

文章於 2015 年 11 月 5 日刊登於星島日報

馬時亨：努力不懈迎接新挑戰 創新思維帶來突破

嘉賓：馬時亨博士

主持：曹虹教授、許栢倫

日期：二〇一五年十月三十一日

本集嘉賓是候任港鐵主席馬時亨。他曾任財經事務及庫務局局長，以及商務及經濟發展局局長等政府要職。

修讀歷史訓練分析 永不放棄尋滿足感

馬時亨回憶初中成績未如理想，當時科目以 ABCD 評分，他很多都只拿到 H。那時母親的一句話，「如果你再不用功讀書，就會當乞丐」啟發了他，自此發憤勤學，更考進了香港大學修讀經濟及歷史。他認為讀歷史有助分析，俗語謂「歷史是會重複的」，了解歷史可以避免重複犯錯。

生於五十年代的馬時亨直言，當時香港普遍經濟不如現今富裕，他的家庭差不多是最貧窮的一群，一家幾口住在一百多呎的房間裏，廁所與廚房共有四伙人一起共用，必須互相遷就。他指這樣的生活訓練了他的紀律，也學懂珍惜現在擁有的一切。

說起人生中的逆境，馬時亨表示其中一個重大挫折，是二十四歲時被公司派到紐約工作，當地的上司非常嚴苛，工作十分艱苦，他在香港的上司更建議他辭掉美國的工作調回亞洲。馬時亨認為如果遇到挫折便放棄，這個經驗會令他一直不能釋懷，也無法擁有箇中的滿足感和勝利感。終於，他的努力得到紐約的上司賞識，更讓他升職。

維持良好人際網絡 身體力行建立榜樣

馬時亨強調成功領袖一定身體力行，而自己的工作態度也會影響下屬，例如絕不可要求下屬拼命加班，自己卻一早下班。他認為即使居於某個位置，也不代表你就是領袖，必須讓同事覺得你真的有才幹和視野。

他的思維模式是着重大方向而不是小節，以大局為重，並要有突破的想法，不能墨守成規。他又認為團體精神非常重要，因為一個人無論有多了不起，都不可能完成所有工作，所以更要與下屬維持良好關係，與同事一起努力。

建立人際網絡也是馬時亨覺得最重要的，無論在商業社會或公營機構也好，如果人際關係不好的話，外界既不會幫助，自己的同事也不會盡心盡力協助。他指出很多年輕人有傑出的學術成就，但 EQ、人際關係及溝通方面則須多下工夫，這樣才會成功。

談及在商業社會和政府機構當領袖風格的差別，馬時亨以蘋果前總裁 Steve Jobs 為例，在商業機構裏，領袖犯錯九十九次，但有一件事做對了就會成為英雄。相反，在政府機構裏做對了九十九件事，但只要犯錯一次，就足以令你下台。

面對批評，馬時亨認為溝通十分重要，向對方解釋自己的想法，即使他們未必會投票支持，但至少能了解你的做法，將來大家更能互相尊重，關係也由此慢慢建立，漸漸會認同你的工作。另外，他又認為處理危機必須快而準，現今社會資訊發達，不盡快處理只會令問題擴大。同時也須懂得拿捏危機的問題所在，加強溝通和透明度，即使出錯亦要勇於承擔。

馬時亨覺得香港年輕人與內地年輕人最大的分別，在於前者「肚子不夠餓」，正如 Steve Jobs 所說「Stay hungry」，求知欲及向前衝刺的欲望更高，也就會更拼搏，成就也更大。同時要「Think out of the box」，打破傳統框框和限制，培養創新思維。

曾於外地公幹多年的馬時亨，鼓勵年輕人放眼世界，開闊自己的視野。他憶述畢業那年，銀行聘請五名實習生全是香港的大學畢業生。但如今實習生可能來自劍橋、哈佛、清華及本地大學的畢業生，可見已沒有地域的界限，面對的競爭愈來愈大，故年輕人要裝備好自己，有心理準備去迎接新挑戰。

他最關心香港的教育，「十年樹木、百年樹人」，今天的年輕人就是未來領袖，香港的將來要由他們發展。香港的天然資源匱乏，他親眼見證香港經濟起飛，深深體會人才就是最寶貴的資源。他希望年輕人不但擁有知識，更要有理想，懂得回饋社會。而香港的核心價值、法治精神和廉潔風氣都是非常重要。

人生崎嶇實為常態 不屈不撓克服困難

馬時亨點播了羅文的《獅子山下》，他覺得旋律既好聽，歌詞也很有意思。其中的歌詞「人生不免崎嶇」是現實的寫照，人沒有一生都是一帆風順的，遇上挫折要有不屈不撓的精神去克服困難。他也分享了 Malcolm Gladwell 的《The Outliers: the Story of Success》一書。此書講述許多達到成功的重要元素，其中以「披頭四」為例，他們在英國利物浦成立初期，雖然沒有人賞識，但卻非常勤奮，即使沒有人聽他們的歌，但他們仍不停地唱，在那段日子更創作出多首名曲。作者指出，若希望在自己領域中取得成功，至少要投放一萬小時去鑽研，道出「成就是天才加上努力」的真諦。

樂觀是馬時亨時刻保持快樂的要素，尤其遇到挫折仍要繼續努力。他引述英國前首相邱吉爾的名句：說如果悲觀的人看到機會，就會覺得是挑戰；反之樂觀的人看到挑戰卻會覺得是機會。因此樂觀的人就能看到世界光明、開心的一面。

他又勸導年輕人不要以為賺到錢就是成功的標誌，應做自己喜歡的事，而不是以追求物質和金錢掛帥為目標，亦必須勤力地去做，試想如果社會每個人都偷懶，社會怎能進步？如果人人也自私自利，這也不會是個好的社會。最後，他寄語年輕人要回饋社會，幫助弱勢社群，香港未來就會有希望。

下集嘉賓預告：勞工及福利局局長張建宗先生。