



商业管理启示录

(香港) 饶美蛟 刘忠明 敖恒宇

■ 经商技巧

图书在版编目(CIP)数据

经商技巧: 商业管理启示录 / 饶美蛟等编. - 北京: 中国
友谊出版公司, 1997.10

ISBN 7-5057-1356-6

I.经… II.饶… III.商业经营-方法 IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第19323号

原版: © 1995商务印书馆香港有限公司

中国友谊出版公司取得在中国大陆地区的出版发行权

书名	经商技巧—商业管理启示录
编著	饶美蛟 刘忠明 敖恒宇
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市丰华印刷厂
规格	850×1168毫米 32开本 8.625 印张 173000字
版次	1998年1月第1版
印次	1998年1月北京第1次印刷
印数	1—5000册
书号	ISBN 7-5057-1356-6 / F·23
定价	18.50元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028 电话 (010) 64668676 合同登记号: 图字01-96-1023

编者序

过去 40 年间,香港的经济的发展取得了骄人的成就,与 50 年代工业化起步的时候相比,香港今日的面貌已经焕然一新。“敢教日月换新天”,事实上香港早已换了一个新天!

香港的企业管理水平,可说是与经济发展同步跃进,而经济的持续增长则有赖于管理水平的不断提高。提高企业管理水平,除了企业本身的在职培训之外,大专院校的工商管理学院担负了培育未来管理专才的职责。我们觉得,商学院任教的学者,除了教学和研究工作之外,还需要面对社会,例如可以写一些推广性的企业管理文章,回馈社会。这本书便是香港中文大学工商管理学院任教的部分同仁对社会回应的一个产品。

这本书得以面世,可说有点偶然。在《信报》创办 20 周年纪念的酒会上,本书的第一编者与该报总编辑沈鉴治博士谈起了推广企管新知识的问题。怎样把中国人地区的实际情况与现代企业管理知识结合起来,再向商界推广,是大专院校商

学院任教的学者可以做的一项工作。这便是后来在《信报》企管版上出现的“商管启示录”专栏的背景。

“商管启示录”的第一篇文章于1993年9月10日刊出，以后每周五刊载一篇，迄至1995年2月总共刊出了约80篇，参与执笔的均为香港中文大学商学院不同科系的同仁。其后我们获悉，此专栏文章甚受读者欢迎，对此我们颇感欣慰，因为毕竟有了一些共鸣。香港商务印书馆认为文章可以惠及更多读者，同意集合出单行本，并以“启示录”系列命名。我们于1995年初开始作整理工作。由于文章数量多，决定先分为两册出版，第一本以探讨一般的企业管理问题为主，命名为《商业管理启示录》，第二本则集中讨论市场营销，命名《市场营销启示录》，本书属于第一本。

本书大致环绕下列三个范畴撰写：

- (1) 从管理学宏观层面的课题探讨企业发展策略、变革与更新、文化、人力资源、女性就业、商业道德及商学教育等问题；
- (2) 介绍新的管理学理论，辅以香港的研究数据和应用实例，阐释新理论的应用及局限性；
- (3) 剖析香港成功企业家的实际管理经验。

第三个范畴的文章虽非载于“商管启示录”专栏，但曾在1991—1992年间在《信报》企管版上刊出。我们认为香港的企业经营和管理模式是“香港经验”的一部分，值得推介，因此一

并搜集在本书内。

由于本书的文章并不属于学术性的著作，内容一概不加附注，特此说明。

本书得以最后付梓面世，我们要特别感谢《信报》总编辑沈鉴治博士和香港商务印书馆总编辑陈万雄博士的鼎力支持。《信报》编辑余又凌先生（已离职）、方展杰先生以及香港商务印书馆廖剑云先生、黎彩玉小姐等在编辑工作上给予不少宝贵意见，谨此致以衷心谢忱。

本书如有不妥或舛误之处，敬请高明读者不吝匡正。

饶美蛟

刘忠明

敖恒宇谨识

目 录

编者序·····	1
1 成功企业管理	
1.1 成功企业决定于运气还是管理? · 饶美蛟 ·····	1
1.2 企业扩展的成功要素 · 温振昌 ·····	7
1.3 内部架构对成功企业的重要性 · 敖恒宇 ·····	12
2 策略管理与企业国际化	
2.1 策略管理的重要考虑 · 温振昌 ·····	17
2.2 同行是否如敌国? · 杨怡凯 ·····	22
2.3 策略性计划和耐力 · 温振昌 ·····	27
2.4 组织内外配合不能长期共存 · 温振昌 ·····	32
2.5 从天灾看经营风险 · 杨怡凯 ·····	37
2.6 企业国际化的评估 · 温振昌 ·····	41
2.7 香港企业国际化的障碍 · 温振昌 ·····	46
2.8 同系企业国际化问题 · 温振昌 ·····	52
2.9 海外投资者的另类考虑 · 杨怡凯 ·····	57

3 企业改革与更新

- 3.1 香港的组织发展经验·刘忠明 61
- 3.2 改造企业是否取胜之道?·刘忠明 66
- 3.3 企业更新的困难·温振昌 71
- 3.4 组织变革的思维图式·刘忠明 76
- 3.5 领导人是组织发展核心·刘忠明 82

4 企业文化

- 4.1 企业文化面对的挑战·刘忠明 87
- 4.2 改变企业文化的困难与出路·刘忠明 92
- 4.3 建立有创意的企业文化·刘忠明 98
- 4.4 建立道德的企业文化·刘忠明 103

5 人力资源

- 5.1 组织人口学的分析·敖恒宇 108
- 5.2 员工事业生涯的发展·敖恒宇 113
- 5.3 决定薪酬的因素·敖恒宇 117
- 5.4 退休保障制度的争论·敖恒宇 122

6 女生就业

- 6.1 性别歧视的现实与假象·敖恒宇 127
- 6.2 香港女行政人员的机会与限制·敖恒宇 134
- 6.3 工作与家庭的冲突·敖恒宇 138

7 商业道德

- 7.1 香港的商业道德已亮起红灯?·何顺文 143

7.2 影响公司会计师专业操守的组织因素·何顺文	149
7.3 创造会计与公司高层之财务报告责任·何顺文	154
7.4 核数师专业操守面临的挑战·何顺文	160
7.5 资讯时代产生的道德问题·何顺文	169

8 商学教育

8.1 管理教育的省思·饶美蛟	175
8.2 商管硕士教育新路向·饶美蛟	182
8.3 中国商管硕士教育初探·饶美蛟	189
8.4 香港学术人员市场·饶美蛟	195
8.5 组织行为学的重要性·张伟雄	203
8.6 大学生过剩问题·敖恒宇	208
8.7 放诸四海的谬论·杨怡凯	213
8.8 香港会计教育改革刍议·何顺文	218

9 管理经验

9.1 “香港经营管理模式”座谈会·饶美蛟	226
9.2 香港制衣业的痴情汉——杨孙西·陈泽贤 饶美蛟	236
9.3 香港的“裤王”——杨钊·饶美蛟	242
9.4 塑造企业文化的青年工业家——林光如·饶美蛟...	247
9.5 觑得市场空位的年青创业家——陈文·饶美蛟.....	254
9.6 发扬家族企业的新一代企业家——倪锦辉·饶美蛟	263

第 1 章

成功企业管理

1.1 成功企业决定 于运气还是管理？

1.1.1 引言

一家企业的成功，必有其一定原因。从经营管理者的角度来看，如果能洞察其他成功企业的经验和诀窍，自己成功的机会亦必大增。但是，这里有一个重要的前提假设——企业经营管理者或其所作的决策，对企业的未来有重大的影响。其实，这也是一般企业管理文献常作的内涵性假设，这个假设曾受到有力的挑战（下文述）。本文就学习成功企业的经营管理经

验及管理素质所起的作用问题,谈谈管理学界一些较新或过去较为人们所忽略的观点。

先谈谈以下几个问题:怎样向成功的企业学习?学些什么?有何局限性?读者对彼德士与沃德曼合著的一本流行管理学畅销书《追求卓越》相信已耳熟能详。这本专著于1982年出版后立即受到广泛重视,一时跃居美国畅销书的榜首。总的来说,这本书受到美国企业界和学术界几乎一致的褒扬,这有其一定的时代背景——70年代以来,美国企业受到日本企业强有力的竞争,可说一时抬不起头来,而《追求卓越》却揭示:美国本身也有不少管理卓越、业绩优良的企业。彼德士和沃德曼讨论美国43家杰出的企业,综合分析的结果,认为这些企业有8大特征:

1. 倾向行动;
2. 接近顾客;
3. 让员工发挥自主性以及创业精神;
4. 透过人来提高生产力;
5. 建立一项正确价值观,并积极实行;
6. 做内行的事;
7. 组织形式单纯,极少的幕僚人员;
8. 严宽控制并重。

《追求卓越》一书出版后,不少原来杰出的企业,两年后已经无法再维持其杰出的地位(见《商业周刊》,1984年12月5

日)。这些下跌的公司,有些不再遵循原来的一些做法,但不少公司仍继续过去成功的做法。由此可见,按照过去的做法,并不能保证企业会继续成功。

此外,学习一些成功企业的管理经验,亦不能使不同行业的企业达致同样的成功。例如,《追求卓越》一书内“透过人来提高生产力”(以扩大团队权力形式为主)这条法则,在汽车装配上的效果便不理想。实例是,1988年瑞典富豪汽车公司在乌德瓦拉设立了一家新的汽车装配厂,但效果极差。该厂员工流失率虽有下降,但缺勤率却很差,生产力亦很低。

在富豪公司传统的流水线装配厂内,一组人员装配一部汽车的时数为25小时,但在新厂内,却需要50小时。绅宝与通用汽车在瑞典的一个装配厂也采用此“团队概念”,效果也很差,结果该厂在1991年初关闭。

1.1.2 企业成功的条件

美国管理学会在1992年2月刚出版的《行政人员》学报上刊登了一篇题为“我们能从成功的企业学到多少东西?”的文章,该文作者维特指出,研究成功的企业,并不能使其他学习它的企业变为成功,短期的预测已如此,遑论长期?研究成功企业的特征,并不足以解释成功的真正原因,由此而推论出

来的长期预测,在方法上很有问题。因此,必须找出企业成功的足够条件。

什么是成功企业的足够条件?维特认为,鉴定成功企业的足够条件,必须同时包括研究不成功的企业。管理人员必须比较与研究不成功企业的不成功原因,避免犯上逻辑的错误。

另一本畅销的管理书《先驱管理》则曾进行这种比较。该书作者托里列举最佳管理公司的特质有以下几点:

1. 以人为本;
2. 领导人透明;
3. 在员工雇用上有稳定的计划;
4. 面向消费者;
5. 具有未来或长期的取向;
6. 提供拥有权;
7. 与小型企业精神挂钩。

1.1.3 公司失败 8 点原因

另一方面,作者亦指出失败的公司有如下的特点:

1. 对外部现实的环境反应迟钝;
2. 远离专业,迷失基本东西;
3. 对未来作轻易的假设;

4. 沾沾自喜和自满；
5. 过渡行动，思考不足；
6. 重复过去的成功，忽略改变的需要；
7. 采取短期观；
8. 只集中使股东的财富极大化。

同时研究成功与失败的样本企业并不足够，还需要进一步进行统计上的验证，看看两者的差别在统计上是否显著。换言之，要验证样本企业的差别并不是偶然的。

与上述截然不同的另一派观点是，经营管理者对企业未来的生存并没有影响。这一派的观点与近年受重视的“组织经济学”有密切的关系。诺贝尔经济学得奖人高斯的交易费用学派，便是组织经济学的滥觞。艾智仁(A. A. Alchian)是这新学科的重要一员，他认为，研究经营管理者的激励(动机)及其有关的知识，与企业的业绩没有什么相关之处。

1.1.4 艾智仁的看法

艾智仁认为，一个决策的原动机如何并不重要，最重要的是企业的实际绩效。这个学派所重视的是，环境作为一个选择机制的运行及其对企业行为及演进的作用。

艾智仁在其经典的“不确定性、演进和经济理论”这篇论

文里,采用了有限理性与不确定性两个概念,说明企业并非追求利润极大化。在不确定性的条件下,甲乙两个不同的决策可以带来同一个效果。

由于不同的决策均可以带来利润的极大化,先作企业追求利润极大化这个假设变成没有什么意义,因为我们不能解释经营管理人为什么作甲决策而不采取乙决策。他进一步表示,最重要的是从结果来了解组织行为,而不是依据管理动机。

艾智仁认为,在完全不确定的条件下,企业经理作出的决策并不能准确预测其决策的后果。他由此推论,关于管理决策的动机变得无关重要。如果这种说法属实,管理素质也不能预测哪些企业会成功,哪些会失败。

艾氏进一步说明,在某一定的或然率下,某些企业可以获得较高的盈利率。至于哪一家企业会获得较高的盈利率,则取决于机会或运气了!

如果上述艾智仁的观点(经营管理人员对企业的业绩影响极少)成立的话,那么大专院校的管理学院、顾问公司岂不是可以关门大吉?企业把诸多的精力放在改善管理技巧又岂非白费?

当然,情况并非如此。同是组织经济学科的另一要员巴尼认为,解释企业的业绩,运气和管理素质两者同样的重要。他说,大部分的企业面临两种不同类型的不确定性环境:可减

少的不确定性和“不能减少的不确定性”。前者可以透过经营管理人的努力,如对顾客、竞争者、供应商等进行资料的搜集和分析,从而把环境的不确定性减少。

哈佛大学教授波特的竞争要素分析便是由此着手。至于不能减少的不确定性,如上帝的意旨(地震等自然灾害)、意外和革命性的科技突破等,即使经营管理人员殚精竭虑亦无能为力。对于可以减少的不确定性而言,管理素质的高低则会起很大的作用,素质高的自然业绩佳,反之则差。

1.2 企业扩展的成功要素

1.2.1 引言

近年来,当谈及企业扩展时,很多香港的企业都宣称计划推行多元化路线,或分拆部分业务上市。除了香港企业外,不少国内的企业也有同样的计划。当然,企业的扩展方法绝非单单局限于多元化和分拆两方面,还包括国际化、纵向和横向整

合等。本文的目的,不是讨论企业的扩展方法,而是检讨扩展的基本概念和当中一些不可忽略的要素。

企业扩展大都是有迹可寻的,开始时,大部分企业均专注发展一项业务,或称为核心业务。当核心业务站稳阵脚后,便会寻求技术改良和扩大经营规模,来增加市场占有率和盈利,然后再进一步国际化(即拓展海外市场),以及作纵向或横向的业务扩展。例如:制衣厂发展服装零售是纵向整合,而酒楼兼营快餐则是横向整合。国际化和横向整合不仅可增加营业额,并由于大量购入材料,更可使平均成本下降。而纵向整合则强调营运上的自供自给,减少对其他企业的依赖,这可以削减交易成本和增加盈利来源。

当核心业务发展一段时间后,企业开始累积一些额外资源(如人力、资金、银行信贷额等),这些资源便可用来发展其他业务,这便是多元化发展的开始。一些企业甚至透过多元化,积累在其他行业的经验,从而转变其核心业务。

若多元化发展至某一程度,企业也会考虑让一些业务分拆出来,以增强这些业务的营运条件。还有,多元化的企业也可能放弃一些低效益的业务,以改善整体企业的账面收益。

1.2.2 回顾惨痛的扩展经验

60年代的美国,不少企业一窝蜂地采用多元化策略,进行一连串的合并和收购。这些企业相信透过原本企业的优秀管理系统和扩展的业务,可以增加盈利的机会,更可借扩大的规模来增加投资者的信心及信贷上的谈判能力,而扩散投资在增长中或具发展潜质的行业上,亦可防止企业衰老,失去活力。此外,扩展也可增加员工在事业上的发展机会。然而,这一切很多时都只是美丽的幻想,很快便被现实所否定。很多企业的盈利不仅没有增加,相反较扩展前倒退,而且新扩展的业务在营运和人事组合上的复杂程度,更令企业管理层困扰非常。

因此,在60年代大事多元化扩展的企业,在70年代纷纷出售成了负累的业务,使企业的业务组合稍为减省。至80年代,为应付科技的高速增长,企业策略家不再强调多元化,更相反地倡议企业应聚焦在核心业务上,以及放弃不必要的业务。踏入90年代,由于环境不断转变,另一个合并及收购的浪潮,看来正在美国涌现,这一浪潮的目标并非多元化,而是相关行业或同一行业的企业合并。

检讨60年代企业多元化失败的因素,大致上有三方面:

1. 过分多元化,以致企业本身原有的资源,特别是人才