



教育部人文社会科学重点研究基地暨南大学华侨华人研究院



纪念改革开放30周年

广东  
华  
侨  
人  
研  
究  
丛  
书  
GUANGDONG HUAQIAO HUAREN YANJIU CONGSHU

# 华资企业在广东 1978-2008

HUAZI QIYE ZAI GUANGDONG

苏启林 等著



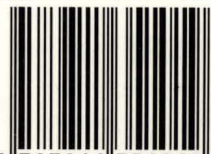
暨南大学出版社  
JINAN UNIVERSITY PRESS

# 华资企业在广东 1978-2008

HUAZI QIYE ZAI GUANGDONG



ISBN 978-7-81135-101-9



9 787811 351019 >

定价：28.00元



广东华侨华人研究丛书

# 华资企业在广东 1978—2008

HUAZI QIYE ZAI GUANGDONG

苏启林 等著



暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华资企业在广东：1978—2008 / 苏启林等著. —广州：暨南大学出版社，2008. 11  
(广东华侨华人研究丛书)  
ISBN 978 - 7 - 81135 - 101 - 9

I. 华… II. 苏… III. 华侨投资—企业—研究—广东省 IV. F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 158607 号

出版发行：暨南大学出版社

---

地 址：中国广州暨南大学

电 话：总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真：(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编：510630

网 址：<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

---

排 版：广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷：暨南大学印刷厂

---

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：13.375

字 数：319 千

版 次：2008 年 11 月第 1 版

印 次：2008 年 11 月第 1 次

---

定 价：28.00 元

---

(暨大版图书如有印装质量问题，请与出版社总编室联系调换)

## 序一

广东自古就是中国海上贸易和移民出洋最早、最多的省份，五邑、潮汕、梅州和广州等都是全国著名侨乡。广东有近3 000万海外侨胞（含港澳台地区），占全国的2/3，遍及世界100多个国家和地区，主要分布在东南亚、美国、加拿大、法国、英国等国家和地区。海外华商是东南亚经济的重要组成部分，网络资源和不屈不挠的精神是海外华商在经济上取得成功的重要因素。

早期的华侨华人大部分受生活所迫而漂洋过海，或当劳工，或做小商小贩。中国人的勤劳使他们把握了东南亚从殖民统治中解放而获得的难得商机，成就了事业。他们的后代往往由于接受过良好教育，开始将事业做大做强，不断向金融和地产等行业渗透发展。虽然他们也在1997年的亚洲金融危机中受到重创，但中国人顽强不屈的精神再一次让占有生产资源优势的华商危中寻机并实现了危中转机。

更为难得的是，海外华商不但为所在国的经济社会发展贡献了自己的聪明才智，还坚持不懈地为家乡注入了自己的资金和热情。改革开放以来，海外侨胞对广东省的捐赠折合人民币360亿元，占全国的70%；1979—2007年，仅港台和东南亚海外侨胞对广东的投资额就高达1 380亿美元，约占全省累计利用外资总额的71%；此外，广东还引进了他们大量的先进科学技术和现代化管理理念。

随着中国综合国力的增强，来自中国大陆，特别是广东的投资和贸易将成为东南亚华商未来获得竞争优势的重要资源。海外华人凭借着勤劳勇敢、聪明才智和丰富的生产资源成为国际经济发展中的独特亮点，未来东南亚华商可以凭借着来自祖国的资源更好地展开与正在迅速崛起的本土企业家的市场竞争。

中国大陆经过改革开放30年的沉淀，积累了大量的投资和财富，如何走向世界是许多国内企业面对的一个课题。长期以来，一般认为走向世界就是向欧美投资，但是由于文化观念和市场经济发育程度的差异等原因，一些中国企业在走进欧美市场时往往出现“水土不服”，部分企业在走向国际的过程中吃了大亏。

值得注意的是，海外华人在东南亚经济发展中的领先优势却是世界经济发展中的独特现象。海外华商资源的利用是一篇大文章。将重心只放在海外华商身上，随着祖国大陆经济的崛起，这种单向的利用无疑是对海外华人独特资源的一种极大浪费。

经济全球化和中国经济的快速发展使中国企业运营国际化成为一种趋势和潮流。在此背景下，我们应当更加重视利用和挖掘海外华商这个独特资源。东南亚市场已经并将继续成为中国企业走出去的众多选择之一。那里的市场发育程度与中国接近，而且那里拥有大量的优秀华人企业家，他们既具有中华文化的底蕴，又熟悉当地市场和本地文化，与他们合作具有一定的比较优势。

广东企业到东南亚国家投资发展显然具有得天独厚的便利条件。中央政治局委员、广东省委书记汪洋于2008年9月率领700多名广东企业家到东盟寻找商机，这将有助于企业家们认清和把握海外华商这个独特的优势。

谨以此为序，希望更多的学者致力于该领域的研究，为科学发展提供更多、更新、更好的研究成果。



2008年9月29日

## 序二

广东是全国最大的侨乡。广大华侨华人是推动广东改革开放事业发展的重要力量。广大海外侨胞带着建设侨乡、发展事业的美好愿望，排除重重困难，到广东投资兴业，为广东的发展带来了急需的资金、技术、人才和先进的管理经验、广阔的外贸渠道，有力地推动了广东对外开放的进程，加快了广东经济社会发展的步伐。据不完全统计，在过去30年里，广东累计吸收海外侨胞和港澳台同胞直接投资1300多亿美元，占全省实际吸引外资总量的近七成；目前广东全省有侨资企业（包括港澳台投资企业）3.9万家，占全省外资企业总数的六成以上。可以预见，在广东加快发展的新的历史时期，海外侨胞、港澳台同胞仍然是广东引进资金、技术和人才的重要来源和渠道，仍然是广东各项建设事业的重要参与者。

1978年在广州石牌复办的暨南大学，伴随着广东的改革开放事业走过了光辉30年。暨南大学注重以中华民族优秀的传统道德文化为海外华侨华人培育人才，建校至今，共培养了来自世界五大洲120个国家和香港、澳门、台湾3个地区的各类人才20余万人。目前在校的华侨、港澳台和外国学生达12594人。学校学风浓郁，人文荟萃。著名侨领、新加坡大学首任校长李光前，新加坡中华总商会前会长陈共存，前泰国议会主席、副总理许敦茂，国际奥委会委员（中华台北）徐亨，在台湾地区创建远东技术学院及在美国创办加州科技商业大学的爱国商人王乃昌，泰国华商颜开臣，澳门实业家马有恒均是暨南大学不同时期的杰出校友。

创立于1906年的暨南大学是中国第一所由国家创办的华侨高等学府，学校始终高度重视华侨华人相关问题的研究。1927年9月21日，国立暨南大学正式创立中国第一所华侨研究专门机构——南洋文化教育事业部（该部名称之后多有变更），民国时期该部编辑出版的“南洋丛书”（40种），主办的华侨研究刊物《南洋研究》，开创了我国东南亚、华侨研究之先河，因而蜚声中外。1996年暨南大学进入国家“211”工程重点大学建设序列，“华侨华人与中外关系”在1-3期建设中均被列入重点建设项目，学科建设取得了长足的进步。2000年12月，教育部在暨南大学设立“教育部人文社会科学重点研究基地（华侨华人研究院）”，旨在大力推动华侨华人研究的健康和快速发展，进一步提高国内现有研究水平，为华侨华人学科建设做出努力；成立于1960年的暨南大学东南亚研究所早期由著名印尼爱国侨领和华侨教育家司徒赞先生主持，印尼归侨温北炎教授等在该所任职，东南亚研究所编辑出版的学术期刊《东南亚研究》（CSSCI）迄今已刊行近40年。

华侨华人研究是一个历史悠久但又十分年轻的综合性学术研究领域，促进学科成熟和完善仍然任重道远，暨南大学作为华侨最高学府对此更是责无旁贷。本书是国内系统

# 前 言

从 20 世纪 60 年代开始，亚洲的韩国、新加坡及港台地区先后推行出口导向型战略，在短时间内实现了奇迹般的经济增长，因此被称为“亚洲四小龙”，其中的三小龙都是华人主导地区。与此同时，华商占据重要经济地位的泰国、马来西亚、菲律宾和印度尼西亚经济也取得了快速的增长。大部分的海外华商的企业都是家族企业，儒家文化广泛地融入海外华资企业的管理之中，因而对家乡的投资成为海外华商的当然选择。广东作为中国率先实行改革开放的地区和全国最大的侨乡，在港台地区、东南亚和世界其他地区拥有 3 000 多万海外侨胞，当之无愧地成为海外华资企业投资的热土。

改革开放 30 年来，海外华资企业与广东经济共同成长。本书将 30 年来广东华资企业的发展分割为三个大的发展阶段，其中有两个重要的分割点，其一是 1992 年的邓小平南方谈话，其二是 1997—1998 年的亚洲金融风暴。在邓小平南方谈话前，坚持划分“姓社姓资”的极“右”思想制约了海外华资企业进入广东，南方谈话后，海外华资，特别是香港制造业企业借助地缘文化优势大举进入广东，并成功实施了产业梯度转移；亚洲金融风暴爆发后，香港和东南亚地区沦为重灾区，海外华资进入广东的步伐有所放缓，但到了 1999 年，海外华资企业进入广东的步伐又开始呈现迅猛增加的势头。经过 30 年的发展，广东华资企业已经进入发展的一个转换期，从“引进来”到“走出去”，广东企业与海外华商实现互动双赢是当今时代发展提出的新要求。2008 年 9 月，广东省省委书记汪洋率领队伍庞大的经贸代表团出访东南亚，深刻地反映了广东与海外华商对互动双赢的强烈需求。

过去 30 年间，海外华资投资于广东的领域主要集中在制造业，尤其以中小型加工制造业居多。随着高成本时代的来临，广东省明确提出产业和劳动力的“双转移”，推进由“广东制造”向“广东创造”的转型升级。与此同时，除了高成本因素之外，金融风暴对出口市场形成了史无前例的冲击，使以欧美市场为主要出口目的地的海外华资企业在广东投资的传统制造业也岌岌可危，迫切需要推进面向内地市场的一个转型升级。产业发展规律也表明，进入一定的发展阶段，产业结构将形成“三二一”的倒金字塔形的结构，表现为经济全面进入服务化阶段。由此可以判断，面向中国内地庞大市场的服务业以及高附加值产业将是华资企业在广东新的发展方向和投资的新集中领域。在 CEPA 框架下，港澳的服务业或会出现过去 30 年制造业和加工业大规模投资广东的盛况。

广东华资企业的未来发展方向在于低端破坏和新市场破坏。低端破坏从技术维度分析，要求广东华资企业由以劳动密集型为主转向以技术密集型为主，对产业进行转型和升级，当然也意味着在此过程中会发生阵痛。新市场破坏从市场维度分析，要求广东华资企业由过去的以外销为主，甚至是全部外销转移到以内销为主、兼顾外销的格局。基



于国际价值链角度的分析，表明广东华资企业不能再重复过去那种依靠大量的资源投入和廉价的劳动力的发展模式，而重塑传统产业结构，使产业向“微笑曲线”的高端延伸是广东华资企业的另一个发展方向。创意产业将传统产业的高端部分剥离出来，并赋予文化和创新科技的内涵，依靠其广泛的产业关联和辐射作用，带动巨大的价值增值系统。凭借其自身独有的优势和特点，创意产业很好地契合了广东华资企业产业转型升级的需要，决定了其必然会发挥一番作用。新加坡的产业转型和升级经验为广东及在粤华资企业的产业转型升级提供了生动的借鉴和良好的示范。新加坡的经验表明，产业结构的调整不只是单纯依靠市场机制的诱导，政府积极主动的经济发展战略调整也能够发挥决定性的作用。

东莞台资企业可以看作是当前广东华资企业发展历史、现状和未来发展方向的一个缩影。东莞台资企业同样经历了广东华资企业的发展历程，有所差异的只是在具体的时间阶段上。东莞台资企业当前也面临着巨大的压力，承受着同样压力的也包括东莞地方政府。在对待台资企业的问题上，东莞地方政府的态​​度经历了一个从最初的强硬淘汰低端企业到鼓励其转型升级，再到支持扶植的过程，反映出在产业转型升级的过程中，政府应该有所作为，但并不能代替企业作决定，而企业也不应该只是被动地应对产业升级压力。就实际情况来看，政府主导型和市场主导型相结合的产业升级路径未尝不是更好的选择。政府主导的产业升级如能与“市场的逻辑”相符，产业升级的过程将是另一番景象。

VI 本书是对广东华资企业发展历史、现状及未来发展方向的初步探讨，由于作者水平有限及资料可获得性等原因，难免存在这样或那样的不足，甚至是错漏的地方，还请读者多多指正。

苏启林  
2008年10月  
广州·暨南苏州苑

# 目 录

序一	周镇宏	I
序二	胡军	III
前言	苏启林	V
<b>1 华资企业定义、范围界定及管理特征</b>		<b>1</b>
1.1 海外华人定义及涵盖范围		1
1.2 华资企业定义及研究范围		2
1.3 华资企业的基本特征		3
1.3.1 家族控制与华资企业分割		3
1.3.2 家长式领导		7
1.3.3 差序格局与关系治理		10
<b>2 港台地区华资企业</b>		<b>15</b>
2.1 台湾地区华资企业		15
2.1.1 台资企业发展情况		15
2.1.2 台资企业管理特征		16
2.1.3 台资企业投资大陆情况		18
2.1.4 案例分析：郭台铭与鸿海集团		26
2.2 香港地区华资企业		28
2.2.1 港资企业投资行业		28
2.2.2 香港华资企业管理特征		30
2.2.3 港资企业投资大陆情况		32
2.2.4 案例分析：李嘉诚与长江集团		36
<b>3 东南亚华资企业</b>		<b>39</b>
3.1 东南亚华资企业特征		39
3.1.1 华商一直为东南亚经济亮点		39
3.1.2 东南亚华商主导产业覆盖面增大		42
3.1.3 华资企业盛行家族管理文化		44
3.1.4 与中国大陆经济往来频繁		46
3.2 东南亚各国代表性华商		47

3.2.1	新加坡代表性华商	47
3.2.2	马来西亚代表性华商	50
3.2.3	泰国代表性华商	52
3.2.4	菲律宾代表性华商	57
3.2.5	印度尼西亚代表性华商	59
3.2.6	案例分析：东南亚首富郭鹤年	63
4	改革开放三十年华资企业在粤时间变迁	65
4.1	华资企业在粤投资三阶段划分	65
4.1.1	第一阶段	66
4.1.2	第二阶段	66
4.1.3	第三阶段	66
4.2	港台和东南亚华资企业对粤投资分析	69
4.2.1	港台地区	69
4.2.2	东南亚地区	70
4.3	港台和东南亚华资企业经济贡献	73
4.3.1	港台地区	73
4.3.2	东南亚地区	80
5	华资企业在粤投资案例研究	84
5.1	1979—1991年“掘井引水”	84
5.1.1	基本特征	84
5.1.2	重点案例分析：中山市沙溪镇	85
5.2	1992—1997年大举进军内地	95
5.2.1	基本特征	95
5.2.2	重点案例分析：李锦记	96
5.3	1998年至今转型与外迁并存	101
5.3.1	基本特征	101
5.3.2	重点案例分析：印尼首富新会造纸	114
6	华资企业给广东带来了什么	116
6.1	华资企业为何投资广东	116
6.1.1	市场因素	117
6.1.2	非市场因素	119
6.2	华资企业给广东带来了什么	122
6.2.1	促进了广东经济快速发展	122
6.2.2	弥补了资金和外汇的不足	123
6.2.3	带动了进出口贸易的发展	124

6.2.4	引进了先进的技术和管理经验	126
6.2.5	提升了就业的规模和结构	127
6.2.6	促进了相关产业的发育和成长	129
6.2.7	推动了制度的建设和变迁	129
6.3	30年来华资企业在广东的几块“短板”	130
6.3.1	缺乏核心技术和设计	130
6.3.2	产业低成本聚集和趋同	132
6.3.3	缺乏自主品牌和营销服务	133
6.3.4	华资企业缺少与本土的关联和互动	133
7	广东产业现状与发展趋势	136
7.1	广东产业现状	136
7.1.1	广东产业集群的形成	136
7.1.2	广东产业集群的特点	137
7.1.3	珠三角产业集群持续发展面临的问题	137
7.2	广东“双转移”战略	139
7.2.1	产业转移若干概念	139
7.2.2	广东产业转移的基础	142
7.2.3	广东产业转移的背景	143
7.2.4	珠三角地区城市产业“双转移”	144
7.3	广东产业“双转移”与华资企业发展机遇	149
7.3.1	“双转移”政策指引华资企业投资方向	149
7.3.2	“腾笼换鸟”，引入产业高端的服务业	150
8	华资企业在广东的发展方向	152
8.1	方向一：广东与海外侨商的互动双赢	152
8.1.1	海外华商产业发展路径	152
8.1.2	广东为海外华商产业发展提供新机遇	154
8.2	方向二：CEPA 引导华资服务业到广东谋发展	155
8.2.1	CEPA 协议与广东	155
8.2.2	CEPA 协议下服务业的粤港合作	158
8.3	方向三：基于破坏性技术理论的广东华资企业转型升级	160
8.3.1	破坏性技术分析框架	160
8.3.2	广东华资企业转型升级方向判断	163
8.4	方向四：基于国际价值链角度的广东华资企业转型升级	164
8.4.1	华资企业在广东的发展困境	164
8.4.2	基于国际价值链角度的广东华资企业升级方向判断	165
8.4.3	广东华资企业升级路径探索	167

8.5	案例分析：新加坡产业的转型与升级	170
8.5.1	新加坡产业转型升级的过程	170
8.5.2	新加坡产业升级的经验分析	171
8.5.3	政府企业在新加坡产业发展中的角色	173
9	案例研究：东莞台资企业到底走向何方	178
9.1	台资第一次创业促成东莞“世界工厂”	178
9.1.1	“三来一补”与“两头在外”	178
9.1.2	东莞制造与世界工厂	180
9.1.3	台资企业与“东莞模式”	183
9.2	台资北移推动东莞经济转型	185
9.2.1	台资北移争论	185
9.2.2	东莞思索转型	188
9.3	台资第二次创业与东莞“双转型”在困境中前行	190
9.3.1	东莞台资转型压力巨大	190
9.3.2	转型还是转移	192
9.3.3	东莞遭遇“双转型”烦恼	193
9.4	简要讨论：相互抛弃还是合作共赢	194
	参考文献	197
	后记	202

# 1 华资企业定义、范围界定及管理特征

## 1.1 海外华人定义及涵盖范围

20 世纪七八十年代以来，中国香港、中国台湾及东南亚各国的经济迅速崛起，创造了举世瞩目的经济奇迹。华人企业作为这些国家和地区经济的重要组成部分，可谓功不可没。诚如美国著名未来学家奈斯比特（John Naisbitt）在其著作《亚洲大趋势》里所指出的那样：正是华人企业，“把亚洲经济推向巅峰”。<sup>①</sup>

Redding（1990）将海外华人分为狭义和广义两种，进而与“非中国人”区分开，<sup>②</sup>具体见图 1-1。

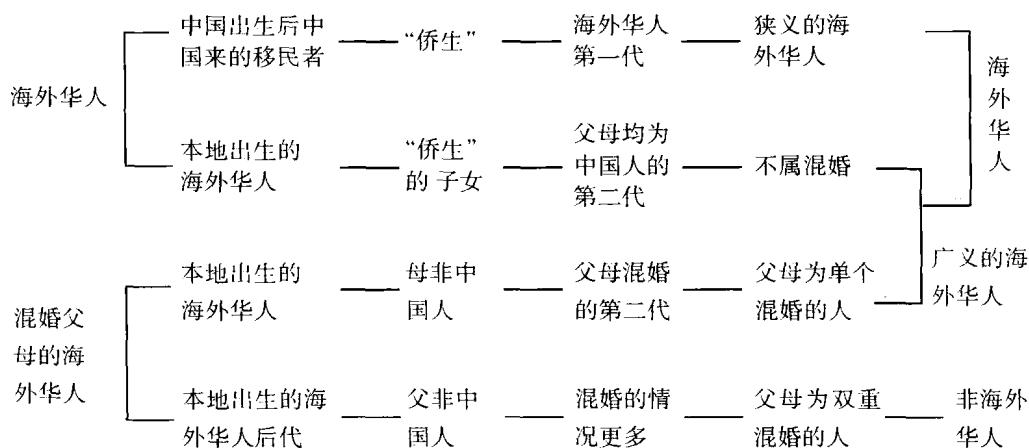


图 1-1 Redding 海外华人定义图

庄国土等学者（2003）则从华侨与华人的比较来研究东南亚华人群体：<sup>①</sup>华侨（Overseas Chinese），用来称呼海外中国移民及其后代，这一概念，既表示对中华民族的国家民族归属，又表明在海外侨居的状态，1990 年《中华人民共和国归侨侨眷权益保护

<sup>①</sup> [美] 约翰·奈斯比特（John Naisbitt）. 亚洲大趋势. 北京：外文出版社、经济日报出版社、上海远东出版社，1996. 6

<sup>②</sup> [英] Redding S. B. (1990). 海外华人企业家的管理思想——文化背景与风格. 上海：上海三联书店，1993. 44-45

法》第三条规定，华侨指定居在国外的中国公民；②华人（Ethnic Chinese），从20世纪50年代后，“华人”取代“华侨”，用以泛指海外中国移民及其后裔，准确地说，是指在一定程度上保持中华文化或华人文化的，具有中国人血缘关系的非中国公民。<sup>①</sup> 本书采用庄国土等学者（2003）的相关定义，海外华人是指居住在中国境外的（包括港澳台地区），在一定程度上保持中华文化或者华人文化的，具有中国人血缘关系的非中国公民。

## 1.2 华资企业定义及研究范围

本书将华资企业定义为海外华人控制的企业，即企业的最终控制股东为海外华人。海外华人是指“居住在中国境外的，保持部分或全部中华文化的，具有中国人血缘关系的非中国公民”。

关于如何定义控制权（CON），La Porta 等人（1998）认为，控制权等于最终的控股股东对上市公司拥有的直接控制权与间接控制权之和，其中直接控制权是以最终控股股东姓名登记的股权，设为  $p$ ，而间接控制权的定义如图 1-2 所示，其比例为  $x$ ，则最终控股股东 P 对上市公司 A 的控制权定义为  $CON_p = p + x$ 。郎咸平（2002）以此为根据，给出了控制权的定义：控制权即最大控股股东控制的投票权比例。

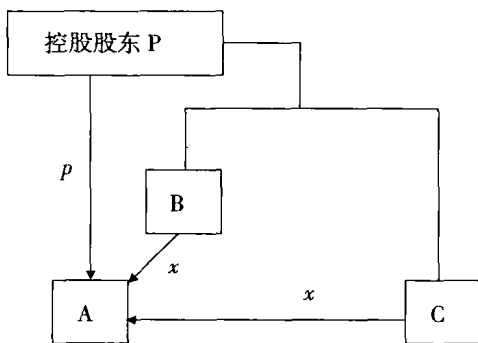


图 1-2 La Porta 等人（1998）控制权计算

La Porta 等人（1998）将上市公司划分为股权分散型与股权控制型两类，股权控制型可以追溯到最终控制者，最终控制者可以是家族、个人以及政府等五类。Claessens 等人（2000）以及 Faccio 等人（2002）发现在东亚地区和欧洲地区，家族是最重要的最终控制股东。但是单一家族持有一家股份公司的控制权份额达到何种临界值时，即临界控制权比例达到多少时，才算控制了该公司，对于这个问题，理论界至今虽还没有一个明确的数量界定标准，但是也取得了一定的进展。按照 Cubbin 和 Ceech（1983）的表决概率模型，应以 20% 为家族临界控股比率；而 Leech 和 Leahy（1991）的研究表明，如果

① 庄国土等：“二战”以后东南亚华族社会地位的变化。厦门：厦门大学出版社，2003。15-18

第一大股东控制权比例超过 25%，则会在控制权争夺战中比较容易赢得大多数其他股东的支持，处于优势表决权地位。因此大多数学者通常将临界控制权标准选为 20%。本文将海外华人（OC）拥有最终控制权大于 20% 的企业定义为家族企业（见图 1-3）。

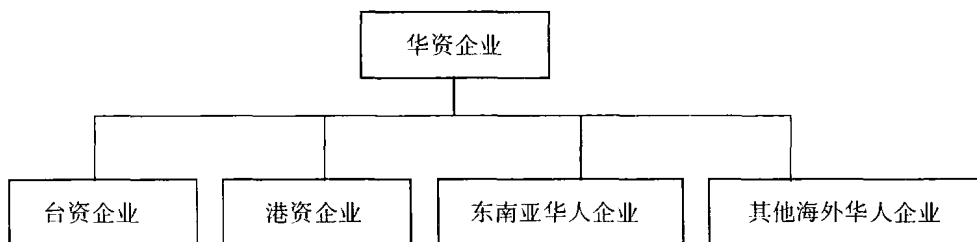


图 1-3 华资企业涵盖范围

中国大陆实施改革开放政策以后，港澳两地的华资企业首先进入邻近的广东、福建侨乡。东南亚等地的华资企业也紧随其后。20 世纪 80 年代末，台资企业也开始流入这一带的侨乡。20 多年来，这些具有家族文化特征的华人企业，大量涌入中国东南侨乡及沿海城市，成为中国引入外资的主力军，对广东的经济发展起了巨大的推动作用。

近年来，国际学术界对海外华资企业进行研究时，经常使用海外华人企业这一概念。在本书中，海外华人企业与华资企业所涵盖的范围是一致的（包含港澳台企业）。对华资企业概念及范围的准确界定，对于研究港澳台和东南亚等地华资企业对广东投资的历史进程及其作用，能够比较恰当地进行论述和解释。这是因为，首先，根据我国政府关于外资企业的法律法规，港澳台同胞与东南亚等地的华侨华人享受同等的投资待遇，具有同等地位，都是属于外商投资的组成部分；其次，东南亚等地的许多华资企业先是进入香港（不少是以公司形式存在的），以香港为据点，然后投资于中国内地，因此，很难准确地将其区分为港资或东南亚华资企业。而且，在广东投资的华资企业中，港澳台资本（特别是港资）基本上占 90% 以上，来自东南亚等地的华侨华人企业投资比重很小，官方的统计数据因此没有对其作出进一步的划分。因此，本书研究的华资企业是将港澳台企业与海外华资企业当作一个整体，并以港澳台华资企业为重点研究对象，包括东南亚华资企业，其中东南亚华资企业由于数据原因，将不作具体划分。

## 1.3 华资企业的基本特征

### 1.3.1 家族控制与华资企业分割

由表 1-1 可知，港台地区和东南亚地区的上市公司大部分都是由家族控制的，比例最高的是印度尼西亚，占 71.5%，最低的是菲律宾，占 44.6%。只有台湾地区和菲律宾家族控股的比例稍低一点，其余的国家或地区家族控制的比例在全球都是非常高的。



表 1-1 港台地区和东南亚国家上市公司控股股东形态

单位：%

国家/地区	CON > 20%		
	家族	政府	其他
香港特区	66.7	1.4	31.9
台湾地区	48.2	2.8	49.0
新加坡	55.4	23.5	21.1
马来西亚	67.2	13.4	19.4
菲律宾	44.6	2.1	53.3
印度尼西亚	71.5	8.2	20.3
泰国	61.6	8.0	30.4

资料来源：Claessens, 2000

(1) 通过金字塔控股等方式分割企业。

海外华资企业通常都是一个拥有相当多数量下属公司的企业集团，这些企业集团都是家族成员私人持有的，其主干企业很少上市，集团内主干企业之间的资产流动十分频繁。正如所罗门兄弟公司的分析员 Kent Chan 所指出的那样，它们之间的联系结构复杂让你无从下手。海外华资企业集团最常运用交叉控股和金字塔控股两种形式组织下属企业。这是因为大部分的海外华人家族企业都是诞生在充满敌意的政治文化环境中的，一是殖民地环境，如台湾（日本殖民时期）和香港（英国殖民时期）地区；二是充满排挤和敌视的政治文化环境，如印度尼西亚（多次出现排华活动）。这些敌视的政治文化环境导致华资家族企业纷纷将家族的资产分割成几块分别上市，但所有这些上市公司的所有权都控制在一个注册在一个便利的离岸国家或地区（如美国、香港等）的私人公司手中。将巨大的家族企业不停地分割成很小的部分，其主要目的在于降低家族企业的“可视性”，有助于其在一个充满敌意的环境中生存。

将家族企业分割成散而小的企业的方法主要包括交叉控股和金字塔控股（又分简单金字塔控股与复杂金字塔控股）。由于上述独特的历史原因造成的华人家族企业广泛运用交叉控股与金字塔控股，被部分研究人员认为是华人家族企业的标志。交叉控股和金字塔控股方式，在许多国家为法律所允许，是家族企业广泛使用的控制权增长方式，而其中以港台地区和东南亚国家或地区最为常见（见表 1-2）。应该注意的是，家族企业并不是单一地使用一种控制权增长方式，而是同时使用多种手段。

表 1-2 港台地区和东南亚国家上市公司中家族控股形式

单位：%

东南亚国家/地区	金字塔控股	交叉控股
香港特区	25.1	9.3
台湾地区	49.0	8.6
新加坡	55.0	15.7