

# 一個教育科技 創業者的 成長課

在夢想與歷程之間，活出本來的我



Adam Chan 陳駿霖

# 一個教育科技創業者的成長課

在夢想與歷程之間，活出本來的我

Adam Chan 陳駿霖

# 版權與出版資料

書名：一個教育科技創業者的成長課

副題：在夢想與歷程之間，活出本來的我

作者：Adam Chan 陳駿霖

第一版（電子書）：2026年6月

語言：繁體中文

© 2026 Adam Chan. All rights reserved.

本書為作者回憶錄。未經作者書面許可，不得以任何形式轉載、重製、公開散布或作商業用途。

# 作者說明

這本書不是公司內幕，也不是一份成功故事。

它記錄的是我從教育科技從業者、創辦人、承擔者，到後來學習放手的人生段落。創業讓我建立了一間公司，也讓我看見自己如何面對夢想、責任、壓力、身體、家庭和失去。當我回望這段路，我最想留下的，不是哪一次成果最耀眼，而是那些曾經推着我成長、也迫使我重新認識自己的時刻。

我曾經以為，創業是把一間公司建立起來。後來才明白，真正的成長，是在建立、承擔、失去、放手之後，仍然能把自己重新活出來。

我不希望這本書成為對任何人的評價，也不希望它被讀成某一間公司的完整歷史。公司有公司的版本，市場有市場的版本，同行者也各有自己的記憶。這裡留下的，是我作為創辦人、丈夫、父親、教育科技同行和普通人，在那段路上所能誠實承認的部分。

如果你曾經和我同行，這本書是一份感謝。

如果你仍在創業路上，這本書希望是一個提醒：夢想很重要，歷程也很重要。但到最後，最值得守住的，是你在夢想與歷程之間，還能不能活出本來的自己。

序章

# 放手，是為了把自己重新活出來

從最後一個工作天開始。沒有散水餅，沒有當面道別，只有家裡的安靜、手機螢幕上的一段字，以及一個人終於承認「夠了，可以了」。



二〇二二年九月三十日，我在家裡。

那一天，本該回公司。本該有散水餅，有擁抱拍照留念，有人當面說一聲多謝。可是偏偏就在那幾天，我太太 Jay 確診了 COVID-19；我有病徵，但未呈陽，算是密切接觸者。兩個人，要一起接受十四天強制隔離。八年創業歷程裡最後的一個工作天，我和她哪裡都去不了。我只能在 WhatsApp 群組裡，打下同一句話：我和她畢業了，今天是在我們公司的最後一天……然後，下午，按下退出。

很安靜。安靜得有點不像我認識的那家公司。

我做的是香港教育科技。對這一行來說，九月開學從來不是普通的月份。學校重開，家長等通告，學生回到課堂，各種資料、活動、繳費和溝通，同一時間湧進系統。高峰時，早上幾萬人同時使用平台，校長和老師在群組裡追問，團隊一邊安撫學校，一邊盯著系統。香港的同事處理前線，廣州的研發支援在另一邊接力。很多時候，大家不是因為誰下了命令才留下來，而是因為問題未解，誰都不好意思先去睡。

這樣的聲音，我聽了很多年。可是我離開的那一天，沒有開學日的混亂，沒有客戶追問，沒有同事在兩地之間來回叫人支援。只有家裡的安靜、螢幕上的一行字，以及下午三點多 WhatsApp 那個悄悄退群的動作。

我離開的，也不是一間只有我和幾個人記得的小公司。它曾經讓香港約三百間學校、幾十萬個學生與家庭，還有一大群教育機構和社區伙伴，在同一個平台上處理通訊、活動、繳費和學習支援；也曾在 COVID-19 停課的日子裡，聯同各界伙伴，維持學校與家庭之間最基本的學習安排。可是離開那天，我最清楚感到的，不是這些數字，而是身體終於要求我停下來。

我以為自己會難過，結果心情反而比預期輕鬆。那種輕鬆，不是如釋重負的逃，而是一個人終於肯承認：夠了，可以了。

那一年的五月，我的心臟開始痛。不是劇痛，是早一次、晚一次，準時得像在替我記帳。我瘦，卻驗出壞膽固醇超標，也曾試過在家中暈倒。醫生說，壓力就是這樣，什麼都變得出來。到了六月生日，我許的願望，從往年的「希望公司更好」，縮到只剩四個字：我只想身體健康。

身體比我更早知道答案。我只是花了很久，才肯聽。

所以這份回憶錄，不是要重寫一家公司的歷史。

公司有公司的版本，團隊有團隊的版本，市場也有市場的版本。那些我都交給時間。我想留下的，只是一個創辦人在那段路上，怎樣由相信開始，怎樣學會承擔，怎樣在最風光的時候反而看見自己的限制，最後又怎樣明白：有些東西，握得越緊，越要學會放手。

很多細節，我仍然選擇不寫。不是因為它們不真實，而是因為真實不一定要用傷害別人的方式說出來。這份回憶錄想保留的，是我親身走過的光亮，也包括那些我曾經很久都不願意回頭看的陰影；但它不是清算，也不是內幕。

我寫，是為了替自己把這段路整理成意義，而不只是一段記憶；也是為了向八年裡那一群曾經與我同行的人，說一聲遲來的多謝。如果這些文字日後對某一個正在燃燒自己的創業者有一點用，那就是額外的禮物了。

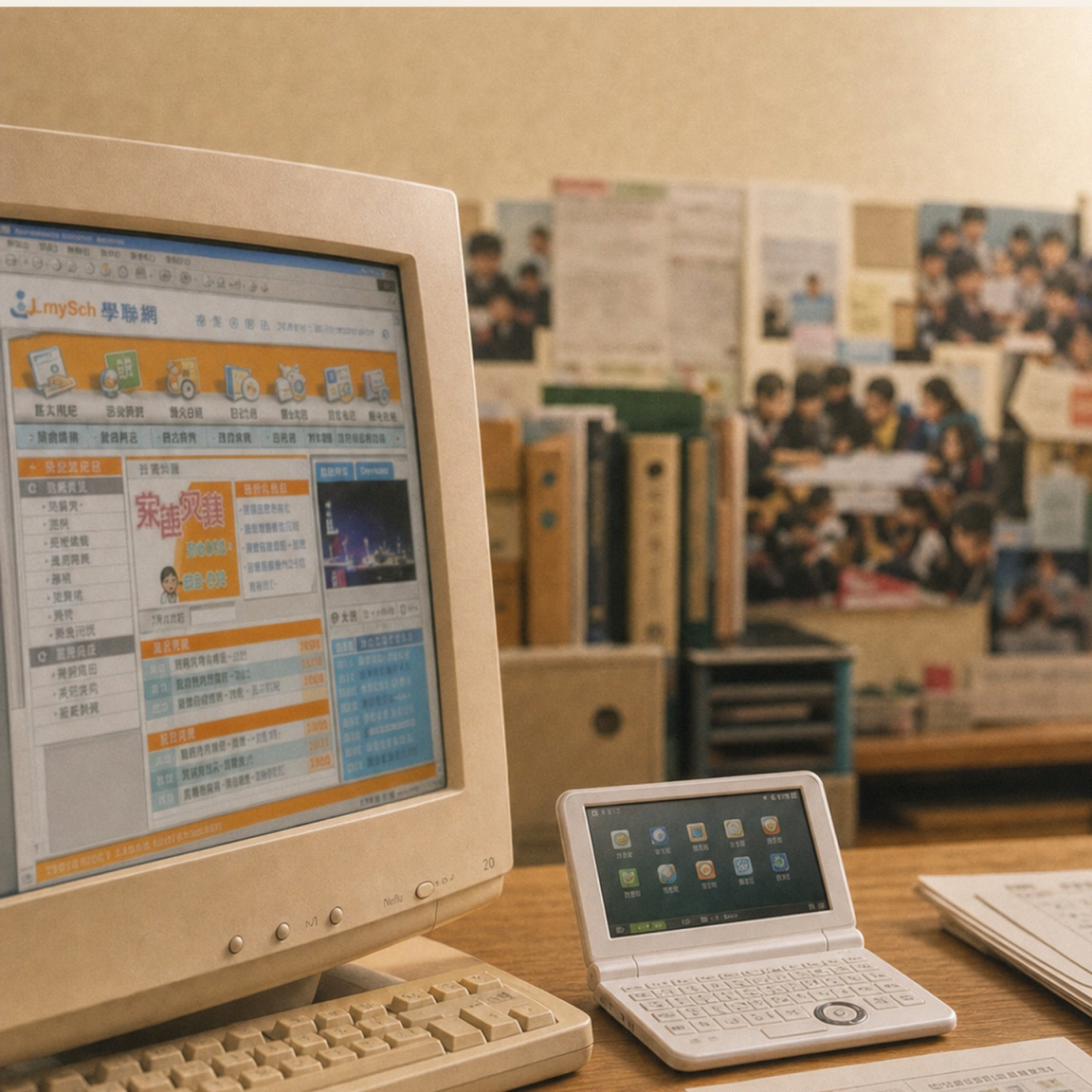
我曾經以為，創業就是把一家公司建立起來。

後來才慢慢明白，真正的成長，是在建立、承擔、失去、放手之後，還能把自己，重新活出來一次。

這份回憶，就從這裡開始講起：從一個還沒想清楚自己會付出什麼代價的人，怎樣走到願意離開的那一天。

# 創業前的我：為何離開安穩

由設計師到教育科技總經理，由穩定工作走向未知創業。真正的離開，不是任性，而是認真對待看了十年仍未解決的問題。



離職的時候，我手上是一份別人眼中很好的工作。

在二〇一四年，我已經在教育科技領域做了十二年，其中七年是在一家堪稱香港主要教育平台服務公司擔任總經理。當時這家公司在港澳學界算得上主要的開發及研究平台供應商，用過的學校已經超過 650 間中小幼、團體和公營機構。換句話說，我大可以一直安穩下去。很多人到了那個位置，就不會再動了。

可是我動了。要說清楚為什麼，得先講我是怎麼一步一步，走到那個本來可以安穩下去的位置。

我不是一開始就做教育的，甚至不是一開始就做設計。

最早出來做事，大約在一九九八年，我在一家資訊科技公司當文員，過程中自修網頁設計。那是九十年代末，互聯網剛起來，會製作網站、會做動畫、做互動應用程序，本身就是一門新手藝。

一九九九年，我做了一個叫「動の物」的個人作品，把寵物、小遊戲、Flash 動畫放在一起玩；憑著這點手藝得過一個由 HongKong.com 舉辦的網頁設計比賽，《電腦廣場》還用跨頁專訪過我，但那篇報導後來在一次颱風水浸裡毀了，如今只剩記憶。也是在一九九九到二〇〇〇年間，我進了一家衛星電視台做網頁設計，為不同的電影、電視節目做網上宣傳，一年間由設計師做到高級設計師。

到二〇〇〇年，萬里機構出版社邀請我把這些興趣作品的技法寫成一本教 Flash 動畫的書。我用了大約一年時間整理、寫作，到二〇〇一年，書正式出版。如今 Flash 技術早已成上世紀的古董，任何科技都會有壽命，回望過去，那是一個留給自己的時代紀念品。

後來我自立門戶，其中兩三年開過一家小小的設計公司，自己接項目。那幾年，我才真正嘗到「手停口停」是什麼味道：做完一單，就要

追下一單；停下來，收入就斷。我開始問自己一個問題：如果每一單生意都要由零開始，做完一單又再追下一單，這樣的路，究竟能不能走得長遠？這個問題，後來慢慢變成我想學會建立一盤可持續生意的起點。

把我帶進教育的，是一次因緣。二〇〇二到〇三年，我在教育署參與課程發展相關的資訊科技工作，設計及開發互動課件，也包裝課程策劃工具。然後，一家位於科技大學內的教育科技公司請我加入。最初邀請我的，是我做設計公司時認識的一位客戶，也是那家公司早期的創辦人。他給了我很大的自由度，讓我由設計做起，慢慢接觸產品、團隊和市場。回頭看，他是我進入教育科技世界的重要啟蒙者之一。大概是答謝知遇之恩，我答應了。一做，就是十二年。

在那裡，我從一個設計師，慢慢變成一個經理人。

這次轉變，比表面看起來難得多，因為我肩負著一項使命：要將一家陷入經營困境的公司的產品和業績都扭轉過來。我由設計團隊的主管做起，負責在香港和廣州建立團隊，其後做過銷售、市場、產品研發，以至售後服務，幾乎每個部門都待過，直到二〇〇八年才坐上總經理的位置。設計師想的是「這個畫面美不美、順不順」；經理人要想的卻是「這盤生意撐不撐得住、這班人帶不帶得動、產品有沒有競爭力」。兩者中間隔著的，不只是職銜，而是一整套要重新學習、甚至要先把舊習慣忘掉才能再學的東西。

那些年，公司在這個傳統的教育市場裡，有幾條產品線已經在學界站穩了位置。學校行政系統、學生檔案系統、家校平台、電子圖書館、校本化系統和學習教材套，很多港澳學校都真正在日常裡用過；後來，我們也做過電子書包、配合平板電腦使用的改卷系統，部分方案還拿過香港資訊及通訊科技獎。

對我來說，這些不只是產品名單。那幾年，我的位置慢慢由「把東

西做出來」，變成「想清楚一個方案為何值得做、怎樣推出去、學校為何願意採用、最後能不能撐成一盤生意」。我仍然享受從無到有的創作感，但我開始更在意另一件事：一個好念頭，怎樣才不只是一次項目，而是可以被市場反覆使用、被學校長期依賴的東西。

其中一件最深刻的，是二〇〇九年前後的 myID 隨身學電子書包。那不是今天大家熟悉的平板電腦，而是一部五吋的小機器。我們與香港利成科技的硬件研發團隊，以及香港應用科技研究院合作，把瀏覽器、當年很多互動教材仍然依賴的 Flash 支援、多媒體播放器、字典、明報知識寶庫、商務的閱讀內容、學校通告、互動練習，甚至點對點分享技術，都放進同一個學習工具裡。它吸引過首批先導學校，也有四十多項傳媒報導，後來更走進香港書展和商務印書館公開發售。

這個項目對我珍貴，不只是因為產品本身，也因為我在過程中遇上一些真正懂產品、懂技術，也願意帶著我一起往前走的前輩。多年後回看，那段經驗不只教我怎樣做一部機器，也教我怎樣看產品、看團隊、看自己可以走到哪裡。

今天回看，它當然很原始，也很快被更成熟的流動裝置追過去。可是它留給我的，不是懷舊，而是一個很早出現的提醒：教育科技真正難的，不是把很多功能放進一部機器，而是讓學校、老師、家長和孩子，真的願意在日常裡用起來。那幾年，教育局正推動電子學習資源，學校也開始尋找新工具，我們剛好站在那個浪頭上；但我也慢慢看見，單靠把系統賣給學校，仍然碰不到教育裡更深的一層。

那是一份體面、穩定、受人尊重的工作。照道理，我應該滿足。

可是在同一家公司、同一個教育圈子裡做了十年以上，我越來越清楚地看見一道牆。公司也好、整個市場也好，那一套做生意的模式，好像走到了樽頸：我們把系統賣給學校，做的是學校 (B2B) 這一端的生活

意。可是，教育裡真正重要的那一塊，例如孩子怎樣長大、家長怎樣參與、一個學生除了分數還有什麼，卻一直接不進來。但我深信，B2B2C 模式具備足夠的市場規模與需求，這股潛力足以推動整個教育產業的轉型。

我心裡慢慢長出一個當時還沒太多人做的念頭。要把這件事做成，就得換一套經營思路：由只服務學校，擴展為同時連結學校、家庭和社區（也就是現在常說的「生態圈」模式）；同時要肯引入外面的資金，把速度提起來；要在教育方案本身，做更深的產品設計和價值鏈的構建。這些，留在原地都做不到。要做，就得從頭來過，從零開始，承擔一個總經理本來不必承擔的風險。

這條路上，有一個人一直在我身邊。Jay Kwong 從我還在小小的設計公司的時候就和我一起工作，後來成了我太太，也成了我創業路上最可靠的產品設計師，我們一起打拚、每天一起生活，共同經歷了廿載的風浪，殊不簡單。多年以後我才敢說出口的那句「謝謝你跟我一齊捱，日後會有好日子」，其實從這裡就已經開始欠下了。

二〇一五年，我終於告別打工。

我在 Facebook 上寫下三個字：我創業了。我把一群因為同一個使命而走到一起的人，叫做 GRWTH，讀音 Growth，成長。我當時寫：我們以學生成長為中心，想用校內校外的數據，把每一個孩子成長路上的可能，看見、接起來、成就屬於孩子自己的 No.1。

現在回頭看那一刻，我對那個我，是有點佩服的。他不算年輕，有一份穩定的工作可以守，卻偏偏選了一條長、慢、又重的路。他有點固執，也談不上懂得保護自己。但如果沒有那一份近乎魯莽的信念，後面的一切，那些光亮的、難捱的、最後讓我重新認識自己的，可能都不會開始。

我後來才學會用一句話，去解釋那一次離開：不符合我核心價值的工作，再大，我也提不起勁；可是真正值得做的事，再難，我都會想辦法。離開安穩，從來不是任性。它只是把一個我認真看待了十年、卻一直原地踏步的問題嘗試動手去解決。

而把這個「想做的事」，從一句口號，變成一個真有學校肯試、有孩子的夢想落在裡面的東西，那是另一個故事了。

## 第二章

# 讓孩子的成長被看見

我和夥伴走上創業路的起點，是相信孩子的成長不應只被分數定義。  
數據、活動與家校連接背後，真正想接起來的，是每一個孩子的可能。



一家公司最難的開頭，未必是沒有客，反而可能是：你還沒有一件真正的產品，卻已經要面對市場。GRWTH 一開始，就是這樣。

這家公司不是我一個人開始的。當時有幾位合夥創辦人，各自帶著資源、人脈、經驗和信任走進來。這份回憶錄，會從我親身走過的位置寫起。

GRWTH 還沒正式立起來的頭幾個月，我和 Jay 的辦公室，是從股東的公司裡分隔出來的一間小房間，沒有窗，只擠得下兩三個人，就那麼大。我們每天關在裡面，只有喝水、吃飯才走出去，其餘時間都埋在那方寸之間工作。外面是晴是雨，我們常常不知道。

那是一段封閉、刻苦、只知道向前的日子。可是現在回想，那種封閉竟有它的好。一間沒有窗的房，逼你把所有目光都收回到手上那一件事。我們手上還沒有一件成形的產品，有的只是一個信念，和一句寫給自己看的話：「釋放數據力量，讓孩子自信地擁抱將來。」

這句話，對外是願景，對內是止痛藥。

要把它做出來，遠比一句願景困難。GRWTH 不是一個簡單的程式，而是一整套從零開始搭建的雲端系統：學校、老師、家長、學生，每一邊都要照顧到；後來，還要把供應商和不同服務接進來。尤其是學生的成長資料，並不是填一次表就完成了的東西。它要隨著年級、班別、活動、興趣和校內外經歷不斷累積，還要讓不同角色在合適的位置看見合適的部分。這種平台不能急，要一邊設計、一邊開發、一邊試錯。那大半年，我常常長住廣州，跟開發團隊把底層一點一點搭起來；另一頭，又要回香港跑學校，讓市場先理解我們到底想做什麼。

最考人的，是第一個正式版本還未推出之前，我已經要先把這個方向說給學校聽。手上還沒有成熟產品，只有方向、藍圖和一份尚未被證

明的相信；但早期創業很多時候，就是要在別人還未看見成果之前，先讓他們明白你想解決的是什麼問題，為什麼值得一試。

這一關，我比很多人幸運。創業之前那段日子裡，我已在港澳的學校界累積了一定的合作經驗和口碑；所以就算手上還沒有成品，憑著這些年的信任，加上合夥創辦人的陣容，我已經能跟十幾間先導學校先簽下合作的意向。等到產品真的推出來，用的學校很快就上到三十間、五十間。學校肯不肯信，並不是那一年最難的事。

那一年真正難的，是另一件，外人不容易看見的事。

我在這個行業，已經鑽了十幾年。在上一家公司，幾乎年年都在帶人做新產品，把腦汁都用盡了。可是自己創業之後，我要做的，不是把過去那套東西照搬出來，而是把那些經驗拆開、重看，再重新建一套更大、更有野心的系統。這中間有兩重困難：一重是建立團隊，全新的人要從頭磨合、從頭建立默契；另一重是我自己，我得逼著自己跳出過去十年那套已經很熟、很順手的思路，用前瞻的眼光重新解讀這個行業，再從裡面找出新的突破口。

那些舊經驗其實沒有白費，不過要轉化。我見過小一學生拿著電子書包走出課室，在迪士尼樂園做戶外學習；也做過學生檔案和學習歷程相關的平台，知道學校其實一直想把分數以外的成長留下來。那些項目未必都變成大生意，卻一再提醒我：科技本身不是答案，它只有在孩子真的敢試、老師真的教得動、家長真的感到有幫助的時候，才有意思。GRWTH 想做的，不是再做一件新工具，而是把這些零散的經驗，重新放回一個更大的問題裡：一個孩子的成長，到底怎樣才不會被漏掉？

對一個創辦人來說，最大的考驗，往往不是學一樣你不會的東西，而是放下一樣你太會的東西。

五月底，我在 Facebook 上，把這件事正式說了出口。

「因使命感而結合的一群，努力令香港的教育生態變得更美好。由 0 到 1：運用創新與科技，開展孩子的無限可能。」那段話我寫得比平日認真，因為它不只是宣告，是承諾：「我們以學生成長為中心，運用校內、校外的大數據技術將學生的現況分析，告訴家長，孩子在成長發展路上的可能性和建議，讓每一個學生都可以找到適合自己成長路向。」

把那段宣告回到日常，其實就是一個很具體的問題：學校、家長和孩子之間，那些一直斷開的資訊和理解，能不能被重新接起來？

孩子在學校的樣子，和他們在家裡的樣子，一直是兩個分開的面向。老師看不見這邊，家長摸不著那邊，中間那段空白，沒有人去填。我想把它接起來：家校之間的通訊、孩子在「成長日誌」裡一路留下的記錄、他在學習、活動、興趣和心情上的變化，全部連成一個地方，讓每一個大人，都能看見一個完整的孩子。不是看他考第幾，是看他在長成一個怎樣的人，然後再因材施教。

而那些先導學校裡，最早、也最讓我安心的一份信任，不是創業之後才從陌生市場裡談回來的，而是多年在學校和課室裡慢慢累積出來的。

馮校長與我的相識，遠早於 GRWTH。早在我創業前、還在上一家教育科技公司打拚的時候，我們已經在電子學習項目上合作過。後來，他所在的學校也曾參與電子書包的先導嘗試。這些經驗讓我們之間不只是供應商與客戶的關係，而是一種經過多年項目、課室和學生日常考驗過的信任。

所以到 GRWTH 初創時，他願意聽我重新說一次這個更大的想法，對我來說不是一份人情，而是一份很重的專業信任。因為他深切認同這套產品背後的長遠理念，也看過我們過去十載實打實累積下來的交付能

力，這份信任，在年底就迎來了第一次美好的迴響。

那年十二月五日，正是在馮校長當時任職的聖愛德華天主教小學，他們聯同廿多間幼稚園和中學的師生、家長，辦了一場「學藝交流會」，當中有一項「往夢想飛翔」的立願儀式。

一千多架寫上夢想的紙飛機，從孩子的手裡飛上灰色的天。七八十後的家長，和他們新一代的孩子，在雨裡一起做同一件事，把心裡的話，大聲說出來。黃淑蔓站在台上唱《差一點我們會飛》，那天那一版，比任何錄音都好聽。我站在人群邊上，看著紙飛機一架接一架升起來又落下去，那一刻我說不清自己在想什麼，只覺得這幾個月捱過的日子，好像終於有了回聲。

當晚我寫：「今天，GRWTH 見證了數百位孩子的夢想，這是有錢都買不到的工作滿足感。」

這句話沒有誇張。從辭掉那份安穩、走進那間小辦公室，到這一個下雨的下午，我一直在跟自己重複「這件事重要」。那天，是我第一次清楚地感覺到：相信這件事的，不只我一個。

可是真正觸動我的，不是那一千架紙飛機，而是活動中的一位小女孩。她走過來，仰頭問我：「叔叔，你可唔可以話我知，邊度可以寫上夢想呀？」她當時只是隨手抓住一個路過的大人。

我把她帶回攤位，問她，長大了想做什麼。

她寫下的是：「我大個想幫媽媽手工作，然後就可以有多 D 時間陪我。」

我看著那行字，一時沒有作聲。

她要的不是成為誰，不是得到什麼了不起的東西。她要的，是媽媽

多一點時間。一件在大人眼裡小到算不上夢想的事，是她心裡最大的願望。那一刻我忽然懂了，幾個月前我寫過的一句話，原來是什麼意思。

那時候我說，「這個系統，不會再忽略任何一個人」。我當時說的是技術：數據夠廣夠深，就沒有哪個學生會被漏掉。可是站在這個小女孩面前，那句話換了一層意思。不被忽略，不是說系統能掃到她，而是說，她那個小小的、關於時間的願望，不應該消失在人群裡，被當成微不足道。

被看見。一個孩子真正需要的，是被看見。

這件事我記了很多年，因為它後來逼我面對一個更難的問題。

有一次，一個在教育界的朋友直接問我：「究竟 GRWTH 家長 App 會帶俾 user 啲乜嘢？係咪有個 App 俾家長 check 個仔嘅手冊、check 通告、check 有冇返學？check check check.....真係要乜都監察住才叫家庭教育嗎？講好的信任，去咗邊？」

這個問題，我答得不輕鬆，因為它戳的正是我自己心裡那根刺。

一個能讓家長隨時知道孩子動向的工具，方向走偏一步，就從「看見」變成「監視」。我做這件事，本意是讓家長和孩子之間多一分理解，而不是多一隻盯著的眼睛。一個小女孩盼著媽媽多陪她，如果這個工具最後只是讓媽媽更方便地查她有沒有交功課，那我就把整件事做反了。被看見和被監察，中間只隔一念，可那一念，是 GRWTH 全部的意義所在。

怎麼守住那一念，我那時還答不上來。它跟著我走了很多年，到後來，成了我衡量很多決定的一把尺。

那幾年，就靠一間小辦公室裡幾雙手，把這個信念一間學校一間學校地說出去。肯信的，留下了。

而願意相信的，也不只學校。在公司還什麼都拿不出來的最早那段日子，已經有幾個人願意把第一筆錢放進來。他們投的不是一盤看得見回報的生意，是一個念頭，和一個說要把念頭做成的人。這份在你最拿不出東西證明自己的時候，先給出去的信任，我一直記到今天。後來公司走的每一步，背後其實都有這樣一些先相信、再慢慢等的人。

然後我發現，光連起學校和家長還不夠。孩子的成長，發生在一個更大的地方：家庭之外，還有整個圍著他長大的社區。

要把那個更大的圈也連起來，是另一條路了。它比我想的難，也比我想的，遼闊得多。

### 第三章

## 把成長做成一個生態圈

教育科技最難的不是多做一個功能，而是找到學校、家庭、社區機構與供應商都需要、也願意反覆使用的日常入口。收費只是那根針，真正要縫起來的，是一個可持續運轉的成長生態。



公司做到第三、四年，我手上的東西，不知不覺多了起來。

最初那個讓孩子的成長被看見的理念，還在中心。可是圍著它，慢慢長出了別的。家長手機裡，有孩子的成長記錄；學校發下來的校園生活訊息、通告、家課、考勤，也一條一條接了進來；還有一個我們叫做 GRWTH 社區的地方，裡面是球隊招生、興趣班、親子講座，這些都是學校門外、卻和孩子怎麼長大息息相關的事。

每一件，單獨看，都對著同一個初衷：讓一個大人，能看見一個完整的孩子，不只看見他的分數。可是這些東西彼此之間，是分散的。像幾塊已經裁好、卻還沒縫起來的布。家長今天為了看一張通告打開它，明天未必記得回來；成長記錄擺在那裡，可是不夠日常，不夠非看不可。

我那時隱隱覺得，這一堆布的中間，少了一根線。

那根線，後來竟然是從一件最不起眼的事上找到的：收費流程。

學校一年到頭要收家長的錢：活動費、書簿費、雜費，總有通告要簽、要付。當時學校不是完全沒有電子繳費，有些做法已經存在；但對很多學校和家長來說，流程仍然是分散的。通告是一件事，簽回是一件事，付款又是另一件事；對學校來說，收完之後還要核對、入帳、追款，行政負擔一點也不輕。

真正的轉折點，是有股東介紹我們認識 Mastercard。第一次接觸時，我們談的不是單純多加一種付款方式，而是能不能把手機支付帶進學校日常，做成一個對家長方便、對學校有用、對平台也可持續的方案。這次合作也讓我們有空間去做一個不只靠單一渠道的方案。家長和學校需要的是方便順手，是一個能整合不同付款習慣的流程。由於有這份支持，GRWTH Pay 才有機會真正啟動。

我開始看見，收費流程也許就是那根針。一般通告家長可能會略過，成長記錄可以晚一點再看，可是「交錢」這件事，家長一定會做，而且每個月都要做。如果能把簽通告、付款、入帳和對帳，放回同一個手機流程裡，家長的手機就不只是偶爾打開，而是會在日常裡反覆打開。只要他常常打開，那些原本散著的布，那些成長記錄、社區資訊、學校通告，應該就全都被帶動了。

我開始明白，這根針也許能把那些分散的布縫起來。

二〇一八年九月，我把這根針亮了出來。我在 Facebook 上寫：「籌備咗成個 2018 年，就係搞緊依個『城市級』，照顧十萬名家長的大 Project 喇……各位家長，以後可以安坐家中簽阿仔阿囡份通告，再用手機過數去交錢喇！」我們和 Mastercard 合作，推動一項名為「香港教育界電子貨幣促進計劃」的專案，先找十間先導學校試。

真正讓我記住的，是鳳溪第一小學落地的那一天。

九月二十二日，學校繳費通告發出去的第一天，家校講座一散場，當場就有超過六成家長成功完成了 App 下載及手機付費流程。我在帖子裡寫：「動作很快手，證明了網購的普及。」這句話聽起來平淡，可那一刻我心裡是踏實的。原來家長要的，不是一個多了不起的系統，而是一次能少翻書包找那張皺掉紙條的便利；至於減輕班主任及校務處的行政工作、方便會計對帳，則是我們在背後替學校解決的痛點。

但這根針要好使，背後並不簡單。

活動完結後，外面看見的是掌聲、報導和即場申請的學校；可是前線的人知道，真正的考驗才剛開始。Fanny 在群組裡寫了一句：「宜家先真正開始打仗，個 app 要順利用得到用得好。」這句話我一直記得。她看見的，不只是活動做得漂亮，而是活動之後，學校、家長、同事和產品能不能真的在日常裡跑起來。

它表面是「用手機交學校費用」，背後卻是一整套要從零搭起來的系統。學校一年到頭的收費向來零散：這一筆活動費、那一筆書簿費，收完還要逐筆入帳、對數。我們做的，不只是讓家長按個鍵把錢付出去，而是把收費和學校那本最頭痛的帳連在一起：家長挑自己慣用的渠道付款，錢一進來，零散的交易自動歸位，學校會計一鍵就能對帳。後來我們把它叫做「多元化收費及對帳系統」。收費只是入口，替學校省下那本帳，才是真功夫。

為了讓家長付得順手，市面上不同類型的支付渠道我們幾乎都接了進來：由 Mastercard、Visa 這些信用卡，到後來的 AlipayHK、微信支付、Tap&Go 等電子錢包和預付式支付工具，家長用哪一種都行。這背後，是和多家金融機構一筆一筆談下來的商務合作與技術對接。能用十個月，把一個念頭做成這樣一套東西，我在那年十月寫過一段話記住團隊：「由 0 創造出一套高規格的多元化手機支付及對賬系統……當中的協調和管理，真的一點都不容易。」

這件事，也讓 GRWTH 第一次認真地被外面看見。我們和 Mastercard 合作推出「香港教育界電子貨幣促進計劃」，並和匯豐銀行及數碼港合作，辦了一場兩百校的發布會。推出的時候，我們請來電台 DJ 森美做宣傳，他自己也是個爸爸，最懂那種狼狽，在訪問裡自嘲：「試過全屋搵 7 毫子交費，最後要問菲傭姐姐借。」那陣子，明報、HK01 一家接一家來做專訪。一個原本最不起眼的收費流程，忽然成了城中話題。

對於一家教育科技公司來說，成績被外面看見，本身就是一種信任的累積。學校保守，家長謹慎，而支付牽涉到錢，牽涉到日常行政，也牽涉到每一方是否願意放心使用。當一個原本藏在校務處和孩子書包裡的付款流程，忽然被銀行、卡組織、媒體和學校一起放到台前，我心裡知道，GRWTH 終於不再只是我在小房間裡相信的那件事。它開始有了

市場聽得懂的語言。

同一段時間裡，那些原本散落的布，也開始一塊一塊被連起來。

先是社區那一塊。學校門外的資訊本來散落各處，家長靠口耳相傳才碰得上。我們把它們也接進來，它長得比我想的快。九月初我寫：「香港過半數的足球學校都加盟到 GRWTH 社區資訊頻道?!」再過幾天：「一星期就升到有 100 間機構加盟。」到了二〇一九年三月，這條線接上了一個更大的夥伴：明報。我們和明報的親子平台 HappyPaMa 合作上線，那時 GRWTH 社區已有超過兩百家機構支持。我寫，要「共同營造『以學生為本』的教育生態，與家長同行，一起培育子女成長」。

到了二〇一九年三月，外面的認可也落到一個獎項上。GRWTH Pay 拿了香港資訊及通訊科技獎的金獎。那天我在日記式的帖子裡寫下當時的心情：開心，終於憑自己在比賽裡拿了第一名；但也在預期之內，所以其實沒有特別雀躍。我還寫了一句提醒自己的話：「勿忘記：成功是大家一起合作和努力的成果。」

這句話，是真的。

那十個月，整個團隊其實都在做一件他們從沒做過的事。我們本來是教育圈的人，懂學校、懂家長，可 GRWTH Pay 是金融科技：支付、清算、對帳、合規，全是另一套語言。沒有人天生會，唯有一邊學一邊做，幾條線同時往前推。在香港校園裡，這種流動支付整合當時還算很早，連拿到的技術接口都還是測試版本，很多路沒有人走過，只能自己摸著石頭過。

最讓我過意不去的，是 Jay。公司資源緊，整套系統的前端介面和流程設計，差不多壓在她一個人身上，由她獨自與廣州團隊對接。那段趕工的日子，她累到身體出了問題，痛得厲害卻不能停，卻還是把一張

張設計圖按時交出來。多年以後我才敢說出口的那句「謝謝你跟我一齊捱」，欠的，就是這樣一筆一筆的賬。

然後是供應商那一塊。最先接上來的是校服。二〇一九年九月，我們和一家校服商合作，我寫了句玩笑話：「家長們唔駛再請假返學校排隊等俾錢喇。」玩笑底下是真事，以前家長買校服，得特地請半天假，跑回學校排隊付錢；現在手機上就辦完了。校服之後，又陸續有自攜裝置、STEM 玩具的供應商加進來。

到這一步，那件衣服才算真正縫起來。學校、家長、社區機構、供應商，本來各自為政的幾方，繞著同一個孩子的成長，被連到了一起。針是那根收費的針，可縫出來的，從來不是收費，而是讓孩子的成長，不再只發生在課室那八個小時裡，而是有家庭、學校和校外世界一起參與其中。

只是，獎是發給 GRWTH Pay 的。外面的人開始記住的，也是那個「可以用手機交學費」的功能。我心裡那時就有一點隱隱的不安：針太亮了。它好用、它得獎、它讓公司被看見，可它畢竟只是一根針。我怕的，是有一天連我自己，都把針當成了那件衣服；怕別人問起 GRWTH 是什麼，答案變成「哦，那個交錢的 App」，而不是當初那個讓一個孩子的成長被好好看見的地方。

那個盼著媽媽多陪她的小女孩，還在我心裡。我不想最後只是給了她媽媽一個更方便的付款鍵。

這條界線，那時我守得還不算清楚，只知道它要緊。商業有商業的引力，手續費是真的收入，供應商合作帶來的收入也是真的，這些是公司活下去的根；可初心也是真的。兩樣東西要同時握在手裡，誰也不能鬆開。這是我後來很多年都在學的一件事。

衣服越縫越大，連進來的人越來越多。可是要養活一塊越攤越開的

布，光靠那幾雙手和那點積蓄，已經不夠了。我開始明白，公司需要更多的資源，才撐得起這張一天比一天大的圖。

那是另一個故事的開始：一個關於錢，關於信任，也關於我自己會被它改變多少的故事。

## 第四章

# 逆風裡一步一步往前推

當現實比想像慢，信念不再只是口號。它要落在現金流、團隊、客戶、決策與每一次撐下去的選擇裡。



二〇一九年，從外面看，是 GRWTH 最風光的一年。

前一章寫過，GRWTH Pay 拿了香港資訊及通訊科技獎的金獎。那個獎，像是把我們推到更亮的地方。那一年，我見過特首，上過明報、經濟日報、HK01、晴報、Milk；社區裡加盟的機構過了兩百家；連數碼港都把我們當作培育計劃裡的招牌故事，找導演替我拍了短片。外面看見的，不再只是一個教育 App，而是一間正在被市場、公眾和創業圈一起推到台前的公司。

可是創業這回事，外面越亮，裡面往往越要繃緊。越多人看見你，越多人相信你，你身上要承托的東西，也就越重。

後來有人問我，GRWTH 怎麼好像在一年之間突然衝了上去。我每次聽到，都想補一句：那不是突然發生的。那一年所謂的擴張，其實是把資金、時間和團隊精力，一點一點推到極限之後，才換回來的結果。每一步看起來在往前，其實背後都算過風險，也準備過退路；只是外面的人看見結果，未必看見中間那些取捨。

那一年最要緊的功課，是融資。

投資人肯坐下來聽我講，也不是那一年憑空來的。創業頭幾年，我和團隊一場一場地去 pitch，拿過 CoCoon Pitch（創業擂台）比賽的獎、在數碼港培育計劃裡畢業、上過貿發局的創業日、替後輩做創業導師。一次次站上台講 GRWTH 是什麼，論述慢慢熟練，故事慢慢有人記得。

更早在二〇一六年，青協和 M21 給了我一個機會，讓我在節目裡就創科與科技教育，與當時的特首和局長交流。後來，InvestHK 又安排我們參加 Startmeup 創業講座；同一天，我們再到禮賓府，與 Elon Musk 短暫交流。那些場面不是融資本身，卻讓我很早明白：創業者不

能只躲在產品後面等世界看見你，而要一次次走出去，把自己的想法講清楚。那些年累積下來的曝光、信任和人脈，後來才一點一點兌現成別人願意坐下來聽我說完的機會。

真正到了二〇一九年要做 Pre-A 融資，壓力就完全不同了。我們把力氣壓在連起家長的事情上，把長線看得比眼前重，這是對的選擇，可是也有代價。一條路走快了，另一條路就得有人補上。要讓公司穩穩往前，就得引入新的資金，而融資從來不是寫一份漂亮的計劃書、等人來下注那麼簡單。那幾個月，時間和錢兩頭都緊：既要保持公司高速發展，又要嚴格控制支出；偏偏談判和文件往來，還跨過了聖誕、新年和農曆年。那種一邊倒數、一邊周旋的滋味，只有真正坐在那個位置上的人才懂。

那半年，我做了兩件事，一件都不能停。

一件是融資本身。當時還沒有 AI 工具像今天這般方便，融資就是得把公司內外價值的每一個細節、每一種股份的算法、每一張合約的條款，逐格算到清清楚楚。我試過從清早六點，坐到晚上七點半，全神貫注地對著報表算一整天，因為錯一個數，後面全錯。與投資者見面洽談全是藝術，不是機械化工作，要一個人一個人地談：有人爽快，有人反覆，有人嘴上答應、卻把落筆的日子一週一週往後拖。我一邊算，一邊等，一邊不讓自己慌。

另一件，是撐住眼前的生意。新的資金還在路上，公司一天都不能停擺。我增聘人手，重新部署銷售的打法，把能簽的學校盡量簽回來，用這一頭的進賬，去頂住那一頭的空窗。沒有一招是穩贏的，全是試。試錯了就改，改完再試。

到了那年年中，這一仗總算打了下來，公司完成了 Pre-A 融資，等到了能繼續往前走的底氣。

可是回頭看，那一年真正讓我記住的，不單是那筆錢，更是錢背後的那群人。

融資也好，撐住眼前的生意也好，從來不是我一個人的事。那半年，我身邊有一群同事，跟我一起把一個又一個關口頂了下來：有人重新學著用新的打法去跑銷售，有人把開發排到深夜，有人一邊扛著前線的壓力、一邊安住客戶的心。那時公司的文化，不是靠口號撐起來的，而是在一個人頂不住時，另一個人自然補上去。我們不是一支人多勢眾的隊伍，卻是一支願意為同一件事捱下去的隊伍。

也是在那一年，我開始學著換一套方法帶團隊。過去靠由上而下定目標、盯指標；可路越走越快、要同時開好幾條線，這套就不夠用了。我們慢慢引入一種叫 OKR 的目標管理方法，把最重要的目標定清楚，其餘讓同事由下而上自己提、自己認領。這個做法那時才剛開始落地，我們還在摸索怎樣把它變成日常工作的節奏；但它慢慢讓這支小團隊長出一種本事：大家分頭作戰，每個人也能把自己那條線扛起來，往同一個方向推。

願意在那一年陪我們走的，也不只是同事。那一年肯把錢投進來的投資者，同樣不是衝著一盤穩賺的生意而來；那是香港初創很難融資的一年，很多人都在收手。他們肯在這種時候下注，賭的也是這家公司、這群人還沒做完的那件事。逆風裡願意陪你走一段的人，無論是同事還是股東，我都記到今天。

從前的我，從一個做美工、畫介面、構思系統的設計師，一路被推到要算現金流、要為團隊作決定、要制訂策略，也要跟各方周旋的位置上。年初我在一所中學跟一群學生分享時，說過一句話，那時是輕鬆地說的，後來才知道有多重：由設計師走到 CEO，兩者南轅北轍，靠的是知識上不斷學習、心態上不斷 unlearn and relearn，把舊的自己忘掉，重新學一次。但這句話，其實還少了半截。真正讓我學得下去的，

不是我一個人硬逼自己，而是因為我從來不是一個人在學、一個人在扛。身邊那群人，讓我「重新學一次」這件難事，不至於孤單。

「Team! Together we Grow!」

而這一切，都不是在風平浪靜裡發生的。

二〇一九年下半年，整座城市裂開了。那年六月，我也站在過百萬人的隊伍裡，看著那座我想替孩子做點事的城市，一天比一天陌生。那一年，香港滑進了十年來第一次的技術性衰退，消費信心跌到谷底；公開數據也反映，香港初創融資在那一年明顯收縮。我們不是在一個鼓勵冒險的順風裡長大，我們是在一個人人都在收手、人人都在問「還撐不撐得住」的逆風裡，硬要把一家還在燒錢的公司，往前推。

擴張的同時，我也學著替自己、替家庭，守住一條底線。公司要往外鋪、要設新的點，這些我都做，可有些風險，我可以為公司去冒，但有些底線，我不能把自己整個人押進去。哪些值得、哪些不值得，那一年我一次又一次逼自己分清楚。要往前衝，但不能衝到連退路都不給自己留。

今天回過頭看那一年，我不會說自己有多了不起。我只敢說一句：在退潮時仍能存活下來的公司，沒有一間是僥倖的。每一個關口，是熬過去的，不是等過去的。一家在那種年月裡還沒倒下的小公司，背後一定站著一群不肯認輸、又肯低頭學的人。這句話，我後來看任何一家撐過寒冬的公司，都不敢再輕看：能活下來，本身就是一種了不起的本事。

只是那時我還不知道，二〇一九年的難，還只是個開頭。

真正能把全世界一起按下暫停鍵的那場風，已經在不遠處，悄悄起來了。

## 停課了，成長不能停

疫情令學校的日常突然停了下來，通告、學習安排和家校聯絡，都忽然變得不能斷。那段日子，團隊願意撐下去，是因為學校和家庭的需要就在眼前。



那場按下暫停鍵的風，是二〇二〇年的春天真正吹到的。可是在它之前，這座城市，其實已經先停過一次課了。

二〇一九年的冬天，外面很不安寧。我做的是家校之間那條線的生意，所以那段日子裡，我心裡反覆轉的，不是公司的數字，而是一個很具體的問題。萬一孩子沒法好好回到學校，那麼家和學校之間，那條我花了五年才接起來的線，能穩住嗎？那年十一月，我寫下一句話，是站在一個做教育的人的位置上說的：先讓孩子的身心安頓好，再談學習。停課可以，但停課不等於停止成長。

那時我以為，那只是一場短暫的風波。我沒想到，它原來是一次預演：當孩子被迫離開教室，我們這樣一家公司，到底還能替學校和家庭做些什麼。

幾個月後，真正的考題來了。

二〇二〇年農曆年一過，疫情把全港的學校都關上了門。這一次不是一座城市的事，是全世界一起停了下來。學校慌了：那麼多通告、那麼多家長、那麼多停在半空的學習，一夜之間，全沒了著落。

公司裡，我們開了一個會。擺在面前的，本來是一道很簡單的生意題：危機之下，人人自保，我們大可以守住手上的客戶，把成本收一收，等風頭過去。可是那天我們做了另一個決定，那就是把雲端的家校通訊平台，免費開放給所有有需要的學校和社福團體用，不論他們是不是我們的客戶。我在帖子裡寫了一句很笨拙、卻是真心的話：勿以善小而不為。

這是我學到的、化危為機的第一課：危機真正來臨的那一刻，先別急著算自己的賬。一家公司願不願意在最慌的時候先伸手，往往決定了風頭過去之後，別人還記不記得你。

接著，我們把手上那些原本散著的東西，一塊一塊在危機裡用了起來。社區那一塊，本來是平日給家長看興趣班、講座的地方，這時候搖身一變，成了「停課不停學」的專欄。我們聯同明報的親子平台，還有一班熱心的教育機構，每天更新，把閱讀、運動、健康、家長教養的內容送到家長手機裡，一直陪著大家，陪到復課那一天。那些年我一塊一塊縫起來的布，到了這個關口，才真正顯出它為什麼要縫在一起：不是為了好看，是為了在這種時候，仍然有人能把孩子每天需要的東西送到家長手上。

那段時間，我們也不只是把內容搬到網上。孩子留在家裡，有些家庭連穩定上網都成問題；有些孩子，連可以用來上課的裝置都未必有。股東們將能接的資源就盡量接：有電訊伙伴提供上網卡，我們替過百間學校收集需要；有裝置可以借出，我們又把平板和電腦送到有需要的學校手上。那些事未必每一件都很大，卻讓我更清楚看見，教育科技在危機裡不是一個漂亮名詞，而是一條很實際的救急線。

可是專欄、通告這些，都只是把舊的東西搬到線上。疫情拖得越久，學校越需要一樣新的東西，讓孩子能在家裡把錯過的課堂，一遍一遍地重新看。

那一年夏天，我們和騰訊雲合作，推出了一個雲端點播（VOD）教學支援計劃。簡單來說，就是讓學校把課堂錄下來、放上一個雲端平台，學生在家想看幾遍就看幾遍。我們免費贊助給學校使用，先找了五十間試用，開放申請那幾天就爆滿，只好再加推一輪；到那年年底，申請的學校超過了兩百間。後來，這個雲課堂支援接近三百間學校、幼稚園和教育中心，觸及十多萬個學生，後來也獲得了香港電腦學會頒的一個教育獎。

關於這件事，我想誠實地多寫兩句，因為它教會我的，其實是一個關於「動機」的功課。

這個免費的計劃，當然是真心想替疫情下的學界做點事；但我心裡也很清楚，它對公司當時正在走的路，是有實在的好處的。做這件事的那一刻，我沒有把「行善」和「對公司有利」分成互相排斥的兩邊，更沒有假裝自己只看見前者。我在群組裡跟同事說得很白：這件事，一方面是我們對社會該盡的責任，另一方面，也實實在在幫到公司往前走，既能做好事，又能幫到業務，這兩樣是可以同時成立的。

年輕一點的時候，我大概會覺得，但凡沾了「對自己有利」，那份善意就不純了。創業這些年我才慢慢想通：把善意和商業簡單放在對立面，其實未必看見事情的全貌。真正難、也真正值得學的，是讓一件事既對得起良心、又養得起公司，讓做對的事這件事本身，可以持續地做下去。一家撐不住自己的公司，沒辦法替任何人做太久的好事。誠實面對自己的多重盤算，不替它羞愧，也不被它帶歪。這是那一年，疫情逼著我長出來的一塊。

當然，化危為機這四個字，說起來漂亮，做起來是會出事的。

免費開放、加上雲課堂，把用戶一下子推了上去。新學年開課的第一天早上，系統頂不住了。那天的流量遠高於平日，很多學校幾乎同一時間湧進來，平台一度上不去。一間夥伴學校的校長一邊焦急、一邊還不忘替我們打氣，說了句「加油」；可他也老實告訴我，那天學校的職員，被家長的訊息淹沒了。

那一刻其實很諷刺：你拚命想在危機裡幫人，結果幫的人太多，反而把自己壓垮了。可是回頭看，那次出事雖然難堪，卻也讓我看清楚一件事：我們做的東西，真的有人在那麼急切地用。同事連夜把系統頂了回來，香港和廣州兩邊的人各自在家裡守著螢幕，加伺服器、調架構，一邊修一邊撐。那段日子，雖然我們不在同一個辦公室，卻像比任何時候都更靠近；危機從來不會讓人變得孤單，它只會讓真正肯留下來的人，靠得更近。

風還沒停，可是我已經能感覺到，這場危機，正在把 GRWTH 推到一個它從來沒去過的高度。越來越多的學校認得我們，越來越多不同層面的合作方願意一起把事情推前，外面的人開始相信：原來一家做教育科技的小公司，是真的能在最難的時候頂上去的。

那年九月，我曾寫下這樣一句感想：「在計算利益時，我們常常忘了時間和因果；互助互利得到的，反而比自私自利更多。」那一整年，從免費開放，到誠實讓善意與商業同行，我都在學同一件事：先把眼前有需要的人放在心上，最後這份善意，也成了公司能繼續往前走的力量。

可是，公司接穩了，我自己呢？

也就是在那段被困在家裡的日子，我心裡冒出了這個和生意完全無關的念頭。那年四月，我在一則帖子裡問了自己一句話：「疫情出現，我們失去什麼，同時又得到什麼？」

疫情以前，我每天大多在辦公室，早出晚歸。那隻陪了我們很多年的貴婦狗 Elmo，不知不覺已經老了，也開始被病痛追上。她在我們心裡的位置，從來不只是一隻寵物。我和 Jay 早就把她當成女兒一樣，照顧她、掛念她。

被迫待在家，反而成了我和 Jay 多年來少有能好好陪 Elmo 的時光。那時公司和外面的世界都很繃緊，她明明自己也辛苦，卻像感受到我們正在承受什麼似的，只是安安靜靜留在身邊，把家裡那一點柔軟守護住。

後來我才明白，那不是一段被疫情偷走的時間，而是一段被疫情還給我們的時間。這場把全世界都按停的風，好像也在替我問一個我一直沒空回答的問題：你為公司花了那麼多力氣，那在你身邊，誰又一直安安靜靜地陪著你？

我那時沒有答案，也沒有停下來找答案。我以為熬過了風暴，迎來的是一份終於能鬆一口氣的成功。

但我還不知道，當公司在危機中被推得越高，命運遞到你手上的考驗，就不再是單純的「生存」了。那個高度帶來的龐大重量與拉扯，即將在接下來的日子裡，把我僅存的時間和健康，透支得一乾二淨。

而這顆在疫情安靜裡悄悄落下的種子，兩年之後，會長成一個讓我親手放下這一切的決定。

## 第六章

# 成功之後，壓力才真正開始

外面看見的是規模和成績，裡面承受的是速度、責任、方向與不能停下來之重量。



二〇二一年十月中，期待多年的那一輪融資，第一筆資金終於開始到帳。

這不是二〇一九年那一輪讓公司繼續往前走的資金。那一次，是在逆風裡替公司爭取多一段路；這一次，A 輪的資金、治理的要求和後續牽動，都已經不是同一個層級。它也不是一筆過到位的，一部分在那年秋冬之間先到，餘下的一直走到二〇二二年年初才收齊，整輪才算真正畫上句號。投資方是誰，按規矩我不便在這裡明說。我更想記下的是：這筆錢不是天上掉下來的，而是這些年累積的關係、成績和信任，一點一點換回來的。對一個從設計師走出來的創辦人來說，那一刻像拿到一張遲來的證書，蓋章認可了我一直相信、卻被很多人懷疑過的那件事：原來這條路，是走得通的。

錢到帳那天，我在群組裡跟大家說，等過些日子，要約齊所有股東和同事，回公司辦一場簡單、卻意義很重的慶祝會。我是真心想跟他們每一個人，好好說一聲多謝。

可是這份回憶錄寫到這裡，我必須誠實地說一句：那場慶祝，是我那幾年裡，少數真正鬆過一口氣的時刻。因為緊接著它而來的，不是更順的路，而是我整段創業裡，最喘不過氣的一段日子。

那口氣剛剛鬆開沒有多久，家裡也迎來了一場真正的告別。第一筆資金到帳後一個多星期，慶祝會還只是我在群組裡提出的一個念頭，Elmo 就走了。

上一章說過，疫情期間，她曾經安靜地守住家裡那一點柔軟。這一次，她像是一路撐到看見我以為終於可以稍稍放下心頭大石，才放心在我們身邊安詳離開。她陪了我們十五年，早已像家人一樣，也用最後那段日子教會我一件事：生命不是等所有事情完成以後才值得珍惜；很多最重要的東西，都是在你以為「再忙完一件事就可以回頭」的時候，已

經悄悄走到盡頭。

成功之後，壓力才真正開始。這句話，我是用那幾年，一寸一寸換來的體會。

先說那件讓我撐住的事。

拿到那筆足以把公司推進下一階段的資金之後，外面看我們是贏了。可是真正讓我在那段日子裡沒有垮掉的，從來不是銀行戶口裡的數字，是身邊那一群人。

先要感謝的，是最早一起把公司從無到有搭起來的共同創辦人。回頭看，後來大家對公司的方向未必一直有同一種理解，但公司能有起點，不能抹去最初有人願意一起落場、一起承擔的事實。這一份多謝，應該先放在這裡。

接著，是那些曾經和我一起上前線、一起捱過關口的同事。其中幾位，在這段歷程裡特別長時間、特別貼近地和我一起承擔，我想把他們的名字放在這裡：我太太 Jay Kwong、Stanley Zhang、Elwin Gao、Marco Kwok、Fanny Chan、King Ng、Shepherd Ng、Ruby Wong。後來公司一年一年長大，又陸續來了 Gabriel Mai、Candice Ng、Edward Chan、Andy Hui、Wendy Lam。還有許多同事，也在不同位置上，替公司走過一段又一段路。

我不打算在這裡逐一細數誰負責什麼。真正讓我記到今天的，從來不是職銜，也不是分工，而是他們在公司最風光的時候不浮躁，在公司最不穩的時候不退場。

最讓我說不出話的，是在公司最沒把握的時候，同事把自己也押了進來。早在那輪融資真正落定之前，外面的股東還在觀望要不要繼續加注，是他們幾個先站了出來，用現金買下公司的股份。雖然有折讓價，

但更重要的是，他們認同自己親手創造的價值。因為有人先動了，觀望的股東才跟著動。後來疫情最緊、現金流要省著走完融資那條長路的時候，又是他們，主動提出把自己的薪水延後出，一句怨言都沒有。

那不單是員工對公司的忠誠，那是一群人認定了同一件值得做的事，然後決定一起扛。所以走到最後那一天，King Ng 在群組裡寫下那句話，我看了很久：「一起經歷 GRWTH 各種高低起落的六年戰友，一切在心中」。戰友兩個字，她沒有用錯。

而撐住這家公司的，也不只是最早落場的人和這群同事，還有那些在不同階段願意把資金放進來、願意等待的人。

大約二〇一七年的 Seed 輪，我們的產品還在初期階段，要靠有人願意相信一個念頭；二〇一九年的 Pre-A，是在香港社會和市場都很不穩的時候，有人肯讓公司多走一段。到了二〇二一年的 A 輪，環境沒有變好，反而更難：疫情拖長，外圍局勢反覆，投資人比以前更審慎。而公司要證明的，已經不只是概念，而是能不能把規模、收入、治理和承諾一併交代清楚。那一輪真正難的，不只是把資金拿回來，而是在那樣的環境下，仍然有人願意把資金、資源和長線信任放進公司。Seed、Pre-A、A 輪，每一個階段都有不同的人願意在還未完全確定的時候同行；沒有這些資金，也沒有背後那份耐性，公司不可能走到後來那一步。

也正因為有這樣一群人，共同創辦人也好，同事也好，股東也好，在背後撐著，我才更不願意，看著公司被帶離它原本該走的路。

有這樣一群人在身邊，照理說，拿到這筆資金後，我應該可以放開手腳，帶領公司邁向新台階。

可是真實的情況是：錢越大，原本坐在桌邊的人，對下一步的想像也越不一樣；那個方向盤，就越不完全在我手裡。這是我那兩年最難和

外人說清楚的一種壓力。它不是來自市場，不是來自對手，而是來自內部決策桌上的分歧。

融資以前，大家可以齊心把目標壓在「把錢拿回來」；但資金到位後，考驗才真正開始：這筆錢，究竟應該幫公司把承諾過的路走得更深，還是該趁著有了資源，立刻去追逐市場上更新、更亮眼的故事？

分歧就是在這裡慢慢浮出來。對我來說，這筆資金背後不是一張可以重新定義公司的空白支票，而是一套已經落到業務裡的責任：學校的付費基礎要推進，既有合作要落地，新指標要交代，前線每天仍要面對客戶、系統和團隊。這些都不是一份計劃書裡可以輕輕改寫的字，而是公司已經答應出去的事。

可是在另一種眼光裡，資金到位也像是一個重新設計公司的機會。有人從較遠的位置看公司，提出新的業務、新的敘事和新一輪融資計劃，也希望把新的團隊和資源帶進來，重新組織公司下一階段的重心。那時公司剛完成 A 輪，資源看似比以前充足；可是追逐風口的動作，已經開始佔用注意力和團隊力氣。這些提議表面上都是為了公司往前走，可真正讓我不安的，是公司內部對「誰來想像未來、誰來承擔現實」開始出現落差。方向可以討論，但如果理解前線的人慢慢失去主導方向的空間，那家公司就很容易被帶離自己原本要走的路。

那段日子，我每天睜開眼，首要任務已經不是開疆拓土，而是努力把公司錨定在原先的航道上。公司已經被推到下一個階段，照理說應該有更多空間往前走；但在資金湧入、內部也急於重新分配角色和想像未來時，要守住節奏，其實更難。因為這一次，考驗我的不再是市場的風浪，而是內部會議桌上，大家對同一筆資金、同一家公司，開始看見完全不同的未來。

贏了一場期待多年的仗，回過頭卻發現，自己要花更多力氣，去守

住原本為了什麼而打。這種落差，比現金流危機更耗人。

多年後回看，我也明白，當時的自己還有可以做得更好的地方。我太習慣用協調和遷就去換取共識，盡量把不同人的意見都放進考量，卻沒有足夠早地劃清界線：哪些承諾已經落到前線，哪些想像仍只是想像；誰需要承擔日常營運的後果，誰又正在影響公司的方向。創辦人不能只靠善意和忍耐去守住一家公司，到了某些關口，必須清楚說明什麼可以討論，什麼不能再讓。這不是強硬與否的性格問題，而是成熟到不能保護公司、保護團隊、也保護自己。這是我後來才真正學懂的一課。

身體也開始給我訊號。那兩年，我越來越容易累。不是忙出來的那種累，是一種怎麼睡都補不回來、從裡面透出來的疲。我仍然硬撐，告訴自己：再頂一頂，把方向守住，把公司交到一個對的狀態，就好了。

我還沒明白，有些代價，是不能一直延後的。真正逼我停下來看的那一天，已經不遠了。

## 第七章

# 身體比我更早知道答案

當心臟、暈倒與健康警號先替人開口，創業者才終於學會聽見自己。



那張賬單，是二〇二二年的春天，自己攤開來的。

最先發作的，是心絞痛。五月的一天，我在 Facebook 上只寫了一行：「今日心絞痛次數：早、晚各一。」身體準時得像在替我記帳。接著是一份驗身報告，我這麼瘦，壞膽固醇竟然超標；我那時寫了一句話形容它：壓力就像個魔術師，什麼都變得出來。

最嚇人的一次，是在家裡。那天我走進廚房倒水喝，水杯才舉到嘴邊，下一個瞬間，我人已經躺在地上了。身邊的東西被帶得東歪西倒，而中間發生了什麼，我一點知覺都沒有，那段時間像是被整個抽走。我就那樣，毫無預兆地暈了過去。

當時我竟然還有心情在帖子裡開玩笑，問自己是不是 time travel 了一趟回來。現在回頭看，那根本不是玩笑，而是身體用一次幾乎把我擊倒的方式，對我說的一句重話：夠了。

身體已經把話說到這個地步，我卻還在跟它討價還價。那年六月生日，我許的願望，從往年的「希望公司更好」，整個縮成了一句：「我只想身體健康」。而就在生日那幾天，我從凌晨到天亮都睡不著，全身麻了足足六個鐘頭。

把那半年我說過的話排起來看，軌跡清清楚楚：從盼著公司更好，一路縮到只剩這句卑微的願望。退場這個決定，與其說是我下的，不如說，是我的身體，比我更早就替我下好了。我只是花了很久，才肯承認。

但如果只是身體，或許我還會再撐。真正讓我願意鬆手的，是身體之外，心也到了盡頭。上一章說過，成功之後，我花了很多力氣守住公司原本為何出發；到了二〇二二年的夏天，這份長期繃緊，和身體的紅燈交在了一起。

於是我做了那個決定：放手。

我想說清楚，那不是逃。我並非在公司快不行的時候溜走；剛好相反，我是選擇在公司拿到充足資本、還站得穩、還交得出一個體面交代的時候，把它交出去。功成，然後身退。對一個創辦人來說，承認「這家公司，往後沒有我，會走得更好」，是很難開口的一句話；可是當我真的能說出這句話的時候，我反而踏實了。終點縱使不似預期，但緣起緣滅，本來如是。

多年後回看那一刻，我最慶幸的，其實不是走得體不體面，而是初心還在。這八年，我沒有在那張越來越大的決策桌上，把自己弄丟，沒有迷失在追逐權力和利益的遊戲裡。到了該走的時候，我還有勇氣抽身，還能選擇把家庭和生活，重新放回人生的中間。能保住這一點，比保住任何一個位置，都重要。

決定了，剩下的就是把它好好交接。那幾個月，我把該安排的安排好，把該交代的交代清楚，盡量讓接手的人，接得順、接得穩。一家公司是許多人的飯碗、許多孩子的日常，我不能因為自己想走，就讓它亂。這是我能為它做的、最後一件分內的事。

到了九月三十日那一天。

那天我不在公司。隔離把我和 Jay 留在家裡，那場本該有散水餅、有擁抱的告別，最後只在手機螢幕上完成。

那天早上，我在 GRWTH 的群組裡，喊了大家一聲「老友記」。我跟這些一起並肩作戰、一起見證 GRWTH 長大的老友記說：八年前，我帶著一個夢想，和 Jay、還有好幾位夥伴，由零開始，創立了這家公司；今天，我和 Jay，在 GRWTH 畢業了。人雖然走，往後一定要保持聯絡。

我把一本陪了我整段創業路的書，送給大家，那是《小王子》。從二〇一五年創辦 GRWTH 那時起，我就常常翻它；這家公司，其實一直圍繞著書裡那個核心在經營，那就是「成長」，也是我這一生關於「我是誰」的功課。我引了書裡兩句話：真正重要的東西，用眼睛是看不見的；每一個人都有自己的星星，但那顆星星的意思，因人而異。

我跟大家說，我即將去走一段新的路，去尋找生命裡更多的星星，還有，屬於我和家人的那一朵玫瑰。

我也跟每一個曾經和我共事的人，包括那些同事、伙伴與股東，一一道了謝。這些年，你們既是我的同路人，也是在我最難的時候肯陪我一起捱下去的恩人。在那段文字的最後，我這樣署名：前 GRWTH 的共同創辦人。寫下「前」這個字的時候，我心裡是平靜的。

群組裡，一句一句地回。King 寫道：「一起經歷 GRWTH 各種高低起落的六年戰友，一切在心中。」當年第一個在雨裡陪我們放紙飛機的馮校長也在，他說：「大家一切順利。」

下午三點多，我看完最後一行字，按下了退出群組。

很安靜。可是我心裡清楚，這不是結束。GRWTH 的核心是「成長」，而對我自己來說，創業這八年，本來就是一堂關於「我是誰」的成長課。公司我交出去了，可這堂課，還沒上完。

我把那朵玫瑰，記在了心上。離開之後，我最想做的第一件事，是回頭去照顧那些，我為了公司擱得太久的人和事：我自己的身體，還有，我的家。

至於那個身體替我問了大半年的問題：拚盡全力換來這一切之後，我自己，還剩下些什麼？答案，要到離開之後，我才真正一點一點，找了回來。

## 第八章

# 離開之後，留下的是能力

離開公司之後，真正帶得走的，不是名片上的身份，而是多年磨煉出來的判斷、連結，以及重新開始的能力。



離開 GRWTH 之後，經過一段過渡，我和太太在二〇二三年底正式到英國生活。

那個身體替我問了大半年的問題，我把它一起帶了過來：拚盡全力換來這一切之後，我自己，還剩下些什麼？

我得老實說，剛離開的時候，我答不出來。我和太太兩個人，還曾經對自己很沒有把握。一家公司交出去了，一個習慣了廿年的身份和工作模式卸下來了，人忽然空出來，第一個冒出來的念頭不是輕鬆，是懷疑：離開了那張桌子，我們還剩下多少本事？再加上要移民到一個完全陌生的地方，那種不確定，是很實在的。

所以到英國之前，我們做了一件事，現在回頭看，是整個第二人生最重要的一步。

記得有一晚，我和太太從入夜一直長談到天亮，把過去多年的人生認真地回顧了一遍。從初出道那幾年，到 myID，到 GRWTH，把每一份工作、每一段經歷、每一次際遇，像整理一份作品集那樣，一項一項排出來看。我們刻意不去用別人的評價來衡量自己，不管當年誰讚過、誰彈過，那些都放到一邊。我們只看事實：做過什麼，結果怎樣，過程裡學會了什麼，每一個人生階段把自己推到了哪裡。看完一整條時間線，我心裡那點懷疑，慢慢沉了下去。原來這三十年不是白過的。多年在商場上摸爬滾打、一次又一次在逆境裡頂住沒有倒下的經驗，本身就是一種價值。這個肯定，不是別人給的，是我們用自己走過的事實，重新發給自己的。

把自己看清楚之後，接下來的事就不難了。

由香港的第一人生，轉到英國的第二人生，中間有一大堆要處理的事：辦移民、賣樓、賣車、收拾家當、安排搬遷、斷捨離。我們沒有把

它當成一團亂麻，反而是當成一個專案，用 Notion 按優先級排進度表來管理。這本來就是太太的強項。她把每一件事拆開、排好時間點、想清楚先後次序，逐項準備、逐項落實。回頭看，每一步都走得很穩，實屬萬幸。

心態上，我們也替自己做了一個很重要的設定。出發之前，我們特意把過去化整為零，告訴自己：這不是逃難，而是帶著半生歷練而來的 Second Life，是人生新的一頁，是值得期待的新旅程。我們替新生活做了不同層次的預演和計劃，但同時提醒自己，計劃歸計劃，真正落地一定會有變化，所以要留出彈性，迎接意料之外。管理一筆要支撐往後生活的資金，規劃日常的種種所需，凡事提前部署。說穿了，我們是把自己的人生和家庭當成一家公司來經營，真正做回自己人生的 CEO。一步步走過來，我才發現，這些本事沒有一樣是我移民之後才學的。

它們全部都是過去那三十年工作裡，一點一滴練就的能力與態度。我曾以為這些東西是屬於公司的，離開就會留在身後。原來不是。它們早就長在我身上，只是換了環境，重新被調用起來而已。

這件事讓我徹底想通了那個問題的答案。

一個人怎樣看事情、怎樣解難題、怎樣在不確定裡替自己鋪路、怎樣對待身邊的人，這些東西別人拿不走，也不會跟著任何一張名片消失。公司可能會結束，但帶得走的能力，才是真正屬於自己的。

而把這些舊本事重新點亮的，是一個新工具：AI。

說來也是運氣。早在二〇二二年我還在香港的時候，就已經開始接觸 AI。後來真正到了英國生活，對這套東西已經不陌生，操作起來反而更得心應手。在一個人生路不熟的地方，由處理生活上的大小事，到處理香港那邊的工作，AI 實實在在幫了我很大的忙。對一個做了大半輩子「用科技解決問題」的人來說，它不是一場要追趕的潮流，更像一副剛

好接上我手裡舊本領的新工具。

於是我和太太替自己選了一種生活態度：享受簡樸的慢生活，但用最新的技術和視野去經營它。

我們刻意住在離城市有點距離的鄉郊平房，找個大花園去種喜歡的植物，自成一角。放在從前，這樣的選擇近乎與世隔絕，可是今天有了成熟的 AI、網絡和物流，住得再偏，生活一樣方便，而且開銷比城市低得多，剛剛好適合慢慢過日子。香港九月開學那種幾萬人同時湧進系統的繁忙節奏，已離我很遠了。取而代之的，是行公園、走湖區、看看野外的動物、看看風景；到了季節就去滑雪，平日就在家裡研究 AI，繼續發掘自己的才能。這些慢下來的時刻，是我用前半生那麼用力，才換回來的。

能夠這樣安穩地慢下來，背後其實靠兩件事撐著，而這兩件事，都是舊能力結出的新果。

一件是投資。早在二〇一四年，GRWTH 都還沒出生的時候，我就跟著一位中學時代的老朋友學習投資。他既是我的好友，也是我的投資啟蒙導師 Adia Leung。他教我看經濟的趨勢與週期、股市的技術分析，並教我用價值投資的方法去估算一家公司「應有的價值」。後來我離開 GRWTH，他更信任我，肯放手把自己的投資學院交給我打理了一段日子。我一直記著這份知遇。創業那八年太忙，這套本事我擱了很久，直到移民之後才真正派上用場。靠著他當年教的方法，我在那幾年的市場裡，把握住了一些機會，換來相當不錯的回報，足夠讓我和太太，過上一種不必再為錢奔波的生活。一顆十年前種下的種子，剛好在我最需要的時候，結成了豐碩的果實。

另一件，是工作。離開不代表停下來。這些年我以項目顧問的身份，替一家有六十多年歷史的老報館做業務轉型和 AI 發展的顧問。對

我來說，這不只是一份收入。它給了我一個很好的環境，讓我把過去做生意、做管理、做 AI 累積下來的能力，繼續發揮出去，也讓我的生活有一份踏實的安全感。我做了大半生「串聯」的事：以教育生態圈的視野，為企業進行內外資源的整合與商業戰略佈局。沒想到離開 GRWTH 之後，這項能力換了一個場景，又活了過來。一家傳統報館和一家教育科技公司，表面風馬牛不相及，但本質裡要解的卻是同一道題：如何看準學界的生態與撥款機制，把內部的深厚資源與外部的科技方案揉合，開闢新出路。

後來，我還和一位相識多年的朋友黃校長，搭建了一個簡單的 AI 網站。他提起學校前線一個很日常的消耗：每年大量教育局通告湧來，老師和管理層都要判斷哪些與自己有關、哪些有期限、哪些牽涉行動項或撥款。文件本身不是最難，難的是在忙碌教學和校務之間，把它們迅速拆成可跟進的安排。

不出幾日，我們便生成了一套完整系統，每日自動檢查教育局通告，按不同崗位整理成摘要、行動項和到期提示。雖然它不是宏大的創業計劃，卻讓我很扎實地感到：原來那條線還在。從前我想替學校減少行政、讓老師多一點時間回到教育本身；離開 GRWTH 之後，我仍然會被同一種問題吸引，只是手上解難的工具包由團隊換成了 AI Agent。

所以到了今天，我總算可以平靜地回答身體當年替我問的那個問題。拚盡全力換來這一切之後，我還剩下什麼？

我剩下的，是我敢於面對自己本性的底氣。是那些別人拿不走的能力，是一個願意誠實面對自己、也願意把時間與健康重新放回生活中間，並且把自己真正還給太太的人。離開，原來從來不是失去的同義詞。我終於明白：建立一家公司，從來不是創業真正留下的東西。真正留下的，是你在建立它的過程裡，把自己鍛鍊成了一個怎樣的人。

而我心裡還惦著一樣比能力更舊的東西，它也一直都在。那要留到最後，再慢慢說。

結語

# 真正的成長，是傷口再碰也不痛

傷口長好之後，不會消失。它會變成一道疤，也會變成一種身上原來沒有的厚度。



寫到這裡，我想說一說「傷口」這件事。

這份回憶錄裡，傷口不少。有現金流見底的那幾個月，有決策桌上一次次的方向之爭，有身體在我還不肯停下來的時候，用量倒替我喊的那一聲「夠了」，也有離開之後，連自己還剩多少本事都要重新確認的那段懷疑。寫的時候，我以為自己會痛。可是真正一句一句把它們排出來，我發現，大部分都不痛了。

不是因為我忘了，是因為它們都長好了。

傷口長好之後，不會消失，它會變成一道疤，也會變成一種你身上原來沒有的厚度。今天我再去碰那些地方，碰到的不再是血肉模糊的痛，而是一層結實的、屬於我自己的東西。我想，這就是成長最老實的樣子：不是從此沒有傷，而是傷口再碰，也不痛了。

二〇二六年的春天，有一件事，讓我把這個道理整個看明白了。

馮校長從香港遠道來到英國，順道來探望我和 Jay。

認識馮校長，是很多年前的事了。早在我還在做教育平台、GRWTH 連影子都沒有的年代，他就認識我；後來我創業，第一間肯陪我們在雨裡放紙飛機、讓上千個孩子寫下夢想的學校，就是他的學校。由那時候到今天，中間隔著我整段創業路的起起落落，隔著一家公司的誕生與我的退場，也隔著一道我和香港之間幾千公里的距離。可是這段關係，一樣都沒有被沖走。它就這樣，一直走到了我英國家門口。

那一刻我忽然懂了，離開之後，真正留得下來的，從來不是公司，也不是頭銜，是人。是那些在你最風光的時候沒有捧得太高、在你最低的時候也沒有走開的人。人可以從公司畢業，職銜可以交還，可是這些一路同行的關係，會跟著你，走過一個又一個人生階段。

這就是我先前一直惦記著、說要留到最後才講的，那份比能力更舊的東西。能力讓我把第二人生過得穩，而這些關係，才是讓我覺得這一生值得的根。

也是憑著這份還在的初心，這些年我沒有真的停下來。前面提過那個幫老師減輕行政負擔的 AI 小工具，對我來說，它最重要的地方不在於技術有多新，而是兜兜轉轉這麼多年，我做的還是最初那一件事：讓教育裡的人，輕省一點；讓真正重要的東西，被看見。對象變了，工具變了，我的身份也變了，可是那顆心，原來一直沒有變過。

如果這份回憶錄，最後要留一兩句話給還在路上的創業者，我想說的是這些。

創業最迷人的地方，是它會逼你成長；它最危險的地方，也是它會逼你成長到一個地步，讓你誤以為公司的大小，就是自己的價值。我用了八年，加上後來好一段日子，才把這兩件事重新分開：公司是公司，我是我。公司的成敗，不該由我一個人扛到把身體扛垮；而我的價值，也不該綁在任何一張名片、任何一輪估值上面。

所以，如果你正在燃燒自己，我想提醒你的，不是叫你別拚。該拚的時候當然要拚。我只想說，記得留一條路給自己回家。記得在身體開口之前，先聽見自己；記得在贏到最多的時候，問一問自己到底想要什麼；也記得，有些東西握得越緊，越要學會在對的時候鬆手。鬆手不是輸，有時候，它才是一個人真正長大的證明。

對於過去那段路上的人和事，我心裡是感謝的，也終於有了一段剛剛好的距離。感謝那些相信過我的人，感謝那些陪我捱過的人，也感謝那些讓我學會痛、學會放手的人和事。緣起緣滅，本來如是。我不再需要誰來替我的那段創業，補一個圓滿的句號，因為那個句號，我自己已經畫好了。

我曾經以為，創業就是把一家公司建立起來。

後來才慢慢明白，真正的成長，是在建立、承擔、失去、放手之後，還能把自己重新活出來一次。

直到有一天，當你再回頭去碰那些曾經以為過不去的傷口，你會發現，它們早就靜靜地，長成了你的一部分。

再碰，已經不痛了。

## 留給讀者的一頁

故事講到這裡，先停一停。

有些成長，是在人生最用力的時候發生；也有些成長，是在終於願意放手之後，才慢慢看得見。

如果你也正在某一段路上，願你記得：夢想值得珍惜，歷程值得尊重，而最重要的，是不要在途中弄丟自己。

## 書末小記：嘆

來到英國生活後，我和 Jay 遇到並收養了阿撒。牠和記憶裡的 Elmo，像兩位毛孩長老，用牠們自己的節奏提醒我們：生活不是每一刻都要追趕，有時候，懂得停下來，才是真的懂得活。

所以我們給自己造了一個小小的「嘆」字徽章。那個「嘆」，不是懶散，而是讚嘆、享受，也是感恩。感恩還有時間，感恩還有家，感恩還能新的地方，用新的工具，把日子過得更輕一點。

我後來常說「嘆 AI」，半是玩笑，半是真心。AI 讓我重新讚嘆科技，也讓我有能力把生活安排得更從容。到最後，科技沒有把我帶回那種停不下來的速度，反而幫我學會慢下來。

這大概就是我和 Jay 想留給自己的提醒：不要只記得做事，也要記得好好嘆世界。



嘆，不是停下不走；是終於懂得，一邊前行，一邊讚嘆此刻。

# 全書時間線

這不是完整履歷，也不是公司年表。這裡只留下理解本書需要的大節點：有些事打開了路，有些事帶來壓力，有些事把我推向創業，也有有些事教我放手。

- **1998** | 第一章

事件：我開始參與香港互聯網與數碼內容工作，先在資訊科技公司工作，過程中自修網頁設計。

影響：這讓我第一次走進香港互聯網與數碼內容的世界，也靠自學把興趣變成一門手藝。

- **1999** | 第一章

事件：我製作個人 Flash 網站作品「動の物」。

影響：這是個人創作第一次成為可被外界看見的作品，也讓我知道作品本身可以替人打開門。

- **1999** | 第一章

事件：我參加 home4u 網頁設計比賽獲獎，其後獲《電腦廣場》跨頁專訪。

影響：這次曝光連起後來寫書和承接項目的機會，讓我看見創作可以變成職業路徑。

- **1999 至 2000** | 第一章

事件：我走進衛星電視台的網頁設計崗位，為電影、電視節目和媒體內容製作網上宣傳。

影響：這讓我把網頁設計放進真正的商業媒體節奏裡，開始學會為

內容、受眾和交付而設計。

- **2000 至 2001 | 第一章**

事件：我獲萬里機構邀請，把個人 Flash 作品和互動動畫經驗整理成書，並於 2001 年出版第一本與 Flash 動畫相關的中文書。

影響：這是我第一次把自己的技法整理成可教人的知識，創作由興趣轉向分享和傳承。

- **2001 至 2002 | 第一章**

事件：我自設小型設計公司，為大型商業機構和政府部門製作互動課件與數碼內容。

影響：這段日子讓我嚐到手停口停的壓力，也開始追問怎樣把一次次項目變成可持續的生意。

- **2002 至 2003 | 第一章**

事件：我在香港教育署參與課程發展相關的資訊科技工作，設計及開發互動課件，並包裝課程策劃工具。

影響：這讓互動設計與教育內容第一次直接連在一起，成為我走入教育科技的入口。

- **2003 | 第一章**

事件：我加入教育科技相關公司，正式走進學校、教育平台和數碼學習的工作之中。

影響：這讓我由設計角色走進產品、團隊和市場，開始學習把教育方案做成長期平台。

- **2008 | 第一章**

事件：我由設計、產品與項目角色，逐步承擔更完整的管理責任，並參與多個電子校園與電子學習項目。

影響：這使我不再只問產品做不做得出來，而要問團隊帶不帶得動、生意撐不撐得住。

- **2009** 年前後 | 第一章

事件：我參與 myID 隨身學電子書包相關工作，探索學校數碼學習產品如何被真正使用。

影響：這段經驗讓我更早看見，教育科技不只是功能堆砌，而是學校、老師、家長和孩子是否願意用。

- **2014** 年底至 **2015** 年初 | 第一章至第二章

事件：我開始醞釀並建立 GRWTH，思考教育科技如何不只服務學校，也連接家庭、學生與社區。

影響：這讓我把多年看見的教育問題，轉成自己必須承擔的創業問題。

- **2015** | 第一章至第二章

事件：我離開原有安穩位置，與幾位共同創辦人、Jay 和早期團隊由零開始搭建初版系統。

影響：那次離開不再只是轉換工作，而是把價值觀押進一個仍未被證明的系統。

- **2015** 年 9 月起 | 第二章

事件：系統初版開始推到學校使用，首批先導學校與早期培訓陸續展開。

影響：這是理念第一次被學校真正使用，信任由說服變成落地。

- **2016** 至 **2017** | 第二章

事件：GRWTH 由早期採用走向日常使用，家校通訊、成長日誌、夢想活動和教育界朋友的支持，一步一步建立起更廣的信任。

影響：這讓我更清楚 GRWTH 要守住的不是監察，而是讓孩子被看見。

- **2018** | 第三章

事件：GRWTH 由家校通訊與學生成長記錄，進一步走向支付、內容和社區連接。

影響：這讓我學會把分散的學校、家庭、社區和供應商，連成一個可運轉的生態。

- **2019** | 第三章至第四章

事件：GRWTH Pay 取得外界肯定，公司完成新一輪融資，也在社會和市場逆風中面對資源、團隊與產品擴張的壓力。

影響：外面的肯定沒有減輕壓力，反而逼我學會融資、帶團隊，並在逆風裡守住底線。

- **2020** | 第五章

事件：停課與疫情打亂教育日常，也讓教育科技的需要被更清楚看見。

影響：危機讓我明白，善意與商業可以同行；也讓公司和團隊被真正考驗。

- **2021** | 第六章

事件：公司進入更複雜的資本、治理和增長階段；成功之後，壓力真正開始。

影響：成功帶來更大承擔，也把我推進資本、治理和方向取捨的壓力之中。

- **2022** | 第七章

事件：身體、家庭和內心的聲音變得無法再忽略。我在 9 月 30 日

正式離開 GRWTH。

影響：我終於承認有些代價不能一直延後，放手成為保護自己和家庭的一部分。

- **2022 至 2023 | 第八章**

事件：離開 GRWTH 之後，我重新檢視過去多年累積下來的經驗、能力和人生選擇。

影響：這讓我看見，那些年留下的不是職銜，而是一套可以重新使用的能力。

- **2023 至今 | 第八章**

事件：我在 2023 年底正式到英國生活，開始第二人生，把創業留下的能力帶到投資、顧問、教育界 AI 應用和家庭生活之中。

影響：這讓我明白，新的生活不是把過去清空，而是換一個地方，重新使用自己。

- **2026 | 結語**

事件：我把這段創業與退場經歷整理成書，回望夢想、歷程與「我是誰」之間的關係。

影響：書寫讓我把夢想、傷口、關係和「我是誰」重新放在一起看。

回頭看，這條時間線不是一條上升線，而是一條由建立、承擔、放手，到重新認識自己的路。

# 資料與引用說明

這本書以個人回憶為主，但不是單靠記憶寫成。

整理過程中，我參考了自己的公開貼文、工作記錄、過往書面材料、公開媒體報道，以及事後重新整理的時間線。這些資料幫助我確認日期、事件順序、角色變化和當時的語境，也幫助我避免把後來的理解倒放回當年的自己身上。

然而，資料愈多，不代表愈應該全部寫出來。

有些資料屬於私人對話，有些涉及仍在營業公司的內部運作，有些只是當時情緒的片段，有些則會讓讀者把焦點放到個別人物身上。這些內容即使真實，也不一定適合成為一本書的正文。我的處理原則是：能穩住時間、背景和必要脈絡的，才放進正文；不能保護他人、不能保護公司、也不能幫助理解事件的細節，寧願省略。

書中少量公開資料和媒體脈絡，只用來穩住時間與背景，不作完整引用清單，也不把本書寫成研究報告。私人訊息、內部文件和工作記錄只作核查用途，不直接呈現原文。

如果有些地方寫得克制，那是刻意的。回憶錄不是清算，也不是證供；資料在這裡的作用，是幫助我把時間、脈絡和責任放準，而不是把所有細節都攤開。

# 致謝

寫到最後，我最想說的是謝謝。

謝謝我的家人。創業很多時候被外面看見的是產品、成績、訪問、獎項和里程碑，但真正承受日常重量的人，往往在家裡。謝謝你們在我最忙、最緊張、最不懂停下來的日子裡，仍然讓我有一個可以回去的地方。

謝謝爸爸和媽媽。從我很小的時候開始，你們已經願意在家裡添置電腦；到我初中時，又讓家裡有了 Modem，讓我可以架起自己的 BBS 站。那時你們未必知道這些興趣最後會把我帶到哪裡，但你們一直給我空間，讓我可以按自己的興趣學習，也按自己的興趣選擇日後的路。回頭看，這份信任，是我走進電腦、互聯網和教育科技世界最早的土壤。

謝謝 Jay。很多話，書中已經說了一部分；更多的，其實不必全部寫出來。你見過我最有衝勁的樣子，也見過我最疲累、最固執、最不懂照顧自己的樣子。這段路如果沒有你，我不會走到今天。

也要謝謝我的弟弟 Bill Chan。在 myIT-School 和 myID 的年代，他曾經和我一起把學校圖書館系統這條戰線好好發展下去，也參與了 OPAC 2.0 新產品的構思和推進。Library Master 後來能長期成為香港和澳門許多學校使用的系統，不是某一個人的功勞，而是一群人多年累積出來的成果；但在這條路上，Bill 的投入和支持，對我很重要的位置。

在職業旅途上，也要特別謝謝幾位在不同階段帶過我、提醒過我、把我推向下一步的前輩和導師：Star TV 時期的 CC Fong、mySch / myIT-School 的 Jacky Chiu、利成科技 / myID 階段的 Dominic Lee，

以及在 GRWTH 創立與推進路上同行的 Erwin Huang 和 Fox Hu。你們給我的不只是機會，而是在不同時期教我怎樣入行、轉向、做產品、看生意、建立公司；也在我需要離開舒適區的時候，給我新的要求和信任，讓我長出新的能力。

謝謝曾經一起工作的團隊和同事。公司不是一個人的作品。每一個功能、每一次活動、每一次學校支援、每一個危急時刻背後，都有人在做看不見的工作。你們的名字未必全部出現在書裡，但這段路有你們的位置。

謝謝願意相信我們的學校、校長、老師、家長和教育界朋友。教育科技不是一個容易進入的領域，因為學校和教育工作有自己的節奏，也有自己的重量。謝謝你們讓我們有機會把想法帶進學校日常，讓我們明白科技的目的不是取代人，而是承托人。

謝謝曾經支持、提醒、同行或給予機會的伙伴與投資者。創業路上，每一份資源、每一次合作、每一句提醒，都可能在某個時刻成為繼續往前的力量。

也謝謝那些曾經帶來壓力、分歧和痛苦的日子。當時我未必懂得感謝，但後來我明白，很多成長不是在順境裡發生，而是在你不能再用舊方法前進的時候發生。

最後，謝謝正在讀這本書的你。

如果你曾經與我同行，願你在這裡讀到一份心意。

如果你仍在路上，願你在別人的故事裡，找到一點可以陪你繼續走下去的力量。