



第7届世界华商大会
7TH WORLD CHINESE ENTREPRENEURS CONVENTION

2003年7月27日至30日·马来西亚吉隆坡
27- 30 JULY 2003, KUALA LUMPUR, MALAYSIA

名人讲座
FORUM BY DISTINGUISHED PERSONALITIES

**“在动荡时期把握新现实：
华商的教训”**
**“Mastering the New Realities in Turbulent
Times: Lessons for Chinese
Entrepreneurs”**

主讲人 : **丹斯里拿督林西彦博士**
SPEAKER : **TAN SRI DATO' DR. LIN SEE YAN**

未经作者表明同意，本文任何部份或全部一概不得以任何方式如印刷或电子方式摘录、转载。本文所表达的见解、意见，纯属作者个人意见。主办单位有权出版文章内容，作为大会进程的一个部份，本文产权及版权皆属主办单位与出版人所有。出版本文的目的在于公告、便于讨论，而不等于赞同部分或全部观点或内容。

Not to be quoted or reproduced in part or in full, and by whatever means or medium either in print or electronic form without the expressed permission of the author. The assessments and views expressed in this paper are entirely the author's own. The organiser reserves the right to publish the text of presentation as part of the proceedings of the convention, which shall remain the property and copy right of the organiser and publisher. The publication is intended for public information and discussion and is not to be taken to constitute institutional endorsement or support for the views expressed or the contents in whole or in part in or in any way whatever.

“在动荡时期把握新现实： 华商的教学”

丹斯里拿督林西彦博士

LIN Associates 董事长兼首席执行员，
马来西亚理科大学名誉副校长
哈佛大学研究院校友会主席

一如2001年和2002年，很多人不会怀念今年的上半年。我认识的一位学者甚至形容这个时期是历史大门的“一个铰链”。许多惊惶失措、伤得焦头烂额的投资者在退出了股市。一股前所未有的丑闻浪潮振撼了企业界，使到企业领袖元气大伤。回顾2001年，的确是悲愤交加的一年。先是互联网公司热潮泡沫的破灭；后来的911事件，使到局面雪上加霜。全世界以满怀信心、憧憬、迎接21世纪的到来。可是事与愿违，世界迄今所经历的事，令人痛心疾首。2002年的确是痛苦的一年。过去大约6个月也不让人感到安心；人们不久前认为天下“任何事情都可能发生”的那种不理性的兴致勃勃态度，已经很快的消失无踪，面对的是一个陷入不稳定的全球经济；而且人人自危，担心自身和家庭的安全。大家信心殆尽的迹象，俯拾皆是。展望未来，全球经济在疑惧和不稳定的双重打击下，面对绝望和通货紧缩之虞。在此情况下，消费人又怎会花钱，而商人又怎会投资，振兴经济，以发挥经济的实际潜能呢？美国联邦储备局主席格林斯潘在1998年的金融危机发生时说，“当事情变得太复杂、太快时，人们显得不能应付”。这句话的确言之有理！

当我们展望未来时，我们所吸取的教训或许会令人痛苦落泪。在迈入21世纪之际，商界领袖一般上都充满了希望，盼望著美好的未来。大家都认为在更大的贸易自由化、更多管制的取消、更多的私营化、更多财富让大家分享的动力推动下，世界经济将更加开放。可是不到21个月，他们的世界却变得支离破碎；对许多人来说，甚至是翻天覆地。20世纪90年代的盛世，突然在911事件发生后消失；随之而来的战争，带来了一个弥漫着地理政治紧张的时代。正当企业丑闻(例如安然和世界通讯公司的倒闭)揭露企业治理和政府管制基础的严重裂痕时，非典型肺炎(SARS)侵袭全球，显示了人类轻易受到疾病袭击的风险。这使到全球局面雪上加霜。很明显的，当前的形势危若累卵。不过我们不要忘记，冒险是华人作生意的典型本色。这种性格对华商在经济上成功，发挥了重要的作用。不幸的是，过去一年里，华商不得不避开风险和步步为营。投资者的信心殆尽；历史告诉我们，有另外一个重要的条件突现了华商在一个瞬息万变的世界里，脱颖而出的本色。这个条件就是弹力。这种适应激烈的新环境的独一无二本领，经过这一切的风风雨雨之后，不但丝毫无损，而者基本上变得更坚强。这种绝境逢生的无比能力，正是研究华商弹力的最佳个案。有了这种能力，华商往往在逆境中

、在梦幻破灭后，吸取经验，而且还有不可思议的本能，在乱局、灾难中把握新机会，加强商业的利益。因此在时下的动荡和巨变当中，我们或许可以学习到一些关于华商在面对新现实时所发挥的弹力、整顿、振兴的重要教训和经验。

新现实的挑战

爱因斯坦曾经说过“今年的问题和去年一样。只不过是答案可变了。”因此，改变的不是新现实，而是这些新现实带来了什么？我们又如何去应对？首先企业领袖必须彻底明了他们目前面对的困境的政治、社会及经济意义。我想许多企业领袖低估了他们现在面临的挑战。不过，事实上，将来企业领袖所经营的环境将和他们自20世纪80年代所认识的营业环境大不相同。我认为从来没有消失过的管制者将卷土重来，而且将有着更大和有政治动机的议程。此外，从前开始消失的国界也再次建立起来；过去似乎消失的地理政治对经济的支配也将重现。此外，企业治理的危机也标志着全球投资环境的重大转变。在20世纪90年代，世界大部分的人朝向一种“股权文化”，人人竞相投资股市，而不是依赖政府的扶持。全球股市一片景气，公司以发行股票和债券筹集资金，而不是向银行借贷。这种股市的存在，大大地助长了世界许多社会的彻底变迁，例如阿根廷、巴西、中国、印度、马来西亚等。这场革命的基础是，人们相信股市值得投资。这种信念在世界最先进、最可相信的股市——华尔街受到考验，而产生了沉痛的后果。因为不少受到股民追捧的互联网公司，证明了它们根本一文不值；而且企业的会计和审查系统也不是过去所声称得那么了不起，更遑论管制人员及公司董事会对企业的监督了。地理政治的改变(这种改变最近引起了两场战争),以及投资者对金融市场的信心殆尽，将对商业领袖构成考验。因此，他们必须掌握各种新、旧技巧。更重要的是，他们需要对本身在社会上所扮演的角色，有者高度的醒觉。当然，他们已经具备的许多领袖技巧将继续有用。这包括聘用、保留最佳人才的能力；争取同事和属下的信任；有远见，以及有效实现远见的的能力。做领袖的依然需要明了如何将新技术融入他们的企业文化里；而且需要制定、落实有效的全球战略。不过在发生了911事件和安然丑闻后的新现实里，企业领袖还需要一些特殊的条件。

首先，企业领袖必须重新注重基本因素。

不久前，企业界的风气是开发新的企业模式。今天，企业的趋向是建立完善的制度。这两者之间有很大的差别。在20世纪90年代，企业界要员趋之若鹜的是快速的发展，即使他们没有完整、充分的信息。然而，为了创造持久的价值，现在不应该过于偏重速度和没有经过测试的理论；更注重人才、制度及稳扎的投资。建立制度的另一方面，涉及到企业在社会里的角色。究竟企业的主要的、唯一的目的是使股东富有，或是更广泛的目的，也就是为雇员、顾客、供应商及企业经营的社区创造财富呢？大致

上，企业在20世纪80、90年代的目的是短期的业绩（以狭小的季度目标来判断）。在未来，社会将关注的是那些把注意力放在所有有利害关系的人的企业。

企业领袖必须具备的第二的条件是拥有企业治理的新元素，同时也持有富有理性的冒险胆识。如果新经济出现某些“不顾一切”的行为，他们可能现在转向另一个极端人人就变得小心翼翼。明显的，企业领袖所面临的挑战是朝向适当的平衡。如果他们不这样作，将引起经济滑落的循环：投资太少，经济成长太少，利润太少，股市下跌。其实这个问题并没有妥善的解决方法。但是，企业领袖至少有必要在整个企业设立或提升风险管理机制。事实上，他们需要的系统，不仅能分析风险，也能预先提醒高级管理层关于企业的风险。类似系统必须包括财务风险、商业风险、管制风险、实际的安全风险、地理政治风险，以及声誉的风险等。

企业领袖的第三个任务是为领导的特性重新下定义。过去十年里，企业界注重的是那些狂妄自大和自吹自擂的首席执行官。但是如果企业领袖因此而认为领袖的超凡力量(魄力)是件坏事的话，那将是误解了企业家目前和未来所需要的条件。事实上，在任何时候，这种特性继续是有效领导的重要部分。

企业要员的第四个挑战是确定他们最好的控制范围。在20世纪90年代，他们不必担心这个问题，因为当时，企业家控制范围越广越好；扩充本身就是一种战略。但是在新时代里，高层执行官和董事必须自问：公司在什么时候会因为太大而不能有效地管理呢？什么时候公司在几十个国家经营的各种政治和社会问题多得连高层人员都无法好好地执行他们的法律、道德义务？因此，在新时代里，企业家需要有一些限制的概念。

企业领袖除了需要符合管理公司的新条件以外，他们面对的更大的第五个挑战是：制定与公众来往的新程度。在20世纪80年代，企业不必与公众来往，特别是美国的企业要员。

当时，企业首席执行官的责任是注重股票价格，别事不管。当时企业没有什么必要参与公共政策；企业的说法是：由于通过个人投资或投资赚取利润的纳税，股市已经照顾了公众的需求了。那个时代也已经一去不返。政府现在正全面介入市场的管制，以冷战时期的力度处理国家安全事务。政府也加紧对市场的监控。如果没有企业领袖及时的建设性意见，这可导致社会高度的受到管制或重新受到管制，这足以损害市场，而不是加强市场。现在企业最需要的是企业领袖参与协助制定一套在今后几十年内管制全球社会的规则和制度。当然我们还得考虑全球化脆弱的状态所构成的挑战。鉴于恐怖

主义的日益猖獗以及引起各国制定的反恐政策；拉丁美洲对自由市场政策的不满情绪高涨和一股强大的反全球化运动存在，全球化在过去20年取得的大部分进展，现在至少有同等的机率会向后倒退。今天跨国公司的领袖似乎是唯一顺理成章主张建立更开放全球经济的人。他们的议程有必要包括对政府施加积极的压力，以加速贸易谈判，以及推动更好的机制，确保全球的金融稳定。我认为在这方面，全球华商也有明显的既得利益。

可是，过去，企业领袖的目标往往过于短期，而大大地损害了股东文化。他们必须把目标放的更远。无疑的，他们必须注重股东。问题是如何创造可持续的价值。一实现这个目标，他们必须更关心他们的员工、顾客、供应商、社区的福利，以及全球经济。

各位，我认为今天的各种重大问题—从国家安全受到更大的威胁，以至有必要建立全球化更公平的架构等，全需要新的对策和主动，而这一切不应该(也不能)单单由政府去负责。有经验的企业领袖，包括华商领袖明智地参与和及时的协助，是重要的。毕竟企业领袖也好象政治、军事领袖那样，是他们所服务的社会的写照。在20世纪80和90年代，社会一般上满意企业领袖的表现。当时行情好、有就业机会，人民日子也好过。可是今天，国家安危的问题高高在上，人们对市场公平性的信心低落，因此需要新一代的领袖出现。

全球局势动荡，依然使商业充满变数

最近在约旦举行的世界经济论坛上，云集在那里的企业领袖最关心的是：虽然伊拉克战争已经结束，持续的紧张地理政治继续对企业产生负面的影响。与会领袖在匆匆忙忙中达成的共识主要注重在几方面。第一：世界正处于一个“高风险”地理政治局面，人们对未来抱着不稳定、悲观的看法，因此最好是持“观望态度”。第二：人们对未来的不安使到他们对新投资采取步步为营的立场；而在时下断断续续的全球经济复苏里，新投资正是经济复苏所需要的“失落的环节”。第三：企业，特别是欧洲和中东国家的企业领袖—担心公司的国家或文化特征影响到他们在本土以外市场的销售，可是却无人晓得如何处理这个问题。第四：企业领袖不看好世界贸易组织采取的新主动的成功机会，尤其是即将在墨西哥 坎昆市举行的会议。

时下的局面，使我想起了凯恩斯(John Maynard Keynes)和我经常翻阅的他的经典著作“就业、利率及金钱通论”(The General Theory of Employment, Interest and Money).其实我发现凯恩斯对20世纪30年代大萧条那段黑暗日子的描述，对决策者今天面对的困境十分贴切；这就是：在商业信心和投资日益低落的时候，如何设法振兴经

济的繁荣? 凯恩斯所讨论的可怕情形和我们今天看到的世界极为相似。今天，长期的景气已经结束(凯恩斯所描述的则是“20年代的盛世”，而我们的景气是90年代不理性的狂热)。凯恩斯解析说，景气的特征是：“人们对资本货物未来的收益，抱者乐观的期待”。今天，美国电脑公司Cisco Systems的股价比它的收益高出逾100倍。这也许是凯恩斯所想象不到的。不过这正是他当时所想到的过度的乐观态度。但是，股市随之暴跌。凯恩斯指出，“当人们对一个过度乐观、超买的市场感到失望时，它将产生一种突发和甚至是灾难性的力量”。凯恩斯解释说，对这种投资崩溃的传统对策是降低利率。在理论上，低利率可鼓励在生产性资产上的投资，而这些投资的收益将比借贷成本高，而且比把钱投资在《金边债券》上的回酬更好。但是，如果商业信心殆尽，以致资金拥有者不愿意把钱投资在新厂房、配备上，即使利率降到很低的水平，又该如何呢？凯恩斯写到：“由于股市完全崩溃，连以最实际的程度降低利率也无济于事。”当然，这正是格林斯潘和福井Fukui先生(日本银行行长)所面对的问题。在这种情形下，决策者该如何做呢？几代的“凯恩斯主义者”所给的答案都是财务刺激，也就是减税/或赤字开销，把更多的钱流入民间。这也是布什先生正设法通过减税和回扣要做的事(我猜想)。不过凯恩斯本身在《通论》里主张的公式则比较巧妙。他认为经济复苏的关键在于投资者的心理。投资者是被一种“野兽精神”所驱使，也就是一种要行动的自发冲动，而不是开始行动的欲望所驱使”。投资者克服恐惧，犹如“一个健康的人不会担心死亡一样”。布什先生和世界其他领袖在这方面应该学习的核心教训是：他们迫切需要通过稳定、可预测的政策，减少金融市场的不稳定和疑惧。这意味着少对减税、政府以投资方法振兴经济、“道德风险”等问题，进行意识形态的斗争。这意味着少采取足以使到世界不安的意气用事和单边主义的行动。。这意味着以更理性、负责任的方式治国；少采取党派主义和争论。由于日益加剧的政治不稳定和动荡，投资者能够进行策划的未来变得越来越短。有了适当的政策和有效地落实，将能制造良好的环境，让商业能再次“使到未来”成长的更久。

此外，主要政府之间的关系日益恶化，使到凯恩斯主义的困境增加了新的层面。历史证明经济问题和政治紧张之间有着重要的相同之处。尤其是当两者在经济局势越来越脆弱时，互不咬弦。当今世界经济的呆滞不前，导致全球贸易日渐下降，大银行和保险公司在国外的财务保障逐渐缩减。无论如何，美国还是今天世界上唯一的经济火车头，可是美国的经济成长却软弱无力。另一方面，德国和日本则依然陷入不景气和通货紧缩里，在可以预见的将来，还没有脱身的政治方法。对大部分新兴经济体而言，流出的资金比流入的资金多，对成长不是个好预兆。各国之间的不合作渐渐扩散。可是为何华尔街却没有对这种功能失调现象作出激烈的反应呢？。或许交易商和投资者把目光转向其他比较乐观的东西，例如最近一些主要经济指标出现的“较好”数字。或许他们认为应该让布什的减税发挥神奇的作用。也或许他们相信美国和盟友之间的

纠纷会很快一笔勾销。然而历史证明我们必须有所谨慎，因为华尔街表面上对各国不和的漠不关心态度，可能不长久。肯定的是，在面对问题多多的经济和外交政策下，华尔街暂时选择附和布什总统。和过去的情形一样，市场最终的反应将是更加严酷的。华尔街迟早必须面对这个困境。鉴于这种弱的形势，投资者最好有所警惕！

我们能吸取什么教训呢？

展望将来，我们近代历史给我们的教训可以让我们重新定位。过去种种事件给我们作为企业者的，不只是警示而已，而且也告诉我们这些事件现在随时可能重演。这些教训包括以下：**教训1：无效的决策：**我认为当我们在进行经济决策时，我们知道的东西比我们自以为是的知识更少；这包括企业如何帮助制定有效的政策。供给经济学者、货币主义者、赤字鹰派可以对减税、货币、赤字、社会开销、利率及经济成长等争论不休，但是却没有任何可接受的经济思想或令人信服的实验证据，以证明他们的立场是对的。由于这不是火箭科学，这使到决策变得非常意识形态和派系主义。**教训2：通货紧缩可能是新的敌人。**我们的祖父祖母在30年代认识了这点；可是今天的人，尤其是30来岁的人现在才发现到。技术、更高的生产力、更大的竞争、及全球化，加上抵抗通货膨胀的金融和财务政策，使到许多物价下跌，甚至跌得太利害。不少公司难以赚取利润，原因之一是不能提高价格。美国联邦储备局已经非正式采取抵抗通货紧缩的立场，设法为市场注入大量现金、的幅度降息、以及任由美元滑落，而且滑落到(我认为)显示了美国损人利己的色彩。**教训3：减少官僚主义和繁文缛节。**大致上，政府的管制活动比税项和开销对经济产生更大的影响，而且影响更快、更深远。实验证据清除显示在全世界，减少政府条规和干预，能大大使消费人和企业受益，尤其是在降低经营成本和提升整体的经济效益方面。政治人物往往选择法规而不是征税，因为许多法规的代价是选民和消费人所看不到的。更重要的是，他们可以把官僚主义的官僚当着攻击的对象。**教训4：制度的失败：**资金市场最近发生的丑闻所揭露的问题是制度的问题，而不是几个害群之马而已。虽然一些首席执行官将会坐牢，但是整个企业和财务制度已经崩溃。大部分，而不是少数的首席执行官的薪酬过高，但是在失败时却受到保护。许多而不是少数会计师、分析员、律师、管制员及立法议员多多少少失职，没有确保财务报表准确和确实的数据自由流入市场。**教训5：慎重的管制事项：**没有在新市场制定条规，可能对投资者和消费人造成重大的财务损失。例如，在美国的加利福尼亚州，互联网的能源交易市场里没有任何规则，导致了虚假的短缺、虚假的交易、虚假的巨额利润，以及重大的财务、经济损失。然而，解除管制不意味着躲在歪曲的自由市场经济制度后面，进行无法无天的做法、欺骗、和贪得无厌的行为。市场需要明确、简单的规则和公开、透明、公平的监管。**教训6：道德有益商业：**例如在华尔街，利益冲突没有协作的作用。正如美林证券公司明星分析员Blodget, Grubman，技术银行家Quattrone以及许多投资分析员的事件所证明那样。那些参与董事会会议、进行巡回

作秀、误导投资者、在公开讲座上摆出一副客观样子，但是却因为投资银行带来生意而获得酬劳的分析员，并没有协作作用。把财务活动严明的分开，以及最重要的是以坚决的方法管理利益冲突，是在经济里忠诚地经营筹集资金和投资业务的关键。**教训7**：董事会的作用：对首席执行官发挥最重要管制作用的是公司的董事会。最近发生的企业丑闻，主因是董事会没有好好地履行他们作为股东代表和拥护者的角色。许多董事会允许首席执行官贪得无厌的要求，如数以百万元的期权、个人贷款、重新制定‘水下期权’的价格、松散的会计，以及例如安然公司那样故意对企业道德准则视若无睹。担任审计和待遇委员会主席的独立董事，对公司的正当运作，可以发挥重要的作用。某些公司可能需要把首席执行官和主席的职责分开(由主席监督首席执行官)。**教训8**：首席执行官的待遇过高。在景气的90年代，高层管理人员不应该成为超级富人。今天，当然也不能。在过去10年里，那些把公司全部股份期权的90%分给少数高层经理的公司，业绩比那些把期权均匀地分给员工的公司差。将首席执行官的待遇从60年代如美国平均员工待遇40倍提高到今天近600倍，是没有道理的。自从股市泡沫破灭后，股价已经下跌，投资者亏损了数十亿元；员工被裁退，退休金被削减，盈利预测降低。可是在许多公司里，首席执行官的待遇依然高不可攀。这当然也是说不过去的。

以上的教训的确令人痛心，并且驱使政府内外的许多人极力主张在全球过去令人大失所望的商业体系里,恢复有效的牵制与平衡。因为个中的利害关系实在太大了。今天的全球市场已经开始作出回应和似乎决心建立一个更稳固的基础，以保障未来的收益。首先，投资者(例如投资大亨WarrenBuffet)似乎开始把注意力放在那些有实际资产和简易明白的资产负债表及合理估价的公司。为了建立投资者的信心，公司恢复了牵制和平衡制度，企业治理也逐渐改善。大家都吸取了教训。不过重要的是，政府在急于保护公众的利益时，不能以过分限制的条规，增加企业的负担。不错，投资者和消费人需要对我们的企业制度和机制，以及政府如何保障他们，感到更放心。可是条规不应该损及市场的有效运作。

结论

最后，我认为，尤其是对华商而言，亚洲人根据大家庭和密切私人交情做生意的方法和官商关系，在过去30年里，很适合东亚的东南亚。但是在20世纪最后3年里却不理想。这里我们可吸取的教训是：虽然这种私人关系长期以来证明是代替大部分工业和后工业社会达到相同目的的有效方法，私人关系未来在东亚和东南亚将不会有什么作为。原因有两个：一是：亚洲金融危机使到在这种环境下建立的金融体系的弱点显露无余。其中的问题包括：当这些金融体系开放时，它们过于衰弱，而无法承受或抵销新金融制度下所主张的不良贷款规定和资金移动。因此，这些金融体系唯有崩溃，进而拖累整个经济。第二个原因是：全球的地理政治局面和国际经济体系本身已经大

大改观。不管大家喜欢或不喜欢，在政治上，美国的势力雄霸一方。此外，经过改革的新规则(如IMF，WTO等所表现的)，偏向于所谓的法治为基础的经济制度，而这些规则不会象过去那样，为了迁就发展中国家的特殊需求而作根本的修改，因为大部分的东亚和东南亚国家以及不再是什么“经济小国”，而且不被看作是“穷国”。事实上，不少东亚和东南亚国家现在是世界的主要贸易国，而且它们要也需要进入欧洲和北美市场。无论是否公平，这些国家进入欧美市场，就必须通过透明的法律加强经济制度的力度，而不是任由政府官员不透明的酌情取决。

当然，亚洲人的方式和价值对华商有莫大的帮助。这种方式和价值将来对本区域不会有所作为。这个教训清楚显示华商迫切需要彻底改变态度，和政府联手建立一个提倡信任、公正及人文资本的富有竞争力的新环境。华商面对的眼前的挑战是适应、完成建立现代方式的过程，以符合世界最苛求的消费人对透明度和公信力的要求。各位，在我结束讲话之前，我希望引用我在哈佛大学念书时一位经济史老教授的话，和大家共勉。这位教授时常对我们说，在一个不完美的世界里，我们扮演我们的角色是，要以平静的心情，接受什么是不可改变的东西；有胆识改变什么不应该接受的东西，以及有智慧分别两者。最后，改变是无可避免的，因为从现在开始，我们要选择繁荣！