

海外华商文化丛书



商战之魂

东南亚华人企业集团探微

郑学益 主编

630.44

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商战之魂:东南亚华人企业集团探微/郑学益主编. —北京:北京大学出版社,1997. 5

(海外华商文化丛书)

ISBN 7-301-03222-6

I. 现… II. 郑… III. 华人-企业集团-探微-东南亚 IV.
F279.33

中国版本图书馆数据核字(96)第 19675 号

书 名: 商战之魂

——东南亚华人企业集团探微

著作责任者: 郑学益 主编

责任编辑: 胡美香

标准书号: ISBN 7-301-03222-6/F • 0241

出版者: 北京大学出版社

地址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

电话: 出版部 62752015 发行部 62559712 编辑部 62752032

排版者: 北京大学出版社激光照排中心

印刷者: 北京大学印刷厂

发行者: 北京大学出版社

经销者: 新华书店

850×1168 毫米 32 开本 12.625 印张 300 千字

1997 年 5 月第一版 1997 年 5 月第一次印刷

定 价: 20.00 元

中华文化和海外华人实业家

(代 序)

一 问题的提出

本世纪 60 年代以来,新加坡、韩国以及香港、台湾地区经济出现了高速度增长,引起了全世界的瞩目,被誉为“亚洲四小龙”。它们迅速腾飞的奥秘何在?很多人在探讨、在争论,众说纷纭,莫衷一是。基本观点可以分为两大类型:其一是经济派,从经济发展战略、经济管理体制、产业结构、引进外资模式等等方面入手,来研究“亚洲四小龙”超速发展的成功经验;其二是文化派,强调文化因素的作用,寻求文化方面的动因,认为以儒家思想为核心的中国传统文化,对“亚洲四小龙”的突飞猛进具有决定性的意义。

上述观点都是富有启发性的,产生了很大的影响。但是,这些论述却遗漏了一个十分重要的角色——企业家。如果没有企业家,“亚洲四小龙”的经济发展是无从谈起的,中国传统文化也是难以发生作用的。正如美籍奥国经济学家熊彼特所说过的,理应成为舞台主角的企业家却不出场,这与演出《王子复仇记》而王子不登场一样可笑。

除了韩国,推动新加坡以及香港、台湾地区经济车轮前进的重要力量是华人实业家。当前正在崛起中的泰国、马来西亚、印度尼

西亚、菲律宾等国家,华人企业家也扮演着重要的角色;在欧、美及大洋洲的一些国家,华人实业家的力量也在不断增长。因此,本书将研究的焦点对准海外华人实业家。

经营管理思想是企业家行为的先导,也是企业活动的灵魂。企业经营管理的科学与否,成效如何,其根本保证不在于经营管理的方法、手段和工具,而在于经营管理的思想。可以说,企业家的一切成功,最重要的是经营管理思想的正确;企业家的一切失败,最根本的是经营管理思想的失误。如果经营管理思想落后或者出现了偏差,再先进的技术和工艺,再完美的规章和制度,也难以发挥作用。正是基于这种原因,我们对海外华人实业家的研究,将其经营管理思想作为理论分析、论述的中心内容。

应该说,有关海外华人实业家的著述不少。然而,运用经济理论进行探讨的却为数不多,以经营管理思想作为研究出发点的则更少了;大多数是以传记文学的形式出现,仅仅限于介绍海外华人实业家的奋斗史及其企业的发展史。本书将从经济与文化互动的角度,突破传记文学的框框,来研究、论述海外华人实业家卓有成效的经营管理思想。

海外华人实业家的经营管理思想,被深深地打上了中华民族文化的烙印,具有异于其他民族的个性和特色。经营管理是人所进行的活动,其对象不仅是物,更主要的是人,离开了人,经营管理也就不存在了。而人总是社会的人,生活在一定的社会、文化环境中,是有思想、感情、信念的,根据一定的风俗、习惯、伦理、道德、宗教、信仰等来界定自己的行为取向的。任何超民族、超文化的经营管理在世界上是找不到的。因此,中华民族文化制约着、影响着海外华人实业家的经营管理。中国的台湾、香港就不用说了。在新加坡、泰国、马来西亚等等许多国家和地区,虽然绝大部分华侨在第二次世界大战后都已加入了所居国国籍,成为了外籍华人;他们的经济基础从中国转向了外国,政治认同从祖籍国转向了所居国,思想心

态从“落叶归根”转向了“落地生根”。但是,散居于世界五大洲、不论其是哪个国度、拥有何国国籍的华人,都是中华民族的一员,都属于中华民族文化圈;中华民族文化所包含、体现出来的精神、气质、情操、智慧、思维方式以及表达方式等等,是几千年的历史代代相承下来的,为全世界的华人所共有,已经深深融入不同国家的千万炎黄子孙的民族特性、心理素质和风俗习惯中。中华民族文化对海外华人实业家经营管理思想的产生、运用和发展,起着非同一般的作用。

中华文化对海外华人实业家经营管理思想的影响是多方面的,在这里不拟展开全面的论述,而只是重点研究中华文化中最有特征性的几个内容,这些内容对海外华人实业家经营管理思想的影响也是最广泛、最深远的。

二 刚健有为

刚健有为的思想渊源于孔子,他“发愤忘食,乐以忘忧,不知老之将至”^①。为了实现自己的政治抱负,50多岁了仍率领众门徒周游列国,历时十多年,奔波数千里,为儒家学说寻求支持者。这种刚健有为的精神到了战国时代,在《周易大传》中形成了明确的思想主张:“天行健,君子以自强不息。”在中华民族的历史上,刚健有为、自强不息精神的具体表现可谓比比皆是、不胜枚举。多少文人墨客所吟诵、所描绘的青松、翠柏、红梅、猛虎、雄鹰、骏马等等,表现出中国人民英勇豪迈、一往无前的气概。汉武帝、唐太宗、岳飞、文天祥、李自成、王船山、洪秀全、康有为、孙中山等无数的政治家、军事家、思想家,都是刚健有为的精神所哺育出来的。仅举一例,康有为在著名的《公车上书》中,提出的变法主张就是把《周易大传》

^① 《论语·述而》。

的刚健自强思想作为理论依据：“自强为天行之健，志刚为大君之德，《洪范》以弱为六极，《周易》以顺为阴德。”

刚健有为、自强不息的精神，对海外华人实业家的创业和发展，起到了极大的激励鼓舞作用。他们辛勤向上，吃苦耐劳，艰苦奋斗，勇于迎接挑战，敢于战胜困难，在挫折面前不退缩，不为逆境所压倒，从而创造出非凡的业绩，取得了惊人的成功。有两位香港学者在一篇文章中指出：东南亚华人实业家的“成功因素是华人与生俱来的勤奋、节俭的个性。……这种忘我工作的精神放在自己所创的企业上往往产生巨大效果。即使企业获得了成功，他们还是照旧工作，没有休闲之刻。这种艰苦奋斗的精神是中华民族优良的特质，历代不衰，而且具体表现在东南亚及其他海外华人身上”^①。另两位香港学者就“国人管理特色”问题，对46家香港厂商进行了调查，有45人非常同意或尚同意“工作认真勤劳”是企业者最重要的特质之一。^②台湾学者以台湾（自1978年至1987年）十年间选出之“青年创业楷模”88人为样本，进行资料分析，显示出在成功创业者的内在因素方面，占首位的是“与精神有不可分的关系。几乎所有成功的创业者都具有坚强、不屈不挠的精神”^③。

确实，海外华人实业家的成就是来之不易的。他们中的不少人曾在社会底层饱尝苦难和辛酸，但以卧薪尝胆的奋斗精神，横下一条心，向命运挑战，搏击风雨，历尽沧桑，“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”。

香港经济强人霍英东生于一个穷苦的水上人家。一家6口常

① 饶美蛟、刘可复：《东南亚华人企业的经营与管理》，《中国式企业管理的探讨》，经济管理出版社，1985年版，第177页。

② 段樵、黄锡楠：《香港小型厂商的创业及管理观》，《中国式企业管理的探讨》，经济管理出版社，1985年版，第193页。

③ 谢祖寿：《台湾企业家成功的个人与环境因素分析》，《论企业家精神》，经济管理出版社，1989年版，第172页。

年住在漂泊的小船上，靠父亲摇着一叶舢板搞驳运小业为生，尽管终年劳碌，到头来还是难得温饱。当他7岁时，一场暴风雨使他父亲船毁人亡，家中生活几乎陷入了绝境。挣扎求存的霍母白天惨淡经营先夫遗留下来的那份驳运小业，晚上则替人缝补衣裳，勉强养家糊口。

霍英东在凄风苦雨中长到17岁，开始踏入社会最低层寻找工作。第一份差事是在轮渡上当加煤工，后来在日本人扩建机场工程里当苦力，日报酬是7角钱和6两配给米。每天只能喝一碗稀粥配一块米糕，肚子老唱“空城计”。此后，他又当过船上的铆钉工和实验室的试糖工，到处打零活。童年的穷苦家境和成年后的生活坎坷，并没有把他压垮，他以顽强的意志与命运抗争。二次大战后，他筹措了一些钱，参与经营运输业和转卖战后剩余物资，积累起一笔资本，这可算是他白手起家的开端、艰苦创业的起步。

接着，他以奋发有为、拼搏不息的事业心谋求更大的发展。50年代初，他凭着过人的胆识，决然涉足于香港房地产业的投资。他打破了同行建成新楼后再陆续出售，或安坐收租的常规，开创了大楼分层预售的先河，加速了资金周转，可以用一当十，事半功倍。经过数十年风风雨雨的创业和发展，如今霍英东的事业仍在不断地扩大，成为现代香港社会最有代表性的经济强人之一。

香港的李嘉诚、蒋震、曾宪梓，台湾的吴火狮、王永庆、张国安等一些著名企业家，走的都是一条踏平坎坷、刚健自强的创业之路。由于我们另有专门研究他们经营管理思想的论文发表，这里就不评述了。对于身居异国他乡的海外华人实业家来说，赤手空拳闯天下更是加倍地艰难。“龙的传人”远离故土，移居国外，所面临的第一件事，就是图生存、求发展。由于处在一个陌生的社会环境中，又几乎一无所有，就只有靠自己的拼搏奋斗，才能走出一条成功之路。

林绍良是当代印度尼西亚籍最著名、资产最多的华人实业家，

是当今世界十二大银行家之一，被称为“亚洲洛克菲勒”。他对自己的创业历程总结说：“创基立业，一半靠运气，一半靠自己努力。”他还说：“勤俭苦干是华人的美德。方向、意志和策略是第一要素，不怕失败、奋斗不懈、运筹帷幄、出奇制胜和深思熟虑是成功的必备条件。”他正是以这种努力进取、奋斗不懈的精神开创出一番事业。

他1916年生于福建省福清县，1938年因为要逃避抓壮丁，决定离家到南洋闯世界，来到了印尼爪哇岛古突士镇。他在叔父的杂货店中当了约4年的学徒，生活相当艰苦。为了打开创业的局面，他刻苦学习印尼语和当地爪哇方言，积极了解和熟悉当地环境、风土人情，开始了自己的小贩生涯。每天起三更动手加工咖啡粉，紧接着又要骑上自行车奔往离家六七十公里的三宝瓏出售，从早忙到晚，一年到头很少休息。

二次大战后，日本侵略者退出了印尼，荷兰殖民者卷土重来。在印尼人民的抗荷战争中，林绍良的事业得到了发展。印尼是群岛之国，海上交通是经济交流的大动脉。荷兰军队占领了爪哇、苏门答腊的大多数大中城市以及沿海地区，林绍良住的中爪哇则是印尼共和国所在地，这里由于荷军的封锁，物资极为匮乏，许多生活必需品都通过海上偷运进来。当时，中爪哇以生产丁香烟而闻名遐迩，丁香烟厂如雨后春笋般地建立起来，但丁香原料奇缺。有过多年小贩经验的林绍良已练就了善于捕捉机会、敢于拼搏的过硬本领。他看到了丁香生意大有可为，就冒着风险从印尼东部的香料产地购买丁香，然后经新加坡转口，通过荷军占领区的封锁线，历经周折，转运至古突士镇，再发售各地。大力经营这种丁香买卖，使他获得了相当大的利润，为后来的事业起飞奠定了良好的基础。

1950年，印尼共和国政府接管政权。林绍良于1952年将自己的企业总部从古突士迁往首都雅加达，以进一步发展实业经营。他由商转工，工商并举，向多元化方向发展。先经营纺织厂，又制造铁钉和自行车零配件，并从事进出口贸易。在频频告捷之际，他没有停

步,而是发起了新的冲击。1957年,他集资创办中央亚细亚银行,任董事长,进入了金融界。1967年苏哈托执政及他所制订的经济政策,更为林绍良的事业开辟了一条通往成功的坦途。他决心大展宏图,全面展开攻势,以建立梦寐以求的企业王国。他投资经营冶金、水泥、汽车、面粉、木材、医药等等,也经营房地产业和酒店业,但主要业务是金融和贸易。经过数十年的自强不息,精心经营,林绍良功成名就,人们公认他是现代东南亚最杰出的华人实业家。

三 注重和谐

中华文化具有注重和谐的特点。《易经》设计的八卦结构,就体现了阴阳总体上的和谐、平衡。它用乾、坤、震、巽、坎、离、艮、兑这八卦,来分别代表天、地、雷、风、水、火、山、泽,以此去包罗世界万物。八卦的互相重叠组合,又推演出64卦,再以此去说明纷纭复杂的自然现象及其相互关系。而八卦又是以阴爻与阳爻互相重叠而成的。这样,《易经》就从宇宙万物中抽象出了阴阳两个基本范畴,认为阴阳的交感即互相组合与相互作用,是万物生成变化的前提。阴阳的交感和趋于平衡,是自然界和人类社会获得和谐发展的根本条件;反之,阴阳失和,必然招致祸乱。《黄帝内经》也是根据阴阳交感和合的原理建立起自己的医学理论体系。它认为,生命就是阴阳二气在人体内和谐循环的过程,一旦阴阳失调,破坏了气的和谐循环,疾病就会发生。因此必须运用药物治疗,调理阴阳,重新恢复气在体内的和谐循环,身体才能恢复健康。可以看出,从宏观的宇宙世界到微观的人体世界,我们的祖先都十分强调“和谐”二字。先秦儒家是把“和”作为最佳的理想境界来追求的。孔子学生有若说:“礼之用,和为贵,先王之道,斯为美。”^① 孟子说:“天时不如地利,

^① 《论语·学而》。

地利不如人和。”^① 荀子指出：“和则一，一则多力，多力则强，强则胜物。”^② 还有，墨家主张“尚同”、“非攻”，道家提倡“不争”，都与儒家强调的“和”有着相通之处。

海外华人实业家生活在异域的土地上，无疑在“天时”、“地利”两方面都处于劣势，就只能在“人和”上狠下功夫，重视人的因素，强调人际关系的协调、和谐，谋求“和为贵”，以建立和加强自己在经济竞争中的优势地位。

上面提到的林绍良经营实业的成功经验之一，就是重视人才，招贤纳士。他常说：“个人的能力有限，孤掌难鸣，再大的本领也需要人的合作和支持。”他还认为：“经营管理上最大的困难是寻找合适的人才，用人得当最为重要。”因此，他不惜重金聘请有专业技术知识和业务能力的人才。1972年在前往香港的客机上，林氏见到刚辞去泛印银行总裁职务的莫达·里加，晤谈之下，便邀请这位精通金融的银行家入股自己的中亚银行，并担任总经理，主持日常工作。在林绍良领导的企业集团中，聘用了许多大学生、工程师以及中等技术学校毕业生。很多重要企业公司中的总经理、副总经理、经理、部门主任等，都由一批干练的专业人员担任。中层管理干部则采用从基层选拔或从劳动力市场招聘、考核的办法来委任。

林绍良很重视员工的归属感和成就感，喜欢全心全意投入事业并对公司忠心耿耿的职工。对待属下，他做到恩惠有加，赏罚分明。有功者论功行赏，有错者不分亲疏，按规章制度办理，令出如山，决不通融。他强调较好的福利待遇，以吸引人才。职工的升迁、加薪、奖金及退休费等都是比较优厚的。如他主持的中亚财团是印尼首先实行超龄职工(工龄在25年以上)全薪退休制。由于林氏的知人善任，不少经营管理和金融贸易的干将聚集在他的麾下，为他

① 《孟子·公孙丑下》。

② 《荀子·王制》。

冲锋陷阵。对这些人才，他委以重任，信用不疑，将他们合理地安排到最能发挥才干的岗位上，为他们提供更多施展才能的机会，使其为企业的发展贡献更大力量。

如果说林绍良谋求“和为贵”，以增强公司内部的凝聚力和向心力。那么，洛杉矶美籍华人金融家黄仲元则在银行外部对客户提出了“家庭式气氛，现代化经营”的响亮口号。

黄仲元1929年出生在上海，1948年随父迁往台湾。1952年于台湾大学毕业后，他赴美入俄勒冈州的一所大学改读会计，业余还在一家会计事务所兼差。1960年，他自行开业，设立了会计事务所。1974年，他创办了全美第一家在联邦政府立案的华资银行——远东国家银行。

作为董事长兼总经理的黄仲元，并不像一些银行大老板一样，雇有荷枪实弹的贴身保镖，坐在警卫森严的办公室里，对普通客户俨然以救世主自居。他恰恰相反，经常亲临业务第一线，在柜台前的穿堂上与广大客户亲切交谈，详细询问、了解情况，掌握第一手资料。他说：“对前来银行存款的或是借款的，都要一视同仁，竭诚接待。尤其对小商家、小客户丝毫不能怠慢无礼。”他要求银行职员对客户的服务要周到热情，真诚相见，使“家庭式气氛”真正落到实处。

有些银行是“只认钱，不认人”。远东银行的放款原则是“先人后物”，也就是首先考虑借款人的品格是否端正，信誉是否可靠，然后再看其资金多寡，注意其运转率，究竟有无偿还力等。对平时信用好的一些中小客户，如果生意上一时资金周转不灵，或个人生活遇到特殊困难，急需融通一笔款项时，黄仲元总是体谅他们的处境，急他们所急，尽快地给予支持，使他们抱着希望而来，带着满意而去。在一般情况下，客户向美国的一些银行申请贷款，手续繁杂，必须先向总行登记候批，往往迁延时日，真是“急病人遇到慢郎中”。而远东国家银行对于客户的申请贷款，总是争取当日办理清

楚。如果对方信用昭著,款数不多的,最快的,一个电话就敲定了。因此,客户们把远东国家银行当作自己的“家”,有困难就到银行来商谈,温馨脉脉,充满了人情味,与一些银行的铜臭气形成鲜明的对比。

为了使客户处处方便,远东国家银行经常加班加点,当日办不完的事,职员们就赶一下,争取“当日事,当日毕”。全美国没有一家银行星期六办公的,而远东国家银行是唯一的例外。黄仲元说:“我们的服务宗旨是一切为了顾客的方便。”他不但对客户给予资金上的融通、便利,还在银行开办咨询服务。银行聘有熟知经济理论和工商实务的专家学者,他们有专业知识、经验和技能,可以帮助客户的企业发展生产,提高质量,降低成本,开拓业务网络。至于客户生意安排上需要银行辅导,它也是乐于帮助的。这些都使银行与客户的关系一如鱼水之交融,不能分离。

黄仲元所提出的注重人本的“家庭式气氛,现代化经营”,使远东国家银行的营业额连年上升,建起了新的营业大楼,还在海外设立办事处,多年被美国联邦储蓄银行评为“成绩优异的银行”。

海外华人实业家在企业之间以及企业与政府之间,也很强调本着“和为贵”的精神,来调节、处理各方面的关系。著名的“亚洲糖王”、“酒店大王”、马来西亚籍华人企业家郭鹤年,有一条重要的经营原则:永不独占。他和马来西亚、新加坡、中国等等国家的政府官员、著名商人都保持着融洽、友好的关系,几乎所有的企业或与政府部门、或与其他公司合作经营。试举几例:在马来西亚,他为最大股东的玻璃市种植有限公司,合伙人是玻璃市州政府;他负责经营管理的吉隆坡香格里拉大酒店,城市发展局是股东之一。在中国,他分别与外贸部、五金矿产进出口公司合资,经营国际贸易中心、香格里拉酒店。在香港,他与邵逸夫合资经营香港电视广播公司和电视企业,与林绍良联手投资九龙香格里拉酒店。

合作经营的好处是便于筹集资金、经营规模易于迅速扩展,同

时在经营管理过程中,可以得到有关各方的大力支持,更好、更顺利地克服困难、解决一些矛盾。其弱点是如果合作不愉快,公司发展容易遭受挫折和阻断,从而造成重大损失。郭鹤年凭借其讲求和谐、善于合作的优点,正好扬合营之长,而抑其短。他以待人诚恳、珍视友情、注重信义而著称。他所信奉的格言是:“多留一点好处给别人,”“临事让人一步,自有余地;临财放宽一分,自有余味。”因此,人们愿意与他合作,在合作中对他有信任感,这样保证了合营企业能够顺利发展。

四 仁、智、信

在中华文化中,特别重视个人道德素质的培养、陶冶和完善。《大学》强调说:“自天子以至于庶人,一是皆以修身为本。”只有“修己”,才能“安人”^①。首先提高自身的修养,建立、坚持正确的道德规范,然后才谈得上齐家、治国、平天下。

儒家认为,君子尤其是从政者所应具备的道德素质是:仁、义、礼、智、信。《孙子兵法》提出,统兵的将帅要有“五德”:智、信、仁、勇、严。先秦商家代表人物白圭将培养经商人才的素质标准概括为:智、勇、仁、强。不同的领域,对人的素质要求有着不同的侧重点,但又存在着共性。政治、军事、经济这三个领域,对人的素质都提出了“仁”、“智”。儒家、兵家又都强调“信”,商家的“强”也包含有坚持信用之意。我们就分析“仁”、“智”、“信”这三个字对海外华人实业家的显著影响。

孔子说:仁者“爱人”。^② 在西周宗法制时代,他是把对贵者、亲

① 《论语·宪问》。

② 《论语·颜渊》。

者的爱摆在优先位置的。同时,他又提出:“泛爱众。”^①其爱的对象也包括有贱者、疏者,只不过有等级差别。他的学生子贡问道:如果有人“博施于民而能济众”^②,可以算仁人吧?孔子回答说:不仅是仁人,简直是圣人了。在这里,“仁”就是博施济众,给社会公众带来好处,为广民众提供帮助、解决困难。孙子的“仁”,主要体现为“爱兵”。他认为,将若“视卒如婴儿”,“视卒如爱子”^③,士卒就会与他生死与共,跟随他赴汤蹈火。王皙对此注解:“仁者,惠抚惻隐,得人心也。”^④商家对仁的论述是:“能以取予。”^⑤就是要求商业经营者为了事业的发展,要处理好取与予的关系。既要“与用事僮仆同苦乐”^⑥,在物质上舍得对自己的助手和劳动者给予较优厚的报酬,在精神上给他们一种“同甘共苦”的感觉,以这种“予”来调动他们的工作积极性;又要以合理的价格、优质的服务对待顾客,这样的“予”有利于“取”,即有利于吸引顾客,扩大市场占有份额;还要对社会公众有一定的“予”,以各种形式回报社会,如陶朱公“十九年中三致千金,再分散于贫交、疏昆弟”^⑦。这已不仅仅是一种善行了,而是通过这种“予”的办法,宣传自己的经济实力,提高自己的商业信誉。这与儒家所说的“博施济众”是相类似的。

海外华人实业家继承、发扬了中华民族“仁”的传统美德。他们中虽然也有少数“为富不仁”的人,但更多的是以仁义立身、以仁义为重。他们关心、爱护企业员工,选拔、重用人才,使大家和谐地合作共事,从而有力地推动了企业的发展,这方面的事例上一节已经论述过了。同时,他们遵循“仁”的道德准则,积极地承担、履行自己的社会责任,为社会尽义务、作奉献,把企业的发展与社会的进步

① 《论语·学而》。

② 《论语·雍也》。

③ 《孙子·地形篇》。

④ 《十一家注孙子·王皙》。

⑤⑥⑦ 《史记·货殖列传》。

紧密地结合起来,通过博施济众,取之社会、用之社会,而赢得了广大公众的赞许和支持。

马来西亚华人最大的政党马华公会于1975年组织了马华控股有限公司,由华人认购大部分股票,到1985年底它的股东已有4万6千余名。该公司投资经营范围包括种植业、金融、贸易、制造业、旅游业等等。但由于公司领导人经营不善,1987年造成严重的财务危机而濒临被有关方面接管的厄运。这一事件不仅威胁到广大股东的利益、关系到公司的兴衰存亡,而且也影响到马华公会政党的声誉及未来的地位。在这个关键时刻,公司原有的10名董事全部辞职,由马华公会总主席林良实出面邀请,郭鹤年等4名华人实业家挺身而出,组成了新的董事会,由郭氏担任公司董事会主席。在他们的主持和领导下,公司立即筹款偿还了原来的2千万美元债务,渡过了难关。他们完全是以为广大公众、为华人社会服务的献身精神,知难而进,肩负起此重任的,个人没有进行任何新的投资入股或进行股权转让。这一仁义之举,博得了当地社会的广泛好评和支持。《南洋商报》专门刊登了社论和专论,指出郭鹤年等人出任马华公司新董事,“既不是为利,更不是为名(他们的名望已超过国界),……是为了献身于一项神圣的任务——为马华集团广大股东,以及为了民族的事业,贡献他们的力量”。报纸还特意赞扬了郭鹤年是“名重国际、富甲一方的企业家,和其他董事携手合作,马华控股有限公司可说是深庆得人,并已产生振奋人心的积极意义”^①。

海外华人实业家捐资兴办教育事业、赞助支持体育运动的发展、热心慈善事业等等事迹举不胜举,这里就不一一详叙了。

儒家、兵家、商家所讲的“智”,指的就是智谋,表现为预见、谋略、灵活机变等多方面。《十一家注孙子·王皙》中说道:“智者,先

^① 《南洋商报》,1987年2月15日。

见而不惑，能谋虑，通权变也。”白圭认为：“智”要“足与权变”^①。

对于海外华人实业家来说，“智”是最重要的素质之一。任何一个有成就的海外炎黄子孙，面对复杂的市场环境、激烈的竞争和变化莫测的行情，要生存、要发展，就必须善于预测发展变化的市场趋势和掌握有利时机，及时采取正确的经营战略和策略，多谋善断，以智取胜。他们深有体会地说，事业的成功，不仅要用双手，更重要的还要用脑子。有的学者评价说，东南亚华人企业家的“适应力与洞察力强。华人一般有一股坚毅的精神，能够适应一些不利的环境，同时有敏锐的洞察力，很快攫取赚钱机会”^②。还有的学者指出，香港的企业家具有“远见”、“把握时机”、“果断力”等主要特质。^③ 欧、美国家的华人企业在强手如林的竞争环境中能够脱颖而出，关键也在于具有过人的眼光和高超的应变决策能力。

美国电脑大王王安在事业征途上的各个里程，就像田径比赛中的“三级跳”。第一跳是决定开发案头计算器。60年代初期，许多大公司都在从事开发“分时”技术（从一个大型中心计算机的终端分支来扩大它的使用），或者制造专门用途的小型电子计算器。王安见微知著，在用户萌生新的需求仍处于朦胧状态之时，决定开发电子计算机领域低端的市场。他大大简化了电子计算机的程序，使案头计算器成为当时市场上富有生命力的产品。从千万家公司结帐用的计算器，到小学生做算术时用的计算器，应有尽有。并且轻便小巧，使用简单，操作者无需进行特别训练，因此深受用户欢迎。

第二跳，在产品销路尚好之时，王安主动将案头计算器向上发展为小型电子计算机。当时如果由案头计算器向袖珍计算器市场

① 《史记·货殖列传》。

② 饶美蛟、刘可复：《东南亚华人企业的经营与管理》，《中国式企业管理的探讨》，经济管理出版社，1985年版。

③ 闵建蜀：《香港的华人企业家：过去、现在、将来》，《论企业家精神》，经济管理出版社，1989年版。

转移,只需要做一下产品改装,费力少,见效快。而开发小型计算机,技术相当复杂,有很大的风险。王安却敏锐地意识到,袖珍计算机是急剧变化样式的消费品,并不能长期占领市场。而小型电子计算机以其先进的性能和广泛的用途,将会使顾客更乐于接受,市场潜力很大。事后证明他的应变决策是正确的,取得了巨大成功。

第三跳是王安又将小型电子计算机转移发展为文字处理机。这种带有指令的美妙打字机,加上适当的软件,显著提高了人们的资料汇集、文字编辑等工作的效率。随着社会信息化步伐的加快,它迅速进入大大小小的办公室和千千万万的普通家庭。人们赞叹说:“王安设计制造的产品,能随着时代的脉搏一起跳动。”

中华文化有着“信”的优良传统。孔子十分重视取信于民问题,他把“民信之”即取得百姓的信任看得比解决民食问题还更重要。当他的弟子问:如果取信于民和解决民食两者难以兼顾时怎么办?孔子毫不犹豫地答道:“去食。自古皆有死,民无信不立!”^①《孙子兵法》所讲的“信”,就是赏罚有信,言行一致,令出必行,该赏就赏,该罚就罚,言必信,行必果,以“信”治军,才能战无不胜。正如《十一家注孙子·杜牧》中指出:“信者,使人不惑于刑赏也。”商家把“强”的含义解释为要“有所守”^②,即能够有所坚持,坚持包括许多方面,其中很重要的一点就是坚持守信用。

海外华人实业家非常重视自己的信用,十分珍惜自己的信誉。他们最害怕的一件事是,如果失去了信誉,没有了信用,就会举目无亲,寸步难行,事业就无法干下去了。他们认识到,讲“信”胜过百万资本,是自己的力量所在,谁不讲“信”,谁就会被市场所淘汰。海外学者的研究成果表明:东南亚华人企业家的一个“成功因素是信用。货物的销售一般都是靠信用方式进行,先取货,过一段时间再

^① 《论语·颜渊》。

^② 《史记·货殖列传》。