

# 見微知著 變通則達 ——梁業昌



## 梁業昌小檔案

- 73 中大新亞新聞系社會科學學士
- 76 美國密蘇里大學哥倫比亞分校新聞碩士 (University of Missouri, Columbia)
- 79-89 香港電視企業(國際)有限公司出版集團經理
- 91-93 香港電視廣播有限公司節目及宣傳總監
- 93-97 香港電視廣播有限公司(印尼耶加達Indosiar Visual Mandiri)首席管理顧問
- 97至今 馬來西亞Vision New Media執行董事

**時勢造英雄，英雄造時勢，大概可用以形容梁業昌的經歷。**

70年代初，中大校齡尚淺，政府招聘公務員，以港大生為主；中大生則專攻商界傳媒，而且也更多往海外深造。時值本地商業發展一日千里，積極開拓海外市場，機會處處。中大畢業後，梁業昌負笈美國，學成歸來，正好引入知識技術，為傳媒創先河，寫下出版界新一頁。

梁業昌謔稱，當年屬成績落後又愛玩的那批學生，雖謙稱成績平平，卻獲頒中大交換生獎學金，到美國密蘇里大學哥倫比亞分校主修新聞傳播。

回港後，梁業昌於浸會大學新聞系擔任教職，計劃兩年後返美深造，期間被浸大校長謝志偉提攜，涉足行政管理工作。

「後來無綫電視(TVB)邀請加盟，條件不錯。當時權衡得失，即

使繼續學業，早晚也是投身新聞事業；加上接觸行政管理後，對從商產生興趣，不如藉此良機，學習傳媒管理工作。結果『一入侯門深似海』，加入TVB旗下電視企業國際有限公司(TVEI)，負責出版行政。」

## 掌管團隊 迅速冒起

雖說執掌無綫的出版事業，惟當時TVEI旗下，只有《香港電視》一本刊物。梁業昌深明無綫的眼光抱負，絕不會限於本土市場，遂力邀多位中大師兄，如黃子程、關永圻等助陣，一邊又走訪台灣及東南亞，了解海外市場、發掘出版營運模式，洽購著作翻譯等之出版權。

「當時，香港並不存在版稅制度，作者欲出版小說，還得墊資，待著作大賣，出版社才以盈餘支付作者。台灣當年盛行出版翻譯小說，卻甚少向外國出版商支付版稅，以確保盈利。惟我們堅持不翻版不侵權，深信要有好作品，搞好文化傳播，必須尊重作者。我們不但洽購了大批日本推理小說出版

權，更參考外國出版社版稅制度，以保障作者收入。」

在梁業昌的團隊努力下，TVEI出版集團迅速冒起，旗下出版社更率先引入版稅及合約形式，以支付作者稿費，維護作者知識產權，獲本地文壇大力支持。旗下的博益出版社，輝煌時期更擁倪匡、林燕妮、黃霏、蔡瀾、亦舒等多位本地名作家，翻譯小說亦有日本暢銷作家赤川次郎、村上春樹等。

## 當年所學 大派用場

出版涉及大量印刷工作，梁業昌虛心學習，案頭工作外，亦親往印刷廠，學習印刷排版等相關知識。及後移居加國，所學即大派用場。加拿大華文小說雜誌出版欠市場，英雄無用武之地。移居加國後，梁業昌心念一轉，轉攻印刷，兼營中文書籍發行，憑累積經驗創新天地。

「香港人適應力強、思想靈活，外地發展有一定優勢。我們在香港長大，接受本地教育，要在他鄉生



1. 攝於09年參觀埃及博物館。
2. 攝於埃及西旺綠洲(Siwa Oasis)溫泉。
3. 梁業昌攝於一齣馬來西亞電視劇的40年代場景前。



存，站穩陣腳，必須虛心鑽研別人工作形式，再融入港式做法，取長補短、去蕪存菁。生存法門不離一個『變』字——不單要善變，更要思變！若一成不變，根本不必考慮往外跑，因為註定碰個焦頭爛額。」

梁業昌強調「變」之重要，在於有變才有發展。他認為，所謂「變」並非一蹴而就，除了埋頭苦練，更須配合大量資料搜集。到海外發展，既非土生土長，自然要花時間鑽研當地人的興趣文化，迎合市場需要。

無綫有意擴展海外業務，梁業昌回流後擔任節目及宣傳總監，四出商討合作計劃，主攻內地、馬來西亞、印尼和台灣等地。擅於求變的特質，推他走上事業另一高峰。

擴充海外業務，最直接莫過於增設電視台。然而廣播為公營事業，甚為政治敏感，外地人未必能直接參與。以印尼為例，早期全國只有一家國營電視台，節目質素低劣，全無當地娛樂節目製作可言。後來政府先後發出多個私營廣播牌

照，鼓勵市場競爭，獨不開放予外國公司參與經營。無綫惟有革新經營模式，轉與當地電視台合作，由梁業昌帶領各國資深電視從業員，以顧問公司形式，輸出製作技術和管理經驗，內容仍以當地決策為依歸；既不涉及政治動機，亦不會造成壟斷，方為政府接納。

「電視製作技術和管理經驗，可說是香港重要的資產。我曾監製東南亞外語節目數千小時，至今仍不通曉當地方言，卻無礙節目製作。因我專責行政及製作技巧，內容交由其他人負責。」

### 用心打破文化隔閡

文化差異，市場口味有別，「空降」外地管理層，本地製作團隊難免抗拒。打破文化隔閡，梁業昌自有一套行動學習法(action learning)。雖貴為派駐印尼首席顧問，梁業昌卻不以上司自居，時刻保持謙虛態度，強調以技術交流為先。

「兩地人共事，學習過程比甚麼都重要，但切忌用『教』這個字，因此字最損民族感情及個人自尊。我也從不計較職位高低，強調各有崗位；香港人並非高高在上，來管教當地員工，我是只是輸出技術，彼此切磋而已。時刻抱持『學』而非『教』的心態，虛心瞭解學習當地人工作處事，方可創造雙贏。」

學習共事，也學習溝通。梁業昌坦言，傳媒工作涉及風俗習慣、宗教信仰和個人，感受文化衝擊

更深。曾有印尼同事看似心情大好滿場飛，以為對方正逢喜事。豈料下班，接到對方告假申請，竟要為亡父舉殯。原來「報喜不報憂」，乃當地人基本禮貌。

「問題是，工作若出錯，員工也同樣『報喜不報憂』，以免上司添憂，管理

結果大失預算。惟有建立溝通方式，儘量不被表象蒙蔽。」

海外工作須注意文化屏障，可見一斑。

離開印尼，也離開無綫。十二年前，梁業昌遷往馬來西亞，與當地媒體合作，利用當地本土資源，在東南亞各國開拓媒體內容製作業務，主要針對影視製作流程的質量控制及資源運用。過去十年，梁業昌更先後在印尼、新加坡、越南及菲律賓等地，投資製作紀錄片、電視劇集和電影。

「我們以購入外國劇集相若成本，製作本土節目。資源和預算有限，劇集自然較港劇粗糙得多，然而安排在黃金時段播出，收視卻成功拋離外購劇集。與香港相比，論成本、藝員演技、佈景設計，我們也望塵莫及，可是外購劇集缺乏本土精神和味道，而本土製作則貼近市場，更能引起觀眾共鳴。」

綜觀今日發展，不少傳媒工作者均傾向在熟悉的環境、相同的語言和單一文化背景下，從事創作或製作工作。梁業昌則認為，只要放開懷抱，多看、多想、敢於接受失敗，在異地工作亦可取得一定成績。

知識就是力量，以既有知識技術，擁抱新的衝擊，在不同地域擴展新市場，打拼一番，也是難得的經驗和體會。中大同學若能以所學及累積工作經驗，到不同國家領域一展抱負，也不失為港人今後的明朗新方向。 ☞