



THE TAO OF ORIENTAL BUSINESS

东方商道

—— 亚洲商界巨子的钱权博弈

董文海 著

谜一样的家族，神一样的传奇

超级富豪的发迹史、商业道与生活经

上海财经大学出版社

董文海 著

东方商道

——亚洲商界巨子的钱权博弈

中国企业联合会、中国企业家协会会长、原国务委员兼国务院秘书长王忠禹
国家信息中心首席经济学家兼经济预测部主任范剑平
国务院国资委副主任兼《企业管理》杂志主编邵宁
中国轻工企业投资协会理事长、原国家轻工业部技术装备司和综合计划司司长胡楠
复旦大学管理学院教授芮明杰

**谜一样的家族，神一样的传奇
超级富豪的发迹史、商业道与生活经**

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

东方商道:亚洲商界巨子的钱权博弈/董文海著. —上海:上海财经大学出版社,2012. 1

ISBN 978-7-5642-1235-3/F · 1235

I. ①东… II. ①董… III. ①企业家-生平事迹-亚洲-现代
IV. ①K833. 053. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 227795 号

□ 责任编辑 张小忠

□ 封面设计 山 水

□ 责任校对 赵 伟 卓 妍

DONGFANG SHANGDAO

东 方 商 道

——亚洲商界巨子的钱权博弈

董文海 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海叶大印务发展有限公司装订

2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

710mm×1000mm 1/16 17.5 印张(插页:1) 243 千字

印数:0 001—5 000 定价:35.00 元

序 言

在地理位置上,东方是指亚洲的一部分地区,包括印度、中国、日本、韩国、泰国、菲律宾、关岛、中国台湾和中国香港等,而华人则是这些国家和地区最大、经济上最成功的群体。可以说,除印度米塔尔家族和日本丰田家族外,东南亚各国的首富基本都是华商,如马来西亚的郭鹤年家族、菲律宾的陈永栽家族、韩国的郑周永家族、泰国的正大家族、新加坡的黄廷方家族、台湾的王永庆家族、香港的李嘉诚家族和中国内地的荣智健家族等,都是东方华人企业的杰出代表。

据了解,《东方商道——亚洲商界巨子的钱权博弈》作者董文海先生最初收集了东南亚各国近50个家族和海外华人首富企业的详细材料,但经过细致认真研究后,最终选择了亚洲12位首富家族企业作为考察对象,原因在于这些东方家族的立身之本、经营之术、商战之道已成为全球商界学习的楷模和典范。特别是他们追求财富,创造财富,而又超越财富的传奇商业历程,在商业史上留下了浓重一笔。

如《东方商道——亚洲商界巨子的钱权博弈》中展现的马来西亚首富郭鹤年、新加坡远东机构的黄廷方、菲律宾首富陈永栽、韩国现代的郑周永、泰国正大的谢国民、台湾台塑的王永庆、香港长江实业的李嘉诚和荣氏家族的荣智健,这些家族领导人都是不同国家和地区的首富,在十几年前乃至几十年前就成为东南亚甚至全球举足轻重的商界领袖。本书通过第一手材料分析他们在创业过程中遇到的种种问题和如何管理庞大的商业帝国,来讲述他们在一个风云时代发展成雄霸商界的种种经历。

《东方商道——亚洲商界巨子的钱权博弈》中所分析的亚洲财富家族大致可



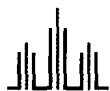
分为两种类型：一是白手起家型，如陈永栽、郑周永、李嘉诚、王永庆、黄廷方、林绍良等；二是继承发展型，如马来西亚的郭鹤年、泰国正大的谢国民等。当然，他们还有虽出身官商世家，但却不愿意受家族的荫庇，另起炉灶，走白手起家之路，如荣智健家族。

条条大路通罗马。他们创业技法虽各不相同，但他们撞开财富之门的智慧、执著、胆识和胸襟都基本相同。还有一点共同的是，这些家族企业的创始人大都生于国难、长于国难时期，幼年生活艰苦，但在艰苦的环境中，这些家族企业领导人凭着个人力量，白手起家，最终成为所在国家和地区的经济巨擘和世界级富豪。

另外，这些财富家族除了节俭勤劳，聚沙成塔外，他们还“君臣有义，朋友有信”；他们尊重知识、重用人才。当然，在变化多端的环境中，要取得成功，还须具备独立精神和强烈的冒险欲望及行动。那就是他们精明练达，绝不会放过任何一个开创事业的机会；他们善于发现未来机遇，洞察规律和整合资源；他们在商场中高瞻远瞩，举重若轻，运筹帷幄。为了弥补自己在知识、管理经验和资金方面的不足，他们中大部分人最初都与别人合伙开办企业。在管理风格上，他们中西合璧，通过亲身体验和学习，在实践中形成独特的管理风格。在用人艺术上，他们又是融东西方于一体，既有西方人科学的求实精神，又有东方人的和谐情趣。他们善于将家族优秀基因与现代企业最成功的管理有机结合起来，形成中西合璧、应对市场变化的极其灵活的企业形式，不仅保持了企业自身的长盛不衰，而且还为世界提供了一种全新的、东方化的企业管理模式。总之，他们倚仗家族，而又突破家族。正是这些要素的完美结合，才衍生出被称为世界三大经商术之一的“东方商道”。

《东方商道——亚洲商界巨子的钱权博弈》中的这些企业，虽然没有现代商道的厚利文化，但他们“深藏若虚”和“智、利、信”，体现了现代商道的普世价值。他们超凡脱俗的生活理念、深奥的领导管理艺术影响着一代又一代人。特别是他们严格教育子女、培养后代刻苦精神和实现家业长盛不衰的做法，值得正在发展的国内家族企业学习。

总之，在市场经济大潮中，财富家族的崛起是一种必然现象，而中国财富家族在走过一段创业繁荣之后，如何进行第二次、第三次创业，如何让企业成为百年老店，如何让家族的继承人超越前代人，已成为当代财富家族面前的新课题。



“凡善贾者，其识必广，善取利者，其智必高，商以智为本，智以人为枢”，《东方商道——亚洲商界巨子的钱权博弈》中的这些企业，在商界竞争中求超越而非破坏，体现出高深的东方商业智慧。

苏东水

2011年12月6日



Contents

目 录

第一章 米塔尔家族:印度第一钢铁帝国/1

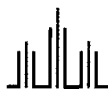
- ◀ 子承父业,少年磨砺/4
- ◀ 雄鹰试翼,兼并称王/5
- ◀ 全球整合,并购不停/7
- ◀ 中国狩猎法则 /11
- ◀ 解密米塔尔的商道财技/13
- ◀ 富豪家族故事:内外分家和接班人/18

第二章 郭鹤年家族:马来西亚商业帝国传奇/23

- ◀ 子承父业,家族使命/26
- ◀ 亚洲“糖王”崛起/28
- ◀ 进军酒店业,缔造香格里拉/30
- ◀ 多业并举,建立庞大企业王国/32
- ◀ 纵横香港,渗透中国内地/34
- ◀ 薪火相传,商道传家 /36

第三章 陈永栽家族:菲律宾多元化投资大鳄/45

- ◀ 越挫越勇,创业历程/48



- ◀ 多元化投资,缔造产业帝国/50
- ◀ 处变不惊,巅峰商道/52
- ◀ 儒商的多面智慧人生/57
- ◀ 中国内地地产潜行/60

第四章 郑周永家族:韩国“现代”的强劲动力/67

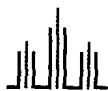
- ◀ 一代“枭雄”郑周永/70
- ◀ “现代”商道秘诀/79
- ◀ 家族财富搬迁游戏/83
- ◀ “现代”王朝的没落/86
- ◀ 从韩国“现代”透视东南亚家族企业弊端/91

第五章 丰田家族:日本财富的世界之路/95

- ◀ 从纺织机到汽车/97
- ◀ 子承父业发扬光大/98
- ◀ 家族崛起之道/102
- ◀ 中国攻略/110
- ◀ 链接:日本企业从财阀到财团的演变/113

第六章 谢国民家族:泰国的正大商道/117

- ◀ 农业起步/119
- ◀ 子承父业创辉煌/122
- ◀ 谢氏家族商道/124
- ◀ 变革中求生,寻找低迷中的利润增长点/133
- ◀ 植根中国,谋而后动/138



第七章 林绍良家族:打造印尼三林商业帝国/143

- ◀ 乱世英雄成就红顶商人/146
- ◀ 树大招风,未雨绸缪/152
- ◀ 东山再起之林逢生/155
- ◀ 林绍良的成功之道/157
- ◀ 联手进军中国市场/159

第八章 黄廷方家族:新加坡的创富神话/165

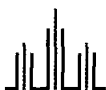
- ◀ 发家传奇:从“打酱油的”到房地产大亨/167
- ◀ 解密黄氏创富神话/170
- ◀ 子承父业,延续东方家族神话/172
- ◀ 信和、远东姊妹联手,持续增资内地楼市/173

第九章 王永庆家族:台湾“塑造”财富天下知/175

- ◀ 从米店小老板到塑胶大王/177
- ◀ 珠联璧合,龙兄虎弟相得益彰/182
- ◀ 经营之道与成功秘诀/185
- ◀ 全球化扩张与战略/195
- ◀ 重启后王永庆时代/196

第十章 李嘉诚家族:香港长江实业铺就财富之道/201

- ◀ 从穷困到首富的传奇人生/204
- ◀ 言传身教,二代龙兄虎弟/211
- ◀ 独特的经营与管理之道/214
- ◀ 赤子情怀/220



第十一章 赌王何鸿燊家族:澳门博彩王国的掌控者/223

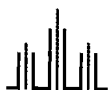
- ◀ 一代枭雄打造赌业“巨无霸”/225
- ◀ 从10元创业到“赌王”财技/232
- ◀ 妻妾成群,风流人生/235
- ◀ 毫厘兄妹反目,豪门一记警钟/237
- ◀ 龙父无犬子,赌王帝国的守护者/239

第十二章 荣智健家族:中国的百年商道/243

- ◀ 横空崛起,逆境铸就红色资本家/245
- ◀ 香火绵绵,风流尽显/247
- ◀ 红顶传人,站在家族财富的最高点/251
- ◀ 荣氏财技,财富漩涡/254
- ◀ 商业翘楚,为何群星璀璨/259

参考文献/263

后记/267



第一章

米塔尔家族：
印度第一钢铁帝国

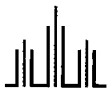
2006年7月,米塔尔(Lakshmi Narayan Mittal)以250亿欧元(约合332亿美元)的天价并购全球第二大钢铁公司——欧洲阿塞洛钢铁公司。这场交易完成后,新的米塔尔—阿塞洛集团成为一个年产1.1亿吨钢铁的超大型钢铁集团,其产量占世界钢铁总产量的10%,比排名第二的新日铁高出3倍以上。

目前,米塔尔家族已逐渐铸造了一个跨越27个国家的庞大钢铁帝国——拥有61家钢铁厂和31万名员工,销售额达560亿欧元。预计到2015年钢产量将上升到2.2亿吨。

从20世纪70年代的一个小钢铁工厂开始,通过不懈的努力,米塔尔不断展开对世界其他钢铁企业的并购整合,米塔尔曾经在8年内吞并世界上6家大型钢铁厂。2004年,米塔尔合并旗下米塔尔公司(LNM)与伊斯帕特公司(Ispat)两家钢铁企业的资产,之后又收购了美国国际钢铁集团,组成米塔尔钢铁集团,为打造出全球第一家真正意义上的跨国钢铁公司迈出了决定性一步。收购与兼并可算是这家善于捕捉机遇的企业用来增加自己财富的手段。企业从1976年成立到现在不过30余年时间,组织了一系列大并购,以超乎想象的速度成长为世界最大跨国钢铁企业。

根据最新财报,米塔尔—阿塞洛钢铁集团2010年销售额高达780亿美元,利润高达29.2亿美元,如果再加上米塔尔两位弟弟在印度的产业,整个米塔尔家族财富超过1000亿美元,成为印度最富有的家族,在全球舞台上也是名列前茅。

从一个印度小型家族企业,成长为全球钢铁大王,米塔尔的成功,给印度、中国、墨西哥等新兴的大国企业家二代以重要的启示。而其整个家族的成功,亦为亚洲家族企业楷模。



子承父业，少年磨砺

米塔尔家族企业的成长轨迹可以追溯到 1952 年的印度。米塔尔家族中最出色的是钢铁之王拉克斯米·米塔尔，但他并非白手起家，而是非典型性子承父业。

米塔尔家族是印度的一个古老家族，但祖辈们生活不太固定。在米塔尔爷爷一代，家族还生活在一个如今属于巴基斯坦南部的卡拉奇城。在印度与巴基斯坦划分版图时，米塔尔的爷爷带领家人离开卡拉奇，加入新印度，改姓米塔尔。

米塔尔的父亲名叫默罕·拉尔·米塔尔(Mohan Lal)，既是第一代真正的米塔尔家族人，也是家族第一代真正的企业家。拉尔·米塔尔从小外出经商，后来带领全家定居到 Kolkata。1952 年，他拿出多年经商的积累，在印度加尔各答收购了一家经营惨淡的钢铁厂，改名伊斯帕特钢铁厂，这里也是米塔尔家族钢铁帝国的第一起点。在管理伊斯帕特钢铁厂期间，拉尔·米塔尔有两个绝招：一是技术改造，二是团队管理。凭借这两招，他很快就将经营惨淡的钢铁厂扭亏为盈，几年后成功脱手，大赚了一笔。

1953 年，拉尔·米塔尔预感到电弧炼钢技术将成为未来钢铁业的主流技术，于是在 Vizag 新投资一家钢铁厂，率先采用电弧炼钢炉，盈利后，他很快如法炮制，又建成 9 座类似的小型电弧炼钢厂，并成功接管 TOR 钢铁厂，规模大增。

到 1974 年，拉尔·米塔尔在印度钢铁业颇有成就，也是在这一年，他还将公司名称由原来的伊斯帕特(Ispat)钢铁厂正式改名伊斯帕特集团。由于精力不济，其在印度尼西亚(以下简称“印尼”)购买的土地空



置了两年多。此时，大儿子拉克什米·米塔尔已长大成人，父亲决定给他一个考察与锻炼的机会。正是借助这个机会，未来的钢铁之王米塔尔从此踏上传奇的钢铁之路。

米塔尔(Lakshmi Mittal)生于1950年，是家中的长子，被父亲寄予厚望，其名字拉克什米(Lakshmi)，在印度教中的意思是财富之神。

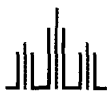
为使孩子成为真正的财富之神，望子成龙的拉尔·米塔尔对小米塔尔的要求很高。即便他考上大学以后，父亲仍要求他每天早上6点半必须起床，然后去上学，晚上10点半放学后必须到钢铁厂跟父亲工作两个小时，学习钢铁厂的技术、经营以及团队管理。米塔尔从小就树立了远大志向。据说上小学时，他在尺子上刻上“拉克什米·米塔尔博士，商学士、工商管理硕士、博士”。他雄心勃勃，立誓要在学识上到达极致。在他毕业时，21岁的他已是一位熟练的管理员了，他开始全职为家族企业工作。当时，这家小钢铁厂一年的钢铁产量是2万吨。

拉尔·米塔尔对儿子充满期望：“他必须超过我，因为如果他还不如我，就意味着我们家族的生意早晚要完蛋。”父亲的言传身教，米塔尔耳濡目染，不仅与父亲一样爱上了钢铁产业，深谙钢铁厂管理，而且还培养出了远远超过父亲的经营智慧与雄心。

雄鹰试翼，兼并称王



早在1975年，米塔尔在东南亚度假期间，就应父亲的要求，顺道察看了印尼东爪哇的苏拉巴亚。此次父亲的原意是派他来这里卖地，以筹集资金在印度本国建立一座钢铁厂，但他到印尼后，迅速对周边商业环境认真调研，预感到第三世界国家不稳定的政局预兆着他们对于钢铁庞大的需求，建议父亲保留此地，并兴建一座钢铁厂。同时，他向父亲毛遂自荐，



留下来亲自督办钢铁厂项目，一试身手。加上他早在上大学前，就已经开始在父亲的钢铁厂实习，到1976年，他已在父亲的钢铁厂浸润7年，老米塔尔便同意了他的请求。

1977年，由拉克什米·米塔尔建立的第一座海外钢铁厂伊斯帕特 Indo 落成，米塔尔有了第一个独自表演的舞台，为经营好伊斯帕特 Indo，他每天至少工作12个小时，有时甚至超过14个小时。

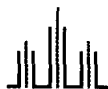
同一年，拉克什米·米塔尔在印尼成立了以自己名字命名的控股公司，简称 LNM 控股公司，米塔尔自己经营管理这座小钢厂。通过对生产工艺的革新，米塔尔管理的这家钢厂在此后的10年间，产能增长了将近10倍，成为后来印尼最大的私营钢铁企业——伊斯帕特印尼钢铁厂。

出于对削减成本的不懈追求，米塔尔觉得进口原料太贵，于是寻找廉价的替代品。功夫不负有心人，经过多次实验，他成功开创直接还原铁技术(DRI)，以DRI替代进口废钢，使炼钢成本大幅度降低。此术至今仍然是钢铁业重大创新之一。另外，米塔尔采用以富集铁矿石球体为原料的电弧炉，而不采用庞大的炼焦厂和通常以原料矿石、焦炭和石灰石炼钢的高炉。此后，他的钢铁产品以较低的价格加入竞争，很快就让进口的日本产品俯首称臣。

在技术创新的同时，米塔尔又借伊斯帕特 Indo 这一舞台，将团队管理、财务控制等基本功全部练扎实，小钢厂经营得有声有色，父亲看到米塔尔完全能独挡一面，于1981年又为他投资兴建一个年产钢30万吨的电弧炉炼钢厂。

随着米塔尔一手将伊斯帕特 Indo 打造成印尼最大的私营钢铁厂，他本人也从一腔热血的钢铁青年变成远近闻名的炼钢高手。

当羽翼渐丰的时候，更大的舞台和机遇也会悄然到来。1982年，伊斯帕特 Indo 最重要的合作伙伴，位于特里尼达和多巴哥的 Iron & Steel 公司出现危机。Iron & Steel 是这个地区最重要的国有钢铁厂，一直为米塔尔的伊斯帕特 Indo 提供废钢等原材料，但由于经营不善，年亏达8000万美元，当地政府对 Iron & Steel 束手无策，决定私有化。



虽说机会难得，但米塔尔缺少足够的资金将其买下，父亲对这桩交易也不看好，不予支持，使他陷入两难。他不得不另谋出路。米塔尔找到特里尼达和多巴哥政府负责人，希望先租下钢铁厂，租约5年。如果5年后他能将各项经营指标达到一定标准，就有权从政府手中买下钢铁厂，该地政府欣然同意。

米塔尔接手后，连施三项手术。一是更换管理团队，直接将钢铁厂高层换血，印尼团队上岗。二是技术改造，采用他在印尼独家摸索的直接还原铁技术，使钢铁厂原料成本降低近50%。三是精确成本管理，参照伊斯帕特 Indo 每吨钢需要多少吨原材料、多少度电、多少人力工时等控制新钢厂各项指标。三大手术实施后，Iron & Steel 奇迹般地当年扭亏为盈，一年后产量翻倍。1989年，按照原定协议，米塔尔顺利将 Iron & Steel 买下。至此，米塔尔又从炼钢高手再度升级，成为扭亏专家。目前，米塔尔把直接还原铁这项技术应用于全球并购的企业之中，获得了低成本和高盈利能力。而我国直接还原铁的生产技术还处于引进和吸收阶段，未来这一技术将成为降低成本的关键点。

米塔尔在印尼的10年期间，不仅摸索出一套市场开拓技巧，更重要的是练出削减成本与技术创新等不少独门绝技。米塔尔把自己在印尼的岁月，形容为“能量爆满的10年”。

全球整合 并购不停

在印尼取得巨大成功之后，米塔尔决定进一步在国际舞台上寻找机会，自此踏上缔造钢铁王国的征程。

与两位弟弟立足印度，自建新厂的路子完全不同，米塔尔放眼全球，以并购与投资入股为开路武器，在各国钢铁巨头之间纵横捭阖，最终成就

