

在傳統工業以外，香港還有不少企業在不斷創新改革，以設計思維延續香港工業的生命力。

The Roadmap of
Design Strategy for
Hong Kong
Manufacturing SMEs

香港中小企
製造業
設計策略
之路

VOL. II

下冊

策劃

香港工業總會、香港設計委員會

作者

莫健偉、汪嘉希、杜睿杰



車在馬前 設計新策略

香港設計委員會

日本工業設計先驅者柳宗理曾言：「設計的最高目的，就是為了人類的用途。」設計是用以解決問題，設計思維可以應用至各行各業，促進社會進步，改善人類生活。

香港工業總會轄下香港設計委員會於1968年創立，是香港最早期推動工商業界應用設計思維的非牟利機構。所謂設計，即「設想」和「計劃」，設計師要梳理不同的設計意念，才能有效傳達信息和改善使用者的體驗。其實企業家也是企業的設計師，需要考慮各種營運問題，才能讓企業脫穎而出，與時並進。制訂設計策略正是企業家不可忽略的一步。香港設計委員會舉辦「香港中小企製造業設計策略之路」計劃，正是為了協助香港製造業中小企掌握設計策略和工具。

「香港中小企製造業設計策略之路」計劃訪問和研究多家中小企製造商，探討他們如何把設計策略融入商業模式。上冊和下冊合共輯錄了40個成功案例，詳述他們的心得和要訣，另外精心挑選不同的設計思維工具，編修成工具箱，鼓勵中小企策略性地重新設計商業模式。我們期望中小企製造商可以透過提升創新實力，擴大規模和進駐新市場，甚至由代工製造（OEM）或原創設計製造（ODM）升級轉型至原創品牌管理（OBM）的模式。

本人希望在此感謝香港特區政府工業貿易署中小企業發展支援基金、各位贊助商和協作機構不遺餘力支持是次計劃。我深信香港中小企能掌握設計策略這一門學問，引導企業有系統地進行長遠規劃，必能開闢康莊大道。

香港設計委員會主席
馮建輝

導言： 工業生產價值鏈的 改造和創新

FORE-
WORD

《香港中小企製造業設計策略之路》下冊收錄的 20 多個香港工業案例，來自傢具、珠寶首飾、紙品印刷、中式食品及科技五個行業，讀者或許感到奇怪這個範圍是依據什麼理由來釐定的？理由只有一個，我們對「工業」一詞有另類的詮釋。

「Industria」一詞來自拉丁文，意思是「製造貨品的生意」，字義演進到現代英語 industry，

則泛指「某種經濟活動，在工廠中把原材料加工並製成商品」。顯然，這個簡單的說法聽來並不充分，我們認為「工業」應包含更多特徵，才能符合心目中對工業的印象。例如工業應當包含「使用新材料」（如鋼鐵）的成分、「使用新的能源」（如電力）、「新機器的發明」，這些機器可以用較少的人力消耗來提高產量；也應該包含「新的工作組織系統」（如生產線、工廠制度），又或者「科學在工業中的應用不斷增加」等型態。這些關乎工業特徵的描述，源於 18 世紀人們對工業革命的認識和理解，箇中的精義所在，是將工業視為一種經濟活動，以機械化和大批量的生產過程來製造事物，也是技術變化和科學應用創造的產物。

在這種觀念的影響下，我們理所當然地認為那些「家庭式生產」、「前舖後居」的傢具店、「機械化／自動化應用程度較低」的印刷廠和中式食物工場、「小批量」和「依靠手工藝」為主要生產模式的珠寶金飾店，並不符合我們心目中的現代工業。儘管這些行業在戰前及戰後一段頗長時期發展迅速，店舖、工場散落於香港、九龍及新界各處並展示十足的活力，但出於傳統工業觀念作祟，人們不會認真看待這些行業，也不會視它們在香港經濟史上扮演的角色，跟講求機械化製造的工廠生產模式比較，有著幾乎同等重要的發展和貢獻。

事實就如本書所言，香港的傢具、珠寶首飾、紙品印刷、中式食品行業在香港經濟發展史上各自呈現高低起伏的發展，而且其形態至今仍持續變化。若要了解這些行業今昔的變化，我們不可能只運用過於著重「機械化生產」或「批量模式生產」的工業觀念來分析它們的形態。

正如《香港中小企製造業設計策略之路》上冊的序章提出，我們應以更廣闊的觀念來檢視工業的形態和變化。工業活動是個複雜的生產的過程，不同工業涉及的「生產價值鏈」一環扣著一環，主要的價值鏈就如一個「工業生產八陣圖」包括以下部分：

- 新意念、新價值的產生及提出
- 探索、研發或創造研究原型的過程
- 製造產品或提供服務的過程、流程
- 建立品牌、銷營策略的決策、模式和方法
- 配送產品／服務的流程和系統
- 客戶／消費者的反饋及分析
- 產品／服務的售後管理及支援
- 客戶／消費者需求現況或潛在需求的分析

香港工業在歷史上的變化正體現於工業家和企業如何不斷思考和改造生產價值鏈的不同部分，藉此爭扎求存、適應市場的變化、更新和創造新的產品和服務。

我們採納以上對工業「生產價值鏈」的理解，以此檢視傢具、珠寶首飾、紙品印刷、中式食品這些過往被視為傳統、工業化程度較低的行業，做為《香港中小企製造業設計策略之路》下冊的主要內容。我們在傳統四個行業以外，還更加入了「科技行業」——一個被認為是著重科研、應用科學知識的行業——好讓讀者對照這五組工業範疇的企業如何打造它們的「生產價值鏈」，

生產價值鏈綜合圖

商業策略					意念	技術研發及應用			組織	製造模式／過程	營銷模式	
	收購／被收購	上下游擴張	跨行業發展	商業模式	觀念／價值	R&D／工藝、技術研發	產品設計	流程設計	組織／團隊改革	製造模式／過程	零售模式	品牌營銷模式
方圓傢具				●	●	●	●	●		●		
歐達傢俱						●	●			●	●	●
科譽	●			●		●	●	●	●		●	●
西德寶富麗	●					●	●			●	●	
太子珠寶	●					●	●				●	
古珀行						●	●				●	●
Qeelin	●				●	●	●				●	●
天威控股		●	●		●	●	●					●
冰雪集團			●	●		●			●			
宏亞傳訊	●	●							●		●	●
星光集團			●	●		●	●	●	●	●		●
綠團		●	●	●		●	●	●		●	●	
大家樂	●		●		●			●	●	●	●	
李錦記						●			●	●	●	●
甄沾記							●				●	●
鴻福堂					●	●	●	●		●	●	
3Ds				●	●	●	●	●	●			
正昌	●				●	●		●			●	
東興				●	●	●	●	●	●			
保力集團			●	●		●	●					
路邦動力				●		●	●			●		

又如何呈現各自的特色和發展。

綜合本書20多個案例，我們看到一幅有趣的圖像（見生產價值鏈綜合圖），例如儘管各企業所屬的行業有別，它們就「生產價值鏈」進行的改造並不僅僅限於產品的設計及製造，不少企業更新或創新的一部分還包括商業策略和模式、科研、流程設計、提出新的理念，以至營銷或打造品牌的策略。就價值鏈不同部分的改造，並不一定涉及機械化或新科技的應用，而創造性的活動也不一定與研發嶄新科技或大批生產相關。圖中展示不同企業所作的創新改革，更多是為了適應市場、業務環境的變化，又或出於對長遠發展及拓展市場而作出的策略部署。不同行業和企業改革的價值鏈部分也有重點的不同；著重家用或商用零售市場的傢具、印刷及食品行業，更注重改進零售渠道、方法和模式，科技企業較多偏重研發、設計及商業模式的創新。

綜合圖揭示的香港工業，從多方面就工業的生產過程進行改革，體現了工業設計思維寬廣的含意。工業的設計思維並不狹義地限於產品外觀、品牌形象的設計，也不限於引進新機械設備或狹義的技術應用，21世紀的香港工業還要講求商業模式和策略的設計、生產流程、團隊組合，以及銷售模式的設計。這種種設計思維和能力，都是各行業和企業努力學習和改進的部分，傳統行業如是，科技企業亦然。

本書20多個案例各自演繹了改造工業生產價值鏈的重點，它們的努力正顯示香港工業富活力和創造性的一面。

參考資料

- 01

《大英百科全書》（又稱《不列顛百科全書》；拉丁語：*Encyclopaedia Britannica*），關於「工業革命」的說明。
- 02

Kawakami, M. and Sturgeon, T. J. (2011). *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*. Palgrave Macmillan.
- 03

World Trade Organization (2013). *Global Value Chains in a Changing World*. Switzerland: WTO.
- 04

Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation*. USA: John Wiley and Sons.

目錄

005 序 | ㊦ | 車在馬前 設計新策略

006 導言 | 工業生產價值鏈的改造和創新

CHAPTER 01 | 第一章 | 傢具行業

014 香港傢具行業簡介

018 個案研究 | ㊦ | 方圓傢具

028 個案研究 | ㊦ | 歐達傢俱

036 個案研究 | ㊦ | 科譽

044 個案研究 | ㊦ | 西德寶富麗

CHAPTER 02 | 第二章 | 珠寶首飾行業

054 香港珠寶首飾行業簡介

058 個案研究 | ㊦ | 太子珠寶鐘錶

066 個案研究 | ㊦ | 古珀行

074 個案研究 | ㊦ | Qeelin

CHAPTER 03 | 第三章 | 紙品印刷行業

084 香港紙品印刷行業簡介

086 個案研究 | ㊦ | 天威集團

096 個案研究 | ㊦ | 冰雪集團

104 個案研究 | ㊦ | 宏亞印務

112 個案研究 | ㊦ | 星光集團

120 個案研究 | ㊦ | 綠團

CHAPTER 04 | 第四章 | 中式食品行業

132 香港中式食品行業簡介

136 個案研究 | ㊦ | 大家樂

144 個案研究 | ㊦ | 李錦記

152 個案研究 | ㊦ | 甄沾記

160 個案研究 | ㊦ | 鴻福堂

CHAPTER 05 | 第五章 | 科技行業

172 香港科技行業簡介

174 個案研究 | ㊦ | 3Ds 科技

184 個案研究 | ㊦ | 正昌環保科技

194 個案研究 | ㊦ | 東興自動化

204 個案研究 | ㊦ | 保力集團

212 個案研究 | ㊦ | 路邦動力

220 設計工具箱 | 整裝踏上設計策略之路

238 參考資料總表

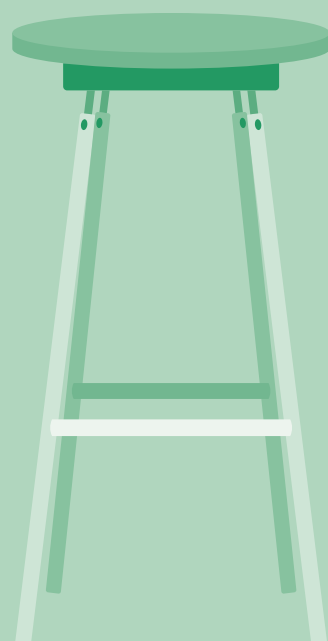
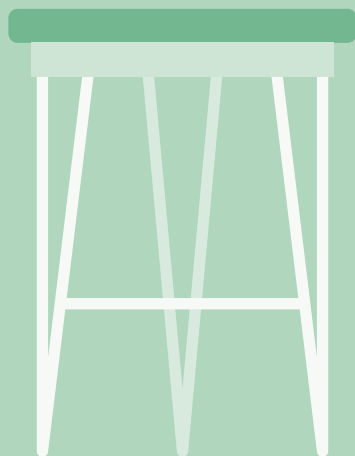
248 致謝名單

HONG KONG
FURNITURE

1

香港傢具

香港的樓宇空間細小狹窄，商業與住宅單位同樣密集，傢具業各出奇謀，設計出多種功能混合的傢具，並以科技配合傳統手藝，打造出高質素的現代傢具。



香港 傢具行業 簡介

INTRODUCTION

傢具業是香港其中一門古老的手工業，現時本港傢具業主要可分為木製傢具、藤製傢具和金屬傢具三大分支，此外亦有傢具公司生產床褥、床墊和床上用品。木製傢具一直是本港傢具業之大宗，其中由於傳統中式入榫傢具及漆木傢具的工藝水平高，尤其受中外消費者歡迎。本港傢具業主要生產商用及家用傢具，為酒店、辦公室及家庭提供合適的傢具。

隨著本地經濟起飛，亦帶動傢具業迅速發展，1955年香港傢俬裝飾商業總會成立，反映本港傢具業在1950年代中期已有一定規模。值得一提的是，該會選址於灣仔軒尼詩道，亦反映當時的行業特性。其時傢具店大都集中於港九數處，例如銅鑼灣、跑馬地、英皇道，以及旺角彌敦道等，形成數個傢具銷售中心。這些傢具店大都是「前舖後廠」，門市位於地下，閣樓則是工場；而當時的傢具店普遍以原始手工業起家，傢具廠的老闆多是學徒出身，透過打工儲錢，再自立門戶開設工場。故此很多傢具店老闆都身兼銷售、管理和傢具設計，而

二戰以前，香港已有一定數量的傢具廠，以供應本地市場。戰後，

這種模式一直沿用至20世紀末。

至1960、70年代，本港工業循外銷模式發展，出口貨值與日俱增，但傢具業卻仍然以內銷為主。當中主要原因是香港的房地產愈趨暢旺，特別自1968年美孚新邨等大型樓盤相繼落成，本地傢具需求因而劇增。受益於此，本港的傢具業發展蓬勃，傢具廠由1970年271間增至1975年1,161間；此外，本地廠商又積極進行本地推廣，例如1975年香港傢俬裝飾廠商總會舉辦了首屆傢具展覽會。

但另一方面，傢具業內銷比外銷暢旺，亦受技術條件影響。一直以來木製傢具是本港傢具業之大宗，但就出口而言，直至1970年代中期，木製傢具的出口比例仍只略多於藤製傢具。究其原因，一來是因為藤製傢具輕巧實用，深受外國買家歡迎；其次，由於香港氣候潮濕，而當時本港木製傢具多以實木製成，容易受潮而出現顯著伸縮，令輸往國外的實木傢具質素不大理想。為了改善出口木製傢具的質素，業界和政府因而開始提倡西方常用的合成面板，以取代實木，同時又積極改良原木版風乾技術，以提高出口傢具的品質。

至1980年代，整體傢具出口貨值大幅上升，由1974年1億6,100萬港元暴增至1985年5億7,960萬港元；同時，由於中式傢具漸獲美國消費者垂青，木製傢具的出口比例得到顯著提高，由1974年53%增至1984年64%。然而，木製傢具仍然以內銷為主，出口只佔本地生產25%至30%。其時的傢具公司仍多為小型公司，而且由於中式傢具著重工藝，大多數廠房仍屬手工業，只有少數較大廠商投資機械化生產線。此外，與外國傢具生產商不同，本地廠商甚少製造自行組裝傢具（Knockdown Furniture），反而傾向製造一件式的訂造傢具，以供應本地酒店、辦公室及地盤客戶。在木製傢具興起的同時，藤製傢具則在1980年代漸轉式微，出口份額由1970年代44%下跌至1980年代25%；代之而起的則是金屬傢具，但後者仍處於起步階段，佔總出口額不足一成。

本港傢具業的另一個發展限制是本港土地不多、租金高昂，而且傢具廠大多設於多層工廠大廈，難以擴大生產線。隨著1980年代地租與薪金不斷提高，進一步增加了本地廠商的生產成本。適逢1980年代內地改革開放，部分廠商乘機將生產線遷至內地。但在北移初期，很多工廠都只將前沿工序的生產線北移，後半部分的工序由於較講求工藝，仍留在香港完成；這個模式直至1990年代中期才出現變化，形成現今所見「前舖後廠」模式。隨著傢具廠北移，香港的本地傢具出口額不斷下降，由1985年高峰期急跌至1995年2億9

千880萬港元；但轉口額則顯著提升，由1985年4億7,520萬港元急升至1990年16億5,710萬港元，其中內地既是香港最大的傢具進口地，亦是最大的傢具出口地。

受益於1990年代內地經濟起飛，其傢具需求劇增，本港廠商在內地經歷了「黃金十年」。但正因為市道良好，廠商缺乏提升技術和品質的誘因，至21世紀亦未轉型成專業、機械化生產線，只著重降低成本提高競爭力；加上本港廠商沿用過往的企業模式，由老闆兼顧設計、銷售和生產，甚少聘用設計師，結果本地廠商的產品質素大幅落後於國際水平，自2000年以後，本地傢具出口和轉口額均大幅下滑。

不過，仍有部分香港傢具廠商努力轉型，積極向國外企業學習，聘用傢具設計師、引入機械化生產線，提高競爭力；少部分廠商開始在OEM模式的基礎上，嘗試自行設計傢具產品，轉型成ODM模式，甚至建立自家品牌，轉戰中、高檔市場，並且積極開發俄羅斯、印度等新興市場。自2008年起，本地生產的傢具出口額突然由1,400萬港元躍升至4,680萬港元，本港傢具廠數字亦略為提升，很可能便是港商轉型的成果。可惜的是，本地出口額在2011年又回落至950萬港元，可見轉型之路並不平坦。