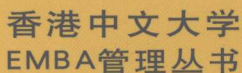


与香港的EMBA专家分享管理智慧



管理 新思维

企业成功之道

冼日明 陈志辉 麦婉君 编著



四川出版集团 四川人民出版社



香港中文大学
EMBA管理丛书

管理 新思维

New Thinking in Management

企业成功之道

冼日明 陈志辉 麦婉君 编著

四川出版集团 四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理新思维：企业成功之道 / 洗日明，陈志辉，麦婉君
编著. —成都：四川人民出版社，2007.7
(香港中文大学 EMBA 管理丛书)
ISBN 978-7-220-07408-0

I. 管… II. ①洗…②陈…③麦… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 099962 号

本书由中华书局 (香港) 有限公司授权出版，仅限中国内地销售

GUANLI XINSIWEI

管理新思维：企业成功之道

编著：洗日明 陈志辉 麦婉君

责任编辑	余其敏 张 丹
封面设计	魏晓舸
技术设计	杨 潮
责任校对	叶 勇
责任印制	丁 青 李 进
出版发行	四川出版集团 四川人民出版社 (成都槐树街 2 号)
网 址	http: //www. scpph. com http: //www. booksss. com. cn E-mail: scrmcbsf@mail. sc. cninfo. net
发行部业务电话	(028) 86259459 86259455
防盗版举报电话	(028) 86259524
照 排	成都华宇电子制印有限公司
印 刷	成都东江印务有限公司
成品尺寸	168mm×237mm
印 张	13.25
插 页	3
字 数	183 千字
版 次	2007 年 7 月第 1 版
印 次	2007 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-220-07408-0
定 价	22.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与我社发行部联系调换
电话：(028) 86259624



冼日明教授

以此书献予我敬爱的父母及挚爱的妻子佩芬、儿子迪玮

陈志辉教授

以此书献予我亲爱的老师、学生、朋友及家人

麦婉君小姐

以此书献予我敬爱的父母与师友





编著者简介

冼日明教授，现任香港中文大学市场学系教授及市场学（理学）硕士课程主任。1979年毕业于香港中文大学，1982年获美国德州大学工商管理硕士学位，1993年获加拿大英属哥伦比亚大学哲学博士学位；曾编著管理与营销专著数十本，包括《营销睿智》、《中国市场营销》、《企业策略》、《新世纪营销》、《营销金律》、《与CEO对话：智慧之旅》（中文简体版为《分享卓越人生——与CEO对话》）、《管理新思维：企业成功之道》等。

陈志辉教授，现任香港中文大学市场学系教授暨行政人员工商管理硕士课程主任。1977年毕业于香港中文大学，获工商管理学士学位，后获美国加州柏克莱大学工商管理硕士学位，1993年获香港中文大学哲学博士学位。著作包括《营销睿智》、《商亦有道：商业伦理学与个案分析》、《分享卓越人生——与CEO对话》、《管理新思维：企业成功之道》、《香港经验：火凤凰传奇》、《与CEO对话：领袖的奥秘》、《EMBA论坛：商管新智慧》、《CEO实战智慧》等。

麦婉君小姐，1993年毕业于香港城市理工学院（香港城市大学的前身），主修国际贸易，1996年获香港中文大学市场学哲学硕士学位；现为香港浸会大学市场学系讲师。曾参与撰写的著作有《营销睿智》、《中国市场营销》及《分享卓越人生——与CEO对话》。

编著者序

自 20 世纪开始有系统地研究“管理”这门学问以来，管理在中国内地和港台三地已成为一门显学，几乎每一所大学都开设有商学院或管理学系，MBA 或 EMBA 已成为年轻学子及在职人士趋之若鹜选读的课程。美国学者钟·玛嘉蒂（Joan Margetta）曾说过：“现代人的生活是建立在组织之上，而组织是建立在管理之上，故每一个人与管理皆存有非常密切的关系。”毋庸置疑，管理已成为个人、企业及政府部门一种不可缺少的理念及工具。虽然在市场上，已充斥着不少与管理有关的书籍，但大部分都是强调理论方面，对一般的读者来说，可能太过晦涩深奥，其实管理是一些非常有趣味性的观念及行为，只要我们能掌握它的奥秘，便能在人生和事业上，得到更大的提升和回报。

为了将管理知识普及化和提升香港管理人员的管理决策和技巧，香港中文大学 EMBA 课程与香港电台第一台于 2003 年 7 月开始，共同制作了一个名为“管理新思维”的电台节目，这个节目主要以轻松的方式，讨论 21 世纪管理人员日常所碰到的切身的管理问题，以崭新的角度，重组一些传统的理论，加入个人的观察与见解，集合古今中外人士的智慧，不拘泥于传统的说教形式，尝试以访问及对话形式，通过不同的环节，包括“管理卜卜斋（好书介绍）”、“听歌学管理”、“管理虎度门（管理寓言）”、“管理电影院（电影介绍）”、“嘉宾现身说法”、“与听众对话”及“管理箴言（管理金句）”等，分析归纳出企业成功之道。“管理新思维”自播出之后，得到不少业界人士及社会大众的支持，他们对该节目给予很多鼓励及建设性的反馈信息。为了让业界人士、广大学子及社会大众能再次重温节目的内容，我们决定将节目的内容辑录成书，希望能引起香港社会各界对管理知识的兴趣和讨论，继而

能进一步提升香港作为亚洲“管理服务中心”的地位。

本书得以顺利完成，我们诚意感谢曾参与“管理新思维”电台节目的八位嘉宾：刘建德先生、关则辉先生、郭佩明先生、何华真先生、纪文凤小姐、杨伟添先生、简文乐先生及杨显中博士。他们个人的经验分享及真知灼见，让我们对管理人员日常所碰到的管理问题有更深入的了解和认识。除此之外，本书在编辑期间，承蒙多方的协助和支持，使本书得以顺利完成。编者首先感谢“更好明天”（A Better Tomorrow）慷慨赞助本书的编印。此外，也要感谢“管理新思维”节目的另一位主持人李静宜小姐，她在广播方面的专业知识及管理方面的敏锐思路，为整体节目增色不少。除此之外，香港电台的周伟材先生、孔祥卿小姐、姚秀铃小姐、张婉君小姐、香港中文大学 EMBA 课程的阮泳娴小姐、陈婉文小姐及蔡晓辉先生等的协助及统筹，保证节目能顺利进行。编辑的工作方面，《危机管理与领导之才》由谢冠东负责笔录和编写，特此鸣谢。再者，也要感谢香港中文大学及香港其他大专院校的校友与学生，他们包括李凤玺、陈晓欣、许奕晖、陈俊达、冯雅丽、廖德欣等。谢谢他们协助搜集资料及笔录“管理新思维”节目的内容。最后，香港中华书局编辑梁伟基先生对于本书编辑工作给予不少宝贵意见，谨此致以衷心谢忱。

冼日明

陈志辉

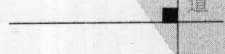
麦婉君

2006 年 12 月 1 日



目 录

策略营销:企业成功的基石	1
(Strategic Marketing in Hong Kong)	
危机管理与领导之才	28
(Crsis Management & Leadership)	
全球化下的企业策略	52
(Globalization Strategy)	
消费文化	78
(Consumption Culture)	
中国内地市场营销	103
(Mainland Marketing)	
旅游营销	131
(Tourism Marketing)	
创意及情绪智商管理	160
(C and E Quotients)	
逆境及健康商数管理	182
(A and H Quotients)	



策略营销：企业成功的基石

Strategic Marketing in Hong Kong

★主持：陈志辉 冼日明 李静宜

★嘉宾：刘建德先生〔南华集团有限公司中国珠宝发展部总经理〕

引 子

策略,你的名字是什么?

成功的策略 = 顾客导向?

“楼不是楼?”

“水”买的是水,还是形象?

SWOT 分析模式

管理虎度门:“红顶商人胡雪岩”

听歌学管理:《世事如棋》

营销 = 行军打仗?

管理卜卜斋:《制胜奇招孙子兵法》

管理电影院:《无间道》

微软创造业界标准,震慑对手

BCG 的产品组合模式

嘉宾现身说法

听歌学管理:《有谁共鸣》

以 BCG 模式分析香港歌手

如何处理公司内的“dogs”?

小生意,大学问

与听众对话

听歌学管理: *Where Have all the Flowers Gone*

管理箴言



【管理箴言】



变幻才是永恒。

—— 刘建德先生

上善若水。

—— 陈志辉教授

知彼知己，百战不殆。

—— 冼日明教授

What you know you know,
What you know you don't know,
What you don't know you know,
What you don't know you don't know.

—— 李静宜小姐



引 子

李：大家好，今天在香港电台第一台直播室“管理新思维”节目现场有三个人，这个节目应称为“重量级的管理节目”，因为有两位重量级的人物在此。首先自我介绍，我是主持之一李静宜。在我对面有两位教授：第一位是香港中文大学 EMBA 课程主任陈志辉教授，另一位是香港中文大学市场学系冼日明教授。我经常听两位做节目，上一个节目“与 CEO 对话”是跟很多香港著名的管理精英对话。那么，今天的节目“管理新思维”跟上一个节目有什么不同？我们究竟想在这个节目中介绍什么给听众？

陈：未说明我们的目的前，今日我们见到几个人坐在一起，既有 Jenny（李静宜），再有冼兄，为什么还要陈志辉的存在？Jenny，你可以想一想。刚才你说我们是重量级，以体重来说，其实我们不算重量级，你为什么会坐在这里？

李：那天我致电监制，知道我们有一个新节目。我知道香港有许多小型企业，或许是中国人喜欢做生意吧！许多人糊里糊涂地开公司，每天要面对许多问题，又不懂得怎么解决。接下来的两个月，我只是坐在这里学习，作为一家公司的老板，上至蓝筹股公司、政府，下至卖“咸脆花生”的小店铺，所涉及的都是管理的问题。陈教授，你也告诉我们你为什么会长坐在这里呢？

陈：要冼兄告诉大家他坐在这里的目的并不容易。冼教授的强项是博览群书，

见闻亦广，而且对社会很关心，他有理论，心在民间，他涉猎的范围非常广。今天讲的危机管理是他的强项，他会从理论角度带领我们理解危机和管理的问题。在理解理论后，还要学会怎样在问题出现时把理论运用出来。洗兄，我为何要坐在这里呢？

洗：我们三个人坐在这里必定有原因。Jenny，你曾经从事传媒工作，懂得掌握节奏；辉哥在很多方面都有不同的看法，今日到来亦会跟我们分享。我知道你（陈志辉教授）阅读较多古书，希望你能和我们分享在古籍中的一些管理智慧；我亦知道你常唱粤曲，唱歌也可以学习管理，希望你为我们一一介绍。

策略，你的名字是什么？

李：今日的题目是“策略营销”，这跟推销或速销有何区别？可否解释它的含意？

陈：洗教授刚刚出版了一本新书，叫《新世纪营销》，其中一章正是讨论这个题目的。这个问题最好是交给洗教授来说吧！

洗：“策略”、“营销”，好像是两个不同的词语。事实上，我们发觉企业要成功实有赖于策略。策略营销的意思是，企业运用有限的资源，建立竞争优势，以期在市场竞争中得以战胜。

陈：你可否用一个比较简单的例子来解释呢？

洗：举例说：企业要建立竞争优势，首先要分析市场机会，找出自己的定位，再进行规划和执行。以香港为例，我们知道香港定位为一个国际级的旅游中心，近日香港政府致力吸引游客，特别是中国内地的游客。内地的旅客对全世界来说都像一个金矿，香港要向内地游客推销香港这个旅游点，可以怎样做呢？香港有何市场机会呢？我们的客源最初是广州、上海、北京等；在定位方面，相对新加坡等国家，香港作为地区，较接近

中国内地是地理上的优势；其次是香港非常国际化。但在规划和执行上，旅游协会就要仔细想想了。

成功的策略 = 顾客导向？

陈：刚才你提到一个重点，就是顾客，在制作产品或提供服务之前，我们先要知道顾客所需要的是什么。这是策略营销中很重要的一环，就是以客为本。我们要看清楚我们面对的顾客是谁，知道他们需要的是什么。在此我想提出一个观念——潜在需要 (latent demand)，而表面的需要是有目共睹的。

冼：你可以给大家一个具体例子吗？这观念看来比较抽象一点。

陈：好的，我的例子是“金不是金”。近日听到有很多内地人将会来港，大家可知道他们来港最爱买什么？

冼：从报纸、电视中得知，他们来港多会买金饰和奶粉。

陈：其实金饰在很多地方都可以买到，为什么他们要来港买呢？难道内地的金不是金吗？由此可见，当一个消费者买东西时，我们要弄清楚他购买的目的。若他要的是上佳产品，例如要肯定自己买回来的是99%纯金时，香港有法律管制，金行必须肯定金饰的成色是达到标准的。所以，内地游客可以买到成分得到肯定的金饰。再者，你说他们来港还会买奶粉……

冼：是的，部分旅客来港真的会大量购入奶粉！

李：可能香港的奶粉成分较好，婴儿吃后可以更有智慧！

陈：当消费者到超级市场，拿起一罐奶粉，知道它可以于香港发售而又没有被投诉，他便能肯定这是良好品质的奶粉。

冼：就好像买了一份信心。

陈：没有错！奶粉不单是奶粉，还是一份爱心、一份保证。生产商若看不到

这种潜在需要，是做不成生意的！

李：香港的牌子已建立这种优势，但中国内地的牌子，例如售卖金饰的店铺，消费者一开始便不相信他们，他们应当怎样做呢？

陈：你所说的情况在香港亦曾经出现过。在金饰成色的法例未通过前，香港都经历过以上情况。当时很多人都很紧张，心里想着：“我卖金，你却要管制我的成色？”那时经过很多的讨论，例如行业内的经营者会担心经营环境越来越困难，但多年后发现，原来管制供给了一种保证。你刚才说的的问题不是由前线的售货员负责，而是需要整个行业甚至政府一起计划。

李：这就是策略营销了，不是单单卖金饰的售货员的推销技巧。

陈：其实，前线售货员无论是拿着香港货还是内地货，若大老板不在策略上作出计划，他们的工作是非常困难的。

李：例如有证书、商品标准化等来加强消费者信心。

“楼不是楼？”

陈：我想起另一个例子那就是卖楼。其实“楼不是楼”，现在供应商所标榜的用料好、交通方便或风景优美都是一般的卖点。卖点不止于此……

冼：有孩子的家庭在考虑买楼时也很看重学校网，是吗？

陈：我告诉大家一个例子。你们两位或许未看过这部电影，主角是张活游，还有我的偶像阮兆辉。故事讲述张活游是一名将会晋升的高级文员，大家都认为他会晋升当上主任一职，于是他举家搬到一个高尚住宅区。谁知最后由老板的同学接替了主任一职。

李：我不想暴露自己的年龄，但我好像看过这部电影！

陈：你看到那个情节得到什么启示？

李：现在的家长为求子女得到良好教育而不惜一切的情况，在几十年前已经

那个出现了！

陈：张活游当时谋求的是人际网络。他明白到认识一些有钱人这个策略非常重要。

“水”买的是水，还是形象？

冼：或许我们可以从另一角度分析。买楼甚至是买一瓶水也能解释这道理！

陈：我刚刚见到冼教授面前的一瓶水，屈臣氏蒸馏水，我们一见它便知道它是优质商品。昨天我到油站加油后换购了一瓶蒸馏水，跟冼教授那瓶在价格上有很大的距离。但我们都知道水就是水，在成分上是大同小异的，为什么你那瓶水会比我的昂贵？是否水根本不是水呢？

冼：从表面看来消费者买的是一瓶水，但不同的牌子其实卖的东西也不一样。例如屈臣氏的卖点是清纯；有些牌子，例如 Perrier 在酒店或酒吧中卖得非常贵，甚至会卖成几十元一瓶，它的卖点是什么？是品位、是地位。由此可见，虽然水就是水，但牌子本身所卖的根本不一样。

李：我记得多年前的一个广告，内容是在沙漠中的一个人快要渴死之际，由于当时没有那个牌子的水，他宁可渴死！原来做营销首先要想到产品不是产品，稍后我们的嘉宾从事服装业，我们可要问问他是否衣服不是衣服！

SWOT 分析模式

陈：再讨论冼教授的水，为什么它能塑造出如此的一个形象呢？是否这是一个强项呢？我的水是油站的出品，它的强项又是什么呢？不同的社会条件、经

济环境会令不同的水有不同的势力吗？我想在此我们必须讨论一个概念——SWOT。S是“strength”，强项的意思；W是弱项，“weakness”，我们先要明白自己的强项弱项，还要向外观察。外面有的是机会还是威胁？机会是“opportunity”，威胁是“threat”。做生意必定要理解市场上有的是机会还是威胁。

冼：这回应了我们第一集的话题——危机管理。环境变化会同时带来机会和威胁，回应了危中有机的观念。

李：可以举例吗？

陈：看见一件事是有利于自己的，我们会去参与，这是理所当然的；我认为最困难的是当大家一致认为那是威胁时，你能把它扭转为机会。

冼：辉哥，可否举一个你个人的切身例子？

陈：经过讨论，我和香港中文大学的同事发现一个威胁。近来政府打算削减教育预算，MBA课程将不获资助。以往老师们不太担心财政的问题，只管用心教学；现在教授们还要顾及财政的问题，因为缺钱便不能开办课程，你认为这是威胁还是机会呢？

李：从表面看来是威胁，但可以转为机会！

陈：第二个威胁是，很多人认为“一代不如一代”，认为人们素质下降，你认为这是机会还是威胁呢？

李：那取决于我们从什么角度来看了。若我是教育工作者，那当然是机会了！我们看到对教育会有更大的需要。

陈：面对这两种情况，我们老师便联络毕业校友，告诉他们有关学院的财政预算削减，并且告诉他们同学们很需要他们的帮助，希望他们能为同学提供师友计划（Mentor and Mentee Program）。我们要开源并不容易，但我们可否请校友回来给同学们讲课呢？或请他们来到我们的电台节目担任嘉宾呢？我们没有钱，有的只是友情。过去财政充裕时，别人未必会帮助我们。我们如何把威胁变成机会，只在一念之间。当然请他们做“mentor”（顾问）后，再请他们捐款又是另一方法。

冼：根据陈教授这个模式，我们现在跟听众们沟通一下。我们给大家一个问

题：利用陈教授提出的模式：强项、弱项、机会和威胁，我们知道环境变化会令企业遇到威胁，根据大家的观察，近来香港的环境有何变化呢？那些变化在表面上会带来威胁，但当中又能找到机会吗？听众朋友可以致电我们一同分享。

管理虎度门：“红顶商人胡雪岩”

出处：《红顶商人胡雪岩》

背景：晚清商人胡雪岩出身寒微，他依仗湘军力量，从办阜康钱庄开始到经营出口丝业，数十年间扶摇直上，长袖善舞，跻身富商巨贾的行列，其经营手法，必定有过人之处。有一年，总税务司英国人赫德为英国怡和公司做说客，邀请胡雪岩跟怡和合伙，怡和则保证供应原料。但是胡雪岩想到本地养蚕的人，以缫蚕丝为生，一旦出现外资，他们的铁饭碗必然会被打破。胡雪岩应该怎么办呢？

陈：胡雪岩的做法非常简单，他跟对口单位解释，要处理这问题，不单要从个人利益来看，而且要为整个市场着想。他指出，在过程当中，他们双方的利润可以增加，但长远来说整个市场会出现动荡，对双方都没有益处。对方明白道理后，便答应把工人的利益也一并考虑。这个故事教训我们做计划要长远，不可只顾眼前的利益，要把整个局势放入考虑之列。

冼：从这个例子，我们学习到策略需要长远计划，还要顾及外在环境的变化。

李：这令我联想到陈教授早前提过，香港的企业往往只专注自己的公司，所谓“在床底下踢毽”，这反映出策略营销的确要计划得长远一点……

陈：除了看长远外，还要顾全大局，不要只留意自己，跟对方进行交易时，也要考虑到对方背后的人物，只能打倒表面的人物也无济于事。

李：对的，自己应该只是其中的一枚棋子，我们应考虑的是全盘棋，并非一