

## 本报联办“中小型企业大会”

# 本地企业分享经验求突破

由新加坡中华总商会主办、本报联办的“第十三届中小型企业大会”上，本地企业家三和私人有限公司董事经理许恩明和昇菘超市私人有限公司董事经理林福星，就同与会者分享如何在现今时代里带领家族企业攀上另一个高峰。来自中国的武汉新特光电技术有限公司董事长陈义红博士则以新加坡和中国经济过去几十年的演变，建议企业如何在两地经商时取得平衡。

### 何丽丽

随着时代的变迁，企业不只得在业务与管理模式上求变，在经营的思维方面也必须推陈出新。

在上周由新加坡中华总商会主办、《联合早报》联办的“第十三届中小型企业大会”上，本地企业家三和私人有限公司董事经理许恩明和昇菘超市私人有限公司董事经理林福星，就同与会者分享如何在现今时代里带领家族企业攀上另一个高峰。来自中国的武汉新特光电技术有限公司董事长陈义红博士则以新加坡和中国经济过去几十年的演变，建议企业如何在两地经商时取得平衡。

三和的起源可追溯到1970年代，当初由三名卡车司机朋友，为实现开创运输公司的梦想而创立的。公司起初以提供运输服务为主，在1980年代开始承接建屋发展局的运输和物流项目，并建立第一间沥青混合料厂，为道路工程业者提供沥青混合料。到了1990年代，公司也开始一些土木、路面与维修道路工程，业务逐渐增多。

### 家族企业模式局限大

在1985年加入三和，后来在1990年代离开又重返公司的许恩明见证了公司的管理改革过程。他说，公司早期采取的是“稳扎稳打”且趋向保守的经营方式，导致业务难以发展。此外，公司的业务范围也很小，是家典型的华人公司。

由于早期是以家族企业模式经营，公司没有固定的管理模式，全靠命令和指挥行事，分工不明确，员工因此得身兼多职，公司内部存在诸多不稳定性和不确定性。公司规模小也造成资金有限、银行拒绝提供信贷、融资成本高以及抗风险能力低等问题，因此不得不进行大规模改革。

### 企业多元化有助分散风险

旧管理层对业务发展倾向保守，要改革不易，不过，包括许恩明在内的新管理层以今日商业环境日新月异为理由，最终说服旧管理层接受改革。

许恩明举例，公司在早期的时候将老板视为是“最好”的，因此无论外来聘请的员工才智多高，所领取的薪金绝对不会比老板来得高，这使得招聘人才格外艰难。此外，凡是有任何对业务有益的建议，必须获得每一位股东的认同才能通过，许恩明指出，因为这样，许多不错的建议最终都在股东没有一致通过而被拖延，甚至不了了之，使得公司的业务停滞不前。

经过改革后的三和，意识到稳扎稳打的管理方式已经不合时宜，企业须多元化才能分散风险、用人要传贤不传亲、选贤任能，必要时须高薪聘请人才等。公司于是开始吸引专业人士加入，让合适的人做合适的工作、向银行借贷以便购入新仪器与设备、提高生产力、改善内部治理结构及提高管理层素质。

三和因此从当初一家小规模企业，发

展成为如今业务范围横跨沙石与建材供应、土木工程与基础建设、环保绿化和技术研发的大规模企业，年营收超过3亿元，员工人数1200人，旗下子公司多达25家。

许恩明说，多年前曾经有一家英国最大沥青混凝土供应商多次向公司提出收购，不过都被拒绝。公司业务后来迎头赶上，公司意识到稳扎稳打的作业方式已经不适用，结果成功反收购这家英国公司在新加坡的子公司，成为本地最大的沥青混凝土供应商，大大提高了管理层的士气。

许恩明说：“企业开端规模小，将会面对许多问题，面临问题时不要畏缩，要努力解决问题，勇往直前。公司如有历史包袱，须尽快解决，以免妨碍改革进展。”

他也呼吁在场的中小企业，在处理小事时当机立断，处理大事时须格外细心。

同样经营家族企业的林福星在会上讲话时指出，“机会是留给有准备的人”，而要确保企业永续，就必须考虑到公司的历史、现状与未来，这么一来才会“一线通”。

### 让员工当“小老板”

从在超市里经营猪肉生意，到在全岛开设23间昇菘超市分店，林福星靠的是与众不同的管理见解。他从来不怕加班，当属下员工必须超时加班，他说：“别人每天工作八小时，你却工作超过十小时，他们在两年内累积的经验，你在一年里就得到了！”虽然说做多错多，不过这些对林福星来说都是宝贵的学习经验。

然而，林福星绝不是苛刻的上司，他说，其他公司扩充业务是因为老板要赚更多的钱，不过对他而言，效忠的员工是值得栽培的，他开设更多分行的另一主要目的是让员工有升职、自己做起“小老板”的机会。

他说：“当员工看到机会，他们自然而然会更努力前进！”他坚信，公司里的上司和大家一样，同属公司员工，真正的

欢迎商团提供资讯，请传真到63198125或电邮到zbcj@sph.com.sg



“第十三届中小型企业大会”上星期四在新加坡国际会议与展览中心举行，超过1500人出席。左起为三和私人有限公司董事经理许恩明、担任主持人的Success Horizon Consultancy首席顾问施宏洲、武汉新特光电技术有限公司董事长陈义红博士以及昇菘超市私人有限公司董事经理林福星。（陈福洲摄）

老板其实是客户。

曾经有一名员工向他坦言，昇菘旗下一家超市的人流量和收入并不理想，导致员工士气差，天天来上班没事干。林福星告诉这名员工，顾客是昇菘全体员工的老闆，若有空的话可以整理店里的货物，想想如何提高服务水平，自然而然的，顾客就会登门了。

## 中国经商须花时间管理人际关系

来自中国的陈义红博士是在当地土生土长，但在新加坡完成部分教育。他于1998年获南洋理工大学博士学位，并在三年后在中国创立武汉新特光电技术有限公司。

他以自己的创业经验呼吁有意前往中国发展的本地企业家要入乡随俗，了解当地国情及市场情况。

他指出，新加坡和中国在国情方面有很大的差别，从地理面积、政治体质、经济政策、税收、国际贸易、文化等方面都有很大差异。虽然新加坡人超过七成为华人，是我国较西方国家的一大优势，不过本地华人未必了解中国的风土民情。

他说，新加坡的企业管理透明，做生意的规则也相当明确，企业只要将业务打理好就行了。反观中国，当地市场相当庞大，要取得成功不只得管理好业务，还要花很多时间管理人际关系。他说：“在中国，关系很重要，有关系便可呼风唤雨，

没关系就寸步难行。”他说，很多生意的促成以及问题的解决，都是通过聚餐、喝酒、送礼、娱乐活动等谈成的。

虽然中国的商机无限，不过陈义红博士指出，中国经过30多年的改革开放与发展，已经积累了相当多的新技术和产品，市场越来越成熟，竞争也越来越激烈，早已不是当初的粗犷经济。要在当地取得成功，企业必须引进全新，或者是在中国尚未成熟且有需求的技术与产品。

针对计划在两地同步经营业务的企业，陈义红博士表示，创业可以在新加坡开始，然后逐步将业务拓展至中国。

他建议在新加坡注册公司，因为这里的手续较为简单而且注册资本要求比较低，公司秘书、会计和审计等专业服务的范围也比较广泛，收费也不算太高。

此外，公司可考虑在我国设立总部及从事国际分销，并根据生产与市场需要，考虑是否要在中国注册子公司，利用作为中国公司的本土优势从事生产与市场开拓。

他说：“新加坡品牌的声望高，以新加坡品牌挂名的产品在中国有时候可以更好的价格卖出。”

三名主讲人都异口同声表示，现今社会的人才不易吸纳及保留，陈义红博士呼吁企业一定要善待员工，“以事业留人、感情留人及待遇留人。”