

# 澳门娱乐事业开创者与吕志和博士对话

2008 年 6 月 24 日

## 引子

韦佩文：欢迎各位参加今天的「与 CEO 对话」。今天的嘉宾实在是不同凡响。

陈志辉：他是一个白手兴家的人，虽然家里并不富有，但凭着智慧和奋斗，开拓出一个新路向。多年来他不断与时俱进，大胆创新，虽然身边许多人反对，但他仍然坚持到底，结果证明他是正确的。

韦：吕志和博士，你好。

陈：不如我首先说说如何认识吕博士吧。我们在嘉华国际中心的电梯内认识，当时我上 22 楼，你上 29 楼，那时 22 楼是消费者委员会的总部（陈教授曾任消委会主席六年）。另外，吕博士经常协助旅游业发展，所以我们以后也在许多场合碰面，比如旅发局的活动。倾谈之间，我发现他充满智慧，于是邀请他跟同学分享，一说便已四年，虽然他很忙，可是他答应的事情，一定会做。

## 少时工作，坚拒打赏

韦：在开始分享前，我想说一个年轻人的儿时片段。这年轻人跟长辈学习从事汽车零件买卖的生意，有一次他为客人订购零件，为这位客人带来可

观利润。客人很大方，打赏他二百元。如果你是那位年轻人，你会如何处理这二百元呢？欢迎台下观众发表意见。

**吕志和：**当时是战后，月薪一般只有数十元。

**陈春雄：**在不同年代有不同做法，以现在来说，这笔打赏应该属于公司的，因为他是代公司办事。他向公司报告此事后，这笔奖金大概会成为员工周年晚会的抽奖礼品吧。当年或许可以自己收下，但今天的做法不同。

**陈：**ICAC 的条例大约是这样的。要是雇主预先知道你会收到打赏，例如酒店侍应，那是可以收客人小费的，可是也得视乎金额，以及是否需要提供额外服务，如果要求额外服务当然不行。刚才的答案很好。

**韦：**不如我们问问当事人吧。

**吕：**当时我大约二十岁，月入只有数十元。收到这笔额外收入，我感到很惊讶——我是受薪的，做事是应分的，不应有额外打赏。结果我拒绝收下，把它退回，对方望我一眼，再请我收下，但我还是拒绝了。他感到愕然，但见我是如此坚决，便不再强求。大概五六年后，那时我自己做生意，他主动帮了我一个忙。

**陈：**你拒绝收下那笔钱时，没有想过对方日后会帮助你吧。

**吕：**从没想过。我做事是应该的，他给我这样一笔钱，反而让我觉得他不欣赏我，像是认为我要有额外奖赏才会努力工作。

## 独排众议：北角建商厦，尖东建酒店

陈：今天下午我们到嘉华国际中心拜访你，商讨节目安排。这座大厦是你兴建的，以前在北角码头附近没有这种商业大厦。当时有没有人说，建在这里是没有人会租用的？

吕：我相信未来北角会发展成商业地区，因该处对海；再说兴建一座办公室也可自用。这个决定还算大胆，因为北角当时一片荒芜，只有我兴建商业大厦。现在北角有大约 20 幢商业大厦，证明当时的决定正确。

韦：你这种大胆作风，在你的事业里是否常见？你在尖东兴建海景嘉福酒店，情况也相似吧。

陈：当时那里甚么也没有。有没有人劝你不要兴建呢？

吕：别人说我笨，说我不是有钱人，又何必涂脂抹粉呢？他们认为兴建酒店是不能赚钱的，只是为了面子，一显地位。我看准了在尖沙咀能看海的地方很少，所以兴建，但我也战战兢兢，因为我是个外行，没有经营过酒店。我的理念是，必须找专才帮忙，于是我跟 Hyatt、半岛等协商，后来发现自己真的很大胆，签 management 和 franchise 的合同时，没有给自己留下任何权利，我只是深信香港日后一定是国际城市，所以我一定要引入外国的先进管理经验，提高酒店质量。

陈：这是多少年前的事？

吕：倾谈合约时是 1978 年，酒店 1980 年开业。

陈：为甚么要兴建酒店呢？许多人认为要发达，必须从事地产，而非酒店。你何以另有想法？

吕：陈教授你经验丰富，一语道破了当时别人对我的批评。别人做地产，一建好便马上出售，收回成本。经营酒店却必须有长远的计划和管理，可是我觉得这个地方向海，景观难求；而我一旦选择经营酒店，就必须引入专业人才，带领香港迈向国际。我跟 Hyatt、半岛和日本的 Pan Pacific 等管理公司谈过，最后我选择了 Holiday Inn。它在美国只是两星半的酒店，我却建了四星，于是他们的 CEO 很欣赏我。自始我开展了我的酒店事业，现在我在美国有十多二十家酒店。

### **幼逢战乱 十多岁做食品生意**

韦：陈教授首两问，已突显了吕博士的特色。他每次看准一个投资项目，便勇往直前，也不在意别人非议。吕博士在十多岁，从做小生意开始，发展出后来的大企业。当时打仗，吕博士没有机会读书，自小便跟亲戚学习做生意，你是否年少时便立志从商？

吕：这个问题我也不懂回答。战争时缺乏粮食，我 13 岁便开始做食品生意，以免家人捱饿。那时我父亲是从事制衣的，所以我不会烧菜，只有边做边学，参考别人的做法，并凭创意做出新菜式。

陈：有一篇关于你的报导，叫「做沙琪玛的故事」，我看得一头雾水。别人做沙琪玛很花时间，你却别有良方。可否解释一下？

吕：给你发现了（笑）。因为我的家族不是从事食品的，所以我必须靠自己的脑筋，不断创新，否则客人会吃腻的。我也做花生糖、姜糖，接着又做了其他食物。当时没有油，也没有面粉，但我看见街上有沙河粉干，于是我想出把海沙加热，然后放上沙河粉干，封盖，于是沙河粉干便会像爆玉米一样爆开，加上糖浆就成了沙琪玛。我也觉得很神奇。

陈：你是如何想出来的？

吕：我也不知道。

陈：你的家人没有反对你做食品吗？

吕：战争时我祖母和母亲做过家庭食品的生意，做批发。我自己做的时候，也不是小生意，也是做批发的，通常卖给九龙仓的苦力。

## 二十岁转营汽车零件

韦：吕博士十多岁时已经做批发生意，二十岁时已经有第一桶金。你有食品制作的天分，很有创意，接着你在五十年代跟姨丈做汽车零件买卖，后来你又转去做石矿场的生意……

吕：没有这样快。姨丈跟他的师兄弟合资拥有一家汽车零件行，我在那里

做仓务员，计算库存数目，最清楚零件的销售情况。做饮食生意后，我也有一些储蓄的。我看到哪些零件能多销，便叫姨丈订货，由我付钱。

陈：你姨丈也应该知道哪些零件畅销，为何他不自己做买货的决定呢？

吕：各人天分不同，很难解释。（众笑）

陈：这就是你们的合作方式？

吕：不算是合作，人最重要是抓紧机会，努力去做。因为我知道某些零件销路好，便下定决心投资。我姨丈比较安分，所以由我负责决定。

### 在冲绳引发石矿场概念

韦：你又是如何从汽车生意转到后来的建材生意呢？

吕：短短两年内，我已经成为汽车零部件行的老板了（众笑）。当时店铺在弥敦道 742 号，面积很大，大约 2000 多平方呎，我才只有 22、23 岁，后来我看见政府拍卖起重机。我觉得挺不错，建筑界会有用，而且当时香港没有这种机械。碰巧那时我认识了一位日本人，他在早稻田大学读书，本身又跟冲绳岛有点关系，于是我说那里应该有许多美军的剩余物资，包括汽车零件，结果我们走了一趟，却发现冲绳有许多二手起重机正在拍卖，我想那对香港的未来发展大有作为。于是我买入这些机械，运来香港，并开始做石矿场和建筑材料的生意。香港政府拍卖的起重机很小，冲绳岛的却很大。观塘、乐富、秀茂坪和蓝田当时都是大山，八成是由我开发的。

韦：以前香港大概只靠人手挖石。引入这些大型机械开山，是否完全改变了香港石矿场的发展呢？

吕：开山劈石许久以前就有，整个观塘工业区都是以开山挖出来的泥石，填海得来的。最初依靠人手挖石，但造成不少伤亡。我相信引入大型机械会是一项创见，更可减少伤亡，于是我也巧合地加入矿材行业。

陈：你本来从事汽车零件，希望到冲绳购入汽车零件，但却发现了开矿的机械。这代表你有两个特质：一，你勇于把握商机。当你看见那些机械，你立即打算开展别的事业。二，你很善于吸纳信息。你从事汽车零件，却知道开矿的事。我想让各位知道，不要被自己一直从事的行业绑死，而错过机会。遇上有助香港发展的新事物，便应该引入。

吕：我发现这些机械对香港开发土地很有帮助，所以买了回来，怎知后来太受欢迎，不够卖。开山劈石、推土、挖海沙等，都需要它们。

### 击退澳洲石矿公司的经过

韦：接着我想问问矿场竞争的情况。六七十年代，香港有许多大大小小的石矿，为甚么吕博士的生意会做得特别好呢？

吕：当时香港大约有七十个石矿场，全部都以原始方式运作。我使用重型机械，不但能减省成本，而且生产多，规格好，淘汰了其他石矿场。

韦：你在机械方面比其他石矿场优胜。要是外国企业前来竞争，又有何致胜之道？

吕：这是许久以后的事了。国际名牌来香港跟我们竞争湿水泥的市场，打减价战，抢去我们的生意。可是我认为做人要有毅力，有眼光，也不用怕对方的财雄势大。竞争后期，对方的澳洲主席和 CEO 甚至要来香港见我，向我求和。

陈：故事是怎样的？

吕：他们以为凭着国际品牌，一定可以打败我们。可是我计算过，在减价战中我们亏蚀一元，对方因营运成本较高，便需要亏蚀四元；要是我们节省，那我亏一元之时，对方更可能要亏蚀五六元了。我知道双方抢生意，讲求的是先机，于是我叫员工随身带着合约，看见甚么生意，自己可作决定先签回来，不用问我，以减省时间。要是工程浩大，对方会偏爱国际品牌，那我们便特意开一个低价，使我们的国际对手也只能开个低价购入工程。对方的公司前后亏了三千多万，结果他们的澳洲主席和 CEO 来向我们这家小公司求和，当时我的公司由一位澳洲人管理，他说从来没有这种事，觉得很光荣，比加薪还好。（众笑）

陈：我知道故事背景，再补充一点吧。国际企业来和你竞争，你必须自强。你决定以正价接小生意，因为竞争对手对小生意不感兴趣。至于大生意就尽量压低价格，以低价跟对方竞争。因为对方是大公司，管理成本高昂，他们一接了这份工作，就容易亏本。加上吕先生的公司规模小，做决定可以很快，对方是海外公司，不及吕先生般机动，竞争时显得吃亏。你是怎

样想出这个办法的？你读书不多，一定没念过 MBA（笑）。

吕：三十多年前没有 MBA 。当时为势所迫，唯有这样做。

韦：做混凝土和建材生意时，你已经找了许多专才协助，并且把权力下放。你能够信任同事吗？

吕：现代的 CEO 只执掌财政和大方向，营运和制作必须依靠专业人才，这是全球企业的大势所趋。现在我的酒店全部由专业人士管理。

陈：许多主席和 CEO 都不愿放手。他们看见部下犯错时，就忍不住要执着他们的手写字。你怎样看？

吕：他们新加入，做事一定不及自己快，但也必须先给他们机会尝试，做错了再帮忙。

陈：管理也是一种教育。

吕：没办法，教育过程是必须的。

韦：企业若希望薪火相传，便需要教育下属。现在是发问时间，台下同学可以随便发问。

**冒险时怎样减少风险**

**尹子威：**吕博士在许多范畴都是先驱，所以往往需要冒险，特别在财务安排方面，但如何可以像你一样履险如夷，跨越险境，迈向成功？

**吕：**要成功必须冒险。冒险一定会有损失，问题在于如何减少损失。时机很重要，要开展新事业，还是放弃？那要依靠经验和智慧来判断。

**陈：**若选修过闵建蜀教授的科目，便知道时和位（时间和位置）之重要，必须好好把握。所谓「花开堪折直须折，莫待无花空折枝」。我们举办这些 CEO 讲座，就是要分析怎样看得准。这视乎你的智慧和眼界，是否认识世界动态，要是只专注于汽车零部件的工作，而不知道政府在出售起重机，就没有成功机会了。

**罗炜羣：**吕博士，我发现你很关心世事，也很关心人，因为你想买机械来减少矿场的伤亡。我想问：你每次冒险时，有否想过后着？

**吕：**刚才我也说过，做任何事都需要冒险。我们作出选择时，心里必须有一个愿景。即使那是夕阳工业，假如你有办法改造，让它重新发展，你便可以去经营。可是如果你没有这个能力，还是把资金存到银行收息吧（笑）。

**韦：**休息前我们想送一首歌给吕博士。

**吴义恒：**吕博士，你好。你的眼光独到，不断奋斗，面对挑战也处之泰然，以平常心看准机会，很值得我们学习。今天我们同学希望送一首歌给你，希望你喜欢——罗文的《前程锦绣》。

## 97 卖物业，金融风暴后勾地

陈：根据资料，1997 年你把物业卖出了。是出于甚么原因？

吕：资产价值有高有低，我们要把握买卖时机。以 1997 年的环境，应该购入、持有还是出售呢？我们必须分析前途，要是看好前景，便不应该卖掉。可是假如已赚钱了，加上手头欠缺资金，便应考虑放手。

陈：卖掉时你有否舍不得？

吕：生意人必须有一种理念：除非是很心爱的，否则购入时应该思考何时退出，何时卖掉。尖沙咀那家酒店，我七十年代末购入土地，1980 年开业，至今已有三十年。从买地、兴建、找外国公司管理，全部由我一手包办。1985 年恒生银行的老总说有人出价 25 亿港元，要买我的酒店。可是，我认为这是我的至爱，而且它每年带来一亿元收入，我真的有需要卖出套现吗？因此我没有卖掉。可是别的两三幢住宅，虽然很漂亮，但它们已赚钱，感情也不算深厚，所以还是卖掉了。做生意讲求实力和方向，拿捏不准的话，只会亏本。

韦：金融风暴后，社会环境不稳定，嘉华在生意上有否受到冲击？

吕：那时人人称我为大好友，在市场上勾地、买地的都是我。其实我也算大胆买地，我们那时只算是中小型公司，现在当然是中大型。当时购买是有信心物业日后会升值，我们也有足够的资金应付。做生意的，若能洞悉将来的变化，并明白自己的能力所在，便不会失败。

## 内地发展，不为赚钱

陈：你另外一个高峰，就是进军大陆。1990 年代不少人对内地投资没有信心，因为他们不了解当地情况，可是你却在广州和上海发展项目。你是如何看准 1990 年代是北上时机？

吕：这个问题跟做生意不同。我觉得自己身为中国人，回内地发展不一定要赚钱，主要是出于爱国的热诚。我的子女到外国读书时，中国还很混乱，我跟他们说：「你们是最幸运的中国人，有机会去外国读书，学成一定要回香港或中国大陆贡献。中国大陆需要你。你们如果答应，我便让你去外国读书，否则要留在香港读。」他们很听话，愿意回香港工作，我叫他们上大陆，他们也愿意。几个子女现在都已任职政协。

陈：你是怎样教育子女的呢？这样听话的子女，可遇不可求。

吕：我认为父母必须以身作则，他们知道父亲多年来不断奋发，自己也会努力。

陈：需要身教。以回内地发展为例，他们知道父亲有这个心愿，也乐意帮忙吧。

## 聘用专才协助拓展业务

韦：吕博士你刚才提到，回内地投资主要是为了建设中国。我想把视线转

到澳门，到澳门投资的原因是甚么呢？是因为你从事酒店业，觉得澳门的娱乐事业有发展空间吗？

吕：许多人问过我这个问题，其实是无心插柳柳成荫。本来是我的二子对酒店有兴趣，他在美国有十多二十家酒店，希望在澳门建新酒店。我们跟朋友谈发展计划，最后就落实了。我们做任何事情都不应强求，环境给予我们好机会，我们便应该努力抓紧，可行的便勇往直前，不行的便放弃。

陈：你没有从事过娱乐行业，一窍不通。中国人说不熟不做，你何以如以勇敢？

吕：我做过许多行业，知道不能事事都只靠自己。我们必须找专才帮忙，当年我做建材，也有几位洋人帮忙。替我管理澳门酒店的，单是洋人已有十多二十个，而且所有范畴都有专才，包括财务、娱乐博彩、机械、未来发展、装修、推销等。这些方面都不用我逞强，必须利用专才，协助事业发展。

陈：你刚才说做石矿场时，你的澳洲同事觉得很高兴。你是如何认识他，把他罗致旗下？中国人很喜欢找熟人帮忙，你为甚么会勇于任用外人？

吕：因为中国过往闭关，所以外国人的管理和技术都比中国人优胜。

陈：你如何吸引他离乡背井，来香港这弹丸之地发展？尤其那时你们公司规模还小。

吕：我们给他的薪水也不错，而且让他从事熟悉的行业。他很长情，退休后还经常来港。

### 娱乐事业如何在澳门突围而出

韦：你从事澳门娱乐事业，在澳门开办星际酒店及娱乐场，需要面对来自世界各国的竞争对手，你如何定位，如何取胜呢？

吕：我认为这好像第二次世界大战，挑战很大。我们的宗旨是务实，尽量控制自己的投资，用最小资金缔造最大的投资成果，藉此降低成本，不像外国企业，一味铺张。第二，我们是中国人，对职工、对同胞较为亲切，不像外国企业般动辄裁员。最后鹿死谁手，现在还不知道。Wynn（永利）、Venetian（威尼斯人）、MGM（美高梅）、Crown（皇冠），全部都是世界顶级的公司；原有的澳博，则有四十多年经验。你们有甚么宝贵意见，请告诉我（笑）。

陈：MICE 是旅游业近年的关键词，它包括 Meeting（会议）、Incentive（奖励旅游）、Convention（大型会议）和 Exhibition（大型展览）。要是每家国际大型公司都发展 MICE，却要在一个小市场内竞争，该如何突围呢？

吕：MICE 在这两年才受到重视，但在 97 年我已认为这是未来应走的方向，当时我跟香港的领导层谈过如何开拓会议和展览等市场，以及如何把旅游点优化。直至两三年前，大家才流行以 MICE 来统称这数项活动。两年前新加坡邀请我谈 MICE，后来我说 MICE 应该加一个 E，即是 Entertainment（娱乐），包括饮食和娱乐，便会发展得更好。澳门现时也是向 MICE 发展，

我认为这也是香港未来要走的路，是香港继金融、经贸和物流以后值得大力发展的行业。香港开始通胀，市民生活困难。企业怎样才能提升员工薪酬，维持员工的生活素质？那得优化香港的各种设备，吸引更多国外游客，特别是经贸旅客，以增加收入，MICE 就最适合不过了。数月前，香港政府也表示很看重 MICE，希望能大力发展。香港海陆空交通齐备，地理位置优越，国际声誉昌隆，人才济济，治安良好。我相信市民将来能获加薪更多。

陈：说说第五个 E —— entertainment，你在你的物业有否加入 entertainment 的元素？

吕：大家知道，我在西湾河鲤景湾有一个小型项目，在海边设置一些开放式（不设店门）的饮食摊档，还算成功，现在已有十数年，有「苏豪东」之称。政府现在说要在海边建设长廊，也是同样意念。尖东帝国中心和尖沙咀中心也很类似，设有开放式餐馆，增强了 entertainment 的元素。政府现在对开放式、露天餐

馆较为宽容，他们也觉得有需要发展 MICE 。至于在澳门，我们也加强 entertainment，希望能藉此突围而出。我们在氹仔有一个蓝图，尝试融入亚洲人的习惯和要求，例如有家庭聚会点、冲浪地点，还设有小教堂举行婚礼。因此，家族聚会和商业聚会皆宜，不是纯粹博彩的。那里还有能容纳三数百人的中型会议厅。我们有很多非赌博性的项目，希望澳门不只有博彩业。

## 地产业务主攻内地一线城市

韦：在澳门，银河娱乐结集了亚洲特色和西方管理。说到内地发展，嘉华

最近面对许多新兴对手，他们都十分进取，你们如何与之竞争？

吕：两者有点不同。香港建筑的楼宇，是根据香港的安全系数而兴建。内地兴建的，多是给中下阶层购买。说句公道话，内地的也做得很好，相当成功。内地面积始终很大，有许多城市可以发展，我认为两地的发展商尚未正面冲突。

陈：各自做擅长的项目。我想你是集中在大城市发展吧。

吕：是的，主要在广州、上海、北京，不会去偏远的二级、三级城市。虽然内地的地价和建筑费便宜，但中国有十三亿人，不能全部市场都兼顾，做一点便足够，因此没有必要去小城市竞争。

### 捐助内地的教育事业

陈：吕博士很懂得取舍，没需要的，不会去碰。不如转转话题吧。我不是在嘉华集团认识吕先生的。他参与了许多教育方面的公益事业，所以我们才认识。你本来是一位实业家，为甚么会对教育深感兴趣呢？

吕：理由很简单，我中一已经失学，其余时间都是读夜校的。我年少时，看见街头的卢沟桥事件筹款，别人嚷着说中国人是文盲，我印象很深。现在我在社会赚了一点钱，便回馈社会，用诸教学事业，特别是小学教育。这两三年间，我在内地捐了百来二百家小学，五邑大学创校时，我又前后捐了三幢大楼。最近我捐助他们的商科学院，因为我觉得中国需要管理人才。有一次我在复旦大学看见学生大排长龙，我问他们在干甚么，原来因

为计算机不够，他们要排队轮候使用。于是我捐了三百台计算机，后来还是不够，我便再捐二百台。这是早期的事，我最记得当时我问学校要甚么计算机，联想应该最便宜，维修点又多，可是学生想买 IBM，还要买配件。我觉得无所谓，便买了。我还捐建了复旦最大的礼堂。一个国家要兴起，必须先有优秀教师，训练精英。我看见内地有许多胸怀大志的小学教师，但缺乏教学楼，因此我想在教育方面作点贡献。

陈：钱我们没有，但香港的大学在理念或配套方面也可以帮忙，尽一分力。你提过身教，你对教育事业的支持也是一种身教，单单说要办好教育，是没有用的，应该有钱出钱，有力出力。

韦：我还有一个问题，吕博士你家庭美满，子女孝顺，生意顺利，还有甚么想做的呢？

吕：多年来我尝尽甜酸苦辣，现在我只想有自己的空间，看蓝天白云，烦恼交给后人或专才就好了。这是我的希望，能否做到却另作别论。

陈：你能放假一星期，不接手提电话吗？不能吧。

吕：对我来说，十分困难。

韦：你的心愿就是放假一个星期。好吧，现在欢迎观众发问。

**抱持平常心处理人际关系**

郑文珊：谢谢你分享人生哲理，使我们获益良多。我念 EMBA 时，闵教授和陈教授带我们一班同学到你的酒店跟你对话，也是十分受用。我有一个问题，你的子女在集团帮忙，而你也招揽外面的专业人才，你是怎样化解两者的冲突，从而培养专业人才对公司的归属感？

吕：这问题很难回答。困难是有的，因为各人有年龄代沟，家庭成员跟专业人士之间也有代沟，要协调他们互相合作，实是难事。直至今时今日，我始终很难放假。人际关系是人生里最难处理的问题，我的意见是无论成败，都以平常心面对。达到目标的四五成，就当是成功了，人便会比较宽容。如果要求自己每次表现都超过八十分，会很辛苦。

陈：不如我试试解答吧，答案在于不断发展。现在公司根本不够人手，必须从外吸纳，成员之间也没有时间摩擦吧。

吕：教授真是教授（众笑）。扩展有助解决问题，但问题依然存在，再者能否扩展也视乎机缘。

陈：最后可能是有能者居之。我曾问冯国经先生，他下一代接班人是否要姓冯。他说要看子女是否济事，要是子女不成才，勉强也没用。因此我们必须持着平常心，给子女机会，但要是行不通便不应勉强，应该让有能者居之。

吕：我觉得这是最好的办法。我跟 Victor（冯国经）也很熟稔，也认识他父亲冯汉柱。可是面对公司里的代沟和合作问题，老板必须以平常心处理，才能减少烦恼。

「好像没有真的失败过」

陈耀华：吕博士刚才分享了许多成功例子，你能说一些失败例子吗？

吕：失败……好像没有例子（众笑）。挫折当然有，但好像没有失败。人只要能看准环境，选择的都是力所能及之事，那最多只会遇上挫折，而不会全军尽墨。让我说一个挫折吧。1970年代我以一亿六千多万投得石矿场，接着政府在顺利邨开山劈石，还免费给别人经营碎石厂。我要付一亿六千万，对方却不用分毫，还收下政府的合约费，你说我有多艰难。对方成本便宜，我怎么办？于是我把责任交给高级职员，由他们自己做决定，我只从后面监管。我跟政府的合约还订明每月要生产多少吨，我一定要找买家。上一节所说的外国厂家知道我遇上困难，便想乘机吞并我们。他们想跟我们签合约，订明每个月跟我要三十万吨，等于我答应政府的产量的三分之一。可是合约附有条件，说明假如我有任何财政困难，或者无法生产，对方有权接收我的石矿场。我几乎要签了，但我忍着没有签。对手做湿水泥，我决定不要供应干水泥给他，因为那时我决定也做湿水泥，跟他竞争。我知道我相比他们有成本优势，后来就发展了上一节所说的故事。遇有挫折，我们必须咬紧牙关，控制成本。这事确实教我们捏一把汗。

韦：吕博士不会想到失败，因为他能反败为胜，转危为机。做生意一定会面对挫折，但凭着毅力和韧力，可扭转局面。

吕：面对困难，要是没有具实力的财团支持，大概无法撑下去。当时有一个财团相信我的为人，愿意出手帮助。一年多后，我把贷款全数归还。要

是我处事作风不够务实，欠缺诚信，便不会有人帮助。

韦：谢谢吕志和博士今天跟我们分享。陈教授想要送一首歌给你。

陈：《男儿当自强》。现在无分男女，人人都要自强。顺境时，做 CEO 不难，到面对风浪时，才知道谁是真领袖，正所谓「疾风知劲草」。虽然眼前有许多困难，但更困难的，是建立公司的风格。公司的一举一动，它的每一个决定，每个人都看在眼里，这就是日后决定你成败的种子。希望大家留意歌词，谢谢。

吕：谢谢。

(9,364 words)