

華人企業家的兩代脈絡



大馬華商的現況與未來

家族主導企業模式

根据《大马商业》今年2月份出炉的全国40大富豪榜中，10大富豪中，华人企业家就占了7位，这反映出华人企业对推动大马经济成长的重要性。长久以来，除了我国政府撑腰的政府官联公司（GLC）之外，国内大企业几乎都由华裔企业和机构霸占前列。

大马企业家从上世纪的90年代开始，积极扩展海外业务。他们知道，大马市场空间有限，要扩大企业王国，就有必要冲出海外市场。西方学者佐治哈利认为，大马华人企业家会继续成为

推动大马经济成长的重要角色，即使大马华人人口比率逐渐减少，对经济影响力会有所下滑。

大马华人企业家的企业模式，基本上均源自家族控制的模式，绝大部分的企业掌舵人，都是由家族成员所担任。不过，如今大部分的国内企业已开始重视企业型的管理模式，引入不少专业人士担任高职，以系统化模式，来管理企业的发展。

国内大部分的大型企业集团，都由家族掌舵人掌控集团核心的控制权，其他分公司和中层

要职，都已开始由更专业的外人来接管。就好比云顶集团旗下的主要管理权由丹斯里林国泰兼管，不过，旗下的一些中层要职还是交托予专业人士管理。杨忠礼集团在丹斯里杨忠礼退下之后，由儿子丹斯里杨肃斌掌握集团大权，其余数家子公司的最大权，则分别由其他儿子掌管，家族企业模式相当显著。金狮集团则更倾向于企业化模式，除了丹斯里锺廷森担任主席，以及几位侄儿担任高职，其他大部分的集团高职都由专业人士来管理。

相当安稳，推动因素不大，走出海外的意愿也不大。

不过，如今的新挑战出现，许多人已改变，他说，「所谓的改变，不一定要出国，但思维上一定要考虑国际的变化，吸纳国际化的思维。这方面，国内的商团和華团的角色非常重要，有必要通过各类的讲座和考察，把这类型的思想和概念灌输给国内的企业，尤其是中小型企业。」

他补充，虽然新一代的思维不足，不过，华人企业优势仍存在，毕竟这里曾是英国殖民地，排外情况不强，再说，出国读书和就业的比率相当多，这些人都把外国的思维带回来，让国内企业了解所面对的国际化挑战。

改變思維 衝出海外

很多人说土著享有特权和「拐杖」，陈友信就认为，其实大马人都有「拐杖」，就是来自国油的收入。不过，大马石油存量已进入倒数阶段，当我国转为石油净进口国，人民的思维就要转变，年轻人应把市场朝向海外。

陈友信拿台湾和新加坡做例子，台湾可以成为亚洲四小龙，就是台湾商人很早往外走，到外扩大业务和市场，新加坡也是另一个早期就鼓励国内商家跨出海外市场的国家。不过，台湾商人出国经商基本上完全靠自己。而新加坡则是在政府背后的推动和协助下，走出海外市场。

他认为，大马若能在商家自行出走海外市场的同时，也得到政府鼓励和推动，有助于国内商家跨出海外的成功率。

「我国走出海外市场的企业并不多，不过也是时候做出考量，因这个国家需要转型，电子业的吸引力不足，价钱和高科技都面对激烈的竞争。」

国内企业往外走的契机在于东盟架构的成立，陈友信认为，东盟的市场非常大，人口达5亿，以及多元的开放，都提供了企业发展的良机和市场。中国的崛起也是一个很大的推动力，中国和东盟自由贸易区正好就是一个良机。陈友信相信，大马可作为与

中国来往的桥梁，塑造成一个比新国大数倍的服务中心，成为东盟和中国之间的综合服务中心。

「我们的优势包括中文、创业精神、向外走、双语、国际接轨经验等，不过，有些优势或只能再维持5到10年而已，所以有必要掌握这些优势，具备国际观与广阔思维是很重要的。」

佐治哈利提到，不少海外华人企业家与中国进行贸易来往，只要中国经济稳定，他们都不会面对太大问题，不过，若中国面对经济困境，就会影响这些华人企业。以目前的经济环境为例，中国的出口市场受美国需求放缓影响下跌25%，若两国无法解决如今面对的环境，这或会严重影响在中国投资的海外华人企业。

陈友信认为，国内华人企业优势，在于创业精神、快速处理危机，以及华人的文化和思维，这都有助我们更好地面对危机。为迎接全球经济的复苏后，他认为国内企业有必要作出跨时代准备，把新一代带到国际市场。

「最起码，我们要以一等公民看待自己，不要自我限制，其实到海外闯也没什么特权。要掌握趋势和产生一个新的大马国民思想，走向国际新舞台，思路更要更国际化，来把大马发展成比新加坡大数倍的服务中心」

企業轉型面對國際化挑戰

企业在不同的发展阶段，在不同的时期，就需要有不同思维和管理模式，当企业进入成熟期，传统的创业管理模式几乎已不再适合，更应走向更系统化和接纳专业人士的企业管理模式。

作为国内华人企业家一份子的陈友信，在接受《资汇》专访时，就把大马华人企业发展分为3个阶段，而目前正迈入第三代的转型时代。他说，第一代华人企业都是倾向于冲、拼和创业性强的模式，而第二代华人企业则在企业成型后，开始走向相对平稳的发展，而如今正好是从第二代至第三代的转型阶段，并面对著许多国际化的挑战。

属于第二代的中生代华人企

业家，如今正好扮演非常重要的角色，把新一代年轻企业家带上第三代转型道路上，为这些新新人类的的企业家提供资源、知识，去了解所需朝向的发展等等。

进入21世纪，全球化趋势改变企业的生态，旧有的传统企业发展模式要在全球化环境下突围，国内企业家尤其是新一代华人企业，都有必要在思维和行动上，注入国际化的想法和概念。

陈友信认为，目前的新一代华人企业还未准备好，迎接这个全球性的挑战，基本上，华人的主流观念还落后于时事的进展。

年轻人普遍都面对著思维上不足，想法不够国际化，毕竟在大马的丰富资源下，国人生活还