

淡江大學東南亞研究所碩士班

碩士論文

指導教授:顏建發 博士

馬來西亞華人社團公司化的發展與影響



研究生：彭聖 撰

中華民國 95 年 1 月

論文名稱：馬來西亞華人社團公司化的發展與影響

頁數：108

校系(所)組別：淡江大學東南亞研究所碩士班

畢業時間及提要別：94 學年度第 1 學期碩士學位論文提要

研究生：彭聖

指導教授：

顏建發 博士

論文提要內容：

目前國內學者對於馬來西亞華人社團的研究多數專注於族群、組織沿革、政治影響力等等方面的研究。然而，筆者在馬來西亞的田野調查中發現了馬來西亞華人社團另一個有趣的議題。

海外華人向來是以家族企業的經營模式聞名，但是在馬來西亞卻曾經出現過以華人社團為名的合資式控股公司，例如：嘉應控股公司、馬化控股公司等。這些控股公司的資金來自於所有馬來西亞華人的投資；控股公司的董事由社團中德高望重者擔任。

之前的文獻對於這些控股公司的成立意義各有不同的解釋，不外乎基於對未來政治環境的恐懼與提升華人的經濟地位。不論華人社團控股公司成立意義為何，在馬化控股公司打響募集資金第一炮後，馬來西亞華人世界紛紛興起一波「社團公司化」的風潮。

然而，這些控股公司在實際運作時卻是弊病叢生，完全不見當初所說的偉大目的。一方面是由於政府的合作社法令規定不周全而且政府也未善盡監督者的角色；另一方面是由於一些有心人士趁機五鬼搬運、掏空公司資產。因此，使得馬來西亞華人的「大民族企業」美夢很快就驚醒。

接著，從馬來西亞華人金融危機的處理中，可以看出馬來西亞政府漠視華人族群利益的作法。從頭到尾，除了看到馬來西亞政府清算華人資產以及離間華人間關係外，並沒有看到政府作出能夠歸還華人存在控股公司錢的實質作為。因此，原本是為了提升華人經濟地位的控股公司，不但變成有心華人大撈同胞黑心錢的公司，也成了馬來西亞政府清算華人資產與離間華人關係的大好機會。此波馬來西亞華人社團公司化的浪潮帶給當時馬來西亞華人社會的是「痛苦」而非「控股」。

Title of Thesis:Development and influence of corporation
of Malaysian Chinese association

Total pages:108

Key word: Malaysian Chinese association, New Economic Policy(NEP), Malaysia, Political and
Economy, Party MCA

Name of Institute:Tamkang University, Graduate Institute of Southeast Asian Studies

Graduate date:January,2006

Degree conferred:Master

Name of student:

Sheng Peng
彭聖

Advisor: Jiann-fa Yan
顏建發 博士

Abstract:

Most of research to Malaysian Chinese association of domestic scholar are absorbed in the studying of the respect, such as ethnicity, organizing evolution, political influence,etc. However, I have found another interesting topic of Malaysian Chinese association in the field investigation of Malaysia.

Each there are different explanations in the establishment meaning in these companies of document before this, nothing more than on the basis of the fear and improving Chinese's economic status to the political environment of future. No matter these companies of Chinese association established why it will be meaning, these companies indeed cause a agitation in Malaysian Chinese world.

However, these companies are that the disadvantage grow thickly in actual operation, the great purpose that said originally that totally disappear. On one hand because the government's decree of cooperative society can not stipulate thoroughly and the government has not been good at trying the supervisor's role best ; On one hand because some Chinese selfishness cause these companies damage.

Then, from the treatment of Malaysian Chinese financial crisis, we can find out that Malaysian government ignores the practices of the interests of Chinese. From the beginning to the end, Malaysian government didn't do anything for the crisis. However, these companies didn't achieve the aim of improving Chinese economic status. Therefore, these companies to Malaysian Chinese is something painful.

謝詞

回想當初進入東南亞所就讀時，龔所長一直很鼓勵大家日後在進行論文寫作時，最好能到當地進行田野調查。除了能拓展自身視野外，也更能了解自己研究領域在當地的最新發展。因而，當我在擬定論文寫作方向時，不時在思考這個問題。所以，我找了一個國內學者鮮少有人研究的題目。也由於這樣的寫作背景，這篇論文的完成仰賴許多國內、外友人的協助，方得以順利完成。

首先，感謝指導教授顏建發博士，在指導過程中費心的教誨和鉅細靡遺的論文草稿審視，以及思想觀念與做人處事上的教導。口試委員王高成博士、楊志恆博士也提供本論文許多寶貴且具啟發性的建議，並且對論文內容也提供詳細指正，在此謹表感謝之意。除了學業上的指導外，在日常生活上也很感激顏建發博士與其太太，不時找獨居在外的研究生一起打打牙祭，讓出門在外的我也能感到家庭的溫暖。

另外，也要謝謝許多朋友豐富了這段難忘的研究所生活。女友芳菁不時在課業及生活上的打氣與協助；東海政研的信棋、建霖、振余、大餅、維輔、顛合、欣學、皓倫等人三不五時邀我鍛鍊身體與兼論時事；所上學長姐及煥榮、宗仁等人所給予我的協助，令我感到十分窩心。再者，在田野調查時，吉隆坡的徐忍川大哥、區天誠大哥、戴義豪大哥；芙蓉的張福源大哥；東馬美里的林國台大哥等所有給予我協助的華人，沒有你們的幫助，真不知該如何找到這本論文所需要的田野資料，在此一併表達對你們的感謝。

最後，我想我最要感謝的就是我親愛的家人們，沒有家中祖父母、父母親與眾多親友，從小到大一路無悔在精神與物質上的支持，我想我的求學路程也無法如此順遂。謝謝你們的支持、關愛與鼓勵，我會一輩子放在心上的。所以僅將此論文獻給我最親愛的家人與所有關心我的友人。

【目 錄】

第一章 緒論	
第一節 研究動機與研究目的	1
第二節 研究範圍與限制	5
第三節 文獻回顧	6
第四節 研究方法與分析架構	10
第二章 新經濟政策中政治與經濟掛勾的困境	
第一節 實施新經濟政策的背景	16
第二節 新經濟政策的主要措施與問題	21
第三章 馬華公會對新經濟政策的回應：馬化控股	
第一節 政府政策變化的影響	33
第二節 馬化控股有限公司的原型與發展背景	36
第三節 馬化控股對華人產業升級的意義	43
第四節 挑戰與回應皆落入政經掛勾的困境	47
第四章 華人社團公司化風暴	
第一節 風暴前社團公司化引來的批評	54
第二節 社團公司化風暴的引爆點：青團運合作社	62
第三節 風暴影響所及與政府的對策	73
第五章 結論	92
參考文獻	
一、中文部分	101
二、英文部分	104
三、報紙資料	106

【圖目錄】

圖 3-1 合作社風暴牽動馬華內閣部長的心：馬華頭頭夜夜難眠	53
圖 4-1 青團運合作社金融部於西馬分布圖	67
圖 4-2 青團運合作社建屋計劃分佈圖	70
圖 4-3 鄭安泉涉嫌掏空合作社資產：青團運合作社董事主席被捕	72
圖 4-4 中央銀行保護存款人權益凍結資產：23 家合作社資產凍結	76
圖 4-5 成立基金應付解凍時現金需求：中央銀行有意協助合作社	77
圖 4-6 拍賣資產還錢：中央銀行可能建議關閉有問題合作社	79
圖 4-7 25-25-50 方案：嘉化將錯就錯，林吉祥中計	80
圖 4-8 嘉聯合作社股票	86
圖 4-9 嘉應控股有限公司股票	86
圖 4-10 退休校長以死明志：合作社經理陳春田自殺	88
圖 4-11 遺書內容：陳春田的五封遺書	89
圖 4-12 馬華公會盡力還錢：馬化存款人農曆新年前將領第二期退款	91
圖 5-1 中央銀行差別待遇：中行無誠意，挽救合作社	95
圖 5-2 美化合作社盈利四十一萬元	99

【表目錄】

表 2-1 1970 年馬來西亞種族別及企業別(有限公司)資本額比較表	· 17
表 2-2 新經濟政策下欲達成的重要經濟指標(%)	· 22
表 2-3 1970 年家庭收入(每月平均)差距	· 31
表 2-4 大馬半島各族家庭所得的分配情況	· 32
表 3-1 1974 年大選各黨國會、州議席數及國會選舉得票率	· 39
表 3-2 1974 年大選國陣各成員黨國會議席數	· 39
表 3-3 戰前華人和歐洲人錫產量的比較	· 44
表 3-4 1938 年各民族的膠園面積(以英畝計算)	· 44
表 3-5 新經濟政策與馬化控股政策比較表	· 48
表 4-1 國內社員最多的合作社	· 62
表 4-2 國內資產最多的合作社	· 63
表 4-3 青團運合作社社員進展表	· 65
表 4-4 青團運合作社資產進度表	· 65
表 4-5 青團運合作社貸款給予社員	· 66
表 4-6 青團運合作社金融分行於西馬分布表	· 67
表 4-7 青團運合作社建屋計劃預算收入	· 68

第一章 緒論

第一節 研究動機與研究目的

中國傳統的社會有一套網絡關係，是建立在血緣、業緣與地緣之上，因此早期許多團體組織設立的目的就是要團結和強化自身與彼此間的關係，而海外華人離鄉背井，更是需要發展屬於自己的社會組織。海外華人移民的特色是缺少本國政府的支持，因此早期華人的海外移民是被視為違反政府法令。職是之故，所以早期華人移民海外皆是靠自己的力量，直到 1893 年清朝政府才解除華人移民海外的禁令。

早期華人移民至馬來西亞可以分為兩種模式：以親屬關係為基礎的和契約制的移民。早期華人的移民必須面臨許多的挑戰，例如清朝法律的懲罰、中國官吏的壓迫、航行的風險、移民至新環境的適應問題等等，所以早期的華人移民必須靠著宗親關係互相幫助，方能站穩移民海外的第一步。當他們海外事業有了基礎後，便開始招募親戚一起移民海外奮鬥，在這樣的循環結構下，親屬關係制成為華人移民的重要模式。另一種模式是契約移民，會選擇契約移民的華人幾乎都有著貧困、海外沒有親戚支助的背景。所以他們必須先預支船費，在抵達目的地之後，契約移民再以勞力的方式來償還預支的船費。

華人移民的社會和語言背景及移民過程的特性決定了早期華人社會的組織和結構。海外華人不同的語言和區域特徵使得他們各自成立代表其方言的會館；因此馬來西亞早期的華人社會結構就是由這些血緣性

的宗親會、地緣性的會館所構成。¹

在 19 世紀以前不少會館的先導組織是義山機構，有些會館和宗祠的先導組織則是寺廟。²這些先導組織是早期華人移民的宗教中心及福利中心，主要工作是接濟新客、調解糾紛、介紹工作和處理養生送死的事務。隨著華人人口的增長和經濟活動的發展，宗祠、會館及社團相繼成立，以照顧同鄉的各項福利。這些華團組織扮演著協調與促進各地區開發和地方上華人社區指導機關的重要角色。³或許是馬來西亞早期華人社會的分工還不是很細，所以這些華團往往需要扮演整合所屬華人族群的政治、經濟及社會資源的角色。

然而隨著馬來西亞的現代化與資訊的發達，馬來西亞華人在各方面幾乎都不再需要會館的扶助，例如早期移民至馬來西亞的華人要找工作，由於人生地不熟，所以需要透過所屬的會館幫忙安排；現在的華人如果找工作，不外是透過報紙、網路、朋友介紹，會去找會館幫忙的實在少之又少。另外，早期華人所形成的網絡能夠避免因為資訊的不足、法律制度不健全、市場機制不完全等因素所造成的損失，因此華人如果都是和有網絡關係的人交易，不但可以掌握交易對象的背景，而且也比較容易評估交易對象的信譽。⁴不過隨著資訊的發達與透明化，以

¹ 顏清煌《華人歷史變革 1403-1941》，收入於林水椽、何啟良、何國忠、賴觀福合編《馬來西亞華人史新編》，馬來西亞中華大會堂總會，頁 3-7。

² 馬來西亞的華人社會，先有寺廟的建立，而後才有會館的創辦。麻六甲的青雲亭是馬來半島最古老的寺廟，興建於 1673 年，比馬來西亞最早的華族會館—檳城嘉應會館，還要早 128 年。它是葡萄牙人政府委任第一位華人甲必丹(captain)鄭甲所建立。而歷來的麻六甲華人甲必丹，都由青雲亭亭主擔任，所以青雲亭亭主就是當時麻六甲華人的領袖，可說是廟宇政治化的時代。參閱 2000/06/01 星洲互動，謝詩堅（1984 稿）。

³ 劉慧妮《客家會館在馬來西亞多元社會中的變革》，行政院客委會《2003 客家·族群·多元文化學術研討會論文手冊》，2003 年，頁 1-9。

⁴ 蔡俊雄《跨國商樣網絡與東南亞華人經濟成就》，韓山師範學院學報，第一期，2000 年 3 月，頁 5-8。

及新的結社形態的出現，華人有更多的管道可以評估其交易對象，不見得需要侷限於會館這個小圈子。因此過去會館所負責的接濟新客、調解糾紛、介紹工作和處理養生送死等等的工作，在現今的馬來西亞社會下，會館似乎已經無用武之地。

所以在這樣的時代變遷之下，會館原本所扮演的功能勢必會有所改變，並且進一步改變華人社會的面貌。本文探討的主要方向是會館在經濟上的角色變化：八〇年代後，華人會館、社團紛紛向所屬的鄉親、團員鼓吹藉由眾人力量成立公司的好處，因此在當時出現了許多以會館或社團為名的合作社或公司。令人好奇的是，在海外的華人世界中，無論工與商，大多是以家族企業經營的型態。這些我們所知道的海外家族企業不但資產龐大、關係企業繁雜，與當地政治人物間的關係也非常好。然而，有異於上述而在馬來西亞的華人社會中竟出現了一種以會館或社團為名而成立的公司。這究竟是什麼緣故呢？再者，這些以會館或社團為名的公司與其會館或社團間的關係又是如何呢？筆者對此問題深感興趣，認為這種出現於獨特歷史背景下的企業型態竟富含極為深刻的政治經濟學內涵，是歷史發展過程中被忽視的一角，但卻極具有理論與實踐內涵的一個現象。順此興趣，本論文之研究目的集中在以下幾個問題的探討：

- (一) 過去馬來西亞華人會館存在的功能，例如接濟新客調解糾紛、介紹工作和處理養生送死等等的工作，隨著馬來西亞的現代化，逐一來檢示過去這些會館的功能，幾乎都已經失去了表演的舞台。然而，這些華人會館仍然存在於今日的馬來西亞。那麼這些華人會館是否有所改變，方能繼續存在於今日的馬來西亞？

- (二) 華人社團或會館是以「照顧同胞」為目標，公司經營卻是以「營利」為目標。兩者之間明顯是有衝突的，為何在當時能並存呢？再者，華人企業的經營模式大多是以家族企業為主，為何在馬來西亞的華人會出現以會館或社團為名來成立公司呢？
- (三) 這些以會館或社團為名的公司，是由會館或社團的活躍份子出面向其鄉親或會員募集資金而成立的，那麼這些公司與會館或社團間的關係為何？
- (四) 馬來西亞政府之所以推動新經濟政策就是要保護馬來人的經濟地位，稍稍抑制華人的經濟活動，那麼馬來西亞政府對於這些以華人會館或社團為名的公司態度為何？再者，政治與經濟向來是密不可分的，因此馬來西亞華人政治領袖與這些華人會館或社團為名的公司是否有關聯？

國內文獻對於馬來西亞華人會館的研究本來就不多，就算有也大多是著眼於歷史方面的研究，但是過去華人會館的功能已經隨著馬來西亞國家的現代化產生了變化，而且歷史研究的文獻已無法提供我們足夠的解釋。因此，筆者希望透過本論文的研究分析華人會館在時代的變遷下，會館功能所產生的變化。接著並進一步從「青團運合作社風暴」來處理馬來人與華人族群間既是對抗也是合作的關係。當年曾轟動全馬來西亞的青團運合作社風暴說明了為何在馬來人與華人競爭資源的狀況下，當時爭奪國內經濟社會資源的馬來人與華人兩大族群，卻會有兩大族群中的高層階級互相合作的情形發生。

第二節 研究範圍與限制

本論文的研究時間設定為 1971 年到 1990 年間；以 1971 年作為研究起始年除了因為 1971 年是馬來西亞新經濟政策的起始年，也是創立馬化控股公司的年代。⁵而且有了馬化控股公司的成立，方能使得各地會館群起效尤，帶領華族向經濟領域進軍，掀起一波合作社風潮。然而，這一波「民族大企業」的美夢並沒有持續很久，合作社風暴在 1986 年由青團運合作社資產被凍結而開始爆發，故將本研究時間定在 1970 年到 1990 年之間，正好可以觀察這些以會館或社團為名的公司在馬來西亞華人社會中從盛極一時到一文不值的歷程，但是本論文研究將不會自限於此一時空之中

研究上的限制可以分為兩個部分來談：1. 原始資料的限制，由於國內外學者對於華人會館公司化方面的議題並無太多的著墨，因此本文的原始資料將以訪談、參與觀察以及當地報社簡報資料為主，相關文獻分析為輔。2. 研究者的限制，當初會將自身金錢投入這些以會館或社團為名的公司的華人，大多集中於西馬一帶。再者，這些華人大多把這波八 0 年代的華人金融風暴視為一種恥辱，因此多數人不願意去談及相關的往事。所以在這些限制之下，作者在蒐集第一手相關資料時顯得困難重重，然而有賴當地友人的介紹之下，作者有幸能夠訪問當時曾經參與過嘉應控股的小股東、董事以及一些嘉聯會相關人士，例如擔任過嘉聯會副主席的林偉江先生。另外，八 0 年代的華人金融風暴對於當時整個馬來西亞社會產生很大的衝擊，因而作者推測這種全國性的事件，當地媒體一定有很多的相關報導。然而由於作者無法進入西馬報社的檔案室，

⁵ 馬華公會于 1975 年 5 月 18 日創辦了馬化控股公司。

詳見http://www.mca.org.my/chinese/background/background_history.asp#1975

只好在友人的介紹之下，轉往拜訪東馬的美里報社，尋找當時相關的新聞報導資料。所以在上述的限制之下，作者將以自行在馬來西亞進行田野調查所獲得的資料，並且加上美里日報的相關新聞來說明馬來西亞華人會館角色轉變所造成的八〇年代華人金融風暴。

第三節 文獻回顧

一、會館在馬來西亞的發展

由林水椽、何啟良、何國忠、賴觀福合編的《馬來西亞華人史新編》是由二十多位土生土長的馬來西亞學者透過其親身經歷所描繪出在獨立前和獨立後數十年來華人社會各種發展和變遷，因此在此書所收錄的每篇文章中，對於馬來西亞當時社會的描述都是非常詳實的。⁶

其中對於本論文最有參考價值之處在於該書對馬來西亞華人政治、經濟領域方面詳盡的描寫。透過此書可以知道馬來西亞華人的經濟地位轉變深受當時執政者影響，例如獨立前在英國殖民勢力的統治下，華人經濟地位居於殖民者與被殖民者間的中間商角色；在獨立之後，在馬來民族主義的壓迫下，華人的經濟地位成了次等的馬來西亞公民。另外，該書對於馬來西亞華人鄉團組織的記載也相當完備，透過該書的記載可以知道傳統華人鄉團的發展歷程以及因應現代社會發展所產生的變化。因此不但可以從該書了解到馬來西亞華人經濟地位的消長情形，也可以從中得知馬來西亞傳統華人社會組織的變化。

⁶ 林水椽、何啟良、何國忠、賴觀福合編《馬來西亞華人史新編》，馬來西亞中華大會堂總會，1998年，頁1-5。

李明歡的《當代海外華人社團研究》對於現今海外華人社團功能的描述非常清楚，李教授認為現在的華人社團不再只以當地國華人社會的活動為範疇，而且許多社團的宗旨都是為了要爭取華人在當地國的合法權益。⁷例如嘉聯會在1989年大會中通過決議要求馬來西亞政府接受各族專才給予獻身機會，為國家開發資源，尋求經濟鞏固；在一九九〇年後推出的國家新經濟政策，應平等照顧各民族的利益，不要太過於偏重於土著與非土著的比例；呼籲在國家經濟諮詢理事會上擔任理事的華裔代表，盡力爭取制定公平的新經濟政策。⁸因此從李教授的見解以及作者所提出的例子中，足以說明會館功能演變與時代變遷間的關係密切。

二、會館在經濟上的角色

在馬來西亞的華人除了出現家族企業外，也出現由華團出面集資所形成的商業團體。⁹筆者稍稍整理了幾位學者有關社團為何會成立控股公司的觀點如下：

(1) 市場交易風險高：蔡俊雄在《跨國商樣網絡與東南亞華人經濟成就》一文中指出東南亞華人所形成的網絡能夠避免因為資訊的不足、法律制度不健全、市場機制不完全等因素所造成的損失，因此華人如果都是和有網絡關係的人交易，不但可以掌握交易對象的背景，而且也比較容易評估交易對象的信譽。

⁷ 李明歡《當代海外華人社團研究》，廈門：廈門大學出版社，1995年，頁1-12。

⁸ 詳見嘉聯會第三十八屆決議文 網址：<http://www.kayinchu.org/thirtysix.htm>

⁹ 例如在嘉聯會第二十八屆(1979年)的會務方面議決，以大會名義敦請丹斯里拿督李萊生局紳出來領導，策劃成立嘉聯企業有限公司。

華人社團除了提供網絡作為從事商業活動的比較利益外，華人社團也扮演著制裁者的角色。在一個封閉的華人社區中，訊息的傳遞十分快速，一個違背誠信的華人馬上就會傳遍整個華人社區。因此馬來西亞的華人社團透過這種既有的社團網絡進一步籌組以控股公司形式出現的企業。例如以客家人為主的馬來西亞嘉應控股公司，以海南人為主的海南控股公司，以福建人为主的福聯控股公司等，都是華人社團向鄉親募集資金所組成的控股公司。¹⁰

(2) 513 事件之後的威脅：在馬來西亞獨立初期，華人以承認馬來人在政治上特權的方式獲得了平等的公民權和自由的經濟活動。但是在 1969 年爆發 513 事件之後，整個社會重新改組，迫使華人必須在馬來人的政治與經濟權力中尋求新的生存發展空間。

在政治上，有鑒於巫統的政治聯合，使得馬來人不斷地獲得成功。因此各個華人族群之間一定要加強團結，才能面對在 513 事件之後政治上的困境。在經濟上，華人企業在 513 事件之後備感威脅，一些華人因而透過傳統的社團來動員資源。例如馬華公會就是在這樣的環境之下于 1975 年 5 月 18 日創辦了馬化控股公司，希望馬化控股公司能在馬華公會的號召下，不但能募集華人的資金，同時也能夠得到華人的支持，以保持參與國內主要的經濟領域。¹¹

(3) 提高族人經濟地位與因應產業現代化的衝擊：黎秋山認為海外華人社團在二次大戰期間，華人社團被迫解散、停止活動。在戰爭結

¹⁰ 蔡俊雄《跨國商樣網絡與東南亞華人經濟成就》，韓山師範學院學報，第一期，2000 年 3 月，頁 5-8。

¹¹ 李一平《試論馬來西亞華人與馬來人的民族關係》，世界歷史，第五期，2003 年，頁 44-51。

束後，華人社團才恢復生機，發展迅速、活動範圍不斷擴大。例如在馬來西亞客家人所組成的嘉應總會不只發揚中華傳統文化、培育民族意識外，嘉應總會為了讓同鄉適應當地經濟環境急劇變化，並且改善和提高同鄉的經濟地位，於是在 1979 年 8 月 29 日籌組嘉應控股公司。¹²

另外，王望波則是認為在馬來西亞的華人家族企業在面對外有政府政策歧視、國營企業與外國跨國企業的打壓，內有華人大企業彼此間的競爭，使得許多華人家族企業暴露出在經營上的缺失，例如資金不足、財務不透明、缺乏專業人才與不重視研究創新等等。

為了要讓馬來西亞的華人家族企業有更長遠的發展，王望波提出了一些建言，其中作者提出透過「資本大眾化」的方式，¹³不但可以打破家族式經營模式，而且可以吸收多方資金、也有利於與當地人士、民族的利益結合，1975 年成立的馬化控股公司就是在這樣的概念下所成立的。¹⁴

(4)重新聯繫馬華公會和社團的關係:王伯群指出馬華公會在 1969 年 5 月的大選中敗北，該黨的主席李三春呼籲華人社區應團結起來，共同面對新經濟政策。因此成立馬化控股有限公司，希望透過該公司結合各個家族與民間社團、宗族所擁有的資產，以便對付新經濟政策所造成的發展限制。

事實上，成立馬化控股有限公司背後的政治目的則是馬華公會更重

¹² 黎秋山《海外華人社團》，八桂僑史，1997 年，第 3 期，頁 51-53。

¹³ 實行資本大眾化，採用股份有限公司的組織結構有利於打破華人傳統的家族式經營方式，進而使經營權與所有權分開。

¹⁴ 王望波《東南亞華人中小企業的發展方向》，華僑華人歷史研究，1997 年，第 3 期，頁 11-17。

要的動機。因為該黨在 50 年代與這些華人社團關係密切，然而在 1969 年大選的挫敗，證明了兩者間的關係漸漸疏離，所以希望透過建立馬化控股有限公司來重新建立各地華人社團與馬華公會的關係。¹⁵ 不管馬華公會成立馬化控股的目的為何，馬化控股的確是華人社團(會館)公司化的發起者，有了馬化控股的典範，各地會館方能群起效尤。

本論文文獻回顧除了參考馬來西亞華人會館的發展過程以及為何華人會館會涉及經濟領域的原因外，也參照 Carlos Teixeira 《Building An Ethnic Economy In Toronto, Canada》¹⁶ 以及 Mattar, Yasser 《Arab ethnic enterprises in colonial Singapore: Market entry and exit mechanisms 1819-1965》¹⁷ 兩篇文章，¹⁷ 前文以移民至加拿大的葡萄牙人為例，後文則是以新加坡的阿拉伯人為例。兩篇文章的相同點在於說明在加拿大與新加坡的種族，如何運用其「種族」資源(例如，家庭，朋友和社區支持)，並且在「種族」網絡的支持下，成功的發展他們的企業。因此，這兩篇文章對於特定種族在發展其經濟活動時，是如何克服所遭遇到的困難與挑戰的描述，可以作為本論文在說明族群間如何在經濟社會資源上既是競爭也是合作關係的輔佐資料。

第四節 研究方法與分析架構

一、研究方法：

本論文所採取的研究方法是文獻分析法 (Document Analytical

¹⁵ 王伯群，馬來西亞的華人企業巨頭，頁 191。

¹⁶ Carlos Teixeira. 2001. "Building An Ethnic Economy In Toronto, Canada" Toronto : University of Toronto.

¹⁷ Mattar, Yasser. 2004. "Arab ethnic enterprises in colonial Singapore: Market entry and exit mechanisms 1819-1965" Asia Pacific Viewpoint 45(2), 165-179.

Method) 和田野調查法 (Field Study Method) 。

(一) 文獻分析法：是指蒐集與研究主題相關之論文、書籍、報導、評論、官方文書等等，針對與主題有關之記載加以比較分析，以求對事實的接近。但是此種方法之最大缺點，在於多數文獻之資料是二手傳播，或是作者過為主觀之意見，不一定能反映事實的真相。

(二) 田野調查法：研究者到現場進行資料採集的一種研究方法。為了取得第一手資料以及在論文中可能會形成的限制，筆者預計在 2004 年中前往馬來西亞進行田野調查。進行研究步驟如下：(1) 資料蒐集如：前往馬來西亞國立大學圖書館、馬來西亞華社研究中心等，以便於取得第一手的文獻資料。(2) 現場工作如：對嘉應控股的股東、董事以及一些嘉聯會相關人士進行訪談，期望透過訪談的過程中，可以對馬來西亞華人會館公司化有更深一層的認識了解。(3) 資料處理如：建立檔案、分類整理、進行資料內容分析等。

二、分析架構：

移民至海外的華人大多固守著傳統價值觀念，同時也保留著許多原有的體系，例如海外華人的會館、秘密會社。但是為了要因應當地文化、社會的變遷，華人的傳統組織會產生許多調適的方法。

因此在此可以探討社會學家和人類學家對於「文化變遷」或「社會變遷」的概念解釋：Malinowski對於文化變遷的定義是，「現存的社會秩序，包括它的組織、信仰和知識、以及工具和消費者的目的，或多或少地發生迅速改變過程」；史萬生（Guy E. Sanson）所指社會變遷的定義也很廣泛「係指一個結構裡之差異。此種差異是由該結構之外來因素所引起，並經歷一段時間才產生的」。¹⁸

另外，楊銀興曾舉出幾位學者對社會變遷所下的定義作為說明：(1) 龍冠海：社會變遷是社會生活或社會關係體系的變異；(2) 蔡文輝：社會變遷係指以社會互動和社會關係所構成的社會結構裡的結構與功能上的變遷；(3) 張鏡予：社會變遷是指社會生活方式的改變而言。所謂生活方式的改變。包括社會組織、社會關係、行為模式、民俗、民規（Mores），以及社會風氣及習性等等；(4) 藍迪斯（Judson R. Landis）：把社會變遷看做是一個社會裡社會關係之結構與功能的改變。¹⁹綜合以上學者觀點，文化變遷可說包括社會結構、制度、人群關係、與生活中所遭遇的一切情形，因此，文化變遷不僅是社會結構的重組改變，也是人們態度行為與價值觀念的變更。

再者，回顧馬來西亞華人政治與經濟地位的變化，馬來西亞在獨立前歷經葡萄牙、荷蘭、英國和日本的統治，華人經濟地位在各個不同領導者的統治下呈現出不同的風貌。西元 1511 年為起點，馬來西亞獨立

¹⁸ 郭勝宇，《文化變遷中馬來西亞華人傳統社會組織的適應模式》，1998年，南華亞洲太平洋研究所碩士論文，頁 6-8。

¹⁹ 曾玉慧，《台灣幼兒教育券之社會運動研究以「一〇一八為幼兒教育而走」為例》，嘉義大學幼兒教育研究所碩士論文，頁 10-15。

與施行新經濟政策作為兩個分水嶺，試著探討馬來西亞華人經濟地位的變化。

在 1511 年之前，馬來西亞一直處在傳統的諸侯國家狀態，西方殖民者並未對其產生影響，同時定居在此的華人數量也很少，因此並沒有對當時的馬來西亞社會發生作用。然而在 1511 年之後，馬來西亞傳統的社會結構開始改變，其原因一方面是西方殖民者的入侵打破了傳統的政治和經濟結構，並且帶來一系列的影響；另一方面是華人移民的逐步增加，開始形成華人社會，進而改變馬來西亞人口的族群結構。華人與殖民者共同開發馬來西亞並且使得馬來西亞的傳統性社會結構逐漸被殖民性社會結構所替代。

在葡荷統治時期，華人大多是商人從事貿易活動，但由於葡荷的壟斷、強制、高關稅的政策，使得華商的貿易逐漸從馬六甲轉移到其他地區。另外，此時期的華人也有從事店主、手工業工人、種植者及錫礦的開採和銷售。²⁰ 整體來看，葡荷人為當時的殖民者而且經濟上壟斷香料等貿易，其政治經濟地位均居中；華人的口少，經濟活動範圍僅限於貿易與商業，其政治經濟地位均偏低；馬來人的封建地位在馬六甲以外的地區仍然繼續存在，因此政治地位高，而經濟方面是傳統農業與手工業，其經濟地位低。

在英國殖民統治早期（1786-1895）英國人取代葡荷人成為殖民者，其政治地位向上攀升，經濟地位隨著工業資本主義的發展也是向上攀升；華人的政治地位基本上沒有變化，但經濟地位隨著殖民開發的進展

²⁰ 林水椽、駱靜山合編，馬來西亞華人史（馬來西亞留台校友會聯合總會，1984 年），頁 241。

向前推進；馬來人的政治地位隨著英國人統治區域的擴大而下滑，經濟地位則是保持在低位。

到了英國殖民統治中期（1896-1941）後，英國人在馬來西亞的殖民統治更加鞏固和深入，政治地位居三者之首。同時由於工業和金融資本的投入，使英國資本控制了馬來西亞的主要經濟命脈，其經濟地位也是居於首位；華人的政治地位並沒有任何大變化，仍是居於最低的地位。經濟地位則居中位，在特定產業則是有特別突出的表現；馬來人的政治地位降至英國人之下，華人之上。經濟地位則是沒有任何的變化，仍是居於低位。

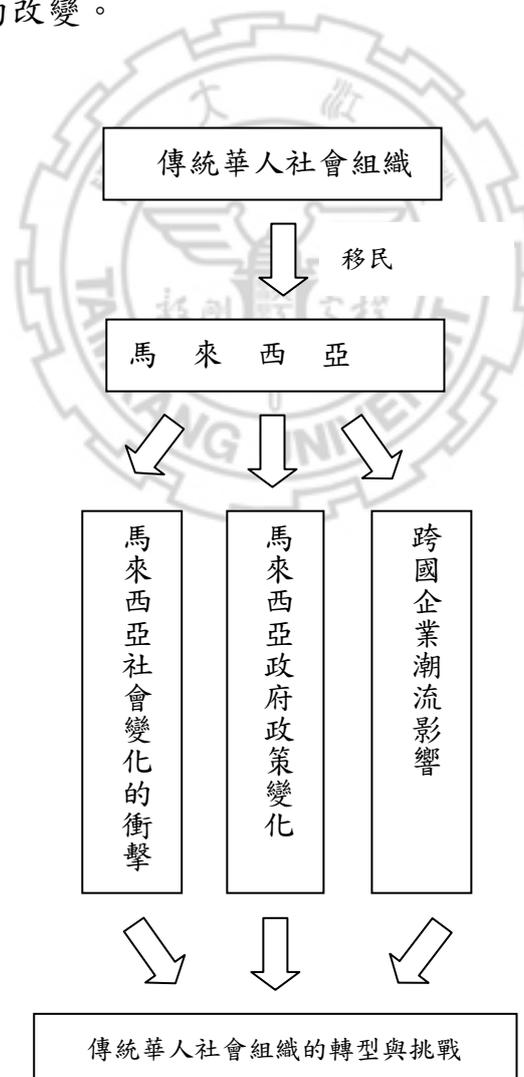
在日本短暫佔領時期（1942-1945），日本人取代英國人殖民地位並且實行軍事殖民統治和經濟掠奪政策，日本人在政治與經濟地位均居高位；馬來人中的蘇丹及激進民族主義者與日本人合作，其政治地位上升，經濟地位則無變化；華人的情形最為不幸，政治與經濟地位均退居低位。

最後是獨立前的英國殖民統治後期（1945-1957），英國人的政治地位逐漸下降，最後退出馬來西亞，但是經濟地位仍然居於高位；華人政治地位稍有上升，經濟地位也恢復到介於英國人與馬來人之間的地位；馬來人取代英國人接掌馬來西亞成為主要統治民族，政治地位居於高位。但是經濟地位沒有變化，仍居於低位。

到了馬來西亞獨立之後，華人的政治地位顯然無法跟馬來人相比，而且華人的經濟地位雖然也受到馬來人政府的打壓，但是並沒有太大的影響。總體而言，在工業和農業方面，以英資為主的外國資本掌握

西馬的經濟命脈。特別是在大企業方面，外國資本幾乎壟斷了工農業；華人在整體上居第二位；馬來人仍居第三位。在非大企業的工農業方面，華人在工業上居首，馬來人在農業上居首。²¹

再來是在新經濟政策實施後，由於資源都被馬來權貴與華人資本家所掠奪，因此在1970年到1976年的統計數字中，馬來人與華人族群中、下階層所得的狀況並沒有因為新經濟政策的實施而改善，反而使得整體社會的貧富差距更為惡化。本論文即藉由上述學者的觀點來說明海外華人在馬來西亞所組織的傳統會館在文化與社會的變遷下，為了適應新的環境而有的改變。



²¹ 韓方明，華人與馬來西亞現代化進程（北京市：商務印書館，民國91年），頁49-51。

第二章 新經濟政策中政治與經濟掛勾的困境

第一節 實施新經濟政策的背景

馬來西亞於 1957 年 8 月成為獨立國家，西方殖民馬來西亞的歷史就此結束。殖民統治時期所形成的殖民性社會結構由於馬來西亞的獨立發生了變化，這個變化絕對是馬來人歷史上重大的轉折，因為馬來人取代了英國殖民者成為實際掌握國家權力的種族。再者，馬來西亞一獨立，華人社會便面臨兩個重大課題：一個是華人該如何面對「馬來亞是馬來人的馬來亞」口號為象徵的「馬來人優先政策」；²²另一個是如何對付由於施行「新興工業法案」而引進的外國大資本。這兩個重大課題對華人社會來說衝擊很大，因為華人必須重新尋找在政治與經濟活動中與馬來人合作的途徑與方式，並且在經濟活動中獨立地與外國資本競爭。

馬來西亞過去在被殖民時期所形成的殖民性社會結構，看在如今執政的馬來人眼中急欲使其解體，並且希望能塑造一個屬於馬來人的社會結構。因而在馬來人執政後，馬來西亞政府就陸陸續續採取一些具體的措施來保護馬來人。從殖民性社會結構演變到屬於馬來人的社會結構這段過渡時期，華人在經濟上的成就顯然成為馬來人的眼中釘，因而在日後政策的擬定上，便採取一些具體的措施來抑制華人的經濟活動，並且賦予馬來人特權藉此來提升馬來人的經濟地位。

華人在馬來西亞發展歷史上的經濟地位，一直是居於殖民者與馬

²² 李思涵，東南亞華人史（五南出版社，2003 年 11 月），頁 644-647。

來人之間的地位。然而，由於華人多為小規模企業的特性，使得馬來人處處都看得到華人企業，進而認為華人獨占馬來西亞的經濟成果。可是事實上，儘管華人註冊的商號佔馬來西亞註冊商號的多數、儘管外商大多聘用華人擔任高級職員，但是在馬來西亞的經濟活動中，華人所佔的份量仍低於其人口比例。²³

另外，學者葉彥邦在下表中也指出 1970 年時，所有登記有案的公共和私人股份有限公司所擁有的股份和資產中，華人擁有 22.5%，馬來人擁有 1.9%，印度人擁有 1%，外國人擁有 60.7%。所以事實上，馬來西亞的主要經濟活動是掌握在外國人手中。

表 2-1 1970 年馬來西亞種族別及企業別(有限公司)資本額比較表

(單位：馬幣)

種 族 項 目	馬 來 人		華 人		印 度 人		外 國 人		總 計 千 元
	千 元	%	千 元	%	千 元	%	千 元	%	
農林漁業	13.724	0.9	177.438	22.4	16.191	0.1	1,079.714	75.3	1,432,400
礦 業	3.876	0.7	91.557	16.8	2.488	0.4	393.910	72.4	543,497
製 造	33.650	2.5	296.363	22.0	8.880	0.7	804.282	59.6	1,348,245
建 築	1.258	2.2	30.855	52.8	447	0.8	19.937	24.1	58,419
運輸及交通	10.875	13.3	35.498	43.4	1,903	2.3	9.845	12.0	81,887
商 業	4.715	0.8	184,461	30.4	4,711	0.7	384,549	63.5	605,164
銀行及保險	21.164	3.3	155,581	24.3	4,434	0.6	332,790	52.2	636,850
其 他	13.349	2.3	220,330	37.8	13,348	2.3	182,862	31.4	582,516
總 計	102.611	1.9	1,191,083	22.5	52,402	1.0	3,207,889	60.7	5,288,978

資料來源：葉彥邦，馬來西亞新經濟政策對當地華人之影響，頁 191。

²³ 根據 1969 年的統計，在全國人口中佔 35% 的華人只擁有國內註冊有限公司股權的 22.8%，外國人卻擁有 62.1%。見駱靜山，「大馬半島華人經濟的發展」，馬來西亞華人史，林水椽、駱靜山合編（雪蘭莪：馬來西亞留台校友會聯合總會，1984 年），頁 231。

基本上，在殖民性社會結構與馬來人為主的社會結構中的這段過渡時期，其特徵是殖民性社會結構與馬來人為主的社會結構並存。華人的經濟地位雖然有受到馬來人政府的打壓，但是並沒有太大的影響。總體而言，在工業和農業方面，以英資為主的外國資本掌握西馬的經濟命脈。特別是在大企業方面，外國資本幾乎壟斷了工農業；華人在整體上居第二位；馬來人仍居第三位。在非大企業的工農業方面，華人在工業上居首，馬來人在農業上居首。事實是，馬來人在統治馬來西亞的早期為了鞏固其統治權，並沒有對華人進行過多的壓迫或干預，也沒有將馬來人的特權地位與華巫間的不平等待遇與以具體化。馬來西亞政府之所以會施行對馬來西亞政治、經濟影響巨大的新經濟政策係導因於 513 族群的暴動。這一次的衝突事件引發了後續很根本性的變革。

簡單來說，513 族群暴動的導火線根源於 1969 年的大選中，首都吉隆坡的 4 個國會議席皆分別落入民行與民政兩個華人政黨候選人的手中，因而讓吉隆坡地區的華人對於此次的勝利感到非常開心。從 5 月 11 日選舉結果揭曉後的當天傍晚到第二天晚上為止，民行黨與民政黨的支持者在吉隆坡內舉行了喧鬧而且充滿挑釁意味的勝利大遊行，另外也穿插了無數的小規模遊行。遊行隊伍多以機車或汽車的方式進行遊行，等到行經吉隆坡內馬來人聚集之處時，則用馬來語高呼「馬來人去死，山番們回到森林中去！」、「馬來人可以回鄉下去了！」、「吉隆坡現在是屬於華人的」等等極盡侮辱與嘲弄的口號。²⁴另外，此時巫統內部的權力鬥爭也累積到一定的程度，年青的巫統極端派對以皇族後裔為主的東姑保守派不滿，除了在黨內與黨外煽動反東姑的風潮外，也鼓勵馬來人給華人一個教訓。

²⁴ 王國璋，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)(唐山出版社，1997 年 6 月)，頁 100-105。

在華人一連串的嘲弄下，加上年青巫統極端派得煽動，馬來人的憤怒已經達到高峰。5月13日傍晚巫統雪洲分部發起一場反制性的大遊行，來自附近各地的巫統黨員聚集在巫統官員的官邸前，但是群眾在未出發前就已經因為另外一個地區的馬來人已被華人攻擊的傳言失去控制，紛紛前往華人聚集的鬧區攻擊、砍殺路人並且縱火焚燒華人的商店與車輛，於是暴動爆發。

5月14日晚上全馬來西亞便進入緊急狀態，隔天由副首相敦拉薩（Tun Abdul Razak）為首，總攬軍政大權的全國行動理事會成立。513事件便在軍、警的鎮壓下於數日後落幕。但是已經造成華人死亡人數達143名、印度人13名、馬來人25名，如此慘重的人命傷亡以及龐大的財物損失。

513事件造成的傷害不只是上述有形的損失，它也成了馬來西亞華人心中的政治陰影。經過這場血腥的教訓，不僅讓華人政治膽量變小，此後每遇局勢稍有緊繃則風聲鶴唳、囤積糧食。華人之所以會如此，是因為暴動發生後，大舉進駐吉隆坡的軍、警又多為馬來人，自然在執法上會比較對華人不利。另外，馬來西亞政府在當時也採取新聞封鎖的做法，統一新聞的發佈。相較於之前選舉勝利華人囂張的作風，馬來西亞政府這些做法自然使得華人更為收斂。²⁵

另外，由於1969年大選的挫敗以及513事件的刺激，新一代巫統領導者透過國家機關的各種修法手段與政策措施，例如在1971年國會重新開議後，政府提出的憲法修正案正式透過法律禁止馬來西亞人民質

²⁵ 王國璋，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)(唐山出版社，1997年6月)，頁107-109。

疑憲法中有關國語(馬來語)、馬來人特別地位、馬來統治者(蘇丹)之地位和主權以及公民權之條文。²⁶也就是說馬來西亞人民不得在公開的場合談論、討論或教授有關國語(馬來語)、馬來人特別地位、馬來統治者(蘇丹)之地位和主權以及公民權等問題。此舉正式將馬來人的特權地位與族群之間的不平等條文化，而 1971 年所頒布的新經濟政策更是激烈地影響馬來人與華人的政治與經濟活動。



²⁶ 韓方明，華人與馬來西亞現代化進程（北京市：商務印書館，2002年），頁 241-243。

第二節 新經濟政策的主要措施與問題

實施期限長達 20 年(1971~1990)的新經濟政策是 513 族群暴動後的產物。由於巫統領導人與馬來社會普遍認為 513 暴動源於馬來人在經濟上的嚴重落後與相對弱勢，因此最直接的解決辦法就是巫統透過其主導的國家機關力量，不只是從憲法上去保障馬來人的特殊地位，而且必須轉化為更具體有效的族群優惠政策，進而改變華人與馬來人間不均衡的經濟發展。因此新經濟政策不僅僅是一個經濟政策，它所背負的政治意涵更為濃厚。

新經濟其最主要的目標是：提高收入水平和為不分種族的所有馬來西亞人增加工作機會而消除貧困；加快馬來西亞社會重組的過程，減少和消滅各種族之間在經濟地位上的差別。²⁷最終的目的在達成真正的國民團結，政策制定者為追求前述目標的達成所立下的重要經濟指標在貧窮率方面，「全體」方面要從 1970 年時的 49.3%，到了 1990 年要下降到目標值 16.7%；「鄉區」方面要從 1970 年時的 58.7%，到了 1990 年要下降到目標值 23%；「城鎮」方面要從 1970 年時的 21.3%，到了 1990 年要下降到目標值 9.1%。在公司股權的佔有率方面，「土著」方面要從 1970 年時的 2.4%，到了 1990 年要上升到目標值 30%；「其他馬來西亞國民」方面要從 1970 年時的 34.3%，到了 1990 年要上升到目標值 40%；「外國人」方面要從 1970 年時的 63.3%，到了 1990 年要上升到目標值 30%。

²⁷ George Cho, *The Malaysian Economic : Spatial Perspectives* (London Routledge,1990) ,p68.

表 2-2 新經濟政策下欲達成的重要經濟指標(%)

事 項	1970 年時的官方統計資料	1990 年時欲達成的目標
貧窮率		
全體	49.3	16.7
鄉區	58.7	23.0
城鎮	21.3	9.1
公司股權的佔有率		
土著	2.4	30.0
其他馬來 西亞國民	34.3	40.0
外國人	63.3	30.0

來源：王國璋，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)，頁 148。

事實上，馬來人早在英國人統治下早已享受到一定程度的特權，在馬來西亞獨立後的早期，這些憲法給予的權力也曾在政府的各項政策中逐步得到擴張。其方式不外保護以及援助，保護的方式如保障馬來人的土地權、部分商業執照的發放與政府部門中的大量工作機會；援助的方式如提供貸款、訓練與商業地點的便利以及對馬來人的大量教育支助。另外，雖然馬來西亞政府先後成立人民信託局(Majlis Amanah Rakyat)及土著銀行(Bank Bumiputera)來直接涉入企業活動，但是規模畢竟有限。

然而新經濟政策中所給予國家機關在經濟領域上的主導與干預角色，卻是革命性的。新經濟政策的重心在於「重組社會結構」，馬來人以其政治上的優勢改變各種族間原有的財產權和就業結構，改善馬來人

經濟落後的狀況並且試圖使其趕上其他民族。例如為了在短期內增加馬來人的整體財富及扭轉傳統上不利於馬來人的經濟分工，決策者要求在二十年的時間內讓馬來人在工商業的每一個領域達到至少 30% 的參與跟財富分享。於是私人工商界開始被規定保留至少 30% 的股權及工作機會給土著，並且要給予他們適當的訓練與機會，使土著得以參與企業的管理與監督。依據馬來西亞政府對馬來人的扶助程度不同，其主要措施可以分為三類：

一、專門扶助馬來人的措施

1. 墾殖移民運動。為了幫助馬來人脫離貧困，馬來西亞政府從 1970 年到 1987 年，總共實施了 422 項墾殖計劃內，共開發土地 76 萬公頃安置移民，其中 95% 以上是土著馬來人。²⁸

2. 透過法律和政策，給予馬來人專門的保護措施。例如規定非馬來人不得經營軍工、交通和水電等重要行業；新發的伐木、鋸木和印刷執照以及石油、天然氣的銷售，只能留給馬來人及機構。

3. 1975 年 5 月批准的「工業協調法」建立製造業申請准字制。規定資本在十萬元以上，工人在 25 人以上的企業均得申請准字，並且須將股權、董事會成員各 30% 保留給馬來人，企業產品的 30% 要分配給馬來人及企業經銷，並雇用 50% 的馬來人工人。²⁹

²⁸ 韓方明，華人與馬來西亞現代化進程（北京市：商務印書館，2002 年），頁 260。

²⁹ 葉彥邦，「馬來西亞新經濟政策對當地華人經濟之影響」，中山人文社會科學期刊第 7 卷第 1 期（民國 88 年 9 月），頁 198-201。

4. 繼續推行「馬來人土地保留法」，禁止非馬來人租購馬來人的「保留地」。例如 1970-1983 年，政府共開發土地 983 與 408 公頃，其中 95% 分給馬來人及其企業機構；1980 年，聯邦土地局移民 64,063 戶到土地開發區，其中馬來人佔 96.2%，華人僅佔 1.8%。

二、馬來人優先的措施

1. 在貸款方面，規定金融機構優先提供低息貸款給馬來人，並且強制規定金融機構，每年的信貸至少要拿出 20% 發放給馬來人私人企業及國營企業。

2. 在政府租讓、出售國有土地方面，優先給馬來人及其機構。非馬來人要取得一份土地，必須付出三分之一股權或三分之一的市場或是雇用半數以上的馬來人工人為先決條件。

3. 在教育上，各大學在招生方面實行馬來人優先政策，規定馬來學生應佔的比例，並且對非土著學生入學名額加以限制。對中小學教育，則採取限制華文中小學的發展，尤其是限制華文教育授課時間，藉此加快同化華人教育的時間。另外，在新經濟政策期間，政府在高等教育方面的投資從 1969 年的 2580 萬元增加至 1980 年的 35080 萬元，³⁰ 這些增加的巨額高等教育經費，則轉化為五所高配額保障馬來學生的新大學以及幾乎由馬來學生壟斷的國內外深造獎學金。³¹

³⁰ 王國璋，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)(唐山出版社，1997 年 6 月)，頁 150。

³¹ 馬來西亞全國有十四所公立大學，以及約六百所私立學院。馬來西亞公立大學有五五%的名額保留給占多數的馬來裔學生，卅五%給華裔學生、十%給印度裔學生，優秀的華裔及印度裔少數族裔學生受到配額制度的限制，往往只能就讀私立學院或出國留學。

筆者在此次的田野調查中也有發現這樣的狀況，就讀馬來西亞大學中文系的陳同學表示：³²

馬來西亞政府除了用排除馬來人的方式來保障馬來學生外，也使用加考「馬來文」的籍制方式來限制華人與其他非馬來人學生，因為華人與其他非馬來人學生根本不可能會比馬來學生更懂得馬來文，所以華人學生在擠入馬來西亞國立大學的窄門就更為困難。更遑論得到由政府提供的出國深造獎學金。

華人學生在面對這樣的困境時通常有三個選擇，進不了學費較為低廉的國立大學，只好轉而考慮學費較貴由華人設立的私立大學，例如馬華公會所設立的私立東姑拉曼大學。想要出國留學者，則有學費、生活費較為低廉且生活習慣相近的台灣、大陸可以考慮；如果經費較為充裕者，則多前往英國與澳洲留學。

4. 在就業方面，政府鼓勵更多的馬來人從事工商活動，對優先錄用馬來人的企業給予各種優惠待遇。另外，在政府部門就業方面，根據馬來西亞政府規定，外交部、內政部和警察機構馬來人應占 80%，在司法部和海關應占 75%。這樣的措施確實反映各種族在政府部門就業的比例上，1969—1973 年間招收的公務員中，馬來人占 98%。這樣的就業狀況在軍警部門中更為嚴重，1969—1973 年間招收的軍警 99% 是馬來人。

³³ 而在馬來西亞全國公務員中，華人只占 13.9%，大多數是國民學校教

³² 此次的田野調查時間為 2004 年 6 月 30 日，前往國立馬來西亞大學圖書館時遇上馬來西亞大學中文系的陳同學，並與其約定 7 月 1 日在雙子星大樓內的餐廳進行有關華人教育與青年人對華人會館看法的訪談。

³³ 到了 2004 年 6 月全馬來西亞 5 萬 7 千名警察中，華人只有 2279 人，而且半數是普通警察。詳見「全國華裔警察只有 2279 人」，美里日報，2004 年 6 月 25 日。

師。此措施無疑是要確保馬來人在政府部門中的特權地位，並且防止政權不要落入華人手中。³⁴

三、政府直接參與的措施

前兩項措施中的政府主要是政策的制定者，實施對象是馬來人；政府在這項措施中不僅制定政策，而且直接參與實施。另外，前兩項措施明顯的是專門扶助馬來人和馬來人優先的，此項措施則是針對全國各種族實施的，馬來人優先的色彩與前兩項政策相較之下比較不明顯。其主要措施有五項：³⁵

1. 公共援助計劃，政府直接提供財政援助給馬來西亞低收入或無收入的家庭和個人，以維持他們最低生活所需。

2. 增加政府在教育、衛生和房屋等方面的公共開支，替中下階層人民提供免費教育、免費醫療和廉價的房屋。

3. 政府透過控制價格和產量對市場進行直接的干預，以維護生產者的利益。例如，政府對一些主要的農產品像是稻米和橡膠，規定最低的保護價，使生產者不會因為市場價格的波動而受到損害。相對的，當某些商品出現短缺時也由政府以合理的價格提供給消費者。另外，馬來西亞政府也嚴格控制外來農產品進口並且課以很高的稅率，以保護馬來西亞農民的利益。

³⁴ 方金英，東南亞“華人問題”的形成與發展—泰國、菲律賓、馬來西亞、印度尼西亞案例研究（北京市：時事出版社，2001年），頁56-57。

³⁵ 韓方明，華人與馬來西亞現代化進程（北京市：商務印書館，2002年），頁262-265。

4. 政府投資成立國營企業，直接參與經濟活動。公共機構與國營企業的大量設立，是國家機關直接干預和參與國內經濟事務的最重要的手段，1970年以後這些公共機構以及國營企業已驚人的速度成長。馬來西亞政府透過大量的財政撥款先後成立了大小約1000家國營企業，這些國營企業從功能上可以分為兩類：一類是直接從事生產經營活動的企業，目的在控制國家的經濟命脈，提高馬來人的就業率和管理能力。例如國家企業公司（Pernas）、聯邦土地發展局（Felda）、國家石油公司（Petronas）、國家稻米局（LPN）、馬來西亞船務公司、馬來西亞航空公司（MAS）、城市發展局等等皆屬於這一類；另一類是金融服務性質的企業，目的是要藉由國家的力量來收購英國資本在馬來西亞設立企業的股權，然後再轉讓給馬來人。另外，也可為馬來人企業提供銀行信貸，扶植馬來資本的發展，如土著銀行、土著信託公司等。³⁶

這些國營機構以國家龐大財力為資源，不僅協助發展國民經濟，也積極尋求從外國經濟勢力手中將財富轉移至馬來人社會。從1978年開始，便先後陸續收購外資所擁有的錫礦、種植及銀行企業的股份。到了1984年，馬來西亞國家資本實際上已控制了錫礦業77%、種植業60%及銀行業77%的股權。³⁷理論上，部分國營企業只是暫時地替馬來人累積財富，政府是管理人，而馬來人才是實質上的擁有者，這些財富終究會轉移至馬來人手中。然而就是這種由上而下、國家資本主義式的信託制度運作，³⁸使得巫統的統治精英得以利用國家資源累積個人財富，在馬來社會貧富依然懸殊的情況下創造了一批馬來新興資產階級，並將新經濟政策中原本要照顧所有馬來人的社會主義思想，扭曲成為為了一己

³⁶ 丘立本，「馬來西亞現代化與民族問題」，東南亞現代化：新模式與新經驗，戴羅榮、董正華編，頁198-199。

³⁷ 韓方明，華人與馬來西亞現代化進程（北京市：商務印書館，2002年），頁263-264。

³⁸ 王國璋，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)（唐山出版社，1997年6月），頁150-151。

或一黨之私的「黨國資本主義」。

5. 經濟自由化措施。馬來西亞在 80 年代發生經濟危機後，政府為了重振經濟採取一系列措施，包括給予稅收優惠，鼓勵外來投資；放寬「工業協調法」的限制，減少華人資本外流，增加華人對國內的投資；³⁹ 國營企業的私營化，原本是要透過政府企業和私人企業之間的合作來加速工業發展。但是由於私有化的過程為政府所掌握，所以許多誘人的利益被政府官員身旁的人所獲取，則進一步加速了巫統黨營事業與馬來新興資產階級份子的財富累積。

這種赤裸裸、但是在新經濟政策下卻具正當性的政商勾結與利益輸送，自然容易產生許多貪污、濫用公款及利益衝突的問題。例如 1983 年爆發的土著金融 25 億元貸款醜聞，馬哈迪政府也沒有向全民解釋這筆屬於人民公款金融醜聞的來龍去脈，僅草草發表白皮書了事。⁴⁰ 就是這種看似不合理、不合法的狀況，但是在新經濟政策這件美麗的糖衣包覆下，一切又變得有其正當性。因此，80 年代馬哈迪主政下推行的私營化政策，在「正當的」政商勾結與利益輸送過程中造就了一群富有的新興馬來資產階級。

上述新經濟政策中的措施，對華人經濟與馬來西亞社會造成了相當程度的傷害，以下就三個影響層面來討論新經濟政策所產生的問題與弊病：

³⁹ 杜乾煥，「馬來西亞民營化面面觀—新經濟政策招致重商主義？毀譽參半！」，營建知訊162 期（民國 85 年 7 月），頁 14。

⁴⁰ 王國璋，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)(唐山出版社，1997 年 6 月)，頁 152。

1. 新經濟政策對華人的影響可以分為兩個層面來討論，就華人大企業來說影響不大，儘管在 1976-1985 年期間，一些著名華人企業如郭鶴年、陳振南等，確實有把資金轉出馬來西亞，但是此舉被認為是華人企業在尋求多元發展的機會，而不是單純因為新經濟政策的實施；就華人的中下階層來說，新經濟政策的實施對他們的衝擊很大。以華人自營的小規模企業來說，在 1970-1980 年間華人商店佔全國的比例由 75% 下降到 56%，而且許多華人商店也被迫改為跟土著合營；另外，由於政府刻意的保護馬來人使得華人的失業率節節攀升。在 1980-1986 年，馬來西亞失業率從 5.7% 上升到 8.7%，失業人數由 29.02 萬人增加至 52.88 萬人，其中絕大部分是華人。⁴¹

2. 國營企業效率低落，明顯缺乏協調和管理，造成了巨額的虧損，成為政府財政的沉重負擔。1980-1985 年間，國營企業的赤字占整個公營部門赤字的 64.3%。另外，在 1984 年政府國企部報告了 269 家國營企業的經營狀況，共虧損了 1373 億零吉(馬幣)。簡單來說，國營企業不僅導致了馬來西亞公共債務的增加，效率低落的虧損不但加重政府財政負擔也阻礙了經濟的成長。⁴²

3. 政商結合，腐敗問題嚴重。國營企業的建立是利用政府財政撥款和貸款，其經營權實際上是由一些有政治權力的資產階級和封建貴族所控制。政府官員中的馬來人無不親自擔任國營企業的董事會主席，並成為企業的重要股東。另外，這些馬來人也利用這些國營企業、機構的特權逐步地為自己累積巨額資金，形成一個新興馬來資產階級。例如在 80

⁴¹ 葉祥松，東南亞華人經濟（經濟科學出版社，1999 年），頁 115。

⁴² 杜乾煥，「馬來西亞民營化面面觀—新經濟政策招致重商主義？毀譽參半！」，營建知訊162 期（民國 85 年 7 月），頁 16-17。

年代後期的南北大道工程，由巫統控制的友乃德(United Engineers)公司以最貴的招標企劃獲得該項超級大工程合約，並可從南北高速公路通車後的 30 年間收取約 540 億元的過路費用。⁴³政商勾結、利益輸送的情形，在馬哈迪的私營化政策下屢見不鮮。

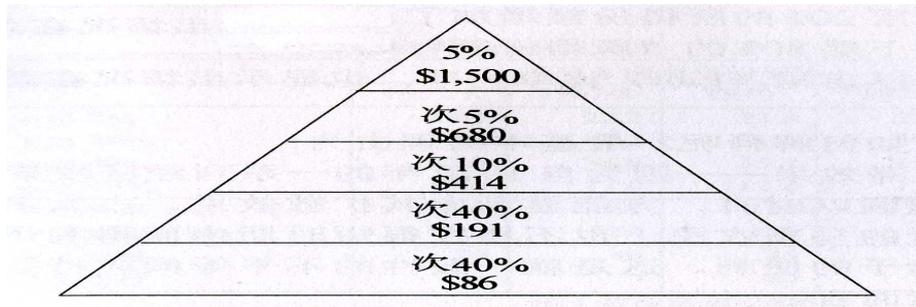
不僅如此，華人與外資企業也積極尋求與政治上有影響力的馬來人建立商業關係。這樣的情形說明了馬來人與非馬來人經營的企業能否生存，有賴於高層政府官員的支持。因此造成了許多具有政治關係的企業集團迅速成長，形成了政治與企業混淆不清的聯合大企業。這種政商結合體制的形成，讓馬來人官員不僅可以從國營企業中上下其手，也可在華人與外資企業急欲壯大其企業時獲得利益。

新經濟政策的目標之一是要重組社會結構，重新分配社會資源。但在新經濟政策實施後，也不是所有馬來人都承蒙其利。整體來看受惠最多的是馬來社會中原有的資產擁有者、高地位政府官員以及從大學畢業出來的馬來青年。另外，從下表 2-3 中可以看出在 1970 年時，40%家庭的每月平均收入是 86 元(美金)，40%家庭的每月平均收入是 191 元(美金)，10%家庭的每月平均收入是 414 元(美金)，5%家庭的每月平均收入是 680 元(美金)，5%家庭的每月平均收入是 1500 元(美金)。由此可見，馬來西亞人民的貧富差距問題在新經濟政策施行前已經是相當嚴重。⁴⁴

⁴³ 王國璋，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)(唐山出版社，1997年6月)，頁152。

⁴⁴ 韓方明，華人與馬來西亞現代化進程(北京市：商務印書館，2002年)，頁271。

表 2-3 1970 年家庭收入（每月平均）差距



資料來源：孫和聲，大馬經濟不平等的狀況與傾向，頁 39。

然而，若從歷史的角度來解釋馬來西亞社會的貧富差距，殖民時期的經濟結構造成財產權的集中，例如少數的上層階級獨占了工商與金融業。到了獨立之後，從 1957-1970 年期間，政府的工業政策強化了殖民時期的經濟型態，使得財富始終由少數人所掌控。接著在新經濟政策實施之後，從下表 2-4 中觀察馬來西亞家庭收入狀況，在 1970 年時，20%(上層)家庭的每月所得份額是 55.9%，40%(中層)家庭的每月所得份額是 32.5%，40%(基層)家庭的每月所得份額是 32.5%；1973 年時，20%(上層)家庭的每月所得份額是 53.7%，40%(中層)家庭的每月所得份額是 34%，40%(基層)家庭的每月所得份額是 12.3%；1976 年時，20%(上層)家庭的每月所得份額是 61.9%，40%(中層)家庭的每月所得份額是 27.8%，40%(基層)家庭的每月所得份額是 10.3%。

從 1970 年到 1976 年的數字顯示中下階層所得的狀況並沒有因為新經濟政策的實施而改善，反而讓 20% 的少數人掌握了更多的社會資源，使得整體社會的貧富差距更為惡化。

表 2-4 大馬半島家庭所得的分配情況

	1957 / 8 所 得份額%	1967 / 8 所 得份額%	1970 所得份額 %	1973 所得份額 %	1976 所得份額 %
上层 5%	22.1	23.6	28.1	26.4	-
上层 20%	48.6	51.3	55.9	53.7	61.9
中层 40%	35.5	34.4	32.5	34.0	27.8
基层 40%	15.9	14.3	11.6	12.3	10.3
平均所得 (马币. 元)	215	240	264	324	801
中层家庭所得 (马币. 元)	156	154	167	-	319
吉尼比率 Gini Ratio	.412	.442	.502	.50	.567
泰尔指数 Theil Index	.295	-	.476	43	.709

資料來源：孫和聲，大馬經濟不平等的狀況與傾向，頁 34。



第三章 馬華公會對於新經濟政策的回應：馬化控股

第一節 政府政策變化的影響

在英國殖民政府統治下的馬來西亞，華人與馬來人在經濟與教育等領域上的地位並無太大的差異。然而在 1957 年馬來西亞宣布獨立之後，國內的政治、經濟與社會方面產生了劇烈的變化。

馬來西亞獨立後，雖然絕大部分的當地華人都取得了公民權，但在施政上馬來西亞政府給予「土著」（bumiputera）若干特權或優惠，然而華人與印度人則不屬於「土著」。馬來人的優先政策包括（1）推行馬來人土地保留法，禁止非馬來人租購馬來人保留地；（2）為馬來人保留經營特殊行業的許可證；（3）對馬來人提供低息貸款；（4）成立聯合邦土地發展局、人民信託局、聯邦農業銷售局、土著銀行等機構以協助馬來人發展經濟。雖然馬來西亞政府希望藉由「馬來人優先政策」提升土著的經濟實力，但是事實上並未使土著的經濟狀況好轉。這是因為馬來人普遍缺乏經商經驗及資金，往往在取得企業執照後就與華人聯合經營，或直接把執照一次出賣給華人，因而並沒有在工商界發展。所以雖然華人在政府刻意打壓下，仍然能保有一定的發展空間。⁴⁵

不過相較於「馬來人優先政策」，華人在面對「新經濟政策」時顯得憂心許多。「新經濟政策」規定馬來西亞在 1971 - 1990 的 20 年間，

⁴⁵ 詳見顧長永、林柏生，「從新經濟政策論馬來西亞的種族關係」，東南亞季刊（民國 85 年 1 月），頁 25-40。

要消滅貧窮，重組社會，建立一個「公平合理，進步繁榮」的國家。消滅貧窮的基本目標是將貧窮率從1970年的49.3%降至1990年的16.7%。重組社會的具體目標是（1）改變股權結構，希望在20年間，使外資在本地股份有限公司的累積投資中，從63.3%降至30%，非土著（主要是華人）所佔的比重則由34.3%升至40%，而土著則由2.4%升至30%，實現30：40：30的種族經濟平衡指標。（2）改變職業結構，在1971-1990年期間，土著在一級產業（農民）所佔的就業比例由67.6%降至61.4%，二級產業（製造業）從38%上升至57.9%，三級產業（服務及商業）由37.9%增至48.4%。

為了實現上述「新經濟政策」揭示的目標，馬來西亞政府採取了下列四項扶植土著的經濟政策與措施：（1）設立各類由政府或巫統控制的公共或法定機構和企業，參與經濟活動，並由政府提供資金進行收購和兼併等活動。政府更強制規定，金融機構每年最少20%的信貸給土著控制的企業或公共企業。（2）向土著提供專利，規定新發出的伐木、鋸木、印刷業的執照以及石油和天然氣的分銷等，只給予土著及其機構。（3）非土著發展商興建或出售的房屋中，須保留30%給土著。（4）1975年通過「工業協調法」（Industrial Coordination Act），法例規定非土著及外資企業，資本達50萬馬幣或以上且僱用25人以上者，須將30%股權留給土著，企業產品的30%亦要分配予土著經營的企業經銷。⁴⁶

這些具體的經濟政策與措施對華人造成相當大的壓力與不確定感，華人這種對新經濟政策的恐懼感，除了瘋狂參與馬化控股有限公司

⁴⁶ Zainuddin, Tun Daim撰，葉瑞生譯，「土著與非土著聯營之策略與方法」，資料與研究（民國85年12月），頁12-19。

與其它華人社團公司化的籌資外，也表現在陸續成立的社團公司上。例如在馬來西亞客家人所組成的嘉應總會不只發揚中華傳統文化、培育民族意識外，嘉應總會為了讓同鄉適應當地經濟環境急劇變化，並且改善和提升同鄉的經濟地位，因而在1979年8月29日籌組嘉應控股公司。

47



⁴⁷ 黎秋山，海外華人社團，(八桂僑史，1997年，第3期)，頁51-53。

第二節 馬化控股有限公司的原型與發展背景

馬化控股有限公司的成立與馬華公會有著很大的關係。馬華公會於1949年2月17日正式在吉隆坡成立，發起人兼首任會長陳禎祿說：「1949年2月馬華公會成立，其近因主要就是因為馬來亞的忠誠華人，在緊急狀態下受到苦難。緊急狀態不但危及許多華人的性命，威脅華人的切身利益，而且還使人懷疑華人對馬來西亞的傳統忠誠感，雖然我們之中已有許多人以馬來西亞為永久家鄉。」

除了陳禎祿外，馬華公會的起發人也包括當時的華人立法議員。他們是余有錦，李孝式，邱德懿，杜榮和，杜觀發，李煥文，梁長齡，廖光漢，陳修信，胡家濂，梁宇皋，林開成，李長景，楊旭齡，溫林鳴鳳，伍瑞琴等十六人。⁴⁸簡單來說，馬華公會的成立就是要保障華人的利益。

但是在1965年時，全國華人註冊社團總會籌備委員會要求提高華文具有官方的地位。雖然馬華公會的中央工作委員會在1965年8月3日所舉行的緊急會議上，曾經重申其誓言保證華文的教導，學習及使用不會受到禁止或阻撓，並保證保留及維護華文的使用和學習不致遭到妨礙。然而馬華公會在陳修信領導下，卻始終不相信華人社會對教育問題的重視，也不認為董教總足以形成一股力量挑戰他的權威。因而在隔年的10月18日的馬華中央緊急會議上通過兩條議案，其中一條就是說明不能支持華文為官方語文，因為此舉有違憲法第152條，列馬來文為國語及唯一官方語文，拒絕要求華文為官方應用文，因為這樣做實際上是等於要求列華文為官方語文。此舉無疑使馬華公會與華團的關係越來越

⁴⁸ 詳見馬華公會網址：http://www.mca.org.my/chinese/background/background_history.asp#1949.

淡，甚至不惜與華團走著相反的方向。

馬來西亞華人對陳修信與馬華公會的不滿，表現在 1969 年 5 月大選的投票傾向之中，該次大選馬華公會派出 33 位國會候選人，只剩下 13 名中選，使得華人選區落入反對黨的手裡。⁴⁹馬華公會遭遇到如此嚴重的挫敗，因而也迫使馬華公會內部的重整以及思考重新恢復馬華公會和華團的關係。

為了突破 1969 年 5 月大選造成的困境，以及接踵而來的新經濟政策威脅，馬華總會長陳修信提倡「華人大團結」，並且召開華人團結運動大會。這個號召提出的時機非常恰當，因為在國會民主凍結時期，馬來民族主義思潮在巫統領導下，再度興起；而華人在「五一三」後的政治思潮，也處於停滯和觀望的階段，對施政並沒有積極的反應。因而陳修信所召開的華人團結運動大會獲得許多華人的參與，並且陳修信在會中表示：

華人面對最大的問題就是不團結，我們必須承認的事實是我們無望地分裂。一個少數民族，分裂成至少三個政黨，在政治上是鮮有效能的。這是不可避免的，因為我們不能發出同一個聲音，不能化成一致的行動。

再者，一個四分五裂的華人社會不但對華人本身無益，並且只能帶來政治不安定，除了有利某些人挑撥離間外，對任何人都沒好處。我堅信這是我們面對的最大問題。如果我們得以解決，未來是樂觀的，反之，沒有人可以幫助我們。⁵⁰

⁴⁹ 王國璋著，*馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)*(台北:唐山出版社, 民國 86 年), 頁 97-103。

⁵⁰ 詳見馬華公會網址：http://www.mca.org.my/chinese/background/background_presidents.asp。

在華人團結運動大會結束後，不但通過了六點宣言，⁵¹也確實營造出了華人大團結的氣氛。這股團結氣氛具體的表現在1974年的全國大選中，從表3-1跟3-2中可以看出馬華公會的表現比上屆好。它奪得19個國會議席及43個州議席，情況大有改變。這對接班領導馬華公會的李三春產生了穩固領導權作用。⁵²一般認為這樣的結果意味著選民已轉向支持馬華，響應「馬華促進華人大團結達致全民大團結」的號召。李三春的領導權穩定下來後，便在黨內展開一系列地改革。



⁵¹ 六點宣言是：（一）吾人深信本邦馬來西亞欲得穩定、安寧及進步，則所有人民，不論其種族源流，必須團結。（二）吾人堅信馬來西亞華人，必須本身團結一致，方能對鞏固國家團結，作有效的貢獻。（三）吾人堅信，每一馬來西亞人之平等自由權利，不受轉移亦不可侵犯，此種權利超出所有政治、社會、文化及經濟的範疇。（四）吾人堅信必須盡一切所能，以提高各種族未達水準者之地位，使本邦經濟繁榮得眾人與共之。（五）吾人更堅信每一馬來西亞人之福利與安全，必須受到國家之保障。（六）因此，吾人保證對本邦效忠不二，且貢獻性命，保衛國家，團結一致維護憲法，並依據國家原則之精神與其他民族合作，並且促進經濟、社會及政治進展，使人人有平等享受的機會。詳見謝詩堅，馬來西亞華人政治思潮演變，（馬來西亞：謝詩堅，1984年9月）。

⁵² 李三春總結大選成績時這樣說：我們派出23名國會議選人，其中19名中選，成功的巴仙率為82.6%，比起1969年，當時派出33名候選人而僅有13名中選，39.4%是非常優越的成績。同樣地，在州議會的選舉方面，我們推出56名候選人，其中43名中選。1969年，84名馬華公會的候選人當中，只有29名中選，成功的巴仙率從34.5%提高到76.8%。詳見謝詩堅，馬來西亞華人政治思潮演變，（馬來西亞：謝詩堅，1984年9月）。

表 3-1 1974 年大選各黨國會、州議席數及國會選舉得票率

政 黨	州 議 席	國 會 議 席	國 會 得 票 率
國 陣	313	135	60.7%
民 行 黨	23	9	18.3%
砂 國 民 黨	18	9	5.5%
社 正 黨	1	1	5.1%
人 社 黨	0	0	4.0%
祖 國 覺 醒 黨	0	0	0.3%
獨 立 人 進 黨	0	0	0.1%
獨 立 候 選 人	5	0	6.0%

來源：引自王國璋，馬來西亞的族群政黨政治（1955-1995），頁 131。

表 3-2 1974 年大選國陣各成員黨國會議席數

成 員 黨 別	獲分配之競選席次	所得席次
巫 統	61	61
馬 華 公 會	23	19
回 教 黨	14	14
民 政 黨	8	5
人 進 黨	4	1
國 大 黨	4	4
砂 勞 越 國 陣	24	15
沙 巴 國 陣	16	16
總 計	154	135

來源：引自王國璋，馬來西亞的族群政黨政治（1955-1995），頁 132。

首先，他起用前勞工黨領袖林建壽領導成立馬華工農組，以改變馬華公會被認為是資本家政黨的形象。接著為了更進一步建立馬華公會是「不屬於資本家或受資本家控制」的政黨形象，李三春又領導馬華公會向經濟領域進軍。雖然直接促成馬華公會向經濟領域發展，是由於新經濟政策的推行，和履行馬華經濟大會的議決案，但實際上馬華公會也希望，通過經濟上的活力來擺脫資本家對馬華的左右和影響，以期達到自力更生的地步。

接著，李三春在大選隔年又大膽地推行馬華五大計劃，並於同年8月的黨代表大會上通過。這五大計劃是（一）建立總部新大廈；（二）推動馬化控股有限公司；（三）成立馬來西亞華人文化協會；（四）展開廣招黨員運動（五）發展拉曼學院。⁵³

這五大計劃被形容為馬華公會歷史的轉捩點，但也引致不同的議論。其中除了華人文化協會未受評論外，其他的計劃都有所爭議。不過，其中最具有直接「回應」新經濟政策之「挑戰」者，不外是推動馬化控股有限公司，乃至於此模式的複製。雖然如此，李三春仍然深信五大計劃的推行將能夠改變馬華的面貌，進而更能爭取華人社會的支持，因為它包含了黨的政治、教育、文化及經濟的活動，皆是華人社會關注的課題。無可諱言，本質上，馬化控股有限公司自身即是一種「合作社」的精神，只不過其外加的社會與政治意涵實已超出「合作社」的狹窄範圍。

馬華公會最早萌生從事經濟活動的念頭是在1967年，當時在李三春領導下的馬青，於5月5日在馬青第10屆代表大會上接納提案，授

⁵³ 詳見馬華公會1974年黨史記載。

網址：http://www.mca.org.my/chinese/background/background_history.asp#1974

權總團中委會設立一個小組，慎重研究成立合作社事宜，並由來自丁加奴的朱正華會計師負起這項工作。

馬青合作社便於 1968 年 6 月 16 日正式成立，定名為「馬來西亞多元化合作社」。由李三春擔任主席，朱正華及溫成利分別出任秘書和財政，開啟了馬華公會投身入經濟領域的第一步。⁵⁴而成立馬青合作社的概念，也就成了開創後來馬化控股有限公司的原型。

接著在 1974 年 3 月，馬華公會有鑑於政府大力推行新經濟政策，出現了多家官方和半官方商業機構，因而在全國各地推動一系列的華人經濟研討人會，以探討華人在經濟上的權益，結果一致認為馬華公會應領導馬來西亞華人組織現代化大企業，集合華人資金，展開大規模的投資，馬化控股有限公司乃因運而生。這是比合作社的概念更向前推進一步，使華人能集合資金以財團的姿態立足於經濟領域中。

因此在 1975 年 5 月，李三春以馬華公會代總會長的身份正式宣佈，馬華決定組織一個龐大的企業公司，確保華人在新經濟政策下，能充份分享 40% 的非馬來人的經濟權益。其理由如下：（1）家庭商業模式快要落伍了，應以大企業取代。（2）在個人基礎上，一名華人很難有足夠的資本和政府或外人進行聯合投資，因此華人必須把他們的資金集合起來，以求實現這個目標。（3）要進行龐大的商業計劃，必須要有政治影響力，因此馬華公會的幫助是有需要的。於是馬化控股有限公司便在同年十月宣告成立並且公開對外募集資金。⁵⁵

⁵⁴ 詳見馬華公會 1967 年與 1968 年黨史記載。

網址：http://www.mca.org.my/chinese/background/background_history.asp#1967

⁵⁵ 謝詩堅，馬來西亞華人政治思潮演變，（馬來西亞：謝詩堅，1984 年 9 月）。

1977年5月，馬化控股在成功地收集3000萬元資金後，開始營業，當時擁有2萬7000名股東。2年後又發出4500萬元附加股，資金增至7500萬元，馬化合作社是馬化控股的最大股東。馬化合作社及馬化控股皆為馬華公會所策劃的企業，已經逐漸形成兩大商業集團，對華人的經濟產生了相當大的影響。

在好的方面而言，許多華人社團響應馬華公會的號召組織了企業公司或合作社，或萌起走向企業的發展，一時之間向經濟進軍成為時尚，紛紛對投資感到興趣。不過尚未有任何一個民間團體組成的企業，足以和馬化控股的組織相抗衡。

在壞的方面而言，馬華公會積極從事經濟活動的行為被指責「政治商業化」，使政黨的政治性被沖淡，可能會因為顧及商業的利益而失去政治地位，更被指和華人企業搶地盤，使華人個人經濟受制。

回顧整個馬化控股有限公司的原型與發展背景，馬來西亞華人成立馬青合作社的概念可說是最早的原型，接著擴大馬青合作社概念成立馬化合作社，進而推動馬化控股有限公司的成立以謀族群經濟利益的確保。由於馬化控股有限公司的成功經驗，引起其他華人社團熱烈的將馬化控股有限公司的成功模式複製，也因而才會有之後青團運合作社所引發的華人社會金融危機。然而，一個引起爭論的課題是：商業和政治是否可以並存在政黨內？有人說政黨從事的是政治，政治是權力的象徵；有了政治權力後是服務國家和人民，不是用來做生意，倘使政黨介入商業，將帶來不良的後果。不過，李三春這種策略所能看到的改變是使得馬華公會本身的經濟地位提高了，成為一個有經濟實力的政黨，不再受大資本家的左右，甚至成為大財團顧忌的對象，不能有所得罪。

第三節 馬化控股對華人產業升級的意義

華人遷移至海外，最為人津津樂道的就是華人在海外驚人的經濟表現。華人在馬來西亞已有五百年以上的歷史，少數華人一路從苦力進而累積資本成為資本家。不過，多數華人資本家的規模都不大、營業額也不突出，然而華人商家卻是四處林立。所以華人在表面上「量」的優勢，使華人成為馬來人的眼中釘。

不過事實上，華人在整個馬來西亞的發展過程中一直是扮演著配角的角色。在馬來西亞淪為殖民地時期，華人社會在馬來西亞的兩大經濟命脈—錫礦與樹膠業，相較於歐洲人的龐大資金與先進技術，華人只能進行小規模的開採與栽植。在下表 3-3 中可以看出華人在 1925 年以前靠著大量廉價的勞力，錫礦產量尚能打敗擁有雄厚資金的歐洲人；然而在 1925 年之後，由於歐洲人發展出更為先進的開採技術，自此華人原本在廉價勞力上的優勢蕩然無存，整個錫礦產業進化到機械化的時代，使得華人錫礦產量日益減少，許多規模太小的業主甚至被迫退出這個市場。

表 3-3 戰前華人和歐洲人錫產量的比較

年代	歐人錫礦	華人錫礦
1910	22%	78%
1915	28%	72%
1920	36%	64%
1925	44%	56%
1930	63%	37%
1935	66%	34%
1937	68%	32%

來源：引自駱靜山，大馬半島華人經濟的發展，1984年，頁245。

在下表 3-4 中可以看出，華人在全馬栽種的膠園面積達 322,641 英畝，比起印度人的 87,795 英畝與其它種族的 91,113 英畝多出三至四倍的栽種面積。然而，相較於歐洲人（以英人為主）所栽種的 1,530,420 英畝來說，華人只能算是小規模的栽種。

表 3-4 1938 年各民族的膠園面積(以英畝計算)

	歐洲人(以英人為主)	華人	印度人	其他	共計
馬來聯邦	853,841	118,076	47,104	13,405	1,032,426
海峽殖民地	132,165	61,011	12,036	1,646	206,858
馬來屬邦	544,414	143,554	28,655	76,062	792,685
全馬共計	1,530,420	322,641	87,795	91,113	2,031,969

來源：引自駱靜山，大馬半島華人經濟的發展，1984年，頁250。

如此一來，不但華人的主要經濟命脈受限於歐洲人，更由於華人多為小規模的開採與栽植，所以造成看似華人產業遍佈全國的錯覺。⁵⁶等到馬來西亞獨立後，主政者利用國家資源大舉收購歐洲人的錫礦與橡膠產業。到了1984年，馬來西亞國家資本實際上已控制了錫礦業77%與種植業60%。另外在其他產業方面，由於主政者刻意的扶植馬來土著，因此也陸陸續續採取一些具體的措施來抑制華人在各個產業的經濟活動，並且賦予馬來土著一些特權，藉此來提升馬來土著的經濟地位。

所以華人在馬來西亞的經濟體系中，不但一直都沒享有獨占的地位，而且儘管華人註冊的商號佔馬來西亞註冊商號的71%，卻多數是小規模的商號。因而在面對內有「新經濟政策」的威脅，外有大資本家的壓迫下，陳群川出面號召華人表示：

如果我們要維持在國家經濟中現有的地位，就必須徹底改變我們的態度，以集體的力量，迅速的組織大企業機構。

基此，他主張華人社團取出在銀行的存款，積極籌組規模龐大的企業公司，確保自己和下一代的前途。如果我們不改變我們的態度，不改變我們行政管理的方式，大多華裔經濟利益的前景，將被國內、國外的大企業圍攏，再過兩三代，可能會縮小到好像目前一些外國的「唐人街」的淒涼情景。⁵⁷

基於華人過去習慣於小規模的家庭企業經營模式，並不適用於當時

⁵⁶ 駱靜山，「大馬半島華人經濟的發展」，收入林水椽、駱靜山合編，馬來西亞華人史（雪蘭莪：馬來西亞留台校友會聯合總會，1984年），頁231-246。

⁵⁷ 詳見謝詩堅，馬來西亞華人政治思潮演變，（馬來西亞：謝詩堅，1984年9月）。

新經濟政策對華人經濟活動的箝制，因此陳群川出面號召華人，集合全馬來西亞華人的資金一起來做屬於全體華人的大企業。

另外，對於馬化控股所引發的社團公司化風潮，學者王望波則是認為在馬來西亞的華人家族企業在面對外有政府政策歧視、國營企業與外國跨國企業的打壓，內有華人大企業彼此間的競爭，使得許多華人家族企業暴露出在經營上的缺失，例如資金不足、財務不透明、缺乏專業人才與不重視研究創新等等。

為了要讓馬來西亞的華人家族企業有更長遠的發展，王望波提出透過「資本大眾化」的方式，⁵⁸不但可以打破家族式經營模式，而且可以吸收多方資金、也有利於與當地人士、民族的利益結合。所以，馬化控股有限公司成立的概念，最能夠解釋當時小資本華人企業如何透過眾人力量轉型成為能與擁有國家資源的半官方企業或是大規模外資企業相互抗衡的華人企業。

⁵⁸ 實行資本大眾化，採用股份有限公司的組織結構有利於打破華人傳統的家族式經營方式，進而使經營權與所有權分開。

第四節 挑戰與回應皆落入政經掛勾的困境

巫統在 1969 年大選中失去了首都吉隆坡的 4 個國會議席，並且落入民行與民政兩個華人政黨候選人的手中。因而讓馬來人對巫統的領導產生質疑，甚至發生了嚴重的 513 流血衝突事件。巫統為了重新凝聚馬來人的信心，因此在 1971 年推行具有濃厚照顧馬來人色彩的新經濟政策。馬來西亞華人社會中的馬華公會，也是在面臨支持群眾質疑其領導能力的重大危機下，喊出「華人大團結」並且告知華人如何因應新經濟政策對華人所帶來的危機。兩者皆是在面臨危機時所提出的政治與經濟掛勾的政策，而兩者間的異同點筆者稍做整理如下表：



表 3-5 新經濟政策與馬化控股政策比較表

	政治與經濟掛勾的政策	主要成因	政策目的	施行結果
馬來人(巫統)	新經濟政策	1969 年首都選舉失利與 513 事件的衝擊	1. 提高收入水平 2. 重組馬來西亞社會	1. 重新凝聚馬來人對巫統的向心力並且重組權力結構 2. 出現新興馬來資產階級
華人(馬華公會)	馬化控股	1. 1969 年大選失利 2. 華團與馬華公會漸行漸遠 3. 面對新經濟政策的危機感	1. 修復與各華團間的關係 2. 集合眾人力量面對新經濟政策 3. 促進華人產業升級	1. 成功重新凝聚華人對馬華公會的向心力 2. 引發華人社團公司化的風潮，並進而讓有心人士有了掏空社團的機會

來源：作者自製

馬來西亞在獨立之後，由馬來人接掌這個國家機器。然而，馬來人實際上只掌握了半個馬來西亞，因為除了馬來人能控制的國家行政權外，由於殖民時期的經濟結構造成財富集中在少數人手上，使得馬來人在馬來西亞獨立後，仍然無法控制馬來西亞的經濟大權。因此，巫統藉由1969年吉隆坡國會議員選舉失利以及由於華人不當的挑釁所引發的513流血衝突事件，先行將馬來人的特權地位與族群之間的不平等予以具體的條文說明，接著更進一步打著「提高收入水平」與「重組馬來西亞社會」的口號，推行激烈影響馬來西亞政治與經濟活動的新經濟政策。

巫統所推動的新經濟政策，原始的美意是為了要扶持經濟實力比較不足的馬來人。我們可以在新經濟政策的措施中看到許多保護馬來人的政策，例如保障馬來人的土地、公部門的就業、在私部門的參與、受教育機會等等，都是為了幫助提升馬來人經濟地位的政策。所以新經濟政策不僅僅是一個經濟政策，更背負著如何將憲法所保障馬來人的特殊地位，轉化為更具體有效的族群優惠措施，其中所富有的政治意涵相當豐富。

雖然新經濟政策的推行確實造成了某種程度上馬來西亞的經濟與社會結構調整，對於改善馬來人的困境具有一定的效果。然而，事後來看新經濟政策的成效，受惠最多的是馬來社會中原有的資產擁有者、高地位政府官員以及從大學畢業出來的馬來青年，對於改善馬來人中、下階層的收入與社會地位作用不大。反倒是握有國家資源的馬來政府官員，藉著國家的資源大肆進行政商勾結、利益輸送，快速累積自己的財富，形成新興的馬來資產階級。

另外，從其他學者的觀點來分析新經濟政策，主要批評的觀點有兩種，一種是階級論，認為新經濟政策實質上是馬來官僚和新興資產階級利用國家政權，打著民族的口號進行掠奪的政策。消除貧困與重組社會不過是掩護他們掠奪行為的煙霧彈罷了。另一種是排華論，強調新經濟政策的種族主義性質，認為它只是種族壓迫的工具。有關於新經濟政策的討論十分豐富，我們可以透過不同學者的論述而捕捉到一個較完整的圖像：

梁志明教授指出，新經濟政策是馬來西亞政府扶植馬來人企業政策的繼續和發展。它更加強調運用國家政權的力量來保護馬來人的特殊權益，政府更大規模地直接參與經濟活動，例如經營壟斷的大企業，進而排除華人企業可能的競爭。⁵⁹

汪慕恒教授指出，新經濟政策是馬來西亞馬來族資產階級向華族資產階級爭奪民族市場的一種「種族主義」政策。其對華人經濟所採取的限制政策是不符合華人經濟的發展，因而不利於馬來西亞的獨立民族經濟的發展。新經濟政策代表馬來西亞大資產階級的一個階級利益，但卻冠上維護馬來族全族經濟利益的口號。另外，新經濟政策也促進了馬來西亞整個社會的階級分化和馬來族內部的階級分化，如此絕對不利於馬來族的中小資產階級和勞動階層。⁶⁰

賀聖達等人指出，從 70 年代初到 80 年代初，新經濟政策的實施取得了較大的成就。主要表現在三個方面：第一，徹底改變了獨立以後外國資本長期壟斷馬來西亞經濟命脈的狀況，把國民經濟各部門的支配權

⁵⁹ 梁志明《馬來西亞經濟政策與華人社會》，華僑歷史，第 1-2 期，1997 年，頁 10-13。

⁶⁰ 汪慕恒《馬來西亞的新經濟政策與華人經濟》，廈門大學學報，第 1 期，1988 年，頁 25-30。

轉移到本國資本手中；第二，經濟結構發生了較大的變化；第三，經濟發展保持了較高的速度。⁶¹

丘立本指出，從國家長遠利益的角度來看，新經濟政策在消除殖民時代遺留下來民族矛盾的社會經濟根源方面是有重大意義的。新經濟政策用 20 年的時間，以法律為依據，使用經濟手段逐步收買股權，進而逐漸改變種族財產分配比例。⁶²

郭梁教授指出，新經濟政策用強制的手段而不是透過自由競爭去改變種族間的經濟差距，使華人利益受到了傷害，也壓抑了國內私人經濟的正常發展。然而，整體來說新經濟政策還是有其一定的成效，不過其成效並非來自於限制華人經濟發展所獲得的。⁶³

從上述的討論中發現，新經濟政策最大的成效在於將殖民時代所造成外國資本壟斷馬來西亞經濟命脈的狀況，逐漸的移轉到馬來西亞本國資本手中。不過，新經濟政策對抑制華人經濟活動所使用的強制手段，以及馬來官僚與新興資產階級透過新經濟政策所獲得的階級利益則是相當值得爭議的部分。相對於新經濟政策，馬化控股的策略也有與新經濟政策同樣受限於政治與經濟掛勾的困境。

在華人社會方面，由於對華文教育看法的分歧，使得華人社團與馬華公會漸行漸遠。失去華人社團的支持，馬華公會在 1969 年的大選遭遇空前未有的挫敗。另外，也適逢新經濟政策的實施對華人社會造成的

⁶¹ 賀聖達，戰後東南亞歷史發展 1945-1994，頁 229-236。

⁶² 丘立本，馬來西亞現代化與民族問題，頁 191-211。

⁶³ 郭梁，東南亞華僑華人經濟簡史，頁 175-181。

不確定感。馬華公會為了重新凝聚華人社會對其的支持，率先成立馬化控股，並且鼓勵各地華人與華人社團把錢拿出來成立大企業，共同來對抗新經濟政策的威脅。也由於馬化控股初期成功的典範，造成馬來西亞各地華人社團皆紛紛將其社團公司化。因此，馬化控股的成立看似是一個華人社會對抗新經濟政策的商業行為，但是其背後隱藏著馬華公會如何藉由操作新經濟政策的威脅，來重新取得華人社會領導權的政治意涵。

馬華公會成立的馬化控股，原先是希望告知華人如何集合眾人的力量成立大企業，來對抗政府與外資大企業的夾擊。然而，最後卻由於政府的法令缺失與監督不周以及有心人士的掏空，造成 80 年代華人社會嚴重的金融風暴。

筆者認為新經濟政策的實施與馬化控股的成立皆可以用階級論來解釋，新經濟政策中的馬來官僚與新興資產階級打著「消除貧困」與「重組社會」的口號進行掠奪國家資源的行為；馬華公會的領導人以「華人大團結」與「龐大商業計劃，需要政治影響力」來號召成立馬化控股，一方面鞏固其政治地位，一方面讓有心人士得以利用各地華人社團公司化的風潮進行掏空華人社會資金。

然而面對政治與經濟邏輯掛勾的困境，則是有所不同。雖然新經濟政策被一些學者視為馬來官僚與新興資產階級用來掠奪國家資源的掩護政策，而且其成效亦未能達到所有馬來人的預期，但是它對於中下階層的馬來人仍有一定程度的幫助，所以馬來人對巫統推行新經濟政策還算能接受。

相較之下，由於 80 年代華人社會的金融風暴，完全是因為在馬華公會的號召下，各地華人社團紛紛響應將其社團公司化的結果。因此，當華人社團公司化造成華人社會的金融風暴後，無法拿回投資資金的華人紛紛將矛頭指向馬華公會。⁶⁴因為事後來看整個社團公司化風潮，除了達到馬華公會希望能重新凝聚華人社團的向心力以及取得華人社會的領導權外，參與社團公司化的中下階層華人不但沒有因此能在新經濟政策的威脅下得到多一點的保護，甚至連當初投資社團公司化的資金都有可能拿不回來。所以在這樣的狀況下，如圖 2-1 所示，參與社團公司化的華人社員與存戶莫不緊盯著馬華公會將如何替他們爭取該有的權益。

圖 3-1 合作社風暴牽動馬華內閣部長的心：馬華頭頭夜夜難眠



資料來源：美里日報，1986 年 9 月 21 日，六版。

⁶⁴ 「馬華頭頭夜夜難眠，社員存戶亂箭穿心」，美里日報，1986 年 9 月 21 日，六版。

第四章 華人社團公司化風暴

第一節 風暴前社團公司化所引來的批評

馬化控股的成立帶動了馬來西亞華人社團公司化的風潮，然而由於馬化控股背後的發起人是馬華公會，因此當「政治」和「經濟」兩種截然不同路線產生火花時，不免招致多方批評。其中，馬化論爭的內容主要是探討「馬化是否扶助華人的經濟力量」，因為馬化控股的發展靠著收購地皮、販售地皮及建屋發展來獲利。如果以馬化控股本身來說，馬化控股是一個發展很成功的企業。但是以整體華人來說，馬化控股對於扶助華人經濟地位來說，則是相當失敗的成績。因為馬化控股經營的對象是華人社會，從華人社會中賺取利潤來壯大馬化集團。等於是把錢從左邊口袋移到右邊口袋，獲利的只有十一萬馬化集團的參與人，而非全體華人。

當時馬來西亞華人社會對於馬化控股的爭論主要有三大方向：1. 合眾銀行收購價值適當與否 2. 侵犯華人社會不動產 3. 發展房屋業對華人經濟的影響。作者在此謹將分為正反兩方分別論述如下：

一、收購合眾銀行的爭論

贊成馬化控股收購合眾銀行的人認為，合眾銀行創辦於1959年，為馬來西亞第三大銀行，在大馬擁有十一間分行、新加坡七間、泰國和汶萊各一間。另外也擁有保險公司、證券銀行及金融公司。假如純粹從盈利的觀點來衡量，每股十元的價格的確是過高了。然而對於合眾銀行

的收購，還需要考量到其他問題：

- (一) 馬來西亞政府不再發出銀行執照。
- (二) 對於金融證券銀行和保險執照，馬來西亞政府也不再核發相關執照。若要從事這些行業，唯一的途徑就是收購。可是現在銀行的股權都牢牢的握在土著手中，可供收購的對象不多，因此收購價格自然比較高。
- (三) 計算資產時，忽略了合眾銀行的固定資產，例如在吉隆坡的合眾銀行堂皇大廈。
- (四) 根據國家銀行出版的馬來西亞貨幣與銀行，合眾銀行在 1978 年 9 月時的資產總額是十三億三百七十萬元，而且擁有許多分行，而且旗下還有金融、保險、證券等機構。要建立如此龐大的金融集團，唯有收購是最快也是最好的方式。
- (五) 在收購公司時，最重要的一個標準是該公司的盈利潛能。銀行是進步國家中成長最快的行業，其重要性不言而喻。
- (六) 土著是在五一三事件後假「新經濟政策」進入合眾銀行，因此能以三元的價格收購合眾銀行的股權。另外，舉凡股票控制，價格是由外資委員會和資本發行委員會所決定。多年來，許多私人公司便因此以低過市價甚多的價格售股給土著。

反對馬化控股收購合眾銀行的人認為，馬化控股收購合眾銀行的動作在價錢上與實質意義上屢屢受人非議。合眾銀行股本在1979年為四千萬元，1980年增至四千五百萬元。在被馬化控股收購前的幾個月，合眾銀行為了增購一家附屬公司的股權，發出五百萬附加股，每股定價為三元五角。因此，馬化控股若要收購合眾銀行50%股權的合理價格應該是三元五角或略高一些。若以三元五角來計算，50%的兩千兩百五十萬股的價錢是七千八百七十五萬元。然而，馬化控股的收購價格竟然高達兩億元。

倘若馬化控股以七千八百七十五萬元或一億元收購合眾銀行一半的股權，使華資在銀行業保持一小部分的發言權，如此犧牲馬化控股股東短期的利益或許是值得的。但是以近三倍的價錢收購合眾銀行，綁死馬化控股的資金，對於口口聲聲說要扶助華人經濟力量的馬化控股就不得不檢討。因為這些投資的錢不是那些「華人領袖」的家財，而是廣大華人的血汗錢。這些華人領袖利用基層華人的血汗錢作為他們的政治資本，這樣還敢說是為了扶助華人經濟力量嗎？⁶⁵

另外在實質意義上，銀行業與金融業的貸款政策，在新經濟政策之下完全是由中央銀行指揮，只有內閣官員才有機會發言，方能影響中央銀行的指導原則。至於銀行的股東、甚至是獨營的外資銀行也只能擁有控制行政的權力，除非願意冒著執照被吊銷的風險，不然對於貸款的限制仍必須遵從中央銀行的指示。

換句話說，無論誰是大馬任何銀行的大股東，所能支配的貸款便

⁶⁵ 東門炭，「駝俠主張從銀行業撤出華族資本？」，收入鯨魚企業，馬化是不會生蛋的母雞？，1982年，頁17-26。

是中央銀行所允許的限額。也就是說，雖然馬化控股控制了合眾銀行，但是所能夠處理的貸款額度卻要根據中央銀行的規定，並不能夠抗拒中央銀行的限制，將合眾銀行資金借貸給所有華人。既然貸款的額度是一定的，因此不得不令人質疑馬化控股收購合眾銀行除了要控制合眾銀行外，也想透過「固定的貸款額度」來控制華人借戶對於馬華公會的忠誠度。⁶⁶

二、將不動產納入社團公司化的爭議

贊成者認為馬化控股並非侵犯華人的不動產，而是要協助他們開發不動產的潛在價值。一宗不動產就好比是一塊地點優良的地皮，假如沒有加以發展，除了地主可以得到土地增值的利益以外，對社會及國家來說都沒有任何的貢獻。馬化控股在吉隆坡所購買的一千四百四十五英畝的土地，若日後獲准興建房屋的話，可興建約兩萬間。對原來的地主來說，如果該土地作農業用途，每英畝只值八、九千元；如果作為建築用地，每英畝可售十萬元左右。除了地主本身是最直接的受惠者外，馬化控股在該地興建房屋出售，也可以有不錯的利潤回饋給馬化的股東。而且在興建房屋的過程中可以使數以千計的工人有工可做，以及對於建材的需求可以帶給原料商龐大的商機，這些人都可從這個發展案中得到利益。再者，兩萬間房屋的興建不但可使首都的十萬人有屋可住，而且政府也可以從這個發展案中收到地租和門牌稅。

假如華人所擁有的土地都保持現狀，能夠產生這麼多的附加價值嗎？事實上這些控股公司不但沒有侵犯華人的不動產，反而是協助華人

⁶⁶ 駝俠，「收購合眾銀行能保持華人在銀行業的發言權？」，收入鯨魚企業，馬化是不會生蛋的母雞？，1982年，頁34-41。

開發他們不動產的潛在價值。因此，馬化控股不但不主張變賣華人的家產，反而是集合零散的資金來保持甚至提高華人的經濟控制權。⁶⁷

反對者認為馬化控股帶動的大企業風潮基本上是針對地產業而來，倘若只有一個馬化控股集團並不足以畏懼，令人畏懼的是馬化控股帶動其他華人社群因應而生的控股公司。這些控股公司打著團結華人經濟力量的旗幟，誘使華人將其私有地產註冊成公司，侵犯華人社會的不動產。

然而，因為新經濟政策中的「經濟參與權」，並沒有包含不動產部分，而只有計算註冊公司總資金的參與權。因此華人在馬化控股的帶動下，原本很多不被計算在「經濟參與權」內的地產紛紛被註冊為公司下的資產，造成華人公司資產迅速增加的假象。事實上，註冊後的華人資本一點也沒有增加。

因此，若華人要致力達成 40% 的「經濟參與權」，華資控股公司不應用在侵犯華人已有的不動產，而必須經營對內或對外的貿易業務，從事生產、加工工業和製造工業的領域。並且試圖取代外資的船運、保險業和旅遊業，甚至進入門檻較高的高等精密工業，如此方能達成 40% 的「經濟參與權」。⁶⁸

三、社團公司化在發展房屋業所引發的爭議

贊成發展房屋業的人認為，反對發展房屋業一方主要是批評房屋價

⁶⁷ 大醉俠，「收購公司不是為了虛張聲勢」，收入鯨魚企業，馬化是不會生蛋的母雞？，1982 年，頁 42-52。

⁶⁸ 駝俠，「不會生蛋的母雞」，收入鯨魚企業，馬化是不會生蛋的母雞？，1982 年，頁 1-12。

格不合理以及鼓勵華人購買房屋會損及華人的經濟彈性。

價格方面，馬化集團根本無力控制房屋價格，就算是政府當局也是能力有限。會造成屋價節節高升是因為人們為了實現「居者有其屋」的願望，因而爭先恐後的購買房屋而且購屋顯然已經成為一項投資。再者，以推行建屋計劃為主的美華合作社，在丁加奴的建屋最少也要九萬元一間。而且馬化控股也負有照顧馬化股東的責任，根本不可能以過於便宜的價錢出售建屋。

有關損及華人經濟彈性方面，陳群川在國會會議裡指出：

非土著所擁有的 40% 有限公司財富都是零碎分散的小個體經濟單位，這些行業的成長潛能幾乎等於零。非土著在 1980 年的 40%，如果不能跟著土著的重點經濟，如銀行，石油、土地等一起成長，到 1990 年時非土著可能只剩下不到 10%。⁶⁹

因此，假使華人從現在開始不買房屋，全部租房。可是華人的投資仍然是分散零碎而且在擴大的經濟蛋糕中，依舊分享不到戰略性經濟領域的利益的，華人的未來必定如陳群川所預測的一樣悲慘。

反對發展房屋業的人認為，馬化控股除了經營金融、賭場、種植業外，它也帶領其他華人控股公司經營建築業，鼓勵華人把經濟彈性消耗在昂貴的房屋上。馬華公會的黨要不但擔任房屋部長而且擁有一千多個支會與馬化合作社的社員十七萬人，如果馬華馬化是真正的華人領袖，

⁶⁹ 雲頂跛俠，「故意放走大象專打小兔」，收入鯨魚企業，馬化是不會生蛋的母雞？，1982 年，頁 183-193。

若要扶助保衛華人的經濟地位，有什麼阻力能阻止他們在全國成立「房屋消費人合作社」？有什麼阻力可以阻止他們興建類似新加坡的廉價屋給他們所領導和照顧的華人？為什麼他們必須建造十五萬元起的房屋，來加速削弱華人經濟的彈性？

雖然馬化沒有能力去阻止其他私人發展商去做可從華人身上賺大錢的建築業，但是因為馬華馬化自稱是華人的領袖、要扶助保衛華人的經濟地位，因此就該更積極的去解決華人住的問題。既然馬華公會的黨要擔任房屋部長，就該爭取充足的公共開支來仿效新加坡以非盈利的低廉價格賣房屋給需要的人民；既然是馬來西亞第一家也是最大的合作社，馬化控股就該成立「房屋消費人合作社」，提供廉價的房屋給予社員。

然而馬華馬化卻以高售價賣給華人，削弱華人社會經濟彈性，使華人在未來二十年都必須面對沉重的貸款壓力。馬化控股致力於發展屋業建築，除了從買賣中得到龐大利益外。也可以使向馬化買房屋的華人在貸款不易取得時，從合眾銀行得到房屋貸款，進而控制這些華人借戶對馬華公會的支持。⁷⁰再者，負責任的政治人物應該鼓勵同胞不要在存亡關頭把資金投資在高價的奢侈品上，而是該把資金投入生產。等到新經濟政策中，各族能以平等地位競爭的諾言達成後，屆時再來改善居住環境也不遲。

馬化控股雖然是個獨立註冊的公司，但是由於其領導人的政治背景，以及馬化控股是在華人經濟大衰退這樣特定的環境下提出，所以馬

⁷⁰ 東門炭，「馬化把死錢變活錢？」，收入鯨魚企業，馬化是不會生蛋的母雞？，1982年，頁61-69。

化控股所牽涉的層面相當複雜。從營利者的角度來看，馬化控股是由廣大小股東共同集資成立的。因此，經營者勢必要為這些股東謀求最大的報酬，而不是顧及全體華人的利益；從所有馬來西亞華人的角度來看，馬化控股的成立對他們來說是一個希望，華人希望馬化控股能帶領他們對抗政府的新經濟政策；從馬華公會來看，馬化控股的成立對他們來說是一個轉機，當初由於華文教育與華人社團產生嫌隙，進而導致在大選中遭受空前挫敗。然而在新經濟政策的實行下，華人社會陷入一片恐慌之中。馬華公會此時號召華人集資成立馬化控股，不僅僅要帶領華人面對新經濟政策，更希望能重新取得華人社會的支持。

一個看似單純的華資企業，背後卻可以延伸出這麼多的願望。難怪怎麼做都會引起華人社會的批評，但是不可否認的是馬化控股籌資的成功，可以看出當時華人社會游資充沛，若加上嚴密的運用計劃，勢必可以創造屬於馬來西亞華人的經濟奇蹟。只可惜政府在合作社法令訂定上的缺失以及對合作社業務監督的不周，讓心懷不軌的華人在合作社的經營過程中上下其手，為後來青團運合作社的風暴埋下伏筆。

第二節 社團公司化風暴的引爆點：青團運合作社

起初馬來西亞華人的「大民族企業」美夢表現得很不錯，馬化控股成立於1975年5月並且在成功收集3000萬馬幣資金後開始營業，當時擁有2萬7000名股東，2年後又發出4500萬馬幣附加股，資金增至7500萬馬幣。從表4-1中可以很清楚的看出1980年馬來西亞全國合作社社員人數最多的前三名分別是：馬來西亞保險合作社的273,496人，馬化合作社的169,551人及中央合作銀行的120,781人。

表4-1 國內社員最多的合作社

國內社員最多的廿間合作社*		
Top twenty co-operative societies by membership*		
20 koperasi yang terbesar (dari segi bilangan ahli)*		
1. Koperasi Insurans Malaysia Berhad (MCIS).	馬來西亞保險合作社	273,496
2. Koperatif Serbaguna Malaysia Berhad (KSM).	馬化合作社	169,551
3. Bank Pusat Kerjasama Berhad (CCB)..	中央合作銀行	120,781
4. Koperasi Angkatan Tentera Malaysia Berhad.	大馬軍人合作社	64,331
5. National Land Finance Co-operative Soc. Ltd.	全國土地金融合作社	60,501
6. Koperasi Usaha Bersatu Berhad.	統一合作社	37,109
7. Koperasi Polis Diraja Malaysia Berhad.	皇家警察合作社	35,797
8. Koperasi Jayadiri Malaysia Berhad.	馬化自立合作社	34,857
9. The Selangor Government Servants' Co-operative Thrift & Loan Society Limited.	雪州政府僱員儲蓄與貸款合作社	33,343
10. Syarikat Kerjasama NESA Pelbagai Berhad	尼沙多元化合作社	28,777
11. Bank Rakyat.	人民銀行	27,702
12. Koperasi Shamelin Berhad.	Shamelin 合作社	25,021
13. The Mercantile Co-operative Thrift & Loan Society Limited, Selangor.	雪州Mercantile 儲蓄與貸款合作社	17,320
14. Koperasi Pekerja Jaya Berhad.	成功工友合作社	15,570
15. Koperasi Telekom Malaysia Berhad.	大馬電訊局合作社	14,454
16. Persatuan Kerjasama Johore.	柔佛合作社	14,000
17. Koperasi Mewah Berhad.	美華合作社	13,781
18. Koperasi Lembaga Letrik Negara Berhad.	國家電氣局合作社	13,429
19. Koperasi Perusahaan Baja dan Kertas Malaysia Berhad.	大馬化肥與紙業合作社	11,142
20. Koperasi Permodalan Felda Berhad.	聯邦土地發展局投資合作社	9,653

(1980/1981 figures)(Angka pada 1980/1981)*(1980/1981年數字)

資料來源：青團運合作社1985年特刊

表 4-2 所要表達的是 1980 年馬來西亞全國合作社資產最多的前三名分別是：人民銀行的 408,600,000(馬幣)，馬化合作社的 347,772,201(馬幣)及馬來西亞保險合作社的 210,512,034(馬幣)。簡言之，從表 4-1 與 4-2 中得知馬化合作社不論是社員人數或資產皆名列馬來西亞全國合作社的前幾名。而馬化合作社之後為了作為華人企業對抗新經濟政策的榜樣，積極出資成立馬化控股公司並且邀請全國華人投資馬化控股，一起來編織華人大企業的甜美果實。有了馬化控股集資成功的典範後，馬來西亞各地華人社團紛紛跟進將社團公司化成立控股公司。⁷¹

表 4-2 國內資產最多的合作社

國內資產最多的廿間合作社 *		
Top twenty co-operative societies by assets*		
20 koperasi yang terbesar (dari segi harta)*		
1. Bank Rakyat	人民銀行	\$408,600,000
2. Koperatif Serbaguna Malaysia Berhad(KSM).	馬化合作社	347,772,201
3. Koperasi Insuran Malaysia Berhad (MCIS).	馬來西亞保險合作社	210,512,034
4. Bank Pusat Kerjasama Berhad (CCB).	中央合作銀行	155,380,627
5. National Land Finance Co-operative Soc.Ltd.	全國土地金融合作社	149,005,369
6. Koperasi Polis Diraja Malaysia Berhad.	馬來西亞皇家警察合作社	87,036,382
7. Koperasi Angkatan Tentera Malaysia Berhad.	馬來西亞軍人合作社	44,363,065
8. The Selangor Government Servants' Co-operative Thrift & Loan Society Limited.	雪州政府僱員儲蓄及貸款合作社	44,327,925
9. Syarikat Kerjasama Serbaguna Cuepacs Berhad.	公務員多元化合作社	40,733,930
10. Koperasi Usaha Bersatu	統一合作社	31,603,640
11. Koperasi Mewah Berhad.	美華合作社	23,079,661
12. Koperasi Pegawai-pegawai Melayu Malaysia (MOCCIS).	馬來官員合作社	22,577,927
13. The Mercantile Co-operative Thrift & Loan Society Limited, Selangor.	雪州 Mercantile 與儲蓄及貸款合作社	21,466,598
14. Koperasi Pekebun Kecil Getah Nasional Berhad.	全國橡膠小園主合作社	20,639,199
15. Koperasi Telekom Malaysia Berhad.	馬來西亞電訊局合作社	20,076,576
16. Koperasi Lembaga Letrik Negara Berhad.	國家電氣局合作社	19,582,453
17. Koperasi Belia Nasional	全國青年合作社	18,211,633
18. Koperasi Melayu B'Jawatan Kerajaan ,N.Sembilan	森州 B 級馬來公務員合作社	16,129,958
19. Koperasi Pekerja Jaya Berhad.	成功工友合作社	16,101,042
20. Koperasi Belia Bersatu Berhad.	青團運合作社	12,678,497

(1980/1981 figures)(Angka pada 1980/1981)*(1980/1981年數字)

資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

⁷¹ 至 1982 年 2 月 8 日，馬來西亞華人社團共組成了 102 個控股公司。

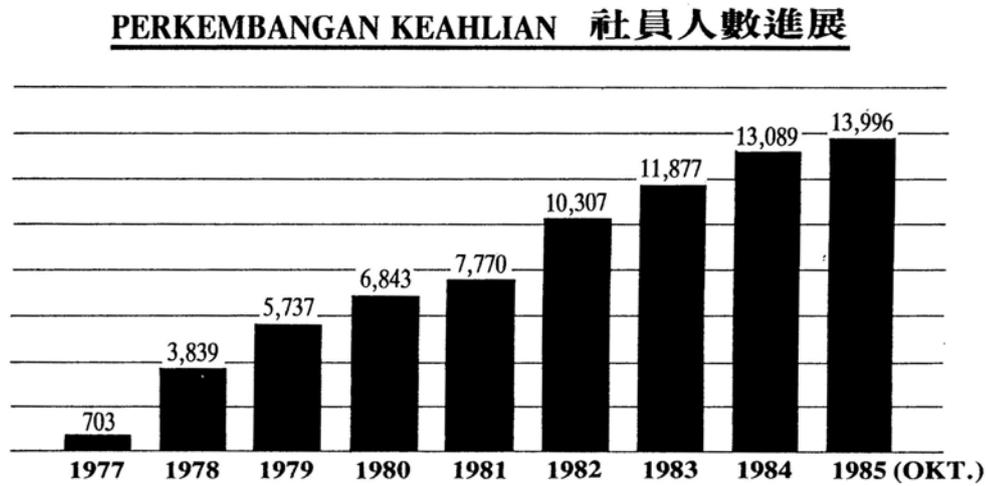
由於作者在馬來西亞進行田野調查時發現華人合作社或是控股公司的營業項目大同小異，再者，由於青團運合作社在經營上的弊端導致粉碎整個華人大企業的美夢。因此本節將以青團運合作社的經營項目為例來說明馬來西亞華人打算以何種產業及經營模式來編織他們的「大民族企業」美夢，以及這場「美夢」所帶來的災難。

事實上，青團運合作社的創立主要是為了帶動華裔青年積極參與經濟活動，並且日後能在國內經濟領域中扮演重要角色。青團運合作社創立於1977年，在鞏固合作社本身的經濟基礎方面，青團運合作社透過金融組織接受社員及非社員的存款。除了金融部外，青團運合作社投資在其他業務方面有：電池業、建屋計劃、園坵業、印刷廠、華文報業、快餐業、貿易部等。

在金融業的發展方面，馬來西亞國內只有二十八間在1948年合作社法令下註冊的合作社，可以獲得合作社總監批准接受社員及非社員的存款，青團運合作社便是其中之一。而且在全馬來西亞二千多間合作社之中，資產總額排名第八，也是全馬來西亞第二大的華裔合作社。⁷²在下表4-3中可以看到青團運合作社在社員成長變化部分，1977年創社時只有703人，到了1985年(合作社爆發危機前一年)社員人數增加了19倍達到13,996人。

⁷² 青團運合作社特刊，1985年，頁2。

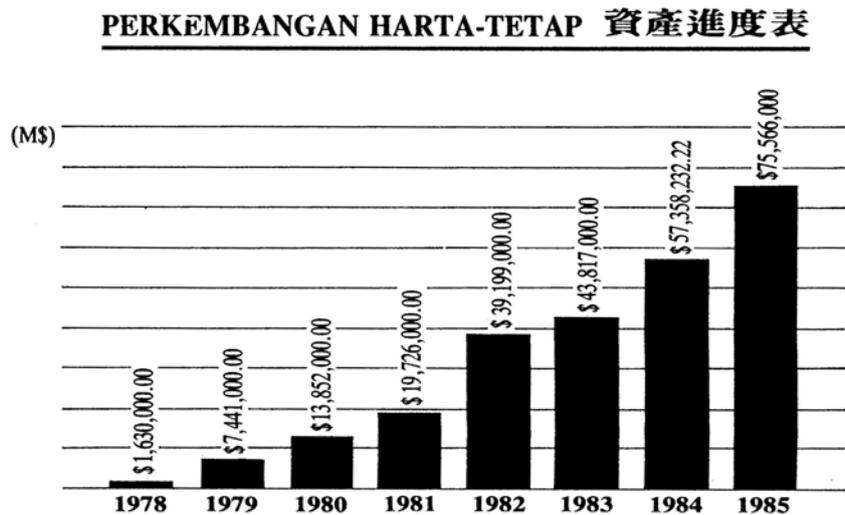
表 4-3 青團運合作社社員進展表



資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

在下表 4-4 中可以看到青團運合作社在 1978 年時的資產只有 1,630,000(馬幣),到了 1985 年(合作社爆發危機前一年)資產成長了 40 餘倍達到 75,566,000(馬幣)。

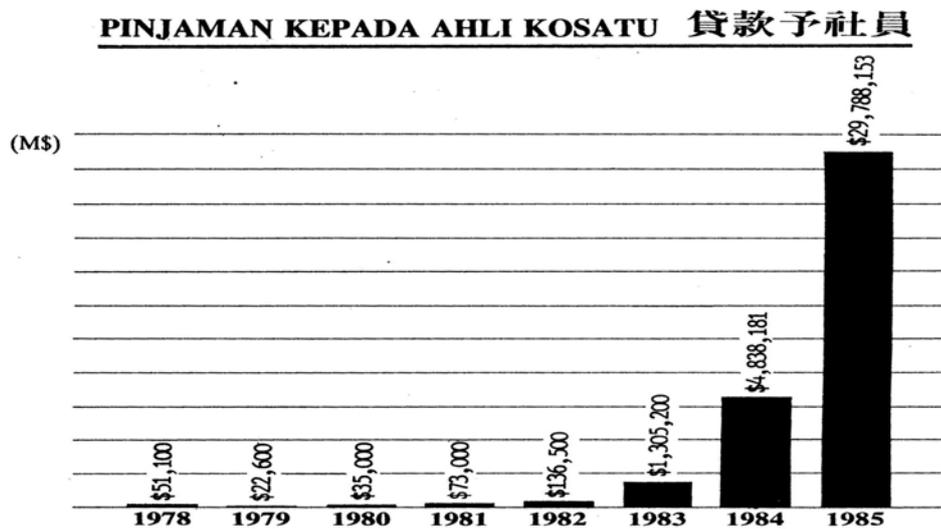
表 4-4 青團運合作社資產進度表



資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

在下表 4-5 中可以看到青團運合作社在貸款給予社員部分，在 1978 年只有 51,100(馬幣)，到了 1985 年(合作社爆發危機前一年)放款金額成長了 582 倍達到 29,788,153(馬幣)。然而在 1985 年，青團運的總資產也才 75,566,000(馬幣)，但是竟然會把三分之一以上資產的錢借出去，顯然在借貸的過程中出了問題。

表 4-5 青團運合作社貸款給予社員



資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

另外，在下表 4-6 與圖 4-1 中可以看到青團運合作社在西馬設立 67 個綿密的金融分行，透過這些金融分行快速的吸收社員與民間華人資金，也難怪青團運合作社能在短短幾年中達到在社員人數上成長 19 倍，資產規模成長 40 倍的驚人成效。然而，就是因為成長如此快速，當青團運合作社發生財務危機時，才會造成當時大馬華人社會如此的恐慌。

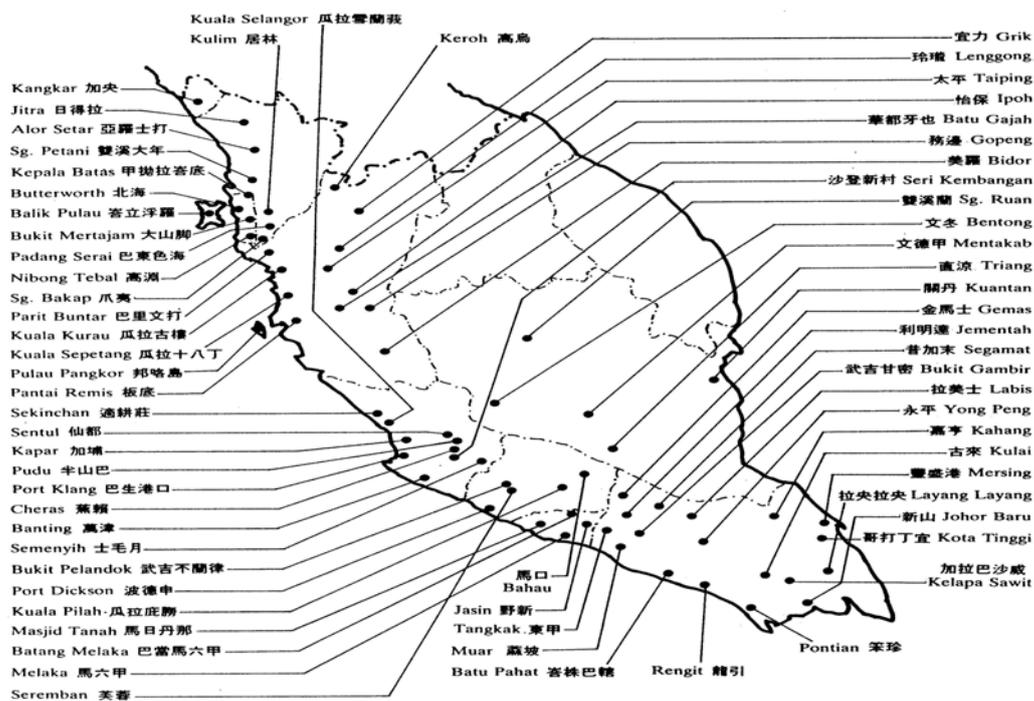
表 4-6 青團運合作社金融分行於西馬分布表

目前，青團運合作社在西馬各城市鄉鎮設立了六十七間金融分行。以下為青團運合作社金融在西馬的分佈圖表：

州 屬	數 目	州 屬	數 目
柔 佛	18	吉 打	5
馬六甲	4	彭 亨	5
森美蘭	5	玻 璃 市	1
雪蘭莪	8	直轄區	2
吡 叻	13	共 計：	67
檳 城	6		

資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

圖 4-1 青團運合作社金融部於西馬分布圖



資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

另外，馬來西亞華人合作社對發展房屋建築與園坵業也是相當熱衷。青團運合作社也不例外，從表 4-7 跟圖 4-2 中顯示青團運合作社在 1985 年到 1990 年期間共提供了 3220 個房屋單位給社員，另外也積極從事商業大樓與工廠的興建。

表 4-7 青團運合作社建屋計劃預算收入

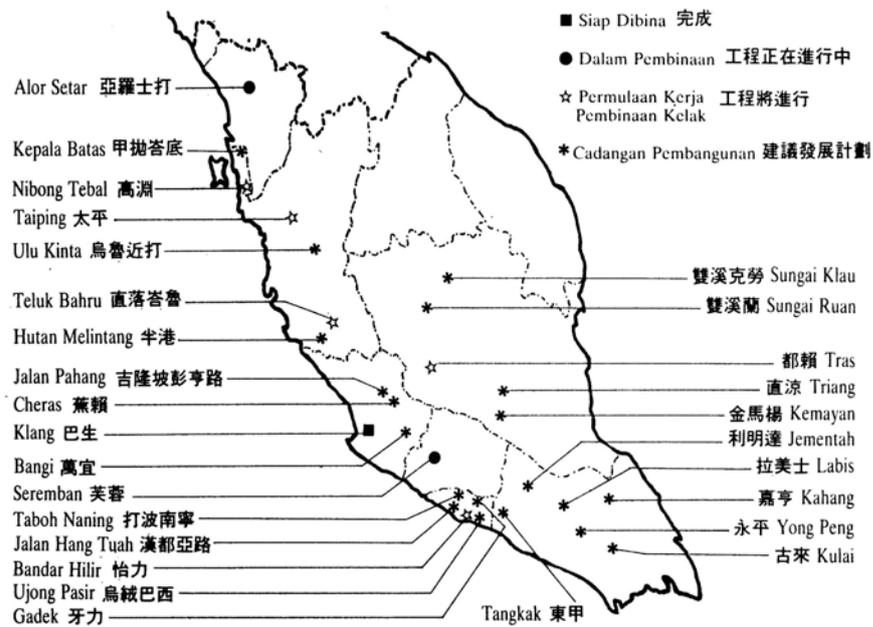
提供合理房屋價格予社員是本社主要任務之一，下列是 1985-1990 年的預算收入：

編號	年份 地點 (單位)	1985	1986	1987	1988	1989	1990	共 計
		\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	
1.	古來(1) 121 單位	--	\$546	\$1'440	--	--	--	\$1'986
2.	古來(2) 208 單位	--	--	\$612	\$979	\$857	--	\$2'448
3.	永 平 123 單位	--	\$1'355	\$1'108	--	--	--	\$2'463
4.	拉美士 130 單位	--	\$794	\$653	--	--	--	\$1'447
5.	加 亨 143 單位	--	\$398	\$1'043	--	--	--	\$1'441
6.	利民達 446 單位	--	--	\$757	\$2'271	--	--	\$3'028
7.	雙溪克勞 270 單位	--	--	--	--	\$2'001	\$5'274	\$7'275
8.	亞羅士打 78 單位	\$1'050	\$2'057	--	--	--	--	\$3'107
9.	都 賴 57 單位	--	\$63	\$164	--	--	--	\$227
10.	直 凉 116 單位	--	--	\$690	\$1'432	--	--	\$2'122
11.	雙溪蘭 315 單位	--	\$623	\$1'689	--	--	--	\$2'312
12.	金馬揚 131 單位	--	--	\$180	\$220	--	--	\$400
13.	牙 力 45 單位	--	--	\$175	\$461	--	--	\$636
14.	打波南寧(1) 63 單位	--	--	\$810	\$2'134	--	--	\$2'944

編號	地點 (單位)	年份						共 計
		1985	1986	1987	1988	1989	1990	
		\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000
15.	打波南寧(2) 194 單位	--	--	\$1'314	\$3'465	--	--	\$4'779
16.	(甲) 怡麗 104 單位	--	--	\$248	\$303	--	--	\$551
17.	(甲) 烏絨巴西 50 單位	--	--	\$274	\$438	--	--	\$712
18.	半 港 135 單位	--	\$1'347	\$1'100	--	--	--	\$2'447
19.	安 順 78 單位	\$68	\$65	--	--	--	--	\$133
20.	太 平 47 單位	--	--	\$329	\$402	--	--	\$731
21.	蕉 賴 122 單位	--	--	--	--	\$1,287	\$3,402	\$4,689
22.	巴 生 1 單位	--	\$42	\$42	\$44	\$44	\$44	\$216
23.	甲拋拉咨底 34 單位	--	--	\$229	\$603	--	--	\$832
24.	美 蓉 205 單位	--	\$964	\$1,543	\$1,350	--	--	\$3,857
總計	3,220單位	\$1,118	\$8,254	\$14,400	\$14,102	\$4,189	\$8,720	\$50,783

資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

圖 4-2 青團運合作社建屋計劃分佈圖



PROJEK PERUMAHAN 建屋計劃	YUNIT	PROJEK RUMAH-KEDAI 店屋計劃	YUNIT
Alor Setar 亞羅士打	- 78	Klang-4-tingkat Rumah-Kedai	- 1
Kepala Batas 甲拋峇底	- -	巴生—4 層店屋	-
Taiping 太平	- 47	Nibong Tebal - 4 ½-tingkat Rumah-Kedai-	3
Teluk Bahru 直落峇魯	- 78	高淵—4 ½ 層店屋	-
Hutan Melintang 半港	- 135	Tangkak - 4 tingkat Rumah-Kedai	- 1
Cheras 蕉賴	- 122	東甲—4 層店屋	-
Sungai Klau 雙溪克勞	- -		<u>5</u>
Sungai Ruan 雙溪蘭	- 315		
Tras 都賴	- 57	PROJEK KOMERSIAL 商業計劃	
Triang 直涼	- 116	Jalan Hang Tuah - 16-tingkat	
Kemayan 金馬揚	- 131	(Bandar Melaka) Komplek Komersial	
Seremban (Phase 1) 芙蓉	- 53	馬六甲市漢都亞路	十六層商業大廈
(Phase 2)	- 152	Jalan Pahang - 15-tingkat	
Taboh Naning 打波南寧	- 63	(Kuala Lumpur) Komplek Pejabat-Pejabat	
Gadek 牙力	- 45	吉隆坡彭亨路	總部大廈十五層大廈
Bandar Hilir 怡力	- 104	PROJEK KILANG 工廠計劃	
Ujong Pasir 烏絨巴西	- 50	Bangi - 1½-tingkat Kilang	
Jementah 利明達	- 446	萬宜 - 1½ 層工廠	
Kahang 嘉亨	- 143	Ulu Kinta (Ipoh) - 1½-tingkat Kilang	
Labis 拉美士	- 130	烏魯近打 (怡保)	1½ 層工廠
Yong Peng 永平	- 123		
Kulai (Lot 6588) 古來	- 121		
Kulai (Lot 4155-4157)	- 208		
	- <u>2,717</u>		

資料來源：青團運合作社 1985 年特刊

再者，在發展園坵業部份，青團運合作社主要是種植油棕與可可。雖然油棕的價格一直滑落，但是油棕種植業仍然為青團運合作社帶來穩固的收益，油棕產量也逐年增加，油棕種植業可說是青團運合作社所進行各產業發展中盈利最好的一項業務。⁷³

然而好景不常，這場美夢在 1986 年便被戳破。因為青團運合作社陸陸續續不斷傳出經營不當、財務狀況有問題，董事主席鄭安泉甚至也無預警宣佈辭職。使得一直都很密切關注華人合作社運動的馬來西亞中央銀行，在 1986 年 7 月 23 日援引 1986 年必需(保護存款人)條例禁止青團運合作社的營業活動。⁷⁴

沒過多久，如下圖 4-3 所示，青團運合作社董事主席鄭安泉因為涉及掏空青團運合作社資產被捕，接著中央銀行再進一步凍結另外 23 家經營有問題的合作社及有關董事的資產，此舉正式引爆了馬來西亞華人「大民族企業」美夢的炸彈。⁷⁵

⁷³ 青團運合作社特刊，1985 年，頁 40。

⁷⁴ 「23 家合作社資產凍結」，美里日報，1986 年 8 月 9 日，四版。

⁷⁵ 「鄭安泉被捕」，美里日報，1986 年 9 月 11 日，四版。

圖 4-3 鄭安泉涉嫌掏空合作社資產：青團運合作社董事主席被捕



資料來源：美里日報，1986年9月11日，四版。



第三節 風暴影響所及與政府的對策

從青團運合作社出事之後，其他華人社團公司化的合作社有的被政府要求停止營運，有的被存戶瘋狂提領存款，整個華人社會皆陷入一場金融風暴之中。本節將從中央銀行所發表的聲明，及其所採取的行動談起，接著從合作社的存款制度及監督管理方面，分析華人社團公司化風暴的成因以及對當時華人社會的影響。

一、合作社信貸管制機構的成立(Koperasi Kawalan Kredit Bhd)

青團運合作社不斷傳出財務危機之際，合作社總監與中央銀行總裁皆清楚的說明青團運合作社並未獲准向外收取存款。這種說法令其他合作社人士無法接受，因為青團運合作社於1977年獲准註冊，章程中就已列明可以接受存款，既然獲得當局批准通過，為何現在才發現青團運合作社進行非法金融業務？

因此，此波華人合作社的擠兌危機，身為政府監督單位的合作社發展局難辭其咎。之後，合作社發展局為了確保將來更有效的監督與管理國內合作社，成立合作社信貸管制機構(Koperasi Kawalan Kredit Bhd，簡稱KKK)，KKK和國內各銀行的關係，如同中央銀行對其他銀行一樣。另外，KKK由政府與合作社聯合組成，加入成為會員之後，須繳交固定資本。而KKK除了監督各會員合作社的營運狀況外，必要時也會提供財政支援，甚至接管合作社。⁷⁶

⁷⁶ 戴小華總編輯 蔡維衍主編，當代馬華文存3 經濟卷 80年代，(吉隆坡：馬來西亞華人文化協會，2001年9月)，頁197-201。

在 KKK 成立之後，一些合作社人士亦曾設法援助財政陷入困境的青團運合作社。因為只要一家合作社發生擠兌危機，必定會引發其他合作社的骨牌效應。不過，正當他們擬定計劃拯救青團運合作社時，中央銀行認為事態嚴重，因而援引 1986 年必需(保護存款人)條例終止青團運合作社的營業活動，使得其他合作社的援助計劃告吹。

二、保護存款人條例的發佈與衝擊

在國家銀行宣佈對國內華人合作社採取凍結與調查行動後，⁷⁷政府當局財長指出會出此下策是因為許多接受存款的合作社，已經瀕臨沒有能力甚至是毫無償還存款能力的邊緣，例如在 1985 年時，青團運合作社的資產達七千五百餘萬馬幣，但是其中超過三分之一資產約二千九百萬馬幣卻貸款給其社員。為了避免無法收拾的後果以及保護存款人權益，因而，中央銀行在 7 月 20 日發出「必需(保護存款人)條例」。接著在此條例生效的第三天，有關當局便突襲檢查擠提情況最嚴重的青團運合作社。

此舉不但引起所有華人存戶的恐慌，紛紛提領出自身的血汗錢，因而使得更多華人社團公司化的合作社面臨擠兌風波。一些基礎較弱的合作社便因此付不出所屬存戶的存款，就此倒下去；即使財力較雄厚者能度過此難關，難免也是元氣大傷。

⁷⁷ 調查工作有(1)對每一家合作社的財務狀況、資金流動狀況及有無能力還債，做出報告。(2)調查這些合作社的貸款素質、投資行為。(3)調查任何涉嫌觸犯法令的行為，特別是欺騙或失信的部分。詳見戴小華總編輯 蔡維衍主編，當代馬華文存3 經濟卷 80年代，(吉隆坡：馬來西亞華人文化協會，2001年9月)，頁205-213。

三、趁機清查門戶

面對存款人瘋狂的提領，一些體質不善的華人合作社只好轉向中央銀行求助。對此，中央銀行宣佈凍結存款人的提款並對有問題的華人合作社進行調查。當時接受存款的華人合作社共有三十四間，所接受的存款總額是馬幣四十億元，其中被中央銀行命令暫時停止活動的二十三間華人合作社所接受的存款是馬幣十六億元。然而這些金額跟馬來西亞國內銀行及金融公司的七百四十億元總存款比較，華人合作社所接受的存款額並不算高。⁷⁸

凍結領款雖然讓這些華人合作社的負責人暫時喘了一口氣，但是之後的調查動作卻是出乎這些華人合作社負責人的意料。如圖 4-4 所示，中央銀行藉由保護存款人權益的說法，在凍結 23 家合作社一切活動後，更進一步對華人合作社的帳目及負責人、董事的資產進行調查。雖然中央銀行聲稱在確認經營正常且未涉及不法的合作社後，會將華人合作社與董事帳戶的凍結令解除。然而這種一網打盡的調查作風，讓早就注意這些華人合作社活動及發展的中央銀行有了一個「清查門戶」的機會。

⁷⁸ 「23 家合作社資產凍結」，美里日報，1986 年 8 月 9 日，四版。

圖 4-4 中央銀行保護存款人權益凍結資產：23 家合作社資產凍結



資料來源：美里日報，1986 年 8 月 9 日，四版。

政府在凍結 23 家華人合作社資產後，算是暫時平息了華人瘋狂前往華人合作社擠兌的風波。雖然政府暫時平息了華人的擠兌風波，但是華人金融風暴的問題仍然有待政府拿出辦法解決，接著要討論政府在止住華人暫時的金融危機後，曾提出哪些政策來解決華人的金融風暴。

四、政府的應變措施與策略考量

(一) 應付解凍時現金需求所採取的緊急信貸計劃，

如圖 4-5 所示，國家銀行已經討論由金融機構成立一個聯貸團，以協助被凍結的二十三間華人合作社於解凍後的現金需求。當時政府內閣準備採取二個主要的解決方案，作為保護存款人的措施：⁷⁹

⁷⁹ 「國行將協助 23 合作社應付解凍時現款需求」，美里日報，1986 年 8 月 21 日，八版。

一、由國內的商業銀行財團共同成立聯貸基金，為華人合作社提供資金，準備於解凍時應付可能的擠兌。不過，這個方案最大的問題是當存戶的擠兌使合作社倒閉時，政府必須出面承擔商業銀行財團貸出給華人合作社的貸款債務。如此一來，勢必會產生使用全馬來西亞人民的錢來解決華人社會金融風暴是否合宜的問題。

二、強制這些華人合作社清盤，將資產按比例分配還給存款人。這項措施終止了華人合作社所有不當管理的問題，也確保存款人在這種措施下至少能取回部份存款。但是各個華人合作社的資產狀況皆不同，還是無法確保華人小股東與存款戶的權益。

圖 4-5 成立基金應付解凍時現金需求：中央銀行有意協助合作社



資料來源：美里日報，1986年8月1日，四版。

(二) 退款給合作社存款及債權人的策略

如圖 4-6 所示，對於被凍結資產的二十三家華人合作社，政府感到最棘手的是要為這些華人合作社準備一筆龐大的貸款以應付解凍後所引起的擠兌；或者是強制命令有問題的華人合作社停止營業並且拍賣資產攤還存款人及債權人。

當時初步估計這些華人合作社最少需要五億元的馬幣來應付擠兌的存戶，其中最大的一間需要約三億元馬幣，其他的則需要至少兩億元馬幣。不過，問題是政府是否願意負起這筆款項的責任。對此，行動黨秘書長林吉祥表示當初土著爆發的金融醜聞是由幾位人士所造成的，政府既然可以收拾這個二十五億元馬幣的爛攤子，也應該比照辦理拿出一筆錢來拯救華人合作社危機。然而，這類的拯救方案涉及全體納稅人的錢，遭到不小的反彈。另外，如果是清盤接管，是指所有有問題的華人合作社都要清盤接管還是另有標準？而且清盤接管意味著華人小股東與存款人勢必無法拿回全部的錢，華人小股東與存款人願意接受嗎？⁸⁰

再者，至於一些有清償能力的合作社則是建議存款人，以存款單據作為向合作社購買房屋用的依據。此舉主要是為了使其存款人安心，不必擔心他們的存款會血本無歸。⁸¹

⁸⁰ 「合作社凍結令留後患，如何解除成棘手問題」，美里日報，1986 年 8 月 24 日，四版。

⁸¹ 「中央銀行可能建議關閉有問題合作社」，美里日報，1986 年 8 月 26 日，五版。

圖 4-6 拍賣資產還錢：中央銀行可能建議關閉有問題合作社



資料來源：美里日報，1986年8月26日，五版。

(三) 25-25-50 方案

馬華公會號召成立馬化控股後，引起華人社會社團公司化的風潮，如今卻爆發如此嚴重的金融風暴，而且華人也看不到政府當局與馬華公會拿出任何比較具體的解決辦法，使得華人對馬華公會的信心有所動搖。然而，馬華公會此次的金融危機恰好是其死對頭民主行動黨的大好表現機會。如圖 4-7 所示，民主行動黨秘書長林吉祥與副首相嘉化見面討論華人合作社善後事宜，之後林吉祥向華人宣布國家銀行挽救被凍結二十三間合作社的建議，即允許存款者在他們的存款到期時，提取約 25% 的存款，另外 25% 存款要在兩年後以 6% 的利息計算方可提出，其餘的 50% 存款將轉為合作社的股權。另外，政府也會撥出總存款額 16 億元的一半來協助合作社恢復營運。但是這個建議是否可行，仍要端視合作社 54 萬存款戶是否接受。⁸² 林吉祥在與副首相會面後，便立即向媒體

⁸² 「存款限制提出一半」，美里日報，1986年9月14日，二版。

宣布會談結果，顯然是利用副首相來製造新聞，抬高自己身價並且也告訴華人他對合作社風暴的關心。

不過，副首相也不是簡單的人物。因為當此建議一出便遭受到華人存款戶強烈反對，因為一方面存款被限制提領，另一方面存款戶早已對華人合作社失去信心，怎麼可能願意再去認購合作社的股票。副首相眼看存款戶的反彈如此巨大，於隔天立即宣布 25-25-50 的方案並不是最後的決定。所以整件事看來，副首相根本是故意放消息給林吉祥，想藉此來試探華人存款戶的反應。⁸³

圖 4-7 25-25-50 方案：嘉化將錯就錯，林吉祥中計



資料來源：美里日報，1986 年 9 月 28 日，七版。

⁸³ 「林吉祥中計！」，美里日報，1986 年 9 月 28 日，七版。

此次由青團運合作社所引爆的華人社會金融危機，也不完全是因為幾個有心人士的胡作非為就可以造成。事實上，政府在華人合作社經營監督上的缺失，也在這場華人金融風暴中扮演了關鍵性的角色。

五、政府在華人合作社經營監督上的缺失

合作社是於一九二二年傳入馬來西亞，它的運作是根據一九四八年頒佈的合作社法令。但是由於法令漏洞多，而且政府單位執行不夠嚴謹，導致華人合作社董事能胡作非為。簡單來說，合作社風暴的起因在於合作社收了存戶的存款後，由於經營不善因而無法支付存戶存款所引起的擠兌風波。基本上，不是每家合作社都能收取存款，必須根據合作社法令經由合作社總註冊官的批准，並且由總註冊官定下收取存款的限額。然而，實際上許多合作社根本沒有得到總註冊官的准許也能收取存款。

再者，合作社法令第三十條允許合作社貸款予其子公司，而第三十三條則允許合作社向外投資，唯須獲總註冊官批准。這兩項條文給予合作社董事很大的自由，可以調動合作社的資金去支持對他們本身有直接或間接利益的投資。

例如合作社董事可利用合作社法令第三十條，以「貸款的方式」將合作社資金轉移到其子公司。如此做的好處在於根據合作社章程規定，合作社貸款予其子公司，只須在一個月內以書面通知總註冊官即可。總註冊官可以對貸款附加一些條件，但卻不能限制或禁止貸款。然而，總註冊官通常不會對貸款做出任何附加條件，因為總註冊官總是在貸款發出後才接到通知。因此，合作社董事可以任意的挪用合作社資金。另外，

合作社董事也可利用合作社法令第三十三條成立二元公司，⁸⁴然後轉賣給合作社作為子公司。這樣一來，合作社董事又可進入子公司董事會領取豐厚的董事酬勞金。

合作社法令除了在投資上給予這些董事大開方便之門外，在合作社帳目查閱的相關法令方面也是漏洞百出。例如當合作社的投資產生虧損時，董事可根據合作社法令第三十二條A項請求總註冊官重估合作社的資產值以及發紅利給社員。此舉不但可以掩飾董事會管理不當之處，也可以使社員誤以為合作社的業務健全穩當。另外，雖然合作社法令第三十五條A項規定合作社每年（最慢不能超過十五個月）必須呈報帳目給主管機關，但是法令的執行不夠嚴密而且該法令中並未規定董事會須呈報合作社所屬子公司的帳目，此漏洞使得合作社的子公司得以將其資產轉移到其子公司下，漸漸掏空合作社的資產。⁸⁵

因此，80年代的華人金融風暴危機，除了有心華人對合作社資產的掏空外。政府在合作社法令上的訂定也是大有幫助。例如在第三十條與第三十三條規定中替有心華人創造了一個合法的掏空合作社資產管道；當資產有所虧損了，就利用合作社法令第32條A項申請重估合作社資產及發放紅利給社員，藉此掩護合作社董事不當的行為。另外，合作社法令第35條A項雖然有規定合作社要定時向政府主管單位報帳，但是主管單位執行法令不夠嚴密，而且也沒規定需要呈報合作社旗下投資子公司的帳目。因而，政府法令又大開方便之門給有心華人逐步將合作社資產掏空。

⁸⁴ 二元公司的成立是為了避免投資上的風險，以免連累其他投資項目或收益。之所以稱為二元公司，是因為其註冊資金可以少至二元。由於註冊資本低，資產總值也低，因而無法向銀行進行借貸。因此在借貸上，二元公司會透過其母公司或同一集團的公司來進行。

⁸⁵ 「合作社法令充滿漏洞」，美里日報，1986年9月13日，六版。

馬化控股成立之初，馬華公會領袖號召全馬來西亞華人取出在銀行的存款，積極籌組規模龐大的企業公司，因此參與各地華人社團公司化的股東大多是由於響應其會館或社團領袖的呼籲或者是對「新經濟政策」感到恐懼的表現。然而，當各地華人社團公司化的合作社成立之後，華人存款戶是由於響應其會館或社團領袖的呼籲，還是有其他特別的因素讓這些存戶願意將錢存進華人社團公司化的合作社？另外，爆發華人金融危機時，華人的心態是什麼？以及要探討華人金融風暴對華人社會造成的影響。

一般大眾在合作社存款的心態，並不是對合作社產生歸屬感，因為只要填寫一張入社申請書，就能輕易的成為社員。合作社之所以能搶到顧客，靠的是不論活期或定期存款都比馬來西亞國內銀行高3%至4%的利息。因此，這些存戶對待合作社的心態，就像他們對待銀行一樣，毫無感情可言。特別是那些以商業化手法組織起來的合作社，更是不可能贏得存戶的歸屬感。

合作社運動的最高理想原本是追求成員間的合作，可是對外吸收存款的行為卻完全是商業化的活動，跟理想目標背道而馳。因此，由於存戶對合作社並無任何歸屬感，對其生死自然也就漠不關心，所關心的只是自己的存款。所以只要一有什麼風吹草動，就不難理解存戶爭相擠兌的心態。。⁸⁶

爆發擠兌時，有些人士企圖訴諸民族情緒，聲稱合作社是華人經濟得最後防線，呼籲存戶與社員以大局為重，不要去擠提，以免民族經濟

⁸⁶ 「安定存款人信心避免被變相接管」，美里日報，1986年9月14日，八版。

地位毀於一旦。此種從民族角度為出發點來救合作社的做法，當時遭到許多非議：(1)合作社運動不應有民族之分；(2)合作社問題的癥結，根本與民族因素無關；(3)不能藉由民族情緒來挽救或掩飾這些合作社董事所犯的錯誤。⁸⁷

就作者來看，對於支持馬來西亞華人「大民族企業」美夢的人來說，唯有健全合作社組織、領導層提升廉能、相關法令監督嚴密，才有可能讓社員與存戶對合作社充滿信心。不然的話，在醜聞頻傳的情況下，叫他們繼續出錢支持，豈非癡人說夢。另外，對於貪圖合作社優厚利息的人來說，在擠兌時以民族大義呼籲切勿擠提，以免破壞華族最後防線的經濟命脈，對那些商業化的合作社存戶來說，恐怕只是在對牛彈琴罷了。

六、合作社風暴帶來的影響

馬來西亞的華人社團能集資成立公司的因素或許不盡相同，但是都是在馬化控股成立後才紛紛效法成立，也都是成立在馬來西亞政府端出新經濟政策的時空背景下。大多數的社團公司都是向其社團成員募集資金成立，也有一些是向全馬華人募集資金成立的，如馬化控股、商聯控股等。不過，在青團運合作社出現財務危機後，合作社的財務危機如滾雪球般讓整個馬來西亞華人「大民族企業」的美夢驚醒。

有的人是基於「優厚利息」的誘惑；有的人是基於對「同鄉領袖」的信任；有的人是基於對政府推行「新經濟政策」的恐慌，因而將自身的積蓄都投入這個打著民族意識的無底金融洞。因此，這場災難所牽扯

⁸⁷ 詳見戴小華總編輯 蔡維衍主編，當代馬華文存3 經濟卷 80年代，(吉隆坡：馬來西亞華人文協，2001年9月)，頁205-213。

的層級是從下到上都有：

(一) 參與股東方面

在筆者的田野調查中，嘉應會館的會員曾玉珍小姐當初不但相信這個「大民族企業」的美夢，更相信出面號召的丹斯里拿督李萊生、丘思東等嘉應大老會讓他們這些會員，在面對新經濟政策的威脅下會有更好的經濟生活，因而響應認購嘉聯合作社與嘉應控股公司的股票並且成為嘉聯合作社的社員。在下圖 4-8 中可以看到嘉聯合作社一張股票的面額是 100 股，而在圖 4-9 中嘉應控股有限公司一張股票的面額是 1000 股。當時的一股價值一元馬幣，所以一張嘉聯合作社的股票價值 100 元馬幣，一張嘉應控股有限公司的股票價值 1000 元馬幣。當時並不富裕的中、下階層華人，有的甚至拿畢生的積蓄出來購買這些華人社團公司化的股票。

圖 4-8 嘉聯合作社股票



資料來源：嘉應會館的會員曾玉珍小姐提供

圖 4-9 嘉應控股有限公司股票



資料來源：嘉應會館的會員曾玉珍小姐提供

然而，在青團運合作社出事之後，各地華人社團化的公司也都紛紛傳出情節輕重不等的弊端。其中，嘉應控股有限公司也有出現類似弊端，由於政府監督不周讓居心不良的嘉應控股有限公司管理階層有機會上下其手，而且關係良好的社員亦可藉此管道大舉借貸，因而留下大筆呆帳。⁸⁸筆者在訪問參與過嘉聯合作社與嘉應控股有限公司的嘉應會館會員曾玉珍小姐表示：

其實嘉應控股有限公司一開始營運的狀況不錯，之後會出現資金調度的困難，我認為跟不當的借貸有關。例如有一個社員靠著他親戚在馬華公會中擔任要職，因而向嘉應控股有限公司貸到更多的錢，之後也不還錢，惡意形成呆帳。這只是其中一個我知道的例子，我相信一定還有其他類似不當的借貸關係。

就是這些無法無天的社員與管理階層拿光了我們的錢，他們拿了錢就跑去國外逍遙，把痛苦留給我們。所以，嘉應控股公司應該是「嘉應痛苦公司，不是嘉應控股公司」。

（二）華人合作社中間管理階層

在曾玉珍小姐的訪談中，會讓人以為華人合作社的管理階層也涉及掏空合作社資產。然而事實並非如此，有的華人合作社的管理階層是由當地社群中具有名望的人擔任，本身並不具有相關的金融專業知識，所以當華人金融危機爆發時，這些在當地具有名望卻不具有專業金融知識

⁸⁸ 對於社員造成的惡意呆帳部分，筆者曾詢問過有無追討回來，曾小姐表示：對方敢這麼做，表示生活一定不是很好過。大家基於「同鄉」情誼而且賠最多錢的發起者如李萊生等人也都沒出面，因此其餘人也多不再過問。

的管理階層往往淪為背後黑手的替死鬼。例如曾在班達馬蘭A校擔任校長達二十年的陳春田先生。在退休後，應大眾多元化合作社的邀請出任該社在班達馬蘭的分行經理一職。⁸⁹

青團運合作社發生財務問題後，他所屬的合作社分行就開始有人上門提領存款，但是不但存戶領不到錢，他到大眾多元化合作社總部也是拿不到錢。因此，他被領不到錢的存戶責罵沒有信用、老千，甚至懷疑是他把公款給虧空。因而在無法面對存戶壓力與得不到總行的支援下，他選擇自殺並且留下遺書來說明他的無奈。從圖 4-10 與圖 4-11 中可以看出陳春田是被華人合作社所害死的，一方面希望用他的死，向全班達馬蘭社員請罪並且希望他們的存款能得到政府的保障，另一方面希望用他的死來證明自己絕對沒有拿走所屬合作社任何的錢。

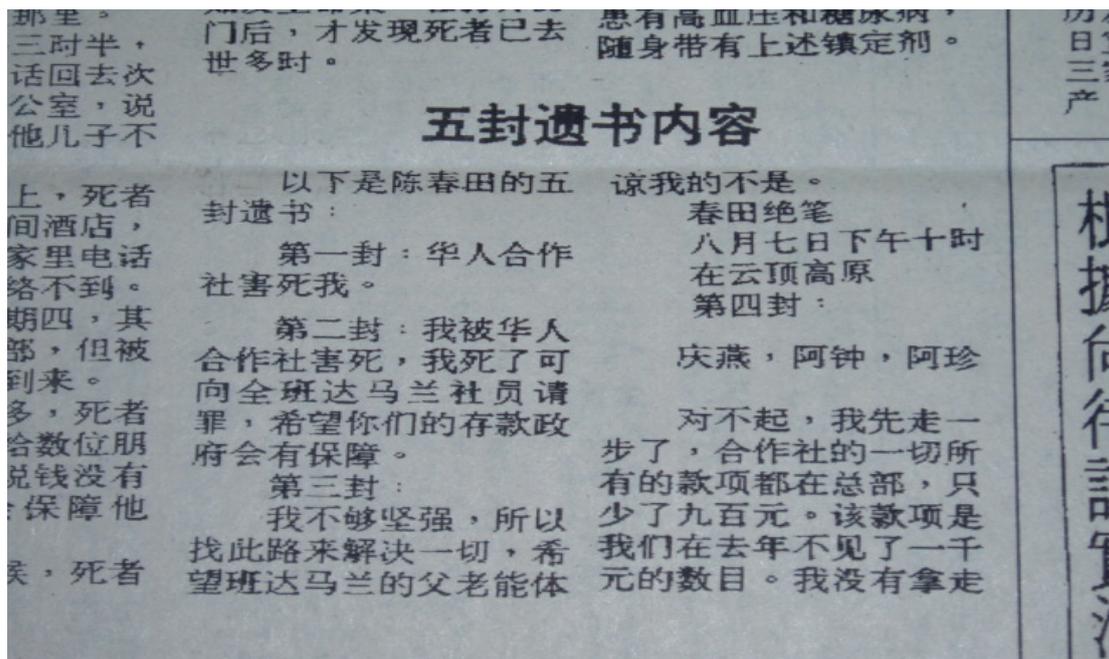
圖 4-10 退休校長以死明志：合作社經理陳春田自殺



資料來源：美里日報，1986年8月10日，四版。

⁸⁹ 「我被華人合作社害死」，美里日報，1986年8月10日，四版。

圖 4-11 遺書內容：陳春田的五封遺書



資料來源：美里日報，1986年8月10日，四版。

(三) 間接影響方面

除了直接參與投資合作社的股東及社員存戶與身為合作社中間管理階層受到華人金融風暴影響外，也有一群人是間接的受到影響。因為合作社除了收放款業務之外，也會進行其他項目的投資。例如青團運合作社旗下尚有建國報社、園坵等事業，在青團運合作社被政府凍結營運後，無法發給旗下關係企業員工的薪水，使得這些員工及其家屬的生計面臨斷炊之苦。⁹⁰

另外還有一些華資企業、學校將其公款放在各地華人合作社之中，在政府凍結華人合作社的運作之後，造成這些華資企業、學校的日常運作也產生了問題。所以除了參加合作社的華人受害外，沒參加的華人也

⁹⁰ 「合作社凍結令影響巨大」，美里日報，1986年9月12日，四版。

可能間接受到牽連。⁹¹

此次的華人金融風暴讓中、下階層華人受傷嚴重，有的損失金錢、有的陪上性命。然而馬華公會與各地華人社團領導人最不願意看到的，還是在此次金融風暴後，失去中、下階層華人對馬華公會與各地華人社團的支持。因此，馬華公會莫不積極尋求政府協助解決自家合作社的金融危機。如下圖 4-12 所示，馬化合作社在 1986 年八月被凍結時的社員人數達 25 萬 6 千人，存戶有 16 萬 6 千名，存款總額達 5 億 6 千 3 百 80 萬元馬幣，可見倘若馬化合作社處理不當，勢必會影響眾多的民眾以及傷害到華人對其背後馬華公會的支持。

由於馬華公會與當局執政黨的良好關係，馬化合作社在國家銀行的協助下於 1987 年華人新年前，退還給馬化合作社存款人 20% 的存款。同時在 1987 年國家銀行也曾經從中協助馬化合作社與一家金融公司牽線，打算退回馬化合作社存款人 50% 的存款與 50% 該金融公司的股票。雖然是無疾而終，但是相較於其他各地華人合作社存款人的處境，馬化合作社存款人能得到國家銀行的大力協助是非常幸福的。再者，馬華公會總會長林良實也向馬化合作社存款人宣布，將在 1988 年華人新年前退回馬化合作社存款人第二期的存款。⁹² 所以馬華公會藉由與執政黨良好的關係，盡力的退回所有馬化合作社存款人的存款，希望能將華人金融風暴對馬華公會的傷害降到最低。

⁹¹ 「存款被凍結，學校行政深受影響」，美里日報，1986 年 9 月 23 日，五版。

⁹² 「馬化存款人農曆新年前將領第二期退款」，美里日報，1987 年 9 月 3 日，六版。

圖 4-12 馬華公會盡力還錢：馬化存款人農曆新年前將領第二期退款



資料來源：美里日報，1987年9月3日，六版。

第五章 結論

傳統的華人會館或社團過去在馬來西亞華人社會中扮演著全能的角色，不管會員在政治、經濟網絡、就業需求、教育文化、社會福利及糾紛排解等等的需求都必須由華人會館或社團來解決。然而隨著時代的變遷、局勢的變化及政府功能的強化，許多傳統華人會館或社團的功能逐漸被取代。在本文中，筆者試著說明傳統以「照顧鄉親」為宗旨的華人會館或社團為何會演變成以「謀取利益」為宗旨的有限公司。

在 1969 年的大選當中，執政黨巫統以及其聯盟中的馬華公會皆遭遇到前所未有的大敗。這場選舉的大敗不但讓巫統及馬華公會底下的支持群眾對其的領導能力動搖，也使得巫統及馬華公會分別推出其拉回支持群眾的政策。巫統為了挽回馬來人的支持，推行以「消除貧困」與「重組社會」為口號的新經濟政策，馬華公會也因應新經濟政策對華人社會的威脅，呼籲華人拿出銀行的存款共同成立馬化控股有限公司以及參與各地華人社團公司化的合作社或控股公司，以華人的大民族企業來對抗半官方國營企業與擁有雄厚資金的外資企業的雙方夾擊。

雖然馬化控股的成立，成功的帶動了馬來西亞華人社團公司化的風潮。然而，擁有政治資源的馬華公會出面呼籲成立馬化控股公司，使得「政治」和「經濟」兩種截然不同路線產生火花時，不免招致華人社會多方批評。姑且不論馬華公會此舉對華人經濟的幫助有多少，不過如果從政治利益來看，馬華公會確實在推動「馬化控股有限公司」後，成功地再次凝聚華人社會對其的支持。

不過，馬華公會甜蜜的時間並沒有持續太久。1986年青團運合作社的弊端，揭開了馬來西亞各地華人社團公司化的問題。原本合資成立的大民族企業美夢，一時之間變成所有華人的惡夢。有的華人失去畢生的積蓄、有的華人賠上性命、有的華人領不到薪資無法養家活口。因而紛紛將矛頭指向當初號召成立大民族企業的馬華公會。

另外，政府在這場華人金融風暴中也扮演著關鍵性的「加害者」角色。政府在金融風暴之初，也曾提出一些解決方案，例如緊急信貸計劃，應付解凍時現金需求；籌款應付擠兌，抑或拍賣資產攤還存款人及債權人；限制存款，25-25-50 方案等等，但是這些政策僅止於說，政府從來都沒有付諸實行。相較於政府之前爽快處理 25 億元馬幣的土著銀行醜聞，面對此次的華人金融風暴處理顯得拖三阻四，筆者認為擺明了是要讓華人社會內部因為此次的金融風暴產生分裂，讓華人政黨失去華人社會對其的支持，進而讓巫統能持續在馬來西亞政壇獨大。

面對外有新經濟政策的威脅，內有支持群眾鬆動的危機，馬華公會順勢鼓吹全馬華人秉持「合作」的精神共同集資打造「大民族企業」。因而在馬青合作社的概念原型出現後，很快地又成立馬化合作社，接著以馬化合作社為中心開始對外募集資金成立馬化控股有限公司。由於馬化控股有限公司的成功經驗，使得華人社會紛紛複製此模式，集合各地華人資金將其地方華人社團公司化。不過，由於政府監督與各地華人經營水準不一的問題，這個「大民族企業」的美夢不久就因為青團運合作社的經營不善而粉碎了。從整個華人金融風暴中，我們不難梳理出一些有趣的現象：

一、名為幫助，實則掏空：在馬來西亞華人金融危機中，可以套用陳志明教授從「階級」角度來解釋馬來西亞華人與馬來人族群競爭的關係。馬來精英為了他們本身的政治及經濟利益，突出自己成為照顧馬來人利益，以及抑制被他們描繪為經濟支配者與政治挑戰者的華人的保護者。另一方面，華人精英則在抑制馬來人支配力量，以保護華人利益的名義下謀求團結華人群眾。然而在馬來人與華人相互競爭社會資源時，這兩族群的較高階層者卻為了彼此之間的階級利益互相合作。⁹³

例如此次的華人金融危機，政府在合作社的法令上第三十條與第三十三條規定根本是讓有心人士透過合法的手段來掏空公司，而且合作社發展局也沒有根據合作社法令第 35 條負起監督合作社營運的責任。因而讓有心的華人資產階級可以打著「團結」的口號大肆搜括華人的血汗錢；另外，如下圖 5-1 所示，在華人合作社初露危機時，如果中央銀行能比照之前處理亞洲銀行、哈比銀行與淋琪金融的手法，先投入五千萬元挽救青團運合作社，就不會連累到其他合作社，並且中央銀行這種處理方式會間接造成整個華社對合作社產生錯誤印象，以為華人合作社就是騙人的，華人合作社董事就是「吃人」的。⁹⁴

⁹³ 陳志明《華裔和族群關係的研究—從若干族群關係的經濟理論談起》，中央研究院民族學研究所集刊，第 69 期，民國 79 年春季，頁 9。

⁹⁴ 「中行無誠意，挽救合作社」，美里日報，1986 年 8 月 17 日，五版。

圖 5-1 中央銀行差別待遇：中行無誠意，挽救合作社



資料來源：美里日報，1986年8月17日，五版。

在整個華人金融風暴的處理過程中，筆者認為最大的贏家便是政府。法令規範不周全與合作社發展局監督不力怎麼可以說是政府的無心之過。因為這個無心之過使得少數有心的華人資產階級，經由與合作社借貸的關係或經營合作社的機會中，逐步掏空華人社團公司化所成立的合作社或控股公司的資產，大賺中、下階層華人的血汗錢。

另外，由於華人社團公司化的風潮是鼓勵華人將銀行中的存款以及其他資產都拿出來成立合作社或控股公司，藉著眾人的力量成立大企業來對抗半官方的國營企業與外資企業。因此，政府在調查華人金融風暴的過程，不但有了清查華人資產的藉口，也更能夠掌握華人實際擁有的財富。再者，政府在處理華人金融風暴危機時，一開始就明確地凍結有

問題的華人合作社資產。不過，在凍結華人合作社資產之後，政府對華人金融風暴危機的處理卻顯得反反覆覆，一直都沒有提出具體解決辦法。這會使得急需用錢卻又拿不到錢的中、下階層華人更為心急，因而會將矛頭指向當初慫恿他們參與華人合作社的華人社團領袖，進而挑起中、下階層華人對華人的社團領袖仇視，達到分化華人政治勢力的目的並且更加鞏固馬來人的政治地位。

二、合作社風暴牽動馬華內閣部長的心：1965年由於華文教育的觀點不同，使得馬華公會與華團漸行漸遠，導致1969年5月大選的敗選；由於新經濟政策對華人社會造成的不安與馬華公會適時以華人領導者的姿態，鼓吹集合華人資金搞「大企業」，因此華人再次回到馬華公會的懷抱中。然而這次華人的合作社風暴又再一次襲捲馬華公會，因為被凍結的23間合作社，⁹⁵估計至少70%以上的金融分行職員與存款客戶，若不是馬華黨員就是馬華的支持者。一但他們的存款無法全部拿回而且該決定與政府內閣有關，首當其衝的便是馬華部長。因此，馬華公會在處理華人合作社風暴上，必須小心翼翼。因為一但處理不妥善，勢必連累整個馬華公會。⁹⁶

另一方面，馬華公會的主要對手—民主行動黨的秘書長林吉祥，也對華人合作社風暴多有著墨。在華人合作社風暴爆發後，林吉祥屢屢對政府喊話或提供建議。林吉祥呼籲政府不但要確保所有存款戶的血汗錢

⁹⁵ 被中央銀行凍結資產的二十三家合作社為：福利合作社、金山多元化合作社、馬來西亞實業金融合作社、美華合作社、參合合作社、人民合作社、馬聯合作社、婦團運合作社、金馬合作社、統壹合作社、大眾多元合作社、馬信貸合作社、惠聯合作社、裕隆合作社、馬來西亞青年經濟發展合作社、鵬聯合作社、福聯合作社、馬達工商合作社、馬化合作社、人人合作社、自立合作社、萬合作社及萬人合作社。詳見「23家合作社資產凍結」，美里日報，1986年8月9日，四版。

⁹⁶ 「馬華頭頭夜夜難眠，社員存戶亂箭穿心」，美里日報，1986年9月21日，六版。

都能領回，而且要查辦涉及不法行為的華人合作社董事與政府官員。整體來說，此次華人合作社的風暴不但使升斗小民的存戶寢食不安，也提供了一個絕佳的舞台提供馬華公會與民主行動黨好好表演一番。

三、華人合作社的社會公益作用：華人合作社除了營利事業外，當初有的合作社成立的目標也帶有社會公益的目的。由於客觀環境的原因，馬來西亞青年學子尋求深造的機會往往受到挫折，主要的阻力來自兩方面：其一是國內高等教育機關的擴展趕不上逐年增加的入學需求，使得許多有志深造的華人青年不能如願；另一個主要的阻力是經濟的因素，除了國內的大學門檻過高外，如果要到國外留學，費用也是很高，並非一般家長所能負擔的。在這種情況下，升斗小民的子女要進大學深造的希望肯定是越來越渺茫，因此迫使許多青年在初中或高中畢業後就出來找工作。

例如自立合作社成立時便秉持著倘若個人的力量辦不到的事，如果把大家的力量一點一滴地集合起來就有把握辦到。面對華人教育的困境，自立合作社的董事便在一九八六年發起大學貸學金的計劃。根據董事部的計劃，如果一九八六年參加自立合作社的人數達到十萬名，每年就可以保送一千多名華人學生進入國內外大學就讀。⁹⁷另外，謝富年、吳德芳等客家鄉賢也希望成立客家人的企業公司，透過穩紮穩打的經營方式，每年賺取固定的利潤，一部分發給客家股東作為應得的利息，一部分用於全馬來西亞客家華人的文教福利。⁹⁸

⁹⁷ 「合作社提供經援，培養專業人才」，美里日報，1984年9月11日，一版。

⁹⁸ 馬來西亞嘉屬會館聯合會，五十年的歷程，（吉隆坡：馬來西亞嘉屬會館聯合會，2001年），頁266-268。

四、華人合作社失敗的原因：作者在田野訪問的結果中發現「華人社團公司化」失敗的原因歸納為二點：(1) 用人不當，各會館或社團合作社的發起人幾乎都是該會館傑出的政治或商業人物代表。這些人本身都有其龐大的事業，然後又要身兼合作社董事的情況下，難免心有餘而力不足，給了有心人士可以操弄合作社資產的機會。例如嘉聯合作社的成立是由李萊生跟丘思東兩位大老發起，當時一股一元馬幣，一張是一千元馬幣，一開始便募集了兩千萬元的資金。但是李萊生跟丘思東本身的事業都很龐大，因此雖兼任嘉聯合作社董事卻無力協助嘉應合作社股東獲利，因而讓有心人士可以操控嘉聯合作社，最終使得投資嘉聯合作社的鄉親血本無歸。(2) 超貸與投資不當，作者在田野訪談中發現有些人加入會館或社團是為了名跟利，因為大部分的華人會館或社團不但擁有悠久的歷史，而且也具備了一些優越的條件吸引有心人士的操作。例如擁有資產，經濟實力雄厚。華人會館或社團早期買下的不動產及其他產業，除了可以解決本身會所及辦事處的問題外，隨著馬來西亞經濟的發展，如今大多價值不凡；另外，身為華人會館或社團的領導人在華人社會中擁有一定的公信力與名望，因為華人會館或社團的領導人總是能在華人社會需要時挺身而出。

因此，有心人士透過「會館」與「社團」的舞台可以吸引到政黨的注意，進而使自己有機會得到政黨的青睞，獲得政治提名的機會。另外，由於會館或社團的資產龐大加上馬華公會的鼓吹下，華人會館或社團大多成立合作社或控股公司並且多有進行存放款的業務，若能取得會館或社團的控制權，不但能利用會館或社團的資產進行私人投資，而且也能藉由控制合作社的放款與否來打擊政敵與控制其支持者。另外，由於多數會館或社團中有投資經驗的董事只掛名不過問，因此在進行副業投資時往往因為投資不當而造成會館或社團小股東的損失。

五、華人合作社背後的意涵：馬化控股所引起的華人社團公司化風潮的精神在於，如何集合華人社會的力量來共同打造屬於華人的「民族企業」，並透過此企業來提升與改善華人的經濟地位。然而，事後來看華人社團公司化風潮的成效，其中的確是有些華人合作社能夠獲利，如下圖 5-3 所示，位於東馬的美里多元化合作社在 1986 年時盈利四十一萬餘元。不過，整體上來說還是虧損的多獲利的少。

圖 5-2 美化合作社盈利四十一萬元



資料來源：美里日報，1986 年 12 月 6 日，八版。

因此，華人社團公司化的風潮並沒有如一開始所說的能提升與改善華人的經濟地位，反而使相信並且投資參與這個理念的華人損失慘重。再者，從筆者訪談嘉聯會副主席的林偉江先生的內容來看，這股華人社團公司化的風潮不但沒有實踐其理想，連最基本的工作保障也沒有：⁹⁹

⁹⁹ 此次的田野調查時間為 2004 年 7 月 3 日，前往西馬芙蓉一處鄉村俱樂部，與曾擔任過嘉應控股公司董事的林偉江先生就「嘉應控股公司」為題進行訪談。

就我所知的華人合作社或控股公司，並沒有將其所需的職員工作優先保留給該社團或會館的人。例如嘉聯合作社或嘉應控股有限公司在找職員時，並沒有規定優先考慮嘉應會館的會員。

所以，若從事後來檢驗華人社團公司化承諾要提升與改善華人的經濟地位的說法來看，筆者認為根本是在欺騙中、下階層的華人。不但無法保護華人在新經濟政策下能有更好的生活，由各地會館或社團所屬會員出資成立的合作社或控股公司，在尋找職員時也沒有保留給主要出資的會員或其家屬。而之所以會形成華人社團公司化風潮根本是特殊時空背景下的產物，背後真正的意涵其實是馬華公會為了重新拉攏華人社會支持的技倆。

本論文僅就作者在當地蒐集與訪談所得到的資料，配合一些既有的書籍，來分析馬來西亞華人社團公司化的成因與困境，以及華人社團公司化所引發的風暴對華人與政府所造成的影響。其中仍有許多不足之處，例如合作社風暴的後續退款處理，由於政府始終沒有提出一個完整的解決方案，導致每個參與華人合作社的股東，結局不盡相同。運氣好的，像是參與馬化合作社的人，政府出面協助馬化合作社退還股東與存戶的資金；運氣不好的，合作社草草結束，有心人士帶著其他華人的血汗錢遠走高飛，留下求償無門的股東與存戶。關於各個合作社最後不同的結局，由於作者蒐集的資料有限，尚待有志之士能做更進一步深入且完整的田野調查。

參考文獻

一、中文書目

1. Zainuddin, Tun Daim撰，葉瑞生譯，「土著與非土著聯營之策略與方法」，資料與研究（民國85年12月）。
2. 方金英，東南亞「華人問題」的形成與發展—泰國、菲律賓、馬來西亞、印度尼西亞案例研究（北京市：時事出版社，2001年）。
3. 王伯群，馬來西亞的華人企業巨頭（北京市：商務印書館，1986年）。
4. 王國璋著，馬來西亞的族群政黨政治(1955-1995)（台北：唐山出版社，民國86年）。
5. 王望波，「東南亞華人中小企業的發展方向」，華僑華人歷史研究第3期，1997年。
6. 丘立本，「東南亞華人網絡—過去、現在與未來」，收入全球華人商貿聯繫比較論文集（北京市：經濟科學出版社，1998年9月）。
7. 丘立本，「馬來西亞現代化與民族問題」，東南亞現代化：新模式與新經驗，戴羅榮、董正華編（北京市：經濟科學出版社，1998年9月）。
8. 朱明，為南洋華僑營業中心之橡膠（華僑周報，1932年第9期）。
9. 米鴻才等三人編著，合作社發展簡史（北京：中共中央黨校出版社，1988年）。
10. 吳主惠，華僑的本質（台北：黎明出版社，民國72年）。
11. 李一平，「試論馬來西亞華人與馬來人的民族關係」，世界歷史第五期，2003年。
12. 李明歡，當代海外華人社團研究（廈門：廈門大學出版社，1995）。
13. 李思涵，東南亞華人史（五南出版社，2003年11月）。
14. 李素琴等四人，「德國合作銀行之檢查與管理制度」，基層金融37期（民國87年9月）。
15. 杜乾煥，「馬來西亞民營化面面觀—新經濟政策招致重商主義？毀譽參半！」，營建知訊162期（民國85年7月）。

16. 周宗仁，「馬來西亞華人地位之研究」(博士論文，政治大學中山人文社會科學研究所，民國 86 年)
17. 林水椽、何啟良、何國忠、賴觀福合編，馬來西亞華人史新編(吉隆坡：馬來西亞中華大會堂總會，1998 年)。
18. 林水椽、駱靜山合編，馬來西亞華人史(馬來西亞留台校友會聯合總會，1984 年)。
19. 林合勝，「馬來西亞華人角色轉變之研究」(碩士論文，中山大學中山學術研究所政治組，民國 93 年)。
20. 林遠輝、張應龍，新加坡馬來西亞華僑史(廣東高等教育出版社，1991 年)。
21. 青團運合作社特刊，未出版。
22. 侯政宏，「馬來西亞華人政治參與之研究：兼論華人政治上的地位與角色」(碩士論文，淡江大學東南亞研究所，民國 91 年)。
23. 高偉濃，東南亞叢林淘金史(廣州市：南方日報出版社，2000 年)。
24. 馬來西亞嘉屬會館聯合會，五十年的歷程，(吉隆坡：馬來西亞嘉屬會館聯合會，2001 年)。
25. 張正義，「農民的願望—一鄉鎮一農會」，國家政策論壇(民國九十二年十月)。
26. 張茂桂，族群關係與國家認同(台北：業強出版社，民國 83 年)。
27. 郭玉文，「馬來西亞「新經濟政策」的調整對馬來族群經濟影響之研究」(碩士論文，淡江大學東南亞研究所，民國 93 年)。
28. 郭勝宇，「文化變遷中馬來西亞華人傳統社會組織的適應模式」(碩士論文，南華亞洲太平洋研究所，民國 87 年)。
29. 陳志明，「華裔和族群關係的研究—從若干族群關係的經濟理論談起」，中央研究院民族學研究所集刊第 69 期(民國 79 年春季)。
30. 陳佩修，馬來西亞簡史(國立暨南國際大學東南亞研究中心，民國 93 年)。
31. 曾玉慧，「台灣幼兒教育券之社會運動研究以「一〇一八為幼兒教育而走」為例」(碩士論文，嘉義大學幼兒教育研究所，民國 86 年)。
32. 游鐘雄，「馬來西亞種族保護政策與華人地位之研究」(碩士論文，中國文化大學民族與華僑研究所，民國 77 年)。

33. 賀聖達，東南亞文化發展史（昆明：雲南人民出版社，1996年）。
34. 馮惠珊，歐文合作經濟思想之研究（華泰書局，民國82年2月）。
35. 華社研究中心，人文雜誌（吉隆坡：華社研究中心，2000年1月號）。
36. 華社研究中心，人文雜誌（吉隆坡：華社研究中心，2000年11月號）。
37. 楊建成，馬來西亞華人的困境：西馬來西亞華巫政治關係之探討（1957-1978）（台北市：文史哲，民國71年）。
38. 葉彥邦，「馬來西亞新經濟政策對當地華人經濟之影響」，中山人文社會科學期刊第7卷第1期（民國88年9月）。
39. 葉祥松，東南亞華人經濟（經濟科學出版社，1999年），頁115。
40. 廖韶吟，「馬來西亞經濟發展政策對華巫種族關係的影響」（碩士論文，東海大學政治研究所，民國87年）。
41. 趙俊欣、吳模信、徐知勉、汪文漪譯，傅立葉選集第一卷（北京：商務印書館，1979年）。
42. 劉文榮，馬來西亞華人經濟地位之演變（台北：世華經濟出版社，民國77年）。
43. 劉慧妮「客家會館在馬來西亞多元社會中的變革」，行政院客委會2003客家·族群·多元文化學術研討會論文手冊，2003年。
44. 蔡俊雄，「跨國商樣網絡與東南亞華人經濟成就」，韓山師範學院學報第一期（2000年3月）。
45. 黎秋山，「海外華人社團」，八桂僑史第3期，1997年。
46. 駱靜山，「大馬半島華人經濟的發展」，收入林水椽、駱靜山合編，馬來西亞華人史（雪蘭莪：馬來西亞留台校友會聯合總會，1984年）。
47. 戴小華總編輯 蔡維衍主編，當代馬華文存3 經濟卷 80年代（吉隆坡：馬來西亞華人文化協會，2001年9月）。
48. 謝詩堅，馬來西亞華人政治思潮演變（馬來西亞：謝詩堅，1984年9月）。
49. 謝劍、郭冠廷合著，各國族群政策之比較研究（台北：行政院客家委員會，2002年）。

50. 韓方明，華人與馬來西亞現代化進程（北京市：商務印書館，民國91年）。
51. 簡榮志，「日本政府挽救經營惡化信用合作社之案例探討」，合作經濟46期（民國84年9月）。
52. 顏清煌，新馬華人社會史（北京：中國華僑出版社，民國80年）。
53. 顏清煌「華人歷史變革 1403-1941」，收入於林水椽、何啟良、何國忠、賴觀福合編馬來西亞華人史新編（吉隆坡：馬來西亞中華大會堂總會，1998年）。
54. 鯨魚企業，馬化是不會生蛋的母雞？，1982年，頁17-26。
55. 顧長永、林柏生，「從新經濟政策論馬來西亞的種族關係」，東南亞季刊（民國85年1月）。

二、英文書目

1. Barbara Watson Andaya and Leonard Y. Andaya., A history of Malaysia (Basingstoke : Palgrave, 2001)
2. Blythe, Wilfred, The impact of Chinese secret societies in Malaya : a historical study (London ; Kuala Lumpur [etc.] : Issued under the auspices of the Royal Institute of International Affairs [by] Oxford U.P., 1969)
3. Carlos Teixeira, Building An Ethnic Economy In Toronto, Canada (Toronto : University of Toronto, 2001)
4. Comber Leon, Chinese secret societies in Malaya (Published for the Association for Asian Studies by J.J. Augustin 1959)
5. Edited by Harold Crouch, Lee Kam Hing, and Michael Ong, Malaysian politics and the 1978 election (Kuala Lumpur New York : Oxford University Press, 1980)
6. Edited by Chan Kwok Bun, Chinese business networks : state, economy and culture(Singapore :Prentice Hall, Pearson Education Asia Pte. Ltd. ; Copenhagen S, Demark: Nordic Institute of Asian Studies, 2000)
7. Edited by Leo Suryadinata, Ethnic relations and nation-building in Southeast Asia : the case of the ethnic Chinese (Singapore : ISEAS Publications, 2004)

8. Edited by Chris Nyland, Malaysian business in the new era (Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2001)
9. Edmund Terence Gomez, Chinese business in Malaysia : accumulation, accommodation and ascendance ([Richmond, Surrey : Curzon Press, 1999](#))
10. F. Podmore, Robert Owen, A Biography (London, 1906) ,374.
11. Freedman, Amy L, Political participation and ethnic minorities : Chinese overseas in Malaysia, Indonesia, and the United States (New York : Routledge, 2000)
12. Faaland Just, Growth and ethnic inequality : Malaysia's new economic policy (London : Hurst & Co. ; New York : St. Martin's Press, in association with Chr. Michelsen Institute, Bergen, Norway, 1990)
13. George Cho, The Malaysian Economic : Spatial Perspectives (London Routledge,1990)
14. Indira Ramanathan, China and the ethnic Chinese in Malaysia and Indonesia, 1949-1992 (China and the ethnic Chinese in Malaysia and Indonesia, 1949-1992)
15. [Jesudason James V 1954](#), Ethnicity and the economy : the state, Chinese business, and multinationals in Malaysia ([Singapore : Oxford University Press, 1990](#))
16. Mak Lau Fong, The sociology of secret societies : a study of Chinese secret societies in Singapore and peninsular Malaysia ([Kuala Lumpur : Oxford University Press, 1981](#))
17. Mattar Yasser, Arab ethnic enterprises in colonial Singapore: Market entry and exit mechanisms 1819-1965 (Asia Pacific Viewpoint 45(2), 2004)
18. Mohd Yusof Ismail, Malaysia's new economic policy : its impact on urban, regional and sectoral distribution of income, inequality and poverty, 1970-1980 (New York : [Cornell University](#), 1987)
19. Paul Wheatley, The Golden Khersonese : Studies in the Historical Geography of the Malaya Peninsula Before A . D. 1500 (Kuala Lumpur : University of Malaya press ,1961)
20. Pek Koon Heng., Chinese politics in Malaysia : a history of the Malaysian Chinese Association (Singapore ; New York : Oxford University Press, 1988)
21. [R. S.Milne](#), Government and politics in Malaysia(Boston : Houghton Mifflin Co., 1967)
22. Tan Chee-Beng, Ethnic groups, ethnogenesis and ethnic identities : some

- examples from Malaysia (Hong Kong : Department of Anthropology, The Chinese University of Hong Kong, 1997)
23. The Malaysian Chinese Resource & Research Centre, The Malaysian Chinese Resource & Research Centre press-cuttings' classification scheme (Kuala Lumpur : The Malaysian Chinese Resource & Research Centre, 1985)
 24. Voon, Phin Keong, Spatial Division and Ethnic Exclusion : A Study of Ethnic Relations in Malaysia (Malaysian Chinese studies the academy periodical ,2002)
 25. Wang Gung wu, A Short History of Nanyang Chinese (Singapore : Eastern Universities Press ,1959)
 26. Werner Vennewald, Chinesen in Malaysia : politische Kultur und strategisches Handeln : eine politisch-historische Analyse der Malaysian Chinese Association (Hamburg : Institut fur Asienkunde, 1990)
 27. [Yang, Chien-cheng](#), The Malaysian Chinese in a dilemma (Taipei, 1982)
 28. [Yen, Ching-huang](#), Community and politics : the Chinese in colonial Singapore and Malaysia (Singapore : Times Academic Press, 1995)
 29. [Yan, Qinghuang](#), The ethnic Chinese in East and Southeast Asia : business, culture, and politics (Singapore : Times Academic Press, 2002)
 30. Yeap, Soon Beng, The Chinese in Malaysia : politics of a troubled identity (Ann Arbor, Mich. : UMI, 1992)

三、報紙資料

1. 「中行有意協助合作社應付資金週轉需要」, 美里日報, 1986年8月1日, 四版。
2. 「23家合作社資產凍結」, 美里日報, 1986年8月9日, 四版。
3. 「我被華人合作社害死」, 美里日報, 1986年8月10日, 四版。
4. 「中行官員開始查閱23家合作社文件」, 美里日報, 1986年8月11日, 四版。
5. 「林吉祥力主政府挽救合作社 確保存款人分毫無少」, 美里日報, 1986年8月12日, 四版。

6. 「中行無誠意，挽救合作社」，美里日報，1986年8月17日，五版。
7. 「24家合作社帳目調查告一段落」，美里日報，1986年8月21日，三版。
8. 「政府準備推出緊急信貸計劃」，美里日報，1986年8月21日，八版。
9. 「國行將協助23合作社應付解凍時現款需求」，美里日報，1986年8月21日，八版。
10. 「林吉祥下週四會見國家銀行總裁 商討合作社凍結問題」，美里日報，1986年8月22日，四版。
11. 「合作社凍結令留後患，如何解除成棘手問題」，美里日報，1986年8月24日，四版。
12. 「中央銀行可能建議關閉有問題合作社」，美里日報，1986年8月26日，五版。
13. 「政府應擬定金融管理投資制度」，美里日報，1986年8月26日，五版。
14. 「翁姑阿茲力陳合作社弊端 建議成立合作社銀行」，美里日報，1986年8月27日，五版。
15. 「林吉祥昨率團會晤中行總裁 反對政府清盤」，美里日報，1986年8月27日，六版。
16. 「支持政府設八億元基金 拯救24家凍結合作社」，美里日報，1986年9月7日，四版。
17. 「合作社提供經援，培養專業人才」，美里日報，1984年9月11日，一版。
18. 「鄭安泉被捕」，美里日報，1986年9月11日，四版。
19. 「合作社凍結令影響巨大」，美里日報，1986年9月12日，四版。
20. 「青團運合作社 又一要員被捕」，美里日報，1986年9月12日，

四版。

21. 「合作社法令充滿漏洞」，美里日報，1986年9月13日，六版。
22. 「五十億元的合作社醜聞」，美里日報，1986年9月13日，六版。
23. 「存款限制提出一半」，美里日報，1986年9月14日，二版。
24. 「安定存款人信心避免被變相接管」，美里日報，1986年9月14日，八版。
25. 「鄭安泉被控失信 60 萬」，美里日報，1986年9月16日，三版。
26. 「針對合作社醜聞 還給人民一個公道」，美里日報，1986年9月16日，六版。
27. 「馬華頭頭夜夜難眠，社員存戶亂箭穿心」，美里日報，1986年9月21日，六版。
28. 「存款被凍結，學校行政深受影響」，美里日報，1986年9月23日，五版。
29. 「林吉祥建議政府設調查委員會」，美里日報，1986年9月23日，七版。
30. 「林吉祥中計！」，美里日報，1986年9月28日，七版。
31. 「合作社存款人大會通過六決議」，美里日報，1986年9月29日，四版。
32. 「美化合作社盈利四十一萬元」，美里日報，1986年12月6日，八版。
33. 「馬化存款人農曆新年前將領第二期退款」，美里日報，1987年9月3日，六版。