



「讓我的客戶安寢無憂」 - 華洋的管理哲學

■ 深圳華洋印務有限公司歷史悠久，堪稱國內首屈一指的高品質印刷生產廠家之一。主要業務以精美的兒童圖書（包括：Board Book, Pop Ups, 遊戲等…）和包裝產品為主。作為曼羅蘭的忠實用戶，華洋印務目前擁有多台曼羅蘭的頂尖設備，其中包括：ROLAND 704, ROLAND 706 (UV), ROLAND 705 LV (UV), ROLAND 705 LTTLV (UV), ROLAND 905 LV。近日，華洋印務更添購全新的ROLAND 705 LV (UV)，並將於今年4月裝機。為此，本刊記者訪問了深圳華洋印務有限公司行政總裁墨凱文先生 (Mr. Kevin Murphy)，以下是專訪的內容。

■：墨凱文先生 (譯名)

記：本刊記者

記：首先感謝墨先生接受本刊訪問。閣下面對不同的文化差異，必定有許多獨特的心得。作為華洋印務的首席執行官，管理一所超過4000人的企業，最大的挑戰是甚麼？

墨：我覺得面對不同的地域文化差異，最大的挑戰是人與人的溝通。華洋的管理層揉合了西方與東方的特色，成為一個團隊。同事之間相處融合，運用英語作為寫作及溝通媒體，可謂毫無障礙。但亞洲的同事，在理解和翻譯英語時，偶爾會產生一些

誤會。我們可以掌握文字的具體意義，但卻很難將文字背後的文化特色找到對等、本色化的表達。作為一個領導人，首要的任務就是要跨越這種障礙，而最有效的方法，莫過於耐心地聆聽和教導，讓同事們細心明白文化差異的限制，進而取得更全面的互相瞭解。要明白，這不是一項容易的工作，乃是一項長遠而艱巨，但回報高的投資。在亞洲十五年的日子，我不斷提醒自己，必須要更多瞭解他們的背景，注意文化差異。

記：這是否你學習國語的主要原因呢？

墨：我學習國語是很自然的事。我的太太說國語，我的兒子說國語，所以不能太吃虧罷。另一個重要的原因，是讓別人感受到你真心接納他們的文化。你必須讓對方感覺到，你非常願意與他們溝通，明白他們的意見。我剛到華洋時，便用了六個月的時間，與他們在宿舍一同生活，此舉大大提升與同事們之間的互信和接納。

記：你是非常樂意打開溝通之門。

墨：是的。在我接任初期，正值他們計畫開拓國際市場，他們一貫的做法是透過聘任外籍同事與客戶接觸。現今，我們的做法已有了很大的轉變。我們會選派本地的同事，到客戶的所在地，用六個月的時間，學習該國的語言和瞭解各種文化差異，讓本地同事成為客戶與公司的橋樑。

記：華洋在創業時，是否已準備進入高質的兒童書和包裝市場？

墨：這是一個始於上世紀的故事。1935華洋在上海成

立，以印製玩具包裝為主；至1949從上海轉移至香港發展，至80年代初期再遷回深圳現址。華洋首先發展兒童書刊，在最近幾年才轉而進軍高消費品包裝及商業包裝市場。華洋要成為客戶心目中的高品質印刷供應商，品質必須要達到百份百的水準，否則不能滿足客戶要求。同事的生產模式和意識型態亦必須改變。我們不能以生產玩具包裝的技術水準和要求，去滿足高消費品包裝市場的期望。要讓這種改變出現，並不是一件容易的事。從我剛到任開始，便積極推動，大概用了兩三年的時間，同事們才續斷改變去適應高消費市場的文化。

記：若請你選一項導致成功轉型的因素，你認為是甚麼？

墨：品質。這是我花了最多時間去改善的範疇。其次應該是創意，有創意才能與客戶一同成長。

記：你會以甚麼尺度去評選供應商？還有其他重要因素嗎？

墨：我們有特定的步驟去評審每一個供應商的資格。不同的物料/設備有不同的要求。以設備供應商為例，我們除了考慮設備本身的品質，還要有良好的支援服務。除此之外，供應商必須具備一些獨特之處，因為客戶總要與別不同，所以供應商本身也要具備創意和品質，否則便不能協助我們達成對客戶的承諾。曼羅蘭便是這樣一個出色的供應商，它不僅提供高品質的印刷設備，同時還提供完善的服務及一系列的應用方案。故此，我們合作得非常愉快。



■ 墨凱文先生表示：「華洋非常強調員工對文化的瞭解。我們要求員工掌握的，不單是一種語言，更包括語言所代表著的意識形態。正如起初華洋的主要產品是兒童書和玩具包裝，後來要開發高消費品的包裝市場時，我們便重新學習這個市場的文化，瞭解客戶的需要和期望。譬如這個市場有甚麼可以做、甚麼不能做、甚麼能夠被接受、甚麼不能等。」 ■

記：將會有一台曼羅蘭R705 LV 安裝，這是否華洋市場策略的前奏？

墨：華洋經常都購買新設備，這都在我們的發展計畫之內。所有設備的存在，都必須有其原因；每台印刷機都有其特別的配置，正是回應市場策略的需求，為未來的發展做好準備功夫。我們不會買了設備才考慮如何應用，相反，是因為市場對我們有需求。曼羅蘭ROLAND 700型膠印機作為對開幅面規格印刷的技術標準，它具備各項先進的性能，並為保證一流的印刷品質及高效的生產新增了許多獨樹一幟的優點，全面滿足我們不同的印刷需求。

記：為何選擇曼羅蘭設備？

墨：應該這樣說，我們選購設備時，只考慮幾個重要原則：首先，必須是德國的技術，這代表著品質方面的穩定性；其次，就是優良的銷售、支援服務；並且要能配合公司需要，提供不同配置的靈活性；最後就是能夠短時間內送貨，機會稍縱即逝，公司必須抓緊生產時機，不能拖延等待。若一家公司能夠符合上述要求，你還能要求甚麼？正如我之前所提及的，作為全球領先的印刷設備及方案供應商，曼羅蘭的品牌實力是毋庸置疑的。在我們合作過程中，他們並不是單純的銷售機器，他們更多的是參與到我們的生產流程上來，熟悉我們的運作，瞭解我們的需求，最後總能為我們提供真正適合的應用方案。

記：你曾提及企業必須有創意，曼羅蘭能在創意方面提供協助嗎？

墨：說實在的，他們確實有許多不同的創意，同時也給我們提供了很多啟發性的應用，我要非常感謝他們。此

外，我個人認為，印刷設備畢竟受技術發展的限制；反而在整個生產過程中，透過靈活配置，加入不同的元素，令產品更具獨特性，才是我所關注的。因為我們的客戶亦是要求我們具有同等的創意和靈活性。這一點，曼羅蘭真的做到了。每次當華洋有新的要求，他們都會主動瞭解我們的實際需要，有何實際建議可以滿足這項要求，都會清楚討論和研究。這也是我選擇曼羅蘭的其中一個原因。

記：作為華洋的首席執行官，你對高消費品包裝的市場前景有何展望？

墨：有朋友跟我說，單單是法國香水瓶的市場，每年便有20億的生意，何況還有其他高消費品國際市場仍有待開拓。

記：華洋的客戶群和產品種類都非常複雜，要經常地令所有客戶滿意，最大的挑戰又是甚麼呢？華洋又如何能克服這些挑戰？

墨：團隊必須有清楚的目標、完善的策略、穩定性、靈活性，必須與客戶同時改變，若不能跟貼，便會出現掙扎。人總喜歡穩定和安全感，對改變難免抗拒。你必須要有這樣的目標在團隊之內，時刻提醒每一個人，必須改變。

記：你是如何改變他們？

墨：當某些心態成了習慣，便較難改變。所以我們會從聘任新人開始，將我們的文化，就是必須不斷改變自己的文化，向他們清楚解釋，他們受聘以後，便會配合公司的策略和文化。我們要在第一天便把事情做好。

一向很著重前期支援服務的墨凱文先生表示，會主動參與客戶的製作，以避免在製作後期出現一些不必要的錯誤，例如華洋有紙張工程師長駐海外，協助客戶解決設計和應用的問題，務求設計實際可行。只有技術人員才能提供專業的解決方案給客戶。





有限公司
G-SUPPLIES LTD

■ 華洋擁有一個特別部門，專責研究不同的國際標準和市場要求，主動瞭解各地不同的需要，提供即時的資訊，方便制定發展策略。 ■

記：那些特質令華洋成為主要的印刷服務供應商？

墨：我認為是品質、創意、管理、可信賴。我們要求持續改善，因為我們的客戶也在不斷改變。我們每一刻都在問，將會有甚麼事發生；這種心態讓我們不斷向前，保持高度的靈性，敏感客戶的需要。

記：華洋獲得許多國際認證，最近更得到國際玩具工業理事會(ICTI)的證書，也是許多國際買家的指定製造商，這在印刷企業是否較為少見？

墨：這主要視乎客戶的要求，以我們的客戶群為例，我們必須獲得有效的認證，才能為他們提供服務。這對華洋而言，只是抓緊做好應作之事，並未造成太大的行政壓力。因為華洋致力提升品質，而這些進程與客戶或認證的要求不謀而合。況且，當公司決定要進入一個成熟的市場，公司本身要得到客觀的肯定，才能有發展的機會。認證是一項正面的幫助，沒有這種客觀的肯定，根本不能得到這些客戶的考慮。

記：華洋現有的商標，反映著華洋的管理哲學，你能為我們解釋一下嗎？

墨：非常樂意！原有的商標以藍紅黃黑四色，代表印刷，與其他的印刷企業大同小異。新商標要傳遞一個資訊，必須讓華洋突破傳統印刷公司的形象。因為我們能夠提供的，不單純是印刷服務；舉個例子，我們在倫敦有自己的設計公司，為客戶解決設計和創意上的許多難題；為客戶提供前期協助，讓整個過程更加暢順，就能夠讓客戶知道，我們的不同之處，就是能夠為他們提供更多、更全面的專業幫助。這是在華洋一直強調，並在這數年間落實推行的政策。

記：你如何能落實這種改變？

墨：這是關於管理風格的問題。我本身喜歡授權。初

到國內時，發覺國內較多採用集體負責制，就是以委員會作為負責單位。但作為一個團隊，我們都會共同的目標。設定了策略以後，便必須落實執行。同事必須被授以適切的權力和所需的資源，以完成責任。

記：你的意思，是否透過授權，強化下屬的責任感？

墨：絕對正確！公司提供所需資源，同事的責任感得到提升，就能努力把事情辦好。在這個過程中，同事總會有錯，我不感到意外或氣餒。相反，因為錯誤正表示著改變，只要把錯誤糾正，公司最終還是朝著優化的路走。

記：華洋的使命宣言，強調要透過提供優質高效的服務，令客戶安寢無憂，為何華洋如此看重這一點？

墨：我很明白作為客戶的心態，我也不希望夜不能眠，只為擔心貨物能否如期完成；我也希望能夠多花點時間與家人相處，與朋友共聚，而不是追蹤貨期或處理品質問題。我的信念，是要華洋成為一個可以信賴的夥伴，讓客戶可以安寢無憂。許多公司的格言，都會專注成為業界翹楚；然而，安寢無憂才是客戶的最終訴求。要能做到這點，必須面面俱到，每個細節都要做好，這就是華洋所追求的目標，也是華洋團隊所必須有的素質。

記：你們如何達成使命？

墨：我們鼓勵正面開放的討論。同事與客戶經常保持聯繫，讓客戶得到最新的生產進度。我們這種積極主動和負責任的態度，客戶便更加安心。正如我早前強調，華洋不是單純一家印刷廠，我們要主動為客戶提供客戶解決方案。有時候，客戶還會諮詢我們有關生產製作上的專業意見。

記：謝謝你的分享！