

# 玩具奇兵

和黃與玩具製造業翹楚和記港陸締結合作關係，創造了雙贏局面，一方面使和黃的製造部門如虎添翼；另一方面和記港陸亦可擴闊其業務領域。



**若**要掌握一間公司的業務情況，在國際大都會的購物區逛一逛，往往可見端倪，甚至比翻閱公司資料更有用。如果要了解  
和記港陸，這個方法尤其適合。每逢周六，香港、紐約或東京的零售店總是人頭湧湧，人人都在尋找最新推出的熱門電視遊戲機、充滿動感的玩具模型、數碼攝影機、電腦、流動電話配件，以及其他高科技玩意。購物者主要是年輕人或心境青春的人士，他們喜不自勝，興高采烈地迎接每一款新產品。

然而，大部分購物人士都不察覺和記港陸的影響力可說是無處不在，因為他們所鍾愛的品牌，表面看來與和記港陸並無關係。

其實，這些產品得以大行其道，足以證明和記港陸在環球供應鏈中發揮的重要作用。這公司的設計和生產人才，正是全球眾多暢銷玩具和電子產品的幕後功臣。

和記港陸為許多知名品牌（例如 Mattel、Takara、Hasbro、NEC 和摩托羅拉等）設計、研發和製造各種玩具、電子產品及禮品，執玩具業之牛耳。

和記港陸在業內的卓越地位，乃多年來努力不懈、積極求進的成果。

和記黃埔有限公司（「和黃」）於一九九四年購入港陸國際（一家在香港上市、由陸氏家族創立的玩具製造及地產公司）百分之二十一權益，為雙方的合作揭開序幕。

到了二〇〇一年，和黃將在和記港陸的持股量提高至百分之五十點五。港陸國際繼而成立新董事會，其十名執行董事之中，有七名來自和黃集團。除了管理高層大換班外，公司亦易名為「和記港陸」。

## 發展藍圖

和記港陸在中國內地擁有逾二十年的製造業經驗，因此順理成章地成為和黃集團的一個製造部門，而和黃入股，亦為和記港陸開創新的發展路向。

身兼和黃執行董事及和記港陸副主席兩職的黎啟明表示，和記港陸成為集團的製造部門後，將會在集團的發展藍圖中扮演重要角色。

他說：「和記港陸的製造業務極有價值，和黃集團已為其開闢門路，讓和記港陸發揮潛能。我們致力為業務創優增值，令一家本已優秀的公司錦上添花。」

憑藉與和黃集團的協同效益，和記港陸對客戶、業務夥伴和投資者更具吸引力。和記港陸是全球領先的原設備玩具製造商之一，在中國這個全球最大的玩具出口地區佔有舉足輕重的地位。過去



二十年來，和記港陸一直在中國內地經營業務，現時在內地設有四間高效率的現代化工廠，能充分把握中國加入世界貿易組織所帶來的商機。

和記港陸位於華南東莞、廣州和中山的四間工廠專門為全球一些最著名的玩具公司研發和製造硬身、軟身和電子玩具。該公司的成功，與業界翹楚建立的穩固關係一直息息相關。

和記港陸副主席陸地表示：「我們的策略是致力配合客戶的需要，並與他們建立長遠的合作關係。要為這些客戶提供世界級的服務，公司必須勇於創新。」

### 創優增值

和記港陸全體員工均體現勇於創新的承諾，引領公司邁向一個特別重要的發展里程：和記港陸附屬公司 i.Tech Dynamic Limited 成立了科技部，專注研發電子產品、禮品及原設計製造 (ODM) 產品。

本身是和黃集團業務發展總經理的和記港陸執行董事陳雲美表示：「基於和記港陸現時的雄厚實力，建立科技部是順理成章的發展，而且是業務在和黃集團領導下穩步擴展的一個明證。」

黎先生補充道：「為了提升和記港陸的營運效率和生產力，我們致力在生產



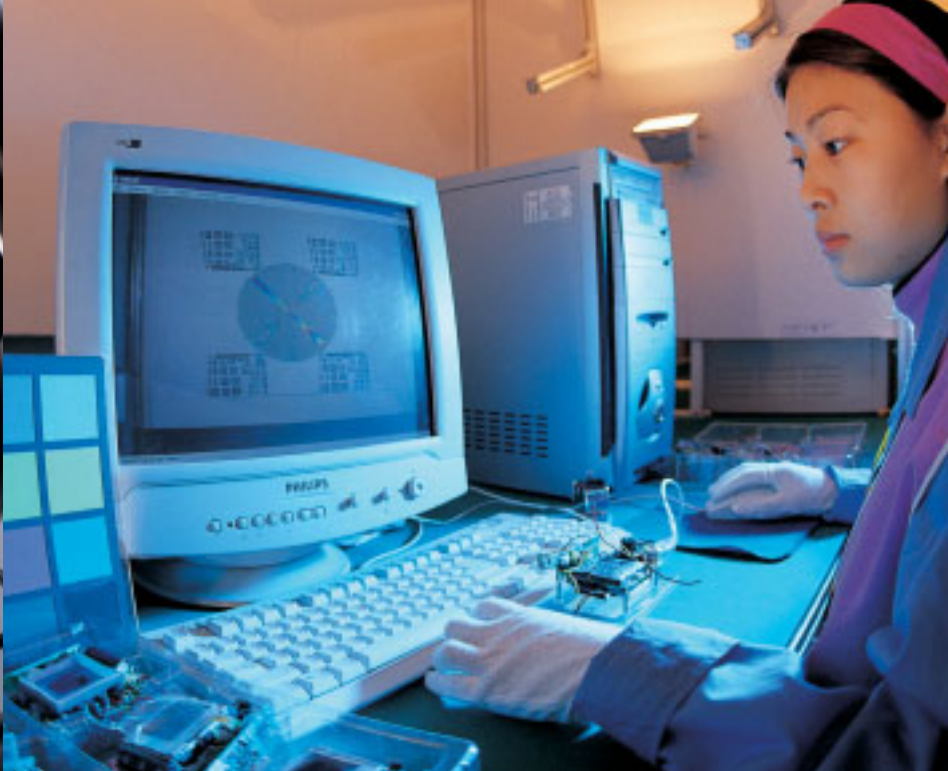
過程中加強高科技應用，製造高增值零售產品。和記港陸的玩具產品組合中已有眾多的電子零元件，公司邁進高增值產品領域，反映其與時並進的技術和工程設計的實力。」

和記港陸玩具部早已擁有製造數碼攝影機、電視遊戲機控制器和益智電子玩具等產品的專門技術。科技部的成立，有助公司發揮這方面的專長，進軍利潤豐厚的電子及通訊配件市場。

和記港陸由原設備製造商 (OEM) 發展成為原設計製造商 (ODM)，證明管理層深明公司本身的專長所在。原設備製造商只會為其他品牌製造產品，但原設計製造商還會根據客戶的要求設計整件產品。因此，和記港陸最能根據客戶的具體需要提供設計服務，令產品更加獨特，並能充分把握和黃集團的藍籌客戶組合所帶來的商機。

因此，科技部專注研究、製造和營銷高科技優質產品，例如流動電話及電子手帳的配件（詳見另文報道）。在這方面，和記港陸不但善用本身豐富的營運經驗，更透過和黃的引薦，與世界級的商業夥伴和客戶建立合作關係。

陳女士表示：「這個客戶基礎非常重要。和黃可以透過其遍佈全球的業務夥伴，為和記港陸帶來發展機會。」



這對和記港陸進軍日本及美國市場，尤其重要。和記港陸可借助和黃在美、日兩地的資源，進軍主要市場。由於和黃集團已在日本和美國建立辦事處，因此和記港陸可以較快的速度在當地建立據點。此外，和黃憑藉強大的財政資源，能為和記港陸帶來更大的運作靈活性。現時美、日兩地合佔和記港陸玩具銷售額逾百分之六十，科技部預期兩地市場佔其客戶及業務夥伴的比重亦與此相若。

黎先生解釋道：「我們與玩具部和科技部的眾多品牌建立了穩固的合作關係。在被和黃收購之前，港陸本來只可以局外人的身份接觸這些公司，但這些客戶現在與我們緊密合作，共同討論製造產品的事宜。和黃集團的聲譽和財務

資源，有助和記港陸取得最有利的交易條件。」

### 優勝隊伍

當然，若非和記港陸本身素來擁有卓越的製造技術，那就算加強環球的營運能力，亦於事無補。因此，和記港陸的成功，有賴建立重視學習精神和自強不息的企業文化。

正如陸先生所說：「我們正努力學習新科技和新系統，以應付製造業市場的激烈競爭，並精益求精。為了與摩托羅拉及NEC等機構合作，我們必須採用非常先進的系統。」

為達致此目標，公司採用各種世界級的生產程序，因而成為亞洲區具領導地位的製造商之一。舉例說，和記港陸所



有測試設備均達到非常嚴格的內部質保標準，能符合外界客戶的要求。此外，公司運用包括塗層系統 (coating systems) 和服務配置 (service mount) 科技在內的精密生產設備，以及一系列先進的生產軟件。



公司採用六標準差 (6-Sigma) 系統，確保將產品和零元件缺陷率保持在接近零水平，正是科技應用的一個例子。和記港陸還採用企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning System)，以綜合公司和客戶的存貨控制，為各方面減低風險。和記港陸並恪守傳統的品管措施，其工廠全部已取得ISO9000

證書。陸先生認為，ISO 品質證書只是公司邁向香港特區政府倡導的先進全優質管理模式 (Total Quality Management model) 的先決條件。公司現正努力為屬下所有實驗室爭取全面的國際認證資格。



## 創造未來

多年來，和記港陸的玩具生產部均有製造數碼攝影機和電視遊戲機控制器，而和黃的加入，迅即為其產品開闢一個潛力龐大的新市場。

因此，和記港陸成立附屬公司 I.Tech Dynamic Limited，負責研究、生產和營銷電子產品、原設計製造 (ODM) 玩具和其他產品。

科技部正在製造的新一代消費電子產品，充滿未來色彩，其中包括免提MP3播放器、藍芽耳筒和流動電話充電器等，而客戶不乏全球一些最大的著名電訊公司。此外，一些尖端科技產品，例如具備三百六十度攝影功能的流動電話等，均正處於最後的發展階段。

另一方面，和黃亦為和記港陸的製造業務引進摩托羅拉和

NEC等合作夥伴，為科技部開創光明的發展前景。

科技部的業務運作環環緊扣、節節相連，由意念構思至完成階段均不假外求，能配合公司生產創新產品的需要。新產品的意念，往往最先來自美國、日本和以色列等地的世界級研發公司和大學研究院。和記港陸與這些機構建立合作關係，在初步的產品原型發展階段提供寶貴的支援。

和記港陸副主席陸地指出：「經常有設計師主動接觸電訊公司，提出一些卓越的構思，但結果會被轉介到本公司。這是因為電訊公司不但需要新構思，更需要有市場價值的產品。我們根據設計師的意念進行研發活動，將構思轉化為實在的消費產品。」

產品原型發展出來後，和記港陸可借助和黃的環球營運能力

在製造業內，和記港陸的管理標準和能力傲視同儕，因而成為少數榮獲Asian Institute of Management 頒發「人力資源發展及管理」組別管理大獎的機構。

黎先生相信，和黃憑著卓越的管理專長，已為雙方開創雙贏局面。

他說：「要擴充公司規模，人力資源的投資絕不可少。我們在和記港陸落實

和黃集團的管理制度及文化，幫助他們在環球市場中擴展業務。」

無論在和記港陸香港辦事處的職員，或者華南各廠房的二萬多名員工均士氣高昂，力爭佳績。

這種奮鬥心往往只會在新公司出現，在已開業二十年的企業則較鮮見。即使在淡季，公司仍把握機會，將高層管理人員（主要是駐華南地區的製造、研發

及工程專家）調派至其他廠房，進行全面的評比工作。

因此，正如陸先生所說：「我們一直以來都能夠吸引最優秀、最幹練的員工。」

## 商機湧現

綜合上述因素，和記港陸將能把握中國加入世貿所帶來的商機。憑著和黃集團作為國際藍籌企業所建立的卓越形象，和記港陸已成功取得多間大型企業的訂單。若一切按計劃發展，和記港陸的玩具和科技業務將於五年內帶來同等的營業額，而公司亦將於十年內晉身主要的環球製造商，成為玩具業以及消費電子產品業的翹楚。

陳女士指出：「和記港陸由原設備製造商轉型為原設計製造商後，將能把握不斷湧現的龐大商機。我們的管理層正積極參與，推動公司向前邁進。」

隨著和記港陸默默耕耘，以強大實力在全球製造品牌玩具和電子產品，最終的成就將反映於各購物商場的商品中。

陳女士表示：「以產品發展來說，真正為我們指引前路的，其實是廣大的消費者。」



尋找理想客戶，有效地推銷產品。科技部在廣州的先進廠房跟著將產品投入生產，發揮和記港陸的生產效率、生產力和大規模運作的經濟效益，讓客戶以至消費者享有節省成本之利。

作為市場新秀，科技部在二〇〇二年積極開拓業務。

和記港陸已經與多間科技機構締結聯盟，進一步提升設計能力。為加速擴展步伐，公司更作出選擇性的業務收購，首先是在二〇〇二年第四季收購遊戲機控制器製造商 Try Electronics Japan Ltd的百分之六十五權益。

憑著行之有效的「一站式」營運模式，科技部與多間具領導地位的企業簽訂了諒解備忘錄，內容包括合作研發、製造和營銷採用藍芽科技的流動電話配件、遊戲控制器、電腦配件和其他相關產品。和記港陸更與摩托羅拉和NEC等藍籌客戶簽訂購貨

合約和設備供應協議。

和記港陸的科技專長不只造福外界客戶，連和黃集團的成員公司亦同樣受惠。和黃透過屈臣氏集團經營廣泛的零售業務，因此和記港陸極有條件研製商品，行銷屈臣氏集團遍及全球的健康及美容用品連鎖店、超級市場和電器店。

此外，以3品牌推出新服務和產品的Hutchison 3G亦預期會成為和記港陸的主要客戶。和記港陸正在發展多款專為3G手機和設備而設計的產品，將能為集團的環球流動多媒體通訊業務帶來龐大的協同效益。

和記港陸將先進科技、製造業專長和環球聯繫精密結合，其科技部看來必將在資訊時代中大放異彩。