

吕锡川：儒家文化何以成为泰国华商企业管理的核心价值？（上）



泰国大型华商企业正大集团参加2021年在海南省海口市举办的首届中国国际消费品博览会。骆云飞 摄

在泰国，华商企业竞领风骚，大批华商翘楚成就非凡，然成为一种现象。国民家族、苏旭明家族等常年位居当地富豪榜前列。那么，是什么构成了泰国华商企业的文化底色和管理特色？

泰国学者吕锡川近日在接受中新社“东西问”专访时认为，儒家文化构成泰国华商企业的文化底色，也成为泰国华商企业管理的核心价值。

现将访谈实录摘要如下：

中新社记者：世界各地华商众多，尤其是在东南亚地区。在泰国，华商企业更突出。能否谈谈泰国华商企业的情况及其在泰国的地位？

吕锡川：华人以吃苦耐劳及精于商道闻名。在东南亚地区，华商企业成绩尤其突出。我曾分别研究过马来西亚和泰国的华商企业，华商企业在这两个国家都非

常成功。但泰国华商企业的社会地位更安稳，因为泰国华人、泰国人、泰国王室充分平身认同，泰国华商企业是泰国经济的重要支柱。这个研究不仅基于泰国大型企业集团、红牛集团、盘谷银行等已经极具规模的跨国企业，也包括了泰国各地的中小型企业。在泰国，华商企业已成为泰国经济的支柱。

与此同时，泰国华商与泰国主流社会深度融合，愿意回馈泰国社会。华商企业是泰国民间社会的“稳定器”。泰国华人的家族，不仅经营企业成就非凡，还捐助兴办慈善堂、华医院、大学等一系列公益事业。在泰国，像这样热心公益的华商企业很多。综上所述，泰国

华商受主流社会认可和尊重，他们也积极推动泰国经济发展，无私回馈社会，形成“良性循环”。用儒家价值观可理解为“仁”和“义”——“你对我好，信任我，那么我也必将努力回报”。

中新社记者：您认为泰国华商企业有何共同点？

吕锡川：华商的占比很高。众多泰国华商能够成功，与其儒家价值观密不可分。“德”为核心，讲究仁、义、礼、智、信。还有“君子”、“和好”等关系。泰国华商企业很重视“关系”和“人情”。“关系”包涵“内在”与“外在”两个层面，如企业内部管理、如何对待客户、合作伙伴、社会网络及一定程度的“妥协”，处理好内外的“关系”，对泰国企业的生意至关重要。“人情”也是泰国华商企业的一个特点，“讲人情”令泰国华商企业充满了“人性化”，构成“命运共同体”。

中新社记者：您认为儒家文化对泰国华商企业管理和发展起到怎样的作用，发挥哪些积极的影响？

吕锡川：儒家

文化建构了泰国华商企业营商的“底层逻辑”，为企业的发展涂上了“底色”，在企业管理和发展中产生诸多积极影响。

例如，勤劳努力、言传身教、含蓄内敛都是儒家传统。泰国华商非常勤奋。为世人所公认。很多泰国华商企业都已传承第二代、第三代，每一代华商企业家都在默默耕耘，勤奋工作，最终积累了巨额财富。

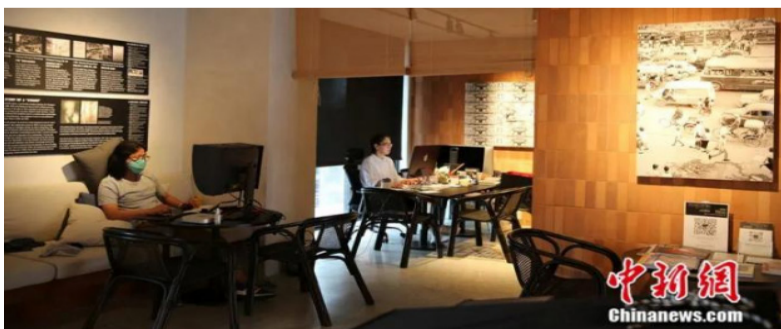
说到言传身教，在泰国华商企业中，初入行的“新鲜人”跟资深员工学习，成长，一步一步锻炼成为独当一面的员工。企业老板、经理、员工都在为人“树立榜样”，细心教导，整个公司共同成长。同时，企业发展的利益相关方，大家都积极的正向影响。至于含蓄内敛，泰国华商在行业竞争中并不能咄咄逼人，因而更得到各方认同和好感。在泰国，很多穿着普通的华商老人其实都是隐形富豪，低调是他们的一大共同

特点。

中新社记者：泰国华商企业的管理与西方企业管理有何异同？各有哪些优势和局限？如何反映出企业家各自不同的文化背景？

吕锡川：比较泰国华商企业与西方企业管理，最大的区别在于目标。目标不同造成管理方式不同。西方企业的目标是盈利，而我的理解的泰国华商企业的目标是“世代相传”，用现代化的词语来说就是“可持续发展”。泰国华商企业有许多都是传承数代的家族企业。

西方企业由于目标的单一性，在管理方面比较“简化”，有非常明确的“边界”。泰国华商衡量“有利”的维度比较宽泛，华商企业更像是一所学校的复一日的工作中，员工逐渐成长，带动公司发展。西方企业更像一间工厂，员工是工厂的零件，协同工作，环环相扣，最终带动公司运转。



位于曼谷老街石龙军路的“尚泰：第一家”内，墙上陈列老曼谷的照片。这里是泰国“百货大王”郑氏家族第一代创始人70多年前在曼谷开出的第一家店铺所在地。王国安 摄