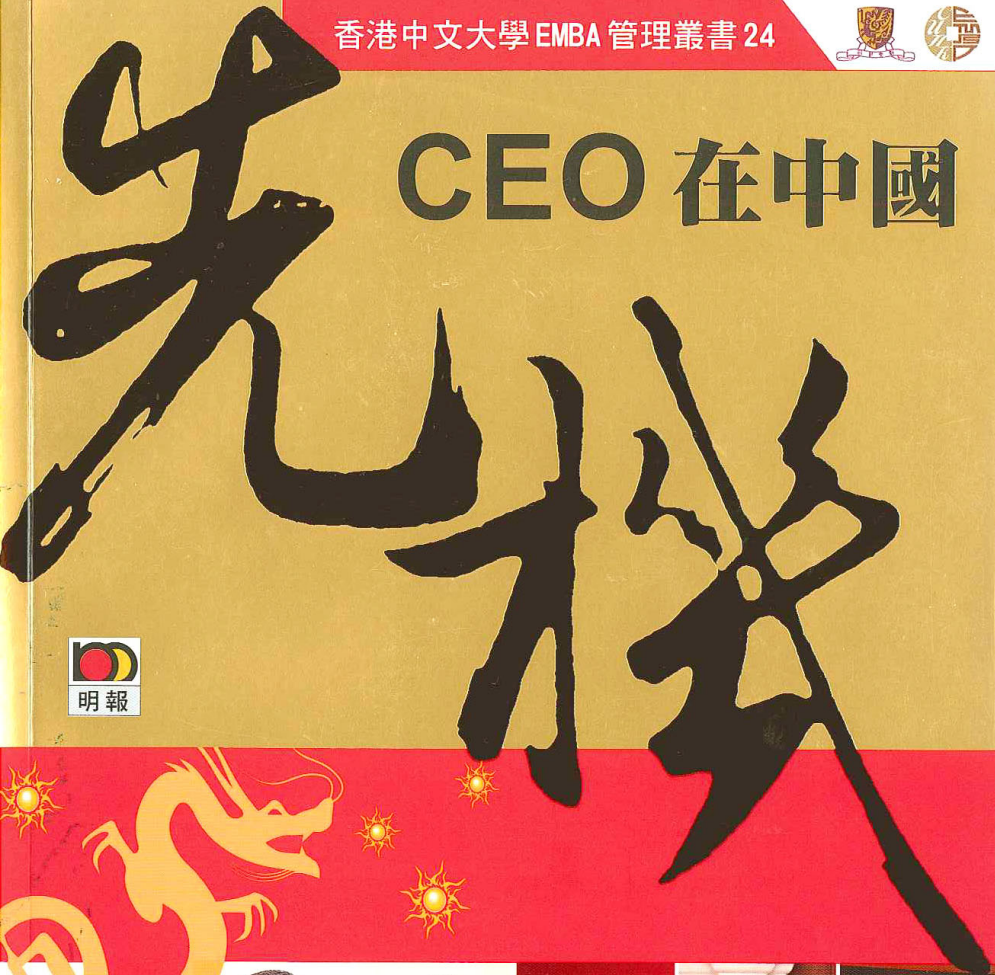




CEO 在中國



陳志輝
盧榮俊
謝冠東
合編

序

本書為EMBA叢書第二十四本，收錄了兩次CEO演講的內容及八次CEO專訪的內容（專訪分別在香港、上海、天津等地進行）。中國改革開放已三十餘年，本書希望將十位背景不同、行業不同的中國人CEO發展企業和個人事業的珍貴經驗傳給中港以至海外讀者，令大家有所裨益。

美國艾默生電氣公司（Emerson）三十年前已進入中國。美國艾默生電氣公司大中華區前總裁任錦漢指出，一家企業如果在中國成功，就很有基礎發展成為全球企業。任錦漢回顧在中國發展業務時遇到的難忘經歷，亦提供認識中國市場的技巧，在中國成功併購的秘訣，以及叮囑外資須靠研發創新以應付中資企業一日千里的競爭力。

中國移動有限公司執行董事兼董事長王建宙，闡述他如何帶領中移動成功演變成爲網絡規模全球第一、用戶規模全球第一、企業市值全球第一、以及品牌價值全球第一的電訊營運商。王建宙表明若要提高中國企業的國際競爭力，要注意的主要有五方面，即規模、質量、管理、品牌和社會企業責任。與中大校友交流時，王董事長亦提出面對中國電訊業的重組與合併環境，中移動要增加透明度，借鑒成功企業的拓展經驗以迎接未來的挑戰。

華特迪士尼（Disney）公司執行副總裁兼大中華區董事總經理張志忠表示，內地跟其他國家的市場迥然不同，所以迪士尼在其他市場「慣用」的開拓模式在中國不太走得通。張志忠自1996年便舉家遷居內地，他以過來人身分解釋，長居內地才可融入到內地社會，對消費市場更有認識。張志忠分析，由於中國的政策仍在不斷轉變和完善中，我們要時刻了解最新轉變，如不符國策便寸步難行。

交通銀行副行長葉迪奇，談及軍事訓練與MBA訓練頗有異曲同工之處，均是教導團隊合作之道，以及培養面對壓力和時間管理的能力，這對應付不同挑戰都很有幫助。葉迪奇認為內地零售銀行業目前最大的挑戰是如何達到「差異化」。對希望抓住內地市場蓬勃此一歷史機遇的香港青年，葉迪奇建議他們應到內地各個城市走走看看，體驗當地的文化和歷史。

嘉漢林業國際有限公司董事長兼行政總裁陳德源（管仲連）以「闢、耕、開」為題，與讀者分享他北上發展的三個階段。陳德源說明，在中國發展無財不行，一定要借力於外國資本市場，最重要是要令人相信你，但並非易事。他指出要在中國發展成功，對中國和自己都要看通。關於中國要看得「深」而且「遠」，一定要懂中國歷史，也要認識了解當代中國社會、民生、價值觀等。事實上，嘉漢林業設有情報部，不斷研究中國政治、經濟和社會變化。當然，陳德源也主動要求同事經常討論對中國的看法。

香港天地數碼（控股）有限公司總裁兼首席執行官呂品，在1986年從內地到香港發展，從一個掌握前沿技術的電子工程師，成為今天上市公司的CEO。呂品說，很多香港人經常被自己的主觀意識或者有限的資訊束縛，作出錯誤的估計。因此，首先一定要在創業前找準切入點，就是內地到底要我們做什麼，我們要幫內地做什麼，要弄清楚自己的優勢是否獨特。呂品明言，現在內地灰色地帶愈來愈少，所以不要抱找灰色地帶的心態。另外，呂品談到在中國做事，跟自己行業有關的規範，必須在變動之前就要知道，要走在改革前面。

時尚生活中心總裁黃瀚泓，為內地新型商業地產概念的倡導者，公司首個項目「8號橋」，是廢舊的工廠改造成時尚創意園區的成功典範，現已成為上海盧灣區創意區域品牌。

「8號橋」的兩個特色就是租戶比較多元化及國際化，營做了一個社區的感覺，社區內的租戶之間有很多交往的空間。黃瀚泓強調，要將商業和文化融合在一起，令他們互補，而非將兩者分開。

英特爾（Intel）中國執行董事戈峻在內地領導公司多年，見證了中國IT業的發展。戈峻談及英特爾在中國登陸二十五年，三次投資高潮都和中國「地區發展策略」相匹配。戈峻指出英特爾與中國的產業環境互動發展，如果沒有聯想、方正，沒有海爾、華為，英特爾其實也生存不了，因為「只有水漲才能船高」。戈峻回顧，他在內地完成學業，赴美國深造，並加入英特爾，先派來香港工作，「浸泡」了七、八年，鍛鍊思維方式和做事的認真態度，再調返內地。他深切感受到香港和內地人工作態度的差異。戈峻亦提到現時中國的議價能力確實愈來愈強，對外資也逐漸有選擇，例如要看看項目是否符合國家的產業政策，是否環保，是否屬於高科技項目等等。

王朝酒業集團有限公司主席兼執行董事白智生侃侃而談王朝的三十年變遷，從中國天津一家國營小酒廠，與著名的法國人頭馬集團結緣，一起衝向世界。所有這一切都是基於天時、地利、人和，完全受益於開放的政策。王朝三十年一路走來，發展變化也與中國的改革開放變革異曲同工，也是痛苦着，但也快樂着。白智生分析王朝目前面對的挑戰及機會均屬空前，而正視挑戰，沉着應戰，不斷學習更生，本是鞏固根本之道。

味千（中國）控股有限公司董事會主席兼行政總裁潘慰，其實在十五年前已在香港經營食品貿易生意，在一次偶然到日本九州熊本的旅行與味千拉麵結緣。1996年獲得了味千拉麵香港和中國內地的永久經營權。在深圳和香港的生意如火如荼之際，潘慰開始在上

海擴展版圖，因沒有聽取意見，就在地方政策上撞板。自此以後，每逢擴張味千都根據一套固定流程，做起事來便事半功倍。潘慰亦坦言任何企業都不可能一帆風順，會遇到很多困難，但她可以堅持，克服困難，而且她夠專注，不會什麼都想做。

這本書深入剖析中國CEO們在中國內地如何進行商業活動和管理工作，希望給大家帶來一點啟發。我們誠意感謝每一位參與論壇的講者及接受專訪的嘉賓，他們為本書帶來豐富的卓見及智慧。我們也要感謝趙斌先生、周萱女士及許奕暉先生負責採訪部分嘉賓，以及校友及各方朋友擔任主持和作出精彩提問。

EMBA各項訪問及論壇得以順利舉行，也實有賴以下人士的貢獻、付出和支持，他們包括阮泳嫻女士、陳婉文女士、何敏儀女士和李美蘭女士。編者在此謹致以衷心的感謝。

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）慷慨贊助香港中文大學EMBA課程的活動，此外，也要感謝香港中文大學翻譯系的同學與校友單加、肖笛、王驍雙協助筆錄部分內容，以及林思明和陳敏慈擔任本書的模擬讀者，提出不少建議。最後，明報出版社高級出版經理霍詠詩在本書編輯工作上給予不少寶貴意見，衷心致謝。

陳志輝

盧榮俊

謝冠東

2011年2月

先機——CEO在中國

合 編 陳志輝 盧榮俊 謝冠東

責任編輯 蔡藹華

美術設計 rita young

封面設計 李錦興

出 版 明報出版社有限公司

發 行 明報出版社有限公司

香港柴灣嘉業街18號

明報工業中心A座15樓

電 話 2595 3215

傳 真 2898 2646

網 址 <http://books.mingpao.com>

版 次 二〇一一年二月初版

I S B N 978-988-8081-96-7

承 印 亨泰印刷有限公司

先機

CEO 在中國

機

近年，內地的成功創業和管理例子如雨後春筍，成績驕人。而香港人也愈來愈深信中港兩地唇齒相依，日後很大機會往內地發展事業。香港中文大學行政人員工商管理碩士課程（EMBA）專訪了一班在內地大展拳腳的CEO，希望將十位背景、行業不同的中國人發展企業和個人事業的珍貴經驗傳揚給中港以至海外讀者，惠澤大眾。

任錦漢

美國艾默生電氣公司大中華區前總裁

王建宙

中國移動有限公司執行董事兼董事長

張志忠

華特迪士尼公司執行副總裁兼大中華區董事總經理

葉迪奇

交通銀行副行長

陳德源（管仲連）

嘉漢林業國際有限公司董事長兼行政總裁

呂品

香港天地數碼（控股）有限公司總裁兼首席執行官

黃瀚泓

時尚生活中心總裁

戈峻

英特爾中國執行董事

白智生

王朝酒業集團有限公司主席兼執行董事

潘慰

味千（中國）控股有限公司董事會主席兼行政總裁

上架建議：商業、管理

ISBN 978-988-8081-96-7



9 789888 081967 >

SA120

HK\$ 98

Published and Printed in Hong Kong