



■ 精英國際  
總裁 **陳德鴻**



■ 怡嘉控股  
執行董事兼首席執行員  
**張健飛**



■ 機興控股  
首席執行員 **鄭秉吉**



■ 客凱易  
首席執行員 **梁家楨**

# CEO危機見真章

# CEO 四重奏

对比1997年金融风暴后的长久萎靡，国内企业在“卧薪尝胆”这节课果然上得用心，有者甚至在危机冲击与经济环境转型中找到商机，崛起成为市场商业冲锋的新势力……



CEO對對碰  
文/郭朝河

## 企業臥薪嘗膽

精英國際 (HELP,7236,二板貿服組) 總裁兼副總裁陳德鴻

### 冒險精神 樂觀態度

过去一年全球经济“丑闻”不断，亏损倒闭负面新闻层出不穷，不过我认为“火烧的森林后总有绿意”。目前最坏情况已过去，当下最重要是谁能在这场危机看到曙光。若眼光能超越这场危机的公司，相信两年内会取得巨大成就。

其实，每个时代都有危机，而每个危机都有商机。而目前经济复苏料不会是“V”型，而是呈“U”型。若拥有很强大信念的公司文化，加上有条理运作，相信就能渡过难关。

我认为此刻领导人必须要有冒险精神，要评估公司竞争力何在，同时要确保拥有强劲现金储备，因为目前许多资产降价，此刻若趁机选择性收购或者联营，经济好转时能让回报大幅飙升。

对我来说，目前营运必须具备“4A”与“4S”。其中4A为有效性 (Availability)、应用软件 (Application)、可承担力 (Affordable) 与可接近 (Accessibility)。

至于“4S”则为标准 (Standard)、可伸缩性 (Scalability)、持续性 (Sustainability) 与速度 (Speed)。

另外，此时一定要贯彻“EDI”，即拓展 (Expansion)、多元投资 (Diversification) 与创意 “Innovation”，否则就会“死

(DIE)”。

简单来说，领导人一定要抱持乐观态度，否则“上梁不正下梁歪”，整个公司肯定会沉浸在悲观情绪里，这对营运没有正面帮助。同时，必须要有前瞻性，眼光最好能放眼3年后宏观经济。

我们一直在提升品牌，尤其公司营运性质属于“社会业务”型态，因此获得雇员、家长、合作伙伴及大众的信任非常重要。

经济不景气对我们冲击不大，学生来源不受影响。更让人惊喜的是，现在正在梳邦建设的新学院成本在原料价格暴跌下节省高达40%，这对我们来说是意外收获。

其实，要创造一个持久与令人喜爱的公司非常不容易。要不断懂得采取撙节措施，懂得不断思考。我认为聪明的领导人看重的不是资源 (resources)，而是如何想办法发挥现有资源 (resourcefulness)。

目前大马企业与政府在应对方面仍不够灵活。我举新加坡对应A型流感的例子，疫情爆发时，该国政府迅速采取行动隔离，并训练所有教师与学生透过网络上课，最终还成功把相关方案输往其他国家，趁机赚钱。这就是临危不乱、懂得应对的好例子。所以，竞争力不是来自有多大块土地，而是来自人民与政府的素质。

庆幸的是，教育界创意空间比较广阔，与其他产业不一样，因此公司的营运策略更有弹性。

目前若要投资股票，我推荐教育股。其实，不管经济环境如何转变，许多公司都需要我们帮忙 (对员工) 培训、再训练、升级或提高技术，加上



陈德鸿：聪明的领导人看重的不是资源 (resources)，而是如何想办法发挥现有资源 (resourcefulness)。

科技不断推陈出新，总要有入教导适应新科技，因此我们永远都是许多企业提升竞争力的好帮手，这促使教育界获利稳定。

记住，不要跟随指数投资，而且盲目炒作，要懂得见好就收，明白自己要的投资回报与目标。否则即使赚到钱，最终可能仍赔上无价的精神与心情。

怡嘉控股 (ECOFIRS,3557,主板貿服組) 執行董事兼首席執行員張健飛

### 上下一心 文化紮根

我认为最坏时机不算过去。目前美国消费情况仍未看到改善，尤其进口消费未提高，加上房屋销售市场也未摆脱困境，显然奥巴马政府的努力仍未能发酵。若持续维持这种僵局，料将无法带动大马经济。

除非金砖四国强势崛起，并能代替欧美经济消费情况，这样大马第四季经济才会好转。不过，目前消费信心薄弱仍是经济复苏最大弱点，尤其市场行销额复苏力弱，料明年次季大马经济才可望真正复苏。

目前最重要的营运信念是要有领导力、推行成本控制与社会责任活动。

首先会选择在人力资源下手，希望所有员工能上下一心，并确保所有政策与账目都能透明贯彻。我也希望所有人能培养高“EQ”。试问若无法心平气和与内部员工沟通，那如何对外耐心跟客户沟通？

在成本方面，其实当我接管公司时就已积极采取节省策略，这已是公司根本文化。我们会训练员工多才多艺，这样无形中就节省雇员成本。另外，公司会不断寻找更便宜却仍优质的原料市场，或尽可能提前

存货，以避免受到市价波动激烈冲击。

在社会责任方面，我们则定时对客户、贫穷或不幸者拨款，尽量回馈社会。

另一方面，我认为大马企业目前无法做到研究开发 (R&D)，最多只能做到研究复制 (R&C)，就像日本当初情况一样，必须不断模仿西方国家技术后，有了一定的科技实践基础后，才能真正开发本身科技。

整体而言，国内公司科技水平仍然非常低，主要是没有充足的开发资金、创意人才与设备，连普腾 (PROTON, 5304, 主板消费品组) 如此大规模与现金雄厚的公司都无法开发本身技术，其他偏小规模的大马公司更不用说。要知道，投资新产品成本非常高，因此国内企业的开发技术展望仍不明朗。

我建议投资教育股，主要是旗下教育臂膀世纪 (Segi) 学院获利非常稳定。另外原产品领域也是不错投资，主要是中国与印度持续蓬勃发展，需要许多原料，需求上有背书。其他像低贝他 (Beta)、低风险与跑输大市的股皆可考虑。



张健飞：国内公司科技水平仍然非常低，主要是没有充足的开发资金、创意人才与设备。

转眼间,全球金融风暴似乎开始收效。远的不说,单看大马,除了首季堆满让人难堪的各式经济数据外,次季表现就已“脱胎换骨”摆脱惨情沉重——至少马股成功引诱蛮牛入闸,多少让许多人精神为之一振,重展未来希望。

对比1997年金融风暴后的长久萎靡,国内企业在“卧薪尝胆”这堂课果然上得用心。有者甚至在危机冲击与经济环境转型中找到商机,崛起成为市场商业冲锋的新势力。

比起西半球负面消息不断,恶性倒闭或破产似乎好像仍未在国内上演!

究竟国内公司如何“轻舟过万重山”?公司领导层如何以精准策略应对危机?精英国际(HELP,7236,二板贸服组)总裁拿督陈德鸿、怡嘉控股(ECOFIRS,3557,主板贸服组)执行董事兼首席执行官张健飞、客凯易(CUSCPI,0051,MESDAQ贸服组)首席执行官梁家桢与机兴控股(KHIND,7062,二板消费品组)首席执行官郑秉吉将分享营运心得,并畅谈对大马经济未来展望的看法。

客凯易(CUSCPI,0051,MESDAQ贸服组)首席执行官梁家桢

## 科技研發 擴大版圖

我认为最坏已经过去,主要是许多人已可以消化负面新闻。美国经济虽然仍是惨澹,消费情况未见大幅改善,料该国复苏脚步将沉重。不过中国、印度与巴西将会强势崛起,可望抵销部分出口需求。

至于俄罗斯经济复苏则存疑,因为该国仍有许多银行与企业倒闭。我反倒看好印尼成长潜力庞大,主要是人口庞大,经济成长与需求不断提高,加上政治越趋稳定,未来展望乐观。

整体来说,我看好大马经济明年初才会复苏,主要是跟随亚洲各国经济成长步伐,在中国与印度带动下,加上高储蓄率当后备,明年经济将回暖。

目前公司一直寻找策略性投资机会,希望能趁收购缺乏现金但业务基本面不错的公司,以拓展公司规模。另外,成本撙节策略是好坏景气都奉行至上的策略,虽然如此,我们今年仍会持续增聘人才。

在研发方面,因为我们是科技公司,因此每年都会投资300万至400万令吉在研发,对公司来说,创意开发是投资的一部分。

要强调的是,投资在绿色科技或如IPOD之前的创新科技对我们而言不太可能,因为缺乏相关资金与人才,不过我们却针对目前全球流行的产品修改,对现有成品加创意,以协助客户减轻更多成本。

我认为大马公司始终要跨出去海外,因为全球化浪潮持续冲击,若不进军中国、印度与印尼等未来强国,营运方面可能会受到限制。

在投资方面,我建议追捧常有不同创意的科技公司,教育股与服务股。若要投资在科技领域,最主要是要看该公司营业额是否能坚持,由于许多科技公司合约都非持续性,因此循环盈利变成投资重点。

另外,也要衡量公司策略是否积极,未来有哪些市场想要进军,最好是在拓展海外业务时仍能确保大马业务市占率,因为这里享有地域方便,较容易监管业务。

其实,投资股市最主要不是偏重领域,否则投资在基金就好。记住,公司基本面非常重要,要不断衡量管理层经验与拓展规模。



梁家桢:大马公司始终要跨出海外,因为全球化浪潮持续冲击,若不进军中国、印度与印尼等未来强国,营运方面可能会受到限制。

# 危機後見成長

機興控股(KHIND,7062,二板消费品组)首席执行官鄭秉吉

## 趁勢調整 掌握新機

目前大马经济已经出现好转,甚至A型流感也没有对市场造成重大打击,主要是死亡率偏低。

去年3月,媒体报道危机即将到来后,许多人开始谨慎消费,锁紧开销,造成大马经济增长放缓,下半年时甚至导致公司营运压力倍增。不过现在国民了解危机没有想像中严重,目前消费列车已开动,预料未来几个月甚至会迅速恢复,许多商家也会大批进货。

为了应付金融海啸,公司今年初推出新管理策略,包括新人事管控(HR)、公共宣传(PR)与新业务发展。同时会尽量管控现金、货品与信贷。要强调的是,我们会向银行借钱,不过一部分当作资本开销,其余当做储备。

人事方面,希望可发掘或聘请更多有创意人才,并会积极训练员工,增加沟通;公共宣传方面,会与银行、供应商、投资者与顾客解释公司运作,尽量让营运透明化,以获得足够支持力。

另外,我们也会探讨新业务发展可能性,并配合全球趋势发掘节省能源与保健产品。

许多人都说我很悲观,我承认,不过这个情绪主要是配合不同策略。

例如,若以这种态度去跟雇员沟通,人力成本方面可能会节省;而与供应商方面甚至可趁机杀价,这样反而可趁机调整并重新掌握业务进度。

无论如何,要不断放眼未来,不要坐以待毙!

我们不会把所有制造业外销,目前仅有40%成本出口,主要是认为本地还有许多发展机会,不需要急于开发外国市场。外国营运风险预料,投资成本最后可能得不偿失。在本地投资不仅可以享有许多地域优势,而且内需力持续提高,我看好本地赚钱机会仍高企。值得一提的是,目前没有一个顾客贡献公司营业额超过5%,这免除投资突然撤除风险。

我建议投资制造业,主要是潜能非常大。现在所有生活用品都与制造业相关,销售额受到保证。同时,许多制造业公司股价虽然没有波动,不过本益比与周息率偏高,加上中国与台湾的经济动力大部分来自制造业,因此认为这是资本增值或稳定股息的好投资。



郑秉吉:国人了解危机没有想像中严重,目前消费列车已开动,预料未来几个月甚至会迅速恢复,许多商家也会大批进货。