

IPP「與CEO對話」座談會

黃燕如博士及馮文清先生分享 企業管理成功經驗



印刷媒體專業人員協會（IPP）早前舉辦了一年一度的「與CEO對話」，邀請了名創教育總經理兼社長黃燕如博士，以及精聯印刷有限公司總經理、IPP副會長馮文清先生作為分享嘉賓，並由中編印務有限公司執行董事兼行政總裁、IPP執委謝葆德先生擔任主持，與參加者現場對話。兩位經驗豐富的管理人交流企業經營心得，會上氣氛熱烈。這次座談會反應不錯，逾50位印刷及出版界同業好友出席。



■ IPP 梁兆賢會長（左二）及劉文邦副會長（右一）與這次嘉賓講者馮文清副會長（中）及黃燕如博士（右二），以及擔任主持的謝葆德執委（左一）一同合照留念。

CEO 簡介



黃燕如博士 (Sharon)

黃燕如博士於英國列斯大學歷史系 (Department of History, University of Leeds) 獲頒學士學位，其後更取得香港科技大學人文社會科學院文學碩士及哲學博士銜。她曾在商務印書館（香港）有限公司及香港教育圖書公司工作，獲擢升至助理總經理及總編輯等職，現為名創教育總經理及出版人。黃燕如博士屢獲邀請出任業界協會要職，如香港教育出版專業協會理事、香港版權影印授權協會理事、電子學習聯盟執行委員、教育局資歷架構印刷及出版業行業培訓諮詢委員會成員，協助業界制訂及傳達行業的人力培訓要求。此外，她亦獲邀出任優質教育基金推廣及宣傳專責委員會委員，推動優質教育。



馮文清先生 (Percy)

馮文清先生現時是精聯印刷有限公司的董事，主要負責行政工作。他在40年前開始學習傳統印前分色，經歷過鏡頭分色、放大機直接上網、電子分色、大型電腦套版系統、到現在的桌面印前系統。他20年前加入精聯印刷，除了引入全面的印前技術外，還融入獨特的管理理念，帶領公司前進。精聯印刷的業務包括一般商業印刷，書籍及遊戲套裝等，產品的後工序大多是較難處理的複雜類型。另外，他也積極關心業界發展，公職包括香港印刷業商會副會長、印刷專業媒體人員協會副會長及資深會員，以及職業訓練局印刷及出版業訓練委員會委員等。

謝：謝葆德委員

黃：黃燕如總經理兼社長

馮：馮文清總經理



■ IPP 謝葆德委員擔任座談會的主持。

謝：Sharon，你為甚麼你首選編輯作為你加入出版業的第一步？

黃：對我而言，編輯是製作和構思書籍的源頭，亦是書籍的靈魂。從源頭構思到製作程序，再到市場推廣，編輯部門皆涉及整個製作過程。我是因為覺得自己性格適合，所以選擇了編輯工作，在場的老同學們當然須考慮自己的長處再作選擇，如果你偏愛藝術範疇，可能從事設計工作較得心應手。

謝：Percy，我知道你現時經營的企業是家族生意，但你在年青時，也曾經自己一手一腳開廠做老闆，當時有甚麼原因驅使你毅然創業？那時電子廠、玩具廠等行業發展也不錯，為何你選擇投身印刷界？

馮：我父親是經營印刷廠的。雖然如此，但那時候我卻對印刷一竅不通，在學校暑假期間，自己待在廠房做「無薪暑期工」，初次接觸不同印刷工序，包括印前、印刷及裝訂等部門。

後來，我打算中學畢業後便投身社會，無意間從朋友處得知，印刷廠內有一個工作職位是分色製版，主要在黑房工作，黑房內有一部放大機可以放相，還能夠沖曬黑白相片。年少時，我很喜歡攝影，所以一想到不用每晚在家中廚房自行搭製黑房，便毅然入行做分色員。

我擔任分色員期間，一位良師的一席話，至今弦猶在耳：「你現在 18 歲，頭腦不但轉得很快，而且眼睛很靈敏，學習能力也很高，非常適合做印刷；但當你到了 24 歲，雙眼不會再進步，到 30 歲之後，你雙眼的分色能力就會開始退步，所以你 24 歲前要減少運用雙眼的工作比重，並轉移至管理工作，最理想就是自己開印刷廠！」這席話成為了我事業的指引，最後我也在 24 歲時與朋友合資開設了一家印刷廠！

謝：第一次創業，最困難的地方是甚麼？

馮：對於 24 歲的年青人來說，我能掌握的印刷技術尚算不錯，但對於企業營運卻十分陌生，亦因為經驗尚淺，所以廠房最終經營失敗而倒閉。雖然如此，我現在回想起來，卻認為這是人生必經的階段，上了一堂寶貴的課。

謝：你正式接手家族生意後，覺得最困難的地方是甚麼？

馮：1992 年，我正式接手家族生意。無論是剛接手、現在或將來，我感到最困難的地方就是怎樣獲得父親的信任。最後我想到一個方法，就是當父親對我提出難題時，我就以發問代替直接回答，結果父親從我身上找不到答案，便會自己尋找。最重要的是，他隨後更改變了固有的想法。

謝：Sharon，以前你任職助理總經理及總編輯，現在擔任總經理及出版人，兩者在決策及管理上有甚麼不同？

黃：兩家公司都集印刷、零售和發行於一體，我以前任職的集團總公司設在香港，現在工作的集團總公司則設在新加坡。

在舊公司裡，我最初擔任助理編輯，其後職級以半級擢升，被稱為「升級最多次數」的員工之一。我很感謝以前公司給我許多嘗試的機會，因為每半級擢升的關係，所以工作層面較廣，可接觸的範疇更多。我由最初主要負責歷史科，到最不擅長的數學科，從中領悟到積極的工作心態比實戰工作技巧更重要。以往累積的實戰經驗也讓我能夠確切了解下屬會遇到的疑難，曉得怎樣協助他們解決。

謝：對比以往和現今，出版業及印刷業有甚麼轉變？

黃：最大的轉變是電子書的出現。自 20 世紀數碼化的普及，人們傾向以閱讀器、平板電腦、手機等閱讀，現在教育局還讓出版社製作電子教科書。

那麼出版社是否要全面轉為製作電子書呢？事實上，實體教科書要轉變為電子教科書還需要一段相當長的時間。以往教科書只有學生本、教師用書及試題副本，現在還要站在教師及學生角度，思考實體教科書如何配合電子書，方便教師授課，同時提升學生的學習經驗。在這過程中，出版同業還要面對不同衝擊與新挑戰，當中會有失敗和挫折。

馮：現時客戶群比以往更容易接受新科技，他們能夠更快地掌握新資訊，明白隨著科技發展，印刷業亦會隨之出現重大變化。例如，我剛入行時只有菲林和濕打稿；之後行業漸趨數字化，客戶群已逐漸適應和接受數字打稿；現在他們需要的只是軟打稿，如果我們只提供濕打稿，他們就會反問那份是否已是印刷成品。

當今的印刷講求標準化及色彩管理，使產品達到高品質和保持一致性。印刷業每天都要面對不同的衝擊、挑戰及變化，作為印刷從業員，不可能只停留在舊有觀念，反而要每天都思索明天將會有甚麼改變，再裝備自己，才能過渡變化期，成功尋找新出路。

謝：你們的管理理念是甚麼？

馮：我相信企業文化對員工的影響非常大。父親經營印刷廠的時候，廠房上上下的員工都非常尊重他，還會稱自己為「精聯人」，對公司的歸屬感相當高，這也深刻影響了我的管理理念。現在，我公司前線員工的表現會與薪金掛鉤；中層員工（部門主管以下）提出意見的多寡也與薪金掛鉤。在公司發展方向上，員工可發表意見，還會與高層管理人員商討及制定發展目標。

我的決策權愈小，員工發揮的空間就愈大，他們提出的意見無論可行與否，皆是勇於嘗試之舉。我現在還會致力革新員工的思考模式，例如問他們：「不同部門要怎樣合作，才能提升生產量？」對公司長遠發展來說，員工的合作精神及默契必不可少。

黃：我認為管理理念可以比作「流水」，當自己是前線員工時，會被上司安排到新職位，

就要勇於接受和嘗試；當自己處於管理層時，就要推動別人。當然公司是一個整體，要逐步建立團隊精神，才可以獲得成功。管理階層不單要推動員工多作新嘗試，最重要的是有誠信及有承擔——「錯就要認，打就要企定」，CEO 也不例外，在某些情況下，管理層要站出來為下屬承擔，他們才會甘心跟隨你。

謝：現時市場需求及客戶喜好都在改變，你認為出版業和印刷業在合作上起了甚麼變化？

馮：其實現時印刷業的客戶都因應市場轉變，而更改原有的產品設計。例如大富翁紙牌遊戲在面對電腦和手機電子遊戲的衝擊下，他們會將紙牌與電子化結合。印刷同業要留心 and 預視未來行業發展趨勢，盡量利用企業現有技術及工具以應付萬變的市場。

黃：近年，出版及印刷業都面對不同的挑戰，但我相信雙方的合作可以迸發出不同的火花，例如印刷與電子的結合可為用家提供新的體驗，打破舊有界限。只要彼此願意交流，一定可找出更多、更有創意的出路！

謝：非常同意！印刷企業專注生產，但有時候客戶反而會為我們帶來新點子。

與會同業：近年經濟不景，出版業與印刷業要如何合作，才能創造出行業之間的進步機會？

黃：經濟不景時，奢侈品會減價，商舖會倒閉，然而印刷與出版在社會中卻是必需品。正因為社會不穩、經濟衰退，心靈慰藉、心靈支持和教育等對社會顯得更加重要，使

全社會得以跨越逆境，共同成長。出版業與印刷業必須加強交流合作，在整合不同內容的同時，雙方也要與內容提供者緊密合作。

謝：假如時光倒流，你們還會選擇投身出版業或印刷業嗎？

馮：我仍是會選擇印刷業的！因為我樂於在行業打拼，作不同的嘗試，面對新的挑戰。年青一代只要喜歡這行業，印刷業的大門必定會為你打開！

黃：我認為小朋友都是透過書籍認識世界和接觸資訊的，所以我的工作能夠幫助他們成長、建立基本認知和增長知識，很有意義。從事文字事業的同業，每天都編製各種文獻和書籍，肩負著建構社會的任務，是不可取代的。正因為如此，我的工作給予我很大的滿足感和成就感。年青人如果希望在工作上獲得滿足感，也歡迎加入出版業和印刷業，一定不會讓你失望。■

IPP 將於 9 月 7 日（星期三）召開「第 11 屆會員周年大會」，並同場舉辦「演講會」，詳情請密切留意 IPP 網站 www.ipp.org.hk。

日期：2016 年 9 月 7 日（星期三）

時間：16:00 — 18:00

地點：銅鑼灣告士打道 280 號世貿中心 38 樓「世貿會」

語言：粵語

費用：港幣 \$100（IPP 會員）

港幣 \$150（香港印刷業商會、香港印刷業工會、香港印藝學會、香港出版總會、香港出版學會會員）

港幣 \$250（非會員）

查詢：蕭小姐（852-3589-5025）