

## Leadership qualities in the Digital World 數碼時代的領導質素

王英偉

瑞安集團副主席

浸會大學董事會及諮議會副主席

2003年1月17日

### 一. 前言

歷史上的英雄領袖，都受世人景仰，豐功偉績仍流芳百世。然而，若將這些英雄人物搬到現代社會中，他們的領導技巧及功績都極有可能不被接受，甚至備受非議。

統一蒙古各部的成吉思汗便是一個好例子，他為「蒙古帝國」打下美好的根基，是這個橫跨歐亞大陸帝國的建國大功臣，撓勇善戰的領導能力為世人所津津樂道。然而，在南征北討的過程中，亦發生了歷史上罕見的大屠殺、大破壞，給中亞各族帶來極大災難。同樣地，薩達姆·侯賽因在本國被奉若神明，但其支持國際恐怖活動之可鄙行為，實為世人所唾棄。

由此可見，領導能力跟背景因素有著不可分割的關係，當社會、科技、經濟、文化都在不斷發展之時，我們對領導質素的要求亦隨著改變。

### 二. 數碼時代

近年常聽到「數碼時代」這稱謂，很多人誤以為數碼相機、數碼攝錄機、數碼音響等產品的興起便等同數碼時代的建立，其實是數碼科技對社會、經濟、文化的巨大影響，將這時代分別出來。

數碼科技使資訊的儲存、提取及輸送變成「彈指之間」的事，只需食指一 **click**，資料便能在瞬間被儲存、閱覽、甚至輸送，資訊甚或知識可以在不受時間空間限制的環境中共享，企業、政府的管治透明度提高，知識更加普及，而這些科技無異是知識型經濟得以確立的主要硬件。

### 三. 知識領導 (Knowledge Leadership)

知識是今日每一企業的最重要資產，這資產對企業的得失成敗有著決定性的作用。在工業生產年代，數量是財富增加的關鍵；在有一定水準的大前提下，生產量越大、成本越低，盈利便越高。但在資訊爆炸年代，資訊或知識的多寡並非最重要，質素(準確性及時間性)才是關鍵，而一段正確的資訊，若好好利用，能令企業一舉成名。反之，錯誤的市場訊息或定位，亦足以令企業一夜之間身敗名裂。速度之快，令人心驚膽戰。所以，領導者能否獲取並利用優質的資訊及知識，洞察大環境的趨勢再加以配合發展，便成為數碼時代的決勝質素。

### 四. 環境變化

既然數碼科技將工序加快，亦令競爭環境的演變加速，領導者在面對複雜多變環境時要保持鎮定自若，並作出果斷決定，方能有望帶領下屬走過一度又一度的關口。

環境的改變也直接地影響到企業的存在價值，當初的成功要素(Critical Success Factor)或許已不能賴以為生。IBM 從大型電腦業務，轉至個人電腦，直到現在以銷售服務為主，毫不含糊地轉變整個企業的發展方向，尋找生存空間。另一個變中求存的電腦企業 Acer，廿多年前以製造電腦起家，其後同時發展自有品牌及有關服務。但在 2001 年，宣佈將設計及生產部份分拆，以求集

中發展品牌推廣及服務業務。原本賴以為生，標誌著公司成就的核心產品，在繼續發展的過程中被棄如敝屣，領導者在決策時所需的勇氣絕不可少。而執行決策時所遭遇的阻力之大，亦不難想像。勇氣與毅力，懂靈活及變通都是數碼時代領導的必要素質。

另外，在這環境中作領導，亦需要有在缺乏支援的情況下獨立行事的才能，要不被傳統或條件所限制，勇於開拓新局面。瑞安在開發上海新天地項目時，正值房地產市場不景氣，當時要發展這類前無古人之項目，真正需要敏銳的市場觸覺、堅定的信念及全力以赴的工作團隊。

## 五. 總結

推陳出新的環境及挑戰，並不容許領導人因循舊有的方式，他們需要不斷尋求突破，開拓新天地，方能在這競爭激烈、高科技、快速、全球一體的環境中脫穎而出。在此我試圖列出一些數碼時代領導人所需的質素：

1. 領導者需要懂得在繼續發展核心業務及拓展新猷中間取得平衡；
2. 領導者必需有不斷追求新知識及縱覽全局的本能；
3. 領導者應謙厚虛心，吸取別人之意見尤其是勇於打倒昨日之我；
4. 領導者需要善於與員工溝通，讓他們明瞭前進的方向及策略；
5. 領導者需要嚴於律己及有規律地推動機構前進。