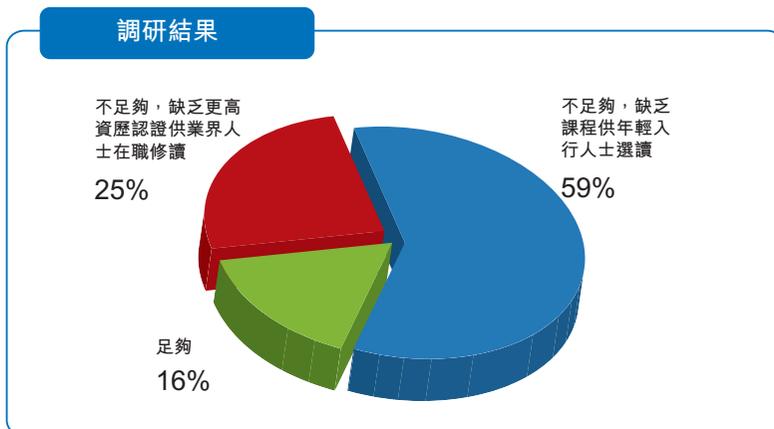
- 2.) 超過6成的業界港商認為現時及未來10年本地鐘錶業製造和維修方面的專業人才供不應求。



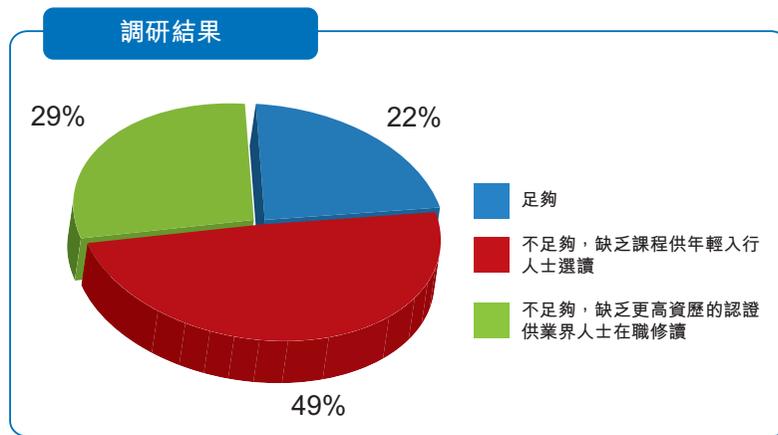
3.) 業界企業認為未來10年香港本地鐘錶業製造和維修方面的專業人才供不應求的原因。有八成半都認為本地願意投身鐘錶製造和維修的年輕人不足。



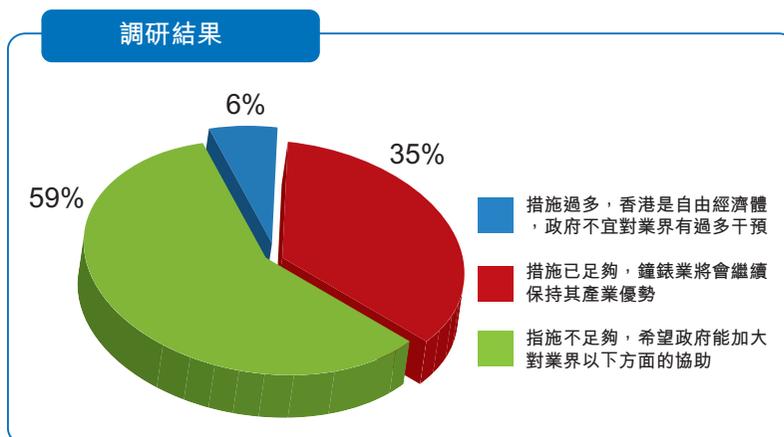
4.) 業界認為現時本地對鐘錶業製造和維修方面的專業人才培養未能應付需求的有約6成。



5.) 業界企業認為現時本地對鐘錶業推廣和銷售方面的專業人才培養未能應付需求的有約8成。

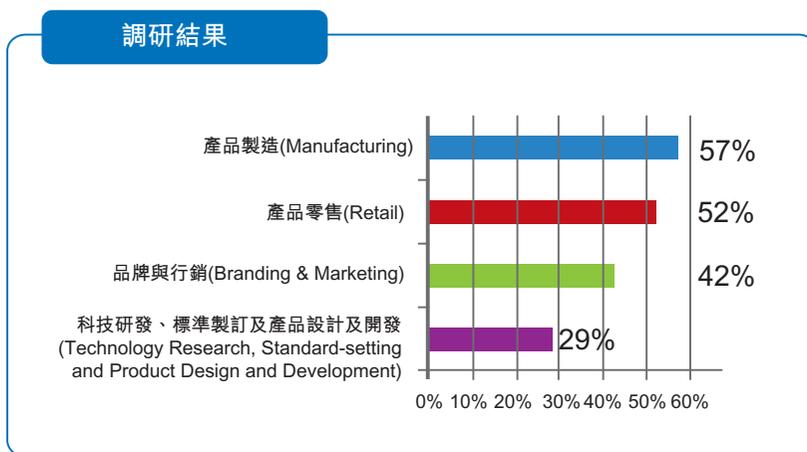


6.) 約有8成業界企業認為目前香港政府協助業界的措施是未能滿足需求。

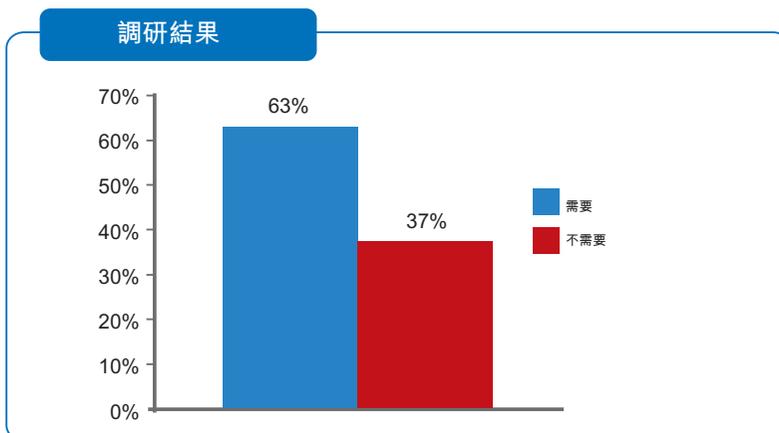


科技應用

- 1.) 被訪業界企業的性質（被訪者可選擇多於一項）分布包含製造、零售、品牌行銷及研發設計，當中可見以製造、零售、品牌行銷為企業業務的比較平均，但包括研發設計為企業業務的則較少，佔29%。這可見香港的鐘錶業較少偏重技術研發，在這29%中，大部份均是屬於鐘錶外表款式設計為主。

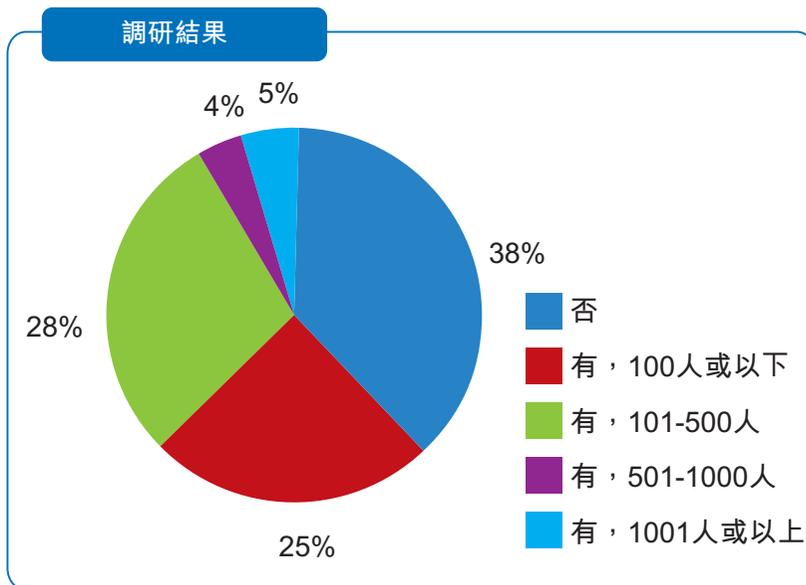


- 2.) 企業認為香港鐘錶業是否需要自主研發的機芯？有超過6成企業皆認為需要自主研發機芯，這代表業界是有意去做，但因為資源及其他因素問題，在香港市場上沒有出現自主研發的機芯。

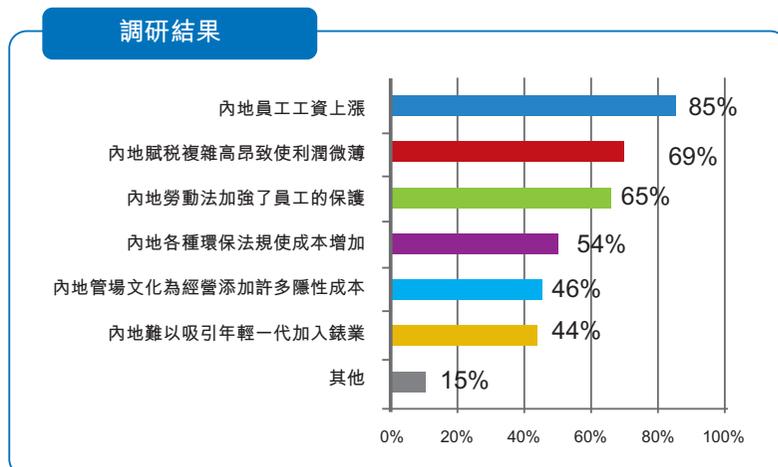




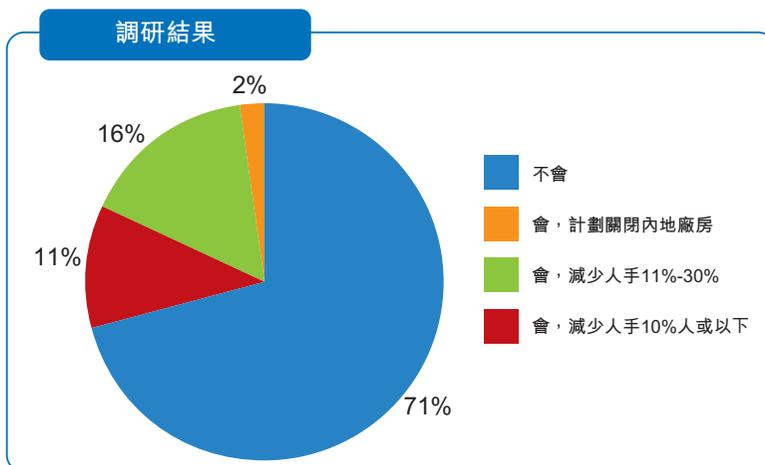
3.) 在調研中，企業於內地設立廠房以及其廠房僱員人數的分布。可見62%的被訪者均有在內地設廠，當中僱用500名工人或以下的佔54%，內地工廠在行業中擔當的角色是在生產上的支持。



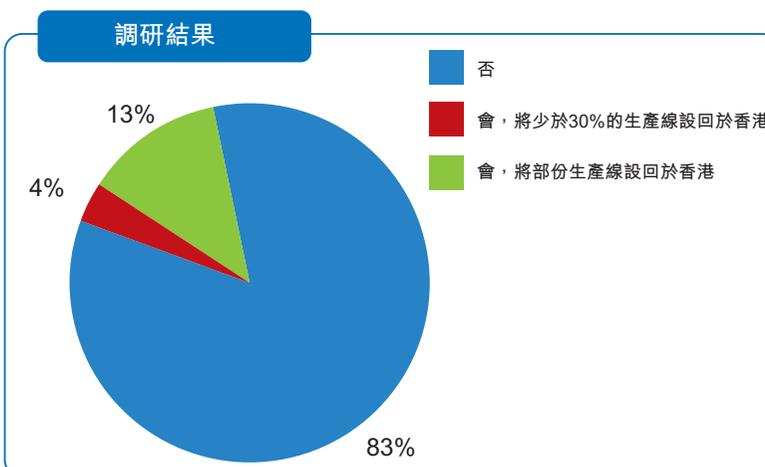
4.) 企業認為以下哪些方面是內地廠房遇到的經營困難（可選擇多於一項）。結果反映出內地設廠的港商近年遇上不同的成本上漲的問題，當中港商認為最影響經營的是工資成本不斷上升。



5.) 在企業未來5年內會否減少內地廠房僱員的問題中，超過7成的內地設廠的港商均表示無意在5年內減少人手。

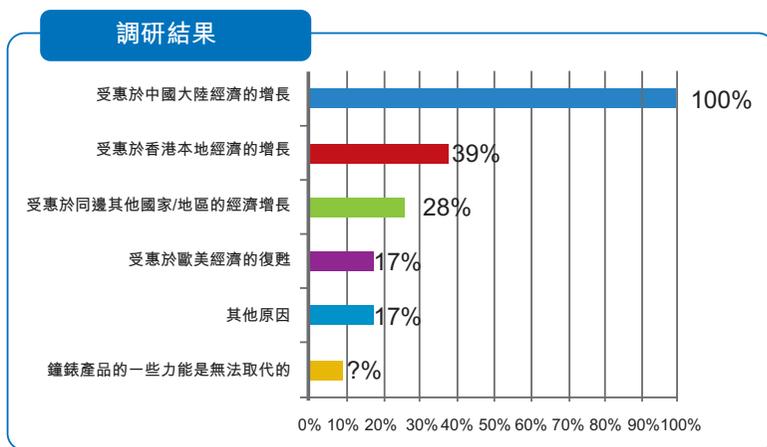


6.) 此問題的結果顯示，已在內地設廠的港商很難把工廠搬回香港生產，即使有CEPA的優惠政策，都只可以吸引到約13%的港商願意。另一方面，承接上題的結果顯示，港商在未來5年來，亦可繼續享受內地生產比較低成本的優勢。

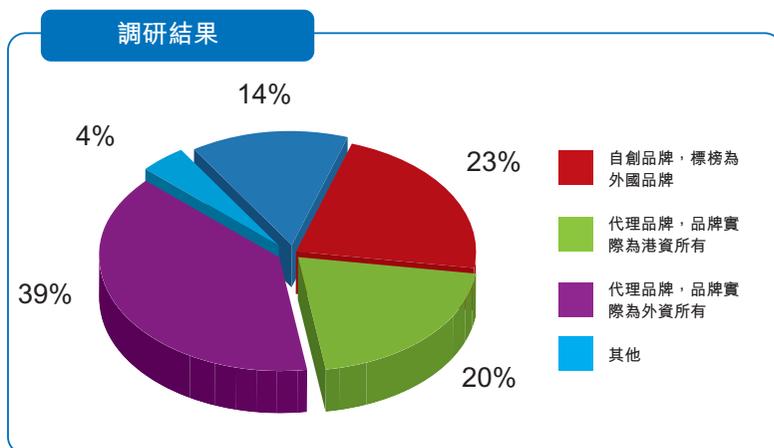


市場拓展

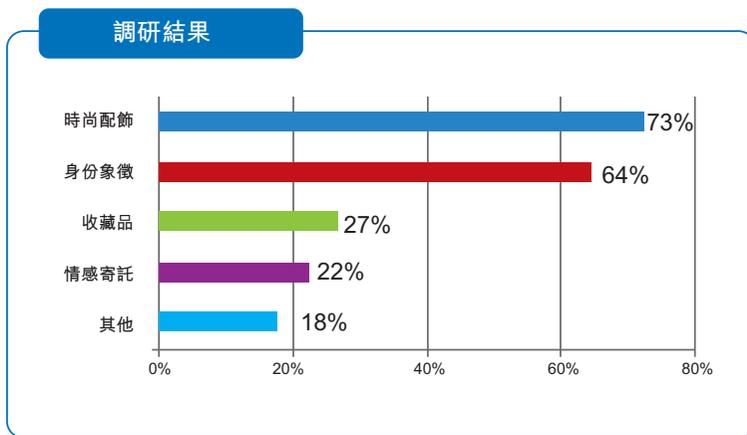
- 1.) 業界企業認為未來5年香港鐘錶業前景會愈來愈好，均認同是受惠於內地的經濟增長帶動。



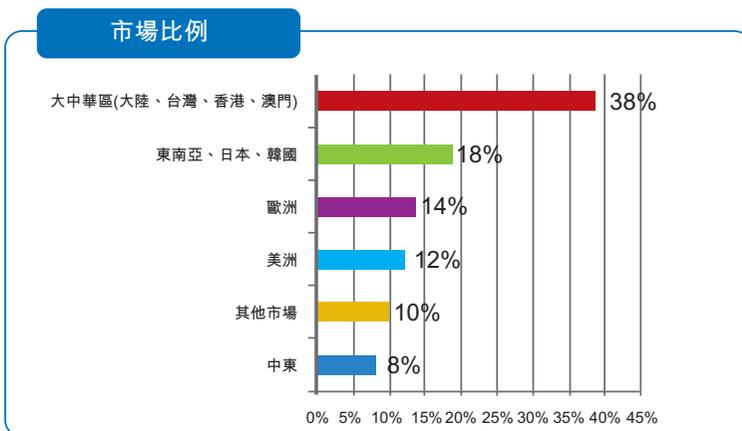
- 2.) 業界對品牌的概念比較成熟，代理及自創的品牌均佔一定比重。



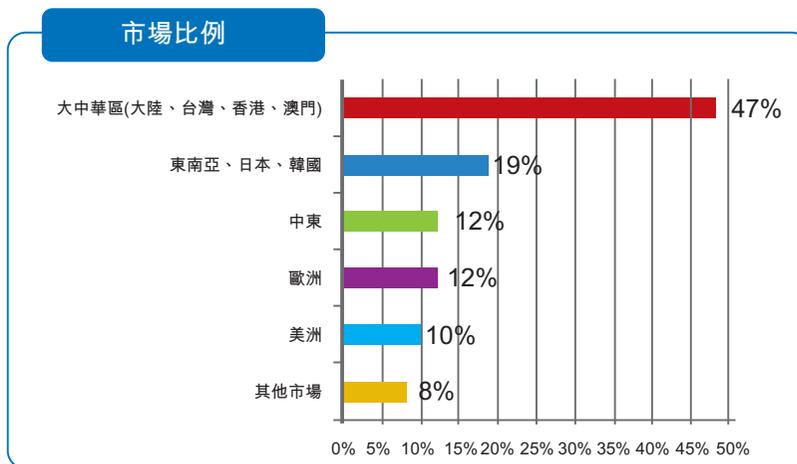
3.) 對鐘錶產品的描述，業界超過6至7成的企業認為在市場上推廣產品時，最適合的品牌形象是「時尚配飾」及「身份象徵」。



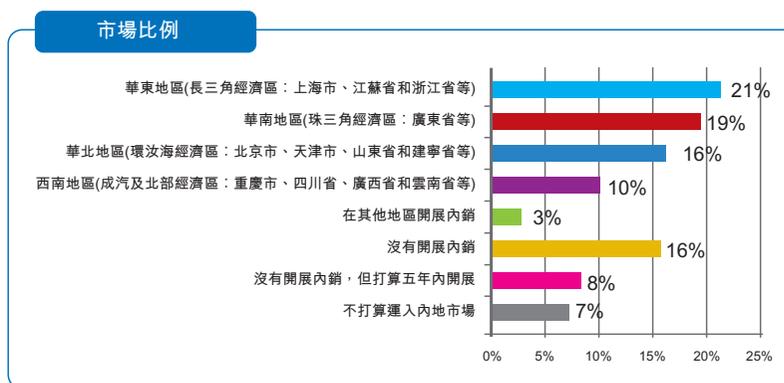
4.) 業界企業旗下鐘錶產品的目前主要銷售地。總體來說，可見超過三分之一均是銷往大中華、東南亞及日韓，其他市場如歐美相對較少。



- 5.) 業界企業在未來5年將重點發展的銷售市場。與第4題的行業目前情況相比，發現業界對中東市場均予看好，預計5年間佔各地銷售會由8%升至12%，相對的歐美市場在此期間預計是負增長。



- 6.) 集中細看內地情況，業界企業產品目前在內銷市場上集中在哪些區域，及其所佔百分比。結果顯示主要的銷售區域在傳統的內地成熟城市如華東、華南和華北，而被訪的業界企業中，有93%都已進入內地市場。



從以上的調研結果，
我們得出以下重點：

- 1) 大部份本港鐘表業界的企業對前景有信心；
- 2) 業界普遍人士認為擁有自己的品牌是行業發展的方向；
- 3) 業界人才方面供應未能滿足需求，需要加強培養；
- 4) 「時尚配飾」和「身份象徵」，是本港鐘錶品牌的主流發展方向；
- 5) 業界普遍認為本港需要有更多自主研发的核心技術；
- 6) 大中華地區市場是目前及未來最重要的市場；
- 7) 中東地區市場目前比重不高，但潛力巨大。



從調研所得， 香港鐘錶業所面對的挑戰和機遇

香港鐘錶業是本地四大出口輕工業之一，在國際間的地位更是僅次於瑞士之外的其中一個鐘錶業王國；香港鐘錶入口在國際間佔據很重要的地位，更是瑞士鐘錶主要的輸出地方。香港鐘錶商業及工業得以平衡發展，有賴同業多年來的艱辛打造，目前每年業界的出、入口量均高踞全球，2011年總出口已達港幣688億元，而入口數字則達港幣755億元。這次問卷調研，獲得業界踴躍支持，歸納了業界關心的事項和意見，指出了業界目前最主要所面對有幾方面的挑戰和機遇，包括；業界需加強人才培訓、加強技術發展、本地及內地的企業營運成本控制，以及新興市場的開拓等，詳情將在以下剖析。

加強人才培訓

在上一節，可見到鐘錶工商業界有近7成的行家認為人才供應未能滿足需求，當中最主要的原因是本地願意投身鐘錶製造和維修的年輕人較少。其次的原因有：適合的培訓機構不多。另外，鐘錶工商業界反映，製造及維修的專門技師供不應求，約有8成的業界人士認為，對鐘錶業推廣和銷售專業人才亦要加強培養。

綜合鐘錶工商業界意見，加強人才培訓，而挑戰的源頭是吸引更多願意入行的年輕人，從行業公關入手，培養年輕人對鐘錶的興趣，或可向其他行業取經，舒緩這個挑戰，行業發展更興旺。

加強技術發展

在調研中可見，約近6成半的鐘錶工商業界人士均認為香港鐘表業需要發展自己的機芯。這是業界的另一挑戰，本地的鐘錶學府較少，每年出身的人才滿足不了需求，要發展自家機芯，可說是難度較高。另一方面，研發機芯需要投資及時間，而且要確保每一隻研究出台的機芯均有好銷路是有點困難，亦存在一定的風險。因此可以說，目前較少香港的鐘錶企業在本地的工場研發機芯。

從另一角度看，通過對業界不少企業的訪問，得悉鐘錶工業界的港商均致力於研究鐘錶技術發展，雖然挑戰甚大，仍不斷努力，在企業中自行培訓一些有志在業內發展的年輕人，例如實行師徒制，由企業內的老師傅帶新入行員工，希望由老師傅灌輸鐘錶知識，能令年輕員工在這個領域中有所發展。這些企業內的師徒制雖然影響力比較少，要更有效發展鐘錶技術範疇，還是希望有商會及政府方面可以多作推動。

營運成本控制

鐘錶商業界的零售業近年來隨着內地的自由行政策放寬，帶旺本港的零售業，另一方面，亦令店舖的租金上升不少，一些傳統旺區如尖沙嘴、銅鑼灣等地的店舖租金上升比較驚人，這是業界零售業的情況。鐘錶工業製造方面，在內地設有廠房的經營生產或出口商，亦面對一些成本上升的因素，如人民幣上升、內地工資的上漲等情況。可見零售或製造業均面對成本上漲，同業更加要適當地控制這方面的成本。

新興市場的開拓機遇

在調研報告中，可見已有93%的鐘錶工商業界港商已進入內地市場，這反映了內地市場已變成港商必爭之地，雖然內地近年的國際地位上升，人民幣升值，以致在內地的發展成本上漲了不少，但是因為內地地大物博，不同的城市、物價、成本及市場均不一樣，發展空間仍是無限，同時國家的十二•五規劃鼓勵內需，物價亦上漲不少，如能打開內銷市場賺取人民幣，會是在這項挑戰中的機會。



數年前歐美經濟一直是全球經濟的火車頭，香港鐘錶工業界的出口亦對這兩大市場比較依賴，但自2008年的美國金融海嘯及2010年的歐債危機後，全球經濟景氣緩步回溫，亞太區經濟走勢則起漲，亞幣在今年屢屢創下歷史新高；很自然地同業均比較關注亞洲及中東市場。

去年9月5日的《文匯報》中有報導：「儘管環球經濟依然不明朗，2012上半年香港的鐘錶出口總值仍然錄得增長，鐘錶出口達347億港元，較去年同期上升13%。多個出口市場，包括德國、瑞士、中國內地、新加坡及日本等，均錄得雙位數字增長。根據香港貿發局2011年9月鐘錶展的現場調查，產品分類方面，在2012年，時尚手錶、運動手錶和珠寶手錶將會有高的市場增長。寶石和珍寶款式的手錶亦很流行。」這些數據都是不錯的消息，看到的是，鐘錶工商同業很聰明地向內地及其他亞洲地區加強銷售，可見的新機遇會是逐步轉移固有傳統歐美的市場至開拓新興市場，相信當中亞洲市場尤其是內地市場會是一個亮點。

總結

在每一個時代均有不同的挑戰和機遇，只要找到發展的路向。得悉未來挑戰的事項所在，而關鍵是要思考針對性的方向，轉挑戰為機遇。在之後的章節中，本書將鐘錶工商業界活動和學界、企業及商會訪問的精髓意見輯錄成文，希望可以引領鐘錶工商業界企業思考，在不同的領域包括：營商態度、科技應用，及市場開拓等方面，訂立自己的發展方向，發揮港企經得起風浪的精神，在困境中克服不同的難題，令企業繼續發展。



第三篇：

香港鐘錶業的「變」革方向

「營商態度」、「科技應用」、「市場拓展」

「營商態度」

「態度」是營商的信念，是支撐著企業向前進的基礎。本項目特意到訪商會、學界、19屆亞研會及特意專訪了業界中的優秀企業，了解他們對企業應持怎樣的「營商態度」，同時，透過他們分享在「營商態度」方面的真實例子，讓企業有一幅較完整的畫面從中學習求「變」。

在本篇，我們將就幾方面的課題：人才培訓、社會責任、品質標準、創新思維及承繼藝術等作探討。

1) 人才培訓

常言道：「員工是企業最寶貴的資產」，明白這句話是要用行動表示，每個行業均需加強人才培訓，鐘錶業也不例外，有了資深及熟練的員工，產品或服務才可令客人滿意，使企業更穩健發展。

在鐘錶商業方面，雖然品牌建設及銷售服務的人才在其他行業都能通用，但鐘錶業講求精準的行業，當中更涉及新技術機芯及物料知識，均要求從業員具備豐富的鐘錶產品知識，才可令企業維持競爭力，書中的第四篇例子可見，如九龍表行及太子珠寶鐘錶公司的案例分享。

在鐘錶工業方面，根據香港資歷架構秘書處總經理彭炳鴻先生提供的資料顯示，自從在2004年2月，香港行政會議通過成立一個跨行業的七級資歷架構及相關的質素保證機制，鐘錶業是最積極及最早參與這機制的行業之一，可見業界人士對設立認可的資歷架構有著正面的態度，相信這個機制有助肯定鐘錶師傅的資歷，一方面令他們所擁有的鐘錶知識及技術獲認可；另一方面，可增加他們留在鐘錶行業發展的信心。

另外，從學界訪問中得知，業界普遍認為資歷架構對行業是有建設性的，亦希望藉此令本地的年輕人對鐘錶行業增加興趣，另一邊廂希望香港特區政府特別多照顧這個行業。有業界港商認為，鐘錶業的工作環境都比較舒適，因為鐘錶工序要求在清潔、安靜的工場運作，在室內工場工作起碼會有冷氣，比起要在室外工作的某些工種，其實是比較舒適及安全，而且在目前人才渴求的時候，前景不會差，有意入行的年輕人前途無限。

根據學界人士的資料顯示，目前香港正統的鐘錶學校只有李惠利工業學院的鐘錶部，每年收生約60人，順利畢業的一群很受業界歡迎。另一方面，除正統的鐘錶學府外，亦有一些大企業自行舉辦一些大大小小的在職培訓，可見業界滿腔熱情儘力培育人才，為業界儘一分力。

總括來說，要提起本地年輕人對鐘錶的興趣，鐘錶商會及政府都應帶頭多作一些軟性的宣傳，讓年輕人知道行業的內容、發展及前景，吸引他們入行。電視節目中，很多專業如醫生、消防員、警察、律師及社工等均被拍成有趣的劇集，暫時來說可惜鐘錶師傅未有被成為電視劇的主角，據知在外國如瑞士的鐘錶師傅，非常受人尊敬及有名氣的鐘錶大師，他們到餐廳用膳都不用等位。如果業界商會或政府能作鼓勵，引起各界對鐘錶業的關注，相信可令更多人注意到鐘錶行業，希望將來有機會可以在電視劇集中有鐘錶師傅的角色出現！

2) 社會責任

社會責任的範疇很廣闊，在此篇將會集中討論鐘錶工業在生產中所產生的環保、工業安全問題，以及鐘錶工商業可透過慈善活動方面等。

根據「第十九屆亞洲鐘錶工商業促進研討會」的工作坊得知，目前很多鐘錶企業的工廠都開始關注社會責任，這是可喜的事，畢竟在生產過程中或多或少都會要處理一些廢料，不負社會責任的工廠為了節省成本，可能胡亂排放或棄置廢料，致社會環境受害，最終受害的單位其實亦會是該工廠，因為胡亂處理廢料會令工作環境、工業安全等都受到影響，有遠見的工廠寧願開始時動資採購可處理方案的機械設備，在長遠運作下，會漸見利益，可觀性甚至會出乎意料，例如員工流失率下降、企業因設有環保設施而獲顧客欣賞，訂單亦隨之增加，並提升了企業在社會上的地位，甚至更獲當地政府欣賞，可參考書中的第四篇例子：創隆實業有限公司。

另一方面，在商業或零售範疇的鐘錶企業，多沒有排污或廢料處理問題，他們在肩負社會責任方面，很多會熱心公益、多參與社會的慈善活動，通過贊助活動的形式，表現關心社會一面，例如贊助東華三院舉辦「歡樂滿東華」籌款活動、公益金籌款活動等，並鼓勵員工組織義工團等，幫助社會上有需要人士，一方面是回饋社會，另一方面亦可增加企業的聲譽，可參考書中的第四篇例子；如九龍表行、ACESTAR CONCEPT LIMITED和太子珠寶鐘錶公司。

3) 品質標準

根據鐘錶業在香港的歷史發展資料所知，自八十年代內地改革開放後，香港的廠商紛紛將工廠遷至內地。根據2003年的業內統計資料顯示，香港約有九成的鐘錶企業在深圳及週邊地區設廠，目前香港辦公室主要的工作可說是為出口高價錶作品質檢測及管理為主，在營商態度來說，就是儘力提升產品的質量，才可以在市場上企穩陣腳，建立自己的特色。

訪問鐘錶學界資深老師時，曾問及一個有關品質的問題：目前內地也有一些製造鐘錶的工廠表現出色，例如在天津、杭州等，為何他們製造的鐘錶的品質，總比不上瑞士製造的鐘錶？該資深老師表示，主要原因有兩個：其一是瑞士的鐘錶企業普遍歷史悠久，某些非常出名的鐘錶企業，更有超過二、三百年的歷史，不論經驗及資源均比內地的鐘錶企業更佳，他們的出品理所當然地就不會差，佔盡歷史優勢；另一點是內地的鐘錶企業很多時都會「將貨就價」，這可能是一個惡性循環，一般人對內地生產的鐘錶存有戒心，在心中已把所有內地製造的鐘錶定位，令生產商很難擺脫這個觀念，而形成即使有能力把鐘錶造得更好，質素都寧願附合價格的要求便算，這個是被迫成的不積極做法！

鐘錶學界資深老師透露，瑞士一些頂級的造錶師傅，一年只做數隻手錶，但賣價很高，面世的手錶是精品中的精品，是造錶技術與實力的表現。可惜的是內地鐘錶廠製造的錶，即使屬最佳品質，其實都是要在一籃子優質出品中挑選出來，才可以挑出一些合乎要求的，即是說不是每件優質的出品都是沒有問題，而做不到瑞士師傅般的高質素。這方面香港在內地的廠商可能應要注意，作出改善。

特別在品質方面維持競爭力的分享企業，可參考：依利時有限公司、柏萊化工有限公司、創隆實業有限公司、萬希泉鐘錶有限公司、穎時錶業有限公司，以及寶路華鐘錶國際有限公司。

4) 創新思維

每個行業均需有這個思維，尤其是在鐘錶業中，看似沒有什麼大變化的產品，只要細心研究，可發現其實可有很大的發揮空間，在這裡或者可提供一些方向與業界分享，就是從手錶功能著手。回顧鐘錶的發展，在數百年前已發明了鐘錶，但一直是陀錶的模樣，後來20世紀初發展至可戴在手腕的手錶，這是鐘錶的演變之開始，經過時代變遷，現在手錶對人來說，功能上未必只局限於知道時間，在分享企業：o.d.m. design & marketing Ltd 中可見，他們的手錶設計已「打破沉規」，成為潮流配飾，年青人「入流」即是「in」的象徵，可參閱在第四篇中他們的訪問。另外，鐘錶在現

代的角色還可以有不同的用途，如早年有手錶設有溫度計、收音機、MP3播放機、影相機、測心跳機等，到最近因上網的裝置越來越細小，從而有了可以上網的手錶，帶給手錶配戴者帶來不同的用途。在功能手錶方面做得比較好的企業有POLAR，它的手錶不重華麗的設計，但重功能，從保健的角度出發。因手錶是隨身物，業界人士或可以想想增添其他功能，作新的發展，例如是否可以設計一款專門給老人配戴的手錶？當中有接上救命鐘的功能，當老人家有生命危險時就可按鈕通知親人。

參考網頁：<http://www.polar.com.hk/hk-en>

5) 承繼藝術

香港鐘錶業界中，已有數家知名的企業正面對或已面對過承繼的問題，承繼可說是一種藝術，年輕人一般都比較自我，不願聽上一輩的教誨，如何培養下一代承接一盤生意是不易之事。在此項目中，我們訪問一位老前輩——九龍表行的黃錦成博士，他是位承繼行業的過來人，經歷了承繼父業的階段。黃博士表示，年輕時的他興趣不在鐘錶，亦不愛聽父親的教誨，當他經歷了父親去世，他雖然對鐘錶缺乏經驗，但面對手停口停及為弟妹學業需要，毅然答應承繼九龍表行，並於1977年正式獨當一面，完完全全承繼了父業。他記起父親所傳授知識，感到萬分受用。目前這位老前輩在業內一直努力貢獻承繼方面的思想，主張傳授知識，要令承繼者有能力獨當一面，有能力在競爭激烈的商業環境中，繼續為企業領航，帶領工作團隊渡過不同的難關。承繼者獲傳知識才可以令企業持續發展。傳財富不會是重點，只傳財富，在風浪中恐怕難留住財富。相信鐘錶行業是一個經得起歷史、經得起風浪的生意，一般來說歷史越悠久的鐘錶企業，越受顧客歡迎。

總結

不斷變化的營商環境中，要繼續前進的業界企業，相信以上的營商態度要素對他們來說不可缺少，要做好充分準備，借前例向今後的「變」為基礎，定立企業自己的路向，才可以面對不斷在「變」的未來營商環境及市場上不同的挑戰。

「科技應用」

鐘錶業的科技應用多年來未有很大革命性的改進，但其實當中細微的地方或配件，相比10年前，已有較大的進步。今時今日，生產者或消費者對鐘錶的要求除了追求準確、耐用、美觀等之外，更要求鐘錶配備有多於只可看時間的功能，下述我們將一起探討，近年來鐘錶科技或技術應用上在配件物料與表面處理的精化，及機芯技術與物料發展，希望業界閱後可以得到一些啟發，在「科技應用」中尋求「變」未來方向。

1) 在配件物料與表面處理的精化

鐘錶業技術應用的趨勢一般都在改進物料處理方面，例如：在錶殼及錶帶應用上，如防撞擊、防腐蝕和防磨損的物料，這些物料在高級精品手錶中不難找到，令手錶成品看起來更奢華、更耐用，例如在某一高級精品手錶的廣告中，標榜他們的手錶品牌有如全家之寶般珍貴，並且能傳至下一代，時計運行可跨世紀。以下一些例子是近年在手錶上應用的新物料。



(圖片來源：香港專業教育學院—李惠利分校，鐘錶實驗室)

► 非晶體金屬（金屬玻璃）

近年一種被稱為「塊狀金屬玻璃（BMG）」的新型合金材料，最近出現在市場上。這種合金與一般晶體結構金屬不同，它們表現出無序或非晶原子排列。非晶合金通常擁有優異的防撞擊、防腐蝕和耐磨損特性。

BMG的應用不難在市場上找到，一般應用在一些高級消費品，如高爾夫球桿和奢華手機外殼已應用了此種物料。豪華手錶品牌歐米茄和豪雅也分別應用這種新材料於錶圈和錶殼上，堅硬耐用，而且可常保持新淨的感覺，因此用此物料製造的產品暫時都是高級消費品為主。

► 鎢金屬

鎢呈現出鎢鋼灰色，是為熔點最高的純金屬。鎢非常堅硬，耐划痕，其密度之高堪比黃金，非常適合製作高增值及高價值的手錶。鐘錶收藏家都深信具重量、具質感的手錶比質輕的手錶名貴，但是鎢製的手錶一直缺乏於市場，最主要是因為鎢的優異性能使其難以被加工成形。

最近市場有出品「鎢鋼」手錶，而「鎢鋼」是由粉狀的碳化鎢，利用鈷或鎳作黏合劑形成的。鎳和鈷等金屬容易引起皮膚過敏，因此這些鎢鋼手錶並未得到歐洲市場的廣泛接受。

另外，金屬注射成型（MIM）的發展出對鎢金屬的成型技術，使用此新的MIM技術，能一次性製作出具有高密度、複雜形狀的鐘錶鎢零部件，免卻了二次加工的需要。利用鎢製成的手錶是標誌着堅韌、穩重、高貴，非常適合於高階的鐘錶市場。

► 碳纖維複合材料/鍛造碳

碳纖維複合材料的特點是其極高的耐衝擊且重量輕。它的魅力黑色能匹配所有明亮色彩，並帶出鮮明的對比。此外，其獨特的近三維表面圖案釋出無可抗拒的吸引力，是一般加工程序不能複製的。雖然碳纖維複合材料不是新鮮事物，但本地仍缺乏能配合高質素手錶而製造此類材料的廠商，原因是所需的超高成型溫度和壓力與及對此纖細材料的繁瑣手工。

高級手錶品牌如愛彼表（AP）、御博、伯萊士等都是自家生產全碳纖複合材料錶殼的表表者。而AP自稱採用「鍛造碳」為號召來描述此碳聚合物複合材料的製造過程。其工藝始於在一個模具上整齊排列多束直徑1mm的碳纖線，而本身每一小線則是由幾千條7微米碳纖維與樹脂溶合混成的。然後模具在高溫及壓力超過300bar下壓縮，最終產品含碳76%和聚胺脂24%，而錶殼重量則為12.5克。

傳統的多層碳纖維複合材料生產過程可從以下示意圖找到。若以生產多面圖案均稱錶殼，最耗時的步驟就是以人手準確排列個別多層碳纖維組方向和中間的黏著劑。我們預計可利用具有方向性的特殊黏合劑粉末塗料配方來加快此製程。香港鐘錶科技中心(HKWCTC)將繼續探討在本港開發此特殊材料的可行性以惠及行業長遠發展。

► 膠製鐘錶

膠製手錶在市場上一直有一定的消費群眾所喜愛，如 o.d.m. design & marketing Ltd.，不少他們設計的手錶款式均用上膠錶帶及膠配件。近年在鐘錶市場更出現矽膠材料，矽膠材料一直是許多時尚手錶設計師主要選擇，因為它可以容易地配色和塑出多變形狀，它的質感如彈性、柔軟性/硬度，亦可加入添加劑而輕易地調配以適應特定設計。此外，其優越的生物相容性是其他塑料無可比擬的。

但是眾所周知，矽膠亦是一種非常黏塵的物料，使用不久後，會黏上很多細塵，看起來非常不清潔，這是由於未經處理或未加入防靜電添加劑的原矽膠，其帶負電荷的表面，通常容易黏附帶正電荷的灰塵；而在正常態環境下產生的靜電可高達數千伏（kV）。為解決矽膠易黏塵的問題，以往的做法是在矽膠加一層物料，將矽膠表面加滑，以達防塵之效。可惜這種方法有效期短，所以有消費者可能會發現，剛買回來的矽膠產品不易黏塵，但該產品用久了，就很易黏塵，其實是因為該層物料已失效。

在香港鐘錶科技中心（HKWCTC）的訪問中得知，香港生產力促進局最近開發了一項簡單的「無添加劑」矽膠表面處理技術，並已申請了專利，成功地把矽膠表面轉成一個不帶電荷的表面，即接近零伏，使粉塵顆粒不能黏到表面，達到防塵的效果，而且有效期極長。此防靜電矽膠技術更可按客戶要求調節其靜電荷，是一項具影響力的發明。



2.) 機芯技術與物料發展

在機芯的物料研究上，更加精細和高端，鐘錶企業如擁有自主研發的機芯，非一般鐘錶廠家能夠在短時間內跟隨。機芯的技術，趨勢的要求是更穩定、更長效的運作，這樣落在機芯的物料應用上，因為有更佳性能的物料，才能保證機芯的運作不損耗，追趕更高要求的消費者需要。香港業界較少在錶芯方面花心思去研究，可以參看近年的大品牌的技術，如勞力士及百達翡麗等，下述會有介紹：

► 非磁性合金游絲

游絲被視為機械機芯的心臟，其準確度則受溫度、震盪和磁場所影響。傳統的振盪游絲是由鐵磁性合金如Invar或Elinvar造成，因此很容易受到磁場和衝擊的影響。勞力士為解決上述問題，利用了一種合金——鈮（Nb）和鋇（Zr）合金——Nb85Zr15，並命名為「Parachrom游絲」。據稱它可以承受磁場強度為1,000高斯和高達10倍以上的耐衝擊。迷人的藍色是游絲從真空熱處理爐取出時產生氧化層薄膜而形成的。這藍色雙體合金所具備的簡易性、功能性和美感，極有潛力成為新一代鐘錶部件的功能性和裝飾性塗層材料。

參考網頁：<http://www.rolex.com/>

► 單晶矽

近年來瑞士高檔手錶品牌投放大量資源開發單晶矽機械機芯。單晶矽有高硬度、高均勻度、高潤性、質量輕及非磁性等優點。由於矽非常輕（~1/4鋼）及其低摩擦特性，矽製零部件比傳統的鋼製零部件能耗更小，堅固耐用，且不需添加潤滑油。矽製機械機芯有較長的備用時間，也不必定期保養維修。製作單晶矽零部件主要是利用深反應離子刻蝕技術（DRIE），此技術並不需要任何機械加工或鑽孔已經有很高的精度，加工後即時可使用。

名貴手錶如雅典、百達翡麗、歐米茄、康斯登、萬寶龍、寶璣等致力進一步開發單晶矽製擒縱輪、游絲和其他零部件。香港廠商如要拓展高級手錶市場，應考慮投放更多資源開發這一類高技術含量、高精密的製造技術。



► 納米複合塗層

納米複合塗層是一種多相固體薄膜，其中至少有一相材料中的尺寸（不小於一維）小於一百納米。納米複合材料的化學成分與傳統塊狀的材料並無差別，但晶粒尺寸降低到「納米」的規模（塊狀的材料一般為微米級晶粒），從而把其硬度提升兩至三倍。很多實驗數據證明材料由三至十納米的晶體尺寸有著最強的機械性能，在此範疇的晶粒尺寸最能夠避免錯位及其他缺陷的產生和傳遞，所以最適合乾切削和模具等嚴苛的應用條件。製作納米複合塗層方法一般為物理氣相沉積（即PVD或離子電鍍）。其中磁控濺射製作的納米複合塗層能產生出顏色鮮艷且光潔度高的表層，適合用於高檔手錶市場。除了亮麗的外觀外，納米複合塗層有著比上一代PVD塗層高3-5倍的抗刮性，可能是現今和未來高檔手錶的一大賣點。

► 寶路華的機芯研發

在第四篇中的寶路華鐘錶國際有限公司訪問，可見寶路華維持競爭力的策略，是不斷在「科技應用」上改進，他們注意到消費者想買機械錶，可是價格比較昂貴，於是希望以石英錶的價格買機械錶，寶路華就研發了PRECISIONIST腕錶，它的秒針擁有機械錶行針方式，是機械錶行外觀，但實在是石英錶，給有這個要求的消費者完成夢想。

總結

鐘錶業的科技應用是在細節中去作改進，希望以上的例子可讓業界思考，在「科技應用」方向求「變」時，考慮市場上的訴求及需要，這可讓企業家在研發新的產品推出市場時，拉近與消費者的期望，這樣投資在「科技應用」上信心亦較大。在業界對新的技術及物料不斷的追求下成長，相信每一種新的科技及物料都會有它們的受歡迎之處，即有不同的市場空間，有待企業去探究。



「市場拓展」

本項目的開端，我們在業界進行了一個調研報告，反映了鐘錶業界對新興市場的看法，當中發現內地市場是最熱的新興市場，超過九成的被訪企業（包裝鐘錶工業及商業）已正在發展或將會發展內地市場，在本節中會介紹內地市場的情況。另一方面，中東市場亦是一個很有潛力的市場，業界對這個市場有所期望，在本節中亦會介紹中東市場的情況，讓未進入這市場的同業，可考慮。市場的興衰正不斷變化中，希望在這章節的資訊可助同業在「市場拓展」中求「變」作參考。

1) 內地市場拓展的亮點

業界的討論中，在歐債危機仍待完全解決及美國經濟仍在復甦的情況下，發現市場的亮點都在中國、中東市場亦可能是未來的新貴，有待觀察及發展。

在大氣候來說，人民幣升值不少，代表著國民的購買力增加，而且近年隨著國家十二·五規劃的落實實施，內地各主要城市的內需擴張，人民消費力強勁，尤其對奢侈品的消費能力仍不斷增長，絕對不可忽視這個大市場。根據一些市場調查報告，全球市場中每4位奢侈品的消費者，其中一位便來自內地。有國際市場研究公司（GfK）更預測，內地鐘錶市場總值，將按年增長約20%或以上，無論市場及年增長幅度均非常大，因此世界各地的鐘錶品牌都集中力量開拓人口達13億的內地市場。

在前一章已提及，在進行此項目的過程裡，我們做了一個全行業的調查，當中對內地市場有比較仔細的探討。結果顯示，只有7%港商完全沒有想過打入內銷市場，換句話說，有93%港商有想過打入或已進入內銷市場，這代表開拓內銷是目前和未來五年內鐘錶產品的重要策略。目前，香港鐘錶企業的產品分銷至國內區域依次為：華東、華南、華北及西南地區，業界普遍認為，除了內銷市場，東南亞、日本、韓國，以及中東等地區，未來發展潛力大，都是值得留意的市場，相反歐洲和美洲地區的重要性將逐步減少。

內地鐘錶市場概況

因應對WTO的承諾，內地政府從2003年開始取消了進口配額，並逐步降低了鐘錶產品的關稅。同時，內地的零售市場也開始對海外企業開放，越來越多海外鐘錶商進入內地市場。

2012年內地鐘錶市場的零售總額大約為400億人民幣。很多暢銷的瑞士品牌，如歐米茄、浪琴、勞力士等，已經在內地市場取得了主導地位。他們正試圖減少對代理商的依賴，直接與銷售終端建立合作關係，以進一步加強現有的優勢。根據中華全國商業資訊中心的統計數據，在內地主要城市的鐘錶零售總金額中，以瑞士品牌為代表的進口品牌，已經佔有約70%以上的份額。

在內地鐘錶市場上表現不俗的本土品牌，即所謂「內地四大鐘錶品牌」：依波、羅西尼、飛亞達和天王，每個品牌的年銷售額都有約2億多人民幣，雖然他們的銷售額合共僅佔市場總額約8%，但銷售數量卻名列前茅。

此外，市場上還有100多個內地、香港、其他國家和地區的中小品牌，瓜分其餘20多%的市場份額。由於品牌多，市場份額分散，小品牌處於弱勢地位。商業通道的輕視和排斥、越來越高的通道費用和競爭成本，使他們不堪重負，正逐漸喪失在主要城市的市場地位，不得不向中小城市轉移。

*參考書中的第四篇例子如ACESTAR CONCEPT LIMITED及飛騰錶業有限公司。

2) 中東市場拓展的亮點

值得一提的是中東市場。以往業界可能太專注發展歐美市場，忽視了其他潛力優厚潛力的市場。上述章節提及的內地市場，我們或已有認識，但中東市場則少有聽聞。據在此項目的進行期間的調查，發現很多業界人士均認為中東市場將是繼內地市場後，另外一個市場亮點。

進入中東市場必經杜拜，它是阿聯酋的首長國之一，基本上依賴進口。2003年，中阿雙邊貿易額達58.1億美元，其中內地對阿聯酋出口額達50.4億美元。阿聯酋已成為內地在中東地區的第一大出口國。杜拜素有「中東香港」之稱，是中東地區最重要的貿易轉口市場。杜拜轉口貿易的對象有海灣六國，以及其他中東、西亞、非洲和東歐國家，遍及15億人口。

2002年，中東16個國家的鐘錶總銷售額已達8.34億歐元，其中阿聯酋（杜拜）的銷售額便達3.6億歐元。至2010年，區內國家的鐘錶總銷售額已達61億歐元，數字較8年前增加約7.3倍，增長相當驚人。

中東鐘錶市場概況

在埃及等國家，年輕富裕的城市人口大批湧現，中東漸成香港及內地重要的鐘錶出口及轉口市場。該地區對中價鐘錶的需求，更是不斷攀升，主力針對中價市場的香港鐘錶公司，正好找到目標消費群。

歐盟各國日益關注資源保存及環境保護等議題，中東市場對於環保型鐘錶亦感興趣，廠商可嘗試提供零件具環保特點或擁有再生能源系統的鐘錶，開拓這日漸增長的市場。在成熟市場，設計意念和風格已是刺激銷路的重要元素，通曉各種科技的新一代消費者，樂意花錢購買科技先進的鐘錶多於傳統鐘錶，這是推動市場需求的生力軍之一。電池驅動式手錶是香港及內地單一出口至中東的最大鐘錶類別，佔總出口近七成。中東買家對這類產品，包括行針和跳字型號，都深感興趣，而鐘錶零部件，如機芯、錶殼、錶帶、錶盤等，也頗受歡迎。

從未開拓這個市場的同業，由參加當地的展覽作起步可能較適合，杜拜國際鐘錶展為頂尖設計師及生產商向中東市場展示最新鐘錶潮流的良機。行內人士表示，目前市場對鐘錶的要求，依然首重準確可靠，但款式時尚和價格合理也相當重要。中東人民的逛街服飾，大多從頭包覆至腳，能表現個性的，就只有一些潮流配件如太陽眼鏡、手錶、手飾等，當中以手錶款式來說，閃爍且設計較大的，看起來較誇張奪目的，理應為中東消費者喜愛，生產商和設計師可嘗試採用新穎物料製造鐘錶外殼和錶帶，力求推陳出新。儘管MP3機、流動電話等現代電子產品，或多或少取代了鐘錶的計時功能，但人們仍愛以別具一格的鐘錶宣示時尚品味，這股需求在中東有增無減。

*參考書中的第四篇例子如飛騰錶業有限公司。

總結

綜合了內地與中東新興的市場資料，供業界參閱，但要開拓這些大市場，前期預備功夫不可少，因為兩個大市場各具特色，可謂各處鄉村各處例，不同地區有著營商環境、消費習慣及喜好的差異，要在進入市場前研究清楚才不易損手。內地這麼大應從那一個城市起步？這要看企業所賣的鐘錶是針對那些客群，中檔鐘錶可嘗試選取二線城市為切入點，有機會能享受比較低的營運成本，而且中檔鐘錶需求的顧客群較多。中東市場亦可從參加杜拜的鐘錶展作為起步點，觀察及測試市場，在展中先認識一些顧客，從而再訂立詳細的市場開拓方案，增加顧客群，方為穩穩當當地進入新市場的模式。在「市場開拓」方向求「變」的企業，要多學習新市場的文化，它與傳統歐美市場有不同的地方，認識當地的文化，有助了解當地消費者的喜好。

參考例子：市場細分及定位的探討

本節嘗試引用一個在美國常被頂級品牌作市場工具的理论：消費者的價值觀與生活方式系統（the Values And Lifestyle Systems, VALS），以探討鐘錶行業內知名品牌如何細分市場。

► 介紹：消費者的價值觀與生活方式系統

消費者喜歡購買符合他們價值觀與生活方式的產品，研究消費行為能反映消費者選擇在那裡花費時間，以及個人的價值觀、品味和消費金額。因此，價值觀與生活方式的概念，便成為研究消費心理的分析工具，有利企業的營銷管理。目前營銷人員使用此概念細分消費者，並預測各種消費者的行為，從而在業界的競爭激中，提高企業的市場份額。

只要細心觀察，不少人的生活方式其實類似，例如有共同的活動和興趣，對特定產品的意見亦相近，被稱為AIOs（common Activities, Interests and Opinions），這三個因素猶如生活方式量度計，營銷人員可以將消費者按常參與活動和使用產品方式分類，這種將消費者歸納成AIOs類別的做法，有助市場營銷。「價值觀和生活方式系統」已由史丹福國際研究所（Stanford Research Institute International）開發至第2代（即VALS2），能細分消費者並加以分析。

► 生活方式和產品

市場行為學者所羅門（M. R. Solomon）在2002年出版的著作《消費行為》中指出，「生活方式是指一個人的消費選擇模式，即他是如何花費時間和金錢。從經濟意義上說，一個人的生活方式代表著將收入分配至不同用途，消費不同的產品和服務，以及在消費行為中的選擇。」擁有共同生活方式的消費者，會追求自身喜好的一籃子商品，這意味著消費者會根據他們的生活方式，將收入花費在一些特定捆綁的商品。生活方式的形成，受內外因素影響，外部因素如社會地位、文化、價值觀、人口統計數據及參照群體等，內部因素如知覺、學習和記憶、個性、動機、態度及興趣等。也許個人會不自覺地進入一個特定群組的生活方式，但他們不會發現，因為該種生活方式乃伴隨他們的生活自動形成。

► 鐘錶世界與生活方式的概念

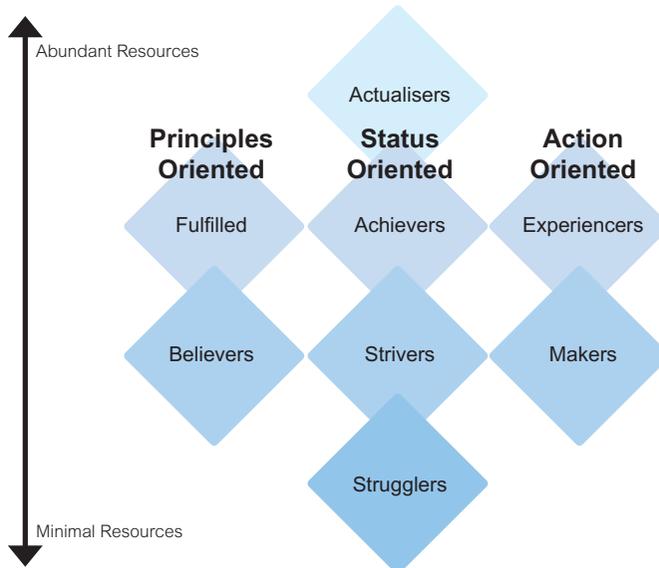
鐘錶市場充斥很多品牌。知名品牌均有自己的性格，以迎合擁有某種價值觀和生活方式的消費者。

參考以下的VALS2分析圖，不同的組別以垂直排列，資源（Resources）指標向上代表越豐富，向下代表越稀少。資源泛指教育程度、收入、消費的積極程度；橫向的是自我導向的定位，分為原則導向（Principles Oriented）、地位導向（Status Oriented）及行動導向（Action Oriented）。VALS2系統將消費者分為8大群體，包括：

- 1) 現代者（Actualizers）：樂於趕時髦。善於接受新產品、新技術、新的分銷方式，不相信廣告，閱讀大量的出版物，輕度電視觀眾。
- 2) 實現者（Fulfilleds）：對名望不太感興趣，喜歡教育和公共事務，閱讀廣泛。
- 3) 成就者（Achievers）：被昂貴的產品所吸引，主要瞄準產品的種類，中度電視觀眾，閱讀商務、新聞和自助出版物。
- 4) 享樂者（Experiencers）：追隨時髦和風尚，在社交活動上花費較多的可支配收入，購買行為較為衝動，在意廣告，聽搖滾樂。
- 5) 信任者（Believers）：購買美國造的產品，偏好變化較慢，尋求廉價商品。重度電視觀眾，閱讀有關退休、家庭、花園和其他感興趣的雜誌。
- 6) 奮鬥者（Strivers）：注重形象，靈活收入有限，但能夠保持信用卡平衡。消費主要在服裝和個人保健產品上，與閱讀相比，更喜歡觀看電視。
- 7) 休閒者（Makers）：逛商店是為了體現舒服、耐性和價值觀，不被奢侈所動，僅購買基本的東西。聽收音機，閱讀汽車、家用機械、垂釣和戶外雜誌。
- 8) 掙扎者（Strugglers）：忠實品牌，使用贈券，對市場銷售有觀察。相信廣告，經常看電視，閱讀小型報和雜誌。

VALS2分析圖

根據自我導向變數，消費者被劃分為8個細分市場



下文將分析不同鐘錶品牌如何運用VALS2系統，瞄準各類顧客群，然後對不同生活方式的顧客群作出針對性的市場營銷。

1) 現代者 (Actualizers)

這組消費者擁有豐富的資源。他們受過高等教育，有足夠的消費能力，對尖端科技有興趣，及對變化抱有開放的心態。他們的購物決定會受同輩影響，例如富有的人總是喜歡與同輩比較。如要出席一些宴會，他們喜歡購買優質品牌的服裝，把自己打扮得非常漂亮。他們對產品的市場參與程度很高，通常購買最新出臺的產品，以便在同輩面前炫耀自己。因此，寶璣 (Breguet) 的鐘錶就比較適合這類顧客，因品牌的價值高、時尚，且喜愛運用最新的技術。

寶璣試圖將品牌定位在非常高的位置，因品牌有近200年的製錶工藝，所以其團隊能夠生產最好的複雜鐘錶。寶璣揉合傳統手法和最新技術，製造完美的鐘錶，出品創新，設計時尚新穎。

寶璣能滿足現代者的消費需求，因活躍的人都喜歡參與社交活動、俱樂部活動、購物、度假及娛樂等。只有寶璣風格的錶，方能配合這類人的社會地位。

2) 實現者 (Fulfilleds)

這類消費者享受的是舒適、深思和尋求滿足，往往追求實際及性價比高的產品。他們期望產品的價值與價格相符，除非購入的產品物有所值，否則不會考慮。帝舵 (Tudor) 的鐘錶應該能滿足這類人的需求，因品牌形象可靠，予人感覺是「朝著自己的方式和信念」。帝舵的鐘錶不易損壞，款式傳統但不枯燥。

這類顧客有足夠的資源，教育水平也相當不錯，社會地位通常較高，故有足夠的可支配收入購買帝舵的鐘錶。他們並無銀根問題，一切考慮只在物有所值。

他們參與的活動大部分與工作、興趣、社會及社區活動有關，可能會有較強的主見，因為他們有自己的信念。

3) 成就者 (Achievers)

這類顧客追求有地位及可靠性高的品牌和產品。他們喜歡專注自己的事業，喜歡研究或預測風險，故勞力士 (Rolex) 可能很適合這類顧客。勞力士給人的印象是一個優秀、有信譽的品牌，得到很多人認同。此外，為了讓顧客毋需擔心勞力士鐘錶的品質，該品牌建立了全球性的維修專家網絡，以維護產品質量和可靠性，保證勞力士鐘錶的壽命。

許多商人擁有勞力士錶。在內地、台灣和香港，一般情況下勞力士以某種方式，標記為職業導向的手錶，即視之為一個成功商人的象徵。因此在這組別中，管理人員和公司老闆尤其熱愛此品牌，而可能促使他們購買的，多是他們的同輩或業務夥伴。

這類顧客的活動大多在辦公室和社交場所進行，工作上的花費多出於商業原因。擁有勞力士是商人在中、高階社會群體的身份象徵，因該品牌和商人都強調工作成就，並認為人必須在職業生涯中，努力實現自己的目標。

4) 享樂者 (Experiencers)

這組顧客可能是剛投身社會工作數年的年輕人，他們年輕、有學歷、比較衝動、愛標新立異、願意體驗新事物，不太考慮產品的風險。這類顧客有豐富的資源，受過良好的教育，且社交活躍，崑崙 (Corum) 鐘錶應可滿足他們的口味。崑崙的官方網站曾表示：「(崑崙) 的設計已經被喻為年輕、充滿活力和大膽。」崑崙錶的風格，定位於此細分市場。

這類顧客個性較積極，購物參與度應該較高。他們喜歡找尋新產品及令自己有使用新產品的經驗，所以他們有動力搜尋創新的產品，力求緊貼潮流，以免落後於同輩或其他人。如果是很有時間觀念的人，在生活中不可缺少鐘錶，如有天遺失鐘錶，必會有很高的積極性去購買一隻最新穎的替代品。但享樂者想法稍有不同，他們需要的手錶，必須獲得同輩認同，否則不會購買。

享樂者的活動大多與工作、愛好、購物和娛樂有關，他們會花時間尋求良好和令人滿足的產品，故最關心及最有興趣的是時尚、媒體資訊、食品及新穎產品，以及未來。

5) 信任者 (Believers)

信任者相信自己的選擇，原則和對事物的看法都很嚴格。相對來說，這類顧客會較留意成熟的品牌。這些顧客資源較少，意思是，他們的學歷和收入可能較低，位處中等階層但並不富裕。他們的購買決定，基於經驗和信念，因此卡西歐 (Casio) 或較適合這類顧客。該品牌有名之處，在於生產計算器的技術，以及具競爭力的價格。卡西歐的計算器予人精確度高的印象，這組顧客或會認為卡西歐是個成熟的品牌，對其品質感到放心。

信任者尋找新產品的動機非常低。試想想，面對這種情況，可能只有心理學上「經典條件反射」(Classical Conditioning) 式的營銷手法，才可改變他們的購物習慣。例如，使用強大的廣告攻勢、分發樣品，總之不斷試驗。當然，腕錶是難以經常分發的，因為成本太高，不過市場營銷人員可以贊助社會上的知名人士，以作宣傳。不管怎麼說，上述宣傳方式是試圖讓信任者認識和體驗品牌的品質及優點。

6) 奮鬥者 (Strivers)

這組與成就者相似，但資源更少。購物前，這類顧客非常關注同輩的意見，他們一般是工人、基層人員及主任，財政上無法隨時購買想要的東西，導致他們想購買一些簡單而廉價的鐘錶和其他產品。精工 (Seiko) 的鐘錶能滿足這類顧客的需求，因該品牌的產品款式大方而簡單，價格具競爭力，加上品牌歷史悠久，眾所周知，能予人信心。

這類顧客需要同輩的接納，他們的購物決定會受朋友及同輩影響。他們搜尋新產品的動機相當低，因為大多數的產品信息都由朋友告知，故只是被動了解新的東西。奮鬥者與成就者相似，他們也有職業導向的想法，活動主要與工作、嗜好和社區有關。他們的教育水平或不高，為了在工作上獲得支援，或會花時間在社交場所及與同事相處。除了工作和社區，他們也關心商業、經濟和未來，錢對他們來說是最重要的。

7) 休閒者 (Makers)

這類顧客常有自給自足的精神，不被奢侈所動，僅購買基本的東西，行動導向，強調自己精力充沛，在休閒時間裡喜歡做一些消耗體力的活動，例如清洗汽車、種植物、修葺房子等等。他們的活動範圍，主要集中在家裡和家人身上，及和他們認為最重要的人一起。根據VALS2系統，休閒者容易被身邊的人影響。

星辰（Citizen）的鐘錶相信會適合這組別。該品牌予人好動的印象，如其廣告時常標榜星辰的鐘錶是運動的最佳夥伴。此外，該品牌鐘錶價格經濟實惠，是眾所周的，一般顧客都能負擔，目標客戶主要是低或中等階層。

這組顧客了解產品的動力可能相當高，因為他們有興趣參與消耗體力的活動，如他們可能享受修理鐘錶，甚至留意或搜尋修理鐘錶所需的零件，符合自給自足的精神。

8) 掙扎者（Strugglers）

最後一組是掙扎者，這組特別缺乏資源，只留意基本的商品，以低消費為原則，故基本上只購買生活必需品，屬於社會上的基層顧客。

這類顧客購買鐘錶時，未必考慮品牌，他們可能接受沒有品牌的鐘錶，只要產品看起來不錯，似乎運作良好，便可能購買它。無品牌鐘錶的價格可以很便宜，能滿足他們預期的價格。他們搜尋產品的動機亦非常低，因為他們對產品的要求比較低，鐘錶只作報時之用。

掙扎者的活動可能包括工作和不昂貴的興趣愛好。此外政府政策和經濟是他們最關心的議題，因為可能會涉及社會福利。

總結

生活方式分析的目標

市場營銷管理重視顧客的價值觀及生活方式，是因為市場上的產品及顧客均非常多，市場營銷人員可運用價值觀及生活方式的概念，決定產品定位和目標顧客。各個組別有各自的細分顧客分析，而根據分析則能更了解顧客的需求，有助作出針對性的推廣。

另一方面，顧客的價值觀及生活方式，會隨某些因素如經濟、教育程度等而改變。此理論源出1970年代後期，在美國被廣泛使用至今，但須注意不同國家及地區的環境或稍為不同，應用理論時或須微調。



第四篇：
求「變」致勝
——鐘錶商業的成功關鍵

鐘錶商業的成功關鍵

曾是英國的殖民地的香港有着歷史原因，在多年的自由貿易下，已成為一個國際性的城市，另外香港多年的低稅政策，促進工商業的發展，近10多年來。隨着內地與香港特區政府的開放自由行政策，香港鐘錶商業的零售比以往更興旺，內地遊客尤其喜愛在香港購買名錶，造就了鐘錶品牌、批發及零售業的迅速發展，相信聽到內地遊客在香港購買一隻超過100萬元的名錶，已不是新聞了。

鐘錶商業（包括品牌、批發及零售）有別於鐘錶工業，競爭方式及成功關鍵因素多重商業服務的功夫及宣傳策略，而鐘錶的生產及品質則交給各鐘錶廠方處理，以下提及的，希望能啟發同業參考及思考，再自行整理一套策略。



1) 選擇多樣化

品牌、批發及零售均要顧及選擇多樣化，一般顧客都想有很多選擇，要滿足他們這個的基本要求，鐘錶商業需配合該企業的形象，引入更多不同特色、感覺、類型的鐘錶系列。為要迎合不同顧客的需要，企業應多留意行業及市場潮流趨勢，像在90年代有段時間，很流行電子跳字運動錶，類似的款式橫行，近幾年就流行大錶面的設計，企業必須緊貼潮流，要保持競爭力，企業應可提供最入流的款式供顧客選擇。



2) 企業形象

品牌、批發及零售要考慮訂立企業形象，如果有廣告宣傳，可在廣告宣傳中透過圖片或影像呈現企業形象。另一方面，亦應該要留意辦公室及店面的裝修是否配合企業形象，但辦公室及店面設計五花八門，各有特色，如何在這方面入手設計最適合自己的企業形象？可能須透過觀察及思考才可找到答案。在辦公室形象設計上，可按照企業所銷售或代理的鐘錶品牌形象入手，如針對年輕消費群眾的，可考慮運用較活潑的店面設計，在零售店上，在香港的旅遊旺區，一般售賣高檔次的珠寶鐘錶品牌及零售店裏，整齊的產品專櫃、適當亮度的燈光；並設有VIP客人專區及高雅的梳化，整體上營造一個舒適的購物環境，讓顧客可以輕鬆選購心水的鐘錶，高檔的鐘錶品牌及零售店大概應具備這種設計裝修。



香港除了高檔的鐘錶品牌及零售店，亦有些專門代理售賣中、低檔的鐘錶品牌，店舖形象及裝修完全不同，設計以簡潔為主，產品專櫃排列整齊，地方較小，所營造出的購物氣氛比較大眾化。可想而知，店舖的形象及裝修很視乎產品的市場定位，裝修得不合乎該定位會令目標顧客混淆，可能失去很多銷售良機。

在訪問從事鐘錶商業的企業中，有老前輩主張，「適當的產品在恰當的地點賣，才會有銷售」，這句說話的確是重點，每種產品均要找適合的位置對準目標群眾，即應該在他們最常出沒的購物地點，將適當的產品展示在他們面前，才令他們有耐性選購，從而作出銷售行為。簡單來說，例如：在尖沙嘴旅遊區，遊客及高端客戶比較多，因此這區的鐘錶品牌及零售店皆會售賣高檔的產品，以迎合這區顧客的需求。但如果將高檔錶放在一些屋邨的商場零售店中，情況不言而喻，可能一個月也未能售出一隻高檔錶！因為屋邨商場的顧客群不一樣，即使這群顧客真的想購買高檔鐘錶，



亦會去旅遊區較高檔的店舖或商場中選購。因此要有良好銷售成績，根據產品的檔次及定位去選擇售賣店舖的位置，這點不容忽視。鐘錶批發的同業，找批發對象，亦可從這裡取經，要找到適合的零售企業，才可引起他們的注意。

3) 企業待客之道及售後服務

企業待客之道是一個很大的範疇，以下只會重點提及。要給顧客留下好印象，最首當其衝的是整潔的地方，包括整潔的辦公室和零售店，而親切待客的員工亦同樣重要。一名鐘錶品牌連鎖店的老前輩透露，企業待客之道要由員工做起，這位老前輩的方式是教育員工，平時要在培訓員工時向他們灌輸，顧客才是他們的老板，使他們明白要以對待自己的老板方式待客，因此該鐘錶品牌連鎖店的店面長年保持整潔及員工彬彬有禮，贏得了不錯的口碑，更在香港旅遊發展局的購物指南中被點名稱讚。

另一方面，豐富的產品知識亦是稱職的鐘錶銷售人員必須具備的，尤其在銷售高檔次昂貴的鐘錶時，一般而言，這些顧客或批發買手購買高檔次的鐘錶前，已對該產品有一定認識，因此他們一般詢問的問題，並非表面簡單的問題，產品知識不足的銷售員可能應付不了，會令顧客失去信心而流走。另一名珠寶鐘錶連鎖店的老前輩透露，他們採用銷售人員工分級制管理，初級的員工只可銷售較平價的產品，要經考核合格獲晉升，才可銷售較高價值的產品，對具良好潛質的員工，則提供更快的機會，通過考核讓他快「上位」，這個制度引用自銀行管理上。

上述提及的企業待客之道，如果能做到地方整潔、員工親切而擁有豐富的產品知識，是提供優質服務的一部份，如果要做多一點，就是要提供更貼心的客戶服務——「售後服務」。一位上述提過的老前輩表示，他們一直堅持僱用自己的修錶師傅，做到幾乎所有自己售出的手錶均是一生保用，只要該錶是在他們店鋪購買的，而顧客又不嫌麻煩帶同手錶到他們的店鋪，即會為顧客修理。另一位珠寶鐘錶連鎖店的老前輩表示，他們的「售後服務」，是當面對數以十萬，以至百萬元一隻錶，如顧客前來修理，只要該錶是在他們店鋪購買，他們會為顧客把手錶送往瑞士原廠修理。以上兩家所提的兩位行內老前輩的管理作風，是他們的獨門秘方，很難得的是他們願意公開。鐘錶批發的同業，銷售後服務要做得貼心，如添貨跟進，顧客投訴處理等，提供較好的「售後服務」者，生意才可穩健。



4) 品牌及宣傳策略

為了知道各品牌及零售公司的宣傳策略，到訪不少鐘錶商業界企業，他們大多表示，主要用「口碑」吸引顧客，使顧客不斷光顧之餘，還介紹朋友來光顧，而口碑是建立於以上提及的因素，如：選擇多樣化、企業形象、企業待客之道及售後服務等，在宣傳策略上很多都會突出自己最強的一面。另外，要切合企業形象及產品的市場定位，選擇適當的廣告渠道，如在90年代一間新冒起的中檔連鎖店，便是選用電視廣告，配以故事及歌曲，在合家歡時段播放，很快便打進大眾市場，將香港市場鞏固起來，再移師東南亞及內地市場；另一個例子是一間珠寶鐘錶連鎖店，售賣高檔珠寶鐘錶，他們選擇長期贊助新聞報導後的天氣報告，主攻一些留意新聞及天氣的知識分子，在這群觀眾中，高消費一族比較多，另一方面，除了硬性廣告，企業亦經常贊助名人慈善活動，有助增加珠寶鐘錶連鎖店品牌的曝光率，亦帶出企業關愛社會的訊息。第三個例子是香港一間專門生產陀飛輪鐘錶品牌的企業，同時是一位年輕的企業家，透過接受不同媒體的訪問，以及利用大眾媒體作廣告宣傳，有效提升品牌曝光率及知名度，成功打穩本地市場之餘，再出口至世界各地。他們的品牌策略是先在香港及世界各地提升品牌知名度，然後再進軍內地市場。



總結

根據上述分析，可歸納出香港鐘錶商業的成功關鍵，最重要是找到增值點為客戶提供服務。現今的顧客比較「貪心」，得一便想二，傳統應有的服務永遠認為是應該的，所以，企業在宣傳產品應標榜更加新的功能；而鐘錶品牌亦隨著時代的轉變，在宣傳策略上以品牌的性格、品味、價值及歷史為重點，吸引目標群眾。為了滿足顧客無限的期望，企業要求「變」，不停想法子尋找新的增值點，方能開展新的前景！



第五篇：
求「變」致勝
——鐘錶工業的成功關鍵

鐘錶工業的成功關鍵

眾所周知，中國是世界工廠。隨著國內上世紀七十年代末改革開放，香港有著背向祖國的優勢。企業家憑著其國際眼光及知識，把香港轉型為國內工廠接訂單代工的辦事處；當市場競爭加劇，工廠要繼續生存，必須尋找增值點。在鐘錶工業（包括製錶工廠、O.E.M.及O.D.M.出口業務）中，製錶工廠已經不再是「純粹原廠代工」（Original Equipment Manufacturer, O.E.M.）。為保持競爭力，不少工廠已發展至「原廠設計代工」（Original Design Manufacturer, O.D.M.），甚至更多增值服務，才可令生意合作伙伴不離不棄。總括而言，以下七項可能是製錶工廠增值求「變」的發展方向。

1) 產品多元化及設計

雖然，今時今日仍有不少製錶工廠純粹提供原廠代工（O.E.M.）的服務，但如一切只跟著顧客的需求走，應他們的需求提供產品，這樣將限制產品選擇的廣度。長期而言，顧客會轉而另找價格與質量更好、更多變化的代工廠，因此工廠及出口企業應在其生產或提供服務的領域中，盡力提供不同的產品供顧客選擇，如設立不同的產品系列、用不同的物料，或技術等。



發展O.D.M.既然在市場已非新事，製錶工廠應設立屬於公司的設計隊伍，進行市場調查，了解顧客的市場喜好，發展及設計一系列的產品，以迎合顧客的需求，以此來落實O.D.M.服務。廠商只需每隔一段時間，推出新的產品系列，已能讓顧客毋須多想，就直接購買該系列款式，這項增值服務，是不少業界有實力的企業用以留著顧客的策略之一。

2) 信譽及品質管理

製錶工廠需著重「信譽及品質管理」服務，海外顧客選擇購買香港鐘錶企業的產品，而不直接到國內工廠購買，當中最主要的原因，就是香港的企業信譽較好及可提供品質管理服務。這老生常談的話題，如真的要做到，亦非易事。不少其他行業為達品質管理的目的，會聘請品質管理專員抽檢及測驗產品，但須知抽檢總會有遺漏，若不幸未能抽出有問題的貨品，當它到了顧客手上，就會招來投訴。若涉及金額不大，很多企業都會協商賠償，但只要發生一次，已經會令顧客留下負面印象，最終令企業的信譽受損。在鐘錶行業，很多經營高檔次鐘錶的企業會將全部貨物逐件進行品質檢測，務求做到一絲不苟的品質管理，只有認真處理產品的態度，才可以徹底保證每件產品的質素。



3) 專注自己的領域

業內的先賢常言道：「做事不成，皆因不專注。」走訪鐘錶業的老前輩，他們分享成功之道時，往往會苦口婆心地告訴我們，成功皆因一直專注自己的領域，深度鑽研，務求提供更專業的服務。市場每日在變，尤其在資訊發達的年代，經營時可能會有人對製錶工廠企業家說：「向某一方向發展，或應生產某種產品會較有利。」另外，因接收資訊容易，製錶工廠企業家本身亦留意到新的市場動向，如果盲目跟隨，



或會離開自己所在的領域，隨波逐流，也可能再轉做其他領域發展，但投身不同領域，則會變成做每事都「半桶水」，未能精通！具體來說，經營工廠及出口的企業，如果因近年流行發展自有品牌（Original Brand Manufacturing, O.B.M.），便跳出自己的生產領域，同時做生產及市場營銷（Marketing），由商貿轉戰零售市場，若在實力或配套上欠缺資源或經驗，最終可能兩件事皆做得不好。

4) 優質服務

提供優質服務的製錶工廠企業多能留住顧客，優質服務不只包括對顧客禮貌、客氣，以及辦事快捷妥當，現代的優質服務亦應提供「綜合性的一站式服務」，將顧客的不便及擔心減至最低。由顧客開始接觸企業，提出報價那一刻起，就認真對待他們的要求。企業應在員工培訓時提供優質服務指引，基本的服務必須做到，如：在數天內要將報價單傳出、報價後要跟進顧客是否需要更多的資料作考慮、當收到客人訂單後，就要清楚交代送貨日子，為免未能達到顧客的期望，要合理地預留時間、送貨前要做品質檢測，以確保貨品質量是顧客期望所收到的……這才是服務的最終目的。另外，企業亦應該設立一個回應投訴的指引，細心聆聽顧客的投訴內容，妥善平復投訴者的情緒，並將投訴化解。有些企業在投訴管理方面做得比較全面及認真，並將每年的投訴作分析統計，從中吸取經驗，以避免再發生同類人為的錯誤。

5) 資訊更新

現今資訊全球化，很多新資訊都可透過互聯網獲得，訊息高速且大量流通，作為產品生產工廠，應把行業最新及最重點的資訊回饋顧客。行業動向如：原材料價格變動、錶款潮流趨勢，以及其他市場資訊，這有助市場營銷及品牌培育之餘，亦能提供更多重點資訊，以協助策劃採購方向及預測訂單。把行業脈搏通知顧客，亦有助於雙方溝通，令他們更加了解行業環境，對日後合作將更見順暢。

6) 技術或物料更新

鐘錶錶芯技術可能多年來變化不多，但鐘錶的細節部分如：錶殼、錶帶，以及修飾部分的物料則日新月異，所用的生產技術亦不斷更新，如：半金、包金、鑽石鑲嵌，以及電鍍等；材料上，傳統的鐘錶用料主要是鋼，但現代的製錶用料則多不勝數，如：鈦金屬、鎢鈦合金、鎢鋼、精密陶瓷、科技陶瓷、高科技鋼，以及藍鋼等。當有新的技術及物料可應用到鐘錶成品上，鐘錶工廠企業應更新顧客的產品知識，除引入使用新的技術及物料外，讓顧客認識企業所能提供的技術，亦為增加競爭力的環節之一，這有助建立顧客對企業的良好印象：企業不斷求進、且持續提升生產技術、迅速掌握物料動向。



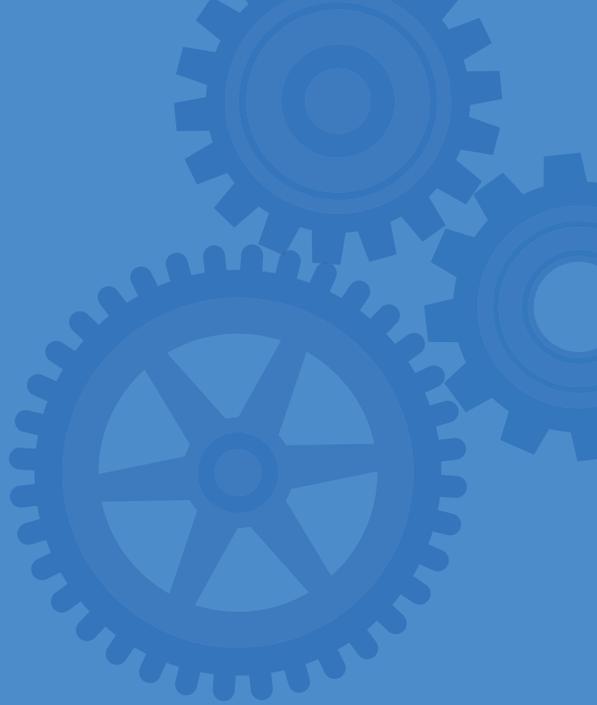


7) 宣傳策略

製錶、加工廠，在行內的宣傳策略普遍都以口碑為主，由舊顧客介紹新顧客的形式，作風較低調；在企業對企業「B to B」的層面，他們一般都不會大肆宣傳。但除口碑宣傳外，其他的宣傳方式，如：參加展覽會、在專業或貿易雜誌刊登廣告、設立網站及參加電子商貿等，亦相當有效。相對宣傳品牌的市場營銷企業，工廠一般較少進行宣傳，尤其在鐘錶行業，很多工廠都不願透露為哪些品牌的鐘錶加工。由於「行頭窄」，行內經常有商會聚會，最好的宣傳策略還是在適當的時候，將自己最擅長的項目向顧客展示，並靠口碑取勝。

總結

從以上分析歸納出鐘錶工業的成功關鍵，與鐘錶商業一樣，最重要的還是找到增值點為客戶提供服務。在鐘錶行業中，上世紀60、70年代時，在當時的技術層面，一般鐘錶都有「行得不準」的情況，因此有企業突出「七天對準」的服務，是當時的增值點；時至今日，鐘錶「行得準」已是必然，企業要保持競爭力，必須求「變」，要為產品尋找新的增值點或增值服務！



第六篇： 企業案例分享



A 營商態度

ACESTAR CONCEPT LIMITED

九龍表行集團

依利時有限公司

創隆實業有限公司

要獲得一個名牌的地區代理權，除基於代理商的實力外，更重要的是要跟該品牌有接近的營商態度及理念。ACESTAR CONCEPT LIMITED的總裁黃麗嫦便具備這條件，從而獲得到國際名牌林寶堅尼（Tonino Lamborghini）的垂青。



與奢華品牌意念態度一致 同創雙贏

創意與專業突顯價值

林寶堅尼（Tonino Lamborghini）鐘錶品牌近年在大中華地區冒起，但這品牌是早於上世紀初創建的，它創自世界名車林寶堅尼之發明者——弗魯西歐·

林寶堅尼（Ferruccio Lamborghini）（1916-1993）。年青時的他寧放棄管理龐大的家族生意及資產，而醉心鑽研發展農業用拖拉機，以協助當地農民提高生產效率，改善生活質素。他大受意大利政府讚賞和人民愛戴，因而成為當地極有名望的



▲ 款式設計獨特，充分表現獨有個性。

工業家之一，更被視為人民英雄。後來，林寶堅尼更將他發明拖拉機的秘訣，融會他的興趣——跑車上，並於1963年成功研製出當時在歐洲屬極高車速的首部跑車——林寶堅尼。這款以「牛」為標誌的跑車採用3500 C.C.V型12缸引擎，可輸出360匹馬力，奠定了林寶堅尼在世界車壇上恆久而崇高的地位。

在這段歷史中，可見其品牌的使命感、能力和創造力。獨生子德尼露·林寶堅尼博士（Dr. Tonino Lamborghini）秉承老林寶堅尼的宗旨，貫徹家族傳統的設計理念，融入他對藝術的獨特品味，揉合「蠻牛」標誌這元素，帶領林寶堅尼品牌跳出跑車領域，走進服飾皮具，再進入奢華的手機與鐘錶行列，令品牌躋身於世界名牌行列之中。

態度與理念左右品牌定位

ACESTAR CONCEPT LIMITED（下稱：ACESTAR）的總裁黃麗嫦憶述，代理林寶堅尼鐘錶品牌是從機緣巧合開始，

在品牌管理及鐘錶業工作多年的她，當時在一家美國鐘錶企業正有離意之時，剛巧遇上林寶堅尼手機品牌正在大中華區尋找新代理商。很多人認識林寶堅尼是從它的名車開始，至八十年代初才展開林寶堅尼服飾皮具生意，再至近年出產奢華的手機與鐘錶，熟悉鐘錶業界的黃麗嫦，與她的伙伴經過一輪與其他有實力的企業競爭特許代理權，憑著與林寶堅尼品牌有著接近的營商態度及設計和市場理念，而成功促成雙方合作。這已

是三年前的事情，最初該公





▲ 造型及用料均一絲不苟，加強品牌之賽車風格。盾型表款設計前衛，展現型格一面。

司是由代理林寶堅尼手機開始，在一年半前才開始代理林寶堅尼鐘錶。

黃麗嫦與林寶堅尼博士有著相近的想法，雙方展現出林寶堅尼品牌裏的使命感、能力和創造力，將優質的產品帶給大中華區的顧客，令顧客享受該品牌的一種生活方式及態度。聽來或許抽象，但在實際行動時，黃麗嫦接下特許代理權的火棒後，先從市場調研出發，以了解林寶堅尼品牌在大中華區顧客心中的位置；另一方面，她深入了解林寶堅尼博士對這市場的期望，經過細心分析而找到市場定位。黃麗嫦憶述，在充分準備下，於合乎市場定位的鐘錶零售店鋪貨。林寶堅尼產品初上市時，首批便在短時間內售罄！這證明了過往所付出的功夫沒有白費。

善用經銷優勢與人才

黃麗嫦表示，ACESTAR非常重視人

才，她也感到非常幸運，可跟一位在外國服飾界甚具名氣的設計師拍檔，與林寶堅尼手機及鐘錶品牌設計師相配合。這位具名氣的華裔設計師雖居於美國，但他熟悉



▲ 三針設計再配合碳纖維用料，突顯不羈瀟灑的現代感。

大中華市場的顧客喜好。在平衡「品牌導向」與「市場導向」之間，ACESTAR這位內部設計總監，能將品牌過於重個性，協調至合適大中華市場及國際顧客的需要，建立了一溝通橋樑。

最快發展銷售網絡的方式，是運用經銷商本身已有的網絡。黃麗嫦表示，每個地方均有一些較有實力的經銷商，他們都有零售供貨網絡，跟這些經銷商合作，令品牌產品藉著他們的網絡立即鋪上陳列櫃台銷售，令品牌產品在很短時間內在屬於目標群眾的鐘錶店內鋪貨、陳列和銷售。

營商不忘行善

ACESTAR將林寶堅尼品牌鐘錶及手機產品繼續擴展到大中華區，通過幾年的努力，成績有目共睹。得到林寶堅尼博士的認同，ACESTAR繼而得到台灣、越南、韓國等地的特許權。黃麗嫦透露，公司未來的方向，是會盡最大努力，將林寶堅尼品牌繼續做得更好，要向林寶堅尼博士交足功課，不會令他失望。另一方面，

她亦會著手引入更多鐘錶及珠寶類別的優質品牌產品。

黃麗嫦表示，未來她除了要做好特許代理店的角色外，在從商之餘，亦不忘公益，她在過往亦曾參加公益金活動，在日後更會鼓勵同事一起參與這類公益活動。另外，她亦積極考慮將品牌與公益連繫起來，希望在做宣傳之餘，亦可幫助有需要的人。



▲ 精鋼機身，造工及用料精細，奢華中見高貴。



態度理念為品牌定位 善用人才與經銷能力

① 態度理念左右品牌定位

展現林寶堅尼品牌價值裏的使命感、能力、創造力，將優質的產品帶給大中華區的顧客，令顧客享受林寶堅尼的一種生活方式及態度。

② 善用人才及經銷能力

華人設計師為平衡「品牌導向」與「市場導向」之間作橋樑。最快的發展銷售方式是運用經銷商本身已有的網絡鋪貨銷售。

在香港經營60個年頭的九龍表行，最有資格探討企業承傳，以愛用心將所學傳授接棒者，當中的細節是一種藝術。



服務藝術自成一套

越半世紀的經營 從深水埗開始

九龍表行起源是上世紀五十年代初，黃錦成博士的父親（即創辦人黃賀雄先生）於深水埗的北河街及大埔道一帶街口擺賣鐘錶，當時該地點是新界及國內人到市區的交匯點，滿佈轉車或轉船去香港各處及商品貿易小生意的人群，形成了一個熱鬧的市集。九龍表行的董事總經理黃錦成博士憶述，於1952年，父親租下半邊舖的大埔道244號成立九龍表行，當時的錶行雖是小舖，但

孕育在人來人往的集散市場，佔儘地理上的優越位置，黃老先生就在這樣的營商環境下憑著自己的努力賺取了第一桶金，持續發展九龍表行，可惜黃老先生於1972年因肝病逝世，當時雖然黃博士對鐘表缺乏經驗，但面對手停口停及弟妹學業需要，毅然答應了承接九龍表行，並於1977年正式獨當一面。透過前輩的指導，從此全程投入家族生意，用心經營至今40載，目前全港已有16間分店。



▲ 尖沙咀iSQUARE概念店

從優質服務做起 獲顧客的信賴及口碑

九龍表行能夠做到深入民心，全因用心服務顧客，以口碑招來更多的生意，於1954年首創全港獨有顧客服務保證 - 「七天對準，保行三年」，更以豎起拇指的宣傳方式表示修理服務的「真功夫」，令顧客知道九龍表行是「信得過，靠得住」，要做到這樣，九龍表行內部管理要配合，聘有自己的修錶師傅，每隻手錶出售前要檢驗及校準，控制品質，為自己售賣的手錶提供免費零件更換百分百的保養服務。黃博士表示，時至現在，雖然企業經過大小不同的革新，如融入西方的管理，引入電腦代系統及提高管理的透明度等，令企業成長為有規模的鐘錶零售連鎖店，但企業仍然堅持聘有自己的修錶師傅，為每賣出的一隻錶負責，令顧客有百分百的購錶信心。

顧客是企業的米飯班主

收到顧客的錢，黃博士將它們分成貨款、租金、人工及其他費用。黃博士謙虛地表示，永遠都不當自己是老闆，只當自己是企業的管家，每個月只是將營業收入分配給不同的單位，如員工、購貨、運輸、租金、及廣告等，真正的老闆是顧客，黃博士一直將這個重要的概念灌輸給所有的員工，這樣可以令員工們自己去思考



▲ 大埔道舊舖



▲ 支票捐贈予香港中文大學伍宜孫書院

如何去對待自己的米飯班主，另外，黃博士治理銷售團隊，會以「我們都是顧客」的思維去感染門店的員工，令他們明白用心待客的重要性，在將心比心的情況下，把店面打掃整潔，注重對客的態度，多與顧客溝通，聆聽客人的需要等，這才是贏取顧客口碑的條件。

關心社會 支持年青人就業

「80後的年青人無希望」，黃博士不認同

黃博士表示，現在香港的經濟環境，通脹橫行，令很多剛畢業年青人賺的錢不足以應付生活開支，為了關心在這樣社會下生活的年青人，在群人中，有意入行的，會親自面試錄用，九龍表行提供比一般公司多至約五成的工資聘用，令這些年青人可以自給自足，

這樣的企業政策不是為了施捨給這些年青的新員工，企業會在數月內培訓他們能夠真正值得賺到該工資，無論如何，黃博士是出於一片仁愛之心，希望略盡綿力負擔社會責任，及培育一些有能力的新一代年青人，亦為鐘錶行業添新血。

香港鐘錶業的視野

「中國好，香港好」

香港位於中國南部珠江三角洲的有利位置，自上世紀80年代初國家開放，很多香港廠家遷往內地生產，享受了30多年的低成本效益，成品經香港轉口出國外，隨著中國加入世貿組織（WTO），很多內地廠開始自行出口，香港轉口的地位漸失；另一方面，近年香港的科技發展比亞洲四小龍落後，如

果硬要進行科技上鑽研如發展機芯，在人才上已接不上，所以可能是不智，黃博士認為相反地內地與其他國家仍存在「文化差異」（Cultural Gaps），這應該是未來五年的生存空間，但亦要注意，「文化差異」會隨著時間及生活而轉變及拉近，要用心把握。



▲ 對青年人的寄語：同心共創·共享今明

留愛及思維給承繼人

「用心去了解他的感受，就是愛」

提到企業承傳，黃博士透露以往父親沒有特別在做生意上培育他，只是有愛存在，令黃博士學會以仁愛治企業。黃博士表示「接棒」，「接」是藝術，而「棒」可能是枷鎖、壓力或痛苦，用愛去處理最合適，如只留下財富給兒子，在未有所學下可能只懂投機，有機會很快將家產耗盡，要他明白「財富」是奮鬥所得，因此未想

留下財富給兒子，相反地會用心地把畢生所學完全傳授給他，令他懂事不需走冤枉路，縮短距離成功的路程，這是父母親對下一代無私付出的愛，與師傅傳徒弟有別，師傅很大機會將絕技不傳給徒弟。如果有一天可見兒子成才，會放開讓他自由的飛翔，黃博士道，這才是他對下一代的心願。



「仁」治企業 實幹建名聲

① 以客為尊 贏取口碑

灌輸客人才是真正的老闆概念給員工，內部各單位做好自己本份去招待每個米飯班主，從而建立口碑。

② 入職高薪助剛畢業的年青人

以高市場約五成的工資聘用新年青人，再用心施教，協助他們有能力值得賺到該工資，是因為企業老闆認為應略盡綿力負擔社會責任及關心新一代年青人。

③ 留愛不留財富給承繼人

用心地把畢生所學完全傳授給承繼人，令他懂事不需走冤枉路，縮短距離成功的路程。

專注生產特定客群的鐘錶產品，同時不斷地拓展新的增值服務，就這樣的生意理念推動依利時有限公司在鐘錶業界走過二十多年的歲月。



專注服務特定客群

重才重技術顯聲譽

工程師背景 開創鐘錶製造的事業

區宇凡先生於1991年憑著工程師的背景，自立門戶開設依利時有限公司（以下簡稱「依利時」），初時在荔枝角設廠，專為日本及瑞士鐘錶公司生產高品質的鐘錶，但區內工廠林立，環境污染及嘈音問題甚為困擾。外國客人來訪習慣要打開窗戶，在洽談時，經常會被嘈音打擾；再者，當使用精密儀器的時候，便會發現大廈有微震，為免影響

產品的品質，工場已遷往香港較寧靜的地區及在地面的樓層生產，以確保有安穩的環境生產高品質及高精準的鐘錶產品。

專注自己的領域 堅持所走的路向

區先生認為鐘錶市場的價格與產品品質差異甚大，一間公司不可能照顧所有顧客的需要，在選擇目標市場時，要找出自家優勢再加以發展，才能在行業中做得出色。例如，一間鐘錶製造廠能



▲ 整潔實用的工場及技術人員專心檢測產品

以低價購置原料，生產低價產品便特別有信心，就應該善用自己的優勢，提升在行業中的競爭力。而依利時多年來也堅守一貫的宗旨，為客戶生產高品質及高精準的鐘錶產品，與此同時，配合純熟的生產及品質管理技術，在高端定位市場中，得到歐洲及瑞士鐘錶公司一直的支持。目前依利時的鐘錶組件產品及成錶，主要出口至歐洲國家，當中最大部份是出口至瑞士。

鼓勵自我增值 滿足顧客需求

為了加強與客戶的合作關係，依利時不時向客戶提供新的產品增值服務，例如，提供新的物料資訊及製造技術、協助客戶建設品牌及配合技術將客戶的概念草圖勾劃為成錶作生產等等。依利時以往是以「貼牌生產（即O.E.M.）」為主，為了帶給客戶增值服務及配合業務發展，部份客戶已轉為「設計到生產（即O.D.M.）」的形式合作。這些增值服務成功增進公司與客戶之間的合作關

係，並為公司拓展商機。

區先生透露，香港鐘錶的賣點應該以本地生活方式（Lifestyle）為特點，並著重款式設計（Design）。譬如，意大利人喜愛從生活中尋找創作靈感，在街頭很容易遇見一些打扮時髦的年輕人，剪裁型格的西裝加一雙紅色皮鞋，他們的時尚打扮確實令人著迷。香港是一個中西文化匯聚的地，具備特有的創作條件，應該加以善用自己的長處發展。



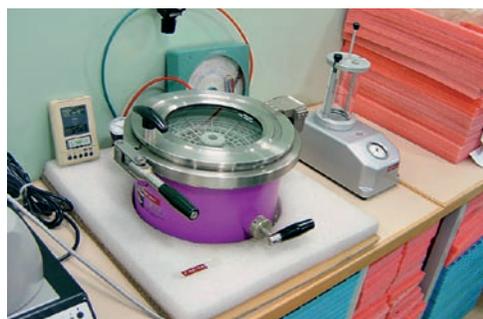
▲ 技術人員嚴格地測試表芯



▲ 拋光及打磨機

風雨同路 珍惜人才

區先生憶述二十多年來，即使曾經歷高低起伏，但從未有因為生意不景而辭退員工。公司一直珍惜人才，與員工共同走過風雨同路的日子。事實上，香港鐘錶業長期缺乏人才，如李惠利工業學院鐘錶設計畢業的學生，仍未畢業已被搶聘。難得公司存有人才，一定要加以培訓。培訓新手時，要容忍新手生產出未達標的產品，無懼浪費資源亦要給予新手熟習的機會。目前依利時的技術員工，均可處理最少三個生產工序，以備人手緊張時靈活調配，而且在公司中的員工，平均服務年資已是10年了。可想而知，區先生下了不少工夫於留住及培養人才方面，亦是令出品保持高品質的成功因素之一。



▲ 表芯防水測試機



▲ 氣壓機——用作測試表芯在壓力下的防水功能。

成熟與新興市場的看法 期望政府多推廣

區先生認為鐘錶業的中小企若要進入一些市場成熟的國家，譬如美國，要冒較高的風險。因當地鐘錶品牌眾多，競爭白熱化，很容易捲入價格戰中。對於中小企而言，可選擇進入一些新興市場，如印度及緬甸，當地市場上的品牌較少，競爭相對溫和。但要注意進入新市場前應多了解當地的文化，如回教國家在齋戒月前後是當地消費的高峰，要把握推廣時機。

區先生表示生產鐘錶的工作環境理想，多在室內潔淨及有冷氣的地方工作，而且前景不俗，可惜年青人未有機會認識這行業，不願入行，以至人才長期供不應求，期望政府可多推廣鐘錶業或實業，目前政府大力推廣創意工業，而缺乏了實業生產的支持，是不能有實質的事可做出來。



▲ 依利時有限公司董事長，亦是香港鐘表業總會現屆主席——區宇凡先生



只攻高品質市場 增值服務客戶稱心

① 只生產高品質產品

專注生產高品質產品，令產品品質有保證，從而建立商譽及穩固自己於市場的地位。

② 增值服務鞏固合作關係

不斷尋求增值服務，滿足客戶需求。

③ 為發展拓新技術及新的合作方式

積極投資於新物料及新技術的應用，部份更用O.D.M.的方式合作，為客戶提供更好的設計方案。

不斷對自己有要求的創隆實業有限公司，環保生產要求有卓越的表現，得到認可的指標除了是得到國際品牌的垂青外，成功獲取他們的訂單，才是實際的回報。

嚴選廠址

優質綠色生產贏口碑

香港設廠開始

創隆實業有限公司（下稱創隆），九十年初創立於香港，業務主要是為鐘錶、珠寶及電子配件提供電鍍生產，目標客群為中、高檔產品品牌為主。創隆的總經理陳偉先生表示，開業不久，注意到在香港生產的成本日增，在1995年決定遷廠至深圳寶安區沙井鎮，接近東莞，更近客戶，位於香港的工廠就成為了辦公室及貨倉。

陳總經理表示，企業於1996年完成遷廠，選址於沙井鎮可享有得天獨厚的地理位置，一是近客戶，二是地形及當地

政府容許電鍍工業發展。根據調查約九成需要電鍍加工的產品工廠均在珠江三角洲，包括鐘錶配件廠，近客戶帶來業務上的方便；而且沙井鎮是可以提供電鍍工業的地方，地形是允許建設污水處理等的環保設施，加上當地政府與創隆理念相同很提倡環保生產。

環保設施 贏取國際品牌訂單

眾所周知，電鍍工業會產生污染物如：氰化物、有機物、殘渣、工業色素等，這些均會污染水源，因此在內地設電鍍廠是極不受歡迎的工業，很多地區的人民均會提出激烈的抗議，即使電鍍



▲ 深圳沙井鎮廠房

廠可以設置環保設施如污水處理等，亦需要設廠地區的地形及政府配合。創隆選廠址於沙井鎮是明智之舉，沙井鎮政府亦促使當地工業提升環保設施，在這背景下，創隆在環保電鍍生產範疇不斷更新，投入不少資源添置環保設施，雖令生產成本上升，但迎合更嚴格的國內環保法律要求，亦是希望值此增添企業形象，更可令自己的生產有所提升，生產出更高檔次的產品去維持競爭力。

另外，環保生產設施不是說句添置這麼簡單，在添置前需要大量的功夫，例如：到日本和台灣，甚至歐洲國家考察他們的環保生產線，考慮清楚後，向當地規劃署申請、進行廠周圍的問卷調查、邀請專家評估、待部門審批等程序。陳總經理指出，近年國內執法部門的在線監察比以前嚴謹得多，有些



▲ 質量檢測



▲ 生產綫（真空電鍍）



▲ 生產綫（水電鍍）

廠家會選擇逃避，被捉到有問題才去添置環保設施，但創隆則選擇循規蹈矩去面對，不吝嗇的為環保出一分力，履行一點的社會責任，同時亦為了提升產品品質。

企業以產品品質為先

電鍍產品的質量是不會立即看到，要經時間考驗，才可以知道它是否有脫色和生鏽等現象，要做到電鍍產品經得起時間考驗是需要有經驗的工人及有系統的管理。陳總經理表示，在生產上創隆除了使用高環保性的機器及悉心培育工人外，亦設立研發部，開發及改良電鍍技術，不斷提升產品品質，為創隆在市場上製造更有利的生存空間。

創隆比較低調，客戶主要來源是靠口碑，亦憑著一份對環保生產及產品品

質的堅持，在二千年終於得到實質的回報，當時開始得到國際品牌鐘錶垂青，最後亦成功獲得持續性的訂單。創隆在這個過程的體會是之前為環保生產及產品品質的投資，開始時的投入資金是龐大的，亦很難捉摸到將來的效益，最終令產品品質提升，生產環境改善，亦令工人流失率下降，而且意外的收穫更是可獲得國際品牌鐘錶的訂單。

陳總經理認為，未來業界的趨勢是對高品質產品有更多的追求及需要，在不斷進步的市場裡，除了業界有這需求外，消費者的要求亦越來越高，因此要維持在市場上的競爭力，企業必需不斷地提升產品質素。以免落後於競爭對手。



▲▶ 研究及開發



環保與品質兼重

① 支持環保生產

創隆對環保生產的支持，有目共睹，最初添置環保生產設施，令生產成本上漲，但長遠來說，這令他們獲得的比付出的多，創隆的經驗是業界的借鏡。這些環保生產不但受當地法規歡迎，而且提升了產品品質，更獲得商譽，是一舉多得的行動。

② 產品品質為首要

創隆的總經理陳偉先生謙虛地表示，提升產品品質是為了在市場上繼續生存。陳總經理對將來市場的看法是業界及消費者均會不斷追求更高品質的產品，企業要繼續生存就不可以偷懶了，不斷進步才是出路。

The image features a large, stylized letter 'T' in a light blue color on the left. To its right, the Chinese characters '科技應用' (Technology Application) are written in a white, sans-serif font. The background is a solid blue color with several white gear outlines of varying sizes, some overlapping each other, creating a technical and industrial aesthetic.

T 科技應用

柏萊化工有限公司

萬希泉鐘錶有限公司

穎時錶業有限公司

寶路華鐘錶國際有限公司

香港鐘錶業的繁榮，除了造就了相關的代理、品牌和零售等服務行業的欣欣向榮外，亦造就了香港工業的進一步發展。其中，在技術層面支援與鐘錶業息息相關的貴金屬表面處理工業，更是受益匪淺。柏萊化工有限公司執行董事兼香港金屬表面處理學會會長莊龍三深諳此道，並不吝嗇將相關的經驗提供給香港其他工業借鏡。



加強技術研發

香港鐘錶添特色

吸引人才 厚積薄發

柏萊化工有限公司成立於1996年，是一間提供貴金屬電鍍及電鑄技術的專門店。多年來為香港鐘錶業中小企提供優秀的金屬表面處理解決方案。莊龍三認為，鐘錶產品涉及的眾多關鍵技術

中，材料加工和表面處理這一類技術是香港較有優勢的領域。多年來，香港政府與各大公營機構、大專院校、科研機構和私人企業投入了大量人力與物力於先進材料的研究，取得了豐碩的技術成果。再加上香港寬鬆的入境條件和優越的工作環境，多年來吸引了大量科研



▲ 工場精密的產品檢測儀器

人才和企業落戶。這些技術與人才的積累，為香港工業的進一步發展奠定了優勢。

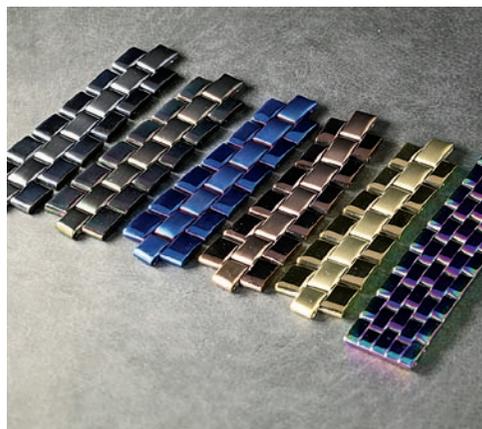
揚長避短 尋找機遇

眾所周知，由於香港的高成本，勞動密集型的製造業在香港已經很難生存，就像很多產品一樣，香港的鐘錶產品早已將組裝等勞動密集的工序遷往內地，尤其是珠三角地區。一些高端的鐘錶產品，如陀飛輪機械錶等，產品的組裝是最重要的工序之一。然而，經過多年的工業北移，這類工序的專業人才在香港已經出現斷層，要重新發展已經很困難，並且不符合經濟效益。而像材料加工和表面處理這一類技術含量較高的工序，香港卻具有優勢。因此，論及香港鐘錶業的技術發展趨勢，莊龍三認為，要加強新材料的研發和應用，從中打造出香港鐘錶產品的特色，與瑞士和日本等產品形成差異化競爭。除此以

外，新材料和新技术的應用亦能帶動香港其他工業的創新發展，起到不可估量的作用。莊龍三勉勵香港鐘錶業中小企，要做別人沒有的東西，並要有技術自主權，才能在長遠的競爭中贏得勝利。

認清趨勢 積極支援

由於多年來為本地鐘錶業提供技術支援，看過了許多中小企的興衰，莊



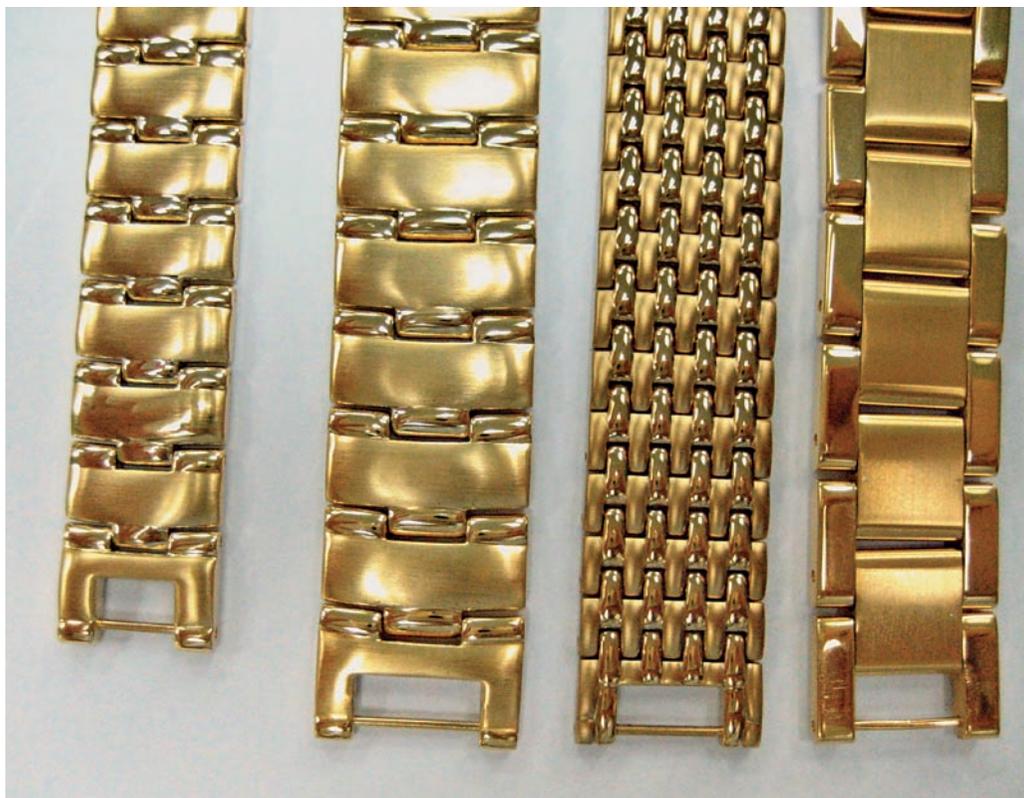
▲ 經錶面處理的不同顏色的錶帶效果

龍三認為，香港工業的趨勢正是往高科技和高增值方向發展，包括新型材料和新表面處理方法的研究與應用，自主研發的機械錶機芯的成功商業化，以及於本地提供機芯穩定性測試方面的認證等等。當然，這些發展如果光靠企業本身很難實現，須另有政府財政上的支援和政策上的引導。前者香港政府已經做得不錯，通過多種多樣的基金（例如BUD專項基金和創新及科技基金等等）為業界提供財政支援；然而，後者香港則做得不夠，莊龍三認為，香港政府應該放棄「自由放任主義」，制訂長遠的工業政策，對優勢工業（例如鐘錶業）作政策傾斜、重點發展。而且，政府應該將對本地鐘錶技術人員的培養支助列為經常性開支，並成立類似「質監局」性質的公營機構，為香港品牌的鐘錶產品制訂標準和指引。



▼► 不同類型的錶帶經表面處理產品照





▲ 經表面處理的金錶帶效果。



善用香港的條件 認清趨勢走高增值

① 掌握技術 製造優勢

掌握關鍵技術，材料加工和表面處理這一類技術是香港較有優勢的領域。

② 認清趨勢走高增值方向

勞工密集型的製造，宜由內地填補，這是大趨勢，材料加工和表面處理這一類技術要求較高的工序，在香港處理，著重新材料的研發和應用，從中打造出香港鐘錶產品的特色。

香港鐘錶品牌若要在國際市場上展現本身的特色，創出自家品牌，採用跨界合作（Crossover）的發展模式是其中一條出路。憑藉自家生產機械錶機芯的優勢，並繼承父輩對中國木雕藝術的熱愛，沈慧林成功將手錶產品與中國木雕文化「Crossover」，並打正旗號，將「萬希泉」建構為第一個「港產陀飛輪機械錶」品牌。



結合中國木雕藝術

鐘錶品牌創新風格

自家機芯廠 工序處理靈活

歷經多代人的努力，香港已成為世界鐘錶業的重鎮，在出口貨量與貨值方面皆位居世界第二位。然而，在芸芸鐘錶產品中，標榜屬香港品牌的產品只佔少數，不少人對香港鐘錶品牌的整體印

象是欠缺特色，更甚是認為論工藝，香港品牌不及瑞士；論科技，則不及日本。對此，獨具慧眼的沈慧林卻不認同，他憶述，其父多年來於杭州經營的手錶機芯廠，便已具備製造陀飛輪機械錶機芯的能力。

為實現上一代未完成的事業，沈慧

林毅然放棄投資銀行的高薪厚職，矢志創造一個高檔的港產機械錶品牌。受父親鍾情於中國木雕藝術的影響，令他靈機一觸，決定將父親的事業和愛好合二為一，創立「萬希泉」品牌，取「萬眾希望之源泉」之意。憑藉自家機芯廠的技術優勢，「萬希泉」成功推出多款結合木雕藝術與機芯雕花的陀飛輪機械錶產品，並為客戶提供機芯刻字服務，成功闖出名堂。在其他鐘錶品牌受瑞士機芯供應短缺及外圍經濟動盪影響，以致業務萎縮之際，「萬希泉」由於擁有自家的機芯供應，令生產成本易於控制，加上產品供應靈活，因此成功克服逆境，業務發展相當迅速。

加強技術認證 建立品牌聲譽

一般消費者想起陀飛輪機械錶，很自然會聯想起瑞士品牌的精湛技術與精準性能。為致力在這兩方面追趕甚至超越瑞士品牌，「萬希泉」陀飛輪採用每小時28,800次的超高擺動頻率，使其精密度可媲美歐美名錶品牌，穩佔現時世界陀飛輪技術之首位。此外，「萬希泉」採用「T36」以至「T48」（手錶行走36或48小時）作為測時標準，以確保手錶具備最佳性能。由於採用自家製造的機芯，故「萬希泉」不但創造出優質的香港品牌，更能以極高的性價比與保值度，將這些世界頂尖技術帶給消費者，並在短短兩年間已建立卓越的品牌聲譽。

發展新興品牌 注意售後服務

作為新創品牌，沈慧林坦言，創業



▲ 萬希泉《超人：鋼鐵英雄》陀飛輪腕錶

之路困難重重，純粹是「膽粗粗」先做先試。「讀書人往往容易被『學院派』背景拖累，在創業前患得患失，將自己困於計劃和調研的階段裹足不前。」

沈慧林認為，做好計劃與調研固然重要，但更關鍵的是執行能力。作為中小企，創業初期必須主動聯繫客戶，積極與他們建立互信關係，這亦是沈慧林

▼ 萬希泉吉祥系列情侶手錶



▲► 萬希泉女裝系列陀飛輪手錶

對於中小企創業人士的忠告。「對於新推出機械錶品牌的品質，客戶難免沒有太大信心，故售後服務尤其重要。由於『萬希泉』有自家工廠作支援，因此優質的售後服務就成為品牌的另一優勢。」

作香港品牌先驅 潛力優厚

近年中國政府大力發展內需，相關政策陸續出台。面對潛力龐大的內銷市場，沈慧林表示，對於進軍內地創一番事業深具抱負，除銳意發展內銷品牌

外，也期望可配合國家政策，弘揚中華文化。沈慧林理解到內地消費者普遍偏愛外國鐘錶品牌，故特別為「萬希泉」制訂了一條「由內而外再到內」的市場策略，即強調品牌由香港起家，並致力發展外國市場，讓內地消費者先從香港及外國接觸到「萬希泉」，為品牌累計一定人氣後，再順勢大力發展內銷市場。現時「萬希泉」已成功打入日本和韓國的市場，並利用「植入式廣告」在日劇進行宣傳，讓收看有關日劇的觀眾對「萬希泉」品牌產

生共鳴。「Branding Globally, Sales Domestically」，作為香港陀飛輪機械錶品牌的先驅，「萬希泉」有潛力成為「萬眾希望的源泉」。

▼ 2012年底推廣期內送贈給客戶的精美陀飛輪袖口鈕一對



▲ 萬希泉領航系列腕錶



善於把握優勢 成希望源泉

① 珍惜並善於發揮優勢

憑藉創辦人的學識、創意和勇氣，「萬希泉」成為「企業傳承」的優秀典範。

② 重視工業和技術

即使是以文化和設計作招徠，但技術依然是陀飛輪機械錶的靈魂，不可忽視工廠對品牌的莫大支援。

③ 制訂合適的市場戰略

因應陀飛輪機械錶這特定產品，制訂「由內而外再到內」的市場發展戰略。

憑着出色的設計功力，穎時錶業有限公司曾經在鐘錶設計比賽中屢獲殊榮，亦成功吸引世界多個名牌的訂單，成為香港鐘錶業O.D.M.商業模式的典範。



自我裝備擴闊視野

逐步發展鐘錶業王國

OEM起家 北上發展贏口碑

穎時錶業有限公司董事鄭華禮憶述，成立於1990年的穎時錶業有限公司（以下簡稱「穎時」），與大多數港資鐘錶製造企業相似，起初主要以接外國品牌的O.E.M.訂單起家，依靠企業自身

對製造技術的認識，將客戶提供的理念和需求，變成一件件實物和產品。「由成立之日開始，穎時即以『為客戶解決問題』為己任。為了更快地對客戶訂單作出回應，以協助他們改善產品設計，並應付愈來愈多的訂單數量，我於1996年決定在東莞開廠，成立新雅錶壳製品



▲ 穎時辦公室。

廠有限公司（以下簡稱「新雅」）。」

經過多年耕耘，穎時現已成為擁有優秀設計和高效生產能力的O.D.M.廠商，連同內地廠房合共聘有超過330名員工，為多個國際名牌提供完整而成熟的產品製造解決方案。

培育設計人材 成就優質服務

穎時錶業的設計能力備受業界肯定，更分別在2011和2012年連續兩年在香港鐘錶設計比賽中獲得殊榮。提及成功秘訣，鄭華禮透露，重視人材的培養是箇中關鍵。穎時除多次贊助香港知專設計學院的畢業生參與產品設計比賽，又積極與香港專業教育學院（李惠利）合作培養鐘錶設計人材外，亦十分鼓勵員工持續進修，並用實際行動資助員工報讀在職碩士課程。「有員工將平日工作上遇到的技術問

題，作為碩士論文的課題，並將課題研究的成果在工作中實踐，成功解決工作上的技術問題，這亦是企業與員工達致雙贏的良性循環。」

投資新技術 開拓新領域

O.D.M.與O.E.M.最大的區別在於，企業對產品設計的參與度不同。鄭華禮稱，客戶會為O.E.M.廠商提供產品設計圖，故O.E.M.屬代工性質，最為着重的



▲ 穎時的特色鐘錶出品



▲ 穎時的董事——鄭華禮先生。

是製程能力、品質保證及生產能力。而O.D.M.廠商要同時兼具產品設計與開發能力，蓋因客戶往往只是提供產品概念與規格，某些客戶更會希望O.D.M.廠商協助他們將天馬行空的創意變成實質產品。「為滿足客戶不斷湧現的創新意念，穎時需不斷投資以研發新技術，藉以向客戶提供全面的產品解決方案。並不時為本港的廠房添置新機器和設備，

開拓新的服務領域，以便能迅速回應客戶的要求。

專注本業 避免隨波逐流

儘管穎時推出自家手錶品牌「EWADO」（倚華度），但目前仍處於試驗階段，暫時只會出口至外銷市場。鄭華禮指出，香港鐘錶業的中小企必須認清自己的優勢和缺點。以外銷與



▲ 穎時的研發部門。

內銷為例，企業須具備截然不同的知識。穎時在出口市場累積了多年經驗，熟悉外國法律及消費者口味。但若要轉往開拓內銷市場，便要從頭開始學習。鄭華禮又寄語同業，雖然由外銷轉內銷是大勢所趨，但中小企必須對自己的能力有清楚認識，並專注於本業，切忌捨本逐末、隨波逐流。

備多元技能 具長遠目光

鄭華禮直言，本港鐘錶從業員與內地同業比較，最大優勢在於可作全面發展。比方說，一個設計師在從事產品設計時，往往能一面鑽研製造技術，一面學習企業管理的知識，假以時日甚至能成功創業，成為業界的新力軍。因此，他提醒有志投身本港鐘錶業的年青人，必須高瞻遠矚，具有長遠的目光及廣闊視野，同時要明白投身鐘錶業，起薪點不一定很高，但這個行業甚具發展潛力，前景亦佳，年青人從中所得到的事業滿足感和財富，並不亞於其他行業。

▶ 穎時的珠寶特色腕表。



將理念變成實物 憑設計創造價值

① 為客戶解決問題

善於和客戶溝通，瞭解客戶的理念和需求，並將之變成實在的產品。

② 為業界培養人材

提供機會予年輕人實習和嘗試，從而為業界培養新血。

③ 為發展拓新技術

積極投資於新技術，為客戶提供更好的產品解決方案。

「世上只有第一才會讓人深深的記著你！」這句話意義深遠，要做到不是易事，憑著這信念不斷將最新技術應用在自己的產品上，保持競爭力，使BULOVA寶路華鐘錶品牌歷久彌新。



過百載見證大時代

造錶意念自成一格

經歷二次戰火的年代

寶路華鐘錶國際有限公司（下稱：寶路華）的董事長麥世枝先生表示，寶路華鐘錶品牌已有138年歷史，源自捷克移民美國的約瑟夫·寶路華（Joseph Bulova）於1875年在紐約開設一家珠寶及手錶專賣店，由小規模的鐘錶製造及

銷售做起，是目前可在美國博物館中找到的三大名錶（Gruen，Longines——浪琴，及BULOVA——寶路華）之一。寶路華第一次大轉變於1912年在瑞士Bienne開設了製錶廠投產，當時業務蒸蒸日上，更投出當年的100萬美元作收音機廣告在全美國宣傳，當時的這金額可以買起整條華爾街，鋒頭一時無兩。

可惜其後遇上1914年第一次世界大戰，百業皆停，在戰後才可重整事業，分別在1928年及1931年發明全球第一個收音機時鐘及製造全球第一個電子鐘。但在1941年再遇上第二次世界大戰，更被當時的美國國家顧用生產炮彈引爆器（fuse）作軍用途，鐘錶生產線停頓，戰後才可回歸鐘錶生產。

寶路華重拾鐘錶事業，在1952年發明Accutron音叉腕錶，在當時被譽為300年來錶壇最重要的新突破，原理是利用音叉的固定共震頻率來驅動齒輪，其震頻超過360Hz，音叉代替了傳統機芯的游絲、擺輪等部件，再由電池提供動力，代替了機械錶的發條裝置。在當時來說音叉錶準確度很高，保持於每日少於2秒誤差，風行至六十年代。

最困難的七十年代 重整路向

在1970年開始進入石英錶的年代，由日本將音叉原理製成石英振子，由電池提供動力，石英的固定共震頻率來驅動齒輪比音叉的方式更準確，因此在數年間，寶路華音叉錶被石英錶及跳字錶完全攻陷，在七十年代末遇上財務危機！在1979年，寶路華正式成為The Loews Corporation旗下公司，有了財務上的支持，寶路華在1983年，再次有創新的技術，發明了當時最薄的牆鐘；1987年更成為美國奧林匹克國家隊的指定供應商。

創新技術應用滿足顧客的需求

麥董事長透露，寶路華的作風平實，一切的技術應用靈感均來自顧客的需求，要深入了解什麼是顧客想要的及期望的，再從以滿足他們這些需求為出發點，憑著這樣不斷的醉心研究創新的

久久真鑽系列



俊仕系列



星河系列



限量系列





▲ 最近的推廣



◀ 傳統音叉腕錶機芯



▲ 1973年Spaceview cal. 214音叉腕錶



在2011年中，因應寶路華的粉絲的渴求，限量製造了1,000隻音叉腕錶，令音叉科技重現眼前，新機芯用上最新的電子技術，但外觀仍保留初代格局，十二時位置是電磁鐵音叉，而電磁、電路板和電阻也跟昔日機芯相似，物料上則不同。

在2013年寶路華的重頭產品是CALIBRATOR機械腕錶，當腕錶需微調準確度時，不需找技術人員，只要使用隨腕錶附送的調節鎖匙便可，方便簡易，另外錶殼及調節鎖匙更使用新物料鈦金屬，而且更運用了獨家的方式使鈦金屬更白，鈦金屬優點是耐蝕性高，熔點高達1670℃，耐熱性200-500℃優於任何材料，高強度約為不銹鋼之1.5-2倍，質輕為不銹鋼之0.4倍，對人體皮膚有抗過敏性，觸感良好。

技術，應用在鐘錶上以留住顧客的心。在數年前，寶路華看到市場上很多顧客想擁有一隻機械腕錶，可惜價格高，不捨得購買，如果可以買到一隻像機械錶般的石英錶就最好！當很多人都想世上那有這樣的好事時，寶路華就研發了PRECISIONIST腕錶，它的秒針擁有機械錶行針方式，是機械錶行外觀，但實在是石英錶，PRECISIONIST腕錶很受顧客歡迎，帶動寶路華有雙位數字的銷售增長。

親力培育人才 看好中價錶市場

麥董事長表示，寶路華香港的同事，皆是他親力親為及實行實地考察培育出來，這樣的教授才會令他們學到更多及體會更深。另外，麥董事長透露，時常教導同事或後輩要以顧客的眼光為出發點去評鐘錶產品，單靠主觀的看法，時常出現誤差。

對市場的看法，麥董事長表示，感覺到傳統的消費模式三角形在變化，最高端消費不變，但最低端消費收狹，中消費的一群在擴張，因此寶路華亦繼續朝著中價錶的路向。中國人的市場很重品牌形象及信心，所以寶路華對品質有嚴格的追求，另外為了更有效地分配維修配件，寶路華採用中央存配件，接有維修單時，發出配件到代理處，立即替顧客修正，讓顧客滿意。



▲ 寶路華時款腕錶



以誠心及創新技術留客

① 以創新技術應用留顧客

寶路華自138年前創業以來，不斷的醉心研究創新的技術，應用在鐘錶上以留住顧客的心。

② 用心感覺顧客的需求

技術應用均來自顧客的需求，要深入了解什麼是顧客想要的及期望的，儘力滿足顧客需求。

③ 看好中價錶市場

傳統的消費模式三角形在變化，最高端消費不變，但最低端消費收狹，中消費的一群在擴張。

The image features a large, stylized letter 'M' in a light teal color on the left. To its right, the Chinese characters '市場' (Market) are written in a large, bold, white font. Further to the right, the characters '拓展' (Expansion) are written in a smaller, white font. The background is a solid blue color with several white gear outlines of varying sizes and orientations, creating a mechanical or industrial theme.

M 市場 拓展

O.D.M. DESIGN & MARKETING LTD.

太子珠寶鐘錶公司

飛騰錶業有限公司

寶光實業（國際）有限公司

時運達集團（下稱時運達）明白現今經營手表零售生意的竅門：既需要選取特定的市場，也要不斷為手表的設計注入創意。自從於1999年創立時款o.d.m.品牌手表，時運達經過十多年努力開拓市場，到目前已成功在年表人的手表市場佔一席位，成為時款手表的佼佼者。



破舊立新

順應市場另創新潮

轉型循序漸進 闖新方向

以往從事鐘錶業的港企著重於O.E.M.出口生意，但近年經歷一連串外圍經濟的變化，如歐美市場的震盪等，致出口業至今仍未復甦。至於面對

內地鐘錶企業的競爭局面，港企除了O.E.M.之外，亦已著手遁O.D.M.的方向發展，甚至發展O.B.M.。當中的轉變，以及不同部份的作業，都需要不同的專業去做才可以成功。如O.D.M.作業須有具創意的設計；O.B.M.作業則須有市場



▲ o.d.m.專門店

的觸覺及強大宣傳。在不同時代，便有不同的挑戰，引發不同的轉變，繼而導致鐘錶生產鏈中的企業之興衰。在轉變中的市場立足，要不斷為產品或企業尋找增值點，這才可以為企業製造生存及發展空間。

時運達的主席蘇永強就把握著時代變遷的節奏，於1999年決定在時運達旗下組成o.d.m. design & marketing Ltd. (下稱: o.d.m.)，創造出時款o.d.m.手表品牌，標榜以原創設計，將原本成立於1978年只做O.E.M.鐘錶及電子消費產品生意的港企工廠，轉型以O.B.M.作業為重，這個轉變絕對是對抗過時企業運作的發展，亦為企業贏得市場上時款電子表的巨頭稱號。

新思維開拓新市場

一般港企開拓市場，是先開拓鄰近的內地市場，再發展外國市場，但蘇永強表示，o.d.m.的市場操作思維，是先開拓外國市場，再打進內地市場。早在

10多年前，o.d.m.主動出擊先朝外國市場邁進，因此目前在o.d.m.的網頁上可看到o.d.m.的手表在世界多個國家如美國、巴西、墨西哥、法國、德國、意大利、希臘等穩佔了市場，令o.d.m.品牌打響名堂，晉身為國際品牌。在5年多前才著手開拓內地市場，目前o.d.m.在內地市場發展亦見順利，在數年間，o.d.m.品牌手表





▲ o.d.m.概念店

已在內地多個城市有售。

蘇永強多年來開拓外國市場的心得是「think globally, work locally」，即是在市場運作上需要具有國際思維，但操作上也需要當地化，使用當地的推廣方式，才可以迎合當地的消費市場，透過推廣將產品帶到客人面前。

放眼內地 更上一層樓

大部份的港企生產線均設於內地，近年內地經濟起飛，人民幣不斷升值，蘇永強表示，如銷售額的增長追不上，加上成本上升，結果利潤下降，事實擺在眼前，只是如何去面對，作出策略上的改變去迎合。o.d.m.品牌手表的市場定位及目標受眾是非常清晰的，時尚有型，目標受眾是年齡在25至35歲的年輕人。在內地經濟起飛及人民幣高企下，開拓內地

市場是不錯的選擇。內地消費者購買力提升，令o.d.m.品牌手表沒有價格障礙這問題，是市場發展的動力，因此蘇永強透露未來五年，時運達都會放重發展內地市場。



▲ o.d.m.時款腕錶

面對威脅 及早擬定對策

蘇永強透露，做生意不可以閉門造車，要多留意各方面的變遷。他近期聽聞美國的手機品牌一哥將在今年推出該品牌的電子手表，這對他的公司來說是一個很大的危機。自從這個美國手機品牌在數年前推出了智能手機，集鐘錶、相機、計數機等於一身，風靡全球的消費者，亦改變了人們對鐘錶的看法。鐘錶市場的需求下降，手表成為時尚服飾或身份象徵，而不是看時間。時運達專營電子手表的o.d.m.品牌，蘇永強坦言會密切留意往後發展，他亦聽聞該品牌的電子手表的價格不在o.d.m.品牌所定的範疇內，但相信亦會帶來影響，所以o.d.m.已在設想適合的策略對應。



▲ o.d.m.時款腕錶



定位清晰具危機意識 勇於求變

① 經得起變遷

於1999年時決定在時運達集團旗下組成o.d.m. design & marketing Ltd. (下稱: o.d.m.)，創造出時款o.d.m.手表品牌，標榜原創設計。

② 變陣後市場定位清晰

o.d.m.品牌手表的市場定位及目標受眾非常清晰，是時尚有型，目標受眾是年齡在25至35歲間的年輕人。

③ 做生意要具危機感

不可以閉門造車，留心環境變遷，作好準備迎接新的挑戰。

看清市場的變化，清晰知道客人的來源，放眼大中華，太子珠寶鐘錶公司以明白客人的口味為出發點，運用現代化管理，從人性化服務出發，贏取顧客的口碑。



培才育才重管理

「誠」全中華業務

從專櫃做到知名鐘錶零售

就算未有留意高檔珠寶鐘錶的人，都會在電視中經常看到《太子珠寶鐘錶特約：瞬間看地球》，這是太子珠寶鐘錶公司（下稱：太子珠寶鐘錶）的其中一個特約電視節目。太子珠寶鐘錶執行董事朱繼陶先生透露，太子珠寶鐘錶前身最初只是一個6呎長的專櫃，創辦人鄧鉅明博士於1984年在尖沙咀漢口中心成立大亞錶行，其後改名為太子珠寶鐘錶公司。發展至2003年，已成功擁有四間零

售舖，其後經過不斷努力及改革，用嶄新思維並引入現代化管理模式，使企業加快擴展，經過29年的努力經營，目前在香港已擁有14間零售舖，澳門有2間零售舖，中國上海及廣州各有一間零售舖。

求突破 引入現代化管理

很多香港的鐘錶零售公司都是家族式經營及擁有，太子珠寶鐘錶在創業初亦循著一貫的模式經營，但憑著創辦人鄧鉅明博士的敏銳觸角及多變的經營策



▲ 彩星中心總店

略，再加上後期加強管理，釐定制度，培育人才，太子珠寶鐘錶得以成功進入現代化管理模式，改變了以「人管人」的制度，取而代之的是以完善制度去管理業務。

在家庭式經營模式中，「人管人」的制度是每一分店會用一位最可信任的親信去管理，採取人釘人的監視工作，這樣的管理在小規模的商店大概可行，但要擴展業務，發展到連鎖店式的規模，便不可能有足夠親信可用。現代化管理是另一概念，是運用制度及政策去管理，清晰釐定員工的崗位、責任、要求，有獎有罰，令員工對自己的工作範疇有目標，產生進步的動力，與企業的發展同步。

重口碑 專業領域增強服務

在2011年前，太子珠寶鐘錶在內地並沒有分店，但很多內地人都認識太子珠寶鐘錶的商號，在前來香港買錶時，

特意選擇太子珠寶鐘錶。內地客戶是從哪裡認識太子珠寶鐘錶？很明顯，這是專業服務及以誠待客的良好口碑帶來的效果。內地遊客受到推介到太子珠寶鐘錶選購鐘錶。太子珠寶鐘錶在過去29年的經營中，專業及細心的服務，贏取顧客絕對的信任。本着以客為尊的精神，太子珠寶鐘錶獲得香港零售業界最具領導地位的機構—香港售管理協會頒發之四項年度服務大獎，當中包括神秘顧客計劃中的最高殊榮「最佳服務零售商大獎」，優質服務備受肯定。



▲ 圓方商場分店



▲ 主席及行政總裁鄧鉅明博士MH（右）及執行董事朱繼陶先生（左）從政務司司長林鄭月娥女士手上接過「最佳服務零售商大獎」獎座

香港鐘錶業界一直存在人才缺乏的問題，因此太子珠寶鐘錶一向不遺餘力培養新人。在招聘最底層的銷售人員時，會考慮一些以往從事過高價品銷售的人員，設立完善培訓制度。新人進公司，先參加迎新活動，讓他們認識公司的文化及核心價值，再提供產品知識培訓後，便派他們先負責基本的初步鐘錶產品銷售，一段時間後，可透過考試合格晉升至負責銷售更高檔次的高價鐘錶，培訓過程中亦同時提供普通話培訓及產品資訊更新，提高服務質素；另外，公司亦設有fast track（快速升級）

制度，重點栽培特別資質優厚的新人。

紮根香港 放眼大中華

朱先生表示，太子珠寶鐘錶紮根香港29年，生意一直是以遊客為主，隨著年代的變遷，初期由歐美遊客為主導，至後來日本遊客取而代之，再發展至現在的內地遊客領航，現時他們九成的生意來自內地客，鐘錶的款式及口味亦跟隨著來自不同地區的遊客轉變。例如，歐美人士體格比較大，喜愛較大型的珠寶，日本遊客個子比較小，喜愛小巧細緻的，再進展至現在的內地客人，亦有多方面的要求，例如細緻的手工，奢華款式等。在內地上海及廣州的店，除了加強內地人客對太子珠寶鐘錶的認識外，亦是提供售後服務給予內地顧客的地方。目前真正的銷售還是較體現在香港市場，從2011年開始已著手籌備在內地更多的地區開設分店。在近數年的方向，太子珠寶鐘錶的



▲ 海港城海洋中心分店



▲ 太子珠寶鐘錶公司鼓勵員工積極參與慈善活動

目光會放在大中華，包括香港、澳門、中國及台灣。

回饋社會 積極參與慈善公益

太子珠寶鐘錶熱心參與公益活動，在2007年已成立了義工隊，鼓勵員工為社會大眾服務，經常透過不同的捐助去

幫助社會上弱小的階層，有時會捐出名錶拍賣為慈善，收益全數捐出，通常賣價均高於市價，買家半買半捐得名錶，慈善機構獲善款，而太子珠寶鐘錶亦成功提升實踐企業社會服務形象。太子珠寶鐘錶於連續五年獲選為「商界展關懷」機構之一。



引入現代化系統管理，以口碑為先，紮根香港

① 引入現代化管理

大膽引入企業管理的現代管理制度，實踐以制度管治，令員工有各自的工作目標，提高生產力。

② 以口碑及服務放在第一位

以專業服務，開創口碑，吸引顧客再次光臨，以及介紹親友來臨光顧。

③ 紮根香港 放眼大中華

九成顧客由內地來香港消費，大中華區包括香港、澳門、中國及台灣是不可忽視的市場。

飛騰錶業有限公司近十年來積極在零售及品牌建設方面努力，市場上已見成績，自創的香港品牌「天普時 — TEMPORIS」，在有效的宣傳下，知名度日增，這個品牌建設之路，成借鏡是業界之福。

內外兼備

品質設計與時並進

從OEM走到OBM的典範

運年錶業集團（下稱運年）由劉展灝先生於1983年創立，初期以O.E.M.模式開始事業，曾主力出口生意，企業發展至今，營運模式已有大轉變，企業除了O.E.M. / O.B.M.的業務外，亦於1991年成立飛騰錶業有限公司（下稱飛騰）代理其集團公司擁有之鐘錶品牌。企業

其下擁有四個品牌：BULER、Jeand' Eve、SULTANA及TEMPORIS，首三個品牌均是瑞士製的鐘錶，而最為香港人熟悉的是天普時 — TEMPORIS，因為自2008年起，已聘用香港電視紅星胡杏兒為代言人，在胡小姐的代言下，加上飛騰精心的市場推廣投入配合，天普時品牌知名度日增。

O.B.M.模式的重點是要把創意放在

► 運年及飛騰的董事總經理——劉展灝先生



產品上，製造與市場上已有產品的分野，在市場規劃中要把主攻市場劃分清楚。飛騰的品牌經理劉樂濤先生透露，世界上普遍消費者的中心已肯定了瑞士錶及日本錶的地位是一哥及二哥。但香港鐘錶業能在世界上佔有一席位絕不容易，畢竟香港是世界鐘錶出口第二大的地方，鐘錶配件在世界鐘錶業上是具有領導的地位，在分析中角度，香港鐘錶企業強項及存在價值是比較適合走中價錶及年輕時尚路線，在天普時品牌身上正散發著這種濃厚的味道，它擁有大膽及創新的設計，在運用物料及配件上亦是走在市場的尖端，這可見飛騰所花的市場規劃心思，在清晰的目標市場及路線中針對性的推廣是成功之道。

品牌建設之路 不單靠品牌口號

飛騰的品牌建設之路，重實力，不是單靠品牌的口號。由於運年集團公司自設廠房生產旗下的品牌產品，飛騰的董事總經理劉展灝先生表示，早在1990年已在瑞士設廠，對於企業的出品有非常嚴格的品質要求，而且到目前仍堅持香港有廠房生產，選用日本的優質機芯的天普時品牌鐘錶就是全在香港鑲嵌，飛騰可以全權控制品牌出品的品質，因此天普時品牌鐘錶除了外表設計時尚吸引及精心用料外，香港生產的優異產品質素才是給顧客最大的信心。

消費者決定買任何產品時，首先是看上那產品的外觀，因此用心設計，將創新及創意體現在產品上去吸



▲ 天普時時款腕錶
"Secret Garden"



▲ 天普時時款腕錶——"Time" 系列及 "Graceful Maple"系列。

引顧客第一印象是非常重要的，劉展灝總經理透露，連年集團除了在香港已聘用十多位的设计團隊外，亦在瑞士聘用自由設計師（freelancer），不時與瑞士的自由設計師合作，令產品更有歐洲元素，此外早在2004年飛騰的天普時品牌鐘錶已進入內地市場。

近年市場 放重內銷及中東

劉樂濤品牌經理表示，未來數年飛騰的主要銷售市場應會放在大中華（內地、香港及澳門）及中東（卡塔爾、迪拜、阿聯酋等）。天普時品牌鐘錶由2002年出台後，2011年隨著大量的內地自由行來香港消費，生意上是一個高

峰，雖然2012年零售市場放緩，原因是內地經濟調控及歐債危機，削弱了消費者購買力，香港產品憑著與內地產品的品質及服務分野，相信未來的香港零售市場是會穩步發展。

另外，劉展灝總經理表示，一直都鼓勵出口加內銷結合來應對經濟的轉變，出口是大部份港商的固有生意，不應一刀切不出口，宜撥部份資源投資內銷市場，而天普時品牌鐘錶在2004年已推廣至內地，在有效的宣傳推廣下漸見成績，相信內地對香港產品是具有相當的信心，發展前景樂觀。

劉樂濤品牌經理表示，看好的是中東市場，早在5至6年前，已在中東與代

理商合作，開拓當地市場，包括：卡塔爾、迪拜、阿聯酋等地，而近年中東等地均有不錯的銷售量，天普時品牌具時尚、華麗、創新的設計鐘錶很適合當地顧客的喜好。

培育人才 不遺餘力

劉展灝總經理表示，香港的年青一輩比較喜歡選擇地產及金融有關的行業，鐘錶業的產業鏈其實很遼闊，需要不同的人加入，如設計、生產、採購、品質管理、市場營銷等等，業界或政府應在中學及大學多宣傳，讓年青人多考慮地產及金融以外的職業。在人才培育方面，飛騰積極參與業內商會舉辦的設計比賽，激發設計師的潛力，另外，飛騰一年會有約三次的內部培訓，更新老員工產品資訊與知識，及培訓新員工。飛騰在業內亦提供暑期工的機會給予工業學院在讀的學生實習，令他們學以致用，增加行內的人才。

回饋社會 良心企業

劉展灝總經理表示，相信香港生產的產品在內地市場具有競爭力，而且進入內地市場更可以利用CEPA免關稅的優惠，因此建議鐘錶的部份主要工序如鑲嵌等可



▲ 天普時高貴的 "Zoom" 系列腕錶

以遷回香港。連年錶業正是把最重要的鑲嵌工序在香港的工廠製造，這些工序中，某些單一且非常簡單的作業聘用輕度殘障人士，為社會上一些弱勢社群提供就業機會，為造福社群盡綿力。

- * O.E.M.：委託代工生產（Original Equipment Manufacturing）。
- O.B.M.：生產自有品牌營銷至市場（Own Branding & Manufacturing）。
- CEPA：《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》



重品質 出口內銷同步進行

① 堅持香港有廠房生產

連年錶業選用日本的優質機芯的天普時品牌鐘錶，是全在香港鑲嵌，可以全權控制品牌出品的品質。

② 放眼內地及中東市場

飛騰的生意策略出口加內銷，在固有的生意中撥部份資源投資內銷市場。

經歷了50年蛻變的寶光實業（國際）有限公司（以下簡稱「寶光」），對建立品牌有著一份堅持，在過去的營商發展中分別打造出以浪漫愛情為形象的手錶品牌“SOLVIL ET TITUS”「鐵達時」，以及擁有強大覆蓋網絡的鐘錶連鎖店「時間廊」，現時已成為本地市場及國內遊客熟悉的中檔鐘錶品牌。



半世紀蛻變

銷售網絡遍亞洲

以零件生產起家 引入不銹鋼製錶

成立於上世紀60年代，寶光最初的製造工廠是設於現時新蒲崗的寶光商業中心，以生產鐘錶零件為主，當時香港主要使用銅來生產鐘錶配件，但寶光當

時已在生產上運用了創新的營運理念，引入瑞士高科技、以不銹鋼來生產鐘錶配件，領先競爭對手，為公司建立屬於自己的價值，因而公司命名為STELUX group；“STELUX”是指Luxurious Stainless Steel的意思。

跳出生產的框框 發展零售至品牌擁有着

在企業發展的初期，寶光為拓展多元化業務，於70年代收購了瑞士一個手錶品牌——“SOLVIL ET TITUS”「鐵達時」，經過多年悉心的市場推廣，現已成為寶光一個重要的自家品牌。

於80年代開始，東南亞地區包括香港在內，經濟開始不斷快速增長，寶光意識到要與經濟同步發展，零售業會是一個與消費者有直接接觸的行業。因此，於1985年，集團在已有的本業上加設零售行業，在香港開設「時間廊」，售賣中價手錶，針對中產階層。當時邀請了夏韶聲為「時間廊」的一輯勵志廣告唱主題曲，「爭取一分一秒，時間第一，City Chain!」深入人心，大大提高了「時間廊」的知名度。

同時期，寶光亦非常著重建立自家的品牌，於80年代末至90年代為“SOLVIL ET TITUS”「鐵達時」品牌拍攝了一系列「天長地久」經典浪漫愛情電視廣告，以當代紅星如梅豔芳、王傑、周潤發及劉德華主演，廣告深入人心，經典金句「不在乎天長地久，只在乎曾經擁有」將“SOLVIL ET TITUS”「鐵達時」品牌與史詩式浪漫愛情緊緊扣上。時至今日，這些經典廣告仍然在短片分享網站——youtube供大家再三回味。

放眼在中國及亞洲城市

為配合業務的發展，集團於2005年進軍內地市場，「時間廊」目前在中國內地已經擁有超過100間的分店，主要分佈在廣州、上海及北京的一線城市，在未來一、兩年將會加強二三線城市的銷售網絡，如成都、武漢等等。「時間廊」在國內的市場仍屬投資期，集團正因應內地的消費模式的改變而作出調整，加強內地業務的利潤。集團不斷投放資源在其自家品牌上的市場推廣，加上「時間廊」強大的銷售網絡，都令國內的消費者對集團旗下的自家品牌及零售品牌有相當大的認識，加上零售品牌一直保持良好的服務質素以及售後服務，在市場上有一定的信心保證，成為國內自由行旅客來港購物時必到之零售點。

另外，「時間廊」在泰國、新加坡、馬來西亞這三個東南亞地區已經開設了200多間的分店，未來仍然會保持平衡穩定的發展策略。

善用人才 開拓新市場

每當開拓新市場，集團都會委派香港的人才先到當地進行管理及營運，以及訓練當地員工，

► 鐵達時經典天長地久腕錶





▲ 時間廊概念店



使他們更快地了解集團的管理模式及溝通文化，使日後能夠擔當當地分公司的重要角色，確保持續良好的發展以及繼續開拓當地市場。

主席黃創增先生認為雖然集團主要業務是在建立品牌以及零售，但他還是希望可以聘請對鐘錶有一定認識及有興趣的人才加入製錶行業，可惜香港多年來還是比較少年青人願意加入，這可能是因為香港還沒有完善的制度，不能給予入行者可見的發展前景。

順勢而行 期望發展網銷

黃創增先生表示，香港市場上的鐘錶沒有太多的科技元素，

◀ 位於新蒲崗太子道東的寶光商業中心

加上專業人才的缺乏、香港環保法例要求高、加上地租昂貴，業界除了在科技方面發展外，還可以在大眾化的層面上發展。他亦認為目前市場上的鐘錶主要向著三大功能性方面發展：對健康有幫助的、潮流性或手飾類的、以及擁有複雜機械的，因此在鐘錶的推廣上，還是建議由市場導向。寶光將會發展網銷業務，開設網店及網上經銷商，策略性地運用不同款式的貨品在不同的渠道銷售，例如有些貨品只會在網上銷售等等，以貨品來區分，減少實體零售店與網上銷售的衝突。

企業理念 責任感的看法

集團為50多年的企業，在每一個階段均有不同的挑戰，企業要有“Make the right move at the right time.”（在合適時候作出適當的舉動）的想法，由生產至零售、品牌的建立，至未來網上銷售，寶光將會成為一家集自家品牌、零售、批發以及網銷的企業。

近年寶光積極鼓勵員工多參與社會上的義務活動，而企業本身亦作出不同的捐獻來幫助弱勢社群。集團將會繼續履行對員工、顧客以及社會的承諾，提供理想的工作環境和員工福利、優質的產品服務，以及持續支持及參與社會各公益事務。



▶ 鐵達時陶瓷腕錶



看準時機 升級轉型打響名堂

① 看準時機，作出改變

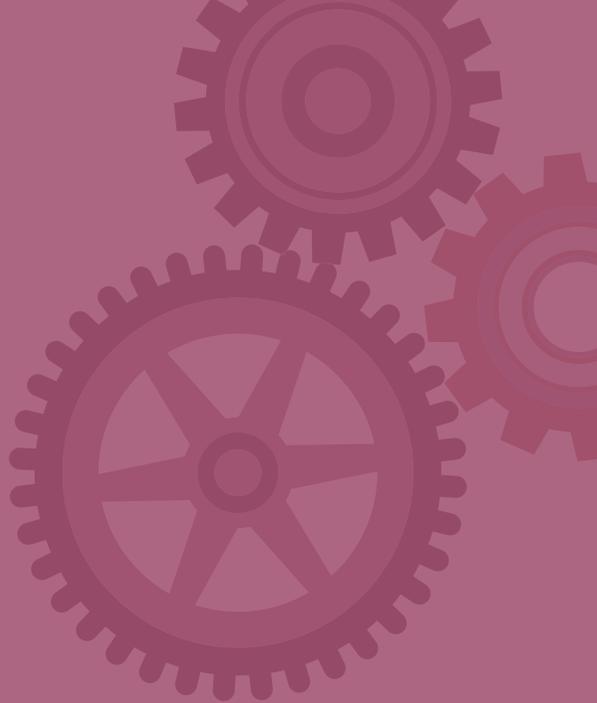
早在六十年代引入瑞士的高科技、以不銹鋼來生產鐘錶配件，領先競爭對手，為公司建立價值，獨佔先機。

② 業務發展具備前瞻性

為開拓新機遇，運用前瞻性的策略，逐步建立零售業務及自家品牌。

③ 建立自家品牌為最終目標

積極投放資源於品牌建立，透過一系列獨特的市場推廣項目，提升「時間廊」及「鐵達時」的品牌知名度及形象，以品牌的力量鞏固企業的利潤來源。



《香港鐘表業發展指南》 項目啟動論壇



在2012年9月7日，香港鐘表業總會聯同香港生產力促進局舉行了《香港鐘表業發展指南》項目啟動典禮，發布早前進行的問卷調查及研究的結果，典禮由香港鐘表業總會主席區宇凡、項目統籌兼香港鐘表業總會副主席高鼎國、香港生產力促進局企業創新科副總裁林廣成等為主禮嘉賓，得到業界的熱烈支持。

香港鐘表業總會主席區宇凡致辭時表示，鐘錶業是香港工業的表表者，是4大出口工業之一，在全球亦名列前茅，如2011年以出口量計，香港僅次於內地而排名第2，出口值也穩佔全球第2位，只排在瑞士之後。鐘錶業過去數十年的蓬勃發展，同時帶動了其他行業發展，如地產、零售及廣告等。

制定策略助前進

可是，本港鐘錶業近年亦面對不少困難，如歐美經濟持續不明朗、瑞士限制機芯出口、日本天災導致機芯供應緊張等，都令本港鐘錶業的前景蒙上陰霾。區宇凡以郵輪遠航作比喻：「郵輪必須朝着正確的方向航行，才能避開冰山，到達目的地。要引領鐘錶業這艘巨輪順利前進，業界必須懂得居安思危。而這個項目正好為行業制定合適的策略，和提供明確的方向，除了可引領鐘錶業進一步發展外，其他行業亦可作為借鏡。」

象徵巨輪順利運轉的啟動儀式結束後，由香港生產力促進局資訊科技及企業管理部首席顧問梁建誠發表問卷調查結果。該局於2012年8月期間進行問卷調查，訪問了107間鐘錶業中小企的負責人，收集業界人士的寶貴意見，從而為尋找發展方向提供可靠的數據基礎。

中東市場潛力優厚

對於行業前景的看法，調查顯示經濟前景儘管不明朗，但逾六成（61%）受訪中小企認為行業未來5年前景仍然平穩；更有14%認為前景將愈來愈好，它們主要從事零售及品牌行銷業務；而25%認為前景愈來愈差的企業，大部分是從事零部件和成品的製造業務。以上數據反映出處於產業價值鏈高端（如零售及品牌）的企業，面對經濟逆境的抗風險能力愈強。

梁建誠總結，大部分受訪中小企均對行業前景有信心，擁有自己的品牌是行業發展的主流方向，而「時尚配飾」和「身份象徵」是本港鐘表品牌的主要形象。可是，因難以吸引年輕人入行，業界人才方面供應不足，需要加強培養新血。技術方面，業界普遍認為本港需要有更多自主研發的核心技術，例如機芯，以確保供應穩定。至於重點市場，大中華地區，尤其是內銷市場，是目前及未來最重要的市場；而中東市場目前雖然比重不高，但未來發展潛力亦巨大。



▲ 區宇凡以郵輪遠航比喻鐘錶業發展，認為行業需要適當的指引及發展方向，才能進一步發展。



▲ 梁建誠在典禮上公布及解釋問卷調查結果，詳情將收錄於日後出版的《香港鐘表業發展指南》之內，供業界參考。



資深業界人士經驗之談

發布調查結果後，典禮亦特別安排論壇環節，由多名資深業界人士與在場人士分享對行業發展的看法，並即場解答提問。論壇由香港鐘表業總會副主席高鼎國擔任主持，他以「向西取經，向東市場」為行業發展作定位，呼籲本港廠商應學習歐洲廠商建立品牌的心得，再融入東方智慧發展自家品牌。

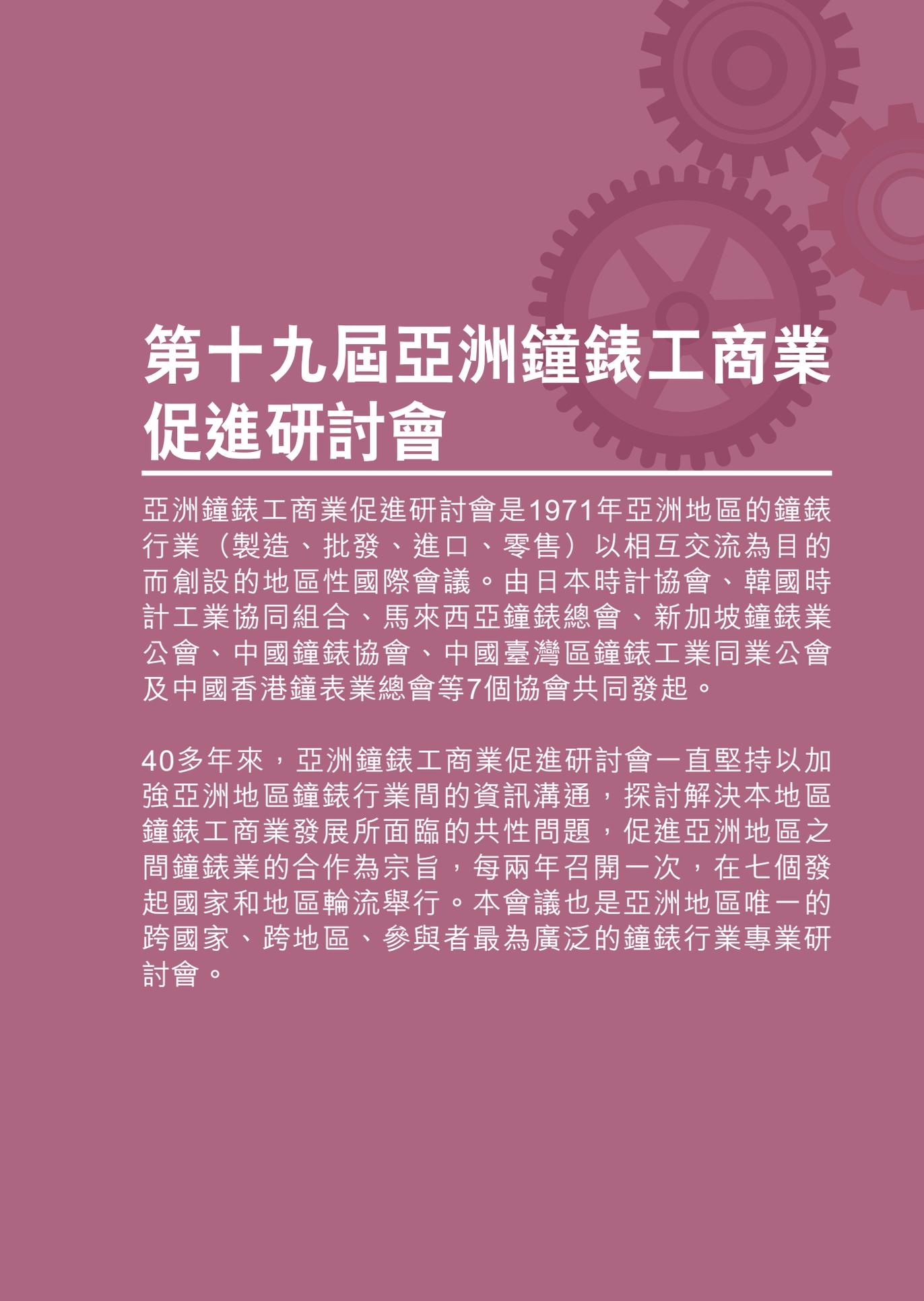
擁有逾25年時尚配飾產品營銷和管理經驗的Acestar Concept Ltd.總裁黃麗嫦指出，鐘表業發展的關鍵是要具備優秀的產品開發及設計能力。即使成功建立起品牌，也要配合好的設計，才可在市場上取得成功。而香港在銷售策略方面一向十分出色，但一般中小企於產品開發及設計方面卻始終較弱；反觀歐美品牌的成功之處，就是非常重視培養設計師，並願意投放資源在設計上。

環球鐘表貿易有限公司董事王堅全近年拓展自家品牌業務，其品牌在市場上大受注目。他認為，廠商要轉型拓展品牌，具有設計及研發能力是先決條件。以他創立的品牌為例，就曾嘗試與日本的設計師合作，推出Crossover特別版鐘表產品；品牌也曾和電視台及棒球隊等設計專屬產品，目的是為品牌累積「故事」（Story），因為成功品牌的建立，就是由一點一滴的「故事」所組成的。

瑞飾（亞洲）有限公司營業總監畢世傑所屬的公司，專門負責鐘表陳列專櫃的設計及製作。他認為，鐘表業拓展品牌業務是大勢所趨，當中可帶來許多事業發展機會，值得年輕人考慮入行。各歐洲品牌均在香港落戶，部署進軍龐大的內地市場，香港廠商亦積極建立品牌，以致行業需要大量設計師新血；而且建立品牌動輒需時5至10年，事業有長遠發展潛力。



▲ 論壇由香港鐘表業總會副主席高鼎國（左一）擔任主持，邀得環球鐘表貿易有限公司董事王堅全（左二）、Acestar Concept Ltd.總裁黃麗嫦（中）、瑞飾（亞洲）有限公司營業總監畢世傑（右二），以及香港生產力促進局資訊科技及企業管理部首席顧問梁建一同分享對行業前景的看法。



第十九屆亞洲鐘錶工商業 促進研討會

亞洲鐘錶工商業促進研討會是1971年亞洲地區的鐘錶行業（製造、批發、進口、零售）以相互交流為目的而創設的地區性國際會議。由日本時計協會、韓國時計工業協同組合、馬來西亞鐘錶總會、新加坡鐘錶業公會、中國鐘錶協會、中國臺灣區鐘錶工業同業公會及中國香港鐘表業總會等7個協會共同發起。

40多年來，亞洲鐘錶工商業促進研討會一直堅持以加強亞洲地區鐘錶行業間的資訊溝通，探討解決本地區鐘錶工商業發展所面臨的共性問題，促進亞洲地區之間鐘錶業的合作為宗旨，每兩年召開一次，在七個發起國家和地區輪流舉行。本會議也是亞洲地區唯一的跨國家、跨地區、參與者最為廣泛的鐘錶行業專業研討會。



「第十九屆亞洲鐘錶工商業促進研討會」

主題演講嘉賓：
唐克文先生（Mr. Thomas CRAMPTON）
奧美公共關係國際集團



亞洲鐘錶界兩年一次的盛事－「亞洲鐘錶工商業促進研討會」，今年第十九屆在香港舉行，在開幕禮中，大會邀請了一奧美公共關係國際集團360數字影響力團隊（下稱：奧美）的亞太區總監唐克文先生（Mr. Thomas CRAMPTON），來為大會提供主題演說。在加盟奧美之前，Thomas一直擔任記者，環球遊歷18年。他主要為《國際先驅論壇報》和《紐約時報》報導新聞，從五大洲的數十個國家發出報導。在過去的6年裡，他熱情的投身於數位化潮流，他的個人博客（thomascrampton.com）訪問量非常高，且讀者遍佈全球；此外他還經常作為主講人和主持人活躍在世界各地的高層會議上，從達沃斯的世界經濟論壇，到巴黎的歐洲互聯網峰會（Le Web），再到首爾的韓國通信大會，都能看到他的身影。

在「第十九屆亞洲鐘錶工商業促進研討會」中Thomas的主題是：「內銷新媒體的營銷」。在環球大氣候下，網上媒體已是一個不可少的商業銷售及推廣的媒體，內地的市場亦不例外。根據一些數字可見，約有85%的內地消費者會在網上選購產品，在網購前，約80%的內地消費者會先在網上搜尋其想買的產品資料，這方面就造就了「網上社會媒體」的興起。企業可透過「網上社會媒體」宣傳及推廣產品，可能比傳統的媒體如報紙、廣播、電視、電影等直接、有效及快速，從而達到宣傳效果，從而令企業的產品銷售目的。

Thomas指出了內地網上營銷要注意的地方，目前在內地上網是用不到環球較多人使用的面書（facebook）或推特（twitter）的網頁，內地有另一套內地企業自發的「網上社會媒體」如：人人網（www.renren.com），新浪微博（weibo.com）；另一方面，網銷媒體亦是流行一些本土的網店，如淘寶和京東等。有趣地這些跟國外的「網上社會媒體」及網店大致相同。在宣傳上，內地消費者喜好是看他們熟悉的中文，如網店或「網上社會媒體」上的資料是英文或其他文字，他們的興趣會大減，這跟香港或其他國家在網上宣傳有很大的分別。

Thomas舉了多個例子說明內地網上營銷，其中一個是名牌ARMANI，這品牌外判了網上營銷給內地本土企業代理，而該內地本土企業是網上營銷專家，利用「網上社會媒體」推廣，宣傳速度快且廣，可在一、二天間得到超過20,000人關注及閱讀，令這ARMANI名牌網銷部份增長很快，鐘錶業界可參考。



營商態度 (Attitude)： 培養人才成企業前進先驅思維



香港資歷架構對鐘錶業的價值

大會請來香港資歷架構秘書處總經理彭炳鴻先生，他陳述，在2004年2月，香港行政會議通過成立一個跨行業的七級資歷架構及相關的質素保證機制，用以確認行業中不同資歷人員的水平及質素，肯定他們的資歷，並予僱主作為升遷或招聘的參考。另一方面，架構和機制亦有助促進學術、職業及持續教育的互通，幫助個人選擇路向、實踐理想，以及不斷提升自我。

資歷架構橫跨18個行業，分別包括汽車業、美容業、銀行業、中式飲食業、安老服務業、機電業、美髮業、進出口業、資訊科技及通訊業、保險業、珠寶業、物流業、製造科技業（模具、金屬及塑膠）、物業管理業、印刷及出版業、零售業、檢測及認證業，以及鐘錶業，其中鐘錶業是最早參與資歷架構的行業之一。

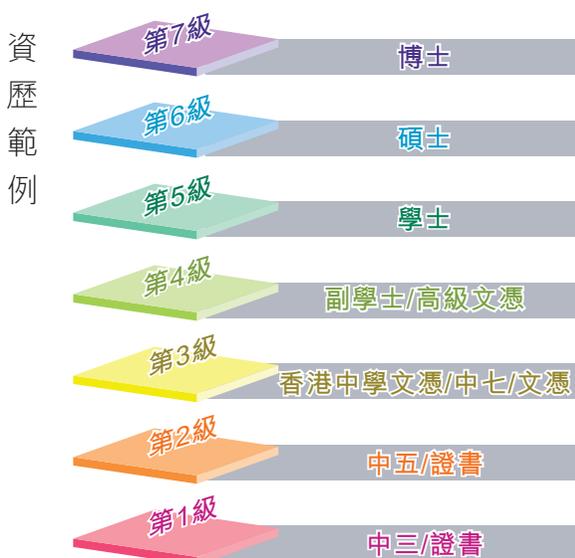


資歷架構
Qualifications
Framework



如何執行鐘錶業的資歷架構

七級資歷架構，與傳統的學術階梯相對應：





正如其他行業，鐘錶業會透過職業培訓執行資歷架構，為行業制訂《能力標準說明》，讓業界對職業教育有更具體的資料及根據，令培訓更具成效。《能力標準說明》主要分為下列的職能範疇：

1. 時計製造
2. 時計設計
3. 品質管理
4. 產品開發
5. 營運管理
6. 推廣與銷售
7. 售後維修

每一個範圍均有其各級能力單元指標，仔細說明達標要求，詳情可參閱香港資歷架構官方網頁的鐘錶業《能力標準說明》：

http://www.hkqf.gov.hk/guic/SCS_list_watch.asp。



業界能如何培訓及留住人才

參與研討會的鐘錶業代表普遍認為，香港的資歷架構有助認可從業員的工作資歷。除了日本，亞洲其他國家如韓國、馬來西亞等皆未設類似資歷架構的機制。即使有了資歷架構，最重要的還是如何培訓、執行及跟進。內地業界代表飛亞達（集團）股份有限公司總經理徐東升先生指出，在內地，人力資源比較穩定，有規模的企業會設立人才培養系統，例如他的企業每年會投資800至1,000萬元培養人才，每年平均送70名有潛質的員工到瑞士學藝。另外，徐先生又表示，如要挽留人才，最重要是尊重員工，因為人才流失的原因多是離職員工與其上司有矛盾，企業應注重員工之間的和諧，避免人才流失。馬來西亞業界代表A.D. Time Sdn. Bhd.執行董事林明彪先生則指出，發現很多企業並未跟進已接受培訓員工的表現，這令企業無法得知培訓的成效，認為企業對此要多加留意。

營商態度 (Attitude) : 家族企業傳「盛」要素

大會請來香港中文大學管理系副教授區玉輝教授，在研討會上介紹他的家族企業傳「盛」理論模式，供業內歷史較悠久的企業參考。

企業系統與家族系統的不同

企業與家族是兩個完全不同的系統，價值之差異如下：



企業系統的價值

1. 看收入和利潤，重視效率
2. 處事客觀，有正式的程序
3. 一切從企業利益出發
4. 憑工作表現評核員工，如有需要會裁員
5. 入職、晉升及退休
6. 視野比較短

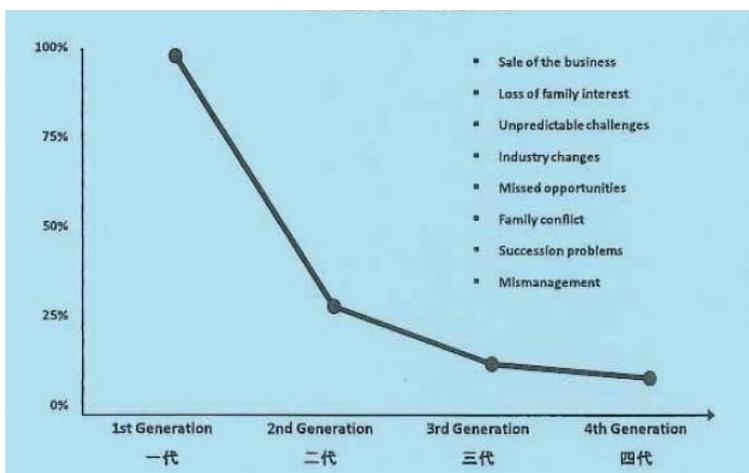


家族系統的價值

1. 家人關係是持續和互相支持的
2. 處事全憑個人，有非正式的期待
3. 家庭地位按輩分排序
4. 無條件給予家人支持，不望回報
5. 離婚、疾病及死亡
6. 考慮跨代問題，視野較遠

因此，將企業傳承給下一代，有一定困難。根據區教授的研究，傳承失敗的企業，第二代企業繼承人會由於種種原因，例如：銷售下降、不可預知的挑戰、行業變化、錯過機會、家庭衝突及管理不善等，只能獲得上一代25%的遺傳。如果是第三、四代，更可能只有上一代10至15%的遺傳，如圖一：

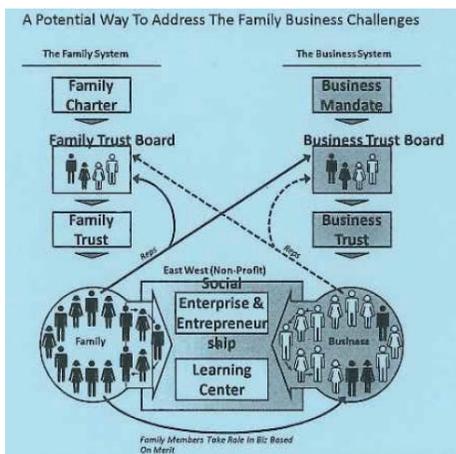
圖一：



家族企業傳「盛」理論模式

區教授提出家族企業傳「盛」理論模式（圖二），主張家族成員應參與企業活動，了解企業的運作，而企業成員亦應參與家族的非正式聚會。另外，在企業和家族兩個系統間，設立交流會，舉辦一些活動供雙方人員一起參與，從而互相學習，深入了解對方的性格及作風。經過這些多方面和不同形式的接觸及溝通，企業成員和家族成員會互相信任，最終達致中國儒家思想的「修身、齊家、治國、平天下」——即兩個系統的成員，皆須調整自己的態度，迎合對方；家族內部亦要團結和氣，才可有效管治企業。

圖二：



親身說法 分享成功傳「盛」之道

九龍表行董事總經理黃錦成博士分享了他的「子承父業」經驗。他表示，回想數十年前，父親並沒有特別培育他從商，僅以父愛悉心教導，令黃博士感受到以仁愛治企業之道。黃博士表示，所謂「接棒」，「接」是藝術，而「棒」可能是枷鎖、壓力或痛苦，用愛去處理那支「棒」，或許是最合適方式。例如，父親僅給兒子留下企業及財富，兒子或會認為投機較做生意賺錢更快，一旦投機不當，家產很快會耗盡。

所以，父親最應當讓兒子明白的，是財富乃奮鬥所得，故未曾想過留下，但畢生所學卻會用心機、用愛全部傳授。令兒子懂事，毋走冤枉路，縮短與成功之路的距離，正是父母對下一代無私付出的愛，這與師傅傳徒弟有別，因為大部分師傅都不將絕技傳給徒弟。黃博士道，如果有一天可見兒子成才，盡得父親所學，可以獨當一面時，會放開手讓兒子自由發揮，這才是他對下一代的心願，到時讓兒子繼承企業也就不成問題了。

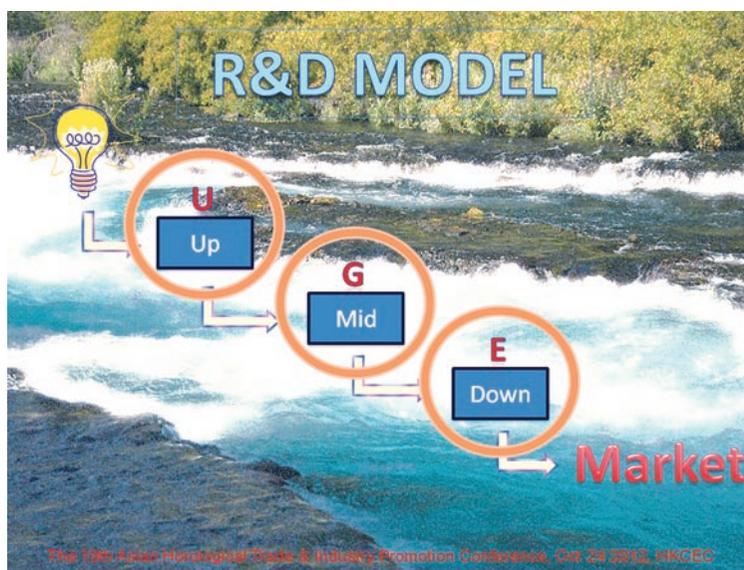
科技應用（Technology）： 新科技的應用

研討會邀請香港中文大學工程學院副院長黃錦輝教授，就新科技的應用發表演講。黃教授介紹了新科技從研發至應用的發展過程及模式，讓有興趣將新科技元素融入鐘錶的業界企業參考。



研究及發展的模式

黃錦輝教授的研究及發展模式：



黃教授形容，研究及發展的過程，猶如河水從上游流至下游，代表著從研發至應用的知識流向。當中在上游是大學機構（U），研究新科技的發起單位，所有最初步的研究工作都在此開始。如果正研究的科技有潛力應用至產品上，處於中游位置的政府機構（G）應該提供協助，為企業（E）或業界穿針引線，令下游的私人企業或業界可以有機會引進新科技。新科技若能配合企業的產品設計及品牌作風，或可產生化學作用，最終產品可能會有驚喜，而這亦能讓大學機構的研究，通過企業的市場化應用發揚光大，令受益群眾更多。



研究發展的細節

黃教授表示，在新科技商業化的過程中，要注意以下三點，才能合作愉快：

1. 期望要一致

在政府機構穿針引線下，企業有機會與大學機構合作，將新科技應用至商品。在這個階段，企業與大學機構對新科技各有期望，雙方應該在合作前討論雙方期望，達成一致意見。黃教授建議，雙方最好以互相信任的態度對待討論結果，減少爭議及矛盾。

2. 保護知識產權

雙方應就知識產權進行評估，如將來怎樣保護研發得出的新科技？新科技發展成熟後又是否需要註冊？另外，新科技應用後，會否產生不良的後果？如超微型拍攝器，安裝在手錶和手提電話上，能夠予人方便，但如用作偷拍，則會引起不良的社會問題。一旦出現類似情況，如何應對？某品牌的手提電話對這問題的應對方式是，讓手提電話拍照時播出比較大的響聲，而該響聲不可關掉，從而避免手提電話被用作偷拍。

3. 分享價值

最終成品出台後，最少會有兩方面的價值，即知識產權及銷售利潤。在一般情況下，知識產權會歸大學機構所有，至於企業由於負責資助研發及投入原料生產，銷售利潤會歸企業所有。那麼，在知識產權屆滿後，新科技的使用能否向其他中小企開放？價值分享的問題不可忽視，合作前須清楚討論。



科技應用的意義

新科技一經發明和商品化，短期內會為企業帶來今日的利潤，長遠則成為明日新發明的科技。如在iphone出現前，沒有手提電話應用手觸屏幕，而這正是日後細緻的手寫或手繪屏幕之基礎。所有的新科技都是從改善人類將來的生活出發，而科研人才則是研究的根本所在。

科技應用（Technology）： 善用社交媒體平台作有效宣傳

如要利用社交媒體作宣傳有何選擇

提起社交媒體，相信7成以上香港成年人都擁有最少一個社交媒體的帳戶，用作聯絡朋友、接收新資訊、發表意見及玩網上遊戲等。Starnet Entertainment行政總裁曾國猷先生指出，兩岸三地的民眾熱烈使用社交媒體，香港約有490萬網上用戶，台灣有7成人使用社交媒體，而國內則約有1.7億活躍的社交媒體用戶，且年增長達40%。由此可見，利用社交媒體宣傳企業的產品，將會非常有效，若宣傳題材突出，產品更可在短時間內為網民認識。港人比較熟悉的社交媒體有Facebook、Discuss、Uwant、Youtube、Twitter及微博等。

曾先生以個人經驗舉例，如他早前為美國公司Hot Toys Ltd.宣傳新的蝙蝠俠玩具，使用上蝙蝠俠及相關演員的公仔，拍攝了一輯微電影，並上載至社交網站。微電影在社交媒體發布後，12天內獲一百萬網民瀏覽，成績不俗。





社交媒體能如何宣傳產品

在研討會中，出席嘉賓都分享了社交媒體在產品推廣上的角色。嘉賓之一，日本Seiko Watch Corporation高級經理福宿和彥先生表示，在日本市場，企業會利用Facebook宣傳，發布新產品及品牌活動的資訊，從2010年註冊Facebook起，已累積1.5萬名粉絲，宣傳效果不錯；另一方面，公司從2011年起，在中國使用微博宣傳，宣傳方式與Facebook相若。

另一位分享嘉賓，台灣哈特時計股份有限公司副經理陳奕廷先生表示，Facebook可用作發布新手錶設計和宣傳活動等資訊，是一條跟零售商戶及消費者溝通的好渠道，並有推廣自家品牌之效。陳先生透露，他們的Facebook帳戶只開設了1年半，已吸引約1.5萬名粉絲，實在難得。

韓國Lantz Co., Ltd.的總裁尹龍善先生則說，作為一間韓國中小企業，發現用Facebook來宣傳，比運用傳統媒體更有效果。

從以上3位亞洲鐘錶業人士的分享，可看出利用社交媒體宣傳品牌的方法，若企業現時尚未使用社交媒體，不妨參考。



如何評估社交媒體的廣告成效

正如一般傳統媒體的廣告，在社交媒體賣廣告對實際銷售的成效，有時很難立即評估。但一般情況下，經社交媒體宣傳，能立刻知道公眾的反應，例如發布的題材能否引起網民討論？有些特別的題材，或能引起更廣泛的討論，並會維持一段時間，或得到其他媒體的引述，例如：新一輯Chanel No.5的香水廣告片，破天荒起用著名美國男影星畢彼特（Brad Pitt）作代言人，影片在Youtube發布後，引起廣泛討論，回響甚大。不論方式如何，宣傳的最終目的都是增加品牌的知名度，培養品牌的擁護者，從而支持產品的長遠銷售。所以，在新時代運用社交媒體作宣傳工具，其效果肯定是直接及快速。

市場拓展 (Market)： 承擔社會責任創造企業品牌價值



社會責任的概念

企業在生產鐘錶的同時，其實也可為改善社會盡一分責任，如減少廢品、善用物料、減用化學品、選用環保物料包裝等，只待企業家實行。大多數企業家或認為，承擔這些社會責任的支出，是生產成本的一部分，惟如此思維卻成履行社會責任的障礙。在研討會中，大會邀請了非業界的企業精英，香港中央紡織有限公司(下稱：港央紡織)的吳柏年先生，就社會責任的專題發表意見。吳先生認為，企業應將承擔社會責任的支出視為投資，是為了社會、環境及企業品牌的發展而投資，既可提升企業品牌的形象，更重要的是可促進社會及環境的可持續發展。



▲ 社會責任於2010年11月已獲為認可的ISO 26000。



企業如何實行社會責任

經歷半世紀的港央紡織成立於1953年，工廠分布在香港、湛江及廣州，現有員工總數約1500人，客戶包括國際知名品牌企業：GAP、Levi's、MARKS & SPENER、ESPRIT，及Calvin Klein等，2008年起，港央紡織將可持續發展及社會責任加入企業核心價值，其後更屢獲中港多項環保大獎，其市場定位及宣傳策略同樣注重持續發展及社會責任。吳先生透露，社會責任可在三方面互動，企業盡責，環境、社會及政府，和可持續性發展。另外，企業履行社會責任，一般是由上而下發出指令，由企業的CEO定立方向及預算，考慮開支對生意的影響，然後才執行。有關措施可能是為工廠更換環保的生產機器，或從採購物料上調整等，另要定下目標以便日後跟進。吳先生指出，企業的思維應該調整一下，視實行社會責任為一項投資，且是企業本身、環境及社會三贏，藉由宣傳實行社會責任所得的成果，有效提高企業的聲譽，是一項合乎經濟效益的投資。

港央紡織在企業層面減少了碳排放和改善有效用水，另一方面，該公司制定可持續發展的團隊及企業策略，亦會編制可持續發展報告；而在行業中，影響同業供應鏈伙伴，環保紡織的概念亦使同業一起進步，支持服飾業的可持續發展。吳先生提到，國際間有一持續服裝聯盟（Sustainable Apparel Coalition）集合超過100間行內企業支持環保生產，該組織為行業內提供及定立社會責任標準，如利用「The Higg Index」去量度製衣產品與社會責任的表現。最後，吳先生提出「向前推進或被淘汰」，對紡織業界來說，投資在社會責任上，是一條出路，否則可能跟不上同業的節奏，失去競爭力。

在研討會中，內地業界代表珠海羅西尼表業有限公司行政總裁兼執行董事商建光先生，以他的公司為例，指出承擔社會責任的支出，最初視為成本，後來卻看成投資了，因為好處終於浮現。其一是員工流失率減少，主要由於工作的危險性減低，員工願意長期留在安全的環境工作。另外，由於更換了環保的機器，結果節省了不少能源。

社會責任帶給企業品牌的價值

在此研討會專題，主張企業應視履行社會責任為投資。長遠來說，這項投資為企業帶來各種的價值，例如：可減少人力資源流失、節約能源及提升品牌形象，這些都有利企業的市場發展。現時很多消費者都會關注產品如何生產，例如公平貿易產品的生產，是以不欺壓農民，並促進農業可持續發展為意念。因此，消費者在購物時，同一產品，如有選擇，會選購公平貿易的產品，故企業不可忽視承擔社會責任能帶給品牌的真正價值。



▲ 建立更好的品牌形象 — 香港社會責任相關獎項。

市場拓展 (Market)： 創建成功亞洲品牌要素

研討會中，大會請來香港市場科學研究學會謝貴枝教授，探討創建成功亞洲品牌的要素。謝教授介紹了一個創建品牌的模式，讓有興趣自立品牌的鐘錶界企業參考。



亞洲新市場

數亞洲內最有潛力的市場，不可不提中國內地。根據調查，國內最願意消費的一群，消費力可能較香港強勁，而且他們平均每年可消費的金額，已達3萬元人民幣。這些消費群主要分布在一、二線城市，如北京、上海、廣州、深圳、廈門、杭州、成都及武漢等，且有向西面擴展的傾向。

國家的「十二五規劃」，重視鼓勵內需，增加本地消費，富裕城市如北京、上海、廣州、深圳等，會率先受惠，但進入這些市場的門檻很高，如高昂的租金、人工和廣告費等，中小企多因而卻步。因此，二線城市如杭州、蘇州、成都、武漢等，門檻相對或較低。至於西部城市，對於主攻高檔市場的鐘錶業行家來說，可能未是時機，因為當地居民的消費力或仍未趕上。



知名品牌的特色

在消費品市場，新科技產品如蘋果的電話及平版電腦系列（iphone及ipad），無論質素如何地好，最終仍要靠品牌策略俘虜用家的心，保證高銷售額。因此，最重要的品牌策略，是「品牌的愛」，即如何令消費者感受到品牌的關懷。在現實中，若顧客未曾使用品牌的產品，單憑宣傳或口碑，品牌與顧客接觸的時間往往短暫。這可能是一個簡單的想法，就是愛在哪裡，人就留在哪裡，顧客或會體恤品牌經營者的辛勞，進而將口碑傳開去。品牌與顧客有這種連接，是品牌市場優勢的來源。

如果用蘋果電話及平版電腦系列來說明，可能會具體得多。蘋果品牌的產品設計、科技應用，以及售前售後服務均展示出「品牌的愛」。未曾使用蘋果電話及平版電腦系列的人，大概都會知道，該品牌的產品具備人性化功能，十分方便，全為用家著想；另外，蘋果有專門店，聘請不成比例的服務員，幾乎每進店的顧客都得到照顧。產品出售後，如有問題，蘋果的熱線和店舖員工都隨時為客人提供服務。這樣的做法，令顧客感受到品牌重視及愛護每一位顧客，故蘋果成功之處並非只有科技及設

計。三星（Samsung）亦已仿效蘋果之「品牌的愛」策略，三星在今年已陸續設立專門店，提供如蘋果一般的服務。

以上例子，是一個案例說明佈施「品牌的愛」，能令顧客對品牌不離不棄。品牌對顧客有愛，顧客亦會因此偏愛品牌，這是鐘錶業界在創立或推廣品牌時，應該用心研究及參考之處。



創造品牌的模式

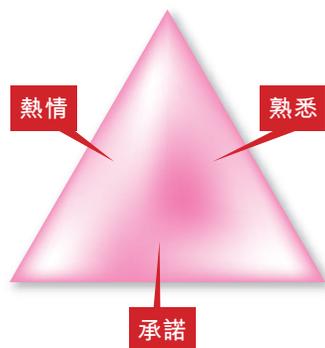
謝教授用了一個品牌理論，解釋「品牌的愛」如何讓品牌產生超越產品的價值。理論中品牌有3個主體存在：熱情、熟悉、承諾。下文將細述創造這些主體需要甚麼條件：

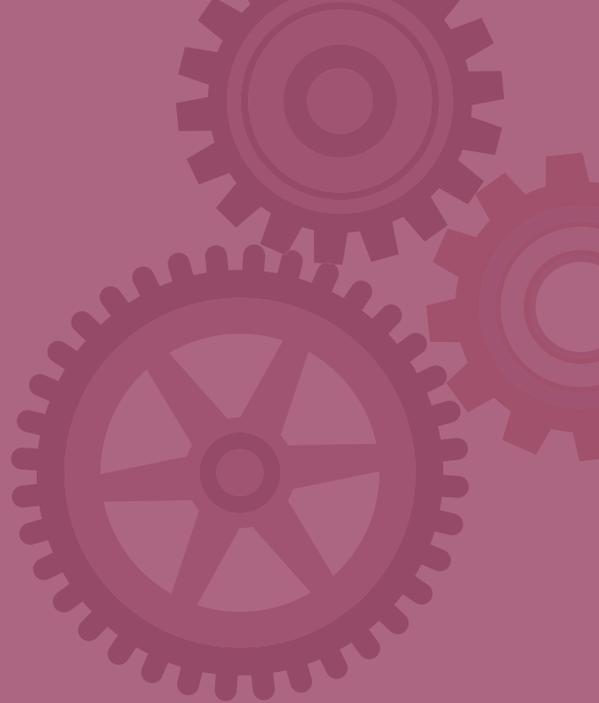
熱情— 品牌應盡力創造或帶出品牌的熱情，讓顧客感受到被重視及關心。如果品牌有零售店，店鋪裝潢應配合品牌的中心性格；如沒有零售店，應盡量利用陳列架，表達品牌個性和對客人的熱情。

熟悉— 現時很多品牌都會設立品牌的粉絲會（Fan Club），目的是增加品牌與顧客的接觸面，透過粉絲會舉辦不同的活動、提供各式優惠，以及透露品牌動向等，讓顧客更熟悉、更明白品牌的核心價值，增加顧客對品牌的歸屬感。在鐘錶業界比較知名的品牌粉絲會，便有瑞士電子手錶品牌SWATCH的粉絲會。

承諾— 「品牌承諾」是品牌許諾與實踐承諾的一種循環。企業通過產品、服務、銷售人員、店鋪環境等方面的品牌體驗，兌現品牌的承諾。以鐘錶業的產品，承諾包括：手錶的功能、準確度、穩定度、保養及售後服務。

以下的理論圖，熱情、熟悉、承諾3個主體相輔相成。企業應根據本身的規模、配套及發展方向，創建自己的品牌。





鐘錶業界工作坊經驗分享 內容摘要

第一場：香港鐘錶業中小企發展指南工作坊「創新技術應用」篇

日期及時間：2013年2月1日下午二時半至五時

地點：生產力局一樓

講者（依筆順序）：
生產力局材料及製造科技部顧問黃揭旭
生產力局資訊科技及企業管理部顧問葉建新
香港金屬表面處理學會會長莊龍三
鎮東特殊材料有限公司代表簡遠東



◀ 莊龍三介紹現時在錶殼及錶帶的表面處理方面。



▲ 簡遠東分享游絲上的應用情況。



▼ 黃揭旭分享鐘錶製造各方面技術。

2013年2月舉行的第一場工作坊，名為「創新技術應用篇」，邀請到香港金屬表面處理學會會長莊龍三、鎮東特殊材料有限公司代表簡遠東及生產力局材料及製造科技部顧問黃揭旭，向參加者解讀鐘錶業界的最新技術。莊龍三主要介紹現時在錶殼及錶帶的表面處理方面，創新材料的應用情況，一些新材料包括玻璃金屬、鎢、鈦等，令手錶的外觀及保護性得到提升和加強。簡遠東則解釋一些最新合金卷材、例如鈹銅合金及鈹莫合金，在鐘錶機芯的重要部件—游絲上的應用情況及製造的要求。

黃揭旭講解生產力局可提供鐘錶製造各方面技術如陶瓷注射成型、陶瓷表面處理、鐘錶顯微技術、機械手錶機芯實驗測試及無塵矽膠技術，亦與大家分享於日內瓦的「瑞士鐘錶鑽石質量控制技術培訓課程」，了解更多外國的鐘錶技術。

第二場：香港鐘錶業中小企發展指南工作坊「營商態度探索」篇

日期及時間：2013年3月21日下午二時半至五時

地點：生產力局一樓

講者（依筆順序）：
 九龍表行集團董事總經理黃錦成博士
 生產力局資訊科技及企業管理部顧問葉建新
 萬希泉鐘錶有限公司總經理沈慧林

另一場「營商態度」主題工作坊則在3月份舉行，邀請到九龍表行集團董事總經理黃錦成博士、萬希泉鐘錶有限公司總經理沈慧林及生產力局資訊科技及企業管理部顧問葉建新主講。黃錦成博士是行內前輩，年輕時亦曾度過承繼父業的階段，他主張業界傳授知識，要令承繼者有能力獨當一面，繼續為企業領航，而傳承財富不是重點，因只傳財富，在風浪中恐怕難留住財富。



▲ 黃錦成分享企業傳承的個人經驗。

鐘錶看似是沒有甚麼變化的產品，但細心研究其實仍有很大創新空間。出生於鐘錶世家的沈慧林，2009年創立香港第一家只出產陀飛輪手錶的「萬希泉」品牌，更巧妙地將傳統中國木雕的概念應用在鐘錶設計上，以吉祥雲紋理結合西方複雜製錶工藝，結合西方技術並匯聚東方藝術，創出一個與別不同的品牌。

鐘錶業界歷史源遠流長，回顧過去歷史能得到啟發。葉建新講解及剖析過去香港鐘錶業發展歷史，繼而淺談資歷架構如何運作及鐘錶業人才的肯定，最後分享履行社會責任為企業為來莫大的益處等的營商態度。



▶ 沈慧林講解「萬希泉」品牌陀飛輪手錶的由來。

第三場：香港鐘錶業中小企發展指南工作坊「市場拓展策略」篇

日期及時間：2013年5月16日下午二時半至五時

地點：生產力局一樓

講者（依筆順序）：生產力局資訊科技及企業管理部顧問葉建新
香港貿易發展局研究副總監（大中華區）邱麗萍
飛騰錶業有限公司品牌經理劉樂濤



▲ 葉建新發布有關於香港鐘錶業經營現狀及發展前景調查結果。

最新一場「市場開拓」主題工作坊於2013年5月中旬圓滿舉行，由香港貿易發展局研究副總監（大中華區）邱麗萍和具有開拓中東市場經驗的飛騰錶業有限公司品牌經理劉樂濤主講，為參加者提供開拓中國內地及中東市場的經驗和建議。



▲ 邱麗萍指出，調查發現考慮在網上購買手錶的消費者持續增加，網購可接受的價格亦見上升，是港商可考慮的商機。

生產力局資訊科技及企業管理部顧問葉建新在工作坊分享香港品牌欲進軍內銷的注意要點，包括如何與銷售商合作、庫存成本及稅項、產品設計、品牌推廣等，他更以「依波表」作為例子，分析該品牌如何有策略地拓展業務，由小型低價錶品牌，發展成為現時內地4大品牌之一，年營業額以億計，對有意拓展內銷市場的業界具一定參考價值。

邱麗萍引用去年由貿發局進行的調查結果，展示手錶市場的最新形勢，其中她特別提到內地消費者的網購手錶趨勢，調查發現考慮在網上購買手錶的消費者持續增加，主要原因是價格較店舖便宜

和款式選擇眾多，而網購可接受的價格亦見上升，願意接受3,000元價位的消費者佔了45%。品牌拓展方面，內地消費者相當重視品牌，而香港品牌在內地消費者的心目中，有着時尚及大眾化的印象，在首選品牌的調查中，只排在瑞士品牌之後，可見具一定競爭力。

很多業界人士均認為中東市場將是繼內地之後的新興亮點，但本港廠商一般只聞樓梯響，對如何打入該市場仍未有具體概念。劉樂濤在中東拓展品牌業務多年，他認為社拜、阿布扎比、卡塔爾、阿曼、巴林等中東國家較易接受外來文化，是具一定潛力的市場，其中卡塔爾將於2022年舉辦足球世界盃盛事，其潛力受到全球業界關注。



▲ 劉樂濤認為，社拜、阿布扎比、卡塔爾、阿曼、巴林較易接受外來文化，是具一定潛力的市場，其中卡塔爾特別受國際品牌關注。

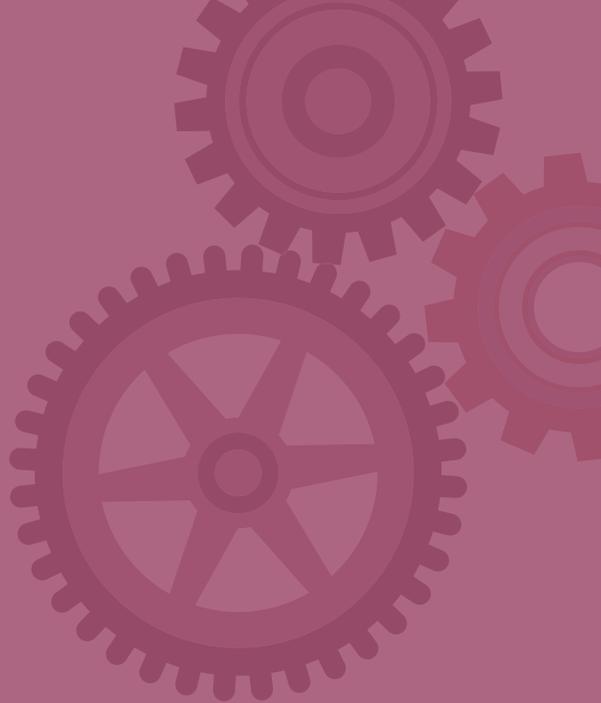
「中東人同樣鍾情於瑞士名錶，但喜愛具有Bling Bling閃亮華麗、錶面較大、鑽石/水晶、黃金鋼等設計特色的石英錶，與喜愛傳統機械錶的內地人有別。市場周期方面，每年在夏天時期開始的齋戒月，是中東市場每年的重點消費檔期。」劉樂濤表示，國際名錶品牌均高度重視中東市場，而香港品牌可藉參加「中東巴林國際珠寶展」或「香港國際鐘表展」等大型展會，物色當地銷售商傾談合作。

媒體報導：

摘自《香港經濟日報》2013年5月24日（A25版）刊載的「探索時計新趨勢，引領同業拓商機」

(鳴謝：香港經濟日報)





政府支援香港鐘錶業 發展之措施

培訓人才

從訪問企業、商會及學界所得，可知香港鐘錶業人才非常短缺，而且缺乏培訓人才的機構與機會。目前能提供正統鐘錶製造課程的專業學校，就只有香港專業教育學院（李惠利）分校，該校的鐘錶製造課程，每學年收生約60人。由於業界求才若渴，每年從李惠利分校鐘錶製造課程畢業的學生，均不愁出路，有部分學生更是未畢業，便已獲鐘錶巨擘優先聘請。

香港專業教育學院（李惠利）（IVE - LWL）

香港專業教育學院（IVE）為職業訓練局（VTC）的機構成員，致力為各行各業培訓技術人才，協助推動知識型經濟的發展。李惠利分校成立於1979年，前身為李惠利工業學院，位於將軍澳的新校舍於2010年9月正式啟用，配備先進的教學設施。

李惠利分校是唯一開辦光學、配鏡、鐘錶製造、珠寶設計及技術等科目的IVE分校，為社會培育相關人才。

李惠利分校設有以下三個學系及一個卓越培訓發展中心：

- 工商管理系
- 多媒體及互聯網科技系
- 工程管理及科技系
- 卓越培訓發展中心（珠寶業）



香港專業教育學院（李惠利）分校，位置圖：



資料來自：http://www.ive.edu.hk/ivesite/html/tc/campus/lwl_overview.html



技術及專利支援

企業可向香港生產力促進局尋求技術及專利支援，詳情如下：

1. 香港生產力促進局（HKPC）

香港生產力促進局（下稱生產力局）的香港鐘錶科技中心，於1995年獲政府撥款成立，為香港鐘錶業界提供全面的支援服務，包括獨立品質測試和分析服務、監察技術趨勢、協助技術發展及商品化，並將有關科技轉移至香港業界。其中，ISO9001認證獨立鐘錶測試實驗室，會針對成錶提供多達60種測試。生產力局亦定期舉辦鐘錶業界的研討會、工作坊、開放日及培訓課程。

為了加強香港機械機芯技術的開發及生產能力，生產力局於2002年開發了香港「二合一行針跳字機芯」，並於2006年與中文大學及業界合辦「機械機芯技術的研究及開發」項目，開發多項加工技術。

資料來自：<http://www.hkpc.org/wjtech/> 《鐘與表》，

第16期（2012-2013），p.38

2. 專利申請資助計劃

為鼓勵企業及發明者保障其科技研製成果，使之轉化為資產，香港政府特別撥款資助本港企業及個人在本港及海外申請專利保護。此項計劃由創新科技署管理，生產力局負責執行。透過生產力局轄下的知識產權服務中心，企業和個人可向香港政府或各國的專利局提出申請，首次申請人士可獲資助申請費用的90%（每宗申請的資助限額為15萬港元）。

申請人或任何企業如欲申請「專利申請資助計劃」，須向生產力局提交其意念或發明的詳盡資料，並由生產力局為申請項目進行專利檢索和技術評估。根據檢索及評估結果，生產力局會向創新科技署提出建議，決定資助與否。創新科技署擁有最終決定權。

資料來自：http://www.hkpc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2968&Itemid=275&lang=zh_TW



進出口政策及支援

香港一直奉行自由經濟，百年來憑藉自由貿易，使工商各界蓬勃發展。以下介紹的進出口政策及支援，鐘錶企業可就自己的需要考慮使用。

1. 香港自由貿易政策

1991年，香港成為亞太區經濟合作組織（亞太經合組織）及太平洋經濟合作議會的成員，也是亞洲發展銀行和世界海關組織的正式會員。香港亦是聯合國亞洲和太平洋地區經濟社會委員會的非正式會員，並參與聯合國貿易與發展會議。自1994年4月起，香港更成為經濟合作及發展組織屬下貿易委員會的觀察員。世界貿易組織（WTO）在1995年1月1日成立，香港是創始會員之一，於1997年7月1日起以中國香港的名義，繼續以單獨成員身份參加WTO。

香港奉行自由貿易政策，即不設任何貿易壁壘。因此，進出香港的貨品無須繳付關稅，簽證手續亦力求簡便。即使若干類貨品需要領證，亦僅為履行對貿易伙伴的義務，或符合公眾衛生、安全或內部保安等要求。各界或不當自由貿易是什麼政策，因為已成習慣，但若無此政策，就有千萬個不便了！

資料來自：http://www.tid.gov.hk/tc_chi/aboutus/tradepolicy/trpolicy.html

2. 內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排（CEPA）

簡介：

CEPA是中國內地與香港簽訂的首項自由貿易協議，其主體文件於2003年6月29日簽署，為香港產品及服務開拓內地市場，加強了內地與香港之間的經濟合作和融合。CEPA採取「循序漸進」的方式，中港雙方一直保持緊密磋商，不斷加入更多開放措施。

CEPA是一個多方共贏的貿易協議，為內地、香港及外國投資者帶來新商機，協助香港商界開拓內地市場，也為內地帶來不少益處，因為香港得以成為內地企業「走出去」的最佳跳板，加速內地與世界經濟接軌。CEPA同樣歡迎外國投資者在香港設立公司，充分把握CEPA的機遇，共同開拓內地市場。



涵蓋三大範疇：

- 貨物貿易 — 所有經本地生產商申請，並符合中港雙方商定CEPA原產地規則的香港貨物，輸入內地時可享零關稅優惠。
- 服務貿易 — 在多個服務領域，香港的服務供應商進入內地市場時，可享優惠待遇。香港的專業團體和內地監管機構，亦已簽署多項專業資格互認的協議或安排。
- 貿易投資便利化 — 中港雙方同意在多個貿易投資便利化的領域加強合作，改善整體營商環境。

申請程序：

CEPA零關稅優惠的要求：企業的產品須獲得由工業貿易署（TID）或任何一個政府認可的認證機構，如香港總商會、香港工業總會、香港中華廠商聯合會、香港中華總商會及香港印度商會等頒發的產地來源証（CO）。

產地來源証的申請條件：

- i. 於工業貿易署申請登記企業在香港的工廠。
- ii. 需確保產品能滿足「30%香港增值內容」的規定，申請CO的7天前，需提交有關證明文件給工業貿易署或任何一個政府認可的認證機構。

資料來自：http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/index.html

3. 香港出口信用保險局（HKECIC）

簡介：

香港出口信用保險局（信保局）乃根據《香港出口信用保險局條例》（香港法例第1115章）於1966年成立，目的是透過提供出口信用保險服務，避免出口商因商業或政治事故而未能收回款項，藉以鼓勵及支持香港出口貿易。信保局獲香港政府保證承擔信保局根據保險合約所負的或有法律責任，現時法定最高負責額為300億元。信保局依循一項旨在確保所得收入足以支付其一切可恰當地在收入帳報銷的開支政策，並根據《香港出口信用保險局條例》的要求營運。

服務：

香港貨物或服務業的出口商，在放帳予海外買家時，可獲信保局提供一系列長達180天的出口信用保險服務，以保障出口商未能收到款項的風險。承保風險包括買家風險及國家風險。

信保局的保障，除了承保在香港付運和轉口的貨品外，亦承保由供應商國家不經香港而直接付運予買家的貨品，賠償率高達90%。

出口信用保險

信保局所提供的眾多保單中，出口商最常採用的是「綜合保障保單」。此類保單保障放帳期長達180天的本地出口及經香港轉口，以及在香港境外製造及從生產地直接付運予第三國家的港外貿易。此外，信保局亦可按出口商的個別需要，度身制訂合適保單。客戶如有需要，信保局亦承保資本性產品的出口放帳風險，並提供放帳期長達5年或以上的中長期保險措施。至於服務業的出口信用保險，信保局亦備有度身設計的保單，以配合不同服務業的需求。

風險評估及監控服務

除了保險服務，信保局亦提供信貸諮詢服務，就放帳的形式及限額提出建議。信保局的電腦資料庫，備有全球大約10萬名買家的資料，而信保局亦經常留意這些買家的信用狀況及誠信表現，並透過各地的信用調查公司、銀行及其他信用保險機構所組成的國際網絡，不斷補充及更新各種資料。

出口融資

信保局的保單，普遍獲銀行接納為有效的出口票據貼現抵押品。受保戶只需透過授權書，將保單的賠償權益轉予銀行，令銀行同時得到保單的保障，便可取得出口融資。

協助減輕損失

信保局與世界各地眾多律師及債務追討公司經常保持聯繫，在解決付款困難方面經驗豐富，絕對可以協助受保戶解決買家拖欠款項的問題，並建議有助防止及減輕損失的措施。

資料來自：http://www.hkecic.com/eclink/home_new.jsp



企業拓展支援

1. 香港貿易發展局（HKTDc）

香港貿易發展局（下稱貿發局）於1966年根據《香港貿易發展局條例》（香港法例第1114章）成立，是專責推廣香港對外貿易的法定機構，服務對象包括以香港為基地的貿易商、製造商及服務供應商。

貿發局為有意開拓海外和內地市場的港商提供服務。貿發局在世界各地設有40多個辦事處，其中11個在中國內地，致力推廣香港作為中外企業貿易經商的平台。同時，貿發局又藉著多種服務，包括貿易展覽會、網上商貿平台及產品雜誌，連繫全球數以百萬計的買家及供應商。

自1982年起，香港鐘表業總會、香港表廠商會與貿發局合作，每年9月舉辦「香港鐘錶展」，至今已30年，成績理想，享譽業界，是業內人士年度交流的好機會。

資料來自：<http://www.hktdc.com> 《鐘與表》，第16期（2012-2013），p.38

2. 中小企業信貸保證計劃

「中小企業信貸保證計劃」是香港政府工業貿易署主管的中小企業資助計劃之一，此計劃主要向中小企業提供購買「營運設備及器材貸款」的信貸保證，每家中小企業可獲得的保證額為獲批貸款額的50%，最高為港幣600萬元。信貸保證額可靈活運用於營運設備及器材貸款與營運資金貸款。保證期從首次提取貸款日期起計，最長為五年。若中小企業已全數清還本計劃內獲批信貸保證的任何一筆營運設備及器材貸款或營運資金貸款，則可使用相應的信貸保證多一次，仍以600萬元為上限。

貸款用途

獲提供信貸保證的營運設備及器材貸款，必須用以購置與申請企業所經營業務有關的設備及器材（有關設備及器材可置於香港境外），當中可包括機械、工具、電腦軟件和硬件、通訊系統、文儀設備、運輸工具及傢俬等。貸款可用以購置二手設備及器材。不過，有關貸款不能用來購置或翻按借款企業或其相聯者已擁有的營運設備和器材。

3. 中小企業市場推廣基金

「中小企業市場推廣基金」亦是工業貿易署主管的中小企業資助計劃之一，旨在鼓勵中小企業參與出口推廣活動，藉此協助擴展業務。每次成功申請可獲得的最高資助額，是申請企業就有關活動繳付的核准開支總費用之50%或5萬元，以較低者為準。每家*中小企業的最高累積資助上限為20萬元。

資助範圍

中小企業在參與合資格的出口推廣活動時，只有下列開支才可申領資助：

- i. 由主辦/協辦機構收取的參展費〔例如：攤位租賃費或考察團團費〕；
- ii. 攤位建築、裝修及設計費；
- iii. 在場刊/名冊內刊登廣告及/或製作宣傳刊物的費用。有關的宣傳刊物中必須附有參展商及活動名稱，同時只供在有關活動中派發使用；
- iv. 申請企業東主及/或本港僱員由香港前往活動舉行城市的來回交通費，惟不包括市內交通費及與所參加活動無關的行程開支；
- v. 申請企業東主及/或本港僱員在活動期間的住宿費，但不包括非因參加活動而逗留的住宿費；或
- vi. 在以出口市場為目標對象的貿易刊物刊登廣告的費用；或
- vii. 在合資格貿易網站上刊登廣告的費用。

申請手續

中小企業必須在參與的出口推廣活動完結日或刊登廣告的貿易刊物出版日或在合資格貿易網站展示廣告開始日起計的六十個曆日內，以郵遞或親身方式將資助申請交往九龍彌敦道700號工業貿易署大樓四樓「中小企業市場推廣基金」組。所需文件如下：

- i. 填妥的申請表格（申請表格下載連結：http://www.smefund.tid.gov.hk/tc_chi/emf/emf_form.html）；
- ii. 申請企業的有效商業登記證副本；
- iii. 代表申請企業簽署申請表格人士的有效香港身份證或護照副本；
- iv. 全數繳付各申報資助項目費用的收據正本和副本，以及相關發票、報價單及合同等副本〔須能顯示發出機構的詳細聯絡資料〕。收據上付款人名稱與申請企業名稱必須完全相同。「市場推廣基金」將不會資助並非由申請企業繳付的開支；
- v. 商業登記冊內資料的核證或電子摘錄（即商業登記署的Form 1（a）及/或公司註冊處的周年申報表（即 Form AR1））；及
- vi. 填妥的附加聲明書〔只適用於商業登記證中有分行的申請企業〕。

如申請企業以參展商或考察團成員身份提交申請，須另加下列文件：

- vii. 出口推廣活動及主辦機構概況說明或小冊子，以支持申報的活動〔須能顯示主辦機構名稱、活動名稱及資料和舉行日期等〕；
- viii. 完成參與活動的證明〔例如：考察團成員名單、附詳細資料的參展商名錄、能顯示參展商名稱和攤位編號的相片、參展商入場證及東主/僱員參展時的交通和住宿證明等〕；
- ix. 參與活動代表為申請企業東主/僱員的證明〔如強制性公積金記錄〕。
- x. 交通費報銷：由航空公司/旅行社發出並具備其聯絡資料的行程表。
- xi. 酒店住宿費報銷：酒店住宿發票/住客紀錄的副本〔須載有酒店地址、電話/傳真號碼、住客姓名、住房數目、入住/離開日期及房間價格〕。

如申請企業在貿易刊物刊登廣告，須一併提交：

- xii. 刊登有關廣告的貿易刊物正本一份。

如申請企業在合資格貿易網站上刊登廣告，須一併提交：

- xiii. 顯示有關廣告的網頁列印紀錄並由網站服務提供者加簽證明。

資料來自：http://www.smefund.tid.gov.hk/tc_chi/emf/emf_objective.html

4. 發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金（BUD）

引言

為協助香港企業把握國家「十二·五」規劃的機遇，香港特別行政區政府於2012年6月推出一項總值10億元的「發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金」（簡稱「BUD專項基金」）。

目標

資助個別香港企業推行有關發展品牌、升級轉型和拓展內銷的項目，從而提升他們在內地市場的競爭力，促進他們在內地市場的發展。

申請資格

所有按照《商業登記條例》（第310章）在香港登記，並在香港有實質業務運作的非上市企業，均符合資格申請資助。不論是從事製造或服務行業，或是否已在內地有業務運作，均符合資格申請資助。

申請表格下載：

<http://www.bud.hkpc.org/content/%E7%94%B3%E8%AB%8B%E8%A9%B3%E6%83%85#1>

資助金額

資助按對等原則提供，即政府最多資助個別項目總核准開支的50%，而企業須以現金形式承擔不少於該項目總核准開支的50%。

在基金的申請期內，每家企業最多可獲資助三個核准項目。每家企業在「BUD專項基金」下的累積資助上限為50萬元。

項目時間

每個獲資助項目須於24個月內完成。

資助範圍

任何有助個別香港企業透過發展品牌、升級轉型及/或拓展內銷以開拓及發展內地市場的項目均可申請資助。一些符合相關範疇的例子包括：

範疇	例子
發展品牌	品牌發展策略與計劃釐訂、品牌定位及形象設計、品牌評審及市場研調、品牌推廣等
升級轉型	新產品設計、新技術引進、管理體系提升、生產自動化等
拓展內銷市場	內銷市場研究、內銷策略與計劃釐訂、內銷渠道建立、產品/服務推廣等

審批流程

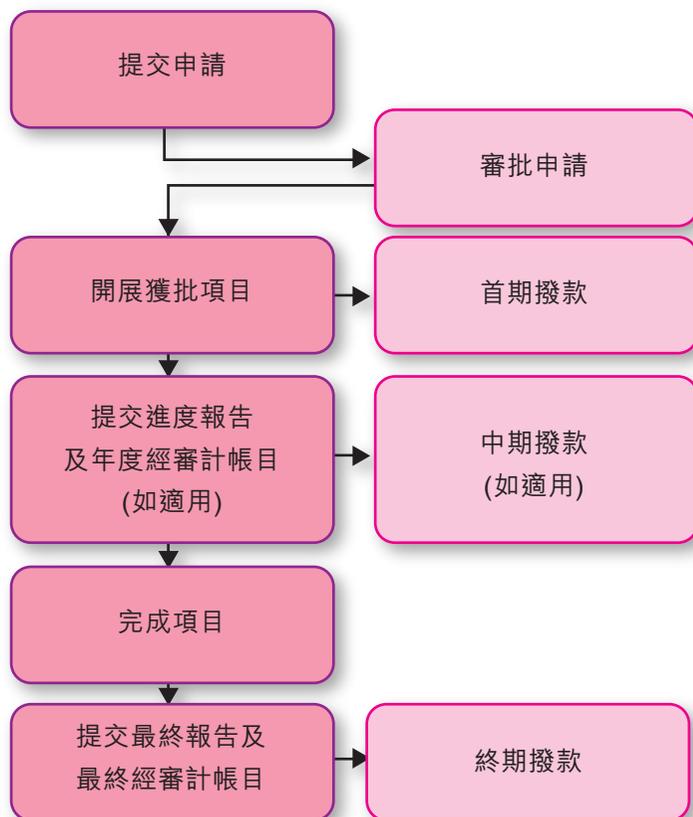
所有申請均需交由計劃管理委員會審批，該委員會由一名政府官員擔任主席，成員包括來自政府、工商界以及在發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場方面具有專業知識或經驗的人士。

計劃管理委員會一般每兩至三個月召開一次會議。所有接獲的申請會分批呈交隨後舉行的計劃管理委員會會議上審閱。結果將於本網頁<http://www.bud.hkpc.org>公布。

申請企業將會在計劃管理委員會作出決定後獲秘書處（即香港生產力促進局）通知審批結果。

申請流程

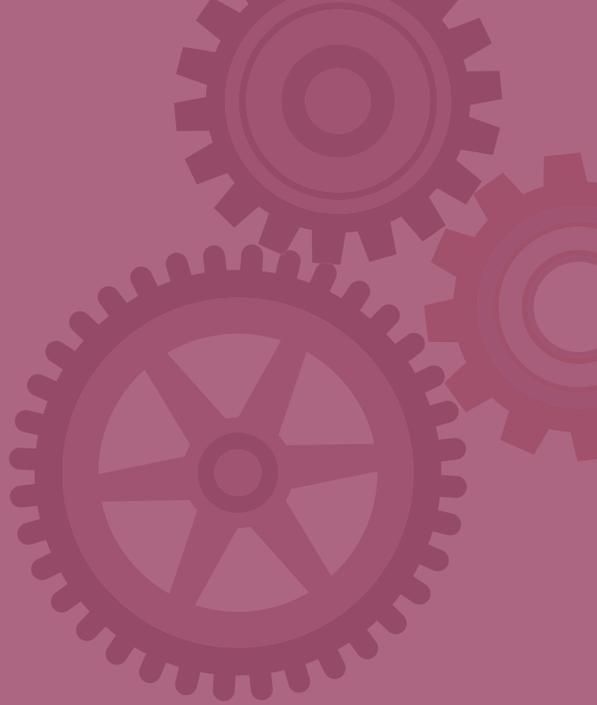
企業申請資助時，連同已妥的申請表格交一份全盤業務發展計劃，描述建議措施可提升該企業在內地市場的競爭力及促進其在內地的業務發展



資料來自：<http://www.bud.hkpc.org/>

*中小企業定義：所有在香港按照商業登記條例（第310章）登記，並符合：

- (i) 任何從事製造業而在本港僱用少於100人的企業；或
- (ii) 任何從事非製造業而在本港僱用少於50人的企業。



參考書目及網頁



參考書目

- 香港鐘表業總會，〈《鐘與表》雜誌（2012-2013，第61期）〉
- 香港鐘表業總會，〈《鐘與表》雜誌（2011-2012，第60期）〉
- 香港鐘表業總會，〈《鐘與表》雜誌（2010-2011，第59期）〉
- 香港表廠商會，〈《香港鐘錶業的發展與創新》〉
- 香港鐘表業總會，〈《第19屆亞洲鐘錶工商業促進研討會》研討會特刊（2012年10月）〉
- 香港金屬表面處理學會，〈《表面處理通訊》雜誌（2012年11月，第51期）〉
- 香港生產力促進局，〈《中國內銷實戰攻略》〉
（香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局，2010年）
- 香港生產力促進局，〈《中國內銷實戰攻略——華東篇》〉
（香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局，2012年）
- 香港貿易發展局，〈《中國內銷指南》〉（香港：香港貿易發展局，2009）



參考網頁

香港鐘表業總會:

<http://www.hkwatch.org>

中東對中價手錶需求攀升:

<http://wenku.baidu.com/view/1f388880bceb19e8b8f6baf0.html>

中東鐘表市場:

<http://www.ewatch.cn/consultation/ShowFairDetails.aspx?id=60>

香港專業教育學院（李惠利）介紹:

http://www.vtc.edu.hk/vtc/web/template/institute_desc.jsp?fldr_id=441&lang=tw

中国钟表网:

<http://www.chinawatchnet.com/>

中國鐘表協會:

<http://www.chinawatch-clock.cn/>

中國鐘表市場:

<http://wenku.baidu.com/view/0f149444336c1eb91a375d68.html>

香港貿易發展局, 中國鐘表市場概況 — 調研 (2012年9月):

<http://china-trade-research.hktdc.com/>

香港資歷架構官方網頁:

<http://www.hkqf.gov.hk>

香港鐘錶科技中心：

<http://www.hkpc.org/wjtech/>

專利申請資助計劃：

http://www.hkpc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2968&Itemid=275&lang=zh_TW

香港自由貿易政策：

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/aboutus/tradepolicy/trpolicy.html

內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排（CEPA）：

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/index.html

香港出口信用保險局（HKECIC）：

http://www.hkecic.com/eclink/home_new.jsp

中小企業信貸保證計劃：

http://www.smefund.tid.gov.hk/tc_chi/sgs/sgs_objective.html

中小企業市場推廣基金：

http://www.smefund.tid.gov.hk/tc_chi/emf/emf_objective.html

發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金（BUD）：

<http://www.bud.hkpc.org/>

讀者意見調查表

請填妥此意見調查表，並傳真回香港生產力促進局。

關於本書之意見：

- 1 閣下認為這本書的內容，對貴公司有沒有幫助？
 有，可選擇多於一項：
 藉此吸收新知識 了解生意網絡
 解決經營 / 運作問題 開拓新市場
 幫助貴公司未來發展
 其他 (請說明) _____
- 沒有
- 2 閣下認為這本書的內容是否能提供有用的資料？
 能
 不能，可選擇多於一項：
 不夠深入 過於複雜
 其他 (請說明) _____
- 3 閣下認為這本書應包括哪些的內容？ _____
- 4 長遠而言，閣下認為這本書對增加貴公司 / 行業的競爭力有沒有幫助？

 (非常有幫助) 1 2 3 4 (完全沒有幫助)
- 5 閣下會否將這本書中所提供之建議應用於公司日常運作？ 會 不會 [請答第6題]
- 6 閣下為什麼不考慮將這些建議應用在日常運作中？(可選擇多於一個原因)
 建議不適合貴公司 建議過於複雜，未能應用
 資金 / 人力成本過高，未能應用 建議並無新意，類似的方法已在應用中
 其他 (請說明) _____
- 7 閣下對這本書的整體滿意程度如何？

 (非常滿意) 1 2 3 4 (非常不滿意)
 原因： _____
- 8 其他意見： _____

背景資料

- i 姓名： _____ 職銜： _____ 公司名稱： _____
 電話： _____ 傳真： _____ 電郵： _____
 地址： _____
- ii 所屬行業：
 製造業：(請選擇以下一項分類)
 鐘錶 珠寶首飾 家用電器 服裝鞋帽 日用日化 食品加工
 塑膠 印刷及出版 玩具 電子產品 金屬製品 化學及生物科技
 其他 (請註明) _____
- 非製造業：(請選擇以下一項分類)
 旅遊 建造 環保 電影及數碼娛樂 進出口貿易
 資訊科技服務 物流及運輸 銀行、保險及金融 批發及零售 飲食及酒店
 電訊 地產 專業服務 (請註明) _____)
 其他 (請註明) _____

多謝你的寶貴意見!填妥問卷後，請傳真至香港生產力促進局—資訊科技及企業管理部 (852) 2788-6196

是否願意收到香港生產力促進局的宣傳產品？ 是 否

讀者於意見表內提供的資料只供香港生產力促進局作市場分析、行政及市場推廣的用途，而閣下提供的任何資料將絕對保密。

鳴謝

(排名以筆劃分先後)

專家顧問

香港生產力促進局
香港生產力促進局
香港專業教育學院——李惠利分校

關兆奇博士 (高級顧問)
黃揭旭先生 (顧問)
廖文豪先生 (助理講師)

研討會及工作訪分享專家

ACESTAR CONCEPT LIMITED
九龍表行集團
君子裝飾設計有限公司
依利時有限公司
柏萊化工有限公司
飛騰錶業有限公司
香港生產力促進局
香港專業教育學院——李惠利分校
香港貿易發展局
創隆實業有限公司
華明行有限公司
瑞飾陳列專櫃公司
萬希泉鐘錶有限公司
環球鐘表貿易有限公司
鎮東特殊材料有限公司

黃麗嫦小姐 (總裁)
黃錦成博士 (董事總經理)
張繼東先生 (市場總監)
區宇凡先生 (董事長)
莊龍三先生 (董事總經理)
劉燦濤先生 (品牌經理)
黃揭旭先生 (顧問)
廖文豪先生 (助理講師)
邱麗萍小姐 (研究副總監—大中華區)
陳偉先生 (總經理)
高鼎國先生 (執行董事)
畢世傑先生 (營業總監)
沈慧林先生 (總經理)
王堅全先生 (董事)
簡遠東先生 (總經理)

受訪機構

ACESTAR CONCEPT LIMITED
O.D.M. DESIGN & MARKETING LTD.
九龍表行集團
太子珠寶鐘錶公司
依利時有限公司
柏萊化工有限公司
飛騰錶業有限公司
香港專業教育學院——李惠利分校
香港鐘表業總會
創隆實業有限公司
萬希泉鐘錶有限公司
穎時錶業有限公司
寶光實業 (國際) 有限公司
寶路華鐘錶國際有限公司

書 名：《香港鐘表業發展指南》

出 版：香港鐘表業總會

出版日期：2013年8月

編委團隊：香港生產力促進局 資訊科技及企業管理部

編委成員：老少聰 梁建誠 郭奕明

葉建新 章景業 鍾貴賢

陳致杰 劉超銘

©2013香港鐘表業總會 及 香港生產力促進局

此項目由香港特別行政區工業貿易署中小企業發展支援基金撥款，香港鐘表業總會申請資助，並由香港生產力促進局負責執行。

在此刊物上/活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署或中小企業發展支援基金及發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金（機構支援計劃）評審委員會的觀點。

《香港鐘表業發展指南》四大特色

1. 借鏡歷史

濃縮香港鐘錶業的發展歷史，陳述與分析從古至今，隨著時間巨輪轉動，鐘錶業界與時並進的變化，以古借鏡看前景，洞悉未來的行業走向，並附設簡單易明的分析及拉頁圖解，香港鐘錶八十多年的發展歷史一紙盡現眼前。

2. 三大策略

鐘錶行業經常談論到營商態度（A）、科技應用（T）及市場拓展（M）三方面的新前景看法，ATM可說是推動鐘錶行業發展的重要元素。綜合業界知名人士對ATM方向的新前景看法，亦介紹近年新科技及材料的應用，談論新興市場的機會及探討以價值及生活方式定位切入市場。

3. 突圍關鍵

鐘錶業是本地一項重要的輕工業，香港的鐘錶企業一直存有競爭力，可在急速萬變的市場氣候中生存，實非易事，當中有什麼決定性的成功關鍵因素？將這行業分為兩大範疇：鐘錶商業及工業，從而找出成功企業具備的關鍵。

4. 企業專訪 —— 精粹經驗分享

現今行業競爭百熱化，要在當中屹立不倒不是容易事，精選十二間香港鐘錶企業的案例經驗分享，道盡營商態度、科技應用及市場拓展三方面，多年來維持競爭力的心路歷程，為業界提供極具參考價值的心得。

環球市場瞬息萬變，鐘錶業界未雨綢繆。

本書就「營商態度」、「科技應用」和「市場拓展」三方面，與業界一同制定發展藍圖、應對轉變，迎接新商機。