



劉偉光
董事總經理

公司文化 --- 大眾篇 ●劉偉光



最近在報紙或電視電台等新聞媒體炒作最熱的新聞，是梁振英新政府中的文化局及其局長人選。有很多不同意見，又有說大熱候任文化局長要懂藝術文化、要懂得演藝或中西文化藝術等等。其實文化本身的定義是什麼呢？它本身發揮了什麼功用呢？文化對東方物流又有什麼關係呢？

文化有非常廣泛的定義，在社會、人民、歷史、哲學、藝術、政治都可以有不一樣的解釋。要看從那一層面去切入著眼。但在大學讀社會學概念時常用一個比較概括的定義。書中說「文化」必定要包括三個原素中的其中一個：價值（Value）、思想（Belief）、行為（Behavior）。任何事情有其中一個原素都可叫文化。從這裡看報紙中常把藝術來代表文化的全部是不正確的，只可說文娛藝術是文化的其中一個部分而已。文化因地理、人民及時間而有所不同。

所以美國本身歷史很短只有二百多年，他們的文化大部分由歐洲英國學回來，所以他們飲食生活藝術、教育及政治取向都跟歐洲（英國）較接近，而我們中國香港便較接近東南亞國家。大家相對較容易被接受。香港政府在 2001 年把香港定位為「亞洲國際都會」(Asia's World City)。另外，我們常聽到什麼「主流文化」、什麼「次文化」例如功夫武打片是香港電影主流文化、而以功夫為主幹加入攪笑僵屍原素的僵屍電影便是次文化。

在坊間有很多討論文化局的功能時只把它與藝術扯上關係，從以上解釋來看香港政府的文化局不單單掌管藝術。無可否認文化藝術會是較表面及一般市民大眾比較關注的一個範疇。但以新政府靠左傾路線，這個部門除文化藝術外，它更會透過不同活動逐漸推廣政治愛國精神等等。我不懂政治，也沒興趣在這裡談這一些。有一點值得一提，文化可提升一個國家、地方的民眾精神面貌。使得當地民眾有較其他地方為高的生產力、較勤奮積極。文化也是標誌著某一間公司的經營特色，也會表現出成功與否的關鍵。韓國正是個好例子。

特殊民族文化驅使韓國的崛起

以韓國最近繼日本、美國、法國、意大利、德國及英國躋身成為第七個*「已發展國家」為例，說明文化對一國發展的影響。大韓在約百年前還是中國滿清藩屬國，袁世凱是最後一任都督。他們沿用繁體中文字，過中國農曆新年及端午節。當時他們的房子不可超過一定高度；在喜慶新年只能發白利吉封，只因他們不准用比宗主國更艷麗的紅色，衣服也一樣。但經歷滿清、日本統治而今日能在「亞洲四小龍」脫穎而出把香港、台灣、新加坡遠遠拋離。在智能手機、造船、化工有超凡表現。此外，他們的足球、體育運動也相當出色，是世間排名前列，比其他亞洲小龍都要出色。還有(K-Pop)、「韓流」，我們都喜歡看愛喊賣悲情的韓劇，或「大長金」般激勵人生的電視劇及漂亮韓星都風摩全亞洲。他們在亞洲金融風暴當年即 1998 成功舉辦了夏季奧運會，相比中國早 10 年舉辦奧運會，更在今夏 2012 年在韓國麗水舉辦世博去展示國家實力。

這種種都說明了他們韓國人很強，有毅力和決心去變革創新，他們和我們有千絲萬縷的關係，甚至可以說我們某些文化相當相似。但為何他們辦到了而中國大陸或香港發展路比之更崎嶇，更漫長呢？綜合來說是制度優勢，中國基本科研是可以的，但無知識產權不能保障創新科研成果，中國早期是一路依賴用相關項目去抄襲以取得大宗產品，如醫藥、化工、電子產品等去維持可付擔的生活水平。您可能很驚訝中國並沒有一個西藥或農藥是自己開發得來的。久而久之變成社會結構問題改變似成不可能。另外，韓國人有較強的合作團隊精神，韓國人可以變賣私有手飾、金器去挽救國家，又或者在他們示威抗爭的齊心協力喊口號共同進退便可見一斑。加上政府財務政策大力支持，有系統地援助支柱產業及培植跨國企業成長。當然他們的整體國家發展策略和執行是成功的。在短短 14 年內由深陷亞洲金融風暴國家面臨破產到今天一個以應用科技及電子產品風行全球。早在 2004 年韓國「三星」便從全年總銷售額及淨利潤趕過了日本「新力」，成為全球最大由亞洲人經營的國際電子品牌。這一切都由科技和韓國及其人民的價值、信念及行為「文化」領導前進。當中我們明白多少，又或學會了多少呢？

東方物流成長與未來

回到我們公司東方物流，我們辛苦經營了十五個年。大家還記得我們東方物流與香港特別行政區是同年同月同生日的。每年全港市民都一起為我們興祝。在興祝之餘，也想借此機會探討我們公司的文化。借此機會向與我并肩打拚的同事們一起反思回顧。

更希望以此探索發展了十五年的規律，嘗試明白它的脈搏，虛心找尋成功及失敗的根源，盡力去回應客戶及市場要求。業務發展一日千里轉瞬即逝，失誤一個都厭多。要不斷評估想出經營困難，作出果斷決定釐定解決策略及定出發展方向。順著本身既有優勢，迎難而上，挽狂瀾於既倒。如果這是成功經營者的必要條件，我想東方物流是基本做到了一些（到底我們辦到了那些，我希望各同事自己去做個評估吧？）。但十五年過



去了，世界經濟衰退危機及中國香港市場需求急劇改變了，東方物流再不是像以前的奇兵突出。我們要面對較以前更成熟的競爭對手，在競爭環境更窘迫的市場中求存。轉一個角度去看公司的發展，十五年的歷史就是今天，眼前的就是將來，我們要小心謹慎地去回顧、去反思、去思索自己\東方物流整體表現回顧。問問我們投放了多少心血，在工作上付出了多少實質貢獻了嗎？是要為我們自己找尋更康莊，更平坦的發展道路去找出能持續前進方向。

在香港回歸中國大陸的同一天，東方物流正式營運第一項業務、屬非合同、單一旅遊協會回歸興典宣傳品配送項目。當然是摩著石頭過河，摩到石頭一步一步可以安全過河，摩不著便毫無疑問地跌入大海。每天總是膽戰心驚，怕的是客戶基數少，每個客戶都非常重要，任何客戶流失會直接影響公司生存，可想像經營壓力相當艱巨。最要緊是15年前我們一無所有，只憑一股永不放棄衝勁及同事們的努力不懈精神去闖。明白很深刻是「時間是金錢，效率是生命，安全是法律，客戶是皇帝」（原蛇口總經理袁庚話）。但事情不是想就能實現，心裡有數知道得很－經驗是要從實踐，失敗中去累積、各種資源是要逐漸有序地籌備、適當管理團隊是要適時組建、營運流程會計銷售要個別專業建立、資訊系統要技術和流程相結合才能有系統地成型發揮功能、品管安管發展需要有知識地建立在營運中無縫地支撐。

當時先天條件不足，只能不情願地容許犯錯，其實當中有不少是具有深刻參考意思、如Ciba 廠地台我司叉車退後撞傷客戶員工、雀巢咖啡有22箱包裝印錯最佳食用期須即時回收、BTM意外泄瀉等。我們從錯誤反思中建立起一個「自我完善機制」，這可能是東方物流較成功，和能夠在大小挑戰中茁壯成長地方。事故意外可以盡量避免，「自我完善機制」是通過失敗教訓中漸漸建立起來的。它驅使東方物流不斷地更新脫變，成為更強、更完備的加強版「升級版」去面對更大挑戰及能付于力量使我們能去成就更大事業。

「自我完善機制」的存在反映了我們從最初的*「生存為本」(Transaction Driven)－以不倒閉為目標、到及後的「成本為本」(Budget Driven)－以保本既有些利潤，及追求成本效益為目標、「經營為本」(Quality Driven)－要以電腦科技及持續品管確保業務質素、及希望日後有機會發展「綜合物流發展」(Integrated Logistics Driven)－以多元化及以物流為主幹去延伸發展。「生存\成本為本」是起點，而「經營為本」的原則是有充實客戶基礎、有成熟業務方向、有穩定團隊為前提。從公司整體表現是與前期發展有著很明顯差別。亦代表東方物流進入比較成熟階段。處處反映出不斷自我完善，從錯誤中學習不停改變進求市場需求。任何機構不論是非營利或營利機構，定必遇上發展興衰週期，是無可抗力的自然規律。市場上百年老店屈指可數有多少？我們已經歷過第一及第二期了，正在經歷「經營為本」這階段，正全力面向「綜合物流發展」邁進。

公司文化將引領著我們的發展

經營物流業務如駕車般需要不停參與、觀察、改正方向朝標桿直跑。不知道大家有否看過近期一套奧斯卡女主角得主大片——載卓爾夫人？片中憶述她年青時往事及從政之路。她說了段給我回想了很久很久的话。大意是：「注意您的思想，因為思想會成為說話。注意您的說話，因為說話會成為您的行為。注意您的行為，因為行為會成為您的習慣。注意您的習慣，因為習慣會成為您的性格。」

重點是性格很大程度上決定您自己的命運。這一連串的關係說明了我們的思想，很直接決定我們的將來。」這番話與我在開始說文化三大原素互相呼應，彼此息息相關。

文化是發自個人，基於社會團體的認同和互相學習而慢慢互相感染的東西。在個人社會化過程中表現出某些特定思想、價值和行為，去換取同輩團體、同事、朋友、家人的認同和接受。所以在同一文化下彼此差異性不可能大，不然個人便不可能亦不會長期和睦相處。同一道理，在東方物流工作類似生活在一個小社會，如果在這裡工作的個人不能認同公司文化便不會、亦不可能長久在此工作！久而久之，個人價值、思想、習慣對你周邊同事互動，及遂漸互相影響。相反地，公司大團體也會對個別同事熏陶，如果你能細心觀察，我們同事當中不乏活生生例子。所以各級主管和各級經理以我為本位，都有著不可推卸的責任去推廣公司的正面文化。使各團隊有充足的正能量去維持競爭力和團結團隊士氣。及在個人或團隊中摒棄那些負面文化，這是需要我們有持之以恆的能耐。

韓國今天的成功在於獨特民族文化，它基本上與中國人有很大差異。他們跟據特殊文化特質，把接近是奇蹟的復國富強挑戰辦到了。是他們執着、團結、死硬不妥協的精神引領國家成功。還是我們太靈活變通、不太堅持的信念出亂套了。很難說，只想帶出思想、價值、性格和將來的千絲萬縷的因果關係。

我所理解是東方物流一直下來發展大方向是正確，但內裏一些同事的既有價值、信念和壞習慣，滋生出大小不同問題來。在業務執行上產生問題，例如：

- 不跟進既定議決 – 很多既定問題解決不了、目標遲遲不能實現。
- 對素質要求不嚴謹 – 產生很多服務事故甚至意外，使我們商譽受損。
- 沒法持續一些已安排有序的流程 – 不能維持既有成效，和容易產生誤差。
- 沒有細跟進反覆評估和給與更新方案去補充資源不足等 – 產生很多大小業務問題，需要花上很大成本及代價去修補問題。

（希望藉此提醒大家包括我自己去避免以上提及的種種問題）

如果要列舉香港的文化，我們會以香港人在維園持續 23 年的「蠟光晚會」和平地、文靜地、豁出去上街，放棄自私「小我」用匹夫有責「大我」精神去持續 23 年的「維園蠟光晚會」代表了我們文化的一部分。那東方物流的公司文化又是什麼呢？在這 15 年我們在進求，又或者我們已經一起塑造了那些價值和信念呢？我嘗試列舉些、例如較著重員工培養、知識型的數量化管理、工作有序、



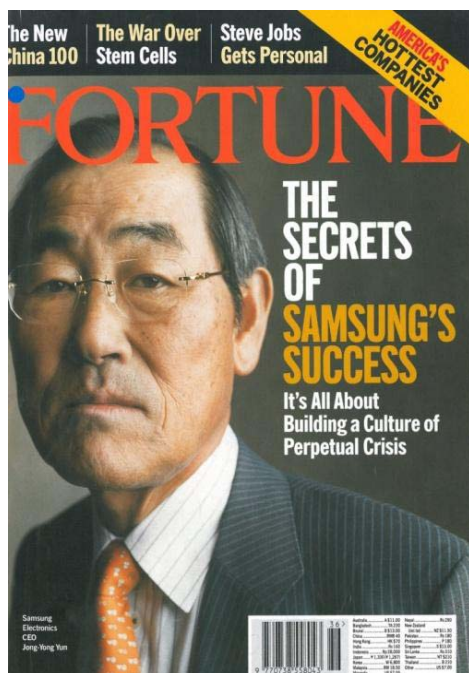
注服務品質、團隊合作精神、上下無縫溝通、整體及要求個人堅守紀律、內部成長晉升、以一個前列香港道地專業物流供應商為榮、還有組織架構是相當有機的 (organic metaphor) (意指架構中上下層是無縫聯係，緊密互動) 等等。

希望大家能把老問題改進，繼往開來把公司優良文化再發揮。公司定必有另一番新氣象。

繼往開來，迎難而上，再闖另一高峯

大家在不同職位上各自表現，你們早已是久經考驗在磨練中成長。東方物流提供一個公平開放平台給大家自由發展去一展抱負。在香港物流業界，我們是一個領先有實力的供應商，有組織有系統，有優質公司文化，是個難得的學習，及磨練平台。

在此我多年來看到很多成功的同事，他們都有些相同特質便是實事求是，對公司或對手上工作有信心永不放棄、不自我膨脹、不剛愎自用、性格堅韌、接受建議去改進、努力不懈及能團結小組或部門同事完成任。我從不特意提拔任何幹部，只會靜心觀察瞭解您能力表現，提供學習機會，與您分享經驗，分析問題核心和從旁鼓勵指引方向。如現任美國總統 Barack Obama "You Write Your Own Destiny" 「您自己前途是自己去編寫的」。有能力的幹部可以在逆境及壓力下依然能完成任務。把握每一個可表現機遇盡力在事業階梯上努力。我十分肯定的告訴您，在這裡您的奮鬥努力是不會白費，定必會被認同和被確定的。



以三星前任 CEO 鍾永運 (Jong-Yong Yun) 在 2005 接受美國財富雜誌專訪時的金句作最後結語及給大家思考。想想東方物流應往那裡走

- * 「管理創新最大障礙是，我們自己永不接受改變」
- * 「將來是不可能預測，或不可能去等待的，而是應該由自己去創造」
- * 「品質是每間公司的良心，這是我們三星生存的意義」
- * 「電子公司的核心是技術，所以沒有獨立自主研發能力就生存不了」

最後我說什麼都是多餘的，您們的多年努力與我同心協力以發展好東方物流為目標。您的堅持、您的努力都已說明了一切。在每次員工大會上我也會特別感謝各同事，因為公司的每項服務基本上是由同事們分工努力而成。藉此機會希望大家看完我這篇文章分享後，能夠更明白個人和公司、個人思想與公司文化是息息相關。希望大家能與我攜手一起以韓國和「三星」成功案件為藍本去再創東方物流的另外一個高峰。

* 文章內容在公司網頁刊登 Hong Kong Logistics Association Magazine 2000 Jan-Feb (英文版)