

田心籌之路

邁向卓越管理人行列

黃瑞良



思籌之路

邁向卓越管理人行列

黃瑞良

博益

書 名：思籌之路

作 者：黃瑞良

編 輯：博益編輯委員會

責任編輯：林慧儀

插 圖：黃瑞良

美術設計：李春培

出版/發行：博益出版集團有限公司

香港禮頓道一號

2836-6088

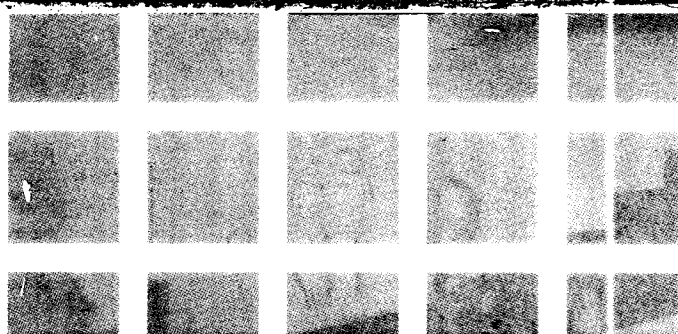
出版日期：一九九七年一月

出版書號：7 N 30701

ISBN 962-17-5701-0

版權所有・請勿翻印

© Publications (Holdings) Limited. 1997



財經商管系列 · 卷首語

應合時代 · 創造未來

博益財經商管系列叢書的設計，是要讓大家各取所需。內容主要分六類：

第一類是「名牌企業叢書」。讓大家參考各種不同經驗和成功之道，從中採取啟示和創意，其中包括出版國際知名企管人和企業集團的成功史，例如《SONY與我》、《麥當勞傳奇》、《軟件王國MICROSOFT》、《通用電氣奇蹟》和《經營的神髓·卷一至卷七》等。

第二類是「基本知識」。涉及的範圍有管理學、經濟學、個人財務管理、投資及小型企業的經營之方，特點是淺易有趣，比坊間一般乏味而理論性重的書籍更易理解，更為有用，例如《財經術語精解》、《經濟學一日通》、《管理學一日通》、《投資外匯一日通》、《九十年代個人理財》、《經濟學的世界》、《行銷鐵律》和《曾淵滄投資的藝術》等。

第三類是「廣告叢書」。專題探討廣告行業的情況與發展趨勢，理論與實例兼備，例如《廣告天書》、《點只廣告咁簡單》、《直銷廣告》、《廣告創見》和《廣告出擊》等。

第四類是「趨勢叢書」。趨勢叢書的作者均是世界頂尖兒的趨勢預測專家，開列未來世界的趨勢及巨變，使讀者在了解社會趨勢脈絡之餘，思考在這巨變洪流中的自處之道。如《二〇〇〇年大趨勢》、《大未來》、《經營大趨勢》和《尼克遜新世界透視》等。

第五類是「賺錢叢書」。作者邱永漢先後在日本、台灣、香港及中國大陸等地投資，又是著名的投資顧問，日本輿論譽為「賺錢之神」，著作逾二百多本，包括《邱永漢賺錢自傳》、《邱永漢股票入門》、《邱永漢生意入門》、《邱永漢理財秘訣》、《邱永漢談附加價值》(上/下)、《邱永漢談人力資源》和《邱永漢賺錢秘訣》等。

第六類是「自我改進叢書」。介紹實用的自我改進理論和方法，讓讀者發揮內在潛能，向成功進發，作品包括《定將》、《人上人》、《智商大躍進》、《個人充電》和《TQP全能成功課程》等。

應合時代，創造未來，願此系列與大家攜手共進！

自序

自從我上一本書《商而優則管》在一九九一年出版以後，因為工作須要不時出門公幹，無暇寫作，一放下便是四年多。

自去年加入中文大學出版社，經常與鴻儒交往，耳濡目染都是與文字寫作有關的，不禁技癢，自動請纓再為《信報》筆耕，本書便是該報專欄《思籌之路》結集成冊的。

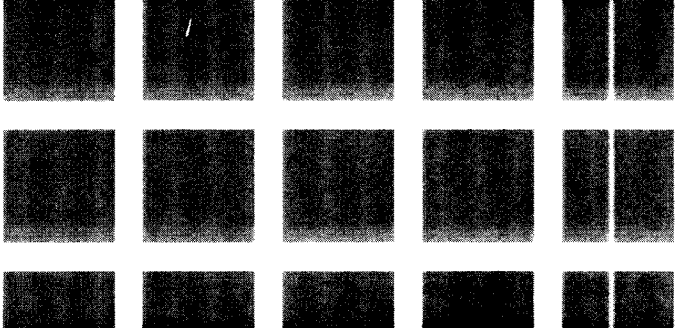
這次寫《思籌之路》與從前較長篇的文章不同。我舊老闖林行止伉儷囑我拆去自建的無形框範，隨心所欲地寫自己喜愛的題材，不必拘泥於商管方面，從人物事物借題發揮，以生活化而非學術化的筆觸來寫。我依言下筆時果然再無千斤重擔，雖不能深入探討，卻可順意隨筆，想到就寫，較前得心應手，讀者看時也不覺沉重費力。

本書範圍廣泛，從創意、廣告、市務，以至管理、科技、趨勢都有所涉獵。這些思潮無定，迹近於亂的散文，經博益編輯林慧儀小姐細心整理後，竟也脈絡化明似的，確令本書生色不少。

由於每篇字數不多，《信報》友梅嫂建議我自繪漫畫或插圖以吸引讀者注意，不知天高地厚的我也竟照做如儀，還幸反應不太差。事後回顧，這些圖畫確有助減低文字的枯燥感覺，故在這書中也予以保留。

最後，我聲言書中文章，全為隨意之作，並無嚴謹的學術研究支持，流於膚淺之處，冀望指正。若能觸發讀者一思半想，或從另一個新角度來看事物，那便是我最大的鼓舞和欣悅。

黃瑞良



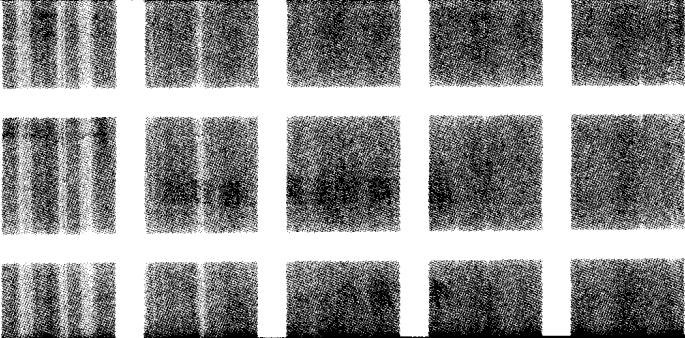
作者簡介

黃瑞良現任香港中文大學出版社社長。黃氏肄業於香港大學文學系，並獲美國史丹福大學工商管理碩士銜。

自美回港後，黃氏加盟電視企業國際有限公司為集團經理，後調任為電視廣播有限公司公關及國際事務總監。之後，曾為快圖美總經理，《信報》董事經理，《時代周刊》亞洲區總經理，後自創管理顧問公司。

黃氏歷任數大國際廣告公司創作主管之職，後於一九七五年自立門戶，創辦嘉璜廣告公司（即今之天高廣告公司）。

黃氏著有《從MBA到管理人》、《在商言商管》及《商而優則管》之書。亦協拍了《現代管理策略》及《即學即用市場學》兩齣錄影帶。



《思籌之路》· 編輯室報告

輕輕鬆鬆學商管

有心晉身管理人行列的你，會否因那些沉悶、枯燥的商管學術理論而卻步？其實，要學習管理之道，成為出色管理人，除在書本上獲得理論基礎外，還可透過不同的途徑得到寶貴的實戰知識。在生活、工作上注意別人的處事方法，甚至閱讀一些有關商管的雜誌、消閒書，皆能助你從別的角度領悟管理學精髓。

本書作者黃瑞良擁有美國史丹福大學工商管理碩士學位，曾任《信報》董事經理及《時代周刊》亞洲區總經理等高職，並著有《從 MBA 到管理人》、《在商言商管》及《商而優則管》等商業管理書籍，均大受好評。《思籌之路》是他的最新作品，他以日常生活中所見所聞為主題，用輕鬆的寫作手法帶出商管知識。閱讀本書時，只要你細心留意，便不難發覺這些真實個案、事例皆蘊藏了寶貴的管理之道。

當你將本書的精華汲取後，再融會貫通，便可向卓越管理人行列邁步！

林慧儀



目錄

財經商管系列·卷首語

自序

作者簡介

思籌之路·編輯室報告

第一章 領導篇	1
領導人有迹可尋嗎？	2
在領袖出現的地方	4
總裁是外邊來的好？	6
知識時代的管理人	9
何不先說「何不」	11
蘋果情未了	13
領導失當 蘋果變酸	15
一將功成萬骨枯	17
金錢是最佳的激勵嗎？	19
管理人自求多福	21
將問題劈開	23
北極熊的美點	25
經典可樂的經典個案	27
公司精簡 人間有情	31
行政人員的大敵——壓力	33
四面湧至的壓力	35
因人而異的抗壓功能	37
減壓之道在養生	39
一人承擔的奧運會	41
令金寶湯再熱起來的管理人	43

權力培賦與權力下放	45
-----------	----

第二章 策畫篇	47
----------------	----

令消費者情傾不渝	48
----------	----

把顧客的心留住	50
---------	----

獨沽一味與漁翁撒網	52
-----------	----

「探險者」挑戰「領航人」	54
--------------	----

網上領域 誰主浮沉	56
-----------	----

現在顧客是你的一切	58
-----------	----

合縱連橫 結盟茁壯	60
-----------	----

聖誕商人的聖誕禮物	62
-----------	----

冒險犯難犯得着嗎？	64
-----------	----

擅攻者也須擅守	66
---------	----

多重賣點可以嗎？	69
----------	----

單一賣點是否過時？	72
-----------	----

積架房車只是代步工具嗎？	74
--------------	----

體面的大減價	76
--------	----

免費的鄉村俱樂部會籍	78
------------	----

罐頭湯做早餐	80
--------	----

淡市中的飯券	82
--------	----

不裁員可以嗎？	84
---------	----

如何對付私家牌子的威脅	86
-------------	----

企業形象不言利	88
---------	----

住客買的不光是居所	90
-----------	----

有線電視的市場滲透	92
-----------	----

取少不取多的競爭法	94
木馬屠城記	96

第三章 創意篇 99

武斷與創新	100
互撼不如創新	102
仿新容易創新難？	104
新意念的謀殺疑兇	106
勿為創新而創新	108
創意險中求	110
創造尚未出現的欲念	112
冲破心結開茅塞	114
出位與破格	116
毋忘好奇心	118
有建設性的破壞	120
三十秒的故事	122
圖文呼應 如魚得水	124
語不驚人死不休的廣告標題	126
如不促銷 豈算創作？	128
簡單是不簡單	130
四大發明何以不繼？	132
仿度身造的大量生產	134
張德培的創作力	136
創新本無界 財來自冇方	138
發財新路駝鳥園	140

魅影運財記	142
化平凡為偉大	144

第四章 推廣篇 147

市場拓展新契機	148
奧運廣告狙擊戰	152
形象借力的盛事贊助	154
運動興盛 有賴推廣	156
香港電影業是喜是愁？	158
《白蛇傳》生不逢時	161
商人眼中的音樂劇	163
湯告魯斯與蘋果電腦	165
《天煞》的啟示	168
吸血殭屍的商業價值	170
不一樣的顧客不一樣的待遇	172
自助式吃喝玩樂	174
時間地點全依你	176
太陽之下無新事？	179
粉紅色的財經日報	182
Armada 的秘密	184
廣告公司的新賣點——媒介策畫	186
你的新聞價值知多少	188
抗拒新事物的慢熱分子	190
牌子個人化與對號入座	192

<u>第五章 培訓篇</u>	195
MBA 之後又如何？	196
MBA 專門化？	198
我不是來唸市場學的！	200
未來生力軍	202
有教無類的虛擬大學	204
大學進入戰國時代	207
大學的競爭優勢	209
商學院的個案研究	212
商學院新課題——性騷擾	214

<u>第六章 危機篇</u>	217
從危機管理到機會管理	218
從《紅潮風暴》談到危機處理	220
產品的死因研究	222
蘋果危機逼在眉睫	226
蘋果電腦的失樂園	228
越界競爭戰火已挑起	230
跨行業挑戰升級	232
停不了的改版	234
推銷員之變	236
名牌神話的幻滅	238
攻守自如的虛擬公司	240
NC 對 PC：電腦界再起風雲	242
NC 陣營因利而合	244

第一章 領導篇

領導人有迹可尋嗎？

前陣子未來特區行政首長的熱門人選新聞此起彼伏，我也來趁熱鬧一談優秀領導人的特殊素質。

管理學者過去做過不少研究，希望發現領導人是否具備一些與常人不同的特質，但都未能找出滿意的答案，於是作出領導人與常人一般無異的結論。

這理論最近受到諸多質疑。愈來愈多學者提出相反證據，顯示領導人確實在某些特徵上超乎常人。柯克帕特里克(Kirkpatrick)及洛克(Locke)兩位學者更在研究過大量有關調查成果後，認定領導人多具備一些共通特質，是導致他們成功的重要因素。

他們更列出以下優點，可在大部分成功領導人身上找到——

一、原動力 優秀的領導人多是精力充沛，雄心勃勃，自動自覺地爭取主動，而且極度渴望能有所作為。

二、光風霽月的人格 領導人必須忠誠正直，若難以信賴，追隨者將無所適從，亦無法有效溝通。

三、領袖欲 成功領導人都有特強領導欲，希望能影響他人，齊向共同目標進發。

四、自信心 高度自信是領導人的先決條件，先要相信自己，才能令人信服你。

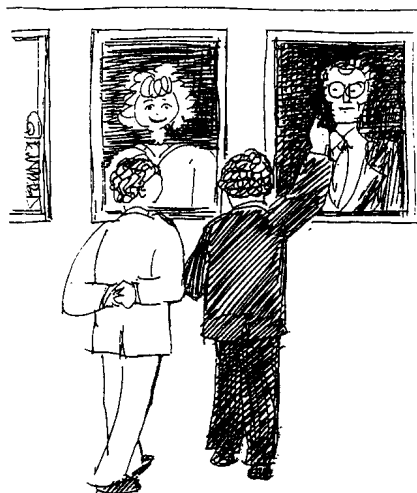
五、智慧 日理萬機的領導人要在最短的時間內處理大量資訊，然後作出明智決定，沒有智慧根本無法稱職。

六、行業知識 這雖是基本條件，但完全外行的領導人如果本身才智過人，學習能力特高，又有得力的在行副手襄助，也可補此不足。

七、創作力 領導人須有創作力，經常提出新意，才能令管治單位朝氣勃勃，經常革新自強，保持永遠向前的活力。

八、彈性 在世變日繁的社會裏，領導人不可能一本通書看到老，高度彈性是不可或缺的優點，對突如其來的變數處變不驚，靈活處理，以應時需。

當然，集這許多優點於一身的領導人是鳳毛麟角，可遇不可求，但作為選賢拔能準則，這些特徵大有參考價值。



「這位行政長官人選下顎朝天，可惜雙目無神，煞氣不足，難當領導大任。」

在領袖出現的地方

優秀的領導人與能幹的管理人最大不同的地方，是領導人有較強的方向感，對事物看法有較全面的視野，不會為打勝一場仗而輸掉整個戰局形勢。

他會為公司找出新路向，突破死胡同，以其想象力、說服力和熱誠感染其部下，令他們也忘我地投入為新目標奮鬥。

在齊齊奔向新目標的過程中，他會不斷為部下創造新的個人發展機會，下放權力讓他們得以充分發揮出不自知的潛能。與此同時，亦建立起同僚間的相互信任和互相扶持，強化公司內部的凝聚力，使公司變成一個不斷自我完善的單位。

所以在一個良好領袖人才管治下的單位，你不難發現到種種迹象，與一般單位情況頗有不同——

你會發現到這單位的員工視工作為樂趣，公司的成功也就是他們的成就。他們不論職級高低，都會對服務單位具強烈歸屬感和光榮感。沒有一件工作是微不足道，沒有困難是不能克服的。

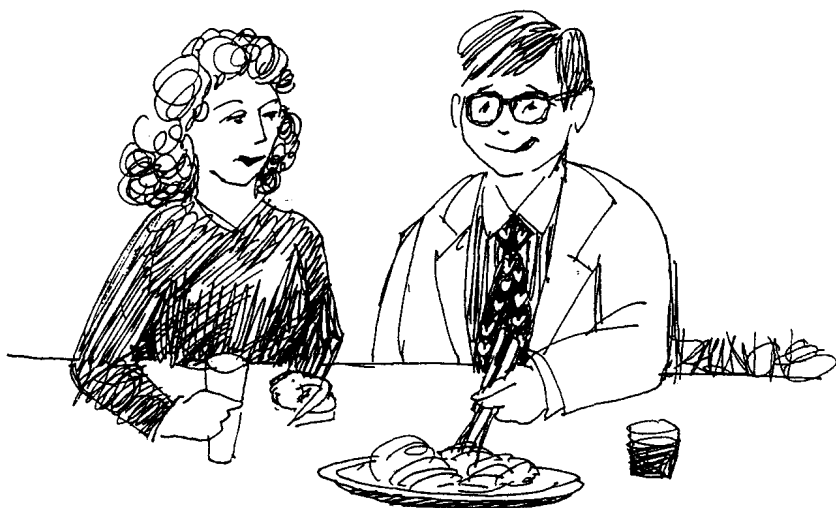
這個單位也會是一個永遠在學習摸索中的單位，正因如是，這單位才能不停地變，以適應外間永恆的變化。單位裏的員工透過進修、培訓與外間聯繫不斷汲取新知識，透過成

功失敗獲得的經驗和教訓，從而令單位更有信心地闖向未來。

由於單位容許他們去嘗試，也包容合理的偏差，所以單位也更朝氣勃勃，勇於冒險創新，大膽面對將來，承擔後果與收成。

這單位沒有固定的目標，而是向上移動的目標，當一個目標達到後，新的自然湧現，也可能會變成幾個，在不知不覺間，單位不斷茁壯強大，亦可能拆細成多個轄屬單位，再行衝刺。

過於理想化嗎？這並不是烏托邦。細心環顧你熟悉的公司或機構，你也許會發現有領袖出現的地方，在香港着實為數不少。



「你身穿銀行制服，打的是銀行領帶，連午餐也要吃恆生炒飯，不覺過分了一點嗎？」