

●第一编●

经营奇才

“超级大亨”霍英东

美国经济杂志《财富》公布 1991 年世界超级富豪中有 10 名华人大亨，其中一名是霍英东，称他拥有财富净值 13 亿多美元。

霍英东早年在香港开一间杂货店。50 年代初开始经营船运生产，晋升为富有阶级。以后又转而经营房地产，创办立信置业公司。他一改以往香港地产商出售“整幢楼宇”的老章法，推行“分层”出售、预售以及分期付款买楼的新办法。没有几年，霍英东就发展为香港有名的地产商了。

随着“地产热”的兴起，霍英东又心生一计，挖海沙。他不惜巨资从国外订购大型挖沙船，每 20 分钟可挖海沙 2000 吨，并取得香港海沙供应专利权，挖海沙使他大发其财。当他人竞相效仿时，他又生一计：香港太小，需要填海造地。商战兵贵神速，他一举购进美国、荷兰的工具设备，承造当时香港最大规模的国际工程——海底水库淡水湖的第一期工程，打破了外资垄断香港产业的旧局面。

1978 年，当中国大陆开始酝酿改革开放、人们还在观望时，他又当机立断，决定率先在大陆投资 1 个亿。1979 年 4 月，他又决定率先在广州建宾馆。1985 年 7 月，霍英东自己设计、自己施工、自己管理、亲自命名的“白天鹅宾馆”，创造了中国第一家五星级酒店的美誉，也为他创造了意想不到的巨额利润。

“创业是需要勇气的”。这是霍英东的信条之一。而他的勇气

又充满了创新意识。他喜欢冒险、棋高一筹的创新谋略，果断而敏捷的商战行动，是他成为超级大亨的成功诀窍。

“世界船王”包玉刚

包玉刚从小就喜欢自己闯天下。由于日本侵华战争，使他在上海吴淞船舶学校中途辍学。不久，他只身投入金融界，先在中央信托局，后又到中国工矿银行。既办事精明又为人憨厚豪爽的包玉刚，受到上司赏识，很快便提拔为衡阳公行副经理、重庆分行经理。抗战胜利，不到 30 岁的包玉刚便当上了上海市银行业务部经理，次年又提拔为副总经理。真是年富力强，前程似锦。

1949 年初，包玉刚辞去银行职务来到香港。通过几年经营中国土特产进出口生意，他意识到，香港是个背靠大陆，通航世界的自由港，还有什么比发展航运事业更有前景的呢？灵活转向是商人的天赋，善于把握机遇创天下是包玉刚的精明所在。他在朋友的帮助下，从日本神户银行贷款购进一艘旧货轮，赚了一笔钱之后，他便想迅速扩张船运生意。他过去在银行担任高级职员的经验，使他懂得怎样利用银行支持企业经营。他用第一艘旧货船作抵押，向银行贷款买了第二艘船，然后又用第二艘船作抵押，买了第三艘船。就这样，他冒着负债经营的风险，只一年光景，就成为拥有 7 艘船的航运企业。1962 年，他又与香港汇丰银行合作，成立“巴哈马世界海运有限股份公司”，其中汇丰银行股份占三分之一，从此汇丰银行成了包玉刚的强大后盾。1978 年，包玉刚的船队总吨位达 1800 万吨，超过美国或苏联国家所属的船队总吨位，居世界航运之冠，被称为“世界船王”。

80 年代以后，正值包玉刚航运事业的繁盛时期，他却预见到航运业即将出现大的衰退。于是他又以壮士断腕的决心，果断迅速地将船只卖掉了一百多只，将雄厚资金转投陆上，为后来发展地产、酒店及货仓等物业奠定了基础。包玉刚顺应商战规律，几次灵活转向，体现了高超的经营谋略，不得不令人佩服之至。

“经营之神”王永庆

在目前的企业当中，台塑企业的规模和管理方式最受人崇敬。而董事长王永庆先生以清苦出身，竟能在台湾的工业荒地中建立起全球举足轻重的石化王国，并将台塑企业的管理模式用于整顿数家收购的美国公司，成绩斐然。

其所以成功，就是本合乎于民族性与经济、社会状况所塑造成的管理思想与哲学，并切实加以实践的结果。企业界不但尊王永庆先生为中国的“经营之神”，更称其创见为“中国式管理”。

经营理念

由王董事长历年的言论，可归纳其经营理念有六项：

- 一、追求合理化（一）追求人事合理化。要不断发掘人才、建立公平待遇，使人员各自适才适所，达到“人尽其才”的境界。
- （二）追求技术合理化。要创造并提高经济效益，繁荣社会，达到“物尽其用”。
- （三）追求管理合理化。要事事追根究底，脚踏实地，使事务条理、流程分明、有序，达到“货畅其流”。

二、从根源着手，实事求是 做事要如树之有细根一样，先从根源着手，逐步理出头绪，使事务管理趋于合理化，追求应得之经营绩效。

三、成果不是轻易办到的 经营者要有挑战的精神，自我要求创新、求胜，才能深入了解企业状况，获得管理成果，不可付出资产即不管。

四、追根究底才有生产力 问题的研讨要从基本上去发掘、检讨，追求到最基本单元，才能产生力量，并从边做边学中累积经验做基础。

五、改善工作永无止境 为适应竞争条件之日益严苛，企业必须从事经营合理化工作，以减省许多有形和无形浪费，降低成本。而企业经营最大的问题是发生在“点”上，各“点”真正完善。“线”跟“面”就简单了。“点”的改善永无止境 因此做事时必先求出潜在的各点基本问题，不能光说广泛的“面”。

六、品质是企业进步原动力 企业成败的关键全在其人、事、物的品质。产品品质只是一种结果，反映企业在所有生产过程中所有因素之品质。各种因素中又以人的品质为根本，尤其是主管的品质最为重要。主管必须是好的播种者，才能散播好的种子，发现好品质的部属。

而人的品质是指做事的品质，要在平时培养、建立，使员工思想新颖、观念进步，做事深入、工作合理化、合乎科学化，企业才不会落伍。

管理哲学

王董事长在他多年的企业管理改善过程中，产生了许多发

人深省的心得，其管理哲学如下：

一、企业管理的三要件（一）要能刻苦耐劳。不畏横逆，在体力的磨练中注入精神意志（二）要有知识。从学校教育中培养明理的头脑，并要懂得事的道理，从工作中累积处事的思考能力（三）要有经验。从脚踏实地、刻苦耐劳的磨练中获得心得。

二、不断检讨表格与流程。对于表格的用途和流程的畅通性，应该时时抱持疑问，用科学、知识和一般常识作判断，不断地求其合理化。

三、乏味的基础工作经得起考验。管理的基础工作既费神又辛苦，但也最乏味、最不受重视，要以合乎人性、合理方式出发点去做。亦即，由研究动作、测定时间、改善操作方法、订立适当负荷量以取得生产线平衡。进而订立生产奖励金，做到赏罚分明、合理分享。

四、有计划才有效率。企业运作必须事先计划，以应付未来可能的变局。忙是表示没有计划，不懂追求需要，不懂分析，不懂管理，所以才会忙乱。做事一定要事前清楚，知道轻重缓急、知道次序，并依计划去进行，才能显得有条理、有效率。

五、品质是步步为营做出来的。不论开会或制造产品，每一过程都必须严格控制品质，不能马虎、苟且从事。对于事务流程要有心改善，改善就会进步；步步改善，品质自然逐渐提高。

企业使命观

王董事长对企业使命的看法如下：

一、进步得慢就是落伍。竞争日益激烈，进步比人家慢就是

落伍，所以首先要克服人的惰性，即使再乏味、再沉重的工作，也不可中途放弃。如果不幸失败了，却不去检讨原因，仍然于事无补，仍会继续失败。所以“失败”不是成功之母，“检讨”才是成功之母。

二、企业家的三项任务 身为企业家应该负有三项任务：第一，要对股东负责。第二，要尽国民义务，纳税以繁荣社会。第三，要领导员工使成为人才，同时要改善其生活使其安居乐业。

三、平时努力才能应付冲击 经营者必须了解，任何稳固可行之合理化管理制度，一定要经过不断努力、点滴累积经验而来。故平时即应致力于管理工作之加强，谋求人、事、物的全面合理化，如此才能应付外来经济因素的冲击。

工业发展论

王董事长于十多年前所提出的工业发展基本主张，证诸今日，更觉得是真知灼见，且将历久而弥新。其主张如下：

一、放弃保护面对竞争 当今企业为求立足，一定要有自力更生之觉悟及决心，以加强生产效能、降低成本。否则，即使再宽厚的保护，也不能与外货自由竞争，更难期许其产销量大增。

二、急起直追迎头赶上 面对未来生活水准日渐提高，劳力必将供不应求，而许多邻近国家急速追上我们，我们的进步速度却又远落后于先进国家。在此窘境下，我们唯有急起直追，做好经营管理工作，迎头赶上，才不至于落伍。

三、妥善运用资源求发展 要发展工业，先要养成不浪费的习惯，使人人主动节约时间、节省物料，刻苦耐劳。从讲究成本的风气中养成节俭的精神，使国家资源由于经营管理良好而不被

轻易浪费。

教育训练论

王董事长对于教育训练之看法有以下几点：

一、训练要落实才有意义 企业内的训练如果不成功 人的品质就差 工作效率必低 企业要特别注重在职训练 由各层主管亲自指导部属 从完善的事务流程设计中 去培养部属强烈的改善意识，再辅以所需要的职外训练，以提高部属之品质。

二、人才是靠磨练培养出来的 为了让经验和智慧及早传授给新生代 必须建立完善的规章制度 作为实施分层负责的依据。从工作中培养新进人员 使其树立进步的观念、正确的看法和坚定的信心，并把能力显露出来、发挥所长。

三、扫除“吃头路”思想 部属和主管如果存有“吃头路”想法 便会没责没任 少做少错 形成上下一片懈怠之风。要扫除这种念头，主管首先要塑造一个令其能有所发挥的工作环境，逐步赋予责任，并使其绩效好坏受到评核。

四、人才必须从基层训练起 人员的培育必须从他们进入公司时 便给予从基层做起的机会 要求实地到现场去参与操作工作 切实了解现场基层工作的内容 如此才能培养成踏实而适当的人才。

五、轮班训练可以培养实力 大专新进人员如要能发挥知识分子的力量 必须从脚踏实地地自我充实能力开始 而轮班训练正可让他们从实际的现场工作中 获得良好的基础训练 并学习有用的生产管理、资材管理、品质管理、成本分析等技能。训练期满再按个人专长或志趣 有计划的训练和培养 俾加速其能

升任高级主管，达到事半功倍之效。

“赚钱之神” 邱永汉

在日本、台湾及香港，邱永汉被封为“赚钱之神”或者“股票之神”。如果在这三个地方逛书局，更不难看到诸如邱永汉教你怎样赚钱、怎样投资的书籍。

近年在中国、香港及东南亚大展拳脚的日本八百伴百货集团；原来幕后有一个军师，就是这位华裔投资专家邱永汉。

邱永汉说：“十二三年前 当我与太太到新加坡旅行的时候，有一天，一位朋友对我说，这里有一间日本百货公司生意很好。我问他是哪一间，他说就是 Yaohan，即八百伴了。我没有听过这名字，因为我多数在东京及大阪等大城市活动，而八百伴当时只是一间郊区小店而已。

“后来，我特地到新加坡这家百货公司观看，得出一个很好的经验，然后在日本一份著名杂志上把这个经验发表出来。我认为，八百伴是第一间日本百货公司，在外地并不以日本人为主要顾客的‘流通业’公司，就是说植根于当地，并将日本货品售给当地人。我曾预言，这种所谓‘流通业’公司会成为日本将来在海外发展的‘一番’即日文中的第一名。”

邱永汉于 40 年代在日本完成学业，然后在香港生活 6 年，发展并不如意，回到日本在周刊、杂志上撰述投资评论文章。据说 他推荐的股票差不多都会上升。特别是 70 年代，日本经济发展一日千里，国内工业急速上升，令邱永汉有机会大显身手。邱永汉的文章虽有价值，但他的赚钱念头越来越强，终于亲自走上

股坛。目前，他拥有的资产，除了股票之外，还向百货业、地产、银行、鳗鱼业进军，足迹遍布日本、台湾、香港及中国大陆。例如在台湾，他发展鳗鱼业，供应日本市场，后因成本问题改在福建一带进行。他又在台湾发展地产、高尔夫球场及在台南设立工业区。更有报道说他与近年的新闻人物王永庆合作在台湾开办私人银行。

至于他在香港的触角则伸展到房地产，直接或间接拥有 50 多家公司 拥有 500 个住宅单位及购置不少商业单位。最近 他和老搭档、八百伴主席和田一夫合作购入妙丽百货集团，而邱永汉个人投资 600 多万港元。

邱永汉可以说是集商人、军师、作家、演讲家于一身。有报道说，他在日本演讲，每小时收费约 1 万新元。

另外他又在日本成立“邱友会”，在超过 1000 名会员中 就有很多是百货业首脑。

“海上霸主”张

享誉国际的台湾长荣集团董事长张荣发是一个全身散发着活力，“永远没有疲态”的人。

张荣发 1968 年创立长荣海运公司 迄今 23 年。该公司已从最初只有一艘机船变成一支拥有 60 多艘货轮的庞大船队，发展速度令人刮目相看。从 1986 年起，长荣海运已被公认为世界最大的货柜船公司，5 年来一直维持这个“海上霸主”地位。

长荣集团目前在海外设有 37 个分支机构，业务代理点多达 102 个。一艘艘缀有绿色长荣标记的货轮踪迹遍及全球三大洋，

也把张荣发的名声带往世界各地。

长荣海运多年来一直是美国旧金山市港口的大客户，长年租用 3 座码头，对当地的繁荣颇有贡献。为此，旧金山市将每年 6 月 22 日定为“张荣发日”。旧金山市州立大学也向这位台湾航运业巨子颁赠了荣誉博士学位。

张荣发的发迹并没有倚恃甚么显赫的家世，而是靠自己奋斗数十年达致今日的成就。他是台湾省澎湖人，从小在基隆市长大。基隆是台湾著名的渔港，几乎家家户户都以“讨海”为生。他的父亲是木匠，专门承做船上的木工。张荣发 18 岁时父亲便去世了，7 个儿女依赖母亲抚养。

生活的贫困使张荣发“越挫越勇”。他在台北商业实践学校商科毕业后，先在一定日本船公司当办事员，后来想办法改做船边理货员，再升为船员，最后当上了船长。在十多年的行船日子里，他累积了充足的海上经验，也培养了辽阔的“世界观”，锻炼出“见多识广”的眼光，为开创自己的事业打下基础。

张荣发曾与朋友合伙开了“新台”和“中央”两家船公司，但都因意见不合而散伙。1968 年，他独资创立了长荣海运公司。张荣发回忆当时的情景说：“那时只有一艘旧的汽轮机船‘长信轮’就这样跑起来。”

头一个 10 年长荣发展起了 22 艘全新的货柜船。他开辟了台湾至东南亚、美国东西两岸、地中海东西岸、中南美洲及西亚等 7 条航线，其中有 5 条航线是长荣首创的。在当时英国《环球货柜杂志》的统计调查中，长荣的货柜运载量已名列世界第 14 名，船只数则为第 7 名。

最令张荣发和公司员工津津乐道的，是长荣开辟欧洲线的曲折过程。今天如果有人问张荣发“长荣 20 多年的经历中，你

对什么事印象最深刻？他会毫不考虑地回答：“就是打开欧洲线那件事！”

1978 年张荣发打算开辟欧洲线，却遭到航运界中一些人的反对。当时独占台湾至欧洲航线的香港东方海外轮船公司董事长董浩云就向台北交通部提出抗议，要求不得核准长荣经营欧洲线。一位海运分析家指出：“那时，东方海外公司确实是海运界的霸主，也获得台北政府及台湾贸易界的支持。但它终究不是台湾的航运公司，没有理由让它垄断台湾与欧洲的贸易航线。”

经过不断的折冲、沟通及协调，台北交通部最终没有按照董浩云的要求收回对长荣开辟欧洲线的承诺。张荣发为了成功经营这条新航线，亲自一家家拜访货主，研究如何提供最好的服务。张荣发说：“欧洲线一开，长荣等于把全世界都打通了。”这一通，也把张荣发的事业推向一个新的高峰。在海运事业达到鼎盛之后，张荣发又推动长荣集团朝“多元化”的方向发展。集团在航空、冶金重工、证券及观光旅游等行业中建立了一系列相关企业。长荣的规模也不断壮大，目前公司员工已超过 8000 人。

长荣集团近年来大力进军航空事业，它属下的长荣航空公司将于今年 7 月 1 日正式投入服务。长荣航空前年已向美国波音公司订购了两架 767 客机和 4 架 747 客机，不久前又增购两架 767 客机。

观光事业方面，张荣发在香港、台中、泰国的曼谷和布吉岛、马来西亚以及美国洛杉矶等地，一连兴建 6 家观光饭店。其中香港的长荣华苑酒店已开始营业。

张荣发经营事业不喜欢和别人合伙，如果有必要引进国外技术，也顶多是技术合作而已。所以长荣集团的企业多由他独资经营。

张荣发是非常讲求效率的人，这点从他办公室的陈设可见一斑。偌大的办公室物件繁多，却收拾得整洁干净，井井有条。他的秘书告诉《亚洲周刊》：“他的桌子永远不乱，有条有理。他也不喜欢看到别人乱七八糟，说那会降低效率。”台湾许多民众视他为形象良好的企业家。

张荣发一年的慈善捐款达上亿元新台币，他感叹地向《亚洲周刊》表示：“企业家一定要回馈社会，这是富人的义务。”为了回馈社会，张荣发设立了“张荣发基金会”，致力于公益事业。

去年以来，60多岁的张荣发已着手“交棒”工作。他把企业分成四部分，预备交给儿子张国华、张国明、张国正及女婿郑深池。张国正向《亚洲周刊》表示：“爸爸现在就想逐渐交棒，我们实在有点惶恐，不过我们会努力学习，不辜负爸爸的苦心。”

“纸业王国”姚国安

40岁的姚国安并不懂得以什么戏法可以点石成金，但这位安兴纸业有限公司的创办人兼董事长，凭着不屈不挠的精神及敏锐的市场触觉，却将原来平淡的纸张买卖转化成一个数以亿元计的宝藏。以一个自幼家贫、受教育只及中学的推销员，在短短17年间，晋身成为一家厂地面积8万平方英尺，雇用员工200多名，每年营业额高达12亿港元的纸业王国负责人。姚国安的成功，说明了只要埋头苦干，成功当可在望。

如果说姚国安的成功有什么窍门的话，说穿了其实简单不过。他说他的成功要诀可分为三点：首先是要有“天下无难事”的志气。姚国安认为，凡事肯花时间钻研，勤力去做，目标定能

达到。他坦言还须有不能“输”的心态，进一步鞭策自己努力向前。其次是处事要专注。他创业 17 年以来，一直只靠卖纸累积财富。其三则是待人坦率，容易与人相处。无论是客户、朋友以至下属，姚国安均能融洽相处。也正因人和，他处处得到别人帮助，无往而不利。

姚国安的父亲姚汉彬是个半生坎坷的人，为了谋生早年离开安徽家乡，孤身跑到香港以贩卖日用品为生。童年的姚国安与父母亲及 5 个弟妹，便是住在中环卑利街一间天台木屋。耳濡目染之下，姚国安小小年纪便对经营生意产生兴趣，为他日后创业造就有利条件。

初闯社会 1969 年姚国安中学毕业后，还未遇上创业机会。

初出道的姚国安，发展并不顺利，第一份正式工作是在赫司特化工厂当信差。尽管职位低微，却肯学肯做，前后一年便得到上司赏识，擢升为文员，令他十分兴奋。他还记得最初月薪只有 380 元，自己省吃俭用，将 350 元帮补家计，只留下 30 元作零用钱。由于勤奋，他很快又被擢升管理进出口业务。这期间的订货、会计入账等知识，对他日后创业提供了宝贵基础。然而由于他学历不高，招惹公司其他高级同事排斥，姚国安认为在复杂的人事下不宜久留，下定决心另谋高就。

第二份工作是在近利洋行当文员，尽管这次遭遇亦不顺利，却让他接触到纸料订单，间接使他踏上致富之途。姚国安在近利最初只当电话接单的工作，有时与客户混得较熟，被人问到纸料特性、用途等问题时，深感到认识不足，便向较年长的同事请教。岂知有些同事以为他另有企图，处处防范，令他无从入手。但姚国安天生性格好强，认为没有不能办到的事，遂自走到货仓

向那里的员工求教，由此便开始摸索卖纸的窍门。不过他的勤奋又再度招来别人妒忌，终于趁着一次他的上司休假，便将他无理的解雇了。所谓“祸兮福之所倚”，这次失业，却造就了他自行创业的机会。

创办“安兴”由于在近利工作时他已摸通了卖纸的窍门，于是顺理成章当上一家纸行的经纪。

对他来说，纸张虽然普通，但不懂如何推销、了解顾客的真正需要根本不能成大器。他说：“米与纸同样是生活必需品，但有人卖米可以做到‘真空处理’，又或与其他米混合成新产品，这便是成功之处。卖纸怎样才能像卖真空米一样，便是窍门所在。”

他的机会终于来了。70年代初期石油危机过后，触发了其行业连串的后遗症，1973年由于纸张供不应求出现“纸荒”。纸张是工商业的命脉，那时只要取得稳定的货源，客路根本不成问题。姚国安首先接到一家证券公司数万元的油印机用纸订单，但对方只能付款与注册公司，姚国安为了不让生意流失，便匆忙花去500元取得一张公司登记。那时以公司名义开设银行账户，需要最少5000元资金，姚国安向亲戚及父母筹集足够金钱，才勉强取得银行账户。支票过户后，便瞬即将债项清还，姚国安本无意急于创业，在无心插柳下，开创了安兴公司（取其安字之名，喻意兴隆），日后竟然发展成庞大的企业。安兴开业适逢“纸荒”，顾客争相订购，短短一年内，营业额便由每月数千元，大幅增长至数十万元之多。

蓬勃发展 安兴业务发展迅速，短短一年间已由安兴公司易名为安兴纸行贸易公司，并在上环普庆坊大安台觅得三个铺位，面积3000平方英尺，雇佣工人6名。随着70年代经济起飞，影印机打入商业市场，因而纸张的需求亦由油印机纸转为影印机

纸。

由于影印机、传真机用纸讲究防潮、感光的特殊处理，需要一定的包装技术，姚国安在初期赚到利润时，便悉数用来添置机器，加强生产设备。在纸业界中，姚国安率先引进电脑自动化生产设备。1976年，他一连购置三台西德电脑切纸机，翌年又再添置一部意大利全自动包装机，使生产能力大大提高。正是这样，安兴的业务由1973年的数十万元，在短短5年间提升到逾千万。

安兴发展迅速 家庭式经营手法已显得落伍。1978年，姚国安将公司改组，正式成立安兴纸业有限公司。

两次挫折 正当安兴渐入佳境之际，姚国安再次遇上挫折，几乎使他多年的心血白费。公司改组后，他投中港府一宗达百万元的纸张供应合约，这无疑是一个喜讯。但由于他投标经验不足，没有向供应纸张的厂商订明应有规格，结果货物由南非运到本港后，港府却以化验结果不符合规格为理由拒绝收货，而供纸的厂商亦以合约没有订明有关条款为理由，不肯负责，使姚国安进退维谷。他当机立断，一方面恳求政府收取部分纸张，以减低损失；另一方面则将余下退货切成小包装，割价出售套现。他又游说银行通融，以便在资金回笼期间得以喘息，几经艰辛，终于度过危机，上了一堂宝贵的教训课。

尽管安兴遇上这次退货危机，但由于商业用纸增长幅度惊人，复元的步伐亦神速。一方面社会对影印机、传真机、电脑等需求大增，另一方面则由于中国市场开放，导致纸张转口贸易亦大幅标升，安兴的营业额每年上升幅度因而达30%之多。

80年代的另一次危机，再次令姚国安陷入困境。但姚国安凭着不屈不挠的精神，终于安然渡过。1983年，美元汇价疯狂