

## 蔡崇信博士 榮譽社會科學博士學位

尊敬的校董會主席馬時亨教授、各位校董會成員、校長張仁良教授，以及香港教育大學的教職員、同學們，親友們，大家好。非常榮幸今天能夠來到這裡，代表各位榮譽博士致辭、感謝校方所授予的殊榮。

我相信陳坤耀教授、戴傑思教授、林煥光先生和彭耀佳博士與我一樣，非常感激香港教育大學對我們的認可。但是我拙於言詞，在此謹希望能夠代各位盡力表達我們對於這份殊榮的感激。

校董會主席馬時亨教授邀請我在畢業典禮上致辭時，我立即答應，當時他甚至尚未來得及告訴我，校方將向我頒授榮譽博士學位。我對於這次交流機會毫不猶豫，是因為希望能夠與在座各位近距離交流——在座各位是香港教育大學的畢業生，而這所了不起的大學培養的是未來的教師。

為甚麼我會如此激動呢？

十九年前，我走進了中國杭州一間位於二樓的不起眼的公寓，而這次拜訪改變了我的人生。在那裏，我見到了一位名為馬雲的優秀老師；我不僅見到了他，同時也見到了他的弟子們——那是馬雲在大學任教時的學生，他們追隨馬雲創立了阿里巴巴。後來，這些學生們憑藉著自己的才能，也都成為了優秀的老師。

阿里巴巴是關於一群老師的故事，關於一名老師如何蛻變為企業領袖的故事，關於企業領袖們如何培養出更多領袖的故事。

你們肯定對此充滿好奇——

我們的故事始於一九九九年，一步一步走到今天，成為全球最大的科技企業之一。隨著公司業務越來越複雜，運營規模不斷擴大，員工數量由數百增加至數千，乃至之後的數萬。我們開始意識到，企業的成長不能只是依靠增聘人手，我們必須培養員工。

那麼由誰來培養呢？一開始時，我們把所有這些培訓和指導的工作交給了人力資源部，但後來我們意識到，人才培養是企業領袖而非人力資源部的職責。正是在那個時候，我們開始體會到，一名教師所具備的質素，與企業領袖所需要的卓越領導力，其實在本質上有共通之處。也正是在那個時候，我們開始意識到，優秀的教師可以成為優秀的商界領袖。

也許你會說：「對啊，我懂，大老闆總是評估員工，將員工從好到差進行排名，作為老師，我也一直對學生們做同樣的事。」不過，領導力遠不止於為員工評分排名。

對我們而言，教師身上有三點尤為突出。

第一，優秀的教師也是優秀的溝通者。他們通過溝通與學生緊密相連，他們不僅能夠豐富學生的思想，更能夠觸動學生的心靈。而作為一名企業領袖，如果要領導一家公司，你必須與員工清晰地溝通——不好意思，不止是“溝通”，而是向員工“傳道”企業的使命、願景、價值觀。一家企業如果沒有領導者指出明確的方向、建立強大的道德準則，就猶如一艘無舵之船，員工沿著不同的方向四散漂移，最終要麼在執行上鎩羽而歸，要麼無法堅守道德標準，抑或是二者兼而有之。

第二，優秀的教師會關心學生的成長，他們願意為此付出時間與精力，幫助學生進步。而在商界，我們時刻都專注於提升企業人才的能力。那些注重並且投入個人時間培養員工的企業領袖，往往會取得更大成就，因為有一支更為優秀的團隊，企業就能夠發展壯大、更上層樓。

第三，優秀的教師天生謙遜。他們渴望看到學生比自己更加成功，「青出於藍」。學生步入社會、事業成功，老師們會為此欣喜激動，因為他們是在享受自己播種之後所收穫的桃李芬芳。而在商界，你也會希望擁有謙遜的企業領袖——我稱之為「胸懷」——最佳的英文詮釋來自傳奇人物、通用電氣董事長及首席執行官傑克·威爾許。在他那本被視為商業管理聖經的自傳中，傑克·威爾許說過這樣一句話：「A 級人才總是聘請更多 A 級人才，而 B 級人才往往會聘請 C 級人才。」

換而言之，你也會希望你的領導者能夠聘請比他們自己更聰明、更優秀的人才。自知而謙遜的領袖，能夠辨別人才、願意給予年輕聰明人才發光發亮的機會，只有擁有這樣的領袖，一個組織才能夠成長壯大。培養年輕人，然後讓賢。真正的領導力從來不是獨佔團隊的榮譽。同樣，當偉大的教師被問及培養優秀學生的秘訣時，他們會說，他們只不過是釋放了學生的潛力。

今時今日我們所身處的世界無比複雜、挑戰重重。這是一個充滿挫折、充斥不滿的世界。貿易戰也許會延續一段長時間。一走出校園，你們就將面對前所未有的挑戰。但你們總能找到樂觀向上的理由。我對你們的未來充滿樂觀，因為你們擁有成就他人的天賦，尤其是成就年輕一代，而他們對我們的未來至關重要。

我希望你們能夠記住，無論最終你們選擇從事何種職業，你們作為教師的天賦——也就是優秀的溝通技巧、對成就他人的渴望、希望學生青出於藍的謙遜——會常備受青睞。所以，我的最後一個建議是，別忘了施教，無論是面對學生，面對員工，抑或面對你的孩子。希望你們能夠牢牢把握住教育他人、成就他人的機遇。成就他人，方能成就自己！

再次感謝各位，給我這個機會在此分享心聲。謝謝！