三缘文化与
马来西亚华人家族企业的商业网络构建

马越*、徐佳骏**
南宁学院商学院、马来亚大学文学暨社会科学学院中文系

摘要

马来西亚华人家族企业的发展离不开外部关系网络的构建，华人家族企业利用“三缘”关系为纽带所形成的外部关系网络，寻找合作伙伴，筹集资金，交流商务信息，发展业务活动，达到降低交易费用及扩展生意版图的目的。本文概述了“三缘”文化的内容以及以三缘文化为基点所形成的华商网络的商务功能，介绍了马来西亚华商网络的发展过程和“三缘”性社团的对于华商网络的中介作用，并以“多美”集团的实例分析来印证以三缘关系为依托，以诚信为支点的关系网络对马来西亚华人家族企业的发展的作用。

关键词：“三缘”文化、家族企业、商务网络

* 马越，现为南宁学院商学院副教授。电邮：sxy@unn.edu.cn
** 徐佳骏，现为马来亚大学文学暨社会科学学院中文系博士生。

马大华人文学与文化学刊，第十四卷，第一期，2026 年
Journal of Chinese Literature and Culture, Vol. 14, No. 1 (2026)

The Role of "Three-Yuan Culture" in Constructing Business Network of Malaysian Chinese Family Enterprise

Alina Ma[1], Jiajun Xu[2]
[1]*College of Business, Nanning University*
[2]*Department of Chinese Studies, Faculty of Arts and Social Sciences, Universiti Malaya*

Abstract

The growth of Chinese family enterprises in Malaysia is closely tied to the construction of external relational networks. Leveraging the "three bonds" — kinship, shared regional origin, and professional connection — as core connecting ties, these enterprises form external network structures to seek cooperative partners, raise funds, exchange business intelligence, and carry out operational activities, so as to reduce transaction costs and expand their business footprint. This paper summarizes the core connotation of the "three bonds" culture, introduces the business functions of Chinese merchant networks built on the basis of this culture, outlines the development trajectory of Chinese business networks in Malaysia, and explains the intermediary role played by associations rooted in the three-bond ties in sustaining these networks. It further takes the Tomei Group as a practical case to demonstrate the impact of relational networks — built on three-bond connections and anchored in the core principle of integrity — on the development of Chinese family enterprises in Malaysia.

Keywords: "Three bonds" culture, family enterprises, business network

对于华商在经济领域取得的成功，学者们从华人的外部运营模式上探研认为经贸网络的支撑是其成功的一个重要因素。马来西亚华商在东南亚市场不够完善和交易费用很高的情况下，企业的外部融资、原料供应以及产品销售等便成为需要努力解决的问题，华人企业非常注重利用可信任的血缘、地缘和业缘等人际关系治理外部交易，以降低交易费用和克服市场缺陷，从而拓展生存和发展空间。这正如马来西亚前首相马哈迪医生所描述的“华人生意基本上是家族生意，华人之间依靠地域、方言或种族的关系形成贸易团体，彼此之间相互协作。”（Mahathir Mohamad, 1970）。华商关系网络被美国未来学家约翰•奈斯比特（1996，页 13）描述为“那是很隐形的、复杂微妙的网络，华人家族企业其实就是宗亲和同乡之网，许许多多小网交织成一大面铺盖全球的网络。”，各种资源的流动与配置是嵌入在社会关系网络之中的，社会关系网络是介于市场、企业这两种资源配置机制之间的第三种资源配置机制。对于华人社会而言，社会关系网络配置资源的功能显得尤为突出，因为华人最重视社会关系网络，也最善于编织社会关系网络。华人网络是华人社会内部基于广泛的经济、政治、文化联系而构建的社会关系网络，是华人信用和互惠的基础（Li, 2000）。早在1993年新加坡内阁资政李光耀（1993）就曾在其《有作用的联络网》的专题演讲中指出“华商经济网络的联系有着相当大的潜能”，而共同的文化和语言为建立世界华商经济网络奠定了基础。他还有预见性地认为新的电信与运输科技使建立世界华商有效的经济网络成为可能。

马来西亚的华商之间以“三缘”文化为纽带所形成的华商网络演绎了一幕幕华人资本联合以及促进资本化运营的动人场面；同时促进了企业间在原料供应、货物流通、产品信息等方面的合作。华商网络有力地促进了华商企业本身的发展和彼此的沟通协作。虽然，随着社会的发展，特别是互联网以及商务网站的兴起，现在的商务网络关系不再仅仅依靠传统的“三缘”文化的纽带，更多的依靠是现代通讯技术所带来的快捷链接，依靠法律契约来保证商务关系的正常运转。但“三缘”文化对华人商业的影响还是贯穿于马来西亚华人商业活动的方方面面。

一、三缘文化简介

中华文化核心是以群体为本位、以家庭为中心，人际关系重伦理，重情谊，是基于义务、责任和奉献的一种东方文化。中华民族传统文化的这些核心观念，在人际关系的擅变中，逐渐演化成今天具有商贸价值以亲缘、地缘、业缘为内涵的 “三缘”关系。“三缘”关系吸取道家“六亲和睦”的观念，以儒家的“父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信”（《孟子·滕文公上》；杨伯峻，2008，页 92）为内涵的 “五伦”关系为理论依据，更是以伦理为基础的家文化的泛化。总之，三缘文化生动地概括了中华传统文化的特色，它是以文化认同为内涵的社会关系的简约和精辟的表达。

（一）三缘文化的内容

关于缘文化的内容，苏东水（1999）先生早在 1986 年就曾经提出血缘、地缘、人缘、文缘、商缘和神缘的六缘文化，后来进一步概括为亲缘、地缘、文缘、商缘和神缘的五缘文化；1989 年林其锬（1992）先生则概括为亲缘、地缘、神缘、业缘和物缘的五缘文化（页 51），另外，还有学者把缘文化概括为三缘、八缘等，尽管缘文化的形式多种多样，本文认为影响马来西亚华人商业网络关系的缘文化主要是亲缘、地缘、业缘的三缘文化。

所谓“亲缘”顾名思义即亲戚宗族关系，它依靠着血缘和姻亲为纽带建立起来（林其锬、吕良弼，2003，页 201）。亲缘关系主要包括父族、母族和妻族，它以血缘和姻亲建立起的关系为核心，向外扩散通常将同族、同姓、甚或朋友等纳入其关系网络之中，从而形成以家庭、宗祠等为形式的社会组织。血缘的结合是人类历史上最古老最原始最自然的结合方式，在任何一个社会中，血缘纽带都普遍具有重要意义。“地缘”是指以祖籍地认同而形成的地域性关系网络。这种地缘关系是一种特殊的身份认同、文化认同标志。其观念性基础就是中国传统文化中根深蒂固的乡土、籍贯理念。其主要的组织形式是同乡会、地方性会馆，比如，马来西亚的潮州会馆、海南会馆等。这种地域性关系是以祖籍、地域和方言为基本组织单位的。业缘是以职业和学业为纽带的同行、同学关系（林善浪等，2006）。可见业缘是基于分工确定的人们之间的关系，从事相同或相似职业的人们具有与其他人相对而言更深的交往关系，由此便形成了诸如各种商会、协会、同学会等机构组织。比如，马来西亚的茶叶公会，马来亚大学毕业生联合会等。随着华人社会发展和经济活动的需要，在血缘性组织、地缘性组织之外，业缘性组织应运而生。业缘性组织建立的时间较晚，但其影响力却比地缘、血缘性组织大。由于政治、经济、社会关系的演变，各行业所遇到的困难渐多，需要靠同业团结的力量去争取同行的利益，才能加强生存力和竞争力，求得共同的发展和发达。

总之，“三缘”文化是中华民族文化核心价值观的外化。是儒家家庭本位思想的具体体现，重视家族延续、宗族集体利益。创办企业不仅是个人致富，更承担养家、光耀宗族的使命。血缘是信任来源，地缘是血缘向外的延伸，业缘则把同乡宗亲进一步拓展到商业领域，三者相互交织，成为华族社会团结的纽带和沟通的桥梁。

（二）华商经济网络的概念、形成与商业功能

关于网络的概念，根据人类学家 Clyde Mitchell（1969），他认为网络就是一种特定人群的特殊联结方式（页 2）。Hamilton（1996），认为关系网络是华人家族企业的一个特色（页 283）。Ann（2006）指出华人企业家的关系网络好像“竹子网络”一样，它紧密地连系着客户、供应商、雇工、政府机关和所有关联企业。网络的力量在于可以决定一项新的生意投资或运营中的生意成功与否（Aldrich et al., 1997）。

经济网络是华商获得成功最为关键的一个因素，而经济网络的构建从华人开始移居海外时就已经开始了。在近现代史上，东南亚华人的迁徙大多是以中国东南沿海地区的贫苦农民为主，以家庭为单位。这正如学者梁子恒所描述的那样“其移民背景原本处于家族性、地域性。华侨社会的地域观念、方言使用是出自文化关系，而非出自政治关系、权力关系”（梁子衡，1983，页 41）。中国学者庄国土认为中国近代移民的方式是“一人带一人去，一家带一家去”，通常移民定居海外后，再牵引家乡亲友相率出洋，相伴而居，呈连锁移民状态。定居久之，形成族人乡亲相伴聚居的状况（庄国土，2010）。这样在海外居住在一起的华人之间依旧同在家乡一样，以血缘、亲缘、地缘等关系模式聚集居住、交往生活，从而极大程度地保留了传统三缘文化的社会交往网络以及中华文化的特点。

网络的优势在于可以获得有效的商业信息、增强信用和加深友谊（Cooper, 2002）。在华人闯南洋，建立自己的企业之初以及发展中阶段，能否获取商业信息，对于企业的投资、生产和销售是极其重要的。华人企业网络建立在华商彼此良好的关系和利益共享的基础之上，信息能够在网络内比较畅通地流动，减少了信息的不完全性和失真，让企业能够较为快捷、准确地获取所需的商业信息；华人的关系网络不仅为华人企业提供信息资源，还可以有效地稳定货源供应，以及有利于拓展和建立可靠的分销渠道，从而促进销售。例如，在郭鹤年先生的企业经营中，华人网络关系发挥了重要作用，如郭氏集团早在 60—70 年代就与印尼林绍良企业建立了良好的合作关系。郭氏集团在泰国生产的原糖，在马来西亚加工为白糖后，所有白糖在印尼的销售都是通过林绍良的三林集团属下的布洛（Bulog）公司进行（郑学艺、周黎安，1994）；早在农业社会，华人聚族而居就有相互帮助和抵御风险的功效，而基于长期互惠的华人商业网络也能起到分散华人企业经营风险的作用。比如，华人企业间的相互持股、换股等。当遇到经营困难的时候，华人企业往往能够得到关系网络伸出的援助之手；当需要从事冒险事业的时候，

华人企业通常在同乡、同族、同行内寻求共同的伙伴，共同协作，共同分担经营风险。

华商网络的最主要的特点是有效的节约交易成本和管理费用。大多马来西亚的家族企业规模不太大。这些中、小型企业专注于生产链中某一个最擅长的生产工艺流程而发挥其优势，把这一生产环节做到最好，而生产链上游的原料、物料供应及下游的营销环节则由网络内的其它成员企业来完成。华人家族企业之间强有力的网络是通过亲属关系、宗族关系、地域、种族关系等关系原则建立起来的。这样的资源配置，对于马来西亚的中、小型企业来说，是节约交易成本，追求利润最大化的体现。这也正如 Redding（1991）关于华人家族企业“弱组织和强网络”的解释，所谓弱组织指的是华人企业以家族企业为主要组织形式，且规模偏小、行业单一，难以与现代大型企业组织竞争，是软弱的；强网络指的是华人业之间以信任为基础的关系网络具有长期稳定的特点，利用这种网络关系家族企业能充分运用资金、技术和信息等各项资源，实现规模经济，提高竞争能力，从而弥补了组织软弱的不足（页 27）。

中国学者储小平（2003）先生说“华人社会是一个特别重视并特别善于利用关系网络来达到各种目的的社会”。 这种以家族为核心的关系网络，为企业的生存和发展构造了良好的外部环境。华人处在由血缘、地缘、业缘等编织的网络中，网的每一条经纬都为企业提供支援，大大促进了华人经济的发展。

（三）社团的中介作用

有一个值得关注的现象就是伴随着移民潮，分散于亚洲各地的中国人形成了一些互助团体。这些互助团体是以血缘、地缘、相同的方言或同业为基础形成的（Ching, 1993）。在这些团体中，地缘会馆通常是来自中国的同一村庄或同一地域，通常是同一姓氏；另外，一些来自同一地区的同姓之人即可建立宗亲社团，甚至一些不同姓氏的华人为了扩大社会关系，加强团结，而联合组建宗亲社团。如马来西亚就有洪、江、翁、方、龚、汪等姓氏组成的六桂堂。方言会馆的会员通常是讲同一方言或次方言的人群，会员构成比较宽泛； 同业会馆是由同一行业的会员组成，由于中国的某些地区的人们往往从事同一行业，他们移民的时候，通常是同一方言或次方言的同业者组成会馆，比如以前的金匠协会， 就是由讲广东话的金匠们组成（Backman, 1995）。这些会馆的设立，对于移民来讲是大有益处的。

表 1：互助团体

类型	关系	例子
1. 宗族团体	同姓的血缘关系	马来西亚马氏宗亲会
2. 地域团体	地域关系	潮州会馆
3. 方言团体	方言或次方言	客家会馆
4. 行业协会	工艺或手艺	马来西亚金钻珠宝商公会联合总会

资料来源：Ching（1993）。

华人的发展离不开华人社团。以中国移民的地缘、血缘为纽带所形成的同乡会、宗亲会、同业公会等社团组织，是华人经济网络构建的中介（冯邦彦，1998）。海外华人社会组织给商人提供了一个有用的平台，让他们建立商业网络和显耀他们的财富（颜清湟，2010）。华人社团不管是血缘性社团还是地缘性社团等都特别重视亲情、乡情，家文化的色彩较浓。它们一般多由华人工商业者发起，定期召开大会。许多华人企业借此平台，利用泛家族文化，寻找商机，筹集资金和技术，洽谈贸易，缔结经济伙伴或联盟，从而为家族企业在世界范围内整合资源，弥补了家族企业内部的不足。例如每两年召开一次的世界华商大会，它发挥华商间同根、同祖、同文、同种、同行又彼此熟悉的优势，发扬华侨华人敦亲睦邻、守望相助、扶危济困等优良传统，成为世界各地华商促进经贸合作的纽带和桥梁，为全球华人铺设了加强联系与友谊、密切交流与合作的宽广平台，将华商社会网络的构建推向了顶点，因而具有特别的意义。

（四）马来西亚华人商业网络简介

马来西亚华人经济网络的形成有着自身独特的发展过程，它伴随着马来西亚社会经济的发展。该经济网络是以马来西亚华人社会交往网络为主体，以大马华人社团为中介的网络系统。根据马来西亚华人的发展历程可以将其经济网络的形成大体分为经济网络初创阶段、曲折发展阶段以及世界经济网络三个阶段。

华人移居马来西亚初期，初到异国他乡，面对残酷的生活环境挑战，难以得到更多的帮助和支持，这个时期他们倾向于形成自己的圈子，鲜少与外界交往，遵循排他的生活方式，并坚持来自祖国的风俗习惯、文化和传统（周南京，1989）。在这个阶段，方言、姓氏、信仰等最易成为华人聚集在一起的纽带，并凭借这些关系形成了一个个最初的华人社团组织，这些华人社团组织是以地缘纽带维系的同乡会馆，以血缘关系形成的同性或数姓联宗的宗亲会，各种以宗教关系形成的宗教组织，以及后来形成的以业缘关系为主的行业协会。这些类似于中国传统社会的以各种关系网络为基础形成的社团组织便成为了日后华人建立经济网络的基础。

五六十年代以来，马来西亚的华侨经过了由落叶归根到落地生根的心理转变，马来西亚的社会政治经济环境也已经发生很多变化。传统的商业网络却以其特有的文化规则随着时代的年轮运转着。从最初的分散无序的帮派性特点到六十年代后的融合阶段，以中华工商联合会与中华大会堂两大全国性团体的成立为标志。华商之间的联系和合作与日俱增。华人社团在共同利益基础上的联合，加强了华商商业网络机制的建立。华人社团的基础作用被形容为商贸信息中心和收集站，为其社团成员收集商业信息并促进商业合作。

从八十年代起，随着全球化经济的到来以及东盟自由贸易区（AFTA）的建立，为马来西亚华商经济的发展开拓了更加广阔的经营空间，特别是中国大陆的改革开放的经济政策以及飞速的经济增长吸引马华商资本前来投资合作。马来西亚华人公会前会长林良实曾说过：“对于我们（华人）企业家而言，环球化是个关键词”（Ling, 1995）。马来西亚的华商积极开拓国际市场，加强国际化经营。华商网络也呈现国际化的特点。华人社团走向国际联合，形成世界性的同乡、同宗联谊会。并定期召开华人会议和恳亲大会。

其次马来西亚华商经济网络在科技进步的推动下，开启了华商沟通平台科技化之路。马来西亚华商在早期就注重华商网络沟通平台的建立，马来西亚中华会堂总会就曾与《星洲日报》联合出版《马来西亚华团总名册》，其中收录了大马华团名称、抵制、电话、主要领导人、成立日期等主要信息（罗正文，2006）。现在互联网使华商之间的联系更加方便和紧密。随着各大门户网站的建立，有关华人华侨的报道随处可见，同时马来西亚的华人社团也开始建立自己的网站，加之近几年社交网站的出现，更加方便了海外华人之间的联系。现代科技技术的发展为海外华人带来了更多的联系选择，丰富了交往的形式，也提供了更为便利的条件，科技的发展和进步使得华商经济网络更加丰富和立体化。

（五）三缘文化与华商网络

三缘文化对华商经济网络的形成和发展都起着至关重要的促进作用。首先，以三缘文化为纽带所形成的人际关系网络是华商经济网络形成和发展的社会关系基础。根据 Bruce Jacobs（1980）教授指出“关系”就是“人与人之间的带有个别性和独特性而非意识形态的纽带。而这纽带是建立在共同认同的基础上”而这个所谓的“共同认同”就是宗亲、乡亲和同学关系（颜清湟，2010）。华人当初以“连锁移民”的状态迁居海外且多是族人乡亲等相伴而聚，这样为了更好地应付恶劣的生存环境，华人结社组会，守望相助，逐渐形成以血缘、地缘、业缘关系为基础的社会关系网络。这些网络又通过社团的整合，从无形到有形。企业家们以这种关系网络为平台相互沟通信息，促进业务的发展。正是在这些广泛而坚实的社会关系网络基础上，形成了华商经济贸易网络。

其次，维系华商网络化经营的纽带是基于三缘文化价值观的人际信用。人的信用是通过人与人之间的信誉即道德强制来维系。履信守义是华商的一个优良传统（龙登高，2003）。香港大学社会系的黄绍伦教授把香港华人商业社会里的“信任”分为“社会信任”和“个人信任”。前者是建筑在司法机构和政治制度上；后者是建筑在较宽广的个人关系上，而这个“个人关系”，主要是指家庭和地域的纽带（Wong, 1996）。即血缘关系和地缘关系。在华商的经营中，许多资金、人才、信息等资源都是通过人际信用关系来流通、传递的，而一旦拥有了人际信用，就可以轻易获得商业网络中的资源，从而降低经营成本，增加公司效益。在中华文化中诚信成为一种资产、一种保障，道德约束成为法律强制之外的又一重要商业机制。

总之，华人的三缘特性是华人社会的最突出的特色，也是其凝聚力、坚韧性和归属感的基础。三缘纽带保证了华人文化在华人聚居地的传承性，而文化的传承性又侵润在三缘关系之中。华商网络就是培根于这个文化土壤里。

二、实例分析：三缘文化与多美集团的成功之路[1]

多美集团于 1968 年由丹斯里吴德芳（Tan Sri Datuk Dr Ng Teck Fong）创立，目前已成为马来西亚境内数一数二的金饰珠宝制造商、批发商及零售商。是马来西亚上市珠宝龙头企业，股票代码：TOMEI（大马交易所主板）。该集团总部位于吉隆坡，是集珠宝设计、制造、批发、零售、出口一体化的珠宝集团公司。其出产的各类金饰珠宝，也已出口至新加坡、印尼、泰国、中东地区和欧洲。迄今为止，该集团旗下的 4 大品牌在马来西亚全国已经开设了 60 余家珠宝零售分店。年营业额超过 10 亿令吉。目前， 集团二代吴逸平（Datuk Ng Yih Pyng）担任董事总经理，为家族管理上市企业。

多美集团的创始人丹斯里拿督吴德芳于 2021 年驾鹤西去。吴德芳先生祖籍梅县程江镇，1937 年出生于马来西亚马六甲，是第二代客家移民。吴先生有四位子女，都在多美公司任要职。他的儿子吴逸平任董事总经理。儿子吴逸琛、女儿吴晓勤及吴晓筠均为集团旗下公司的执行董事。各自分管不同的领域。多美集团是一个典型的家族企业。

多美的成功离不开吴德芳先生充满儒学思想的管理风格的带领，他非常重视“三缘关系”的构建。通过以下早期访谈的实例分析，且看吴德芳先生如何运用良好的“三缘关系”来带领多美从一个代加工金器的小作坊成长为一个业绩良好的集团公司。

[1] 实例分析的内容来源于本文作者于 2012 年 3 月 29 日对吴德芳先生的访谈录，访谈地点于多美集团总部吴德芳先生办公室。

（一）浓浓亲情——多美集团成功的基础

亲缘关系是最原始、最质朴的一种人类关系。父子、兄弟、夫妇三项是亲缘关系中最主要的部分。在多美的创业和发展过程中，都离不开吴德芳先生的太太和子女们的支持、帮助和参与。金器是一种非常特殊的商品，它也可以看做是一种流动的货币。所以，几乎所有的马来西亚的金器行业，都是以家庭为单位。

吴德芳先生接受的是华文教育，深受儒家文化的影响，非常注重家庭关系的和谐，他的家庭是“父慈子孝，夫妻恩爱”，且“携手共创”事业的典范。吴德芳先生把假日和每个家庭成员的生日都定为家庭日。是家庭所有成员在一起欢聚的日子。他认为家庭成员在一起的时间多了，才会促进彼此的感情。吴先生也会从生活中指导关心子女，在工作中给予子女更多的锻炼，使子女们在“多美”的业务中大展拳脚。子女们对他除了父子之情外，更重要的是对他的尊敬。吴德芳先生象大多数华人家长一样重视孩子的教育希望自己的子女接受双语教育，他认为这样才能增加子女们的竞争能力。他的四个子女都毕业于美国爱荷华州立大学，而且都取得了硕士学位。算是学有所成。他们在毕业后自愿选择相继加入多美集团，各自在不同领域承担职责并对多美的发展起到了关键的作用。特别是吴先生的次子吴逸平，他目前任董事经理，他加入“多美”后，带来的最大变化是从传统金饰店的稳实形象，添加了许多年轻化和讲究时尚品位的设计，使金饰品更加符合市场的需求；他同时是“多美”上市的最主要的操盘手。为多美实现资本化运作献策献力。吴逸平现在也是马来西亚金钻珠宝商公会联合总会现任会长，他传继父亲的待人处世之道，在华社广交朋友，建立广泛的商业网络。并着力推动多美的国际化发展之路。

幸福的家庭、可以承继事业的子女，是吴德芳先生最为欣慰的事情。也是多美集团持续发展战略的亲缘力量。

（二）参与社团

吴德芳先生非常重视家族企业内外人际关系的和谐发展和商业网络构建。他积极参加马来西亚华社的活动，也是华社的领军人物。吴德芳参与的社团为数众多，这些社团可以划分几大类：

第一类：商业性（如吉隆坡暨雪兰莪中华工商总会）

第二类：血缘性（如马来西亚吴氏总会）

第三类：地缘性（如嘉应会馆、客属联合总会）

第四类：学缘性（如留台成大校友会、留台联总）

第五类：综合性（如雪兰莪中华大会堂及马来西亚中华大会堂联合总会“华总”）

第六类：业缘性（如马来西亚金钻珠宝商公会联合总会）等（郑赤琰，2005）

吴德芳先生担任了的主要社团领导职务：他曾先后担任了三个最具代表性的华团最高领导职位，即马来西亚中华大会堂总会（华总）会长（1994-1998），任永久名誉会长、客联会会长（1997-1998，2003-2009），任永远荣誉会长、以及七大乡团协调委员会主席（2006-2008），其他还包括马来西亚金钻珠宝商公会联合总会原任会长（1985-1990），上海客家联谊会永久名誉会长、吉隆坡暨雪兰莪中华工商总会原任副总会长、马来西亚留台校友会联合总会原任会长，马来西亚成大校友会原任会长，马来西亚吴氏公会副会长、马来西亚嘉应会馆原会长以及多所华校的校董等职务。[2] 吴德芳通过参加华社的工作，扩大了经商的人脉圈。对马来西亚的华社建设也作出了卓越的贡献。

（三）客家情——享誉华人世界

马来西亚的社团组织不仅是华侨华人和衷共济、沟通情谊和辅助事业发展的平台，而且是维系华人族群文化和族群特征传承、推进华侨华人社会发展的重要媒介。更是华商网络平台的纽带。客家人是马来西亚华裔中的第二大族群，客家文化是中华传统文化的一个重要组成部分。吴德芳先生在担任马来西亚客联会总会会长期间，成功组织和领导举办世界客属第十五届恳亲盛会，受到全球客属乡亲的好评。这次恳亲会的宗旨是传承客家文化，彰显客家精神，敦睦乡情乡谊，加强客属客商间的交流合作。2004 年由吴德芳发起主办了的“第一届客家文化节”。此外，他还发起并组织筹备了“华侨博物馆马来西亚展厅”以及“马来西亚客家文物馆”等一系列推动客家文化传播及发展的项目。基于吴德芳先生对客籍社团建设的无私奉献，对弘扬客家文化的贡献以及多美集团事业的成功，吴德芳先生被客属总会评为世界客家名人之一。

当然，吴德芳参与的社团众多，以他对华社的热情以及工作能力，对其它华社的贡献也有目共睹。所有这些活动和荣誉大大提高了吴德芳先生在客家人以及华人世界的知名度，这对多美集团的成功运作也多有裨益。因为在华人的世界里，“个人信誉”是一个重要的成功要素，它是企业家最重要的资产（Wong, 1988），更是华人经商网络构建的基础以及商贸运作的成功因素。

（四）业缘——多美成功的助力

吴德芳所建立起来的信誉，在他处于事业最低潮的时候发挥了作用。在 1983 年，吴德芳先生遭遇生意上的“滑铁卢”，他原来一起合作的生意伙伴另起炉灶，开设新公司，也带走差不多所有的员工。一夜之间，整间金店只剩下吴德芳先生和一名员工时，吴德芳先生的情绪陷入了低谷，精神也处于崩溃边缘，此时，他不仅仅得到家人、朋友精神上的支持，更得到一些供货商不离不弃的支持帮助，

[2] 资料来源于多美集团秘书处。

才得以度过了难关。吴德芳先生说“我在创业路上遭遇了三次大的危机，但都安然度过。其原因我总结起来是家人、员工、朋友的支持和同业的互相扶持。当然也离不开我主观上的努力。”

由于同业的支持帮助，使吴德芳带领“多美”走出了危机。当吴德芳任职担任马来西亚金钻珠宝商公会联合总会会长期间（1985－1990）积极帮助同业向政府争取黄金入口免税政策，这项使所有大马金商获利的政策延续至今。在此期间，吴德芳游说政府取得认可，设立公信力较强的行业民办标准局。即马来西亚金钻珠宝商公会联合总会（FGJAM，常简称金商联总）标准局，贵金属验证局（检验局/assay office）。标准局使用欧洲和北美洲的化验标准，采用三种世界承认的黄金纯度即 24K、22K、20K，要求标准局所有成员售卖的金饰都符合国际标准。金商总会还花费 10 万令吉从意大利进口仪器，以检验黄金的纯度，使马来西亚黄金首饰有了逐步走向国际化的基础，促进了全行业的发展与繁荣，成为大马的一大支柱产业。马来西亚是东南亚重要的 916（22K）黄金首饰生产与出口国，黄金珠宝产业成熟，产品主要出口阿联酋、新加坡等地，在区域金钻行业中具备较强影响力。而多美集团也出口黄金饰品至新加坡、印尼、泰国、中东地区及欧洲市场。

吴德芳非常注重和谐人际关系的建立和商业网络的扩展，因为“商业网络可以带给企业家不同方面的商业信息和机会去扩展生意版图”（Reese & Aldrich, 1995）。他在参与社团的工作时“交际广、人缘佳，与各方面建立了良好的人际关系”（郑赤琰，2005，页 94）。对多美的发展多有裨益。

吴德芳所带领的多美集团所取得的成功，与亲缘——家人的支持、帮助和参与；地缘——对以客家方言为主的团体的贡献以及由此得来的良好声誉；业缘——金钻珠宝行业以及商会的支持协助有密切的关系。三缘文化在马来西亚华人管理模式的商业网络构建中扮演着重要的角色。

三、结语

一个真正有活力的市场，商品、资金、技术、人才和信息必须畅通的流动，要畅通的流通就必须有流动的渠道，这些渠道的交叉便是大大小小的网络。在网络中，各种资源通过社会关系畅通的在市场中流动，达到促进贸易和投资的作用（孙旭，2005，页 13）。以 “三缘”文化为纽带的网络化经营是马来西亚华商企业运营的最重要的特征之一。三缘文化伴随华人飘洋过海，落地生根，形成以三缘关系为基础的人际关系网络。三缘性社团是华人社团中最基本的组织形式，这些团体从最初的互助性质发展到现在以联系乡情、广交朋友、沟通信息和商务联系的现代社团组织，也构成华商网络的平台和交汇点。

华商网络以“三缘”关系为依托，以诚信为支点，为华商企业在马来西亚的成功增添了助力。这一点在本文的实例研究---多美集团的成功中得到进一步的验证。这充分说明马来西亚的华人家族企业持续发展和国际化进程中都离不开华商网络的支撑。

“三缘”文化是马来西亚华人家族企业诞生发展的重要文化土壤。助力华人企业在异国生根发展。但随着时代的发展和企业规模扩张，“三缘”文化内生的圈子主义等，也在某种程度上限制了现代企业的商务网络的拓展。本文认为应把“三缘”文化作为社会资本与文化伦理资源加以保留，在商业网络的构建中，运用现代网络技术开发新的商业版图，实现传统华商智慧和现代企业治理兼容。唯有如此，马来西亚华人家族企业才能适应多元种族市场、全球化竞争，实现长续发展。

参考文献

储小平（2003）。社会关系资本与华人家族企业的创业及发展。*南开管理评论*，（6），8-12。
冯邦彦（1998）。香港华商与"全球华人网络"的崛兴。*港澳经济*，（10），12-15。
李光耀（1993，11 月 23 日）。有作用的联络网。*联合早报*。
梁子衡（1983）。《侨务文化观》。华欣文化事业中心。
林其锬（1992）。五缘文化的承传与变异。载林文豪（主编），《海内外学人论妈祖》。中国社会科学出版社。
林其锬、吕良弼（2003）。《五缘文化概论》。福建人民出版社。
林善浪、张禹东、伍华佳（2006）。《华商管理学》。复旦大学出版社。
龙登高（2003）。《海外华商经营管理探微》。香港社会科学出版社有限公司。
罗正文（2005）。建构华团的沟通平台。载马来西亚中华大会堂总会、星洲日报（编），《马来西亚华团总名册》。
奈斯比特（1996）。《亚洲大趋势》（蔚文译）。外文出版社。（原著出版于 1995）
苏东水（1999）。《泉州发展战略研究》。复旦大学出版社。
孙旭（2005）。《华商网络对 FDI 的影响：作用机制和实例分析》［硕士学位论文，暨南大学］。
颜清湟（2010）。《海外华人的传统与现代化》。新加坡南洋理工大学中华语言文化中心。
杨伯峻（2008）。《孟子译注》。中华书局。
郑赤琰（2005）。《吴德芳走过的道路》。大马新闻资讯学院。
郑学艺、周黎安（1994）。郭鹤年的经营管理艺术与风格。*北京大学学报（哲学社会科学版）*，（5），95-101。
周南京（1988）。一个印度尼西亚人的华人同化观——评介西斯沃诺的"新公民"。*华侨华人历史研究*，（4），36-42。
庄国土（2010）。论早期东亚华人社团形成的主要纽带。*南洋问题研究*，（3），46-52。
Aldrich, H., Elam, A. B., & Reese, P. R. (1997). Strong ties, weak ties, and strangers. In S. Birley & I. C. MacMillan (Eds.), *Entrepreneurship in a global context* (pp. 1–25). Routledge.
Ann, W. S. (2006). *The business secret of Chinese people*. PTS Professional Publishing.
Backman, M. (1995). *Overseas Chinese business networks in Asia*. Department of Foreign Affairs and Trade, East Asia Analytical Unit.
Ching, D. (1993). *The overseas Chinese entrepreneurs in East Asia: Background, business practices and international networks* (CEDA Monograph M100). CEDA.
Cooper, A. C. (2002). Networks, alliances, and entrepreneurship. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship* (pp. 203–222). Blackwell.
Hamilton, G. G. (Ed.). (1996). *Asian business networks*. Walter de Gruyter.
Jacobs, J. B. (1980). *Local politics in a rural Chinese cultural setting: A field study of Mazu Township, Taiwan*. Contemporary China Centre, Research School of Pacific Studies, Australian National University.
Li, P. S. (1999). Overseas Chinese networks: A reassessment. In K. B. Chan (Ed.), *Chinese business networks: State, economy and culture* (pp. 261–284). Prentice Hall.
Ling, L. S. (1995). *The Malaysian Chinese towards Vision 2020*. Pelanduk Publications.
Mahathir Mohamad. (1970). *The Malay dilemma*. Asia Pacific Press.
Mitchell, J. C. (Ed.). (1969). *Social networks in urban situations*. Manchester University Press.
Redding, G. (1991). Weak organizations and strong linkages: Managerial ideology and Chinese family business networks. In G. Hamilton (Ed.), *Business networks and economic development in East and Southeast Asia* (pp. 30–47). Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.

Reese, P. R., & Aldrich, H. (1995). Entrepreneurial networks and business performance: A panel study of small and medium-sized firms in the Research Triangle. In S. Birley & I. C. MacMillan (Eds.), *International entrepreneurship* (pp. 124–144). Routledge.

Wong, S. L. (1988). *Emigrant entrepreneurs: Shanghai industrialists in Hong Kong*. Oxford University Press.

Wong, S. L. (1991). Chinese entrepreneurs and business trust. In G. Hamilton (Ed.), *Business networks and economic development in East and Southeast Asia* (pp. 16–25). Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.