劉小鷹 內地手機短訊先鋒

長遠電信 夥國際品牌穩奪市場

長遠電信網絡集團（110）主席及首席執行官劉小鷹早於90年代傳呼機流行之時，已洞悉先機，專注開發手提電話短訊功能業務，更與諾基亞（Nokia）合作，成為諾基亞手提電話在中國市場的第一家分銷商，今年長遠電信成功簽署三星（Samsung）手機的國內代理權。由一年只有大約千萬元營業額，發展至現時一年數十億元，對此劉小鷹說：「最重要是能把握商機」，目光遠大的他表示：「希望長遠來說能成為百年老店。」

撰文 **連瑞芳** 攝影 **潘啟德**

業務遍布中國70多個省市，經常需要穿梭中港兩地的長遠電信網絡集團（110）主席及首席執行官劉小鷹（Steve）表示，每一個創業的人，都會有一個不同的故事，潮流的說法也就是如何開發第一桶金。

90年代初，傳呼機非常流行，他已洞悉手提電話有短訊功能，認定手機除了作通訊外，其發放文字訊息的功能，應可隨時取代傳呼機，故此當時傳呼機的銷路無論如何熱得火紅，他亦不惜放棄發展這方面的業務，專注手機市場。

諾基亞手機內地分銷商

在此之前，長遠主要限於獨家代理街上公用電話的電話卡業務：「那時只有中國移動一家網絡營運商，電話卡款式不多，基本上就只有一種，我們獨家提供材料讓郵電部工廠生產，便由此而賺得第一桶金。」

1990年，劉小鷹在瑞士的電訊展上認識諾基亞（Nokia）負責人。當年香港手機市場，約九成被摩托羅拉（Motorola）所佔據，諾基亞在歐洲揚名，排列第二，但在香港仍寂寂無名，以「黑馬」來比喻諾基亞的劉小鷹，看準諾基亞必然會發展GSM手機，認定它的發展必大有可為，於是開始磋商合作，成為諾基亞手提電話在中國市場的第一家分銷商。

「當年諾基亞在大中華地區只有二位經理人員負責，長遠也只有我們兄弟二人，現在諾基亞在中國、香港，甚至全球發展，已一發不可估量，而長遠從當年一年只有大約千萬元營業額的公司，發展至現時一年數十億元，這都是難得的經歷。」

「以賣中諾基亞是一個傳奇」來形容自己僥倖選擇諾基亞來開展業務的劉小鷹，其實是自謙之詞。電訊市場從80年代開始，至今只有十多年歷史，其變化已是一日千里。持有香港中文大學工商管理學士學位及愛爾蘭資訊科技甲等榮譽碩士學位的Steve，在創業前，曾在和記黃埔公司負責中國市場的業務發展，從事手機行業逾15年，能看準諾基亞的發展潛力，與其專業的眼光、不無關係。

創業版上市

長遠電信在1992年成立，原名長遠有限公司，2000年在香港聯合交易所創業版上市，2004年改以主板上市，劉小鷹表示適當時候做適當的事，一家公司無論發展如何暢順，總會遇到一些樽頸時刻，有可能是資金的樽頸，有可能是人才的樽頸，他們當年把長遠上市尋求資金集資便走對了路，Steve以長江實業李嘉誠為例，對方由創業至

手機短訊功能，成為長遠電信成功關鍵。

自1995年開始，長遠在中國內地訂下完善的分銷及服務網絡。

中國內地手機市場發展迅速。

公司上市，都要超過20年時間，長遠只需8年，現在的市場變化更大，有些公司將來或許只需1、2年時間便可上市。

把握商機致勝之道

電訊的業務發展與香港市民的成長同步邁進，只要留意的話，不難發現有些電訊公司的業務日益猛進，不斷膨脹，同一環境下，有些電訊公司生意則日走下坡，甚至漸次消失，其中道理，劉小鷹作為局內人，自然最為明白。

「最重要是能把握商機，為公司做最有利的事情，長遠由上創業板到轉為主板，都一直在做適當的事，過去數年，有些本來不錯的手機分銷商或競爭者被淘汰，便由於市場的弱肉強食。好像數年前，多款國產手機在市場迅速冒昇，然而又迅速在市場消失，長遠的業務比較穩定，儘管經歷過行業低潮，現在很快又回到上升通道。這通道究竟有多遠呢？當有些業內人士也有這個困惑的時候，我仍然堅信還有許多上升空間。」

劉小鷹認為，只要看清形勢，預好計劃準備，便能令公司安然渡過任何逆境。當年國內批出大量手機生產牌照，有些公司誇言可以年產1,000萬台，有些又說至少也有數百萬台，結果一下子打亂規律，令大家無所適從，如果稍一驚慌，亂了陣脚，大家將手機賤價推出競爭而互相殘殺，總有人受不住風浪而被淹沒。可是長遠卻穩坐釣魚船，每年仍有雙數字的增長。」

劉小鷹依舊樂觀看好手機市場，隨著3G在國內開拓，他相信手機銷售的增長空間，還可維持多年。

提供高端智能電話

香港市場方面，長遠現時以提供高端智能電話為主，其中涵蓋現時最流行的三大軟件平台。在國內則以銷售手機為主要產品，除諾基亞外，今年上半年成功簽署三星（Samsung）手機的國內代理權，其中有7款產品為全國總代理。在中山推出778型三星手機的產品發布會上，與會者多達300餘人，長遠與廠家共同承擔當日百多萬元的宣傳費用，奠定良好的合作關係，令貨源供應更為順暢。

過去長遠的傳統業務偏重諾基亞，常被問及銷售單一產品，會否為業務帶來風險。事實證明經過多年的合作關係，諾基亞已成為世界最大數碼手基生產商之一，MP3終端網絡銷售最多的手機，彼此的關係更為密切，過去產品只獲一年合約，現時已改簽訂3年。

劉小鷹強調，長遠與諾基亞會利用新的經營理念，發展新的合作模式，可突破分銷合作的範疇，今年期更長，為集團帶來更穩定的利潤增長和空間。

此外，集團希望與網絡發展商中國移動合作，取得對方的定制終端供應商

授權，成為他們的供應商後，為其作採購而賺取毛利。這項計劃可透過收購及合併現有的中國移動供應商成為子公司，帶來新產品及增加利潤。

完善分銷及服務網絡

在創業時期，長遠一直依賴廣州、番禺、杭州、深圳幾個大拆家代銷產品，但自1995年開始，長遠便訂下完善的分銷及服務網絡，同年即在廣州、97年在上海、99年在北京、2000年在成都，現時全國70多個省市設有銷售機構，業務覆蓋全中國；營業及銷售人員逾3,000名，活躍客戶有10,000名，並為中國及香港超過30,000間手機及資訊科技產品零售店直接供應產品。劉小鷹指在國內銷售點的種類繁多，其中有手機賣場如國美、蘇寧、永樂；手機連鎖店有業亨；有些夫妻店小鋪；手機百貨商業專櫃如京客隆、沃爾瑪；還有直銷渠道；企業方案如政府採購、集團採購、IT賣場；擁有MP3或拍攝功能的手機順理成章都可在相機店、電腦商場出售。大學，甚而夜店設置柜位或擺放宣傳單張；還有銀行舉辦信用卡推廣，打印機公司推廣，都是手機銷售的目標。

劉小鷹的市場推售理念是希望一般檔次手機的覆蓋面，就如可樂汽水一樣，無處不在。他強調，手機在國內的分銷網絡，不是朝夕便可以達成，也不是花十億八億弄個總代理便能如願。精明的廠家並不以財雄勢大作為挑選合作標準，他們要看你在不同週期，不同市場推出不同推廣策略的能力，產品定價、庫存方式、應收賬控制，以及客戶關係。

「有許多客戶與長遠同步成長，今天有些大型連鎖店，當年可能只是一家小店鋪，長遠願意支持他們供貨，今天他們就對長遠給與好的回報。」劉小鷹踏實的性格，令他從不看輕任何機會，以及任何客戶。他自言自己在福建廈門出生、80年代已開始涉足國內市場，了解中國文化之餘，對她也有深厚的感情，知道國家那時正踏入開放期，而通信、交通、能源及農業，都是中央傾向發展的四大產業，他認定通信必有可為，大學畢業後便選定了這一個方向。

打造百年品牌

公司自2000年上市後，建立成擁有數千名員工的企業，他希望長遠能成為百年老店。集團的企業文化是以「人為本，企業為家」，公司重視員工，希望員工把公司看作是自己生意般來經營，利潤同分，長做長有。有一天自己

長遠是諾基亞手提電話在中國市場的第一家分銷商。

劉小鷹的市場推銷理念是希望一般檔次手機的覆蓋面，就如可樂汽水一樣，無處不在。

退休，業務不一定會傳給兒子，他主張有能者居之。公司可以是一家公眾持股公司，不一定指定誰是大股東，只要股價穩健發展，賺得利潤，就是他期望的境界。儘管這種方式在華人社會並不容易實現，但資訊愈流通，大家的理念愈接近的話，總有一天理想必然達到。

大部份業務都在國內的長遠，劉小鷹稱重用當地人很重要，儘管不是全方位相信及依賴，但必須發揮他們的強項。先把香港人的企業文化、勞動精神、忠誠態度作為榜樣，融入其中。事實上，在國內做一些本地化銷售、人際關係的工夫，都是國內人較適合，能夠融匯中西企業文化理念，便是長遠的成功之處。

把握方向 堅持到底

10多年的奮鬥，沒有遭逢甚麼大波折的劉小鷹，不諱言小挫折總會有，只要能準確把握方向，不要輕易搖擺信念，堅持到底，千萬不可半途而廢，成功一定在望。無論創業或就業，每一、二年便轉換工作的人，他或可學得多元化的經驗，但10年以後，無論起薪點或成就，都只會原地踏步，因為他每次都得從新開始。如電訊這一行業，能在業內堅持十年八載的話，今天必定已坐於高位。

由美國公司設計及發明的新產品 Slingbox，是一台可以將家中電視連接互聯網的小型儀器。

談到自己，過去十多年，好像除了中國貿易之外，甚麼都沒有涉足，在中國貿易又只做通訊，通訊只做手機，手機只做諾基亞，今年新加入了三星，也是手機，始終離不開手機這個平台。雖然只專注於一件事，但其中有許多想像和發揮的空間，成功機會特別大，掌握的機會也特別多，犯錯的經驗，又可再在下一次工作中即時應用，絲毫不會浪費。

不久前推出新產品 Slingbox，由美國公司設計及發明，是一台可以將家中電視連接互聯網的小型儀器，一經接

劉小鷹打哥爾夫球只有數年時間，自稱只是業餘選手，其實造詣不凡。

劉小鷹認為哥爾夫球是訓練 IQ 及 EQ 的最佳渠道。

駁，便可在戶外、辦公室，甚至海外，收看家中擁有的電視台節目，新產品在香港推介後，很快會引入中國市場。

高球減壓良方

經常穿梭中港兩地的 Steve，現時多長駐在北京的銷售總部，他表示公司已經上了軌道，有團隊管理人員管理，自己只負責為公司發展策略把關，及與投資者找緊聯繫。自詡抵抗壓力能力高的他，最喜愛打哥爾夫球，他形容哥爾夫球是良好的運動之外，也是很好的交際活動，與朋友、客戶、合作夥伴一邊打波一邊傾談最方便，也容易孕育感情。他已開始培養兒子跟隨某中國冠軍教練學習球技。

打哥爾夫球只有數年時間，自稱只是業餘選手的劉小鷹，其實造詣不凡，曾在多個比賽項目中得獎。他認為哥爾夫球是訓練 IQ 及 EQ 的最佳渠道。愈急躁愈想贏就愈難打出好球。球手要冷靜、客觀，平心靜氣揮桿，一桿打壞了，只能期望下一桿，不可頻頻記著先前的過失。他引用世界冠軍高爾夫球手 Bobby Jones 的故事說，他在一次出賽中的最後時刻，看見球在草地上滾動，在場無人知悉，只要他不動聲色，便可穩奪冠軍和 100 萬美元獎金，但他最終選擇說出事實。

最後失去冠軍榮譽，只能與 100 萬美元擦肩而過的 Bobby Jones 沒有欺騙自己，永遠能堂堂正正成為受人尊崇的球手。高爾夫球是君子式的運動。劉小鷹認定球場與商場一樣，都要在公平的競爭環境下，以實力取勝。

通訊設備為劉小鷹開拓了美好的事業，他個人亦深信通訊工具對人類溝通的重要。公司有許多理念要得到員工支持，首先便要他們能接收及明白，才有機會實現。故此，他利用資訊系統可以實時令所有部門的每一位員工了解公司每一個運作流程，讓大家按照同一系統運作來工作，無論發布公司消息，提供電子課程，分佈各地的員工都可即時接收。還有企業雜誌《長遠報》，既可派發給客戶也可讓前線推銷員了解產品的功能作參考。 E

《藍海戰略》

快將出版個人專集的劉小鷹，喜歡閱來寫作，同樣喜歡讀書，他認為書本上有許多理論，都是專家人生的精華所在，他每次看完書本，便會寫下心得，刊登在集團刊物。不久之前，他在候機室的書店，花了 38 元購買了一本近期非常暢銷的《藍海戰略》，作者在書中為企業指出一條通向未來增長的新路。他認為這是一本好書，並身體力行，告訴員工，他們的老板，都是自掏腰包上課，一本好書，就等同一課 MBA。