

跨國公司生存之道

特約訪談 顏文森

香港通用航運集團主席 城大工商管理博士課程學員

全球經濟趨於一體化，企業的競爭往往已跨越疆界，跨國經營已是大勢所趨。跨國公司面對的最大挑戰不是資金，也不是技術，而是人力資源管理。作為跨國企業的管理人員，需要認識當地的文化，習俗和宗教信仰，才能真正了解當地的員工，制定出符合當地國情而又行之有效的管理政策，從而使企業可以順利在異鄉他國成長壯大。

香港通用航運集團主席兼首席執行官顏文森涉足的航運業務遍及全球，而他對不同國家的管理文化更有獨到的見解。現正攻讀香港城市大學工商管理博士課程（Doctor of Business Administration）的他，打算以此作為博士論文研究題目，透過嚴謹的研究方法整合多年來的管理經驗和心得，為創新知識作出貢獻。

融合各國職場文化

成功的國際航運業務通常都會為客戶提供一站式



▲顏文森期望透過嚴謹的研究方法整合多年來的管理經驗和心得，提出新見解。



▲城大DBA課程不僅注重學術研究，也定期舉辦各類活動，提供不同的交流平台以便學員拓展人際網絡。

和覆蓋七大洲五大洋的航運服務，顏文森的公司亦不例外。踏入他位於中環的辦公室，眼前看到的除了本港的職員外，還有來自歐美及非洲的員工。香港通用航運集團在全球16個國家和地區設有辦事處，聘用了來自22個國家和地區共800名員工，可謂典型的文化大熔爐，「以香港的辦事處為例，財務總監來自法國、營運部門負責人則是巴西人。我們的主要業務在非洲，當地除了英語外，部分國家的官方語言為法語及葡萄牙語。此外，我們在非洲的負責人是印度人，在尼日利亞的負責人則為上海人。」

從事航運業務50年的顏文森笑言，公司內部已有多種文化交流，「可以想像，我們管理層最重要的任務，就是如何把多種不同地域的職場文化互相融合。」他舉例，香港的職場文化注重勤力和表現，員工認為只要工作機會多，表現好，自然可爭

▲顏文森業務遍及世界各地，他對不同國家的管理文化有獨到見解。

取到較佳的待遇；非洲經濟發展較快，員工容易被其他公司「挖角」，因此經常要訓練第二及第三梯隊以作接班人；歐洲，特別是德國，企業文化較保守，傾向「終生僱用」，員工與管理層之間容易建立深厚的感情。

研究各地管理風格

即使員工的文化背景再南轅北轍，也會有許多共通點，「所有員工都希望公司有發展，自己的事業才有前途。」顏文森指出，如要深入了解來自不同國家的員工特色，要對該國的宗教信仰、傳統文化、生活習慣及歷史等有深入認識，始能事半功倍。

擁有管理來自不同國家及具不同文化背景員工的獨特經驗，顏文森覺得自己肩負社會責任，希望與更多管理者分享心得，以便他們在不同國家擴展業務時可更為暢順。他的DBA博士論文打算以「比較中國、西方與非洲的領導風格」作為研究題目，探討在不同文化下，如何有效地提升員工的滿意度。「我希望能學術上有所貢獻，利用不同的理論去印證管理風格應是獨裁還是民主，構思要保守還是創新。」顏文森希望可以總結出能提高工作效率又可減低工作成本的訓練員工方法，讓更多企業得益。

認真鑽研貢獻社會

顏文森治學作風嚴謹，準備論文的工夫可謂一絲不苟，「我打算訪問80個來自不同國家的管理人

員，除了公司的管理層外，也會邀請其他合作夥伴公司的負責人，以便深入地探討不同文化下的管理政策。」

顏文森形容，城大DBA課程特色之一是學員背景不僅跨行業，而且也是跨國界，除了香港，還有來自內地、新加坡、美國、德國及意大利等的學員，部分更是在上課前一天才乘坐飛機來港上堂數天，之後匆匆趕回國工作。」學員透過互動交流，可在另一個層面進一步了解不同文化下的管理哲學，亦對顏文森的博士論文大有幫助。

顏文森剛於9月1日退任公司的首席執行官，由兒子接棒，這樣自己可以更多的時間投入課程。他的一大心願是能將所研究的成果與業界分享，為本港的企業走向世界出一分力，社會責任是他最大的動力。

顏文森個人檔案

- 1981年在英國創辦航運公司
- 1998年創辦香港通用航運集團，從事航運及物流業務，定期航運範圍包括土耳其、波羅的海、黑海及西非等地
- 現任香港通用航運集團主席，剛於9月1日退下首席執行官職務，由兒子接棒
- 香港城市大學工商管理博士課程（DBA）2013屆學員

城大DBA課程網站：www.cityu.edu.hk/dba/

