

东盟华商的发展与日本



□ 作者：王效平
日本北九州市立大学工商管理研究生院教授
中华商务研究中心主任

1979年考入中国人民大学工业经济系，后留学日本国立九州大学主攻管理会计学，1990年获经济学博士学位。1992年日本北九州大学经济学部副教授，2000年升任教授，经营信息系主任，2011—2017年任工商管理研究生院院长，自2014年兼任中华商务研究中心主任至今。1995—1996年曾在加州大学栢克莱校做访问学人。

海外华人最集中的地区是ASEAN，华人企业带动了该地区的经济增长，也从其经济增长中受益匪浅。进入21世纪后，以华人资本为媒介的东亚区域内贸易、直接投资额续增，中国加入WTO后在扩大国内市场开放的同时，以此为契机加大其参与经济全球化的步伐，为海外华商提供了更宽广的发展空间，强化了彼此之间的互动。在这里，我们以华人企业为对象，就居住地区经济中的绝对存在感、在全球化经济交流中所发挥的作用以及其独特的经营方式进行简要介绍。

1、落地生根的东南亚华人

以中国为祖先移居世界的海外华人有6000多万，其中约7成集中在东亚地区。鉴于历史上遗留的敏感民族问题，东南亚各国概不公布经济、产业、企业的分族裔统计指标，10数年前据推测华商的总资产规模已超过3兆美元，华商在各主要聚居国上市企业数中始终超过大半，显示华人对居住国国民经济的贡献度远超过其人口比例。

在海外华人主要移民地印度尼西亚，二战后从殖民地统治独立不久采取了土著民优待政策，在文化层面强制推进对移民的同化，禁止中文教育乃至传统文化活动；在产业经济领域，引进行业牌照发放和交纳保证金等制度，华人被当作外来者传统行业被排挤，华商需向土族转让所有权（采与土族合资经营模式）。马来西

亚也以消灭贫困、消除经济功能分化为名推进土著民优先政策，强制对非土族法人所有权的再分配，设定面向土著民的职业和招聘配额框架等，大大约束了华人企业的正常经营。

独立后的东南亚各国身受东西方冷战的影响，东盟（ASEAN）则作为反共反社会主义同盟应运而生，早期移居的华侨华人的忠诚心被质疑，“华侨·华人问题”则成为阻碍居住国和新中国关系发展的障碍。始于1979年的改革开放政策的实施成为中国改善与东盟关系的转折点，印尼于1988年恢复对中邦交，新加坡于1990年与中建交，东盟还积极接纳印度支那社会主义国家加盟，国际政治环境得以改善，推动出口导向工业化积极招商引资的东盟各国认识到华商作为外资合作伙伴的价值，着力于国内族裔融合的同时，积极主导东亚区域贸易自由化和经济一体化交流。因为他们的忠诚心始终被质疑，正常的国际商业投资往往被猜测为“资金外逃”，上述内外环境的大幅度改善促使华人资本的投资行动趋于积极和大胆（而真正的转机恐怕应该是印尼苏哈托政权倒台，新政权废除对华人的歧视制度而公布《新国籍法》，作为最大的海外华人聚居国的印尼在东盟创始国中作为最后接办“世界华商大会”极具象征意义）。

2、蜕变为世界级跨国公司的东亚华商

在东南亚地区，海外华人次

图表 1 全球华商 1000 大排行榜入围企业的分布

国家·地域名	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
印尼	8	9	12	11	8	7	7	10
新加坡	23	26	28	25	11	10	12	13
泰国	5	6	8	9	8	6	7	7
马来西亚	19	24	21	19	12	13	12	12
菲律宾	9	8	8	8	8	8	8	8
东盟 5 国合计数	64	73	77	72	47	44	46	50
台湾	93	99	93	81	47	44	53	56
中国大陆	668	648	650	659	763	770	748	731
香港 / 澳门	132	136	136	141	98	94	94	98
中华 4 地合计数	893	883	879	881	908	908	895	885

出处：由笔者根据『亚洲周刊』（香港）特辑编制。

图表 2 全球华商 1000 大上榜企业的自有资本比率

国家地区名	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
印尼	45.5%	46.3%	41.1%	37.7%	38.2%	42.3%	43.2%	43.8%
新加坡	49.0%	53.0%	55.3%	53.8%	49.3%	47.9%	46.7%	47.6%
泰国	47.7%	49.4%	45.0%	41.6%	44.2%	39.9%	41.2%	37.7%
马来西亚	49.5%	52.5%	51.8%	50.3%	45.6%	46.4%	45.7%	47.9%
菲律宾	52.0%	46.4%	46.9%	47.8%	46.5%	42.6%	41.4%	39.9%
台湾	50.5%	48.4%	48.5%	47.1%	47.9%	50.1%	50.1%	49.1%
香港 / 澳门	50.7%	49.4%	51.5%	52.1%	50.4%	48.1%	46.2%	47.9%
中国大陆	47.7%	48.5%	46.4%	47.6%	47.5%	47.6%	46.2%	46.1%

本已摆脱了贸易批发·零售·餐饮，以及与日常生活用品相关的传统工商业等具移民背景的行业局限，进入大工业，基础设施与房地产开发，现代金融与科技行业，成为旅居国国民经济的核心参与者，自然成为投资在地国跨国公司的主要合作伙伴。

所附图表为根据香港『亚洲周刊』“全球华商 1000 大排行”所整理的资料，1994 年该刊物曾以表中东盟五国和港澳台华商为对象持续做了 13 年“国际华商 500 大排行”，自 2007 年追加中国大陆企业改为现在的“1000 大

排行”（以上市公司市值为标准）。该变更顺应了 Fortune, Forbes, BusinessWeek 几大权威国际商业期刊相继将中国大陆企业纳入其国际大企业排行评价（随中国加入 WTO，市场化改革得以深化，中国企业更积极地参与国际商务，遂成为西方企业所关注的竞争与合作对象）。

该排行榜显示，为海外华人主要聚居地的东盟五国集结有国际华商的主要企业，近年入榜数有所减少，仍持续有 50-70 多家入围（本表扣除了位于排行榜高位的东盟 10 家银行），新加坡

与马来西亚企业各双倍于其他三国，华商企业皆为所在国各行业的顶尖级企业，除市值外、营销额，总资产，股东权益（自有资本），纯利润等入榜企业合计值在其所属国股票市场均占绝大比例。随中国经济的持续发展，大陆企业的比较优势得到显现，在入榜企业数中的占比稳定上升，已占全体数的四分之三。东盟上榜企业的平均市值受世界经济和国际金融市场动荡和调整的影响有所升降，包括新加坡相对都低于中国大陆和港澳台企业，显示中华区股市市值得益于中国大陆经济成

长和实力上升的影响。

从该排行榜推算出的平均自有资本比率能确认到东亚区域华商财务结构的相对保守。东盟华商没幸免于1997—98年亚洲金融危机带来的重创，相较于南韩财团和聚居地东盟地土族资本，华商保守稳健的财务结构阻止了其陷入大面积破产。该指标在金融危机爆发后国际华商排行榜中曾持续数年达到刮目的高位，随东亚各国推动改革短期内摆脱了经济危机的影响，中国大陆加入WTO深化改革开放带来的商机，东亚华商的融资和营商环境获得改观，排行榜入围华商的该指标逐渐趋低。

3、探索多元平衡的东亚经营管理模式，促区域内实现共赢

进入本世纪以来，涵盖东盟、“四小”与中华经济圈的东亚地区已占日本对外直接投资的70%以上，对外贸易额的约60%，而直接投资与贸易的合作伙伴也基本都是该地区华人资本为主，近数年猛增的日本访客80%以上也来自于该地区（以中华圈与南韩为主）。自近10年来中日关系出现波折，日资企业采取China+One策略回避对大陆的过度投资依赖，转向东南亚地区寻找替代伙伴，而该地区华商则自然成为其商务合作对象。日资企业长期以来耕耘东亚市场与在地华商资本已有千丝万缕的接触，由于语言和文化隔阂、媒体的不作为等带来的信息不对称，往往对已深深植根于居住国成长为各行业支柱的华商欠缺客观认知。

日本社会对华商或中华圈企业并购日资企业或参与其经营尚没有坦怀接纳的心里准备。如几年前鸿海并购夏普引起媒体的轰动和关注却未被正面解读，泰国正大集团与伊藤忠商事联手对

中信集团构建资本联盟也并没被媒体和市场给予更积极善意的评价；华为积极投资日本市场、拓展和维护与日资制造商、通讯商共同构建产业·所做的努力就近虽被曝光，其意义尚未得到客观认知……虽同属于儒教文化圈（或汉字文化圈），日中韩企业之间商务合作中存在颇多深层的价值观碰撞和文化冲突。

皮特·杜拉革曾对东亚经济发展中日本企业与华人企业的成长给予关注，1996年曾留下颇具启示意义的评价：“日本企业的成功得益于将企业管理如家，而华人企业的成功则源于将家族与企业运营一体化”。不难发现日本企业的治理机制，其终身雇佣与重年资的业绩评价制度明显出现松动，而海外华人的家族式经营却仍具有相当的生命力。笔者致力于比较管理学研究，20数年来持续访谈海外华人企业家，对日资企业与海外华人企业，中华圈企业之间如何超越所存在差异，增强互信和理解、共建双赢关系颇为关注，就近参与对日本百年企业管理模式的调研更激起对这方面的兴致。

儒家文化重血脉的家族传承广泛表现于海外特别是东南亚华商的公司治理机制中，具集权色彩的家长制则形成了由高层“速断速决”的战略决策模式；财务结构稳健保守则为减少来自于银行等外部机构对经营的干涉，以保持其经营安全性；广为流传的“三缘网络”（重人脉）则会增强交易的信用度和弹性，利于商业信息的搜集传递，具有减少市场交易成本的效果。华人于居住国打拼除父祖地的方言外，他们广泛接触多种文化，通常能操用多种语言，确是能承担跨国商业交易的天才。

随前世纪90年代初日本泡沫经济崩溃而进入所谓“失去了的20年，30年”低迷期，东亚各国

对风靡一时的“日本式企业管理”已不再给予充分关注和评价，但笔者通过近数年的实地调查研究，认识到还有另类的日本式管理蕴藏于众多百年企业（日本俗称“老铺企业”）中。^①日本是世界上“百年企业”最多的国家，而这些企业大都具有重视传统和事业传承的“家族”色彩，非血缘至上的传承机制则是维持可持续的秘诀之一。^②“百年企业”大都不执着于规模扩张，不善于张扬，故被蒙上一层神秘面纱，没有受到管理学界的重视。随1990年代初经济泡沫崩溃后日本上市大公司职业经理人背德行为被屡屡曝光，探析其“百年企业”兴衰和管理模式应具特别意义。^③在日本帝国数据库支援下敝中华商务研究中心与中山大学中国家族企业研究中心的“百年企业合作调研”进入佳境，相信探索多元平衡的东亚经营管理模式，对促进和推动区域经济和产业合作发展将会产生积极效用。

日本奉行资本自由化，但对外直接投资和对内直接投资（引进外资）实际值之间持续表现出极端的不平衡，长期以来“引资”效果不彰，究其原因除欠缺招商引资的有效政策和激励机制之外，往往嵌入其日本企业管理模式中的独特商业文化·内外有别的保守的交易习惯，亦成为外资进入日本市场的障碍。认识此现状敞开心胸构筑与华商等东亚资本的默契融洽的合作关系，促进与亚洲经济更积极更深度的融合将左右日本产业经济今后是否可持续发展；同样虚心坦诚学习日本的精益制造、环保·大健康产业发展的经验与尖端科技无疑会促进华商聚居的东亚区域大幅扩展和提升其经济发展空间、提高产业附加值。由衷期待日本产业界和华商充分认识上述差异与隔阂，实现双赢。