

# 善用合版印刷優化資源 借助網絡營商昇華印刷 專訪保諾時執行董事佘紹基

“ 網絡化及標準化已成為印刷業發展的大趨勢。在香港印刷行業中，有一家充滿活力的企業——保諾時網上印刷有限公司（e-print），通過合版印刷善用資源、節約成本，結合網絡營商的理念，把傳統印刷工業重新整合，使其煥發出新的生機，為印刷注入了增值新能量。近年，e-print 更奪得「2012香港工商業獎：生產力及品質獎」等工商業、資訊科技行業的重要獎項，多方面的成就皆獲得肯定。e-print 令人矚目的發展，與其獨具慧眼、大膽創新、喜歡腦筋急轉彎的的執行董事佘紹基先生分不開。



■ e-print 執行董事佘紹基先生憑著善於策劃的靈活腦筋，以及勇想敢試、力臻完美的精神，帶領企業取得多項成就。現已開設13家門市，圖為觀塘總店。

▲ e-print 近年奪得多項殊榮，包括「2012香港工商業獎：生產力及品質獎」、「香港服務名牌」、「2008香港資訊及通訊科技獎—最佳商業應用系統獎（中小企—銀獎）」、「香港傑出企業公民獎—製造業銀獎」及「商界展關懷」標誌。





■ 余紹基先生與員工一同出席2012香港工商業獎頒獎典禮，同享獲獎的喜悅。

## 以創新成就印刷 憑實力勇奪殊榮

香港的印刷業有過百年的歷史，相對於那些屹立行業多年的老字號來說，創辦至今不過12載的e-print可算是行內的年輕小伙子，充滿朝氣，積極進取。企業的掌舵人——董事總經理余紹基先生擁有擅於策劃的靈活腦筋，以及勇想敢試、力臻完美的精神，為e-print打下良好的基礎，近年更迅速發展，並且喜訊頻傳，奪得多項殊榮，為印刷業爭光，實在可喜可賀！

- 憑藉其生產力、品質改良、領導、策略、卓越管理及資源管理等多方面的出眾表現，從眾多來自各行各業的公司之中脫穎而出，勇奪「2012香港工商業獎：生產力及品質獎」。
- 從營運特色上一——只做四色（專色、跟色、大數量、簽帳，則一律不做）、只收現金，突破固有傳統印刷規則。從管理特色上，卻善用網絡技術，創造自我監控管理系統（如：色彩管理監測系統、客戶管理十大系統、生產控制中心統籌系統、智能辨識拼版系統、客戶行為分析系統、反追蹤系統、手機識別系統等），並早在2008年榮獲香港資訊及通訊科技獎「最佳商業應用系統銀獎」，這是過往開發網絡印刷系統，其中一個成果。
- 在創新意念、品質、形象、環保及社會責任五大方面接受「香港服務名牌選舉」的評審後，取得「香港服務名牌（TOP 嘍）」。

- 作為一家有承擔的企業，盡力履行社會責任，回饋社群，更獲頒「第香港傑出企業公民獎—製造業銀獎」。
- e-print 連續四年獲嘉許為「商界展關懷」公司。

## 從危機中洞悉商機 定位正確發展迅速

成功非僥倖，也非一朝一夕的事。余紹基先生創立e-print之前，已投身印刷業近二十年，起初從事製版，九十年代初進入國內營商，發展印前事業。後來，印刷工業亦出現了重大變革，製版業被視為夕陽行業，這時，他必須要慎重思考，下一步該怎樣走。

後來，一次台灣考察給余紹基先生帶來了啟發，當時有不少台灣製版企業結業，但也有少數成功轉型至合版印刷。有見香港中小企對印量少、價錢相宜的宣傳品印刷需求很大，加上香港已擁有成熟的網絡技術人才，電訊網絡正好急速發展，又得到四位從事印前耗材、製版、印刷及機器買賣的朋友的信任入股，余紹基先生決定結束國內的生意，回流香港，重整旗鼓。無懼911事件帶來的不景氣，在2001年十月成立保諾時網上印刷有限公司（e-print）。



■ e-print 自置的40多個工廠單位，分佈在觀塘工業中心第1至4期。

由起初集資得來的200萬港元，從開業時在香港一個1,800呎的細小工廠單位聘用六名員工，發展至目前香港與內地共有600多名僱員，門市及廠房總面積達70,000餘呎，在觀塘工業中心自置40多個單位，在全港開設13家門市，近年更在馬來西亞自置物業及開拓了4家分店，余紹基先生可謂成功開闢了香港短版印刷版圖。

這12年間的快速進步成長，並不代表 e-print 急於擴張。事實上，公司頭幾年的訂單多得應接不暇，但余紹基先生堅持先為企業鞏固根基，為未來發展作好充分的裝備（包括公司的網絡基建），直到2006年才開始拓展分店。e-print 的規模越來越大，取得今日的成功，歸根究柢是能夠突破固有思想，選取了正確的商業模式——網上營商，並且緊貼市場脈搏，不斷融入創新元素。

## 網絡世界改變營商環境 資訊科技令印刷業昇華

### 公司名稱已為未來定位

“e-print.com.hk” 這個品牌名稱已清晰表明公司的定位是網上營商，而中文名字「承諾時網上印刷有限公司」更代表著對客戶「承諾保證準時」。現時，e-print 每天接上過千份訂單，不可能仍由傳統手法、工藝、流程，就可以做到保證、承諾、守時。



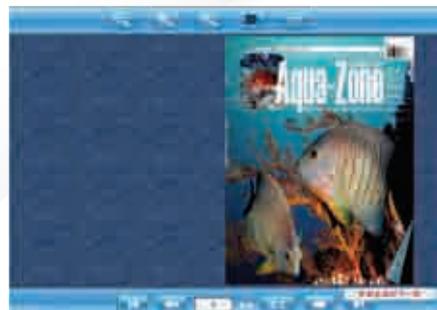
■ e-print 網站設有自助平台。



■ 客戶以自助形式，就特定產品取得快速報價和落單，還可以與客戶服務人員溝通，非常便捷。



■ 落單後可在網站追蹤產品的生產進度，整個流程一目了然。



■ 可直接在網站進行產品校對確認。

■ 除了電腦版網站外，e-print 還設有手機版的網站，讓客戶隨時隨地緊貼產品生產情況。



■ e-print 網站的全球點擊率排名甚高，深受歡迎。



■ designeasy 是網上簡易而選擇多的製作系統，有過萬款設計可供選擇，客戶能以相宜的價錢製成簡單的印刷品。

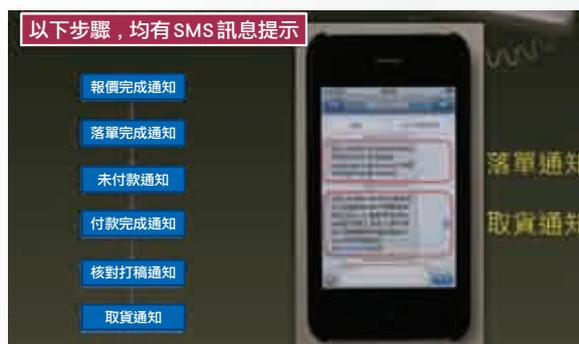


■ 客戶只需在 PHOTOBOK 1010 軟件上加入照片、文字及圖案，便可編輯成一本相冊。

要同時做到品質好、價錢平、效率高、服務佳，並非易事，加上 e-print 的生產廠房分散在觀塘工業中心四棟工廠大廈多層的幾十個單位內，又有港九新界十多家門市和國內的客戶服務中心，增加了管理的難度。余紹基先生說：「網絡世界改變了營商環境，時至今日，還有甚麼比運用網絡技術更能有效提升管理？」公司能夠在傳統印刷的基礎上加入網絡技術新元素，透過開發注重與客戶互動、促進生產管理的多個完善系統，讓網絡化、標準化作業流程及科學管理的數據，成為為企業保駕護航的最有力後盾。

## 實業依靠是什麼？

「網絡世界改變營商環境」，從網絡系統中，e-print 的確取得絕對優勢，但是擁有系統後是否就能成功？企業是否就能生存呢？余紹基先生說：「當然不可能，實業依靠是什麼，是生產能力及管理能力，才有競爭力。」仍然保守地使用舊式機器，管理又落後，有生意又如何呢？最後，老闆就只有拼命的「做」。



■ 客戶每一個步驟，都會收到 SMS 確認，令人十分放心。



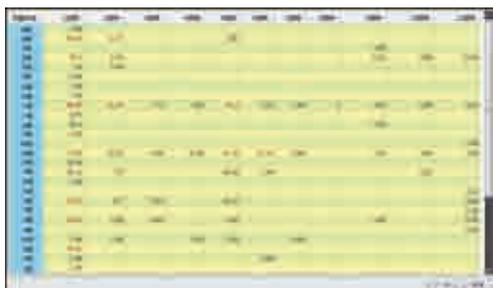
■ e-print 每年在網絡技術方面的投資達到 1,500 萬港元，用於不斷優化公司的各種平台。

e-print 明白實業生存之道，因此生產廠房也不斷選購先進的印刷設備、自動追色系統、後加工設備方面，更引進各種自動化的摺紙機、膠裝龍、騎釘龍、切紙機、啤工機，以及全新數碼印刷系列。從整體設備來看，公司基本上都是選購比較新一代全自動化加工機器設備。余紹基先生說：「新設備只花三至五分鐘就較版完成，而部份機器更是由新手阿姨操作，現在只有機器維護、色彩管理、物料備貨等，才是全線專人監控。」而所有機器設備已跟有關廠商家配對好 e-print 的管理系統，並對應 CIP4，令作業員更容易操作使用。

## 前瞻性的企業管理

生產控制中心統籌系統在收到訂單後，系統就編排優先次序，將工作安排到不同的印刷車間，自動拼版。結合網絡，合版印刷的優點得以充分發揮，把不同客戶相同印量的印件組合成一張全開大版，就能夠共同分攤製版及印刷費用，即使小批量製作，也能夠獲得快捷高效的低成本印刷品。這系統也能做到時間管理，提示不同部門的員工需要完成工作的時限。

除了這個系統外，更有色彩管理監測系統、客戶管理十大系統、智能辨識拼版系統、客戶行為分析系統、反追蹤系統、手機識別系統等。所有系統都是自己研發出來，減少各管理者工作量，從而達致最高效益。



■ 生產控制統籌系統會自動將工作安排到不同的印刷車間，自動拼版。



■ e-print 的廠房不斷選購先進的印前、印刷、印後設備。

■ 生產控制統籌系統的建立，借鑒了警局的指揮中心。



其實，余紹基先生現在大部分時間都不在公司，他喜歡觀察外面的世界，擴闊視野、吸收各種精髓、增加開發靈感。e-print 的各式程序系統，不少都是來自他的奇思妙想。例如：

- 生產控制統籌系統會自動根據交貨時間、優先次序排單，並將工序分流至不同的生產線，這借鑒了航空公司售票及航班編排系統，以及警察的指揮中心，從而構思出來。
- 有一次，他在國內櫃員機提款後，立即收到銀行的短訊通知，於是靈機一觸，將這個做法放進公司，從而發展出自家的 SMS 信息系統。
- 公司的反追蹤系統，就是他從一套外國電視劇中取得靈感後，向員工提出這個新點子後，IT 部就自行開發出來了。

## CEO 懂得放權 員工享發揮空間

有了網絡科技和先進設備蘊含的巨大生產力，還要有掌握企業發展路向的管理者。余紹基先生透露，e-print 的五位股東中，他的年紀最大，但其他股東不是退休就是處於半引退狀態，平日見面時只會談談去哪兒吃喝玩樂、遊山玩水，很少談公事。這既顯示了股東們對他非常信任，也反映出公司現由他主力營運管理。

企業的掌舵人、總參謀，要為公司制定發展方向，構思執行計劃，指揮不同部門付諸實行。不過，余紹基先生坦言自己也是喜歡休閒自在的，因此他每天都會思考：「我怎樣可以輕鬆一些，不用事事親力親為那麼辛苦？」這個想法推動他善用網絡技術，建立多個數碼化系統，不單使印刷增值，也引導了 e-print 走向系統管理制度。當他的思維、管理意念融入系統後，自己就無需參與太多公司的日常運作，員工各司其職，公司仍然運作暢順，前進發展。

身為執行董事的余紹基先生曾形容，總經理徐柏煒先生是「文官」管江山，自己是「武官」打江山，各具專長；有些同事懂的東西他未必懂，就算懂也未必如他們專業，所以給予原則方向後就放手，他們一定可以發揮得更好。此外，公司營造了互信開明的氣氛，余紹基先生對員工有話直說，員工也樂意向公司提出意見。很多系統輔助軟件構想，都是前線員工提出，余紹基先生認為「協助員工成功就等於自己成功」。



■ e-print 的股東極少過問公司生意，完全交給余紹基先生打理。圖為公司眾股東及友好興高采烈地切乳豬。

「UPM 雅光」90克

013

香港印刷業商會



■ 公司每年都會舉行團年飯（左），眾員工放下工作，聚首一堂；新春團拜更安排醒獅表演（下），與眾同樂。



e-print 的大家庭現有 600 多名成員，香港員工平均年齡 40 歲，而國內員工更加年輕。余紹基先生認為，除了給員工有發揮的空間外，公司前景、公平合理的對待、工資和獎勵等，都是員工奮發上進的動力，也能凝聚他們，對公司產生歸屬感。賞罰分明也很重要，例如透過資料分析系統－管理者可以根據員工的營業額、出錯率、客戶意見等以進行評核，繼而論功行賞。

因此，余紹基先生認為一個成功的 CEO 應當懂得放權，同時懂得利用系統不斷積累的數據資料，協助分析管理。

## 實踐社會責任 致力回饋社群

企業是社會的一份子，成功的企業必須具有社會責任感。e-print 成立至今，一直本著「取諸社會、用諸社會」的理念，對關注環保、扶助弱勢社群、關懷社區 及員工不遺餘力，余紹基先生既身體力行，也鼓勵員工參與。2011 年，公司獲頒「香港傑出企業公民獎－銀獎」、「友商有良－卓越企業嘉許狀」及「中小企業最佳拍擋獎」，又連續四年得到「商界展關懷」標誌，這正是各界對 e-print 多年來積極將企業公民理念融入營運策略和管理措施中的肯定及嘉許。

**關注環保：**除致力推動清潔生產，採取各種環保措施外，還設有「剩餘及瑕疵品捐贈制度」，將這類物資捐往不同機構，循環再用。

**扶助弱勢社群：**經常為社會福利機構、慈善團體、學校社團等提供印刷或捐款贊助，並發動員工積極參與募捐活動，關心受天災影響的災民。

**關愛員工：**著重平等機會，無分彼此，和平共融，殘疾人士、再培訓人士及弱勢社群都會聘用，讓他們獲得尊重，享有同等的晉升機會。

**重點項目：**公司在香港書展推廣活動「印出理想，印出作家夢」中，全力支持香港知專設計學院的學生，實現出版及營銷體驗計劃，安排一個展位給優勝學生落實畢業報告的營銷計劃。



■ e-print 支持香港書展「印出理想，印出作家夢」活動，讓香港知專設計學院的學生實現出版及營銷體驗計劃。

■ 余紹基先生要 e-print 做到「公司有幾強，生意有多大」，非靠他一己的力量才能壯大。



## 思想突破框框 行動大膽創新

愛動腦筋、喜歡思考分析的余紹基先生說：「勤奮而取得成功的時代已經過去，單有學問也不足夠，因市場變化比工業變化來得更快。」他不愛束縛在公司，也因為想多掌握市場環境、行業趨勢、客戶需要的是什麼，從而對業務作出適當的調較和部署。走出辦公室後，他還可以在一個較抽離客觀的位置，冷靜地觀察和思考，突破一些傳統、固有的思想框框，為公司注入創新元素。

余紹基先生過去也常常思考「怎樣編織更大的網來捕捉更多的魚」、「怎樣擴大森林吸引不同獵物走進來」，並且他要令公司本身強大，而非靠一己的力量使公司壯大。他舉例：這幾十年間，香港的大型連鎖超級市場逐漸淘汰士多和雜貨店，前者是「公司有幾強，生意有多大」，後者卻是「老闆有幾強，生意有多大」，e-print 正向前者的目標進發。

持續創新是企業增長的不竭動力。對於 e-print 來說，創新永無止境，「沒有傳統便沒有現在、沒有創意便沒有未來」是公司的營運方針之一。生活中許多的人、事、物都可觸發創意，帶來靈感，或許有些看似天馬行空，但如果不去嘗試，就永遠不知道結果。余紹基先生深信「成功的唯一方法就是行動」。試想想，如果他當初徒有鴻圖大計，卻沒有付諸行動，就不會有今天 e-print 的成績吧。

e-print 有賴台灣業界擴寬了他們的視野，才有今天的成果。余紹基先生很感謝台灣蕪新股份有限公司、威譽香港有限公司、家裡蹲創意印刷股份有限公司、卡之屋網路科技印刷有限公司、建豪印刷事業股份有限公司各 CEO。■



■ 余紹基先生動靜皆宜，他有一個農場偶爾會歸園田居，又喜歡充滿動感的滑水，更熱愛到處遊歷，或是上高山（右上圖的拉薩），或是下深海（右下圖的潛水），這些都可能讓他發掘到創新的靈感。