

八達通從交通卡 變身全能消費卡 譚堅：做好準備 迎接發展機遇



▲ 在八達通工作 17 年，譚堅說推動支付業務不能操之過急。

譚堅（10 研究院環球行政人員工商管理）的履歷豐富得令人驚訝：由零售、廣告、跟內地免稅超市合作、再從電訊界轉到支付行業，當中走過高山低谷，可以寫成一本書！便利店文化引入香港時，入行推動 7-Eleven 迅速普及，固網專營權開放年代來臨時轉投電訊行業，他深信加入夕陽行業就沒有發展，每份工作沒停留超過五年，永遠跟市場形勢走，但八達通卻令他打破常規，前後做了 17 年多直至今年 4 月退休，「八達通每個項目均影響到全香港人，變相推動任何重大計劃時，往往未必一、兩年就能完成，有些事情甚至要十年八載才突破，要預早做足準備也一定不能心急。」

「勢」肯定是譚堅（Adrian）提得最多的一個字，「起初在電訊公司工作時，只有 2G 網絡，除了跨國金融公司會用昂貴的漫遊數據來傳送電郵外，其他中小企連無線數據是什麼也不知道；如果在那個年代跟他們說手機電郵的方便性，根本是沒有意思，你要真的有普及科技追到大眾要求才可以成功。當契機仍未出現，卻用很大力度做時機尚未成熟的事，只會白白浪費很多資源。直到近年流動數據價錢便

宜，有了流動上網，電郵、即時通訊、各種手機 App 服務自然應運而生，因此一切要看你的觸覺是否足夠，才能先做好準備，捕捉機遇再順勢而行。」

在八達通工作十多年的時間，譚校友說幾乎花了同樣時間，解決的士司機採用八達通收車資的問題。「八達通 97 年面世時，由數間大型公共交通機構合資成立，當時性質只是一張交通卡，到後來按市場需求發展到消費

零售如此豐富的場景。但作為交通起家的電子支付，卻未能打開的士電子支付這個市場，甚至可以說是舉步維艱。」他說最初為幾十輛的士安裝八達通機並合規連接咪錶，可讓乘客拍實體八達通卡支付車資，結果是「全軍覆沒」，「根本沒有司機樂意使用，很多八達通機後來甚至不見了，因為那個時機仍未出現，投入更多資源去推動都事倍功半。」轉捩點先由手機流動數據普及，藉此推出商用版八達通 App，後來疫情，司機和乘客都擔心現金傳播病毒，部分「抗疫的士」在機場接載遊客，但所有兌換店都不



▲ 早年譚堅（右）曾踏足電訊業，攝於 2000 年和記環球數據中心。

營業，遊客拿着外幣兌不到港元，於是所有「抗疫的士」積極安裝八達通才收到錢。「手機生態當時已很成熟，的士司機能夠在手機中安裝商用版八達通 App 拍卡收費，否則即使有疫情這個契機，也未必可以成事。」

金管局推 FPS 八達通打開的士市場

另一方面，金管局推出了 FPS 快速支付系統，故此的士司機可把營運所收即時轉到銀行戶口，八達通一直提供免費機具和全免支付費用，增加他們接受電子支付的動力。「試想想沒有政府牽頭，不可能推動眾多銀行使用 FPS 方式，現實中有各式各樣的限制，硬件技術及各項條件未配合時，強行推出是沒法成功的。」

跨境支付是另一個例子，「剛到八達通工作，已經跟內地省市不同交通卡單位協商，看看是否能推動一套互聯互通方案，令港人在內地能以八達通支付公交。」花了很長時間也沒多大進展，原因是不同省市交通卡各有自己的計劃優次，而且要在內地交通工具上安裝卡機，除了成本，還涉及跨境、跨省市、跨部門（交通及金融）的複雜性。「這個情況膠着頗長時間，直到去年由國家交通部推動，以『交通聯合』操作全國公交支付標準才成就互聯互通；另外由銀聯整合金融卡支付，八達通與銀聯成為緊密夥伴，可以在八達通手機 App 中生成 QR code，利用此平台來完成跨境內地支付。」

從以上兩次經歷可見，要在八達通推動任何項目，並不是一朝一夕可以完成。「我時常用『揀石仔』來形容，雖然時機未誕生，大量投入資源推動是浪費，但卻不可以什麼也不做，一定要預先做足準備功夫，機會來到時才能抓緊。」所有事情是通過時間積

累的，因此每次聽到別人說內地電子支付先進，香港多年來仍是八達通感覺有點落後，他就大惑不解，「有點像建築新樓，所有皆由零開始，沒有原物框架之下當然可以任意改動；八達通卻像是歷史建築，改動很少也有機會弄壞其中的樑柱，要加建必須要瞻前顧後不容有失，以免影響每天運作的核心公共服務。」

當然隨着時代變遷，Adrian 說必須求變，並要有足夠理據支持。「例如去年開放的士支付網絡給銀聯、Alipay、WeChat Pay 及 PayMe，就有很大的爭議性。因為這是八達通第一次開放平台予其他對手，從而滿足訪港內地旅客和進一步鞏固的士司機使用電子支付，CEO 要求的是要照顧乘客及司機的真實需要，作為的士司機，是應該毋須理會乘客用的是什麼支付方式，是否用內地錢包等，每次完成旅程，輸入銀碼會生成香港支付標準 QR code，乘客可拍八達通卡或以其他支付方式付車資，總之『啲』一聲收了錢就可以了。」

樂悠咭及消費券影響全港市民

另外，「60 歲以上用樂悠咭兩元乘車，每月的交通補貼以及政府消費券，全都跟八達通有關，而且跟政府合作是絕對不容許任何錯誤發生的，記得有一次推出只限持有樂悠咭長者享用兩元乘車時，我是通宵坐在運輸署緊急事故協調中心的，配合政府指揮，以確保凌晨十二時後各種公交支付要順利過渡，影響的是全香港乘客，因此更要顧慮周詳。」

總體來說，譚堅認為香港在電子支付方面已做得不錯，不過仍有改善空間。「依然有茶餐廳是只收現金的，我跟太太時常光顧的一間也是，多次見過內地遊客排了很長時間後得知不收任何

電子支付而無奈離開。無疑有部分是不愁客源，我行我素，也有因成本考量或員工年紀稍大，未必懂得操作科技；比較困難的是傳統街市的商販，雖然八達通多年都免費提供商用版手機八達通 App，但濕貨檔主時常手濕，較難做到手機輸入銀碼這一步。雖然曾經嘗試加入語音輸入，但測試時卻礙於街市環境太過嘈吵而未夠準確，或許其他應用科技及政策出現時，終有一日能夠攻克這個問題，我相信等的也是那個時機。」

作為中大校友，Adrian 參加商學院的師友計劃十多年，是歷年來擁有最多「徒弟」的良師，「我與太太沒有小朋友，但我很喜歡接觸年輕人，我年輕時也遇過伯樂，他們一、兩句說話提點，可能對人生產生了重要影響，因此希望將自己的人生智慧貢獻給後輩。尤其是他們面對進修、轉工、轉行及求職難題時，我就用個人職場經驗和市場形勢來分析，助師弟師妹能調整心態，裝備自己，突破困局。」



▲ 於中大修讀 OneMBA 期間有機會到墨西哥交流，Adrian（前排左二）與同學在課後 happy hour。

譚堅小檔案

- 1989 年 ● 惠康超級市場市務經理
- 1996 年 ● 香港電訊商業市場市務經理
- 2001 年 ● 大東電報局營運操作部總監
- 2007 年 ● 八達通中國業務總拓展經理
- 2010 年 ● 香港中文大學工商管理碩士
- 2015 年 ● 八達通營業及市務部總經理
- 2022 年 ● 獲委任婦女事務委員會非官方成員
- 2025 年 ● 於八達通榮休