

海外华人虽然大部分是早年移居在外,但作为中华民族的一部分,他们不可避免地受到中国传统文化的熏陶和影响,这种影响渗透在他们辛苦创建的企业里,明显表现为“家族制”。即由亲缘、地缘、神缘、业缘、物缘等关系建立起来的,基于共同的利益或目的,以特定的组织形态和经营方式,共同从事经济活动的经济实体。这些家族企业,不论经历了几代,总会不自觉地被运用中国传统文化进行经营和管理,使之表现出一些与其他族裔企业不同的、带有浓厚中国传统文化的特征。

## 一、家族主义色彩浓郁的组织形态

在中国传统文化中,家族主义是一种影响十分深远、基本的文化精神。它是以家族为核心的价值观念和行为规范,是儒家思想的主要内容之一。这种思想观念是数千年中国社会中最主要的意识形态之一,它不仅写在儒家的经典上,而且也自觉或不自觉地体现在家族企业的管理中。

海外华人家族企业,明显带有浓厚的家族血缘色彩。表现在企业集团的组织形态及经营管理权上:以家族核心企业为主体,这些核心母公司(或控股公司)控制着主要的子公司,而这些子公司又控制着属下的企业,从而形成了一种由母公司、主要子公司和附属公司所组成的企业集团结

# 中国传统文化对华人家族企业的影响

●杨燕

构。集团的领导核心以及主要子公司的决策管理人员都是由家族成员或家族联姻担当,控制着企业集团的所有权和经营权。

如庞大的盘谷银行集团即以盘谷银行为核心,同时创建金融、保险、商业、纺织等60多家控股子公司,这些成为陈氏家族的家族企业。然后,再分别透过上述企业以贷款、派遣工作人员的方式对一些企业发挥影响力,从而形成该集团的外围企业,这其中就包括正大集团、联合集团、暹罗摩托集团、SPI集团等,目前盘谷集团持有160多家企业股权。盘谷银行集团主要企业的领导者基本由陈氏家族成员担任,他们分别在盘谷银行集团属下的主要企业或家族的信托基金任职,像陈弼成的次子陈有权现任盘谷银行的总经理;长子陈有庆掌管集团属下的香港地区的银行、保险、商业事务;五子陈永名是泰国最大保险公司——盘谷保险公司的总经理;六子陈永立现任盘谷投资信托有限公司的董事长。1995年陈有汉的长子陈智深出任盘谷集团总裁,表明陈氏家庭的继承权已确定。

类似的事例在华人家族企业中还有很多,如包玉刚自己出任环球航运集团主席,第一副主席则由他的大女婿苏海文担当;王安也是自己担任公司的总裁,而他的大儿子王列担任执行副总裁。这种由家族成员共同组成的高层管理核心,体现了家族对企业的所有权关系,保证了家族对企业的有效控制。也促进了家族成员之间的信息沟通。

## 二、高度集权的管理模式

华人家族企业的管理模式深受传统文化的影响,多为“一家之长”所控制。企业大多实行“中央集权”的管理模式,创办人或公司股东控制了企业所有的权力,家庭和家族其他成员给予合作与配合。如CWC是马尼拉一家生产和销售工业用传动皮带的企业的主人,他的两个儿子和一个女儿分别掌管生产、销售和财务,凡属全局性的事务则由他统揽。他每天到公司总部上班,处理各种日常事务。该企业的产品在国际上享誉颇高,在当初的研制阶段,他总是事必躬亲,带领员工反复试验,直至成功。这些企业主都是通过家长式集权化的管理模式,对企业进行控制。这种模式可以避免重叠的行政手续,使企业做到决策反映快、效率高,在瞬息万变的经济生活中能适应市场的变化。同时,由于属员对公司管理者的绝对服从,使管理者能顺利地实施他的经营策略,而不需要运用官僚控制的方法。这样既节省了管理费用,又提高了经营效率。

当然,这种服从性和权威性管理也有其局限性。其一,从决策机制上来看,所有的重大决策都靠企业所有者个人决定,由于缺乏民主管理机制和集思广益,会孕育着做出错误决策的较大风险,这对企业来说不可避免地会带来损失,尤其是在企业规模扩大后,这种危险性就更大。印尼谢建隆之子谢汉石创办经营的苏玛银行倒闭就是一个很好的例子。其二,从创新能力看,这种服从性管理和权威性管理会导致员工只是在命令下机械式的重复工作,创新意识薄弱。因此,70年代以来,各华人家族企业纷纷采取集中管理和分层授权相结合的方式,充分发挥各级人员的主动性和创造性。如金狮集团采用非中央集权管理法。集团集中管理人事培训、法律事

务、税务、内部稽查、资金调动以及市场调研等,其他的生产、销售、采购等,则交由下属公司的总经理负责,授权给他们自由发挥。

## 三、“讲究亲情”的人事任免

在重视血缘关系的中国传统文化的影响下,华人家庭企业在其人事任免上常常以与家族血缘关系的亲疏远近为准绳,来进行选择和取舍。因此,企业各级管理人员的任命、公司员工的升迁主要根据其与公司总裁血缘关系的亲疏和对公司总裁的效忠程度而定。公司高层管理人员一般都是公司总裁本家族人员。特别是那些重要部门的负责人,以及各分公司的经理等主要职位,大多是安排本家族的兄弟、子侄等成员,或者是与本家族沾亲带故、关系密切的亲戚、宗亲以及老乡来担任。在这方面,虎豹兄弟有限公司是比较突出的一个事例。胡文虎的用人原则更多的是“任人唯亲”。所以,他企业中所用的人不是胡氏家族中的人,便是同姓的宗亲或者客家老乡,大多与他有各种各样的关系,从而形成一个以胡文虎、胡文豹兄弟为首,以胡氏的儿女、宗亲、老乡等亲朋故旧为骨干,遍布中国和东南亚各地的管理网络。这种方式家族企业使员工之间关系,充满了人情味,既增强了员工凝聚力,也在相当程度上减少人员流动率,增强企业的稳定性。

由于经济环境的变化和日益激烈的商海竞争,华人家族企业这种“唯亲是举”的观念有所改变。目前,受西方管理理论熏陶的年轻一代正在接班并且比以往更注意发挥专业管理人才的重要作用。他们将更有意识地从经营管理方面的改革,对家族以外人员的使用也较前辈多得多。在所有权与经营权的分离问题上,他们采取“两条腿走路”的方法。一方面把子女送往西方发达国家学习,学成后回自己家族企业供职。这样既可保持家族所

有和经营,又可带进现代管理方法和思想。另一方面,也有越来越多的大企业集团雇用家庭以外的专门人才并委以重任,执掌管理大权。如:三林集团属下的第一太平洋有限公司的总裁曼纽·彭基利南;郭氏兄弟企业集团属下的玻璃市种植有限公司主席倪郁章;大华银行集团副董事长吴博文和余国谋等,都是杰出的非家族专业人士。

#### 四、和谐的人际关系

中华文化崇尚自然,追求天人和谐与人际和谐。早在2300多年前,被誉为“亚圣”的孟子就指出:“天时不如地利,地利不如人和。”事实上,海外许多华人企业家身处异邦,天时、地利对他们来说无疑是处于劣势,只能在“人和”上狠下功夫,在很大程度上就是靠“和”取胜。那些深受中国文化影响,笃信“以和为贵”处世哲学的华人企业主,都很善于处理令许多西方老板很感棘手的雇主与员工关系。他们不但在企业中实施仁政,善待员工,而且还经常深入到员工中去,了解他们的困难和疾苦,认真倾听他们的意见和呼声。这样使企业的下情能够及时地上达,上下沟通的管道畅通无阻,问题一出现就能及时地得到解决,矛盾产生后也能很快地得到化解,从而避免因问题的积压和矛盾的激化而导致劳资对立和冲突的难堪局面。所以,在华人家族企业里,劳资关系都比较和睦融洽,一般都不会发生工人请愿罢工的事情。当一个企业能“内求团结”,老板和员工能和谐友好,融洽一致,上下一心,形成一种强大的凝聚力,那么,这个企业就有了“外求发展”的良好基础。总之,企业中和谐的人际关系是一种无形的资产,认真地加以倡导和维护,对企业的发展是大有裨益的。

由于华人家族企业延伸到不同的地域和经济活动领域,使得传统人际关系适用的范

围和用途扩大,形成了一个庞大的人际关系网络,这种网络是家族经济发展的特别优势。华人家族企业处在由血缘、地缘、业缘等编织的网中,网的每一条经纬都为企业提供人才、信息、资金等支援,大大促进了华人经济的发展。

#### 五、良好的经营作风

中华传统文化和移民精神的双重影响使华人家族企业形成了良好的工作作风。主要表现为以下两个方面:

##### 1、倡行节俭

节俭是墨子提出的一种经世思想,也是中国社会几千年来所推崇的美德。华商移居到异域他乡,谋生不易。所以,他们更是珍惜点滴所得,在日常生活中严格奉行“节俭”的原则,把“暴殄天物”视为一种莫大的罪过。这种以“节俭”为原则的生活习惯,也被他们带入到企业经营中,使他们在企业生产和管理的每一个环节上,都做到精打细算,厉行节约,以尽量降低成本,增加效益,获取更高的经营利润。

“节俭”原则被他们应用到企业的人事安排上,表现为严格核算需用的人数,实行“一个萝卜一个坑”的准则,从不多用一个不该用的人。表现在生产管理上,就是精打细算,加强成本核算,尽量减少能源和原材料的损耗。如“船王”包玉刚在企业经营中,就特别重视控制成本和费用开支。他的原则是“应省则省”。所以,他一直要下属的船长们精打细算,不让他们多耗费公司的一分钱。他自己在工作中,更是带头注意节约,尽量减少办公费用,节省公司的成本开支。

##### 2、诚信原则

“诚实守信”历来被认为是中华民族的传统美德。信誉是一个人立身处世的根本,而对一个企业来说,信誉同样也很重要。一个企

业有了信誉,消费者才可以信得过它,放心地购买其商品,企业才会兴旺发达。因而,许多华人家庭企业非常注重其商业信誉。他们通过提供价廉质优的商品和精打细算的经营策略来获取利润,经过华人商店,随处可见“公买公卖”、“童叟无欺”等招牌。从这些就可略见华人对商业信誉的重视。这正如印尼华裔黄双安所言,“信誉是企业生存和发展的关键所在。一个企业信誉的建立,是要靠多方面的因素。对于从事生产的企业来说,除了商品价格便宜外,更为重要的还在于商品的质量。因为如果仅仅是价格低廉,而质量不过关,也无法满足消费者的要求。所以,为了企业的信誉,必须重视商品的质量管理。”

此外,在进行业务往来时,这些家族企业也非常注重信用。他们甚至很少签订合约或

意向书等文件,一旦发生纠纷,也多是通过第三者仲裁,诉诸法律只是一种不得已而为之的最后手段。这种重视信用的原则在华人之间进行共同事业时能带来许多好处,然而在国际化经营的今天,没有合同契约之类的文件作为保障,一旦发生纠纷,则较难解决,因而现在情况有所改变。特别是与外商交往时,多签订契约,较少口头协议。

总之,在华人家族企业的演变过程中,中国传统文化扮演了重要的角色。这一点足以令我们重估中华文化在华人经济中所具有的地位。海外华人处在东方文化与西方文化的交汇点上,其企业文化是否能够成为传统与现代的契合点,需要新一代的华人企业家继续努力,以适应世界经济潮流的发展。

【作者单位:厦门大学管理学院】

## 邮购消息

《桂侨刊》杂志社尚存少量如下书刊,欢迎读者邮购,免邮费。

书刊名	单位	金额	书刊名	单位	金额
广西籍华侨华人资料选编	本	9元	1995《桂侨史》合订本	本	15元
1987~1990《八桂侨史》合订本	本	15元	1996《桂侨史》合订本	本	15元
1991《桂侨史》合订本	本	10元	1997《桂侨史》合订本	本	20元
1992《桂侨史》合订本	本	10元	1998《桂侨史》合订本	本	25元
1993《桂侨史》合订本	本	10元	广西籍华侨华人研究	本	20元
1994《桂侨史》合订本	本	15元	东南亚手册	本	45元