

近代东南亚华侨家族企业经营管理特点及启示*

孙方一

(清远职业技术学院学报编辑部, 广东 清远 511510)

摘要: 中国华侨在海外创办企业历史悠久, 数量众多。在中国近代特殊的时代背景条件下, 东南亚华侨兴办的企业更是独具特色, 企业经营模式更多地采用家族企业形式; 企业经营领域主要集中于贸易和零售业; 企业管理理念以儒家“仁义”先行, “义利”并重为指导思想; 企业又以高度的环境适应性和善于把握商机为核心竞争力。正是基于以上企业经营管理特点, 近代东南亚华侨家族企业才取得了如此广泛、大规模的成功。近代东南亚华侨企业成功的经营管理经验值得借鉴。

关键词: 近代; 东南亚; 华侨企业; 经营模式; 经营领域; 经营理念; 核心竞争力

中图分类号: C93-09

文献标识码: A

文章编号: 2095-042X(2012)02-0038-05

中国华侨在海外创办企业, 其历史之悠久, 数量之众多, 为世界各国所罕有。而中国近代(1840-1919年)东南亚华侨兴办的企业, 更是独具特点, 对中国本土的影响也更大。在纷繁复杂文化背景下成长起来的华侨企业在经营管理模式上呈现出错综复杂的特点。

一、近代东南亚华侨企业的经营模式——家族企业

(一) 近代东南亚华侨家族企业形成的原因

近代东南亚华侨之所以形成以家族企业为主的企业格局, 并且一直沿袭到现在, 有其特定的历史原因、文化原因及管理上的原因。

1. 从历史上看, 近代中国第一次大规模移民发生在19世纪中叶鸦片战争后。由于外国资本主义的冲击, 破坏了中国的自然经济, 大批失去土地的农民和破产的小手工业者因此流向国外。由于东南亚国家有先天的地缘优势和种族亲缘关系, 因此, 近代华侨绝大多数集中在东南亚地区。很多农民和手工业者文化程度不高, 甚至目不识丁, 因此后期的华侨多半靠已经在国外的亲戚朋友介绍过去, 在国外的华侨地位不高, 又有异国他乡的被排斥感。因此, 东南亚华侨多参加同乡会等华侨组织, 同时也更信任自己的亲戚、朋友和同乡, 把跟自己有亲缘关系的人作为企业用人的首选。^[1]

2. 从文化上看, 华侨来到海外, 他们为了生存和发展, 必须要建立一定的社会组织, 而以血缘、地缘和业缘为联系纽带成为必然选择。其中更多的是由血缘关系发展起来的社会组织。在海外华社的组织中, 亲属原则应该是直接和基本的。华侨向来重视一脉相承的谱系关系, 在海外定居后, 多团结宗亲组织会馆。^[2] 迫于生计千辛万苦来到东南亚的华侨们, 在一个语言、文化、甚至意识形态完全不同的社会环境中生活, 不可避免地遗传了中国的家族主义文化。这种儒家思想中以家族主义为核心的内容潜移默化地影响着东南亚华侨。^[3]

3. 从管理上看, 东南亚华侨家族企业有其独特的优势。一是华侨企业的员工多实行终身雇佣制, 员工是老板的亲戚、朋友、同乡, 员工稳定, 很少流动, 因而人力资本投入较少。二是员工对企业的依赖性强。企业对华侨来说已经不仅是一种谋生手段, 更是一种维系社会关系的纽带, 因此企业有较强的凝聚力。三是内部人际关系相对和谐。华侨家族企业的成员大多都是亲戚同乡, 感情深厚, 雇主与员工的矛盾冲突较少, 员工易于管理。因此, 对东南亚华侨来说, 相对简单化的家族企业管理方式可以说是最佳的企业经营模式。

(二) 近代东南亚华侨家族企业经营管理的特点
首先, 近代东南亚华侨家族企业基本上还处于

* 收稿日期: 2012-02-28

作者简介: 孙方一(1978—), 男, 辽宁沈阳人, 硕士, 讲师, 主要从事秦汉管理思想, 中国近代管理思想研究。

基金项目: 清远职业技术学院研究课题(SK11014)阶段成果
© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

家族企业的初级阶段,即表现为家族企业股权单一化,产权不清晰。此一时期东南亚华侨家族企业的特点是,企业所有权虽然表面上完全由企业创立者独自控制,但实际上整个家族都共同享有利益分成,只是没有实行股权分配而已。^[4]

其次,近代东南亚华侨家族企业属于家族企业的第一代,处于企业资本原始积累阶段。据1804年利奇在书中关于马来西亚华侨的记载说:“估计华侨人数有五六千,其中有些人拥有房屋土地等产业,他们是最早种植胡椒的一批人。较低等的职业,有木匠、铁匠、鞋匠等。此外还有捕鱼人及农民,他们以各种粮食蔬菜供应市场。他们的收入很高,但在工作上他们是好的劳动者。”^[5]^[82]可见,初期华侨在东南亚各国以农耕居多。1840年后,晚清政府逐渐衰落,政治腐败,加上外国列强的侵略和瓜分,中国的封建经济体制处于瓦解的边缘。此时的华侨选择出洋更多是被动的,为了基本的生存问题被迫来到东南亚各国谋生,因此,为了能在最短的时间内赚更多的钱,多数华侨选择做生意,从事商业。他们经历了很多艰难困苦,为整个家族企业的延续奠定了坚实的基础。

第三,近代东南亚华侨家族企业善于多元化经营,规避风险。陈启枢、陈启沅在安南从事杂货和典当生意,回国又创办继昌隆缫丝厂;“实业奇才”张弼士在印尼以垦殖起家,后来又先后办起橡胶园、茶园、鱼池、银行、海运等生意,更是在1895年投资300万元在中国山东烟台创办张裕酿酒公司;爱国华侨领袖陈嘉庚在新加坡创办菠萝罐头厂,后来又经营过米店、橡胶等生意。当时近代东南亚殖民者限制和打压华侨资本,华侨企业深知“不能把鸡蛋放在同一个篮子里”的道理,因此近代华侨企业采取灵活变通的方法,多领域经营,力求合理规避风险。东南亚华侨家族企业实行多元化经营模式一方面体现了企业追求利润最大化的本质,什么赚钱就做什么;而另一方面也充分说明东南亚华侨家族企业敢于探索,勇于开拓的精神。

二、近代东南亚华侨企业经营领域——集中于贸易和零售业(以越南、泰国、印度尼西亚为例)

(一) 越南华侨企业经营领域

早在1865年,越南法殖民机构就在西贡设立了专门接待华侨的移民署。^[5]^[167]法国资本家为了更好地与当地消费者进行贸易往来,积极与华商进行合作,通过华商作为中介来联系当地消费者,减少当地消费者的抵触情绪。据统计,以1904年为例,法

国资本与华侨资本的对比情况如下:在农业领域,法国资本占70%,华侨资本占30%;在加工制造业与矿业领域,法国资本占76%,华侨资本占24%;在贸易领域,法国资本占38%,华侨资本占62%。可见在越华侨企业业务范围广泛分布在农业、加工制造业、矿业及贸易等各个领域。^[6]^[54]华商几乎支配了当地的大米和日常消费必需品的收购和流通,他们的资本相当于整个越南零售业的2/3。^[6]^[57]可见,在近代越南华商的业务范围主要集中在日常消费必需品的贸易和零售领域。

(二) 泰国华侨企业经营领域

近代泰国以华侨经商最多,因为在泰国华侨有很多经商的便利条件。华侨来到泰国后既不用服役或劳役,纳税又比泰国平民少,因此经商的人自然以华侨为多。中泰两国一直以来都建立有长期的友好往来关系,泰国在国际贸易方面,中泰贸易额约占80%,因此泰国的华侨也主要以贸易作为企业主要业务类型。但是由于泰国土地肥沃,雨量适宜,四季常温,比较利于农作物生长,因此泰国华侨主要以经济作物作为主要的对外出口产品,比如:烟草、甘蔗、棉花、胡椒等。而就进口而言,华商则主要向泰国出卖中国手工艺品和瓷器,比如:装饰用的木雕、花瓶、屏风等;中国的陶瓷也大量出口泰国,一直到20世纪初期,泰国还是中国外销陶瓷最大的顾客之一。^[7]可见,近代泰国华商虽然也以贸易为主要业务类型,但经营产品类型则主要集中于经济作物销售和中国传统手工艺品和瓷器的销售。

(三) 印度尼西亚华侨企业经营领域

印度尼西亚是东南亚诸国中华侨最多的国家,据统计,1900年印尼华侨人口就已经达到537316人。^[5]^[180]从近代印尼华侨的职业分布来看,华侨中商人占总数的1/3,其中又以中介商及小商贩为最多。荷兰殖民者在印尼统治期间,对华侨经商有诸多限制,因此在商业范围内,寄人篱下的华侨缺乏雄厚的资本,不可能与西方资本家的企业竞争,多数华商主要以中介商及零售商身份出现。美国社会学家D. E. 威尔莫特曾在《宝垄的华侨》一书中指出当时印尼华侨的商业特点:1. 零散或者小规模经营者居多;2. 经营非常不稳定;3. 经营多种行业;4. 家族的、同族的、同乡人的企业经营,简而言之,就是采取家族主义的人员结构;5. 与之相适应,企业采取前资本主义时期的资本主义所有形态;6. 与之相适应,企业采取的是非公开的企业组织形态等等。印尼的出口产品以农产品为主,有糖、咖啡、

茶、树胶、烟叶等。榨糖技术早在1000多年前就由中国人传入,华侨知道用水牛作为动力来旋转石磨榨糖,因此,当荷兰资本家开始插手榨糖业时为时已晚,印尼糖业早已经蓬勃发展起来了。据粗略估算,当时印尼华侨开办的糖厂占印尼全部糖厂的95%以上,印尼糖业几乎全部掌握在华侨手中。由此可见,近代印尼华侨企业经营重点在于制糖业。

近代东南亚华侨企业的经营领域基本上集中于贸易和零售领域。这一方面是由于东南亚诸国与中国地缘相近,历史渊源久远,贸易往来巨大,华商在中国与东南亚国家贸易中有先天优势,作为连接中国和东南亚国家的纽带起到了不可替代的作用;另一方面,由于东南亚国家的殖民国与当地居民之间有种族矛盾和民族仇恨,因此由华商接管中介商和零售商与当地人的打交道更容易。

三、近代东南亚华侨企业管理思想——以儒家思想为管理根基

(一) 以“仁”和“信”为核心的管理理念

“仁”是儒家思想的核心。近代东南亚华侨企业深刻认识到了儒家思想中某种人本主义思想的重要性,已经接近或具有了西方的人文主义精神。华侨企业首先从“人”入手,重视人的价值和人格。^[9]如印尼华侨黄仲涵,用人唯才,以人为本,重视人才的使用和培养。他多次选派有才干的荷兰和华侨青年到欧洲各国学习先进的技术和科学管理知识。他重用外国人和华侨专业人才担任他的各个分行及各部门的领导职务,用高薪聘请德国等国专家到自己的企业中进行指导。由此可见当时华侨企业重视“人才”的程度。^[10]这种以人为本的企业管理模式也就成了华侨企业成功的一大法宝。

诚信是儒家传统思想的另一个重要组成部分,所谓“言必信,行必果”。华侨在国外经商非常注重诚信,做生意很多时候甚至不需要签订合同,因为生意的成交是建立在相互守信的基础上的。华侨沈以成在事业初创阶段,曾经在新加坡与同乡吴阿猴合伙经营万成号,就在万成号的生意蒸蒸日上之时,合伙人吴阿猴因为赌博输掉了大量钱财,一蹶不振,沈以成不但没有责怪阿猴,还帮他渡过难关。阿猴很是感动,从此两人以后推心置腹,合力经营,生意更加旺盛。后人把他们合作的成功原因归结为“诚信”二字。^[11]可见,东南亚华侨深知,有了信用,资金可以通融,经营可以拓展,企业可以成功,华商把儒家传统文化中“信”发挥到了极致,形成了华商事业成功的独特法门。

(二) “义利”并重的儒商之道

华侨企业家很好地汲取了儒家“义利”并重的指导思想,把获得利润和回报社会完美结合起来,比如,他们在追求经济利益的同时对所在国的社会怀有一颗感恩回报之心。他们修桥补路,乐善好施,积极参与当地的开发和建设,农业、工业、商业无处不有华侨的身影,华侨为当地的社会发展做出了卓越的贡献。成功的华商除了回馈所在国以外,还返回家乡回报祖国。陈启沅在安南学习了法国的先进缫丝技术,回国创办继昌隆缫丝厂;张弼士奉旨回国开煤矿、办银行、兴办铁路,还创办了张裕葡萄酒公司;沈以成乐善好施,捐款赈灾,甚至还被清廷赏了二品花翎顶戴。这些成功华商为祖国的发展与建设出钱出力,用实际行动见证了“义利”并重的儒商之道。

四、近代东南亚华侨企业的核心竞争力——适应环境能力与善于把握商机

(一) 高度适应环境的能力

近代东南亚华侨所表现出来的对环境的适应能力是毋庸置疑的。第一,华侨企业投资倾向于多元化,从最开始的餐饮、杂货、零售到后来的贸易、海运、文化、教育、金融,华侨企业几乎涉及到全部经济领域。这样不但可以增加华侨企业自身的经济实力,还可以提高华侨的社会地位,把握经济话语权,使华侨企业从被动地位转为主动地位,有利于华侨经济与所在国经济的融合发展。第二,华侨企业关注当地社会效益和慈善事业,拉近与本地土著人关系。比如:新加坡的华侨陈笃生捐建平民医院,李光前资助南洋大学和新加坡大学等。通过各种形式的回馈社会,华侨企业不但站稳了脚跟,还获得了当地人的支持,商业品牌效应与企业社会效益双重价值完美统一。第三,华商尊重当地的风俗文化,善于主动融入。华侨积极学习当地的语言文字,尊重当地的风俗习惯,很多华侨陆续加入当地的宗教组织(比如基督教)。对于各种不同文化的包容性,使得华商上能与当政者保持良好的合作关系,下能与当地土著人打成一片,在东南亚各国的经济活动中起到枢纽的作用。这种中间商的定位也使得华商在东南亚各国有一定的社会地位,经济作用难以被替代,为日后华侨企业的发展占得了先机。

(二) 善于把握商机

善于把握商机可以说是华商能够取得成功的重要特质之一。以越南华商为例,华侨稻米商通过在收获前借贷预购的形式,把农民和自己的利益紧紧

地“绑”在一起。农民没有到收获季节时就只有靠“卖青苗”来偿还债务，交税，充饥。收获后，生产者要按照接受押金时已经商量好的价格出售稻谷，通过这种买卖形式，华侨稻谷营运商获得了很大的利润。据统计，当时在越南出口的大米中华商占了60%左右的市场份额。^[6]由此可见，华商能够在越南控制大米和日常消费品的收购和流通，应该完全归功于华侨对商机的把握。

近代东南亚华侨企业的核心竞争力正是基于当时南洋的客观环境和企业自身的特点所决定的，这恰恰和几十年后西方学者钱德勒的战略管理观点不谋而合。^[12]华侨企业客观分析自身的生存环境，根据环境中的机会和企业自身的优势与特质确立了以高度适应环境能力和善于把握商机为核心竞争力的企业战略管理思想，从而奠定了华侨企业在近代东南亚诸国不可撼动的商业地位。

五、近代东南亚华侨家族企业与现代家族企业经营管理之比较

近代东南亚华侨家族企业在当时多重压迫，错综复杂的历史背景下都能取得如此大的成功是很不容易的，而反观中国现代家族企业，平均寿命极短，经营状况堪忧，这正是由于经营管理上的瓶颈所致。

问题一：制度瓶颈。中国现代家族企业面对的首要问题是企业制度问题，要么是搞家长制，要么拉帮结派，众多的家族企业最后众叛亲离就是最好的证明。近代东南亚华侨企业因为身处异乡，外在的压力使得企业只能选择强大的内聚力，因此家族人员占企业的主体地位，但现代家族企业已经没有了当时历史背景下的社会压力和政治压力，任用职业经理人，家族成员控股而不直接参与管理的方式来经营企业不失为更好的解决方案。

问题二：战略瓶颈。许多中国现代家族企业并没有长远的战略思想。而由历史上东南亚华侨家族企业取得成功是因为未雨绸缪，善于把握商机和多元化经营策略，以变应变的长远战略思想使得近代华侨企业声名远播。

问题三：管理瓶颈。近代东南亚华侨家族企业成功是建立在企业规模小，灵活多变的经营特点基础上的，他们注意吸收东南亚诸国和西方先进的管理经验并以此指导实践，而现代中国家族企业回避甚至排斥先进管理经验的引入，企业规模小尚可应付，一旦企业做大则显得力不从心。

问题四：文化瓶颈。近代东南亚华侨家族企业虽然属于家族企业的第一代，多为市井小民，文化

知识匮乏，但他们都有朴实的文化信仰，比如孔孟之道，以儒治商看似迂腐，实则很好的处理了“义利取舍”、“诚信权衡”等现代企业头疼的难题。而中国现代家族企业文化并没有深厚的文化底蕴和凝聚力，时间一长，没有文化内聚力的企业想要持续发展就显得捉襟见肘了。

六、结语

近代东南亚华侨企业在特殊的历史条件下，能够在海外生存下来，而且不断发展、成长壮大，形成一支独特的企业家群体，甚至在海内外都有一定的影响，这与该群体独到的经营管理特质是分不开的。他们秉持着固有的家族理念，走多元化经营之路；在东南亚诸国的各个经济领域随处可见华商的身影；他们有时相对保守，仍然传承着很多中国传统文化理念不放，他们有时又比较开放，能够兼收并蓄，接纳和学习外来的文化和思想；他们不断巩固自己的核心竞争力——适应环境能力和把握商机能力。这些经商特质使得东南亚华侨企业至今仍然是一支不可忽视的重要经济力量。华侨企业的经营管理理念在今天仍然具有十分重要的现实意义，值得学习和借鉴。

参考文献：

- [1] 中国人民政协协商会议广东省南海县委员会文史资料研究委员会编. 南海文史资料: 第10辑 [M]. 南海: 政协南海县委员会编印, 1987.
- [2] 饶尚东. 汶莱华族社会的结构与形态 [J]. 亚洲文化, 2003 (18): 94.
- [3] 陈艳云, 刘林平. 论家族主义对东南亚华侨的影响 [J]. 中山大学学报 (社科版), 1998 (5): 85-91.
- [4] 林勇. 东南亚华侨家族企业可持续成长的路径选择 [J]. 东南亚研究, 2005 (5): 54.
- [5] 朱杰勤. 东南亚华侨史 [M]. 北京: 中华书局, 2008.
- [6] [越] 陈庆. 法属时期越南华侨的商业地位 [J]. 梁茂华, 译. 东南亚纵横, 2003 (1).
- [7] 朱杰勤. 中国陶瓷和制瓷技术队东南亚的传播 [J]. 世界历史, 1979 (2).
- [8] [日] 游仲勋. 东南亚华侨经济简论 [M]. 郭梁, 刘晓民, 译. 厦门: 厦门大学出版社, 1987: 78.
- [9] 朱晓溪. 论儒家“仁本”思想对企业管理的启发和借鉴 [J]. 合肥工业大学学报 (社科版), 2004, 18 (5): 75.
- [10] 李学民, 黄昆章. 印尼华侨史, 古代——1949年 [M]. 广州: 广东高等教育出版社, 2005: 244.
- [11] 中国人民政协协商会议汕头市委员会文史与学习委员会. 汕头文史资料·第17辑 [M]. 汕头: 中国人民政协协商会议广东省汕头市委员会文史资料研究委员会编印, 2002: 59.
- [12] [美] 钱德勒. 战略与结构 [M]. 昆明: 云南人民出版社, 2002.

《大学生积极心理学》书评

孙时进

积极心理学是关于人类幸福与力量、诠释美好生活的科学。幸福是人生的最终目标,追求幸福是每一个所具有的天赋权利。现实生活中,个体健康发展和生活幸福是构建和谐社会的出发点与落脚点。积极心理学的使命就是科学地探索缔造个体的幸福生活与和谐美好的社会。积极心理学时代的到来,不仅是心理学领域的一场革命,也是人类社会发 展史上一个新的里程碑。

当前我国正处于深刻的社会转型变革时代,中国仅用三十年时间来消化西方三百年的价值裂变和心理冲突,所以转型期人们更易产生价值的缺失、精神的焦虑。大学生的心理素质已经成为迫在眉睫、亟待加强与改善的现实问题。在现代化的进程中,心理素质的重要性显得更为凸现,不断提升自己的心理素质是每一个大学生的必修课。关注大学生心理素质的优化、构建心灵深处的和谐、追求充实意义的人生、寻求真正快乐的学习生活已经成为时代的课题。

作为一个崭新的领域,常州大学副教授张宏如博士所著《大学生积极心理学》一书(南京大学出

版社2011年8月出版),全书58万字,是我国目前第一部大学生心理学,首次全面从积极心理学视角论述大学生心理素质,以科学的理念、开放的态度,系统阐释大学生积极心理学。全书注重积极心理学的理论与大学生心路历程的紧密结合,贴近大学生现实生活的方方面面的心理特点,情理交融,趣味性突出,理论结合实践,实用性强,全书的内容涵盖了大学生积极心理学所有主干内容,既注重了大学生积极心理学这门学科的理论的严谨性,同时又深入浅出,娓娓道来,全书内容新颖,注重积极心理学的前沿化,突出了积极心理学界的时代内容,如大学生网络成瘾的积极心理分析、成功智力、情绪智力技能等等最新的积极心理学研究成果;同时,本书十分注重积极心理学的本土化,如庄子心理健康思想、我国大学生的诸多积极心理实验和调查报告等,符合我国大学生的实际情况,是提高大学生心理素质的良师益友。本书高度契合新世纪关注健康幸福与和谐发展的时代主旋律,可谓应时而生,能有效辅佐大学生人生发展的 心灵历程。

(作者系复旦大学心理学系教授、博导。)

【上接第41页】

Management Characteristics of Modern Overseas Chinese Enterprises in Southeast Asia

SUN Fang—yi

(The Editorial Office, Qingyuan Polytechnic, Qingyuan 511510, China)

Abstract: Overseas Chinese have established numerous enterprises for a long time. In the special background conditions of the modern China, enterprises set up by the Chinese in Southeast Asia have some unique characteristics: the form of a family business is more likely to be adopted as the business model; business areas are focused on trade and retail; business management philosophy is the Confucian virtues of humaneness and righteousness first, the righteousness and benefit of equal importance as the guiding ideology; also a high degree of adaptability to environment and being good at seizing new business opportunities as the core competitiveness. It is based on the above enterprise management characteristics that modern Southeast Asia overseas Chinese enterprises achieve such a wide range and large-scale success. We should draw on the experience of the management of the modern Southeast Asia overseas Chinese enterprises.

Key words: modern times; Southeast Asia; overseas Chinese enterprises; business model; business areas; management philosophy; core competitiveness

(责任编辑:刘志新)