

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

海外华人实业家发家秘诀



序

中华全国工商业联合会 李定
党组书记、第一副主席

这是三位青年同志，花了大量的时间，广泛收集材料，潜心地研究分析后，奉献给读者的一本新作。

华人在海外的崛起，已经引起各方面的重视。他们的成功，既是所在国家或地区人民的骄傲，也是中国人的骄傲。近几十年来，世界许多国家和地区的一些学者、专家，都纷纷着手研究华人成功的经验。从深层意义上讲，是要探索受中国传统文化熏陶的中国人在不同自然环境和社会制度下的生存与适应能力，了解中国人的力量所在。同时，也对华人的生活方式、处世态度以及经商成功的要诀进行描述、比较和分析，使读者能从中悟出一些经商的道理。

有一句话说：“海水所到之处，就有华侨。”这是用来形容海外华人分布的广泛。据有关方面统计，到1984年底止，海外华人已达3000万人。他们以东南亚为中心，分布在亚洲其他地区、欧洲、美洲、大洋洲及非洲大陆。

华人的经济实力，被外国华人问题研究专家用“巨大的商业民族”来形容。在东南亚地区，华人凭借累积的经验实力，努力开拓市场，为这些国家的经济发展，发挥着重要的作用。

——在印尼，华人人口达400多万。不少人从事商业活动，有些人从事加工业、金融业、贸易业，对印尼经济发展作出了重要贡献。富豪林绍良就是一位国际商界的知名人士。

——在泰国的五大金融集团中，除了泰国王室管理局之外，其他如泰国盘谷银行集团、郑午楼家族控制的曼谷首都银行、伍班超家族控制的泰国农民银行和李木川家族控制的大城银行集团，都是泰籍华人为主的金融企业。这五大金融集团占有全国储蓄总额的70%以上，总资产已达泰国国内生产总值（GDP）的50%。

——作为亚洲金融中心的新加坡，华人人口占当地总人口的76.5%。第二次世界大战后，新加坡经济界最有影响的人物仍然是老一代华人企业家，如橡胶大王陈嘉庚、万金油大王胡文虎，以及与陈嘉庚有血缘关系的季光前、陈六使等人。

作者把港澳同胞中的企业家也放在书中进行介绍和研究。香港的十大华资财团，任何一家单独行动，都足以引起当地金融市场的反响。

华人对日本的经济奇迹也作出了相对卓越的贡献。“第二次大战结束后，日本在亚洲各国的殖民经济体制相继崩溃，企图以贸易‘再立国’的日本政府，曾经把东南亚各国的华侨导入其经济再成长的一环。”日本华人经济研究专家南康文先生说道：“在海外进出的日本企业，……，若不与全球各地的华侨相搭配，生意就很难进行。”

在美国，华人人口只有100万人，与美国总人口2.4亿人来比较，是一个极少数民族。但是，华人社会的进退，却对美国科学技术及其他重要产业造成重要影响。战后兴起的一些华人企业，如王安电脑公司、华昌公司等，在各自的行业中起着不可替代的作用。近十年来，在美国西海岸，华人增加

很快，许多人进入了教育、科技领域，一些人在经济领域也获得成功。

自从鸦片战争后的 100 多年间，海外华人都处于战乱与社会动乱的环境之中，甚至遭受种族歧视的迫害。但是，他们为何仍能表现得如此突出而且获得成功呢？

首先要提到的一个原因是，华人的勤劳节俭与坚强毅力。在 19 世纪后半叶到 20 世纪中叶这段时间内，由于清政府的腐败无能，军阀割据，国内战乱频仍，民不聊生。我国人民被迫背井离乡，到海外谋生。然而，他们到达的新天地无异于又一个火坑，正等着他们的也是苦难的岁月。那种严酷的劳动与生活境遇，有时简直和奴隶的生活不相上下，虽然在这种恶劣的环境下，海外华人仍然凭借自己的身体、智慧和同胞之间的团结互助，含辛茹苦，坚毅、勤劳，立住了足，开拓了事业。外国人惊叹：华人“意志之强劲，有如野草一样。”

华人老爱说的一句话是“白手起家”。这意思是说，他们即使一无所有，也要在逆境之中，凭着自己个人的勤奋工作，节衣缩食，来累积资本，建立起自己的事业。

当然，在变化多端的环境中，要取得成功，除了个人的实力与努力之外，还要具备某些要素。正是这些要素与华人个人美德的契合，衍生出被称为世界三大经商术之一的“华人经商术”。

在海外，华人常常被称为“东方的犹太人”，或者“世界赚钱大王”。我们如果除去可能含有的讥讽之意，从中就可以看出华人确实具有经商的特殊才能。探讨其中的缘由，正是本书的主题。

这里要指出的是，近 40 年来，海外华人所处的时代与过去有所不同。第二次世界大战后，原属于帝国主义殖民地的许多国家获得独立，世界经济获得了稳定的发展，科学技术日新月异，推动着传统产业的变革和新产业的涌现。这一切给了许多国家和地区提供了发展的机会。海外华人企业家依靠自己的勤劳和智慧，利用这大潮的各种机遇，度过艰险，开创了自己的事业。因此，可以这样说，这一有利的环境，给了华人企业家在激烈竞争中显露才华和能力的舞台。

中国是 3000 万海外华人的母体。在历史的长河中，他们始终与故国保持千丝万缕的联系。1894 年，孙中山先生创立“兴中会”，点燃了中国资产阶级革命的火种。在此后 17 年间，直到辛亥革命的爆发，华人出钱出力，为当时的资产阶级革命运动提供了巨大支持。孙中山先生曾经称赞说：“华侨是革命之母”。近半个多世纪以来，从北伐战争、抗日战争，到新中国的成立，华人各尽所能，各竭所有，自策自鞭，自励自勉，踊跃慷慨，贡献于国家。

陈嘉庚先生更是毁家纾难的华人领袖。陈先生 17 岁只身赴新加坡谋生。而立之年，在父亲破产后，他以 7000 元资本开始，先是开办黄梨（菠萝）罐头厂，继又经营米行，最终成为富甲南洋的“橡胶大王”。属下公司总资产曾一度高达 1900 余万元。他以“补助国家社会之发达”为己任，在家乡倾资办学。集美一校，既办了男子小学，又办了女子小学；既办了中学、师范，又办了水产、商科、航海、农林、女师、幼师等科；继而又全力创办厦门大学。厦大、集美两校支出之数达 1300 万余元。他因办学耗尽资本之后，仍不为个人企业失败所囿，矢志报效祖国。在抗日战争时期，他以 67 岁高龄，出任南侨总会主席，为祖国的抗战筹集了大批款项，“使国家藉吾人血汗一洗

百年之奇耻，得藉吾人物力一报九世之深仇”。先生冲破阻力，支持坚持抗战力量，是非分明，大义凛然，赢得国人的尊敬。新中国建立后；他又怀抱赤诚之心，回国参政议政，共商国是。陈嘉庚先生不愧为“华侨的旗帜，民族的脊梁”。

今天，我国正在进行四化建设，广大海外华人大力支持祖国建设，为家乡兴办公益事业，并为实现祖国的统一大业献计出力，表现出感人的爱国怀乡之情。他们对祖国建设所作出的贡献，是人们永远也不会忘记的。

中国的对外开放，打开了中国人观察世界，走向世界，与各国人民扩大友好交往的大门，各种新情况。新问题值得我们研究。研究海外华人经济的成长就是一个课题，改革开放才 11 个年头，我国在这方面的工作还刚刚起步。有关华人企业家的资料，多散见于报刊杂志之中，浅易者多，求根究源者少，海外资料搜集也有一定困难。在这种条件下，三位作者苦心求索，系统研究，分析华人企业家的创业进程和经营之道，这也正是本书的可贵之处。海外华人企业家所处的环境和价值观与我们不同，但是在他们创业进程中所表现出的坚韧奋进的精神和创业经验，相信对读者会有所启示。

1991 年 2 月于北京

海外华人实业家发家秘诀

导言 为什么要写这本书

由于工作的需要，1984年以来，我们接触了许多回国投资的华人企业家。他们独特的个性给我们留下了很深的印象。无论来自世界上的哪个国家或地区，从事什么行业，他们都具有强烈的自我意识和独立的行动倾向。他们的行为处处显示出，他们是一类特别的人。更主要的，是他们的人生和事业部经受住了时间的考验。

令人惊奇的是，他们许多人虽然并不相识，但创业的经历却有很多类似之处；他们总结创业经验，往往不约而同地强调某些经营和行为规则。而这些又经常与我们熟读过的经济或管理理论发生冲突，也与我们对华人企业家的一些先入之见差别较大。我们认识到：客观地、直接地考察这些华人企业家的创业历程，探求他们的成功经验，将是一项有意义的研究工作，这既可以为广大读者提供一个了解海外华人企业家的窗口，也可以为某些领域从事研究的专家、学者和实际工作者提供许多有关这些企业家创业动机和成功经验的确切知识。在研究过程中，他们丰富的个性和充满挑战的创业历程，常常令人激动不已。

目前，社会上流传着不少有关华人企业家的书籍，但大都是零散的新闻材料的堆砌。对他们丰富的创业经验，没有人真正地进行科学的分析，以求系统地总结出来，反映华人企业家创业历程的全貌。这是我们写这本书的外部原因。

我们最初收集了100位海外华人企业家的详细材料，但最终选择了其中的40位作为本书的考察对象。这虽然舍弃了许多有意义的人和事，但保证了对象的代表性和全书结构的平衡，在书中，老一辈华人企业家占有较大的比重。他们大部分生于国难时期，长于国难时期，幼年即为生活所迫，漂洋过海，出外谋生，依靠个人的力量，白手兴家，最终成为所在国家或地区的经济巨擘，甚至世界级富豪。他们的创业历程代表着海外华人经济事业的发展史。同时，我们也选择了一些新一代华人企业家的代表人物。全书基本上包括了海外华人所从事的各个主要经济产业的有代表性的企业家。

我们使用的大部分材料是企业家人自己的回顾和经验总结，通过第一手材料分析和把握他们在创业过程中所遇到的各种问题，具有更强烈的真实性。这些问题包括：他们单独创办企业的原因和动机，如何筹集原始的资金，如何寻找最初的伙伴，如何获得管理知识和经验，如何处理企业发展过程中接踵而至的问题，现在又是如何管理他们庞大的帝国。

幸运骄子的素质

华人企业家在异国他乡开创自己的事业，遇到的困难和障碍是一般人难以想象的。在特别艰苦的环境中，这些企业家凭着个人的力量，从流浪者、打工仔变成富甲一方的商业骄子，自身若不具备应有的条件，只凭侥幸，自然难成今日之正果。许多材料显示出，他们并不是所谓天才，大多数人既无优越的家庭条件，也不比正常人多几分聪明。实际上，他们在早年的生活中，既不是家中的宠儿，也不是标准的好学生。与众不同的是，他们的行为很早就显露出不受羁绊的独立精神，以及强烈的冒险欲望和行动倾向。

本书包括香港、台湾的一些企业家。这是因为，这些地区的华人企业家的创业历程和环境与分布在其他国家的华人企业家有许多类似的地方和特点。

华人企业家都以勤劳著称，他们都有着过人的精力，推崇实干而不尚空谈，常常被新闻界称作“工作狂”。香港合和实业公司的总经理胡应湘，60年代曾被誉为香港“华资五虎将”，他名下的公司总资产达60亿美元。他在总结成功的经验时说：“成功来自于刻苦工作。一个人愈刻苦，就愈幸运。我坚信，勤劳决不会让人失望。”在创业过程中，胡应湘几十年如一日每天工作12个小时，常常连节假日都不休息。台湾的金融家蔡万霖，1988年被美国《财星》杂志评为世界十大富豪之一，名下的公司总资产达90亿美元。在台湾，他的勤劳与财富一样，尽人皆知。他在地出差，沿途奔波从不休息，秘书常常累得顶不住了，只好换人，有时一路上要换好几个秘书。

务实、克制、谦逊、不愿炫耀自己是这些人的另一个显著特点。作为企业家，他们有着特殊的领导魅力和素质，给下属传播着一种潜在的鼓动力。但对伴随着成功而来的社会活动却普遍存在着一种本能的厌烦，一般都极力避免曝光。新闻界关于他们的财富的报道，常常使他们感觉窘迫而不能容忍。在公众场合，他们沉默寡言，不善言谈，但内心深处却隐藏着强烈的自信。这些人都有一个共同的信条，那就是：在事情成功之前，决不谈论它。印度尼西亚的华人企业家林绍良，号称“印尼的洛克菲勒”。他在谈到这个问题时说，人在企业上的成功，并非追求名利，而是追求快乐幸福的人生。人的最高志趣在于创造，要竭尽智慧与心力去奋斗。作为一个成功者，他始终把自己看成一个普通人，处处约束自己，以过普通生活为乐。他常常告诫子女，要学会过清贫日子，不要炫耀财富。至今，林家的每一个成员都必须承担一定的家务劳动。

在回顾创业经历时，他们总是反复强调，成功来自早年同仁的共同努力。林绍良曾经说道：自己所学无多，本无力量经营如此庞大的企业，所以能有所成就，主要是善于选择共事伙伴。这也许正是他们作为企业家魅力的源泉。

坚定地走自己的路。这些华人企业家在任何情况下都总是坦诚地表达自己的意愿，勇敢地做自己想做的事。在他们的创业生涯中，放弃初衷的事虽然时常有之，但重要的是，每一个变化都是他们自己的选择。遇到困难，他们喜欢首先倾听自己本能的呼声。幸运的是，实践总是证明他们是正确的。这带给他们自信，使他们行动果敢，充满活力。胡应湘先生曾说，无论在什么环境中，我总是在为我自己工作，用我自己的方式做事，这不是由于自私或傲慢。实际上，只有采用自己认为合适的方式，才能把事情做得最好。

老一代华人企业家大多数出身贫寒，没有受正规教育的机会，许多人只上过几年小学就被迫出外打工谋生，上过大学的只占极少数，没有一人毕业于大学经济管理类专业。年轻一代华人企业家虽然生活条件较父辈优越，但有机会享受大学教育的也只是其中的一部分人，而且大多数人毕业于大学理工科，只有极少数人接受过正规大学管理专业的教育。他们的管理知识和经验大多数都是从工作中学来的，印尼华侨李文正就是一个典型的例子。在李文正开始创业的4年前，他从印尼东爪哇偏僻的农村只身闯进雅加达。当时，印尼的独立革命刚结束，雅加达充满贫困和饥饿，百业萧条。公务人员一个月的工资往往不够支付一星期的生活费用。就是在这种食不果腹的环境里，他拼命干活、寻求生路，4年里终于攒下了一笔不足2000美元的存款。1960年的一个夜晚，面临危机的印度尼西亚基默克朗银行的一位经理人，偶然来到李文正的住所，希望他参与投资，以解燃眉之急。这成了李文正创业打天下的机缘。30年后的今天，李文正已成为一位经营5家银行、4家金融公司

及四家租赁公司的大企业家。然而，创业之前，李文正既没有受过银行业务的训练，更不懂银行是怎样经营的。他后来对朋友有点难为情他说，“我当时还分不清资产负债表的左边和右边有什么不同。第一天营业结束，员工把资产负债表拿来给我签字时，我不知道怎样去看它，也不知道应该如何承认我的无知。”他只好从头学起，当天晚上找来一位朋友为他补习会计知识。他常说：“这是一个过程。你必须在直接参与交易中学习。”

长期处于激烈的竞争环境之中，这些企业家都养成了从工作中学习的习惯。对他们而言，从工作中寻找解决管理问题的答案比熟读管理教科书更简捷、更实用。这使他们很难成为一个好读书人。这些成功的企业家们一般只是在早上9点钟之前或晚上7点之后浏览一些贸易和技术方面的资料。对于管理学著作，则仅仅只是作为茶余饭后的调剂。平均而言，他们1年大约只读两本书。大部分人喜欢读中国的古典著作，如《三国演义》、《水浒传》和《孙子兵法》等。受过西方教育的新一代则喜欢读肯尼福·布莱恰德的著作《一分钟经理》、托马斯·皮特、罗伯特·沃特曼合著的《追求卓越》以及罗伯特·汤森特的著作《上升的组织》等。

早年的经历

老一辈华人企业家大多数在少年时就挑起维持家庭生活的重担。台湾“塑料大主”王永庆，1918年出生于台湾省台北县新店镇直潭里的一个贫苦农家。15岁时，由于家庭经济拮据，被迫辍学到当地一家米店去做小工，以此来贴补家用。当时，他最迫切的愿望就是将来能开一个自己的米店，使自己和家人摆脱穷困。为实现自己的梦想，总是暗自留意老板如何经营，平时省吃俭用攒下每一分钱。1年后，他真的与别人合伙开了一家米店，以后又办起了碾米厂，经营过砖厂、木材生意，1951年，他年仅35岁，就蓄积了5000万元。这为日后在塑料行业中一展宏图提供了原始的资本和最初的管理经验。香港地产业富豪李嘉诚年仅14岁，父亲就因病去世，他身为长子，被迫挑起了照顾母亲，抚养弟妹的重担。从此，他离开校门，走上了挣扎、苦斗的人生道路。他获得的第一份职业，是为一家塑料玩具制造公司当推销员，一天需要工作16个小时。22岁时，他开办了自己的第一个工厂——长江塑料厂。这成为他日后事业的开端。印尼的林绍良、泰国的陈弼臣早年都有类似的艰苦岁月。

有一些人在开办自己的企业之前，曾在某个大公司工作，并获得较高的职位。如果继续工作下去，本来有希望爬上权力宝塔的顶层。然而，他们最终都辞去了自己的职务。从头开创属于自己的事业。一些人在回顾自己最初的抉择时，常常称之为“不计血本”。他们这样作的动机是复杂的，一些人仅仅是为了能够按自己的意愿干事；另一些人则是对公司的政策或某些决定不满；也有人是为了实现自己最初的理想；还有些人是被妻子或朋友推上个人的创业之路的。

华人企业家最早开办的企业总与自己早年的经历有某种关系。美国华裔“钢铁大王”谭仲英从学校毕业后，获得的第一个职业是在一家钢铁公司当推销员；王永庆最早是一家米店的帮工，他首先开办的是米店；林绍良最初是烟贩，赖以发迹的生意是从事丁香烟原料的贩卖。在最初的企业获得成功之后，他们省下每一分钱，集中投资于自己悉心选择的某一新兴产业，逐步获得丰厚的利润，形成雄厚的资本。进而开展多元化经营，使自己立于不败之地。在当地市场饱和之后，又投身于激烈的国际市场的角逐，或者在世界

各地设立分支机构、或者买下外国公司的控股权，最终成为国际经济中的举足轻重的商业大王。

创业历程

华人企业家的创业历程大致可以分为 3 种类型：

(1) 白手起家型。这是第一代华人企业家中最常见的类型。他们家境贫困，没有外部条件可资利用，只凭着个人的勤奋、正确的抉择和冒险精神，成功地创立了自己家族的企业帝国。当今排名在世界前 10 名的华人亿万富翁中，有 5 人是白手兴家的，他们是李嘉诚、林绍良、王永庆、蔡万霖、陈弼臣。

白手兴家的华人青年企业家也层出不穷。香港宝光眼镜制造厂有限公司的创办人和行政总裁马宝基，才年仅 48 岁。18 岁时从内地移居香港，入一家眼镜厂做学徒，在 1960 年用自己节俭而攒出来的 1000 港元开始创业，用手工生产眼镜，自产自销；经过 15 年的努力，于 1975 年用 3.5 万港元创建了一家只有几个雇工的眼镜制造厂。此后 10 年间，宝光公司迅速发展成为拥有 40 万平方英尺厂房、3000 部机器、雇工 3000 人的香港眼镜的主要制造厂家。马宝基成为香港首屈一指的眼镜大王。

(2) 知识创业型。在新一代华人企业家中，这种类型的人层出不穷。他们充分利用自己的科技天才，不断地进行技术创新，并且成功地将自己的科技成果转化成商品，实现开创自己的企业的梦想。

美籍华人王安是这类企业家的杰出代表。王安祖籍江苏昆山，1920 年出生于上海，1940 年毕业于上海交通大学电机工程系，随后在内地一家无线电厂工作。1945 年他赴美求学，后来获哈佛大学应用物理学硕士、博士学位。以后，又在该校电脑研究所跟随美国的“电脑之父”艾肯博士工作了 3 年，这一时期，王安在试验和研究中，发现磁场振动原理可以用在电脑中，发明磁性记忆圈。这一发明被公认为计算机科技的里程碑。这使电脑的体积大大缩小，为小型电脑的发展奠定了基础。1951 年，王安把该项发明专利卖给了 IBM 公司，得款 50 万美元。此后，他以一般学人少有的决心，辞去了研究所稳定的工作，在自己的车库里办起了“王氏实验室”，为一些大公司承制电脑零件和专用设备。当时，仅有他自己一人。1955 年，王安实验公司正式成立时，也只有职工几十人。现在，王安公司已成为拥有 26000 多名职工、在 103 个国家和地区设有 540 个分支机构的跨国公司，1981 年，公司的总营业额达到 856000000 万美元，1971 年到 1981 年的 10 年间，公司的纯利由 372 万美元增至 7800 万美元，增长了 20 倍。促进王氏公司突飞猛进的主要原因，是它的产品日新月异，除电子计算机外，各类新型电子专用附属设备亦层出不穷。这些新产品有：世界第一台电脑排版机、第一座电子计分器、第一架可写方程式的计算器、迷你电脑、卡片辨认机、自动打字机、无线电打字印刷机。这些产品现在大多已成为社会生活必需的工具。有趣的是，世界著名的电脑博士在回忆自己的学习生活时却说：“我不是一个优秀学生。我并不努力学习，只是在考试到来或学期末时才设法渡过难关。”

(3) 继承发展型。华人企业的发展总是与家族的发展史紧密联系在一起。一个成功的企业是几代人不懈努力的结果。华人社会具有良好的家庭教育传统。事业有成的第一代华人企业家都十分注重子女的教育，以图企业后继有人。而家族企业的继承者大多表现十分出色，青出蓝而胜于蓝，这些人或者是第一代企业家的儿子、孙子，或者是女婿、外孙。正是这代代相传、

生生不息的精神，使得华人经济事业能够从小到大，在国际经济事务中发挥越来越大的影响。

当然，华人企业家的创业史并非只有上述 3 种类型。许多华人企业家虽然出身于官商世家，却不愿意受家族的荫庇，走白手起家之路，获得的成就令老一辈侧目。

本书 40 位企业家中，22 位是用自己早年工作所得、省吃俭用攒下来的数量少得可怜的资金开始创业生涯的。李文正最初的创业资本只有 2000 美元；王永庆仅用 200 元台币；泰国华人“万金油大王”胡文虎用变卖家产所得的 2000 元钱开发出了驰名中外的万金油系列产品，新加坡饼干大王周子敬则是仅凭一袋面粉、10 斤食油发迹的。大约四分之一的人是通过家庭成员的信誉担保、家产抵押或者自己精明的经营计划，从银行获得贷款创办自己最初的企业；也有人是靠从亲戚、朋友处借来的数量有限的资金开办自己的企业；少数人是在家族企业的基础上开创自己的事业。

年龄也是创业的重要因素。大多数成功的企业家在 35 岁之前就奠定了事业的初步基础。王永庆在 16 岁时就办了自己的第一个米店。李嘉诚 22 岁时就开设了自己的第一个工厂。这给他们足够的时间和精力，去应付各种难以预料的问题。当然，在这样的年龄就开始独立经营企业，也带来许多困难。最初，他们往往缺乏基本的管理经验。

为了弥补自己在知识、管理经验和资金方面的不足，大部分人都与别人合伙开办最初的企业。他们寻找的合伙人一般都年纪较大，有丰富的管理、市场或技术知识。这种合作，为企业早期的发展提供了足够的活力，但是，在企业规模扩大以后，除了少数例外，大部分都难以维持，甚至阻碍企业的发展。一些人在若干年后回顾说。靠个人单枪匹马地白手创业是极端困难的，但勉强维持合作则会违背企业管理原则。因为，企业活动总是需要明确而又集中的领导。

与一般人看法不同的是，他们在创业初期对产品市场并没有确切的了解，常常改变产品或服务类型以适应市场的需要。企业也经常面临着接踵而至的问题；有时甚至濒临破产的边缘。刚刚去世的香港金融巨子冯景禧早年的创业历程也许是最曲折的。他 1923 年生于广州，16 岁时就到一家工厂当学徒，最初，他与人合作经营酒楼，后来又从事黄金买卖，都以失败告终。他从香港运鱼往台湾销售，鱼全部死于途中。接着，他又从台湾运香蕉往香港，船遇风暴，延误了行期，大部分香蕉腐烂变质，他再遭挫折。直到 50 年代初，他的生意才有了转机。他把被美国禁运的战略物资转售给内地，获得丰厚的利润。从此，便一帆风顺。一些企业家在回顾这一段经历时，称之为“创业不稳定期”。在这个时期，最需要的是百折不挠的精神和精明果断的决策能力。要善于判断形势，把握时机，在最初的经营取得成功之后，不满足于现状，果断地将积聚的资金投资于新兴的更大产业，使自己置身于更激烈的竞争之中，使企业与时间并进。

香港新世界发展有限公司老板郑裕彤曾将自己成功的秘诀总结为 34 字箴言，即：“处世之道：必须遵守信用、重诺言，做事勤恳，处事谨慎。做人要饮水思源，不应见利忘义。”他认为，人纵有运气，也不能一世鸿运当头。摒弃投机的手段，凭着眼光独到，掌握有利时机，脚踏实地做买卖，是发家致富的根本。“世界船王”包玉刚常说，企业家“不能贪图一时的高利润，而需要立足长远、在天空晴朗、市场兴旺时就要未雨绸缪，想到应付难

过的日子，因此，应该不为暂时的利润所引诱，实行有利于长期稳定、始终立于不败之地的办法。”他们这些切身的体验，实际上是华人企业家创业历程的写照。

中西合璧的管理风格

华人企业家受中国文化传统的影响，在异国他乡创业，一般通过亲身的体验学习管理知识，在创业实践中逐渐形成自己的管理风格，被西方人称为“中国式管理”。

华人社会乡亲意识相当浓厚。他们常常是以家庭为核心，以家族成员为基础，休戚与共，共同发展。几十年来，社会经济不断发展，社会的价值观念也在变化，但华人企业一直保持着家族企业的特点。

华人企业的人事管理制度也别具一格。印尼华人巨富林绍良熟读四书五经，十分赞同孟子的“性善”理论，将其应用于企业管理之中。他把人性当作一种矿藏，不断地去发展，从而发挥最大的作用。他用人有两大原则：量才任职，不必求全；用人不疑，疑人不用。他认为，人的才智不同，所能担负的工作各异，大才可大用，小能可小用，不能求全责备。德能兼备者最好，有德无能而勤奋者可用，无德有能而自私自利者不可用。他用人的方法是，使用之前要掌握全部的情况，然后加以分析，在决定运用后则尽量开诚布公，推心置腹。慎用于始，信任于后，因此，总能和下属和谐相容。华人企业家在人事管理过程中，一般是刚柔相济，严于要求而又宽厚待人。蔡万霖为了强化公司的人事管理，有意加强公司稽核处职能，抽调了许多精干的人才去那里工作。该处工作人员每天认真地到各部门、各地方查看，发现问题立即上报。凡是他们报上来的材料，蔡万霖都亲自审阅，一旦查出违反公司纪律的行为，当事人立即以革职论处。公司员工都说：“跟着总经理做事情，一角钱也不能贪，一点错也不能出。”另一方面，对广大员工的生活，蔡万霖也一直十分关注，力求赏罚分明、该用钱的地方出手十分大方，自创业以来，他已三次让员工入股，有的老员工拥有的企业股票已达上亿元新台币。公司的年终奖金，几乎年年都超过6个月的工资。这样，公司内部形成了强大的向心力。

一些华人企业家在回顾自己的经历时说，在创业的最初几年里，获得最宝贵的经验是人事。企业在头几年总是不断遇到危机。在应付危机时，我们能发现，谁的品质好、谁不好，谁刻苦有能力、谁不能干。这提供了最初考核和用人的标准。企业人事管理的目标是要使全体员工像一家人一样，为企业奋斗终身。在遇到企业经济困难时，一般要求职工协力共渡难关，很少以解雇员工作为摆脱危机的手段。因此，这些企业的职工都有较强的归宿感，愿意与企业共命运。一些人评价说，华人企业家的用人艺术是融东西方优点为一炉，既有西方人科学的求实精神，又有东方人和谐的情趣气氛；妙在东西合璧，合二为一。

敬业乐业，亲力亲为。在创业初期，华人企业家的处境都十分艰苦，因此，他们对自己的事业也倍加热爱。对企业的管理也事必躬亲，细致入微。马来西亚南源布庄有限公司的董事长姚美良说：“做生意辛苦一点没有什么，还是亲力亲为为好，不能事事靠助手，否则破产了还不知道是怎么回事。”现在，他属下的企业遍布于马来西亚、新加坡、香港各地，富甲三方，却仍然对公司的每一个投资项目都亲自去作研究，并参与具体布置。

海外华人企业一般都经历了一个较长的管理合理化过程。王永庆在回顾

这一过程时，深有感触他说：“企业发展到一定规模后，由于人多事杂，单靠人力控制是不够的，必须依靠组织的力量来推动，依靠制度的力量来管理。管理合理化过程是艰难的、缓慢的，但效果却是根本的、无限的。经营者应摒弃一切的情性与杂念，从本身开始，痛下一番心理建设的功夫，踏实地从艰难的、根本的、比较无味的管理问题着手，逐渐引导企业走上合理化经营的坦途，舍此而别无他路。”

在最初的几年里，企业家们一般都十分关注企业的发展速度，以防止由于过快的膨胀造成财务危机。分析这些华人企业的财务报表，我们发现，这些企业的发展带有明显的阶段性。在头五六年内，企业的营业额一般在数千或者数万元的范围内以稳定的数量增长；八九年后，开始爬升到100万元；到第十年，企业开始起飞、业务也逐渐多元化。虽然有的企业第一、二两个阶段经历的时间更长一些，但大致都经历了上述三个发展阶段。

大部分成功的华人企业家都把企业之外的时间献给家庭或者从事体育运动。一些人为自己的闲暇时间购买了农场，工作之余，喜欢与家人一起在农场中散步，与农工聊天。还有一些人只喜欢在庭院之中漫无目的地浏览。

华人企业家都乐于与德高望重、有守有为的社会名流交往，重视友情，与乡亲、学友保持着密切的往来。但一般而言，他们都不愿进行过多的应酬，力求使自己的私生活与企业经营保持一定的距离。

与一般人想法不同的是，华人企业家一般都有美满的婚姻，至少他们的离婚率并不高于其他社会集团。在本书涉及的华人企业家中，70%的人还与原配夫人生活在一起，而且许多人都度过了银婚纪念日。大部分人都认为，良好的婚姻是他们事业的基础。一位知名的华人企业家曾这样说道：“没有一个幸福的家庭作为基础，我就不能工作。在办公室里，我似乎总是在冲锋陷阵，我需要一个风平浪静的地方，让自己得到放松。”

他们的家居生活往往都十分节俭。一些人拥有庞大的住宅、私人游艇和豪华的小轿车。但这只是少数。大部分至今仍住在不起眼的房子里，室内也只摆设一些普通的桌椅，四壁的字画往往是家里最值钱的装饰品。他们认为，享受生活的最佳方式是和家人一道出国度假，这也是他们最奢侈的消费。一些人不仅自己和家人恪守“勤俭兴家”的古训，还要求当地整个华人社会养成节俭的习惯。但这些人对公益事业都表现得乐善好施。无论是社区大事，还是邻里告贷，只要合情合理，他们都积极捐款。因此，华人企业家都深受当地政府和人民的欢迎，深得“人和”之益。

不愿意惹人注目

与西方企业家不同的是，华人企业家不愿意炫耀自己的财富，从不挥霍自己的金钱，也不利用自己的财富寻求个人的声誉。他们一般不直接参与当地的政治活动。如果想对某项公共政策的制订施加影响，通常的方式是给政界要人写信，或找他们私下谈话，申述自己的观点，很少通过公开的方式来达到自己的目的。在任何场合，他们都不愿意使自己成为引人注目的人物。王安的妻子邱文霏女士在谈到这一点时说：“中国人一般倾向于做个有节制的人。他们认为，假如他们一直埋头苦干的话，就会有前途。我认为，大多数中国人不是很爱交际的。”

也许正是这种默默无闻的生活方式，给他们的创业历程遮上一层神秘的面纱，常常不为社会一般人所理解。我们希望通过这部书揭开这层裹在华人企业家身上的神秘面纱，真实、客观地展现他们的创业历程，寻找他们取得

成功的原因。

1. 华人企业家群的崛起

中国人移居海外，始于秦汉时期，至今已有 2000 多年的历史。但是，直到第二次世界大战以前，海外华人经济尚不足以引起国际社会的重视，具有国际影响的华人企业家更是凤毛麟角。40 年后，情况完全改变了。华人企业在世界各地蓬勃兴起，华人富豪也跻身群星，战后华人经济的成长已经是世界经济发展过程的重要组成部分。这一切发生得如此迅速，而国内在这方面的研究刚刚展开，人们常对此提出各种问题，当是情理中的事情。

移居海外的动机

与西方国家的移民不一样，早期的中国移民不是得到国家或任何其他机构支持的有组织的团体。他们是去寻找机会，并希望把个人的不幸留在中国。因此，对于中国移民来说，他们的主要动机不外是赚取金钱的欲望及逃离中国的苦难生活。他们往往把居住地当作维持生计的地方，或者发财之地，大部分早期移民都怀着“落叶归根”的思想。具体动机包括下列几个方面：

(1) 从事中外贸易。中国是一个文明古国。盛唐时期，中国与周围许多国家建立了贸易关系。随着中外贸易的发展，经济活动范围的扩大，很多人踏入异国他乡，有的就客居在那里，成了华侨。(2) 传播生产技术。早在公元前 200 年前，我国的先进生产技术，即受到日本和东南亚地区人民的欢迎。随着我国各种手工业产品在东南亚市场的扩充，生产者进一步输出机器设备，聘请制造技术人员，前往海外建立作坊就地生产，以扩大供应市场的需要。这些人多在海外定居。(3) 海外亲友的介绍与鼓励。世界各地华侨在外事业稍有成就之后，多返乡探亲，介绍亲戚朋友前往协助其事业发展，而国内亲人则受到他们成功的鼓励，增强了出洋谋生或创业的信心。直到现在，这仍然是促进华侨人口增加的主要因素之一。(4) 逃避国内战乱。据史料记载，早在秦朝，秦人就开始避难出逃朝鲜、西域或其他地方。此后历次战乱，逃亡海外者络绎不绝。尤其是近代史上，兵祸频仍，我国人民深受战争之苦，不堪忍受，逃亡者遍及世界各地。这也是中国人移居海外的主要原因之一。此外，我国与世界各国政府问使节往来、宗教、文化交流也在一定程度上刺激了向海外的移民。

近代史上，西方殖民主义者把中国当作廉价劳动力市场，把中国人以“契约华工”的名义，贩卖到世界各地，充当苦力。“契约华工”，俗称“猪仔”，最早见于 18 世纪末和 19 世纪初。鸦片战争后，随着中国社会性质的改变，从英、法、荷、美、西等国家来的投机商，雇佣一批中国打手，肆无忌惮地把中国市民、农民、小手工业者投入设在厦门、澳门等地的“猪仔馆”，然后塞进海船的底层，运往大洋彼岸。这些契约华工在船上受尽各种折磨，死亡率高达 22%，最高的竟达 64%。英国 H·B·莫尔斯在其著作《中华帝国的国际关系》中，称这些船为“浮动地狱”。在到达目的地之后，华工被当地资本家、种植园主像牲畜一样抢购回去，被迫从事各种非人的奴隶式劳动。秘鲁钦察岛采掘鸟粪的华工是一个典型的例子。鸟粪开采地天气炎热，终年不雨，臭气熏天。华工们的饮水变质，食物不足，每日却要工作十几个小时。许多人精疲力竭，倒在鸟粪层中，白人监工却不加体恤，还要用皮鞭抽打。不知多少人葬身于此。据估计，从 1850 年至 1925 年间，出国的“契约华工”约有 300 万人，其中 100 万人非正常死亡，另有 30 万人受伤致残，死伤合计约占总数的 43%。清人彭玉麟在《海国公余辑录》中，将华工的命运称作：

“生入地狱之门，死作海岛之鬼”。这也是近代史上海外华人生活的写照。

战后华人社会的变迁

据我国侨务机关的统计，1948年世界各地华人人口为8,721,000余人，于1984年底，已增至近3000万人，36年来增加了近3.5倍，这显示出第二次世界大战后中国人移居海外及华人自然繁殖人口超过2000多万人。这些统计包括华侨（侨居海外而且保留中国国籍者）、华人（已经取得外国国籍者）及华裔（在海外出生的华人）。现在华人与华裔人口占绝大多数，故本书统称为海外华人。

海外华人主要分布在亚洲地区，占总数的90.07%；其次为美洲，占6.85%；欧洲占2.09%；而大洋洲及非洲华人人口，均未及百分之一。战后，由于国际经济联系的加强，华人的流动性也大大增加，许多华人进行第二次移民，导致华人分布结构的调整。这主要表现在战后美洲华人人口的大量增加。

战后海外华人人口大幅度增加及分布结构调整的原因主要有：第一，解放战争时期，许多人为躲避战乱及国民党的统一而逃往海外。其次大陆、台湾、香港及东南亚华人子弟及青年学生前往西方国家深造，学成就业后，又接出家人前往团聚。第三，台湾、香港地区及东南亚国家经济发展，华人企业家赴世界各地从事国际贸易、投资设厂或应聘担任技术和专业工作。第四，东南亚一些国家或地区实行排华政策，华侨被迫迁徙。第五，我国实行开放政策后，大陆前往各地的新移民也逐渐增加。

第二次世界大战后，华人的观念和社会结构也发生了很大的变化。首先，过去的华侨认同感已逐渐改成华裔认同感，而中国取向的态度也修改为对传统文化遗产的认同。华裔也不再期望“落叶归根”，他们住的地方就是家，他们已预备去适应，流浪的中国人已成为扎根于当地社会与国家的公民。年轻一代华人也具备了在当地竞争的本事。据统计，目前已有90%的华人加入了当地国籍。其次，在华人社会里，旧的方言与地区会馆的联系也慢慢松弛，超越家庭的多元种族关系与国际关系逐渐建立起来。第三，华人社会的婚嫁观念，也发生了很大变化。由于长期受中国文化伦理道德的影响，老一代华侨只愿在华人之间通婚：如果因事业的需要，要与当地人结婚时，一般也只是华侨的男性娶当地人的女性。现在华人已打破了这种观念，华人与外族结婚已越来越多。这些变化都十分有利于华人的生存与发展，为华人经济事业国际化提供了社会与文化基础。

华人经济活动的演变

第二次世界大战前，华人经济活动的演变主要分为三个阶段。在13世纪前，中国商人主要集中于东南亚地区。当时，中国商人到东南亚地区基本上是季节性的。直到13世纪中期与15世纪之间，中国商人才在东南亚建立据点，而这些地方逐渐成为中国移民的聚居地。从16世纪到18世纪初期，中国移民已在当地商业、简单制造业及农业方面形成较强的势力。这是华人经济活动的第二阶段。从18世纪中叶到20世纪30年代，由于西方殖民主义者的侵略，中国人向南移民急剧增加，并开始向欧、美移民。他们既充当劳动力，而且，在一些地区，特别是东南亚地区，也扮演生产者与消费者中间人的角色。这个时期，华人经营的零售业在当地占有优势，也经营洗衣、餐馆、农场、矿业、金融、交通运输业和少量制造业，但规模仍然较小。

近几十年来，华人在继续经营传统经济行业的基础上，在许多方面均有突破，并不断开拓新领域，在各个行业都形成了一些有代表性的华人企业，

许多华人企业家开始走上国际活动舞台。下面就几个有代表性的行业作一简要介绍：

(1) 工业。战后，我国大陆、台湾、香港地区及新加坡工业大幅度增长，而这些国家或地区与全球华商联系密切，扩大了华人企业间的资金与技术交流，导致全球华人在工业方面的投资不断增加。海外华人子弟大多接受高等教育或专业训练，学成后应聘在华人企业担任制造技术及经营管理工作，为华人资本流入工业领域提供了人力基础。同时，国际经济的持续增长，也力华人企业提供了更大的活动空间。随着外部经济环境快速的变化，华人企业家认识到，固守原有的局面，已不能适应发展的需要。于是纷纷扩大生产规模，投资于新兴工业产业。

在亚洲地区，华人原多经营商业或农林渔牧业，但自第二次世界大战后，各国市场规模随着人口增长、收入提高，不断扩大，引导华商进入工业生产行列。东南亚一些国家为保护该国居民的经营事业而对外侨从事经营进行的诸多限制，也促使华人转向工业发展。其中较具规模的，如泰国林莱荣先生的亚洲纤维公司，占当地总产量 10% 以上。泰国黄彰任先生，所投资创设的拉差柏油厂和谢国民先生投资的卜蜂饲料厂，都是规模较大、经营也很成功的企业。印尼华人从事工业者也很多，尤其是近年来，当地华人多与台湾、香港、新加坡、马来西亚、菲律宾华人企业合作，在各行业中都增长迅速。如林绍良领导的集团与台湾合资兴建的印尼水泥厂，生产水泥，使印尼由原来的水泥输入国变成输出国；他的炼钢厂，也是华人最大的炼钢厂。此外，还有黄亦聪先生的现代棕油和椰油炼油厂等，都在当地相关产业中占有重要地位。在菲律宾、马来西来，华人工业在其国内亦占有重要地位。

在美洲地区则以美国近年来华人工业发展最为迅速。70 年代后期，台湾、香港及东南亚华商纷纷前往投资，更进一步形成美国华人工业的蓬勃发展趋势。如台湾大同公司与美国华商合作，在洛杉矶成立美国大同公司，现有 3 家家电制造工厂，年产电扇达 100 万台，为美国最大的电扇工厂。台塑公司在美国投资达 10 亿多美元，收购美国 10 家加工厂，深受美国朝野的重视。已故李国钦先生创办的华昌公司，是世界上钨、钨加工产量最大的厂家，其钨产量占世界的 30%。王安电脑公司已成为世界有名的跨国公司。谭仲英先生创办的谭氏企业公司，连续收购美国数家钢铁企业，属下工厂达 16 家之多，而其中产品矽钢，占美国中部地区的 70%。此外，还有陈全工业公司、奈茂公司、联合电脑公司等，都是在规模和经营管理上已达科学化、现代化的企业。

(2) 商业。商业是海外华人传统的行业，但战后亦发生较大变化。原先华商多经营零售或批发业，主要经营当地土特产与原料物资，或者通过外国大企业进口日常制品，转手在当地零售。随着华人资本的累积和规模的扩大，华人逐渐由原来的零售商或批发商，发展成为中型或大型的国际贸易商，开展对外贸易。

(3) 金融业。金融事业是战后华人经济中发展最快的一个行业之一。到目前为止，华资银行和其它金融机构，多达数千家，拥有资产不下数百亿美元。

亚洲地区，由于战后东南亚各国、香港、台湾华人企业迅速发展，并逐渐实现多元化、国际化，进而带动了华资金融业的发展和业务范围的国际化。其中较具规模的有：泰国盘谷银行，该行在 1982 年底位于世界 500 个大银行

中的第 194 位，为全球最大的华商银行。此外，泰国还有曼谷首都银行、泰国第一银行、泰国农民银行、泰京银行、大城银行、暹罗银行、亚洲信托银行、那坤吞银行。到 1983 年 5 月止，其资产总额占泰国银行资产总额的 70%。马来西亚有 9 家华资银行，最大的是马来亚银行，政府是最大股东，资本 1500 万马元。印尼华资银行达 17 家，最具规模的要数林绍良所属的中央亚细亚银行，其次为泛印度尼西亚银行、国际银行、安佳宝银行等。新加坡华人经营的商业银行有 12 家，大华银行资产总额达 439,800 万美元，居世界 500 个大银行的第 321 位。其次为华侨银行。菲律宾的华资银行有 14 家，其中远东银行、联盟银行在 1980 年位居全菲银行排行表的第 7 位和第 8 位。香港华资银行则多达 19 家，东南亚华资银行还在此设立了众多的分行，形成了一个较大的华资银行网络。

美洲地区，美国的华资银行数量最多，规模也较大。尤其是在六七十年代以后，随着华人人口数量的增加，华人素质也普遍提高，华人的收入水平也获得较快增长。华人社会流动着大量游资。加上我国大陆、台湾、香港及东南亚各国华商与美国经济往来的增加，贸易规模不断扩大，带动了美国华资银行的蓬勃发展。如旧金山地区有广东银行、美国亚洲银行、建车银行、加洲国家银行、美国加洲银行等 9 家；洛杉矶地区有国泰银行、远东国家银行、太平洋银行、世界华商银行等 11 家；纽约地区有中美银行、金洋银行、汇丰银行、东方银行、国际合众银行、大东银行等，夏威夷、西雅图、休士顿等地也有华资银行存在。此外，还有东南亚各国、香港、台湾华资银行在美国各地设立的分行。其中旧金山地区的广东银行，历史最长，为美国华资最大的银行。

(4) 航运业。第二次世界大战以后，华人航运事业迅速发展。到 1987 年，全球华人拥有的船舶载重总吨位超过 6000 万吨，占世界总吨位的 14%。其中最具规模的有：香港包玉刚属下的环球海运公司，已故董浩云先生创办的董浩云航运集团；台湾长荣海运公司；日本李海天创设的海天商船株式会社、鄒泽先生的德国航运公司等。此外，东南亚国家一些华商经营内河、沿海航运，也颇具规模。如泰国华商促进航运公司，拥有货轮 38 万吨，经营泰国国内各种水运业务。华人经营航运事业约占泰国当地的 70%。

(5) 房地产业。这也是战后华人经济中发展最快的产业之一。亚洲地区，自 60 年代初期以来，主要华资财团都投资于房地产和建筑业。在泰国，较具规模的建筑工程都有华资的参与。其中最引人注目的是郑午楼先生投资开发泰国碧差汶旧宫计划，将于皇宫旧址兴建泰国最高的 62 层世界贸易中心大厦及拥有 650 套豪华客房的观光旅馆，8 层楼的商业中心一座，附设可容纳 7000~10000 辆车位的停车场。计划投资额为 160 亿铢，是泰国有史以来民间签约投资的最大金额，也是华人最大的房地产投资，马来西亚马化控股公司属下的大城市发展公司，总资产额达 308100000 马元，拥有可利用土地 1390 公顷。在印尼，大多数建筑工程和住宅区兴建计划，华商均占有重要份量，日本资本雄厚的华人经营房地产者达 100 多家。其中，已故林以文先生属下的惠通规模最大，在东京拥有数座娱乐以及办公大厦，并在京都、仙台、汤河原、箱根等地开发山坡地达十余处。林以文先生还在香港、中南美洲投资各项事业，形成一个国际性的企业集团。已故李合珠先生创办的中台工业会社，在东京闹市区拥有一座高达 12 层的大饭店，价值超过 50 亿日元，又在宇都宫等六地区购置山坡地，改良为建筑用地。在美国夏威夷及台湾等地，

李先生也大规模投资于房地产、金融、观光及旅馆业。是日本继惠通商事之后的又一大华资国际性财团。

美洲地区，华人房地产事业主要集中于美加两国。据有关统计，自 1970 年以后，华人在美国购置房地产每年平均超过 2 亿美元。仅旧金山地区，到 1981 年为止，华人房地产投资达数十亿美元。甚至有人估计，如果香港及东南亚各地华人继续投资于房地产，则数年内半个旧金山市将为华人所有。最著名的华人房地产投资，要数马来西亚一家华人企业设计的“美国的香港”计划，现由另一位马来华裔孙嘉林接管。孙先生计划在旧金山屋伦市附近，投资 2.06 亿美元，兴建三座大厦，供商业、零售及住宅用。楼房最低 15 层，最高达 32 层，总建筑面积达 126 万平方英尺，附设一座高 30 层、拥有 350 间豪华客房的旅馆和一座有 1740 个车位的停车场。

近年来，香港及东南亚各地华裔纷纷前往澳大利亚购置房地产。其中较引人注目的有：新加坡华裔谢杰立先生以 180 万澳元购得墨尔本著名的柯伦街 1 号，后又以 50 万澳元买下圣基尔达道 432 号一块空地，用以建造住宅。已故董浩云先生以 500 万澳元买下了一座凤凰大厦。华资的大规模涌入，已引起了当地政府的关切。

除了上述产业之外，华人的传统产业，如餐馆业、农渔业等，在战后也获得了长足发展，随着资本规模的扩大，纷纷走上科学化、现代化经营。

海外华人的经济特性

海外华人经济的发展，近百年来虽然结构不断变化，经济规模不断扩大，但是华人优良传统的本性则没有变化。而这些正是华人在异国他乡赖以生存的自身条件，也是华人企业家得以发展的基础。主要表现在以下几个方面：

华人移民目的的经济性。正如上文所述，中国人向海外移民与西方国家在哥伦布发现美洲大陆后的移民不同。西方国家的移民，是出自政府有计划的帮助，甚至以国家武力作为后盾。而华人移民主要是出自个人向外求生与发展的动机，其目的是经济性而非政治性的。一般而言，他们不想参与或干预当地的政治活动。他们致力于适应环境，一方面遵守所在国的法律、政策，另一方面与原居民相安无事地住在一起。对他们来说，最主要的是寻找经济机会。

勤劳节俭与适应性。刻苦耐劳，勤俭节约，是我国人民的传统习惯。这使得华人有较强的生存适应能力。华人在海外，无论气候的寒暑，政治条件的顺逆，都能够忍辱负重，适应生存，专心地经营事业，逐渐求得发展。忍耐、刻苦和节俭，也使得他们在竞争过程中，更容易积聚资本。华人的适应性还在于不以任何势力压制他人，也没有任何独占侵略的企图。他们躬于人事，与当地人民相处，纯粹是在互利互助原则下共图和睦进展的。这一点，在东南亚华人经济发展过程中表现得最为突出。第二次世界大战前的东南亚是一种多元化社会。许多不同的种族或社会群体共存于一个国家或地区之中。由于没有充分同化，他们缺乏共同的国家意识和一套大家都接受的文化与政治价值观念。整个地区存在着三种经济结构，即西方殖民主义经济、华人经济及居民的农业经济。西方殖民主义者控制着当地的大型企业，包括工厂、矿山及种植园，同时控制着大量的贸易与资源，处于金字塔的最高层。原居民主要是从事体力劳动。华人处于两个不相容的阶级之下，从事白人不愿从事而当地人又无力从事的事业，包括那些零售、运输及普通买卖。这使得他们得与作为生产者的白人和作为消费者原居民双方都保持良好的关系。

随着与当地居民的经济联系的演化，华人逐渐开始与当地居民通婚，学习他们的语言，熟悉当地农村社会经济情况与生活方式。这又使得华人在与其他外来商人的竞争中逐渐占了优势。当时，东南亚农村社会的金融设施非常缺乏。而随着当地商品经济的发展，当地居民需要资金购买种子、肥料及必要的机器设备，在农产品收割前，还需要购买一些必要的消费品。华裔商人就向他们提供贷款，从农产品中收回本金与利息。华人的贸易运输网，则负责收集各地少量的农产品，把它们分门别类，加工及运输到世界各地去。过去几个世纪来，华人充当了当地农村与城市商品流通的桥梁。可想而知，在当时条件下，这是一项非常艰苦、纷繁的事业。而当时，也只有华人能担当起这一经济功能。这逐渐成为战前东南亚华人累积资本的主要途径。战后，东南亚国家相继赢得独立，狭隘的民族主义抬头，华人众多的国家几乎都制定了限制外国人经营工商业的规定，而华侨受冲击最大，但大多数华人企业能够迅速作出对策，转移生产方向，免受不良影响。例如，1971年，马来西亚政府实施新经济政策，限制华人在企业的控股权，希望在1990年使马来人在各企业所占股权上升至30%。而实施至今，华人所占比例仍有较大幅度增长。这一方面说明，当地华人经济力量的强大，另一方面也证明了华人企业家高度适应性的特点。

除了节俭与勤劳外，发展社团，支持经济活动，是增强华人企业适应现有条件能力的一个重要社会文化因素。在华人社会中，各种家族、宗教、乡亲或地域性的组织，非常繁多。如美国的华人社团，大致可分为7大类，包括宗族组织、同乡会组织、业缘组织（如商会、同业公会等）、政治组织、宗教组织、文体体育团体、同学会及大量的社交性团体。这些团体，举办各种公众事宜，调解纠纷，维持华人社会的秩序等。同时，还有助于企业资本的形成，也有助于创业者寻找贷款保证人及适时的市场信息。而这种互助在当地居民中往往较缺乏。

一个高度发展的商业道德是华人企业间合作活动的一个重要纽带。个人信用是华人商业社会中最重要的一点，不仅在同行内是如此，在不同行业中亦是如此。这种商业道德既维护个别企业本身的生意，也维护华人社会里每个成员的利益，从而使得华人社会具有相对凝聚力。

最后，华人经济活动是服务和建设性的。战后，华人企业已经延伸到各种经济行业之中，而且活动地区非常广泛，穷乡僻壤，通都达邑，都可以看到华人企业家的足迹，逐渐形成了一个华人经济网络，为当地社会提供必不可少的经济服务。同时，华人对当地的经济建设都作出了不可磨灭的贡献。早在19世纪，华侨就为美国中央太平洋铁路的建设、加拿大矿产的开发、中南美洲农业的发展作出巨大的贡献，而东南亚地区的开发，则更是凝集了华人的血汗。一位英国殖民者曾经说道：“马来西亚的开发，以华人为发端，他们的才能与劳动，造就了今日马来西亚的繁荣。”这并非言过其实。战后，华人对各国经济建设的贡献也越来越大。如美国华人李国昌的华昌公司，王安的王安电脑公司、陈全工业公司、王嘉廉的联合电脑公司等，在战后美国新技术发展方面作出了独特的贡献。而东南亚地区华人结合我国大陆或香港、台湾企业的经营经验、制造技术及海外市场的优势，扩大东南亚各国的经济事业，成果卓著。如印尼林绍良领导的沙林集团、泰国陈弼臣创建的盘谷银行集团、马来西亚郭鹤年领导的郭氏兄弟集团、香港李嘉诚的长江实业集团都已成为当地经济发展的骨干力量。

战后海外华人素质的提高

第二次世界大战后，海外华人不仅人口数量大幅度增加，其素质也迅速提高。在华人众多的东南亚地区，华人社会在经济发展后，普遍重视子女教育，并出钱出力发展当地教育事业，导致东南亚各国或地区的教育质量普遍提高。也使华人青年在当地受教育的机会普遍增加。在这一地区，华人在经济发展方面往往比当地人表现出更大的潜能，其中一个重要原因是华人受教育程度较高。马来西亚人口中，华人只占三分之一，而华人大学生人数则高于当地居民子弟大学生人数。据 1971~1972 年马来西亚大学学生人数的统计，马来人学生人数 3738 名，而华裔学生人数是 3892 名。在理工科方面，马来西亚学生人数是 33 人，而华裔学生则高达 2026 人。在欧、美、澳、加等工业国家或地区，战后华人学子也不断增加。这一方面是由于当地华侨子弟在当地接受良好教育，学有所成；另一方面，东南亚地区的华裔青年在父母的鼓励和支持下，纷纷前往这些国家接受现代教育；而且近年来，我国开放政策不断深入，大陆青年赴这些国家或地区的留学生人数也不断增长。据统计，美国著名大学中，有三分之一以上系主任是华人；美国机械工程学会属下 12 个分会，有 6 个分会的主席是华人；参加阿波罗登月工程实验的华人科技人员达 1400 多人，占总人数的四分之一；世界著名的电子计算机企业、美国国际商业机械公司的 800 名技术骨干中，有一半以上是华人；美国航天飞机的研制，也有不少华人参与。美国华人人数只占美国总人口的 4% 左右，但华人中的知识分子人数，已达 10 万多人，其中 3 万人被认为是美国第一流的科学家和工程技术人员，占美国第一流人才总数的四分之一。美国社会流传着这样一句话：“美国的财富在犹太人口袋里，智慧在华人的脑袋里。”

战后海外华人素质的普遍提高，带来了华人职业的明显改变。比如在美国，早期美国华人，多受雇于铁路、矿山、垦荒公司等部门，从事各项重体力劳动，或者开设洗衣店、餐馆、杂货店，靠经营小型服务业为生。如今，已经有越来越多的美国华人受聘于各高等院校、科研机关、工厂企业的教师、研究员、工程师，以及充当医生、律师、公务员等等，成为各行各业的专门人才。这为海外华人企业在战后的崛起提供了充足的人才资源。

海外华人的收入与资本

华人企业大多数是以创业者及其家庭成员的收入作为原始资本，因此，华人收入的高低是影响华人企业资本形成的重要因素。

海外华人，除新加坡外，在各国均为少数民族，其收入的高低与受教育或专业训练时间的长短，及能否储蓄，运用资本经营工商业等因素密切相关。战后，海外华人子弟受教育程度普遍较高，职业层次也相应获得提高，薪金收入随之获得增长。其次，海外华人从事最多的餐馆业，随着战后旅游事业的发展，员工工资大幅度提高。第三，随着战后华人经济的发展，华人储蓄利息及投资收益也大幅度增长。因此，近 40 多年来，海外华人收入总额增长迅速，而且人均收入一般较所在国一般居民收入要高。据 1950 年美国人口普查资料，华人工作的平均报酬为每年 1779 美元，而全美人均工作报酬为 2700 美元，华人仅为全国平均的七成。但是，1980 年美国人口普查材料显示，美国华人家庭的年平均收入为 22550 美元，较全美家庭年平均收入超过 2650 美元。而华人在美国的投资收益，也持续增长。美国是近年来华资金融业发展速度最快的国家。据全美银行报告资料显示，截至 1984 年，在纽约华埠就至少有 26 家华资银行，其中分行 7 家，而据美国联邦储备委员会 1981 年的

统计，在纽约各银行的华人存款，已超过 100 亿美元。各地华人积极的储蓄活动，是促使华资银行业迅速发展的一个重要因素。在其他行业，华人资本的投资规模也不断扩大。

在东南亚地区，华人所受教育与平均投资或储蓄，均较当地居民稍高，因此华人的年平均收入亦较高，在马来西亚，1970 年，华人平均个人月收入为 68 马元，印度人是 57 马元，而马来人则只有 34 元。华人平均家庭月收入为 387 马元，印度人为 310 元，马来人仅有 179 元。华人与欧洲人控制马来西亚经济的程度，可从大型有限公司的股权所有中看出。1970 年，该国企业的股权分布，包括政府企业，依种族比例是，马来人占 2.4%；华人占 27.2%；而欧洲人占 63.3%，马来西亚的官方资料指出，70 年代初期，华人控制了 90% 的马来西亚经济。在新加坡，其转口贸易完全由华人所控制。在印尼，华人控制了 50% 的批发生意。菲律宾华人只占总人口的 2%，而在 1945 年至 1956 年的全国总投资额中，华人资本占了 26.5%，在泰国，含有华人血统者控制了大银行和国家的主要出口米、茶叶、橡胶和木材。1974 年 6 月《经济学家》杂志指出，“除日本外，1400 万华侨是亚洲最令人畏惧的经济力量。”这也许是东南亚地区华人资本形成的国际影响的心理反映。

据陈怀东著《海外华人经济概论》估计，1983 年，海外华人收入总额为 94823969000 美元。其中三分之二在亚洲，总数为 65075456000 美元；其次为美洲，总额为 22201745000 美元；第三为欧洲地区，占 5691186000 美元；第四为大洋洲及南太平洋地区，占：734980000 美元；第五非洲地区，仅 120598000 美元。海外华人的巨额收入带来了巨额储蓄，为战后华人企业的发展提供了潜在的资金来源。

华人政治地位的提高

在 19 世纪中叶到 20 世纪初，欧、美、澳地区的世界经济、军事强国，在种族主义煽动下，不少地方掀起排华浪潮，以后又相继制订了排斥、歧视华人的中国移民法案，不仅制止或限制华人入境，而且华工谋生多被局限于洗衣、餐馆、仆役、小型杂货店等行业。华人饱受“次等民族”的待遇。在美国，1882 年，美国国会通过了《排华法案》。1887 年又通过了《排华法案》的补充条款。到 20 世纪初，美国许多州还通过了排华苛例。美国华人为了争取平等待遇，进行了长期斗争，而且得到了美国人民的支持。太平洋战争爆发后，中美两国人民面临着共同的敌人，美国国会遂废除了《排华法案》，但移民还受配额的限制。到 50 年代，歧视华人的苛例被陆续取消。华人在美国的地位逐渐得到改善，而且有机会进入高薪行业，华人对美国的投资也逐渐增加，一些华人还积极参加美国社会政治活动。加拿大、澳大利亚、欧洲等国家也相继取消了歧视华人的移民法案，华人在这些国家的地位也逐渐得到提高。

在东南亚地区，一些国家在战后获得独立以后，出于狭隘的民族主义情绪，对华人经济发展颁布了许多限制性的法规、条例，给战后东南亚地区华人经济的发展造成了一定的冲击。但是，随着战后世界经济的发展，及亚洲日本和“四小龙”的崛起，国家间经济竞争的加剧，华人经济力量的增强，这些国家面临着两种选择：要么限制华人经济的发展，从而降低整个国家的经济增长率，要么充分利用华人的劳动力与资本。菲律宾在五十年代颁布了一系列限制华人经济发展的措施。但是，70 年代以后，政府态度已经发生了明显的变化。科拉松·阿基诺夫人曾多次强调，菲律宾华人社会是国家经济

中的一个重要组成部分，由于华人的参与，而使国家经济和人民生活水平更迅速地提高。印尼也是战后东南亚国家中排华情绪很强烈的国家，近年来，华人企业也逐渐获得政府领导的重视。随着中印两国关系的改善，相信华人的地位也会进一步改善。

随着华人经济的发展，华人多在当地购置房地产，发展企业，而且规模不断扩大。同时东南亚华侨人口众多地区，政府多鼓励华侨人口入籍，融入当地社会。华侨为维护经济权益，也须取得公民权及参与当地政治活动。老一代华侨“落叶归根”、不参与当地政治活动的老观念开始变化，许多人认识到，为了华人的生存和发展，维护华人作为公民的权益，必须有强大的政治力量作为后盾。在东南亚国家或地区，华人担任政府公职、民意代表也逐渐增多。前新加坡华人总理李光耀就是其中的杰出代表。在美国，不少华人开始登上政治舞台，开始出现一股华人从政热潮。在南美洲，圭亚那华人阿瑟·钟在1970年被选为国家独立后的首任总统，并连任两届，成为美洲第一位担任国家元首的华裔。其他地区华人在政治上也崭露头角。

战后东南亚国家或地区经济加速发展

东南亚地区资源丰富，气候适宜，又紧邻我国大陆，为海外华人聚居最多的地区。其中新加坡华人占人口总数的76.5%，马来西亚占34.8%，是海外华人占当地人口比率最高的国家。而马来西亚、印尼、泰国华人总数均超过400万人，属华人总数最多的国家。各国华人长期经营工商业，华人经济已成为当地经济的重要一环，受当地经济盛衰的直接影响。

战后西方发达国家经济持续30年繁荣，工商业不断发展，造成劳动力和原料供应紧张，同时，产业结构也面临调整。因此，这些国家的大企业纷纷将密集型企业转移到发展中国家，既带动了东南亚国家经济加速发展，也培养了当地技术及经营管理人才。而且，战后经济繁荣促进了国际市场的大幅度增长，造成对劳动密集型工业产品及原料物资强劲的需求，刺激了东南亚各国或地区劳务与原料输出大幅度增长，为这些国家或地区输入更多的生产机器设备、人造工业原料、运输工具、技术等提供了外汇资金。华商充分利用这一机会，投资设厂，或者扩大生产规模，或者投资于受经济增长刺激而膨胀起来的新兴行业，如房地产、金融业等，采用最新自动化设备，以更多产品供应当地市场需要或者输往工业国家，从而提高了华人企业家的国际活动能力。香港及东南亚各地的华人企业家纷纷前往北美洲、中南美洲、大洋洲及非洲、欧洲各地推广贸易、投资设厂，或购置房地产，形成了全球华人企业国际化趋势，造就了一大批具有国际影响的华人企业家。

我们从香港华资财团的崛起可略见一斑。第二次世界大战前，华资集团在香港已有一定的力量，但原来的公司发展不大，现在主要的华资财团是在战后发展起来的。如新鸿基、长江实业、合和、新世界、泰盛、大宝、远东发展、东方海外等集团。近几十年来，华资财团尽管沉浮较大，但势力还是逐渐增大，在香港的经济地位日益提高。如“长江实业”就收购了英资财团的“和记黄埔”41%的股权，令人刮目相看。隆丰国际收购九龙仓并从而间接控制天星小轮及电车公司。使英资企业逐步为华资所掌握。由于势力加强，在香港的经济事务中的影响也越来越大。1982年香港发生股市狂泻，“长江实业”否认抛股，恒生指数马上上升到73点。地产界的华资集团在“官地”买卖上出价的高低，也直接影响着地产市场，股市及其他金融市场，作为自由贸易港的香港，一直是经济强人成长的沃土。近几十年来，随着国际经济

的持续繁荣和东南亚地区经济的发展、香港经济迅速膨胀，华人企业家凭着自己的眼光和魄力，或凭着自己的手段、谋略及专业技能，趁着好的机遇，大胆进取，往往只用了一二十年的时间就完成了霸业，成为令人瞩目的当地巨富。世界船王包玉刚的创业经历最具代表性。包玉刚是上海商人包兆龙的次子，1918年生于浙江省宁波。他年轻时，曾任职于中央信托局，到抗战结束，已是重庆矿业银行的经理，后来又回到上海任上海市银行副经理。1949年移居香港，改营进口贸易。1955年，他不顾家属和朋友的劝阻，转营航运业，创立了环球有限公司，购买了一艘有27年船龄、8700吨的货轮，经营从印度到日本的煤炭运输。50年代后期，日本的经济恢复了活力。为了刺激经济的发展，日本政府积极扶持进出口贸易，原材料的进口量和产品出口量持续增长，对海运的需求自然也跟着增加。但当时的日本，战后初愈，政府财力薄弱，无法马上建立足够的商船队，只能向外国租用大批船只。包玉刚在短短几年里，集资订造船只，大大地扩充和壮大了船队，并将船只全部租给日本的航运公司。进入60年代，包玉刚很快认识到了由于购买许多旧船在经营管理上产生的困难。而正在此时，日本政府准备复兴造船业，为那些在日本造船的人提供低息贷款。日本的造船厂商也鼓励外资购买日本船，然后再租回来使用。主要原因是，日本海员工资普遍较高，如果日本航运公司自己拥有船只，工资成本自然就比较高。包玉刚抓住这一机会开始在日本建造新船以更新船队中的旧船。从此，他的事业开始了一个新的阶段。60年代末，70年代初，中东危机封闭了苏伊士运河。日本和西方国家对油轮的需要更趋紧张。环球航运公司又订造了10万吨以上的超级油轮。在短短的几年里，包玉刚的船队运输能力增加了几倍。除了订造新船外，包玉刚还收购其他公司来增强财力。他领导的隆丰国际有限公司就是由以前的贷款及投资公司发展演变过来的。据1978年估计，环球集团拥有船只的总吨位已达1800万吨，共160艘，船龄平均三年半。在二十几年中，包玉刚从一个仅有一艘旧货轮的船主，一跃成为世界最大的航运实业家之一，这种发展速度，即使在航运界巨头的眼中，也是惊人的。而回顾他的创业历程，我们不得不叹服他充分利用战后日本经济复兴的机遇的胆识和魄力。

新技术革命

五六十年代，电子、化工和材料等领域的新技术革命将人类带进一个新的境界，这足以与18世纪运河的开通和19世纪电的发现相媲美。当然，重要的并不是技术发展本身。对企业家而言，他们又增加了许多新的有待开拓领域，像以往历次大的技术变革一样，新企业家首先看到了这些机会。

一些在当代世界企业界驰名的华人企业家正是在五六十年代捕捉到了技术变化的信息，并着手创办自己的企业。这里仅仅只举出几个人的名字。美国王安博士创办“王安电脑公司”，从事电子计算机产品的开发。美国华人王嘉庚创立“联合电脑公司”，开发并经营电脑软件销售。他以10万美元、4名职员起家，至1984年，营业额达8500万美元，销售网遍及13个国家，成为全世界制造及销售电脑软件最主要的公司之一。并在1984年获得美华协会“杰出成就奖”。美国华人陈全博士于1981年10月兴办“陈全工业公司”，致力于新材料的开拓。该公司拥有对钛基合金及镍基合金的精密锻造程序控制技术，尤其是对近准形及精准型锻造控制技术，在美国企业中处于领先地位，主要业务包括对美国国防、航空及太空工业器材组配件的供应。此外，华人学者还在加州硅谷创设电脑组配件公司30多家。在世界其他地区，这类

华人企业家在战后也纷纷出现。

除了工业之外，在设计和一些服务领域，也有许多受新技术影响而产生的华人企业。如美国“贝聿铭设计公司”。一般人都只知道贝聿铭先生是一位建筑设计大师，却不知道他还是一位富有成果的企业家。贝先生1917年4月26日出生于广州，1935年赴美留学。1946年获麻省理工学院建筑工程系学士学位，1946年又获得哈佛设计研究院硕士学位。可是，当他拿着二张文凭走出校门时，等待他的竟是失业。1948年的一天，经人推荐，贝聿铭出现在美国地产大王柴肯道夫面前。柴肯道夫把自己私人办公室的设计任务交给了贝聿铭。这似乎是一个简单任务，但老板的办公室是整个大楼的“点睛之作”，成功与否，关系整个公司的声誉，而贝聿铭的前途也全系于此。贝聿铭果然出手不凡。办公室建成之后，地产大王盛赞贝的精心设计，他说，这位东方人不仅受过良好教育，而且具有超人的智慧。接着，贝聿铭从这位地产大王手里接到了大批的设计任务。1955年，贝聿铭在纽约开设了自己的建筑设计事务所，1958年，他又成立了“贝聿铭设计公司”，专门承担工程设计任务，从此，一颗新星在美国建筑界的天空中冉冉升起。他的公司陆续设计了波士顿的肯尼迪图书馆，纽约市的议会中心，费城的社交大楼，而最引人注目的要算华盛顿国家艺术馆东大厅和法国卢浮宫的扩建工程——玻璃“金字塔”。贝氏公司成功的秘密在于贝聿铭不仅是一位建筑艺术大师，而且他谙熟各项现代建筑的技术设备。他能够把古代传统的建筑艺术与现在最新的技术巧妙地揉合在一起。在他的每一个设计作品后面，是一些令人目不暇接的当代新技术产品的巧妙应用。当然，有影响的新华人企业的主要发展在于工业方面，特别是在高技术领域，技术发明是华人建立新工业企业的主要刺激。

新技术革命对原有的华人企业也产生了巨大影响。在50年代以后，一些初具规模的华人企业投资于新兴的工业领域，或者引进先进的电子技术设备改进自己的服务水平，录用大量的西方技术人才、管理骨干充实企业的管理力量，纷纷走上多元化的道路，成为一些具有国际影响的综合性企业。当然，在这一过程中，也伴随着管理组织、投资结构等方面的合理化过程。但技术飞跃是其中的一个重要因素。已故的香港金融巨子冯景禧，1969年脱离新鸿基地产有限公司，独自组建了新鸿基证券有限公司。他只有小学文化程度而且不懂外文，但却有独到的眼力和手段，使其公司发展迅速。为了跟上国际股票业的发展，在公司成立4年之后，他就花费巨资，购置电脑设备，使公司业务全面电脑化。在用人方面，不惜花费本钱，选派工作人员到西方发达国家考察、接受教育，并就地组织各种专业进修，以提高职员的业务能力。这种种手段，使新鸿基证券有限公司打入了国际金融市场，在以后十几年中，一跃成为香港十大华资财团之一，业务遍及美、法、英及东南亚各国。此外，美国的华昌公司，香港的长江实业、环球航运集团、印尼的沙林集团、新加坡的大华银行集团、马来西亚的马化控股公司等，都是在这一时期调整产品结构、投资于电子、新材料、机械制造等战后新兴工业领域，逐渐成为具有国际影响的企业集团。

我国经济的发展

海外华人经济与祖国经济关系十分密切，在贸易、资金与技术交流方面息息相关。1949年中华人民共和国成立以后，我国的经济建设虽几经波折，但仍然取得了重大的成就，进出口贸易商品种类及数量不断扩大，国内市场

潜在需求也在膨胀，海外华人企业家基于血缘、地缘和文化传统的关系，往往能够获得经营的先机，从与我国企业的贸易中获得利益。长期以来，我国内地是海外华人企业产品的重要市场，而国内企业在输出产品和引进技术时，常常愿意以当地华人企业家作为中间商。我国经济规模的扩展，势必成为海外华人企业增长的一个重要刺激。

近年来，由于西方贸易保护主义和东南亚各国或地区工业品出口竞争的加剧，及当地生产要素成本的提高，许多华人企业面临着从劳动密集型向资本密集、技术密集型的结构调整。我国的改革开放政策及经济特区、沿海 14 个开放城市的设置，给这些华人企业带来了新的机遇，一方面，许多华人企业将劳动密集、占地广阔的工业企业通过合资、合作或独资经营等方式，转移到特区或开放地带来经营，取得更多收益；另一方面，又可以腾出人力、资金来实行企业方向的调整，投资于新兴行业。

战后华人企业的自我整合

战前，大部分华人企业，是从创业者个人长年累月的积蓄中起家的。他们储蓄一笔钱。做一个小生意，希望一代一代传下去，不希望外人介入。即使到今天，我们仍可以看到许多类似的华人子公司或兄弟公司。这种家庭企业的扩充，通常是通过姻亲关系，从个人独资转向合伙经营。它们的创业者们、自力更生，有许多心理特征与农民相似。企业组织、资本结构及管理方法往往是保守甚至落后的。这严重阻碍了华人企业规模的扩大。战前尽管有个别企业在某些行业，有某些非凡的成就，如印尼的黄仲函、越南的惠邦豪、缅甸的胡文虎，马来西亚的陈嘉庚、冯桐、陆佑父子等，都是近代华人百万富翁。但绝大部分华人企业都徘徊在中、小规模。而且世界不同地区或国家的华人企业还缺乏相互协作，即使是同一个地区的华人企业也往往囿于宗亲、乡亲和地域观念，缺乏必要的往来，华人社会的游资也难以利用。当时，华人社会尽管掌握了相当的资金、土地及劳动力资源，但华人企业仍不足以形成一支整体的经济势力。

战后，一些成功的华人企业家开始认识到华资企业的先天性缺陷，并发挥引导作用，开始了华人企业自身的整台，这主要表现在两个方面：

建立现代化的企业组织。长期以来，企业组织是华人企业最弱的一环，未能充分发挥组合生产要素的功能，阻碍了华人企业的发展。第二次世界大战后，这一矛盾显得更加突出。首先，战后华人拥有的土地、森林开发权、矿产开发权不断增加，而且对自然资源开发需要机械化作业，需要巨额投资、技术人员及经营管理事业人员，需要强有力的企业组织。聚集社会游资，才能充分利用这些资源；其次，战后华人企业的规模不断扩大，逐渐超越了家庭式企业所能容纳的限度；第三，在资金运用方面，就华人社会的传统投资方式来看，一般经营小商业者，多能积累资金，扩大营运规模，或开设姊妹店，或参加相关行业开发，甚至扩展成为区域性的大企业。但是不可否认的是，由于传统的投资方式过于依赖个人的判断与经验，缺乏有组织的程序性可行论证，华人新投资不当的情况时有发生。而且由于不熟悉新行业及受个人财力的限制，在传统行业投资，家人可以协助经营，减轻了人事费用负担，这导致华人新投资多集中于传统行业，形成恶性竞争。在战后华资传统行业，如超级市场与餐馆行业，渐趋饱和的情况下，许多人在投资不久又被迫歇业。随着战后海外华人专业性高薪工作者不断增多，华人的收入和储蓄不断扩大，如果有一个强有力的华商企业组织吸收游资，直接用于生产投资，结合

各地华商的销售网与良好的社会关系，就会把华人经济事业推进一个新的阶段。近几十年来，一些优秀的华人企业家充分利用这一机会，革新企业的组织结构，致力于推行职能划分的企业制度。在这些企业中，一般都实行董事会领导下的经理负责制。董事会是代表投资人的组织，是企业的最高决策机构。企业经营计划由企业计划部门研究起草，或委托顾问公司拟订，经理部门联系国内外环境及有关因素的变动趋势进行可行性研究，再由董事会作出决定，交给经理部门执行。在这种组织结构下，投资者直接参与，容易吸收社会资金，董事会决策正确，经理部也能有效执行。马来西亚华人组织的马化集团，就充分体现了企业组织现代化的功能作用。马化集团是马来西亚华人公会的青年团为巩固华裔经济地位，在 1968 年 8 月创立的。到 1983 年 12 月底止，股东达 209220 人，股金达 1988.9 万美元，资产总额近 3 亿美元。马化集团积极向华人世界灌输现代化企业观念，在 1975 年 8 月创立马化控股公司。该公司在 1977 年首次向社会发行股票。至 1982 年 12 月底，股东人数增至 33207 人，资本总额达 1.96 亿美元，资产净值达 4.17 亿美元，经营项目涉及制造业、贸易、金融、工程、保险、旅游、船务、种植、房地产等，成为东盟最大的企业之一。马化集团已经成为战后华人企业现代化的楷模。

加强全球华人企业的协作，开创经济事业的新境界。各地华人企业规模不断扩大，国际间经济合作不断加强，是战后华人经济发展的显著趋势。海外华人企业分布世界各地，多具有一定的规模，随着企业组织的逐渐革新，自身拥有的生产要素得到充分利用，又结合各国华人企业间的合作，其在国际市场上的竞争能力得到进一步加强。近几十年来，通过血缘和地缘关系，已有不少华人企业建立了国际合作企业，或者互相投资，强化彼此业务合作。或者是华人企业在海外设立分支机构，已初步奠定了华人企业国际化的基础。其中成就最大的要算印尼林绍良的沙林集团。他通过控股的方式，收购一些国家历史较长而且具有较大规模的大企业，已在数十个国家设立分支机构，既帮助印尼国家推动产品输出，又引导资金及技术输入，有力地促进了集团企业的经营发展。同时，各地从事进出口贸易的华人企业，逐渐开展业务合作，初步形成了一个全球性的贸易网络，既可传递各地商情动态，又可充分利用各地华人企业家在当地拥有的商业势力及社会关系，为推动华人企业的国际化推波助澜。近几年来，东南亚各国华人企业逐渐与美洲尤其是美国的华人高技术工业企业进行投资与技术合作。东南亚各国华人企业具有较雄厚的资本，但其技术基础与西方国家最新科技还有一段差距，而在美国等发达国家的华人学者较多，并在各行业中都有杰出的成就，在美国尖端科技领域担任重要任务，许多人在高科技领域自组公司，开发各项新产品。特别是在硅谷，已有 30 多家华人企业，已取得相当成就。这些华人学者和新企业与东南亚华人大企业资本的结合，成为华人企业突破传统经营的有效途径。

历史已进入了 20 世纪的最后 10 年，世界各地的华人企业通过革新企业组织，结合华人社会的游资与技术，正在逐渐完成自身的整合。这将成为开创华人企业新境界的发端。结论在 40 多年时间内，华人企业的增长远远超过了战前 100 多年间华人企业发展的规模。自 1945 年以来，华人企业的数量与投资额不断扩大，在一些国家或地区，华人资本逐渐成为当地经济发展的主导力量。华人企业家面临着越来越多的机会，华人的社会政治地位也发生了根本的变化。许多华人企业家成为世界明星。华人企业家群体已经是一支不容忽视的经济劲旅。

本书介绍的大部分华人企业家都具有华人社会的共同经济特性。他们吃苦耐劳，勤奋节俭，躬于人事，善于合作。不尚权威，不论贵贱，与当地人民平等互利相处，用自己善于忍耐的心去适应各种客观的变化，而华人社会崇尚教育的传统，又使得他们素质不断提高，为华人经济事业的发达提供了个人基础。许多人始于毫厘之积，而终能创下庞大的经济“帝国”。实际上，这是中国社会结构与文化在海外自由竞争条件下适应与生存的模式。这些华人企业家的经历证明了这样一个真理：中国人及中国的社会、文化都具有自由竞争的在经历了战后持续 40 多年的繁荣之后，西欧及拉美洲国家的经济增长势头已逐渐减弱，苏联及东欧经济近年来在国际经济中所占份额也在下降，石油输出国由于受到 70 年代中期以后石油价格下跌的影响，经济增长也放慢了速度，只有东南亚、南太平洋地区及我国经济仍保持强劲的增长。1962 年英国《每日邮报》记者布莱安·詹姆斯在访问亚洲 6 个星期，与各国政治家、企业家、社会名流交谈之后，说道：“这个世界正在逐渐脱离我们的控制之外，20 年后，亚洲国家可能实际上控制国际经济。”这虽然有夸张的成份，但道出了一个事实：今后亚太地区经济将加速增长，在世界经济中占有更大的份量。

在东亚及东南亚与南太平洋各岛国，华人经济占有较大份量，一直是当地经济开发的先锋，近年来则显示出更加蓬勃的态势。一位前香港总督说过：“21 世纪是中国的世纪。”他很清楚地看到，自第二次世界大战以后，香港华商迅速累积资本的态势，对我国大陆经济的增长及东南亚国家或地区华人经济的高速增长有很大影响。我们可以预见，随着各地华人企业协作的加强，以及我国经济发展所产生的强大辐射作用，将为华人经济的增长注入新的血液，从而不断提高华人经济在世界经济中的份量。而从旧体制的局限中解放出来的我国企业家与海外华人企业家一起，将在这一过程中发挥主导作用，成为新世纪之军。

2. 创业者

面对着众多的华人企业家，我们急于想知道的是：他们是一些什么样的人？是什么帮助他们取得成功？有人认为，成功的企业家都聪明过人；也有人说，只不过由于幸运，他们在适当的时机，提供了市场需要的商品；更多的人则接受这样的观点：企业家的成功，才能与机遇各占一半。但这些答案都未免过于宽泛，对读者而言，缺乏指导意义。更确切的回答应该是，这些企业家具有某些个人品质使他们利用机会取得最大的成功。

早年的家庭环境与教育在决定一个人最终是否成为一个企业家具有重要作用。然而，正如这些华人企业家的经历所显示，环境的因素总是千变万化的。我们进一步深入了解这些企业家的生活历程就会发现，他们身上都潜藏着某种特质，使他们更乐于冒险，更有可能成为企业家。因而有别于常人。这种特殊的素质既得自于家庭和环境的熏陶，也与个人的性格有内在的联系。

这些华人企业家们，无论背景如何，受什么样的教育，却都善于从早年的经历中学习知识和经验。他们从自己的错误中，也从别人的错误中学习。他们具有强烈的使命感，追求卓越，一旦遇到不适宜的环境，就另辟新天地，或者独立开办自己的企业。在许多情况下，他们早年开办的企业与经历本身就是他们学习管理的最好课堂。在本书中，大部分华人企业家都利用早年经历作为成功的起点。当然，各人的方式不同。从这个意义上讲，机会总是与人同在。

独立精神

这些企业家都有着强烈的独立精神。即使是在当雇员时，他们也倾向按自己的方式办事。他们有一种优越感，自以为比同事甚至老板更了解自己的特长。这种独立精神和自我主义常常在谈话中表现出来。

王安回顾自己在哈佛大学的计算机研究所的工作经历时说道：“作为一个研究人员，我一直在研究所里独往独来。我喜欢独立地工作。我是自己最好的监督人。”他补充道：“我总是相信，如果我足够专心地去考虑一个问题，答案就会自然地现身出来。当然，这并不是说我或者其他什么人可以解决所有的问题。当你完全投入某个问题的时候，你的思维就回到受专业训练时的状态，而且自动指向某个寻求答案的方向。当最终答案出现在脑子中的时候，就像一道闪电，这决不是逻辑的结论。这是我最好的观念的显示方式，对我而言，它们是本能献出的礼物，而不是刻苦努力的结果。因此，我不能习惯于拘束的受制于人的工作。我不像许多发明者一样，总是躲在实验室或家里，没完没了地研究。这些人是天生的修理工。我的工作方式，一个人，自由自在，一叠稿纸，一支铅笔，当一个新想法来临的时候，我就记下来，然后再去试验它是否可行。如果有人试图在交给我任务的同时，又规定我的工作方式，我就不可能完成这项工作。我已经习惯于独立。在我的生活和事业中，我将继续作出自己的决定，按我自己的方式做事。”可以举出很多属于这种类型的企业家的名字，如霍英东、包玉刚、胡应湘、王永庆、蔡万霖、冯景禧、陈家和、冯山涛等，霍英东在香港经营地产、航运、建筑、旅馆、酒楼、百货、石油等多方面的行业，在他名下已有“有荣”、“立信建筑置业”、“信德”等60多家公司。他曾经这样说道：“一个不善于按自己的方式办事的人，往往缺乏创造力。”

勇往直前，不为外界所动是这些企业家另一个共同的性格特征。他们一旦作出决定，就坚定不移地贯彻执行。他们愿意接受的唯一标准就是行动及其结果。王永庆是一个典型的例子。在 50 年代初期，王永庆已是一个积蓄达 5000 万元的大商人，但并不满足。当时，国民党当局为推动经济建设，将美国巨额援助资金的一部分转给民间企业使用，并开放了部分行业允许民营，其中包括聚氯乙烯（PVC）业。王永庆抓住机会，决心冒险一试。1954 年，他与人合伙向美援会提出申请得到 67 万美元资金贷款，创建了台湾第一家塑胶公司。塑胶这一新兴行业对王永庆来说是完全陌生的，当他困难地念着生疏的塑胶业中的英文名词、学习化学工业中枯燥的分子式的时候，一位化学家甚至讥笑他要破产。王永庆认准了则绝不回头，发誓要把塑胶事业办成功。1957 年，他的“台湾塑胶工业公司”生产出了 PVC 塑胶粉，开创了台湾省 PVC 塑胶工业的先河。可是，当时日本生产的塑胶粉充斥台湾市场，质优价廉，台塑产品难以抗衡。一些股东心灰意冷，纷纷退股。台塑开业第一年就面临倒闭的危险。但王永庆毫不退缩，他变卖了自己所有的产业，毅然购下台塑公司的所有产权，独自经营。王永庆分析台塑公司不景气的原因除日本产品竞争外，还由于台湾地区的需要量有限，而“台塑”产品明显供过于求。只有大量增加生产，才能降低成本和售价。吸引岛内外客户。面对困境，他断然决定增加生产。同时，为刺激市场需求，他四处奔走促销；还创办了南亚塑胶公司，将台塑公司生产的 PVC 粉加工成塑料制品直接向市场销售，并配合生产台塑所需的化学原料。又筹集了 70 万美元更新设备，改造生产技术。他事必躬亲，艰苦备至，终于如愿以偿。成为台湾“塑胶大王”。包玉刚是另外一个这样的例子。他在刚到香港的时候，致力于维生素、食糖等进出口贸易，生意不大景气。后来，选择了航运业。当时，包玉刚年届 37 岁，已是四个孩子的父亲，对航运业十分陌生，甚至分不清左舷和右舷。他的亲戚和好友都认为航运业要担很大风险，劝他打消这一念头。但是，包玉刚下定了决心，并说服家人，他缺少资金，先去英国借贷，而伦敦的友人却劝他说：“你年纪还轻，对航运一无所知，小心把你的衬衫都赔光了。”他又回到香港向汇丰银行借贷，汇丰银行也认为他不懂航运，拒绝贷款。包玉刚在碰了两次壁之后，并不灰心。又去日本神户，终于从日本银行得到了 70 万美元的贷款，包玉刚用这笔钱买了第一艘旧船，在以后的 20 年中，一跃成为世界级船王。王安在回顾自己创办企业的过程时说道：“我一旦做出决定，就决不为其结果对与错担忧，而是用我所有力量去将其付诸实施。”当然，这些企业家并不是一些顽固不化的人。胡应湘曾经说道：“了解自己的局限性，然后确定你想干的事情，努力为之奋斗。如果没有成果，那是运气太坏。就该继续干另外一件事。”他们只相信事实作出的结论。胡应湘属下一家饭店的总经理、德国人卜格雷说道：“我们一开始的合作并不愉快。胡先生想好了一件事就坚持做下去，不再理会别人的意见。但他却接受有利的事实。比如楼层工作人员的储物室，我主张多些，大些。他认为这不重要，他要充分利用楼层的面积，提高效益。我却认为储物室是重要的。如果太少，工作人员取物就要跑很多路，影响服务效率，让顾客等待很长的时间。他一听，马上采纳了我的意见，做了修改。”

这些企业家通常具有强烈的责任感，渴求被赋予某种领导责任。他们这样作并不单纯是追求权力。因为他们本能地相信，他们通常是正确的，他们可以给社会带来更多的益处。正是由于自信正确，当别人控制他们的生活时，

就感觉到不舒服，精神受到抑制，能力也得不到发挥。因此，他们总是在寻找自己的道路，而一旦找到了自己的生活位置，就会勇往直前。

这种对自己正确的自信是这些企业家本质的性格特征。王安说道：“我的自信是从年轻时的冒险经历中获得的。现在，自信则促使我根据我内在的判断来行动。许多人都曾经遇到过像我一样的机会，却未能付诸行动。在考虑行动过程时，收集材料，分析现实情况是必需的。但是世界是由行动组成的，而采取行动需要自信。”

独立的精神，关于个人判断的自信，近乎顽固的自我坚持及强烈的行动倾向构成这些华人企业家性格、作风的基本素描。他们实际上是渴望为自己的思想作出计划并看到其实施的结果。胡应湘曾经回顾过自己做完第一桩生意时的感受。1963年，他以父亲的名义创办了合和建筑公司。他独立负责的第一桩生意，是用22万港元，买了一块5000平方尺的地皮，在2年时间内盖起一幢10层大厦，共有27个单元。做完之后，三四个月内全部卖出去了。所得收入扣除地价和建筑费，净赚25万元，盈利率超过100%。这一个小小的成功，极大地鼓舞了他的自信心。尤其是在看到27户人家兴高采烈地迁进新居时，他第一次体会到一个工程师和建筑商所特有的愉快心情。王安在回忆自己发明了磁性记忆圈以后的感受时，说道：“我的发明还没有变成设备，当时，我也不知道，它将会给我带来财富。对一个学者而言，解决一个难以解决的问题是他最好的奖赏。然而，我在获得这一突破之后，注意力开始转移到如何利用它解决现实生活的的问题。对我来说，这才是令我感觉最满意的事情。”

不知疲倦的人

这些华人企业家有着过人的精力，他们总是不停地忙碌。美籍华人梁淑仪当上了美华银行第一位华人女副总裁，这件事曾经是美国轰动一时的新闻。她在工作时，一向讲究高标准、高质量，并且以锲而不舍的勤奋作为保证。她在“IBM”学习推销学期间，常常通宵达旦。在为泛美航空公司设计全球实际时间订座系统时，一干就到凌晨6点。9点钟又要去向主管人汇报，一天只睡3个小时。一直到今天，她仍然每天只睡四五个小时。她说道：“我认为一个企业家最重要的是富于推动力量。我不能想象，我那些结了婚的朋友为什么能够整天坐在家中。如果我不在这儿处理银行业务，就肯定在参加某种社会活动。我唯一不能做的就是不做事。”

台湾远东建设公司董事长赵藤宏被评为台湾“创业楷模”。这位从打工开始发展成为建设公司的老板，其创业道路的艰辛与甘苦，直到现在他回首往事、还点点滴滴在心头。他回忆时说道：“1966年，我带了新台币300元（现折合人民币38元）、一条棉被、一架电风扇、十几斤米，与太太从后龙乡来到完全陌生的台北闯天下。那时候，替一个老板承包模板工程，每天从早做到晚，一个人要做3个人的活。因我动作干净麻利，工作效率高，名声渐渐传开。”后来，有人找上门来，请他帮忙做建筑模板工程。他抓住机会，一点点地赚钱、积累，逐渐开始承包建筑工程。在那段日子里，他每天一大早就起床，吃碗阳春面就去工作，中午啃一个馒头、喝点儿白开水。日夜不停地劳动使他的体重只剩下50公斤。常有人问赵藤雄：“你除了工作之外，还做些什么？”他回答说：“还是工作，每天都是星期一。”并补充道：“说真的，事实上也只有培养工作的乐趣，从忙碌中寻找成果才能得到欢乐。”这里，可以列出许多这样的企业家的名字。马来西亚云顶有限公司董事会主

席兼经理林梧桐也是一个白手起家的创业者。他每天早晨 6 时就开始工作，40 年内只休过 4 天假，马联工业集团总裁、马来西亚有名的“产业大王”邱继炳也是著名的“工作狂”，他每天和职工一样上班打卡，常常忙到深夜才下班。台湾长谷建设公司的总经理是另外一个这样的例子。他是台湾省澎湖县西屿乡人。1980 年，他与太太陈彩繁看准深具发展潜力的房地产市场，决定去闯一闯自己的天下。夫妇俩与友人合资，筹集了 1000 多万元新台币的资金，投入了自己完全陌生的行业，一切都从头开始，他们边学习房地产建筑知识，边投资。最初，钟正光委托承包商兴建了一座五层楼有 20 个单元的住宅，却没有一家公司愿意接受。陈彩繁女士在回忆创业初期的艰难岁月时说道，她经常睡到半夜突然被丈夫唤醒，跟随他到各地巡视。至于加班工作到凌晨 2 点多，则是平常之事。“完全投入，亲身参与，是创业成功的重要因素。”

他们这种持久的活力往往来自于父母的榜样作用或早年艰难岁月的磨炼。霍英东出生于香港的一个水上人家，他的童年是在舢板上度过的。那时，他们全家人常年漂泊在舢板之上。7 岁时，父亲在一场风暴中舟覆人亡。从此，日子更加艰难，生活的重担压在母亲的肩上。后来，他们迁往一座摇摇欲坠的旧楼，与半数以上患有肺病的 50 户穷房客共住一层大通间。他和 9 岁的姐姐和 5 岁的妹妹全靠霍母经营小本生意——代外轮将煤炭转运到岸上的货仓，收取微薄的佣金养家糊口。霍英东回忆说：“当时，我在学校勤奋读书，课余协助母亲记帐、送发票，由于日夜奔忙和营养不良，一天下来已是精疲力尽。”抗日战争爆发后，全家生活更加艰难。他只好放弃学业去当苦力、学徒、工人。18 岁那年，他在一艘轮船上当加煤工。后来，又去日本人修建机场的工地上当苦力。再往后，他当过船上的铆钉工、实验室的制糖工等。正是童年时代的贫苦家境，坎坷的生活，煎熬磨炼了他的意志，也培养了他自强不息的奋斗性格。王永庆在开始经营自己的第一家米店时，困难重重。因为附近的居民都有固定米店供应，他只好一家家去走访，好不容易才争取到几家住户同意试用他的米。他知道，如果服务质量比不上别人，自己的米店就要关门。于是，他特别在“勤”字上下功夫。他把米中的杂物一粒粒拣干净，有时为了一分钱的利润宁愿深夜冒雨把米送到用户家中。他的服务获得用户的好评，一些客户主动替他宣传，帮他介绍新客户。接着王永庆为了改善纯粹卖米的苦境，自己开设了一个碾米厂。当时，他的隔壁也有一家碾米厂，条件比他的优越。为了同这家碾米厂竞争，他每天工作十六七个小时，克勤克俭，业务上终于胜过那家碾米厂。王永庆在事业上兢兢业业的精神和旺盛的精力在现在的台塑集团内影响深远，使得上上下下包括他的儿子都相当敬畏他。

但香港“皮毛大王”冯山涛则强调，对事业的热爱和责任感是旺盛精力的源泉。他说道：“我每天和皮毛打交道。我爱那种抚摸皮毛的感觉，以及把它转化为人们喜欢的各种时装、衣着的整个过程。为什么我在 73 岁的年龄还每天工作 14 个小时呢？我在地产业和其他领域的投资一直都很好。面对着世界性反皮毛衣服运动，我可以退休去过一种有钱的生活。但我离不开这个事业。”他补充道：“我父亲在 45 岁时退休。他曾经有过非常美好的生活，穿着得体，出入舞场，尽情地享受。父亲曾经对我说道，这才是生活的真谛。我说道，他能够过如此幸福的退休生活，是因为有一个好儿子。我也有一个好儿子（约翰·冯，一个会计师），他也能够将生意管理得非常好。但是，

我对其他许多人还负有责任。”

不求显耀

尽管大部分华人企业家都是坚强、机敏而又充满活力的人物，但他们很少引人注目。实际上，他们常常是一些内向、谦逊而且少言少语的人。凭着第一印象，周围的人很容易低估他们的能力。王安一向不善交际，外表普通，衣着也极其简朴，直到成为大企业家之后，长年也只有冬夏西装各两套，而且两套都一模一样。在哈佛大学计算机研究室工作时，总是一个人安安静静地搞自己的研究，除了与一位中国同事谈谈国内时局之外，很少言语。日常生活中待人接物总是彬彬有礼，很少有进攻性的言行。在同事的印象中，他是一位安分守己的老实人。因此，当他提出要辞去工作，开办自己的个人企业时，大部分同事都感到非常吃惊，连一些了解他的中国朋友也预言他将会失败。他回忆说：“我对自己会从冒险中获得报偿的信心并得到朋友们的支持，尤其是我的中国朋友，我的决定也给同事们带来了震动。在实验室里，我总是十分安静。因此，当我做一件他们认为属于勇敢的事情时，他们都感到非常吃惊。我想他们许多人都认为我会失败。”美联社在一篇介绍陈弼臣的特稿中说道，貌不惊人，和蔼可亲，平易近人的陈弼臣，乃是性情中人。但他却出人意料地积聚了亿万财富，与新加坡、香港等地的船王、地产王、富豪的资产，不相上下。

像王安、陈弼臣这样的人，对周围的世界常常有一种欺骗性。王永庆也是这样的人。他的一位下属曾经说道：“他身材瘦小，其貌不扬，人们在最初总是低估他的能力。但是，他是一个非常有统治能力的人物。毫无疑问，当他在办公室的时候，他的存在就会为整个公司所感觉到。”

一位年轻的华人企业家曾经这样说道：“对于企业家，人们似乎有一个完全错误的观念。他们似乎总是在想，要成为企业家必须是一些攻击成性的海盗似人物。当然，有些人是这样的，但大多数成功的华人企业家并不是那样的。”华人企业家们所占有的能量通常不属于那种卖弄招摇型。

深谋与自信

在前面一些企业家的谈话和评述中，可能包含着这样的意义，这些华人企业家不仅具有强烈的自信，而且能够始终如此。但这不是真的。就整体而言，他们勇敢多于自信。他们大部分的生活是在试探到底能够按自己的方式走多远，自己的信念是否正确。这里常常存在着一个令人吃惊的矛盾之处：他们乐于冒险，生性勇敢，而且渴望创新与独立，但另一方面，他们总是在不停地为能否达到目标而担忧。也许正是这对立面的统一，才构成了自信的真正含义。

王安曾经对自信在自己事业中的作用做过中肯的评述。他说道：“尽管我感觉到我的决策是基于深谋远虑，但我也不能低估自信的作用。我的自信是在长期的奋斗过程中逐渐形成的。我小时候，家乡的小学没有一二年级，被迫直接进入3年级学习。我比班里的同学小2岁，这给我造成了很大的压力。但是，从这种不为个人所控制的环境中，我获得了许多教益。有点像在你不会游泳时掉到水里去一样。你或者学会游泳，或者沉下去。你们都讨厌不愉快的经历。但是，你在自己应付逆境以后，就可以从中获得一些自信。在6岁的时候进入3年级学习，这不是我的选择，但是我发现，经过刻苦努力，自己能够应付学习与学校这个小社会中的压力。在我最初走进哈佛大学的计算机研究所时，我对自己是否能为计算机发展作出贡献一无所知，根本

没有去想开办王安实验室。我怀着一种试试看的心情走了进去，希望找到一份工作。我居然得到了这份工作。后来，我发现了‘磁力记忆圈’，这给了我新的自信，我可以在自己选择的国度里谋生。”他这样描述自己在开办企业之初的心情：“在开办企业后的第一个月，我花掉了全部储蓄 600 美元中的 200 元。这使我感到紧张。幸运的是，恰巧在这时，哈佛大学由于解散了计算机研究所，给每个工作人员一笔补偿费。我得到了大约 2000 美元。现在，我有了 2000 多美元，而不是最初的几百美元。我可以用这笔钱至少将公司维持 1 年。这段时间足够用来检验我的公司是否能够生存下去。在 1952 年，为了纳税而统计我的收入的时候，我高兴地发现公司在最初 5 个月的时间内挣了 3253.6 美元。这比我全部投资的总数 2700 美元还要多，而我的成本只有 420 美元的租金及 298.07 美元的差旅费和接待费。对企业而言，这只是一个极其微不足道的开始。但是，在第一年末，我的资金流动远远超过了经营成本。最重要的是，这使我有经营企业的自信心。”

胡应湘也有相同的感受。他说道，当一个人走出校门踏进社会的时候，不论他是自命不凡、充满幻想，还是真的才华出众、抱负远大，一开始总是要遭受一连串的挫折和打击。生活要给他一点颜色看，让他明白实践中的难题这份试卷复杂。他必须一点一滴地积累属于自己的经验，前人的结论即使千真万确，也只有嫁接在自身体验的“母树”上时才有实用价值。从大学毕业后开始做事时，我真正感到紧张的是，建一座十几层、几十层的大楼，是要住人的，如果设计不好，计划不周，是不得了的事。尤其是借银行的钱做事，如果方案做得不好，还他们的本钱都不可能。由于缺乏自信，他接手父亲公司后建设的第一幢楼房是请一位 60 岁的建筑师来设计的。他只是从旁观看，即使看起来有些地方是不尽合理的，也不敢讲出来。而只是暗地里试想：自己能不能解决它？他感觉到，如果真正由他自己做，很可能更糟。就这样，他连续做了 3 年“笨人”。在这 3 年中，他虽然提心吊胆，备尝艰辛，却每次都赚了钱。他认为该是自己参加竞争的时候了。1965 年初，他开始在香港筹建一座 29 层大厦。这是他自己设计的第一幢建筑物。为此，他贷了 200 万元做建筑费用。开工不久，却遇到了第一次危机。1965 年 2 月，香港发生了一百多年来少有的银行挤兑风潮。延续 10 天的银行风潮，给香港经济造成惨重损失，而受打击最严重的是房地产业。当时银行被迫紧缩，要求追回贷款。胡应湘已开工的地盘，正是需要资金的时候；要还钱只有出售已有的产业。但是，当时正是楼价最低时，勉强出售势必造成亏损，越补漏洞越大，最后导致破产。他内外交困，陷入极其狼狈、痛苦的境地。他关起门来，套上耳机，在古典音乐的伴随下，苦思一个星期。他把目前正在经营的项目逐一加以分析：困难太大，将来回收资金能力弱的，索性放弃；将要完工的，调集资金突击完成尽早卖掉，把钱收回来；然后集中力量保证重点项目。他认为这是自己渡过危机不致破产的方案。但执行这个方案需要 300 万流动资金。于是，挤提风潮平息一个星期之后，胡应湘将自己的计划提交给汇丰银行，在银行要收回资金的时候，他却要增加贷款。这个年轻人的非常主动，引起了银行贷款事务负责人的兴趣。居然当场拍板，给了他 300 万元贷款。胡氏家族企业终于渡过了难关。接着，胡氏家族的第二次危机又来了。1967 年，中国的“文化大革命”正是高潮时期。这引发了香港的罢工风潮。而首当其冲的是汽车行业，胡氏家族的骨干企业“中央的士”公司是受影响最大的企业之一。但这次胡应湘已经有了一点经验。山雨欲来之时，他向父亲献了一

计，他说道：汽车司机如果是为自己开车，劝他罢工也不会干。因此，我建议将全部汽车按分期付款的方式卖给现在的司机。这一举动，既帮助胡家渡过了难关，也完成了家族资本从传统产业向新产业的转移。有了这两次应付危机的经验之后，胡应湘经营企业的自信心开始牢固地扎下根来。从此，他脱离了家族企业，走上了独立创业的道路。

也许答案在于，像王安、胡应湘这样的企业家对他们自己确实具有很大的自信。但是，他们总是让目标走在前头。他们知道如何瞄准一个目标，缺乏自信只是在于急切地追求结果。

纷繁与简单

这些华人企业家在解决问题或作出决策时，都本能地追求简单明瞭的答案。他们往往不能容忍下属的纷繁。他们希望从下属那儿得到的是答案而不是解释。

王安在谈到这一点时，说道：“在我的决策过程背后，存在着某些因素对生意的成败发挥重要的作用。也许这些因素中最重要的就是简单性。我不喜欢绕着圈子争论或者解释。不管多么复杂的技术或者理论问题，都可以转化为简单的可以理解的形式。在我自己从事的电子学领域，最简单的答案通常就是最好的答案。在企业管理中，也是同样的道理。一个企业家常常遇到似乎令人难以置信的复杂并且牵涉到许多方面的问题，但经过深思熟虑之后，它将会转化为一种较简单的形式，其主导方面也会显现出来。在 1971 年，当我决定退出电子计算器的经营时，周围的每一个人都将这件事与企业的市场份额、竞争地位及主要收入等许多方面联系在一起。我则集中注意到该项产品、市场价格的暴跌。非常简单，我明白，计算器将成为一种通用商品，人们将会根据价格而不是牌子来决定购买。我感到，我们在通用商品市场上缺乏最优势的地位。”

胡应湘则说得更直截了当。他说道：“世上有些事情看似复杂，一旦找到办法，却很简单。我的经营哲学实际上非常简单。首先，也是最重要的，是要确定别人的需要。然后找到最好的、最经济的、也是最有效的解决办法，再检验它是否能够满足所有的需要。一些人喜欢为简单的问题找出复杂的答案。我要做的则是设计最简单的答案。”他的合伙人何炳章曾说：“他（指胡应湘）是个工程师，讲话一是一，二是二，不会花言巧语。就像踢球一样，球到门前，起脚就射，没有花拳绣腿。”

家庭背景

这些华人企业家所显示出来的勇敢、坚韧和勤劳可以溯源于他们的家庭背景，他们出身于各种阶层的家庭。一些人来自于商业世家。如郭鹤年、胡应湘、新加坡“群商之首”谢杰立、香港“毛纺大亨”曹光彪、唐翔千、永安集团老板及马来西亚的姚美良等。这些人的商业成就虽然得力于家庭的帮助，但都有求独立之心，不愿受家族的荫庇，许多人都开办自己的企业，青出于蓝而胜于蓝。另外一些人出身于知识分子家庭，如王嘉廉等。新一代华人企业家中，许多人是在文革期间受尽冲击之后，前往海外求发展，如香港塑光印刷集团董事长林光如，拥有 20 多家公司、年营业额数十亿港元，人称“香港裤王”的杨钊，“世界景泰蓝大王”陈玉书等，他们当年都是来自内地的穷小子。然而，大部分人来自于工人、农民家庭，或其它中下等阶层的家庭。

值得注意的是，这些华人企业家大部分是家庭中的长子。长辈的生活经

验对他们有直接的影响，而在兄弟姊妹之间，他们是自然的领头人。这对他们以后的生活道路往往有较大的影响。王永庆祖籍福建安溪，因为生活穷得混不下去了，在其曾祖时迁到台湾，几代都靠种茶为生。在永庆 10 岁时，祖父告诉他：茶山将来会变成秃岭，因为为使茶树发育良好就要除去树木、杂草，长期下去就会造成水土流失以至使山坡就剩下石头，所以靠茶糊口是没有出路的。对祖父的这番话，王永庆深信不疑。因此，在他幼小心灵里埋下了“走出乡关闯天下”的愿望。

在这些人的出身背景中，另外一个显著特征是，大部分人的家庭往往处于十分艰难的境地。生活处于贫苦的边缘，需要家庭中的每一个成员尽职尽责才能维持全家人的生计。他们身为长子，在少年时期就被迫弃学工作，以贴补家用。然而，在他们的记忆中，家里总是缺钱。这给他们提供了最初的经商动机。其中的一些人，父亲或母亲早逝，如霍英东、李嘉诚等，少年时代就被迫挑起了养家糊口的重担。还有一些人由于生活所迫，小小年纪，就被迫漂洋过海，成为整个家族中的第一代海外移民。这些处于艰难之中的青年人，被迫从事各种低级的体力劳动，一点一点地积蓄资本，开办自己的企业，成为他们唯一的摆脱贫困的机会。泰国中华总商会主席郑明如，祖籍广东，是泰国的第三代华裔。他的祖辈世代务农，生活贫困，祖父在人多地少的故乡难以生存，于是毅然借了三块银元，孑然一身漂洋到泰国谋生。他的祖父在泰国无依无靠，当了一辈子苦力，临终时立下遗言，要把遗体运回故乡，并嘱咐后代要力求发达，富家报国。爷爷的辛酸史，在郑明如的心灵上刻下了不可磨灭的印记。郑明如中学一毕业，就步入社会，开始了工商业生涯，经过了数十年的奋斗，现在，他在泰国拥有国泰信托有限公司、泰国旭奇性纳有限公司等 22 家企业。

在研究这些华人企业家的创业过程时，得出的另外一个结论是，他们最大的动力往往来自于早年个人或双亲的失落感。更明白地说就是早年个人或父亲事业的失败。菲律宾首富、华商吴光辉就是一个例子。吴光辉 1926 年出生于厦门，他的家庭丰衣足食，拥有万贯家财，他的祖父当时是菲律宾的成功商人。他的少年时代，是快乐幸福的，等待他的是庞大的祖业。但天有不测风云。第二次世界大战爆发，日本侵略军掠夺摧毁了吴家的全部财产。12 岁时。其父又早逝。人已在菲律宾的吴光辉，小小年纪就肩负起养家活口的重担。他说道，我少年时代最深刻的记忆是知道有钱和没钱的差别，童年时丰衣足食的幸福的生活深深地嵌在我的脑海中。重振祖业，为家人带来稳定、幸福的生活成为我心中唯一的目标。他每天早出晚归，骑着自行车沿街叫卖小商品。也许是家族的遗传，他的小本生意逐渐积累了一笔可观的资本。他开始从事大额贸易。22 岁时，吴光辉奇迹般地赚到了 100 万比索（200 万美元）。这为他创造今日的“商业王国”奠定了基础。自那以后，他开办公司、经营食品、纺织、地产、百货、金融等业，到 1987 年，吴氏集团总收入达到了 3.6 亿美元，纯利 3000 万美元，总资产为 10 亿美元，资本净值近 2 亿美元，员工达 14000 名。成为菲律宾举足轻重的“商业大王”。此外，如新加坡的饼干大王周子敬、玻璃大王陈家和、香港的冯景禧等，他们在早年的创业经历中，或者由于战争的影响，或者受人欺骗，都曾经饱尝失败的苦涩。但他们都愈挫愈奋，最后终成大业。而林光如、陈玉书、庄永竞、李贵辉、黄金富等，都是六七十年代移居香港的大陆青年，他们在文革期间，由于某些原因，备受歧视，有的常常被拉去游街批斗，成为“下等公民”。这在他

们年轻的心灵里埋下了渴望成功的种子，以证明自己的价值。当来到自由竞争的天地里，他们就比别人付出更多的努力，充分利用社会提供的平等机会，直至取得成功。另一方面，绝大部分华人企业家在海外生活中都有遭受种族歧视的经历。王安说道：“当时，我非常清楚存在着对中国人的歧视。在十九世纪，在美国的中国人曾受到粗暴的待遇，甚至许多人被私刑所杀害。在50年代，暴力不再存在，但更隐蔽形式的歧视仍然存在。我记得，有一次我看到一个待租公寓的广告，前去察看情况，而当我刚刚一出现，公寓管理员就说，这不适合你们住。我相信，管理员是因为我是中国人才这么作的。当我碰到这种形式的歧视时，我的反应是把它作为一个不愉快的生活事实，并加倍努力以争取成功。”

教育

在引言部分，我们已经了解到，这些华人企业家主要是从实践中学习管理知识与经验。同样，他们的基础教育也有许多引人注意的特点。总体来说，绝大部分老一代华人企业家及相当数量的年轻一代企业家都没有受过高等教育。在这些人中，一些人上过中学，如霍英东、郑明如、陈弼臣等；而许多人只受过小学教育，如冯景禧、王永庆、陈家和、马宝基、李嘉诚等。他们在年轻的时候，由于家庭生活贫困，被迫弃学工作，以帮助维持全家人的生活。也许正是由于缺少教育机会，这些人比同龄的学生更渴望上学。在香港以生产“一洲洋参丸”著名的庄永竞便是一个典型的例子。庄永竞于1949年出生在广东省揭西县一个贫穷的山沟里。由于家贫，幼年上不起学。他天天在学校门前看着别的孩子上学，常常偷偷挨近学校墙根听别人的读书声。看见其他的孩子在校园里活动，他的眼泪就掉了下来。直到13岁时，庄永竞才鼓起勇气要求上学。当时，他家里还很穷，每顿只能吃稀粥。他就天天上山打柴交学费，一直坚持至农中毕业，因而得了“砍柴大王”的名声。他回忆这段经历时，曾感慨地说道：我出身寒微，是一个一贫如洗的穷光蛋。后来能够跻身于香港的强人之林，全靠自己坚韧不拔的意志和不屈不挠的奋斗。正是在这种强烈的求知欲望的驱动下，他们在工作之后，一部分人苦心钻研自己所从事工作的各项技术窍门，以作进身之阶；还有一部分人则靠自己工作的积蓄，去学习某一门专业技术，以此为基础，开办自己的企业；如新加坡著名的跨国企业吴德南控股集团的主人吴清亮，在读初中二年级时，爆发了第二次世界大战，父亲病逝，全家人只靠母亲替人洗衣服维持生活。在16岁以前，他当过割胶仔，做过书店学徒，制造过汽水。后来，他又去一家五金店当学徒。在学徒期满之后，他升任为推销员，因业务关系结识了一位丹麦漆厂的远东代表。在他的鼓动下，他用自己的全部积蓄作费用，远渡重洋赴丹麦学习制油漆。1956年，他在学成之后开办了一家小油漆厂。自此以后，漆厂生意犹如雪球般越滚越大，并且逐渐在国外设厂。现在，他属下设有106家公司，行业涉及制罐、印刷、机械、瓷砖、酒店、医院、银行、地产、旅行社等。每年的营业总额超过10亿新加坡元。业务遍及新、马、印尼、泰、菲律宾及香港地区。其他人则通过自学，获得了较高的学术造诣。如王永庆，只受过小学教育，但自学有成。他能用英语同经济学家讨论他的“中国式管理”。他创立的“利人利己”经营哲学，已成为台湾大学和研究所研究的课题。并有《论经营与管理》等多种著作。

出身于商业世家或中产以上家庭的华人企业家基本上都受过高等教育。这些人大部分毕业于大学的工程技术专业，如李国钦、王安、王嘉廉、陈全、

陈笠、谢杰立、胡应湘等；只有少数人，如唐翔千、郭鹤年、陈有汉、黄祖耀等，修习工商管理 and 经济学专业；没有人毕业于其他社会科学专业。这也反映了海外华人社会对于专业选择的基本取向。他们所学专业往往与家族企业或者后来创办的个人企业的经营方向有较密切的关系，并深受父辈的影响。如新加坡的谢杰立，1922年出生于广东潮州的一个三代从商世家。1937年日本侵华，举家避至香港。战后，他赴上海就读于圣约翰大学。当时，他酷爱音乐，曾想修习艺术，但其父执意要他学化学，无奈只好遵从父命。他领导下的志正集团以经营药品起家。台湾精准公司的陈笠是另外一个例子。他在进入大学之前，曾休学8个月，这期间几乎一个月换一个工作，以摸索适合自己发展的职业。最后，就读于台湾交大电子工程系。他在上大学时，就确定了今后从商的目标。1975年毕业后，经过一段时间摸索，最后选择了生产电子表作为事业的起点。像陈笠一样，这些华人企业家在上大学之前或期间，都曾参加社会工作，所受教育处于纯学术和实用两个极端之间，这对他们以后的事业产生了较大的影响。王安在上海交通大学毕业之后，曾去桂林一家通信设备厂工作；后来在哈佛大学学习期间，又曾去一家中国驻加拿大的公司工作。他说道：“在理论学习 and 实践应用之间的互相交替，对我以后解决问题的方法产生了影响：我的方法既不是纯分析性的，也不是纯实用性的，而是介于两者之间。简单地说，我总是反复考虑一个问题直到答案自己显示在脑子中，然后就努力将之应用于实践。”这些企业家学习生活的另一个特点是，他们往往不喜欢学校严格的纪律，很少循规蹈矩，习惯于自由放任的学习方式。胡应湘是一个典型的例子。他在普林斯顿土木工程系学习时，把父亲每月寄给他的钱，大部分花在改善他的音响设备和旅行上。大学4年，他去过美国的36个州，坐过火车、轮船，偶尔也有徒步跋涉的时候。遇有感兴趣的工作，他便停下来打工，搞过测量，刷过油漆，也曾在果园里帮助农民喷药和剪枝。他由此赚取了学费，也学到了许多实际知识。在这期间，他对美国大规模的高速公路建设留下了深刻印象。这成为以后他与大陆合资兴建高速公路的基本动力。1958年，他获得了学士学位。根据他自己的评价，他的成绩只能算C等。这也许如他的母亲所说，淘气的孩子将来做事有出息。

这些华人企业家教育背景的另一个共同特征是，他们绝大部分在少年时期就从父母或祖父母那里接受了儒家的人生观和行为准则。这对他们以后经营企业的方式产生了较大的影响。在某种意义上说，许多华人企业的管理方式是儒家思想的现代应用。对此，王安曾经作过专门的评述：“我的祖母非常善于家庭教育，正是少年时代与她相伴的日子里，我熟悉了儒家思想。从此之后，它就深深地嵌入我的心灵深处。在2500多年中，儒学以多种方式逐渐儒化，有些内容甚至是互相矛盾的。但是，它的本质是行为准则及中庸、节制观念的集大成。我感觉到，它的许多原理或价值标准，诸如中庸、忍耐、平衡和果断，在我取得经营成功的道路上起了重要作用。我为社会服务的经营思想也是来源于儒家精神。在我青年时代，尽管政治动乱，我总是为中国文化的源远流长而自豪。中国人决不能扯断自己的根基。儒家的古老思想就像2500年前一样仍然有效。中国文化的实用优势就在于能够在不破坏传统原则的条件下融合新思想。然而，尽管我尊重儒家的精神，但从试图让这个古老的中国哲学去适应美国社会，也决不囿于体系而自我约束。作为一个中国人，我熟悉那给西方社会注入力量的科学精神，换句话说，我是用西方人

自己的方式取得成功的。他非常强调中庸之道。他曾说道，公司成功需要许多因素，沟通、节制、适应能力、果断等等，有时某些因素在公司运作上有对立的特性，例如有耐性易流于懦弱、果断则会演成刚愎。在对立的因素中找出你的方向及应变策略，是真正的“中庸之道”，它使各种因素不致变得危险。吴清亮则非常重视“仁义”，常常告诫儿子：“要创业，就得先学做人。不会做人，没有仁义，光有学识没有用。”而林绍良则把孟子的“性善”说应用到公司人事制度建设上，形成一整套用人标准。华人企业家普遍都强调企业人事制度要保证员工“老有所养”，以培养他们的归宿感，形成团体精神。⁷¹这实际上是华人企业管理方式上的一大特色。当然，儒家思想的影响也有消极的一面，如容易固于家庭式管理等，这在第二次世界大战后华人企业的自我整合过程中正在逐渐得到克服。也有一些华人企业家是佛教徒，陈弼臣就是其中的一位。据美国《时代》周刊报道，在盘谷银行总部大楼，有一天在开门营业两小时之后，暂停营业，由八位身穿红色袍服的僧人，在董事会议室里举行佛教仪式，祝颂盘谷银行财运亨通，业务昌盛。陈弼臣也亲自参加这一宗教仪式，足见他信仰之虔诚。

早年经历

这些华人企业家往往怀着比同龄人更不安分的心情，肩负着更重的家庭负担开始自己的人生旅程。他们大部分人总是需要更多的钱来贴补或维持全家人的生活。他们内心有一种本能的追求独立的冲动。也许没有关于创业的预想，但对自己的能量有了初步的了解。

因此，下面三件事总有一件要发生：或者在工作单位得到提升；或者遭受冷落和环境所迫，于是开始了一系列的工作变换，直到发现某一个人，认识到他们的能力，并赋予他们自己希望得到的职位；或者创办自己的企业。

第一类人往往在自己首先谋职的单位能够得到很快的提升。这些人包括：郑裕彤、蔡志勇、邓莲如、胡应湘、唐翔千、曹光彪、郭鹤年。他们所具有的共同点是，在开办自己的企业之前，都在某一个企业中度过了大部分时间，并展露了自己的才华，郑裕彤 1925 年 8 月出生于广东顺德，在澳门长大。在第二次世界大战结束后，他来到香港，在周大福珠宝行当小职员。他勤奋好学，经常跑到别家商店细心地观察，努力学习人家经营的长处，以补自己的不足，而且精明能干，深得老板赏识，逐渐得到提升。后来，他又与老板的女儿结婚。从此，他以这家珠宝行作基础，迅速扩展业务，成立了周大福珠宝有限公司。在 60 年代初期，又向地产、酒店及娱乐业进军，成立香港新世界发展有限公司。“新世界”在 1976 年收购了“启德”和“时事”公司，拥有了启德大厦及帮行。此外，九龙、尖沙咀新世界酒店中心相继落成，恒隆银行业务迅速扩展，周大福珠宝行由几十年前一个铺面扩展到现在七家分行。这些都充分显示了郑裕彤靠勤劳致富的才能和气魄。这些人中许多出自商业世家，他们往往在大学毕业之后，径直到家族企业工作，但并不因此而受到照顾，一般都从职员干起，最后升至较高职位，在获得信心和经验之后，再开始自己独立的创业历程。胡应湘、郭鹤年、黄祖耀、唐翔千、曹光彪等都属于这一类人。

这类企业家的另一个特点是，为了把握自己的命运，他们往往不满足于只获得自己工作份内的知识，而是广泛涉猎各种相关技术知识。邓莲如是这样的典型之一。她 1940 年 2 月 29 日出生于上海，以后在香港圣保罗中学女校毕业，接着去美国加州大学柏克莱分校读完了工商管理课程。1957 年，她

进入香港第二大英资集团——太古贸易有限公司。凭着她自己的努力奋斗，职位从基层一步一步上升。很快被提升为出口部经理。在熟悉和钻研业务的同时，她不辞辛苦，经常去厂家了解情况，并对纺织业和制衣业积累了不同寻常的才知，同时，她十分注意培养自己的语言表达能力，她集广博的贸易知识与经验、组织管理能力和演说才能于一身，被誉为“太古集团一项最宝贵的财产”。在1981年，她被任命为该公司董事办公处董事，1983年5月，又出任香港汇丰银行有史以来第一位女董事，遂成为“香港现今最杰出的商界女强人”。不难看出，她本人的卓越才华是其成功的基本因素，而依靠大公司的力量，则是她成功的原因之一。

第二种类型的人是，他们大部分由于客观环境所迫，少数由于个人主观上存在更大的期望，迅速地变换工作，或者求得更高的薪水，或者寻找提升的机会，许多人则只是简单地为了求工作，也有人是为了获得更多的经验。如陈弼臣、吴清亮、梁淑仪、霍英东、冯景禧、林绍良等。陈弼臣在17岁以前变换了4种工作，当过搬运夫、售面小贩及厨师，后来回到曼谷在一家建筑公司工作，前后干了4年，从秘书的低微职位晋升为经理。在获得了一定的商业经验之后，他自组公司，创办个人的事业。吴清亮在开办自己的油漆厂之前，当过割胶仔，做过书店学徒，办过微型汽水厂，又当过五金店的学徒，最后才选择了制漆行业作为自己的事业方向。霍英东则当过轮船加煤工、机场苦力、船上的铆钉工、实验室的制糖工等，最后才在亲友的帮助下，搞战后剩余物资的转手买卖，才积聚了自己原始资本，林绍良21岁时到印尼投靠叔父。开始在叔父的店中当伙计，经营花生油零售生意。后来又独立开业去卖咖啡粉。在40年代，他是个跑单帮、卖苦力的人。第二次世界大战结束后，他从做丁香生意中发家，开始正式走上独立创业的道路。这些人大部分为生活所迫，不得不到处流浪，然而他们内心则始终存在着某种朦胧的冲动，这使得他们能够处处留心，把动荡的环境当成寻找机会的过程。最终，在人生旅途的某一个停靠点，找到了机会和事业的起点。这也许印证了中国古人一句富于哲理的话：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨……”

梁淑仪则是这类人中另一模式的典型。她更换工作则是为了学习新的经验。她从不怕冒险，曾多次更换工作，而且是在最顺利、最安稳时去寻求新的挑战。她在泛美航空公司做出了突出成绩，得到很优越的待遇。而恰在此时，她接受“IBM”的邀请，去搞推销。她说道：“我活到一百岁，也要学新东西。”1980年，她59岁时，当上了美华银行第一位女副总裁。

第三类人是这些华人企业家，他们仅仅只为一家企业工作，在学会了一门技术或熟悉某个产品的市场之后，就开始创办自己的企业。他们创办企业时，往往年纪较小，缺乏必要的经验，因此在企业发展过程中，遇到的困难和曲折也较多。这类企业家包括王永庆、李嘉诚、陈家和、林光如、马宝基、庄永竞、周子敬等。他们大部分是学徒出身，却不甘心一辈子做小工，总是边学技术边攒钱，最后离开老板创办自己的企业。马宝基是一个例子。马宝基初到香港时，在一家眼镜店当学徒，经过一年的紧张训练，他掌握了制作眼镜的技术。当他勤俭节约攒够了1000港元后，便在1960年开始创业，自行生产眼镜出卖。由于缺乏经营经验，他的眼镜厂曾经三次面临破产。直到1975年，才露出了一丝曙光，他将三兄弟积攒的3.5万港元在观塘开源道租了一间3500平方英尺的厂房，至此，才摆脱了山寨工场的生产方式，成为一家名副其实的眼镜制造工厂。另外一些人在开办企业之前，一直从事某个领

域的研究工作，如加拿大最大的观赏鱼类批发商人黄侠，早年一直醉心于鱼类研究；其他人如王安、陈全等，他们都是在获得某项专门技术成果之后，直接开办自己的企业。

结论

取得某种个人目的的需要是企业家个性的中心。这是他们早期家庭背景、教育和个人内在素质的综合表现。因此，他们表现自己企业家的才干的方法总是依据个人的倾向而变化。他们所具有的个人动力可能潜在于无意识的本能之中，以致于他们自己也很难认识到。从这个意义上讲，他们在内心深处就是一个创业者。

这些华人企业家早年经历因人而异。但有一点是共同的，那就是早年经历为他们提供了最初的机会、经验及技术基础。因此，早年经历既是华人企业家生活旅途的起点，也是他们创业的基础。

3. 创办定业的动机

造就一个企业家，是个性、个人经历与一系列环境因素变动的特殊组合，它最终促使当事人认识到必须做一点自己的事以求安排个人生活与环境。因此，许多人虽然具备了第二章所论述的个人素质，但是他们所处的外部环境却始终未能将他们引向创业之路。正如沈坚白所说：“许多人在内心上是一个企业家，但是没有遇到机会，他们也就认识不到这一点。我想我就是这种人，需要一个外在的动因促使自己跳过这个门坎。”

像沈坚白一样，促使许多华人企业家走上个人奋斗的外在原因是多种多样的。它可能是为环境所迫，从做小买卖开始，逐渐发展成为企业的投资人；也可能是对雇主不断增长的不满；或者是原来工作单位发生变动形成的刺激。还有许多纯粹是个人因素，诸如对一般工作的厌烦，或者40岁生日即将到来而引发的危机感。一个新鲜而聪明的想法。一项发明，也可能促使一个人最终建立自己的企业。许多人开办自己的企业的原因仅仅是由于他们想成为自己的老板，而且客观环境又使得这种需要找到了适宜的土壤。没有人天生就想当企业家。

做自己的雇主

许多华人企业家在少年时期，由于家庭生活贫困，被迫到处流浪以寻找工作，生活和工作都处于极其不稳定的状态之中。一些人反复更换工作，另外一些人虽然只为一个老板做事，但随时有遭受解雇的危险。客观环境最终使他们认识到，做小买卖是最安全的谋生之路。这与我国现在的一些个体户的经历颇有些类似。

这些人的共同特点是，他们从小生意做起，一点一点积累资金，生意也越做越大，慢慢从小商人变成大商人，凭着自己的勇敢和独到的眼光，投资于某些新兴行业，终于成为实业家。像霍英东、李嘉诚、林绍良、王永庆、马来西亚的金融大王、马婆集团董事经理雷贤颂，云顶有限公司的董事主席兼经理林梧桐等，都是从小商贩做起，逐渐发达的。霍英东最早的生意是在二次大战后，靠友人的帮助转卖战争剩余物资，后来在朝鲜战争时期，又从事驳运业务。雷贤颂生于马来西亚槟城一个贫苦家庭，当过工兵，退役后找不到工作，就自己开了一个摩托修理厂，后又经营过加油站、油棕种植园。60年代后，他用自己攒下的钱，开了8个工厂。到70年代初，他的业务已进入地产、酒店、旅游和建筑等各个行业。70年代中期，他又创办了马来西亚婆罗洲金融公司，现已扩展成“金融超级市场”，分支机构遍及澳大利亚和亚太其他地区。林梧桐1918年生于福建省安溪县，19岁时只身来到吉隆坡，投靠当承包商叔父。他当过木工学徒、小商贩。50年代初，他用自己做小商贩攒下的钱首创建筑发展公司，成为马来西亚政府修建公路、水利电力等工程的承包商。林梧桐认为单一经营容易导致失败，因此在50年代后期，他一举买下了2000英亩土地，种植橡胶和油棕，同时经营铁矿业。60年代中期，他买下了一座荒山，亲自率领职工苦战3年，把荒山变成了闻名遐迩的旅游圣地——云顶高原，现在该公司的业务已扩展到产业、种植等多种领域。这些华人企业家因为早年生活坎坷，知道生活的艰难，因此，做生意也特别勤奋。王永庆常常为一分钱的利润深夜往客户家送货。林绍良1917年出生在中国福建省福清县一个农民家庭。21岁时，他漂洋过海来到印度尼西亚，一开始在爪哇叔父经营的店中当伙计。后来，自己从事咖啡买卖，每天半夜三更

就起床，先将咖啡豆磨碎，再用旧报纸包成小包，然后赶到六七十里外的三宝瓏去贩卖。林绍良在回忆这段经历时，曾感慨地说，人须经得起磨炼和考验，才会有进步和发展。

另外一些人，从工厂学徒做起，逐渐学会了一门技术，或者了解了某个产品的市场潜力，又不甘心一辈子当小工，就开办了自己的工厂。比如马宝基、林光如、李嘉诚、吴清亮、冯山涛、周子敬、马来西亚摩托大王、东方实业有限公司董事主席骆文秀等，都是这样走上创业之路的。李嘉诚最初在一家玩具厂当推销员，对玩具制造及市场销售十分熟悉。他在1950年利用自己工作期间积累的一笔钱，创立了长江实业公司，专门出产玩具和家庭用品，产品主要利用自己过去的关系销往欧洲、北美市场。50年代后半期，欧美市场兴起了塑胶花热潮，用塑料制成的花朵、水果、草木和其他植物，特别是塑胶花，大行其道，几乎家家户户和每个办公室，都采用塑胶花、草做点缀品。长江实业公司大量生产塑胶花，发了大财。李嘉诚在这个时期中所赚得的钱，奠定了他后来发展庞大事业的经济基础。骆文秀1916年生于福建惠安县。幼年即当童工，12岁时，他到槟城汽车修理厂当学徒工。靠着刻苦勤奋，练就了一套过硬的修车本领。18岁时，他以微薄的资金办起巴士公司，兼营汽车零件。1958年，骆文秀到日本旅游时，凭经验判断出本田汽车厂生产的摩托车的使用价值，第一次引进了12辆。此后，27年来，本田摩托车一直是马来西亚最畅销的摩托车。骆文秀以经营汽车发家，现在经营的企业有：东方金融有限公司、东方实业有限公司、托马工程贸易私人有限公司和东方橡胶、棕油有限公司等，并成功地将其业务打进了东南亚及欧美市场。周子敬是另外一个这样的例子。他1916年生于福建省同安县，早年家境清贫，未读完小学就被迫出去挣钱养家。20岁时，他只身来到新加坡，在陈嘉庚先生经营的谦益饼干厂打工。一天，饼干厂的机器坏了，工人们都在休息。只有周子敬一个人帮助技师修理。恰巧陈嘉庚来到厂里，他看着满头大汗、浑身油污的周子敬，说道：“年轻人，你将来一定会出人头地。”就这样，周子敬靠着勤奋、机智、才干、人缘和努力，深得陈嘉庚及其家人的赏识。根据惯例，制作饼干的技术传内不传外、传子不传女，然而陈嘉庚的儿子陈博爱却破例将制作饼干的秘诀传授给周子敬。在获得创业绝技之后，周子敬就念念不忘独立制作饼干。一开始，他与一位同乡用100元钱作资本，自做自销，一个月才挣了70元钱。虽然还未挣回本钱，但他却从中发现饼干市场大有可为。1941年，他向亲戚借了3000元钱，正式创立了自己的康宁饼干工厂，很快发展到拥有40名工人，具有初步规模。然而第二次世界大战的爆发却迫使工厂停产。但周子敬却没有因为挫折而罢休。1946年，他在新加坡向乡亲租了一座厂房，正式注册成立了康元饼干厂。在他的有效经营下，康元饼干稳占了当地市场。

对雇主的不满

一些华人企业家是属于这样的人，他们注定要与老板闹翻。根据那些了解他们的人的看法，这些华人企业家大都富有魅力和巨大的能量，而且进攻性很强。美国华人企业家蔡志勇、王嘉廉就属于这类人。

蔡志勇现在是美国华尔街金融金字塔顶层唯一的一位华人，被誉为商界奇才、点石成金的人物。1952年，蔡志勇走出校门，进入一家名叫“忠诚管理及研究”的公司工作，当了一名证券市场的分析员。此时，他刚20出头，正值血气方刚的年龄。由于精通业务、办事干练，1958年他被提升为经理。

在他的精明管理之下，公司的收益，每年增加 50%。1965 年的纯收入达 240000000 美元。蔡志勇为公司的发展立下了汗马功劳。1965 年，该公司的董事长引退，蔡志勇原来以为，自己对公司的发展出过大力，又拥有 20% 的股权，未来的董事长非他莫属。不料，行将退休的董事长对此早有安排，没有将这位黄皮肤的东方人放在眼里。盛怒之下，蔡志勇与老板大吵一场。从此之后，蔡志勇对老板愈来愈不满，最终决然辞职。他将自己的股票卖给这家公司，然后把所得的 2200 万美元另立蔡氏管理与研究公司，专门从事投资咨询及经营互惠基金业务。1966 年初，公司所属的曼哈顿基金会开始出售股票了。蔡志勇是该基金会的董事长，依仗个人的信誉和特殊的运筹能力，售出了总值 2.7 亿美元的股票，超出原计划的三倍多。蔡志勇出手不凡，在自立公司的第二年就在华尔街刮了一次金融旋风，使得同行大为吃惊，也招来了不少竞争对手，同时，股票行情又日见疲惫。一些股东纷纷退股。蔡志勇被迫以 3.74 万美元的价格，把自己公司 90% 的股权卖给了芝加哥的 CNA 财务公司，他自己出任副总裁。CNA 财务是美国最大的保险公司之一，副总裁当然是一个大头衔，却没有实权，办任何事情都有羁绊。蔡志勇又陷入与老板矛盾的漩涡之中，他在 1973 年再一次将自己在 CNA 的股份售出，然后创办了一个专做证券生意的经纪行。现在有人估计蔡志勇的财富已达一亿美元。一些人在评价蔡志勇的奋斗经历时，称之为出色的“冲浪运动能手”，冷静、自信、坚决、果敢。蔡志勇自己说道：“我对自己的作为有充分的把握，因此我不能容忍不公平的待遇。我渴望独立，不喜欢别人对自己指手划脚，也就很难与一些僵化的领导人相处。”

王嘉廉有着类似的经历。他出生于上海，今年 46 岁，1952 年随家人赴美。父亲是纽约圣约翰大学的教授。王嘉廉随父母在纽约昆士区长大的，后来进入布鲁克林技术高中就读，1967 年毕业于纽约市立昆士学院物理系。毕业后，他先在一家公司当电脑程式设计练习生。几年以后，又进入哥伦比亚大学电脑实验室当程式设计师。70 年代初，王嘉廉转到纽约市一家电脑服务社工作。当时，他的老板正代理瑞士一家电脑公司在美国的销售业务。在工作过程中，王嘉廉逐渐注意到电脑软件市场具有巨大潜力，因此，建议老板和瑞士公司合作，在美国成立分公司，在代销的同时推出自己设计的软件，却遭老板拒绝。王嘉廉横下心来，自行出面和这家瑞士公司合资经营，于 1976 年成立自己的公司，开始独立创业。4 年之后，王嘉廉用所获利润，买下了瑞士公司所持有的自己企业的股权，他自己成为这家“国际伙伴电脑公司”的唯一老板。

胡应湘有着与他们相似却不相同的经历。他从普林斯顿大学毕业之后，先在司徒惠建筑师的事务所工作了 2 年，接着又受聘于香港政府工务局，当了 2 年助理工程师。在获得了“建筑师”的头衔之后，便回到家里，在父亲的公司当了 7 年职员，帮助父亲经营家族的产业。这期间，他独立主持以父亲名义创办的合和建筑公司的工作。在 1965 年香港发生银行挤兑风潮时，家族企业面临危机。作为经理，胡应湘不仅面临经济形势的压力，家庭内部也起了怨声。许多家族成员认为：本来经营的士行业好好的，每月坐收车租，旱涝保收，你说你胡应湘别出心裁搞什么地产！而且好大喜功，拿大家的钱去冒险。后来，虽经努力，渡过难关。这段经历却在胡应湘的心中留下了深深的记忆。在以后的一段时间里，他想了许多问题：自己 10 年辛苦，赚了一个亿，总算没有白费，但这是父亲的，自己只是每个月 5000 元的受薪者。即

使子女有份儿，也只占九分之一，做得好，大家高兴；做得不好，他却要承受各种闲言碎语。兄弟姐妹，每个人都有发言权，有权干预，这使他很难下决心，很难在节奏越来越快、竞争越来越激烈的环境下获胜。这种状况，不应继续下去。要施展抱负，成就大业，自己需要独立自主权，让自己来决定应该做的事情。而且，他当时还考虑到自己的婚事。他回忆当时的处境，说道，自己已到 33 岁，该是结婚的时候了。但我一文不名，两手空空。当然依靠父母的财富，生活不会有困难。我却不愿那样做。我认为只有自己亲手创造的财富、地位和名望，才能代表自己，才能赢得爱情和家庭幸福。因此，当父亲提出退休时，他向父亲说道：你可以退休，可以颐养天年，可我连一个铜板也没有。如果你同意，我愿意自己去闯。我还年轻，我相信我能够自立。他的父亲胡忠先生完全赞成他的打算，并根据他几年来为家族企业作出的贡献，将原来“合和建筑”所有的机械、设备，共合 22 万港元左右，分给胡应湘，作为他发展的起点。

也有一些华人企业家是在被老板解雇之后，走上独立创业道路的。

工作单位的变动

许多华人企业家是在自己工作单位发生变动之后，不满于环境的改变而辞职去开办自己的企业。像企业所有权的转手、合并、倒闭，原工作单位被撤销，或者领导被更换等等，这些变动都曾给一些华人以某种刺激，成为他们独立创业的直接原因。

王安就是其中的一例。王安说道：在开办“王安实验室”的前一年，我将自己发明的磁性记忆圈申请了专利。这一行动促使我第一次想到了磁性记忆圈的商业价值问题。但当时，并没有决定开办自己的企业。促使我走上创业之路的直接原因是另外一件事。哈佛大学有一个规定，凡是已进入商业应用阶段的研究课题，学校不再予以支持。而第一台应用性的计算机已经出世。因此，我工作的哈佛大学计算机实验室将停止工作已是十分明显的事。对我来说，离开这个实验室已成必然：既然哈佛不再支持基础计算机技术研究，我不想再留在那里。我非常清楚，自己放弃这个工作，将会失去 5400 美元的年薪收入。我同样清楚的是，如果去一个工业企业工作，自己也能够重新得到这笔收入。但是，我不想去为一家公司工作。我一直崇尚独立，为此付出了许多代价。我已不是刚到美国或刚获得博士学位时的王安，为 IBM 或其他大公司工作，对我已缺乏吸引力。我也不想再去一个研究机构谋求工作。我真正渴望的是自己单独试着做某些事情。我想，磁力记忆圈的发明为我在数字电子技术领域获得了专家的声誉，凭藉这些东西，自己能够经营自己的企业。

不断的挑战与追求

一些人开办自己的企业仅仅是想找一件更好的事情来做。对平淡无奇的生活感到厌烦是这些开办自己企业的最初动机。他们不希望老是呆在一个地方为一个老板工作，不愿总是在一种既存的体制下生活。许多人在某一个公司工作若干年后，感觉到发展前途有限，不甘心一辈子就照现在样子过下去。于是，他们就开始流动，从一个地方，到另一个地方，从一个工作换到另一个工作，总想找到一项自己感兴趣又能赖以生存的事业。最终他们确定，自己需要的是一种新的生活方式。在这种生活里，他们不需要仅仅为了生存而从事一项自己所不喜欢的工作，他们要有自己的房子、自己的汽车。他们工作，只是为了创造一个新事物、新服务。香港丽丽珠宝的老板陈沛耀就是这

样一个例子。1963年，香港周大福珠宝行聘请柜面售货员。陈沛耀当时只念过小学，后来又补习过一年英语，竟然战胜了许多求职者而被录取了。他一直在周大福珠宝行工作了7年，从见习生升为柜面二把手。逐渐地，他对每天都围着柜台转的生活方式感觉到厌倦。而且，他感觉到再获得升迁的机会十分渺茫。于是，他于1969年，用多年积蓄的1万港元，开始了创业者的生涯。陈沛耀曾经说道：经营企业，每天都面临着新的市场变化和新的机会，每天都有新的挑战，这给我的生活不断带来新的血液。我追求的是一种新的生活方式，而不仅仅是钱。

香港人造革大王田家炳的创业经历则总是处于不断变动之中。田家炳1919年生于广东省大埔县银潭乡。读初中时，因父亲早逝，被迫辍学经商。1937年，年仅18岁的田家炳前往西贡做生意。后又来到印尼，曾几度迁徙，先在万隆附近一个小镇经营土特产生意，后在雅加达开办了两家塑料厂，生意兴隆，被誉为出色的年轻实业家。本可以继续发展下去，他却于1958年放弃了印尼的产业只身来到香港，不惜花费巨资填海造地建工厂。很多朋友不理解：放弃好端端的已经取得成功的事业不做，跑到人生地不熟的香港，在荒无人烟的海滩上填海建厂，这图的是什么？田家炳回答道：生活与事业都需要创新。30多年后的今天，田氏塑料厂和田氏化工厂有限公司在昔日的海滩上拔地而起，而田家炳本人则被授予英王荣誉奖章。

明确的设想

许多华人企业开办自己的企业，是因为他们有一个简单而又明确的设想，他们希望将之付诸行动，并把它商业化。美国华人魏弘毅就是这样一个人。他1944年2月出生于台湾宜兰。在台湾大学物理系毕业之后，于1967年赴美国芝加哥大学攻读光电物理学并获博士学位，后进入匹兹堡西屋研究发展中心工作，获平板电视屏幕三项专利权。他在自己研究成果的基础上，自创高级纤维光学公司，事业蒸蒸日上，成为美国高技术行业的华人企业家的代表人物之一。1985年10月，他获得里根总统授予“全国少数民族杰出创造商奖”，成为第一位获此殊荣的华人。

加拿大观赏鱼批发商黄侠也属于这样的类型。他回忆自己的创业经历时说道：“大学毕业后，我最初在一家水族馆工作。由于从小就爱养鱼，所以工作期间不断研究养鱼新科技，诸如鱼的培育及生产方法以及鱼病防治等等，往往达到入迷忘我的程度，有时甚至通宵达旦地工作。后来我想，既然鱼类养殖是终生从事的工作，何不自己创业呢。而且，北美洲市民饲养观赏鱼，是继摄影及收集银币后的第三大嗜好，中国人因为细心也非常适合做这个工作。另外，顾客的生活水平提高了，而居住的空间却减少了。在养宠物中，以养鱼最为方便，既可观赏点缀家居，又不占太多空间，也不花太多时间料理，前景应该看好。于是我便成立热带观赏鱼批发公司，作为自己的家业。”但是，设想归设想，经营企业毕竟是与研究工作的性质相距甚远。由于缺乏某方面的养殖技术和运鱼入境知识，在创业之初，黄侠蚀了大本，穷得连房屋都抵押给银行。但是，在困难面前，他并不气馁，而是咬紧牙关顶了过来。现在，他的公司不但可以赚钱，而且从批发量和联络网来看，都是全加拿大最大的热带观赏鱼批发公司。

黄金富是另外一个这样的人。他是广东客家人，24岁时来港，只受过初中教育。黄金富来港以后，曾经出任多家公司的推销员。为了充实自己，他在空余时间进修英语，以补不足。不过黄金富对英语的兴趣始终不大，真正

的兴趣在于无线电——经常手不释卷，丰富了他对电子科技的认识。1970年，他加入一家传呼机行业的企业当推销员，一直做了8年，被提升为经理。这段经验成为他发展自己的传呼机业务的基石。他说道：“电子科技发展很快，我的直觉告诉我，人人都需要通讯，所以这一行必定大有可为。”以前的传呼机只凭响声通知客户有人传呼，而且传呼台传讯，一般需要1分钟甚至几分钟，客户的传呼机才会有回响。他想，如果能够加上闪灯显示，而且设计出更快速的响机技术，必定能引起市场的积极反应。于是，他在1978年以1万多元港币与友人合资，共同设立星光传呼机有限公司，落实其信念。可以说，在华人企业家中，黄金富是最幸运的人之一。星光传呼的发展可谓一日千里。在1978年创业时，客户只有数百个，1980年已近2000，至1990年就达15万个。在12年时间里，黄金富建立起了雇有1800名职工、资产值约3亿元的星光传呼（集团）有限公司。现在，星光集团正在提供越来越多的新服务项目，而创新意识，绝大部分来自这位尚未中学毕业的老板。黄金富曾经说过：“多留意周围事物，研究怎样改善它。这是我不断获得崭新的构思的秘诀。能够将问题解决，我会非常开心，所以我经常动脑筋去改善周围的事物，公司的问题也是一样。”他的成就也终于获得社会的承认。1988年，他设计的镭射传呼机及“唯物”中文字典，获得总督设计奖；接着在1989年，他又获得第三世界天才会议金奖，并被称为卓越的发明家。1990年，他再度获得香港青年工业家奖。现在，他的事业正在迈向另一高峰。

继承祖业

许多人只是由于要继承父辈的事业而进入企业界的。一些人祖辈世代经营小店铺，诸如小药材店、小饭馆、小洗衣店等等。由于父亲早逝，在20多岁的年纪就被迫接手经营家庭事业，凭着个人奋斗，逐渐扩张，终于成为有影响的企业家。以他们创造的财富与早年的家庭遗产相比较，实无异于白手起家。对这些人而言，继承家庭事业只不过是一个进入商界的契机。胡文虎就属于这一类人。他是第二次世界大战前发家的少数几个华人百万富翁之一，在南洋与陈嘉庚齐名。19世纪末期，他的父亲胡文钦在缅甸仰光地区开设“永安堂”中药铺，但生意并不兴隆，始终只够维持全家人俭朴的生活。胡文虎20岁那年，父亲病故，临终前遗嘱只有3个字：“有志气”。母亲李金碧知道自己的儿子是硬汉子，又爱动脑筋，就把积蓄——白银、金子、钞票都拿出来，共值2000元，全部交给文虎、文豹兄弟俩。接着，含泪告诫说：“我现在全部积蓄，全部心血都交给你们。今后要生还是要死，要成功还是要失败，就全靠你们了”。兄弟俩非常激动，下定决心，一定要干出一番事业来。从1909年起，胡文虎让弟弟在仰光经营，自己去香港坐庄办货。他还去泰国、日本等地考察。在游历过程中，他发现西药比中药价贵许多倍。可是，便宜的中药销路却不如西药，主要原因是中药服用不方便。他就此下决心，要把中药制成像西药一样的药膏、药水，和西药展开竞争。他的第一个设想就是要把老家出产的山苍子、樟脑、薄荷等中药原料，制成能治头痛、感冒、鼻塞、晕车、晕船的“万金油”。不久这一设想就付诸实施，并以虎标“万金油”的名义在当地政府注册。经过一段时间艰苦经营，虎标“万金油”就以价廉物美、使用方便、疗效显著而风行于仰光。销路一天比一天增大。胡文虎先在新加坡设立新的制药总厂，接着在香港、广州、汕头等地设立分厂。虎标“八卦丹”、“头痛粉”、“清快水”和“止痛散”也相继应运而生。胡文虎也被誉为“万金油大王”。

还有一些人，在继承家族企业时，已初具规模。但是，他们能够运用现代化的管理手段，将家族企业导向多元化、国际化之路，在守成中创业，在创业中守成，充分显示他们自己作为一个企业家的才干。像丁午寿、黄祖耀都属于这类人。丁午寿是香港玩具业中最大的出口商——开达有限公司的总经理。他1948年刚满6岁时，随父亲到了香港，并在那里读完了小学和中学。后来去美国留学，毕业于伊利诺州大学攻读机械工程系，原打算在美国继续深造，但因父亲丁熊照患脑溢血，家族企业无人管理，于1976年，下午寿子承父业，正式全权管理开达公司的业务。当时，公司的销售额才8000万港元。丁午寿积极引进西方的管理制度，并广泛收罗人才，将公司业务不断推向更高层楼。1984年，开达玩具的销售额升到7亿港元，其间增长超过8倍。1985年的销售额又达10亿港元。在不到7年时间内，营业额增加了十几倍。丁午寿本人则成为香港玩具业的巨子。黄祖耀现在是新加坡4大银行之一的大华银行的董事长。大华银行最初是其父黄庆昌与别人合资在新加坡兴办的华人银行。其间历经战火的洗劫和大的经济危机，到70年代已初具规模。黄祖耀1958年进入大华银行任董事，1960年晋升为常务董事，1970年黄庆昌退休时接任董事长职务。他入主大华银行后，恰逢新加坡独立，经济上百业待兴。在西方人眼里，新加坡人经营的企业、银行均是“土著”，势单力薄，无足轻重。黄祖耀不甘受此奚落，悉心经营事业。银行业务蒸蒸日上，到1980年，享誉亚洲的崇侨银行、香港的利华银行都成为大华银行的子公司，银行资产由最初的790万美元跃升至30亿美元，大华银行也由华人小银行摇身一变成为国际性大银行集团。同时，黄祖耀还积极向贸易、保险、船运、地产、旅游、纺织等方面投资，使大华银行集团逐渐转向多元化经营。今天，黄祖耀已是新加坡银行业中最有影响的人物，也是亚洲金融界的知名人士。

久思成志

一些华人企业家说，开办自己的企业一直是他们的目标。泰国的郑明如从小就牢记祖父的遗训，立志要成为企业家。陈家和在十几岁时，为了谋生，赤手空拳离开新加坡一个破落的村庄，跑到首都，在一家玻璃店里当学徒，学习裁玻璃和安装玻璃。他白天踏着自行车，一只手拿着玻璃，一只手扶着车把，穿梭于车水马龙之间，挨家挨户地装玻璃。夜里，他就躺在凳子上欣赏欧美杂志上的一些建筑照片。当看到欧美一些大城市大厦林立，但犹如森林般的钢筋水泥却不露面，建筑物上齐整的玻璃窗户形成一个醒目的玻璃世界。他深深被这种境界所吸引，立志要在玻璃世界里寻找自己的一席之地。他在主观上积极为未来创业作准备，苦学技术，等待时机。60年代初，新加坡政府制定了扩大城市建设的“大新加坡计划”。陈家和深知这一现代化建设计划将把新加坡从“水泥丛林”变成“玻璃丛林”。听到这一计划公布的消息时，他自信地说：“我的机会来了。”经过慎重考虑，陈家和决定辞去了玻璃店的工作，当时许多人说他，年纪轻轻，单枪匹马难以成功，老板也挽留他。但是，十几年前就立下的志愿激励着他要做自己事业的主人。他从半边店面的小老板做起，现在已成为和兴工程、集祥、保得企业及瑞人东方等八大私人有限公司的负责人，也是新加坡玻璃行业中首屈一指的企业家。

台湾“精准电子公司”的陈笠，在大学里就确定了经商的目标。他认为自己的家庭经济条件和个性并不适合从商，只能以自己的专长向难度高、本钱少、毛利厚的制造业发展，才会有前途。大学毕业后，他先帮助一位朋友开拓高级音响进口业务。有一次，偶然看到一位朋友戴着一只进口的名牌贵

重电子表。他经过研究，确定将之作为自己的创业目标。为了学习技术，他应征到一家钟表厂作品质管理工程师。经过3年的锻炼，他不仅熟悉了整个电子表的制造过程的每一道工序，而且同100多家同业建立了良好的关系，从而奠定了创业基础。1978年初，陈笠成立了自己的“精准电子公司”，到1984年，精准公司已在南非、南朝鲜、法国设厂，产品销往东南亚、欧洲、美洲各国。陈笠已是台湾电子表行业的新星。

青年人的热情

一些华人企业家在离开学校之后，马上就开办了自己的企业。印度尼西亚的华人富豪陈子兴是一个这样的例子。陈子兴在1943年出生于印尼。50年代，他来到首都雅加达，在一所华文学校接受教育。后来，由于排华风潮的影响，印尼华文学校关闭了，陈子兴也失了学。当时，他只有20岁，充满热情与幻想。凭着青年人特有的闯劲，他立即走上了独立创业之路。他以少量的资金作本钱，开始小规模经营摩托车，后来生意逐渐扩大，他又投资于金融、地产、摩托车制造等行业。现在他的关系企业已遍及香港、新加坡、美国等国家或地区。陈子兴本人则成为印尼有名的华人富翁。在谈到自己的成功时，陈子兴说道：“当初，我把一生的希望都放在生意上，后来，我的生意发展，远远超过了我的希望，这是运气。”

但许多像陈子兴这样开办企业的华人企业家却没有他这样好的运气。他们凭着热情开办自己的企业，却缺乏必要的生活经验和管理知识，在最初几年中，常常碰得头破血流，有的甚至被迫歇业。但一些人最终能够凭着自己的毅力和恒心，终于逐渐掌握经营的诀窍，获得成功。

40岁生日将至

与上面一类华人企业家不同，一些人开办自己企业的直接原因，来自于40岁生日将至而引发的生活危机感。

杨协成有限公司是新加坡一家华人杨氏五兄弟经营的饮食品公司。它的创始人杨景连只上过四年私塾，15岁时离开家乡福建晋江县到漳州协兴酱园当学徒。他为人老实、肯干，深得老板赏识，年年加薪，19岁时便出任掌柜。1901年，杨景连37岁，突然想起孔子的一句话：“后生可畏，焉知来者之不如也。若四十而不闻，斯也不足畏也已。”于是，他毅然辞去那份干了22年的掌柜差事，用全部积蓄作资本办了个酱油店，以希望孩子们“协力求成”之意取名为协成酱园。杨景连的五个儿子：天恩、天赐、天求、天成、天华，果然不负父亲的期望，五兄弟协手并进，共同经营这家企业。现在，杨协成有限公司在新加坡成为上市公司，分厂远达香港、英国、美国，代理商行遍及世界各大洲，成为一家世界有名的饮食品企业集团。

来自别人的鼓励

一些人是由于受别人的鼓励才进入实业界的。台湾长谷建设公司的总经理钟正光，开始时，在台湾东南水泥公司任职。他的妻子陈彩繁有一天对他说：“你一直为别人经营企业，为什么不为自己干呢？”在这以后，夫妇俩共同选择创业目标、筹集资金，他们共同经营，最终取得成功。

也有人是在工作或交往中表现出色，深得朋友或同事信任。其他人愿意出钱作为投资，或相邀一起办企业。

结论

华人企业家开办自己的企业具有很强的个人原因。总体来说，经营企业本身并不足以成为动力。在这些华人企业走向创业的路上，所有的外在原因

都围绕着一个中心——希望独立。一些企业家总是想成为自己的主人，其他人也在后来某个时候发展了自己的这一愿望。有趣的是，什么东西引发了这种心理转变。对生活环境的不满意及工作单位缺少机会是一个明显的原因。环境的压迫也刺激了许多华人登上企业家的舞台。

这些华人企业家的经历也说明，很少有人是在有了特别的产品或服务之后才开办自己的企业，只有少数的华人企业家同时是发明者。多数人只是在传统的产品或服务上增加一项或几项新的功能。

在本书中，许多华人企业家走上创业道路是由于环境所迫。对他们来说，努力做自己的老板是唯一的安全方式。

许多人在他们企图开办自己的企业之前需要别人的鼓励。他们可能在过去的经历中表现出机智和解决问题的能力，也可能表现出领导人的素质。但是，只有在别人指出来之后，他们才终于意识到这一点。

有些人开办自己的企业，是由于感到自己已经到达了人生的中途。他们不想也不可能再等5年、10年以待另一个机会的召唤。他们希望照自己的意思去做，使自己后半生更具挑战性，得到更多的收获。

4. 创业过程的实质

企业家的创业过程与人们所想象的差别很大。一般人都认为，创业者们都是在经过精心准备之后，凭借一个天才的产品或者设想而取得成功，并且事先准备了大量的金钱作为基础。这与真实情况有很大的距离。

创业的不确定性

创业过程远比人们想象的带有更大的偶然性和盲目性。本书中的大部分华人企业家在开始准备工作时，往往要花一个相当长的时间在资金和顾客等方面作出一个计划。除了这一纸计划之外，再没有其他可资凭信的东西。而且，几乎没有人最终从这个计划中获得重大的收益。实际过程总是超出或滞后于他们的预想。王安曾经说道：“在我建立自己的公司时，从来没有预见到它将发展到现在的规模。我也没有为自己走过的道路设计一个计划，我非常清楚的是，试图预测遥远的将来是一件蠢事。进步不是直线型的。将来也不仅仅是根据现在的趋势作出的计划。”许多华人企业家都说，如果他们坐在那儿等待着所有的细节都安排好的话，那永远也开办不了企业。

创业过程的实质是不确定性的。市场在最终开办出来之前是不确定的。产品和服务，无论提前作出如何精细的安排，其品质总是处于不断变化之中，顾客的要求也会随着时间的流逝而变化。因此，许多企业家一次又一次地改变他们经营的方向，虽然不是剧烈的改变，但总要足以适应改变了的环境，像冯景禧、陈弼臣、王永庆等人，在早期创业过程中，都曾数次改变自己的经营方向。总的来说，一个创业者需要处理一切方面的问题，诸如资金流转、产品、供应商和企业内部的人事、生产管理，都是带有一定程度的不确定性。从这个意义上讲，创业者最精明的经营办法是走一步看一步。

企业的初创类似于一个婴儿的出生。一个新生婴儿总是哭着引起大人的特别注意。许多华人企业家回忆最初的创业过程时说道，企业发展过程中各种各样难以预料的问题总是在最需要休息的时候出现。在最暗淡的时刻，一些人常常问自己，这样做是否值得，是不是应该将这个未成熟的企业卖掉或者关闭？有两个原因使得这种想法未被付诸实施。一个是那在地平线上初露的幸运之光。另外一个则是来自环境的挑战。像王永庆、王安等人在他们的创业之初，都曾被周围人预言必然失败。陈家和常常引用这样一句话：“受人一次轻侮，无异于得人一次教益，励进之心，益加勤奋。”也许正是这种不服输的精神促使他们坚持下去，胡文虎曾有这样一段经历，他10岁那年，其父将他送回国读书。但胡文虎生性好动，常常与村里一个叫阿东的小伙伴到处逛荡。阿东家里很有钱，有时偷一些东西出来两人一道吃喝。一次，阿东从家里偷出一块银元，同胡文虎一道去饭馆里花个精光。不料此事被阿东母亲发觉。当他们回家时，阿东被母亲痛打一顿，胡文虎站在边上说道：“阿婆！阿东的钱，我借了一些，不过你放心，以后我发了财会还给你的。”老太婆却说道：“呸！你这个败祖宗、缺家教的吃食鬼！你能发财，我老娘就可以戴凤冠当娘娘了！”从此，胡文虎一反常态，沉默寡言，暗暗下定决心要由穷变富。随着时光的流逝，十几年后，他与弟弟胡文豹一起，在缅甸艰苦创业，终于成为华侨中首屈一指的大富翁。但是，胡文虎从来没有忘记十几年前阿东母亲的那番话，一发财，他就真的寄回一顶珠宝缀成的凤冠送给这位老太婆，并写信感谢她的教训。这件事曾被当地传为佳话。

当然，企业家们在创业之前调查得愈是详细，在妊娠期内准备得愈是充

分，企业的出生和以后的成长就愈是容易。在创业过程中，也许没有一样东西能足以与经验的重要性相比。对于创业者而言，一旦开办自己的企业，就只有做与不做两种选择，决没有试验期可言。因此，一个完全没有经验的新手往往会遇到难以预料的各种困难。

创业资金的来源

毫无疑问，创业者面临的最大的不确定性就是如何获取创业资金。在创业早期，他们主要关心的事情之一就是如何获得足够的现金来维持企业的继续生存。华人企业家基本上是从5个渠道获取最初的创业资本。一些人纯粹靠个人或家庭的积蓄，一些人则是通过朋友或亲戚集资；第三种人，是通过华人社会团体融资，正如第二章中所介绍的，这是华人社会的特色之一，其他人则是通过企业的帮助或者银行贷款。

在前面几章中，我们已了解到，华人企业家的创业资金都非常少。他们大部分从小买卖做起，不需要较大的资金支出。但都善于积累，所以最终都能形成较大的资本。但是，不同华人企业家积累创业资金的过程却不尽相同。

(1) 个人或家庭的积蓄

大部分华人企业家是从个人或家庭的积蓄中获得最初的创业资金。其中一些人纯粹靠个人早期工作的工资，慢慢积累一定数量的资金，然后开始创业。马宝基在开始创业时，用在眼镜店当学徒的工资中攒下的1000港元创办了自己的第一个眼镜作坊。在10年之后，他又用生意中的利润与两个弟弟的积蓄共3.5万港元开办了正式的眼镜制造厂。吴清亮在早期用自己攒下的500元钱开了一个小油漆厂。两年之后，他用油漆厂的利润又与泰国友人合资成立了“卜蜂”公司，做饲料生意，逐渐形成了雄厚的资金与信誉。王安在1951年创业时，全部投资是自己工作中攒下的600美元。他用这笔钱租了一间房子，买了一张桌子，一把椅子，安装了一部电话。开业后的第一个月，就花掉了200美元，正在王安为获得进一步的资金而焦急不安时，哈佛大学计算机研究所开始了遣散工作人员的补偿计划，王安一次性领取2000美元的补偿费，全部投入新办的企业。一年之后，王安决定从技术咨询转向正式制造电子产品，企业又一次面临资金问题。他就将自己发明磁性记忆圈的专利卖给了IBM公司，获得了50万美元。从此以后，王安公司开始走上了正常的发展道路。在以后经历的财务危机中，像波士顿第一国民银行等开始为公司贷款。也有一些人是在早期通过作生意赚取最初的创业资金。霍英东在第二次世界大战结束时还只是普通工人。当时，运输业成为当时香港最为迫切需要的行业。他时时注意报上拍卖剩余物资的消息，抢手买了一些廉价的舢板、小艇和军用机器，很快转手从中获利，积蓄了第一笔钱。他用这笔钱在朝鲜战争时期与友人合资开办驳运业务，又一次获得成功。据估计，霍英东如果就此满足，不再在事业上谋求进取的话，充其量也只不过是小康之家。然而，在有了初步的积累以后，他并不满足。恰在此时，霍英东发现楼宇建筑业很有前途，毅然拿出自己的全部积蓄进军房地产市场。他在1954年建立立信建筑制业公司，开始了正式的创业生涯。冯景禧有相似的经历。他在朝鲜战争时期，通过向大陆转运禁运物资而获得最初的创业资金。接着，冯景禧以这笔钱作为投资，与友人合资建立了新鸿基地产公司。林绍良从卖咖啡粉开始，一直是个跑单帮、出卖劳力的人。后来，他靠做丁香生意赚取了自己的创业资金。当时，印尼中爪哇丁香烟十分畅销，大小烟厂达100多家，每年所需丁香原料达二万吨。时值印度尼西亚抗击荷兰殖民军的时期，运输丁香原料

必须经过荷兰军的封锁线，十分困难，因此远远供不应求。林绍良看准了这桩生意大有可为，便开始贩卖丁香。林绍良与中爪哇首府三宝垄的印尼驻军蒂波尼哥师后勤部门的军官关系密切。现任印尼共和国总统的苏哈托，当时是该师的一个团长，与林绍良关系也非常融洽。林绍良通过为他们提供军需品，为自己打开了运输渠道。他先将货物从盛产丁香的马鲁古群岛等地运到新加坡，再通过荷兰军的封锁线，运回中爪哇卖给烟厂。林绍良用做丁香生意赚回的资金办了一家自行车橡胶轮胎厂。这家职工仅有6人的小企业成为林氏沙林集团的起点。只有少数华人企业家最初是从家庭中得来的钱作为创业资金的，郭鹤年是其中的一个。他1924年生于马来西亚柔佛州新山一商业世家。郭家世代以经营大米、食糖为业，到郭鹤年出生时已建立了颇具规模的商号。郭鹤年自幼受到良好的学校教育，毕业于当时马来西亚最高学府新加坡莱佛士学院。他24岁时，将自己分得的3万马元的家产作为资本，在新加坡创办了第一家公司——力克船务公司。一年之后，又在其家乡新山创办了郭氏兄弟有限公司，专门从事大米、面粉和食糖生意。像一些白手起家的企业家一样，郭鹤年的事业也是一步一步依靠个人的奋斗而逐渐发展起来的。其他人，像黄祖耀、曹光彪、唐翔千等，都是继承了整个家族产业后发展起来的。

这些华人企业家常常对不用外部资金来源这一点感到非常自豪。在这种条件下，他们不受外来干扰，能够充分发挥自己的才智，以应付各种难以预料的问题。基于这种理由，一些华人企业家始终不愿意从外部借入资金。但大多数人则在企业发展到一定规模之后，开始向银行申请贷款，或者将公司上市，使公司规模得以迅速扩张。

（2）朋友或亲戚集资

民间借贷是华人社会的传统。当有事的时候，向亲戚、邻里或者朋友借一笔钱，在同事中邀个“会”，以解决暂时的困难，或集中办一件大事，这是常常发生的事情。一些人用借来的少量资金作本钱做小生意，或开一个小店铺，或者做小手艺，以后慢慢积累资金，形成自己的创业资本。王永庆最初以父亲借的200元钱开了一个小米店，后来用米店的利润开了一家砖厂，再用砖厂的积累作本金做木材生意，到50年代初，他终于积累了5000万元。他用这笔钱作杠杆，向台湾当局申请了67万美元的贷款，创办了台湾塑胶工业公司。周子敬在开始时以100元钱与朋友合资开办了一个饼干作坊，经营了一个月，才赚了70元钱。虽然发现市场潜力很大，但苦于本钱太少，难以继。后来，周子敬向叔叔借了3000元钱，创立了自己的第一家饼干厂——康宁饼干厂，他既当经理又兼制饼师傅，其妻子作助手，弟弟任董事，很快发展到拥有40名工人，具有初步规模的小型饼干厂。

有时，一些人与朋友合资开办企业。陈弼臣最初在几位朋友的赞助下，集资创办了一家五金木材行。后来，又用赚来的钱，开办了三家小公司，致力于木材、五金、药物、罐头食品及大米的外销业务。1944年底，陈弼臣又用自己生意中积累下的资金与其他十个泰国商人一起集资20万美元，创立盘谷银行。从而正式开始了银行家的创业生涯。

与朋友合作也有失败的时候。陈家和在辞去工作时，一位经营玻璃的朋友来找他，让他去筹集3000元钱参加合伙经营。当时，这个人的企业正遇上经济困难。陈家和多方筹措，连同母亲一辈子养猪攒下的1200元钱，好不容易凑足了3000元资金。他用这笔钱帮助朋友安然渡过了经济难关。不料，这

位朋友不守信用，在摆脱困境后，马上提出与他散伙，双方的合作不到一百天就结束了。但陈家和没有气馁。他找到一家专门从事楼宇装修生意的老板，主动提出合作，条件是：他以自己的钱参加投资，而店老板装修的住宅和商店，都由他安装所有门窗的玻璃。从此以后，陈家和以超出常人加倍的毅力和勤奋承接玻璃安装工程。为了建立信誉，他决不以任何借口拖延工期。一次，他的手在裁玻璃时割了一道几寸长的口子，赶到医院缝了二十几针，回来后照样赶工操作。就这样，经过两年时间，陈家和逐渐积累一笔资金，并拥有了一批较固定的客户。1962年6月，他以每月100元的租金租下了半边店面，取名“和兴镜庄玻璃工程”，正式走上独立创业之路。

（3）华人社团融资

华人社团参加融资实际上是华人社会民间借贷传统的延伸。因为有组织基础，它的功能较多，在华人社会经济活动演变过程中，发挥的作用也远远超过民间私人借贷。

一些华人企业家早年只身来到海外，既无亲朋好友可以依靠，亦无最基本的生活条件，他们先通过当地华人社会宗亲组织介绍谋取一份相对稳定的工作。在初步安定下来之后，又在这些组织的联谊活动中逐渐建立自己的人际关系网络，传递各类生意行情，从中捕捉机会。在创业之前或初期阶段，他们或者直接从自己所属的宗亲组织中获得少量贷款，或者通过这些组织的担保；从银行获得贷款，用作发展资金。李文正是一个典型的例子。他在加入基麦克默朗银行后，凭着自己做小买卖的经验断定：要使这家银行兴旺起来，必须打进一个其他银行家没有想到的市场中去。他祖籍福建省，当时与他来往密切的福建同乡在雅加达自行车制造与修理业中居垄断地位。李文正决定首先打入这一领域。他先依靠同乡组织拉拢当地有钱的同乡作为伙伴，筹集了一笔相当数量的资金，以参加投资的方式争取市场中具有领导与影响力的客户。李文正利用同乡关系作纽带，信用为手段，迅速建立了自己庞大的基本客户队伍，垄断了这一市场。这一做法在此后三年里，连获巨额利润，从而奠定了李文正银行家事业的基础。

英国一位人类学家及汉字学家弗里曼研究华人社团的经济功能后，作了这样的评价：华人在理财方面，相当精明，是因为他们参加了许多不同的具有借贷功能的民间社团。在缺乏现代银行与大型信贷组织的情况下，这些民间社团提供低利息或甚至免息的大量贷款，供个人作商业投资。同时，这使得创业者较容易地寻找到贷款担保人。这无疑增加了海外华人在困境中的创业机会。

（4）企业的帮助

一些华人企业家是从某个大工业集团中获得资金援助的。台湾远东建设公司的赵藤雄在开始承做建筑模板工程时，根本没有钱去买必需的模板，不得已求助第一个上门来的大客户。这家企业居然答应代购模板，以后再从工程款中扣除。香港丽丽珠宝的老板陈沛耀在开始创业时仅25岁，自己的全部积蓄仅有1万港元，这个数目在珠宝行业仅只是杯水车薪。他凭着早年在周大福珠宝行建立的交情，向同行企业赊进100多万港元货物，才开始了自己的珠宝制作业务。

一些人则是利用外国大企业授与的名牌产品在当地的总代理权或生产权作保证，获得从银行的贷款。印尼的陈子兴在经营了五年的摩托车生意后，获得了日本厂商授与的“雅马哈”牌摩托车在印尼的总代理权。但他不满足

于从事买卖业务，经过努力，终于获得特权在印尼生产“雅马哈”牌摩托车。他利用日本本厂提供的技术力量和基本设备，并以该厂家授权书作为杠杆获得银行贷款。陈子兴的摩托车制造厂在二十多年的发展过程中，已经为他赚回了1亿多美元的利润，成为他在1974年建立“哈拉班集团”的基础企业。

一些华人企业家在自己的事业成功之后，往往愿意为有作为的青年人提供创业资金。这也许是由于他们在早年创业过程中，得到过别人的帮助，希望以此作为回报当地华人社会的手段。一些人甚至将帮助青年人创业作为自己的经常性业余活动之一。当然，这种帮助主要限于熟人或亲戚朋友之间。

在80年代，西方国家兴起了一股大公司风险投资热，即大企业将资金投入新创立的小企业，在该企业取得成功之后，通过出售自己所拥有的股份而获得巨额报酬。这种投资带有较强烈的人情色彩，比较适合于华人社会的传统。因此，通过这种来源获得创业资金，在以后华人企业发展过程中，将会占有越来越重要的位置。

(5) 银行贷款

总的来讲，华人从当地银行获得贷款作为创业资金，往往非常困难。这不仅是由于银行不愿意冒创业过程中存在的巨大风险，还受华人在当时社会、政治地位的影响。包玉刚是战后兴起的第一代华人企业家，少数几个用银行贷款作为创业资金的人之一。他在决定从事航运业后，先去伦敦通过友人寻求英国银行的贷款，遭到拒绝；后又回到香港，找汇丰银行，得到的回答是：“华人不懂航运”。最后，他从日本银行获得了70万美元贷款，购买了自己的第一艘旧船，开始了“船王”的创业生涯。

胡应湘是另外一个以银行贷款作为创业资金的人。他在父亲胡忠先生行将退休时，准备离开家族企业自行创业。当时，他只有从家族财产中分得的价值22万港元的设备和30万元现金。用这一点钱去与资金雄厚的地产王李嘉诚、郭德胜、冯景禧、李兆基这些人竞争，真是以卵击石。胡应湘去找他父亲商量。他回忆说：“我说：‘爸爸，您能够作为一个富有的人退休。但我是您9个孩子中的老七。很明显，你不能给我任何钱，因为所有其他兄弟姊妹都会提出这样的要求。如果你能够给我担保，让银行有信心给我贷款，我就会凭着自己的力量走出丛林。’他答应了，为我担保了1500万港元的贷款。用全部借款开始创业是非常困难的，我一直非常刻苦工作，不敢稍有懈怠。到1976年，在获得贷款7年之后，我终于能够还清所有的债务。”

70年代以后，西方国家制定了一系列的金融投资规定，鼓励风险资本投资，刺激新企业的发展。在一些工业国家，几乎是所有的商业银行和投资公司都设立了风险资本机构。这成了西方高技术领域的新企业发展的主要推动力之一，为新技术的应用提供了充足资金来源。战后，海外华人的政治、社会、经济地位不断改善，自身的素质也不断提高，华人社会的商业信誉逐渐建立起来。随着新技术革命的逐渐推进，一些在新兴技术领域学有所成的华人青年，纷纷通过风险资本的援助，走上创业之路，形成华人企业界一支新的生力军。

总的来说，海外华人企业家的创业资金都非常少。最少的只有几百元钱，绝大部分都在数千元之间。他们在进行正式投资之前，一般都经过了长期的资本积累过程。这个过程通常要持续3至10年，这些人从手工劳动为主的行业开始，慢慢向新兴产业转移。因此，在开始阶段，很少需要较大的资金支出。创业资金的来源主要是私人资本。个人与家庭的积蓄、朋友与亲戚的集

资、民间社团借贷是华人创业资金来源的主渠道。近十几年来，随着西方国家公司风险投资及金融系统的风险资本投资的兴起，华人创业者获得大企业、银行和其他金融机构支持的机会也逐渐增多。因此，华人创业资金来源也逐渐多元化。

四种创业方式

对开办企业，人们所熟悉的观念是：创业者关于经营、产品和顾客都有一个确切的了解。这可能是一种创业方式，但决不是唯一方式。实际上，这些华人企业家采用了四种创业方式，每一种都可能带来成功，但所冒风险的程度不同。

第一种是最显而易见的方式，即：在开办企业时，创业者已经发明高质量的产品或新式服务，或者对自己将提供的传统产品与服务有确切的知识，并且有对市场的完全知识作基础，许多人甚至在开办企业之前就签订了销售或服务合同。用这种方式开办企业的人，在寻求资本时几乎没有什么困难。他们通常在相关领域的企业工作过较长的时间，因而获得了大量的管理经验。这是经典管理课本中的创业方式。

第二种方式是，创业者有一个聪明的设想或新发明的产品，但对市场只有有限的了解。在这种方式下开办企业，创业者们通常有两个障碍：在创业之前，他们一般没有合同；在经营范围之内，他们缺乏管理企业的经验。这种方式虽然明显可行，但常常要花很多时间才能使企业获得必要的发展速度，进入真正的增长。

第三种也是最冒险的一种方式，创业者在几乎没有管理经验和市场知识的情况下，开办自己的企业，必须创造自己产品的市场。一些华人企业家的经验说明，如果风险能够尽可能地降低，这种方式能够应用，并且确有很多方便。在本书中，许多最成功的华人企业家都是以这种方式开始的。

第四种方式，是华人企业家创业过程中较常见的一种方式，即：创业者先用少量资金开始一般性经营，比如从事经销、代销、贸易或咨询服务等，在获取了一定的经验。又积累了一定资金以后，再选择一个有前途的产业进行投资。这种方法比较简单，容易实施，对处于经济拮据条件下的创业者具有较大的吸引力。

(1) 第一种方式

用这种方式建立企业的例子有黄金富、陈笠、陈沛耀、李嘉诚、王嘉廉等。

黄金富、陈笠、王嘉廉三个人都是新一代华人企业家，他们也都在新兴电子领域开始创业。在一定程度上，他们都掌握了市场，知道谁将是顾客和谁是主要上游供应商，并且在这个领域已经具有了较多的管理经验；黄金富创业之前，长期从事传呼机的推销业务，与客户建立了广泛的个人联系。后来被提升为经理，在管理工作中也经受了锻炼。在创业之前，他又设计出具有更快速响机技术的新型传呼机。在激烈竞争下，迅速站稳了阵脚。王嘉廉在大学毕业毕业后，长期从事电脑软件程式设计工作，与厂家和客户都有较密切的联系，在自己的新设想未被老板采纳的情况下，与自己工作的企业的母公司合作，从事新电脑软件经营，自然很快就取得成功。陈笠为了制造高质量的电子表，有意识地到一家钟表厂工作。他说，这家钟表厂有许多好的制度，如标准化作业，只向一流供应商采购材料和一些避免风险的作法，是我自己企业取得成功的重要因素。而且，一块电子表有百多种零件，全世界供应商

多得难以计数，倘若不知道哪些可以往来，哪些不能往来，就很容易掉入陷阱。我在这家工厂学到的工作方法和建立的业务关系，填平了这些陷阱。1978年初，陈笠以3万元新台币创办精准电子公司。他抢到时机，在别的厂家之前，生产出高质量的防水表，在电子表市场上获得了自己的一席之地。

类似地，李嘉诚、陈沛耀、马来西亚的产业大王邱继炳都是在对市场获得广博知识的情况下开始经营的。陈沛耀在开业之前是香港周大福珠宝行的第二把手，不仅对珠宝的鉴别、市场行情有丰富的知识，而且对珠宝的供应商和欧、美国家的主要销售商都有直接的联系。这使他能够在变幻莫测世界珠宝市场中，做到游刃有余，立于不败之地。李嘉诚在建立“长江塑料厂”时，利用自己长期当玩具推销员的便利。已经与欧美市场的主要客户建立了密切联系，这帮助他在欧美市场兴起塑胶花热潮时，抢得先机。马联工业集团总裁、董事经理邱继炳18岁就进入银行任职，25岁参加马来西亚土著银行筹建工作。在1963年到1972年的12年中，他从一个普通小职员升为总经理，成为备受重用的经管人员。他还结交了不少土著企业家和政治家。这无疑为他创办自己的企业提供了坚实的市场和环境保证。他以经营小企业开始，在5年内创建了马来西亚五大商业集团之一的马联工业集团。1976年，他购进了新加坡同美金融有限公司、兴业银行和历史悠久的个利银行。现在，他属下有60多家公司，分布于马来西亚、新加坡、香港、澳大利亚、美国和加拿大。

（2）第二种方式

在这种方式下创业的人，对自己的经营方向往往有较好的设想，而且在这个领域之外从事一定的经营、管理工作，但在该领域内缺乏管理经验，而且对市场也缺乏全面的了解。像王永庆投资于塑胶工业、包玉刚投资于航运业、黄侠经营观赏鱼批发都是这种情况，他们都有过一段特别困难的日子。而主要问题就在于市场中潜在问题，突然爆发出来，几乎把他们逼向破产的边缘。帮助他们逃出深渊的是机会、恒心，友好的银行经理人或者私人资本的支援。

包玉刚在投资航运业之前，当过银行经理，后又从事过维生素、食糖等进出口贸易，从来没有涉足过航运业。本来，包玉刚的父亲想集中资金搞房地产生意。但包玉刚却认为，房地产是死的，只收租，受限制很大，而船是活的，且航运业涉及到金融、贸易、保险、造船等行业，是一种国际性活动。战后，国际经济的持续增长必然扩大对海洋运输的需求，航运业具有广阔前途。然而，在刚进入航运界以后，却遇到了许多困难。在买回第一艘旧船后，连水手都没有。后来，在寻找客户过程中，又屡遇挫折。王永庆在决定建立PVC塑胶工厂时，对化学工业一无所知。企业开张一年，就临近破产。后来，在一些银行的帮助下建立了原料制造厂和成品制造厂，既降低了PVC塑胶粉的成本，又扩大了需求，这样才终于占领市场。黄侠也是几经波折，才最后获得成功。他曾经说道：“从事新投资，要不怕困难，不认输。失败了，找出原因，改进工作，得回成果后再继续投资，努力不懈，这就是成功的秘诀。”……也许，这些话道出了这类企业家们的共同心声。

（2）第三种方法

这种方法是准备提供一种有待于开拓市场的产品或服务。用这种方法开始的创业者，不仅缺乏市场知识，而且在这个领域的管理能力也是一个未知数。

王安就是这样开始的。他回忆自己创业初期的经历时说道：“我在决定开办自己的企业时，既无管理任何企业的经验，也没有受过任何这方面的专门训练。我只是希望通过出售我发明的磁性记忆圈及其它自己所掌握的数字电子技术赚钱。但对市场一无所知。为了与对这些技术感兴趣的人取得联系，我从哈佛大学图书馆借了一本《政府和企业研究机构指南》，书里列有美国这类主要机构的地址和负责人的姓名。我给他们或者打电话，或者邮寄一种广告。广告上简单地通知他们，我已经开始经营及介绍经营范围。希望在这些机构准备使用这类技术时能想到我的公司。在头五个月中，我仅仅赚回了3253.6美元，这仅仅是一个微不足道的开始。但是，我熟悉了将自己的发明市场化的技术和经营企业的实质。企业以这样的规模作为起点，也使得我有机会学习下一步发展所需要的经营管理知识。在以后的发展过程中，我始终采取一种简单的管理办法：在每一个增长阶段开始之前，我事先掌握这个阶段增长所需要的管理知识。我从来不让王安实验室年增长率超过50%。这是因为，我感到自己管理知识的积累难以达到这个速度。“对于企业遇到每一个挑战，无论多小，我都要精心准备，以一种自信的心理状态去迎接它。”

胡文虎经营虎标万金油也是一个典型的例子。当时，万金油刚刚推出，人们对其药性毫无了解。恰巧在这个时候，缅甸各地鼠疫病肆虐，成千上万的人都罹病身亡。胡文虎抓住时机，派人写了一大叠广告，派人到全国各地张贴。广告上写道：“本店特制驱瘟疫油。祖传良方，药到病除。存货无多，购者从速。”大多数病人没钱进医院治疗，正好买一盒“驱瘟疫油”涂涂擦擦，而且确实救活了一些病患者。一传十，十传百，胡文虎“永安堂”中药铺生产的驱瘟疫油以价廉物美，使用方便，疗效显著而风行于仰光，销路一天比一天增大。胡文虎正式将其取名为“虎标万金油”。为了进一步扩大影响，胡文虎又开始了其独特的广告推销技术。其中，有两个突出的例子。20年代前期，永安堂从缅甸迁至新加坡。为了推销虎标药品，胡文虎别出心裁，自行设计印制永安堂日历牌，分赠有关人士和商行，这在当时是一件新鲜事。在日历牌的每一页上，除了介绍虎标药品外，图案也制作精美，而且都是向社会上用重金征集来的。其中有一幅“美女伴虎”的画稿。图中绘着一位漂亮的时髦女郎和一只毛皮斑斓的猛虎。那位女郎以右手攀在猛虎脖子上，彼此相依相偎，神态栩栩如生。曾一度传为美谈。胡文虎的汽车也与众不同，头部像只老虎，血盆大口，两眼炯炯发光，喇叭不是一般鸣笛，而是作虎吼声。在30年代初，他为了在上海推广业务，将这部虎头汽车运到上海。刚出码头，就引起路人注意，立即被围得水泄不通。第二天，上海报纸纷纷争相报道，有的还在头版头条报道：虎头汽车游上海，“阿拉”成了乡巴佬。

令人惊奇的是，这种创业方式本来是风险最大的一种，但以此创业的华人企业家却往往能够迅速获得成功。这也许应了古人的一句话：时来风送滕王阁。

（4）第四种方式

用这种方式开始创业，一般分为两个阶段：最初，创业者以少量资金进行小规模的一般性经营，在积累资金的同时，寻找进一步的投资机会。第二阶段根据所选定的方向进行大规模投资。

在这种情况下，创业者需要的创业基金较少，而且能够迅速获得收益。创业者在第一阶段的小规模经营中，能够获取基本的经营管理经验，熟悉经营环境，为下阶段的发展打下坚实的基础。因此，用这种方式创业，风险也

相对较小。大部分老一辈华人企业家都是以这种方式开始创业的。这些人包括一些最成功的华人企业家，比如霍英东、林绍良、冯景禧等。

预见不到的问题

无论一个创业者事先准备多充分，总有一些预见不到的问题。最好的创业计划可能被外部突发事件所完全破坏掉。一个好的企业家，特别是创业者，应该像一个机智的汽车驾驶员一样行事。他不是将所有的时间用来注意自己的驾驶，而是时刻提防着可能冒出来的莽撞的驾驶员，或者某一个地方可能出现的行人。创业者在开始时，常常认为自己对每一件事都作出了计划。但实际上，很少人能做到这一点。他们在不同程度上会很快发现，与企业发展相关的其他人，比如供应商、顾客或者合作厂家，不会像自己期望的那样行动。他们不得不总是等待供应商的迟到的半成品，而客户则经常不能准时付款。在其他方面，他们也常常碰壁。他们发现，在企业界，并不是所有的人都遵守同样的交通规则。

在创业开始时，所有的事情总比预期的要花更长时间。一些华人企业家曾经说道，在计算所需时间和资金时，如果你附加 20% 的余地，它将会超过 30%。

自信给这些创业者带来了令人羡慕的勇气，却也能带来错误的决策。在创业之初，王安曾决定发展高价且不能与国际商业机器公司 (IBM) 相容的产品。如果获得成功，便可以独霸高级电脑市场，与 IBM 的距离逐渐接近。王安曾经形容 IBM 为个子高大、思想保守发展缓慢的巨人，决定与它一较高低。不幸的是，这个决定从开始就是错误的。熟悉电脑技术的专业人员都了解电脑系统和软件标准化的趋势。IBM 电脑系统的市场已深入人心，作为后备力量的软件实力雄厚。而当时王安电脑公司并不具备推广系列新产品的足够条件。并且，新系统需要全新的软件支持，势必造成价格上涨，难以被旧客户接受；软件缺乏普遍性又难以吸引新客户。这导致了王安事业的第一次挫折。

在创业之初，这些华人企业家最难以忍受的并不是工作时间的长短，或者个人的艰苦，而是商界生活的一些令人不愉快的事情，例如，供应商常常不按时供货，一些供应商甚至不送货；而顾客常常改变主意，更有甚者，一些人剽窃这些创业者的新设想。

希望获得按时支付是这些企业家常常提及的问题。陈沛耀说，在一个客户该付款的时候，他常常提前好几天就开始担忧。在创业初期，他利用尼克松访华在西方掀起的中国热。将“半宝石”首饰打入美国市场，以纽约为主。而纽约的珠宝商主要都是犹太人。他们进货往往不按期付款，这使陈沛耀感到十分头痛。最后，他不得不决定在美国发展珠宝批发业务，以便直接控制在美国的货物销售，以求加快资金周转。一些企业家在与客户签订合同时，总是反复要求准时付款，可结果也总是令他们失望。

一个小企业是脆弱的。许多华人企业家在创业的早期阶段都曾受到一些大公司的粗暴对待，甚至在他们并不与大公司直接竞争时也常常如此。有一位企业家曾经说道：“大公司对待小企业常常恃强凌弱。一些大公司常常要花 4 个月才付款。或者，当你向他们购买货物时，常常神经质似地不停地要求查帐。他们认为你渴望与他们做生意，或者你必须需要仰赖他们的供应，因此你必须服从。因此，许多情况下，我宁可与同类企业打交道。”

一个更不容易处理的问题是合同的签订与执行。在创业初期，一些人常常因为他们是小企业，而有意不按时履行合同的义务，甚至单方面撕毁合同。

一些大公司为了签订一个合同，常常要经过层层审批，甚至故意拖延时间。林光如曾经描述早期这方面的经历时说道：“获得一个合同就像抓住一块湿肥皂，恰巧在你认为拿着的时候，它却从你手中溜了出去。”

另外一个问题是，某一个特殊产品的市场或者服务可能被大公司的行动所左右。在一些新兴工业领域开始创业的华人企业家常常面临着这样的问题：当自己的产品得到市场接受以后，一些大财团却迅速进行投资，收渔人之利，甚至搞垄断竞争，试图收购这些华人创业者的公司。例如黄金富星光传呼集团取得成功之后，香港的大财团迅速进入传呼机这一新兴行业，造成半垄断局面。一些记者马上询问黄金富，和黄是否提出收购建议。近几年来，美国硅谷兴起的华人企业也常常遇到这样的问题。

另外，战后一些国家出于狭隘的民族主义情绪，下令禁止华人经营某些行业，也常常造成一些华人企业家在创业初期就被迫改变经营方向，导致长期努力付诸东流。

咨询的作用

许多华人企业家抱怨，在早年创业的困难时刻，他们在企业和家庭之外无人可以求助。特别是，银行家、律师和会计师们在业务困难时，很少及时地为他们提供咨询。对这些人来说，创业者的小企业存在的问题还不足以引起注意。

许多华人企业家有这样的经历，当他们向银行借款的时候，银行家们从来不提任何警告。但一旦企业的透支超过一定的限度，他们不问企业经营状况如何，一律要求迅速收回贷款。有时，甚至乘人之危，要求改组或接管企业。在许多情况下，企业面临这样的两难境地：一方面生意非常好；另一方面，从财务技术角度来说，却濒临破产。而企业家对此却缺乏真正的了解。事到临头，他们只好四处寻找资金援助，以维持企业的独立发展。

一些经历了创业艰苦的华人企业家常常说道，创业道路上存在着许多陷阱，有财务上的，技术上的，法律上的，也有人事方面的。在这个过程中，能够保持不失足的人，常常是因为运气，而不是对这些陷阱的存在的确切了解。如果有人能够在安全的地方，时刻提请你的注意，在失足的时候，伸出手来拉你一把，这是一个创业者最需要的帮助。

一些华人企业家在早年的创业过程中，就聘请了自己的律师和会计师，作为企业活动的法律和财务顾问。但是，许多人经常抱怨，自己的顾问常常不理解企业的快速发展。他们甚至对企业的财务报表表示怀疑。总是没完没了地检查企业的帐簿，要求创业者降低发展速度，减少负债。有意思的是，这些人很少更换自己的律师和会计师。一些人甚至终生只与一个律师打交道。

像王永庆、林绍良这些工商巨子，他们在成功之后，常常喜欢与一些社会名流，包括政治家、经济学家和德高望重的社会人士，保持密切的联系。王永庆曾经说道：“与这些人交往，不仅是一种精神的需要。而且，有助于自己把握社会经济趋势，发现一般人难以发现的商业机会。”另一方面，在这种交往过程中，逐渐为企业建立了一个保护性的公共关系网络，以防各种不测事件的影响。

相当多的华人企业家，在早年不得不单独处理各种问题。他们形容自己是“在黑暗中工作”。除了家人和朋友之外，再也没有其他人为他们提供援助。造成这种局面，除了社会对处于创业之中的小企业缺乏应有的重视之外，

也与他们的个人性格有很大关系。许多华人企业家偏爱由自己处理一切事情。一些人甚至拒绝寻找顾问的帮助，习惯于按照自己的方式获取一切信息，希望按照自己的方式工作。对他们来说，专家们的工作方式过于缓慢而且不流畅。实际上，他们许多人在没有专家咨询的情况下干得非常出色。但是，那些经营中遇到挫折的华人企业家则常常将他们的的问题，归咎于自己缺乏经验和没有找到消息灵通的顾问。

给家庭生活带来紧张

在创业过程中，很少华人企业家未曾面临过紧张的家庭关系。王永庆在开始经营塑胶业时，企业几乎破产。全家人都面临着一个共同的问题：他们可能失去一切。家里的整个氛围都非常沉重，王永庆曾经承认，对他事业帮助最大的是太太李宝珠，她善解人意，鼓励丈夫勇敢面对困难。王永庆总是喜欢与她“同进同出”，并说：“是这位贤惠女人助我起家。”

一些华人企业家在开始阶段甚至面临婚姻危机。黄侠回忆说：“结婚后，我仍然一心扑在养殖上，经常超时工作，直至大儿子出世后，太太因为我忽略了她，非常不满，差点与我闹出婚变，我差点失去太太。经过朋友疏通，夫妻才和好如初。”现在，妻子因多年受他的影响，也渐渐爱上养鱼这门艺术。这也许是中国女性相夫教子的传统美德。

胡应湘与夫人郭秀萍女士的婚姻也许是华人企业家中最美满的一对，但也免不了发生一些摩擦。胡应湘不喜欢应酬。遇有应酬的场合，他就让夫人出面。胡太太常常连续不断地分别应酬来自美国的、英国的、本港的以及大陆方面的社交活动，免不了有时要抱怨。胡应湘有时在与家人度周末时，突然干起工作来。一次，他好不容易带着全家人去逛地铁。岂料，到了地下车站，胡应湘布置每个孩子守住一个车门，掐着表，统计上车、下车的人数——他想知道这种交通形式究竟会给香港带来怎样的影响。太太哭笑不得，发狠道：“再也不和你一起上街！”但胡应湘却离不开太太的支持。他的太太总是在他最需要的时候提供不可取代的一臂之力。《大投资家胡应湘传》的作者袁厚春写道：“可以说，对于胡应湘的每一个新奇的构思，胡太太都是第一个听众。她听得懂也罢，听不懂也罢，总是听得津津有味。她欣赏丈夫的每一个创造，也知道他此刻需要一个接受者，一个诉说对象。胡太太也乐于倾听公司里关于业务的交谈，但从不参与意见。她的目的在于了解丈夫的事业，掌握他情绪活动的脉搏。因此，当胡应湘苦恼、急躁和忍不住发火的时候，太太的宽慰和劝解常常最有效。他们之间的和谐与默契是妙不可言的。没有胡太太，胡应湘心中的世界将失去平衡，他的天才将会大大萎缩。”

对于许多华人企业家来说，妻子不仅是家庭的主妇，而且是事业的助手。钟正光的太太陈彩繁，从一开始就是他创业的同路人。现在她已担任长谷建设股份有限公司的副总经理，掌管着公司的财物大权。周子敬在办第一家饼干厂时，妻子是他制作饼干的助手。王安的夫人邱文蔼是王安电脑公司的董事之一。公司的一位高级职员曾经说道：“即使当她还不是董事会成员时，她也会对人和事等各方面提出不少有益的意见。”

企业家们对自己或者别人由于开办企业给家人带来紧张有深切的体会。钟正光曾经说道：“创业者常常不分昼夜地工作——也没有其他办法。这意味着他们的家庭生活将会遭受牺牲。我很幸运有一个能够理解我的家庭，但仍然有很大的压力。”

危机

在头 2—3 年内，许多华人企业家的生意面临着非常严重的危机。通常认为，头一年是关键时期。但实际上，最大的危机则在更后的时间内发生。这通常是由于创业者缺乏管理技能。或者不可预见的外部环境的变化。王安、王永庆、冯景禧都有过这样的经历。其他华人企业家在创业过程中也在不同程度上经受过危机的考验。

121

在 1958 年，王安电脑实验室从一个主要从事咨询业务的个人企业转化为一个生产并且销售自己的产品的有限公司。由于扩张太快，公司开始出现财务危机。当时，王安用出售磁性记忆圈的专利获得的钱购买沿马萨诸塞州里丁的 128 号公路周围的一片土地。可是，在成交之后，有关当局宣布将这片土地作为扩张 128 号公路的保留地。王安用于购买这片土地和其它大量建筑物资的巨额资金被积压。王安不得不花钱租了 6 千平方英尺的厂房和办公楼。随着公司业务的扩张和雇员的不断增多，流动资金开始出现赤字。而公司却仍然需招聘大量的行政管理、销售和工程技术人员，才能维持稳定的增长。但是，关系银行却拒绝提供进一步的贷款。不得已，王安只好开始寻找大公司的支援。在这个时候，公司的最大客户是瓦纳——斯威茨公司——一家生产机械设备的大企业，每年营业额大约 560 万美元。一个友好的银行经理充当了王安与这家公司联系的中间人。经过详细计算，王安发现为了保证企业在今后一年半时间内的增长，需要大约 15 万美元。在 1959 年冬，王安与瓦纳·斯威茨公司达成一项协议：瓦纳·斯威茨公司出资 15 万美元。其中，5 万美元作为股份投资，获得王安电脑公司 25% 的股权；其余 10 万美元用作贷款，利率为最优惠利率基础上增加 0.25%。瓦纳·斯威茨公司还获得如下权利。参加王安电脑公司的董事会，对王安电脑公司的专利有优先权，并且可以查看企业的帐簿。这项协议对王安来讲，是相当不利的。首先，用王安电脑公司 25% 的股份换取 5 万美元的投资，是一个高昂的代价。事实上，瓦纳·斯威茨公司在以后几年时间，就从王安公司收回 1000 万美元的收益。其次，王安本来希望通过联合，获得该公司的管理经验，但结果发现这家公司官僚作风盛行，内部摩擦非常严重。第三，这项协议对王安公司的增长附加了许多法律义务，例如严格限制公司股票的发行，直到这样做时瓦纳·斯威茨公司明显有利时才得以修改。王安说道：“协议一签订。我几乎立即感到后悔。回过头来看这件事，我认为，我可能增长太快，而不得不为此付出代价。”

1964 年，王安公司再次遇到危机。当时，王安公司与一家叫坎帕格拉芙的公司合作发展叫林塞克的照相排版机。王安公司负责林塞克的研究与生产，坎帕格拉芙公司负责销售。由于林塞克比其他企业生产的同类设备便宜很多，所以销量不断上升。在 1964 年，王安公司通过这个设备的销售，营业额首次超过了 100 万美元，然而，王安尚未来得及欣赏成功的喜悦，突然接到了坎帕格拉芙公司决定自己生产林塞克的通知。王安公司虽然拥有这项专利，但坎帕洛拉芙公司却保留不用付取专利费生产这项设备的专利。而且，王安公司既无销售人员，亦无自己的客户。对坎帕格拉芙公司的决定，实际上不能作出任何反应。这意味着王安公司将会损失下一年度计划收入的三分之二。王安回忆说：“坎帕格拉芙的决定对我们是一个重大的打击。我唯一能做的是尽量缩小它的影响。幸运的是，在企业商品供应线上还有一个具有市场潜力的新产品——案头电子计算机，似乎足以补偿放弃经营林塞克的损

失。”因此，王安集中全力经营这一新产品，取得了出乎意料的成功。从这以后，王安电脑公司从银行获得了稳定的发展资金来源。

在某种程度上讲，王安是幸运的。许多年轻的华人企业家受危机的包围，从此再也未能恢复过来。王安在历次危机之中，都在必需的时候，获得了外部或内部的支持。尽管为此他曾付出了巨大的代价，却安然度过了危机。从此以后，王安电脑公司就在美国的土地上生很开花，并结出累累硕果。毋庸讳言，一个处于逆境的企业，复苏还是垮台，幸运占有一席之地。

幸运

大部华人企业家都谈论幸运。它自始至终影响着这些成功者的创业历程。印尼哈拉班集团的老板陈子兴就是一个例子。他离开学校就开始走上创业之路，当时仅 20 岁。他看到，印尼虽然交通便利，但能买得起汽车的人却很少。摩托车正逐渐成为中等家庭喜欢的交通工具，尤其为青年人宠爱。于是，他决定从经营摩托车开始。最初，他主要经营意大利的“威士霸”、日本的“本田”、“雅马哈”三种牌子的摩托车。当时，“威士霸”本不为印尼人所熟悉。恰在这个时候，美国好莱坞影片《金枝玉叶》在当地上映，影片的女主角柯德莉·夏萍经常骑着“威士霸”摩托车在镜头上露面，令观众为之倾倒。一些小伙子在看完这部电影之后，想方设法存钱购买这种牌子的摩托车。“威士霸”一时成为当地最受欢迎的牌子。凭借这股东风，陈子兴很快就成为著名的摩托车商人。因此，他获得了“雅马哈”牌摩托车在印尼的总代理权和制造特权，一举奠定了事业的基础。

像陈子兴一样，吴光辉、王安、林绍良、胡应湘这些华人富豪，都承认幸运的作用。王安说道：“我从不忽视幸运在一个人的命运中的作用。一个战争和专制制度的幸存者不相信运气是愚蠢的。事实上，我相信，自己的生活完全是由个人的决定和行动控制——这种信念是自我欺骗，甚至是危险的。相信自己能够完全控制自己的命运的人是错误地理解了世界，而且这种错误将以其一生的生活为代价。”

胡应湘在席卷全港的银行风潮中，幸运地队正忙于收缩贷款的汇丰银行获得了 300 万港元的贷款；包玉刚在进入航运业还不到一年，苏伊士运河由于 1956 年埃以战争而关闭，世界船运费猛涨。而恰恰在 10 年之后，苏伊士运河再次由于中东危机而关闭，日本和西方国家对油船的需求再度增加，包玉刚的船队再次获得壮大。王永庆由于产品积压面临破产，却由于扩大企业规模而获得复苏，霍英东、冯景禧，李嘉诚都是在进入地产业的同时，遇上了香港地产业的复苏，在短短几年内获得几十倍于投资的巨额利润。许多华人企业家在企业面临例闭时，却意外地遇到了要求购买某种特殊商品的客户，从这个需求中，幸运的企业家发现了自己熟悉却从未想到的专业市场。从此，一个完整的新企业得以产生。

当然，幸运只是这些企业家获取成功的因素之一。林绍良说得好：“创基立业，一半靠运气，一半靠自己努力。勤俭奋发是华人的美德；方向、意志和策略是第一要素；不怕失败、奋斗不懈、运筹帷幄、出奇制胜和深思熟虑是成功的必备条件。”

结论

在整个创业过程中，幸运是一个试金石。这恰巧加强了我们最初提出的观点：创业过程的本质是不确定性的。只有那些能够在不确定中生存的人才能够成为一个成功的创业者。深入地考察本书中这些华人企业家的生活，你

就会发现：他们获得成功是因为他们不耽于安全而稳定的生活，他们追求变革，寻找独立，不断改变生活的方向。他们的行为方式与幸运具有许多共同的性格。

在许多华人企业家的创业生涯中，幸运与困厄并存，顺逆交融。但他们逢山筑路，遇水搭桥，善于将无数的坎坷和陷阶留在身后，最终奋力走向成功的峰巅。这就是他们获得幸运的个人基础。

5. 成功的要素

我对这些华人企业家的生活了解愈深，一个成功要素的模式就愈频繁地出现在我的面前。一些要素十分明显，而另外一些则不是这样的。但是，它们所有的都很重要，有些还是相当关键的。

关键的因素不是产品或服务本身，而是它们如何被介绍给市场。对这些华人企业家来说，时机是一个重要的问题。对市场环境作出反应，以定进退的能力也是一个重要的方面。他们选择的合伙人的能力与气质是另外一个重要因素。

在创业过程中，这些华人企业家往往表现得既勇敢又小心谨慎。实际上，谨慎是他们在谈论早年经历时经常提及的一个词。但是，他们也乐于冒巨大的风险。许多华人企业家说，这种双重态度既是必要的，也是关键的。陈家和曾经说道：“成功的企业家有富于进攻性的一面，这使他们想走出去做一些新的事情。同时，他们也善于以完全相反的方式行动。谨小慎微，斤斤计较，几乎到了吝啬的地步。这是因为你不得不这么做。”

127

这些企业家所关心的是，如何使收益最大化，而将风险降到尽可能小的程度。但在实际创业过程中，他们常常是把最大精力用于改善产品和寻找人才，而不是力图去降低风险。同时，他们总是时刻注意寻找弥补企业或个人的缺陷的方式，诸如企业财务状况是否恶化，个人行为是否存在不当之处等等，力图防患于未然。

了解市场内情

在这本书中，大部分人成功的背后，一个最基本的要素是：他们对市场内在的结构和变化特点有确切的知识。在绝大多数情况下，他们不会先提出一个设想，再将之介绍到自己不了解的市场中去。他们一般事先对客户和竞争者掌握了大量的信息。一些接触过这些华人企业家的人都说道，印象最深的是这些企业家对市场都有详尽的知识。一些华人企业家对自己的竞争对手的了解程度是外人不可想象的，他们通常有一个竞争者的详细名录，甚至将这些人的嗜好、行为方式、出生地点与日期以及老婆、孩子的情况都进行研究，必要的都记得一清二楚。

洞悉市场行情是一些创业者，比如黄金富、陈笠、王嘉廉、李嘉诚和邱继炳等，在创业早期能够迅速获得较大利润的原因之一。这5个人在创业之前，都在后来自己经营的领域的公司中于过数年之久，有的还升至重要职务。

当然，在完全没有市场经验或只有简单知识的情况下进入市场是可能的。王安、胡文虎就是这样的例子。但是，对他们有利的是，他们产品的市场都具有较大的可塑性，有的有待开拓，有的为新来者留下了较大的空缺。或者虽然当地市场已趋饱和，但国外尚有开拓的余地，像王永庆开拓 pvc 塑胶粉市场。这些人通常有较独特的推销手段，王安是利用合作者的销售网，胡文虎有不同凡响的广告术，王永庆则开拓下游产品以扩大需求。

寻找小气候

许多华人企业家在开始时，面临着竞争激烈的大市场。他们不是莽撞地闯入其中，而是选择一个地区性的或者具有较宽松的小气候的市场作为起点。李文正、陈家和、林绍良等，都强调这种分解方法的重要性。在考虑一个长远的大目标时，需要首先集中于一个小目标，这也是一般的办事规律。

陈家和在创业开始时，新加坡玻璃行业的竞争十分激烈，仅首都就有数百家玻璃店。在这种情况下，一个只有几百元钱的学徒工想直接参加竞争，无异自寻死路。但陈家和却能独辟蹊径，与一家经营房屋装修的老板合作，专门为他装修门窗玻璃。这实际上是自己找到了一个无人竞争的小领地。

李文正在整个创业生涯中，始终都在寻找被大多数人忽略的小市场。他的工作程序首先是认准市场目标；第二步是聘用在这个市场中有影响的商人来参与管理。第三步是走出办公室，在该领域内建立起银行业务网络，并防止外来银行的无理侵入。如同他以雅加达自行车业作为基麦克默朗银行服务的市场一样，他的布安那银行则以雅加达的纺织品及大米、大豆、玉米等农产品行业为服务对象，这些都是别的银行家不愿或很少问津的。在稍后经营的泛印银行，他的目标市场又有所不同，业务范围更为广泛，在进口市场方面，担任专业化外汇银行的角色，在各种顾客中做出悉心选择。正如他自己所说：“只要你认真去找市场，没有找不到的。”

陈弼臣是另外一个这样的例子。他在建立盘谷银行之初，面临洋商银行的强大竞争压力。陈弼臣在经过调查后发现，处于支配地位的洋商银行，大都忽视海外华人的经济活动。他就反其道而行之，积极与那些被外国大银行拒之门外的华裔小商人往来，扶助他们逐渐扩大企业规模，提高经济效益。在战后几十年中，许多华人中小企业得到盘谷银行的资金支持，发展成为在东南亚各地的经济领域中充当重要角色的大企业。随着东南亚地区华人经济事业的壮大，盘谷银行本身的业务也后来居上，成为东南亚最大的银行。

胡文虎刚开始创业时，仰光的中药铺比比皆是，要做到鹤立鸡群确实不是一件容易之事。胡文虎却悟出了一个千千万万人都曾想到的道理：最畅销的药品必定是普通人最常用的药，他以此作为目标，开发出了系列虎标药品。也许胡文虎的过人之处在于：想人之所想，做人之所不能做之事。

冯景禧在这方面也独树一帜。在香港，股票经纪公司一般都集中力量为大客户服务。而新鸿基证券公司却着力于为散户、小户如女佣、的士汽车司机等效劳，为他们买卖股票。随着六七十年代香港生活水平的普遍提高，这些零星客户在新鸿基证券公司周围集结起来，形成一个广阔的市场，使公司业务额大增。新鸿基证券公司很快就成为香港股票市场一个举足轻重的力量，足以左右股票价格。

与客户建立稳定的关系

“顾客第一”是所有企业家的经营原则，而华人企业家们则进一步提出：要与客户建立稳定的关系。林绍良说道：“做生意首先要注意的是为‘客户服务’，但这还只是第一步。更重要的是，对待顾客要视如亲戚、朋友，建立感情，销前要热情服务，要从顾客的需要考虑，这样才能得到永久的顾客。”

王安的经营观点强调以人为中心。他提出公司的六大原则，其中之一就是“人性因素”，意即尽量按照人们的耳惯与需要设计公司的行动。在推销过程中，王安公司的销售人员从不标榜王安电脑有多大的记忆量，有多少神奇功能，而总是强调它易学易用，能实际给客户多少方便，帮客户多少忙。在售后服务方面，则强调让客户放心。王安曾经说道：“卖电脑不是摆地摊，货物出门就算了事，这是一种长期的承诺。”王安公司在开始几年，发展相当缓慢，一些人问他：“你为什么行动这样迟缓？”他答道：“我不想拿了人家的钱就跑掉。”

这实际上是中国儒学精神的延伸，李贵辉是个闻名海外的传奇性人物。

他在香港经营的李氏有限公司，在十几年内，业务范围扩展到东南亚及西欧各国。他提出的经营原则是：信人，人亦信己，认为：从商之道，忠于朋友是首要原则，朋友的支持也最为重要。而交朋友最重要的一点是要信人，然后才容易被人信，才能交到真朋友，交到值得信赖的朋友。事实上，李贵辉的主要贸易伙伴，几乎都是他私人的忠实朋友。吴清亮则异曲同工地提出“善待人”原则。他在与人合资合作时，奉行“给好过于取”的态度，总是设身处地为他人着想，以取得对方的充分信任及友情。他说：“人欠你的情，比你欠人的要好，人欠你的不能述，不一定就是损失。”他的一些业务，甚至是专为朋友而设。

马宝基则强调要恪守商业道德，不超越本身的制造范围，侵占客户利益。他属下宝光公司的客户分为二类：进口商、批发商和零售商。一般来说，进口商向宝光进货后即转售给批发商，然后再由批发商售予零售商。有的批发商和零售商为了赚取更大的利润，也直接向宝光订货。马宝基则对不同客户制定不同的价格，以平衡各方利益。他虽有雄厚的财力，却不兼营批发及零售业务。用他自己的话来说：“生产归生产，售卖归售卖，这也是河水不犯井水，是做生意的道德。”马宝基的本分，获得了世界各地客户的青睐。1990年，宝光公司的海外客户从1976年的两家发展至100多家，不少世界知名的眼镜进口商，都成为宝光的常客。同时，马宝基强调以高质量的产品维系客户的信心。他对产品的质量要求极为严格，每件产品都力求符合顾客配戴的需要，由眼镜的颜色、款式以至零配件，务求尽善尽美。马宝基说道：“做生意不是只求一次过，要争取常年客户，最重要的是保持客户信心。质量有保证，价格又廉宜，广大顾客欢迎，客户能够在交易中取得利润，自然会对你取得信任。”

包玉刚认为，与客户建立长期的合同关系，虽然没有意外之财，却能够避免灭顶之灾，通过长期的发展，终能获得正果。包玉刚素以稳健著称，做生意从不图一时的暴利，而是稳稳当当，凭个人的努力获得成功。在他初入航运界时，国际上都实行租金按船只、航程，短期结算的办法，这种方法在经济繁荣时期可获较高的利润。而包玉刚却与众不同，实行“薄利长租”的办法，以较低的租金把船长期租出去。这种做法在最初被讥讽为“傻瓜之举”，但时间一长，好处便显而易见。1973年发生石油危机，油价劲升，许多石油消费国竭力削减石油需要量。而且，北海，阿拉斯加和中国成功地开采出了石油，这给世界石油运输网带来了根本的变化。随着航线的变化，油轮的需求量锐减。许多船主进退维谷，甚至宣告破产。然而，环球集团仍然是一派兴旺景象。主要的原因是环球集团的船只都订有中期或长期合同，合同中有60%以上是空船契约，这就是说，所有的保险、维修、燃料甚至船员的薪金支出一概由租船的公司承担。环球集团的利润就是这样避免各类风险的影响。

时机的选择

有效地选择时机是一个容易被低估的成功要素。这不仅是一个在正确的时间提供正确的产品或者服务的问题，而且包括金钱、管理经验与知识、机会以及那些实际上决定新企业生死存亡的因素应当在相同的时间内出现。这种组合正好说明了陈沛耀经营“半宝石”生意的迅速成功。1972年尼克松访华，给他带来了意想不到的机会。原来，中国的大门打开后，美国人忽然之间对这个“神秘莫测”的大陆兴趣盎然，并掀起一片“中国热”。陈沛耀看

准了这个天赐良机，决定经营“半宝石”首饰，出口美国，这一炮果然打响了。虽然“半宝石”售价便宜，但销售量大，为他获得一大笔利润。这成为陈沛耀整个事业起飞的始点，也使他认识到，做生意若要成功，必须看准时机，抓住“生意眼”。

冯山涛也是抓住了正确的时机，开始了在香港的皮毛生意。他少年时期在上海一家皮毛商店当学徒，在师傅的指导下，迅速学会了各种皮毛制作技术。在 17 岁时，积攒下了 25000 港元。他决定拿着这些钱；到香港开办自己的企业。他的同事，包括老板都一致反对，认为他想到热带气候的香港去卖皮毛，简直是疯子，肯定要失败。但冯山涛看到，由于日本的侵略，去上海的外国船只越来越多转道香港，许多富有的西方旅游者带着家眷，取道香港回国，希望在香港买一点什么东西作为纪念。在 1936 年，冯山涛正式在香港开办了自己的第一家商店——西伯利亚皮毛商店。为了扩大影响，他在香港、东京、台北、新加坡、菲律宾的报纸上广泛刊登广告，告诉客户，他们现在可以在香港买到以前在上海出售的皮毛制品。随着抗日战争的全面爆发，他的生意日渐兴隆起来，在一年多的时间内，冯山涛在这块自己完全陌生的土地上，站稳了脚跟。正是这种独到的眼力，助他日后成为香港最大的皮毛商人。

对田家炳来说，1958 年离开印尼，来到香港，创设田氏塑料厂，生产人造革制品，可谓得“天时、地利、人和”。当时，香港已是远东大都市，交通发达。而且，工业刚刚起步，人造革完全依赖进口，潜在的市场远非印尼可比。香港虽然属英国殖民地，但绝大多数居民是中国人。作为中国人在香港设厂，为同胞提供多一些就业机会，容易为社会所接受。他本人在印尼原来就是经营塑料产品，经验丰富。在 1960 年，田氏塑料厂生产出第一批产品，迅速受到当地厂家的青睐。第二年，工厂的产品就占领了香港各商店的货架。

迅速抛弃不能赢利的计划

成功地扩张一个企业的关键是要善于变通。从某种意义上讲，这意味着要抛弃旧的、常常是可爱的计划，有时这些计划是企业整个发展战略的一个有机组成部分。衡量一个计划好坏的唯一标准应该是收益率，而不是其它任何原则。

大部分华人企业家，当计划或产品变得不可行或不能赢利时，都力图迅速改变公司的经营方向。新加坡志正集团在澳大利亚墨尔本一个庞大的商业建筑和住宅计划受挫便是一例。这个投资项目叫“南耶那发展计划”，曾持续数年，耗资 10 亿澳元，却在头一年的经营中亏损了 8500 万新加坡元。谢杰立在经过调查后，迅速做出“长痛不如短痛”的决定，在 1987 年退出计划，并由个人与家族承担 70% 的亏损，以挡住公司股东的非议。当然，这些企业家并没有就从此畏缩不前，丧失投资魄力。谢杰立在上述计划受挫后，甚至继续投资澳大利亚的公寓大楼，为公司获得巨额利润，近年来，志正集团正逐步向英国房地产及康乐业投资，效益也十分可观。陈沛耀也有过这样的经历。在 1984 年，他经营了 12 年的“半宝石”的销量开始下降，他预见到这种产品已进入了生命周期的晚期。他不顾半宝石仍然十分可观的利润，当机立断，实行战略转移，用 2000 多万港元，购入了遭汇丰银行接收的丽丽珠宝，开始经营精美宝石。将高档首饰打入市场。果然，几年之后，欧美国家低、中档首饰市场发生衰退，许多珠宝商被迫退出经营，甚至宣布破产。而陈沛耀的企业则正处于蓬勃发展的旺盛时期。

王安也能够迅速抛弃那些不能赢利的产品或计划。在坎帕格拉芙公司决定自己生产林塞克后，王安决定迅速放弃这种产品，转而开发台式计算机。尽管当时林塞克能够给企业带来巨额利润（当年计划 100 万美元），但王安预计到，王安公司要从头开始组织销售网，去与坎帕格拉芙现有的销售系统竞争，显然不具优势，在 70 年代初期，他又将公司从生产台式计算机摆脱出来转入文字信息处理机方面去。他说道：“如果一个商品不能够迅速卖出去，我就抛弃它。如果在一个市场中，我的企业不具备最大的优势，我就退出来转向优势领域。死抱着一个想法不放不是一件好事。希望一个产品在来年卖得好价钱，常常会落空。但这是一个边缘问题，成与败之间没有明显的分界线。一个计划与产品在开始时，往往难辨好坏。关键是要抓住最早的迹象。”

一些企业家常常对哪些业务该停止、哪些不该扩张这一点认识较晚。因为企业的计划和产品是他们自己选定或设计的，他们看不到一些早期就以某种形式显现出来的障碍。总希望在下一个阶段，企业的收益能够得到大幅度提高，或者产品的销量能够大幅度爬升。希望环境能最终证明自己的正确。这就叫“身在庐山中，不识真面目”。一些企业家的管理风格又加强了这一点。这些人往往非常专制，容不下向自己的意见或权威发出挑战的人。因此，身边没有人能够及时地将他们从个人的幻想中导向现实。这是许多创业者在中途遭到失败的原因之一。

不要忽略基本的经营规则

许多企业者在开始时认为：只要处理好大问题，小问题就会自然而然地解决。这是一个易犯的错误。作为企业的老板，可能全神贯注于保证重要的顾客或改进产品的设计和品质，而忽略了一些非常基本的经营规则。在某一个时候，成本超出了最初计划的水平线，一些简单的市场问题产生了，一堆琐细的事情累积起来威胁着公司的生存。王永庆为创业者提出的忠告是：“把简单的事情做好。”他说道：“创业者必须从根本的，比较乏味的问题着手。先处理好常见的问题，再逐渐解决复杂的问题。吴光辉则说道：“当你开办一个公司时，你必须时刻记住那些基本的财务或市场规则，稍不注意，就会迷路。”

解决这个问题的另外一种方式是，从一开始就建立适应公司发展的制度和程序。这种办法不仅可以改变一个新公司的营业状况，而且可以避免以后合理化过程的痛苦调整。寻此路线的两个公司是胡应湘的合和实业有限公司和王安电脑公司。这两家企业都在早年就建立现代公司的制度和程序。合和股份有限公司的前身是胡应湘在 1970 年与几个朋友合组的“合和建筑”。当时，几位合伙人以各自不同的资产、在不同的合作项目上先后加入“合和建筑”。这样，他们在“合和建筑”中所享有的权益就出现复杂的情况，给会计工作带来很多麻烦。而且，各个股东之间的利益协调也是一件困难事情。为了解决这些问题，胡应湘以有限责任公司的形式改组了企业的组织形式。一开始就对企业的利润分配形式、股东权益、决策程序、财务制度、信息资料的收集、文件和传递等各个方面，都作出了严格而且明确的规定。避免了今后可能产生的内部摩擦。王安也是在创业三年之后，就将公司改组为有限股份公司的形式。他认为，处理公司事务的关键是在各个方面，诸如信息、资料收集、产品销售、行政管理、人事管理等各个方面，建立相应的工作程序，并使每一道程序都有明确的负责人和监督人。王安将这种方法称之为“结构方法”。

另外一个基本问题是，创业者们在开始往往对财务问题不给予足够的重视。在他们看来，企业就是提供产品或服务，而财务问题则相对降低到了次要位置。在创业初期，人们常常有这种似乎合理的期望：第一年损失的钱能够在销售增长后得到更大的补偿。但大部分华人企业家的经历说明，这种事发生的可能性非常小。解决这些问题的唯一办法是：从开始就降低那些超出计划的成本。

王安就是这么做的。在他开办企业时，有两家计算机公司由于产品成本太高，被迫转手。这给王安留下了深刻的印象。最初，他想方设法用最少的资本开办自己的企业。他说道：“我不愿在一开始时为获得外部资金而付出高昂的利息成本。我希望找到一个适合自己公司的资源状况的产品。为此，我为第一台数字计算器仔细计算了成本。加上 15% 的返销率，我们生产一架数字计算器需要 0.64 美元的原材料，装配所需的 19 分钟的劳动力成本 0.665 美元，另外，加上一般管理费用 1.15 美元、场地租用费 0.25 美元，一共是 2.70 美元。以这个数作基础，我绘制一条价格曲线，最小批量的价格每台 4 美元，随着产量和需求量的上升，价格逐渐下降，超过 3000 个，每台 2.90 美元，在整个发展过程中，王安始终以这种办法来控制企业的成本。

一些企业家为了控制企业成本，几乎到了吝啬的程度。1987 年，吴光辉获得了菲律宾国际商业银行的控股权，出任行政委员会主席。上任的第一天，他就注意到公司员工的饮料费开支浩大。为了节省这笔开支，他以身作则，每天坚持只饮茶，而不喝其它高价饮料。其下属职员也就纷纷效尤。

在李嘉诚建立塑料玩具厂的初期，每个玩具被设计用最少量的劳动生产出来，而且根据市场的需要限定生产数量。李嘉诚决不为预测的需求生产大量的产品。总是在库存降到较低水平或者有确定的合同之后，才开始生产第二批产品。他也决不允许有任何的塑胶泥或其它任何边角材料被胡乱扔在车间里。对他来说，压倒一切的目标永远是保持较低的成本。

王永庆为促使各项效益和成本不断保持最合理的边际率，建立了一系列规章制度和多种统计报表，如目标管理制度。个人绩效制度，将成本、效益指标作为评价每个员工的工作品质和生产效率的基本标准。在一个管理周期结束之后，共同发掘异常原因及寻求改善对策，再设定新的目标值。同时，用相应的奖金制度来调动员工的积极性。

一些华人企业家在早年创业过程中，决不从银行透支来弥补资金不足。这迫使他建立一个非常严格的财务控制制度。谢杰立说道：“这样做，虽然给企业的发展带来一定的障碍。但也能促使你不浪费每一笔支出，达到降低成本的目的。”

当降低成本似乎成为不可能的时候，创业者就应该考虑到：他们是否达到了适度规模。这也是许多人容易犯错误的地方。胡应湘说道：“许多新公司的问题是，他们没有达到适度规模，成本始终高居不下，而老板却认为是自己管理工作出了毛病。创业前的经历使我认识到，经营房地产存在着效益递增律，地盘越大，效率就越高，赚钱就越多。因此，我在一开始，就寻求合作，使企业维持一个较大的投资规模。”换句话说，在某些行业中，维持低成本的基础是较大规模的投资。

两个收入来源

邱继炳、陈子兴、骆文秀、周子敬等企业家的经验指出了成功企业家的另一个特征：至少是在早期，他们常常有两个收入来源。第一个来源常常提

供稳定但数量较少的经常性收入，而第二个来源则可能提供一个更大的但较为不保险的收入。第一个是对第二个——通常是主流企业的保险。

第一个收入来源的性质随业务的不同有很大的变化。王永庆、林绍良、陈弼臣等在开始经营自己的主导企业之后，仍然保持早年的贸易业务。王安则运用咨询作为手段，积累资本，寻找值得开发的产品，直到与坎帕格拉芙合作开发出林塞克照相排版机之后，仍然维持咨询业务以巩固企业的基础。

一些华人企业家常常以一个有利的合同作为第一个收入来源的基础。骆文秀、陈子兴都获得了日本某个牌子摩托车的专卖权。骆文秀在 1958 年去日本旅游，获得了本田汽车生产的摩托车的专卖权。在以后的 27 年中，他始终从这项生意中获得稳定的收入来源，并在此基础上，开始经营东方金融有限公司、北马工程贸易私人有限公司等风险较大的业务。陈子兴则以“雅马哈”摩托车的代理权为基础，一边经营外国摩托车的买卖，一边从事制造，用第一项的收入保证制造厂的不时之需，为工厂的发展提供了一个跳板。

有两个企业家在开始时，利用业余时间来开办公司，而以薪水作为最初收入的来源。邱继炳在马来西亚土著银行工作期间，就开始经营自己的企业。直到 5 年之后，自己的企业发展成为马来西亚的五大商业集团之一，他才最后辞去在土著银行的总经理职务，正式经营私人企业。周子敬在最初与人合作开办饼干作坊时，一直在一家橡胶厂担任财务工作。几年之后，他自己终于有能力建立一家初具规模的康宁饼干厂时，才辞去了固定的工作。

由于早期有两个收入来源，这些企业家使自己的财务风险降低到了最小程度。在一些人的例子中，如果他们只是经营主流企业，将很难生存下去。在任何情况下，安全的保证都是最基本的。

寻找伙伴

这些华人企业家提出的另外一条成功的经验是：如果你想开办一个企业，必须找到合作的伙伴。

最好的伙伴是一群互补的人，有时两个人，有时是 3 个，偶尔也有 4 个、5 个人一组的。王永庆在最初准备投资于塑胶业时，不知聚氯乙烯为何物。他找到化学家赵廷箴合作，赵氏化学知识渊博，对国际市场上塑胶粉的行情十分了解。在“台湾塑胶工业公司”成立之后，王永庆作为主要投资人当上了企业的董事长，主管企业的管理事务，赵廷箴作为总经理，则主要负责企业的技术工作。他们之间的合作，为克服最初的危机奠定了基础。胡应湘与何炳章合作是另外一个这样的例子。何炳章祖籍上海。7 岁时，父亲去逝，赖父亲的一位朋友照应他的生活。1949 年，他只身去香港谋生，通过一位同学的岳父介绍，在一家保险公司做经纪人。他从最初级的保险业务做起，凭着勤俭肯干的品质，逐渐成为保险业中颇有人缘的生意人。胡应湘最初是通过其哥哥认识何炳章的。后来，胡应湘独立开办自己的企业，两人正式开始合作。他们的合作可以说是相得益彰。胡应湘为人豪爽，办事果断，而且熟悉建筑设计技术和房地产市场行情。何炳章因为长期在保险公司工作，在金融界有相当多的同事、朋友，同时谙熟财务管理，为人谦和，办事谨慎。在公司的发展中，胡应湘作为总经理，负责公司的全面管理，包括公司发展战略的制订、主要工程的设计和重大项目的决策，而何炳章则主理公司的财务管理、资金筹措及公共关系等具体工作，成为合和实业有限公司的“二老板”。在整个公司的发展过程中，发挥了不可替代的作用。

一些华人企业的发展，以家人间的合作为基础。杨景连的 5 个儿子协力

发展杨协成酱园的事迹，可以说是这方面的典范。1937年，芦沟桥事变发生后，国家动乱，经济萧条。杨景连将杨协成酱园总部迁至新加坡，并交给5个儿子管理。长子杨天恩和次子杨天赐，在早年就随父亲一起推销产品，有较多的管理经验，分别负责新加坡杨协成酱园和漳州杨协成酱园的管理工作。三儿子杨天求和孙子杨至杰出外推销，四儿子杨天成管理账务。后来，五子杨天华在厦门大学获商学士之后也到了新加坡，任酱油厂营业部主任。新一代杨至德在厦大化学系毕业后，负责酱油厂实验室工作。自此以后，杨家兄弟长期携手合作，共同发展家族事业。杨协成酱园因此得以渡过一次又一次的难关。在第二次世界大战期间，日军占领了新加坡达3年零8个月，许多酱园因缺人缺物而相继停业。杨协成酱油厂虽屡遭敌机轰炸，但杨氏兄弟仍然竭力苦撑，惨淡经营，终于保住了杨协成酱油厂在客户心目中的地位。杨天成回忆当时的情景说：“制成和推销人手短缺，大家非常忙碌。我们实行全家总动员，家中不分男女老幼，凡是有工作能力的都到工厂里去工作。每天从晨光曦微工作到午夜时分，精疲力竭，但是一家人毫无怨言。一位熟知杨协成酱园发展过程的人评价说：“‘协成’二字，生动体现了杨家父子兄弟协力求成的创业精神。从80多年前福建漳州一家小小酱油铺子发展成为今天产品多样化业务遍及世界各大洲的杨协成有限公司，正是这种创业精神发扬光大的丰硕成果。”

大量的事实说明：在两个相同年龄和背景的人之间的合作是困难的，基本的问题不是经济利益的矛盾，而是缺乏领导。因为每一个人都希望干预另外一个人的事情，而且都希望作老板。一些华人企业家在企业度过最初发展阶段之后，就马上面临着与合作伙伴的矛盾。最初，双方在企业的发展方向上发生分歧，最后发展到在所有方面都丧失了共同点，企业发展的一切事情都变得难以决策。双方除了分手之外，别无他途。一些企业家在回忆这段经历时说道。在早期，我们确实都需要合作伙伴。但在企业发展到一定程度以后，这种合作似乎成为我们犯过的最大错误之一，这不牵涉到个人的好坏，但合作必须终止，否则企业必然走向破产。

也有一些企业家，像林光如、吴光辉、王安等，单枪匹马开办自己的企业。但他们往往都有自己的独到之处，王安拥有独一无二的技术；吴光辉在早期的小生意中积累了巨额资金；林光如在开设印刷厂时，就获得了许多顾客。少数企业家为了保持自己的独立而不愿意合作，但这些企业在早年的发展速度较慢，而且遇到的挫折也较多。

招聘人才

许多华人企业家的成功在很大程度上依赖于他们招聘的人才的能力。邱继炳说道：“马联工业集团的成功，应归功于公司能干的职员，他们发挥了一流团队精神，而我本人只不过正好赶上当了团队队长而已。”郑裕彤则深有感触他说：“办事业，千宝贵万宝贵，人才最主贵。要找到真正有才干而又可以信赖的人，是最不容易的。”林绍良则强调：“个人能力和资源终究有限，孤掌难鸣，没有人支持再大的本领也难于大展宏图。”

在创业初期，创业者们一般都招聘自己所了解或其他人推荐来的人。一些企业家常常从自己早年工作同事中寻找合适人选。陈笠在开办精准电子公司一年之后，月产电子表仍只有2~3千只，并且业务压力非常大。就在此时，他原来工作过的那家钟表厂的工程部同事林万来加入精准公司，并带来了全套工程技术和大量生产系统，成功地开发出儿童电子表——“小精准”塑胶

防水表，迅速占领了台湾儿童电子表市场，使公司月产量上升到两万只，公司的业务和技术也突破了创业阶段的瓶颈状态。继林万来之后，又有现任公司总经理的黄忠朴、财务经理邱定丰、会计副经理吕清雄等加入了精准电子公司。他们都曾在知名企业担任过相应职务，为公司引进了全套经营管理方法、制度和实际技能，使公司在开始阶段就建立了成熟的管理制度和技术规程，节省了摸索经验的时间和金钱，为公司在今后的发展奠定了基础。

随着企业规模的逐渐扩大，这些华人企业家招聘人才的视野也越来越广阔，而且，他们不惜重金招聘人才。1972年，林绍良因事飞往香港，在飞机上与刚辞去泛印银行总裁职务的李文正相遇。在经过一番恳谈之后，林绍良当即邀请这位银行家加入他的“中央亚细亚银行”。为此，他将该银行17.5%的股份送给李文正。而李文正的加入为林氏集团的发展带来了飞跃。在1972年，中央亚细亚银行还只是一家小银行，却在李文正的经营下，在几年时间内，跃升为印尼最大的私人银行，并成为林氏沙林集团的财务支柱及发展动力。李文正还为林氏王国进军美国、香港金融地产市场立下了汗马功劳，是林氏集团在70年代中期开始国际化的主要领导人之一。

这些华人企业家对于自己选聘人才的能力非常自信，对公司重要职位的人选，一般都亲自面试。在这方面，华人实业家李光前有一段轶事。李光前是陈嘉庚的长女婿，1893年生，1967年去逝。在1928年，他自办南益树胶公司。南益集团后来发展成为拥有亿万元资产的跨国公司，业务包罗油棕、黄梨、银行、树胶、地产、建筑与股票投资，遍及马来西亚、新加坡、印尼、泰国以及香港、美国和英国。李光前对聘请新职员极为重视，也很谨慎，一律采取华人固有的介绍人制度。有人来应聘，他必定亲自面试，只通过平常的交谈，便能基本掌握应聘者的能力和品德情况。有一次，李光前在和一位应聘者谈话时，突然问他小时候是否喜欢爬树，是否偷过别人的水果。那位应征者一口咬定没有。李光前指着 he 手上被树枝弄伤的疤痕，证明他小时一定爬过树。至于偷别人的水果，在当地小孩中是非常普遍的事，很少人没有这样的经历。这位应征者只好承认自己手上的伤疤是小时候偷邻居的水果时留下的。李光前念他坦诚，聘用了他，并告诫这位年轻人：“在南益工作，一定要诚实，不能骗人。”

这些华人企业家都非常重视专业人才的作用。郑裕彤在录用职员时，要求应聘者必须是大学毕业生，认为这些人经过实践磨炼后，可以担当重任。林绍良则规定：所有企业活动均要由专业人员管理。除非家庭成员具有专业水平，不能担任企业管理的实际职务。一些华人企业家为了保证专业人员的持续供应，还专门开办研究院或学校。王安为了适应公司业务发展的需要，在1981年投资600万美元创办了“王安学院”，招收大学电子、电机等相关专业的学生，除加强基础教育外，特别加强实务训练，以使学生在毕业后能迅速适应企业的工作环境。为了使台塑企业合理化经营，王永庆在1966年建立“经营研究委员会”，探讨如何改进各公司经营管理以及如何培养、使用人才。

通过别人管理企业

华人企业家都喜欢亲力亲为。但是，最成功的创业者决不试图由自己做每一件事情。他们总是雇佣有能力的管理人员，在自己的周围建立一个高质量团队，并通过他们来实施自己的目标，管理整个企业。

一般来说，在创业初期，对专业雇员的需要并不十分明显。那时，企业

还很小。然而，很少有人是在问题发生以后，再去寻找处理问题的人。许多创业者在开始时，不愿意聘请家族之外的人员担任企业的重要职务。这一方面是由于他们想节约人事费用，另一方面在企业规模较小的情况下，家族意识也有利于避免创业过程中一些意外事件。但是，这些华人企业只是在真正通过别人来管理并实现制度化之后，才得以高速度发展。

丁午寿在接替父亲主理开达有限公司的业务时，认识到了这一点。其父亲了熊照脾气较大，与人难以相处，在管理企业时，喜欢将个人的好恶带入决策过程。因此，公司的制度往往以他个人的决定为转移，职员缺乏明确的工作职责，彼此间的矛盾也较多。丁午寿接管公司后，首先分清各部门的权责，并以制度形式作明确规定。这样做，既避免了人事间的纠纷，又为发挥人才的作用提供了制度基础。然后，他在招聘人才、留住人才方面痛下苦功。第一步，将公司的业务骨干充实到各职能部门，委以重任。同时，积极从社会上招聘有经验的管理人员。其次，每年坚持派工程及生产部的同事到德、美、日等地考察商务，并按部就班地培训人才。第三，他在公司内部管理过程中，待人以诚，甘苦与共，努力创造一种和谐的工作环境和气氛，使他们心情舒畅地为公司工作。第四，重视公司员工的意见或建议，分别妥善处理。培养他们的参与意识。通过这些措施，丁午寿为公司储备了各方面的业务骨干人才。以此为基础，开达有限公司从1979年开始，业务规模迅速扩大，收益成倍增长。在此后的七年时间内，公司营业额增长了12.5倍。

黄祖耀、王永庆等大部分华人企业家，在企业发展到一定规模之后，都采取了类似的路线。他们两个都强调，通过下属管理企业需要时间，不可能在一夜间发生。王永庆将此称为“合理化过程”，认为这一过程的首要任务是使企业的管理制度化。他说道：“规模庞大、人多事杂的大企业，不能单靠人力来管理，必须靠组织的力量来推动，靠规章制度的力量来管理。”为此，他建立了事业部制度。台塑公司依产业类别划分为七大事业部，分别为塑胶事业部、聚烯事业部、台丽朗事业部、台织事业部、电石事业部、机械事业部和工务事业部。各事业部都根据本身的产品结构、制造程序和组织编制等，制定出产销整体经营规划和目标。并以厂别或产品各自成立计算损益的单位，通过会计的管理分析报表，根据“投入——收入”比来衡量工作效率，即所谓“利润中心制”。再用目标管理制度、个人绩效制度予以配合，组成一个完整的运作、监督、统计和奖惩体系，公司的每一个工作都有明确的责任，每个员工的工作情况都有明确的记录。王永庆以此为基础，实行重奖重惩，在企业内部形成了井然有序、又积极向上的工作风气。此外，杨协成有限公司的现任董事经理杨至伟、盘谷银行的现任总裁陈有汉等，也都十分强调制度的作用。杨至伟强调，管理制度化是用合理的制度处理人与人之间的关系以及每个人的权利与义务。尤其是一家正在迅速发展中的企业，更需要一个公平、合理、合法的制度，来保证每一个人充分发挥自己的作用，从而保证业务的正常发展。陈有汉在回顾盘谷银行的发展历史时，认为盘谷银行发展的关键是建立了一个有效率的组织。这个组织容纳了大量的专业人才，在集团业务发展、计划选择、制度革新等方面都表现出了极大的适应性和优越性。

这些华人企业家都恪守“用人不疑、疑人不用”的信条，坚持“唯才是举”的原则。在招聘人才时，他们都亲自物色，并力求扩大应聘范围，希望将最优秀的人才引进到自己公司里来。在使用之前，尽可能掌握应聘者的全

部情况，分析他们的特点和长处，量才使用。在决定使用后，则开诚布公，推心置腹，做到慎用于始，信任于后，建立一个和谐的人际环境。李贵辉在谈到这一点时说道，对于助手们，他首先是信任，其次是依靠，自己负责创造经营的大环境，承担重大问题，指点迷津，具体的经营管理，则充分交由下属承担。郭鹤年的管理风格也与此相似。目前，郭氏兄弟集团下属公司的领导权，分操在 15 个人手中，其中他的家庭成员只有四五个人。作为集团董事长经理，郭鹤年只负责重大战略问题的最后决策权，而对公司的各种计划过程、研究与具体事务的管理，都由主管人员自主解决，无需他亲自过问。

当然，也有相反的例子。一些华人企业家不愿意任用家族之外的专业人士来作为公司的高级管理人员。有时，这是由于他们仍然没有发现合适的人选造成的。但更主要的是，他们往往对自己管理企业的 ability 过于自信，认为自己无所不能，而且希望维持家族对公司的绝对控制。这种态度在华人企业家早年创业过程中，尤其是二次大战前的华人企业家中，较为流行。但是，随着企业规模的扩大，战后经济环境的迅速变化，持这种态度的华人企业家，由于对公司的事务管得过多，往往陷入一种忧心忡忡的状态，因此，越来越多的人逐渐放弃了这种家族式的管理方法。

培植员工的归宿感

现在，一般人都认为：培养员工的归宿感是日本企业管理的特色。其实，这种做法最早是在海外华人企业中开始实施的。

成功的华人企业家一般都不赞成用解雇员工的办法来渡过企业危机，也从不轻易解雇一个为公司服务多年的职员。胡应湘是一个典型的例子。1974 年，地产建筑业大萧条，建筑工人大量失业。建筑师们也无事可做。被称为“则楼”的各家建筑设计事务所，纷纷辞退职员。但胡应湘却对工程师们说：“现在是困难时期，请大家原谅我不能加薪了。愿意另谋高就的，我不阻拦；没有更好的地方可去的，全部留下来，大家同舟共济，渡过难关。”建筑师们十分感激，说胡老板平时工作上要求严厉，关键时刻看出他心地善良，很有人情味。日后，这支忠心耿耿、实力雄厚的设计队伍，成为胡应湘事业发展的一支生力军。冯景禧认为，一个企业培养一个人很难，丢掉一个人却很容易。因此，他极力提倡“为企业终身服务”的思想，经常鼓励职工“要像一家人一样，为企业奋斗终身”。对不能尽职的职工，责之甚严，但心存仁慈，愿其成长，俨然是一位家长；对要求辞职的职工，他总是反省自己是否有亏待人的地方，若有，则真诚道歉，全力挽留。

为了保证高级职员的稳定性，许多华人企业家，像蔡万霖一样，拿出公司的股份分给那些对公司的发展作出过突出贡献的中高级管理人员，使他们成为公司的股东。郭鹤年在每次投资获得效益之后，都要拿一部分股票分发给有功人员。此外，吴清亮、李嘉诚、冯景禧等，都曾数次将自己公司的股票分发给对企业发展作出过突出贡献的有功职员。

王安为了提高员工的向心力，制定了三条原则：一是“让员工有参与感和成就感”，保证每一级管理人员都有职有权，权责分明；二是“让员工感觉受到重视”，对每一个业绩超过计划指标的员工，都要给予重要奖励；三是“把员工当成自己的家人”，一位王安公司的高级职员说道：“王安博士很念旧，对公司里老人都有很好的安排，或出掌分公司，或负责重要业务，让人觉得在这里很有‘安全感’，值得为他卖命。”王安还设立托儿所以照顾员工子弟，办乡村俱乐部以供员工休闲活动等，先后建立了一整套职工福

利保证措施。

多元化和收购控股权

市场需求总是不停地变化，顾客的口味在变，结构也在变，老顾客走了，新顾客又来了。市场行为也常常是不可预测的。本来是一个熟悉的领域，加入之后，却常常发现自己陷入完全陌生的环境，正所谓太阳日日新。创华者一旦处于这种市场之中，企业增长的前景就会完全受变幻莫测的环境因素的影响，因此，一旦发展到一定规模以后，创业者在经过长期单一经营之后，就会倾全力争取实现企业经营的多元化。同时，多元化经营使得创业者能够有效地利用相关行业的机会，迅速扩张他们事业的规模。一些创业者在开始多元化后的短短几年内，迅速地将一个单一经营的企业发展成为庞大的公司集团。

一些华人企业家通常将自己的公司上市，来获得企业多元化的资金。胡应湘、王安、李嘉诚、冯景禧等都是以一种办法开始多元化经营的。胡应湘在 1972 年成立合和公司之后，经过两年时间的苦心经营，奠定了公司发展的初步基础。到 1972 年，公司实收股本达 1.5 亿港元。此时，香港经济正处于蓬勃发展时期，人们看到股票利率远远高于银行利息，纷纷进行股票投资，掀起购买股票热潮。胡应湘决定将自己的公司上市。1972 年 8 月 21 日，他将公司改组为合和实业有限公司，将实收股本 1.5 亿元，分为 7500 万股，每股 2 元。上市时，将 2500 万股新股公开发售，每股市价 5 元，即“升水”3 元，全部售出，共集资 1.25 亿元。上市后，公司股本增涨了将近一倍，股数增至 1 亿股。合和是香港华资企业中第一家上市的公司，这在当时成为一件很轰动的事情。胡应湘用上市筹集的这笔巨额资金作后盾，开始投资于其他企业，将公司的业务逐渐多元化。自 1979 年以后，他与我国合资兴建了中国大酒店、沙角 B 电厂、深圳联检大楼等多项大型工程。稍后，又开始投资广深珠高速公路的建设。在外国评论家的眼中，胡应湘的合和公司“是世界上最大、最纯粹的以中国大陆为投资对象的私人公司”。

到大陆投资也是华人企业开始多元化经营的有效途径之一。大陆经济发展相对落后，市场存在着许多空缺，同时，大陆劳动力便宜，加上开放地区施行的优惠政策，为华人企业家回国投资创立了一个较好的环境。70 年代以后，香港和东南亚较发达的国家或地区，如新加坡、台湾等，由于经济发展较快，劳动力出现短缺，房产价格劲升，一些华人企业家就纷纷回大陆，开展多元化经营。马宝基从 1981 年便在潮州家乡投资设厂，先后开设了马田（里美）眼镜制造厂、马田（双凤）眼镜制造厂、马田（和平）眼镜制造厂、和平塑料眼镜制造厂。现在潮州的马氏企业成为马宝基最大的眼镜生产基地，占其总产量的 80%。香港一位银行经理在评论中指出：“马宝基善于利用中国的低廉生产成本，这是他的成功之处。”此外，庄永竞、李贵辉、李嘉诚、王永庆等华人企业家都以到大陆投资作为自己企业多元化战略的一个有机组成部分。

相当多的华人企业家都是以基础企业的营利作为多元化投资的主要来源。王永庆、陈子兴、吴光辉、霍英东、包玉刚等都属这种类型的投资者。这些企业家一般将自己企业的绝大部分利润都用于投资新产业。吴光辉的环球罗滨娜集团是由吴家全资拥有。为了扩充业务，在过去 30 年间，公司没有分过股息，而是将全部利润用于投资，使集团不断扩大。吴光辉认为：作为家庭式公司，若不实施所有利润用作再投资，是不容易取得资金，以满足多

元化经营需要。随着企业规模的进一步扩大，对资金的需求量难以满足需要。这些华人企业家正在逐渐适应环境，开始让集团属下一些企业上市，进而将家族企业慢慢转化为股份企业。吴光辉评价这一过程时说道：“上市是好事，挂牌公司较长寿。家族生意到了第二代或第三代便会没落，因为他们没有压力、没有新血。”

许多华人企业家用收购其他企业控股权的方式来实现企业的多元化。谢杰立和谭仲英是这方面的杰出代表。谢杰立的志正集团最初经营中西药品，在经营取得成功后，他开始了企业的多元化过程。1972年，在新加坡上市的马来西亚出版社，因亏损过大，准备歇业。谢杰立对这家具有100年历史的书局很感兴趣，便由志正集团接管，改名为志正马出版社。经过短短一年时间的整顿，该出版社竟奇迹般地转亏为盈，为志正集团赚了260万新加坡元。这以后，谢杰立一发而不可收，在1977年底的一周内，他收购了三家企业的控股权：新加坡东元企业的93%股权；香港宝星金融投资的60%股权；再用1365万新元买下了整个大宾旅馆。他津津乐道的经验是：“必须在逆境时捕捉机会”。与此相似，谭仲英的一位朋友成廉·马克曾经说道：谭仲英是在葬礼时买下公司，在婚礼时卖出企业的高手。谭仲英原籍上海，50年代初到香港，然后转往美国读书。1954年，他从学校毕业后，到芝加哥一家钢铁公司当推销员。1964年，他开办了自己的第一家钢材公司。此后，他接二连三地买下了许多破产的美国钢铁企业，使其“钢铁王朝”得到了迅速发展。他本人逐渐成为美国钢铁业巨头，拥有的资产超过10亿美元。谭仲英的方法被称为“运用美国式贷款的创业技术”。每次总是以自己属下的一家经营状况较好的企业甲厂做抵押，向银行申请贷款来收购另一家处于危险中的乙厂。在收购活动完成后，将甲厂卖出，再集中精力整顿乙厂，并使之转危为安。然后，以乙厂做抵押，向银行申请贷款，购买处于危险中的丙厂。这样连环似的收购活动，使其资本以极大的速度膨胀，在20多年的时间内，他从一个普通钢材厂的厂主，一跃而成为拥有20多个工厂企业的钢铁巨头，这在美国这样的社会中也是少见的。

但是，并不是所有华人企业的多元化过程都是成功的。在这个过程中，无论是通过公司内部成长，还是收购控股权，都需要比期望的更多的管理力量和资金支持。而创业者们在取得早期的成功之后，往往倾向于认为自己能够做好任何事情。当他们开始实施多元化的时候，这种过分的自信容易蒙蔽他们的判断力。这些创业者经常忽略的一个事实是：他们既无时间和人力，也缺乏足够的资金来应付过快的多元化过程的需求。而且，市场也往往不像他们所期望的那样运作。因此，过快地实行多元化会导致企业的财政危机，轻则被迫卖掉新产业，重则殃及池鱼，使整个企业都走向破产。

那么，在多元化过程中，为什么一些人陷入危机，而另外一些人则获得了前所未有的成功呢？总的来讲，是这些成功的企业家具有广博的知识和经验，足以应付多元化过程中出现的各种问题的挑战。他们总是在作好了管理的准备之后，再开始投资新领域或收购其它的公司。马来西亚张国林集团机构的总裁张国林就是一个能说明问题的例子。张国林1913年生于广东揭阳。15岁时漂洋过海到槟城、泰国和印尼等地谋生。1947年，他投资于锡矿业，经过20多年的艰苦奋斗，成为当地著名的锡矿家之一。60年代后期，张国林开始投资于建筑、旅馆、金融和制造等行业，业务范围扩展到香港、澳大利亚和美国，建立了多元化的张国林集团机构。张国林成功的秘诀就体现在

一句口头禅上：做到老，学到老。他在每次投资于新领域时，总是先摸清情况，再决定取舍。因为肯下功夫，他对于从事过的业务，不论是矿业、胶业、屋业、酒业以及地产业，样样精通。对于上市公司的复杂事务，如换股、收购、重组等复杂的现代化经营，也管理得条条是道。而那些在多元化过程中，惨遭失败的企业家则往往是由于采取了过快的行动。此时，或者他们的基本企业尚未发展成熟，或者还没有足够的管理人才，甚至对被收购的企业缺乏全面的评估。这种既不知己亦不知彼的行动，当然会导致失败。

国际化

近几十年来，华人企业发展的一个最显著特征是：它们的创建人认识到，为了增长必须进入国际市场。这意味着，不仅要向海外推销产品，而且要在异国设立办事处或分公司。

一些华人企业的多元化过程和国际化过程是同时进行的。国际化成为企业多元化过程在异国的延续。陈子兴哈拉班集团的发展就是一个例子。他在集团成立之后，就致力于多元化发展。先是在印尼买下了一个地皮，进行房地产投资；接着又在新加坡建立了 6 座大酒店；然后，他又在香港创立了 Vnistak 金融有限公司。进而又将目标转向美洲，他在旧金山为集团修建的行政大楼，有“小白宫”之称。陈子兴手下的高级管理人员这样描绘他的成功：“作为一个传奇性人物，陈子兴最奇特的个性，就是任何在他手里的东西，都必须是最大型的东西。”

一些华人企业利用与外国公司的合作，打入当地的市场；如冯景禧等；另一些企业则搞整厂输出，陈笠在谈到这一点时说道：“到国外设厂，是把产品销入一个原来打不进去的市场的唯一途径。当然，那里的政治状况一定要稳定。”王永庆通过企业的国际化，一方面躲避岛内发展所受到的限制，另一方面冲破国外贸易保护主义壁垒造成的外销困境。他在 1978 年开始，就在美国设厂，1980 年又与美国路易斯安纳化学公司联合投资在得克萨斯州创建大型石化工厂，此举曾震惊美国商业界。接着，在 1988 年投资兴建第七轻油裂解厂，并购买了美国铝业公司属下的 3 个子公司。到 1990 年，台塑已在美国拥有 14 家工厂。

对于一些华人企业来说，国际化过程成为企业在竞争中得以取胜的重要因素。陈有汉在分析盘谷银行过去 20 年里迅速发展的原因时指出：“盘谷银行业务获得迅速扩展，是因为我们有能力掌握各种机会发展国际业务。我们首先开泰国在香港设立分行的先河，并扩展到日本、东南亚及世界各地。因为我们最先开始扩展国际业务，所以我们占了便宜。现在，美国和欧洲的银行，也到东南亚来做生意了，但它们来得远比我们迟，他们无法和我们竞争。”

结论

要成功地建立和发展一个企业，就决不能将它作为自己的延伸。一定程度的分权是成功的基础。最成功的创业者是那些人，他们认识到需要有一批能人来管理自己的企业，给自己的设想提出问题，并提供自己所没有的技能和知识。创业者常常将自己的企业视为神童。这种态度往往导致企业在需要变革时，却缺乏应有的弹性。同时，也使得一些企业家在企业尚未作好充分准备时，仓促进入新领域。另外一个容易导致失败的问题是：在最初的成功之后，创业者急于加快发展速度，而忽略了可能出现的支出膨胀和其它各种风险。因此，对一个创业者来说，保持理智和企业的发展节奏具有相同的重要性。

6. 管理风格

华人企业家的管理风格是一个大题目，涉及到许多方面的问题，诸如：他们在多大程度上给予职员以独立处理问题的自由；如何选择、聘用员工，又是如何激励他们的积极性；他们如何处理管理理论与实践的关系，是否对战略问题比对具体问题给予更多的关心；又是如何处理个人价值观念与企业组织发展目标之间的差异或矛盾；如何协调家族控制与企业发展带来的股份化趋势之间的冲突。简单地说，他们如何进行有效的管理。

前面我们已经看到，华人企业家的管理方式有深厚的中国文化背景。在某种意义上讲，儒家精神是本书中大部分华人企业家塑造自己的管理风格的文化基础。这为华人企业的管理活动提供了许多颇具特色而且有积极意义的内容。比如华人企业家普遍重视员工的福利，努力培养员工的归宿感和团队精神，注意建立长期的客户关系和恪守商业道德，这些都来源于儒家思想的人文传统和道德精神。当然，也有消极的一面，这实际上是传统与现代化之间的摩擦和互相适应。大多数华人企业家都能在这个过程中获得现代化社会的认同，完成家族企业向现代化企业的转化。这些华人企业家并不追求用系统的中国传统文化传统来改造所遭遇的异国环境。相反，他们只是带着沉淀于内心深处的行为准则去适应整个的外国社会。

大部分华人企业家都是一些仁慈的家长式领导人。在他们身上，具有许多家长式的特征。他们在谈论成功时，经常强调集体的力量。但是，他们真正的想法是，正是他们自己组织并领导了这个集体。在这些企业中，往往有较严格的等级差别。企业的绝大部分指令都来自于这些华人企业家本人和他身边少数几个人。而其余人的唯一职责就是执行这些指令。在一些庞大的华人企业集团中，中级管理人员总是在不停地到处奔波，而且都颇具主动精神。这常常给人一种假象：似乎这些管理人员享有充分的决策自由。实际上，他们都处于一种指令的“方格”之中。他们所能作的是去实施这些命令。如果他们在工作中仍然表现出热情和主动精神，那只能归功于这些华人企业有效的激励机制。

一个老板

华人企业家大都将自己视作企业的象征和永久代表，而将企业的管理活动看作个人价值观念和行为准则的延伸。王安曾经说道：“自从1951年以来，我时常听到有人问我：为什么将企业称为“王安实验室”？这些人感觉到如此称呼使企业听起来像个中药铺子。既然它是一家个人企业，我使用自己的名字是期望将个人和企业融为一体，希望企业能够反映我的价值和起源。说真的，再没有比这更好的名字了。”因此，在公司的经营活动中，他不能容忍经营行为不符合自己的要求。

因此，这些华人企业对下属超出本分的行为决不姑息。王永庆建立了一整套人事管理制度，包括责任制、业务考核、监督和奖惩。要求每一个员工在工作中忠心尽职，严格完成工作任务，表现良好者给予优厚的奖赏。对违背命令或行为越轨者则严惩不贷。对于公司的管理，事必躬亲，处理问题果断而明快。令出如山，决不更改。他的长子王文洋刚从美国获得博士学位返台后，被派往集团内一家企业当领班。开始时，台塑有些干部经常邀他出入花花场所，借以讨好。王永庆得知后，勃然大怒，下令谁再邀他儿子喝酒，必须向他呈报。从此，集团内无人敢破此禁例。这足见王永庆在这个四万人

的集团内部的威严。

而对忠实执行命令和制度的员工，哪怕是冒犯了自己的尊严，也要给予奖赏。李光前有这样一段轶事。他在创业初期，每天凌晨4时半就到胶厂去，亲自指导工人工作。一个星期天，他未经事先通知，就径直到自己属下的一家胶厂巡视。在抵达时，发现大门紧锁着，只有一位印度的守门人值勤。李光前说出了自己的身份后，让守门人开门让他进去。不料，这位守门人看他身穿背心和黄色斜纹短裤，脚穿长筒袜和运动鞋，又没有随员，不像老板的样子，于是十分严厉他说道：“经理下令，除了厂内住宿的职工外，其余闲杂人等，一概不准进入厂内。”并且警告李光前说：“如果你不赶快离开，我就要报警。”恰巧一位职员出门，认出了李光前，忙叫看门人让老板进去。守门人一听是真老板，吓得脸青唇白。他由于害怕被“炒鱿鱼”，连忙跪在李光前面前请求原谅。李光前不但不开除他，反而赞扬他忠于职守，服从经理指示，并拿出一张10元钞票作为赏金送给他。事后，李光前说道：“服从命令，执行制度，不管什么时候，都应该提倡。”

对这些华人企业家来说，员工的职责是努力做让做的事，而不是提出问题。每一个人必须充分理解并熟悉掌握自己的工作，而且必须按照要求不折不扣地完成工作任务，人不是总要有有人在后面督促他们才去做事的。员工在上班期间看书、打电话聊天、迟到、早退都是决不能容忍的。他们希望看到的是：良好的秩序，努力工作的神情。

但是，这些企业家都认识到过分专制的危险。陈家和曾经说道：“我认为应该避免的人事陷阱是，人们只告诉你喜欢听的东西。那不能简单地称之为谄媚，而是在某种环境中必然发生的事情。”王安也有同感，说道：“我不希望一些经理人员由于误认为我不喜欢某些事情而扣留消息。作为总裁，我始终保持着对各类细节问题的兴趣。对每一件事我总是力图知道尽可能详尽的细节，而不仅仅是大纲或摘要。而且，我对错误比对好消息表现出更大兴趣。公司成长意味我对更多的职员负有责任，但我仍然与他们保持沟通，因为我不希望他们隐瞒或者延误某些重要消息。”

保持家族对企业的控制

成功的华人企业在某一个阶段都面临着一个共同的问题：一方面产品的市场需求强劲，拉动企业规模的迅速扩张；另一方面，虽然企业长期内将获得巨额收益，但近期内，负债超过了警戒线，个人可用资金已经告罄。企业家面临的唯一出路是：出售企业股票，筹集资金。这实际上意味着，他们必须将自己和家族对企业的部分控制权转交给公众。因此，在这个过程中，个人和家族控制与企业发展的矛盾公开化了。这对华人企业家来说，是一个两难选择。他们既不希望失去家族对企业的控制权，也不愿牺牲企业的发展速度。于是，他们选择了一条艰难的中间路线：在变化莫测的股票市场中，尽一切可能维持自己在企业中的最大股东的地位。

王安电脑公司的上市过程是这方面的典型代表。在放弃了林塞克照相排版机的生产之后，1965年，王安电脑公司迅速推出了“洛奇”牌台式计算器。“洛奇”具有对数功能，能够算出精确到小数点后十个数字的结果，这在当时是最先进的计算器。在短短一年中，“洛奇”迅速占领了市场。到公司1967财政年度，王安公司出售了价值4259000美元的洛奇计算器，8倍于头一年的销售量，占全公司整个销售收入的62%。为了满足强劲的市场需求，公司加倍招收了200名工人，并将基建设施扩大了一倍。但是，商业生活的规律

是：即使人们抢着购买你的商品，你也必须在获得销售增长所带来的额外收入之前，投入资金招聘人员和建立生产基地。为了保证生产的持续增长，王安公司不断从银行获得短期贷款。到 1967 年，公司的负债已达 100 万美元，与企业的资产净值相等。公司的开户银行对这个比值开始感到不安。唯一办法只有上市，筹集必需的资本。王安在自传中写道：“上市的决定是根据我们极快的增长作出的。我对唾手可得的股票市场中获取现金毫无兴趣。我也无意于增加公司的资产净值。不像许多创业者将上市作为交割日，我不想出卖王安公司的任何股份。坦白地讲，我更喜欢王安公司是一家私人企业。然后，满足市场对“洛奇”的需求的投资增长迫使我们超过了银行的信用警戒线。我需要资本来偿还短期债务，为企业增长提供资金支持。我深深懂得，时间就是公司的机会，而且将会一去不返。这不允许我去依靠个人努力慢慢筹集资金。

“然而，对我来说，上市除了负债和资本之外，还牵涉到更广泛得多的问题。我最关心是公司的管理控制权问题。我已经将企业的部分控制权分散给瓦纳·斯葳茨公司，这家公司在董事会会有一个强硬的代表。我不想让公司的控制权再落入他人之手。

“我建立王安公司的理由是：我喜欢独自冒险。当控制着企业的时候，无论自己对还是错，我都利害相关。我从来不要求风险资本投资，因为我不希望外来投资者割断企业的腿腱。即使外来投资者在公司管理中的作用十分有限，但是，使用别人的钱，就意味着对别人负有信托责任，这无疑会增加公司董事会的保守倾向。这并不意味着我不愿意听取其他人的意见。事实上，我一直将与公司内外人们的交流置于一个重要地位。这也不意味着我放弃了对那些利益受到公司命运影响的人的责任。事情很简单，作为公司的创建者，我希望对影响企业命运的所有问题保持最后的决定权。

“每个企业都有自己的目标。当我建立王安实验室时，我的目标是通过技术进步和增长的社会效益为社会和顾客服务。现在，有许多创业者被不满的股东逐出企业。这些创建者是否为了公司的利益应该被免职，是一个可以讨论的问题。但是，有一点是可以确定的，创业者失去了对企业的控制，就再也不能让企业指向他自己所选择的目标。

“这也牵涉到我对家族控制这个更大问题的看法。作为创建人，我希望维持足够的控制，以便于我的孩子们有一个无竞争风险的机会，来证实自己管理企业的能力。当所有的条件相等时，我的孩子应该有比专业管理人员更大的机会。事实上，我认为保持王安公司的持续发展是他们的责任，而不是优先权。

“但是，应该在多大程度上维持对一家上市公司的家族控制是一个非常棘手的问题。当时，我与许多投资银行接触，以探讨一个有效的途径。我从著名投资人乔治·蒙特戈默里先生那儿了解到，可以在保持家族控制权的前提下，发放一定数量的股票筹集资金，以偿还短期债务。此时，我才最后下定了将公司上市的决心。”

在 1967 年 8 月，王安公司正式发行了 20 万股，每股 12.5 美元，获得资金 250 万美元。几天以后，股票价格上涨到 38 美元。在发行股票的前一天，也就是 8 月 22 日，公司的资产净值只有 100 万美元，而一天以后，公司的市场价值即上涨到 7000 万美元。王安家族持有的股票总值一夜之间从一百万美元上升到 5000 万美元。

王安说道：“即使我无意出卖任何股权，看着自己的财富随着股票价格迅速膨胀，也令人抑制不住地感到兴奋。这个事实清楚地表明，我们选择了一个正确的时机。实际上，公司的增长与股票市场显露出的机会只是在1967年下半年到1969年上半年之间，短暂地重合在一起。如果等待，机会就可能消失，我们将不得不以较低的价格出售更多的股票以换取所需资金。这样就会大大地增加公司股权的分散程度。当然，我们不将公司上市也可以生存，但这会大大降低公司的增长率。而且，我们将不可能获得足够资金赶在大公司进入计算器市场之前，建立自己的统治地位。王安公司此时还没有能力与一家大公司在标准产品市场上进行竞争。另一方面，如果上市要牺牲家族的控制权，那也将是难以接受的。说我事先就预知了这是一次适合我的双重目的的上市机会，是一件容易事，但这不是真的。我又一次遇上了好运气。但是，我要说的是王安公司长期成功的经营帮助我们取得了这个好运气。我们在技术上的杰出成就和发现并满足市场需求的能力将我们置于这样一个合理位置：我们能够从偶然的运气中获取收益。”

与公司员工保持接触

大部分华人企业家都将与公司员工保持接触放在一个重要的位置上。在他们心目中，严格的制度、等级和融洽的上下级关系是并行不悖的，并且能够相得益彰。

许多华人企业家是通过经常性的巡视来保持与员工的联系。像蔡万霖、胡应湘、田家炳、陈弼臣等。

蔡万霖将不定期的巡视作为监督企业的一个有效手段。他随时都有可能出现在公司的任何一个角落，并且总是希望看到有秩序的工作环境和勤奋的职工。但一旦遇上越轨行为或工作不积极的职工，就会当即予以严厉训斥，甚至开除。他的部下都知道，他有自己的专用电梯，“不一定什么时候便会突然出现在你面前”，因此大家都兢兢业业，不敢稍有懈怠。陈弼臣在盘谷银行集团扩大以后，1个月两次分赴东南亚各大城市 and 香港视察他的各大商业据点。

田家炳则将巡视作为扩大与下属交流的手段。他巡视企业过程中，随时都可能停下来与职工一起解决技术难题，或听取汇报。一次，他在巡视中，发现机器发生故障，请不到修理工，就挽起袖子，带领工人修机器，弄得两手油污，一脸汗水。他说道：“要取得下属的信任，你就得随时解决他们不能解决的问题，让他们认识到，你的存在对他们有帮助。”因此，在企业内部，他总是力求和职工打成一片，关心他们的生活。员工们都把他当成“自己的”老板，愿意为公司效劳。胡应湘属下的员工分为两个截然不同的阵营：一边是受过高等教育的设计师，一边是普通员工。他们的工作性质、个人习性都差别很大，胡应湘也采取两种不同的方法进行管理。他认为，设计工作是一种创造性的活动，培育设计师的创造力需要一个宽松的环境。作为老板，他经常深入自己的建筑设计事务所，为设计师们提出总体构想，和他们讨论设计草图，出主意解决问题。对设计师来说，胡应湘无异于一个具有解决疑难问题能力的同事，乐于跟他一起工作。在建筑工地或者属于他的企业里，胡应湘则完全换了一个人。他经常穿着工作服，戴着安全帽，不时出现在任何地方，随时向技术人员和工人指出问题，有时还耐不住性子发火“骂人”。工人们经常在私下里用抱怨又有赞赏的口吻说他“精明”、“厉害”、“谁也骗不了他”等。

王安则将与员工保持直接交流作为企业文化的基础。他说道：“公司文化在早年就开始形成。最初，这个文化是由我这样一个价值观念组成的。作为企业的创立者，我应该与企业雇员直接交流意见。随着王安公司的增长，这些价值观念逐渐形成一个完整的合作型文化。”在早期，公司规模较小，保持这种交流是比较容易的。当时，王安经常穿梭来往于自己的50个雇员之间，为他们解决难题。有一次，一个叫斯坦·兹拉托夫的工程师，正在为解决“洛奇”的难题而工作，突然告诉王安，他住的房子影响了他的工作。王安就毫不犹豫地让他到自己别墅去工作。结果，这位工程师迅速地解决了问题。随着公司规模扩大，作为总裁的王安已经难以天天保持这种直接的交流。但是，他认为有必要继续保持这种构成企业文化基础的个人接触。于是，他设立了热线电话，使每一个有了新设想的人能够越过自己的主管直接告诉他。王安说道：“这意味着，一个崭新的设想不会简单地由于主管的阻拦而被耽误，发明者和主管都知道，有另外一双眼睛时刻注视着王安公司的每一位职员任何重要的新设想。这也培养了主管人员在处理下属关系时的敏感性。”

追求完美

所有这些华人企业家强调的一个因素是：必须注意小节。一些企业家说道，除非细节被处理好，企业运行肯定会误入歧途。正所谓“差之毫厘，失之千里”。这种对小节的特别注意方式，不仅反映了创业者刻求完美的倾向，而且也表明：他们不愿意让企业放任自流。

这些企业家常常感到：很少有人达到了他们的标准。有时候，他们会因为雇员不像他们自己一样，一心一意为企业工作而焦急。正因为如此，他们尽管任命了专人负责每一项工作，却仍然要坚持检查经理们的日常工作情况，如果有人工作没有他们自己做得好，他们就会感到忧虑，甚至当场给他做示范表演。

一些华人企业家不仅要求员工在工作期间要遵守企业的规范，而且在工作之余也必须保持较高的道德水准。香港“景泰蓝大王”陈玉书是七十年代从大陆迁居香港的。短短十几年时间，他从一个月薪仅400港元的地盘工人，通过做大陆景泰蓝的转口贸易，逐渐发展为一个亿万富翁。他非常重视员工的情操。他说道：“有人以为，做生意只要懂得生意经就行了，情操不情操。没啥关系。其实不然。情操的核心，就是孔孟的儒家哲学，这要求你‘惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛’，更希望你‘尽己以忠，对人以恕’。这标准是苛刻的，既要求你自尊、尊严、同情、热情、富有人情味，也要你的品格和道德表里一致。实际上，人们对于生活糜烂的商人，是很难给予信任的。衡量一个企业或者贸易公司，是否办得有起色，当然要看这家公司的经理，是否有能力和魄力。但是，除了能力和魄力之外，还要看这位负责人的情操是否高尚，是否受人景仰。别以为出双入对只是生活小节，是个人私德，是无关宏旨的。其实它影响负责人的精神面貌和职业道德的。”因此，他对公司职员，不仅要求他们完成工作任务，而且生活作风必须正派。遇有越轨行为，一定严加申斥，情节严重的，予以开除。一次，他在深圳听说属下的一位经理，同时与两位女士有暧昧关系，当即把这位经理找来，在申斥一顿后，命令他立即中断这种关系，否则后果自负。这位经理最终不得不离开陈玉书的“繁荣公司”。

同时，这些企业家也处处注意身体力行。平时在企业中，他们总是坚持

和职工一起上班打卡，几十年如一日，从不迟到，常常到晚上七、八点钟下班，一天十一二个小时，连续工作。在个人生活中，他们也谨守“慎独”的古训。包玉刚的私生活总是一丝不苟地执行自己订下的原则。他不抽烟，不喝酒，更不干那些寻花问柳的事。与日本人做生意，有人总想拉他到妓院之类的地方寻欢作乐，他总是婉言谢绝，真正做到富贵不淫。他每天坚持早泳15分钟，遇到大风或下雨也不中断。

一些华人企业家，即使是度假的时候，也不放弃自己的追求。胡应湘就是这样一个人。每年冬天，他们全家都要去日本滑雪。他说道：“这个传统是我妻子提议的。当时我想，这是一个好主意。但是，如果我不能够学会各种滑坡技术，孩子们就可能减少对父亲的尊敬。于是，在12年前我开始学滑雪。现在，我42岁了，已经能够应付各种斜坡了。我不是一个运动员，也从来没得过冠军。但是，我要把握自己。一旦你明白了这个道理，就找到了解决问题的途径。”

关于私生活，陈玉书有一段非常中肯的评论：“商人最大的敌人，就是女色和赌博。我一直感到自豪的是，我有自制力把这两个魔鬼拒之门外。除非我不想商界出人头地，除非我在成功之后，不惜倒台、失败，我决不会摒弃自己的理想和事业来换取那片刻的欢乐和刺激。古人谓：‘一失足成千古恨，再回头已是百年身’，这就是一个情操问题。漂亮的女子，世界上有很多。若是能把她们看成花园里的花卉，是供欣赏，不可攀折的话，就是聪明人。赌博也一样，你千万别想念不劳而获得之财，追求那短暂的刺激。”

刻苦地工作

华人企业家在企业中，往往是一个多面手，既是总裁，又是日常工作的顾问，也是处理难题的能手。他们每天工作都达15至16个小时，王永庆被人称为“标准的工作狂”，他每天清晨4点钟左右起床，跑6000多米。然后，就开始工作，除了吃饭时间之外，从不间断，连看电视的时间都没有。他的工作人员称他“像是24小时上紧的发条”。胡应湘、蔡万霖、霍英东、王安、庄永竞、陈玉书都是这样有名的“工作狂人”。

陈玉书说道：“别以为有钱人的日子一定是顶惬意的，永远充满鲜花、美酒，无忧无虑。实际上，以我而言，我是一刻也没有轻松过的人。心情永远像走钢丝一样紧张。因为任何一笔大买卖都足以影响全局。平时，我只能睡五六个小时。生活秩序仿佛受制于人，而国内、国外的电话就像指挥塔，指示着我的行动。有时候，听电话听得尿急难忍，到洗手间又撒不出来。有时外地有急事，我拍拍屁股就得上机场。根本没有‘偷得平生半日闲’的时候。”

这些企业家有时候对没完没了的工作也感觉到厌烦。每当这种时候，他们就致力于寻找新的计划。一些企业家说道，致力于企业的多元化发展，有时实际上是摆脱这种厌烦的一个手段。一些人认为，长期的工作压力往往使个人的兴奋状态越来越难以达到，不迅速从这种疲惫状态中摆脱出来，就会导致企业的发展陷入危机。因为，在这种状态下，你一般难以对外界的事变产生准确而且迅速的反应，机遇就会从眼皮底下溜过去，进而使企业逐步陷入停滞状态。所以，一个创业者不仅要慎始，而且要善终。难处就在于，你必须长期让自己处于高度紧张而且兴奋状态。

王永庆说得好，刻苦耐劳并非与生俱来，而是生活压力下产生的。他小时候一大清早就起来挑水，而每次都是在未装满一缸水时就疲倦得想休息。

可是他母亲却说：“不行，再挑一桶。”那时，他虽然实在累得不想动，但却不能不继续工作。因此，一个人要想取得创业的成功，除了要有一个坚强的体魄之外，还要有在困苦中磨炼出的意志，以保持自己刻苦工作的毅力与恒心。他着重指出：“在日常生活之中，有人事事皆以勤劳为出发点刻苦以求之，也有缺乏此一观念而松懈以度日者，其结果便是先苦后甜与先甜后苦的差别，道理极为浅显。绝大多数的人都知道不应该采取后者的生活方式，但是由于天生的情性使然，竟也有‘明知不可而为之’者。因为被情性所左右而松懈自己，以致误了生死攸关的大事者，多得不胜枚举。所造成的严重后果皆肇始于个人的一念之差。若能坚定意志，养成劳动习惯，将大大有益于一生的成就，受用不尽。”

伯乐与马

华人企业家都强调，人才是企业发展的关键。尽管每个企业的人事制度千差万别，但是，他们关于人的一般看法、用人标准、如何选拔人才以及如何处理上下级关系等问题，有许多共同的想法。林绍良、王安、王永庆三个人可以说是华人企业界的代表人物，他们都认为，人都是有用的，人的能力是从实践中磨炼出来的。林绍良信奉孟子的性本善理论，致力于发掘每一个员工的长处，为他们安排适当的职位。王永庆则说道：“我常想天生我身必有用这句话，就是人各有其长短，也各有其可取之处与可用之处。世界上几十亿人口，每个人尽管种族、国籍、语言、肤色不同，但大家同是人类一分子。每个人的观念、思想、欲望、智慧也有参差，但人和其他动物比较起来，人的观念、思想、欲望、智慧也是属于同一种类的，这是世界中万物，同中有异，异中有同的道理。大体上说来，任何正常人的智慧和能力是不相上下的，不过因为各人出身环境的不同，才会造成经验和观念程度的差别，但是这种程度上的差别，如有客观的培养和主观的努力相互配合就会逐渐统一起来。我们应该回想自己当初接手一件新工作的时候，也会有惶恐不安的感觉，不知自己能否胜任。抱着诚惶诚恐的态度，小心翼翼地摸索努力，结果，渐渐由熟练而深入，做得胜任、愉快。后来反而觉得别人是外行了，不如自己。我想大家都有这种经验，这也正说明人才是靠工作磨炼而培养出来的。因此，我认为，我们必须想办法建立完善的制度规章，作为分层负责的依据，从工作中培养新进人才，让有能力的人能显露出来，发挥所长。”

在台塑集团，干部基本上都是由大专以上学历的人员担任。因此，大专新进人员的招募训练，建立了一套十分严格的制度。每个新进人员，以其在校成绩作为基础，进行第一次筛选，然后再进行由公司举行的笔试和口试。合格者，方能应聘。在这些新员工上班之后，首先被安排到生产第一线锻炼。王永庆说道：“大专新进人员，将来都要担任公司干部，如果没有利用新进这段时间好好训练，加入基层工作亲身体会，将来升为干部必然不懂，但已经没有机会再从基层做起，根基不稳，必然影响将来发展。”在锻炼期间，主管人员对每个员工的工作表现按规定作出记录，然后根据每一个人的工作记录做出评估，决定其具体工作安排。王永庆强调：“培养人要有一套计划，使人员能够循着设定的训练过程逐步渐进，就像开一条路，让他们能够照着路走。”

在用人的标准上，王永庆则强调要有实际经验、实实在在做事的人。他解释说：“在实务工作方面，大家都会做。但是，假如对事要追求合理化，就不能笼统。必须对各个工作项目深入分析，清楚列出有关的各个细目，

再就各个细目追求到它的根源，就是所谓追根究底。这样做可能比较麻烦一点，但是也只有这样做，才能求得事务的合理化。所以说，很可惜，大家每天都在操心，要如何才能做好管理，做好事情，求得公平合理，大家都有这种求善的想法，但是真正能身体力行追求改善的又有多少？我也常常遇到因我自己思考不够，同时，公司的同仁经验较浅，一时疏忽了就发生困扰的事情，结果公司蒙受了损失。碰到这种情形，内心难免会感觉后悔，然后赶紧着手修正改善，以后情势就整个改观了。而改善前后的情形比较之下，往往会使人发笑的。因为，多数的改善实例，并不一定智慧经验很高的人，才可以做得很顺利，但是，这些问题却困扰了很久，甚至使公司蒙受损失。事实上，只要实地去察看一下，将问题一条一条发掘出来，再加以改善，绝大多数的问题都可以解决。但对改善工作真正实地去做的人，据我了解并不大多。”

对人才的选拔，这些企业家都强调领导人的作用。王永庆认为：“一个负责企业管理的人就是要以超然而客观的立场，冷静地观察每一个人。找出他的优点和缺点。再选拔适当的人，培养他们的知识和经验，使新进人才有出头的机会。”为此，“主管必须明白每一位部属的工作内容，看他的工作品质，做对对不对、好不好，研议修正有没有较好的办法？看他做事的认真程度，判断其工作轻重，认清各人的天资、性格来作为评估的依据。执行的方法，开始时，首先，主管对每位部属昨天或今天的工作逐件询问查阅，互相研议，对每件事的始末深入了解，做适当判断，加以修正指导。……有了这样评估的事实，相信每一个人都乐意接受工作。所谓公平合理、适才适所始能达成。”

陈玉书则强调“观人之术”。他说道：“掌握一定的观人之术，对每个人来说都是重要的。因为每个人，每天都要接触人，尤其是认识朋友或顾客，同事或上级，如果你缺乏这方面的基本知识，很容易由于用人不善，吃亏上当。其实，简单来讲，看相是每个人都会的，因为‘相由心生’，好人、坏人、忠的、奸的、狡猾的、坦率的、真的、假的，大都望而知之。当然，也有一些大奸大诈的人，他们的功力高，深藏不露，你从表面上是绝对看不出破绽来的，他们说话有一套技巧，曲意逢迎，使你丝毫觉察不出他们的用心。所以，对那些总是围着你甜言蜜语的人，要格外当心。”

王安说道，我对一个人做什么和如何做事抱着十分灵活的态度，人们可以很容易从一个职位流向另一个职位。我感兴趣的是：发现一个人的优势在那里。而不管他们曾经做什么工作。然后，让他们适得其所。在现在的王安公司，有好几位副总裁最初只是一个秘书或助理。

那么，应该怎样处理上下级之间的关系呢？王永庆认为应该凭借“实力”。他说道：“我想魄力来源于实力，有了实力才能产生魄力，没有实力就会心虚，心虚就不敢管，净做好人，讨好部属，放任部属，如此好坏不明，赏罚不公，招致部属的怨怼，群起抱怨，怎样做好统御领导？实力如何养成呢？唯有由基层了解，部属的工作都予了解，都会做，能够示范、指导，这样才能知道部属做得对不对、好不好？因此，我认为要发展企业，就必须自己以身作则，卖力苦干，如不这样做，而只在外边到处挖墙角，那是没有用的。一个人如果比你能干，比你会做生意，他自己不做跑来替你卖力，这是不可能的。所以你不要想得太轻松，应该要自己卖力，自己苦干，这样建立起基础，然后再领导人，这是你的本事。所以要培养人就必须先培养自己，

然后再教人，这样才会有人才可用，否则是找不到人才的。如果不这样去培养人才的话，纵使有几十个，几百个人，也是没有用的。因为这样的人光是要他照着规章做事还可以做得来，但要求在工作上，实际有所发挥就难了。”

陈玉书则直截了当地说道：“我认为一个老板，若在自己的职责范围之内，不能牢牢掌握人和事，就必然受制于人，就无法勇往直前。……还有一点，当老板必须懂得自己的榜样作用，要时时提醒自己‘上梁不正，下梁歪’，自己的一言一行，都会潜移默化地影响职工的思想。因此，我认为用人不能好高骛远。我什么时候能驾驭他们，就什么时候请他们做同事。宁愿在羊群中带头，也不愿请老虎领头。”

战略家与行政主管

一般来说，在企业增长到较大规模之后，创业者确定自己的角色有相当大的困难。他们常常面临这样的问题：自己是否只应作为高级经理人员的总裁，致力于发展公司的战略，抑或应该花更多的时间去管理公司的行政事务？一些华人企业家从来就没有解决这些问题，最后只能充当两个角色，一个是企业的总裁，另一个是市场部或发展部的主管，将第二个职责附加于第一个主要职责之上。

在本书的华人企业家中，充当这种双重身份的人相当普遍。王安自始至终主管着公司的技术发展部。在王安公司的发展过程中，每一个主要产品都是在王安本人的主持下开发出来的。50年代，他发明了磁性记忆圈；60年代初，他又主持设计了林塞克照相排版机，后期，又开始研制“洛奇”台式计算器，迷你电脑。在70年代初，他又有意识地将公司从生产台式计算机摆脱出来转入文字信息处理机方面去。另一方面，他又充当公司“问题”的处理者，他说道：“因为我的时间有限，我通常不卷入特殊项目的日常管理，除非那儿出现了特别严重的问题。如果有了问题，我将会出席会议，直到我认为问题得到控制时为止。然而，我不主持会议。我只是听，如果一些事情发展到我认为应由自己出面干预时——例如，资源配置的重大变更——我就接手管起来。如果我感觉到某人忽略一个重要问题，我也会干预。即使我不说任何话，我的出现也会使负责人认识到：我认为那种情况需要给予特别的注意。”他这样作，无疑是将自己作为公司的监护人。像王安一样，黄金富、王嘉廉都是老板兼发明人，他们企业的创新意识，主要来源于他们本人。胡应湘作为建筑公司的老板，同时也是一位设计师。合和有限公司的重大建筑设计，都是出自于这位总经理之手。

周子敬在创立康元饼干厂的初期，一直亲自保持制饼秘诀，长期兼作饼干厂的制饼师傅。他认为饼干的制作技术和产品质量是企业的“命根子”，因此特别重视产品的开发。战后，随着新技术的发展，饼干制作设备逐渐实现自动化，饼干产品也逐渐多元化，传统的制作技术已不能适应消费潮流。周子敬一边投资巨额资金装设自动化烘烤炉和各种自动化输送设备，又亲自主持实现企业产品开发的电脑化。现在，康元饼干的制作过程中，原料的配制和新产品的设计已全部实现电脑自动控制。为了保证产品质量，周子敬常常亲自监督产品的检验，绝不允许弄虚作假、以次充好的现象出现。

对于像王安、周子敬这样的创业者来说，他们以一技之长创办自己的企业，技术和有特色的产品始终是他们取得成功的基础。作为老板，重视企业的技术发展和产品开发是顺理成章的事情。也有一些人，如李嘉诚、包玉刚等，主管着企业的市场开拓，实际上是企业的第一推销员。但重要的是，他

们能够将产品开发、市场经营与企业的战略发展有机地结合在一起，从而通过这些重要部门的管理强化了自己的老板地位。这样做，也有失败的例子。个别华人企业家在企业的发展过程中，长期兼作财务主管。但在企业规模扩大以后，两种职责却经常发生冲突。主要原因在于，企业规模扩大以后，业务开始多元化。作为老板，热心于发展各种新的项目，却蒙蔽了一个财务主管所应有的冷静的判断力，导致企业发展过快，资金发生短缺，造成财务危机。

大部分华人企业家都主张，办企业应该亲力亲为，对企业每一个方面的事情都应该给予足够的重视。姚美良就曾说道，做生意“不能事事靠助手，否则破了产还不知道怎么回事”。而王永庆则反对所谓“超脱型”的管理方法，强调华人企业尚未像西方发达国家工业企业一样，建立完善的制度基础，华人企业家不宜沉于战略管理，而应重视各方面制度的检讨和修订工作，直至每一个细目。他说道：“相当绝大多数的公司，不论规模的大小，均都有其制度存在。问题是这些制度在订立时，有无深入检讨，能否符合实际需要，实施以后，有无再检讨，有无窒碍难行之处，并予以改善修订。执行人员有无充分之工作机能，能否主动发掘反应进而改善异常。一般企业的经营者能将上述的各点各项纳为其工作范围或加以重视者，恐怕少之又少。目前的水准，大概是听部属报告，看财务报表了解损益情况，如此而已。或者也有认为高阶经营者不应管到这些细节问题，但以个人看法，这些所谓的细节问题实际上是关系重大。要做好管理工作，一定要从根本着手，点滴积累才会有基础。目前台湾之管理现状，无可否认的，尚未达到相当的标准，基础不够牢固，何从谈得上发展。而欲建立这一基础，除了经营者格外劳心劳力从事，恐别无他途。在现状下，经营者只顾及大原则之确定，无论如何是不够的。以成本管理为例，绝大多数的经营者都重视财务报表，对损益情形则更是关心，针对各期的损益动态经常作出指示，以减少损失增加利益。当然，这样可以促进绩效的单位改善，效果不能说没有。但是如果改变一个方式，不是遇到利益情况不佳时才采取措施，而是将成本的合理降低列为平时追求的目标，将成本所涉及的项目，按其轻重缓急，一一进行深入分析至每一个细目，并逐项着手改善，据以设定成本标准，会发现许多现状不合理之处，一一剔除之后，企业的体质就会日日健全。在工业先进国家，其企业经营者只要负责制订、推动经营决策即可，不要花费如此多的时间及精神参与建立管理上的根本细则。但是，我们必须了解，任何稳固可行的合理化管理制度，一定是经过不断努力点滴积累经验而来。先进国家能有今日之基础，是他们早在数十年之前即开始着手建立，其间也一定经历过我们今日所要着手推动的此一辛苦阶段。没有辛勤的耕耘，就没有丰硕的成果，此一自然定律，对任何个人、企业乃至国家或社会均无二致。”

也有一些人是在遇到挫折后才认识到这一点的。陈玉书就是其中的一位。他曾经聘用一位叫光仔的香港青年经营繁荣集团的打火机业务部。在长达3年时间内，光仔完全独立管理从进口到销售的所有环节，陈玉书从不过问。不料，该经营部最后累积亏损达60万港元，事后，陈玉书经过调查发现，光仔为了收受回扣，一直从日本进口次品打火机，长期以进价销售打火机。陈玉书在回顾这件事时，说道：“做生意，无论大小，都得用人，特别是范围比较大的企业，更是离不开伙计。所以，我对待伙计，总希望他能够长期为公司服务，不要今天换一个，明天又换一个。只要是他们的能力足以统筹全局，我就会毫不犹豫地放手让他们去干，我则乐得轻松。想不到，实践证

明，完全信人，完全依靠伙计，不亲力亲为，不事事关心，就会一败涂地。”他深有感触地补充道：“家长式管理，是非科学的管理办法。等于没有制度，太容易让人钻空子。”

华人富豪中，也有真正的战略家。郭鹤年、李贵辉、谭仲英就是这样的人。谭仲英最擅长的是收购不景气的企业，而另一个特长就是知人善任。在新买下的企业走上正轨之后，他就把它交给属下人员管理，只有在关键问题上才亲自出面处理。谭仲英则把主要精力用于考虑如何发展他的整个事业，捕捉新的猎物，以及如何从银行获得新贷款等重大战略问题上。像郭鹤年一样，他是一个开明的放权的企业主。

台湾裕隆企业集团董事长、十大优秀企业家之一吴舜文，是另外一个典型例子。吴舜文 1913 年 12 月 15 日出生于江苏常州一个纺织世家，1949 年去台。1951 年她以 2 万枚旧纱锭、200 台旧布机为资本，创建了自己的第一个企业——台元纺织厂。当时，台湾纺织业还很落后，台元开工投产之后，根本没有竞争对手，产量、销量长期居台湾之首。吴舜文却不囿于台湾岛内，积极向海外开拓，产品迅速打进美国和澳洲市场，随后又进入欧洲、非洲和日本、香港等地，出口率高达 90% 以上。随着台元厂的扩大，吴舜文将其改组为台元纺织有限公司，并以此为中心，相继建立了元生纺织公司、台文针织公司、台兴纺织公司、联达实业公司等关系企业。目前，台元纺织已跃升为台湾第三大企业集团，与王永庆的台塑和辜振甫台泥集团齐名。80 年代初，她的丈夫不幸病逝，吴舜文又接管了自己亲手扶植起来的裕隆集团，进军汽车行业。在短短几年内，亲自主持开发了台湾第一辆自己设计的新型小轿车——飞羚，成为台湾最受欢迎的车种，并受到汽车王国日本市场的欢迎。连美国三大汽车公司之一福特公司总经理也称赞吴舜文是“值得敬佩的竞争对手”、“最优秀的女企业家”。作为一个成功的创业者，吴舜文反对事必躬亲的管理方法，强调发挥职工的积极性。她在公司内部实行了“分工授权”和“目标管理”的制度。首先，各部门领导与职工协商，制定出一个可行的年度计划，并分解成每月的工作目标。以此作为日后检查工作的依据。计划的实施则由各部门领导严格依据既定授权执行，定期根据标准考核其工作的好坏。对公司内部事务的管理和目标的制订，她从不发号施令或者发表滔滔不绝的讲话，而是放手让各部门负责人自己去完成。事前事后，她总要专心听取这些负责人的报告，并细心地提出一个又一个的问题，以求改善工作。吴舜文称这种管理方法的目的是鼓励员工“自我控制”。

值得指出的是，无论采取什么样的方法管理企业，成功的华人企业家都强调人才的作用，只不过员工的参与程度不同罢了。同时，他们在任何情况下，对企业的经营状况和员工的行为都有十分确切的了解。也许，这才是他们对企业实行有效管理艺术的精髓所在。

重视经验

大部分华人企业家都没有学过管理学课程，也很少有人创办企业之后，重新去接受这种专业训练。他们一般都认为，如果自己能够与同行并进，知道竞争者在于什么，对市场持续跟踪，对企业内部的销售和财务状况保持经常性的了解，他们就可以达到自己的目标。在内心深处，他们觉得自己比管理学专家们更确切地知道，是什么使一个企业保持繁荣。因此，相对于理论而言，他们更重视经验。

王永庆有一次听说台塑属下一所技术学校的学生都希望毕业后，有机会

继续深造，说道，学生是否继续念书，这是个人自由的选择，“但重要的是以后在工厂工作必须依靠实际的经验。如果你继续深造，念到硕士、博士，不能说没有用，不过根据我们了解的一万多名去美国留学的留学生，他们虽然都是硕士、博士，但是他们是不是工业人才呢？这个我当然不敢说没有，不过在比例上是少得可怜，他们不是当教授，就是当研究院的研究员，……。在美国，公司主管大部分是高中、高工、高商的，大学毕业的较少，因为这些人已经在工厂比大学、研究院的人多磨练了四五年、七八年了，他们的经验相当丰富，每个人对于自己的工作范围，都有单独作战的能力。由此可证，我们以后如果想在工业界求发展，还是工厂的实际经验有用。”

大部分华人企业家强调，应该从个人的经历中学习，从发展过程的错误中学习。王安说道：“在1951年，我难以想像，人们会认为我是管理一家价值250亿美元的企业的合适人选。然而，我设法学到了我需要的一切。我也看到我早期的雇员随着公司的发展而成长起来。我的感觉是，你不需要通过专门的训练去学习如何管理一个企业。你真正需要的是观察的能力、将自己的思想付诸实践的能力以及从自己的错误中学习的能力。一个人，无论有什么样的背景，都可以具备这样的能力。如果你观察一些大公司的领导层，你就会发现大部分处于顶层的人都没有经过正式的管理学训练，他们是一些机械工程师、化学工程师或者是推销员等。”

正如王安所说，华人企业家都十分重视总结自己管理的经验和教训。他们经常回过头来考察这样一些问题：公司的制度是否在某些环节存在障碍？自己的管理方法是否为员工接受？雇员工作是否符合标准？他们积极性又怎么样等。王永庆指出，管理企业必须“事前思考、计划；事后必需整理、分析、检讨。也就是事前要‘构想’，才有计划，有步骤，不致脱轨；有回想再加以改进所做的事，才能精益求精，达到尽善尽美的境界。”但是，企业的事情非常芜杂，应该着重检讨一些什么呢？为此，王永庆提出“企业10想”：（1）想：我应该做些什么？要怎样做？（2）想：我照目前的做法继续下去，是否适当？有无更妥善的做法？（3）想：我照目前这样做，所得到之经验如何？能不能赶上大家？会不会落伍以致久而被淘汰？（4）想：我这样处理公务，对得起我的部属否？我的部属是否灵活且轻松地工作？我的部属是否服从我和尊重我？我的一切行动是否有影响力，或者有助于培养年轻有为的干部？（5）想：我有无悉心研究改善本身的工作及热心建议上级或公司改善一切措施，使其合理化？（6）想：我对若干员工辛勤工作所得的宝贵资料，及企业生存关键依据的资料，有无予以整理、分析、思考反应、活用解决？（7）想：我对于部属送阅之一切报表、资料，切实了解之后，有无采取有效行动？如发现问题，有无立即追查解决？（8）想：我有无切实追求我任务上所需要的简单、明瞭、正确的资料或报表而加以彻底了解，且精益求精地去改进推行？如果这些资料之详细程度，不完全适合我工作之需求，或是资料报表之目的要点不易看出，或看了之后对本身任务不发生作用时，我是否任其继续下去？（9）想：我有无感觉到目前的工作环境，是给我发挥能力的良好机会？（10）想：我们的智慧与刻苦耐劳精神，既不比任何民族差，但欧美人民至日本人之生活水准都比我们高，原因何在？从这位成功企业家的思维走向中，我们可以很容易将纷繁的企业管理事务理出一个头绪来。

华人企业家对员工的培训也以实际训练为主。他们一般不主张送员工进短期培训班或去学院学习理论知识，而是将优秀员工送往西方发达国家的相

关企业学习操作和管理。冯景禧、陈家和等都是长期坚持这样做的。

愤怒的原因

华人企业家根据各人经历的不同，往往对某一个或几个行为准则特别关注。在管理企业过程中，他们用这些标准来衡量自己的雇员的行为。一旦雇员违反了这些原则，他们就会一反常态，大发雷霆，对当事人予以痛斥。

湖应湘最讨厌的是拖延。他对各种借故拖延时间或当断不断的行为极其厌烦。在与大陆一些单位谈判施工方案时，他曾3次因合作方没完没了的扯皮拍案而起。第一次发生在1979年，当时，胡应湘正准备合资建设中国大酒店。为了实行现代化管理，保证盈利，他提出外商应有管理权、员工招考权。虽然，这在现在看来，只不过是一桩平常事，但当时的中国大陆却无此先例。负责这项工程的广州市委林西书记虽然对此项合作始终持积极态度，却也只好直言相告；这些条件，暂时还做不到。胡应湘虽然感谢林西书记的坦白，却仍然忍不住站起来说道：“看来，我是早来了三年！”第二次是因广州——深圳——珠海高速公路的走向而起。1984年10月8日，胡应湘正式与广东省交通厅为代表的甲方签署了《广深珠高速公路协议书》。在经广东省政府批准后，开始路线的勘测，胡应湘根据详尽的研究提出，高速公路应走珠江以东线路，并经省政府批准，进行了可行性勘测工作。而省交通厅的部分同志却坚持走珠江以西的中线。此方案经研究证明，在某些地段施工困难一时难以解决。但是，在东线勘测完成之后，省交通厅的一位副厅长却列出种种理由，仍然坚持走西线，这无异会拖延时间。胡应湘对此十分反感，终于在一次由匡副省长主持的会上爆发了出来。港方合和公司中国部副经理余达夫描述说：“那是一个大厅，匡副省长坐在中间，一边坐着胡先生和我们，一边坐着李谷厅长（及另外一位副厅长和李牧等，这三位为首的均为广东省交通厅干部——编者注）。大家都坐在沙发上，讲着讲着某副厅长和胡先生都站起来了。匡副省长从中调停，李谷厅长也较冷静。某副厅长脸都涨红了，会场没有桌子，如果有，肯定拍桌子！”后来，叶选平省长表态说：胡应湘是个要干实业的人，这样风波才得以平息。第三次争端是因高速公路皇岗口岸的设计方案而起的。广深珠高速公路的作用首先在于把香港、广州和澳门之大城市联系起来。因此，中港、中澳两个边界口岸，是高速公路的咽喉。口岸不通，高速公路将成无源之水。胡应湘从提出建议这条高速公路之初就把口岸问题考虑在先。1985年10月30日，也就是在《广深珠高速公路协议书》经广东省政府正式批准后的二个月，合和公司就提出了深圳——香港的皇岗口岸的第一个设计方案。不料，又遇上了没完没了的扯皮。深圳市规划局对合和公司的方案总是不断提出修改意见，直到88年2月，双方仍未就总平面布置规划达成一致意见。胡应湘又一次忍不住了。在一次讨论会上，他气愤地站起来说道，既然深圳方面不考虑合和方面多月来提供的方案是否合理，就算合和提出最完善的方案也会不加考虑，只坚持要在错误百出、改无可改的深圳方案上进行修改，这样无谓地浪费时间，不如立即散会！此事最终又是在省政府的干预下才得以解决。深圳市的一些中层干部为此都说，胡应湘脾气不好，出语尖刻，也有人说他主观傲慢等。广东省公路管理局局长翁绍栋同志则说道：“皇岗口岸，一打开图纸，显然是人家有理。他的方案对施工、对发展都有利。人家确是有才学、有经验的。可是我们的一些人硬是不同意。其实，我们的方案花钱又多，又不好使用。……多次讨论是需要的，但要尊重科学，要讲道理，要把眼光放远一点。不能节外生枝，无休止

地争论，……，最后卡的是谁？耽误的是谁？是我们自己！”翁绍栋深知我国体制中的障碍，有感触地补充道：“现在是理解不了、适应不了胡应湘！”

王安不能容忍的是雇员第三次犯同样的错误。他说道：“我通常愿意为解决某一个而冒失败的危险。出于这个原因，我对一个雇员在试图完成某项工作过程中犯了错误，即使是重复了两次，总是予以容忍。但是，如果他们第三次再犯这样的错误，我就不能原谅他们了。因为，这说明他们不能够从以前错误中吸取教训。”

还有一些华人企业家称自己最讨厌“粗枝大叶”、“对事情缺乏清楚的概念”等等。另外一些人则强调他们痛恨“不用自己的全部能力投入工作的人”。另外一个引起这些华人企业家愤怒的原因是，在来不及采取措施的时候被告知坏消息。”

郑裕彤最讨厌的是雇员去做投机买卖。他说道：“做生意可以要求达到一定的利润，所以我不喜欢投机，同时也不许属下职员去投机，倘若有所发现，我会毫不犹豫地解雇。”陈玉书与郑裕彤有类似的感情，他说道：“我平生最恨的是行骗的人。被骗者不仅损失了金钱，连面子也丢了。是可忍，孰不可忍！我做事的原则很简单，一切讲道理。做生意嘛，应该规规矩矩，老老实实，你若骗我，我是决不会放过你的。”有一个例子，很能说明陈玉书的态度。一次，一个美籍华人从繁荣公司订购了一批“景泰蓝”产品，这位华人离港后，给陈太太去了一个电话，称派儿子来代领货物。陈太太就让他儿子把这批货物领走了。不料，他儿子却以自己的名义开了一张空头支票。陈玉书几次给那位华商本人催款，他却说他本人不知道有此事。半年之后，这位商人又来香港做生意。陈玉书就让属下的一位雇员以低价出售景泰蓝商品为由，将这位商人诱到繁荣公司属下的一家商店。待这位商人一出现，陈玉书就关起了店门，逼其交款。看到陈玉书和他的人高马大的雇员，这位商人吓得犯了心脏病，在醒过来后，不得已只好乖乖地还了钱。陈玉书事后说道：“大问题，大纠纷，当然用法律去解决，但一般的小问题，如较小的钱债骗案，如果动辄打官司，不仅时间不允许，效果也慢，弄得人精疲力竭，实在得不偿失。我不希望外界认为我是一个可以欺骗的人。所以，任何一个骗我钱财的人，我都设法把损失拿回来。这不只是钱的问题，而且也关系到我的形象和声誉，在香港这个文武双全的社会，的确需要文武双全的本领，才能保护自己。”

仁慈的家长

华人企业家尽管对雇员的工作要求非常严格，但同时也非常体贴雇员生活的困难，重视员工的福利。这也是雇员愿意在工作上服从约束的根本原因所在，陈玉书说得好：“同事与老板是在同一条船上，命运休戚，彼此相关，岂容忽视。同事年纪渐老，乃自然之规律，做老板的应该充分体谅下属，必须做一个有人情味的老板。人与人之间，必须有此为之联系。如果只有利害，不讲需要，那就太冷酷了。”华人企业家常常以“仁慈的家长”，自居，设身处地为雇员的利益着想，使员工们对老板都怀有感激之情。

日本华商朱阿冠先生，现在是福冈华侨总会会长。他在日本拥有“金色月世界酒吧连锁店”。对属下主要职员的生活常常是亲自予以关怀。有一次，一位姓沈的职员刚刚从别的企业来到朱老板的公司工作。一天早上，他来到办公室发现自己的办公桌上放着一个生日蛋糕，以为是老板为儿子买的，就未加理会。过了一会儿，朱老板告诉他，沈太太一会儿来公司。这位职员心

里开始犯嘀咕起来：老板让自己的太太来公司，是不是要辞掉我的工作？正在这时，朱老板挽着沈太太和公司的全体职员走进办公室来，同声祝他“生日快乐”，并高唱生日歌。这位沈先生才终于意识到：这天是自己的生日！随后，朱老板又给他一个红包，作为生日礼物。并让他带着太太上街度假。这位沈先生激动得当场哭了起来。后来，同事们告诉他，在朱老板的公司里，这种事是经常发生的。朱阿冠先生在谈到自己关心职员生活的原因时，只是简单地说道，我也曾是普通职员，人应该饮水思源。

对吴舜文来说，关心工人是经营成功的一个要诀。她认为：“工业的发展，资金固然是个基本条件，经营管理也很重要，但是更重要的是劳工，得不到劳工的支持和努力，资金和管理的效能就会降低，事业就无法发展。”在企业管理过程中，吴舜文常常为工人着想。60年代初，台湾纺织业实行两班制，每班工作10小时。她发现工人由于劳动时间过长，容易疲劳，而且劳动效率也不高，就率先在纺织业中实行8小时工作日的3班制，而工人的工资仍按10小时照付。此举被同行认为是傻瓜行为，却振奋了工人的热情，使企业产值大幅提高。1961年，台湾纺织业出现衰退，许多企业停发了工人的年终奖。而吴舜文却认为，企业亏损是业主的事，工人不应该受累，决定：台元厂工人年终奖照发。为了提高职工业余生活的等级，吴舜文出资兴建了图书馆、体育场、电影放映室，甚至还有美容室。工厂平时组织职工业余进修，成绩优良者保送上大学或出国留学。在整个台湾纺织行业中，台元厂的职工最先住进了有冷气设备的宿舍。这些措施无疑都有助于培养职工的归宿感，使职工乐于将工厂视为“自己的企业”。因此，当有的纺织厂把高薪征求熟练女工的广告贴到“台元”厂时，这里的工人却不屑一顾。

李贵辉对待下属员工，有一个信条就是：爱人，人亦爱己。他总是以充满爱意的心情去管理职工的生活。1984年开始，他在家乡广东梅县与有关部门合资建立了嘉丽开发有限公司和嘉丽装饰工程公司，招收了1000名当地工人。李贵辉订下了这样一条规定：职工工资的50%发给本人，余下一半由公司负责寄给职工家中。这项措施旨在防止有些工人胡乱花钱，影响家庭生活。这无异于一个好心的家长在为孩子们的收入作出善意的安排，自然得到职工及其家属的一致赞成。对内地职工家属的困难，李贵辉则更是尽一切可能予以照顾。一次，一位内地工人的母亲病重，他获悉后立即给所在地医院的院长挂长途电话，嘱托医院组织力量抢救，并随后寄去了很大一笔费用。像这类事情，李贵辉不知做了多少。他的爱心也得到了职工的回报。十几年来，李贵辉的“嘉丽”公司在各省市承包了大量工程。公司1000多名职工南来北往，不仅工作勤勉，而且所到之处，纪律严明，不聚赌，不闹事，甚至不逛夜街，被广东省有关部门称作“嘉丽精神”。

维护创业精神

随着企业规模的扩大，这些企业家普遍遇到一个问题：老板与员工的鸿沟逐渐扩大，职工对企业的献身热情也逐渐减退。一位企业家说道：“即使员工知道企业的使命，强劲的增长也会打乱个人的心里平静。在公司规模很小的时候，老板能够通过直接的谈话了解员工关心的是什么，并告诉他们自己认为什么问题特别重要。但是，公司规模扩大之后，这样作就变得越来越困难。”

为了解决这个问题，华人企业家们都强调应将员工的利益与企业的发展捆在一起。陈玉书说道：“一根绳，拴着三个蚂蚱，这样才能使自己立于不

败之地。我不仅是这样看问题，而且是忠实的力行者。古人言‘三人行必有我师’、‘三个臭皮匠，顶个诸葛亮’，可见联合起来的力量和智慧，比你一个人不知道要强多少倍。过去一向忽视工人的地位和重要性，无论开什么展览会，总是由主管或贸易人员出席主持。工人根本没有机会出场，更没有机会出国。其实工人出国，多接触点外界，对于改善产品质量是很有促进作用的，同时也能提高他们工作的积极性。这里不妨举一个最浅显的例子来说明，比方大伙儿拍张团体照，当拿到这张照片的时候，你是必然第一个在许多人中寻找自己，而后再去看他人。这就是人的心里。因为每一个人都是在心理上把自己放在第一位。所以，当我决定在新加坡开展展览会时，就订了土办法。我对工人们说，谁在制作产品上，有优秀的表现，谁就可以出国去参加展览会，并可以在现场作示范表演，费用由我支付。这个办法一宣传出去，的确产生了意想不到的效果。老实说，展览会的成败，主要靠产品、靠工人，只有工人肯卖力，展品质量才有保障。与此同时，我又施行了一个灵活的分配制度，就是说成绩好的，可以得到额外的酬劳。由于实行了这样的政策，工人的积极性调动起来，不仅产品样样出色，而且工人进而理解我的良苦用心，愿意配合我实现景泰蓝走向世界的目标。”

吴舜文实行了“集团激励制度”。这个制度的核心思想是与工人共享利润。在核算企业利润时，向员工公开，让他们知道厂方投入了多少成本，收回多少利润，哪些该归工厂，哪些该分给大家，使企业的每个员工都关心企业的兴衰。

193

另外一些企业家，像蔡万霖、郭鹤年、吴清亮、王安等，则将企业的股票分配给高级职员，使他们从下属变成股东，自然也就愿意为自己的企业出力。

关心员工的生活是所有华人企业家都注意的方法。前面提到过的王安、吴舜文、李贵辉、朱阿颀、胡应湘都是这方面的典型代表。他们很少轻易解雇一个员工，常常帮助职工解决生活中的困难。也有一些华人企业家强调应该对职工每一个成果作出应有的回报，而不只是整天盯着他们工作中的问题。

对此，王安作了一个综合性的评述：“公司是由人组成的。在士气高涨时，雇员们常常能够超出期望完成工作；而当士气低落时，再好的组织也会缺乏效率。我们是一个高技术公司，雇用了各种类型的人，从科学家、工程师到推销员和普通秘书：每一类人都有自己不同的工作方式和特殊的需要，因此需要不同的方法以维持他们的士气。

“例如，科学家和工程师对我来说，是公司的灵魂。为了保护他们的创造性，容忍他们的一些在普通组织中不能容忍的行为是值得的。因为我一直研究数字电子学，我总是能够与企业内的工程技术人员和谐相处。我们说着同样的语言。工程师们都知道，在企业的上层有一个人能够理解他们对公司的贡献。有时候，出于某种理由，一些研究人员不得不放弃自己心爱的项目，我总是设法为这位失望的工程师在下一个计划中寻找合意的项目。没有比共识更能够降低离心倾向的影响了。

“在很大程度上，士气是由雇员对自己在公司将来的前途的看法决定的。雇员们总是盯着公司的高级职位，希望看到这些位置是由本公司资格较老的职员担任。他们不愿意看到这些位置上填塞着许多外来人，也不愿意看

到坐飞机上来的管理学硕士。

“随着公司规模扩大，我们确实招聘了许多新人。然而，当我雇用相对高水平的职员时，总是首先让他们到较低级的岗位上去锻炼一段时间。人们总是需要时间去适应一个新的文化和组织环境。

“公司的增长也会赋予人们新的责任。即使是在同一级别的岗位上也是如此。一些人长期负责3个人的部门，几年后，却要领导三百人。有时，增长和提升会使一个人超出自己的限度，或者进入一个自己不擅长的领域。如果他们自己努力，我就努力寻找一个适应他们能力的职位。正因为如此，我的公司里很少因为怀才不遇而失去一个有能力的职员。

“最后，士气总是受公司对雇员福利关心程度的影响。如果一个公司不想让自己的雇员成为挣工资的奴隶，那就必须给他们适当的物质奖励。出于这种考虑，我为雇员设计了一个叫‘长期选择’的计划。……那是通货膨胀严重的1976年。我想到了一种方式，既可以刺激长期工作的雇员。又可以使雇员的退休金免受通货膨胀的影响。我让这些雇员按自己工资与当时股票价格的比例购买一定数量的公司股票。获得这种机会的雇员必须继续在公司工作五年以上，并且必须在年届60岁时才可以开始购买。由于在一定程度上，股票价格会随通货膨胀而浮动，长期选择投资将保证这些雇员有一个稳定的收入。由于公司会比整体经济状况运转得更好，那些收入将会进一步增长。到现在，这些长期选择投资的650万美元股票，已经给参加者带来了5300万美元的收入。

“现在，我正在继续培植那早期使王安实验室得以繁荣的创业精神。”

结论

华人企业家的管理方式是复杂的。在某种意义上讲，它是个人管理和员工参与之间的平衡。这种平衡由于这些企业家关于个人作用的不同概念而产生不同的支撑点。为了寻找这种符合自己个性的平衡，他们往往花了较长的时间去适应。但有一点是共同的，这就是华人企业家都对企业员工的行为有着确切的了解。

建立合理化的管理制度是战后华人企业家寻求的共同目标。正如王永庆所说，企业的制度，像国家体制一样，是经过长时间的摸索，一点一滴地积累起来的。企业制度的成长有它自身的规律。绝大部分的华人企业都是从家族式管理脱胎而成的，它的制度基础往往十分薄弱。因此，对一些成功的华人企业家来说，在企业规模扩大以后，寻找并修正企业制度内部的障碍和缺陷成为当务之急。

随着企业制度的不断更新，华人企业家的管理方式正在不断演化。但是，中国文化的源流却始终没有断绝。儒家文化的实用和人文传统，赋予华人企业家严峻的商业活动以点点温情。

7. 社会活动和私人生活

在一般人看来，成功的华人企业家一生都充满着辉煌的成就。他们单枪匹马，建立并发展了自己的企业，从普通百姓一跃成为百万富翁。在公司上市之后，一夜之间又成为亿万富豪，最终获得所在国家乃至世界的承认和接纳。他们通过掌握公司的大部分股权和自己建立的组织牢牢控制着庞大的经济帝国。同时，他们通过出卖自己的部分股票而将之兑现为现金，以此建立个人和家庭的信托基金，为家庭成员将来的生活提供一个可靠的来源，使之免受突然变故的影响。

但是，很少有人提到过下面这些问题：在他们成功的背后，隐藏着怎样的巨大的个人代价？他们的生活在多大程度上受企业的控制？家里人抱怨他们吗？有钱的生活是否总是充满阳光？他们是否因为成功而改变了自己的追求？他们又是否除了经营企业之外还有其它的追求呢？他们满意业已取得的成就和自己的生活方式吗？

在一定程度上讲，他们个人的生活方式是他们早年经历、价值取向和个人性格的标志。成为一个成功的创业者很少改变他们的生活倾向。追求富足者，正在用新获得的财富满足自己和家人的各种愿望；追求理想者，则一如既往构筑自己向往的境界；希图荣誉者，正在努力扩大自己的社会影响；另外一些人用财富为自己和家人买得一块清静之地，以避免外界的熙熙攘攘。……成功带给他们的只是更多的自信，更多表现自己个性的机会，也使他们变得更加坚韧，更善于处世。有时，也伴随着对个人的缺乏信任。

这些华人企业家的个人生活及其社会活动总是因人而异，本书要对此进行统一的描述是十分困难的。然而，在考察了他们的整个经历后，许多最初的印象仍然保留了下来，而且显得更加真实生动。首先，他们企业之外的生活不像一般人想象的那样，与众不同。但是，他们所有人都抱怨说，他们几乎没有时间留给家庭、朋友、业余兴趣和其他活动。其次，取得巨额的金钱，对他们个人的生活一般不会带来很多的影响。对大部人来说，金钱只是给他们带来更多的社会责任。成功之后，他们对周围的社区、对自己的家乡，总是心怀感激，积极投身于当地的公共建设，成为有名的慈善家。第三、除了工作、家庭生活和体育锻炼之外，他们的业余兴趣往往比较单一。只有少数人真正迷恋于广泛的业余活动。

家庭生活

大家可能会想，这些华人企业家很难将持续的工作与一个健全的家庭生活结合起来。然而，在一天的拼搏之后，一个稳定、幸福的家庭生活是他们的归宿和起点。在这个家庭中，妻子往往是生活的中心。一位华人企业家说道：“《大学》告诉我们‘齐家、治国、平天下’等大伦都是‘造端乎夫妇’，可见‘夫妇’，这一伦何等重要。一个家庭的组成、一个家庭的幸福，均有赖于妻子的参与和贤淑，所以俗语说：“家有贤妻万事兴，”“一个成功的男人背后，必定要有一个好女人，而一个成功的女人背后，则只要有一个女佣就行了。我认为，一个男人加上一个好女人，决不会是1加1等于2，可能等于3，等于4，然而1减1，则必等于0。”

这实际上是他们内心情怀的抒发。一位华商在度过了20多年的商旅生涯以后，无限感慨地说：“年轻的时候，为了事业，我横冲直撞，不知道天高地厚，等到我面临事业危机，公司快要倒闭时，许多亲友都避而不见，多

年来往的厂商也露出恶脸，到了这样走投无路的时候，只有我的妻子仍然鼓励我。记得开债权人会议时，她还站起来说话，要大家对我抱有信心，恳请大家支持我。现在总算度过那段苦日子了，我们的事业已经完全走上轨道。有时回头一想，才发现最经得起考验的人，就是自己的妻子。”

深受儒家传统影响和商场磨炼的华人企业家，都非常重视家庭和结发妻子的作用。一般来说，他们在有了钱之后，所做的第一件事情便是购买土地。有了土地之后，便与妻子、乃至孙子一起住在这块土地上，享受天伦之乐。而且主妇在维持家人和乐生活方面，扮演着极为重要的角色。老板是一家之主，但主妇也是一个家庭的家长。

胡应湘曾经说道，在家庭生活中，他喜欢让妻子郭秀萍女士掌管所有的事情。“当我来到妻子身边的时候，我就停止思考。那是我成为一个幸福而且满足的人的原因。她为我作出所有重要问题的决定—无论我是否喜欢—我发现接受她的指示是一种较好的事情。她对结婚感到非常幸福。但在我们刚结婚时，我们住在一幢公寓楼内。有一天，我的妻子走近我，非常严肃他说道：‘你已经为许多人建立了许多公寓，为我们自己建一座寓所怎么样？’我告诉她，她说到点子上去了。于是，我买了这片土地，并建起我们在港岛的半山的新居。在我搬进去以后，我的妻子抱怨说它太大了！我只说道：‘亲爱的，你很对！’我们从来不吵架！”郭女士在家庭内，秉承的是富有本民族传统色彩的女性哲学：一心一意替丈夫把子女养大。胡应湘最钦佩的是她管教孩子的天才。他们的四个孩子都非常听妈妈的话，养成了良好的生活习惯，而且学习成绩都属一等。

华人企业家的太太们不仅在家中是贤妻良母，而且是丈夫事业的坚强后盾，有的还直接参与经营活动。她们总是用全部身心去理解丈夫的事业，去了解丈夫的内心世界。因此，在丈夫的事业遭受挫折、烦闷或苦恼时，她们能够提供最有效的宽慰和劝解，用自己温柔的爱心去抚慰丈夫内心的创伤。在需要的时候，她们为丈夫应酬各种社交活动，充当丈夫的新构思的第一个听众，真正成为丈夫事业的帮手。钟正光的太太陈彩繁女士长期兼任公司的财务主管，陈玉书的太太既当会计，又当贸易助理，对公司1000多种景泰蓝产品的规格、品质、价格及货位都背得滚瓜烂熟。陈玉书曾感慨地说道：“回想我们夫妇俩，带着一个4岁的孩子，来香港谋求发展时，我们曾约法三章，一不能生病，二不能……，三不能……，以求节约生活费用。在共同奋战过程中，我太太起到的作用实在太大了。她关心我，爱护我。我的第一个投靠站就是她的父亲。新移民到香港，最大的困难和忧虑，就是怕家累以致分心，不能全力去发展抱负。但我太太不仅不是我工作的障碍，反而是我前进的发动机。在我失败的时候，她从不冷言冷语讥笑我，而是时时安慰我；在我烦恼的时候，她只有好言相劝，决不起火斗气；在我困难的时候，她默默地穿着珠子，以副业补助家计。她是一位真正将自己的命运和我的命运拴在一起的女人，一个好妻子和好助手。我之所以有今天这点小成就，首先要归功于她。我无论做什么事，对她都不隐瞒。对自己的妻子有话都不能直说，那还能谈到家庭幸福么？可以说，我常有的满足感，来自于温馨的家；我少有的无忧无虑，则来自这位女强人的后盾。”

这些太太们也有对丈夫没完没了的忙碌感到不能理解的时候，但是家庭的责任和心灵的沟通却能化干戈为玉帛。少数人甚至对丈夫是否能与自己白头偕老缺乏信心，在这种情况下，当丈夫的至诚是塑造和谐的基础。一位华

人企业家说道：“我很爱我的妻子，但是她总是担心我会变心。我告诉她：你在我心目中的地位很重，重到要隐藏都不容易的程度。老实说，刚结婚的时候是有点迷迷糊糊的，但是这么多年来，你是我儿女非常尽责的母亲，是我妈妈的好媳妇，也是和我同甘共苦的好伴侣。这些共同的经历和感受，已经不是别人所能取代得了的了。”

也有的华裔太太允许丈夫和别的女人在一起，甚至替他们纳妾。她认为如此一来，就可以多生一个男孩来继承家业，当作繁荣家族的方法。这种现象在老一代华人企业家中较常出现。

对华人企业家来说，和家人、孩子们共度周末是他们喜欢的主要活动。在大部分的星期天，他们都带着家人去郊外旅游，上运动中心或出去购物，或在家中游戏。许多人每年都要与家人去国外度假。这种生活，给他们一种平和、温情而且开朗的欢乐，使他们的身心得到静化，生活赖以平衡。

对孩子的教育，是华商家庭生活的一个最重要的内容。他们都有“望子成龙，望女成凤”之心，希望子女长大后能够继承和发扬家族事业，成为社会的有用人才。母亲承担着孩子们幼年、少年时代的教育任务。她们要在优越的家庭环境中，培养孩子们良好的生活习惯，教会他们生活的准则，还要指导他们的学习。在子女中学毕业后，他们一般都不惜巨资送他们去发达国家的最高学府深造。拿胡应湘、王安、霍英东来说，胡应湘有四个孩子，长女嘉明就读于普林斯顿大学医学院，次女芝明则在哈佛大学学建筑设计；两个儿子也在美国上中学。王安二子一女，都毕业于美国的名牌大学。霍英东有5个儿女，也都完成了大学学业。华人企业家都愿意自己的子女学成以后，能够获得教师、律师、会计师、建筑设计师或医师资格，因为他们认为，这些职业较容易获得社会的尊敬。也有相当多的人，希望子女们修习工商管理课程或与家族企业相关的理工专业课程，以备继承家族事业。

他们教育子女的信条往往因人而异。林绍良强调对子女决不能娇生惯养，总是告诫子女不要炫耀财富，要学会过贫苦的生活。周子敬有10个儿子、13个女儿。他常常教导子女，赚钱不是最重要的事情，最重要的是如何做人，做个正人君子，为社会效力。吴清亮则告诫儿子们：“要创业，就得先学做人。不会做人，没有仁义，光有学识也没有用”。胡应湘的子女们读书都很上进，他对儿女们说道：“你们在学校的成绩比我好，但这并不意味着你们将会成功，成功只来自于勤奋。要了解自己的缺点，做自己想做的事。”但是，这些华人企业家几乎都要求子女们了解中国的文化。老一辈华人企业家在五十年代，常常将子女送回大陆的家乡读书。现在，他们则常常带子女回国旅游，让孩子们看一看祖国人民是怎样生活的，懂得一些中国的事情，把中国记在心里。

这些企业家大部希望将企业移交给儿子管理。因此，在子女大学毕业之后，就将他们安排在自己的企业工作。为了培养他们的创业精神，父辈们往往将子女放到生产第一线锻炼，一级一级将他们提拔到重要岗位上来，决不允许他们有比同事更多的优越感或者空闲。子女们也都能体谅父辈的苦心，予以积极配合。吴光辉与儿子兰斯的协作就是一个榜样。兰斯生于1963年，在宾夕法尼亚大学获得经济、工程两个学位。现在，担任父亲的行政助手。吴光辉为了让他早日熟悉公司的业务，经常告诫说：“企业家的本事在学校是学不到的。”并让儿子参加组织投资项目的工作，对他提出的各种建议认真加以修改。兰斯则非常佩服父亲的经验与精明的判断能力，表示要“一点

一滴地学上手”。在华人企业中，第二代接班人与父辈在经营管理方面发生意见分歧也是常有的事。新一代人普遍接受西方管理思想的影响，希望在企业推行制度化，并优化企业的业务安排。而父辈们则努力想影响儿子按自己的方式去做。但这种业务的分歧，并不影响两代人的感情。父慈子孝仍然是华人的传统家风。

华人企业家大都不喜欢应酬。但是，与亲戚、故旧和同学则保持经常的联系，一些人也喜欢与德高望重的社会名流保持交往。但是，对与自己意见不合者，往往在初次接触后，就逐渐疏远，决不勉强保持关系。他们最喜欢的交际活动是几个亲密朋友一起举办的小型家庭晚会。拿王安来说，他和夫人及三个子女，长期居住在波士顿市林肯区一个普通木屋里，周围有 25 英亩平整的土地，附设一个游泳池、一个网球场和一架 24 个频道的人造卫星转播的电视室外天线。回家后，他喜欢看一些克里斯蒂的侦探小说、电视里的体育节目，或与长子王烈打网球，陪夫人游泳。除此之外，他们夫妇认为过得愉快的事是和几个亲密的朋友打打桥牌等等。但是，除了公司每年举行的销售员庆功晚会之外，他们极少参加大型的晚会。

许多人希望将自己的事业和家庭生活严格区分开来，但是，一些人则愿意将自己的重要同事介绍给家庭成员，或者让妻子帮助自己应酬生意上必不可少的社交活动。这些人都希望与雇员和顾客保持较密切的私人关系。他们以此作为推动事业发展的一个必不可少的手段。

业余爱好

这些企业家们，一般都将业余活动作为自己在紧张的工作之余的一种调节，有意识地让自己的身心从疲劳状态中恢复平衡。

但是，他们对自己的业余爱好往往十分认真，决不偏离自己的行为准则。包王刚近 30 年来，每天工作 12 小时，每星期工作 6 天，星期天也常常不休息。在工作之余，他坚持早泳、跳绳和打高尔夫球。他常用自己坚持早泳作为例子，来说明自己办事的态度。他说道：“有人遇到困难就说‘哦，对不起’。可我不这样，比方说游泳，遇到大风或下雨有的人会说‘算了吧’，可我却不在乎。只要我认为这件事对我有益，我就会坚持干下去。”按胡应湘的话说，就是“人任何时候都应该把握自己”。

胡应湘也许是这些华人企业家兴趣最广泛的一位。在中学时代，他就开始喜欢拼抢冲撞最激烈的美式橄榄球。虽然受身体条件的限制，无法上场，但遇到重大比赛，几乎场场要看。直到成年以后，他让在美国的哥哥姐姐逢有重大比赛，就通过电话告诉他比赛时间，或者把录相带捎来给他看。他对音乐的浓厚兴趣也是在中学时候开始的。开始，他对欧洲古典音乐和当时流行的现代音乐并无偏爱。但当他在普林斯顿大学上学时，当地电台播送现代音乐总是穿插许多令人讨厌的广告。于是欧洲古典音乐大师的作品便占据了听觉。现在，古典音乐已经溶进了他的精神世界，成为他生活中不可缺少的一部分。星期天，他在家中最喜欢的事就是与小儿子一起摆弄最先进的音响设备。在他位于湾仔区合和中心大厦 64 层的办公室里，最引人注目的摆设也是一套音响设备。一天 12 个小时，莫扎特和巴赫作品的恢宏、隽永的旋律在宽大明亮的办公室中回旋。他发觉这些音乐总能投合他的心境，启发他的想象，帮助他构思出最新最美的图画。胡应湘最喜欢的运动是驾艇出海。

“疲劳时，他觉得快艇飞驰，涌浪拍舷，疾风过目和忽上忽下的听觉、视觉、感觉综合反应，是最高级的享受。而闲逸时，那举目无垠、水天一色魄大海，

又是他任凭想象方自由驰骋、灵感勃发的最佳氛围。”在节假日，他喜欢带领家人到海上逐风戏浪，若有朋自远方来，他也喜欢带他们到海上去回望港岛。有时候，出海碰到大风浪，九死一生，却仍然不能减低他对这项运动的兴趣。他的另一个爱好是滑雪。他每年要带领全家人去日本度一个“滑雪周”。这项活动，最初是他的太太提出来的。自那以后，他十几年如一日，勤学苦练滑雪技术，以免孩子们对父亲的技术感到失望。为此，《南华早报》的一位记者称他“在休息时仍然艰苦工作”。

像胡应湘一样，霍英东对体育运动的兴趣也是在中学读书时培养起来。他爱好举重，打网球，尤爱足球，所以发迹之后，仍然忘不了这个兴趣，直到六十年代初期，业余时间里他还是不断下场参加比赛。他的中锋在当地足球界还颇有名气。后来，他用自己公司的名称，成立了有荣小型足球队，曾经称雄港澳。后来，又组织东升足球队，每年费用达100万港币。他对足球的个人兴趣，逐渐演化成他的主要社会活动之一。他在香港长期从事体育事业，资助体育组织，大力推动香港体育事业的发展。为此，当选为国际足联的执委和世界羽毛球联合会的名誉会长。霍英东对体育事业的热心，又使他与祖国体育事业的发展结下了不解之缘。1974年以前，中国在世界体育组织中还没有取得合法地位。在1974年亚洲足联的德黑兰会议上，中国正式成为亚洲足联的会员国，霍英东从中努力周旋是促成这一成果的重要原因之一。中国大陆的运动员每一次到香港参加比赛，都受到霍英东的热情接待，运动员刚到，他的水果就先送到了。1981年，亚太区足球预选赛，他专程赴吉隆坡看中国队与沙特阿拉伯队的比赛。这一切当然不能只用个人嗜好来解释，更深一层的原因是祖国球艺的翻身和在国际足坛上的声誉牵动着他的心。国家体委顾问荣高棠曾说：“霍英东对祖国的体育事业作出了可贵的贡献，令人难以忘怀。”

把自己的业余兴趣和爱国热情结合起来的，还有陈子兴、姚美良。陈子兴酷爱中华文化。为此，他搜集了许多中国文物。在他的会客室里，墙上挂着中国古画，檀木的屏风背后是中国风格的酸枝桌椅和茶几。墨绿色的地毯上，摆放着许多乾隆、康熙年间制成的大型花瓶。柜子里也陈列着中国古董。姚美良代表了一大批与他兴趣相同的企业家，他的业余生活中，读书是一大乐趣，尤爱读中国的古典著作，如《三国演义》、《水浒》等，还喜欢研究《孙子兵法》。

这些华人企业家其他的业余兴趣包括：骑马散心，庭院散步，乡间度假，打乒乓球，骑单车，打羽毛球和高尔夫球。冯山涛则说道，在业余时间，“我去钓鱼。我驾着我的可爱的旧船（它已有了37年船龄，是当地最老的游艇。）出海，去捉大马哈鱼。”

少数企业家则希望通过业余活动取得企业之外的成就。王永庆喜欢总结自己的管理经验，他在业余时间，长期从事管理科学研究。经过艰苦的努力，他写出了《走自己的路》、《谈经营管理》等多种著作。他提出的利人利己的经营哲学已经在台湾得到广泛的接受，一些大学还以此作为管理专业学王的必修课。另外一位热心于写作的华人企业家是陈玉书，他说道：“以往我曾在北京的几家报刊写文章。在香港则写得少一点。后来，自从有了连载机会写传记文章，我就越发不可收拾了，一篇接着一篇地写，越写越上瘾，几乎每天都要动动笔。但总的来说，都是业余性质的。也许是返朴归真的思想吧。资本家有了钱，安排个人享受是相当重要的。我感到写作是一种享受。”

写文章的确是一件快乐的事情。无论所见、所思、所闻，都可以借助笔端表达出来。胸中的喜悦和郁闷，可以在创作中得到排遣。自己所想、所知，不再只有几个朋友可以知道，而可以让更多的人了解。这乐趣是一般商人所享受不到的。同时，写作的挑战性很强，可以借此学到不少东西。因为写文章，免不了要翻阅更多、更翔实的资料，偶尔需要翻查辞书，这样的学习获益匪浅。而且，动笔之先，总要跟朋友讨论文章的构思，真是其乐无穷。”

企业总是装在心中

无论在什么情况下，企业事务总是这些企业家们最关心的事情。在一天紧张的工作之余，他们常常将大量的文件带回家中处理。在难得享受的假日中，也要经常受到没完没了的业务电话的打搅。对许多企业家来说，真正属于自己的时间只是在睡梦中。虽然他们时有抱怨，但在内心深处，则喜欢这种紧张而且充满挑战的生活。因为他们已将自己的生命融化入企业发展之中。

王安喜欢在开车回家的路上考虑企业中的各种问题。他说道，他的许多新观念都是这样得到的。他的同事怕他因为考虑问题而发生车祸，强迫他雇用了一位专车司机。他的夫人邱文蕙女士谈起丈夫时说道：“他几乎每时每刻把心思都放在工作上。因为随便什么时候，他都会拿出一张纸来在上面划来划去。他一直都亲自记笔记。有时，在饭馆里吃饭，他会在餐巾上画些什么。即使我们在街上散步，他也是纸笔不离身。”王烈回忆一次与父亲一起去一家玩具店买积木。到了商店之后，父亲却着迷于挑选自己需要的、适用于王安公司正在制造的计算机键码的原料和颜色的那些积木。父亲买完自己的“玩具”后，再给儿子买积木。

许多企业家喜欢利用出国旅游休假的时间，去寻找国外的经济机会。马来西亚的摩托大王骆文秀就是在日本旅游时，发现日本本田摩托的使用经济价值，开始作厂家在马来西亚的总代理。这成为他事业发展的转折点。

对黄金富来说，随时细心解决身边的问题是他各种新设想的来源。因此，他无论走到哪里，总是随时细心观察身边的事物，发现问题努力想出解决办法。举一个例子，可以看出他的用心。黄金富经常往返大陆，看见罗湖出入境处人潮拥挤不堪，令许多老弱妇孺受不必要的煎熬。他认为有两处地方可予以改善：第一，出入境处官员无需令旅客站于黄线外等候，因为以往恐怕第三者容易知道受检者的资料，才会作出如此安排，但如今已改用电脑，资料根本不会让人窥见，如果每位旅客由黄线走到检查台需要3秒钟，制度改为旅客不必站于黄线外等候，一千个受检者可省上50分钟，效率自然提高。第二，火车到达罗湖之后，乘客蜂涌而出，为图抢得较前位置，不少人争先恐后，造成混乱。他认为若能建造一个固定间格，逐格松行，让旅客依次前进，既可减少不必要的争执，也保障了妇孺的安全。就是这样，黄金富在企业内外，总是能发现大多数人熟视无睹的问题，并积极予以解决。他的大多数发明都是在旅游中最初迸发出的火花。

像黄金富一样，许多企业家都说自己关于企业管理新设想都是在闲暇时想到的。也许真实的情况是，每当这些企业家们想将生意抛在脑后时，那些预先即在潜意识中的问题和难点在他们不期望的时候，突然清晰地浮现出来，因此，在一定程度上讲，企业经营无异于一项创造性的活动。

如何用钱

有人说，赚钱是技术，用钱是艺术，两者有高下之分。这话不无道理。

纵观西方社会，千万亿万富商大贾，车载斗量，讲到赚钱的方法，他们各有一套。但要问是不是赚到了还懂得花出去，就很难说了。众多守财奴当然不懂得用钱。肯用钱的人，也不一定用得恰当。生活奢侈豪华，花钱如流水，也不是会用钱。必须用得有意义，用在节骨眼上，那才叫会用钱。华人企业家都谨守节俭的传统，很少将自己的财富，用于放纵自己的奢侈生活。他们一般在有了钱之后，先买房子，置备当地生活所必需的用品——汽车等，间或带着家人出国旅游。同时，为了保证家人生活的稳定，他们从企业中提取部分资金，进行信托投资，建立家庭生活基金。对自己的子女，也严格要求他们保持普通人的生活本色。但是，对社会公益事业，华人企业家却不是“拔一毛以利天下而不为”的吝啬鬼。而且他们对于自己能拥有今日的财富，也总是抱着感谢之心，愿意将自己的利益回馈于社会和大众。哪怕自己所奉献给社会的只是沧海之一粟，却也觉得心安理得，且毫不吝啬地去做。因此，他们在当地社会所受的信任与尊敬也随着事业的飞黄腾达而与日俱增，为前程奠定了稳固的基础。

陈玉书的一席话可以说表达了这些华人企业家共同的心声。他说道：“由于运气、眼光、社会关系学及拼搏精神、个人情操等等因素，香港给了我发达的机会，使我有钱了。但是有钱怎么办？我想，我对社会的责任感应该比以前更大了。过去我是地盘工人，即使急欲为社会作贡献，毕竟是一支小小的烛光，一丈之外就看不见了。现在我感到欣慰的是，我今天成为亿万富翁，有较好的经济条件和能力，可以为国家、为社会做点有益的事情。我觉得钱如果花得有意义、有价值，那就是无上的快乐，是真正的精神享受。反正‘千金散尽还复来’。我资助的活动非常广泛，希望以此推动慈善、文教、康乐等事业齐齐向前迈进。我是资本主义社会的主人，私有制在当代还有很强的生命力。我应该拿出新一代资本家的魄力和抱负，继续在这一条路上走下去。”随着他对社会贡献的增加，社会给予他的荣誉也越来越多。现在，他有一大堆头衔：香港繁荣集团董事长，香港保良局总经理，香港钟表业总会第七届主席，香港佛山工商联会永远荣誉会长，香港作家协会荣誉会长；他还是北京市政治协商会议委员。对此，陈玉书说道：“我的个性，并不喜欢政治。我也不是那块料。可对于社会工作、社会活动，我是顶感兴趣的。因为一个现代商人。不可能日日夜夜都做生意，而不闻不问社会和国际事情。那样的人，在我看来，即使腰缠万贯，活着也没有多大意思。一个人对于社会的进步与发展，若放弃自己应尽义务的机会，那是很可惜的。”

王安认为评价企业行为和个人行为应该用统一的标准，个人和企业都有责任对世界作出积极的贡献。他说道：“从根本上讲，我关于公司和个人责任的感情产生于我对自己生活于其中的人群、社区和社会事业机构的强烈忠诚意识。随着王安公司的繁荣，我也富裕起来，这引起了一个问题：我应该用自己的财富干什么？孩子们的需要已通过家庭信托基金得到很好的安排，而且我们对引人注目的生活方式没有特别的兴趣。我们夫妇俩的生活只需要收入中极少的一部分就足够了。这意味着，我有能力通过各种慈善捐赠回报曾经帮助过我的社区和社会事业机构。当我们来到这个世界的时候，我们就从前人手中接过了一笔遗产，继续增大这份遗产是我们的责任。我曾经从波士顿社区获得实实在在的利益，用物质的手段回报它也是我不可推卸的责任。我感到我们所有人都应该给予这个世界比我们接受的更多。事实上，许多年来，我捐出的钱比收入还多。”哈佛大学是王安的母校，他经常说，是

哈佛大学把电脑介绍给我，这是我一生中的一件幸事。1981年，王安先后捐赠400万美元给哈佛大学，用作设立4个科学奖学金和其它学术研究费用。1983年，正在哈佛大学筹募基金时，王安又一次捐款达400万美元。在美国，文化团体、艺术设施的费用很大一部分来自于商界的资助。波士顿有不少文化团体、艺术设施，但当地的富豪却对这些公益事业并不太热心。王安决心用自己的行动作出榜样。波士顿戏院原是大都会的中心，经历过半个世纪的风风雨雨。到80年代初，由于年久失修，屋顶都快要塌下来了。1983年，王安捐资400万美元进行抢修，而且派行家里手帮助戏院加强管理和改善经营。王安的夫人早年曾在美国韦尔斯利大学攻读英国文学。1984年3月，王安捐赠了100万美元，设立了一个英国文学讲座和开展其它学术活动。王安致力于公益事业，大力兴办教育，被誉为“波士顿的大慈善家”。在生前，他曾说道：“教育的价值长存，建筑物则会折损！”他的名字和他的事业一起也会永远留在人们的心中。

捐资发展教育事业，是华人企业家成功后的共同愿望。胡应湘从普林斯顿大学毕业后，一直很留恋自己的母校。普林斯顿的经济来源，除了完成科研项目的经济报酬外，主要靠历届的老校友们捐赠的基金。胡应湘在学校时，看到许多建筑物是世界各国的毕业生们捐助的，唯独没有中国人的建筑物。他暗暗许下一个心愿：如果以后有了钱，我要在普林斯顿建一座中国人的纪念宫。25年后，胡应湘果然捐款400万美元建起“胡应湘堂”。他还捐款100万美元设立了一个讲座，聘请一位明史权威专门讲授中国历史。1988年2月，广州市授予他的父亲胡忠“荣誉市民”的称号，胡应湘得此信息，当即捐赠350万港币予广州市培正中学、“以期对促进广州教育事业的发展稍尽绵力。”包玉刚、李嘉诚、霍英东则致力于推动祖国高等教育事业的发展，包玉刚捐资修建了宁波大学；李嘉诚捐建了汕头大学。在建校过程中，他亲自在家乡潮汕平原选定校址，委托香港三家建筑事务所派员实地勘察，从中选择较好的设计方案。学校建成后，又与有关方面共商教学大计。霍英东则先后捐资成立了中国大学青年教师奖励基金、暨南大学教育和科学发展基金。姚美良、庄永竞、郑明如这些企业家则致力于发展家乡中小学教育事业。姚美良说道：“未来世界最重要的竞争，归根到底是人才的竞争，也就是教育的竞争。中国的大学教育，已经有李嘉诚、包玉刚、霍英东等很多人的支持，我的能力不能跟他们比，但我觉得中小学教育是基础，是更薄弱的一环。那么，让我来在这方面尽点绵力，”他从1988年9月至1989年6月止，不足一年的时间里，总共捐赠了1529万元人民币，其中包括捐赠300万元，兴建以他父亲的名字命名的广东大埔县永芳学校。在天津、新疆、重庆、武汉、大连、沈阳、长春、哈尔滨等地他捐赠了500万元，成立了“永芳教育基金会”。此外他还捐赠100万元作广东梅州嘉应大桥基金，捐赠68万元给广东省五华县人民医院建永芳楼等。还有许多捐赠未列入清单。庄永竞在1974年秋末，从广东揭西县的穷山沟来到了香港，先是去郊区种菜，去纱厂当搬运工，后来又在药材店当学徒。两年后，庄永竞以500元钱作资本，与朋友合作开办了一家小药材店，然后又个人单独开办“四海通参茸药材鱼翅公司”，专营高等营养补药材。在长期与客户的接触中，庄永竞发现，旅居世界各地的华侨都喜欢质高价廉的中成药。如果能够形成一个拳头产品，必定有广阔的市场。庄永竞为此精心炮制出2000盒“一洲洋参丸”，并挨家挨户地走访香港各家药店，广为宣传，终于获得市场的接纳。他因此获得了“洋

参丸大王”的称号。发财后，庄永竞总是念念不忘自己的故乡。1985年，庄永竞终于回到了阔别11年的家乡。他看到贫穷仍然像弯弯山道一样，围绕着故乡的山和水，感到自己有一种责任，驱使自己要让故乡和乡亲赶上时代的步伐。庄永竞当场作出了捐建中、小学校、桥梁、公路，捐赠交通工具的计划。1986年秋，占地3900多平方米的一洲中学正式交付使用；1987年，一幢占地1100多平方米的教学大楼又在家乡的另一所中学里建成。他还捐资兴建了一洲医院、一洲幼儿院和新公路桥。

此外，华人企业家用钱的方面包括：每年春节来临之前，给下属、邻里和乡亲发红包，以解决暂时的家庭困难；不定期捐钱给当地的慈善事业；将钱寄给祖国的亲朋好友；为了奖励当地华侨子女学习优秀者，设立贫寒奖学金，以帮助学有所成的华侨青年进一步深造；华侨社区的婚丧喜庆活动，华人企业家都要出钱扶持；华人社区的文化建设事业，也都是这些华人企业家捐资兴办。

但是，华人企业家们对华人社会一些铺张浪费的旧习俗则极力主张戒除。例如，印度尼西亚的华人社会曾长期流行一种旧风习——出殡游，华人家中每有老人去逝，就举行规模盛大的祭式，大摆酒筵，广宴乡亲，出殡时，则组成浩浩荡荡的送葬队伍，披麻戴孝，捧着各种各样的随葬品，极尽铺张。一些穷苦人家，为尽孝心，只得到处举债，使日后生活更加艰难。林绍良利用自己的影响，极力提倡华人社会在婚丧嫁娶上不要铺张浪费，养成节俭的习惯。现在，出殡游这样的旧习俗已在印尼华人社会中成为陈迹。但林绍良同时是一个乐善好施的慈善家，而且对各种事业的捐赠往往只出钱，不具名。对他来说，财富取之于社会、用之于社会是适得其所。

赚钱不忘爱国

华人企业家一般都不愿意参与政治活动，许多人经常说：“政治与我没有关系，我只知道赚钱”，一些人甚至在自己的办公室挂着“莫谈政治”的匾幅。这些人平时看起来像好好先生，其实在心底是有一个坚持和理想的，在必要时也会发挥爱国爱乡的精神，而且不计损失。事实上，也唯有这些能在遇事时，充分表现爱国心的大丈夫，才是真正的大实业家。陈嘉庚是先驱，也是楷模，不愧为华侨旗帜；后来者中也有许多陈嘉庚式的人物。

李嘉诚就是其中一位典型代表。近几年来，香港面临转轨，许多人纷纷迁居世界其他地区或将资本转移出去。李嘉诚则认为，随着我国对外贸易额的不断增大，香港作为转口贸易的自由港将会发挥越来越重要的作用。他先后与内地签订了许多合作项目，在香港、大陆进行大规模投资。仅1984年上半年，长江实业集团在香港的投资便达12亿港元。他在对一个外国记者解释为何增加在香港的投资时说：“我是中国人，我属于中国，我爱自己的国家。”他在与内地合作投资的同时，还将自己的一腔爱国热情奉献给家乡潮州的建设事业。他在一封给当地政府的信中写道：“……报效桑梓，此乃本人毕生奋斗之宗旨也！乡中若有何有助于乡梓福利等事，我甚愿尽其绵薄，倘有此需要，敬烦洋列计划示知为荷。”1978年底，李嘉诚获知潮州市居民住宅紧张，捐资180万元人民币，营建十幢楼房作“群众公寓”，现已全部完工。1981年，他又捐款2200万港元，在潮州市兴建两座现代化的综合性医院，已于1982年竣工。此外，他还为汕头医学专科学校捐献550万港元各种先进医疗教学设备，以岳父、母亲、夫人的名义多次捐款在内地修建中、小学校等。李嘉诚的善举，不仅受到当地人民的普遍称道，也得到党和政府的高度

评价。1983年4月，当时的广东省委书记任仲夷同志在谈到他对创建汕头大学的贡献时，称誉说：“闽有陈嘉庚，粤有李嘉诚，前有陈嘉庚，后有李嘉诚。”李嘉诚本人虽然十分感激政府和人民对他的信任，却对荣誉淡然视之。他坚决谢绝以他的名字为任何大厦、医院、学校命名。他说道：“对中国人而言，‘月是故乡明’，怀念故乡是很自然的事，……若有一天，我独自一人到医院去，喜见病人接受良好的治疗，康复出院，我心已足矣！”

陈玉书则致力于推动香港与内地的文化交流和人员往来，他说：“1997年，香港将回归祖国的怀抱。然而，香港毕竟离开祖国已久了。近百年的殖民地统治使香港人深受西方文化和价值观的影响，要香港在1997年从各方面都顺利地回归大陆，从现在起要做文化交流和人员往来方面的准备，以缩短香港人对大陆在心理上和价值观上的距离，使被西化的香港人接受祖国的文化，使他们的心态得以平衡。交流、交往是为寻求共同点。”为此，他曾赞助北京、上海等地的许多文艺团体和艺术家、作家到香港演出和访问。1990年初，他资助北京归国华侨代表团一行24人到香港，为期一个月的观光访问。代表团成员都是一些寻常百姓。全国侨联90多高龄的名誉主席张国基老人有感于此，亲笔题词：“天下华侨一家亲”。陈玉书还创办了“繁荣”和“安定”两家出版社以及“春秋”杂志，专门从事中国文化交流事业，现已出版了海内外华人作家的50多本书，最近，他又与广州市政协主办的“共鸣”杂志合作，出版其海外版。此外，陈玉书先后为中国残疾人基金会捐款达1600多万港元，中国残疾人福利事业的第一笔基金、第一台电脑、第一台影印机、第一台电子游戏机都是他捐赠的，国家副主席、中国残疾人福利基金会名誉理事长王震亲自聘请他为中国残疾人福利基金会业务顾问。陈玉书用这样的话表达他的爱国之情：“我生在爱国家庭，进的爱国学校，念的爱国书籍，唱的爱国歌曲，生活在爱国的生活环境里，从小就有一个信念：走爱国之路。祖国强大一分，我们海外华人就多二分荣耀，少一分耻辱。”

许多华人企业家将自己对教育事业的热心与推动中外文化交流结合起来。王安在自传中写道：“在许多项目中，我将自己对教育的兴趣与加深中西方社会相互理解的愿望结合起来。王安研究院最初设立了中国文化研究方面的博士后人员讲座；第二阶段又为七个亚洲研究机构提供类似的支持；在麻省理工大学，我支持建立了一个为大陆工程技术人员提供访问研究机会的计划。在文化领域，我为哈佛大学的费尔班克中心提供了100万美元，以支持汉学研究。在波士顿，我是‘中国文化研究院’的最大捐款人，主要是通过展览等形式以促进对中国文化的理解。”

许多华人企业家则长期致力于推动中外贸易的发展。郑明如是其中的一位代表。他在事业获得成功后，荣任泰国中华总商会会长。中泰建交第二年一郑明如就率领该商会访问团来华访问。自此以后，他先后访华十多次，每次都要向我国政府提出有见地的建议，并介绍一些外国商人到中国大陆投资。泰国正大集团有限公司就是由郑明如介绍到中国投资的较大的外资集团。同时，他还将我国的经济信息带给泰国华人社会。郑明如打算在商会任职期内，筹建泰国中华总商会学院，培养一批既懂中国语言、文化又有技术的人才，让华裔世代不忘祖国。

许多华人企业家则积极回到家乡投资办厂，以期促进当地经济发展。这些企业家把爱国心寓于企业发展之中；真正是“赚钱不忘爱国”。胡应湘是最积极、也是投资项目最多的一位华人企业家，他与大陆的合作项目有：耗

资一亿美元的广州中国大酒店，港方投资者包括：冯景禧、李嘉诚、郭德胜、郑裕彤，胡应湘任总策划；预计耗资达 100 亿港元的广深珠高速公路，正在施工之中；耗资达 5 亿美元的沙角 B 电厂和位于深圳罗湖口岸的中国联检大楼等。何炳章，合和公司的副总经理在谈到这些投资时，感慨他说道：“在香港，每一个成功人士都有自己的长处。但是，到中国去投资，有几个人肯？有钱的人多的是，哪一个有他这样的干劲？就是他一个人埋头苦干。开头许多人都反对，他还是有信心。他也有点钱，但更多的是技术和经验，觉得应该为国家做点事情。……”英国的《投资分析》杂志说：胡应湘的合和公司“是世界上最大、最纯粹的以中国为投资对象的私人公司，因此也是受中国影响最直接的公司。如果你对中国有信心，你就买他的股票；如果对中国没有信心，你就不买他的股票。”更多的华人企业家则直接向故乡投资。庄永竞的老家广东揭西县，地瘠人多，交通不便，工业基础十分薄弱。为了给家乡的生产带来工业活力，庄永竞于 1987 年，在这个偏僻的山区小镇，投 135 万港元，创办了中外合资的汕头一洲医疗器械有限公司，年产值达 1.5 亿元，占全县工农业总产值的 1/3，同时安排了大量的劳动力，并培养了一批熟悉现代技术的企业经营管理人才。自此，过去默默无闻的山区穷县，逐渐走上了现代化之路，现已被列为广东省的开放县市之一。姚美良家乡广东大埔县也位于粤东山区的重林叠嶂之中，人称“山中山”，是被外资遗忘的角落。姚美良却先后投资 4000 万元和 200 万元，分别建成了一座年产值一亿元的矿泉水厂和一座陶瓷厂，使大埔县的工农业总产值净增 2 亿元。现在，他正在投资 5500 万元，在大埔建立一座占地 50 亩、内有 22 幢厂房的工业城，以吸引更多的人前来投资。姚美良用简单的几句话表达了自己内心情感：“我回到家乡大埔县，见到父亲和祖辈的出生地，饮了甜美的家乡水之后，我决心要为家乡脱贫致富尽一份微力，……。”这也许是中国这块古老的大陆的真正吸引力所在。王永庆近几年来正在着手准备于厦门市附近的海仓地区建造一个耗资 10 亿美元的石化工程。对此，台湾当局设置了重重障碍。但王永庆不顾压力，从 1990 年 3 月到 1991 年 4 月不到一年的时间内，公开发表了两个大陆行书面声明，藉以表明自己要来大陆投资的决心。台湾《雷声》周刊发表了一篇题为《王永庆的六个梦》的文章，揭示他的真实动机。其一曰：“故乡梦”——王永庆的祖先，“在清道光年间，从福建泉州府金田乡到台湾谋生。自幼在新唐山区长大的王永庆，虽然在脑海中，从未有过大陆故居的任何具体印象，但是发迹之后的他，却有一股想回故乡探望的向往。……在此归乡情结的影响下，王永庆连着去了几趟大陆，他想在自己的家乡落脚立业的第一个梦，于是成型。”其二曰：“回春梦”——近几年台湾投资环境恶化，石化工业中的下游加工厂家纷纷将工厂转移到大陆。从 1989 年下半年以来，王永庆的台塑集团由于下游客户外移而订单流失，减产近 100 亿元新台币。“王永庆曾以‘失血’来比喻自己不走的下场，因为当下游业者一个个走了之后，台塑本身终将因为失血过多而面临萎缩厄运。因此，为求得保住元气，使得好不容易建立的石化工业体系等不致瓦解四散，王永庆决心前往大陆发展他的第二个春天。”其三曰：“帝国梦”——“早已建立起石化中下游大工厂的王永庆，始终认为，台湾石化工业要想快速发展，跃居全球第一的宝座便应该确保石化上游原料的供应无缺。”早在八十年代初期，王永庆准备兴建第六轻铀裂变及配合厂的计划，却因台湾当局举棋不定，被迫取消，“所以王永庆的第三个梦，就是在大陆实现他能全盘掌握石化上、

中、下游一系列产业的王国梦。”其四曰：“民族梦”——在台塑企业的发迹过程中，王永庆曾四处磕头求援，希望先进国家提供技术辅导，经历了许多痛苦的“屋檐下”的日子，台塑集团在美国的扩张，也遇到许多意料之外的阻力。这些使得“王永庆深深感受到金窝、银窝，均不如自己的‘草窝’好”。“所以，王永庆想，大陆与台湾原是血脉相连，大家何不团结起来，化敌为友，创造出一番令世界各国羡慕的辉煌事业来。”“向全世界列强证明，‘没有外国人的帮忙，中国人仍然可以建立起全世界所向无敌的石化王国……’”。其五曰“化解梦”——台塑集团长期囿于台湾这个方寸之地，内部斗争日趋激烈。王永庆希望到大陆这个更广大的新世界，建立台塑的新王国。“届时，王永庆和众多的子女，各据一方，分工合作，……因此，到大陆建立石化王国，也正是王永庆企图化解家族权力纷争的上上之策。”其六曰“统一梦”——“当一个促成中国统一的历史性人物”。上述“六个梦”，显示了王永庆是一个具有大中国构想的杰出企业家。不正是这些似真似幻的中国之梦激励亿万炎黄子孙去进行生生不息的奋斗吗？相信王永庆“海仓计划”的实施，势必推动海外华人掀起新一轮回国投资的热潮。

结论

企业家的私生活，与他们丰富多彩的创业经历比较起来，总难免有些逊色。但同样真实的是，正是这企业外的活动赋予他们的财富一种崭新的意义。无论他们最初的创业动机如何，家庭与社会最终都表现为他们奋斗的最终目的。他们重视家庭，热爱生活，福及大众。在他们的言行之中，中国文化深层的仁慈与善良就像广漠的生活空间的星星，熠熠生辉。

企业家们都热爱自己的祖国。家乡山水的甜美，家乡父老的甘苦，时时刻刻总萦绕着他们的心怀。文化与血缘成为永恒的纽带。这不是政治，不是历史，而是生的呼唤。他们将自己的命运与祖国的荣衰紧紧地连在一起，他们需要的是报效祖国的机会，而不是荣誉与赞美。

事业的发展，已使他们的生活进入一个新的境界。他们能够将事业、家庭和社会连成一个整体。他们的生命已经得到延伸。许多人已经死了，但他们的事业和善良的社会理念正为子孙们所发扬光大。活着的人则正在编织着新的理想，他们要将自己的企业连同生命的气息一起带向世界的每一个角落，带向未来。

巨额的财富为他们提供了选择生活的权利。他们可以在工作与空闲之间选择，在家庭与社会之间选择，在善良与丑恶之间选择，在专制与民主之间选择，……这选择给他们带来生活的和谐，带来社会的尊敬，赋予他们生命以真正的意义。

但是，在他们的生活中，并非只有光明没有黑暗，并非只有和谐没有障碍。事业也远非一帆风顺。他们仍然是一群普通的人们，有着普通人的喜怒哀乐，过着普通人的生活，要受到各种好的坏的社会制约。他们不能选择环境，但有比普通人更强的适应环境的能力。因为他们有自己的目标，敢于冒险，善于判断与选择。在困境之中，不屈不挠，愈挫愈奋；在顺境之中，勤奋而且节俭，努力拓宽自己的生存空间。

8. 创办企业的忠告

华人企业家的创业经历本身就是一本无字的书。我们从中可以了解企业经营管理的要害所在，常常出现问题之处所以及应对之法。更重要的是，我们客观地观察、研究几十位创业者的经历，对创业过程有一个预先的把握，就能更从容地面对各种意料之外的问题，在定与未定之间，多一分果断，少一分犹豫。而对那些追求独立却缺乏足够勇气的人，则能帮助他们驱除由于未知而产生的心理障碍。

陈玉书说得好：“人生就是一场大大小小的赌博。”在世界上，有钱人，毕竟是少数，穷人总是占多数。做生意的，大老板也毕竟是少数，小老板总是占多数。为什么会有这种情况呢？其中一个最大的原因，在于大老板善于运用智慧、资本和信誉作为筹码，懂得自造桥梁，到达目标的彼岸。而一般人或耽于现状，或者浅尝辄止；或者以生命作赌注，铤而走险，终成害群之马。

对于赌博，一般人多是失败于无法自我控制。事实上，赌博最困难之处在于是否能保持冷静的思考和判断。一位台湾学者在探讨东南亚华人企业成功要诀时指出：“华侨对于赌博，可说是从小便耳濡目染、习以为常。例如在新加坡等东南亚地区的流动摊贩，车上除了载满日用的杂货外，往往还备有骰子及圆盘等赌博用具等，让那些想玩的主妇们试试自己的运气，倘若赢了，还可以得到比原来赌资多好几倍的杂货用品；若不幸输了，也可以得到一颗圆糖。……像这样的赌博，无形中便养成了华侨能冷静地观察胜负的精神。华侨之所以能在东南亚将风险性极高的事业经营成功，成为亿万富翁，且提拔亲族，掌握经济上的实权，除了苦干实干的精神外，多少还得助于这种能静观其变、冷静分析的赌博训练。对他们而言，做生意就是一场赌博。”这段评述虽然失之偏颇，却也说明了创业的冒险本质。

在创业的道路上，决没有坦途可走，一个白手起家的人，都要经过艰难的历程。钱，是一点一滴积累起来的。

无钱也可以办企业

有人认为，经商不能没有资本，或必须先学一点管理知识，再慢慢学做生意。对许多华人企业家来讲，这并不是真理。

本书的创业者大部分来自于贫寒之家。由于太穷，他们被迫背井离乡，到异国投靠亲戚或同乡以求发展。也有的甚至举目无亲、投宿无门。茫茫人海之中，他们只有自己靠自己，凭着硬朗的身体到处打工赚钱。为了存点钱做生意，他们经常过着减衣节食、克勤克俭的日子。

因为他们知道，没有本钱便无法做生意，无法做生意也就无立足之地。一旦存够了钱，他们或者当游动小贩，或者在街上摆地摊。由于资本有限，他们总是比别人更早工作，比别人更晚收摊，做别人不愿意做的苦生意，期望以辛勤的劳动，换取顾客的欢心，能获得更多的收益。

当他们积存了些钱，便开家小店，卖些小杂货；进而兼营其他事业。而当他们原来的生意必须随时代的潮流而变时，便组织家人，甚至世界各地的亲朋好友，共同商讨合作。

他们决不会因为赚了点钱就沾沾自喜，在事业初步奠定基础之后，他们仍然过着朴实无华的生活，与普通人的交往，也决不摆有钱人的架子。在内心深处，牢记“满遭损，谦受益”的古训，仍然如临深渊、如履薄冰地努力经

营。因此，一个人若想创业有成，除了自身刻苦努力之外，最重要的是不能自满。

这些华人企业家并不是没有碰壁的时候，只不过是容易绝望罢了。在创业时，只要是想得到的办法，他们都会尽力去尝试，哪怕再艰难辛苦的工作，他们也不在乎。从他们的创业过程中，我们应该悟出这样一个道理：人生的兴衰起落几乎都是一样的，谁也不敢保证明天的自己和今天的自己会是完全一样。而且，人在困境时，不能过于悲观，所谓“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”，只要能坚忍到底，必定能使未来更加光明而且开阔。

准备冒险

任何准备创办企业的人必须事先就作好冒险的准备。这不仅仅是指财务风险，而且包括企业经营过程中的所有意料之外的挫折——用人不当，受骗上当，经济周期的变动以及天灾人祸等。创业的过程本身就是不确定性的。事实上，我们今天的创业条件与环境比早年华侨要强许多倍，但是，对失败的恐惧往往使自己裹足不前。

驱除这种心理障碍的最好办法就是确实了解风险来自哪里，或者试图把握风险到底有多大。王安在辞掉哈佛大学计算机研究所的工作之前，曾对自己将承担的风险作了一个明确估计。他在自传中写道，“我仔细权衡了自己的得失。从风险方面来看，我将失去一笔 5400 美元的年薪，加上我几百美元的储蓄。另一方面，我认为，在第一年中，有相当大的可能性挣得 8000 美元。这意味着，我办企业的年收入，将在我的工资收入翻一番。如果我失败了，我自信能找到一份与原来相当的工作。我不像许多创业者那样，希望成为富豪，也没有一个发展企业的详细计划。开办自己的企业是一个重大的决定，不是一天能够下决心的。但我也不是没完没了地前思后想。像我所有的重大决策一样，一旦作出决定，就不去为对与错担忧，而是一门心思地将其付诸实施。”事实上，对风险的担心或恐惧往往来自于对其真正的后果缺乏了解。如果我们在决定开办自己的企业时，先问问自己：风险是什么？会发生的最坏事情又是什么？我们就会发现：最坏的结果也不是预先想象的那样可怕。

另一方面，最好的创业者总是力图使自己的风险最小化。事实上，这也是本书中许多企业家获得成功的原因之一。华人企业家对任何一宗生意，通常最多只投注八成的资本。在最初创业时，他们总是努力尽量降低自己的资本额，以免一旦失败，连生计都不能维持。同时，在有了钱之后，他们首先要为自己或家庭储蓄一笔资金，以保证生活不受企业失败的冲击。

在创办企业的初期，各种意想不到的问题可能会接踵而至。这对一个新创业者来说，是一场严峻的考验。许多人失败的原因在于，面对一系列的新问题，自己完全失去控制，在疲惫和烦躁的精神状态下，作了一系列错误的决策。因此，一个创业者，最需要的是坚强的意志和始终保持冷静的头脑。

以劳力取代资本

办企业，光有志气和冒险精神远远不够，还必须勤劳。

我们了解了华人企业家的经历之后，应该体会到：他们成功并没有什么奇计妙策，事实上，他们的资质与常人并无多大差别，而赖以发迹的条件更是简陋不堪。他们出人头地的唯一办法就是比别人早点起来工作，比别人更晚一些收烺，平日不休息。注意锻炼强健的体魄。全身心地努力认真地工作，就是以努力来弥补资本的不足。而且，他们的家人也往往同时加入了创业行列。他们往往在下班之后或节假日时间内，到企业之中去充当帮手，以节省

不必要的人事开支。

日本中华商工总会会长陈福坡先生，曾经评价华侨与大陆中国人在经营技术上的优劣。他这样说道：“中国本土的中国人与海外的华侨，即使同属中国人，但是经商手法的擅长程度是不一样的。大陆的中国人，并不太会作生意。生意上的破产或失败等事情，乃属平常之事。而华侨则甚少失败，其原因在于，经营的方法各自不同；但主要症结是大陆的中国人，努力的程度与华侨比起来，仍不足。”陈先生在19岁时，即以公费留学生的身份来到日本。二次大战期间，曾回国任教。战后，他再去日本求学，获东京大学硕士学位。毕业后，借着华侨朋友的介绍，在横滨华侨总会获得了总局局长的职位。这对当时旅居日本的中国人来说，是一份理想的工作。但陈福坡总认为，身在日本，不应该以苟且的心情过日子。因此，他时时不忘创办自己的企业。后来，终于开办了自己的中国糖果点心制造厂，并一举成功，生意一步一步拓展开来。现在，他除了经营“世界贸易”和“福华商事”两大公司之外，还兼任人生哲学研究会和世界道德会的职务。他的半生经历，总有一些萦绕脑际的想法。他的想法就是：“如果当初我继续执教鞭，情况和现在就不一样了，也许过着安安逸逸的生活。但是，可能就没有像这样的财产地位。这也许比当老师辛苦多了，但也因为始终没有忘记努力两个字，才能有今天。人若不经劳苦，就不会成为大人物。”

许多华人企业家都将比常人加倍努力工作，作为积累资本的重要手段。这里有一个例子可资说明。香港一位华人富豪，是以卖面摊起家的。最早，他的父亲以摆面摊来维持全家人的生计。这位华商在中学毕业之后，就加入了父亲的行列。但他知道，这样做下去始终摆脱不了贫穷。但是，没本钱怎么办？只好硬撑体力，拉长营业时间，以增加卖面收入，这是他唯一的办法。就此，他一大早就起来准备，晚上在市内推着面摊巡回卖到深夜。过着不眠不休的生活。尽管如此几近耗尽心力地赚钱，也只能赚得蝇头小利。但他持之以恒，终于积蓄了一笔小钱。以这笔钱为基础，他开了一家大众化餐馆，而建立了日后发展的根基。

另外一个例子也是一位香港巨富在少年时期的故事。

这位少年在香港周大福珠宝行工作。他为了了解珠宝市场的行情，经常牺牲自己的休息时间，跑到老远地方的另外一家同行店铺中去观察老板的经营方法。若是一般人，忙了一整天，正巴望坐下来松弛一下，哪怕半小时也好；然而，这位少年却为了老板的利益，牺牲自己宝贵的休息时间。这种不辞劳苦的精神，终于感动了老板，日后，这位少年被老板招为他独生女儿的“驸马”，成为珠宝行的继承人。他就是香港新世界集团的老板郑裕彤。

“时间就是金钱”，开办企业原本就没有休息的时间。稍一空闲下来，就会有损失的风险。华侨企业家在早期精力旺盛的岁月里；每天只睡四五个小时，辛勤工作的人，比比皆是。被称为“寿星企业家”的周贤颂，75岁了，仍然每天坚持工作长达14个小时。

日本作家南康文这样描述华人企业家创业：“他们在两袖清风，除一支牙刷外别无他物的情况下，也决不气馁，拚命努力追求成功。意志力之强劲，有如野草一样。”

事实上，本书中的华人企业家在谈到自己的成功时，强调最多的就是“勤劳”。王永庆提出“一勤能治天下”；胡应湘强调：“成功的唯一途径就是刻苦工作。”郑裕彤的24字箴言中，核心就是“勤劳”。周子敬是因为勤奋

而获得陈嘉庚的赏识。霍英东则说道：“一个商人要由经验中成熟，其刻苦耐劳占了百分之九十五。”

因此，要创办自己的企业必须付出体力和精神的代价。即使那些自认为对“艰苦工作”有较多了解的人也会发现，一旦开办自己的企业，需要付出比想象大得多的时间和劳动。你还会面临着不可预知的环境的压力；你也会发现，只要稍稍松弛一下注意力，经营问题就会接踵而至。企业是一个长不大的婴儿。创业者所需要的是完全的献身。

节俭成自然

荀子曾说过这样的话：“只要敬本业而节约，上天也无能使之贫困。”荀子所说的“本业”，虽然是指农业，但对现代创业者来说，亦是真理。只要对自己的企业经营全力以赴，而且又节俭的话，决不至于在朝夕之间，便一败涂地。

事实上，许多华人企业家是通过节俭来积累最初的资本。陈玉书回忆说：“当年，我找到工作做的那份喜悦，不止像中了马票一般。待我冷静下来就意识到，既然决定在资本主义社会求生存，就必须学习了解资本主义的那一套。可是横在面前的却有两大障碍：一是语言不通，二是没有资本。

“当时，我口袋里只有50元港币，所以对于每一毛钱都极重视，因为在香港无钱是寸步难行。……我不敢吹牛皮，天不怕，地不怕，就怕口袋里没有钱花。何况我早就明白‘小富由俭’、‘勤乃无价宝’的道理。

“记得每天一大早，我乘轮渡去上班，为了节省一毛钱。我总是不坐两毛钱一张票的楼上，宁愿坐楼下的三等舱。……我节省每一个铜板，都是为发财致富开路，所以我连看报纸也舍不得花钱去买。而是身在船中，眼观六路，看看谁手中有报，等到船靠码头，自己押后，就利用这一刹那时光，几个起落，把乘客留下的报纸拿走。有时运气好，其间还会夹到一两本杂志，这于我则是如获至宝，甚为开心。我也常为节省两毛钱车支，不惜徒步从中环走到西环。

“几十年来，我之所以坚持勤俭的作风，是因为始终坚信：‘由俭入奢，易如下水，由奢入俭，难如登天’。每天收工后回到家里，虽然浑身疲惫不堪，但仍坚持把船上捡来的报刊，如饥似渴地细阅。”

绝大部分华人企业家都是像陈玉书这样，靠节约一分一厘的钱财起家。实际上，用节俭来积累钱财，是一般人都想得到的方法。但是，靠工资收入来积累资本需要经过漫长的岁月，而且财富的增长也确实缓慢。因此，对一般人来说，常常由于不能很快见到效果而半途受挫。认为只靠小额积蓄，终究劳而无功，干脆省去麻烦。事实上，正是集涓涓细流以成溪的精神，使得本书的创业者们最终成为企业界的霸主。

这种节俭精神，在华人企业的经营中则更是屡见不鲜：

——一家华人企业，打包后所剩下的绳子绝不丢弃。为的是，日后可以接合起来再使用。

——另一家华人企业，在公司里决不使用新的信封，而是将其他公司邮寄来的信封拆开来，翻出白里，重新粘合成另一个信封使用。

——在华人公司里，电话严禁私用。在上班时间里，绝不允许消磨时间。

像信封、绳子这些便宜东西，从公司整体开支来看，是微不足道的。雇员打一个私人电话也花不了几个钱。但是，这些创业者们仍然劳心劳力地去节约。对他们来说，“节俭精神”乃是从生到死持之以恒的教条。不管公司

是赚了多少钱，个人已拥有多大的财富，不论贫富，均矢志遵守这种“节俭精神”。因为他们都相信，一个人若想出人头地，除了辛勤工作之外，最重要的就是能开源节流。

有人说，这些人“好小气”。其实他们平常斤斤计较，该用钱时却毫不吝啬。日本华人盛毓度就是一个例子。

盛先生在日本长期经营餐馆业。1961年，他投资7.5亿日元，在东京的芝公园里兴建了一座日本人称作中华料理的殿堂的“留园”。这样大的投资曾使“东京人吓了一大跳”。留园的建筑都采用中国的传统风格，装饰极尽豪华，而且一切器具都用上品，采取高级化作战策略，这是海外华人餐馆少用的经营方法。因此，也被称为“革命性的中国餐馆”。

这家留园餐馆有一个奇特的现象，那就是，在馆内好几间豪华客房当中，有客人在的房间，灯火通明，没有客人在的房间，电灯就立即被关掉。而且，连老板自己的办公室，电灯也要限制瓦数。

盛先生说道：“中华料理乃取决于口味与气氛。因此，厨师必须高薪，才会细心照应。客人一进来，就让电灯大放光明，但是，与生意目的不相干的钱，一概不花。”

对此，日本中国经济研究专家南康文先生感慨地评论说：“自1973年的石油危机发生以来，有许多企业开始节约能源，用不着的电灯都不开。然则，华侨早在十几年前，就已经采取了避免无谓浪费的经营方针了。华侨的节俭精神，非一朝一夕之功，从这里便可以证明。所以说，该用时便毅然决然去用的合理精神，才是真正的节俭精神。”

这里值得再一次强调的是，期望“日后收回”的心理是要不得的。这是一个“经营黑洞”。在创业初期，成本超过了计划要求，认为这是创业必须付出的代价，对小额浪费也认为“区区小事，不足挂齿”，日后企业发展了，这一切自然就会得到补偿。但是，抱这种心态经营企业的人，没有一个不碰壁的。创业者必须记住，蚁穴虽小，足以溃大堤。经营企业必须从一开始就严格控制每一份支出，哪怕是绳头线尾，也不能允许乱丢乱扔，在整个企业内部养成“厉行节约”的风气，使之习惯成自然。如果寄希望于“日后收回”，就别做生意。

知识与经验的价值

创业需要些经验或知识，这要视企业的性质和规模而定。但可以肯定，在创业过程中，知识与经验的价值是不容低估的。一个既无经验，又无知识的创业者，拥有成功的机会总是少之又少。

经验是从实践中得来的，华人企业家都非常重视经验。王永庆、王安都强调，经验对一个创业者的决定性作用。许多人在创业之前都在相关产业中锻炼了数年。陈笠在开办自己的公司之前，有意识地到一家电子表厂去工作长达8年之久，以便获得创业中“必不可少”的经验。有一些人虽然在毫无经验的情况下，就独立创业，如陈子兴等，但他们在开始时总是小心翼翼地控制自己企业的规模，以使它不超出自己的能力控制范围。对于这些企业家来讲，经验、管理知识总是与企业规模同时成长。

但是，经验不是时间的积累。许多人在企业工作过十年、甚至几十年，但很难说他们就有了创办企业的经验。因为他们只是囿于自己份内的工作，而创业则是一项综合性活动，它需要的是整个的管理经验。因此，我们可以从某种意义上讲，经验是属于有心人的。一个准备创业的人，就应该不仅留

意自己亲身经历的事件过程，更应该注意观察别人的成功与失败。有时候，一个人在学生时代做一、两次小买卖的经历，也会为他日后的创业提供不可多得的助力。因为在这种偶然的事件中，当事人会从中悟出某些顾客的共同心态以及生意的基本原则。所以说，获取经验不仅是习惯于常规的运作，还得靠自己的悟性。

专业的管理训练，对于本书中的华人企业家，并不是创业过程必不可少的条件。诚然，正如许多华人企业家所说，管理企业的知识是书本中学不到的。专业的管理训练也产生不了创业者。但是，系统的管理知识能够帮助创业者发现经营过程中的漏洞，及时弥补不足。因此，一些经过这种训练的华人企业家，在创业过程中，往往遇到较少的挫折，如郭鹤年经营郭氏兄弟集团，黄祖耀经营大华银行等。足见管理理论知识在创业过程中，仍然具有较大的价值。尤其是在企业发展到一定规模后，依靠专门管理人才来经营企业，则势在必行。因此，一个创业者应该对管理理论抱积极态度，决不可以心存偏见。

不好高骛远

希望由穷变富，一赚千金，这是人之常情。但是，在现实世界中，不劳而获的事情是绝无仅有的。如果真有的话，其间必然潜在着不可逆料的风险。这也应了中国的一句古话，叫做“恶钱守不住”。只有靠自己的辛勤劳动赚来的钱，才知道去爱惜。也只有付出实实在在的努力，才能真正坦然享受选择生活的乐趣。

因此，靠劳动赚钱决非可耻的行为。日本的一位华商林康弘就曾这样说道：“中国人对赚钱一事，并没有莫名的愧疚感，且认为钱是赐福的东西。在喜怒哀乐的方面也一样，该生气时就生气，表现甚为明确。凡事都不隐晦，对钱也是如此，这是中国人的特性。”

知道凭劳动赚钱也是一项幸福的事业，就会为创业者们提供一种新的精神力量。但是，不同的人赚钱的方式却不一样。富人凭资本赚钱，地位高的人凭工资赚钱，而一般的创业者，既缺资本，也无地位，只有凭自己的智慧与体力赚钱。因此，要创业，就得不怕丢面子，不怕失身份，不择职业，不择地点，有利可图又是自己擅长的地方，便是归宿。这听起来，似乎有些吓人，但唯有如此精神，才会养成创业者所必须的无畏态度。只要有钱赚，不惜一切努力。

华人企业家的出身，大部分都是一些赤贫的农民或劳工，没有任何先天的经济优势，抱着“白手起家”的志向，远赴海外谋生。在异国的土地上，他们只好靠自己体力劳力的“苦力”来赚取一点小钱。在变幻的环境中，他们随遇而安，哪怕是一丝希望，也抓住不放。他们在海外的生活，充满着歧视和迫害，由于这种生存压力，他们唯有用自己的体力与智慧去追求经济上的实力。因此，他们锻炼出了对各种商情特别敏锐的洞察力，也锻炼了一种坚强的行动力和适应力，以便在社会环境有所变化时，能够迅速采取对策，以求自保。

有了这种无畏的态度，才能够在创业环境改变时，做到应变自如。在本书中的华人企业家创业过程中，我们已经看到，他们总是在随着环境的变化来改变自己的经营方向，或者产品与服务的质量。

日本首屈一指的华人企业集团——惠通娱乐集团就是一个典型的例子。惠通的前身，曾经营“味素”的产销事业，但不过三年就开始走下坡路了。

老板林以文先生一下子就将企业经营方向转到娱乐业上去。后来，随着电影走下坡路，又率先在日本设立了“地球会馆”，用作综合性的娱乐大楼。接着，又将事业触须伸到不动产与高尔夫球场等部门。

企业方向的转变，既需要商情，也需要魄力。但这后面的，是一种大无畏精神。不为外界所动，不为传统观念所囿，只要是利益所在，就去投资。

现在，许多人都想创业。却不愿意投资或从事“有失身份”的行业。希望一开始便是一个资产几十万、几百万元的公司老板。这种想法，有钱固然无可厚非，而且不失为可行之道。但是，大多数人都是无钱的老板，如果一开始就要投资多少万，那无异于在白日做梦。而且，经营大企业，往往需要较多的经验与知识，一个创业者，即使是在企业工作过的人，一上来就经营资产几十、几百万的企业，没有不遇挫折的。但是，借来的钱是要付利息的，以贷款来付“学费”未免太高。因此，要创业就得从小做起，从有“失身份”的地方做起。让资本、经验与事业一起成长起来。

也有一些人自行创业，喜欢选择一些流行的普通行业，如开个小饭馆、理发馆、时装店等。这些行业初看起来，似乎任何人都可以经营。但是，正由于大家都想往这方面发展，其竞争者也相对多起来，使得失败的比卒也大大提高。其实，成功的创业者总是选择一些看起来缺乏吸引力的行业去投资，或者在闹哄哄的大市场中寻找一个被人遗忘的角落。比如冯景禧在六十年代初的股票生意中专做“小客户”的生意。王永庆投资于塑胶业也是如此。当时台湾当局将生产塑胶粉的任务交给一位大亨垄断经营，不料这位大亨出国考察发现，塑胶粉行业的投资必须达到一定规模才能赢利，而且台湾的市场容量有限，国际市场又面临着日本厂商的强劲竞争。因此，在台湾建塑胶厂，无论规模大小都似乎无利可图。这位大亨就拱手让出了塑胶业的经营权。王永庆却因此成为台湾的三大工业巨头之一。正是在这些别人看来是冷门的行业中的惊人成就，使得许多创业者能够如愿以偿。

那么，如何才能够使看起来是冷门的投资变得有利可图呢？这就非得靠创造意识。“对一件东西挖空心思地去检讨，时而往里层想，时而穷究突破之道，这些点子必须拚命地靠自己的双脚不断往客户那儿跑，才能悟出来。换句话说，创造意识的涌现，是得自于实地的锻炼。”这是南康文先生对投资者创造行为的描述。在这种实际的创业活动中所涌现出来的点子，并不都像王安关于电子计算机领域的发明一样，引人注目，但却非常实用，受大众的喜欢。如普通传呼机都是用铃声呼唤，而黄金富发现一些使用者有时希望不被这种铃声所打扰，为此设计出铃声、红灯邓重呼唤的传呼机，而大受欢迎。

好主意，往往就在我们身边，只是普通人没有去注意而已。作为一个创业者，只要时时去留意观察身边的事物，事事为顾客着想，就总能够抢到创业的先机。

建立自己的商情网络

要创业，首先要掌握商情，这样才能够把握投资的先机。因此，一个创业者必须从一开始就建立自己的商业情报网络。

华人企业家的勤劳与节俭已经获得了世人的肯定。但是，对他们名闻世界的商情传递网络。一般人却很少了解。这些企业家们最常利用的商情传递渠道是“宗亲会”和“华人联谊会”，以及其他帮会组织。这些组织不仅能够极短的时间内传递大量的商业情报，而且范围跨越国界，形成了一个世

界性的网络。他们为获取这些商业情报付出的辛苦与金钱，往往是非常巨大的。而且，对提供正确商情的人总是竭力予以保护。

在早年艰难的岁月中，他们往往在一天辛苦之余，还要去参加各种宗亲会活动。在这些活动中，他们就会仔细地听别人谈起各家商店的兴衰，各个行业的状况。努力寻找对自己有用的情报与启示。

在朋友交往时，也是努力去听人家讲些什么，或者尽量把话题引导到生意方面来。在一阵漫无边际的探讨之后，去搜集些许有用的线索。

参加婚丧喜庆活动，也会成为这些有心人收集情报的场所。华人社会的这类活动，往往规模极其庞大，各种人物都有。如果主人是一位显赫人物，那更是群雄毕至。来自五湖四海、世界各地的人都汇集在一起。而话题除了礼节所必需者外，主要集中在生意方面。如果留心，瞬息间世界各地的商业内情便可尽收“耳底”。

因此，对华人企业家来说，他们的情报主要得自于“人”。许多华人企业家在成功之后，在世界各地都结交方方面面的朋友。他们总是隔一段时间去世界各地旅游，通过与这些朋友的交谈，以获取商业情报。对于这些人，企业家们往往提供大量的资金，以维持经常性的联系。

另一方面，华人企业家对于报纸登载的事项、官方发布的消息往往不尽相信。商业情报一经报刊登载出来，路人皆知，往往其商用价值就相对减少。而且，记者、编辑们总是喜欢对有关消息随意删改，准确性也值得怀疑。因此，如果能够在情报公开之前，提前掌握必要材料，必定能够作出主动的判断与行动。

华人企业家们赴国外的那个时代，中国战乱频仍，军阀割据，统治者常常根据自己的需要发布一些片面的甚至完全没有真实性的消息。东南亚国家的政府也一直处于不稳定之中，官方消息往往不能令人信服。因此，这种长期动荡不安的环境，养成了华人企业家冷静分析各种商情的习惯。在他们看来，任何事情都有内情，而内情不会浮于表面。在各种纷纷扬扬的传闻背后，必然还有隐匿的实情所在。

因此，在创业过程中，唯有“第一手材料”才是可资利用的情报。所谓“第一手材料”就是由当事者直接传出者，对一个创业者来说，不仅要善于通过“人”来收集情报，而且要善于分析这些第一手材料，从而找出真正的内情所在。否则，对已掌握的材料，不去加以取舍并配合以进一步的市场调查，以求迅速做出判断，就无法有利地展开创业活动。

但是，收集商情，分析商情，需要大量的时间和金钱。对一个白手起家的创业者，这是不堪负担的。解决这个问题的唯一办法，就是时时留心周围的人和事。常言说道“机会就在你身边”，讲的就是这个道理。在企业发展到一定的规模之后，就应该运用现有的实力去安排自己的人际关系，建立自己的情报系统。

商业情报要靠自己去发掘。

慎重选择与当机立断

在创业之前，收集广泛的商业情报，慎重选择自己的投资方向是重要的。但是商场如战场，生意的成败是没有人可以把握的。因此，“慎重选择”是一个相对原则。正如一位华人企业家所说：“先见之明，并不是针对某种状况，面面俱到来加以判断后所产生的。最重要的一个因素在于，当你想到什么时，就针对那一点抓住不放，然后想一想，是否决定放手一搏。”因此，

选择的真正意义在于要确实把握自己。

华人企业家成功的原因之一就是在捕捉创业机会时，独具慧眼而又当机立断。日本一位华侨经济研究者白义神夫曾这样写道：“当战乱发生时，人们最先考虑的便是战后会带来何种政权，又会采取何种政策。华侨为了获取这些情报，往往不辞辛苦，往来于世界各地。……当然，除了华侨，韩国人、菲律宾人、日本人及美国人等，也都睁大了眼睛，准备伺机大捞一笔。然而，期间真正赚到钱的，还是以华侨居多。华侨在收集情报及作生意方面，的确有自己的一套。大体而言，无论在哪一个国家。日本人及美国人多采取大企业经营的方式，动员相当多的人力做有组织的行动；但华侨多半是单枪匹马，或找亲近的人一起。在这种情况下，华侨若想战胜欧美的大型企业，唯一的办法就是先取得正确的情报。换言之，商情取得的早晚是取得胜败的关键。不过，华侨也不会随便下赌注。尽管收到的情报非常齐全，他们仍然会凭自己的判断，认为可行才开始行动。”这确实是对华人企业家早年创业过程的一个真实写照。

在企业发展之后，随着环境和行情的变化，及时转变经营方向也是非常重要的。李嘉诚经常说：“做生意最重要的诀窍就是要有远见、当你看清自己所搞的行业已经无法继续成长时，就要准备跨到其他行业上去。转换行业时，太快也不好，太慢也不行。虽然做生意本来是为了赚钱，如果自己搞的事业能够飞黄腾达，则更是令人心满意足，不过如何因应外在的景气情况，也真令人伤透脑筋。尤其是房地产的买卖风险相当高，因此公司所有的订单都是由我个人来决定的。”日本国际新闻评论家小久保评论李嘉诚的成功时说道：“对时代潮流的锐利眼光是他经商的首要信条，也是成功的主要秘密。这种营运方针的转变，以及快速而且正确的抉择，使他经营的企业渡过了无数次的危机。从香港人造花到玩具产业，然后再由玩具到房地产业，这种针对时代的明确决策，使他永远霸占着胜利，也为他带来了数也数不尽的财富。”香港的一位知名新闻记者以自己亲身的观察分析说，李嘉诚逢事总是不慌不忙，遵照事先早以拟妥的计划去推行，由于他从塑胶业加工产销上牟取了相当可观的利润，因此能顺利地推行投资计划。当他购买一块新的土地后，并不因为它已稍微涨价就急急忙忙地寻求脱手，而是在冷静地观察一段时间后，适时拍卖，以获取绝对的暴利。

因此，冷静、慎重的选择，当机立断做出决定并予以施行的能力，都是一个创业者必不可少的品质。知道成败的人，就会冷静、慎重行事；理解风险的人，才能果断决策。一个创业者，既要洞悉失败的后果，又要敢于承担风险。这样，才能引导出斗志与决断力，为成功一搏。

互相合作

真正进行投资的时候，最令人烦恼的问题就是资金不足。243 如果借钱投资，对一般人来说，风险实在太大了。要等自己慢慢积累，眼前的好机会也许一去不再来。遇到这种情况，最好的办法是寻找志同道合者谋求合作。

第5章中已经讲到，寻找合作伙伴，是华人企业家成功的原则之一。一个好的伙伴，往往是能力互补的人，但也要能够提供不足的资金。这种合作，在本书的华人企业家的创业初期起过重大的作用。

华人企业家经常利用的另外一种合作方式就是“邀会”。他们往往在资金不足的时候，就寻找一个有实力的人物，凭着他的信誉邀人入会，获取所得资金。这种作法，既可调剂资金余缺，又可免除沉重的利息负担。最初使

用资金者，只需要每月拿出一定数量资金来，支付会费就可以了。采用这种方式筹集资金，最重要的是要有信用。如果一个邀会者，不能按期支付会费，那他就是“倒会”。倒会者不光是在本次邀会者中丧失信用，而且会永远被排除在当地华人团体之外。因此，邀会虽然是民间的信用形式，组织也松散，但是其约定俗成的信用约束力却比从银行借款还要大。在银行借款，一旦不能归还，丧失的只是商业信誉，并不对日常生活产生直接的影响。而在邀会时丧失信用，不仅要付出商业上的代价，而且在日常生活中也会受到华人社会的排斥。

华人企业家还将合作投资作为分担风险的一种方法。在许多情况下，华人即使手头拥有足够的资金，也不愿意将其集中投资于某一个项目上。他们认为将所有资金放在一个项目上，一旦失败，就等于全军覆没。遇到这种情况，他们往往邀几个人同时投资于某一个项目，同时又与其他人一起共同投资于另外一些项目。平时，我在与一些华人企业家交往时，收到许多名片。我注意到，在这些不过几寸宽的小纸片上，却印着十几个公司的头衔。其实，他们并不真正是所有这些公司的唯一老板，只不过是一个合伙人之一罢了。美国《华尔街日报》将华人企业这种情形称作像“炒面一样”，相互错综复杂地交叉在一起。当然，设想用这种方式投资并不难，关键是要能够有效地参与这些众多企业的管理。华人企业家往往是用宗亲会组织或其它社团组织的信用约束力来实现这一个目标。在华人社会中，几乎每一个人都隶属于某一个组织。在组织内部，一个人如果失去信用，就会受到集体的遗弃；相反，一个人即使生意失败了，只要众人认为他是一个可以信赖的人，就会受到扶持。类似地，在华人企业内部，一个职员，无论职位多高，如果由于玩忽职守，不忠诚或者其它不可原谅的错误，遭到老板的解雇，那就不可能在其他华人企业中谋求一个职位，甚至连独立谋生也会发生困难，因为无人愿意为他提供上游货源。因此，在华人企业初创时期，企业家们都愿意使用与自己有血缘关系或者较亲近的人。这除了“肥水不落外人田”、自家人更值得信赖之外，还由于大家都属于相同的组织，有共同的公共行为标准。

随着企业规模进一步扩大之后，华人企业家们开始寻求外国合作者。在这时，他们开始运用现代公司的组织形式——主要是股份有限公司——来对企业施行控制。在西方社会中，股份公司在法律上被规定了严格的行为标准，而且财务控制具有较大的公开性。全面地掌握公司的运行情况，从而有效地实现对公司的控制，不是一件非常困难的事情。

及早掌握大众的需求

日本一位快餐连锁店的老板江川金钟先生把生意成功的秘诀归纳为五个原则：努力；计划；无欲；好客；服务。并说道：“认为这五个原则很难做到的人，大抵是无心去赚钱，才会觉得难。若想赚钱的话，实施起来是相当简单的。……若想赚钱的话，就得先勿存财念。将赚钱一事先置之度外，将为社会尽力，为客人尽力的念头摆在第一位。”

“若想赚钱，先勿存财念”这句话，初听起来，似乎不好理解。其实，这只不过是创业过程的一个真实的描述而已。经营任何企业，都得有顾客来购买自己的商品。如果我们不去正视客人的想法，只管依自己的想法去做，一味自信自己的感觉，终究难以取得顾客的青睐。或者，只醉心于一己之利，而无视别人的艰难和困苦，利己而不利人。久而久之，那些曾经遭受损失的人，越聚越多，即使个人财富再大，也是寡不敌众，最后还是要被反对势力

拉下台来。所以说，创业的出发点，先别想为自己赚钱，而要想如何去取悦顾客。这需要一个豁达的人生观作为基础，人除了保护自己的利益之外，还应该服务大众的热忱。有了这样的观念，你才能够出于本心地去作于己无损却于大众有利的事，甚至有时候，不惜牺牲自己局部的利益去为客人解决困难。否则，就算你真的提供了很好的服务，客人感觉不到你的诚心，也就难以与你保持经常的业务往来。

华人企业家大多体验到在异国他乡的人世艰难，所以非常清楚个中的道理。他们经营企业，都将服务顾客摆在第一位，别人高兴，自己也能分享到喜悦，别人痛苦，到头来，也非自己之福。因此，华人企业家作生意，不光是做可以赚钱的交易，也常做无损于自己的利益却有益于顾客的福利的不赚钱的交易，以此来获得顾客的好感。日本最大的华人富豪李合珠先生的生前事迹是一个典型的例子。他出生于台湾的石门水库附近的农家。第二次世界大战时，赴东京求学，先毕业于早稻田大学建筑工程专业，后又进入中央大学改读经济学。1947年，他与同乡一起共筹资金在东京丰岛区开办了一个小型工厂。在积累了资金后，就开始大规模的投资。最初投资于见效快的娱乐业，在东京开设了一家夜总会。后来又投入东京的房地产事业。六十年代初，开始进军旅馆业。由于六十年代后期日本经济的高速成长，李合珠一跃成为日本华侨的首富，拥有“中台工业”和“东京大饭店”两个企业集团，被称为“日本华侨之英”。但是，李合珠之所以能在东京建筑大厦，出售房屋，成为建筑界首屈一指的大企业家，首先归功于早年为东京城市建设发展的热心服务。他在早稻田大学建筑系念书时，就开始积极投身于东京城市建设的规划工作。李合珠从欧美国家高层建筑发展得到启示，在东京现代化建设开始之初，积极呼吁为节约土地资源，当局应该制订摩天大楼的发展计划。为此，以一介平民之身，积极奔走，拜访社会名流，给报纸写文章，并进行可行性的研究。在课余时间，他不计酬劳到建筑工地打工，以了解建筑界的各种内情。在这些社会活动中，李合珠逐渐与城市建设当局及产业界人士建立了私人关系。因此，在东京市大规模现代化建设开始之初，他就获得了一座摩天大楼的设计权。李合珠总结自己的成功经验时说道：“我在1947年才真正开始我个人的事业。日本第二次大战吃败仗，当时社会相当混乱。我在那个时候，就已看出了今后能够达到高度成长的行业，恐怕是偏向于群众型的产业，所以打从开始起，我就把全部精力投入到这类产业上。因为我一向秉持着向前预测五年的经营信念，所以事业能够顺利地发展。我想我成功的主要因素是，能够及早地捕捉到大众和时代趋势的灵感，以及使它付诸实现的行动意志。”毫无疑问，李先生的“灵感”来源于他对社会事业的热心及其他服务于社会的行动之中。

正是怀有“服务社会”的诚心，华人企业才能够挖空心思地了解大众的需要，并竭尽全力地去予以满足。因此，他们在经营企业过程中，总是顺应大众的需求，逐渐演化去开拓生意。同时，他们也创造需求，开拓大众生活的新领域。南康文说道：“华侨在生意上应变自如，乃归功于擅长掌握这些需求，并善于因应需求变化所致。”

信用是最宝贵的财产

不管是经营什么样的企业，成功的最重要的因素在于信用，对顾客也好，往来厂商也好，都应努力争取他们的信任，然后再全力维护信用，免其受损。

陈玉书说道：“信用和名誉……，看起来是无形的，实际上它是由许许

多多的实体堆砌起来的无形之物。比如一件名牌货吧，……一是本身质量好，二是宣传服务出色，三是有历史性，因而它能达到家喻户晓、人人爱用的境地。可见信用是用实力支撑起来的，并非空中楼阁。同时信誉是时间的成果。一如谚语所说：‘罗马不是一天建立起来的。’”

一般人都认为，只要有了钱和能力，创业就能够获得成功。其实，与上下游的厂家、客户、周围社区建立必要的相互信赖关系乃是创业首要的条件之一。比方说，平时总是违逆别人的期望的人，大家就不愿意和他做生意。同样，一个非常能干的人，如果给人一个“很难信任”的印象，做任何事情都会遇到障碍。但是，如果你能够使别人对自己有这样的印象：“他办事总是让人放心。做事踏实，言而有信。货物交接，金钱收支，都一清二楚，从不拖泥带水。”那你就获得了一半的成功，若能长期持之以恒，就总能够“逢凶化吉，遇难呈祥”，最终达到自己的目的。

许多人对华人企业家有这样一个印象，认为他们做生意常常不择手段。其实，华人企业家是世界上最守信用的群体之一。日本横滨华侨银行令人惊异的经营业绩是一个最说明问题的例子。横滨华侨银行是由旅日华侨共同创办的，宗旨是“取之于华侨，用之于华侨”。银行存贷款人都是华侨。现在，该行的存款总额达 50 亿日元，贷款率接近存款的 80%。横滨华侨银行自创立三十多年来，没有拒绝过任何一位华侨的融资申请，总是有求必应。而且，不管谁借了钱，都能按时偿还，绝不拖延。因此，该行在三十多年时间内，从没有发生过一笔呆帐。日本人称此事“简直是另一个世界才可能有的事情”。从这个事实中，我们可以看出，华人企业家对于金钱的事情，是一丝不苟，非常守信的。

对此，日本中华商工总会会长陈福坡先生解释道：“中国经商者，对于自己有多少实力是了然于心的。从来不会想让事业急剧地发展。在生意上，若不能确保足够的资金，就会遭到失败。当手头没有资金时，若能借钱来做大生意，当然是再好不过的，但是，如果借了钱却无力偿还时，则信用尽失，里外不是人了。在华侨之间，即使只搞砸了一次，信用就再也无法恢复。失去信用，就甭想做生意了。”

华人企业家与人交往总是慎之又慎。为了判断一个人，无论他是生意伙伴，还是朋友，总要花很多时间去进行观察。在长期静静观察后，才决定是否和他建立互相信赖的关系。对于圈内的人，无论在什么情况下，决不会出卖他的利益，对一般客户或者往来厂商、同行，虽然免不了竞争的时候，但在平时，大家总是尽量去求取相互的平衡，以求达到共存共荣。南康文这样评论道：“我们常说：‘为了朋友，可以两肋插刀’，在华侨的想法里，就隐含着‘信用’的份量感。华侨‘信用’，重于泰山，或许是颇中肯的评语。”

危机就是转机

一位华人企业家说道，希望常常是从陷入困境的时候才产生出来的。在华人的创业过程中，总是遇到各种意想不到的政治压迫和环境的冲击。但是，他们并没有被这种紧张感、危机感所慑服，反而把它们化为积极的力量，衍生为一种坚忍而独特的性格，一种绝不低头的顽抗心。菲律宾的华侨受到当地政府层层严厉限制。1964 年，菲国政府颁布了一条零售业本土化的法律，使得当地华侨不得不全面退出菲律宾的零售业市场；此外，菲国政府又在土地所有、银行业、进口业，新闻业和印刷业等广大范围的产业领域里，全面抵制华侨参与经营。但是，华人企业家们并不气馁，而是寻其法律的缝隙，

假借菲国国民的名义继续扩大了原有的事业。当地政府的严厉措施，丝毫未损害华人企业的发展。一位外国评论家说道：“他们（华商）没有得到任何的权力后盾，并且处处受到菲国的压迫和排挤，唯一的自卫手段只是同乡会的组织，然而却能在数十年内，打入菲国社会的坚固地盘，由此我们可以洞察菲国华侨的活力是怎样的坚韧。”

在任何创业活动中，失败总是难免的。陈玉书说道：“做生意，完全是一场赌博。……商业上的术语，跟赌博不同，赌场叫‘赢’，商场叫‘赚’，赌场叫‘输’，商场叫‘赔’，性质完全一样。常听人说某某三起三落，亦即大赢大输各三次之谓。……哥儿们对我说：‘你上岸啦’，意思是说，我赢得筹码，已堆满了一桌子。其实，我每次输掉的筹码，堆起来也是一大桌子。”

关键是要善于从失败中摆脱出来。徘徊在失败里，就会坐失赚钱的良机。成功的华人企业家在企业面临不景气时，决不懊悔不已，自暴自弃，或者迁祸于人。他会迅速地寻找失败的原因，以求提高企业的效益。或者在断定情况不妙时，毅然决然地收摊。甚至在一败涂地时，也决不慌张、气馁，而是积极去寻找下一个赚钱的机会，找到时再予投资。

俗话说：“东方不亮，西方亮。”天亦无绝人之路。创业者必须富于弹性和毅力。在吸取教训的同时，赶快找到新的目标。

追求发展

简单他说，创业者应该在开始时为自己判定一个战略基调，并保持灵活性。这实际上是为自己确定一个大目标。创业过程是漫长而且艰苦的。一个缺乏战略目标的创业者，容易被时间磨去创造的热情和献身精神，而满足于现状，把赚到的钱大手大脚地花掉，使事业付之东流。因此，一个较长期的目标可以帮助创业者看到自己的不足，维持创业精神。

但是，试图用一个详细的计划来规定创业的整个过程，是不可能的。客观的情况不会以个人的意志为转移，市场也不会按计划者所期望的那样运转。正因为如此，成功的华人企业家们都反复强调，经营企业必须保持高度的警惕性和灵活性，随时根据现实情况调整自己的经营方向。这种弹性经营法被外国评议者称为“游击经营术”，是大部分华人企业家获得成功的基本法则之一。

追求企业的发展，必须重视资本的积累。在某一个阶段，企业自身的积累远远不能满足发展的需要。一个成功的创业者必须认识到，银行是借钱而非存钱的地方。有一句华人社会中流行的话说道：小人物是将小钱存在银行里，而大人物则是从银行里借出大钱来。要想将自己的企业发展壮大，就必须善于从银行借钱，并有效地进行投资。华人企业家中，包玉刚、谭仲英都是这方面的里手。其他的企业家大部分在企业发展到一定规模之后，也都通过银行的贷款来实现企业的多元化。

当然，依靠借来的钱来发展企业，稍一不慎，便可能面临破产危机。因此，在创业初期，许多华人企业家都坚持以个人资本作为投资。但是，创办企业总会有风险，死守这种方法，无疑是自缚手脚。在企业发展过程中，社会物价水平总是在不断变化，市场有时也会迅速波动，企业自有流动资金往往不能满足应付这些变化的需要。因此，建立有效的信用资金渠道，不仅是企业长期发展，也是短期资金周转所必需的。

但是为了避免过大的风险，控制企业的增长速度是必要的。一般来说，

在创业初期，创业者总是偏于保守，十分谨慎地将企业的增长维持在一个较低的速度，一旦创业者们适应了他们的成功，往往就会一改早年犹犹豫豫的态度而走向另一个极端，就会大规模地扩张自己的企业。许多华人企业家的教训都说明，这样作容易导致失败。王安和马来西亚的张国林都反复强调，应该让企业的增长与管理者的经验、知识及经营能力保持平衡。同时，还必须将负债与企业总资产的比值控制在一个合理的范围之内。一旦这个比值超过了金融机构习惯上容忍的范围，就会损害企业的信用。在这种时候，即使企业的实际经营情况很好，也难以再从外界借入资金。

俗语说：有借有还，再借不难。这实际上是一个信用问题。创业者必须记住，及时偿还债务，是信用的直接表现。在投资过程中，即使你的产品供不应求，但也得先投入资金，等待产品之后，才能获得收入。因此，创业者应对自己的实力了然于心，始终保持对企业增长的控制，而不是让企业的增长来控制自己。

制定工作策略

为了克服自我松懈感，创业者需要有一个长远的战略目标。但光做到这一点，还不够。在某个特定时期，创业者为了适应环境的变化，需要为自己制定一个工作策略。这样做，实际上是为自我把握提供一个具体的观念依据。

在制定工作策略时，首先要准确地了解自己与环境之间的相对位置，绝对不可以漫无章法地乱闹乱闯。您要先想一想，自己到底处在什么样的环境里，周围正在发生什么样的变化？有多少竞争者，实力如何，有什么样的设想，真正的用意何在？自己处在什么相对位置上，优劣在哪里？这些商情是制定工作策略的基本前提，有了这些材料，你才可以制订自己在某个特定时期内的具体工作策略。

其次，在查明情况后，就应迅速确定自己的工作方法，并以迅雷不及掩耳的方式予以施行。

“孙子兵法”中曾经说道：“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能守之，不若则能避之，故小敌之坚，大敌之擒也。”这段话虽然是谈用兵之道，但用于指导创业也具有许多现实意义，其核心思想。用现代商业语言来表达，就是：经营企业，首先要衡量竞争双方的实力大小，然后再根据双方资本、技术、人力的综合实力对比，确定经营中的“围、攻、分、战、守、避”之法。做到应变有道，游刃有余。

保持“人和”

创办企业“天时”、“地利”固然重要，但“人和”则是最重要的因素之一。

与人交往，最重要的是要具备容纳别人的胸襟。中国有一句古话说“有容乃大”，它的意思是无论做人处世或待人接物都应热情亲切、一视同仁，即使对方的意见思想和自己不同，也要泰然处之，冷静地对待一切。

长期以来，华人处于一个动荡的世界之中，在这种环境里，往往黑白夹杂，清浊并流。但他们却能够做到处于浊世而不沮丧气馁。相信“世界虽不是为我而设”，却总有解决问题的时候。在现实生活中，人与人之间，谁对谁错，谁是谁非，往往不是一成不变的。因此，以清浊黑白的绝对标准来处理人与人之间的关系，是华人所不取的。但是，这并不是说，华人无善恶优劣之分。实际上，他们往往深谙人情内里，世事洞明，透视人性的善恶与无奈。因此，他们能用包容之心来对待鱼龙混杂的人群，并耐心地等待时机，

相信时间能解决一切问题。

除了这种旷达的处世态度之外，创业者还必须用长远的眼光来处理人事关系，这里可以借用日本大阪华人王茹均先生一个事迹来加以说明。在二次大战刚刚结束时，大阪一家百货公司想扩张店面，但碰巧盟军要在此地建造仓库，王先生作为战胜国的侨民，与驻军关系较为密切，就主动帮助百货公司疏通关系。事成之后，百货公司特地派人送礼到王先生那儿。王先生却摇头说：“我们把眼光放远一点，今后我们可以成为好朋友。”并拒绝收受谢礼。从此以后，这家百货公司自总经理以下，都与王先生保持着良好的商业关系。日本商业评论家白神义夫就此事评论说：“商业世界本来就是变化万端的，而人心又何独不然呢？如果你只着眼于人类的现象，那么你对人类的本质很可能产生错误的见解。因此，至少你必须以十年为单位，来对人类的成长变化加以分析和评估。倘若你能有此种透析未来的眼光，那你就必能掌握有利的人际关系，为前途奠下坚固的基石。”

在创业过程中，华人企业家往往善于运用血缘、地缘关系来组织自己的人际关系网络，并以此作为收集情报、传递信息、招聘有用人才的重要手段。

同时，华人企业往往注重维持与所在社区的互相信赖关系。对于社区的重大公益事业，只要是力所能及，甚至勉为其难地热心支持。

在经营企业过程中，总是设法让顾客欢心，为他们带来快乐，努力与他们保持稳定的关系。这是华人企业家最注重的生意手法。

他们处理同行之间的关系，也能把握分寸。对他们来说，同行只是竞争对手，却决不是敌人。因此，在同行有难，而自己又有能力时，总是给予必要的扶助，给别人一线生机，用华人企业家自己的话说，叫做：“不断人后路”。在海外华人餐馆集中的地方，有时能看到这样的情景：一群孩子端着盘子来往穿梭于邻近的饭馆之间。不知内情的人，以为是在互相拉客人。其实，他们的作用是互通有无。即在一家饭馆没有客人所需要的菜时，就派小孩到另一家去取，以尽量满足客人的需要。事后，各个饭馆之间，会自动算清互相的来往帐目。在这些同行之间，无疑是相互合作的最好伙伴。

华人企业家处理与雇员的关系，也颇得中庸之道。一方面，他们要在企业经营活动中保持自己的权威，要求每一个员工勤奋工作，严格遵守企业制度。但是，他们也决无老板的优越感，以同事的身份与员工们亲密相处。日本金色月世界酒吧连锁店的朱阿冠先生经常说道：“做人要饮水思源。我最初就是从普通店员爬升上来的。因此，我常常深入第一线，与员工们一起接待顾客。”这些企业家们总是致力于培养职工的归宿感，平时，对员工的一些生活问题，也能够予以体恤。他们在长期个人奋斗过程中，对人性深有体会。除了工作和工资之外，每个人都有感情，生活乐趣和价值取向。因此，尊重并不断提高人的价值是处理员工关系的基础，可以说，这也是处理一般人与人之间关系的基础。

与政府部门建立互相信任的关系

创业者感到最麻烦的事情之一，就是如何与政府部门打交道。对于普通人来说，政府是一个庞然大物，千头万绪，无从理起。从这些华人企业家的经验与教训来看，与政府部门打交道，最重要的是要有耐心、毅力，同时又得善于随机应变。

在现代商业社会中，对政府官员行贿，往往要付出沉重的代价。自从二次大战以来，西方国家对政府官员的道德行为制定了严格的标准，一方面官

员待遇优厚，另一方面违反公德，索取贿赂者，一经发现，必受到严厉的惩罚。轻则丢官去职，重则被绳之以法。东南亚国家摆脱殖民统治之后，也纷纷效仿西方国家，制订自己的官员行为法律准则，对索贿者处罚也都十分严厉，而且对行贿者也要绳之以法。一些被发现行有行贿行为的企业主，常常因此身败名裂。因此，与政府部门打交道最重要的是要建立相互信任的关系。

一般人都认为，华人企业家身处异国，又都对政治毫无兴趣，与当地政府的关系似乎就会不尽如人意，或者只是一种经济利害关系。实际上，每一个成功的华人企业家背后，都隐藏着当地某些政府官员的支持。即使在那些有排华倾向的国家，他们也能够努力开拓出一个较宽松的生存空间来。马来西亚是战后东南亚地区排华情绪较强烈的国家之一。以马来西亚为企业经营的主要基地的郭鹤年，却与当地政府的许多显要都保持密切的关系，其堂兄郭鹤举、郭鹤尧在马来外交界和政界都颇有名望。以此为基础，郭鹤年与政府的法定机构一起建立了许多合营企业。陈弼臣和林绍良是另外两个典型例子。早期，盘谷银行的董事长一直是由军政府的要员担任。在军政府统治结束后，陈弼臣才亲自接任董事长兼总经理。在60年代以后，盘谷银行的总裁职位曾先后由3位退位的政府副总理担任。林绍良则更是得尽“人和”之利。他在创业之初，就与当时还是一位上校团长的现任印尼总统苏哈托建立了密切的私人关系。60年代初期，印尼的排华浪潮尚未退却。林绍良却利用与新任总统的私人关系，在事业上大展拳脚。在不到10年的时间内，就建立了庞大的私人企业集团。其中，与苏哈托家族合资兴办的企业始终是林绍良企业发展的主要动力之一。当然，这里有实力问题。但是，他们处理与政府关系的独到经验仍然是值得现代创业者借鉴的。这包括：

——理解政府部门的运作。许多人在与政府部门打交道时，总是以自己的标准来要求政府官员，希望他们像企业家一样有时间观念，遇到不顺心时，就私下称之为“官僚”、“拖拉”、“无效率”等等，这种心态一旦让对方感觉出来，就难免要损害双方的协作。其实，政府官员有他们自己的工作程序、节奏，大部分官员都希望尽快地处理好一件事情。因此，你如果运气好，碰上一个懂得商业规则的官员，往往能如愿得到满意的答复。但是，更多的官员并没有商业经验。在这种情况下，你就必须充分理解他们的工作方法。在事前就努力引起他对你的注意，并想办法让他理解你的事业和处境，比如请他共进午餐、参观企业等，而不是急时抱佛脚。用这种办法可以逐渐培养官员对你的知己感。

——支持政府的产业政策，响应号召。官员也有自己的事业，那就是制订与执行政府的政策。要获得官员的信任，除了相互了解之外，还得帮助他们取得成就。因为政府主管部门的政策对象，最终都是工商企业与普通百姓。创业者与一般人不同的是，可以利用自己的物质和人力去积极推动与响应政府的产业政策，做出榜样来。对于主管官员来说，这无疑是陇工作协一分成绩。反过来再支持你的事业，乃顺理成章的事。

259

——遵纪守法。这不光是指企业经营要守法，比如照章纳税和完成其他企业应该承担的义务。而且包括，创业者本身的社会行为也必须做得比一般人更出色。一般人都认为偷税漏税乃是企业发展所必须的。但华人企业家则不这么认为。他们以抓住机会作为致富的最好手段。大部分华人企业家在创业初期往往并不急于求成。他们总是不紧不慢地做生意，一切都按照政府的

法规办事。一旦机遇到来，就毫不犹豫地抓住不放，以此求得事业上的转机。也许这是环境所养成的习惯。华人都处于异国的土地上，平时老实地过日子都会遇到麻烦，如果有越轨行为，自然比当地人受到更多的处罚。同时，中国文化传统的影响也是一个重要原因。因此，华人企业家大都把守法的踏实经营作为致富的基本法则，把机遇看作是发展的梯子。

——为官员的生活提供方便。华人企业家讲究劳动致富，守法经营。但决不拘泥于成规，或耽于“观念的纯洁”。在必要时，他们善于委屈求全，灵活变通，以保证自己和企业的生存。在可能的范围内，他们总是尽量为官员的生活提供方便，甚至有时候比官员自己还想得周到。在日常生活中，尽量与官员保持密切的联系，一般人认为这样有碍自尊，不愿这样做。其实这是让官员“领情”的重要途径。

——自尊、自爱。为人最重要的是不忘本色，老实坦诚。与政府打交道也是一样的道理。要想获得官员的信任，首先要注重自身的修为。古人说“诚于心，形于外”，就是这个道理。如果你是一个下三烂，就算你整天围着官员的屁股的后头转，极尽阿谀奉承的能事，也很难得到人家的信任。至多，人家会将你当作一个可以利用的小卒子罢了。

对于创业者来说，如果能够获得某个有影响的人物的支持，当然是一件重要的事情。有了这种支持，你无疑是在政府的丛林中获得一个通行证。而且，还有助于你处理各种意料不到的政治与社会问题。同时，这种支持能够迅速扩大你的影响，提高你的声望。但是，获得这种支持，需要大量的时间和精力。你需要寻找接触的机会，需要塑造自己或企业的典型形象，需要选择最合适的部门和人选。并且，你必须提前有准备、有恒心地去做，而不是匆匆忙忙、希望通过一次、两次的接触就能获得成功。

总之，与政府部门打交道，最重要的是要获得官员们对你的信任和支持。为此，你需要花大量的时间、精力，甚至金钱，去争取主管官员对你的理解，同时，你必须努力去适应政府的办事程序与节奏，耐心地等待结果。最终你会发现，为此所付出的代价是企业发展所必须而且值得的。

结论

西方有一位哲学家曾经说过：“大多数人穷其大半生于商业上，那是因为人类耐不住空虚而又找不到一个比商业更高尚、更持久的事业。”创业是一个从无到有、从小到大的过程。其中包含着艰难、挫折与困苦，也孕育着无数的变化、选择与挑战。

一个创业者所需要的是勇敢、常识和献身精神。创办企业不是意志薄弱的人所能完成的。许多情况下，创业者必须 261 在看不见结果的时候，为自己的一生作出选择。我记得很多华人企业家都说过这样的话：如果你喜欢坐下来，把一切事情都分析得清清楚楚，看到结果后再作决定，那就别办企业。要创业就会有风险，不入虎穴，焉得虎子？

经营企业，无论是应付外部市场环境还是处理企业内部事务，都不能忽视常识，在许多情况下，常识的方法往往是解决问题的最好思路。正如王安、胡应湘所反复强调的：最简单的方法就是最好的方法。这些华人企业家与众不同之处在于：他们能够在大家司空见惯的现象中发现问题，并且用普通人都能想得到却熟视无睹的方法来解决这些问题。

献身于企业，具有十分广泛的意义。不仅要求创业者全身心地投入，还要求他们要以企业的发展作为一切行为的标准。为此，他要心无成见，而且

要不惜牺牲自己的利益来保证企业的发展。

创业过程虽然总是因人而异，但也有其自身的规律。同时，一个创业者的成长总需要一个适宜的外界环境。否则，就算个人具备了企业家所需的素质，如果没有下个有利的外界环境来配合，企业的发展也会受到阻碍。

我国著名经济学者周叔莲指出：“中国大陆之所以长期没有出现企业家，甚至没有提出企业家的问题，从根本上说，是包括企业制度在内的经济体制问题；具体一点说，就是中国长期不存在真正的企业。……在传统体制下，企业既无自主经营的权利，也不实行自负盈亏，只起着产品生产者即车间、班组的作用，而不是商品生产者和经营者。名曰企业，实质上不是企业。在这样的企业制度下，是绝不能形成企业家阶层的。任何一个国家或地区的经济发展，必须通过企业的活动重新组合各种生产要素，诸如土地、劳动、技术和资金等，才能得以实现。换句话说，有活力的企业家队伍及其企业是一个国家或地区实现经济起飞的前提。因此，创造一个适合创业者成长的社会经济环境和一个灵活的企业制度，乃是我国当前的首要任务。

当然，任何一个新制度的建立都需要一个历史的过程。但是，我们必须从一开始就设立一个基本目标。从成功的企业家的创业过程中，我们可以看到，下面的内容乃是一个新的企业制度所必须的：

- 企业利益与个人利益相结合的财产制度。
- 灵活的市场与价格机制。
- 进入各个行业的障碍较少。
- 有效的政府支持。
- 企业家的地位受社会重视。

简单他说，我们应该通过企业制度的建设，形成这样一种社会价值，那就是：“中国人的首要任务就是经营企业。”

创业者的参与是国家企业制度建设的重要内容。他们处于市场竞争前台，对各种环境的障碍体会格外深刻。因此，他们对体制改革的关心和参与，可以纠正短期的政治利益对企业制度的扭曲。

中国的经济现代化，比起世界上许多其它国家，已经晚了好多年，我们曾经错过了许多次机会。现在，我们正在克服重重阻力，深化经济体制改革，但一切还只是刚刚开始。有志于创业的人们，应该从海外华人企业家的创业过程中得到启示，学会在夹缝中谋求生存与发展，使我国新企业制度的建设蔚然成不可逆转之势。海外华人与大陆中国人的血管里都流淌着祖先的血液，他们在异国他乡能做到的事情，我们在国内也一定能够做到。

最后，让我们引用英国诗人布雷克的话作为本章的结束语：

国家日益古老
艺术则日渐式微
只有商业却随处均可扎根。

后 记

《海外华人实业家发家秘诀》是一本凝集了很多同志心血的作品，也是对华人企业家创业过程及其经营技术进行系统研究的初步尝试。读者如能从这本书中获得所需的知识，对工作和生活有所助益的话，那我们将感到莫大的欣慰。

在书稿编成之际，有 3 点需要向读者说明。1. 海外华人企业家群星荟萃，名人众多。许多人虽然颇具代表性，但限于篇幅和缺少资料，未能提及。2. 书中一些素材不是直接的第一手材料，虽经有关人士过目，仍难免有错漏之处。3. 系统地研究华人企业家的创业过程，人物、材料取舍以及谋篇布局都是颇费斟酌的事，需要广博的知识才能胜任。作者的水平有限，全书的结构及分析、评议也会出现错误或不妥之处。由于上述三方面的原因，所产生的一切文责，概由作者自负，并恳请读者多加指正，以便将来修订或补充。

我们在编写本书过程中，引用了大量海内外报刊和书籍的材料，由于篇幅所限，未能一一注明出处。在此，向有关作者或编辑人员表示感谢。

全国工商联党组书记、第一副主席李定同志在繁忙的工作中，拨冗为本书撰序，并亲自审阅了书中一些重要章节，提出了许多重要的修改意见，特此致谢。

编写过程中，中央统战部任涛、耿文聊、胡德平同志，对本书提出了很多宝贵的修改补充意见。全国工商联的谢伯阳同志、《工商时报》社的丁望同志、中央统战部郭文秀、王永乐、邵康、黄业宇等给我们提供了不少方便和重要资料。中共辽宁省委统战部任鹏飞同志等对本书编辑出版给予了热情的关心和支持。在此一并致谢。

本书的编辑出版，得益于辽宁人民出版社的编辑、出版和发行部门的同志的辛勤劳动，我们衷心地表示感谢。

作者
一九九一年三月

