

EMBA 香港中文大学
EMBA管理丛书

CEO 是不少行政人员梦寐以求的职位。
但是如何成为一位 CEO 呢？
如何成为一位出色和卓越的 CEO 呢？
一位 CEO 应该具备什么条件呢？……



与 CEO 对话

愿景与睿智

冼日明 陈志辉 谢冠东 编著

四川出版集团
四川人民出版社

EMBA 香港中文大学
EMBA管理丛书

与 CEO 愿景与睿智 对话

冼日明 陈志辉 谢冠东 编著

四川出版集团
四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与 CEO 对话：愿景与睿智 / 冼日明，陈志辉，谢冠东编著。
—成都：四川人民出版社，2008. 10
ISBN 978-7-220-07678-7

I. 与… II. ①冼…②陈…③谢… III. 企业管理—经验
—香港 IV. F279.276.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 155482 号

本书由中华书局 (香港) 有限公司授权出版，仅限中国内地销售

YU CEO DUIHUA

与 CEO 对话：愿景与睿智

冼日明 陈志辉 谢冠东 编著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

董 玲
彭若东
杨 潮
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行

四川出版集团 (成都槐树街 2 号)

网 址

四川人民出版社
[http: //www. scpph. com](http://www.scpph.com)
[http: //www. booksss. com. cn](http://www.booksss.com.cn)
E-mail: [scrmcbssf@mail. sc. cninfo. net](mailto:scrmcbssf@mail.sc.cninfo.net)

发行部业务电话
防盗版举报电话

(028) 86259459 86259455
(028) 86259524

照 排

四川上翔数字制印设计有限公司

印 刷

成都蜀通印务有限责任公司

成品尺寸

170mm×240mm

印 张

16

插 页

3

字 数

250 千字

版 次

2008 年 10 月第 1 版

印 次

2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号

ISBN 978-7-220-07678-7

定 价

30.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与我社发行部联系调换
电话：(028) 86259624

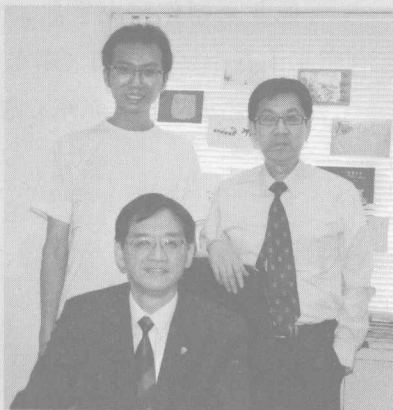
编著者简介

冼日明教授，现任香港中文大学市场学系教授暨市场学（理学）硕士课程主任。1979年毕业于香港中文大学，1982年获美国德州大学工商管理学硕士学位，1993年获加拿大英属哥伦比亚大学哲学博士学位。

他曾编著管理与营销专书数十本，包括《广告在香港》、《市场营销启示录》、《营销睿智》、《中国市场营销》、《企业策略》、《新世纪营销》、《CEPA：回顾与前瞻》、《营销金律》、《与CEO对话：智慧之旅》、《管理新思维：企业成功之道》、《管理金律》、《与CEO对话：领袖的奥秘》、《管理新思维：智慧与金律》、《营销新思维》、《管理新思维：中华智慧与现代表管理》等。

冼教授的一篇论文于2001年曾被国际学术期刊 *Journal of Consumer Marketing* 评选为当年度的最佳文章。此外，冼教授于2002年与2003年获得香港中文大学工商管理学院杰出教学奖及香港中文大学校长模范教学奖。2007年，他更获加拿大管理学会颁授荣誉教授一职。

陈志辉教授，现任香港中文大学市场学系教授暨行政人员工商管理硕士课程主任。1977年毕业于香港中文大学，获工商管理学士学位，后获美国加州柏克莱大学工商管理硕士学位，并



前：陈志辉，后右：冼日明，后左：谢冠东

于1993年获香港中文大学哲学博士学位。

其著作包括《商亦有道：商业伦理学与个案分析》、《CEPA：回顾与前瞻》、《与CEO对话：智慧之旅》、《管理新思维：企业成功之道》、《香港经验：火凤凰传奇》、《与CEO对话：领袖的奥秘》、《EMBA论坛：商管新智慧》、《CEO实战智慧》、《CEO营销智慧》、《管理新思维：智慧与金律》、《CEO领导智慧》等。

陈教授现为香港存款保障委员会主席、香港旅游发展局成员、优质旅游服务委员会委员，以及选举管理委员会委员。为了表彰陈教授致力保障消费者权益和推行优质旅游服务计划，香港特区政府于2005年7月1日委任他为太平绅士，并于2007年7月1日颁授银紫荆星章。

谢冠东，2001年毕业于香港中文大学翻译系。现为香港中文大学EMBA整理文稿，文稿刊于《信报》和《信报财经月刊》等，亦为香港电台整理《杨铁梁留言信箱》等文稿。其著作包括《CEPA：回顾与前瞻》、《香港经验：火凤凰传奇》、《香港邮政 卓越唯心》、《与CEO对话：领袖的奥秘》、《EMBA论坛：商管新智慧》、《CEO实战智慧》、《CEO营销智慧》、《管理新思维：智慧与金律》、《CEO领导智慧》、《管理新思维：中华智慧与现代管理》等。

他业余制作网上字典，包括《东东词库》、《东东错别字词典》、《东东读音小字典》和《东东同义词词典》（网址：www.kwuntung.net）。另外，他还成立了“东东心思社”公司，提供文字服务。

编著者序



“与 CEO 对话”是香港中文大学 EMBA 课程与香港电台合办的节目，自 2004 年开始，我们已先后邀请多位香港商界、社会服务界及政府的领袖到节目中，与 EMBA 学员、香港中文大学校友及社会大众一起交流，分享他们管理的哲学和成功的秘诀。

“与 CEO 对话”自播出以来，得到不少业界人士及社会大众的支持，他们对该节目给予很多建设性的鼓励和意见。为了让业界人士、大专院校同学及社会大众能再次重温节目内容，我们决定将节目内容辑录成书，希望能进一步提升香港的管理水平和素质。本书辑录的是“与 CEO 对话”第三辑的节目内容，之前第一辑和第二辑已分别由中华书局（香港）有限公司及香港中文大学出版社于 2005 年及 2006 年出版。第三辑的节目共有八位嘉宾，分别是阮苏少湄女士、蒋任宏先生、吴天海先生、胡定旭先生、钱乃骥先生、蒋丽婉女士、汪少杰先生及庄思浩先生。本书中的八位 CEO 来自不同的行业，有着不同的人生历练；在交谈和分享中，我们可以感受到他们对工作的热诚，对企业、香港甚至世界未来发展的前瞻，以及对人才培训和激励的哲学。在细心聆听他们的对话时，我们定能增进人生及管理方面的智慧。

在此，我们再次真诚感谢八位 CEO 为本书提供了丰富的卓见及智慧。我们也要感谢节目的另一位主持人周融先生和香港电台的叶世雄先生、韦佩文女士、麦丽贞女士，以及香港中文大学 EMBA 课程的古洁华女士、阮泳娴女士、陈婉文女士和林浩铭先生的贡献和支持，使这个节目得以顺利完成。

本书在编辑期间，也承蒙多方协助。编者首先感谢“更好明天”（A Better Tomorrow）慷慨赞助此次活动。此外，也要感谢香港中文大学翻译系的同学黎嘉欣、赵燕萍、刘静安协助笔录部分内容。除此之外，中华书局（香港）有限公司的编辑梁伟基先生和黎耀强先生在本书编辑工作上给予很多宝贵意见，谨此致以衷心谢忱。

冼日明

陈志辉

谢冠东

2007年8月8日



目 录

C
O
N
T
E
N
T
S

杰出女企业家 1

——与阮苏少湄女士对话

服务业推广大使 31

——与蒋任宏先生对话

传媒领袖 57

——与吴天海先生对话

医疗界掌舵人 86

——与胡定旭先生对话

金融业前瞻者 116

——与钱乃骥先生对话

青年工业才俊 146

——与蒋丽婉女士对话

广告翘楚 177

——与汪少杰先生对话

高科技精英 207

——与庄思浩先生对话

附 录 240

——八位CEO的比较



杰出女企业家

与阮苏少湄女士对话

★主 持：陈志辉、周 融

★整 理：谢冠东、刘静安

中华电力有限公司常务董事 阮苏少湄女士

阮苏少湄女士，中华电力有限公司（中华电力）常务董事，是该公司百余年来出任此要职的首位华人及首位女性。

阮女士本身为特许会计师。她在能源界工作逾20年，对亚太地区能源业务具有丰富的经验和知识。阮女士于2004年荣获Veuve Clicquot（凯歌香槟）首届“香港杰出女企业家大奖”，其领导才能广受认同。同年，她成为香港科技大学Beta Gamma Sigma分会荣誉会员。

阮女士历年来致力领导中华电力成为世界级的电力公司，为香港提供安全可靠且价格合理的电力供应，并积极推行环保。中华电力自1998年以来一直冻结电价，其间更为客户提供近30亿元（指港币，全书同）回赠。

阮女士在任内积极推行完善的品质管理，在提升营运效益方面取得卓越成绩，中华电力于2004年荣膺“香港管理专业协会优质管理奖”大奖的最高殊荣。此外，中华电力更通过支持不同类型的活动积极关心社会、造福人群。由于中华电力致力实践企业公民责任，2007年获得香港社会服务联会颁发“全面关怀大奖”。

阮女士积极参与社会事务，她是香港政府策略发展委员会及灭罪委员会的成员，并于2006年底当选“选举委员会”委员。她在香

港工商专业联会和香港总商会人力资源委员会等智囊组织担任领导角色。此外，阮女士是香港理工大学校董会成员，并担任香港中文大学工商管理学院行政人员工商管理硕士（EMBA）和香港大学经济及工商管理学院工商管理硕士（MBA）的顾问委员。

阮女士在加拿大多伦多大学取得商科学士学位，随后加入多伦多罗兵咸永道会计师事务所，开展其会计事业。阮女士与丈夫育有两个女儿。



引 子

人生目标是不断向前，和自己竞赛

不标榜个人成就，重视团队贡献

职业生涯分两个阶段，所需能力不同

信任和远见重要，但如何建立？

当了妈妈后没有退步，职位越升越高

公共事业总会特别受人关注，要有心理准备

管理公司和管理子女的异同

如何保持身心健康？

如何聘请合适的员工？

人生最大的逆境是挑最好的男朋友

利润管制协议完了，怎么办？

香港能否使用风力和水力发电？

中华电力近年致力于改善形象

如何推动前线人员热诚工作？

中华电力 CEO 夹在两个老板中间

最敬重的领袖

关于卓见：10年前的分析可以有多准确？

要环保还是要电费廉，大家要作出取舍

香港的空气能有改善的一天吗？

女性 CEO 是否难以令大男人信服？



引子

周：欢迎大家收听“与CEO对话”。在上一辑的“与CEO对话”，教授大谈武侠，这次是否一样？

陈：武侠大师如金庸等并不多见，说着说着便再没有材料了。之前说了很多中国的事物，这次说一些外国的。金庸的书不易读，小朋友未必能看得懂，这次我们会讲一些小朋友能看懂，大人也会觉得有意思的题材——寓言故事。

周：现在有请今天的嘉宾CEO与我们见面。

陈：今天CEO给我们带来了一个《伊索寓言》故事，名为《爱慕虚荣的鼠大王》。

爱慕虚荣的鼠大王

猫是老鼠的天敌，经常会袭击老鼠，而老鼠总是打败仗，于是老鼠召开了全体会议，并选出一只老鼠做鼠大王。鼠大王很快便投入工作，对老鼠的要求很严格，每天要进行各种各样的军事训练。当一切准备就绪，老鼠大王不但信心十足，而且感到很自豪。为了让别人看到他的显赫地位，他还做了一对角戴在头上。不久，老鼠向猫发出了挑战信。鼠大王率领兄弟，投入战斗。虽然老鼠接受了各式各样的训练，但他们天生便不是猫的对手，结果还是惨败。战场上一片混乱狼藉，老鼠拼命逃跑；猫也毫不松懈，乘胜追击。所有老鼠都苦着脸，钻进老鼠洞。鼠大王也在逃跑，可是当他回到老鼠洞时，他的角卡住了洞口，结果钻不去。鼠大王很想把角脱下来，但已经太迟了，猫已毫不留情地把鼠大王抓起来，一口吃掉了。



陈：Betty（阮苏少涓），你为什么选择这个寓言故事？

阮：我觉得这个寓言可应用于日常工作中。老鼠在当上大王后便沾沾自喜，自觉高人一等，更为自己做了一对角。这寓意我们无论身处任何职位，也不要飘飘然，自以为高人一等。所有成就都是出于团体的贡献，不可能因为我是大王，就比其他人的优越。这种想法反而会妨碍你的工作，正如故事中的老鼠大王因为头上的角而不能逃走。这个故事虽然简单，但有深远含义。

陈：有没有一些例子是你本身没有实力，但由于其他人对你过分吹捧，令你麻痹，以为自己很厉害，于是不自量力，最后招致灭亡？

阮：这些例子数不胜数。你身居要职，很多人会奉承你，故较难听到真话，影响了判断力，更可能会因此错过了忠言。所以做人千万不要有优越感，每一个人都担当不同的角色，前线同事在工作上有较多机会面对客人，他们对顾客服务的触觉可能比我们坐在办公室的更好，没有所谓谁比谁优越。我们应该集思广益，令公司做得更好。

人生目标是不断向前，和自己竞赛



周：但有另一种说法是“人定胜天”。人只要愿意努力，便能做得比想象中更好。在寓言里，老鼠一定不能胜过猫。然而如果主角是年轻人，他们可能读完EMBA，拿到学位后，便一直拼搏，当然他暂时不是CEO。那么年轻人应该相信自己能胜过猫，还是一定不能胜过猫？他如何评估自己可以走多远？

阮：我经常抱着“和自己竞赛”的心态，而不是如故事中的老鼠般，一定要胜过猫，或者要胜过我的同学。譬如同学家境富裕，在哈佛大学念书，我不会因此要求自己一定要胜过他，那样子永远不会快乐。“各有前因莫羡人”，每个人的背景和人生道路都很不一样，因此我一直只和自己竞赛。只要你竞赛的目标是永远向前，你在不断成长的过程中就会感到开心，也会更上进，成为一个快乐的人。

周：你是中华电力的首位女性CEO，更是首位华人CEO，可说是“双赢”。你在工作过程中是否以此为目标，还是不知不觉地已身处这个职位？



左起：周融、陈志辉、阮苏少涓

阮：这完全不是我的

目标。如果你今天问我最终事业目标是什么，我会说完全不知道。如果你的工作每天为你带来新挑战，并不断让你尝试新事物，你自然会对工作产生兴趣，并不断向前进。工作环境可以有很多变化，人的机遇往往不是自己可以控制的，如果你强行订下一个目标，最终多半会失望。相反，只要你的目标是不断向前，便能为自己开拓更多新天地。

周：很多年轻人说他们不会注重老板怎样看自己，只是专心做好分内工作。但为什么老板只提升别人，总是不提拔他，并且在外面找别的人才进来？这些年轻人确是与自己竞赛，但他们如何才能得到老板的赏识？你对此有什么心得？

阮：首先要自我检讨，要认识自己的优点和缺点。可能是工作环境不适合你。譬如你的优点是处理人际关系，但现时的工作比较需要一个技术性的人才，你便可能要找一个更适合的环境。你要对自己的长处和短处有更多了解。

当然我们要尽量增加自己的优点，自我增值，并改掉自己的缺点；但找到适合的工作和环境以及志同道合的老板，也是很重要的。如果过了一段时间仍觉得不适合的话，便可能要转换环境。

周：在香港要晋升为CEO，身为女性是优点还是缺点？

阮：我觉得香港的工作环境给予女性很多机会，普遍来说还算公平。但女性往往有很多考虑，例如要平衡工作和家庭，又或者认为家庭较重要，可能会选择减轻工作的比重，这或会影响晋升机会。我认为与其说工作环境歧视女性，



不如说个人选择是一个较重要的影响因素。

不标榜个人成就，重视团队贡献



陈：我知道Betty工作很出色，获奖无数，又带领公司屡夺奖项。你觉得这些奖项的评判，例如香港杰出女企业家大奖，他们喜欢你或你公司的哪些方面呢？

阮：说真的，我也不大清楚。我连别人替我报名也不知道。我在结果公布前的一个星期才知道这件事。我的同事和老板一起瞒着我呢！因为我一向不允许他们帮我报名参加这些比赛。

陈：你很抗拒这些奖项吗？

阮：我不喜欢标榜个人成就，因为公司的成就有赖全体同事的贡献。我也不想因为标榜个人成就而感到飘飘然，所以之前同事希望我参加这些比赛，都被我拒绝了。我入围后，同事才发现颁奖礼那天我不在香港，所以不得不告诉我，说那天我不能出差。我其实对获奖感到很高兴。

陈：他们拿了什么去参赛？

阮：他们拿了有关我的剪报和嘉道理先生写的推荐信去参赛，当中强调团队精神。这一直是我的信念，也是我不太热衷参赛的原因。当然我得奖是因为社会肯定我在中华电力的地位，但我觉得这个奖项并不属于我一个人。所以我很欢迎以公司的名义参选，但若以个人名义参选，我恐怕自己会太骄傲。

职业生涯分两个阶段，所需能力不同



周：如果一个年轻人日后想跟Betty一样获奖，当上成功的CEO，他们要怎样做呢？

阮：我回顾过去，发现职业生涯有两个阶段。由我刚刚出来工作至出任中层管理人员时，个人的实力最重要。如果你欠缺专业知识，对行业情况了解不够，那你怎能老板作出分析呢？而且，如果没有知识，你也不会明白同事在讨论什么问题。

但越是高层，我越觉得人际关系、管理和沟通技巧较为重要。譬如我现在管理四千多名同事，而我本身是读会计的，对公司的工程一窍不通，但我的责任是管理，令工程师都清楚自己的工作方向，遇上问题时要帮助他们解决。高层人员不一定要了解每个工序的技术，但要懂得如何凝聚同事的力量，并创造一个有利他们发挥力量的环境，然后带领公司迈向更高的境界。这有赖于你的远见、管理能力及领导能力，令同事信服你。

周：我们先讨论最初讲求实力的阶段。大部分听众可能还在这个阶段拼搏。在公司里，新人都是刚刚大学毕业，实力不相伯仲。你当时做了一些什么事情，令上司对你另眼相看，从而重点栽培？

阮：我的优点是分析能力较强。分析能力不是指知道各个数字代表盈亏多少，而是懂得对问题作360度的分析，多方面去考虑问题的复杂性。我二十多岁时有些老板很提携我，认为我在这方面颇突出。我不会只从单一方向去思考，脑里只想到一条出路；此路不通的话，我会想有没有别的路可走呢？每一条路各自会引致什么结果？

陈：你是如何培养分析能力的？是靠读书还是有高手指导？

阮：我想这是通过多方面建立的。读书固然建立了知识的基础，而更重要的是生活经验的积累。我爱读书，也爱玩。我曾在很多社团内做过义工，因此自小我便和不同的人合作，并且要设法影响别人，那时候始终我还不是别人的老板。工作越多，积累经验越多，你便会从多角度去看事情。这要从童年开始积累，并不能单靠书本。

周：你所指的分析，是写出来的分析，还是跟老板讨论时所作出的分析？写出来和口讲是两回事。你是凭哪一种分析出人头地的？

阮：我觉得两种分析都需要。你可能会遇到一些思维缜密的人，但他们不善于表达。分析问题后，深入浅出地指出问题的症结，是一种重要技巧。例如那间



题本来很复杂，经你很有层次地分析过后，发现整件事可分作三点，而不是三十点，那你便把它精简地说出来，然后针对这三点去解决问题。

信任和远见重要，但如何建立？

周：在担任别人的老板或CEO时，你刚才提及有两点是十分重要的。第一是要得到同事的信任，第二是远见。你如何能得到同事的信任和培养远见？

阮：信任是十分重要的，不论是一家公司还是一个人，他的品牌就在于别人是否信任他。信任的意思是别人觉得你整个人是否值得信任，譬如一看见你便认定你是忠是奸。

周：但人的相貌是天生的。

陈：或者相由心生吧。

阮：我很相信相由心生。你与同事相处久了，同事便能从你的处事方法中得知你是真诚还是虚伪，这是瞒不住的。你做事是为了公司好，还是为了争出位，同事都能看得出来，正所谓“日久见人心”。我的处事态度是“以事论事”，以解决公司的问题为先，不会把个人荣辱置于公司利益之上。经年累月下，同事便会慢慢对你产生尊重和信任。

周：远见呢？

阮：我很庆幸找到了适合自己的行业。从事电力行业要勾画10年或20年后的远景，而我一向喜欢想得较远，构思较精密和长远的计划，然后像砌积木般把它搭建出来，使计划能在10年后实现，满足感会很大。我这个性格像是与生俱来的。

陈：你不断强调团队，因为你觉得光靠一个人不能做些什么，所以连奖项也不应该由一个人独得，而应该让整个团队获奖。现在有两种公司：一种是公司里有一位很出色的CEO，人人都认识他，CEO就是品牌，他等于公司，别人信任该公司是因为相信这位CEO；第二种是公司很出色，但人们从来不知道谁