

华商巨头成功之道

威震全球的20位

● 卢业苗 著 ● 辽宁人民出版社

(辽)新登字 1 号

威震全球的 101 位
华商巨头成功之道

Huashang Jutou Chenggong Zhidao

卢业苗 著

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市和平区北一马路108号) 丹东印刷厂印刷

字数:302,000 开本:787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张:14 $\frac{3}{4}$ 插页:2
印数:1—10,000

1993年8月第1版 1993年8月第1次印刷

责任编辑:赵 炬 责任校对:安丽君 孙东岩
封面设计:刘冰宇 版式设计:王珏菲

ISBN 7-205-02684-9 / F·569

定价:8.50 元

绪 言

A、关于本书写作的

交 待

一个难题，多年来一直困扰着我，难以抉择：

我要不要写这本书？

“要者我”说：君不见世界经济舞台上，有那么多炎黄子孙白手起家而富甲一方，有那么多龙的传人驰骋商场而称霸做王，如此绝妙的商战业迹，如此神奇的经营要诀，实为世界市场经济发展史中的一颗璀璨明珠、一部醒世宝典。

“不要者我”说：华商，人选界限难定，不便取舍；华侨，

政治倾向不清，易招非议；华裔，历经沧桑变幻，难知详情；等等。既如此，30万字，掏读者的腰包，更主要是“掏”读者的时间，应该吗？问心无愧吗？还是自谅点儿吧，于心不忍啊！

改革开放的东风，吹醒了“要者我”。

华商在世界经济舞台上纵横驰骋、屡战屡胜、叱咤风云、举足轻重，让全人类惊叹，令五大洲倾倒！东南亚人说：华商即使只有一根火柴棒，也能借此做资本获得成功；美国人说：美国的财富在犹太人的口袋里，智慧在中国人的脑袋里；日本人说：华商是日本人经营的名师……

华商心结炎黄血脉，情系神州故土，在中国发展市场经济、对外开放中，无论是请进来还是走出去，华商都是一支十分重要的力量；他们的成功之道，由于深烙着炎黄文化背景与思维定式，便于参考借鉴，易于学习掌握，因而更是我们发展市场经济之宝贵财富。探讨华商成功要诀，窥视华商发展之道，当属炎黄子孙的共同心愿、迫切需要。

然对“不要者我”，也是该有所交待的。

本书华商的选取范围，包括境外全体炎黄子孙，主要有南洋、美国、欧洲、日本、港澳及台湾，其中南洋43人、美欧日21人、港澳24人、台湾13人，共101人。这101人中，一是各国、各地区华商富豪榜上名列前茅者，一是某一时期或某一方面影响最大者。

人物排序原则，主要考虑华商的总体经济实力，先按地区、按国家而分。南洋华商的人数多、经济实力强、影响大，故排最前。南洋各国排序，因新加坡、马来西亚的一些企业

家横跨两国，隶属不清，我只是大致地将其分列两地，故将马来西亚紧随新加坡之后而列在印尼之前。之所以称南洋而不称东南亚，是因为澳大利亚列入其内。港澳、台湾均属中国神圣领土，所以排在美欧日后面。港、澳在1997年、1999年之前，尚属英、葡管辖（有国际法称，此间华人属侨民）；而台湾属中国的一个省，主权在华人自己手里。所以将台湾列最后。

华商经营术的一大特点是“足下生财”，所以，有的华商属何国、何地区，难于确定；有的华商出生成长地、经商地、国籍三者不一致；有的华商自己的子公司与家族的总公司分属两国，等等。我这里视具体情况予以分别，如包玉刚属英籍，但主要经营活动在香港，便列港商中；陈六使的主要经营活动在新加坡、马来西亚等国，便依其属英籍而列在英国；刘文汉先后在香港、澳大利亚经商，便依其出生成长地列在澳国；等等。这些分别，属一孔之见；不合理处，请各方见谅。好在本书的主旨是介绍华商——炎黄子孙的商界精英，介绍他们的成功之道。至于何人究竟属何国何地区，有兴趣的读者可参阅法学家、史学家们的人物专著。

一国、一地区内的人物排序，依长序原则，按出生年月早晚而定。个别出生年月不详的，依经商早晚推定。

漂流异国他乡的华商，多数已入外国籍，称为外籍华人；未入外国籍的，称为华侨；华侨或华人在外国所生子女，称为华裔。华人的范畴最广泛，外国籍、中国籍，包括港澳台的炎黄子孙，都属其中。因此，本书人物属华人商贾。他们经商的成功之道，可概括为华商经营术。

至于所写人物的政治倾向，本书不涉及，留待政治学家们去探讨、批判。这里只写他们经商中那些足以供我们借鉴和参考的成功之道。他们的成功之道，是炎黄子孙对市场经济、对世界文明发展的杰出贡献，也是我们今天发展社会主义市场经济可供借鉴的要诀与策略方面的宝典、明镜。所写人物的具体内容，差错之处在所难免；且市场行情瞬息万变，各方数据口径不同。笔者相信读者不重读字句，而在读精神；相信被写者亦喜见自己的经营要诀成为广大读者的创业楷模——这也是对社会的一种贡献。又，本书素材来源，广引博采于众多报刊书文，这里限于篇幅恕不详列，值此诚致谢意并请见谅。

多年来，魏心一老师对笔者的研究与创作一直给予关心和支持，亦借此机会敬致谢意。

本书所写的炎黄子孙 101 位商界精英，其成功要诀彼此不同、特色各异，同具神奇、共领风骚。须知，他们都是普普通通的华人，只不过多一份深谋远虑、随机应变的能力，多一份勇于创业、不屈不挠的精神，多一份借助外力、合纵联横的心计，多一份驾驭市场、适时进退的本领。然寻根究底，其成功的共同要领何在？虽众说纷纭、莫衷一是，但大多数论者皆曰：磨难！历经磨难，造就精英。

华商经营术，实际上是一些华人死里逃生的磨难的结晶，是磨难者求生的结晶，奋斗的结晶。

置之死地而后生！

——华商已实践证明。笔者也小有体味。亲爱的读者，您呢？

艰难困苦，玉汝子成！

——仅以此，本书之真谛，与广大读者朋友共勉。

B、全球华侨华商

概 览

据 70 年代粗略统计，全球各地的华侨大约有 2000 多万人，分布于五大洲各地，形成庞大的华侨军团。

世人说：“海水流到哪里，华侨就漂到哪里。”

华侨军团的中坚在东南亚地区。

东南亚是盛产椰树的地方。因此，人们形容说：“一棵椰树下，就站着三个华侨。”

新加坡又称狮城，是地处马六甲海峡之中的岛国，为世界航运之要冲。该国面积仅为 623 平方公里，人口 300 多万（70 年代中期统计数。以下各国除注明者外，亦如此），其中华人占 76% 以上。

1819 年初，英国将领史丹福·莱佛士率军舰和商船来到新加坡，采用武力和金钱的两手，逐步使新加坡成为英国的殖民地。为开辟商埠、建立自由港，需要大量劳动力，因此华工大量流入，华侨人数急剧增长。140 年后，即 1959 年，新加坡获自治权；1962 年批准与马来亚等合并为马来西亚联邦；1965 年 8 月 9 日退出联邦，宣布成立共和国。

新加坡紧邻马来半岛；新柔长堤横跨柔佛海峡，把两者联成一体。新加坡早期居民大多是从马来半岛上移居来的马来人后裔；后来新、马同为英国殖民地；再后来又曾合并为联邦，因此两国经济联系密切。以精明、流动性大而著称于世的华商，大多跨新、马两国而经营，充分用新、马两国之优势（一般是将总部和活动中心放在新，而将橡胶、菠萝等种植，矿石、木材等采集业依于马），甚至有的华商巨头，世人竟无法分清其是何国的企业家。

新加坡获独立前，政权在英国手里，华人人口居多数，经济有实力；独立后，华人获得与总人口相当的政治地位，长期担任政府总理的李光耀亦是华人。100多年来华商有相对较宽松的市场环境，经营成功者甚多。该国顶尖富豪基本上都是华人：早期的陈嘉庚及随后的李光前等人，均富甲东南亚；今天，李成伟（李光前之子）、郭芳枫、黄祖耀等人，则稳居该国富豪榜前三名（李、郭的财产均在10亿美元以上，黄的财产也在10亿美元左右）。

马来西亚是由马来亚联合邦11个州（统称西马）和北加里曼丹的沙捞越、沙巴两个州（统称东马）联合组成，总人口1000多万，其中马来人占50%以上，多居乡村；华人占30%，多居城市，基本掌握着该国工商业的命脉。

该国独立后，依靠国家的正确政策和马、华等各族人民的共同努力，经济发展很快，人均国民生产总值1983年均达2000美元，在东南亚各国中仅次于新加坡和文莱；产业上不仅继续保持“胶锡王国”的地位，且棕油、林木、食品加工、建筑、金融、旅游、进出口贸易等业发展迅速，进口替代工

业健康成长。

在长期的经济发展进程中，该国一方面重视华人在发展经济中的重要作用；一方面又设法改进马来人在工商界中的地位。而该国华人，一是人数众多，有马来西亚华人公会长期参加执政联盟；二是很注意与马来人合作相处；三是有实力的华商很容易将经营业务向毗邻的新加坡拓展。因此，华商经营仍能较快发展，并始终居该国各产业发展之先导与主宰地位。有统计说，该国 10 大企业家中，华商占 7 席，他们是郭鹤年、林梧桐、雷贤雄（马来西亚最大金融企业“马婆金融”的业主）、林庆全、邱继炳等人，其中郭、林、雷三人的财产都在 10 亿美元以上；姚美良、杨忠礼、陈锦泉等人，亦分别称雄于化妆品、建筑、金融业界。

印度尼西亚是东南亚面积最大、人口最多的国家。华人虽只占总人口的 3%，但总数近 400 万人。荷兰殖民统治时，荷兰人的五大洋行垄断着印尼的出入口及经济大权。该国独立后，重视发展民族经济，对华商作种种限制并有过几次较大的排华风潮。但是，老一代华商注意广交各方人士，因而能迅速致富，其中张弼士及后来的黄仲涵，都是陈嘉庚之前最富有的东南亚大亨；新一代华侨注重将自己的经营发展融于当地经济社会发展的需要之中，因而始终掌握着该国 80% 的商业经济，其中林绍良家族的总资产达 70 亿美元之巨，远超过美国的洛克菲勒、杜帮等超级大亨，人称世界第 6 巨富；印尼的苏哈托总统与他的关系较为密切，常听取他的意见，常授权他出面解决经济上的疑难问题，其影响之大，人们形容他为“地下总统”。谢建隆、李文正、陈子兴等人资产都在 10

亿美元以上，均列印尼国家富豪榜之前茅。据印尼官方公布的数字，华侨的人均收入，是该国人均收入的4倍。

泰国人口为4000多万，有华侨300多万。泰国历届政府一直奉行以同化华侨为目标，因此能共存共荣，使泰国经济及华商经营均有良好地发展。早期，华商几乎完全掌握着泰国的商业、进出口贸易、百货零售及钱庄。后来，华商在金融方面发展很快，陈弼臣、陈有汉父子的盘谷银行列世界最大的12家银行之中，其私人资产达10几亿美元，为泰国首富。再后来，华商在农林及工业等方面迅速发展，涌现出一些称雄全球的大亨，如谢易初、谢国民父子，杨海泉及“米业大王”黄作明等。

菲律宾人口4000余万，有华侨60多万，占总人口的1.5%。该国在1946年独立前的近400年时间里，先后为西班牙、美国的殖民地，经济欠发达，工业基础尤其落后，长期以椰子、甘蔗、烟草等农业及农副产品加工业为主；国家独立后，工业逐步发展。该国华侨人数虽不多，但却居重要地位。据说，该国的开国之父霍塞，就是华人；马科斯政权对华侨一直很依赖，阿基诺夫人在竞选中就强调自己是华裔，以期取得华侨的支持。在经济上，全国商业的2/3、工业的1/2，都掌握在华商手中。据统计，该国华侨的人均收入，比全国人均收入高2~3倍。华商巨头中，影响最大的有郑周敏、郑绵绵父女，陈永载、吕文余等人。他们都是从种植业起家，靠椰油、卷烟、酿造、纺织等加工（轻工）业致富，尔后又以多样化经营而发展。

缅甸人口3000多万，华人有60多万。该国经济落后，是

东南亚最贫穷的国家之一。早期，缅甸曾是华人出国谋生较理想的落脚地之一，因而该国的商业、出入口业、粮油等初级加工业，多为华商经营；中医药等手艺人在该国很有影响，胡子钦开办的世界著名的永安堂中药铺就是一例。随着世界海运业的发展，缅甸的经商环境就显得不很有利，胡子钦之子胡文虎将永安堂经营重点移至新加坡、香港等地，这有一定的代表性。后来军人统治实行国家社会主义，华商私营的有一定规模的商店、工厂，全部收为国有，华商经济受到制约。

越南、老挝、柬埔寨三国有华侨 200 余万，其数量还是不少的。因这几个国家长期战乱不止，有的华商便外流他地（如潘洪江等人自柬移至法国）；或因国有化政策等原因，迫使华侨另觅商场（如温成同等人自越移至香港）；而仍留在该国的华商，则难有发展，无人进入世界华商富豪榜。

大洋洲有华侨 10 万人，其中澳大利亚 5 万多人。该地区重视引进外资、吸引人才以发展经济，因而华侨人数亦增长很快，至 80 年代后期，已分别增至 17 万人、10 万多人；新西兰、法属社会群岛、大溪地、西萨摩亚、巴布亚新几内亚、斐济等国和地区的华侨，亦均有万人左右；脑鲁、圣诞岛等地的华侨，在当地人口中亦占有较大比例。

澳大利亚地广人稀，资源丰富。该地长期为英国殖民地，主要经济为牧羊业。1851 年，该国东南的维多利亚地区发现金矿后，华工开始大量涌入。老一辈华侨如艾哥等人，就是在这—移民潮中来到澳大利亚的。他们拓荒开发，令当地人敬慕不已；新一代华侨如刘文汉等，资本雄厚、经营有方，是

该国现代经济的重要力量。

美国的华侨人数不足 100 万，只占总人口的百分之零点几，其社会影响却十分可观。早期华侨，多居住在以三藩市（旧金山）为中心的加利福尼亚州，主要经营餐饮、杂货及工艺品店，食品加工、钱庄、出入口贸易等，并至今，仍在这些行业中叱咤风云，如陈霖、应行久、李国钦、黄卓棠等人，都是本世纪以来上述行业的顶尖华商富豪。后期华商，以留学生居多，留美谋职后，多从事高科技产业及金融业，以科研和管理能力见长，像王安、蔡志勇、谢福昌、王嘉廉、谭仲英、沈坚白、黄仲元、张忠谋等人，有的称雄一方，实力雄厚；有的称霸做王，影响巨大。据有关机构统计，在美国的电子业、宇航业等高科技领域的研究人员中，华人占 $1/4 \sim 1/3$ ；在美国联邦政府任职的华人已近 100 位，如美国和平工作团团长赵小兰、军法总监傅履仁、联邦庇护办公室主任丁景安、农业部副部长刘美芳、总统技术顾问委员杨祖佑等；任副州长、州务卿、市长、校长等社会职务的，则有一大批。

欧洲有华侨 30 余万，其中英、法两国占其中的半数以上，其他依次为前苏联（前苏联的华侨数量难于统计，估计远大于该国正式公布数）、荷兰、德国、比利时、瑞典、丹麦、西班牙、意大利、奥地利、爱尔兰等国。欧洲华侨的主要来源，一是由陆路移居的，一是由东南亚一带华侨因战乱等原因转迁的，一是第一次世界大战期间被招募从事军工劳役的华工。

英国、丹麦等西北欧国家的华侨，主要经营餐饮、食品

业。其中英国的中餐馆有 3000 多家，像陈隐峰的“香”字餐馆、黄伟文的筷子餐馆、陈秀安的“金”字餐馆等，都是有名的连锁餐饮集团；范岁久的大龙春卷，行销全世界。法国、荷兰等国的华侨除较多经营中餐馆外，一是经营手工业，如像林昌横那样的箱包制作，仅法国就有 250 多家；二是从事中餐食品的加工、进口贸易，如像潘洪江那样的经营者人数众多。但由于欧洲一些国家的排外情绪及其他原因，欧洲华商的经营活动发展不顺，像范岁久、潘洪江、林昌横等人这样亿元左右的大亨，就算是欧洲华商的顶尖富翁了；而威震全球的华商陈六使，是在东南亚多国从事经营活动，这里只是依其入英国籍而排序的。

日本有华侨 7~8 万人，多居东京、横滨、大阪、神户等大城市，经营业务主要是餐馆及食品加工、进出口贸易等。日本华商的经营中有这样几个明显的特点：一是中等以上的城市都有中餐馆（1978 年，日本华侨总会调查，日本有中餐馆 5000 家），而且不少华商餐馆都具相当规模；二是华商大多将汉文化融于经营活动之中，很受日本国民的好感；三是华商进出口贸易的对象以东南亚、台湾、香港为主。日本华商影响最大的吴百福、盛敏度、邱永汉、郑镜鸿、刘秀思等人，都具有上述特点，旅游业巨头吴锦安、蔡世金，糖果业巨头陈福坡，餐饮业巨头林三渔等人，亦如此。

加拿大有华侨 16 万人，其经营领域类似美国。

整个拉丁美洲有华侨 20 余万人，其中巴西、秘鲁、牙买加、墨西哥等国的华侨都在几万人，主要从事家庭式商业，如杂货店、餐馆等；70 年代以来，也有一些从台湾或其他地方

带资本来该地投资工业的。

亚洲华侨较多的国家还有东亚的韩国，有华侨 4 万人；南亚的印度，有华侨近 10 万人；西亚的沙特阿拉伯及土耳其，分别有华侨 3 万人左右。世界其他地区的华侨，大多为东南沿海主要是广东、福建沿海人，而韩国华侨主要是山东半岛人，南亚及西亚华侨主要是西藏及西北人。在 1961 年朴正熙军政权执政之前，韩国的华侨曾达到 10 万人，并在该国的商界中相当活跃；南亚、西亚的华侨，除从事餐饮业外，还较多地从事手工业、农牧业。

香港、澳门均因不平等条约而为英、葡两国占领，其居民绝大多数为我同胞（国际有关法律称：1997、1999 年之前的港澳同胞属侨民）。

香港是 50 年代中期开始腾飞的。30 多年来，香港从一个不起眼的转口贸易港，经历了从轻纺、加工业起步到建立出口主导型经济体系的过程，实现了工业化，带动了交通运输、金融、建筑地产、商业服务以及旅游等行业的全面发展，成为一个经营多元化、功能多元化的国际经济中心；成衣出口、玩具、钟表、半导体等出口，均具世界领先地位。香港的金融业、航空业等，除英资居垄断地位（但华资的中、小银行数量不少）外，其他多为华商的天下了。香港华商中，虽没有林绍良、王安等那样的全球顶尖巨富，但亿万富翁的数量比东南亚、欧美等地的华商要多得多，据统计，其资产在亿元港币以上的有近 200 人；资产在 100 亿港元以上的有李嘉诚、郭得胜、李兆基、霍英东、包玉刚、郑裕彤、邵逸夫、胡应湘等人（家族）。

澳门的面积只有香港的五十分之一，人口却是香港的十几分之一。该地区经济的起飞晚于香港，以转口贸易、游乐、制造、建筑等业为主，特别是何鸿桑等人的游乐业，马万祺等人的贸易、建筑建材地产业，地位显赫。

台湾是我国的一个省。50年代初，台当局推行进口替代工业化发展战略，重点发展纺织、食品、皮革、合成纤维等非耐用消费品工业，1953~1962年间，国民生产总值年均增长7.2%，1962年人均国民生产总值达300多美元。60年代初转变为出口导向战略，1962~1972年出口额年均增长29.7%；70年代集中发展电子、成衣、家具、鞋类、塑胶、家电等。特别是家用电器发展迅速，1983年跃居出口额排名榜第一位（台湾著名富豪的奋斗史，体现了上述产业发展的特点）。70年代国民生产总值平均增长9.5%，居世界前列；80年代前期继续保持高速增长势头；1986年人均国民生产总值为3748美元。

随着经济的发展，资本逐渐集中，出现了蔡万霖、王永庆、张荣发、辜振甫、新光企业集团董事长吴东亮、远东纺织集团董事长徐有庠等拥有10几亿至40亿美元资产的全球著名巨富，以及一大批亿万富豪。同时也涌现出一大批称雄全球的企业及产品，如王永庆占有最多股权并任董事长的台塑集团，是世界著名的大型跨国企业；林挺生、陈茂榜等人的电器；张荣发的集装箱航运，吴舜文的纺织品、汽车；陈瑞荣的钻床等等，在世界市场上都具有称雄甚或称霸的实力。

揭 秘

时光如水，大浪淘沙。在世界市场竞争的舞台上，强者如潮，此起彼伏，来去匆匆，如过眼烟云。唯有三大经商术——华侨经商术、犹太经商术、印度经商术，风骚长存，令人瞩目。

在几千年的世界经济舞台上，无论竞争如何激烈，不管局势如何变幻，这三大经商术总是处于相对的支配地位。虽然其他经商术，如靠珠宝貂皮在中世纪红极一时的俄罗斯经商术，靠石油资源勃勃兴起的阿拉伯经商术等，也曾经领过风骚，但从经营实力、经商规模、称雄时间长短、影响力大小等方面综合而论，皆远不如华侨经商术、犹太经商术、印度经商术。

美、欧、日富甲全球。但是，其一，美欧日的经营者们主要靠殖民掠夺，或靠科技开发，而走实业致富之路；其二，在经商领域里，在平等竞争环境下，美欧日的大亨们几乎没有能够压倒华人、犹太人；其三，美欧日等国的非华侨、非犹太人，其家族财产最多不过二三十亿美元，而犹太大亨罗思柴尔德、洛克菲勒，华商大亨林绍良、蔡万霖，他们家族的财产有上百亿美元和五六十亿美元之巨；而拥有二三十亿

美元级的，则有一批人。

犹太商人的经营领域主要是金融业和钻石珠宝业。欧美的金融市场，主要是犹太人的天下；而全球的钻石珠宝市场，几乎为犹太人所垄断。美国人说：美国的财富在犹太人的口袋里，绝非戏言。

犹太人“赚钱绝招 30 手”，世界广为传颂，其中主要有：贯彻“现金主义”；要瞄准“女人”（指女人用品市场），要瞄准“嘴巴”（指食品市场）；心算要快；务必要记“笔记”；断然“放弃”能够“忍耐”赚大钱；“契约书”也是商品；“时间”也是商品；“未决”文件（指拖延决断）是商人的耻辱；“薄利多销”是愚蠢的经商；金钱本身无“脏洁”之分；设法赚财主的钱；今天的“争吵”今日毕；要搞清“敌情”等。

印度经商术的特点是精通于倒买倒卖，赢得比较利益（“比较利益”一词来自李嘉图的比较成本说）。特别是中东和非洲，文化较落后，加工工业欠发达。因此，工业品包括生活用品在那里是抢手货。那里的石油、黄金、宝石等蕴藏丰富，毫不起眼，但运到外地却价值连城，如波斯“祖母绿”，少说也是黄金价值的几百倍。那里对殖民主义很反感，因而正是殖民地（第二次世界大战之前）印度商人的用武之地。

当然，印度经商术比华侨经商术和犹太经商术，其影响要相对小些。所以，犹太商人和华侨商人，亦被称为世界商界双雄。

华侨商人的主要经营领域是餐馆业和农副产品的生产、加工、贸易等。因本书不限于华侨，所以称为华商经营术。华