

# 城大商學院

CITY BUSINESS Magazine



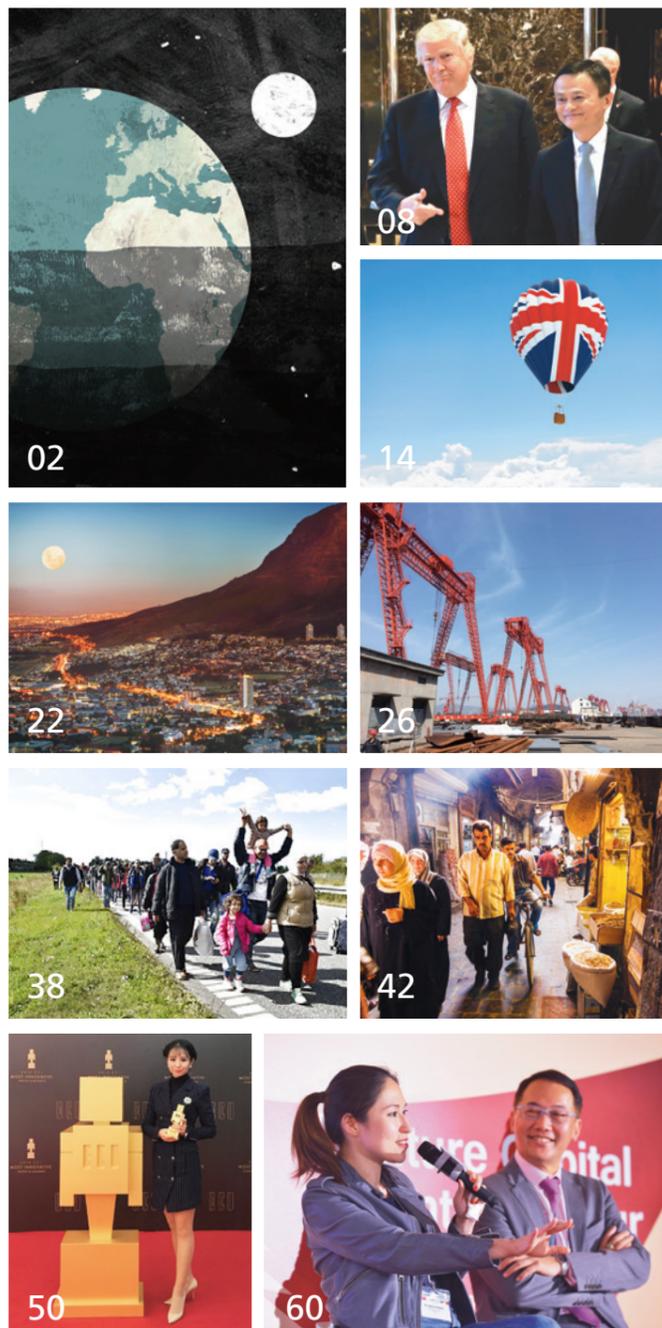
香港城市大學  
City University of Hong Kong

專業 創新 胸懷全球  
Professional Creative  
For The World



## 全球化 重置

二零一七 春季



### 特寫

#### 02 全球化形勢重新佈局

值此保護主義情緒瀰漫北大西洋兩岸之際，城大商學院院長嚴厚民教授撰文分析中國如何以全球自由貿易捍衛者的姿態現身國際舞台

#### 08 中國製造業大遷徙

中國製造業出現轉移至美國和東南亞的現象。陳友華教授撰文評述中國對美破紀錄的投資，如何為美國品牌注入活力

#### 14 以全球化應對貿易保護主義挑戰

甄潔明博士探討美國特朗普總統的保護主義政策與英國脫歐帶來的影響，以及中國「一帶一路」倡議如何促進經濟合作

### 觀點

#### 20 願乘長風破萬里浪

### 人物專訪

#### 22 非洲工廠 望月打卦

2016 年度 GG2 領導人物大獎一年度企業家獎得獎者、城大商學院工商管理博士學員梁日昌先生，分享他將製造業務從廣東擴展到埃塞俄比亞的故事

#### 26 中國——世界造船基地

工商管理博士課程校友李勝博士評述中國晉身世界第一造船大國的經過，以及造船業的未來

#### 28 中國與德國船舶業樞紐的連繫

#### 30 中國小型造船廠面臨產能過剩

#### 34 合併、倒閉、問責制

羅兵咸永道會計師事務所合夥人麥子良先生細說在過去二十五載裡會計行業的滄海桑田——大型企業兼併、會計工作自動化的迅速發展，以及國際會計界全球一體化的歷程

#### 38 邁向瑞典

瑞典國會議員 Thomas Strand 先生講述瑞典如何應對近期的難民潮，以及這個為世界帶來 Skype、Spotify 以及宜家家居的國家，下一步會給我們帶來什麼

#### 42 烽火連連憶舊時

哲學博士生 Ghazwan Hassna 回憶曾經和平穩定的敘利亞，訴說他在祖國的工作如何在戰爭中戛然而止，以及他對未來的盼望

#### 46 世界級哲學博士課程

#### 50 雲南白藥——傳統與創新

最近獲得國際艾奇獎 (ECI) 2016 中國年度商業創新新銳人物獎、行政人員工商管理碩士 (中文) 課程學員莫夢琳分享她對商業創新的熱忱以及她的生活態度

#### 52 我的德國交流見聞

#### 54 「生態使者」研發智慧包裝解決方案

### 學院訊息

#### 56 母校回饋計劃

#### 57 城大行政人員工商管理碩士學員訪問劍橋

#### 58 城大商學院傑出校友獎

#### 58 前行政院長談臺灣民主發展

#### 59 商學院學生展現創新活力

#### 59 臺灣高鐵經驗談

#### 60 城大工商管理尖端論壇揭幕

#### 60 突破傳統——TEDx 香港城市大學

#### 61 頭腦冷靜、內心溫暖

#### 61 校友呂慧敏 10 公里錦標賽奪冠

### 履新與離任

### 校友感言

### 院長寄語



我們生活在一個風雲際會的時代。民粹主義情緒正在海外滋生蔓延，政客和民眾們都對全球化所能帶來的成效提出前所未有的質疑。當經濟民族主義在北大西洋的彼岸佔據上風之時，我再次細心考量習近平主席所提出的「一帶一路」倡議，並得出了一個教人意外的發現，就是引領自由貿易的火炬似乎要從彼邦傳到中國手上。美國總統特朗普把中美貿易關係置之於鎂光燈下，要求製造業重新回流到美國，在《中國製造業大遷徙》一文中，陳友華教授探討製造業最新趨勢，指出業界正逐步撤出中國，並將生產線轉移到東南亞、非洲和美國等地。《非洲工廠望月打卦》一文進一步將中國製造業大遷移景象呈現於讀者眼前，正在修讀工商管理博士課程的梁日昌先生將他在埃塞俄比亞開設工廠所經歷的種種挑戰娓娓道來。

工商管理博士課程校友李勝博士撰文論述國家短暫的「製造業基地」現象，將經濟衰退導致中國中小型造船廠幾乎全面倒閉的故事細說從來。另一邊廂，無論經濟環境是好是壞，會計行業仍然一枝獨秀，得以蓬勃發展。《合併、倒閉、問責制》一文是商學院校友、現任羅兵咸永道香港合夥人麥子良先生的專訪，透過麥先生二十多年來的職業生涯，印證中國會計市場的發展歷程。

處於社會經濟環境相對穩定的香港，城大商學院可以好整以暇地從純經濟學的角度去探究當前的全球化爭議。然而，對於世界的某些地方而言，這是非常迫切的挑戰。近數十年來，瑞典一直是國際難民的收容國，應對大量移民所需的巨大成本一直把瑞典壓得喘不過氣來。《邁向瑞典》為我們帶來了瑞典國會議員 Thomas Strand 的聲音，他向我們介紹了瑞典這個國家如何以深具包容性的社會民主主義理念來應對近期不斷加劇的移民潮。當然，全球化進程有可能遭遇災難式的瓦解。過去五年間，敘利亞飽受戰爭摧殘，該地區同時面臨嚴峻的人道主義危機。商學院哲學博士生 Ghazwan Hassna 在《烽火連連憶舊時》一文中提醒我們，祥和寧靜的社會能夠在短時間內墮入戰爭深淵。面對敘利亞大規模的人道主義危機，當我們探求「重置」全球化之時，我們得到的警示是，危在旦夕的遠不止於貨運物流。

此際，商學院的國際 PPP 專家卓越中心正在密鑼緊鼓地籌備題為「通過有效的以人為本公私合作夥伴關係，助力實施聯合國 2030 可持續發展議程」的國際論壇。論壇定於 2017 年 5 月 9-11 日舉行，並將多方面探討有關全球化的議題。希望你能撥冗參加！

嚴厚民

總編輯  
高賢思

中文編輯  
潘淑芬

編輯組  
劉懿德  
梁慧卿  
陳淑霞

雜誌顧問委員會

嚴厚民院長  
陳友華教授  
戴維遜教授  
洪流教授  
李娟教授  
馬禮士教授  
趙寶卿博士  
官玉燕博士

中文翻譯

萬起光  
任潔

設計

樂設計有限公司

地址

《城大商學院》編輯部  
香港九龍塘達之路  
香港城市大學  
劉鳴煒學術樓 12 樓  
電話: +852 3442 2266  
電郵: [cbmagazine@cityu.edu.hk](mailto:cbmagazine@cityu.edu.hk)

在線版

<http://www.cb.cityu.edu.hk/magazine/>

封面

Nate Kitch 繪。Nate Kitch 是英國插畫家，熱愛爵士樂、電影、閱讀，以及抽象藝術。他常常迷失於思緒之中，並因而獲得不少工作靈感。

©2017 香港城市大學商學院

# 全球化形勢 重新佈局

原文：嚴厚民教授

值此保護主義情緒瀰漫北大西洋兩岸之際，城大商學院院長嚴厚民教授撰文分析中國的「一帶一路」發展策略何以能夠通過利用「政府和社會資本合作」模式，促進歐亞大陸的互通與合作，中國又是如何出人意料地以全球自由貿易捍衛者的形象現身於國際舞台。

**當**前的全球化局面勢必改弦換轍，重新佈局。英國脫歐之期迫近，以及特朗普就任新一屆美國總統，都標誌著於過去二百年來高舉自由貿易旗幟的這兩個國家已然改變初衷，保護主義行將取代自由貿易，成為新的口號。在全球化進入新時代之際，另一教人意外的是，捍衛自由貿易的火炬正交到中國的手上。

歐洲正處於變化的局面。歐盟四大自由——商品、服務、資本和人員這四大自由流動，對於英國人民而言，是過猶不及。在這個歐洲大陸上，國家之間經濟發達程度迥異，四大自由中

的第四個，即邊境開放的現實，最終被英國以極震撼的脫歐公投嚴辭拒絕了，歐洲其他國家的人民會不會以英國為榜樣，仍須觀望歐洲各國今年的選舉結果。

## 圍牆 vs 開放市場

在大西洋彼岸，特朗普總統要「美國優先」。作為新保護主義思潮的象徵，邊境圍牆正在修建當中。彼得·納瓦羅獲委任領導白宮國家貿易委員會，他所採取的戰略就是重新檢視所有現有的貿易協議，並將不可取的予以廢除。這意味著美國將向跨太平洋夥伴關係 (Trans-Pacific Partnership, TPP) 說不，至少或需重開

“無縫物流是自由貿易的核心”

北美自由貿易協定談判。另一邊廂，在一月份舉辦的達沃斯經濟論壇上，國家主席習近平力讚全球化和市場開放帶來的好處。在英國脫歐當前，又遇上「美國優先」的混亂局面下，中國的「一帶一路」(OBOR) 發展策略，彷彿化身成為了全球自由貿易的防波堤。

## 首趟從中國直達英國的貨運列車

無縫物流是自由貿易的核心。2017年1月，英國首相文翠珊為英國脫歐一錘定音，翌日倫敦便迎來了首趟從中國直達英國的貨運列車。這班列車歷時18天，走過1萬2千公里，經歷兩次換軌，途經哈薩克、俄羅斯、白俄羅斯、波蘭、德國、比利時和法國，最後穿過英倫海峽進入英國，帶來了34個集裝箱、價值四百萬英鎊的服裝，並生動地印證著「一帶一路」已經延伸到英國和歐洲大都會的心臟地帶。直接接通中國和歐洲國家的鐵路專線有14條，這條路線僅僅只是其中之一。

## 互利共贏格局

「一帶一路」的核心是以倡導歐亞互聯互通與協作為目標的國家發展戰略。在中國國家發展和改革委員會（國家發改委）於2015年3月發表的《推動共建絲綢之路經濟帶和21世紀海上絲綢之路的願景與行動》中，所使用的語言與特朗普常掛嘴邊的保護主義口吻完全不同。這個倡議講求的是合作互利，追求的是相互合作的「利益契合點」和「最大公約數」，從而充分發揮各方的智慧和創造力、優勢與潛力。根據北京的說法，這是一種經典的互利共贏格局。「一帶一路」能夠培育協作關係，發揮各國在技術、管理和資源等各自的優勢。總而言之，「一帶一路」的願景就是改革生產結構。中國高品質服務及資源將沿著「一帶一路」流向各國，推動供給側結構性改革 (supply-side structural reform)，為各方帶來利益。



### 2014 年最大貨物貿易伙伴

地圖顯示各國的主要貿易伙伴 (以出口與入口總額計算)



© Digital Globalization: the New Era of Global Flows/ McKinsey Global Institute

#### 政府和民間資本合作

新絲綢之路背後的動力，來自經過實踐檢驗的政府和民間資本合作 (PPP) 模式，這有見於各地大型項目大多以 PPP 模式進行。根據證監會與國家發改委於 2016 年 12 月聯合發佈的聲明，已成立至少兩年的 PPP 基礎設施項目可通過發行資產抵押債券，進行融資。鑒於國內已有超過 1 萬個 PPP 項目，投資總額逾 1.85 萬億美元，政府和民間資本合作模式勢必於不久的將來在新絲綢之路中發揮重大作用。

選擇 PPP 模式有幾個主要原因。首先，PPP 是籌組大型基礎設施項目資金與管理的卓越載體，其透明的投標機制有助篩選「一帶一路」項目，而具體實施形式亦有多種，諸如 BOT

(Build-operate-transfer, 建造—運營—轉移) 或特許經營等，可按不同項目的需要而定。其次，風險管理是 PPP 模式極具優勢的另一領域，由於政府在法律相關的風險管理方面較為擅長，而民間資本則在財務風險和運營風險的管理方面較為卓越，兩者可互補長短。最後一點是，由於「一帶一路」項目屬長期性質，項目週期一般達 20 到 30 年，由政府充當擔保人的角色，對推動項目成功具有非常重要的作用。

#### 由線變面的多元化走向

由於北美、太平洋地區和英國都面臨許多不確定性因素，並有轉向保護主義的趨勢，因此，以中國為核心的「一帶一路」成為了國際貿易

的主要增長點。中國正發揮現有優勢去推動「一帶一路」，事實上 GDP 增長最快的國家中很多都位於「一帶一路」走廊地帶，而中國正正是這些國家的最大交易夥伴。除此之外，「一帶一路」的歐洲終點地區也是重要的增長點，這也正是直達貨運專列發揮作用的地方。

然而，這絕非純粹是一個展現「東方生產、西方消費」傳統供應鏈系統的變奏。最近湧現的金融技術、推陳出新的物流系統、多管道行銷應用，以及無所不在的電子商務，導致在生產營銷過程中出現更多碎片化和多樣化的需求。無論是生產，還是消費都正在走向全球化，這是一個由線變面的多元化走向。

#### 製造業流失，真的帶來損失？

作為這個進程的一部分，舊絲綢之路沿線的許多國家正在努力自我提升，盼重新成為主要生產國。以處於南亞製造業領先地位的孟加拉為例，在過去六年，其年均 GDP 增長超過 6%，多達 1.6 億的國民已經享受到強勁經濟增長所帶來的好處。大量服裝製造廠從中國遷移到當地，以貿易保護主義的思維看來，一定會將其視為對當前製造業大國的威脅。但中國真的為此而蒙受損失嗎？

作為世界最大的紡織原料進口國，中國擁有高度自動化的紡織品加工業，並且其產能更出現供過於求的狀況。製造行業向孟加拉轉移，

希臘的反緊縮示威衝突



© Reuters Pictures

實際上讓中國的紡織品出口從中受益。中國得以釋放過剩產能，加速製造行業朝向高增值行業的轉型。從經典供應鏈的角度看，將生產製造過程搬到低成本國家，能夠提升整個供應鏈的效率。與此同時，「一帶一路」的基礎設施投資有助降低物流和貿易成本，推動產業轉型升級。

### 馬歇爾計劃

與 1946 年美國馬歇爾計劃和 2014 年歐盟容克計劃這兩個環球項目相比，我們應該如何理解「一帶一路」？對於二次世界大戰之後的馬歇爾計劃，坊間意見毀譽參半。有些人認為美國扮演了慈善家角色，幫助遭受戰火蹂躪的歐洲重新站穩腳步。有些人則認為這只是個權宜之計，是為美國開創市場，因為這個計劃只是將原有的工廠從軍需品生產改為民用品生產而已。其中當然還有政治的考慮，就是在鐵幕將要籠罩歐洲、蘇聯的擴張威脅迫在眉睫的時候，建立一個西方民主陣營。馬歇爾計劃通過提供金融、技術和設施等支持，強化了美國對歐洲的領導地位，同時建立了很多國際性的制度和體系，並且一直沿用至今。這個計劃為強化歐洲合作樹立了榜樣，並且被後來的歐盟奉為圭臬，直到今天，其影響力仍然存在。

### 容克計劃

2014 年出臺的容克計劃，背景則大為不同。這是一個大規模基礎設施投資計劃，其設計初衷是釋放政府資本和私人資本作為對「實體經濟」的長期投資。經過七年的經濟停滯之後，此計劃希望透過投資能源與交通運輸基礎設施，以及其他社會福利性產業，以推動歐洲經濟。從目前的情況看來，計劃似乎已取得積極成果：對實體經濟進行戰略投資的歐洲基金會已經成立起來，首 18 個月已有累計 1383 億

歐元的新增投資投入到 27 個成員國。至於中期作用現在仍未有定論，歐洲始終還未擺脫危機。希臘和西班牙的青年失業率創下歷史最高紀錄，數量龐大的敘利亞和非洲難民難以融入社會，對歐洲多元文化主義產生嚴峻衝擊。展望未來，停滯不前的歐洲經濟以及迅速崛起的民族主義政黨，再加上甚囂塵上的貿易保護主義，無不威脅著該地區的統一。

### 一帶一路

「一帶一路」與馬歇爾計劃的區別在於前者並非針對危機而提出的。當然，中國經濟在 2009 年後開始放緩，「一帶一路」倡議可以視為振興中國萎靡不振的國營企業的舉措。「一帶一路」與前兩個計劃的共通之處在於其雄心勃勃而又涉獵廣泛，它覆蓋了亞洲、非洲和歐洲的 60 多個國家，包括許多經濟環境迥異的發展中國家。有見於資金對建設基礎設施至為重要，中國已經設立了絲路基金及亞洲投資銀行，以鼓勵私營公司投資，促進政策、貿易、金融、資本，以至基建項目的流動，進而連通多國人民。新絲綢之路旨在擴大區域經濟，以創造共贏局面。

### 長期 PPP 協議

「一帶一路」的動力來自政府與私營企業之間簽訂的長期 PPP 協議，用以提供公共服務和發展基礎設施。雙方都共同承擔有責任，也享有回報。一般由擅長於分析、創新、運營和風險控制的私營企業提供資金。此外，通過長期 PPP 營運合約也能為政府解決公共基礎設施維護不足的問題。

PPP 取得的成果令人印象深刻。到目前為止，國家財政部已經批准了 232 個示範項目，總投資額達到 8025.4 億圓人民幣。已申報的項目

有 9285 個，總投資額為 10.6 萬億圓。總體而言，私人資本的項目參與程度約為 40%。

### 香港

因應前述有關 PPP 的性質特點，香港必能在當中擔任重要角色。香港具備行之有效的金融與法律體系，加上成熟的物流和零售服務行業，可提供卓越融資、法律諮詢、物流後勤等多元化平臺，支援 PPP 項目。與體制較落後的國家合作，香港更可分擔「一帶一路」領導的角色。除此之外，城市大學商學院也將在其中發揮關鍵作用，新的公共運輸物流 PPP 卓越國際專家中心將開發「一帶一路」的研究項目、國際政策簡報，分享 PPP 最佳實踐，以及公共運輸物流領域的 PPP 國際標準。

### 商貿巨輪

有人說，一部猶太人的歷史等於半部西方文明史，一部河南歷史等於半部中國史，一部絲綢之路的歷史等於半部全球一體化的歷史。然而，絲綢之路並不只限於歷史。新的篇章正在書寫，在這個四分五裂的世界，「一帶一路」的倡議、基礎設施、貿易、金融和資本，潤滑著世界商貿巨輪向前推動。與北大西洋保護主義潮流背道而馳的「一帶一路」計劃，有仍在增長的中國經濟的驅動與支持，必將為全球的經濟增長作出關鍵貢獻。世界全球化形勢行將重新佈局，中國和絲綢之路國家將成為保證商貿之輪持續運轉的關鍵軸心。



# 中國製造業 大遷徙



美國總統特朗普與阿里巴巴集團董事會主席馬雲會面

原文：陳友華教授

面對國內生產成本上升，中國製造業出現轉移至美國和東南亞的現象。城大商學院管理科學系主任兼講座教授陳友華撰文探討箇中緣由、製造業轉移的最新走勢，以至中國投資如何促進美國經濟復蘇。

**還** 是美國候任總統的特朗普於 2017 年 1 月與阿里巴巴集團董事會主席馬雲會面時，以其招牌式口吻聲稱「這是個很棒的會談」。他們討論的正是這位即將接掌大權的白宮新主人最感興趣的話題——美國的就業問題。翌日見報的新聞頭條標題是，為美國創造一百萬個就業崗位。

「我們關注的重點是小企業。」馬雲在會面結束後對記者說：「我們特別討論了……支持一百萬家小企業的話題，特別是在美國中西部一帶。」

馬雲表示，阿里巴巴的業務擴張將集中在服裝、葡萄酒和水果等產品，尤其重視東南亞和美國中西部市場的貿易。

毫無疑問，阿里巴巴氣勢驚人，在 2015 年參與其商業平臺的活躍賣家已超過 1000 萬個，據其內部估計，阿里巴巴已經在中國的零售市場創造了 1500 萬個以上的工作崗位。

美國製造業回流進度停滯不前，而中國在美投資卻蓬勃增長，是這次會面的背景。2012 年

以後，中國在美投資每年都超越在其他地區的投資，在 2016 年，中國企業投資在美國經濟中達到創紀錄的 180 億美元，涉及的領域涵蓋娛樂事業、微電子、資訊科技、家電及酒店業等。這些投資除了透過財務上的合併和收購，還包括了在棕地或綠色地塊興建新的製造工廠。

## 世界工廠？

早在 2010 年，彭博商業週刊就曾刊文《工廠何以紛紛撤離中國》。興業銀行首席經濟學家魯政委指出，搬遷浪潮始於 2012 年，那一年中國服務業首次超越製造業，成為佔國內生產總值最大比重的第一產業，被認為是中國產業結構調整的里程碑。

魯政委認為，「形勢日趨嚴峻，已經有相當長的時間了……當我們唱好服務業在經濟結構上日益重要的角色時，實際上這情況已經發生，那是 2012 年的事情了。」魯並指出，中國的高稅率及高土地成本是驅逐廠商逃離中國的重要因素。

中國的製造業基地的確正在變革。低端製造正逐漸轉移到越南和印尼等的東南亞國家和埃塞俄比亞等非洲國家。與此同時，自動化技術日益發達，推動著高增值的產品製造業發展。中國製造業的全盛期已成明日黃花，那是上世紀 80、90 年代，特別是 2001 年中國加入世界貿易組織後的那些年。那段時間，中國製造基地的增長與美國製造業後退有直接的關聯。部分消息來源認為，2001-2013 年間，美國與中國的貿易逆差相當於美國 320 萬個工作崗位總值。製造業傾向於撤離經濟發達地區，而十年的時間已經讓中國變成了世界第二大經濟體。

福耀集團董事局主席曹德旺參觀集團位於俄亥俄州的廠房



© The Washington Post/Andrew Spear/Getty Images

## 2016 年創記錄的中國在美投資個案

- 1 月 大連萬達集團以 35 億美元收購了美國電影製作及投資公司傳奇影業 (Legendary Entertainment)，是迄今中國與荷里活最大的一宗交易。
- 4 月 由中信資本、華創投資、金石投資等組成的中國企業財團以 19 億美元收購了豪威科技 (OmniVision Technologies)，蘋果公司的 iPhone 手機採用的相機感測器就是由這間公司研發的。
- 4 月 天津天海以 60.7 億美元收購英邁 (Ingram Micro)，創下迄今以來中國公司收購美國資訊技術公司的最高金額記錄。
- 6 月 青島海爾股份有限公司以 56 億美元購入通用電氣 (General Electric) 的家電部門，迅速擴大海爾在美國市場佔有率。
- 9 月 中國最大的保險公司之一的安邦保險完成了作價 65 億美元的戰略酒店集團 (Strategic Hotels and Resorts) 收購。
- 10 月 海航集團同意支付 64.9 億美元，從私募基金黑石集團 (Black Stone Group) 手中換取 25% 的希爾頓股權。此項交易是海航集團力圖強化其全球旅遊業務的策略手段之一。



© Tomohiro Ohsumi/Bloomberg via Getty Images

現代汽車有限公司在北京的自動化汽車生產情況

### 東南亞的繁榮

政治和經濟的多重因素交疊，正在形成另一個關鍵性的轉移——離開中國。太平洋兩岸的政府政策在發揮作用。在中國，北京正在鼓勵勞動密集型的業務轉移到其他地方，以便北京轉型發展高增值產業與自動化業務。在美國，特朗普總統提議可能要在兩國之間設立關稅作為貿易屏障，並且提倡「在美製造」。問題來了，究竟誰來製造？

對中國而言，新政策意味著制鞋及製衣業的重要性將會降低。越南從中國手中接過這些行業，成為耐克運動鞋的最大生產國。東南亞國家向歐盟、美國和日本的服裝出口，近年增長強勁，與中國的出口表現形成強烈對比。以臺灣最大的服裝公司儒鴻企業為例，隨著日益困難的商務環境和飆升的工資成本，正在撤出中國。

高科技領域也受到影響。三星把超過 50% 的智能手機安排在越南組裝，並且有一間新的三

星工廠正在當地興建中。據報導，三星將會把 80% 的中國生產量轉移到越南。此等巨型企業離開中國之後，與之相關的供應鏈夥伴早晚也會離開，接著便會是第二層的關聯企業及零件供應商。由此而產生的漣漪效應就是，越南公司在電子相關工業的投資大幅增加。

### 撤退潮

與中國製造業撤退潮緊密相伴的，是中國的外向投資迅猛發展。2016 年首 11 個月的投資，較上一年同期相比增加了 50%，其中製造業投資佔中國海外收購超過三分之一。與此同時，中國國內民營企業的投資增長只有 3.1%。

外界對跨太平洋戰略經濟夥伴關係協議 (TPP) 能夠達成一致的心理預期，加速了上述供應鏈的轉移。TPP 將促使越南轉化成開放型經濟體，並成為外商直接投資 (FDI) 更樂於選擇的投資地。鑒於其他東盟國家也有意加入此協定，一種類似於 1990 年代的珠三角模式正在破土而出，包括像印尼等新興國家紛紛引入經

濟刺激措施，吸引鼓勵外國投資，其匯率也保持在較低水準。整個地區自信滿滿，要利用低成本的優勢，將珠三角取而代之，成為世界低成本製造中心。

不過，今年一月特朗普總統不問青紅皂白地帶領美國退出 TPP 後，各國面向美國的出口業務前景因而添上陰霾。短期來看，美國本土投資回流以及外國在美的直接投資，將為美國多經濟注入新動力。在這疑霧重重的貿易環境下，只有一件事是毫無懸念的，那就是這些製造廠商不會再回到中國。

### FDI 超過投資回流

具諷刺意味的是，在美國製造業重生的過程中，外商直接投資發揮的作用看起來比熱炒的美國資本向本國回流所起的作用要大得多。

科爾尼管理諮詢公司合夥人 Patrick Van den Bossche 指出：「美資回流現象一度被很多人視為製造業決定性轉變的先導，但或許這只不過是一時的偶發現象。」Patrick 是 2016 年 4 月出版的《回流指數研究》報告的聯合作者，這份報告直言，那些易受工資成本上升影響的行業已經離開中國，只是它們並沒有回流美國，而是在其他亞洲國家成功落戶。越南是受惠的新興國家之一，它吞噬了大部分從中國流出的製造業市場，特別是服裝行業。2015 年美國從越南進口的製成品幾乎是 2010 年的三倍。

### 一日可達

在整個美國，中國的投資正在為製造業創造大量的工作崗位。在中國製造生產近 60 年後，天源服裝公司成為第一家在美國阿肯色州開設工廠的中國服裝廠商，縮短與顧客之間的距離是其主要動機。

「我們的位置處於加拿大和墨西哥的中點，卡車一天的行程能夠覆蓋 60% 的美國人口。」阿肯色州經濟發展委員會執行總監 Mike Preston 表示。

天源還有五家工廠在中國運作，但它已將北美視為其最大的市場機會。阿肯色州是美國重要的棉花產地，其生態系統對於紡織和製衣廠商來說，具有特別的吸引力。投資激勵措施也很

## 在美國進行的中國製造

中國企業已經通過不同行業進入美國製造業。

**造紙業：**2014 年 6 月，山東泉林紙業宣佈將投資約 20 億美元在維珍尼亞州里奇蒙市建設紙漿和造紙工廠。

**紡織業：**科爾集團已投資 2.18 億美元在南卡羅來納州建設棉紗工廠，並正在「棉花為王」的地方進行招聘。

**工程機械業：**三一重工在喬治亞州投資 6000 萬美元，設立辦公室及建造工程機械製造廠。

**電腦：**聯想集團於 2013 年 6 月在北卡羅來納州開設了一個電腦生產工廠。

**汽車零部件業：**中國最大的汽車零部件製造商萬向集團，在美國的 14 個州開設了 28 家工廠，僱員人數達 6500 人。

**製衣業：**2016 年 10 月，中國服裝製造商天源服裝公司投資 2000 萬美元，生產 Adidas、Reebok、Armani 等品牌服裝——這是首家在美國生產服裝的中國製造商。

**造紙業：**2016 年 4 月，中國紙品企業太陽紙業表示，其位於南阿肯色州的首間北美工廠正式開業，投資超過 10 億美元，用以建設一座全新的生物製品廠房，可為當地創造 250 個工作崗位。

**鋼管業：**天津鋼管集團以超過 10 億美元投資德州一家鋼管工廠，預料每年鋼管生產量可達 50 萬公噸，用於石油和天然氣供應系統。



到位。作為對投資當地的鼓勵，天源獲得 100 萬美元的基礎設施資助，50 萬美元是作為培訓的配套資金，另外還有每年 3.9% 的退稅，相當於每年 160 萬美元。這是一個雙贏局面，當天源的工廠改造完成後，將於 2017 年下半年投入生產，預計屆時將會僱用 400 名美國員工。

投資外流的另一個著名企業，是中國最大的汽車玻璃製造商福耀玻璃。創始人兼董事局主席曹德旺說：「在美國，土地基本上是免費的，電力的價格是中國的一半，天然氣的價格則只有中國的五分之一。」福耀玻璃計劃於本年在美國開設第三家工廠，屆時其在美国投資總額將達到 10 億美元。

### 機器人潮

的確，美國的製造業正在重新走向繁榮，並在 2016 年創下史無前例的新紀錄。奇怪的是，這個成就並沒有大肆張揚，其原因在於自動化。與 1987 年相比，美國製造業的產值增加了 85%，但僱用的工人卻只有當時的三分之二。在眼下民粹主義政治家們承諾把工作機會拿回美國的氛圍下，這個事實顯得有點礙眼。

下一個問題是，由誰來製造機器人？根據國際機械人聯合會的資料顯示，中國早在 2013 年成為了世界最大的工業機器人市場。2014 年，國家主席習近平號召發起「機器人革命」。到 2016 年底，中國計劃要取代日本成為世界最大的工業機器人用家。中國正把機器人的用途擴大到工業生產之外，包括農業和其他的應用範圍。由於勞動力成本上升，再加上政府的大力支持，大量機器人正投入自動化生產的隊伍當中。這情況尤見於在富裕的東部沿海省份，單廣東省而言，已計劃在 2015-2017 年間向自動化領域投資 80 億美元。結果是什麼？僱用更少的工人，卻獲取更高的生產率。

### 告別「中國製造」？

沒有人預期製造業會從中國富裕的沿海地區銷聲匿跡。要在其他地方建立起從紡織到電子等各行各業的一套複雜的供應商網路，並非一朝一夕所能達到的事，需要經年累月的努力。

《全球採購趨勢調查》是一個面向全球採購經理進行的綜合調查，對風險環境及採購趨勢作出評估。調查資料顯示，中國作為低成本採購目標地域的地位正在減弱。

「2016 年，認為中國是低成本採購目的地的人數比例首次降到 50% 以下。」IHS 馬基特經濟師 Paul Robinson 表示：「與 2012 年調查時的 70% 相比，這是很顯著的下降。」

將中國視為全球供應鏈中樞的人越來越多。但對部份領域，比如化工、塑膠和紡紗這類能源消耗量高、人手需求少的行業而言，遷移到美國能夠降低成本。特朗普總統經常掛在嘴邊的減少企業稅倡議，正好進一步提高他們到美國發展的意欲。

很多中國公司計劃將高端工作留在中國沿海，而將不太複雜的工序轉移到別處。「一帶一路」基礎設施的西向擴張奠定了外向發展的格局，與此同時，中亞也在熱情地向企業招手。

### 美國品牌

去年 11 月，一家標誌性的美國製造商啟動了從中國重返美國的行動，或許特朗普贏得選舉就是促成其事的最後一把推動力。Trans-Lux 公司是歷史悠久的製造業傳奇，它是紐約證券交易所電子顯示屏幕的製造商。是電子資訊顯示屏技術的先驅，早在 1923 年就在紐交所安裝了他們的系統。在過去二十年間，這些顯示屏幕都是在與香港一河之隔的深圳製造的。現在，他們把生產線搬回美國，好處似乎遠不止降低成本這一點。

「與 1997 年相比，中國勞動力成本大幅上升，運輸成本更像洪水猛獸，要設置新廠房擴大生產殊不容易。」Trans-Lux 公司主席兼行政總裁 J.M. Allain 表示。

「重返美國在經濟上很有意義。」除此以外，還有更深一重的理由：「不管怎麼說，一個『美國製造』的標籤更能夠為產品增添聲譽。」

隨著中國製造企業跨越太平洋而來，在重振美國品牌過程中，顯然這家公司不會是孤身上路的獨行者。

美國貨車運輸物流



# 以全球化應對 貿易保護主義挑戰

原文：甄潔明博士

甄潔明博士是城大經濟及金融系副教授。在本文中，甄博士以經濟學的角度探討特朗普總統所倡議的保護主義的成效、英國脫歐對英國與歐盟未來關係的影響，以及「一帶一路」倡議將如何促進經濟合作。

**毫**無疑問，2017 年的全球化之路註定是坎坷不平的。有許多前所未有的大事懸而未決。眾所周知，英國脫歐和特朗普的保護主義議題是巨大的障礙，對全球化帶來挑戰。另一方面，中國提出的「一帶一路」倡議以邊界開放與強化經濟合作為基礎，提供了一個大相逕庭的願景。時間將會證明，這兩種截然相反的力量，究竟哪一方會更具影響力。我們是在見證一個時代的結束？還是說，我們將見證全球化浴火重生？

## 特朗普政權

在平穩的克林頓—布殊—奧巴馬時代，全球化進程也曾遭遇過一些大挫折，程度上卻難以跟目前的情況相比。自 2017 年 1 月以後，美國的國際政策作出了重大變化，大幅度轉向貿易保護主義。以特朗普為首的行政當局，一如既往地批評前任總統的貿易政策和移民政策，未能以促進美國的權益為依歸，也忽視了美國工人的福祉。因此，特朗普當局新出臺的政策，對全球化的貿易和移民兩個方面都作出了重大限制。

## 貿易限制

特朗普兌現了他的其中一個競選承諾，就是他就任總統後不久便簽署了退出《泛太平洋夥伴關係》(Trans-Pacific Partnership) 的總統備忘錄。他還有意對《北美自由貿易協定》(North American Free Trade Agreement) 進行重新談判。《北美自由貿易協定》是自 1994 年以來對北美經濟整合具有關鍵意義的貿易協定，在此協議下，墨西哥對美一半以上的出口商品以及美國對墨西哥三分之一的出口商品獲豁免關稅，該協定還建立起加美墨走廊，通過電信、鐵路、管道基礎設施，大大加強了三個成員國之間的聯繫。不過，《北美自由貿易協定》的第 2205 條規定列明，成員國可於發出 6 個月通知後，退出這個協定。

特朗普反對《泛太平洋夥伴關係》和《北美自由貿易協定》，很大程度上是因為這些協議對美國的就業產生影響。貿易自由化使美國的大企業得以將生產外判，這隨之引發爭議，認為這樣會導致美國的就業機會流失，並降低了美國工人工資。然而，這種看法至少忽略了經濟發展過程的三個重要的特徵事實。

首先，自由貿易總體上能夠增加低收入家庭的福利，因為自由貿易降低了生活必需品如服裝和包裝食品等產品的成本，還拓闊了美國消費者的消費品選擇範圍。第二，美國的比較優勢在於知識密集型服務，這些行業需要的是具高技能的人力資源，有別於製造業所需的低技能勞動人口。與發展中國家展開在第二產業的競爭，並非是維護美國長期經濟增長的一項適當戰略，廣受認同的理論認為，創新和技術改良才是長期可持續增長的動力。

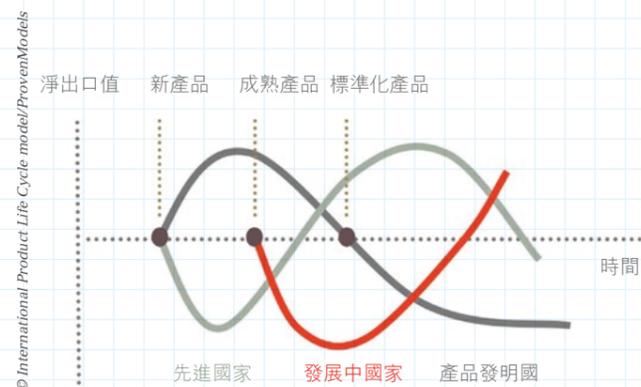
## 產品生命週期理論

第三，產品生命週期理論表明，任何產品都會經歷由三個階段構成的生命週期。第一個是「新產品」階段，在這個階段，產品由先進國家（例如美國）動用大量資本和高技能勞動力研發出來，並以較高的價格推出市場，發明產品的國家佔有絕大多數的出口量。第二是「成熟產品」階段，來自其他先進國家的消費需求，帶動了需求增長，於是發明國便在這些國家建立生產設施，發明國銷售到這些先進國家的出口量因而逐步減少。最後一個階段是「標準化



## 產品生命週期

### 對先進國家與發展中國家之間貿易差額的影響



產品」階段，此階段的產品生產更加標準化，導致價格降低，發明國會利用發展中國家（如中國和南亞國家）的低生產成本，將生產外判予這些國家。在這個階段，發明國成為進口國。

按照上述理論，將生產程序外判予發展中國家，是產品生命週期中一個自然過程。為了維持出口總量，發明國應該將關注點放在新產品的持續研發上，而不是對成熟產品的生產加以限制，因為這恰恰與其國家的最佳經濟利益是相抵觸的。總括而言，期望在退出國際自由貿易協定後，便能夠將工廠的工作崗位帶回美國，無疑是水中撈月。相反，這會導致直接投資重新佈局到其他發展中國家，同時還有可能遭到受影響國家的經濟報復。

### 貨幣操縱指控

特朗普政府還威脅說，要對那些被認為「破壞全球貿易規則」的國家採取強硬措施。他們特別指出有意把那些據說是「從事不公平競爭」的出口大國帶上法庭，這其中包括了中國。特朗普指控中國操縱本國貨幣以獲得貿易優勢，如果這個指控得以證實，其他國家就有理

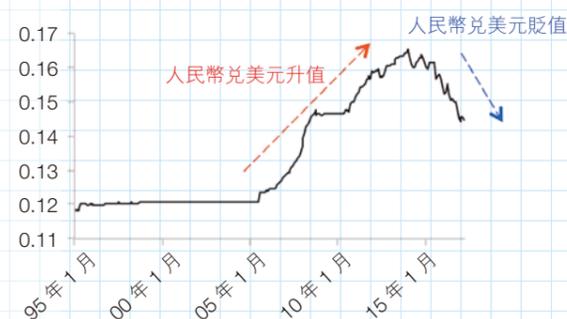
由對中國的出口施加貿易限制。然而，2017年2月28日，特朗普針對中國提出的貨幣操縱指控，卻被美國自己的財政部所否認。事實上，從最近20年中國的名義匯率圖表看來，2014年之前人民幣對美元的匯率持續保持升值趨勢，並沒有證據顯示中國主動進行了單邊干預，以拉低貨幣價值。

實際上，特朗普限制貿易、限制移民的激進想法並非毫無隱患。如果美國挑起貿易戰，受影響的國家很可能會採取報復措施，中國在過去就採取了類似的報復行動。2009年，美國對中國的輪胎出口徵收懲罰性關稅，中國隨即作出反應，對美國的食品出口採取了反傾銷措施。同時，針對中國的任何貿易指控都必須取得世界貿易組織 (WTO) 所作出的正式爭議裁決，這是一個基於 WTO 過往判例的流程。

### 移民限制

特朗普在其上任的首90天，已經簽署了多項總統行政命令，禁止來自七個（後來變成六個）穆斯林國家的公民入境90天，這些國家分別

### 人民幣對美元的名義匯率



是伊拉克、伊朗、利比亞、索馬里、蘇丹、敘利亞和也門（美國後來將伊拉克從名單中剔除）。儘管特朗普未來的貿易和移民政策尚未明朗，但一般意見認為，美國會更傾向於貿易保護主義，並將導致經濟勢力重新洗牌。國際貿易受挫的國家有可能會尋找新的經濟夥伴，設法保住自己的貿易地位。「一帶一路」計劃恰好為建立新的經濟關係提供了機會。

### 英國脫歐

2016年6月英國脫歐公投的結果震驚世界，將英國推上了脫離歐盟的不歸路。歐盟目前共有28個成員國，其中19個國家加入了歐元體



系。脫離歐盟將使英國喪失參與歐盟單一市場的四大自由：貨物的自由流動、服務的自由流動、人員包括工人的自由流動，以及資本的自由流動。這些巨大轉變將會隨著英國與歐洲理事會達成退出協定，或者在其向歐洲理事會發出退歐盟意向通知後兩年生效。

在英國與其他歐盟成員國之間締結新的貿易和經濟協議之前，由於喪失了在歐盟單一市場的准入權利，英國對歐洲單一市場的貨物和服務的淨出口額，特別是對英國至關重要的金融服務行業，將會顯著下降。2014年，英國在金融和保險行業的貿易順差累計達到200億英

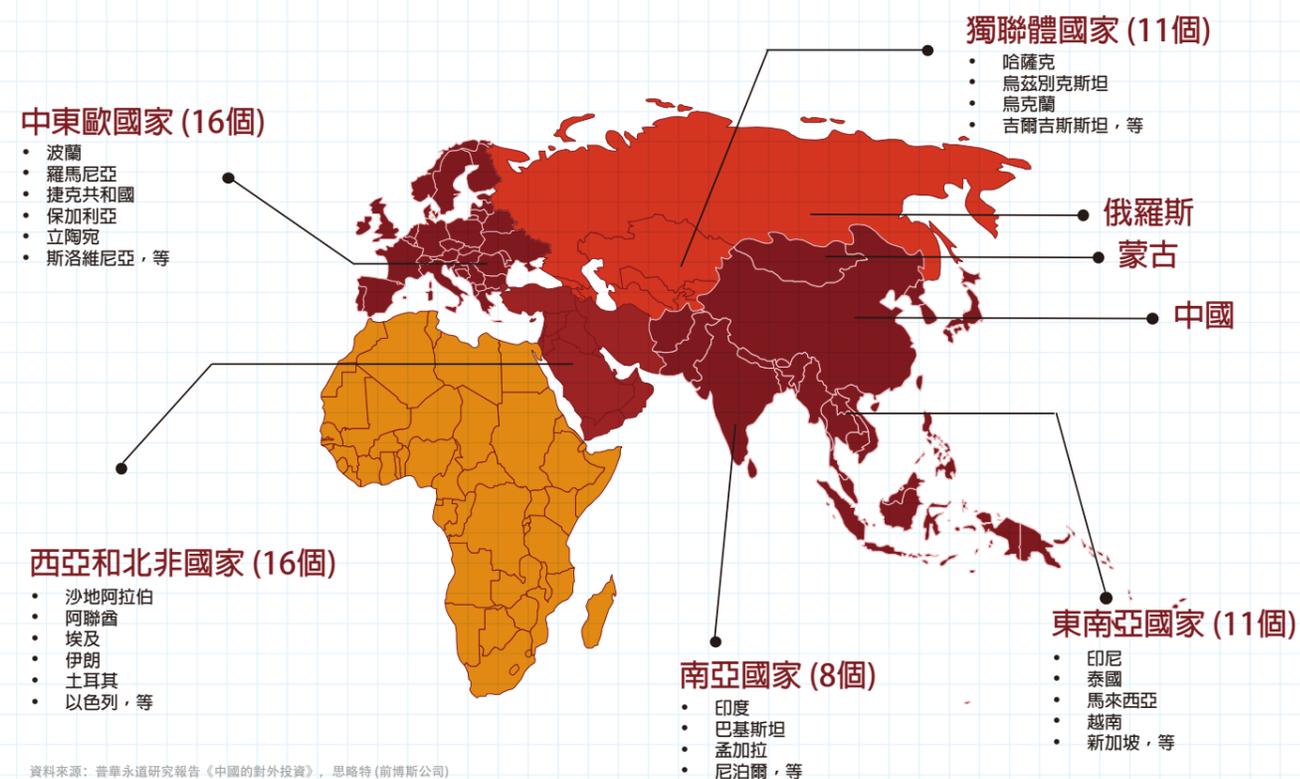
“英國與歐盟未來的自由貿易協議  
仍是未知之數”

鎊，這主要歸功於英國擁有歐盟的准入權利，讓英國銀行和投資公司能夠通過設立分支機構，或是無需額外審批而直接提供跨境服務，為歐洲經濟區的客戶提供服務。不僅如此，英國作為全球最大的歐元交易中心（2016年英國佔全球歐元交易的45%）的地位也會遭受歐洲中央銀行的挑戰。歐洲中央銀行的「當地政

策」要求以歐元計價的貿易，必須通過位於歐元區的中央對手結算所 (Central Counterparty Clearing Houses) 進行清算。普華永道一份研究報告估計，英國脫歐將導致英國金融服務行業損失七至十萬個工作崗位。未來英國與歐盟之間新的貿易協定仍然懸而未決，這也是對當前全球化進程的一種反制。



「一帶一路」沿線的六十五個國家



資料來源：普華永道研究報告《中國的對外投資》，思略特(前博斯公司)

一帶一路

面對全球貿易保護主義風潮，以宣導經濟合作為前題的「一帶一路」計劃可說是反其道而行。2013年，由習近平主席首次提出的「一帶一路」或許是有史以來最大的跨區域基礎設施開發計劃。該計劃的目標是沿著絲綢之路經濟帶和二十一世紀海上絲綢之路將非洲、中亞、東歐、中東、俄羅斯、南非以及東南亞諸多國家聯繫起來，這些國家覆蓋的總人口大約是44億，而美國的人口是三億、整個歐盟是五億，全球是74億人口（2016年的資料）。這個計劃涉獵的範疇甚廣，大量基礎建設工程不單涵蓋通訊、道路、電力和鐵路等網路，還包括港

口設施、空港設施、IT基礎設施、零售與配送網路等。「一帶一路」被廣泛接受和認可，成為對特朗普貿易保護主義的一種對抗力量。「一帶一路」將歐亞大陸希望脫貧的國家連接起來，吸引基礎設施開發的投資財團，與中國形成更加緊密的經濟聯繫。

2017年全球化進程面臨許多重大挑戰，但國與國之間仍熱切尋求更多合作關係的開展。歸根究柢，各國都需要聯合起來實現多贏局面，不僅是為了促進相互的經濟增長，而且有助於提倡有序管治及環境保護。對於歐亞和非洲大陸，「一帶一路」是一個出路。

# 願乘長風破萬里浪

原文：嚴厚民教授

本文是嚴厚民院長於 2016 年 11 月在城大商學院畢業典禮上的講辭。

每次出門，我都會在背包裡帶上部 Kindle 或是一本實體書。最近我去了一趟智利，旅途有點長，所以多帶了一本書。兩本書都是朋友推薦的，一本是《達人是怎樣煉成的》，另一本是美國幽默作家丹尼爾·克萊因 (Daniel Klein) 的《每當我找到生命的意義，它就又變了》。這兩本書讓我的漫長旅途平添了趣味。

我如期抵達智利。這個國家的近代史有點紛亂。四十多年之前，皮諾契特將軍以武力推翻了民選的社會黨總統阿連德，把智利鬧得天翻地覆。因為有西方主要國家的公開支持，此後皮諾契特一直統治智利，直到上世紀九十年代。

由此我不禁反思人生的種種起伏跌宕，即使在和平年代也鮮有一帆風順的人生。回顧自己過去接受教育的過程，也經歷了不少轉折。直至我開展學術研究生涯的時候，我的人生旅程才漸見坦途。一般來說，一個人在青少年時接受教育，然後在往後的日子工作，如果運氣夠好，工作發展成為事業，獲取所應得的人生報酬。商學院過去培養的是未來的商界領袖，但早在上世紀八十年代，聯合國教科文組織一類促進社會發展的機構，就已經開始構思一套嶄新的概念，那就是終生學習的概念。

## 自強之道

現在，傳統的一套已徹底改變。環顧當下，全世界的商學院都雙管齊下，不僅加緊培育年輕一代成為社會精英，並且與那些正值事業高峰的才俊們攜手並進。正因為如此，我今天才有這樣一個機會，與在座諸位剛獲頒授哲學博士、工商管理碩士、行政人員工商管理碩士、還有工商管理博士學位的畢業生，說上這番話。儘管你們於人生或是職業生涯中所處的階段各不相同，你們卻都有共同目標和志向，讓你們不約而在城大商學院中相遇了。

說回丹尼爾·克萊因的那本書。有意思的是，他推崇的那些哲學家，沒有一位認為人的一輩子會是四平八穩的。說當今世事瞬息萬變，絕非誇大其辭！如何應對種種變故，成竹在胸，就是成就我們的自強之道。

## 世界已經天翻地覆

我記憶中有很多片段，比起當前要應對的教育問題要嚴峻得多。一九五零和六零年代出生的中國人，都有過一段時間生活在顛倒的世界裡，當今的領導人也曾有上山下鄉、住窯洞的經歷，也曾度過在其朋輩和世人的眼中，盡失與其身份專業相符尊嚴的歲月。

整整一代人度過的是一段動盪不安的青春歲月，當上了工人、農民、學生，接受培訓和教育，然後是在國營工廠之類的組織裡工作，幾經歲月遷移，才進入了現在的大眾消費時代，成為商業社會裡生活的人群。這代人所經歷的痛苦與磨難，新生代或許只能朦朧地想像一下那隔世的景象了。

## 活在當下

循著克萊因的書追根溯源，我發現了亨利·大衛·梭羅的一句名言，並對這位美國散文家、詩人、哲學家 and 歷史學家的見解，產生了深刻的共鳴。在 1854 年首次出版的《瓦爾登湖》中，梭羅詳細描述了他於瓦爾登湖畔小屋裡所度過的兩年時光，在日記中他寫道：「我們務必活在當下，踏上每一波新浪，在每時每刻中尋找永恆。」

這是對「抓住每個時刻」的號召，一道再好不過的呼籲。

這個世界已經乘上了一道空前巨浪。第二次世界大戰結束以後，特別是上個世紀九十年代中期以來，世界已在全球化浪潮中啟航。貿易和服務往來無間，惠及全球消費者，並進而促進了國與國之間多方面的合作，當中包括國際間的共同研究。最重要的是，遍佈全球的供應鏈，已經讓世界大國得以和平相處了幾十年。

## 踟躕前行

只是貿易增長近年持續放緩。現在，駛出本港港口的集裝箱貨輪，往往只有半滿，便踟躕離港。貿易不再增長，政府的政策可能更使情況雪上加霜。英國脫歐，不妨看作英國核心工業地帶在彷徨迷茫之中發出的吶喊。毋庸贅言，前一陣的美國大選同樣如此。很多工作崗位已經消失，鐵銹地帶（指曾經工業繁榮，但如今卻已衰敗不堪的地區）是客觀真實的存在。對飽受失業壓力的勞動人口而言，全球化並沒有帶來實惠。正因為如此，新當選的美國總統發出的信號正是從開放貿易政策上往後而退。

## 共享未來？

我們該如何對待這些新的保護主義傾向？商學院在這場討論中可以發揮領導的作用。我們不可能不加批判地一味吟唱全球化的舊曲，也不能再次陷入報復性貿易保護壁壘的無限循環，而讓生產力倒退。所有人都需要向前看、向外看。

把握這個充滿挑戰的時刻去創造最美好的未來，這是我們集體的榮幸和機遇。能夠與當下的業界精英和未來領袖攜手，城市大學商學院對此深感自豪。讓我們共同努力，共享未來。





# 非洲工廠 望月打卦

原文：高賢思

梁日昌是香港鞋業總會會長，也是城大商學院工商管理博士生。梁先生此前榮獲 2016 年度倫敦 GG2 領袖人物大獎頒發的年度企業家獎。他投身製鞋業多年，先後在廣東和埃塞俄比亞開設廠房，他的創業故事同時反映出製造業遷離中國的現況。訪談中，梁先生分享了他在埃塞俄比亞開辦鞋廠的故事。

「起初，這裡有些習俗是我完全無法理解的。」梁日昌娓娓道來。

他的工人曾經跟他說，「如果今晚沒月亮，我們就明天見。但是如果新月冒出來了，我們就不能來。」

如果碰上在這個時間你剛好要趕上在週末前生產二百雙高級品牌皮鞋並將之托運到米蘭去，那埃塞俄比亞看起來真不是開拓事業的好地方了。

「於是那天晚上，」梁繼續回憶道，「我就走出屋外看，沒有新月。我心想太好了，送米蘭的鞋

沒問題了！但第二天當我回到工廠，卻發覺那裡一個人也沒有。」

「我問，人都在哪兒？他們告訴我說有人看到了新月，不過並非在埃塞俄比亞，而是在麥加。我說你是怎麼知道的？他們說，哦，人人都是這麼告訴我們的。」

埃塞俄比亞歡迎你！工人要慶祝下周即將到來的開齋節，米蘭的時尚皮鞋只好等著。哪止這些，其他問題還陸續有來。

「齋戒期對我們的影響非常之大。在日出之後、日落之前回教徒都不能進食，可是在齋月裡我們的工廠仍維持生產，上班時會有人累得昏倒。剛開始時，我們都不知所措，現在我們知道是怎麼一回事了，於是設立了一間工人休息室，讓他們累了可以歇一會。」

## 世界工廠

相比他在東莞那些令人信賴的工廠，這裡實在是相去甚遠。

九十年代初，梁的事業剛起步，那時的東莞是世界工廠。從冷氣機到真空保鮮袋，全都是在東莞生產的。而重工業則開設在大城市裡，像船舶和汽車行業就在上海。中國一個國家，彷彿包攬了所有東西的製造。

可是投資環境出現變化了。工人工資上漲，地價也大幅攀升。於是，製造商開始物色其他地方。

「每個行業都會遷往最好的地方去尋求發展。製衣業是最先撤離的，帶扣等配件很容易進口，而且製衣業不需要很強的配套行業去支援，所以他們嘗試把生產搬到別的地方，斯里蘭卡、越南、馬來西亞都試過，現在是緬甸。」

玩具行業則稍為複雜，它結合了注塑、模具製造和電子等工序。「一般而言，它的前期工序仍然留在國內，但基本上大部分的生產程序已被遷往印尼。」

電子行業的生態系統更龐大，這包括了零部件製造、電路板印刷、注塑模具製造等行業。如果牽涉到同時搬遷兩至三家專業工廠，事情就會複雜得多。所以大量的高端製造，特別是那些較易於實現自動化以節省勞動力的行業，目前仍然還留在中國生產。

## 進入埃塞俄比亞

「我有個義大利合夥人，他有一天跟我說，想到埃塞俄比亞去採購皮革。從那天開始足有兩年之久，他不停地跟我嘮叨，叫我跟他一起去，最後我只好去了。」

「埃塞俄比亞給我的第一印象非常正面。」梁憶述說。

「當地人樂天開懷，讓我大感意外，要知道過去二三十年來，他們飽受戰亂之苦。他們擁有的東西不多，當時那裡連手機也沒有。」

「我在埃塞俄比亞的第一宗生意是在那裡購買皮革，這樣可以與當地建立聯繫。之後我給那裡的國營鞋廠下過幾張生產加工的訂單。他們的手藝蠻不錯的，我們也感到滿意。積累了兩年經驗之後，我們決定在那裡開設自己的工廠。」



## 物流

埃塞俄比亞是內陸國家，所以運輸物流是個大挑戰。

「從中國運過來的機器設備，共花了六個月才抵步。先是經過海路到達吉布地港，然後經陸路到達阿的斯阿貝巴。當時的吉布地港的港口設施管理，還未達到國際標準。」

「現在好多了，全程只需要 35 天，吉布地到阿的斯阿貝巴之間新開通的鐵路線，讓跨境運輸大為改善。」

原材料和零件供應對交貨期影響重大，是非常關鍵的一環。所以，梁先生已在當地建立起一套海運、空運相結合的混合方案。

## 生產製造

在非洲開設工場也是個挑戰，遠不像在國內，對很多事情能夠掌握預見。

「中國從前是個成熟的農業社會，依照季節變換耕作，我們亦有共同的文化傳統。在中國，因農曆新年所造成的生產停頓是最長的，雖然官方假期只有



三天，但工人一般都休假两周，這是可以理解的，最重要的是我們能夠準確地瞭解工人何時離開、何時回來。這些都已成慣例。」

而在埃塞俄比亞，調整和適應還是花了不少時間。

「他們的新年在九月。官方假期是一天，實際上卻延長至一周。此外，這裡的兩個主要族群是基督徒和穆斯林，但彼此都過對方的節日，所以生產製造的日程編排就更加困難。」

### 工作心態

過去，埃塞俄比亞部分地區是遊牧社會，人們要調整心態、生活節奏去適應工廠工作要求，過程也是頗費周折的。

「放牧的人把牲畜趕到山坡上吃草，自己只要坐在樹蔭下，看著牲口就行。上山這段路、坐在樹蔭裡看牲口，對他們來說都是工作。他們覺得這就是工作——幹活不幹活，也是工作。」

「就這樣他們進了工廠。動也罷、不動也罷，做也罷、不做也罷，在他們看來都是在工作。這就是他們最初的心態，得花點時間才能改變。」

時間也是另一個問題。幾乎所有埃塞俄比亞人用的都是一套十二小時製的計時法，一個週期從 1 點到 12 點由黎明開始到黃昏結束，另一個就是從黃昏到黎明。

「日出起床，日落回家。『加班』的概念讓他們困惑不已，他們是真的不理解加班這回事！」

### 智能手機來了

但變化來得很快。最近三到四年，來自中國的年輕企業家把智能手機的製造帶進了埃塞俄比亞。「中國的年輕人非常進取，什麼都想嘗試一下。」梁說。

「他們購入機器，然後運到阿的斯阿貝巴，組成一條生產線。這是套老舊的、勞動密集型技術，但他們買得便宜，用來製造適合當地市場的智能手機。」

結果是，移動電話的使用率在埃塞俄比亞騰飛了。

「他們的手機售價大概相等於當地的半個月工資。」按照梁的說法，智能手機就彷如特洛伊木馬，攻進了埃塞俄比亞人的心：「當他們開始使用手機，他們就變得現代得多了，因為想要更多的東西，所以就願意工作時間更長一些。簡簡單單的一部手機，帶來的是巨大改變。現在他們對加班絲毫不介懷！拿到工資後，他們會盡情享受。」

### 埃塞俄比亞製造

「剛剛在埃塞俄比亞投產的時候，我沒有想過客戶會抗拒『埃塞俄比亞製造』。起初三年，買家給我的訂單很少。他們翻來覆去地檢查產品，不想冒風險。為了保住自己的飯碗，他們希望買到的鞋，品質能有保證，不會出什麼問題。」

時移世易，現在梁在埃塞俄比亞生產的鞋比在廣東的還要多 30%。

「短線產品還是在廣東生產為佳，但 2 萬以上的量產就可以放到埃塞俄比亞去了。」

這樣的生產分配是他的策略部署。他解釋道：「在阿的斯阿貝巴，新鞋款初投入生產時效率偏低，一個新款大約需要一周之後始能趕上正常進度。」

### 關係緊張

埃塞俄比亞是聯邦制政府，有別於中國那樣的中央集權制。阿的斯阿貝巴的人口雖有 300 多萬，城市的規模還是相對較小。過去十年間，中國公司修建了大量道路，現在城市正向周邊地區擴展。但這也引發了不少問題。

「我在兩個地方設有工廠，其中一個離機場非常近，另一個則需大約 1 小時 40 分鐘的車程。但六個月前，一條新開通的公路將時間縮短到 30 分鐘。政府希望擴大首都的面積，獲得更多土地，建造更多公共房屋。由於道路通暢，地價也變得越來越高。市政府與省級和村級領導之間的關係一直緊張，最終導致罷工。聯邦政府與省政府觀點相左，部份省份希望增加自己在國會裡的議席。」

「罷工期間，我從中國請來的管工很擔心他們的自身安全，但我們的工人擔保說，他們罷工只不過是在村長與市政府的抗爭中，表達對村長的支持而已。」

### 非洲的工作機會

梁日昌近日在倫敦榮獲 2016 年度 GG2 領導人物大獎之年度企業家大獎。

「我在埃塞俄比亞的工作與英國的脫歐考量頗有關係。我對評委們說，要應對歐洲難民危機，我認為最好的辦法是幫助像埃塞俄比亞和敘利亞這樣的非洲和中東國家發展自身經濟，而並非聚焦於如何阻止難民跨越地中海。」

「有些埃塞俄比亞人甚至考慮坐小船到土耳其。我在盡力幫助他們把家園建設得更好，創造更多工作機會。所以在某種程度上，我認為我奪得這個大獎，恰恰是回應了英國在脫歐公投中所關注的移民和難民問題。」

每年九月到十二月，是趕製美國春季市場訂單的製造高峰期，梁在埃塞俄比亞僱用的當地工人多達 1700 人，還未算上 30 多名中國管工。今後，他有計劃把業務擴展到埃塞俄比亞的鄰近國家嗎？

「作為一家中小企業，我不可能把攤子鋪得太大。如果能在埃塞俄比亞做好，對我就已經是了不起的成就了。」

### 工商管理博士課程

這些日子，每個月梁日昌都要在香港、阿的斯阿貝巴和倫敦的家之間穿梭往來，因為他在忙碌的工作之中，報名參加了城大商學院的工商管理博士課程。他的博士論文順理成章地以埃塞俄比亞為主題，研究為何發展中國家雖然擁有豐富的原材料和低成本勞動力，但所獲的外國直接投資卻很少。

「埃塞俄比亞的主要問題是資源和物流，所以依賴理論 (Dependency Theory) 非常適用，還有就是如何整合所有資源，以建立成功的業務。」

為了追隨自己的願景，梁正在努力跨越文化和地理上的距離。工作概念與守時觀念、基礎設施與物流，凡此種種的差異，再加上政治的不穩定性，為他帶來充滿挑戰的人生。正如梁自己所說：「工商管理博士課程所討論的，件件都是我在埃塞俄比亞遇到的煩惱事！」



# 中國 世界造船 基地

原文：高賢思

李勝博士是從事船舶買賣的高智船舶(上海)有限公司總裁，也是商學院工商管理博士課程校友。本文講述他走進造船業的經過、中國成為世界首屈一指的造船國家的歷程，以及這個行業的未來走向。本刊並附錄了李勝博士近期的兩篇文章，分別述說中國造船業的兩起故事：中國造船業塑造國際品牌的契機，以及中國小型造船廠過去十多年起跌浮沉的經歷。

## 你是怎樣對船舶製造行業發生興趣的？

從大連理工大學（之前的大連工學院）畢業之後，我被分配到大連船舶重工公司擔任翻譯員，這樣我就有機會接觸與海事有關的各色人物，像船東、船舶承租人、驗船師、設備供應商、設計師之類，接觸各個負責海洋事務的政府組織就不用說了。

## 大連船舶重工的規模如何？

造船廠有一萬多名員工，包括公司管理層、車間管理人員、工程師，當然還有前線工人，比如吊索架工人、焊工、漆工、吊車司機等。我每天都會與中國各地以至世界各國的人接觸，你說這是一份多有意思的工作！這群人無論什麼時間、在哪裡相遇，共同話題就只有一個——船。人人都談船，人人都是這道長供供應鏈上的一個小角色。

## 高智船舶是怎麼起步的？

高智船舶公司(HIT Marine)是從我2001年創辦的上海港嶼貿易有限公司(Harbour Island Trading Company Limited)發展而來的。公司名

稱裡的「港嶼」(Harbour Island)來自巴哈馬群島的一個島嶼，那是我應一位船東之邀遊覽過的一個海島，島上粉紅色的沙灘讓我著迷，那個島的名字就叫做「港嶼」。

公司早期的業務是為外國航運公司提供服務，同時把中國產品包括非海洋產品銷售給國際市場，特別是出口到巴哈馬群島。我們逐漸成長為一家綜合貿易公司，經營範圍包括與一家合資的葡萄酒廠，以及多家希臘公司進行餐酒食品貿易業務。曾幾何時，我們是銷售各式各樣中國產品到巴哈馬的最大出口商。

## 你是怎麼進入船舶業的？

2012年底，我們開始專注於船舶業務，並且把公司改名為高智船舶公司。之前的幾年，作為船舶經紀人，我們已經幫助中國的許多中小船廠成功交付了各類型船舶，比如集裝箱船、重吊船、散貨船、油船等等，我們也直接向中國造船廠下單造船，再銷售予海外客戶。

## 目前中國船廠的世界市場佔有率是37%，韓國是35%，日本19%。你估計這情況會有變化嗎？

就造船數量和已完成的總運載量（造船行業的術語叫做「載重噸」）這兩個方面而言，中國仍會保持世界第一大造船國的地位。這是根據在過去三十年來，中國不僅湧現出能夠建造不同規格船舶的造船廠，而且建立了一套完整的造船原材料供應商和設備商體系的發展而作出的判斷。當然，這情況不僅見於中國，於日韓兩國亦然。但勞動力成本上升導致競爭力流失，依次從日本到韓國，從韓國到中國，這個狀況將維持不變。未來五年，爭奪世界第一造船大國的競爭仍將在這三個國家之間展開。

就技術而言，中國已經趕上了日本和韓國。我們尚待改進的領域只在於管理能力和與分包商之間的協調能力而已。

## 中國是最大的散貨進口國，又是最大的造船國。二者有共生關係嗎？

從一些世界大國的發展歷史和路徑來看，這個說法是成立的。在英國、在北歐、在美國，還有日本和韓國，造船業都曾經是舉足輕重的行業，在今天的中國也是如此。造船業的本質是全面的國際化和市場化。

## 你認為未來10年，海運將如何與空運及鐵路運輸競爭？

毫無疑問，以總運量而言，特別是集裝箱貨物和昂貴設備及儀器的運輸方面，空運和鐵路運輸會佔很大比重，但在散貨運輸方面，船運仍然是最廉價的運輸方式。

## 「一帶一路」沿線的鐵路和公路基礎設施建設項目對亞洲的船運市場會產生怎樣的影響？

會有更多的中國設備和大型重型構件沿著一帶和一路運出中國。

## 海上絲綢之路將會怎樣？它會激勵中國的造船行業嗎？

眾所周知，過去數十年，中國因素是國際船運市場背後的驅動力，中國進口了世界鐵礦石、煤炭和原油總產量的30%。展望未來，航運業的新增長點將由基建的向外輸出與海上絲綢之路沿線新港口的建設所帶動。





# 中國與德國 船舶業樞紐的 連繫

原文：李勝博士

李勝博士娓娓道出德國小鎮船東的冒險精神和造船工藝如何為中國造船廠帶來了登上國際舞臺的機會。十多年過後，儘管船東和船廠雙方都面臨種種困難，但彼此之間的合作關係卻依然緊密。

勇於冒險的開拓精神，為德國小鎮的一群船舶東主與中國的中小造船廠，帶來了一種長期的合作關係。儘管船運市場處於衰退之中，雙方仍合作無間。

在德國北部邊境與荷蘭接壤的埃姆斯蘭地區，有一個叫做哈倫的小鎮，人口僅達兩萬五，是個連德國人都不太認識的地方，外國人就更不用說了。然而，在國際船運圈內，作為漢堡和魯爾之後德國第三大船運裝卸港口，哈倫的大名無人不曉。

從中國的視角來看，哈倫近年的歷史具有某種特殊意味。在 2008 年經濟危機爆發之前的繁榮時期，哈倫有 30 多家航運公司，Intersee、Jungerhans、Wessels 這三家公司是當中的翹

## “我親眼見證了德國技術人員如何與中國造船工人激烈爭吵，並再三強調德國的品質標準”

楚，它們各自擁有逾 50 艘船舶，大多是沿岸貿易船和多用途集裝箱船，運載量從 6000 載重噸到 1.1 萬載重噸不等。

當時，這些船舶大多在東歐如波蘭等國家建造。然而在 2007 年初，哈倫船東開始訂購更大型的船舶，特別是一種叫做 SSW 1,100-teu 的集裝箱船（即可運載高達 1100 艘 20 呎標準貨櫃的貨船）。Reederei Sibum 公司原先給位於不來梅的 SSW 造船廠下訂單，但 SSW 的生產力有限，於是將設計賣給中國的江東造船廠和舜天船舶，這兩間公司不久就接到了訂造 16 艘船的訂單。這些可在浮冰區航行的支線船，非常適合在波羅的海北部港口之間穿梭，逐漸在當時流行，以至於德國其他地方的船東也都跟風，紛紛下訂單讓中國船廠幫他們建造新船。

### 探索東方

哈倫船東在東方探尋建造新船的可能性，這並不是第一次。早在 1990 年代初，他們就屬於第一批向中國中小型造船廠訂購小型集裝箱船的歐洲船東，而且他們發現，他們的冒險精神得到了回報。在 2007 年後的訂購浪潮，中國造船廠克服了德國方面對工藝和技術的嚴格要求，令中國方面也受益匪淺。

我親眼見證了德國技術人員和工場監工如何因微小的誤差，而與中國造船工人激烈爭吵，他們強調德國的品質標準和製作工藝。

在那些日子裡，能為德國客戶造船，是很多中國造船廠管理層引以自豪的事情。順利完工並成功向德國船東交貨，被視為造船廠發展歷史上的里程碑，標誌著造船水準已經達到國際標準。此後頗長一段時間，他們常常講述為德國客戶造船的經歷，向同行或來訪的潛在客戶炫耀自己船廠的實力。

幸虧有了德國船東的冒險精神和專業技能，中國的造船廠，特別是一些中小型造船廠，才有了踏足國際市場的機會。又因為在那段時期裡，雙方各具實力，能夠互補長短，讓德國船東和中國造船廠共同演繹了一場美妙的航運好戲。

今天，儘管船東和造船廠都面臨各種困難，哈倫與中國之間的聯繫仍然十分緊密，造船廠仍陸續取得訂單，小型或者特定負載量的船舶也在建造當中，這包括了集裝箱船、重吊船、多用途船，其中有新造的，也有改造的。

本文翻譯自刊登於 2016 年 7 月的《貿易之風》雜誌中《中國人脈助哈倫保持德國頂級航運地位》（“Chinese connection helps Haren stay one of Germany's top shipping clusters”）一文。

# 中國小型造船廠 面臨產能過剩

原文：李勝博士

相對於鋪天蓋地的大型造船廠倒閉新聞，中國小型造船廠的沒落顯得無聲無息。儘管這些小船廠在行業中只佔一小份額，卻是早前航運業蓬勃時期解決船運量不足的重要幫手，也正是他們讓後來的船運繁榮期得以延長。

在中國的浙江省象山半島南端，有一個鶴浦船舶工業園，是當地政府出面組建的船廠聚集地。沿著海濱毗鄰一個接一個、由東向西排列著一串小型造船廠，廣和、鶴浦、浦東、博大、振宇、東紅、大江、振鶴。這些造船廠在市場高峰期如雨後春筍般湧現，把那些從來沒有見過船舶的農民從稻田裡招來，再把他們安排進車間，讓他們建造簡單的散貨船、油船和集裝箱船——同時也建造複雜的多用途集裝箱船和化工液體船。

回想當年，最讓鶴浦船廠老闆們頭疼的就是如何應對大批等在會議室裡的客戶，有來請求簽約訂造新船的，也有不問船隻類型，也不管船的大小，總之就是要來買現貨船的。那邊波羅的海海運價格指數 (BDI) 沖上 11,792 點高位，這邊小鎮上的船廠也變得瘋狂起來。當地人對 BDI 知之甚少，

但他們看到了一個簡單的事實：船運能給船廠和船東帶來快錢。一艘 2 萬載重噸的散貨船，從中國北部的秦皇島裝上煤炭送往南部的溫州，每年就能輕鬆地賺取二三百萬圓人民幣的利潤。船的價值彷彿只有一路向上這麼一種可能了。

最近一次去鶴浦鎮，這些船廠給人的印象截然不同。龍門架起重機孤獨地跨立在水下滑道之上，再也聽不到打磨鋼板的嘈雜聲，聞不到油漆和柴油的氣味，船廠的每個角落都是靜悄悄的，只是偶爾看到看門狗在四處溜達。

波羅的海乾散貨運價指數 (BDI) 是對多條航線上原材料運輸 (如煤炭、鐵礦石、水泥和穀物) 平均航運價格的估算。這個指數被認為是反映經濟活動的前瞻性指標，因為它涵蓋了發生在全球商品鏈上游階段的市況行情。

除了工廠大門的保安，再也看不到一個工人。船運市場持續衰敗的寒流，已經滲透到這個小小的造船集散地。再也沒有買家在經理辦公室門前排隊等待簽訂造船合同，再也沒有騎著摩托車蜂擁而至的上班人潮，再也沒有擠滿十二層樓高的船塢賓館的那些買家、監理和供應商。一切的繁華都已煙消雲散。

三四年前，有些船廠還認為可以自己先出資造船，熬過訂單荒的日子。

看起來這似乎是個可行的權宜之計，因為市場上還是有裝載量需求，運費也還高出運營成本，利潤水平勉強能應付銀行的借貸還款。但從 2014 年下半年開始，以至 2015 年全年到 2016 年初，市場就像插水式似的把 BDI 指數不斷帶向新低。船東遭受雙重損失：運費不僅低到不能覆蓋運營成本和銀行利息，而且船舶本身也在貶值。銀行不斷催逼船東增加抵押的資產，以符合雙方合同中貸款對抵押資產的比例約定。

不像幾年前，那時缺乏流動資金是主要問題，現在買家遇到的是「三無」問題：無資產、無融資、無包租商。對造船業來說，無人包租的船，無論是現成的還是訂造，都只是造船業表面繁榮的虛象，最後還是要由船東和船廠埋單。鶴浦這些中國船廠自造散貨船的經歷，就證明了這一點。政府推出「白名單」來限制產能這類政策，應該在產能過剩出現之前發佈，而不

是等到繁華已去、船廠走投無路，只能關門大吉的時候才出臺。

## 小船廠逆境保產能

調整造船產能的任何希望，都必須面對像上海小船廠所代表的一種特殊障礙：儘管訂單空空如也，許多小船廠還是能夠活下來，並且走下去。

大中型船廠身陷困境之餘，還要被新聞媒體包圍，中國的小型船廠卻不同，儘管訂單斷流，很大部分情況下，卻還能免於關門大吉。

這說明他們的問題與大型船廠不同，正如分析師常常抱怨的那樣，小船廠雖然有破產、重組和收購之虞，但實際產能並不因此消失，只要它們還在的話，早晚仍是威脅。

因為行業衰退，船廠老闆們失去了往昔的風光日子，但很多人仍然是當地社會中受人尊敬的商界人物。

這樣的小船廠不會把龍門起重機當廢鐵賣掉。儘管設備處於閒置狀態，很多船廠也還是堅守本業，只要他們的產能還在，一俟市場再次傳來需求的信號，生產就能迅速恢復。

本文翻譯自刊登於《貿易之風》2015 年 3 月號中《中國小型製船廠構成產能過盛的重要角色》(“Small Chinese shipyards constitute a key piece of the overcapacity picture”)一文。



照片鳴謝：Khongos Gateway

## 通向未來的大門 (中頁簡介)

霍爾果斯東門是位於中國和哈薩克邊境上的一個貨櫃口岸，在 21 世紀的絲綢之路上佔據一個重要位置。在這裡，巨型的龍門式起重機會將貨櫃從中國駛來的火車上吊起，再轉移到開往中亞和歐洲的列車上。

為什麼貨櫃要轉換列車？由於中國鐵路的軌道距離較前蘇聯各國境內的軌距要窄 85 毫米，因此中國和歐洲之間並沒有直通兩地的列車。霍爾果斯不單是一個車站，在價值數十億美元的發展規劃下，它將演變成一個物流和製造業樞紐。製成品會被庫存在當地物流中心並出口到世界各地，而規劃目標是建造一個媲美杜拜的貿易樞紐。



CKD6E2067

.41ton

KTZE - Khorgos Gateway

NO.1

HDHM

SWL.41ton

KTZE - Khorgos Gateway

NO.2

SWL

KTZE - Khorgos Gateway

NO.3

HDHM



# 合併 倒閉 問責制

原文：高賢思

麥子良，是羅兵咸永道會計師事務所合夥人、首屆城大商學院傑出校友獎得獎者。在羅兵咸永道工作二十五載，麥先生見證了數不勝數的企業兼併、經歷了會計數據處理技術以及自動化的迅速發展。在訪談中，他將國際會計界全球一體化的併購歷程娓娓道來。

上世紀九十年代初期的生活與今天大異其趣，是另一個世界。那個時候，諾基亞 2G 行動電話還處於設計階段，靠著掛在腰間的傳呼機把在外奔波忙碌的人們「聯繫」起來。當時坊間有著這樣一個傳說，有個叫「互聯網」的東西將以嶄新方式把你我他連接起來……

當時的國際環境是，柏林圍牆被推倒不久，重新統一的德國經濟步履蹣跚，蘇聯解體，英國走向衰退，於是全世界都把目光聚焦在中國身上，期盼著經濟的蓬勃增長。

把握這樣一個時機，香港的六大會計師事務所都摩拳擦掌，準備在新興的中國市場大展拳腳，並全力在大學校園招募優秀人才。麥子良當年就在初建校的香港城市大學，獲得了會計學學士學位。

「我上大二的時候，城大剛從旺角搬遷至九龍塘，我所修讀的課程同時也從專業文憑升格為學位課

程。畢業時能夠取得學位文憑，我們當然是喜出望外。」麥子良回顧往昔道。

## 事業起步

麥子良剛成為羅兵咸永道一分子時，當時的工作間還看不到丁點兒 21 世紀辦公室的影子。

「回想當初，我們用的是打字機，有專門制作會計報表的打字員，辦公室裡則堆滿了儲存文件的檔案櫃。每過幾年，我們就需要將文件複製成縮微膠片存檔，然後才將原件銷毀，以便騰出空間。如果要閱讀這些縮微膠片的內容，那還需要使用專用的閱讀機。」

不過那時數碼化技術已漸見曙光。

「整個部門只有幾部電腦，重達十公斤的也算是可攜式了。」

選擇哪個國家作為個人事業發展的基地，是個重大決策。

「許多同事都會選擇派駐到海外如英、美等國家，但我對內地更感興趣。中國經濟那時剛開始發力，會計行業似乎要大放異彩。」

那個時候，中國內地以國營企業為主，各大國際會計師事務所的主要作用，就是協助這些國企在內地以外的市場掛牌上市。

「羅兵咸永道早於 1902 年已經展開中國業務，但到了上世紀八十年代末，業務才真正起飛，特別是自 1992 年起，當首批共九家中國國企在港交所掛牌上市以後。從這個時候開始，很多同事被派駐國內，跟當地新聘的年輕人一起工作。香港和內地公司之間關係愈趨緊密，我們亦為中國市場招募了大批員工。」

那段時間業務蒸蒸日上，但對於麥子良和他的會計師同事而言，他們所面臨的挑戰也殊不輕易。

「現在回想起來，那時在中國工作著實艱難。文化差異，以至大家說得驚聲扭扭的普通話，都讓我們的日子過得不太容易！」

## 倒閉

早在數碼化技術引進之前，合併已成為會計行業的主調。麥初踏足此行業時，八十年代的「八大」會計師事務所早已淘汰為「六大」。到了 1998 年，羅兵咸會計師事務所與永道會計師事務所合併成羅兵咸永道 (PwC)，就成為了「五大」。接下來的故事就已經遠不止是普通的兼併及收購了。

2001 年，美國安然能源公司轟然倒閉，安達信會計師事務所也隨之解體，導致會計師行業產生結構性變化。這個行業，一貫是正直自律的化身，卻因此深陷醜聞的泥沼，把行業自我監管的穩妥

時代帶到了盡頭。一系列的新條例開始實施，藉以改進上市公司的財務報告制度，也帶來了審計標準的徹底顛覆。到了 2002 年，安達信在中國大陸和香港的業務被羅兵咸永道接收，形成了現今「四大」的局面。

## 問責制

隨著安然事件發生之後，麥子良留意到會計行業受法制規管的範圍已大為增加。

「安然事件令監管模式產生了變化。過去，會計界依靠自律。安然雖發生在美國，但它的影響卻實實在在是 global 性的。」

2002 年的《薩班斯·奧克斯利法案》(《SOX 法案》) 隨之出臺，冀透過強化企業資訊披露的準確性和可靠性，達到保護投資者的目的。

按照《SOX 法案》的規定，所有公司都必須提交一份年終報告，披露企業所採取的內部監管措施及其成效等相關資訊。

美國釐定的標準影響之大，波及全球，不僅會計行業，其相關的法定及規管要求對其他市場的監管機構也產生了影響。麥認為，美國以外的各地司法機構目睹了「後安然時代」對他們各自市場帶來的影

《薩班斯·奧克斯利法案》的成立目的，在於解決安然公司案例所暴露的企業管理缺陷。法例通過後，成立了美國上市公司會計監督委員會，對企業行為進行監督，並訂定審計報告撰寫標準。這法案為公眾豎起了「防火牆」：上市公司所聘用的審計師只能提供有限度的非審計服務，對審計委員會成員的獨立性也提出多項要求，對有權簽署財務報告的公司管理層作出限制，並須擴大財務披露範圍至綜合資產負債表以外之關聯公司。

響，也認同這對機構投資者和普羅大眾都有好處。香港雖然沒有全盤引入美國證券交易委員會的標準，但總體上還是緊跟趨勢。

「四大會計師事務所各自是一個全球性的專業會計服務網絡，美國公司通常是其中最大、也最具影響力的成員，所以整個網絡一般趨向於在共同基礎上尋求同向發展。」由於美國反壟斷法的存在，麥認為進一步的全球化兼併已經不太可能發生。

### 中國市場

2000年初，安然公司的倒閉及科網公司的泡沫破裂，讓美國市場籠罩在愁雲慘霧之中，接踵而來又有2003年的香港沙士爆發。市場信心喪失殆盡，會計行業的人才招募斷崖式驟減。

「各大會計師事務所人才招募愈來愈少，到2005、2006年市場重新振作之時，具備專業資格的會計師人才因而非常缺乏。」

那幾年，恰好是中國經濟欣欣向榮的時候。

「就在這個時期，四大之外的中國本土公司在兼併中逐漸壯大，並乘時拓展自己的國際化網絡。」麥子良回顧道。以瑞華會計師事務所、立信會計師事務所為例，如今都有自己的國際網絡，並且位列中國會計師行業的前四名，在中國國內市場堪與羅兵咸永道競逐業內翹楚的地位。

「中國加入世界貿易組織加速了發展進程，亦帶領了會計準則邁向國際化。到2007年，國內頒佈了新的企業會計準則，與國際標準漸見趨同。時至今日，中國的會計標準，儘管仍保留了一些自家特色，但與國際準則已經大體一致，可喜的是，國內還在繼續朝著與國際準則全面接軌的方向努力不懈。」從這個意義上說，這可算是具有中國特色的會計準則。



最近，中國境內的四大會計師事務所已完成了法律上的重組，將審計業務改為特殊普通合夥制(SGPs)，由中國註冊會計師協會(CICPA)進行認證，以確保公司管治方針與其專業發展並行一致。在這個結構之下，事務所裡大多數會計師都必須是符合專業資格的中國公民。

「香港和國內的發展也帶動了市場變化。如今，羅兵咸永道在香港大約有4000名員工，在中國大陸則設立了20間辦事處，擁有12,000多名僱員。與早期相比，現在的技術支援和其他資源已經能夠各就其位、配合得宜。」

「『四大』在中國有大量合夥人，他們絕大部分都是從當地招募的本地人。」

### 何謂合夥人

「這是個非常技術性的問題。一般而言，合夥人是對公司業務承擔最終責任的人。從審計實務的角度看，我們在香港提供服務，是以從事財務審計業務的合夥經營形式在香港作商業登記的，所以一個『審計合夥人』就是合夥企業中的一個合夥人。」

但另一邊廂，成為合夥人也有一點「麻煩」，他笑道：「我們必須在每一份審計報告上一字不落地簽上『羅兵咸永道』的英文全名。如果有上百套審計報告放在你面前，簽起來可挺費勁的！」

### 回饋

麥子良指導的城大商學院學生團隊已經成功躋身「ACCA商業策劃大比拼2016」決賽。他在當中發揮了哪些作用？

「學生們將要面對的職業生涯和人生之旅，我們這些過來人都曾經歷過。如果學生們願意把他們的困難坦誠相告，也許我們能給上幾句建議，或能對他們有所幫助。」麥謙遜地說。

當代年輕人取得的成就，也令麥子良印象深刻。

「學生們現在愈見進步。我們那時未見到全球化的影響，現在的學生瞭解的東西比我們那時更見全面。當時我們的限制甚多，每天只能看上一次新聞，豈像時下年輕人能夠隨時隨地掌握資訊。」

### 自動化

在會計行業中技術取代人的速度會有多快？

「估計五年後，自動化技術就會更見影響力，而我們現在還未進入凡事自動化的階段，審計工作亦然。我們正在竭力自行開發工具軟件，準備推廣應用至全球各地，以提高審計效率。」

「那是度身訂造的自家軟體，包括採用涵蓋資料分析這類領域的新技術，盼可提升效率，同時節省人手。換言之，初級員工未來能集中精力，處理更多具高附加值的工作，希望此舉能讓他們工作更起勁，也能更專注於審計業務本身。」

那麼人為因素會在哪方面發揮作用？

「判斷力是審計師的核心價值。我們需要遵循一整套審計制度準則，每件事均要符合審計標準，這樣才能取得公眾信任。」

「隨著科技進步，我們可透過所獲資訊，更加聚焦關注風險領域，並且對業務營運提供更多深刻觀察和理解。科技可以提升效率和附加值，而我們作為服務的提供者，與客戶保持有效的溝通，仍然是我們業務中至關重要的部分。」

人工智能軟件谷歌DeepMind的智慧愈見高深。ALPHAGO及其擊敗人類頂級圍棋選手的事實是否預示著會計專業的終結？

「我們還是需要判斷力的，哪怕單就科技在會計行業中所產生的影響而言！無論如何，我相信總會有一天，人工智能一類技術能夠提供即時及全面的資訊，讓我們作出更言之有據及奏效的判斷，這終究會令這一行業受益。」

### 人才招聘

那麼，會計界就業前景如何？麥認為短期內不會有太大變化。

「我們的招聘計劃是以長期及動態平均值的基礎去制定的，以配合我們對市場的預期發展。我們相信，科技的應用有助於提供更優質的服務予客戶，同時也讓我們的人才獲得更好的工作及學習體驗，不僅令工作更具成效，也意味著我們能夠把精力放在更有價值的任務上。」

會計學畢業生，看來前景無虞，至少目前是這樣。

### 2016年中國十大會計師事務所

- 1 普華永道中天會計師事務所有限公司
- 2 瑞華會計師事務所
- 3 德勤華永會計師事務所
- 4 立信會計師事務所
- 5 安永華明會計師事務所
- 6 畢馬威華振會計師事務所
- 7 天健會計師事務所
- 8 信永中和會計師事務所
- 9 天職國際會計師事務所
- 10 大華會計師事務所



# 邁向瑞典

原文：高賢思

自 2006 年以來，Thomas Strand 先生一直是瑞典國會的社會民主黨議員，在教育和歐盟事務方面擔負特別職務。三月初，他到訪城大商學院並與嚴厚民院長會晤，本刊藉此機會邀請他接受專訪。訪談中 Strand 先生談到了瑞典近期面對的難民潮和隨之而來的各種挑戰，以及這個為全世界帶來了 Skype、Spotify 和宜家家居的國家，正在進行怎樣的創新去迎接未來。

## 「自由、平等、凝聚。」

這是法國大革命的口號嗎？不是。這是從溫文爾雅、充滿知性的瑞典議員 Thomas Strand 先生口中說出的，是他所屬的瑞典社會民主黨的社會民主政治議程。與美國的特朗普不同，他並不提倡削弱政府的角色。

他強調說：「瑞典是一個優良的福利國家，我們相信，我們能夠繼續把國家發展得更好。瑞典的福利國家政策完全符合我們的初衷，對此我是深信不疑。」

在過去百年，Strand 先生所屬的社會民主黨執政時間超過七十年。瑞典是世界上福利最好的國家之一，福利制度是瑞典皇冠上的明珠，而該黨正是這顆明珠的主要設計師，也是它的守護者。

瑞典的成就和它所展現的友善社會，在國際上一向深受好評，在社交媒體上更是被廣為傳頌。借用最初贈予瑞典鄰國丹麥的話來說，就是：「全世界都要『邁向瑞典』」。

這遠不止是一個志向高遠的比喻。過去幾年間，避難的人們排起長長的隊伍，從敘利亞、阿富汗、非洲向著北方跋涉，穿過歐洲，最後許多人留在瑞典。

Strand 先生也承認，「我們國內對移民制度也有很大爭論，特別是 2015 年我們接受大量難民入境的那段時間。」

「我們的制度體系還是非常樂於接納移民的。如果按人均接受移民的人數計算，我們在歐洲肯定

“我們不能透過壓低薪酬來競逐市場，而是靠著知識和能力去取得優勢”

名列前茅。但我們的確需要控制入境人數，這樣才能確保移民能得到良好的教育和醫療保健。」

「最近我們還接受了大量高資歷的敘利亞移民，所以我們需要一套系統來甄別移民的學歷和專業資格，以助他們能迅速找到工作。」

當下，瑞典對入境移民是有限制的。

「要讓新移民融入社會，是一大難題，這是歐洲所有國家都共同面對的問題。新移民需要花上很長時間，才能找到工作，現在平均是七到八年。我們國家一向以人道主義著稱於世，三年之後我們希望能夠解除這些暫行限制。」

## 自由貿易，來吧！

與英國不同，瑞典沒有受當前貿易保護主義風潮的影響。

「我們堅守自由貿易原則，我們看到了英國脫歐產生的負面影響。」Strand 先生說。

「總體來說，瑞典作為歐盟成員國有強大的民意基礎支持。」他繼續說道，「英國脫歐之後進行的一項瑞典全國公投結果顯示，對於瑞典繼續作為歐盟成員國的民意支持度有所上升。」



1950-60 年代「百萬住房計劃」建造的公寓，如今面臨重建挑戰

「政府希望更加積極主動參與歐盟工作，瑞典樂見歐盟成為一個充滿活力和創新能力的聯盟。」

移民在瑞典社會中發揮著重要作用。

「一直以來，我們歡迎新移民和尋求庇護的難民，那是基於一種世界大同的精神助人。此外，我們也需要更多的年輕工人，以支撐老齡化之後的福利國家體制。」

瑞典的年輕一代傾向於選擇傳統學術教育，而非職業教育，勞動市場上出現的空缺，正是移民可以效力的地方。

「我們需要一個良好的教育體系，吸引瑞典人接受職業培訓，走向勞動就業市場。移民潮高峰時期，比如 2015 年，一年之間有十六萬五千多人湧入瑞典，那是我們被考驗的日子。去年的移民人數降低到三萬多人，如果能保持在這個水平，我們就能安然應對了。」

## 昨夜的瑞典

特朗普總統最近提過一個奇詭問題：「你有沒有看到昨夜發生在瑞典的新聞？」於是全世界迷惑不解地望向瑞典，其中最茫然的的就是瑞典人自己，因為在前一天的夜晚，瑞典什麼事也沒發生。實際上，特朗普是指 Fox 新聞頻道一

難民從丹麥步往瑞典





大廣場 (Stortorget) 是斯德哥爾摩現存最古老的市集廣場。瑞典被評為全球最幸福的國家之一。

個與瑞典有關的節目。該節目宣稱，瑞典因移民問題而導致社會氣氛緊張。但 Thomas Strand 先生明確否定該說法，認為全屬子虛烏有：「危險地帶的說法純屬荒謬。我們不時會遇到困難，但大部分都是與諸如毒品與犯罪相關的問題，所以才會有警方輯毒之類的行動，也有可能因而引發一些騷亂。」

「我們也留意到，瑞典間或遇上一些問題，但不能因此就說這國家裡存在一些危險地帶。在瑞典，我可以隨心所欲前往任何地方。」

「移民就業是一項特殊挑戰。這也是教育系統面對的挑戰，移民需要教育。這是融入社群的挑戰。」

### 熱情包容的民族

瑞典是不是過於「政治正確」，以致於討論空間被收窄，只允許有限的觀點表達？

「我沒有感覺到瑞典是一個過度『政治正確』的社會。那是主張民粹主義的政黨常說的批評。我們的討論真誠開放、論據嚴謹。不過在某種程度上，我對我們沒有更早公開討論這方面的議題有點遺憾。我們曾經擔心如果公開討論移民問題，會讓移民被污名化。」

瑞典的政治格局已經產生變化，新政黨如雨後春筍般出現。

「我們有瑞典民主黨，其他政黨也日漸壯大，這包括國家主義者，亦有右翼運動。他們在散佈一幅充滿無人監管地帶的瑞典藍圖，還有宣揚移民帶來的種種負面影響，但大多數瑞典人對待移民的態度非常正面積極。這群大多數並不希望有針對移民的強硬法案，他們仍保持著熱情包容的傳統。」

### 社會民主主義傳統

由社會民主黨和綠黨聯合組成的新政府，正竭盡全力強化瑞典的福利國家模式。經濟發展可觀，預算有盈餘，按照 Strand 先生的說法，比起此前的新自由主義政府的赤字，目前國家的經濟狀況可以三字形容——非常好。

「瑞典 20-64 歲人口的就業率大約是 80%，在歐洲國家名列前茅。」

但瑞典國內也不乏批評之聲。伴隨亮麗的經濟統計資料而來的，是對生活品質的質疑，瑞典人的循規蹈矩也飽受詬病，以高樓大廈為主的近郊住宅區尤其顯得單調乏味，並且日益變得死氣沉沉。

「在五十年代，城市發展騰飛，工作崗位非常多，所以我們需要大興土木，以便滿足向城市遷移的人們，讓他們的住所能與工作地點靠得近些。」 Strand 先生解釋說。

結果促成了「百萬住房計劃」的誕生，這個雄心勃勃的計劃，要在十年內建造一百萬套房屋單位，住房藍圖是高樓建築，正是香港讀者最為熟悉的那種。令人驚訝的是，瑞典現在正全力以赴地策劃另一種大規模的住房方案。

「現在我們需要重新處理那個時代建造的大樓和公寓。與此同時，我們計劃在未來十年建造七十萬套新型住宅和公寓。不同之處在於，這次我們追求更人性化的居住環境，同時也在追求更具可持續性發展的建造方式。」

儘管以高樓大廈組成的社區未盡如人意，瑞典仍然位列世界上最幸福的國家之一，在「聯合國可持續發展解決方案網路」(UNSDSN) 發表的《世界幸福度報告》中位列世界第十（香港排在第 75 位）。

### 勇於創新的未來

瑞典目前使用再生能源比例已達約 25%，並立下目標要在 2050 年之前以再生能源完全取代化石燃料。朝著這方向，政府正與私人企業開展緊密合作。

「在強化綠色研究和創新方面，我們正在加緊工作步伐。我們不能透過壓低薪酬來競逐市場，而是要靠著知識和能力去取得優勢。」

「在基礎設施、鐵路、房屋和資訊科技方面，國家的投資非常重要，因為這有助於加強這些公司的實力。」

政府與大企業的合作緊密到什麼程度？

「政府與大企業有多方面的對話途徑。國家設立了創新委員會，由首相擔任主席，委員會成員包括頂級商界領袖和研究人員。」

最近一次的理事會會議得出結論，目前所有以化石生產的東西，未來都可以利用木材製造，對於一個森林覆蓋率達到 53% 的國家來說，這是一個令人鼓舞的消息。

「我們希望有效地利用森林資源。我們的目標是用木材取代水泥來建造更多房屋，用木材製造衣服，用木材氣體驅動汽車。我們能做的事情很多。研發工作因此而更顯重要。」

「必須創造良好的條件、傑出的學校、更高的教育水準、更多創新，還有大學、企業和政府部門之間的通力合作，才能確保更多新產品和新流程的誕生。」

從 Skype 到 Spotify 到宜家家居，瑞典企業為我們的生活方式帶來深遠的影響。Thomas Strand 認為，政府要通過精心周密的規劃，方能締造一個有利創新的環境。全世界都在拭目以待，迎接瑞典為世人帶來的下一個顛覆性創新。

### 瑞典的福利制度

- 周密完備的社會安全網——免費教育、全民醫療保健和公共養老金計劃
- 強而有力的產權保護、契約權益保障，以及全面簡明友善的營商環境
- 低關稅和其他貿易關卡以促進自由貿易，並配合集體風險承擔制度
- 政府廉潔，貪腐情況少見
- 加入工會的工人比率高——67.7% (2014年)
- 僱主、工會組織及政府之間的合作夥伴關係
- 公共開支比例高，佔GDP一半 (2015年)；政府僱員佔勞動力總數約三分之一
- 穩妥的失業保障，確保數年收入不減
- 整體稅率高昂，約為收入的57% (2016年)



# 烽火連連憶舊時

原文：Ghazwan Hassna

Ghazwan Hassna 是商學院哲學博士生。他擁有大馬士革大學資訊技術工程學士學位、曼徹斯特大學管理與資訊系統碩士學位。敘利亞爆發戰爭之前，他領導過敘利亞政府的行政與管理簡化計劃，也曾擔任敘利亞政府與聯合國的聯合項目經理。文中，他憶述敘利亞戰前的和平生活，也訴說著他在祖國的工作如何在戰爭中戛然而止，還有他對未來的盼望。

**今**天的敘利亞，給人留下的印象是戰爭和極端主義，然而不過短短幾年之前，那卻是個令人著迷的地方——人民慷慨友善、風景美麗如畫、城市活力四射、歷史浩瀚深邃。我常常向人們展示敘利亞戰前的照片，提醒他們敘利亞並非一直是個悲慘世界，也給他們介紹敘利亞的悠久歷史。

敘利亞擁有數千年文化歷史，從文明開端到亞歷山大大帝，壯觀的中世紀十字軍城堡，以至僅在一百年前崩潰的奧斯曼帝國，那是一個很長很長的故事。在這歷史悠遠的國家，古老的清真寺、古老的

教堂和古老的城市比比皆是，其中有六處被列為聯合國教科文組織的世界遺產，無一不在昭示敘利亞是一個蘊藉豐富文化寶藏的國家。或者更準確地說，在遭受戰爭蹂躪之前，敘利亞曾經是這樣一個國家。

戰前的敘利亞，政局穩定，文化多彩，不同社會族群和宗教派別和諧共處。敘利亞人民豐衣足食，生活井然。我並非在說敘利亞已經屬於發達國家，而是說雖然人口複雜多樣，但人們的生活依舊是一派祥和寧靜。

## 大馬士革

敘利亞的首都大馬士革，是我生於斯長於斯的地方，是最長久有人類持續居住的城市（西元前 3000 年便開始有人定居）。在我三十歲之前，這裡沒有人問過我的宗教或是我的信仰是什麼，我也不曾問過別人同樣的問題。清真寺與基督教堂毗鄰相傍，無論是穆斯林的節期，或是基督教徒的聖日，人們彼此間總會平等地互致問候。在近幾年戰亂中傳入、紮根並且滋生的極端主義，以前從未在這裡出現過。人們從不曉得槍聲和炮彈聲是怎樣的，警員的配槍也只是公務員制服的一部分，除了裝飾性以外，沒有其他意義。戰前我也從未目擊過警員開槍，那時最令人驚惶的事情，莫過於兩個人互相嘶喊叫罵，然而不消多久，他們都會轉身離去，繼續自己的生活。這就是戰前人們對恐怖的概念了。

在經濟上，敘利亞曾經處於穩步成長之中，特別是新世紀的頭十年。那時剛剛就任的總統有英國教育背景，希望國家更加開放。我們開始看到國家與歐洲之間的建立起開放關係和清晰的經濟發展前景，眾多行業在大力擴張，並且開始出口，這包括紡織、服裝和食品。旅遊給經濟帶來的貢獻十分顯著，有很多歐洲國家的遊客來訪，希望認識到中東地區豐富悠久的歷史和傳統。更為重要的是，這個國家沒有外債，經濟上相當獨立。

## 第一個學位

我的第一個學位是資訊技術工程學士，由大馬士革資訊技術工程學院頒發。學院於 2000 年新成立，教授都是我們國家接受過高深教育的精英，並由國立科學研究中心調任過來的。大部分教授都曾在海外接受過教育，其中以在法國、愛爾蘭和英國等地留學的尤其多。學院的課程設置緊跟國際前沿規格，課程內容並且經常更新，畢業生絕大多數都晉身國際資訊科技行業。我的同學中百分之九十都在國際大企業找到工作，包括在倫敦的 NASDAQ 公司、美國雅虎、愛爾蘭谷歌等公司。我的一位好友曾獲得 2015 年瑞典最具創造力人物獎，目前在開發社交機器人的初創企業 FurHat 工作。像這樣富有成就的人物，我還能列出很多很多。

## 簡化商務流程

我獲得了英國文化協會的志奮領獎學金資助，得以在英國學習一年，其後回到了敘利亞。在戰爭尚未惡化的 2009-2013 年間，我一直留在國內。2010 年之前的敘利亞非常和平、安全，我和妻子常常自駕暢遊全國，甚至深宵夜行也不懼怕。全國各地一片溫馨祥和，人們像蜂巢裡的蜜蜂一樣在為國家的政治、經濟和行政改革而辛勤努力，期盼著美好的未來。即使到了 2011 年，利比亞和埃及亂局頻生，也沒有人預期到後來所謂的「阿拉伯之春」（我認為還不如說是「阿拉伯之秋」）即將臨近。那時的人們充滿幸福和自信，教派衝突還是子虛烏有，很難讓人相信戰爭會降臨到敘利亞。



騎士城堡，是十字軍東征時期城堡，被聯合國教科文組織列為世界遺產，惜戰爭期間已遭破壞

當時我在負責敘利亞的行政與管理簡化計劃 (Syrian Initiative for Administrative and Regulatory Simplification, ISRAR) 項目，這是歐洲委員會與敘利亞總理的聯合項目。那時，敘利亞與歐洲的關係正處於蜜月期，冀透過這個計劃縮減政府為商界提供服務的時間和成本，以簡化敘利亞的商務環境。項目包括為一系列與商業相關的政府服務及其相關的行政管理流程，進行廣泛的清單造冊、製圖、重建、管理、數碼化等工作，其使命是建立一套政府行政管理架構。2011年3月，我將ISRAR項目移交予歐洲委員會，但不幸的是，幾個月後歐洲代表團要關閉其大馬士革辦事處，該計劃也隨之而終止了。關閉辦事處是對敘利亞政府實施制裁的一部分，所有的專家和顧問都必須撤離。看到自己的工作功虧一簣，令人非常痛心，畢竟自己曾傾盡心力，投身其中。

### 外國干預

那個時期發生了許多國際大事，例如中國就加強了在中東地區的影響力，為「一帶一路」倡議預先奠

定根基。很多分析師認為，敘利亞本應在這個倡議中能夠發揮舉足輕重的作用，一方面由於敘利亞處於連接亞歐非三大洲的戰略性中樞位置，另一方面也建基於它在歷史絲綢之路所擔當的重要角色。敘利亞政府於2010年提出的「向東看」政策也支持這個倡議。

然而，敘利亞國內的發展並不均衡，而且在經歷了三十多年封閉式社會主義經濟體制後，突然加速的經濟發展也帶來了社會動盪。凡此種種都被某些區域勢力加以利用並放大，觸發內戰。近五年來，各種事件接踵而至，說明了國內教派主義和極端主義的崛起，完全是由區域勢力所造成的。不幸的是，敘利亞社會成為外國勢力政治戰略博弈的犧牲品。

### 聯合國

2011年開始，我全身心投入到電子政務執行小組的工作，擔任敘利亞政府和聯合國開發計劃署 (UNDP) 聯合項目經理，以增強電子政務的制度能力為主要目標。在這種大規模轉型計劃中，要保證所有事情運作順暢，並確保相關戰略計劃和項目取得預期成效，管治是當中至關重要的因素。作為這個聯合項目的高層管理人員，我負責的工作就是建立敘利亞全國電子政務計劃的監測和評估單元。

很不幸地，事情很快就開始走下坡路了。戰爭開始之後，聯合國和敘利亞政府都調整了各自事務的優先次序。到2013年初，關注的焦點已經轉移到如何應對戰爭導致的人道主義危機問題上。在我離開敘利亞之前的幾個月，我們的精力放在設計和實施一套協調人道救援工作的回應系統上，參與機構包括地區和國際組織、政府、商界以及各種非牟利組織。後來我來到香港，就無法再參與這項工作了，但聽說到2013年底，這項工作也終止了。

### 大規模破壞

與此同時，敘利亞發生了劇烈變化。戰爭造成的惡果，以基礎設施所遭受的大規模破壞最為明顯可見，但實際上，國民的大規模逃亡對敘利亞而言才是更大的威脅。大部分知識份子都離開了國家，或者已經死於戰爭了。當人們談論重建敘利亞需要金融資源的時候，我在想，要創造一個能夠吸引敘利亞知識份子重返祖國的環境，才是最大的挑戰。國家人口急劇減少，年輕一代不是去當兵打仗，就是逃離這個國家，去尋找更好的未來。記得戰爭爆發之前，許多旅居海外的敘利亞人正陸續返回祖國，因為他們看到了國家發展的曙光。不幸的是，那個國家如今已不復存在。

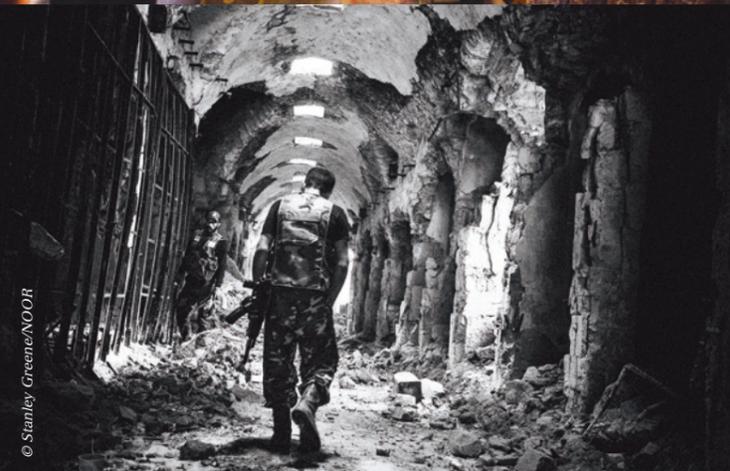
### 敘利亞的未來

在經濟上，我認為石油仍然會是國家的收入來源之一。戰前，就算農業還未全面開發，卻也具有重要的地位。敘利亞有很多農產品管理尚未完備，像橘子、橄欖等等。服務行業和技術行業也將是戰後重要的行業。大馬士革資訊技術工程學院再次證明其培育的畢業生出類拔萃，即使身處如此慘烈的戰爭環境之下，在2016年世界機器人奧林匹克大會的決賽中，還是有九個敘利亞小組入圍，其中一組獲得第二名，他們的參賽項目以機器人收集損毀建築物物料作循環再造，為戰後重建提供所需。這充分顯示了這個國家在面對逆境時堅定的意志和毅力。

在戰略上，敘利亞可以作為中國進入歐洲市場的門戶。敘利亞既與歐盟這個龐大的貿易體相鄰，也與非洲、中東及亞洲地區世界上經濟增長最快的經濟體接壤，可以利用「相鄰效應」發揮貿易中樞作用。在這裡設置工廠，與產品的供應商和消費者兩者都相距更近，敘利亞可以成為區域的外包分銷中心而獲得重生。中國在蘇丹和津巴布韋這類後衝突地區或政治不穩定地區，擁有長期參與基礎設施開發以及商業夥伴關係的往績。如果戰爭結束，並達成國際共識，中國能夠在基礎設施重建方面發揮核心作用，位於世界的十字路口上的敘利亞，也能夠重新獲得貿易中樞的地位。

### 香港

我一直都是一個喜歡變化和到處旅行遊歷的人。在敘利亞，過去我們對西方瞭解較多，對中東地區更不在話下，但對世界的另一邊卻不太認識。就我自己而言，曾經到過十四個國家，或求學或工作，但從來沒有到過東亞。新聞不斷報導這個地區的經濟發展，於是我決定要親自來看看。對我而言，香港似乎是最佳選擇，這個城市雙語共用，讓我能無障礙地在這裡學習交流。這裡是亞洲的金融中心，也是個重要的商業樞紐。香港與英國有一段很長的歷史淵源，令這地更為國際化並向外開放。談到香港城市大學，其資訊系統學系在全球資訊系統學研究領域首屈一指，就更是我最理想的選擇。我期待著今年夏天於城市大學畢業，獲得哲學博士頭銜的那一天早日到來。



阿勒頗的傳統市集。上圖為2009年，下圖為2013年遭到攻擊後



敘利亞內戰始於2011年春天，現已演變為當代最嚴重的人道災難之一。據聯合國難民署估計，在當今120萬需要在別國安置的難民中，敘利亞人佔40%以上。根據聯合國兒童基金會統計，目前敘利亞境內有175萬名兒童失學，250萬名兒童流離失所，甚至淪為難民。根據敘利亞政策研究中心的資料，2011年至2016年間，被殺害的人數高達47萬人。



# 世界級哲學博士課程

**陸曄博士**是商學院助理院長（哲學博士課程）兼管理科學系副教授。他於 2009 年在麻省理工學院獲得商業運作研究哲學博士學位，學術研究領域包括供應鏈管理、收益管理、金融工程學和非線性優化。本文介紹了他作為商學院助理院長（哲學博士課程）所關注的重點工作。

## 作為主管哲學博士課程的商學院助理院長，你有哪些戰略重點？

課程要成功，必須留意三大關鍵：錄取、培養、就業。錄取就是要招募最優秀，且具備上進、聰慧和勤勉特質的學生。我們會提供紮實的基礎訓練比如學術研究方法之類的課程、進階專題研究課程、設置嚴格的博士生資格考試，並且提供認真的論文研究指導，培育學生。就業則可說是課程的成果或者其目的之所在。我們會為畢業班學生提供所需的援助，協助他們物色最好的工作。

## 希望修讀哲學博士的學生們如何選擇學校？

在過去兩年間，我經常與希望申請入學的學生進行大量的交流和溝通。這是一個相互的了解過程，確保學生和課程雙方的要求吻合。我們的博士課程是要培育及訓練學生，並且把他們送上世界級研究型大學的教職崗位。學生需具有正確的學習動機，才會獲得我們錄取。在進行上述溝通互動的同時，我們會向有潛質的申請人說明我們為何，以及如何協助他們實現上述的目標。

## “我們的博士課程把學生送上世界級研究型大學的教職崗位”

### 你會如何描述導師與博士學生之間的關係？

假如你問我為什麼城市大學商學院的哲學博士課程能夠如此成功，在林林總總的因素當中，我會毫不猶疑地說：「我們有一個很優秀的教學團隊，他們常在頂級雜誌發表論文，同時也樂意指導哲學博士生。」從學院層面來說，我們會為這些教授提供更多資源，作為他們卓越工作的回報。我們還建立了一種文化價值觀，去鼓勵那些積極從事研究的教授多參與博士生指導工作。

### 博士班的學生來自哪些地方呢？

我們大多數的博士生都來自中國大陸。每年我們都能吸引很多來自中國大陸頂尖大學的優秀學生來報考我們的博士課程。與此同時，課程中來自其他國家的學生數目在過去幾年間不斷增加。當然，我們歡迎更多的國際學生在未來修讀我們的課程。我們亦會錄取那些從中國大陸到海外留學，並已經取得學士或碩士學位的學生。我們認為，不同國際文化背景的學生能夠為這個課程帶來文化多樣性。

### 學生修讀哲學博士學位的年期有限制嗎？

商學院每年會收大概 30 名的哲學博士生，我們一直強調重質不重量。大學教育資助委員會一般為學生提供三至四年的財政資助，以支持他們完成博士課程。具有研究潛力的學生還可以獲得學院提供的額外支援，學院可以延長研究生獎助學金的發放期限，或者提供博士後的獎學金。

### 學院對畢業生的就業有何期許？

哲學博士課程的目的之一，是為了讓我們的博士畢業生取得世界級研究型大學的工作崗位，冀望他們日後在學術界內能作出深遠的影響。我們已有為數不少的畢業生在世界各地的一流大學取得教席，包括美國、英國、歐洲、加拿大、澳洲、新加坡，當然還有中國國內。我們會繼續提供各類的支援，協助哲學博士畢業生覓得理想工作。

### 你覺得現在的研究課程，與你當時相比有何異同？

如果以現今世界和 15 年前我剛就讀哲學博士生的時候相比，會發現商業世界的轉變可謂一日千里。科技進步創造了許多全新的商業模式，人們也相對地容易獲取各式各樣的資訊。另一方面，商業機構於全球市場的生存和發展，正面臨更嚴峻的挑戰。這一切改變都為商業研究提供了令人振奮的機遇。

### 你認為今後會面臨怎樣的挑戰？

不論區域性、還是全球性的競爭都已日趨白熱化，所以商學院想要在哲學博士教育領域保持領先地位，絕非輕易。錄取階段爭奪優秀學生，以及就業時獲得教職的競爭也會一直持續。不過，我們無懼競爭，從另一角度看，競爭能夠幫助我們不斷改進錄取、培育和就業這三個環節的工作。只要我們以學生利益為前題，並保持高水平的博士課程，我們有信心能夠為商科的哲學博士教育作出更大貢獻。

# 哲學博士畢業之後



鄒海韻與導師方鈺麟博士

鄒海韻是資訊系統學系哲學博士四年級學生，正在申請大學教席，並於不久前參加了一輪海外教席的面試。訪談中，她與我們分享她的面試經驗和海外學習的一些生活點滴。

## 一般而言，大學教席的面試程序是怎樣的？

大學教席的遴選有一套標準程序。我們需要親自前往大學當地參加面試，並與遴選小組及學系裡的教授會面。一般的面試程序是一天的校園參觀：應徵者需進行一個工作演講，向系內的教員及學生介紹自己的研究方向，然後再分別會見管理層、職員及學生，了解該學系的工作期望。在面試的最後環節，應徵者會與遴選小組成員共進晚餐。

## 這樣看來雙方都要為面試付出不少精力？

我估計雙方都希望了解彼此是否合拍，特別是研究方面。求職者關心的主要是個人和專業上的發展機會，也考慮自己能否適應學校環境，以及教授當中有没有人和自己進行同一領域的研究等方面。

## 你已面試的大學都是怎麼樣的？

像城大一樣，它們都是研究型大學。它們重視研究，尤其是高水準的研究。

它們的校園都是典型的西方風格，校園內不乏歷史久遠的建築物，有些大樓的年齡比我還要年長呢！不過，這些校園往往能新舊共存，具備各式先進的設備設施，例如會議系統等。

## 你有過海外學習的經驗嗎？

我在美國某大學做了六個月的訪問學者。那是個典型的大學城，我在那專心完成了幾份論文文稿。當然，我也有忙裡偷閒的時間。我在那裡學習了彈奏 ukulele，就是那種只有四根弦的小吉他，有時也在 Coursera 上修讀些網課。美國的房子幾乎都有焗爐，順理成章，我學習了如何焗製蛋撻和龍蝦——當然不是把它們同時烤焗哦！

## 你有沒有到美國其他地方走走？

我們幾個學生合租一輛車，前往佛羅里達州旅行。我們中途停留在奧蘭多，參觀了迪士尼和環球影城，然後到訪甘迺迪航天中心，最後抵達佛羅里達州最南端的基韋斯特。那次的自駕遊經歷十分愉快難忘。

## 你覺得你的未來會在香港以外的地方嗎？

對我來說，重要的是有機會從事高水平的研究。我是城市大學的忠實學生，在過去十年，我先後在城大完成了工商管理學學士和碩士學位，以及現在的哲學博士課程。當然，我也想出去看看外面的世界，但具體的工作地點還是次要的。

# 城大商學院 哲學博士課程

## 現正接受報名



- ▶ 商學院國際排名位列首三十位
- ▶ 提供獎學金、學術會議資助金及研究活動獎學金

- ▶ 世界級師資
- ▶ 畢業生廣獲知名大學聘任

\*根據德克薩斯州大學達拉斯分校最新公佈的商學院排名





# 雲南白藥 傳統與創新

莫夢琳是雲南白藥健康產業股權投資基金總經理。雲南白藥是傳統中醫藥的經典品牌。莫夢琳早前榮獲國際艾奇獎 (ECI) 2016 中國年度商業創新新銳人物獎。莫夢琳接受《城大商學院》雜誌專訪，講述她對商業創新的熱忱、修讀城大行政人員工商管理碩士(中文)課程的感受，以及她的生活態度。

**是次獲獎的都是老前輩們，你是當中最年輕的一員。請問你對獲獎有何感受？**

心情絕對激動。有很多精英、很多年輕人在各自的商業領域都取得了很突出的成績，而我只是有幸獲得了這個獎項而已，對此我深感榮幸。這是對我過去所付出的肯定，也同時鼓勵我繼續努力向前。

**以貴公司的背景而言，你認為該如何理解創新對雲南白藥的含義？**

創新與傳承並非互為對立，二者可以包容並存，相互融合。作為「新銳人物」，我認為最重要的是要向老一輩學習，繼承文化和傳統。然而，我們的確需要找到當中的平衡點——既要勇於打破陳規、挑戰權威，也要傳承和發揚優良的傳統。

**雲南白藥歷史悠久，在這樣一家公司從事創新工作一定面臨巨大的挑戰吧？**

1999年，雲南白藥開始引進創新改革。作為傳統企業，創新絕非易事。我們從雲南白藥粉起家，再逐步推出了噴劑、創傷膠布和白藥膏。至於雲南白藥牙膏，這在市場上是很具前瞻性的創新產品，也替

我們開拓了新的市場領域，從醫藥發展到日用品，也改寫了公司的發展計劃。除此以外，我們也已擴展到其他新領域，比如健康保健產品和功能食品。

**作為投資基金的總經理，你負責的是哪些工作呢？**

這是雲南白藥第一次成立股權投資基金。我們希望通過這個基金，採用一種更新穎、更具創新性的商業運作模式。鑒於我們在行內擁有強大的品牌優勢，我們強化了基金模式、商業運營、交易結構和其他方面，同時也提升了品牌的商業價值。

**你是如何著手開展創新的？**

我是一個力求創新的人。在我從事市場營銷工作時，我採納了銷售與市場整合的商業模式，開始嘗試O2O營銷模式、內容場景行銷、社交媒體營銷等。我是學法律出身的，現在仍然是執業律師，在獲得基金管理專業資歷後，隨之又進入了投資行業。我期望能憑藉自己過往的經驗以及在商業創新上的意念，應用於投資業務，如此這般，最終推出了一套能反映雲南白藥特色的投資模式。

**你有什麼業餘愛好嗎？**

讀書、旅遊、品嚐美食是我的最愛。古語有云：「讀萬卷書不如行萬里路」，走出去看看這個世界，有助於建立自己的世界觀。反過來說，我們的世界觀也會推動我們多遊歷這個世界。我喜歡在旅遊中體驗不一樣的文化、不一樣的風土人情。我還喜歡參觀博物館，因為通過了解一個地方的歷史，是了解當地的最好方式。

**請你談談就讀行政人員工商管理碩士課程的感受？**

能夠在城大修讀行政人員工商管理碩士(中文)課程是我的榮幸。香港的教育制度與國內有很大區別。在這裡，課程著重理論學習，也重視案例分析及實踐，尤其重視學習中的個人責任和自我學習的機會。小班教學模式，讓班中每位同學都有表達自己的機會，老師備課更是盡心盡力。城大充滿嚴肅競爭的學習氣氛，有時我們要工作連續幾天到半夜才能完成課堂作業，可說是比參加高考還要緊張。獨自一人的話，是很應付過種種挑戰的，但是在團體力量的支持下，我們就能遠遠超越個人極限。

**學習和工作之外，你如何管理自己的業餘時間？**

我的工作真的很忙，所以我一方面會充分利用假日時間，另一方面就是提高有限時間的效率。當別人看電影、玩遊戲、打麻將或者忙於辦公室的勾心鬥角時，我對這些紛擾一律敬而遠之，盡力專心於工作。如果真的有時間可以浪費，我也只願意「浪費」在美好的事情上，而不是浪費在令人煩擾的事情上。

雲南白藥集團公司是舉國知名的傳統中醫藥經典品牌。雲南白藥由曲煥章先生於1902年配方煉製而成，後來成為通行全國的創傷百寶丹。進入21世紀，雲南白藥迎來了策略性轉型變革，由莫夢琳擔任總經理的雲南白藥健康產業股權投資基金的推動作用功不可沒。

雲南白藥集團總部



# 我的德國交流見聞

原文：高慧妍

高慧妍是城大商學院工商管理碩士學生，她參加了商學院的全球交換生計劃，並在2016年上學期於德國頂級工商管理碩士學院之一的奧托貝森管理研究院 (WHU – Otto Beisheim School of Management) 度過了半個學年。且聽她分享在德國交流時的一些體會。

**選** 擇德國，是因為我學過德語，也非常欣賞德國文化。德國的教育體系與香港和英國大相逕庭，德國人投入工作，同時也重視生活質素。留學德國的這段時間，我逐漸了解到，德國的生活方式、體制以至對待細節的態度等等，與香港和國內可說截然不同。在香港有聽聞說歐洲人很散漫，但就德國而言，我對有此說法感到匪夷所思，相信這完全是出於誤解。

## 工作倫理

我認為，德國人對工作非常投入和專注，並且嚴格遵循規則和指引。我們都知道德國汽車的製造水準超著，當你在城裡坐火車或電車時都會注意到，儘管那列火車或電車看起來已是非常老舊，卻仍能開得飛快，每個按鈕、每個車門運作起來都精準到位。他們的維修保養標準也非常嚴格。在超市的收銀台



排隊時，你看不到什麼花俏東西，但你會發現所使用的那部條碼掃描器異常準繩快速，一切都超具效率。

## 周日休假

星期日是家庭日，是用來放鬆身心和享受家庭生活的時間。周日和假日沒人工作，民居和旅遊區的商店都不會開門營業。德國人雖然對工作很投入，但同時也重視工作和生活保持平衡的高品質人生。我相信這一點與德國能成為歐洲最強的經濟體系有莫大關係。

## 意外獎勵

能在奧托貝森管理研究院學習是個難得的經歷。2016年秋季學期的MBA交換生，半數是中國人，包括兩位來自加拿大和美國與我同班的交換生。我們與全日制班一起上課，這個班裡也有15%是中國人！總體上，來自亞洲的學生有30%。有中國同學告訴我，他們來德國學習的原因是當地教育體制很好，而且學費比美國便宜，即使是奧托貝森這類私立大學也不例外。我慶幸自己選了到德國當交換生，學習期間有大量機會與同班所有同學交流及分享各自經歷。這個學期過去之後，我發現自己的普通話也進步不少，可算是一個意外收穫！

## 體驗式學習

在奧托貝森上課非常有意思。我選修的「競爭與協作戰略工具」是一門實驗式課程，學習過程除了聽

課之外，最重要的還是親身體驗。這部分以比賽形式進行，目標是要在「市場」中取勝。我們以軟件模擬真實公司運作，我們必須釐定各類公司營運參數，如決定不同階段的資金投入以及銷售、運營、人力資源、採購、投資、研發等預算，並且制定公司經營戰略。每個階段開始的時候，教授會向我們提供相關資訊及當時的市場形勢，以作參考。經過幾個階段之後，獲得最豐厚盈利及公司股票價格最高的小組謂之勝出比賽。我們小組雖然在比賽初段遭遇挫折，興幸最後獲得了第二名。這個課程讓我對公司參數的動態變化加深了理解。我發現，作為決策者，有些東西不是單從課堂就能學得到的。

## 遊歷歐洲

除了忙於進行各項專題研習和考試外，我也利用課餘時間跑到德國周邊國家如英國、匈牙利、斯洛維尼亞、奧地利和荷蘭等旅遊。這次交流學習，不但能與同學及當地人交朋友，也是一個認識當地文化、發展自我的好機會，委實令我獲益良多。



# 「生態使者」研發 智慧包裝解決方案

原文：張昭瀛及李鑫榮

張昭瀛和李鑫榮是城大商學院工商管理學士(環球商業系統管理)學生，他們在芬蘭當交換生期間，為當地公司開發突破性智慧包裝方案。

在報名截止前最後一刻，名不見經傳的「生態使者」五名成員才決定參加 2016 年 10 月的「埃森哲數碼創新挑戰賽」，也完全沒有預期到隊伍會在案例展示日的比賽中能脫穎而出。當他們出席歐洲最大的商業創業大會 Slush 作演講簡介時，吸引了芬蘭企業 Stora Enso 的興趣，這是一家專門以可生物降解材料、木材和紙張等物料，提供可再生產品包裝方案的公司，是行內首屈一指的翹楚。



「生態使者」由兩位來自商學院資訊系統學系、主修環球商業系統管理的張昭瀛同學和李鑫榮同學，再加上來自倫敦經濟學院和澳洲國立大學的三位學生所組成的。他們五人在位於赫爾辛基的芬蘭阿爾托大學商學院參加交換生計劃時相識，繼而一拍即合，組成團隊參賽。

## 減少損耗

案例展示日當天，小組向評委們展示了他們的商業建議書，並與其餘 20 個隊伍進行競逐。各隊伍施展渾身解數，賽情激烈，「生態使者」最終脫穎而出，得以晉身決賽，參加 2016 年 10 月舉辦的 Slush 大會，與其餘六個隊伍角逐一萬歐元大獎。Slush 已經發展成為初創企業界的矚目盛事，這個為期兩天的活動在赫爾辛基舉行，於去年吸引了逾 120 個國家，合共超過 17,500 名參加者出席。「生態使者」雖然最終未有於決賽中勝出，但他們的計劃概念獲得 Stora Enso 的高度評價，並決定將其轉化為實用的商業解決方案。

開發二手市場、建立銷售平臺，重售被顧客退回的服裝是「生態使者」的計劃理念。他們將智慧存放

櫃 (smart lockers) 與智慧化服裝包裝 (intelligent apparel packaging) 相結合，零售商的服裝可存放於設上鎖功能的智慧存放櫃，櫃子備有近場通訊 (NFC) 等的感測器，可以對服裝產品進行鑒定。這個創意解決方案有助零售商更有效也更環保地處理被退回的商品。計劃預期能將退貨所產生的損失減低至銷售總額的 20-40%。

## 具有突破性的解決方案

Stora Enso 公司派出智慧包裝部門支援「生態使者」，將他們的解決方案進一步完善，並為他們提供商業市場前瞻分析。

「與『生態使者』一起工作期間，我體會到這些年輕人所蘊藏的無限潛力。『生態使者』的 ADIC16 號解決方案，結合了智慧包裝技術和嶄新的手機掃碼器與其應用軟體，以及具擴展性、以雲端儲存為基礎的解決方案。這樣的模式將會展現出前所未見的突破。」Stora Enso 智慧包裝部門客戶總監 Juha Maijala 表示。

Stora 公司初創時是瑞典的一間採礦和森林製品公司，1998 年與芬蘭的森林製品公司 Enso Oyj 合併，成為現時的 Stora Enso，主要業務為生物材料及智慧包裝的研究與開發。

## 增加價值

Stora Enso 一直與射頻識別 (RFID) 和近場通訊 (NFC) 的市場領導者 NXP 公司合作，為客戶建立智慧包裝系統。「生態使者」的解決方案有效地運用了公司現有合作夥伴的技術，其轉售平台一旦成功建立，將有助於 Stora Enso 公司拓展商機，與更多退貨率高的公司成為合作夥伴，亦能提升其社會責任表現，開拓新的分支業務以及增加新的商業機會。



雖然比賽並沒有要求他們將計劃付諸實施，但「生態使者」仍然竭盡全力，希望借助動態影像以及手機智能程式等影視化工具，制定一個完整而詳盡的計劃方案。昭瀛負責將意念轉化為實際可行的方案，「我參加任何一項活動或組織時，總會在當中不斷突破自我，並藉此為團隊訂下標準。我相信，只要敢於努力，成事不在天。」

## 創新理念

昭瀛和鑫榮都抱著共同理念，相信創新將會以新技術與現有社會模式相融合的面目出現，也就是為舊概念添加新意思。Airbnb 綜合了住宿搜索與共用平台，MoneySQ 則把共用平台與資金借貸相互融合，「生態使者」的解決方案則是共用平臺與退貨處理業務的結合。

經過是次比賽洗禮，兩位同學都決心從社會、生活中學習，然後回饋社會。張昭瀛最近已經著手探究如何利用數碼創新，促進香港的少數族群及高齡人士的社會參與：「我覺得，是時候將我學得的技能，回饋社會。」鑫榮也同樣滿懷理想：「我希望通過自己的創造力，讓每一個香港人過得更好。」



李鑫榮(左二)、張昭瀛(右二)與他們的隊友

## 母校回饋計劃

城大商學院心懷社區，其一外拓工作是幫助中學生為升讀大學做好準備。首屆「母校回饋計劃」於2016年正式啟動，學生大使回到各自的中學母校進行探訪，除了分享自己的大學生活外，還介紹大學所提供的學科選擇、個人選科心得，以及在大學階段實習和交換生計劃等方面作出建議。

超過一百名來自不同學科的商學院學生參加了「母校回饋計劃」。進行探訪之先，這個計劃為學生提供了公開演講技巧及溝通技能的培訓機會。學生大使共訪問了73所中學，透過學校集會、資訊分享會、午餐交流、運動會、畢業典禮、學校周年紀念、聖誕節晚會、小組對談等各式各樣的場合，與中學生分享他們在大學學習的切身體會。

「『母校回饋計劃』既能培育學生的才能，也為學生提供服務社會的機會，是商學院的核心學生活動之一。學生大使致力幫助自己母校的學弟學妹，並充當他們將來作為大學生的榜樣。」商學院副院長（本科課程）**王偉泉**博士表示。

會計學系本科生**何穎駿**是被派往喇沙書院的學生大使，被問及中學生對大學生活的哪個部分最為重視時，他毫不猶疑地說：「那肯定是交換生計劃。我所憧憬的理想大學生活，國際體驗是其中最為重要的一環。進入社會後，國際化的視野會終生受用，此外，國際交流對增進學術水平也大有益處。」

修讀環球商業系統管理本科課程的**麥晉謙**是這次被派往高主教書院的學生大使，他對這個觀點亦深表認同：「學生嚮往體驗一段獨一無二、能夠開拓視野的學習歷程。學生們都期待參加交換生計劃，因為他們認為香港的學習壓力太大，已經受夠了。他們希望透過新的體驗，感受大學與中學的不同之處。」

嘉諾撒聖瑪利書院師生



金融學本科生**何采穎**被派到母校嘉諾撒聖瑪利書院擔任學生大使。她認為：「中學生希望在大學期間獲得各式各樣的體驗。他們還有一個夢想，就是在大學期間能夠參加不同的實習，以及嘗試不同的兼職工作，從中發掘自己未來夢想的工作，走上前景光明的職業道路。」

學生大使接受一連串的演說、溝通和社交技能方面的培訓，並由著名演員和電視主持人陳芷菁女士和資深媒體工作者方健儀女士教授公眾演講技巧以及提升表達能力的專業竅門。學生大使還參加了學院六個學系的培訓，了解商學院不同課程的特色。



何穎駿（前排左二）於喇沙書院擔任學生大使

## 城大行政人員工商管理碩士學員訪問劍橋

楊繼剛在劍橋大學皇后學院

商學院行政人員工商管理碩士（中文）課程學員早前負笈英國，參加由劍橋大學賈吉商學院舉辦的管理人員培訓課程，目的是深化學員對企業戰略知識的理解。此行是行政人員工商管理碩士（中文）的遊學課程，共61名學生及校友在2017年3月遊歷了這個文化氣息濃厚的大學城。

課程核心內容包括：國際宏觀經濟、組織管理學、公司戰略與創新，以及品牌國際化。學員還參觀了倫敦證券交易所和科控公司（Cocoon Networks）。屬中資背景的科控公司以倫敦為基地，專門投資英國和歐洲在金融技術、

創新型產業及生物技術等領域的創業公司。

**楊繼剛**是2016年畢業生，認為此行讓他深悟企業創新之道：「回頭審視企業的業務模型是當中關鍵所在，亦要研究市場趨勢，適時調整公司定位，以改善執行效率。管理者的遠見、創新的可行性和公司的執行力，不論何時都應該包涵在戰略規劃週期。」

國際遊學是行政人員工商管理碩士（中文）課程的重點內容之一，旨在讓學生加深對國際市場和商業運作的理解，以培養他們的環球洞察力，幫助學生將所學的管理技能運用於國際商務之中。



漫遊康河



商學院行政人員工商管理碩士（中文）學員參觀倫敦證券交易所

## 城大商學院傑出校友獎



楊永恆教授



麥子良先生

首屆「城大商學院傑出校友獎」授予兩位校友，以表彰他們的卓越成就，以及對大學和社會所作出的貢獻。獲得此項榮譽的校友分別是清華大學公共管理學院教授兼副院長楊永恆教授，以及羅兵咸永道會計師事務所合夥人麥子良先生。頒授儀式於2016年11月舉行的商學院畢業典禮中進行。

楊永恆教授於2004年取得管理科學哲學博士學位，是知名的公共管理專家，尤其是在公共服務

領域，是近年來為國家文化戰略作出重要貢獻的幾位專家之一。

麥子良先生於1991年獲得會計學學士學位，多年來對學系各項事業的發展一直給予鼎力支持，自2008年以來，一直擔任學系顧問委員會委員。麥先生曾服務於多個專業機構，包括特許公認會計師公會 (ACCA) 等，並對會計學專業及教育領域作出廣泛貢獻。

商學院院長嚴厚民教授表示：「自1990年商學院創立以來，已培育了4萬多名校友。首屆傑出校友獎的頒發，旨在表達我們對這些傑出校友的謝忱，並且透過這個獎項，成為學院與校友重新建立聯繫的平臺，並建立更緊密強大的校友網絡。這次的得獎者堪稱年輕人的典範，能夠親自頒獎給這兩位傑出校友，我感到十分榮幸。希望他們今後繼續支持學院和大學砥礪前行。」

## 前行政院長談臺灣民主發展

城大人文社會科學院教授、前臺灣行政院院長江宜樺教授為商學院於2017年2月主辦的「臺灣民主政治的成與敗」研討會擔任主講嘉賓。

江教授以臺灣民主化進程中的幾個里程碑，詮釋了民主的意義。他講解了臺灣如何通過公平選舉、言論和出版自由，以及權力的和平轉移，實現了從專制主義體制過渡至民主社會的成功轉

型，隨後江教授指出在此發展過程中有關國家認同和兩岸關係的爭議。

江教授還提及臺灣民主進程所遭遇的挫折，例如政府行政功能紊亂、政黨間激烈對立、大眾傳媒的嚴重操縱等。席間，他提出了克服當下臺灣面臨的挑戰的新思維，以及加強社會共識的獨到見解。



## 商學院學生展現創新活力

城大的「2017 探索創新節」於3月舉行，展示城大學生在探索、創新及創造的優秀成果。開幕儀式上，城大校長郭位教授表示：「將知識轉移至社會，將可發揮最大效益。城市大學教研合一的理念，使之能在眾多院校中脫穎而出。我們將持之以恆，確保我們的研究能造福社會。」

城大商學院有兩個項目獲選為展覽作品。2016工商管理學士(會計學)畢業的周延姿是「乘伴」項目的負責人，這個項目研發了為視障人士而設的智能導航輔助系統，協助他們乘搭公共交通工具。這個跨學科項目在兩位導師循循指導下順利完成，他們是資



(左起) 顏家俊和周延姿與項目導師張震豪博士

訊系統學系助理教授張震豪博士和電子工程學系副教授張澤松博士。

經濟及金融系定量金融及風險管理本科學生胡峰歌，亦向我們介紹了其團隊所開發的互動程式交易模擬項目。這個研究項目由經

濟及金融系助理教授張重博士指導，用以模擬對程式交易的實際運作過程。胡峰歌回顧說：「能夠將課堂知識付諸實踐，並開發了這個複雜的交易系統，我們感到非常自豪，而整個經歷同樣令人難忘。」

## 臺灣高鐵經驗談

國立政治大學商學院科技管理與智慧財產研究所教授、前臺灣交通部部長葉匡時教授出席了由商學院與一帶一路研究中心於2017年1月聯合舉辦的研究講座，並擔任主講嘉賓。

在全球由私人公司運營並透過「建設—經營—移交」(BOT) 模式獲得資金支持的項目中，臺灣高速鐵路是最大的項目之一。在

講座中，葉教授分享了他參與建設臺灣高鐵的經驗，包括項目背景介紹、BOT 財務模型和在鐵路建設上的應用，所涉及的法律和與行政管理當局協調等方面的各種議題，項目遇到的幾次危機以及其化解方法。葉教授還深入講述在基礎設施建設中採用BOT 的效用，以及此融資模式在政府和社會層面上更廣泛的效益。



## 城大工商管理尖端論壇揭幕

城大商學院推出**工商管理尖端論壇**，兩個月以來已組織了三場論壇。

2016年12月，「數碼化海嘯：在數碼化分裂中求生存圖」為論壇系列揭開序幕。滙豐銀行數碼體驗部門主管**謝偉安先生**、Mirum行政總裁**麥煒健先生**、超凡網絡(控股)有限公司主席兼行政總裁**葉碩麟先生**分別講解當下科技新浪潮如何改變我們的商業行為模式。

第二場論壇以「風險投資與企業家精神：如何確定融資戰略」為題，同樣在2016年12月舉行，

由復星恆利證券有限公司投資部主管**陳金培先生**、東驥基金管理有限公司董事總經理**龐寶林先生**、Goxip行政總裁兼創辦人**詹明月女士**主持。他們介紹了投資者和風險投資基金在資助新業務時的各種考慮因素，以及創業公司在吸引機構投資時應該採取的戰略。

2017年1月的論壇主題是「籌劃香港供應鏈的未來」，由Lalamove創辦人及行政總裁**周勝馥先生**、投資推廣署運輸及工業行業主管**王國藩先生**主持，探討手機應用的未來發展



詹明月女士和龐寶林先生出席城大工商管理尖端論壇

趨勢、物流領域的互聯網和數碼化客戶服務，以及香港作為物流業平臺並將其服務延伸至亞洲的戰略意義。

## 突破傳統 — TEDx 香港城市大學

首屆「TEDx 香港城市大學」於2016年11月舉行，由八位不同界別的卓越人士擔任講員，吸引了200多位參加者出席。大會主題為「突破傳統」，探討各種形式的突破創新。

主題演講嘉賓之一是生物及化學系副教授**林潤華博士**，他認為學生強烈的求知欲出於天性，儘管社會似乎不鼓勵好奇心，但這卻是自主學習的持續動力。

另一講者**Gordon Bedford先生**是Mattel Inc. 企業社會責任及環境、健康及安全環球總監，他於會上探討了企業可如何積極面對營運漏洞，從而解決問題，而非單單計算風險。

大會統籌負責人**王逸鈞**是工商管理資訊管理本科三年級學生。他認為：「對於香港的創新，我期望看見一種文化上的轉變，那就是人們不再忌諱失敗。年輕一代創意無限，阻礙香港創新的問題並非由於缺乏創新能力，而是缺乏容忍失敗的心態。」

「TEDx 香港城市大學」旨在分享和傳播創新意念，並共同塑造更美好的世界，活動由城市大學**教育發展及精進教育處(EDGE)**聯合舉辦，並提供支援。



Gordon Bedford先生，「TEDx 香港城市大學」其中一位主題講者

## 頭腦冷靜、內心溫暖

在會計學系精心設計的「**為社會企業而設的知識轉移諮詢計劃**」之下，學生們組成團隊參與了一系列的企業諮詢項目，展示商學院學生回饋社會的熱情。計劃裡，修讀工商管理的本科生在非牟利政府機構資深管理顧問的指導下，將所學的會計學知識應用到非牟利機構及社會企業裡。

「諮詢計劃提供了課程學習以外的獨特機會，讓學生開拓視野，鞏固所學的會計、金融和商務管理等知識，並為社會提供服務。」會計學系副教授**梁志滿博士**說。「這正好跟會計學系培育理想會計學學生的理念相符，就是要『頭腦冷靜、內心溫暖』。」

過去幾年，學生隊伍參加了多個諮詢項目，為社區服務中心、社企餐廳、線上社會企業平臺，以及職業規劃社會企業提供服務。

學生對諮詢計劃的評價非常正面。

「我們的項目以聖雅各福群會真實的財務數據運算。」**葉洛琳**說：「除了現場考察和面談外，我們還要進行個案分析，訂定一套可行的建議方案，以改善他們的運營效率和財務表現。」

一起參加聖雅各福群會項目的**鄧明銘**說：「這個機會非常寶貴，



讓我能夠思考數字之外的問題，並將所學的會計知識運用到真正的商業營運上。」

上述感言顯示，商學院學生對社會責任的意識日漸提升並積極參與社會服務。會計學系期望繼續為學生提供植根於商務實踐的多元化學習體驗，裝備學生為社會提供專業服務。

## 校友呂慧敏 10 公里挑戰賽奪冠



城大商學院管理學系校友**呂慧敏**，在2017年2月舉行的渣打銀行香港馬拉松比賽中，以38分6秒的佳績奪得10公里女子挑戰賽冠軍。

作為小學教師，呂慧敏日常工作非常繁忙。能夠取得如此驕人的成績，她坦言結果出人意料。她說：「比賽結果讓我無比開心和滿意，感謝家人和朋友的鼓勵支持，當然還要感謝教練的悉心指

導。我會堅持跑步，期望下次取得更好的成績。」

香港城市大學有逾千名學生和教職員參加了今年的賽事。城大代表隊由校長**郭位教授**率領，其中422人參加10公里比賽，其餘參加者則挑戰半馬或全程馬拉松比賽。

## 履新

熱烈歡迎於 2016 年 9 月至 2017 年 2 月期間加入城大商學院的教務人員：



梁以文博士  
管理科學系助理教授

梁以文博士於 2014 年 12 月首次以訪問助理教授身份加入管理科學系。梁博士於多倫多大學取得博士學位，研究興趣包括生物統計學、公共衛生、醫療管理科學及實施科學。他的研究項目屬跨學科研究，致力推動公共衛生研究中的臨床風險分析和運籌學研究中以資料驅動的資源配置之間的銜接。

## 離任

祝願於同一期間離任的教務人員生活美滿充實，在專業上更上一層樓！

## 衛頌鈞教授

經濟及金融系教授

## 余富強博士

管理學系副教授

## 李鉅威博士

經濟及金融系副教授

## 麥桂明博士

管理學系助理教授

## UNECE International PPP Forum

聯合國歐洲經濟委員會政府與社會資本合作(PPP)國際論壇

9-11 · May · 2017 City University of Hong Kong 香港城市大學

“Implementing the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development through effective, people-first Public-Private Partnerships”

「通過有效的以人為本 PPP，實現聯合國 2030 年可持續發展目標」

## ◆ Participants 與會者

Government officials from 56 UNECE member countries, professionals from higher education institutions and consulting agencies, specialists and senior management from public organizations and private enterprises worldwide

聯合國歐洲經濟委員會五十六個成員國的政府官員、世界各國高等院校及諮詢機構的學者和研究人員，以及公共組織和私營企業的高管人員及專家

## ◆ Free Registration 免費註冊



[www.cb.cityu.edu.hk/obor/ppp-forum](http://www.cb.cityu.edu.hk/obor/ppp-forum)

Organizer 主辦：



Being held in conjunction with the *Belt and Road Forum for International Cooperation*, Beijing, China  
「一帶一路」國際合作高峰論壇 緊接於中國北京舉行



Co-organizers 合辦：



# 校友感言

歡迎校友分享您的家庭、工作、成就及興趣相關的點點滴滴。《城大商學院》雜誌樂意為您報導近況，商學院網站亦會同步刊登。

請將您的個人信息(姓名、主修專業、畢業年份)和近況透過右方網址向我們提交：



也別忘了上載自己的照片！



**俞培雄**，1988 商業學文學士畢業。在英國、香港、中國和日本等多國企業任職高級職位 20 多年後，最近回到香港，並開辦了初創企業—PikaPage ([www.pikapage.com](http://www.pikapage.com))。

**張德熙**，2012 行政人員工商管理碩士及 2014 工商管理博士畢業，最近在英國出版了他個人的博士論文，書名為《黃金與國際金融：香港的人民幣國際化背景之下的黃金市場》。書中討論了作為金融工具的黃金在各主要市場的兌換、它的未來發展及對市場的影響。張博士目前擔任泰加保險控股有限公司主席，在貴金屬交易、證券、期貨交易和外匯買賣等金融市場擁有逾三十年的經驗。他於 2016 年獲香港城市大學頒授榮譽博士學位，表揚其在學校發展方面所作出的獨特貢獻。張博士熱心擔任多項社會職務，包括香港金銀業貿易場第 45 屆理事長、深圳前海金銀業貿易場主席。



**鄭立言**，2014 行政人員工商管理碩士畢業，是恒寶企業創辦人兼董事局主席，香港製衣同業協進會的聯合創辦人，他的研究興趣為供應鏈風險管理及管理科學。他處處為員工著想，竭力貢獻社會。在他的帶領下，恒寶企業嚴守可持續採購及公平交易的準則。2015 年，他創辦了「更佳學校基金會」以資助中國、柬埔寨和孟加拉的貧困學生。

**張博沁**，2014 工商管理學士（中國企業管理）畢業，曾於運輸公司擔任管理職務，其後發現促進社會發展進步及關注港人福祉更有意義，於是在 2016 年初創辦了專業心理治療及催眠應用（香港）中心。該中心組織志願服務工作及相關課程，提高香港人對心理健康重要性的認識。



**陳鴻斌**，2015 理學碩士（市場營銷學）畢業，在經營快速消費品的中小企業擔任銷售及市場經理。他奉行靈活的生活態度，努力發掘自我潛力，以達成工作目標，並積極擴展人脈網絡。鴻斌認為，當下要做到工作生活平衡，說難是難，決心要做還是可以達到的。他工餘時間喜歡跑馬拉松，休假時則與太太和三歲兒子同遊世界，共聚天倫。

行靈活的生活態度，努力發掘自我潛力，以達成工作目標，並積極擴展人脈網絡。鴻斌認為，當下要做到工作生活平衡，說難是難，決心要做還是可以達到的。他工餘時間喜歡跑馬拉松，休假時則與太太和三歲兒子同遊世界，共聚天倫。



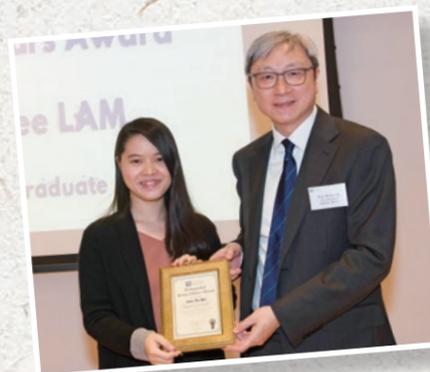
**阮柏剛**，2015 文學碩士（環球企業管理）畢業。他感謝課程主任文德彬博士對他在學業以至個人發展方面的鼓勵和勸勉。畢業後，柏剛任職於建銀國際公司，那是一家總部設在香港的中國投資銀行，提供多種金融服務，並為客戶與國際資本市場建立聯繫。柏剛認為現在是個人成長、並為世界發展作出貢獻的好時機，對於城大及商學院老師們的教誨，他謹致以無限感謝。

**周延姿**，2016 工商管理學士（會計）畢業，目前任職於畢馬威會計師事務所，正在為加入香港會計師公會取得專業資格而努力。能夠與不同專業人士一起工作，不斷累積實踐經驗，延姿感到非常高興。儘管工作忙碌，她仍然十分享受與「乘伴」項目導師及隊友見面的時光，互相匯報最新進展。最近，她和隊友們申請了項目資助。她相信這個項目帶來的經驗和友情，對於所有隊友而言，都是最難能可貴的。



**Dave De Guzman Centeno**，2016 哲學博士（市場營銷學）畢業，現任菲律賓大學商學院副教授，同時還兼任馬尼拉數間私營企業的市場行銷顧問和講員。對於自己四度奪得菲律賓大學校長國際出版獎，他歸功於城市大學優秀的研究訓練。Dave 十分珍視修讀博士學位期間，在香港的學習和生活經歷，以及與師友們建立的人脈關係。他特別在大學的辦公室裡擺放著中國和香港的藝術作品，讓他能愉快地緬懷與城市大學和香港之間的聯繫。他藉此向其博士導師王劍鋒博士致以謝忱，他讚揚王博士是位出色的導師，也是他的好友。

**許子俊**，2016 工商管理學士（人力資源管理）畢業，是 Affix 公司的聯合創辦人。Affix 是一家香港初創公司，專為年輕一代與企業界連繫配對。他認為在矽谷的歷練令他受益匪淺，他尤其推崇當地創業公司的創新文化，並且立志在香港創業圈內建立同樣氛圍。許子俊亦是 #Wecodebusiness 的發起人之一，這個組織以培育學生的企業家精神為己任，為學生提供將創意轉化為現實的機會。



**林嘉儀**，2016 工商管理學士（會計）畢業，目前於德勤會計師事務所任職審計師。她曾是商學院「青年學者計劃」成員，上個月獲得傑出青年學者獎。參加這個計劃，讓嘉儀有機會參加海外交流之旅、實習和師友計劃。她的導師循循善誘，在她選擇自己的職業道路時給予很多鼓勵，令她心懷感激。



City University of Hong Kong —  
College of Business



CityU\_CB



香港城市大學商學院



cityu\_business



城大商學院

College of Business

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG

