

1991年10月15日

資 本 雜 誌

第四十七期 HK\$30.00

CAPITAL

■公關公司銷售形象
■楊一貴印出彩虹
■受新老闆吳彩雲

■恒生指數成份股業務分析
■上海辦公大樓市場透視
■剖視新機場的經濟影響

大凌縱橫東歐十五年
**張志誠獨力創立
貿易王國**



4 891333 010011





縱橫東歐十五年 張志誠創貿易王國



A Hong Kong Businessman's Empire in the Eastern European Market

■ "I nearly had a heart attack," joked Kenneth Cheung, director of Styland (Holdings) Ltd. after the August coup d'état in the USSR. With representative offices all over Eastern Europe, Styland is one of the few Hong Kong companies which has successfully established business in this region and now has an annual turnover exceeding \$410 million.

Kenneth believes that as long as there exists an opportunity for profit, political

circumstances should not be the only determining factor in his business. This is demonstrated by the fact that Kenneth started his business over 15 years ago when Eastern Europe and the USSR were politically and economically closed.

With versatility and flexibility, Kenneth was successful and established his company at a time when business opportunities had yet to be explored in this forgotten corner of the business world.

With a business network in 15 countries worldwide, Styland is the only Hong Kong company that is dealing directly with Eastern European countries on a comprehensive level without the aid of an agent.

Kenneth went through a series of difficult periods when building up his business. Early on in his life however, he had learnt that one often has to persevere in order to succeed.

After he left school, Kenneth took various jobs while at the same time attending classes in commerce, shipping and garment production to improve his business knowledge. Kenneth's early work experience in garments in particular, gave him a firm foundation for building up his business in Europe later on.

In 1976, Styland (Hong Kong) Enterprises - later to become Styland (Holdings) Ltd. - was set up with a founding capital of only HK\$6,000. This was the beginning of Styland's business and also the beginning of some hard work.

With the help of a wealthy Swiss trader whom Kenneth had met by chance at a Tsim Sha Tsui ferry pier, he went to Switzerland on a free round trip ticket. At the same time that Kenneth was on his first trip to Europe, his wife Yvonne was expected their first child. Despite his obvious concern for his family however, Kenneth was to return to Hong Kong with the fundamental ideas as to how he was going to penetrate the Eastern European market.

When Kenneth went to Switzerland, he found that there were limited opportunities in Western Europe while Eastern Europe offered better chances for a businessman with limited manpower and resources. Although at the time, Eastern Europe countries were underdeveloped economically, there were no quota controls on imports.

With a list of companies supplied by local trade development offices, Kenneth embarked on a series of 'cold calls.' "My clients were all the result of 'cold calls'," he said. "All I had was a map and two boxes of samples and that was the beginning of my business."

Styland started inauspiciously in Hungary. Access to the Hungarian market was blocked by government officials, insufficient or inaccessible information, poor bank facilities and a hostile political climate. Despite this initial setback, Kenneth did not give up and within less than three years had approached Czechoslovakia, Poland, East Germany, Romania, Yugoslavia and even the USSR. This wide travel experience provided an important grounding in understanding the Eastern European

markets.

According to Kenneth, his most unforgettable experience at this time was a solo exhibition in five European countries. Not only did he prove to be the first Hong Kong businessman in Romania, he also miraculously managed to complete the tour with help only from his wife and his secretary. Despite these difficulties the exhibition was a success and in Romania in particular it attracted wide publicity.

Since the development of light industries was traditionally ignored in the region, consumer goods are mostly imported which makes Eastern Europe a suppliers' market. This was an important advantage quickly perceived by Kenneth. Another peculiarity of the Eastern European market was the inconvertibility of local currencies which encouraged barter trading. The quick acceptance of products from South East Asia however, ensured Styland a healthy growth.

Although Kenneth maintained a very good relationship with producers, he established his own manufacturing plants in China and Burma to avoid being tied to a few sources of supply. Currently 95% of Styland's garments are produced by independent manufacturers while 5% are manufactured by the company in Burma.

In 1982, Styland (Holdings) Ltd. was formally established to oversee the company's growing business. Styland (Electronics) Ltd. was also set up as the company's business interests diversified. Styland's market further extended to North America and Western Europe which now accounts for 16.4% of the turnover.

Last year Styland entered into a joint venture agreement with the Chinese government and opened an electronics factory in Zhongshan. The company has also promoted its own brandname 'Stylandia,' which is now especially popular in Poland, Hungary and Yugoslavia.

One of the highlights of Kenneth's career was a US\$24 million contract.

Styland quickly adapted in order to handle the large contract and gained important experience and credibility when it was completed successfully.

Another important key to Kenneth's success is his close relationship with all levels of his staff which has earned him their respect and loyalty. Styland utilises an American devised management technique which balances the authority of different functional units in the company.

Now aged 38 and with more than 10 years experience in Eastern European trade,



Kenneth's business philosophy has been to consider his clients' needs first, believing that once they are catered for the company automatically benefits.

Kenneth's opinion on the direction of the Eastern European market is somewhat different from that held by the mainstream of companies wishing to do business in the region.

"Eastern Europe is changing everyday but this does not mean that there is no business there," he said. "With our experience, Styland can make a reliable assessment and decide on a business direction according to the risk level. This is our advantage over the competition." ■

■ 今年9月，戈爾巴喬夫被保守派軟禁的消息，在國際金融市場引起軒然大波。對張志誠來說，這個消息尤其震撼，因為由他一手創立的大凌集團有限公司，是本地少數成功打入蘇聯及東歐市場的貿易集團之一，在東歐十多個國家設有辦事處，每年營業額達4億元。一旦戈爾巴喬夫倒台，改革政策瓦解，整個東歐走向五、六十年代的僵化道路，大凌的業務肯定受影響。張志誠打趣的說：「我在的士聽到這消息時，差點心臟病發。」

當然，這祇是說笑已矣，短短三日的流產政變，反映出蘇聯多年的政治改革深入民心，走回頭路並不可能。對作風務實的張志誠來說，政治的風雲變幻其實並沒有多大影響，祇要有利可圖，無論哪一派當權，還是有生意可做。十五年前當他隻身遠赴東歐開拓當地市場時，蘇聯及東歐不是還陷於秘密警察紅色恐怖統治下嗎？正是張志誠充分發揮商人靈活的頭腦、彈性的處事方式，使他能將這片大多數人「不屑一顧」的東歐市場，轉化成他致富的基地。大凌目前是本港公司中唯一全面與東歐各國進行直接貿易，而非一般要靠別人轉接的中介商，並在世界各地十五個國家設有辦事處。

張志誠的成功，足可印證投資界一條金科玉律——「人棄我取」。一般人對東歐市場置之不理，反而令張志誠更具競爭優勢，關鍵在他能夠將種種「不利」因素轉化成「有利」因素，將東歐這片荒蕪的處女地開拓成一個寶庫。對一般人來說，張志誠當年開拓東歐市場無疑是兵行險着。所謂富貴險中求，沒有冒險的精神，哪來豐盛的收穫？

由一無所有至創立一個億萬元貿易王國，張志誠可說是典型的新一代香港商人。年幼時他住在雞寮（即目前觀塘翠屏邨一帶），父母在街邊販賣為生。由於家貧，張志誠當然與名校無緣。就讀中學時期，他半工讀幫



對作風務實的張志誠來說，
政治的風雲變幻其實並
沒有多大影響，祇要有利
可圖，無論哪一派當權，
還是有生意可做。

補家計，中午甫放學，連校服也不換便趕到觀塘一家電鍍廠做兼職，賺取每日4.25元的微薄工資。父母見他這樣操勞，曾經潸然下淚，不過由於當時年紀尚小，他根本不明白是甚麼一回事。他回憶說：「我自小已沒有問這是否公平（指要半工讀），我祇知道任何事情都要自己爭取，世間沒有不勞而獲的東西。」

生活的磨練，使他更加刻苦耐勞，至今猶引以為傲——他當初到東歐辦個人業務展覽會，便克服了無數甜酸苦辣；中學畢業後，一面在夜校進修專科，一面到一家布廠做「後

生」；那時常常要將布疋由油塘廠房送到中環，七十年代初期尚未有地鐵，要將這些重甸甸的貨物運到遠處，箇中滋味可想而知；在公餘時，又進修商科、製衣、打字、航運等專業知識，為日後創業提供有利條件。

在布廠工作了兩、三年，張志誠轉投到怡泰製衣，出任航運文員，月薪由300元倍增至600元，這對他是莫大的鼓舞。輾轉間他又跳槽永泰出口，任營業推銷。在製衣業的經驗，對他日後拓展東歐成衣貿易有很大幫助。有了豐富的成衣業務經驗，張志誠其後又轉到一家工廠任營業推銷。

老闆除了給他1,500元月薪外，還答應給他營業額2%作佣金。在他努力推銷下，工廠當年的營業額已突破1,000萬元，若以2%佣金計，他可分取20萬元，這在七十年代初期可不是一個小數目。怎料這個老闆那時諸多推搪，最後七除八扣，祇允付出10,000元。張志誠眼見鬥他不過，唯有啞忍，將這年佣金花了4,000元在婚禮上，以餘下的6,000元幹起自己熟悉的成衣貿易生意。1976年，張志誠註冊了一家名為Styland (Hong Kong) Enterprise的公司，正是大凌集團的前身。

張志誠的創業，說來還有一段故事。有一次他在尖沙嘴碼頭碰上一間路的瑞士籍東歐人，談得很投契。這個遊客隨即邀他晚餐，席間透露自己是一瑞士富商，並稱可助張志誠一臂之力。其後他竟自瑞士寄來來回機票，着張志誠帶同貨品樣板以供他訂購。就這樣，張志誠首次出埠。

第一次出門的情景，至今仍歷歷在目。他回憶說：「這是一個下着大雨的晚上，我太太送我機，她正腹大便便，懷着第一個孩子。你可以想像，我在上機前回頭看到身懷六甲的妻子含着淚揮手再見的情景，差點不能控制自己。在飛機艙內坐下時，再也忍不住淚水。我當時想，我一定不能空手回來。」張志誠首次出門近一個月，結果真的沒有辜負他太太的期望，為大凌創造了一個好開始。

張志誠首次到瑞士，還祇是停留在西歐範圍內，已感覺到西歐的競爭太大，像他這樣既無資本、又無人手的公司很難與別人競爭。而東歐儘管政治封閉，但經濟落後，對消費品肯定有很大需求。況且東歐並無配額限制，更適宜他這類小資本的公司生存。他當時想：既然大家（指他和東歐）都是無錢，何不找個機會彼此致富？他在瑞士拿簽證往東歐，輾轉間到了維也納，這裏他得到貿易發展局設在當地的辦事處官員協助，提供一



東歐儘管政治封閉，但
經濟落後，對消費品肯定
有很大需求，且無配額
限制，更適宜他這類
小資本的公司生存。

批從事東歐貿易的公司及機構名單。張志誠既是推銷出身，得到了聯絡名單後便挨家挨戶推銷。他說：「我的客戶全部是『拍門』得來的，我祇是手裏拿着一張地圖，挽着兩箱子貨品樣板，便開展業務了。」

大凌的業務由匈牙利開始。張志誠每到一個東歐國家前，必先花費大量時間研究當地有關經濟資料，了解當地對貨品的需求。可是首站的匈牙利，卻使他無功而退。當地的官員因為他的公司資料背景不足，又沒有銀行證明，攜帶的樣板太少，令他吃了「閉門羹」。還有一個理由，便是政治

原因。在當時的政治氣候下，匈牙利及東歐集團的人民申請來港旅遊或商務多不被批准，相反，港人到匈牙利相對地容易。張志誠無功而還，與這個敏感氣候不無關係。

時至今日，儘管東歐及蘇聯急劇轉變後，港府已放寬了對東歐人入境的限制，但控制仍然相當嚴格。張志誠談到這個問題時，頗有點忿忿不平。他說：「不少東歐人提出這個問題：為甚麼香港政府對東歐人來港訂貨諸多限制，而香港人到東歐又可以那麼自由方便？」憑着多年的東歐貿易經驗，張志誠稱他可以代港府回答



他指出港府限制東歐人
入境的政策已不合時宜，
正是這種政策，令近年台灣
及南韓進行東歐
貿易的數量遠超香港。

這個從來沒有公開回應的問題。他的解釋是，港府限制東歐人入境，在經濟上對中國及英國有甚麼好處？對英國而言，東歐人若不能直接來港採購，就只好繞道倫敦，然後由英國商人來港訂貨，賺取中間利潤。對中國而言，大陸與東歐以往是國與國層面的貿易，貨品價格早已在政治高層決定，並不能反映真實市場價格。要是容許東歐人民直接來港採購，便會作出比較，從而損害國家利益。還有，中國另有一重政治考慮：要是東歐人可以到香港，也可以到台灣，間接會在外交上造成尷尬，這是中英兩國極

力要避免的。張志誠指出，港府限制東歐人入境的政策已不合時宜，正是這種政策，令近年台灣及南韓進行東歐貿易的數量遠超香港，目前是香港政府積極支持港商進行東歐貿易的時機。

儘管張志誠當年在匈牙利出師不利，他不但沒有氣餒，反而加倍努力，鋌而不捨直接找尋客戶。在短短兩、三年間，他走遍了多個東歐國家，匈牙利之後是捷克、波蘭、東德、羅馬尼亞、南斯拉夫，以至蘇聯，令他對這些市場有深刻認識。對東歐國家種種落後情況，若非親身經

歷，實在難以想像。例如他在波蘭呆了十八小時等候飛機，當時氣溫零下二十多度，祇能買得一個硬如石頭的麵包充饑。到了最後，祇有在機場鄰近的酒店留宿，房內沒有中央暖氣，床是石做的，床下生火取暖，箇中滋味實在難受。又例如那時的東歐簽證，一般都規限活動的範圍和時間，下榻酒店時護照已遭扣起，送往當地公安局申報戶口。沒有護照自然失去自由，像籠中鳥一般在酒店範圍內活動，出差實在是一件苦事！

印象最深刻的，還是一次在東歐五個國家舉行的巡迴個人展覽會。說起這次展覽會，張志誠引以自豪，原因倒不是在於他是首個踏足羅馬尼亞的香港人，而是在於他能獨力完成這次展覽會，現在回想起來，也自嘆無復當年勇。這次展覽會首站為捷克，接着是羅馬尼亞、保加利亞、匈牙利，而以波蘭為終站。與張志誠同行的，祇有他的太太楊杏儀及一名秘書，合共三人。由於要展覽不同貨品給賣家參考，張志誠帶了二十個大小如麻布袋的樣板，以三個人的力量來運送這批貨物，苦況可想而知。最大的問題在於交通。由於機場的海關檢查嚴格，貨品要徵稅，為了省錢，張志誠不得不捨飛機乘火車，以便通過較寬鬆的關卡。然而每到一個國家，便要將樣板搬下火車，然後拆袋重新擺設，展覽完成後又重複工序趕乘火車。東歐的火車行車時搖搖晃晃，顛簸不堪，令他感到十分吃力。可幸值得欣慰的是，當年他在羅馬尼亞展出時，由於是首家來自東南亞的公司，貨品十分搶手，連該國的工業部長、甚至總理也出席，電視台又廣泛報導，總算不枉此行。

張志誠在東歐縱橫的日子愈久，愈瞭解當地社會特性。一般人眼中的東歐，由於政治教條、經濟落後，缺乏硬貨幣（即可以在國際上自由兌換的貨幣，如美元、西德馬克、英鎊等），大多數人無不退避三舍。可

是，這些別人眼中的缺點往往令他更具競爭能力，推銷產品更無往而不利。他發覺，東歐市場基本上是個「賣家的市場」，理由是共產主義制度重視重工業，忽視輕工業，大部分消費品要依賴進口；另一方面由於東歐國家實行外匯管制，一般人民不能持有外幣，但進口貨品又要以外幣價格結算，持有外幣的人成了特權階層，一般人民對外國商品趨之若鶩。這種情況與中國大陸在人民幣以外設立外匯券的情況相若，不同的是東歐人民對本國貨幣更缺乏信心。在這種情況下，東歐國家人民慣於以最原始的方式——以貨易貨——交易，例如蘇聯計程車收的不是盧布，而是外國香煙。因此，張志誠引進來自東南亞的貨品，特別是早期的成衣產品，特別受到當地消費者歡迎，使大凌一步一步的茁壯起來。

大凌在1976年成立，起初祇集中成衣貿易，如牛仔褲、毛衫、外套、T恤及紡織纖維等。早期，大凌要透過位於奧地利及瑞士的中介商進行貿易，日子久了便可在東歐與客戶直接買賣。到了79年，大凌的全年營業額已達到950萬元，可算是初具規模。張志誠說，做貿易的竅門好比唱歌，難覓合拍的和音——可靠的供應商。在開展業務初期，他得到一家名為致豐的針織廠的支持，供應貨品樣板。致豐當時亦有意打開東歐市場，因而亦樂於作為供應商。不過其後由於業務有起色，而致豐又想進行直接外銷，張志誠眼見形勢比人強，便決定尋找其他供應商，自行發展。現時張志誠與各個供應商保持良好關係之餘，亦在中國及緬甸自行設廠生產部分產品。他的理由是，就算某一供應商終止合作關係，也不會令大凌的業務受到影響。目前集團95%的成衣貨品來自外間，餘下5%全由設於緬甸仰光的廠房製造。

1982年，張志誠正式成立大凌集團有限公司，以便統籌各子公司的業



東歐市場基本上是個
「賣家的市場」，理由是
共產主義制度重視重工業，
忽視輕工業，大部分
消費品要依賴進口。

務。翌年，他又將業務範圍由成衣貿易擴展至電子消費產品，如電視機、卡式錄音機、音響設備及收音機等。其後更成立Styland (Electronic) Ltd. 統籌這方面業務。83至89年間，更先後在多個東南亞國家設立代表辦事處，以便採購各種不同貨品。1987年，更率先在仰光與緬甸政府合資設廠，生產成衣。大凌是首家到緬甸投資的香港公司，張志誠看中緬甸的原因是當地製造成本低，產品輸往美洲又不受配額限制。經過多年拓展，大凌雖以東歐市場為主力，但已擴闊至西歐及北美，目前西歐及北美市場佔

總營業額達16.4%。去年中，大凌在中國中山與當地政府合資設廠，生產電子消費產品。此外，大凌又成功推銷自家牌子Stylandia的產品，這個牌子在波蘭、匈牙利及南斯拉夫三國尤其受歡迎。

在張志誠的創業經驗中，有兩次是事業的轉捩點。第一次是接到一份總值2,400萬美元的訂貨合約，以往他從未接獲金額如此龐大的貨單。合約是以貨換貨的形式進行，即對方向他購買總值1200萬美元成衣及電子產品，而他則向對方購入相等金額的鎢。



"交貨的時間延誤了，
對方爲了向上司交代，免不了
索取賠償，我總
是悉數照賠，這種做法
可顯全對方顏面。"

處理這宗龐大的生意，張志誠花了三個月時間部署，招聘一名財務總監審核全盤計劃，聘請會計控制支出，在前綫上又請了一隊採購員，以便有足夠貨物滿足合約要求。這宗生意順利完成，張志誠學會了如何作出適當部署以應付大宗買賣，大凌的規模亦進一步得以鞏固。

第二次經驗是當他在三十歲想退休時(那時他覺得已賺夠了，不想每日營營役役工作)，他從與一個滙豐銀行高級職員的談話，得到啓發。他對張志誠說：「張先生，你做生意可算有一手，但你不算最了得。如果你

懂得用人幫你賺錢的話，你才是最了得的。」張志誠聽了此話，即有茅塞頓開感覺。他說做貿易的奧妙在於如何善用人才，而用人首要得人心，有了向心力，自然可以同心協力輔助公司發展。他又說做老闆不可以常常板起面孔，擺出一副高高在上的姿態，要使員工感到是公司一分子，甚至下屬做事出了岔子，也由老闆負起彌補錯誤的責任。

在大凌集團內，他又實行美國式的平衡權力管理方式，每宗交易的執行人員並沒有最後決定權，要交由另外兩個同事審核，而批准者又沒有權

力執行。在這種三角形的權力結構下，沒有人可以獨攬大權，也讓作為公司主腦的張志誠有更多時間集中處理其他業務。他說：「十多年來我的員工流失率很低，原因是我很珍惜我的下屬。打個比喻，我視他們是印銀紙的機器，如果這樣我也不珍惜，如何賺大錢？」

在東歐縱橫了十多年，現年三十八歲的張志誠自然掌握了做生意成功之道。他說：「我做生意的秘訣是首要照顧對方的利益。這即是說與對方官員打交道時，不要祇顧自己賺錢，而不切身處地為對方着想。例如交貨的時間延誤了，對方為了向上司交代，免不了索取賠償，我總是悉數照賠。這種做法可以顯全對方顏面，日後適當時間，對方自然會彌補我的經濟損失。」他補充說：「成功的秘訣在於處處為客戶着想，以退為進，令客戶心滿意足，便無往而不利。」

目前東歐正急劇改變，不少人對這種變革步伐存有戒心，對投資東歐不表樂觀。張志誠則有自己一番見地，他說：「我們十多年來在東歐打滾，在這段日子中東歐每隔一、兩年均有大變，例如波蘭的團結工會運動、蘇聯的改革、匈牙利改組政府、保加利亞的街頭示威等，對我來說已習以為常。祇不過以往沒有人注意東歐市場，傳播媒介關注較小，目前多人談論了，問題倒像嚴重得多。事實上，東歐每天都在變，這並不表示東歐沒有生意可做。相反，我們在東歐日子久了，懂得衡量風險，會視乎風險大小而決定怎樣拓展業務，這方面也許比別人優勝。」

目前大凌東歐的客戶，並無單一客戶佔集團的營業額逾10%比重，由此可見張志誠處事靈活。他說：「東歐的變革不是一朝一夕，很多國營合作轉為私營，便提供不少投資機會。我們所做的好比農夫灌溉，靜待收割時機的來臨。不下工夫，又怎會有收成？」



「每一件事都要自己爭取，世間沒有不勞而獲的東西。」

「我做事強調『健康』，無論是道德或做生意手法方面。十五年來，我從未做過違禁品或軍火的非法貿易。」

「無論哪種主義的國家，我們都可以結合東西方的思想、經驗，作為橋樑，發揮作用。」

「我認為精明的商人應避免介入政治，十多年來，我們學會了如何避重就輕。」

「我強調人與人的溝通，務求做到真正有歸屬感。」

「東歐有很多尚待發掘的投資機會，現在可說祇是剛剛開始。」

旁觀者言



潘永才(貿易發展局高級經濟主任)——張志誠先生曾多次出席貿易發展局研討會，發表對東歐貿易的經驗和意見。張先生在東歐開展業務也是由參加貿易發展局展覽會開始的。他肯下苦功，在研討會後均上門與有關部門接洽。

許多人對東歐這些鐵幕國家望而卻步，但張先生卻眼光獨到，先人一步拓展東歐市場。耐性是他成功的另一秘訣，東歐業務最初訂單不多，需要時間慢慢累積起來。

東歐市場現在雖然開放，但不少仍由國營機構壟斷，張志誠成功地處理人際關係，才能邁開一大步。



黎耀強(百利好地產管業有限公司董事，與張志誠合作投資地產)——張志誠是個十分勤力的人，他頭腦精密、反應快，無論在地產和貿易方面，都有出色表現。

他決斷力強，能在十數分鐘內作出決定，為人爽快，而且非常信任人。

他白手興家，祇憑經驗發展事業，而且還不斷學習理論。他學得快、看得準、信念穩，所以能成功建立貿易王國。

他對員工很好，用人唯才、疑人不用，是管理的人才。



馬紹援(馬炎璋會計師行首席合夥人，與張志誠相識八年多)——張志誠先生放了不少心血、時間拓展東歐市場，在捷克和南斯拉夫兩國，他更可說是先行者。他有鍥而不捨的精神，很多時間展東歐生意第一次也會吃閉門羹，但張先生並沒有放棄。

他創意非凡，面對難題時總會想出新的解決方法，東歐市場若非採用以物易物方式發展，相信很難成爲一個市場。

不過張志誠自己職務過份集中，他必須加強市場推廣和培訓行政管理人才，令公司擴張。



彼得·杜徹夫(Peter Delchev)(保加利亞外貿及市場研究中心前部門主管)——張志誠先生在東歐市場經營多年，深切認識東歐市場的問題：法制不全、金融設施不足、公司目標不清晰、國家監管過度、缺乏營商經驗等，他能以耐心和決心解決這些問題。