

商帅启示录

刘振魁

中原农民出版社



授人以鱼，不如授人以渔。授人以鱼，只饱一餐，授人以渔，终身受用。

——题记

前 言

古今中外，在商品经济的激战中，涌现出了许许多多名震世界的巨子。从春秋时代的陶朱公到现今的台湾巨富辜振甫；从50元到亿万富翁的陈玉书；从月薪42元到亿元富姐的刘晓庆；以及控制日本经济命脉的松下幸之助、原一平之流的十大财阀和控制美国企业的汽车大王、石油大王等另十大财阀……林林总总，不胜枚举。综观他们的人生轨迹，真是红橙黄绿青蓝紫，七色俱全；酸甜苦辣咸，五味均俱。他们的事业如长江之水，大起大落，他们扮演的活剧大悲大喜……

人们对他们的壮举羡慕叹服之余往往产生一些困惑：他们虽然出身不同，行业有异，创业的方式也是八仙过海，各有特色，但归属却是如此相同——登上了商业霸主即商帅的宝座，其成功的秘诀是什么？并扪心自问：为何“彼能是而吾不能是？”

拿破仑有言：不想当元帅的士兵不是好士兵。当今的时代，由过去的枪炮战争转入了经济腾飞之争，历史给了我们一段绝好的时机。谁人不想在商场上夺魁？谁人不想做一番经天纬地的事业？

然而，人们在审视那些商帅的业绩时，往往只见其表面的辉煌，不太仔细地研究他们自身内部嬗变的痛苦；往往只注意观察他们成功的结果，不太深入地研究他们成功的过程；往往赞叹他

们所得到的客观机遇，不太注重研究他们的主观因素……

本书试图从特定的角度出发，亦即从人的行为出发，仔细地审视那些有代表性的商帅从起步到成功的轨迹，摒弃他们的个性以及客观条件之差异，而从研究商帅的自身素质出发，找出其共性的因素。作者将从哲学、心理学、管理学、人才学、谋略学、行为科学等方面对他们成功的原因做多角透视，并结合大量翔实的范例，阐述这些商帅的自身修养以及成功的必备素质。给那些在商场上鏖战正急或跃跃欲试的朋友们以有益的启迪，这种启迪是从本质上得到收效，从要领上得到参悟。

本书在写作中注意从理论与实践的结合上来阐述问题。把形象思维与抽象思维力求统一起来，摒弃把诸多学科在纯理论王国里纵笔游缰，而在形式上以现状、故事描述之，力求读者朋友有耳目一新之感。

本书在写作风格上力求通俗化，溶哲理于实料之中，富于故事性、文学性，化知识性、娱乐性于一体，读者朋友如从成功者启迪中运用这些素质和原则，也能使您努力奋发去争取相似的成功。最后还要强调一下，既然本书是从研究人的因素出发，所以它的读者就不限于经商者了，对于各行各业人员都是适宜阅读的。

著 者

1994年4月

目 录

- 一、不尽长江滚滚来
——商帅之林一瞥 (1)
- 二、天生我才必有用
——商帅的自信力 (24)
- 三、曲径通幽好风光
——商帅的好奇心 (39)
- 四、西城一曲震天下
——商帅的冒险精神 (73)
- 五、山临绝顶我为峰
——商帅的心理抗力 (96)
- 六、不到长城非好汉
——商帅的霸主欲 (122)
- 七、海纳百川赛孟尝
——商帅的用人术 (140)
- 八、千树万树梨花开
——商帅的思维力 (188)
- 九、运筹帷幄定天下
——商帅的决策力 (216)
- 十、横扫千军如卷席
——商帅的开拓力 (249)

十一、指挥若定战玄黄	
——商帅的谋略·····	(271)
十二、十年面壁图破壁	
——商帅的品德修养·····	(300)

一、不尽长江滚滚来

——商帅之林一瞥

沁园春

商 战

四洋五洲，
万夫竞秀，
商海横流。
看古今中外，
千行百业，
兴衰沉浮，
谁占鳌头？
实业儒子，
十大财阀 [注]，
风烟滚滚斗寰球。
惊万象，
问豪富巨帅，
公藏何谋？

君非天赐圣手，

饱蘸血泪写春秋。

怀吞虹壮志，

登云览胜，

拨雾穿雨，

自强不息。

修身忍性，

广纳贤士，

虎视天下誓称侯。

硝烟漫，

偏独具慧眼，

神刃任游。

[注]：指控制日本经济的管理天王松下幸之助等十大财阀与控制美国经济
的军火天王杜邦等十大财阀。

这首词乃作者观古今中外商业巨子们坎坷奋斗的历史有感而发。为他们的成功而振奋，为他们的失败而扼腕，为他们的奇谋而惊叹，为他们的胆识而折服。

德国有位诗人说：“人生如海，金钱是船夫；如无船夫，渡海难艰。”的确，无论是个人，还是一个民族，乃至一个国家或整个人类社会，其财富的增加都是社会进步的重要标志。就当今来说，衡量一个国家是否达到发达的水平，亦要看人均收入是否达到公认的美元数额。事实上，在推动人类社会进步的每时每刻，“没有钱是万万不能的。”人们无时不刻地在获取金钱，而又用金钱去创造更大的财富。古往今来，在取财之路上卓有成就者如过江之鲫，商业帅才层出不穷。他们的闪光业绩撩拨得多少有识之士，真乃“引无数英雄竞折腰”。从而效仿之、探秘之，甚至幻想找到一把钥匙，抑或几句口诀，能够象阿里巴巴那样，打开巨大宝库的大门。然而，人们原来有自身的弱点，只愿意看到人们成功的结果，却不愿意探求或实践成功者们奋斗的历程。《红楼梦》中有一回书

叫做“贾天祥正照风月鉴”，贾瑞其人只想看到美好的形象，结果被表面的光彩夺取了性命，这是误入歧途典型的一例。有人对商业巨子们的辉煌只看其表面现象，盲目跟随，甚至走火入魔，亦应当做如是观。亚都人造环境科技公司总经理何鲁敏说：数年之后，亚都成长为颇有影响的“经济巨人”。引起了国内外人士的惊叹。其实亚都的诞生不但先天资金不足，而且没有任何“开业大吉”之类的祝贺，连鞭炮都没响一声，只是默默地打开了破仓库的大门。但它在艰难中起步，甚至在濒临灭顶之灾中奋起。

因此，幻想只是神话中的故事，捷径在大地上也是没有的。谓予不信，请读者朋友看一看那些商帅的简史。

“卧薪尝胆”的故事想必为大家所熟知。辅佐越王勾践的一位重臣叫范蠡，他给勾践出谋划策，使其“十年生聚，十年教训”，励精图治，终于平定了吴国，成就了霸业。然而，范蠡本人以其敏锐的政治眼光，预见到了未来。所以他激流勇退，走上了经商发财的道路。由于他从政多年，目光犀利，谋略过人。故在聚财的战场上亦得心应手。所以有人说：商帅亦须是政治家。看起来斯言不谬。我国民族工商业的思想家和实业家郑观应阐述得极为明白。他提出了“商战”论。认为商业行为和政治、经济、军事等方面有着十分紧密的内在联系。经商者本人亦应对上述几个方面有较透彻地了解和实践。范蠡的深厚阅历使他成为我国历史上经商最为成功的帅子之一。《史记》说，他离开越国后，变姓名为鸱夷子皮，至齐致产数十万，被任为齐相。后又辞官，散其家财、间行以去，止于陶，自称陶朱公，逐什一之利，又致资累巨万，为天下富。他十九年当中三度挣下千金产业，把其中两次的所得都分散给穷困的朋友和疏远的弟兄后，他的子孙使用他的办法继续经营，晚年的时候，家产达到亿金，以至于后世“陶朱公”成了富有的代名词。

范蠡的成功首先基于勤奋劳作。最初他带领儿子们在海边耕

种，干活很辛苦卖力，努力积累产业，没过多久，财产就达到了好几十万。后来，他来到“陶”这个地方，即今山东省定陶县，又是一家人边种庄稼边养牲口，根据时机行情从事买卖，去赚十分之一的利润。他利用定陶这块贸易往来的通道，全家同心协力，辛勤劳动，资财愈积愈多。

其次，他善于搞市场预测，提出了“水则资车，旱则资舟”的经营原则。就是说，所经营的物资，以将来迫切需要的最为有利可图。当水灾盛行时，不必以“船”为经营对象，而是预测做“车”的生意。因为在水灾过后，车将成为特别需要或缺乏的商品，车的价格必然上涨。天旱时，则要预做船的生意，夏天要预贩皮毛商品，冬天要预贩葛麻商品，即所谓“夏则资皮，冬则资麻”。这里的所谓车、船、皮、麻当然是各种商品的代名词。这种经商原则也叫“待乏”原理，他巧用物极必反规律，懂得潮涨潮落的辩证法。在经营中处于主动地位。他利用优越的地理位置，看准了陶地是个天然的商品集散之地，囤积居奇、贱买贵卖，屡获大利。

范蠡对粮食的重要性认识甚可称赞，认为粮食是平抑各种物价重要砝码，“谷贱伤农”是他第一个提出来的，已成为历代传世名言。

范蠡是我国古代商帅的代表人物之一，他的经营谋略、经营思想、道德修养、治世之才会给我们以深刻的启迪。

让我们再看一看当今颇带些政治彩色的台湾商帅——辜振甫的业绩吧。著名的“汪辜会谈”大家一定还记得。这里的“辜”就是台湾的“民间大使”辜振甫先生。他被人们称为集企业家、外交家和艺术家于一身的人物。他不仅造就了企业家的业绩，还颇具艺术家的风采和外交家的才华。

辜振甫祖籍福建，1917年1月6日生于台北，毕业于台北帝国大学政治系，获日本东京帝国大学财政研究室研究员，并获南

朝鲜高丽大学赠予荣誉经济学博士。他现任台湾水泥公司、中国（台湾）信托投资公司、中国合成橡胶公司、福泉公司、中国人寿保险公司、台湾全录、通运仓储、台湾士敏工程、达和航运等多家公司的董事长，还任台湾工商协进会、工业总会等协会的理事长等职。在台湾，他被称为兼职最多的男人。

辜振甫的父亲依靠日本人的势力发了横财，给他留下了庞大的地产。但1947年6月，辜振甫由于曾经参与“台湾自治委员会”推动的政治活动，被列为台籍战犯，提起公诉。人们认为他将永世不得翻身了。

然而，日后的事实却让人们瞠目结舌。他选进了国民党的“中常委”，成了政治要员和水泥大王，1989年美国《富比士》杂志将其列入世界10亿资产以上的名录上，1993年3月，台湾《卓越》排行榜将其以500亿元资产的巨额列为第五名财阀。

有一点大约是归功于辜振甫乃父的：他不仅留给了辜振甫一大笔不动产，还留下了一笔政治财富：由于辜父参与了“防杜闽变”的活动，使得蒋介石到台湾后，对辜振甫特加关照，自然战犯之事就不再提起了。聪明的辜振甫在1952年又响应台湾政府实施“耕者有其田”的号召，以其从父亲继承的大量土地和盐田率先呈缴土地权状，由此获聘为经济部顾问，台湾政府并由此将台湾水泥公司的部分股票转给他作为补偿，因而辜振甫不仅在经济上未损毫毛，却摇身一变成为台湾新暴发的工商巨头、台湾地方财阀的实力派。

辜振甫成功的要义在哪里？他没有躺在父辈的遗产中昏睡，亦没有困在困境下一蹶不振。而是脚踏实地，开辟了自己的道路。请听听他的自白吧：父辈们喜欢我，朋友们帮助我，员工们同我密切合作。这些都使我心怀感激，其实我自己还是很用功的。只是人们不太清楚罢了。好比鸭子浮在水面上，人们只看到它在向前进，其实它的两只脚在水中一刻不停地拼命地划着。

事实确是如此，有一分耕耘必有一分收获。幼年时，辜振甫除了在学校的正式教育外，家中还请了两位家庭教师，教他四书五经，阅读英文。当他就读于台湾大学政治系二年级时，父亲去世，于是七家不同性质公司的董事长要他同时担当起来，他成了半工半读的大忙人，并从此涉足企业的经营。实践的锻炼使他增长了才干。大学毕业后，辜振甫为了强化自身的本领，毅然辞去七大公司董事长职务，自己到日本潜心学习财政与工商管理，同时还是一家贸易公司担任了三年小职员。这段经历造就了他经营企业的杰出能力。他的这种强化自我的方式，今天看来仍然给人们很大的启示，相比之下，我国的教育事业面向社会生产需要的倾斜仍显得不足，学员的学习方向在涉足生产实际方面尚显薄弱，过多地把精力花费在做纯学问、纯理论研究方面，过于重视论著的写作，而忽视把科学理论转化为生产力、转化为经济效益方面。辜振甫实际上是一个儒商。他做学问的方向无疑是正确的。根深才能叶茂，踏实的科学理论基础和丰富的生产实践相结合，趟出了一条光芒四射的金光大道。

辜振甫从日本学成归国后，出任水泥公司协理，不久，台湾水泥公司转为民营。1959年4月，辜振甫以常务董事身份兼任水泥公司总经理。

辜振甫到“台泥”后，积极建立个人的企业王国，在经营上依循“首求扎实根基，然后从事扩建，更进而发展相关事业为多角化经营，并以进军国外而成为国际性大众公司为最终目标”的方针，循序渐进，从事多元化经营，发展连锁事业及技术输出，坚持经营权与所有权分开，企业大型化和多角化、分层授权三大原则，使得“台泥”经过6期投资扩建，不断更新设备，至现在已经拥有11座旋窑，年产量520万吨，生产能力增长4倍多，盈利增长10多倍，同时，积极发展相关附属企业，先后成立了台湾通运仓储公司、台湾士敏土工程企业公司、光和耐火工业公司以

及光和开发建设公司等帮助“台泥”产销并供应所需之原料，成为一个巨大的水泥生产联合体。今天，台湾水泥公司的水泥销量占亚洲之首，而其中的“品”牌水泥又是最著名的。“台泥”不仅是台湾最大的水泥公司，而且已经发展成为垄断台湾水泥业的集团企业，并且在台湾四大民营企业中位居榜首。

辜振甫的威名和实力使得他在经济领域里迅速向纵深发展：中国信托投资公司的前身，是创设于1966年4月的中华证券投资公司，由于辜振甫气大财粗，被推为公司的董事长。1970年，台湾政府正式开放信托业，成立中国信托投资公司。辜振甫在“中国信托”中仍任董事长，加之与辜氏家族有姻亲关系的实力派人物的加盟，辜家正式主持负责“中国信托”的营运。

“中国信托”在辜振甫的主持下，稳健成长，在众多企业中，独占鳌头，在台湾经济界有举足轻重的地位。

辜振甫在经营管理方面表现出了他杰出的才能。这在他所创造的“七M要素”中可见一斑：

第一个M是人(Men)，指用人所长，展其所能，尤其致力于人的训练与培养。

第二个M是钱(Money)，指财物的调度，资金的周转，须有严密的计划，使它发挥最高的效用。

第三个M是机器(Machinery)，以科学的方法维护、保养、使用机器。

第四个M是方法(Method)，指选择适合于本身条件的最有利的生产方法。

第五个M是市场(Market)，指调查市场动态，分析市场需求，研究市场开发。

第六个M是原料(Material)，研究原料购存的最佳时间与数量，选择最佳质量的原料。

第七个M是精神(Morale)，即企业精神，能激发所有员工贡

献所有力量与智慧。

辜氏七 M 管理要素可谓奇特，提法新颖别致，简明醒目，充满了辩证法。既见物，又见人；既注重物质基础，又注重精神因素，把企业看作为一个系统工程，当成一架机器，他抓住要害，牵住龙头，使之灵活运转。他的企业由于管理有术，不仅今日昌盛繁荣，而且也能适应“未来的冲击”，达到了国际性企业的水准。

如果说辜氏的发迹还有着父辈荫庇的因素，那么，霍英东的成名却是赤手空拳打出一番天下。

让我们先看一看他的财力：

1979 年，他跨过罗湖桥踏上了大陆的土地。此后的岁月里，他又是投资又是捐款，次数之多、款额之大屡屡令国人咋舌。截止 1987 年，霍英东在内地的总投资达 10 亿港元，其中 70% 还是捐赠款项。为了醒目，列出下面的数字：

广州白天鹅宾馆，他捐赠、投资合营 1.22 亿港元；

中山温泉宾馆，他投资、捐赠 2300 万港元；

扩建广州至珠海公路以及修建四座大桥，他捐赠、低息贷款 6200 万港元；

中国残疾人福利基金会，他捐款 1000 万港元；体育基金会，他捐赠 7 亿港元；

暨南大学，他捐赠 780 万港元；

北京饭店贵宾楼，他投资 5892 万港元；

中国癌症基金研究会，他捐赠 846 万港元；

扩建广东省人民医院心血管中心，他捐赠 2000 万港元；

国家教育委员会（为资助 30 名留学生），他捐赠 100 万美元（合 800 万港元）；

国家教育基金，他捐赠 1 亿港元；

.....

真是令人咋舌，没有雄厚的财力与拳拳的爱国之心，是绝对

办不到的。

在家庭生活上，霍英东也有挥金如土的时候。70年代，他大儿子与香港小姐朱玲玲结婚时，婚礼排场之大大概只有英国查尔斯王子与戴安娜的婚礼能够比得上。霍家给朱家的聘礼是1000万元港币，新娘的婚纱系由罗马订制空运而来，婚礼接客动用了数百辆出租车，宴会开了326席，花掉100万港元！

那么，霍家产业究竟有多大呢？

霍英东有有荣公司、立信置业公司、信德企业等60多个公司，属下有10多万职工。他的企业以房地产为中心，从杂货铺到石油航运、酒店、旅馆、赌业、淡水湖等等，形成了一个一流的庞大工商业体系。单以房地产业说，他兼任会长的香港地产建筑商会，有300余名会员，共拥有香港70%的建筑生意。因此，有人称霍英东是香港的土地爷。据保守的说法，霍家的财产在五六年前已经达到了10亿元以上。

语云：大难必有大贵。这话用在霍先生身上十分恰当。你很难猜想，这位震惊中外的商帅在9岁那年光着脚丫子迈进平民小学时，他母亲竟为了5元钱的学费而愁眉不展。

霍老板的童年的遭际，不幸的程度少有人能比！

霍英东生于1922年，6岁时，父亲出海时船翻身亡，成了孤儿。真是屋漏偏逢连夜雨，第二年，他13岁的姐姐和11岁的哥哥又落海而葬身鱼腹！这户本来就漂泊在水上的穷苦之家更是雪上加霜。霍英东在童年就没有享受着任何欢乐。

这个不知道祖籍为何处的广东人，真正是在苦水中泡大的。他也曾幻想转变命运，但并不顺利。后来，他回忆说：“从小没钱，一心想发财，走路都在想如何拾到钱，不想日本人来了，为两盅米到机场打工，失掉一截手指头，当卡车司机也没当成。后来听说柏拉斯（东沙）有一种药可卖大钱，便去这个荒无人烟的岛上干了6个月，一无所获，反而染上了一身病。”

后来，人们对于霍英东的发迹虽然众说纷纭，但有一点是可以肯定的：他在18岁以前虽曾凭借聪明机敏赚了点钱，但也不过三五千元，算不上发什么财。

1951年至1954年间，是霍英东的真正发迹期。这也凭借了香港这块地理环境的优势。1950年10月25日，几十万中国人民志愿军跨过鸭绿江，赴朝鲜作战。从此，中国海岸受到美国军事力量的封锁。这使得香港成了中国对外的物资中转港口。而霍英东在此以前已经开始了驳船业务，这时借势业务量大增，规模扩大了数倍。有人估计，在朝鲜半岛战争持续的四年里，霍英东至少赚进了100万美金。

从此，霍英东就面目非凡了。到1954年，他花了20万港元买进了铜锣湾一幢七层大楼，挂出了“立信置业公司”的招牌。这时，他虽然仍身着中山装，但已经今非昔比、气概不俗了。从此以后，霍英东全力以赴做起房地产生意来了。正是这项房地产生意，使得霍英东的财产从几十万元发展到十亿元。

霍英东在经营房地产中，另辟蹊径，不落窠臼，创造出“将房地产工业化”的经营战略。在他之前，买卖房产通常都是一次付款，这使得钱数不很多的人只有望楼兴叹的份儿。生意做起来也十分艰难。霍英东从自己买房的过程中悟出这样一个道理：“只有最大限度的扩大购买对象，房地产才能‘发’起来。”

为了扩大购买对象，霍英东采取了楼宇预售的办法，用户只要先付10%的现金，就可以购得即将破土动工兴建的可供居住或出租的楼宇，以后再分期付款。

他的这种做法把房产生意搞活了，使香港一时盛行起“炒楼花”的风潮。所谓“炒楼花”就是指买房者先付一小笔钱，等到楼宇建成时，地价上涨，一转手就可能赚大钱，通常情况下一年左右往往就能赚到一倍的钱。

霍英东做房地产生意，把眼光盯在以下一些人身上：来港定

居或投资的华侨、侨眷，劳累了半生略有小蓄的职员，赌博暴发户，做小生意赚了钱的商贩。为了让他们掏钱买房，霍英东开展了各种宣传活动。之后，他的客户越来越多，象滚雪球一样，他的生意也越做越大。霍英东认为，这项经营有着很强的生命力：因为对买卖双方都有好处。他曾列举买房“三利”：一是强制积蓄，二是确保币值，三是因地制宜。由于这项财源经久不衰，他的实力也就越来越强了。

但霍英东并不止于此，他把房地产所打下的基业做为上马石，扩大经营范围。航运业也一直是他的企业的重要项目。从50年代以来，他的船运生意也在不断扩大，至今仍兴旺不衰。除了挖泥、淘沙的船队（他一直享有获得甚丰的中国海沙专营权），他还创办了往返于港澳之间的波音水翼船队，承揽了每年进出澳门的几百万游客中的大部分运送业务。

霍英东的事业如日中天，他实在不愧为是在脚踏实地中奋起的一位杰出的中国商帅。

或许读者诸君会认为：辜振甫是靠祖荫，而霍英东是凭借地利，事成有因，不足为训，那么，李嘉诚的故事又说明了什么呢？

1928年出生于广东潮州市的李嘉诚，从小历经了许多艰难悲怆。请末秀才出身的祖父去世后，家道中落，一家人只靠他父亲李云经当教书匠的微薄收入养活。为了改善经济情况，李云经曾几次弃教经商，下南洋到爪哇、缅甸、新加坡开办商号，但均未获成功，最终还是重拎教鞭。但他因为劳累，身体又不好，生活的担子显得格外沉重，他在批改学生作业时常常大口大口地吐血。1939年日军进攻汕头，年仅10岁的李嘉诚就跟父母一起成了流落他乡的难民。先是辗转于汕头、惠阳、广州等地，全家人靠着筐箩到街上卖香烟、糖果、针线，聊以度日，有时还露宿车站。1941年，一家人来到香港。不久，父亲因为贫病交迫卧床难起。1943年，父亲去世，家计更是艰难无望。为了活命，母亲带他四