



萬通集團國際有限公司 成功改革為知識型企業

隨著電腦科技的發展，企業管理已進入知識化、資訊化的階段，身為管理的最高層，很多決定不是由今天開始，就可以與目前的大潮流、大方向接軌的，今天成功而壯大的公司，其實是跟隨過往打下的基礎，期間經過不斷改革而成，萬通集團國際有限公司就是一個好例子。

90年代初，廖錦興和廖錦新兩兄弟，從零開始，創辦了一家專營塑料原料供應的小公司——萬通塑料，這是一門簡單的生意，當時香港有很多同類公司，經營幾乎一模一樣的業務，行內以價錢平、交貨準來競爭，兩位創辦人憑努力，總算站穩陣腳，但是要為業內的龍頭公司，建立今天有4家相連公司，業務伸展至中國主要城市的集團化企業，過程是不簡單。

「初期，我們沒有甚麼願景、策略可言，都是靠一股年輕人的幹勁，不過，也許我們就是年輕，覺得業內行之已久的一套，必有改革、創新的空間，大家只是接單交貨，鬥平價、講交情，始終都是一個模樣，經過幾年的實戰經驗，我們慢慢摸索出塑料原料供應行業，最缺乏是專業知識。」萬通集團國際有限公司總經理廖錦新是兄長，原本從事新聞行業，並非本行出身，但是他有記者客觀分析、獨立思考的素質，於是提出他的見解：「想要闖出名堂，做得比人更加成功，必須『人無我有』，即是打造服務和產品的『差別化』，向客戶提供更大的附加價值，我們一直循這個方向思考，並逐步實現起來。」

萬通的藍海戰略

萬通集團國際有限公司董事總經理廖錦興是塑料行業專才，創業之前對這個行業的營運，有深切了解，而且掌握塑料技術知識，他表示：「當時，大部分同業經營低技術、低價格，但用途廣泛的塑料，這可謂市場的一片紅海，另一邊，高技術、高價格，未來發展潛力優厚的特殊塑料，就是一片難得的藍海，公司在1995年作出第一個重大的決策，就是轉攻特殊塑料市場。」

經營特殊塑料生意，需要更多專業知識，當萬通選擇這一條路，其實是引領公司轉型，從塑料原料供應商，轉為知識型企業，涉及更大的人力資源、電腦化設備的投資，管理層亦必須以創新思維，改革企業的管理架構，以上條件缺一不可。

「塑料技術不斷發展，塑料應用延伸至不同領域，而從日用品到航天工程、軍事工程都可以用得上塑料，特殊塑料具有良好的機械性能，還有耐高溫、高強度、耐老化、耐氣候等

性能，因此塑料逐步取代其他原料；例如金屬，鑄造新的工業配件，如何應用特殊塑料，本身已經是一種知識，作為供應商必須為客戶提供足夠的顧問服務，讓客戶購入切合所需的塑料，換言之，我們不止是塑料原料的供應商，而是一個技術和知識的支援者，事實上，處身於知識型經濟時代，最高檔次的企業，就是以知識為本，以知識為銷售服務。」廖錦興表示：「90年代中，是資訊科技高速發展的時代，加上網絡化的普及應用，電腦已不單止是儲存資料的工具，此時，正值公司轉攻特殊塑料原料，這是一門知識密集的生意，我們充分利用電腦化的優勢，配合在日常的運作之上，電腦化、系統化規範了公司的管理方式，當然，這方面的投資不少，尤其對於一間小公司而言，不過，我們當時已經明白自己的業務方向是甚麼，更相信未來市場的發展，因此我們沒有中途而廢，而萬通今天的優勢，來自一早走上知識型管理這一步。」

打造知識型企業

為建立知識型企業，萬通在人力資源方面，同樣是投資龐大。「過往，塑料原料行業的運作透明度不大，這裡可以分為兩點解釋，首先，作為塑料原料供應商，做生意的觀點是買賣原料，銷售人員沒有技術背景，對於塑料種類、功能所知不多，多年與客交易，只熟記各塑料原料的型號，我們俗稱是『買冧把』，知道顧客指定要買甚麼『冧把』就足夠，你不會想知他們買來作甚麼用途，更不必深究這些塑料原料是否真正適



萬通兩位創辦人，各有分工，但目標只有一個，就是推動公司不斷改革和創新。



在廖氏兄弟的領導下，萬通在不同領域取得多項殊榮。

用。另一方面，客戶買塑料原料製造產品，視為生意秘密，當然不會跟你講太多，大家買賣『禾把』就算。」廖錦新指出：「萬通改變了這種情況，因為轉攻特殊塑料市場之後，公司增聘工程技術人員，負責銷售業務，而公司亦不惜工本，為他們提供各種專業訓練，包括聘請外國專家來港，培訓公司的尖子員工，讓他們成為獨當一面的專業人才，他們不再是『買禾把』的銷售員，而是為客戶提供技術顧問服務的商業夥伴，客戶願意與他們交流，他們會透露準備製造甚麼產品，產品要具備甚麼特別功能，讓我們的銷售人員提供技術意見，這樣大大縮短廠商開發產品的時間，因為很多廠商不知道某類型的塑料原料，原來可以如此應用，而且性能正好是合乎其製造要求。」

萬通除了注重銷售人員的技術培訓之外，更設立技術支援部作為配合，與銷售人員一起研究和解決客戶的問題，這是一個過程，其實就是知識管理的一個主要部分，萬通累積起多年的技術問題、解決方案、應用經驗，成為公司另一筆主要資產，這樣可確保公司最快、最準的為客戶提供所需塑料原料，與此同時，與客戶建立更緊密的業務關係。

邁進集團化階段

廖錦興表示：「公司的知識型管理模式已經確立起來，

我們有一套清楚明白的組織架構，由下至上：包括最高管理層，都是依從既定的系統和程序，作出決策和執行，這是一個很大的競爭優勢，使我們可以與外國的跨國公司做生意，包括國際知名的手機製造商、電腦公司、汽車製造商等，因為對方在考慮合作之前，深入訪查萬通之時，就知道我們運行的一套管理模式，符合他們的要求，換言之，當萬通成功轉型為一間知識型企業之後，不單是強化了管理，更加是增強業務競爭能力。」

進入二千年，萬通全力進軍中國市場，除了供應原料給出口加工的外商，亦同時取得供應內需產品製造商的經營權，深化了萬通對國內市場的認識，在2004年更與著名熱塑性彈性體的生產商德國KRAIBURG TPE在中國成立合資公司，聯手開拓國內業務，萬通已成為一間國際企業，邁向集團化發展的新階段，今年重組公司架構，成立萬通集團國際有限公司，並採用全新設計的商標。

廖錦興表示：「我們的核心價值，依然是以知識為本，不過，業務將會擴展，產品方面不限於塑料原料，而是包括其他化工原料，例如建材。此外，我們繼續努力開拓中國市場，銳意成為中國最具規模的塑料原料供應商，我們在中港兩地經營17年的經驗，以及成功轉型為知識型企業的歷程，令我們很有信心達到這個目標。」■