

與您細談「理大企業家」創業背後鮮為人知的故事

張兆閣的逆向營商智慧

張兆閣的創業路走得一點都不刻意，甚至可說是無心插柳的成果。面對建築行業的保守風氣、傳統陋習和因循守舊的經營模式，張兆閣採取逆向思維，創出獨特的營商智慧。



張兆閣(Andy)是理大土木工程系首屆學士學位畢業生。按課程的編排，Andy 於第三年被派到一家從事結構工程的顧問公司實習。在他的記憶中，他每天只是在辦公室對著一堆堆數字，是沉悶、乏味的工作。

畢業後，他想挑戰自己的體能和意志，於是考進警隊當實習督察，但完成為期一年的訓練實習後，他始發覺自己對土木工程念念不忘，遂決意離開。

1989 年，政府剛推出玫瑰園計劃，一家銷售測量器材的瑞士公司看好香港的發展前景，於是在香港成立分部。後來，Andy 加入了這家公司，一待就是十一年，期間曾參與多項大型基建工程，如八號碼頭、機場幹線、青馬大橋、汲水門大橋等，雖然所涉獵的只是測量的部分，但總算是回歸土木工程這行。

其後，他被一家著名美國軟件公司羅致，成為該公司大中華區的負責人，銷售有關土木工程的應用軟件。從銷售硬件到軟件，Andy 經歷了兩種截然不同的經驗，但兩者都離不開數據和工程。

兩年後，Andy 的工程師朋友參與了昂船洲大橋項目，需要找一家分包商供應感應器和 3D 模型，因此鼓勵他創業，接下此項工程。Andy 認識不少政府部門的高級工程師，也同時擁有工程硬件和軟件方面的經驗，所以對於這個建議，他無疑是心動的。

「結果我在 2004 年開設公司，當時純粹是想為行業提供相關的解決方案。」Andy 說：「我並不是有創業野心的人，一切只是因緣際會而已。」

無心插柳下，Andy 在創業之前第一宗生意已在等著他，而後來幾乎把他拖跨的，也是這一宗生意，原因竟是項目的規模過大。



Andy 舉辦數碼建築研討會

與您細談「理大企業家」創業背後鮮為人知的故事

「那時公司有一個合作夥伴和兩個工程師，以我們四人的經驗，根本不足以應付那麼大的一個項目。」在建築行裡，入帳的數目往往很大，但老闆不一定有可觀的進帳。因為工程中存在很多未知之數，管理稍一不善便可能要賠本。

最後，昂船洲大橋項目讓他負上沉重的責任。有人建議他撒手而去，不過他斷然拒絕，並堅持負責到底。

回想這個項目，他說：「我認為那是個失敗的項目，但失敗的經驗讓我學會了很多重要的知識，這對我日後的業務營運有十分正面的影響。」這件事也啟發了他，給他帶來另類營運智慧：「千萬別看到工程的數字龐大，便一頭栽進去，最重要的是管理好客戶的期望和令他們滿意。」

啟發他的不單是這個項目，還有一位老行尊的話。Andy 說：「那位分包商曾對我說：『我們這一行不在乎你投中了哪個項目，而在乎你決定推掉哪個項目。』的確有很多建築公司和相關工程公司無法經營下去是因為接了某項工程，而不是沒有生意。」

幾千萬的生意雖然令人嚮往，但該接還是不接，還得看自己有沒有駕馭的能力。他說：「與其接一宗特大的生意，不如接十個中型項目，這樣不但可分散風險，還會讓你累積到不同的經驗。」



2017 年參加倫敦舉行的
Digital Construction
Week

為了持續發展和分散風險，在基建項目不多的年頭，他開辦了土木工程軟件應用的持續進修課程，後來更率先推動 BIM 在土木工程方面的應用。

Building Information Modeling（建築資訊模型）簡稱 BIM，即以數據技術支援建築環境的生命週期管理，是建築及土木工程業界炙手可熱的科技。利用 BIM 的最大好處是便於監管，若有紕漏，便由數據說話。

「六、七年前，BIM 已應用在房屋建設方面達十三、四年之久，而且成效理想，可惜還未用於基建項目上，」Andy 說：「於是我主動向政府有關部門提出這個方案，結果為港鐵和政府推行了兩個試驗計劃。2012 年，發展局邀請我們到政總給六大工程部門闡述 BIM 在土木工程上的應用方法，然後政府推出了 34 個試驗計劃。到了 2018 年底，政府落實規定三千萬以上的工程都要使用 BIM。」

BIM 是他的公司的一項重要服務，現在有政府政策的支持，公司應可發展得更快。不過，鑒於這一行的高風險，他小心地控制公司的發展速度和規模，定下不超過三十人的

與您細談「理大企業家」創業背後鮮為人知的故事

架構指標。為了進一步降低營運風險，他還會與其他公司就不同項目充分合作。這些夥伴公司有本港的，也有海外的；種類方面，除了工程公司，也有電腦硬件和軟件公司。當然，他也審慎貫徹執行另一戒條，那就是先考慮清楚才決定應否承接一個項目。由於目前 BIM 求過於供，他大有條件去選擇。

Andy 創業十五年來，隨著行業的發展經歷過不少高低變化。目前，他的服務對象包括承建商、發展商、政府部門和顧問公司，同時兼顧樓宇建築和基建工程兩大範疇，不單承接工程項目，也開辦培訓課程。他公司所提供的解決方案涵蓋 BIM 應用、工程週期管理、地盤數據管理和營運，能提供這樣全面服務的在行內僅此一家。Andy 的成功全因其逆向營商智慧，令他跳出傳統想法和做法，明智地管理風險，而不會盲目向前衝，公司才得以穩步前進。



Andy 與公司同事在周年晚宴合照

對於有志創業的人士，Andy 有這樣的忠告：「我不反對創業，但事前必須作多方考慮，例如年紀、經驗、資金、家庭負擔和人脈網絡。要好好利用自己的知識，尤其是自己最熟悉的事物；也要對市場有透徹的了解；還要敢於跳出自己的 comfort zone！我曾在網上見過有一幅漫畫，畫中人正在挖洞，只要他堅持再挖深一點，便會挖到金子，可惜他氣餒了、放棄了。希望大家都有堅持的勇氣。」

Andy 亦建議大家不妨借助一些流行工具來創業，尤其是免費或所費無幾的，例如利用社交媒體來進行宣傳，或從海量的網上數據發掘有發展潛力的產品，然後向身邊或業界友人收集意見，再建立一種自己特有的經營模式。這樣就可以控制創業的成本。

「另外，我認為不應抱太大的野心去創業。如果利用自己的知識創業，成本應不會很高，但創業還是有風險，而且不一定在短期內得到回報，所以在創業之餘最好還有一份兼職工作，以增加堅持下去的力量。」

最後，Andy 不忘鼓勵同行的青年人：「目前香港的工程業界仍處理邁向數碼科技化的初步階段，因此市場上還有不少發展空間，有志創業的不妨多加研究和發掘，說不定我們行業的未來將由你開拓！」