

與呂主席對談－「傳承、管理」

2011 年 4 月 18 日

嘉華國際中心 12 樓

陳：陳志輝教授 呂：呂志和博士

陳：很高興今天有機會來到這裏。其實早在半年前，呂主席已有此計劃，並邀我見面傾談，了解這次活動的宗旨及目的。呂主席提及「傳承」是他一直以來都在考慮的重要問題，因這並不是一件驟然就可做到的事。而在傳承過程中，亦需要有很多的考慮，有見及此，呂主席提出舉行一個座談會，大家相互討論，比起單向的演說，效果來得更好。他亦同時提議邀請 EMBA 課程學生參與，我們當然「聽命」，找來一班社會的精英。

我先單刀直入提出問題了，呂博士經常說要傳承及下放權力，其實這是不容易的，我覺得權力這東西是會令人麻痺，只會覺得越多越好，也就像錢一樣，很多人只懂越吸越多，而不懂得放。呂主席，為什麼你會如此希望跟我們分享傳承及權力下放？你對這兩樣事情又有何看法？

呂：陳教授的問題一來就考倒我了。一般管理學來說，都是著重如何賺錢、如何管理，那天跟陳教授談起如何繼續將生意做下去，但在中國人的社會，傳承是一件很困難的事情，歷代以來帝皇將相、財團軍閥等，均很難延續下去。現在有幸看到西方國家在這方面開始有法律、有制度，令傳承真的得以延長，中國人有句話叫「富不過三代」，每個家庭、家族，以至集團都總會希望能把它們的優點、良好制度一直傳承下去。在這方面，我相信現代化的交通及網絡設施會讓傳承更為便利。不知教授對此有何看法？

陳：在我來看，傳承的觀念就是人不可能有一千歲，最終總要交給別人。但為何交給別人時會覺得難以託付呢？正是因為擔心那個人不明白我想要的是什麼，又

或者根本不知道如何去做。譬如說我的 EMBA 課程，要交給誰來做呢？不但先要找一個對的人，還要花時間在他身邊觀察，也要他明白我想做的事情，EMBA 是以賺錢為本還是為社會培養人才？我心目中的思想、概念，正是要傳承下去的地方。呂主席，其實在你而言，嘉華有什麼精神一定要延續下去？

呂：我白手創業，靠的就是兩個字「拚搏」，和能夠創出新的商業路線，盡量抓緊機會，亦要靠我的兒女、同事從中協助，達到目標。傳承的精髓就是如何將過往成功突圍而出的經驗、拚搏精神傳下去，並找到合適的繼任人。教授，這方面我也認同是一件很困難的事，但始終不能逃避，所以有今天的活動，想先聽聽教授你怎麼說。

陳：哈哈，原來主席邀請我來，並非要我提出問題，而是剛好相反。其實最難的，是要找一些性格跟公司文化配合的人才，例如你說你是一個拚搏的人，那麼公司聘請有這種特質的人回來以後，如何引導他們明白拚搏最後是有結果的，而這結果不但對他有好處，對公司也好。若能如此，公司就會配合員工而拚搏，加上嘉華一直以來，是緊貼社會需要而拚搏，例如你曾告訴我當年到沖繩島買機器回來，將軍事器材用來開山劈石，為什麼你要這樣做呢？是為了興建樓宇、修路，並將過程中的傷亡減低，也就是說所作的事要對社會、對世界有建設性。如果說你挑選出來培訓的人才，他們的性格必要和你喜歡拚搏、喜歡新路線的特質配合。眾所周知你是「紅褲子」出身，也曾經捱窮，直到現在開創了許多新路線。所以如果要我問答你的問題，你要找的就是一看他有沒有拚搏精神，二看他會不會創新。其實你是如何找這些人回來的呢？是否很難？

呂：這就是我所提到的最大問題。你希望人家肯付出這份拚搏精神，就必然要有回報。如何發掘一些願意真的幫你去的人，然後傳承給他，當中又要如何培訓？所謂「精英」，也需經過培訓才可算得上是，具備這些特質的人相當多，但後天如何選拔、鼓勵、培養這些人，並令他肯付出他本身的力量以達到目標。這是我一直想請教教授的最大問題。

陳：我也談談我那盤只有七、八人的「小生意」吧。其實我的同事們薪水不高，跟大學其他職員的薪水沒兩樣，一個 EO、一個文員，加上一個練習生，但他們全都很拚搏，例如練習生需跟著畢業班的學生前往瑞士，今年則前往德國，他的薪水一萬元不到，卻拚搏得可趴在地上為我們拍照。我所用的方法就是「身教」，有什麼可以做的都會做，他們看見我做，就搶著要為我完成。就是如此簡單，幾次之後他一見到學生，就會很自然的要協助他們；學生看見他們這樣也會高興，而我的同事也樂在其中，有時有些事情，不必我開口，他們也自會辦妥。那你又是如何讓其他人走你的路線？

呂：這個問題想來想去，正如教授剛才所說，有些人是真的很拚搏，甚至願意跑到地下水道挖污物，他們的報酬是有限度的，老實說，有著這個程度的拚搏精神的人不難找，難就難在怎樣培育他、培養他，亦令他願意帶著學習精神做事，並要為人平和，能與身邊的人和諧共事、得人愛戴，這才算是開始了第一步。但要怎樣選這些人？我認為是一件挺困難，講求機遇的事。正如良馬須有伯樂一樣，在整體來說，是一個複雜而全面的事。這還要聽聽教授的高見。

陳：我面試時，必定問他們為什麼有興趣應徵 EMBA 的工作。十個人中有八個會回答他們曾從報章、電台、電視上見過我，感覺聲譽好而應徵。所以說一間公司的名聲也很重要，因這能吸引好的人才進來，希望與你一起建立公司。這也是一個因果關係，要找到好的人才就先要做好自己。不知主席你如何看這問題？是否自己做好了，好的人才自然就會到來？

呂：公司本身的成功就是能讓人看到的目標。不論大小與否，都要找到合適的繼任人接手之餘，也要追求新的發展。從整體組織而言，我認為是真的不易。既要挑選精英，公司也要願意付出，培養、鼓勵他們，從金錢、地位上提升他們，而員工亦要付出努力學習。公司還得面對培育接班人後，他們卻選擇離巢。這都是需要克服的困難。這我也想聽聽大家的意見。當然，世界上有很多企業傳承得很成功，規模做得更大；也有的因為傳承問題而破產。

陳：相信你也有聽說過王安電腦，王安非常厲害，成為人人皆以他為榮的華人，但去到第二代卻無法延續。剛才說到「和諧」，我有一些想法，不知主席你怎麼看。和諧本身就是舒適之意，「知止而後能定」，要是一個人沒有這份安定，你如何跟他說也是徒然；如何能令人「定」？每次聘用新人，公司固然有自己的目的，但我也會向新員工理解他們想達到的是什麼，他們處理哪些範疇的工作會感到最舒適。我有一個很拚搏的同事，但卻不喜歡見人，交下來的工作，他會在辦公室從電腦、電話做很多資料搜集，做得很好，但一要他外出見客，就會讓他感到不舒服，他的上司跟我說想要令他克服這問題，與人接觸時不會感害怕，我說慢慢來吧，先讓他「定」下來，在他目前的工作中先做幾年，讓他感到得心應手，從中找到樂趣，然後才逐步擴闊他的工作。他定了以後就會找到自己的路，與公司共同發展。嘉華的情況是否相類似？

呂：你也知道我們嘉華至今已有 55 年，員工約有兩萬多人。在這方面，說白一點，我們有很多外來精英、專業人士，但總會有家族成員的參與。現在來看，家族成份是基本的存在性問題，但是我認為，人是永遠要靠自己家族的人，故此要

著手改良，探討如何培養新人，並令他們之間能夠互相合作，我認為這是最重要的，因為一間公司是不可能同時由幾種類型的人來發展，他們需要互相融合，方可令公司走得更遠……這是我大致的想法。

陳：其實這也很難的了。一般的人會認為大權很自然就落在呂氏家族身上，但其實一家近二萬員工的公司是不可能單靠幾個人管理的，必須分工合作，還要讓各自的單位通力合作，這就需要向心力。有些人或會覺得無論做多少年，也不會有機會晉升，但套用鄧小平的一句話：「發展就是硬道理」，只要一直發展，就一定會有機會，故我相信這問題不大，因在此大前提下，需要的人才會越來越多，只要他辦事能力優秀，就要予以承認，「俾面又俾錢」，後者自然是按照市場規律，不會偏差太多，是對他們的尊重，我自己的做法則是讓屬下都感覺到我對他們的工作都一清二楚，無論他們直接或間接向我匯報，他們都會知道我最終會獲悉，這種「老闆是知道的」概念令他們有所表現。不知這做法套用在有兩萬多員工的嘉華身上，是否很難？

呂：我們的不同業務各有他們一套的管理方式，並不統一。其實我想深一層，傳承是一個很籠統的概念，說來容易卻難以成功。所以我在想，這是否應從人力資源著手？我們需要做到賞罰分明，同時挑選出可造之材。然後需在這群精英當中再進行篩選，他們沒有經過競爭，便不能發展力量，就好像踢足球一樣，假如沒有競爭對手，球員就不會出盡全力，使出絕招。要令員工能出盡全力為公司做事，首先要有甄選計劃，找出他們的事業目標再進行培訓，並從中作鼓勵，這方面則需要人力資源牽頭，走出第一步，再按步進行，挑選的過程中或會造成人才流失，但起碼我們已為他們裝備好，到哪裏工作也會是精英。

陳：從你的說法我想到了一些有關的事情。有四個字是很重要的，「用人唯才」，我是看你的才能來選擇，而非用人唯親，不管關係有多好，但如果硬要安排能力不足的人坐上高位，最終只會害了他。另外也要做到「公平公正」這四個字，不論是賞、罰、擢升、解僱，也是讓人感覺老闆是公平的，要不然的話，員工只會不高興。老是做好人，最終只會予人不公正的感覺。當然，拿捏嚴苛與寬鬆也是一種藝術，你剛才說到的人力資源，其實背後指出的，是制度問題。有制度才可讓人看到前景，上次跟你談話，你說的四個字讓我印象很深刻，就是傳承最怕的，是「無所適從」。如果放在員工眼前的並非前路茫茫，而是路向清晰分明，有良

好的人事制度，那麼他就會留下來做。現在的情況是怎麼樣？

呂：按剛才所說的，人力資源就得擔大旗了。挑選的過程很費心機，亦不容易，像教授剛才說的，如何做到公平公正，令被挑選的感到自己有機會，其實是一樣很玄妙的事情。

陳：我可以再補充一下，要建立良好人事制度，關鍵在於大老闆或管理層的支持，而要令人感覺到，已不是單靠人力資源可做的事。第二，這也不單純是人力資源的工作，人力資源建立制度後，還需不同部門一致執行，上有政策、下有對策是絕對不行的。大家都在公平的平台競爭，這就能引發他們的才華與潛能。主席你有沒有一些獨步丹方如何留住人才？

呂：其實這也是讓我頭痛的問題。每一個主管的位置都不容易當，工作上遇有取捨的情況時，要以軟或是硬的態度應付，當時的環境如何，都是最為微妙的事情。在這方面，人力資源是不可缺少的，但也要有管理層的支持、協助。老實說，經過這麼多年，有些員工離開到別處打工也很有成就，但留在嘉華的，是否就能做出成就、隨心所欲？這卻不然。因為公司不斷發展擴大規模，需要再增加大量專業人才協助，問題也變得複雜。我希望傳承的管理可以簡簡單單，定出一個共同目標。剛才說的只是中層傳承，我也希望聽聽世界上不同企業是如何挑選、培訓高層的接班人。

陳：這其實是一個很高的智慧，當然兩者是互有關連的，譬如說我想成立一隊甲組足球隊，但得來的卻全是乙組級數，那就不用踢了；但也不是說要找一整隊甲組級數的球員，除太昂貴外，頂級球員之間也未必合作得好，例如碧咸，他進球隊時只不過十餘歲，亦忠心地為曼聯效力了一段很長時間，到他技術真的成熟了，也受到金錢的引誘，但始終他的心仍在母會。正如員工即使走了，他對嘉華仍然是友善態度，情形就好像有個遠親在附近一樣。每次有同事離職，我都是笑著的，我當然不想他走，但真的走了，我知道有事時可找他幫忙，他也願意協助。我現在是逸夫書院院長了，有很多教師轉到了新書院，但我也成功留住了一位，是怎樣留的呢？這名外國教授在逸夫書院已做了十多年，而我也做了二十多年，雙方認識已久。新書院一位具知名度的社會人士邀請他轉往新環境，他難以推卻，感到為難，就致電給我，述說了這個情況。我回答，從普通人角度來看，有如此有名的人邀你過檔，其實也是間接地看得起我，與有榮焉，當然是好的。但若你未拿定主意，我可以告訴你，我還有很多地方需要倚重你，有很多計劃要你

幫忙實行，去與留都全在你決定。三日後，他給那人發電郵，推卻了對方的邀請。我相信這就是「講心」之道。主席，不知道現在的人還重不重視「講心」？你是如何看待？

呂：我也說了很多，不如聽聽在場人士的意見，有沒有一些看法一起討論？

陳：不如讓主人家先發問。機會難逢，有沒有人想問問題？容我多講幾句，很多人說要傳承，但到頭來卻不是那回事，總會捨不得放手，放下權力，或是放不了手。我感覺主席是真的很想去做這件事，但卻暫時未能做到。你們有問題的話，請隨便發問……你們都很禮讓，那就先讓我們的畢業班學生發問了。

EMBA 學生甲：主席你好。我覺得傳承其實有兩方面，一是剛才提及的管理，而從呂主席的對話中，我覺得另一樣更困難的地方是如何帶領整間公司向一個大方向前進，譬如你到沖繩買機器發展業務，這種傳承其實比管理更困難。你會如何將此傳授給第二梯隊？

呂：好些八十後、九十後都問過我這個問題。他們認為那個年代做生意比較容易，現在就複雜得多，要準備很多事情，十八般武藝俱備方可做生意，而且也未必賺錢。我也當真被他問倒了，以前的社會比較簡單，現在的很複雜，競爭也很多。說到尾，來到今天有一件事情是要領悟的，那時候我的伯公，即 great-grandfather，請我上高樓，我媽就為我熨最好的衣服，到那兒去吃揚州窩麵、燒賣。那時看來是很了不起的消費，今天卻是最普通不過，年輕一代看到燒賣，很可能早已吃膩。社會轉變，要求也已經大有不同，要應付的事情也不一樣。所以要有應變能力，懂得去創造，不要空坐著消極地等機會。現在社會條件充裕，保證不會餓死你，只要正正當當的做事，總會有機會。但實際上是怎樣，我實在也說不準。

陳：我來嘗試回答，不知你明不明白。你現在讀大學二年級，抱怨考試試題太難，說中學年代的容易得多。但其實在那個年代，他們走那段路也是不易的，沒有物資、沒有背景、沒有資金，赤手空拳，其實是相當困難。我每年讀書都覺得很困難（**呂：**我那時唸書可真容易，讀的只是「人之初」一類）你覺得容易，那就難怪你做出了嘉華我在教書了，哈哈，所以有感到困難是正常的，要做的就是學習懷抱它，以新思維去應付。這特質在傳承方面很重要的，要是只懂跟大圍走，對老闆唯唯諾諾，就不能帶公司走得更遠了。你另外一條問題是什麼？

EMBA 學生甲：我們現在說的傳承都是第二梯隊，但有的已提出同時訓練第三梯隊。可否說說你在這方面是怎樣做的？

呂：要回答這問題，首先要明白中國人的傳統方式。中國人素以家庭為主，在這方面應比西方國家更為容易。但可惜在過去三百年，因內亂、內戰而慢了下來，直到新中國成立後，這二、三十年來大力發展，追了上來。以前說的「富不過三代」，即使能去到三代，也會因為改朝換代而給殺掉誅九族。社會變得文明，過去的已一直改善，如何傳下去，就要解決如何設立制度挑選出精英，進行培訓，同時給予鼓勵，亦防止他學成後自立門戶的問題。但作為一家企業，不能擔憂這麼多，在外國，因為有這種精英制度，以 bonus、share 鼓勵他們，導致他們拚搏是為了自己賺錢，很容易就讓公司破產，例如一些大公司，就是因為當中有一、兩個過份拚搏的人，遇上轉變時只顧自己的利益，不惜將整間公司送掉。我跟教授談起，也是沒有真正的結果，但亦是一定要做的事情，只能說不可過於放手，令整間公司都在一人的控制之中。

EMBA 學生乙：我相信同事們不是沒有想問的事情，而是相反地太多，因這實在不是一個容易的問題。陳教授，你剛才提過傳承的問題很多時都是以「心」為本，以你的經驗，應該要怎樣？

陳：「心」是無論何時何地都需要的，對社會、對家庭、對公司、對同事亦然。但只有心也是不夠的，現在很多人講傳承，都會將「管理權」與「擁有權」分別開來，如這家族姓呂，除非有大變故，將來第二、三代也會是屬於他們的，而這些家族的人有沒有一種胸襟能夠將部份管理權放手，如法律需要專才去做，他們做得好，就要給讚賞，董事局放手之中也要控制大局，同時也要定立大方向。例如賣藥的公司，他們的本意是要濟世為懷，造福社會，但時間過去，可能就會把宗旨忘了而變得以利益為主；做建築的，起樓築路起初都是為建設社會，但到後來就為了賺錢而弄虛作假。這就說明管理權及擁有權不但要顧及大方向，還有文化的傳承。我一開始說的拚搏、新思維，有能力的人也要學會放手，當中的難處

就在於「信」字，放得手，就要對那人的能力有信心。上次跟主席談話，你有句話讓我想了很久，說做事應該要大膽，卻同時也要實是求是，這才是大學問。車子在路上遇到水浸，那要不要踩油門？踩油門就會進水，不踩的話留在原地也不行。到底應該踩油門還是煞車？這種要放又要管要如何做到？這難題我交給主席了。

呂：這也不算是難題了，因為即使找到人傳承，也不能百分百放手，必須要有監管制度。大權在手，必會使人飄飄然，他未必立心不良，但總會在行動上有偏差，故此必須有中立的第三者令事情在正軌之內發生。

陳：這就牽涉到「心」的問題了，擁有公司的人有沒有心在公司，要是只抱但求有錢賺，其他什麼也不管，這就不行了。

呂：你說的問題有些是對的，但也有可能是他並非無心，也不是被錢沖昏了頭腦，但因為他有權，就會去到最盡，可能一件事做到八成是剛剛好，那他就要做到八成一、八成二，這就不對勁了，因此需要有人監管。董事局能不能看到 MD 這些細微之處，就至為關鍵了。如何實行，就要多探討。

陳：今天這場合正是因此而來。我相信這裏說傳承已有一段時間，然則主席為何要大費周章，用一個下午的時間，邀請我、邀請大學生坐在一起，說明背後必定是有此心的了。有時候有些事情要說得明白一點，這次是真的了，主席是真的希望交棒放手。

呂：你所說的，歸根究底還是那幾個字：「實是求是」，要真誠對待這事。這是我做生意多年的宗旨。其實比起很多人，我是失掉了很多機會，只因我本著實是求是的原則，但我認為這是舊的。要是找個比我多一倍或是十倍的人去做，出來的結果是好了十倍，還是全軍覆沒？我的宗旨就是平平穩穩，但也想聽聽你的意見。

陳：說的很對，其實提到一個很重要的文化思維。要是你是拚搏的人，有可能會勝者為王，但也可能會敗者為寇，實是求是就是你視乎自己情況與心態，正如很多人問我為何要教書，我回答說開心嘛，現在薪水夠吃夠住，見到學生也很開心，已經足夠了。給我賺更多錢，也不見得開心；相反地，心頭高的人不會在我這兒做得高興。所以說這要看不同人各自的特質，像桐油罈放油的道理一樣。心態行先，配合制度，加上每人的 best practice 才行。我曾跟利豐的 Victor Fung 談起傳承，他只說一句話，就是只交給最能幹的人去做，而這人不姓馮，所以不是我的兒子；假如這人是我兒子，我亦不會因為他的身分而不讓他去做。Victor 也同時說了一句挺微妙的話，第三代會不會變回姓馮也是未知之數。現在的接班人 Bruce 是外國人，而 Bruce 的接班人要是姓馮的話，也就會交給他。他真的做到了將擁有權及管理權分得開，做到用人唯才，可能或多或少會有私心，但千萬不可太多，會對公司不好。這在我看來就是 best practice。也曾有某人跟我說要將公司交出去，但到後來卻還是要給他的兒子。也許箇中有我不知道的壓力，但要如何漂亮地放牌，就要講決斷、講智慧了。有沒有同事想發問？

Alex Lui：我想問陳教授，在今日的社會應該用什麼標準選擇和衡量精英？

陳：我用一個小例子解釋如何選人。在我面前有七名同學，他們會問，為什麼會選擇取錄我？有的報名者薪水、職位更高，為何你們不取錄？我只看他們的潛能。潛能有兩個方向，一是心態，要是心態是偏的，畢業只是為了賺錢，升職，再賺錢，我再問，那你要賺這麼多錢，為的是什麼？要是他最後能答一句為的是回饋社會，或是幫助公司建立聲譽，為香港做點事，那我會欣賞他的心態。二是能耐，我收的每一個學生必有原因，可能是因為他有創業精神，也可能是他有很好的抗逆能力。一間有兩萬多人的公司，必有一種共通的潛能或心態而聘用，進來以後就可以慢慢改。我公司每有新同事，可能都抱著純粹打工的心態，但我會問他，你進來做是為了什麼？如果我給你富挑戰性的工作你應付得來嗎？我經常都在創新，想出七、八樣新的事情，同事能完成到其中三、四項我就滿意。就好像 Peter Drucker，世界知名的管理學者，曾說過現今的人是為好的生活而工作，

而非為糊口，他要在工作中找到生活的價值，例如說今早我與學生開會，就我們收到一千萬捐款應如何發展討論，這與學生是息息相關的，他們問要發表什麼意見，我說有一件事，會為你們將來帶來影響，即使畢業了再回校仍會為此而感到高興。這樣一來他們的反應就踴躍了，我也收集了很多很好的意見。日後他們回來看到建議的真的實現了，一定會覺得開心。嘉華亦然，如果員工將來能看到他們努力是有成果的，必定有自豪感，傳承亦會更容易，外邊的人也會願意進公司做事，因為他們可以在嘉華找到自己。但具體要實行就要細緻而深入。

Paddy Lui：說到傳承，要是有人有伯樂當然是最好，能夠分辨出什麼人有潛質。但現在都用比較科學化的方式去處理，那麼所說的傳承是以多少年為標準？這可以是三十年為一代，或五年，或十年，當中要考慮的也有不同。

陳：傳承想要的，很簡單，是千秋萬代。正如我辦課程，希望的是學生畢業後為社會服務，帶來益處與價值。實行起來要想的，是跟下一個接班人的傳承，要無時無刻的做這件事，因這是可遇不可求的。在學校裏，很多都是自我精英，在自己領域有很大成就。我曾找一名知名教授為我分擔一半電台節目，現在他投入了，停不下來，要出著作，還反過來推動我。這樣的傳承就是最好的了，想要遠，做要近，始於足下，隨時留意及指導。

呂：傳承不是短暫的，而是一直傳承到很久以後。目前著眼的第二、三代，是要看怎樣傳承，繼而發揚光大。陳教授所說的是很好的思維。

陳：只是難實行吧，到現在你還沒找到。

呂：是真的。剛才說到中國有幾千年歷史，可惜因內戰而停滯，唐、宋朝的繁盛，均難以傳承。這關係到各個地方勢力、有野心人士的因素。現在「搵食」不是主要條件，但在以前卻是千真萬確的。從前家裏連米缸也要寫上常滿，現今已不復再，身邊的資訊、科技相當進步，透明度也大大提昇。這樣算來，妒忌也應該越

來越減少。現今新一代即使地位多低，也會有媒體將之報導。受壓抑的也會有人代他發聲，現在北京有上訪，當中是否有黑幕我也不知道，但起碼他要開放一個這樣的渠道給人發言。內地或有虐待、色情等壓迫，但我相信隨著法治制度的改善會得以糾正，社會也會向著和諧、美好的道路去走。不像從前要匿匿藏藏。希望你們這些精英可秉承下去。

Paddy Lui：現在中國政府已有機制將傳承納入正規，而非隨企業的發展而定。剛才所問的非言文化層面上，而是公司會否有機制進行輪替過程？這樣公司才可產生更多 leadership，在管理層的層面上發掘出更多人。

陳：這中間需有一個歷史過程。我感覺內地是挺文明的，如朱鎔基、吳儀，都是「裸退」，不帶走任何東西。但這結果不是一蹴而就的。他們需要一段時間，方能理解這樣退下來是最好的做法，繼而定下來成規定。正如香港，從家族企業轉變為企業家族是有一段過程的，如果嘉華能做到第一間就厲害了。很多企業都說這意念好，但真的實行起來卻很慢，只踏出了一小步。在可見的將來，我預見仍未會有機制的出現，只可靠領導人或是身邊的人開心見誠，推心置腹的交流意見。好像燒烤的炭，都要在燒得最旺時加進去，待火熄滅了就燃不起。生意上也一樣，要在做得最好時開始想這個問題，下一步要怎樣做。要是你覺得生意火候差不多，就要開始著手這問題，因這是要時間去進行的，百年樹人，當中這些挑選出來的人或會有異心，或是被邀過檔，那要如何留住他們？公司有兩萬多人，不可能為每個員工畫出兩萬多個前景，靠是就是公司的大方向與制度執行，讓員工各自畫出與嘉華風格一致的圖畫。除此以外，還要隨時留意附近的高手，因他們是不會自動現身的，會待人主動來發掘。所以胸襟要闊，為了千秋萬代，就要在火還旺時就加炭。另外還要放得明顯，但這很難說得準，我研究這問題也還沒有結論。情形有點像以前皇帝培養太子一樣，但也有的會防著太子，所以要讓同事看到十年後的光景是怎麼樣。正如大學的同事，他們都知道十年後的發展將會如何，不必問誰是老闆，只需將自己負責的部份做好就行。

呂：我是贊成的。應該就是要這樣做，各方面的指引、制度也應更清楚。

EMBA 學生乙：很多人問到傳承的問題都提到特質中要勤力、創新。創業難，守業更難，尤其在現今的社會更為複雜。像嘉華今日的規模，面對全球化的趨勢，帶著兩萬多名員工，要擴大就必須要有很多創新的意念在背後支持。但往往很多大機構在面對這情況，都會像大象轉身一樣難。如何在既有模式與創新之間取得平衡？

呂：創新這詞是日新月異的，我今日做的將會是明日黃花。如何迎接新的路線，就是你們年輕人要做的事。我看動畫，怎麼也看不明白，但也有人游說我在深圳福田投資這行業。我連看也未看懂，怎麼投資？但也有很多人是成功的，事實上香港政府也很鼓勵動畫人才，願意支持。所以說社會就是這樣進步。我可以說一句，傳統工業茶餐廳今時與往日已經大有不同，也賣得更貴。做事要看時機和腦筋，衡量發展是否行得通，試一次不成功，就繼續再來第二、第三次。要實是求是，不管是五年、十年、三十年，社會是會不斷教導你的，你的思維每日也在增長，錯誤的不會再犯。這就是我心目中的創新。

陳：我也說說對「創」字的理解。這個字的右手邊是一把刀，我有一條傳承的方程式叫「加減乘除」，要在加的同時，看看有什麼要減的地方，沒有減就不會有加，要是日日夜夜想著的，都是不合時宜的東西，就要懂得減走一些市場不要的東西。聘請人有時也是一種賭博，但這種搏之中是有智慧、有經驗，也有一點運氣，為你請回一批很好的人才。一定不行的就減，成功的就加上去。至於另外兩部分，「除」就是要看現有的模式能否減一點資源、少一點人手就可以完成呢？有可能因著科技進步，而可以讓事情在更少的資源下做得更快。這也是創新的一種。「乘」則是看有沒有跟同業或者其他企業有合作機會，造出協同效應，也正是創新的一種。創新不一定是天馬行空，可以是一點點地實現。

呂：你知道我很少到茶餐廳，那天 The One 開幕，我去了逛逛，光顧一間茶餐廳。

他們拿個鐵兜，裝著碗飯，上邊有點餸。它特別之處就在於底層有飯焦，拌著飯一起吃挺可口。這家店子已開了四間分店，這樣做亦是創新的一種，能夠突圍而出，吸引人客一再光顧。所以說要訣就在於多動腦筋。