

# 香港十大企業家財富傳奇之

## 馮國經，馮國綸 (四)

### ——兄弟奢侈品牌比愛馬仕歷史還悠久

#### 第六章 考慮生產環節，而不是產品

##### §供應生態

中國出口貿易持續飆升，讓中國在國際貿易中成了眾矢之的，中歐、中美之間經濟糾紛不斷，反傾銷訴訟更是屢見不鮮。

香港利豐集團主席馮國經博士提出“供應生態論”，認為把貿易逆差的賬都算在中國頭上并不公平。在全球化的時代，生產概念和競爭模式已發生根本性變化，每一個地區，每一個經濟體系，每一個國家，不再考慮如何生產這個產品或那個產品，而是如何做好某個產品的某一個環節。

因此，一個產品卷標上寫着“中國製造”，祇不過意味着其組裝在中國完成而已，其原料、技術以及生產線往往來自別國的國家，以中國位于這一供應鏈的終端來指責中國傾銷，并不合理。

馮國經博士進一步指出，供應鏈覆蓋全球，“中國製造”的存亡與別國生產企業的命運息息相關。同一條供應鏈上的企業往往是一榮俱榮，一損俱損，當最終客戶選擇一件產品，整條供應鏈上的成員都會受惠；如果最終客戶不要這件產品，則整條供應鏈上的成員都會被淘汰。

新型的競爭模式已經不再是單個企業與企業之間的競爭，而是供應鏈與供應鏈之間的角逐。因而，“中國製造”給予供應鏈的，其實是每個環節的價值實現，祇有這些產品能夠順利出售，那些上游的企業才能實現自己附加在這個產品之中的價值。

扼制中國這一環節，無疑是對整個供應生態系統的破壞。中國製造業的生產技術設備大都來源於歐美，如果中國產品銷量好的話，歐美企業是最大的受益人。因而歐美設限壓制“中國製造”，究竟是在幫助自己國家的製造業重鑄輝煌，還是在自掘墳墓，尚是未知數。

##### §取得國際貿易的主動權

馮國經強調，“考慮生產環節而不是產品”，這不僅對生產，而且

對全球貿易競爭以及世貿條款，都是一個革命。因此，不論是中國還是歐美，不應該以國家為界限進行無謂的貿易保護，而是要做到相互配合，捍衛供應生態的平衡和高效，然後集整個鏈條之力來和其它供應鏈相抗衡。

自20世紀90年代而後，多樣化和按真實需求生產替代了標準化的大規模生產。消費者購買一件商品，是這件商品從零售流通，上溯至製造和原材料供應等各個環節內所有企業共同達成的銷售。因此，這件商品的競爭力并非單一企業能夠決定，而是由從原材料到產品完成并送到客戶手上的整個過程，也就是這件商品的整條供應鏈來決定。

因此，不論是中國還是歐美，首先要做到的是相互配合，捍衛供應生態的平衡和高效，然後集整個鏈條之力來和其它相抗衡，而不應該以國家為界限進行無謂的貿易保護。

##### §創富經 經商要統籌兼顧

馮國經認為，中國企業同樣要改變競爭觀念。在如今全球化背景下，中國企業再獨自孤軍奮戰的話，已經找不到出路。僅僅在生產成本上有優勢并不足以開拓國際市場，必須進一步降低交易成本，加強營銷能力，優化及提升產業的結構。中國企業若能將供應鏈理念運用自如，在世界各地進行低成本的採購及生產，與外國企業形成合作關係，必然可以大為提高自身實力，在國際貿易中爭得主動權。

今天，商人的足跡遍四海，經營範圍、經營領域也涉及全球，他們視野開闊，善捕商機。在商者無域的背景，成功經營必須在全球範圍內調動資源，整合力量，長

袖善舞。

利用全球資源做生意，對今天的商人來說并不陌生。便捷的通訊和交通手段，讓商人如虎添翼，順應全球化發展趨勢，整合全球資源，做的是名副其實的大買賣。

有的商人是海外資源的利用者，利用國外資源在中國進行競爭；有些商人通過海外並購來強化其在中國市場和全球市場的競爭力；也有些商人則是全球市場的經營者，利用中國在資源和勞動力等方面的優勢進軍國外市場，利用全球資源在全球展開競爭。

商人有國籍，但生意無疆界。商品的比較價值和比較優勢是在商品的大跨度的流動中顯示出來。尤其是在國際貿易中，獨特的地域性資源、廉價的勞動力成本、新穎的創造性設計、令人信服的商品質量和獨一無二的售後服務，都能產生比較價值和比較優勢。

把蛋放在世界各地的籃子裏，既能從各個地區市場中分享利潤增長，也是為了分散蛋被打破的風險。

世界各地都有經濟周期、市場發展階段、行業競爭程度的區別。

用全球化思維做生意，可以確保整體回報，分散投資風險。把生意做大，有了雄厚的資金，就要主動把整個世界市場當作一張地圖，在各個地區尋找自己的財富來源。

總之，在未來的商業競爭中，善用全球資源的人，才能取得比較優勢，獲取超級利潤。中國商人已經到了需要放眼全球的時候了，已經到了需要創立世界名牌的時候了。誰能成為先覺者，高瞻遠矚，先行一步，誰就能在21世紀成為中國商界的佼佼者。



#### 第七章 像大公司一樣思考，像小公司一樣行動

##### §大象也能跳舞

國際市場環境快速多變，競爭激烈，要在國際市場占據一定份額，企業必須既具備競爭規模，又要保持靈活有效的運作，才能不斷發展。

利豐從多年國際商貿的經驗，體會到一個成功的企業必須要“像大公司一樣思考，像小公司一樣行動”。利豐在公司組織架構方面，以規模較小的部門為基礎，並重視部門主管發揮他們的創業精神。每位部門主管都有很大的自主權，集中精力為一個或幾個客戶服務，他們像管理自己的公司一樣管理部門。

這些部門主管不會祇坐在辦公室處理檔案，他們會積極地外出找生意或為客戶完成訂單。現時利豐有近200個部門。各部門都有充分的自主權，所有涉及為客戶進行生產的決定，如使用哪家工廠、招聘員工、產品定價、制訂不同的供應鏈、管理整個生產流程以滿足客戶需要、停止發貨還是繼續發貨等，都由部門經理決定。

部門經理還可以根據工作性質設置不同的專責小組（如：原材料採購、質量控制、運輸物流、跟進定單及信息支持等），而利豐總部則提供後勤服務，如財務資源和信息技術，令每個部門主管都可以專注于自己的生意。

從管理學的角度看，這種橫向綜合的“小團體”組織結構，具有高度的靈活性及競爭力，可以快速組合、解散或更換，迅速響應

市場的變化。利豐將大公司和小公司的優點結合起來，它沒有大公司趨向官僚主義的缺點，却享有小公司能做到專業化的長處，而且小公司的背後，有了大公司的雄厚後勤資源。

##### §打造核心競爭力

在不斷的發展及演進之下，利豐貿易至今已發展成爲一個全球商貿供應鏈的管理者，其網絡已遍布全球38個國家和地區，設有68個分公司和辦事處。現時利豐貿易的客戶包括歐美著名的品牌如Gymboree、Abercrombie&Fitch、玩具“反”鬥城、和路迪士尼、Kohl's、Avon、Reebok、可口可樂、Esprit、Deben-hams、Adams等等。

部份客戶如可口可樂和和路迪士尼都把它下部份採購業務外判給利豐貿易，這種做法體現了企業把非核心業務外判給專業產品公司的供應鏈管理概念，令到企業可以專注發展其核心業務，提升本身的競爭力。

簡單歸納，利豐作為客戶提供的服務主要包括：

- (1) 從事各項市場調查來了解消費者的需求，為客戶提供主要市場的潮流信息；
- (2) 研究與開發原材料，如布料、花邊和電了配件等，以及為客戶搜集最新的原材料信息；
- (3) 根據市場最新的潮流趨勢，設計和開發符合市場需求的產品；
- (4) 根據客戶對於原材料的需求和不同

地區的供應能力進行配對，與客戶共同選擇最佳的採購國家與地區及製造商，執行無疆界的生產，實現產品全球化的增值；

(5) 監控採購、航運和配置原材料與配件到各國工廠；

(6) 在工廠生產過程中我們亦會提供技術援助，確保產品的質量和各個生產環節都能遵循客戶的生產要求；

(7) 為了做到快速反應的生產，不單監控主要生產原料的供應，而且策略性地管理庫存和適時適量地補充庫存；

(8) 提供組裝運輸和航運送貨服務；

(9) 最後，亦是其中最重要的一環，就是將信息技術應用到產品開發及尋找新的供貨商的環節中，並為境外重要買家客戶度身設計網頁以達到他們的個別要求。

##### §創富經 做生意就是做趨勢

在商業社會中，流傳着這樣一句話：“大生意做趨勢，中生意看形勢，小生意看態勢。”不管怎麼樣，這正說明了，任何一個商家，要生存、要發展、要取勝，首先要能審時度勢，充分掌握市場環境。馮國經看形勢能及時地把握時事的動向，搶占先機。他一生中不僅可以在商場上大寫賺錢的數字神話。而且在國際競爭中也能上演翻手為雲，覆手為雨的好戲。

一個出色的生意人，要在環境“欲變未變”之時，見微波而知必有暗流，在順境中預見危機的端倪，在困難時看到勝利的曙光，

駕駛着企業的大舟，機動靈活地繞過暗礁險灘，駛向勝利的彼岸。而且對於生意人來說，做出正確的決策，馬上行動，全力以赴，是至關重要的。

俗話說：“兵家之道，一張一弛。商家之道，進退自如。”在商業社會裏，進則取利，退則聚力；進必成，退亦得，有時退讓更能海闊天空。做大生意，不能祇盯着眼前利益，更要看到未來的趨勢，甚至是十年、幾十年以後的商業態勢。正如香港首富李嘉誠說：“我的成功之道是：肯用心思去思考未來，當然成功機率較失敗的多，且能抓到重大趨勢，賺得巨利，便成大贏家。”

做生意，不管你願意不願意，你都必須尊重市場規律，跟着“行情”走。敵變我變，關鍵在於一個“先”字，必須搶在敵人再次“變化”之前，改變已經“過時”的作戰計劃。同樣道理，市場行情發生了變化，你要比競爭對手更快變更經營項目，才能掌握經營的主動權，先發制人。你要研究“行情”，掌握“行情”變化規律，抓住“行情”變化給你帶來的機會，從而靈活變更經營項目，把生意做活、做巧妙。

總之，做生意不全面了解市場，甚至一葉障目，決策就容易失誤，生意就容易虧本。所以，商人要必須具有國際視野，能全景思維，有長遠眼光，時刻留心捕捉生意信息并且加以全面科學的分析，是一個高明商人必須要修煉的基本功。

(未完待續)