

香港十大企業家財富傳奇之

馮國經，馮國綸 (五)

——兄弟奢侈品牌比愛馬仕歷史還悠久

第八章 在平坦的世界中競爭

中中國加入世貿組織，意味着國內市場與國外市場接軌，國內企業將直接面對來自世界企業的激烈競爭，在同一個規則下爭做全球市場，在國際市場上內地企業在生產成本方面擁有優勢，但是正如很多經濟家和企業家所指出的，中國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，才能更有競爭力，使世界各地的企業競爭，開拓國外市場。在全球化的競爭環境下，中國企業也需要在世界各地進行採購及生產，不但是國內國外的需要，並與外國企業組成合作的伙伴。

供應鏈管理的概念，提供了一套思考方法，讓國內企業清晰定位和優化其運營過程。作為世界工廠，中國內地擁有強大的制造能力和科研潛力，這是優勢，如能加上供應鏈管理的概念，將大大提升企業的競爭力，進一步開拓國外市場，創造更大的價值。

供應鏈分得越細，你就能够更加激活整個供應鏈，或者說能够讓它變得更加民主，也就是說那些中小企業現在可以參與全球的商業活動，特別是對發展中國家。所以整個模式的發展對全球來講都有非常深遠的意義。

有一個現象可以證明托馬斯·弗裏德曼關於“世界是平的”的論斷是對的——如果你問任何一個企業家或者商學院學生：你最近在什麼書？他也許來自美國，也許來自歐洲，也許來自東亞，也許來自中東，他的回答很可能是一致的：我在看《世界是平的》。

利豐集團主席馮國經在演講中也多次提到了這本書，甚至他演講的主題也是：“在平坦的世界中競爭”。在他看來，也許現在這個世界還沒有完全“扁平”，但確實在“變得扁平”，而推動力則是托馬斯·弗裏德曼所說的信息技術、現代物流和外包等。

他領導的公司利豐集團則為這個論斷提供了最好的證明。利豐集團在過去十幾年的快速發展，正是歸功於信息技術、現代物流和外包等讓世界變得扁平的“碾子”，它們推動了利豐從一個傳統的貿易公司到“供應鏈管理者”的轉變，從而成為商學院的經典案例。

利豐並不是一家新公司，它的歷史可以追溯到1906年（當時還是清朝），馮國經的祖父創辦了這家貿易公司。馮國經想要證明的是，不僅只有微軟這樣的新興公司，像利豐這樣的“百年老店”也能成為技術創新的推動者和受益者，成為這個“扁平世界”的一部分。

馮國經本人的經歷也可以為“世界是平的”這個論斷作一個生動的注解。他曾先後在麻省理工學院和哈佛大學讀書，在哈佛大學拿到博士學位并教了四年書後，他回來香港執掌家業并推動利豐集團的轉型。他同

時還是實業界、政界和學術界深具影響力的人。

§創富經 國際化離不開全球化視野

利豐在20世紀80年代早期就開始在這一平的世界中經營，在當時還沒有“平的世界”這種提法。如今利豐每年已可生產20多億件服裝、玩具和其他消費產品。利豐的客戶中有很多是世界知名品牌的服裝及日用消費品生產商，利豐的銷售額超過了80億美元。到2006年，利豐成立一百周年之際，該集團已成為世界上最大的採購公司，在過去的14年裏，每年以23%的復合增長率持續增長。

然而，利豐却連一家工廠也沒有，它只是平的世界中的一員。利豐的歷史可以追溯到1906年（當時還是清朝），起初是一家貿易中間商，發跡於廣州，後來轉型為以香港為基地的出口商，進而發展成為跨國企業。

最終，利豐因平的世界而改頭換面，將自身重塑為一個“網絡協調員”的新角色，如今這位“網絡協調員”的網絡中有8300多家供應商，在超過40個國家和地區中有70個採購辦事處。利豐間接地在其供應商網絡中提供了200多萬個就業機會，但利豐本身聘用的員工還不到這個數目的0.5%。在公司精益化運作結構下，每位員工的年銷售額

達100萬美元，年股權收益率超過38%。

作為一個位於東西方文化融合處的家族企業，利豐的經營風格體現出傳統與現代相結合的特點。基於利豐在創新思維和技術應用方面的卓越表現，《連線》(Wired)雜誌在2005年“《連線》40強”中，將其與谷歌、蘋果、亞馬遜等公司共同列為企業新銳。

平的世界揭開了封于企業之上的蓋子，突破了國家和組織的傳統界線，對人們看待和管理企業和國家的思維方式形成了挑戰。制造企業會發現這些思維方面的創新和改變有很強的實踐性，而其影響並非祇限於制造企業或有境外業務的企業。網絡協作原則與任何想充分利用平的世界中各種機會的組織和行業（包括服務業）都息息相關。

托馬斯·弗裏德曼在《世界是平的》一書中指出，技術、全球化和其他各種力量融匯在一起改變了我們的工作方式。印度、中國和其他許多國家正逐步成為全球制造業和服務業供應鏈中不可或缺的部分。地理位置不再是障礙，企業可以在全球延伸其制造、客戶服務和其他商業過程。如果我們對迎接這一挑戰作了充分準備，供應鏈的分散會為我們改變商業模式、改進組織結構設計和企業經營方式創造無數良機。

第九章 從公司內部發現CEO

§國限制薪酬不利于留住人才

最近管制部門認為公衆金融業報酬過高，華爾街金融業幾十家企業高級管理人員被限制薪酬，對此，馮國經認為，限制高管薪酬不利于留住人才。

馮國經說：“香港很多公司特別是公共公司是由所有人管理的，很多公司高管他們是公司的出資人，是公司的擁有人，這樣就可以將股東的利益和管理層的利益結合起來，作為一個公司的所有者，我當然希望我的高管能够有很好的收入，否則我們就留不住他們。”

在馮國經看來，如果限制高管的薪酬，將會導致災難，因為一旦有跳槽機會的話，他們就離開公司了，所以很多時候是以現金支付的形式。對公司而言，希望盡可能擴大所有權，不僅僅是在公司，而且是在一個部門，能够通過給股權留住人才，他認為這個問題是可以調和的，問題在於如何調和股東的利益和管理層的利益。

§不接受“空降”

很多公司都會出現“空降”CEO的現象，比如新華都集團CEO唐駿便是空降兵之一，其之前任職於盛大，從未在新華都集團內部任職過。對於此種現象，馮國經表示他會在CEO層面上通過提升選擇候選人，不接受“空降”。

“我非常相信企業的長期戰略一致是非常重要的，從內部選一個CEO是很重要的，當然也不是說我們完全拒絕外界的影響，可以在其他管理層級上考慮外部的，不一定在CEO層面上。”

馮國經說，一家公司應該有革新，想法應該不斷的更新，從內部有革命性的變化，我們不需要整個改變我們的管理環境，所以覺得文化的持續性、連續性是一個公司持續成長的重要部分，而且堅定的朝一個方向發展是很重要的，他希望在CEO層面上通過提升選擇候選人。

§創富經 培養得力親信

繁衍後代，是為讓生命延續下去；選擇接班人，是為讓事業延續下去。李嘉誠能够在現實的商業世界中縱橫馳騁，讓自己的事業延續下去，一個重要原因是有一批得力的幹將。更重要的是，這些人才大多是在李嘉誠一手扶持下成長起來的。

通常，選擇親信，人們喜歡在“同鄉”、“同學”、“同宗”、“同門”、“過去老同事”等“同”字輩選擇。一些私營公司則受到家族背景的影響，在親人中培養得力親信。

不過，馮國經却不這麼看。他說：“如果你任人唯親的話，那麼企業就一定會受到挫敗。在我兩個兒子加入公司前，我的公司內並沒有聘用親屬，我認為，親人並不一定就是親信。”

在馮國經看來，“用人”首先要“識人”。培養人才，應該看他的貢獻和能力，看他能否跟自己同心同德。“如果是一個跟你共同工作過的人，工作過一段時間後，你覺得他的人生方向，對你的感情都是正面的，你交給他的每一項重要的工作，他都會做，這個

人才可以做你的親信。”

馮國經還認為：“如果一個人有能力，但你要派三個人每天看着他，那麼這個企業怎麼做得好啊！忠誠猶如大廈的支柱，尤其是高級行政人員。在我公司服務的行政人員，無論是什麼國籍，祇要在工作上表現，對公司忠誠，有歸屬感，經過一段時間的努力和考驗，就能成為公司的核心成員。”

商場上的競爭說到底是人才的較量。請到高明的人才，當然高興，這樣就能在競爭中占據主動地位。而真正高明的領導人會從身邊培養人才，實現員工與企業的雙贏。

培養得力親信，其實是一件困難的事情。從某種意義上說，培養好了得力親信，就能在商業經營中把事情做好、做到位，并使生意做大。然而，現實世界的複雜多變往往讓人事與願違，這就需要把握好“識人”、“用人”這門藝術，加強對高層管理人才的開發和培養。

第十章 “企業內的企業家”

利豐公司的管理概念是把西方的優良之處與中國傳統哲學相結合。在利豐管理者眼中，管理是“人”的問題。利豐現任掌門人馮國經於1970年取得了哈佛大學經濟學博士學位，但他懂得自己雖然取得了經濟學博士學位，但純粹是理論知識，未在商務大海的實踐中暢遊過。

為此，馮國經在讀完書後沒有立即回香港參加父親的經營，而留在美國再實踐幾年。他當了幾家公司的顧問，既可從理論和點子上幫這些公司工作，又可鍛煉自己，並進一步熟悉美國市場，為今後工作打下基礎。1974年，他回香港加入利豐公司工作，與弟弟馮國綸協助父親管理公司。1981年，馮國經正式接替了父親的董事長職務，利豐公司已成為利豐集團。

馮國經在經營管理中繼承了父親的觀點：管理是一條雙程道——你照顧員工，員工自會照顧你。要管理一間地域上分隔甚遠的公司，關鍵是經常為員工提供優良的培訓，及保持緊密的聯繫和溝通。團隊合作相當重要，一間擁有五千三百名員工的公司，絕不可能祇由一兩人制定所有決策。

馮國經以他多年從下到上的實踐歷程中醒悟到絕大多數人都會有一個奮鬥目標，最終都想能够當上馳騁商場的老板，以實現自己的人生價值。

為此馮國經實施了利豐集團的重组，為這些身懷抱負的管理層人士搭建了施展才

華的平臺，以迎合這些“企業內的企業家”，以滿足這些未來企業家的終極夢想。

重组後的利豐集團有一百三十個單位，各自組成盈利中心，由不同的企業家管理他們善長的範疇，利豐則提供各項基本建設、設施以及其它方面的支持，如信息科技、人力資源、行政管理及經濟財務。總括來說，其目的是使他們“如虎添翼，翱翔天際”，充分發揮了每一個管理人才的中堅作用。

利豐集團操作40個國家內的67個辦事處，擁有超過6000多名員工，營業額達450億港元(2004年)。1995年，馮國綸獲商業周刊選為全球最佳25名經理之一。2000年，馮國綸獲商業周刊選為五十位“亞洲之星”之一，2000年，馮國綸與馮國經博士同獲Euromoney選為年度新興市場最佳首席執行官。

§創富經 人人是人才，處處有舞臺

“沒有人能够在所有的領域都成為專家，因此調動人的因素極其重要”。馮國經說。

對於業務比較集中的公司來說，利豐的經驗有一點很值得借鑒：就是要使員工圍繞企業目標，滿足個人目標，充分發揮潛能。

正如塞姆勒所說：“人們都說人是具有惰性的，喜歡少幹活多掙錢，但這在我們公司裏從不曾發生過。如果工人的尊嚴和自由得到高度的尊重，還有什麼理由不努力工作呢？”

在企業裏，員工幹的好不好其實是次要的，主要的要看員工是否發自內心主動、自發地幹。西門子有這樣一個口號：員工是企業內的企業家。這句話不是空洞的。在西門子的員工有充分施展才華的機會，工作一段時間後，如果表現出色，都會被提升。優秀員工可以根據自己的能力和志向，設定自己的發展軌跡，一級一級地向前發展；對那些一時不能勝任工作的員工，西門子也不會將他們打入“另冊”，而是在盡可能的情況下，換一個崗位，讓他們試一試。許多時候，不稱職的員工通過調整，找到了自己的位置，幹得與別人一樣出色。

近年來，我國企業的發展經歷了翻天覆地的變化。隨着市場進程的不斷深入，企業員工的組成結構、思想理念、價值觀念等都發生了深刻的變化。在新形勢下，如何讓企業員工表現出色、主動奉獻，不斷調動員工的主動性、積極性、創造性，發掘他們的工作智慧和創新潛力，促進企業持續健康穩定發展，最關鍵的是充分發揮員工的主體作用，堅持以人為本。

發揮員工的主體作用，就是要員工自主管理。自主管理的基本內涵是，在企業統一目標和共同價值規範的前提下，堅持以人為本的管理理念，充分尊重人的價值，注重發揮每一位員工的自主精神，創造潛質和主人翁責任感，鼓勵員工自我管理、自我規範，在溝通、協作、創新、競爭的工作平臺上，合理

使用自己的工作方法、技巧，主動追求最佳方法、最優效率和最高效益，進而達到企業與員工共同發展、共同成長、雙贏的目的。

讓員工成為企業內的企業家，就是要制訂所有員工高度認同的企業價值觀，祇有價值觀高度認同了，才能使員工的個人價值追求與企業的理想、目標、使命和價值觀等達到高度的統一。所謂“主體”作用，就是以員工為先，讓他們作主。員工的命運與企業的發展緊緊的捆在一起，每個人都能在企業中找到自我價值存在、認可和實現的坐標，就會激發員工“榮譽與共”的主人翁精神和意識，有效解決員工與企業“兩張皮”的現象。既然不是“外人”，員工對企業的一切就不會“袖手旁觀”。

要樹立“人人是人才、處處有舞臺”的理念。這一點做起來其實很難，因為無論是管理者，還是普通大眾，都自然而然的會對“知識精英”和“業務骨幹”格外關注，在企業管理中把所有員工真正當作人才的很少。精英和骨幹的作用被充分調動，而占大多數的普通員工的作用往往被動發揮甚至被忽略。承認全體員工並在實際的管理中體現“人人都是人才”的思想，肯定、重視和尊重員工在崗位上取得的點滴成績，對不是原則性的失誤多些理解和包容，無疑會激發起不同層次、不同身份員工的工作激情、創新潛能。

(完)