

与吕主席对谈 - 「传承、管理」

2011 年 4 月 18 日

嘉华国际中心 12 楼

陈：陈志辉教授 吕：吕志和博士

陈：很高兴今天有机会来到这里。其实早在半年前，吕主席已有此计划，并邀我见面倾谈，了解这次活动的宗旨及目的。吕主席提及「传承」是他一直以来都在考虑的重要问题，因这并不是一件骤然就可做到的事。而在传承过程中，亦需要有很多的考虑，有见及此，吕主席提出举行一个座谈会，大家相互讨论，比起单向的演说，效果来得更好。他亦同时提议邀请 EMBA 课程学生参与，我们当然「听命」，找来一班社会的精英。

我先单刀直入提出问题了，吕博士经常说要传承及下放权力，其实这是不容易的，我觉得权力这东西是会令人麻痹，只会觉得越多越好，也就像钱一样，很多人只懂越吸越多，而不懂得放。吕主席，为什么你会如此希望跟我们分享传承及权力下放？你对这两样事情又有何看法？

吕：陈教授的问题一来就考倒我了。一般管理学来说，都是着重如何赚钱、如何管理，那天跟陈教授谈起如何继续将生意做下去，但在中国人的社会，传承是一件很困难的事情，历代以来帝皇将相、财团军阀等，均很难延续下去。现在有幸看到西方国家在这方面开始有法律、有制度，令传承真的得以延长，中国人有句话叫「富不过三代」，每个家庭、家族，以至集团都总会希望能把它们优点、良好制度一直传承下去。在这方面，我相信现代化的交通及网络设施会让传承更为便利。不知教授对此有何看法？

陈：在我来看，传承的观念就是人不可能有一千岁，最终总要交给别人。但为何

交给别人时会觉得难以托付呢？正是因为担心那个人不明白我想要的是什么，又或者根本不知道如何去做。譬如说我的 EMBA 课程，要交给谁来做呢？不但先要找一个对的人，还要花时间在他身边观察，也要他明白我想做的事情，EMBA 是以赚钱为本还是为社会培养人才？我心目中的思想、概念，正是要传承下去的地方。吕主席，其实在你而言，嘉华有什么精神一定要延续下去？

吕：我白手创业，靠的就是两个字「拚搏」，和能够创出新的商业路线，尽量抓紧机会，亦要靠我的儿女、同事从中协助，达到目标。传承的精髓就是如何将过往成功突围而出的经验、拚搏精神传下去，并找到合适的继任人。教授，这方面我也认同是一件很困难的事，但始终不能逃避，所以有今天的活动，想先听听教授你怎么说。

陈：哈哈，原来主席邀请我来，并非要我提出问题，而是刚好相反。其实最难的，是要找一些性格跟公司文化配合的人才，例如你说你是一个拚搏的人，那么公司聘请有这种特质的人回来以后，如何引导他们明白拚搏最后是有结果的，而这结果不但对他有好处，对公司也好。若能如此，公司就会配合员工而拚搏，加上嘉华一直以来，是紧贴社会需要而拚搏，例如你曾告诉我当年到冲绳岛买机器回来，将军事器材用来开山劈石，为什么你要这样做呢？是为了兴建楼宇、修路，并将过程中的伤亡减低，也就是说所作的事要对社会、对世界有建设性。如果说你挑选出来培训的人才，他们的性格必要和你喜欢拚搏、喜欢新路线的特质配合。众所周知你是「红裤子」出身，也曾经捱穷，直到现在开创了许多新路线。所以如果要我回答你的问题，你要找的就是一看他有没有拚搏精神，二看他会不会创新。其实你是如何找这些人回来的呢？是否很难？

吕：这就是我所提到的最大问题。你希望人家肯付出这份拚搏精神，就必然要有回报。如何发掘一些愿意真的帮你去做的人，然后传承给他，当中又要如何培训？所谓「精英」，也需经过培训才可算得上是，具备这些特质的人相当多，但后天

如何选拔、鼓励、培养这些人，并令他肯付出他本身的力量以达到目标。这是我一直想请教教授的最大问题。

陈：我也谈谈我那盘只有七、八人的「小生意」吧。其实我的同事们薪水不高，跟大学其他职员薪水没两样，一个 EO、一个文员，加上一个练习生，但他们全都很拚搏，例如练习生需跟着毕业班的学生前往瑞士，今年则前往德国，他的薪水一万元不到，却拚搏得可趴在地上为我们拍照。我所用的方法就是「身教」，有什么可以做的都会做，他们看见我做，就抢着要为我完成。就是如此简单，几次之后他一见到学生，就会很自然的要协助他们；学生看见他们这样也会高兴，而我的同事也乐在其中，有时有些事情，不必我开口，他们也自会办妥。那你又是如何让其他人走你的路线？

吕：这个问题想来想去，正如教授刚才所说，有些人是真的很拚搏，甚至愿意跑到地下水道挖污物，他们的报酬是有限度的，老实说，有着这个程度的拚搏精神的人不难找，难就难在怎样培育他、培养他，亦令他愿意带着学习精神做事，并要为人平和，能与身边的人和谐共事、得人爱戴，这才算是开始了第一步。但要怎样选这些人？我认为是一件挺困难，讲求机遇的事。正如良马须有伯乐一样，在整体来说，是一个复杂而全面的事。这还要听听教授的高见。

陈：我面试时，必定问他们为什么有兴趣应征 EMBA 的工作。十个人中有八个会回答他们曾从报章、电台、电视上见过我，感觉声誉好而应征。所以说一间公司的名声也很重要，因这能吸引好的人才进来，希望与你一起建立公司。这也是一个因果关系，要找到好的人才就先要做好自己。不知主席你如何看这问题？是否自己做好了，好的人才自然就会到来？

吕：公司本身的成功就是能让人看到的目标。不论大小与否，都要找到合适的继任人接手之余，也要追求新的发展。从整体组织而言，我认为是真的不易。既要挑选精英，公司也要愿意付出，培养、鼓励他们，从金钱、地位上提升他们，而员工亦要付出努力学习。公司还得面对培育接班人后，他们却选择离巢。这都是需要克服的困难。这我也想听听大家的意见。当然，世界上有很多企业传承得很成功，规模做得更大；也有的因为传承问题而破产。

陈：相信你也有听说过王安计算机，王安非常厉害，成为人人皆以他为荣的华人，但去到第二代却无法延续。刚才说到「和谐」，我有一些想法，不知主席你怎么看。和谐本身就是舒适之意，「知止而后能定」，要是一个人没有这份安定，你如何跟他说也是徒然；如何能令人「定」？每次聘用新人，公司固然有自己的目的，但我也会向新员工理解他们想达到的是什么，他们处理哪些范畴的工作会感到最舒适。我有一个很拚搏的同事，但却不喜欢见人，交下来的工作，他会在办公室从计算机、电话做很多数据搜集，做得很好，但一要他外出见客，就会让他感到不舒服，他的上司跟我说想要令他克服这问题，与人接触时不会感害怕，我说慢慢来吧，先让他「定」下来，在他目前的工作中先做几年，让他感到得心应手，从中找到乐趣，然后才逐步扩阔他的工作。他定了以后就会找到自己的路，与公司共同发展。嘉华的情况是否相类似？

吕：你也知道我们嘉华至今已有 55 年，员工约有两万多人。在这方面，说白一点，我们有很多外来精英、专业人士，但总会有家族成员的参与。现在来看，家

族成份是基本的存在性问题，但是我认为，人是永远要靠自己家族的人，故此要着手改良，探讨如何培养新人，并令他们之间能够互相合作，我认为这是最重要的，因为一间公司是不可能同时由几种类型的人来发展，他们需要互相融合，方可令公司走得更远……这是我大致的想法。

陈：其实这也很难的了。一般的人 would 认为大权很自然就落在吕氏家族身上，但其实一家近二万员工的公司是不可能单靠几个人管理的，必须分工合作，还要让各自的单位通力合作，这就需要向心力。有些人或会觉得无论做多少年，也不会有机会晋升，但套用邓小平的一句话：「发展就是硬道理」，只要一直发展，就一定会有机会，故我相信这问题不大，因在此大前提下，需要的人才才会越来越多，只要他办事能力优秀，就要予以承认，「俾面又俾钱」，后者自然是按照市场规律，不会偏差太多，是对他们的尊重，我自己的做法则是让属下都感觉到我对他们的工作都一清二楚，无论他们直接或间接向我汇报，他们都会知道我最终会获悉，这种「老板是知道的」概念令他们有所表现。不知这做法套用在有两万多员工的嘉华身上，是否很难？

吕：我们的不同业务各有他们一套的管理方式，并不统一。其实我想深一层，传承是一个很笼统的概念，说来容易却难以成功。所以我在想，这是否应从人力资源着手？我们需要做到赏罚分明，同时挑选出可造之材。然后需在这群精英当中再进行筛选，他们没有经过竞争，便不能发展力量，就好像踢足球一样，假如没有竞争对手，球员就不会出尽全力，使出绝招。要令员工能出尽全力为公司做事，首先要有甄选计划，找出他们的事业目标再进行培训，并从中作鼓励，这方面则需要人力资源牵头，走出第一步，再按步进行，挑选的过程中或会造成人才流失，但起码我们已为他们装备好，到哪里工作也会是精英。

陈：从你的说法我想到了一些有关的事情。有四个字是很重要的，「用人唯才」，我是看你的才能来选择，而非用人唯亲，不管关系有多好，但如果硬要安排能力不足的人坐上高位，最终只会害了他。另外也要做到「公平公正」这四个字，不论是赏、罚、擢升、解雇，也是让人感觉老板是公平的，要不然的话，员工只会不高兴。老是做好人，最终只会予人不公正的感觉。当然，拿捏严苛与宽松也是一种艺术，你刚才说到的人力资源，其实背后指出的，是制度问题。有制度才让人看到前景，上次跟你谈话，你说的四个字让我印象很深刻，就是传承最怕的，

是「无所适从」。如果放在员工眼前的并非前路茫茫，而是路向清晰分明，有良好的人事制度，那么他就会留下来做。现在的情况是怎么样？

吕：按刚才所说的，人力资源就得担大旗了。挑选的过程很费心机，亦不容易，像教授刚才说的，如何做到公平公正，令被挑选的感到自己有机会，其实是一样很玄妙的事情。

陈：我可以再补充一下，要建立良好人事制度，关键在于大老板或管理层的支持，而要令人感觉到，已不是单靠人力资源可做的事。第二，这也不单纯是人力资源的工作，人力资源建立制度后，还需不同部门一致执行，上有政策、下有对策是绝对不行的。大家都在公平的平台竞争，这就能引发他们的才华与潜能。主席你有没有一些独步丹方如何留住人才？

吕：其实这也是让我头痛的问题。每一个主管的位置都不容易当，工作上遇有取舍的情况时，要以软或是硬的态度应付，当时的环境如何，都是最为微妙的事情。在这方面，人力资源是不可缺少的，但也要有管理层的支持、协助。老实说，经过这么多年，有些员工离开到别处打工也很有成就，但留在嘉华的，是否就能做出成就、随心所欲？这却不然。因为公司不断发展扩大规模，需要再增加大量专业人才协助，问题也变得复杂。我希望传承的管理可以简简单单，定出一个共同目标。刚才说的只是中层传承，我也希望听听世界上不同企业是如何挑选、培训高层的接班人。

陈：这其实是一个很高的智慧，当然两者是互有关连的，譬如说我想成立一队甲组足球队，但得来的却全是乙组级数，那就不用踢了；但也不是说要找一整队甲组级数的球员，除太昂贵外，顶级球员之间也未必合作得好，例如碧咸，他进球队时只不过十余岁，亦忠心地为曼联效力了一段很长时间，到他技术真的成熟了，也受到金钱的引诱，但始终他的心仍在母会。正如员工即使走了，他对嘉华仍然是友善态度，情形就好像有个远亲在附近一样。每次有同事离职，我都是笑着的，我当然不想他走，但真的走了，我知道有事时可找他帮忙，他也愿意协助。我现在是逸夫书院院长了，有很多教师转到了新书院，但我也成功留住了一位，是怎样留的呢？这名外国教授在逸夫书院已做了十多年，而我也做了二十多年，双方认识已久。新书院一位具知名度的社会人士邀请他转往新环境，他难以推却，感到为难，就致电给我，述说了这个情况。我回答，从普通人角度来看，有如此有名的人邀你过档，其实也是间接地看得起我，与有荣焉，当然是好的。但若你未

拿定主意，我可以告诉你，我还有很多地方需要倚重你，有很多计划要你帮忙实行，去与留都全在你决定。三日后，他给那人发电邮，推却了对方的邀请。我相信这就是「讲心」之道。主席，不知道现在的人还重不重视「讲心」？你是如何看待？

吕：我也说了很多，不如听听在场人士的意见，有没有一些看法一起讨论？

陈：不如让主人家先发问。机会难逢，有没有人想问问题？容我多讲几句，很多人说要传承，但到头来却不是那回事，总会舍不得放手，放下权力，或是放不了手。我感觉主席是真的很想去做好这件事，但却暂时未能做到。你们有问题的话，请随便发问……你们都很礼让，那就先让我们的毕业班学生发问了。

EMBA 学生甲：主席你好。我觉得传承其实有两方面，一是刚才提及的管理，而从吕主席的对话中，我觉得另一样更困难的地方是如何带领整间公司向一个大方向前进，譬如你到冲绳买机器发展业务，这种传承其实比管理更困难。你会如何将此传授给第二梯队？

吕：好些八十后、九十后都问过我这个问题。他们认为那个年代做生意比较容易，现在就复杂得多，要准备很多事情，十八般武艺俱备方可做生意，而且也未必赚钱。我也当真被他问倒了，以前的社会比较简单，现在的很复杂，竞争也很多。说到尾，来到今天有一件事情是要领悟的，那时候我的伯公，即 great-grandfather，请我上高楼，我妈就为我熨最好的衣服，到那儿去吃扬州窝面、烧卖。那时看来是很了不起的消费，今天却是最普通不过，年轻一代看到烧卖，很可能早已吃腻。社会转变，要求也已经大有不同，要应付的事情也不一样。所以要有应变能力，懂得去创造，不要空坐着消极地等机会。现在社会条件充裕，保证不会饿死你，只要正正当正的做事，总会有机会。但实际上是怎样，我实在也不准。

陈：我来尝试回答，不知你明不明白。你现在读大学二年级，抱怨考试试题太难，说中学年代的容易得多。但其实在那个年代，他们走那段路也是不易的，没有物资、没有背景、没有资金，赤手空拳，其实是相当困难。我每年读书都觉得很困难（**吕：**我那时念书可真容易，读的只是「人之初」一类）你觉得容易，那就难怪你做出了嘉华我在教书了，哈哈，所以有感到困难是正常的，要做的就是学习怀抱它，以新思维去应付。这特质在传承方面很重要的，要是只懂跟大围走，对老板唯唯诺诺，就不能带公司走得更远了。你另外一条问题是什么？

EMBA 学生甲：我们现在说的传承都是第二梯队，但有的已提出同时训练第三梯队。可否说说你在这方面是怎样做的？

吕：要回答这问题，首先要明白中国人的传统方式。中国人素以家庭为主，在这方面应比西方国家更为容易。但可惜在过去三百年，因内乱、内战而慢了下来，直到新中国成立后，这二、三十年来大力发展，追了上来。以前说的「富不过三代」，即使能去到三代，也会因为改朝换代而给杀掉诛九族。社会变得文明，过去的已一直改善，如何传下去，就要解决如何设立制度挑选出精英，进行培训，同时给予鼓励，亦防止他学成后自立门户的问题。但作为一家企业，不能担忧这么多，在外国，因为有这种精英制度，以 bonus、share 鼓励他们，导致他们拚搏是为了自己赚钱，很容易就让公司破产，例如一些大公司，就是因为当中有一、两个过份拚搏的人，遇上转变时只顾自己的利益，不惜将整间公司送掉。我跟教授谈起，也是没有真正的结果，但亦是一定要做的事情，只能说不可过于放手，令整间公司都在一人的控制之中。

EMBA 学生乙：我相信同事们不是没有想问的事情，而是相反地太多，因这实在不是一个容易的问题。陈教授，你刚才提过传承的问题很多时都是以「心」为本，以你的经验，应该要怎样？

陈：「心」是无论何时何地都需要的，对社会、对家庭、对公司、对同事亦然。但只有心也是不够的，现在很多人讲传承，都会将「管理权」与「拥有权」分别开来，如这家族姓吕，除非有大变故，将来第二、三代也会是属于他们的，而这些人有没有一种胸襟能够将部份管理权放手，如法律需要专才去做，他们做得好，就要给赞赏，董事局放手之中也要控制大局，同时也要定立大方向。例如卖药的公司，他们的本意是要济世为怀，造福社会，但时间过去，可能就会把宗旨忘了而变得以利益为主；做建筑的，起楼筑路起初都是为建设社会，但到后

来就为了赚钱而弄虚作假。这就说明管理权及拥有权不但要顾及大方向，还有文化的传承。我一开始说的拚搏、新思维，有能力的人也要学会放手，当中的难处就在于「信」字，放得手，就要对那人的能力有信心。上次跟主席谈话，你有句话让我想了很久，说做事应该要大胆，却同时也要实是求是，这才是大学问。车子在路上遇到水浸，那要不要踩油门？踩油门就会进水，不踩的话留在原地也不行。到底应该踩油门还是煞车？这种要放又要管要如何做到？这难题我交给主席了。

吕：这也不算是难题了，因为即使找到人传承，也不能百分百放手，必须要有监管制度。大权在手，必会使人飘飘然，他未必立心不良，但总会在行动上有偏差，故此必须有中立的第三者令事情在正轨之内发生。

陈：这就牵涉到「心」的问题了，拥有公司的人有没有心在公司，要是只抱但求有钱赚，其他什么也不管，这就不行了。

吕：你说的问题有些是对的，但也有可能是他并非无心，也不是被钱冲昏了头脑，但因为他有权，就会去到最尽，可能一件事做到八成是刚刚好，那他就要做到八成一、八成二，这就不对劲了，因此需要有人监管。董事局能不能看到 MD 这些细微之处，就至为关键了。如何实行，就要多探讨。

陈：今天这场合正是因此而来。我相信这里说传承已有一段时间，然则主席为何要大费周章，用一个下午的时间，邀请我、邀请大学生坐在一起，说明背后必定是有此心的了。有时候有些事情要说得明白一点，这次是真的了，主席是真的希望交棒放手。

吕：你所说的，归根究底还是那几个字：「实是求是」，要真诚对待这事。这是我做生意多年的宗旨。其实比起很多人，我是失掉了很多机会，只因我本着实是求

是的原则，但我认为这是旧的。要是找个比我多一倍或是十倍的人去做，出来的结果是好了十倍，还是全军覆没？我的宗旨就是平平稳稳，但也想听听你的意见。

陈：说的很对，其实提到一个很重要的文化思维。要是你是拚搏的人，有可能会胜者为王，但也可能会败者为寇，实是求是就是你视乎自己情况与心态，正如很多人问我为何要教书，我回答说开心嘛，现在薪水够吃够住，见到学生也很开心，已经足够了。给我赚更多钱，也不见得开心；相反地，心头高的人不会在我这儿做得高兴。所以说这要看不同人各自的特质，像桐油坛放油的道理一样。心态行先，配合制度，加上每人的 best practice 才行。我曾跟利丰的 Victor Fung 谈起传承，他只说一句话，就是只交给最能干的人去做，而这人不姓冯，所以不是我的儿子；假如这人是儿子，我亦不会因为他的身分而不让他去做。Victor 也同时说了一句挺微妙的话，第三代会不会变回姓冯也是未知之数。现在的接班人 Bruce 是外国人，而 Bruce 的接班人要是姓冯的话，也就会交给他。他真的做到了将拥有权及管理权分得开，做到用人唯才，可能或多或少会有私心，但千万不可太多，会对公司不好。这在我看来就是 best practice。也曾有某人跟我说要将公司交出去，但到后来却还是要给他的儿子。也许个中有我不知道的压力，但要如何漂亮地放牌，就要讲决断、讲智慧了。有没有同事想发问？

Alex Lui：我想问陈教授，在今日的社会应该用什么标准选择和衡量精英？

陈：我用一个小例子解释如何选人。在我面前有七名同学，他们会问，为什么会选择取录我？有的报名者薪水、职位更高，为何你们不取录？我只看他们的潜能。潜能有两个方向，一是心态，要是心态是偏的，毕业只是为了赚钱，升职，再赚钱，我再问，那你要赚这么多钱，为的是什么？要是他最后能答一句为的是回馈社会，或是帮助公司建立声誉，为香港做点事，那我会欣赏他的心态。二是能耐，我收的每一个学生必有原因，可能是因为他有创业精神，也可能是他有很好的抗逆能力。一间有两万多人的公司，必有一种共通的潜能或心态而聘用，进来以后

就可以慢慢改。我公司每有新同事，可能都抱着纯粹打工的心态，但我会问他，你进来做是为了什么？如果我给你富挑战性的工作你应付得来吗？我经常都在创新，想出七、八样新的事情，同事能完成到其中三、四项我就满意。就好像 Peter Drucker，世界知名的管理学者，曾说过现今的人是为好的生活而工作，而非为糊口，他要在工作中找到生活的价值，例如说今早我与学生开会，就我们收到一千万捐款应如何发展讨论，这与学生是息息相关的，他们问要发表什么意见，我说有一件事，会为你们将来带来影响，即使毕业了再回校仍会为此而感到高兴。这样一来他们的反应就踊跃了，我也收集了很多很好的意见。日后他们回来看到建议的真的实现了，一定会觉得开心。嘉华亦然，如果员工将来能看到他们努力是有成果的，必定有自豪感，传承亦会更容易，外边的人也会愿意进公司做事，因为他们可以在嘉华找到自己。但具体要实行就要细致而深入。

Paddy Lui：说到传承，要是有了伯乐当然是最好，能够分辨出什么人具有潜质。但现在都用比较科学化的方式去处理，那么所说的传承是以多少年为标准？这可以是三十年为一代，或五年，或十年，当中要考虑的也有不同。

陈：传承想要的，很简单，是千秋万代。正如我办课程，希望的是学生毕业后为社会服务，带来益处与价值。实行起来要想的，是跟下一个接班人的传承，要无时无刻的做这件事，因这是可遇不可求的。在学校里，很多都是自我精英，在自己领域有很大成就。我曾找一名知名教授为我分担一半电台节目，现在他投入了，停不下来，要出著作，还反过来推动我。这样的传承就是最好的了，想要远，做要近，始于足下，随时留意及指导。

吕：传承不是短暂的，而是一直传承到很久以后。目前着眼的第二、三代，是要看怎样传承，继而发扬光大。陈教授所说的是很好的思维。

陈：只是难实行吧，到现在你还没找到。

吕：是真的。刚才说到中国有几千年历史，可惜因内战而停滞，唐、宋朝的繁盛，均难以传承。这关系到各个地方势力、有野心人士的因素。现在「搵食」不是主要条件，但在以前却是千真万确的。从前家里连米缸也要写上常满，现今已不复再，身边的信息、科技相当进步，透明度也大大提升。这样算来，妒忌也应该越来越减少。现今新一代即使地位多低，也会有媒体将之报导。受压抑的也会有人代他发声，现在北京有上访，当中是否有黑幕我也不知道，但起码他要开放一个这样的渠道给人发言。内地或有虐待、色情等压迫，但我相信随着法治制度的改善会得以纠正，社会也会向着和谐、美好的道路去走。不像从前要匿匿藏藏。希望你们这些精英可秉承下去。

Paddy Lui：现在中国政府已有机制将传承纳入正规，而非随企业的发展而定。刚才所问的非言文化层面上，而是公司会否有机制进行轮替过程？这样公司才可产生更多 leadership，在管理层的层面上发掘出更多人。

陈：这中间需有一个历史过程。我感觉内地是挺文明的，如朱镕基、吴仪，都是「裸退」，不带走任何东西。但这结果不是一蹴而就的。他们需要一段时间，方能理解这样退下来是最好的做法，继而定下来成规定。正如香港，从家族企业转变为企业家族是有一段过程的，如果嘉华能做到第一间就厉害了。很多企业都说这意念好，但真的实行起来却很慢，只踏出了一小步。在可见的将来，我预见仍未会有机制的出现，只可靠领导人或是身边的人开心见诚，推心置腹的交流意见。好像烧烤的炭，都要在烧得最旺时加进去，待火熄灭了就燃不起。生意上也一样，要在做得最好时开始想这个问题，下一步要怎样做。要是你觉得生意火候差不多，就要开始着手这问题，因这是要时间去进行的，百年树人，当中这些挑选出来的人或会有异心，或是被邀过档，那要如何留住他们？公司有两万多人，不可能为每个员工画出两万多个前景，靠是就是公司的大方向与制度执行，让员工各自画出与嘉华风格一致的图画。除此以外，还要随时留意附近的高手，因他们是不会

自动现身的，会待人主动来发掘。所以胸襟要阔，为了千秋万代，就要在火还旺时就加炭。另外还要放得明显，但这很难说得准，我研究这问题也还没有结论。情形有点像以前皇帝培养太子一样，但也有的会防着太子，所以要让同事看到十年后的光景是怎么样。正如大学的同事，他们都知道十年后的发展将会如何，不必问谁是老板，只需将自己负责的部份做好就行。

吕：我是赞成的。应该就是要这样做，各方面的指引、制度也应更清楚。

EMBA 学生乙：很多人问到传承的问题都提到特质中要勤力、创新。创业难，守业更难，尤其在现今的社会更为复杂。像嘉华今日的规模，面对全球化的趋势，带着两万多名员工，要扩大就必须要有很多创新的意念在背后支持。但往往很多大机构在面对这情况，都会像大象转身一样难。如何在既有模式与创新之间取得平衡？

吕：创新这词是日新月异的，我今日做的将会是明日黄花。如何迎接新的路线，就是你们年轻人要做的事。我看动画，怎么也看不明白，但也有人游说我在深圳福田投资这行业。我连看也未看懂，怎么投资？但也有很多人是成功的，事实上香港政府也很鼓励动画人才，愿意支持。所以说社会就是这样进步。我可以说一句，传统工业茶餐厅今时与往日已经大有不同，也卖得更贵。做事要看时机和脑筋，衡量发展是否行得通，试一次不成功，就继续再来第二、第三次。要实是求是，不管是五年、十年、三十年，社会是会不断教导你的，你的思维每日也在增长，错误的不会再犯。这就是我心目中的创新。

陈：我也说说对「创」字的理解。这个字的右手边是一把刀，我有一条传承的方程式叫「加减乘除」，要在加的同时，看看有什么要减的地方，没有减就不会有加，要是日日夜夜想着的，都是不合时宜的东西，就要懂得减走一些市场不要的东西。聘请人有时也是一种赌博，但这种搏之中是有智慧、有经验，也有一点运

气，为你请回一批很好的人才。一定不行的就减，成功的就加上去。至于另外两部分，「除」就是要看现有的模式能否减一点资源、少一点人手就可以完成呢？有可能因着科技进步，而可以让事情在更少的资源下做得更快。这也是创新的一种。「乘」则是看有没有跟同业或者其他企业有合作机会，造出协同效应，也正是创新的一种。创新不一定是天马行空，可以是一点点地实现。

吕：你知道我很少到茶餐厅，那天 The One 开幕，我去了逛逛，光顾一间茶餐厅。他们拿个铁兜，装着碗饭，上边有点镬。它特别之处就在于底层有饭焦，拌着饭一起吃挺可口。这家店子已开了四间分店，这样做亦是创新的一种，能够突围而出，吸引人客一再光顾。所以说要诀就在于多动脑筋。