

究天人之際，通古今之變：從經驗到洞見，從自己到時代
在香港大學 DBA 2026 年開學典禮暨十週年論壇的主題演說

黃天祐博士
主席

2026 年 10 月 14 日

蔡洪濱院長、各位教授、各位嘉賓、各位校友，以及即將開啟工商管理學博士（DBA）學習旅程的各位同學：

大家下午好！今天能夠參加香港大學 DBA 2026 年開學典禮暨十週年論壇，我感到非常榮幸。今年論壇的主題是：“A Decade of Scholarly Pursuit, A Future Led by Insight”，也就是：「十載學術求索，洞見引領未來。」

我非常喜歡這個主題。它既總結了港大 DBA 過去十年的發展，也提醒我們：在變化愈來愈快、答案愈來愈容易獲得的時代，真正稀缺的，未必是知識，而是洞見。

今天我演講的題目，借用了司馬遷的一句話：「究天人之際，通古今之變。」這句話聽起來很宏大，但對我而言，它首先提出了兩個很實際的問題：我們能不能透過研究，從經驗之中看見規律？又能不能在世界不斷變化的時候，理解變化，並作出回應？

我想，這正是 DBA 學術求索的意義。今天，我想用三段彼此相連的旅程，和各位分享一些體會：

第一，從經驗，到知識，再到洞見；

第二，從答案，到問題，再到發現；

第三，從自己，到企業，再到時代。

第一段旅程：從經驗，到知識，再到洞見

二十五年前，我開始了自己的 DBA 學習旅程。那時候，我已經工作多年。每天開會、出差、看報表、處理問題、作出決定，日程總是排得滿滿的。朋友知道我要讀 DBA 時，問我：「你已經有這麼多經驗，為甚麼還要回去讀書？」坦白說，我自己也問過同樣的問題。是為了一個學位嗎？還是為了在名片上多加幾個英文字母？如果只是為了這些，很難支持我走過一段漫長、有時也頗為孤獨的研究旅程。

後來，我慢慢想明白：正因為我們已經擁有一些經驗，所以更需要透過學術訓練，走出個人經驗的局限。當時，我已經從投行的研究工作逐步走進企業管理。愈接近決策中心，我愈發覺：

註：此為演講辭的草擬本，與現場發表的版本可能稍有出入。

經驗和直覺固然重要，但許多重要判斷，仍然缺乏系統性的驗證。我不是因為事業遇上瓶頸才讀 DBA。恰恰相反，正因為工作愈來愈順利，我才愈希望把真正重要的問題研究得更加透徹。當時最吸引我的課題，就是企業治理。

教育讓我們重新理解經驗

美國教育家杜威認為，教育是一個不斷重組和重建經驗的過程。我認為，這正是 DBA 最珍貴的地方。它不是要求我們放下經驗，而是幫助我們重新理解和檢驗經驗。

我逐漸體會到：

- 經驗告訴我們發生了甚麼；
- 知識幫助我們理解為甚麼發生；
- 洞見則推動我們思考，未來可能怎樣發展。

因此，經驗不是結論，而是提出好問題的起點；研究的價值，不是把經驗包裝得更加漂亮，而是讓經驗經得起理論、證據和邏輯的檢驗。

理論是地圖，現實檢驗理論

作為市場監管者，我每天都接觸資本市場。資本市場不只是資本匯聚的地方，也是理論和現實不斷相遇、不斷碰撞的地方。有效市場、信息不對稱及行為金融等理論，為我們理解市場提供了重要框架；但現實世界從來不會完全按照教科書運行。市場會受情緒和傳聞影響；市場參與者處理信息的能力並不相同；科技和全球局勢，也在改變信息傳播和資本流動。

我喜歡把理論比作一張地圖。地圖不是現實本身，卻幫助我們辨認方向。DBA 的訓練，就是讓我們帶着地圖走進真實世界：既不迷信理論，也不輕視理論；既尊重現實，也不放棄思考。很多時候，理論與現實不完全一致的地方，不是研究的終點，而是研究的起點。

香港是一間「開放研究室」

對我而言，香港這個國際金融中心，本身就是一間不斷演變的「開放研究室」。在這裏，我們每天面對的是真實企業、真實資本、真實市場行為，以及真實決策後果。在人工智能（AI）迅速發展的時代，我們怎樣令信息披露不只是更多，而是真正更加及時、可信和容易理解？我們又怎樣提升資本配置的效率，同時維護市場公平和投資者信任？

這些問題沒有現成答案，也不應只由監管者回答。它們需要企業家、專業人士、學者和研究者共同探索。我相信，這些都是值得 DBA 學生深入研究的重要課題。

第二段旅程：從答案，到問題，再到發現

真正的思想領導力，在於提出更好的問題。管理者通常喜歡答案。董事會需要答案，投資者需要答案，市場也經常期待監管者給出答案。久而久之，我們很容易認為，一位領導者的價值，就在於能夠給出多少答案。

但 DBA 改變了我對這件事的理解。管理者需要在適當的時候給出答案；研究者需要不斷提出問題；而真正的思想領導力，往往在於看見別人尚未看見的問題，並願意讓證據改變自己的答案。舉個例子，當企業增長放緩，也許更重要的問題不是「怎樣恢復增長」，而是「過去推動增長的商業模式，是否已經發生根本變化」。面對人工智能，我們也許不應只問「怎樣提高效率」，而是進一步問：「人工智能是否正在重新定義企業創造價值和管理風險的方式？」好的答案能夠處理今天的挑戰；好的問題，卻可能創造明天的機會。

AI 時代，提出好問題更加珍貴

今天，人工智能可以搜索資料、整理文獻、分析數據，甚至協助撰寫初步報告。過去需要幾天完成的工作，今天可能幾個小時，甚至幾分鐘便能完成。這是巨大的進步，但也讓另一種能力變得更加珍貴：提出好問題的能力。AI 可以生成很多答案，但仍然需要人來判斷：甚麼問題值得問？甚麼假設值得挑戰？

因此，在 AI 時代，我們不需要和機器比賽誰記得更多、誰搜索得更快。我們需要發展更高層次的能力：提出問題、作出判斷、連接不同領域，並從複雜甚至矛盾的現象中形成洞見。

DBA 的獨特起點與「成一家之言」

我並不認為 DBA 與哲學博士（PhD）是高低之分。兩者都需要嚴謹，也都能夠創造有價值的知識。不同之處，往往在於問題從哪裏開始。PhD 研究很多時候從理論、文獻或數據中的問題出發；DBA 研究則經常從企業、市場和組織所面對的真實問題出發。

DBA 學生的優勢，不只是擁有較多經驗，而是更加接近問題發生的現場。但接近問題，不代表已經找到答案。經驗不等於證據；直覺也不等於結論。

我的博士論文研究家族企業與非家族企業的治理結構，以及這些差異在亞洲金融風暴前後，對公司業績表現所產生的影響。研究過程中，我必須把不同立場放在一起閱讀和檢驗，不能把自己原來相信的觀點直接當作答案。我逐漸明白：做學問不是為了證明自己原來是對的，而是要讓證據修正自己的判斷。我的論文結論談不上石破天驚。但這段經歷讓我明白，做學問的目的，不在於語出驚人，而是在嚴謹的框架下，形成有根據的判斷。

司馬遷曾經用三句話概括自己治史的追求：「究天人之際，通古今之變，成一家之言。」
「究天人之際」，是追問現象背後的規律；「通古今之變」，是理解世界如何形成，又正在如何改變；而「成一家之言」，並不是刻意標新立異，更不是急於證明自己與眾不同。

它是在理解前人、尊重證據，經過嚴謹研究和現實檢驗之後，形成自己有根據的判斷。博士教育最珍貴的成果，不是重複別人的答案，而是形成自己的洞見。當洞見逐漸形成，下一道問題就是：我們準備把它帶到哪裏？

第三段旅程：從自己，到企業，再到時代

如果 DBA 的價值只停留在個人成長，我認為還不夠。我們不應把研究成果留在圖書館裏，也不應讓論文完成的那一天，成為研究影響力的終點。真正重要的是，我們能否把研究形成的洞見帶回企業，改善決策和治理，管理風險，推動創新，創造長遠價值。把研究習慣帶回企業，不只是要求更多數據，而是要求更誠實的數據、更一致的標準，以及對異常情況更敏銳的觸

覺。好的領導者，不應只聽支持既定方向的好消息，也要確保不同意見能夠進入決策過程，讓董事會看見風險，而不只是看見答案。

我的職業歷程，也讓我從不同位置理解治理：先在研究中思考治理，再在企業中實踐治理，今天則從市場制度的角度維護治理。位置不斷改變，但所追問的其實是同一件事：怎樣使重要決定建立在可靠信息、清晰責任和長遠價值之上？

從「中國之中國」到「世界之中國」

最近，我讀到梁啟超先生《中國史敘論》的相關論述，感受很深。1901年，梁啟超先生把中國歷史區分為三個時代，並分別稱為：「中國之中國」、「亞洲之中國」、「世界之中國」。

無論是否完全同意他的歷史分期，我認為其中有一個啟示，特別值得今天的 DBA 學生思考：一個人真正的成長，往往不只是知道得更多，而是能夠站在更高的位置看問題。年輕的時候，我們關心自己的前途；成為管理者以後，我們關心企業的發展；成為領導者以後，我們開始關心行業與社會；而當我們擁有更大的能力與影響力，我們更需要思考：能夠為國家、為時代，甚至為後來的人留下甚麼？

這正是 DBA 教育最珍貴的地方。它不只是提升我們分析問題的能力，更幫助我們不斷擴闊理解世界的視野。DBA 的價值，不只是讓我們知道更多，而是讓我們看得更深、想得更遠，也承擔得更多。

把洞見轉化為貢獻

今年是國家「十五五」規劃的開局之年。香港肩負着發展自身、貢獻國家的使命。這項使命不只屬於政府或監管機構，也需要企業、大學、專業人士和商業領袖共同參與。

所以，我期待各位把 DBA 研究帶來的洞見帶回企業：用研究改善決策；用創新推動轉型；用良好治理建立信任；用負責任的領導創造長遠價值。

結語：從求知、求變，到立言與擔當

各位同學，未來幾年，你們一定會很忙。你們要兼顧工作、家庭、課程和研究，也可能要在深夜修改論文。甚至有一天，你們會問自己：「我當初為甚麼要開始這段旅程？」希望到那一天，你們仍然記得：修讀 DBA，不只是為了一個學位，而是在經歷三段彼此相連的旅程：從經驗到洞見；從答案到問題；從自己到時代。

我希望各位，不只是積累知識，更形成洞見；不只是尋找答案，更提出問題；不只是成就自己，更貢獻企業、社會和國家。

所謂「究天人之際」，是從經驗之中探求規律；所謂「通古今之變」，是在變化之中理解時代；而所謂「成一家之言」，則是在尊重前人、尊重證據的基礎上，形成自己的洞見，作出自己的貢獻。

願各位最終得到的，不只是一個學位，也不只是更多知識，而是一種更深的理解；一個更大的視野，以及承擔時代責任的能力與勇氣。



最後，祝賀香港大學 DBA 成立十周年。也祝願 2026 級的每一位同學：保持好奇，尊重證據；勇於探索，享受發現；最終，以自己的洞見，創造屬於企業、屬於香港、也屬於這個時代的價值。

祝各位學有所成，旅程豐盛。謝謝大家！