

香港中文大学EMBA Forum

与吕志和博士对谈 - 新一代领袖的特质

2012 年3月20日

海景嘉福酒店一楼Academy Room

陈：陈志辉教授 吕：吕志和博士

陈：近期差不多所有场合都会讲的问题，就是我们今天的命题，即新领袖的特质，但千万不要问有关选举的问题。即使你们问，我们也不会答，我也会叫你问有关今天的题目。今天为何会坐在这里与主席聊天？主席很有心，他曾经与一些人说，其实我也可以与中大的EMBA同学分享一下。他讲完这句话，便传到我这里。我便打电话给主席，说不如举办一个论坛。他回说：「教授，问题要尖锐一些，不尖锐的问题，我不懂得回答，你越尖锐，我便答得越深入。」为何你这么有心与我们分享？

吕：陈教授，好多谢你的安排，但是我本身是没有稿的，唯有就着陈教授最尖锐的问题来回答，但答不了的，你也不要笑我。

陈：不会。第一条问题是：主席经常提及的「传承」，他说工作是要放下给其他人做。大家知不知道主席多少岁？80岁。你为何还要上班？全都交给其他人做不就可以了吗？去打高尔夫球不好吗？有个说法是，你舍不得，也有另一说法是你放不下，怕交了下去，别人做不好。

吕：传承两个字，大家都应该很清楚，「传」的意思是将你所知所得的经验传给其他人，「承」是当你交出去时，是否有人能够承接。将你过往的所有经验传给其他人，其他人承接得了，便继续去发展，我认为这是真正的做人意义。亦即是说，将自己所得所见能够交予其他人。

陈：你认为你做到了多少？

吕：你问成功了多少？我觉得不应这样去衡量。可以说，你将自己所领略的、所经历的传承给其他人，其他人能够接受多少，便是其他人的自己事。你将自己的心意说出来，忠诚地传递过去，已经做到了你的本份。

陈：其实你是什么时候开始将你的工作传承下去的，以及如何部署？

吕：传承并不是讲了便算，传承下去要兼顾获传承的人能否根据你的意思做下去，是否还有新意，是否能相辅相承，达到这个目标，我认为，这才是一个真正的意义。

陈：明白，一定有些东西是你以前思考好了，现在交给其他人去做，但未必就是你想要做的，这是很难的艺术。比如你不让他试着驾驶一辆车，他就永远不懂得驾车，但放任他去驾车，又随时可能会撞车。在这样的考虑下，你的经验是如何？有个富豪，他曾对我说传承，说：「有次我知道有个项目我儿子是做不来的，会亏本的，会亏二千万。我知道不可行，便说了一句，但我儿子还是坚持要做，我便让他做，终于亏了二千万，但之后我儿子变得成熟多了。」你如何看，是任他驾车，让他自己试下碰撞，还是找辆二手车给他去撞下。

吕：传承二字，我不知道说得对不对。我刚才已讲了出来，即既然你已有这样的经验，你又不是一个执行人，便将工作交给别人，希望别人去执行。让别人去执行时，未必能按照你的意思，达到本来的意愿。我认为这个问题，可以用中国人话「循循善诱」，要将你的意愿如何引导下去，如何带领着他跟着去做。假如对方是能够接收得好，时间便短一些；接受得不好的，便长一些时间。如果仍然是不好的，便再忍耐一下，再引导他。我认

为，这就是做传承的第一步。如何推行是第二步？如何推行就不是自己去做，是由第二代或你想要接手的人去做。

陈：明白。我提出第二个问题。你给我的感觉是一直在做生意，直至有一天，我看报纸，见到吕志和成为中国赌王，肯定好多人问过你，为何要搞赌业？你当时为何会做这个决定？

吕：许多朋友都特意问过我这个问题。说实在，我真的连赌场内的赌法都不懂得。为何去做赌，这是与传承和如何推动做一件事是息息相关。因为究竟别人为何会给你赌牌？你如何去接受？这些问题都曾经令我很为难。为何为难呢？我自己对赌是甚么都不懂得，如何去做呢？在这方面，我便将自己变成第二代，就不是传承者，而是等于学习别人以前做过的事情，以及了解世界潮流的趋向，看我们如何能够将它们做得创新，有新的意念，有新的设备，以现代化手法来经营娱乐休闲业务。正是因为凭这个意志，跟着意志去做。到了今时今日来说，我经常对我的伙计和子女说，一定要将我们中国和西方制度要互相合璧，变为一个最现代化、最有创见的东西。在这方面究竟是否做得到，要等朋友和各方人士评价。不过到了今天，似乎已有了定局，我在此也卖一下广告，现在我们的设备已经差不多是世界最好、最华丽的第一名。

陈：提起赌场，我便会想到拉斯韦加斯，想到轮盘，全都是很西式的。究竟你是如何将一些中式的观念加入西式的事业上？其实是很难的。就如中文大学一样，我们也是中西合璧的。

吕：说来话长，因为我们本身做建材、房地产业务起家，自从 20 多年前，我们去美国，开始发展业务。我们去到美国是如何与人竞争呢？我们中国人的言语及习惯，在当地的支持率是很低的。在这样的环境下，你如何立

足呢？我要讲一个故事：当时我们所做的生意，所做的结果令外国人看得起我们，特别是假日酒店的总裁，愿意将一间新建的酒店转让给我，但要如何管理呢？我当时在美国人生路不熟，就如我一开始时说的，将中国文化、艺术，许多中国的画和装饰运用到酒店中。幸运地，我当时成功了，后来在中西合璧的经营形象下，我们发展到 20 多间酒店。当时我被评选为(美国)12 大酒店业主之一。这也就是我在开始说的，我们中国文化有很高的评价。

陈：另一个问题，上次与你讨论时，新一代领袖要有甚么特质，你说了几个，我觉得都相当好，但有一个我想你再谈多一点，即「寻根究底」。你说一个领袖做不到寻根究底，发展是有限的。为何你这么重视这样的想法和思维？

吕：中国文化有 4,000 多年的历史，曾经是全世界最繁盛、最文明的国家，也经历了衰退期。我身为中国人，认为中国的文化、艺术水平是相当高的。我们如何借助这个机会，将我们原有的文化艺术做给外国人看？我认为，在这方面我是做得对的，并获评为全美 12 大酒店业主。在这方面，我们如何寻根问底？如何知道我们祖先做了甚么？我们要发掘出来，我认为我在这方面看准了。否则我无法在美国立足。

陈：这是很有趣的，许多时候会发觉香港人、许多企业一离开维多利亚港便会出问题，在香港很能干，但不敢出去，有些出去了却是失败回来，你为何这么勇敢？美国有许多很懂得做酒店的人，虽然你以前做过石矿，为何会有勇气，为何会觉得可以与他们平起平坐？

吕：谈到这方面，就是管理的问题。为何会去到美国我们可以做到酒店，可以有这么多间酒店，可以获评为第 12 位？当时香港曾出现移民潮，有

许多旧伙计移民去美国，我便将他们收入自己旗下作为核心。虽然他们未必如美国人般在行，但他们忠心，愿意继续做我伙计，在这个行业发展。若没有这个重点，我在美国是无法发展的。

陈：另一个问题是，不少人都认为当地人相对地较为懒惰，你在嘉华工作很忙碌，但身处一个工作时间不长的地方，如何与外国人保持良好关系？我看见你与下属的关系很好。另一个尖锐问题，你试过开除员工吗？我相信这么多年来，你肯定有这经验，但有甚么原因会令你不再愿意教这个下属，而是请他离开公司？犯了甚么错会被开除？

吕：我们标榜的是中国人的文化，讲求家庭和谐，以大家合作为目标。外国是不同的，他们以成绩、制度来推动工作。假如两者目标不同，我们会考虑到大家的关系，要教他们、给他们机会去做，但外国人不一样，你做到便可以，假如做不到，明天就开除你。我们利用自己中国人以和谐合作、体谅的方式对待人，即使是美国人亦会感受到这份人情味。我再讲一个故事，我们刚开始经营酒店时候是没有工会的，后来有工会游说员工加入，但他们无法做到，正是因为他们感觉到我们对员工是真诚的，我们是要求合作，不会令到员工感到难堪。我在这方面可以大胆地说一句，除了部份酒店购下时已有工会外，没有工会可以打入我们的酒店。我们除了讲求效率、制度外，亦要有人情味，员工自会感受到你是好雇主，所以我们能够在十多年间，在美国做了这么多酒店。你要尊重人，要给人机会，要容忍人、培训人，令到大家感觉你是一个亲人，这样你便可以慢慢建立你的组织，你的团队。假如没有组织、没有团队，你是无法运作的。

陈：我都相信这是一个很好的研究题目，在一个胜者为王的环境，你竟然用中国传统文化，家庭观念，工会也入不来，是值得研究。嘉华给我的感觉是很进取的，有一段时间不断买地，有段时间开很多公司入许多行业，

又进军大陆，是很有干劲的公司，但有时干劲与冲动是一线之隔，究竟你如何看下属的策略，当他们拼搏的时候，可能是冲动了，你如何分一个界线。有没有例子？

吕：假如你想要一件事成功，一个是干劲，一个是拼搏，这是分不开的。但在这四个字当中，你全力去做便是有点冲动，当中还要加几个字，就是认真，你便会做得好很多。

陈：即是既要拼搏，也需认真，有着寻根问底的精神。你还没有回答我，曾否开除员工？你当每个员工都是家人，但有甚么令你无法容忍，必须要他离开呢？

吕：这是难免的，但要看比例是多少，我们以开除信开除员工的是很少，不是没有，但比例很低。我们公司的员工有做了 30 多年的，20 多年的，都是排队上去拿长期服务奖的。

陈：我知道你看过 STEVE JOBS 那本书，你欣赏他甚么？

吕：我才疏学浅，不够胆量去看那本书。不过，我认为，他最大的优点是认真，每样事他咬着便不会放，一定要想办法找出结果，是以他能够做出别人想不到、看不到，却又很实用的东西。认真这二字可谓知易行难。

陈：说也不容易。谈到要认真，对于许多同学，我看他们交的功课便能够分辨。天才与否是另一个问题，但认真是第一个问题。

吕：天才是与生俱来的，一个人如何推动，如何策划，如何认定目标，身为领导的人就是要认真去寻求，遇有困难便需想办法找协助，或想出新意

念去达到目标。我相信，乔布斯的成就，靠的也是这几个字，但其他人最终能否做到，便要看机遇了。

陈：你也知道我喜欢唱大戏、粤曲。其实要唱得好，除了天份，就是要认真。其实，绝顶高手也需要日以继夜的认真练习。

吕：说到戏剧和当歌手，我曾听说过，要做出色的艺人，声色艺三样都不能少，即使有天份，也要不停练习如何表达出来。简单如我打高尔夫球，如要入围参加比赛，便要有两样资格，一是要每天打二千个球，要很认真，二是打完二千个球，还要竞争，才能入围。

陈：那么你认为聪明和智慧是否可以培养出来，还是只是父母生成的？

吕：智慧是与天生的DNA有关系的，但后天的家庭培养也是有帮助的。当中最重要的，是能否看准机会。当机会来到时，你是否抓得紧，这很重要。如果有机会，你抓不紧或稍微错过了，机会便会不见了。那你的智慧最多只能表达一半。假如是抓得紧而继续做下去，你便可以发挥你的智慧去到某个程度。我认为，智慧除了与生俱来，也受到家庭教育，以及本身后期是否真的肯去拚搏，认真地利用自己的才能，智慧，去发挥按你所想象中或自己创作的事情，这机会便会来了。

陈：我想你谈谈开山机的故事，说明甚么是智慧、抓紧机会，以至深入了解？

吕：这多少是一个机遇。当时香港开山、筑路都是用人手的。某次有个朋友从政府拍卖买了一部小型挖沙机，我看完之后认为这个机械不错。但当时机械应用尚未普及，买回来的也没多大用处。自此我对这类型的机械便

有了一个印象，到后来，因缘际会之下，我到了冲绳岛，了解到开山机的运作原来可以这样的。我想起曾看过霍英东的捞海沙工程，他们趁水涨时把木船驶入海中，到水退时，木船便被沙垫起来，再用人手一箩一箩地担上去。当时我想，假如我买到这些挖沙机，可以在海床上捞沙，便可以赚一大笔。有这样的关系，我一买回来，与霍英东一讲，他马上便要买几部挖沙机。在捞海沙方面，他赚了不少钱，是政府给了个专营权的，之后是用机械取沙，卖出之前一样的价钱，当然赚了更多的钱。这些都是当时的机遇，亦是自己看到有这样的机会。想起来，若非有此印象，去到冲绳也不会知道这些机械有用。

陈：当时冲绳是否美军正在撤退？

吕：对，都是美军剩余物资。

陈：那就是说，以原价是买不起的。

吕：如果用原价买，可能要50至100倍的价钱。

陈：这是背景，这台机械是用2%的价钱买到。

吕：我知道，陈教授想我讲第一桶金的故事。实质上，我是没有秘诀的。我对这些机械开始有认识和想法，当时正是香港土木工程发展初期，我因为借了一笔钱给做渠边石料的小公司，有空便去看看如何运作，我发现他们用原始落后的土方法挖掘石头，我令我意识到对工序一定要有所领悟，了解应要改良之处，对未来发展机械工序增加认识，当机会来临时，你才会知道如何可运用机械去帮助你发展。假如当时我对这方面没有认识，也是做不了的。这基本条件说来简单，但讲求对事物的认识、常识、恒心及

求知的心，将智慧积聚在脑中。当我去到冲绳岛时，知道遇上了一个难逢的大好机会，但要物资运回香港，这就是机遇和如何能够好好把握的问题了。美军对剩余物资出口管制很严，如机械非作自用，则须由他人担保，表明愿意买下这些机械。这些中间种种问题，不只讲智慧、讲学识，还需靠好人缘，令朋友愿意帮忙作担保，担保人还要向美国领事馆解释为何愿意向我买机械。当时我请华联建筑公司陈炳坤老板和有荣的霍伙根为我担保，机械才能运来香港。所以做生意一定要建立起自己的信用，别人对你有认识，才会肯帮你。至于要建立诚信，建立别人对你的认识，则需要时间，这便是未来成功的因素之一。否则的话，我相信，你会需要做很长功夫，即使遇到机会，亦会白白失去。

陈：让我归纳一下，一是朋友不怕多，二是要看得远一些，不要只看眼前，凡事都要有一定了解，才会慢慢成功。那你最欣赏自己甚么？

吕：我没有欣赏自己些甚么，只是欣赏自己做到现在还没有退休。

陈：从刚才所讲的有关种种，可看出一个特点：所有出色企业的成功之道并非靠规章制度或催谷业绩，而是由价值观背后的意识型态所带领。你所提及的以员工为家人的大家庭理念，其实正是中国传统智慧的体现。我在想，随着中国崛起，跃升全球第二大的经济体，引起不少国家注意，但为何我们的软实力如老子、孔孟、法家这些学说，乃至提炼了四千年的文化未能以传承的方式去将它们的影响力发挥到全世界，让更多人知道中国除了共产党以外，尚其他的深厚文化？你觉得老子思想、孔夫子的礼义廉耻、佛家慈悲之心等思想，能否用在管理上？

吕：我很欣赏这些传统文化，因为不论儒家或孔子思想，都以人为依归，讲求与人合作的团队精神，但缺点却是太人性化，反之西方的管理方式缺

乏人性化，员工只会要求加人工，老板则表明未能达标便开除，所以是两极的。我刚才没有讲得很详细，要平衡这两极，就要做到中西合璧。在美国，中国人的文化影响不深，所以我在当地结合中西合璧的理念，可算是有帮助的。又或者卖一下广告，我们在澳门的银娱业务，也是融合中西合璧，管理和会计制度是拉斯韦加斯的一套，但对于如何管人、待人，则采用中国的儒家思想，用我们的家庭观念，所以做出一定的成绩。各位教授、各位同学，我也认为需要想办法推动中国文化，加上外国的管理意念和方式，中国始终会凭着此独特优势超越他人。

李同学：我希望中大考虑一下如何帮我们扩大影响力，我不想90%美国人是不知道中国人是如此思考的，受当地传媒影响，只知道中国共产党。

黄同学：我想请问吕博士一个有关价值观的问题，在你眼中，新一代领导如何为之成功？许多人眼中都觉得吕博士很成功，在你自己眼中，觉得自己是否成功呢？

吕：你问我是否成功？我现在仍在学习。世界这么大，我们不能说自己成功，但我会尽量想办法做到比别人突出一点的事情，这需要各方面，包括各位同学、用家的认同，感觉你出产的东西是完美的。但做人千万不要自大，要知道「一山还有一山高」。我再讲一个故事，以前我做生意的时候，单是安装一部电话，黑市价索价至三千元，但到现在，不用300元便可安装，这就是时代的进步，社会变化日新月异，我们要跟随这个步伐，做一些有创建的东西，符合世界的要求。

张同学：多谢你的分享，我有一个问题想请教，在东方或中国的领袖中，谁是你的偶像，而在西方又有没有哪位领袖是你最欣赏的？

吕：世界由有文明发展到现在，实际上是近三千年间的事情，当中也出现了许多伟人。我衷心对你说，我也是最近才说的，当年毛泽东虽然因战役和困境而死伤那么多的人，每个人对他都有不同的观感，但从中国的历史角度来看，那时候军阀割据，各地战争连连，还要在外的侨民寄钱回国支持打仗。今日回头看，革命的庞大代价是损失了二、三千万人，却换来中国统一，并且在十多年间的经济冒起，从这样的角度看，他也算是一个世界伟人。这完全是我的个人意见，世界进步不单靠一个人，而是许多人作出的贡献与创建的成果。正如中国人说的「一仗功成万骨枯」，没有代价便没有成功，但最重要的，是大家凭良知做事。

陈：有没有哪位外国领袖是你欣赏的，如美国、法国？

吕：我才疏学浅，只是对中国历史内战前后比较认识。我相信外国也有许多伟人做出不少重大成就，如华盛顿能够将美国南北团结在一起，而不用以暴力形式解决。中国虽死了二、三千万人，这个代价，应由历史来评价。

同学：你刚才提到以中国文化为出发点建立团队。我想问这么大的机构，你是如何影响你下面的管理阶层，以至再对下的员工，都有着同一套人性化的做法，秘诀是在哪里？

吕：其实要管理一个大企业或是小企业都是差不多的，许多事情要是你能以身作则，身先士卒，那么员工也不会偷赖，一定会跟着你。当然，实际情况未必能100%如你所愿，但如何带领别人去完成工作，容忍他们做得不好的地方，这些都是做生意、带领团队的先决条件。例如我能在澳门做到今时今日，要是作为一个领班人做不到身先士卒，日日夜夜带头去做，是做不出这样的成绩。一定要带头去做，也要给机会其他人，慢慢培养他，自然会成为好助手。当他们成为了好助手，也等于多了几个自己，道理就

是这么简单，做起来就很费心机。

员工：我是嘉华建材的新员工，是management trainee。今日的主题是新一代领袖的特质，吕主席，你毫无疑问是有经验的商业家，现时香港社会正经历许多转变，请问有何特质是在以前和现在都是很重要的，有哪些地方作为年轻人是应该特别注意的？

吕：领袖的英文是leadership。要回答你的问题，其实需要视乎行业而定。即使是带领军队的将军和政治家，大家的立场不同，用的手法也会有分别，但都离不开我刚才讲的创建与身先士卒的精神。以中国来说，毛泽东不但亲身带领军队，也给予许多智能和领导，这便是做领袖的基本条件。如果你缺乏这些基本条件，缺乏干劲和认真，我相信很难成功。

陈：以前的人做生意，与现在做生意的领袖特质有没有分别？

吕：其实基本的原则是没有分别的，最主要是看你做哪一行业，并如何运用这些原则。做老板是不能懒惰的，我今日刚刚看到SAMSUNG家族内哄。我记得20、30年前曾到访SAMSUNG，他的老板招呼我，说创办人、即他的父亲还有几日才回来，要我等等他。这也不过是20多年前的事，但当时他们的创办人已经亲身到美国开始研究电子。后来SAMSUNG的掌舵人亦曾经遇过3次困难，有一次他决心将上千万的产品全部销毁，重新再做，发展出现今的SAMSUNG产品。这就是决心，看通了以前的产品可能不适合市场，便从头开始。沿于这份认真，才会有决心可推倒重来，成为南韩最大的厂家。要是你能够将这些原则多作变通，不论是做大、中、小型生意，都能成功。

沈祖尧：领袖有两种，一种是当老板，发工资的，员工都是讲你想听的东

西，另一种老板是如我这样，是支薪水的，而且是日日被人骂的，你所想的东西或所说的东西，他们未必同意。我想问，在这两种人当中，如何知道听到的东西是对的，而非只是讲老板喜欢的东西？另一方面，即使他们不同意你，但你知道是对的，是否会咬紧牙关继续下去？我不是读EMBA的，我是学做校长的。

吕：我很衷心的认为，人不论做甚么都好，都要有自己的宗旨，并要牢牢紧守。当旁边有人影响你时，要尽可能想办法令旁人不会感到反感，但本身的目标要坚定不移，将意愿表达出来，令对方慢慢了解。假如对方所说的合情合理，你可以作一些调整，但千万不要改变你的目标。假如你走到一半忽然大转弯，则会令你本意也全部改变了。要是能成功当然好，但假如是失败了，即等于SAMSUNG在10多年前决定将旧产品都销毁了的例子，这就是他去到最后认为是不对的而产生的新意愿。如何接受外界的好意，就得到最后决定是否转弯，而非行了一步便转弯。或许这就是所谓的「牛脾气」，但你要相信自己，也一定要接受身边的人的提点，却也不等如轻易转变，然后继续达成自己的目标。去到最后如果失败，那就只好像SAMSUNG般全部销毁了，重新再做。

陈教授：如朱镕基也曾说过，他的去留都不是自己的主观愿望可以决定。

同学：我想请教吕博士，我看过你的履历和发迹史，发现你换过许多工作与行业，这与中国人传统概念的不熟不做、隔行如隔山不同，但你不时将自己连根拔起，将全份身家押注在一个新的行业上，其实在这背后有些甚么样的盘算原则，是如何令自己有信心会赢的？从卖萨琪马，到卖汽车零件、开山机、开赌场，可说是越做越大，但未必人人都有胆量，赌上全部家产。你作为一个出名的富豪，如何评估一个人具有创造财富的特质？

吕：你讲的这个问题，我也问过自己，为何做过这么多行，也都好像做得不错，没出什么问题？要点其实不在这里，而是如之前所说，你在做事的过程中，旁边会有许多东西引诱你，有好的，也有坏的。但当机会出现，需先考虑自己是可以做到的，才开始留意。然后便要考虑自己是否具备相关的才能、计划、承受力去付诸行动？假如你有这样的能力，而又看通这个行业，便应该去试。我过去60年其实也不是转了很多行业。如澳门博彩业，其实本非我所愿，只是希望以酒店业的经验在澳门，一个我也熟知的地方发展，后来的变化也是后话。我们找了一些外国的资深人才帮忙，开始时美国人看不上我们，认为中国人不在行，因此我去了澳洲，请他们的专才来帮忙，直至我们做大了，曾在拉斯韦加斯排第二大博彩企业工作的也愿意帮我们，所以当事业向前发展时，也要不断留意身旁的事物。很多人会说，投资、创业是如何的困难，这样的情况确实存在，但也有许多小商店都能赚大钱，甚至发展成连锁店，机会其实是无处不在的。如果你能逐步去发展，如我以前有两、三个范畴的生意，先在美国，然后到澳门发展。地产方面，我也不贪多务得，你可以查一查，1950年代建成的茶果岭道项目那八栋楼仍在，但我到后期转而主力建材业务发展，只因当时曾有一段时期，地产跌得很厉害，许多企业也因而破产，当时的龙头地产商如大昌、章记、嘉年等都没有了。可见做事不但要坚决，也要慎重、保守，维持自己的实力，留待时机合适时再做。

陈同学：我曾于2003年至2008年在澳门做建筑业工程，帮过你们做酒店的。过去几年，澳门博彩业发展不易，但相对你60年的生意经验，有不变和变。中大EMBA有科叫易经的，请问你认为，对于新一代领袖或你生意的接班人，易经对他们有何帮助？

吕：这真的很难回答，我只知道易经是中国很高深的文化，当中的奥妙如何，恕我没有读过，相信这些传统文化都有一定价值。讲到易经对这个世

界、各方面的意义，我相信很少人能够了解易经的真正含意，说不定是从外星传来的。

陈教授：易经是我们的王牌课程，是教授自学的，讲的是如何将一个问题以不同方式去思考，在不同的情况下，可从八个方向去考虑，并不迷信，也可说是寻根究底精神的一种。