

中国海外华人生意

了解成功华商经营实战的力作！

管理模式已跟不上日趋丰富与飞速发展的商业，
管理的成功实践，将为新世纪带来管理革命！

龙登高著

大將 财经 13

中国海外华人生意

龙登高 著

大將 出版社



大将出版品第 235 种

大将财经 13

中国海外华人生意

作 者：龙登高

主 编：徐婉君

助 编：黄宇琛

社 长：傅承得

发 行 人：傅兴汉

创意顾问：游 川

法律顾问：吴汉强律师、王瑞隆律师

出 版：大将出版社（马来西亚）

发 行：大将出版社（马来西亚）

MENTOR PUBLISHING SDN BHD (473710-T)

21-A, Jalan SG 8/7, Tmn. Sri Gombak,

68100 Batu Caves, Selangor D. E., Malaysia.

Tel: 03-61883266 Fax: 03-61885266

E-mail: mentorp@streamyx.com

Website: www.mentor.com.my

印 刷：佳印贸易公司

第 1 版第 1 刷：2006 年 3 月 10 日

定 价：RM 30.00

著作权所有·侵害必究

国际书号：ISBN 983-3098-50-9

图书分类：

Perpustakaan Negara Malaysia Cataloguing-in-Publication Data

Long, Denggao, 1966-

[Zhongguo hai wai hua ren sheng yi]

中国海外华人生意 / 龙登高著

(大将财经：13)

ISBN 983-3098-50-9

1. Industrial management. 2. Industrial management--China.

3. Chinese--Foreign countries. I. Title. II. Series: Da jiang cai

jing; 13

658.04

#本书如有缺页、破坏、装订错误，请寄回本公司调换。

【马来西亚版自序】

海外华商经营：文化适应与理性选择

—

马来西亚是我心仪的国度，作为专业研究者，马来西亚华族所取得的成就让我感佩有加。无论是华商的商业成就，还是华文教育独特的民间体系与成果，或是华族与巫族、印度族等多元共处中的点点滴滴，都让我情有独钟，为之倾注学术关怀。十年前我到吉隆坡访问，就沉醉在浓郁的华族文化气息之中。在吉隆坡著名华团领袖与企业家丹斯里拿督陈来金的安排下，我随他处理商务、出席宴会与生意往来，体验华商具体的商务活动与特点。我还有幸出席了吉隆坡广东义山一百周年纪念庆典等活动，感受到华人社团与华族社会的特色与活力。

马来西亚华族社会的演进，由于种种历史原因，大体保持着在当地社会的相对独立的发展。就其学术研究价值而言，除了华商经营管理之外，最重要的有两点，让我怦然心动，渴盼从中获得原创性的学术成果。其一，华族社会在自然演进过程中形成的秩序。哈耶克、弗里德曼等诺贝尔奖得主从美国社会的演进历史中探寻出自由秩序的真谛，马来西亚华族社会也是从一个未被历史设定而自发形成的社会。华人离开中国本土的政府与制度，而东南亚当地历代政府（特别是殖民政府）并未施予具体的组织与管理（除了一些限制、约束甚至排斥之外）。然而，华族社会形成了富有生机的自由秩序与内在活力的自生机制。如果说美国社会从自由秩序走向现代制度的历史，催生出几位诺贝尔奖得主的

光辉思想，那么，海外华人社会秩序的研究则仍处于基础性探索阶段。其二，中华文化海外移植、变异与近代发展的人类学版本。中华文化与中国本土社会走向近代社会的转变，几乎整个 20 世纪都是在对传统的激烈革命过程中进行的，直到 20 世纪末才开始对传统重新审视与复兴努力。与之形成对照，海外华人社会的演进则大多平缓得多，中华传统文化成分在许多华人社区保留得相对完整，马来西亚尤为突出。¹ 华人与当地其他民族及历代政府（包括殖民政府）互动的过程中，实现了向近代社会的转变。其中，华商与华团领袖是华族社会的整合与发展的中坚力量，这也是我的研究从华商入手的原因。

当我得知拙著将发行马来西亚中文版时，我内心的喜悦之情是不言而喻的，我希望拙著得到马来西亚与东南亚读者的指教与批评。我首先要感谢马来亚大学 Edmund Terence Gomez 教授，这位印度族裔的华人与华商研究者，其专业成就引人注目，他的热心牵线与推荐使我备受感动。感谢陈文寿教授与香港社会科学出版社，他们受周南京教授与北京大学华侨华人研究中心的委托，在短时间内出版拙著《海外华商经营管理探微》，当我告诉文寿马来西亚有意印行此书时，他表示出宽厚与支持。大将出版社的徐婉君主编，多次电话与邮件和我联系，为本书的出版付出了细致的劳动，无缘谋面，谨致谢忱。

二

本书最大的收获，是以实地调研的材料与案例为基础，首先

1. 世界各地华人在当地人口中的比例甚微，惟马来西亚与新加坡，华人在总人口中的比例相当高。同时，华人社会与穆斯林社会在宗教、婚姻、生活等方面的交融有限，加之历史与文化等原因，华族社会得以相对独立演进。

是验证华商经营管理特征，其次是解释这些特征。

海外华商经营管理，近二十年来为业界与学界所津津论道，一些研究成果总结了其种种特征与表现，并展开分析，不少成果往往归结为“这是由中华文化（或华族文化）所决定的”¹。从现象上看，许多观点是成立的，但多停留于印象描述，缺乏系统分析，也不乏似是而非之论。

本书将经济学与管理解释置入历史视野之下，以案例分析与实证分析，验证了未经证实而流行的观点，也修正甚至批评了一些印象性的看法，同时也论证了一些未被揭示的特征。具体内容在第九章结论中有简要的概括，读完“结论”或全书之后，读者如有兴趣可了解我在本书基础上的进一步思考。

文化，首先是一种行为特征与社会现象，其次是历史的积淀，而不是决定性的固化的力量。以文化论来解释华商经营与华人社会，易流于表象，常会导入误区，如果试图从中寻求终极的原因，稍有不慎就会导致宿命论。单纯的华商特色论也容易走向文化论的陷阱。另一方面，我们常看到两种对立的或相反的文化现象都同时存在，文化论的分析也随之陷入矛与盾的纷争，所谓公说公有理，婆说婆有理。以下有关华商的各种现象与论说，如果以文化论或特色论来解释，似乎表明华商与众不同，并且与生俱来，甚至是不可改变的。同时又存在与之相反的现象，使得这些解释难以自圆其说。我以选择论来重新诠释华商的经营管理特征，说明它们并不是由文化决定的²，而是华人在不同背景与环

2. Long Denggao, Han Qiming. Beyond culture: economic analysis of the characteristics of overseas Chinese business. Paper to be presented at the University of California Pacific Rim Research Conference on "The New Breed of Chinese Entrepreneurs: Globalization, Culture, and Organizational Imperatives" May 21-22, 2004.

境下的理性选择，当然在选择过程中，文化会产生路径依赖的影响。下面以选择论具体反思一些华商特征及文化论逻辑：

“海外华商喜欢冒险，他们热衷于未开发市场，甚至在商场走偏门，或出奇制胜”。这一现象是普遍存在的，但并不意味着中华文化或华族文化必然导致华商的这种策略。其实，中华文化保守论在其他领域的解释更为普遍，而保守与冒险是相悖的。选择论从经济全球化的视野来考察，海外华商避开全球经济主导者——跨国公司的锋芒所向，以其灵活开拓新兴市场，或者在跨国公司的缝隙中获取利基。

相似的观点还有：“华商不注重技术开发，热衷于从商业机会中获利”。选择论的分析逻辑是：在跨国公司控制的全球经济中，华商在技术及品牌等方面无力与之竞争，通常以低成本塑造自身的竞争力，与跨国公司形成竞争性合作伙伴关系，从而分享经济全球化的利益。

以上在本书第二章、第三章的内文中均有论述。本书第五章、第六章则涉及人们所津津乐道的华商网路化经营与家族经营特征，但进一步的理论思考在本书中涉及不多。

“华人喜欢抱成一团，形成自我圈子，海外华商网路就是其突出表现”。与此相对的论调是：华人是一盘散沙；一个华人一条龙，一群华人变成虫。文化论的分析显然难以对这两种相反的现象进行两全其美的解释，以人格化交易和非人格化交易来解释则可望迎刃而解。第一，人格化交易和非人格化交易各有其适应性。人格化交易受限于特定的范围，强约束特质较弱，具有不规范性与较高风险，但仍因其低交易成本而具有生存空间，这是基于注重人际信用，而使海外华商网路得以成长的主要原因。第二，人格化交易向非人格化交易的转变与发展，需要制度化与社会化的支撑。海外华人社会，无论是东南亚各地华人，还是北美

的唐人街，华人多独立于主流社会而自我演进，社会化与法制化的制度在东南亚许多地区尚未成熟，或与华人社会存在一定距离，在此基础上，非人格化交易受到抑制。

“华商家族企业或企业的家族化经营突出”，这也与社会化的金融工具和资本市场不发达、职业经理市场不够成熟等因素相关，并非华商就比其他民族更适合家族经营。与家族经营相对的论说是，中华文化具有集体主义的传统。

第七章所论华商在中国大陆的经营管理创新，也反映了华商适应大陆的制度环境与文化环境所做出的调整与选择。³

更受到普遍关注并形成两极化观点的是中华文化与资本主义的关系。韦伯等学者认为，中国历来重本轻末，儒家文化传统不适合资本主义。然而海外华人社会则是一个商业主导的社会，由此形成的商业文化及其竞争力，包括儒家文化氛围下亚洲四小龙的崛起所反映的华人文化与资本主义的互动，成为新儒家学派的理论依据。传统农业中国重农抑商，基层社会由乡绅主导。因为科举制度与官僚体系为传统中国社会提供了向上流动的渠道，土地收益成为财富汇聚的重要途径，工商业财富管道居于其次。而在海外华人社会，商业财富成为惟一的向上流动的管道，也是华人社会生存与发展的几乎惟一的路径。政治上的追求因成本高，收益小，在许多地区甚至不存在可能性。⁴

3. 在此基础上我整理成一篇论文，更明确了这一论点。（〈员工内部化服务与团队管理：成本选择与文化适应——海外华人在大陆投资企业的考察〉，“海洋亚洲与海外华人（1405-2005）”会议论文，2005年8月，新加坡。）

4. 同样，文化悖论的现象还有不少，如：以闭关自守为极至表现的文化保守主义与郑和下西洋为代表的航海壮举。明清时期的贸易保护主义。（龙登高，〈内涵式发展与边际式变革——中西比较视野下〉，《思想战线》2005年第4期、〈郑和之后：中西比较视野下的海洋贸易与制度选择〉，“纪念郑和下西洋600周年学术研讨会”主题演讲，2005年7月，昆明）

文化论使问题的探索停留于现象层面，并使解释简单化。更危险的是，可能导向宿命论。⁵同时文化论又不能解释许多相互对立的现象，或者形成自相矛盾的解释，或形成矛与盾的争论。选择论的解释，既合乎逻辑，也合乎历史与现实，并能激发人们因势利导，与时俱进。

短短的自序，只能就我的思考作简单的交代，全面的论述将是我正在撰写的新著的内容。

5. 譬如，因为儒家文化与资本主义不相符，所以中国与华人在近代必然落后，或者必须清算儒家文化才能立足于现代社会。这一逻辑可能也成为 20 世纪中国对传统的革命的依据。

鸣谢

本书以实地调研、实证研究和案例分析为基础，在多年的采访和调研过程中，¹得到了数以百计的师友、政府官员、企业家与经理的帮助和指教，没有他们的支持，本书是不可能完成的。如广东省侨办巡视员吴行赐，²不仅时常惠赐资料，而且为我选定考察地区与企业。在本书付梓之际，我无法表达更不可能回报我对他们的感激之情，只能列出长长的名单以表示他们在本书形成过程中的功绩。

各地华商及企业³安排我们的考察，接受我们的访谈，无所保留地向我们介绍公司经营管理情况，提供企业资料，令人感动。例如，厦门灿坤集团朱德成、陈飞为我们几天的调研作了精心安排，董事长吴灿坤一下飞机就不顾旅途劳顿接受了我们的采访，副总经理杨文芳与其他中高层管理人员也都在百忙之中与我们访谈。又如，汕头超声集团董事长林盛川、监事会主席陈汉龙，多次详细讲述公司经历。新加坡华文报业控股集团，给我们提供了将近一周的考察时间。马来西亚拿督陈来金，让我们参与他的商务活动与华社公共活动，同时还有吉隆坡林家光、郑金德等华商。

像这样的企业与华商很多，在此一并谨致谢忱：力嘉国际集

1. 参加本项目调研访谈与报告整理工作的有：曾彩兰、邵功南、王爱阳、彭迪、梁晓钟、马志伟、巩为为等，本项目成员还有：刘志坚、肖芍芳、陈冬村、李跃等，感谢诸位同仁的合作，各自的工作与成果在具体章节中列出。

2. 鸣谢所列师友，恕免尊称。

3. 大陆企业绝大部分是港台和海外华商投资企业、合资企业，恕免全称，排序不分先后，正文中有的以字母代替，职务为访谈时所任。

团董事长马伟武、友发玩具公司总经理苏晃南、深圳沙都企业董事长温锦培、深圳汇泓计算机开发公司总经理李军、广东美芝制冷设备公司高级工程师刘朝宽、中港皮业集团董事总经理邓佑才、东莞奥妙眼镜公司总经理陈仲勋、东莞伟华半导体公司厂长钟义文、东莞雁田嘉辉塑胶五金厂及总监黄宝球、华兴变压器制造厂总经理温开强、康佳集团副总金劲松、中山市完美日用品公司高桂超、总监伦玉环、依利安达开平电子公司副总经理林卓君、李锦记公司厂长杨洁明、澳大利亚福尔丁药业集团李兰春、东莞台和商事公司、南海南方包装公司、先达眼镜公司总裁莫广松、高路华电视机厂副总赵越超、开平奔达纺织公司总裁张仲尧、宝源（新会）光学公司、台山市利华电子厂、利奥纸品印刷集团总裁梁锦俭、鹤山灯饰厂、鹤山雅图仕印刷公司、河北燕郊福成公司、昆明金玉堂生物技术公司董事长郭明、汕头金必氏四洲集团及副总涂沼弘（日商）、汕头蛇岛宾馆及副总钟锦标、汕头华建公司、正大集团汕头公司、海霸王汕头公司、汕头春源公司总裁沈黎黎与副总翁修政，还有新加坡航空公司、新加坡国际金融交易所、马来西亚南洋商报社、蔡来发企业有限公司、菲律宾总统华人事务顾问陈国仁等华商、芬兰汤姆洛克公司的乐宏……

帮助联系企业并惠予指教的各级政府官员与朋友，使我能够在全国各地尤其广东、福建展开广泛的调研，从而使本书而涵盖的华商企业达到相当数量，如：福建省台办梁茂淦、深圳市侨商会理事黄茂增、佛山市侨办关科、张红犁、致公党中央政策研究室张兆生、汕头大学教授黄赞发、汕头市经贸委、政公党广东省秘书长王中民、致公党中山市委副主委李铮、苏家流、中山市侨办、东莞市凤岗镇侨联赖云兴、江门市侨办，广州市侨办陈炳、东莞市清溪镇侨办钟格成、南海市侨办、东莞市侨办及主任曾民

盛、开平市侨办、开平市招商局、开平氏司徒氏图书馆主任司徒亮、鹤山市侨联麦荷妹、深圳福田区科技局许以成、台山市侨办局李慧超、厦门市台办黄主任、汕头市龙湖区张应良、南海市侨办、平洲镇侨办、罗村镇侨办、顺德市侨务外事局卢明声、顺德市政府温俊勇、致公党江门市委主委邓柏禧、五邑大学教授刘志坚、张国雄与梅伟强、江门侨联吴淡初、致公党佛山市委梁小牧、安化喻德才等，以及我铭记心中却一时想不起姓名的朋友，在此表示诚挚的谢意！

我还要感谢新加坡东南亚研究所及图书馆、新加坡潮州八邑会馆、新加坡宗乡会馆联合总会、菲律宾华裔青年联合会、马来西亚中华大会堂、马来西亚广东同乡会、马来西亚华社研究中心、吉隆坡陈氏书院、美国华侨历史学会、日本神户华侨总会、日本神户华侨华人研究会及香港中小企业管理讲习班等，为我提供资料、信息与访问等机会。

最后，感谢国家自然科学基金提供研究资助，感谢北京大学华侨华人研究中心和周南京教授的鼓励、鞭策并提供出版资助。

龙登高

2003年3月于清华大学

目录

马来西亚版自序／海外华商经营：文化适应与理性选择／3

鸣谢／9

第一章 绪论／14

一、本书题解／14

二、学术动态与文献评论／18

三、本书研究路径与框架／32

第二章 经济全球化进程中海外华商的角色变化与文化特性／36

一、华商主导东亚贸易网络（15~18世纪）／37

二、殖民地经济体系中海外华商的中介角色（19~20世纪中期）／41

三、经济全球化中的海外华商：与跨国公司的互补性竞争关系／46

四、海外华商的 cultural 特性及其渊源流变／55

第三章 企业发展战略（上）／68

一、全球化下的海外华商与跨国公司：在中国的投资实践／68

二、致力开拓新兴市场：以西部开发中的华商为例／72

三、全球化产业链中的战略选择：案例分析（上）／78

四、品牌战略的困境与核心竞争力铸造：案例分析（下）／85

第四章 企业发展战略（下）／94

一、东南亚华商企业多元化经营战略的选择：动因分析／96

二、东南亚华商企业集团多元化经营：案例分析／111

三、多元化企业集团的组织特征与战略实施／122

四、经验与启示：如何把握多元化经营／132

第五章 人际信用与华商网络化经营／135

- 一、海外华商网络：源流与特征／135
- 二、人际信用与网络运作／142
- 三、海外华商的关联企业／146
- 四、内幕关系与保护伞：寻租社会滋生的特殊网络／151
- 五、全球化进程中的海外华商网络／155

第六章 家族企业经营及其治理／160

- 一、全球视野下的家族企业及解释模式／160
- 二、华商家族企业形态与组织特征／163
- 三、华商家族企业的治理与代际传承／171

第七章 跨文化人力资源管理／179

- 一、跨文化人力资源管理：基于大陆华商企业的思考／179
- 二、双方员工的互动与管理：案例分析／182
- 三、对大陆员工的管员：内部化服务和大家庭式约束与激励／187
- 四、华商企业保密薪酬制实证分析：管理逻辑与文化适应／193

第八章 海外华商经营管理的借鉴与超越／206

- 一、侨乡企业的借鉴与创新／206
- 二、海外华商管理的导入与改造：案例分析／209
- 三、借鉴基础上的超越／218

第九章 结论／225

参考文献／229

第一章

绪论

一、本书题解

港澳台与海外华商的非凡成功及其经营管理的独有特色，吸引了世界管理学界的目光。尽管亚洲金融危机使海外华商遭受打击，面临严峻的挑战，但学者对华商管理的关注并未因此而改变。越来越多的国内外学者，从不同的学科角度展开探讨，国际学术研讨会频频举行，相关研究机构相继成立，如美国商学院排名榜首的 Wharton 商学院于 1997 年成立全球华人企业研究中心，香港大学、香港城市大学也有类似机构。新世纪之初，北京大学、新加坡管理大学等相继成立华人企业管理研究中心。管理学大师彼得·杜拉克断言：新型的企业管理模式将从中诞生。趋势专家约翰·奈斯比（1996）甚至不无极端地认为：华商管理方式卓有成效，过多地借鉴西方模式可能于己不利。他们和不少有识之士指出：华商管理的成功实践，将带来新世纪的管理革命。

目前的管理学体系，是以西方模式为蓝本。但仅此还远远不够。西方管理学，既跟不上管理实践日趋丰富多样与飞速发展，解决层出不穷的许多重大问题；更不能成为放之四海而皆准的惟一真谛。于是，西方管理者和管理学界把目光投向自身以外的同行寻求启迪，以期丰富管理学内容，完善管理学体系。1980 年代，气势如虹的日本企业成为热门话题，随后特别是 1990 年代又转向华商模式。新加坡管理大学校长贝拉姬在该校和中华总商会联手创立华商企业研究中心 (Chinese Entrepreneur Centre) 时说：“目

前的商学研究中，大多只有西方企业的管理模式个案可供学生和商界人士参考，对于华商的企业经营理念我们了解的并不多。”华人管理生意方式的研究寥寥无几。

有人把 20 世纪后期世界经济增长最为强劲的东亚、东南亚沿海与海岛环形地区（日本—台湾—马尼拉—雅加达—新加坡—曼谷—吉隆坡—香港—中国大陆沿海—首尔），从经济地理学上形象地称之为“亚洲地中海”(Francois, 1998)，或谓“东亚走廊”。此区域周围最为活跃的商人群体就是华商，尤其是港台与海外华商。其中的亚洲四小龙中，有三个经济体是中国人或华人主导；而东南亚各国的经济领域，尤其是活跃的私营经济领域，也是华商居于举足轻重的地位，与华人在东南亚各国人口构成中所占的微小比重大异其趣。在港台、东南亚经济起飞的过程中，及随后中国大陆东部沿海经济改革进程中，海外华商发挥了极其重要的作用，其经营管理引人注目。

港台与东南亚华商，虽然处于不同的国家与地区，但他们在成长过程中都具有相似的经历和文化环境，各种因素中最具有影响力的是：

其一，他们绝大多数都是中国大陆东南沿海（上海至海南，尤以广东、福建为主）地区的移民及其后裔，移民特性与少数民族特性深刻地影响着社会经济各层面，包括企业经营管理。

其二，中华文化传统，尤其是岭南区域文化的影响。岭南区域文化是华夏原文化南迁的产物，受游牧民族文化与北方民族大融合的影响较小，传统色彩保留更浓；另一方面，与内地大陆文化相比，又具有较强的海洋性特征。

其三，东南亚与港澳台地区都在相当长的时期成为殖民地，东西方文化交融是该地区突出的文化景观，包括企业及其经营管理方法的交融。

其四，港澳台与东南亚地区都在 20 世纪中期相继开始经济起飞，急剧的现代化进程中，传统因素的调适与变动，带来包括企业经营管理方法各方面的深刻变化。

这些独特的经历与处境，使东南亚华人与港台社会具有不少共同的特性，华商形成独具特色的经营管理模式。既因多元文化交汇而广纳百川，形成自身的独有优势，也因市场环境的不完全而存在种种缺陷；既在历史沧桑巨变中经受磨练与考验，具有顽强的生命力，也因成长道路崎岖而受到扭曲。

东南亚等地充满机遇和风险的市场，早已有华商活跃其中，自 19 世纪中期以后迎来了潮涌而至的中国东南沿海移民，他们进而成为长袖善舞的重要力量。然而，无论在西方殖民者主导的社会环境中，还是在 20 世纪中期以后土著民族自立的时代，华商如履薄冰，历经坎坷，不受政治力量保障，面对各种阶级矛盾、种族矛盾等问题。这些承载着中华传统文化的移民，将中华文化的传统与智慧发挥得淋漓尽致，努力寻求并最终确立了自身生存和发展的空间。同时，中国移民与土著居民、西方殖民者在冲突与交融中共存，中华文化与西方文化、土著文化在互动中融合与变异，海外华侨华人形成自身独有的特征，具有更强的适应力与活力，从而不断发展壮大。

香港、澳门等地的华商，也有着类似的经历。他们长期处于异族殖民统治之下，也成为中国接受西方文化的最前沿。中外贸易与商业在此汇聚，东西方文化在此交融、激荡。同时，香港又是海外华侨华人的经济都会，他们是联系祖国的桥梁与中介，不少港商与南洋华商具有双重身份。因此，如不考虑政治的标准，无论是从经济，或是习俗的角度，民间都对香港与南洋不加区分，不少学者也习惯于一并分析。

台湾与港澳有着明显的不同，但日本长达半个世纪的殖民统