

澳門娛樂事業開創者與呂志和博士對話

2008 年 6 月 24 日

呂：呂志和博士

陳：陳志輝教授(主持)

韋：韋佩文(主持)

引子

韋佩文：歡迎各位參加今天的「與 CEO 對話」。今天的嘉賓實在不同凡響。

陳志輝：他是一個白手興家的人，雖然家裡並不富有，但憑著智慧和奮鬥，開拓出一個新路向。多年來他不斷與時並進，大膽創新，雖然身邊許多人反對，但他仍然堅持到底，結果證明他是對的。

韋：呂志和博士，你好。

陳：不如我首先說說如何認識呂博士吧。我們在嘉華國際中心的電梯內認識，當時我上 22 樓，你上 29 樓，那時 22 樓是消費者委員會的總部（陳教授曾任消委會主席六年）。另外，呂博士經常協助旅遊業發展，所以我們以後也在許多場合碰面，比如旅發局的活動。傾談之間，我發現他充滿智慧，於是邀請他跟同學分享，一說便已四年，雖然他很忙，可是他答應了的事情，一定會做。

少時工作，堅拒打賞

韋：在開始分享前，我想說一個年輕人的兒時片段。這年輕人跟長輩學習從事汽車零件買賣的生意，有一次他為客人訂購零件，為這位客人帶來可觀利潤。客人很大方，打賞他二百元。如果你是那位年輕人，你會如何處理這二百元呢？歡迎台下觀眾發表意見。

呂志和：當時是戰後，月薪一般只有數十元。

陳春雄：在不同年代有不同做法，以現在來說，這筆打賞應該屬於公司的，因為他是代公司辦事。他向公司報告此事後，這筆獎金大概會成為員工周年晚會的抽獎禮品吧。當年或許可以自己收下，但今天的做法不同。

陳：ICAC 的條例大約是這樣的。要是僱主預先知道你會收到打賞，例如酒店侍應，那是可以收客人小費的，可是也得視乎金額，以及是否需要提供額外服務，如果要求額外服務當然不行。剛才的答案很好。

韋：不如我們問問當事人吧。

呂：當時我大約二十歲，月入只有數十元。收到這筆額外收入，我感到很驚訝——我是受薪的，做事是應分的，不應有額外打賞。結果我拒絕收下，把它退回，對方望我一眼，再請我收下，但我還是拒絕了。他感到愕然，但見我是如此堅決，便不再強求。大概五六年後，那時我自己做生意，他主動幫了我一個忙。

陳：你拒絕收下那筆錢時，沒有想過對方日後會幫助你吧。

呂：從沒想過。我做事是應該的，他給我這樣一筆錢，反而讓我覺得他不欣賞我，像是認為我要有額外獎賞才會努力工作。

獨排眾議：北角建商廈，尖東建酒店

陳：今天下午我們到嘉華國際中心拜訪你，商討節目安排。這座大廈是你興建的，以前在北角碼頭附近沒有這種商業大廈。當時有沒有人說，建在這裡是沒有人會租用的？

呂：我相信未來北角會發展成商業地區，因該處對海；再說興建一座辦公室也可自用。這個決定還算大膽，因為北角當時一片荒蕪，只有我興建商業大廈。現在北角有大約 20 幢商業大廈，證明當時的決定正確。

韋：你這種大膽作風，在你的事業裡是否常見？你在尖東興建海景嘉福酒店，情況也相似吧。

陳：當時那裏甚麼也沒有。有沒有人勸你不要興建呢？

呂：別人說我笨，說我不是有錢人，又何必塗脂抹粉呢？他們認為興建酒店是不能賺錢的，只是為了面子，一顯地位。我看準了在尖沙咀能看海的地方很少，所以興建，但我也戰戰兢兢，因為我是個外行，沒有經營過酒店。我的理念是，必須找專才幫忙，於是我跟 Hyatt、半島等協商，後來發現自己真的很大膽，簽 management 和 franchise 的合同時，沒有給自己留下任何權利，我只是深信香港日後一定是國際城市，所以我一定要引入外

國的先進管理經驗，提高酒店質量。

陳：這是多少年前的事？

呂：傾談合約時是 1978 年，酒店 1980 年開業。

陳：為甚麼要興建酒店呢？許多人認為要發達，必須從事地產，而非酒店。你何以另有想法？

呂：陳教授你經驗豐富，一語道破了當時別人對我的批評。別人做地產，一建好便馬上出售，收回成本。經營酒店卻必須有長遠的計劃和管理，可是我覺得這個地方向海，景觀難求；而我一旦選擇經營酒店，就必須引入專業人才，帶領香港邁向國際。我跟 Hyatt、半島和日本的 Pan Pacific 等管理公司談過，最後我選擇了 Holiday Inn。它在美國只是兩星半的酒店，我卻建了四星，於是他們的 CEO 很欣賞我。自始我開展了我的酒店事業，現在我在美國有十多二十家酒店。

幼逢戰亂 十多歲做食品生意

韋：陳教授首兩問，已突顯了呂博士的特色。他每次看準一個投資項目，便勇往直前，也不在意別人非議。呂博士在十多歲，從做小生意開始，發展出後來的大企業。當時打仗，呂博士沒有機會讀書，自小便跟親戚學習做生意，你是否年少時便立志從商？

呂：這個問題我也不懂回答。戰爭時缺乏糧食，我 13 歲便開始做食品生

意，以免家人捱餓。那時我父親是從事製衣的，所以我不會燒菜，只有邊做邊學，參考別人的做法，並憑創意做出新菜式。

陳：有一篇關於你的報導，叫「做沙琪瑪的故事」，我看得一頭霧水。別人做沙琪瑪很花時間，你卻別有良方。可否解釋一下？

呂：給你發現了（笑）。因為我的家族不是從事食品的，所以我必須靠自己的腦筋，不斷創新，否則客人會吃膩的。我也做花生糖、薑糖，接著又做了其他食物。當時沒有油，也沒有麵粉，但我看見街上有沙河粉乾，於是我想出把海沙加熱，然後放上沙河粉乾，封蓋，於是沙河粉乾便會像爆玉米一樣爆開，加上糖漿就成了沙琪瑪。我也覺得很神奇。

陳：你是如何想出來的？

呂：我也不知道。

陳：你的家人沒有反對你做食品嗎？

呂：戰爭時我祖母和母親做過家庭食品的生意，做批發。我自己做的時候，也不是小生意，也是做批發的，通常賣給九龍倉的苦力。

二十歲轉營汽車零件

韋：呂博士十多歲時已經做批發生意，二十歲時已經有第一桶金。你有食品製作的天分，很有創意，接著你在五十年代跟姨丈做汽車零件買賣，後

來你又轉去做石礦場的生意……

呂：沒有這樣快。姨丈跟他的師兄弟合資擁有一家汽車零件行，我在那裏做倉務員，計算庫存數目，最清楚零件的銷售情況。做飲食生意後，我也有一些儲蓄的。我看到哪些零件能多銷，便叫姨丈訂貨，由我付錢。

陳：你姨丈也應該知道哪些零件暢銷，為何他不自己做買貨的決定呢？

呂：各人天分不同，很難解釋。（眾笑）

陳：這就是你們的合作方式？

呂：不算是合作，人最重要是抓緊機會，努力去做。因為我知道某些零件銷路好，便下定決心投資。我姨丈比較安分，所以由我負責決定。

在沖繩引發石礦場概念

韋：你又是如何從汽車生意轉到後來的建材生意呢？

呂：短短兩年內，我已經成為汽車零件行的老闆了（眾笑）。當時店舖在彌敦道 742 號，面積很大，大約 2000 多平方呎，我才只有 22、23 歲，後來我看見政府拍賣起重機。我覺得挺不錯，建築界會有用，而且當時香港沒有這種機械。碰巧那時我認識了一位日本人，他在早稻田大學讀書，本身又跟沖繩島有點關係，於是我說那裏應該有許多美軍的剩餘物資，包括汽車零件，結果我們走了一趟，卻發現沖繩有許多二手起重機正在拍賣，

我想那對香港的未來發展大有作為。於是我買入這些機械，運來香港，並開始做石礦場和建築材料的生意。香港政府拍賣的起重機很小，沖繩島的卻很大。觀塘、樂富、秀茂坪和藍田當時都是大山，八成是由我開發的。

韋：以前香港大概只靠人手挖石。引入這些大型機械開山，是否完全改變了香港石礦場的發展呢？

呂：開山劈石許久以前就有，整個觀塘工業區都是以開山挖出來的泥石，填海得來的。最初依靠人手挖石，但造成不少傷亡。我相信引入大型機械會是一項創見，更可減少傷亡，於是我也巧合地加入礦材行業。

陳：你本來從事汽車零件，希望到沖繩購入汽車零件，但卻發現了開礦的機械。這代表你有兩個特質：一，你勇於把握商機。當你看見那些機械，你立即打算開展別的事業。二，你很善於吸納資訊。你從事汽車零件，卻知道開礦的事。我想讓各位知道，不要被自己一直從事的行業綁死，而錯過機會。遇上有助香港發展的新事物，便應該引入。

呂：我發現這些機械對香港開發土地很有幫助，所以買了回來，怎知後來太受歡迎，不夠賣。開山劈石、推土、挖海沙等，都需要它們。

擊退澳洲石礦公司的經過

韋：接著我想問問礦場競爭的情況。六七十年代，香港有許多大大小小的石礦，為甚麼呂博士的生意會做得特別好呢？

呂：當時香港大約有七十個石礦場，全部都以原始方式運作。我使用重型機械，不但能減省成本，而且生產多，規格好，淘汰了其他石礦場。

韋：你在機械方面比其他石礦場優勝。要是外國企業前來競爭，又有何致勝之道？

呂：這是許久以後的事了。國際名牌來香港跟我們競爭濕水泥的市場，打減價戰，搶去我們的生意。可是我認為做人要有毅力，有眼光，也不用怕對方的財雄勢大。競爭後期，對方的澳洲主席和 CEO 甚至要來香港見我，向我求和。

陳：故事是怎樣的？

呂：他們以為憑著國際品牌，一定可以打敗我們。可是我計算過，在減價戰中我們虧蝕一元，對方因營運成本較高，便需要虧蝕四元；要是我們節省，那我虧一元之時，對方更可能要虧蝕五六元了。我知道雙方搶生意，講求的是先機，於是我叫員工隨身帶著合約，看見甚麼生意，自己可作決定先簽回來，不用問我，以減省時間。要是工程浩大，對方會偏愛國際品牌，那我們便特意開一個低價，使我們的國際對手也只能開個低價購入工程。對方的公司前後虧了三千多萬，結果他們的澳洲主席和 CEO 來向我們這家小公司求和，當時我的公司由一位澳洲人管理，他說從來沒有這種事，覺得很光榮，比加薪還好。（眾笑）

陳：我知道故事背景，再補充一點吧。國際企業來和你競爭，你必須自強。你決定以正價接小生意，因為競爭對手對小生意不感興趣。至於大生意就

儘量壓低價格，以低價跟對方競爭。因為對方是大公司，管理成本高昂，他們一接了這份工作，就容易虧本。加上呂先生的公司規模小，做決定可以很快，對方是海外公司，不及呂先生般機動，競爭時顯得吃虧。你是怎樣想出這個辦法的？你讀書不多，一定沒唸過 MBA（笑）。

呂：三十多年前沒有 MBA 。當時為勢所迫，唯有這樣做。

韋：做混凝土和建材生意時，你已經找了許多專才協助，並且把權力下放。你能夠信任同事嗎？

呂：現代的 CEO 只執掌財政和大方向，營運和製作必須依靠專業人才，這是全球企業的大勢所趨。現在我的酒店全部由專業人士管理。

陳：許多主席和 CEO 都不願放手。他們看見部下犯錯時，就忍不住要執著他們的手寫字。你怎樣看？

呂：他們新加入，做事一定不及自己快，但也必須先給他們機會嘗試，做錯了再幫忙。

陳：管理也是一種教育。

呂：沒辦法，教育過程是必須的。

韋：企業若希望薪火相傳，便需要教育下屬。現在是發問時間，台下同學可以隨便發問。

冒險時怎樣減少風險

尹子威：呂博士在許多範疇都是先驅，所以往往需要冒險，特別在財務安排方面，但如何可以像你一樣履險如夷，跨越險境，邁向成功？

呂：要成功必須冒險。冒險一定會有損失，問題在於如何減少損失。時機很重要，要開展新事業，還是放棄？那要依靠經驗和智慧來判斷。

陳：若選修過閔建蜀教授的科目，便知道時和位（時間和位置）之重要，必須好好把握。所謂「花開堪折直須折，莫待無花空折枝」。我們舉辦這些 CEO 講座，就是要分析怎樣看得準。這視乎你的智慧和眼界，是否認識世界動態，要是只專注於汽車零件的工作，而不知道政府在出售起重機，就沒有成功機會了。

羅煒羣：呂博士，我發現你很關心世事，也很關心人，因為你想買機械來減少礦場的傷亡。我想問：你每次冒險時，有否想過後著？

呂：剛才我也說過，做任何事都需要冒險。我們作出選擇時，心裡必須有一個願景。即使那是夕陽工業，假如你有辦法改造，讓它重新發展，你便可以去經營。可是如果你沒有這個能力，還是把資金存到銀行收息吧（笑）。

韋：休息前我們想送一首歌給呂博士。

吳義恆：呂博士，你好。你的眼光獨到，不斷奮鬥，面對挑戰也處之泰然，以平常心看準機會，很值得我們學習。今天我們同學希望送一首歌給你，希望你喜歡——羅文的《前程錦繡》。

97 賣物業，金融風暴後勾地

陳：根據資料，1997 年你把物業賣出了。是出於甚麼原因？

呂：資產價值有高有低，我們要把握買賣時機。以 1997 年的環境，應該購入、持有還是出售呢？我們必須分析前途，要是看好前景，便不應該賣掉。可是假如已賺錢了，加上手頭欠缺資金，便應考慮放手。

陳：賣掉時你有否捨不得？

呂：生意人必須有一種理念：除非是很心愛的，否則購入時應該思考何時退出，何時賣掉。尖沙咀那家酒店，我七十年代末購入土地，1980 年開業，至今已有三十年。從買地、興建、找外國公司管理，全部由我一手包辦。1985 年恆生銀行的老總說有人出價 25 億港元，要買我的酒店。可是，我認為這是我的至愛，而且它每年帶來一億元收入，我真的有需要賣出套現嗎？因此我沒有賣掉。可是別的兩三幢住宅，雖然很漂亮，但它們已賺錢，感情也不算深厚，所以還是賣掉了。做生意講求實力和方向，拿捏不準的話，只會虧本。

韋：金融風暴後，社會環境不穩定，嘉華在生意上有否受到衝擊？

呂：那時人人稱我為大好友，在市場上勾地、買地的都是我。其實我也算大膽買地，我們那時只算是中小型公司，現在當然是中大型。當時購買是有信心物業日後會升值，我們也有足夠的資金應付。做生意的，若能洞悉將來的變化，並明白自己的能力所在，便不會失敗。

內地發展，不為賺錢

陳：你另外一個高峰，就是進軍大陸。1990 年代不少人對內地投資沒有信心，因為他們不了解當地情況，可是你卻在廣州和上海發展項目。你是如何看準 1990 年代是北上時機？

呂：這個問題跟做生意不同。我覺得自己身為中國人，回內地發展不一定要賺錢，主要是出於愛國的熱誠。我的子女到外國讀書時，中國還很混亂，我跟他們說：「你們是最幸運的中國人，有機會去外國讀書，學成一定要回香港或中國大陸貢獻。中國大陸需要你。你們如果答應，我便讓你去外國讀書，否則要留在香港讀。」他們很聽話，願意回香港工作，我叫他們上大陸，他們也願意。幾個子女現在都已任職政協。

陳：你是怎樣教育子女的呢？這樣聽話的子女，可遇不可求。

呂：我認為父母必須以身作則，他們知道父親多年來不斷奮發，自己也會努力。

陳：需要身教。以回內地發展為例，他們知道父親有這個心願，也樂意幫忙吧。

聘用專才協助拓展業務

章：呂博士你剛才提到，回內地投資主要是為了建設中國。我想把視線轉到澳門，到澳門投資的原因是甚麼呢？是因為你從事酒店業，覺得澳門的娛樂事業有發展空間嗎？

呂：許多人問過我這個問題，其實是無心插柳柳成蔭。本來是我的二子對酒店有興趣，他在美國有十多二十家酒店，希望在澳門建新酒店。我們跟朋友談發展計劃，最後就落實了。我們做任何事情都不應強求，環境給予我們好機會，我們便應該努力抓緊，可行的便勇往直前，不行的便放棄。

陳：你沒有從事過娛樂行業，一竅不通。中國人說不熟不做，你何以如以勇敢？

呂：我做過許多行業，知道不能事事都只靠自己。我們必須找專才幫忙，當年我做建材，也有幾位洋人幫忙。替我管理澳門酒店的，單是洋人已有十多二十個，而且所有範疇都有專才，包括財務、娛樂博彩、機械、未來發展、裝修、推銷等。這些方面都不用我逞強，必須利用專才，協助事業發展。

陳：你剛才說做石礦場時，你的澳洲同事覺得很高興。你是如何認識他，把他羅致旗下？中國人很喜歡找熟人幫忙，你為甚麼會勇於任用外人？

呂：因為中國過往閉關，所以外國人的管理和技術都比中國人優勝。

陳：你如何吸引他離鄉背井，來香港這彈丸之地發展？尤其那時你們公司規模還小。

呂：我們給他的薪水也不錯，而且讓他從事熟悉的行業。他很長情，退休後還經常來港。

娛樂事業如何在澳門突圍而出

韋：你從事澳門娛樂事業，在澳門開辦星際酒店及娛樂場，需要面對來自世界各國的競爭對手，你如何定位，如何取勝呢？

呂：我認為這好像第二次世界大戰，挑戰很大。我們的宗旨是務實，儘量控制自己的投資，用最小資金締造最大的投資成果，藉此降低成本，不像外國企業，一味鋪張。第二，我們是中國人，對職工、對同胞較為親切，不像外國企業般動輒裁員。最後鹿死誰手，現在還不知道。Wynn（永利）、Venetian（威尼斯人）、MGM（美高梅）、Crown（皇冠），全部都是世界頂級的公司；原有的澳博，則有四十多年經驗。你們有甚麼寶貴意見，請告訴我（笑）。

陳：MICE 是旅遊業近年的關鍵字，它包括 Meeting（會議）、Incentive（獎勵旅遊）、Convention（大型會議）和 Exhibition（大型展覽）。要是每家國際大型公司都發展 MICE，卻要在一個小市場內競爭，該如何突圍呢？

呂：MICE 在這兩年才受到重視，但在 97 年我已認為這是未來應走的方向，

當時我跟香港的領導層談過如何開拓會議和展覽等市場，以及如何把旅遊點優化。直至兩三年前，大家才流行以 MICE 來統稱這數項活動。兩年前新加坡邀請我談 MICE，後來我說 MICE 應該加一個 E，即是 Entertainment（娛樂），包括飲食和娛樂，便會發展得更好。澳門現時也是向 MICE 發展，我認為這也是香港未來要走的路，是香港繼金融、經貿和物流以後值得大力發展的行業。香港開始通脹，市民生活困難。企業怎樣才能提升員工薪酬，維持員工的生活素質？那得優化香港的各種設備，吸引更多國外遊客，特別是經貿旅客，以增加收入，MICE 就最適合不過了。數月前，香港政府也表示很看重 MICE，希望能大力發展。香港海陸空交通齊備，地理位置優越，國際聲譽昌隆，人才濟濟，治安良好。我相信市民將來能獲加薪更多。

陳：說說第五個 E —— entertainment，你在你的物業有否加入 entertainment 的元素？

呂：大家知道，我在西灣河鯉景灣有一個小型項目，在海邊設置一些開放式（不設店門）的飲食攤檔，還算成功，現在已有十數年，有「蘇豪東」之稱。政府現在說要在海邊建設長廊，也是同樣意念。尖東帝國中心和尖沙咀中心也很類似，設有開放式餐館，增強了 entertainment 的元素。政府現在對開放式、露天餐館較為寬容，他們也覺得有需要發展 MICE。

至於在澳門，我們也加強 entertainment，希望能藉此突圍而出。我們在氹仔有一個藍圖，嘗試融入亞洲人的習慣和要求，例如有家庭聚會點、衝浪地點，還設有小教堂舉行婚禮。因此，家族聚會和商業聚會皆宜，不是純粹博彩的。那裏還有能容納三數百人的中型會議廳。我們有很多非賭博性

的項目，希望澳門不只有博彩業。

地產業務主攻內地一線城市

韋：在澳門，銀河娛樂結集了亞洲特色和西方管理。說到內地發展，嘉華最近面對許多新興對手，他們都十分進取，你們如何與之競爭？

呂：兩者有點不同。香港建築的樓宇，是根據香港的安全系數而興建。內地興建的，多是給中下階層購買。說句公道話，內地的也做得很好，相當成功。內地面積始終很大，有許多城市可以發展，我認為兩地的發展商尚未正面衝突。

陳：各自做擅長的項目。我想你是集中在大城市發展吧。

呂：是的，主要在廣州、上海、北京，不會去偏遠的二級、三級城市。雖然內地的地價和建築費便宜，但中國有十三億人，不能全部市場都兼顧，做一點便足夠，因此沒有必要去小城市競爭。

捐助內地的教育事業

陳：呂博士很懂得取捨，沒需要的，不會去碰。不如轉轉話題吧。我不是在嘉華集團認識呂先生的。他參與了許多教育方面的公益事業，所以我們才認識。你本來是一位實業家，為甚麼會對教育深感興趣呢？

呂：理由很簡單，我中一已經失學，其餘時間都是讀夜校的。我年少時，

看見街頭的盧溝橋事件籌款，別人嚷著說中國人是文盲，我印象很深。現在我在社會賺了一點錢，便回饋社會，用諸教學事業，特別是小學教育。這兩三年間，我在內地捐了百來二百家小學，五邑大學創校時，我又前後捐了三幢大樓。最近我捐助他們的商科學院，因為我覺得中國需要管理人才。有一次我在復旦大學看見學生大排長龍，我問他們在幹甚麼，原來因為電腦不夠，他們要排隊輪候使用。於是我捐了三百台電腦，後來還是不夠，我便再捐二百台。這是早期的事，我最記得當時我問學校要甚麼電腦，聯想應該最便宜，維修點又多，可是學生想買 IBM，還要買配件。我覺得沒所謂，便買了。我還捐建了復旦最大的禮堂。一個國家要興起，必須先有優秀教師，訓練精英。我看見內地有許多胸懷大志的小學教師，但缺乏教學樓，因此我想在教育方面作點貢獻。

陳：錢我們沒有，但香港的大學在理念或配套方面也可以幫忙，盡一分力。你提過身教，你對教育事業的支持也是一種身教，單單說要辦好教育，是沒有用的，應該有錢出錢，有力出力。

韋：我還有一個問題，呂博士你家庭美滿，子女孝順，生意順利，還有甚麼想做的呢？

呂：多年來我嚐盡甜酸苦辣，現在我只想有自己的空間，看藍天白雲，煩惱交給後人或專才就好了。這是我的希望，能否做到卻另作別論。

陳：你能放假一星期，不接手提電話嗎？不能吧。

呂：對我來說，十分困難。

韋：你的心願就是放假一個星期。好吧，現在歡迎觀眾發問。

抱持平常心處理人際關係

鄭文珊：謝謝你分享人生哲理，使我們獲益良多。我唸 EMBA 時，閔教授和陳教授帶我們一班同學到你的酒店跟你對話，也是十分受用。我有一個問題，你的子女在集團幫忙，而你也招攬外面的專業人才，你是怎樣化解兩者的衝突，從而培養專業人才對公司的歸屬感？

呂：這問題很難回答。困難是有的，因為各人有年齡代溝，家庭成員跟專業人士之間也有代溝，要協調他們互相合作，實是難事。直至今時今日，我始終很難放假。人際關係是人生裡最難處理的問題，我的意見是無論成敗，都以平常心面對。達到目標的四五成，就當是成功了，人便會比較寬容。如果要求自己每次表現都超過八十分，會很辛苦。

陳：不如我試試解答吧，答案在於不斷發展。現在公司根本不夠人手，必須從外吸納，成員之間也沒有時間摩擦吧。

呂：教授真是教授（眾笑）。擴展有助解決問題，但問題依然存在，再者能否擴展也視乎機緣。

陳：最後可能是有能者居之。我曾問馮國經先生，他下一代接班人是否要姓馮。他說要看子女是否濟事，要是子女不成才，勉強也沒用。因此我們必須持著平常心，給子女機會，但要是行不通便不應勉強，應該讓有能者

居之。

呂：我覺得這是最好的辦法。我跟 Victor（馮國經）也很熟稔，也認識他父親馮漢柱。可是面對公司裡的代溝和合作問題，老闆必須以平常心處理，才能減少煩惱。

「好像沒有真的失敗過」

陳耀華：呂博士剛才分享了許多成功例子，你能說一些失敗例子嗎？

呂：失敗……好像沒有例子（眾笑）。挫折當然有，但好像沒有失敗。人只要能看準環境，選擇的都是力所能及之事，那最多只會遇上挫折，而不會全軍盡墨。讓我說一個挫折吧。1970 年代我以一億六千多萬投得石礦場，接著政府在順利邨開山劈石，還免費給別人經營碎石廠。我要付一億六千萬，對方卻不用分毫，還收下政府的合約費，你說我有多艱難。對方成本便宜，我怎麼辦？於是我把責任交給高級職員，由他們自己做決定，我只從後面監管。我跟政府的合約還訂明每月要生產多少噸，我一定要找買家。上一節所說的外國廠家知道我遇上困難，便想乘機吞併我們。他們想跟我們簽合約，訂明每個月跟我要三十萬噸，等於我答應政府的產量的三分之一。可是合約附有條件，說明假如我有任何財政困難，或者無法生產，對方有權接收我的石礦場。我幾乎要簽了，但我忍著沒有簽。對手做濕水泥，我決定不要供應乾水泥給他，因為那時我決定也做濕水泥，跟他競爭。我知道我相比他們有成本優勢，後來就發展了上一節所說的故事。遇有挫折，我們必須咬緊牙關，控制成本。這事確實教我們捏一把汗。

韋：呂博士不會想到失敗，因為他能反敗為勝，轉危為機。做生意一定會面對挫折，但憑著毅力和韌力，可扭轉局面。

呂：面對困難，要是沒有具實力的財團支持，大概無法撐下去。當時有一個財團相信我的為人，願意出手幫助。一年多後，我把貸款全數歸還。要是我處事作風不夠務實，欠缺誠信，便不會有人幫助。

韋：謝謝呂志和博士今天跟我們分享。陳教授想要送一首歌給你。

陳：《男兒當自強》。現在無分男女，人人都要自強。順境時，做 CEO 不難，到面對風浪時，才知道誰是真領袖，正所謂「疾風知勁草」。雖然眼前有許多困難，但更困難的，是建立公司的風格。公司的一舉一動，它的每一個決定，每個人都看在眼裡，這就是日後決定你成敗的種子。希望大家留意歌詞，謝謝。

呂：謝謝。

(9,364 words)