

# 陳南祿

## 每當變幻時

就讀大學一年級的時候，陳南祿從未搭過飛機，也未去過外國旅行。為了見識世界，他毅然在暑假期間登上貨輪，用四個月行船看世界。他當時不知道，畢業後會加入太古集團，而且一做 33 年，期間經歷不少「大風大浪」，包括 1997 年國泰航空歷史性宣布旗下 A330 空中巴士機隊停飛，以及 2001 年震驚全球的「美國九一一恐襲」。面對危機，諗計救亡，其中「萬張機票贈全城」便在「九一一事件」發生四個月後推出。今年 6 月，他接任馬會主席，不久新冠肺炎第三波來襲，馬會竭力防疫，確保馬照跑。面對危機，需要險中求變。人懂得變通，具應變能力，就得以乘風破浪。他說：「抱持你相信的價值觀，自強不息，提升實力，保持樂觀態度，危機一定會過去的。」

現年 65 歲的陳南祿今年 6 月 22 日接任馬會第 25 屆主席，早前接受《駿步人生》專訪。出版過七本中文書及一本英文書的陳南祿說，如果有時間，可以再寫旅遊書，但就沒有計劃寫自傳，因為「冇乜嘢可以講」，笑指若不然就出一本有相當厚度的，「入面全部都是白紙，給人當拍紙簿使用。」雖然如此，他仍然分享了不少故事。

小時居於跑馬地，但陳南祿並非來自富庶之家。「我 1974 年入香港大學時，從未攞過護照，從未搭過飛機，從未去過外國，見到同學有機會到外國旅行就很羨慕。」家中環境不容許他搭飛機旅行，但年少的他的確很想看看這個世界。可以怎樣？

### 行船看世界

於是他利用大學一年級的那個悠長暑假，登上香島輪船公司一艘排水量 4,000 多噸的貨船。貨輪由香港出發前去菲律賓、印尼，經過新畿內亞水域抵達澳洲，再從昆士蘭省去墨爾本；回程再經菲律賓、台灣然後返抵香港，全程超過四個月。

船上的生活還好，但一出公海便立刻感受到海浪的威力，不時暈浪、嘔吐，「下雨時，吹打進來的水是鹹的。」船上全男班，要數他年紀最輕，「我 20 歲生日都是在船上渡過。」

「當年沒有電郵，沒有手提電話等通訊設備」，更絕對不是搭超級大郵輪的那種舒適程度，但對於少年阿祿來說，卻無比新奇。「我事後向人說，我第一次去澳洲，搭船去的；第一次去菲律賓，搭船去的。」

### 願意思考 就有解決方法

那個時期，「甚麼都願意試，甚麼都很好玩」，見到的東西很不一樣，令他萌生以後要找一份可以去看世界的工作，但更大的啟發是：「只要你願意思考，就有很多解決方法。沒有錢坐飛機，那坐船也是可以的。」

1977 年大學畢業，讀政治及歷史的陳南祿加入了太古集團，先後在太古、港龍及國泰航空工作共 33 年。他的航空事業，經歷一個又一個風急浪高的時刻。

1997 年 5 月，國泰宣布旗下空中巴士 A 330-300 因引擎安全問題停飛，佔國泰機隊總數差不多五成。「早上 7 時做新聞簡報會，宣布當天要開始停航，那個決定很容易做，因為安全第一」，問題是如何善後已訂位的客與貨，停飛影響巨大。

接踵而來的特大危機，包括 1997 年開始的亞洲金融風暴、同年年尾香港出現禽流感、1998 年香港新機場開幕大混亂、1999 年國泰航空機師工潮、2001 年震驚全球的「美國九一一恐襲」、2003 年的「沙士」等，對航空業都構成極大打擊，無怪乎陳南祿笑說：「所以你會發現，97 年前，我的頭髮是比較多的。」



陳南祿名下馬匹「天地同心」於 2020 年 2 月贏出，他與騎師、練馬師及家人齊齊拉頭馬，笑逐顏開。

### 公司醫生的「橋」

處理危機，就像一名醫生，「最好的醫生不是幫你做手術的那一個，而是令你不用看醫生的那一個。」話說回頭，危機有時還是避無可避。「所以要有很好的準備，要有一套應對危機的方法。」

他續說：「如果一間公司的價值觀是對的，便跟隨這個價值觀去做，當然你本身要自強，同時保持樂觀態度，危機一定會過去的。」

這名「公司醫生」舉了一個「窮則變」的實例。2001年「九一一事件」後，「全城也很靜」，人人都不敢搭飛機，航空業近乎停航，並因反恐而衍生很多航空新規例。在國泰管理層的一個內部會議上，有人揚言「送機票都無人搭」，他當時卻有不同看法，認為如果送出機票，讓香港人邀請其海外親友來港探親旅遊，便可以帶動香港的餐飲零售業，更有助推廣香港。於是，在2002年初，「萬張機票贈全城」活動出台。「我們派了500萬份申請表，收回100萬份，最後送出1萬套機票，這在18年前是很震撼的，這條橋，後來很多人也想抄襲。」



與埃塞俄比亞的小朋友合照。



橋王的點子——「萬張機票贈全城」。



陳南祿擔任他手的樂隊 Young Once 現時仍不時應邀演出。

### 廿字真言的成功秘訣

離開航空業，陳南祿在2010年加盟恒隆集團，適逢公司高速發展，由香港及上海的雙城運作變為全國性運作，他全面革新了公司的制度，使其迎合未來的發展路向。

馳騁商界40年，於2018年退休的陳南祿，經常被人問及有何成功秘訣，他將之概括為20字真言——「老闆英明、同事能幹、夥伴合作、顧客支持」。嗯，另外四個字呢？陳南祿笑說：「唔關我事。」

頭16個字都顯淺易明，至於「唔關我事」，表面上是說一個人不領功，深層的意義卻在於團隊精神。「一個人怎可能懂得處理那麼多事情？必需依靠每個人出力，才能推動公司到一個好環境上。」

### Young Once

陳南祿任職國泰期間，與同事組成一支樂隊 Young Once，初時只是在公司的員工派對上表演，怎料越來越受歡迎，因此不時公開表演，至今仍未拆夥。他在隊中負責彈結他，原來是無師自通，自學成才。不過，他最早接觸的樂器，其實是打鼓。「那時十多歲，中學師兄教我打鼓，但我沒有錢買鼓，師兄說不打緊，夠錢買鼓棍就可以了。」於是他就用乒乓波拍的膠面充當大鼓，配合鼓棍練習。

問他比較喜歡哪類歌曲，他說是60年代的「樂與怒」音樂（rock and roll），但 Young Once 需要獻技的時候，卻是來者不拒，「看大會會有甚麼要求，要廣東歌沒有問題；二、三十年代的歌曲也可以。」他說樂隊是一個團隊，自己一個就不能成事。

### 400頁講義的背後

陳南祿自80年代開始，公餘時間在香港大學商學院教授企業管理課程（MBA 和 EMBA），退休後正式獲邀成為港大教授，也在個別海外大學講課，例如在日本頂級著名的上智大學作為客座教授，任教商業和經濟學。

教書不簡單，有時課程要密集地進行，以遷就海外學生的時間，可能一星期要上五日，每日講課八小時，在這之前的備課時間就更長。「最初以為只是分享實戰經驗，事實卻是要補充自己的講法——為甚麼要這樣做，有沒有根據，有沒有理論基礎，這些要很用心機做。我寫了大概400頁講義，這還未計算做出來的簡報。」

雖然如此，他仍然十分喜愛並且珍惜這個回饋社會的機會。「我到了這個階段，最大的貢獻不再是幫一間公司賺錢，而是怎樣幫助年輕一代。」他認為每一代都有不同的想法，世界環境、科技應用縱有不同，人性卻是不變的，所以每一



2014年於公益金周年籌款晚宴上獻技。



2016年於一個由香港大學及東京大學合辦的暑期計劃中，擔任講者。

代也應該裝備自己，吸收多些知識。「我不覺得這個世界要給予我甚麼，要自己想辦法充實自己，靠能力和苦幹去做，不可以靠別人給予。」

他對年輕人充滿希望，因此亦很投入教學。「我跟你分享我走過這樣的路，我過濾後的結論是這樣：你未必同意，也

不需要同意，但這可能會幫你行少很多冤枉路，或者避免了不必要的麻煩。」他希望年輕一代從他的經驗中得到領悟，「或者很多年後他們會發覺，原來這個是對的。對他們有小小幫助，已經很足夠。」



陳南祿從馬會行政總裁應家柏手上接過開鑼金棒，敲響銅鑼，為新馬季揭幕。



陳南祿於1976年拍下這張跑馬地馬場照片，可見他自小與馬場有不解緣。

### 馬會主席 任重道遠

回望過去，即使你不相信緣份，也得承認世事總有其微妙巧合之處。陳南祿小時候住在跑馬地前新華社所在、一幢五層高的樓宇，「出世便愛上馬」；與馬場一同成長，對跑馬興趣濃厚，讀書時已經研究馬經，是「智力遊戲」。當時沙田馬場仍未建成，馬房在跑馬地山光道，每天早晨看著馬兒被牽著上山、落山。

大約在1976年，他拍攝了一張跑馬地馬場的黑白相片。「70年代，跑馬地還有沙地跑道……那時馬場坐滿了觀眾，當時若果公眾棚滿座，入口處就會舉起紅旗，示意觀眾不要再進場……農曆新年的時候特別人山人海，觀眾會排隊，逼至對面的電車路……對於當時的人來說，這是很大的娛樂。」他拿著該相片滔滔不絕的介紹，臉上流露出雀躍的神情，可見他對馬場的鍾愛程度。

陳南祿1987年成為馬會會員，其後晉身董事會，今年6月擔任馬會主席，對他形容是深感榮幸，更覺得任重道遠。他指出，馬會致力建設更美好的社會，除了做好目前，面對多變的環境，更重要是計劃未來。

「現在的環境很具挑戰性，去年的社會運動，接着的新冠肺炎，賽馬沒有因疫情而取消賽事，這除了要多謝馬會本身努力之外，還要多謝香港政府及內地各機構、全體員工、馬主、騎練人員以及馬迷等等的配合，非常難得。」

### 馬向前跑 香港向前行

成功應變並不容易，新冠疫情今年初爆發以來，馬會迅速應對，包括向不同機構提供應急錢，向弱勢社群捐贈口罩和其他物資；對內則向員工保證不會因疫情而裁員，並為兼職員工提供五成的收

入保障。他說很多朋友，都讚揚馬會應對新冠疫情是一個典範。「看到危機應變是不容易的，我認為馬會這次做得相當出色。」

疫情期間，馬會竭力抗疫，令香港得以「馬照跑」，他認為當中蘊含著更深的意義。「每星期有兩次，可以玩，可以睇賽馬，有嘢研究……不論社會階層，大家都可以一起歡呼，或者為一匹出席國際賽的香港馬匹打氣，這些都有很大的社會功能，是與民同樂。」他說：「馬照跑很代表香港。」對他來說，馬照跑的另一個意義是：「馬向前跑，香港亦向前行，香港和馬會都一起向前。」

## 後記

### 「唔關我事」vs「你話事」

訪問未開始，暴雨已經下過不停。陳南祿早10分鐘到達，一手提著西裝外套，一手拿著文件夾。化妝師說要替他略為執整一下臉上的油光，他咧嘴而笑：「整極都係咁啱……」可還是非常聽話的坐了下來。

測試拍攝角度時，攝影師因為椅子的高度問題，試了多次。「我可以這樣坐呀，最緊要配合你們。」

位子終於搞定，他問主持人，「你想我用甚麼態度回答，嚴肅？輕鬆？」對方答自然即可，並笑著加了一句，「你當旁若無人，我們在傾偈。」他隨即哈哈笑指，那就可以「暢所欲言」了。

他說自己可以「一直講八小時，期間不必喝水；教書嘛，職業病。」這名教授經常向學生解說的20字真言，他大概說過N次，所以故意先以急口令方式吐出來：「老細……事能……合……客支……」聽不清楚？接著便說：「我講慢一點。老細英明、同事能幹、夥伴合作、顧客支持；最後四字，唔關我事。」

訪問當然「關佢事」，叫他揀個問題號碼，他說，「冇所謂啦，你鍾意點問就點問。」攝影師中途喊停「要換電」，十分不好意思，他悠然說「慢慢嚟。」拍照時間，叫他扣上中間一粒西裝鈕扣，雙手交疊起來（像蒙羅麗莎），甚或把一隻腳踏在鐵箱上、向這邊側面望、微笑一下，他都一一照做，「你話事啦。」兩小時後，雨過天晴，移出露台取景，工作人員建議他留在室內等候，現場準備就緒才埋位。他揮揮手，「不用喇」，之後逕自走向面向馬場跑道的圍欄。

趁小休的空檔，他會主動分享故事。當天他打了條鮮紅色的領呔。「這條呔是去波士頓出席兒子畢業禮時，老婆送給我的。我畀晒錢，她送給我。」



談及旅遊文化節日時，陳南祿儼如「旅遊達人」般被「圍訪」。

