



策略 智慧

CEO



NLIC2970746378

九位成功CEO現身說法
傳你策略智慧

商務印書館

陳志輝 謝冠東 編著

CEO

策略智慧

陳志輝 謝冠東 編



NLIC2970746378

商務印書館

CEO 策略智慧

編者：陳志輝 謝冠東

責任編輯：黎彩玉

封面設計：游筆文

出版：商務印書館(香港)有限公司
香港筲箕灣耀興道3號東滙廣場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

版次：2008年9月第1版第1次印刷
© 2008 商務印書館(香港)有限公司
ISBN 978 962 07 6400 4

Printed in Hong Kong

版權所有，不准以任何方式，在世界任何地區，以中文或其他任何文字翻印、仿製或轉載本書圖版和文字之一部分或全部。

序

一家機構得以成功，有賴三大條件。一是實力：要在芸芸競爭對手中別樹一幟，有獨到優勢，並不斷鞏固優勢。二是為大眾服務：機構的實力，要貼近大眾的需要，能為大眾所用。三是眼界：只滿足今天的服務對象並不足夠，還要滿足他們明天的需要。

從上述三大條件可見，身為 CEO 必須高瞻遠矚，有一副清晰的放大鏡和望遠鏡，一方面能清楚察看現時市場的需要，另一方面能前瞻未來的世界。但這也只是成功的一半。另一半是知悉市場需要後，能以創新的角度，重新打造機構的獨特點和定位，提供煥然一新的產品或服務，並通過市場策略向全球推銷，令目標顧客“知明喜行慣”（知道、明白、喜歡這種產品，並作出購買行動，更持之以恆成為習慣）。這是一名成功的 CEO 要把握的幾個要訣。

本書正正要和讀者分享這些要訣。書中輯錄了 EMBA 論壇（EMBA Forum）* 其中九位嘉賓的演講內容，由這些 CEO 現身說法，如何運用上述要訣，帶領機構成功。

全書分為三部分。第一部分是“靈活與創意”，就是建立機構的實力，確保機構能靈活地隨境而變，時刻領先同業。分享的嘉賓包括艾爾敦、靳埭強和李世賢。第二部分是“金融與服務”，針對的是香港的獨特定位。香港已由小農村過渡到工業城市，再進化成金融與服務之都。基於獨特的地理環境、發達資訊以及專業人才，香港提供的除實質產品外，還提供現今商業社會極重要的產品。梁高美懿、劉長樂和朱裕倫三位親身經營這類產品，在書中為我們闡述服務業的成功之道。第三部分是“香港品牌”，中國雖是世界工廠，但專家說她的所得只佔產品價值不足一成，其餘九成盡歸品牌持有人。如果我們只是開工廠，卻沒有建立品牌，利潤便很低微，而且隨時會被另一工廠取代。品牌可如何建立？薛關燕萍、施國耀和黃家和三位曾分別協助建立銀行、成衣和食品品牌，可為我們指點迷津。

全書的思路是，我們要立足於我們富優勢的產業，進而打造香港的品牌，並且以創意來實行市場推廣計劃。CEO 若具備這些能力，成功指日可待。希望本書能對行政人員和各行各業的從業員有所啟發。

在此，我們誠意感謝每一位參與 EMBA 論壇的講者，他們為本書提供了豐富的卓見及智慧。我們亦要感謝校友幫忙擔任主持人，及感謝發問同學及主持的精彩提問。

除此之外，EMBA 論壇得以順利舉行，實有賴以下人士的貢獻、付出和支持，他們包括阮泳嫻小姐、陳婉文小姐、何敏儀小姐和梁翠芝小姐。編者在此謹致以衷心感謝。

本書在編輯期間，承蒙多方的協助才得以順利完成。編者首先感謝“更好明天”(A Better Tomorrow)慷慨贊助是次學術活動。此外，也要感謝中大翻譯系的同學葉明煒、李馥貞、杜秀蘭、謝慈心、石逸寧、蔡慧蓓協助筆錄部分內容。除此之外，商務印書館蔡耀明先生和黎彩玉小姐在本書編輯工作上給予不少寶貴意見，謹此致以衷心謝忱。

陳志輝 謝冠東

* EMBA 論壇是中大 EMBA 課程定期舉辦的學術活動，邀請本地和海外的成功領袖與 EMBA 的學員和校友分享管理哲學和成功秘訣，以擴展同學的視野和競爭能力。自 2002 年 9 月至 2008 年 6 月，有關活動已舉行超過 100 次。

CONTENTS 目錄

序	陳志輝 謝冠東	i
---	---------------	---

靈活與創意篇

第一章 靈活的樂趣

艾爾敦（香港總商會主席、前滙豐銀行主席）	3
轉變一：角色轉變	4
轉變二：觀感轉變	5
轉變三：態度轉變	6
轉變四：期望轉變	8

問答

• 內部培訓還是向外招聘？	11
• 難忘的國際經驗	12

第二章 創意、策劃與管理

靳埭強（靳與劉設計顧問創作總監）	15
中大校外設計課程改變一生	16
創作例子一：日本花紋紙	16
創作例子二：回歸紀念銀器	18
創作例子三：郵票	19
品牌例子一：中國銀行	21
品牌例子二：榮華餅家	22
品牌例子三：太太 / 靜心口服液	23
品牌例子四：永芳	25
品牌例子五：屈臣氏蒸餾水	25
品牌例子六：愛兒健	26
品牌例子七：重慶市	27

問答

- 如何改變主管價低者得的概念? 31
- 有志培養設計後進 32
- 看亞洲各國的設計業 33
- 設計是一種合作 35
- 思考引發靈感 36
- 欣賞的藝術家 37
- 內地的創意產業發展 39

第三章 細談策略營銷

- 李世賢（皇冠汽車有限公司執行董事） 43
- 甚麼是策略 44
- 甚麼是營銷 45
- 策略第一步：知道獎品大小 45
- 策略第二步：用適當系統分析市場 46
- 策略第三步：營銷人員務必親身參與調查，
不要輕信調查數字 48
- 策略第四步：營銷最重爆發力 49
- 策略第五步：獲取資訊 50

問答

- 踏破鐵鞋發掘產品的好處 53
- 成功品牌是一個回憶的錨 54
- 在跨國企業的大中華部門中，本地業務如何突出? 55
- 如何引發消費欲望 56

金融與服務篇

第四章 滙豐的經驗

梁高美懿(滙豐銀行總經理兼工商業務環球聯席主管)	59
HSBC 的冒起：先建立全球統一品牌.....	60
品牌經驗一：為 HSBC 賦予意義.....	61
品牌經驗二：網羅人才	62
品牌經驗三：擁抱多元文化	63
品牌經驗四：品牌建立沒有終結.....	64

問答

• 增長策略——公司形象為先	65
• 如何制定全球策略	65
• 如何確保內地夥伴的水平.....	67
• 如何選擇併購對象	68
• 收購米特蘭的經驗	69
• 如何協調公司與收購對象的文化.....	70
• 互聯網與增值服務	71
• 不同地方有不同業務的選擇.....	72
• 保安編碼器：既重視保安，又重視方便.....	72
• 滙豐登廣告的角度	73
• 彌補分行關閉的措施.....	73
• 一上任就培訓接班人.....	74
• 工作不斷產生價值，不覺苦悶	75
• 工作和家庭的平衡	76

第五章 從管理和傳媒角度談鳳凰衛視

劉長樂（鳳凰衛視控股有限公司主席兼行政總裁）.....	79
傳媒企業不同一般企業	80
傳媒企業的商業角度	81
為何要做不掙錢的節目？	82
提升人們的心靈	83
觀眾群：三高、全球	84
好產品就是利潤	85
把欄目化零為整打包出售	87
和國家大劇院合作，文化品位進一步提升	87

問答

• 如何發掘主持人？	89
• 和中國移動的合作	90
• 如何照顧全球不同觀眾需要？	91
• 談監督社會的責任	92
• 在香港的推廣不足	93
• VOD 對收入的影響	94

第六章 進入中國展覽市場的策略

朱裕倫（雅式展覽服務有限公司董事長）	95
機緣巧合創辦雅式	96
展覽業近二十年變化	98
展覽業的成功關鍵要素	100
外國展覽公司面對的問題及準備	101
進入內地的實戰過程	103

問答

• 中國經濟計劃對展覽業的影響	107
• 怎樣挑選展覽公司？	108
• 如何對抗產品被抄襲？	108
• 比較香港和內地同事	110
• 在中國做生意，不枉此生	111

香港品牌篇

第七章 香港銀行業之策略營銷

薛關燕萍（恒生銀行營運總監）	115
香港銀行業過去四十年	116
何謂策略營銷？	119
從客人的眼光看自己	120
策略營銷的實踐	121

問答

• 企業文化改變的經驗	124
• 恒生的優越之處	125
• 滙豐和恒生各有不同，無須合併	125
• 分行只佔 5% 交易量，其數量應取得平衡	126
• 參考外國的銀行業	126
• 恒生怎樣面對競爭對手？	127
• 分行眾多，如何協調？	128
• 策略營銷中的“驚喜”	128

第八章 從零開始——鱷魚恤女裝

施國耀（太平家庭電器董事總經理）	131
從零開始	132
市場部	133
產品部	136
店面運作部	138
財務部	139
人力資源部	140
市場推廣策略的眾多個 P	141

問答

• 打工和創業	143
• 鱷魚恤女裝後來的發展	143

第九章 從大排檔到点点綠

黃家和（金百加集團主席及董事總經理）	145
成立大排檔的由來	146
大排檔三度因應環境轉變概念	147

問答

• 和內地農場的合作	150
• 從分店和會員制度獲取市場資訊	150
• 舊區重建不可只建新殼沒有靈魂	151
• 有責任推廣有機食品	152
• CEPA 對香港品牌有不少幫助	153
• 大排檔餐廳經營困難，反而造就新機會	154
• 何謂有生命力的產品？	154

靈活與創意篇

CEO

第一章

靈活的樂趣

• 艾爾敦

CEO 格言

香港若要繼續成功，一定要保留她的多元性格。

政府的角色是確保香港有足夠的基建，讓人才、產品、服務和資金可以多方向地流通無礙，然後就由商界自行發掘和把握機遇。

CEO 簡介

艾爾敦（David Eldon），香港總商會主席、前滙豐銀行主席，太平紳士。蘇格蘭出生。1968 年，加盟滙豐銀行集團的主要成員公司——中東滙豐銀行。1979 年調任滙豐銀行集團香港區工作，在滙豐控股任職 37 年。職至集團總經理、香港及中國區總經理、執行董事、首席執行官、主席等。1996 年，任恒生銀行（滙豐銀行集團成員）主席，1999 年任滙豐控股集團的董事，直至 2005 年 5 月退休。

同時亦是迪拜國際金融中心管理局主席、香港地鐵有限公司董事、香港總商會主席、首爾國際商務諮詢委員會創始成員、羅兵咸永道會計師事務所高級顧問、香港賽馬會董事、Bretton Woods Committee 國際委員會會員、台灣優利系統公司顧問，以及香港貿易發展局委員。

1972 年英國特許銀行家公會會士（ACIB），1986 年為資深會士（FCIB）。2003 年 11 月，獲香港城市大學頒授工商管理榮譽博士學位，同年被選為 DHL / 南華早報“香港商業成就獎”得主，翌年獲香港特別行政區政府頒發金紫荊星章。2005 年，獲頒大英帝國司令勳章（CBE）、首爾榮譽市民、亞洲銀行家終生成就獎。



轉變一：角色轉變

大家也許記得，八年前不少人花了很多時間在麥當勞排隊，為的是換取一隻史諾比。那是一系列的史諾比，每一隻代表一個國家。而代表香港的是作漁夫打扮的。

當時幾乎萬人空巷，很多人都想集齊整個系列。眼見如此成功，麥當勞在幾年後再推出另一系列。當時也沿用同一構思，每一隻史諾比代表一個國家，但香港的代表不再是漁夫了，而是財神。

這兩隻史諾比反映了香港天翻地覆的變遷，由一個小漁村變成全球最富庶地方之一。但故事尚未完結。隨着中國進一步開放，香港的角色還得繼續轉變。難怪有些評論員質疑香港是否有能力繼續興旺下去。《財富雜誌》當年有一句名言“香港之死”，還有另一期的封面故事“還有誰需要香港？”——這不是一個問題，而是一個悲觀的宣告。其他人也質疑香港能否全力把握中國經濟急速增長所帶來的機遇，以及香港日後究竟可擔當甚麼角色。

香港能生存下去嗎？時間會解答一切。至於角色問題，依我看那答案是顯而易見。香港若要繼續成功，一定要保留其多元性格。這是甚麼意思呢？

面對眾多的中國公司，香港一定要力保集資首選地點的地位。面對其他中國公司，香港一定要為他們搜集市場訊息，並且作為他們踏足全球市場的橋頭堡。面對內地越來越多的有錢人，香港一定要成為他們工作、旅遊和購物的第一站。

與此同時，面對跨國企業，香港一定要成為設立地區總部的不二之選。香港的專業人士一定要繼續擔當疑難排解的專家，作為跨國企業在內

地遇上問題時會請教的中國通。我們要致力作為聯絡處，接待進軍中國的跨國企業。尤其是中小企，它們自身缺乏足夠的人力和財政資源去自行涉足這個未知的龐大市場。

香港要繼續維持國際金融、物流和貿易中心的角色。其中最重要的是“國際”這個字。香港過往的成功之道很簡單——就是為不同的人扮演不同的角色。

我們的眼光若只望向單一方向，那未免是短視和不夠慎重。香港一定要維持國際化，擔任多種角色，並同時把握中國快速崛起所帶來的角色和機遇。

香港未來的成功，建基於本地優秀企業家的鴻圖偉略。這不是說政府無角色可演。依我看，政府的角色是確保香港有足夠的基建，讓人才、產品、服務和資金可以多方向地流通無礙，然後就由商界自行發掘和把握機遇。這引伸到我要說的香港第二個重大轉變——觀感轉變。

轉變二：觀感轉變

除了香港的角色正在轉變，外間對香港的觀感也正在轉變。還記得九七回歸前是怎樣的？在回歸前的數個月，香港是全球的熱門話題。世界各地的記者都攜同記事本、攝影機，帶着懷疑的目光，前來香港。每次有海外記者訪問我，提到香港在回歸後將會有甚麼轉變，我都回答“改變不大！”

有一次，在正式訪問結束後，記者還要發問。那是兩位來自美國大報的記者，我已經跟他們談了45分鐘，解釋為何我認為香港不會大變。到最後，他們把筆擱下，說“謝謝，你所講的都很有意義。”然後他們靠向

我，狡猾地說：“現在我不錄音了，坦白點，實際上你是怎樣想的？”

很自然，當時的海外記者每寫到香港前途，都是一片灰暗。我再舉一例。這是 1997 年 4 月號的 *World Press Review*，封面是一條紅色的龍包圍着中環廣場。封面標題是“龍來了，香港要準備接受中國統治”。在封面故事裏，他們蒐集了世界各地報章對香港的負面預測，包括香港快將受中國統治、回歸之期不遠了、各種壞事也不遠了、中國不再需要香港作為吸納外資的橋樑和窗戶等等。

當時的觀感是香港作為國際商業中心的時日無多。他們都認為香港在中國統治下，經濟上肯定會退化成一潭死水。他們都估計錯誤了。最近的統計數字顯示，香港依然是跨國企業設立地區總部的首選地點。近期的首次公開招股活動也確認了香港仍是內地企業募集全球資金的首選渠道。

同時，最近的頭條也說上海正黯然失色，她斷不可能成為亞洲的華爾街云云。事實上，有些上海官員也承認上海至少在短期內不能威脅香港國際金融中心的地位。

對於這種說法，我是有點失望的。不是我暗自想上海超越香港，而是我堅信若上海經濟蓬勃，中國的經濟大概也會蓬勃，那香港自能受惠。況且，只有競爭，才能最有效地防止香港自滿，即使那是遙遠的競爭。

當然，香港自身也有一連串挑戰，最明顯的要數環境。這引伸到我要說的第三點——態度轉變。

轉變三：態度轉變

從何處可見香港人的態度在轉變？我要給你兩個字：維港。過去一個半世紀，維港都是香港成功故事的核心一環，是我們賴以生存的重要海