

管理得宜 無懼風浪

MANAGING AGAINST THE WIND

當前的金融海嘯促使企業高層反省
並就操守、問責和可持續發展各方面
找到新的策略焦點和新的工作重心

**Executive Reflections on How the Financial Crisis
Has Forced a Renewed Focus on Discipline,
Accountability, and Sustainability**

徐敏顧問公司 徐 敏
光輝國際(香港) 徐佩恩
合著

Produced by:
Mina Hsu, Mina Hsu Consulting
Andrew Tsui, Korn/Ferry International (HK)

目標

全世界的企業管理層和行政人員都已經作出了種種應變措施，務求開創一個新的局面。因為，大家目前面對的金融危機，是接近80年來最嚴峻的環球經濟衰退，在短短數月之內，許多人都經歷了從巔峰下滑到谷底的可怕感覺，企業的繁榮景氣亦已變成艱難歲月。**我們認為這段充滿挑戰性的過渡期已帶來了啟示：「管理得宜，無懼風浪」。**

有關這次經濟不景氣的種種報導和評論，都不知耗掉了多少報刊的油墨，也佔據著數之不盡的網頁。許多分析家不但探討了今次金融危機的來龍去脈和產生機制，還分析了不同市場和行業受到的各項影響。

我們製作這份白皮書的目標是相當務實的：我們作為世界上眾多卓越公司和成功行政要員的伙伴，**自然十分希望深入了解他們如何抵禦這場風暴；他們從中學到了什麼？而且對他們管理業務的取向有何影響？**

方法

我們的研究以「管理得宜，無懼風浪」為題，打從開始就銳意以深度著眼，並非廣度。因此，為免收集得來的回應和資料只是流於表面，我們沒有向專注於亞洲市場的企管人員進行大規模的問卷調查，取而代之的是邀請了一些區內著名公司的高層接受我們的深度訪問。

結果我們進行了一系列深入的討論，真正獲益良多。若非採用這種方法，被訪者的真知卓見很可能會錯失了。事實上，各位接受我們訪問的行政才俊都十分熱心相助。我們希望藉此機會向所有被訪者致謝，感激他們撥冗與我們交流，分享他們的理念和意見。

還有一點是十分重要的，就是我們選定邀請對象時，已特別考慮到被訪人士的行業或職能，務求我們的調研範圍涵蓋更廣。結果，我們有機會與多個行業的領袖面談，包括金融服務、廣告 / 傳訊、奢侈品、化粧品、零售、公用事業、地產及建築等。此外，我們亦專門選擇與多位負責集團公司營運的行政人員交流，因為他們需要負責或最少要知道集團旗下不同產品類別的各個品牌和目標顧客群組。例如在消費者產品方面，我們訪問了專營名牌奢侈品的公司，如歷峰(Richemont)和雅詩蘭黛(Estée Lauder)，同時也有牛奶公司，因其擁有面向消費大眾的零售品牌(如萬寧和惠康超市)。

以下詳列了賞光參與我們這個計劃的企業行政人員名單(按姓氏的英文字母順序排列)：

包立賢先生(Mr. Andrew Brandler) 中電控股有限公司 集團總裁及首席執行官	Mr. Tim Isaac 奧美集團 亞太區董事長	彭耀佳先生(Mr. Y.K. Pang) 香港置地集團公司 總裁
Mr. Paul Heath 奧美集團 亞太區首席執行長	梁高美懿女士(Ms. Margaret Leung) 恒生銀行有限公司 副董事長兼行政總裁	Mr. Barry Stowe 英國保誠集團 亞洲區執行總裁
何安誠先生(Mr. Thomas Ho) 金門建築有限公司 總裁	李國法先生(Mr. Alain Li) 歷峯亞太有限公司 亞太區行政總裁	文博亞先生(Mr. Fabrice Weber) 雅詩蘭黛集團 亞太區總裁
洪丕正先生(Mr. Benjamin Hung) 渣打銀行(香港)有限公司 執行董事及行政總裁	麥瑞琮女士(Ms. Caroline Mak) 牛奶公司集團 特項零售業務董事	Mr. Tony Wilkey 英國保誠集團執行總裁 亞洲區保險業務

所有訪問是在2009年5月底至7月中進行的。

調查結果

正如前面所述，我們與參與是次調查的企管人員所進行的對話，是既深入又廣泛的。我們的被訪者不單樂於回答每一條標準問題(請參閱附件)，很多時候還會提出自己的想法或加上其他意見。

結果，我們收穫甚豐，匯集了許多「原材料」，我們加以分析和提煉之後，現將有關的「發現」歸納成以下三個方面：

甲、 各種主要絕緣體 / 強項和優勢

在危機之中促成過人表現的因素有哪些？

乙、 所上的課

如果早知有今次的危機出現，該當採取哪些措施呢？

事到如今要繼續向前邁進，又先要做些什麼？

丙、 危機的終極影響

如果有些東西已經永遠改變、不可挽回，那是什麼呢？

甲、各種主要絕緣體/強項和優勢

在危機之中促成過人表現的因素有哪些？

我們特為這次研究而甄選的公司，都能夠通過其目標成效評估，在目前的經濟危機當中安然過度。當然，這些公司都有受到一定的影響，不少還在某些領域中出現了嚴重的倒退。不過，他們依然表現優異，大大超越了許多對手——甚至是所有的對手。

我們設計了幾個問題，都是想找出這種相對「成功」背後的原因。結果很有趣，但也許並不出奇，就是出現了兩個非常清晰卻又互相矛盾的意見：一方面，幾位企業管理高層都認為**要歸功於過去數年的積極投資**——包括在各個市場、產品、分銷和人事方面的投資，如今成為了不景氣的主要絕緣體。另一方面，有許多行政人員都指出：**極其保守並以現金為主的營業哲學**，是幫助他們抵禦風暴的主要因素。

積極的投資

雅詩蘭黛亞太區總裁文博亞先生(Mr. Fabrice Weber)正是其中一位同意這策略的企管高層，他指出近幾年的穩健投資是其公司現在看來一切安好的主因。他說雅詩蘭黛的亞太區業務一直持續把利潤盈餘再投資於區內各個主要的增長中市場，而不是讓資金流去世界上其他地方。**文博亞先生認為要多得過往的投資，致令雅詩蘭黛的品牌如今已穩佔一席位，並可以從較弱的對手贏得市場份額了。**他這樣說：「我們整個行業的走勢都相當不錯。」他認為即使環球市場正經歷嚴重的衰退，但護膚品和化粧品市場依然相對地健壯(特別是女士們認為護膚品是必需品，再不是奢侈品了。)不過，並非所有同業都同樣定位得宜，能夠從行業的復原能力中得益的，皆因這些公司在過去數年的投資不足或不善。文博亞先生說：「基本上，我們現時的工作進度比市場速度快一倍，因此我們正在市場份額上節節得勝，在中國、香港及南韓的增長勢如破竹，台灣市場也令我們很滿意。」

金門建築總裁何安誠先生也指出他們在過去幾年所作出的投資，確是重要的業績倒退保護罩。他認為亞洲的建築業多年來都奉行一套有偏向性的生意模式——只會採用同一個標準來選擇承建商，就是任何項目都是價低者得。由於許多「最低奪標價」的項目實在出現了明顯的品質缺失，終於激發業界作出全面的檢討，促使同業改變做法，現時已普遍採用新的甄選承建商標準了，即是著重專門技術、優質材料及其他重要事項的考慮。何先生表示：「金門建築所作的重要投資，正是提早集中發展上述各項條件，可能比我們的競爭對手快了幾步。」他繼續說：「我很高興看到過去幾年我們都能夠贏得大型項目的合約，全部都不是因為報價最低，而是憑藉我們的真正價值奪標的。亦因如此，即使遇上今次的金融海嘯，我們的業績仍然有增長。」

除了文博亞先生和何安誠先生之外，其他大部份的被訪者都指出：如果企業本身強健，艱難時期反而可以帶來贏取市場份額的機會。例如中電控股集團總裁包立賢先生(Mr. Andrew Brandler)也這樣說：「管理完善的公司不但可以在逆境中生存.....，事實上，他們都能夠擴大其市場份額，從而有實際的得益。」

保守的價值觀

歷峰集團亞太區行政總裁李國法先生的看法，跟「積極投資」的理論有所不同。該集團旗下不乏世界上最著名的品牌，包括卡地亞(Cartier)、登喜路(Dunhill)、梵克雅寶(Van Cleef & Arpels)、萬寶龍(Montblanc)及上海灘(Shanghai Tang)等。李先生認為穩健的投資才是長遠致勝之道。該公司早在2008年初已削減各項開支，這是歷峰集團能夠在經濟下滑時仍然進展良好的原因之一。他說：「我們的董事局同寅，特別是我們的行政總裁，當時都真的感覺到一場金融危機或者類似的危機正在逼近，因此我們在2008年4月起將僱員人數凍結，暫停增聘人手了。」他補充說：「**歷峰一直都十分小心翼翼，也非常關注獲取現金和各項固定成本等方面.....所以較為保守並著重利潤。**」

英國保誠集團亞洲區保險業務執行總裁 Tony Wilkey 先生也表明：本質上審慎的取向，是其公司保持優勢的原因之一，特別是對比其他金融服務機構的現況而言。 **Tony Wilkey 先生說：「我們在財務方面作風謹慎，我想：也許是我們坐享160年歷史的英式傳統依然具有很大的影響力吧。」**他繼續說：「我們是一家保險公司，我們專注的，正是要為我們的客戶提供保障並訂定安全的財務計劃，我們絕非一張用來交換拖欠信貸的櫃檯.....，我們不會染指其他夾雜產品.....，我們只是專心經營自己的業務。」

香港置地集團總裁彭耀佳先生也有同感，而長期秉持保守的價值觀，亦是香港置地和許多其他怡和集團屬下機構得以安度危機的主要因素。他說：「**事實上，我們的做法就好比用最低檔開動大貨車。我們傾向在保守的基礎上管理我們的財政.....，怡和集團向來如此，也許是具有蘇格蘭的傳統之故。**」

長遠的焦點

不論我們的受訪者看重哪一策略，認為其公司處變不驚的關鍵，是在於積極的投資還是保守的價值觀，他們全部都同意一點：**在危機出現的時候保有一個遠見是很重要的。**所有被訪者都表示他們的公司一直堅持執行海嘯之前已落實的業務策略，大方向上並沒有急劇的轉變。

舉例來說，恒生銀行副董事長兼行政總裁梁高美懿女士表示，她們的團隊依然繼續積極謀求在中國擴展業務，跟海嘯發生之前並沒有兩樣。她說：「世界正瞬息萬變，您可以原地踏步嗎？代價太大了。」梁女士也指出恒生堅持「關係銀行服務」(relationship banking)的承諾，正是履行其海嘯前策略的明証。她說：「我們不會因為一位顧客有麻類就撤退的，我們會協助他們解決問題，這樣，他們將來仍會繼續選用我們的銀行服務。我們會繼續把眼光放在長遠處。」

牛奶公司集團特項零售業務董事麥瑞琮女士也有類同的看法，她說：「我們的集團行政總裁Mr. Michael Kok在2007年4月接任之後，我們就奉行一個「10點策略」，我們一直都有定期檢討這10個重點，但至今依然十分有效，所以我們相信繼續遵行便會繼續得益。」

在乎執行

我們的受訪者還對持續的出色表現提出了另一個解釋。英國保誠集團亞洲區保險業務執行總裁 Tony Wilkey 先生稱之為「雷厲風行」。他解釋說：保誠集團亞洲總部在每個市場的每個業務都有一個「儀表板」，以反映該營運地點的各個「重要增長驅動器」，好讓他和他的團隊每星期與當地的總裁檢視這些數據。

他說：「這不是哈佛商學院的個案研究，而是成功階梯的基礎建設，尤其在此等充滿挑戰性的動盪時刻。這種對實際執行的專注，有人稱之為微觀管理，可讓我們顯示所有的業務一週比一週改進，一月比一月增長。」

乙、上了什麼課 / 學到了什麼

如果早知有今次的危機出現，該當採取哪些措施呢？
事到如今要繼續向前邁進，又先要做些什麼？

自從今次經濟危機爆發以來您學到了什麼？當我們向受訪者提出這條問題時，他們的反應都十分熱烈。有趣的是，他們大部份的高見**都是與人事管理有關的**。

員工溝通很重要

奧美集團亞太區首席執行長Tim Isaac先生指出，在各項與人事管理相關的要點之中，員工溝通尤其重要，同時也別具挑戰性——皆因大家都身處危機之中。他說：「我感到遺憾，跟他們一樣，只是因為未能更成功地讓我們公司全體員工明瞭時移勢易了，他們現在需要跳另一款舞步了。」

渣打銀行(香港)執行董事及行政總裁洪丕正先生也同意在這人人自危的時刻，員工溝通突顯了其重要功能。他說：「您必須給員工提供一個透視角度去判斷當前的形勢，特別是年輕一代，他們從未見過這麼大的風浪.....。您要引導他們，讓他們知道來龍去脈，給予他們逆境自強的勇氣。**整個溝通過程都是非常、非常重要的，而且永遠都有繼續改善的空間。**」

Tim Isaac先生和洪丕正先生兩人都有提及在充滿挑戰性的時期，**領導人需要在同理心和強勢管治之間取得微妙的平衡**，小心處理。Tim Isaac先生說：「大家都習慣了看見上司和管理層帶著微笑團團轉，還聲稱事事順利的。不過，這樣只會令到員工好像要依賴別人的小孩子一樣，因此必須達致一種平衡，一方面可以分擔彼此的驚慌和憂慮，但仍然顯現信心和樂觀態度。這正是優秀領導人需要具備的。」

洪丕正先生也有類似的見解：「員工需要知道管理層是意識到他們正在經歷和面對什麼的.....，但與此同時，如果您只顧發揮同理心，就連自己也會迷失了.....。您必須將自己抽離，必須提升自己 and 確實地指出方向，您要給予大家信心和提供真正的指引。」

英國保誠集團亞洲區執行總裁Barry Stowe先生也指出了員工溝通的重要性，並需要同時顯示出領導層的透明度和信心。他說：「我認為在艱難時期，領導才能的重要元素之一就是溝通.....，要確保公司的每一個人都知道大家都正在努力做好，特別是在一些直接的競爭對手也不好過的環境中，員工需要得到確認——他自己是在一家享負盛名及運作良好的成功企業裡工作，是當中的一份子，有充份的理由引以自豪。所以我們舉行了多次員工大會，皆著重分享大量有關我們業務表現的訊息，而這些訊息和資料是可以帶動信心的。」

耐力的價值

當我們請受訪者反思得到什麼教訓時，多位企管人員都立刻把焦點放在人才管理的題目上。並無例外，也毫不意外——每一位受訪者都在某程度上認同：人才是他們最寶貴的資產。例如，渣打銀行的洪丕正先生就這樣說：「銀行業務不算什麼，只在乎人。」

雅詩蘭黛集團亞太區總裁文博亞先生亦指其「團隊動態」可被形容為「特別協調」，「是一種令人驚喜的資產，較我們大部份的對手都優勝。」

人才因素顯然十分重要，然而，如果早知有金融海嘯，企業都可能有不同的做法。牛奶公司的麥女士說：「如果有早知，我就會為公司多請一些經歷過亞洲金融風暴的經理.....當時也有好一段艱難歲月，他們都熬過.....。就好比怒海裡的一條船，由閱歷廣博的人來掌舵，總是有幫助的。」

英國保誠集團亞洲區保險業務執行總裁 Tony Wilkey 先生也有同感：「在經濟繁榮的時候，一切都順風順水，眾多的策略都不過是多扯起幾張帆罷了。如今風向已轉，迎頭刮起了凶猛的狂風，習慣了天朗氣清的水手可要折騰了。現在您需要的是有毅力和耐力的人。現在您可以看到誰人真正出色了。」

香港置地集團公司總裁彭耀佳先生亦認同：逆境之中，對具備刻苦頑強素質的人才需求殷切。他說：「在這個環境裡，您需要皮厚耐磨的人。您要厚著臉皮出去說服別人給您生意；您需要厚著臉皮不斷要求供應商降低成本價格。如果您的皮夠厚，就會耐磨；當您有耐力，就可能恰好抓著蟲兒了。」

當我們問到受訪者這些教訓怎樣影響他們的招聘實務時，大部份企管高層都表示他們現在傾向較少聘用行外人出任高級職位了。保誠的Wilkey先生說：「這真的十分在乎個人意志和表現的，也視乎他們來自哪種行業，但如果本來是賣早餐粟米片的，要轉行推銷計算精密的金融產品就真的比較困難了，更何況在一個高度規管、卻又不斷轉變的環境之中？」

渣打銀行洪先生的意見亦一致：「不按牌理出牌有時亦會贏的。行外人就好比一個『手榴彈』，可以在人們變得太僵化的時候帶來一些震撼和刺激。不過好像今次的經濟不景氣，我認為用人要更加謹慎了。如果可能的話，我會挑選那些富有幹勁的行內老兵。」

中電控股的包立賢先生也支持這個觀點，不過他強調必須緊記：大部份高層行政人員的主要職能就是團隊管理，這是很重要的。他說：「因此，我不認為唯有在同一行業『成長』的人，方可勝任高級行政人員的，這方面並無絕對需要.....，最重要的反而是他們是否對行業有深入透徹的了解，而且早早抓好業務的動力之源，從而有能力辨識、聘請和帶領一個一流的團隊。」

需要保護——和擴展 ——培訓及發展計劃

就「學到了什麼」問題，受訪者都贊同的人才管理之道包括：1) 員工溝通 2)「耐力」是特別可貴的特質；除此之外，還有 3)培訓和發展計劃的重要性。顯然，這一個教訓跟受訪者表示忠於海嘯爆發前的優先次序和策略之說法，是非常一致的。

牛奶公司的麥女士表示：「當歲月變得艱難了，按一定比例減少培訓是輕而易舉的減省成本方法，但我們一直抗拒這樣做。牛奶公司一向精於成本管理，而且我們相信削減其他開支才是更明智的做法，例如旅費。事實上，我們在旅費方面也從不浪費的，但節流措施總不能危及戰略性的管理實務，包括人才發展。」

雅詩蘭黛的文博亞先生十分同意人才培訓和發展的重要性，他說：「在招聘崗位當中，我把亞太區學習與人才發展主管放在第一位。」事實上，其公司位於紐約的總部已提供了優良的資源，但他認為應該加以考慮「亞洲特色和文化差異」，所以必須增設這職位。

奧美集團的Isaac先生也提到培訓是一個非常重要的領域，在這充滿挑戰性的時刻，難免要作出改變，但必須保留，只是形式上更加靈活。他說：「我們向以人才培訓享負盛名，可能依然出名……，但現在，我們不再堅持要受訓者環遊世界三次才完成培訓了，我們可以發揮想像力，實行虛擬培訓，例如，受訓者先在網頁上收看入門講座，然後由本地團隊合作跟進，當作一個項目來完成。」

品牌需要「奔走相告」了

我們的受訪者除了提出與人事管理相關的教訓之外，當中幾位還討論過金融海嘯怎樣影響他們對品牌的觀點。

一般的認知是這樣的：一個強大的品牌可以變成一項巨大的資產。他們認為艱難時期會啟動一個所謂「品質之旅」。一個著名的、備受推崇的品牌顯然是一個強勁的工具，能夠吸引和安慰易受驚恐的顧客、商業伙伴、員工和股東。有趣的是，這個對強大品牌別具力量的持續信念，不但出現在討論消費者產品的過程中，還出現在建築行業的討論中，通常這個行業好像對品牌建立的投放力度較少似的。以奢侈品為主導的歷峰集團正是名牌夢工場，其亞太區行政總裁李國法先生說：「在我們的業務裡，品牌有極大的影響力，特別是在亞洲。」而金門建築總裁何安誠先生也這樣說：「如果過去10年我們沒有做好建立品牌的工作，我們就不會爭得今日的有利市場位置了。」

然而，值得注意的是，我們的受訪者也指出：「致力打造一個強大的品牌是必要的，但是並不足夠的。」保誠的 Wilkey 先生這樣解釋：「我認為每一個人——消費者、員工、伙伴經銷商、投資者等等，在過去都會信任未來的，但經此一役之後，他們對將來的信任削弱了。許多人已損失了大量金錢，有些個案就是栽在名牌大機構手裡。因此，我認為，世界各地人們的生活都趨向勤奮刻苦了……，人們會提出更多的問題……；他們真的想看看您的資產負債表……；他們作出購買決定之前，真的會測試一下。」

丙、危機的終極影響

如果有些東西已經永遠改變、不可挽回，那是什麼呢？

危機，尤其是真正的危機，都會留下永不磨滅的印記。例如針對美國的9/11恐怖襲擊就改變了全球機場的保安措施，也對私營和公共部門的許多處事方法造成了深遠的影響。在問及我們的受訪者這場金融海嘯會留下什麼永久影響時，我們發現大家都有一致的共識：**幾乎每一位行政人員都期望把策略焦點重新放在操守、問責和可持續發展等傳統美德之上。然而，也有部分受訪者對今次金融海嘯會造成任何長遠的影響表示質疑。**

操守、問責和可持續發展等風尚的回歸

我們許多受訪者都表示預期金融海嘯後會出現一個永久改變的領域——毫不奇怪，就是**風險管理實務**了。許多發言者指出：即使早已設有非常完善風險管理功能的公司，現在都正在認真地研究並尋求更臻完善的方法。正如中電控股的包立賢先生所說：「在這次危機之前，亞洲出現了一段相當長的好日子——股市上升、利率相對較低、貨幣波動不大、商品價格穩定等等，讓大家都鬆懈下來了.....我們都開始認定、甚至依賴相當穩定的市況。但事實是——您絕對不可迴避難題.....，您應該不斷提出和解決那些假設性問題——『如果這樣會如何？』而且切忌只當作例行公事，必須真正深入探究。」

奧美集團亞洲區首席執行長Paul Heath先生也肯定了風險管理的重要性正與日俱增，並指出在他的行業之中，機構對新業務管道正施行更積極的管理。Heath先生說：「在經濟低迷的時候，您需要建立更強、更好的業務管道，跟您對自己的定位一樣——信實如一。」

Heath先生還表示：**操守和問責在戰略規劃的過程中越來越重要了**。他說：「在經濟衰退的時候，您將學會作出選擇的重要性。可能我們會認為自己以前一直都有作出選擇，其實當時我們基本上是隨心所欲的；經濟興旺的時候可以容許我們這樣做.....。但是，當您再也不能隨意朝任何一個方向發展時，您便需要嚴格秉持真正的操守了.....。您的理據要建基於商業原則，而不是按著感覺走——『覺得對就是對』.....；從而切實地提升問責性。」

與操守和問責一樣，可持續發展同樣是大多數受訪者都有提及的重點。例如，渣打銀行(香港)的洪先生表示：「在過去，沒有人會告訴我——我的目標是要在交棒給繼任者的時候，機構的業務要比我接棒時更好。通常大企業的獎勵機制都是非常短視的，已經不再專注於培訓和可持續發展了。然而，這才是必須重新注入機構靜脈的要素.....。有時，危機的出現能夠提醒和促使我們正視和做好這個方面。」

奧美集團的Isaac先生也看重可持續發展這個問題。他引述1987年的電影《華爾街》對白：「您將會在很久的以後才會再次聽到『貪婪就是好』了。」他還告訴我們一個鮮明的對比：在過去的幾十年裡，人們一直側重於追求增長，我們現在正迎來一個新的風潮，就是商業的可持續發展。Isaac先生說：「在可持續發展的重要性越來越受到認許的時候，其影響也會更為廣泛——在我們的個人生活、我們的家庭生活，以至我們的社區裡。」

有趣的是，問責和可持續發展這些議題不僅出現在管理哲學的討論上，也同時出現在吸引和激勵高素質員工的實務上。金門建築的何安誠先生說：「一個好僱主對『畢業生』的概念似乎已出現了變化。越來越多公司把重點放在可持續發展和企業社會責任的實務之上了。」

在經濟衰退的時候，求職者和僱員的供應多了，但他們竟然在選擇僱主時更加挑剔。渣打銀行(香港)的洪先生也察覺到這個反常的現象，他說：「有次我跟一批新員工一起吃早餐。我問他們：『您為什麼選擇在渣打工作？』教我吃驚的是，在座的三份之一新人這樣回答我：『那是因為我相信您們銀行做的社會公益。』10年前根本沒有人會提到這一點，大家只會關心哪個僱主給的薪金和福利最高，或者哪家公司的晉升前途最好。」

另一種觀點

如前所述，雖然我們的受訪者有「廣泛的共識」，認為目前的金融危機將帶來更謹慎的營商態度，但我們也聽到了不同的意見，包括雅詩蘭黛的文博亞先生、恒生銀行的梁高美懿女士和香港置地集團的彭耀佳先生等企管高層，**他們都認為當前的金融危機將會過去，而且不會造成永久的變化。**

文先生說：「很明顯，過去世界各地的運作方式都出現了本質上的錯誤，所以我認為是會出現一些永久變化的.....，但我其實並不相信有一條適用的學習曲線。人們往往需要一些巨大的、戲劇性的衝擊才會帶來真正的變化。當然，肯定有人已受到影響——而且是非常、非常糟糕的影響，不過，我不知道這是否足以真正改變接下來的事情。」

梁女士也有類同的見解：「不幸的是我們看到了一些極端貪婪的例子。」她質疑任何目前在改變規管制度上的研究和措施，是否能夠有效遏止未來出現類似的貪婪情況。「現在，人們對風險投資的胃口當然是減低了，但大家的記憶是很短暫的——都是善忘的。」

同樣地，彭先生說：「我不認為會有永久的影響，在10年之內，我們將會忘記這次金融海嘯的一切。所有正在發生的事情在從前已經以某種形式發生過了，而且還是會再發生.....。泡沫將一次又一次地出現，並一次又一次地爆破。」

亞洲的前景

儘管我們的受訪者對於金融海嘯會否帶來永久影響持有不同的意見，但基本上，他們全部都對亞洲的中期和長期前景持樂觀的態度。也許保誠集團亞洲區執行總裁Stowe先生最能總結他們的共同意見：「我們仍然極為看好亞洲，經濟不景好像是一個緩速路脊……、一次阻塞而已，不會改變亞洲目前所走的基本路向。如果您有一袋錢，又想知道今天該投資到哪裡，我仍然會說是亞洲——至少是在亞洲的某些市場——穩賺的！」

撮要

我們與多位亞洲企管領袖就金融海嘯下的業務管理所作的深度對話，現可歸納出以下清晰的重點：

- 在近幾個月來**促成出色表現的重要因素包括：**
 - 1) 在區內作穩健投資以化危為機；
 - 2) 秉持本質上保守審慎的營商哲學；
 - 3) 在面對短期的危機壓力時，有能力保持遠見和長線策略；
 - 4) 致力針對日常工作的執行成效。
- **在過去數月「上了的課」大部份都是與人事管理有關的，包括：**
 - 1) 員工溝通的重要性；
 - 2) 聘用和擢升別具耐力 / 適應力和經驗 / 資源豐富的員工；
 - 3) 需要保留各種培訓及人才發展計劃。
- 此外，部份受訪者發現了公司有另一個重要的需求，就是要加強品牌建設的力度，特別是現時的环境已經改變了，盲目的信仰已讓路給仔細的持續審查了。
- **最後，對於金融海嘯的永久影響方面有以下不同的意見：**

許多受訪者都覺得海嘯帶來了新氣象，就是操守、問責和可持續發展這些傳統價值觀再度抬頭了。其他則相信更加審慎的營商模式只是短期過度而已，這場金融海嘯最終不會產生什麼大改變的。

附件： 向受訪者提出的問題

在每一個訪問的過程中，都有額外的問題提出來的，不過，下列基本問題是我們預先擬定的，並提問了絕大部份的受訪行政人員，藉以協助他們回想在金融危機中的管理工作：

1. 您認為貴公司在當前的金融危機之中表現如何？
2. 哪些因素助您安然渡過呢？
哪些因素令您在金融危機中所承受的影響比預期中厲害？
3. 您仍然堅持沿用在危機爆發前落實的策略，還是已經不得不作出改變？
作出了甚麼的改變－輕微調整還是徹底地改弦易轍？
4. 讓我們深入研究一下策略的問題：人事策略。
金融海嘯以來，您的人事策略有何改變？
您考慮過或實行過任何裁員行動嗎？
對於目前的人才資源，您最關注什麼？
請描述一下您目前在人事招聘、保留和培訓發展方面的優先次序和策略。
金融海嘯有否促使您追尋從前忽略了的領導才能和素質？
5. 另一個我們要深入研究的策略：風險管理。
金融海嘯有否導致您改變了風險管理策略？
6. 做一分鐘的20/20事後孔明：按您目前所知道的一切——如果早知如此，您會採取什麼措施？為危機做好準備？還是在危機出現後作出回應？
7. 您認為金融海嘯為您創造了任何機會嗎？
8. 金融海嘯給您最寶貴的教訓是甚麼？
9. 正如9 / 11已經永遠改變了我們對保安的看法，您認為這場金融海嘯將留下甚麼永久的影響？

請聯絡我們

這份白皮書旨在拋磚引玉——我們希望能夠引起迴響，繼續有更多企業領袖與我們交流。我們也十分樂意與大家討論有關訪問過程及分析結果的詳情，歡迎直接以電郵聯絡我們：

mina@minahsu.com 或 andrew.tsui@kornferry.com。

公司簡介

徐敏顧問公司

徐敏顧問公司(Mina Hsu Consulting)是一間以香港為基地的企業顧問公司，專門為亞洲各地的客戶提供廣泛的意見，包括建立品牌、企業傳訊、市務推廣、消費者研究及企業社會責任等等。創辦人兼主席徐敏小姐(Mina Hsu)於2009年初創立這家公司之前，一直任職保誠集團亞洲區總部，掌管品牌設計、傳訊與市務達14年之久。保誠集團在亞洲區內的13個市場皆成績斐然，其保險、資產管理和消費者金融服務等業務均高踞領導地位。徐小姐在加入保誠集團前曾在亞洲和美國工作，具有豐富的市務和傳訊經驗，所推廣的產品類別十分多元化，當中包括快速移動消費產品(FMCG)的著名品牌。

光輝國際(亞太區)有限公司

光輝國際的業務遍及整個美洲、亞太區、歐洲、中東和非洲，是提供人才管理解決方案的環球翹楚。當光輝於1973年在東京開業的時候，亦為同業開創了先河，成為第一家在亞太地區經營的國際著名要員獵頭公司，如今已在區內的主要商業中心一共成立了18個辦事處，包括：奧克蘭、班加羅爾、曼谷、北京、布里斯班、廣州、香港、雅加達、吉隆坡、墨爾本、孟買、新德里、漢城、上海、新加坡、悉尼、東京和威靈頓(按地方名稱的英文字母順序排列)。這家總部設在洛杉磯的公司一直致力提供多元化的解決方案，幫助客戶吸引、培訓、保留和維持其人才資源。歡迎登入以下網址 www.kornferryasia.com 瀏覽，以了解更多光輝國際集團的資料。而載於 www.kornferryinstitute.com 的內容則提供領導思想、知識產權和研究結果等資料，同樣歡迎參閱。