



「华人企业家在应对危机时的反应特别快，他们善用本身企业的内部资讯，并拥有直接做出反应的权利。」 西方学者佐治哈利

去蕪存菁 華商面對轉型

何开玄 报导
华裔的中华文化思维和保守概念，是他们可以从容地应对多次和今次金融危机的优势。不过，迎面而来的全球化挑战和竞争，这些思维和特点是不足的，在持续传统文化经营模式的同时，再纳入国际化的思维和西方的企业模式，才是新一代企业家，所需要改变的和吸收的。全球化的来临和东盟发展的崛起，竞争将来自全世界，这都是新一代华人企业家的考验，以及朝向成功的目标。



「海外华人企业在结合了中华文化思维和企业发展的经过，在应对当前的金融风暴，显得较为平稳。」 英迪学院董事经理陈友信

近数十年来，全球经济遭遇了多番风浪，单是在亚洲就经历了亚洲金融风暴和SARS流感的两大危机。这两起危机均发生在海外华人企业聚集的重心地，严重地打击了不少海外华人企业，但大部分规模较大的海外华人企业仍屹立不倒。

在金融危机爆发前，市值排名高高在上的大型海外华人企业，经历两次风浪冲击后，极大部分都能捍卫本身的企业王国，至今的市值和富豪排位仍居高不下，标榜著海外华人企业家不易被经济危机绊倒的能耐。

这些海外华人企业家有何能耐，度过那么多次的风浪，仍站稳阵脚？这一次，他们又面对著怎样的挑战，可否再次安然无恙呢？又是否有必要改变传统经营模式，来应对全球化企业竞争？

不久前，西方学者佐治哈利(George T. Haley)、乌莎哈利(Usha C. V. Haley)和宾夕法尼亚州立大学博士陈振忠教授(译名)一同编写的《新亚洲帝王们-海外华人的商业策略》一书，就突显了华人企业保守和谨慎的传统管理模式，以及应对危机时的快速反应，是华商的一大特点。

《新亚洲帝王们-海外华人的商业策略》作者之一的佐治哈利在接受《资汇》电邮访问时提到，海外华人企业家能在两大经济危机的冲击下，稳固地守住本身的企业，还是因为他们传承了华人企业社会的保守主义，以及面对危机时的及时和快速对策。

「海外华人企业家很少把财富过于集中投资在单一项目里，因为财富投资过于集中，会带来灾难性的财富损失。与其他工业经济体的企业家比较，华人企业家在应对危机时的反应特别快，他们善用本身企业的内部资讯，并拥有直接做出反应的权利。」

他提到，海外华人企业应对危机的确比欧美企业的反应来得快。欧美企业在面对困境时，通常都会等待根据市场环境做出的统计和分析后，才找出适当的应对方式，有时候，已错过了最佳的应对危机时刻。华人在做决定时，刚好相反，他们不需要

等待所谓的市场分析，从企业内部得到的资讯，即时做出反应，即使壮士断臂，也再所不惜，至少可保全本身核心业务，不至于损失惨重至无翻身之地。

英迪学院董事经理陈友信也认同这一点，并认为海外华人的创业精神应用在危机处理方面，的确是有一定的优势。

他指出，危机处理的快速反应，并不是海外华人独有的优势，这反而是企业家(entrepreneurs)的一种特点和魅力，在非常时刻可做出非常反应。大部分海外华人企业家基本上都是从创业和中小型企业起步，创业精神相对强，所以这些华人企业家在危机处理的反应上，显得特别果断。

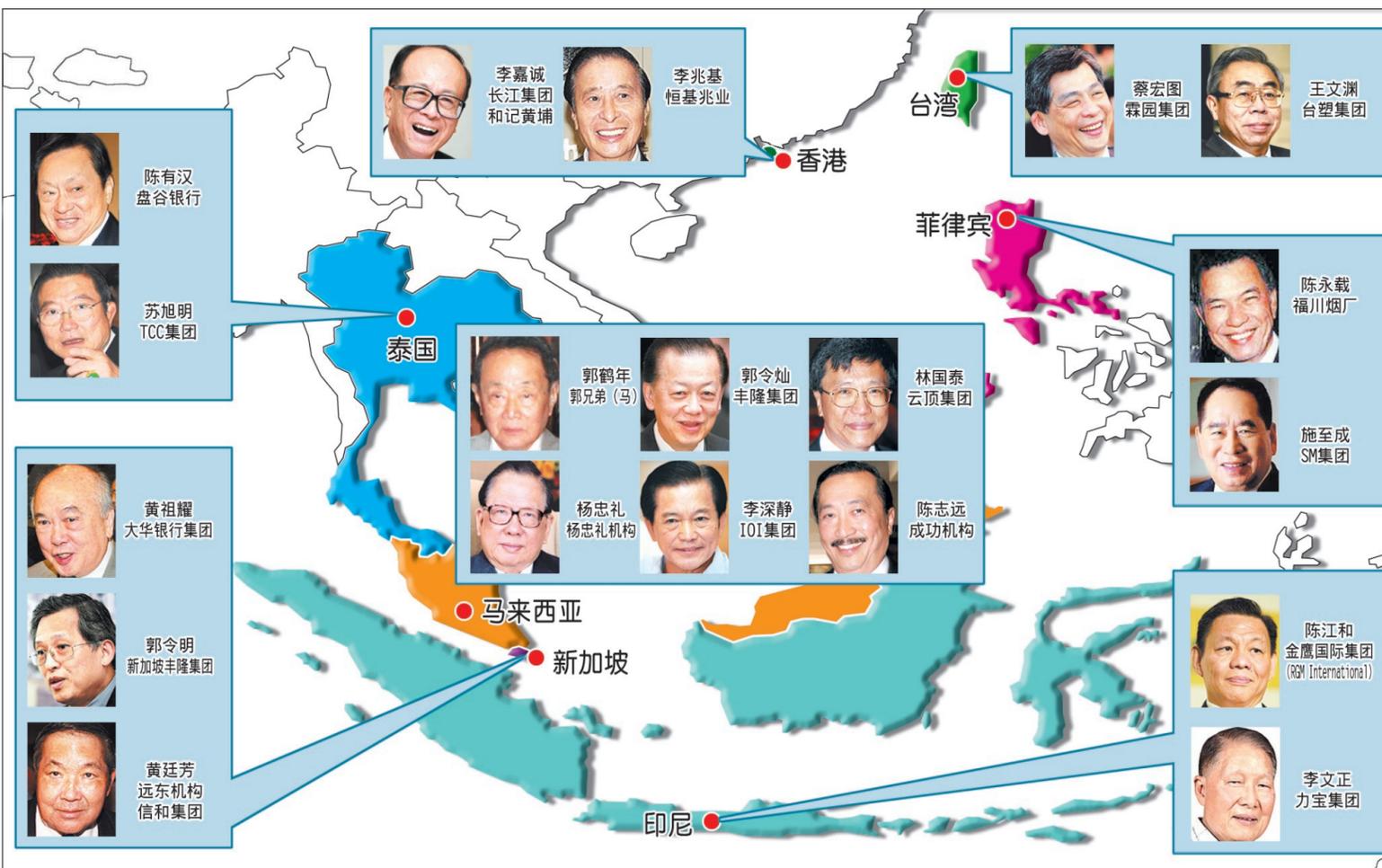
本区域的商业环境虽然开始受全球经济衰退的冲击，使华人企业家身家开始缩水，不过，这些企业的基础还非常稳固。

佐治哈利也认为，本区域海外华人企业家都有很好的条件，来应对今天的危机，因为只有少数的海外华人企业家有涉及和投资在造成今次金融危机祸害的金融衍生产品。

海外华人通常手握大笔现金，以及拥有相对稳定的资产，为他们提供了在如今的低价市场环境下，购入优质资产的良机。

陈友信说，「华人企业通常都比较少用未来的钱，如信用卡，分期付款等从资本主义和自由市场中衍生而出的市场衍生品。毕竟大部分华人企业都是中小型企业，这些企业都是踏实，勤劳，以及辛苦创业得来成就的，所以他们在经营业务上都相对平稳。海外华人在结合了中华文化思维和企业发展的经过，在应对如今的金融风暴下，更显得较为平稳。」

佐治哈利也提到全面性的家族控制，可协助其管理层很好地控制公司面对盈利下跌和亏损时的困境。不过，海外华人企业家可度过这些难关，是因为他们的策略如本身企业的内部理解，快速的危机处理，以及稳定的现金流。若缺乏这些元素，家族联系还不至于让他们成功度过难关。



交棒猶豫不決 家族企業3挑戰

文 / 资汇编辑部

在全球家族企业当中，华商因独特的文化及历史背景，所面对的挑战也大不同。其中，第一代华商创办人「交棒」的时机逐渐浮现，是否完全退居幕後、让年轻一代接手，其他如是否要分家、第一代身後事及遗产等敏感课题，也成了家族避谈的禁忌。

汇丰银行一项调查显示，华商家族企业往往面临3种挑战：第一，第一代创办人肯不肯完全「交棒」；第二，新一代无法成功接棒；第三：家族企业缺乏完善的家庭监管(family governance)架构。这份报告共花6年时间，对本区域50多个华商企业调查的结论。

报告作者之一——心理学家戈尔斯克(Gersick)博士指出，其中一个原因，来自亚洲传统社会「长幼有序」传统架构。戈尔斯克表示，白手起家的第一代华商随著年日渐长，多担心下一代还没有准备好继承事业，同时也担忧会失去权威，而对交棒犹豫不决。

一些下一代尽管接受良好教育、对生意经营之道颇有看法，

透明度及问责架构的家族企业，在不同的经济危机中生存、茁壮的几率平均一般较高。

为了克服这3项挑战，他建议家族企业内部成立家庭理事会(family council)，正式并有系统地划分各个家族成员的责任和决策范围，每年举行会面。

他建议长辈在成立家庭理事会之初，把每次的会面视为培养下一代的机会，并扮演主导角色，提供议题让後辈讨论，让所有成员都有贡献已见的机会。

戈尔斯克说：「如果关键的课题迟迟未获讨论，年轻一辈会

海外華人企業的變化和特點

海外华人的祖先从中国漂洋过海来到东南亚，无论在新加坡、香港、大马、菲律宾都有早期移民的华人，从苦工演变成今天经济发展的主要支柱。第一代海外华人靠双手和努力，地从苦工至经商，打造属于海外华商的管理模式，塑造出影响各国经济发展的成功商人和亿万富翁。

陈友信对《资汇》点出，海外华人在后天和国情的阶段中，形成一种企业的特徵和性格，这包含了中华文化基因，还有当地国情。

「华人企业的核心思想主要是来自中华文化的思维，每一个民族的文化都有本身的特点，而华人文化的特点就包含了居安思危的思想，就如华人的储蓄习惯，从小就开始，这并不是每个民族都有的思维。而华人的储蓄观念，其实也来自中华文化的其中一块，就是华人新年的红包钱，因为新年的红包钱特别多，华人父母很必然地教导小孩把红包钱储蓄起来，从小就灌输了这样的一种储蓄观念。」

即使如今全球强调多元化和国际化思维，华人的根还是留在本身的民族，尤其是海外华人。他这样说到，从第一代海外华人远远从中国来到东南亚这片土地，生活艰难，要得到的东西

不易，不过，在压制的生活环境下，反而产生了一种战斗力，就好比大马华人的舞狮文化，在这片多元化的国土，已发展成国际最著名和蓬勃的舞狮传统。

海外华人企业每代都有不同的变化和发展，第一代来到东南亚的华人，冒险精神比较大，什么都从零开始，所以都非常拼。目前的金融风暴中，那些稳健的华人企业，基本上已是成型和迈入平稳阶段的华人企业，这些企业基本都具备了华人文化的特徵如平稳、居安思危、信用、谨慎、了解商场的无常等思维。

著名讲师陈怡安教授对《资汇》称，华人很会做生意，并有优良传统，他们敢冒险、家族团结力量也很强，彼此互相帮忙，不怕辛苦，穷也穷得有尊严。

「由于他们在移民的时候，都经过很多辛苦，所以会变得更坚强。时代变迁会给他们带来很多的挑战，让他们能够进步。」虽然华人企业的经营模式源自中华文化的特点，但不可单靠这点就感到满足，反而更应学习其他如西方的管理模式，取长补短，才让企业精神发扬光大。

针对这点，佐治哈利指出，虽然海外华人企业近十年来的管理模式变化都没有太大变化，不过，华人企业家如今花了不少投

资，让其企业管理的干部，到欧美区学习当地的西方管理模式。这些在西方受过训练的管理层，回到家乡后，都先采用传统模式的解决方案，才用西方模式的商业分析方法来确认。若他们有时间等待分析出来的结果，他们就会等待；若时间有限，他们就会快速行动。

他不相信西方的管理技巧会取代海外华人企业的传统管理模式，但这会是一种补足原有华人企业管理模式的技巧。

陈友信说，华人企业的另一大转变，就是企业发展阶段的转变，也就是从创业家模式(entrepreneurs)转型至企业家模式(Corporate)的阶段。当企业发展成一个阶段的时候，就有必要从创业家的模式，转向企业模式。海外华人企业在刚发展时基本上都是创业家的模式，华人很多都有创业家的思想和运作，资讯不容易流传给下一代，没有一个特定制度，不像西方企业般的系统化企业模式。

「企业的发展在不同的阶段需要不同的特徵，开创的时期，就需要企业家的魅力，推动和及时反应，不过，当发展到一个阶段的时候，就需要系统化，培养接班人，员工的培训模式等等，让企业可以持续发展下去。」

改良中華思維應對挑戰

有人说，全球化的贸易来往和商业活动的开放，更多欧美企业开始攻进东南亚市场，这个时候将对华人企业造成巨大威胁，也是考验这些华人企业能耐的时

刻。也因为这样，有人认为，华人企业是时候做出改变了。佐治哈利就不认为海外华人企业应转变原有的商业管理方式，反而更需要提升本身的技巧基础。华人企业家的优势在于快速危机处理，并通过本身网络，做出策略性的决定。

在大部分的亚洲市场，传统海外华人企业家的策略决定都是

有优势的，因为这有关于市场缺乏高素质资讯，我们称之为「黑洞资讯」。在西方，反而拥有更多的高素质资讯提供给商业

然而，面对著全球化的来临，海外华人企业开始增加在西方市场的投资。为取得成功，他们有必要确保本身的能力，在充满著资讯的欧美交易环境下，成功地营运本身的生意。

对于面对竞争时的挑战，佐治哈利提到，最好的企业家会根据本身竞争的环境、发展和提出适合的策略来应对。若他们的竞争环境至今没有变化，他们基

本上会随著原本成功的策略来应对。若竞争环境改变，他们也会改变，来适应新的竞争环境。随著东南亚的高成长吸引力，人民已开始富有，吸引了海外的跨国企业大肆进军，这也是海外企业家将面对的最大挑战。

陈怡安教授认为在97/98金融风暴之后，华人企业有更多的洗涤，都把不好的淘汰掉，并重新检讨了内部管理的问题。