



HAIWAIHUARENDEGUANLISIXIANG
海外华人企业家的管理思想
——文化背景与风格



HAWAIIAN UNIVERSITY LIBRARY

海外华人企业家的管理思想

—— 黄俊雄 著

海外华人企业家的管理思想 ——文化背景与风格——

(英)S.B.Redding著

张遵敬 范煦 吴振寰 译

杨锡山校阅

上海三联书店

沪新登字117号

特约编辑	费方域
责任编辑	周宇芬
封面设计	宋珍妮

海外华人企业家的管理思想
——文化背景与风格

S.B.Redding著
杨锡山等校译

生活·读书·新知
三联书店上海分店出版
上海绍兴路5号

新华书店上海发行所发行
上海中华印刷厂印刷

1993年3月第1版
1993年3月第1次印刷
开本850×1168 1/32
印张: 10.75 插页: 0 字数: 241000
印数: 1-3000

ISBN 7-5426-0539-9/F·122

定价: 5.50元

序

汪道涵

马克思·韦伯的那部最著名，又最有争议的《新教伦理和资本主义精神》，在说明现代资本主义的起源时，认为：没有企业家阶级，就没有资本主义的发展；没有道德宪章，就没有企业家阶级；没有宗教信仰，就没有道德宪章。

受到马克思·韦伯的深刻影响，本书在说明香港、台湾、新加坡以及马来西亚、泰国、菲律宾等地区和国家中的华人企业所体现的“中国资本主义”时也认为，它渊源于儒教文化和家族传统。

两书的基本观点相似，都认为文化对经济行为有重大影响，表明了前者对于后者的影响和后者对于前者的颂扬。当然，中国文化毕竟有异于西方文化，“中国的资本主义”也不尽与西方资本主义相同。

如作者所述，这是一部以德国学者马克思·韦伯的经验为依据，根据他对海外华人企业的经验调查所撰写的著作。关于文化对经济的作用是值得讨论的。经济活动是人类最基本的社会活动，文化是人在长期活动中形成的思想和行为习惯。文化对经济行为当然是有影响的，或者是好的影响，或者是坏的影响。但以伦理形态为主来解释经济行为这只是一家之言，在西方学术界也

颇有争议。当然，它与马克思主义的立场观点和方法是有原则不同的。

但是，无论如何，海外华人在经济发展和经营企业中的成功，毕竟是而且越来越是举世瞩目的事。他们的成就应该肯定，应该充分估价，也是我们中华民族的光荣。海外华人企业的成功，必定有它的道理，必定包涵着深刻的科学的和伦理的因素和某种规律，值得管理科学、经济学、文化学等各方面的专家、学者进行研究探索。本书通过广泛的调查，提供了大量的第一手资料，是有用的。它本身不仅是一项研究成果，而且为进一步的研究提供了有价值的思考。

根据本书的研究，海外华人企业的共同特征是：(1)规模小，组织结构相对简单；(2)通常集中于一种产品和一个市场；(3)依赖某一处于主宰地位的经理人员的集权化决策；(4)所有权、控制权和家庭三者密切重叠；(5)家长式的组织气氛；(6)通过人情关系网与外界环境相连；(7)通常对成本和财务效益方面的事物非常敏感；(8)通常与从事零件供应和营销等业务的企业有着密切的但又非正式的联系，而这些企业在法律上又是独立的；(9)在开拓大规模市场和开创名牌产品方面的潜力还需要提高；(10)具有战略的高度适应性。按照本书的理解，这些企业之所以被塑造成这种模型，原因在于它们的所有主（经理=企业家）都有着相同的基本概念：(1)家长制；(2)人情至上；(3)防御。本书书名所谓的“管理思想”——“中国资本主义精神”，也在于本书所提到的华人企业家的

这些信念。华人企业家按照这种信念缔造企业，也按照这种信念理解社会。因此他们企业的制度性质、组织结构，管理和经营方式，都明确地打上了这些精神的烙印，或者说，都是这些精神的产物。本书还唤起人们注意，这种“管理思想”是深深扎根在中国文化的沃土之上的。以儒教为代表的传统中国文化，长期用“三纲五常”，“仁义礼智信”等一整套伦理观念，规范人们的行为和相互关系，使人们形成了共同的处理人际关系的准则和行为规范。因此，一家有长，一国有主，下位服从上位，个体服从群体，纵向等级井然，横向相互配合，人人都在关系网中生活，勤勉刻苦，节俭务实，便成了中国传统文化的特征。

对于本书这些观点和结论，读者可以同意，也可以有异意，也可能赞同一部分，不赞同一部分。不论赞同与否，对于我们都应有所思考。读者更会看重作者进行调查研究的第一手资料，对这些资料的分析，读者会得出自己的结论。

随着中国企业改革的深化必将形成具有中国特色的、与中国传统文化相联系的社会主义的管理精神，它将向世界大地放射出更加璀璨的光芒。同时，随着中国进一步开放，已经而且将会进一步加强与蓬勃发展的海外华人企业的联系、交流与合作。深入了解海外华人的管理思想，对加强这种合作有重要意义。本书的问世将在这些方面发挥有益的作用。

原 序

本书取名《海外华人企业家的管理思想》是对马克思·韦伯(Max Weber)*的一种歌颂,也暗示着本书的阐述受到《新教伦理学与资本主义精神》的影响。因此,我要谦恭地向他表示感谢。自从1904年韦伯的思想首次出现以来,实践和理论都已发生了许多变化。喜欢讥讽的人或许会评论说,虽然经过一个世纪以来许多极认真的探索,我们对社会价值观念与经济行为之间的关系,仍然没有取得比较清晰的理解。但是,我们至少在观念的框架方面有了比过去丰富得多的知识,可以应用这些框架去思索企业,思索社会。本书在某种意义上可说是一项试验,看一看这些框架能否给人以更多启示,还是我们真正地被波尼尼(Bo-nini)* * 的悖论困住了,也就是说:我们的模式愈接近现实世界就变得愈复杂,终于和现实世界一样地使人难以理解。

导引本书的各种概念是从这样一个观点开始的,即经理们对世界(事物)的看法影响他们所创立的企业中的经济制度。当经理同时是所有主时,特别是这样;而当这些经理或所有主来自一个有一整套关于合作与权威的坚强信念的社会时,情况尤其是这样。

本书涉及的中国人,主要是香港、台湾、新加坡和印度尼西亚华人中一批既是所有主又是经理的人。

在这些地区和国家中,我们曾和七十二位高层次的经理们

进行了长时间的对话,讨论他们的信仰与思想体系。纳入我们研究范围的,还有对马来西亚、泰国和菲律宾的调查。作者希望能得出一幅比较全面的图像,说明海外华人如何统治了环绕南中国海的地区和国家的经济,从而在国际贸易中占有了相当重要的地位,更重要的是说明他们为什么能做到这一点。

这部分华人在世界经济中的重要地位现在虽已被人们所公认,但要精确地认识其作用仍然是一件困难的事,因为他们的势力跨越许多国家,任何一个地区或国家的统计数字都不足以说明其全貌。即使把台湾、香港和新加坡的数字加在一起也不能反映全貌,因为漏掉了马来西亚、印度尼西亚、泰国和菲律宾,更不用说还漏掉了中国大陆或者温哥华、多伦多、纽约、旧金山、伦敦和悉尼了。

本书试图从剖析他们的经济实力开始,然后再考察其起源和经营活动。已经产生了一大批成功的企业家,这是毫无疑问的。至於他们怎样取得成功以及为什么能取得成功,则仍然模糊不清,因为他们总是故意地避免公开化。讨论这方面问题的书极少,详细的调查也很缺乏。他们不声不响,却取得了显著成就。他们的影响和他们的思想被长期地忽视了。

这本带有开拓性的初步论述是建立在许多人的工作和帮助之上的,它或许能提供对上述问题的解释。帮助最大的是波士顿大学经济文化研究所的支持和该所所长彼得·伯格(Peter Berger)的鼓励。书中许多观点和思想是在该所主持的讨论会上形成和明确起来的。该所资助我一年的休假使我的写作得到了很多便利。玛利亚·姆发登(Maria McFadden)和苏珊·勒威奇(Susan Leftwich)在这段时间内对我帮助最大。在那一段时间内,哈佛大学费尔班克(Fairbank)东亚研究中心和它的主任罗德·马法夸尔(Rod McFarqular),还有怀德纳(Widener)图书

馆也给了我慷慨帮助，使我十分感激。

那年休假是在香港大学，我从1973年起一直在那里给华人经理们上课。对香港大学，或对这些经理们，特别是进修管理科学博士学位和工商管理硕士学位的，我要特别表示感谢。

和我一起从事这项研究、在台湾和新加坡进行实地调查的，有萧新煌博士和周丁博士。对于他们的贡献，我要表示感谢。不幸的是，在印度尼西亚进行实地调查的李汉华先生在工作期间病逝。为了纪念他的聪明文雅和给我的帮助，我把这本书奉献给他。

香港大学同仁中帮助我从事这项研究的，有我的研究助理莫尼卡·卡特(Monica Cartner)、系工作人员罗曾慕洁、李淑霞、严谈笑坤、萧楚华、张瑞珠、杜绍媚、李韵雯。Mong Kwok Ping管理数据库给了很大支持。我的同事黄佑怡和谭国华与我进行了许多极有益的讨论。早些时候，王庚武在澳洲国立大学举办的讨论会中给了我鼓励。

在香港，我从乔治·希克斯(George Hicks)的鼓励和一大批企业家的友谊中得到很多教益。在这批企业家中最著名的有张曾基和曾祥。

欧亚研究中心(INSEAD)，尤其是它的主任亨利·克劳德·贝蒂尼斯(Henri—Claude de Bettignies)的慷慨帮助，非常有助於我对亚洲工商业的研究。在那里，和菲利普·拉塞尔(Philippe Lasserre)及海尔曼脱·舒特(Hellmut Schutte)讨论使我得益良多。

还有其他许多提供主意的人，其中包括我在亚洲和西方从事研究和学术工作的同事，还有过去十五年中我在东亚和东南亚曾经访问和对话过的许多经理。这儿不提他们的姓名，但要对他们给我的帮助表示谢意。

特别值得一提的是参与研究但我保证不披露其姓名的许多人。和他们的谈话和讨论是本书的内容核心。没有这些人的帮助,本书是根本写不出来的。

本书极大地得益於大学同事们的建议。最重要的是加莱·哈密尔顿(Gary Hamilton)的细心翻阅以及彼得·伯格(Peter Berger)、鲍勃·特鲁布格(Bob Dernberger)、理查德·惠特尼(Richard Whitney)、鲍勃·特利克(Bob Tricker)、勃利·史蒂华德(Brian Stewart)、鲍勃·加莱脱(Bob Garrat)、亚当·路易(Adam Lui)和斯蒂瓦·克兰格(Stewart Clegg)等人的建议。还要感谢德莱克·普(Derek Pugh)在企业结构研究方面给我的帮助。当然,最终的责任是属於我的。在一个新的领域内的研究,最终的责任更应当由作者承担。

* 马克思·韦伯(Max Weber 1846~1920),德国著名社会学家、政治经济学家,著名的《新教伦理学与资本主义精神》一书的作者。该书出版於1904年。

** 波尼尼(Bonini)是一位著名的组织理论家,他研究复杂事物的管理。

目 录

第一章	引论:作为一种经济文化的海外华人·····	1
第二章	侨居者·····	22
第三章	中国人的社会心理传统·····	53
第四章	海外华人的自我看法·····	102
第五章	在社会关系网中的生活·····	126
第六章	中国组织制度的传统·····	156
第七章	华人家族企业·····	193
第八章	总体社会·····	246
第九章	高效和失败的根源·····	277
第十章	海外华人的重要作用·····	303
附 录	研究方法的说明·····	320

第一章

引论:作为一种经济文化的海外华人

一般人都会发觉,每一次当他从外面回到香港时,总看见又有一座高楼拔地而起。这是一句多少有点自鸣得意的老调。可是当你认识到这是真正的事实时,就显得意义不寻常了。人们能够看出它是怎样生长起来的,不像注视一棵草的成长,而是像观看一组描绘鲜花开放的快镜头。

东亚经济的兴起是一种新的现象。这样说,不仅因为它在这个区域里是首次出现,更重要的是,无论在历史上还是在近代,世界上任何别的地方都没有发生过如此猛烈的经济活动。欧洲经济是缓慢上升的,北美或许比欧洲更惹人注目,但也比不上东亚的增长速度。东亚经济在过去三十年中一直保持着百分之五至七的年增长率。

探讨这些事实的产生原因,需要回答三个问题:第一,活跃在这一地区的是些什么样的资本家,他们经营的是哪些行业,他们与其他地区的资本家有什么区别;第二,这些企业是怎样被管理的,为什么能取得如此显著的效果与效率;第三,除了管理行为以外,还有什么别的因素需要加以考虑,才能说明其运营情况和取得如此巨大成功的原因。本书试图探讨有关海外华人的这些问题,主要从他们自己的管理理论角度去进行研究。本章首先

从他们所在的地区着眼探讨经济文化这一概念。

采用东亚这一合适的名称,奥威尔(Orwell)1984年首先使人熟知这个名称并指出这个地区以富饶与人民勤劳著称,意味着在这个地区内社会文化是统一的。表面上确实如此:都是“筷子文化”,都是蒙古人种,都受到中国古代文化的熏陶,如同欧洲人都受到希腊、罗马文化的影响一样。

但是,要理解经济生活,还需要承认在这一地区内的各个不同民族相互间仍有不少差别。日本人的管理能力近来受到西方人的极大重视,他们和中国人虽然文化同出一源,但做事的方法却和中国人大不相同。正如李约瑟(Joseph Needham)所说的,日本和中国不同,它好比一条船已经从中国被拖往欧洲并且在英格兰怀德岛(Isle of Wight)下了锚。

在考察东亚经济成就时,有三个主要竞争者的统计数字最为世界人士所崇敬和瞩目。第一,也是最显著的一个是日本。关于日本的成就,西方早已有许多论述,这里不需要再作剖析;第二是南朝鲜,近年来发展得非常快,但至今相对说来研究它的人还很少。

第三是海外华人集团。在东亚,通常认为这个集团包括台湾和香港。对大多数观察家来说,新加坡也应包括在内。统治着这两个地区和一个国家的人都是华人或华裔,他们全都毫无疑问地自认为是中国人。此外,为数不少的泰国、马来西亚、印度尼西亚和菲律宾的华裔也应包括进去。

所以我们的视野必须从东亚扩大到包括东南亚在内的更大的领域。中国人移民直到今天一向是往南到南中国海周围地区。历史上,美国人向西移,俄国人向东移,中国人则向南移。这是中国人古老的移民传统,具有一种不寻常的特征:人虽然已移到了别处,心灵深处都始终保持着中国人的思想与感情,绝大部分人

心理上并没有离开中国，至少没有离开理想的或许已经浪漫化了的文明中国的观念。这一特点把他们凝聚在一起，使他们具有一种最了不起的力量，即合作的力量。这种情况与别的民族的移民不一样，例如波兰人成为美国人之后未必有类似的文化凝聚力。这种情况也说明，能把中国人团结起来的、中国传统的信念和价值观是有活力的、有效的、基本上通情达理的。称这一文化价值观体系为儒家，虽然简单了一点，我认为还是比较合适的。“简单化”的问题留待以后解决。儒家理想，尤其是以家族主义为核心的儒家信念至今仍深深地扎根在绝大部份海外华人的心中，用“儒教”这一单词去表达主宰海外华人大部份社会行为的价值观念是比较恰当的。而这一点并不意味着他们是非凡地虔诚，始终如一，或者思想狭隘。这仅仅是为了给复杂而变动的价值观念以一个简明的标记。

儒教的一个变化是“厝儒教”，即把儒家教义延伸到其它文化中去，主要是朝鲜和日本文化；也用于指现代人对儒教原意的新解释以及不同的阐述。对中国人来说，保留儒教这一较简明的概念就可以了，不需要作新的解释。

谈论中国的事情，即使只是针对南中国海四周的中国人，即使不打算直接讨论大陆上现时发生的事情，也决不能忽略中国本身。要理解海外华人今天的经济行为的模式，需要考虑中国经济与社会历史的影响。要理解海外华人的心态，必须懂得中国近百年的历史以及更早的中国文化遗产。

有一点需要说清楚，本书讲的不是今天的中国，只是附带提一提那儿正在发生的事情。关于中国大陆上最近发生的事情会对中国人今后的思想起什么影响，本书最后部份给以较多考虑。但这里讨论的是十亿人口的中国大陆国民生产总值约为3000亿美元，而四千万海外华人的国民生产总值（包括东盟国家官方未

公布的数字在内)1987年估计也有2000亿美元之多。这些表示经济实力的、令人瞩目的数字,说明我们把注意力集中在这部份人身上是有理由的。人口只及大陆总人口的二十五分之一,经济实力却已和大陆相差不太多。虽然这种对比由于中国大陆的贫困而显得突出,但从中已经可以看出海外华人在世界经济中的重要地位。他们对中国大陆的作用现在也比以往更加明显,虽然要使他们的作用取得好的效果还是一个复杂的问题。

把他们作为一个群体来考察,还有另外一个理由:虽然所处的环境并不相同,他们却都一样地发展并保持了一种特殊的企业组织形式——家族企业。我们承认他们的企业组织形式也有各种改进与变异,经营规模和使用技术差别很大,产品、服务与市场花样繁多,还有各种富有魅力的、扩大经营规模的新办法,但某些共有的特性似乎从来没有被背离过。它始终是一座家族堡垒,一群特殊的人积聚财富的工具;它保卫自己免遭外来势力的入侵,它的经营情况不为外人所知;它通常由所有主的亲属负责经营管理,洋溢着一种充满仁爱的家长作风;很多成就来自管理者强烈的献身精神,效率多半来自一种能与具有相同文化背景的雇员的期望相适应的工作环境和工作气氛。它实质上是一种文化产物。

当然,它和别地方的家族企业也有不少共同之处,都属于企业组织发展的初始阶段。那末,它究竟有什么特点呢?能否从一般论述家族企业的文献中得到答案?回答是,它的特殊性在于它始终保持着小规模经营的特征,如家长制、注重个人作用、相信机遇、灵活性等。即使已经发展到了很大的规模,仍是如此。它不学西方注重职业化、注重行政组织有效分工以及对各方面不偏私的模式。它也不同于日本财阀式企业,在那种企业中,有着一一种强有力的、虽然是非正式的、但跨组织间的约束力。中国人的

家族企业通过复杂的外界网络扩大交易与势力，其过程和机制似乎和日本完全不同。这是他们自己的创造，是独一无二的。

这种现象也不能用时间来解释。中国人的家族企业有足够时间去开发新的管理模式。无论在大陆或是在海外，中国人的企业曾经和西方一样，或许比西方更早一点，盛行过各种复杂的组织形式。他们受到强大的市场影响也和西方一样早。只要他们愿意，很早就可学到现代的管理技术。但事实却是，他们保留了传统的管理模式，认为是一种很适当的正统。本书目的就是分析这种正统性，探索它的来源，说明它的效果。

在以下的论述中，贯穿着一个主要观点，即这种特殊的组织形式适用于他们的社会文化背景，不能照搬到社会文化背景不同的地方。这种组织形式很有效，是产生东亚经济奇迹的重要原因之一。人们可以从中学到某些教训并应用到世界其它地方去。如同西方受到日本这个例子的激发后近来重新发现企业文化的重要意义一样，也可以从海外华人的家长式管理、灵活性、注重关系网络等特色中得到教益。“Z”理论或许可以和“C”理论结合起来。但是应用起来仍然十分困难，断章取义常常令人沮丧。非中国人的执行经理或许最终会发现，从理解对手的过程中得到的益处比照抄他们的策略更多。

理解海外华人管理思想的重要性在今后几十年中将逐步增加。日本、南朝鲜和海外华人不可避免地要对西方市场扩展影响，西方公司在设计适当的战略反应时，不论与他们进行面对面的竞争或者形成某种形式的合伙关系，都需要懂得对手取得成功的原因。这一点也适用于亚洲内部，因为从日本小松制作所来的人和从美国履带式拖拉机公司来的人一样，都不知道海外华人的家族企业究竟是怎样一回事。

它之所以成为一个难猜的谜语是有多种原因的：第一，中国