



商海弄潮盡享時代紅利

呂慶耀：慈善綿延家族情



作為呂元祥建築師事務所副主席，呂慶耀可以算是子承父業。其父呂元祥是香港赫赫有名的建築大師，曾祖父為「米業大王」呂明才。入行20多年來，他一直致力於創新變革，成為本港建築設計領域的領軍人物，其建築師事務所多年前已躋身該行業的世界百強之一。不過，論及事業發展，呂慶耀謙稱自己前半生經歷了的內地經濟騰飛帶來的時代紅利。當年懷揣20歐元的他，憑着自己一手一腳創立起了整個內地業務板塊。現時世界政經局勢動蕩，經濟亦面臨下行周期，他對家族傳承的命題給出了頗令人意外的寬容答案。

香港商報記者 王丹丹



香港西九文化區戲曲中心是呂元祥建築師事務所代表作之一。馮瀚文攝



呂元祥建築師事務所副主席呂慶耀。崔俊良攝

「非常幸運」開創內地業務

論及繼承家業，身為建築大師之子的呂慶耀坦言，2000年他加入呂元祥建築師事務所時，父親給他的最大祝福便是讓他去內地拓展生意。「不是我被選擇，更多的是我的選擇」。父親呂元祥思想極為開明，從沒有強迫呂慶耀一定要加入家族生意。呂慶耀說，他接盤父親的生意更多是因為，建築師的工作內容都是他所熟悉的，與父親的天賦有着相似之處。不過，他坦言，父親成功的職業生涯讓他意識到那是一個充滿機會的領域。「就像父親或曾祖父開始創業時一樣」。

呂慶耀懷揣20歐元，從零開始創立了公司的整個內地業務。他用「非常幸運」形容那段經歷，「因為我抓住了正確的風向，正當內地經濟增長時」。呂慶耀多次把內地業務的輝煌歸因於時代的紅利。他謙稱，即使當時自己的能力做得「不夠好」，那段時光也是非常好的時期。拓展業務的成果，呂慶耀再一次用「非常幸運」來總結，他說「在整個過程中，我能夠將公司的內地業務從零增長到佔主要業務的40%以上」，同時香港業務也在成長。

在擴充內地生意過程中，呂慶耀亦逐步在公司的老臣子、老前輩面前樹立起了其威望。他說道，公司經驗豐富的員工、那些與呂元祥並肩作戰的老臣子們，「他們看着我創辦一家企業，同時建立了我自己的信譽」。呂慶耀直言，擁有自己的信譽非常重要，這樣員工們「不僅會認定你是老闆的兒子，更重要的是，在專業上你也很優秀」。呂慶耀表示，那段時光為他提供了一個非常好的機會，讓公司的老臣與其建立信任。

親力親為累積真實經驗

自加入建築設計公司，一番親力親為之後，呂慶耀摸索出了一套屬於自己的管理經驗。他分享說，通過不同的方式管理香港與內地分公司，每周都要親自與內地員工開會。在香港方面，呂慶耀則會採取獨立的策略，更多的時候，香港公司負責確立更高層次的戰略部署，比如公司應該去哪裡發展、應該進入哪個領域以及需要哪些其他資源。

20年來管理主要業務不同的企業、不同的員工，作為公司的老闆，他說，年輕的時候他總是太過「急於」解決員工遞交上來的問題。老闆付錢給員工是來解決老闆的問題，而不是員工自行解決員工的問題。以

往，員工喜歡走到他面前並告訴他，「老闆，我有這個問題，你能幫忙嗎？」然後，員工不需要為所作出的決定負責。幾年前，呂慶耀改變了溝通方式，當員工們再給呂慶耀提出問題時，他反過來向員工們提出20個問題讓他們去思考，員工們因此得到了更多的工作，而後員工也不再給他帶來更多難題。他認為，這種管理模式可以幫助員工們成長，使得員工學會對自己需要做的事情負責，並幫助公司加強管治以及提升策略的敏銳度。

「對人再投資是關鍵」

論及宏觀經濟對香港公司的衝擊，呂慶耀坦言，經歷下行周期，實際增長可能不會大幅增加，尤其是在數據層面上看。身為公司的管理者們，對內對外可以做的舉措包括：重新檢查公司的基礎設施、反思公司管制的策略以及尋找投資時機，讓公司或企業做好準備迎接下一個經濟上行周期。

另外，當下可以考慮的是升級企業的硬件和軟件。硬件部分，呂慶耀認為，人工智能是一個大議題。公司須重新審查整個管理流程，去判斷如何讓公司變得更有效率。軟件方面，對人的投資也是必須認真考慮的一方面。他說，為了實現真正的成長，人力資源部的同事必須從如何將人放在正確的位置、正確的心態上入手。此外，加強員工的科學素養也是公司在思考的重要方面。對此，他強調說，「對人再投資是關鍵」。

呂慶耀坦言，此輪經濟下行對建築設計行業帶來衝擊，公司有計劃會人員優化。他說，公司須重新評估哪些人應該留下來，哪些人可能必須「讓他們優雅地離開」，因為火車還在前行，公司還在運作。在宏觀層面上，商業周期越來越短。10年前、15年前有效的東西，可能不再是未來成功的秘訣。因此，一旦員工的核心能力因技術升級或其他原因而變革，他就必須跟上。

呂慶耀又一次提到，這是一個反思的時刻、這是一個危機的時刻，但他相信這是重新思考的機會。商業順周期對管理者有更多的好處，它使公司獲得更多業務，需要僱傭更多員工擴大業務規模，但當面臨逆風時，作為少東，他可能不得不縮小規模，但又必須以一種不會損害未來成長的方式縮小公司規模。他認為這是「必須經歷的最大挑戰」。不過，至今他還是相信，在巴士上找到了合適的人選，巴士便能夠自動行駛。

祖輩捐學無數桃李滿天下

呂慶耀的曾祖父為「米業大王」呂明才。聽到這個名字，大家是不是有點耳熟？位處沙田的狀元搖籃、名校浸信會呂明才中學正是呂明才基金會所捐建。呂明才捐學無數、桃李滿天下。作為家世顯赫的名門之後，呂慶耀卻坦言，富豪的第四代子孫或許已經疏遠、互不知道對方的境遇，但教育基金會的董事局席位，就能幫大家重新連接在一起。

呂慶耀憶述說，曾祖父在上世紀50年代、60年代和70年代非常成功。實際上，50年代至70年代，呂氏家族向全香港捐款的18所學校，呂慶耀形容「這是家族遺產」。他說，作為家族的第四代，重要的是去了解每一代、家庭中每個人的身份。即使他的公司核心業務，可能會因為各種經濟原因而無法生存，但家族的價值觀、家族的姓氏、家族的遺產，這些都是能夠一代一代傳承下去的。

慈善基金會提升家族團結

不少大家族所面對的困境是，豪門家族的子孫們，他們彼此不太了解，「母親、父親帶著孩子從海外回來，到了第四代彼此都忘記了，對嗎？」，「甚至在酒吧相遇，也不知道他們是表兄弟，對吧？因為姓氏被更改兩次，這裏指的是嫁到海外之後女性要改成夫家的姓氏」。因此，呂慶耀認為，擁有家族歷史有助於彼此加強聯繫，但基金會的所有權和管理權的分離也是保存家族價值觀的一個好策略，這是延續家族品牌慈善事業的基礎，可以不斷傳承。

慈善機構董事局的設立，可以使得家族成員間保持密切聯繫。他認為，此舉可帶來比第三代更長期的老牌家族繼承。內地人常說，富不過三代。那是因為五十、六十甚至上百年前，當時的富豪們沒有現今人們傳承財富的整個系統。呂慶耀強調，須有一個團結的家族，團結比其他都重要。



零碳建築「零碳天地」是呂元祥建築師事務所代表作之一。圖片來自建造業零碳天地FB

至於呂明才慈善基金會的運作，呂慶耀說，基金會運作仍十分良好。時至今日，人們聽到他來自呂明才家族，會請求他說「你能幫我的孩子進入呂明才中學嗎？」從呂明才中學畢業的學生們，彼此間也有着緊密的關係。家族能夠幫助一代又一代的港人，呂慶耀對此深感自豪。他稱之為，「這是身份、遺產的重要組成部分，你來自哪裏；但自己的公司業務，又給了自己此時此刻作為一個個體的身份」。他總結道，將這兩種思路都放在一起會比較健康。

業務代溝困惑老家

除了關係的疏遠，還有如何向老一輩解釋新業務的問題，代溝似乎是豪門後代繞不開的難題之一。呂慶耀說，如果有充足的資本，可以看到下一代的企業發展，而老一輩或許無法理解新業務的內容。他舉了科技行業的例子，引述騰訊創始人馬化騰的話，說騰訊正在探討Snapchat向他們尋求投資。Snapchat是由斯坦福大學兩位學生開發的一款「閱後即焚」照片分享應用程序。呂慶耀繼續解釋，這是溝通的一個小小縮影，因為老一輩或許無法理解人們為什麼想參與聊天，但又需要信息的消失。他認為，年齡阻礙了老一輩對潛在價值的思考，所以有必要讓新一代人加入進來，開展新的業務是為了家族資產的健康傳承。

至於科技行業的風險，呂慶耀則認為，可以讓年輕人投資科技平台，讓他們承擔潛在風險，即使損失所有投資，也能成爲一個教訓，對未來業務帶來參考價值。嘗試過程中，他們可能與當前公司的主要業務有所區別。呂慶耀接着說，或許一家公司主營業務可能無法在地緣政治問題、技術顛覆中生存下來，重要的是公司的價值觀、核心文化要保存下來。公司可以讓熱衷於經營業務的人繼續經營它，但作出貢獻的人可能並非來自家族核心成員。

親情維繫比生意更重要

作為富四代，呂慶耀談及親情維繫，認為其比生意傳承更重要。他說，職業的選擇必須由下一代、孩子們自己作出選擇，如果孩子們被迫作出選擇，他們會感到失去自由。父親、祖父與孩子之間的關係，會出現裂痕。上一輩臨終之時，財富都是帶不走的，他認為重要的是過程中親情關係的維繫。「家庭關係、維持家庭整體是終極要務」，最糟糕的是，孩子們被迫安排到了他們對之毫無激情的職位上，他們覺得繼承公司是出於責任，特別是當父輩如此成功、父輩承受了如此多的重擔，「我可不把事情搞砸，但有時這不是你的錯」呂慶耀如此說道。

呂慶耀一再強調，「理解並知道家庭是第一位的，這很重要，但當然這可能不是某些家族的衡量標準」。呂慶耀的母親楊俊婷1979年創立的寶山幼稚園一直經營至今，妹妹呂慶欣加入了媽媽的事業，他加入了父親的公司，弟弟從事別的行業。呂慶耀總結說，「這很好，有時我們坐在一起，談論事情的策略，他們也都坐到了管理級別，但不一定負責日常事務」。

為人謙虛處事低調 重視延續家族親情

記者手記

除了浸信會呂明才中學，本港還有路德會呂明才中學、聖公會呂明才中學、聖公會聖西門呂明才中學、浸信會呂明才小學等教育機構，至少13所以呂明才命名的中小學。呂慶耀作為呂明才家族第四代傳人，是真正的慈善豪門、顯赫家世。不僅如此，其本人在專業上的成就亦十分卓越，建築師事務所的作品遍及世界各地。香港西九文化區戲曲中心、零碳建築「零碳天地」、亞洲國際博覽館等均為公司之手筆。無論是慈善方面的成就或是事業的輝煌，呂慶耀本人敘述時均隻字未提，卻不斷強調說是時代的紅利，更舉了曾祖父的成功為例，可見其為人謙虛、處事低調。在憶述親情的過程中，呂慶耀亦多次提及「家庭是第一位的」，認為親情維繫的重要性更甚於生意傳承。看來如何延續家族數代成員之間的密切聯繫，不僅是普通人家的難題，豪門世家亦有相同困惑。