輸在起跑線 神隊友助力贏在終點前

黃光耀：識做人好過識字！

如果人生是一場長跑，會德豐地產常務董事黃光耀肯定輸在起跑線！出生基層，沒有家底，父親艱苦經營山寨廠，為生活，中一便要打工幫補家計，幾乎做勻72行，20歲才中學畢業。機緣巧合下加入會地工作，遇上人生中最重要的三位神隊友：一手提攜他由幕後走到幕前的前上司鄒炳雄、現任英皇國際董事張炳強，以及當時新地樓神蘇仲強，成就了今日的他。

◀「歲月神偷」黃光耀

▶只要會地或英皇有盤推，黃光耀（左三）、張炳強（左二）兩人便會互撐到底。圖爲英皇西半山半山捌號上月開賣，黃帶同同事探班

▲肺炎期間向買家送防疫湯

▲與兒子（右）出席「學校起動」計劃趁墟做老闆

◀兒子（中）13年代表香港到法國比賽，與當時嘉賓女神林志玲合照

▲仍要手抱的兒子，與黃光耀一個餅印

▲連續9年出席「學校起動」計劃其中受助的五育中學畢業典禮

商界專訪

大公報記者 梁穎賢

黃光耀話：「幾時都係識做人好過識字！」

其後，他由另一個check-point從頭跑過，跑向社會各範疇的機構，滲透不同層面，擔任多項公職，以擴大社交及生活圈子，為的是提升及鞏固公司的社會形象，更重要是改變社會對地產霸權的誤解觀念。每日過着會接會的忙碌生活，一日24小時都不夠用，「時間管理可以自我掌控，每日提早半小時返工，唔好睇小每日半個鐘時間，7日下來便偷近4小時，做到好多嘢㗎。」

原來呢個世界真係有「歲月神偷」，非是電影裏的虛構角色。

這場長跑已跑了大半，未知幾時衝線，但係黃光耀肯定贏在終點前！

自小幫補生計 做勻72行

年少篇

黃光耀沒有含着金鎖匙出世，成長於一個基層家庭，爸爸是家中經濟支柱，一手創立山寨式工廠，靠生產鞋底養家，工廠喺大角咀。他閒時會到工廠幫手送貨，遠程便call車，短途就推木頭車。黃表示，上世紀60年代的香港，整體社會經濟不富裕，做生意唔容易，工廠沒有賺大錢發大財，生活逼人，升上中一後便做兼職幫補家計兼賺零用錢，放學後上茶樓推車仔賣點心，又做過雜工及茶餐廳等，幾乎做勻72行。

過着一個苦澀、與普通人不同的童年，難受嗎？「都係一個過程啫」，黃光耀說來輕鬆。

80年代初正值本港經濟起飛，僅剩三斤釘的山寨鞋底廠經不起時代巨輪的洗禮，終要結業。黃光耀娓娓道來：「鞋底生產過程需要長期在高溫環境下製造，過程會釋放好多化學物質，可惜當時衞生意識薄弱，忽略自身保護，爸爸可能長年累月吸入過量化學物積勞成疾，50多歲便過身，生產技術因此失傳。當時正值經濟起飛的80年代初，不少工廠生產線北上大遷徙，香港的製造業亦步入式微，與其死撐，倒不如將工廠關門一了百了。」

當時半工讀的黃光耀，中學成績麻麻曾經留班，20歲才讀完中學，畢業等於失業，前路茫茫，起步似乎比人遲，但黃光耀沒有氣餒。爸爸走後，變得更獨立堅強，意識到無技能難有固定收入，醒覺書中自有黃金屋的道理，決定繼續攻讀為人生奮鬥，1984年跑到澳門東亞大學進修學士。「點解去澳門？」黃笑住答：「我都唔知點解，當下想去就去」。之後再到美國University of Wisconsin攻讀金融會計博士，畢業後於89年回港。

疫情使家人關係更親密

家庭篇

身兼多職，如何分配時間與家人相處？黃光耀就以「戴帽」理論來形容角色，係角色，唔係顏色，唔好想錯隔籬。黃光耀話，身份會隨地方環境改變，就好似戴好多頂帽，清楚自己角色幾時要轉帽，返到公司喺老闆面前就要轉戴下屬頂帽，家中就係人夫及父親，萬不能將情緒互相帶到不同帽子上。

▲黃氏父子閒時便約友人打波過日晨

Work-life-balance——系統分配時間對家庭好重要。現時5天工作，盡量減少應酬，加上早排新冠肺炎疫情，黃光耀更是大條道理留家，利用周六、日假期陪家人，原先留學美國的兒子，因為避「炎」回流返港，見面多了，與家人關係更加親密。黃說：「幸福不是必然，有啲夫妻因為見面多咗，摩擦反而多咗。」

回港的兒子正於港大兼職負責網頁設計等，待疫情穩定再回美復課。其實其子極有可能係本港網球壇的明日之星。

黃光耀夫婦酷愛網球，由拍拖到婚後，每個周末也會在網球場度過，黃對網球的「發燒」程度，去到考埋網球教練牌。這份情懷直至誕下兒子亦無變過，更將呢份熱情感染到兒子，自幼薰陶下兒子亦愛上網球，黃甚至聘請專業教練提升兒子的球技。這份堅持亦換來機會，在學校一次選拔賽中，獲選代表參加校際賽，因出色球技其後代表香港到各地比賽，黃多次陪伴在側，飛過中國台灣、泰國、澳洲、卡塔爾等地。

黃坦言非常享受兩人獨處的時間，每次飛往比賽途中，父子除講球經外，亦討論人生和世界大事，藉機灌輸兒子正確價值觀，以正向思維面對比賽得失，嚴格來說，黃是兒子的人生導師。

這位人生導師，面對人生難題都可給兒子意見，但當講到打網球，黃笑說兒子已青出於藍，「佢依家仲叻過我，教番我轉頭，佢做我教練差唔多」。

獲地產猛人私授賣樓錦囊

工作篇

黃光耀1989年回流返港的第一份工，就是加入屬當時4大會計師樓之一，一心打算學以致用，負責後勤工作，但做落發覺毫無興趣，做了2至3個月後便辭職。偶然下睇報紙搵工見到九倉的招聘廣告，應徵順利被錄用，殊不知一做便30多年。

初時加入九倉系當見習生，逐步由低做起。早期負責物業相關事務，逐步晉升至物業發展、資料搜集及計數等層面。到1997年，公司進行改革，賣樓前線需年輕化，讓年輕一輩上位，一直躲在幕後的黃光耀，被欽點上前線打仗。第一個考牌作是鑽石山星河明居，1997年12月發售，當時已爆發金融風暴，首批平均呎價6888元，全盤1600伙，第一日僅賣300伙，成績不理想，惟有將勤補拙，繼續力谷，銷情大躍進，最後考牌PASS。

因為呢次調職遇上他人生最重要的三個男人，亦是黃光耀人生轉捩點。第一個係當時上司鄒炳雄，對他愛護有加，不但一手提攜他上位，還毫不吝嗇為他拉線，引薦當時地產界兩位猛人，現任英皇國際董事張炳強及當時新地樓神蘇仲強。張、蘇兩人非常友善，沒有恃着老行尊擺款，還向當時仍是黃毛小子的黃光耀，私授賣樓錦囊，算得上是黃的啟蒙老師。

張炳強教導賣樓要谷現場氣氛，氣氛好夠熱鬧現場人士會受感染，代理開單心態會轉強；蘇仲強則授以樓盤質素及公司品牌。

◀美國留學最後一年拍照留念

「對弱勢基層幫到幾多得幾多」

公職篇

打滾多年，黃光耀洞悉職場的生存之道——識做人好過識字！於是不停擴闊社交圈子及人際網絡，加入多個不同範疇的機構。黃稱，參與公職的契機，因2008年爆發金融海嘯，全城經濟及樓市死靜，趁相對空閒時間，有機會參與中央政策組擔任全職顧問（直至2017年），接觸到不少界別人士，包括政界、社福界、醫療界、教育界、慈善界等人士，並透過企業社會責任的活動，大家有溝通渠道，更容易打破隔膜，有助推動及促成跨界協作，令其他界別深入了解地產界的運作。公司亦鼓勵參與相關活動，加強社會加深對會德豐這個品牌的認識，以及在企業社會責任的定位。

黃光耀加入的公職，相當難估，看似與地產大纜都扯唔埋。黃光耀強調，絕非馬虎亂入，入會宗旨是透過相關公職回饋社會。如「夥伴倡自強」社區協作計劃、地產代理監管局成員、香港綠色建築議會、香港僱主聯合會等。相信最令黃光耀自豪的公職，料是其一手策動的「Project We Can學校起動」計劃。學校起動計劃當日成立目的，為資源不足的中學提供支援。全港約400多間學校，有三分一是資源不足，希望透過上述平台，集合各界的優勢、專業知識和技能，為這些中學生提供各種機會。

有關計劃自2011/12學年推出，最初有11間中學、11個夥伴機構及中文大學參與。至今已是第9年，相關夥伴或機構增至68間，如英皇珠寶、南豐地產、渣打銀行及多間大學，參與機構會提供其範疇及領域的技術或視覺學習等，令76間學校逾7萬名學生受惠。會地每年農曆年會在旗下商場鑽石山荷里活商場，舉行「趁墟做老闆」活動，讓一眾學生有機會過老闆癮之餘，並明白落手落腳搵錢並唔容易。

題外話，政府開始為派發1萬元接受市民登記，九龍樂善堂與夥伴機構「學校起動」計劃以及「香港大學社會科學院」，早前一同發動「樂善堂轉贈愛計劃We Share！We Can！」，呼籲各界人士捐出政府派發的1萬元，轉贈至因疫情而陷入經濟困難的基層學生之家庭。樂善堂在「零行政費」下，處理個案並將善款直接捐予學生，解學生們家庭燃眉之急。

黃光耀高峰期身兼5項公職，幾乎日日會接會，千手觀音都做唔掂，其實一日24小時哪夠用？他說，有效運用時間不外乎時間管理，首先要將事情分好優先次序，便可兼顧額外工作；第二是犧牲少少睡眠時間，每朝提早半小時起身，每日偷半小時，7日下來便多4小時工作，「千祈唔好睇小呢4粒鐘，可以做到好多嘢，識得用其實好好用。」

黃光耀就話：「出身基層，如果有能力有條件希望盡做，對弱勢基層幫到幾多得幾多。」正所謂助人自樂，是本身興趣，亦一盡市民的基本義務。

▲樂善堂夥「學校起動」發動轉贈愛計劃

首創「賭場售樓處」吸客

賣樓篇

黃光耀一直袋着張蘇兩個錦囊傍身，令其畢生受用。記得早年每次開盤好黑仔，次次撞正大鑊嘢，賣樓難度大大增加。黃心想，樓市低迷總不能一味只靠代理拉客，一定要做出自家口碑留客，在市場要有一個定位。於是先打開蘇仲強的錦囊，逐步提升旗下樓盤質素，一個比一個突出，性價比高，正所謂有麝自然香，經過多年努力，終成功建立品牌形象。

至於張炳強的錦囊，於開賣深井碧堤半島時大派用場。2002年推出碧堤半島第一期，一共3300伙，當時經濟仍然低迷，又飽受行家前後包抄，大戰當前不容有失，一定要度橋突圍。黃光耀靈機一觸，碧堤半島英文名Bellagio，名字及外形設計均來自拉斯維加斯一間賭場，於是將計就計，將售樓處打造成賭場酒店，連續幾晚請樂隊通宵唱歌表演，用賭場概念吸客留代理開單，結果不足一周賣千伙。經此一役，體現到現場氣氛的重要性，此後亦不時在售樓處有搞作。

另一個印象頗深刻的樓盤，是九龍站擎天半島。項目建有5座住宅大樓，每幢樓高70多層，當年以sky house residence概念作賣點，力sell高空優勢，亦因此命名為擎天半島。殊不知賣前發生911事件，高空賣點頓時淪為高危。有「信邪」高人講笑話：「喂，你係咪改錯名呀，半島半倒喎，唔好意頭呀，改過個名啦」。經過一輪掙扎與同事共識，結果都係保留原名。不過喺事件陰影下，不敢高開，首批平均呎價僅4300元，最平入場呎價3600元，低開湊效，銷情力保不失。

講到近年最難忘新盤，黃光耀話係O South（PARKSIDE/CAPRI / SAVANNAH / MONTEREY）及O East（MALIBU / MONTARA / MARINI），分別售逾2700伙及逾4000個單位，成功打造兩個品牌系列。黃光耀說，要值得一讚公司全體同事，每件作品皆是公司team work精神，得來不易，一個都不能少。

◀黃光耀經常強調團隊合作，一個都不能少

處世原則：2個不3個處

後記

黃光耀憑藉30年工作經驗，頓悟到「戴帽」理論作為公司與家庭之間的平衡，同時亦參透出另一套待人處世原則——「2個不、3個處」。

「2個不」——不要比較、不要計較。

只要與人比較及計較，負能量便會走出來擴大陰暗面，只要每件事單純為自己做，無比較、計較便無傷害。

「3個處」——睇人長處、記人好處、幫人難處。

睇人長處——同時學習對方的長處，甚至提升自己的長處。

記人好處——放大別人的好處，勿對壞處耿耿於懷，簡單而言不要在公司講是非，想法要正面。

幫人難處——3處中最重要，幫到人係好事，職場或友儕間亦盡可能互相幫忙。

黃光耀說，只要抱住「2個不、3個處」的做人原則，凡事事半功倍，與人合作更加暢順，尤其是Team Work的工種，作為管理層，要建立一個互相合作及幫忙團隊並不容易，所以絕不能有個人主義，一定要齊心。並且引用NBA籃球巨星米高佐敦的名言：「Talent wins games， but team work and intelligence win championships.（天才打波可贏到一至兩場，團隊合作才能贏得總冠軍）。」