

Dream Business Model for Hardwood Industry

Wednesday, August 10, 2011

「永續經營」的實值挑戰

天下雜誌在5/18 (472期)「競爭優勢」專欄中, 第一篇文章的主題是--永續經營 未來百年存活門檻. 文章中有些關鍵詞, 如「不思考永續, 就活不下去」. 表面看來似乎有點危言聳聽. 但該文也指出永續策略的五大經營面向, 其中包括「以扎實研究為後盾, 研發工具和創新作法」. 這我則認為絕對切合實際.

這個主題, 雜誌的記者可以寫、缺乏實務經驗的管理學者可以談, 而企業的經營者或會經常去思考它, 但不見得能整理出如何「永續經營」的頭緒. 那麼, 像我這樣的學者, 為了在現實世界中研究這個主題而「投筆從商」, 又有什么更深一層的心得呢?

生意做得好的第一代創業者, 當然都會想把事業往下傳. 我認為能往下傳的, 常是基於產品利基而非由於刻意設計. 像台灣某些製糕餅或製醬油的業者, 因為產品俱備了某種特色, 在小規模的狀況下, 已下傳了六、七十年. 但任何公司規模一旦大了以後, 因為業務範圍變廣, 特色易趨於模糊, 「永續經營」的挑戰必然變得艱難. 像有百年歷史的美國國粹通用汽車公司, 也會被經營到破產. 若沒有美國聯邦政府注入資金救援, 今天應已不復存在. 為了談「永續經營」這個主題而不落入泛泛之言, 我將把本文焦點放在華人林產、家具公司永續經營的可能性及挑戰上.

以現實而言, 目前應是最值得正視這個主題的時刻. 因為在東南亞及台灣的知名華商, 現應已在考量第二、三代間的交棒. 在中國, 若要為企業第一、二代的接棒未雨綢繆, 由現在起做準備, 也不算早. 以實例來看, 在東南亞的華商中, 以1963年即設立的三林環球知名度最高, 產銷林產品的種類及市場範圍也最廣. 姑且不論三林永續經營的潛能如何, 其數年前在香港上市後, 股價始終出不了HK\$1.00 (US\$0.15). 即一直不被視為俱成長潛力. 再以台灣林產業的歷史而言, 不論是曾製纖維板為主的上市公司復興木業, 或曾屬台塑關係企業生產合板為主的朝陽木業, 其三十年前在專業及管理能耐上皆屬上乘. 但最終因原料供應或市場腹地的限制, 前者收攤, 後者則在第二代分道揚鑣. 結論是, 華商中尚無俱四十年以上歷史且仍欣欣向榮的林產、家具大公司.

那麼, 這其中有待突破的關口何在? 我們可用當時在台灣表現優秀的香港柚木家具公司, 來做為衡量成就的尺度. 香柚的創始者莫若愚先生 (已故) 為美國極負盛名華頓管理學院之企管碩士, 代表其應俱整體性的管理理念. 莫先生抓住了亞洲四小龍起飛初期之時機, 由香港赴台灣高雄加工出口區設置大型加工廠, 善加利用質优价廉的勞工、率亞洲之先, 以自有品牌 (Universal) 成功打入了美國市場且舉足輕重、在馬來西亞設原料及加工廠, 大量採用當地所產之橡膠木來製造家具, 成功的控制了料源及成本. 在台灣同業中, 香柚招募並自訓的高層人才最為整齊、以Universal Furniture為名, 在紐約NASDAQ上市, 充實了財務資源. 鑑於莫先生的睿智, 一曾為廣告公司經營者的 John Malmo, 甚至引用莫先生之言Monkey is king (猴子稱霸王) 為名著書, 對其讚許. 但問題是, 目前的香港柚木公司早已被分散的今非昔比, 無所謂「永續經營」可言.

那麼香港柚木公司「永續」的障礙在那裏呢? 我認為, 一是未能即時做足夠幅度的調整其延用了二十年的生意模式, 即利用亞洲質高价廉勞工來製造家具批

Purpose of Blog

To share and exchange entrepreneurial experiences and to promote the forestry industry.

The emphasis of the blog is business or academic related issues, such as:

(1) The industry and its market trend; (2) Competition; (3) Company vision and goals; (4) Principles and constraints of the business model; (5) Company culture; (6) Merchandising; (7) Sourcing; (8) Pricing; (9) Advertising; (10) Unique sales proposition; (11) Employee productivity; (12) Inventory turnover; (13) In-house manufacturing; (14) Custom-order service; (15) Internet sales.

Targeted Participants in US and China:

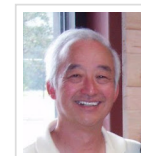
(1) Entrepreneurs; (2) Corporate Executives & Managers; (3) Academics; (4) College Students

(Responses can be in either English or Chinese)

Blog Archive

- ▼ 2011 (3)
 - ▼ August (1)
 - [「永續經營」的實值挑戰](#)
 - June (1)
 - May (1)
- 2010 (8)
- 2009 (7)

About Dr Hardwood



[View my complete profile](#)

About Business Model

The Company:

Global Forest Corp, Scottsboro, Alabama, founded in 1990

Goals of the Dream Hardwood Center Business Model:

發銷美，而致成長空間受限。二是適時有美國大公司Masco出伍億美元願買Universal Furniture，是脫手良機。我更進一步認為，莫先生若非面臨「賣為上策」的抉擇，而能藉中國開放之契機進入大陸開家具直銷零售店，以香柚的條件而言，應亟俱「永續經營」的空間及潛力。不過，無論如何，莫先生做生意的收場，仍是最上乘的。

由以上分析，可見得我認為當時香柚做到年營業額5億美元而欲更上層樓的阻力，在於突破不了延用已久的生意模式。這只要去分析為什麼美國的Ashley家具可做到30億美元、瑞典的IKEA家具已做到300億、美國Home Depot的建材生意更做到了700億的年營業額，就不難導至「生意模式」是關鍵的結論。那麼現有及未來的華人林產、家具業者，是否可能創造出有突破性的生意模式脫穎而出呢？

我用了二十年做研究，固然創造出了一個前所未有的生意模式 Hardwood Center®，並証實了其效用。但若想利用我這個講求特色來直接零售林產品的生意模式，以走上「永續經營」之途，當時香柚所具備之其它「條件」，一個也不能少。即需注重管理、善用天時地利、自擁品牌開發市場、嚴掌木材料源與成本、人才齊備、有財力資源等。這何其難矣！因這不只是得項項俱備的問題，而是得有系統並假以時日點點滴滴的累積出成果。尤有甚者，以上這些「條件」尚僅屬傳統性的必要項目。意思是，近年來，電腦網路資訊進步之神速及其對提高各種生產力(包括製造、行銷、販賣)之助益，使得現今想保持競爭力的林產、家具業者，不但得跟上使用高科技的腳步並需防備隨之而來的弊端，而且需有能耐去應付「全球化」所造成市場環境的複雜度。這些皆大大增加了「永續經營」的困難度。

我常聽生意人說，做生意就是為了要賺錢。果真如此單純，動機清楚的生意人是不應或不必要去講求半調子的「永續經營」，因那不切實際。抓住時機能賺的時候賺。時機過了則應即早收攤。這才是功夫。但多半的生意人卻做不到這一點。為什麼？因為他們皆經歷過需短期見利的艱難創業過程，而習慣成自然的會想抓住任何剩餘的生意機會。一旦到了大勢已去時，自然難以從容收攤。以我自身在美國創業的經驗而言，在缺少天時地利且市場成熟的環境中，若沒有投入個五年、十年做研發，在林產、家具這個行業中，是很難找出創新性策略而最終走上「永續經營」的軌道。

我以小實驗、真生意來做研究，即深能感受到，一旦公司營運的規模大了，尤其是上了市的公司，在成長方向上做了任何重大的決策，都不容易像做小買賣時代一樣的能有立竿見影之效。所以必須由長遠論成績。若以長遠著眼，人才的空隙必然顯現。也就是，既然企業成長過程的現實如此，有心之經營者當即早以「永續經營」為念來訂策略、做規劃，並積極於思考培養人才問題。否則的話，公司愈是進入成熟期，愈易陷入是攻？是守？決策取舍上的困難。若經營者不積極以「永續經營」為念，或可嚐試一下「負面思考」。就是去構思如何可能把公司理想收攤。我的研究及體驗指出，除非是房產、土地增值很多而易脫手，或負債太多而不得不關閉。否則的話，公司愈大而經營不善，則愈難理想收攤。

所以我的結論是，經營者在公司稍具規模之際，即應培養出必需「永續經營」的觀念。在執行上，主要是以研發去建立或加強在市場競爭上的特點，並儘量去克服不能吸引、保留人才的弱點。我認為，起薪的高低尚屬引才、留人的次要條件。員工能認同公司成長願景、經營者領導風格俱吸引力、而公司文化利於留才等特點，不但更重要，而且不必靠花費來建立。創業經營者最需避免的，就是不自覺的將自己能主其事的成就，當成了公司成功的最高點。所以，本文主題所謂「永續經營」的實質挑戰，全始於創業經營者在觀念上能否做調整。至於調整觀念到底有多困難？就不得而知了。

(1) A nationwide big box retail chain where consumers can find all their hardwood materials and finished products needs

(2) A workplace ideal for wood technology graduates to develop lifelong careers and to own individual shares of the company

(3) A business that can stay innovative by guiding and funding academic wood product research projects and then utilizing the results

A prototype store, Hardwood Center®, was created in 1990, focusing primarily on research while waiting for the right opportunity to grow. The factors that have been researched include but are not limited to: (1) The industry and its market trend; (2) Competition; (3) Building and crafting a business model; (4) Establishing company goals; (5) Cultivating company culture; (6) Merchandising; (7) Sourcing; (8) Pricing; (9) Advertising; (10) Showroom innovation; (11) Employee productivity; (12) Inventory turnover; (13) In-house manufacturing; (14) Custom order service; (15) Internet sales.

「公司願景」的功能與形成

身為經營者最困難的挑戰之一，就是如何在成功經營企業的大前提下，能為公司構劃出長期發展目標或有信服力的願景 (Vision)。以我多年來與林產家具業接觸的觀察，絕大多數的經營者，並不傾向於在這個主題上去下功夫，或說無從去下功夫。也就是，創業老闆在其摸索求生或希望快速獲利的生意初期，難得去想清楚長期發展目標的問題。一旦公司快速形成規模而亟需人才時，經營者當然希望構劃出一個公司未來成就的美景，以振奮內部人心並吸引外才、外資。此時他們會發現，要隨興發表些願望不難，但要構劃出一個有信服力的願景，則屬難上加難。缺少願景做導引，正是為什麼一度成功的公司很多，但永續成長的公司卻極少的主因之一。

茲用一個例子來分析建立有信服力願景的困難度。譬如一家在中國製造地板並直銷國內消費者的公司，隨著改革開放及經濟起飛，其以建立品牌的策略，二十年內已發展到數以千計直營店及上億美元營業額的程度。但面對目前中國建築熱潮已階段性趨緩，且能設易設直營店的地點也許已經不多了，這位經營者要如何構劃出未來十年、二十年或更長期的「公司願景」呢？

在發展目標上，這家公司最自然的選擇，當然是持續其固有的成功生意模式，即增加直營店數。但這目標足以振奮內部人心並吸引外才、外資嗎？這不易有黑、白分明的答案。即使做到由兩千家增為伍千家小型直營店，對絕大多數的員工而言，除了工作量及其繁雜度反而可能增加外，並無其它明顯振奮人心的誘因。至於吸引外才這部份，公司規模變得更大，固然對外才有吸引力。但假以時日，外才也已成為內部員工。那麼，純增加直營店數的生意模式，能否產生足夠的升遷管道或留才的吸引力呢？從表面來看，增加店數這種長期目標，似乎几無創新可言，而少有振奮人心之處。但分析在先進國家中的市場運作，任何公司若能普及直營店，像麥當勞漢堡或沃爾瑪超市，則明明是上策。那麼，這應如何去做檢討呢？

經驗告訴我，想成功建立起有信服力「公司願景」的關鍵因素，在於如何獲取並應用到「有效識見」，即有助於公司發展策略的不同見解與經驗。這種有效識見一般很難由原組織及老成員來推陳出新。因無論就理論或實務而言，慣於在同一格局裏作業的人，盲點必然相同而難以客觀。所以獲取有效識見必需兼顧及內、外來源，以收「集思廣益」的效果。

講求管理水平的公司，其經營者「集思」的來源，多訴諸於本業以外而俱高度經營經驗的外來董事。其實只要上網一查，就可看出上市公司董事的背景。譬如說，美國建材業銷售龍頭Home Depot的九個董事中，除了CEO本人外，其他八人皆請自於不同行業大公司中的現任或前任CEO，且不含法律及財務專業人士在內。因為後者專長涉及特定的規範或細節，而無關於公司發展大方向的「集思」。相對的，拿這種董事成員的安排，來與最近在香港股市出了問題被迫停止交易的中國林業控股公司做比較。後者的外來董事不是出自於官方或學術界背景，就是與財務控制或私募基金的代表人有關。由此可見，若所請董事對經營識見之廣度與實務經驗之深度不足時，將無助於發展策略之形成或便於公司管理更上軌道。

董事成員的選擇是為了「集思廣益」，還是為了便於控制或方便，決定於經營者觀念的問題，也是公司所追求經營水平的問體。能利用到外來董事的廣博識見，主要是希望自己公司不必去走冤枉路、誤入歧途，甚至還可能有助於形成「公司願景」。但據我觀察，百分之九十九華人的林產家具公司，並不講求這一套。這是為什麼我認定此行業仍屬「山中無老虎」。是落後，也是後進者有脫穎而出的機會。當然，要尋求到能提供「有效識見」的外來董事並不容易，須大下功夫。但這比起公司選擇錯了主要發展方向而造成財務、名聲、時間及士氣上的損失，絕對是九牛一毛之力。

然而，經營者即使願訴諸於外來董事「集思廣益」，但仍難保證能孕育出有信服力的「公司願景」。那么下一步工作呢？茲再以中國這家地板公司為例。假設其一面執行持續增加店數的策略。另一面則接受了外來董事的建議，去研究比較一下美國建材業龍頭Home Depot (2,000家直營店、700億美元營業額)、國際家具業泰斗IKEA (300家直營店、300億美元營業額)、及在美零售地板排名第一的Lumber Liquidators (200家直營店、6億美元營業額) 之間的差異。僅由表面或可看出，這三家似乎應以IKEA的模式屬最優。也就是，雖皆以增加直營店數來成長公司業務，但 IKEA一個店平均每年可做\$100,000,000的生意，而Lumber Liquidators一個店只能做到\$3,000,000。造成差別的絕竅，在於直營店內商品種類及服務模式的設計上。當然，要想學習到別人的優點、避免別人的缺點，再找出自己的創新「點」與「面」而形成俱信服力的「公司願景」，則全在於研發能力上。觀察多國公司經營，再加上自己做理論、實務合一的研究共達三十餘年之後，我的結論是，一旦有了健全有效的董事會，公司長期成功的關鍵，主繫於對研發的注重程度上。研發的項目可涵蓋產業大圖畫、策略、生意模式、產品、製程、行銷等，不一而足。對林產家具業而言，研發不必是指什麼大規模人力、物力的投入，而是公司得擁有正式受過研究訓練的人才，即碩士、博士等。這些人在工作崗位上經過指點後，不但能提供經營者所需追尋的資料，而且可成為經營者的雷達幕，主動去注意、蒐集、傳譯有關緊要的資訊。先幫助經營者把產業的大圖畫看清楚，再從而提出「有效識見」。遺憾的是，雖然林產碩士、博士比比皆是，卻少有在本業中專事研發者。這明顯代表了本行業懂得用人、留人的水平及能耐偏低。若有經營者能夠突破此線，必能經常浸淫於客觀、有效的識見之中，而終能形成有信服力的「公司願景」。

不可或忘的是，有信服力的「公司願景」必須是建立在紮實的管理基礎上。管理紮實就是點點滴滴累積起工作改善的成果。否則的話，公司若只顧及快速成長，就像把大樓蓋在沙地上卻未把地基挖深一樣，隨時可能發生大問題。

我這篇文章的總結是，任何林產家具公司在有了合理的規模及財力後，若能健全董事會、致力於管理紮根、重視正式研發、形成有信服力的「公司願景」以促使員工保持工作熱忱向願景邁進，則必能在本業中脫穎而出。很顯然的，這些工作絕非一蹴可及。但只要是經營者的企圖心強烈並以長期著眼，「永續經營」的理念自然形成，而所屬公司遲早必能擠身於國際水平之林。最後我要強調的是，到目前為止，我尚未看到有走向這條大道的華人林產家具公司存在。誰能來拿這第一呢？

Posted by [Spencer Lei](#) at 7:36 AM [No comments:](#)

Monday, May 9, 2011

擬訂赴美投資策略之挑戰

最近被詢及一些有關投資策略的問題，引起了我想對此主題做進一步探討的念頭。一位曾開過合板及粒片板工廠的資深業者朋友，在言談中對開工廠應是接近原料，還是接近市場，似仍有難以定論的疑問。以林產業來說，我認為，理論上開設初級加工廠如製材廠、合板廠等，理應接近原料。因原木體型不整且因含水量多而重量高，再加上原木中必含低價值的部份，所以除了特選製薄片用之高价原木外，一般而言運輸原木承受不太起遠距離的高運費。一旦產品因加工層次增多而附加價值增高，能承受運費的條件自然增加。這是最基本也是最重要訂定設廠策略的原則。設廠地點若能既近原料亦近市場，當然是最理想。

美國絕對是世上排名第一同時擁有木材原料及消費市場的地方。然而，絕大多數有規模的美國傳統木製家具工廠，卻開不下去。儘管勞工成本很難超出總生產成本的25%，但最常聽到美國家具工廠開不下去的藉口是，第三世界國家工資太便宜，競爭不過。誠然，家具是木製產品中加工層次及附加價值最高的，所以可以由遠處進口來競爭。姑且不論美國家具公司競爭不過進口貨的主因有那些，他們的節節敗退必然造成市場上的空隙，而代表了有機可趁。譬如說，瑞典

的宜家家具(IKEA) 在美國開了五家零售店後，去年(2010) 更到美國來設大型工廠。年營業額達300億美元的宜家所以敢逆行行駛，倚賴的是其公司內部可控制由產品設計起到自行零售止的全程作業，再加上有自動化生產及全球分工製造的Know-how。

那么若非家具，一個在國外俱生產規模的木地板公司，是否也可能打入美國市場而長期佔有一席之地呢？因為木地板的加工層次遠比木家具低，代表了營運的利潤空間減少。所以除非是採取了創新式的生意模式，否則的話，國外地板公司要與佔了原料與市場地利之便的美國公司競爭，將較之國外家具公司更難。那么，何為創新式的生意模式？舉例來說，一個叫Lumber Liquidators (LL) 的木地板專賣公司，採用了一種兼顧網上買賣及在全美快速設置直營零售店的策略。他們本身不製造木地板而僅設大塗裝廠專事胚板上漆及包裝。其另外特點尚包括注重進口、倉儲、行銷與配送，並強調庫存最多且售價最低。也就是，LL找到了市場空隙而領先創立了一個新的生意模式。結果被富比(Forbes) 雜誌評為2009、2010在美國屬成長最快的小公司。其前年在美國上市。2010年營業額約為6.2億美元。然而，想學樣的iFloor卻在熱絡過一陣子後就倒閉了。可見得在一個生意模式架構之外，乃涉及無窮盡的執行相關問題。

前面所舉IKEA及LL的特色，是我認為外國公司想在美國這個成熟市場中「長存」的先決條件。也就是，若非有經年累月培養出來的特殊競爭實力像IKEA，就得應用創新式策略像Lumber Liquidators。但值得一提的是，後者創立於1993，第一個店設立於1996。現共有200個店，員工1,000。也就是LL已在市場中運作了許多年，才可能觀察到市場上的空隙，並伺機快速成長。所以當我聽到有華人的林產、家具公司打算來美一爭天下，卻甚至無法把「贏」的策略說明清楚時，勞民傷財、得不償失的後果必然可期。基於學者的心態，我不欣見來美投資之華商採用事倍功半甚至徒勞無功的策略，所以提出以下一些值得思考的觀念及挑戰點來做為參考。

一) 開發中國家的新興市場比起已開發國家的成熟市場，消費型態大相逕庭。在投資與發展策略上，無移植可能。

二) 海外公司欲攻佔美國市場，應以能提出理論健全「贏」的策略（即經得起客觀檢討）為前導。否則即應從「小」起步。目標應設定在以實際進入市場的方式去探討「贏」的策略，而不是期望在短期內即能快速增加營業額。若對環境不明而急就章，則後果堪憂。

三) 探討進軍美國「贏」的「長期」策略，應把握住三項原則，即目標市場的格局要夠大、需設法跨越中間人而追求直接零售、零售應兼含本地產製商品以求貨源多元化。否則難以贏過也自行進口的本土競爭者。

四) 海外生產與美國銷售需能密切配合，是成功的必要條件，也是一個漫長而嚴謹的學習過程。經營階層或生產單位若有出口即屬業績的心態，則國外未售出之庫存必然快速增加，而不得不降價拋售。即代表進軍美國策略已入敗部。

五) 將在美國主持營運的負責人，除了需深諳美國消費市場的變化以隨時因應外，尚需瞭解生產單位的運作以便於溝通並獲得配合。也就是說，若此主事者不能掌握市場大局且傾向於將就老板授意及生產單位現狀，則此海外投資注定失敗。結論是，若無合適海外主持人選，即代表準備工作亟欠週詳，不宜行動。

六) 以上五點僅屬長期「贏」的策略上之「大節」。若要成事，則仍有太多「細節」須被關注到。以我二十年來親身體驗創業美國之研究心得而言，若在美主事者為華人，其先需俱英文及對美國文化瞭解的合理水平（有留學生背景後出來做生意者較佳），再繼之以俱專業、管理及領導的能耐。因為若不思追求長期成長，又何必跋涉萬哩而來？若欲長期成長，又怎可不俱穩固的基礎以應付類似金融海嘯、稅務、法令、人事、財務、環境、安全等各種大小突發及例行事故？要知道，一個不期然的法律訴訟案，就可讓一家公司關門。

當然有經營者會認為去買一個現成的美國銷售渠道應是最便捷的方式。這是一個複雜的主題。姑且不論多國大公司如現代汽車、新力電器或聯想電腦是怎么做的，以一般華商林產、家具大公司的規模而言，應該思考到的是，買美國現成的銷售渠道事實上是在買一個合夥的主持人。在買價上，除了庫房與庫存外，付的主要是無形資產，即名聲、客戶及生意模式。但這些無形資產加上主持人可

在一夕之間轉變或化為烏有。所以除非是自認為有應付能力，否則購買現成銷售渠道，可能一點也不便捷。

最後我願強調的是，創業或投資美國的策略絕對應有「做生意」與「建企業」之分。要知赤手空拳來美國開餐館、做貿易、靠專業找機會而能賺到一時之錢的華人大有人在，也沒有什麼太多條件上的講究。但這當不同於已有規模的華商企業打算正式進軍美國，以試探是否能更上一層樓。如果這一點分得清楚，相信我以上所言，就應很Make Sense了。

Posted by [Spencer Lei](#) at [3:13 PM](#) [No comments:](#)

[Newer Posts](#)

[Home](#)

[Older Posts](#)

Subscribe to: [Posts \(Atom\)](#)