



黄仲涵财团

——东南亚第一企业帝国

周南京 译

原著者[日]吉原久仁夫

中国华侨出版公司



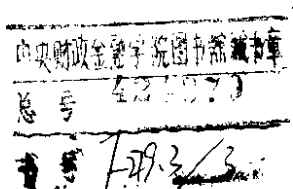
黄仲涵财团

东南亚第一个企业帝国

[日] 吉原久仁夫 主编

周南京 译

C1109/02



中国华侨出版社

(京)新登字 190 号

Konglomerat Oei Tiong Ham

Kerajaan Bisnis Pertama di Asia Tenggara

disunting oleh Yoshihara Kunio

penterjemah: A. Dahana

Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 1991

原书名 Oei Tiongham Concern: The First

Business Empire of Southeast Asia

(Kyoto: The Center for Southeast Asia Studies,

Kyoto University, 1989)

黃仲涵財團

东南亚第一个企业帝国

[日] 吉原久仁夫 主编

周南京 译

出版者 中国华侨出版社

北京市朝内大街 130 号

(邮政编码:100010)

经销者 新华书店总店北京发行所

印刷者 北京师范大学印刷厂

开 本 850×1168 32 开本

字 数 28 千字 印张 10.625

版 次 1993 年 11 月第 1 版

印 次 1993 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1—900 册

书 号 ISBN7-80074-587-4/Z·26

定 价 8.70 元

出版者序

这本书可以说是吉原久仁夫关于在东南亚发展的资本主义真实研究的副产品。众所周知，上述研究已经写成书出版，书名是《东南亚合成资本主义的兴起》(The Rise of Ersatz Capitalism in Southeast Asia, 牛津大学出版社, 1988年), 其印度尼西亚文版由经济与社会研究(教育和情报机构(LPZES))出版于1990年, 书名为 *Kapitalisme Semu di Asia Tenggara*。

吉原久仁夫在其研究中的主要论点是，在东南亚发展的资本主义是合成资本主义。因此，与他们的活动环境相适应，在吉原久仁夫看来，这个地区的大部分资本家，更多是“利息追逐者”，而不是像自19世纪迄今在欧洲发现的那种真正的资本家。为了指出他们与权力的关系的性质而给予他们的绰号，可谓形形色色，例如宫廷资本家、官僚资本家、亲朋好友资本家，或者委托人资本家，然而他们都有一个共同的特点：注定依赖于相当强大的权力。

在荷兰统治印度尼西亚时期创立的黄仲涵总公司，是上述现象的例外。与当前在东南亚和特别是在印度尼西亚繁荣成长的许多大企业不同，黄仲涵总公司不是依

靠政府的特别许可证、特许权、津贴和各种保护而发展和壮大起来的，而是依靠其孜孜不倦、坚韧不拔、把企业经营委托给职业管理人员的勇气，以及商业本能。

这本书是一部文集，附有黄仲涵两位继承人的访谈录。吉原久仁夫通过这本书完整地向我们展现了黄仲涵总公司的形状。吉原久仁夫不仅论述了该企业的成功的故事直到它成为其时代东南亚最大的企业王国，而且也论述它衰落的原因，即企业内没有领导的继承准备，以及最终在有领导的民主时期被苏加诺政权所接管。

雅加达，1991年5月末

目 录

第一章

序言	吉原久仁夫 (1)
----------	-----------

第二章

回忆录	黄惠兰 (30)
-----------	----------

第三章

荷属东印度的华人资本主义	王福涵 (60)
--------------------	----------

第四章

黄仲涵总公司一百年	蔡苏昌 (97)
-----------------	----------

第五章

对黄仲涵总公司的法律指控	蔡苏昌 (127)
--------------------	-----------

第六章

印度尼西亚一个华人企业的发展	J·冯来金与I·帕尔默 (143)
-------------------------	-------------------

第七章

未出版的林天佑关于建源历史的著作

..... 查理斯·阿·科帕尔 (165)

第八章

糖王黄仲涵 林传璘 (181)

第九章

黄宗诒访谈录..... (200)

第十章

黄宗才访谈录..... (245)

索 引..... (307)

第一章

序 言

吉原久仁夫

黄仲涵总公司是一个以荷属东印度（印度尼西亚）蔗糖为主要营业领域的财团，它由名叫黄仲涵（1866—1924）的土生华人所创建。建源贸易有限公司是国际蔗糖贸易企业，而黄仲涵糖厂开发总公司是制造蔗糖的企业，它在爪哇经营五座甘蔗种植园和榨糖厂。黄仲涵利用蔗糖制造了其他各种产品。建源后来发展成为一家普通的贸易企业，在外国设立了许多办事处。20世纪30年代初期，该企业在伦敦拥有建源西方代理有限公司，在新加坡有建源（马来亚）有限公司，以及建源印度有限公司，它囊括了英属印度和中国，并在加尔各答、孟买、卡拉奇、上海、香港和厦门设立了办事处。为了便利贸易和发展营业领域，它也建立了仓库企业中爪哇仓库有限公司，地区航运企业协荣茂轮船公司，以及黄仲涵联合银行有限公司。继而，在东爪哇玛琅的克勒白特，甘蔗种植园和糖厂营业的所在地，黄仲涵通过创办木薯种植园和木薯淀粉厂，开始生产木薯淀粉。此外，他也参与不动产的发展和营业项目（特别是为种植园工人准备住宅）。^①

爪哇的种植园同我们通常所知道的种植园略有差别。例如，黄

仲涵总公司不拥有可供种植甘蔗的土地。农业土地属于原住民农民所有，任何企业都不许购买土地。因此，必须向农民租借土地。然后，不许从外地引进劳动力。一切劳动力必须从该种植园所在地的农民中招募。像黄仲涵总公司，其营业领域之一是，可以在所租借的土地上进行投资以改良土壤和基本设施，以及组织和营理农业生产。所以这个制度不是半契约制度，而是不同于专门的种植园制度（一块极为广阔的土地，所有者拥有完全的监督权）的一种种植园制度。

在战前，黄仲涵总公司是东盟地区华人所拥有的第一个和最大的财团企业。该营业在 19 世纪 90 年代迅速发展，到 20 世纪 10 年代初期变成了多种经营的企业集团。在战前，泰国是东南亚的落后国家，直到 20 世纪 30 年代现代化的财团企业的萌芽才在那里出现（例如，黉利集团）。在菲律宾，现代化企业的出现比在泰国要早，但是大部分局限于单一的工业（例如，中兴银行），而且在战前那里没有现代化的财团企业。在英属马来亚，因为该国是西方国家的（原料）供应源泉，以及因为像在荷属东印度一样华人在经济领域享有许多自由，现代化的企业集团出现得相对较早，但是没有一个其规模相同于黄仲涵总公司。像余东璇和陆佑锡矿开采者的成功，其规模和营业范围还是有限，而且他们没有维持长久。20 世纪 10 年代由林秉祥创立的和丰集团，是当时马来亚营业领域最多多样化的集团，但是并不大于黄仲涵总公司（它经营了五座甘蔗种植园和五家糖厂），而且因为和丰在第一次世界大战后开始衰落，其寿命短暂。维和丰集团之后登峰造极的陈嘉庚财团企业，其营业范围亦有限，而且像和丰集团一样，其寿命短暂（起初在 20 世纪 20 年代末期而面临财政困难，维而在若干年之后破产）。^②

建源贸易公司由黄仲涵之父黄志信（1835—1900）创立，他

是来自福建省泉州地区同安的移民。与19世纪来到东南亚的大部分中国人不同，志信在年轻时受过古典的中国基础教育。由于某种原因，他卷入了太平天国起义，并且被迫逃亡国外。大约1858年，他抵达中爪哇三宝垄，并且开始做小生意。他的孙女黄惠兰，对他在这个阶段的情况描述如下：

“他用极少的存款购买了廉价的瓷盘和瓷碗，用一根扁担挑着瓷器筐子，挨家挑户地兜售。他为每一枚铜钱而极其坚韧和精明地做买卖和讨价还价。然后，他用这个蝇头小利进行再投资，购买更多的瓷盘和瓷碗以及小袋装大米。志信千辛万苦地逐渐得以储蓄。”^③

三宝垄是适合华人定居的好地方。该市成为中爪哇的主要港口，原住民生产蔗糖和甘密（黑儿茶，棕儿茶），把它们带到该港口以便船运出口。中国商品和其他外国产品通过该港口带到市内和内地销售。实际上，在志信抵达那里时，三宝垄是全爪哇最大的商业城市。巴达维亚还没有成为为内地提供商业活动的场所。而直到出现法人团体资本主义和汽船时代之后，泗水才成为爪哇的主要城市。^④

19世纪中叶，当志信在三宝垄时，出口作物生产还是处于由政府监带的人工种植制度之下。因此，虽然在贸易中居于主要地位，三宝垄的地位不像在19世纪末那样强大。随着1870年土地法的颁布，荷兰私人资本才进入爪哇以创办种植园和加工设施（主要是甘蔗种植园和精厂）。荷兰资本大规模渐入的结果，爪哇（然后是苏门答腊）的贸易环境发生了戏剧性的变化。首先是中爪哇和东爪哇，变成了世界的主要甘蔗生产中心。作为中爪哇的港口城市，19世纪70年代三宝垄经历了商业活动的迅速发展，特别是在甘蔗等产品的贸易方商。

黄志信已经做好港备来利用这种发展。^⑤在艰苦工作若干年

之后，1863 年他成功地创建了建源贸易公司。当时，建源可能只是普通的贸易企业，但是蔡苏昌和林传舜倾向于给人以这样的印象，即当时建源已经是一个现代化的大企业。林传舜说，当时志信已经拥有 300 万荷盾存款^⑥，而蔡苏昌则说，该企业采取有限公司的形式，并由名叫洪泰隆的族外人管理^⑦。没有资料足以否定上述说明，但是很难轻易地相信他们所说的话，因为他们可能无意识地夸大了当时建源的现代化，把建源估计成为后来以黄仲涵总公司著称的现代化企业的萌芽。然而，毋庸置疑，建源使志信变成了大商人（对原先只不过是一个小商贩来说，这是翻天覆地的命运转变）。在随后的几十年中，通过勤奋工作和商业方面的聪明才智，他把这项事业变成了一个受人尊重的贸易公司。

人们理所当然地认为，建源为黄仲涵的商业生涯奠定了基础。其实，蔡苏昌和林天佑希望我们相信这一点。^⑧但是，林传舜和黄惠兰，虽然他们不否认这种解释，叙述了对这个问题提供了不同说明的一个传奇，即关于一个退休的德国领事决定在爪哇安度晚年的故事。他租借了志信的一座房屋，而且后来认识了他的儿子黄仲涵，他经常访问他以收房租。这个德国人后来很欣赏他的才能。他主动地向黄仲涵提供一笔巨款以开始某种事业（黄惠兰说数额为 30 万荷盾，而林传舜则说数额为 30 万美元）。黄仲涵利用这笔钱于 19 世纪 90 年代购买了糖厂。^⑨

这个故事可以被认为只是传奇而已，但是黄仲涵可能起初经营了自己的企业，而且因为他的营业相当成功，后来接管了其父的公司，建源。他的生活哲学和做生意的方法看来与其父迥然不同。志信对成为传统的中国人感到非常自豪。他在家说中国话，穿中国服装和梳辫子，吃中国（福建）菜，而且规定其眷属过着中国生活方式。^⑩黄仲涵与之相反，其观点更加现代化。关于他们之间的差别，他的女儿惠兰，作了如下分析：

“他（黄仲涵）不喜欢守旧和狭隘的三宝垄中国人（志信属于这个集团），而且他确实渴望自由。虽然不能断绝其种族关系，他尽可能多地吸收西方思想，不论是在其私人生活，还是在其商业事务方面。”^⑩

“他十分厌恶他的辫子，认为那个辫子不合时宜和使人感到羞辱，但是只要祖父志信仍然在世，他就不得不保留它。父亲的头发曾经理成欧洲式，而且每天早晨用皮甬德发油喷洒其头发。”^⑪

父子生活哲学的这种差别，自然在共同做生意方面导致了他们之间的冲突，而其结果恰好造成了其子的自主。对此问题黄惠兰叙述如下：

“他（黄仲涵）立即陷入了同其父亲的日益深刻的冲突之中，其父应用中国商业方法，使他极易火冒三丈。日益尖锐的意见分歧看来也无法避免，除非黄仲涵自主经营。”^⑫

1890 年中期，当黄仲涵还 20 多岁时，即在其父去世前若干年，他开始购置糖厂。如果他因与其父意见相左而自主，从而没有得到其父的帮助，那么，他当时何来那么多钱以购置五座糖厂？也许他确实是一个非凡聪明的商人，而且在短时间内成功地聚敛了财富，但是如果我们认为他有一个财政支持者，例如上述传奇中的前德国领事，则更加合乎情理。

如果我们开始询问黄仲涵如何认识西方的商业方法的话，那么这个传奇将变得更加合乎情理。他在华文学学校读书，而且不会说荷兰语。林传舜说黄仲涵略懂荷兰语，因为他未经翻译而签署荷兰文文件。但是，黄惠兰说“他连一句荷兰语也没有学会。”^⑬ 黄宗治肯定了这一点。^⑭ 关于签署文件，如果是一般文件，黄仲涵可能信任他的下属。因此，这个问题不能被视为他掌握荷兰语的证据。

如果他不懂荷兰语，他如何同荷兰人交谈？毋庸置疑，他确实

经常同若干荷兰人融洽地交谈。虽然黄宗诒否认此事，^⑧其同父异母姐姐，惠兰，讲述了关于成为三宝垄州长的荷兰人赛特霍夫，他是黄仲涵的挚友。与在英属马来亚的情况不同，在那里众多英国官员不会讲马来语，因而华人企业家们倘若想同他们交谈就必须会讲英语，许多荷兰官员和企业家会说流利的马来语，并且能够与学习马来语的华人交谈。虽然也许不那么融洽，黄仲涵想必同他的荷兰人律师，即范·赫克伦男爵，讨论复杂的法律问题。^⑨

当黄仲涵还要艰苦工作以便成为成功的企业家时，同荷兰人建立联系对他来说肯定是困难的。上述摘引的两个联系发生在他已经成为一位成功的企业家之后。因此像那位前德国领事对了解其早期事业变得很重要。那位德国领事已经退休，并且拥有大量时间和足够的教育以讲述有关西方世界及其工作方法（作为一名德国领事，他肯定受过教育）；而且因为他决定将在爪哇退休，他肯定善于讲马来语。当黄仲涵前来讨取房租时，可能他与之共同消磨时间，用马来语探讨各种问题，而且时常间隔拜访。

另一件值得提及的有关黄仲涵早期年代的问题，就是他通过鸦片贸易成功地聚敛了一大笔钱。直到大约 1904 年，当上述销售鸦片制度被废除，而由政府经营的鸦片专卖取而代之时，荷兰殖民政府把爪哇岛划为若干区，上述各区的鸦片贸易为特许证持有者所垄断。这个特许证被授予可以信赖和在公开举行的拍卖中出价最高的华人。在此种制度下，从 19 世纪 90 年代以来大约十年中，黄仲涵成为中爪哇和东爪哇（在三宝垄、日惹、被罗和泗水）的主要特许证持有者，而且看来获利约 1800 万荷盾。^⑩蔡苏昌否认黄仲涵和若干华商当时利用这笔利润使其售业领域现代化。^⑪

华人的营业通常很小，因为它是家族财产和由家族经营，但是黄仲涵例外。为了了解是什么东西促使他有别于其他华人企业

家，我们首先必须指出他的若干性格。正如林传彝所说，他是一个聪明和喜欢艰苦工作的人。^⑨当他还在三宝垄华文学校读书时，他是同班中最优秀的学生。他工作之后，他很少比他的职员先离开办公室。而在家，他通常午夜过后才睡觉。此外，他可能是一个精力充沛的人。关于这一点，他的女儿黄惠兰，对其食欲作了粗略的描述：

“为我的父亲准备食物是一件艰巨的任务，因为他是一个饕餮者……他的早餐是从若干芒果和木瓜开始的，继之以一碗热粥，而最高峰是六个荷包蛋和几片猪心加上许多薰猪肉，而这一切用几碗茶送进肚子里去。为了吃完这些食物之后放松其神经，父亲抽两只粗而黑的雪茄烟。”^⑩

当然，当时可能有许多聪明和勤奋的人，然而，要在事业上取得成功，光有这两个条件是不够的。无论如何，我们必须估计到使人获得成功的个人性格。

使黄仲涵有别于取得成功的一般企业家的地方，就是他的经营方法。他像西方的王国缔造者那样来建立他的企业，他建立了专业管理和在相关的领域里开拓事业。有许多其他企业家，例如林秉祥，大约在同时建立了财团（虽然比黄仲涵企业稍晚和经营种类没有那么多），但是使黄仲涵在当时取得成功的华人企业家中间真正成为独一无二的，在于他粗成了专业管理。在这个问题上，他不仅把家族以外有能力的华人聘为工作人员（例如，他聘用专业人员：毕业于荷兰大学的工程师），而且聘用一些荷兰专业人员（工程师和经理）。20世纪30年代末，仅在克勒白特糖厂就有若干欧洲人工作，而在其他四座糖厂至少所有经理都是荷兰人。^⑪当然也有若干华人企业聘用一两名西方人，但是没有任何一个人像黄仲涵企业那样有系统地聘用那么多西方人专业人员。基本上，黄仲涵需要他们以弥补华人在能力和技能方面的不足。他给予这些

专业人员（不论是荷兰人或者华人）以权力，并且高度重视他们的监督和贸易战略。

关于与众不同的华人企业家，蔡苏昌说，“保守主义、重用亲戚以及关于现代化财政和组织的知识的局恨性，是他们的弱点。”⁹⁹ 虽然最后一个问题通过教育的发展得以解决，头两个问题仍然成为华人所属企业的现代化的障碍，特别是 19 世纪末和 20 世纪初当黄仲涵创建其王国的时候。从被指责为实行重用亲戚和保守主义的华人的视角来看，现代化商业技术如移交权力是太危险的，因为信赖外人，他们不是获利而更可能是受骗上当。虽然一般来说这种看法是有道理的，黄仲涵懂得如何识别有能力的欧洲人和可以信赖的家族以外的华人，选择他们而后在其企业中使用他们。他肯定曾经作出错误的决断和承担他们行为的后果，但是他的决断正确者居多，而且他所获得的利益比起错误的决断所造成的损失要大得多。

非常吸引人的是，了解他如何能够识别有才能和可以信赖的人，但是在以往的著作中没有关于这方面的启示。所能做到的只是联系他所具有的天赋和技能，并说“他具有发现合适人才的特殊才能”¹⁰⁰，或者“他在选择聪明和鸿运高照的商业伙伴方面具有权其敏锐的观察力”¹⁰¹。但是，我们对他的这种能力可以说得更加具体一些。因为在接受和提升工作人员的过程中，不敢肯定他最后是否可以信赖，因此决定必损在多少不确定的情况下作出，而有些人可能具有减少这种不确定性的才能，而这种才能他们是在长期反复交往中取得的。要解释这种技能是如何取得的，并不那么简单。但是，在发现“合适人才”的另一个方面是，了解将要被填补的取位的职能，并且仔细调查将要被安排在这个职位上的人选资格，而这一点则更容易加以说明。例如，黄仲涵没有任命大学毕业生来担任建源贸易公司的最高取位，因为在他看来一

个“勇敢的赌徒”比起大学毕业生更加适合于这个职位的需要，后者在他接受具有理性性质的教育的过程中可能已经丧失其赌博的欲望。^⑧ 建源的主要活动是蔗糖贸易，由于糖价不断变化而使它具有很大的投机性。黄仲涵的上述看法可能就是他在蔗糖贸易的经验中形成的。在他去新加坡之前不久，黄仲涵提升了一个非大学毕业的会计师（陈泽炳）的职位，让他担任建源的最高职位。^⑨

把企业的经营委托给像陈泽炳这样的人具有若干弱点。陈泽炳很可能是“勇敢的赌徒”，而且非常善于为建源谋利，但是他可能不懂得，或者如果他懂得的话他也不可能充分地懂得，建立合理的贸易组织的重要性。例如在日本，当陈泽炳的职位被提升时，大学毕业生在主要企业，特别是财阀的最高级经理中间占据统治地位。因此对一个日本最高级经理来说，充当一个管理组的协调者变得越来越重要，他要竭力搜集尽可能多的（必要时，来自国外）有关信息，并且把他们的决断建立在合理估计的基础之上。与此同时，对西方各种贸易方法加以研究，以便找出给予工作人员以动力的最好的刺激制度。但是在该企业，在黄仲涵去世之后，诸如陈泽炳等非大学毕业生们，力图通过强调在经营中的“直觉”和贬低最新信息在决断中的重要性来统治大学毕业生们。从其同父异母兄弟宗孝手中接管建源的黄宗才，在 20 世纪 50 年代初期指责陈泽炳，其部分原因是因为他所继承的组织很混乱。宗才以大学毕业的蔡苏昌替代了陈泽炳。^⑩

黄仲涵充分意识到华人企业由于所有者换代而经常造成的麻烦。首要的问题是因为在华人家族中所有儿子都可以提出平均分配财富的要求（这不同于战前在日本实践的长子继承权），而且他们经常决定瓜分他们的父亲所创办的事业，而不是共同来经营。有时，父亲根据儿子的数目创办若干种事业，而不是集中注意力于发展其主要企业。这是为了确定在他去世之后，或者他退休之后，

所有权的转移得以顺利进行。黄种涵想确定如上事情不致于发生。

一个更加困难的问题是决定把所有权必须交给谁。作为一个华人，他不希望其女儿来继承。他有 13 个儿子和 13 个女儿，因此他的半数孩子将被排除在外。^⑤ 如果上述情况不涉及具有法人地位的公司(当时一般情况如此)，上述问题在家族内部解决即可。但是对像黄仲涵总公司这样大的企业来说，不给女儿以遗产将成为问题，因为必须同荷兰民法打交道。与中国习惯法不同，荷兰民法比较平等和给予女儿以继承权。通常诸如遗产分配等家族问题在华人家族内部解决，但是如果在巨额遗产分配中发生严重的冲突，则往往把问题提交荷兰法庭并在那里解决。^⑥ 因此，如果黄仲涵决定不给予其女儿或儿子以遗产，他可以在法庭受到控诉。这个问题看来是他终于移居新加坡的主要理由，因为盎格鲁——撒克逊法律使他有可能不给孩子以遗产。^⑦

他必须采取的下一个步骤就是决定他是否必须选择所有儿子，还是只选择其中的若干人作为继承人。看来当他去新加坡时，他能够考验他的若干儿子，主要是在 20 世纪 20 年代初期已经离开学校的儿子们的商业才能。在他的儿子们中间，除了黄宗宣和黄宗孝，看来都被认为没有才能，而且没有给予企业股票。然后剩下的问题是，对于还年轻和未经考验(有一个当他去世时还在母亲的子宫中)的儿子们必须怎么办。不知何故他决定使他们都成为其企业的继承人。或者等子有 9 个继承人。他们是第 3 个妻子的一个儿子，第 5 个妻子的 4 个儿子，以及第 7 个妻子(或倒数第 2 个妻子)的 4 个儿子。

这个决定可能还不是最后的决定，当其幼子日益成年和在其企业中工作，他可能还想改变它。他可能想要排除被他认为缺乏能力的儿子，正如在此之前他已经做的那样。但是不幸的是，1924 年他突然卒于心脏病，终年 57 岁，致使上述问题仍然成为一个没