

呂志和

寧靜致遠

平平凡凡的人生哲學



呂志和

寧靜致遠

平平凡凡
的人生哲學

寧靜致遠

呂志和：平平凡凡的人生哲學

圖書在版編目（CIP）數據

寧靜致遠——呂志和：平平凡凡的人生哲學／嘉華集團企業事務部
上海三聯書店，2010.3 ISBN 978-7-5426-3059-9

I. 寧… II. 嘉… III. 呂志和：人生哲學 IV. K825.38

中國版本圖書館CIP數據核字（2009）第060320號

編者：嘉華集團企業事務部

責任編輯：馮征 裝幀設計：化美設計顧問有限公司

出版發行：上海三聯書店

（200031）中國上海市烏魯木齊南路396弄10號

<http://www.sanlianc.com> Email: shsanlian@yahoo.com.cn

印刷：上海當納利印刷有限公司 版次：二零一零年三月第一版

印次：二零一零年三月第一次印刷 開本：787×1092 1/16

字數：200千 印張：24.5

ISBN 978-7-5426-3059-9/C.312 定價：五十五元

目錄

王生洪教授序

劉遵義校長序

呂志和博士序

漫說呂志和

第一章 主席寄語

一、德、智、體、群、美 和諧幸福之基礎

二、策略清晰 堅毅踏實 長遠致勝之道

三、聆聽與溝通——不可或缺的領導才能

四、續談智、仁、勇

五、金融海嘯之反思

六、平衡就是快樂 心寧便是富足

七、薪火相傳 並肩前進

八、集團踏入新時代 齊心邁向新里程

九、優化企業架構 革新管理制度

十、任善求精、賞罰分明、問責有道之管理機制

十一、居安思危，思則有備，有備無患

十二、回望昨日，「信守今天，實現未來」

十三、信息科技與管理智慧

十四、發展強勢嘉華品牌 集團長遠競爭命脈

十五、強化管治 勢在必行 企業家族 協力同心

第二章 人生哲學

自力更生・勵志力行

靈活創新・與時俱進

中庸處世・知足常樂

坦誠溝通・互惠共存

第三章 管理心得

管理哲學・用人藝術

生意策略・雙贏之道

第四章 經濟觀點

樓價起落・民生所依

酒店旅業・經濟中堅

附錄（一）	復旦大學「復旦嘉華日」呂志和博士訪談會節錄	144
附錄（二）	香港中文大學EMBA「與CEO對話」節錄	151
附錄（三）	復旦大學EMBA課程大師論壇	164
附錄（四）	呂志和簡介	196
附錄（五）	嘉華集團簡介	199

王生洪教授

序

仁德呈智勇、平正蘊奇章

——呂志和先生嘉言集小序

古人說到人生的快樂安雅，有四美之說，良辰、美景、賞心、樂事；如果再主誠實雅，心意相通，那就更為難得。我因為工作的緣由，生平與政商學界著名人士，多有交往，回首種種，常有心曠神怡之感。特別是一些道德事功甚有樹立的賢達，風度修養，足以令人留連。呂志和先生，就是其間非常突出的一位。

是在一九九八年，我和呂先生一起出席九屆全國政協會議，劉延東國務委員當時以中華海外聯誼會領導的身份小範圍宴請，我們就在那個場合第一次熟識。其時香港回歸不久，呂先生發語至誠，出以平和，愛國深情，寄望高遠，令人印象極深。以後每次政協會議，我們都會相約聚談。隨着呂先生將業務從香港和美國擴

展至內地，我們在內地，特別在上海接觸更多。

呂先生是智者，相信這是許多人的共同印象。一般智慧的商場人生，難免不以奪人目睛的強者形象示人，但你走近呂先生，只會發現一位沖淡平和的長者。這種沖淡而不失力度的智慧，使他安然渡過業務轉型和金融危機，將家族企業發展為企業家族；使他從創業先驅，成長為商界領袖和參政精英；使他從容周旋於家庭、社會和精神世界，將人生演繹得如此豐富、華彩而又飄逸，終致達成和諧。

說到底，呂先生是典型的中國人，是古聖先賢的光輝照映下的中國人。就是說，依於仁義，發揮智勇；修身育人，胸懷天下；富貴不失儉德，身心不離家國。呂先生就是這樣的傳統中國人。

承呂先生不棄，在我出任復旦大學校長不久，他就受聘擔任復旦校董。呂先生對復旦建設貢獻甚多，校園中的光華樓和子彬院豐碑俱在，無庸細列；至於他對復旦學子的精神陶冶與智慧燭照，更是春風化雨，桃李不言。

嘉華張嫚芸女士來信囑我為呂先生的嘉言集作序，於是欣然命筆，書此小言。綆短汲深，不能無愧。好在嘉言具在，懿行婉然，欲窺堂奧者，自可深味長想，得見真龍。

王生洪

復旦大學榮休校長

二零一零年一月

劉遵義校長

序

夙仰嘉華集團主席呂博士志和先生為香港商界翹楚，早歲興辦實業，經營建材，推動香港基礎建設，與有功焉；嗣展佈新猷，益弘貿遷，跨足地產、酒店、旅遊娛樂休閒等多元化事業，厚植企業王國丕基，業務遍及中國港澳和大陸及北美、東南亞諸地，創業垂統，高瞻遠矚，遐邇同欽。

呂博士亦為著名慈善家，扶助高等教育事業，素來不遺餘力。自一九九五年起，呂先生出任香港中文大學聯合書院校董，並屢捐鉅資，襄贊大學及書院之發展。又先生經營酒店業務經年，深明培育本地酒店管理專才之重要。中大酒店及旅遊管理學院之創設，尤蒙呂博士鼎力支持，復捐立獎學金，贊助該院學生赴美國康奈爾大學交流，以期學成返港，貢獻所學，裨益業界，造福社會。二零零二年，

先生接受中大頒贈榮譽社會科學博士學位，成為中大校友。

竊幸與先生一家雅故，曩昔在美，與二公子耀南君尤有深交。五年前，遵義返港接掌中文大學，履新之初即承呂博士設席款待，每念厚德，感不去心。先生馳騁商界一甲子，運籌帷幄六十年，閱世之深，經歷之豐，成就之鉅，自不待言。二零零六年，先生第一部言論選首次問世，名為《寧靜致遠》，副題《平平凡凡的人生哲學》，真知灼見，卓識正論，洵足匡時。近悉先生大著將於中國大陸增訂出版，國內讀者亦得一窺其以寧靜致遠之心從平凡中見不平凡之人生哲學，聞訊歡然。今蒙長者不棄，囑為之序，某弗敢辭。爰敬書數語於簡端，以誌欣感，勉副雅命。

劉遵義

香港中文大學校長

二零一零年一月

呂志和博士

序

四年前，我的第一本言論集出版，編者將我多年來一些言論輯錄成書，目的是希望將一些公開訪問、演說、講學論文等整理好，作為我的一本生活札記，亦藉此與讀者們分享。當時我想，我所說的並不是什麼偉大動聽的理論，只是人生經歷中積累下來的一些點滴感想而已，不過能與讀者分享亦是好緣份，那就決定出版吧。

意想不到的，當書本出版以後，我陸續收到不少讀者的回應，他們當中包括一些我的生意朋友、或是業務夥伴，也有公司下屬、以至學生等等。記得一次，我在復旦大學EMBA演說座談之後，好些學生們拿著我的言論集，趨上前來與我傾談，還嚷著要我為書本簽名，看到他們一雙雙年輕的眼睛裡，流露著對生命的期盼，也真被他們的熱情感染。這也使我明白到，原來一樣的文字，對不同讀者有著不同的啟發，亦就是因為這個意外的收穫，鼓勵了我在內地出版言論集第二版，與廣大的中國讀者們再次分享。

觀乎現今世界環境，其變迭之大，來勢之速，往往令人意料不及，難以猜測，既然不能猜測，那又該如何作出準備呢？就我的體驗而言，「變」，才是理所當然的。試想想，這個世界有甚麼東西是永恆不變的？無論你多麼留戀的，抑或如何厭棄的，終有一天都會改變，既然逃不了，又何苦庸人自擾？

除了平平凡凡、簡簡單單的面對人生和工作上的「變」，我再沒有其他更深奧的秘訣告訴大家，走在人生路上，就像在平衡木的一端，走到另外一端，每一步都在嘗試，每一步都在學習。

在此，我感謝張嫚芸小姐和她充滿熱誠的工作團隊，多年來隨我東奔西跑，為我詳細記錄了在不同場合的一些說話和感想，不然，我早已忘了在哪裡說過些甚麼了。

更要感謝的，是得到復旦大學榮休校長王生洪教授及香港中文大學校長劉遵義教授賜序，他們既是國際知名學者，亦為當代儒雅逸士，其褒言美語，實不敢當。我只是一介凡人，從來未敢自滿。

最後，我謹以佛家語：「諸行無常、諸法無我」作為此序之結語；「不執著，常懷善念」，是快樂之道，但這並無消極之意，只是，既然活著，何不精彩？



呂志和

二零一零年一月

漫說呂志和

呂志和，他六十多年來的事業旅程從來都不是平坦的。他陪伴着香港成長，見證了這顆東方之珠的經濟奇蹟，也歷盡社會的風雲突變。今天的他，仍是穩打穩紮地不斷發展他的事業王國，屹立不倒。

如同千千萬萬成長於戰爭磨難的少年一樣，呂志和早年的人生歷程已是荊棘滿途。戰爭奪去了他無憂無慮的求學機會，但他一顆追求知識的熾熱的心卻從未熄滅。戰爭艱苦的歷練使一顆年輕的心更加堅毅不屈，在日本佔領香港年代，這位只有十三、四歲的精靈小商人已成為香港油麻地地區的食品製造批發商。但小康的生活能否平穩繼續下去呢？他那顆經歷過殘酷戰爭磨練的小心靈，早已洞悉到人生社會的無常，使他知道再有聰明才智，也得抵禦命運裏凜冽的寒風；要奠立事業基礎，唯有好學、創新、堅毅與勤奮。他知道在未來的人生大道上，必須不斷追求新的知識、不斷摸索新的思路和勇於接受新的挑戰。

戰後，他跟隨姨丈學習經營買賣汽車零件生意。有一次，他幫助一位客人訂購一批零件，客人賺了一筆可觀的利潤，於是拿出二百元，欲打賞這個年輕人。當時，二百元可不算小數目，但他卻婉拒了客人的好意。他覺得服務顧客是他份內工作，不必收取額外酬勞。他的傲氣與自信，或許早已在此時流露出一個成功企業家的氣度。

聰明與勤奮使他在短短五、六年間自立門戶，開設了自己的汽車零件銷售公司。二十世紀五十年代初，他從朋友間得知，美軍在朝鮮戰爭後於日本沖繩島留下很多如吉普車、GMC大型運輸車、開山機械等剩餘物資，好奇之下他靈機一動，透過留學日本的朋友指引，隻身走到沖繩島。由於當時香港在禁運之列，經過多番波折與奔走，才成功游說美國軍部及領事館同意將重型軍事剩餘物資賣給他。他將滿滿一郵船的重型機械運回香港，供應給本港作



開山築路及建設之用。當時的呂志和不諳日語，英文亦不靈光，到底他是憑甚麼說服美軍將這宗大生意給予一個寂寂無名的小商人呢？他過人的才智，或許早已在這裏露出點點端倪。

賺到了人生的第一桶金，呂志和並沒有沉湎於安逸中，反而觸發他思考更多新的生意念頭。看着一座又一座平凡的山脈，別人認為只是一塊又一塊普普通通的石頭，他卻認為應好好利用這些基本的天然石料資源，作為建設城市之用。原石材經處理後變成混凝土、石磚及各種各樣的建築骨幹材料，用來建成一幢一幢雄偉的高樓大廈及建橋填海築路，一個國際化的大都市，就是由這些平平凡凡的石頭建成。「點石成金」並非神話，而是一個實實在在的故事，皆因在呂志和的信念裏，物質資源有限，人的思想創意卻是無限的，就看你怎樣去配合利用。他擅長將一些平凡的東西轉化為瑰寶，喜歡化腐朽為神奇，他欣賞這個轉變過程，亦敢於接受挑戰。

在創業的過程裏，機智曾為他解決不少難題。在現金不夠充裕的情況下，他在香港率先成功游說大公司接受他以分期付款方式購買機器，這點，當然與他一貫做生意的誠信有莫大關係。二十世紀五十年代，他引進了重型機械，替代傳統人工

密集式石礦開採技術，使生產量及安全度都大幅提升，並嚴格控制成本。早年，他經常親自在石礦場與工作人員一起研究怎樣改善生產技術，遇到一些技術上的難題，非專業技術出身的他卻每每能想到一些創新的解決方法，令人折服不已，《南華早報》因此給他冠以「石礦大王」的稱號。

六十年代初期，他開始參與地產發展，並建設過多種類型的樓宇。當時由於兒女年紀還小，他只是全力專注建築材料這個老本行，直至九十年代中期開始才活躍於中港地產界。他笑言，他只會老老實實地做實業生意，投機炒作的確不懂，因此錯過了不少致富機會。他說，六十年代，在香港要聘請一個中學畢業生工作都有困難。那時，由於很多政府文件及大公司的書函都以英文為主，很多時候，他工作回家後，還要請一些在外資機構工作、精通英文的朋友回家協助他處理繁複的文書工作，一直做到深夜。他體會到，一個社會或是企業要壯大發展，必須依賴受過優秀教育的管理人才，且要具備良好的英文能力，才能與世界經濟接軌。也可能基於童年時失去求學機會，他非常重視子女的教育，所以他的兒女全都肄業於世界知名學府。他亦重視家庭教育，對子女的管教非常嚴格。他曾說：「你將魚送給別人吃雖然可解決他一時的飢餓，但長遠來說對他並沒有好處。若你教會他怎樣捕魚，他以後將可賴以為生，終身受惠。」這位嚴父，會儘量在週末抽

空與子女度過，或去遠足，或去登山。他說，當年做一個小老闆的時候生活過得最輕鬆愜意，每天的工作雖然忙碌，但生活簡簡單單，假期便可與家人大夥兒出外旅行燒烤，共享天倫的小康平凡生活最是愉快。

七十年代，香港經濟騰飛，呂志和的生意也愈做愈大，不過事業發展的過程也不是一帆風順的。那時香港有七十多個石礦場，他所做的建築材料生意亦面臨同行的激烈競爭；當年所辦的其中一間上市石礦公司，更因為管理人手不足，最終在兼顧到股東利益的大前提下不得不忍痛放棄。面對種種競爭，他還是咬緊牙關，堅持到底，不輕言放棄。現在呂志和一手建立的建材業務王國，不僅是香港首屈一指的綜合建材供應商，近幾年在中國內地的發展亦非常迅速，且享負盛名。自中國經濟開放以來，他積極投入內地市場，卻並非全因為商業理由，最重要的是他認為身為中國人，必須具有為國家前途開拓及建設的理想，他希望能憑著自己數十年的營商經驗，將最優秀的管理概念及最先進的工業技術帶回祖國。時至今日，他對開拓祖國的事業仍然充滿理想，為的並不是財富和榮耀，而是源自貢獻國家富強的遠大理想。