

2017 家族企业调查发布会

黄山忠会长致词

地点：新加坡四季酒店

日期：2018 年 5 月 25 日

总商会董事和会员，

普华永道会计师事务所、瑞银集团代表，

各位来宾，

大家早上好！ 欢迎出席这场家族企业调查发布会。很高兴看到今天现场有许多家族企业成员，还有钻研这个课题的专业人士，让我们有机会结合多元视角，掌握家族企业转型、传承、生存和成长的秘诀！

总商会许多会员，包括商家和商团，都处在转型阶段。所以促进企业顺利转型和传承，是总商会第 59 届董事会的三大工作重点之一。而且近几年，由于政府不断呼吁企业通过创新、数码化和国际化，转型升级，商界也因此更重视这个课题。

今天家族企业遇到的情况是，商业环境变化太快，使传承遇上了转型的需要。两代人要扮演好各自的角色，才可以一边交棒，一边转型，而不顾此失彼。

要做到这点，做人的恒常道理，和做企业的创新点子，两者都要发挥出来。创业的先辈有责任向新一代传授管理智慧、行业经验和人脉，打下长远经营的基础；而年轻一代的成长经历贴近数字经济、消费潮流，可以积极发挥创意，开拓潜在市场，将业务推入新阶段。

我本身也曾经接手家族企业，做转型扩张，从中也有一些心得。家族企业要转型又要和睦，就必须着手建立以谦卑、信任为基础的 leadership 关系。以转型突破为共同目标，促进学习和沟通，将两代领导和家族成员的角色分配到位。

最近在香港宣布退休的长江集团创办人李嘉诚先生，就活出了谦卑领导的风范。李先生从制造业起家，后来涉足房地产、零售、能源、电讯、科研等许多领域，无往不利。他靠的是数十年如一日的阅读专业书籍，广结各界人脉，谦卑学习聆听，锻炼商业嗅觉和全局观，才可以超越经济周期，将挑战都化作机遇。

这是值得转型的企业参考的。尤其今天科技和潮流日新月异，两个世代的生活方式差异扩大，市场观感和理解也很不同。所谓“知人者智，自知者明”，创业一辈唯有察觉自身强项和弱点，才能在特定领域，相信第二代和专业人士，放手让他们去发挥。放手是艰难的智慧，但却是开拓新局面，以及和接班人培养信任的必经之路。

我最近在牛车水的一家老字号饼家，就见证到他们成功转型，打入年轻市场。几年前这里还是陈旧老店，往来的大多是中年和老年人；今天店面已经焕然一新，柜子里的糕饼摆设得精简整齐，饼盒的摩登设计、袋子的卡通设计，也突破传统，十分活泼。很多年轻人来光顾，购物后就赶紧拍照放上社交媒体，向亲朋好友炫耀。

我们都知道市场变化太快，借助新一代的品味触觉，四两拨千斤，家族企业转型也可以做得很轻松。当然，前辈的经验、人脉、核心技能，接班人也要谦卑学习，才能长远稳健发展。其中，两代人的有效沟通、建立信任是重要基础，避免赢了利益，输了感情，毕竟“家和万事兴”是家族企业的永恒经营法则。

为了帮助家族企业发展，总商会几年来持续和专业机构合作进行专项研究以及举办分享会，收获丰富。这次的调查，就覆盖了120家各行业的本地家族企业，探讨转型课题，作出全方位的高度总结。我相信，在转型路上摸索的企业都会从中得到启发，欢迎你们提出反馈意见。

最后，我代表总商会，衷心感谢普华永道会计师事务所和瑞银集团，担任这个项目的知识伙伴和赞助商。祝大家交流愉快，学以致用，带领家族企业再攀高峰！

谢谢！

=====