

### 澳門中小企業破局建言 - 澳門大學助力經濟社會雙轉型



區宗傑理事長日前出席澳門大學工商管理學院諮詢委員會會議，以「中小企業深陷困境——澳門工商管理學院如何助力扭轉當前經濟困局與改善社會現狀」為題發表建議，針對澳門經濟與社會挑戰提出多項具體方案，為澳門中小企業在經濟困局中提供了新的發展思路和方向。

區理事長在會議上指出，澳門中小企業當前面臨經濟下行與社會問題雙重壓力，尤其青少年自殺危機與零售業衰退問題亟待破解。經濟困境下的心理失衡問題已觸及社會根基。他呼籲政府、學界與機構聯手加強心理諮詢與經濟援助，從情緒與經濟雙重根源破局。

針對零售業困局，區宗傑理事長分析，在電商崛起與跨境消費衝擊下，民生區商鋪空置率攀升。他建議政府採取「三管齊下」方案：包括推動租金管制與稅收優惠、依託澳大工商管理學院開設數字轉型培訓課程、推動閒置商鋪轉型為快閃店與複合空間，結合旅遊業復蘇提升商業韌性。

在產業多元化方面，他建議構建「高校—企業專利共用平台」，推動微電子、中醫藥等領域專利技術以低成本授權中小企業，並設立「青年與中小企創新基金」，提供最高300萬啟動貸款及導師支援，啟動產學研協同效應。

區理事長在會議上強調：「唯有官產學協同構建對話平台，才能為澳門織就安全網。」澳大工商學院需以專業優勢推動研究、培訓與政策宣導，助力中小企業渡過難關，推動澳門以創新姿態融入國家發展大局。

附上區理事長會議上的完整講話稿供大家細閱。



## “中小企業深陷困境—— 澳門工商管理學院如何助力扭轉當前經濟困局與改善社會現狀

尊敬的院長、各位嘉賓、女士們、先生們：

大家好！



區宗傑理事長

今天，我想與各位探討澳門當前所面對的多重挑戰——包括經濟下行與日益嚴峻的社會狀況，這些問題正深深影響著我們的社會穩定與未來發展。作為經濟支柱的中小企業，尤如身陷險境，苦苦掙扎求存。在這樣的關鍵時刻，作為本地重要學術機構的澳門工商管理學院，應如何發揮專業優勢，協助政府和社會共同破解困局，是我們今天值得深入思考的議題。

首先，我想請各位關注一個一直長期欠缺重視的社會問題，就是日益嚴重的自殺潮，特別是在青少年年齡層中更見明顯。自殺案的數字並不是冷冰冰的數字，其實，是一個個逝去的寶貴生命、破碎的家庭，及需要反思的社會現狀。根據澳門衛生局最新資料顯示，2025年第一季度錄得18宗自殺死亡個案，較上一季度減少7宗，對比2024年同期下降4宗。表面上看來數字確實有所回落，但我們絕不能忽視背後更令人擔憂的整體趨勢。

2024年是過去十年來最致命的一年，共錄得91人死於自殺。其中5至14歲兒童有4宗，15至24歲青少年有9宗，未成年人士自殺數字創十年來新高。

更令人震驚的是，保安司資料顯示2024年的自殺未遂事件共錄得249宗。其中：

- 5-14歲兒童企圖自殺有14宗
- 15-24歲青少年企圖自殺有83宗（各年齡組別中最高）

這兩個年齡群合計97宗企圖自殺案，佔總數近40%。

這些數字背後是一個又一個絕望的呼救。這場危機需要我們提高警覺、發揮同理心、在有更多悲劇發生之前積極採取行動，避免同類事件發生。

除了青少年組別的危機，還有另一個年齡層正在默默承受著另一種的痛苦，就是受經濟困境、失業和絕望折磨的中小企業主和打工族。出於尊重或社會污名，主流媒體往往回避報導這些悲劇。但每個數字都代表一個又一個戛然而止的人生——留下悲痛的家庭和受傷的社區。

現在，我們必須立即行動。促請澳門特區政府、心理健康機構和教育界（包括澳門大學工商管理學院）必須攜手合作，加強心理諮詢服務、心理健康資源和經濟援助計劃。唯有同時解決這個危機的情緒根源和經濟誘因，我們才能為社會編織起一個堅固的安全網。預防始於認知，但社會給予的承諾、協作與同理心更是重要。

其次，我們應關注本地零售業當前面臨的困境。近月以來，大量商鋪接連結業。雖然原因多樣，但電子商務平台的崛起與消費習慣的劇變無疑是主要因素。消費者傾向選擇更便捷、價格更具優勢的線上購物平台，使傳統零售業備受衝擊。

同時，跨境消費日益頻繁。越來越多澳門居民前往內地消費，不僅是為休閒娛樂，也包括餐飲與購物活動。雖然這類活動能帶動某些行業發展，卻使本地零售業進一步失去競爭力，導致營收下滑，甚至面臨倒閉潮。

這種衰退不僅損害店家利益，更波及就業市場與本地整體的經濟活力。要打破困局，傳統零售業需加快數位化的轉型步伐，與電商模式融合，適應新零售生態系統。

此外，澳門商鋪市場呈現明顯的兩極化趨勢，旅遊區一線商鋪租賃活動持續活躍，而民生區商鋪則持續承壓。

根據統計暨普查局數據，2025年第一季度商鋪單位每平方米平均租金為485澳門元，較上一季度下跌0.9%，同比則下降1.3%。這一跌勢主要受到民生區商鋪空置率上升所影響，2024年全年平均租金同比下跌約10%。

為此，我建議採取一套全面、三管齊下的解決方案，既能緩解當前困境，又有助於推動長遠改革。首先，應透過市場穩定措施，對民生區商戶及弱勢中小微企業提供有針對性的資助與補貼。

其次，教育與創新同樣不可或缺。可利用澳門工商管理學院的專業優勢，設計靈活多元的商業模式與創業培訓課程，全面提升本地零售業者的應變能力與創新意識，為行業注入新動能。

第三，空間再造至關重要。應積極推動公私合作機制，將閒置商鋪轉型為快閃店、市集或其他複合型多功能場所，並與旅遊業復甦策略協同推進，提升城市商業空間的使用效率與吸引力。

此方案不僅著眼於短期紓困，更著力於構建能夠抵禦經濟波動的零售生態體系。透過短期援助與結構性改革並進，澳門將有望打造一個更具韌性與活力的商業格局，為未來經濟發展奠定堅實基礎。

我們更可搭建一個多方對話平台，促進商戶、政府官員與學術界的交流合作，共同針對澳門特有的經濟與社會背景，設計創新且可行的解決方案。這樣的協作，對於建構一個更具韌性與凝聚力的社區至關重要。

最後，前路雖然艱難，但唯有政府、學界、商界與市民攜手並肩，方能共度難關。憑藉在金融、經濟與社會發展領域的專業優勢，澳門工商管理學院完全有能力引領推動可持續經濟增長與社會福祉的行動。

透過開展具影響力的研究、提供教育與諮詢服務、倡導有效政策、並積極參與社區建設，我們有望扭轉當前困局，為社會注入信心與希望。

讓我們攜手努力，確保澳門不僅能堅韌地走過這段艱難時期，更能以更強大、更團結的姿態迎接嶄新未來。謝謝大家。👉

## 澳門中國銀行七十五載輝煌征程





區宗傑理事長

區宗傑理事長獲邀出席由澳門中國銀行舉行的「根植澳門·揚帆四海」主題發布會。是次盛會，全國政協副主席何厚鏞、行政長官代表、經濟財政司司長戴建業、澳門中聯辦副主任呂玉印等眾多重要領導與嘉賓親臨現場，可見澳門中銀在澳門經濟、社會發展中舉足輕重的地位。澳門中銀在扎根澳門、服務澳門的堅定信念下，定必對澳門未來發展全力支持，同時亦對澳門金融業的未來充滿期待。

區理事長分享：發布會呈現一幕動人且溫暖的傳承儀式。年輕新員工向早在 1950 年就加入南通銀行的第一批員工致敬，讓人深刻感受到一種跨越時代的責任傳遞。這些老一輩銀行人，見證了澳門中銀從萌芽到壯大，他們身上的敬業精神與專業態度，是澳門中銀寶貴的精神財富。老中青三代員工及家屬表演的節目「星辰大海」，更是將現場氣氛推向高潮，凸顯出澳門中銀這個大家庭的凝聚力與活力。

此外，澳門中銀當天發佈以「七彩人生·五域通達」為主題的綜合金融服務產品，彰顯了其與時俱進的創新精神。而七十五周年系列展覽，通過澳門元鈔票發行歷史、書法、攝影作品展以及未來銀行科技影片等內容，全方位展現了澳門中銀的崢嶸歲月，也讓人對其充滿希望的未來充滿憧憬。

澳門中銀的七十五周年，不僅是其自身發展的重要里程碑，更是澳門金融業發展的縮影。作為澳門金融與工商界的一份子，區理事長期待澳門中銀在未來繼續發揮領頭羊作用，攜手澳門各界，為澳門經濟適度多元、金融業創新發展注入強大動力，共同譜寫澳門嶄新的發展篇章



# 以科技賦能中小企業可持續發展

## —— Shell FuelSave 慳油配方柴油分享會



日前，澳門聯英行有限公司與蜆殼澳門石油有限公司聯合舉辦 “全新 Shell FuelSave 慳油配方柴油技術” 分享會，為澳門中小企業迎來的一場別開生面的機遇盛宴。當天吸引大約一百位嘉賓出席，其中包括本會副理事長李春源、魏愷、劉明昕、監事趙海濤及多位來自環保、物流、運輸、建築等行業的中小企會員代表。



此次分享會聚焦的 Shell FuelSave 慳油配方柴油，與普通柴油相比，能節省高達 3.75% 的燃油消耗，同時減少高達 3.75% 的二氧化碳排放。曾有業界人士因應不同車型(歐4/歐5)作估計；以日均行駛 300 公里的中型貨車為例，每年最多可節省約 1.2 萬澳門元的燃油成本。對於利潤率普遍在 5%-8% 的中小企業而言，這相當於提升了 15%-20% 的淨利潤空間。

若澳門所有柴油車輛改用該產品，每年可減少約8,000噸碳排放，以每棵成年樹木每年平均吸收約48磅的二氧化碳來計算，這相當於種植約36萬棵成年樹木的碳匯能力。另一方面，新配方的深層清潔技術可有效清除噴嘴沉積物，並繼而減少維護成本。以運輸企業為例，估計每年可減少約3,000澳門元的維修支出，同時延長車輛使用壽命1-2年。對於那些依賴設備運行的中小企業，如物流、建築等行業，穩定的設備運行是生產效率的保障。減少設備故障頻率，降低維護成本，意味著企業可以將更多的資源投入到核心業務的發展和創新中，提升企業的整體運營效率和發展動能。



作為聯英行副主席兼總經理的本會副理事長司徒璧光表示：「對於澳門的中小企業而言，這一技術優勢無疑是極具吸引力的。在成本控制方面，燃油支出往往是企業運營成本的重要組成部分。這對於在激烈的市場競爭中拼搏的中小企業來說，有助於提升其利潤空間，增強企業的經濟效益和市場競爭力。同時，近年澳門政府一直致力於推進環境保護和可持續發展，鼓勵企業採用綠色低碳的生產方式。中小企業採用慳油配方柴油，不僅是在履行自身的社會責任，符合環保要求，還可以享受相關的政策優惠和良好的社會形象，從而間接提升企業的綜合價值。」

司徒副理事長認為，中小企業的可持續發展需要“技術賦能+政策協同+生態共建”。慳油配方柴油的推出，正是這一理念的生動實踐。未來將期待與更多中小企業攜手，在降低運營成本的同時，為澳門建設“世界級旅遊休閒中心”注入綠色動能。



# 澳門國際基建論壇圓滿落幕

## 碩果累累助力中小企發展

本會副理事長劉明昕先生獲邀出席第 16 屆國際基礎設施投資與建設高峰論壇開幕式及第 11 屆中葡基礎設施合作論壇，而“首發@澳門——國際基礎設施創新成果首發儀式”成為本屆論壇的一大亮點。劉副理事長表示：“11 家涵蓋世界 500 強企業、全球最大 250 家國際承包商（ENR250）等的企業，帶來了 30 項首發基建技術和產品，其中有 8 項全球首發、2 項亞洲首發等。成功的借助首發機遇擴大論壇的影響力，這不僅提升了澳門國際大都市的形象，更為澳門中小企帶來了前所未有的發展機遇。”



本屆論壇期間，各方共簽署了 31 項合作協定，簽約總額達到了 101 億美元，涵蓋交通運輸、建築、電力、水利和新能源等多個領域，涉及 22 個國家和地區。其中，大約三分之一的簽約專案與葡語國家和澳門企業相關。論壇還持續發佈了《“一帶一路”共建國家基礎設施發展指數報告》和《葡語國家基礎設施發展指數暨澳門特區參與共建“一帶一路”成果報告》，為行業的發展趨勢判斷和投資決策提供了重要的參考依據。本次論壇組織了 250 多場活動，促成了 200 多場商務會談和業務對接，其中超過 70 場涉及到澳門和橫琴企業，相比去年增長了 30% 以上，進一步凸顯了澳門作為中葡合作平台的重要作用，也積極回應了粵港澳大灣區建設等國家戰略。

### 劉副理事長總結：國際基建論壇為本澳中小企帶來的新機遇

#### (一) 拓展市場與合作機會

論壇吸引了眾多國際企業和機構的廣泛參與，這為澳門的中小企搭建了一個與國際巨頭交流合作的優質平台，有利於中小企開拓海外市場，挖掘新的業務增長點。例如，從事建築相關領域的中小企可以借助這個平台與國際大型建築承包商建立合作關係，參與到海外的基礎設施建設專案中去。其中，一家澳門工程公司憑藉自身的葡萄牙語優勢，成功承接了巴西智慧公路專案的預製構件分包工程，採取輕資產出海模式，有效避免了重投資風險，預計 2025 年訂單量將激增 300%。

#### (二) 推動產業升級與創新

創新成果的展示和發佈，讓澳門中小企能夠接觸到行業前沿的技術和理念，激發中小企的創新意識，促使其實現業務模式和技術創新的升級。一些科技型中小企可以借鑒首發的數智化技術成果，提升自身在智慧化服務和數位化管理方面的能力，進而增強自身在市場中的競爭力。



本屆論壇上展示的 3D 掃描建模機器人，可在澳門舊城改造測繪場景中可提升效率 40%；5G 智慧檢測車則實現了橋樑隧道全流程自動化監控。

### (三)促進人才交流與培養

論壇期間舉辦的各類活動彙聚了大量的行業專家和專業人才，為澳門中小企創造了與行業精英交流學習的良好機會，有助於企業吸引和培養高素質人才，從而提升企業的整體運營管理水準。

### (四)帶動相關產業發展

論壇的舉辦及其取得的成果，對澳門的會展業、旅遊業、餐飲業等相關產業起到了積極的帶動作用，為澳門中小企創造了更多的業務需求。在中葡合作中，本澳的語言服務公司承接了12場國際工程檔的葡英翻譯工作，並且獲得了安哥拉光伏專案長期外包翻譯合約，同時促進了基建專業術語庫的形成。

澳門國際基建論壇不僅在國際基建合作領域取得了顯著的成效，更為澳門本地中小企的發展注入了強大動力，必將對澳門經濟的多元化和可持續發展產生積極而深遠的影響。

## 熱烈祝賀--多加多乳業榮獲 “2024年度品質百分百產品”及 “技術進步獎二等獎”





黃少華副理事長

中國乳製品工業協會第三十一次年會暨2025年中國乳業技術博覽會日前在南京召開，本會副理事長及多加多乳業董事經理/本會副理事長黃少華女士受邀出席。會上，多加多乳業憑藉卓越的產品品質與技術創新實力，榮獲“2024年度品質百分百產品”及“技術進步獎二等獎”兩項重磅榮譽。

在產品品質領域，多加多乳業旗下可諾貝兒品牌憑藉連續多年在“主流品牌嬰幼兒配方乳粉”月月抽檢中保持優異表現，第九次摘得“品質百分百產品”獎項。這一成績印證了多加多乳業從奶源到生產全鏈條的嚴苛品控體系，其自主研發的智慧化生產線實現從投料、封罐到裝箱的全鏈路智慧聯控，全程無人工干預，達到國內行業標杆水準。

而技術創新方面，多加多乳業《嬰幼兒配方羊乳粉脂肪酸組成和結構的研究與開發》項目獲“技術進步獎二等獎”。該技術通過模擬母乳脂肪酸組成，創新性添加新一代OPO結構脂，結合羊乳脂與植物油黃金配比，使考拉半奇羊乳粉的脂肪酸結構更貼近母乳。結合羊乳脂肪球小、蛋白低敏的特性，產品低敏性與吸收效率顯著提升，成為國產羊奶粉技術突破的典範。



作為國家高新技術企業與天津市專精特新企業，多加多乳業擁有國家CNAS認可實驗室及GMP認證車間，其全球供應鏈體系覆蓋10余國優質原料，並連續多年獲評“全國品質和服務誠信優秀企業”。此次雙獎加持，標誌著多加多乳業在研發平台、生產工藝及品質把控上的硬核實力。未來，黃副理事長的企業將繼續以科技創新驅動發展，以高品質產品守護萬千家家庭營養需求。

## 澳門商匯館 —— 助力澳門產品出海



朱麗萍副監事長

副監事長朱麗萍日前代表本會出席商匯館第31次評審委員會會議。本會近年配合政府推動中小企在「澳門製造」「澳門品牌」「澳門設計」三方面的發展，並積極參與由招商投資促進局設立的澳門商匯館（Macao Ideas）評審委員會工作，嚴選出優質的本地商品，為中小企業品牌提供推廣和市場拓展平台。

目前，商匯館已彙聚超過100家澳門企業的約1700件產品，涵蓋食品、保健品、文創設計、珠寶首飾等多個品類，並通過線上線下結合的方式進行展銷。

朱副監事長表示：「未來，商匯館將聚焦「首發經濟」。計畫在2025年引入更多國際品牌首店及創新技術，並通過「會展+招商」模式強化中葡平台功能。同時，進一步優化線上平台的跨境電商服務，助力中小企拓展東南亞及葡語國家市場。去年12月，商匯館組織24家澳門企業參加新加坡「亞太國際食品展」，促成超過50場商業對接，部分企業單日銷量翻倍，並成功對接當地商超及代理商。另外，通過「葡點」平台引入葡語國家的酒類、陶瓷等產品在澳門首發，同時推動澳門品牌進入巴西、葡萄牙市場。2025年前4個月已促成多個國際品牌在澳首店落地，包括新加坡328加東叻沙、天天海南雞飯、團緣肉骨茶等。」

此外，商匯館通過智慧售賣方式在澳門綜合旅遊休閒企業後勤區、交通樞紐等地設置「商匯澳門」智慧售賣機，銷售超過30款特色產品。2024年6月的展銷活動吸引眾多員工選購，部分參展商銷量顯著提升。今年，商匯館首次以「校園+展銷」模式走進澳門旅遊大學，吸引Z世代消費群，並現場設置直播行銷培訓，助力企業對接年輕客群。

綜上所述，澳門中小企通過澳門商匯館整合政府資源、搭建多元管道，已成為本地中小企業提升品牌知名度和拓展市場的重要助力。截至2025年，其線上線下展示網路覆蓋全球，年均參與國際展會超過10場，帶動超過百家實現銷售增長。對於有意入駐的中小企業，建議密切關注商匯館官網及招商投資促進局發佈的最新政策，積極參與其組織的培訓和推廣活動，以最大化利用平台資源。

## 中小企實用資料

### 商匯館入駐條件與申請流程

#### 1. 入駐標準

企業需符合以下任一類別：

- 澳門製造：持有澳門工業准照，產品在本地設廠生產；
- 澳門品牌：持有澳門商標註冊證明，本地營運並從事貿易活動；
- 澳門設計：由澳門設計師或企業創意打造，部分可通過授權合作形式參與。

#### 2. 申請方式

企業可通過以下途徑提交申請：

- 線上申請：訪問商匯館官網 (<https://macaoideas.ipim.gov.mo/>)

下載申請表，填寫後連同產品資料（如樣品、品牌介紹、營業執照等）發送至指定郵箱；

- 線下申請：直接聯繫貿促局經貿及企業拓展處（電話：+853 2872 8212），提交紙質材料並進行面談審核。

#### 3. 審核與展示

申請提交後，貿促局將根據產品品質、市場潛力及品牌特色進行評估，審核周期約為1-2周。通過審核的企業可獲得商匯館實體展廳及線上平台（包括VR虛擬展示）的長期展示機會，並優先參與國際展會、商業配對等推廣活動。

## 「企業出海新策略 灣區機遇拓全球格局」 專題講座



申請提交後，貿促局將根據產品品質、市場潛力及品牌特色進行評估，審核周期約為1-2周。通過審核的企業可獲得商匯館實體展廳及線上平台（包括VR虛擬展示）的長期展示機會，並優先參與國際展會、商業配對等推廣活動。

由滙業財經集團聯同滙業康瑪素家族辦公室顧問以及香港華德會計師事務所聯合主辦的「企業出海新策略 灣區機遇拓全球格局」專題講座日前在廣州市天河區太平洋金融大廈8樓會議廳成功舉行，講座出席的嘉賓包括會員丁紹雄先生以及來自各行各業的業界精英翹楚。

講座首先由滙業財經集團首席副總裁霍智祥先生以「企業出海新方向」為題，展開深入探討。霍先生詳細解讀了 ODI — Outbound direct investment(對外直接投資) 出海備案的相關流程、政策要點，並通過分享生動的實際案例，讓與會者直觀地感受到當前企業出海的新趨勢與關鍵所在，為企業在布局海外市場時提供了清晰的方向指引。

隨後，香港華德會計師事務所顧問黃華基先生聚焦境外資本市場的機遇，深入分析香港 IPO-Initial Public Offering(首次公開募股) 上市的投資考量和重要關注點。他凭借專業的知識與豐富的經驗，為企業揭示了如何充分利用香港作為國際金融樞紐的優勢，通過上市融資等方式拓展全球業務，贏得更廣闊的市場空間。



接著，滙業康瑪素家辦副總裁倪先生就境外家族信託進行了詳細介紹。他深入淺出地闡述了境外家族信託在資產管理和保護方面的獨特優勢，以及其如何成為企業主和企業的理想工具，助力家族企業實現財富的穩健傳承與長久發展，在不確定的國際經濟環境中為企業提供有力的財務保障。

在講座結束後的交流環節中，與會者踴躍發言、積極互動，圍繞講座中的重點內容以及自身企業在出海過程中遇到的實際問題展開熱烈討論。嘉賓講師們耐心答疑解惑，現場氣氛熱烈融洽。此次活動不僅讓與會者獲得了寶貴的專業知識與啟發，更為企業之間搭建了溝通交流的橋梁，為未來的深入合作奠定了堅實的基礎，助力粵港澳大灣區企業在全球經濟格局中把握機遇、乘風破浪，開啟國際化發展的新篇章。

## 培養家族企業的接班人



梁建誠理事  
文章分享

身為一家企業的創辦人，無疑自身的能力超群，但為何在許多家族企業中，要這些創辦人的二代（或後代）接班總是歷經波折？不只接班失敗的案例頻出，甚至有許多子女連在自家公司內任職的意願都沒有。這其間存在什麼樣的世代問題？企業的創辦人/領導人又該進行哪些準備，才能相對順利地培養自己的接班人？

為什麼沒有更多的企業代代相傳，反過來說，為什麼年輕一代對在家族企業擔負重責大任沒有更感興趣？年輕的家族成員可能完全沒有做好準備，無法在企業需要他們的時候挺身而出，擔任領導要職，或者可能不願意承擔責任，向其他家族股東「負責」。

會有這種現象，可能存在幾個深具挑戰性的家族問題，而且往往多種因素並存。

### 準備不足

父母那一代可能能力高強、非常堅定或者控制欲強，導致即使孩子有特定的職能角色，他們也沒機會參與決策或領導。他們可能沒有學到管理、談判或規畫等極為重要的技能。由於很少真正參與事務，他們可能認為管理企業應該很簡單，一接手就會。或者更糟的是，他們可能以為自己什麼都懂，單單因為他們是在商業世家中長大，或者每個人都會認真看待他們的不成熟意見。

### 缺乏意願

很多時候，家裡針對企業的談話是一個又一個抱怨或緊急狀況。孩子可能因此覺得在家族企業中工作很困難、不愉快，而且事情永遠處理不完。這感覺像是無止盡的折磨、充滿困難的對話和燒腦的決策，沒人願意選擇這樣的事業。

下面介紹幾種方法，可以讓年輕的家族成員熟悉當今企業經營，並且讓他們做好準備，將來掌舵時能夠勝任愉快：如何培養下一代準備好領導企業：

### 制定影子計劃

讓年幼的孩子也能親身感受商業環境的刺激。你可以從「帶孩子上班日」這類小地方開始。鼓勵企業主的子孫習慣和員工及他們的家人相處。隨著時間推移，青少年一代可以表達對特定職務或部門感興趣，而且這些努力可以發展為正式的實習和學徒計畫，讓年輕人摸熟業務，以及了解可以投入哪一類職業生涯。

## 營造熟悉業務目標和營運的情境

根據每一代人的年齡和商業敏銳度，說明建立企業、資金募集和營運模式的重要性和價值。務必分享公司的成功和危機歷史、企業如何在順境也在逆境中生存下來，以及從那些經驗中得到的智慧。以適合不同年齡的方式，解釋如何思考風險和減輕風險，以及成長和穩定之間的權衡取舍。

## 尊重個人選擇

教育整個家族，不是每個孩子都需要選擇在家族企業內工作。然而所有家族成員都可能成為股東，且生活可能受到家族企業影響，因此讓家人了解家族企業如何融入他們現在和未來的生活，對所有人都有益。

## 善用家族會議

家族會議可以成為有效維繫家族與企業連結的場合。家族成員可以在家族會議討論他們的使命和治理原則，以及讓龐大家族的不同分支能夠相互認識。家族會議成為一個論壇，教導所有的家族成員應該對企業結構、政策和財務有同樣的理解。它也滙聚家族成員對社會政策的看法，以轉達給管理階層和董事會參考。

家族企業的領導人應該在所有階段，不斷評估子女的技能、才能和願望，並盡可能給他們機會去了解企業的現況，以及如何確保未來的成功。使用以上這些經過實務證實的方法會有幫助。即使了解一些子女可能不想加入家族企業，仍然可以營造更堅定的家族情感，並支持家族企業，讓每個人受益。



澳門中小企業協進會

(國際中小企業聯合議會成員)

The Macao SME Association (Affiliated to ICSB)

