

# 香港十大企業家財富傳奇之

# 馮國經，馮國綸 (二)

## ——兄弟奢侈品牌比愛馬仕歷史還悠久

### 第二章 “八足行蟹”，橫向發展

1981年，馮國經正式接替了父親的董事長職務，將利豐公司改組為利豐集團。馮國經主持利豐集團後，策劃利豐多元化發展，並對馮氏家族公司進行了整頓和改革，把公司分成為5個產品集團，讓它們進行獨立運作，獲得很大的成功，又在營銷管理中採取三招行之有效的商技，使集團業務迅速發展，利潤甚豐。

一是採用“八足行蟹”策略，橫向發展多元經營，形成揚長避短，互惠互補，共同發展的經營模式。馮國經認為，企業運行，群眾協作，使其蟹心應足，八足橫行，會取得聯小為大，集散為整的效果。為此，他逐步改變公司單一的貿易經營。他與美國寶儀保險集團公司進行合作，在香港成立美國寶信投資，從中擴大自己的業務。不久，他還在歐美地區收購一些企業，使之成為利豐集團的分銷公司。八十年代中期以後，他又在一些地區開設OK便利店與玩具反鬥城連鎖店，均取得成功。

二是審時度勢，乘勢發展。《資政新篇》說：“夫事有常變，理有窮通。故事有今不可行而預定者，為後之福；有今可行而不可永定者，為後之禍。其理在於審時度勢耳。”所謂審時度勢，就是觀察時機，估量形勢。馮國經在經營中十分注重時勢，從中作出決策。

1986年自行創業，為美國Prudential Insurance公司在東南亞區的分公司出任該分公司主席，還出任香港創業基金會主席。

1991年繼鄧蓮如出任貿易發展局主席。1988年被委為太平紳士，獲OBE勳銜。美國《幸福雜誌》評他為亞洲地區90年代不可不認

識的25個人物之一。

1992年香港股市處於暢旺之時，他將利豐集團上市，共集資2.75億港元，然後將這些錢辦實業和房地產，在香港島太平山頂獲得一塊地皮，壯大了利豐實力。至1994年，利豐市值升為2.5億美元。

三是嫻習在素，揚己之長。馮國經是商科博士，又在美國實踐經營多年，可謂商場上的技藝高手。他巧妙地運用自己的熟習之長，大力開拓美國市場，取得較好的成績，利豐集團的玩具反鬥城在美國的影響力就是明證。

創富經 條件具備時，採取多元化經營策略近年來，企業多元化經營一直是理論界和企業界研究的課題。從目前看，存在兩種截然不同的觀點：一種觀點認為利用現有資源，開展多元化經營，可以規避風險，實現資源分享，產生1+2>2的效果，是現代企業發展的必由之路；另一種觀點認為企業開展多元化經營會造成人、財、物等資源分散，管理難度增加，效率下降。

其實，多元化作為經營戰略，其本身無優劣之分。企業運用這種戰略，成敗的關鍵在於企業所處的外部環境及所具備的內部條件是否符合多元化經營的要求。兩者相符，就能成功；否則，必然失敗。

縱觀國外和國內企業多元化經營歷程，可以得出的初步結論是：企業無論是多元化還是專業化，成敗的關鍵是企業的核心競爭力問題。為什麼我們有些企業能保持業績穩定增長的發展勢頭，而有些企業則是曇花一現呢？關鍵就是看企業有沒有核心競爭力。而核心競爭力要求指企業資



源、知識和能力同時符合珍貴、異質、不可模仿、難以替代的標準。

哈默和普拉哈拉德認為，企業的能力與優勢來源於自身所具有的核心能力，企業之間核心能力的差異造成了效率和收益的差異。核心能力理論着重強調是企業內部條件對於保持競爭優勢以及獲取超額利潤的決定性作用。特別表現在戰略管理實踐中要求企業從自身資源和能力出發，在自己擁有一定優勢的產業及其關聯產業進行多元化經營，從而避免受產業吸引力誘導而盲目地進入不相關產業進行經營。

海爾多元化經營戰略的脈絡

是：首先堅持七年的冰箱專業化經營，在管理、品牌、銷售服務等方面形成自己的核心競爭能力，在行業占領領頭羊位置。海爾92年開始，根據相關程度逐步從高度相關行業開始進入，然後向中度相關、無關行業展開。首先進入核心技術（制冷技術）同一、市場銷售渠道同一、用戶類型同一的冰櫃和空調行業，逐步向家電與知識產業進軍。

因此，不論核心業務範圍是多元還是單一，在核心業務領域擁有獨一無二的實力是企業獲得持續發展的關鍵。許多忽略了這一原則的企業最終還是得削減企業規模并回歸核心業務。穩定而具有

相當競爭優勢的主營業務，是企業利潤的主要源泉和企業生存的基本。

企業應該通過保持和擴大企業自己所熟悉與擅長的主營業務，盡力擴展市場占有率以求規模經濟效益最大化，要把增強企業的核心競爭力作為第一目標，並視作為企業的生命。在此基礎上兼顧多元化。因此，企業開展多元化經營，要以核心競爭力為基礎，重點發展2-3個具有一定規模和相當實力的專案，形成對主業的強大支援，形成戰略匹配和資源匹配，使主業與多元化經營協調發展。

### 第三章 香港商界的“工業精神”

#### §維持企業高度彈性

“輕資產”是利豐維持企業高度彈性的核心之一。傳統的企業一般都信奉“重資產營運”，過去許多管理學家和企業家都認為透過大量投資興建工廠和生產設備，可以提高企業的競爭力。

但現在很多例子證明，由於投資基礎不斷增加，投資收益率出現下降的趨勢。在現代的市場環境中，“重資產營運”戰略的缺陷在於過分強調規模效應，忽視靈活多變的營運模式，忽視市場和客戶有可能發生重大改變和缺乏創新的驅動力。故此，雖然資產龐大，但企業效率反而下降。

利豐集團則在商業實踐中，反其道而行，用輕資產策略維持了企業的高度發展和高效前進。利豐用最低的資本，生產最多的產品，以提高資金回報率。策略是將資產性的投資減至最低，將有限的資金用於營運，著眼於創造利潤，以改善投資回報。

哈佛商學院曾對利豐的供應鏈體系進行研究，認為利豐的“輕資產的營運”模式是它成功的因素之一。利豐貿易的營運體現了輕資產的策略。這種營運模式的好處是不用將巨額資金投在廠房、機器等固定資產上，而把資金用於擴大營業規模，務求以最少的資源，做最多的生意，做最佳的投資。例如，把投資用於發展可以為客戶創造更高價值的信息技術，或把投資於員工培訓，使員工具備集團業務增長所需的技能和知識。

另外，輕資產的營運模式更能靈活地適應市場的經濟或政治環境轉變而調整經營策略，不會受固定生產設施的束縛而影響投資及

經營決策。

#### §共存共榮

利豐集團的供應商管理策略獨具特色，那麼，什麼是供應商管理呢？

供應商管理，是在新的物流與採購經濟形勢下，提出的管理機制。供應鏈管理環境下的客戶關係是一種戰略性合作關係，提倡一種雙贏（Win-Win）機制。從傳統的非合作性競爭走向合作性競爭、合作與競爭並存是當今企業關係發展的一個趨勢。

利豐在長期的商業實踐中，在卓越領導人的領導下，總結出四點在供應商管理中至關重要的策略：

(1) 控制訂單，使訂單量占供應商產能的30%~70%。這樣，一方面可以使利豐成為供應商舉足輕重的客戶，另一方面又不致使供應商完全依賴利豐。

(2) 協助供應商升級。因為利豐的客戶群廣泛，供應商與利豐合作，有機會從製造低檔產品升級到製造高檔產品。

(3) 提供金融及技術支持。利豐願意與供應商分擔責任，協助供應商解決其採購和生產的問題，必要時還會向供應商提供信息技術及融資來推動生產。

(4) 進行日常監控。利豐的質檢員經常直接進出工廠，檢查供應商是否嚴格按照利豐客戶的標準進行生產。利豐設立了一套供應商守則，其遍布全球的認可供應商均須遵守。

需要強調的是，雖然上述對供應商的營管理方法十分有效，但真正令供應商樂意與利豐合作，結成戰略聯盟的，則是利豐長期一貫的誠信經營及與伙伴共存共榮的精神。

#### §創富經 讓利供應商，使其工人具有靈活性

怎麼管理供應商？從理論上來講，可能和很多公司的外包做法是不一樣的。比如說瑪莎百貨，或沃爾瑪，它們相對來說是供應商比較少的，它們可能是希望盡可能從供應商那邊壓榨成本。

利豐的成本完全不一樣，“我們把自己看做在這樣一個鬆散連接的網絡當中的中心位置，我們不會想拿走它們的100%，30%~70%就可以了。這樣供應商也可以開發出新的想法並不斷改進，不然那裏的工人也會失去靈活性。”馮國經分析到。

供應商管理指標體系包括七個方面：質量（Quality）、成本（Cost）、交貨（Delivery）、服務（Service）、技術（Technology）、資產（Asset）、員工與流程（People and Process），合稱QCDSTAP，即各英文單詞的第一個字母。前三個指標各行各業通用，相對易於統計，屬硬性指標，是供應商管理績效的直接表現；後三個指標相對難於量化，是軟性指標，但却是保證前三個指標的根本。服務指標介於中間，是供應商增加價值的重要表現。前三個指標廣為接受並應用；對其餘指標的認識、理解則參差不齊，對其執行則能體現管理供應商的水平。

#### (1) 質量指標

常用的是百萬次品率。優點是簡單易行，缺點是一個螺絲釘與一個價值10000元的發動機的比例一樣，質量問題出在哪裏都算一個次品。供應商可以通過操縱簡單、低價值產品的合格率來提高總體合格率。在不同行業，標準大不相同。

例如在採購品種很多、採購量很小的“多種少量”行業，百萬次品率能達到3000就是世界水平；但在大批量加工行業的零缺陷標準下，這樣質量水平的供應商八成屬於淘汰對象。

#### (2) 成本指標

常用的有年度降價。要注意的是採購單價差與降價總量結合使用。例如年度降價5%，總成本節省200萬。在實際操作中採購價差的統計遠比看上去複雜，相信經歷過的人有同感。例如新價格什麼時候生效：採購方按交貨期定，而供應商按下訂單的日期定——這些一定要與供應商事前商定。

#### (3) 按時交貨率

按時交貨率與質量、成本並重。概念很簡單，但計算方法很多。例如按件、按訂單、按訂單行，按時交貨率都可能不同。一般用百分比。缺點與質量百萬次品率一樣：一個螺絲釘與一個發動機的比例相同。生產線上的人會說，缺了哪一個都沒法組裝產品。有道理。但從供應管理的角度來說，一個生產周期祇有幾天的螺絲釘與採購前置期幾個月的發動機，還是不一樣。

#### (4) 服務指標

服務沒法直觀統計。但是，服務是供應商的價值的重要一環。已故IBM首席採購官Gene Richter，三屆美國《採購》雜誌“採購金牌”得主，總結一生之經驗，有一點就是要肯定供應商的服務價值。服務在價格上看不出，價值上却很明顯。例如同樣的供應商，一個有設計能力，能對採購方的設計提出合理化建議，另一個則祇能按圖加工，哪一個價值大，不言而喻。

#### (5) 技術指標

對於技術要求高的行業，供應商增加價值的關鍵是因為他們有獨到的技術。供應管理部門的任務之一是協助開發部門制定技術發展藍圖，尋找合適的供應商。這項任務對公司幾年後的成功至關重要，應該成為供應管理部門的一項指標，定期評價。不幸的是，供應管理部門往往忙於日常的催貨、質量、價格談判，對公司的技術開發沒精力或興趣，在選擇供應商隨便便，為幾年後的種種問題埋下禍根。

#### (6) 資產管理

人們往往忽視供應商的資產管理。普遍想法是，祇要供應商能按時交貨，我才不管他建多少庫存、欠多少錢。但問題是，供應商管理資產不善，成本必定上升。羊毛出在羊身上：上升的成本要麼轉嫁給客戶，要麼就自己虧本而沒法保證績效。兩種結果都影響到採購方。在有些行業，換個供應商就行了，因為市場很透明，採購就像到超市買東西。但對更多的行業，換供應商會帶來很多問題和不確定因素，成本很高。所以敦促現有供應商整改遠往往往是雙贏的做法。

#### (7) 員工與流程

對供應管理部門來說，員工素質直接影響整個部門的績效，也是獲得別的部門的尊重的關鍵。學校教育、專業培訓、工作經歷、崗位輪換等都是提高員工素質的方法。相應地可建立指標，例如100%的員工每年接受一周的專業培訓、50%的員工通過專業採購經理認證、跳槽率低於2%等。  
(未完待續)