

「港企二代」北上磨煉 壯大家業

李冠華自動請纓 由基層做起建成保健品直銷王國

第一代北上內地創業的香港家族企業主大多已年過半百。所謂創業難守業更難，相對於第一代拓荒者，「港企二代」們身上的光環使他們看上去比同齡人更容易獲得機會，但箇中滋味卻難與外人道。金日集團少東家李冠華，7年前向父親李仲樹「主動請纓」北上廈門，由基層做起，立志要在原有的基礎上壯大家族企業。

■香港文匯報記者 葉臻瑜、陳艷芳 廈門報導

港人在廈門 祖籍福建廈門的李冠華，從小在香港長大，中途隨父母移民加拿大，後返港深造，畢業於香港大學會計系。作為「港企二代」，這位外表斯文內斂、思想行為獨立的80後大男孩，談起家族事業時流露出堅定的眼神：「我一直清楚地知道，自己的未來在哪裡，父親創立的企業不容易，我回到父親的公司，就是希望在原有的基礎上壯大家族企業。」

推銷保險學懂「天使之術」

「先到不同企業去鍛煉，經打磨後再回來更好。」抱着這樣的信念，從香港大學畢業後，李冠華就進入一家保險公司工作。他笑談，保險推銷員的工作曾讓他覺得自己「像個魔鬼一樣，人見人怕」。但就是這份工，讓他悟出銷售的要訣，「當人們切身感受產品對他們的幫助時，他們就會主動成為你的客戶，甚至化身『成功案例』向更多人宣傳你的產品」。而這時「惡魔」也就變成了

「天使」。

2006年，25歲的李冠華主動請纓回到了金日位於廈門的總部，為避免受到質疑，他選擇從基層車間工人做起，逐級體驗公司每一層級崗位。「剛開始的幾年時間裡，我甚至是一個沒有任何職務的工作人員，除了下工廠車間之外，還去北京市場部呆了半年。」在和前輩們學習如何銷售的過程中，李冠華意識到，近年來國際大賣場蜂擁進入內地，給保健品市場帶來了巨大衝擊。

拓直銷助金日走過「寒潮」

當年，一句「金日在手中，萬事好成功」，令香港金日集團在內地家喻戶曉。但保健品的生命週期比較短，且近年傳統超市銷售渠道費用高漲，金日原有的銷售模式越來越難以為繼。面對公司的這個「寒潮」，李冠華認為，只有將直銷理念植入保健品銷售中，才能為依賴傳統超市店鋪銷售的保健品行業，開拓一個新渠道。

「傳統銷售模式中，客戶只是一次性消費，無法成為我們的事業夥伴，看好

直銷前景的李冠華，2007年便開始着手籌備直銷團隊，並於2011年正式組建。短短一年多時間，這位內地直銷界最年輕的總裁負責的直銷團隊業績增長500%，而明年在廈門湖裡投資3億元人民幣的金日全國直銷總部大樓也將落成。

此外，由於成功進軍直銷版塊，2012年，金日集團業績增長近4倍，達到接近6億元人民幣。李冠華也在今年8月的中國直銷產業發展論壇上表示：「父親李仲樹為大家把握現在，李後生（自己）將為大家放眼未來。」

如今，已「接棒」金日集團5年的李冠華，承受的壓力並不比其他創業者少，而「總裁」頭銜帶來他更多挑戰：「這令我更快成長起來，更感責任重大。」

研維生素飲料挑戰紅牛

看準功能飲料市場只有紅牛獨大，李冠華在2012年開始琢磨為再創一個新品牌。經過近一年的研發和設計，2013年，金日集團旗下新品牌維生素飲料正式面世，在內地市場銷量持續擴大。



李冠華當年選擇從基層車間工人做起，逐級體驗公司每一層級崗位。福建傳真

父子「早餐會」 工作腦激盪

每朝見面

這幾年，李冠華基本都在內地，一直低頭忙碌的他，抬頭時已過而立之年。「父親是一個十足的工作狂，無論走路睡覺想的都是工作。」深受父親感染的他，工作也逐漸成為生活的全部。

李冠華坦言從前喜歡的籃球運動，如今連換身球衣都抽不出時間，「朋友們都習慣了我偶爾回香港也是來去匆匆，如果我出現在同學聚會上，甚至會被認為是件奇怪的事」。但無論多忙，多年來李冠華卻有一個雷打不動的固定安排，那就是和父親的「早餐會」。

「父親平時工作滿檔，晚上又休息得早，只有早上的時間可以留給我。」因此，每天上班前，李冠華都會開車去父親家中，和他

一起吃一頓早餐，並對前一天的工作進行一次「碰撞」，很多公司發展方向都是在父子倆的早餐會中漸漸清晰起來。

珍惜繼承創業精神

很多人羨慕李冠華的父親李仲樹，津津樂道他當年憑着數元起家、最終坐擁數十億資產的創業神話，感慨他從鄉醫生到保健品「大鱷」的傳奇經歷。但比起繼承父親顯赫的平台，李冠華更珍惜繼承父親的創業精神。在他看來，唯有這樣，才可以保證穩中求進，走出一條屬於自己的路。「無論家族企業做得多大，但我在物質生活上從未覺得和別人有甚麼不同，未來我也要像我的父親一樣教育自己的孩子。」



今年5月，李冠華帶領公司優秀直銷團隊員工遠赴澳洲旅行。香港文匯報特約通訊員許曉琳攝

轉攻傢具 港商黃文彬誓當領頭羊

港商五味舖 正當珠三角許多港企因海外訂單下降，加上成本不斷上升而陷入困境之際，港企「中國家居」今年上半年的業務卻能由以前的巨虧轉為盈利7,800多萬元。皆因公司董事局主席黃文彬以其睿智的眼光在去年底進行業務戰略轉型，通過收購中山普納度風尚家居等公司，瞄準內地快速增長和市場規模逾萬億的家居市場。黃文彬說：「公司通過提供創新的家居產品，如發熱木地板等和線上一站式家居解決方案，立志將中國家居打造成行業中的領頭羊。」



黃文彬表示，通過系列收購，公司已形成家居業完整的產業鏈，將形成良好的市場競爭優勢。香港文匯報記者李昌鴻攝

中國家居可說是許多珠三角港企業務轉型中較為少見的成功範例。其前身為寶源控股，主要從事銷售布料、成衣及其他相關配飾，於中國從事鐵鋁勘探、開發及開採，證券投資，時裝，放債，並提供信息及技術服務，以及銷售相關產品。然而，2008年的全球金融風暴和近年的歐債危機，令以布料和成衣及相關配飾為主營業務的寶源受到嚴重衝擊，2011年虧損1.98億元，2012年度亦虧損1,640萬元。

看好住屋需求 收購快速切入

黃文彬說，為了公司的生存和發展，他和公司其他管理層不斷深入思考、分析和對中國內地市場作長時間考察。在他看來，13億人龐大的住房需求，尤其是一二線城市居民積極購買住房，由此帶來巨大而快速增長的家居市場需求。目前，內地整個家居行業市場規模達萬億元，並且正以每年20%至30%的速度快速增長，珠三角發達城市軟裝家居購買的預算已經超過家庭裝修預算的三分之一。於是，公司於去年底進行戰略轉型，通過收購切入家居市場。

發展特許經營 擬拓京滬渝湘

黃文彬告訴記者，內地家居公司多達上萬家，如何才能尋找好的收購目標呢？如果萬一不慎，反而會使公司發展不利。於是他和管理層經過層層篩選，加上對珠三角家居市場的深入考察，在今年初做出戰略決定，寶源控股以6,000萬元收購了中國家居控股有限公司（中國家居）之中山市普納度風尚家居有限公司，有關收購助寶源控股進一步拓展業務，並進軍中國全方位家居市場，為集團

未來的發展奠定重要的里程碑。

普納度於中山設有旗艦零售店，並已與特許經營夥伴簽訂協議，於內地多線城市及不同地區（包括長沙、江門、廣州、佛山及深圳）擴張零售業務網絡，計劃年內開始營業，而未來還計劃把業務擴展至北京、上海、重慶、湖南、江蘇等重要城市。作為戰略抉擇，家居業未來是公司的發展方向，於是，在今年2月初，寶源控股更名為中國家居控股，黃文彬獲委任為董事會主席，鄭元偉獲委任為集團之執行董事。

黃文彬強調，公司每項收購均要求被收購方有業績保證，否則不予考慮，這樣便確保了收購目標穩健和具有較好的盈利能力。

擁產供銷產業鏈 競爭力大增

在黃文彬和多位高管的領導下，公司通過系列收購等加快了打造核心競爭力的步伐和資源整合。2013年，中國家居更以強大的資源優勢和團隊對旗下資產進一步整合，大規模布局內地整體家居市場，為整合上游木製品家居產業鏈，先後收購了以納米碳晶發熱技術應用的極地陽光木製品家居有限公司、木製品生產製造龍頭企業維美木業製品有限公司，以及在內地擁有廣泛網絡資源及超前的線上3D設計體驗系統的維訊家居有限公司。

中國家居因此掌握了從原材料供應的大型木材交易市場，整體家居生產、製造、到納米碳晶遠紅外智能發熱技術的應用，再到線上電子網絡商城及線下終端的一體化運營模式，形成了一個完整的產、供、銷家居產業鏈。因此，中國家居成為內地少有的產供銷上下游產業完備的集團公司，公司核心競爭力獲得了大幅提升。

網上逾百裝修方案滿足客戶



中國家居研發的發熱木地板，在華南市場前景廣闊。李昌鴻攝



中國家居推出的智能一站式家居解決方案，吸引許多業內人士及購房者。李昌鴻攝

香港文匯報訊（記者 李昌鴻 深圳報導）談到公司未來的發展，黃文彬表示，目前整個家居行業市場規模達萬億元，而家居電商份額不足500億，商機巨大，公司已有線上一站式解決方案，加上線下體驗實體店，將來會更好地滿足客戶，並因此獲得巨大的業務機會。

黃文彬說，作為長期生活和融入內地的港商，他深知傳統的傢具企業產能過剩嚴重，並面臨激烈的市場競爭，為此，公司已聘請了20多位研發人員，在內地首推智能家居解決方案。

為大發展商提供解決方案

他介紹說，通過該線上解決方案，購房客戶無須通過裝飾設計公司，即可實現至少125款房屋裝飾組合的選擇，從而選擇能達到客戶定制化滿意的裝飾效果，還可節省至少數萬元的設計成本。如果客戶不滿意線上系統顯示的裝飾效果，還要能不斷地修改，直到找到滿意效果為止。他透露，目前公司已與多家內地地產發展商簽訂協議，包括雅居樂、恒大地產、富力地產和奧園等，為其提供全面的家居裝飾解決方案。

他強調，目前家居業電商仍欠發達，電商滲透率僅4.5%，發展空間巨大。據市場預計，家居電商將成為繼服飾、3C數碼之後的下一個「網購金礦」。因此，中國家居通過提供智能化一站式家居裝飾系統，可以拓展在線及線下實體家居裝飾體驗業務，從而為客戶提供整套家庭裝修解決方案，未來將可奠定公司在中國家居業領先地位。