

# 從承傳走向優勢：黃祖暉先生

黃祖暉先生逾三十年來大部分時間於美國和亞洲的快速消費品行業工作並作出重要決策。他曾於幾間財富 500 強跨國企業工作，包括金寶湯、可口可樂、高露潔棕欖和美國莊臣。他於二零二零年七月擔任南順（香港）有限公司的集團董事總經理，並獲任命為董事會執行董事。

南順於一九三零年代在新加坡成立，最初從事大米、食用油和椰乾的貿易。南順於一九六一年擴充至香港，現在是食品和家居護理產品市場的重要參與者。自一九九七年起，豐隆集團是南順的主要股東，而南順已於香港證券交易所上市。

自上任以來，黃先生已著手實施一系列舉措，以擴大公司的影響力和盈利能力。其中一項是銳意使其產品系列多樣化，透過借助其產品優勢，超越其核心部分以進入新的領域。他將此稱為「品類擴張」，並將家居護理產品作為一個例子。南順擁有一個完善的研究和開發部門。憑藉其現有的廣受好評的清潔產品系列，其 AXE《斧頭牌》、LABOUR《勞工牌》和 Procleanic 等品牌將能夠利用公司不斷進行的科學研究，開發出更廣泛的清潔產品，以打入新市場。

「如果你擅長洗碗，你也可以擅長清潔桌面、地板和洗手間。」黃先生解釋：「對南順來說，部分部門能夠擴大其產品範圍，甚至進入相鄰的分部或子類別，能形成類似的化學特性或默契，是因為南順除了擁有技術和研究專長外，亦具有商業和營運方面的骨幹支援。」

然而，黃先生有更宏偉的計劃，將延伸產品至其他類別的資產，他認為這將使公司保持良好的發展勢頭。

「南順一向以有形資產為基礎，因為亞洲的公司著重工廠等資產，以及堅持產品的品質。為了優化公司的全部利益，我們必須從有形的基礎轉向更無形的領域，如知識產權和品牌。這正是世界的趨勢。」黃先生指出：「我們還致力於通過平衡環境因素和經濟因素，負責任地發展我們的業務。我的願景是將有形和無形資產達至最佳化。因此，我的策略計劃實際上是要從承傳走向優勢。」

---

“我的策略計劃實際上  
是要從承傳走向優勢。”

---

# 二零一九冠狀病毒病的考驗

這個願景之一是為了應對席捲亞洲和世界其他地區的疫情。南順必須調整其業務，以保持收入，保護員工和客戶，並適應新的業務參數。黃先生指出：「我們加強了電子商務和數碼化工作，審視了我們的供應鏈，並迅速對其進行改善。我們通過實施在家工作的政策來保護我們的員工、工廠和資產，對於若干情況或場合，我們使用了更多的直播。」

「我們的業務有食品和非食品類別。部份的食品業務受到影響，乃由於我們的企業對企業的服務對象為麵包店、餐館和酒店。其中部分商戶已結業，所以這部分顯然受到影響。然而，由於更多的人留在家中吃飯，我們注意到我們的企業對消費者食品部有機會得到補償。於香港，我們是花生油的市場領導者，而於華南地區，我們是優質食用油的主要參與者。」

「我們於中國內地和香港均有業務組合。香港受到影響，但我們中國內地的業務影響輕微。從地域組合的角度而言，我們的業務組合平衡，所以我們的業務運作正常。」

然而，令黃先生遺憾的是，鑒於二零一九冠狀病毒病疫情，經深思熟慮後，不得已取消了去年為南順、其僱員及支持者於香港舉辦的慶祝南順成立六十週年宴會。「我們原計劃了邀請包括政府高級官員、主要客戶和供應商、貿易和工業夥伴以及我們員工在內，共逾五百人出席今年的六十週年慶祝活動。」他指出：「不幸的是，我不得不推遲並最終取消該活動，雖然令人失望，但實屬明智之舉。」

## 全面舉措

黃先生亦須密切關注公司的內部營運，以確保繼續順利運作。疫情期間，他通過 Zoom 與所有團隊負責人保持密切聯繫，給其前一百名經理發送電郵，儘管須遵守隔離限制，他仍往返中國兩次。「保持內心強大極為重要，當我們擺脫二零一九冠狀病毒病時，我們才會變得更加強大，並迅速抓住機遇。」他如是說。公司亦借此機會進行內部評估，簡化營運並審查推動業務發展的關鍵動力。

幸運的是，南順受益於與其客戶建立的牢固而持久的關係。事實上，於其成立之初便已與其大多數客戶建立關係。其中多數客戶仍由年長家庭成員擁有。黃先生表示，這些客戶亦是成功商人，共同追崇產品品質、客戶關懷及長遠關係等價值

觀。「作為一家傳承企業，我們擁有多名長期客戶，亦擁有多間長期供應商。」他分享道。

「我們還與華東地區一家名為王森教育集團（王森）的烘焙教育機構建立長期合作關係。創始人王森先生是烘焙教練，培養了二十一名大師，在國際認可的烘焙比賽中獲得世界冠軍。當他創辦第一家機構時，我們獲得作為唯一麵粉供應商與其合作的機會。王森與我們的研發團隊合作開發適合客戶口味和需求的產品。」

## 激勵與動員

於加入南順前，黃先生曾掌舵大型公司逾三十年，他認為行政總裁的職責之一是開闊眼界，展望未來，在形勢需要前進行適當變革。

「行政總裁的工作是激勵和動員。領導力與管理力是關鍵所在，」他斷言：「管理層一直在談論內部架構，而當下談論的則是效率和效果。但真正的領導力是談論外界、未來、談論變革、願景和自律。即使目標明確，都必須保持自律，才能夠堅持不懈邁步向前。做好基礎工作後，還須不斷完善，直到這項工作完成。這就是我的黃金座右銘。」

---

*“行政總裁的工作是  
激勵和動員。”*

---

黃先生補充道，確保每個人專注於團隊合作極為重要。「除企業價值觀外，我們的員工還了解我本人所珍視的價值觀。第一：『為所應為』。第二：『互惠互讓』。第三：『言出必行』，」他解釋道。「我特意將這些價值觀傳達給我的員工，邀請他們觀察並監督我。如果我的言行不一致，並未踐行我的價值觀，請給我發電郵。我鼓勵他們支持我踐行我的價值觀。這是我並不退讓的公開承諾。」

「我相信，在應對外界挑戰和危機前，必須先調整好自己的心態。未來，我相信我們將繼續專注並致力於持續執行我們的策略，以實現業務的長期可持續增長。」