

陳志輝 謝冠東 編著

與CEO對話 運籌帷幄



中

陳志輝 謝冠東 編著

與CEO對話 運籌帷幄



中華書局



□ 責任編輯：王書文
□ 裝幀設計：高林
□ 排版：時潔
□ 印務：林佳年

與 CEO 對話

運籌帷幄

□

編著

陳志輝 謝冠東

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港北角英皇道 499 號北角工業大廈一樓 B
電話：(852) 2137 2338 傳真：(852) 2713 8202
電子郵件：info@chungwabook.com.hk
網址：http://www.chungwabook.com.hk

□

發行

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路 36 號
中華商務印刷大廈 3 字樓
電話：(852) 2150 2100 傳真：(852) 2407 3062
電子郵件：info@suplogistics.com.hk

□

印刷

美雅印刷製本有限公司

香港觀塘榮業街 6 號海濱工業大廈 4 樓 A 室

□

版次

2015 年 4 月初版

© 2015 中華書局（香港）有限公司

□

規格

大 16 開 (223 mm × 152 mm)

□

ISBN : 978-988-8310-93-7

本書之出版承蒙「更好明天」慷慨贊助

序言

「與 CEO 對話」是香港中文大學 EMBA 課程與香港電台第一台每年一度合辦的重頭戲。在節目裏 EMBA 的校友與嘉賓真誠交流，探討待人處世的成功之道，以及在新形勢裏的應變之法。在節目錄影後，更先後透過電台、電視、報章、書籍，與普羅大眾共享種種寶貴經驗和見解。

2014 年度已是第十一輯節目，我們再度訪問了八位 CEO，橫跨電訊、公用事業、金融、慈善、地產、飲食、鐘錶、法律等多個領域。他們以精彩經歷，跟廣大讀者分享如何在真實的商業社會裏運籌帷幄，決勝於千里之外；讓我們向八位雄才大略的高手學習，務求在各重大的人生決定上立於不敗之地。

我們誠意感謝八位參與的 CEO：盧永仁博士、黃維義先生、雷賢達先生、鍾惠玲博士、彭耀佳先生、李遠康先生、劉展灝博士和鄭慕智博士，無私分享他們的真知灼見。

本節目得以順利舉行，實有賴以下人士的付出和支持，他們包括香港電台的周偉材先生、鄭啟明先生、王雅文女士、張婉君女士、張璧賢女士、鄭曦暉女士，還有中文大學 EMBA 課程的阮泳嫻女士、吳秋蓮女士、鄺天樂女士、羅淑怡女士、李穎祺女士、陳婉文女士、鍾淑娣女士、劉淑莊女士、管佩茹女

士、周鎮強先生和袁仲偉先生。編者在此謹致以衷心感謝。

本書在編輯期間，也承蒙多方協助和支持。編者首先感謝「更好明天」(A Better Tomorrow)慷慨贊助本書的編印經費。此外，也要感謝香港中文大學翻譯系的校友與學生，包括陳啟紅、勞可詩、傅薇、陳敏慈、林思明、葉妙婷、李建愉協助筆錄內容，以及陳敏慈和梁梓峻擔任本書的模擬讀者，提出不少建議。最後，中華書局編輯王書文女士給予不少寶貴的編輯意見，衷心致謝。

陳志輝

謝冠東

2015年2月11日

目錄

編者序.....	i
----------	---

網上行之父

與盧永仁博士對話.....	1
---------------	---

開創內地公用事業

與黃維義先生對話.....	25
---------------	----

投資裏的抗逆力

與雷賢達先生對話.....	59
---------------	----

再生的勇士

與鍾惠玲博士對話.....	95
---------------	----

怡和集團的華人大班

與彭耀佳先生對話.....	131
---------------	-----

茶餐廳是一個家

與李遠康先生對話.....	161
---------------	-----

鐘錶界的一條龍

與劉展灝博士對話.....	181
---------------	-----

北上的法律團隊

與鄭慕智博士對話.....	207
---------------	-----

名詞索引.....	229
-----------	-----

網上行之父

與盧永仁博士對話

主持：陳志輝、張壁賢

整理：謝冠東、勞可詩

日期：2014年5月27日

投身商界的腦神經博士
獲選英國劍橋社長的華人學生
零商管知識，卻獲麥肯錫取錄
加入香港電訊，累積實戰經驗
在人生交叉點衡量機會成本
任楊格勳爵的私人助理，見識英國上議院
晉身銀行界，發展零售銀行業務
科網熱潮創業，遇上泡沫爆破
主理高錕慈善基金，協助腦退化病人
人生的意義，要由自己賦予
企業可如何加快研究速度
大學時代主動鍛煉溝通技巧
面對難題，何不嘗試轉換角度？



左起：張璧賢、
盧永仁、陳志輝

盧永仁 (William) 博士，利寶國際控股有限公司副主席暨高鉅慈善基金董事及執行委員會委員。

William 曾就讀香港聖類斯中學，興趣廣泛的他在中學時期已是活躍份子。1987 年於英國劍橋大學畢業，取得分子藥理學碩士及遺傳工程學博士學位。但畢業後，William 並未有在科學領域上逐夢，反而加入麥肯錫顧問公司擔任策略顧問。

1990 年代於香港電訊工作，擔任全資附屬公司香港電訊 IMS 有限公司董事總經理，期間曾創辦互動電視服務，以及 Netvigator 網上行。其後，William 先後轉往花旗銀行及中國聯通擔任高層。

2006 年成為 I.T 集團副主席及董事總經理。2011 年為南華傳媒集團副主席。

投身商界的腦神經博士

張：本年度「與 CEO 對話」的主題是「運籌帷幄」，陳教授挑選本輯嘉賓時有何考量？

陳：這個成語出自《史記》：「夫運籌帷幄之中」，「運籌」意指運算、籌謀，「帷幄」是古代軍中帳幕。一個人在帳幕裏獨自思索，別人還以為他在做夢，但其實一切都在他的掌握之中。戰爭的最後勝負往往不是取決於前線的武將，而是背後的謀士。我希望同學可以向善於謀略的人學習，看看如何在一些細微決定上決勝於千里之外。

張：歡迎首集嘉賓盧永仁博士，他無論在仕途還是讀書時期皆有無數經歷——他共花了七年時間完成四個學位，包括一個學士、兩個碩士，以及一個博士學位，且獲頒不少獎學金。William 最後於劍橋大學取得腦神經博士學位，卻沒有繼續在科學領域發展，反而投身商界，到底這是命運安排還是個人選擇？在座同學有何看法？

陳利：我認為盧博士可能想嘗試把科學理論實踐於商界之中，於是毅然投身商界，發展電訊業務。

陳展霞：俗語說「性格決定命運」，我本身認識盧博士，他平易近人，極具親和力，而這性格有助他於商界發展。眼見盧博士今天交遊廣闊，人脈甚廣，我認為他當時的決定非常正確。

盧：當年的決定，其實沒有大家所想的周詳。當時我的學業成績不錯，幸獲獎學金，又未準備好投身社會，於是便決定繼續讀書。可是完成博士學位後，「職業學生」的生涯無奈結束，我唯有開始為將來打算。我可順理成章投身科研，或是執起教鞭。但當到了要作決定的一刻，人往往會退後一步，想清楚自己的意願。我認為自己頂多只會成為一個不錯的科學家，而不會成為偉大的科學家。我希望追求卓越，做到最好，因此若不能成為偉大的科學家，對我而言是毫無意義的。

我發現自己的性格與我在劍橋認識的偉大科學家不同，他們都不太計較，但我卻是一個愛計較的人。其次我做事時希望很快可以看到成果，但就科研而言，這是控制不來的。在商界我可以在短時間內得到答案，方案一旦失敗便可以立即重新規劃。而且事前可以做大量可行性研究（feasibility study），推算商業計劃的成功機會，但科研的成功率難以預計，無法「運籌」。

陳：你從小喜愛閱讀，習慣每星期讀一本書，尤好武俠和瓊瑤小說。閱讀的習慣有影響你的人生嗎？

盧：武俠小說的主角大多武功底子不俗，在機緣巧合之下再學會百家本領。我認為自己的基本功也不錯，例如解難能力、溝通能力、人際關係等。其實我們可以在不同範疇學到這些基本功，最重要是懂得融會貫通，創出屬於自己的武功。

張：你還喜歡閱讀愛情小說，對嗎？從中有甚麼得着？

盧：亦舒的書對我影響最深。早期亦舒小說的男主角必定是

「家明」，他高大英俊，牛津或劍橋畢業，修讀科學、太空等高深科目，又富藝術氣息；女主角必定是大美人「玫瑰」，喜歡虛無縹緲的「家明」。我選擇劍橋也是因為「家明」（眾笑），可惜在劍橋一直找不到「玫瑰」。

劍橋面試時當然沒有如實招來說是因為亦舒，我說我的志願是做科學家。但我小時候的確極具好奇心，喜歡發問和細心分析事情。而且成為科學家除了可以滿足自己的好奇心，也可以幫助別人。

陳：為甚麼會對生物學有興趣？

盧：我認為生物學與我們息息相關，而且我亦受聖類斯中學的生物學老師薰陶。他是從東歐來的神父，經常帶我們到野外考察，培養了我對生物學的興趣。隨着步入發育階段，我對人體構造亦興趣日濃。完成學士學位後，我尤其着迷於腦部及神經系統的研究。人們說腦是醫學研究之中最後一道防線——如果我們能了解腦部的運作，很多問題就會迎刃而解。

獲選英國劍橋社長的華人學生

張：William 除了具親和力，也很有活力。你讀書時是運動健將——跑步、籃球、足球、保齡，無一不通。

盧：這些運動之中我最擅長田徑，百米短跑能跑出十一秒的成績，到了劍橋也有代表學校參賽。我讀男校，為了「追女仔」參與了很多聯校課外活動，所以學業成績反而普通。我也從中

領會到人際關係的重要性。

張：可是你後來在劍橋完成博士學位，這是因為你在大學全神貫注讀書嗎？

盧：我認為人生不同階段要有不同目標。中學時我的目標僅是考試名次在首三分之一之內，所以不特別專注讀書，反而參與很多課外活動。到了英國，我過往最擅長的運動根本比不上外國的同輩，唯有專心讀書。這才發現我竟然也是讀書材料，可能是因為我自小培養了探索精神，正適合從事科研。大學不像中學那樣着重背誦，我的成績開始比別人突出，對讀書重拾了自信，於是便不斷進修。

陳：你從小在香港長大，到了英國怎樣加強英語，以致後來可以結交很多朋友，甚至成為社長（House captain）？

盧：當時較少中國人到英國留學，為了鍛煉英語，我強逼自己多跟外國人溝通，而且華人學生較為實際，鮮有修讀科學，我便經常與外國人為伍，因此英語突飛猛進。

我可以成為社長也是因為人際關係，因為社長選舉是民主選舉。我認為只要你願意主動和別人交朋友，待人以誠，並儘量不具侵略性，人們都會願意親近你。一個團體之中的領袖不一定是最高的一位，除非他真的非常突出，大家都對他佩服得五體投地。否則的話，人際關係最好、最能取信於人的一位會成為領袖。其實我在中學田徑隊已是隊長，因為我最能帶領團隊。足球隊也一樣，隊長往往並非球技最出眾的一位，例如美



盧永仁分享如何能成為群體裏的領袖

斯也不是巴塞隆拿的隊長。

零商管知識，卻獲麥肯錫取錄

陳：花了七年時間完成四個學位，卻沒有投身科研，會否覺得有點浪費？

盧：我認為人生中每一件事、每個過程，只要用心發掘，都有值得學習的地方。讀書不應該是內容主導（content-driven），尤其現在是數碼年代，Google 上的知識肯定比書本豐富，所以純粹考記憶已是沒有意義，讀書應該着重過程和概念（context/concept-driven）。只要能夠培養解難、觀察和分析能力，不論在任何行業都會成功。一個職場新人只要比別人善於觀察、解

難、溝通，在適應期後，我相信他不一定比富經驗的人遜色。

張：決定不做科學家後，因緣際會下麥肯錫（McKinsey）聘用了你，過程是怎樣的？

盧：完成博士學位後我本來打算教書，而且早已獲哈佛、史丹福等醫學院取錄，因為我在讀博士期間已發表了 20 篇論文。我屬意哈佛，可是到哈佛面試時，發現波士頓寒風凜冽，積雪甚厚，我回想起在英國已度過了灰濛濛的七年，突然醒覺自己不想繼續這樣生活，也不想成為科學家。

我打算回流香港，商界似乎是唯一選擇。但讀了多年科學，我對經濟、金融、管理等一無所知，於是便苦苦思量該如何為自己搭建台階。當時劍橋就業中心的職員告訴我，商界也需要研究和解難的人才，那就是管理顧問。我立即打探哪一家顧問公司屬首屈一指，直至今天我深信答案仍然是麥肯錫。

雖然麥肯錫的招聘廣告指明招攬商科精英，但我儘管一試，寄出履歷，而他們又竟然安排面試。當時公司要我預留一整天時間在倫敦面試，並包辦食宿、交通開支。當天到底做了甚麼我已忘得一乾二淨，因為我對商科真的一竅不通，他們問的我通通不懂，只憑常識作答。兩星期後我竟然收到第二次面試的通知，他們說雖然我全部答錯，但很欣賞我「先立論，再證明對錯」的邏輯思維，這就是我讀博士時學會的思考方法。

張：為甚麼麥肯錫願意聘用沒有工作經驗，而且不是商科畢業的你？

盧：當年麥肯錫剛開始嘗試聘請一些非商科畢業精英，希望吸納擁有思考能力（brainpower）的人，並認為思考能力不能從書本得來。從前畢業生在麥肯錫一般擔任分析師，兩三年後完成 MBA 課程就可成為顧問。當年我們一獲聘就要到瑞士 Vevey 鎮修讀麥肯錫開辦的 mini MBA，它把哈佛大學的兩年 MBA 課程濃縮成三個月，公司並以直升機接載各方教授前來位處山頂的豪華酒店任教。我們一天做五個個案研究，辛苦得要命。話雖如此，我從沒感到後悔，因為一切對我而言都很有新鮮感。

完成課程後我在麥肯錫的倫敦辦公室工作了約大半年，因我的背景始終與醫學、藥理等有關，而歐洲不少跨國藥廠都是麥肯錫的客戶，所以我便負責處理這些項目。

八十年代後期亞洲四小龍冒起，可是麥肯錫在亞洲只有東京分公司，因此打算於經濟起飛的香港設立亞洲第二個基地，專責日本以外的亞洲事務。公司希望找個華人負責管理，可是一直沒有合適人選，所以最後邀請了仍算新人的我回流香港。機緣巧合之下，我在 1988 年回港，與另外數位顧問創立麥肯錫香港分公司。

加入香港電訊，累積實戰經驗

張：回港後要處理大型項目嗎？

盧：那是八十年代，我們要向本地公司推銷麥肯錫上百萬港元的顧問服務，誠非易事，連當時和黃的董事總經理馬世民（Simon Murray）也嫌我們收費高昂，不感興趣，我也不相信

李嘉誠會有興趣請人教他做生意。我們當時的兩大客戶就只有香港政府及大東電報局（後為香港電訊），我在麥肯錫的最後一個項目就是為大東電報局合併兩家子公司——香港電話公司及 CSL，成為香港電訊。當時，香港電訊總裁致電招攬我，為他們實踐我以顧問身份策劃的方案。他還問我在麥肯錫領多少工資，大概是認為直接聘用我，要比光顧麥肯錫來得化算吧。我於 1990 年加入香港電訊，為他們完成合併計劃。

陳：香港電訊有甚麼打動了你？

盧：博士畢業後，我在麥肯錫學到大量管理概念和金融知識，但作為顧問，我的建議始終流於理論，在實踐上可謂毫無經驗。香港電訊給我這個寶貴機會去親自實踐這些理論，我便放膽一試。舉個例子，客戶本身是由 A 走到 B，但我建議他應該由 A 走到 C，紙上談兵時那是一條直線，但實際上要走到 C 可能要解決其他棘手問題，我需要吸收這些經驗。

在人生交叉點衡量機會成本

張：一次合併，促使 William 加入香港電訊，並位居高層。可是這還只是 William 仕途的開端。台下觀眾有問題發問嗎？

馮穎倫：你在讀書及工作生涯裏有作過甚麼難忘的抉擇嗎？

盧：當然有，例如工作上一些重要的商業決定，甚至是自己轉工與否的決定。我在麥肯錫學會的第一個概念，就是 *Principles of Corporate Finance* 一書上所說的：所有選擇都建基於機會