



船王富三代趙式慶談傳承

每一代都要再創新 再創業



華光海運控股有限公司執行董事長、香港航商總會主席趙式慶最近向香港商報記者娓娓講述自己繼承家業的故事。作為真正的富三代，趙式慶認為，很多人都說「創業難，守業更難」，惟從其理念與接觸上「是沒有守業那麼回事」，「每一代都要重新再創新，重新再創業，所以拼搏的精神要保留下來。」

香港商報記者 鄭珊珊 黃兆琦



趙式慶說，自從華光制定了 ESG 政策後，公司從以往將 ESG 視為成本開支，逐步將之變成未來投資的方向，甚至是公司未來盈利的中心。 記者 崔俊良攝

趙式慶的祖父趙從衍是香港船王，亦是一名律師，他創辦華光船務後與環球船務的包玉剛以及東方海外的董浩雲，並稱「世界三大船王」。趙式慶笑言，他覺得自己與爺爺非常相像。

趙式慶的父親趙世光 17 歲就赴英留學，在華光危難之際令公司重新走向輝煌。趙世光任內「安樂勇士」和「星光勇士」兩條船先後下水，其中「安樂勇士」市值 8.5 億元，載重量達到 31.8 萬噸，為當時香港最重的註冊船隻。

接棒家族生意的趙式慶，在外國讀大學時學哲學。他說，父親對其大學選科沒有干預。他談到，自己也不會干預孩子的專業選擇，並坦言會讓 16 歲的女兒開始熟悉公司業務。

至於有沒有接受過特別訓練以繼承家業？趙式慶笑說，從小他便被父親帶着出席各種場合和活動，因此接手家族生意後，對工作環境和生意夥伴都有一種熟悉感，這為後來回到家族企業做了鋪墊。

高強度奔波 全球化布局

「拓展家族企業」這個嚴肅的大命題，趙式慶在分享時總是從容自若。其實家族生意正在他手上快速成長為國際性航運集團。疫情前，華光主要以香港作為企業中心；而現在，無論是在內地還是海外都有進一步的布局。他說，「在英國倫敦、意大利、深圳、青島都有企業辦事處，接下來在我國東北地區也會有布局。」

在他手上，華光海運一下子從一家香港航運公司升級為全球性公司，趙式慶笑言，「所以現在沒辦法，只能人跟隨業務走，所以我經常在流動。」

談及公司快速布局背後的高強度奔波，趙式慶的語氣亦是從容淡定，「每天行程基本上都在變動，從內地到香港到海外跑的時間很多，在路上的時間應該說比在家裏的時間要多，幾乎就沒有停的時候！」

「我的時間差不多是每處三分之一，每年可能 4 個月左右在香港。我在內地的時間跟香港相近，有很多業務在內地。海外也花了不少時間，因為最近海外擴展速度也比較快。」他說，「習慣了，近兩年都是這狀態。如果我在一個地方待上超過兩個星期，這是不正常的！」

多樣化發展 業績大增長

談到掌舵家業後的成績，他透露，現在華光盈利率約四至六成來自傳統板塊，另四至六成來自新增板塊，兩者在這個範圍內互有增減，已達大致平衡。不過，他肯定地說，未來新增板塊增長將遠遠超越傳統板塊。他又透露，從業務額來說，5 年前至今大約累增 50%。

他談到，公司原來只是船東，簡單而言就是投資資產，本身沒有經營。近幾年，已從船東變成一間船舶管理公司，管理的船舶數量到今年年底會超過 90 艘，「加上散貨的經營主體，未來還會有很多其他機會，進一步深化企業的多樣性。」

趙式慶說：「散貨經營是從 0 到 1，現在則逐漸由 1 到 10。原來船是租出去，現在從外面把船租進來。自己運營的散貨船，從 6.1 萬噸、6.4 萬噸、8.2 萬噸到最大的 18 萬噸，加起來 30 艘左右，希望未來一兩年翻一倍。」

嚴格執教鞭 熱心育新才

趙式慶家顯赫，更為難得的是家族對於「尊師重教」一以貫之。他本身亦執過教鞭，開辦過合作課程。對於培養年輕人，目前華光跟大學有深度合作，採取的是共同培養模式。現在，每年華光在學校開始做培養的本科生有 200 名，以後數字還會增加。

「教育對我來說並不陌生，也是我很喜愛的工作」。趙式慶說，曾嘗試親自與本科生溝通，「但我時間不夠，有點遺憾。」

他又表示，自己過往曾在大學開班授課，因「性格」使然，執教時很嚴格。他說：「我對自己的要求嚴格，自然對學生要求也嚴格」，他認為學生們有點怕他。「他們認識我以後，知道我做事很認真，但我也能放得下的一個老師、一個老闆。」

此外，身兼香港航商總會主席的趙式慶熱心行業發展。今年 10 月，他促成了香港大學與內地高校的合作，為航運培育國際型人才。根據協議，香港航商總會聯同香港大學、北京大學合作，聯合培養雙學位研究生，只要符合港大要求，就頒發香港大學國際海商法碩士學位。港大還與廈門大學、山東大學合作招收國際海商法碩士研究生；如今港大又在與大連海事大學、上海海事大學普通法優才生培養基礎上擴招國際海商法優才生，預計 2025 年夏天開始相關課程，2026 年會有第一批碩士畢業。香港作為國際海事第四仲裁地，這一新型的辦學培養模式，有助於借助香港聯通國際的航運業以及被國際社會廣泛認可肯定的普通法系的獨特優勢，培養具有國際視野的海事法高端專業人才。

同心建灣區 道路更寬廣

有部分香港年輕人對於未來並無太清晰的方向，趙式慶認為，前些年香港經濟結構依賴消費、房地產等，現在總體上有了新的改變。「年輕人需要有更多的引導。」他呼籲大家認真思考：如果他們以香港為家，那麼未來香港大的發展方向是什麼？

事實上，正如趙式慶所言，香港回歸超過 27 年，通過融入灣區、發展國家，機會只會越來越多，年輕人的發展道路也會更寬廣。不過，他們需要思考自己到底對哪方面感興趣，而且道路究竟怎麼走，這需要更多想像空間，「不去想像，則挖掘不到自己的潛能，也看不到未來的方向。」

企業文化需兩三代人打磨

在趙式慶掌舵華光海運控股後，國際海事組織亦更新了行業減排指引，力爭全球航運業於 2050 年實現零排放目標。趙式慶以「翻天覆地」來形容行業的變化。不過，自從華光制定 ESG 政策後，公司從以往將 ESG 視為成本開支，逐步將之變成投資的方向，甚至是公司未來盈利的中心。

趙式慶分享道，未回到企業前，年輕的自己可以說是做文化保有的。不少人都知道，他曾在內蒙古與黑龍江大小興安嶺之間的鄂倫春族進行田野調查，記錄口述歷史並出書，「當時，我就體會到，人類真需要得到和諧發展，就要珍惜資源和自然。」

加入家族企業以後，他對可持續性發展有了新體會。首先，「就是事情要自負盈虧，你要做多一些好的文化事業，總不能做一虧一。而對我來說，這兩者是相輔相成的，兩邊都通了，做起來就簡單了。」

趙式慶表示，華光從爺爺趙從衍年代開始就很有社會責任，「我們對員工有自己的一套原則，希望對員工都好。對人厚道，這一直是華光傳承下來的理念。」

過去，華光多是招聘大學生。在其回到家族後，從學生進入大學就開始與校企深度合作，共同培養。趙式慶認為，人才需要更深入了解企业價值觀，企業文化要從員工年輕時開始栽培。另一方面，科技發展迫使航運業

產生根本變化，尤其是智能化科技、環保新知識等領域，在傳統航運教育理念和課程是缺席的，「華光跟大學合作，就有這方面的現實考量！」

趙式慶指出，新興產業都是科創產業，走在行業跟世界的尖端，「我們需要學習，很多傳統行業也需要學習」。反過來，如果有某些方面，新興行業也可跟傳統行業學習，這就是說企業文化怎麼傳承下去。「文化的沉澱不是瞬間產生的，需要通過兩三代人方能最後結晶，成為真正的企業文化，需時間考驗、打磨最終形成永恆的東西。」他說。

貴公子的掙扎：個人追求 VS 家業承繼



記者手記

的溫文爾雅。

他說，歷史、藝術與文化，都是航運業繼承人之間的共通話題。在尋找業務夥伴合作時，能因對方展現出同樣的從容，讓他找到同路夥伴。

趙式慶坦言，在其生命中有過一段很掙扎的日子。「到底我的路要往哪邊走？我自己也覺得在兩條道路之間，我要做一個選擇：要麼就是文化、藝術、武術這些東西；要麼就是企業，回到家做父輩、爺爺輩留下來的這份產業。」

回歸家族企業，他說「是一種命運」。文化和家族生意，對現在的趙式慶而言，兩者並不矛盾。他說，做海運自己是經營者 100% 投入，做文化不投入也做不好。現在的他，兩者並行，而且兩者都比過去做得更好，「時間利用得更充沛，做的事情更多」。

趙式慶以自身經歷為例，認為無論是做文化還是做企業，若能掌握「法則」，有很多東西是互通，甚至是互補的。

儘管忙碌，身為富三代的趙式慶擁有一份來自傳統家族的淡然與對文化的執著。面對記者，他言語流暢，邏輯清晰，氣質從容，顯露出世家子弟

有不少是超過百年的家族企業，大家對很多行業的變化、展望都會以歷史作參考。的確，文化歷史是一個共同的話題，以歷史、文化、藝術作為切入點，跟朋友去談生意，對他們來說是很自然的行為。

「棍子+蘿蔔」式企業文化

那麼，文化在企業中扮演什麼角色？趙式慶說，今天的年輕人追求理想，會為了自己的一種追求就去行動。倘若他不信任某種文化，縱使公司支付再高工資，他也很難長久維持下去。

怎麼去打造企業文化？這與先前他做文化工作是完全一致的。趙式慶認為，若沒有這樣的背景和經歷，或許他對企業文化的重要性，以及保留好的傳統、創新好的文化，可能就不會有這麼多思路，不會有這麼多啟發。

趙式慶形容，目前華光的文化有點兒像是「棍子+蘿蔔」。「棍子」指的是系統規則，大家必須嚴格遵守；團建原則之外的，都可理解為是「蘿蔔」。「對於團隊，要把人的潛能發揮出來的核心是一種信念，大家相信這信念的時候，肯定會做得更好。」



華光海運經過趙氏家族三代經營，如今發展成備受尊崇的國際化航運企業。 華光海運網站圖片



貴公子的掙扎：個人追求 VS 家業承繼

儘管忙碌，身為富三代的趙式慶擁有一份來自傳統家族的淡然與對文化的執著。面對記者，他言語流暢，邏輯清晰，氣質從容，顯露出世家子弟

有不少是超過百年的家族企業，大家對很多行業的變化、展望都會以歷史作參考。的確，文化歷史是一個共同的話題，以歷史、文化、藝術作為切入點，跟朋友去談生意，對他們來說是很自然的行為。

怎麼去打造企業文化？這與先前他做文化工作是完全一致的。趙式慶認為，若沒有這樣的背景和經歷，或許他對企業文化的重要性，以及保留好的傳統、創新好的文化，可能就不會有這麼多思路，不會有這麼多啟發。

趙式慶形容，目前華光的文化有點兒像是「棍子+蘿蔔」。「棍子」指的是系統規則，大家必須嚴格遵守；團建原則之外的，都可理解為是「蘿蔔」。「對於團隊，要把人的潛能發揮出來的核心是一種信念，大家相信這信念的時候，肯定會做得更好。」