

文化人

►鄭宏泰將香港華人家族企業
比喻為榕樹，根深葉茂
本報記者 黃洋港攝

提議建立大中華區統一貨幣

剛讀完鄭宏泰編撰的兩本書，就有機會與他面對面談論香港企業文化和企業家精神的話題。鄭宏泰形容：中國家族企業有如榕樹，根深、蒂固、幹壯、葉茂、蔭濃。香港傳承中國企業文化的特點，又吸取了西方對企業管理的模式，形成了香港企業文化的特性。他在接受訪問時談了一個觀點，認為可以研究在大中華區域內建立大中華貨幣，將人民幣、港幣、澳門元、台幣以一個固定匯率掛鈎，這對推動大中華地區經濟發展將非常有利。以下是記者與鄭宏泰對話的內容。

撰文：林浩雨 立恒

鄭宏泰

暢談家族企業文化

▲鄭宏泰部分著作
▲鄭宏泰對家族企業和商業文化有深入研究 本報攝

記：為什麼您會選擇香港著名企業家的家族史、香港商業文化等進行研究，是什麼原因促使您對這一類研究特別感興趣？

鄭：我入大學是一九九〇年，選擇了比較熱門的工商管理。但是在讀了工商管理之後才發現並不是很適合我，之後我選擇了社會學。我自己是潮州人，於是就想到研究潮州企業家。研究潮州人之後，發現原來潮州人最特別最核心的力量不是在潮州，而是在香港。我後來發現香港並不是我們以為的很「西化」或者很「洋人」，好大的部分其實是非常「中國人」，並且是非常傳統的「中國人」。人牽扯的背後就是家族、家庭，從這個方向入手，選了幾個著名大家族來做研究。

血脈關係 精神核心

記：您認為香港的企業家精神核心在哪兒？結合文化背景及現在的社會環境形成的香港企業家精神是什麼？



▲鄭宏泰介紹香港家族的歷史

鄭：我們讀社會學一講到資本主義精神多數都會想到韋伯（Max Weber），因為他講西方資本主義精神的核心是宗教，我們雖然沒有西方的宗教，但相對的特質是在家族裡面，不少人努力做事的心是為了光宗耀祖，甚至簡單的就是養妻活兒，核心點都是家庭。我們強調子孫均分，其實一樣是血脈的關係，我們強調內外有別，從這個方面理解企業家精神就與西方有很大的不同了。

記：這個是否與封建制度有關？

鄭：是的，因為我們的封建歷史太長，歷史上面的沉澱非常濃厚。比如日本，如果家族要傳授下去，找個能幹的就行，是不是血脈不重要。我們的封建傳統是寧願留給自己的子孫血脈，落入外人之手就不行。

中國過往的朝代都是一個大家族組合的封建時代。我們經常被人批評強調家庭利益，其實這是文化的特殊基因。這種文化基因有它的好處也有它的弊端，只不過是不同的特質而已。所以在研究家族企業與日本作比較時，我認為，中國的家族企業就像一棵榕樹，它的發展是有關係的，並交織在一起，而且不同的層次層面發展的。日本就好像是竹，它的發展通常是一個大枝幹，核心裡面是空的，但它很堅硬，可以長得很高；而我們如果發展好的話，可以生成一片榕樹林。國有國的特質，我們只能找到適合自己的方向去成長，要求我們變成竹或是要求對方變成榕樹都是不合理的。

高瞻遠矚 分散風險

記：我在您的書中讀到，有些大家族的子孫，是分散在不同的行業或是學不同的專業，都是為了維持家族的興盛，比如因為戰亂的關係，許多第一代都是白手起家，學識方面並不是很高深，但他們一定會讓第二代去讀書。這是不是企業家高瞻遠矚，有意將他們的後代分配在各個行業。這算不算是一個特點呢？

鄭：這與我們的過往傳承有關係，我研究了很大多家族，發現他們在這方面的安排很重視分散風險，分散風險的同時可以使子女分工而減少競爭。家族的人才多元化，在資源方面就不需要樣樣都依靠外人，即使需要依靠外人，都有個專業的人做指導。

記：「富不過三代」幾乎成為好多家族的魔咒，其中很重要的原因是他們的後代生活太過安逸，已經遠離第一代創業者的環境，缺乏創業者精神，第二代可能還有守業者精神，但到第三代就變成散業者了。怎樣去克服這樣的現象呢？

鄭：我記得初做家族史的研究時，我先看了社會學的理論，社會學認為代代相傳的繼承行為是不公平的，反而「富不過三代」對社會是好的，這會

促進社會的流動性。撇除這個部分不談，我們也想去了解為什麼「富不過三代」？其中一個核心點，原本興盛的行業不再興盛，但有的人不懂得變通，仍然守着祖業。另外，最近我發現出生率多寡非常影響企業家精神，這表示如果一個家庭中有許多子女的話，這個家族的企業家精神是較強的，假如只有一兩個子女尤其是只有一個的，企業家精神就徹底沒有了。

在中國的傳統文化裡面，分是一個重要的動力，像「三國」中講到天下大勢，合久必分、分久必合，這個是我們的文化基因。因為我們有分的概念，就更有動力將其捆在一起。講到分，就會導致競爭，形成一個正面的競爭力量引導前進。當然，有些家族內部的競爭是為了爭家產，但這只是一小部分。講到中國的發展，在改革開放後，為什麼可以走得這麼快，其中一個核心力量就是大家都有競爭，都想顯露各自的實力，這種力量就迸發出來了。這種力量單看不覺得強烈，但當與其他地方的文化相比較時，就會發現這是一個很特別的地方。

記：剛才提到企業家精神具備的幾個要素，包括要洞燭先機，可以快速發現一些新興行業，及時轉行；其次還要具備哪些特質呢，或者說香港企業家精神的核心是什麼，可以列出幾個要素嗎？

鄭：洞燭先機是不容易的，因為他一定很優秀，才可以做到這一步。簡單總結為，第一步要獨立自主；第二步要有一個強烈的志願——證明自己比別人強；接下來就是要考慮用什麼方法去突出，具備了上面的兩個條件之後，然後洞燭先機。另外一個要素就是家庭，家庭背後的資源網絡很重要，一個人要成功，是否有人可以幫你。家族裡面的人才、網絡，甚至失敗之後退回家庭是否穩固，都是要考慮的。

人才資金 造就香港

記：香港的大家族非常重視血脈，通常都是在同一血統之內尋找繼承人，但在西方文化中未必是選擇家族中的人繼承，多數是能者居之。香港華人企業的這種傳統與西方文化如何融合，現在香港企業處在什麼階段呢？

鄭：我相信現在正處在一個比較好的階段，現在也多了些專業非家族人士加入。如果從文化的基因去理解的話，中國的企業家精神本身具有很強的家族主義，這個與西方模式是有分別的。西方的企業管理講究擁有和管理分開，但並非無瑕疵，一個企業如果全盤交給專業CEO去管理，是會有很多問題出現的，而且風險很高。中國的企業強調內外有別，家族的利益與企業利益緊密聯繫在一起。家族對企業擁有控制權，但可以交給外人去打理。



▲鄭宏泰（右）與黃紹倫教授

隨着中國家族企業的發展，後代不會太多，尤其是上市企業涉及非常多的專業性，而專業性一定需要吸收專才，這樣的情況下很有空間去用外人。這個就是中國式家族企業的特質了。

另外一個層面是中國的移民潮，中國國力衰退之後就出現了大量移民，經過香港去海外，而返回國內又經香港。這樣就使得香港的有利位置不停建立，社會資本在香港積累，包括華人網絡，因為華人出洋是世界上最獨一無二的，而且是勢力最龐大的。中國歷史的變化使得香港的有利位置不斷凸顯出來。尤其是一九九九年之後，大量的資本家和資金湧來香港，使香港可以開展工業化，工業化的產品之所以可以銷售到海外，主要原因是已經建立的這個網絡。中國的改革開放為什麼可以成功，其中一個重點就是我們有大量的海外僑民，他們帶回了大量資金、技術以及資訊等，這種情況在其他國家是沒有的，而他們回國的途徑都是通過香港。所以在改革開放期間，香港所發揮的力量就在這裡了，可以說是歷史造就了香港。

記：中國有大量的海外華僑，同時中國又有香

港，香港既是進出口的門戶，又是人才、信息、貨物的集散地。近期俄羅斯領導人要來訪港，就是想看看香港究竟為什麼這麼厲害，是因為俄羅斯沒有香港嗎？

鄭：我們做過初步的研究，他們除了沒有像香港這樣的地方，更沒有華僑這樣的資源。我們最新研究，新一代的僑民，例如潮州人他們差不多已經是三、四代在海外了，現在這些年輕人又開始活躍於返回中國尋根。



▲鄭宏泰在杭州一個教育論壇上演講

記：對於香港的資金結構，最早是英資為主，慢慢地華資開始壯大，到上世紀八、九十年代後，中資不斷地注入香港，這種資本結構的演變顯示出香港有哪些特點呢？

鄭：這種資金結構的轉變對香港的金融市場有非常正面的影響，因為資本規模大小就難形成國際金融中心，多些內地的資金是件好事，尤其是隨着內地優質企業的增多，可以吸引更多海外策略投資者或是基金。當然，如果要做一個國際金融中心，與紐約、倫敦齊名的話，資金機構一定要多元化，所以吸引俄羅斯或是其他國家的企業來港上市很重要，還有吸引一些穆斯林國家的資金投入等。最近我正在研究，仿照歐盟歐元區的概念，香港如果走向更加多元的世界金融中心的位置，必須與上海、台灣的金融市場有機結合，這樣更加有利大中華區經濟的發展。香港的金融市場現已被公認為世界第三大，其實香港的發展空間比前兩位更大，關鍵是怎樣避開政治上面的禁區。講到國際貨幣方面，目前在大中華區域內有人幣、港幣、澳門元、台幣，如果可以統一貨幣，建立大中華貨幣或是建立一個貨幣離岸中心是非常好的，成為世界第三大貨幣，對於推動大中華地區的經濟發展將非常有利。結合歷史上的經驗，金融中心的發展對一個國家國力增進十分重要。

統一貨幣 走向國際

記：你認為人民幣推行國際化方面，香港所起的作用是什麼？

鄭：現在只有港幣可以自由兌換，人民幣不可以。金融風暴之後，我們發現貨幣自由兌換是有風險的，尤其是現在全球一體化資訊高度發達，通過一個適當的途徑使得人民幣與港幣直接掛鈎，就可以進可攻、退可守。如果不走向可兌換性，貨幣就無法變強。官方需要考慮在機制方面哪些應該放鬆並取得國際上的信譽及信心，然後使人民幣走向逐

步可兌換。全部兌換我相信還有好長的一段時間。如果可以成立一個大中華貨幣，將大中華區的四種貨幣掛鈎一個固定匯率，它就會有很多優勢，包括大中華區本身內部的貿易有個統一的計價，也方便電子貨幣的使用等。這樣對兩岸四地的貿易及民生都有好處，這個只是我個人的看法。原先有人提出「亞元」的概念，其實是行不通的，因為亞洲與歐洲分別很大，亞洲的複雜性與歷史相差太大，地區差異也很大，人口又多。推出大中華貨幣，它將是世界第三大的貨幣，本身內部的貿易活動就很多，目前中國與周邊國家的貿易已使用人民幣，本身基礎有了，貿易額也大，如果推出應該是可以成功的。

記：您怎樣看待香港政府的積極不干預政策？

鄭：看香港歷史可以發現，過往不干預是有基礎的，一方面，當時大家都是在一個相對公平的起跑線上跑，現在已經不同了；另一方面，過往都是屬於移民社會，上世紀六十年代移民的人口超過香港本地出生的人口，六十年代後香港本地出生的人口才開始做主流。在兩方面都發生變化時，政府就不可以繼續維持一個不干預的政策，尤其是在經歷了資本主義社會發展後，隨着資本的不斷累積，這時就需要一種制度去防止大吃小趨勢的持續。在移民社會裡，某些不公平性是可以接受的；但在七十年代，香港有了永久居民的政策後，大家都會視香港為長期生活的地方，因此就很難接受社會存在不公平。所以這方面政府必須去調整，如果不調整就一定會有些爆發點。

記：可以談談您的家庭嗎？

鄭：這方面我最引以為傲，我和太太有三個女兒。大女兒十二歲，最小的三歲，當我做事做到累時，女兒們就會走上来幫我捏捏肩，那一刻就是我最開心的時候啦。我太太是教師，小朋友健康之餘也算聰明伶俐，我覺得這是上天對我的眷顧。我的興趣主要是看書，平時喜歡跑步，早晚沖涼兩次，我覺得這是很健康的做法。



▲鄭宏泰與妻子和三名女兒

下周三刊前漁農自然護理署助理署長王福義專訪

美術編輯：梁國明
責任編輯：王鉅科