

中华文化作为企业文化核心价值的承传—— 兼谈新冠疫情后马来西亚华人家族企业的再创新

Inheritance of Chinese Culture as the Core Value of Corporate Culture——Contemporary Discussion on the Re-Innovation of Malaysian Chinese Family Businesses after the COVID-19 Pandemic

伍燕翎*
(NG Yean Leng)

摘要

马来西亚许多华人企业最初在这片土地上扎根，经营着家庭式小生意，并逐渐发展成今天规模可观的企业。这些企业世代相传，坚守着中华文化和母语教育的价值观，同时将中华文化的智慧融入到企业经营中，为马来西亚众多华人家族企业赋予了独有的特色和价值观。在传承与变革的过程中，原以中华文化为核心的华人家族企业如何自我定位？在过去一两年的新冠疫情冲击下，华人企业需要付出更多的努力，他们如何将中华文化视为宝贵的文化资源，展现出现代的活力？本文旨在探索马来西亚华人家族企业传统文化的传承模式，并探索如何在现有的文化企业基础上推进文化创新，再创高峰。

关键词：马来西亚华人家族企业、中华文化、承传、创新

Abstract

Many Chinese businesses in Malaysia laid down roots on this land by operating small family businesses before gradually develop into today's large-scale enterprises. These enterprises have been passed down from generation to generation, adhering to the values of Chinese culture and mother tongue education, while at the same time integrating wisdom from Chinese culture into their business operations. This endowed many Chinese family businesses in Malaysia with unique characteristics and values. In the process of inheritance and transformation, how should the Chinese family business, with Chinese culture as its core, position itself? Under the impact of the COVID-19 pandemic of the past few years, Chinese enterprises were forced to make more efforts. How can they regard Chinese culture as a valuable cultural resource and still show modern vitality? This paper aims to explore the traditional culture inheritance

* 伍燕翎博士 新纪元大学学院文学与社会科学院院长、中国语言文学系副教授。
电邮地址：yeaneleng.ng@newera.edu.my

model of Chinese family businesses in Malaysia based on their current practice of cultural enterprises. The paper will also discuss how these businesses promote cultural innovation and achieve greater heights.

Keywords: Malaysian Chinese family businesses, Chinese culture, heritage, innovation

前言

马来西亚华人社会已经走过了上百年的历史。他们在这里落地生根，当年为了谋求生计，经营家庭式的小生意，经历了无数艰辛，逐渐发展成今天规模可观的企业。不论组织之大小，马来西亚华人企业代代相传，坚守着中华文化和母语教育的价值观。这些企业在本土经济领域的奋斗故事，无疑成为华人史上的重要篇章。

我们不难发现，许多华人家族企业将中华文化融入其企业文化，同时将中华文化的智慧应用于现代企业管理之中。他们的经营理念展现了中华文化的深厚底蕴和广阔格局，形塑了马来西亚众多华人家族企业独有的特色和价值观。然而，作为本土华人企业，他们所面临的挑战并不小。除了内部发展战略，他们还需要应对多元文化和竞争激烈的市场，以及不断变化的社会需求。在传承和变革之间，这些企业如何在保持中华文化核心的同时适应新情境、新时代？这是一个值得思考和探索的问题。

在过去一两年中，冠病疫情的肆虐对各行各业带来了重大考验。在这强风巨浪的关键时刻，华人企业应该如何应对困境？又该如何将中华文化融入企业文化中，以打造出更优秀的企业文化？马来西亚华人企业历经了几代人的奋斗，如今他们需要在疫情后的重建过程投入更多的心血和勇气。是以，中华文化可以被视为一个重要的文化资源，注入到企业品牌文化中，展示现代企业的生命力。

此文选择了经营超过50年的企业作为研究对象，这些企业不仅建立了良好的声誉，也代表了家族企业传承的成功。这些历经岁月洗礼却仍然保持竞争力的商业品牌，在马来西亚华人社群中具有高度的创新意识，不断进行改革和创新。这些企业的创新经验可以成为家族企业传承如何保持竞争力的重要参考。同时，这些企业具有悠久的历史 and 丰厚的文化底蕴，已在当地建立了良好的口碑，甚至可以说是当地企业的文化遗产。本文旨在探讨马来西亚华人家族企业传统文化的传承模式，并探索如何在现有的文化企业基础上推进文化创新，再创高峰。

一、从先辈创业到代际承传的华人文化思维

马来西亚华人社会保留了许多移居至此而后立身立命的故事。我们的先辈迁徙到南洋，不得不寻找各种途径来谋求生计。19世纪中叶到20世纪初，也是中国人移民东南亚的高峰时期，已为数不少我们今日所熟悉的“卖猪仔”，即契约华工下南洋来种植、采矿和割胶；然而，当时也有部分南来华侨就在这片土地上开始从事小商贩活动。回顾当时的历史，这段时期可以看作是这些华人企业的初始阶段。许多当时经营小生意的创业者大多是中国南来的第一代移民，他们跟随同乡或族亲落脚之后，为了在这片土地上安身立命，或者为了寄钱回唐山养家糊口，勇于开拓自己的经商之路。

这些华人创业者在南洋，近乎皆是白手兴家。例如位于怡保休罗街百年老字号的源香饼舖，由第一代移民薛坤山携带家人于1918年从中国落户马来亚怡保。他们沿袭福建人爱好制作传统糕饼的手艺，在这里摆摊谋生。¹同样拥有百年历史并坐落于檳城的义香饼家，当年是由一位丁姓的南洋商人带来中国福建酥饼师傅，两人联手制作饼干作为在地华人的主食，让他们充饥后继续打拼。1856年创立的义香饼家以纯正麻油提炼，生产以黑糖和麦芽糖为主的内馅酥饼，此后麻油和酥饼成为义香的主要品牌。1926年，丁家第三代传人将生意顶让给现今两大股东的曾祖辈，即庄北来和黄岁九两位老先生。庄、黄二家成了义香的主要推手，如今已由两姓的第四代人接手。²

再有一例是来自南马居銮小镇的居銮潮州鱼丸。由于中国潮汕位于沿海一带，潮州人原来就以捕鱼为生，以鲜美鱼肉制作的鱼丸是他们不可或缺的桌上佳肴。第一代创业者陈高扬当年下南洋后从新加坡搬迁到居銮定居，沿街挑担叫卖鱼丸粿条，后来从熟食转为制作鱼丸。该企业于1940年创业，经过约八十年后，现由第二代，即陈扬高的幼子陈鸿德接手。³

南来创业的一代大多数在与宗亲或同乡在同一地区安顿下来后，开始发展起原乡的谋生手艺。各籍贯的华人也大多在他们所居住的地方从事该籍贯最擅长的行业。我们在马来西亚可以看到广东人擅长制作糕点，海南人经营咖啡业，潮州人从事捕鱼等行业。这也是廖文辉在〈马新华人传统行业概论〉一文强调，华人移居此地之后，“为了照顾彼此，自然形成同乡同姓聚集，并且从原乡呼朋引伴，共同从事同一行业”，因此，中国“同乡同业现象”的社会经济模式被带入到马新地区。⁴此外，也有部分企业类型，则是藉住在地或宗亲的人脉之便经营起自家的小本生意。例如上述提及的居銮潮州鱼丸，由于南下的兄弟姐妹已拥有经营饮食业的基础，抵埠后即开始挑着扁担沿街叫卖；1956年创业的信兴祥参燕行老板当时带着儿子，在马新一带骑着老铁马沿路批发药材给商家；创立至今已逾一甲子的马六甲益昌咖啡，其创办人刘桂香女士当年也骑着自行车挨家逐户贩售咖啡粉。

这一代创业者大多于二战之前经历了漂洋过海的旅程，最终定居在马来西亚。他们都经历过英殖民和日据时期的艰辛创业阶段。表1对一些马来西亚创业者的籍贯、开业年份、企业类型及其创业地点作一梳理：

大部分第一代的创业先辈都是从中国广东、潮汕和福建南来，如今他们的企业不管大小，大多已经历了至少一甲子的传承，甚至三或四代人的坚守，成了马来西亚华人口中人人皆知的老字号品牌。他们的创业史事实上是马来西亚华人移民社会建构和形塑过程的集体记忆，这些企业经历了以下五个重要的阶段：

1. 漂洋过海下南洋
2. 艰辛创业
3. 经历外来殖民占领时期
4. 祖传三/四代
5. 承传祖传手艺/传统家当

¹ The Guan Heong Story: Legend of the Century-old Bakery, <https://guanheong.shop/pages/about-us>.

² 方常嘉，2017，《论檳城义香饼家的创立、发展和挑战》，文学士（荣誉）学位论文。

³ 〈弹牙70年居銮潮州鱼丸〉，《星洲日报》，2018年7月5日。

⁴ 廖文辉，2019年12月，〈马新华人传统行业概论〉，《文学新钥》，第30期，页187-224。

表1：马来西亚中小企业创业信息概览

企业	企业类型	创业年份	第一代创办人	籍贯	创业地点
余仁生 ⁵	中药业	1879	余广	广东南海	霹雳务边
皇家雪兰莪锡蜡 ⁶	手工	1885	杨堃	广东汕头	吉隆坡
品泉茶室 ⁷	点心	1893	黄祺瑞	广东新会	吉隆坡
义香 ⁸	饼家	1856	丁姓家族	福建	檳城
杨协成 ⁹	饮料	1900	杨景连	福建	新加坡（杨协成酱油厂于1935年在新加坡成立）
源香饼舖 ¹⁰	饼家	1918	薛坤山	福建	霹雳怡保
居銓潮州鱼丸 ¹¹	食品	1940	陈高扬	潮州	柔佛居銓
三保井豆浆之家	饮品	1948	陈临若	广东潮安	马六甲三宝井
益昌咖啡 ¹²	咖啡	1955	刘桂香	海南	马六甲鸡场街
信兴祥参燕行 ¹³	中药	1956	钱棣荣	江西	吉隆坡
机兴电器 ¹⁴	电器	1961	郑庆华	广东新会	雪兰莪适耕庄
陈唱摩多 ¹⁵	代理日系汽车	1957年创立了陈唱父子汽车有限公司	陈金火和陈月火兄弟	福建安溪	吉隆坡
凤凰饼家 ¹⁶	点心	1909	陈荣	广东江门恩平	吉隆坡

⁵ 〈余仁生历史〉，https://www.euyansang.com.my/zh_MY/our-history/eyscorporate2.html，2023年6月13日。

⁶ Royal Selangor 1885-2020: Crafting 135 Years of History，<https://my.royalselangor.com/135-anniversary/>，13 June 2023.

⁷ 〈品泉：我们的故事〉，<https://www.bunnchoon1893.my/About.html>，2023年6月13日。

⁸ Over 160 Years Heritage Ghee Hiang with Heart & Soul，<https://ghee-hiang.com/about-us/>，13 June 2023.

⁹ Yeo's: A Singapore Heritage Brand，<https://www.yeos.com.sg/about-us/>，13 June 2023.

¹⁰ The Guan Heong Story: Legend of the Century-old Bakery，<https://guanheong.shop/pages/about-us>，13 June 2023.

¹¹ 〈潮州鱼丸有限公司：居銓七十年老字号发展史〉，<https://kluangdirectory.com/?p=1561>，2023年6月13日。

¹² 〈益昌老街：关于我们〉，<http://www.aikcheong.cn/gywm>，2023年6月13日。

¹³ 〈这就是信兴祥〉，<https://soonhingcheong.com.my/newsite/>，2023年6月13日。

¹⁴ About Khind: Our Team，<https://www.khind.com.my/our-team.html>，13 June 2023.

¹⁵ History of Tan Chong，<https://www.tanchonggroup.com/about/milestones/>，13 June 2023.

¹⁶ Fung Wong: About，<http://www.fungwong.my/about/>，13 June 2023.

不可否认，许多马来西亚的华人家族企业经过几代人的努力，从小型家庭买卖逐渐发展成为重要的经济实体，对马来西亚的经济结构起着重要作用。¹⁷这一过程通常需要两三代人的持续努力，他们经历了英国殖民统治和政治分裂所带来的各种经济挑战，以及长期以来在政治环境中自力更生。换言之，他们在承传传统家业或祖传手工艺的过程中，付出了巨大的努力和心血。

马来西亚有许多家族企业是由小型家庭买卖逐渐发展而来的。第一代创业者落脚之后，汲汲营营做起自己的事业。他们秉持着中华文化的美德——勤勉、诚信和坚韧，子承父业，代际承传，体现了华人传统孝文化的核心价值。这些优秀的传统中华文化观念渗透于企业中，成为他们经营之道和企业精神的一部分。我们通过表2列出几家马来西亚华人企业的经营理念，可以了解他们多年来如何树立和融入自己的商业文化思维。

表2：马来西亚华人企业的经营理念

企业名称（创办至今多少年）	企业理念/愿景
余仁生（144年）	仁泽众生。
品泉茶室（129年）	持续的培育华裔礼节文化，将广东饼食传承下去。
杨协成（123年）	诚信：保持一贯的诚实和平等； 协成：协力求成、上下一心，工作中提倡团队协作； 所有权——我们以所有者的身份思考和行动。我们积极处理任何机会或问题。我们对自己的决定和行动的结果负责； 卓越：业务上追求卓越和创新； 企业家精神——我们在挑战中看到机遇。我们专注于增长并且足智多谋。以人为本，关注客户，赢得忠诚。 ¹⁸
义香（167年）	香传世代，义深情浓。
源香饼舖（105年）	以客为尊，致力提供最优质的手工糕点，保留传统的中华古早味。
三保井豆浆之家（75年）	品质为先，顾客为尊。
益昌咖啡（68年）	为全球的消费者提供绿色、健康、优质的白咖啡以及相关饮品，是我们一贯坚守的信念；努力创造良好的口碑，良好的质量，良好的客户满意度，是我们不懈追求的目标。
信兴祥参燕行（67年）	“信”誉，“兴”隆和吉“祥”，关心你的健康。
陈唱摩多（65年）	诚信正直、勇气、节俭、创新与创造力、24/7心态、毅力、勤勉。 ¹⁹

¹⁷ 2000年，中山大学岭南学院储小平教授在〈家族企业研究：一个具有现代意义的话题〉中指出，家族企业尤其是华人家族企业，是一种有着丰富内涵的企业组织形式，其组织行为、治理结构优化对国家经济发展有着重大影响，从理论层面、实践层面深入探讨富有效率的中国特色家族企业管理模式是具有深远意义的。“从世界范围看，各国的经济活动都为家族企业留下了比较广阔的空间”，“大量的家族企业的存在是任何经济结构中不可缺少或必然应有的内容”（注：储小平：〈家族企业研究：一个具有现代意义的话题〉，载《中国社会科学》，2000年第5期。）

¹⁸ Yeo's: Purpose, Vision & Values, <https://yeos.com.my/purpose-vision-values/>, 13 June 2023.

¹⁹ Tan Chong Motor Holdings Berhad: Corporate Information, <https://www.tanchonggroup.com/about/corporate-information/>, 13 June 2023; 24/7（即一天24小时，一星期7天的缩写）意味着全年持续无休的概念，陈唱摩多这里说明公司将长期花时间在思考、制定和执行业务，以促进和推进公司和集团利益相关者的利益，即使是在办公时间之外。

机兴控股（62年）

每一天传递幸福。²⁰

棠记兄弟饼家（53年）

品质保证，热情与真诚，专业精神，不断创新。²¹

确实，马来西亚华人社会有许多超过半个世纪历史的本地华人老字号，并没有明确或刻意强调它们的企业理念。从他们最初落脚开业至今，各代接班人不仅继承其传统技艺，同时按循祖辈的教诲，就地营业。吉隆坡茨厂街（Jalan Petaling）、燕美律（Jalan Imbi）、富都路（Jalan Pudu）等地区周围就有许多这样的老字号，比如创立于1888年的“芝麻糊大王”、1893年的“品泉茶室”、1909年的“凤凰饼家”、1928年的“镒记茶餐室”、1945年的“颂记牛丸粉”和“冠记云吞面”、1948年的“适苑酒家”、1949年的“汉记靚粥”、1956年的“何九茶室”、1957年的“大华茶楼”、1964年的“阿荣哥海南茶档”等等。²²他们从原来的小档口、小店面，如今已迁移到新店继续经营，成为当地华人的饮食风味，其间又交织着老街坊食客的情感，为一代华人饮食文化中无可取代的味蕾记忆。

纵观第二代乃至今日的掌门人跟开创者不同，他们大多是战后出生的一代，在这块土地上逐渐培养出深厚的地方归属感和文化认同。这可以从他们的经营理念和方式中体现得知。例如上述提到一些吉隆坡的老茶楼，如“品泉茶室”、“凤凰饼家”，甚至已消失在历史洪流中的“锦纶泰”，一直是“老一辈吉隆坡人的共同记忆”和“当地人的生活文化场景”。²³

二、中华传统精神价值作为产业的文化核心

时过境迁，不少华人家族企业已在这片土地上深耕、拓展，从草创期至今带来了新的面貌，甚至这数十年来在竞争的市场上屹立不倒。经过几代人的努力，它们也发展成一定规模的企业，打造了自己独特的品牌，并向国内外展示了马来西亚华人的品牌实力。

尽管这些老牌企业在引进现代管理技术和加强产品研发方面有必要不断创新，但他们所秉持的企业精神和品牌文化的价值取向依然值得我们关注和探索。马来西亚华人企业的精神价值关系着这个民族在这片土地上生存的环境、决心和信仰。这些华人企业代代相传，其中不难看出他们对中华传统价值理念的坚守和传扬。无论从经营理念还是产品特色来看，这些企业都展现了华人在地文化的风格和印记。

马来西亚许多华人企业，特别是家族企业，在管理和思维方式上深受中国传统文化底蕴的影响。这一点主要体现在它们的经营理念上。以下表3所示，这些华人企业的经营理念都体现出卓越的中华传统文化。他们注重文化内涵，尤其将儒家文化的价值观形塑成其企业文化、精神文化，进一步彰显他们的企业价值观。换言之，这也是马来西亚华人在这块土地安身立命、成家立业，代代承传的生存哲学。若我们把上述企

²⁰ KHIND Our Vision, <https://www.khind.com.my/our-team.html>, 13 June 2023.

²¹ 〈棠记兄弟：品牌理念〉，<https://tk2you.com/cn/page/brand-philosophy>, 2023年6月13日。

²² YV, 〈吉隆坡TOP11“必吃老字号美食”！老饕的私藏清单，这几家马来西亚独立前就有！〉，<https://popdaily.com/my/article/252572>, 2022年4月3日。

²³ 张集强，2012，《消失中的吉隆坡》，雪兰莪：大将出版社，页110。

业理念与儒家所倡导的仁、义、礼、智、信“五常”相对应，不难发现这些商家或企业家长期将中国优秀的传统价值观融入于经营理念之中，形成他们强而有力的企业文化，并获得社会大众的认同。

表3：企业理念和儒家“五常”的对照表

企业理念	儒家五常
仁泽众生。（余仁生）	仁
持续的培育华裔礼节文化，将广东饼食传承下去。（品泉茶室）	礼
诚信：保持一贯的诚实和平等；	仁、礼、智、信
协成：协力求成、上下一心，工作中提倡团队协作；	
所有权：我们以所有者的身份思考和行动。我们积极处理任何机会或问题。	
我们对自己的决定和行动的结果负责。	
卓越：业务上追求卓越和创新；	
企业家精神：化挑战为机遇，专注进精，关注客户，赢得忠诚。（杨协成）	
香传世代，义深情浓。（义香）	义
以客为尊，致力提供最优质的手工糕点，保留传统的中华古早味。	仁、义、礼
（源香饼舖）	
“信”誉，“兴”隆和吉“祥”，关心你的健康。（信兴祥参燕行）	信
为全球的消费者提供绿色、健康、优质的白咖啡以及相关饮品，是我们一贯	仁
坚守的信念；努力创造良好的口碑，良好的质量，良好的客户满意度，是我	
们不懈追求的目标。（益昌咖啡）	
每一天传递幸福。（机兴控股）	仁、礼
品质为先，顾客为尊。（三保井豆浆之家）	礼、信
品质保证，热情与真诚，专业精神，不断创新。（棠记兄弟饼家）	仁、信、智
诚信正直、勇气、节俭、创新与创造力、24/7心态、毅力、勤勉。	仁、义、礼、智、信
（陈唱摩多）	

例如，杨协成（Yeo's）这家百年老字号企业，首先由杨景连于1901年在中国福建漳州创立。1935年，在新加坡成立了杨协成酱料厂，并于1940年代迅速发展马来西亚。最初，他们制造酱油，然后发展到生产大豆饮料，其中老招牌杨协成豆奶尤为知名。除此之外，他们还生产菊花茶、果汁等产品，并成为亚洲首家推出纸包装饮料的企业。杨协成的愿景是领先亚洲，为消费者带来天然优质的创新食品和饮料，其企业价值观涵盖诚信、协成、尽责、卓越和企业家精神。从杨景连到后一代接手这杨氏家族集团，他们都恪守“协力求成”的家训，成为誉满全球的食品大王。如今，Yeo's Malaysia已成为Yeo's全球分销在印度尼西亚、新西兰、澳大利亚、欧洲、印度支那和美国的重要制造中心，使其成为一家具有国际影响力的领先食品和饮料公司。

除了大企业杨协成，其他诸如机兴控股有限公司（KHIND）是一家已经经营超过一甲子年的家用电器产品公司，三保井豆浆之家、益昌咖啡、陈唱摩多等也是如此。他们自创立以来一直秉承着传统文化的精髓，其产品注重素质，强调优化服务，“传递幸福”、“品质为先，顾客为尊”，甚至弘扬“诚信正直、创新与创造力、24/7心态、

毅力、勤勉”等优秀的中华民族传统价值观。这些家族企业在华人南来安身创业的历程中承载着先贤的智慧，至今，大多数经营者已经是第二或第三代，他们仍积极秉持祖辈的生存和经商之道，追求永续经营的企业精神，致力于让企业长久发展下去。

曾有论者在〈小议东南亚华人企业家的经营理念〉一文关注到战后，也就是20世纪五、六十年代崛起的东南亚华人企业家，他们的成功之道或立身之本，跟其社会和历史责任无不有着密切的关系。文中指出：“从东南亚华人企业家的经营实践来看，其正确的经营理念的形成主要来源于：第一、他们对时代所赋予的历史使命的深刻认识和对经济活动主导取向的准确把握；第二、不断发掘时代发展所需要的企业家精神，对经营活动有一个理性的认识。”²⁴这些华人企业家深刻理解到，除了追求盈利，他们务必履行自身的社会责任，并将公共利益和人民幸福放在经济利益之上。祖辈创业为的是在异邦求存、维持生计，但是当他们的后代已在这里扎根并定居下来后，对于如何建设华人文化的产业精神，则有必要重新探索。

究其实，这也是马来西亚华人企业文化最可贵的地方。不少华人企业将公司的盈利捐献和公益社会，他们在教育和文化的付出和建设不遗余力。例如余仁生长期举办的“一年一校”教育筹款计划和“一桶金”慈善计划，旨在捐献（微型）华文小学和慈善机构，“杨协成伸出援手计划/Yeo's Helping Hands”则为马来西亚B40家庭提供食物援助，机兴集团则设立了“大马海星公益平台”（My Starfish Foundation），举办“光头与美”癌症醒觉运动，并将善款悉数捐予马来西亚癌症研究机构和砂拉越儿童癌症协会，同时该基金会的核心项目“幸福计划”也赞助我国大专生策划和执行各种公益项目。这些企业的慈善行动体现了他们对社会的责任感和关怀，以及对教育和健康领域的支持，为社会的发展和改善做出了积极贡献。这种以盈利回馈社会的文化价值观使这些华人企业成为社会可持续发展的重要力量。

除了上述提及其企业经营理念和文化企业，我们也可以从本地华人饮食或餐饮文化中窥见华人文化的传承和发扬。马来西亚华人先辈来自不同籍贯，他们带来了各自独特的饮食文化。这些从中国“移植”到本土的华人味蕾早已成为一代人的时代记忆，然而随着时代的变迁，许多历经百年甚至数十年的餐饮业仍在努力保持和传承华人传统饮食文化。例如仍屹立于茨厂街两家逾越百年历史的品泉茶室和凤凰饼家，尽管经历数次搬迁后重新营业，分别仍以广式点心和婚庆喜饼为招牌，传承着华人传统的文化习俗，并保留了茨厂街至今独有的茶楼文化。

三、华人文化作为企业文化的再创新

2020年，新冠疫情肆虐全球，对许多马来西亚华人企业造成了各种程度的冲击，迫使它们不得不积极寻求突破口。一些传统品牌企业在时代变迁的推动下，需要进行改革和转型，以满足市场需求。这里以华人餐饮业为例，尝试探索这些老字号品牌在适应新形势下做出了哪些调整和创新。

²⁴ 林勇，2000，〈小议东南亚华人企业家的经营理念〉，《八桂侨刊》，第4期，页39。

许多华人传统饮食逐渐被现代人遗忘，面临生存危机，尤其是在后疫情时代，传统品牌需要进行革新升级，才能突破困境并保护祖辈留下的基业。然而，仍有一些企业在这高科技时代仍坚持纯手工制作，在各华人节庆大力推出中式糕饼，呼吁以文化品牌引领市场，并以软实力打造具有核心竞争力的文化产品。例如，檳城的百年老字号“义香饼家”、吉隆坡茨厂街的“凤凰饼家”和“品泉茶室”，以及已拥有70年历史的柔佛州“荣成礼坊”和怡保的“钟汉元饼铺”等，皆是当地极具知名度的特产美食。这些企业非常重视华人的各种节庆活动，并推出佳品配套和创新礼盒，以增添节日气氛。

在疫情的冲击下，我们发现这些华人企业在市场营销上更加注重家庭伦理关系，尤其是中华文化所蕴含的价值观，如孝亲敬老、家庭团结、天伦之乐等，已融入企业的宣传和市场中。例如，余仁生在2021年春节期间提供运送服务，强调“年货先到家，心意先回家”，同时设计了精美新颖的立体礼盒（如图1），赠送给长辈养生之经典系列产品，以加强对华人传统文化中孝亲敬老价值的传扬。²⁵此外，余仁生还是《星洲日报》举办的“四季中华——鹤松之夜”活动的赞助单位之一。这一文化活动旨在弘扬孝亲敬老的精神。老字号企业余仁生不遗余力地展示了他们对马来西亚华人文化和文艺活动的支持，提升了品牌的软实力，加强了企业文化的建设，赢得了社会大众特别是华人社会的高度认同。



图1：2021年余仁生推出的“长辈经典系列”，礼盒精美。

马来西亚华人社群非常重视许多传统节庆活动，逢年过节，礼尚往来、相互赠送礼物是常见的习俗。华人传统婚宴中的喜饼或礼饼、嫁女饼以及其他节日如弥月、周岁、生日、乔迁等，都非常重视传统风味的中式糕饼。然而，对于许多年轻一代的人来说，他们并不太喜欢繁琐的传统习俗，传统礼饼也渐渐不符合他们的口味。因此，这些传统饼铺必须调整步伐，采用创新和年轻化的营销策略，才能吸引年轻消费者的注意。

²⁵ 〈不用出门也能安心买年货！余仁生精致年货运送到家〉，《东方日报·市场快讯（网络版）》，2021年1月15日，<https://www.orientaldaily.com.my/news/advertorial/2021/01/15/386570>。

以位于吉隆坡的老字号凤凰饼家为例，他们专门定制传统嫁女饼。在疫情期间，他们受到了巨大的冲击，甚至面临倒闭的危险。第四代掌舵人陈汝顺多次向媒体表示，为了延续传统，他不得不进行改革。他们推出结合了西式糕点和华人传统喜饼的新产品，并调整口感以适应现代人偏好少甜少油的口味。此外，他们甚至迁移店铺，重新打造了风格清新的现代咖啡座，以符合年轻人的消费趋势。²⁶另外，位于檳城高渊的泉源饼铺已拥有160年历史，最早以潮州礼饼起家，如今已传至第五代，犹如像其商号“泉源”的涵义一样坚守初衷。为了实现传统企业的可持续经营，他们也引入了部分机械化的制作工序，并尝试调整迎合现代人的饮食口味。此外，他们还使用精致的纸盒包装，显然融入了现代化营销概念。²⁷尽管有着“富不过三代”的世俗说法，马来西亚仍然存在许多超过第三代继承人的华人家族企业。上述提到这些百年老字号饼家广泛扎根于马来西亚各地。²⁸这些企业经历了近百年的岁月洗礼，在经营和管理理念上都以中华文化为核心。即使是新一代继承人，他们也以传统文化薪火相传为己任，深受家庭观念的熏陶，非常重视文化传承和家族企业的接班传承。

在后疫情时代，马来西亚的华人企业不仅需要维护传统华人文化的传承，还必须寻找创新的发展路径。传统艺术和文化符号，如汉字图像、中国画、书法、古诗词等，可以成为企业文化建设的重要元素。若将这些符号融入企业形象宣传和装饰中，可以为企业赋予更多的文化内涵和品牌价值。

此外，在维护传统的同时，华人企业还有意识地提升和拓展其文化意涵。一些企业在逆境中重塑或加强其文化特色，通过挖掘传统资源重新构建符合大众化和现代化需求的文化产品。我们可以从一些本土品牌走向国际市场的例子中看到这一点。比如益昌咖啡、怡保白咖啡、马六甲鸡场街的三叔公伴手礼特产、陈金福土产等，它们已成功进军国际市场，并将这些“南洋特产”的文化故事推广到国外。其中，马六甲三叔公特产的“文化包装”尤其值得一提。他们的商品包装设计精美而高雅，通过包装和销售网站上采用的较为典雅清新的文案，间接传达了中华文化底蕴深厚的企业精神。以下是一些在销售官网上的产品名称和推销文案，显然展现出独具匠心的特点：

- i. 水仙门饼家马蹄酥：马蹄酥早期时最常用于配茶吃。其制作程序繁杂不易。皇天不负苦心人，我们还是成功重现了这品古早老味道。
- ii. 一树柑草陈年老吉：家有一老，如有一宝。一树柑草陈年老吉是老祖宗的智慧，消暑降火的妙品，任何时候都可享用。
- iii. 石北100老婆饼：酥香软绵的饼皮，裹著甜甜的馅料，甜甜蜜蜜的在地特色，细水长流的感情。²⁹

²⁶ 〈中式婚礼的传统味道——喜饼〉，《大日子·婚嫁（网络媒体平台）》，<https://darizi.com.my/article/article-detail/49/>，2022年4月18日。

²⁷ 〈潮州喜饼走过逾二花甲·泉源饼铺保留传统〉，载于《星洲日报·大北马（网络版）》，<https://urlzs.com/dTYt8>，2015年10月24日。

²⁸ 《星洲日报·星云副刊》曾制作“老就是宝”系列、《光华日报》也曾刊载“寻找老饼的故事”上下集，皆可看到不少华人企业逾越了三代继承人的例子。

²⁹ 〈三叔公·所有产品分类〉，<https://www.sanshugong.com.my/product-category/%e9%a5%bc%e7%b1%bb/>，2023年6月13日。

究其实，华人传统品牌要在市场竞争中脱颖而出，除了上述提到的产业技术和销售技巧的创新，还可以从以下两个方面借鉴和探索，以更好地结合中华优秀传统文化价值观与现代社会：

（一）以开放兼容的心态注入中国文化的核心价值于企业文化

许多新一代企业接班人接受西式教育或来自英语背景，可能不熟悉中文，更甭说重视中华传统文化。然而，华人南迁并在异乡立业，其祖辈的血液里流淌着传统文化的精神。随着时代的变迁，社会对现代化的追求，中国文化的核心价值观必须能够适应现代社会的需求，以避免被新一代企业接班人所摒弃。近年来，中国社会，特别是习近平总书记在公开讲话中都强调必须继承、弘扬和提升中华优秀传统文化。中华优秀传统文化是民族精神和文化特征的重要组成部分，在多元社会的马来西亚更能展现其价值。然而，随着企业的发展和现代化的进程，传统中华文化的核心价值观很容易被忽视、淡化甚至误解。例如，“以和为贵”、“仁义礼智信”等传统道德观常被视为保守，阻碍企业改革和创新。是以，我们需要以开放和开明的态度重新诠释优秀的中华传统文化，配合当代社会需求进行因地制宜，与时俱进。

儒家文化的普世价值无疑有助于提升华人企业的凝聚力，尤其对于许多在马来西亚白手兴家的华商而言，实施根植于传统文化的企业价值观其实并不困难。然而，唯一的挑战在于如何使企业的新一代接受并认同企业文化，实现转型与创新，进而发展文化创意产业。这无疑是一个可以拓展的新方向。如果能够将传统文化融入产品包装、营销和文化中，或者将文化资源注入餐饮、网络游戏、视觉艺术、主题酒店、手工艺等产品中，都是目前可探索和开发的领域。

（二）写作出版、文献存档，讲好祖辈传承故事

在马来西亚的华人企业中，大多数继承人已经到了第三、第四代，对祖辈百年南迁的创业史若不保存，恐怕下一代就会逐渐淡忘和漠视。实际上，许多华人企业通过艰苦奋斗铸就了商业传奇，这些故事值得被书写并出版。他们开山创业、艰苦奋斗、改革创新的企业故事，从另一个角度观察，无疑是对时代的记录，对历史的拼凑。目前，对于马来西亚许多华人大企业或慈善家的家族兴业事迹，已有不少记录和传颂。但是，中小型企业或家族企业的创业和传承故事却少有整理和记录，然而，这些民间的“小传统”都不失为历史的大叙述补遗。

家风传承、家族谱系、家族创业史、传记回忆录等优秀的传统价值和文化都应该被保存下来，并成为企业文化核心价值观。祖辈们越洋开拓疆土，从家庭手工业发展为国际品牌，反映了华人文化悠久的历史传承和丰富的文化底蕴。例如，《皇家雪兰莪的故事：走过锡屑飞扬的岁月》一书的出版，完好地为皇家雪兰莪（Royal Selangor）这个百年锡蜡企业讲述了他们家族四代人从1885年开始创业的传承故事，见证了华人南来的奋斗史。³⁰实际上，不论企业大小，华人家族企业的传承事迹都应该更完善地整理、记录，并在该企业的网站上进行宣传。

³⁰ Chen, May Yee, 2003. *The Royal Selangor Story: Born and Bred in Pewter Dust*, Archipelago Press.

结语

若要将中华文化的优秀核心价值观融入企业文化之中，首先需考虑这些价值观是否适应现代社会发展的需求。特别是在新形势下，我国的华人企业必须进行适当的调整和改变，务必取其精华去其糟粕，应用到其管理理念中，以提高企业的竞争力和确保可持续发展。马来西亚华人企业在代际传承中仍积极和笃定地抱持中华文化的精神命脉，同时与本土意识有机地结合，产生出更具创新的思维方式和企业模式。如今马来西亚华人企业可通过文化课程、活动交流等方式更有效地吸取中华文化的精髓，并将其运用于企业管理中，发挥其优势。

中华文化重视“以人为本”，将个人需求和价值置于核心位置。因此，对于马来西亚许多白手起家并成功的华人企业家而言，现在是时候重新回顾、整理和书写家族承传的故事。此外，许多中华文化的元素，包括丰富的哲学思想、价值观念、艺术表现形式等，应该被重新注入于新一代的企业家，才不至于忘记祖业承传的初衷。

参考文献

- About Khind: Our Team, <https://www.khind.com.my/our-team.html>, 13 June 2023.
- Chen, May Yee, 2003. *The Royal Selangor Story: Born and Bred in Pewter Dust*, Archipelago Press.
- Fung Wong: About, <http://www.fungwong.my/about/>, 13 June 2023.
- History of Tan Chong, <https://www.tanchonggroup.com/about/milestones/>, 13 June 2023.
- KHIND Our Vision, <https://www.khind.com.my/our-team.html>, 13 June 2023.
- Over 160 Years Heritage Ghee Hiang with Heart & Soul, <https://ghee-hiang.com/about-us/>, 13 June 2023.
- Royal Selangor 1885-2020: Crafting 135 Years of History, <https://my.royalselangor.com/135-anniversary>, 13 June 2023.
- Tan Chong Motor Holdings Berhad: Corporate Information, <https://www.tanchonggroup.com/about/corporate-information/>, 13 June 2023.
- The Guan Heong Story: Legend of the Century-old Bakery, <https://guanheong.shop/pages/about-us>, 13 June 2023.
- Yeo's: A Singapore Heritage Brand, <https://www.yeos.com.sg/about-us/>, 13 June 2023.
- Yeo's: Purpose, Vision & Values, <https://yeos.com.my/purpose-vision-values/>, 13 June 2023.
- 〈不用出门也能安心买年货！余仁生精致年货运送到家〉，《东方日报·市场快讯（网络版）》，<https://www.orientaldaily.com.my/news/advertorial/2021/01/15/386570>，2021年1月15日。
- 〈潮州喜饼走过逾二花甲·泉源饼铺保留传统〉，《星洲日报·大北马（网络版）》，<https://urlzs.com/dTYt8>，2015年10月24日。
- 〈潮州鱼丸有限公司：居銮七十年老字号发展史〉，<https://kluangdirectory.com/?p=1561>，2023年6月13日。
- 储小平，2000，〈家族企业研究：一个具有现代意义的话题〉，《中国社会科学》，第5期。
- 方常嘉，2017，《论檳城义香饼家的创立、发展和挑战》，文学士（荣誉）学位论文。
- 廖文辉，2019，〈马新华人传统行业概论〉，《文学新钥》，第30期，2019年12月，页187-224。
- 林勇，2000，〈小议东南亚华人企业家的经营理念〉，《八桂侨刊》，第4期，页39。

- 〈品泉：我们的故事〉，<https://www.bunnchoon1893.my/About.html>，2023年6月13日。
- 〈三叔公·所有产品分类〉，<https://www.sanshugong.com.my/product-category/%e9%a5%bc%e7%b1%bb/>，2023年6月13日。
- 〈弹牙70年居銮潮州鱼丸〉，《星洲日报》，2018年7月5日。
- 〈棠记兄弟：品牌理念〉，<https://tk2you.com/cn/page/brand-philosophy>，2023年6月13日。
- YV，〈吉隆坡TOP11“必吃老字号美食”！老饕的私藏清单，这几家马来西亚独立前就有！〉，<https://popdaily.com/my/article/252572>，2022年4月3日。
- 〈益昌老街：关于我们〉，<http://www.aikcheong.cn/gywm>，2023年6月13日。
- 〈余仁生历史〉，https://www.euyansang.com.my/zh_MY/our-history/eyscorporate2.html，2023年6月13日。
- 张集强，2012，《消失中的吉隆坡》，雪兰莪：大将出版社，页110。
- 〈这就是信兴祥〉，<https://soonhingcheong.com.my/newsite/>，2023年6月13日。
- 〈中式婚礼的传统味道——喜饼〉，《大日子·婚嫁（网络媒体平台）》，<https://darizi.com.my/article/article-detail/49/>，2022年4月18日。