

论东南亚的华人家族企业

陈 宁

在东南亚的华人企业中，家族企业是十分普遍的现象，尤其是众多的中小企业一般都由单个家庭和家族所拥有和经营管理。大企业和企业集团在所有形式和经营管理体制上也有明显的家族色彩。家族企业的所有权与经营权合一的形式在华人企业的发展过程中起了关键的作用。本文拟分析其形成的原因，并在指出其弱点之后，探讨今后的演变方向。

华人家族企业普遍存在的原因分析

诚然，家族企业并不是海外华人所特有的，它实际上是发展中国家普遍存在的企业形式。由于发展中国家经济发展水平较低，企业规模一般较小，加上这些企业无法依靠在发展滞后的资本市场上筹措资金，而只能在本家族小范围筹资，因此一般都以家庭和家族所有和经营为主要企业形式。但是，在华人主要集聚地东南亚国家，家族企业的广泛存在又有其本身的社会、经济和历史的原因。

首先，华人企业以家族为中心有其社会原因。在所有社会关系和交往中，家庭成员是最亲密和最可信赖的。移居海外的华人更自然地把家庭和家族成员视为其从事经济活动的主要依靠力量。华人移居东南亚国家后，一般都首先在亲戚或同乡的店铺中找到差事。他们语言相同，生活方式和习惯也一致，合作较为融洽。因此，华人雇员的流动性一般较小，这有利于企业的稳定发展。此外，在异国他乡的华人更懂得“肥水不外流”的道理，所以尽量雇用同亲同族的人在自己的企业工作。在企业经营范围扩大时，也往往把自己的亲戚安排在主要的管理岗位上。

对于海外华人来说，企业接班人问题是一个现实而又重要的问题。家族所有和经营的企业形式可以保证企业所有权和经营权的顺利交接。他们一般都由儿子或女婿来接管企业，这有利于在创业者去世或退休后保证企业的传统和管理经验后继有人。即使到当今，新一代成长起来并建立了自己的事业，但他们仍然继承了上述家族企业的传统。哪怕是大企业集团，许多也仍是以家族为基础。比如马来西亚的郭氏兄弟集团、新加坡的丰隆集团、印尼的力宝集团等就是很好的例子。企业创立者的子女现在均掌握着企业王国的各个重要部门。

其次，在华人企业中，中小企业占绝大部分。它们多为“一家之长”所控制，实行“中央集权”的管理模式，家庭和家族其他成员给予合作与配合。这种家族企业管理模式有其决策快、灵活等特点。它有利于提高效率、降低成本。尤其是陷入危机时，家族成员表现出较强的内部凝聚力，较愿意付出更多的劳动而不计较增加报酬。当然，中小企业主要依靠本家庭或家族成员，也有其局限性。因此，它们尤其注重建立自己的关系网，与其他华人企业建立广泛的业务联系。这在很大程度上弥补了家族企业的不足。在瞬息万变的市场竞争环境下，企业的灵活应变能力和覆盖范围广泛的关系网络对一个企业至关重要。^①这也是为什么华人企业普遍实施对内集权、对外加强联系和建立信用的原因。

最后, 华人家族企业的普遍存在还与他们所处的环境有直接的关系, 尤其是所在国对华人经常采取排斥限制的政策。早在 18—19 世纪, 殖民者实施“分而治之”的策略, 对华人 and 原住民区别对待, 还制造所谓的“劳动分工”, 即不同的民族从事不同的职业。因此早期华人移民很少与原住民在商业上进行合作。^② 第二次世界大战后, 东南亚原殖民地纷纷获得独立, 但是很快地出现了一股民族主义思潮, 其特点是加强国家对经济的干预作用, 限制华人和外国人的影响力。华人家族企业及其商业网络也是这一特定环境的产物。主要依靠本家庭或家族成员的企业组成模式成了自我保护的必要措施。它也是华人企业在经营上“透明度不够”的一个原因。

从以上分析可以看出, 华人家族企业的普遍存在既有华人本身的社会文化原因, 也是其所处的环境促成的。

家族企业的弱点和改革的必要性

家族企业的组织经营形式固然有其灵活和适应性强等优势, 但是同时其弱点也很明显, 主要表现在以下几方面。

第一, 这种由家族拥有和经营的方式在很大程度上依赖家庭或家族的团结和能力, 因此它容易抑制家族以外的专业管理人才发挥应有的作用。国外不少分析家把家庭主义视为影响华人企业取得更大成就的障碍因素。比如奥摩汉德罗曾对菲律宾的伊洛伊洛市的华商进行专门调查研究, 他得出的结论是, 主要工作都依靠家庭成员小圈子内的相互信任和依赖关系, 这不可避免地限制了华人的商业活动。^③

第二, 华人企业主要依赖企业内部资金积累, 这必然制约企业规模的扩大和技术的升级。比如在新加坡和马来亚曾名重一时的橡胶巨贾陈六使 (1897—1972), 就因坚持独角戏, 摈弃现代的管理方法, 他的益和公司至今已不复存在。^④

第三, 由于缺乏完善的决策机制, 所有的重大决策都靠企业所有者个人作出。由于缺乏民主管理机制和集思广益, 这实际上孕育着作出错误决策的较大风险, 而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很好的例子。^⑤

第四, 继承和接班是华人企业面临的现实问题。企业继承人的选择往往依血缘的亲疏, 而不是按能力强弱而定。若企业的接班人只能从家庭或家族成员中挑选, 那必然限制其他有能力的人在企业中发挥作用。即使家庭中有出类拔萃的人才, 并被提拔来执掌家族企业大权, 但是还需给家庭或家族的其他平庸之辈安排一些管理职务。而非家庭或家族成员很难进入企业的核心。这种人员安排对于其他雇员的工作热情和企业的效率都会起负面影响, 从而使企业在激烈的竞争中处于不利地位。

随着经济环境的变化和商业活动领域的扩大, 东南亚华人企业家实际上早就开始意识到家族企业的弊端并进行企业管理方面的改革。在战前就有华人企业家开始在自己的企业中溶入西方的企业管理方法。比如黄仲涵主持的糖业公司, 很早就借鉴荷兰的商业管理经验, 并聘用西方的专业人员来参与管理。^⑥ 黄仲涵用人唯才, 多次选派有才干的荷兰和华侨青年在欧洲国家学习先进的技术和科学管理知识, 让外国人和华侨专业人才担任他银行各个分行和企业各部门的领导职务。他高薪聘请德国等外国专家到印尼的糖厂进行指导。他最先在工厂中采用流水作业法等新的生产流程, 这些在当时华侨企业中是罕见的。^⑦ 在 50

年代初,李光前在新加坡的南益橡胶有限公司也引进了西方的管理方法,并且让一批能人担任重要的管理职务,这在很大程度上促进了其橡胶企业的发展。

东南亚国家在独立后出现的对华人排斥、歧视的政策,对华人企业的发展造成了很大的影响。他们被迫放弃原来的行业,如碾米、锡矿采掘、商品零售等,进入制造业部门^⑧。例如,50年代菲律宾政府实施《零售业菲化法》和《米黍业菲化法》等,禁止华人从事任何形式的零售业。这对数量众多的华人零售业主是一个极大的打击。在这种情况下,他们中的许多人进入了制造业、批发业和进出口贸易等部门,后来又步入房地产和金融业。在向多元化方向发展的过程中,他们的企业规模不断扩大。这对华人企业资金的融通、技术和水平的提高提出更高的要求。这些变化实际上是对华人传统的家庭企业的一次严重挑战,逼使它们对家族企业进行改革和调整^⑨。

华人家族企业的演变

东南亚的华人企业正经历一个漫长的演变过程。在这逐步的演变过程中,不同规模的企业变化步伐并不一样。小规模企业基本上仍以家庭为基础,变化缓慢。较大的企业尽管仍然家族色彩浓厚,但是正进行以下两方面的变革:

在企业所有权方面,许多大中型企业增加从金融市场上筹资,建立股份制企业,而不是象过去那样完全或主要依靠内部积累和自有资金。许多大企业集团采取控股模式,所属各企业互相之间也相互参股。

在企业经营管理方面,大中型企业则有较大的变化。一般采取以下两种形式使企业从家庭、家族管理演变为专业技术人员管理。一是雇用有才干的专业人员并安排其担任重要管理职务。许多华人企业家到西方国家招募熟悉企业管理和掌握先进科学技术的人才,经考察后委于管理重任。二是把家庭、家族的下一代培养为专门管理人才。许多华人企业家将自己的子女送到西方名校攻读工商管理,以掌握先进的管理知识和经验。他们学成回来并通过一段时间的基层实践,很快地成为独当一面的管理人员。

由于华裔善于根据客观环境的变化而调整自己的管理组织形式,他们的经营活动能够保持兴旺发达。这里,华人大企业管理体制的变化体现了他们如何使传统家族企业的管理适应企业规模的扩大化和业务的复杂化。

泰国的盘谷银行是这种演变的一个很好的例子。当陈弼臣1952年承接盘谷银行的管理重任时,他已是一位著名的华人企业家。在管理人员的选择上他首先是看才干而不是家族内的亲疏关系。为了加强银行的管理工作,他特聘会计师黄闻波(Boonchu Rojanasathien)负责银行内部审计工作,并建立监督控制体系。在黄闻波的领导下,银行建立了一整套管理系统,聘任一批专业管理人员,并委于重任。在基层管理部门,黄闻波建立了颇有活力的管理人员队伍。鉴于他在管理方面的才能和表现,他后来接替陈弼臣任银行总裁(1977-1980年)。1983年和1984年陈弼臣先后辞去盘谷银行执行董事会主席和董事长职务时,没有选自己的儿子来接这些职位,而是分别选择专业人才林日光(Amnuay Viravan)和许敦茂(Prasit Kangchanawat)博士。当然,陈弼臣也重视对子女的培养。除了聘任专业人员主持银行的主要管理工作以外,陈弼臣把他六个儿子和一个女儿送到西方国家的著名大学学习。他们学成回来后在银行的基层工作一般时间吸取实践经验以后,被安排担任要职。但是,陈弼臣并不是按传统论资排辈,而是根据能力来选择接班人。二儿

子陈有汉 (Chattri Sophonpanich) 而不是大儿子 (Rohin) 被选来接班就是一例。陈有汉在多家公司的盈利业绩证明自己的能力。在黄闻波离开盘谷银行后,陈有汉于1980年才凭借自己的学识和才干成了总裁^⑩。在80年代,盘谷银行实际上的掌舵人是陈有汉、专业技术专家林日光和在银行内部逐渐升迁的丹龙·克理斯那玛拉 (Damrong Krishnamara) 等三人。1994年,盘谷银行再次进行上层人事调整,陈弼臣的孙子陈智深出任总裁^⑪。

印尼著名华人企业家谢建隆早在1972年就意识到,尽管其企业生意兴隆,发展很快,但是行政管理问题不少。因此,谢建隆从荷兰请来金融业管理人才维基瓦伯格 (A. L. Vijverberg),为其阿斯特拉集团 (Astra Group) 建立企业理财报告制度和审计制度。谢建隆为了培养管理人才队伍,与斯坦福大学、亚洲管理学院和印尼的管理学院等著名管理院校建立密切的联系。它们协助阿斯特拉集团培训管理人员,建立管理系统,比如日本式的质量控制体系和西方的目标管理体系等。到1983年,阿斯特拉集团的管理系统呈现以下三个明显的组成部分:

第一,管理局负责阿斯特拉集团的重大决策,成员包括谢建隆及其妻子 (主管财务)、大儿子和两个女儿,以及唯一非其家族成员 Paul Lapiann。

第二,日常管理人员,为首的是谢建隆的弟弟 (Benjamin Suriadjaya)。其管理的特点是鼓励参与和合作,以及适当的权利下放。

第三,行政顾问人中,由三名荷兰行政管理人员组成,他们的职责是向上述两个领导部门提供咨询。^⑫

马来西亚的郭氏集团也是一个家族企业,但是它也聘用一批专业管理人才来负责重要管理部门。在菲律宾,从所有权看,现在已经很难找到完全由华人拥有的“华人银行”了。许多银行是华人与当地居民共有的。此外,这些所谓的“华人银行”(指华人拥有多数股权的银行)均由菲律宾原住民专业人员担任总裁,大多数的行政管理人员也是原住民。^⑬

从发展趋势看,当今东南亚的华人企业,尤其是较大的企业,经营管理方面的变化步伐要比所有权方面的变化快。而在经营管理中,行政管理方面的变化则更快些。许多大企业仍依靠家庭、家族成员来行使有关企业发展方面和战略的决策职能,而日常行政管理工作已更多地由专业管理人员负责。

结论

由于社会、文化、历史等诸方面的原因,华人企业绝大多数为家族企业形式。此外,该地区的法律体系和管理水平比起发达国家来说也较落后,因此华人企业,尤其是中小企业,所采取的家族所有和管理的模式仍然有其优势,也因此将继续存在很长时间。

但是,华人家族企业已经并将继续为适应所处环境的变化和挑战而不断进行改革和调整。在这漫长的演变过程,他们将不是机械地模仿发达国家的管理理论,而将继续把自己传统的管理方式与现代的管理理论有机地结合起来。这种创造性的结合实际上是走一条新的企业改革的改革之路。他们保持家长式的集权管理和以家族成员为骨干的管理层,对外强调人际关系和经营网络的重要性。同时,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改革方面,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,他们所采取的是“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

浅析东南亚华人企业内部机制的变化

杜家元

东南亚是华侨、华人最为集中的地区。近年来，东南亚华人经济发展迅速。其中原因，除了外部环境的变化有利于华人经济发展外，华人企业内部机制的及时调整是促进东南亚华人经济迅速发展的根本因素。

一、传统的华人企业内部机制

早期移居东南亚的华侨华人，虽然绝大多数没有受过较高的教育，但他们作为中华民族的一部分，不可避免地受中国传统文化的熏陶和影响，特别是中国传统文化中的整体和谐、家庭制、集体主义、注重商业道德、守信用等传统经济思想已深入其骨髓。东南亚的华侨华人是一个从中国移居东南亚各国的移民群体。这个移民群体除了带有母国传统文化特征外，还受其亲身经历、所在国环境的影响，形成其独特的移民精神。例如：强烈的民族自豪感、自尊心、爱国心；刻苦耐劳；冒险进取；强烈的致富动机；平等团结互助；很强的适应能力等，都是华侨华人在移居生活中形成的独特特征。

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族以外的专门人才并委于重任，执掌管理大权。

(作者系厦门大学南洋研究所教授；责任编辑黄静)

注释：

- ① Lim, Linda Y. C. and L. A. Peter Gosling, eds. 1983. 'The Chinese in Southeast Asia', Vol. 1: 'Ethnicity and Economic Activity'. Singapore: Maruzen Asia.
- ② Brown, David. 1994. 'The State and Ethnic Politics in Southeast Asia'. London: Routledge. 216-7.
- ③ Omohundro, John T. 1981. 'Chinese Merchant Families in Iloilo: Commerce and Kin in a Central Philippine City'. Manila: Ateneo de Manila University Press.
- ④ Lim, How Seng. 1990. 'Familism and Enterprise: The Business World of a Chinese Rubber Magnate in Singapore, Tan Lark Sye', (in Chinese) Asian Culture, No. 14. 132-149.
- ⑤ 汪慕恒主编，《东南亚华人企业集团研究》，第41页。
- ⑥ Mackie, Jamie. 1991. 'Towkays and Tycoons: In Chinese in Indonesian Economic Life in the 1920s and 1980s'. In Audrey Kahin, ed., 'Indonesia: The Role of the Indonesian Chinese in Shaping Modern Indonesian Life': 86-87. Ithaca, NY: Cornell Southeast Asia Program. 86-87.
- ⑦ 蔡仁龙主编，《东南亚著名华侨华人传》，海洋出版社，1989年，第101-107页。
- ⑧ Wu, Yuan-li and Chun-hsi Wu. 1980. 'Economic Development in Southeast Asia: The Chinese Dimension'. Stanford, CA: Hoover Institute Press.
- ⑨ FitzGerald, C. P. 1972. 'The Southern Expansion of the Chinese People'. New York: Praeger.
- ⑩ Limlingan, Victor Simpaio. 1986. 'The Overseas Chinese in ASEAN: Business Strategies and Management Practices'. Vita Development Corporation. Philippines. 146-148.
- ⑪ 汪慕恒主编，《东南亚华人企业集团研究》，厦门大学出版社，1995年，第265页。
- ⑫ Limlingan, Victor Simpaio, 1986. 'The Overseas Chinese in ASEAN: Business Strategies and Management Practices'. Vita Development Corporation. Philippines. 148-149.
- ⑬ Go, Bon Juan. 1995. 'Ethnic Chinese in Philippine Banking'. Chinese Studies Journal, Vol. 5. 85-90.