

鍾蘊晴 著

華人實業家



1113
022
546

華人實業家



鍾蘊晴 著

大公報出版有限公司出版



HS

華人實業家

作 者：鍾蘊晴

責任編輯：魏穆紫

美術設計：楊理明

出 版：大公報出版有限公司
香港北角渣華道 321 號
柯達大廈 2 期 305 室

發 行：利源書報社有限公司
印 刷：深圳大公印刷有限公司

定 價：港幣六十元

出版日期：一九九六年八月

書 號：ISBN 962-582-028-X

版權所有・不得翻印

序

《大公報》傳統上是一份以工商界人士為主要讀者對象的報紙。為了加強與工商界的聯繫、更好地為他們服務，該報自一九九三年起開闢了《華人實業家》專版，每周一期，以全版彩色、圖文並茂地介紹一位在本港、內地或海外著名的工商實業界人士。

三年多來，《華人實業家》專版採訪的人士包括財政、金融、貿易、工業和工商各業的「老行尊」或後起之秀近二百人，他們都是在本行業有開拓、有建樹並享有盛譽的人物。

華人實業家們回憶了自己的家庭、求學，以至投入社會、創立事業、發展壯大的經過。在這些敘述中，他們沒有炫耀、誇張自己的成就或財富，而是異口同聲的指出：任何一個人要取得事業成功，都只有靠不斷努力、艱苦奮鬥、謙虛好學以及以誠待人、善於把握機會、勇於進取開拓這唯一的途徑，指望不勞而獲或憑僥倖、走捷徑的事是沒有的。

香港的經濟繁榮是怎樣來的？是各界人士共同創造的！華人實業家們的創業實踐，有力的說明了，工商界人士是本港經濟得以蓬勃發展的重要的推動力量。他們憑藉本身的聰明才智，在香港創下了一個又一個經濟奇跡，使香港成為「亞洲四小龍」之首，成為亞洲重要的金融中心、貿易中心、航運中心和信息中心，在全世界也有重要地位。香港經濟能有今日的成就與在港的華人企業家、工商界人士的努力和貢獻是分不開的。

1/1/17 32/17

另一方面，香港工商界人士又具有愛國愛港的優良傳統。自內地改革開放以來，他們踴躍前往內地投資，熱心支持家鄉建設，對促進內地經濟發展發揮了重要作用。而在香港九七回歸祖國及過渡期間，他們又立場鮮明，支持、擁護回歸，致力維持過渡期繁榮穩定，積極支持或參與基本法起草及特區籌備委員會的工作，對九七前景充滿樂觀與信心。

在大公報「華人實業家」第一輯收錄的對四十六位本港工商界人士的訪問中，正好形象而又生動地展示了上述的事實和精神；而由被訪的各位工商界知名人士以現身說法娓娓道來，更顯得有說服力和親切感。訪談中除了創業致富之道外，不少人生經驗、做人品德以至團結同業員工、教育家人子女的經驗，亦足可為業內業外人士所借鑑。

本書收集的工商企業界人士訪問，均係《大公報》年輕記者鍾蘊晴小姐的努力成果。鍾蘊晴小姐一貫勤於採訪，善於運用素材，文筆流利生動，文章刊出以來受到好評。

謹綴數語，以資介紹，是為序。

張浚生 

一九九六年八月

目 錄

序.....	張浚生
1 亞洲糖王 酒店業鉅子——郭鶴年.....	1
2 梁伯韜：積極拓展內地業務.....	9
3 真正的民族工業家——蔣震.....	17
4 蔣麗芸：女子工作便是德.....	25
5 華人實業家胡文瀚.....	33
6 第一位到大陸投資的港商——曹光彪.....	41
7 丁鶴壽：緊盯最惠國待遇.....	51
8 曾憲梓如何金利來？.....	61
9 青年實業家、行政局議員——錢果豐.....	69
10 馬萬祺看好澳門前途.....	77
11 李兆基：經營「樓宇製造工廠」.....	85
12 東南亞銀行金融保險業鉅子——陳有慶.....	93
13 楊釗：追逐名利 淡泊名利.....	101
14 利漢釗有個「天橋夢」.....	109
15 李文正經營哲學：騎馬追馬.....	117

16 胡應湘：全副身家投入廣東·····	125
17 鄭裕彤：從不信「商場如戰場」·····	133
18 香港中策投資有限公司董事長黃鴻年·····	141
19 「米王」林炳燦談米的故事 ·····	147
20 孫文傑：來香港就是要賺錢！ ·····	155
21 堅持以不變應萬變——伍集成穩守集成中心 ·····	165
22 香港傑青 商業奇才 政協委員 港事顧問——伍淑清 ·····	173
23 「嘉華國際」集團主席呂志和·····	181
24 曹文錦：到中國大陸去做些事·····	189
25 黃克立：從不知有「困難」二字·····	197
26 蒙民偉：不放過一個電飯煲·····	203
27 黃志祥：香港經濟進入「黃金滿月」·····	211
28 楊孫西：「離岸生產」更有利港經濟·····	217
29 席正林：「石屎森林」由我建造·····	225
30 盧文端：「我不是危言聳聽！」·····	233
31 邵炎忠廿五年不離「三極管」·····	241
32 李文達：百年老店 跟上時代·····	249

33 李世奕：塑膠生意越做越大·····	257
34 林光如：「好，還要更好！」·····	263
35 王為謙：工作留給自己 名譽讓給別人·····	271
36 劉 旺——努力去寵壞顧客·····	277
37 鄭午樓——不一樣的企業家·····	283
38 胡法光——擁有美滿人生·····	289
39 梁華濟——迎難而進 殺出深水埗·····	295
40 黃 球：傷故友零落 喜家國澄明·····	303
41 羅傑倫：六十歲找到春天·····	309
42 梁偉浩——從不沾手博彩遊戲的大賭徒·····	317
43 李子彬：全力進軍內地市場·····	323
44 胡楚南：K 金大王·····	329
45 岑傑英：森林加誠信 經營三十載·····	337
46 記香港資深銀行家 利國偉·····	343
後 記·····	357

郭鶴年

亞洲糖王 酒店業鉅子



面對九七，我沒有甚麼擔心。我希望北京的中央政府將「一個國家，兩種制度」要辦得好，辦得非常公道。我有這個信心。

記者：北京風波之後，你在北京的酒店生意曾受到過衝擊，但你對中國大陸的投資不減反增，最近剛剛簽約的上海閘北區重建和北京火車站東街重建，都是投資額數以億計的大項目，這份始終不渝的投資信心從何而來？除了感情因素，還有甚麼呢？

郭鶴年：海外華裔也好，港澳居民也好，投資中國大陸，我覺得是一件最好的事情。因為中國大陸經過「文革」後，人民都知道，原來那條路是跑錯了。回過頭來搞經濟，資金不足，管理技術也不夠，所以海外這些華人參加進去，對國內是非常好的事情。而國內實施改革開放政策，經濟要跑得快的話，海外華人的推動力是相當有效的，能夠早日促成國內高級領導人的願望。

我覺得，最近，尤其是九二年五月開始，整個中國的高層領導也好，中級幹部也好，老百姓也好，思想都在一天天轉過來，都認同不要天天討論主義、主義的事情，還是致力把經濟搞起來。

我們一定要到國內投資，第一是顯示資本家不一定都是不好的商人，有的也有可取之處。第二這樣投資，真正對中國有些貢獻，把他們從舊時代環境推動到現代世界。第三，因為幫助國家經濟繁榮，大陸會一天天改良，變得更好，更進步。

華人，尤其漢族人很有文化，這從到大陸去投資這些項目上可以看出來。沒有別的民族好過華人，一部分外民族的人也有好像華人這麼好的，但好過華人的，沒有。

很大批的華人在國內，都是很好的人，無貪、愛國、愛炎黃子孫。像我的幾位朋友，七十八歲也好，六十五歲也好，天天的生活也很普通、樸實、自尊、自律，完全是有文化的表現，一套非常好的文化。

全世界都會變，不單止中國，我們進入大陸投資，盡量幫助他們建設好。你不可以做一個閒人，站在旁邊天天批評。

記者：你在東南亞、香港以及歐美都有不少投資，相比之下，在大陸的投資回報如何？又有甚麼苦與樂？

郭鶴年：國內來講，投資一定不如我們在香港、東南亞投資那麼快收回本錢，國內要比這些地方都慢一點。

在中國大陸投資，今天簽了合同，等於種一顆榴槤樹，你要等六、七年，才第一次看到水果。這中間的六、七年，飯從哪裡來？我們在香港的企業、生意、東南亞的飯店、砂糖工業和麵粉廠，這些的利潤，不止養我一家，還有我們公司下面的好幾百人，好幾千人，大家都可以過日子。

在大陸投資碰到的困難，有，但一年一年減少了。八三年開始進入大陸時，談合同是最困難的。我們的做法是一直衝、一直衝。第一，我們找合作對象，比較慎重，研究他們的背景，覺得可以的時候，就一直衝。像我們在大陸建的第一家酒店，合作者有北京四季青公社、經貿部五礦進出口總公司，那時是個相當大的項目。

剛開始進大陸建酒店，國內沒有這種條件，只給我們很短的合

作期限，尤其是北京海淀區那家，開始簽合同、設計、施工、建築，我們只有十三年的合同，但我們也不計較這點，還是把它建成一家五星級酒店，叫香格里拉。以後，他們再加五年給我們，現在是十八年合作期限。

有一次萬里委員長去泰國，住在湄南河邊的香格里拉酒店，我請他吃飯時，他講，這個總統套房這麼漂亮，為甚麼北京香格里拉的不如這家。當時，我講不出話，他是國家的高級領導人，不好用小小的事情去麻煩他，我就一直向他笑，話不方便講出來。

記者：人言商場如戰場，風雲變幻，郭先生縱橫商場逾半個世紀，事業上屢創高峰，成功的秘訣是甚麼呢？管理一個跨國集團有何良方妙策？

郭鶴年：以前的人講，一生能碰到好人，也會遇到壞人，或許我的命運比較好，一生碰到很多貴人。

還有要盡量照顧我的同事們和合作夥伴。公司方面每年年底發給員工相當好的花紅，假如他們表現好，對公司忠心，過了幾年，公司的股份也會一部分一部分地賣給他們，差不多三十八年前已經這樣做。公司在馬來西亞、新加坡和香港三大總部，所有好的經理都擁有公司的股份。

我自己是拚命做。生意沒有甚麼秘密，經濟就是我們日常生活所用到、所需要的。經濟學是最簡單的事情。做生意來講，最重要是不要貪心，不要找偏僻的路，要走正路，走得慢，但前途較穩。不要求甚麼捷徑，用那種手段、方式去做，比較危險。

無論誰，從小開始做生意的時候，難免或會走上一些「捷徑」，一個人一生光陰有限，不能一直等。開始假如需要一些捷徑，應盡量根據有道德的路線去走，以後有一點點資本、資歷之後，當然不需要再跑那途徑。我相信這句話香港很多老闆都有同感。

記者：你生長在馬來西亞，作為海外華人的第二代，你對中國大陸的認識從何而來？在生長地和祖籍之間，情感如何平衡？

郭鶴年：對中國大陸的認識，大部分是從家母那裡來，先父的影響也有一點，但我們較少見到他，他不是去做生意，就是和朋友在一起，而家母則天天在我們身邊。我的父母親都是年輕時從福建移民到海外，他們對故鄉的感情非常深。

我是百分之百地承認自己是中國血統，但我心裡還是愛馬來西亞，那個地方也是個好國家、好社會。尤其我們華人在經濟環境困難的年代，很多跑到南洋，得到當地人的愛護、提拔，像提拔我的父親，提拔和愛護我和我的兄弟，我們永遠不能忘記這一點。我的心可以說分成兩瓣，一瓣是愛我生長的國家，一瓣是愛我父母親的老家鄉。

記者：你的一生不斷創造財富，你對個人財富怎麼看？今年（九三）六十九歲了，早幾年你講過退休，為何又重出江湖？企業的接班人又屬意誰呢？

郭鶴年：現在，我本人有香港總公司的百分之十股權，馬來西亞總公司的百分之十七至十八股權，新加坡的總公司的股權則有百分之十四至十五，不多，但已感足夠了。

要記住，物質的東西，人死的一天不能帶去，太多留給子孫也是害他們，而不是對他們好。太多的財富好像是砒霜，把砒霜點在子孫的頭頂上，不是破壞他們的頭腦嗎？但因為愛子孫，一定會給他們一些資產，讓他們有個機會站起來。

我前幾年曾講過退休，但退休的目的不是不做事情，還是希望接班人能發揮，所有公司的創造人、國家的創造人都一樣，像李光耀先生，他若不退下來，他的接班人誰能站起來發揮呢？當我自己有這種決定的時候，突然間，公司在中國大陸的生意發展很快，去中國大陸要講華語，我十六歲的時候讀了十八個月的中文，中文有限，但與國內溝通方面還可派上用場。

就我的個性來講，很難閒下來，家母已經九十二周歲了，天天

還要看報紙，你今天如果跟她談，比起和我談，有趣一萬倍，她甚麼都懂。

人屆七十古來稀，這已是舊社會的講法，現在，九十歲才是古來稀。人生一定要有挑戰，我講的是對腦的挑戰，而不是拳擊台上的挑戰。

接班人還在看，我的孩子都在公司裡幫手，未來的事情還沒有作真正的決定。

記者：你在香港商界大展拳腳已有十八年歷史了，並在這裡安家落戶，公司的總部也設在這裡，香港吸引你的是甚麼呢？面對「九七」，對香港前景你怎麼想、怎麼看？

郭鶴年：我七五年剛來香港，頭三、四年都是在馬來西亞與香港之間來來往往，七八年起就長住這裡，喜歡這裡了。作為華人生意人，全世界沒有第二個地方可以跟香港比，這裡真正是一個設立生意總部的好地方。

香港的法治，全世界來講，也是個好法治，政府管理有方，定了原則後，然後讓你們自己去幹，很少插手插口。這個插口插手，是中國漢族人一個傳統的壞習慣，我們個性裡包含這個，要盡量改，不要干預太多。

面對九七，沒有甚麼擔心。我希望北京的中央政府將「一個國家、兩種制度」要辦得好，辦得非常公道，我有這個信心。當然也會有些矛盾和問題，一部分香港人不喜歡啦，這一定有。人的社會，不可能天天像今天的天氣這麼好，總有下雨打雷的日子。

香港九七後一定好過九七以前，這句話也是自然的，因為全世界天天好起來，都在進步，不單止香港。像新加坡，李光耀的新加坡比以前的新加坡好得多，發展得多，他只管治了二十七年，一九六五年起，頭三、五年心裡比較亂，也不是很有把握，在那裡打基礎，真正發展只有十八、二十年。李光耀接手前，新加坡工業沒有，幾乎甚麼都沒有。香港的前途是很好的、有希望的，中國政府要盡量多和香港人溝通、聯絡、解釋。

郭氏集團大陸投資項目(截止九三年一月)

- 北京：中國國際貿易中心
北京香格里拉飯店
北京火車站東街重建
嘉里商場（北京）有限公司
寶華大廈
- 上海：虹口區重建
閘北不夜城部分重建
波特曼香格里拉酒店
- 杭州：杭州香格里拉飯店
- 廈門：廈門中驚植物油有限公司
- 福州：嘉里中心
福州國際貿易中心
- 深圳：深圳香格里拉大酒店
頤園別墅
鵬源廣場
西麗高爾夫球場
凱豐碼頭有限公司
深圳南海糧食工業有限公司
南海油脂工業（赤灣）有限公司
- 廣西：嘉里廣西（北海）防城港深水碼頭
- 合肥：嘉里華油脂飼料公司
- 瀋陽：瀋陽商貿飯店
瀋陽中心
- 遼陽：遼陽東方特種飼料有限公司

郭鶴年創業小傳

祖籍中國福建省福州市，一九二三年生於馬來西亞柔佛州新山。

其父郭欽鑑於一九〇九年，年僅十六歲時，從家鄉泛海來到馬來西亞新山，他和兄弟後來經營糖、米、雜貨，家境漸寬裕，郭欽鑑於一九二〇年與同鄉鄭格如在新山成親。

郭鶴年是家中幼子，排行第三。其長兄郭鶴舉，從事外交工作；次兄郭鶴齡，參加馬來西亞共產黨活動，五十年代初於一次與政府軍的戰事中陣亡。

郭鶴年先後畢業於馬來西亞新山英文書院和寬柔華文小學。

郭氏兄弟集團最早的一間公司創立於一九四九年四月一日，名為郭兄弟有限公司，在馬來西亞柔佛州開始營業，經營米、糖、麵粉出入口。五三年郭兄弟（新加坡）有限公司設立，標誌集團業務朝向國際化邁出第一步。一九五九年，集團的首家工廠馬來西亞製糖廠創立。

自一九七一年首家香格里拉大酒店在新加坡開業以來，郭氏兄弟集團旗下，酒店現有二十一間，共有一萬餘間客房在營業，尚有九間酒店、四千餘間客房在興建中，分別位於東南亞、香港和中國大陸。香格里拉集團已成為亞太區最大的酒店集團之一。

郭氏兄弟集團業務還有國際貿易、食油和麵粉製造、房地產發展、航運、採礦、塑料製造業、保險業、電視等。

郭鶴年現任馬來西亞郭兄弟有限公司、香港嘉里貿易有限公司董事長。

郭鶴年有五位女兒和三個兒子。其中三女二男為已故的前任太太所生，二女一男則為現任太太所生。





梁伯韜

積極拓展內地業務



一九八〇年，二十五歲的梁伯韜，獲加國商管碩士證書回港。

八年後，他創辦了商人銀行——百富勤。

四年間，百富勤由三億元股本的私人公司躍升為控有市值逾五十億元的上市公司，梁伯韜亦因此躋身富豪之列。

一九八〇年，二十五歲的梁伯韜，懷揣一張加拿大多倫多大學工商管理碩士學位證書，回到了生於斯長於斯的香港。當時四處向各商人銀行遞求職信的他，怎麼也想不到，八年後，他創辦了香港衝勁十足的商人銀行——百富勤。短短四個春秋，百富勤由一家三億元股本的私人公司躍升為控有市值超過五十億元的上市公司，梁伯韜亦因此而躋身富豪之列。

梁伯韜返港後的第一份工作是任職於獲多利有限公司的企業財務部，其後轉投萬國寶通國際有限公司旗下。八年的打工生涯，為梁伯韜日後自立門戶奠定了良好的基礎。

創辦百富勤，梁伯韜時年三十四歲，那是一個創業的黃金年代。他覺得，再早幾年，或許拚勁更盛，但經驗尚淺；再遲數年，經驗充足，但拚勁卻會下降。尤其是風雲變幻的金融證券業，經驗和拚勁都至為寶貴。