

商业环境变数多 灵活应对 积极转型

来自 / 联合早报
发布 / 2021年12月20日 5:30 AM



梁培强 (左起)、李善义和许福威所经营的企业为“50家杰出企业奖——企业转型奖”得主。(图/受访者提供)

字体大小: [小](#) [中](#) [大](#)

谨美私人有限公司、安世科安防科技和欧浦斯分别是2018、2019和2020年的“50家杰出企业奖——企业转型奖”得主，它们都因成功开展公司的转型旅程而获得奖励。《商业时报》与这三家公司的老总进行访谈，了解公司如何开始转型，冠病疫情如何加速转型需求，以及如何成功转型。

主持人: Venga Subramaniam

问: 作为“50家杰出企业奖——企业转型奖”的获奖者，是什么机缘促使你们开始企业的转型之旅?

许福威: 对于任何企业来说，转型是日常运作的一部分。像鲨鱼一样，我们须要一直游泳才能生存。世界瞬息万变，客户问题日新月异，风险波动不断，商业模式不断变更，只有改变，才能确保企业与时俱进。转型不是可有可无，而是生存必需。从企业创立第一天起，那就是我们的运作模式。

ADVERTISEMENT

Council for Third Age - C3A

是时候让你的生活更加充实多彩! 为新的一年做一些学习计划如学习一项新技能或爱好。通过全国乐龄学院 (National Silver Academy) 为50岁及以上的乐龄人士提供的多元化课程, 你可以参与现场课程或线上课程。此外, 这些课程皆有学费津贴; 多数课程也能享有技能创前程培训补助。请浏览 www.nsa.org.sg 查阅详情。

学无止境 保持活跃

你可以参与现场课程或线上课程!

查阅新的课程!

www.nsa.org.sg

了解更多

李善义: 走向全球一直在谨美私人有限公司的计中。当我们在1998年开始设计和制造工程景观和城市绿化产品时，就预见进入到国际市场的必要性。到2018年，出口已占我们业务的60%。转型并非易事，而它也将永远没有结束的一天。在当今瞬息万变的商业环境中，只有继续采取大胆的措施，才能确保自己不会脱节，并保持领先地位。

梁培强: 想要进一步扩展区域业务，并以新加坡作为管理整个区域业务的知识中心。

问: 您采取的转型第一步是什么? 最初面临什么挑战，您又是如何克服?

梁培强: 找出流程中的缺口并把工作流程规范化。变更管理是其中最大的挑战。我们重视员工之间的团队合作，并相信员工个人的发展是获得高绩效和工作满意度不二法门。企业透明度能孕育信任，所以经常有披露和信息丰富的会议，让每个人对公司企业发展感兴趣并觉得安全。

许福威: 最重要的挑战是改变员工思维方式。大多数人并不喜欢改变，我面临最大的挑战是游说那些没有意识到我们需要更快转型的员工。于是，我召集期待转型的员工，让他们在公司内部游说其他人，产生向心力。

找到合适的技术并做出使用的决定是另一个挑战。最新技术不一定是最佳选择，因为它可能不稳定且无法在我们客户的场所中使用。在安防行业，可靠性是重中之重。因此，必须以有条不紊的方式为我们的客户评估最合适的安全解决方案，同时考虑他们的风险评估、预算、运营要求和需求。

李善义: 首先，我们必须说服我们的本地客户，让他们知道我们不只是另一个同类产品制造商，我们的产品与进口替代品一样好，甚至更好。因此，我们对于创新和质量严正以待。这包括每年花费数十万美元于设计、原型制作、测试和知识产权费用。然而，转型是一个漫长的过程，并没有立竿见影的可衡量结果。在面临业务成本上升和许多类似产品的出现扰乱市场平衡的情况下，更是如此。



欧浦斯 (Omni-Plus Systems) 总裁梁培强。(图/欧浦斯提供)

话虽如此，随着我们的业务转向全球市场，谨美仍一直坚定不移地提供优质产品，并投资于系统和技术加强，进一步巩固我们的基础。为了使业务顺利转型，劳动力转换也是刻不容缓。现有员工须接受再培训以获得必要的技能，我们也招聘具有强大技术和工程背景的新员工来支持转型过程。

问: 在企业的转型过程中，哪些政府援助对您有帮助? 政府在哪方面支持这样的转型呢?

许福威: 政府所提供的企业转型和数码化的拨款是不可或缺的。新加坡企业发展局所提供的援助令人叹为观止，几乎涵盖了业务职能的方方面面。安世科安防科技有幸参与“企业腾飞计划” (Scale-up SG programme)，与其他本地企业和顾问合作，进一步加强我们的业务策略。我们也帮助客户改变他们购买安保方案的方式，转变为无资本支出 (capex) 的托管服务模式。

李善义: 我们在海外设立办事处，实施企业资源规划 (ERP) 系统等方面的投资，都获得大量的援助。

梁培强: 政府的支持有助于降低企业对数码化的障碍和恐惧。早在2008年雷曼兄弟金融危机期间，我们就在新加坡企业发展局的支持下开始了转型第一步。

“我们找出流程中的缺口并把工作流程规范化。变更管理是其中最大的挑战。我们重视员工之间的团队合作，并相信员工个人的发展是获得高绩效和工作满意度不二法门。企业透明度能孕育信任，所以经常有披露和信息丰富的会议，让每个人对公司企业发展感兴趣并觉得安全。”——梁培强

问: 您如何培训和提升员工的技能，以确保没有人被抛在后头?

李善义: 我们设定想要实现的数字化目标，找出知识差距后，就派相应的员工参加适当的培训课程以提升技能。与员工定期沟通，让员工安心是必要的; 为了企业资源规划系统，我们聘请了一名项目负责人来制定全面的实施计划、分步指导和教程协调迁移过程。关键员工必须了解转型流程，以便他们可以与各自的部门沟通，并获得底下员工支持。积极开发人力资源是谨美信念中不可或缺的一部分。

梁培强: 我们与高等教育机构，如新加坡理工学院合作进行培训需求分析，确定员工个人的优势和差距，并鼓励他们参加课程提升技能。我们的一些员工也正在新加坡理工学院修读专业和高级文凭。冠病疫情期间，职总也提供了许多可让我们员工在线学习的课程。

许福威: 我们非常重视内部培训，并聘请一名全职培训经理来管理我们的学习管理系统。在职培训也是我们一直推行的关键举措。安世科安防科技还与外部培训师合作，以学习我们内部培训无法提供的核心技能。



谨美私人有限公司 (Elimich Pte Ltd) 创办人及执行主席 李善义。(图/谨美私人有限公司提供)

问: 企业如何从投资业务转型中受益?

许福威: 最大的好处是提振团队士气。他们为自己能成为转型的先驱，并赋予安世科安防科技未来新动力感到兴奋。当然，一开始的变革都是困难的，但从历史上看，尽早进行变革在不同情况下为我们取得市场优势。这种优势包括能够为客户带来更好的价值，或在新兴市场先拔头筹。每个企业都需要在目标市场的某些领域拥有明确的领导地位，才能实现长期可持续性发展。更重要的是，转型将团队凝聚在一起，成为团队值得骄傲的事情。

当我们把业务模式转变为托管服务模式时，我们的客户都看到其好处，还能节约成本。有别于传统部署许多保安人员，我们使用中央监控和指挥中心的远程监控来保护客户的资产。通过善用创新技术，这有助于优化人力，立即节省成本并减少碳足迹。这也正是新加坡政府通过安保产业转型蓝图所试图倡导的。

李善义: 关于客户、产品、价格、订单、库存和财务等重要业务信息，现在集中存储在电子资源规划系统中。这减少了花在文书工作上的时间。一份原本需两份表格，30分钟准备及签名的采购申请，现在只需不到5分钟即可获得电子批准，连纸都不用。我们还可以迅速回应来自不同地区的客户请求。例如，现在可以随时从办公室服务器远程提取数据，发送给世界任何地方的客户。我们也可以更好地了解我们的库存并控制我们的产能。

梁培强: 当居家办公开始推行时，我们已做好万全准备，公司业务可以在任何地方正常运行。即使在人力短缺的限制下，我们也能够更快地增长。

“走向全球一直在谨美私人有限公司的计中。当我们在1998年开始设计和制造工程景观和城市绿化产品时，就预见进入到国际市场的必要性。转型并非易事，而它也将永远没有结束的一天。在当今瞬息万变的商业环境中，只有继续采取大胆的措施，才能确保自己不会脱节，并保持领先地位。”——李善义

问: 在疫情所造成的不明朗的经营环境中，企业转型对企业有多重要?

许福威: 从长远来看，不转型的企业可能无法经营下去。企业老板别无他选，只能考虑调整他们的模型，才能让企业走得更长远。重新审视企业本身的独特价值，对过去商业模式的有效性做压力测试，已成为我们每半年一次的活动，而不是每隔三到五年进行的计划。

李善义: 自2012年以来，谨美已获得ISO 22301业务连续性管理 (BCM) 认证。在冠病疫情期间，这认证就更加重要，因为这让我们能够在措手不及的情况下运营。BCM提高了我们的应变能力，使我们能够在这个前所未有的疫情时代更好地应对新挑战。

梁培强: 我们与客户、股东和员工在内的利益相关者，一起创造可持续的高效成果，所以我们正在通过创新和创造力持续改进我们的业务和运营质量，而且我们致力于在满足商业道德、治理和监管合规性的同时，发展业务。

问: 疫情对企业业务有何影响? 企业在瞬息万变的环境中，在保持相关性和竞争力方面做了哪些努力?

许福威: 冠病疫情是一把双刃剑，对我们的业务既有正面也有负面的影响。从正面来看，我们总部所在的新加坡表现非常好。冠病疫情让客户想要立即节省成本，加快客户采用我们的托管服务。然而，由于行动管制，我们的六家海外子公司在此期间就受到影响，边境管制的不断更改也使得执行项目和拜访客户都不容易。我们只好通过使用更多的协作工具来帮助客户实现他们的最终目标，或远程提供我们的服务。我的一些同事甚至自愿在客户的场所居住数月，以满足客户的运营要求。即使在整个亚太地区极具挑战性的条件下，我们也愿意和有能力强满足客户的需求，这进一步巩固了他们对我们的信心。



安世科安防科技 (Ademco Security) 董事经理许福威。(图/安世科安防科技提供)

李善义: 冠病疫情及其所导致的供应链中断，包括运输问题等，严重影响了进口产品的供应和成本，以及我们在本地和出口使用的自有产品的供应和成本。由于建筑工地的关闭，需求方面也产生了重大影响。我们也借此机会审查了公司的战略业务计划并重新制定了增长计划，改进了产品创新和生产工具设计，并更新了我们的营销材料。

梁培强: 我们总是做最坏的打算，抱最好的希望。

“对于任何企业来说，转型是日常运作的一部分。像鲨鱼一样，我们须要一直游泳才能生存。世界瞬息万变，客户问题日新月异，风险波动不断，商业模式不断变更，只有改变，才能确保企业与时俱进。转型不是可有可无，而是生存必需。从企业创立第一天起，那就是我们的运作模式。”——许福威

问: 您会恰好在规划自身转型的公司什么建议?

李善义: 在规划业务转型之前，对业务流程和战略的现有弱点进行自我评估是有必要的。想要业务转型援助的中小企业 (SME)，可以从新加坡企业发展局提供的多项计划中寻求帮助。

梁培强: 不要安于现状或过于雄心勃勃。从利益相关者那里获得支持才是最重要的事。

许福威: 与团队沟通并获得他们的支持，因为只有团队共同努力才能取得成功。一步脚印，慢慢来，别期望一步登天。一项大规模的转型举措有时可能对团队的资源要求过高，小小的阶段性胜利能够鼓舞你的团队，并增加团队动力。求证、验证并再次验证你的转型战略，对客户、团队和市场是否有意义。

【E50“特别认可奖—企业转型”获未来经济理事会支持】