馬賢慧善用投行智慧辦教育

棄厚職助學子負笈 重視培養世界觀

周大福教育集團首席策略官 馬賢慧

教育同銀行好唔同，家長有情緒因素在內，以前做投行，今年蝕晒個客啲錢，唔緊要，下年幫你賺返；但你唔可以同家長講，下年幫你仔女再報過（學校）……

■馬賢慧早年在高盛工作期間認識周大福教育集團副主席鄭志剛太太余雅穎（左，二人英文名同是Jennifer），之後一起創立ARCH Education教育中心。

■時任牛津大學彭布羅克學院院長Giles Henderson（中）2009年到訪初成立的ARCH Education辦公室。右為周大福教育集團執行副主席鄭余雅穎及馬賢慧（左）。

周一人物

商業社會識做人隨時緊要過識做事，周大福教育集團首席策略官馬賢慧（Jennifer）對此深有體會；英國牛津大學畢業的她，早年曾於美林及高盛等著名投資銀行工作7年，眼見不少應徵者雖履歷優秀，惟似乎欠缺世界觀，亦不太認識社會大事，2009年她放棄高薪厚職，與拍檔創辦教育中心，實行以投行智慧辦教育，執教鞭多年，協助數以千計學子進入海外名校，背後理念如一：Education is about balance（教育講求的是平衡）。 採訪、撰文：許鎮邦 攝影：何澤、受訪者提供

翻看Jennifer的學業背景，來自聖保羅男女中學，12歲負笈英國入讀知名女校Benenden School，牛津大學一級榮譽畢業，以為又是一個典型的學霸故事，她笑言並非如此：「媽媽係好nice嘅半個虎媽，我細個讀書係佢逼出嚟，其實頗大壓力，5年班讀到（凌晨）1點幾，但當時成績只算中規中矩，一班40個同學，永遠考19至25名之間。」

留學英倫 牛津一級榮譽生

學業生涯轉捩點，是到英國留學之後，「好大轉變，學校唔用成績去定義你功唔功，我本身唔係背誦書本嘅人，嚟邊好多discussion based（基於討論的），一路溝通一路學習，啟發咗我好多自理同自學能力。」性格文靜的Jennifer，課餘參加戲劇班，膽子愈練愈大，「喺香港有排未輪到我（演戲劇），我啲朋友都話我『鵝鵝』，全班又最細粒。」

她憶述第一年演學校戲劇，被分配扮石頭、草和樹等死物角色，雖不起眼，全程要置身台上，「學校專登搵靜嘅學生去做，訓練膽量。」翌年「升呢」成為主角身邊貓咪，「得一句對白，就係喵喵喵，唔好睇小呢句喵，聲量好影響觀眾對套劇嘅感覺。」之後轉攻默劇，「因為唔講得嘢，要好識得用眼神同肢體語言去表達，係好好嘅訓練，對後來我教書幫助好大。」

到了報大學，校方認為Jennifer成績雖不俗，始終未達頂尖，不建議她考牛津、劍橋等競爭大的著名學府，她偏不服氣，「入唔到咪入唔到，但要男我試」，結果憑着面試出色表現，獲牛津經濟及管理系取錄，遍地「眼鏡碎」，「（大學）第一年考試唔計分，於是唔讀書，狂玩society（學會），差啲『肥佬』。」學期尾被校方三巨頭召見，「入到房三座山咁坐喺我面前，直情好似《哈利波特》個Dumbledore（魔法學校校長鄧不利多）咁。」

換了別人，被「照肺」後可能乖乖聽話，Jennifer選擇寫電郵予三位「長老」，承諾不會因成績差被踢走，認為大學生活不應只得讀書，要求校方繼續批准她參與課外活動。她果然說到做到，大三那年「爆發小宇宙」，16個星期內完成8科考試，其後以全級第八名的一級榮譽成績畢業，「第一反應懷疑係咪改錯卷」？放榜後更獲當年其中一位三大長老親手寫信表揚，令她感動不已，一直保留至今。

大學時代已在美林實習的她，2003年畢業後正式入職，經歷兩個寒暑後，轉投高盛投資部，認識另一位Jennifer（新世界發展〔00017〕執行副主席、周大福教育集團副主席鄭志剛太太余雅穎）。金融海嘯期間，她倆負責為高盛進行招聘面試，發現很多申請者雖來自全球名牌大學且成績優異，可是缺乏溝通技巧、邏輯思維及解難能力，也欠世界觀，「例如點解打仗會令油價上升？佢哋答唔出。」

「書我唔係讀得特別多，但鍾意做好多唔同嘅嘢」，這心態驅使兩位Jennifer去大學演講，分享投行需要怎樣人才、邏輯思維與世界觀如何幫到將來就業等，過程中對教育愈來愈有興趣，經過9個月研究，毅然決定轉跑道

【見另稿】，創辦教育中心ARCH Education，以6歲至18歲學生為對象，訓練他們批判性思考、世界觀及給予升學建議等。

從投行轉戰教育界，Jennifer形容一路走來有兩大挑戰，「一係建立自己市場，如果做商業，最簡單係市場興乜就做乜；做教育，你要創造個需求出來，說服啲家長畀你試；二係做咗幾年之後，發覺客戶唔止家長，仲有老師、開頭太過遷就家長，令我哋啲老師好大壓力，你想間公司可持續發展，好多原則一定要堅持。」

創設主流學校成新目標

「教育同銀行好唔同，家長有情緒因素在內，我哋以前做投行，今年蝕晒個客啲錢，唔緊要，下年幫你賺返；但你唔可以同家長講，下年幫你仔女再報過（學校），家長永遠覺得機會得一次，所有情緒同期望擺晒出嚟；所以保護我哋老師好緊要，否則老師走晒，要咁多家長都無用。」Jennifer如是說。

近年教育中心生意上了軌道，旗下教師逾300人，分布不同國家地區，至今協助數千學生考入英國牛津劍橋、美國「常春藤聯盟」（Ivy League）等著名大學，下一個目標是辦主流學校，「都講咗6、7年，想由零開始『一條龍』搞間學校，ARCH始終只係教育中心，無校舍，辦學可以有硬件同配套，『一站式』做到我理想中嘅教育。」

2019年加盟周大福教育

Jennifer的教育理念，與周大福教育集團不謀而合，2019年獲邀出任首席策略官，「周大福教育集團以至整個新世界集團，旗下公司業務橫跨20幾個行業，直情係社會縮影。」她認為如此龐大的教育生態圈，正好讓新世代、家長以及老師等預見「將來」，通過多元化的行業，與學校一起舉辦活動和工作坊，幫助學生發掘興趣。

被問到為何對教育如此有使命感？她笑言初時只出於興趣，抱着姑且一試心態，「個使命感係做咗幾年之後，諗返起當年自己點樣成長，有好多機遇，成就到今日嘅我，就好想貢獻少少力量，成就番將來嘅學生。」

馬賢慧（Jennifer）小檔案

職銜	周大福教育集團首席策略官
學歷	• 英國牛津大學一級榮譽畢業，主修經濟及管理 • 香港大學教育碩士
家庭狀況	已婚，有2子女
星座	人馬座
簡介	• 曾入讀聖保羅男女中學，12歲到英國升學，入讀當地知名女校Benenden School • 牛津大學畢業後回港，曾於美林及高盛工作7年，2009年與同樣出身高盛的拍檔余雅穎創立ARCH Education，訓練學生的思維、世界觀，以及給學生建議升學之路

信報

做代課老師獲啟發 保好奇心探索新知

為掌握本地教育市場脈搏，Jennifer當年離開投行高盛後，曾到本地一間傳統女校做代課老師，之後才成立教育中心，「阿爸阿媽都話我傻咗，有投行唔做；一來我對教育有興趣，當時教育制度又迎來轉變，又IB（國際文憑大學預科課程）又有通識，覺得自己無理由無野做到啦？」

短暫的傳統教書經驗，最令她印象深刻是，本地學生的主動性似乎跟年齡成反比，中一時仍會踴躍舉手發問，中二、中三突變得鴉雀無聲，「好多原因：第一青春期，自然反應；第二多功課，對學習積極性會低咗，老好個試先算；第三社會風氣，掛住玩手機，浸咗入網絡世界。」

編課程建學習思維模式

到中五、中六，學生開始為前途打算，要求學習將來面試技巧，「咁中間嗰段時間點呢？所以我寫咗個邏輯思維課程，專畀10歲至14歲學生，善用佢哋10歲左右仲係好想發問、好想學嘢嘅狀態，一直push到14歲，之後佢哋返去讀返傳統公開試嘅嘢，起碼嗰幾年建立咗個學習思維模式。」

邏輯思維以外，也要令學生有世界觀，「香港學生普遍覺得世界其他地方發生嘅嘢唔關佢事，以色列？打唔打仗同我係零關係；我哋寫個課程由觀察能力教起，點解手機係長方形、壽司係兩件？引起佢哋興趣先，再大啲就教點解世界盃會助長人口販賣，其實好多linkage（聯繫）。」

出國前先打好中文基礎

惟從事教學工作多年的她強調，不建議9歲以下學生接受邏輯思維訓練，「9歲以下一定要先搞好語言能力，否則你幾叻思考都無用，表達唔到自己諗法，只會令佢更沮喪。」同樣道理，她不鼓勵父母太早送子女出國留學，最好是13歲、14歲，先打好中文基礎，之後如果選擇去英國就可入讀year 7（等同香港中一），以便有較多時間適應當地學制和生活，準備GCSE（中等教育普通證書）會考及A-Level高考。

■馬賢慧親自在ARCH Education教育中心主持教學工作。

■Jennifer經常到大型企業活動中演講。

圓桌教學 座位安排考心思

常說細節決定成敗，教育亦不例外，小如桌椅擺位，也會對學生心理造成影響。Jennifer指出，傳統香港課室桌椅是一排排，小時候性格內向的她，上堂期間的小組討論總是沉默不語，「排排坐可避到（老師目光），英國同美國最top嘅學校係用Harkness Table（哈克尼斯圓桌教學法），座位排成U字形，老師坐中間，帶住學生一齊討論。」

小孩眼神步姿透露性格

Jennifer回憶說：「開頭去到英國都好唔慣，其實好多嘢係訓練返嚟，到我而家教書，都用Harkness Table咁坐。」

另一樣她特別重視的是安排學生位置，「如果個學生細膽，你擺佢坐正你對面或隔離，佢會好大壓迫感，塊面永遠向下；最好擺佢去斜對面、兩個學生中間，好似唔係好見到佢咁，但佢又in the middle of the conversation（身處討論話題中心）；曳嘅學生就唔該坐我側邊。」

Jennifer又解釋，從眼神步姿可察端倪，「見得多學生，由行入來嘅刻，已七成知佢咩性格，尤其細路仔特別易睇得出，如果到坐低仲兩邊膊頭很住背囊，都幾肯定係細膽；所以第一堂用來ice break（破冰），玩遊戲、問啲同課程無關嘅嘢，睇下佢哋咩反應，就知下一堂開始點樣擺位。」

洞悉內心怨怒因材施教

學生眼神也要密切留意，反映他們是否有怒氣或怨念，「而家好多青少年都係angry eyes（怒目），they are just frustrated（他們只是沮喪）；有啲小朋友讀書唔叻，但對眼就好精靈，周圍望來望去，觀察力好強；有啲就全程呆望同一度。睇佢哋眼神，你會知點樣用唔同教學方式去配合。」

半個虎媽 不贊成常呵護

從事教育行業的Jennifer，育有兩名子女，長女3歲、幼子1歲半，問她是否屬於虎媽？她笑言：「都算半個。」

從叻家長體會管教心得

就像當年其母一樣，惟Jennifer自覺有一點比母親更加優勝，就是在於有多一個參考點（reference point），「呢十幾年接觸咁多細路仔，腦裏面有二三十個我好尊敬嘅家長，好叻，佢哋啲子女好多都入牛津劍橋、Ivy League（常春藤聯盟）。」

「同時最令我佩服嘅係，佢哋啲細路叻得嚟，與家長關係好好，同埋我會形容，個細路坐長途飛機你唔介意佢坐你隔籬；叻嘅小朋友好多，但識尊重父母、有交流而唔依賴，咁至難得。」

那可有信心做得到？「真係唔知，哈哈，作為家長，我有時都做錯嘢，可能會鬧大聲咗，但係我好唔贊成乜都呵護，我成日話自己係seasoned educator（老練教育家）但first time mom（初為人母），所以要試下先知。」