

财经人物

周文龙  
chewbl@sph.com.sg

# 钟友兴糖果厂第三代掌舵人 钟程龙愿当一辈子「敲冰糖仔」

钟程龙是钟友兴糖果厂的第三代掌舵人，以前卫的思想将传统糖制品摩登化，让有超过 70 年历史的家族企业焕发新生命。但他对家族企业其实有过又爱又恨的复杂情感，一度还想放弃继承家业。

钟程龙（38岁）年少时比较贪玩，有时成绩考得不太好，他怕母亲拿藤条打他，不敢把成绩单给母亲签名，于是找父亲签名。

父亲钟义全为人随和，看到钟程龙成绩单“满江红”，既没有打骂儿子，反而还安慰他说：“成绩考得差一点不要紧啦，反正你长大后可以到糖厂里‘敲冰糖’。”

听到这话，钟程龙当时内心第一个反应是：“不！我才不要到糖厂工作，一辈子当个敲冰糖仔呢！”

然而，命运充满转折，20多年后的今天，他不仅是钟友兴糖果厂（Cheng Yew Heng Candy Factory）第三代掌舵人，更立志要延续家族糖厂生意，当一辈子的“敲冰糖仔”。

钟友兴糖果厂是本地历史悠久的冰糖制造商，于1947年由钟程龙的祖父钟宏干创立，当时是在实龙岗路上段的一间小店屋生产和售卖山楂和酸梅等传统零食。

经过第二代和第三代的努力，公司现已蜕变为本地最大型制糖商，业务也扩展至冰糖、红糖和棕糖等各类糖制品，以及国际大宗商品贸易、物流和电子商务零售等。

特别是当钟程龙在2008年加入公司后，他颠覆行业既定印象，以前卫思想将传统糖制品摩登化，让家族企业绽放光芒。

例如他构思的Jewels冰糖棒，结合传统技术与时尚元素，把传统冰糖制成可充当钥匙的冰糖棒。

这些冰糖棒有法国香草和枣子等15种口味，除了在本地的樟宜机场等地售卖，也卖到中国大陆、日本和香港等地超过160家店铺，颇受年轻消费者欢迎。

约两年前，钟程龙和哥哥一起展开公司扩建计划，把位于裕廊振美通道（Chin Bee Drive）的旧工厂拆除，重建成面积达9万平方英尺的现代化工业大厦“创360”。

新大厦除了有自动化机器、仓储与物流设施，还有共享办公空间、企业孵化器和先进研发中心等。走入顶楼办公处，感觉仿佛是走入科技公司总部，而非一家超过70年历史的制糖厂。

## 身负带公司走出冠病危机重任

在一个多月前，钟程龙升任为公司的董事经理，身负带领公司走出冠病危机的重任。他在接受《联合早报》专访，谈起公司的转型道路时说：“企业成功之道是求新求变，尤其是在全球化时代，市场变化更急更快，我们作为历史悠久的糖厂，不能只依赖过去受欢迎的传统糖制品，继续一招闯天下，必须不断寻求创新和突破。”

过去几年来，他就透过公司孵化和投资了多家食品起步公司，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（Kombucha）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。

钟程龙指出，冠病疫情期间，健康食品和可持续食品生产成了关注焦点，这些起步公司产品销售额不跌反升，并吸引不少投资者注资。这都对钟友兴糖果厂业务起着重要支持作用。

他说：“冠病影响了许多企业，我们也不例外。但还好我们很早就开始转型，拓展和投资更多食品创新公司，使到我们



钟程龙说，企业成功之道是求新求变，作为历史悠久的糖厂，公司不能只依赖过去受欢迎的传统糖制品，继续一招闯天下，必须不断寻求创新和突破。（叶振忠摄）

更具弹性，能灵活应对冠病冲击。”

## 糖厂有许多难忘回忆

虽然钟程龙从小就接触家族糖业生意，并成功将它转型，但他对家族企业其实有过又爱又恨的复杂情感。

一方面，他小时候经常到糖厂帮忙父亲，有着许多跟父亲一起的难忘回忆。

钟程龙说：“我父亲平时工作很忙，陪我们孩子的时间不多。所以我在学校假期到糖厂帮忙父亲，像是在工厂办公室里数钞票，还有陪父亲四处去收账等经历，就成为我童年的美好回忆。”言语间流露出对父亲的深厚情感。

另一方面，随着年纪大了，时间久了，他开始厌倦放假就得到工厂帮忙的生活，更倾向于呆在家里玩或跟朋友逛街。

钟程龙有两个哥哥和三个姐姐，他排行最小。两个哥哥比他大10多岁，很早就到工厂工作，做敲冰糖等劳力活。钟程龙却不想像哥哥一样，长大后到糖厂敲冰糖，于是下定决心发愤图强读书。

在蒙古山中学和公教初级学院就读后，他考上新加坡管理大学，主修运营管理和市场营销。

钟程龙说，他的梦想工作之一是到麦肯锡（McKinsey）等著名咨询公司当咨询顾问。大学毕业后，他成功加入汇丰银行（HSBC），从事协助企业转型的工作。

工作了一年多后，在2008年，他原本计划跟朋友一起开拉面店。但那年父亲突然患上白血病，几个月后便离世，钟程龙只得打消开拉面店的念头，辞去银行工作，回到家族企业帮忙。

钟程龙略带无奈语气说：“糖厂是家族生意，我迟早都得回到家里帮忙。可是年轻的我多少有一股激情，想出去闯闯，开创自己的事业，希望接手家族生意的事能拖久一点。”

## 说服员工改变既定观念

沉思了片刻，他又说：“我对糖厂始终有一份难以割舍的情感。这是我祖父创立的企业，养活了我父亲和我这一代人，我们有责任将公司及制糖技艺继续传承下去。”

回归家族事业，钟程龙并未享有特

权，而是从低做起，最初是在贸易部门工作，随后才开始参与企业架构、业务连续性计划的工作。

他坦言，刚加入家族企业，他对糖厂制造过程了解不多。更棘手的是，他当时才26岁，要说服年长员工改变既定观念，处处面临着挑战。

像糖厂生产糖制品方式向来是口耳相传，没有详细记录。老师傅熬煮糖浆过程看似简单，但许多细节如糖浆浓稠度、放置的温度与湿度等，全凭师傅的经验 and 感觉，无法逐一说明，也说不准。

为改变公司运营和管理方式，钟程龙积极推动自动化流程，采纳更妥善业务管理方式。但转型工作起步艰难，曾有年长员工对他说：“小弟，你懂什么？我吃的糖可比你吃的米还多呢。”

也有人对他：“讲这么多道理学问没用，等你有本事帮公司赚到钱再说吧。”

钟程龙感慨地说：“一些员工或许以为我只是一个Ah Sia Kia（福建话，意指炫富的有钱人孩子），虚有其表，却没有办事能力。要说服这些人，我就必须加倍努力，证明自己的能力与实力。”

钟程龙曾经闪过放弃的念头，不过在那段艰难时期，他从父亲身上获得启发，领悟到待人以诚、事事都应亲力亲为的重要性，也学习父亲生前坚韧不拔的精神。

他说，父亲曾被员工骗去一大笔钱，结果得卖掉房子，大屋换小屋。尽管如此，父亲依然没有放弃，继续努力奋斗。

钟程龙的努力如今取得成果，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。

当前冠病疫情肆虐，钟程龙了解到许多本地食品业者跟他面对相同挑战，于是在新加坡企业发展局支持下，他设立了推广新加坡食品平台Food Culture Singapore，预计国庆时期推出。就像公司名气“钟友兴”一样，他希望食品业者能结成“好友”，共同探索市场机会，一起“兴旺”。

他乐观地说：“食品业下来或许充满挑战，但人生过程要有高低起伏，才有一点意思。如果人生都是这么顺顺利利，生活将变得乏味无趣。”

## 钻石王老五

由于忙于工作，钟程龙至今仍是单身，是个钻石王老五。

冠病疫情暴发前，他经常得出国公干，周末闲暇时则喜欢呆在家里看Netflix。现在出入境受限制，少了出国公干，却有更多Zoom视频会议，时间反而不够用。

母亲可有焦急地催婚呢？“当然有啦，不过现在她大概放弃了，越来越懒得唠叨我的终身大事了。”他笑说。

他说，幸好哥哥和姐姐都已结婚，并都有孩子，所以他延续钟家香火的压力至少没这么大。

## 家族企业 更需创意

钟程龙除了推动糖厂的自动化生产，也专注于消费市场，售卖各类创新糖制品。他这么做，一来是要开拓多元化业务，二来也是帮助年长员工，让他们参与简单包装和销售工作。

他说：“制糖过程自动化后，需要的员工减少，但我们总不能就这样将他们裁退，必须想办法为他们寻找谋生之路。”

他指出，一些人以为家族企业较容易管理，只须继承上一代留下来的生意，实际上，家族企业更需创意。

他说：“所谓创业难，守业更难，相比起步公司，家族企业面对更多包袱，如何顺利实现企业转型，又照顾到这批老员工，这些是家族企业的重要考验。”