

資助機構

「中小企業發展支援基金」撥款資助
Funded by SME Development Fund



工業貿易署
Trade and Industry Department

主辦機構



香港創新科技及製造業聯合總會
Hong Kong Federation of Innovative Technologies
and Manufacturing Industries

執行機構

HKPC®
Hong Kong Productivity Council
香港生產力促進局

香港 製造業 傳承 範例



特別鳴謝機構

1. 港星製造廠有限公司
2. 和生實業(香港)有限公司
3. 傑克金屬製品廠有限公司
4. 德國寶(香港)有限公司
5. 富士高實業控股有限公司
6. 樂域實業有限公司
7. 科譽(香港)有限公司
8. 九龍表行集團
9. 環球鐘錶貿易有限公司
10. 萬希泉鐘錶有限公司
11. 匯德產品發展有限公司
12. 精美汽車工業有限公司
13. 標準科技有限公司
14. 新進科技集團
15. 利華成衣集團
16. 詩韻The Swank
17. 永沛企業有限公司
18. 立志模具有限公司
19. 成興塑膠製品有限公司
20. 廣達實業有限公司
21. 寶力機械有限公司
22. Nauticam International Limited
23. 初日出(香港)有限公司
24. 震堅實業有限公司
25. 東保集團

支持機構

1. 香港五金商業總會
2. 香港壓鑄及鑄造業總會
3. 香港表面處理學會
4. 香港螺絲業協會
5. 香港模具協會
6. 香港表廠商會
7. 香港電鍍業商會
8. 香港金屬製造業協會
9. 香港模具及產品科技協會
10. 香港關鍵性零部件製造業協會
11. 香港電子業商會
12. 香港鐘表業總會

項目成員名單

香港創新科技及製造業聯合總會

李遠發
蔣麗芬
江漢波
杜紹忠

香港生產力促進局

鄧經緯
梁達譽

《香港製造業傳承範例》書籍顧問——香港理工大學 管理及市場學系 趙之琨博士



鳴謝

引言

1

文獻回顧

3

二十五間企業傳承案何分享

7

精密性零部件業

8

模具業

18

關鍵性生產處理服務業

31

服裝飾物業

49

消費電子業

59

鐘錶業

72

玩具業

82

總結二十五間企業傳承的過程

91

企業傳承分析一
企業傳承成功之道及傳承模階

93
98

活動花絮(研討會及培訓課程)

●

引言

香港創新科技及製造業聯合總會
主席 李遠發先生

香港的工業歷史悠久。早於30年代，織布、膠鞋、電筒、電池等行業已經開始萌芽。至60年代，香港更成為輕工業產品的主要出口中心，製衣、塑膠、鐘錶等行業更成為香港製造業的支柱。70年代，香港的廠家更以代工生產的方式，成為許多品牌的產品生產中心。

自80年代起，香港生產成本上漲，勞工短缺，令許多香港廠家煩惱。幸而，國家當時改革開放，提供充足的勞動力及引資政策，為香港廠家帶來極大機遇。因此當時香港有很多工廠都北移到成本較低的內地繼續發展。

但時至今日，香港工業似乎又面臨另一個瓶頸。隨著內地的營運成本上漲，競爭加劇，而不少上一代的創業家已接近退休年齡，「企業傳承及發展」已成為香港工業界必須面對的難關。

中國有句說話：「有危自有機」，危險與機會往往並存。我認為，企業傳承的確是香港工業界近年的一大挑戰。但同時，只要處理得宜，企業傳承亦可以是一個契機，為企業帶來長遠及持續發展。

相信各位工業家都知道，香港工業在國際上享譽盛名，國際大獎獲獎無數，因此我們卓越的水平可說是世界聞名。我認為，唯有把握傳承的機會，將企業升級轉型，持續創新，並維持有效的人才投資及管理，才可再次迎來發展的機會。

希望各位朋友都能從本項目中得益，成功帶領企業衝破發展障礙，傳承香港工業的傳奇。

引言

香港創新科技及製造業聯合總會
常務副主席 蔣麗苓女士

工業在香港可是有著不可或缺的地位。它對香港及國家的經濟發展重要性，作為工業界的一份子，我相信你們亦深有瞭解。

現時，許多資深的工業家都臨近退休年齡，但現時的年輕人又不太願投身工業，因此許多工廠都面對後繼無人的情況。面對企業傳承的問題，更甚者，有些公司已面臨停止運作的危機，其實對香港的影響將十分深遠。

因此，香港創新科技及製造業聯合總會獲工業貿易署資助，舉辦是次計劃《香港製造業中小企「企業傳承以持續發展」》，並委任香港生產力促進局作本計劃的執行機構。

企業傳承這問題已不單是個別企業，它關係到整個工業的傳承及發展。若後繼無人的情況持續下去，十年後，整個工業將面臨更嚴峻的考驗，甚至有可能消失。從此，「香港製造」只能成為歷史。

我認為，傳承的成功關鍵在於為業務的長遠發展作全面及深入的思考，並非單純的傳給自己下一代，確保他們衣食無憂。成功的企業傳承，也不會單純讓接班人墨守成規。相反，成功的企業傳承應是體現接班人發揮企業家精神，帶領企業更上一層樓。

為了讓各位工業家就企業傳承有更多資料案例，本書輯錄了來自不同行業的二十五個企業傳承案例，希望各位在閱畢本書後，能對企業傳承有更深入的認識，並在將來為你們的企業傳承早作打算，延續香港的工業發展，讓香港的工業能夠歷久常新、永垂不朽。

文獻回顧

家族企業的研究並非新興的話題。早在上世紀的六十年代，國外學者已開始研究有關家族企業的不同主題。而我國的研究則由民營企業達到發展高峰的八九十年代開始蓬勃起來。以下為一些其他學者/機構就企業傳承的研究節錄。

花旗銀行在2008年調查報告發現，東南亞華人企業面臨傳承的問題，不足一半的企業有子女願意接班，大部分的家族企業需要另找接班人或後繼無人。而麥肯錫公司的研究亦指出，只有少於百分之三十的家族企業能夠傳承到第三代¹。

家族企業是民營經濟的一大支柱。《福布斯》中文版發佈的“中國現代家族企業調查報告”顯示，受調查的民營企業中有接近五成均為家族企業。因此，企業傳承不單有維繫家族企業²的作用，對中國的經濟增長亦有莫大的貢獻。

在這個章節，透過回顧不同的相關文獻，我們會為家族企業提供詮釋，並對體現成功傳承的表現作出解說，亦會引述有關企業傳承的模型，及對阻礙企業成功傳承的因素進行說明，向讀者提供更多資料。

家族企業定義

家族企業的定義是十分多元化的，有的從家族擁有的權力出發，有的從家族關係上出發等等。香港中文大學范博宏教授亦曾指出，家族企業的定義眾多，需要因應不同情況而選取合適的定義，不能一概而論。

對於家族企業的定義，國內外學者都有不同的詮釋：

美國學者錢德勒認為，家族企業是指企業創辦

人和家族共同擁有大部份股權的企業，同時與管理層有密切的私人關係³；哈佛大學教授唐納利所定義的家族企業，是指同一家族至少有兩代人參與企業經營，而他們所制定的企業政策與家族的利益會互相影響⁴；美國《家族企業評論》雜誌前主編蓋爾西克則認為，當家庭擁有企業的資產所有權時，該企業才被視為家族企業⁵。

台灣學者孫治本則從企業的經營權出發，認為家族企業是指一間企業的經營權被家族直接或間接掌控⁶；另一名學者賀志峰則認為，家族企業是以家庭聯繫起來的經濟組織，強調信任、合作、奉獻等因素⁷。

體現成功傳承的表現

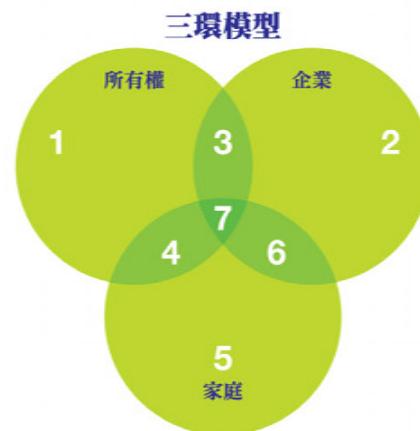
而有關成功傳承的表現，比較被普遍採用的是以家族企業接班人勝任力的水平來量度。美國學者麥克利蘭定義勝任力為「能夠區分在特定工作崗位和組織環境中績效水平的個人特徵⁸」，而形成勝任力的元素分別是與工作直接相關的知識、技能、能力、價值觀等等。

同時，中國學者劉學方亦將企業接班人的勝任力定義為「與家族企業繼承績效相關的，促進家族企業繼承過程順利完成，使家族企業健康長存，發展的家族企業接班人所具有的知識、技能、能力以及其他個性特徵的組合」。

企業傳承相關模型

學者蓋爾西克提出了著名的三環模型⁹，通過所有權、企業及家庭的三個維度，將家族企業參與者的身份劃分成七個種類。

1—代表只擁有企業所有權，不參與企業營運的非家族成員，例如外來投資者；



- 2—代表受僱於公司的員工，既沒有企業所有權，亦是非家族成員；
- 3—代表擁有企業所有權並參與企業營運的非家族成員；
- 4—表示不參與企業營運，但擁有企業所有權的家族成員，他們可通過這兩重身份對企業產生影響；
- 5—代表沒參與企業、亦沒有企業所有權的家族成員，但他們能以家族成員的身份對其他家族成員產生影響，進而影響家族企業；
- 6—代表參與企業日常工作，但沒有所有權的家族成員；最後，
- 7—代表擁有企業所有權並參與企業營運的家族成員。

在此模型下，區域7其實是家族企業最初的情形，創辦人同時擁有三個身份。而區域4則是家族企業轉型至公眾企業的表現：家庭成員擁有企業所有權，並以此控制企業，但不參與具體營運，交由專業人員負責。

透過此模型把不同持份者分類，可以更明確的區分家族企業中不同成員的角色、其相應職責、首要考慮的問題及權力的來源。在面對企業內部複雜的相互作用時，可更有效的整理思路及找出解決問題的方法。

班納德孫—范氏模型



范博宏教授與歐洲工商管理學院(INSEAD)教授莫頓·班納德孫，共同得出了以上的模型¹⁰，以資產特殊性和制度局限性作為分野，界定了四種不同的企業管理模式。

資產特殊性中的「資產」兩個字，所指的是屬於企業創辦人，能為企業帶來額外價值的無形資產。例子有創辦人獨特的能力與創意、政商關係、人際網絡、特殊的管理方式等等。這類特殊資產的存在亦是有家族參與的企業與沒有家族參與的企業之間的區別。這類特殊資產是由上一代通過長年累月的經營而逐漸累積的資本，不能被輕易模仿或取得，需要通過長期的傳承過程才能成功由上一代轉移到下一代。

制度局限性中的「制度」兩個字，則是指企業

所處地區的營商及政治環境，包括政府對市場的監管與干預程度、稅制、法律體制、侵犯產權的情況、官員廉潔程度等等。制度局限性愈大，代表著上述的營商及政治環境愈差。

以下為四個象限的介紹：

象限I 由家族負責經營，同時擁有企業的所有權。當企業的資產十分特殊而制度局限性又大，則根據上述的模型，企業可考慮此象限的管理模式。選擇此管治模式的原因是因為家族經營更能有效運用特殊資產，而集中企業的所有權則能鞏固對企業的控制，降低外部交易成本。

象限II 由家族經營，將企業的所有權分散。當企業的資產十分特殊但制度局限性不大時，企業可考慮此象限的管理模式，以更有效的利用特殊資產。同時，分散企業的所有權亦可提高企業的集資能力，對業務發展更有幫助。但同時，這種管治模式的背後，代表的是分散的股東對負責經營的家族成員十分信任，而信任的來源必然源於家族長期對企業有獨特貢獻。因此，這種管理模式並不常見，也不易維持，畢竟，家族很難保證其世世代代都有能力及熱誠去經營企業。

象限III 由專業人員經營，將企業的所有權分散。當企業的資產特殊性不高而制度局限性不大時，企業可考慮此象限的管理模式。英美的大型公司均屬於這種管理的例子。由於法律制度能對股東提供強而有力的保障，在企業沒有太多特殊資產的情況下，企業都會傾向招聘專業人員，以其專業的管理手法去將企業股價最大化。

象限IV 由專業人員經營，家族擁有企業的所有權。當企業的資產特殊性不高但制度局限性較大時，企業可考慮此象限的管理模式。許多歷史悠久的歐美家族企業都已採用這種管理模式，由專業人員管理，家族成員退出經營層面。由於家族的後代未必擅於管理生意，因此招聘專業人員就可確保企業的管理質素，而集中企業所有權亦可制衡營商環境的局限性。

此外，范博宏教授亦指，在企業的正常發展過程中，企業的創辦人需要有計劃地釋出企業的所有權或經營權。他指，這種「退出」有三種方式，如下圖所示。

范教授提出的3種「退出」方式



范博宏教授認為，家族應否退出企業及如何退出企業，取決於他們的特殊資產和「路障」的多少¹¹。其中，「路障」是指影響企業發展的阻礙，包括家族成員的人數、下一代的能力、企業創新轉型的能力、營運成本等等。

范博宏教授指，第一種方式是退出企業的經營，但保留企業的所有權。范博宏教授認為，

這種方式適用於已十分標準化、市場化的企業；第二種方式是釋出企業的所有權，但保留經營權。此方式適用於有特殊資產的企業，如創辦人的個人聲譽、特殊技術等等，對企業的發展有獨一無二的重要性；最後一種方式是出售企業，同時釋出企業的所有權及經營權。范博宏教授指，出售企業通常是因為企業家或家族對企業已再無熱誠或特別貢獻，同時亦缺乏資源去迎接未來的挑戰。因此，出售企業變成最佳的選擇。

阻礙企業成功傳承的因素

現任香港科技大學陳江和亞洲家族企業與創業研究中心主任的金樂琦和副主任彭倩指，家族生意式微，主要原因有以下幾點¹²：首先，家族的財富與家族企業緊密依存，很多時候家族企業都是主要的家族財富來源。一旦企業開始衰退，家族的財富便會大受打擊。其次，企業缺乏可持續經營的發展模式，沒有長遠發展的策略性思維，缺乏經營品牌的概念；再者，從政治穩定性的角度去觀察，近百年來，中國內地、台灣、香港等企業主要根據地都政治不穩，形成企業家短線經營的心態。同時，傳統企業家亦深受儒家思想影響，往往以長幼順序去作商業決定，對企業的發展有害無利。最後，企業家往往陷入用人唯親的心態，沒去有效納取外部的優秀人才。

此外，恆生管理學院校長何順文及美國威斯康辛大學商學院助理教授李元莎從創辦人的角度出發¹³，指出創辦人因為不同的原因而不願意下放權力，例如認為子女未有足夠能力接班、擔心一早落實資產分配會令子女失去爭取表現的動力等等。同時，創辦人亦會因為日常事務繁忙而未有趁精神狀態良好時思考傳承方案，將傳承的問題一直拖到晚年，當健康狀況衰

退、思維能力轉差時，才再作出決定。這亦是阻礙企業成功傳承的主要因。

本項目的特色

過往的研究大部分都未有就某一地區或行業的企業傳承作分析。因此，是次項目會針對過往未有被重點研究的香港製造業作出深入的剖析，與二十五間家族企業作訪談，瞭解其企業的發展歷程，當中亦包含了傳承後接班人對企業作出的變革，讓讀者可以清楚瞭解每間家族企業如何因應自身的不同狀況，有效地以將企業傳承下去，達致持續發展。

備註：

- Christian Caspar, Ana Karina Dias, and Heinz-Peter Elstrott, "The five attributes of enduring family businesses," McKinsey Quarterly, January 2010.
- 中國現代家族企業調查報告，《福布斯》中文版,2013年9月18日
- 小艾爾弗雷德.D.錢德勒.《看得見的手——美國企業的管理革命》.重武譯.北京:商務印書館,2001
- 唐納利,吉布森.伊凡瑟維奇:《管理基礎》,機械工業出版社1998第10版,第301-304頁。
- 蓋爾西克等.家族企業的繁衍——家庭企業的生命周期[M].經濟日報出版社,1998
- 孫治本.《台灣家族企業的內部整合及其領導風格》[J].戰略與管理,1996
- 賀志峰 論家族企業的定義 當代財經2004
- McClelland, D.C. Testing for competence rather than for 'intelligence' [J] American Psychologist, 1973
- Adapted from R. Tagiuri and John A. Davis (1982) Bivalent Attributes of the Family Firm, reprinted (1996) in the Classics section of Family Business Review, Volume IX, Number 2, Summer, 199-208
- 范博宏.《關鍵世代：走出華人家族企業傳承之困》.東方出版社,2012年4月
- 范博宏.家族企業研究.中國會計學刊2011.學術年會,2011年11月18日
- 金樂琦,彭倩—富不過三代？—為華人家族企業「解咒」.信報財經月刊,2013年3月號
- 何順文、李元莎—華人家族企業傳承的謬誤與困局 經營智慧 企業管治2011年2月19日

二十五間 企業傳承 案 例 分 享



港星創辦人洗致強先生(中)、長女洗慧妍小姐(Ami)(右)及
次子洗凌峯先生(Jacky)(左)

港星製造廠有限公司

港星製造廠有限公司(「下稱港星」)為港資企業，成立超過二十五年。於一九九三年在中國內地設廠並於二零零五年通過獲得ISO9001:2000國際質量體系認證。現為提供鋅、鋁合金零件的一站式服務供應商。服務範圍由前期產品開發提供技術顧問服務、精密模具設計與製造、合金壓鑄件生產、各類表面處理(包括：拋光打磨、噴油、噴粉、水電鑄、真空電鑄)、CNC精加工以至組裝測試。

港星本著不斷創新之精神，近年逐漸由傳統貼牌生產(OEM)模式升級為全方位技術及服務主導之原始設計生產(ODM)型工廠。為配合客戶各類新項目之需求提供全面的項目管理服務。承蒙客戶多年來對港星的支持和信任，港星已成為多個國際一線家用電器品牌之指定供應商及合作伙伴。

隨著港星對於壓鑄和表面處理之多年經驗及執著熱誠，港星之產品已全面涵蓋各種類別，包括：電動工具、通訊電子、汽車、機械、照明及家電等。用途遍及家用及商用，務求全面配合各方客戶之需求。

把握機遇

早於七、八十年代，洗致強先生已是幾間巴士公司的承包商，由組裝零件、噴油、成車、維修的過程都一手包辦，因此對汽車零部件的認識很深。1988年，當時三十五歲的洗致強先生在一個偶然的機會下，瞭解到鋁合金壓鑄工件的市場利潤很高，於是在朋友的帶領下，到了日本的工廠參觀生產線，後來更多次到日本學習箇中的加工技術。

有見於投資設備及經營成本十分高，同時自己亦未有太多資金去直接生產壓鑄工件，洗先生最後決定開設港星，向工廠買入壓鑄件後作噴油加工等等的表面處理。

不斷進步

在洗先生的帶領下，港星每五年便訂立一個長遠發展目標。開業的首五年，港星先發展了噴塗的業務；第二個五年，港星開始將其工廠搬到中國，並開展壓鑄業務；到第三個五年，港星開拓了模具業務；第四個五年，港星在維持原有的業務下，再開拓了模具設計及產品開發的業務；在第五個五年，港星更將其工廠轉為獨資經營，成為國內的有限公司。經過多年的擴張，港星現已擁有一條完善的壓鑄工件生產線，提供一條龍服務。

港星的工廠現時擁有接近六百名員工。洗先生生長女，現任港星總經理洗慧妍女士(Ami)表示，隨著港星踏入第六個五年，她的目標是善用企業資源管理系統，令港星的管理更系統化。同時，她亦希望港星更能集中於產品開發及成品設計，並進一步建立港星內部的第二梯隊。

溝通技巧的培育

洗先生坦言，從建立港星的生意版圖中，他明白到做人做事都不能固步自封，否則難以

在這個社會上生存。同時，經營港星的過程亦令他明白堅持自己的理念，不隨波逐流的重要性。他又指，若要生產出來的成品具備競爭力，港星必須具備一流的市場能力及技術能力。

談及對女兒Ami的栽培，洗先生表示，他只是盡父親應有的責任，從旁指引她發展的方向。洗先生指，他從小就帶Ami參加各式各樣的活動，例如五歲時參加華僑日報的繪畫比賽、全港學界網球比賽、游泳比賽等等，十分活躍。Ami笑言，自己從小很獨立、主動，會照顧弟弟，又喜歡與外界溝通。那時的她想參加什麼活動都會自己主動填報名表，然後請洗先生付報名費。

洗先生也同意，指Ami的表達能力及溝通技巧是從小培養的。他舉例指，Ami小學畢業後已主動要求到美國讀書，但由於年紀太小，父母不放心而延遲了出國留學的計劃。其後，Ami完成中五會考，便獨自一人到美國修讀工商管理，住在寄宿家庭。Ami坦言，由剛到埗所遇到的文化衝擊、到漸漸適應兩地差異，過程中她接觸許多不同背景的人士，讓她學會與不同人士溝通時相應的方法，這對她來說是一個十分寶貴的經驗，讓她學到很多待人接物的技巧。

自行摸索

港星的行政工作及財務策劃一向由洗太負責，但她於2006年因健康問題而退下來，即使當時已受聘為一間美國資訊科技公司的總裁助理，Ami亦決定放棄美國的工作，回港照顧母親，並於2007年3月1日，正式接管母親在港星的工作，負責採購、物流等行政工作，父親則繼續管理生產線。

Ami坦言，她剛接手時也感到徬徨、緊張，大學主修的科目只是自己的興趣，跟港星主要業務並不相關。幸而，母親的兩個字—「投入」，讓她克服了心理關口，開始了她在港星的發展。她憶述，最初加入港星時也遇到不少困難，例如當時港星的行政部只剩下三名員工，所有的工作量都落到她手上，以致每晚都通宵達旦完成所有工作如打單、安排貨車、追討欠款等。後來，當她熟悉一個崗位的工作後，就開始聘請人手幫忙，自己則去嘗試另一個新的崗位。她笑言，現在港星大部分的員工都是由她聘請的。

為配合國內政策的改變，與父親商討後，Ami決定在中國開設另一間工廠。Ami指，從開廠、添置設備、招聘人手等都是她親力親為去進行，這經驗令她對工廠及港星的瞭解更加深入。洗先生表示，他很少會從旁指導Ami，即使知道她的方向未必正確，也會任由她跌倒，希望她能從失敗中學習，靠自己的力量及毅力成長。

潛移默化

問到洗先生次子，港星項目經理洗凌峯先生(Jacky)加入港星的過程，洗先生透露，早於Jacky未畢業時，每當他回港放假，他就安排Jacky回到內地的廠房工作，以瞭解港星的運作。他又知道，Jacky一向對汽車有濃厚的興趣，因此每到美國探望兒子時便會與他暢談「車經」，又間中介紹港星在汽車業的角色。他笑言目的還是慫恿兒子加入港星。

Jacky表示，在2007年大學選科時，發現自己對工業有濃厚興趣，因此決定在大學選修工業工程，畢業後就於2012年正式加入港星。

兩代融合

Ami笑說，他們一家人的關係十分融洽，與父親的關係都是亦師亦友，有很多共同話題。她認為，第一代有豐富的閱歷，第二代有獨特的見解，因此應各取所長，多與上一代溝通，把第一代的經驗融入第二代的新概念，讓港星的發展更多元化；另外，兩代亦應該就最終目標達成共識。

洗先生表示，他已經決定會把港星交給Ami與Jacky，因此他也希望他們能盡快成才。現時，他正在逐步下放權力，並多與工廠的資深員工溝通，用軟性手法引導員工對Ami及Jacky的接班產生正面的想法。

2010年，Ami為獲得更多工廠的管理經驗，她毅然從父親手上接管舊工廠。她汲取剛加入港星時同事排斥較大的經驗，嘗試以較溫和的手法去融入員工的群體。除了分配工作予同事外，她亦會與同事一起拼搏。員工遇到難題時，她亦會參與他們的拆解過程，給予意見。她又善用每年五月一日的勞動節假期，與所有員工一起參加公司舉辦的旅行，瞭解他們的背景及個人生活。Ami指，自己所做的一切，不單是為了得到員工的信任及支持，同時亦希望他們認同港星的發展方向。

另外，Ami又致力改變港星的管理模式，成立了由不同部門的管理層所組成的八人精益團隊，工作模型由以往的由上而下的轉為現在的「八大會議」，一伙人一起討論解決問題的方法，讓彼此感受到解決困難的過程是有支援的，並肯定彼此的存在價值。為了做好港星的品牌形象，她又主動參加更多展覽，向更多顧客介紹港星。

Jacky指，他初加入港星時，父親先安排他瞭解港星不同部門的運作，然後讓他學以致用，改善港星的電腦保安系統。同時，為提高員工的工作效率，他建立了內聯網系統，並藉此平台去作資料分享，加強香港辦公室、新舊工廠的聯繫。過去一年，他則主要負責港星的企業資源管理系統項目，同時兼任新廠的廠長，負責管理生產線。他銳意聘請一些高學歷的新員工，在新舊員工的學識與經驗互相補充下，加強公司員工的工作能力。

冼先生坦言，Ami及Jacky的工作態度正確，十分投入自己的工作，而且他們都非常勤力好學，經常參觀其他公司的工廠以豐富自己的見識，因此他對Ami與Jacky的表現十分滿意。對於父親的讚賞，Ami謙稱，「投入」是應該的。她又大方分享自己的接班心得，Ami認為，訂立目標是最重要的，第二代應主動計劃自己將來的發展，然後把想法告訴第一代，加強彼此溝通及配合。



未來發展

Ami坦言，她以往都認為畢業後會在外面找工作，沒有加入港星的想法。但既然在機緣巧合下答應加入港星，就應該全程投入。因為她明白「坐這山，望那山，一事無成」的道理；Jacky則指，他從小就對汽車很有興趣，亦因為曾見到車內有港星的零件，心裏萌生了加入港星的念頭。他希望港星將來可發展到一條專門生產汽車零件的生產線。

雖然兩姊弟加入港星的原因不盡相同，但兩人對港星未來的發展藍圖想法一致。在策略層面方面，他們會逐漸把以往自上而下的管理模式改為團隊式的管理，期望能透過集思廣益，讓港星有更大的進步；在營運層面方面，他們會改變新舊工廠的營運方向。未來新工廠會集中在產品研發，而舊工廠則會專注產品生產；在資源分配方面，他們會致力投放更多資源去栽培港星的第二梯隊，

並鼓勵同事踴躍參與港星的活動，以加強港星的凝聚力。

至於怎樣令數十年後的港星傳承至第三代，Ami認為，上下兩代的信念要配合，而且下一代要不怕困難，力求不斷創新、進步；Jacky則表示，下一代的目標要清晰，然後與上一代一起落實目標及執行計劃。但最重要的因素，Ami和Jacky還是認為要抱著不怕失敗的態度，遇上困難也不氣餒，堅持前進。



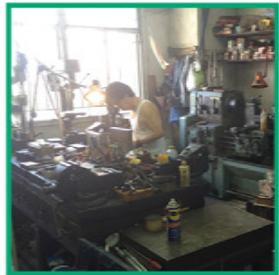
和生創辦人龐良湛先生(左)及兒子龐達榮先生(右)

和生實業有限公司

和生實業有限公司(下稱「和生」)以生產塑膠和模具為主，曾經生產過香港首批電動牙刷的零部件。數十年來，不同的港資中小企都將生產線遷移往中國內地或是東南亞等地，和生卻始終如一，選擇了鎮守在香港這個大本營。和生的產品，名符其實是百分百香港製造。

紮根香港

龐良湛先生曾經在生產模具的公司當學徒，亦有接觸注塑機的經驗。在擁有在調教注塑機的豐富經驗基礎上，加上他感覺注塑機的行業大有可為，所以在70年代末成立了和生，主營塑膠和模具生產。其後，和生業務不斷擴張，除生產線轆、火牛等模具外，亦為客戶生產電動牙刷、工業配件等不同產品。時至今日，廠房佔地達一萬八千呎。



在九十年代，隨著香港的工廠生產線北移，許多和生合作伙伴也陸續遷離香港，令和生業務出現倒退。可是，龐先生仍堅持在香港發展，並在機緣巧合下認識到一位來自瑞典的銷售代理，從中接洽了很多北歐公司的生意，成功令公司開拓新的市場。現時，公司主要向客戶提供兒童安全座椅帶扣、帆船齒輪、濾水設備等生產服務。龐先生指，基於香港對知識產權的重視和保障，客戶均傾向將產品的生產交給紮根香港的和生。

從老師到工業家

龐先生的兒子龐達榮先生年輕時於澳洲留學，攻讀數學和電腦，之後執起教鞭長達十一年。雖然龐達榮先生喜歡擔任教師的工作，但他明白父親一直希望和生可以傳承下去，亦希望由子女接手經營。因此龐達榮先生毅然辭去教職，在2006年主動回和生接棒。

重新上路

由於龐達榮先生沒有任何工業相關的工作經驗或知識，因此，他加入和生後，透過參與不同的活動，學習生產技術及擴展其工業界的人際網絡。同時，龐達榮先生亦善用過往的經驗，協助父親處理客戶要求及和生的管理，例如，他重新編輯了培訓手冊，以更系統化的方式去培訓員工，令員工能更有效率地工作，同時又為和生取得ISO認證；不但減輕父親的重擔，同時令和生的營運更成熟。

留守香港，逐步轉型

儘管有些和生的客戶的主要營運據點會遷出香港，年資較深的員工亦慢慢淡出，但父子兩人卻未有打算往內地發展，仍然堅持以香港作為根據地。在努力開拓新客戶的同時，龐氏父子希望更換機器及添置更多檢測工具來發展新展品，並透過培訓提升員工實力，以提高競爭優勢。



傑克創辦人陳宇傑先生(左)及兒子陳柏堅先生(Eric)(右)

傑克金屬製品廠有限公司

傑克金屬製品廠有限公司(下稱「傑克」)由陳宇傑先生於1968年成立，並於1978年開設門市。當時，傑克專門生產和出口鋅合金及金屬電鍍產品，如手袋配飾、禮物贈品及浴室五金等，同時亦與知名品牌合作經營貼牌生產(OEM)項目。

1985年，隨著業務的擴張，傑克決定擴充生產基地至中國深圳，香港總部則以提供全面的銷售和客戶服務為主。發展至今，傑克約擁有四百五十名工人，廠房屋面積約一萬八千平方米，設施包括十四部壓鑄機、超過五十部鍛壓機、一條全自動電鍍生產線、二條手動電鍍生產線、一條電泳塗裝生產線及一條自動化噴塗生產線等。

作為一間管理具高水平的企業，傑克已獲得ISO9001的認證，並擁有企業資源管理系統等，為世界各地的客戶提供研發、模具生產、壓鑄、電子電鍍及質量控制等一站式服務。

傑克起源

陳宇傑先生於1968年正式成立傑克，主營五金沖壓的製品。憑藉陳宇傑先生的手藝，傑克發展迅速，三年內擴張兩次，先後開設二百多呎的分廠及收購另一間加工廠。約於1974年，傑克搬到三千多呎的葵涌工廠大廈，員工人數達三十多人。

陳宇傑先生憶述，當時香港的工業發展蓬勃，人手的需求很大，可惜由於五金業予人印象較骯髒，難以招聘人手，於是把他簡單工序外判給小型工廠(俗稱「山寨廠」)，藉以提高生產效率。

七十年代後期，中國內地開放後，陳先生嘗試到國內探索機遇，並率先在橫崗設立工廠，是當時港資企業於內地投資的先頭部隊。除了壓鑄等核心工作留在香港外，手啤機、裝配機等不用電的勞動密集型的工序則搬到國內的工廠處理。

傑克曾與其他工廠合作做電鍍加工，最後更自設電鍍生產線。1982年，傑克更得到日本磁鈕代理，成為傑克發展的一個重要的里程碑。

潛移默化

早於長子陳柏堅先生(Eric)小時候，陳先生已帶他參觀不同分廠的運作、參與管理層會議、巡視店舖、參加行業展覽會、安排Eric到傑克實習等，希望透過潛移默化的方式培養Eric對傑克的興趣。陳先生坦言，希望可以把辛苦創立的傑克傳給下一代，但他更希望Eric是出於自身興趣而接手家族生意，而非出於對父親的責任感。因此，他堅持給予Eric自由選擇的權利，從不勉強他去接班。幸好，陳宇傑先生心願未有落空，Eric於2002年完成學業後，經過深思熟慮，決定正式加入傑克。

傳承初期

Eric首先加入傑克的子公司—傑克銀器製品廠有限公司，當時，該子公司佔總公司大約百分之五到八的營業額，全公司只有兩位職員。

Eric希望一邊工作一邊學習，所以剛加入傑克時，他積極參與不同類型的工作項目；除了分公司的工作外，亦會參與母公司的營運，包括接見客戶及銀器銷售工作；與此同時，他亦不斷進修，包括報讀電鍍課程等去裝備自己。後來，他更嘗試拓展貼牌生產(OEM)方面的業務，希望進一步加速傑克的發展。在交接初期，陳宇傑先生亦會從旁協助Eric，給予指引。他指，始終Eric對整個行業的認識未深，若沒有老一輩的指導，很容易因挫敗而失去信心。

加快傳承

2006年，Eric曾在一個項目中損失大額金錢，上了昂貴的一課。但挫敗並沒有使Eric氣餒，反而促使他下定決心去改善產品品質，並開始發展與高檔品牌合作的相應技術。終於，Eric成功將傑克發展成一間著名的鋅合金供應商。

2008年，美國金融海嘯亦加快了傑克的傳承。Eric發覺傑克內部有青黃不接、員工思想守舊、工廠架構不清等等的問題，而金融海嘯更激起Eric進行大改革的決心，同時亦促使父親進一步下放權力。2009年，眼見Eric的成績有目共睹，陳先生終於決定把傑克的全權營運交予Eric管理。

正式接手後，Eric主要推出了三大革新。首先，他精簡了工廠的架構，把工廠重組成三大部門；另外，他亦為具潛質的員工提供培訓，藉此機會建立自己的團隊；由2009年開

始，他重組了傑克的品質控制系統，在行政及管理方面亦作出相應的改變，以配合傑克未來的發展，而Eric亦順理成章的接任了傑克的總經理一職。



企業改革

Eric表示，回想當時，當他提出推行改革轉型時，父親可謂憂心忡忡，對Eric的意見有所保留。但透過多方面的溝通及Eric的表現，父親也逐漸明白到改變管理方法、調整自己心態，傑克才可以有所突破。

Eric坦言，員工開始時也不太習慣，亦對其發展方向存有疑問，但Eric特意加強員工溝通、再加上父親陳先生的推波助瀾，終於成功說服了一眾員工共同配合改變。



專業顧問

提及父親為他帶來最重要的資產，Eric毫不猶豫地表示是人際網絡，更重要的是從父親身上學到待人接物的處事技巧。對於傳承的心得，陳宇傑先生認為，接班人必須對公司有興趣；而工作範疇應是接班人相關的強項，讓他們有發揮的空間；而且接班人應由低做起，以了解公司的運作。

自從將生意傳給下一代後，陳先生現在閒時可以打高爾夫球享受人生；但經驗豐富的他對Eric、對傑克仍擔任一個十分重要的角色——一名隨時候命的專業顧問。當Eric遇上難題時，這名專業顧問就成為他的指路明燈。

Eric補充，傳承的關鍵是上下兩代的關係、溝通及合作。父親擁有的是豐富的人生經驗、獨特眼光和遠見；而自己擁有的是知識、拼勁及世對界不同的見聞，兩者要加在一起才能夠順利交接，成功傳承。



震雄集團創辦人蔣震博士(右)及女兒震堅創辦人蔣麗苓女士(左)

震堅實業有限公司

著名慈善家及工業家蔣震博士的女兒蔣麗苓女士，於1993年成立以進口鋼材及零件生產為主的震堅實業有限公司(下稱「震堅」)。蔣女士表示自己的創業夢是乘乘父親理念才能夠實現。父親蔣震博士早於1958年創立震雄集團，經歷數十年起落變遷，震雄集團把握每段機遇，於1991年上市。隨著公司的不斷發展，震雄集團目前為全球注塑機銷售量最大的生產商；而震堅實業在1997年於深圳自設廠房及逐步於內地不同地區建立銷售網絡，又自設工廠去生產不同模胚，並於2000年成為了法國、德國、日本指定中國一級代理商。震堅實業早在2000年就通過了ISO 9001質量管理體系認證，在2004年開始屢獲殊榮，包括連續多年取得全國外商投資雙優企業的榮譽。

理念的傳承

蔣震博士於1949年來到香港，育有六女一子。為了肩負起大家庭的生計，曾從事碼頭工人、紗場雜工、礦工等工作，可謂歷盡艱辛。蔣震博士出身寒微卻憑著一己努力打拼江山，其背後的座右銘絕對值得借鑒。

蔣麗苓女士憶述每年春夏秋冬四季，父親都堅持會帶子女去游泳，鍛鍊子女體魄之餘，也花時間教導孩子人生道理及做人原則。

父親經常強調，做人不必太計較成敗得失，凡事盡力並可。「我不要你們去考取第一的成績，但希望你們盡自己最大的努力，最終一定會成功。」蔣麗苓女士又指，父親深信「家無三代富」的道理，因此常常教育子女不要做不勞而獲的人，而要對社會及人生有責任感。同時，父親又強調失敗並不要緊，最重要的是要有勇氣重新站起來。

「讀萬卷書、行萬里路。出去不光是讀書，還要學習外國的文化，學習別人成功的原因及思考他們為何失敗。」——這是父親經常提起的另一道格言。蔣麗苓女士表示父親清楚明白教育的重要性，雖然負擔很重，但他仍安排了每個子女都出國留學，吸收外國文化和知識，取長補短，增值自己。

蔣麗苓女士坦言，父親一直給予他們很大的自由度。父親曾說過自己從不強迫子女要學什麼讀什麼，只要他們按自己興趣去走自己的路，為夢想而奮鬥便好。雖然蔣女士在中學時期的理科成績十分優秀，但到了大學後卻對經濟科產生濃厚興趣。慶幸有父親開明的一番話，鼓勵她要走出自己的人生，她即下定決心由理科轉讀經濟及財務管理。

父親特別提到作為一個實業家，一定要有「實業家胸懷」。除了要有財富支撐企業擴張發展，更要有治國平天下的胸懷，取之社會，用諸社會，為大眾人民服務。

父親的言教、身教深切地影響著子女。作為三子之母的蔣女士因此亦遵行父親的理念來教育下一代，讓他們學習父親宏大的志向。

子女的成長・工業的延續・社會的傳承

在父親的安排下，子女們都曾經進來震雄集團工作，例如姐姐麗雲、麗萍及麗莉就曾經在震雄集團擔當市場推廣及管理的工作。

談及自己於震雄集團的工作，蔣女士指她於大學畢業後，就加入震雄集團。當初她加入時主要跟進銷售注塑機的工作。而她自幼亦經常回工廠做暑期工。父親也會不定時教授她如何處理客戶要求等等。當時，由於她虛心學習，從不擺架子，因此很多老臣子也很樂意教授她。而這些寶貴的經驗就成為了她日後創業的基石。

在父親的支持下，子女們都紛紛獨立創業。而蔣麗苓女士覺得行業有發展潛力，因此便做出創業方案，游說股東投資，最後於1993年成立震堅實業。她認為震堅實業雖然在人力物力上都比較緊絀，但能夠重新做起，靠自己一手一脚打拼，得著更多。

踏入千禧年代，蔣女士明白到要令震堅實業進一步發展，必定要邁向國際、多元增值。所以她開始引進不同國家的鋼材，同時加入不同的協會，從不同的企業家身上學習，呼應父親的教導，要取長補短，增值自己。她現時身居商會會長、省級政協及大學顧問等不同要職，希望透過自己出任公職的經驗，建立廣泛人脈，與不同的工業公司合作，使香港工業得以歷久不衰。

談及一間企業的傳承，父親指企業其實只是一個外殼，最重要的還是內裡的知識及技術。而只要有人肯學，不管是否自己的子女，他都會無條件去教授。他一直認為，傳承的對象應是社會，而不應針對個別親人。因此，若沒有子女去接手生意，他會選擇將震雄集團轉讓，讓其他心繫社會的工業家接手，透過企業關心社會，延續企業發展精神。

同時，他亦曾說過「希望自己的子女去做工業」。因為，他深信子女接手會更加用心去傳承由自己一手創立的企業。父親的心願最後得以實現。震雄集團現時由女兒蔣麗婉女士擔任董事總經理，主管銷售、行政及財務；兒子蔣志堅先生則主管生產及技術等。

父親亦認為不能留給下一代太多錢，否則子女便會一勞永逸。因此，在1990年，當震雄集團發展得順風順水時，他將九成的財富——相等於市值八億的震雄股份全數捐出，成立「蔣氏工業慈善基金會」，實踐「工業富民，民富國強」此一理念。現時，此基金會已擴大至市值五十億元，除了是兩岸三地製造業界接受專業培訓的平台，支持工業項目研究開發，同時扶助一眾大專院校，培育未來的技術精英。而蔣麗苓女士亦秉承此理念，參與了籌建學校、教育設備及各種教育支援工程等，跟隨父親的步伐去實踐公司對社會的責任，為祖國建構更美好明天。

未來動向

蔣麗苓女士指，將來工業會出現更多的改革、優化、合併收購等，而震堅實業亦會集中於產品開發，致力提供更高質素的產品，另外又會與公營機構增加合作機會。而由於母公司震雄集團在多個國家設有分公司，近幾年已經實行透過這些分公司來進行全球招聘，聘請德國、英國和日本的專業人材及畢業生到國內工作、實習，讓他們了解中國這個「世界級的工業國」。

由蔣震博士建立的震雄集團與蔣麗苓女士創立的震堅實業現時均發展成熟，兩父女攜手打拚，加上家族的支持，兩間公司將會在不久的將來邁向新的里程碑，並會繼續為貢獻社會出一分力。





匯德創辦人孫暉銓先生(Alan)

匯德產品發展有限公司

匯德產品發展有限公司(下稱「匯德」)成立於2006年，業務範疇包括五金沖壓、精密注塑、模具設計與製造、絲印、產品設計及組裝等，主要客戶分佈於美國、英國、加拿大、日本、澳洲和中國內地等。2007年，匯德的廠房從深圳移至東莞市橫瀝鎮三江工業區，並於2009年擴充第二棟廠房，配置測試中心、製造及U+T產品組裝線。匯德於2013年10月24日榮獲「二零一三香港工商業獎：生產力及品質優異證書」。

艱難創業

1957年，孫元富先生在荃灣南華鐵工廠學師，主要學習船類發動機的生產製造。後來他於1960年到非洲尼日利亞工作，在當地的主要工作是從事銅盤生產，並於1964年回流香港。1967年香港暴動之後他在荃灣木棉廈租借廠房，並開設利達廚具製品廠(下稱「利達」)，專門做五金產品及產品加工。為支持孫元富先生的發展，其父親特地從自家公司撥出部分設備支持他。

1986年毅然離開父親的公司與四位朋友創辦金德實業有限公司(下稱「金德」)，其日常的業務主力由Peter負責。為了迎合金德的發展，Peter大舉投資，購入了十多部啤機，又邀請了不少經驗豐富的師傅加入，終於成功於半年內有所盈利。

工業家族的使命感

次子Alan於1987年完成學業後，由於父親



利達成立時只有四個人，孫先生的徒弟負責接單，而他利用自己的技術知識及經驗完成多個項目，以滿足客戶的需求。1968年，隨著利達的發展，孫先生開始增聘人手回來管理利達的賬目及招攬生意，更開始透過貿易洋行擴展了公司的網絡，獲得了更多機遇，並於深水埗福榮街開始生產成品如不銹鋼打蛋器、蒸籠架等等，當時員工人數為三十人。

後來，憑藉孫先生的人際關係，他與其他生意伙伴合資開設恒高實業有限公司(下稱「恒高」)，專門生產變壓器的配件。

傳承種子

孫元富先生一共有四名兒女，長子名為孫國華先生(Peter)，次子名為孫暉銓先生(Alan)。1980年，Peter於英國畢業回港後，眼見父親工作辛勞，便開始協助管理利達及恒高的事務。隨著經驗的累積，他於

及大哥也是從事工業，因此其父親要求Alan學習塑膠模具的技術。並透過朋友為Alan安排在觀塘一間做電視機外殼的工廠開始學師。雖然當時的薪金只有一千多元，但知道機會來之不易的Alan亦未有氣餒，努力工作。皇天不負有心人，1989年，隨著他經驗的累積，Alan的價值和收益也大大提升。

兄弟並肩

1991年，隨著金德的業務量愈來愈大，Peter要求Alan回到金德幫忙，協助報價、品質控制、出送貨單等工作。並安排身為股東的總經理親身指導Alan，學習工廠的管理模式，提供更大的平台支持他學習。經過多年的發展，金德於2012年上市。

克服難關

問到傳承期間曾遇到的困難或挑戰，他們憶述，於2000年，Peter及Alan都希望開發更多新產品，因此開了一家新公司做層架。但是，由於他們對市場的了解不多，錄得嚴重虧損。禍不單行的是，他們同時亦被控告，指他們的產品違反了已註冊的專利，甚至有法院來封廠。幸好，在各方朋友的幫助下，事情才得以解決。

羽翼漸長

2006年，Alan在大哥的支持下，與金德合資，成立了匯德，主營做沖壓、塑膠及模具等業務。匯德現有約二百名員工，生產清潔用品、家居智能系統、家庭用品類的注塑加工等；金德則主要製造尖端的醫療及檢測設備、金融設備、消費電子產品、網絡及數據儲存設備、以及辦公室自動化器材。

無形資產

問到企業傳承的看法，Alan認為，他們兩兄弟從父親身上所學到的主要是工業理念、技術、人際網絡等無形資產。Alan舉例，他們的父親曾為他們介紹了不同的供應商，豐富了他們的人際網絡，而父親建立的聲譽讓他們發展業務時更方便；另外，父親亦培養了他們的生意觸覺，例如讓他們意識到廚具業務前景並不樂觀而退出市場。最重要的是，父親與其他持份者的良好互信關係，更能協助他們的發展，以上種種讓公司的傳承更全面長久。



初出日創辦人鄒益華先生(右)及
兒子鄒伯佑先生(Jack)(左)

初出日(香港)有限公司

初出日(香港)有限公司(下稱「初出日」)於1985年成立，一直大力拓展中國內地市場，至今已分別在廣州、北京等地方設有辦事處及工廠。公司主要經營的產品包括汽車空調系統配套及配件、多功能(隔熱、濾光、防爆、防彈)的汽車太陽膜、承接貼膜工程等。

獨具慧眼

初出日的董事總經理鄒益華先生憶述，當年，他的一名朋友與一間日本公司洽談業務，談判數次均失敗收場。鄒先生為了學做生意，二話不說陪同其朋友一起洽談，他在言語不通的情況下成功為朋友游說該日本公司。這個經驗為他注下了強心針，並開始拓展自己的生意。



80年代初，鄒先生觀察到當時社會對私隱相當重視，預期市場對太陽膜會有很大的需求，加上汽車太陽膜所要求的技術水平高，種種因素的驅使下，鄒先生下定決心經營汽車太陽膜生意，並於1985年正式註冊成立初出日。後來，隨著鄒先生在行業的名聲愈來愈大，美國領事館亦委託初出日，用了半年的時間為所有在港居住的美國家庭、銀行及辦公室等物業貼上太陽膜。

除了汽車太陽膜外，於八十年代，鄒先生亦是汽車冷氣壓縮機的代理。他憶述，1989年時，一間日本公司主動接觸他，讓他成為該公司所生產的汽車配件的代理，直到現在，雙方已合作近三十年。

2003年，鄒先生認為汽車太陽膜的市場競爭愈趨激烈，公司收益受嚴重影響，經深思熟慮後，他決定全面退出汽車太陽膜市場，轉而專注做代理及汽車零部件的生意。

精心部署

鄒先生坦言，安排兒子承接自己辛苦建立的生意網絡是每一位父親的想法，他亦坦言，自己對初出日的傳承早有部署。他憶述，早在兒子年幼時，他便安排他們參與不同的飯局，為兒子早早建立人際網絡，他也堅持兒子們畢業後到其他公司工作，汲取經驗幾年後才參與初出日的業務。

爭取實戰經驗

兒子鄒伯佑先生(Jack)在其中一年暑假回港做暑期工，在機緣巧合下參與了一個為期一年，改善香港政府電腦系統的項目。由於機會難得，他主動向父親提出休學一年的要求，並答應父親回澳洲繼續學業時會更努力，以如期完成學位課程。鄒益華先生十分支持。同時也承認Jack這個經驗對初出日的發展幫助很大。

2002年，Jack正式從澳洲畢業回港後，鄒益華先生原意希望Jack在加入初出日前，先到外面工作三至五年。然而，Jack考慮到父親不諳英語及電腦，便主動要求協助父親管理業務，以減輕父親的負擔，最終，Jack在畢業後便成為初出日的一份子。

嚴師高徒

鄒益華先生坦言，自己對Jack的要求十分嚴格。Jack加入公司初期，他所有文件傳真都要鄒先生的文書助手加簽才可對外發出。Jack加入公司初期並沒有任何職銜，其父親則安排了初出日的行政副總裁去指導他。他表示，自己首五年的工作都是基層工作，大部份時間都在廠房渡過。在父親的要求下，他在工廠工作時，都是與工廠工人在街邊的小販檔吃晚飯，和工人打成一片。直至數年後，Jack才開始參與更多行政、技術及決策方面的工作。

談及鄒益華如何培育Jack做接班人，他憶述，為了讓Jack賺取更多項目管理的經驗，他洽談了一個與加拿大公司合作的剪草車項目，並將整個項目交由Jack全權負責，包括親自到加拿大與該間公司接洽。儘管項目最終未能成功，但也讓Jack上了寶貴的一課。同時，儘管Jack不太願意接受，鄒益華先生也願意為他安排公職，擴展人際網絡。

Jack亦透露，加入公司初期亦遇到了不少磨擦，例如資深員工不願意合作等人事問題，承受很大壓力。Jack表示，由於自己與父親的管理概念不同，很多時會意見不合；兩父子初時更因處事手法、思想角度不同而產生爭執。幸而，經過一段時間後，父子兩人開始磨合，爭執的情況日漸減少。

傳承重點

總括而言，鄒益華先生認為傳承有兩個重點：第一是「不熟不做」，即不會傳給不熟悉初出日事務的人；第二是不可共同管理。他認為，公司內部只可以有一個決策人，以避免混亂。

他又認為，有興趣的接班人才會願意全程投入，花更多的時間及心機去發展公司，不論甚麼時候都會以公司的利益為先。在管理層面上，接班人要「以人為本」，尊重並善待員工；在處事的層面上，接班人必需凡事量力而行；而且能「經一事，長一智」，從錯誤中學習，且不計較得失；他又指，「根深不怕枝葉落」，做任何事都應該先打好根基，才可成功。

鄒益華先生補充，他退休的前提是為接班人建立一個優秀的團隊，協助接班人融入公司。他強調，傳承的過程必須按部就班。Jack亦認為，接班不一定指要立即管理整間公司，相反，接班人可以集中做自己擅長的事，其他的事情可請經驗豐富的員工協助，待自己多觀察、學習後才正式參與。



寶力執行董事黎啟東先生(Robert)(左)及
董事黎仇少碧女士(Maria)(右)

寶力機械有限公司

寶力機械有限公司(下稱「寶力」)於1977年成立，代理不同的精良機械包括模具加工機械、金屬成形機械、金屬切削機械、精密注塑機、電子貼裝中心、機床周邊設備、立體打印系統、CAD/CAM軟件、精密計量儀器、精密刀具及附件等，現為中國內地及香港主要機械代理商之一。

寶力於1998年榮獲ISO9002認證及在2001年榮獲ISO9001：2000的認證，可見寶力的整體服務質素已經達至國際標準。2002年，維修服務部亦率先採用全面優質管理系統，提高了工作效率及服務質素。寶力亦於2009年全面採用世界知名的企業資源管理系統(SAP)，透過迅速處理客戶需求，以加強公司的競爭能力。

成立寶力

黎啟發先生在機械代理行業工作多年，擁有多方面的經驗。1977年，他與年輕九年的弟弟黎啟東先生(Robert)一起在旺角商廈成立寶力公司。寶力成立初期只有他們兩兄弟、一位銷售職員及一位文員。初時，黎啟發先生主力負責寶力的所有業務，Robert從旁協助。一年後，Robert到澳洲升學，黎啟發先生則全權負責公司的決策。1979年4月，黎啟發先生的太太——黎仇少碧女士(Maria)亦加盟入寶力工作，負責寶力全部的行政事務和財務等方面的管理。

初期，寶力主要代理德國及日本的中小型機械。而隨著工業迅速發展，機械的需求也急速改變，促使寶力引進了各類先進機械。Maria憶述，寶力早於八十年代已從日本、德國、美國、西班牙、意大利等地引入先進的設備，例如CNC加工中心、CNC車床、CNC放電加工機(EDM Wire-cut)等，間接促進行業自動化的發展，在鐘錶、吊扇及電腦行業作出很大的貢獻。至90年代，寶力更引入當時極為先進的生產技術，例如快速原型(立體打印3D Printing)系統，激光切割機、激光掃瞄(Laser Scanner)、CAD/CAM系統、三維光學掃瞄系統等。黎啟發先生又經常參加國際性的展覽會，瞭解行業最新的科技及海外先進的設備，然後引入香港，帶動工業的發展。

1987年，Robert完成學業後，再次加入已有一定規模的寶力。在黎啟發先生的安排下，Robert先到公司的工程部學習安裝維修，再到營業部做了幾年銷售，後來更兼任行政部管理工作。為了拓展市場及代理更多不同類型的產品，黎氏兄弟於1990年成立了寶惠機械有限公司，並交由Robert管理，負責五金加工及沖壓的機械代理；而寶力則集中在模具、零部件的加工生產機

械代理。1993年起，寶力開始拓展其中國內地市場，先後於深圳、北京、上海、重慶、廣州、西安等地開設辦公室。

逐步交接

2002年，黎啟發先生的身體健康出現毛病，為了讓他有更多的時間休息，Robert及Maria慢慢接手他的工作。Robert表示，幸好供應商亦認識Maria和他自己，因此，儘管哥哥身體抱恙，寶力的業務並未有受到太大考驗。

Robert用了近三年的時間逐步掌握寶力的整體運作。其間，黎啟發先生亦不斷鼓勵他。他一邊學習，一邊因應市場需求去拓展公司。直至2005年，黎啟發先生不幸離世，寶力的營運亦轉由Robert與Maria全權負責。

有見中國工人的薪酬已較其他東南亞國家高，生產成本亦將會逐步提升，加上預料中國必會逐步走向全自動化等高增值的方向，因此寶力於2008年開設自動化工程部門，迎合市場發展的趨勢。

經過多年的努力，加上懂得隨著市場的需求去發展，寶力漸漸由以往的代理機械業務，變成今天一間多元化的工程公司，為客戶提供應用加工的技術、自動化工程及顧問服務、提高生產力方案、技術轉移的一條龍服務。

迎難而上

Robert慶幸，儘管面對動盪的經濟環境如沙士及金融海嘯等，寶力仍可堅持營運下去。他認為當中的原因有三：第一，由於他們明白員工的努力與寶力的發展是密不可分，因此他們提供多項員工福利，員工因而願意全

心全意為公司努力，與公司共同進退；其次是寶力的產品多元化，業務涉及製造、工程、機械代理等範疇，而內地市場

的發展更令寶力的業務再上一層樓；第三，公司以正面態度面對困境，利用困難時期去提升寶力的競爭力，例如他們於2008年金融海嘯期間就全面提升了公司的電子系統，加強公司的內部管理。同期籌建內地營運中心——東莞寶力綜合大樓，為公司長遠發展作準備。

談及寶力的未來發展，Robert透露，他們願意聘請更多學歷較高的同事，包括聘請由內地到港修畢碩士的優才學生；另外他們亦會推行管理見習生計劃，培育更多人才，本著與同事共同達至雙贏的理念，持續改善寶力的營運。



以德服眾

一直以來，寶力的員工流失率很低。問及Robert管理員工的心得，他毫不猶豫地說出「以德服眾」四個字。要做到這一點，他認為管理者必須具備七個基本的條件，包括擁有敬業樂業的工作態度、勤奮工作、以誠待人、堅持理念、尊重員工、全心為客戶謀求利益及善待供應商。

Robert又舉例，他們深明寶力的成長有賴員工們的幫忙，因此十分著重員工的福利。例如他們會在工作時為員工提供午膳、舉辦旅

遊活動、生日會等；又會資助員工繼續進修及協助他們的兒女到國外升學；當員工的私人生活遇到逆境時，寶力亦會予以協助；又曾借出首期幫助員工置業，甚至曾借錢予客戶，幫助他們渡過難關。Robert及Maria都指，希望把這價值觀傳給下一代，讓寶力關愛員工的精神長存。

下一代的傳承

現時，Maria的兒子黎智豪(Alex)亦已經在寶力工作四年了，對寶力的營商運作亦已熟練。她指，Alex自小已跟隨父親與不同供應商會面、閒時亦會參與不同的展覽會等。Maria又透露，Alex本來心儀法律，並已收到法律學系的取錄，但他亦明白，其父親一向希望自己加入寶力做接班人，因此，Alex最後亦決定轉修機械工程。2011

Maria又指，為了栽培Alex，她邀請了資歷最深的同事當他的導師，又安排他參與公司的展覽會，並與客戶開會交流，以保持他對工作的熱誠。同時，她亦會鼓勵Alex以新思維去改善公司目前較舊式的做法，安排他參與不同的項目，讓他有更大的發揮空間。

問及Robert的兒子黎銳敏(Nicholas)會否加入寶力，Robert指，他十分尊重兒子的意願，加入寶力與否取決於兒子自己的發展意向。Nicholas已於2013年修畢法律及會計雙學士學位，現於悉尼擔任見習律師。他不介意兒子先在外面發展，再把新思維帶入寶力。當然，Robert及Maria都很希望Nicholas將來也加入寶力幫忙，與Alex攜手合作，雙劍合璧，打造寶力更璀璨的未來。

寶力的未來

Robert認為寶力的企業文化有其獨特性。首先，寶力有很強的團隊精神，同事互相扶持；管理層如Robert及其他員工猶如「兄弟班」一般，一起為寶力努力；管理層亦以達至雙贏為目標，與客戶及供應商保持良好關係。展望未來，Robert希望能持續改善寶力的制度，讓下一代接班更容易。



Nauticam創辦人黎玉成先生(Edward)(左)及
女兒黎昭儀小姐(Jacqueline)(右)

Nauticam International Limited

Nauticam International Limited(下稱「Nauticam」)由黎玉成先生(Edward)創立，專營潛水產品業務，Nauticam名字以「Nautical」及「Camera」二字組成，有潛水相機的意思。企業初期專注於模具生產，後來逐步轉型，以「香港設計、內地製造」為招牌，銷售高檔次的潛水相機到美國、日本、英國、德國等地。現由Edward及他的千金——黎昭儀小姐(Jacqueline)聯手主理。

逐步擴大

Edward早於十歲已到父親的製品廠工作，並早於十六歲期間已經開始就工廠的工作流程給予意見，因此對工業認識相當深入。亦促使Edward決心開設自己的工廠。

Edward的首間公司於1991年成立，當時的模具以出口為主，主營家庭電器、電子產品、手機外殼等高精度的模具。當時的廠房設於土瓜灣，工人約有七十人。隨著業務發展，公司於1998年將廠房搬至九龍灣，並於2000年開設東莞分廠。

毅然轉型

由千禧年開始，Edward認為公司只專注於模具生產，發揮空間不大，於是便開始考慮將公司轉型；除了維持模具的生意外，亦開始考慮發展產品製造的業務。公司曾於1999至2000年期間為著名手機品牌Nokia開發防水產品，而放眼全球，Edward的公司亦是唯一一家擁有做防水產品模具的經驗。

恰巧的是，由於多數家庭成員包括Edward都熱愛潛水及拍照，所以Edward開始考慮「潛水產品」的發展前景，將嗜好變為事業。而選擇「潛水產品」最重要的原因是因為這類型的產品偏向技術密集，不易被其他商家抄襲，同時亦較易申請專利。適逢當時金融風暴，為了切合市場需要，因此Edward下定決心為公司作轉型，專注設計及生產潛水攝影相關產品。

共同發展

Edward指Jacqueline首次接觸公司業務的時間是2001年，當時Edward到德國參加全世界最大的塑膠展「K Fair」，適逢當時Jacqueline及其妹妹亦在當地，因此兩人便在當地協助父親。Jacqueline表示，展覽中展示多項最新科技，令她大開眼界，

加上Jacqueline在大學主修的科目為機械工程，或許由此緣故，Jacqueline對家族企業產生興趣。

於2008年，Edward正忙於開發新產品，亦希望申請專利。眼見父親的工作繁重，Jacqueline便協助父親撰寫申請專利的相關文件，並開始接觸Nauticam的業務，包括參與公司的產品開發會議及與外國客戶的接觸。

於2008至2009年，Edward正式成立Nauticam。創業初期是最忙碌的時間，需要處理諸如參加展覽會、網頁設計、產品開發及試驗、代理的挑選等的事務。因為公司的轉型，Edward希望有「新血」加入，因此他正式邀請女兒Jacqueline加入，讓兩父女一同學習和適應新轉變。Jacqueline於2009年正式加入Nauticam工作，其職銜為R&D Engineer。Jacqueline最初主要負責市場推廣，亦包括撰寫產品的說明書等工作。Edward又指，Jacqueline的加入令Nauticam變得更有活力，並可多接觸年輕員工，聆聽他們的訴求。有了女兒分擔工作，Edward可更專注於產品的研究，開發更高質量的產品。在共同發展的階段，父女當中亦沒有太大分歧，可以一同處理公司事務。

步入領導層

Jacqueline坦言，由於工廠設於內地，因此她自2009年加入Nauticam後便需要馬不停蹄地往返中港兩地，其中她亦感受到兩地工作環境的不同所帶來的文化衝擊。Jacqueline花了約一年多的時間去完全瞭解工廠的運作，而她凡事親力親為，與員工打成一片，因此工廠員工亦歡迎她的加入。

但有時候，有些員工亦曾直接與Edward溝通而不通知Jacqueline。在這些情況下，Edward會主動與Jacqueline分享員工的建議。Jacqueline坦言，工廠亦有一些「老臣子」對她的工作能力及知識有所懷疑，因此她在與這些「老臣子」工作時特別認真，務求得到對方的信任，建立一個互信的平台。憑其解決問題的能力，加上其思維又與Edward相近，因此員工開始信任和支持她。



於2011年末，Nauticam已經由模具的生產完全轉型至產品的開發及製造，但遺憾地，當時的工廠廠長思維上未能適應此改變，而有見Jacqueline於產品質素監測素有經驗，加上在工廠員工的大力支持下，Edward決定讓Jacqueline擔任廠長。

Jacqueline亦指，由於她在Nauticam的工作範圍較多元化，既要接觸產品開發，又要處理市場推廣和客戶服務等，發揮空間很大，Edward亦就其工作作出安排，以確保Jacqueline於Nauticam內得以發展及成長。同時，Edward亦盡量令Jacqueline參與腦震盪(Brainstorming)會議，希望可以激發她的創意，因此她亦樂意留在Nauticam發展。相比起在外受薪工作，Jacqueline指在這裡的工作令她成長程度更大。

持續提升

Edward當年的模具有工廠，曾經於1998年經歷整個模具設計團隊被挖角，幸而Edward於模具設計、cad-cam應用及整個生產流程都十分熟悉，才得以渡過難關。因此Edward認為Jacqueline亦需要對產品設計方面深入了解，以便有需要時可以在設計方面提供專業意見。在2013年，Nauticam的營運開始穩定後，Jacqueline便遠赴美國學習光學設計，其後於2014年4月，她亦在日本進修CNC Machine Operation。而Jacqueline接手後，考慮到代理在市場營銷上的表現對Nauticam的品牌及商譽有很大影響，她對代理的行為管理得更嚴格。

展望未來，她亦會考慮在七至八個國家設立服務中心，處理客戶對產品的意見，提高產品的認受性。最後，Jacqueline認為若要接手整間企業，接任人必須於每個部門工作一段時間，以確保對公司的運作流程擁有充份的瞭解。



精美集團創辦人陳禮信先生(中)、長子陳偉文先生(Raymond)(左)
及次子陳偉聰先生(Ricky)(右)

精美汽車工業有限公司

董事長陳禮信先生於1968年成立精美集團，總部設在香港。自1988年在內地興建生產基地以來，現於廣東南沙、蘇州等地建有大型廠房，在美國芝加哥及瑞士設有分公司，在北京、上海、天津等地亦設有辦事處，現時集團人數約有四千多人。

精美集團主要提供塑膠電鍍技術，亦有生產衛浴產品如按摩花灑、熱水器材等，是亞洲地區首屈一指的塑膠電鍍生產商。精美集團堅持向客戶提供優質的產品，卓越的服務，通過四十多年的努力，現在行業中建立了良好的信譽，客戶亦包括許多世界知名企業，產品遠銷歐美、日本。

精美汽車工業有限公司(下稱「JMA」)於1998年由陳偉聰先生(Ricky)創立，是本港少數汽車零部件生產商之一，中港員工達千多人，主要供應金屬鍍膜塑膠的零部件，例如汽車名牌、車門把手、倒後視鏡罩等等，主要客戶包括跨國汽車製造商，如豐田、本田等。

白手興家

陳禮信先生初中畢業後因戰亂而被迫停學，為了學一門手藝謀生，他決定拜師學習金屬電鍍的表面處理技術，當中包括火水燈、水壺，甚至汽車與飛機層面的金屬電鍍。

其後，陳先生根據自己的觀察和經驗，預測市場將有一個由金屬電鍍慢慢變成塑膠電鍍為主的趨勢。因此，他開始探索塑膠電鍍這方面的知識，最後摸索到當中技術的要訣。

陳先生於1968年成立精美集團，為當時第一間港資塑膠電鍍廠，初時約有十名員工。陳先生獨有的塑膠電鍍技術讓精美集團早於七十年代已賺到第一桶金，其後更將業務拓展至東南亞市場。

八十年代中期，陳先生的長子陳偉文(Raymond)畢業回港，並加入精美集團工作，負責拓展美國市場。他為集團開展了衛浴市場，並於九十年代打造了自家品牌。

核心競爭力的摸索

1993年次子陳偉聰(Ricky)亦加入公司，陳禮信先生先安排他到不同的部門學習，參加不同的展覽會、協助採購的工作，又幫忙推銷公司的產品。

後來，為了公司的長遠發展，陳禮信先生希望兩名兒子能活用集團的資源，發展不同的領域。經三父子的商量後，他們一致認為塑膠電鍍的技術是集團的核心競爭力。

眼見大哥於衛浴市場發展得有聲有色，Ricky亦希望能利用集團的塑膠電鍍技術去創一番事業。由於汽車是Ricky的興趣，而汽車零部件需要電鍍技術的配合，因而想到在汽車零部件行業加以發揮，變成集團新的業務。

成立JMA

初期，Ricky參加了不同的研討會、考察團等，以加深對汽車工業的認識。修讀化工出身的Ricky與兩名沒有「汽車背景」的工程師組成小團隊，主要做汽車零部件市場滲透的工作。翌年，Ricky開始籌備汽車工業必備的QS 9000認證。

隨著Ricky接到第一張訂單，他於1998年正式成立JMA。Ricky形容「萬事起頭難」，因為初時JMA還未有具體的市場定位，而且市場對汽車零部件的生產要求很高，起步並不容易。因此他最初為訂單奔馳時也會受到市場一定程度的「白眼」，令他在推廣產品及尋找新客戶方面遇到相當困難。再者，汽車零部件工業的銷售周期一般以年度計算，加上需要組織專業的團隊，亦要申請國際認證，Ricky最終經歷了整整兩年多的時間，才克服種種的困難，成功贏取首張過百萬港幣的銷售訂單。

順境逆境

發展JMA期間，Ricky採用了「以戰養戰」的方式，把所賺取的數額，再投資到新領域上，一方面善用集團資源以購買新設施、引入新技術及人才，並提供內部培訓予技術人員，終於通過嚴格的車廠測試。另一方面，他努力拓展業務，漸漸壯大企業，亦成功說服父親將部份精美集團的廠房劃分子JMA作生產用途。

Ricky表示，2003年的沙士事件對JMA的生意亦有一定的影響。許多客戶均不願意到香港談生意，而受到政府的防疫政策影響，自己又不能到世界各地宣傳。幸而，Ricky亦活用那段時間去重新制訂生產程序，又將JMA內部的政策重新定義，以提升JMA的生產力。精美集團亦趁這段時間分開汽車及非

汽車業務的生產地方：汽車業務留在舊廠房；非汽車業務的生產線則搬至新的廠房。

JMA在Ricky的帶領下一直平穩發展，唯2008年9月的雷曼債券事件，令JMA的業務大受影響。但Ricky慶幸，由於2008年上半年油價急升，JMA當時已經調整了發展策略，為雷曼債券事件作了一個小小的緩衝。同時，由於Ricky對現金流的監管十分嚴謹，亦令JMA得以捱過此嚴冬。

現時，在內地的「十二五規劃」下，汽車產業的內銷市場迅速成長，對汽車零部件需求亦相應增加，加上在「內地與香港關於建立



更緊密經貿關係的安排」(CEPA)及「粵港合作框架協議」下，粵港兩地科技企業在汽車零部件業的合作更加緊密，令JMA的發展漸上軌道，前景樂觀。

親手培養

Ricky記得，父親雖然曾因為口奔馳而在假期期間帶他們回工廠工作，而他於中學時期也曾回工廠做「暑期工」，但這都不是父親的刻意安排。他坦言，父親思想開放，沒有左右他們的發展，更沒有強迫他們回公司幫忙。Ricky表示，自己畢業後亦完全沒有想到外面工作的想法，只是單純地認為加入公司是理所當然的事。

他憶述，自己剛加入公司時，從低做起，由見習生至現在JMA的行政總裁，他十分感謝父親的栽培及哥哥的從旁指導。公司成立初期，他分別到美國分公司及內地的廠房等地方學習和工作，從中學習不同地方的文化，為日後的行政管理打好基礎。

他表示，父親常說，作為一名企業管理者，對不同人要懂得使用不同的溝通方法；作為一名父親，他深知兒子的性格，會讓兒子們碰釘，但在適當的時間就會從旁協助，因此他認為父親是一名因材施教的好導師，自己亦從中學到許多實用的管理技巧。

問及Ricky從父親身上學到的事，他毫不猶豫地表示，除了技術層面的知識，父親亦經常分享其對生意的看法。他補充，父親經常教導他要本著「以人為本」的信念，待人接物的態度需要夠誠懇，才可受員工及客戶的尊重；同時，父親又經常指，誠信比一切都重要，接單前需要仔細衡量公司的能力。這些教誨都被Ricky應用於JMA的管理上。

另外，Ricky認為在眾多管理事項中，人的變數是最大，近年花在人事管理的時間也比較多，因此他很注重員工發展及團隊精神，作為企業主管，Ricky會細心聆聽及瞭解員工需要，並本著群策群力，精益求精的精神，推動團隊去實現JMA的目標。

未來發展

Ricky期望，通過客戶的市場優勢和JMA的技術，合作發揮雙方長處，從而讓JMA

於不久的將來能躋身國際供應商之列。他亦計劃給予下屬更多發展機會，例如把公司的業務拆細，讓他們獨立發展，更期望可開發其他應用相關科技的零部件市場。



標準創辦人楊孟霖先生(右)與次子楊軒博先生(左)

標準科技有限公司

標準科技有限公司(下稱「標準」)於1989年由楊孟霖先生創立，初時以生產鍵盤上的按鍵為主，後來，由於有感行業收縮，楊孟霖先生毅然為公司轉型，以矽膠產品作為賣點，開始著手打造屬於自己的品牌。現時，公司已有近十個品牌，產品亦十分多元化，由家庭用品、保健用品至嬰兒用品等，所生產的產品亦出口至世界各地。

從飲食業到工業

事實上，楊孟霖先生並非從事工業，而是由飲食行業出身。他早年以經營酒樓及餐廳為主，後來，由於有見毛利率收窄及個人興趣，經深思熟慮後，他認為矽膠產品很有發展潛力，預期市場需求不斷擴大，唯懂得相關技術及發展矽膠產品的人才卻不足，因此他決心在矽膠行業發展，成立標準，專注產品及品牌的經營，以求在該行業佔有一席位。

後來，隨著兩名兒子都回來標準幫忙，楊孟霖先生得以全力投入研究，並陸續研發出更多嶄新的技術及產品，例如無菌的矽膠蒸籠等等，都受到市場的歡迎。

讓第二代發展自己的品牌

於2000年，由於對美國的安全感到憂慮，長子楊軒誠先生(Ken)決定辭退美國的工作，並回到香港發展。當時正值楊孟霖先生大力發展品牌的時機，而在參加過兩三次的海外展覽會後，長子亦對發展品牌產生了濃厚興趣。在楊孟霖先生的邀請下，便決定加入，並著力為公司發展歐美市場。

而於2003年，次子楊軒博先生(Eric)於加拿大畢業後，眼見大哥於標準的工作搞得有聲有色，認為市場需求大，而且行業競爭小，再加上父親的公司亦提供一個很好的平台予自己發揮。因此，他也馬上跟隨大哥的步伐，加入標準並發展品牌。加入標準後，楊孟霖先生就先安排Eric回到內地工作，並花了近五年時間學習生產技術。

談及如何吸引自己的下一代入行，楊孟霖先生指，事實上，許多年青人均覺得工業比較「老土」，認為工業技術含量低，工作上毫無驚喜，因此一般都不願意入行。相反，若

以做品牌、市場推廣，以及有機會經常到歐美參與展覽會為賣點，年青人就會感到「好玩」，從而主動要求加入。

他又指，企業傳承的過程中，老一輩所擔當的角色是引導者，慢慢啟發年輕人對企業及產品的興趣。因此，在兩名兒子還未加入前，他也常常帶他們參加不同的海外展覽會，讓他們感受發展品牌的樂趣，從而引導他們主動要求加入公司。他又指，自己其實不傾向讓子女到外面工作及學習，因為所做的未必是對他的成長有價值的工作。相反，在自己的公司工作，出於血緣關係，自己絕對會付出百分百的心血去培育他們。

各自發展

楊先生又指，儘管兩名兒子都加入了他的生意，但他們並非直接加入標準，而是分別為他們註冊兩間新的公司，並由他們擔當行政總裁，各自負責自己公司的盈利，以加強他們對自己公司的責任感。在楊孟霖先生刻意安排下，兩名兒子的公司亦分別針對內地及歐美的市場去做品牌。他指，除了商業上的考慮外，這樣的安排亦貫徹他對兒子的教育方針。

以實戰為主導的培育策略

談及自己對兒子的教育，楊孟霖先生又指，他的教育方針以實戰為主。他認為，時代的轉變愈來愈快，即使今天他教授了以往許多的經驗及知識予他們，都未必適用於今日的市場。因此，他一向都很少干涉兒子的日常管理，也從沒有對他們講大道理。即使他曾經暗地裏協助他們，他都堅持去灌輸「這是你的公司」的理念，從而令他們更投入自己的工作。

同時，由於每個子女的性格都不同，因此他認為最好的教育就是讓他們自由去嘗試，任由他們在外面的世界碰板撞釘。

在他的眼中，失敗並不要緊，最重要的是勇於承認錯誤，瞭解失敗的原因，並從錯誤中學習。而且在年輕的時候犯錯，總比老來才犯錯好得多。他亦寄語老一輩的思想應該開放一點，不應強行暫停子女想嘗試的事情。

回顧自己的企業傳承之路，楊孟霖先生指，老一輩的掌舵人需要多接納別人的意見。雖然老一輩擁有豐富的經驗，但不保證他們的意見絕對正確。而且，時代一直在變遷，在某些領域上，年輕人的見解可能比老一輩的更正確。因此，老一輩不應出於保護心態而阻止年輕人的發揮。



第二代心聲：前景最重要

當問及二兒子加入的原因時，他坦言，標準的前景是吸引他加入的一大原因。他指，當時他感覺以標準的資源及班底，是有條件將產品搞得更多元化。而且，在自己的公司學習，所學的絕對比在其他人的公司更多及更廣。例如學會如何去管理整個企業、如何去平衡自己的資源以加強自己的競爭力等。他又指，最受父親影響的是他的生意觸覺，例如企業的哪一部份需投入更多資源，而哪一部份可減少投資等。

共同創新— 傳承後的改變

談及傳承後的改變，楊孟霖先生指，當兩名兒子先後加入後，經他們父子間的商議，他們決定引入企業資源管理系統，同時亦開始教授內地員工一些編寫電腦程式的知識，以減少生產的成本及人手需求。

展望將來，他們指，唯有創新才可引領公司於競爭中勝出。而由於內地工廠競爭激烈，他們會開始將部份生產程序外判出去，而自己的工廠只集中於研究，以不斷開發新技術為目標，推出更多不同的新產品到市面銷售。



樂域創辦人勞應海博士

樂域實業有限公司

樂域實業有限公司(下稱「樂域」)於1976年3月18日在香港成立，主要經營戶外及戶內LED智慧照明系統產品，產品包括節能減排LED路燈、LED露營手提燈等，同時亦生產各類消費產品，如高倍數化妝鏡燈、多功能按摩花灑、高爾夫球工具等，以滿足市場不同的要求。樂域設於東莞的廠房屋面積超過七萬八千平方米，配合先進的自動化生產設備及技術，為客戶提供產品概念設計、工程製模、生產包裝、檢測付運等一站式全方位的服務。

樂域歷史

1976年，勞應海博士手持港幣五千元創辦樂域，租用一個約四千呎的單位，聘請十多名員工為一些產品做模、加工。但後來發現，加工的訂單容易因客戶未能及時付清款項，以致樂域缺乏流動資金。勞應海博士笑言，當年曾因沒有足夠的現金支薪給員工，他只能大膽地拿着寫有很多「應收帳款 (Accounts Receivable)」的數簿到銀行要求貸款，幸好銀行最後也幫助了這位工業家渡過難關。經營一年多後，勞應海博士毅然決定轉營生產成品，接洋行訂單。那時樂域僅聘約七十名員工，專門製作小型電筒等產品。



九十年代，美國製造業裁員，削減產品開發的人手，改由外判廠商分擔部分開發工序。由於樂域本身擁有研發部及工程部，加上八十年代起已著重產品設計，較其他工廠優勝。因此在經濟環境欠佳的情況下，仍獲得多間客戶的訂單。勞博士於1986年在國內建廠，專營出口的加工貿易生意，在2010年更決定升級轉型，主攻內銷，開拓內地市場。

勞博士現時主管樂域的戰略發展，同時兼任兒子及接班人勞致偉博士(James)的導師；勞應海博士的太太勞李倩清博士則專攻市場策略，負責舉行展覽會及維繫與客戶的關係；James則帶領研究小組作創新研究，研發新的技術和產品。勞應海博士強調，他們

三個都擁有博士學歷，而他們都着重維繫「大家一條心為廠出力」的理念，藉產品及流程創新以節省成本。

觀人於微、自幼培育

勞應海博士有三名兒子，長子勞致誠博士是分子生物學博士，曾研究兒童腦癌藥物，現正在美國做DNA相關的研究；次子James的專業是機電工程及物料測試，現任樂域的技術總監；幼子勞致豪先生(Roger)商科畢業後現正攻讀電腦課程。

勞博士透露，他自幼已開始觀察三名兒子的性格，並嘗試培養他們對自己生意的興趣，

部署第二代的接班。在兒子們六至七歲時，勞博士已帶他們回工廠參觀，有時會把他們留在寫字樓玩樣板，有時會帶他們參觀生產線，目的是透過潛移默化的教育在他們的腦袋中播下種子。他認為，辦公室能給予兒子們一個多角度的學習機會，讓他們從生產線、成品、以致後勤的部門都具有一定的認知。

勞博士又認為，積木對工程學的學習很有幫助，因此積木是三名兒子小時候不可或缺的玩具。勞博士憶述，James兒時對積木很有興趣，而且砌出來的作品很平衡、很配對，因此知道James工程上很有天份。

除了興趣外，勞博士亦從小培養兒子們的品格，訓練他們做生意應有的心理素質。在他們上小學及中學的時候，勞博士常常與他們一起玩球類運動，如壁球等等。勞博士表示，球類運動總有輸贏，因此他希望兒子能學習「勝不驕、敗不餒」的精神，他亦會教授三名兒子如何處理勝利後的亢奮情緒，及如何面對失利時的壓力。

勞博士表示，當他知道James有工程方面的天份及興趣後，就用心栽培James，例如帶James參與海外展覽會，讓他多接觸客戶等。雖然如此，勞博士強調，修讀工程學及加入樂域幫忙完全是James的個人意願，自己從沒強迫。

James於2005年博士畢業後正式加入樂域，任職設計部的部門經理，然後轉到自動化部門，再到分析部工作；經過九年在樂域的努力，現時任職研發部門(R&D)技術總監。

新舊兩代的磨合

在James最初加入樂域時，勞博士安排他到不同的部門分別學習幾個月，以瞭解每個部門的工作情況及改善空間。勞博士坦言，資深員工不一定對James友善。他亦明白，由於資深員工看着James長大，現時則受James的管治，心理上需要一定的時間去接受。勞博士認為，在傳承的過程中，新舊兩代人的思想配合是最重要的。時代在變，思想也應隨著改變，因此他會教育老臣子接受James帶來的轉變，務求他們多幫助及支持兒子。

為了培育James的獨立思考及解決問題的能力，當James遇上困難時，他不會每事都出手幫助。但在一些較複雜的人事問題上，他會幫助James去調解他與其他人的矛盾，又會教育James與老一輩的人溝通的技巧。

勞博士形容，自己跟James的關係亦師亦友。他會細心聆聽James的意見，不會只揶揄或反對James的意見。他指出，兩代人思想上的調和是成功傳承的一個重要因素。

信心・信任

勞博士指出，接班人的薪金要合理，不能過多亦不能過少。既然James是一名博士，那麼他就應獲得市場上一名博士應得的薪酬。勞博士又透露，他亦會設計一些鼓勵措施去推動James工作，例如給他與公司利潤掛鈎的花紅，鼓勵他多勞多得。另外，作為一名父親，他對兒子的強項弱項亦一清二楚，知道他的強項在於技術及市場推廣，銷售方面則相對地較弱，因此他會為James安排最適的工作，增加他的工作滿足感。

問到勞博士何時會把樂域正式交給James打理，他表示，這全取決於James接任的進度。勞博士期望，James可以在五至六年內全面熟悉並接手樂域的工作，但實際時間完全由James決定。他亦相信，James會在期間培育屬於自己的第二梯隊，以協助自己發展。

在資產分配安排方面，勞博士有一番獨特的見解。他認為兒子的知識及學歷已是最好的資產，認為樂域的資產不一定要全分給兒子。勞博士指，他會考慮成立一個基金，資助一些父母早逝的兒童讀書，他認為這樣的安排對社會及國家都有好處。

勞博士認為，創辦人要對接班人有信心，亦要有完全放權的勇氣。他指，為免兒子會對自己有所顧慮，當樂域的行政總裁的位置交給James後，樂域的大小事務就會由James全權負責，他不會阻止他做任何事，極其量只會給予意見。

寶貴心得

勞博士總結自己的五個傳承心得，他認為最重要的是培育接班人對行業的興趣，從小以潛移默化的方式栽培第二代，令他們因興趣而主動加入；其次是要多與第二代討論公司事務，並時刻提醒接班人，他將來亦會面對同樣的事務，讓接班人產生一種被器重的感覺；第三，創辦人需循序漸進地下放權力予接班人，培養他對公司業績的責任感及當老闆的思維方式。另外，兩代人應該建立亦師亦友的關係，在交接過程中多溝通、聆聽對方的想法，在思想上作出配合；最後是多讚賞接班人，令他產生工作上的滿足感，並予他適當的鼓勵，例如分配合理的花紅等等，加強他的榮耀感。



新進創辦人陳其鑑教授

新進科技集團

新進科技集團(下稱「新進」)由陳其鑑教授於1986年成立，是一間知名的專業電子製造服務供應商，憑藉嶄新的科技，提供多元化的專業電子服務予不同的行業。

新進奉行「5S+1」的管理哲學。5S指的是Seriously(認真地)、Systematically(有系統地)、Standardized(標準化)、Simplicity(簡單化)和Sustained(長期保持)：目標為將新進的業務流程簡單化和標準化，藉此提高效率，而且要將新進的績效認真地看待及有系統地處理，使所有成果得以在新進內長期保持；而「+1」則是指盡可能減低生產過程中的失誤，以卓越的質素達到客戶的標準。

新進亦積極履行企業社會責任，在公益事務、培訓下一代等方面不遺餘力。其中，新進大力發展綠色生產，並在2003年成為了SONY的綠色合作伙伴。

風險管理

瞬息萬變的社會令公司每日的營運遇上更多不明朗因素，所面對的風險因此增加。陳教授相信，風險是無形的，只有當危機出現時，風險才會具體地顯露出來。所以，不論在員工還是在自己的接班人面前，陳教授都經常強調風險管理的重要性，推出切實可行的措施，盡可能減低危機出現時對公司的衝擊。陳教授認為，接班人和管理層都需要有良好的風險管理意識及具體的應對措施，公司才

陳教授指，接班人必須有屬於自己的第二梯隊，才可接任管理公司。他舉例指，自己的兒子在廠房工作了幾年，專門負責資訊科技事務，現時擔任部門高級經理，有一定的管理職權。而透過與不同的部門及員工合作，解決不同的難題，過程中不單可以令兒子成長，亦為未來接班的第二梯隊立下根基，讓兒子可以挑選及建立自己屬意的第二梯隊。



能持續營運下去。而很多公司在傳承過程中或傳承過後，都沒有這方面的意識，才會導致企業的競爭力倒退。

為了提高新進內部的風險管理水平，陳教授建立了一支研究團隊，專門負責收集數據，分析全球走勢及企業的競爭對手。同時，陳教授亦花了數年時間去提高員工的風險意識，在外亦聘請了顧問協助進行風險管理。陳教授指，推出這些改革，最終的目標是希望新進可持續經營，他才放心交給下一代接班。

三大要點

陳教授認為企業傳承有三大要點：第二梯隊的挑選、無形資產的交接及持續發展模型的建立。

在無形資產方面，陳教授同意，在傳承的過程中，他要擔當主動的角色，作出很大程度上的參與，將自身積累的無形資產，例如聲譽、經驗、人際網絡等，傳承到兒子身上。而在眾多無形資產當中，陳教授認為人際網絡最為重要。陳教授眼中的人際網絡不單是指客戶與供應商，亦包括員工、股東等內部持份者。在交接的過程中，接班人必定要取得不同持份者的支持，才能建立長遠的合作關係。因此，陳教授會鼓勵年青一代與資深員工多加溝通，互相支援。

陳教授指出，現今的世界轉變太快，為了確保下一代接班後能持續經營，他希望能與兒子一起探索，建立一套可令新進持續發展的營運模型。他更具體地指出，這套模型並非迎合市場的需要，反而是一套可持續、且易

於管理的利潤模式。他舉例指，他的兒子未加入公司前是做環保生意，因此他希望兒子對環保方面的知識能為新進帶來新的火花。

面向國際

陳教授坦言，兒子仍未正式接管新進，自己亦未建立一套理想的生意模式；所以在現階段，他會放膽讓兒子摸著石頭過河，掌握自己的發展路向。陳教授有時亦會為員工舉辦培訓，邀請兒子參加，從中讓他了解自己的思維，讓他學習自己數十年的經營心得。

除此之外，陳教授認為，接班人及管理層也要瞭解自身的競爭優勢，亦要對國際的變化有認識，如中國來年的增長、中東局勢、日本貿易狀況、美國經濟形勢等等，以配合國際環境的變動，才可將新進的競爭優勢好好發揮出來。

未來發展

公司要與時並進，必定要進行改革。但陳教授坦言，他擔心新進的員工未必能全盤

接受新思維、新作風，因此需要向員工逐步解釋和說明改革的重要性，讓員工明白改革會如何為公司帶來新的發展空間，從而接納和執行改革。陳教授亦認為，社會每日的變化已經很大，公司很難清楚預計將來的局面，所以新進的發展計劃週期盡可能制訂得較短，以三年為一個週期。

陳教授亦觀察到，工業界將會面臨更多的挑戰，例如中國內地的工廠營運成本會大幅增加等；挑戰愈多，傳承就會更困難。不過陳教授仍然會盡可能將自身優勢傳承到下一代，讓他們可以更有能力去面對將來的挑戰。

另一方面，隨著東盟國家的中產市場開始有可觀的增長，新進在未來亦會向東南亞進發，把握機遇，開拓新的市場。



利華第三代接班人司徒志仁先生

利華成衣集團

利華成衣集團(下稱「利華」)於1956年創立，現時由家族第三代傳人司徒志仁先生(Stanley Szeto)擔任集團主席及行政總裁。利華主要經營各類型服裝製造的業務，並與各大知名品牌如 Hugo Boss、Cerutti 1881、J Crew、Uniqlo等建立伙伴關係。隨著業務增長，利華亦開始向世界各地發展，先後於中國內地、越南和美國設立分公司。

回流家族企業

司徒志仁先生的爺爺是利華的創辦人，當時的製衣廠設於觀塘。Stanley指，自己的父母均是做生意起家，自己亦從小熱愛做生意。而他未接掌家族企業之前，曾於投資銀行及私募股權投資公司工作。

於90年代，由於亞洲金融風暴的出現，家族企業的虧損情況開始變得十分嚴重，因此家庭成員均希望他能返回利華，擔當掌舵人，為利華帶來正面的轉變。Stanley坦言，自己當時於金融業內亦有其他事業發展的機會，但經深思熟慮後，他更希望實現自己做生意的抱負。因此，他決定放棄在金融業發展，選擇加入利華，在這個當時被譽為「夕陽行業」的成衣業中大展拳腳。

Stanley坦言，在他未加入利華前，他已得悉公司面臨十分嚴峻的危機。首先，自亞洲金融風暴後，利華當時的品牌及零售業務的虧損情況已經十分嚴重。在核心的製造業務方面，利華於巴拿馬、毛里求斯、甚至中國內地的工廠表現均不理想，其日益減少的利潤已開始不能彌補品牌及零售方面所錄得的虧損。同時，利華當時的管理層亦需要大量的進步空間。

因此，在司徒先生加入利華前，他也坦誠向父親表明，自己需要有權力在手，以進行大規模的改革，因此他於2000年加入利華後，就擔任行政總裁一職。而其父親亦於2001年正式退下來，完全授權予司徒先生，不再干預公司的管理。自此，整間利華就交由Stanley接手管理。

司徒先生的改革

加入利華不久後，Stanley就向所有職員表明，他的人事管理準則是擇優(merit-based)，不會因血緣關係而對任何人有所偏頗，而

會公平地根據員工表現而調整薪酬或晉升。

為了挽救危在旦夕的利華，Stanley決定改革公司。首先，他將利華的管理架構精簡，超過四分之三的高層管理人員因而離職，而他亦於其他企業內請來經驗豐富的行政人員去協助自己的業務。此外，Stanley亦關閉位於巴拿馬及毛里求斯的工廠，並將資源及生產集中在內地的工廠。他解釋，這樣的安排不但減少利華蒙受的虧損，同時亦充份利用了內地工廠的生產力。司徒先生又將利華的品牌及零售業務分拆出來，與其他品牌合併，並與另一名生意伙伴成立了一間合資公司去作管理。經過司徒先生主導的一系列轉變，利華很快就達至收支平衡，穩步發展。

2007年，為了擴闊利華的產品種類、令利華的生意更趨向國際化及提高利華的規模，司徒先生決定收購另一間企業。他又指，未收購前，利華有七成的生意來自美國，但收購後，來自美國的生意只佔利華四成，大大減低了對美國的依賴性。因此，當年的收購行為，令利華得以成功渡過後來的國際金融危機。

不斷學習

司徒先生指，利華的其中一項企業價值是「持續改善」，而他自己亦會以身作則，去領導其他員工實踐此價值觀。他指，自己過往亦曾犯錯，但自己會不斷從錯誤中學習，希望令自己日後處事更加成熟。

Stanley又指，在他以往於金融業的工作期間，他慶幸認識了一位導師——利豐集團的馮國經先生，並從他身上學到了對未來要有宏觀的遠見、如何有效管理及領導其他人等。

在近五年，他成立了利華的顧問委員會，邀請經驗豐富的生意專才加入，就利華發展的策略方向，營運策略等給予意見，同時協助面試利華的主要行政人員。

成功之道

司徒先生謙稱，自己的公司並不算成功。但他總結指，利華能生存至今時今日，有些重點必不可少。首先，他確保利華的策略方向是正確的，而利華亦朝著該方向去不斷發展；其次，他對利華的強項及弱項都十分瞭解，並揚長避短。他以將利華的品牌及零售



業務與其他品牌合併為例子，當年，他意識到利華的核心競爭力是在於製造業，利華並沒有打造品牌所需的能力及思維。因此，他決定將品牌業務分拆出來，並與其他品牌作合併，利華則專注製造的業務。

司徒先生又指，運氣亦是利華能生存至今的重要一環。他坦言，自己沒有預測到08年的國際金融危機，但幸運地，07年的收購令公司減少了對美國的依賴，因此，利華才能成功渡過08年的危機。

談及選人的準則，司徒先生指，他最看重一個人的態度、能力及價值觀。而他亦堅守五個要點，分別是「以人為本、團隊精神、以身作則、持續改善、嚴格執行」。

追求卓越

利華現時已經比當初司徒先生加入時增長了三倍，他指這主要是基於客戶的認同、同事的努力及公司的合併與收購。現時，司徒先生指，基於現時利華的策略，他會逐漸將利華的工作外判出去，並減少工廠數目。總人數亦由七千人削減至四千人。而利華的工廠則會成為模範工廠，專為高端品牌製造精品。同時，基於內地營運成本不斷上漲，為減低成本，部份簡單的工序會移到境外生產。



詩韻董事總經理康健煒先生(David)

詩韻有限公司

逾五十年歷史的詩韻有限公司 The Swank (下稱「The Swank」)是本地高級時裝店，雲集各地名師設計的時裝品牌，包羅了適合日間及宴會所穿着的不同風格衣裝，擁有過百個以設計師命名的時裝品牌。The Swank 現為安寧集團旗下的成員，經營四間香港店及四間中國內地店，同時為 Corneliani、Black & White、Just Cavalli、PAULE KA 等國際品牌的香港區代理，合共經營六間獨立專門店。

服裝世家

康健燦先生(David)的母親是從事童裝生意的，而繼父Mr.

David Weire則專為美國人度身訂造西裝。他們於1953年成立The Swank，當時，公司只有十二名員工，主要經營入口美國男性時裝的生意。1967年，The Swank開展零售業務，並於尖沙咀麼地道及河內道交界開設首間The Swank的零售店舖。幾個月後，The Swank的第二間零售店於海運大廈開張，並開始拓展女性時裝市場及入口歐洲時裝。The Swank其後的發展一日千里，陸續在不同的大型商場開設零售店舖，1970年，David的父母於紅磡開設工廠生產恤衫，供貨予自己的零售店舖，同時亦出口到美國及日本。

1991年，The Swank的零售網絡已擴展到韓國、新加坡、中國內地等。2009年，The Swank進駐中國內地，在北京金寶匯開設了第一家旗艦店。2012年，The Swank在上海開設當地首家專門店，並於2013年進駐西安及杭州。經歷逾半世紀，The Swank現為安寧集團旗下的成員，擁有員工一百八十名，經營共十四間零售店。

從製造業到零售業

David於1972年畢業，1974年從英國回港後便加入The Swank。當時，父母讓他自由選擇到工廠或辦公室工作。為了學習更多有關生產方面的知識，David選擇了到工廠工作。David坦言，儘管當時他的職位是經理，但自己的工作只是「執頭執尾」，跟不同的資深員工學習公司的基本運作，如成本估算、採購原材料等。繼父亦安排廠長指導David，讓他一邊做一邊學，同時讓他熟悉工廠不同部門的運作。

直至1979年，他們的工廠跟一間德國公司合資後，David才升任為營運總監。1980年，David的父母有見公司的發展迅速，市場亦有很大的發展空間，遂把David調回辦公室幫忙，像「影子」一樣跟隨繼父工作。David感恩地表示，自己在公司從來沒有遇到來自員工的阻力，相反，每位員工都很真誠地合作，樂意指導他，相處十分融洽。

David又指，他有兩名姊姊及兩名妹妹，當中兩名妹妹都有參與公司事務。較年長的妹妹負責行政事務，而由於他的最小的妹妹對時裝很有興趣，父母逐於1972年安排她到法國修讀時裝設計，然後到當地一間時裝公司工作了一年多後，才回到The Swank與母親一起打理女裝的生意。

突如其來的挑戰

David的母親及繼父分別於九十年代初期離世。由於事出突然，加上繼父管理The Swank的手法十分親力親為，而當時的David自覺還未有足夠的經驗及能力去全面接手The Swank的管理；因此，為了確保公司能順利過渡這段艱難時期，David親自寫信給不同的供應商、廠家、品牌代理商等，請求他們支持自己，並於自己的犯錯時加以糾正。他誠懇的態度贏得許多人的支持，可說是讓The Swank順利過渡的其中一個關鍵。

接手改革

問到David接手後The Swank的變化，他坦言，跟隨繼父工作時，已觀察到公司一些可以作改善的地方，但他認為繼父未必接受自己的意見，因此未有提出。而在他接手公司，並與兩名妹妹商量後，他決定在公司進行小型改革，包括增加員工福利及開拓新海外市場等等。

David為此制訂了一連串的計劃，當中包括：舉辦不同的員工活動、定期製作每月通訊，分享公司的發展、同事的喜事等，以加深同事間的了解。同時，他又推行五天工作週，安排員工在星期一至五每天多工作半小時，以換取週末兩天的假期。他還會利用會議去讓下屬更了解公司現狀及面對的問題，提高透明度，並鼓勵員工們一起給予意見，發揮團結精神。改革成果當然是令員工們的關係更融洽，The Swank上下亦更為團結。除此之外，David亦積極發展業務，例如在台灣、中國內地等開設零售店，及在韓國邀請分銷商加入等。David慶幸，自己接手後

可是，一波未平，一波又起。2003年的沙士再次令The Swank陷入困境。幸而，公司獲安寧集團的青睞，入股收購了The Swank六成的股份，令其得以經營下去。2007年，安寧集團再買下The Swank餘下四成的股份。而David則繼續擔任董事總經理一職，負責管理The Swank的日常業務。

受用一生

David表示，繼父誨人不倦，從他身上學到的多不勝數。除了生意上的知識外，他亦



非但沒有遇到與員工的溝通問題，相反雙方的關係更見融洽。他總結指，忠誠的員工、與供應商保持良好的關係及良好的管理技巧是維持公司穩定的關鍵。

起起落落

然而，時裝行業容易受周邊環境影響，The Swank的發展亦被香港的經濟發展牽動著。David憶述，1997年的亞洲金融風暴後，生意額的下跌以及租金的負擔令公司的資金周轉出現了問題，幸運的是，由於其他持份者都願意提供協助，他們總算渡過難關。他又補充，當年，百分之九十八的員工都願意減薪，與The Swank共同進退。

領會到很多做人處世的道理。David舉例，繼父令他明白，尊重是靠自己賺回來的，因此，David總是與其他持份者謀求雙贏的方法，贏得許多人的尊敬。另外，繼父黑白分明、據理力爭的對人處事態度，對David的影響也很深遠。

David時常將繼父的教誨銘記於心，David說，因為繼父的一句話，David現在堅持每天早上在辦公室完成工作後，下午都會到不同的店舖巡視，以瞭解客戶的需要和員工的意見。

傳承心得

David總結指，一間企業要成功傳承，有兩點是十分重要的：

第一，兩代應該互相尊重，第二代應多參考第一代的意見，同時第一代亦要尊重第二代的意願。他指，他不會強迫他的子女到The Swank工作，但會給予他們機會，讓他們認識家族的品牌，按照他們的興趣或意願去作出決定；第二，公司必須要經得起鍛鍊，能在風雨中屹立不倒。此外，他慷慨分享，任何公司都必須注意三個關鍵：首先，管理層要重視公司與員工的關係，假如公司與員工的關係融洽，除了造就和諧愉快的工作環境外，當公司遇到困難時，員工也會願意配合公司，渡過難關。其次，是公司與生意伙伴的關係，他認為兩者唇齒相依，保持良好的關係對公司發展有百利而無一害。最後，是管理層待人的態度，管理層應以誠懇、正確的態度對待所有持份者，在自己面對困境時，別人才願意在扶你一把。David亦強調，自己重視The Swank的長遠發展，多於下一代會否加入The Swank。若然下一代對公司生意沒有興趣，他也不會強迫，只要有其他人願意投資，The Swank的品牌就得以持續營運下去。



永沛創辦人李先生(中)、長子李林安先生(Eric)(右)及次子李林輝先生(Colman)(左)

永沛企業有限公司

永沛企業有限公司(下稱「永沛」)於1976年在香港成立，1985年在平湖設立永沛手袋廠，經過多年的努力，公司由最初的幾十人發展到現在九百多人。永沛於2001年通過ISO9001：2008品質體系認證，2005年開始推行管理體系全面優質管理，更於2007年榮獲香港工業獎：生產力與品質優異證書。永沛現時主要生產PU、棉布和尼龍手袋、電腦袋、公文袋背包、時款袋和錢包等產品，銷往歐美與日本等地。

永沛歷史

1976年，在元朗大馬路旁一間八百呎的住宅內有六部衣車，屋內連同李先生、李太太及十二名工人細心地縫製禮品袋、化妝袋……這就是永沛的開始。

創業初期，李先生一人身兼老闆、裁縫、銷售等角色，主要靠洋行介紹客戶。經過三年的努力，李先生的生意愈見興旺，慢慢發展成佔地四千多呎、擁有四十多台衣車的工廠。可是，當時的香港人手短缺，即使有訂單，公司亦難以招聘足夠的工人應付，因此，永沛於1982年擴充到內地，並於1985年於平湖租了一間三萬多呎的廠房，帶著四十多部衣車開始了永沛在內地的發展。當時，永沛主要生產尼龍旅行袋、運動袋、背包等產品。經過多次的擴建後，李先生的工廠於1995年已有二百多台衣車、三百多名員工，規模龐大。

1990年，李先生舉家移民到加拿大，李先生為管理永沛在香港及內地的業務，一年來回加拿大超過十二次，其他時間則依靠長途電話的協助「遙控管理」。他坦言，自己十分幸運，有一班可信賴的下屬幫忙，永沛才可一直發展下去。

初步接手

1993年，李先生曾問當時仍在學的三名兒子，會否接手他的生意。令人驚訝的是，當時三兄弟一致回絕。長子李林安先生(Eric)及次子李林輝先生(Colman)解釋，由於當時未完成學業，而且眼見父親的工作辛苦，再加上永沛的業務與他們於大學的主修科目關係不大，種種因素加在一起才會作出拒絕的決定。

1995年，Eric認為香港回歸中國會是一個莫大的機遇，於是毅然放棄在加拿大工作的機會，回流香港參與永沛的業務，並為永沛申請成為有限公司，接手父親的生意，股權由三兄弟平分。

Eric最初於永沛的採購部門工作，以加強對行業的認識。後來，為深入了解公司的業務，Eric決定在永沛的內地工廠工作，並於不同的生產崗位上幫忙。Eric坦言，雖然花在交通的時間比實質工作時間更長，但過程中讓他加深對工廠及員工的瞭解，對其日後的接班十分有幫助。

認真工作

Eric坦言，父親沒有因為他的身份而為他安排任何職銜，薪金方面更沒有任何特別待遇。Eric憶述，當時他的薪金只有約港幣七千元，和一名普通文員無異。可是，低微的薪金未有影響Eric工作的態度。李先生也稱讚兒子工作認真，讓他很放心。

1997年，Eric的兩位弟弟—Colman和李林淇先生(Thomas)，在他的邀請下都加入永沛幫忙。接班初期，三兄弟凡事都會商量討論，達到共識後都先要得到父親授權才能實行。同時，他們亦意識到，儘管父親的人際網絡很廣，與客戶和銀行亦建立良好的互信關係，但永沛要突破，就必須擴闊客戶層面，更要減低對洋行客戶的依賴，於是他們亦開始透過利用自己良好的英語能力去協助公司開拓海外市場。

接手・改革

2003年是永沛的一個轉捩點。當時，李先生決定正式把生意交給三兄弟，意味著他們以

後下決定時不再需要父親的授權才執行。Eric表示，在父親的經營下，永沛是一間典型的香港中小企業，主要集中在工藝製品，但是，管理方式應隨著時代而轉變。Eric認為，永沛應實行企業化管理，講求架構及制度、重視標準化，因此他們著手為公司進行大改革。首先，他們在市場需求轉變的趨勢下，改變了永沛的產品種類，由生產尼龍袋轉為生產時款袋；另外，為提升員工的質素，他們聘請專業顧問為員工提供培訓；最後他們進行了薪酬檢討，決定把員工的工資計算方式由個人計件改為集體計件。他們於2007年亦為永沛訂下其願景、使命及核心價值。而隨著這些改革落實，永沛的營運愈來



愈成熟，業績愈來愈好，足可見這些改革為公司帶來正面的影響。

問及Eric接班後遇到的困難，他坦言，人事關係是最難處理的。幸而，在父親的分析及幫助下他以大半年的時間，用誠意及溝通解決永沛內部的派別問題。

傳承心得

談到成功傳承的要素，Eric認為有四點。首先是因為父親願意完全放手，並於適當時間交接，讓接班人有空間善用自己的能力自由發揮；其次是公司的產品成功轉型，生意得以繼續發展；最重要是，接班人願意由低做起，從最簡單的工作開始學習，以透徹地瞭解公司的運作。同時，接班人亦需要重視與員工的溝通，從根源解決問題。

Eric補充指，父親留給他們很多重要資產如公司、員工、客戶供應商良好的關係，這些對他們的接班帶來很多方便；但統統都不及父親的「身教」可貴，父親的毅力與堅持對他的影響很大，令他有著必須做

好每件事的決心，他認為這也是永沛能成功傳承的原因之一。

Colman則認為，成功傳承之道是要保持活力、增加競爭力及維持對市場的觸覺。保持活力就要善於面對改變，例如從最高管理部門革新公司的文化；增加競爭力就表示在未來持續提升永沛業務發展；而維持對市場的觸覺是指要懂得觀察市場動向，適時地推出相應措施，以作配合。

事實上，永沛的傳承工作已完成，李先生把生意留給兒子們處理，自己只在兒子有需要時才擔當永沛的顧問。基於對生產線及永沛的瞭解最深，Eric現時主要負責永沛整體的運作，Colman主力負責銷售工作，Thomas則主要負責公司電子系統的工作。三兄弟各展所長、同心協力，為永沛的前途努力。



富士高創辦人楊志雄先生(左)及兒子楊少聰先生(Ben)(右)

富士高實業控股有限公司

富士高實業控股有限公司(下稱「富士高」)主要從事設計、製造和銷售電聲產品業務，於國內有設備完善的廠房，致力生產優質電聲產品包括耳機、麥克風等，產品全部已取得國際認可安全證書。富士高擁有專業的產品研發隊伍，致力提供更全面的產品系列和周全的服務。

逐步擴大

富士高於1982年由三位合夥人成立，主要生產音頻耳機，當時富士高國內的工廠只有二十四人。到最高峰時，國內員工多達14,000人。1986年，富士高拓展了更多的產品，包括製造音頻揚聲器系統，並分別於1987及1988年成立富士高包裝材料有限公司及富士高精密五金製品有限公司。經過不斷的發展，2000年，富士高於香港聯交所主板上市(股份代號：0927)，由於上市後對富士高的管理要求更高，因此富士高變得更企業化和制度化。創辦人之一的楊志雄先生表示，上市不單是富士高重要的一個重大發展，對富士高的傳承亦尤其重要。現時，富士高的產品主要是中高檔耳機，出廠價由五美元到一百美元不等。

羽翼漸長

1997年，楊少聰先生(Ben)於美國大學畢業後加入當地一間程式設計公司任職軟件工程師，從事網絡軟件相關的工作約五年。及後，有感在外地工作的出路不大，細心思考自己的未來後，他於2001年毅然回流香港，希望可尋找新的機遇及挑戰。當時，楊先生很支持Ben的決定，但並沒有要求他加入富士高。Ben回港後先加入一家軟件公司工作，瞭解香港公司的工作模式和文化，並先後學習普通話、拼音、中文輸入法等充實自己，為將來在內地發展作準備；回港在外工作一年多後，父親終於開口提議他加入富士高。

Ben憶述，他於2002年加入富士高時，並沒有任何職銜，主要負責一些低層的工作，亦曾經嘗試不同的範疇的工作，包括項目管理、市場營銷等，其月薪亦與當年的市場水平相約。當時，父親亦沒有為他特別安排任何導師，因此Ben需要主動、自發地去瞭解產品的功用、特性、生產流程等等，由淺入深地學習。那時，他大部份的時間都在內地

的工廠工作。由於Ben對產品的工程很有興趣，而且明白銷售是富士高的命脈，因此十分認真地學習。他亦慶幸，自己從中賺取了很多寶貴的經驗。

工作三年後，Ben漸漸發覺自己必須提升自己的學歷，將來才可有效地管理工廠及員工。因此，他主動向父親提出想修讀工商管理碩士的想法，更坐言起行，用心預備研究生管理科入學考試(GMAT)，向不太相信他的父親展現了其上進的決心。為表支持，楊先生吩咐總經理給Ben「經理」的職銜，以方便他考入工商管理碩士。最後，Ben亦靠自己的努力考入美國耶魯大學，並於2005年赴美國深造。2007年取得工商管理碩士學位後，他重返富士高，擔任執行董事一職。

大展拳腳

楊先生認為，Ben既有一定的經驗及歷練，又有高學歷，是時候給予他機會以展所長。因此在他碩士畢業後，就安排他出任執行董事，主要負責富士高的業務拓展和企業策略。Ben笑言，他剛出任時百感交集，心情既興奮，又緊張。他憶述自己把第一個新客戶由零銷售額發展到成為今天富士高數一數二的客戶，成功感很大。在他與團隊的不斷努力下，富士高近年的十大客戶中，超過八成均經由Ben及他的團隊去建立良好與密切關係。

Ben認為，執行董事必須要具備優秀的市場洞悉能力，將富士高的競爭優勢與市場的機遇互相配合，讓富士高可持續地穩定發展。Ben舉例指，近年來，客戶愈來愈希望供應商能分擔部分工序，以減輕他們的壓力。同時，他又發現市場對高檔次耳機的需求日漸增加。在這兩個市場趨勢下，Ben認為富士高擁有高水平的工程師，絕對能抓住市場

的需求。因此，在其帶領下，公司在過去四年不斷轉型，並成功帶領公司再上一層樓。

但Ben坦言，公司在過去數年面對不少新的挑戰。在經濟環境方面，人民幣升值及內地員工工資的上升都令工廠的毛利率下跌，很小的錯誤也會造成虧蝕；在營運方面，為配合市場走勢，他也需要改變富士高的經營模式。過程中他也遇到了不少困難，包括來自員工的抗拒、制度上及員工的技術水平上未能配合新的變革等。為了富士高的長遠發展，Ben首先改變了富士高的部份架構，令運作更暢順；其次，富士高安裝一套新的企業資源管理系統(ERP)，以提高管理效率；他也因應員工的技術而在運作流程上作改變，讓員工可以各自發揮所長。



父親苦心

楊先生指，自己是刻意讓兒子體驗自己創業遇過的艱辛路，並笑言，讓Ben從低做起，是希望兒子多了解生產線，及早掌握市場營運項目管理等工作，體驗富士高前線的運作，瞭解所有的產品及明白成本所在。另外，楊先生又認為，沒有職銜的Ben與員工的關係可以更融洽，同時亦可從員工身上體會到基層的工作，為接班打好根基。

楊先生又表示，2002年才開口叫Ben加入富士高的原因有二：其一，他認為那時富士高已上市，而且員工的質素較高，可以讓Ben

體驗到更高水平的營運，為Ben提供了一個較有規模的發展平台；其二，他認為Ben要嘗試在外面找工作，才知道在社會生存的困難；要在外「受氣」、在外面給人家鞭策，才會學懂把握機會。因此他一向希望Ben先在外工作多幾年，才回來再領導富士高。

接班條件

楊先生承認，新一代學習的能力普遍較強，但在人事關係及人脈關係方面不一定較上一代優勝，因此兩代應多交流溝通。他再解釋，人事關係是個人建立的威信；人脈關係是對外的人際網絡，包括與公司、同事、供應商、客戶等的關係。由於Ben多年來都在生產線由低做起，工廠的員工對他都很信服，人事關係的問題不大；楊先生表示，Ben於2013年榮獲香港青年工業家的殊

榮，給予他向外界證明能力的機會，對Ben拓展人脈關係有莫大的幫助，亦為富士高將來帶來更多商機，為他的接班打下了鞏固的根基。

楊先生又認為，接班人不一定是自己子女，但必須對富士高、行業或與行業相關的工作有興趣，並具備市場觸覺，才有條件成為接班人。同時，接班人亦要認識清楚自己的強項，並加以發揮，這樣的傳承才有意思。他又指出，真正懂得管理的人是不會什麼事也做，反而會請比他更有能力的人回來幫忙分擔自己的工作。

楊先生慶幸兒子亦喜歡電子製造業，可以承繼他的衣鉢。Ben更笑言，出於興趣，他會自發工作、學習，並指自己上班是「24x7」，全年無休，無時無刻都在想辦法去優化富士高的業務。另外，Ben亦透露，自己的妹妹於2008年亦加入富士高，主要負責產品的市場推廣，現在還處於學習階段。

管理心得

問及Ben從父親身上學到甚麼，他毫不猶豫地說：「用時間去思考」。他表示，父親從沒有直接教他營商的道理，但他從父親身上觀察到如何從高層次的角度去思考，用宏觀的眼光去分析。楊先生則解釋，他認為Ben已具備足夠能力，因此無需要向兒子傳授生意上的技巧。當然市場上的經驗，Ben自己亦會體驗得到。

富士高是一間學習型企業，Ben亦會不斷自我增值，參加不同的培訓，充實自己。

Ben又指，公司要成功，必須要得到不同持份者的認同。他舉例指，為了能準時完成客戶要求的產品，他會盡力做好時間管理；為了得到同事的認同，他努力帶領同事拓展業務，找到更多大客戶；在工廠員工方面，他會重點建立富士高的威望，讓他們為自己是富士高員工的身份而感到驕傲。

望子成龍

楊先生表示，自己現在已很少參與富士高的事務，以避免令Ben有被父親掣肘的壓力。而事實上，楊先生亦對兒子寄予厚望，期望富士高能在Ben的帶領下發揚光大，成為世界卓越的電子集團。



德國寶創辦人陳國民博士(左二)、長女陳嘉賢小姐(Karen)(右二)及
其夫馮建輝先生(Ken)(右一)、次女陳嘉慧小姐(Carrie)(左一)

德國寶(香港)有限公司

德國寶(香港)有限公司(下稱「德國寶」)於1982年由陳國民博士創立，為著名本港家電品牌，擁有兩個自家品牌—「德國寶」及「德國寶廚櫃」，主力發展家電產品，包括IC電磁爐、冷氣機、光波萬能煮食鍋等數十種家庭電器。它的名字有著集合德國優良傳統、技術及設計於一身的意思。經過近三十年的發展，德國寶已成為一家集設計開發、製造、銷售、進出口貿易為一體的國際化集團，是香港地區家電行業極具影響力的企業之一。時至今天，德國寶的香港公司有二百多人，國內則在順德科技工業園興建了全新綜合生產總部，銳意拓展內地市場。

白手興家

1982年，陳國民博士在資源短缺的情況下，毅然於土瓜灣新寶工商中心成立德國寶。當時，公司主要為客戶提供一站式製造、銷售、安裝、維修電熱水器的服務。陳博士解釋，選擇電熱水器是源於自己在七十年代起已從事電器、熱水器相關的工作，對電熱水器有一定的認識。

在七十年代，陳博士與一群合夥人成立家庭式工廠之初，他身兼多項工作，包括尋找買家、送貨、監督業務、協助處理貨品生產等，他與在港擁有廠房的親戚合作，後來更將廠房移遷珠海。隨著親戚移民外國後，陳博士便決定自立門戶，與德國的原材料供應商合作，配合日本的不銹鋼材生產電熱水器，開發品牌，正式成立德國寶(香港)有限公司；陳博士看準內地市場日漸開放，加上營運成本不高，最後選擇了在順德設廠，實行企業化管理及產品多元化發展。首先，德國寶開始增加電器產品的種類，與其他OEM工廠合作生產小型家庭產品、發展內置式電器等；後來，因廚櫃行業開始獲大眾接受，陳博士於2003年起配合自家品牌的內置式電器，著手生產各種類型的廚櫃。

主動加入

談及企業傳承時，陳博士憶述，長女陳嘉賢小姐(Karen)與女婿馮建輝(Ken)於2004年結婚後主動要求加入德國寶幫忙。Karen選擇到市場部工作，同時參與中國內地發展；而女婿Ken則負責銷售及設計方面的工作，集中管理產品外觀設計、營銷等方面。2005年，原本做廣告設計的二女Carrie亦加入德國寶，主要負責廣告及多媒體範疇，現在還負責管理近期成立之廚樂體驗館。

陳博士強調，不希望兩位女兒及女婿將來感到後悔，因此他從來沒有要求或暗示她們加

入德國寶。相反，他相信她們是對德國寶的前景發展有興趣才會自願加入，而且在公司所負責的工作都是他們自己選擇的，因此三人都能在自己感興趣的領域上各展所長，為德國寶的發展共同努力。

完善管理

陳博士透露，Karen現在開始接管內地的工廠，但他坦言，Karen接手時都曾遇到不少阻力，最明顯的是來自資深員工的抗拒。他明白資深員工與新員工容易因思想觀念不同而產生磨擦，但他認為，磨擦不一定是壞事，相反，可能會擦出火花，為公司帶來不同的理念及創意。因此，他只會以中立角度細心觀察事情的發展，很少插手干預。

陳博士又指，要令家族成員順利融入德國寶並不容易。因此，他堅持以公正持平的處理手法、情理兼備的處事態度去作決定。他亦對家族成員的要求更嚴格，認為這樣才會令所有員工口服心服。

陳博士更大方分享他生意成功的三大管理秘訣：第一是系統化，德國寶應用最完善的企業資源管理系統來提高生產效率；第二是制度化，他認為只有完善的制度才能令公司整體優化，令公司保持競爭優勢；第三是企業化，將公司劃分做成本中心、利潤中心或投資中心，從而進行資源調配。

能者居之

陳博士又指，女兒從來沒有刻意利用自己的人際關係網絡，相反，她們憑自己努力建立網絡，並獲得委任多項公職。他一向主張「有能者居之」，因此他十分鼓勵女兒們充實自己，而她們都會不斷進修，裝備自己，令他十分欣慰。

談到接班人必須具備的條件，陳博士認為接班人有三個能力是不可或缺的：令員工信服的能力、讓公司順利過渡的能力及推動公司再闖高峰的能力。



念。另外，他投放大量時間、財力、物力，於順德科技工業園建設的全新綜合生產總部已開始運作，他們將會更積極地利用德國寶這個香港品牌的知名度，配以提供整套廚櫃、廚房電器、安裝及維修等一條龍服務的優勢，以開展中國內地的加盟店業務，期望可快速地在內地快速拓展品牌。

未來發展

經過八、九年的時間，陳博士已把兩名千金培養到獨當一面，各自擁有自己的專長，而且她們已於德國寶工作了一段長時間，對公司的營運有深入的認識；更重要的是她們都是由低做起，靠自己的努力及成績慢慢晉升到部門主管的位置。因此，陳博士相信，這樣的安排對將來的交接過程有莫大的幫助。

談到德國寶未來的發展大計，陳博士透露，自己心中還有許多想法，例如設立新的廚櫃廠，為顧客提供一站式廚櫃、電視櫃、衣櫃、鞋櫃訂造的服務等；同時亦希望在未來集中推廣高增值發展概



東保創辦人陳鑑光博士

東保集團

東保集團(下稱「TUNBOW」)由陳鑑光博士夫婦於1993年一同創辦，專門從事小家電和數碼產品，擁有20年的貼牌生產(OEM)及原始設計生產(ODM)經驗，現時超過1億4千萬件產品遍及世界各地、超過30個國家和地區的家庭當中使用。TUNBOW一直竭盡所能履行企業社會責任，並已連續五年榮獲「商界展關懷」的殊榮。集團更註冊成立「東保慈善基金」，進一步履行服務社群的使命。

夫婦同心奠根基

陳博士夫婦都是積極面對挑戰的人，認為經濟充裕、經驗足夠、年紀合適，可以嘗試創業，於是成立TUNBOW，從事小家電貿易。TUNBOW發展初期，陳博士夫婦並沒有打算設廠，但因緣際會，在自家設計的一款熨斗快要正式投產時，其合作伙伴的廠房突然關門，他們毅然決定出資設立自己的工廠，開展電器製造的業務。其後，隨著業務日漸增多，陳博士夫婦很快已取得管理業務上的共識，他具遠見卓識，多扮演領導角色，而太太則負責制訂及執行策略，二人各司其職，合作無間。

多元發展拓業務

TUNBOW成立以來，憑藉專業優秀的研發隊伍及多種專門技術，不斷開拓多元化產品，除了成功推出首款電子控溫熨斗，迅即成為亞洲首間開發開放式蒸發器熨斗(Open-type Steam Generator)的企業；其後又以核心技術研發全自動咖啡機，該咖啡沖調系統更成功獲取國際註冊專利。TUNBOW憑豐富而專業的設計、開發及生產經驗，促成多元化產品的發展；除持續拓展貼牌生產(OEM)及原始設計生產(ODM)，TUNBOW亦致力研發更多專利產品，包括小型生活電器—蒸汽熨斗、電蒸籠、咖啡機、空氣淨化機；數碼產品類—數碼收音機、耳筒、iPod/iPhone專用音箱、藍芽播放器等。

培育人才升效能

陳博士明白到人才是企業最關鍵的核心資源，對企業的長遠發展扮演著舉足輕重的角色，因此，公司早在1998年已開始引入見習生及管理培訓生制度，分別於香港及內地的專上學府進行招聘。每名培訓生於入職後都需要在最少三個部門工作，藉此讓他們了解

集團的運作，並提升他們的工作技能。陳博士亦能夠知人善任，取長補短，源於他的平衡式管理理念。他讓員工在不同部門工作，並定期轉換崗位。例如曾有負責銷售的同事轉到採購部門，也有秘書轉職到銷售部，讓他們更能發揮所長，更深入認識公司的整體運作，從而做到妥善求才、育才與留才的目標。

陳博士認為，管理團隊需要對公司忠誠和有歸屬感，亦要主動而上進，與業界的發展與時並進，才可策動企業的長遠發展。由於陳博士的子女各有自己的事業和志向，對家族企業的興趣不大，因此陳博士不會強求他們繼承TUNBOW業務。

提拔接班助優勢

陳博士認為傳承上一代的經驗和智慧，結合新生代的創意和視野，有利集團實踐從穩健中求創新的經營理念，帶領企業持續發展，再攀高峰。因此，陳博士抱著「能者多勞」的心態，在TUNBOW選拔出約十名有潛質的員工執行集團的管理工作。

他曾考慮同時委任兩名管理層擔任總經理，活用他們的專長，共同執行管理。但考慮到這樣安排可能影響評估兩人表現，他們又未必能夠充分發揮領導作用，難以確保員工的凝聚力，因而打消這個念頭，未有執行此計劃。後來陳博士考慮到TUNBOW是一家產品主導的企業，認為需要挑選對產品有直接影響的人去接班。在芸芸人選中，他挑選了銷售出身的鄧美華小姐(Mavis)擔任總經理一職，集團董事都認為她對集團內部運作十分熟悉，辦事能力高，亦有能幹的團隊支持她的工作，必定可以推動TUNBOW發展。

多重考驗尋機遇

千禧年後，環球經濟增長乏力，需求疲弱，面對經濟環境不穩的局面，TUNBOW的經營模式亦要作出改變。由於歐美經濟問題，合併和收購情況紛紛湧現，客戶數亦明顯減少。雖然個別客戶的訂單增多，但每張訂單的落貨量卻大幅減少，加上成本上漲，營商環境更趨嚴峻。另一方面，客戶為求適時快捷地推出新產品，要求的交貨期限亦大大縮短，對工廠的生產效率和物流配套的考驗因而增加。同時，人手短缺的問題未有改善，令公司難以滿足訂單需求。

面對嚴峻的經營環境和考驗，陳博士並沒有自亂陣腳，反而審時度勢，因應環境及競爭形勢，改善公司發展策略，包括加強內部管理，積極開拓新市場，同時改良產品，藉以提高毛利率和降減負債，力求穩健發展。



社會傳承續經營

除了推動TUNBOW的企業發展，陳博士夫婦亦竭盡所能履行企業社會責任，在關心員工、關懷社區、關注環境和注重道德操守四大方面，擔當盡責的企業公民角色，致力回饋社會，發揮對社會的影響力。他們成立「東保慈善基金」，透過義工服務、捐獻和贊助等回饋社會；而陳博士太太亦於去年擔任仁愛堂董事局主席，身體力行參與社會公益事務。

陳博士表示自己很珍惜所有拼搏機會，希望能再多工作十年。展望將來，他會專注為TUNBOW創造條件，發展優勢，提高TUNBOW的企業形象及與客戶維持良好關係，務求讓企業在競爭激烈的營商環境下繼續茁壯成長。



新興創辦人嚴文熙先生(Martin)(左)及
兒子科譽創辦人嚴志明先生(Eric)(右)

科譽(香港)有限公司

科譽(香港)有限公司(下稱「科譽」)是一家著重設計及環保的公司，其業務為辦公室家具設計、製造及營銷，而其品牌產品更在十多年前已取得ISO 9001和ISO 14001質量認證。科譽獲獎無數，例如2007年獲《資本雜誌》選為「香港最佳辦公室家具品牌」，2010年獲香港品牌發展局選為「香港品牌」等等。在2008年8月科譽更與全球最大的辦公家具公司、美國五百強企業—Herman Miller建立策略聯盟關係，共同合作發展內地及國際市場，奠定其業界地位。科譽在追求卓越經營的同時，亦以人為本，履行企業社會責任。

三十年基礎

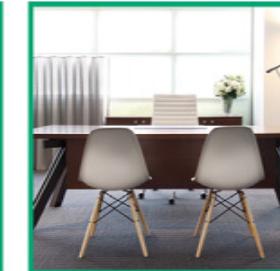
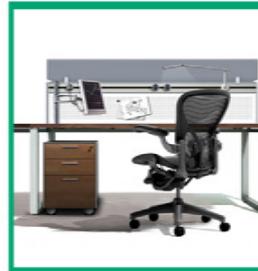
吳文熙先生(Martin)於1959年成立新興鋼廠(下稱「新興」)，生產鋼具枱及文件櫃。當時，公司規模不大，除了與幾個學徒一起負責生產，Martin更要馬不停蹄到傢俬店推廣新興的產品，尋找商機。

礙於設備質素問題，生產力不並高，唯面對眾多訂單，Martin及員工都只能日以繼夜地工作。憑藉他們的努力，新興於1967年進駐佔地萬餘呎的工廠大廈，又在七十年代開設門市，展開零售業務。到了八十年代初，新興擁有多達八間門市，擁有可觀的市場佔有率。及至1990年，新興更於觀塘自置整座工業大廈，作為生產之用。

興，並主要負責產品設計，其後更於新興內成立「科譽」部門負責辦公室工程項目。

於九十年代，香港的工資及地價高昂，Eric認為單靠香港市場，未必可以支持科譽的長遠發展，有見內地市場的發展，Eric於1994年決定北上發展，於東莞設廠，更於1996年，建立科譽在內地的特許經營網絡，全面開展辦公家具的事業，成為企業的建築師。

於90年代末，香港市場飽和，國內發展仍然未成氣候，適逢出現亞洲金融風暴，Eric決定以創新的產品設計拓展國際業務，為科譽找尋新的商機。科譽於1999至2000年參加了不少國際貿易展，把自家品牌推廣至東南亞、中東，以致歐美市場。



子女支持

Martin透露，自己十分幸運，傳承的過程非常順利，兩代可以成功交接。Martin共有三女一子，長女於八十年代曾主管新興的香港工廠。Martin的另外兩名女兒亦分別於1991及1992年加入公司，並工作至今。當中一位主修財務，因此負責管理財務及行政；另一位則性格外向，因此適合於銷售及市場策劃方面發展。

早年於劍橋大學主修建築，任職建築師的嚴志明先生(Eric)於1990年以副業性質加入新

可持續發展

最初Eric加入時，由於他比較強調設計，因此老臣子不太喜歡把產品不斷修改。Martin便嘗試調解雙方的矛盾，令雙方互相配合，攜手合作。由於Eric在短短幾個月的時間做出實際成績，成功令老員工信服。自此科譽亦由以前集中零售及批發業務，逐漸轉為專注企業項目工程，業績在數年間以倍數增長。

Eric認為，辦公室家具不應只是輔助用家工作的裝置，同時應該可提升作業環境的質素，使用者更有效率地溝通、商談及執行事務，並享受辦公室的氛圍，使企業更具活潑氣息。

考慮到現今僱員要長時間在辦公室工作，產品設計都會經過多重測試，符合人體工學，減低用家因工時太長而承受的健康風險。同時亦要兼顧產品到達生命終結時(End of Product Life)對環境造成的破壞，所以不論在設計、選料、生產、包裝、運輸及組裝等範疇都作詳細考慮，致力減低其對環境的影響，實現可持續發展。

改變模式

在Martin眼中，有賴子女們的努力傳承，新興才可從一個製造商轉變成為以「優質設計，優化環境」為理念的科譽品牌。但他及Eric皆深明若希望品牌可以繼續成長，只靠家族模式的經營，並非可持續發展唯一的方案。

因此，經過三年多的策略聯盟關係，科譽及Herman Miller決定在2012年4月合併，全面以「一個方案，二個品牌」(One Offer, Two Brands)的方式，為全球企業提供最佳的辦公配套。科譽的品牌亦將會透過Herman Miller在全球的網絡，繼續拓展，延續企業精神。



九龍表行第二代接班人黃錦成博士(左)、第三代接班人女兒黃雅芝小姐(Angie)(中)及侄兒黃家恒先生(Kevin)(右)

九龍表行集團

九龍表行由黃賀雄先生於1952年成立，經歷兒子黃錦成博士接手後，現已逐步傳承到第三代黃家恒先生(Kevin)和黃雅芝小姐(Angie)手上。紮根香港超過六十年，九龍表行業務現已遍佈香港及內地，除了有自家品牌Jazma外，旗下亦代理瑞士高峯表Cover、瑞士軍表Swiss Military by Chrono、日本東方表Orient、日本精工旗下的J Springs及法國Girl Only手錶，成為中港澳分銷商；同時九龍表行旗下亦代理世界名牌Tissot、Tudor、Carl Bucherer、Ernest Borel及Casio等。近年，公司研發具手機功能的手錶亦成為城中熱話。

肩負重任

九龍表行由黃賀雄先生於1952年深水埗大埔道成立，當時規模為一間中型表行。黃賀雄先生有七名子女，讀飛機工程的黃錦成博士為長子。1972年黃賀雄先生離世。黃錦成博士身為家中的大哥，明白到自己有責任照顧家庭，若一旦無人接手九龍表行，全家生計便難以維持。念及家庭環境，黃博士便擔起了管理九龍表行的重任。

接掌生意後，黃博士面對不同的挑戰。首先是當時股市下挫至只有1700點，經濟環境轉差對表行的生意有嚴重的影響。其次是商鋪租約期滿，他必須為店舖另選新址。可幸是，憑著黃博士剛毅的性格，最後亦能度過難關。回顧當中的歷程時，黃博士指，接手後最重要的是要虛心學習，讓其他人願意去分享其經驗，同時亦要以無比毅力去證明自己有能力管理九龍表行。

1991至1992年期間，他擔任了香港鐘表業總會的主席，透過參加不同社交場合，例如「亞洲鐘錶業研討會」等大型盛事，擴闊其人際網絡，並成為鐘錶界中第一位帶團到訪北京會見中國政要，並於上海成立首間港資經營的錶行。

恪守家訓

黃賀雄先生為黃家留下家訓「剛毅木律」四字。其中，「木」字解作少說話多做事、為人要謙虛；「律」字解作做人必須有規律。

黃錦成博士時刻記住以上一字一句，抱持著堅毅不屈的精神努力打拼，為其他弟妹提供成才的環境，最後弟妹亦不負所望，其中四人成為博士，在中國法律、資訊科技等領域有卓越成就。

有情有義

黃博士認為，企業傳承要成功，接班人必須要有一個導師，此人必須是為公司效力多年，擁有豐富經驗的資深員工。可幸的是，當父親離世後，父親的生意伙伴亦樂意教授及扶持自己。他秉承父親「剛毅木律」的座右銘，努力及虛心地學習，證明自己有能力接手九龍表行生意。

為了答謝導師對自己的提攜，黃博士後來出資協助導師開設店舖，並於不同場合替店舖作宣傳。黃博士的信義，使員工、供應商、客戶都願意相信及支持他。隨後，九龍表行的生意蒸蒸日上。

知識型管治

黃博士認為，擁有知識才能管理好生意。於是，他開始提拔一些老臣子，讓他們擔當經理，鼓勵他們傳授知識予下一代。同時，他亦不斷裝備自己，到香港管理專業協會上課，學習如何有效管理公司，又在1998年完成加拿大渥太華大學的工商管理碩士課程，並在2003年於香港理工大學完成了工商管理博士課程，期望將所學應用在九龍表行身上。對他而言，管理就如同學習藝術一樣，要對企業有立體感，做判斷時能從多方面思考，而非停留在單一層面去下決定。從父親身上，他亦明白了要有創意才能突破框框，想出新方法解決問題，亦要以誠待人，這樣才會得到客戶的信任，維持長遠的合作關係。

尋找接班人

黃博士坦言，不希望下一代盲目地接掌生意，所以他會細心挑選接班人。他考慮接班人的條件有三個：熱誠、好學及才能。他認為接任人必須要熱愛公司，才會用心經營；亦要有學習和提問的能力，得以擷取事物的

關鍵所在；還有是洋溢的才能，才可在行業上立足。

黃博士屬意就讀政治學的侄兒黃家恒先生(Kevin)。談及選擇Kevin的具體原因，黃錦成博士說，除了因為他是家族成員，會明白家族生意的意義和重要性，會更賣力地做好這盤生意外，他認為Kevin的家庭背景及他的成長過程能夠履行「剛毅木律」的家訓。

黃博士表示，早於Kevin 2011年的畢業禮上，他已對Kevin及其父親說明了自己所構思的「五年傳承計劃」，並解釋Kevin在計劃中需承擔的責任及工作目標，旨意培育Kevin擔任九龍表行的第三代接班人。



傳承計劃

「五年傳承計劃」共分成四個階段，目標是讓Kevin從中可以熟悉九龍表行整體業務、增長知識，發展成一位內外兼備的掌舵人。

第一階段：黃錦成博士讓Kevin帶領九位員工，完成十個不同的公司任務，過程中讓他接受前輩的指導，獲取一定知識及經驗。當Kevin成功完成後便會獲擢升成為部門經理。

第二階段：作為部門經理，Kevin會負責管理一個部門的運作。一段時間後，黃博士就

會安排Kevin轉到另一個部門，以增加他對公司的整體運作。

第二位接班人

九龍表行的接班人還有另外一位，她就是黃博士的女兒黃雅芝小姐(Angie)。Angie

十多歲時就到美國留學，2004年畢業後回港。適逢九龍表行計劃到內地開設分公司，在父親等家族成員的邀請下，Angie加入九龍表行幫忙。Angie最初只想在內地的分公司學習，所以只擔任了銷售部經理的助手，在經理身上學到了許多銷售及管理的知識，並開始對手表產生興趣。兩年後，Angie獲晉升為銷售部經理，管理集團品牌業務。2007年，在機緣巧合下，集團決定發展海外業務，並委派Angie開設分公司「發達利鐘錶」，創立自家品牌Jazma和貼牌生產(OEM)業務，在短短兩年間，自家品牌已分銷到30多個國家。2008年，Angie開始接掌中港澳批發業務，並獲得5個品牌的中港澳分銷代理權，包括Cover、Swiss Military by chrono、J Springs、Orient、Girl Only，成功分銷到中港澳不同的零售店舖。2011年，她於香港中文大學完成了高級管理人員工商管理碩士課程，並於畢業後擔任集團行政總裁一職，協助父親管理工作，為父親減輕工作壓力。Angie現已可獨立面對和處理集團海外和品牌業務。她亦加入了鐘錶業總會，現時更成為了鐘錶業總會的秘書長。

Angie自小已經與Kevin在美國生活，關係良好。而她與父親亦認同，九龍表行不能單靠一個人去營運。相反，兩個年輕人可以產生更大的協同效應。

「時間在變，真誠不變」

「時間在變，真誠不變」是九龍表行集團的口號。黃博士和Angie都認為，時代在不斷變化，以往的管理模式將不能再應用於新時代。未來他們會革新公司架構，落實企業管治的規條，以誠信監管員工，延續九龍表行在業界的傳奇。



環球鐘錶創辦人王孝寬先生(右)及次子王堅全先生(Kenneth)(左)

環球鐘錶貿易有限公司

環球鐘錶貿易有限公司(下稱「環球鐘錶」)於1974年由王孝寬先生創立，除了與國際品牌合作外，旗下亦建立了兩個自家品牌查爾斯寶(Charles Hubert Paris)和時姿瘋(Zerone)。「查爾斯寶」手錶的設計具有法國風格，設有運動和珠寶系列等，在大陸各地均設有銷售點，時姿瘋擁有香港工業總會的Q唛認証，並與日本設計師合作，推出Crossover特別版鐘錶產品，主打年青市場。

開拓商機

王孝寬先生的生意原設於印度，後來由於當地發生排華事件，有見動盪局勢不利營商環境，遂於1963年回香港工作，並於翌年與哥哥一同創業，於尖沙咀開設首間門市，以銷售精工錶為主。機緣巧合下，王先生認識了一名準備大量採購鐘錶的猶太商人，該猶太商人希望透過王先生協助提供鐘錶，將貨品運到墨西哥轉售圖利。王孝寬先生在每次交易中賺取約百分之二的佣金，生意關係維持了七至八年。

後來，由於行業競爭愈來愈大，王先生便接受猶太商人的建議，尋找生意伙伴合作，並於1974年開設環球鐘錶。公司初時約有三十多位員工，高峰期則有一百多人。當時，鐘錶市場是「重量不重質」，因此，當時亦有大量外發加工，以提高生產力。

環球鐘錶早期的產品以機械錶為主，後來於1979年開始了石英錶的生意。八十年代期間，環球鐘錶亦開始生產電子錶和LED錶。不過由於後者的壞品率太高，環球鐘錶最終放棄了LED錶的市場，改為生產LCD錶。在1994年，公司正式於光明鎮建廠，工人數目亦增加到六百多人。

在環球鐘錶初創立的十年期間，王先生積極地開拓美國生意，並於1984年去了美國紐約尋找客戶。幸運地，美國的客戶亦樂意打開合作大門。及至九十年代，公司七成的收入是來自美國客戶，可見王先生當時的努力並沒有白費。

決意接手

由於有感父親工作辛苦，王先生的長女於1978年加拿大畢業後加入公司協助控制品質及存貨。1985年，在香港理工大學主修採購

及供應的次子王堅全先生(Kenneth)畢業後亦加入環球鐘錶，主要負責跟進工廠事務以及與客戶建立關係等。後來，父子間開始有了分工：父親負責採購，而Kenneth則負責接收貨物及聯繫客戶。而在1987年，幼子王偉全先生也正式加入家族企業。

Kenneth認為，其實父親早已安排他們接手環球鐘錶的生意。他舉例指，在他們年幼期間，父親就時常帶他們到工廠或門市幫忙生產或銷售，亦會帶他們參加公司舉辦的活動，例如公司旅行。2000年，父親向員工正式宣佈自己將於數年後退休，三姊弟亦準備接任。由於行業的利潤率愈來愈低，同業競爭亦愈來愈大，因此三姊弟決定發展品牌，及善用父親早年建立的信譽去拓展新客戶。現時，環球鐘錶的客戶來源不再集中於美國，而是由很多不同國家的大品牌組成。

傳承後，三姊弟之間的分工十分清晰。目前，長女主管投資、行政、人事及成本控制等，而Kenneth和弟弟則負責不同類型鐘錶的市場拓展。三人有良好的關係及明確的分工，使父親在傳承的過程十分順利。

父親鼓勵

事實上，Kenneth早期對加入環球鐘錶有點抗拒，原因是工作太忙，加班情況很嚴重。得悉此情況後，父親便向Kenneth分析，指自己已經建立了很好的基礎予他們發展，並擁有很龐大的客戶群。只要肯付出時間去經營，生意的問題絕對不用擔心。Kenneth又憶述，父親自己亦身體力行，工作時永遠是最晚下班的人。這個舉動令Kenneth決心努力工作，留在環球鐘錶發展。

Kenneth又指，從父親身上，他學到的是要積極進取，把握先機接取每一張訂單，遇到

困難再想辦法解決。而接取訂單前，他亦會仔細考慮環球鐘錶的風險承受能力，亦不會為了接單而盲目借貸。

「力不到不為財」亦是父親的座右銘，只要付出時間、心力去經營，才會有生意找上門。同樣道理，只有為員工及供應商提供足夠的回報，他們才會盡力完成任務。因此，Kenneth積極改善員工待遇。除了員工的雙糧從不間斷外，考慮到不少員工均為家庭主婦，Kenneth便把六天工作改為五天工



作制，好讓他們可以兼顧家庭、享受更多親子時間，此舉大大提升員工士氣和生產力。

在父親的鼓勵下，Kenneth亦參加了不少鐘錶行業的公職。Kenneth指，這些公職有助個人的成長、開拓自己的思維及增廣見聞，令自己分析問題能更深入。在工作這麼多年後，眼見環球鐘錶的行業地位及銷售額不斷攀升，Kenneth認為這份成很值得鼓舞。

明日藍圖

現時，環球鐘錶主要面對的挑戰分別為營商環境的轉變及如何開拓新的客戶群。由於中小型客戶多被大型企業進行收購，而這些大企業的討價還價能力較強，這自然降低了公司的利潤；另一方面，內地勞動法的推廣亦提高了生產成本。Kenneth明白，這些情況不能避免，但他仍對前景充滿信心。他指，公司會因應營商環境的轉變去制定措施配

合並作出調節。在經歷了2008年的金融危機後，環球鐘錶亦開始尋求新的策略性伙伴，希望能與一些於行業享有名聲，擁有生產技術的供應商合作。

長遠來說，環球鐘錶的未來會朝著專業路線發展，包括投入更多資源去研發新的設計及技術。現時，環球鐘錶自置了先進設備和嶄新技术的實驗室，有助產品認證、測試等等，同時亦會逐步加強在設計及開發的能力。



父親沈墨寧先生(右)及萬希泉創辦人沈慧林先生(William)(左)

萬希泉鐘錶有限公司

萬希泉鐘錶有限公司(下稱「萬希泉」)於2010年7月成立，英文名稱是「Memorigin」，取了Memorial和Origin之意，而中文名則有「萬眾希望的泉源」的意思。創辦人沈慧林先生(William)藉著家族在內地自設機械錶機芯廠的優勢，自創陀飛輪(陀飛輪是機械錶其中一個最複雜的技術)的高級機械錶品牌，並以結合中華文化的設計作賣點。在2011年1月，萬希泉品牌的陀飛輪手錶正式推出。

三個傳承，談到機芯情緣

八、九十年代時期，石英錶、電子錶的盛行令機械錶廠受到嚴重的打擊，沈墨寧先生於1997年收購國內面臨經營困難的手錶廠，為國外包括法國、瑞士、德國等國家的企業生產陀飛輪手錶的機芯。時移世易，現今電子產品的普及令消費者對電子錶的需求下降，相反，市場對機械錶的興趣則大大提升。這個世界性的趨勢為萬希泉的創立帶來了契機。

沈墨寧先生本身是木雕收藏家，他在柴灣開設了一間展覽館，與志同道合的人士分享他的收藏。沈慧林先生(William)在爺爺及父親的耳濡目染下也特別喜歡中國文化及木雕古董，甚至為父親的收藏設計一個網站，與大眾共諸同好。這愛好激發了William的創作

機芯，父親在內地的機芯廠已掌握到獨門的陀飛輪技術。因此，William萌生出製造陀飛輪手錶的念頭；同時，他認為父親已經把工廠管理得井然有序，他希望可以善用自己學習多年得來的知識，為工廠的未來作其他高增值的貢獻……各種因素都激發了William創立自己品牌的決心。

William表示，當他告知家人自己的意向時，家人並不支持；因為家人覺得他可能是在逃避於投資銀行的辛苦工作，加上他並沒有足夠的社會經驗，認為這不是William創業的時機；在他的再三堅持下，家人才答應給予他半年時間創業。William又透露，他自幼已定期到父親的工廠參觀，看工人們修錶；加上他的碩士(經濟計量學)畢業論文以



靈感，想到將東方木雕融入腕錶設計，創造融合西方機械工藝和中華文化的設計風格，並成為萬希泉出品手錶的設計主流。

勇敢創業

William在美國完成碩士課程後返港，先加入投資銀行工作，雖然擁有高薪厚職，但他仍心繫創業夢。William表示他的出生環境、從小成長的氛圍培養出他做生意的興趣；他畢業時正值雷曼債券事件，經濟環境欠佳，創業風氣濃厚；而且他也知道，經過多年來一直為外國名牌錶廠供應自家設計的機械錶

父親的手錶廠的二百名員工為調查對象，分析教育水平對員工生產力的影響。因此，他對手錶工廠擁有深入的理解。

創業初期，William向家人展現出他對創立品牌的熱誠及決心，謙卑地跟長輩學習，家人們很快都相信William的決心並予以支持。

William又表示，萬希泉的客戶全是他自己找回來的，而且他只營運了半年的時間已經賺到利潤；萬希泉的規模亦已由剛創立時的一人發展到現在的十多名員工。

現時，父親主要研發新技術及改良現有技術以提升手錶的質素；William則負責管理公司及

集中發展品牌。他不定時把最新的市場反應直接向父親匯報，父子間合作無間。

父親協助

William坦言創業時面對不少的困難。首先，萬希泉剛成立時因欠缺知名度，難以找到分銷商。因此，William花了很多時間去作市場研究及分析，摸而不捨地叩門說服分銷商接受他們的手錶。同時，為了推廣品牌，他更特別以低價發售首批陀飛輪手錶。最終，他的誠意及消費者對產品的讚賞打動了其他錶行成為分銷商，品牌的知名度亦慢慢建立起來。

William亦要面對人事方面的問題。他坦言部分工廠的老臣子開始時不太願意接受較新穎



的產品設計，反對的聲音很大。面對這些問題，William只能用更多的努力、行動與誠意說服員工，例如爭取更多的客戶、提升萬希泉品牌的名氣等。父親亦指，要工廠內每一位員工都心悅誠服，William建立品牌才會順利。因此，他亦要求William認識更多手錶相關的技術，讓他能容易與工人就手錶的設計意念進行溝通；同時他亦幫助William分析及克服人際關係的問題。

William表示，父親對他的影響很深，自己從父親身上學到的不勝枚舉。例如，父親對誠

信的重視令他亦時刻警惕自己必須守信。他也從父親身上明白到守時的重要性。另外，四年前William碩士畢業後，父親亦安排他到手錶廠進行三個月的學習及培訓，利用自己廣闊的人脈，為William安排不同的商業聚會，讓他可從中得知長輩們各自的創業故事、從商之道、做生意的技巧等。William坦言，這些對他都具有啟發性及參考價值，為他創立萬希泉打下一枝重要的強心針。

對未來的發展，沈墨寧先生表示希望繼續協助William，待萬希泉的生意上軌道後慢慢放手，騰出更多的時間參與公職；William則透露，因為萬希泉的機芯來自父親的錶芯廠，但款式設計、錶帶裝嵌及組裝等等均屬港產。William指，他已經預備於香港設廠，引進陀飛輪機芯技術，期望在將來把萬希泉打造成一個百分百香港製造、可媲美外國品牌的的手錶名牌。

William不僅把父親的心血延續，更將之發揚光大；善用父親的無形資產去闖出屬於自己的一片天。萬希泉不只是兩代事業上的延續，更是跨代興趣、中華傳統藝術文化上的傳承。

最後，William認為他們能夠成功傳承，其中一個要訣就是要建立一個良好、堅固及緊密的兩代關係。William亦認為在傳承的過程中，上一代不應向下一代施加太大壓力，應盡量放手讓他們自由發揮，因為每一代並非希望單純去「守業」，而是想以自己的創意，配合當代的理念及科技資訊，不斷創新。



立志創辦人王莊根先生(中)、次子王耀強先生(Eddie)(右)及幼子王耀廣先生(Tommy)(左)

立志模具有限公司

立志模具有限公司(下稱「立志」)由王莊根先生創立，主要業務為玩具的模具標準件的製造。立志旗下有立盛塑膠製品廠和志盛塑膠製品兩所分公司，分別負責內銷和出口業務，銷售網絡遍布世界四大洲。立志早在2006年已獲得香港模具協會頒發卓越營運獎，現時，立志正努力研究自動化方案，提高生產效益，為立志邁向持續發展之路。

初期發展

於1979年前，王荏根先生一直於東莞石排鎮做建築工人。由於其表哥在香港模具業工作有聲有色，王先生在1979年便來到香港，加入模具行業。經過多年於不同公司打滾，王先生累積了深厚的模具知識，並毅然於1989年自立門戶，在荃灣開設立志，並開始接受外判工作。當時，工廠以生產收音機殼、玩具及日用品的模具為主。九十年代開始，眼見香港工人短缺、營運成本上升、純利率下跌至只得約百分之五，王先生與太太商議後，認為內地的營運成本不高，商機亦大，所以決定將香港的生產線解散，全數北移到內地。2002年，由於立志的生意節節上升，現有工廠的生產力已不足以應付客人的需求。因此，王先生決定於東莞再開設一間工廠。至2005年，立志的規模已發展至擁有一千一百名員工及三間工廠。

自幼培育

王先生一共有三名兒女：長女王瑞玲小姐於大學的主修科目為計算機科學，次子王耀強先生(Eddie)主修電子工程，幼子王耀廣先生(Tommy)則主修人力資源管理。由於三姐弟的主修科目都與立志的業務相關，因此王先生早在他們讀書時，腦海中已經有一個大致的分工圖，好讓他們未來能繼承家族企業。為了培育他們對立志的興趣，在他們年幼時，每逢暑假，王先生都會帶他們回工廠參觀，因此他們自幼對工業已有認識。

長女2002年於英國的大學畢業後，原本計劃進修碩士，但由於立志業務繁忙，所以她便放棄進修計劃，馬上加入立志幫忙。初時，她的主要工作是管理工廠的運作及與父母一起管理立志的財政事務，有時候亦會帶客戶到工廠參觀。後來，她的工作改為與海外客戶聯繫，及為立志設立了行政部，統一處理

所有行政工作，同時亦為立志建立企業資源管理系統，將企業管理系統化。她又建立了內地的銷售團隊，以確保每位客戶都有專門的員工跟進。

Eddie於2006年畢業後，由於對做生意有興趣，亦知道將來需要接手管理立志，因此亦加入立志工作。當時，王先生也怕立志忙碌的工作會嚇怕他們，因此，初期Eddie的工作主要是跟進某幾間戰略伙伴合作生產的項目。後來，為了進一步培育Eddie，王先生便安排他到內地的工廠跟一個模具經理學習生產技術、模具知識，為將來接管工廠的營運作準備。

修讀人力資源管理的Tommy早於大學暑假期間已為立志工作，由於他希望協助立志在人力資源上作出現代化的調整，因此，他於2010年11月畢業後亦選擇馬上進入立志。現時，他主要跟進內部行政工作，以熟悉公司整體的營運。

談及培育子女，王先生指自己已經將最重要的理念傳予他們。他指：「做生意不能自己全贏，而應該爭取一個雙贏局面。」不論面對員工、客戶、或是服務供應商，只有平衡各方利益，知己知彼，爭取雙贏局面，才能持續經營。王先生又指，企業的接班人必須對公司的財務狀況十分清楚，才會成功。

過往挑戰

回顧自己一路的發展，Eddie指自己亦面對了不同的挑戰：剛開始工作的時候，因為很少機會參與管理階層的工作，所以難於針對問題的核心去作出改善；同時，由於他需要長時間於內地工作，以致他不能多與香港的朋友見面，心理壓力增大；他亦需要調整自己去融入內地的工廠，例如要改善自己模具生產技術，改變自己與內地同事的相處方式等。

面對種種難關，Eddie的解決方法有三，首先是多引用數據，讓解決方案更加具體及具說服力，贏得更多支持；其次就是多參加公職，例如加入了模具協會，認識更多最新的技術，又可以在不同社交場合中認識業界資深人士、同時亦多參觀國外廠房，借鑑其生產程序，取長補短。

淡出公司

王荏根先生指，他自己傾向由三姐弟去討論，以決定立志的最終掌舵人。以往，由於他比子女有更多實戰經驗，而三姐弟年紀尚輕，經驗不足，因此，每當出現意見分歧時，他總會要求子女去作分析，而他會做最後的決定。

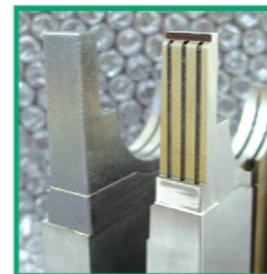
近二至三年，他已處於半退休狀態，所以大部份情況下都是由Eddie及Tommy去作決定，王先生只會擔當一個顧問的角色，當涉及重要的改變，例如立志內部的架構重組，才會給予意見，但最終的決定權還是在Eddie及Tommy手上。

傳承要訣

Eddie認為，兩代的互相支持才是成功傳承之道。一方面，上一代要多聆聽下一代的訴求、持開放態度給予機會讓他們嘗試；而下一代則要敢於嘗試，遇上難題便要提出。同時，兩代亦要就雙方的職責定義清楚，否則只會出現爭執。談及傳承到第三代的問題，Eddie指最重要的還是第三代對工業感興趣，才可傳承予他們經營。

展望將來，Eddie指自己會推出重大改革去重新設計做模具的流程，以改善生產效率及減少出錯機會。為了確保改革得以順利推行，目前他推出一些培訓項目，期望可以改變員工思維去配合公司的改變。

Tommy則指，他觀察到管理人員間的職權不平衡，因此他會重新定義每個職位的角色及職責，妥善發揮每位員工的才能。同時，他亦準備落實新措施去防止技術及知識的流失，例如重寫所有員工培訓的講義、保存所有模具設計的圖紙等。此外，他亦會將薪酬調整制度化，確保每位員工的薪酬調整都與表現掛勾。





成興創辦人胡文漢先生(中)、大兒子胡力恒先生(Calvin)(左)及次子胡力進先生(Polo)(右)

成興塑膠製品有限公司

成興塑膠製品有限公司(下稱「成興」)在1995年成立，以製作玩具模具為主。從事製造塑膠動物玩具而享負盛名的成興，擁有多項革新PVC注塑生產技術。成興在近年先後取得ISO9001及ICTI認證，產品符合歐盟玩具安全EN71和美國ASTM的規格要求。現時，成興由創辦人兩位兒子胡力恒先生(Calvin)及胡力進先生(Polo)繼承，分別主管生產和銷售。隨著近年製造市場競爭日漸加劇，成興亦開始發展自己的品牌生意，走上持續發展之路。

北望神州

胡文漢先生從事工模出身，並於七十年代成立製模廠。客戶以本地企業為主。發展至九十年代，隨著內地改革開放，本地大部份同業都前往內地發展。胡先生亦決定將工廠北移，於1995年在樟木頭正式成立成興。

成興在樟木頭及開平設有三間工廠，總工人數目亦從以往的十多人增加至現時五百多人。在發展初期，成興的利潤幾乎全用作改善設備，因此成興廠房的生產力可謂節節上升。由於成興的生產技術細緻，有能力生產小型玩具產品，亦有多重工序確保品質，因而受到客戶垂青。



努力融合

胡先生常強調，從事家族企業所獲得的經驗及知識遠比出外受薪工作更多，所以鼓勵兩名兒子加入成興工作。在父親的影響下，二兒子Polo率先於1996年加入成興，負責銷售工作。大兒子Calvin則在1998年加入成興，當時他的工作以協助處理日常營運為主，例如處理製貨單的來往、政府的文件等等。兩至三年後，當Calvin熟悉了公司文件上的運作，便分配更多時間去學習內地廠房的發展。

當時，Calvin跟隨內地廠房的資深員工學習，他坦言，當時他並未了解內地員工的工作模式及文化，因此，在與內地員工合作的過程中亦曾出現衝突。胡先生雖然知道問題

的存在，但他希望Calvin可以親自解決，以累積處事經驗，因此未有干預。而Calvin則決定嘗試改變工作方式：由一開始每事都過問，到後來變得嘗試用心觀察及提出可行方案，終於得到內地員工的肯定，正式接管內地廠房的運作至今。

經營理念

在企業管治上，Calvin指父親有一個很好的理念：在重要決定上，只要員工所犯的錯誤不至令公司倒閉，就會放手讓員工自行作出決定。Calvin及Polo均指，父親常常鼓勵他們，「不要因害怕失敗而拒絕嘗試。因為失

敗也是一種學習，只要失敗過後汲取經驗，確保將來不會犯下同樣的錯誤，他們就會成長。」現時，Calvin亦沿襲父親的理念去管理員工，讓他們多作大膽嘗試。

回顧整個傳承過程，胡先生指，由於Polo在公司成立初期便加入，並一直跟進客戶銷售。因此即使胡先生逐步淡出，亦未有對客戶造成任何影響。現時，胡先生只會留意生產數據，不再涉足日常事務。

談及企業資產上的傳承，胡先生認為，公司只是一個外殼，最重要的資產還是企業品牌、客戶及人才，而這些寶貴的資產都已經傳承至Calvin和Polo手上。Calvin則認為，

傳承要成功，除了上一代願意將權力下放外，亦要確保在權力下放的過程中避免把權力核心集中在一人身上，以免讓個人決定主宰整間公司的成敗。



改革・轉型

目前，Calvin確保每一個客戶都不會佔有公司很大的銷售百分比，以分散經營風險。未來，Calvin打算作出一系列的改革，例如提升中高管理層的管理水平、協助成興轉型及建立屬於自己的品牌等等。成興亦開始舉辦更多展覽會，直接接觸海外客戶，延續父親一手創立的江山。



廣達董事總經理丁焯章先生

廣達實業有限公司

廣達實業有限公司(下稱「廣達」)於1964年由丁鶴壽先生成立，現時由其兒子丁焯章先生經營。以「Apollo」為經營品牌，是香港的主要玩具製造商之一。廣達曾生產很多世界知名的產品，包括《星球大戰》的玩具及Power Rangers的玩具等。現時廣達的業務發展以貼牌生產(OEM)為主，產品包括電子玩具、塑膠玩具等。

公司發展

廣達成立初期於柴灣設廠，員工約有四十多人，於1967年

由柴灣搬到黃竹坑，並開始以噴射模塑法生產塑膠玩具。隨著廣達的業務擴張及規模擴大，廣達開始於內地、台灣及加拿大設立工廠，產品亦趨向多元化，由早期專注生產傢俱及膠書包，到後來生產電子玩具、嬰兒產品等等。

自幼培育、外出闖蕩

丁煥章先生自幼在父親及爺爺的指導下，每星期均抽出時間到廣達工廠觀察及學習。因此他自幼已經對工廠的運作有一定瞭解。後來，儘管丁煥章先生到加拿大讀機械工程，每當暑假時，他仍會爭取機會回到廣達實習，以備將來承接家族生意。



可是，在某年暑假完成實習後，丁煥章先生卻感到廣達的同事太照顧他，學習成果不及預期。因此，他之後的暑期工都選擇「到外面闖」，先後為工程師畫圖及參與研究工作，吸收不同經驗。

海外業務發展

丁煥章先生於美國完成工商管理碩士課程時，正遇上香港移民潮，他在父親的安排下，遠赴加拿大協助家族管理當地的工廠。在工廠成立初期，由於人數不多，儘管他是總經理，他仍凡事親力親為，由入箱、上螺絲、開鑼車、

入貨櫃、質量控制，到生產管理等，他全都做過，「實戰經驗充足」，因此對工廠整體營運有深入認識。

高低起伏、角色的迷思

於1996年，丁煥章在父親的安排下，決定回流香港發展，其職銜亦由總經理變成董事助理。而當時廣達規模龐大，中港兩地共有一萬五千多名員工，遠非加拿大工廠的數十人可比。香港公司更講求制度化及企業化，但他卻獨欠上述經驗，箇中過程可說是困難重重。而在交接早期，丁煥章先生的工作是以協助個別部門的項目為主，完成數個不同項目後，他才轉至採購部工作。幸而，在廣達的「老臣子」帶領下，再加上丁煥章先生於加拿大工廠所獲得的「實戰經驗」，丁煥章先生最終都能順利掌管廣達，營運下去。

家族企業化

在廣達工作了多年後，丁鶴壽先生便要求丁煥章接任成為總經理。對以上安排，丁煥章坦言有點疑惑，並認為他當時的經驗尚未完全成熟，而此安排可能適得其反。但是，丁煥章卻坦言，自己並沒有就此事詢問父親。畢竟，從管理的概念看，一切都應該以廣達的利益先行，而他亦相信父親的決定有其根據。

因此，丁煥章先生亦只能抱著邊做邊學的心態，等待時機來臨就發揮所長。同時，丁鶴壽先生亦成為了董事局主席，丁煥章先生的兄長及姊妹也於董事局擔任董事，一起為公司打拼。因此，丁煥章先生肩負總經理的重任，為業績向董事局負責。

企業的挑戰及發展

丁煥章先生指，自從他接管廣達後，曾面對不少挑戰。例如2008年內地修訂勞動法後，就令其工廠的勞運力成本大升，再加上人民幣的升值，令廣達的營運更見艱難。

幸而，「有危亦有機」。丁煥章先生指，廣達未來會分配更多資源去研究內銷數據，亦會發展自己的品牌及更注重產品研發。此外，因應綠色生產日漸成為大勢所趨，廣達亦會開始研究環保生產，以迎合客戶的要求。

企業傳承總結—傳承計劃共同點

通過與二十五間中小企製造業進行訪談，項目小組瞭解到，儘管每間公司的企業傳承安排都不相同，當中亦有不少相同之處。項目小組歸納了大部份受訪公司企業傳承計劃的共同點，供讀者參考。

共同點1：部份資深員工的阻力

根據項目小組成員的觀察，大部份接班人在傳承過程中，總會遇到部份資深員工的阻力。這種阻力有機會在接班人進入公司初期時就顯露出來，亦有機會在接班人提倡改革時出現。他們的抗拒可能源自對接班人經驗及技術的懷疑，亦可能源自不願意配合接班人提倡的改革。無論如何，從早前的二十五個企業傳承個案可見，員工的抗拒會是企業傳承中必定要面對的問題。

而從二十五間受訪公司的傳承個案可見，面對以上的挑戰，每間公司都會因應其實際情況而制訂出相應的解決方法。較常見的做法是第一代採取主動引導資深員工去理解接班人的思維。同時，他們亦會要求接班人親力親為，與員工一同工作，瞭解工作上實際的運作流程，幹出實際成績去說服資深員工，爭取他們對自己的認同和信任。

此外，項目小組亦發現，小部份的第一代會採取被動的做法，任由接班人與資深員工磨合，過程中他們不會加以干預，亦不會採取特別措施促使他們融合。他們認為，這種磨合的過程不但能磨練接班人，同時亦有機會擦出火花，為公司帶來新衝擊。

共同點2：營商理念的傳承

另一項共同點是營商理念的傳承。項目小組發現，由於第一代經驗豐富，他們大多都擁有獨特的營商心得或管理理念。對於年紀尚輕的第二代來說，這些理念不但有助他們成長，對他們日後管理公司亦有很大的幫助。

在具體的傳承方法上，大部份第一代會選擇以「身教」方式將自己的營商及管理理念傳承予下一代。他們會以身作則，用行動感染下一代，讓他們以自己為榜樣，從中學習。

共同點3：揚長避短

此外，項目小組亦發現，在企業傳承的過程中，當下一代加入公司時，他們往往會選擇在自己的強項或感興趣的工作上發展。例如，有些下一代會選擇按自己的興趣，拓展海外市場，發展品牌，亦有些下一代會選擇活用自己的學識，在一些技術性要求較高的部門發展。

項目小組認為，這種「揚長避短」的做法不但令接班人可在自己感興趣的崗位工作，同時亦可令他們對公司的工作熱誠維持下去。更重要的是，透過發揮自己所長，接班人更能為公司樹立自己的威信，令接班人更為暢順。

共同點4：傳承人脈

俗語說：「在家靠父母，出外靠朋友」。對絕大部份企業家來說，人脈必不可缺。因此，在企業傳承的過程中，如何將第一代累積的人際網絡傳予下一代亦是必須解決的問

題。項目小組發現，在受訪的企業中，大部份第一代都會在這方面採取主動，安排不同的商業聚會，或是為下一代安排出任公職，讓下一代能迅速建立自己的人脈關係。

共同點5：在不同的部門工作

在傳承的過程中，許多上一代都會刻意安排接班人在不同的部門任職，由基層做起以慢慢累積工作經驗，一步步晉升至高層。他們認為，這樣的安排能加強接班人對公司營運的整體認識，以確保他們對公司的架構及運作有全面而深入的瞭解，更能把握這些機會與更多員工合作，從而挑選將來適合的第二梯隊，是他們日後全面接管公司時必不可缺的一環。同時，在不同部門工作亦能維持接班人對公司的熱誠，避免他們因長期做相同的工作而感到厭倦。

共同點6：出於興趣而接班

於訪談期間，上一代亦經常提及，他們希望接班人能出於興趣或對公司前景有信心而主動要求加入公司。因此，許多上一代早早就開始培育接班人對公司的興趣，例如在他們年幼時參觀公司、安排在公司實習、讓他們參與海外的展覽會及讓他們自由選擇感興趣的工作崗位等。

企業傳承分析

成功要素

成功的傳承必須確保企業價值得以維持，更佳的企業傳承則是能善用契機，將企業的價值進一步提升，令企業歷久不衰，屹立不倒。

項目小姐綜合二十五個案例後，總結出三大成功要素。這些成功要素有助公司推動由四大步驟組成的「企業傳承模階」，供各位讀者參考。

三大成功要素

要素一：將興趣融入事業，創業為先、守業為後，實行「創業式接班」

隨著時代的轉變，接班人所希望的不再只是單純守業。相反，他們更希望將自己的興趣融入其事業，善用上一代人的平台去發揮自己的創意，滿足自己事業發展的同時，亦能為企業創造新的價值，藉以推動企業不斷邁步向前。當接班人能從興趣出發，自然能在工作中找到滿足感和經營的熱誠，不會出現半途而廢的情況。同時，企業亦能得益於接班人的創新，邁向高增值發展。此外，以創業的形式去接班時，接班人亦會像企業的創辦人一樣，抱有企業家的精神，不甘於當個「守成之君」，敢於冒險和嘗試，這亦有利企業的長遠發展。

個案說明 ——

標準科技有限公司

標準科技有限公司的創辦人楊孟霖先生並沒有要求下一代加入公司。反之，他的下一代善用楊孟霖先生的生產技術及產品，各自創立公司，針對不同的市場經營品牌，各自為自己利潤負責。現時，楊先生的第二代已成立了不少

品牌，足見「創業式接班」的確可帶領企業邁向高增值發展。

精美汽車工業有限公司

汽車一直是接班人陳偉聰先生的興趣。所以，他善用父親在精美集團研發的塑膠電鍍技術，開設精美汽車工業有限公司為客戶生產汽車零部件。陳偉聰先生慶幸，由於自己的興趣已發展成自己的事業，因此他總能孜孜不倦地發展業務。由此可見，「創業式接班」確能令接班人保持營運的熱誠。

類似的個案還有很多，例如萬希泉鐘錶有限公司及科譽(香港)有限公司等。從這些個案可見，企業應該為接班人提供發揮的平台，給予他們自由發展的空間，而不應讓他們單單局限於守業。

要素二：讓接班人與企業的核心競爭力產生協同效應

企業傳承的過程中要因應個人性格、能力以及企業的核心競爭力調整傳承計劃。在個人層面上，上一代需要瞭解接班人的性格、才能及知識水平，明瞭他們的強項弱項，揚長避短，讓他們在公司盡展所長，藉以建立個人威信，為接班作好準備。在企業層面上，上下兩代都應該對公司的核心競爭力有充分瞭解及共識，嘗試將接班人的所長與公司的核心競爭力結合，產生協同效應，藉以令企業邁向高增值發展。

個案說明 ——

富士高實業控股有限公司

富士高實業控股有限公司的接班人楊少聰先生在美國耶魯大學完成工商管理碩士課程後，重

回公司並擔任執行董事一職，負責公司的業務拓展及企業策略。隨著市場對高檔次耳機的需求日漸增加，加上客戶亦希望供應商能分擔部份工序，楊少聰先生決定帶領公司轉型，以抓住市場需求。幸而，公司一直育有一批核心團隊—高水平的工程師，而他亦成功活用工商管理碩士課程所授的知識，帶領公司轉型，終於成功為富士商帶來高增值發展。

利華成衣集團

利華成衣集團接班人司徒志仁先生於接班初期，發現企業的核心競爭力在製造業，公司並沒有經營品牌所需的能力及思維。因此，他運用自己於投資銀行及私募股權投資公司工作時的收購與合併知識，將公司的品牌及零售業務分拆出來，與其他品牌合併，後來亦收購另一間公司。結果，公司現時比司徒先生初加入時增長了三倍。

由以上的個案可見，若要成功維持及提升企業價值，其中一個關鍵是令企業的核心競爭力與接班人能力結合，形成協同效應，令企業邁向持續發展。

要素三：讓導師在傳承過程中培育接班人帶領公司的能力

很多時候，上一代擔心接班人未能面對將來的風浪，因此會先制定一系列的發展藍圖，讓接班人可以跟隨。然而，環球經濟瞬息萬變，企業營運會隨時面對不明朗因素，訂下的發展方向可能需要作出調整，甚至需要全盤改變。我們認為，在培訓接班人的過程中，企業應安排導師，培訓接班人領導公司及應對未來危機的

能力，確保接班人有能力帶領公司，邁向持續發展。

個案說明 ——

新進科技集團

新進科技集團創辦人陳其鑑教授提倡應從教育著手，提高接班人的風險管理能力。他認為接班人需要有良好的風險管理意識，及早制訂危機應對措施，減輕對公司的衝擊，企業才能持續營運下去。因此他舉辦培訓，邀請兒子參加，從中讓兒子瞭解自己的管理思維。同時，他與接班人一起探索，希望研究一套可令企業持續發展的模型。他又與接班人共同探索國際變化，認清企業的競爭優勢，希望接班人能因應環境的變動帶領企業應付挑戰。

九龍表行

在鐘錶業紮根超過六十年的九龍表行，第二代接班人黃錦成博士為了培育第三代接班人黃家恒先生，提出了「五年傳承計劃」。他先讓黃家恒先生在不同部門工作，完成不同的業務項目，接受前輩指導，累積經驗；之後，他安排黃家恒先生出擔任不同部門的經理，加深對公司整體運作的認識。其後，他安排黃家恒先生修讀工商管理碩士課程，讓他參與分析性較強的業務項目，加強其分析能力。黃錦成博士希望，透過種種培育，最終能令黃家恒先生成為一位內外兼備的掌舵人。

企業的長期發展所需要的是接班人的續航力，因此上一代應透過引導的方式加強接班人的領導力。日後即使營商環境急劇轉變，接班人仍有能力在惡劣的環境下為企業尋找出路，守住企業。

企業傳承模階

如前文所述，項目小組亦在參考了二十五個傳承案例及其他文獻後，制訂了一個由四個階段組成的「企業傳承模階」。本模階希望為讀者提供一個概觀，讓公司更能按部就班地實行傳承計劃。以下是傳承模階的四個主要階段：

階段一：挑選及培育接班人

企業傳承應先始於挑選及培育接班人。在挑選方面，公司應集中考慮接班人的兩項因素：其學習能力及對公司的熱誠。這兩項因素對公司的持續發展舉足輕重。而培育則不單局限於接班人擁有與行業相關的知識和技術，還有接班人的軟實力，例如管理下屬的能力、領導能力、洞悉市場的能力、交際能力等等。因此，接班人的培育並不是數年間可完成的事，而培育的過程中必須要理論與實踐並重，確保接班人有足夠能力帶領公司。

個案說明 —

初出日(香港)有限公司

回顧初出日(香港)有限公司的傳承案例。創辦人鄒益華先生為了培育兩名兒子，不惜大花金錢，在澳洲設立公司及大賣廣告，務求讓他們求學時期有機會接觸客戶，盡早累積實戰經驗。同時，為了培育他們對再生能源市場的瞭解，他主動聯絡澳洲當地的液化石油氣公司，安排實習機會。後來，他認為鄒伯佑先生無論在學習能力或是對公司的熱誠都較優勝，為了讓鄒伯佑先生有更多項目管理經驗，他又與加拿大一間公司洽談了一個項目，並交由他全權負責。

九龍表行

再看九龍表行的案例。談及挑選接班人的條件時，第二代接班人黃錦成博士表示，他認為接班人必須熱愛公司才會用心經營，亦要有提問的能力才得以成長和擷取事物的關鍵。而他從一眾家族成員中挑選了侄兒黃家恒先生。他先後安排接班人黃家恒先生擔任不同的部門經理，加深對公司整體運作的認識，包括管理核心利潤部門，為企業利潤負責。他亦會安排黃家恒先生修讀工商管理碩士課程，讓他參與分析性較強的業務項目，加強其分析能力，並讓他加入策略委員會，增加風險管理的經驗。另外，為了確保接班人的個人品格，他亦以身作則，將黃家的家訓「剛毅木律」貫徹實踐，希望黃家恒先生亦能抱著堅毅不屈的精神，刻苦耐勞，以謙虛的態度去打拼。

階段二：資產傳承

培育接班人一段時間後，公司應開始考慮資產上的傳承。傳承包括了有形和無形資產的傳承。有形資產，顧名思義，是指一些可觸摸的、實在的資產，例如企業的現金、工廠的機械等。這些有形資產是較容易傳承的。無形資產的傳承則相對困難。這裏所指的無形資產，是指企業家的管理思維、價值觀、創辦人的人際網絡、交際手腕及技巧等，這些無形資產對維持企業價值有莫大的貢獻，但它的特性亦使它們難以被模仿或學習，因此，在企業傳承的過程中，上下兩代都需花很大的努力才能將無形資產傳承下去。

個案說明 —

震堅實業有限公司

震堅實業有限公司創辦人蔣麗苓女士憶述她小時候，父親蔣農博士為她細說很多人生道理，這些無形資產令她畢生受用。她舉例指，父親教導她要吸收不同的文化和知識，取長補短，增值自己。這個理念驅使她嘗試引進不同國家的鋼材，亦加入不同協會，從不同企業家身上學習，亦聘請來自不同國家的見習生，貫徹落實父親的教導。蔣農博士亦特別提到作為實業家，一定要有「實業家胸懷」，要有治國平天下的胸懷，取諸社會，用諸社會，為社會服務。受父親提倡的啟發，蔣麗苓女士在宣揚企業社會責任上不遺餘力，推廣大眾關注內地留守兒童。無形資產的傳承，使蔣麗苓女士不單在行業上有卓越的發展，亦為企業帶來正面形象，實踐了在企業傳承一環上，更深層的社會傳承。

匯德產品發展有限公司

從事注塑、模具和五金業務的匯德產品發展有限公司創辦人孫暉銓先生認為，父親為他們留下工業理念、技術、人際網絡等重要的無形資產。孫暉銓先生指，他的業務增長與這些無形資產不無關係。孫先生舉例，父親曾為他介紹不同的供應商，豐富了他的人際網絡，同時又與其他持份者保持良好互信關係，令這些持份者更支持孫先生的工作。以上種種資產傳承令企業傳承更有效全面。

階段三：培育第二梯隊

公司的發展不能單靠個別接班人，接班人的背

後必需有一個優秀的團隊去支援公司的運作。因此，企業傳承的其中一個步驟是培育屬於接班人的第二梯隊，由接班人尋找認為合適的人才並收歸旗下。

個案說明 —

港星製造廠有限公司

回顧港星製造廠有限公司的傳承案例，接班人洗慧妍女士及洗凌峯先生指，他們接管公司後一直致力挑選第二梯隊，培育他們對公司的歸屬感。洗女士舉例指，她經常參與員工的日常工作，與員工一起解決困難，每年亦會安排公司旅行，希望與員工建立良好關係，更希望員工會認同港星日後的發展方向。此外，兩位接班人又改變了企業的管理模式，由以往從上而下管理改為團隊管理，邀請不同部門的經理參與討論，加強他們的管理意識。

傑克金屬製品廠有限公司

參考傑克金屬製品廠有限公司的傳承個案，可見公司的接班人陳栢堅先生在培育第二梯隊方面亦花了很多功夫。首先，他重整了工廠架構，同時提拔表現優異的員工。同時，他亦特別為一些有潛質的員工提供培訓，加強他們的能力及歸屬感。此外，陳先生亦親身與管理層參與團隊建立活動，並與內地及香港的管理層一起重新制訂企業的使命及價值觀，以加強管理層對公司的歸屬感。在每星期的經理會議中，他亦邀請不同員工報告事項，確保每個人都有發揮機會。

階段四：權力下放

從早前的二十五個傳承個案可見，不少接班人

期望可將自己的知識及技術帶入公司，為公司進行改革，因應市場及營商環境的轉變而帶領公司發展新里程。因此，上一代應該與接班人商討改革方向，確保改革方向得到共識，在上述三個階段完成後，便可嘗試逐步下放權力，讓接班人有空間發揮。

個案說明 —

永沛企業有限公司

在上一代領導人的經營下，永沛企業有限公司主要集中生產尼龍袋。但在市場需求轉變的趨勢下，三位接班人決心改變永沛的產品種類，由生產尼龍袋改為生產時款袋，同時推行企業制度化，例如重視標準化、檢討薪酬體制等，最終成功轉型。三位接班人指出，永沛的傳承得以成功，主要原因是上一代的信任，願意下放權力，讓他們有空間善用自己的能力，發揮所長，為企業闖出新天地。

富士高實業控股有限公司

從事設計、製造和銷售電聲產品業務的富士高實業控股有限公司，接班人楊少聰先生在美國完成工商管理碩士後，便擔任執行董事一職，負責富士高的業務拓展和企業策略工作。而上一代掌舵人楊志雄先生則擔當引導者的角色，在適當時刻為楊少聰先生作出指導。而楊少聰先生亦不負所望，重整了企業架構、精簡運作流程、引進實施企業資源管理系統，並成功抓住市場對奢侈品需求日益增加的趨勢，以高端產品投放市場，帶領富士高再上高峰。

總結

以上是企業傳承成功要素及企業傳承模階。每間公司可因應其背景及營運模式，結合企業管治理念及其它重要因素，制訂屬於自己的傳承方案。

研討會花絮

香港創新科技及製造業聯合總會
主席 李遠發先生於研討會上致辭

港星製造廠有限公司 總經理 洗慧妍女士、
和生實業(香港)有限公司 董事經理 麥達榮先生及
傑克金屬製品廠有限公司 總經理 陳柏堅先生
於討論環節時發言

香港創新科技及製造業
聯合總會常務副主席 蔣麗華女士
於研討會上致辭



廣達實業有限公司 董事總經理 丁煥章先生、
成興塑膠製品有限公司 胡力恒先生及
立志模具有限公司 王耀強先生各自分享其傳承經驗

標準科技有限公司 主席及
行政總裁 楊孟霖先生、
東保集團 董事長 陳鑑光博士、及
匯德產品發展有限公司
董事總經理 孫禪銓先生於
研討會上就企業傳承各抒己見



九龍表行集團 董事總經理 黃錦成博士
及環球鐘錶貿易有限公司
董事 王堅全先生接受感謝狀。

科醫(香港)有限公司 行政總裁 嚴志明先生、
富士高實業控股有限公司 執行董事 楊少聰先生
及實力機械有限公司 執行董事 黎啟東先生
接受感謝狀。

利華成衣集團 主席及行政總裁 司徒志仁先生、
詩韻有限公司The Swank 董事總經理
康健煒先生及永沛企業有限公司
董事總經理 李林安先生分享其傳承經驗。

研討會花絮

不少企業家出席研討會，參考分享嘉賓的傳承故事

震堅實業有限公司 董事總經理 蔣麗芬女士、
Nauticam International Limited 總經理 黎昭儀女士、
及初出日(香港)有限公司 董事總經理
鄒益華先生於研討會上回答聽眾問題



香港創新科技及製造業聯合總會的一眾代表、
香港生產力促進局代表與研討會分享嘉賓合照



寶力機械有限公司 執行董事 黎啟東先生
分享其傳承案例及心得



匯德產品發展有限公司 董事 總經理
孫輝銓先生於研討會上發表對企業傳承的看法

工作坊花絮

九龍表行集團 董事總經理
黃錦成博士分享其「五年傳承計劃」

富士高實業控股有限公司 執行董事
楊少慶先生與聽眾交流

港星製造廠有限公司 總經理
洗慧妍女士分享其傳承的過程及挑戰



標準科技有限公司 主席 及 行政總裁
楊孟霖先生介紹其公司背景及分享傳承要訣

傑克金屬製品廠有限公司 總經理
陳柏堅先生與聽眾交換傳承心得



培訓課程的反應十分踴躍，
座無虛席



聽眾細心聆聽分享嘉賓的傳承案例

分享嘉賓幽默的演講惹得聽眾哄堂大笑

支持機構



香港表面處理學會
Hong Kong Surface
Finishing Society



香港螺絲及螺柱會
Hong Kong Screw &
Fastener Council



香港金屬製造業協會
The Hong Kong Metal Manufacturers Association



香港模具及塑料科技協會
Hong Kong Association of Plastic Technology



香港電線電纜業者聯合會
Hong Kong Electrical Contractors
Manufacturers Association



香港電子業商會
The Hong Kong Electronic Industries Association

「在此刊物上/活動內（應項目小組計劃）標識的只有立見，發育立見，組織立見。並不代表本會的任何政策或意見，工具會願意為中小企發展支援基金及發展基金、升級轉型及拓展內地市場的爭取基金兩項支持計劃提供各項諮詢的服務。」