

中國人民大學講話
新經濟時代之管理模式

王英偉

2002年3月13日

各位老師、各位同學：

首先，我要謝謝紀校長給我這個機會到中國人民大學來。我很高興能到中華人民共和國建立的第一所大學參觀並與各位見面、交流。這所「實事求是」、人民及社會科學權威的學府歷年來為國家培養了大量優秀人才，為國家的政治、經濟、學術、文化藝術各方面都作出貢獻。

如今中國在世界上的地位舉足輕重，經濟發展一枝獨秀，在全球經濟都在等待復甦之時，我國的國民生產總值(GDP)有7.3%的增長。普遍認為中國經濟的強勢再加上成功入世及主辦2008奧運會等有利因素的推動，前景一片光明。

然而，我們不要被這接二連三的好消息沖昏頭腦，要冷靜地思考一下，在前面等著我們的是什麼呢？我們又要怎樣面對呢？這個就是我們今天一起探討的題目「新經濟時代之管理模式」。

其實何謂新經濟呢？很多人誤以為科網經濟就是新經濟，傳統的、不用電腦也不用網絡的時代就是「舊經濟」。其實新經濟裡除了新科技，還有其他元素，而其中最重要的元素之一是新的管理概念。

一. 全球經濟一體化

中國一向集中關注發生在自己及周邊的事情，而且不大受到國際間風雲變幻的影響。剛才提到我國國民生產總值7.3%的增長便是最現成的例子。然而，當中國更全面地與世界經濟接軌，這一層保護膜將會隨之而消失，外圍因素對中國的經濟及社會影響的程度大增。所以現在要看清楚國際的經濟發展及趨勢。

「地球村」是新經濟的其中一個主要理念：可口可樂與麥當勞叔叔被中國小孩看成是生活的一部份在美國設計、亞洲生產、然後全球推銷的Nike跑鞋經營手法被爭相學效；美國911事件拖累全球股市；日本經濟衰退直接間接影響其他經濟。同時，互聯網及其他先進通訊科技將距離造成的障礙消滅，把全世界更緊密地連在一起。今年春節前，北京市場上的水產品價格不升反降，有誰知道原因？其實就是因為國際經濟衰退，日本、美國的需求減少，結果「出口轉內銷」，衝擊了國內市場。

互聯網的速度亦加快了企業發展的步伐，傳統經濟或舊經濟時代，一個企業或一個品牌的發展要幾十年甚至上百年的累積，但新經濟卻可以產生飛躍，Amazon.com 無須先打穩美國市場便可同時進軍歐、亞、澳、非市場，反而 Barnes & Noble 這 1873 年成立的行內老大哥都未能及時把握這先機。類似的大衛戰勝巨人歌利亞例子於新經濟時代並不罕見。企業發展步伐加快，表示產品由設計至生產及面市的時間亦相應地加快，產品生命周期縮短了，公司便要不斷推出新產品、新賣點來刺激購買慾，爭取銷量。現時手機面世三個月便已開始降價，新款式層出不窮。電腦產品、電子和數碼照相機等產品亦如是。

二. 供應鏈競爭模式

如此短促的產品周期，企業的成功有賴於一條能對市場變化作出迅速反應的供應鏈(Supply Chain)。而現時一般企業都會外判一些自己沒有優勢的生產工序，以減低成本或提高質量。再加上一站式服務及策略式結盟(Strategic Alliances)合作模式的日趨普遍，都令到供應鏈的範圍擴闊至企業群組。故此，提高供應鏈的效率、縮短產品投入市場時間(Time-To-Market)，其實是整合由顧客到提供售後服務的多個企業組織，打通各企業間的溝通，務求令顧客的要求能無阻地達到每一環節及合力滿足需要。

所以，新經濟裡的競爭模式已不限於企業與企業之間，而是供應鏈群組與群組的較量。如此一來，與各單位的關係管理及資訊管理都成為重要元素。

新經濟裡機會不斷出現，關鍵在於創意、眼光及靈活性。在競爭劇烈而步伐如此急速的新經濟裡，企業的管理模式已摒棄了「中央集權」(Centralisation)，而採取靈活性較大而又多元化的「地方分權」式架構(Decentralised structure)，例如區域主管兼任產品經理。而架構亦已簡約為原則，可以只有三層便不會出現第四層，如此一來，員工都是多重技能以應付多重職責，這可提高行政效率的同時更能針對市場需要。[Examples]

這樣看來，中國的國企改革是刻不容緩，而入世成功使這需要更殷切。

三. 資訊賦予顧客權力，離開產品主導型經濟

其實互聯網及環球資訊網最重大的貢獻是令資訊更加發達，讓買家更快更容易得到所需的資料。在舊經濟裡，買家只有不全面的資料，交涉權力(bargaining power)較弱，造成產品主導型經濟。利用資訊高速公路(Information Superhighway)，消費者可掌握更充份的市場及產品資料，作出詳盡的比較及分析，顧客因而有較強的交涉權，產生了顧客主導型經濟(Customer-driven)。

既然買家對市場的認識加深，對產品及服務的要求亦自然地提高，他們要求高品質、價錢相宜、及有多種選擇的產品及服務。當年亨利·福特 Henry Ford 被問到風靡一時的 Model-T 會否有

其他顏色時說「你可以有任何顏色，只要它是黑色」，在新經濟裡肯定行不通的了。從前是先有產品，再將產品推銷到市場，這是「推動市場學」Push Marketing。這往往造成產品其實並不切合市場需要，雖然這些產品是研究和開發部門(R&D)的得意傑作。新經濟採取「拉動市場學」Pull Marketing，先要研究清楚買家的需要，再根據這些要求提供產品。歐萊雅 L'Oréal 的產品由產品本身到包裝到廣告設計，都是由市場研究開始，清楚肯定顧客的要求，才作決定。[例子：RHXC。]

中國對於資訊的管制不多不少影響到互聯網及環球資訊網在國內的發展，但當與國際接觸面擴大，資訊更容易得到時，不久的將來，中國亦會隨著這大方向發展。

四. 市場競爭激烈，智識管理成爲重要一環

新經濟裡的競爭是前所未有的激烈，企業要提高競爭力、滿足顧客要求，定要不斷提高效率、降低成本、改善質素。生產線、辦公室自動化已帶來一次的躍升，要從這水平有再一次躍跳式的改善，便要倚賴與供應商及顧客建立長期、良好關係。物流管理或稱供應鏈管理(Supply Chain management)、客戶關係管理(Customer Relationship Management)等管理概念的重點都是建立優質穩定的關係，透過互助合作的形式，不斷減低成本、提高質素，以求達到雙贏局面。管理人員必讀的 TQM 全面優質管理、GE 通用電器的 Six Sigma 等都是鼓吹在已經是高品質、低成本的流程裡尋找可改善空間。

知識型經濟亦是新經濟時代常有聽聞的稱謂，當經濟及社會越進步，競爭不再停留於只是「價廉物美」的層面，已升級到對市場的了解、對科技的掌握、對走勢預測的準確等等。這些知識(knowledge)是每一企業的最重要資產，因為這資產對得失成敗有決定性的作用。故此，新經濟裡的企業對知識管理趨之若鶩，更設立 CIO, CKO 等職位以確保公司寶貴的資訊及知識得到妥善管理及保存。

剛才提到供應鏈裡有客戶，有供應商，有合作伙伴，但亦有化身爲短期性合作伙伴的競爭對手。所以，把訊息廣傳到鏈裡每一環節的同時，要設立一個妥善管理資訊的制度，以防太多資料落入競爭對手手中。一方面企業費利思量，把資訊整理、收集並賦予員工存取權，務求令訊息最快最準確地達到每一層面，容許員工甚至企業之間互相學習、分享知識的理想境界。所以，資訊管理、知識管理近年大行其道，而日新月異的資訊科技，如 VPN、視像會議、人工智能等等更加快了這方面的發展。另一方面，卻要妥善管理資訊的流向，認清分享資訊的對象，避免不必要的交流。其中的收放自如，有賴一個完備又靈活的資訊管理系統。這當中的平衡點不易達到，但卻必須達到。

五. 人財、人才

人才是知識型經濟的其中一個重要組成部份，每個僱員要收集、分析及判斷各種市場資訊，以靈活創新的產品或服務去滿足顧客的需求。故此，人力資源管理及知識管理在新經濟裡成爲重

要的成功因素(Critical success factor)。香港嶺南大學校長陳坤耀形容『在知識型經濟中，知識和技能不斷革新，人才最重要是具備不斷學習和適應的能力』。現時，香港很流行「資源增值」一詞，其實就是要員工從單技能提升到多重技能，以滿足新的作業流程及模式的要求。

如何留住人才，變「才」為「財」，是各企業最高管理層頭等關注的大事。通常，企業內存在 4 種人：

- i) **人財** - 給企業帶來財富，有創意、靈活及能將知識轉化為能滿足顧客需求的生產要素。通常佔企業的 20%，但為企業帶來了 80%的財富；
- ii) **人才** - 是博士、碩士或專業人士，有很強的能力及知識，但還未能靈活運用、把知識轉化成生產要素，還有待經驗的累積及知識的實習；
- iii) **人在** - 指那些每天都來上班，但並未創造什麼財富，只是混混日子，求個兩餐溫飽，基本上無所事事，無所作爲；
- iv) **人災** - 為企業帶來災難。

經濟蓬勃發展時，企業都求才若渴。一般來說，應徵者(可以是「人才」或「人在»)只要體格健全，智力正常，符合學識要求便能手到拿來，找工作不費吹灰之力。「跳槽」是升職加薪的捷徑，每周末的徵聘廣告跟歷史書一樣的厚。這種「工找人」的現象在 97 金融風暴前兩三年的香港極為普遍。

面對衰退，很多企業感到無奈，員工感到委屈。就是「人才」也很難找到工作。但是，無論經濟形勢好壞，優秀員工始終是企業長遠發展的依托。事實上，景氣的起伏是暫時的，但人力資本的累積卻是長遠的，因為在知識經濟時代，人才是企業最重要的資產。故新經濟時代的一個挑戰是如何招攬「人財」，把「人才」培訓、提升成「人財」，去掉「人災」，再篩選「人在」，把他們增值或淘汰。

企業實行員工持股計劃(Ownership Scheme)其實就是要吸引並留住人才，同時令員工事事以股東利益為出發點，提升決策的質素。聯想控股集團于年前推出了員工持股方案，以求吸引更多的優秀人才加入這個行業。聯想執行董事馬雪征認為這個方案對吸引人才加盟很有幫助。瑞安也實行了類似的計劃多年，我可以老實地告訴你，這種計劃所產生的效應。[Your own experience]

在人大第五次會議上，國務院朱鎔基總理提到要實施人才政策，培養高科技、國際金融、財會貿易、法律和現代管理人員，可見國內對這些瞭解國際經濟規則的人才多麼需要。他也提出要制定吸引海外高級人才政策、鼓勵留學人員回國創業，以應付中國加入世貿組織及全球經濟一體化的挑戰。聽說在國內形成了一個新的群體，「海龜（歸）派」，就是指那些留學歸來尋求發展

的人才。

正如國家要培養本地人才，企業除了從外面招聘和留住人才，亦需要建立持續培訓人才的機制、提供將知識應用的機會，讓人才得到成長。這可使他們充分發揮自己才能，又把「人在」甚至「人災」提升，做到全民皆兵的境地。這就是我們常說的企業培訓，這一點，瑞安集團三十年來的做法和我過往的一些經驗，可以與大家分享，而這正是瑞安集團其中一項大的日常投資。曾聽過一句很有說服力的話：「有戰略眼光的企業家，不一定直接過問培訓，但重視培訓的一定是有戰略眼光的企業家」。事實上，瑞安證明了它在人才培訓的投資，是長線而高回報的。

[Examples]

上述的四種人，不僅只存在於企業，政府中也大不乏人，根據我多年在政府工作和企業管理的經驗，建議可採取以下策略：

- i) 廣開門路，廣納賢才，不惜一切代價留住「人財」，把他們與企業「捆綁」在一起；
- ii) 對於「人才」，要提供一個成長環境，讓他們充分發揮，爭取成為「人財」；
- iii) 對於第三種人，要靠制度來約束，來管理，讓他們盡可能地發揮作用；
- iv) 對於「人災」，就像對待身體的毒瘤一樣，盡快將其切除。

[例子]

員工能否「自我增值」、願不願意「自我增值」是現代企業成功的一大要素。我 99 年在北京大學的演講《市場經濟下的人才與發展》也曾探討過的人才的自我經營及挑戰自我，當中提到自我培養和塑造、不安於現狀、敢於挑戰自己是成功者的重要素質。[Example]

新經濟要求員工要有企業家精神，雖然這辭匯並不是知識型經濟或新經濟獨有，但在工業型經濟裡企業家精神是對創業者、企業家的素質要求，員工只要有效率及妥善地完成指令，已有資格獲頒「最佳員工獎」。但新經濟要求員工要有不斷創新求變的精神，以公司的利益為出發點，正如剛才所說，員工持股計劃便是其中的一個板斧。

同樣地，新經濟對領導者的要求也相對地提高了，工業經濟時代領導人能達到定額目標就是稱職，超額完成就是出色。但新經濟裡的出色領導人要懂得尋找可持續發展的方向、發掘人才、激發員工潛能。而由於企業面對的環境不斷改變、挑戰層出不窮，領導者不再有既定法則可循，需要絞盡腦汁、以創新意念解決。聽說愛因斯坦的一位學生拿到試卷時對他說：「教授，考卷跟去年的完全一樣呀。」愛因斯坦答道：「是的，但今年的答案不同了。」所以集體研討 (Brainstorming)、側面思考 (lateral thinking) 等方法廣為管理人員應用，試圖集合整體的創意，用不

同角度去思索、尋找新天地、新空間。

六. 知識產權對經濟發展的影響

這裡我聯想到知識產權的問題。聽說北京大學有一個教授在自己的專業著作中大段抄襲了國外同行的研究成果，真是非常令人痛心。如果在中國最高級的知識學府中，知識產權都不能得到尊重，那麼中國的科研怎麼發展？誰敢發展？當然，我今天講的話你們可以隨便引用，我口頭給你們授權。

知識產權問題在中國開始受關注，但仍未得到應有的尊重，我希望藉此機會跟人民大學的同學們順帶一提知識產權對經濟發展的影響。知識產權法其實是不斷創新、改善的背後推動力。試想像蓋茨在寫成微軟程式後，其他軟件公司能任意抄襲並推出市場，蓋茨對這項知識的專有權利並無任何法律保障，繼續改善這產品的動力便全數落在「造福人類」上，經濟得益或甚至死後留芳都不能起作用。[Examples of 電影、書、音樂等] 版權費其實就是保障研究者的基本回報，籍以推動社會進步及改善。我希望中國的新一代一人大的同學們，作為知識份子，你們會同心合力建立一個理想的環境，讓努力的結果得到應有的回報，締造一個更先進完美的國家。

七. 總結

香港正在轉型至新經濟、知識型經濟，面對的困難，因轉型而帶來的社會和經濟問題非常多，香港經濟有如臨盆在即的孕婦，痛楚陣陣，然而當嬰孩呱呱落地之後，我們會發覺一切的痛苦都是值得的。一些人認為美國經濟能在近年持續發展，穩步上揚，是由於美國已成功由工業經濟轉型至知識型經濟，而日本經濟的一蹶不振，則歸咎於日本並沒有推動經濟轉型以配合發展。中國在經濟發展之際便已處身在這新經濟時代，實屬幸事，只要發展方向跟這大方向一致就是了。

最後，我想延用幾句古言總結一下我個人的管理心得：

- 天下之事，不難於立法，而難於法之必行；不難於聽言，而難於言之必效。（管理者要嚴行法規）
- 天下之事，聞者不如見者知之為詳，見者不如居者知之為盡。（中外各有其優勢，要在合作中發揮各自的優勢）
- 賢才多由時勢出，中華何地無人杰！

我期待著看到中國企業今後的輝煌發展。