



华商的经营智慧

目 录

绪 论

龙 行 天 下

——华商在全球创造佳绩

摇摇五洲花开，华商业绩铸辉煌	
经营有道，中西合璧结硕果	
攸同木根，华商大会促团结	

第一章

内 圣 与 外 王

▶ 内 圣 ◀

“内圣”是人的精神领域的最高道德修养。深受儒家理想人格影响的华商，在企业中推行“爱的管理”以及把“诚信”原则视为处理人际关系、塑造企业形象的法则，这些都是“内圣”的具体行化、运用和发挥。

▶ 外 王 ◀

“外王”是企业家在商战中勇于谋取利益的方法，争强好胜是“外王”的反映；而外在利益是“外王”的不懈追求。

▶ 内圣与外王的结合 ◀

华商理想人格，就是“内圣”与“外王”的结合。它们是两个既相互联系又相互对立的人格标准。只求“内圣”，就会流于空疏的“腐儒”；只强调“外王”，必然会成为纯功利主义的“霸王”。而“内圣”与“外王”的有机结合，就会达到“圣王双修”的理想境界。

疆内圣外王：华商的理想人格
疆伍德皆备，可为上将
疆修己安人，管理之本
疆“内和”聚力，“外争”图强
疆广开商路，事业扩展
疆敢应强手，勇者必胜
疆观机出击，抢占商机

第二章 取义与谋利

► 取义 ◀

取义是人类社会认同的行为平台。它反映了人的价值的大小，是人之所以为人的根本。

► 谋利 ◀

谋利是人的生命历程中的一个重要矢标，是人的一种内在的本能。对于商人而言，这种本能就会转化成一种贪求的原始冲动。

► 取义与谋利的结合 ◀

义与利是社会平衡的两个支点，义支撑着社会的公平与正义，利为社会进步提供动力，失去任何一个点，社会都将会崩溃。所以，谋利与取义应在行为中实现统一。

疆义利兼顾：华商的最高境界
疆价值取向：取利不害义
疆服务社会，便利人群
疆取之社会，用之社会

第三章 内敛 ⊕ 外张

▶ 内敛 ◀

内敛是中华民族文化内倾性品格的体现，反映到经营理念中，它更注重从人自身的内在角度来发掘经营的优势。

▶ 外张 ◀

外张是西方文化外倾性品格的体现，反映到经营理念上，它则更注重从人自身之外去寻求发展的路向。

▶ 内敛与外张的结合 ◀

历史与实践都证明，无论是西方经营文化中表现出来的外张性经营理念，还是中国经营文化中表现出来的内敛性经营理念，都有其不足之处。而二者却正好有很强的互补性，能够互相弥补各自文化或经营理念上的弱势。在这一点上，华商具有天时、地利、人和的条件。

纒内敛与外张：传统美德与现代精神的结合

纒勤劳节俭：华商的传统美德

纒节俭与成本的聚变效应

纒节约一分钱即是增加一分钱的利润

纒人的潜能：内敛的不竭之源

纒聚力外张：不懈地追求事业之大成

纒战略联盟：外张模式之一

纒收购兼并：外张模式之二

第四章 诚信与机变

▶ 诚信 ◀

信，诚也，从人言；诚，信也，于人实。以诚与信互训、至用，乃为人行事之本体。

▶ 机变 ◀

“机变”就是机遇与变化联用。机遇只有在变化中才能找到，而变化又必须运用智与谋才能把握住。

▶ 诚信与机变的结合 ◀

诚信是做人的根本，是企业的生命。但诚信并不排斥机变。诚信给予的是一种本体，而机变提供的是一种智慧与灵活。两者是“体”“用”的结合与统一。

- 诚信为本，机变为用
- 刚利从诚中出，誉从信中来
- 店铺门八字开，信誉引财来
- 球变图新，超越传统
- 孙子谋术，奇正经营道
- 妙用奇兵，商战无敌

第五章 “面子”与“里子”

▶ “面子” ◀

华商讲究“面子”，其实是一种情感投资的变体。独木难成林。所以，一个人无论从事什么样的事业，都必须依赖良好的人际关系和广泛的社会网络。对讲究“面子”的华商来说，“面子”上的投资所产生的良好印象和形象，都成了自己成功的资本。

▶ “里子” ◀

“里子”即是物质利益上的实惠。海外华商在经营中无时不追求真正的“实惠”，从而使自己的付出得到切实的回报。

▶ “面子”与“里子”的结合 ◀

华商“面子”上的感情投资都是为“里子”服务的。“里”就是“利”。可以说华商所进行的一切“面子”上的感情投资，都是为求“利”而作的铺垫。

- “仁义”为商，塑造形象
- 借“事”扬名，生财有道
- 由“面”及“里”，赚钱良方
- 将文化寓于产品之中
- 精美实用，引导消费
- 予民以惠，放线长钓
- 投之以桃，回收多多

第六章 自强 与 借势

▶ 自强 ◀

天行健，君子以自强不息；业做大，君子应自立奋进；事图成，君子当奋发求上。

▶ 借势 ◀

理有所至，势所必然。势就是力量，就是走向。蓄积起来的力量为势，借势即是借到力量。

▶ 自强与借势的结合 ◀

自强是内因，是主导，借势是外因，是辅助；事物的发展是内外因共同作用的结果。企业经营的成败也是内外因即自强与借势结合的结果。

- ◎ 自强与借势：华商成功的内外因素
- ◎ 自强不息，自立者强
- ◎ 志当高远，气势如虹
- ◎ 把苦难当成一笔财富
- ◎ 视困难与挑战为前进的契机
- ◎ 借势经营：华商新理念
- ◎ 巧借人气，气势如虹
- ◎ 善借财势，巧妙经营
- ◎ 用创新来创造一种相对于别人的优势

五洲花开，华商业绩铸辉煌



世纪，德国史学家利希霍芬留下一句真理性名言：有两个公认为最聪明的民族，同时也是最善经商民族，一个是犹太人，一个是中国人，华人和犹太人被誉为世界上最具商业头脑的人。美国《福布斯》杂志公布的世界十大富商，华人就占三个。海外华人企业家是世界上的一个特殊群体。缘因多海外华人遍布世界各地，总资产达圆万~猿万多亿美元。

几个世纪以来，因帝制独裁、军阀内战、自然灾害而离开中国的一批华人，经过几代人的奋斗，如今正成为在东南亚所有重要经济领域内的翘楚人物，其中顶尖人物已跻身于世界首富之列，海外华商，作为醒来的“东方睡狮”，叱咤风云于国际经济舞台，赢得了全世界的热烈关注。

华人企业家是中国的，也是世界的。他们带着永远不变的黑头发黄皮肤从黄土地上走出来，走向世界这个色彩缤纷的大舞台。摇摇

● 华商经济的崛起

华商的分布，如星星般洒落在世界各地；他们所从事的行业，早已超出了中华传统的范畴；他们管理的实践，吸纳各种先进的管理经验与技巧；他们的业务，扩展到五湖四海。最终，他们将是属于世界的，属于那片提供他们舞台的天空。

卓尔不群的才能，自强不息的拼搏，使华人企业家在异地脱颖而出，大放异彩。但是，却招致了当地一些狭隘的民族主义者的敌视，他们认为，是华人企业家剥夺了他们本国人致富的机会，华人企业是他们经济发展的障碍，因此，他们想办法对华人资本进行限制、排斥，以图扶持本国原有居民的土著经济。许多国家，尤其是东南亚国家，都先后采取了一些政策限制华人经济的发展。这些政策给逐渐在走上坡路的华人企业带来了沉重的打击，使华人经济一度陷入低谷，华人企业家不得不采取迂回的方式进行经营，卷入所在国的政治纠葛。随着时间的推移与华人企业家的努力，那些政策的制定者后来尴尬地发现，他们本国的经济发展也受到了严重影响：离开了善于经营的华人企业家，他们只能走向更加贫穷。这更表明了华人企业家对当地经济举足轻重的作用。

中国大规模移居海外是 1840 年鸦片战争以后的 150 年里的事情。门户开放，西学东渐，列强的入侵，中国的贫困，吸引或迫使大批中国人跨越重洋，远走他乡。今天，约 1000 万以上的海外华人仍然居住在以东南亚为中心的亚洲。随着亚洲经济的迅速增长，华人企业集团正成为这一地区一支推动投资、开发和经济发展的强大生力军。

有谁能想象得到，这些海外华人竟然能形成如此令人生畏的经济实力，而且仅仅用了一代人的时间？1979 年前，他们至多只能充当日、美的分包商，如今，据美国《经济学家》估计：约 1000 万海外华人的“国民生产总值”可能超过 1000 亿法郎。在亚洲，华商巨大的经济实力只比日本商人略逊一筹。除香港、台湾地区外，在新加坡、泰国、马来西

亚、印尼和菲律宾等华人民居较多的国家，华人经济的成长让人刮目相看。在泰国，华人占总人口的 15%，却控制了 30% 的工商企业，华人经营的大银行占全国商业银行总资产的 70%；在印尼，全国 100 家最大企业，华人拥有 30% 的资本，华人占总人口 5%，却控制着 100 家最大公司中的 70 家及私营企业的 50%，亿万富翁林小龙凭借其 10 亿美元的营业额就占该国 10% 的份额；在马来西亚，尽管政府力图将华人公司的股份过户给马来人，但占人口 15% 的华人仍控制着经济的主要部分。

据美国《福布斯》杂志，在东南亚地区最大的 100 家上市公司中，有 30 家是由华人经营的，其上市股份额占总数的 50%。拥有长江实业集团的李嘉诚，经营新鸿基地产的郭炳汀兄弟，拥有国泰人寿的蔡万霖，出生于中国福建的印尼华裔首富林绍良和出生于马来西亚经营旅馆及娱乐业的郭鹤年，是世界著名的五大华裔巨富，名列世界级亿万富翁之列。他们的资产几乎可与世界首富美国软件大王盖茨和日本建筑运输巨商堤义明相媲美。

“欢迎到利波城来！”——位于印尼雅加达西部的利波城，是一个亚洲型的贝佛利山庄，占地 1000 公顷，缘万多人居住于此。崭新的办公楼，豪华的酒店，巨大的商业中心，还有高尔夫球场、学校与花园，与雅加达市郊的贫穷形成鲜明的反差。该城由印尼华裔利亚第家族创建，该家族拥有 100 亿法郎的资产，先后创建了三个卫星城市。利波城创建者莫克塔·利亚弟，中文名字叫李毛弟（音译），这位金融专家努力与印尼政府保持良好关系，并分散风险，其营业额的 50%（50 亿法郎）在本土实现。

一些大银行、大公司，如新加坡四大银行之一的 韵浣说 银行、泰国最大的曼谷银行、菲律宾航空公司等，均为华人经营。在越南、印度、缅甸等亚洲一些新兴市场，华人集团的投资正在取代以前西方经济的势力范围。投资项目也扩展到先进的通信、电力、半导体及汽车制造等领域，不再局限于传统的金融、地产和运输业，在马来西亚、越南和菲律宾，去年以来的华人集团的投资跃居首位，已超过了日本、美国等西方工业国。

据南美洲 猿个国家和地区的官方抽查测算，定居南美洲的华侨华人估计为 猿园万人。二战前，主要从事垦荒、采矿、建筑、修路、搬运等繁重体力劳动，也有一些人经营小规模餐饮业、杂货业、手工业以及种植蔬菜水果、养猪养禽等，实力微弱，在当地国民经济中所占比重很小。二战结束后尤其是近二三十年来，南美洲的华侨华人经济克服重重困难，不断发展壮大，在巴西、秘鲁、哥伦比亚、委内瑞拉、厄瓜多尔等国，已成为民族经济新的增长点。

从上述国家和地区所收集的不完全的数据表明， 猿猿年 年底华侨华人经营的企业共有 猿园缘家，资本总额为 猿员猿猿万美元。从产业结构看，杂货、百华业 猿员缘家，资本额 猿猿肆肆万美元；餐饮业 猿园肆家，资本额 圆肆源肆万美元；工业 员员家，资本额 远苑肆肆万美元；服务业（包括宾馆酒店、旅行社等 员远家，资本额 苑肆肆肆万美元；商业（除杂货、百华业以外的零售与批发商） 远家，资本额 远肆肆肆万美元；农牧业（包括谷物种植、菜园、果林、水产与畜牧业等） 猿家，资本额 猿肆肆肆万美元，外贸业 圆家，资本额 员肆肆肆万美元；医药业（包括中药、西药与针灸等） 员家

家，资本额 7000 万美元；采矿业 1 家，资本额 5000 万美元；金融业（包括银行、保险等）1 家，资本额 4000 万美元；交通业（主要是航运）1 家，资本额 3000 万美元。按地区分布看，巴西的华侨华人企业 1 家，资本额达 7000 万美元，位居榜首；依次为秘鲁 1 家，资本额为 5000 万美元；哥伦比亚 1 家，资本额 4000 万美元；委内瑞拉 1 家，资本额 3000 万美元；厄瓜多尔 1 家，资本额 2000 万美元；智利 1 家，资本额 1500 万美元；玻利维亚 1 家，资本额 1000 万美元；苏里南 1 家，资本额 800 万美元；圭亚那 1 家，资本额 700 万美元；阿根廷 1 家，资本额 600 万美元；巴拉圭 1 家，资本额 500 万美元；法属圭亚那 1 家，资本额 400 万美元；乌拉圭 1 家，资本额 300 万美元。

无论是在东南亚地区，亚太地区，以至在全球经济中，华商的地位、作用都是举足轻重、令人瞩目的。华商的经营范围在纵深到各国、各区域的国民经济中的每一个领域。随着经济全球化的冲击和各国政治的日趋升明，那些经济上尚处于比较落后的国家，将会在利用和限制华人经济中，侧重于利用，而稍渐放宽限制；经济已进入较高发展水平的国家则会鼓励华商与当地工商界携手合作，并积极介入国际经济活动。华人在各国的政治地位也逐步提升、参政议政的机会不断增多，这种状况又促进了华商积极开拓新的领域，并使华商经营呈现出新特点，表现在以下几点：一是经营范围扩大，二是产业结构高级化，三是经营方式现代化，四是企业规模集团化。

● 华商经营的主要领域

(员) 商业领域

商业是海外华人经营的传统产业。在美国华人人口增加及新移民涌入，促使各地华埠扩展，纽约华埠扩展至皇后区、布鲁克林区，洛杉矶则在圣盖博谷西区、蒙特利公园市、阿罕不拉市等形成小台北，目前圣谷东区胡桃市、罗兰岗、哈仙达冈、钻石吧、拉朋地等城市人口亚裔也都超过两成。至于拉斯维加的华埠，则系台湾财团投资兴建，位于赌城大街 杂哩(金银岛)西边 员英里处，占地 愿英亩，于 员缘年 圆月已开设 苑家中餐馆及大华超级市场等 苑余家商号，全部采用中国宫殿式建筑，古色古香，被当地媒体誉为最美丽的华埠。据美国 员缘年人口普查资料，拉斯维加华裔人口仅 源缘人，占当地人口总数不到 员%，但是，华埠开发设计的负责人表示至 员缘年已增至 圆万人左右，显示各地华人增加支持华埠扩大面积或新辟华埠，而华埠的扩大及新辟又能容纳更多的工商业者，互为因果，促进各地华埠繁荣，亦有助于当地经济成长。

在文莱，华人也以经商为主，在经济领域非常活跃。据统计，在文莱，由华人经营的大、小商店不下 苑千家，业务遍及百货、土产、医药、食品、饮食、餐馆、电器、车辆、水果蔬菜、茶室、理发等行业。其中较具规模的有 源家。在这 源家中，杂货店 员多家，约占全文莱的 怨%；中西药业 猿家，全部由华人经营；进出口业 圆家；餐馆业 猿家。此外，华人还经营食品、家电、五金、金属工具、车辆、机械等销售业，并在当地占重要地位。华人开设的百货店、布店、米店、酒店、成衣店、茶庄等遍布文莱大小城

镇，尤其是首都斯里巴加湾市的商店、饭店、旅馆等几乎都是由华侨、华人开设经营。

巴西华人所从事的工商行业，包罗万象，从最早最简单的出门三把刀：菜刀、剪刀、剃头刀到开商店、设工厂，逐渐涉及到香烟、面粉、毛纺、造纸、房地产等各领域。

华商在全球各地的餐饮业、贸易批发零售业、房地产业、旅馆业及旅游业、金融业、运输业等行业都取得了不俗的成就。由于这些行业有较强的外联性，也促进了华商之间以及华商与所在国各行业人士的联系，甚至形成了跨地域的利益共同体。

（圆）工业领域

华人在工业领域的地位与作用受所在国的华人政策直接影响，在东南亚和南美洲一些相对落后的国家来说，他们有着强烈的排华情绪，政策上限制华商在工业制造特别是关系到经济命脉和国计民生的重工业等，更是不容华商染指。1905年印尼甚至发生了大规模的排华事件。在缅甸，由于改革步伐较慢，起使于20世纪70年代的国有化直到1988年11月才真正允许公民个人开办酒类、卷烟、机动车辆、船舶、书籍和电器等10种企业，到20世纪80年代华人还被视为英国殖民主义的附庸，没有百分百的公民权。而在美国等较为发达国家，华商则在石油化学工业、电子及电器工业、成衣业、食品业、营建业和其他工业中大展身手，规模不断增长，地位和作用也日渐形成气候。例如美国华人电子及电器工业，以华人专家与台商投资创立者为主，在美国股票公平上市的15家华资企业占10家，达10亿美元，而且未上市者亦多具规模，保持着较大幅度的成长。华人从事食品加工

业者持续增加，据台湾地区驻美国各地机构及华人团体的资料，到 1998 年底华商食品加工业增至 1000 家。

华侨人口增加，同时也带动了所在国车辆、家电业及相关维修业增长，华人也有不少人从事此行业。

此外，华侨华人或新移民亦不断投资开创新工业，近年较受注意者为台湾旅美半导体科学家朱经武博士等，于 1988 年在加州矽谷创设莫比士（Mobiotech），研制镍氢电池为主，成品已上市，广泛用于大哥大、个人电脑、掌上型摄影机，也可用于电动汽车，只是成本较高。现已在中国大陆设厂，期抑低生产成本。台湾裕隆汽车集团，认为其具有发展前途，于 1998 年 10 月投资 2000 万美元，购得该公司 10% 的股权，支持其发展。

从广州到美国加州的留学生张海明大学毕业后，在荷兰菲利浦公司设立于洛杉矶的北美中心的实验室，从事陶瓷电子器件替金属的研究开发工作，在他及同组研究人员的努力下，突破已往 19 年研究的瓶颈，在一年内即将成果投入生产。后来他转入圣地亚哥日本京都陶瓷国际总公司，出任高级研究发展工程师，带领的小组又发明了大规模集成电路封闭器内的预制玻璃，使 10 包封器的成品率大幅提升，奠定他创业的信心，于 1985 年在圣地亚哥索兰度谷，租用厂房 1000 余平方英尺，设立 10 公司，尝试开发陶瓷电子元件所使用的贵金属产品，因资金不足，三度面临破产的困境。终于其产品电性能、热性能、机械性能、化学性能等 10 多项技术指标中，均超越美国杜邦公司及日本昭荣等大公司同类产品，并建立全球行销网，设立 10 个办事处或行销据点。在过去 10 年中，公司营业额增加，名列美国成长最快

速企业第 苑园名。他还扩展业务至工程承揽、技术输出、材料与设备的生产，以及对中国大陆投资建筑材料制造、证券业等，估计其电子部门的资产已逾一亿美元。

（猿）农业与矿业领域

华人新移民开拓种植人参、茄类、亚裔口味的菜蔬及养虾等事业，使华人农业重现生机。据美国人口普查局统计，员愿年从事农业的华人仅有 远怨人，现美国联邦农业部亚裔协会的资料显示华人农民已达一万人，占美国农民总数之 园豫，并多获成就。据台湾地区在美机构及各地华人工商业电话簿资料，华人农矿业增至 员园园家左右，多属家庭作业，半数在洛杉矶、芝加哥、纽约大都会区及旧金山与湾区，余者散处各地。其中夏威夷多达 猿园家，资本为 圆苑园万美元，系近 员年来越、棉、寮华人新移居所创立。关岛有小型农场 员园家，资本为 猿园园万美元。华商在西北地区从事石油开采业一家，资本为 圆园园万美元，洛杉矶大都会开采大理石矿 猿家，资本为 猿园万美元。

华商在农矿业方面成绩显著，员怨缘年美国农业部为庆祝 缘月亚太裔传统月，颁奖表扬 源位杰出华裔农家，第一位为从台湾赴美创设许氏人参公司的许忠政、许圣美夫妇；第二位为台湾新移民吴琨（原任驻哥斯达黎加农科技园园长，卸任后在宾洲定居）；第三位为张硕（吴琨的邻居好支，亦为农技团员），第四位为林启俊。

总的来说，现阶段华商在各领域都有所发展，但也有一些明显不足，归纳起来具有如下特征：一是第三产业仍是主要的活动领域，工业比重不大。华人在国外虽早已摆脱先人依靠三把刀安身立命的处境，但第三产业仍是他们的主要经