



穩健進取 發展多元化 美力（柯式）印刷有限公司董事林方球

在各行各業裡，中小型企業總是佔據大比數，香港印刷業也不例外，美力（柯式）印刷有限公司，正是其中一家具代表性的中型印刷企業。董事林方球先生為人積極進取，但在公司的發展過程中堅持走穩健路線，對擴展生產規模十分謹慎。是否當真「船小好調頭」？一場金融海嘯來襲，美力受到較小的影響，究竟原因何在？今期《香港印刷》專訪美力林方球先生，與讀者分享這位印刷管理人的經營心得，以及他豐富多彩的生活。

穩健創業 多元化業務緊貼市場

林方球先生從1971年中學畢業開始加入印刷行業，至今已將近40年。回想當初入行原因，他認為純屬巧合。林方球先生的家人經營大型清潔公司，為置地、怡和等眾多大型商廈服務，在讀書時代曾兼職幫手，但他始終對父親的生意不感興趣。「當時找工作不容易，有同學做廚房、司機等，能夠在寫字樓工作可算是十分理想的。恰好有人介紹到凸版印刷做營業員，當時凸版印刷在鰂魚涌的新大廈，工作環境非常好，於是毫不猶疑地加入印刷行業。」

在凸版印刷工作的17年，除了為林方球先生奠定了事業基礎外，也造就了他的美滿姻緣。林太當年在凸版印刷會計部工作，二人相識相愛、成立家庭。

1988年，林方球先生已在多年的工作中累積了豐富經驗和建立了人際網絡，在林太的支持下，他決定自立門戶，成立美力（柯式）印刷有限公司。美力剛成立的時候規模細小，在灣仔的廠址僅有版房、車間及寫字樓，連老闆及員工在內只有六人。

20世紀80年代，可說是香港印刷業的黃金時期，加上林方球先生在行內廣交朋友，聲譽良好，所以

在美力成立初期，訂單紛至沓來。但是，美力自家廠房產量極為有限，大部份生產都是外發的，幸得到各行家樂意幫忙，才能使接到的大小訂單一一準時完成，贏得客戶的信任，客戶往往因美力有優質專業的服務及準時交貨而表示感激。

香港印刷業北上是大勢所趨，美力可算是較遲的一批，因為只能在香港才可生產的財經印刷，利潤十分可觀，不宜放棄。但林方球先生也是積極進取的，他看準機會，在2003年連廠房及訂單買下了和記港陸一家位於東莞市虎門鎮的印刷廠，現名為美林印刷有限公司，超過90%的業務為出口包裝彩盒，擁有員工600至1,000人。

剛接手該廠時，廠內上下不正之風大肆橫行，林方球先生用了兩三年時間認真整頓，把全廠員工進行了一次大換血，肅清風氣，使生產力和品質大大提高，損耗也顯著降低，各方面都有大改善；近年更已成功轉型，由來料加工企業轉為外來獨資牌照。

此外，美林的廠房因地勢問題，在夏天的豪雨時節經常水浸，保險賠償又不多，曾引致上千萬元的損失，於是林方球先生決定重新買地建廠。現時已在全虎門鎮最大的工業園——富馬工業園覓得理想地點，新廠房開始動工興建，佔地26萬平方呎，預計2011年底至2012年初可投產營運，美林將會搬至新廠址。

另一方面，美力香港廠房自成立初期，便主營書版印刷，一直運作良好，素有盈利，在香港生產書刊可省卻國內的審查程序，更方便快捷。香港廠房現有員工約80人，本地市場所需的年報及招股書、教科書、雜誌、產品目錄、掛曆枱曆、小冊子等，約佔生產的60%，另有40%則是銷往海外的兒童書、精裝書、藝術書籍等。

美力在香港從事書刊和財經印刷，美林則在內地進行彩盒包裝印刷，中港兩地的生產廠房經營不同業務，可靈活處理國際貨運的分配效率和成本效益，得以同步並進，蓬勃發展。

■ 林方球先生和太太在凸版印刷期間相識，及後他決定創業，也得到林太的支持。



■ 美力多元化的印刷品



精裝及平裝書、
兒童書及雜誌



月曆



產品目錄



公司年報



紙袋



產品包裝

客源廣泛 無懼風浪

2008 年末的全球金融海嘯為印刷行業帶來很大考驗，美力的海外客戶主要來自美國及澳洲，歐洲甚至俄羅斯也有涉及。以往，來自美國的訂單利潤率可達 20%，十分可觀；但金融海嘯後，歐美市場成為重災區，訂單利潤普遍下降，只有 5% 至 10%。不過林方球先生表示，各地生意平均計算，美力在 2008 至 2009 年的營業額雖然總體下降 16%，但總利潤只下降 2%，影響不太大。

無懼風浪衝擊，主要原因有幾個。其一，美力從事書版、財經、商業和包裝印刷，客源甚廣，過百客戶之中，活躍客戶超過 50 個，而且大多是合作多年的老客戶，訂單自然比較穩定。其二，林方球先生堅守「絕不打價格戰」的經營方針，寧願以服務取勝，這正是 2009 年利潤只下

跌 2% 的原因。目前，美力為客戶提供從設計、印刷及裝訂、運輸、乃至全球貨物集散的「一站式」服務。

美力與澳洲和香港極富盛名的設計公司合作，可根據客戶要求，提供各種精美別緻的設計藍本，確保客戶滿意。同時，美力擁有一支高效專業的印刷團隊，並在香港及內地廠房配備先進的印前 CTP 設備，多部兩色到八色印刷機，全張 KBA 142 六色連印油印刷機、印後裁切、裝訂、上光、黏盒等近百台設備，充分滿足顧客的高品質印刷和高能效生產的要求。此外，美力還擁有自己的運輸團隊和船務部門，確保客戶的貨物能夠在最佳船期抵達目的地，也有派送合作機構，可為客戶提供從出廠到快遞上門或大宗貨物在全球境內不同地點的派送服務，省時省力。



■ 美力廠房設備概覽

■ 採訪期間，美力剛替換了一台全新四色印刷機。



■ 全張六色連印油印刷機。



■ 八色印刷機。



不過，林方球先生認為，美力在金融海嘯中受影響較小的重要原因，也是他一直堅持原則——低調處理大型訂單，寧不做，不鬥價，不貿然擴充生產線。他認為，一般有五六台印刷機的廠家屬於中小型企业，只要有廣泛客源，訂單就能維持在一定水平，生存不難；反觀有10台印刷機或以上的大型廠家，皮費很重，一旦生意不夠，就很可能寧願虧本也要降價接單，最後會形成惡性循環，因此，美力對擴充非常審慎。在前景尚不明朗的情況下，美力的生產規模暫時不會增加，保持現有水平就可以，但會更新器材，並致力革新技術。此外，林方球先生認為，大型訂單容易被壓價，接受中小型訂單，對利錢影響較小；美力以中小型訂單為主，而且有賴客戶長期的照顧，以及在互聯網發達資訊的幫助下，開拓新市場，所以業務總算比較順暢。

■ 全自動高速膠裝機。



大膽放權 唯才善用

初看美力，外界或許以為這是一間家族式經營的企業。儘管林方球先生全家都在美力工作，但是他表示管理上仍是要倚重員工。現時，由女兒負責海外業務，兒子負責內地工廠的採購、考取認證及內部行政管理，林太負責財務，其餘方面如兩地公司的營業、生產及行政等，全是依靠得力的員工幫忙。

林方球先生憶述，美力成立 22 年來，發展一直比較平順，最大的考驗可算是公司內曾有一位高層另起爐灶，帶走了整個裝訂部門、少量訂單及客戶，令公司損失不少。但是，林方球先生仍然堅持用人不疑，在他的心目中，對子女及員工都一視同仁，大膽放手信任，保持溝通，就如朋友一樣；只要肯拼搏，努力上進，就會提供充分的機會給他們發揮，人盡其才，如有表現者，就升職加薪獎勵。因此美力的員工都頗有歸屬感，流動率很低，工作超過十年、廿年的員工很多，即使是離職後回巢的優秀員工亦大有人在。

對林方球先生而言，在公司最開心的，當然是知道有錢賺，但每當得悉有員工能夠置業、買車，或考獲各類高級證書、文憑、甚至工商管

理碩士（MBA）等資格，他都會感到十分高興。原來，美力經常鼓勵員工自我增值，並會津貼至少七成進修費用！

關注綠色印刷 新廠房強調環保

環保是時下的熱門話題，各行各業都朝著低碳的方向發展。作為重視環保的印刷企業，美力確保所有車間的化學物料污染度降到最小，紙張所用木材不是來自非法毀林採伐。美力已考取 FSC 森林認證體系中的產銷監管鏈認證證書，內地生產廠房也擁有 ICTI（International Council of Toy Industries）和 ISO 9000 等國際認證。

近年眾多印刷廠家響應政府號召，積極實施清潔生產。林方球先生表示，正在建設的東莞新廠房會融入各種環保元素，例如使用 LED 燈照明，利用太陽能製造熱水及發電，廠房在建築設計上採用更多自然取光，減少能耗，減排減碳。另外，在天台種植花草，隔熱製氧，也是節能的好方法。由於新廠房的發揮空間大，靈活性高，因此林方球先生正積極參加各種清潔生產講座，到各地考察，聽取行家分享成功的節能減排經驗及相關知識，期望以更多綠色元素，打造環保新廠房。



■ 林方球先生與員工一同參與公益金百萬行。

■ 美力在東莞建設的新廠房，將會引入環保設計。



動感十足的 全能運動健將 ■

熟悉林方球先生的人都知道，他是個十分樂觀好動的人。他曾半開玩笑地表示，當年成立自己的公司還有一個原因，就是想去玩；打工請假不易，自己做老闆雖然會比較辛苦，但是能夠自由自在，只要業務上了軌道，就容易抽空做自己想做的事。他的嗜好很多，而且都與運動有關——玩槍、打壁球、賽車、滑水、潛水、騎馬、滑雪、高爾夫球……真是一位不折不扣的全能運動健將。

提起滑雪，林方球先生就眉飛色舞，因為一家人都喜歡旅行，滑雪更是他們的共同愛好。與一般人不同的是，他們很少去滑雪場，而是乘搭直升飛機到冰川滑雪（即 Heliskiing），這是十分刺激而具挑戰性的運動，危險程度當然也不少，隨時都有可能遇到雪崩或者掉進雪坑之中。因此，事前會做足準備功夫，不僅接受訓練，學習如何自救及協助救人，出發時每人還會帶備生命探測器，並在當地的專業攀山嚮導指引下進行，這樣就可以盡情享受當中的樂趣。

林方球先生表示，因為氣候暖化，冰川的範圍正不斷縮小，每年滑雪所見的雪線都向後退，而且幅度很大，或許下兩代已經難以參與這項運動。因此，他更加珍惜，全家每年至少會一起去滑雪兩次，今年已計劃好在盛夏時去澳洲，聖誕節則去加拿大魁北克省進行另一次直升機滑雪之旅，共聚天倫。

在 40 歲的時候，林方球先生開始打壁球，但素有運動天賦的他很快便上手，當年更曾與香港女子壁球運動員趙詠賢同場較量呢！直至幾年前因傷患才被迫放棄。

林方球先生還喜歡實彈射擊（IPS, International Practical Shooting），並加入了槍會，工餘時會相約同好，在各種模擬的場景中，荷槍實彈來一場較量，更曾與機場特警、警隊、甚至飛虎隊、軍部等精英進行切磋，十分過癮。■



■ 林方球先生與家人和好友一起享受滑雪之樂。



■ 林方球先生除印刷行之外，也廣交良朋，好些已相識數十載。