



B.P. De Silva主席苏纽阿玛拉苏利亚（右）已将业务交由女儿珊雅阿玛拉苏利亚（中）以及儿子惹瀚阿玛拉苏利亚（左）打理。

》文接p05

钟友兴糖果厂的钟程龙分享说，每当遇见问题他就会构思解决方案，向业界的外部专业顾问和教育机构如新加坡科技学院、新加坡理工学院，以及工艺教育学院等求助，那让他能获得专业意见，填补转型过程中的不足之处。在这个过程中，钟程龙发现这能让他更快得到成果，因此关键是合作。

事实上，钟友兴糖果厂的一大转轴工程就是合作，透过公司孵化和投资多家食品起步公司，当中有利用干细胞生产人造奶的TurtleTree Labs；本地首家获生产执照的健康红茶菌生产商Kombynation；将有机腰果制成素食奶酪的Nut Culture，以及把豆腐废料制成酒精的SinFooTech等。

由珊雅的高祖父于1872年创办的B.P. De Silva珠宝，在进入21世纪后最紧迫的任务是继续让产品在新世纪保持相关性。珊雅进入公司后面面对的挑战是想法太多，时间太少。她说：“我个人面对的最大挑战是感觉自己已在孤身作战，因为爸爸对我完全信任，给了我绝对的自主权，起初是有点窒息感的。但后来我很珍惜这种能从最底层与团队和客户接轨的机会，因为那让我能从个人的真实体验和直觉，创建属于我这个世代的远景。”



B.P. De Silva 1800年代在新加坡谐街（High St）的老店。（受访者提供）

珊雅接着在公司启动了不少新创意概念，从设定目标开始，建立更壮健能齐心协力的团队，创建能让创意更易萌芽的工作环境，并聚焦公司的百年文化。她指出，家族生意和其他企业的最大不同点，在于他们看到的不仅仅是明天，更为了能将业务传承至下一代。“如果我们能坚守家庭的文化与价值观，也就能有更明确的企业方向。由于我们的历史悠久，一向被视为家族传承的珠宝商，但我的意愿是将之定位为珠宝爱好者的现代天堂，我在公司的最大里程碑就是了解并建立B.P. De Silva的第五代定位。现在我们的珠宝有更强的可穿戴性，面向现代女性，现在有更多新一代的订婚戒指和结婚戒指的客户，我们的设计表达永恒经典的爱。”

珊雅说，她很庆幸在倡议新商业概念的时候没有遇到太大的障碍，而



钟程龙通过小项目的成功，赢得老员工和长辈的信任与尊敬，并让家族企业成功转型。

她自小就被灌输了一个观念，即家庭以外还有家庭，而她在公司观察到越来越多有这样的情况，因为大家就像是一家人。

家族企业的迷思

在自家公司担任要职，最大的迷思恐怕是管理自家业务最容易不过，这正是珊雅经常听到的。虽然这并非完全正确，但珊雅强调有家人和公司团队的支持和给力非常重要，她从小看着父亲处理各种生意上的问题，也感受到家族成员之间的团结和韧性。珊雅说：“我也会尽己所能做出贡献，因为我坚信家族企业是我能付出最多的地方。”

新四顺生花园艺有限公司首席执行官林琳认为，家族企业给外人最错误的印象，就是家族管理层凡事以家庭成员为先。她强调说：“但事实上，家族企业总是先照顾好所有业务的其他事情，家族成员反而排在最尾。虽然如此，但我永远不会放弃或离开家族企业，尽管我梦寐以求的工作是踩着高跟鞋，身着高级定制服，佩戴奢华的珠宝，在中央商业区里拼搏，但因为我知道家族业务对养育我的家庭来说有多重要，而敬重这个家对我而言更是重中之重。”

钟友兴糖果厂的钟程龙也同意，管理家族生意并非外人看的那么顺风

顺水，比如当他想倡议一些新的概念和点子的时，要说服管理层，也就是他哥哥，以及公司的一些老员工并不容易。钟程龙说：“他们总是说，他们吃糖比我吃米还多，我总是因为年轻和缺乏经验而受到质疑。所以唯一能让我扭转乾坤的，就是由下至上学起，那不仅能让我有更全面的业务视野，通过小项目的成功，也能让我赢得老员工和长辈的信任与尊敬，一步一步来，就能够让家族企业获益，最终成功转型。”

为改变公司运营和管理方式，钟程龙积极推动自动化流程，推动糖厂的自动化生产，采纳更妥善业务管理方式。他的努力取得成果，公司冰糖产量从几年前的年均1000公吨，现已增加至5000公吨，一年营业额达到1亿元左右。

钟程龙补充说：“当家族企业老板并非一般人所以为的好命，背后有太多的担忧，从人力、人才、盈利，到是否把握新机会，都是压力。即便员工闹不合有意见，也是我的问题。但话说回来，也是因为自家企业，因此我们能有更大程度的自由与灵活性去塑造我们想要的业务。对我来说，那就是与其他人合作，创新改革。”

钟程龙说，他已经为家族企业增

另一种传承模式

相比相传几代的家族企业，杨伟根（36岁）管理的Empereur控股私人有限公司，则在新与旧之间取得了一个较灵活的平衡。这家企业对企业在全球范围内经营工业针车的公司虽然成立只有5年，但却是杨伟根爸爸杨健发（68岁）业务的分枝，是创办了30年的杨氏有限公司集团的子公司。

26岁那年就因为自己投资成功而晋升富豪榜的杨伟根接受《联合早报》访问时说，加入家族企业是为了向爸爸证明他不仅是个投资高手，也能成功管理好一家公司。他说：“自小，爸爸总是告诉我弟弟们是他生命中的最佳礼物，他也经常对朋友说他的儿子都是最棒的，所以我要证明爸爸说的是对的。”

杨伟根指出，爸爸在印度尼西亚经营锡、胡椒和燕窝出口生意，通过爸爸的公司开设完全不同领域的子公司，有一点传承的意味也有一点创业的元素，好处是能扩展家族企业的宽度，并能自由地发挥经商才智，不必受限于传承传统家业的各种常规，还有经验老到的爸爸关照。坏处是爸爸给了绝对的自由，全得靠自己，因此他得给自己设定相当高的标准。

他说：“遇见问题时，我尽量尝试自己解决，也会向爸爸讨忠告。但意外的是，他总是拒绝给我忠告。爸爸总是说他不可能每次都在我身边指引或帮助我，没有人会永远留在我身旁，我得自己顾自己，证明自己。”

是在这样的情况下，杨伟根只身一脚踏进从未涉及的陌生领域，买卖工业针车。他回忆当初刚开始的时候，许多业界长辈都当他是小孩子，甚至连他戴着一枚劳力士腕表见客都会被批评。“当时我以为要穿戴体面才能表示对客户的尊重，没料到会有反效果。”

杨伟根的两个弟弟都没有参与家族业务，他一个人对家族企业开创新领域市场，起初也犯过不少错。他记得一次在运输针车的时候，误送了两个地点，原本到台湾的针车到了越南，越南的货却到了台湾，结果花了时间和金钱矫正过来，用代价换取了经验。但经过几年，杨伟根现在能很骄傲地说，他已经为家族企业增



买卖工业针车的杨伟根（左）创立的公司，是爸爸杨健发（右）创建的30年老公司的分支。

生意之外传承家族价值观

家族企业最难相传的，或许是发展业务之余所展现的种种人性美德，怎样对人忠诚，如何原谅和忘记别人的过错；怎样孝顺长辈，如何坚守家族亲情，都不容易。一些老字号过了一代就变了样，只传名字传不下真功夫，就知道代代相传之难。

B.P. De Silva集团主席，也就是创意总监珊雅的父亲苏纽阿玛拉苏利亚（Sunil Amarasuriya, 72岁）认为，除了一般所需要的聚焦、尊敬、企业创意、勤奋、团队合作，以及谦卑之外，正直是家族企业传承过程中最重要的元素。他说：“我在孩子身上看见他们的潜能，每个人都有独当一面的能力，我为孩子在成长过程中所培养的善心和价值观感到骄傲。我想，我传授给他们的最重要人生课程，就是辛勤谦卑，要在能力范围所及之处给予他人协助。”

新四顺生花园艺有限公司首席执行官林琳的妈妈余淑琼（67岁）也说，家族生意成功传承的一大要素是要永远记得将家庭价值观如爱与凝聚力，以及企业价值观如责任、公平与辛勤结合。她说：“在新一代接手

值，在他的细心经营下，公司的盈利增加了50%，员工生产力也提升了30%。

杨伟根坦言，工业针车予人的印象老土，但采用工业针车的有许多时尚行业，从运动品牌阿迪达斯到奢华品牌路易威登和古驰，都是他的客户。“我的员工每天上班都穿得花枝招展，像出席时装秀，一点都不过时老土。”

身为富二代，管理的又是家族企业，难免会产生一些误解。杨伟根坦言：“很多人会觉得我生来好命，家境富裕但与真实社会脱节，有些人认为我们娇生惯养，根本不适合打理业务。但事实上，我面对更大的挑战，除了要确保家族企业不会败在自己手上，还得将企业提升到新的高点，以达到家族成员的要求。我将这当成是人生的自我推动力，不断提醒自己要做到最好。”

身为家族企业第二代，杨伟根领悟到每一次的商业决策都不是为了自己，而需要有更周全的思考度。他说：“我得以领导者的身份做出种种决定，因为每个决定影响的不是自己而是所有人，这个过程让我更有责任感，能成为更好的领导者。”

针对富不过三代的这句俗语，杨伟根说他并不认同，但会用来警惕自己，做生意不论是不是家族业务，都得时刻保持创新以便业务能持续。他说：“我们家一向注重好家教，长辈时常提醒我们要有责任心并时刻保持谦卑，这些都是正面的思维教育。”



杨伟根通过爸爸的公司开设完全不同领域的子公司，有一点传承的意味也有一点创业的元素。

家族生意的过程中，我看到他们对公司的忠诚，并以创意带领公司冲向新的高峰，他们的表现远远超出我的预期。”

杨氏有限公司集团掌门杨健发指出，不论是接手家族企业或是自己创业，他都期望孩子能有强盛的精力去打拼，必定要勤奋，愿意学习和不耻下问。他说：“我把孩子放在波涛汹涌的海里，看他能如何自己生存。我对这个孩子很有信心，他不懂的就会问到懂为止，并没有因为他是大老板的儿子就摆出不可一世高高在上的架势，这点是我欣赏的。”