

施永青：共享願景扶下屬，追求理想分階段

校長與領袖同「恒」

嘉賓：施永青先生

主持：何順文校長、許栢倫

日期：二〇一五年六月二十七日

本集的嘉賓是中原地產及中原集團的創辦人之一施永青先生，幾年前退下主席一職只當董事。他也是免費報紙《AM730》的創辦人兼專欄作者，並設立慈善基金，提升教育及內地農民生活。

玩耍學解決問題 曾是理想主義者

施先生三歲來港，自小酷愛自由，不愛上學好玩耍，在做功課與被打手掌之間選擇後者，因為痛楚較短。唸中學時，已懂得自行判斷哪些東西值得學習，喜歡課外書作鑽研。他憶述，父母謀生忙碌，沒理會自己功課考試，給予相對大的空間和自由。

施先生小時候住在深水埗的山邊，鄰近石裂貝水塘，閒時會上山捉金絲貓、蝌蚪和小魚。他說沒有魚網，要抓魚就得根據其習性，游近水底的魚就要在河牀放水樽讓牠們游進去，而游近水面的魚，就要等待牠們接近沙灘，把水跟魚一起潑上沙灘。他從中學會了觀察環境以解決問題。

施先生分享，自己年輕時與很多今日

的青年人相近，是個理想主義者，以為有一套完美的理念可以改造世界，「很大想頭」。他於高中時是左派馬克思主義者，在學校組織一些志同道合的朋友，既辦讀書會，又參與社會運動，包括「金禧事件」。一九六八年高中畢業以後於夜校任教八年，不但為了讓工廠年輕女工有機會接受教育，而且為了灌輸自己政治理念和喚起他們的階級意識，裝備他們爭取權益。

談到年輕時的挫折，施先生提到七六年「四五天安門事件」，眼見當時的內地同胞被鎮壓，中國走向過激的政治鬥爭路線，本來已對社會主義有所懷疑，這事件更觸發其政治理想的重大改變。他認為，當時社會主義陣營的經濟發展，不及資本主義陣營，人民生活質素追不上之餘，工人階級都逃亡到資本主義社會接受剝削。加上接觸到一些西方經濟理論，於是開始接受自由經濟和古典自由主義的想法。

創業為走自己路 領導需願景能力

談到創業的經過，施先生回憶，離開夜校後，先到一家地產發展商打工，後來認為報酬與貢獻大不相稱，而且公司只准他用限定的方式做事，所以走上創業之路。他認為，創業的好處在於做多少得多少，還可以決定自己要走的路。

身兼老闆及公職的施先生認為領袖要別人跟隨，就必須有願景，看到前面的路，而且要擅於將願景描繪給身邊的人，

與追隨者共享。除了願景外，領袖還須具備能力，要照顧和保障下屬的利益，更要敢於揹黑鍋。

為保持下屬的忠誠投入，施先生公司奉行「三三制」，將公司利潤分為三個部分，三分一給後勤員工，顯出這個行業人力資本的重要性；三分一給股東，為其投資帶來回報；最後的三分一用於公司的再投資。他不願公司上市，避免將利潤分予貢獻不大的小股東。

辦報走正派路線 放權須基於共識

被問到辦免費報的原因，是看到傳統閱報的模式即將過去，因為資訊都是免費的，所以參考了其他城市的免費報紙經驗，創立了自己不在鐵路站派發的免費報紙。他記得，當初計畫投資一億港元，被人嘲笑，但在二十三個月內已取得收支平衡。他感慨，辦報牽涉許多事情，尤其是香港政治環境複雜，各派力量都希望影響受眾，而且走向庸俗化。他指出自己的辦報方針是希望走獨立和正派路線，娛樂版和「八卦」並非主力，以及盡量不做政治勢力的宣傳工具，慶幸一樣有讀者支持。

無論管理地產代理業務和免費報紙，施先生一直奉行道家「無為而治」的管治方針，只提供大方向和策略，讓下屬有空間發揮自己的潛能。他指出，放權的基礎是讓同事了解自己，道路不同就分家，而且放權限於同事的職責範圍，做壞了也不

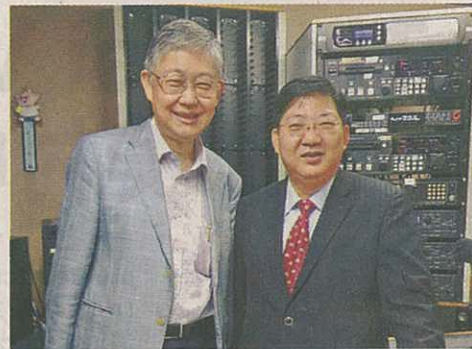
會影響大局。施先生認為，放權的好處是令公司有持續學習能力，脫出一般公司專注於「防錯系統」的管理模式。他希望下屬可以接觸社會、客戶和市場，作一些新嘗試。

以分配改變制度 盼走向實體經濟

談到資本主義及貧富懸殊的問題，施先生感歎現時香港有股歪風，許多上市公司都希望憑一個好聽的故事，在小股東口袋賺一大筆，這絕非社會之福。他指出自己奉行的「三三制」是新的資本分配方式，提升勞動者的消費能力，令金錢重投實體經濟，避免過剩資本流向投資銀行辦衍生工具，製造泡沫，扭曲了整個金融系統。他認為只要這個分配模式有效，其他企業就會效法，以維持競爭力。何校長補充，施先生的做法是以自己的創新去改變舊制度，令人的工作可以找到實際貢獻和滿足感。

施先生點播了Mary Hopkin主唱的《Those Were The Days》，並分享了已故新加坡總理李光耀所著的《李光耀觀天下》，當中載有其對世界大局和中國局勢的獨特見解，希望本土主義的年輕一代閱讀，擴闊目光，了解自身處境，否則難以在世界生存。

現年六十六歲的施先生事業有成，對社會理想又下了一番苦功。他認為人生解決了基本需要後，就必須於他者身上展現



■校長何順文教授(右)與嘉賓施永青先生(左)對談。

能力，即是讓更多人生活得更好，讓其他人能解決自己的疑難，自由意志得以充分舒展，這就是人存在的價值。

施先生說，追求快樂是每個人的權利，但必須根據佛洛伊德的理論，為長遠快樂，壓抑眼前的快樂。他認為自己雖然時常微笑，但也有遠慮，經常做一些籌劃。施先生也分享了自己的快樂方程式，在吃飽穿暖之餘，將自己期望調較至現實的水平。他認為，個人理想可以分階段慢慢實行，切忌期望過高，要與現實取得平衡。

下集嘉賓預告：環境局局長黃錦星先生。

恒生管理學院與新城電台合作《校長與領袖同「恒」》節目，校長何順文教授每周邀請一位傑出領袖，與聽眾分享寶貴成長與成功領導經驗，提升年輕新一代的視野與價值觀。節目逢星期六上午十一時於新城知訊台FM99.7播出。歡迎瀏覽www.hsmc.edu.hk重溫。歡迎提供意見，請電郵至cpao@hsmc.edu.hk。