

## 香港中文大學EMBA Forum

### 與呂志和博士對談：新一代領袖的特質

2012 年3月20日

海景嘉福酒店一樓Academy Room

**陳：陳志輝教授**

**呂：呂志和博士**

**陳：**近期差不多所有場合都會講的問題，就是我們今天的命題，即新領袖的特質，但千萬不要問有關選舉的問題。即使你們問，我們也不會答，我也會叫你問有關今天的題目。今天為何會坐在這裡與主席聊天？主席很有心，他曾經與一些人說，其實我也可以與中大的 EMBA 同學分享一下。他講完這句話，便傳到我這裡。我便打電話給主席，說不如舉辦一個論壇。他回說：「教授，問題要尖銳一些，不尖銳的問題，我不懂得回答，你越尖銳，我便答得越深入。」為何你這麼有心與我們分享？

**呂：**陳教授，好多謝你的安排，但是我本身是沒有稿的，唯有就著陳教授最尖銳的問題來回答，但答不了的，你也不要笑我。

**陳：**不會。第一條問題是：主席經常提及的「傳承」，他說工作是要放下去給其他人做。大家知不知道主席多少歲？80 歲。你為何還要上班？全都交給其他人做不就可以了嗎？去打高爾夫球不好嗎？有個說法是，你捨不得，也有另一說法是你放不下，怕交了下去，別人

做不好。

**呂：**傳承兩個字，大家都應該很清楚，「傳」的意思是將你所知所得的經驗傳給其他人，「承」是當你交出去時，是否有人能夠承接。將你過往的所有經驗傳給其他人，其他人承接得了，便繼續去發展，我認為這是真正的做人意義。亦即是說，將自己所得所見能夠交予其他人。

**陳：**你認為你做到了多少？

**呂：**你問成功了多少？我覺得不應這樣去衡量。可以說，你將自己所領略的、所經歷的傳承給其他人，其他人能夠接受多少，便是其他人的自己事。你將自己的心意說出來，忠誠地傳遞過去，已經做到了你的本份。

**陳：**其實你是何時開始將你的工作傳承下去的，以及如何部署？

**呂：**傳承並不是講了便算，傳承下去要兼顧獲傳承的人能否根據你的意思做下去，是否還有新意，是否能相輔相承，達到這個目標，我認為，這才是一個真正的意義。

**陳：**明白，一定有些東西是你以前思考好了，現在交給其他人去做，但未必就是你想要做的，這是很難的藝術。比如你不讓他試著駕駛一輛車，他就永遠不懂得駕車，但放任他去駕車，又隨時可能會撞車。在這樣的考慮下，你的經驗是如何？有個富豪，他曾對我說傳承，說：「有次我知道有個項目我兒子是做不來的，會虧本的，會虧二千萬。」

我知道不可行，便說了一句，但我兒子還是堅持要做，我便讓他做，終於虧了二千萬，但之後我兒子變得成熟多了。」你如何看，是任他駕車，讓他自己試下碰撞，還是找輛二手車給他去撞下。

**呂：**傳承二字，我不知道說得對不對。我剛才已講了出來，即既然你已有這樣的經驗，你又不是一個執行人，便將工作交給別人，希望別人去執行。讓別人去執行時，未必能按照你的意思，達到本來的意願。我認為這個問題，可以用中國人話「循循善誘」，要將你的意願如何引導下去，如何帶領著他跟著去做。假如對方是能夠接收得好，時間便短一些；接受得不好的，便長一些時間。如果仍然是不好的，便再忍耐一下，再引導他。我認為，這就是做傳承的第一步。如何推行是第二步？如何推行就不是自己去做，是由第二代或你想要接手的人去做。

**陳：**明白。我提出第二個問題。你給我的感覺是一直在做生意，直至有一天，我看報紙，見到呂志和成為中國賭王，肯定好多人問過你，為何要搞賭業？你當時為何會做這個決定？

**呂：**許多朋友都特意問過我這個問題。說實在，我真的連賭場內的賭法都不懂得。為何去做賭，這是與傳承和如何推動做一件事是息息相關。因為究竟別人為何會給你賭牌？你如何去接受？這些問題都曾經令我很為難。為何為難呢？我自己對賭是甚麼都不懂得，如何去做呢？在這方面，我便將自己變成第二代，就不是傳承者，而是等於學習別人以前做過的事情，以及了解世界潮流的趨向，看我們如何能夠將它們做得創新，有新的意念，有新的設備，以現代化手法來經營娛樂休閒業務。正是因為憑這個意志，跟著意志去做。到了今時今日來

說，我經常對我的伙計和子女說，一定要將我們中國和西方制度要互相合璧，變為一個最現代化、最有創見的東西。在這方面究竟是否做得到，要等朋友和各方人士評價。不過到了今天，似乎已有了定局，我在此也賣一下廣告，現在我們的設備已經差不多是世界最好、最華麗的第一名。

**陳：**提起賭場，我便會想到拉斯維加斯，想到輪盤，全都是很西式的。究竟你是如何將一些中式的觀念加入西式的事業上？其實是很難的。就如中文大學一樣，我們也是中西合璧的。

**呂：**說來話長，因為我們本身做建材、房地產業務起家，自從 20 多年前，我們去美國，開始發展業務。我們去到美國是如何與人競爭呢？我們中國人的言語及習慣，在當地的支持率是很低的。在這樣的環境下，你如何立足呢？我要講一個故事：當時我們所做的生意，所做的結果令外國人看得起我們，特別是假日酒店的總裁，願意將一間新建的酒店轉讓給我，但要如何管理呢？我當時在美國人生路不熟，就如我一開始時說的，將中國文化、藝術，許多中國的畫和裝飾運用到酒店中。幸運地，我當時成功了，後來在中西合璧的经营形象下，我們發展到 20 多間酒店。當時我被評選為(美國)12 大酒店業主之一。這也就是我在開始說的，我們中國文化有很高的評價。

**陳：**另一個問題，上次與你討論時，新一代領袖要有甚麼特質，你說了幾個，我覺得都相當好，但有一個我想你再談多一點，即「尋根究底」。你說一個領袖做不到尋根究底，發展是有限的。為何你這麼重視這樣的想法和思維？

**呂：**中國文化有 4,000 多年的歷史，曾經是全世界最繁盛、最文明的國家，也經歷了衰退期。我身為中國人，認為中國的文化、藝術水平是相當高的。我們如何借助這個機會，將我們原有的文化藝術做給外國人看？我認為，在這方面我是做得對的，並獲評為全美 12 大酒店業主。在這方面，我們如何尋根問底？如何知道我們祖先做了甚麼？我們要發掘出來，我認為我在這方面看準了。否則我無法在美國立足。

**陳：**這是很有趣的，許多時候會發覺香港人、許多企業一離開維多利亞港便會出問題，在香港很能幹，但不敢出去，有些出去了卻是失敗回來，你為何這麼勇敢？美國有許多很懂得做酒店的人，雖然你以前做過石礦，為何會有勇氣，為何會覺得可以與他們平起平坐？

**呂：**談到這方面，就是管理的問題。為何會去到美國我們可以做到酒店，可以有這麼多間酒店，可以獲評為第 12 位？當時香港曾出現移民潮，有許多舊伙計移民去美國，我便將他們收入自己旗下作為核心。雖然他們未必如美國人般在行，但他們忠心，願意繼續做我伙計，在這個行業發展。若沒有這個重點，我在美國是無法發展的。

**陳：**另一個問題是，不少人都認為當地人相對地較為懶惰，你在嘉華工作很忙碌，但身處一個工作時間不長的地方，如何與外國人保持良好關係？我看見你與下屬的關係很好。另一個尖銳問題，你試過開除員工嗎？我相信這麼多年來，你肯定有這經驗，但有甚麼原因會令你不再願意教這個下屬，而是請他離開公司？犯了甚麼錯會被開除？

**呂：**我們標榜的是中國人的文化，講求家庭和諧，以大家合作為目標。

外國是不同的，他們以成績、制度來推動工作。假如兩者目標不同，我們會考慮到大家的關係，要教他們、給他們機會去做，但外國人不一樣，你做到便可以，假如做不到，明天就開除你。我們利用自己中國人以和諧合作、體諒的方式對待人，即使是美國人亦會感受到這份人情味。我再講一個故事，我們剛開始經營酒店時候是沒有工會的，後來有工會游說員工加入，但他們無法做到，正是因為他們感覺到我們對員工是真誠的，我們是要求合作，不會令到員工感到難堪。我在這方面可以大膽地說一句，除了部份酒店購下時已有工會外，沒有工會可以打入我們的酒店。我們除了講求效率、制度外，亦要有人情味，員工自會感受到你是好僱主，所以我們能夠在十多年間，在美國做了這麼多酒店。你要尊重人，要給人機會，要容忍人、培訓人，令到大家感覺你是一個親人，這樣你便可以慢慢建立你的組織，你的團隊。假如沒有組織、沒有團隊，你是無法運作的。

**陳：**我都相信這是一個很好的研究題目，在一個勝者為王的環境，你竟然用中國傳統文化，家庭觀念，工會也入不來，是值得研究。嘉華給我的感覺是很進取的，有一段時間不斷買地，有段時間開很多公司入許多行業，又進軍大陸，是很有幹勁的公司，但有時幹勁與衝動是一線之隔，究竟你如何看下屬的策略，當他們拼搏的時候，可能是衝動了，你如何分一個界線。有沒有例子？

**呂：**假如你想要一件事成功，一個是幹勁，一個是拼搏，這是分不開的。但在這四個字當中，你全力去做便是有點衝動，當中還要加幾個字，就是認真，你便會做得好很多。

**陳：**即是既要拼搏，也需認真，有著尋根問底的精神。你還沒有回答

我，曾否開除員工？你當每個員工都是家人，但有甚麼令你無法容忍，必須要他離開呢？

呂：這是難免的，但要看比例是多少，我們以開除信開除員工的是很少，不是沒有，但比例很低。我們公司的員工有做了 30 多年的，20 多年的，都是排隊上去拿長期服務獎的。

陳：我知道你看過 STEVE JOBS 那本書，你欣賞他甚麼？

呂：我才疏學淺，不夠膽量去看那本書。不過，我認為，他最大的優點是認真，每樣事他咬著便不會放，一定要想辦法找出結果，是以他能夠做出別人想不到、看不到，卻又很實用的東西。認真這二字可謂知易行難。

陳：說也不容易。談到要認真，對於許多同學，我看他們交的功課便能夠分辯。天才與否是另一個問題，但認真是第一個問題。

呂：天才是與生俱來的，一個人如何推動，如何策劃，如何認定目標，身為領導的人就是要認真去尋求，遇有困難便需想辦法找協助，或想出新意念去達到目標。我相信，喬布斯的成就，靠的也是這幾個字，但其他人最終能否做到，便要看機遇了。

陳：你也知道我喜歡唱大戲、粵曲。其實要唱得好，除了天份，就是要認真。其實，絕頂高手也需要日以繼夜的認真練習。

呂：說到戲劇和當歌手，我曾聽說過，要做出色的藝人，聲色藝三樣

都不能少，即使有天份，也要不停練習如何表達出來。簡單如我打哥爾夫球，如要入圍參加比賽，便要有兩樣資格，一是要每天打二千個球，要很認真，二是打完二千個球，還要競爭，才能入圍。

**陳：**那麼你認為聰明和智慧是否可以培養出來，還是只是父母生成的？

**呂：**智慧是與天生的DNA有關係的，但後天的家庭培養也是有幫助的。當中最重要，是能否看準機會。當機會來到時，你是否抓得緊，這很重要。如果有機會，你抓不緊或稍微錯過了，機會便會不見了。那你的智慧最多只能表達一半。假如是抓得緊而繼續做下去，你便可以發揮你的智慧去到某個程度。我認為，智慧除了與生俱來，也受到家庭教育，以及本身後期是否真的肯去拚搏，認真地利用自己的才能，智慧，去發揮按你所想像中或自己創作的東西，這機會便會來了。

**陳：**我想你談談開山機的故事，說明甚麼是智慧、抓緊機會，以至深入了解？

**呂：**這多少是一個機遇。當時香港開山、築路都是用人手的。某次有個朋友從政府拍賣買了一部小型挖沙機，我看完之後認為這個機械不錯。但當時機械應用尚未普及，買回來的也沒多大用處。自此我對這類型的機械便有了一個印象，到後來，因緣際會之下，我到了沖繩島，瞭解到開山機的運作原來可以這樣的。我想起曾看過霍英東的撈海沙工程，他們趁水漲時把木船駛入海中，到水退時，木船便被沙墊起來，再用人手一籬一籬地擔上去。當時我想，假如我買到這些挖沙機，可以在海床上撈沙，便可以賺一大筆。有這樣的關係，我一買回來，與

霍英東一講，他馬上便要買幾部挖沙機。在撈海沙方面，他賺了不少錢，是政府給了個專營權的，之後是用機械取沙，賣出之前一樣的價錢，當然賺了更多的錢。這些都是當時的機遇，亦是自己看到有這樣的機會。想起來，若非有此印象，去到沖繩也不會知道這些機械有用。

陳：當時沖繩是否美軍正在撤退？

呂：對，都是美軍剩餘物資。

陳：那就是說，以原價是買不起的。

呂：如果用原價買，可能要50至100倍的價錢。

陳：這是背景，這台機械是用2%的價錢買到。

呂：我知道，陳教授想我講第一桶金的故事。實質上，我是沒有秘訣的。我對這些機械開始有認識和想法，當時正是香港土木工程發展初期，我因為借了一筆錢給做渠邊石料的小公司，有空便去看看如何運作，我發現他們用原始落後的土方法挖掘石頭，我令我意識到對工序一定要有所領悟，了解應要改良之處，對未來發展機械工序增加認識，當機會來臨時，你才會知道如何可運用機械去幫助你發展。假如當時我對這方面沒有認識，也是做不了的。這基本條件說來簡單，但講求對事物的認識、常識、恆心及求知的心，將智慧積聚在腦中。當我去到沖繩島時，知道遇上了一個難逢的大好機會，但要將物資運回香港，這就是機遇和如何能夠好好把握的問題了。美軍對剩餘物資出口管制很嚴，如機械非作自用，則須由他人擔保，表明願意買下這些機械。

這些中間種種問題，不只講智慧、講學識，還需靠好人緣，令朋友願意幫忙作擔保，擔保人還要向美國領事館解釋為何願意向我買機械。當時我請華聯建築公司陳炳坤老闆和有榮的霍伙根為我擔保，機械才能運來香港。所以做生意一定要建立起自己的信用，別人對你有認識，才會肯幫你。至於要建立誠信，建立別人對你的認識，則需要時間，這便是未來成功的因素之一。否則的話，我相信，你會需要做很長功夫，即使遇到機會，亦會白白失去。

**陳：**讓我歸納一下，一是朋友不怕多，二是要看得遠一些，不要只看眼前，凡事都要有一定了解，才會慢慢成功。那你最欣賞自己甚麼？

**呂：**我沒有欣賞自己些甚麼，只是欣賞自己做到現在還沒有退休。

**陳：**從剛才所講的有關種種，可看出一個特點：所有出色企業的成功之道並非靠規章流程或催谷業績，而是由價值觀背後的意識型態所帶領。你所提及的以員工為家人的大家庭理念，其實正是中國傳統智慧的體現。我在想，隨著中國崛起，躍升全球第二大的經濟體，引起不少國家注意，但為何我們的軟實力如老子、孔孟、法家這些學說，乃至提煉了四千年的文化未能以傳承的方式去將它們的影響力發揮到全世界，讓更多人知道中國除了共產黨以外，尚其他的深厚文化？你覺得老子思想、孔夫子的禮義廉恥、佛家慈悲之心等思想，能否用在管理上？

**呂：**我很欣賞這些傳統文化，因為不論儒家或孔子思想，都以人為依歸，講求與人合作的團隊精神，但缺點卻是太人性化，反之西方的管理方式缺乏人性化，員工只會要求加人工，老闆則表明未能達標便開

除，所以是兩極的。我剛才沒有講得很詳細，要平衡這兩極，就要做到中西合璧。在美國，中國人的文化影響不深，所以我在當地結合中西合璧的理念，可算是有幫助的。又或者賣一下廣告，我們在澳門的銀娛業務，也是融合中西合璧，管理和會計制度是拉斯維加斯的一套，但對於如何管人、待人，則採用中國的儒家思想，用我們的家庭觀念，所以做出一定的成績。各位教授、各位同學，我也認為需要想辦法推動中國文化，加上外國的管理意念和方式，中國始終會憑著此獨特優勢超越他人。

**李同學：**我希望中大考慮一下如何幫我們擴大影響力，我不想90%美國人是不知道中國人是如此思考的，受當地傳媒影響，只知道中國共產黨。

**黃同學：**我想請問呂博士一個有關價值觀的問題，在你眼中，新一代領導如何為之成功？許多人眼中都覺得呂博士很成功，在你自己眼中，覺得自己是否成功呢？

**呂：**你問我是否成功？我現在仍在學習中。世界這麼大，我們不能說自己成功，但我會盡量想辦法做到比別人突出一點的事情，這需要各方面，包括各位同學、用家的認同，感覺你出產的東西是完美的。但做人千萬不要自大，要知道「一山還有一山高」。我再講一個故事，以前我做生意的時候，單是安裝一部電話，黑市價索價至三千元，但到現在，不用300元便可安裝，這就是時代的進步，社會變化月新日異，我們要跟隨這個步伐，做一些有創建的東西，符合世界的要求。

**張同學：**多謝你的分享，我有一個問題想請教，在東方或中國的領袖

中，誰是你的偶像，而在西方又有沒有哪位領袖是你最欣賞的？

**呂：**世界由有文明發展到現在，實際上是近三千年間的事情，當中也出現了許多偉人。我衷心對你說，我也是最近才說的，當年毛澤東雖然因戰役和困境而死傷那麼多的人，每個人對他都有不同的觀感，但從中國的歷史角度來看，那時候軍閥割據，各地戰爭連連，還要在外地的僑民寄錢回國支持打仗。今日回頭看，革命的龐大代價是損失了二、三千萬人，卻換來中國統一，並且在十多年間的經濟冒起，從這樣的角度看，他也算是一個世界偉人。這完全是我的個人意見，世界進步不單靠一個人，而是許多人作出的貢獻與創建的成果。正如中國人說的「一仗功成萬骨枯」，沒有代價便沒有成功，但最重要的，是大家憑良知做事。

**陳：**有沒有哪位外國領袖是你欣賞的，如美國、法國？

**呂：**我才疏學淺，只是對中國歷史內戰前後比較認識。我相信外國也有許多偉人做出不少重大成就，如華盛頓能夠將美國南北團結在一起，而不用以暴力形式解決。中國雖死了二、三千萬人，這個代價，應由歷史來評價。

**同學：**你剛才提到以中國文化為出發點建立團隊。我想問這麼大的機構，你是如何影響你下面的管理階層，以至再對下的員工，都有著同一套人性化的做法，秘訣是在哪裡？

**呂：**其實要管理一個大企業或是小企業都是差不多的，許多事情要是你能以身作則，身先士卒，那麼員工也不會偷懶，一定會跟著你。當

然，實際情況未必能100%如你所願，但如何帶領別人去完成工作，容忍他們做得不好的地方，這些都是做生意、帶領團隊的先決條件。例如我能在澳門做到今時今日，要是作為一個領班人做不到身先士卒，日日夜夜帶頭去做，是做不出這樣的成績。一定要帶頭去做，也要給機會其他人，慢慢培養他，自然會成為好助手。當他們成為了好助手，也等於多了幾個自己，道理就是這麼簡單，做起來就很費心機。

**員工：**我是嘉華建材的新員工，是management trainee。今日的主題是新一代領袖的特質，呂主席，你毫無疑問是有經驗的商業家，現時香港社會正經歷許多轉變，請問有何特質是在以前和現在都是很重要的，有哪些地方作為年輕人是應該特別注意的？

**呂：**領袖的英文是leadership。要回答你的問題，其實需要視乎行業而定。即使是帶領軍隊的將軍和政治家，大家的立場不同，用的手法也會有分別，但都離不開我剛才講的創建與身先士卒的精神。以中國來說，毛澤東不但親身帶領軍隊，也給予許多智慧和領導，這便是做領袖的基本條件。如果你缺乏這些基本條件，缺乏幹勁和認真，我相信很難成功。

**陳：**以前的人做生意，與現在做生意的領袖特質有沒有分別？

**呂：**其實基本的原則是沒有分別的，最主要是看你做哪一行業，並如何運用這些原則。做老闆是不能懶惰的，我今日剛剛看到SAMSUNG家族內鬨。我記得20、30年前曾到訪SAMSUNG，他的老闆招呼我，說創辦人、即他的父親還有幾日才回來，要我等等他。這也不過是20多年前的事，但當時他們的創辦人已經親身到美國開始研究電子。後

來SAMSUNG的掌舵人亦曾經遇過3次困難，有一次他決心將上千萬的產品全部銷毀，重新再做，發展出現今的SAMSUNG產品。這就是決心，看通了以前的產品可能不適合市場，便從頭開始。沿於這份認真，才會有決心可推倒重來，成為南韓最大的廠家。要是你能夠將這些原則多作變通，不論是做大、中、小型生意，都能成功。

**沈祖堯：**領袖有兩種，一種是當老闆，發工資的，員工都是講你想聽的東西，另一種老闆是如我這樣，是支薪水的，而且是日日被人罵的，你所想的東西或所說的東西，他們未必同意。我想問，在這兩種人當中，如何知道聽到的東西是對的，而非只是講老闆喜歡的東西？另一方面，即使他們不同意你，但你知道是對的，是否會咬緊牙關繼續下去？我不是讀EMBA的，我是學做校長的。

**呂：**我很衷心的認為，人不論做甚麼都好，都要有自己的宗旨，並要牢牢緊守。當旁邊有人影響你時，要盡可能想辦法令旁人不會感到反感，但本身的目標要堅定不移，將意願表達出來，令對方慢慢了解。假如對方所說的合情合理，你可以作一些調整，但千萬不要改變你的目標。假如你走到一半忽然大轉彎，則會令你本意也全部改變了。要是能成功當然好，但假如是失敗了，即等於SAMSUNG在10多年前決定將舊產品都銷毀了的例子，這就是他去到最後認為是不對的而產生的新意願。如何接受外界的好意，就得到最後決定是否轉彎，而非行了一步便轉彎。或許這就是所謂的「牛脾氣」，但你要相信自己，也一定要接受身邊的人的提點，卻也不等如輕易轉變，然後繼續達成自己的目標。去到最後如果失敗，那就只好像SAMSUNG般全部銷毀了，重新再做。

**陳教授：**如朱鎔基也曾說過，他的去留都不是自己的主觀願望可以決定。

**同學：**我想請教呂博士，我看過你的履歷和發蹟史，發現你換過許多工作與行業，這與中國人傳統概念的不熟不做、隔行如隔山不同，但你不時將自己連根拔起，將全份身家押注在一個新的行業上，其實在這背後有些甚麼樣的盤算原則，是如何令自己有信心會贏的？從賣薩琪馬，到賣汽車零件、開山機、開賭場，可說是越做越大，但未必人人都有膽量，賭上全部家產。你作為一個出名的富豪，如何評估一個人具有創造財富的特質？

**呂：**你講的這個問題，我也問過自己，為何做過這麼多行，也都好像做得不錯，沒出什麼問題？要點其實不在這裡，而是如之前所說，你在做事的過程中，旁邊會有許多東西引誘你，有好的，也有壞的。但當機會出現，需先考慮自己是可以做到的，才開始留意。然後便要考慮自己是否具備相關的才能、計劃、承受力去付諸行動？假如你有這樣的能力，而又看通這個行業，便應該去試。我過去60年其實也不是轉了很多行業。如澳門博彩業，其實本非我所願，只是希望以酒店業的經驗在澳門，一個我也熟知的地方發展，後來的變化也是後話。我們找了一些外國的資深人才幫忙，開始時美國人看不上我們，認為中國人不在行，因此我去了澳洲，請他們的專才來幫忙，直至我們做大了，曾在拉斯維加斯排第二大博彩企業工作的也願意幫我們，所以當事業向前發展時，也要不斷留意身旁的事物。很多人會說，投資、創業是如何的困難，這樣的情況確實存在，但也有許多小商店都能賺大錢，甚至發展成連鎖店，機會其實是無處不在的。如果你能逐步去發展，如我以前有兩、三個範疇的生意，先在美國，然後到澳門發展。

地產方面，我也不貪多務得，你可以查一查，1950年代建成的茶果嶺道項目那八棟樓仍在，但我到後期轉而主力建材業務發展，只因當時曾有段時間，地產跌得很厲害，許多企業也因而破產，當時的龍頭地產商如大昌、章記、嘉年等都沒有了。可見做事不但要堅決，也要慎重、保守，維持自己的實力，留待時機合適時再做。

**陳同學：**我曾於2003年至2008年在澳門做建築業工程，幫過你們做酒店的。過去幾年，澳門博彩業發展不易，但相對你60年的生意經驗，有不變和變。中大EMBA有科叫易經的，請問你認為，對於新一代領袖或你生意的接班人，易經對他們有何幫助？

**呂：**這真的很難回答，我只知道易經是中國很高深的文化，當中的奧妙如何，恕我沒有讀過，相信這些傳統文化都有一定價值。講到易經對這個世界、各方面的意義，我相信很少人能夠了解易經的真正含意，說不定是從外星傳來的。

**陳教授：**易經是我們的王牌課程，是教授自學的，講的是如何將一個問題以不同方式去思考，在不同的情況下，可從八個方向去考慮，並不迷信，也可說是尋根究底精神的一種。