

藉天使投資培訓創業者

——眼光獨到有助傳承家族企業精神

本港上市電子公司萬保剛集團的創辦人洪劍峰是一位活躍的天使投資者，他的投資方法別具特色，不僅扶持了一批創業公司，而且把成功的模式應用於培養女兒發展自己的事業，其經驗值得有志天使投資的人士參考。

天使投資講求眼光獨到和承擔風險的同時，亦注重項目的發展潛力和長遠的回報。自公司2001年上市後便着力從事天使投資的洪劍峰(Measure)，建立起一個別樹一幟「七/三天使投資模式」，與外國一般只持有小股份的方式不同。他佔股權七成，但所有被其入股的公司，辦公室及所有生意上的「軟件」均由洪的公司提供支援，而佔三成股權的新公司創辦人每月還有薪金收入。

他說：「我們公司的大樓在新蒲崗有八萬平方呎樓面，一定能有辦公室給他們（初創公司）用，雖然在同一大樓，但一定不在我們公司範圍內，所以絕不受我們的企業文化影響。這才能有他們自己的發展空間，既方便管理，又可減少衝突。」

為了讓自己投資的公司能穩步發展，創辦人能專心往外闖，洪劍峰表示：「所有生意上的『軟件』都是由我們提供的，這好像給他們一個資深的統籌和買手般，給他們打理內務。我們不會插手人事管理，只掌管財務和物流……可說是個很成功的模式。」而且這些公司的創辦人，既有薪金每年亦有分紅，一般來說花紅能達到2至3倍的年薪。

洪劍峰是本港上市公司萬保剛集團的創辦人，1983年與妻子創業，2001年集團上市後，兩年內他已投資十多間公司，業務類包括電子零件批發、零售及電腦軟件開發，共投資逾4000萬港元。賺錢之餘，更希望能支撐本土產業，打造更多香港製造的品牌。十年樹木，百年樹人，替集團做了天使投資

超過10年的洪劍峰，眼見面前已一片綠樹成蔭，去年便開始栽培另一枚種子——他的女兒洪樂琳(Joyce)。

大學剛畢業的Joyce，便着手打理集團投資的其中一間公司，學習人事管理及市場推廣。短短一年間，Joyce已是三間公司的董事，其中一間還是由她一手創辦，8月才正式開業的生意。她走得比別人快，乃得益於家裏有個天使投資創業搖籃。

白手興家的洪劍峰自言在創業路上吃了不少苦頭，當年只有數萬元的資金便下海創業，幸得有賢內助，靠着一點一滴的財富積累，公司才有上市的一天。因此，敢於投資生意的他，除了憑藉近二十載在商場打江山的經驗外，其次是建基於嚴謹的條件、股權比例，以及具規模的合作關係，早在入股投資時已與創業者有所協定。

至於嚴謹程度，洪劍峰列出了三項他會考慮投資的條件：一、創業者在該行業的歷史背景；二、他必須要有專長的領域及對該領域有透徹獨到的見解；三、合作關係的長久性。他解釋，第三項即是風險承擔的估計，亦是最難預測的一環，因為這全跟創業者的操守、處事態度、面對逆境能力有關外，亦與外在不斷改變的環境因素相關。所以為

作者為香港中文大學創業研究中心主任及創辦人之一，工商管理碩士課程副主任。

研究領域包括跨國管理、社會網絡、創業學及家族企業。另外，亦為政府及商業機構提供顧問及訓練服務，客戶包括中央政策組、香港數碼港、奧雅納工程及香港多家新創公司。

現為香港天使投資脈絡(HKBAN)、家族企業研究所(FFI)及成功家族企業傳承研究項目(STEP)董事。



▲洪劍峰（左）與愛女Joyce。背景的油畫，是精神科醫生曾繁光的作品《偶爾的過客》。（曾紹標攝）

了保障雙方的利益，洪劍峰講明事前一定要跟創業者訂立協議。例如不能在外從事相關業務、遵守並履行對業績的承諾、不只有利潤就行、能如何持續發展，以及拆夥的安排等。洪劍峰坦言，有合當然就有分，而離場的原因亦不外乎創業者的執行能力不足，或是他們心太多，在外有其他發展。他強調：「不要阻人發達。」不過，他也指出，經濟環境不景氣時，創業者最容易放棄，因為不習慣面對逆境。「做大（擴充經營）還可以教，但低潮時確是棘手一點。」因為順勢而行，始終較為容易賺錢，但當逆境虧損時，便想盡快止蝕離場。天使投資者當然亦不是神仙，在他所投資的公司之中，有賺亦有蝕，尤其當投資在不熟悉的行業時更為普遍。多年來，洪劍峰的投資整體平均每年有三成的回報。目前，約有六成公司被他買回，兩成仍獨立運作，餘下的已結束經營。

他舉例說，在2001至2003年間，他共投資了十多間公司，除了電子零件貿易及分銷是他的老本行，自開業便有盈利外，電腦服

務、零售及電腦軟件開發公司，則大多要五至六年後才回本。因此他慨嘆：「實在太花精神及體力了，幸而我是由四十歲開始做（天使投資），現在做香港天使投資脈絡（HKBAN）的導師，也只會選熟悉的項目。」他還說：「投資在別人身上已夠多了，豈可不投資在自己的下一代身上？」

現年51歲的洪劍峰與女兒Joyce同時香港天使投資脈絡（HKBAN）的成員，而父女倆竟不約而同地看上了啟通科技的電子化尿濕護理系統，並成為該公司的投資者。而Joyce更是一眾董事中最年輕的一名。洪劍峰說：「最初我會陪她去開會，我勸她不要發言，先學習聆聽前輩的意見。」而且他還認為，這項目與Joyce在萬保剛裏管理的大有不同，有很多值得學習的地方，「它完全是依據版權法下而生存，產品從無（研發）到有（生產），過程中需經過好多測試」。

對Joyce來說，這絕對是父親給她度身訂造的第二課。「除了開會外，我主要是負責市場推廣及設計的工作，跟在公司的工作類型接



◀Joyce對創立「芯琳」(Jadora)這個新品牌，感到十分滿意。(曾紹標攝)

2001-2008年萬保剛投資的公司

名稱	主要業務	投資年份
盈佳來工業有限公司	與電源有關的零件	2001
來思動有限公司	應用於家電及玩具的微型控制器	2001
美創來元件有限公司	電子消費產品被動元件	2001
亞達來電子有限公司	通訊器材集成電路	2001
菊永動有限公司	電波鐘零組件及無線射頻解決方案	2003
毅創來集團有限公司	消費性電子產品、電腦及智能手機周邊產品	2002/2008
新創科軟件有限公司	企業資源規劃(ERP)方案軟件	2001
毅進易電腦有限公司	分銷電腦周邊產品	2001
腦博仕有限公司	零售及批發電腦、手機及電玩周邊產品	2002
光一系統(香港)有限公司	IT外判服務	2005
萬豐來有限公司	消費電子及數碼多媒體電子產品	2008
Mobicon-Remote Electronic Sdn Bhd	萬保剛馬來西亞子公司	2001
Mobicon-Remote Electronic Pte Ltd	萬保剛新加坡子公司	2002
Mamtech Electronics (Pty) Ltd	萬保剛南非子公司	2001
Mobicon (Taiwan) Limited	萬保剛台灣子公司	2006

近，但為了替產品開拓市場，我更參與宣傳片創作，甚至翻譯法文說明，好讓產品到日內瓦參展。」

電子化尿濕系統今年4月擊敗近千對手，贏得第四十屆瑞士日內瓦國際發明展金獎，揚威海外。自此，這項目備受讚賞，被認為是香港的創新科技之餘，亦能關顧長者所需，覺得洪氏父女有眼光。但洪劍峰指出，他投資這間公司的原因很簡單，是瞄準銀髮族市場，覺得這是個可持續發展的生意，而尿濕系統只是其中一種而已。

除了跟前輩董事交手，Joyce還要到洪劍峰此前安排給她的公司，繼續學習營運管理，猶如念創業速成班。大學主修心理學的她，從

沒接受過商業訓練，只學過市場心理學及工業心理學行為，但慶幸心理學的專科，能使她有較高的情緒智商(EQ)，而且她也喜歡與人接觸，所以很樂意跟隨爸爸出席社交活動。Joyce憶述：「當時有五個銷售員，有四個離職，怎麼辦呢？我便覺得the show must go on(工作仍得繼續)，ok，沒問題的，當是一種耐性的訓練。」

然而，在洪劍峰眼中，這只是給女兒的一個創業先修訓練。「我知道她不喜歡電腦服務行業，但我認為不能憑喜好作主導，是一種訓練。而且我又不是要她立即跟別人比賽，若要比賽，也得先有教練訓練她。」另一方面，他又說：「雖然Joyce的很多世叔伯都覺得應先讓她到外面打工，不要來公司做，但我認為倘若公司環境足以讓她得到全面的培訓，為何要到外面打工呢？」他指出，公司有已具備很多配套，可讓Joyce學習，同時亦有助她建立事業，發展家用的美容儀器。而天使投資就是另一種訓練，一種眼光鍛鍊的機會。

Joyce表示，雖然她一直沒有想過要跟爸爸做生意，甚至創業，但她小時候確實是曾希望能有自己品牌的美容產品，所以對於畢業後便從商的決定，她感到很高興。「現在由買賣產品開始，慢慢熟悉行業，再引入其他代理。」

從洪劍峰的投資經歷，可見天使投資的模式既可以是因地而生，也可以是一種培育和訓練下一代創業的工具。他指出，外國的一套不合用於香港。因為傳統上香港人認為「工字不出頭」，喜歡做老闆。「打工仔無發達，即使賣鹹魚花生也是老闆。」所以他的「七/三天使投資模式」雖然與一般天使投資模式不同，但是從他這十年來行之有效的經驗來看，已可算是一個成功的模式，值得其他條件相近的投資者參考。相信一直視天使投資為興趣、喜歡證明獨具慧眼帶來喜悅的洪劍峰，看到女兒無心插柳柳成蔭這情景，定必更感滿足。☑