



余仁生百年老字号的当代经营理念

A Study on the Modern Managerial Concept of

Eu Yan Sang (1959) Sdn Bhd

林心怡

LIM SIEN EI

15ALB00451

拉曼大学中文系

荣誉学位毕业论文

**A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN
PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE BACHELOR OF ARTS (HONS) CHINESE STUDIES
DEPARTMENT OF CHINESE STUDIES
UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN**

SEPTEMBER 2019

目次

宣誓	i
摘要	ii
致谢	iv
一、绪论	1
(一) 研究对象与动机	1
(二) 研究难题	4
(三) 文献回顾	5
(四) 研究方法	8
二、余仁生的草创与发展	12
(一) 余广与余仁生的草创	12
(二) 余东旋与余仁生的发展	16
三、余仁生之改革与转变	23
(一) 余仁生人员组成的调整与私有化	23
(二) 余仁生形象与品牌的建立和经营	26
(三) 余仁生产品的生活化和方便化	29

四、余仁生的仁泽众生与人文关怀·····	32
(一) “一年一华小”慈善教育筹款计划·····	32
(二) 主催与赞助傅佩荣教授的导读课程·····	34
(三) “仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”·····	36
(四) “一个马来西亚面包慈善计划”·····	39
五、结论·····	42
引用书目·····	44
附录·····	50
图一：余仁生首间药铺杂货店旧照·····	50
图二：余仁生之首间药材店铺旧址，务边高街门牌 67 至 69 号·····	50
图三：早期的余广街旧照·····	51
图四：当代务边余广街路牌·····	51
图五：务边余仁生的旧印章·····	52
图六：务边文物馆内之余广纪念馆·····	52
图八：第三代接班人余经文与第四代接班人余义明之合照·····	53
图九：傅佩荣教授导读《论语》课程的报名表格·····	53
图十：傅佩荣教授导读《论语》及《老子》课程的报章宣传·····	54
图十一：“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”宣传海报·····	54

宣誓

谨此宣誓：此毕业论文由本人独立完成，凡文中引用资料或参考他人著作，无论是书面、电子或口述材料，皆已注明具体出处，并详列相关参考书目。

姓名：林心怡 LIM SIEN EI

学号：15ABL00451

日期：2019 年 8 月 9 日

论文名称：余仁生百年老字号的当代经营理念

学生姓名：林心怡

指导教师：余曆雄博士

校院系：拉曼大学中华研究院中文系

摘要

余仁生——一家拥有 140 年悠久历史的中药百年老字号，是本论文的研究对象，主要以余仁生的现代经营理念为研究范围。论文的第一章是绪论，内容分为四个小节。第一节会先阐明研究对象与研究动机，大致介绍余仁生整体的历史进程与说明笔者的研究动机。第二节是阐述笔者在撰写此论文研究时所遇到的难题。第三节则是回顾相关的研究资料与文献，罗列本论文所引用与参考的文献。最后一节是说明笔者写论文时所使用的研究方法，例如文献研究、实地考察与口述历史。

第二章主要以余仁生首两位经营者——余广和余东旋来切入论述余仁生前期的经营理念和创建与发展过程。第二章分为两节，第一节主要讲述余广与余仁生的创立，第二节带出第二代接班人余东旋和余仁生的发家过程，期间余东旋一直坚守父亲仁泽众生的理念，并透过自身想法扩展余仁生业务。第三章主要论述余仁生在第四代接班人余义明上任后的改革与转变，第一节阐述了余仁生人事与营运模式上的调整与改革，第二节则是介绍了余仁生在其仁泽众生的商业理念上建立更具体与良

好的企业形象与品牌，第三节论述了余仁生产品上的实质改变，强调提供更方便、贴近生活的服务和产品。

第四章主要讲述当代余仁生的慈善事业，论证如今的余仁生仍持续秉持前人流传下来的商业经营理念。第四章第一节介绍余仁生每年都会举办的“一年一华小”慈善计划，第二节是余仁生赞助傅佩荣教授的经典导读课程，之后的第三节则阐述与探讨余仁生主办的“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”，最后一节是介绍余仁生为帮助穷苦人民所制定的“一个马来西亚面包慈善计划”。最后，笔者总结此论文并提出对余仁生未来的期许。

本论文研究难题包括有关余广的第一手史料不多，而因余东旋曾是东南亚闻名的华裔富商，因此研究余东旋生平与他旗下业务的文献多不胜数，但深入介绍、探讨与解析有关中药业发展的资料却不多。由于许多现代的余仁生商业数据仍是公司机密，因而很难只通过报刊文章去论证余仁生现在转型计划的成果。另外，与余仁生业务相关之账簿大多藏于香港大学图书馆香港特藏部，笔者亦无法亲身造访。以上多种研究难题，笔者透过多方面资料进行核对、验证、反复思考相关资料之准确性，再分析与抽选适用于本论文题目与范围的参考资料。

【关键词】 余仁生、当代、经营理念、仁泽众生

致谢

首先由衷感谢笔者的论文指导老师——余曆雄老师，余老师的日常工作相当繁忙，但仍然抽出时间聆听笔者在撰写论文时所面对的问题与困惑，并提供专业意见厘清论文之盲点与指导笔者的论文方向，论文得以完成，余老师可谓劳苦功高。

其次，也要感谢务边文物馆的义务秘书彭西康先生在笔者搜集资料期间，热心提供大量旧照与相关资料，亦多次接受笔者的采访和访问，耐心解答笔者对于研究范围内的疑问，更鼓励笔者在撰写论文的路上若遇上瓶颈万万不可气馁，对一个素未谋面的平凡女孩来说，此番鼓励，无比感动。

除此之外，笔者也衷心感谢家人一直以来给予的支持，在笔者赶制论文之际不时提醒笔者按时吃饭喝水，不要熬夜，如此暖心之举，由衷感谢。

同时也感谢我的朋友——刘舒绮、李淑仪、谢治婷、陈宏量和毛伟俊，感谢他们不厌其烦且耐心聆听笔者的烦恼，不仅给予行动或心灵上的支持与鼓励，更不时督促与关心笔者的论文进度。人生有此好友，夫复何求。

感谢自己。论文路上遇到不少突如其来的难题与阻碍，至少没有自我放弃地写完了论文。

感谢神的看顾、保守与带领。

最后，谢谢你们，还有那些没被提及的“你们”。

一、绪言

（一）研究对象与动机

本论文主要的研究对象为百年中药老字号——余仁生，其在 1879 年至 1910 年被称为仁生，寓意仁泽众生，创办人为余广。后经第二代接班人余东旋在商号仁生前加上自己家族的姓氏，改名为余仁生以突显药铺与余氏家族的关系，建立家族企业品牌。1940 年代，余氏家族企业已是当时东南亚成功商业品牌的标志。1941 年，余东旋逝世后，余氏家族为争夺公司的控制权，导致新加坡余仁生与余仁生香港分家。1955 年 10 月，新加坡的余仁生从独资企业改为有限公司，之后马来西亚余仁生私人有限公司于 1959 年 8 月成立。1989 年，总经理余义明上任，开启了余仁生为适应现代市场需求的转型计划，余仁生品牌渐渐发挥企业与消费者的人文连结，开始塑造具人情味的品牌风范与产品个性，传承第一代经营者仁泽众生的理念。1993 年，余仁生国际有限公司成立，1996 年，余仁生香港重回余仁生国际有限公司（William Koh, 2012: 7），以统一的理念、股东与发展目标共同迈进。

自余仁生创业以来，经历余氏家族四代传人接手，前两代余氏家族的事业十分庞大，涉及锡矿、汇兑、银行、中药等行业。百年起伏，经营者换了一个又一个，从前曾是余氏家族最大收入来源的橡胶业与汇兑业无法坚持至今，但余仁生中药业

却始终屹立不倒。直到 140 年后，余仁生在世界各国的分店已超过 210 家，多数集中在东南亚国家，东南亚地区各大购物中心皆有余仁生专柜和分店的踪影，是赫赫有名的中药生产商及零售商。虽余仁生曾经有过巅峰时期和低谷时期，但余氏家族成员并未就此一蹶不振，一代创业为余仁生打下基础，二代接班人发展家族企业，三代守业以致余仁生不被分家至没落，第四代接班人余义明不但重整家业，还将家业踵事增华。余氏家族以仁泽众生为商业信念，关怀与品质为先，破除了“富不过三代”的魔咒，破例将“富过四代”变为现实。

由于余仁生是大众知名的华人中药企业，在未到余仁生打工前，笔者亦多次随母亲前往余仁生选购保健产品，因此对笔者来说，余仁生就是一家信誉高、服务好的中药店。在笔者高中毕业那年，因离家不远，笔者便在位于实地阿南（Setia Alam）的余仁生独立分店做了大约 3 个月假期工。工作期间，笔者对余仁生的商业理念、经营方针、传销方法和产品管理都有一定基础的了解，在与余仁生的各社会阶层的顾客交谈后，发现许多客户对余仁生的印象大多是具有商业道德与文化传承意义的高品格中药企业。随着工作时间渐长，余仁生的经营理念与历史发展皆引起笔者的兴趣，对这有仁泽众生理念的中药百年老字号日渐好奇，便毅然将余仁生列为自己毕业论文的个案研究对象。

作为非常著名和受欢迎的中药国际品牌，专攻研究余仁生中药行业百年来创业、发展、传承及转型之历史进程的相关文献却不多，尤其是以当代马来西亚余仁生为对象的研究更为稀少，笔者深感不解，因此决定斗胆尝试研究这家中药百年老字号。本论文题目是余仁生百年老字号的当代经营理念，范围锁定在余仁生 1879 年至

2017 年的经营理念，并以 1989 年至 2017 年的经营理念为本论文研究重点，之所以将研究的起始年份设在 1879 年是因为余广在这年草创了仁生，一家兼卖中药、中药材的杂货店，尔后其子余东旋将仁生改为余仁生，以突显余仁生是家族企业品牌。因为余广和余东旋都并不是靠如今余仁生的本业中药业发迹，而是以 80 年代与 90 年代兴起的矿业、橡胶业、鸦片、汇兑业等发家致富，故笔者只选择介绍与余仁生本业相关的业务。论文的第二章中介绍了余广与余东旋的生平，也阐述与余仁生发展息息相关的中药业和曾与余仁生中药店整合的汇兑业，其余余氏家族的生意恕不解析。

第三代因遗产引起的内部斗争，使得余仁生内部产生十分混乱的局面，亦造成新加坡与香港余仁生的分家。因此，那个时期的余仁生停滞不前，称为守业的第三代，由于论文主要关注的是余仁生发展的历程，有鉴于此，发展情况较少甚至是余仁生低谷时期的第三代则不被列入考量中。

第三章与第四章着重于记录与分析 1989 年第四代接班人余义明接管后余仁生的经营理念与余义明在各方面所做出的转变与改革以及余仁生的现代慈善事业。很多企业其实“富不过三代”，但幸运的是，余义明眼看第三代时期余仁生每况愈下的情况，决定重振家业，发掘人才也与余仁生的职员共进退，让余仁生在马来西亚中药市场占据了领导的地位，发展出今时今日作为东南亚中药企业代表的余仁生。本论文从企业形象、产品转型与社会文化公益等余仁生所做出的改变和努力去理解、分析与探讨余仁生长远以来的理念、计划与目标。以 2017 年为研究范围的结束年份是因为余仁生第四代接班人余义明，在 2017 年 10 月正式卸任，转任余仁生非执

行主席。同年，余仁生集团私有化，交由不再是余氏家族成员的梅明恭接任营运总裁。

时至今日，余仁生仍与时并进，转型创新，发展成长。

（二）研究难题

本论文研究难题包括余广与其子余东旋，前者第一手史料不多，且因年代久远与历经二战时期，文件出现损毁及不完整的问题，就连造访国家档案局也无法取得相关资料，如会议记录、年度报告等，以致取证之路困难重重，唯有借鉴国外学者的研究资料以作参考。而后者，即余广之子余东旋，曾是知名华裔富商，在其治理下余家业务迅速拓展，对当时马来亚的经济影响甚大，因此描写余东旋生平之书籍多不胜数。虽余东旋生平涉及业务种类繁多，但多数书籍皆着重记录其蓬勃发展的锡矿业、橡胶业及汇兑业，反之，对本论文最为关注的中药业发展大多则是轻描淡写带过，故笔者只能从三个固定的学者研究上取得相关资料。

在研究余仁生现代的转变与改革与其仁泽众生与人文关怀时，所需的筹办活动细节、发展与收益状况等数据目前仍是余仁生的内部机密，因此论文中无法附上史料证明余仁生在 1989 年至 2017 年中实行的转型计划是否能为该公司获取收益或余仁生每年投入马来西亚不同公益活动的金钱数额等，是论文中的一大遗憾，日后有机会定会一一补上。再，余东旋于 1927 年将余仁生总部迁至香港，并将与余仁生

业务相关之账簿带至香港，藏于香港大学图书馆香港特藏部。碍于经费问题，笔者无法亲身造访该馆，故唯有透过多方面资料进行核对、验证、反复思考相关资料之准确性，再以笔者的角度去分析与抽选适用于本论文题目与范围的参考资料。

（三）文献回顾

在研究资料与书目方面，林水壕和骆静山所著的《马来西亚华人史》、林水壕、何国忠等人合编的《马来西亚华人史新编》、潘翎《海外华人百科全书》和颜清煌编写的《新马华人社会史》里记载了华人祖先南来马来亚谋生后在地形成的社会、文化、经济等结构，故引用于了解 19 世纪末时期南洋华人的生活形态。外国学者 Arnold Wright 的 *Twentieth Century Impressions of British Malaya: Its History, People, Commerce, Industries, and Resources (1908)* 里阐述了二十世纪马来亚的历史、人民、社会文化、商业经济，记录了马来亚联邦政府与余东旋共同推广反对鸦片运动的等事件，让笔者得以认识与了解马来西亚华人的基础与宏观之历史。

由于余广与余东旋早期的商业活动皆集中在霹雳州务边，于是在寻找余广和余东旋资料的时候，也一并查看与翻阅了 Khoo Salma Nasution 和 Abdur-Razzaq Lubis 撰写的 *Kinta Valley: Pioneering Malaysia's Modern Development*，笔者认为在正式开始研究余仁生前，有必要先了解有关地区的开发与后续发展。书中详细地记载了务边直至 1890 年的历史进程，精简地介绍了余广、余东旋和余仁生在务边的发展。

同时，当地民间研究者所著的书籍亦是无可忽视的宝贵资源，例如彭西康所编写的《重拾历史的记忆·务边华人先贤的故事（1850-2000）》，满怀着他对自己生活的城镇的热血与热爱。当中记录了务边埠名的由来，开埠务边的先贤与务边小学、余广与余东旋的生平事迹、会馆的成立等资料，让笔者对余仁生的开国功臣——余广与余东旋的一生有最基础的认识。

接着，笔者从 Ilsa Sharp 所编著的 *Path of the Righteous Crane: The Life and Legacy of Eu Tong Sen*、《家族企业治理：华人家族企业传承研究》和 William Tai Yuen 的 *Chinese Capitalism in Colonial Malaya 1900-1941* 中去看余仁生前期的创立、发展和变化。*Path of the Righteous Crane: The Life and Legacy of Eu Tong Sen* 以人物纪传的方式去详细记录余东旋的生平事迹与其事业发展和经营理念，并介绍了余东旋的家世背景与其逝世后，产业的分配与子孙争夺公司控制权的事件，是论文第二章的主要参考文献之一。郑宏泰和周文港所著的《家族企业治理：华人家族企业传承研究》，书中有三章是专门研究和撰写余仁生前期的发展史与余仁生华人经营理念的传承，让笔者了解在余广与余东旋时期，余仁生仁泽众生的理念与所付诸的行动。*Chinese Capitalism in Colonial Malaya 1900-1941* 则是较专注于记载余东旋生意上的难题、发展与转型，故只引为第二章第二节大略的参考。

接着是笔者通过拉曼大学所提供的论文服务器所寻得的 *Surviving Economic Crises in Southeast Asia and Southern China: The History of Eu Yan Sang Business Conglomerates in Penang, Singapore and Hong Kong* 和 *The Transformation of an Overseas Chinese Family-Three Generations of the Eu Tong Sen Family, 1822-1941*。这

两篇论文都是钟宝贤发表的，主要探讨与分析余广与余东旋商业上的成就、例如锡矿业、橡胶业、汇兑业或典当行业等，其中不乏记载了有关余仁生的详细资料，笔者选择了与本论文有关联的仁生中药杂货店与后期跟余仁生结合的汇款服务作为第二章——余仁生的草创与发展史的主要引用资料。

关于论文的第三章专书引用的部分，笔者主要参考由骆荣富所著的《收银机响不停——颠覆行销：马来西亚实战个案》。收录马来西亚余仁生现代改革与转变的资料本就不多，出版书籍大多集中于研究新加坡与香港余仁生的现代营销理念与改革，反之可用于本论文的文献不多。因此，笔者在介绍与分析第三章节时的主要参考资料便是《收银机响不停——颠覆行销：马来西亚实战个案》，其中记录了许多马来西亚余仁生的产品行销方案与个性品牌的建立，唯美中不足的是，书中并无提供当代马来西亚余仁生每年的发展状况等数据。由祝家丰所著的《海外华人老字号企处的传承和跨国发展——以马来西亚余仁生为例》里较为主要地论述了余仁生面对激烈的竞争市场所采取的解决方案，转型与改革以迎合现代人的需求，以便利又日常的产品吸引年轻客户的眼光，亦交代了余广的身世背景。另外，唐苏所写的《余义明家族：合久必分，分久必合》以简短清晰和分段式时期来讲述余仁生由创立时期直至第四代接班人余仁生集团的历史过程，这两篇论文提供了本论文的第三章即余仁生之改革与转变许多可取的叙述与解析。另外，笔者亦参考了联合早报2016年11月19日的《余仁生私有化后的变与不变》来作为本论文第三章第一节的研究资料。

虽然相关专书和论文并不多，但有关余仁生的报章新闻却不少，因此余仁生转型时期慈善事业方面的资料可谓还算充沛，本论文第四章的部分则着重参考了马来西亚本地报刊所报道的文章。引用的报刊文章包括杨德祥所著的〈《论语》的魅力〉，刊登于《星洲日报》2004年6月24日，《中国报》2004年5月30日的报道〈傅佩荣传授文化经典，实践学生行善避恶美德〉以及《星洲日报》2004年6月2日活动专栏所介绍的〈台湾教授傅佩荣导读，余仁生赞助《论语》课程〉，皆为第四章第二节的主要参考文献。第三节的余仁生之仁泽众生与人文关怀亦引用了一篇来自《东方日报》，另一篇《星洲日报》的文章，主要报道与介绍了2010年由余仁生主办的“仁生讲堂”。这两篇文章是陈为廬的〈东禅寺《论语》课程下月展开〉刊登于《东方日报》2010年5月8日和由苏诗华和陈俊明所著的〈余家百年四代：仁泽众生〉。不仅如此，笔者亦使用与参考网上的新闻，主要以马来西亚星洲网，即是《星洲日报》电子报为主的报道，参考了2016年8月19日的〈余仁生“一年一校”计划·筹10万助玻州启小〉和2016年8月24日的〈余仁生赠千盒助筹款建校·玻启明华小义卖鸡精〉为例作为第四章第一节的内容以及2012年4月8日的〈义工星级酒店收集送慈善机构·过剩糕点成丰盛早餐〉作为第四章第四节“一个马来西亚面包慈善计划”的主要参考资料。

（四）研究方法

本论文主要透过文献研究、口述历史以及实地考察以上三种研究方式以搜集、分析、选择与综合所获得的历史资料。

1. 文献研究

根据本论文的研究范围，搜集和整理与论文题目相关及相近的文献资料，如专书、报章、期刊论文、会议记录、杂志特刊以及官网等，搜集并仔细翻阅后，整理出适用于本论文的参考资料，进一步理解百年来余仁生的历史进程。此外，因为余仁生业务也有扩展到新加坡，所以在文献搜集上，除了马来西亚本地出版的书籍与报刊文章，笔者也搜集翻阅了不少新加坡相关的报刊文章与英文书籍。通过集结国内外的中文与英文资料研究，以及余仁生官网的资料等，仔细阅读了解余仁生基本的历史后，抽取可引用于本论文的参考资料，从中解析、细分与论述余仁生的草创、发展、转变与当中的人文关怀。

2. 口述历史

口述历史是以访谈、口述方式记载过往人事、搜集史料的一种学术活动。纵观当前口述历史的状况，主要表现为两种形态，笔者也将以这两种口述历史形态作为本论文的研究方法。第一种是当事者口述，笔者进行笔录和整理。具体来说，就是

口述者讲述其亲历、亲见、亲闻的人或事，笔者将以笔记本与手机录音器材进行现场实录，事后再以逐字稿、整理稿来作整理。笔者在余仁生马来西亚的总行，见到了人事部的员工 Eric，他向笔者讲述与提供了近期余仁生的改革与现状，也告知笔者余仁生近期的目标与发展理想，为论文的第三章带来莫大的帮助与参考作用。

另一种形态是笔者对口述者进行采访，即“访谈式口述实录”，这跟新闻采访非常接近。笔者在访谈前会先拟定与余仁生课题相关的问题，以确定访谈口述实录的可用性。尔后笔者作为访谈者，口述者则作为受访对象，采取一问一答的形式进行。在前往务边文物馆进行实地考察时，笔者有幸遇到彭西康老师——务边文物馆的义务秘书，在多次的前往与交谈中，笔者听获了许多有关余广与余东旋的事迹，彭老师更是提供了不少具体的资料予笔者。在整理与分析访谈资料后，抽取有关史料，再与其他历史文献比对，让有关余仁生的历史更加全面、更加接近具体的历史事件。

3. 实地考察

除了以上的研究方法，笔者也采用了实地考察的方式，前往与本论文课题有关联的实地如务边文物馆、第一家仁生药铺杂货店（现已不是）、与马来西亚余仁生总行与分店这些具有研究价值的地方，进行直观与局部的调查，在考察过程中记录对论文参考价值的事物。为进一步了解余仁生，笔者前往马来西亚余仁生总行与分店，获取了能展现余仁生目前销售方向与经营理念的小册子，还与分店的员工交谈，

了解他们对余仁生的看法。笔者亦走访务边余广街，前去务边文物馆（曾是余东旋的马厩）与第一家仁生药铺杂货店旧址，从务边文物馆中获取了与余广和余东旋有关的旧照，以此史料证明本论文中一些余仁生创立和发展时期的论述。

二、余仁生的草创与发展史

本章节主要以余仁生首两位掌舵人——余广和余东旋来切入论述余仁生的创建过程和发展历史。余广为仁生的创始人，当初若余广没有南下谋求商机，没有草创仁生号，就不会有后续发展与今日著名的余仁生。而余东旋作为接班父亲家业的第二代经营者，经由不懈的努力和打拼，亦为余仁生打下深厚的商业基础与正面的企业形象，功劳无可限量。第二章分为两节，第一节主要讲述余广与余仁生的创立，余仁生这家老字号中药店是创立于马来亚霹靂州的务边，其创建也与早期下南洋的华人息息相关。接着，再带出第二代接班人余东旋和余仁生的发家过程，透过结合在矿场的药铺杂货店与汇兑服务，余仁生日后的发展和发扬光大，彰显了华人企业家第一代创业和第二代继承人拓展家业的历程。

（一）余广与余仁生的草创

在余仁生的创建历史中，不得不提及余氏族谱中的一名先人。余广，又名余广培，1853年生于广东佛山，祖籍广东南海。余广培尚未南下前是清朝二品官，因身居要职，故得以有机会接触御医，获赠了不少宫廷中药秘方（陈圆风、余义明，2000：89）。当时清朝局势动荡不安，余广的父亲余鹤松（Eu Hok Pang, 1822-

1886) 是一名风水师, 经过风水算命推算, 认为自己的儿子余广必须要远赴南洋才有出人头地之日, 于是余鹤松将余广与余广发妻梁亚友 (Leong Lay Yong, 1855-1927) 及余广幼弟余广晋 (Eu Kong Chun) 送离家乡。余广离开自己的家乡、远渡南洋、从中国来到马来亚谋求新的发展, 在 1876 年 9 月, 余广与亲人抵达马来亚槟城, 开始在槟城寻找商机。

离开广东佛山的余广贴身带了一批中药材, 以及满腹的中药材知识。与当时许多南下马来亚工作的华人不同, 余广等人是自行承担南下的旅费, 而非是以“卖猪仔”的方式来到槟城, 因此相对较为自由, 不需因债务与契约而被迫卖给特定的矿主当苦力。其实余广并不是来自特别富裕的家庭, 只是因为余鹤松的职业关系, 家境还是不错, 也结识与帮助了不少华人, 人脉很广, 在熟人间的声望也颇高 (钟宝贤, 2013: 4), 因此得以在余广南下初期给予一些帮助。到槟城后, 余广先是寄住在同乡熟人的布匹店和源布庄里工作, 三个月后, 他以数百元入资布庄, 成了该布匹店的股东, 同时也自资开了一家面包店。可是后来余广发现当时面粉的价格不断提高, 以致成本太高, 面包店根本无法赚得利润, 之后更因被人恶意中伤, 只能选择退出布匹店, 连面包店也因受到牵连被迫停止营业 (Chung, P.Y., 2002: 587), 使得余广损失不少。

在 1878 年的 8 月, 在朋友的支持与介绍下, 余广开始在一家华人杂货店里工作, 店主也是来自佛山, 同时十分欣赏余广的能力。一些时日之后, 杂货店店主信任余广地将收取款项的任务交给他, 故余广需经常往返新加坡与槟城两地。他从而发现了内陆地区对杂货的需求, 尤其是华人矿工的聚集地, 更是余广认为开杂货店

的风水宝地。因此，余广向看好自己的店主提出先借贷杂货店的商品，将物品卖出去后才把货物成本进回杂货店，从而赚取利润，储蓄资本开一间属于自己的杂货店（钟宝贤，2013：8）。1877年，余广发妻在檳城诞下一名男婴，是余广的长子，为表达自己欲在功成名立后回到祖国的心愿，余广给孩子命名为“东旋”（Chung, P.Y., 2005: 612）。

后来余广辗转来到霹靂州的一个锡矿小镇务边（Gopeng）定居，在1879年7月23日，余广独生子余东旋2周岁生日的这天，一家兼卖中药的杂货店在务边诞生了。余广并不是一开始就只卖中药，而是以售卖日常用品为主，和以中药与从中国进口的药材为辅作为杂货店的主要商品。论文中所提之余仁生虽是指这一家杂货店，但这家店的本名不是余仁生，而是仁生。创立时期，余广将杂货店取名为仁生，其中“仁”代表“仁爱、仁慈”，而“生”便是“众生、生命”的意思，仁生则寓意仁泽众生。仁生是由一处鸦片烟格改装而成的，而余广开设仁生杂货店的本钱，便是他在1876年下南洋谋生所随身携带的一批中草药，和其所累积的中药知识与在杂货店工作时赚外快所存下的积蓄，没想到这竟成了多年后余仁生的初期创业基础。

当时有许多从中国来到南洋在雪兰莪和霹靂的矿场当苦力的华工，华人在霹靂的人口数量已高达80,000，其中近打地区就占了25,000人，而每一年持续涌入近打的华工人数不减反增（Wong, L.K., 1965: 92），为仁生带来庞大的市场。除了日常的必需品，大部分的矿场华工也会到仁生购买中药以戒毒癮。十九世纪末，为缓解采矿的辛劳和痛楚，很多华人矿工都借以吸食鸦片来逃避艰苦的工作、恶劣的

环境、身体上的疲惫与疼痛，但却不知鸦片的毒瘾害人，造成当时鸦片泛滥成灾，一旦染上鸦片瘾，就很难戒掉。余广怀着仁泽众生的理念，眼见鸦片害人不浅，还会对矿工的健康与日常造成影响，便决心为矿工寻求戒除毒瘾的中药，以中药调理的方法解救矿工。由于余广济世为怀，帮助矿工度过鸦片的毒瘾，并坚持供应优质的中药与中药材，因此仁生很快便建立起良好的声誉和忠实的华人客群。

1881年，在余东旋四岁的时候，余广带着其发妻梁亚友与儿子余东旋一起回到了佛山，将两人留在家乡，让幼子余东旋在家乡接受教育。两个月后，余广独自一人回槟城，途经香港时逗留一段时间，期间认识了一位娘惹姑娘（Nyonya）文云嫦（Mun Woon Chang,），二人一见钟情，结为夫妻。1882年，在亲友的相助之下，余广投得了务边为期三年的包税权和锡矿的开采权，文云嫦也在旁协助余广打理税收。余广同时也经营赌场、鸦片、酒精与典当等生意，但当时他认为杂货店是其收入最稳定的来源，于是将旗下的矿场与杂货店结合，矿区提供市场，杂货店提供商品，包括中药，日常必需品、中药材等给在余广矿场工作的矿工。由于仁生商号下有大批需要日常物资的矿工，于是仁生便逐渐从一家兼卖中药的杂货店发展成连锁式中药铺杂货店。1884年，余广将另一位弟弟余广德（Eu Kong Tak）接来南洋发展，但余广的两位弟弟不思进取，皆有赌瘾亦经常流连于妓院，不务正业，余广根本无法安插适合的工作给他们。

以锡矿和中药铺杂货店为根基，余广创立的仁生开始在南洋一点一滴地为余家积累着财富。可天有不测之风云，就在1891年初，余家日渐兴旺之时，余广忽然罹患恶疾，不久便于3月24日离开人世，年仅38岁，文云嫦也就此结束了与余广

共同奋斗的日子。她根据余广临终前的吩咐，将余广的遗体送回佛山安葬（Chung, P.Y., 2005: 612）。当时英国殖民政府为了表扬余广对务边的开发带来很大的帮助，特将务边的一条主要街道命名为余广街（Eu Kong Street）。余广逝世不久后，便发生了争夺余广财产的事件，余广的两个弟弟认为他们也应该享有一部分财产。但根据余广死前的遗嘱，余广所有的财产将交由文云嫦保管，同时委任槟城一位颇有名望的律师 Grant Mackie 为信托人。经文云嫦妥善安排后，余广的财产免受诉讼争夺之灾，余广之独生子余东旋才得以学成之时接管相对完整不零散的财产（彭西康，2016: 100）。余东旋接管仁生后，为缅怀自己的父亲，余东旋毅然在店名前加上家族的姓氏，改为余仁生，这便是后世东南亚地区广为人知的百年老字号。

（二）余东旋与余仁生的发展

仁生的第二代接班人是余广的独子——余东旋，于 1877 年在马来亚槟城的乔治市出世。在余东旋四岁时，余广将余东旋与发妻梁亚友送返佛山，余东旋便在充满中华文化的大环境里生活了 11 年。1891 年余广去世时，余东旋才 13 岁，而且他当时住在佛山祖家。同年，文云嫦怀着悲痛的心情前往广东佛山，准备将余广的独子余东旋接到马来亚继承父业。次年 1892 年，余广的第二任妻子文云嫦便把余东旋接回槟城，不料文氏在途中遇害，余东旋则逃过一劫。经过一番波折，余东旋在 15 岁时终于回到马来亚的槟城，住在父亲好友兼监护人 Mr R.Butle 家中两年，进入槟城大英义学（Penang Free School）接受西方教育，并在私人家教 Mr

F.W.Harley 的帮助下提高自身的英语水平。1894 年，余东旋才回到务边，并在怡保英华中学（Anglo-Chinese School）继续进修，直到完成英国剑桥九号文凭（彭西康，2016：100）。

在他继承父业之前，余家的相关业务，如包税、锡矿和杂货店都暂由余广的律师麦基（Grant Mackie）托管。1898 年，余东旋年满 21 岁正式接管家业时，却发现余氏家业早已不如从前。余东旋两位好赌的叔叔，虽无法分得余广的财产，但两人在余东旋接管余家业务前早已将仁生店的现金和存货用尽。另一方面，余广在世时开采矿场的资源也几乎枯竭，包税权的限制也越来越多，导致余家整体收入日渐下降，余氏家业早已今非昔比。纵使面对如此困境，余东旋反倒不轻言放弃，而是决定重振家业。仁生在他领导下迅速打出名堂，他先是着力开发新锡矿，在 10 年内找到了 11 座矿场，且每个矿场每年都可以带来百万收入（Sharp, I., 2009：25），再结合药铺杂货店与汇兑业，更在金宝成立后成为仁生总行的分行，帮助余氏家业逐渐恢复生机。

在余东旋的父亲余广经营其生意时，虽然一边帮助矿工戒除鸦片毒瘾，但同时仍然经营贩卖鸦片、酒精等会对矿场工人带来负面影响的商品，以获取更高的收入。余东旋接管父业之时，吸食鸦片的华人矿工至少占了六成。余东旋深知鸦片害人不浅，而且还会对人体造成长远的负面影响，因此决定以中药帮助矿工缓解毒瘾，继而戒毒。在 1906 年，余东旋是霹靂州禁烟协会的副主席，不但积极投入与支持反鸦片的运动，还以身作则，不再涉及营业与鸦片相关的行业。1908 年，由于反鸦片运动的兴起，大幅降低了矿工鸦片吸食者的比例（Straits Settlements And

Federated Malay State Opium Commission Volume II, 1908），也因此，仁生渐渐从兼卖中药的杂货店转为以售卖中药、药材、与其他中药店的产品为主的中药店，冀能帮助更多华工戒除鸦片瘾。由于那时的鸦片税已不是马来亚的主要收入来源，所以马来亚联邦政府便开始加入反对鸦片的国际运动，余东旋作为反鸦片的主要推动者之一，在华人和其他种族间的声名大噪（Wright and Cartwright, 1908: 534-536）。

此外，他还将仁生的业务从之前的杂货、中草药扩展到后来的汇款业务，在马来亚商业名录（Malayan Business Directory）里收录了一组 1908 年余东旋务边与金宝矿场的照片，照片中仁生店面上的牌匾均刻有“汇兑”二字。有鉴于此，余东旋的汇兑事业在 1908 年时就已在营运中，提供汇款服务给矿场的矿工。当时大量的华工涌入南洋在矿场当矿工，谋求生计，他们利用劳力换取工资，再通过仁生中药杂货店的汇兑服务，将积蓄汇回老家。除了中药杂货店，汇兑业成为余东旋旗下最为稳定的业务（Chung, P.Y., 2002: 601）。因而仁生是一家历史悠久且拥有良好声誉的药铺，余东旋利用仁生店铺成为其汇兑业的管道，不只巩固了余氏家族作为可靠汇款代理商的形象和信誉，更是为余家的汇兑业打下稳固的基础（Chung, P.Y., 2002: 582）。

1910 年，余东旋正式接管父亲余广的生意 20 年后，毅然将商号改为余仁生，旗下所有的中药店店名统一为余仁生。在店名前加上自己的家族姓氏，除了为了缅怀父亲，他这样做的目的更是要突显药铺与其家族之关系，以建立家族企业品牌（Chung, P.Y., 2002: 601-602）。余东旋为纪念自己的父亲及秉承其创业精神，誓

要把余仁生的优良传统发扬光大，致力为顾客提供最优良的上等中药材。积极拓展业务之际、余东旋在每个业务据点都身体力行、实践父亲仁泽众生的精神。他热心公益、常以不同形式帮助贫困弱势、并资助当地的教育事业发展。余东旋坚守父亲倡导的信念、将昔日的小镇药铺发展至国际中药企业，在推动传统中药业发展的同时，致力关怀众生。在余东旋的带领下，余仁生在 40 年代已是东南亚其中一家最成功的中药商业集团，以下附上余仁生的中药材营业款作为论证。

表一：余仁生之中药材营业额

年份	已售中药材之 价值（港币）	利润（港币）	年份	已售中药材之 价值（港币）	利润（港币）
1927	38,314.88	9,364.13	1940	91,116.92	45,913.35
1928	43,473.75	17,398.51	1941	92,960.98	44,682.27
1929	55,288.42	22,774.79	1942	91,131.43	48,226.79
1930	63,317.14	24,784.78	1943	90,030.96	42,980.13
1931	71,506.84	26,534.31	1944	690,542.14	259,655.08
1932	68,510.87	27,443.58	1946	390,343.86	160,602.78
1933	68,081.77	24,708.63	1947	303,497.30	144,780.64
1934	56,270.41	22,770.67	1948	338,923.30	160,130.07
1935	44,884.04	12,331.48	1950	426,163.35	186,734.10
1936	53,500.53	22,894.68	1952	369,552.29	160,571.24
1937	61,664.99	26,450.54	1953	329,024.20	137,727.78

1938	87,926.67	88,486.75	1954	309,271.51	133,455.66
1939	95,488.73	40,561.38			

(资料来源：整理自 Chung, P. Y.,2002: 604、615)

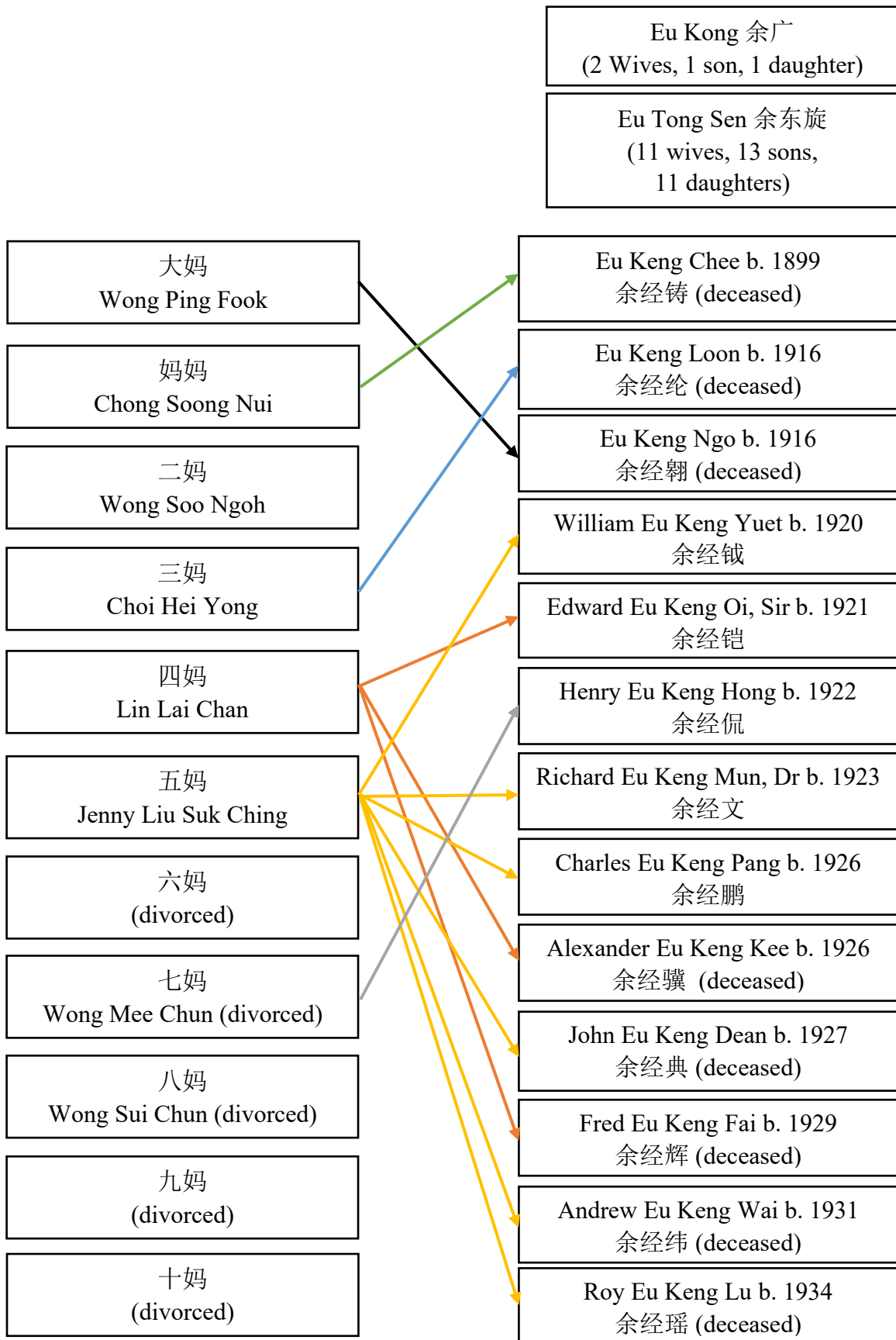
除了在马来亚，其他地区如金宝、怡保、吉隆坡、芙蓉、檳城等城镇均有开设分店外，余东旋也在1909年于香港建立分行，1910年在新加坡开设总行并且搬到新加坡居住，进一步地扩展余仁生的业务，开始把销售网络拓展到其他国家并在香港与中国等地成立不只一间分店（Sharp, I., 2009: 53-54）。余仁生迅速扩建的分销网络扩展了余东旋汇兑业的汇款渠道，让他得以提供东南亚地区与中国南边地区之间的汇款服务，余仁生很快便成为马来亚汇兑行业中最具影响力与公信力的华人代理商（Chung, P.Y., 2005: 614）。直至1920年代末，余仁生已成为东南亚最大的汇款代理公司之一，而凭借着汇款代理盈利，余氏家业安然度过了1929年的世界经济大萧条（唐苏，2014: 37）。

1927年，余东旋的母亲梁亚友过世，次年1928年，余东旋将余仁生的总部由新加坡迁到香港。同年，余东旋因身体状况日渐衰退而决定退休到香港安心休养，一切生意交由当时余仁生的经理人与余东旋长子余经铸各别打理（Chung, P.Y., 2005: 616）。1941年，南太平洋战争爆发，余东旋因身体因素来不及迁移至澳洲避难，于1941年5月11日在香港去世，享年68岁。根据余东旋在1933年9月16日所定下的遗嘱，他的遗体被安葬在香港的大埔区。余东旋膝下有13名儿子与11名女儿，但其女儿皆无法继承余东旋的产业，每位只获得3万元叻币，未婚的女儿则获得4万元叻币。余东旋将自己的产业平分给13位儿子，据说其遗产分配

手续耗费了将近半个世纪，以下附上余东旋家族的男性家谱（彭西康，2016：102）。

表二：余东旋家族的男性家谱

（资料来源：Sharp, I., 2009: 195）



三、余仁生之改革与转变

本章节主要探讨马来西亚华人传统中药老字号余仁生在现代激烈市场竞争的过程中的转型和变革，以迎合现代人的需求，使其企业达到持续性的发展。余仁生在进入第四代经营时进行了大量改革和创新，以应对竞争激烈的全球化时代，其领军人物是第三代接班人余经文的长子，余义明。余义明从各个方面下手，展开全面性的转型计划，包括人事、产品、销售等，努力实行现代化与效率化的企业模式。第一节主要阐述了余仁生在人事与营运模式上的调整与改革，第二节则是介绍了余仁生在其企业形象与品牌上所付出的努力和斩获的成果，第三节论述了余仁生产品上的实质改变，如包装的重新设计和保健礼篮的推出，强调生活化和方便化，成功打进年轻人的市场，让人对余仁生耳目一新。在第四代接班人与其员工的努力发展下，余仁生逐渐成为一家名誉显著、声誉良好的中药企业（Fock, 2009: 29）。

（一）余仁生人员组成的调整与私有化

余仁生的第四代接班人余义明是位拥有行政、行销与管理经验的人才，在他还未进入家族企业余仁生之前，曾在多家国际企业上班，累积了丰富的商场经验，因而对企业的管理有更全面的认知与革新的想法。他认为现今的企业文化与形象都与

以前大不相同，为应付现代化的改变，余仁生并不是非得传给家族成员管理不可，许多外界的商业专才也已不再对中药行业抱着敬而远之的态度。就在 1989 年余义明上任为余仁生总经理之后，他便决定亲自到新马各个分行巡视以更了解马来西亚与新加坡余仁生的状况，亦打算亲自挑选有能力与潜力的员工，调整人事。

上任不久，余义明便开始提拔有能力、有毅力的余仁生员工升职升迁，许多职员不再因不是余氏家族成员而只能当公司的一颗小小螺丝钉，反而有机会大展拳脚，带领余仁生往更高处发展。相对之下，那些没有能力领导余仁生的家族成员，则被赋予不超过其能力范围的职务，不再因为是余氏家族成员就能霸占着空有其名的职位。余义明认为家族成员在这百年老店中最重要的职责便是确保余仁生“仁泽众生”的理念能够一直传承下去，不断延续。即便有一天余家人不再积极地投入与参与管理公司相关事务，余仁生的投资者也能延续公司“仁泽众生”的企业理念。笔者认为，从余义明上任的那一刻起，余仁生已不再是余氏家族成员的消耗品，不会再像之前那样被当成是赌博的筹码或为抢夺股利而将公司弄得鸡犬不宁。

1989 年 9 月，余义明到马来西亚巡视业务，从而认识当年还是董事长私人助理的骆荣富。骆荣富陪同余义明总经理到马来西亚的五家分行巡视，为期一个礼拜。骆荣富每天都会向余义明报告各分行的营运状况，也提出他自己对余仁生未来发展的看法。余义明在马来西亚的巡视结束后，对马来西亚分行的营运模式、销售方式和产品特色有更深入的了解，认为马来西亚的余仁生仍有很大的市场与需要改进的空间。他先是调整人事，从调动职位开始，其中便将原本是余仁生董事长私人助理的骆荣富提拔成能独当一面的马来西亚门市营运经理（骆荣富，2012：vii）。从

1989年起，马来西亚余仁生在骆荣富的提议与推动下，开启了传统中药店转型至现代保健自营连锁店的第一次长期计划，进一步的资料与分析可见于本论文第三章的第二和第三节。

2016年初，余仁生在全球已拥有超过200家的分店，虽然公司近年来发展不断，营收也相当可观，但因有上一代为争夺股权和控制权而导致公司发展停滞甚至业绩下滑的前车之鉴，因此当时仍然散落在多位不同家族成员手上的股份，一直是余义明多年的心结。在余仁生私有化之前，余氏的家庭成员间共持有超过60%的公司股份，余义明担心往后的这些股份像余东旋之后那样遭余家各旁支的后代进一步稀释，将来会因股权利益上的冲突而发生内部纠纷。因此，他想要寻找方法让公司的管理不再受家族成员个人的情感因素影响，让余仁生作为一家良好的中药企业继续发展。经过多次与家族成员商量和协调后，余氏家族最后决定先让余义明与其堂弟余义生两人集中拥有家族成员的股权后再向外找寻可靠的投资者。2016年5月，淡马锡控股连同余氏家族成员等人组成的财团宣布全面收购公司，将家族成员的持股制度化（联合早报，2016年）。

余义明在咨询公司的建议下展开了第二次的转型计划，主要是其经营模式和人员组成方面的调整。在2016年私有化后的余仁生，其管理层不必每个季度都需向股东汇报与解释公司所有大小事务的进度与执行的理由，且将不再受季度业绩汇报制局限，得以专注于公司全新的发展与转型计划。长期计划会对短期业绩产生影响，因为其经营模式和人员组成的转型使到公司管理层结构也受到大幅调整，新的经营模式将慢慢从2017年开始执行。余仁生的业务管理将由原本各区域市场分别打理

转为由集团业务主管统一管理。统一的采购方式是让余仁生的业务部主管预估与分析各分行的进货数量，而不再实行由不同分店店长各自采购的模式。这让店长更能专注于销售本身，也更方便统筹安排人力资源。可在这一系列改变的背后，不变的是余仁生的理念——仁泽众生，即为顾客提供高品质的产品和真心诚意的服务。

（二）余仁生形象与品牌的建立和经营

笔者认为，一间成功的企业，最重要就是能给予顾客群良好又深刻的印象，能深入人心的方式不少，其中便包括在精神、个性或情绪上引起顾客的共鸣，分享相同的感受。这时，品牌的精神标语便显得格外关键，如果说“UTAR my choice”是拉曼大学的精神标语；本田汽车公司的精神标语是“The Power of Dreams”（技能驱动世界的可能）；那么，耳熟能详的“有心，才会感恩”便是余仁生的精神标语，是在继承了先人“仁泽众生”的理念基础上，结合余仁生产品的特点与现代顾客的消费动机——保健。人之所以看重保健是因为珍惜生命和关心健康，那怎样的顾客需要保健？其实，人人都需要保健，不只是生理上的保健，可以靠适量的运动、均衡的饮食、以及服用一些保健品维持，还有心理上的保健——关心与关怀。

如今的余仁生保健品已不光只是满足个人的生理需求，更可以促进人与人之间的情感互动，在2002年准备春节行销企划时，余仁生内部与合作的广告公司突发奇想，决定推出“有心，才会感恩”行销核心概念。每年的行销年历，几乎已成为

了一个固定的循环：农历新年、父亲节、母亲节、教师节、中秋节、冬至、农历新年……几年下来，余仁生究竟给大众留下什么样的品牌印象？不管是拥有高品质和有信誉的保健品，还是让人认为在节庆时肯定有促销，值得前去购买的印象，这些都算不上全面，因为缺乏了感性的消费元素。于是从2002年的春节企划开始，余仁生便隆重推广“有心，才会感恩”的精神标语，从整体来看，余仁生倾向于不只是在卖产品，也是在“卖”情感。在华人的传统价值观念中，感恩被认为是个十分美好的心态与美德，而在现今社会人与人交往的关系中，感恩亦显得分外重要（骆荣富，2012：136-137）。

决定了精神标语后，2002年的所有春节营销活动都以提倡感恩主题的“有心，才会感恩”作为宣传的思想核心，也给余仁生店面的员工做了一颗红色心形图形的徽章，并将“咸因”二字框在红心中。“咸因”二字乍听之下不明所以，不免让顾客好奇徽章的寓意，在一番询问后得知“咸因”二字加上红心，即为“感恩”之意后，大多会恍然大悟，然后会心一笑，赞同余仁生想表达的意思，并常记于心。

“有心，才会感恩”，余仁生提倡送礼应该是富有真心与诚意，表达感激与关爱之情的方式，而不是因长期被忽略和滥用，失去了原本美好的意义，沦为表面的“送礼文化”（骆荣富，2012：138）。由此可见，余仁生希望传达给顾客的信息是，余仁生的产品不只是纯粹的保健品，更是人人都值得拥有的一份关心和爱意，顾客买的不只是普通又常见的送礼礼品，而是自己欲表达的珍贵美好情感。这一赋予企业感性与美好形象的举动，成功促使许多华人都会在节庆时购买余仁生的产品送给重要的人，例如父母、老师、生意伙伴等，事到如今，这个代表感恩的“咸因”红心图形依旧很常见。

除此之外，余仁生也在春节这华人普天同庆的日子里，更细致地去行销“感恩”这个主题。配合“有心，才会感恩”的精神标语，余仁生更明确地推出了“春节谢师恩”的计划。“春节谢师恩”便如其名，避开每年五月的教师节，选择在一年之伊始的春节时期，向老师表达感激之情，推广“尊师”美德。余仁生联合雪兰莪和吉隆坡的八间独中，在新春期间，鼓励各校学长团筹办一项谢师恩活动，不限活动形式，但活动主题必须是从感谢老师出发。感谢老师过去一年的辛劳，同时祝福老师在新的一年里有美好的开始。余仁生则赞助给用脑过度和工作疲劳的人补充精力与营养的余仁生银杏叶鸡精予各校每一位老师，由各别班级或学长代表代为送上这份“谢师恩”的小小年礼。透过这项活动，一些不曾关注余仁生的人如中学生或新一代的年轻人，也开始注意这个品牌，同时也开始对余仁生的产品产生兴趣（骆荣富，2012：147）。

不仅如此，“春节谢师恩”的计划也带给余仁生内部员工正面的心态影响。“谢师恩”的活动虽由学生主导，但余仁生也派出不少职员前去支援策划与筹备的工作，让他们体验公司所推广的文化活动，见证老师与学生之间的互动，亲身体会活动的意义与价值。余仁生让自家员工参与社会公益，亲身体验公司行销的核心概念，不但可以增加员工对公司的认同与自豪感，成为企业教育的一环，亦能表现“有心，才会感恩”不只是高层主管的独断决定或一厢情愿，而是公司上下同心赞同的实质行动和诚意，更为余仁生的企业形象加分不少。从1989年第四代接班人开始，余仁生便一步一步地建立具有中华文化遗产意义的品牌形象与个性，而2002年一个简单的创意，成为余仁生行销的核心概念，在多年不断的维持下，渐

渐也塑造出具有中华传统良好价值观和人情味的企业精神和产品个性：余仁生，就是送礼人和收礼人情感交流时的一颗感恩的心。

（三）余仁生产品的生活化和方便化

80年代后期，马来西亚的中药行业风光不再，第四代接班人余义明与其马来西亚门市运营经理骆荣富认为，中药行业必须转型才能免受被市场淘汰的命运，因为马来西亚曾是英国殖民地，新一代大部分的华人已改受英文教育以谋得更好的出路。在西式教育的影响下，新生代大多偏向于西式医疗，凡事讲求科学验证与现代观念。如此，认识中药的人少了，再加上中药的药效不比西药来得快，许多华人便渐渐不再坚持找中医就诊或吃中药，中药行业似乎到了夕阳西下的趋势。但当时刚上任的马来西亚门市运营经理骆荣富认为天无绝人之路，开始提出了余仁生产品的转化。

余仁生把产品的重点放在生活化和方便化。在生活化方面，余仁生有意让顾客群在每个生活环节上都能用得上其产品。为了让更多的顾客能接受余仁生的产品，因此推出了用途多元的保健礼篮，可用作新年送礼、拜访长辈的礼品或是探访病人的慰问礼物。与庞大的礼篮市场中其他的礼篮不一样，余仁生的礼篮不像部分平价礼篮，为应付市场需要，用的都是快过期或价位低的产品，礼篮的内容都是一成不变的饼干糖果、汽水零食、烟酒海味。余仁生推出的保健礼篮内包含了有益健康的

保健品，其中包括人参、燕窝、鸡精等，外观上是精美得体的包装，看起来实用又大方，而且价格得宜，保健礼篮的定价从 99 令吉到 3000 令吉不等，不论价位高低，余仁生都用信誉保证品质，因此成为送礼的最佳选项之一。在这方面，余仁生可谓相当成功，用传统中药产品做新市场的生意，打破了以往中药店陈旧的形象（祝家丰，2016：41）。

此外，其方便化在于，余仁生在转型计划中推动了中药现代化与效率化的观念，以解决传统中药在门市现场抓药和包装，这种既费时、繁琐、不卫生、分量搭配不统一的准备过程。为了让更多的消费者能够接受中药产品，扩大市场，余仁生决定与时俱进，大胆改变汤料的产品包装，先将各种汤料的基本组合材料按统一的比例与分量调配成配合不同需求与季节的药材汤包，规格化汤料的材料搭配，免去顾客自行抓药的麻烦。其最明显的改变在于事先处理并采用卫生的方式包装熬汤所需的药材与材料，而不再像以往那样，在顾客要买的时候才处理。在卫生包装上，余仁生亦是下了不少苦心，不只加强监管材料烘焙的过程，也在汤料包装内加入干燥剂以延长汤包的保存期。此外，余仁生也开始采用半透明设计的包装，让顾客可以清楚看见里面的药材，增加他们对产品的信心（骆荣富，2012：28）。产品包装上也加上中、英文的药材、疗效与烹煮说明，吸引了更多重视滋补养身的新时代就业女性。如此便捷卫生的新式包装，加上亲切的中、英文说明，也能让新一代的消费者快速地了解不同汤包的特性与好处，进而选择符合自己需求的汤料。马来西亚余仁生首创推出的药材汤包，不但更卫生，还提供了更快捷与便利的服务（星洲日报，2014 年），因此不只吸引了汤料的老主顾家庭主妇，还吸纳了更多新的客户群。

为了接触更广大的顾客群和开拓新的市场，余仁生也在 90 年代初进入营销通路的经营模式，首次在佳世客（Jusco）及其他购物中心租用柜台或店面，现场煲汤以售卖方便式的汤包，以职业女性及受高等教育的顾客为攻略对象（Ilsa Sharp, 2009: 138）。新兴的购物中心，有停车场又有冷气，还有许多不同的店铺与牌子，让生活忙碌的顾客能直接一站式购物，不必到处奔波，花时间找车位。因此，余仁生看准时机，为工作和生活忙碌的顾客群在休假期间逛购物中心时，提供符合他们需求的生活化和方便化产品。历来余仁生的顾客都是以老年和成年人为主，并已达到饱和点，开拓年轻人的市场已成为必须，余仁生在马来西亚各州尤其是雪兰莪与吉隆坡的购物中心大量开设新风貌分店，主推适合年轻人的方便式产品，如汤包、参茶、鸡精、燕窝和保健酒等。其全面性的转型计划成功让余仁生这老字号年轻化，获得了新的生命和持续的发展（祝家丰，2016: 41）。

四、余仁生的仁泽众生与人文关怀

余仁生的仁泽众生与人文关怀是第一代创始人余广流传下来商业经营理念，是余仁生爱国爱民的表现。华人祖辈自离开自己的祖国中国，漂泊到世界各地寻找生计与谋生后，有的因具生意头脑又辛勤工作而成为富有的企业家。这些成功的华商往往都没忘记他们的出身与在地的华人群体，常常会慷慨捐款资助华人与华社所办的各种活动。马来西亚余仁生董事主席余梁贵珍强调，自 1879 年余仁生在霹雳州务边创立，在往后长达 140 年的日子里，就不曾中断回馈社会的活动。本章节主要选取余仁生现代马华慈善事业，论述这家百年老店在现今马来西亚华人社会所体现的仁泽众生与人文关怀。第一节讲述余仁生每年都会举办的“一年一华小”慈善计划以捐助华教，第二节是投身文化工作的余仁生赞助傅佩荣教授的经典导读课程，之后的第三节则论述了余仁生主办的“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”，最后一节是余仁生为帮助穷苦人民和慈善机构所制定的“一个马来西亚面包慈善计划”。

（一）“一年一华小”慈善教育筹款计划

余仁生董事经理邱月辉指出，自“一年一华小”2005年启动至2017年，十三年间共有13所华小受惠于该计划，如培才华小、启明小学、古来再也的古来华小一校等。余仁生马来西亚主席拿督余梁贵珍坚信，在健全人格与社会经济发展方面，教育扮演著无比重要的角色。教育之不可或缺，以及它能够对个人成长和国家社会建设带来的帮助，实非三言两语所能道尽。她认为就是因为这样的理解和信念，促使公司年复一年地主办“一年一华小”教育筹款计划，以期长久实践仁泽众生与人文关怀，即“以仁为本，关怀众生”的经营理念和企业使命。

本论文将以余仁生年度公益活动之2010年的“一年一华小”慈善教育筹款计划作为论述例子，以阐述余仁生的华教慈善事业。根据2010年11月23日《东方日报》的报刊文章显示，余仁生于“一年一华小”计划模型支票移交仪式当天，由当时的余仁生董事经理骆荣富移交模型支票予受惠单位槟城培才华小的董事长兼建委会主席沈龙福，持续秉持华教精神。2010年的华小筹款计划，共筹得16万362令吉11仙的款项，协助的单位包括〈黑白变〉共享空间义演现代舞台剧筹获了3万2000令吉、从银杏叶鸡精销售中拨出的10万令吉、还有槟城多个团体共同捐献与公众人士慷慨乐捐。当时的教育部副部长魏家祥博士及华总思想兴革委员会主席陈达真也都拨冗出席见证模型支票的移交（星洲日报，2010）。

“一年一华小”的筹款计划使不少学校受惠，余仁生在2016年时协助玻璃市港口启明小学筹款重建课室，在当时“一年一华小”的推展礼上，余仁生作出承诺，至少捐助10万令吉作为该校的重建项目，配合慈善筹款计划的推行。除此之外，余仁生还另赠送1000盒6装银叶鸡精给启明小学义卖，该校董家教成员决定以每

盒 50 令吉义卖，如果成功卖出所有银杏叶鸡精，便可筹得 5 万令吉。余仁生也在全国 80 间分店设捐款箱，供热心人士投入支票捐款。另外，在 2016 年 8 月 19 日起至 11 月 3 日期间，每当余仁生卖出一盒银杏叶鸡精，便会另捐出 1 令吉给启明华小（星洲日报，2016 年）。

现任余仁生董事经理邱月辉透露，由于经费不足，导致启明小学的设施发展缓慢，校内原有的特殊用途校舍如科学室及音乐室，因遭白蚁侵蚀，在 2009 年被公共工程局列为危楼，于 2010 年时被逼拆除。启明华小需约 23 万令吉来重建一栋特殊用途校舍，共 3 间课室即为科学室、辅导室及美术音乐室，每间长 90 尺，宽 20 尺，包括硬体设施如桌椅及教具等，但碍于经费不足，重建之日遥遥无期。因此以仁泽众生为经营理念的余仁生决定施以援手，协助启明小学筹建科学室、音乐室及辅导室，且呼吁各界人士帮己及人，以利惠师生。由此可见，在仁泽众生的营运理念下，传扬中华文化及守护华教根基，是余仁生不变的担待（星洲日报，2016 年）。

（二）主催与赞助傅佩荣教授的导读课程

于 2004 年 5 月 28 日至 30 日举办的傅佩荣教授导读《论语》课程，由大将出版社主办。课程一连三天，每天早上 9 时至下午 5 时，上课时数为 20 小时。原定参加教师的优惠费为 300 令吉，后来因余仁生对人文关怀的坚持，决定支持华教参

与中华文化活动，而赞助首 100 名报名参加的教师各 150 令吉，因此首 100 名教师的报名费仅 150 令吉，社会人士的报名费为 400 令吉，而大专生则是 300 令吉。负责导读课程的傅佩荣教授是台湾著名哲学教授，美国耶鲁大学哲学博士，对儒家思想深有研究且颇多创见，以现代观念详细解读《论语》20 篇 511 章的每一句，融入生动有趣的事例之外，也结合中西不同学派的相关见解作对照与说明（中国报，2004）。

之所以会从《论语》开始导读课程，是因为孔子的儒家学说的宗师，中华民族无论在立身处世或政治社会方面，都深受儒家思想影响，而《论语》被公认为儒家思想最具代表性的伟大巨著。近年来社会问题日益加剧，有必要让马来西亚民众学习与实践遏恶扬善的美德。人们行善大多出于礼约或宗教因素，因此余仁生总是极力资助经典导读课程，希望马来西亚华社能向孔子学习，自我要求而行善。课程从原典导读开始、傅佩荣教授再逐篇讲解、分析摘要以及传授学员有效的《论语》阅读方法。

除了资金上的帮助，余仁生亦以身作则，“先行其言，而后从之”，将《论语》导读列为内部员工训练课程，让余仁生员工先接受有关《论语》的教导。当时的余仁生董事经理骆荣富亦出席《论语》公开课程的开幕典礼，以表支持，并指出由于时代变迁，使得大家对孔子所说的话一知半解，余仁生赞助《论语》课程，旨在抛砖引玉，让更多人向经典学习。希望能够将经典普及阅读运动做得更全面，同时也希望吸引更多人能参与，将儒家思想传播给社会上的每一份子。余仁生作为一家民间企业，秉持着取之社会，用之社会的精神，除了继承先人余广仁泽众生的精神外，

余仁生也冀望可以通过倡导儒学，达至“修身齐家治国平天下”的目标（中国报，2004）。

当时报名参加这项课程的学员共有 178 人，其中三分之二是教师或教育工作者，其余的参加者皆是社会人士及大专生，课程全程均由傅佩荣教授亲自导读，前去听讲的各界人士无不听得津津有味，也对中华文化经典有了更深的了解。从《星洲日报》里一篇文章中得知了当时一名学员，同时也是宽柔中学的教师杨德祥对《论语》导读课程的评论。他认为那 3 天的《论语》导读课程虽密集而略感疲惫，但傅教授结合《论语》与西方哲学逻辑思辨的讲解，以及通俗易懂且生动有趣的言语，让他忘却了疲惫，反之觉得这课程满是文化与精神上的盛宴（星洲日报，2004）。

由于 2004 年 5 月的《论语》导读课程回响良好，傅教授深入浅出且条理分明的讲解，也让学员都深觉获益良多，因而要求继续举办类似的导读课程，以让更多有心学习中华文化经典的社会人士和教育工作者受益。因此，余仁生便在未来的日子里继续赞助各种经典的导读课程。以同年例子为据，余仁生赞助了 12 月 10 日至 12 日的《老子》课程，也资助了于 2005 年 12 月 16 日至 18 日举办的《庄子》精读课程。两项课程的时长都与 2004 年 5 月举办的《论语》导读课程一样，一共是 20 小时，三天均从早上 9 时上课至下午 5 时，唯之后两场课程的报名费稍有变动。因余仁生投入了更多资金上的帮助，以致课程的报名费减至教师与大专生 150 令吉，社会人士则是 300 令吉，现场还会提供相关专书 1 册。

（三）“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”

众所皆知，余仁生一向热心公益与支持华教，在推动文化工作上更是不遗余力，多年来不间断地赞助各式提倡中华文化的活动。在长年赞助中华文化经典导读的课程后，由余仁生亲自主办、佛光山槟城佛光学舍、佛光会槟城分会、槟城韩江学院联办、槟城联邦师范学院中文组及理大华文学会协办，《星洲日报》为媒体伙伴的“仁生讲堂”终于在2010年马来西亚全国展开为期半年的巡回《论语》导读课程，这家企业对人文关怀的贯彻到底，实属难得。

“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”一共9场，分别在马六甲孔教会、吉打州华人大会堂、仁嘉隆东禅寺讲堂等地点举行。此课程开放约200个名额，参与者只需付50令吉购买《傅佩荣解读论语》和《嗨！孔子》各1册，就能参加为期4天的《论语》导读课程，总时长为30个小时。该课程从《论语》第一篇导读到最后一篇，读完整部《论语》，以求参与者可对孔子的思想有更全面、清楚的认识外，在课程中也会明确讲解孔子思想的核心观念，即是仁、义、礼、智、信、恕、忠等，此外也会分发相关讲义给参与的学员（东方日报，2010）。

傅承得是马华著名作家，台大中文系毕业，是位勤于推动文化活动的前教育工作者，也是台湾著名哲学教授傅佩荣教授的学生。近年来，傅承得潜心学习《论语》、老子、孟子和庄子，把儒家和道家思想的精华，以浅白易懂的方式加入现代生活的例子，用通俗易懂的方式来向大众讲解，让高深艰涩的中华文化经典不再仅限于研究学者。课程的教法围绕着简单、有效、清楚，这三个要素，以符合现代人

的听讲和学习习惯。从 2009 年开始，傅承得开始接手为余仁生员工主讲《论语：自我提升与人际关系》课程。

《星洲日报》2010 年 7 月 26 日的报道上指出当时余仁生的董事经理骆荣富曾如此说：“《论语》是中华文化最重要的一部经典，影响华人至今的人生观和为人处世的态度。因此，‘仁生讲堂’以《论语》作为开始，希望将来也能开办更多的经典课程。（星洲日报，2010）”

从各大报章新闻可见，余仁生每一年都主办许多活动，其中有不少是公益活动，例如为华小筹款的“一年一华小”及鼓励尊师重道精神的“春节谢师恩”。从 2004 年开始，余仁生开始以“中华文化经典普及运动”为目标。余仁生承办过许多中华文化课程，而且也获得广大民众的良好回应，从 2004 年到 2009 年，已有超过 2 千 200 名学员参与，其中多数是教师和社会人士。2010 年，可以看出余仁生打算继续推广这富有意义的活动，卸下主催与赞助的角色，转而亲自主办导读活动。余仁生将中华文化经典导读活动带出雪隆区，在全国各地巡回举办，希望各州有心学习中华文化经典的朋友能从中受惠，进而使中华文化能在马来西亚继续扎根。除董事经理骆荣富，余仁生总经理黄家健亦抽空出席于 2010 年 11 月 22 日举行的“仁生讲堂”《论语》导读课程始业仪式以表达公司对支持马华文教事业的坚持（星洲日报，2010）。

从“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”的宣传海报中可见，课程旨在鼓励大家重新认识中华文化的起点，让华社能在中华文化、个人修养和读经能力上站稳脚根。笔者认为，这类鼓舞华人社会阅读原典之风气，值得被提倡与普及化，让一

般民众也能接触并重新认识中华文化著名的经典。余仁生大力推广的《论语》导读课程，使得参与的学员增强了个人对华族文化的理解与读经能力，亦会受到经典的熏陶增进个人品德修养，进而得以塑造一个有教养、有文化、懂得相互礼让和彼此尊重的和谐社会。余仁生在营运企业的同时，也不忘回馈社会，为文教事业做出长期的奉献，除了赞助硬体建设，力助华小发展之外，所开办的中华文化精粹导读班，亦足以为业界之楷模。

（四）“一个马来西亚面包慈善计划”

“一个马来西亚面包慈善计划”这个项目主要的目的就是打造“以仁为本，关怀众生”的和谐，共同发展社区。余仁生的领导层深信若全心全意地坚持祖辈传承下来的经营理念即仁泽众生，不仅可以帮助社区的群体，也能帮助到社区很多需要帮助的个人。通过余仁生联合基金会，帮助数量庞大之需要援助的老人、残障人士和孩子们。在马来西亚，需要帮助的人其实不少，他们的生活条件非常不足且落后，甚至是在平均线以下，更甚者甚至无法吃饱穿暖。余仁生看到了这群人的需求，便通过提供金融资助和寻找慈善事业的合作伙伴来使得这群需要帮助的居民的生活条件得到极大的缓解和改善。

自 2012 年 12 月开始的“一个马来西亚面包慈善计划”，至今已成为每个周一至周五风雨不改的义务工作。自愿参与这项慈善计划的志愿团队按照已规划好的物

流路线，分工到由余仁生寻求到的五星级或四星级酒店收集酒店当天过剩的面包，并把这些新鲜出炉的过剩面包送到巴生区特定的慈善机构。目前有 45 家孤儿院、5 家老人院及 5 家残障人士福利中心，总共 55 个慈善机构受惠。每家受益机构每周至少有固定的一天会收到来自五星级或四星级酒店当日出炉的面包亦或者糕点。这一个慈善项目从余仁生所物色到的酒店或者志愿者、捐款者中得到了许多和更多的帮助，这个活动每周一至五不间断地运行，每天给需要帮助的人，如残疾人士、难民、或者是流离失所的人提供食物上的帮助（星洲日报，2012 年），努力将仁泽众生的理念做到最好。

凭借余仁生不断寻觅到的“一个马来西亚面包慈善计划”酒店联盟，以及志愿者、捐赠者的帮助，余仁生开始把该慈善计划从巴生河流域往外扩张。余仁生在吉隆坡以及马来西亚其他地区设立了很多这样的项目，甚至在马来西亚和泰国的边界，余仁生也一样通过酒店合作商以及志愿者给当地需要帮助的人提供新鲜的面包，提供食用油，此外还提供孩子们一些小帮助，例如教导小孩认识生字或简单的加减乘除等。

在马来西亚和泰国交界地区，很多人的生活都非常穷苦，生活条件十分恶劣。志愿团队需要穿越丛林才能将这些援助品送到他们手中。但丛林里经常会有毒虫出没，伤及人们的安全，使前去运送面包的志愿者受伤，这使到捐赠工作变得艰难。可值得称赞的是，许多身为城市人的志愿者却克服了重重困难，顺利将余仁生与其他合作方资助的面包或咖啡捐给了交界地区的贫困人民。马来西亚余仁生董事主席余梁贵珍认为余仁生创办人所坚持之仁泽众生的理念并不是没有道理的，她曾说当

见到自己所帮助之人因吃到余仁生所资助的面包时自然流露的笑容，便觉得自己一切努力和付出都是值得的，这样的欣慰是世界上所有的钱都买不到的（中国慈善家，2014）。笔者相信，那些不顾辛苦参与捐赠工作的志愿者，亦是那样想的。

五、结语

本论文着重于研究马来西亚的华人中药老字号企业——余仁生，一般上来说，新马地区华人的百年老字号都与华人祖先移民南洋有着密不可分的关系。余仁生这家老字号中药店也一样，与早期下南洋的华人息息相关，其创办人余广出生于广东佛山，他漂洋过海到马来亚寻找商机，在霹靂州的务边开创了第一家仁生药铺杂货店。余广去世后，在余东旋年满 21 岁接管余氏家业之时，面对店内现金与存货被两位好赌的叔叔挥霍殆尽、矿场资源见底，余东旋非但不心灰意冷，反而决心重振家业。他先是重新开发新锡矿，尔后结合药铺、杂货店与汇兑业，成功让余氏家业起死回生，快速发展，甚至能够在新加坡与香港开设分店。

自余广草创了仁生药铺杂货店，到余东旋接手并在店名前加上家族姓氏改为余仁生；余广从经营兼卖中草药的杂货店至开发锡矿，再到后来余东旋的结合汇兑业与余仁生中药店，两人皆不是以中药业发家致富，反而是以中药业为自身与余仁生品牌在华人圈子中闯出名堂，建立了良好的声誉与信誉。余广坚持仁泽众生的信念，以中药帮助矿工度过鸦片毒瘾，提供优良品质的中药与药材，其子余东旋不但以中药帮助矿工戒除鸦片的毒瘾，积极投入反鸦片运动，更是以身作则，亲自斩除余广时代经营下来的鸦片生意。当时余仁生的声望与形象在民众间均是正面良好的，开创以仁泽众生的理念经营生意的余广，坚守父亲倡导的信念，致力关怀众生的余东旋，两人为余仁生所建立的基础与带来的发展可说是影响至深。一代与二代余氏

经营者为余仁生所建立和塑造的良好名望与形象，是余仁生成功，也是其能坚持至今、屹立不倒的重要因素。

但随着时间的推移，传统中药店余仁生终究得面对现今竞争激烈的全球化时代，在企业文化与形象都与以前大相径庭的二十一世纪，余仁生第四代接班人余义明认为余氏家业并不是非得传给家族成员管理不可，於是开始提拔有余仁生员工，期许他们能将余仁生带往更高处的发展。不仅如此，四代经营者与其职员更是着手于建立更加具体的企业形象与品牌个性，以“有心，才会感恩”的精神标语与“春节谢师恩”的活动塑造传承感恩美德、仁泽众生以及具有人情味的百年老字号形象。尔后，余义明听取了由他亲自提拔成马来西亚余仁生门市营运经理骆荣富的意见，在凡事讲求便利与生活的现代人面前，开启了传统中药店转型至现代保健自营连锁店的长期计划，而这计划成功让老字号中药店的余仁生，重新出现在年轻世代的眼里，开启更多新的市场并扩大余仁生的消费者群。

除此之外，余义明并没有忘记余仁生仁泽众生的商业经营理念，选择继续传承祖先的意志。余仁生自 1879 年创立于务边，时至今日长达 140 年，不曾中断回馈社会的活动。本论文是以当代马来西亚余仁生为研究范围，提出的例子是余仁生每年举办的“一年一华小”慈善计划，为的是帮助华教，让华小拥有更完善的设施以及余仁生为普及中华经典阅读风气而赞助傅佩荣教授的经典导读课程与主办“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”等多种公益活动，是多年来坚持余广仁泽众生之经营理念的表现。最后，笔者希望余仁生现任与未来的经营者能继续秉持优良的仁泽众生经营理念，不负余广、余东旋与余义明为余仁生所打下的基板。

引用书目

(一) 专书

1. 林水壕、骆静山（1984），《马来西亚华人史》，八达岭再也：马来西亚留台校友会联合总会出版社。
2. 颜清煌（1991），《新马华人社会史》，北京：中国华侨出版公司。
3. 林水壕、何国忠、何启良、赖观福合编（1998），《马来西亚华人史新编》，吉隆坡：马来西亚中华大会堂总会。
4. 潘翎（1998），《海外华人百科全书》，香港：三联书店（香港）有限公司。
5. 彭西康（2016），《重拾历史的记忆·务边华人先贤的故事（1850-2000）》，务边：务边文物馆。
6. 今堀诚二原著，刘果因译（1974），《马来亚华人社会》。檳城：加应会馆扩建委员会。
7. 林家劲（1999），《近代广东侨汇研究》，广州：中山大学出版社。
8. 骆荣富著（2012），《收银机响不停——颠覆行销：马来西亚实战个案（平装增订版）》，雪兰莪：大将出版社。
9. 李向平、魏扬波 著（2010），《口述史研究方法》，上海：上海人民出版社。

10. 郑宏泰、周文港 著（2013），《家族企业治理：华人家族企业传承研究》，上海：东方出版社。
11. 陈圆风，余义明（2000），《中药上网售全球，21 世纪企业家》，梳邦：南洋商报生活出版社。
12. Ilsa Sharp (2009), *Path of the Righteous Crane: The Life and Legacy of Eu Tong Sen*. Singapore: Euston International Ltd.
13. Khoo Salma Nasution & Abdur-Razzaq Lubis (2005), *Kinta Valley: Pioneering Malaysia's Modern Development*. Ipoh: Perak Academy.
14. William Tai Yuen (2013), *Chinese Capitalism in Colonial Malaya 1900-1941*. Bangi: Univerisiti Kebangsaan Malaysia.
15. Fock Siew Tong (2009), *Dynamics of Family Business: The Chinese Way*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
16. William Koh (2012), *The Eu Yan Sang Way*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
17. Arnold Wright (1908), *Twentieth Century Impressions of British Malaya: Its History, People, Commerce, Industries and Resources*. London: Lloyd's Greater Britain Publishing Company, Ltd.

（二）期刊论文

1. 吉密欧著，李静编译（2013），〈亚洲家族企业的传承课题〉，《重庆与世界》，2013年第11期，页42-43。
2. 祝家丰（2016），〈海外华人老字号企处的传承和跨国发展——以马来西亚余仁生为例〉，《青海民族研究》，2016年第4期，页38-43。
3. 唐苏（2014），〈余义明家族：合久必分，分久必合〉，《中国慈善家》，2014年第8期，页37-49。
4. Lian, K. F. & Koh, K. W. (2004). Chinese Enterprise in Colonial Malaya: The Case of Eu Tong Sen. *Journal of Southeast Asian Studies*, 35, 415-432.
5. Chung, P. Y. (2002). Surviving Economic Crises in Southeast Asia and Southern China: The History of Eu Yan Sang Business Conglomerates in Penang, Singapore and Hong Kong. *Modern Asian Studies*, 36(3), 579-617.
6. Chung, P. Y. (2005). The Transformation of an Overseas Chinese Family-Three Generations of the Eu Tong Sen Family, 1822-1941. *Modern Asian Studies*, 39(3), 579-617.

（三）报刊文章

1. 杨德祥著，〈《论语》的魅力〉，《星洲日报》〈言论〉，2004年6月24日，页B7。
2. 无著者，〈傅佩荣传授文化经典，实践学生行善避恶美德〉，《中国报》〈雪隆〉，2004年5月30日，页10。

3. 活动专栏，〈台湾教授傅佩荣导读，余仁生赞助《论语》课程〉，《星洲日报》〈国内〉，2004年6月2日，页B11。
4. 陈为廬著，〈东禅寺《论语》课程下月展开〉，《东方日报》〈前线〉，2010年5月8日，页MC7。
5. 苏诗华、陈俊明著，〈余家百年四代：仁泽众生〉，《星洲日报》〈国内〉，2014年8月17日，页B23。
6. 广告专栏，〈汉口药房白浊灵药〉，《南洋商报》，1940年6月14日，页11。
7. 广告专栏，〈香港麋鹿大药厂生龙活虎丸〉，《南洋商报》，1966年8月8日，页13。

（四）会议记录

1. Straits Settlements (S. S.) And Federated Malay State (F. M. S.) Opium Commission, Volume II, 1908.

（五）杂志特刊

1. 黄家建，〈130 年的感动：马来西亚余仁生人文风景〉，《HQ》第 8 期，2009 年 6 月，页 17。

（六）网络资料

1. 余仁生（年日不详），《余仁生里程碑》，2018 年 7 月 13 日阅自
http://www.euyansang.com.my/zh_MY/%E9%87%8C%E7%A8%8B%E7%A2%91/milestonearticle.html
2. 余仁生（年日不详），《我们的历史》，2018 年 7 月 13 日阅自
http://www.euyansang.com.my/zh_MY/our-history/eyscorporate2.html
3. 星洲日报（2012 年 4 月 8 日），《义工星级酒店收集送慈善机构. 过剩糕点成丰盛早餐》，2018 年 7 月 22 日阅自 <http://www.sinchew.com.my/node/871557>
4. 联合早报（2016 年 11 月 19 日），《余仁生私有化后的变与不变》，2019 年 7 月 25 日阅自
<https://www.zaobao.com.sg/zfinance/personalities/story20161119-692194>
5. 联合早报（2017 年 10 月 1 日），《接管余仁生 28 年今天卸职 余义明要仁泽众生代代传承》，2019 年 7 月 25 日阅自
<https://www.zaobao.com.sg/zfinance/personalities/story20171001-799537>

6. 星洲日报（2014年12月28日），《东南亚家族企业接棒人·传贤传嫡两难》，2019年7月25日阅自 <http://www.sinchew.com.my/node/430615>
7. 星洲日报（2016年8月19日），《余仁生“一年一校”计划·筹10万助玻州启小》，2019年7月20日阅自 <http://www.sinchew.com.my/node/1558691/%E4%BD%99%E4%BB%81%E7%94%9F%E3%80%8A%E4%B8%80%E5%B9%B4%E4%B8%80%E6%A0%A1%E3%80%8B%E8%AE%A1%E5%88%92%EF%BC%8E%E7%AD%B9%10%E4%B8%87%E5%8A%A9%E7%8E%BB%E5%B7%9E%E5%90%AF%E5%B0%8F>
8. 星洲日报（2016年8月24日），《余仁生赠千盒助筹款建校·玻启明华小义卖鸡精》，2019年7月22日阅自 <http://www.sinchew.com.my/node/1560349/%E4%BD%99%E4%BB%81%E7%94%9F%E8%B5%A0%E5%8D%83%E7%9B%92%E5%8A%A9%E7%AD%B9%E6%AC%BE%E5%BB%BA%E6%A0%A1%EF%BC%8E%E7%8E%BB%E5%90%AF%E6%98%8E%E5%8D%8E%E5%B0%8F%E4%B9%89%E5%8D%96%E9%B8%A1%E7%B2%BE>
9. 中国慈善家（2014年8月4日），《首届中国家族财富传承峰会》2018年7月16日阅自 <http://finance.jrj.com.cn/focus/jiazuchuancheng/>

附录

图一：余仁生首间药铺杂货店旧照



(摄于 2019 年 6 月 21 日)

图二：余仁生之首间药材店铺旧址，务边高街门牌 67 至 69 号



(摄于 2019 年 6 月 21 日)

图三：早期的余广街旧照



(摄于 2019 年 6 月 21 日)

图四：当代务边余广街路牌



(摄于 2019 年 6 月 21 日)

图五：务边余仁生的旧印章



(摄于 2019 年 6 月 21 日)

图六：务边文物馆内之余广纪念馆



(摄于 2019 年 6 月 21 日)

图八：第三代接班人余经文与第四代接班人余义明之合照



(摄于 2019 年 6 月 21 日)

图九：2004 年 5 月 28 日至 30 日之傅佩荣教授导读《论语》课程的报名表格

主办：大博出版社、大将书行
 主催及赞助：余仁生有限公司

傅佩荣教授 全程导读

《论语》课程

宗旨：阅读原典，为中华文化、个人修养及读经能力扎根
 教授简介：傅佩荣教授，美国耶鲁大学哲学博士，台大哲学系教授，学术论述、教学与演讲皆卓然有成，出书逾 100 种，对儒家思想深有研究且颇多创见，多次为社会各界人士开班专业讲读《论语》，反应热烈。

课程简介：原典导读、逐篇讲解、摘要分析及传授有效的阅读方法
 日期：2004 年 5 月 28 日至 30 日（星期五至日）一连 3 天
 时间：每天上午 9 时至下午 5 时（上课时段 20 小时）
 地点：吉隆坡中华独立中学冷气大讲堂 Chong Hwa Independent High School
 Jalan St. Thomas, Off Jalan Ipoh, 51100 Kuala Lumpur.

报名费：社会人士 RM 400.00；大专生 RM 300.00；
 教师 RM 150.00（余仁生有限公司赞助另 RM 150.00，限首 100 名）
 现母提供：傅佩荣导读《论语》1 册、讲义及午餐
 住宿：可代安排，住隆中华独立中学学生宿舍，另收住宿费 3 天共 RM 30.00
 报名手续：填写报名表，交票抬頭请写：Mentor Publishing Sdn. Bhd.，寄至：
 大博出版社 Mentor Publishing Sdn. Bhd.
 21-A, Jalan SG 8/7, Taman Sri Gombak, 68100 Batu Caves, Selangor.
 电话：03-61883266；传真：03-61885266
 截止日期：2004 年 5 月 22 日（或额满为止）

傅佩荣教授《论语》课程报名表

姓名 (中)	(英)
I/C	() 男 () 女
身份 () 社会人士；职业：	() 教师 () 大专生
机构	
地址	
电话	传真 手机
住宿 () 自行安排 () 请代安排住宿	素食 () 是 () 否
缴费 RM	() 支票号码： () 现款
本社专用：	

(摄于 2019 年 7 月 7 日)

图十：傅佩荣教授导读《论语》及《老子》课程的报章宣传

傅佩荣教授 全程导读
《老子》及《论语》课程

我们一生难得用三天读完一部经典！
学员百分百满意，无一次听得不懂！

主讲人：傅佩荣教授，美国耶鲁大学哲学博士，台大哲学系教授，学术造诣、教学与演讲素所咸宜，出版逾100种，2004年5月获台湾媒体《论语》课程约1800人参加，学员百分百满意。

课程日期：
(1) 《老子》课程：10-12.12.2004 (星期五至日)
(2) 《论语》课程：11.3.12.2004 (星期一-至三) (以上课程可任选一项参加)

上课时间：上午9时至下午5时 (共9天20小时)

上课地点：吉隆坡中华总会

课程性质：(属进阶课程)
教师及大专生RM 150.00；
社会人士 RM 300.00

课程教材：《老子》或《论语》
专著、手摹或笔记本

主办单位：大将出版社、大将书行、全国各分生及爱慕会分行

报名及咨询：大将出版社
Mentor Publishing Sdn. Bhd.
21-A, Jalan SG 87,
Taman Sri Gemahak,
68100 Batu Caves,
Selangor D.E.
电话：03-41983266；
传真：03-41983266；
手机：012-6296442

报名日期：2004年11月30日

主办：大将出版社 主催及赞助：大将出版社

(摄于2019年7月7日)

图十一：“仁生讲堂：傅承得导读《论语》课程”宣传海报

仁生讲堂 主办、傅承得导读
仁生讲堂：《论语》课程
2010年全国巡回9场!

一部从传统出发，
放眼天下并继往开来的经典；
诺贝尔奖得主公认：
21世纪人类最需要的是孔子思想！

课程特色：
鼓励华人社会阅读经典，重新认识中华文化的根源；
30小时，踏踏实实，从头到尾读完全部《论语》；
逐句逐篇导读分析，明确讲解孔子思想的核心观念；
以现代人听得懂的语言，并以现代生活例子教学；
简单、有效、清楚，符合现代人的听讲和学习习惯。

日期	地点	承办/协办单位	联系人
1 6月19、26日、 7月3及10日 (连续四个星期六)	仁嘉堡东神学院	华总学苑(承办单位)、 仁嘉堡中华书局及同安会(协办)、 仁嘉堡中华书局、 万隆中华书局及同安会	李丁先生 019-2151036 曹雪琴女士 012-33310224 曹雪琴女士 019-3333138 曹雪琴女士 019-3334224
2 7月25、24、30及31日 (两个星期六及日)	在打州州人大议会	在打州州人大议会、 华总学苑(承办单位)、 自行中小学华文课委会(协办)	李雪梅女士 04-7354916 017-4484014 王淑文女士 017-4414949
3 8月7、8、14及15日 (两个星期六及日)	麻江学院	麻江山楼(承办单位)、 麻山书局(协办)、 麻江书局(协办)、 麻江书局(协办)、 麻江书局(协办)	傅承得先生 012-4261729 傅承得先生 014-1582026 傅承得先生 04-2831098
4 9月19、20日、 10月13及19日 (连续四个星期日)	美国中华学校(承办单位)	美国中华学校(承办单位)、 高华、高华、 高华(协办)	傅承得先生 019-3851200 曹雪琴女士 06-7639408
5 10月30、31日、 11月13及14日 (两个星期六及日)	嘉善书局 嘉善书局	嘉善书局(承办单位)	傅承得先生 05-4771379 016-5043307
6 11月21及24日 (星期六及日)	吉隆坡茨厂街 仁生讲堂	教育、 华总学苑(承办单位)	傅承得先生 03-41983266 012-4533138
7 11月26及29日 (星期六及日)	吉隆坡茨厂街 仁生讲堂	教育、 华总学苑(承办单位)	傅承得先生 07-5586605 ext 174 016-7528679
8 12月4及7日 (星期六及日)	嘉善书局	嘉善书局(承办单位)	傅承得先生 06-2834885 016-4198862
9 12月9及12日 (星期六及日)	马六甲孔教会	马六甲孔教会	

(摄于2019年7月7日)