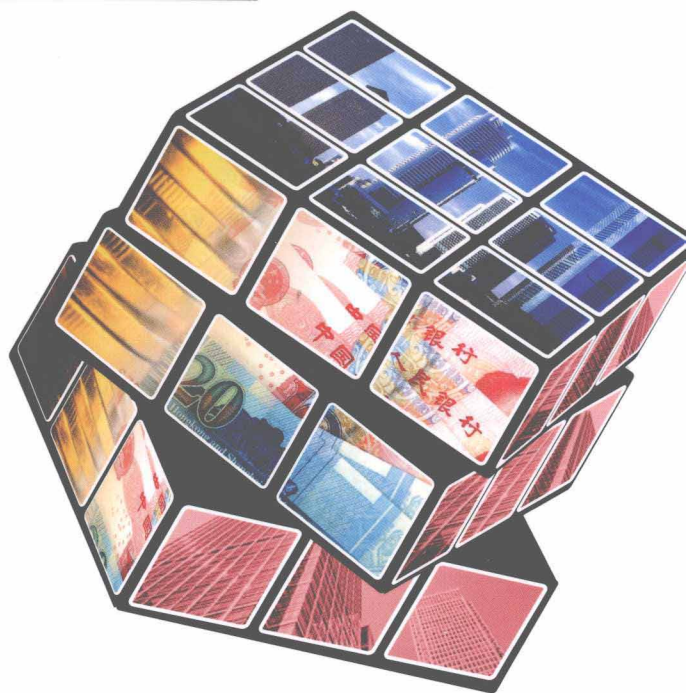




# CEO

全球經濟動盪，  
需要有才能的領袖  
帶領企業以至香港，  
在嚴峻挑戰下走出困局。

# 逆境 新思維

# CEO

## 逆境新思維

陳志輝 盧古嘉利 謝冠東 編著

商務印書館

## CEO 逆境新思維

---

編者：陳志輝 盧嘉利 謝冠東

責任編輯：蔡祝音 楊安兒

封面設計：張毅

出版：商務印書館(香港)有限公司

香港筲箕灣耀興道3號東匯廣場8樓

<http://www.commercialpress.com.hk>

發行：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印刷：中華商務彩色印刷有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈14字樓

版次：2012年7月第1版第1次印刷

©2012 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 978 962 07 6486 8

Printed in Hong Kong

版權所有 不得翻印

# 序 集思廣益，宏觀全球

世界環境不停在變，為了解個人、企業以至香港社會在新的時代，應如何立身處世，聆聽各界賢達意見，集思廣益，是大學、企業、政府以至公民的應有之義。為此，本書精選了中文大學 EMBA 論壇(EMBA Forum)\* 15 位嘉賓的演說，探討香港的前路。

本書分為三部分。第一部分是“領袖新思維篇”。世事紛亂，更需要有能的領袖，帶領企業以至香港，撥開迷霧，重見青天。本章分享的嘉賓包括陳德霖、馬榮楷、李志剛和張永霖，他們均曾帶領機構克服難關，各有寶貴心得。第二部分是“產業發展篇”，本章的社會領袖，為我們探討了香港建立優勢產業的機遇、方法，以至困難所在。分享的各方賢達包括黃桂林、張堅庭、胡定旭、葉劉淑儀、鄭家純和梁廣恆，他們各有專精，對所研究的產業均有獨到見解。第三部分是“宏觀國際篇”，我們早已身處地球村，視野不應限於一家一國，還應胸懷全球，才可以運籌帷幄，決勝千里。范徐麗泰、謝祖堃、周煥德、張信剛和郭重松在本章為我們擴闊視野，宏觀中國與海外，尋找我們在這個地球上的獨特定位。

在此，我們誠意感謝每一位 EMBA 論壇講者的無私分享，帶給我們無價的智慧。我們亦要感謝論壇現場的校友主持和聽眾的精彩提問。

除此之外，EMBA 論壇得以順利舉行，實有賴以下人士的付出和支持，他們包括阮泳嫻女士、鄺天樂女士、羅淑怡女士、李穎祺女士、

李美蘭女士、陳婉文女士、鍾淑娣女士、管佩茹女士、鄺芷縈女士和袁仲偉先生。編者在此謹致以衷心的感謝。

本書在編輯期間，亦承蒙多方協助。編者首先感謝“更好明天”（A Better Tomorrow）慷慨贊助此等學術活動。此外，也要感謝中大翻譯系同學謝慈心、傅薇、陳敏慈、林思明、陳啟紅、肖笛、王驍雙協助筆錄部分內容，以及謝慈心、林思明擔任模擬讀者，匡正錯漏。最後，商務印書館編輯符俊傑先生和蔡祝音小姐給予不少寶貴的編輯意見，謹此致以衷心謝忱。

陳志輝、盧古嘉利、謝冠東

2012年6月7日

\* EMBA 論壇（EMBA Forum）是定期舉辦的學術活動，邀請成功領袖與學員和校友分享管理哲學和成功秘訣。自2002年9月至今，有關活動已舉行超過250次。

中大EMBA網址：<http://www.cuhk.edu.hk/emba/>

## CONTENTS 目錄

|   |                |   |
|---|----------------|---|
| 序 | 集思廣益，宏觀全球..... | i |
|---|----------------|---|

### 領袖新思維篇

|     |                   |   |
|-----|-------------------|---|
| 第一章 | 金融穩定引來商機 陳德霖..... | 3 |
|-----|-------------------|---|

|                |   |
|----------------|---|
| 金融風暴的艱難決策..... | 4 |
|----------------|---|

|                    |   |
|--------------------|---|
| 離開政府，體會私營機構運作..... | 5 |
|--------------------|---|

|               |   |
|---------------|---|
| 時刻維持金融穩定..... | 6 |
|---------------|---|

|               |   |
|---------------|---|
| 問答 Q & A..... | 7 |
|---------------|---|

|     |                          |   |
|-----|--------------------------|---|
| 第二章 | 範式轉移：香港企業的限制與發展 馬榮楷..... | 9 |
|-----|--------------------------|---|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 外國人看香港人的弱點..... | 10 |
|-----------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 限制阻礙策略規劃..... | 11 |
|---------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 執行策略的最大障礙..... | 13 |
|----------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 企業策略的根本：BTM..... | 13 |
|------------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 商機源自矛盾..... | 14 |
|-------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 成功企業的基本法..... | 15 |
|---------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 改變想法，改變現狀..... | 16 |
|----------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 問答 Q & A..... | 17 |
|---------------|----|

|     |                     |    |
|-----|---------------------|----|
| 第三章 | 整全觀管理的宏觀視野 李志剛..... | 25 |
|-----|---------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 領袖的整全觀：個人、組織和社會觀..... | 26 |
|-----------------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 鳥、魚的非凡組織能力..... | 27 |
|-----------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 知識型管理特質 .....  | 28 |
| 管理者應有社會觀 ..... | 28 |
| 創新的整合思維 .....  | 30 |
| 管理的四大層次 .....  | 32 |
| 做正確的事 .....    | 34 |
| 問答 Q & A.....  | 35 |

#### **第四章 愚公移山：如何改變企業文化 張永霖.....41**

|                  |    |
|------------------|----|
| 改革者要有足夠的權力 ..... | 42 |
| 國泰的管理風格 .....    | 42 |
| 引入競爭壓力.....      | 43 |
| 推動香港電訊改革 .....   | 44 |
| 走進人羣，與工會角力 ..... | 45 |
| 問答 Q & A.....    | 47 |

### **產業發展篇**

#### **第五章 投資銀行的前路 黃桂林.....53**

|                    |    |
|--------------------|----|
| 2008 年金融海嘯的成因..... | 54 |
| 次級按揭不是加按 .....     | 55 |
| 垃圾豈能成金.....        | 57 |
| 低息環境下的狂潮 .....     | 58 |
| 投資銀行還有前路嗎？ .....   | 59 |
| 宏觀歐美及亞太區危機 .....   | 60 |
| 在投行工作的常見難題 .....   | 63 |
| 市場的驚喜 .....        | 66 |
| 問答 Q & A.....      | 67 |

#### **第六章 教育與創意的緊密關係 張堅庭.....73**

|                  |    |
|------------------|----|
| 教育制度與創意分道揚鑣..... | 74 |
|------------------|----|



|            |                                   |           |
|------------|-----------------------------------|-----------|
|            | 創意是一種整合 .....                     | 74        |
|            | 以創意保障生活 .....                     | 75        |
|            | 容許犯錯的教育方式 .....                   | 76        |
|            | 選擇適合自己的學校 .....                   | 77        |
|            | 問答 Q & A.....                     | 79        |
| <b>第七章</b> | <b>醫療產業化的可行性 胡定旭 .....</b>        | <b>83</b> |
|            | 醫療投入落後於需求 .....                   | 84        |
|            | 醫療產業化的三個起步點 .....                 | 85        |
|            | 公私營醫療失衡 .....                     | 86        |
|            | 問答 Q & A.....                     | 87        |
| <b>第八章</b> | <b>香港資訊與通訊科技產業的出路 葉劉淑儀...91</b>   |           |
|            | 晶片科技推動數碼革命 .....                  | 92        |
|            | 互聯網強化溝通 .....                     | 92        |
|            | 雲端運算新商機 .....                     | 93        |
|            | 軟件發展的機遇 .....                     | 94        |
|            | 跨國生產網絡 .....                      | 94        |
|            | 支援資訊及通訊科技政策 .....                 | 95        |
|            | 業界與學界合作 .....                     | 96        |
|            | 香港科技界落後因由 .....                   | 97        |
|            | 問答 Q & A .....                    | 98        |
| <b>第九章</b> | <b>企業成功之道——以周大福為例 鄭家純 ....103</b> |           |
|            | 建立品牌三重點：產品、服務、創新思維 .....          | 104       |
|            | 宣傳和投射品牌形象 .....                   | 105       |
|            | 品牌昇華：履行企業社會責任 .....               | 106       |
|            | 人才的三大品質 .....                     | 107       |
|            | 成功品牌秘訣：貨真價實 .....                 | 108       |
|            | 貨真：四條九足金 .....                    | 108       |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 價實：貨品一口價 .....     | 109 |
| 誠信服務的 10 句格言 ..... | 110 |
| 周大福的管理團隊 .....     | 110 |
| 前線後勤缺一不可 .....     | 111 |
| 問答 Q & A .....     | 112 |

## **第十章 日本核危機：工業界如何保障**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 供應鏈不斷 梁廣恆 .....     | 117 |
| 日本災後短期難望復甦 .....    | 118 |
| 台灣 912 地震前車可鑑 ..... | 119 |
| 日本控制關鍵原料的生產量 .....  | 120 |
| 零部件的重要性 .....       | 121 |
| 電力一停，所有原料報廢 .....   | 122 |
| 問答 Q & A .....      | 124 |

## **宏觀國際篇**

### **第十一章 粵港合作的香港前景 范徐麗泰 .....**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 分分合合的三個階段 .....           | 134 |
| 推動香港發展的四個內容 .....         | 136 |
| 《珠三角規劃綱要》制訂粵港合作框架重點 ..... | 138 |
| 香港發展前景仍然不俗 .....          | 140 |
| 問答 Q & A .....            | 141 |

### **第十二章 中國企業的管理顧問心得 謝祖堃 .....**

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 內地多採用管理諮詢顧問 ..... | 146 |
| 中國企業管理發展原因 .....  | 147 |
| 中國市場競爭激烈 .....    | 148 |
| 跨國和國內企業較勁 .....   | 149 |
| 問答 Q & A .....    | 151 |

|             |                               |            |
|-------------|-------------------------------|------------|
| <b>第十三章</b> | <b>中國郵政集團的改革與開放 周煥德 .....</b> | <b>161</b> |
|             | 郵政改革的背景 .....                 | 162        |
|             | 郵政改革的核心內容 .....               | 169        |
|             | 郵政銀行的改革 .....                 | 171        |
|             | 向農民及中小企貸款 .....               | 171        |
|             | 速遞物流的改革 .....                 | 172        |
|             | 郵政速遞公司化 .....                 | 173        |
|             | 郵政未來五個戰略走向 .....              | 173        |
|             | 問答 Q & A .....                | 176        |
| <b>第十四章</b> | <b>紐倫港：三地優劣對比 張信剛 .....</b>   | <b>179</b> |
|             | 倫敦的四大優勢 .....                 | 180        |
|             | 紐約更勝倫敦 .....                  | 182        |
|             | 三城實況的比較 .....                 | 185        |
|             | 獅子山下的隨想 .....                 | 186        |
|             | 香港缺少戰略思維人才 .....              | 187        |
|             | 創新人才及文化建設 .....               | 188        |
|             | 香港四大優勢 .....                  | 191        |
|             | 問答 Q & A .....                | 195        |
| <b>第十五章</b> | <b>先游紅海，再游藍海 郭重松 .....</b>    | <b>201</b> |
|             | 比較 Sony 和 Apple 的公司特質 .....   | 202        |
|             | 細心挑選市場，不可兼顧太多產品 .....         | 205        |
|             | 在紅海競爭的好處 .....                | 207        |
|             | 自以為無所不能，只會瞎忙 .....            | 208        |
|             | 問答 Q & A .....                | 209        |
|             | <b>索 引 .....</b>              | <b>213</b> |

# 領袖新思維篇

CEO



## 第一章

# 金融穩定引來商機

陳德霖 香港金融管理局總裁

### 領袖雋語

沒有穩定的金融環境，何來發展？有了穩定，我們才可追求前進，不然一朝遇上風浪就不堪一擊。

香港金融中心的潛力很大，例如人民幣資產增長迅速，而且尚屬早期發展，未來還有大量商機。

### 領袖簡介

陳德霖（SBS，JP），2009年10月1日起出任香港金融管理局總裁。陳德霖於1976年加入香港政府為政務主任，1991年出任外匯基金管理局副局長。1993年金融管理局成立時，獲委任為助理總裁，並於1996至2005年間出任金融管理局副總裁一職。

2005年12月至2007年6月，出任渣打銀行亞洲區副主席；2007年7月至2009年7月，出任香港特別行政區行政長官辦公室主任。另外，於2006年創立智經研究中心。





活了半輩子，前半生 50 多年來，我最重要的決定是甚麼呢？求學時期選校選系，以至畢業後選工作等，都並非最重要，也不是最困難，因為都可以憑自己的力量盡力去做，結果亦不會超乎預期。要稱得上最重要而又最困難的決定，那肯定是非比尋常、強人所難卻又非作決定不可的，甚或是一些兩難、三難的處境。回想起來，我平生面對過的既困難又重大的抉擇，計有 1998 年的“政府入市”及 2005 年中，離開事職多年的政府，投身商界。

## 金融風暴的艱難決策

我曾於政府部門擔任政務官，然後加入金融管理局。1998 年，政府及金管局要下一個極不尋常的決定。泰國在 1997 年出現貨幣危機，泰銖不斷貶值，引發金融風暴。我們密切監察市況，至 1998 年發覺形勢越見險峻，並發現有大戶及對沖基金在操控市場。他們拋售港元，推高港元利率。而當利率上升，股市就會下跌，他們於是同時沽空股票和期指獲利。我們稱之為“雙邊操控”。按自由市場原則，我們應讓市場自行調節。可是，這個原則背後有兩個假設：第一，市場規模極大，因而有能力自我調節；第二，沒有任何單一投資者足以隻手操控市場走勢。

若說崇尚自由市場，香港可說數一數二。當時香港政府的財金官員都信奉自由市場，要他們推倒信念，作出相異的決定，確實艱難。但市場已被人大舉操控，政府如坐視不理，他們將繼續予取予攜，導致市場全面崩潰。但如動用公帑救市，便等於干預市場，被指責自由市場不再。那時市場已如一個過度搖晃的大鐘，快將鬆脫下墜，我們應如何取捨呢？當時的決定極為艱難。

最後，政府決定入市。當然有人不以為然，那也與教科書的自由市場主張大相逕庭。如果我們失敗了，那就會為經濟教科書多提供一個干預自

由市場的反面教材。但即使我們成功，外間也不一定認同這做法。

及至香港市場在 1998 年 9 月後逐漸穩定下來，大家才開始明白事情的來龍去脈。經濟教科書從不討論金融市場有大小之別，也不會談對沖基金及雙邊操控等題目。這次衝擊就像一頭大象忽然衝進一個小水塘，小水塘的生態和秩序全然破壞，塘裏的魚蝦都岌岌可危。幸好後來我們也得到不少人認同，他們開始理解到金融市場有大小之別，需要不同的應對之策。

## 離開政府，體會私營機構運作

2005 年，我離開政府，這也算是一個艱難的決定。那時我任金管局副總裁已九年，局內所有職能都已瞭如指掌。如果以 0 至 10 分來評論我的安樂程度，我可以打個 9.5 分。事務雖忙，但仍可應付裕如。不過，我最終還是在 2005 年中離開了金管局。

這裏要先說一段歷史：我於 1976 年畢業，那時香港經濟剛從石油危機復甦過來，找工作說易不易，說難不難。市道雖比 1974 和 1975 年好，但求職普遍來說仍屬難事。當時中文大學校齡尚算年輕，而我主修社會學，副修經濟，成績尚算滿意。我畢業後既應徵私營機構，也投考政府。幸好當年政府首次舉行綜合招聘考試，不用到各部門分別應考。我的筆試成績相信不錯，申請的所有部門都邀我面試，結果全都決定取錄我，包括 ICAC（廉政公署）、AO（政務官）……可是私營機構方面卻杳無音訊。我跑到學生輔導處訴苦，他們說不要緊，繼續寄求職信吧！但也一樣石沉大海。於是我循 AO 途徑加入了政府。AO 工作富挑戰性，發展也算理想。後來金管局成立，我對此工作甚感興趣，所以順理成章轉職。在金管局，我參與制訂很多內部政策。後來晉升至金管局副總裁，工作也很愉快，但總覺人生仍有所欠缺：我好奇自忖，如果我在私營機構工作，會有甚麼不同的際遇？可發揮哪些才能？我在 40 多歲時已跟自己說，轉職要趁早。

50 歲是底線，因為那時離退休還有 10 年，足以在新職有所作為。然後在 2004 年底，我感悟到人太安逸便容易自滿，難有進步，所以便毅然離開金管局。那時我仍未有新的工作計劃，因此便先到哈佛大學做點研究，以後再作打算。

其後我在渣打銀行任職約一年半，時間雖不長，卻容許我以局內人的身分體驗私營機構的運作，獲益匪淺。我本計劃在私營機構工作至 60 歲，但特首在 2007 年邀請我出任特首辦公室主任。既獲賞識，便改變計劃，重投政府。2009 年 10 月，我重返金管局，擔任總裁一職。

## 時刻維持金融穩定

2008 年的金融危機，凸顯了一些西方先進國家對金融體系監管不力的情況，大家也意識到政府不能對危急情況袖手旁觀，任由市場危機愈演愈烈。政府在金融危機爆發時責無旁貸，必須出手救市。

可是，預防更勝於治療。金融穩定就像人的健康一樣，我們通常到生病時，才驚覺沒有健康之痛，後悔平日沒有注重飲食和運動。同樣道理，如果我們要到面臨系統性風險之時，才能明白系統穩定的重要，那麼要付出的代價也太高了。我認為金管局首要任務是維繫香港的金融穩定。沒有穩定的金融環境，何來發展？有了穩定，我們才可追求前進，不然一朝遇上風浪就不堪一擊，那只會得不償失。香港金融中心的潛力很大，例如人民幣資產增長迅速，而且尚屬早期發展，未來還有大量商機。

全球金融體系已比以往更複雜，國際之間的連結亦更緊密。然而，單單憑藉嚴謹的國際標準和法規，並不能完全避免重大的錯誤或危機。展望未來，我們必須以具前瞻性的監管理念，配合專業的監管人才，才能取得成果。

