



## 中介人之死

**利豐集團**（00494）是香港有名的華資企業，亦是港人值得自豪的企業，甚至美國哈佛大學商學院過去亦以利豐高效率的採購業務為研究對象。從2001年至2011年，利豐的銷售從42億美元增長至200億美元，升了差不多4倍。

可惜利豐的業務似乎在2011年見頂，核心業務開始下滑，2015年銷售雖然維持在188億美元，但盈利在5年間下跌了差不多一半，股價亦從2011年的17元跌至現在約4元，跌幅超過75%。利豐業務倒退，一方面反映全球經濟疲弱，消費力不足，這對利豐的採購及零售業務當然不利。但筆者認為利豐的困難，亦反映了中介業務已漸漸被邊緣化。

### 電子商務威脅中介價值

利豐在採購業務中成為外國買家與中國廠商的中介人，替外國買家建立供應鏈，好處是為買賣雙方帶來了方便及資訊，缺點是增加了成本。在

全球經濟不景氣的情況下，中介人根本沒有議價空間，利潤只會持續受壓。事實上，過去數年美國企業能在銷售持平的情況下能增加盈利，正是利用優秀的成本控制。中介人要賺美國企業的錢談何容易。採購業務的另一個困難是缺乏黏性。一個外國的買家剛開始時也許迫切需要利豐的專業意見在國內建立供應鏈，但供應鏈一旦完成，利豐的角色隨時可被替換。

電子商務的興起，正是慢慢將中介人淘汰。電子商務強調的是B2B及B2C，買家賣家透過互聯網直接聯繫，除掉中介人，除了省卻成本，也是增加效率。當然，中介人也許會提供信息，例如旅行社會向旅客介紹行程。但如今消費者願意在網上做功課，自行比較及研究產品，中介人的價值大不如前。近年廉價航空大行其道，加上自由行，正在蠶食傳統旅行社的業務。當然。電子商務最成功的例子是阿里巴巴（BABA）的淘寶。在淘寶上買賣雙方直接聯絡，如今淘

寶已經是一個全球性平台。

### 必須着眼改善增值服務

香港的經濟支柱很大部分來自中介人這個商業模式。金融業本身就是中介人，零售也是。但這個商業模式正被互聯網金融及電子商務所挑戰。如今眾籌（Crowd Funding）正挑戰傳統投資銀行業務，P2P挑戰銀行中小企貸款，加密貨幣（Cryptocurrency）挑戰銀行的轉款生意，人工智能挑戰投資顧問等等。很多傳統行業及工種未來已經沒有生存空間。當自由行的影響力漸漸消退，香港零售業連續下跌了兩年。隨着電子商務愈來愈普及，零售業前景並不樂觀。

中介人要問自己，到底能夠為客戶提供甚麼增值服務。假若一個中介人提供不出增值服務，遲早只會被淘汰。例如淘寶不單是一個交易平台，也為廠商提供融資，為顧客提供投資服務（餘額寶）。Amazon（AMZN）正嘗試利用無人直升機作速遞，希望於美國大城市即日送貨。香港傳統企業需要離開過去因循守舊的作風，尋求突破。FM

“中介人要問自己，到底能夠為客戶提供甚麼增值服務。假若一個中介人提供不出增值服務，遲早只會被淘汰。”