

# 中大 創業人 II

創遍天下  
共生共創

創業新世代，引蘄新思維，  
以人文明德精神，展現新天地

區玉輝 編著



# 目錄

序一	陳志輝教授	6
序二	胡景邵	9
序三	李英豪	12
作者自序		14

一.	引言	18
二.	創業發展	26
三.	創業生態圈的發展	38
四.	創業理論	44
五.	創業故事	50

## 第一章 科技產業

隨身寶科技 - 郭瑋強	51
科德施基因有限公司 - 余志承	61
Epionomics - 陳昶熹	68
HomeCourt (NEX Team) - 林天然	74
● 案例分析 - 依威能源集團	84

## 第二章 創新商業模式

安怡居 - 陳德成	108
Spread-it - 李穎茵	116
● 案例分析 - 敘福樓集團	123
● 案例分析 - 百本醫護控股有限公司	142

## 第三章 樂活 (LOHAS) 創業及社會企業

得閒去飲茶 - 杜國倫	162
社會企業商務中心 - 凌浩雲	170
策藝靈感 - 區藹芝	180
● 案例分析 - 觀瀾湖集團	188

## 第四章 創新生態系統

中大創新科技中心 (CINTEC) - 黃錦輝教授	206
中大研究及知識轉移服務處前處長 - 何國強教授	212
中大研究及知識轉移服務處創業執行 及項目加速總監 - 朱瑞富	219
保險業翹楚成天使投資者 - 李悅富	228
粒子創投加速器 - 蔡明都	237

六.	結語與前瞻	246
----	-------	-----

## 七. 附錄

附錄一	中大作例子 - 中大創業生態圈內各機構簡介	255
附錄二	中大前期創業育成中心 (PI Centre) 培育 的校內創業隊伍名單	262
附錄三	中大已獲大學科技初創企業資助計劃 (TSSSU) 的創業隊伍名單	265
附錄四	中大創業人II受訪者資料表	269



# 作者 自序

大企業近年開始敞開大門擁抱創新，與以往對創新抗拒、嗤之以鼻大為不同。眾所周知，香港市場小，行業的集中度高。大企業於多個民生領域經營多年，在逐步剔除、合併對手，建立規模優勢之後，用種種方法把持市場，包括游說政府、建立行業商會等，抗拒市場競爭。

香港不同種類的企業，面對著不同的創新壓力。需要面向外部市場的企業，包括眾多基地不在本地的製造業或者綜合企業，以及對應環球資金的金融行業，前者需應對持續競爭兼且接觸新資訊，後者國際對手匯聚香江、資訊流通，力有不逮者自然會被逐出競爭行列，這些行業都會較為積極，維持高度競爭力。但所謂支柱行業，主要是服務行業，在本地支援其他行業、提供本地服務，又或旅遊業，為旅客做在地服務，相對地缺乏外來競爭，往往忽略創新，抗拒改變。屬於這類的公司，包括一些大企業以跨行業或資產規模作武器，而類似醫生、律師等行業，或公用類行業（如的士、旅館），則分別以專業行會或牌照規範進場者，以達至壟

斷、控制價格的目的。餘下的中小企業，則因缺乏資源（知識、熱誠、資金等）進行自身改造，只能刻苦經營。而事實上它們要改革也往往得不到配套的支持。所以，可能因積習的原因，很多中小企協會的日常運作不外乎游說政府或為會員建立溝通管道，甚至有老化的協會以聯誼活動（打牌、吃飯、遊船河）為主，鮮有能通過衷誠合作推動惠及全行的改革及創新者。

因應如此環境，大企業傾向維持現狀、坐享其成，專業上畫地為牢，服務大企業以分享它們賺取的暴利，又或取利於別無選擇的一般民眾。中小企只有營營役役，消極地回應市場的改變。這樣的狀況造成惰性，大家拖著不變，因為覺得一小撮人不能推動什麼，事實上因為協調及套牢成本，個別企業亦無能為力；況且棒打出頭鳥，「行先死先」，所以有創新無前途而「low tech 撈嘢」的信念。即使有個別突破性的創新，基於各種配套、執行人才缺乏，推展不易，難以在短時間內顛覆固有市場參與者，因為有空間及時間，反而讓它們有機會阻隔、作出回應，又或利用資源收購或調節自身經營去吸收衝擊。以科技創新作為武器去試圖改變香港最有利潤的行業之舉絕無僅有。這狀況亦反映在僅佔 GDP 0.79% 的偏低的研發投資上。大企業對創新無心無意，小企業有心無力。所以，要大企業在創新上主動出擊，之前是少之又少。

到了 21 世紀的 20 年代，創業一詞為眾人所認識，創業亦漸漸變為學術界的「顯學」。以作者熟悉的管理學為例，以創業為題的論文已經成為年度學術大會中最多人提交的類別。香港及各國政府的政策，對如何提昇創業、創新也有越來越多的著墨。當我們 2010 年準備《中大創業人》一書時，雖然創業大有人在，但情況僅可稱作為少數人的

# 三、創業生態圈的發展

現如今創業活動在香港變得活躍，創業生態圈逐漸形成。一般提到的生態圈，包括高校、政府、投資者等等，都為人們所熟悉（如圖1）。隨著生態圈的成型，裡面的成員亦逐漸豐富起來，以往沒有的成員開始出現，甚至會取代之前成員的某些功能。生態圈亦會因為新成員的出現而持續地演化，此亦是共生成長的一個現象。

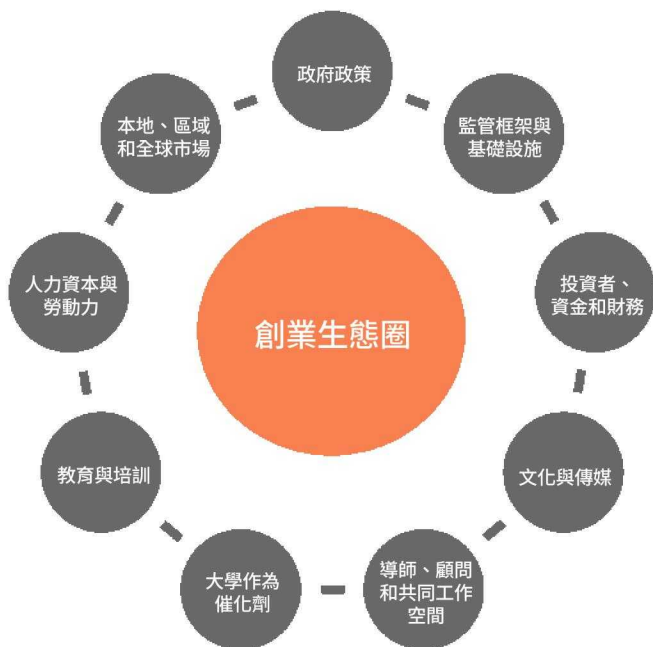


圖1 香港的創業生態圈

究竟要如何做才能引發生態圈的發展？生態圈是建基於多界別合作的，因此群聚（或集群）的形成是很重要的。如馬歇爾（Alfred Marshall）所說，工業集群可以促進必要獨特服務及資源的流入及保存，又可以讓資訊快速流通，令長期緊密的合作出現。一般的共識是需要有適當的要素及合適的社商架構，這兩個條件對集群的出現都有重要的影響。香港是否有創新為本創業的「工業群聚」，可以從群聚形成的兩大條件加以理解。

## 群聚的重要

群聚需要有要素，包括研究型大學、人才、資金、配套的政策、城市的特質、偶然的歷史機遇，要素越珍貴越容易流失，被競爭者挖走，要留住它們，令它們凝聚絕不容易。當然，正如「先有雞還是先有蛋」的比喻，如果群聚已經形成，內生的發展會促使要素越變越強，群聚亦因此越變越強。要素亦因而不會消失或離開，強大的群聚更往往會吸引更多要素從外的流入，進一步加強群聚的實力。

這個狀況在創新為本的創業，和一般工業沒有兩樣。除要素以外，群聚效應亦需要社會商業架構配合，參與的各個成員並不是完全獨立的個體，我們每個人都「鑲嵌」在社會網絡之上。因此，我們的行為不免會受到我們認識的人影響，以致整個社會網絡狀況互相影響。我們可以跟誰溝通、跟誰合作一起解決問題、跟誰交換利益以致形成信任關係，無一不與社會網絡的形態及人與人的鏈帶強弱相關。



# 四、創業理論

在舊作《中大創業人》中提到了創業管理學裡的幾個經典的理論及模型，包括史蒂芬遜 (H. Stevenson) 的團隊、環境、交易、機會模型；蒂蒙斯 (J. Timmons) 的創業過程模型 (見圖 1.1)；以至薩娃斯 (S. Sarasvathy) 的「奏效」創業模式 (Effectual Entrepreneurship)。亦提及到前輩鐘普洋總結自己創辦 DHL (敦豪國際) 所得出的「五重動力」模型 (見圖 1.2)，他提到「創業家要因地制宜地『拼湊』現成要素，要『執生』解決創業時遇到的難題」，顯露出「在地」的精神。

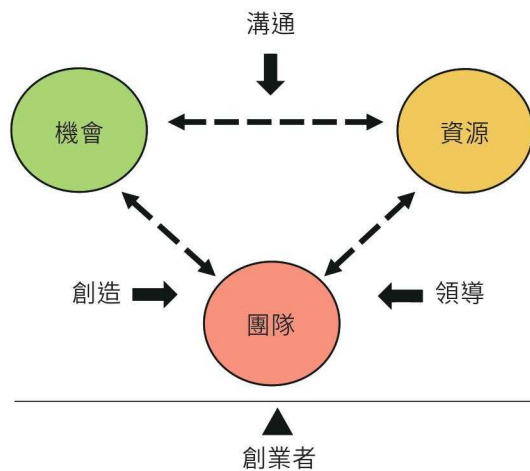


圖 1.1 蒂蒙斯模型  
(The Timmons Model of the Entrepreneurial Process)

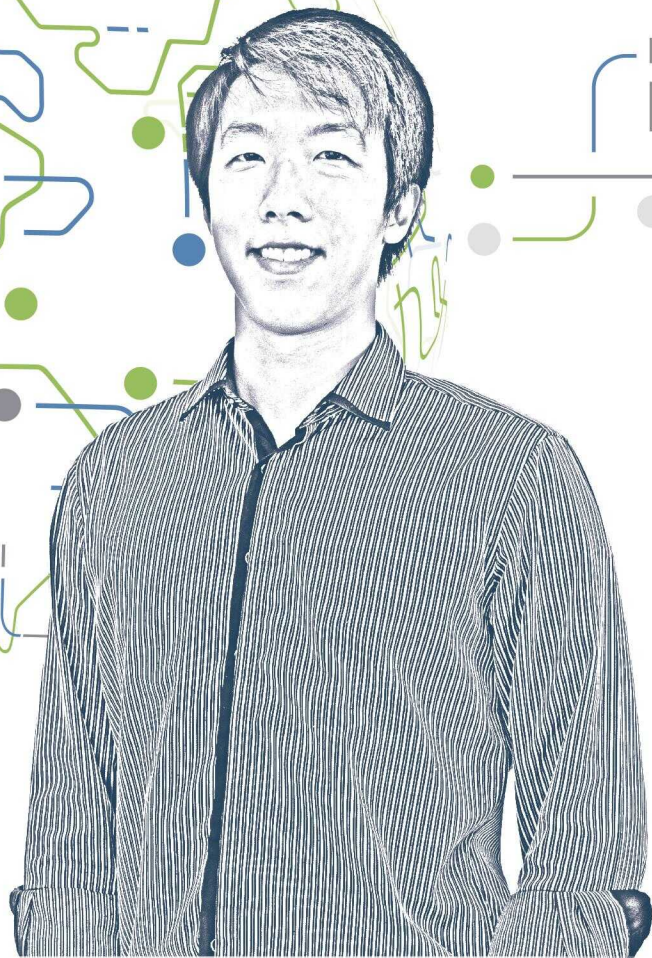


圖 1.2 創業家的五大要素 (The Five Dynamics of Entrepreneurship)

這些模型扼要地捕捉了創業時要注意的事情，揭示了成功的要素。但隨著創業環境改變，互聯網及資訊科技的迅速發展令創業成本下降、環境變化更急促而不確定、撰寫創業計劃作為創業時首要的手段變得落伍，以至培育新企業的共創空間、加速器出現等等，都令以上幾個模型在應用的角度看來，趨於過時。尤其是因互聯網創業興起，隨之出現的精實創業 (Lean Startup) 及商業模式畫布 (Business Model Canvas) 已經變成主流。所以，以下會扼要地介紹它們，坊間及網上亦有相關資料可供研讀。

## 精實創業

Eric Ries 於 2011 年提出 Lean Startup 後，經 Steve Blank 發揚光大。由起初用於高科技新創企業，推廣到大學作商業化科研成果及企業的



Epionomics —

陳 昶 熹

## 創立矽谷雲端數據和生物科技公司 推動表觀基因組學發展與應用

陳昶熹 2008 年取得香港中文大學專業會計學學士學位（崇基學院），曾於 2006 年獲獎學金赴哈佛商學院修讀一年。本科畢業後，他加入管理諮詢公司麥肯錫（McKinsey & Company）任職顧問數年並越級升職，其後進入史丹福大學攻讀工商管理碩士學位。2013 年，他應史丹福大學 3 位鑽研表觀基因組學（epigenomics）的教授和學者邀請，在美國矽谷共同創立生命科學數據分析公司 Epionomics 並擔任行政總裁，協助他們將該領域的研究成果轉化成產品並推向市場。在他的出色帶領之下，該公司順利籌得多輪的資金，並在營運第一年便成功推出產品、贏得客戶和收益，在同類生物科技初創公司中表現搶眼。

### 創業是人生目標

不是所有創業者都從一開始就矢志創業的，他們當中有些人是見機行事、走一步看一步，有些人是受形勢所迫不得已而為之，還有些人直到創業之前都還在糾結到底要不要創業。然而，對於陳昶熹來說，創業是他很早就已確定的目標。多年前，他與雙胞胎妹妹陳昶呈同時於香港中學會考（HKCEE）中考取 7 優成績。妹妹選擇修讀中大醫科，後來成為腦神經專科醫生；而他則進入中大商學院，為的就是實現自己成為企業家的理想。至於為何主修會計學，他說：「會計學就是商界的語言，幫助我們明白企業是如何運作的、怎樣才能妥善經營，這既適用於大企業也適用於初創公司。」





安怡居——

陳德成

## 創辦在線租務平臺 滿足校外住宿需求

陳德成本科畢業於加拿大不列顛哥倫比亞大學，2005年取得香港中文大學工商管理碩士學位，曾作為交換生在巴黎高等商學院（HEC Paris）就讀 MBA 課程，擁有超過 15 年在德意志銀行、野村國際、中銀國際等金融機構工作的豐富經驗。2012 年，他聯合 2 位中大同學共同創辦在線學生住宿平臺「安怡居」，並擔任高級顧問，同時繼續他在金融領域的正職工作。經過 7 年的發展，安怡居的業務已從香港本土擴張至中國大陸、台灣、新加坡，並成為獲得香港中文大學、理工大學、公開大學等多所院校認可的住宿供應商，年簽約租戶近 700 人，房源管有量過千。

## 獨闢蹊徑，瞄準留學生租房需求

陳德成坦言，他之所以創業，是為了給自己將來的職業發展多一個選擇：「也許我們的父輩還可以一份工作做到退休，但是我們這一代要比上一代困難。我不是一個很突出的人，現在職場競爭越來越大，我認為自己不太可能一輩子在銀行工作。金融行業也未必能長遠維持領導地位。創業可以分散風險，作為後備或取代我現有的職業。」

大學本科階段，陳德成曾與朋友、同學嘗試過一些一次性的小型創業項目，比如舉辦舞會等，培養了商業思維，播下了創業的種子。他本身亦有這方面的家族基因，他的爺爺在上世紀 50、60 年代做過五金生意，經營不鏽鋼出入口買賣。「70、80 年代是香港工業發展最輝





得閒去飲茶——

杜國倫

### 以「飲茶」為主題創立社企 傳遞慈善新理念

杜國倫 1997 年畢業於香港中文大學化學系（逸夫書院），雖然本科讀的是理科專業，畢業後從事的卻是市場營銷方面的工作，並於 2005 年取得中大工商管理碩士學位。自 2014 年起，他與同為中大校友、從事律師工作的太太李嘉雯一起籌辦「得閒去飲茶」活動，安排公眾人士、企業員工、學校師生等「愛心茶客」探訪中小型慈善機構並與這些機構的服務對象互動；次年正式成立同名社會企業。夫妻兩人各有正職，只能利用工餘時間營運公司。幾年的堅持，積少成多，截至 2019 年 3 月，「得閒去飲茶」已舉辦了逾 50 場活動，與包括財政司司長陳茂波先生在內的超過 40 個跨國、跨界別的公司、機構和個人合作，取得了不小的成就。

### 優化社會資源分配

「得閒去飲茶」既是一間有限公司，同時亦是符合《稅務條例》第 88 條的慈善機構。「收入就是收入，捐款就是捐款，我們從一開始就分得很清楚，而且我們的收入都會用作慈善用途。」談及公司的跨界身份，李嘉雯如是說。然而，與一般慈善機構直接面對特定弱勢群體不同，「得閒去飲茶」透過扶持其他中小型慈善機構來達到幫助這些機構的受助者的目的。杜國倫把它比作「紅娘」，在公眾、企業、學校與中小型慈善機構之間牽線搭橋。







## 觀瀾湖集團： 從哥爾夫球到文化產業

我想說，這並不是不可能的任務！觀瀾湖集團是我父親使命的象徵。他想弘揚哥爾夫球運動，希望藉助哥爾夫來連接東方與西方，並藉中國經濟騰飛之機推動集團的發展。

——觀瀾湖集團主席兼行政總裁朱鼎健博士

2019年初，朱鼎健博士（後文簡稱「朱鼎健」）帶領觀瀾湖集團（Mission Hills Group，後文簡稱「觀瀾湖」或「集團」）從專業的哥爾夫球俱樂部轉型為一個涵蓋八大文化相關產業的綜合體，即包括哥爾夫、旅遊地產、文娛商業、教育產業、實景旅遊、養生產業、旅遊休閒和品牌合作。總部位於香港的觀瀾湖集團，內部收益率保持在15%。朱樹豪博士（Dr. David Chu，後文簡稱「朱樹豪」）於1992年創立觀瀾湖集團，之後於2011年去世。朱鼎健在其父親過身的同年接手家族生意，開始擔任觀瀾湖集團的主席兼行政總裁。多年來，作為六兄妹中長兄的朱鼎健激勵弟弟朱鼎耀（Tenniel Chu）和妹妹朱嘉盈（Catherine Chu）為集團拓展新的業務。在支持其它弟妹成長的同時，朱鼎健也積極投身於各種各樣的社會及環境倡議之中，延續著其父對社會的偉大奉獻精神。

儘管已經擁有許多成就，朱鼎健還是決心要繼續在社會中塑造自己的身份標籤。他相信這樣的努力是認可其父作為一位成功父親的表現，並可以給下一代帶來積極影響。他將父親遺留的使命當成自己奮進的目標。在這過程中，朱鼎健需要面對諸多挑戰。第一，在集團發展成一個大型多元化的企業後，管理不同的團隊就造成了不少的困難。



中大研究及知識轉移服務處  
前處長——

何國強 教授

## 從創辦生科院 看科技業興衰

生物科技研究院成立於 1988 年，第一任院長「大花筒」式的前期投資耗盡資金，要轉向亦沒有多少剩餘的資源。後來的幾位院長逐漸帶來改變，但是生科院的前途還是充滿挑戰。幾經波折到 2003 年，生科院併入中文大學，由中大負責營運。楊綱凱副校長邀請何國強教授出任生科院的第五任院長，才能取得成功。

## 困難及改革

2003 年，生科院被併入中大，何教授出任生科院的第五任院長。接管生科院之時，何教授已是生物化學系的系主任。這個全校最大的學系，同時擁有醫學院和理學院的資源和經費。「我在心裡想，若實在無法自負盈虧，最多就是把學系搬一部分到生科院、利用那裡的設施擴大研究而已。自己給自己一顆定心丸。」他笑言。其實在 2002 年之前，生科院與中大之間都沒有太多聯絡，因此，何教授起初並不清楚生科院的運作：「若非作為香港政府工業署轄下生物科技委員會的成員，我會對生科院之前的事情一無所知。」

當時正值香港經濟低迷之際，政府先前對生科院的資助亦隨著各個項目的完結而停止，而營運生科院又很「燒錢」：要給大約 40 個員工出糧，有些設備需要不停地開著空調來保養，水費、電費等各項開銷都很大。何教授寫了一份計劃書交給楊副校長，向大學申請 1,500 萬借款以供生科院運作兩年。同時，他暗自忖道：「我們坐擁 3 億元



# 六、結語與前瞻

正如引言中提到，經濟學家 William Baumol 對創業的看法是制度及自由意志的人們，可以調撥眾人的創意及精力，配合著環境的需要，去作不同種類的創業活動。香港在上世紀的 60、70 年代工業起飛、歐美市場開放，造就了香港的加工出口創業世代。到 80、90 年代，迎來了中國改革開放，一方面製造業北移，傳統製造業得以擴大；另一方面，貿易及專業服務需要發展起來去服務國內的發展，而企業賺到的財富需要儲存及再投資，大眾收入增加亦提昇了對飲食娛樂的需求，遂令香港消費、金融、房地產等服務業急促發展。雖然 1998 及 2000 年的地產及科網泡沫先後爆破，慶幸後來的自由行及 CEPA 等政策，加上國內市場高速成長，持續帶動對專業服務的需求，提供了源源不斷的商機，而那時人工等成本低企，創業家積極在工商服務創業，成就了香港的第二個創業世代。

刻苦耐勞、不懼困難、靈活變通、相互幫助可說是之前兩個世代的標誌，成為了現時仍有不少人掛在口邊的「獅子山下精神」。九年前出版的《中大創業人》一書主要是介紹了以上兩個世代的創業家。

《中大創業人 II》這本書要講的是過去幾年，憑科技和創新崛起的第三個世代；書首的引言，闡述了引導這新世代出現的因素：科技基建、人才流入、天使投資、金融海嘯、成功個案、以至創業生態圈的滋長。縱觀這本書，通過訪談，再加上作者的觀察及理論分析，讀者對科技創業世代應該會有一定的體會。

話雖如此，為了突出這世代的不同，這裡即管以比較的方法作進一步說明；在《中大創業人》一書總結時，我們回應了六個有關於創業的問題，本書揭示新一代狀況之餘，讓我們回顧同樣的幾個問題，看看新世代與以往異同之處：

## 問題（一）大學教育對創業的影響？

《中大創業人》：主修科目對是否創業有重要影響，非形式教育比課堂教學影響可能更大。

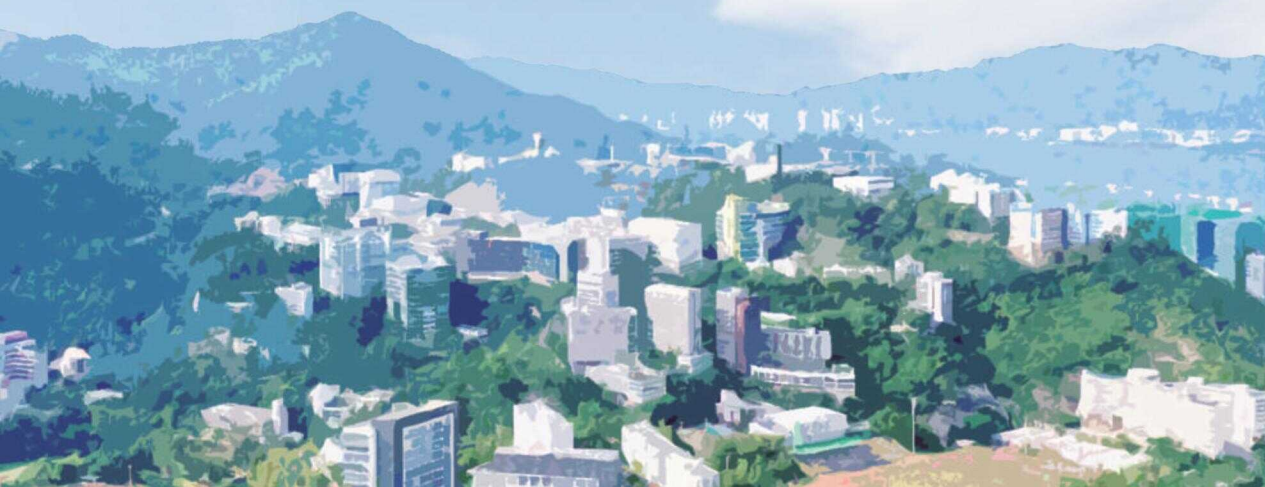
《中大創業人 II》：創業主修更多樣化。譬如生物化學及醫學等專業亦因生物科技的發展更多地參與創業；同時，因為校園創業比賽及支援創業（例如 PI Centre）的方式多了，非形式教育對創業的影響更廣泛深遠。

# 中大 創業者 II

BUSINESS 047

作者： 區玉輝  
編輯： Angie  
設計： 4res  
出版： 紅出版（藍天圖書）  
地址：香港灣仔道133號卓凌中心11樓  
出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517  
電郵：editor@red-publish.com  
網址：http://www.red-publish.com

香港總經銷： 香港聯合書刊物流有限公司  
出版日期： 2020年6月  
圖書分類： 金融與商務——創業  
ISBN： 978-988-8664-30-6  
定價： 港幣108元正





「此書搜羅了在科技產業、創新商業模式、樂活 (LOHAS) 創業及社會企業和創新生態系統中的真實個案，由一眾先驅分享他們創業經歷，既可以令讀者深入淺出地了解不同產業的業務開展及營運，又可助有志創業的你，在未來的道路上少走彎路，實屬誠意之作，值得一看。」

陳志輝 教授

香港中文大學行政人員工商管理碩士課程聯席主任  
逸夫書院院長

「十多年來，我與區玉輝教授在多條戰綫上並肩作戰，推動創業與創新，包括社會企業、社會創新、共享價值、共益企業等。很高興見到區教授《中大創業者 II》的出版，標誌著另一重要階段的成果，可喜可賀。

『一代人做一代事』，中大創業者開拓新天地，任重而道遠，我深信本書能感染及啟發成長中的創業新世代。」

謝家駒

共益實驗室 (香港及澳門) 聯席主席

「到了知天命之年，還在創業中的我，讀了這些故事，體會到這些創業者的初衷，如何入行、選擇項目、組織團隊、融資與發展等等，勾起我創業心路歷程的重播。」

胡景邵

匯友資本集團聯席創始人、主席及 CEO  
AID Genomics Limited (以色列) 創始人兼執行主席  
星星之火慈善國際有限公司創辦人兼主席  
94 逸夫工商管理

「書中的創業案例，勾起我許多回憶，看到他們的故事，就像看到往昔的自己，一鼓作氣地去實踐，義無反顧地去追夢，哪怕再多艱辛，也堅決要把信念化做成果，誠意推薦《中大創業者 II》，共同領略創業中的跌宕起伏。」

鄧淑明 博士

Esri 中國 (香港) 有限公司創辦人及主席

「這次《中大創業者 II》覆蓋了很多不同範圍的創業者，中間有我的前輩、好友、親人、師弟妹，你看每一個人、每一個故事，你會發現大家都有一個“HEART”，基本不是為了自己的，不是為了金錢的，動機都很單純，希望利用自己的力量改變一點事情，這一點點積累下來，就改變世界了！以作為中大創業者一份子為榮，也鼓勵更多中大人加入這個行列，一起改變香港、改變世界！」

李英豪

錢方好近創辦人及 CEO  
06 崇基訊息工程學

「創業路人人不同，但我卻在眾多前輩們分享的『創業苦與樂』中，獲得不少共鳴和啟發。市場、需求、用戶每天在變，一個出色的創業者必須勇於求變，憑著自己對解決問題的堅持和熱誠，在面對挑戰的過程中不斷踏出現有的舒適圈。書中創業人們這種永不言棄的態度，令人十分敬佩。」

陳枳橋

Forbes 30 Under 30 Asia  
Mellow 聯合創辦人  
18 逸夫工商管理

ISBN 978-988-8664-30-6



9 789888 664306 >



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

Mod. E.

上架建議：金融與商務——創業  
定價：港幣 108 元正