

新加坡华商企业的商业跨国主义： 族群网络与治理策略

刘宏¹ 吴杰明²

(1. 南洋理工大学 社会科学学院 新加坡 639818; 2. 华威大学 艺术与人文学院 英国 CV4 7EQ)

摘要: 在中国崛起和第四次工业革命的大背景下, 各界日益关注华人企业的治理模式与运营策略。重新审慎地评估族群性和文化在新加坡华人企业的跨国治理模式、行为与网络中的作用, 旨在超越主要源自西方经验的商业和创业的主导范式, 进而推进现有的国际企业与管理研究。虽然, 族群性和文化仍然是塑造华人跨国企业的重要因素, 但在第四次工业革命时期, 东南亚华人企业在与中国市场的跨国互动中采用了新的企业治理模式和经营策略。在作出评估时不应通过东西方二元对立视角来看待华人的企业治理、管理与策略, 使其要么向西方的商业模式靠拢, 要么与之背道而驰; 要强调共同的华人族群性和文化是支持新加坡华商不断采用新的企业管理模式和跨国战略的根本, 也是推动其在第四次工业革命时期构建与中国之间跨国网络的重要内在动因。

关键词: 中国; 新加坡; 华商; 商业跨国主义

中图分类号: F279.33

文献标识码: A

文章编号: 1003-9856 (2023) 04-0103-14

DOI:10.14073/j.cnki.nywtj.2023.04.002

在过去十年里, 大数据和人工智能等领域的新技术发展极大地提高了全球企业变革的速度和规模, 并成为第四次工业革命的关键。作为基于信息科技的第三次工业革命的升级, 第四次工业革命的特点是技术融合, 打破物理、数字和生物领域之间的界限。就企业而言, 一方面, 这些新技术正在创造新方式来服务于现有的企业需求, 并颠覆当前的产业价值链; ①另一方面, 企业正在改变它们的组织模式和战略, 以应对日益激烈的市场竞争、对透明度的要求、更紧密的客户参与, 以及基于数据的消费主义新模式。②第四次工业革命的加速发展不仅改变了企业、行业和社会内部系统, 还通过与日常生活的整合, 使人类走向“机器化”。

收稿日期: 2023-09-23

基金项目: 国家社科基金重大项目“海外华人与人类命运共同体研究”(21&ZD022); 南洋理工大学科研基金“Integration Through Mobility: Cross-border Migration and Transnational Networks between China, Japan and Singapore”(04INS000132C430)

作者简介: 刘宏, 男, 南洋理工大学社会科学学院陈六使讲席教授, 中国教育部长江学者讲座教授; 吴杰明, 男, 华威大学艺术与人文学院历史系博士研究生。

① R. Van Tuder, A. Verbeke and B. Jankowska, “Introduction: Progress in International Business Research in increasingly VUCA World”, in R. Van Tuder, A. Verbeke and B. Jankowska, eds., *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*, Bingley: Emerald Publishing, 2000, pp. 1-20.

② K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, Geneva: World Economic Forum, 2016.

伴随着这一转变,新技术大大加强了资本、人口、行动和思想的跨国流动。与此同时,中国经济快速增长。2000年到2020年,中国的GDP从1.211万亿美元激增至14.723万亿美元,在全球GDP中的份额从3.6%上升到16.4%增长了4.5倍。^①中国经济的迅速崛起意味着中国通过越来越多的国家参与贸易、人力和资本的流动,更紧密地融入全球和区域经济体中,“一带一路”倡议的提出就是明显的例证。这一倡议由中国政府提出,致力于通过基础设施建设、贷款和投资等相关议程,使中国积极参与到全球的经济社会活动中。^② 私营公司因为投入大、回报慢的顾虑,对投资“一带一路”基础设施项目望而却步。但一些公司则成功地利用“一带一路”所涌现的商机,将其业务拓展到中国境外。^③ 本文从企业治理策略的视角,以新加坡华人企业为研究对象,重点讨论在新技术迅速发展的经济形势下,族群性、文化认同、国家等因素对当代华人企业的公司结构、治理模式及其与中国之间跨国商业网络建构的作用和影响,分析当代东南亚华商企业与中国之间的跨国互动。

本文将对太平船务、仁恒置地和纳峰科技三家新加坡华人企业进行个案研究。选择这三家企业主要基于3个原因。首先,三家企业的运营都与中国有着密切联系,为重新评估族群和文化在新兴商业跨国活动中的作用提供了经验。其次,这些企业在不同的经济领域经营,即航运、房地产开发和高科技制造业。这些案例有助于研究不同类型企业跨国实践的相似性和差异性。第三,这些案例有利于重新审视在第四次工业革命和中国经济增长的情况下,新兴商业跨国网络中企业与国家之间的关系。

一、族群性、文化与跨国网络

在新的国际经济发展形势下,国外有关华人企业(包括中国企业)的报道和研究不断增加。如2000—2010年和2011—2021年期间,重要的英文专业期刊《亚太商业评论》和《国际商业评论》中关于华人企业的文章数量分别从258篇和287篇增加到334篇和709篇。^④ 这些文献以华人企业为重点,探讨中国经济崛起背景下,新技术变革对华人企业的治理模式、管理战略和公司文化的影响。它们关注的核心议题是,这些企业的运行是否仍然具有明显的“华人特色”或“儒家特色”,以及在此基础上是否能够形成一种新的华人经济发展模式。^⑤ 此外,基于华人企业发展的独特性和

① B. Winck, N. Lichtenburg and A. Kiersz, “The Evergrande Saga ‘Is the Beginning of the End of China’s Growth Model as We Know It’, One Consultant Says”, 2021, <https://www.businessinsider.com/evergrande-new-china-economy-xi-jinping-world-growth-economic-fallout-2021-9#>; The World Bank, 2021, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CN>.

② “Belt and Road Economics: Opportunities and Risks of Transport Corridors”, June 18, 2019, <https://www.worldbank.org/en/topic/regional-integration/publication/belt-and-road-economics-opportunities-and-risks-of-transport-corridors>; J. C. Liow, Hong Liu and X. Gong, eds., *Research Handbook on the Belt-and-Road Initiative*, Cheltenham and Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2021.

③ Hong Liu, *The Political Economy of Transnational Governance: China and Southeast Asia in the 21st Century*, London: Routledge, 2022; Hong Liu, K. Y. Tan and G. Lim, *The Political Economy of Regionalism, Trade, and Infrastructure: Southeast Asia and the Belt and Road Initiative in a New Era*, Singapore: World Scientific, 2022.

④ 根据2022年4月7日在《亚太商业评论》和《国际商业评论》的搜索引擎上使用“华人(Chinese)”一词进行搜索获得的结果。

⑤ C. Rowley and I. Oh, “Trends in Chinese Management and Business: Change, Confucianism, Leadership, Knowledge and Innovation”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 26, No. 1, 2020, pp. 1-8; C. Rowley and I. Oh, “The Enigma of Chinese Business: Understanding Corporate Performance through Managerial Ties”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 26, No. 5, 2020, pp. 529-536; P. McGuinness, “Board Member Age, Stock Seasoning and the Evolution of Capital Structure in Chinese firms”, *International Business Review*, Vol. 30, No. 3, 2021, 101769; W. Tu, X. Zheng, L. Li and Z. Lin, “Do Chinese Firms Benefit from Government Ownership Following Cross-border Acquisitions?”, *International Business Review*, Vol. 30, No. 3, 2021.

异质性,一些学者呼吁研究华人企业要超越以西方发展为主流的研究窠臼。^①黄启海等重申了华人企业背景化研究的必要性,并强调学界缺少华人企业和其他国家企业之间背景方面的比较研究,现有的华人商业研究在理解具体的背景因素以及它们如何影响企业的活动、动态和结果方面还存在很大的缺漏。^②

为了弥补上述研究的不足,本文旨在批判性地重新评估“族群”^③和“文化”^④等因素在当代华人企业的治理模式和跨国网络中的作用,重点关注过去十年来总部设在新加坡、与中国有着密切业务往来的三家华人企业。我们选择新加坡华人企业作为研究个案,不仅因为新加坡在过去和当下都是华人移民的主要目的地之一,^⑤而且还基于近几十年来新加坡和中国之间蓬勃发展的经贸关系。

为了便于更好地理解这些企业的跨国网络和治理模式,本文提出“商业跨国主义”这一概念,不仅可以加强商业管理研究领域中对华人跨国企业的背景研究,还可以对企业在跨国研究中日益增长的重要性做出新的解释和说明。本文主要围绕以下问题展开:在不断变化的地缘政治背景下,新加坡华商在参与企业创新发展的过程中,民族和文化因素,如族群网络、社会资本、^⑥文化认同等,是否依然重要?它们的相关性是否像一些学者所说的那样,随着技术革命的发展,在当今华人跨国实践不断发展的过程中被削弱了?这些实证案例对现有的研究具有哪些启示?

此外,本研究还论证了不应该将华人企业的治理模式和管理战略与西方企业管理模式进行简单比较,继而得出趋同还是存异的结果,而是应该呈现出华人企业治理模式的个性和复杂性。与其依赖以往西方研究中的类型描述和特点归纳,不如将这些重要的因素与企业本身及其与文化密切相关的动态背景相互联系起来加以考察。这一方法将使我们能够更深入地理解中国的经济崛起和技术创新对华人企业发展的影响。以此,本文回应了关于数字化发展对国际商业的影响这个重要的研究课题。^⑦此外,由于目前国际商业研究多依赖旧有的学理框架,^⑧轻视了对民族国家内部和跨越民族国家的文化因素的考量,因此,本文将通过运用移民跨国主义(immigrant transnationalism)理论来拓展对国际商业的跨学科研究,讨论华人族群性和文化如何成为支持新加坡华商不断采用新的企

① G. D. Bruton, S. A. Zahra and L. Cai, “Examining Entrepreneurship through Indigenous Lenses”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 42, No. 3, 2018, pp. 351–361.

② Q. Huang, X. Liu and J. Li, “Contextualization of Chinese Entrepreneurship Research: An Overview and Some Future Research Directions”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 32, No. 5–6, 2020, pp. 353–369.

③ 这里的“族群”是指个人基于其成长、教育和社会经历而对某一民族的自我认同,以及相对其他民族而言,社会对他/她的认同方式。通过“族群和社会之间的辩证互动过程”,族群性可以被重新塑造和建构,这取决于在动态的社会、经济和政治环境中如何划分民族界限。参见 J. Nagel, “Constructing Ethnicity: Creating and Recreating Ethnic Identity and Culture”, *Social Problems*, Vol. 41, No. 1, 1994, pp. 152–176; K. B. Chan, *Migration, Ethnic Relations and Chinese Business*, Oxon and New York: Routledge, 2005.

④ 与种族密切相关,这里的“文化”具体定义为商业家族主义,其中包括与家庭成员合作的偏好、家长制和家族所有权、建立“个人信任”以便在不熟悉的市场上使风险最小化,并降低交易成本。参见 S. L. Wong, “Chinese Entrepreneurs and Business Trust”, in G. Hamilton, ed., *Asian Business Networks*, New York: de Gruyter, 1996.

⑤ 刘宏《战后新加坡华人社会的嬗变——本土情怀、区域网络、全球视野》,厦门:厦门大学出版社,2003年; C. G. Kwa and B. L. Kua, eds., *A General History of the Chinese in Singapore*, Singapore: World Scientific, 2019.

⑥ 关于社会资本与商业网络之间关系的一项研究,参见刘宏《社会资本与商业网络的建构——当代华人跨国主义的个案研究》,《华侨华人历史研究》2000年第1期,第1—15页。

⑦ P. Ghauri, R. Strange and F. L. Cooke, “Research on International Business: The New Realities”, *International Business Review*, Vol. 30, No. 2, 2021, 101794.

⑧ F. Moore, “Multiple Interpretations of ‘National Culture’ and the Implications for International Business: The Case of Taiwan”, *Journal of World Business*, Vol. 55, No. 5, 2020, pp. 1–13; O. Shenkar, “Using Interdisciplinary Lenses to Enrich the Treatment of International Business”, *International Business Review*, Vol. 30, No. 2, 2021, pp. 1–6.

业管理模式和跨国战略的根本,也是推动其在第四次工业革命时期构建与中国之间跨国网络的重要内在动因。

二、“商业跨国主义”的提出

随着全球化和技术革新的加速,学者们推测华人企业的治理模式和商业网络会融入到西方模式中,即将所有权和管理权分开的“管理资本主义”。^①最近,基于西方的经验,一些学者提出了有效应对复杂性和保持弹性的新商业模式。他们强调,尽管文化作为商业组织的基础仍然很重要,但它有可能让领导者“固步自封”。^②此外,随着华人企业采用国际商业惯例和模式,它们可能不再仅仅被标识为独特的“儒家式管理”。^③

然而,另一部分学者认为,企业发展的结构与策略仍然是由它们周围的环境所塑造的。^④在新的全球化环境中,族群性和文化认同仍然是华人企业发展不可或缺的动力因素。^⑤在有关移民企业家的研究中,人们也发现共同的民族和文化对企业的形成和生存有积极的促进和调节作用。^⑥尤其是移民中的跨国企业家,他们利用共同的民族和文化,形成“集体记忆”,以减少族群之间的竞争,并与移居国的商业伙伴建立联系。^⑦在华人企业研究领域,学者们达成一个共识,即家族主义仍然是华人企业文化的关键。^⑧高伟定(Gordon Redding)认为,即使华人企业部分采用了国际商业

① T. Yoshikawa and A. A. Rasheed, “Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 3, 2009, pp. 388–404.

② L. Napier, B. Libert and K. D. de Vries, “Changing Culture Is Central to Changing Business Models”, *MIT Sloan Management Review*, 2020, <https://sloanreview.mit.edu/article/modern-business-models-will-drive-the-post-pandemic-world/>.

③ A. Atheron, “Does Confucian Management Exist in Chinese Companies? An Examination of the Intersection between Cultural Influence and Business Practice in China”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 26, No. 1, 2020, pp. 21–31.

④ 厉以宁《企业发展环境与企业家的素质》,《改革》1991年第5期,第117—120页; P. N. Doremus, W. Keller, L. Pauley and S. Reich, *The Myth of the Global Corporation*, Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1998; P. Hirst and G. Thompson, *Globalization in Question*. Cambridge: Polity Press, 1999.

⑤ 范兆斌、杨俊《海外移民网络、交易成本与外向型直接投资》,《财贸经济》2015年第4期,第96—108页; 张吉鹏、衣长军《华侨华人网络对中国跨国企业海外子公司生存绩效的影响:以“一带一路”沿线国家为例》,《上海经济》2020年第3期,第50—61页; Y. Song, D. Arnott and S. Gao, “Business Intelligence System Use in Chinese Organizations”, in A. Deokar, A. Gupta, L. Iyer and M. Jones, eds., *Analytics and Data Science Advances in Research and Pedagogy*, Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2018, pp. 79–94.

⑥ R. S. Shinnar and D. Z. Nayir, “Immigrant Entrepreneurship in an Emerging Economy: The Case of Turkey”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 57, No. 2, 2019, pp. 559–575; N. Sinkovics and A. R. Reuber, “Beyond Disciplinary Silos: A Systematic Analysis of the Migrant Entrepreneurship Literature”, *Journal of World Business*, Vol. 56, No. 4, 2021, pp. 1–21.

⑦ S. Stoyanov, R. Woodward and V. Stoyanova, “The Embedding of Transnational Entrepreneurs in Diaspora Networks: Leveraging the Assets of Foreignness”, *Management International Review*, Vol. 58, 2018, pp. 281–312; M. Elo and I. Minto-Coy, eds., *Diaspora Networks in International Business: Perspectives for Understanding and Managing Diaspora Business*, Cham, Switzerland: Springer, 2019; M. Orozco, “The Salience of Ethnic Identity in Entrepreneurship: An Ethnic Strategies of Business Action Framework”, *Small Business Economics*, Vol. 59, No. 1, 2021, pp. 243–268.

⑧ J. W. Cushman and C. J. Reynolds, *Family and State: The Formation of a Sino-Thai Tin-Mining Dynasty, 1797–1932*, Singapore and Oxford: Oxford University Press, 1991; G. Redding, “Weak Organizations and Strong Linkages: Managerial Ideology and Chinese Family Business Networks”, in G. Hamilton, ed., *Asian Business Networks*, New York: de Gruyter, 1996, pp. 27–42.

模式中的元素,但在对所有权和管理权的控制方面并未发生深刻改变。^①

随着中国崛起和第四次工业革命推进,所有权和管理权合一的家族主义仍然是华人企业结构的关键元素,而且这种企业家族主义自20世纪末以来出现了决定性的“跨国转向”。基于不断增多的企业跨国活动的研究,本文借鉴移民跨国主义理论,提出“商业跨国主义”概念。移民跨国主义认为,越来越多的人过着双重生活,说着两种语言,在两个国家安家,并通过持续的跨越国界的活动来谋生。^②在此基础上,移民研究学者重新评估了跨国移民如何通过他们定期和持续的跨国实践来影响他们的祖籍国和移居国。但这些早期研究很少注意国家对跨国活动的影响。随着跨国主义研究的深入,一些学者在这一研究方向做出了探索,强调跨国网络的形成、类型和组织受到多种政治因素的制约。他们强调,移民在建立跨国网络时“并不孤单”,国家仍然是一个关键因素,在监管跨境流动、控制内、外部边界的制度化方面扮演了重要的角色。此外,他们还论证了这些跨国者的国家认同如何被政治变化和国家间的紧张关系所影响和塑造。^③因此,基于国家政府机构在管理跨国流动方面的持续参与,研究跨国实践必须要有政治跨国实践因素的考量。除了社会和政治层面的跨国主义,学者们还关注到国家在经济跨国主义层面的表现,一些学者研究了国家如何通过实施支持循环移民的政策,寻求利用移民的跨国实践来推进国家的经济活动——贸易、创业、汇款和小额信贷等。^④

在华人移民研究领域,一些学者探讨了20世纪以来华人经济跨国主义与文化、社会和国家多元互动关系。在历经战争、中国改革开放和亚洲四小龙经济崛起的背景下,华人在中国—东南亚之间的跨国活动中充分表现出在祖籍地、方言群、省市和国家层面上跨国社会文化和经济联系的多样性。最近,一些学者引入“混合嵌入”和“双重嵌入”等新概念,阐述华人移民企业家在多个国家如何积累经济和社会资源。^⑤也有学者呼吁更密切地关注跨国企业家的“动态空间性”,以更好地了解他们如何发展和保持与多个地点的互动与联系。^⑥此外,跨国主义对国际商业管理研究具有理论层面的意义。摩根认为,“跨国空间”和“跨国社区”等概念有助于理解在新的全球化过程中出现的“经济协调过程”。企业是一个有行为者和规则的社会空间,具有社会嵌入性,跨国主义的观点有助于揭示行为者如何在独特的和偶然的的社会环境中演变出新的行动和实践。^⑦

① G. Redding, “What Is Chinese about Chinese Family Business and How Much Is Family and How Much Is Business?” , in H. W. Yeung and K. Olds , eds. , *Globalization of Chinese Family Firms* , Hampshire and London: MacMillan Press , 2000 , pp. 31-54.

② A. Portes , L. E. Guarnizo and P. Landolt , “The Study of Transnationalism: Pitfalls and Promise of an Emergent Research Field” , *Ethnic and Racial Studies* , Vol. 22 , No. 2 , 1999 , pp. 217-237.

③ 龙登高《跨越市场的障碍:海外华商在国家、制度与文化之间》北京:科学出版社,2007年;R. Waldinger and D. Fitzgerald, “Transnationalism in Question” , *American Journal of Sociology* , Vol. 109 , No. 5 , 2004 , pp. 1177-1195.

④ 刘宏《跨界亚洲的理念与实践:中国模式、华人网络、国际关系》,南京:南京大学出版社,2013年;S. Vertovec , *Transnationalism* , London and New York: Routledge , 2009.

⑤ 周敏、刘宏《海外华人跨国主义实践的模式及其差异——基于美国和新加坡的比较分析》,《华侨华人历史研究》2013年第1期,第1—19页;任娜、刘宏《本土化与跨国性——新加坡华人新移民企业家的双重嵌入》,《世界民族》2016年第6期,第44—53页;Y. Wang and J. Warn , “Chinese Immigrant Entrepreneurship: Embeddedness and the Interaction of Resources with the Wider Social and Economic Context” , *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* , Vol. 36 , No. 2 , 2018 , pp. 131-148; J. Nazareno , M. Zhou and T. You , “Global Dynamics of Immigrant Entrepreneurship: Changing Trends , Ethnonational Variations and Reconceptualizations” , *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* , Vol. 25 , No. 5 , 2019 , pp. 780-800.

⑥ X. Lin and M. Zhou , “Chinese Entrepreneurship in a Globalized World: Place , Space , and Mobilities” , *Journal of Small Business & Entrepreneurship* , Vol. 34 , No. 4 , 2021 , pp. 357-362.

⑦ G. Morgan , “Transnational Communities and Business Systems” , *Global Networks* , Vol. 1 , No. 2 , 2001 , pp. 113-130.

上述研究在讨论企业的跨国实践时,都是从移民和政治的角度来加以分析。他们将移民、社会和政治层面的跨国联系作为解释跨国企业动态变化的路径和动因,然而很少注意到第四次工业革命和中国崛起背景下,企业在调节和重塑民族国家之间社会、经济和政治联系方面的主体性和能动性。通过运用“商业跨国主义”这一分析概念,本文从3个方面来深化此研究。第一,讨论企业怎样通过其组织结构、公司治理策略,在国家之间,特别是在新加坡和中国之间,积极建构定期和持续的跨国网络。第二,探析商业跨国主义在建构过程中是如何与族群、政治、社会、文化、认同等跨国或本土元素交织在一起的。第三,阐述在新技术和地缘政治发展中,国家的作用如何在企业组织结构中进一步得到彰显和强化,国家不仅通过制定法规和政策来支持新兴的商业跨国主义,而且还直接参与其中。

三、行动者、企业结构和治理策略

(一) 新加坡太平船务(Pacific International Lines)

太平船务的创办者张允中(1918—2020年)出生于福建省金门,1937年移民到新加坡,1948年加入总部设在新加坡的基赫航运公司,担任总经理。1967年张允中成立太平船务,股本为1000万新元,拥有4艘轮船。由于无法与欧洲和北美航线的船务公司竞争,加之他看到中非关系发展给当地带来的商机,于是该公司自20世纪60年代末开始投资从中国大陆经阿拉伯湾、红海到东非等新兴市场之间的航线。

随后,太平船务将其业务扩展到亚洲、欧洲和美洲,为中国—东南亚、远东—欧洲和远东—太平洋航线提供集装箱运输服务,同时不断收购新船只提高其航运能力。到2017年,太平船务的航运能力在全球主要航运公司中排名第15位,股本价值为3.76亿美元,跨国客户主要包括中国石油、埃克森美孚化工亚太区和威玛国际有限公司。在企业发展过程中,太平船务一直将总部设在新加坡,保持私营公司的性质。根据张允中的说法,考虑到航运业的竞争性,私有制能使公司的信息更加保密,这一点至关重要。^①

2018年,张松声接替父亲担任太平船务董事会主席,但他承认父亲仍然是公司的“实际负责人”。张允中每天收到来自企业各部门的最新汇报信息,并定期会见部门负责人。这种家长式的管理模式彰显了华人家族企业的重要特征。

太平船务以扁平化的组织结构运作,中间管理层少,这使得企业能够在快速变化的商业环境中更有效地运作。太平船务的主要商业利益不仅来自航运,还来自其拥有的太平船务物流私人有限公司和胜狮集装箱制造公司(Singamas Container Holdings)。^②由于债务重组和成本规划,2019年太平船务将其在胜狮集装箱制造公司的股份卖给了中国远洋运输股份有限公司。

(二) 仁恒置地(Yanlord Land Group)

仁恒置地的创始人钟声坚1958年出生于广东省陆丰县。20世纪80年代,他在中国开始从事贸易和制造业,在此过程中与当地官员建立了密切联系。^③钟声坚于1988年移居新加坡,投资房地

^① CNBC, “Transcript: SS Teo, Executive Chairman and YC Chang, Founder”, PIL, November 30, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/11/30/cnbc-transcript-ss-teo-executive-chairman-and-yc-chang-founder-pil.html>.

^② 2016年太平船务在运输领域拥有的子公司和持股如下:先进集装箱运输公司(100%)、PST管理私人有限公司(100%)、太平船舶投资有限公司(100%)、PDL国际有限公司(60%)、Marinara速运公司(65%)、太平国际航运(中国)有限公司(100%)。“S \$1,000,000,000 Multicurrency Medium Note Programme”, Bonds Supermart, September 12, 2017, <https://www.bondsupermart.com/bsm/bond-factsheet/SG7JE9000007>.

^③ UOB Kay Hian, *Developing with Foresight, Yanlord Land Singapore*, Singapore: UOB Kay Hian, 2006.

产。尽管他在这一领域的经验甚少,但他试图抓住中国改革开放过程中房地产市场的巨大商机。

1993年钟声坚在新加坡成立仁恒置地,专门从事中国的房地产开发。该公司选择上海作为其第一个住宅项目的开发地点,随后将其业务扩展到南京等地,目前仁恒置地的业务活动集中在长江三角洲、中国西部、环渤海地区、大湾区、华中地区的20多个城市。2021年仁恒集团的股权估值为438亿元人民币(68亿美元)。与重组前的太平船务一样,该集团的家族所有权和管理权具有很大的合一性。截至2021年3月,作为首席执行官、主席和大股东的钟声坚伉俪拥有71.55%的控股权。^①

仁恒集团总部在新加坡,由一个精干的中央管理团队领导,由于母公司及子公司所在城市的法规和工作惯例不同,集团给予其地方管理团队一定的自主权。^②该集团管理委员会中的大部分高级管理人员都是在中国出生和接受教育的,因为中国是该集团发展房地产事业的主要市场。钟声坚的家人在集团运作中发挥着核心领导作用,他的儿子担任公司的执行董事,女儿是他在集团的助理,他的弟弟担任子公司南京仁恒投资有限公司的董事长。^③

(三) 纳峰科技(Nanofilm Technologies International)

纳峰科技的创始人史旭1964年出生于上海。1991年获得英国雷丁大学的薄膜技术博士学位后,他作为当时最年轻的讲师加入新加坡南洋理工大学,并在不久后获得终身教职。1993年史旭与剑桥大学合作,研究过滤阴极真空电弧(FCVA)技术,该技术将碳转化为金刚石薄膜,大大改善了硬盘和半导体等产品的耐久性。1999年他离开南洋理工大学,成立了纳峰科技公司。^④

纳峰科技公司于2020年在新加坡证券交易所主板上市,股权价值为4.75亿新元。公司主要为全球供应链上的关键部件提供基于过滤阴极真空电弧技术的产品解决方案。目前该公司已经为来自不同行业的300多家企业客户提供服务,其中许多企业与纳峰科技建立了长期的合作关系。截至2020年,富士施乐、尼康和佳能已经是该公司超过10年的客户。公司还为微软等技术巨头企业服务了5年,为华为公司服务了4年。2017年史旭被评为新加坡安永先进技术领域的年度企业家。2021年纳峰科技被评为“新加坡最佳管理公司”,并获得著名的全球增长咨询公司弗若斯特沙利文(Frost & Sullivan)颁发的亚太科技创新领导奖。

尽管纳峰科技是一家高科技领域的企业,但家族在公司的所有权和管理权方面仍有很大的重叠。截至2022年4月,史旭夫妇拥有51.17%的股份控制权。^⑤与太平船务和仁恒置地集团相比,纳峰科技的公司结构更加扁平化,反映了分散化的组织趋势,也具有第四次工业革命的性质。^⑥该

① “Annual Report 2021, 2022”, Yanlord Land Group Limited, <http://yanlord.listedcompany.com/ar.html>.

② 2021年仁恒置地集团旗下有3家公司:仁恒商业地产投资有限公司、仁恒置业有限公司和诺德地产(香港)有限公司。仁恒商业地产投资有限公司拥有67家子公司,分布于新加坡(35家)、马来西亚(7家)、中国大陆(18家)、美国(2家)和澳大利亚、中国香港、印度、缅甸、英国(各1家)。仁恒置业有限公司拥有174家子公司,分布于中国大陆(166家)、新加坡(4家)、中国香港(3家)和英属维尔京群岛(1家)。“Annual Report 2021, 2022”, Yanlord Land Group Limited, <http://yanlord.listedcompany.com/ar.html>.

③ “Annual Report 2021, 2022”, Yanlord Land Group Limited, <http://yanlord.listedcompany.com/ar.html>.

④ A Dialogue with Dr Shi Xu: From Academic to Tech Tycoon, College of Engineering, Nanyang Technological University, May 6, 2021.

⑤ “Addendum to Annual Report in Relation to the Proposed Renewal of the Share Prurchase Mandate”, Nanofilm Technologies International Limited, April 13, 2022, <https://irp.cdn-website.com/4bba509c/files/uploaded/Nanofilm%20Annual%20Report%20FY2021%20-%20Addendum.pdf>.

⑥ 2022年纳峰科技的主要子公司和持股情况如下:纳峰技术日本有限公司(100%)、纳峰先进材料有限公司(100%)、Miller科技有限公司(100%)、Witzure 控股有限公司(100%)、Nanofab 技术有限公司(90%)、Sydrogen 能源有限公司(65%)、纳峰投资有限公司(100%)。“Strategic Transformation Enhanced Progress”, Annual Report 2021, Nanofilm Technologies International Limited, <https://irp.cdn-website.com/4bba509c/files/uploaded/Nanofilm%20Annual%20Report%20FY2021.pdf>.

公司在中国的企业位于上海,也是史旭的出生地,说明家族和家乡的关系在塑造企业布局结构方面仍然具有一定意义。纳峰科技通过其子公司威哲科技(仪征)有限公司和仪征纳环科技有限公司与中国和美国的商业伙伴合作,即仪征活塞环厂和亚新科公司。除了私营实体,该公司还通过星氢源(Syrogen)公司与新加坡政府合作。星氢源公司是一家由纳峰科技(65%股份)和淡马锡控股(35%股份)共同拥有的合资企业,其业务是将纳峰科技的真空镀膜技术应用于新的氢经济,提高燃料电池的性能。

太平船务和仁恒置地集团是由来自中国的第一代华人移民及其华裔后代创始和继承,纳峰科技的管理团队则多由具有国际教育背景的人才组成,这对先进技术制造业来说是必不可少的。例如,该公司的首席技术官拉尔斯·利伯沃思(Lars Ralf Rainer Lieberwirth)曾在吉列和宝洁公司担任领导职务。据史旭介绍,招聘、培训和培养这些来自多学科领域的人才对该企业持续创新和适应快速变化的市场至关重要。

本文所涉及的三家企业代表了3个不同的经济领域,即航运、房地产开发和先进技术制造业。它们活跃在东南亚和中国的市场。在第四次工业革命的背景下,这些公司通过扁平化的公司结构(太平船务和纳峰科技)和精干的中央管理团队(仁恒置地集团)使企业的运营具有灵活性。这三家公司的总部都设在新加坡,由中国出生的第一代移民企业家创立。纳峰科技和仁恒置地集团成立于中国改革开放之后的20世纪90年代,太平船务则于1967年开始运营。这三家企业不仅创办时间有所区别,在所有权和管理结构方面也存在差异。纳峰科技和仁恒置地集团均由90年代初来自中国的第一代移民(或称新移民)创立和管理,而太平船务则是由出生在新加坡的第二代华裔企业家管理。

一些学者观察到,华人家族企业还没有向“西方经济革命”所特有的“专业性和公共所有权”转变。即使这些公司采用了某些西方模式的元素,但它们的“基本要素”仍然没有改变,即企业家族主义,或者说家族对所有权和管理权的永久控制。^①太平船务(重组前)、仁恒置地集团和纳峰科技的案例表明,在过去的十年里,伴随着第四次工业革命的进展和中国经济的崛起,华人企业家族主义仍在继续,上面这三家企业均由创始家族拥有和控制,纳峰科技是高科技制造企业,即便如此,创始人史旭控制着企业的所有权和管理权。然而,与仁恒置地集团和太平船务相比,纳峰科技的管理委员会高度多元化,拥有高科技企业发展所需的各种背景的全球技术人才。这与世界上其他参与第四次工业革命的家族企业类似,比如意大利的家族企业,他们在管理层中雇佣了“外人”,并通过积累本土社会资本和高度嵌入当地网络,积极采用数字创新。^②对上述三家企业而言,尽管将不同类型的人才纳入企业的发展,但国家和族群在跨国市场关系中仍然占有重要的地位。

四、族群性与跨国网络:企业、国家和族群

在太平船务、仁恒置地、纳峰科技三家企业所建构的商业网络中,以华人族群性为内核的国家、族群等因素起到了核心作用。张允中认为,在中国做生意,个人关系是“至关重要的”,而张松声在

^① G. Redding, “What Is Chinese about Chinese Family Business and How Much Is Family and How Much Is Business?”, in H. W. Yeung and K. Olds, eds., *Globalization of Chinese Family Firms*, Hampshire and London: MacMillan Press, 2000, pp. 31–54.

^② M. Pini, “Family Management and Industry 4.0: Different Effects in Different Geographical Areas? An Analysis of the Less Developed Regions in Italy”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 15, No. 3, 2019, pp. 73–102.

1977年第一次访问中国后,对中国产生了“特殊的感情”。^①对仁恒置地的钟声坚来说,与中资企业的合作会带来“更大的成功”,因为相对于非中资企业而言,与中资企业沟通会“更顺畅、更容易”,尽管他也承认非中资企业的管理和文化值得效仿。^②除了科学和技术,华人群性和价值观也是纳峰科技发展的关键。史旭评论说,华人“拨阴取阳”的哲学精神(通过克制自己的性情,按照事物的自然规律行事,消除负面的阴气,提取正面的阳气)不仅对管理家庭有效,对公司和国家治理同样有效。^③

(一) 国家力量与企业网络

在新加坡和中国之间,相连的族群性和民族文化是两个国家之间跨国网络建构的关键因素之一。自20世纪90年代以来,新加坡政府一直强调中华传统文化和华人群性是新加坡华商成功的关键。2016年新加坡华源会启动全球合作联络站时,陈振声部长特别指出,“华社团体的这种网络可以在连接新加坡和世界其他地方方面发挥新的作用”。^④在看到中国崛起所带来的无限市场和商机时,王乙康部长也强调,学生有必要通过沉浸式项目“体验(中国)当地文化并建立与他们之间的联系网络”。^⑤随着中国在东南亚地区影响力的日益增长,为了更好地抓住“一带一路”倡议所创造的新机遇,新加坡政府建立了包括政府部门、私营机构和商业协会所构成的制度化机制,以加强新中两国之间的经济和社会联系。^⑥

对中国而言,华侨华人是国家推动、参与经济全球化的一个重要资源,特别是在吸引外国直接投资、帮助“一带一路”倡议下中国企业“走出去”,以及协助国家战略发展方面,都具有重要的意义。中国为此实施多项举措,如绿卡和人才签证计划等,不仅积极鼓励海外华人回国支持中国经济的发展,而且还将身居海外的华人移民积极纳入到这一发展议程之中。

新加坡和中国对企业跨国实践的推动,极大地促进了太平船务、仁恒置地和纳峰科技三家企业的发展。太平船务与新中两国政府部门有着密切的联系。早在20世纪80年代末,张允中就向新加坡政府提出发展航运服务和相关基础设施的建议。21世纪第二个十年太平船务直接参与到“一带一路”建设中。对张松声来说,新加坡的商业环境极具竞争力,政府强大而高效,在双边和多边贸易协定的支持下,这个城市国家是“一带一路”倡议的最佳合作伙伴之一。此外,新加坡是世界上第二大人民币离岸交易中心,这对希望在这里投资的中国企业来说是一个有利因素。张松声认为,新加坡最大的竞争优势还在于其人民在不同文化环境中的穿梭和适应能力。有了在“中西合璧”之称的新加坡的商业经验,中国企业可以和新加坡企业合作,然后再向东南亚的第三国扩张。^⑦

① A. Koh, *Chang Yun Chung: Sailing through the Storms*, Singapore: Focus Publishing, 2012.

② “Zhong Sheng Jian: Quality Products Are Our Unfailing Approach”, *China Daily*, https://cbl.chinadaily.com.cn/2013-01/31/content_16191123.htm.

③ 《纳峰科技史旭:拨阴取阳,是整个世界的根本性规律》,搜狐网,2017年11月13日,https://www.sohu.com/a/204346783_445249。

④ 任娜、刘宏《本土化与跨国性——新加坡华人新移民企业家的双重嵌入》,《世界民族》2016年第6期,第44—53页。

⑤ Y. Y. Han, “Developing Singapore’s National Identity by Knowing Our Roots: Interview with Ong Ye Kung, Minister for Transport”, 2020, <https://sgchina30.businesschina.org.sg/en/national-identity.html>.

⑥ H. Liu, X. Fan and G. Lim, “Singapore Engages the Belt and Road Initiative: Perceptions, Policies, and Institutions”, *The Singapore Economic Review*, Vol. 66, No. 1, 2021, pp. 219–241.

⑦ E. Teo, “S’pore ‘Must Stay Ahead or Risk Losing Hub Status’”, *Straits Times*, September 20, 2015, <https://www.asiaone.com/singapore/spore-must-stay-ahead-or-risk-losing-hub-status>; 张松声《中新企业合作前景广阔》,《中国产经》2019年第5期,第83页。

作为一家与中国有着几十年业务合作经验的航运公司,太平船务过去和现在都在紧密地参与中新两国的贸易合作。它是2017年开发中国南部运输走廊的重要参与者。同年,太平船务投资2.06亿新元,在广西建设综合物流园。为了进一步加强中国和东南亚在航运和物流方面的合作,太平船务与东盟货运代理协会联合会签署了谅解备忘录,支持建设以重庆为中心的国际陆海贸易走廊,并与中国红豆集团就物流和供应链的联合发展签署了备忘录。

太平船务投资新技术,以应对第四次工业革命。它与新加坡国际港务局和国际商业机器公司(IBM)合作,建立了基于区块链的供应链平台,以追踪通过南方运输走廊从重庆运往新加坡的货物。2021年7月,太平船务与新加坡信息媒体发展局以及一批银行、港口、航运公司和商品出口商签署了一项协议,启动新加坡贸易数据交易所,以加强数据的安全共享,优化货物处理和操作。

2010年之后,在全球航运业竞争加剧的情况下,新加坡政府在太平船务面临财务危机时发挥了关键的作用,由淡马锡控股的子公司注入资金。在新冠疫情大流行的第一年,经济衰退和停工使太平船务的财务状况恶化,导致它在赎回2020年11月到期的价值6000万新元的债务票据时违约。^①张松声开始与债权人讨论“债务调整”计划。为了换取由淡马锡控股的子公司海丽凯资本管理公司(Heliconia Capital Management)的6亿美元注资,张氏家族失去了对太平船务的绝对所有权,其持股比例降至15%以下。^②随后,太平船务及其控股公司的董事会结构发生变化,演变成一个小型的、非家族主导的董事会。张氏家族只有张松声和他的兄弟两人留在董事会中,其余的董事会成员包括东方海皇航运有限公司(Neptune Orient Lines)的前任首席执行官拉尔斯·卡斯特鲁普(Lars Christian Kastrup)、新加坡法定委员会和官联公司的董事。2022年7月卡斯特鲁普被任命为太平船务的首席执行官。

与太平船务一样,仁恒置地的钟声坚从20世纪80年代起就与中国的地方政府建立了联系。中国政府官员曾参观其企业,认可钟氏地产项目的“卓越品质”。该集团在南京获得国际标准化组织质量管理体系的生产、安装和服务质量保证模式(ISO9002)认证,并取得建设部颁发的“3A”证书和“上海市优秀住宅开发项目”的金奖。这些来自政府部门的认可和奖项使仁恒置地获得中国其他城市投资房地产项目的官方邀请,钟氏本人也在南京、珠海和汕尾被授予荣誉市民称号,在上海被授予白玉兰奖。

仁恒置地与新加坡和中国的上市公司和国有企业均有合作,进行各种房地产项目的开发。自2006年以来,它与新加坡政府投资公司(新加坡的主权财富基金)合作,在中国开发房地产。该公司还与中国的国有企业合作,如华润置地、招商局地产开发和保利地产。一些上市公司也是它的合作伙伴,这些合作伙伴多是华人企业和中资公司,包括新加坡的和美地产、中国的平安保险集团、珠海华发实业有限公司和上海立华投资发展有限公司等。

同样,国家在纳峰科技的发展中也扮演了重要的角色。史旭把公司的成功归于新加坡的政治领导和亲商政策。他感谢前总理李光耀为新加坡做出的伟大贡献,并在“各个方面”为华人提供了良好的发展环境。^③政府不仅以优惠的税率支持纳峰科技,而且还通过前面提到的星氢源公司与

^① K. Wallis, “PIL Warns of Likely Collapse if Creditors Reject Restructuring Plan”, *The Journal of Commerce Online*, 2020, https://www.joc.com/article/pil-warns-likely-collapse-if-creditors-reject-restructuring-plan_20201111.html.

^② S. Y. Ong, “Pacific International Lines’ Debt Restructuring Plan Effective on March 30”, *Business Times*, March 31, 2021, <https://www.businesstimes.com.sg/transport/pacific-international-lines-debt-restructuring-plan-effective-on-march-30>.

^③ A Dialogue with Dr Shi Xu: From Academic to Tech Tycoon, College of Engineering, Nanyang Technological University, May 6, 2021.

其合作。同样,中国政府也积极支持该企业的发展,授予纳峰科技“高新技术企业证书”,使其有资格享受优惠税率。^①

(二) 族群认同与企业网络

张松声、钟声坚和史旭三位企业家在其商业跨国活动中积极与华人社群合作。张松声在华人商业协会中担任领导职务,在加强企业与族群之间的联系方面发挥了重要作用。2009年至2013年,他作为新加坡中华总商会主席,主持了第11届世界华商大会。2014年至2019年,张松声担任新加坡工商联合总会主席。该商会是包括新加坡2.1万家公司会员在内的最高级别的商业社团组织。

同样,钟声坚在联系当地华裔社群、加强中新经贸关系方面发挥了积极作用。他是新加坡国际企业发展局的荣誉商业顾问,也是多个领域的中国—新加坡投资和贸易委员会的成员。此外,钟氏是新加坡—南京生态高科技岛项目的主席,该项目由新加坡—江苏合作理事会支持,之前由新加坡副总理担任联合主席,目前由一位内阁部长担任主席。在本地商界,钟氏曾担任新加坡中华总商会的副会长,积极参与华人社群事务,担任了新加坡宗乡总会管理委员会副主席。该委员会不仅旨在推广中华文化,还大力促进华人新移民融入新加坡的多元种族文化社会。为了表彰他在发展新中贸易关系方面的贡献,钟氏在2009年被评为新加坡最佳商人,并在2015年获得新加坡著名的公共服务勋章。

史旭也通过华人社团组织如新加坡华源会,积极嵌入到当地的华人社群和商业网络中。他曾是新加坡华源会副会长。该协会成立于2001年,主要由在中国出生的新移民专业人士构成。作为沟通中国新移民企业家和新加坡本土出生的华裔企业家的媒介,该协会通过投资讲座、商贸交流会等活动加强二者之间的联系,还通过与新加坡人民协会^②共同组织活动来推动新移民与当地社会的融合。

总之,为了抓住“一带一路”倡议和第四次工业革命发展所带来的新机遇,太平船务、仁恒置地和纳峰科技三家企业在建构新加坡—中国跨国实践的过程中,以族群性和文化认同为核心的族群认同仍然是跨国网络建构的关键纽带之一。尽管张松声、史旭、钟声坚有着不同的生活和教育背景,但他们在新加坡和中国的网络嵌入模式中都突出了族裔的重要性。^③作为一个在新加坡出生的华人企业家,张松声曾领导新加坡中华总商会,该商会自1906年以来一直是新加坡华商利益的代表性组织,并强调华语和中国联系的重要性。^④史旭作为新移民,在代表中国不同地域和社会背景、以新移民为主的新加坡华源协会中担任领导职务。同样是新移民,钟声坚积极地在当地华裔商业圈中建立网络,并在新加坡中华总商会和新加坡宗乡总会中担任领导职位,支持新移民融入新加坡社会。张氏、钟氏和史氏的案例不仅揭示了族群认同和国家在塑造新加坡华人企业的商业和社会网络方面的重要性,也彰显出族群、政治、社会、文化和认同的交织在企业的跨国主义构建中是不可或缺的。

^① “Strategic Transformation Enhanced Progress”, Annual Report 2021, Nanofilm Technologies International Limited <https://irp.cdn-website.com/4bba509c/files/uploaded/Nanofilm%20Annual%20Report%20FY2021.pdf>.

^② 新加坡人民协会是新加坡政府的一个法定委员会,自1960年起监督管理基层社区和社会组织。

^③ M. S. Granovetter, “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 1985, pp. 481-510.

^④ 参见 S. Visscher, *The Business of Politics and Ethnicity: A History of the Singapore Chinese Chamber of Commerce & Industry*, Singapore: NUS Press, 2007.

五、企业发展的多重战略

(一) 长期盈利能力和财务健康

鉴于全球经济波动加剧,太平船务、仁恒置地和纳峰科技三家企业都实施了改善其盈利能力、财务健康和长期可持续性的战略。如前所述,太平船务进行财务结构调整,不仅改变了太平船务的所有权和资本结构,而且更加重视成本合理化和收紧公司治理体系,加强财务控制流程。在全球贸易回升的情况下,太平船务正在加强其在亚洲和非洲之间航线上的市场地位,扩大其在“一带一路”框架下重点航线的海运和内陆覆盖面。在2021财政年中,太平船务成功地转亏为盈,获得26亿美元的盈利。2021年12月,该公司提前偿还了10亿美元的债务。^①

对仁恒置地来说,保持资本的流动性最重要,这不仅是因为新冠疫情大流行期间封锁带来的不确定性,还因为中国对房地产、科技和私立教育部门等领域的监管收紧。作为房地产开发商,仁恒置地面临着中国中央政府对房地产融资和开发的高度限制。通过补充土地储备、提升公司财务管理,仁恒置地采取了“谨慎的投资方法”。凭借健康的财务状况,该企业在2020年8月成功地获得11亿美元的贷款融资。^②在中国开发商债务违约案例增加和经济放缓的情况下,仁恒置地保持稳健的销售表现。该公司2022年上半年毛利与2021年同比增长14.6%,达到40亿元人民币。^③

史旭认为,在先进技术领域创业和维持业务的关键是拥有无法轻易复制的独特技术。纳峰科技的竞争力不仅来自于其专利涂层技术的先发优势,还来自于其作为该技术唯一市场供应商的主导地位。该公司通过“有选择地进入”关键产品的设计、生产和组装,垂直整合其供应链,并在汽车、可再生能源、电气和精密部件、医疗设备和消费电子产品等领域建立了广泛的跨国合作关系,以增强这种技术优势。在纳峰科技独特的深度技术及其在多种增长途径中的应用的帮助下,该公司2022年上半年的利润与2021年同期相比增加5.1%,达到1900万新元。^④

(二) 环境、社会和治理

随着社会的包容性、环境的可持续性和良好的公司治理在第四次工业革命中受到全球关注,上述三家企业也更加注重对社会、环境和治理的关怀和投资。太平船务是国际海事组织世界港口可持续发展计划的成员,该计划促进了全球在可持续发展方面的合作与协调。该企业因碳排放低于国际海事组织世界港口可持续发展计划规定的排放标准,在2019年获得环境船舶指数认证。2022年太平船务加入世界航运理事会(World Shipping Council),与该会成员就脱碳和可持续发展议程进行合作。同样,仁恒置地将其可持续发展目标与联合国可持续发展目标相匹配,提高企业在环境、社会、治理方面的绩效。纳峰科技将其收入的5%投资于研发有益于环境、社会和治理绩效的

^① M. Zhu, “Pacific International Lines Creditors to Receive US \$ 1b Repayment Ahead of Schedule”, *Business Times*, November 26, 2021, <https://www.businesstimes.com.sg/transport/pacific-international-lines-creditors-to-receive-us1b-repayment-ahead-of-schedule>; P. G. Tay, “Once-Beleaguered Pacific International Lines Delivers US \$ 2.6b Earnings for FY21”, *Business Times*, August 7, 2022, <https://www.businesstimes.com.sg/companies-markets/once-beleaguered-pacific-international-lines-delivers-us26b-earnings-for-fy21>.

^② The Asset, “Yanlord HK Secures US \$ 1.1 Billion Syndicated Loan Facility”, August 12, 2020, <https://www.theasset.com/treasury/41273/yanlord-hk-secures-us11-billion-syndicated-loan-facility>.

^③ “Yanlord Posts Higher Profit in 1H 2022”, Yanlord Land Group Limited, 2022, http://yanlord.listedcompany.com/newsroom/20220811_200237_Z25_1SFVZL9QXT01VP0N.2.pdf.

^④ “Nanofilm 1H2022 Adjusted Patmi Grew 17% to S \$ 21 Million”, Nanofilm Technologies International Limited, August 11, 2022, <https://irp.cdn-website.com/4bba509c/files/uploaded/NTI%201H2022%20Results%20MR.pdf>.

新产品,如可再生能源等。

尽管太平船务、仁恒置地和纳峰科技在组织结构和网络建构方面彰显出基于民族和文化的特性,但三家企业积极在金融财务、组织结构、技术创新以及环境、社会、治理绩效方面实施多重策略,以提高其在国际市场中的竞争力。

六、结论

以上对太平船务、仁恒置地和纳峰科技三家企业的案例研究表明,随着新技术和地缘政治的发展,新加坡华裔在面对新机遇、应对新挑战时,民族文化和族群认同对公司治理、网络建构仍然至关重要。但在必要的时候,这些公司通过跨越族群和文化,在分散扁平的公司治理结构下保持着企业的国际竞争力,提升了公司运作的灵活性,与全球商业环境的发展保持同步。

这些案例进一步说明,在第四次工业革命的背景下,东南亚华人企业有能力采用新的公司管理模式和战略,并借助相同或相近的族群性和族群文化等优势与中国市场保持紧密接触。它们为国际商业管理研究提供了新的视角,即不应通过东西方二元视角来看待华人的企业治理、管理策略,使其要么向西方的商业模式靠拢,要么与之背道而驰。

企业跨国网络彰显出两大主要特征。首先,它反映了跨国主义理论的模式,即越来越多的企业中的行动者具有双重生活的特征,保持着经常性的跨越国界的生活和谋生方式。^①文中的案例研究强化了商业跨国主义的主要特征,显示企业跨国网络如何持续受到国家、制度等政治力量的推动和影响。^②国家在新兴的商业跨国主义中发挥着核心作用,^③不仅制定政策,还直接参与到华人企业的跨国运作中。三家企业的发展都是在新加坡和中国政府的战略合作框架下进行和实现的,如纳峰科技在清洁能源方面与新加坡国家投资公司淡马锡控股合作,仁恒置地与新加坡政府投资公司以及中国的国有企业合作,而新加坡政府通过政联企业在太平船务重组后成为其控股股东。

其次,商业跨国主义是一个越来越凸显的现象,但在国际商业研究和跨国主义文献中并未得到足够的重视。本文分析了这一现象的发展动态,即它是如何通过企业组织结构、网络建构和治理策略加以实践并进行制度化的,以及它与社会、族群和国家跨国主义之间的联结。这一特征表明,技术革命给企业所带来的影响必须放在特定的社会和文化背景下才能得到充分的理解。

毋庸置疑,华裔商业跨国主义在亚洲并不是一个新的现象。20世纪,东南亚华裔和中国之间的社会和商业网络在不同程度上已经显现并加以制度化。但与历史相比,当前出现的商业跨国主义在四个方面有所不同:第一,东南亚华裔正通过其商业组织、企业治理结构、跨国网络和发展策略,以更快的速度和更高的强度推动民族国家之间的常规性互动和联系。第二,国家正在通过资本、族群和文化之间的联系,作为网络节点更多地参与到企业跨国网络的建构中。第三,技术创新以及社会、环境和治理绩效在目前的企业发展中发挥着越来越大的作用。第四,当前的华裔商业跨国主义是在中国日益崛起这一重要背景下进行的,中国不仅是一个巨大的市场,更是企业制定发展战略的关键动力之一。

① A. Portes, L. E. Guarnizo and P. Landolt, "The Study of Transnationalism: Pitfalls and Promise of an Emergent Research Field", *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 22, No. 2, 1999, pp. 217-237.

② R. Waldinger and D. Fitzgerald, "Transnationalism in Question", *American Journal of Sociology*, Vol. 109, No. 5, 2004, pp. 1177-1195.

③ H. Liu and G. Lim, "When the State Goes Transnational: The Political Economy of China's Engagement with Indonesia", *Competition and Change*, Vol. 27, No. 2, 2023, pp. 402-421.

家族主义仍然是华商企业管理结构中的根本要素,^①所有权和管理权之间的重叠就是证明,族群性和文化认同仍然是理解新中两国之间商业跨国主义的一个关键要素。中国崛起和第四次工业革命带来的时代变化要求重新理解企业、民族、文化和国家的交织与互动。有关这些华商企业跨国实践的研究进一步丰富了国际商业研究,特别是强化了非西方经验对新商业发展模式的理解和诠释。虽然,民族和文化的多样性已经被证明有利于企业的发展绩效,^②但本研究表明,企业在文化和民族相似的国家之间进行战略部署以寻求扩大跨国经营时,从同一民族和文化中找寻发展优势和路径并不一定会限制企业的发展。通过商业跨国主义的视角,三家新加坡华人企业的案例揭示出,共同的族群和文化认同在支持新加坡华商采用新的企业管理模式和战略,以及与中国市场之间建构跨国网络方面具有十分重要的意义。当然,这一结论的适用性还需要更多不同行业的华人企业实践来检验。

[责任编辑:穆琳]

Chinese Business Transnationalism in Singapore: Ethnic Networks and Governing Strategies

LIU Hong¹, GOH Jeremy²

(1. School of Social Sciences, Nanyang Technological University, Singapore 639818;

2. Faculty of Arts and Humanities, The University of Warwick, England CV4 7EQ)

Abstract: Against the backdrop of a rising China and the Fourth Industrial Revolution, there has been increasing interest in the governance models and strategies of ethnic Chinese businesses. Taking this growing literature a step further and seeking to transcend dominant paradigms of businesses and entrepreneurship derived mostly from the Western experiences, this article critically re-evaluates the role of ethnicity and culture in the governance models, behaviour, and networks of transnational Chinese businesses based in Singapore, with operations in Southeast Asia and China. While ethnicity and culture remain as a significant factor in shaping transnational Chinese business, Chinese companies in Southeast Asia have adopted new corporate governing models and strategies in their engagement with Chinese markets at the time of the Fourth Industrial Revolution. This article adds nuance to the international business and management literature by arguing that the corporate governance, management, and strategies of Chinese companies should not be perceived via a binary perspective, either converging towards or diverging from Western models of businesses and relying solely on ethnicity and culture.

Key words: China, Singapore, Chinese Entrepreneur, business transnationalism

① Z. R. Lee, “Chinese Business Culture and Corporate Networks: An Empirical Examination of Interlocking Directorates for Major Listed Firms in Chinese Taiwan, Singapore, Malaysia, and Thailand”, in H. Yan and F. T. Yu, eds., *The Routledge Companion to Asian Family Business Governance, Succession, and Challenges in the Age of Digital Disruption*, London: Routledge, 2021, pp. 174–195; E. Rondi, F. Debellis, C. Bettinelli and A. De Massis, “Family Multinationals: A Systematic Literature Review to Take Stock and Look Ahead”, *International Marketing Review*, Vol. 39, No. 5, 2022, pp. 1029–1051.

② V. Eswaran, “The Business Case for Diversity in the Workplace Is now Overwhelming”, *World Economic Forum*, 2019, <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>.