

航空轉行搞燃氣

內地12載鑄輝煌

港華燃氣黃維義 膺上市公司最佳CEO



15年前，一個中年人從航空巨頭北美業務主管的位置華麗轉身，毅然加盟香港歷史最悠久的公用事業公司香港中華煤氣；3年後，他第一次踏足內地，從學普通話開始，了解內地文化，推動內地燃氣行業發展。他就是黃維義，福布斯2012年上市公司的最佳CEO，金融時報全球500強中華煤氣內地事務總監。或許他不曾想到，會在內地成就事業新的輝煌。這也證明了，當年選擇北上沒有錯。也印證了內地這片充滿活力的熱土，給港人、港企以更自由的海闊天空。 ■香港文匯報記者 劉坤頌 北京報道

港人 在內地 黃維義或許很多人不認識，但是無人不知道中華煤氣這家百年老店。若問黃維義在內地工作了多久，答案很簡單——中華煤氣內地業務開展了多少年，港華燃氣成立了多少年，黃維義就為之奮鬥了多少年。從一個人一個助理一個司機，到港華燃氣成為內地最大燃氣集團之一，坐擁21個省份100多個項目，旗下近3萬名員工，黃維義12年的內地創業歷程，成為他最引以為傲的註腳。



■番禺「港華林」種植紫荊等植物1,500株，淨化空氣。

北美航空主管 思鄉情切

進入燃氣行業之前，黃維義為國泰航空服務了20多年。去職前，他已經是北美洲航空主管。一個非常偶然的機會，他得知香港一家上市公用事業公司需要一名財務總監。遠在國外的疲倦，以及對在港家人的牽掛，最終促使他放棄了心愛的航空事業，轉行從事燃氣行業的拓展。

「我喜歡多一些嘗試，多一些鍛煉，從一個平台轉到另一個平台多一些體驗。另外，回香港可以更安穩，不用跑來跑去，有更多的時間陪陪家人。」他說。

加盟中華煤氣 人生轉折

1997年，黃維義正式加盟中華煤氣，今年剛剛度過150周年生日的這家公司，也正是香港著名的公用事業機構。2000年，黃維義迎來人生的又一次轉折：中華煤氣正式決定進軍內地市場，籌建港華投資公司，開展內地合資項目。

談起初到內地的感受，黃維義說：「2000年去深圳之前，我一句普通話都不會講，已經習慣了用英語和粵語交流。」一邊是中華煤氣開拓內地業務的重任，一邊是語言的障礙和對內地情況的不熟悉，這期間的艱辛是外人無法體會的。

中西文化差異 盡快適應

西式文化在他身上扎根已久，而內地公司的發展又要求他必須盡快適應。美

國與中國、香港與內地的各種差異，在他身上激盪起伏。不能適應，就不能做好公司的業務，也就無法在內地立足。

帶着一個助理，一個司機，黃維義的內地創業團隊從零開始。語言不通，每天對着新聞聯播學普通話；內地文化不熟悉，通過身邊接觸的人了解。他舉例道，內地飲酒風很盛行，國外喝酒隨意，喝多喝少都可以，但是在內地，喝酒不實在，就會被認為做事情也不實在。類似的事情不勝枚舉。

10年拓展市場 極速擴張

2002年，港華投資公司終於在深圳成立了。10年後，港華燃氣已經由不足5,000用戶，發展到在內地21個省市投資項目100多個，用戶數超過1,320萬戶的內地規模最大的公用事業機構。而黃維義也憑藉公司的突出業績，被評為福布斯2012年中國上市公司最佳CEO。同時，中華煤氣入選英國《金融時報》全球500強，雙喜臨門。

作為一個此前從未踏足內地的香港人，多年西式教育在他身上體現的淋漓盡致。而內心卻有另外一個聲音在召喚，黃維義說：「我始終都知道自己是一個中國人，來內地之後我發現，內地的同胞其實很聰明，很好學，他們欠缺的只是機會。」

溝通信任放手 管理之道

談及對下屬的管理之道，他一直信守



■黃維義(右)與番禺區長為「港華林」奠基。

「尊重、溝通、信任、放手」的秘訣。他說：「CEO也不是全能的，作為老闆，必須尊重員工的想法，並支持他們。不在深圳時我常說，你們根據分析和當時情況，大膽去做，出了事情責任在我。」在他的周圍，除了跟隨十多年的助理和司機，越來越多的內地人被他的人格魅力所吸引。

十多年來，黃維義對內地愈發了解和熱愛。工作之餘，他經常參與內地各種各樣慈善公益活動。不論是汶川大地震捐款、助學，為貧困兒童搭建「愛心書庫」，還是組織員工成立義工隊，支教、港華林植樹等都不少於他的身軀。

而在企業內部，黃維義倡導企業做社會公民的理念，把中華煤氣安全高效的港式管理風格，不打折扣地照搬到內地來。他認為，「和同行比，程序更嚴格，成本也更高些，但港人做事不能打折」。



■港華燃氣行政總裁黃維義在社會責任高峰論壇上演講。

學會控制情緒

高球高手 生活中，黃維義喜歡運動和看書。每周他都會安排一天打網球或者高爾夫球。「打球是自己跟自己比賽，可以學會控制情緒，讓自己放鬆，慢下來。」他說。

打高球悟出信任與放權

如今，公司遍布內地21個省市區，擁有100多個合作項目，他每個月都會往返於香港、深圳以及各個分公司之間。然而，不管到哪裡，他都不會改變運動的習慣。心愛的高爾夫球已經堅持快20年了。通過打球，黃維義也體會到做事情的一些道理。在他看來，打球如做事，擊球點是很小的，也許開始誤差只有一度，但着地後，和目標就差很遠了。另外，企業管理要看淡，老闆要學會放權，不放權的CEO是自尋煩惱，必須信任員工的能力。

心平氣和讓速度慢下來

「打高爾夫球的時候，必須心平氣和，

打球精神放鬆

着急是打不好的。工作這麼繁忙，打高爾夫球可以把我的速度慢下來，心情平和下來，這個很重要。」他說。

談起退休之後的生活，黃維義仍會堅持打打球，並希望接觸更多的新鮮領域。就像從航空業轉行做燃氣一樣，他仍對很多事情保持着最初的新奇感和探索慾望。

牽掛加國女兒想當醫生

身在內地，他對加拿大仍然感情頗深，女兒一家定居加拿大多年，成為他大洋彼岸無時無刻放不下的牽掛。如果有機會，他想每年半年時間生活在加拿大，半年在香港，盡享天倫之樂。回憶從航空高管到現在的生活，黃維義說自己沒有遺憾，想做的事情基本都已經嘗試過，不一定能夠達成，但是努力了就可以。

「如果生活能重來一遍，我只想考取香港大學醫學院，做一名醫生。」在他身上，那種豐富的人生閱歷，不同他人的生活智慧，愈發散發着人格魅力的光芒。

手不釋卷勤思考

豐富人生 每一個有志於在內地發展的港人，都免不了深入了解和學習內地文化。這也就是俗語所說的「入鄉隨俗」。來內地之初，黃維義也遇到很多不適應的情況。豐富的人生經驗促使他迅速調整自己，適應內地的生活。黃維義非常喜歡讀書，每年都會花費很多時間在飛機上出差，他用這段時間看書。比如講故事的書，每個故事後面都會有總結，告訴人們從另一個角度看問題，就會完全不一樣。「每個人都會遇到困難和問題，面對時笑一笑，從不同角度想一下。」他說。

坦誠溝通 贏得信任

具體到燃氣行業，黃維義說，比如在內地企業參與項目招標中，一般招標的一方都會有很多選擇。那麼，如何讓一個初來乍到的港企在最終選擇勝出，是不小的考

觀察問題多角度

驗。「我們會不斷地向對方介紹香港企業的優勢，介紹母公司百年沉澱的基礎，不同以往的先進管理模式，讓他們增進與我們合作的信心。」也正是坦誠溝通，為黃維義在合作中贏得尊重和信任。與香港接受的西式文化不同，內地參與項目的合作，人與人總是先交朋友，再談合作。關係好了，大家是朋友，事情就好談得多。

學酒文化 適應內地

除此之外，酒文化又是港人在內地不得不學習的。在其他地方，酒被用來助興，但不是歡慶活動的全部，喝多喝少無人管，甚至不喝也行。但是，在內地喝酒會與人品掛鉤，朋友之間為了表示尊重，會用相互敬酒來體現。

黃維義對此深有感悟，他說：「必須酒風好，酒量要好，喝倒最好。喝酒不實在，做事情也會被認為不實在。」

勤儉婆婆李仙琪 東莞頤養晚來福

港人 五味舖

香港社會競爭激烈，生活成本高，不知從何時起，長壽也成了一种風險。但若未能雨綢繆，要安享晚年也並非不可能。人稱李姨的李仙琪，一生勤儉，憑藉後天努力過上了好日子，更早早為晚年生活打算。如今，已年屆90的她，雖然



■丈夫張天淦在李姨18歲時的照片上題詩，至今仍是李姨的珍藏。
■東莞護老院的亭台樓閣，猶如公園。
香港文匯報東莞傳真

者養老的範本。

14歲打工養家吃盡苦

李姨有此晚景，跟她的聰明、優雅、勤勞和堅強不無關係。同所有那一代的香港人一樣，李姨經歷過戰亂、恐懼和物質的極端匱乏。李姨說，1936年前後，「日本仔」打到來香港時，父親找不到事做，自己也不讀書了，為了供妹妹讀書，她14歲就出來做事。最艱難的時候，她接了三份活回家做，車鞋面、車童裝，每天6點起床，趕工到凌晨兩點。

後來，經朋友介紹，李姨認識了中山大學法律系畢業的張天淦。張比她大15歲，文化水平差異也極大，但張非常欣賞李姨的聰明美麗，對她發起了狂熱的追求。婚後，由於戰亂不穩定，他空有滿腹才華卻找不到工作，李姨仍起早貪黑地做工，一直做到31歲。

中年守寡嫁女變獨居

解放後，丈夫找到了教書的工作，一家人經濟環境逐漸寬裕，但兩口子日子一直過得很節儉。在上世紀60年代，兩人先後買下兩套房子自住和出租。「可惜先生去世得

早」，李姨說，女兒出嫁後，她就一直獨居。雖然身體一直比較硬朗，自己能照顧自己，不過有一次在家猛然頭暈，身邊一個人都沒有，使她感到老人獨居始終太危險。聽說東莞有一個護老院很舒服，住的全是香港人，於是趁來東莞旅遊時，試住3晚，就做了決定。

試住東莞精裝護老院

現在，李姨住的護老院仿照酒店結構，每個老人一間公寓，配有洗手間、衣櫥。李姨的房間不到十平方米，雖小卻舒適。靠牆是一張單人床，鋪着柔軟的棉被和淡粉色的床單；床頭一張梳妝台，台上貼着五六張親人的合影，照片中妹妹戴着金邊眼鏡，衣着考究，一家人笑瞇瞇地看着李姨；臨窗放着小圓桌和舒適的靠椅，李姨常常坐在窗邊喝下午茶，玩牌，看風景。

李姨把在東莞的生活形容為「看世界」。護老院靠山面湖，每天早晨，李姨都要上山去散步，回來之後去餐廳吃早餐、飲早茶，每日4頓。要是餐廳飯菜不合口味，她就約其他院友一同去外面街上吃。「上午看看報紙，下午與其他阿姨打打麻將，有活動時唱歌，上台搞表演。什麼都不用做，在這裡看世界，享清福。」李姨笑呵呵地說。李姨愛唱歌，記者曾聽得她在活動中心登台，一



■李姨在自己房中可以隨時欣賞到園中的風景。
香港文匯報東莞傳真

人分飾男女兩角演唱一曲《分飛燕》，粵曲味十足，堪稱「魅力長者」。

費用廉宜生活極愜意

「人人都誇我選這裡養老有眼光。」李姨對自己的選擇不無得意。李姨曾考察過香港的養老院，「都是七八人住一間，又小又擠，不方便不說，還總有股臭烘烘的氣味，服務也不好」。即便這樣，每月收費卻高達7千至1萬元。愛乾淨、愛美又自尊心強的李姨連說「無法接受」。「這裡只要三四千，具體房間的面積，要不要專門護工，衣食住行全都不操心。」

從2005年入住以來，李姨已經完全習慣了這裡的生活。安享晚年的李姨，感到十分滿足。由於每天散步，保養得當，以前勞動落下肩周痛的毛病，也不知不覺好了。

港獨居表姑猝死感淒涼

李姨說，她有一位表姑在香港獨居。有一陣寫給她的信半個月都沒有回，打電話也沒人接，特地回港去看望她，發現表姑竟然什麼都沒穿，在家裡過世了，身體已經發臭了都沒人知道，還是李姨報警，請人處理的。「太淒涼了，老人獨居不好」。

■記者 肖郎平、實習記者 陳淑英