

## 从家族企业到家族办公室与创业创造者

### 话题 1:

传承三代的家族 (extended family) 企业及其内部家族办公室 - 永建集团 (Wen Ken Group):

永健于 1937 年由我的祖父和他的三位朋友共同创立。他们创业的初衷并非源于对中成药行业的热情，也不是为了建立商业传承，而是因为当时社会动荡，就业机会稀缺，他们不得不寻找谋生之道。

我的祖父和父亲都曾担任公司的董事长。我是永健首位第三代企业领导者，由另一创始家族的二代领导人邀请回归。他花了六年多的时间说服我，直到 1995 年我才决定回到这个多家族企业，我称之为“家族服务”。当时，我正处于私募股权和风险投资行业的快速上升期，事业发展顺利且回报丰厚。

我于 1995 年加入永健，并于 2019 年退休，但仍然是一名股东。在我任职的二十多年里，我的三大核心贡献包括：

**企业化和业务转型** —— 现代化和重组业务运营，革新过时的商业模式，引入非家族的专业人士担任各部门主管，加强内部管控，实现业务信息化，提升企业及产品品牌形象和市场营销，并强化永健在印尼的合资企业及特许经营者的合规管理。

**股东结构调整** —— 优化股东架构，为有意退出的股东提供变现机会。

**家族办公室投资活动** —— 在私募股权和房地产领域开展投资，推动企业内部家族办公室式的投资管理模式。

### 话题 2:

我的直系家族 (direct family) 办公室 - Business Concept (商念) 及其家族规划:

商念 (Business Concept) 成立于1990年，在我加入永健之前，秉持着“Creating Value Thru' People & Ideas” (人与理念，创造商值)。商念由我和妻子全资持有，并最终由我们的子女继承。目前，公司专注于平衡风险与回报的私募股权和房地产投资组合。未来，公司将转向财富保值型投资，如ETFs、REITs和固定收益投资。

我衡量回报率 (Rate of Returns) 的方式是使用RATE作为首字母缩写，代表ROI、目标对齐 (Alignment of Objectives)、时间 (Time 指个人时间，而非投资持有期) 和情感因素 (Emotional factors)。

我的目标是让公司的资产和回报成为子女及其家庭的“安全网”，为他们应对未来的挑战 and 不确定性提供应急支持，同时用于后代教育、家庭聚会以及企业社会责任 (CSR) 活动。

未来，我的女儿可能会负责管理公司，因为她长期居住在新加坡，而她的两个兄弟目前定居美国，并且短期内不太可能回到新加坡。

话题 3:

我最新的身份 - Venture Creator (创业创造者):

在一次与商业伙伴的讨论中，其中一位问是否可以启动一个清热产品的企业，巧合的是，这可能会与我永健家族企业的招牌产品 - 清热水产生竞争。

我回答说可以，因为我相信没有任何公司应拥有某种产品或服务的独占权。那些未能创新并将产品和服务适应客户需求及社会呼声 (如绿色运动和环保) 的公司，最终会走向衰退。

我也将这个清热产品的创业项目视为一个潜在的传承。如果我能将自己在PE/VC、创业、创新战略 (包括结构、商业模式、盈利模式和流程方面)、中成药、健康产品和功能性食品等方面的知识和经验，以及利用我的商业网络和家族80年来在清热产品开发与营销方面的传承，结合起来，我就可以帮助创业者创建一

个新的企业。

这个目标是提供既能缓解体内热气，又能帮助管理“三高”（高血脂、高血糖和高血压）以及肠道健康的产品，同时消除对绿色倡议有害的包装，并在整个价值链中降低成本。

话题 4:

我三个子女的教育和职业发展 - 两个儿子在美国，女儿在新加坡:

我的大儿子毕业于美国的斯坦福大学，现在在 Salesforce 工作。我的女儿毕业于英国南安普敦大学，目前是一名在新加坡工作的足病治疗师 (Podiatrist)。我的小儿子毕业于美国布朗大学，经过三年在 DataBricks 工作后，现在在一家创业公司工作。

我很高兴看到我的三个孩子生活幸福健康。从小，我就鼓励他们追求自己的梦想，学习自己喜欢的东西，并选择自己喜爱的职业。我没有打算让他们加入永健或商念。

我的女儿已婚，并有一位女儿。我的两个儿子仍然单身，我没有对他们施加结婚生子的压力。我的三个孩子相处得很好，彼此关系亲密。

大约二十年前，我构思、共同撰写并出版了一本育儿英文书籍 “How to raise happy, healthy and intelligent kids” (如何培养快乐、健康、有智能的孩子)。聪明的概念基于霍华德·加德纳 (Howard Gardner's theory of multiple intelligences) 的多元智能理论。

我很自豪地说，我的三个孩子已经成长为“快乐、健康、有智能”的典范。他们也非常尊敬和孝顺父母和祖父母，对他人友善和关爱。