

成長的管理人 與中國攜手

張烈生



84 聯合 · 市場

一九八四年，張烈生大學畢業，進入IBM香港任銷售人員。一年後，中國市場加速開放，他成為早期北上發展的行政人員。IBM是世界最大資訊科技企業，也是最早進駐中國市場的美資企業之一。怎料此去，前後竟二十多年，見證和參與中國近代最迅速的經濟成長。

「中大校園認識中國氣氛強烈，讓我對祖國的印象大為改觀。適時IBM徵求有興趣返國的行政人員，我率先舉手參予……」

八零年，中大人仍強調「家事國事，事事關心」。由於他家居較遠，故此獲分配住宿三年。晚上同學相約高談闊論，縱論古今，在水塔底和大埔「波仔記」大排檔流連忘返，深宵返回「湯宿」要翻牆而入。「不過我主要是聽眾。」對中國印象，都這樣經同學口述得來，但已隱然感到日後中國，發展一定非常迅速，故得悉有機會回國發展時，便不由自主表態加入。

走遍神州大地

80年代的中國，仍然是百廢待舉。張烈生形容，開放最初十年，中國仿似牙牙學語的小孩，對外間世界茫無頭緒，也不知所措。九零年代以

後，尤其是鄧小平南巡後，92至93之際，中國市場於國際間突飛猛進，挾口初生之犢的朝氣與無懼，以為無所不能。

中國與世界的磨合，基於其保守的心態，不懂如何相處，文化不能協調，以致誤會叢生，產生過不少衝突。中國曾被外間批評既缺乏制度，只講關係交情，也是實情。「時至今日，中國深受外來影響，做事習慣和文化價值，漸與國際社會看齊，甚至連詞彙，都互相滲透。」今日中國，可說漸入成年，與外間合作亦更嫻熟。

在中國，客戶類型亦遠較香港為多，常接觸不同行業，加上期間內地經濟高速發展，回首廿年，張烈生說中國的經驗，令他做人處事，成熟更快。當時資訊技術仍處初階，很多系統都從零開始，亦令他見聞更多。



▲大學時期的張烈生（後排右二）與同學於聯合湯宿的留影。

93年，張烈生被派往廣州，負責開拓新的華南辦事處，當時他已經是IBM中國資深員工，負責長江以南業務。策劃成立辦事處和開拓業務，一手包辦。當時他是華南總經理，後來又調回銷售工作。

CEO 管理重通識

97至98年，張烈生短暫離開了IBM，加入一家以分銷為主的中型企業。「當時因為在大公司工作久了，想知道在較小規模的企業文化和管理方式，有何不同之處。」後來，IBM又邀請他回巢，擔任國內銷售。2003年，回港擔任香港總經理，2005年底又再調回北京，任環球服務部大中華地區總經理。環球服務部是目前IBM的主要增長部門，在國內亦迅速發展。

IBM的培養人才，個別會發展成為專才，而他則成為管理隊伍，常獲調派不同部門。他以為，不同崗位分別並不大，管理工作做來駕輕就熟的

要訣，是時刻以大局為念，從整體出發。回想中大教育，他認為對一生最大的影響，是培養通識興趣。因為管理人員日常解決問題，必須以常識為基礎。管理之道，其實跟學做人，大同小異。最簡單的道理，往往終身受用。而當日中大市場學，閔建蜀教授是市場學的權威，現任酒店及旅遊管

理學院院長的李金漢教授，亦是當時市場學系的名師。

CEO 價值以人為本

IBM對管理人員的培訓，除加強營運技巧，更相當注重讓他們認同企業理念和價值。

「IBM非常強調共同價值，亦以人為本，跟大學所唸儒家思想，可謂不謀而合。IBM重視員工的忠誠和誠實，追求質量和完美。共同理念和價值系統，是凝聚IBM作為一家跨國企業的重要力量。而且IBM上下關係有序，界定相當清晰，亦鼓勵溝通，企業才不會因為衝突內耗，而迷失方向。」

「在IBM，我們對領導的人物所須具備的特質也有共識。其中最重要是必須對IBM的業務和前景，充滿熱誠和投入，非此不能承擔大任、堅持到底。此外，必須能與其他高層領導合作無間。IBM架構龐大，業務繁多，故此管理層之間的協作，也非常重要。」

行政人員心理質素，也是致勝的關鍵。張烈生說，首先要經常保持學習心態，這樣才可不斷求進；而將任何事件，視為學習機會，即使功敗垂成，也不會感到氣餒。其次，就是每事做到最好，假如任務難度超越所限，則可無愧於心。反之，自己脫穎而出的可能性，亦會更高。

張烈生說，IBM經過90年代的大規模重組，業務走上軌道，整個機構也將不斷調整和變動，內建於行政程序，並成為共識。高層前瞻性，在工作中亦會自然培養。

最後，行政人員最基本要求，最講求紀律和操守。他說「行政人員」英語為Executive，望文生義，也就是「執行」的意思。遵守紀律和持之有恆，是辦妥事情不二法門。

知易行難，紀律建立，業經砥礪。如學做人，三省其身，知行合一，不知要下多少功夫。 [E]

PROFILE

張烈生小檔案



- 1984 中大聯合市場學系
- 1984 IBM見習營業代表
- 1985 IBM中國區銀行業務營業代表
- 1990 IBM中國業務部經理
- 1993 IBM中國華南分公司，出任首位華南分公司總經理
- 1995 IBM大中華地區直銷市場部總經理
- 2003 IBM科技業務部大中華地區總經理
- 2004 IBM中國香港有限公司總經理
- 2006 IBM環球服務部大中華區總經理

推動研究，心繫中港

張烈生在內地經濟發展有深厚認識，同時也積極推動中港相互和合作。他任香港區總經理期間，曾委託中文大學評估及培訓中心，針對香港企業赴內地投資所需關注事項，進行大規模調查和研究，並撰寫IBM的「觀點縱橫」(Point of

View)，闡述本港企業進軍國內的各項認知及困難，並指出本港企業在內地拓展業務的優勢和挑戰，以利兩地商業互動，並協助港商把握機遇。該報告在去年九月份的「二零零五IBM論壇」上發表，獲一致好評。