

首先我要向籌辦這個大會的人士道賀，大會讓成千的成功企業家聚首一堂，交流寶貴的奮鬥經驗。與會的都是華裔文化的企業家，這點尤其令人深感興味。過去百年來華人企業家所取得的輝煌成就，在世界上已廣泛地引起學者的注視，認為研究他們所運用而達致成功的營商策略，具有啟導的價值。我本人不是唸商科出身的，因此我不會嘗試解釋華裔商人如何營商賺錢，這方面應該由專長於商業課題的商學院專家去闡釋。而我，會用一個文化史研究者的觀點，去分析他們的成就。因此，我今天所講的，會集中在我所講的文化策略方面。

各位或者會問：為甚麼談文化策略而不談其他策略？

各種各樣的人都可能懂得用同樣的商業方式，同樣的營商道理，以及同樣的計算方法去賺取金錢。但文化，是導致華人在營商上有別於其他民族的主要因素。中國人的文化背景，對貿易和工業的決策方式，對維持人際關係，對處事習慣上的選擇，都有重大的影響力。文化背景令其他人清楚地區別出某人是個華人。我們的文化策略關係到我們做事求達成功的價值觀，而做事的方式，主要和我們的文化傳統有關。

這不是說，這些策略與直接關乎賺取財富的策略無關。分別是，企業家們對社會開始產生影響力之後，文化策略變得更为重要。舉例來說，中國文化那些地方能令他們受人敬重和仰慕，能幫助他們維持家族及後代的財富和地位，能替他們取得社會地位；那些因素決定了他們對中華文明和中國這個國家的態度？這些難於解答的問題，我今天無法一一論述。我只集中分析一些策略，包括作為中國人旅居異地的心態，以及去留的決定等。

讓我簡述一下華人企業家的背景。傳統上他們被視為在權力結構中沒有地位的一種商人，他們經商所賺取的財富，尤其是數量龐大和暴發得來的，一般都要靠官宦的照顧而並非十分安全。不幸官宦失勢，其他並非特別照顧他們的官員就可能加以干預，阻礙他們生意上的發展。但即使幸運地得到官府的長期支持，而子孫又能秉承先業，繼續賺錢，他們的財富也鮮能維持到第三代。因此，很多商人會捐出大量錢財來做善事，

或發展某方面的文化事業，以博取安全和受人尊重；後者尤其是一種被人受落的善行，足以替他們取得官府的讚賞，甚至可以得到官府少許的保護。我相信，中國人這種對財富和文化的態度，到今天還是普遍存在的。

中國人積極地發展海外貿易，尤以東南亞一帶，已有一千年以上的歷史。在這段日子裡，他們發掘貿易市場大多數都沒有得到中國政府的支持，靠的是自己的冒險精神、營商技巧，而最主要的，是他們發展企業的能力。在沒有海軍和外交力量的支持下，他們學習在國外求生和致富，往往大有所獲。對他們來說，必須認清所在國的權力關係，隨時準備與權力掛鈎去謀取他們商業上的成果。時間愈久，這個信息愈清楚。在別人的權力範圍之下致富，必須接受一個事實，那就是不管如何富有，權力是不會落到商人自己手中的。這是不難領略得到的教訓，因為這些華裔商人在中國時已習慣了在自己沒有政治權力之下經商賺錢的；從中國歷史他們學懂了一個道理：富人沒有政治權力的慾望和野心，他的財富才能久享。這個道理成為商人十分重要的經商文化。

華裔商人在中國的遭遇對他們十分有用。他們領略到不去尋求政治權力，愈易於為當地統治者所接受，後者要找他們去幫助本地政權和港口製造財富。當得到基本的財富之後，商人們便要使其他的策略，去確保自己和家族能繼續保有財富。對個別的商人，他們須繼續在貿易活動上去進取和冒險。這樣做可為本身和下一代保有一份財富；但兩代之後，由於自己缺乏直接與有權位者打交道的渠道，在與當地對手競爭時，無論那些對手是本土商人或是外國移居落籍的生意人，他們都會大大地吃虧。

明白了這種情況，我們可以看到這些企業家在賺取到財富之後，須從四種主要策略去作出抉擇和行動。第一種是，承認他們在海外的地位是守不住的，因為不打算放棄自己突出的中國文化。所以，他們必須帶同財富返回中國。第二種是，承認被當地主導文化完全同化是不可避免的事，可以保住財富的唯一辦法，是尋求直接與本地當權者打好關係。而第三種策略，則是打算在多個國家之間作長期旅居而保留華人的身份，到處尋找創業的機會，而隨時準備把財富在各個海

外華人社會中轉移，以確保財富的安全；但所選擇的華人社會，都是彼此互有積極聯繫，或是與中國大陸有密切聯繫的。第四種策略是，利用財富去出任社團領袖，以取得廣泛的影響力。這樣，他們在僑居國作效忠的公民之外，還可保存中國人的文化本色。這種做法，可幫助僑居國與中國建立加強貿易和財經事業的關係。明顯的事實是，成功的華人企業家一般都不限於關心財富，他們也關心在當地社會保存中國文化，以及加強與中國的文化聯繫。

數十年前，海外的華人可以在四種策略中作出選擇。對創業和保有財富，四種策略都牽涉到文化的因素，無論是中國或當地的主導文化。不過，自五十年代起，華人企業家已不再採取連財富一起返回中國的第一種策略。事實上，對於那些仍然活躍和希望其商業王國在身後還要繼續維持的企業家，這第一種選擇自然是不可行的。當然，和有一個強大中央政府的中國發展貿易是有吸引力的，八十年代中的情況更受歡迎。但一般的看法是，海外華人那些創業方式在中國並不一定成功。對於他們的商業發展來說，在台灣、香港以及東南亞各地致富都比較在中國大陸容易。

不過，老華僑們要返回中國和幫助家鄉及親人的主張仍然存在，只是方式改變了，仍然有像陳嘉庚（一八七四到一九六一）那種模式的華僑。陳嘉庚當年懷著熱愛傳統中國文化、重視現代教育的胸懷去創業致富，他的興學育才事迹，自此成為華裔企業家的榜樣，他們或多或少會仿效陳氏的作為。

即使在今天，續有大量的海外華人財富回歸中國，他們把金錢匯返家鄉興建學校和宗廟，幫助親戚，甚或資助家人在家鄉興辦建築及房地產。不過，這些都只是代表一種象徵式的回歸，一種為善無旁貸和委託式投資的回歸。主流看法是認為華裔企業家他們自己應該留在海外，以確保事業的基地安全和有利可圖。他們只鼓勵間接地去履行民族本分的義務。但是，他們也積極地保持著有用的聯繫，這樣，他們在海外的家族可以在某一程度上保持華人的文化本色。

同化與當地權力

和第一種策略不同，對華裔企業家，第二種

文化策略仍然是最重要的一種。海外華人歸化僑居國，在同化上有幾個層次。從政治上對當地政府的效忠到改變宗教信仰，從順從當地風俗到抗拒個人的華人本色。在現實裡，選擇安居於海外的華人，大多數都已經成為當地公民或入了當地國籍，這樣，通過當地的國民教育，各種公民活動或通婚，他們在一定程度上已被當地文化所同化。

問題是，這種同化如何影響了華人企業家的創業精神？習慣上的看法，認為外國教育對華人做生意幫助不大。西式學校被視為鼓勵華人年輕一代去仿效其他族類的同學，目的在尋找政府職位的鐵飯碗，最好的也不過是專攻某行專業。不論那種教育如何成功，它都不能教授做生意的技巧。今天，這樣的觀點當然有偏差。當今世界，商業已無文化界限。受現代教育的年輕華人，事實上更能適應現代的經濟發展，完全明白商業機構的需要。當然，管理學、財務、會計以及技術方法的知識，並不能保證創業成功，但也沒有其他的知識教育能作出同樣的保證。

重要的是，新一代的華裔青年了解當地的權力制度、民族文化，會學習在週圍投資環境下工作。但他們也不能完全同化於當地文化以至忽略了與華人社群的各種聯繫。關乎經商手法和道義責任的中國人的價值觀念還可能是十分重要的。對各種善行、華語教育以至社會風俗習慣的態度，也須充分理解和接受。

華裔企業家傳統各種大膽和冒險的創業作風將來能否繼續存在，目前言之尚早。一方面，華人企業作風已混合了對政治的忠誠和當地的價值觀與感情。這種混合大有助於企業的成功。另一方面，當地政府也認識到有需要保持國內外的華人商業聯繫和商業手法。政府容許這些聯繫和手法存在。是因為對華人企業家現時能操縱的商業網很有用。但在同化的觀念和政策下，民族利益仍在考慮之列，即使貿易可不分疆界。

還有一點須強調一下的。已長期安居和事業有基礎的東南亞華人，與在北美洲及澳大利西亞新興的華人社群是有明顯區別的，後者近年因香港、台灣和中國大陸的新移民而大大地擴大。在北美和澳洲，由於多元文化主義的精神和有保障移民及少數族裔權益的法律，大部份中國文化的

價值觀及行為準則都容許存在和推廣而不受制肘。但在這樣的多元文化社會裡，最強烈的要求是如何把西方的藝文和科學與普遍存在的各種文化融合起來。中國傳統的價值思想有可能因此而被淹沒。但對於東南亞的華人，關乎文化的問題需要極其審慎地去處理。為了配合當地民族主義的目標，也由於與當權者的接近，形勢可能要求效忠的華人審慎考慮子女和後代完全歸化的問題。

長期的僑居者

第三種策略是作為長期旅居於外國的華人，習慣上被中國官方界定稱之為「華僑」—暫時生活在外國的中國僑居者。對某些圈子的人，「華僑」仍是這類海外華人的固定稱謂。本世紀的前六十年，中國政府政策上有意把這些華僑牽涉入中國政治之內，一些藉激發華僑的愛國熱情而達到目的，另一些則因為各政黨要爭取到華僑的捐款和支持。可能因為華僑都曾希望藉著一個強大和統一的中國去維護他們免受僑居國的歧視，對中國的一點忠誠，被視為僑居觀念一直存在著的原因。這種想法並不真實。亞洲、非洲和拉丁美洲的華僑，他們想再移民到北美的，並沒有想過中國或者最終返回中國去落葉歸根。他們在一般都是自己出生地的原來僑居國家，決定再移民別國，是受到其他動力的驅使，諸如尋找較佳的經濟前途，希冀更大的自由和少數歧視的法律，以至希望找到身為中國人可以安居樂業，不受滋擾的棲身之所。

今天，東南亞國家以建國為立國政策，而西方國家則有嚴峻的移民法例，繼續長期旅居海外，選擇仍然維持中國國民身份的第三種策略看來沒有前途。況且，中國今天的外交政策並不承認本土的華裔國民有雙重國籍的身份。不過，華人企業家實際上還是可以用「旅居」的身份去做生意。中產階級和專業人士的移民方式，尤其是近十年來交通和通訊設施的發達，已使這種「旅居」的心態更易於存在。

關於旅居心態，我是指中國人的文化特性和思想習慣促使他們把中國以外的任何可能居留的地方，都看作僅是暫時的家園。今天，教育和旅遊更促成人們感到，居留的方式和地點對保持固

定聯繫並不造成障礙，距離的觀念已遠遠小於過去。人們相隔千里仍能依靠銷費得起的快郵、電報、專線電報、電話、傳真、電腦磁碟、錄映等的設施去保持聯絡。香港人居住在多倫多就是這種現象的明顯例子。現代先進通訊設備對華人企業家來說，無論他們選擇居於何地，都非常方便有用。不論國籍和效忠何國，他們都沒法漠視這些聯繫所提供的做大生意的機會。

當然，旅居者心態也不僅是為了方便、利益和能否付得出得起的問題；這種心態有很深厚的中國文化的根。表現得最強烈的，把海外華人與故鄉鄉梓、先人墓地以及各處各地的親屬都彼此牢牢地維繫起來。即使我們今天所見到是已分散的狀況，這種心態仍然與家屬關係連繫著，受到華人身份意識所左右。因此，那些要求移民同化的壓力放緩而少數族裔或移民地位受到尊重的國家，對華人有很大的吸引力。世界上這些更能容忍多樣化和注重人權的地方，可能更維護了華人旅居心態得以存在，甚至承認了它是移民中的一種正常心理狀態。

以忠於當地的社團領袖身分作溝通中國的橋樑

最後一種策略是，保存中國文化而肯定完全效忠於當地政府。和旅居者心態不一樣，這種策略沒有特別中國文化的成份。很多其他國別的人在移民他國之後也抱著這種態度。問題的關鍵是對移居國家效忠的程度。散居海外的華人對效忠於任何其他國家大於效忠於祖國的想法有極大的保留，這種情況不乏文獻的證明。確實有個別的例子說明海外華人更忠心於祖國。其實也不是中國人才會這樣。這種現象在其他國別移民的第一和第二代中不難發現。移民澳大利亞的歐洲人會返回歐洲的祖國去過退休生活。但是，要全面考驗的，是那些已成為另一國家國民的華人，對該國家的誠意達到甚麼程度。

我們可以見到的情形是，移民去美洲和大洋洲的華人，比較那些在東南亞新興國家裡的華人，在政治行為上有很明顯的差別。在前者的移民國家裡，愈來愈多的華人以少數族裔社群的身份公開參加政治活動。有時他們大聲聲張的肯定自己移民國家的國民身份，但卻不否定自己有中國文化的根。

在東南亞的新興國家，民族主義領袖一向對華人特別多疑，將要經過較長時間去證明，他們才會相信華人會完全效忠於政府。不過，華裔公民所遭受的待遇，和是否全面參與當地的公民和政治活動，是十分重要的因素。絕大多數的華裔公民都會很馴服，或者在經濟活動上保持極低調，以免刺激當地政府。在那些對華裔存有宗教和階級歧視的社會裡，社群生活和文化的溝通並不容易，而且也可能是出於被迫和表面的做法。

另一些對忠誠的考驗不久會隨後而來。這些國家和華裔企業家已成功地協助當地發展經濟。很多已成為獲信任的社團領袖，他們會發覺中國、台灣和香港經濟起飛，倘若與這些國家和地方發展廣泛貿易甚至投資於當地，會有利可圖，也是為所在國的利益著想。為發展貿易和政治關係。他們運用了文化聯繫的優勢。他們對中國人價值觀和商業手法的熟識，幫助了所在國打通與上述這三個華人社會的關係。如果他們成功，使雙方受益，他們甚至對國際間的合作和了解有所貢獻。現在，愈來愈多華裔企業家正有意識地做著這種打通關係有利雙方的工作；而那些國家的民族主義當權者最後會認識到，華裔企業家所做的一切，有助於這地區的安定與繁榮。

在結束講話之前，我想重申，文化不但對取得和保存財富，而且對經濟和政府關係，都起著重大的作用。低估文化聯繫的價值及其互動作用是錯誤的。為求人民效忠和行為一致而試圖否定不同文化的差異和特色，將要釀成悲劇。過去幾十年華人企業家所表現出的，是其文化策略幫助了他們因應現代需求而調整了做生意的技巧。同時也說明了，各種文化也會因應世界的轉變而改變。他們明白到在自己的工商企業之中，在與其他同行交易上，以至和各地官員往還，文化的因素發揮極大的作用。今天，他們在較大的貿易範圍中有更多自由去作出選擇，而世界的貿易制度也更為開放。在這樣的形勢下，仔細觀察文化策略有何用途是十分有幫助的。世界因交通和資訊的發達而變得細小，各地擴展中的經濟也比較從前結合得緊密得多，將來在貿易上必然會有很大的改進。我希望像今次華商大會這樣的定期聚會，當有助於對華人企業家所運用的現代文化策略有更多的了解。