



與CEO對話

從優越到關懷

陳志輝 謝冠東 編著



與CEO對話

從優越到關懷

中華書局

□ 責任編輯：王書文
□ 裝幀設計：高林

與CEO對話 從優越到關懷

□

編著

陳志輝 謝冠東

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港鯉魚涌英皇道1065號東達中心1306室
電話：(852)2525 0102 傳真：(852)2713 8202
電子郵件：info@chunghwabook.com.hk
網址：http://www.chunghwabook.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

新豐柯式製本有限公司

香港鯉魚涌華蘭路 20 號華蘭中心801室

□

版次

2010 年 1 月初版

© 2010 中華書局（香港）有限公司

□

規格

特16開(223 mm×152 mm)

□

ISBN：978-962-8931-83-5

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。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工商管理碩士學位，並於1993年獲香港中文大學哲學博士學位。

著作包括《商亦有道：商業倫理學與個案分析》、《香港經驗：火鳳凰傳奇》、《管理新思維：企業成功之道》、《管理新思維：智慧與金律》、《EMBA論壇：商管新智慧》、《CEO實戰智慧》、《CEO營銷智慧》、《CEO領導智慧》、《CEO策略智慧》、《與CEO對話：英雄造時勢》等。



右：謝冠東，左：陳志輝

陳教授現為香港存款保障委員會主席、優質旅遊服務委員會委員以及選舉管理委員會委員。曾於 1999 年至 2005 年任消費者委員會主席。為了表揚陳教授致力保障消費者權益和推行優質旅遊服務計劃，香港特區政府於 2005 年 7 月 1 日委任他為太平紳士，並於 2007 年 7 月 1 日頒授予他銀紫荊星章。

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》、《信報月刊》和《星島》等。他也為港台整理「楊鐵樑留言信箱」和「五十年後」文稿，分別刊於《星島》和《明報》。著作包括十多本 EMBA 叢書，如《專業營銷第一課：與市務專家對話》、《逆境求變：金融海嘯攻防略》、《與 CEO 對話：駕馭變幻》、《專業營銷第二課：破解品牌的密碼》等；業餘製作四個網上字典，包括《東東錯別字詞典》和《東東同義詞詞典》等（網址：www.kwuntung.net）。他熱衷素食和行山。

編者序

《大學》有云：「修身，齊家，治國，平天下。」知識分子貢獻社會之前，先要修身養性。管理世界也是一脈相承，不少管理人員都是先鍛鍊修養，維繫家庭，建立了良好的基礎，才進一步治理機構；待機構的業績上了軌道，他也沒有停步，而是進而把時間精力放諸於服務社會，造福社會大眾。

香港中文大學 EMBA 課程與香港電台第一台合辦的「與 CEO 對話」節目，在 2009 年再度訪問了八位 CEO，他們也跟從這種軌跡。張少華先生正是臨危受命的寫照，昂坪 360 出問題後，他空降到纜車公司，先了解大勢，再從「仁」的角度採取適切行動；他沒有大刀闊斧追究責任，懲罰員工，而是決定找出問題根源，推出新的市務計劃，令市民重拾信心。林國誠先生先修煉了管理和推銷的武功，再在公司應用，為諾基亞在香港殺出一條血路。張志忠先生在香港的工作早已備受肯定，繼而被委以重任，於上海主理內地業務，雖然在新環境要面對很多衝擊和挑戰，他也從容地一一解決。黃子欣先生則更進一步，他甚至離開香港，在美國和世界一級對手競爭，他展露才華，不受香港的界限所束縛，成為世界 CEO 舞台上的一顆新星。

觀乎其他 CEO 也有新體會。雅虎的成績固然有目共睹，但蔡寶德先生特別提到他任職 Lotus 時，曾和其他軟體公司共同制定反盜版策略，惠及整個行業。王英偉先生，他撥出了一半時間

做公職，包括出任香港浸會大學校董會及諮議會主席，以及香港國際電影節協會主席等，他本來可以利用這些時間賺取更多金錢，但他希望盡力貢獻社會。陳智思先生也令人佩服，他雖然是成功商人，但多數人都不會提及他的商業成就，反而對他出任多個公職印象深刻，包括立法會議員、行政會議成員、社會服務聯會主席等。他的無私奉獻廣為人所尊重。當問到為何如此努力，他回應說年少時曾動大型手術，於是分外珍惜人生，希望盡力回饋社會。溫麗友女士在七十年代畢業於香港大學，本是天之嬌女，卻沒有以賺錢為志向，而選擇投身社會工作，她發現香港缺乏社會企業，於是全力投入，協助新生會的精神康復者耕種和經營商店、食肆及從事清潔工作，令他們重新投入社會，她認為這種工作比做一位商界的CEO，更能令她心靈富足。她從一開始就以關懷社會作為人生目標，令人十分景仰。

我們誠意感謝八位參與的CEO，為聽眾和讀者分享了他們的真知灼見，為我們指引人生前程。

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、陳耀華先生、曾婉明女士、韋佩文女士，有線新聞的胡何鳳君女士、張連德先生，還有中文大學EMBA課程的阮泳嫻女士、梁翠芝女士、何敏儀女士、陳婉文女士、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，此外，也要感謝香港中文大學翻譯系的校友與學生，包括嚴清樺、

李馥貞、李運雄、關翰禮、黎嘉欣、曾子龍、謝慈心和黃慧嫻協助筆錄內容，以及謝慈心和鍾慧婷擔任本書的模擬讀者，提出不少建議。最後，中華書局出版社編輯王書文女士在本書編輯工作上給予不少寶貴意見，衷心致謝。

陳志輝

謝冠東

2009年12月22日

目錄

編著者簡介	i
編者序	iii
北上衝鋒的拓荒者	
與 王英偉 先生對話	1
手機推廣大使	
與 林國誠 先生對話	37
入門網站總舵手	
與 蔡寶德 先生對話	65
不斷創新的工業家	
與 黃子欣 先生對話	95
技術與管理兼才	
與 張少華 先生對話	129
夢想企業 CEO	
與 張志忠 先生對話	155
熱心公益的銀行家	
與 陳智思 先生對話	183
精神康復者之友	
與 溫麗友 女士對話	209
名詞索引	239

北上衝鋒的拓荒者

與王英偉先生對話

主持：陳志輝、韋佩文

嘉賓：王英偉（新昌營造集團有限公司常務副主席）

整理：謝冠東、黃慧嫻

日期：2009年5月21日

毅然棄官從商
80年代初任政務官的往事
做嘉華在上海的開荒牛
跟隨中國發展時勢，轉為恒基兆業工作
上海新天地的艱難經歷
北上工作前如何裝備自己？
上海不是香港的擔憂對象
同時效力兩位老闆
如何建造戶戶向南的住宅項目
以《奇幻逆緣》電影塑造企業文化
金融海嘯的對策
努力投入公職，貢獻社會
保持開朗的心情
喜歡打工多於創業
商業與公眾利益並無衝突
如何克服轉職的恐懼



左起：韋佩文、
陳志輝、王英偉

王英偉 Wilfred，現任新昌營造集團有限公司和新昌管理集團有限公司常務副主席，同時擔任太平洋集團大中華地區業務的執行主席。

Wilfred在美國哈佛大學取得公共行政碩士學位，亦分別在英國牛津大學、香港大學（主修經濟及會計學）和香港中文大學接受教育。王先生於1975年至1992年服務於香港政府政務官職系，先後出任多個要職。其後，王先生於多家知名香港上市公司（包括嘉華國際集團有限公司、恒基中國集團有限公司，瑞安建築有限公司及瑞安房地產有限公司）決策層任職。

除了在商界取得成就，王先生多年來也積極投入社會公職服務。王先生是前香港基本法諮詢委員會委員（1985年至1990年），又先後於1993及1995年獲委任為香港特別行政區籌備委員會預備工作委員會委員

及籌委會委員。2008年，王先生獲選連任第十一屆全國人民代表大會香港區代表，之前王先生曾獲選為第九屆和第十屆全國人大港區代表。

王先生現任香港浸會大學校董會及諮議會主席、香港國際電影節協會主席、香港工商專業聯會主席、香港機場管理局及香港旅遊發展局的董事會成員以及香港電影發展局委員。2007年獲香港特區政府頒授銀紫荊星章。

毅然棄官從商

韋：王先生先在政府任職，其後從商，各十七年光景。先問現場觀眾：要是大家在政府任職多年，高薪厚祿，且為政界的明日之星，會否毅然棄官從商？放棄鐵飯碗，以及三千呎的政府宿舍，的確是一大犧牲。

陳紫鳴：我會選擇繼續留在政府工作，前景較為明朗；轉戰商界，變數會很多。而且，我不想放棄政界明日之星的地位，再從低做起。

盧瑞貞：我認為可以趁年輕闖一闖，即使失敗了，也可以重新再來。況且機遇並不常見，應該好好把握。再說，從事政府工作十多年，應有不少積蓄，可以在商界大展拳腳。至於三千呎大單



EMBA 同學盧瑞貞發言

位，我認為與一千五百呎的分別不大，只要丟掉一些雜物，應該仍很寬敞。（眾笑）

文振球：王副主席在 1992 年離開政府，當時正面臨「97 危機」。大家都不清楚「新主人」中央政府會如何安排政府的新班子。王副主席及早籌謀，高瞻遠矚，確具備 CEO 應有的素質。

韋：王先生當年為何作出棄官從商的決定？

王：這是個艱難的決定。我曾任副公務員事務司，上司說我一定可以順利過渡 97，對我辭職的決定也大惑不解。當時，我已做了十七年政務官，對政府運作相當清楚，我實在不想在退休前的二十年重複做相同的工作。另外，我出任工業署副署長之時，曾多次到內地參觀，並對中國的經濟發展深感鼓舞。**我想，要是我繼續留港，將無法參與中國的經濟改革，實在可惜。**從商的話，則有機會踏足中國，海闊天空，世界豁然不同，所以最後我還是決定從商。

這是很重大的抉擇：政府宿舍面積三千呎，位於深水灣，質量相近的房子都價格不菲，我唯有搬往較小的單位。最終，我們搬到一間一千五百呎的單位，我向太太承諾，終有一天，我們會搬到更大的單位。

韋：你對這個選擇沒有後悔吧？

王：現在事業上了軌道，當然沒有後悔！不過以前也曾後悔。出任高級官員是很舒服的。比方說，出訪外地時有職員為我搜集

資料，撰寫演講辭，陪我出訪。到達外國後當地官員會接機，一切都安排得妥妥當當。從商可不同了。我剛加入私營公司時，碰巧鄧小平南巡，表示要開放上海，讓上海成為像深圳一樣的經濟區。我的上司要求我到上海尋找商機，我一口答應了。老闆在上海沒有相識的人，我只能靠自己闖。當時站在上海機場，人地生疏，真的不知從何入手，就開始埋怨自己放棄了舒服的政府工作，自討苦吃。而1992年的中國改革開放尚未完善，我曾乘坐內陸螺旋槳飛機，從上海到成都商議發展項目，旅途顛簸得很，我只能在心中祈求：我是一個好人，不會出意外。（眾笑）然而，這些全是寶貴的經驗，讓我知道只有付出才有收穫。結果，我很快就在上海紮穩根基，並取得不少項目。

80年代初任政務官的往事

一、觀塘民政主任

陳：聽到「王英偉」這名字，馬上會聯想起出色官員。當年，王先生出任過不少要職，可否談談當中的難忘事情，好讓同學學習？

王：政務官的職位得來不易，因此我常常提醒自己，做任何事都要盡力。我1975年大學畢業，1979年出任觀塘民政主任。剛剛上班，便有一羣木屋區小孩帶同蠟燭來到我的辦公室，說他們家中沒有電，晚上要靠蠟燭照明，才能溫習。我實在感到十分驚訝，沒想到1979年還有人以蠟燭照明。原來，電力公司如向非法木屋供電，是無法收取電費的，這是由於政府不鼓勵市民在

山邊建非法木屋。然而，我認為只要政府未下令取締木屋，我們還是有責任照顧木屋居民的生活。於是，我去信當時的布政司署，要求向木屋區供電，他們卻指政府政策不容。我認為只要說服電力公司供電，就可解決問題了，我遂跟中電商談。中電表示供電不是問題，但要確保他們可收到電費。然後，我直接接觸居民，建議他們組織互助委員會，以收集電費，那就可以開始供電。然而，中電如何在木屋區接駁電線呢？我跟政府商討在木屋區拆掉一兩家木屋，再豎立電線杆，然後把電線拉至每戶人家，像蜘蛛網一樣，那就家家戶戶都有電力供應。起初，政府以危險為由拒絕批准工程，其後我再去信幾次，他們終於同意讓我一試。先導計劃在觀塘展開，取得空前成功，就再擴建到其他地區。這件事讓我明白，只要講道理，不輕易放棄，凡事都可取得成功。

二、油尖民政專員

陳：木屋區多年來均不獲供電，為何你會願意提出改變？

王：從事政府工作，是希望服務市民，看見力所能及而且合情合理的事，就應堅持去做。我再分享另一個例子：1981年，我升任油尖區民政專員，該區品流複雜，最嚴重的就是「色情架步」問題。有一天，有人向我投訴近年落成的萬新大廈「色情架步」問題嚴重，很多樓層都讓「一樓一鳳」進駐了。離譜的是，她們竟然表示要把這名事主趕走，以免阻着做生意。我與警方和其他政府部門遂展開研究，但他們的結論是「沒有辦法」，因為在香港經營「一樓一鳳」沒有違法。於是，我想了一道「絕招」：通常，光顧「一樓一鳳」的嫖客都怕麻煩，怕被人認出。我就請



王英偉憶述當年協助觀塘和油麻地的居民

民政處的聯絡主任和大廈保安員輪班，以保安為由登記出入大廈人士的姓名和身份證號碼，這招果然嚇跑了不少嫖客，而「一樓一鳳」也因沒生意而遷出萬新大廈。其後，大廈業主立案法團更向我頒授「為民除害」錦旗呢！（眾笑）當時我是從「動之以情」這角度說服同事參與工作的：身為政府官員，見到良好市民不能安居樂業，怎能容忍？我要感謝當年的同事盡力幫助，願意做不屬政府工作範圍的事，即使輪班至深夜 12 時也無怨言。

章：你當時是如何想出這些招數的？

王：我認為若區內凡事都有既定程序可循，則任何人都可當民政專員，不需要我來當了。（眾笑）設下民政專員一職，就是因為社區的疑難雜症太多，需要專人管理。就「色情架步」的問題，大家多年來都以道德角度討論應否制裁，但一直苦無結果。