

香港
社会经济丛书

主编 吴大琨

香港：成功的 工商管理

袁卫 林倩 姚众志 编著

中国人民大学出版社

香港
社会经济丛书

主编 吴大琨

香港：成功的 工商管理

袁卫 林倩 姚众志 编著

中国人民大学出版社

(京)新登字 156 号

图书在版编目 (CIP) 数据

香港：成功的工商管理/袁卫等编著

北京：中国人民大学出版社，1994.12

(香港社会经济丛书/吴大琨主编)

ISBN7-300-01843-2/F·517

I. 香…

II. 袁…

III. 工商行政管理—香港

N.F203.9

香港社会经济丛书

主编 吴大琨

香港：成功的工商管理

袁卫 林倩 姚众志 编著

出版发行：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

经 销：新华书店

印 刷：中国人民大学出版社印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：6.125 插页 2

1994 年 12 月第 1 版 1994 年 12 月第 1 次印刷

字数：150 000 册数：1—5 000

定价：6.30 元

《香港社会经济丛书》序言

1992年年底，我们很高兴接到一个消息——几位身在北京曾经接受“大学毕业同学会奖学金基金”赞助到香港作实地考察研究的学者，正在组织出版一套关于香港的丛书，目的在于有系统地介绍他们对香港的所识所见，在感到鼓舞之余为了表示我们的支持，“奖学金基金”赞助了出版所需的部分经费。

在中国全面改革开放的今天，我们感到《香港社会经济丛书》的出版特别有意义。丛书除了给广大读者介绍和分析香港各方面的情况外，更有特别的参考价值。今天的中国，正在全方位走向市场经济，新制度的建立的确是迫在眉睫。丛书所介绍的香港比较成熟的市场经济、比较上轨道的金融运作及配套的法制和教育等方面的资料、制度和经验，或可在中国改革开放前进中作参考。

由于中国内地和香港多年来处于不同的制度下，经历了不同的社会发展历程，我们希望通过奖学金计划，一方面促进中港两地的学术交流，另一方面也加深中国内地学术界对香港各方面的认识。

香港“大学毕业同学会”在1986年设立了“香港研究奖学金”计划，并在1987年成立了“大学毕业同学会奖学金基金”，本着“以专业为桥梁，促进中港沟通”的精神，先后赞助和安排了多位国内不同地方的年轻学者，亲临香港作各方面的实地学术研究。他们的研究范围很广，包括法律、金融、经济、工商管理、教育和大众传播等，研究报告已分别在国内和香港发表。

“大学毕业同学会”对《香港社会经济丛书》的主编和各位作者的辛勤开拓感到很大的鼓舞和赞赏，谨此祝愿这套丛书出版成功。

“大学毕业同学会”奖学金管理委员会

一九九三年九月

序

随着《中英联合声明》的签订和《香港基本法》的颁布，香港已进入了回归中国的过渡期。

作为西太平洋沿岸的经济发达地区的香港，不仅是中国放眼世界，吸收国外先进思想的窗口；同时，在过去十几年中，它对中国的改革开放事业作出了重大贡献。’97年回归中国之后，其作用如何，这是国内人士和香港同胞所共同关注的问题。

稳定、繁荣的香港，是众所企盼的目标，两地政界、工商界人士的共同努力和协作固然是实现这一目标的基础。然而，150多年来，两地经济、社会、文化的发展毕竟不是运行在同一轨道上，因此，对同一个问题，产生不同的看法，出现观点分歧，在过渡期乃至香港回归中国之后，亦是情理之中的事。为此，我们认为，在’97年前后，两地间思想界、舆论界、学术界的交流，是确保香港稳定繁荣目标实现的重要条件之一。

1990年起，我们开始组织曾赴香港进行学术考察以及对香港问题兴趣浓厚的年轻学者着手撰写这套丛书，力图从历史、社会、政治、经济、管理等领域全面介绍香港的社会经济生活，目的在于让更多的大陆人士，特别是大陆的年轻一代了解香港的过去和现在，关注香港的未来。我们也希望这套丛书能让港人了解大陆人心目中的香港社会。这套丛书的宗旨与香港“大学毕业同学会”“以专业为桥梁，促进中港沟通”的精神是相一致的，因此，这套丛书的撰写出版，实际上亦成为香港“大学毕业同学会”资助大陆年轻学者从事香港问题研究的重要活动之一，在此之前，

“大学毕业同学会”已资助了四批（20 余名）大陆学者赴香港学术考察。

本套丛书如果能在促进两地思想、学术交流与沟通方面起到积极作用的话，除了作者的勤奋、努力和“大学毕业同学会”的资助外，中国人民大学出版社也给予了我们极大的帮助和支持，他们一流的编辑水平和勤奋、踏实的工作精神，不仅为作者争取了斟酌修改的时间，也为本套丛书的出版质量打下了良好的基础。

《香港社会经济丛书》编委会

一九九三年十月

目 录

前言	1
I 创业创新篇	15
第一章 起步	15
第二章 管理	19
第三章 素质	28
II 企业家精神篇	34
第一章 创业艰难百战多	34
第二章 审时度势 高瞻远瞩	44
第三章 把握机会 一飞冲天	54
第四章 独辟蹊径 开创“第一”	63
III 财务管理篇	77
第一章 收购攻防战	78
第二章 企业资金的筹集	107
IV 质量管理篇	117
第一章 品质第一	117
第二章 品质圈简介	121
第三章 香港品质圈与参与式管理的融合	123
第四章 香港“品质圈”管理实例	126

第五章	香港品质圈活动的危机与转机.....	131
V	市场营销篇.....	133
第一章	市场营销总论.....	133
第二章	市场调查.....	135
第三章	消费者心理分析与营销决策.....	138
第四章	新时代推销术.....	145
VI	广告篇.....	157
第一章	香港广告业掠影.....	157
第二章	广告与市场行销哲学.....	160
第三章	广告创意面面观.....	165
第四章	成功企业广告策略实例谈.....	176
	主要参考文献.....	184

前 言

50年代后期，香港逐步走向工业化，60年代进入起飞阶段，随后保持高速增长，经济实力和人民生活水平有了巨大的提高，与韩国、新加坡、台湾并称“亚洲四小龙”。香港的经济奇迹是由诸多因素交互影响产生的，其中包括港府的自由经济政策，大量外资流入，外向型经济的发展等等，但更重要的是企业管理水平的不断提高。

在50年代到90年代的40多年时间内，香港发生了深刻的变化，而在这个变化中形成的中西合璧的管理风格，先进的信息管理决策支援系统，系统科学的企业员工教育培训，精确的会计准则，决策评估和风险分析及其世界一流的产品质量管理等，是香港成功的法宝。

一、管理风格

管理风格一般用来描述管理人员处理内部的管理行为，通常表现为管理机制和激励机制。香港企业的管理风格在不同的行业内有不同的特征，重要的区别之一是企业的资本来源。香港企业管理形态按资本结构划分为外资企业、合资企业、本地华人家族企业和中资企业。

香港是中西方文化的交汇点，企业的管理风格也体现出中西方文化和管理方式的融合。

香港的管理风格的形成，始于50年代从上海来港的一些工业

家和技术人员。这批老一辈的创业者，受比较重的儒家思想的影响，因此这些华人企业的一般文化为独裁领导、集权主义和家族式经营。

他们建立企业时，通常独揽大权，任用亲信担当领导职务，以家族式观念领导经营。企业对雇员们则讲求勤奋克俭，忠于企业。在这些华人企业中，管理技术带有小型企业的观点，不注重组织架构，分工和职责不大明朗，多数都用口头承诺和人际关系处理事务。在本书中所涉及到的大部分华人资本家，在其创业史中都不同程度地带有这些特点。这些特质源于儒家传统思想和小型企业的经营模式。

随着外来文化的影响，逐渐冲淡了管理者的儒家意识。这主要是进入 70 年代后，香港大专院校商学院及工学院培养的一批专业人员进入工商界以及海外留学生学成归来，受西方的文化及管理思想的熏陶，开始将西方的管理方式应用在企业管理实务上，他们之中有很多就是本港华人企业家的后一代，他们毕业后加入了父辈开创的家族企业，并把他们所学运用在工作中，取得了一定的成绩。

在本书中所举的许多实例可以明显看出他们的管理风格与其父辈有很大的不同，主要表现在强调管理的科学性，即主要用理性的方式来管理。

在他们父辈的家族式经营中，由于家族成员担任主要行政职位，往往不接受下属参与管理，员工流失率高，所以需要维持保守的管理风格，推崇忠心，以员工的感情来维系经营。

而新的管理风格中，高层行政人员时常巡视下属，采取门户开放的政策，欢迎下属提出改善企业服务和业绩的意见，给予员工较大的自由度，可在一定范围内发挥创造力。这表现了许多欧美文化的特点，例如缩短权力距离，强调集体精神，而不是传统华资企业的独裁领导；同时，保留了勤奋节俭、刻苦耐劳的优

秀品质。

进入 80—90 年代后,这种风格成为了香港企业管理风格的代表。企业的管理首先是营造一个创新、合作和追求卓越的企业文化,特别强调合作,归属感和参与,争取员工对企业的承诺,鼓励发挥团体的精神。同时,作为激励机制,企业提供机会使雇员分享因提高效率而带来的利益,令雇员感受到企业对他们的关怀照顾,从而创造出最佳表现。

现今的管理风格与香港工业起飞时老一辈创业者的管理模式相比有了极大的转变,由于作为社会背景在香港政治、历史和地理的特殊性,中国传统文化在西方文化尤其是欧美文化的融入和冲击下,兼收并蓄,社会和人的价值观亦发生了相应的变化。

现今企业管理风格中以勤俭、刻苦为前提,以人为中心的企业文化正是切合华人的传统文化的,得到了员工的认同,也提高了企业的生产效率和竞争力,成为香港特殊的管理风格。

可以说,管理风格改变得以顺利实现,企业文化的中西合璧,是香港企业发展壮大的首要动力。

二、管理信息系统

随着电脑和通讯技术的发展,新的知识和信息不断涌现,“第三次信息革命”已成为继文字出现和印刷发明后的另一次革命,使香港社会及商业环境迅速变化。制造业就业人员逐渐减少,服务业和信息业发展起来并逐渐取而代之。

信息是现代社会和企业最宝贵的资源之一,企业盈亏和管理决策的成败,往往取决于其信息质量和信息处理的能力。在过去的二三十年里,企业的功能重点已从生产、市场、财务而转移到信息功能。在一些行业,如航空联运、会计财务、银行保险、通讯传播和出版业,信息功能已支配着整个行业的发展和个别企业

的成败。

在激烈的市场竞争和瞬息万变的市场走向中，如果没有现代化的传播和计算手段（如电话、电传、图文传真机、计算机和终端收银机等），就很难在香港经济中立足，更谈不上会有大的发展。据香港浸会学院工商管理学院的一项抽样调查结果显示：在 20 名雇员以下的小型 and 较小型公司中，55% 的公司安装有 PC 微电脑；100% 的公司装有电话；20% 的公司有 FAX（图像传真机）；绝大多数公司都有电子记忆的打字机。香港理工学院的另一项抽样调查是针对 50 至 199 名雇员的中型公司使用电脑的调查。他们对成衣业、电子业、印刷业、纺织业、塑胶业等创造业公司所进行的抽样调查结果显示：在这种规模的制造业中有 77.25% 的公司使用电脑。其中电子业、印刷业、纺织业、塑胶业全部使用电脑进行管理，只有成衣业使用电脑的比率较低。这是因为成衣业是创造业中最传统、最保守的行业之一，该业有相当大比重的公司是靠手工进行加工的。这些被调查的公司反映：使用了微型电脑后，首先是提高了工作效率和竞争的能力；其次可以提高产品和服务的质量；再次还可以减少成本，增加利润。

微型电脑不仅在制造业广泛使用，在零售业中也成为公司管理所必不可缺的帮手。零售业要有竞争力，就必须保持商品品种齐全，以较少的存量和较快的货物周转速度，达到对顾客的优质服务。大型百货公司要经营 1 万至 40 万种商品，一个超级市场要经营 4000 至 1 万种商品。而且每种商品都有不同的使用性能。不同的价格和不同的使用有效期限。如果不使用电脑，就很难做到及时准确，很难令顾客满意。惠康（Wellcome）和百佳（Park'n）是香港最大的两家超级市场，竞争得异常激烈，截止到 1990 年底，惠康在香港有 146 家分店，百佳有 140 家分店。这两家超级市场的每家分店都销售数千种商品。由于每家分店的营业面积都较小，要多摆放一些品种，就要尽量减少存货。同时，由于超级市

场中主要销售的是蔬菜、水果、鲜肉和其他副食品，这些商品的保存时间都是有限的，因而也不可能在分店中存放过多。这就要求每家超级市场及时准确地掌握各分店每日甚至每时的销售信息，以便及时供货，及时调整销售品种和价格，最充分地利用分店营业面积，获得尽可能大的销售利润。如果没有收银机，各分店的终端不与总店联网，就很难做到准确无误，那么在激烈的竞争中就会败下阵来。

电脑化信息系统粗略可分为五大类型：事项处理系统（TPS）、信息报表系统（IRS）、决策支援系统（DSS）、办公室自动化系统（OAS）及策略性信息系统（SIS）。信息系统类型的发展是渐进式的，即由较低类型的 TPS 逐渐发展到较高层次的 SIS。

香港信息系统的发展历程证明了这一渐进规律。60 年代以来，TPS 一直为大多数香港公司信息处理时所采用，主要处理日常常规性及会计文书工作，如工资计算、收款及簿记等；70 年代开始，IRS 出现，主要负责定期印制各项既定格式报表，如销售分析、存货控制和业绩评估等，协助中层管理人员日常管理和短期计划工作；到 80 年代初，DSS 开始使用，主要用于中上层决策工作，如收购合并、资本投资和产品组合等；在同一时期，OAS 出现后扩大了信息系统的角色，主要用在电子邮递、桌面排版、图文处理及电脑通讯中，OAS 能帮助用户更有效率地完成文件处理工作；到 80 年代末期，香港商业竞争愈来愈激烈并呈国际化趋势，SIS 出现后将内部传统的信息系统延伸到外界，研究市场结构和发展规律，从而使自己在竞争中立于不败之地。

但从总体看来，香港的电脑化信息系统应用范围一般偏重于企业基层内部工作方面，目的主要是提高内部效率、降低操作成本，除了一些金融机构及公共事业外，大部分公司都未能满足策略性管理目标。

当然，在这方面取得成功的例子也很多，如佐丹奴集团率先

投资装置大型电脑网络，开发了一套销售点信息收集系统，在每一分店收款台设置销售点终端。该系统能大幅度减低错漏，提高效率，并可收集一切所需每日销售、存货、送货和会计等数据，经系统处理后确定工厂生产数量和种类，并保证分店货源供应及时，及时分析广告与陈列架分配状况，确保有效的市场管理。例如某日佐丹奴公司海洋中心分店来了 20 多位大溪地的游客，每人都购买了一件青绿色 T 恤衫，这一信息显示在大溪地地区青绿色是受欢迎的颜色，而这一颜色在海洋中心并不受欢迎。该店经理发现这一情况后立即用传真机将此信息上报给总公司，总公司收到这一信息后及时向大溪地送去青绿色 T 恤衫和青绿颜色成衣，受到当地顾客的欢迎，增加了公司的营业收入。

在参与市场竞争中，信息技术和信息系统还有着巨大的潜力。信息技术正在随时改变产品、公司、行业和竞争本身的结构和性质。新一代的香港企业必须将信息系统与企业策略和竞争环境互相配合，利用电脑化信息系统争取竞争优势。

三、员工教育培训

香港的经济成就有目共睹，由于香港缺乏自然资源，人力资源则成为协助这个地方经济腾飞的巨大动力。

追溯香港的历史，香港的发展是依靠人力资源，并辅以严格的培训得来的。1940 年时，香港人口只有 150 万，而且大多数人都无以香港为家的打算，当时到港经商的外国人，目标都是广州。二次大战后，尤其是新中国成立后，香港成为新中国和西方资本主义国家之间的桥梁和纽带，香港人口增长，工商业也迈出了第一步。在香港的华人具有传统的吃苦耐劳的坚强性格，在这个弹丸之地安居兴业，发挥聪明才智，一步一步地实现了香港经济的起飞。

香港发展工业的初期，工业一般依赖于廉价劳动力以降低成本，加强竞争能力，并没有提供员工教育培训的需要。

随着人口的增加和工商业的发展，50年代后，香港政府不但全力推广中小学教育，在职业教育方面也不遗余力。首先建立的是一套完整的学徒制度，使参与者能在一定时间内学到有用的东西。在新制度下，雇佣学徒的雇主不但要向政府登记，而且还有责任让学徒得到工业学校的培训教育。

教育培训的增加促进了香港经济的发展，而经济的发展又更激励着教育培训的进一步扩大，越来越多的香港家庭让下一代接受高等教育，包括到外国留学。随着香港演变成为一个国际经贸中心，跨国公司纷纷来港建立办事机构，更吸引了西方的科学管理方法来港，且香港以中、英文作为通用语言，使香港的员工教育培训进入国际领域。

但是，香港政府毕竟是一个殖民地政府，存在着过客心理，在员工的训练方面，缺乏长远的计划。国内的改革开放，使香港出现根本性变化，教育培训活动犹如百花齐放。原因有两方面：首先，由于商业活动增加，很多企业的生意额直线上升，急需扩充机构，结果使员工的需求大幅度提高；另一方面，国内开放后由于长期计划经济体制，也紧缺经济管理人才和技术能力强的工人，尤其是实际工作经验匮乏。国内解决人才问题最现成的办法就是从香港招募，一时之间，香港本地又出现人才不足，企业用人捉襟见肘。

面对人才短缺的问题，培训活动越来越受到重视。培训有了更广的范围，不但本地的教育及专业协会争相推出各项培训课程，还有一些公司专门为国内各省市提供培训和顾问服务。

1982年10月，英国培训学会香港分会得到有关方面人士的鼎力支持和合作，推出了第一届的训练管理文凭课程。训练管理文凭设立后，越来越多的公司设立了培训经理的职位，显示出培训活动受到广泛的重视。香港的大公司多设有自己的员工培训中

心，中小型公司的习惯作法是将员工送到专门的管理发展中心进行培训。对于直接参予公司管理决策的高层次人才，大中型公司（不论是香港政府的还是私人的）都不惜花很大代价，定期地送他们去美国、英国进修或攻读学位。公司出钱鼓励自己的员工在业余时间学习有关管理的课程或攻读工商管理硕士学位（MBA）。公司的主管们认识到，企业间的竞争，实际上是技术力量和技术水平的竞争，是资产与财力的竞争，更是管理决策水平的竞争。如果管理决策水平低，那么公司企业即使拥有强大的技术力量和财力也难以在竞争中取胜。家族式企业尽管很少派人参加正规培训，但管理决策者也深知提高决策水平的重要性。他们订购书籍、杂志、报刊从中学习，在实践中提高决策水平。

90年代后，香港管理专业协会举办竞赛评选，奖励全港对培训活动有最大贡献的机构，这个奖项的设立使培训活动进一步得到了社会的认同。

香港的成功，有赖于香港市民自强不息的精神和肯于接受新事物新观念的态度。香港企业的目标不单是赚取利润，它们还应对社会的发展和进步、市民的就业机会、人力资源的善用和补给担当责任。

未来企业的竞争是人才的竞争。只有充分挖掘人力资源这一宝贵财富，拥有了一批文化素质高、专业技能精的员工，企业才有了生存和发展的资本。

员工的教育培训而将成为香港工商企业的一个主要活动内容。系统科学的教育培训是造就人才的关键，它必将增加香港的活力，推动香港向更加安定和繁荣迈进。

四、会计、投资与风险

香港有着特殊的商业环境，香港经济的内部结构主要着重促