

香港中文大學EMBA管理叢書 2



EMBA



與CEO對話

智慧之旅

第3版

冼日明 陳志輝 麥婉君 編著



中華書局

與CEO對話

智慧之旅

冼日明 陳志輝 麥婉君 編著

中華書局

□ 責任編輯：梁偉基
□ 裝幀設計：張錦良

與 CEO 對話

智慧之旅

□

編著

冼日明 陳志輝 麥婉君

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港鰂魚涌英皇道1065號東達中心1306室

電話：25250102 傳真：27138202

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

香港新界大埔汀蘭路36號

中華商務印刷大廈3字樓

電話：21502100 傳真：24073062

電子郵件：info@suplogistics.com.hk

□

印刷

陽光印刷製本廠

香港柴灣安業街3號新藝工業大廈6字樓G及11座

□

版次

2005年1月初版

2006年1月再版

© 2005 2006 中華書局（香港）有限公司

□

ISBN-13：978-962-8820-26-9

ISBN-10：962-8820-26-5

冼日明教授

以此書獻予我敬愛的父母及摯愛的妻子佩芬、兒子迪瑋

陳志輝教授

以此書獻予我親愛的老師、學生、朋友及家人

麥婉君小姐

以此書獻予我敬愛的父母與師友

編著者簡介

冼日明 教授，1979年畢業於香港中文大學，1982年獲美國德州大學碩士學位，1993年獲加拿大英屬哥倫比亞大學哲學博士學位。現為香港中文大學市場學系教授及市場學（理學）碩士課程主任。近期著作包括《管理新思維：企業成功之道》、《CEPA與珠三角發展：回顧與前瞻》、《營銷金律》、《管理金律》、《新世紀營銷》、《營銷睿智》及《市場營銷啟示錄》等。

陳志輝 教授，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1992年獲香港中文大學哲學博士學位。現為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。曾參與撰寫的著作有《市場營銷啟示錄》、《全球經營：亞太區透視》、《香港企業環境與管理》、《營銷睿智》、《中國市場營銷：理念與策略》、《商亦有道：商業倫理學與個案分析》、《CEPA與珠三角發展：回顧與前瞻》、《管理新思維：企業成功之道》及《香港經驗：火鳳凰傳奇》等。

麥婉君 小姐，1993年畢業於香港城市理工學院（香港城市大學的前身），主修國際貿易，後於1996年獲香港中文大學市場學哲學碩士學位。現為香港浸會大學市場學系講師。曾參與撰寫的著作有《營銷睿智》及《中國市場營銷：理念與策略》。

編者序

CEO 是每一位行政人員一生追求的職位。他不但是一個企業或組織的「心」與「魂」，他更必須扮演以下兩種角色：一是具有創意、高瞻遠矚的策略家；另一則是高明的策動者，能激勵他人全力以赴，完成目標。

怎樣才能成為一位傑出的CEO呢？《與CEO對話：智慧之旅》一書透過對話的形式，與香港十位傑出的領導者（袁天凡、姚天從、馮國綸、柯清輝、胡應湘、陳黃穗、張永霖、簡文樂、周梁淑怡、唐英年）暢談他們個人的管理哲學、人生觀及經歷。本書最大的目的是希望能與管理人提供一幅藍圖，讓他們可以學習與應用，它不是要告訴讀者卓越領導者有何偉大的成就，而是希望讀者能從這些領袖身上學習達致成功的智慧。

雖然本書中的十位CEO來自不同的行業、有着不同的背景及經歷，但他們大都擁有以下相同的特質：

（一）清晰的願景（Vision）：書中的十位領導者都擁有「前瞻感」（Foresight）和「洞察力」（Insight），為他們的企業或組織在紛亂的商業環境下，勾畫出可預期的「願景」或方向，帶領組織成功進入二十一世紀。

(二) 強烈的個人信念 (Personal Belief)：一位卓越的CEO必須擁有強烈的個人信念，讓他們在面對逆境或危機時，仍能克服困難，化危為機。

(三) 工作的熱誠 (Work Passion)：書中十位的CEO，對他們的工作不但充滿敬業樂業的態度，而且每天都在不停地追求改進及完善。

(四) 以人為本 (Human Oriented)：「人」是一個組織組成的最基本元素，一個成功的領袖必須能推動員工的積極性，發揮團隊精神，有效地完成組織的使命。

(五) 終身學習 (Life-time Learning)：在知識導向的經濟下，知識日新月異，書中的十位領袖深信「他山之石，可以攻玉」的信念，每天都從不同的人身上學習不同的智慧，經過消化與整合，最終轉化為個人的真知灼見與行動策略。

本書得以順利完成，我們誠意感謝曾參與「與CEO對話」電台節目的十位香港領袖。他們的卓見及智慧，讓我們對領導及管理有更深入的了解和認識。除此之外，本書在編輯期間，承蒙多方的協助和支持，使本書得以順利完成。編者首先感謝「更好明天」(A Better Tomorrow)慷慨贊助本書的編印，此外，也要感謝「與CEO對話」節目的另一位主持人周融先生，香港電台的周偉材先生、孔祥卿小姐、姚秀鈴小姐，香港中文大學EMBA課程的古潔華小姐、阮泳嫻小姐、陳婉文小姐及蔡曉輝先生等的協助及統籌。再者，也要感謝謝冠東、吳淑華、黎嘉欣、馬晉修、盧務賢、劉詠文、柯瑞真、陳秀慧、梁穎茵、馮雅麗、廖德欣、

謝綺雯、王海澄等協助筆錄「與CEO對話」節目的內容。最後，香港中華書局編輯梁偉基先生在本書編輯工作上給予不少寶貴意見，謹此致以衷心謝忱。

冼日明

陳志輝

麥婉君

二零零四年十二月三十日

目錄

編者序	i
-----------	---

財經精英

與袁天凡先生對話	1
----------------	---

科技先鋒

與姚天從先生對話	43
----------------	----

供應鏈管理導航者

與馮國綸先生對話	81
----------------	----

銀行界翹楚

與柯清輝先生對話	125
----------------	-----

高瞻遠矚的實業家

與胡應湘爵士對話	171
----------------	-----

消費權益戰士

與陳黃穗女士對話	231
----------------	-----

電訊業領袖

與張永霖先生對話	279
----------------	-----

創業奇才

與簡文樂先生對話	337
----------------	-----

旅遊推廣大使

與周梁淑怡女士對話	383
-----------------	-----

商政才俊

與唐英年局長對話	427
----------------	-----

財經精英

與袁天凡先生對話

主持：陳志輝、周融

嘉賓：袁天凡先生

引子

前塵回首二十五載

讀書有用論

1998 年準確捕捉股市千點上落

創業型與守業型領導者的分別

成名傑作

政府對市場干預太多

景仰的老師

語勉香港人

每一個人都應找尋一件值得驕傲的事

智者不惑，勇者不懼，仁者不憂

鐵板神算一席話

打工、創業，孰是孰非？

以人為本

世有伯樂，才有千里馬

創業的指引

放下身段，面對挑戰

風險投資有賴策略

如何培育下一代的 CEO？



盈科拓展集團副主席
袁天凡先生

袁天凡 (Francis Yuen)，美國芝加

哥大學經濟學學士，也是該大學的校董會成員。1977年至1985年間，他在商人銀行獲多利工作。1986年10月，他擔任萬國寶通維高達香港有限公司董事總經理；1987年，加入該公司在倫敦的主要董事會。1988年至1991年間，他出任香港聯合交易所有限公司行政總裁，也是香港中央結算有限公司的創辦董事。1992年至1994年，他在美國納斯達克出任國際市場顧問委員會委員。1996年，袁天凡加入盈科拓展集團，擔任副主席。他也是盈科保險集團有限公司的主席。在公職方面，袁天凡也是香港經濟研究中心的董事會主席、上海市政協委員會委員，以及上海復旦大學的校董會成員。

CEO 語錄：「仁者不憂。」



引 子

周：歡迎各位。果然掌聲如雷。歡迎各位聽眾和朋友來到今日的節目「與CEO對話」。今天在現場我們不但有三個不同的MBA學系——香港中文大學的EMBA、MBA和OneMBA的學生和我們一起分享。我們還有一個很特別的地方，就是有一個很重量級的主持人。那我們想做甚麼呢？其實我們是想和大家商討一下，要有甚麼技能，方能成為CEO呢？因為我們希望藉着這個節目，和大家分享到香港最高級的CEO、最傑出的人是怎樣可以升遷到一人之下，或者董事局之下，萬人之上。接下來這位CEO就真是萬人之上的CEO。首先我介紹我旁邊的那一位，其實也不用多介紹，這個重量級人物自己本身是消費者委員會主席，也是EMBA課程的課程主任陳志輝教授。其實陳志輝還有一事讓我特別佩服。你好像是太極高手，我想問一問你，其實武術、太極和管理有甚麼關係呢？

陳：我懂太極，但其實不是高手。我比較有水平的是理論、理念。實踐起來是不行的。好像很多Professor（教授）一樣。哈哈。（眾笑）

周：那你解釋一下怎樣高手法，怎樣用得出來。



袁天凡先生與主持人周融先生（右二）、陳志輝教授（右一）。

前塵回首二十五載

陳：好的。我的小小優點是我知道誰是高手。就比如今日的CEO，其實我認識他二十餘年了。二十五年前，我記得在香港中文大學的一個學術場合裏，那時當然他還未成名，我也不算是甚麼，還在讀書。有人問一個問題。我突然發現，咦？這個肯定是絕頂高手。為甚麼呢？那時正在談通貨膨脹。我想連他自己也忘了這件事了。當時的人談了一段時間後，就提出蘇聯沒有通貨膨脹，因為是物價管制。這位哥哥，當時還是很年輕的哥哥說：不是呀！排隊都是通貨膨脹。所以那時候我就想，竟有這麼棒的一個人。或者你現在仍不知道為甚麼排隊也是通貨膨脹，那就來讀我們的MBA。自從那次之後，在二十多年後再見到他，如果你用武俠小說的角度去說，他有點似鐵掌水上飄。即是他在水上



飄着飄着，但你不知道他有多高。今次見他，若以我讀武俠小說這麼多年的了解，我會稱他為「少林無名僧」。不知道大家有沒有讀過《天龍八部》，在少林寺藏經閣裏一個沒有名字的和尚，連兩個在少林寺偷看經書的絕頂高手也不知道他的存在，現在我們還不知道他叫甚麼名字，但你知道他武功蓋世。意思是甚麼呢？你時常見不着他聽不到他說話，但你又明明知道他在背後做了很多工作。

周：好了，少林無名僧。其實大家聽到以下的介紹就知道他是誰，他一定不是沒有名字的那一個。

周：我們以熱烈的掌聲歡迎袁天凡先生。

陳：Francis，我想我剛才的話你是聽到的？你還記得起這情節嗎？

袁：一點吧。哈哈。

陳：一點？這個蘇聯通貨膨脹沒有講多少年了？二十多年了。

袁：起碼啦。

周：剛才我聽到，其實有很多人都沒有點頭，不知道你在講甚麼。不如Francis你解釋一下是怎樣一回事。（眾笑）為甚麼排隊是通貨膨脹呢？

袁：其實通貨膨脹只是數字遊戲。如果真是有市場力量，那麼通貨膨脹會比較真實。但如果不是以市場力量來引導經濟，其實只會變成數字遊戲。

讀書有用論

陳：我知道你是九龍華仁書院的畢業生，然後在芝加哥大學讀書，讀經濟。很有名氣的Milton Friedman¹也是你的老師，師承實屬一流。我想問問，究竟讀書有沒有用？

袁：讀書絕對有用。但最重要是學校可以給你一個所謂的基本能力，那能力可讓你以後不斷提高自己的能力，才可以算是成功的學校教育。我自己覺得，有幾件事很重要，能夠讓你在將來的人生可以令自己進步。第一是語言能力。你能夠吸收別人表達的東西，能夠清晰表達自己的思維，是很基本的東西，可讓你將來可以不斷學習，增進自己的能力。第二是比較量化的，例如數學，就是怎樣可以把東西量化。第三是我自己覺得非常重要的，人總是有些信念，這些信念能讓人渡過困境。這些信念有時可以說是人的性格、修為。其實這信念也會令你自己將來不斷尋求，去改良自己。

陳：現在很多人詬病我們的中學教育。以九龍華仁書院為例，可否說明一下那個時候的中學教育可以給你些甚麼？

袁：可能我們那時候幸運。當時的中學教育，我記得全校約有三十多名教師，其中一半是神父。神父可以灌輸幾個觀念：第一、天主教的愛心，將來怎樣對人有裨益，那些道德觀念等等，都相當有用。華仁書院是香港天主教裏的耶穌會籌辦，耶穌會比較入世，也是天主教裏比較積極的宗派。於是，在性格培養方面會有點用處。有時，提起美國芝加哥大學，那裏可以給你的是很旗幟分明的事物，他們很相信市場力量和社會公義。社會公義的



基礎是甚麼呢？是由市場主導來分配資源和財富。只要這樣做，他們就認為是對了，即是他們有道德批判，接下來就是你會覺得我們常常說，好像 Milton Friedman 會說世上是沒有免費午餐的，即是你有付出，就有回報。說起來像是很簡單，像是老生常談，即是勤力通常會有回報，多勞通常多得。如果社會以這個為本，就一定不會衰落。

周：你說沒有“free lunch”（免費午餐）。不過在香港目前的經濟環境裏，政治力量都是在爭取多一些免費午餐給一些比較沒有幸運的邊緣民眾。這個我們又怎樣看呢？

袁：如果從歷史看這方面，社會公義的看法有很多不同方面，有些說自由平等，但甚麼是平等呢？如果是比較積極的看法，就是機會的平等。大家機會平等，你在那裏自己多勞多得。有些人說是權利平等，生出來就是這樣，所以有些人未必走向多勞多得的社會。如果你看七八十年代的香港，都是以多勞多得作為社會公義。可能是最近的十年八年，社會富足了，比較多愛心，比較會照顧弱勢社羣。其中當然要採取一些平衡。

周：我們回首你七十年代讀書的時候，或六七十年代的時候，你覺得當時香港是一個多勞多得的社會。其實現在香港的年青人是不是相信多勞多得呢？

袁：我想不同的環境、不同的成長經驗，始終對人的信念會有不同的影響。比如在我們成長的年代，社會比較平等，大家都不怎麼富有，所以大家都有機會。但現在的社會環境，有些人是比較富有的，環境是比較好的，那社會的公平競爭機會就少了一

點。所以不同的環境是不同的。好像我們父親那一代，他們更是一無所有，主要以出賣勞力才可以「賺到兩餐飯」（維持生計）。我們這一代可能曾接受教育，所以在社會裏得到較大的回報。現在這個社會似乎人人的教育水平都相當高，有甚麼可以令他們突出呢？可能有另一種做法。

1998年準確捕捉股市千點上落

陳：提到逆境的問題，很多人都說以前的人都在逆境中，教育反而更好。我想Francis可不可以提一提，比如在你做了這麼長時間CEO，自己又做過生意，又幫人打過工，有沒有一兩個逆境你現在仍記得的？還有，你怎樣在逆境中把逆境化為順境，可以給很多人作為借鏡。

袁：我想我剛才提及信念這麼重要。尤其是在不如意時，那些信念可以成為讓你渡過所謂逆境的最大的支柱。假如你相信這個社會是多勞多得的，你就勤力一點，勤力是一定有回報。如果你相信現在的社會跟七八十年代一樣是遍地黃金這個信念，只是你是否找到那個機會，你有這個信念，就去尋找這些黃金的機會。尋找得到，你又有沒有勇氣去把握這個機會，也是很重要的。學校可能只教導你做很多分析，去找到這個機會，但其實最重要的是行動，即是你找到機會後，你有沒有去行動。行動後，若果不順利，你有沒有能力去抵受壓力，只要覺得自己是對的，便要挺過去。反而這個更重要。其實，很多人談亞洲金融風暴。但是如果你有分析能力和勇氣去掌握亞洲金融風暴，這其實是最容易賺錢的時候。我自己也覺得未必是因為賺到錢的問題，反而覺得最有興趣的是能夠做到一些別人做不到的事情。或者是做到比以前自