

遇見 2000% 的奇蹟！ 走訪偉邦柯式印刷有限公司

文 / 陳麗嫦

本刊曾經走訪過的印刷廠不下100間，當中很多的大廠都是由細廠開始經營的，今期我們走訪了偉邦柯式印刷有限公司，他們成立之初都是以一台單色機開始，最特別的是總經理鍾秉謙先生，這位偉邦的決策及營運管理人在印刷行內並非紅褲子出身，但事實證明英雄莫問出處，自他在1987年加入後，在18年間，由2人公司發展至今日擁有400名員工，由當日擁有1台單色印刷機到今日8台印刷機，同時亦證明到奇蹟原來是有配方的，就是誠信+苦幹。

真正的兄弟班

偉邦柯式印刷有限公司是在1985年由鍾秉謙先生的哥哥鍾秉強先生創立。鍾秉謙先生在加入偉邦之時可說是對印刷完全是門外漢，他以前是一名中國貿易的採購員，主要負責大陸的出口貨品，由於當時資訊沒那麼發達，外國入口商必須經由香港採購。偉邦成立之時，哥哥曾邀請他一起經營這盤生意，但鍾秉謙先生在當時仍希望多認識中國貿易，於是便婉拒了，到了1987年，在哥哥再三的邀請下，他終於應承了。當時這個決定令採購公司的同事很驚訝，因為由白領轉去做藍領的工作是很罕有的。

在初參與管理這盤生意的時候，鍾先生坦言無論對經營、銷售，甚至印刷都比較陌生，以前從未從事過或深入接觸過這類型的工作，做採購員的時候，從來只有人家招待他，現在則需要換個角度，這對於他來說是一個新的挑戰。在鍾秉謙先生這個新力軍加盟後，偉邦全公司的人力資源頓時增加了100%，即共2人。他們協議好由哥哥主內，負責技術、印刷部份，而他則主要負責對外銷售方面，但由於人手的關係，很多時他也要『落手落腳』去做。

由於當時萬事初起步，客源方面並未穩定，只能單靠

熟客來維持，鍾先生認為這不是長遠的辦法，於是上任後的首要任務便是要開拓客源，發展業務。鍾先生除了自己主動聯絡各大小公司之外，亦很慶幸身邊的朋友能幫忙介紹生意。初時多接寫字樓、酒樓和工廠客，承印信封、簿單及餐牌等這些簡單的印刷，「當時在公司我連正式的工作位置都沒有，全公司就只有一台印刷機、拼版台和紙架，工作的範圍就在車頭前。」他還笑言：「就好像你們出版的『前路』封面中的照片一樣。（請參閱P.52）」及後，現時偉邦的市場經理，亦即是鍾先生以前做採購時的舊同事，因為他以前負責包裝銷售，所以能夠介紹很多工業型客戶的生意，後來鍾先生發現原來工業型客戶的市場機會更大，於是便開始全力發展，找到了這條出路之後，營業額開始大增，令偉邦開始有轉變，這亦是偉邦的轉捩點。

國內設廠的考驗

偉邦在開業時設廠於中環，當時有很多小型的印刷廠在這裡聚集，當中很多都是以一台風喉照鏡經營，但鍾秉強先生在一開始已和其他廠家不同，第一台購入的機器便是一台單色的柯色機，然後再逐步向著大型柯式機的目標進發。偉邦全力向工業客路進發之後，在1988、89年賺

到第一桶金，然後就拿這筆錢去買廠房、添置大型的機器，由單色四開機到雙色四開機，再搬到香港仔一個更大的單位經營。

1993年，是香港廠家搬上大陸的高峰期，鍾先生在這時亦考慮將偉邦的工廠搬上大陸，「當時在內心掙扎了很久，考慮到97年回歸後香港和大陸將一體化，而當時有90%以上的客戶已搬上大陸，預計他們將要求在國內交貨；但同時亦考慮到自己對國內的制度不熟識，很容易會走入灰色地帶。」結果他也決定在大陸設廠，並全部起用國內的員工，而全部共七名的香港員工都需要遣散，「有這個決定是因為成本問題，若果要請香港的員工到國內工作，所需的成本是在香港的1.5倍，所以當時就請了30多個國內的員工與我的哥哥負責生產的工作。以前在香港，一台車可由一個人負責，但在國內則要用上三個人，包括學師、二手和車長。」搬上大陸後，偉邦在經營策略上也有所改變，決定專注做短版書，另外亦自行做訂裝，不外判他人免增加成本，所以當時購入了一台騎馬訂裝機和一台折書機，鍾先生形容就是這兩台機幫偉邦步出成功的第一步，而偉邦的成長亦由此開始。

制度最怕人性化

鍾先生表示，在大陸設廠最大的困難是內部員工的阻力，「每當公司想要推行某些新安排的時候，國內的員工總會因為習慣了舊一套，難以適應新的安排，而產生抗拒。國內人認為香港人在國內做生意一定會賺錢，員工永遠只會想老闆風光的一面，而看不到做生意所承擔的風險，正如他們也只會想到



鍾秉謙先生表示，發展後加工為偉邦帶來新機遇。



偉邦引入『五常法』管理模式。



偉邦現時擁有八部印刷機。



整潔的飯堂。

在旺季時工作的辛苦，而忘記了公司要守著淡季的時候，亦不會明白現時市場的激烈競爭，利潤正不斷地在下跌。」鍾先生表示，要訓練員工有意識明白，公司今天可能增加你的工作量，但若果能夠考慮到公司的難處後，便會明白這種做法是為保存公司，亦即保住大家的工作。

面對員工不合作的態度，鍾先生在初期會用很人性的處理方法，透過談話來溝通，與員工一起商量解決方法，但後來發覺原來香港這一套根本行不通，他認同台灣人強硬的管理方法，而香港老闆則比較心軟，導致員工不斷利用公司制度上的漏洞破壞規矩，例如：以前宿舍有空置的床位，有員工的老鄉來到東莞探望他，鍾先生本著與人方便的心態，以為一個人也不會佔用很多的位置和食物，怎知此例一開後，員工竟然濫用起來，甚至有員工的親友在宿舍住了足有一個月之久，最後有員工提議公司應收緊規例。所以，鍾先生勸告：「新的廠家不要那麼寬鬆，不是叫你刻薄員工，只是不要用香港的一套直接套用在國內，要將規條執行得嚴格一點，情願將來因應情況逐步放寬，否則日後要收緊時便會很容易和員工做成磨擦。」偉邦曾經都遇過這個情況，員工特地拖慢工作進度，與及故找碴，結果他一次過解僱了十多個生事的員工。他表示偉邦很著重員工的培訓，除了在操作上、技術上，要有足夠的培訓之外，亦要有思想上的訓練，學習思考的角度不要以自我為中心。

根據鍾先生的經驗之談，「責任制」可避免很多根本可以避免的問題。「印刷經常都會發生小問題，很多員工都假設下一班或下一個工序的人會跟手處理，而不會去

想辦法解決，其實很多時只要做多半小時的工夫，便可免卻日後需要花兩至三天修補的時間。」鍾先生後來劃一將問題交回印刷部，要這個部門控制好整個生產，當有這個責任之後，知道自己承擔後果，員工便會想辦法解決問題，盡量將工作做好，避免以後的跟手工夫。

請吃飯的迷思

很多人都覺得，在國內投資一定要在當地搞人脈關係，但鍾先生認為在國內設廠也不一定要如此，「我至今都認為一般交往便可，亦慶幸從未有向人收過保護費，我要多謝鎮政府給予我們空間，我有絕對的自由做自己的事。」他承認國內資訊透明度不足，令廠家很容易作出錯誤的決定，但他不會浪費時間去搞這些關係，「辦一間廠每日都要用上10至12個小時去處理業務，如果晚上還要應酬的話會很辛苦，國內的制度雖然存在很多灰色地帶，但只要『行得正、企得正』，守法依正途做事的話，根本無需擔心，最多也只是違規而不會犯法。有人說二手機難以進口，不走後門便很難成事，但偉邦一直以來都是以正規的渠道進口，依正手續。四年前，我們買了一部二手四色機，被工商局扣關，然後我聯絡有關當局用最正途的方法處理，最後事情亦得到解決，而整件事我只是用了1400元人民幣來支付過期倉租的費用。當時很多行家還相信處理類似的事件，需要支付二、三十萬才可解決！我們是投資，不是走私，今時今日印刷所能賺取的利潤已經是那麼微薄，為什麼

本頁採用金東（太空梭）80g 雙面銅板紙



偉邦於去年購入的電腦直接製版(CTP)。



訂裝機。



手工部。。



暫時用作訓練員工的 GTO 。。

還要用錢解決呢？」

鍾秉謙先生現身兼香港印刷業投資協會的副會長，他表示這個會的成立就是要將國內的條例和訊息正確演繹給會員，與及爭取香港廠家在國內的權益。即使工作繁忙，他仍願意抽時間為協會出力，他表示：「雖然這是義務性質，但日後營商環境好了，得益始終都是自己，如果沒人願意走出來是不會進步，有心才會成功。」

踏入多元化後加工時代

面對市場激烈的競爭，偉邦又怎樣在市場中定位呢？「我們是以誠立信，不會欺騙客人，用心去服務，堅持對客人講的每一句說話也兌現，也負責，為客戶的利益為優先考慮。」鍾先生表示，這對於偉邦在行內建立長期的客戶關係及擴大客戶群是很重要的，曾經有相熟的電子廠採購員，即使他離職後到另一間新的公司工作，也會推介偉邦給新的公司，偉邦的客戶根基便由此而來。

鍾先生表示，現今印刷品多元化，印刷人應盡量吸取多方面的知識，他認識一位行家正在進修產品的設計，為方便和客戶溝通。「早兩年前我已察覺到印刷品開始和很多不同的東西結合起來，不再是簡單的啤、裱、貼，現在的產品正趨向多元化，工序相對亦複雜了。」他補充：「其實很多印刷人都知道，現時印刷的利潤很微薄，而後加工的成本相對印刷的成本較為低，如可以將印刷品後加工，為產品增值，利潤便可增加，生存空間亦增大。」偉邦現專注做手工性和薄紙製品，並提供印前到印後一條龍的服務。鍾先生預測將來很多後加工工序將複雜化，偉邦將會加強後加工的能力，來應付對產品質素要求不斷提高的客戶。S