



## 楊主光 獨闖寬頻一哥路

由警隊督察轉行成為電訊達人，香港寬頻行政總裁楊主光 (William) 在電訊業界經歷逾 20 個寒暑，過去 7 年更與「魔童」王維基並肩作戰。曾是王維基左右手，今天對方變身追逐電視夢，他卻分道揚鑣，繼續留守電訊業務。他直言，王維基賣掉香港寬頻，對個人，對公司，都是好的決定。沒有了王維基的香港寬頻仍然充滿挑戰味，楊主光明言未來會將香港電訊視為「搶客」目標，期望 4 年內客戶可達 100 萬名，在 2016 年時成為全港 No.1 的寬頻網絡供應商。

王維基為了搞電視台，去年以 50 億元，將香港寬頻賣予由「紅籌之父」梁伯韜任主席的私募基金 CVC，香港寬頻同城市電訊正式「骨肉分離」。楊主光與王維基是民生書院的同窗，坊間傳聞 2005 年時，王維基用了兩個午飯的時間，便成功從數碼通挖角請來當時任職客戶部總監的楊主光加盟香港寬頻。楊主光從數碼通過檔到香港寬頻，是因為王維基，現在王維基追尋新的夢想，卻把並肩作戰的好兄弟留低，繼續做香港寬頻的行政總裁。楊主光坦言王維基無邀請他過檔香港電視，不過並未感到失望，反而認為自己是一名「電訊人」，留守香港寬

頻會有更大發展空間。

對於王維基當日賣掉電訊業務搞電視台，楊主光認為，這是一個三贏的局面。「第一，CVC 以理想的價錢購入香港寬頻的業務，而過去 9 個月的業績亦較 CVC 預期更理想；第二，香港寬頻的管理層的決策權較從前高；再者，王維基亦得到 50 億元開拓電視王國。」

### 「王維基係贏硬 差在贏多贏少」

楊主光直言，對王維基有百分之二百的信心，「目前王維基最大的對手只有 TVB，一間思維保守的



香港寬頻  
HONG KONG  
BROADBAND NETWORK

01. CVC 入主香港寬頻後，邀請了 62 位管理人員，共投資 1.6 億元成為香港寬頻公司股東。
02. 香港寬頻每年均舉辦人才海外體驗之旅，圖為楊主光與一眾員工去在體驗之旅時參觀著名全球網絡鞋店 Zappos 辦公室學習他們的快樂文化。



公司在壟斷市場的情況下營運，根本缺乏競爭力。王維基仍未取得免費牌照，對手已經驚，我覺得王維基係贏硬，差在贏多定贏少。」

雖然王維基將香港寬頻賣盤，不過楊主光仍忠心護主。作為一個電視觀眾，楊主光不諱言，期望香港政府盡快批出免費電視牌照，「如果香港政府有能，就應該盡快發牌，如果最終發唔到牌，這個政府就是無能。」

CVC 收購香港寬頻後，邀請了香港寬頻的管理層以現金入股，最後有 62 位高層，共出資 1.6 億元做「管理層收購」(Management Buyout, MBO)，當中有不少的投資更遠一、兩年的年薪，而楊主光的投資更是數年年薪。問到在 CVC 年代下的香港寬頻，與王維基年代時在管理手法有什麼不同之處，楊主光透露，自一眾管理層入股做老闆後，對公司的營運更落力，「這盤生意是自己有份的，大家更毫無保留地做到最好，一有新的 idea 便會付諸實行，期望得到最好的回報，事實上大家在工作上所得到的滿足感亦大增。」

#### 「佢愛親力親為 我將權力下放」

在沒有了「總舵手」王維基下的香港寬頻，員工可享周五提早兩小時收工、大時大節放半天假。在楊主光眼中，他和王維基在管理手法上有好大分別。「王維基喜歡事事親力親為，只將權力下放給幾位直接與他報告的管理層，而我將權力則下放給幾十位管理層，培養員工的責任感。」最令楊主光自豪，是

香港寬頻多年來仍能維持「三高一低」的成績，即是固網增長高、盈利創新高、寬頻客戶 ARPU (每月每戶平均收入) 新高，流失率低。事實上，香港寬頻過去一直設有一套適用於全體員工的獎勵制度，即將員工薪酬與公司生意額掛勾，公司賺錢，員工亦會賺得多，楊主光認為，這樣可以令同事覺得，公司像是自己有份的，可推動大家向著同一目標。

楊主光指出，現在 CVC 的角色是擔任大股東，很少參與香港寬頻的日常營運，「與 CVC 的 5 年計劃當中，只要交到數就不會過問詳情，反而透過 CVC 的關係網絡為香港寬頻帶來商機，早前更獲介紹企業客戶，探討合作的可能性。」

#### 「寬頻上網如水電煤 月費不應過 200 元」

香港的電訊市場一直都在打減價戰，90 年代當王維基仍是城市電訊主席時，首創「長途電話回撥」，打破了香港電訊的壟斷，更自創「殺價超人」，掀起電訊服務減價潮。期後戰場轉到寬頻業務，城電毅然在全港鋪設光纖網絡。在過去多年電訊市場競賽中，城電往往以「劈價」手法殺個對手片甲不留。

對於電訊業界多年來的價格戰，楊主光承認，早前推出的「188 元上網寬頻組合」和「商業客戶轉台半價月費計劃」是擺明高調搶香港電訊客戶。「根據通訊事務管理局數據，目前全港有超過 200 萬寬頻用戶，其中香港寬頻的市佔率約 30%、佔 65 萬戶，對手香港電訊的用戶約佔 100 萬名，而和記及 i-CABLE 合共佔約 40 萬名。但電盈只有 30 萬戶正



01. 香港的電訊市場一直都在打減價戰，為搶攻市場，香港寬頻除了倚靠街霸上客，現時更開設專門店。  
02. 楊主光帶領多達 325 位員工挑戰渣打香港馬拉松。

使用 100Mbps 以上的服務，剩餘的 70 萬戶則是『低速高月費』的居家。我推出的 188 元月費計劃，連同增值服務後的月費只是對手的 5 折，在市場上極具競爭力。在計劃推出後，上客量亦有雙位數增長。」他續指，做生意的同時亦要講社會責任，香港寬頻此舉只是對社會和股東亦有交代。

隨著寬頻上網服務已成為每個家庭的生活必需品，楊主光認為，寬頻上網就如同水、電、煤，不論經濟好壞亦要使用，故此月費價格不應高於 200 元，其目標是 4 年內將用戶數目提升至 100 萬。「香港過去 7 年間，寬頻上網用戶由 150 萬戶增加至 205 萬戶，而同期單是香港寬頻的用戶增長已佔了 40 多萬名，淨增長佔市場達 8 成，我不認為增加 35 萬用戶是困難，我的目標就是現時正選用香港電訊『低速高月費』的 70 萬名用戶的一半。」儘管私募基金 CVC 在收購香港寬頻後曾表明，最終目標要將香港寬頻上市，惟楊主光強調，谷上客並非為日後上市鋪路，目前新用戶的 ARPU，亦由以前約 150 元提升至約 170 元。

在電訊業界縱橫多年，楊主光表示，寬頻業所面對的最大挑戰，是 100Mbps 寬頻服務未夠普及，未能令更多用戶得到最好的寬頻上網享受。「我不認為行業競爭大，單以過去 7 年為例，市場只有單一贏家，我們亦是和自己競爭，為了令客戶滿意，更有全球首創的穩定速度賠款保證，假如你上網速度是 80Mbps 以下，我雙倍奉還月費。」楊主光指出，過去只有約 12 個用戶用過此服務，亦計劃將新客簽約後的冷靜期，由目前通訊事務管理局規定的 7 天冷靜期，延長至 14 天，「香港寬頻接受客戶在簽約

後 14 天內可改變主意取消合約，因為我地對自己服務有信心。」

### 「我只見到商機 見不到任何隱憂」

香港寬頻上月宣布收購 Wi-Fi 無線寬頻網絡服務批發商 Y5ZONE，更斥資 2 億元提升技術及覆蓋，並打算在 12 至 18 個月內將其全港的 7,000 個 Wi-Fi 熱點增至 1.5 萬個，誓要打造成全亞洲最好的 Wi-Fi 網絡。「Wi-Fi 的商機很大，在香港應該無處不在，從居家角度出發，Wi-Fi 成本低、速度快，但其最大缺點，是一離開熱點 (Hot Spot) 便沒有了訊號，為了令用戶即使走在街上也能用到 Wi-Fi，而且有速度保證，我會將達營運商級數的發射器安裝在街頭和街尾，確保訊號運作，將熱點變成『熱區』。」

他續指，除了電盈有自己的 Wi-Fi 網絡，其他流動電話商如數碼通、CSL 等的 Wi-Fi 都是由 Y5ZONE 覆蓋，相信未來能緊密合作，將 Wi-Fi 上網服務成為 4G LTE 及 3G 網絡的輔助工具，減輕流動網絡負荷。「Wi-Fi 網絡的成本只是 4G LTE 的四分之一，網絡商投放巨額投資 LTE 網絡，短時間內亦難以下調收費。」楊主光透露，正計劃將 Wi-Fi 成為香港寬頻其中一個收入來源，並正與海外電訊網絡營運商商討 Wi-Fi Roaming 計劃，至於收費水平目前仍在研究當中。

談到寬頻行業的未來發展，楊主光指出，「我只見到商機，見不到任何隱憂。」雖然楊主光和王維基這對預科同窗現已分道揚鑣，不過楊主光向來出名牙擦的王維基一樣，無懼在商場上掀起新一輪戰爭。■



### 楊主光小檔案

- 現職：香港寬頻行政總裁
- 學歷：香港浸會大學文學士學位、英國 University of Strathclyde 工商管理碩士學位、香港大學理科碩士學位 (電子商貿及互聯網工程)、紐約哥倫比亞大學商學院之高層管理人員研修班
- 曾任職警務處督察、數碼通客戶總監
- 2005 年加入香港寬頻擔任營運總監
- 2008 年至今出任香港寬頻行政總裁

### 僕人領袖愛長跑

楊主光的管理哲學，是奉行「僕人領袖」，即使身為公司的行政總裁，仍希望可以盡力協助員工提升個人競爭力。

「我鼓勵同事有更多私人空間，工作是著重 Quality、而非 Quantity，有些寫字樓要求員工星期六上班，對我而言這是浪費電力，生產力亦不高，員工和老闆亦只會輸。」

他表示自己是一個 Work Life Balance 的人，平日放工後都會去跑步出一身汗。充滿陽光氣息的楊主光熱愛運動，是馬拉松和毅行者常客。

「我已經參加了好幾年渣打馬拉松，今年成績是 4 小時 37 分鐘。」原來鋼條身型的楊主光，在加入電訊行業前曾任職 3 年警隊督察，「離職只因工作太死板。警隊生涯按本子辦事、做事要跟指引，不太切合本身積極進取的性格。不過訓練所學到的責任感、領袖能力，對我今時今日的工作很有幫助。」■



充滿陽光氣息的楊主光講求生活與工作平衡，更參加馬拉松多年。