



劉偉光  
董事總經理

# 領袖難為

●劉偉光

## 好領袖.....與.....壞領袖

記得幾年前，劉德華主演的「天下無賊」的盜竊集團頭目「黎叔」說：「21 世紀最珍貴的是人才」，其實，領袖難求，物流業更是如此。您會問為什麼？事實上，有能力領袖需要一段長時間去培養，經過不斷「自發鍛鍊」(Deliberate Practice)出來。在物流業務操作變異性很大，需要比其他行業具備更大應變力、要細心、要有恆心才會成功。還要有扮演「教練」、「老師」、「北斗星」、「朋友」、「保母」不同角色的能力。而問題是，不可能每個人都可以成為領袖，因為有些人天生怯弱，喜歡被領導多過站起來去領導別人。

您可能很快聯想起「喜歡指指點點」、「好管閑事」及「好打不平」的人會否是天生領導才，很多教育學家、心理學家皆同意這是與生俱來的領導才。因為這些人本質上不怕面對別人說出自己想法，不怕與別人發生衝突，領導工作本身就是擺平各種利益衝突，所以是避不了的，但能否成為眾人領袖就不一定了。可能只能做另一位香港「巴士亞叔」跟人在公車上爭拗「你有問題，我都有問題未解決.....云云」。您會問怎樣才可稱得上為領袖？以一般大眾人想法，我深信，只有身居要職而對社會毫無建樹者，稱不上為領袖。

2013 年七月號讀者文摘中文版記載一段對前南非總統曼德拉(Nelson R. Mandela)的訪問。問：「國際上有哪些大人物是您想見卻沒見過的？」「曼」答：「世界上有很多人沒有顯赫地位，卻對社會有巨大貢獻。他們也許默默無聞，不過見過他們，了解他們的貢獻，您就會難以忘懷。這些無名英雄的無私奉獻，教人由衷敬佩。所以，我們應該看一個人對社會的貢獻，而不是他的社會地位。」

2014年四月號美國財富雜誌(Fortune)的專題報導，選了當今世界上五十位傑出領袖。雖然，他們絕大部分是由各國的政治領袖、知名跨國集團中選出，但當中的領袖特質是大同小異。前美國總統克林頓在訪問中說，「領袖是能把人們團結起來，通過周詳策劃並一起努力去追求共同目標，永不言敗，直到達成目標」。「領袖必須能洞察周邊挑戰和機遇，作出正確反應、清楚指出願景和應對策略」。

事實上，世上是沒有一個公認程式來挑選領袖，但據我個人觀點來看，領袖必須要有「**變革型領導**」(Transformational Leadership)的本質，能帶來正面動力，和成就合適的改變，帶領大家朝更美好的將來前進。說到這裡，您會問怎樣是壞領袖？做領導工作，有一段磨合過程，不一定一開始就能起死回生，但至少不要造成無可救藥的破壞，或一開始便帶領大家走向沒落。

在說領袖應有本質和如何精鍊出來前，先說一說我對壞領袖的幾個看法：

- **執行力差** -

知道那裡是應該要走的方向，但偏偏動不起來，計畫好的策略沒法有效地執行，甚至是視而不見。我本身不談論政治，但剛巧碰上兩個，最近發生在台港兩地的兩個社會話題，一好一壞，好的是台灣大學生發起「反服貿協議」，他們的小頭目林飛帆、陳為廷與眾學生二話不說，以行動表達他們要傳達的價值觀，經台灣媒體鋪天蓋地即時報導，使台灣民眾從而認知問題核心，心悅誠服地一起追隨這公民抗命行動，最後，馬英九政府才肯撤回法案。做領袖要由自己做起，與其長篇大論喋喋不休述說大道理，倒不如用現實行動把理念清楚表達出來，來得更簡單直接。

另外一個壞例子是香港「佔領中環行動」，他們的預演、分組討論行動，倡議了一年多還沒有具體行動，這正是一鼓作氣，再而衰，三而竭，所謂文人議政註定失敗。還有，後知後覺；優柔寡斷；心胸狹隘，是數之不盡，不講也罷！

在網上尋找關鍵字「領袖特質」，您會輕易找到成千上萬不同的定義。但據我自己的看法，領袖有以下各點特質：

- **決心** -

它是從多方面綜合，累積而成，在不斷嘗試和失敗中鍛鍊出來的永不放棄精神。有人會問有速成方法嗎？我深信決心是日積月累，從很多次成功，很多次失敗中不良經驗提煉出來的精華。如果經驗不足，犯錯次數不多是無法養成的。下面會談到米曹(George P. Mitchell)便是一個好例子。有真正能力的，就能作出橫眉冷對千夫指的決定，有勇氣去執行正確、有益策略。

如英國前首相戴卓爾夫人的名言：「剛做完手術之後，感覺一定比做手術前糟糕，但總不能因此拒絕做手術」。一個以討好人們為己任的，只可以做政客，永遠當不了領袖，因為沒有承擔和決心。

- **眼光** -

世界變得越來越複雜多變難以理解；已經幾乎無法單憑表面看見的資訊去判斷是或非，況且，我們的耳朵和眼睛已被過量資訊支配著，被互聯網巨大且即時的資訊洪流淹蓋了。所以取得資訊的能力已不是什麼優勢；相反地，要徹底地、要迅速地找出別人沒有看到的東西，才能夠有效處理使它變成對您決策的幫助，可以說處理資訊能力才是重點。

- **糾正能力** -

論語：「君子之過也，如日月之食焉。過也人皆見之；更也，人皆仰之。」領袖能有知錯即改的態度，一樣會受到人家的尊敬。另外，在英國戴卓爾夫人的喪禮上，倫敦大主教在悼辭裡提及她當首相後，收到一封由個九歲叫大衛的男孩給她寫了封信，內容是：「昨晚祈禱時，爸爸說只有上帝是永遠不犯錯的；我立即反駁，妳是首相，妳不會犯錯的。是我對還是爸爸對？」。後來，戴卓爾夫人親筆給大衛回信：「不管如何努力，我們也無望像耶穌基督那般仁慈、親和及明智。故此有些時候無論做事或說話，我們都會犯錯，我們應為此悔過，避免一錯再錯」人無完人，人生在世，難免犯錯；要緊的是勇於面對自己的言行錯失，有所承擔，更要吸取教訓，要避免重蹈覆轍。

- **克己自律** -

物流工作並非單靠個人之力，或者一點小聰明，便可以做到。而是需要不斷地有組織、有系統、有紀律、有素質去建立市場對「東方物流」這個品牌信心、建立團隊管理能力、不斷擴充 ERP 資訊系統。把不同專才組織起來在不同階段用不同策略來發展；所以需要從自身做起，正所謂「上樑不正，下樑歪」，要求幹部要有絕對自律，能在逆境中認真，克己自律是更大的修煉。

- **謙卑** -

這對我有特別意義，我深信無論成就有多大，必須要放低姿勢才能贏得別人對您的尊重；故此，我將兒子的名字叫「學謙」，要叫他學會「大成若缺，其用不弊。。。大巧若拙，大辯若訥」，意思是工作即使是完美，也表現出有些不足之處。。即使自己有道理，也不要話不饒人。如上文「認知難」一文中，做到「謙沖自牧，虛懷若谷，得人心，自得機會」。如果有人問您：「您覺得自己最大的長處和最大的短處是什麼？」；如果您答：「嗯，我有一大堆短處；我不認為自己有什麼長處」，就是這種態度了。

領袖的工作，包括對某一特定環境各項事情發表意見，在意義上也是擔當「審計長」

(Auditor)的職能，吹毛求疵是理所當然，在雞蛋裡挑骨頭。永遠必須站在品質要求高地，執著既定理念，要求槍口向外，齊心努力做到應有的要求。當找到不可辯駁的失誤，不管是內部或是其他原因造成，我們要表現出肯認錯、能認真地迅速帶領團隊作出相應改善、有改過的勇氣，這就是領袖的風度與自知之明。

如「一代宗師」片中宮二（宮若梅）說：「武功再高，高不過天，資質再厚，厚不過地」，意思是每當面對挑戰時不可自大，必須常存謙虛心。

### ● 樂觀豁達 -

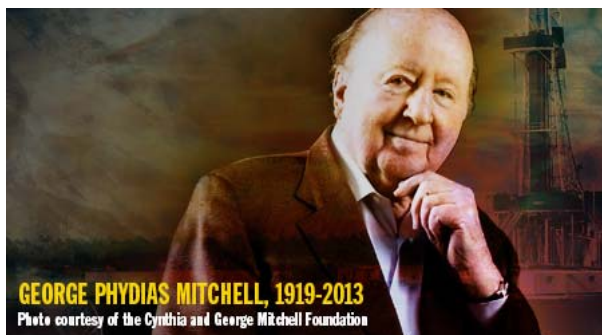
領袖應有海量汪洋般胸襟，但逃不了被無理誤解的時候，在面對這些無理指責，要保持豁達，能看得遠。因為凡是錯誤的，人家一定會否定。正確的，人家一定會肯定。正確的誰也改不了。錯誤的，可能存在一段時間，但是絕對不可能永遠存在，真相總會戰勝謬誤，無非是時間問題。要明白，事實並不是任人擺佈，事實與真相，畢竟是隱瞞不了的。現在的一點小成就，或是一點小失敗，不代表明天會怎樣，事情要看長遠一點」這個把持平常心的態度，絕對能在人生路上跑穩、跑遠。

## 創業者也是領袖

說了好壞領袖的區別後，讓我們看看領袖到底有那些與別不同的特質。

事實上，創業者是個不折不扣的真領袖，他們要團結有相同理念、有能力的同志去闖天下，更要使出渾身解數去排難解紛，在創業者身上絕對能清楚聞到領袖的氣味。

在「認知難」一文中，我提及「平庸」是由「知識」和「態度」兩個元素所造成，知識的獲得，在互聯網資訊泛濫的今天，是不缺少的，問題只在有沒有積極態度去追求。積極態度是基本門檻，這樣還不足夠，要成功創業還需要有另外兩個更重要元素，「眼光」和「決心」。



最近，一個因堅持而改變世界能源市場格局的重要人物米曹(George P. Mitchell)，於94歲逝世，引起我關注。他與眾不同之處是他意志非常堅定，這個美國人不理行內人士不看好「頁岩氣」(Shale Gas)，後來連他的同事也反對，全部人也認為「頁岩氣」不可能成功商業化，因為開發成本太高。他不理會這些不利批評，傾盡所有不停改良開發技術。那時，只有他自己深信它會最終成功。最後，米曹用了17年時間辦到了，成功用平價開採「頁岩氣」而被人稱為「水力壓裂法之父」，開

創天然氣革命，不單改變美國能源市場現況，更深遠影響全球地緣政治。巧合的是，中國是這種天然氣「可採儲量」居世界首位。2001年，他以35億美元出售「米曹能源」(Mitchell Energy)，可以說他的堅忍使他獲得最後勝利。使他可以在往後十數年間，全身投入社會公益事業，去回饋社會。

米曹這個實例說明創業者是困難處處，要有別於常人的自信和堅持，在你周邊各人都向你說「不」的同時，你能堅信不疑地全力以赴，的確是能人所不能。在此事上，看到他的成功是「眼光」加上無比「決心」，兩者也不是一般人能輕易做到。單以「決心」不一定可造出成就，加上獨特「眼光」看到其他人看不到的商機，才能成就大業。要知道這技術其實不是他發明的，他只是努力不懈不斷改良把它做到更好、做得更有成本效益而已。

這清楚告訴我們一個啟示，世界之大，在我們周遭有着很多非常有價值的發明，或者是商業價值的資源，只要我們不停觀察、不斷思索、深入研究，在雜亂資訊中找出相關脈絡，賦予新價值，你也可以像米曹般開創另一番新事業。事實上，「蘋果公司」的「喬布斯」也是從原有發明上改良，創造出另一個舉世矚目的牌品，亦多少改善了我們的生活。

### 用寬恕帶來改變

1994至1999年任南非總統的曼德拉，是南非民權領袖，他的貢獻比創業者有過之而無不及，兩者相同之處是不斷堅持，奮鬥，從沒有人相信可以做到，最終真的成功做到了。「曼」在南非造就了種族共融，廢除種族隔離制度，當中的確是困難處處。



他在1964年6月被控企圖以暴力推翻政府，被南非法庭判無期徒刑，之後過了共27年的監獄生涯，其中有18年在羅本島度過。在獄中受到非人對待，他被逼迫在採石場做苦工，晚上被關在一個4.5平方米的狹小獄室當中。相隔21年，直到1982年才獲允許第一次獲准接受不用隔離面對面探訪。在獄中，他沒有意志消沉，他依然堅持著身體鍛鍊，每週在狹小獄室中跑步，做俯臥撐等運動進行鍛鍊。1990年2月獲釋放出獄，同一年，香港著名已故搖滾樂創作歌手黃家駒，深受事蹟所感動而寫了一首經典名曲「光輝歲月」。「曼」1993年獲得諾貝爾和平獎。

由1948年起超過40年的抗爭，最後戰勝痛苦！在「曼」身上，我們看到承受多大困難，能熬過多大苦難，就有多大成就。記者問「曼」：「有否還憎恨那些要您受27年牢獄之苦的人？」「曼」回答說：「最初真的很恨！但如果我不把憎恨拋諸腦後，終日生活在仇恨之

中，我便沒有真正釋放自己，這樣等於還把自己鎖在監獄之中」。

另一感動事例是，1995 年南非首辦世界盃欖球賽，而當時南非國家隊以白人為絕大多數，當中只有一名黑人球員，但「曼」仍然要求全國人民不分種族支持國家隊，他親自為球隊禱告希望他們獲勝。他在總決賽當日身穿國家隊球衣到場為球隊打氣，結果南非羚羊隊 (Springboks) 擊敗傳統欖球勁旅紐西蘭勝出奪冠。「曼」穿著國家隊球衣頒獎給自己國家隊的相片成為舉世經典，亦成功把分裂的國家重新團結一起。

以行動表明立場，「曼」的偉大，不只是其理想，更是因他有一顆寬恕的心；他著名的演說中，表明了並非要解放黑人，而是要解放敵人。要將敵人從狹隘思想和恐懼中釋放出來，讓所有人不再成為自己的囚徒。這正是他偉大的地方；他擁有真正豁達與自由的心。電影「不敗雄心」(Invictus) 便是講述這段歷史事蹟，很有啟發性。

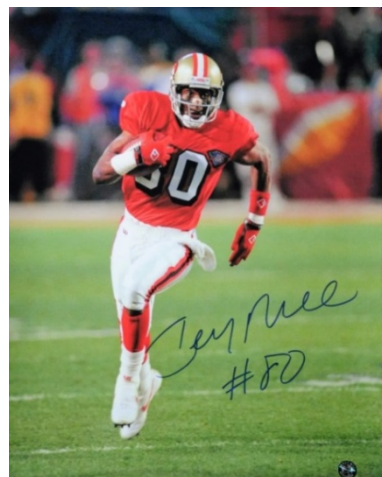
### 卓越是如何鍛鍊出來

我們討論過領袖的特質，但其實背後有什麼動力驅動不斷追求卓越。事實上，卓越是來自「自發鍛鍊」，但可以理解「自發鍛鍊」苦得不得了。如果沒有對所投入的目標有熱情作動力，相信沒有人熬得住。在「認知難」中提及幾位成功人物，如莫扎特、老虎活士和巴菲特的成功不是靠天賦，而是全靠後天努力，是人定勝天的好例證。所謂「靠山山會倒，靠人人會老」，只有靠「自發鍛鍊」才可永遠牢固地把成功鎖在自己手裏。您會問「自發鍛鍊」又是什麼一回事？我們又如何去掌握當中奧妙？先舉幾個實例說明：

- 賴斯(Jerry Rice)是美國 NFL (National Football League) 最偉大的接球員，他 20 多歲正式參加職業賽到 42 歲高齡才退休，在非常劇烈衝撞，和體力化的美式足球運動是項奇蹟。他就讀一所位置偏遠的密西西比河谷州立大學(Mississippi Valley State University)，亦取得足球獎學金，他在該大學創下全美大學體育協會(NCAA)的接球員紀錄。

他的成功地方在那裡？

- 他對自我督促是出名的嚴格，他的接球表現長時間遠超其他接球手 50% 之多。
- 他比賽非常拼命，每次接球後他會立刻直奔對方底線達陣區衝刺。
- 非球季期間，他獨力為自己安排一週六天訓練。早上心肺練習、下午是重量練習。
- 他只集中訓練所需表現的比賽動作，及盡量減少隊中攻防練習以免受傷。



- 儘管隊中有專業教練，他大部分的訓練是靠他自己進行。
- 他的操練是十分枯燥，但賴斯對打職業美式足球有無限的熱情，在他身上學到，不斷努力就能創造奇蹟。

- 「自發鍛鍊」在同一家庭，同一起居環境，由同一教練訓練，對不同個人會有差別嗎？我們來看看 1960 年代，匈牙利教育心理學家波嘉(Laszlo Polgar)的親身以自己做實驗的結果。他提出卓越者並非得自先天遺傳，而是後天塑造，是從很小開始專注他們擅長領域，經過努力會做出成績。

他寫了一本書「養出天才」(Bring Up Genius)並公開徵婚生子，幫他進行實驗，他真的找到一位會說匈牙利語的烏克蘭少女教師，克拉拉(Klara)。第一個女兒叫蘇珊(Susan)四歲開始培養蘇珊成西洋棋手，另外，第二女兒蘇菲亞(Sophia)、及三女茱蒂(Judit)接連出生。他們夫妻二人辭職，全職投入教育三名女兒，她們全部是在家自學，內容以棋藝為主，他們在家中收藏了一萬冊西洋棋相關書籍，及建立起一個龐大的棋藝資訊庫，把過往比賽和假想對手的資料入庫分析。結果，大女 16 歲已有資格參加世界冠軍賽(Men's World Championship)，後來，她們三姊妹組隊參加女子奧林匹克賽(Women's Olympiad)從蘇聯手上勝取冠軍，成為匈牙利國家英雄。她們三姐妹先後勝過不少比賽和名譽。

要明白，她們的父親沒有接受過棋藝訓練，本身棋藝也十分一般，而母親基本上對西洋棋一竅不通，這十分乎合「自發鍛鍊」的定義。但為什麼三姐妹沒有一個的成就達到頂級成為世界冠軍，而三女茱蒂成績比大家姐、二家姐要好一些？她是世界排名前十名的唯一女選手？她們自己評語是：「雖然大家姐非常聰明，反應很快，但無可否認，三妹最努力而二家姐最懶，不肯投入練習，是三姊妹成績高低的主要分別。另外，她們均感覺人生除下棋外，還有很多其他事比棋藝還重要。她們都說西洋棋太過沉重，後來她們都分別結婚，把時間奉獻給予家庭，便漸漸鬆懈了練棋。最後，她們相信父親的理論是絕對正確，天賦無足輕重，成功是 99% 靠個人努力。波嘉一家將「自發鍛鍊」實踐到淋漓盡致，只要努力自發鍛鍊，卓越表現隨之而來。

- 賴斯一人可能是個傳奇，能否將他個人努力與成就連上關係？待我們再多看另一個在早期 90' 年代做的科學研究，這項研究是為了找出小提琴家表現優於同輩樂師的原因。研究在德國柏林音樂學院進行，這裡是專門培養頂級音樂家而聞名中外，其中有的成為獨奏家、樂團專業樂師、或是成為學校音樂老師。我們用「優」、「佳」、「良」代表這三種研究對象。他們的年齡和背景都是比較接近。他們的習琴、練習、上課等投入總時間差不多，大約每週 51 小時，而日常生活並無太大差別。到底，什麼原因構成成就差異？

- 這些小提琴獨奏家相當確定，在對十二項與音樂相關、和十二項與音樂非相關（如家事、逛街購物、休閒娛樂）的問卷選項中，獨自練習永遠是排行第一，遠超其他活動。
- 花在自發鍛鍊的每週總時間有很大差別，「優」、「佳」兩組獨練時間是每週 24 小時、而「良」組的只有 9 小時
- 由於練習辛苦，及需要大量時間，而「優」、「佳」兩組均是早上或接近中午時間，那段時間他們精神最好，而「良」組大部是下午傍晚時間練習，那段時間已經覺得疲倦
- 「優」、「佳」兩組睡眠時間比較多，也比較多的午睡時間，他們看似要每天保持精力充沛做好每次自發鍛鍊
- 「優」組比「佳」組更卓越是「優」組樂手自 18 歲起有更長練習總時數，他們分別是 7,410 小時；5,301 和 3,420 小時。這些總練習時數差距有很顯著差異，說明要趁年輕開始自發苦練，長大成人後有更多生活上負擔，更沒有時間專注苦練，要躍升上頂尖演奏家基本上是不可能。

### 「自發鍛鍊」帶來的改變

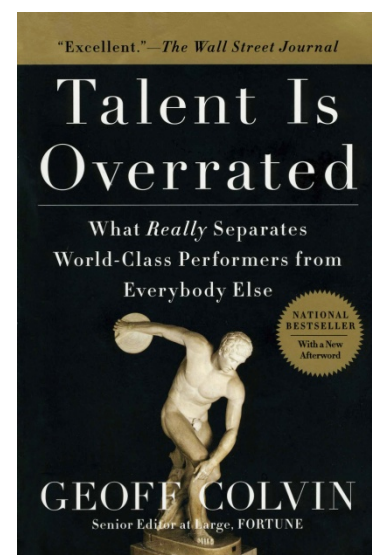
大家明白「自發鍛鍊」可提升表現，做出卓越，但它在那方面改變我們的表現呢？它最重要是幫助我們超越自己的臨界點，它使我們認知更多、理解更多、記得更多，長時間的練習其實改造我們的身體和大腦，使我們可以提升到完全不同的層次。

#### ● 反應更快 -

在運動比賽上反應更快；他們可以看到比一般人更多資訊，是因為他們培養了對事物更敏捷、更有效的閱讀環境能力，如越野賽車手的危急反應和駕駛操控與有經驗駕駛者便是一個例子，他們動作沒有比較快，而是理解情景速度很快。

#### ● 能找出竅門 -

一般人不會注意的細小相關性，有「自發鍛鍊」習慣的人會有更細膩的聯想力，用不同方法找出相關性，從而找出重點以便製定改善策略。如美國「沃爾瑪」(Wal Mart)以主管對待員工的方式去判斷員工對顧客的方式，因為，沃爾瑪創辦人山姆·沃爾頓 (Sam Walton) 從多年工作經驗體會到顧客的滿意度便是員工滿意度。這些管理心得和應用是長時間鑽研成果。





- **看得遠的眼光** -

因為長時間研究對行業相關課題，收集大量相關新聞報導、分析，從中作不同情景的假設和分析，推論出一些結論，然後在這些假設性結論上作不同應變方案，對不同變化做好對應準備。如殼牌石油公司(SHELL)危機管理小組，早在年多前已用以上方法預測及處理危機，他們以開發多種不同原油煉製方法，去避開在 1970 年代石油禁運的危機。我們要清楚明白，把握本業的趨勢，才是真正掌握的優勢。

- **有能力從小著眼** -

在各領域裡，培養出見微之處能力是成功關鍵。例如當一間公司 CEO，人事選拔是工作核心，找出有能力、可靠的人才，為公司効力是業務迅速發展的動力。因為成功領導必須養成一套對不同幹部崗位的要求。

- **辨識力更細膩** -

例如一位畫家能辨別五種黑色色差對比，在商業管理上也是同一道理，在各種情況下，能辨識別人看不到的差異，使您看到比別人更多的優勢。但這些關鍵能力小部分可能是與生俱來，但絕大部分是自我不斷自發刻意鍛鍊出的結果。

- **能理解更多** -

只有看到細膩、能較別人容易找出竅門、或者有比較好的數學邏輯推理能力，也不代表可以在專業領域有所表現。只因為缺乏行業專門知識，正如大學畢業生在大學裡接受很多專門理論教育（如會計、統計、算學、歷史、語言）、邏輯訓練，但始終沒有真實地在某一行業中應用，更談不上行業專業了。

如東方物流會安排幹部到不同崗位上實際工作，目的是要幹部們累積不同崗位上的專門知識。因為我們深信，沒有人天生具備淵博專業知識，要有所突破，就要不斷嘗試超越自己，累積更多的不同崗位專業知識，然後整合起來發展一套脈絡，逐步邁向真正行業專業。事實上，指派負責富挑戰性任務，是相信再痛苦艱辛經歷，只要沒有令您垮下來，就會使您更厲害，是「自發鍛鍊」的一部分。「東方物流」打從 17 年前開業至今，每年皆把培養等二、第三梯次幹部的工作，納入每位經理每年的「十大目標」去努力，希望成功培養足夠幹部應付不斷發展。

- **能記憶更多** -

提昇了本能，及有了專業知識，如果記不住您便沒法在重要時刻發揮出來。例如，世界級西洋棋棋手，他們看的棋盤不是只看 25 只個別棋子，而是以 5 到 6 組的棋子組合。而世界級棋手的記憶是一般比賽棋手十到百倍，在現實工作中，長期記憶是因為「核心相關檢索功能」，這是能記憶大量資訊的奧妙。況且，對本身專業的瞭解和認識，我們擁有更良好的架構，所以記憶會更迅速。

## 「自我鍛鍊」實踐篇

在工作上如何執行「自發鍛鍊」？請參考以下個人心得：

- 首先，我們必須要先定立目標，到底自己想做到什麼？
- 要不斷自我發問：「您會怎樣做？」。例如，當閱讀報章中每則新聞、或是行業新聞，要動動腦，思考它對行業的影響，想想它可能對行業有什麼影響？然後，寫下想法，保留起來。
- 工作前，應把焦點放在工作過程，而不是結果，有正確過程才有機會達到理想結果。
- 工作中，應該集中在自我觀察，將自己抽離當下，用第三者角度去觀察自己表現。如正當跑步時，有經驗跑手會聚焦在身體反應及呼吸快慢上
- 工作後，我們必須習慣作事後（賽後）檢討，分析成功，或失敗成因，找出真正致勝或落敗的原因，為下次如何改善做到最好準備，所以他們有勇氣挺身迎戰，而不會逃避。換言之，一貫表現出色的領袖通常會把失敗歸咎自己，而一般人則把失敗怪罪對手走運、任務太難、自己根本沒有能力等等
- 偶會碰上一些心得、經驗或教訓等，這些東西很快會由短期記憶裡消失。想把重點記持久一點，給自己一個有意思的總結。最重要是將總結去想像，模擬將來可能發生的情景，思考在此情況下如何處理。這個分析、結論、模擬過程會牢牢地把短暫記憶儲蓄到長期記憶中，當模擬情景將來某一日突然發生在您面前，您便可以作出適當即時反應。

## 馬匹奔跑爭先的啟示



今年是馬年，在年初讀了一篇國家地理頻道雜誌(National Geographic Magazine)研究馬的報道，解釋為什麼在比賽中馬匹會奔跑爭先，在沒看報道前，原本以為馬匹有鬥志想跑勝其他馬匹。這答案只對了一半，其實，馬匹要奔跑，是因為馬匹是種十分膽怯的動物，很容易受驚，而奔跑是牠們主要逃生本能，跑越快在其他馬匹前面，代表更能逃避危險。在賽馬比賽中，騎師用鞭打馬背使牠們更害怕，便跑更快。

同樣道理，美國 NBA 球星科比·布萊恩特(Kobe Bryant)最近跟訪問他的記者說：「我每朝六時許起床開始練習射籃，直到九時許球隊正式開始練習為止，因為他很怕三分球得分能力下降，表現失準，所以驅使自己每朝「自發鍛鍊保持水準」。人們如果有怕失敗的危機感，就像馬匹一樣膽怯被獵殺而奔跑（逃跑），是同一道理，這種危機感是一種非常有效的動力，驅使人們努力去避免失敗。相反地，太過享受安逸變成「樂不思蜀」中提及的劉禪（阿斗），自己蜀國被「魏國」吞併了，也沒有半點復國企圖心，是個不思進取的極壞榜樣。

## 電影中英雄人物的啟示

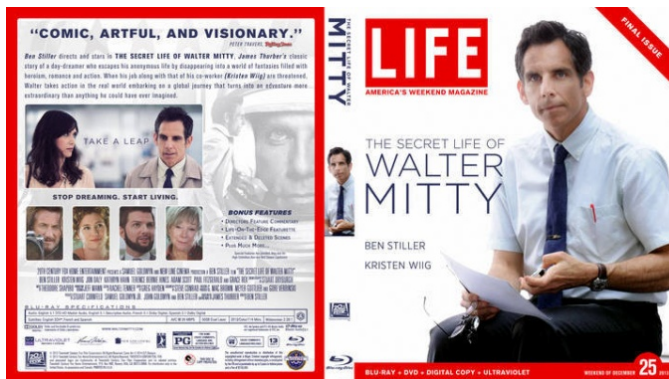
我是個「後期發展」的人，我也深信「自發鍛鍊」是萬試萬靈的成功良方，我不只閱讀文章，新聞有常自問「應該怎樣辦？」，看電影我也非常投入去看看有什麼得着和成功教訓可以學習？其中有三部很有意思的人物典範可以分享

- **帝國驕雄(Gladiator)** - 講述羅馬帝國一位英勇善戰，受人愛戴著名將軍麥克希穆(Maximus)，在效力羅馬帝國最後一位賢明國皇時，被野心勃勃太子謀害，親手把國皇殺死嫁禍陷害「麥」，要他滿門抄斬，而「麥」逃脫成為了奴隸，後輾轉被送到競技場作角鬥士，最後，他戰勝所有對手及臨死前親手解決了殺國王的太子。電影拍攝得有點灰色，但內裡充滿正能量，而我對這部電影的反思是：



- 真正的英雄不是只會穿著漂亮的盔甲，身在高位，整天耀武揚威；相反地，真正的戰士是每天戰戰兢兢，為戰鬥做足準備，及在戰場上拚命作戰，有「勝不驕、敗不餒」的大志。
- 有毅力在跌倒後，努力不懈，再接再厲戰勝困難險阻，再次成功站起來完成使命。
- 北方有句話：「鍋是鐵打的」意思是做事要靠實力。像「麥」靠自己精練武功，首先是逃出死亡、在競技場逐一將強大對手打垮、連舊部下也不出手相救的險況下，憑一己之力戰勝對決完成使命，最後為已故國王及妻兒報仇，是決心加毅力的最強說明。
- 在負傷後依然堅持作戰，堅忍、克服恐懼及身體軟弱，把宿敵解決是意志和決心表現，表現「瓦罐不離井口破，大將難免陣前亡」決心。

## ● 白日夢冒險王 (The Secret Life Of Walter Mitty)



是近期很有意思的一部小品電影，故事講述華特(Walter Mitty) 在紐約市著名 LIFE 雜誌社底片部工作，雜誌社因經營問題被接管，及快要出版結業前最後一期月刊了。但主編敲定要一張舊照片作結業版封面。但在他主管的底片部力找不果，他便想盡辦法上山下海四出尋找，希

望把應該是最後的任務完成。另外，「華」是個在現實世界存在感極低的人，因此經常幻想自己是超級英雄；冒險家；和浪漫大情人，亦因為他想自我找尋價值，由開始追逐在旅程中，漸漸變成生命突破、人生冒險、價值發掘、人生成長、和被受讚揚。它比「帝國驕雄」來得正面和陽光。「華」表現出來是充滿希望與熱情，雖然滿途荊棘，前路茫茫。但「華」依舊對人生充滿期待與盼望，最後，LIFE 雜誌社竟然是採用了他多年前一張工作相片作最後一期封面，以表揚他對 LIFE 的貢獻，最終還勝得雜誌社同事兼夢中情人的青睞。

- 從前是只懂造白日夢，主角「華」說不上是英雄豪傑，但他最終逐步走出去自己陰霾，用行動、用決心完成工作，及實現夢想。
- 人要有夢想，尤其是年輕人，那管目前是不太實際，但「大想頭」(Think Big)有夢想也有具體行動去實踐，故事告訴我們不管怎樣總有出頭天；總比「想大頭」只想不做好很多。
- 「華」的一切努力付出不是為了什麼回報，打從第一天在剛開業不久的 LIFE 雜誌社打工，已經十分投入而獲得有名攝影師欣賞。每日默默耕耘，最終獲得雜誌社採用他的工作照片作封面作表揚。故事要表揚這種對工作充滿熱情的純真、憨直奉獻精神。

## ● 一代宗師 (The Grandmaster)

不用多說了，這部由「王家衛」導演，由台灣魔幻寫實小說家「張大春」攜手創作對白的一部以講中國功夫為主軸，實際上說明一個傳承故事，加插「宮若梅」(宮二)為父報仇，要向父親大弟子「馬三」討回公道；和葉問與宮二之間的愛慕之情。說明：「人生如棋，落子無悔，我們之間根本無恩怨，有的只是一段緣份」。



片中的對白實際上是美得不得了，可以寫成一本詩集去好好欣賞。我來回看了十多回，

將所有對白一字一句記錄下來。相反地，可能是文化差異，「老外」不懂得當中的美，美國紐約時報(The New York Times)竟說：「打得很美，但在現今社會用槍便可解決問題，還要打半天嗎？」簡直是廢話，白癡影評。

事實上，王家衛最初是想表達，葉問師傅的一段在死前三天，由他兒子拍的一段視頻，話說葉問師傅有晚突然醒來，還穿着睡衣，一個人在客廳的木人樁，把 108 式「詠春」從頭打了一遍，好讓兒子記錄下來。可能是年老、生病或許忘記了，打着，打着，他的背景很動人。就是葉問師傅想用最後一口氣把所學的武功傳承下去，是「見自己、見天地、見衆生」的那種人。導演要用這部電影說明「宗師」意義。

- 「腰帶代表師門，一條腰帶一口氣。帶上腰帶便是練武之人，要憑這口氣做人」做事情要有始有終，不可以中途放棄。
- 「天下之大，又何只有南北？勉強求存等如故步自封。在您眼中，這塊餅等於一個武林，對我來講是一個世界。正所謂大成若缺，有缺憾才能進步。」是葉問向北方大師宮羽田回話，用餅比喻世界，要有宏觀，完美中似有缺陷，有缺陷才有進步空間。非常有意義的一段對白，對人生有啟發。
- 在「認知難」提過，「葉先生，今天我把名聲交給您，往後的路您是一步一擂台，希望您像我一樣，憑一口氣點一盞燈，要知道念念不忘必有回響。」人生滿是大小不同挑戰，要專注，一生人要把一件事做好，常常用心念掛著它，努力必有回報。這段很感人，成了自己的箴言，作為終生鼓勵。
- 為什麼叫你做馬三？馬三是，言必稱三，手必成圈，是武林的一句老話。意思是能人背後有能人，凡事讓人三分」是宮羽田師傅提醒大弟子馬三，凡事要謙讓，要守本份。
- 「該燒香的燒香，該食飯的食飯，該辦的事，大雷劈也得辦」無論在任何惡劣環境，也得將事情辦到，決不退縮，說明決心是何等重要。

當我們興致勃勃向以上領袖們學習同時，也要深入思考如何避免一些低級錯誤。這齣電影很有啟發意義，它反映一個草率壞決定，可以造成悲慘結果。

電影是改自美國海軍海豹部隊 SEAL，在該事故中唯一倖存隊員薦馬庫斯(Marcus Luttrell) 同名回憶錄。事件發生在 2005 年 6 月底，四名隊員由年輕上尉邁克 (Micheal Murphy) 帶領到阿富汗山區，進行對塔利班恐怖份子組織一名頭目 Ahmad Shah 的獵殺行動中的前頭監視。到埗不久卻碰上了當地一老、兩年青的牧羊人。這雖然是意想不到的，但當前馬上要決定的是放走他們？還是殺了他們？四人在議論中表決，一人棄權、



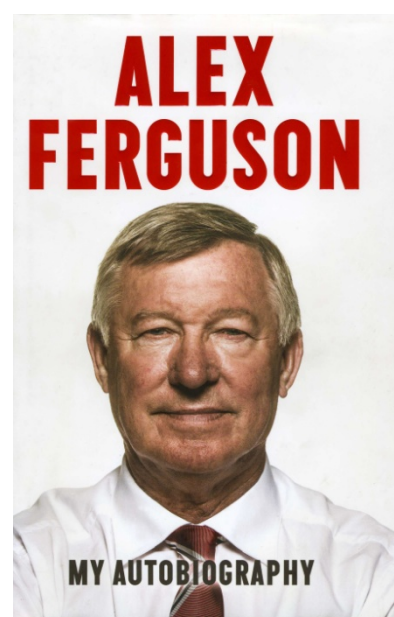
一人建議殺死他們、一人反對，到馬庫斯表決時，他說：「他不想被軍審而坐牢」。結果三名阿富汗牧羊人被釋放，其中一名年輕人二話不說直奔山下向在村內的塔利班告密，不一回他們已被二百多名手持機槍塔利班武裝份子重重包圍。結果是，其中三人陣亡，隨後由基地前往救援的八名海豹隊員及另外八名特種部隊隊員所乘的 MH-47 運輸機被擊落，也一起在該山區陣亡。這個簡單且善良的決定讓他們帶來空前浩劫，亦是美國海豹部隊 40 年歷史上最黑暗、最嚴重挫敗。

- 其實，當我們細心回顧時，不難發覺除了放生或殺死他們之外，事實上，還可要用塑膠帶將他們捆綁在樹下，不讓他們回到村內告密、又或者將他們捆綁在一起，並帶著身邊方便監視，這都是兩全其美的選擇。
- 接受最嚴格軍事訓練，卻在這個基本上是必定會碰到的情景處理問題上，作為領隊的邁克上尉卻拿不出合適的決定。是對號稱世界最頂尖的海豹部隊一個極大的諷刺。是訓練不足，還是這些年約 25-26 的年輕軍人應變失當？
- 另一個諷刺是，馬庫斯因為人道放走牧羊人，反過來，不知是不是上天憐憫？他最後幸運地逃到受美軍救援的 Shuryek Valley 村，獲得阿富汗較傳統、比較善良的 Pashtun 族人收留，而能最終跑出生天。不然，結果可能完全不同，或者早已被人砍首了。
- 事情總是相對，美國海豹部隊是世界最強，但也會因一個低級錯誤造成滿盤皆落索，共有 19 名精銳部隊在一個行動中陣亡。另外，在世人眼裏阿富汗滿是恐怖份子，因為當地男人跟塔利班大頭目一樣，頭頂和肩膀披上圍布，面上蓄起濃密的鬍鬚，雖然如此，當中不乏有 Mohammad Gulab Khan 的不畏懼自身安危捨命相救，所以我明白到不是所有叫 Khan 或是 Mohammad 都是壞人。

### 費格遜領導英超曼聯的神話

正藉二十屆巴西 FIFA 世界盃，可以談談球隊領導。當中大有學問，是費格遜領導有方？還是莫耶斯不濟？他們的成與敗，是現代商業管理中的明燈，給我們很多啟示。

費格遜(Sir Alex Ferguson)執教曼聯 26 球季，取得 13 次英超冠軍，和 2 次歐冠冠軍後在去年光榮退休。他推薦了蘇格蘭同鄉莫耶斯(David Moyes)接替他的位置，「費」主要是看中「莫」在愛華頓 11 年長的穩定成績、重視青訓、買年輕球員眼光一流、注重長線規劃、喜愛起用英國本土球員、強調球員勤奮、也十分注重紀律。這些差不多全是「費」的管理特質，在決定前「費」可能有多少從「莫」身上看到自己的影子。在「費」欽點下，曼聯給予六年長約，嘗試複製另一個「費」，希望他摸索一些時間，再來另一個王朝。其實，曼聯會方不考慮另一



世界知名葡萄牙籍教頭「摩連奴」(Jose Mourinho)是因為不要「即食」，計畫從頭打造另一個對球會有歸屬感的教頭。

但他們很明顯低估了這個時代球壇的變化，和市場對一支球隊表現的壓力。雖然可能是一樣才能，一樣本領，在不同環境，不同年代有着不一樣的結果，是時勢造英雄，還是英雄造時勢？讓我們看看到底是什麼原因。

1986年上任，「費」教了曼聯三年多才贏得首項錦標，再過三年才首奪聯賽冠軍，這樣說，「莫」應該有合理適應期與球隊磨合才對。如果「莫」早生二、三十年可能成為另一個「費」，但在今天，他威信沒有建立，基礎不穩，意思是「莫」還無時間適應豪門教頭的位置，就被要求交出成績。他越犯錯，在球會中越沒有威信，球隊越亂，週而復始不斷發生。

「費」在去年2013年十月推出的自傳中，說出他的領導學。其實，他看到別人看不到的因果脈絡關係，所以他帶領曼聯26年可以一帆風順，是「自發鍛鍊」的另一好參考個案。

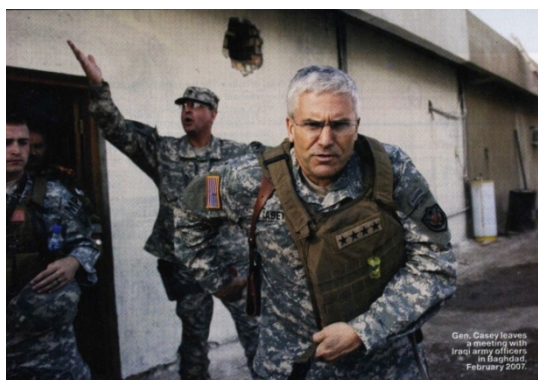
- 第一，因為他非常重視球隊的團結，要比球星重要，堅守這核心管治價值，遠超大眾球迷眼中球星的重要性。他是以合作性高球員作骨幹支撐大局，以有能力的明星球員加強表現，即使有些球星不合作，球隊也能平穩比賽。
- 第二，他花很大努力在球會管理層支持下建立起領導威信，確立管治權威讓既定訓練、作賽戰術可以順利執行，球隊表現不可能差到那裡去的。例如，球星碧咸(David Beckham)功高蓋主，和2005年愛爾蘭球星堅尼(Roy Keane)常出言惡毒公開批評隊友，被賣離隊，便是要擺平個人化、明星化，使球隊團結。
- 第三，這批「紅魔土產」卻是球隊賴以成功的棟樑，主因他們擁有外來球員所欠缺的對球隊、教練的忠誠。如美國地產大亨特朗普(Donald Trump)在其電視節目「飛黃騰達」(The Apprentice)曾多次強調，相比員工的辦事能力，他更着重員工的忠誠。

「莫」失敗有因，因為九十年代電視直播足球，使足球成為全球性熱門運動娛樂，催生了更多球星，而待之而起是球員薪酬由八十年代的一仟鎊週薪，升至今日平均三萬鎊週薪，漲幅三十倍。因此，明星級球員賺錢比教練高，拿的獎金又多於教練，所以教練還有多少權威？1986年「費」上任可以用權威式鐵腕領導，反之，今天「莫」的權力比隊中球員相比太懸殊，基本上，管不了這些明星球員。再者，球星權力膨脹，球會經營以盈利掛帥也是核心問題，球會的收入，支出數以億鎊計，如果表現失佳，球會損失會是相當大。這問題對曼聯更加嚴重，美國格拉沙家族(Glazer Family)舉債入主曼聯，直到今天仍欠債3.6億鎊，所以，球會沒有耐性忍受球隊表現不斷下滑，使收入銳減，也是換教練其中一個原因。

事實上，「費」的 26 年神話是很多不同因素造成，卻不是單由「費」一人造就出來的。另一方面，講到「權力」(Power Theory)理論有很多，根據 French & Raven (1959) 的定義，權力來源有獎勵性；有神聖；有組織賦予；有公投授權；有權威性，而重點是權力必定是被授權所產生，即是說權力本身不會無緣無故從天而降。以曼聯在「費」年代絕對是權威性領導，那年代球會有絕對話事權，球會授權「費」執教，球員沒有明星化的前提下，他的個人聲望可以逐漸形成；及加上「費」一手收購及由青訓出來的球員擁護，所以，在「費」領導下成績卓越，雖然近年以上問題遂漸呈現，「費」始終可以支撐著不讓問題浮現。但「費」的既有優勢在「莫」不復存在；原本球會應該是支持「莫」，不然不會簽下六年長約。但今非昔比，球隊實際話事權「權力」落入了明星化的球星身上；曼聯土產青訓球員又不支持「莫」的領導，在沒有被授權的情況下，「莫」的確是領袖難為。「莫」應該是有才幹，不然不可能在愛華頓(Everton Football Club)十一年戰績穩定，換到曼聯執教只是成為球隊管治的犧牲品而已。

### **領導” VUCA” 帶來的挑戰**

最近發現有一個很風行的名詞，是四個英文字宿寫"VUCA"。是波動性(Volatility)；不確定性(Uncertainty)；複雜性(Complexity)和模糊性(Ambiguity)。要分清楚，「自發鍛鍊」是一種態度、一種通過個人刻意修煉來改變自己做到卓越的方法；而"VUCA"是一種在變幻、不確定環境下的處理事情手法。



在 2014 年 4 月號美國財富雜誌專訪了這位日本仙台出生，在美國喬治城大學(Georgetown University)畢業，剛退休的美國陸軍參謀長喬治·凱西(\*George W. Casey Jr.)將軍談論他在多年軍旅生涯中，如何領導這個"VUCA"的世界？「喬」直接回答：「什麼？」，但他很快上網搜索便找出"VUCA"是多年前在軍事作戰學校上課時讀過的軍用名詞，「喬」很有感受。他 1996 年在波斯尼亞(Bosnia)，及 2000 年在科索沃(Kosovo)，和以後在伊拉克(Iraq)服役期間被鍛鍊出應對前路茫茫、所有事情皆不可能確定、完全不在掌控之中，要在極之複雜的戰爭環境下，一步一腳印執行任務。他非常明白要有效統領美國駐軍完成任務，必須要下達清楚指示，向下屬明白解釋行動方向，所以他每次到新任務會先自問：「到底我們在這兒要完成什麼任務？」。作聯軍統領責任重大，任何錯誤決定必定造成重大傷亡，後果堪虞。事實上，領袖跟其他人一樣，能力有限，在面對"VUCA"的環境，必須盡辦法在短時間內自我發揮至極點做出最大成效。

在 17 年前創辦東方物流，所面對的"VUCA"真是跟戰爭沒多大分別，跟「喬」所面對的無助感不遑多讓。您可能想知我是什麼樣去處理這挑戰？處理複雜性(C)，將不同性質工作



分部門專責處理，如項目部 vs 營運部；大陸分公司 vs 香港總部；又設立不同地區由不同分公司管理應付當地法律法規等等。模糊性(A)，大家知道我們東方物流是以科學化管理為核心，在不清晰問題上，我們採用數量化分析，不斷嘗試找出脈絡關係作對策。另外，不斷收集市場訊息瞭解實際趨勢。不確定性(U)，在大概明朗，不是十分肯定的情況下，會採用情況預測分析和步處不同應急計畫。至於波動性(V)就相對簡單，由數據庫裡資料作分析，找出頻率和發生模式，作出應變方案，其餘偶發性狀況便要隨機應便了。

事實上，在任何業務運作不可能是完美無瑕，犯錯是不可避免，物流業務在六西格瑪(Six Sigma)的標準是大約只能維持 4.3 西格瑪左右，能每一天做到此標準，基本上是非常困難了。因為業務是人為操作而非機械生產，而只依靠標準流程(SOP)去維持服務質量的穩定性，因此我們更需要清楚明白錯誤成因。其實，每一宗失誤都必有我師，只要我們願意坦然，多聆聽而使我們充分了解失敗成因，是維持成功的硬道理，也只有不斷從失敗中學習，才是成功之母。所以，我們總結面對失敗的良方是，首要坦誠面對、要尋找不足、要承認、要反思、要改良，以「君子不二過」的態度去面對，是絕對可以讓過去和今天的詛咒，變成明天的祝福。

### 我的領袖觀

有一天，突然被問對成功的定義？首先，我深信成功沒有大小之分，只有努力與否，奮鬥過，盡了力便不用後悔，亦不需要向任何人負責。說得深入一些，我認為自己的成就可以用四個層面去看。首先，很現實的，能創造多少財富？金錢在商業社會中是表現的評分，是事業卓越的指標；其次，在社會、在行業上的名聲、貢獻如何？第三，現在能發揮多少影響力、能帶來什麼改變？最後，日後能帶給其他人有什麼深遠影響、啟發？除了第一項，其他三項是相對客觀，要等待您對我的評價。

事實上，有多少錢於我何用？所謂「成功」就是用盡所有去做好一件事「憑一口氣點一盞燈」。這比能賺多少錢對我來說更重要，為金錢來做事業是不會持久；另外，事業能貢獻社會，照顧不同的人，才會開心。企業家之所以能夠受人尊重，在於他們創造社會價值，而不是只管創造自己的財富。別人欣賞創業者不是他們為自己創造了多少財富，而是屢敗屢戰，像「米曹」永不言敗的毅力，在這方面我十分自信，已盡了最大努力完全無悔，好像一輩子做了兩輩子的事。

建立起東方物流這個專業平台，有機會給同事們一展所長，可以嘗試完成夢想。但始終要不要跟上來，能不能走下去，有沒有給自己壓力做到最好，給自己定立目標、那是各位同事自己的決定。

在創業 17 年裡，真的有很多不同機遇，錯過了便錯過了，喚不回來，不可以今天說：「早

知道。。便什麼。。什麼？」。昨天已過，明天未來，只有當下繼續努力，只要相信明天一定會更好；還有，只要認真專注每件事的進行過程，結果就會是好「要知道念念不忘必有回響」。生活不可能永遠充滿詩情畫意般浪漫悠閒，人生也不可能永遠處於巔峰狀態，必定有起也有跌，成功的時間，要抱著「好漢不提當年勇，智者莫念昔日功」的態度。最重要還是在逆境之中還能認真，是對自己更大的修煉。

讀書看報是我的每日必然的例行公事，要讀到自己，反思自我才是收獲，把資訊分類收藏變成自己的知識，因為在現實裡誰也不可能每事問、每事向您指導，我們要不斷自學、進步、自我改造、自我提升，只要持續學習、反覆練習，才能造成思想的啟發和行為改變。假如您對我認識，在文章裡您必定看到我的身影，我是個非常「自發鍛鍊」的人，在「實踐篇」中說到的都是多年來的心得，別忘記，「看」到的知識是二手的，要去親手執行、像用腳走過、親身犯錯、認真活著，才是一手人生。沒有綵排，不可以 NG，人生永遠沒有萬事皆備的時刻；人生不能等待，有夢想，就要朝著夢想努力前進。因此，我非常喜歡「白日夢冒險王的華特」用行動活出真實人生。先不要計較成功與否，不成功，只少您可以充滿自信，抬頭跟別人說：「我曾經努力過！感覺很棒！」。

的確，年齡對工作表現沒太大影響，只是有些人有小許成就便放棄努力、或者沒有給自己壓力，所以一生人最終一事無成，有壓力才有動力是正確不過。著名波蘭出生阿圖爾·魯賓斯坦 (Artur Rubinstein) 當他年齡漸大一樣公開表現，因不可能彈奏從前般快，所以他把快板部分彈慢些，其他正常部分也同樣彈慢，聽眾便分辨不出來了，所以說辦法總比困難多，只看有沒有心去做。

最後，我用了兩週多時間，傾盡所有，寫了這篇長文，就像騎了半個環法大賽 (Tour De France) 般艱辛。目的只要一個，是想透過名人實例、科學實驗結果、電影反思、和個人親身「自發鍛鍊」的經驗，來告訴您們領袖背後成功動力在那裏？怎樣養成表現卓越的能力？希望您們將「自發鍛鍊」變成習慣、變成您生活中不可缺少的一部分，它才會與您永遠相伴，助您成功。在此，我衷心祝福每一位每天努力工作，朝著人生理想，不斷「自發鍛鍊」的同事。希望您對工作的熱誠為您自己加油。

在慶祝東方物流成立 17 週年的今天，讓我用「曼德拉」維持鬥志，捱過 27 年漫長牢獄歲月的一首詩，最後一節作結：

莫言天國玄關窄，  
休歎人生道路難，  
千載遺芳千載臭，  
在乎一念是非間  
「威廉·亨利---堅強不屈」

It Matters Not How Strait The Gate ,  
How Charged With Punishments The Scroll ,  
I Am The Master Of My Fate ;  
I Am The Captain Of My Soul  
(William Henley---INVICTUS)

\*\* 完 \*\*

(\*而他的父親 George W. Casey Sr. 是西點軍校畢業的美國陸軍上將，1970 年在越戰期間乘機探望同袍時墜機陣亡)