

不知何故，儘管國際市場競爭劇烈，法國公司在化妝品、奢侈品、高級時裝、藥品工業中，不少歷百載經營，仍屹立不倒。法國企業富人情味，珍惜傳統，也許是其中的經營秘訣。



人性化 管理

——雷榮發的法國經驗

雷榮發曾服務多家法國著名企業，處理產品和人事，亦顯得與別不同。除了市場策略，他更強調傳統價值。治人藝術，亦甚有人性化一面；他強調讓員工享受工作樂趣，原來管理人責無旁貸。

「79年，新亞企管系畢業後，工作兩年儲錢，原想赴美唸商學院，後法國巴黎HEC商學院到中大招生，獲閔建蜀教授介紹，轉而往法國深造。學成後，加入法國化妝品公司L'Oreal歐萊雅負責市場業務。」

巴黎HEC商學院為首屈一指商學院。據英國金融時報今年的排名，HEC管理碩士課程獲選全球最佳。

雷榮發對化妝品／奢侈品行業情有獨鍾。「因為此行競爭大，富挑戰性。中大讀書時，最愛是唸市場學；而市場學研究4P；包括Product『產品』，Price『價格』，Publicity『廣告宣傳』及Product Distribution『產品分銷』，內容千變萬化，在零售業可學以致用。」

離開歐萊雅後，曾先後加入LVMH路易威登集團、法國嬌蘭、中國新羽西化妝品等，06年加入法國愛馬仕（HERMES），擔任中國區總裁，亦碰上愛馬仕成立170週年。今年為愛馬仕進軍中國大陸市場10週年，現時，在中國主要城市設9家專賣店，明年將會在中國二線城市多開5間店。

強調產品價值

雷榮發對愛馬仕產品的市場定位，亦有獨特看法；「愛馬仕產品部門達十四個；包括絲巾、皮包、服裝和手表，共通特點是高尚實用，款式經典。但愛馬仕不是奢侈品，是實用手工藝品。」

要獲得顧客的接受，雷榮發認為必須強調產品的價值；「愛馬仕產品深植於傳統和超卓工藝，例如每一款皮包由同一個工匠去製作，一般耗18小時完成一個，工藝精細耐用，法國仕女視為傳家之寶，不少人世代相傳，經維修後，又光潔如昔，可歲月留傳；至於絲巾，需

一年時間設計，再用一年時間配色，故媲美藝術品。法國少女到17歲成年時，都渴望擁有一條屬於自己的愛馬仕絲巾，認為會令她們變得高雅，代表了法國人時尚文化。所以雖然愛馬仕絲巾動輒數千元，著名的皮包一般要數萬元，而較名貴的甚至上百萬元，但其具備一流品質，令顧客樂於擁有。」

聽雷榮發對愛馬仕產品的娓娓道來，可見他在市場學的運用，已臻得心應手境界。

人性化管理哲學

過去十年，中國經濟增長年率達雙位數字，內部消費需求急升，零售人才難求「8年工作經驗，大學程度，跨國公司銷售總監，年薪達100萬人民幣，高薪挖角人流嚴重，部分企業員工流失率，甚至高達五成以上。雷榮發說並未受到太大影響，過去他管理之團隊，由副總裁至公司董事，一般都能在位4至5年。即使現時愛馬仕中國，人才並無特別流失。」



1. 雷榮發強調要讓員工享受工作樂趣。
2. 雷榮發（左五）為天津伊勢丹愛馬士專門店剪綵時攝。

雷榮發從事管理工作超過25年，自有一套管理心法。

「一家企業，除了要有最優秀的產品，還必須具備好人才才能成功，此為老生常談。其實人才優秀不足以成功，還要給予適當推動力。否則，即使網羅了優秀人才，無法安於其位，也徒勞無功。管理之道，首要是適當的人才，放於適當位置。管理層的责任，則是營造理想的環境，讓員工開開心心地工作。員工必須認為自己的工作，對企業有貢獻，對社會有價值，才會全情投入，發揮幹勁。」

「故此，除了薪酬理想，知人善任，管理層必須給予空間，讓員工發揮所長。」雷榮發說，必須讓員工認同公司文化產品，認為推銷的是一流產品，才能培養工作熱誠。

以不同方式思考

03年，雷榮發擔任中國新羽西公司的行政總裁期間，該公司曾奪「亞洲最佳僱主」以及「中國最

佳僱主」兩項榮譽。新羽西公司管理模式，雷榮發著重感情投資，「以人為本」。每年「五·一」勞動節，公司為全國各地銷售櫃台前線員工，送上鮮花表達關懷之情。

雷榮發坦言，中大四年，學會以不同方式思考「大學教育好比打開了一度門，門後海闊天空，就要靠個人努力智慧，運氣來時，才能抓緊機遇。他特別感謝啟蒙老師閔建蜀教授。閔教授對中國市場認識，相當深厚。」

他說作為成功的行政人員，家庭是背後最大支柱。「能陪伴三位兒女成長，是工作最大原動力。」

除了逗兒為樂，雷榮發家庭成員不少。家中除2頭狗，還有8隻貓，最近家有喜事，兩隻年紀較大老貓，再添6隻小貓，朋友們爭相來討，現在一家5口加10隻貓狗相當熱鬧……雷榮發對其中一隻大白貓和7歲老花貓，特別有感情。

「有一天，老花貓帶著小貓在隔壁鄰居花園玩。我太太路過看見，吩咐老花貓帶小貓回去進食。

雷榮發 PROFILE 小·檔·案

- 79 中大新亞企管
- 84 巴黎高等商業研究院HEC Paris工商管理碩士
- 84 加盟法國歐萊雅L'Oreal巴黎總部
- 86-88 法國歐萊雅L'Oreal香港及中國區市場及發展經理
- 90 加盟法國路易威登LVMH集團
- 96-99 法國嬌蘭香水化妝品台灣董事總經理
- 99-04 中國新羽西化妝品有限公司總裁
- 05 上海梅迪派勒公司行政總裁
- 06 法國愛馬仕集團中國區總裁

老花貓似解人語，一轉眼竟帶小貓走回自家花園等食，太太嘖嘖稱奇，覺得牠很有靈性。」

雷榮發享受家庭工作，也盡力讓員工樂在其中。法國的生活藝術和治人精髓，可謂盡得真傳。

「我認為每一間公司都要關心自己的員工，我不但和向我直接報告的管理層溝通，而且我還希望能夠和公司每一位員工有溝通的機會，去明白他們工作上的困難，協助他們一起解決問題。」