

HKBV



楊主光

與員工共享成果 全力支持接班人

—— 香港寬頻有限公司持股管理人兼執行副主席 ——

香港電訊市場的競爭激烈，電訊公司要市場佔一席位，
甚至突圍而出，成為龍頭，絕不簡單。
曾任督察的楊主光發現客戶關顧及營運策略才是自己的興趣所在，
於是毅然棄警從商，成為電訊達人。
作為掌舵人，楊主光推動權力下放，
積極扶持後輩，帶領香港寬頻再創高峰。

楊主光的電訊職業生涯始於香港得信佳集團，其後出任數碼通電訊有限公司客戶部主管。2005年，他加入香港寬頻擔任營運總裁，並於2008年獲委任為行政總裁。曾於2010年獲香港人力資源（The Hong Kong HRM Awards）頒發「Champion of Human Resources」獎項。

要率領香港寬頻眾多員工在市場中突圍而出，並建立行之有效的管理模式，「關鍵是要有清晰目標！」楊主光又指香港寬頻向來以「成就香港更美好家園」作為公司核心目標，他強調，這不僅是口號，更是全公司上下實際工作的宗旨和驅動力，「希望跟我們接觸的人和機構都能受惠。」

MAKE OUR
HONG KONG
A BETTER PLACE
TO LIVE



楊主率領香港寬頻眾多員工，目標「成就香港更美好家園」。

不斷打破市場常規的承諾

如何將目標切切實實地在每項工作上應用，讓香港成為一個更美好的家園？過往香港寬頻已多次打破市場常規，例如於全港自建光纖網絡，更具競爭力的價格首創「光纖入屋」服務，改善香港人的生活質素。楊主光又以住宅市場客戶為例，指香港寬頻的100Mbps家居寬頻上網服務月費以「不會高於家庭入息中位數的1%」為原則，「現在上網如水、電、煤一樣，是生活必需品，應是每個家庭都負擔得起的，這是我們對客戶的基本承諾。」

香港寬頻又為住宅固網服務的新客戶設立雙重14天冷靜期，較通訊事務管理局規定的不少於7天為多，楊主光卻說：「對自己的服務質素有信心，便不怕客戶改變主意。」

對客戶，提供最好的服務；對合作夥伴，則力求雙贏。作為固網寬頻供應商的香港寬頻，在流動市場並無特別優勢，但楊主光透過租用數碼通及中國移動的頻譜，進軍本地流動通訊市場。「公司在全港固網市場有80至90萬戶住宅客戶，要尋找新增長點，引入流動通訊及OTT業務才是出路。」

香港寬頻遂與電視廣播有限公司於2016年聯手推售OTT內容服務myTV SUPER，「我們首兩年都不賺客戶錢，只收機頂盒的成本價，2年以來，近80萬的客戶已安裝myTV SUPER。如此一來，TVB多了一批客戶，可以增加廣告商收費；我們經過頭2年幾乎免費的服務，之後即使加價客戶也願意付費。」

為了讓更多人受惠，從長途電話到家居寬頻服務，到現時的本地流動通訊市場，香港寬頻經常大打減價戰。「我們很注重客戶群，如果有x



香港寬頻多次打破市場常規，楊主光直言公司的優勢難以取代。

予所有主任級或以上員工，而且如此大規模的共同持股計劃也十分罕見。員工同坐一條船，利益共享、風險共擔，大家更投入工作，進取求變。

「原本買樓的擱置了，要結婚的擱置了，那是很大的壓力。當然，管理層願意投資在公司，我覺得好開心。」首次籌備「共同持股計劃」可謂

那麼多客戶，每人給我們10元，我寧願有2x的客戶，每人付5元給我們，賺回的是一樣的。」結果證明，策略非常奏效，公司於過往10年表現都達到「三高一低」（「三高」代表收益、盈利及訂戶數目；「一低」是在住宅市場客戶低於1%流失率），成績令人鼓舞。楊主光堅信，正確的理念可帶來業績，他亦不怕成功的模式被其他公司複製。在他看來，即使跟着減價，其他電訊商只提供單一服務，香港寬頻卻可提供寬頻、家居電話、OTT和流動通訊組合，優勢難以取代。

如果說香港寬頻習慣打破常規、勇於突破，那「共同持股計劃」就是當中最精采的體現。2012年，香港寬頻推出「共同持股計劃」。顧名思義，計劃就是將股東和管理層集於一身，管理層投資薪酬，認購公司股份，由受薪員工變成為自己工作的企業家。有別於傳統公司一般只向少數高級管理人員授予認股權，香港寬頻的「共同持股計劃」開放



香港寬頻共同持股計劃，讓人才與股東目標聯成一線，實現「利益共享，風險共擔」。



公布業績之餘，楊主光及管理層向香港寬頻全體二千多名員工親手送上雪糕，感謝大家做出亮麗成績。



2015年3月，香港寬頻於港交所掛牌上市。

楊主光於過往10年的企業管理生涯中，最為難忘的事。為了公司上市，當時80名管理人員參與管理層收購計劃，投資了平均一至兩年的薪酬，投資額達1.8億港元。這讓公司上下引以為傲的計劃，除了成為獨特而堅實的企業文化和精神，更與公司的成功息息相關，引領公司不斷創高峰。及至2015年公司上市，公司獲得更大市值，共同持股管理人的股票價值上升了6倍！

2015年，公司更推出升級版的「共同持股計劃II」，現時已有超過一半（300多位）的主任級以上的人才，是持股管理人。令楊主光特別感動的是，同事在面對挑戰時與公司共同進退的決心：「每次挑戰出現都可能改變公司未來的生意指標，要與同事溝通，解釋行動初衷及為公司帶來的利益和風險，讓他們自行決定是否買入公司股票。值得高興的是，有超過一半的管理層接受公司的新計劃，願意共同承擔，支持公司發展。」

提升員工福利無止境

持股管理人能共享公司業績，楊主光其實對每個員工都十分關顧。「打工仔」都希望人工高、福利好，生活與工作得到平衡。在現實中，能準時下班已是奢望。楊主光直言其推崇生活工作優次，希望員工先注重自己身體健康、家庭，然後才到工作。自楊主光掌舵香港寬頻，便將想法付諸行動，實行5天工作制，縮短工時，又制定不同的假期、每月指定1個星期五為「提前下班日」，在員工福利上更不斷推陳出新。

社會現時強調企業社會責任，香港寬頻除了善待員工，更出錢、出力、出時間回饋社會。自公司於2015年上市後，持股管理人合共捐出超過500萬元，作為香港寬頻人才CSI基金（HKBN Talent CSI Fund）的啟動資金，以公司名義做慈善，公司也增添義工假，支持同事積極參與社會義務工作。



2016年，香港寬頻併購新世界電訊。在歡迎新世界電訊團隊加入香港寬頻的人才大會上，大家展現「一起爆發更強力量」的信心。



楊主光與公司數十位管理人員一起完成145公里台灣單車慈善籌款之旅。

縱橫商界多年，楊主光自有其一套管理法則，原來是他是歷史系出身。兩者似是無關，但他認為歷史的教訓卻不會過時。「國家有興衰周期，不能只在興旺時享受，而不去籌謀衰退或其他不明朗因素出現。」他以「再創新高峰」形容他在商業社會秉持的管理哲學，「我的地圖只有進，減低退的可能。假如我的目標是進步20%，即使最後不能完全達到，起碼都能進步15%或10%。但如果目標是持盈，就有機會退。」

從歷史看，沒有一個國家可以雄霸天下，商業社會也不會只得一個對手，「歷史讓我看到要知人善任，用合縱連橫的政策。」想壯大稱雄，楊主光明白不能只靠自己。因此，對內用人唯才，權力下放，推出共同持股計劃，讓團隊共享公司業績；對外增加盟友，善用盟友的優勢，達至雙贏。

作為經驗豐富的管理層，談及在企業管理上有哪些應避免的行事方式，楊主光斬釘截鐵地說：「官僚主義！」他指出如公營或政府機構，結構僵化，部門之間各自為政；執着繁文縟節，流程遲緩，其實很不負責任。「部門之間應互相協調，甚至犧牲部分短期目標成就公司更長遠的利益。」

反「官僚主義」推動權力下放

不少企業官僚作風濃厚，機構臃腫；遇事推諉，辦事拖拉。楊主光特別反對這些陋習，「要用最少資源，獲得最大回報；要有可量化的清晰目標，獲取實質成果。」他不鼓勵開很多會，不鼓勵很多人開會；不鼓勵開長會，不鼓勵長電郵。因此，香港寬頻實行朝9晚5的5天工作周。「假如規定了5時後不能開會，不能在週末發放非緊急電郵，大家就會知緩急輕重，將每件事情好好安排。這樣可逼大家更有效益地工作，以最少人力物力取得最大成果。」

有效的管治少不了身體力行的管理層，楊主光指出優秀的領導者要有承擔之餘，同時願意下放權力，處事透明。「我反對高層甚麼都高度保密，應該盡力將資訊、想法告知團隊。說明為何要實行；至於如何實踐，何時執行、如何執行，則下放權力，讓下屬自行決定。」事實上，在同事每年的績效評估中，「權力下放」就是其中一項最重要的評分標準。

惜才愛才，楊主光常強調「不當自己是老闆」，與同事打成一片，是極親民的上司。「我們絕對不講老闆、下屬關係，在公司那麼多年，好少人叫我楊生，都是叫我William或威哥。」他笑言，自己的房間不到200呎，同事的房間裝修得比他的更好；在醫療福利上也是一視同仁，自己沒有受優待。主張管理層以身作則的楊主光表示，「最差的高層是只在辦公室開會，卻沒有接觸前綫同事，或跑去戰場，看看發生甚麼事。」他着重跟前綫及後勤同事、合作夥伴溝通，「這能減少出錯，對制定任何策略有利無害，而拿到的資料又是沒受曲解的一手資料。」

打工仔當然着重晉升前景，反對官僚作風的楊主光明言「有能者居之」：「晉升方面一定是看表現！可以轉部門、甚至越級晉升。」而公司每年加薪幅度雖不低於通脹，但楊主光常跟同事強調，賺幾多是由自己決



香港寬頻為未有機會就讀大學的員工提供修讀大學學位的机会。圖為楊主光於「下一站·大學」畢業禮上與部份參與此計劃的員工合攝。

重大課題，香港寬頻其實有一套完善的「接班人制度」，「最頂層的管理委員會有個影子管理委員會（Shadow Management Committee），以發掘有潛質的接班人，同時在外面物色更有才能之士。」

楊主光強調在位者應好好扶持接班人，沒有人接班自己也做不了其他事。「做任何事情，都要想想幾年後自己是不是還在繼續，如果自己不再做，又會是誰做？也要在這段時間自我增值。」深明傳承重要的楊主光表示，自己任何時候都在準備，「如果自己不走位，是好自私的事，沒有為傳承出力。」

去年5月28日，香港寬頻宣布委任楊主光為執行副主席，讓他專注於為香港寬頻發展主要策略夥伴關係及開拓新業務機會；同時委任現任營運總裁及執行董事黎汝傑為行政總裁，接手統領香港寬頻的營運，由2018年9月1日起生效。事實上，楊主光與黎汝傑自2005年起已緊密合作，是大家眼中實力雄厚的管理雙雄，而強調扶持、放手的楊主光一早準備交棒的工作。「在阿NiQ（黎汝傑）做COO期間，我已漸漸退出，着同事不

定，不是公司決定，不要等每年按通脹調整的加幅。不論是調職，還是營運上的方案，鼓勵所有員工大膽提出想法，突破自己，爭取公司獎勵。

對公司的領導者來說，考驗除了來自於在位時取得的成就，相信很多管理人經常想着的是，如何把手中的這一棒好好交接下去。而CEO的傳承與接班往往最為敏感，最能牽動企業神經。對於傳承這個

要找自己；遇到意見不同時，會先試NiQ的方案，當然我也會以自己的經驗，適時提醒。」

是次任命是公司接班人計劃的一部分，以助香港寬頻長期持續發展，但怎樣的接班人才是公司的最佳人選？「須大量買入公司股份及認同公司的核心目標『成就香港更美好家園』，並用此理念推動營運。」「共同持股計劃」講求權力下放，楊主光強調接班人在這方面需表現突出。此外，要有決心和信念，在自己原來熟悉的範疇之外，承擔更多、付出更多。

「世界不停轉，對手轉，方法當時當地合用，明天絕對可以變。」變幻就是商界運作的規律，接班人更不可缺的，是彈性的思維，「不斷用過往工作經驗去營運公司是錯的！要以今天的我，打倒昨日的我。」楊主光又期望，在澳洲長大的黎汝傑能更加貼地，「廣東話並不是他母語，希望他多用廣東話，花多些時間與最前線的同事接觸，多聽客戶的意見。」

掌舵香港寬頻10年後，楊主光現出任集團執行副主席，往後將能抽出更多時間，計劃其他工作，「見多些海外夥伴、尋找更多收購合併機會……我來謀事，成事就交予NiQ了。」



楊主光及黎汝傑是實力雄厚的管理組合，領導香港寬頻交出亮麗的業績。