

香港中文大學
EMBA
管理叢書 7



EMBA



CEO

實戰智慧

本書結集知名企業 CEO 在香港中文大學 EMBA 論壇的精彩演講。主講人皆是具份量的各行業 CEO，包括電訊、地產、金融、銀行業等等。文中可見其個人的學識、素養、展示其獨到的組織管理能力和分析力。除主講人精彩演說內容外，與聽眾之間的精彩問答，更充分表現了 CEO 的實戰智慧。

陳志輝 紀文鳳 謝冠東 編著

CEO

實戰智慧

陳志輝 紀文鳳 謝冠東 編著

商務印書館

CEO 實戰智慧

編者：陳志輝 紀文鳳 謝冠東

責任編輯：楊克惠 謝江艷 陳婉君

設計：游筆文

出版：商務印書館(香港)有限公司

香港筲箕灣耀興道3號東匯廣場8樓

<http://www.commercialpress.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

印刷：美雅印刷製本有限公司

九龍官塘榮業街6號海濱工業大廈4樓A

版次：2006年7月第1版第1次印刷

© 2006商務印書館(香港)有限公司

ISBN 13 - 978 962 07 6362 5

ISBN 10 - 962 07 6362 9

Printed in Hong Kong

版權所有，不准以任何方式，在世界任何地區，以中文或其他任何文字翻印、仿製或轉載本書圖版和文字之一部分或全部。

序

EMBA論壇(EMBA Forum)是中大EMBA課程定期舉辦的學術活動，邀請本地和海外的成功領袖與EMBA的學員和校友分享管理哲學和成功秘訣，以擴展他們的視野和提升競爭能力。自2002年9月至2006年6月，EMBA論壇已舉行了37次。

本書收錄了其中八位嘉賓的演講內容，他們分別是張永霖、蘇兆明、范鴻齡、Todd Marin、柯清輝、蘇澤光、胡文新、王懷超（排名不分先後），他們的智慧不僅對參與的學員有幫助，通過是次出版，更可以傳給社會其他有興趣的人士，令整個社會受益。在此，我們誠意感謝每一位參與EMBA論壇的講者，他們為本書提供了豐富的卓見及智慧。我們也要感謝校友幫忙擔任主持人，及感謝發問同學及主持的精彩提問。

除此之外，EMBA論壇得以順利舉行，實有賴以下人士的貢獻、付出和支持，他們包括阮泳嫻小姐、陳婉文小姐及林浩銘先生。編者在此謹致以衷心的感謝。

本書在編輯期間，承蒙多方的協助，使本書得以順利完成。編者首先感謝“更好明天”(A Better Tomorrow)慷慨贊助是次學術活動。此外，也要感謝中大翻譯系的同學蔡慧蓓、石逸寧、趙燕萍、謝孔屏、陳楚霞協助筆錄部分內容。除此之外，商務印書館編輯蔡耀明先生和陳婉君小姐在本書編輯工作上給予不少寶貴意見，謹此致以衷心謝忱。另外，冼日明教授和麥婉君小姐一直為中大EMBA的眾多出版工作貢獻良多，尤其是冼教授給予我們寶貴的出版經驗和智慧，編者亦在此一併致以衷心謝意。

陳志輝、紀文鳳、謝冠東

導 讀

使命篇

張永霖是一位很成功的CEO，他在演說中和一班未來的CEO分享自己的看法。他在論壇中提出很多忠告。第一，他希望他們讀書時能深入了解其他知識面，他認為不是書讀得多便可以成為一位傑出的CEO、一位對世界有貢獻的人。他們不可只做專才，更要做通才，才能成為全才的人，才能對未來世界有所貢獻。第二，他在演說中流露了憂國憂民的情懷。他覺得一位傑出的CEO不單要善於營商，也一定要以大眾利益為依歸。第三，張先生說同學一定要有很強的世界觀。他比較香港和其他國家，道出香港有甚麼地方可以向它們學習。他希望大家思考時不要局限於香港，而是要向其他成功地方借鏡。此外，他亦特別提到大家要維護言論自由，更闡述其重要性。結束時，他畫龍點睛說，社會才俊一定要盡社會責任。如果作為知識分子不承擔這個責任，某程度來說他未有擔當他的歷史使命。

張永霖從知識分子的角度入手，蘇兆明則比較以企業領袖的角度看怎樣承擔社會角色。他開宗明義提出商界一定要負一連串的責任，包括對公司的股東負責、對員工負責、對顧客負責、對公眾負責。很多時候這些責任互相衝突，互相制衡。成功的領袖要從眾多角度之中取得平衡點。他有一個論據：牟利和社會利益應該沒有衝突，可以相輔相成。他提到置地致力於改善社區環境，此舉原來對公司的盈利和商譽也有助益，是雙贏的局面。很多人說要以道德壓力令公司做些事情。他說固然要考慮道德壓力，但這考慮只是眾多考慮的其中之一，其他人不應強迫公司做事，因為公司不只向一方負責。他也提到商業領袖不應被動地接受社會的要求。其實營商的人也要向社會反映大家應該追求甚麼價值，這是一個比較新的觀念。很多人都把環境對公司的影響視之為理所當然，但其實公司也可以影響環境，闡述甚麼是好的社會價值，主動地影響社會的取向。結尾時他提倡公平和具競爭的商業環境，若沒有這種環境，則無法產生正確的市場價值。總結來說，我們不應以強權及壓力來達到結果，而是應該透過自由、溝通及互相理解來作出最後的決定。CEO若能綜觀顧客、社會、員工和股東的角度，才是頂尖的商業領袖。

本書分為三個部分，第一部分是“使命篇”，包括張永霖的“知識分子使命 香港何去何從”和蘇兆明的“商界在社會的角色”。第二部分是“經驗篇”，包括范鴻齡的“當CEO所需的特質”、Todd Marin的“摩根大通走向中國內地的經驗”、柯清輝的“銀行家看領袖才能”。第三部分是智慧篇，包括蘇澤光的“新時代商業發展的成功因素”、胡文新的“商業領袖的非商業考慮”、王懷超的“政治智慧與商道”。

經驗篇

在“經驗篇”中，有范鴻齡、Todd Marin及柯清輝的分享。本篇重點是從這三位超級CEO身上吸取其親身經驗，了解怎樣才稱得上是好的CEO。范鴻齡先點出作為CEO的基本要求：資歷、勤奮、智慧及人際技巧。但要成為一流的CEO，還有三個重要特質。第一個特質是領袖才能，當中分兩大方向，一是策略性管理，要將公司帶進新領域，並在過程中小心作風險分析；二是激勵員工，方法有三：一是尊重，二是對話，三是獎勵。第二個特質是忠誠。要成為一流的CEO，一定要分清楚公司利益和私人利益，並永遠以公司利益為先，不能因私利而影響到公司。若以私利出發，是永遠無法成功的。第三個特質是正直。他強調永遠不能接受賄賂，也永遠不可行賄。一旦犯了這兩點，必然會影響到將來作CEO的地位。聲譽永遠比金錢重要，如果賺得金錢卻賠上聲譽，絕對算不上一流的CEO。

摩根大通的Todd Marin是美國人，分享了他在彼邦長大但在香港鄰近地區工作的獨特思維。Marin娓娓道出自己一生的五個轉捩點，每個轉捩點背後都是一個選擇，都有助他成為一流的CEO。第一個轉捩點是他在航天業獲高薪厚職時，發現未來世界的需求並不在此，工作也沒有前景，故決定轉攻商界。這是行業上的選擇。第二個轉捩點是加入摩根大通。他謂之運氣，實際上是“賢臣擇主而事”的觀念。商界公司眾多，要慎選好公司來加入。第三個轉捩點是他能在公司堅持個人看法，不隨波逐流。如果他認為某事可行，一定會加以維護；如果認為不可行，則勇於向上司說不。有人認為忤逆上司會招來大禍，他卻認為只要有理據，絕不怕向上反映。這就是向上司說不的選擇。第四個轉捩點是他選擇走出個人的舒適地帶（comfort zone），兼管科技業務。舒適地帶是個隨時令人死得不明不白的浮沙池，呆得太久便會出現危機。他正是看出這一點而轉向新業務。第五個轉捩點是他轉戰亞洲。Marin不會被動接受世界事物，往往勇於開創。憑着各樣資料、深入研究和個人判斷，加上勇於作決定，結果他作出最好的選擇。

Marin另外也分享了他成功之道。他說他分享的事雖看似微不足道，但正是這些每天的寸進才能帶來成功。他說做事不能只做得好，一定要做得圓滿，超越卓越。此外也要每天找時間安靜下來。誠如在太極中有“虛”和“實”的概念，在“實”的地方便要有虛位來思考。不抽空思考只會拖慢發展。Marin在回答提問時也發表了其他個人看法。中國策略方面，他指出在內地做事要注意數點：隊伍要本地化，人和技術要世界級，也要敢於冒險和有耐性。收購合併方面，他認為主要問題不是數字，而是人的考慮。要了解兩個團隊在合作時的心理並適當處理，才能成功完成收購。將不同的CEO連結起來，有助我們得出較清晰的圖畫。現在我們在理解了一位美國銀行家之後，再轉回來看一位本地銀行家的個人經驗自述。柯清輝指出領袖的兩大責任是制定策略和激勵同事執行，不約而同地跟范鴻齡一樣先述策略而後述人事問題，相信對讀者有一定啟發。他亦將成功領袖素質分為五點：誠信及忠誠、遠見、觸覺敏銳、居安思危、果斷而涉獵廣。前兩點與范鴻齡之見解相近，後三點則與 Todd Marin 的經歷吻合。讀者若能整合經驗篇之談，一定大有得着。柯清輝在結尾分享了兩點，都是與人有關。一，領袖要營造愉快的工作環境。二，“服”字要銘記於心；好的領袖要做到的不是令人畏懼，而是令人心悅誠服。

智慧篇

第三個部分是“智慧篇”。傑出的CEO有了使命感和經驗後，還要化之為智慧，以引導自己日後工作；若能將這智慧傳予未來的CEO，便更能發揚光大。這也是幾位講者願意分享的原因。不同人有不同智慧，相信加以整合後自能成一系統。

蘇澤光曾於許多不同機構任職，包括徙置事務處、廉政公署、馮景禧先生的私人助理、貿易發展局、新鴻基地產、地鐵公司及現時的電訊盈科。他把在各機構工作的經驗累積為幾個智慧。首先是“破舊立新”。破舊時往往有許多阻力，推行時個人心情也不好受，但領袖缺乏破舊立新的思維便永遠做不成大事，也得不到滿足感。第二是“天下之大無事不可為”（Sky is the limit）。如果將個人成就定位於狹小的境界，便難以取得大成功。第三是“時機就是一切”。這點看似簡單，但要把握委實不易。沒有足夠準備、沒有足夠智慧、沒有足夠思想準備、沒有足夠勇氣時，便把握不到時機。蘇澤光在結尾時幽了MBA同學一默。他說要成大事不是只讀了MBA，懂得量化的分析便可。直覺、警覺性、風險管理和個性同樣重要。掌握了以上各點，便可把握時機。時機也是可以製造的，製造了卻不要失諸交臂。畢竟時機只見於那個時間，那次機會錯過了便滿盤皆落索。

胡文新為我們提供了另類思維。他指出，許多商業領袖需要注意的是非商業層面，例如環保、生態、人民健康等，如果掌握得不好，只會影響作為商業領袖的成就。四“1”可以助我們理解商業領袖的非商業考慮。第一是 issues。每一個領袖都要清楚知道當前面對的問題是甚麼。如果無法找出問題核心，就沒法作適當處理。問題也關連到 institutions。要了解問題涉及甚麼人和機構。第三是 interests，要了解這些相關人士和機構到底想着甚麼。有些 interests 是明言的，有些則是要決策者推斷出來的。找不出利益所在便解不開結。還有的是 information。掌握不到資料，便沒法作正確分析，也就解決不了這些非商業考慮的問題。胡文新也解釋了如何與傳媒打交道。被問及父親胡應湘爵士時，他也分享了自己與父親的關係。雖然彼此有不同的工作手法，但父子倆會在討論各自看法後去找出最佳的解決方法。閱畢本篇，相信在了解胡文新之餘，也可了解胡應湘如何與兒子合作做商業決定，對讀者別有裨益。

最後一篇是中共中央黨校王懷超教授的分享。雖然說的是政治，但原來熟讀其政治看法，對在商界工作也大有裨益。王懷超是出色的社會發展理論家，是現代化理論及發展戰略方面的大學者。其出色之處是不僅學問做得好，演繹上也一流。雖然他在內地教學，但對國際及香港的形勢也有深入了解，能在宏觀層面看出香港人身上的問題。王懷超先解釋何謂政治智慧，簡單而言是觀察大局。放諸國家層面即國家與社會發展的大局，放諸機構層面即該機構面對的大局。這大局包括經濟、民生及政治環境等。如果對大局理解不足，無法作多方面考慮，所作的決定便缺乏智慧。這與胡文新所言要了解四“1”有異曲同工之妙，兩位都強調了抓住重點再加以發揮的智慧。王懷超亦具體地論及商道。為商之道有三求：求利、求效、求信，達不到此三點便談不上有政治智慧。最後他給了香港人兩個忠告，放諸商業環境同樣適合。一，香港要按自己的風格辦事，不能抄襲。因為在別處適用的不等於在香港也適用。二，應付黨派紛爭時，也要用上“觀察大局”的政治智慧。智慧篇回應經驗篇，只要我們能抓緊策略、風險、人事這幾條主線，自然事半功倍。不然只能在無關痛癢的地方上亂兜圈子，蹉跎歲月。

陳志輝、紀文鳳、謝冠東

編著者簡介

陳志輝教授，現任香港中文大學市場學系教授暨行政人員工商管理碩士課程主任。他1977年畢業於香港中文大學，獲工商管理學士學位，後獲美國加州柏克萊大學頒工商管理碩士學位，並於1992年獲香港中文大學哲學博士學位。他的著作包括《營銷睿智》、《商亦有道：商業倫理學與個案分析》、《與CEO對話：智慧之旅》、《香港經驗：火鳳凰傳奇》等。

紀文鳳，畢業於香港大學，原為資深廣告人，曾加入香港廉政公署，後於1995-1997年出任「香港明天更好基金」行政總裁。紀文鳳現為新世界中國實業項目有限公司董事總經理。公益教育方面，紀文鳳現為香港公開大學董事、香港中文大學EMBA課程顧問委員會委員等。她的著作包括《點只廣告咁簡單》（台灣版名為《進入廣告天地》）、《回歸路》、《北上十年》、《鳳凰再起飛》等。

謝冠東，2001年畢業於香港中文大學翻譯系。現為香港中文大學EMBA整理文稿，刊於《信報》等。他亦為港台整理《楊鐵樑留言信箱》等文稿。著作包括《香港經驗：火鳳凰傳奇》、《香港郵政 卓越唯心》等。

他業餘製作網上字典，包括《東東詞庫》、《東東錯別字詞典》、《東東讀音小字典》和《東東同義詞詞典》（網址：www.kwuntung.net）他亦成立了公司「東東心思社」，提供文字服務。

CONTENTS 目錄

序	陳志輝、紀文鳳、謝冠東	3
導讀	陳志輝、紀文鳳、謝冠東	4

使命篇

第一章	知識分子使命 香港何去何從 張永霖	3
第一節	MBA 資歷並不同能力	4
第二節	關乎香港的國際問題的預測	5
1	中美關係的走向	5
2	美國股市將會大跌	6
3	香港的前景如何？	7
第三節	香港社會存在的問題	8
1	忽略和剝削中產階層，不算以民為本	8
2	港人平均素質遠遜新加坡	10
3	言論自由是一大憂慮	11
4	香港人母語是廣東話，很吃虧	11
5	好工作非常難找	12
第四節	寄語香港年青一代	13
1	肩負社會責任	13
2	先做專才，再做通才	13
3	不要養成依賴的習慣，能忍耐是福氣	14
4	建立同學會定期聚會交流	14

問答 Q&A

• 香港的優勢在哪裡	16
• 如何盡社會責任	16

• 以權謀私有大小之分	17
• 中小企業的發展與責任	18
• 生意人的共同特質	19
• 減低投資風險	20
• 想改善生活得先有本事	21

第二章 商界在社會的角色 蘇兆明	23
第一節 要求商界及商業領袖照顧公眾利益	24
1 商界的社會責任並不清晰	24
2 牟利與社會利益並無衝突	25
第二節 不應以道德理由要求企業滿足社會期望 ..	26
第三節 商界要參與公眾討論	27
第四節 Cityscape 計劃反映的商業定義	28

問答 Q&A

• 很多問題源自缺乏資訊	30
• 機管局私有化只會製造問題	31
• 政府要提供安全網	32
• 要求企業回饋當地有違全球化	33
• 確保建築安全符合地產商利益	34
• 中環市中心的地位是否會被取代？	35
• 數碼港和西九的問題	36

經驗篇

第三章 當 CEO 所需的特質 范鴻齡	39
第一節 當 CEO 的四大要求	40
第二節 當 CEO 的三大特質	40
1 領導才能：策略性管理和激勵員工	40
2 忠誠：不可因私利而背棄公司利益	44
3 正直：永遠不要受賄和行賄	44
第三節 聲譽遠比金錢重要	46

問答 Q&A

• 當律師和當 CEO 的異同	47
• 主席和 CEO 之間的理想關係	47

• 長期任職 CEO 的成功之道	48
• CEO 必須懂得化繁為簡	48
• 如何管理多種不同範疇的業務	49
• 中信泰富打算將業務集中經營	49
• 不把基地遷往上海的情結	49
• 如何減低員工流失率	50
• 裁員並不是好辦法	50
• 商業決定與社會責任之間不能混和	51

第四章 摩根大通走向中國內地的經驗 Todd Marin 53

第一節 摩根大通 CEO 的個人素質 54

1 願意冒險	54
2 需要一點運氣	54
3 敢於說“不”	55
4 嘗試走出舒適地帶	55
5 勇於接受全新的挑戰	56

第二節 人事管理技巧 56

1 選擇值得信任的員工	57
2 公平對待和幫助員工	58
3 始終如一的待人處事	59
4 每天抽一個小時靜思	59

第三節 挺進中國大陸市場 60

1 不惜工本組建本地化高素質隊伍	61
2 願意投資，不懼虧蝕	61

問答 Q&A

• 外國公司在中國投資所受的限制	63
• 摩根大通在中國市場所扮演的角色	63
• 合資企業不易為	64
• 從事收購與合併業務的特質	64
• 面對內地國企遇到的困難	65
• 中國市場的投資	65
• 適用於中國的人事管理技巧	67

第五章 銀行家看領袖才能 柯清輝	69
第一節 領袖的兩大任務	70
1 制定策略	70
2 激勵同事執行	70
第二節 成功領袖應具備的特質	71
1 誠信、忠誠	71
2 遠見	72
3 觸覺敏銳	72
4 居安思危	73
5 果斷、涉獵廣	74
第三節 如何管理團隊提升業績	74
1 善與同事溝通	74
2 “服”字銘記於心	75
3 賣關係比賣商品更重要	75

問答 Q&A

• 香港能否成功轉型？	77
• 匯豐成功的關鍵因素	78
• 匯豐如何令員工保持忠心？怎樣激勵他們？	79
• 如何挑選同事升級？	79
• 恒生和匯豐有否利益衝突？	80

智慧篇

第六章 新時代商業發展的成功因素 蘇澤光	83
第一節 MBA 的利弊	84
第二節 勇氣與信心	84
1 敢於破舊立新	84
2 相信世上沒不可能的事	85
第三節 想像力和創造力	87
第四節 時機就是一切	88
1 在新鴻基負責內地的房地產項目	88
2 為八達通和機鐵引以為傲	88

問答 Q&A

• 八達通和 NOW 電視的三個共通點	90
• 如何管理兩個相似的品牌	91

• 電盈和網通的合作前景	91
• 個案研究的訓練對從商的幫助	92
• 分拆盈大能反映電盈的物業價值	93
• 創意必須紮根現實	94
• 怎樣看待和獲取國際經驗	95
• 新紀元商業發展的挑戰與應對	95

第七章 商業領袖的非商業考慮 胡文新	97
第一節 商業考慮以外的核心影響	98
第二節 認清非商業考慮中的“41”	98
第三節 充分掌握資訊有助業務的發展	99
第四節 應對媒體的基本技巧	101
第五節 接受媒體訪問的十二守則	103

問答 Q&A

• 公私分明的父子關係	105
• 重塑公司的核心價值或優勢	106
• 集腋成裘是達標的原動力	107
• 非市場考慮對地產商的影響	108
• 項目發展就如玩電子遊戲，過關斬將是必然的	109
• 涉及公眾利益的平衡藝術	109
• 市場考慮和非市場考慮的時間分配	110
• 如何面對 Mega Tower 的不利輿論	111
• 政治環境成了投資泰國的阻力	112

第八章 政治智慧與商道 王懷超	113
第一節 中央黨校的功能	114
第二節 古今中外眾說紛紜的“政治”	115
1 甚麼叫政治？	115
2 怎樣才是有政治智慧的表現？	118
第三節 世界已變化，香港需要第二次創業	119
第四節 商有商道，學有學術，官有官道	120
1 學術：求異、求新、求真	120
2 官道：求同、求穩、求實	121
3 商道：求利、求效、求信	122

問答 Q&A

- 信譽制度越不完善，關係越重要 124
- 以鄧小平為例：主觀武斷或比優柔寡斷強 124
- 香港要形成自己的風格，不能照搬他人做法 125
- 新一屆特首要具備甚麼政治智慧？ 126
- 中央政府對香港的政策會否改變？ 127
- 中國學術不如西方自由，會否阻礙了變化的動力？ ... 127
- 香港政府如何應付黨派的紛爭？ 128

使命篇

CEO

