



僑威集團董事局主席許經振

堅守信念 志誠合作 創新發展

■ 今年四川發生5·12大地震後，香港印刷業商會發起賑災籌款活動，理監事率先籌集幾十萬元起帶頭作用後，會員僑威集團有限公司熱烈響應，慷慨捐出50萬港元，令善款迅速突破100萬港元，加上眾會員繼續踴躍解囊，最終商會在兩三個星期內為四川同胞籌得超過250萬港元！相信這次善舉，大家記憶猶新。

僑威集團董事局主席許經振先生表示，他們首家包裝印刷廠就設於雲南，鄰近四川，所以對於這次大地震特別有著切膚之痛。這家雲南廠房於1993年正式投產，五年後，僑威就宣布在香港上市（1201），自2004年起，營業額及股權持有人應佔溢利都達雙位數字的增長。在成功的背後，僑威曾經歷一次又一次的挑戰，但憑著股東團結同心，堅守信念，最終都一一渡過難關，創下多個重要的里程碑。 ■

謀出路 瞄準包裝印刷新目標 ■

僑威成立於1982年，由許經振先生一手創辦，起初的業務是經銷電腦、通訊電子零配件到歐美市場。然而，這類產品的技術、功能、應用等方面不斷轉變，日新月異，其價格和需求波幅很大，且其成品幾乎是三個月一小變，六個月一中變，九個月一大變。許經振先生深知，沒有自己研發的產品，單是經營代理並非長遠之計。

1991年，中國改革開放已有十多年，經濟發展迅速，不少港商紛紛到更具成本優勢的內地設廠，許經振先生於是萌生了開發新行業的念頭，希望僑威能以穩中求發展的路線前進，認為電廠、衛生護理用品、包裝印刷等都是值得投資的項目。

僑威要轉變業務，並在內地設廠，實在需要一枝可靠的「盲公竹」。當時，許經振先生在一位具有豐富包裝印刷經驗的老朋友——許檳榔先生帶領下進入包裝印刷行業，而剛巧從電子界朋友口中得知雲南省昭通地區政府有意招商，引入先進包裝印刷廠。「我們和雲南政府代表於1991年大年初一在香港首次探討合作，可謂一拍即合，大家『拍拖』兩年多後，就在1993年『結婚』了！」許經振先生說。



■ 許經振先生老朋友許檳榔先生的帶領下，進入包裝印刷的業務。



■ 1993年，雲南僑通包裝印刷有限公司的成立是僑威發展的新里程，圖中是廠內的八色滾筒凹印機。

許經振先生表示，僑威那時還組織了一個包含財務、法律、管理、技術、資金五大部分的運作團隊提供了許多專業意見，例如財務回報可行性、合同章程條款的制定及完善、有效的營運班子、選購設備、資金到位及財務安排等各方面，這個班底仍然維持至今呢！結果，1993年，資金到位，僑威的首家包裝印刷廠——雲南僑通包裝印刷有限公司就正式成立；同年，還在黑龍江省成立了哈爾濱高美印刷有限公司。

僑威在1993年於內地開設廠房的同時，原來也定下上市大計，為了更容易籌集資金、提高公司形象、加強聲譽和財務信譽、招聚更多人才、增加公眾對公司及其產品的關注。1996年第三季度，僑威開始按部就班地為上市作準備，1998年6月23日正式在香港聯合交易所主板掛牌上市。

包裝印刷為「主菜」 電子產品為「甜品」

最新的數據顯示，包裝印刷是僑威業務的「主菜」，主要產品包括：香煙的翻蓋硬盒、軟包封套及條盒（佔營業總額91.6%），酒類硬紙盒（約佔1%），醫藥用品包裝盒（佔4%），健康食品及飲品紙盒（約佔3%）。

現時，電子成品的分銷仍是僑威的業務範圍之一，許經振先生笑言，雖然現時這項業務佔僑威的利潤比例不多，但其價值高且存在頗大的發展空間，可算是業務的「甜品」。

穩步發展 循序漸進擴版圖

大部分港商在拓展版圖時，都選擇距離香港較近的廣東，而許經振先生的廠房選址為要接近客戶。雲南是煙草出產大省，其產量佔中國市場近20%，而僑威以煙盒為主導產品，在當地設廠一來可節省運輸成本，二來也可以隨時聽到客戶的要求和心聲，令服務更周到；同時，政府多年來的支持使投資環境大利，令雲南僑通的發展如虎添翼，足以證明當初的決定是十分明智的。

■ 僑威四個包裝印刷生產基地皆設於接近客戶的省份：雲南僑通（左上）、僑通昆明分公司及技術中心（左下）、安徽僑豐（右上）、及哈爾濱高美（右下）。



■ 許經振先生在雲南廠房與生產部員工研究印張。



許經振先生指出，僑威的佈點能覆蓋全中國市場。「在華南和西部以雲南僑通包裝印刷有限公司作為基礎，以煙盒印刷為主，其昆明分廠以藥品包裝印刷支持研發；華東和華中有安徽僑豐包裝印刷有限公司，主要從事煙盒、酒類和醫藥包裝；華北就以哈爾濱高美印刷有限公司為基地，以醫藥和保健產品包裝為主。」

此外，僑威會繼續選擇具有潛質的夥伴合作，以達到每兩至三年在中國不同地區設立新合營企業的目標，爭取不同地區的客戶，維持盈利增長。

為提升競爭力，僑威加強產品的研發工作，雲南僑通的昆明分廠於2006年初成立省級的技術研發中心，專門從事設計、製作樣板及印刷技術應用，以紙品研發為主，提高僑威設計產品及先進防偽技術的能力，現已增設配備塗層系統的五色柯式印刷機。「研發是為將來的產品服務的，所以昆明分廠不但有研發中心，也有生產基地，利用生產所得的盈利支持研發。」許經振先生說。

煙盒設計大解構

煙廠與僑威在互動下，會為新款煙盒進行特別設計，新煙盒既配合產品形象和風格，又包含環保和防偽元素。現在以僑威其中一個產品為例，為大家解構煙盒的設計。

設計創意

產品走華麗而優閒的格調，客戶對象是白領一族。於是，設計師採用古銅色的盒身，再將品牌名字的其中一個字，以中國多個朝代偉人和名家的真迹展示出來，放在品牌的旁邊，使歷史的內涵和時尚的構圖結合起來；變幻的背景加上精美的印刷工藝，顯得簡潔而不簡單，大方而不落俗套。

綠色環保

為宣揚綠色意念，為環保盡上責任，包裝盒選用環保物料的印刷工藝。材料方面，印刷基紙

採用可降解的環保型轉移光柱鐳射銅版紙，色墨和光油都是以環保基材配製的。印刷工藝上，採用環保、先進的全套印刷流水線工藝，生產效率高，質量穩定，能源消耗少。

防偽工藝

優質的產品隨時會成為不法之徒造假、仿冒的對象，為了維護客戶產品的形象，保護消費者的利益，包裝盒的設計盡力杜絕贗品出現，採用了六項先進的防偽技術，應用的軟件和材料多與國內企業聯合開發；其中「隱形圖像防偽技術」由僑威自行研發。

1. 超細紋光變印刷防偽技術

採用多種軟件合成，印刷線條較細，並具有金屬質感，從不同角度觀看，顏色會產生變化；印刷後不易被掃描和仿製。

2. 微縮文字防偽技術

微縮文字小至 $0.16\text{mm} \times 0.15\text{mm}$ ，只能由特殊激光雕刻設備製作，難以複製。

3. 變頻熒光防偽印刷技術

採用特殊防偽油墨印製，印刷後成無色透明狀，但在紫外光燈照射下則出現黃色圖案；用特殊激光筆照射時，印有這種油墨的區域會出現綠色小亮點，未著墨的地方則沒有。

4. 軟紙精確壓凸工藝

套準精度較高，生產技術難度較大，並且壓凸後增強了產品的立體效果，提升產品檔次。

5. 隱形圖像防偽技術

商標目測是正常圖，但使用專用開鎖片來覆蓋觀測，則會呈現隱藏的文字。這技術應用多種軟件合成製作，技術含量高，不能被掃描複製，易辨真偽而不用增加印刷成本。

6. 專版印刷工藝防偽技術

商標的背景上，要用放大鏡才可看到特定的圖形和文字。

難關重重 堅持信念排萬難

一如很多企業的發展，僑威的成長歷程也經過不少考驗，但因著堅持信念，不輕言放棄，最後都能轉危為安。上文提及僑威的核心業務由最初的分銷電子零件轉為印製包裝產品，業務性質截然不同，當中涉及龐大的投資，一個錯誤的決定隨時會令計劃泡湯，但及後包裝印刷業務的蓬勃發展證實僑威找對了出路。

1994年，人民幣曾大幅貶值滙率由1美元兌5.8元跌至8.7元人民幣，有些人建議僑威放慢在內地的投資。許經振先生認為，這個情況只是涉及暫時性、過渡性的投機，僑威始終堅守信念，各項投資建設還是一如既往地進行。最後滙率穩定了，事件得以平息，也證明他們的堅持是正確的。



▲ 拿著僑威的年報，回想當年上市的經過，許經振先生百般滋味在心頭。

▶ 許經振先生表示，內地煙廠整合後，煙廠數量雖然少了，但對僑威來說是一件好事。

亞洲金融風暴在1997年發生，香港股市大受衝擊，當時準備上市的僑威遇上不少阻滯，作價方面也要考慮「遷就」一下；而且僑威與國企合資，內地與香港在法律觀點、證券上市的要求等方面都有不同。不過，僑威是一家具有實力的企業，在1993年至1998年間的業績都很理想，有利潤的基礎和堅實的客戶群，加上通過各方的努力，讓外界明白到僑威與國企合資的好處甚多，包裝印刷產品市場穩定和毛利頗為吸引，發展前景樂觀；在解開各方面的疑團後，僑威終於順利上市。

2003年SARS肆虐期間，人心惶惶，國家經濟也有不少損失，不少企業的生意大受影響。幸好雲南省憑藉其地理優勢，沒有感染個案，而僑威和當地政府也全力做好防疫工作，產品送往外地之前都經過消毒，確保安全交貨。

危機往往也是轉機。許經振先生指出，幾年前，中國的煙廠開始大規模重組整合，大廠吞併小廠，令煙廠數目及香煙牌子減少了；以煙草為產業支柱的雲南省為例，由九家煙廠整合成三家，找生意的機會似乎是減少了。不過，透過整合，煙廠汰弱留強，不單政府更易管理，也提高了市場的透明度，令產品結構更優良，對僑威來說，業務反而有所增長呢。



展望未來 充滿信心迎挑戰 ■

面對日益激烈的競爭和不斷上漲的成本，幾經風浪的許經振先生顯得從容不迫，他表示這麼多年來，僑威的股東都非常團結，來自公眾、國企及自己公司的三類股東，無論順境逆境，都能夠同心協力處理問題，使僑威更欣欣向榮地發展。

近年生產成本節節上升，僑威受紙張及勞工成本的影響較大。包裝印刷主要的成本離不開紙張、電化鋁（燙金材料）和油墨，以去年來說，紙張約佔僑威整體成本45%，電化鋁大約是20%-25%，而油墨佔7%-8%左右。許經振先生表示，紙價過去三年的累積升幅約三成，但僑威集中向3家策略供應商訂購並通過提前全年預測數量及在下訂單時實現大批量採購折扣而獲得最優惠價格，而且部分供應商又因長期合作而額外給予三至六個月免加價期，所以雖然去年紙價上升，但僑威的總成本實際上只增加1%-2%左右。

人民幣升值令工資成本上漲，去年佔僑威整體成本7.9%，比前一年增加了1.7%。至於今年1月1日正式實施的《勞動合同法》，令不少廠家十分頭痛，但其實這條新法於幾年前已經公佈，僑威未雨綢繆，早就作出相應準備及執行；尤其他們與國企合作，公司內部的工作團隊擁有了了解新法例的律師、會計師等專才，所以在各方的共同努力下，到新法例真正執行時，對僑威的影響不大。

對於產品的市場前景，許經振先生認為包裝印刷與電子產品仍充滿發展空間。包裝印刷方面，隨著中國改革開放30年，生活水準不斷提高，消費者除

了要求產品價廉物美外，對包裝也日益重視。煙酒類產品如注重包裝，可凸顯用家的身份，送禮則更有體面；醫藥保健產品講求專業形象，簡陋的包裝難以給予消費者信心購買。此外，不法商人令假貨充斥市場，包裝印刷的防偽工作責任有增無減；而外國產品進入中國令市場競爭更趨激烈，提升包裝品質有助增加產品競爭力。這些都為包裝印刷行業創造了巨大的發展空間。

屬於業務中的「甜品」——電子產品方面，從2006年開始，僑威由分銷電子配件改為銷售較高檔的高科技電子消費產品，如高清電視機、網絡收音機、機頂盒及研發將售的藍光影碟播放機。雖然這類產品周期較短，「改朝換代」迅速，但需求量大，價值也高，消費者樂於追求新款式和型號，所以只要具備強大的經銷網絡、物流系統及資金調動等配合，抓準了市場機遇，同樣可以有理想的成績。



■ 僑威不單股東團結，員工上下都齊心為公司效力。

「UPM雅光」90克

015

香港印刷業商會

重要獎項顯示僑威實力

僑威歷年獲得不少獎項，2005年更獲《福布斯亞洲》選為亞洲區年收入十億美元以內的200家最佳上市企業之一。許經振先生表示，僑威甚少主動競逐獎項，就是福布斯這個獎也是收到來信通知才得悉，事前完全沒有遞交任何參評資料。「獎勵嘉許對我們的付出給予肯定，也是一種鞭策，能夠令僑威更努力、更進步！不要辜負人家的期望。」

- 2005年，榮獲權威性金融雜誌《福布斯亞洲》頒發「二百間亞洲區年收入十億美元內的最佳上市企業」
- 2004年，列入中國十大包裝裝潢印刷企業
- 2003年，國務院頒發「全國百家明星僑資企業」



■ 僑威榮獲《福布斯亞洲》「二百間亞洲區年收入十億美元內的最佳上市企業」之一。

- 榮獲中國多個政府機構及專業團體頒發逾數十個獎項及認可，包括：
 - 煙用商標定點生產企業證書
 - 中國包裝印刷龍頭企業
 - 中國包裝200強優秀企業
 - 中華包裝精品獎（1998年榮獲一項，2000年榮獲四項）
 - 中國包裝行業優質產品（2003年榮獲三項）
 - 雲南省外商投資先進技術型企業
 - 雲南省包裝印刷三十強優秀企業
 - 雲南十大慈善企業

孜孜不倦 對生活、對行業充滿熱誠

許經振先生與香港印刷業商會結緣於2004年的drupa考察團，並從此成為商會會員。他坦言由於僑威主攻內地市場，因此香港方面的社團活動參與較少，但經過這幾年的接觸，他覺得商會非常積極為行業爭取利益，向政府反映同業的訴求，又讚揚商會成功舉辦各項研討會和考察活動，而且很贊同設立印刷技術研究中心（APTEC），為從業員提供技術培訓，他更大力鼓勵公司同事報讀APTEC的課程。



■ 雖然工作繁重，又經常出外公幹，但許經振先生很注重身體，常常保持神采飛揚。

■ 今年六月，許經振先生參加了商會考察團，與理監事參觀 drupa 印刷展。



■ 許經振先生十分認同商會設立印刷技術研究中心，提供適切行業發展的培訓課程和顧問服務。



作為上市公司的董事局主席，許經振先生的工作當然非常繁重。記得2004和2008年的德國 drupa 印刷展，他都參加了商會的考察團，雖是乘坐凌晨出發的夜機，但他都從公司開完會後匆匆趕往機場，忙碌的程度可以想像。不過，即使生活忙碌，許經振先生也很注重身體，參加考察團期間還不時與團友們分享健康之道。

許經振先生會設法忙裏偷閒，空餘時愛打高爾夫、乒乓球、行山，也喜歡聽音樂，包括莫扎特的古典音樂、勵志歌曲和中外經典民歌，而《男兒當自強》、《梁祝》、《黃河大合奏》、《我的祖國》等更是他心水之選，他表示：「這些好歌真是百聽不厭。」許經振先生平日也喜愛閱讀，特別是管理決策方面的書籍，將工作與休閒結合，例如《三國演義》、《細節決定成敗 Detail is the key of success》、《執行力 Execution-the discipline of getting things done》、《追求卓越 In search of Excellence》，還有 W. Chan Kim 和 Renée Mauborgne 合著的《藍海戰略 Blue Ocean Strategy》。

為善最樂 善舉不息 ■

對於僑威響應商會的地震賑災籌款，一擲50萬港元令善款數字飆升，起帶頭作用，許經振先生說：「除了支持商會的號召外，更重要的是我們都是龍的傳人。僑威設廠西南，非常接近四川，天災令我們都有切膚之痛，感同身受，能夠做點事情協助當地災民，解決他們的燃眉之急，是每個炎黃子孫都應該做的事。」

僑威的善舉不止於此，每年都推行不同的扶貧計劃。中國的西南地區比較貧困，他們捐出數以百萬元興辦8所希望小學，又資助成績優異但缺乏學習機會的學生升學；為獎勵山區教師，出資幾十萬元設立希望工程「僑通園丁獎」，致力提高師資質素。此外，通過扶持貧困村計劃，僑威教導村民更有效地生產，協助他們自力更生及提高農民人均收入；在各類公益活動中，僑威也積極參與。■



■ 許經振先生出席雲南省希望工程活動，僑威獲表章為雲南十大慈善企業。



■ 麥潔瑩項目經理代表僑威與商會會員一同將四川地震賑災支票交予中聯辦。



■ 僑威設立希望工程「僑通園丁獎」，表彰出色的山區教師。