

態度決定高度： 做生意必要惟利是圖？



司徒永富

香港鴻福堂集團行政總裁
兼執行董事



香港置富第一城分店換上新一代裝修，較多使用木材，有別於以往設計。

常有朋友問我：「能否為成功下定義？」甚麼是成功？社會一般認為，成功就是有钱、有地位和有權力。以我的生意為例，現在約有一百二十家分店，遍布香港各區，飲品又行銷到海外主要華人社區，我們成功了嗎？究竟量度成功應該用甚麼標準？對我來說，公司的最大目標是將健康及正能量傳遞至社會每一角落。聽起來很偉大，其實這只是我的營商之道：「生意必須包含『生』命和『意』義。」我所做的每個商業決定，最終目的都是朝向生命和意義。

有意義的生意

很多人會覺得利潤是營商最基本的考慮，誰會想

做蝕本生意？我卻認為謀利的生意也可以是有意義的生意（Profit for purpose）。簡而言之，在謀取利潤的前提下（利潤是企業能持續經營的條件）下，同時兼顧整體社會福祉（人的幸福感和生活素質得以提升）。我的信念是健康的企業會製造健康的社會；健康的社會需要大量健康的企業。這讓生意的經營者須考慮生意本身對社會的意義。充滿智慧的所羅門王作為君王，財富、地位和權力甚麼都有，他卻說一切都是虛空，在日光之下的勞碌沒有甚麼益處。世上所有成功人士的心臟停頓了後，這些成功對他們來說都沒有任何意義了（參傳一14）。

香港人工時長，工作繁重，為了工作經常廢寢忘

餐，犧牲健康。我選擇於商住區和鐵路站開設分店，就是希望為來去匆匆的人提供「加油站」，以湯水、涼茶或小食打打氣。我希望這數分鐘，一份燒賣或一碗湯能讓營營役役的人偷閒一刻，享受當下，以快活的心情和慢活的心態，加滿油再上路打拚。

跌碰中尋找合適營運模式

聽起來很偉大，其實不然。我也有分店因為蝕本而要關門。公司早期開業時，資金十分短缺，並非每家分店都有盈利。規模不大時，每當有新想法，必須「計過度過」（編按：粵語，意即小心計算）。是的，經營者必須計算最差情況下的損失，做好風險管理，才不致讓公司「蝕入肉」（編按：粵語，意即大幅虧蝕致血本無歸）。如果計劃可行，「先射粒子彈，若中了目標，就射大炮」（意指用小本測試，若成功，就投入更大資源），將想法不斷複製。

當年有於鐵路站內開設門市的想法時，我們先實驗並於將軍澳鐵路沿線設立數家店舖，反應不俗。同事仔細研究顧客喜好，發現此模式可行，便複製到其他鐵路站。過程中跌跌碰碰，有在單純消費區的分店要結業，每個經驗讓我們找出最合適的營運模式。我了解到在住宅區及商業區，我們的產品及服務需求更大，便將版圖擴展至例如北角城市花園、黃埔花園、觀塘工貿區等，整體發展更為廣泛，生意額也提升不少。

失敗乃成功之母，知易行難，誰會喜歡失敗挫折？是的，但沒有人能逃避失敗，我們能做到的是面對失敗。

我母親早逝，由祖父母照顧養育。別看我個子也算標準，其實自小身子孱弱，患有哮喘，整個小學階段都因此而不能上體育課，亦要經常進出醫務所。孩子都愛吃糖，我卻要服用特效藥，以現代說法就是「輸在起跑線」。但正因如此，我更明白健康的重要：健康的身體就是幸福之本。現在我在踏上「贏在終點」的征途呢。

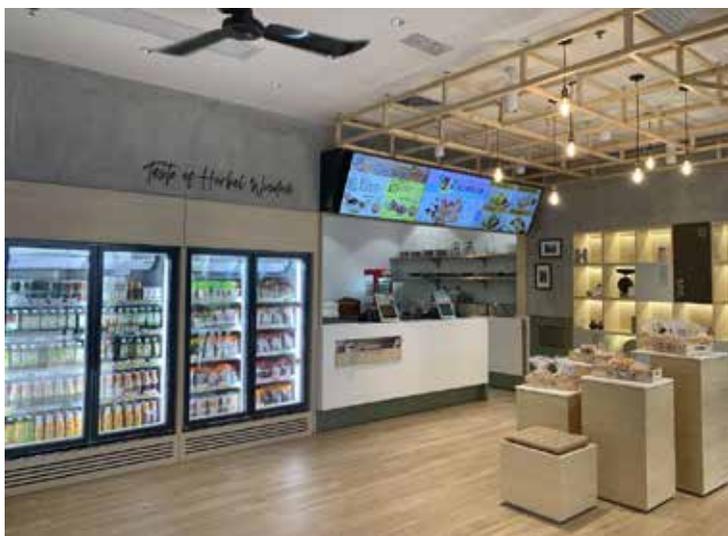
行步見步，積極前行

人生中最大的挑戰莫過於要從負資產中走出來。我堅信態度能決定高度，人的未來決定於其選擇。面對挑戰，有人會見步行步，抱持著「上天要你做就去做」的心態。這樣最多只可做到輸人不輸陣，之後如何就不得而知。

一九九七年金融風暴時，不少人受不住壓力，放棄生命。我亦一夜間由「中環才俊」變成負資產，經歷人生低谷，只是念著少年時信主的一句金句：「我靠著那加給我力量的，凡事都能做。」（腓四13）憑信心行步見步，慢慢跨過。行步見步與見步行步的不同在於主動還是被動。

成功的人生需要主動出擊，勇敢踏出第一步，積極的人才能走得更遠。有沒有看過電影〈少年Pi的奇幻漂流〉（Life of Pi）？Pi的小船在一片汪洋中不知前景，但當沒有退路，就只能心無雜念繼續前行。在前進中，你會發現只有不斷投入心思和時間，汪洋中的每個浪頭和每刻的平靜都是教導，引導你向正確方向航行。

當初一無所知開始賣涼茶，一路上慢慢學習並研發新產品，過程中常感嘆天父創造的奧妙，草木每一部份都有不同的藥用價值，那怕是山野間一株毫不起眼的小草，卻有助身體健康。而我也發現自己在一路



分店成為來去匆匆的人的「加油站」

成長，漸漸由經營一盤生意，到體會賣涼茶就是賣健康，賣健康就是賣幸福，涼茶也可以傳遞健康人生這個概念。當生意被賦予生命和意義，生意的經營者才會知道自已的方向。

跟上時代步伐，力爭求變

然而世事常變，時代不停進步，經營模式不可「從一而終」。以前說十年一個經濟循環，自從新經濟出現，三至五年已有一個經濟循環。加上自主消費的誕生及「宅經濟」的出現，消費習慣大不同。公司必須隨機應變，與時並進。

香港人雖然十分接受網上消費，但這模式未能成為主流，因為香港人怕悶，需要感受消費。何謂感受消費呢？就是偏好喜歡實體交易，體驗消費行為。公司亦要跟上時代的步伐，推行適合香港人的模式。因此我們要強化擁有超過九十萬會員的系統，未來會員可先於手機應用程式下單，再於自選時間到門市自取。結合線上及線下的方式，安排方便攜帶的外帶包裝，為顧客帶來便利生活的服務。



以湯水、涼茶或小食為營營役役的人打打氣

致各位努力中的創業者

看到這裡，你或許會覺得我經營的公司前景尚好，但我心裡常記得居安思危這四個字，它是老生常談，卻滿是辛酸。創業就似揚帆出海，目的地明確，然而一個又一個風浪總是毫無預警地出現，阻撓你前進。大海不會風平浪靜，驚濤駭浪是常態，各位的心態必須有所準備，前面還有無數個難以預料的困難等著你。這也是《舊約》以色列面對荒年，惟有約瑟有智慧在豐年好好準備，拯救了父家的故事（參創四十一-54）。

管理者不只是執行者，更是哲學家，給予企業意義，賦予生命，將生意推進得更遠更高。若每家企業都奉行「有意義的生意」，最大目標是提升人的生活素質，令整個社會變得更美好，這樣的盈利除了金錢，更有幸福感呢！

管理者也是社會學家，需要了解社會的轉變、市場的需求和顧客的消費習慣。若甚麼也不了解，就不可能在社會立足。

管理者更是人類學家，明白人的習性和不同顧客群的特性。研究顧客群的喜好，迎合他們的需求，改善產品及營運方式。

身處的處境越是紛亂，越要保持冷靜；越是掌握情況，越能準備將來。社會不停演變，我們即將進入另一種消費時代，標誌著新經濟環境出現。當新型冠狀病毒（COVID-19）疫情過去，社會不可能回到原點，另一種新常态必會出現。請各位緊記要乘風破浪，必須在浪頭前準備好自己。🚢