



與CEO對話 變革年代

陳志輝 謝冠東 編著



中華書局

與CEO對話 變革年代

陳志輝 謝冠東 編著

中華書局

□ □
裝 責
幀 任
設 編
計 輯
： 水
高 禾
林

與 CEO 對話 變革年代

□

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@chungwabook.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

深圳恆特美印刷有限公司

深圳市寶安區龍華民治橫嶺村恆特美印刷工業園

□

版次

2010 年 9 月初版

© 2010 中華書局（香港）有限公司

□

規格

大 16 開 (223 mm × 152 mm)

□

ISBN：978-962-231-086-5

本書之出版承蒙「更好明天」慷慨贊助

編者序

面對海外經濟不穩、中國經濟起飛，香港正處變革年代，馳騁商場、決勝千里的香港 CEO，又怎樣分析這個獨特的年代，並把握當中獨一無二的機遇？他們對香港人有甚麼寄語？對這顆東方之珠有甚麼期望？

為深入探究以上疑問，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 2010 年訪問了八位 CEO，與他們真誠交流。八位成功人士橫跨保險、銀行、物流、幼兒教育、主題公園、飲食、建築顧問和製造業等廣泛行業，他們的精彩經歷，擴闊了我們的視野，帶領我們尋找香港在變革年代裏的定位和出路。他們在書中娓娓道來八個成功的變革故事：

梁高美懿女士十多歲的一個決定，如何影響她的一生？面對營商環境不斷轉變，她如何憑着百折不撓的精神，帶領恒生的團隊發展業務呢？

金民豪先生面對區內多個城市相繼開辦主題公園，他會怎樣迎戰？如何把握環境及形勢，將危機化為商機？

鍾偉平先生十五歲隻身來港，一步一步由酒樓小工一直升至主廚，繼而創辦「稻香海鮮火鍋酒樓」，當中有甚麼苦與樂？

張子欣博士如何把麥肯錫多年的工作經驗，運用到中國平安，再創事業新高峰？

奧雅納的名字也許不起眼，然而只要留意它曾參與的工程項目，就會明白它的地位：悉尼歌劇院、巴黎龐比度中心、水立方、香港的國際金融中心……陳嘉正博士作為集團副主席，如何帶領團隊再創高峰？

工業總會在不同階段面對不同挑戰，特別在金融風暴和金融海嘯後，工業環境艱難了，孫啟烈先生自小便見證香港的工業發展，他對香港工業有何寄望？

馬榮楷先生十一年前毅然離開舒適區，由地產部轉戰至陌生的物流部，是甚麼驅使他勇於面對挑戰？

陸趙鈞鴻博士如何從年幼時被老師關進黑房的經歷，激發起做幼稚園老師的志願，畢生奉獻幼兒教育工作，創立其教育王國？

我們相信讀者都會有興趣了解這些故事，並能從中有所感悟和得着。我們誠意感謝八位參與的 CEO：梁高美懿女士、金民豪先生、鍾偉平先生、張子欣博士、陳嘉正博士、孫啟烈先生、馬榮楷先生和陸趙鈞鴻博士，跟廣大聽眾和讀者無私分享他們的真知和洞見。

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、陳耀華先生、曾婉明女士、韋

佩文女士、邱焱女士，有線新聞的張連德先生，還有香港中文大學 EMBA 課程的阮泳嫻女士、李美蘭女士、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，包括林思明、廖燕婷、曾彩鳳、陳啟紅、王璐瑤、林舒杭、陳敏慈協助筆錄內容，以及謝慈心和林思明擔任本書的模擬讀者，提出不少建議。最後，中華書局（香港）有限公司的編輯同事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

2010 年 8 月 12 日

目錄

編者序	i
-----------	---

香港女銀行

與梁高美懿女士對話	1
-----------------	---

香港迪士尼舵手

與金民豪先生對話	29
----------------	----

現代化飲食管理先鋒

與鍾偉平先生對話	57
----------------	----

中國保險業專家

與張子欣先生對話	101
----------------	-----

工程界領袖人物

與陳嘉正先生對話	135
----------------	-----

香港模具行業翹楚

與孫啟烈先生對話	167
----------------	-----

香港物流開創者

與馬榮楷先生對話	191
----------------	-----

香港女教育家

與陸趙鈞鴻女士對話	223
-----------------	-----

名詞索引	253
------------	-----

香港女銀行家

與梁高美懿女士對話

主持：陳志輝、韋佩文

筆錄：謝冠東、林思明

日期：2010年4月28日

引子

事業與家庭的抉擇

十多歲選讀商科 影響一生

1978年加入滙豐銀行

面對沙士和金融海嘯的危機對策

加入恒生後的首要任務

銀行家看中國的糧食問題

如何成功遊說上司

滙豐地產部、旺角分行的深刻印象

如何面對不合作的同事

不斷培養繼承人

談滙豐和恒生的差異

恒生的未來願景

如何積極面對國策風險

香港的樓按問題



左起：韋佩文、陳志輝、梁高美懿

梁高美懿，Margaret Leung，現任恒生銀行副董事長兼行政總裁。

聖心書院中學畢業，1975 年香港大學經濟會計及工商管理學士，畢業後曾於美資銀行工作。

1978 年加入香港滙豐集團，是該集團首位出任行政級主管並於總行上班的華人女性。1985 年被派往澳洲開拓新市場，1990 年受任重整旺角區滙豐的零售銀行業務架構，1999 年協助成立企業銀行，2003 年負責重整商業銀行，所任要職包括零售銀行、國際公司賬戶、企業及投資銀行、信貸及風險管理等等。

2005 年升任滙豐集團首位華人女總經理，職至該集團工商業務環球聯席主管，2009 年 5 月出任恒生銀行副董事長兼行政總裁。

引子

韋：梁太，你喜歡女 banker 或者女大班這些稱號嗎？

梁：很多報章這樣說，但我不希望別人強調我的女性身份；我希望他們認同的，是我的表現。

韋：這亦反映了普遍女性的心聲：不希望女性的身份受到標籤，最重要是自己的能力受到肯定。在座有不少女同學，大家都想了解女性如要躋身管理高層，需面對甚麼掙扎、付出和抉擇呢？訪問梁太前，先聽以下一則小故事，請各位同學切身處地想想會如何抉擇。

事業與家庭的抉擇

多年前，一位女管理層遠赴澳洲工作，事業發展得順利，家庭生活如意。一天，公司突然叫她回香港開拓業務，但她和兩名女兒均愛上了澳洲的生活環境及教育模式，如果你是她，會如何抉擇？

1. 要求留任澳洲原有崗位；
2. 如果上司對選項 1 提出反對，那便另覓新工作，確保可以繼續在澳洲生活；
3. 不再工作，留在澳洲專心照顧家庭；
4. 先了解香港新業務的吸引力，才作決定。

林慧勤：雖然我未婚，但也知道女性要同時兼顧家庭和的工作，實在不容易。如果是我，會選擇 4。也許我能從新任務中

有所學習，前景更好。

張偉霖：我也會選擇4，我曾移民澳洲，後來回香港工作，香港的確有較多發展機會。而且工作了一段時間，開始有點成就，便會產生一種使命感，希望繼續貢獻社會。自己於香港土生土長，我會首選回饋香港。

梁：未婚的難以體會那份心情。當初我帶兩個女兒到澳洲，已是破壞了她們原本的生活方式，到她們適應了當地的環境，生活很快樂時，又要她們離開當地的朋友回港，實在於心何忍。加上香港的教育制度，（眾笑）女兒在香港唸幼兒班時經常患病、告假，因為學生都關在狹小的課室裏，一人有病就會互相傳染。但澳洲的校園都有大片草地，兩三歲的小孩不需學寫字，可時常在草地上跑圈，健康當然好。我當時也掙扎了一段時間，究竟事業重要還是家庭重要？那時我可沒有考慮到國家或社會。畢竟香港比澳洲進取，為了自己及女兒的長遠發展，最後還是決定回港。

韋：你決定回港，除了上司，最高興的應該是你的丈夫，可以一家團聚了。

梁：對，一家人應該要住在一起，加上當時很多香港的人才都已移民，香港的銀行業有較多空缺，真的機遇處處，種種因素都驅使我回來。

韋：事業與家庭的角力，曾否使你透不過氣？

梁：都嘗過，所以時間管理很重要。幸好孩子年幼時，我投入工作的時間比現時短，而且沒有手提電話、BlackBerry 等東西，下班後有真正屬於自己的私人時間，尚能兼顧事業與家庭。

身體健康也很重要，以往我經常抽空做一些較劇烈的運動，如籃球、羽毛球、游泳等，現在就轉打高爾夫球。

十多歲選讀商科 影響一生

陳：傳聞 Margaret 讀書時已天才橫溢，又當班長，又當學生會會長，儼如大姐姐，很有領導才能。那個年代，很少女性會加入商界，最聰明的都去當醫生，為何你不跟隨潮流，反而選擇從商？

梁：那時我只有十多歲，面臨大學選科，較決定是否從澳洲返港更困難。讀中五時，我的物理、化學、生物成績均十分優異，家人和老師都鼓勵我當醫生，連我亦打算報讀醫科，但一到預科，開始學習解剖，問題就來了。叫我切花倒沒所謂，（眾笑）但要我切蚯蚓、老鼠或腥臭的狗鯊魚（dogfish），我真的受不了。於是我開始想：將來要天天面對自己厭惡的事物，究竟能否勝任？我知道當醫生一定不會快樂，若不能全心全意做一件事，永遠不會成功。所以我毅然棄醫從商，因為商科沒有特別的收生要求，（笑）即使沒有唸過經濟、統計也可報讀，那時班上的女生只佔不足兩成。讀商科讓我看見世界之大，我可以選擇不同職業，亦學到很多基本原理，使我無論身處任何機構，都懂得如何當一位領袖。我十多歲就如此力排眾議，作出正確決定，一生受用。



中學時代的梁大，就任嘉諾撒聖心書院學生會會長，獲校長 Sister Ida 頒授襟針。

韋：你會選擇適合自己的路，做正確的事，不盲從別人的意見，這是性格使然嗎？

梁：因為我家裏以男性主導，想兄弟跟我玩耍，就只能“do the things that they want you to do”（投其所好），這就是“survival of the fittest”（適者生存）。

陳：不如舉例說明你如何適者生存。

梁：我有三兄弟，為融入他們的圈子，我一定要顯示出自己的價值，令他們相信我是個好幫手。雖然我不懂打架，但女生手巧，可以摺馬子給他們彈；另外，我又會為他們搜羅物料製作衣飾，例如牛仔的披風或紅番的羽毛。所以**我從小已知道自己的強項，並朝那個方向發展，不會強行做一些力有不逮的事。**

1978 年加入滙豐銀行

陳：大學畢業後，你如選擇做政府工，必定扶搖直上，為何你要如此辛苦從商？

梁：當時有幾家機構錄用我，其中在政府任職的薪酬最高，但我選擇了銀行。因為「排年資，等升職，再退休」的生活並不適合我，我希望憑自己的工作表現升職，亦喜歡變化多端的工作模式。在銀行工作可接觸各界人士，吸取各行各業的知識，那也比整天只對着數字的核數師來得吸引。

韋：1975 才加入一所美資銀行，1978 年滙豐銀行便羅致你，那三年間，你學到了甚麼？為何滙豐會向你招手？

梁：滙豐要成立新部門，希望聘請熟悉現代 banking culture（銀行文化）的人，我擔任過管理見習生（MT, management trainee），亦在兩個部門工作過，於是他們找我面試，我想試試也沒壞。面試又沒有難度，問題都是環繞銀行、經濟、社會時事等，只要清晰表達自己的意見便可。加上我當時效力的是全球最大銀行，所以履歷表很耀眼。

陳：你在中學、大學時參與的課外活動對你有幫助嗎？

梁：有，我認為學生除了讀書，亦要多參與一些社會事務，訓練思考，擴闊視野。尤其是大學課堂少——醫科就例外吧，（眾笑）要善用空餘時間跟不同的人交流，提升溝通、應變能力和人際技巧。

韋：曾聽過一則趣聞，說當時在滙豐總行上班的管理層多是男性，若見到女士，大多是秘書。可否回想一下，你當日到接待處的情形是怎樣？

梁：當日我準時到達，接待員是一位男士，我說我今天新上班，想見主管，他便帶我到某房間等待。等了良久仍未有動靜，我便再詢問接待員，他說：「主管不會接見秘書。」我唯有表明自己是新上任的行政人員，他仍半信半疑，小心翼翼地問清楚才帶我進去，因為那主管很高級。

韋：這件事對你有何啟發？會否像小時候般，感到要在男性世界中 survive？

梁：我的部門全是男性，其實整層樓，除了秘書，全是男性。另外，很少中國人，大學生就更少，最多的是英國人和葡萄牙人。

陳：你第一個反應是「去錯地方」，還是「太好了」？（眾笑）

梁：我覺得很好啊，因為有機會讓我發揮。我是唯一通曉雙語的人，又是唯一的女性，當然有好處，因為沒有人和你比較，你永遠都是最高分。當然不能時常犯錯，不能言之無物，那是自毀前途。

韋：把握女性優勢的同時，如何跟其他男性管理層相處？他們會否視你如敵人？

梁：那又不會，因為英國人很有紳士風度，對女性很有禮貌。



而且男性上司看待事物一般較宏觀，評核下屬是看整體表現，相反女性則觀察入微，所以很多人都較喜歡男上司。我的上司都是男性，我交足功課固然令他們滿意，但我為新部門仔細制定的基本規矩，他們亦十分欣賞。

陳：你在滙豐繼續使出摺馬子的招數嗎？

梁：初到滙豐上班，我負責發展一些系統，當時銀行的電腦數量不多，電腦程式亦不發達，以人手操作為主，我便應用我從學校學到的會計知識，制定一套指標：如果某公司不能達到某些指標，即代表它存有問題，同事都很欣賞這套 warning system（預警系統）。我身為員工，雖然不是決策人，但我為公司增了值，這是很重要的。這個例子也反映了讀書和培訓是必需的，那是一個基礎，但更重要的是應用。就好像會計本身並不困難，困難在於如何把會計知識應用於銀行體系。



為公司增值，是梁高美懿的工作使命。

面對沙士和金融海嘯的危機對策

陳：2003年 SARS（沙士）肆虐，香港愁雲慘霧，要靠創意