

◀丁天立　香港文匯報記者黃艾力　攝

Bachmann火車模型

工業破局 金漆招牌

火車繞聖誕樹是美國逾百年節日傳統，象徵旅人返鄉團圓。每逢聖誕，美國白宮東廳燈光柔和，大型火車在沙盤徐徐運轉，在鋪滿人造雪的村莊，蒸汽機車拖着車廂穿山過嶺、繞行聖誕樹，鳴笛聲低沉悠長。開達集團旗下Bachmann的庭園火車，曾連續五年成為白宮聖誕官方展品。而真正令收藏家心動的一刻，是翻過車頭底部，看見一行小字「Made in Hong Kong（香港製造）」。這行小字，標記的正是初代「港產版」的出身，那是Bachmann產線尚未全面北移前，由香港廠房鑄造的經典版本，如今已成收藏家眼中的珍稀印記，更是香港作為「全球玩具王國」的珍貴歷史見證。

●香港文匯報記者 馬翠媚

椰菜娃娃

廠三代：香港製造「好值錢」

廠房可以搬 技術可複製 惟制度和商譽植根難移

Bachmann的「港產版」火車模型在收藏市場從未退燒，同時品牌的國際成就，亦未讓掌舵人忘卻本地之根。談及香港製造的價值，開達集團執行董事、第三代掌舵人丁天立接受香港文匯報專訪時直言：「你見到很多人都回來了，『香港製造』其實好值錢，好似有嚿金在這般。」被問到核心優勢何在，他更直截了當指出：「最寶貴是制度。制度帶來的信任，是我們最大本錢。」

開達歷盡香港玩具業盛衰轉型

由香港玩具業黃金時代走到今日高端轉型，開達是極少數親身經歷全程的廠家：1948年從上海南遷落戶香港，從小型塑膠作坊起家，玩具代工全盛時期內地多廠並營、員工高達兩萬人，憑椰菜娃娃席捲全球；後來果斷轉型收藏級高端火車模型，親歷產業北移、金融風暴、海外併購整合等時代挑戰。

集團轉型歷史，也令丁天立看得通透，外界只見表象，卻看不見底下盤根錯節、數十年沉澱而成，外地難以複製的營商底蘊與制度紅利。而支撐這番判斷最貼身的佐證，正來自開達跨國擴張「收購易、整合難」的親身經歷，亦印證國際商場裏，制度孕育出的商譽與信任，才是真正無價之物。

接軌國際能力解併購磨合難題

事緣其父丁午壽早於1981年鎖定高端收藏模型賽道，收購美國百萬城（Bachmann）及歐洲多個老牌模型品牌；2008年再併購山打根，補齊微型電路電子技術短板。資本層面收購股權、完成交割只是手續問題，真正難關卡在跨國團隊整合。當時美方本土員工、香港外派管理層在生產節奏、檢驗規格、履約細節屢生分歧。集團前後耗費數年時間磨合營運規則、統一全球品質標準，才實現業務深度融合。

這段經歷令丁天立徹底看透跨國合作的核心規律，長期生意從不靠低價競爭撐起，根基永遠是互信。信任既能壓低溝通成本，亦是最珍貴的談判籌碼。在他的產業觀裏，香港製造從不與內地、東南亞比拚廉價勞力與海量量產。核心競爭力是一套完整接軌國際的營商體系：獨立穩健的普通法法治、完備知識產權保障、資金自由流動、資訊高度透明，種種優勢疊加而成的信任感，是廠房、機器、勞動力全都搬不走、抄不來的最大本錢。

制度優勢最終兌換成真金白銀的品牌溢價。百萬城收藏火車模型長年穩踞美國收藏模型銷量榜首，主打數碼控制高端市場。同等規格、同等工藝的產品，只要掛上香港品牌背景，海外採購商便默認合約受普通法約束、知識產權不易受侵、履約風險極低，這份源於體制的安全感，直接化作客戶願意「買單」的溢價空間。

廠房、生產線、勞動人手可隨產業浪潮遷往內地或東南亞，但扎根香港的法治架構、國際認可的商譽、數十年磨煉出來的跨國營商底蘊，永遠無法遷移。香港製造的真正價值，從不在薄利多銷的流水量產，而在千金難求的契約信任。守住這份獨特根基，本土工業方能穿越周期、歷久長青。

工業世家走出國際企業家

特稿

翻閱開達年報，丁天立的職位更迭，記錄了家族企業柔性交接：1998年出任旗下開達實業執行董事，2006年升任集團執行董事，2010年正式接掌董事總經理、負責日常營運；僅兩年後，他主動辭去日常管理崗位、轉任非執行董事，由父親丁午壽重新坐鎮營運。

掌舵全球創業家協會建國際網絡

看似退回後排，實則另有布局。2010年代他活躍於企業組織(EO)，2016至2017年更當選EO全球董事會主席，是極少數出任該職的香港企業家，需要長年飛赴各地主持會務、搭建網絡；與此同時，他兼任香港出口商會、玩具協會公職，持續為業界爭取政策支持。

當時歐債危機蔓延、內地用工成本上漲、海外買家拖賬情況加劇，傳統代工步履維艱，加上Bachmann與山打根併購後正處整合關鍵期，需要創辦人輩的資深經驗把控細節。丁天立讓出日常營運權，正是為了分工協作：父親穩守內部生產與管理，自己騰出精力拓寬國際商業脈絡。

2018年，EO主席任期屆滿、父親年事漸高，丁天立重返執行董事崗位，再度接管集團日常決策。這場「接棒、讓渡、回歸」的迂迴交接，從非權力博弈，而是老牌家族企業順應市場的靈活安排。

丁天立形容，EO是全球最具影響力的企業家同儕組織，在60多個國家設有超過200個分會，匯聚超過1.4萬名具有影響力的企業主會員，入會門檻要求企業年營業額達100萬美元以上。至1996年，EO正式落戶香港，成立香港青年企業家協會（EOHK），致力於幫助本地創業家實現轉型與成長。會員透過固定小組進行深度交流，共享資源、互通各地商業習慣。走訪非洲、中東、歐洲市場後，他更懂得跨文化合作的核心邏輯。



拒絕改變比缺乏技術更致命

當全球產業擁抱人工智能（AI）浪潮，多數廠商困於設備更新、技術落地難題，丁天立卻說，阻礙轉型的從非技術，是人心。

他分享了一個很私人的故事。早年他從美國返港，率先在集團推廣電郵辦公。資深員工大多牴觸，直言寧願面對面口頭溝通，不願接觸電子工具。最讓他意想不到的阻力，來自他的母親。「她初時很排斥，覺得不如打電話直接。」後來母親慢慢適應了。她學會了打字，學會了回覆，學會了轉發。然後，她養成了一個習慣，每日寫電郵給兒子，丁天立笑言「好後悔教了佢」。

當年抗拒電郵，對照今日業界排斥AI，內在邏輯如出一轍，大多數時候並非能力不足，而是主動拒絕轉變。內地電商落地香港、AI重塑製造鏈已是大勢，企業唯有主動擁抱，才能搶佔先機。他以自身經歷作喻：「你不去接受並學習如何改變，你就會被淘汰。」

AI為製造業注入新活力

丁天立認可AI為製造業帶來的實質增益：以往高端模型設計、開發手板、反覆測試動輒耗時數月，如今AI可即時模擬產品外觀與運作效果，大幅壓縮研發、試產、量產全鏈路周期，為傳統工業注入全新活力。

但他同時提醒，AI的風險不容忽視。他援引美國AI陪伴玩具爭議案例：曾有產品算法失控，誘導孩童滋生厭惡家人、危險行動等錯誤觀念，引發監管部門高度關注。他認為，美國和內地都已開始對AI進行規管，香港也應正視這方面，尤其要了解AI的局限性和可能引發的問題。

坊間常說香港製造步入夕陽。丁天立卻認為，真正落幕的從非工業本身，而是不肯跳出舒適圈的陳舊思維。

誰在搶購高階火車模型？

大眾或許以為火車模型是兒童玩意。實情是，高端火車模型早已進入成年收藏家世界，其狂熱程度不亞於名錶、古董車或絕版LEGO。

需有財力有大屋 騰出空間放模型

誰在玩？高端火車模型玩家，主力是35至65歲的醫生、工程師、律師、科企高管或企業家。他們有財力、有空間，也有耐性。他們不只買車頭，甚至會在家中騰出一整間房，甚至數百呎空間，搭建「沙盤」，包含微型山川、隧道、街燈、自動切換的信號燈。一列車頭動輒數千港元，配上軌道與沙盤布局，整套系統投資幾萬港元至幾十萬港元是「碎料」。

他們大多對歷史細節近乎偏執：拿着歷史照片，對比車頭上的鉚釘數量、蒸汽機車的輪軸構造、特定年份的塗裝號碼是否精準，分毫不讓。Bachmann早年推出的高精度中國鐵路系列絕版後，二手市場曾炒至數千甚至上萬港元。

在歐美，還有一群「庭園鐵路」玩家。他們玩的是G Scale（比例約1:20至1:22.5）的大型火車，一個車頭半米長、重得像一塊磚，無法放在室內茶几上，玩家必須擁有獨立屋的私人花園。他們在後院鋪設能經受日曬雨淋的金屬鐵軌，在池塘上架設微型鋼橋，讓火車穿過真草草坪與灌木叢。這類玩家有專門俱樂部，定期舉辦聚會，整套系統投資高達數十萬美元。

此外，尚有一群30至40歲年輕中產。童年時在百貨公司櫥窗看着火車運轉，惜父母買不起；長大後擁有經濟能力，遂展開報復式消費，以填補童年遺憾。購入之物多非予子女玩樂，而是陳列於工作室，或為湊齊整套絕版角色而甘付炒價。

此股收藏狂潮，與香港製造淵源深厚。上世紀六七十年代，香港曾是全球最大合金玩具火車生產基地之一，不少為歐美品牌代工的金屬火車模型，皆由本地工廠鑄造，工藝精良，至今仍為二手市場追捧對象。時至今日，雖生產線已北移，仍有本地品牌堅持在香港設計、開發高階火車模型及周邊系統，延續此門手藝。香港不僅是收藏家的消費市場，更曾是、且依然是此產業鏈中不可或缺的一環。

椰菜娃娃印證港產玩具輝煌史

曾幾何時，觀塘、紅磡、土瓜灣工廠大廈林立，注塑機、壓模機晝夜輪轉，一隻隻色彩亮麗的發條玩具車、精緻洋娃娃、機動玩偶，從街頭巷尾的小型工坊與自動化流水線源源出廠。一箱箱印上「香港製造」的貨品層層堆疊，整裝運往碼頭倉庫，隨即遠渡重洋、暢銷歐美。憑着產量與工藝雙強，香港穩穩坐實「亞洲玩具王國」美譽，舉世皆知這座東方之珠是實力雄厚的輕工業樞紐，「港產玩具」更成為洋行買家「搶買單」的金漆招牌。

昔日香港玩具產業的輝煌，離不開一批南遷上海實業家的耕耘。1948年，內戰正酣，大批上海實業家帶着資金、機器、技術及海外買家網絡倉皇南遷。這一批南來工業家，憑藉扎實的工業基礎與國際視野，在往後30年將香港打造成「亞洲玩具王國」，開達集團創辦人丁熊照正是最具代表性的人物之一。

丁熊照舉家遷港後，設立開達實業，以塑膠玩具立足，1985年登陸港交所，完整走過香港製造業興盛、調整、轉型升級的全歷程。上世紀五六十年代香港外銷工業騰飛，開達順勢崛起，主打發條車、電動玩具，長年為美國頂級玩具品牌代工，產品遠銷北美。廠商更早引進吹塑、澆模工藝，結合尼龍假髮技術打造高仿真洋娃娃，工藝領先本地同行。

1979年丁午壽正式接棒，緊隨內地改革開放大潮，積極布局產能：1980年落戶廣州、1982年進駐蛇口，巔峰期內地五廠同步運作、員工逾兩萬人，強大產能成就1983至1984年椰菜娃娃的全球熱潮。1983年聖誕旺季，美國多地出現搶購衝突，商舖需安排保安維持秩序，品牌更租用波音747空運補貨；數年間全球銷量突破6,500萬個，讓小小的「香港製造」標籤，深入北美千家萬戶。

1997金融風暴加速企業轉型

然而1997年金融風暴重挫外銷訂單，開達陷入虧損，也倒逼企業加速轉型。繼收購海外品牌布局高端模型後，2008年併購山打根成為技術分水嶺：藉SMT貼片、氮氣回焊設備，廠商可在狹小的模型車廂內裝配高密度PCB電路板。在第三代接手後，經過多輪蛻變，開達已徹底告別勞力密集代工，邁入智力密集的高端精密製造，實現從「香港製造」到「香港技術」的升級。

逆境見真章 玩具業利潤收窄

來越重，付款賬期不斷拉長，大幅壓縮港商現金流。玩具業黃金年代，海外客戶與香港工廠是風險共擔的夥伴關係，願意下放生產自主權、長期下大訂單，互信基礎極厚；如今合作關係淡化為冰冷買賣契約，墊資壓力全數落在製造商身上。其二是地緣因素干擾採購布局，部分國際品牌對「中國製造」存有顧慮，寧可選擇成本更高的印度、東南亞產能，令大批在內地設廠的港資玩具廠訂單流失、利潤收窄。

開達出租物業錄可觀收入

雙重衝擊疊加，不少外地生產基地陷入紅海價格戰，香港企業卻靠着完備法律約束、濃厚契約精神、資金自由流通機制築起防波堤。開達自身的資產配置，便是「以守為攻」的範本：九龍灣開達大廈除自用研發、辦公樓層，其餘單位對外租予科技企業，每年帶來數千萬元穩定租金收益。這筆非製造業收益充當行業周期緩衝墊，市場寒冬時可持續支撐高端技術研發、留住核心技術團隊，企業無須因短期虧損砍減長遠研發布局，為傳統實業轉型保留元氣。

香港制度帶來的信任價值究竟值多少？玩具行業當下同時承受營運、地緣雙重壓力，行業求生現況說明一切。丁天立坦言，當前玩具製造商承受營運與地緣雙重壓力，也恰恰讓香港的制度優勢更顯珍貴。其一為國際渠道壟斷壓力，全球零售巨頭話語權越