



劉偉光
董事總經理

我們能「專業」嗎？ • 劉偉光

我們一生中或多或少會需要一些專業人仕，為我們排難解憂。但怎稱得上是「專業」？「專業」人仕和「專家」分別在那裏？到底「專業」人仕還值得我們盲目地尊重嗎？在工作上，我們本身又稱得上「專業」嗎？如果真不達標，又怎樣才可做到「專業」呢？這些問題在這幾十年間不斷重複在我腦海裏盤旋，今天想借這個公司慶祝成立 16 週年的時機，把一些想法跟大家分享。希望大家可以繼往開來，在付出相當的努力能做出「專業」來。

所謂「專家」，一些坊間解釋是「我識、您唔識，我便是專家」。「專家」與「專業」人仕的最大區分是「專家」一般是由專業人員擔任。而「專業」人仕在廣義來講，是在某些特定技術領域，透過不同標準檢定，及由當地政府單位或具相當公信力的組織認定。在狹義來說，「專業」人仕是「執照」；是特定被規範的行業資格。但這些「專業」人仕的服務質量一般不在「專業」操守中被監管，有機會逐漸引致服務質量偏差。對這些「專業」人仕以醫生、律師的投訴最多、且投訴種類也十分廣，所以我會集中列舉出一些實例來說明問題。

在去年「天生我才」一文中提過，在「前期發展」的人因種種因素，而在學習成績上比較出色。他們取得「專業」資格是比「後期發展」的人在數目上佔多數。但社會已較以往進步，無論教育制度或是社會制度比以往完善。在某些特定行業中，經過一些合資格「在職修讀課程」而取得專業資格也十分普遍，如律師、工程師等。另外，「專業」其實帶有非常濃厚的地域性、和排斥性，比如醫學監管極嚴謹的美國執業醫生，在香港基本上是不能行醫。莫非是說，美國醫療技術在香港標準之下，非也，是因為臨床醫療差異外，最重要是地方保護主義。又如香港近年醫生荒，急症室十多個護士而只有一個醫生值班，每個在分流確診急症病人，無論是傷勢或病情如何嚴重，也要等上 4 到 5 小時。而護士們也閑置無所事事，一個個擡手在聊天，而唯一當值醫生當然是含辛茹苦地，面帶不愉之色去診症。

而問題根源在香港回歸後，取消了多年行之有效，英聯邦醫生免考試在香港行醫的政策。怪責不了醫生是否「專業」，這是政府公共政策制定者的作繭自縛，莽顧人民福祉作出極端政治化政策，是愚不可及的弊政。

得到應有尊重 態度比知識還重要

醫療事故頻生

最近香港醫療事故頻生，不久前在瑪嘉烈醫院，有位 57 歲女病人，患有「肌肉萎縮症」是「晚期運動神經元疾病」，必須持續不斷使用呼吸機。但兩名護士安排病人換病房時，這兩名註冊護士（即專業護士）判斷錯誤，為方便運送病人，暫停為該病人配戴呼吸機。在重新接駁呼吸機之後，病人心臟停頓。不久後又一宗醫療事故，發生在香港瑪麗醫院換錯心，醫療團隊將去世病人捐出 AB 型血心臟，錯誤移植給另一名 58 歲 A 型血女病人，造成香港醫療史上第一次換錯器官的壞紀錄。醫院解釋是救人心切，一時疏忽。很可能是事實，問題關鍵是不用心。香港醫療精英「醫療專業」團隊以馮京作馬涼換錯心臟、病人又無辜被斷氣。近期兩宗皆非常嚴重醫療失誤。

另外，分別在 30 年、20 年前，也有兩宗極其嚴重醫療失誤，直接或間接導致我爺爺和外祖母死亡。話說約 30 年前的冬季年頭一月初，我姑姐帶著十分健康爺爺去牙科醫生脫大牙，很可能是對麻醉針過敏。在脫牙後他咳嗽不停，姑姐便送他去離家不遠的廣華醫院。但當主診醫生看他有肺炎病歷，二話不說打了消炎針及要求他當天馬上住院。當晚他對消炎針又過敏，病情突然惡化，年老可憐的爺爺便一去不返了。又過了約 10 年，我已大學畢業在社會做事了。今次事源外婆因持續發燒很久不退，又常常流大量鼻血。母親送她到鄰近廣華醫院，在發燒又不斷流鼻血的情況下，醫生不但沒有仔細檢查找出病源，相反地，竟然要求她出院。出院後數星期，她因身體極度衰弱再度入院，但不到數星期便與世長辭。後來証實死因是「鼻咽癌」。

鹵莽誤診扼殺了生命，問題不在醫術，而在醫德。醫療事故多年來，根本上從沒有停止過。因傳媒第四權的監察及醫療監管制度蛻變，有更多失誤真相可以真實呈現出來，為不幸被奪取生命的無辜受害者討回公道。事故頻生，在公立醫院，急切需要動手術的病人要等上幾年，甚至要等將近十年時間。醫護人員一般態度欠佳，納悶而不屑的惡嘴臉，實在叫我們擔心萬一變成病人的自身安危。而在私立診所，一些無良醫生會建議做一些不必要的手術，為的是要多賺一點。以往，「醫生」的名字等同「救世為懷」的良好形象已蕩然無存。大部份醫生都是披著白袍態度高傲的惡棍。事實上，社會在強力要求無誤醫護服務前提下，這個「專業」須要回應社會要求推行更嚴格自律及更有效品質管理。所謂一次意外都嫌多，是關生命無價。

仁心仁術 - 盧寵茂醫生



醫科學生在考入學試時，教授們一定會問看看他們有沒有奉獻心？是否怕辛苦？因為醫生要輪更不易熬。但絕大部份學生在面試時，異口同聲回答：「十分願意幫人，不怕工時長」，畢業後便變了另一副嘴臉。在電視播放的美國劇集「仁心仁術」"ER"中描述醫生多關愛病人救活垂危，可惜，同現實是兩碼子的事。唯一例外，只有盧寵茂醫生能使我刮目相看，我不認識這位教授級外科醫生，但從不少報章報導知道他多年來，把醫生應有的「專業」能力、態度、道德無間斷地表現出來服務病人。他不單以人為本，能夠「仁心仁術」。「仁心」者心地仁慈，有慈心救活病患、「仁術」是代表醫術高明，他除了有份創立瑪麗醫院肝藏移植中心外，他更開發「成人右葉活體肝移植」手術成功的第一人。他沒有跟從其他專科醫生離開港大醫院在私家醫院行醫，代表著他有為普羅大眾奉獻精神，而不會只向「錢」看。另外，他把診症和動手術時間編排得很密，救治病人是永遠優先。他自己憶述：「他倆一家大細，有兒有女。我犧牲的，只是一頓和家人同桌的中秋晚飯，但換來另一個家庭得以團聚。手術後，他們一家可以再一起過十多個中秋節，作為醫生，這已是很好的回報了。」這段話表現出愛心、醫德，是功德無量，處處為病人著想。他的人生觀是「人生是一個過程，不在乎你曾經擁有甚麼，只在乎你曾做過甚麼！」。不但身體力行，他對在港大念醫科的兩名子女也有相同要求，做醫生便要幫助病人，不可以怕辛苦，怕辛苦便別當醫生了。這位真人版「仁心仁術」真是贏取我對他的尊重。「華陀再世」對盧醫生是真的當之無愧。

法律服務不專業

在法律服務上碰到的問題也比較多，濫收費用、延誤回覆、誤導制造更多鐘時增加收入等等，是非常普遍且存在已久老問題。如以下些實例：

個案一）在數年前，公司正草擬，和另一間在星加坡上市的船務公司，合資發展大陸華東市場。當時的德籍總經理 Mr. Udo Willhoft 和財務經理找了香港太子大廈一間規模頗大的老牌英資律師行代書。在簽定服務合同、和收了 50%訂金後，他們便藉口須要諮詢其他專業範疇律師為由，要求多收 60%費用。問題重點是我們在交訂金前，已清楚列舉出合同背景、要求內容，那有理由「獅子開大口」的道理。後經多番理論才妥協了事。自此，我再不相信這間老牌律師行了，因為他們也一樣不老實。

個案二)一名李姓事務律師為一宗糾紛案件作抗辯，在合作年來工作態度經常出問題；如沒有即時抄送副本、遲交法庭文件，每次要我親自催促。但碰上有多賺取更多鐘的機會時，他會有意無意地誤導催促上庭、把事情簡單複雜化去詐取更多律師費。有一次，他竟然收取比正常收費高 300%，最後餘額要在小額錢債法庭對質，最終，該律師妥協了事。(溫馨提示：在僱用律師前要先協議每個鐘時收費。另外，如對律師帳單有疑問，要即時要求律師列舉出所有工作明細。法律規定對帳單有疑問要在發出帳單後的一個月內提出。或在一個月內透過律師入稟法庭作帳單評估核實，所需費用不高。)

個案三) 2005 年一宗在高院審理對我公司名稱「侵權」官司，我司聘用了一位外藉資深律師代表。本以為「洋律師」加上是「資深」，應該是有優勢。但事與願違，所謂資深律師一點看不出有「資深」表現，出庭臨場表現可說是一無是處，低著頭無多少發言辯斥，亦無主動出擊聲討「被告人」的侵權事實。可能是個人風格，單方評論不甚公平！但事前預備會議僅有一次，約一小時。最諷刺是在我出庭作供前一刻，才問我誰是我司 (Counterpart)「我司的伙伴」？我連釐清這簡單問題也來不及，可說是糊裡糊塗一頭霧水，我的第一次作供是如此狼狽。更甚的是，負責支援的事務律師，在翌日早上竟遲到個多小時才到法庭，他們的專業表現肯定是我作為「客人」、「業主」的合理期望之下。官司最終在四個多月後才被通知敗陣了。

今天從互聯網上獲取知識相當方便，亦直接使專業的絕對地位日益下降。再不會有「您識我唔識」的情況。只要您肯花時間透過互聯網尋找相關藥名、病名，及相關案例、有關的法律法規可以直截了當得到專業資訊，這賦予病人挑戰醫生／律師的本錢。隨知識愈來愈普遍，部份還抱持自高自傲心態的醫生／律師。只當病人是來「求」診，連護士也相當無禮貌地直稱名字，沒有把禮稱的先生、小姐、太太掛在嘴邊。容易錯覺地誤以為老師在叫學生、或是社福機構在派「慈善米」，他們真忘了我們才是掏腰包付醫藥費的「客人」。他們忘記了他們所受到的尊重是由於他們表現出「仁心仁術」；或是由於律師行公義、好憐憫。而不是他們穿上了白袍、黑袍掛上「專業」執照牌匾便可以偽裝高人一等。這是個空殼、是虛榮。這些診所醫生，只會逐漸失去要求人性化、要求禮待客人的尊重。其實，「專業」人士應以人為本，在賺取個人收入的同時，卻要持守公平、公正、公義。「專業」價值凌駕名與利，最後能贏得顧客掌聲和尊重是態度，而不是「專業」知識。其實，專業人士有一個很獨特的地方，是有較強烈自我形象認同。如果您對職業有一份堅持，敬業樂業，就是清潔都可以是「專業」。這亦是日本人、德國人的工作態度。而政府作為公共管理的「專業」，掌控龐大公共資源，應視民眾為服務首要對象，為公眾利益持守原則，屏除政治化施政，以民衆福祉為依歸，才能贏得民眾的尊重。

物流服務失誤 險鑄成大錯

另一樁真人真事(事件在 BBC News 頭條報導)的分享，是我司在英國的代理 IES 的老闆 Niels，月前來公司開會時告訴我。他說去年 2012 年，他們在清理倉庫時發現了一批，約在幾年前由機場收回來的舊木箱。他們打開後嚇見全部是捲起的一批批油畫。Niels 把一些油畫送往「倫敦古物鑑定中心」看看是什麼。不久，他接到一位英國律師來電，要求他馬上歸還這批油畫。據這位律師宣稱，這八個木箱裡的名貴油畫，是一位著名荷蘭畫家 (Karel Appel) 年前在展覽後寄回家途中失蹤的。經過數月商討，畫家遺孀同意饋贈其中三幅作尋回名畫的報酬。這宗事故是空運公司發錯貨，而收貨人又沒有清楚檢查所收貨物所造成。而當事人 (Karel Appel) 在臨終前也沒有此批作品下落而飲恨而終。雖然「物流」沒有「執照」上的專業，但因不小心工作而造成別人終身抱憾，是非常不專業的工作態度，同事們，我們要引以為戒。



對與錯、好與壞、是與非、專業與不夠專業之間有著頗大空間。法例或專業機構不能監管道德操守、品格、貪婪的意圖。世界變得越來越複雜多變難以理解；人的行為反差愈來愈大，已經無法單憑表面看見的東西去判斷是非，況且，我們的耳朵和眼睛已被過量資訊蒙蔽。很多價值觀是不斷交叉位置互換，您的痛苦、疾病或許是他人的一條財路。您遇上官非煩悶不了，但律師看來卻輕鬆愉快，因為又有生意了。這倒是商業社會的唯利是圖，無可厚非。但當今社會中，這些專業人仕又是與您我息息相關，我期盼醫生偶爾會有救世為懷，救助老弱孤寡、當律師的能秉持社會公義。正如聖經彌迦書 6:8：「行公義，好憐憫，存謙卑的心……」使我們居住的世界有公義、更美好。

「專業」的特質

上文談了不少醫生和律師的專業。您會問在一般工作上有「專業」、「不專業」嗎？答案是「有」的。「專業」一詞是放於四海皆適用。然後，您會再問您所指的「專業」含義是什麼呢？其實應該包含三個層面，第一是執行專業的「能力」；二是「態度」；及三是「道德」。「能力」是經由學習，及經驗累積，經專業機構考核去確認資格。而當執行業務時，應該是用認真態度去完成工作，以不可為而為之，明知任務是艱辛的也要花盡精力去完成，這是專業「態度」。至於專業「道德」是在工作上應該遵守的一般社會道德標準和期望。像某同事在東方物流工作了一段長時間，但當他離職後依然遵守保密協議，不洩露公司任何資料，在新工作崗位上所有事都不怕勞苦從頭開始，這份對忠誠的承諾是真誠可貴的操守，這是充分表現出專業「道德」的倫理。大家要明白，能力容易學習，但是態度和道德難養成。

態度決定成或敗

當談到「專業」，談到專業精神，不得不提兩個極具代表性的國家。我想您多少也能猜到，是德國、和日本。她們為何能力挽狂瀾，在經過二次大戰戰敗的殘酷洗禮，依舊能火速復蘇，逐步邁向成為七個「已發展國家」的其中兩國？在此之前，我有兩個親身體會和大家分享：年前和 Udo 到比利時；德國出差，在德國漢堡乘車經過高速公路駛入比利時境內，我看到很明顯的差別，當然是德國建設和市容較比利時有條理、有系統。我問他兩國差別在哪裏？他精簡回答是「兩地人民態度」，那我明白了。另一次，到日本東京、大阪訪問參觀當地物流企業，在進入一間知名化妝品牌工廠後，發覺整條自動分揀輸送帶和整個倉庫沒有一個閉路電視監察、也沒有保安員站崗？我好奇地隨便找一位普通女工，通過翻譯問為什麼？她很平和地想也不想便把左手按在右胸口，意思是，只要有「心」其他保安設施是不必要的。「心」就是代表了一種態度。這句回話使我感動不已，那一刻情境到今天也瀝瀝在目。

德國是個很有意思的國家，人們一般比較悠閒、享受生活第一，是一貫歐洲人的生活文化。放假便是放假，連半個電郵，一個電話都不接、聖誕節假可以放上一個月。跟他們做事，以香港人的心急性格一定吃不消，我也曾多次跟 Udo 領教過了。他們注重禮儀，連寫電郵都是文縷縷，簡短意思他們會用很婉轉客套和一大堆文字來表示，他們覺得這樣寫電郵才有體面。對於這些我是吃不消的。不管您喜不喜歡，他們在工作上還是十分專業、認真一絲不苟。還有什麼內在因素使德國能在整個歐洲獨領風騷多年？雖然自 2011 年起中國繼美國之後成為第二個最大 GDP 的國家，但中國的人均收入只有日本的 12 分之 1；德國的 13 分之 1；是美國 14 分之 1。要繼韓國成為全球第八個已發展國家的路還是十分漫長！

德國在各方面掌握了比中國更多、更先進的核心技術，勞動密集工作基本上已全面消失，以生產高效的投資型技術工業。這與他們的教育水平息息相關。他們中等職業教育非常出色，這批技術工人能有效保證可靠產品質量。雖然高等教育在德國比例較低，他們的大學教育是易進嚴出，是重質不重量的教育政策，跟在中港台、英國的高等教育剛好相反。在大學聯考前拼個你死我活的擠進大學，之後便糊混四年，相比之下落差很大！但有一錯覺以為德國科研不怎麼樣，還是比不上美國云云，但認真反覆查資料相比之下，單以德國的漢堡大學（Hamburg University）就拿下 29 個諾貝爾獎了，成就傲人，可想像他們科研、應用、及工業生產一條龍互相呼應配合是成功主要關鍵。另外，不能不提「愛因斯坦」（Albert Einstein 1879-1955）這個名字。他是德國出生，是 20 世紀偉大科學家，被稱為「現代物理學之父」、創立了「相對論」、現代物理兩大支柱之一的「量子力學」、及研究出「光電效應」獲 1921 年諾貝爾物理學獎。因逃避兵役出走去了意大利、瑞士後落戶美國普林斯頓大學。此外，德國公司是以員工自主創新、自我完善作管理基調，有完善社會保障制度，他們平均工資不算高，但人民不擔心那一天大病一場把以往積累拖垮，也不擔心沒能力養老。最重要，不用擔心房價瘋狂飆漲的問題。時至今天，德國已發展到一定水平，中

產比例很高，國家還追求什麼呢？相對中國經濟發展一日千里，德國經濟是有點停滯不前，但所謂「瘦死的馬也比驢大」，在各方面還是遠遠拋離，所以中國依然只是經濟「大國」而且不是「強國」。支撐德國經濟，除了響噹噹的國際品牌外，中小企業也是一大支柱，正因為有充裕高技術工人、工程師把工業打出頭來。德國社會重視歷史，珍惜企業文化，他們擁有很多已開發了幾十年的技術和市場發展積累，很多產品都有高技術含量，技術密集企業總比勞動密集企業利潤多的多。

總結下來可看出一些本質問題，除了德國人本身素質、社會文化薰陶、各種教育制度塑造出一種國民態度，一種對大小事都特別認真的工作態度。使每件事都做到標準，永不馬虎了事，有不斷追求卓越的心。在經歷年復年的積累變成一種根深蒂固的社會共識、特有文化，所有在這社會工作、生活必須受其牽引需要表現出「認真」的態度。因為若您不依從這態度作為標準去工作，您便得不到社會的認同，不被別人接納。是同輩團體給個人無形壓力。這也正好解釋特定社會、團體、或公司會產生特定文化。與他們工作一段長時間，我發覺德國人像是在很多細節上效率低，但最終是能夠做到高標準的成果，當中節省多少社會成本可想而知。好比是，你忙碌的生產次品，他們悠閒的生產精品。如果你為了花少些氣力、多節省些時間把房子蓋在沙堆上，但受不了大風大浪的衝擊，三五年便要大修，攪不好因地基不穩要拆卸重建。還是花盡氣力和用足夠時間，找尋可靠盤石在上面建堡壘，可以經歷百年已歷久常新。這絕對是「態度」抉擇問題。

我例舉兩個真實例子說明，有些資深同事也與我一起見證。話說三年多前 PCCW 的高層找到了我們，經過多次會議接觸，後來，她們也一起邀請「淘寶網」(www.taobao.com)的幾大頭目*「逍遙子」、「正倫」、和「不花」到東方物流中心參觀。開會期間「淘寶網」的 CIO 自白「淘寶網」的系統構建只是摸著石頭過河，沒有一套較完整系統應付發展太快的業務。他們也十分驚訝我們的 ERP 能構建成如斯仔細，及完備。雖然我們已聲明在展示系統時不可拍照，但他們依舊拿出手機拍照留影作參考。這兩天看報知悉淘寶網主席馬雲正計劃重點在中國投資「菜鳥網絡科技公司」發展「智能物流網」，莫非是我們東方物流給了他們重大商機的啟示？

另一個是台灣的「誠品書店」，其公司李介修總監機緣巧合，由台灣友人介紹下認識。他對我們用「甲骨文」Oracle 編寫的供應鏈系統感興趣，在多次會面及來公司實地考察時，他詳細解釋「誠品」系統的組建過程是十分曲折，因種種問題包括初期開發費用有限。所以，雖有先進自動分書系統等硬件，但軟件系統是由數個較舊型獨立系統組合而成。去年「誠品」在銅鑼灣開香港旗艦店，這位總監在報章誇誇其談「誠品」成功之道之一是完善電腦系統。我想這是宣傳多過事實嗎？

這兩個例子是要說明兩間來自兩岸有名氣的品牌，是把堡壘建立在浮沙之上，另一種資訊系統上的「豆腐渣」工程。這莫非是中國企業的特色。我們拭目以待，看看他們在企業發

展路上能跑多遠。

成功背後的啟示

APPLE— Tim Cook 庫克



先說 APPLE「蘋果」教父喬布斯（Steve Job）及其繼承人 Tim Cook「庫克」。我選擇「庫」第一是因為我本身算是半個果迷，採用了差不多其全線產品。第二因為他本身是供應鏈出身，加入蘋果又把供應鏈優化而拯救了財政緊絀的蘋果。庫克是 Alabama 亞拉巴馬州的一個農民家庭長大，在 Duke University 取得碩士學位，在 IBM 及 Compaq 從事北美供應鏈、分銷營運管理工作長達十多年。後來經獵頭公司推薦到蘋果，

跟「喬」談了五分鐘便投誠旗下。「庫」一如其他 CEO，如 Starbucks Coffee 的 Howard Schultz；GE 的 Jeffrey Immelt；華人首富李嘉誠般萬分投入自己工作，每天工作 10 小時以上，「庫」同樣地幹勁十足在喬布斯病重之際接管了蘋果管理權。「庫」是十分留意所有細節，他開會常對某一項細節發問無數問題，直至理清所有疑問為止。他在西岸凌晨 4:30 開始工作，收發電郵及預備一天議程，剛好是東岸早上 7:30；歐洲下午 4:30；及亞洲晚上加班的 7:30。他做事果斷但在「喬」年代是十分低調，從沒跟「喬」有過衝突。

基金投資者、傳媒很喜歡與兩人比較。事實上，是各有所長專業分工定位不同，「喬」對市場要求的直覺、創意、熱情非庫克之才；相反，供應鏈、成本控制、正面公司形象建立也非「喬」能辦到的。我們對「喬」的重視，源於「人性漸泯、神性日增」的原故。「喬」的缺點、錯誤被淡忘了，「喬」的產品有不少失敗之作，如蘋果 3、Cube 電腦等、而蘋果四的天線問題、沒負起社會責任向弱勢社群、宗教以至慈善團體作出捐獻，對「喬」來說是不屑一提。

沒有「庫」蘋果不一定能有今天的盛勢，因為「庫」把蘋果庫存由 30 天壓縮至六天，為蘋果增加多了流動資金，是蘋果轉虧為盈的關鍵。「庫」在「喬」與他設計團隊不斷推出傑出產品時，他是後端作強大支援，調度供應鏈、嚴格控制品質、結合供應鏈管理，使產品如 iPhone 5 能以最佳成本效益推出市場。「庫」也把蘋果打造成較人性化，他開始參與社會慈善公益活動、地圖問題他第一時間站出來道歉、關注勞工血汗問題。傳言「庫」快要被裁，雖然蘋果現股價大幅回落，但「庫」是去年初接棒，相比現值股價升幅更大。要明白股價與公司營運沒太大必然關係，收入及盈利雖增長較之前減慢，仍處於高位。只是「神級」「喬」珠玉在前，「庫」在各樣表現平穩是當下正確的接班人。

「為人養道成人易，守業方知創業難」，多少道出不同時期、不同位置、有不一樣的領會和體驗。在創業階段蘋果真需要「喬」絕對權力集中，專橫地創出一個全新非傳統既有的品牌。但「庫」的確補充了專業管理團隊的不足，有新生力軍不斷加入才把一個企業長出生命力，才可在競爭激烈市場生存和把持領先地位。除了「喬」和「庫」表現出世界級品牌推手的應有特質，在蘋果公司背後的董事局的英明選擇，大膽委任一個供應鏈專才的「庫」接任 CEO，他們對全盤形勢的掌握是十分瞭解，他們同樣表現出專業決策者的勇氣和果斷。

世界船王一包玉剛

最近本港有一雜誌訪問已故船王包玉剛外孫兒蘇文駿，他是包玉剛大女婿蘇文海的兒子。這年青人把外祖父座右銘「持恒健身，勤儉建業」掛在自己辦公室，但文章譏諷這年青依樣葫蘆，把這句極有意思的遺訓做表面功夫而已。「包」能在數十年前，在香港以至世界的航運舞台上叱吒風雲，祇是老老實實把座右銘中的重點做到還是不足夠，還要把握時機發揮人、地、物身邊各樣資源，把一瞬即逝的機遇變做成果。這個報導給我想起船運界奇才的發跡經過，他的工作態度可以給我反思和借鏡。

包玉剛（1918-1991）浙江寧波人，1978年，當年「包」的海上王國達到頂峰，成為世界十大船王之首、香港當年十大財團之一。「包」創立了「環球航運集團」，成為英資匯豐銀行首位華人董事。他在1918年在寧波一個小商人家庭出生，他父親對孩子管教非常嚴格。在1938年「包」曾任衡陽銀行經理及上海市銀行副總經理。在1946年與友人合資在上海開辦國豐造紙廠，及後，在1949年遷居香港開辦貿易及船務。開始船務業務時資金不足，後在友人集資70多萬美元，「包」從英國購煤動力的28年舊貨船。「包」十分珍惜還修理油漆一新，改名稱「金安」，這是「包」船務業務開始。在1955年成立「環球航運集團」，到1980年，集團到了巔峰船數達到200艘，總噸位達2,000萬噸。後來，「包」在石油危機，及世界經營環境轉壞船運嚴重供過於求的情況下，轉型到陸上去發展。在1977-1978年間，他從李嘉誠手上收購了香港英資四大洋行之一「九龍倉」的百分之30股份，後更從「怡和」旗下「置地」手中奪取最終控制權。1985年，「包」以五億星幣奪得英資集團會德豐，繼李嘉誠入主和記黃埔之後，成功奪得英資四大洋行的第二人。這次轉型是個奇跡，而另外兩位大船東董浩雲的東方海外和趙從衍的華光船務因登陸策略較慢，後來受市場變壞所拖累。看來把握市場發展脈搏，用適合發展策略去因時制宜是其中一項致勝關鍵。

由「包」長女包陪慶執筆所寫「包玉剛：我的爸爸」書中提



及，「包」的經營態度非常有紀律、偏向保守，他為船隻選用可靠設備、周密保養制度、充足流動資金、良好會計制度、有實惠的生意頭腦、成本控制、要發展有效健全制度不單依靠個人，是船東的成敗因素，這些基本要求對東方物流也同樣適用。(所謂「船東」好比地主建屋出租與租客賺取租金利潤)。他要求所有管理幹部的私人生活有紀律、有條理、不上夜店、不喝酒、不賭博，要求多運動鍛鍊身體。有了規律才可應付船務業務的煩瑣壓力。除了每年年底的聖誕節，其餘日子「包」照樣工作。還有，準時開日會、週例會加強上下各部門溝通，「包」開會時十分嚴肅，可用「冷若冰霜」，說話直接很硬朗，沒商量餘地。儘管這樣，他的另一面是實而不華，一個勤儉節約的人，他從不允許自己或親屬的生活太過奢侈。「包」第二代繼承人都能遵照父親教誨「腳踏實地工作，平易近人善待人」。

除了在成功過後，依舊活出克守紀律的工作態度，是值得我們好好學習。此外，「包」的經營理念也有可取之處。在 1956 年間，以埃戰爭爆發引致蘇伊士運河關閉，海運業務十分興旺，「包」沒有心動。他依舊把船運業務集中在東南亞，在維持原價為舊客戶服務。十多年後，戰事平息，運量需求減少使大批船舶閑置。而「包」的業務反而可以在東南亞扎根，業務還蒸蒸日上。這是個不跑捷徑的教訓。有如我在不久前聽到的「在草地找網球故事」：有一個網球教練問學生「如果一個網球掉進草堆裏，應該如何找？」有同學答：「從草堆中心線開始找」；有別同學答：「從草堆最凹處開始找」；另外有同學答：「從草地中草最長的地方開始找」。而最後教練淡定回答說：「都不對，應該按部就班的從草地的一頭，找到草地的另一頭去」。意思是做事是沒有捷徑，要按部就班是最穩妥的方法。

專業資格易取 專業態度難教

專業不足，可以彌補；態度欠佳，卻需長時間去矯正。企業逐漸著重人才的人格特質，透過「投射心理測驗」去看看，例如，「思想是否積極、正面、自我要求、合群、能清楚表達意見、進取，而不只是考慮學歷、能力」。這樣說，個人與企業如何才能培養出專業態度？一直是個值得我們深思的議題。先看看「態度」是什麼？態度是學歷、經驗之外，性格特質的綜合表現，它比您的教育、金錢、家庭背景、外表還來得重要。有不少統計發現，大部份企業 CEO 不是靠特殊才能，而是憑藉「態度」被選中為董事局去經營企業。當然，個性比較強，有自信的人專業能力應該比較強，因為碰上疑難比較肯問、敢問，另外，他們的求知慾、堅忍度及專注也比較強。以上說明了一部份，但態度具體是指那些方面？我是指：「終身學習、不斷追求卓越、注重細節、面對工作衝突、利益衝突、面對人生和自我要求等等」。最後，這些重點在工作上做到了，又怎樣可以有更突出表現呢？工作績效提升沒有捷徑，正如「在草地找網球的故事」一樣，落實做好基礎工作，而工作績效便會自自然然提升起來。工作一般很平淡乏味，但您能注意一些沒有人注重到的細節，加以改良它的效果，那您的工作質量肯定能勝人一籌。事實上，我們雙週會要求兩個非花費的績效改進，便是希望大家齊參與，去著眼工作上細節加以改進，東方物流的業務操作便可不斷自我完善，使我們更具生命力。

談到我自己，在舊崗位上我學會了怎樣從「無到有」，在完全沒有任何在職培訓、沒有資源、沒有任何公司內部支持的環境下，我單兵作戰成就了七成以上的銷售業績。証明了困難打不倒我，我就能變得更強。這些艱苦工作造就了我建立「東方物流」的基石。

這些年來不同工作、各式挑戰、及種種人生經歷給我領悟出，鍛鍊出堅強鬥志，使我體會到「人窮志不窮」。也許，在粵語殘片，年青窮書生對情人說的標準對白、在現實生活裡，尤其「男人唔可以窮」。有很多人以為有錢代表成功，但人要有錢可以通過很多手段，「犯法」、炒賣金融、地產物業、或當無良律師或醫生等等。但我意思「男人唔可以窮」，不是講錢多少，而是您有沒有一份上進心、承擔、及最重要是自力更新的獨立精神。有打不倒、永不言敗的鬥志，才是真正的富足，比表面有錢而僥倖成功的人更有富足。我可以自信地說，我在此 29 年中沒有一刻「窮」過，為了實踐自己夢想，作為人生目標之一而不斷努力。大家都知道我常常督促同事跟進這個、那個。有人曾不耐煩地跟我說：「您不需要幹部們那麼辛苦工作，公司不是照樣經營得很好嗎？」我回答說：「我不是在培養自己公司，我是在培養我的幹部」。

談及創業是非常艱辛，經營「東方物流」一樣十分勞累，像是電影「少年 Pi 的奇幻漂流」(Life Of Pi) 中的歷險旅程。在多次驚濤駭浪中倖存；我是幸運的一個，應該說我和您們是幸運的一群，關鍵是失敗才是大多數。但我深信人生是要親身經歷，才使得生命豐盛。「喜、怒、哀、樂、生、老、病、死」誰都要自己親身去面對。在工作上，只好「放手」讓您們自己去試，或許會犯錯、犯規。放手不是不管，相反地要用更多時間從旁指導，矯正，給與足夠資源。因為我深信犯錯、犯規是塑造個性和建立自信心的最有效方法。痛苦比快樂教曉我們更多，這些學來的經驗是刻骨銘心，永誌不忘。德國哲學家 Friedrich Nietzsche (尼采) 告訴我們：「再痛苦難堪的經歷，只要沒有令你垮下來，就會令你更厲害」(What doesn't kill you makes you stronger)。我是深信不疑，看到您們的成長便是個活生生的好例子。

總結

當您細心觀察每位同事在公司的成長路，可以清楚看到通往專業路的軌跡。從嚴格招聘開始、安排適量技能培訓去了解工作和認識公司，到提供不同崗位加強實戰經驗，或崗位輪調去學習供應鏈管理的其他工作。在數量化管理、先進電腦系統支援、和富經驗幹部帶領著，使每位有意在物流管理為專業的同事可以學有所靠，能夠在這裡一展抱負。我能夠看到您們茁壯成長，在自身努力下成為團隊中的核心幹部是我最大成就。謹記通往專業大門是永遠打開的，「態度」決定成敗。再一次強調「有什麼觀念，就有什麼行為，有什麼行為，就有什麼習慣，有什麼習慣，就有什麼性格，有什麼性格，就有什麼命運」。緊記公司格言「成功是個旅程，而非一個終點」須要不斷努力，終身學習。

最後，用最近上演電影「林肯傳」(Lincoln) 而拿下第三枚奧斯卡最佳男主角獎的英國演員 (Daniel Day-Lewis) 的父親理念來作結。他父親是英國著名詩人 (Cecil Day-Lewis)，而他遵從的不是什麼大理論，而是他相信「放手」是成長的開始。

「只有上帝才可以讓我們看到清楚，
走開是成長的開始，而放手就是愛的證明。」

Saying what God alone could perfectly show,
How selfhood begins with a walking away,
And love is proved in the letting go.

** 完 **

後語：一個公正開明社會，須要民眾監察政府施政，在絕大部份的情況，潛規則是政府不會對批評政府的個人或壓力團體作出檢控。

*備注：「淘寶網」的高層幹部有特權在公司名片上使用金庸武俠小說人物名稱作別號。