

华商韬略

——记百位杰出华商领袖

主编：管理世界杂志社·华商韬略编委会



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

华商韬略

——记百位杰出华商领袖

主编：管理世界杂志社·华商韬略编委会

出版： 中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：魏鹤冬 王宝平

封面设计：靳康强

图书在版编目 (CIP)数据

华商韬略：记百位杰出华商领袖 / 管理世界杂志社·华商韬略编委会主编. —北京：中华工商联合出版社，2006.9

ISBN 7-80193-466-0

I. 华... II. 管... III. ①华人—企业家—生平事迹—世界 ②华人—企业家—企业管理—经验—世界 IV. ①K815.38 ②F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 114601 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.chgslcbs.cn

北京华联印刷有限公司印刷

新华书店总经销

889 × 1194毫米 1 / 16 印张：43 1300千字

2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

ISBN 7-80193-466-0/F · 168

定价：580.00元

中国国务院发展研究中心主管主办 《管理世界》杂志创刊20周年纪念

《华商韬略——记百位杰出华商领袖》

《管理世界》杂志社

顾问（以姓氏笔划为序）：

马 宾 马 凯 习近平 王岐山 王梦奎 王维澄 邓鸿勋 刘中一 刘国光
刘道玉 安 岗 华建敏 李 灏 李智盛 吴明瑜 张玉台 陈清泰 项怀诚
袁 木 桂晓风 魏礼群

学术指导（以姓氏笔划为序）：

丁宁宁 马富才 王 建 艾 丰 卢中原 厉以宁 刘 伟 刘世锦 米建国 孙晓郁
阳安江 朱继民 任兴洲 陈小洪 李剑阁 李善同 肖灼基 吴树青 吴晓灵 吴敬琏
张小济 张军扩 张卓元 杨纪珂 杨培青 罗冰生 陆百甫 陈 元 陈锡文 周小川
周叔莲 郭国庆 郭励宏 郭树清 秦 晓 夏 斌 黄 达 康日新 程秀生 韩 俊
鲁志强 谢伏瞻 蒋省三 楼继伟 樊 纲 薄熙来 魏 杰

《华商韬略》编辑委员会：

联合总编辑：顾汉春 肖海林 高燕京 谢 悦

副总编辑：张振宇 毕亚军

总策划/总撰稿：毕亚军

艺术顾问/封面设计：靳埭强

责任编辑：魏鹤冬 王宝平

美术编辑：秦慧玲

采编总监：李颖萱 李 明

运营总监：金 涌

采 编：李伟锋 商小双 郝 菁 商亚利 郭玲瑶

联络方式：huashangtaolve@hotmail.com 0086-10-85967598

独家网络合作：新浪网 

發揚光大

馬萬祺



祝賀大型書冊《華商韜略》成功出版

華商韜略

華人商道

莊在平



題

乙酉年
冬月

序言一

中国人不乏聪明才智，包括在工商领域。一些早期和近代的华商，冲破各种条件限制，从很低的起点起步，以顽强的意志、艰辛的努力，创造了良好的业绩，为国家，甚至世界做出了贡献。由管理世界杂志社编辑的《华商韬略——记百位杰出华商领袖》一书以简传和访谈的形式，权威而相对全面记录了海内外杰出华商领袖的成长发展足迹和事业韬略。

在市场经济条件下，企业家不仅是企业的灵魂、而且是经济资源配置的主角。从一定意义上说，企业家是一个特殊的社会阶层，他们的总体水平和能力决定国家经济效率和国家竞争力。优秀企业家是稀缺社会资源，其稀缺程度远远超过资金和技术。认真研究中华文化背景、研究华人企业家成长的轨迹，对现代企业家的成长具有启发意义。

中国改革开放已经走过了20多年，其间，世界经济格局发生了历史性的变化。进入21世纪，经济全球化趋势加剧，新经济时代已经到来。在这一历史剧变中，包括祖国大陆、香港澳门特区、台湾省以及世界各地华人华侨在内的华人经济迅猛发展，引起了世界的瞩目。正是在这一背景下，《华商韬略——记百位杰出华商领袖》一书从世界范围内的华人经济，包括中国国内知名品牌、大型国有企业领导和民营企业家人手，通过访谈，对华人经济的发展历史、现状以及成因、特点进行了总结和研究。研究的初衷：首先是进一步了解近代华人企业家走过的发展历程，这对当今企业家，特别是青年企业家有很好的借鉴和教育意义；其次，历史地分析华商企业家百年来在不同的发展阶段对世界经济的影响和作用；第三是了解在中国改革开放时期，华商经济与中国经济同步发展的内在联系。

这本书收录的一部分华商有50年甚至更长的发展经历。现在经营者的父辈们创下的业绩在他们手上升华。在他们身上看到了创业、守业的全部过程，在这一过程中，每一步提升都是在复杂环境下的创新，都是在机遇面前迎接的挑战。这个过程充满艰辛，有时惊心动魄。但他们成功了，他们是华商企业的佼佼者。

还有一部分是近20年来新崛起的优秀华人企业，他们的崛起正在改变着以往华人企业在世界经济架构中的格局与历史，使华人经济在推动全球经济发展中起着越来越重要的作用。在这一部分中还包括了自中国改革开放以来，通过建立现代企业制度逐步发展壮大，走出国门参与国际竞争的大型企业。而这一部分华人企业对中国经济未来的国际化发展尤为重要，值得作为实证研究的对象。

通过对入编者的特点分析，我们清楚地看到，在华人经济逐步发展并融入世界经济的过程中，有两个非常明显的趋势。

首先是华人经济的崛起体现着华夏文化的巨大影响和东西方文化的相互融合。中华民族5000年的文化底蕴，深刻映衬出华人华商勤劳刻苦、诚信内敛的性格，在吸取了西方现代管理理念并将其融会贯通之后，这些性格在经营决策中得到了升华。这种文化融合取得了博采众长的效果。当新经济时代到来之际，知识经济和信息技术的迅猛发展使世界经济舞台中的地域差别和空间距离逐步缩短，立足于博大、深厚的中华文化底蕴，又有海纳百川的胸怀，必将成为

推进21世纪中国企业腾飞的因素。

其次是结构性的变化。过去在西方人眼里中国人最善于经营的是餐馆。然而，在收集的百位华人华商中，近20多年来其从事的产业领域已经有了深刻的变化，书中百位华人企业从业行业遍及各个领域：有农、林和基础产业的杰出代表，涉及了农林种植业、钢铁、电力、石油、珠宝等；加工业更是丰富多彩，涉及精密机械制造、服装、家电、食品、化工、医疗器械、造纸、水泥等；而在服务业，广泛涉及金融及金融服务业，如银行、保险、航空航运、航海运输、地产业、物流与零售、酒店、电视传媒、航天信息服务、旅游服务、建筑；在高新技术领域表现也相当出色，有新能源产业、IT硬件和软件产业、互联网络和网络安全等。这些企业充分显示了在世界经济舞台上华人华商企业产业结构的历史性变化。随着时代的变迁，华人经济正逐渐步入世界经济的主流，在那些对全球经济社会有重大影响的领域发挥更大作用。

在这些华商和华商企业的案例中我们可以看出，拥有企业领袖才智的经营者，不一定能创造出优秀的企业。因为他们毕竟还受制于许多不可控的因素；而成功的企业背后必定都有高水平的企业家。

在经济全球化的背景下，如果说资金匮乏可以引进或合作，没有技术还可以购买或引进的话，那么中国数量庞大的企业决不可能靠国外经营管理者来支撑。精心培育企业家队伍，为他们搭建施展才华的舞台，使他们在市场竞争中锻炼、筛选和成长，这是富国兴邦的大计。

面对持续高速的经济增长，企业人才准备不足的矛盾突显。特别在工业企业，无论企业高管、技术带头人还是高级技工，都呈现出数量不足、结构失衡和水平有待提高的局面。

中国处于工业化、城市化和信息化的发展阶段，是培育优强企业最重要的时期。培育具有国际竞争力的领先企业，是中国工业化进程必须实现的历史性任务。改革开放后我们为此做出了极大的努力，但离目标还相距很远。恰恰在这一时期，科技革命和全球商业革命风起云涌，迅速地改变了全球产业分工，也改变了企业竞争地位。工业化国家的一批企业脱颖而出，它们通过经营模式创新、技术创新、品牌战略，不仅壮大了硬实力，而且增强了软实力；又利用国际化经营、跨国并购，大规模整合全球资源，放大了自己优势，迅速成为全球范围产业链、价值链的“系统集成者”，占据了各个产业的皇冠地位。

在新的分工模式下，由跨国公司主导，资源密集型、劳动密集型和环境成本高的加工环节向发展中国家大规模转移；高技术含量、高附加值的设计、研发、技术集成和关键零部件制造则向发达国家大规模集中。表面看，制造业产值份额发达国家下降、发展中国家上升，但实质上市场和生产能力迅速向跨国公司集中，不仅跨国公司的产业竞争力、盈利能力空前提高，而且通过技术、品牌、投资、关键装备、关键零部件以及信息集成等，越来越强地领导和控制着发展中国家的产业和企业。

到目前为止，中国引进外商投资累计近6000亿美元，中国企业累计对外投资刚刚突破500亿美元。这表明，“引进来”还是中国参与全球化的主要形式。这种形式从微观层面看，是跨国公司以其的全球战略为目标，以资本、技术、品牌、市场、关键零部件以及信息集成等实力，整合中国的产业、企业和资源。在这种模式下，跨国公司处于主导地位、分享了更多的利益。

在经济全球化的时代，企业竞争已经进入了更高的层次。企业竞争力不仅表现在资本实力、生产能力，更重要的表现为企业领袖的才智、决策能力、技术能力、企业文化等由企业人才实力构成的软实力。从这个层面看，人才越来越成为企业核心竞争力的基本要素，企业的竞争实际是人才的竞争。

中国是大国经济，虽然人均GDP有限，但经济总量却比较大，而且处于快速增长阶段。因此，现在几乎各个国家和地区都直接感受到“中国因素”的影响力。实际上，中国的崛起正在改变着全球的经济和政治格局，成为21世纪人类经济史上最重要的事件。不论是把中国的发展看作是机会，还是看成“威胁”，各个国家都紧锣密鼓地根据自己的判断，研究和制定应对措施。跨国公司对“中国因素”的研究和应对已经成为他们全球战略的重要组成部分。

随着中国企业的规模和实力不断提高，走出去，整合全球资源，实现中国企业的发展战略的时期正逐步到来，这是中国企业崛起必须面临的挑战。为此，必须培育具有全球资源整合能力的高水平企业领袖。没有高水平的企业人才，绝产生不出优秀的企业；没有达到世界级的企业家，就出不了世界级的企业。

工业化时期是培育具有全球意义领先企业最有利的时期。目前好的经济政治形势，使我们有较大的回旋余地。我们是大国，有改革和发展所创造的较雄厚基础，有较多可动用资源。重要的是要把培育具有国际水平的企业人才当作一项国家战略并通过有力政策促其成长。

希望这本书能够使读者更全面地了解华人经济的深刻内涵和巨大影响，从而增强中国经济走向世界的信心，增强中华民族自立于世界民族之林的信心，使我们的伟大民族在国际舞台上做出更大贡献。

陈清泰 于2006年9月

（作者系全国政协经济委员会副主任，国务院发展研究中心原党组书记、副主任）

代序二

赚钱、管理、奉献的艺术

李嘉诚

赚钱的艺术

我每次出门，在机场都看到有关于我的书籍，不知道为什么其中最多人感兴趣的题目，总是离不开我如何赚钱，既然那么多人有兴趣，我今天便选定了这题目。

首先，让我回顾一下我和长和系的发展里程碑：1940年因战乱随家人从内地去港，1943年父亲因贫病失救去世，负起家庭重担。1950年创立长江塑胶厂，1971年成立长江地产有限公司，1972年长江实业集团上市，1979年从汇丰银行收购英资和记黄埔集团22.4%的股份。

很多人只看到我今天的成就，而已经忘记，甚至不理解其中的过程。我们公司现时拥有的一切，其实是经过全体人员多年努力的成果。2002年集团业务已遍布41个国家和地区，雇员人数逾15万（至2006年7月，业务已遍及54个国家和地区，全球雇员超过22万人）。

我个人和公司都是在竞争中成长，我事业刚起步时，除了个人赤手空拳，我没有比其它竞争对手更优越的条件，一点也没有，这包括资金、人脉、市场等等。

很多人常常有一个误解，以为我们公司快速扩展是和垄断市场有关，其实我个人和公司跟一般小公司一样，都要在不断的竞争中成长。

当我整理公司发展资料时，最明显的是我们参与不同行业的时候，市场内已有很强和具实力的竞争对手担当主导角色。究竟“老二如何变第一”或者更正确地说：“老三老四老五如何变第一第二”？

我们今天可以探讨一下，竞争和市场环境的关系。

竞争和市场环境紧密相连，已有很多书籍探讨这题目，我不再多谈。很多关于我的报道都说我懂得抓紧时机，所以我今天想谈谈时机背后是什么？

能否抓住时机和企业发展的步伐有重大关联，要抓住时机，要先掌握准确资料和最新资讯。能否抓住时机，是看你平常的步伐是否可以在适当的时候发力，走在竞争对手之前。

抓住时机的重要因素包括：

知己知彼(Know your Personality)

做任何决定之前，我们要先知道自己的条件，然后才知道自己有什么选择。在企业的层次，要知道自己的优点和缺点，更要看对手的长处，掌握准确、充足资料做出正确的决定。

磨砺眼光(Sharpen your Acumen)

知识的最大作用是可以磨砺眼光、增强判断力。有人喜欢凭直觉行事，但直觉并不是可靠的方向仪。时代不断进步，我们不但要紧贴转变，最好还要走前几步。要有国际视野，掌握和判断最快、最准的资讯。不愿改变的人只能等待运气，懂得掌握时机的人便能创造机会；幸运只会降临有世界观、胆大心细、敢于接受挑战但能谨慎行事的人身上。

设定坐标(Identify your Coordinates)

我们身处一个多元年代，面临四面八方的挑战。以和黄为例，集团业务遍布几十个国家和地区，公司的架构及企业文化必须兼顾全球来自不同地方同事的期望与顾虑。

我在1979年收购和黄的时候，首先思考的是如何在中国人流畅的哲学思维和西方管理科学两大范畴内，找出一些适合公司发展跟管理的坐标，然后再建立一套灵活的架构，发挥企业精神，确保今日的扩展不会变成明天的包袱。

灵活的架构为集团输送生命动力，不同业务的管理层自我发展生命力，互相竞争，不断寻找最佳发展机会，带给公司最大利益。完善治理守则和清晰指引可确保“创意”空间。企业越大，单一指令行为越不可行，因为最终不能将管理层的不同专业和管理经验发挥。

毅力坚持(Develop your Endurance)

市场逆转情况，由太多因素引发。成功没有绝对方程式，但失败都有定律：减低一切失败的因素就是成功的基石，以下四点可以增强克服困难的决心和承担风险的能力：①谨守法律及企业守则；②严守足够流动资金；③维持盈利；④重视人才的凝聚和培训。

现今世界经济严峻，成功没有魔法，也没有点金术，人文精神永远是创意的泉源。

企业领导必须具有国际视野，能全景思维，有长远眼光，务实创新，掌握最新、最准确的资料，做出正确的决策，迅速行动，全力以赴。

另外，很重要一点，建立个人和企业良好信誉，这是资产负债表之中见不到，但却是价值无限的资产。

管理的艺术

屈指一算我的公司已成立55年（至2005年），由1950年数人的小公司发展到今天业务遍布全球52个国家和地区，超过20万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都努力自修，苦苦追求新知识和学问，管理有没有艺术可言？我有自己的心得和经验。

翻查字典，Art（艺术）的定义可简单归纳为人类发自内心的创作、行为、原则、方法或表达，一般带美感，有超然性和能引起共鸣。是一门能从求学、模仿、实践和观察所得的学问。光看这些表面意义，管理学几乎和艺术可混为一谈，那么我今天就应该没有什么好讲了。

你是老板还是领袖？

我常常问我自己，你是想当团队的老板还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，

你的权力主要来自你地位之便，这可来自上天的缘份或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。要做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

想当好的管理者，首要任务是知道自我管理是一重大责任。在流动与变化万千的世界中，发现自己是誰，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础。儒家之修身、反求诸己、不欺暗室的原则，西方之宗教教律，围绕这题目落墨很多，到书店、在网上自我增值的书和秘诀多不胜数。

我认为自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。这“化学反应”由一系列的问题开始，人生在不同的阶段中，要经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，我懂不懂得什么是节制的热情？我有拼战命运的决心，我有没有面对恐惧的勇气？我有资讯有机会，有没有实用智能的心思？我自信能力天赋过人，有没有面对顺流逆流时懂得适如其分处理的心力？你的答案可能因时、因事、因处境，审时度势而有所不同，但思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交恶运混为一谈，这是很消极无奈和在某一程度上是不负责任的人生态度。

14岁，穷小子一个的时候，我对自己有一管理方法很简单，我知道我必须赚取足够一家勉强存活的费用。我知道没有知识我改变不了命运，我知道今天的我没有本钱好高骛远，我也想飞得很高，在脑袋中常常记起我祖母的感叹：“阿诚，我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有。”我可不想像希腊神话中伊卡罗斯（Icarus）一样，凭仗蜡做的翅膀翱翔而堕下。我一方面紧守角色，虽然我当时只是小工，但我坚持每样交托给我的事做得妥当出色，一方面绝不浪费时间，把任何剩下来的一分一毫都购买实用的旧书籍。我知道要成功，怎能光靠运气，欠缺学问知识，程度与人相距甚远，运气来临的时候也不知道。还有一重要小点，那就是，讲究仪容整齐清洁是自律的表现，谁都能理解贫困的人包装选择不多，但能选择自律心灵态度的人更容易备受欣赏。

22岁我成立公司以后，进取奋斗的品德和性格对我而言层次有所不同。我知道光凭能忍、任劳任怨的毅力已是低循环过时的观念。成功也许没有既定的方程式，失败的因子却显而易见，建立减低失败的架构，是步向成功的快捷方式。知识需要和意志结合，静态管理自我的方法要申延至动态管理，理性的力量加上理智的力量，问题的核心在如何避免聪明组织干愚蠢的事。“如果”一词对我有新的意义，多层思量和多方能力皆有极大的价值，要知道“后见之明”在商业社会中只有很狭隘的贡献。人类最独特的是，不仅是我们有洞悉思考事物本质的理智，而是我们有遵守承诺、矫正更新的能力和坚守价值观及追求目标的意志。

商业架构的灵活制度要建基于实事求是、能有自我修正挽回的机制（Check and Balance）。我指的不单纯是会计系统，而是在张力中释放动力，在信任、时间、能力等等范畴建立不呆板、能随机应变的制度。大家也许听过我说企业应在稳健中寻找跳跃的进步，大标题下的小点要包括但不限于：开源对节流、监督管治对创意和授权、直觉对科学观、知止对无限发展……等等。

每一个机构有不同的挑战，很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件。老实说，我对很多人云亦云的表面专家的分析是“尊敬有加，心里有数。”说得俗一点，有时大家方向都正确，要的却是花拳绣腿、姿势又不对。管理者对自己负责的事和身处的组织有深层的体验和理解最为重要。了解细节，经常能在事前防御危机的发生。

其次成功的管理者都应是伯乐。摩登伯乐的责任在于甄选、延揽“比他更聪明的人才”，但绝

对不能挑选名气大而妄自标榜的企业明星。高度竞争的社会中，高效组织的企业无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工，同样也难负担光以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队，有忠诚心是基本，但更重要的是，要谨记光有忠诚而能力低的人和道德水平低下的人同样是迟早累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。要建立同心协力的团队，第一条法则就是能聆听得到沉默的声音，问自己团队和你相处，有无乐趣可言，你是否开明公允、宽宏大量，能承认每一个人的尊严和创造的能力，有原则和坐标而不是费时失事矫枉过正的执着者。

领袖管理团队需要知道什么是正确的“杠杆”心态。“杠杆定律”始祖阿基米德（Archimedes）（公元前287至前212年）是古希腊学者，他曾说：“给我一个支点，我可以举起整个地球。”支点是效率和节省资源策略智能的出发点，试想与海克力士（Hercules，希腊神话中最勇武的英雄）单凭个人力气相比，阿基米德是有效得多。不知从什么时候开始，把这概念简单扭曲为叫人迷思如何四两拨千斤，教人以小博大。聪明的管理者专注研究精算出的是支点的位置，支点的正确无误才是结果的核心。这门功夫倚仗你的专业知识和综合力，能否洞察出那些看不见的联系之层次和次序。今天我们看见很多公司只看见千斤和四两的直接而忽视支点的可能性，因过度扩张而陷入困境。

我年轻的时候，最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书，表面上挺沉闷，但别人会计处理方法的优点和漏弊，方向的选择和公司资源的分布，对我有很大的启示。

对我而言，管理人员对会计知识的把持和尊重，正现金流的控制，公司预算的掌握，是最基本的元素。还有两点不要忘记，第一，管理人员特别要花心思在脆弱环节；第二，在任何组织内优柔寡断者和盲目冲动者均是一种传染病毒，前者的延误时机和后者的盲目冲动均可使企业在一夕间造成毁灭性的灾难。

最后，好的管理者真正的艺术在其接受新事物、新思维与在传统中更新的能力。人的认知力由理性和理智的交融贯通，我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”。有时我很惊讶地听到今天还有管理人以“劳累”为单一卖点。“天行健、君子以自强不息”。自强不息的方法重要，君子的定义也同样重要。要保持企业生生不息，管理人要赋予企业生命，这不单只是时下流行在介绍企业时在powerpoint打上使命，或是懂得说上两句人文精神的语言，而是在商业秩序模糊的地带力求建立正直诚实的良心。

这路并不好走，企业核心责任是追求效率及盈利，尽量扩大自己的资产价值，其立场是正确及必要的。商场每一天如严酷的战斗，负责任的管理者捍卫企业和股东的利益已经天天筋疲力竭，永无止境的开源节流、科技更新及投资增长，却未必能创造就业机会，市场竞争和社会责任每每两难兼顾，很多时候，也只能是在众多社会问题中略尽绵力而已。

因此，我常对儿子说：你要建立一个没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时，还要努力不懈，携手服务社会。

奉献的艺术

很多时传媒访问我，都会问及如何可以做一个成功的商人，其实我很害怕被人这样定位。我首先是一个人，再而是一个商人。每个人一生中都要扮演很多不同的角色；也许最关键的成功方

法就是寻找得到导航人生的坐标。没有原则的人会漂流不定，正确的坐标可让我们在保持真我的同时，亦能扮演不同的角色，挥洒自如；在不同的岗位上拥有不同程度上的成就，就活得更快乐更精彩。

不知从哪时开始，“士农工商”这样的社会等级概念，深深扎根在中国人传统思想内。几千年来，从政治家到学者，在评价“商”的同时几乎都异口同声带着贬意。他们负面看待商人经济的推动力，在制度上，各种有欠公允的法令历代层出不穷，把司马迁《货殖列传》所说从商人士“各任其能，竭其力以得所欲”、资源互通有无、理性客观的风险意识、资本运作技巧、生生不息的创意贡献等等正面的评价，曲解为唯利是图的表征，贬为“无商不奸”，或是“熙熙攘攘，都是为利而来，为利而往”的唯利主义者。

当然，在“商”的行列里，也确实不乏满脑袋只知道赚钱，甚至在道德上有所亏欠亦在所不惜，干出恶劣行为的人。他们伤害到企业本身及整个行业的形象。亦有一些企业只懂钻营于道德标准和法律尺度中寻找灰色地带。更多商人却知道今天商业社会的进步不仅要靠个人勇气、勤奋和坚持，更重要的是建立社群所需要的诚实、慷慨，从而创造出一个更公平、更公正的社会。

范蠡与富兰克林

从小我就很喜欢听故事，从别人的生活可以有所领悟。当然，这不只限于名人或历史人物，我们周遭的各人各事言行举止，常常会带来启发。在商言商，有些时候，更会带来巨利的机会。洛克菲勒（Rockefeller）与擦鞋童的故事相信大家都知道：当1929年华尔街股市崩溃前，一个街边擦鞋童替洛克菲勒擦鞋时，给予他一项炒卖股票的所谓秘密消息，当时洛克菲勒领悟到，当擦鞋童亦参与股票市场时，便可能是应该离场的时候，他随即将股票兑现，此举令他得以保存财富。

范蠡一句：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。”成了他传世的主轴，说尽了当时社会制度的缺憾。范蠡是太史公司马迁所撰的《史记·货殖列传》中所记载的第一位货殖专家，他曾拜计然为师，研习治国治军方略，博学多才，有“圣贤之明”，是春秋时代著名的政治家。他不仅工于谋略，还有渊博及系统化的经济思想，而且他本人亦凭借其经济智能赢得了巨大的财富。老实说，现代经济学很多供求机制的理论，我国历史中也有记载。范蠡“积着之理”目的是务求货物完好，没有滞留的货物和资金，容易变坏的货物不要久藏，切忌冒险囤居以求高价。研究商品过剩或短缺的情况，就会懂得物价涨跌的道理。物价贵到极点，就会返归于贱；物价贱到极点，就会返归于贵。当货物贵到极点时，要及时卖出，视同粪土；当货物贱到极点时，要及时购进，视同珠宝；货物、钱币的流通周转要如同流水那样生生不息。

范蠡的“计然之术”，还试图从物质世界出发，探索经济活动水平起落波动的根据；其“待乏”原则则阐明了如何预计需求变化并做出反应。他主张平价出售粮食，并平抑调整其它物价，使关卡税收和市场供应都不缺乏，才是治国之道，更提出了国家积极调控经济的方略。

“知道要打仗，就要做好战备；要了解货物，就要明白何时出现需求”，“旱时，要备船以待涝；涝时，要备车以待旱。”强调人们不仅要尊重客观规律，而且要运用和把握客观规律，应用在变化万千的经济现象之中。

我觉得范蠡一生可算无憾，有文种这等知心相重的知交；有西施可共度艰难，共度辰光的伴侣，最重要的是有智能守护终生。我相信他是快乐的，因为他清楚知道在不同时候，自己要担当什么角色，而且都这么出色，这么诚恳有节。勾践败国，范蠡侍于身后，不被夫差力邀招揽所动。

范蠡助勾践复国后，又看透时局，离越赴齐，变名更姓为夷子皮。他与儿子们耕作于海边，由于经营有方，没有多久，产业竟然达数十万钱。

齐国人见范蠡贤明，欲委以大任。范蠡却相信“久受尊名，终不是什么好事”。于是，他散其家财，分给亲友乡邻，然后怀带少数财物，离开齐到了陶，再次变易姓名，自称为陶朱公。

他继续从商，每日买贱卖贵，没过多久，又积聚资财巨万，成了富翁。

范蠡老死于陶。一生三次迁徙，皆有英名。

书中没有记载范蠡终归是否无憾。我们的中国心有很多包袱，自我概念未能完善发展。范蠡没有日记，没有回忆录；只有他行动的记录，故无法分析他的心态。他历尽艰辛协助勾践复国，又看透勾践不仁不义的性格；他建立制度，却又害怕制度；他雄才伟略，但又厌倦社会的争辩和无理；他成就伟大，却深刻体会到世间上最强最有杀伤力的情绪是妒忌，范蠡为什么会有如此消极的抗拒？（不参与本身就是一种抗拒）

说完我国著名历史人物范蠡，我想谈一谈一个美国的伟人。

来自另一个世界的本杰明·富兰克林（BENJAMIN FRANKLIN），在他墓碑上只简单刻上“富兰克林，印刷工人”。他是个哲学家、政治家、外交家、作家、科学家、商家、发明家和音乐家，闻名于世，像他这样在各方面都展现卓越才能的人是少见的。

富兰克林1706年生于波士顿，家境清贫，没有接受全面完整的科学理论教育，他一直努力弥补这一遗憾，完全是靠自学获得了广泛的知识。他12岁当印刷学徒，1730年接办宾州公报，期间，他《可怜李察的日记》一纸风行，成为除圣经外最畅销的书。富兰克林在美国费城从事印刷事业，刊行历书，出版报纸，为政府印刷纸币，实业上获得了很大成功。富兰克林超越年龄的智能，对别人的关心，健全的思维，富于美德的生活方式，以及他对公共事业的热心和能力很快赢得了当地居民的信任。后来，居民们推举富兰克林担任该地区许多重要职务。他曾经立下志愿，凡是对公众有益的事情，不管多么困难，都要努力承担。自1748年始，他开展了不同的公共项目，包括建立图书馆、学校、医院等等。

富兰克林是一个很积极的人，通过出版，他不断吸收学习，通过科研来满足他对自然的好奇。做好事、做好人是驱动富兰克林终生的核心思想，他极希望自己做的每一件事，均有益于社会，或有益于社会，身体力行行为后人谋取幸福。

他名成利就后不忘帮助年轻人找到自己增值的方法，在他“给一个年轻商人的忠告”（Advice to a Young Tradesman）文章内，他很实际的名句“Time is money, credit is money”，将时间和诚信作为钱能生钱（Money begets money）可量化的投资，在“财富之路”（The Way to Wealth）一文内，富兰克林清楚简单地说明，勤奋、小心、俭朴、稳健是致富的核心态度。勤奋为他带来财富，俭朴让他保存产业。富兰克林13个人生信条他都写得简明扼要，生动活泼，很受当时人们的欢迎，节制、缄默、秩序、决心、节俭、勤勉、真诚、正义、中庸、清洁、平静、贞节、谦逊几乎全可作为年轻人的座右铭。

在美国独立战争期间，他曾出使法国，争取法国的支持。他的杰出工作，赢得了法国人民对美国人民的同情与支持，为独立战争的胜利作出了贡献。直到83岁高龄，他才辞去一切公务。制

宪会议一开始，德高望重的富兰克林就表现出了一个政治家的博大胸怀。1787年5月25日那天，宾夕法尼亚（Pennsylvania）代表团提议由华盛顿担任大会主席，并得到了一致同意。虽然那天富兰克林因故没有出席，可是提名华盛顿将军的，却是富兰克林本人。后来当上美国总统的麦迪逊在他的笔记里写道：“这项提名来自宾夕法尼亚，实为一种特殊礼遇，因为富兰克林博士一直被认为是唯一可与华盛顿竞争的人。”此时的富兰克林已经81岁。虽然年事已高，富兰克林坚持留给制宪会议的绝非是名誉高位，而是胸襟、智能和爱国精神。

1790年，这位为教育、科学、为公务献出了自己一生的人，平静地与世长辞。他获得了很高的荣誉，美国人民称他为“伟大的公民”，历代世人都给予他很高的评价。

人类历史碑上永远会铭刻着富兰克林的名字。

范蠡和富兰克林，两个不同的人，不同时代，不同文化背景，放在一起说好象互不相干，然而他们的故事值得大家深思。范蠡改变自己迁就社会，而富兰克林推动社会的变迁。他们在人生某个阶段都扮演过相同的角色，但他们设定人生的坐标完全不同。范蠡只想过他自己的日子，富兰克林利用他的智能、能力和奉献精神建立未来的社会。就如他们从商所得，虽然一样毫不吝啬馈赠别人，但方法成果却有天渊之别；范蠡赠给邻居，富兰克林用于建造社会能力（Capacity building），推动人们更有远见、能力、动力和冲劲。有能力的人可以为社会服务，有奉献心的人才可以带动社会进步。

今天的中国人是幸运的，我们经历着中国历史从来未见的制度工程，努力建设持续开放及法治的社会，拥抱经济动力和健康自我概念的发展，尽管未尽完善，亦不必像范蠡一样受制于当时社会价值观，只能以“无我”为外衣，追求“自我”，今日我们可以像富兰克林建立自我，追求无我。在今天，停滞的思想模式已变得不合时宜，这不是要弃旧立新，采取二元对立、非黑即白的思维，而是要鼓励传统的更生力，使中国文化更适用于层次多元的世界。

在全球化的今天，我们要懂得比较历史，观察现在和梦想未来。从商的人，应更积极、更努力、更自律，建立公平公正，有道德感，自重和守法精神的社会，才可为稳定、自由的原则赋予真正的意义。尽管没有外在要求，我们要愿意利用我们的智能和勇气，为自己、企业和社会创造财富和机会，各适其适。最近我读到一段故事《三等车票》，在印度一位善心的富孀，临终遗愿要将她的金钱，留给同村的贫困小孩分批搭乘三等火车，让他们有机会见识自己的国家，增长知识之余，更可体会世界的转变和希望。“栽种思想，成就行为；栽种行为，成就习惯；栽种习惯，成就性格；栽种性格，成就命运。”这不知道是谁说的话，但我觉得适用于个人和国家。

我最近（2004年）常常对人说，我有了第三个儿子，朋友们听说后都一脸不好意思的恭喜我。我是很高兴，我不仅爱他，我的儿子也将爱他，我的孙儿也将爱他。我的基金会就是我第三个儿子。过去的60多年，沧海桑田，但我始终坚持最重要的核心价值：公平、正直、真诚、同情心，凭仗努力和蒙上天的眷顾，循正途争取得到一定的成就，我相信，我已创立的一定能继续发扬；我希望，财富的能力可有系统地发挥。我们要同心协力，积极、真心、决心，在这个世上散播最好的种子，并肩建立一个较平等及富有同情心的社会，亦为经济、教育及医疗作出贡献；希望大家抱着慷慨宽容的胸怀，打造奉献的文化，实现我们人生最有意义的目标，为我们心爱的民族和人类创造繁荣和幸福。

注：《赚钱的艺术》、《管理的艺术》、《奉献的艺术》根据李嘉诚先生分别于2002年、2005年、2004年在长江商学院EMBA“与大师同行”系列讲座之3次演讲编写而成，由和记黄埔有限公司授权发布。

代序三

台塑企业经营理念—— 勤劳朴实 止于至善 永续经营 奉献社会

王永庆

企业文化的形成，可以说是经由经营理念长期孕育而成。而台塑企业的经营理念，归纳起来，就是以“勤劳朴实”的态度追求一切事物的合理化，并且以“止于至善”做为最终的努力目标。由于客观环境变动不拘，事实上任何事物是永远达不到“至善”之境，但是经由全体永无休止的追求，乃构成推动企业不断提升经营绩效及竞争条件的原动力，企业乃得以不断发展，达到“永续经营”之目的，同时基于“取之于社会，用之于社会”之宗旨，持续“奉献社会”。

以勤劳朴实态度 追求管理合理化

在台塑企业的经营理念中，向来十分重视“勤劳朴实”的精神。所谓勤劳，在不同的时代，基于客观环境条件的转变，应该有不同的内涵。处在现代社会，所谓勤劳，其实质含意应该是兼指勤于运用脑力智能的力量；所谓朴实应该是简朴的生活习性和实事求是的工作态度。对于企业的经营而言，就是必须以实事求是的态度和追根究底的精神，透过不断的检讨改善，点点滴滴谋求管理合理化。

所以我经常提醒台塑企业的各级干部，强调管理合理化是永无止休的追求过程。至于经营者能不能长期持续致力于此，殚精竭智为建立企业可长可久的坚实基础而努力，永不懈怠，基本上可以说是系于其所秉持之理念。如果经营企业纯粹只是为了赚钱，那么当它在赚到庞大财富以后，由于目标已经达成，在经营态度上就有可能因为感觉满足而导致松懈，甚至因而造成衰退。反之，如果经营企业能够同时兼顾本身利益的追求，以及对于社会的贡献，才有可能基于对社会的使命感，持续不断努力追求更为良好的经营绩效，在赚取利益的同时，也同步对于社会作出更大贡献。所以企业经营所追求者，应是在于创造社会需要的满足，以此作出实质贡献，并且在辛苦工作过程中开发管理的智能，藉此谋致良好的营运绩效。

管理合理化对于企业的营运而言，好象是铺设顺畅而有系统的轨道，促使企业各项事务工作，都能在轨道上顺利运行，并且产生预期的良好效果，因此它是一项基本的建设工作，攸关企业的发展前途至巨。另一方面，管理合理化固然极端重要，但是由于缺乏客观明确的衡量标准，不像生产线上，有生产数量及产品品质可以衡量生产效率，因此容易遭到忽略，甚至不知从何着手。尤其是在台湾经济发展的初期，工资低廉，企业生存容易，大家忙于赚钱，根本无暇顾及管理合理化的工作，在经营上大多养成一种顺其自然的作风。等到传统的勤劳条件丧失，依赖以往自然成长的作风已经不足以因应局势，必须扭转经营心态，加强管理合理化才能求得未来生存发展时，由于此等工作既辛苦又乏味，实在很难激发意志，耗费苦心去追求。不但如此，当企业经营长期顺其自然，无心顾及管理合理化的工作，一定会在不知不觉当中产生许多管理问题，必须