

※企業精英專訪※

延續企業承傳的急先鋒 萬保剛集團主席洪劍峰博士

出於物競天擇的本能，企業家好不容易在遍天烽火的商戰上建功立業，創立打著自家旗號的事業王國。作為這個王國的一國之君，日理萬機之餘又須為企業作出高瞻遠矚的承傳部署，讓企業得以承傳乃至傳世。萬保剛集團 (1213) 主席洪劍峰接受專訪時稱，創業後為了企業持續經營，企業家須講求傳業之道，這是身當 21 世紀的企業家應有之義，也是企業家應有之洞見與睿智。



常言道創業難守業更難，經過千錘百鍊的百感交織，創業時畢路藍縷之情狀不問可知。洪劍峰猶記得當年在旺角信和中心開設電腦 DIY 門市的難忘印記，手頭僅有 5 萬港元，全憑他和太太努力打拚，才建立起來建業大道。30 年來他為集團築起康莊的建業大道，也容讓他演繹個人電子事業的五線譜。也許跟天才音樂家與生俱來對音符的觸覺一樣，天生喜愛營商的他坦言對數字或價格等文化符號的觸覺異常敏銳，建構他可以適時抓緊一切與數字有關包括金錢的東西，使他跟“現金”這妮子結下多段數之不盡的半生緣。

他強調現金對企業建立以至營運都極其重要，所以創業初期他須努力為現金資本累積打拚。又因為企業須要營運延續，所以他又想到開設經營與電子業務相關的零售店，給企業每日取得穩定的現金流。更因為企業須要永續，所以他給自身企業打造成為一家由資金鏈及供應鏈雙頭馬車推動的二元企業，希望提升企業營運與品牌管理的附加值。然而集團亦早跳出了當年置身於信和中心小舖的框框，現已成為一家市值 2 億港元及業務網絡遍及非洲的上市公司。

堅持現金為王的營商信念

他認為 CEO 角色十分重要，此乃企業管理之實務執行者，對企業能否有效操作與建構良好的企業文化茲事體大。惟身兼主席及投資者身份的企業領導者更須具備資金管理的過人之處。尤其 97 年他眼見不少同業就是被金融風暴一一捲走，高度借貸的房產投資成為他們的奪命草。幸好集團一直從事電子實業，得以避過源自股票及房產市場的風暴衝擊。隨著 08 年金融海嘯影響層面無遠屆界，卻教他上了寶貴且難忘的一課，揭示保險乃企業轉移風險以至風險管理的最佳方案。當年市場對個別金融環節失去信心，導致整條資金鏈出現不同程度的斷層。可幸他向來堅持現金為王的穩健營商信念，更為旗下資產及業務購置比例不一的一般保險，助集團在信貸危機出現後取得超過九成的彌償保險金額。經過金融危機的試鍊，今天洪劍峰學會把旗下業務與個人資產分開，現金分別放置在不同銀行，達致分散風險的目的；同時學會了解風險，計算風險，以至面對風險等風險管理三部曲，冀企業可以從風險中學會成長，甚而在風險裡獲取回報。



就創新而言，他認為任何創新必須涉及風險，若然創新沒有風險的成份，那麼創新就不是真正的創新。所以關鍵在於企業進行創新方案前懂得計算風險，盡力把握危機中的相關勝算。培養接班人為企業重中之重多年下來，洪氏就先後透過企業管理系統之自動化創新、內聯資訊系統之自動化創新、以及企業供應鏈系統之自動化創新來跟風險一起探戈，成功駕馭創新風險。具體而言創新不但為了生存，也是為了企業承傳。

[<< 回首頁](#)

說到企業承傳，洪劍峰認為企業家將面對兩大抉擇：一是乾脆結束業務進而套現全身而退，享受優哉游哉的生活；二是努力物色接班人承傳企業，延續企業的營運與運作。洪氏認為企業家選擇後者方才對社會帶來價值及貢獻，當中可以創造就業價值，也可以創造社會經濟價值。換句話說企業傳承將可令企業與社會共同創造雙贏之局，而且還會成為企業創新的原動力，大大提升集團投入更多邊際資源的力度。因此培養接班人現已成為企業重中之重，大可視之為中長期策略目標。

站在集團領導者的角度看，他樂見兒子積極參與集團營銷管理業務，也為兒子自訂為期五年的成長大計感到鼓舞。身為**集團接班人的洪樂天**自知任重道遠，自他加入集團銷售部不久便每天拜訪各大供應商，旨在身體力行努力學習前線營銷的實戰銷售技巧；同時更透過跟隨父親前往不同商會活動接觸不同新生事兒，對擴闊思維與宏觀視野大有裨益。可以肯定，跟他在外地攻讀以理論為本的工管本科不同，他坦言從父親身上除了學會電子產品的專業知識及兩代無界限的溝通之道，兼之學會了營商持續發展之道，乃道在平和，過猶則不及。儘管心知目下踏上了的接班之路絕非無風無浪，惟洪樂天依然信心滿滿迎接這場接力賽：心裡的如意算盤是一面工餘進修一面接受在職接班培訓，一心一意配合企業承傳的部署，全心全意緊握企業的接力火炬。



商會聚會令接班人見多識廣

那邊廂的女兒，洪劍峰也樂見她努力為集團另拓電子業務以外的女性化妝品業務，建立自己事業的同時，更提速集團業務多元化發展的步伐，使接班人培訓方案刻不容緩。縱然有了二大梯隊的分途部署，洪氏明言從不會為子女設下任何接班路線圖或固定事業發展的框框，只有不設框框的事業發展才是真正的事業發展。因此他認為身當子女們的企業導師，只管順意由他們擔起份內的責任：按部就班一邊發展自己的事業，一邊令企業保持持續前進的動力，便是最理想及最具成本效益的接班部署。他寄語企業家在培養接班時，不妨多帶他們出席一些商會聚會，好讓認識更多同業友好，有助啟發與拉闊新世代新管理思維，是培養企業接班人的重點策略。

對於接班人如何及怎樣培養的課題，他卻有不同見解。他不贊同讓子女往外培訓，反之他認為透過集團內部有序培訓，他可以通過身教及行為來影響他們的思維與價值。說到底接班人可盡早認識企業內部結構，了解不同部門運作，自然大大提升日後成功接班的機會。他進而想像日後的接班大計順利完成，配以推行員工師徒制及業務專業制的德國綜合管理模式，未來集團業務與營運管理有望推上更高台階。

冀新人投入工作經驗探索之旅

洪劍峰表示，集團會定期與本地不同大學協作，為不同本地大學專才提供與電子與零售管理相關的培訓。目的是給予新人一次全新的工作經驗探索之旅，也許使他們終生受用，得益匪淺。當然新人接受零售管理的培訓後加入集團，長遠亦有利充實集團旗下不同類型的人才庫。不過企業各有不同文化，多少會影響人才的去留。洪氏相信良好的企業文化不但有助提升團隊精神，而且更可影響員工們自發參與形形色色與企業社會責任相關的活動，到頭來為企業注入社會責任為本的企業文化，定必有助集團加快可持續發展的步伐。

今時今日，洪劍峰的工作壓力相對少了，全因懂得控制工作快慢的節奏，不再做創業期內的“拚命三郎”。至於洪氏的個人規劃，他只管見步行步，見一步行一步再說吧！其實人生本該如此，我想非我所想，樂天才會知命...

[<< 回首頁](#)