

“转型电力站”针对中小企业常见的挑战问题，邀请专家和成功克服这些挑战的企业来分享经验心得。本期探讨中小企业如何交给下一代，由几位接班人和专家分享接棒与转型的故事和挑战。

企业换代接班 疫下转型突围

转型电力站

王阳发 报道
ongyh@sph.com.sg

陈宝来、蓝若瑜和钟程龙有一个共同点，他们是新一代接班者，如今已肩负重任。他们接棒的过程和时间长短有所不同，也都为公司带来新方法，反映掌舵者换代带来的新气象、变革和转型。他们面对不少挑战，包括冠病疫情来袭的冲击，但越战越勇。

陈宝来（49岁）受访时说，父母创办的家乐平工业（Jerevin Industrial）私人有限公司，在舅舅加入后从罐头机器代理转型为电器工程公司，而且需要更多有工程背景的人助阵。

电器工程科班毕业的陈宝来说：“我从小看到父母那么努力长期打拼，都是为了家庭，我也非常认同这个为了家庭和乐平安的宗旨。家庭和乐平安，工作才有满足感。公司取名家乐平，我觉得很好。”此外，他之前在跨国公司任职七年，经常出国，加入家族企业让他有更多时间陪伴家人。

陈宝来两年前接任公司董事经理。他说：“公司也没有什么步骤训练我们接班，长辈做事的方法也跟我们很不一样。”例如做报价、答复询问，长辈用纸笔、用传真，陈宝来和年轻一代如今都用电邮、WhatsApp、Zoom。

以前他会因缺乏交流而觉得“孤军作战”，在建立了老板之间的联系网络后，两年来通过彼此交流而获得精神上的鼓励。他也很感谢新加坡企业发展局的支持和新加坡马来总商会的中小企



面对当前疫情，开新金庄行销董事蓝若瑜不仅没有失去信心，还计划开多几家分店。（开新金庄提供）

业中心（SME Centre@SMCCI）顾问的帮忙。如今，公司正在推行科技方案On!Track System，来追踪管理在不同场地的工具。他也已确定公司要发展新业务加强整体韧力，并在研究有关领域。

蓝若瑜（33岁）父亲创办的开新金庄（Arthesdam Jewellery）2000年成立至今，从七个员工和一间店，发展到现在有50多员工、四间店、一间批发办公室和一间总部办公室。但公司里没有其他家族成员，蓝若瑜毕业后一直在广告和行销界打工。

直到在2019年，她才正式加入开新金庄。目前担任行销董事的蓝若瑜受访时说：“我从小便看到父亲长时间工作，很崇敬他的工作精神、正直和对品质的重视。他很有远见、很勤劳和投入很多心思经营业务，现在父亲已有了年纪，我觉得是时候把他的业务继续发展下去。”

她透露：“父亲认为，要要了解业务才能管好公司。因此他



钟友兴糖果厂董事经理钟程龙将让员工按部就班转型，并让他们了解改变无需面对痛苦。（档案照片）

要我在每一间店、每一个部门都工作一段时间。”冠病疫情暴发时，她刚好在公司各处工作一轮，不仅了解了各部门的情况和一些问题，还提供了解决方案，也与员工们培养起感情。

开展面簿直播销售 创建网站电子商务

加入公司这些日子，蓝若瑜逐步将公司数码化，还采用一套软件，使发薪、打卡、请假等都不必打印纸张，完全用手机进行，这样人事及行政部门都能知道，效率大大提高。去年疫情暴发后，她亲自开展面簿直播销售、创建网站进行电子商务，并与电商平台签约，成功进入了Lazada和Shopee的商场。

她从中小企业中心得知各种政府津贴以及Lazada的电子商务提振配套等信息，在数码化和疫情期间派上用场。如今，疫情虽未完全过去，公司业务已恢复七成，疫情前的所有员工也保住工作。面



家乐平工业董事经理陈宝来（右）说，公司正在推行科技方案On!Track System，来追踪管理在不同场地的工具，公司也确定将发展新业务加强整体韧力。左是公司董事林淑贞。（家乐平工业提供）

对当前疫情，蓝若瑜不仅没有失去信心，还计划开多几间店。

钟程龙（38岁）是有超过70年历史的钟友兴糖果厂（Cheng Yew Heng Candy Factory）的第三代掌舵人、董事经理。他在2008年加入公司，启动公司后来十多年的转型旅程，通过制定妥善流程、自动化、采纳国际标准，以及跟其他机构和本地悠久企业合作，转型成一家现代化企业。

钟程龙受访时说：“我是从那些已经落后的地方先下手，展开几个改进项目。从取得食物品质标准，借以改进做事方法之后，是重塑品牌、采纳设计思考……那时的目标是要把业务现代化并寻找商机。我认为现在还是很合适，这继续帮助业务跟进时代。”

自从Jewels冰糖棒品牌推出后，公司的业务扩展到香港、中国、日本和马来西亚，并且需要更大的厂房。公司如今拥有六层楼高的新厂房、货仓与研发设施

Innovate 360。

这些年的转型经历，知识和经验不足，以及说服人们接受改变，都是他面对的挑战。他曾遇到一名年长员工对他说“我吃的盐比你吃的米还多”。他说：“这让我明白，业务是以人为中心，要改变就需要先倾听和学习。接下来就是要与大家分享愿景和一步一步来，使大家了解到改变无需面对痛苦，并逐步争取他们的信任。”

小印度中小企业中心（SME Centre@Little India）顾问拉杰古玛·泰纳瑟兰（Rajkumar Thanapalan）受访时说：“重要的是保持透明度，我们建议企业东主花时间彼此讨论和分享他们的热忱、激励因素和构想。除了强调改变对业务的好处之外，新一代可以分享其他中小企业及行业如何改变来满足现今的需求。”

拉杰古玛说：“要用同理心和耐心聆听。公司的业务往往是他们人生中一个非常珍贵的部

分。年轻一代是有新想法，但年轻一代已投入了许多时间、汗水和泪水来拓展业务。两代人携手，可以讨论和同意采用一个方法把业务推展至新的高度。”

新加坡管理大学（SMU）李光前商学院组织行为与人力资源管理学副教授陈慧芬则说：“转型的挑战大多数是跟人有关，因为要争取接纳改变。例如诗肯柚木（Scanteak Singapore）总裁林洁敏便认为，最大的挑战是争取团队接受和采纳改变。”

至于接班计划，也是新加坡家族企业学院指导委员会主席的陈慧芬说：“中小企业的接班人计划非常重要，诚如声发有限公司（Sia Huat Pte Ltd）供应链总监陈贤伟说，‘接班人计划就是一切’。”

中小企业接班工作 应该尽早开始安排

她强调，中小企业的接班工作应该尽早开始安排。“根据我的新加坡管理大学博士班学生最近的一项研究，一些华人家族在孩子很小的时候便开始培养他们成为接班人，带他们出席业务活动并刻意把家族的价值观念灌输给孩子。”该研究还发现，符合组织和父母/公司创办人的价值观，是接班过程一个重要基石。如果没有及早开始接班人计划，最高职位所需的经验和能力未获足够磨练培养，接班人的兴趣可能会消逝。

陈慧芬还指出，要确保顺利接班，现在就要开始培养接班人计划。这是因为家族企业传承包含了家族价值、创办人价值、财富、企业精神等。所以需要花一段时间来培养他们的意愿、视野、企业经营能力，以及家族领导能力。