

# 堅守父輩產業 主推技術創新

## 港商二代提升競爭力 成功轉型升級

**編者按** 俗話說創業難，守業更難。珠三角製造業港商第二代的守業之路，就顯得更為艱難。近些年來，內地人工、原材料和廠房租金等成本逐年攀升，國際大環境一直不佳，在珠三角從事製造業數十年的港資企業，大都陷入了發展困境。內地改革開放已三十多年，投身其間的第一代港商，大都年過花甲。港商第二代的接班問題提上日程，一直備受關注。本報記者走訪多位珠三角港商後發現，「十個老闆難有一個子女接班」的現象比比皆是，但更多的港商第二代，在堅守父輩產業和自我創業之中努力拚搏，力圖闖出一片新天地。

世界工廠的廣東，「港商二代的守與創」之守篇 63歲的劉展灝身兼香港工業總會主席等多個社會職務，平時忙於各項社會事務，把旗下的連年錶業集團(Renley)交由太太和兩個兒子打理。已在鐘錶企業工作八年，負責品牌推廣和營銷的大兒子劉榮濤告訴記者，儘管要面對數碼科技的衝擊，他仍然堅信鐘錶業不是夕陽產業。「只要恰如其分地融入文化、時尚和創新，鐘錶業的前景依舊看好。」

經銷店半年擴至20家

劉榮濤說，大兒子劉榮濤大學在英國學習工商管理，對企業管理有自己獨特的見解。進入公司半年，兒子就將香港的十家經銷店擴展至二十家，展示了自己的管理能力。

劉榮濤則告訴記者，受到爸爸一直做鐘錶業務影響，他從小對手錶就有概念，在爸爸公司做幾個月後便對鐘錶行業感興趣了。他的工商管理背景讓他對產品、推廣、營銷和市場等方面的認知，有著跟父輩不一樣的理。公司擁有四個自主品牌，其中天普時和時添雅是針對內地和香港市場的重點品牌。經過一番市場調研，他邀請知名影星胡杏兒作形象代言，在內地和香港推廣自主品牌，獲得了較好的效果。他還積極與電商京東合作，時添雅手錶儘管價格在1,000元至7,000元，銷售仍獲不俗成績。

對於內地龐大的市場，劉榮濤直言一二線城市不好做，打算在三四線城市開展業務，「三線城市的消費者還沒有完全建立起品牌的概念，這是一個新品牌進入的好時機，自主品牌可令企業毛利率達20%至30%，較平常加工貿易3%至5%高出很多倍。」他透露，自己正着手天貓商城網店建設，其自主品牌產品將於近期亮相。

產品質量好大獲青睞

在父輩產業基礎上增加自主創新，提高自身競爭力

郭振華和郭嘉賢兩父子在公司管理上配合默契。

李昌鴻攝



劉展灝表示，讓兒子自願選擇接班。

李昌鴻攝

的做法，這是港商二代中較為普遍的做法。德國寶集團市場推廣及業務拓展副總裁陳嘉賢便是一例。

陳嘉賢告訴記者，加入父親陳國民的企業之後，她主要負責市場推廣和新業務拓展。公司主要從事熱水器及廚房小家電研發生產，為了提高產品在市場上的競爭力，在香港聘請了一支30人的小家電研發團隊，並從日本、德國等地購買最新技術專利。「現在的消費市場，只要產品質量和功能好，價格貴一些，都能接受到。」陳嘉賢說，公司研發廚房家電產品，售價在3,000元至30,000元，甚至是內地同類產品價格的5至10倍，但仍受到許多消費者青睞。

「市場需求是多個層次的，我們找到精準的消費群體之後，不斷創新產品，銷路就會一直擴大。」她透露，公司每年賺的錢大部分用於研發和品牌推廣，這有利於公司的長遠發展。

### 斥百萬提高運營效率

除了注重創新技術和品牌打造外，許多港商二代也十分注重提升管理效率。香港工業總會副主席郭振華兒子、永保化工(香港)有限公司副營運經理郭嘉賢，年僅23歲，進入父親公司兩年，他告訴記者，因看到公司管理效率較低，信息化運用程度低，於是，在他的推動下，公司斥資百萬引入ERP

管理系統，公司的運營成本下降不少，運營效率更有大幅提高。在郭振華

看來，目前把兒子放在營運職位，這是非常重要的崗位，是協調各個部門的橋樑。兒子的表現不錯，對他的未來也充滿期待。

劉榮濤表示，自己不斷努力做出業績獲得高層管理認可，將來好全面接父親的班。



記者在採訪劉展灝、郭振華、陳國民等港企老闆時發現，儘管他們內心都希望子女能接班，但卻十分開明、民主，充分尊重子女的意見，給他們自由，讓他們自願選擇接班。而這些港商二代在海外學習工商管理、化工等，在幫助父親打理工廠時具有商業和專業優勢，可以更好地推動公司發展。

陳嘉賢告訴記者，她留美時讀工商管理，在香港中文大學則讀市場推廣，「當時，爸爸並未特意培養我接班，而是我主動用自己所學特長，助爸爸一臂之力。」父親管理全局，她則用自己的專長，從事市場推廣及拓展。為了更好地銷售廚房電器養生機、料理機等，她今年6月在香港開設了體驗中心，讓客戶親自體驗產品的優勢，增加吸引力。11月她還在香港開果汁店，明年二三月準備在廣州開設同樣的體驗店，加快拓展兩地市場。

郭嘉賢表示，自己從小就對化學感興趣，並在英國帝國理工大學學習化學，畢業後在外面一家藥廠打工，因化學是自己的專長，於是主動加入父親公司。儘管父親未主動提出讓自己接班，但他認同公司的業務和發展前景，建議父親引入創新技術，將傳統電鍍技術升級，既環保又節約成本。

### 熟悉各環節 積累經驗

在內地有許多富二代接班，不少是海外留學回來後就身居公司要職，許多港商二代儘管也是海外留學，但他們回來後都是從基層做起，以獲得高層認可。

劉榮濤告訴記者，8年來他一直在品牌部門工作，從基層做起，「剛開始許多公司領導對我的能力有些懷

疑，他們擔心我是老闆的兒子，懂不懂手錶業務、愛不愛幹這個行業、管理手法能否與爸爸風格一樣？」因此，只有經過不斷努力證明自己。他剛上班時，公司在香港只有10個銷售網點，經過努力，半年後網點增加一倍，有了成績便慢慢獲得公司高層認可，逐漸成為公司品牌主管。「八年來，我對手錶從設計、樣品、製造、營銷等方面的認識有很大的提高。未來，當爸爸幹不動時，我和弟弟接爸爸的班也有堅實的資本。」他補充道。

郭嘉賢和陳嘉賢在父親的公司也是從基層崗位做起，一步一步積累經驗，幹出成績，務求在接班時水到渠成。



郭振華和郭嘉賢兩父子在公司管理上配合默契。



## 海外留學成優勢 基層打拚從頭來

### 挑戰與壓力並存

儘管許多港商二代通過技術創新和自主品牌等來提高附加價值和毛利率，但是，他們仍面臨許多問題、壓力和挑戰。

在拓展內銷時，許多港商二代因對內地政策、法規、市場和文化等不了解，常常遇到許多問題。陳嘉賢稱，每當自己拓展內銷遇到這些問題時，就讓當地員工解決。她稱，在拓展市場時，市場推廣需要一大筆開銷，儘管公司一年盈利數千萬，這些錢投入內地做廣告宣傳都不夠。內地市場太大，可能一年投放幾億也不一定十分有效。通過仔細考慮和權衡，她只有針對性投放廣告。劉榮

濤稱，內地電商開展已有很多年，他們起步有些晚，因此市場競爭壓力更大。而在實體店方面，商場好的位置都讓給化妝品，只有差的位置才給手錶銷售，因此銷售受到了影響。

成本不斷上升是許多港商二代面臨的挑戰。孫榮聰告訴記者，他2006年從澳洲留學回來，2009年開始接班，5年來內地人工、原材料和租金等持續大漲。剛接手工廠時，他將許多老規矩重新改過，這既是困難也是機遇。為了控制成本，公司僅聘10名研發人員，為此需向海外購買發明專利。

### 拓內銷市場 攜電商齊發力

內地龐大的人口和快速增長的消費市場，正吸引越來越多的珠三角港企紛紛發力拓展內銷，而港商二代更是不遺餘力使出渾身解數，他們不但頻繁地參加內地的展銷會，尋找代理商和加盟商，更紛紛與天貓、京東等電商合作，以期更快地融入內地市場。

拓展內銷市場方面，持續參加內地展銷會是許多港商進軍內地市場的一個捷徑，可藉機展示品牌，尋找代理商和加盟商等。陳嘉賢告訴記者，近幾年，她已參加30多次內地大型展覽及一二線大城市的展銷會，與客戶交流，不停地做路演，學習價錢定位，她甚至遠涉東北哈爾濱、長春等地拓展當地市場。她透露，明年公司擬在內地開設3至5家家電產



陳嘉賢表示，公司近幾年積極參加內地大型展覽。

品連鎖店，未來3年增至20家，並尋求與加盟商合作，未來5年計劃在內地開闢千家連鎖店。

劉榮濤稱，為加快拓展內銷，他們擬在北京、上海和廣州設立自己的手錶專賣店。香港工業總會名譽會長孫啓烈大兒子、建築士工業(深圳)有限公司董事總經理孫榮聰告訴記者，他們公司主要從事酒店和家庭用品生產，自2008年便開始拓展內銷，6年來與內地各個省市許多大型酒店合作，因公司產品獲得香港優質標誌，其咖啡壺、熱水壺等銷售勢頭不錯。

電商因成本較低、銷售範圍廣而深受許多拓展內銷的港商青

睞，他們紛紛加大電商業務的力度。劉榮濤表示，公司與京東合作，加快電商業務的發展，並與弟弟負責的零售專賣店形成線上線下互補的關係，從而增加對客戶的吸引力。陳嘉賢也十分看好電商業務前景，公司啟動電商業務已超過一年，目前網上銷售金額增長了一倍，達數百萬元。