

# 與CEO對話

# 駕馭變幻

陳志輝 冼日明 謝冠東 編著



NLIC2970746371



# 與CEO對話 駕馭變幻

---

陳志輝 冼日明 謝冠東 編著

---



NLIC2970746371

中華書局

□ 責任編輯：王書文  
□ 裝幀設計：臧娟

# 與CEO對話 駕馭變幻

---

□

編著

陳志輝 冼日明 謝冠東

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港鰗魚涌英皇道1065號東達中心1306室  
電話：(852)25250102 傳真：(852)27138202  
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)21502100 傳真：(852)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樓G、H座

□

版次

2009年3月初版

© 2009 中華書局（香港）有限公司

□

規格

特32開(210 mm × 153 mm)

□

ISBN : 978-962-8931-13-2

本書之出版承蒙「更好明天」慷慨贊助

# 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授工商管理碩士學位，並於1993年獲香港中文大學哲學博士學位。

他的著作包括《商亦有道：商業倫理學與個案分析》、《CEPA：回顧與前瞻》、《香港經驗：火鳳凰傳奇》、《與CEO對話：智慧之旅》、《與CEO對話：領袖的奧秘》、《與CEO對話：願景與睿智》、《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》等。



前：冼日明，後右：陳志輝，後左：謝冠東

陳教授現為香港存款保障委員會主席、香港旅遊發展局成員、優質旅遊服務委員會委員，以及選舉管理委員會委員。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，香港政府於2005年7月1日委任他為太平紳士及於2007年7月1日頒授銀紫荊星章給他。

**冼日明** 教授，現任香港中文大學市場學系教授暨市場學（理學）碩士課程主任。1979年畢業於香港中文大學工商管理學院，1982年獲美國德州大學工商管理碩士學位，1993年獲加拿大英屬哥倫比亞大學哲學博士學位，2005年於美國哈佛大學商學院進修和深造。

他曾編著管理與營銷專書十數本，包括《廣告在香港》、《市場營銷啟示錄》、《營銷睿智》、《中國市場營銷》、《企業策略》、《新世紀營銷》、《CEPA：回顧與前瞻》、《營銷金律》、《管理金律》、《與CEO對話：智慧之旅》、《與CEO對話：領袖的奧秘》、《與CEO對話：願景與睿智》、《管理新思維：企業成功之道》、《管理新思維：智慧與金律》、《營銷新思維》等。

冼教授先後於國際性學術研究學報發表論文數十篇，他的一篇論文於2001年更獲國際學術期刊 *Journal of Consumer Marketing* 評選為當年度的最佳文章。此外，冼教授於2002與2003年分別獲得香港中文大學工商管理學院傑出教學獎及香港中文大學校長模範教學獎。2007年，他獲加拿大管理學會頒授榮譽教授一職。

**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》和《信報財經月刊》等。他亦為香港電台整理《楊鐵樑留言信箱》等文稿。著作包括《CEPA：回顧與前瞻》、《香港經驗：火鳳凰傳奇》、《香港郵政 卓越唯心》、《與CEO對話：領袖的奧秘》、《EMBA論壇：商管新智慧》、《CEO實戰智慧》、《CEO營銷智慧》、《管理新思維：智慧與金律》、《CEO領導智慧》、《管理新思維：中華智慧與現代管理》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](http://www.kwuntung.net)）。他並成立了公司「東東心思社」，提供文字服務。

# 編者序

2009年對全球來說，將會是充滿挑戰和艱辛的一年。隨着2008年的經濟泡沫爆破，金融海嘯的第一波、第二波，甚至第三波將會一浪接一浪席捲全球，而世界各國的經濟也會進入嚴冬時期，如何持盈保泰，如何在嚴冬中保命，甚至保持成長，將會是每一家企業和每一位企業領導人所必須面對的挑戰。

本書的主題是「駕馭變幻」，全書共輯錄了七位香港頂尖和卓越的CEO在香港中文大學EMBA課程與香港電台第一台合辦的「與CEO對話」節目中的對談內容，雖然在節目播出時，金融海嘯尚未浮現，對話內容也不是主要針對金融危機，但當時每一位CEO都展現出「居安思危、處變不驚」的管理睿智，本書的討論重點環繞着在面對環境轉變時企業領導人的心態、行為及應變智慧。例如在面對危機時如何處變及應變；在逆境時如何創新；在追求盈利時，如何履行社會責任，達致義利合一；在保持並提升企業競爭力時，如何發掘、提升及挽留企業最重要的資產——人才等。每一位CEO在對話中，往往不經意地流露出人生的智慧、經營的獨特理念。希望通過本書，能為企業的管理人員以及大專學生提供一個學習和啟蒙的機會，並挑戰自己的潛能，正如《人間詞話》的作者王國維的兩句金言：「試上高峰窺皓月，偶開天眼覷紅塵。」一個人的眼界高度決定了他的成就與境界。

本書得以順利完成，我們誠意感謝以下七位曾參與「與CEO對話」電台節目的CEO，他們包括馮紹波先生、周亦卿博士、唐華先生、王冬勝先生、麥瑞琮女士、鍾志平博士和林煥光



先生。除此之外，本書在編輯期間，承蒙多方面的協助和支持。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「與CEO對話」節目主持繆美詩女士和李靜宜女士，香港電台的周偉材先生、陳耀華先生、韋佩文女士、譚永暉先生、劉秀盈女士，有線新聞的胡何鳳君女士、張連德先生、廖韋弦先生，還有中文大學EMBA課程的潘詠霞女士、阮泳嫻女士、陳婉文女士、何敏儀女士、梁翠芝女士和袁仲偉先生，令節目能順利進行。同時，也要感謝香港中文大學翻譯系的校友與學生，包括葉明煒、鄭靈霞、黎嘉欣、李馥貞、杜秀蘭，協助筆錄內容，以及謝慈心和鍾慧婷為本書擔任「模擬讀者」，提出不少建議。最後，香港中華書局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

冼日明

謝冠東

2009年2月2日

# 目錄

編著者簡介 ..... i

編者序 ..... v

## 財經報業翹楚

與馮紹波先生對話 ..... 1

## 創業奇才

與周亦卿博士對話 ..... 39

## IBM 總經理

與唐華先生對話 ..... 73

## 著名銀行家

與王冬勝先生對話 ..... 109

## 零售集團領袖

與麥瑞琮女士對話 ..... 147

## 電鑽大王

與鍾志平博士對話 ..... 191

## 奧運指揮

與林煥光先生對話 ..... 229

名詞索引 ..... 273

# 財經報業翹楚

## 與馮紹波先生對話

主 持：冼日明、繆美詩

筆 錄：謝冠東、李馥貞

日 期：2007年3月27日

### 引 子

管理寓言：獅子和羚羊的家教

第一次打工對日後的啟示

創業要有好夥伴

失去人才最痛心

創業的宏觀和微觀策略

競爭激烈中的優勢

《經濟日報》的三個發展階段

《香港，醒醒！》的出版理念

免費報紙的衝擊不大

學生會時代學到的人事技巧

如何培訓和鼓勵同事

談企業社會責任

不為繼任人而憂慮

健體之道

如何適應市場轉變

從普通人身上學習

「經濟商學院」的由來

如何挽留人才

最重要是提供有用的知識

預期香港的中產人數不會減少



香港經濟日報集團有限公司主席馮紹波

**馮紹波**是香港經濟日報集團有限公司主席，亦是《香港經濟日報》創辦人之一。1972年，馮紹波在香港大學經濟學系畢業，隨即投身貿易界。直至38歲，馮紹波把多年來賺到的幾千萬孤注一擲，轉向傳媒界發展。1988年1月26日，《香港經濟日報》正式創刊，經過近二十年努力，《香港經濟日報》已成為全港銷量第一的財經報章，並雄踞全港最高商業廣告收入報章三甲之列，以及財經報章第一位。

馮紹波認為，成敗關鍵在於人才。他笑言自己不懂辦報，但卻知人善任，懂得調動人才，把每個人的才能發揮到極致。他形容，公司「並非只靠天王巨星，而是羣星閃耀」。

事實上，在馮紹波這名好領隊的帶領下，公司已向多種媒體業務拓展，例如出版電腦數碼雜誌 e-zone、

休閒雜誌U Magazine等。同時，公司亦已推出結合印刷媒體和互聯網的Career Times，成為香港招聘廣告市場的領導者之一。

2006年，馮紹波和太太李淑慧作了一個重大決定——把自己在經濟日報集團名下約一半股份，即一成股權，捐給母校香港大學。他認為《香港經濟日報》是一份為香港而辦的報紙，希望報章收益可以惠澤更多香港人。

## 引子

**繆：**歡迎大家收看新一輯《與CEO對話》。首先自我介紹，我是 Rachel 繆美詩，首次參與這個節目。我的夥伴是大家熟悉的冼日明教授。此節目已踏入第四年，一直以來都邀請重量級領袖和我們分享他們的成功之道和管理智慧。新一輯《與CEO對話》和過往有甚麼不同？

**冼：**我們加入了副題，全名為《與CEO對話——新世紀領袖系列》，嘉賓會從不同角度分享領袖智慧，包括管理、策略、領袖才能，讓我們體驗 CEO 在智、仁、勇三方面的表現。

**繆：**我們的節目越來越受歡迎，製作班子也強大了。

**冼：**除了中文大學的EMBA課程和香港電台第一台，還有新夥伴有線新聞。

**繆：**至於現場觀眾，則包括 EMBA、MBA 的同學和校友，以及中大商學院各個學系的同學。多謝各位蒞臨。

**繆：**歡迎你，馮先生！

**冼：**很高興能邀請到 Lawrence 和我們分享他的智慧。開始之前先聽 Lawrence 帶來的寓言。

## 管理寓言：獅子和羚羊的家教

每天太陽升起時，非洲大草原上的動物就開始奔跑了。

獅子爸爸在教育自己的孩子：「孩子，你必須跑得再快一點，要是你跑不過最慢的羚羊，你就會活活餓死。」

在另一個場地上，羚羊爸爸也在教育孩子：「孩子，你必須跑得再快一些，如果你不能比跑得最快的獅子還要快，那你就肯定會被他們吃掉。」

不論你是獅子還是羚羊，只要早晨第一道曙光出現，你一定要跑得比對方快，才能活命。

**冼：**你從這個寓言得出甚麼智慧？

**馮：**這個故事給我最深刻的印象是：我們要生存，就一定要經常保持危機感。例如在非洲草原上，無論你是剛出生的小羚羊，或是年紀老邁的雄獅，都要跑得很快，否則就會被自然淘汰。同理，在競爭劇烈的市場經濟中，無論是剛創辦的小企業，或是歷史悠久的大企業，同樣要跑得很快，而且方向要正確，否則就會被市場淘汰。我深深感受到，生存之道是要經常保持危機感。

**冼：**有一本暢銷書和這個寓言相關，叫 *The World is Flat*（《世界是平的》）。作者 Thomas Friedman 在書裏寫道：他小時候，爸爸跟他說，兒子，你要乖乖吃飯，世界上很多地方，例如印度和中國的小朋友，根本沒飯吃。作者說，到今天，他會把這番話改一改，對女兒說：女兒，要用功讀書，否則你的工作就會被中國和印度的小孩搶去。Lawrence，你是否覺得香港也面對這個問題？我們是否要像羚羊和獅子那樣練跑？

**馮：**是的，過去二十年，世界有兩個大趨勢：國際化、科技化。兩者加起來，地球就像變平了，世界各地已無邊界之分，競爭將是跨越邊界的。香港也一樣，香港不是和自己競爭的，而是和鄰近城市競爭。我們一定要保持警惕，才可生存、成長。

**冼：**這對應香港近日一個熱門話題：香港會否被邊緣化？很多朋友會說若香港不想被邊緣化，就應該看看如何和內地配合，或請內地施以援手。但從這個寓言所見，自強不息也非常重要。

## 第一次打工對日後的啟示

**冼：**Lawrence 是個很成功的管理人，未做老闆之前，你第一份工作是甚麼？

**馮：**我是做中國貿易的，1972年初入職。當時主要幫歐美商人購買內地產品，所以要上廣州交易會。

**冼：**你認為第一份工作對你日後有甚麼重要啟示？

**馮：**我跟了一個很好的老闆，教會我很多東西。所以我對兒子說，第一份工作不要計較辛苦或薪酬，最重要是有所得益。我很幸運，跟了一位很有本領的老闆，從中學會很多貿易知識。

## 創業要有好夥伴

**冼：**我知道你不甘於為人「打工」。馮先生未創辦《經濟日報》



之前曾多次創業，當然最成功的是經濟日報集團。可否和我們分享你第一次的創業經驗？

**馮：**第一次……我創辦了很多家公司，不包括子公司也超過十家。我做過不同行業，例如廣告代理、貿易公司、出口入口，創辦過股票行、電子廠、玩具廠，辦過報紙，現時在做其他範疇的工作。

**冼：**人們說創業絕不容易，會遇到很多挫折和挑戰。你在創業過程中失敗過嗎？

**馮：**有的。我1977年末從英國回來，當時太太已找到工作，我還未找到。我剛巧遇上一個機會，一位香港大學的舊同學想轉換工作，我們便一起合作，再加上另一位英國的同學一起投資。所以，同學是非常重要的。我們創辦了一家小型的廣告代理公司，平均每人出資一萬多元，合共五萬元開始創業。所以**首要條件是節儉**，我們聘請秘書的條件是會考不及格，因為我們沒能力請會考及格的（眾笑）。那時不知道自己甚麼做得到，甚麼做不來。我很幸運，有位很好的夥伴，善於推銷，有些我推銷不到的客人，他卻可以，所以我們得到很多收入，而且他毫不計較。我們一步一步做起來。我從中總結了三個經驗：第一，最重要找好夥伴，他比你強不要緊，**最好各有所長，不要計較**。這二三十年來，或許大家對如何把事情做好有不同意見，但基本上沒有爭執。這十分重要，要同心同德。第二，要多找收入。第三，要節儉，錢要用得其所，不要做「大花筒」，有了積蓄後再發展。這三點對我創辦日後的企業幫助很大。