

Presented by: Mr. Allan Lee

Venue: HKICPA, 27/F, Wu Chung House,
213 Queen's Road East, Wanchai

Date: 24 October 2018

Sustainable Business for Entrepreneurs



Hong Kong Institute of
Certified Public Accountants
香港會計師公會

Disclaimer

- The materials of this seminar / workshop / conference are intended to provide general information and guidance on the subject concerned. Examples and other materials in this seminar / workshop / conference are only for illustrative purposes and should not be relied upon for technical answers. The Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (The Institute), the speaker(s) and the firm(s) that the speaker(s) is representing take no responsibility for any errors or omissions in, or for the loss incurred by individuals or companies due to the use of, the materials of this seminar / workshop / conference.
- No claims, action or legal proceedings in connection with this seminar/workshop/conference brought by any individuals or companies having reference to the materials on this seminar / workshop / conference will be entertained by the Institute, the speaker(s) and the firm(s) that the speaker(s) is representing.
- All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form of by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the Institute.



Sustainable Business for Entrepreneurs

企業家的可持續經營企業

二零一八年十月二十四日

有關傳承學院

- 陳裕光博士出任為榮譽主席，李志誠博士擔任學院院長。
- 從事研究、教育、顧問服務及出版。
- 為華人家族企業提供全面及深入的專業意見，及協助家族企業世代相傳。
- 提供一系列有關家族企業傳承的專案研究及專業顧問服務;
範圍包括：家族理念的凝聚、家族關係的延續、家族知識的轉移、
家族財富的管理和家族企業的交接。
- 透過全面、實用的方法，引領大中華家族處理企業財富的傳承，及
家族、理念和知識的代代相傳。

講者介紹



李家輝先生
(Mr Allan Lee)
家族管治中心總裁

- 首席家族傳承規劃師。
- 專門家族管治及日本長壽企業基因研究，致力協助兩代企業家交接及建立家族企業管治系統。
- 擁有超過19年國際企業培訓經驗，現為香港理工大學企業發展院客席講師。
- 已經獲得香港中文大學日本研究碩士，英國萊斯特大學培訓及績效管理碩士，英國諾丁漢大學終身教育深造證書，及英國劍橋管理學院家族企業交接管理專業文憑。
- 香港會計師公會會員，並擁有特許會計師、特許秘書及特許管治專業人員等資格。
- 專欄作家，曾執筆於香港信報專欄，著作包括《好好食 個個食》。

講座內容

- 可持續經營企業研究數據
- 可持續經營企業的重要元素
- 長壽企業個案研究

可持續經營企業 研究數據

企業命運的研究數據

企業可以存在
多少年？



企業命運的研究數據

- 一年：60%
- 三年：38%
- 五年：15%
- 十年：5%
- 二十年：0.39%
- 三十年：0.025%

《日本經濟新聞》

〈市場行銷顧問西川隆尋〉

家族企業傳承研究數據

100 家企業，
成功由第一代傳承至第二代



由第二代傳承至第三代



能富過三代的企業

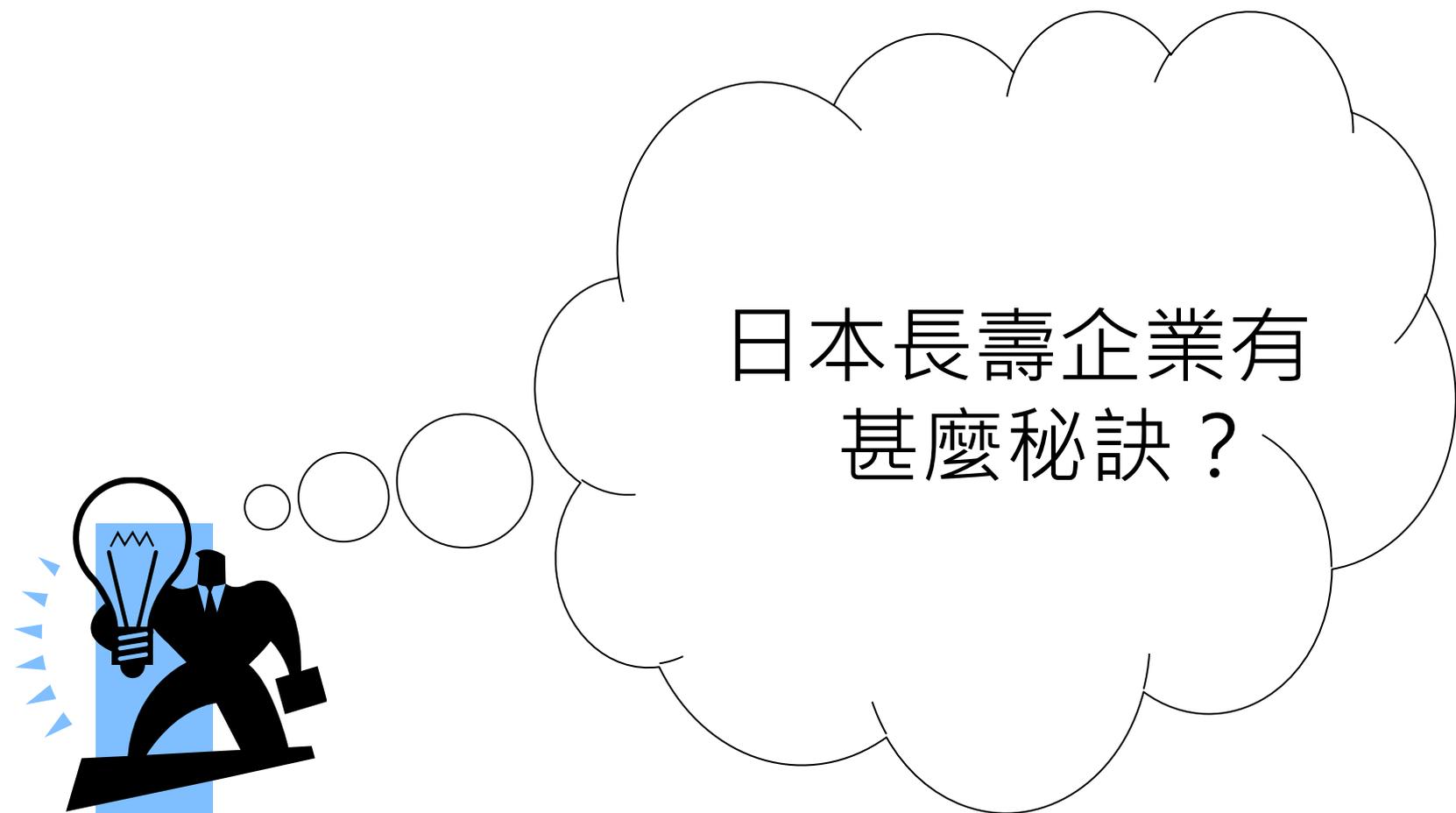


資料來源: 波士頓家族企業研究協會，2012 年。

日本長壽企業數據

- 日本帝國數據銀行：截至2010年8月，日本百年企業共22,219家，創業超過1,000年歷史的企業有7家，超過500年的有39家，超過300年的有605家。
- 日本家族企業研究所：日本家族企業的數量佔全國企業總數的95%，然而，家族企業僱傭的員工數量卻佔到全部企業的60%以上。

日本長壽企業



日本長壽企業有
甚麼秘訣？

日本長壽企業的秘訣

- 首先是有通古知今的傳人。故培育傳人，是企業經營及管理的第一要務。
- 固守優良的傳統，敏感於時代的變化而進行革新。
- 優良的企業文化及管治系統。

可持續經營企業的重要元素

整全富裕五維理論模型



- 家族理念的凝聚
- 家族關係的延續
- 家族知識的轉移
- 家族財富的管理
- 家族企業的交接

© Dr. Amen Lee & Dr. Michael Chan, 2012

家族管治



李文達認為：

「家族治理，是關係家族事業能否代代相傳的大事，所以，首要的是建立家族至上的觀念，並圍繞家族的核心價值觀達成共識。」

家族 管治



家族

家族

企業文化



台積電董事長張忠謀：

「一個企業要長久，企業文化一定要建立得很好。建立好的企業文化，就能保障企業生存20年以上的優勢。」

優秀的企業文化

- 強調企業中的文化因素，如企業全體員工共同具有的價值觀念、員工對企業的向心力、企業中的人際關係等。
- 經過長期管理實踐的產物，是通過企業全體員工的言行舉止自覺表現出來的，這便是企業文化。

企業經營理念

- 日本放送協會：對600家長壽企業的數據顯示，佔8成以上的企業經營理念以家規、家訓等形式得以傳承。
- 299家日本公司的目標理念中，149家 (佔55%) 把對國家社會做貢獻、共同繁榮作為企業基本目標。

企業使命

- 使命是長壽企業的核心基因，價值觀與使命感相輔相成，並融會在具體的行動方針中，乃企業長壽的法則之一。
- 丸井百貨商店，1931年由青井忠治創立，1972年傳到第二代的青井忠雄，2005年傳到第三代的青井浩。丸井重視培育接班人，把企業所有者的使命感、價值觀和目標理想也傳承。

企業策略

- 重視本業
 - 主要通過"專"來延續其發展，強調通過專業化經營、專業化發展來維持市場銷售的穩定。
 - 日本家族企業會用百年甚至更長的時間專注於某個領域，"矢志不渝"地堅守本業。
 - 創業於1899年的日本吉野家，已經有119年歷史，創業之初僅僅是位於日本東京都中央區日本橋魚市裡的一間私人餐廳，專注經營牛肉飯，現在已在全球擁有超過1,700家分店。

企業策略

- 重歸本業

- 在日本諸多長壽企業中，數變後重歸本業的企業多不勝數。這其實還是專注，令企業獲得新生。
- 創辦於公元578年的金剛組，擁有1,440年歷史，是世界現存最古老的家族企業。創辦於1897年的新日本制鐵公司，擁有121年歷史。這兩家企業的行業不同，但都是在遭遇了多元化失敗後，重新回到主業的公司。

企業策略

- 多元經營

- 選擇多元化戰略，分散日本企業風險，日本大企業子公司數量眾多、業務領域範圍廣、關聯度不大，其壽命也較長。
- 龜甲萬是醬油製造公司，起源於1630年的茂木家族中的8個家族生意之一，已經有388年歷史。在1917年，這一族8家醬油製造商合併，並成立龜甲萬，統一“萬”字商標。到1960年，日本醬油市場已無擴展空間，於是擴展新市場，並涉足葡萄酒及蕃茄製品。到現在，醬油銷售已經佔不到50%。

匠人精神

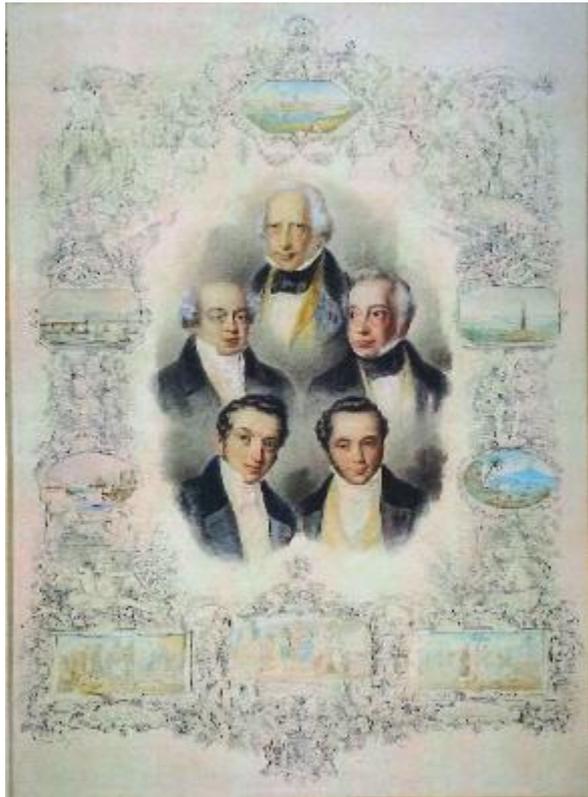
- 企業做強做大，更要做好、做久。
- 日本拓殖大學國際開發系教授野村進點出匠人精神是創建百年企業長壽基因之一。工匠達人，有了鬼斧神工的作品，便能夠有偉大的企業，穩定企業的發展，達致永續經營。
- 秋山利輝：「一流的匠人，人品比技術更重要。除了技術以外，同時必須提升自己的心性，學會感恩。評價標準為技術40%，品行60%。」

創新改革

- 行業領先：方太企業 “不做500強，要做500年”。
- 創新思維：黑客松
- 創新科技：金融科技、區塊鏈、互聯網科技、人工智能等。
- 一代一業：豐田汽車

長壽企業個案研究

羅斯柴爾德家族 - 家族文化



羅斯柴爾德家族如何能從1760年一直傳承到現今，擁有著258年的歷史呢？



ROTHSCHILD

羅斯柴爾德家族的憲法 在1810頒布



Safeguarding the good name of Rothschild

When he reached his sixties, Mayer Amschel Rothschild wanted to ensure that the business he had founded in his own name, and the goodwill associated with it, would be carried on into the next generation. And so, in 1810, the first Rothschild partnership agreement was drawn up, and co-signed by his sons.

The agreement emphasises sharing profits and expertise, working together, and mutual support in difficult times.

While the partnership agreement itself is no longer in force, its spirit and principles help to perpetuate a model that has served the family well.

Left: Signatures on the first Rothschild family Partnership Agreement, 1810. Courtesy of The Rothschild Archive.

李錦記傳承之道



- **理念凝聚**
 - 家族第一、企業第二
 - 思利及人
 - 永遠創業
- **知識轉移**
 - 家族學習及發展中心
 - 支援新一代的個人發展方案
- **關係延續**
 - 設立家族委員會
 - 每季度一次3至4天有關家族發展的會議，一年十幾天
- **財富管理**
 - 設立家族投資中心、慈善基金
- **企業交接**
 - 制訂企業憲法

松下電器

Panasonic



京瓷



阿米巴

管理模式

京瓷會計原則

京瓷哲學

“正確的為人之道”

參考資料

秋山利輝著，陳曉麗譯。《匠人精神 - 一流人才育成的30條法則》，北京：中信出版社，2015年。

稻盛和夫著，呂美女譯。《從零開始挑戰 新版 敬天愛人》，台北：天下雜誌，2017年。

寧向東著。《家族精神 - 李錦記傳承百年的力量》，香港：經濟日報出版社，2016年。

藤間秋男著，呂美女譯。《百年企業的生存法則 - 向老鋪學習長壽秘訣》，台北：天下雜誌，2012年。

參考資料

- 周錫冰著。《日本百年企業的長贏基因》，北京：清華大學出版社，2014年。
- Mathies, Uli. 2016. “Panasonic: A Case Study on Constant Change and Reinvention of a World Brand,” in *Multinational Management – A Casebook on Asia’s Global Market Leaders*, ed. Rien T. Segers, Switzerland: Springer International Publishing: 173-202.

答問時間



聯絡方法：

地址：九龍尖沙咀海傍道35-37號海利行10樓

電郵：info@familysuccession.org

電話：+852 3792 0060

網站：www.familysuccession.org

Facebook: www.facebook.com/legacyacademyresearch



傳承學院網站



官方微信號



Facebook

謝謝！

