

与智慧牵手

——当代华商精英的经营攻略

汪义生 著

钱自成 插图

上海人民出版社

目 录

自序:开启财富之门的金钥匙 1

欧 美

眼明还需手快 软件也会思考

——王嘉廉:用心智打造世界第一流的软件公司 1

扬弃陈旧模式 踏准市场节拍

——许氏兄弟:北欧华人的荣耀 10

重视特色经营 拓宽融资渠道

——杨斌:荷兰现代农业模式的嫁接者 15

光荣“经贸使者” 突破敢为人先

——朱伯舜:功勋卓著的商界杰出人才 26

银屏“马可·李罗” 精心打造品牌

——靳羽西:由电视著名主持人到化妆美容大师 36

企业“拯救之神” 险处独辟蹊径

——丁谓:加拿大“化腐朽为神奇”的实业巨头 46

小鸭变成天鹅 文化打造企业

——何国源:海峡两岸三地的精气神涵养出来的奇才 ... 55

亚 非

鸡蛋勿置一篮 四面出击高明

——郭鹤年：从“亚洲糖王”起家的马来西亚亿万富豪 …	61
发现机遇用眼 抓住机遇用心	
——谢易初、谢国民：泰国正大集团的父子巨商 ………	69
“亚洲洛克菲勒” 筹划巧获“双赢”	
——林绍良：印度尼西亚的首富 ……………	78
创“快乐蜂”品牌 争快餐业份额	
——陈觉中：菲律宾“快乐蜂”快餐王国的缔造者 ………	85
文化融入餐饮 商机更添新辉	
——周颖南：一位具有奇智的新加坡儒商 ……………	92
重操守讲诚信 以小忍成大谋	
——刘秀忍：男人世界中的女强者 ……………	100
长袖善舞精明 乐于奉献大气	
——王建旭：南非华裔的领军人物 ……………	106
台港澳地区	
屡仆屡起坚毅 名扬国际荣耀	
——王永庆：扬威国际的“经营之神” ……………	115
见识高人一筹 勇于捷足先登	
——南怀瑾：浙江金温铁路的“催生者” ……………	127
远航不畏风险 筹资“借鸡生蛋”	
——董浩云：世界最大的独立船东 ……………	135
巍巍“长江”之魂 赫赫业绩如虹	
——李嘉诚：目光远大的商界超人 ……………	146
选才用人不疑 兴业制胜出奇	
——邵逸夫：“邵氏兄弟电影王国”的奠基人 ………	159
善于打破陈规 皆从实际出发	
——霍英东：具有大智慧的商界精英 ……………	173

一条旧船起家 远洋何惧风浪	
——包玉刚:绝顶聪明的“船王”	183
报业创作兼挑 如椽巨笔掘金	
——金庸:中国“以文致富”第一人	193
远行始于足下 智创独家品牌	
——曾宪梓:享誉世界的“金利来大王”	202
牢记“买主最大” 力行教育为本	
——曹光彪:“世界毛纺大王”	212
物定贵贱审时 凭藉良谋成事	
——吴多泰:屡创奇迹的商业巨子	219
商机由小到大 咬定本业不放	
——蒋震:白手起家的山东汉子	224
行商去伪存真 灵感一触即发	
——吴正:在生命的琴弦上奏响美妙的乐章	231
记忆数字超群 整合资源巧妙	
——何鸿燊:富于传奇色彩的“赌王”	240
勤奋还需动脑 市场风骚独领	
——郑裕彤:香港珠宝大亨	249
后 记	258

自序：开启财富之门的金钥匙

商场如战场，竞争如战争。

虽说商战没有铁与血的火拼，没有呛人的硝烟，然而，其惨烈程度有时却不亚于战争，优胜劣汰，适者生存，这是商场与战场的共同法则。

所谓商业经营，说到底就是商家在市场上运用自己的财力与人力进行搏杀，最终鹿死谁手，双方比拼的是智慧与实力，最终决定胜负的往往是智慧。从某种意义上说，商战，就是商家智慧的较量，智者往往是商战的赢家，因为，智者能以小胜大，以弱胜强。

本书写了 29 位华商富豪，他们大多是白手起家，创造了从“士兵”到“将军”的商场奇迹；他们运筹帷幄，决胜千里，进退自如，攻防转换有方。这 29 位商场成功者的家庭出身，身居的国家、地区不同；他们的人生经历、商战手法也不同，但他们毫无例外地拥有一个共同的东西，那就是智慧。

书中许许多多活生生的商战实例，或许能对你有所启迪，指引你寻觅挖掘“第一桶金”的妙方，帮助你找到一把开启财富之门的金钥匙。书中那些拥有大智慧的豪富们都是最好的导师，指点迷津，引领你从扑朔迷离的商海中找到一条到达成功彼岸的航道。

华商是商界智者

有海水的地方,就有华人;有华人的地方,就有华商。这句话说明:华人的足迹遍及五洲四海,而华人又以善于经商闻名于世。

本书介绍的是相对于中国大陆商人而言的台港澳及海外华商。他们分布在一百多个国家和地区,拥有的资产共超过二万五千亿美元。在全球经济一体化的今天,华商资本积极参与国际投资,从事各种跨国生产与经营,已成为国际资本的主要力量之一。华商举世瞩目的辉煌业绩,是用他们的血与汗,用他们无与伦比的智慧造就的。

据史书记载,从盛唐至明末的开放海禁的数百年间,东南亚各地的海上贸易城市出现了许多华侨,人数有 10 万左右,大多以经商为生。明朝后期至鸦片战争爆发前,华侨人数不断增加,分布日益广泛,东亚的朝鲜、日本和东南亚的越南、泰国、马来西亚、菲律宾、印尼、缅甸等地都有华侨的踪迹,其人数已增至 100 万,华侨经济初步确立。

鸦片战争爆发后,中国逐渐沦为半封建半殖民地社会,国力日衰,战乱频仍,民不聊生,华人或为避战乱、或为谋生、或被卖“猪仔”,大量涌入世界各地,人数猛增至 1 000 多万。二十世纪八十年代,中国实行改革开放以来,出现新一轮“出国热”。时至今日,据估计,海外华侨华人已有 5 000 万人。

早年大多数华人闯荡异国他乡之初,都一文不名。因文化背景不同,语言不通,加之所在国家和地区种种限制华人的政策,致使他们无法成为当地“工薪”阶层。经商,成为他们赖以生存的唯一活路。从小本买卖做起,凭着刻苦耐劳、百折不挠、克

勤克俭，凭藉他们与生俱来的聪明才智，铢积寸累，聚沙成塔，集腋成裘，抓住机遇，巧运计谋，埋头苦干，终于从小本经营一步一步发展成跨国财团。

中华民族是勤劳的民族，更是智慧的民族。

中国古代兵法集历代谋臣将相智慧之大成，是中华灿烂的传统宝库中的璀璨明珠。中国古代伟大的兵书圣典——《孙子兵法》，对华商探索商战取胜之道，具有宝贵的实用价值。

中国古典名著《三国演义》，堪称是一本运用计谋的教科书。中国有句老话：“谁读过三国，谁就会用计。”书中的诸般“兵法”、层出不穷的奇谋韬略，与今日商战中经常运用的谋略，有惊人的相似之处。华商从《三国演义》中委实获益匪浅，特别是诸葛亮的运筹帷幄、化险为夷、重用人才、知己知彼、出奇制胜等高超技巧，帮助华商在激烈的商战中立于不败之地。

很多华商从中国丰富的历史文化中领悟到经商与打仗其实是一样的道理。楚汉之争时，不肯见风使舵见机行事的项羽，是个典型的“死脑筋”。做生意就要学刘邦，善于随机应变，变则通，若是像项羽那样钻牛角尖，到头来只能落个“时不利兮骓不逝”的可悲下场。

华商善于用智，正是由于他们善于从聪明的老祖宗那儿吸取宝贵的营养。

他山之石可以攻玉

华商能够崛起于商界，在世界经济大舞台呼风唤雨，还得益于他们所拥有的“地利”优势。

华商分布于世界各个角落，中华传统文化基因与西方文化、商业经营思想的撞击，在他们头脑中迸发出智慧的火花。融会

中西，海纳百川，博采众长，使华商成了商场上绝顶聪明的“人精”。

每个民族都因自身独特的生存智慧而成其为一个民族，正如美国著名文化人类学家露丝·本尼迪克特引用印第安人的箴言所说：“开始，上帝就给了每个民族一只陶杯，从这只杯中，人们饮入了他们的生活。”这只生活之杯也就是各民族的智慧之杯。

19世纪德国历史学家利希霍芬留下了这样一句名言：“世界上有两个公认的最聪明的民族，同时也是最具商业头脑的民族，一个是犹太人，一个是中国人。”自从公元前587年犹太人被迫离开耶路撒冷，被巴比伦人放逐到巴比伦尼亚之后，灾难便一直伴随着这个民族。长期以来，犹太人四处流浪，无家可归，寄人篱下，经商成为历代犹太人赖以生存的唯一手段。犹太人的经营智慧是这一民族独特的生存环境与历史遭际的产物，从今日犹太商人的辉煌业绩和经营方式中，可以看到古代犹太人的经商智慧。例如，犹太古老文化中蕴含的契约观念，与犹太商人经营的具有悠久历史的信贷业一脉相承。古代犹太商人便信奉这样一条道德格言，即“你拿哪种度量来衡量人，人也将拿同样的度量来衡量你”。恪守信用，成为犹太人经商的一大绝招。今日犹太人拥有惊人的财富，赢得了“世界商人”的称号，与他们遵守契约这一传统是分不开的。这一点给予华商以深刻的启示。本书中一些成功华商的“诚信”原则也可与之对照。

欧洲文艺复兴所解放出来的西方文明的思想，转化成前所未有的巨大生产力，迅速改变了整个世界的面貌。大工业革命初期，英国伯明翰有个满月社，其成员由一批思想前卫又勇于实践的社会精英组成，他们中有达尔文、富兰克林、瓦特等伟大的

名字,每当月圆时他们便聚会一次,彼此交流、讨论、切磋。华商对工业革命的发源地予以特别的关注,今日代表现代市场经济的一些标志性的东西,如银行、股份制、交易市场、保险业、跨国公司、企业管理及经营模式,等等,都是由英国商人在资本主义发展进程中创造出来的。

此外,古代和近代的阿拉伯商人、印度商人等各民族商人的智慧,也都为善于取人之长、补己之短的华商所津津乐道。

吸纳新智 为我所用

当代华商最为关注的自然还是当代世界商业精英的智慧。

印尼华商李文正有一句话说得好:“环顾世局,要提高国力,并不需要枪弹大炮冲锋陷阵。利用经济力量,最能够立竿见影。”

现代经济学家认为,世界就是一个大市场,通过产供销各个环节提供给人类社会所需要的物质和精神产品。一个声名显赫的跨国公司,一个众人皆知的知名品牌商品,在国际上的形象与地位,往往可以代表一个国家、一个民族的形象,像美国的通用、福特,日本的松下、索尼、三菱,德国的奔驰,荷兰的飞利浦等等,均已成为国家的“名片”。现代商战,实际上是一种综合国力的较量,胜败得失,不仅关乎商家的利益,对于一国的政治、经济、军事、科技都会产生重大影响。

美国和日本商业精英,无疑是当今世界最富于活力、最成功的创富天才,华商从他们身上学到了很多东西。

美国是世界的首富,美国生产力的突飞猛进,与其说是增加物质、资金投入的结果,不如说是注重知识投入的结果。

人的大脑,是智慧的源泉,犹如一座取之不尽的“金矿”。据

资料显示,自1949年至1972年间,美国总计吸纳了20多万名各国的高级专家;1973年之后每年移居到美国的科技人才多达6000人以上。美国之所以能吸引外国优秀人才,是因为它制定了一系列优待人才的措施,以高薪、奖金、专利、分红、资助等方式,吸引、鼓励优秀人才前来创业,激发他们的聪明才智。人才是富国兴业之本,这便是美国商人对华裔的启迪。

进入信息时代之后,美国经济更加显示出勃勃生机。据统计,美国有三分之二的经济成果来自信息,事实证明,信息一旦被恰到好处地运用到商业经营之中,往往会立刻转化为财富,产生不可估量的效益。被喻为“信息产业王国”的美国硅谷,产生了无数商战史上的神话。

在硅谷,风险投资者选择投资对象时不看你的技术,不看你设计的产品,不看你的计划,只看你这个人,看你这个人的聪明程度、判断能力、反应灵敏度、知识能力,一句话就看你的智慧。

在今日美国商界,有许多全新的经营理念,允许犯错误就是其中一例。很多美国企业并不惩罚失败,赫赫有名的微软公司内流行着这样一句话:“如果解雇了犯错误的人,也等于是否定了这个教训的价值。”一些犯错误的员工非但没有被解雇,还受到提拔。微软副总裁鲁兹·席格门有一次对其下属描述其职业生涯:“我起初负责的是区域网络系统的推销工作,但是一败涂地。接着公司派我负责视窗系统中workgroups的经销工作,起初也是到处碰壁,后来渐渐有了起色,于是我被派任总裁比尔·盖茨的助理。我提出对线上商业服务的建议后,比尔让我负责开发这个新领域,结果获得了成功,我因而获得了今天这个副总裁的职位。很难想像如果我一开始就一帆风顺,今天又会是怎样的局面?”事实上,失败过的人在美国企业往往反倒会受重用,在很多成功的美国商人看来,失败是职业教训的源泉,是

一个人愿意冒风险、锐意进取的见证，每次失败之后，新的创业价值就会更高。因为，只有经历失败，一个人才能看清面前的困难和挫折，并懂得怎样避免。这样一种全新的经营理念，令华商耳目为之一新，获益不浅。

美国很多企业之所以充满勃勃生机，与其体制也有关系。这些企业中的员工都是企业的主人，每个员工都拥有公司的认股权，股权的概念十分清晰。因为，聪明的企业家认识到：企业最重要的资产是人，不是资金。很多华人家族型企业也逐渐接受这样的观念，对企业进行改制改革，以激发员工的工作积极性。

有人说：“第三次世界大战将是一场经济战争。”事实上，这场经济大战已经爆发，发动这场战争的是日本人。日本人通过咄咄逼人的商战，已经得到了他们当年发动侵略战争难以得到的东西。

办企业固然要有资金、设备、技术，而更为关键的是要有科学的经营管理，这是对企业家智慧的考验。日本商人正是凭藉高超的经营管理水平，把一个人口拥挤、资源极度贫乏的岛国，建成世界第二富裕的“经济超级大国”。

上世纪八十年代，日本新力公司以 34 亿美元收购了美国著名的哥伦比亚影片公司；不久，日本三菱公司又以八亿六千多万美元购买了美国洛克菲勒集团 51% 的股份。美国朝野为之震动，惊呼：“美国灵魂”、“美国象征”都被日本佬用金钱买去了。因为哥伦比亚影片公司有“美国文化灵魂”之称，而洛克菲勒则被视为“美国现代工业的象征”。

汽车制造业是当今世界工业的三大支柱产业之一，美国福特和通用汽车公司的生产量名列世界一、二位，老牌的德国奔驰汽车公司拥有全球自动化程度最高的汽车生产流水线，然而，

“全球汽车工业劳动生产率最高”这把交椅，却轮到日本丰田汽车公司来坐。

今天，充斥于国际市场的日本商品以价廉物美著称于世。发明，并非日本人的特长，日本出产的商品，大到轮船、汽车，小到照相机、洗衣机、收录机、胶卷，没一样是日本人“原创”的。日本人的本事就在于把别人发明的东西弄到手，消化、吸收、创新，制成更为精致、性能更好、价格更低的日本产品，占领国际市场。欧美的产品开发商只能眼睁睁地看着日本商人“后来居上”、事半功倍，却捞个盆满钵满。华商自信自己并不比日本人笨，日本人做得到的，我们为何就做不到？潜心学习，说不定还能比日本人做得更好呢。

在财富黑马竞相驰骋的商场上，华商团队越跑越快，风头正健，他们手中的旌旗上分明写着“大智慧”三个字。

这些华商的经营法宝，对于具有同样文化背景、同为炎黄子孙、同样具有极高悟性的人们，有很好的借鉴作用。

汪义生

2002年9月29日

【欧 美】

眼明还需手快 软件也会思考

——王嘉廉：用心智打造世界第一流的软件公司

2000年5月，美国最权威的财经杂志《福布斯》公布了1998年全美最有实力的800家公司首席执行官收入排行榜，被誉为信息产业王国的CAI公司创始人兼首席执行官王嘉廉以6.1亿美元超过微软公司的比尔·盖茨，雄踞榜首。

王嘉廉，这位美国最富有的亚洲移民的传奇经历，一时间成为酒吧、餐厅、咖啡馆里大众的热门话题，几乎家喻户晓。

“王嘉廉先生，您与比尔·盖茨同属IT行业巨擘，请问您与盖茨有何不同？”一位记者在采访王嘉廉时提出这样一个问题。

王嘉廉沉思片刻后答曰：“我知道饥饿的滋味，而盖茨他不知道。”

一句话，概括了华人在美国生存、创业的艰辛。

“春江水暖鸭先知”

1944年，那是兵荒马乱的岁月，王嘉廉在上海呱呱坠地。“这孩子生得不是时候呵。”时局危艰，母亲望着襁褓中的新生儿，忧心忡忡。

王嘉廉的父亲王健是一位法学专家，曾任震旦、东吴、光华

大学法学教授。1945年至1947年，王健担任上海上诉法院法官。1949年，被聘任为上海震旦女子文理学院院长。王嘉廉的母亲也是位高级知识分子。

1952年，年幼的王嘉廉跟随家人移居美国。初抵美国，尽管父亲在圣约翰大学谋得了教职，但一家人生活十分艰辛。考虑到将来能找一份好工作，母亲进哥伦比亚大学读书。为了补贴家用，母亲常要揽一些打字的活，忙到深更半夜。王嘉廉和他的哥哥也经常帮人家干一些零活，挣几个小钱。

“大家瞧，王嘉廉没钱买饭，饿得在吮手指头呢。”

“王嘉廉，穷鬼！王嘉廉，穷鬼！”

读小学时，饥肠辘辘的王嘉廉在饿得头昏眼花的时候，还要受一班毫无同情心的其他族裔同学的嘲弄。当时，学校一份午餐32美分，王嘉廉常常拿不出这几个钱。

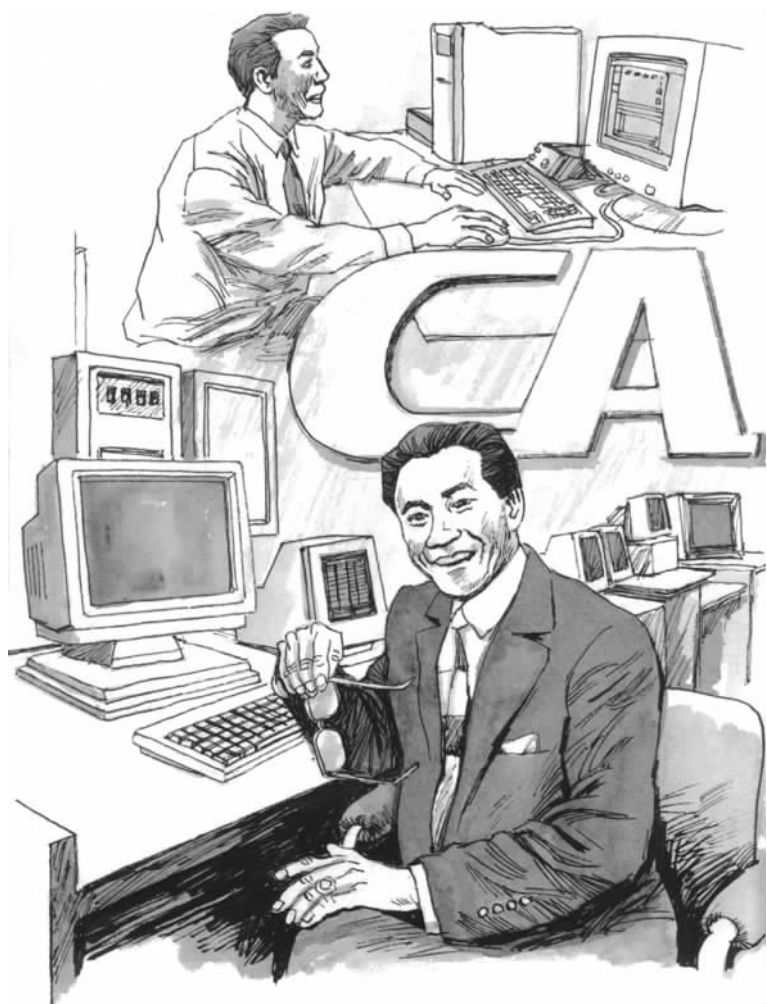
王嘉廉小学毕业考上初中后，家境有了一些好转，初中生活在他脑海留下了美好的记忆。他的哥哥和弟弟后来都子承父业，攻读法律，当了律师，而他却对数学和物理特别感兴趣，于是选择了进布鲁克林科技高中就读。高中毕业后，他考取了纽约市立大学皇后学院。

王嘉廉的脱颖而出，应了一句“时势造英雄”的古话。王嘉廉大学毕业后，计算机这一新事物刚刚面世，那是1966年。

“诚聘计算机程序员……”不经意间，哥伦比亚大学一则招聘启事映入眼帘。当时，王嘉廉刚刚听到“计算机”这一新名词，还未见过计算机。

“我应该去试一试，”王嘉廉对以前从未见过的新生事物总有一份强烈的好奇心。去应聘时他还没有意识到，神奇的电脑与他的一生将结下不解之缘。

在编了几次程序后，电脑的魅力将王嘉廉彻底征服了。他



王嘉廉

立即报名选修哥伦比亚大学的计算机程序课。他成为这一新领域的最早涉足者之一，加上敢冒风险的天性，他在这个潜力无限的巨大市场上抢占了先机。

1971年，王嘉廉辞去计算机程序员的工作，干起了软件推销员。要想摸清软件市场行情，推销软件可以说是一条最佳的捷径。在与众多电脑公司接触过程中，王嘉廉积累起了营销方面的经验，这些在他日后缔造自己的“软件王国”过程中成为极其宝贵的财富。这些知识和经验，是大学课堂上教授无法传授的，也是教科书和图书馆里汗牛充栋的图书资料中查阅不到的。

事业刚开始起步时，王嘉廉就对软件行业高风险的特性有了切切实实的体验。

一天，法庭寄来一张传票，一家实力颇为雄厚的公司起诉王嘉廉及他服务的公司侵权。这场官司把王嘉廉给折腾苦了，后来还是靠他当律师的哥哥托尼鼎力相助，总算把官司打赢。吃一堑，长一智，在陷阱处处的软件行业，如何规避风险，王嘉廉得到了有益的启示。

巨人撩起了神秘的面纱

几年在软件行业摸爬滚打下来，王嘉廉不甘心老是帮别人打工，他要凭自己的智慧闯一闯了。1976年，他注册了CAI公司（即国际电脑联合）。公司刚开张时，他手下仅4个员工。

王嘉廉最早的合作伙伴是瑞士一家规模不算大的软件公司CA。王嘉廉与CA公司签订协议，在美国分销其软件。王嘉廉对美国软件市场熟门熟路，有众多关系户，在几年时间内便以出色的业绩成为CA公司产品在美国最大的销售商。

王嘉廉的CAI公司与这家瑞士公司又合资经营，推出

CASOTR软件,赢得大量用户青睐,市场销路极佳。二十世纪八十年代初,瑞士 CA 公司出现财政危机,王嘉廉用几年来积累的利润买下了瑞士这家软件公司的全部股权,CAI 公司的羽毛开始丰满了。

王嘉廉的基本思路是:通过并购,获取 CAI 开发新产品所需要的新技术,关键是收购的公司必须是有潜质的出色的公司。1985 年,王嘉廉以 2 500 万美元的价格买下了 CGA 公司。“王嘉廉出天价买 CGA 公司,这个亏吃大了。”软件行业内一片嘲笑声。然而,笑到最后的人,笑得最好。仅一年光景,王嘉廉在出售 CGA 公司生产的一种名为“最高机密”的电脑安全程序中,就获得 3 600 万美元的纯利润。王嘉廉超人的眼力令业内人士刮目相看。

在 CAI 公司的发展历程中,先后兼并、收购了 200 多家电脑软件公司。每并购一家公司之前,王嘉廉都要对其拥有的技术和市场作一番认真的调查;并购进 CAI 公司总部之后,根据总部开发新产品和拓宽业务的需要,作一番脱胎换骨的重组。

王嘉廉不爱抛头露面,长期以来与媒体不相往来。CAI 公司的产品主要是为大型计算机系统提供各种类型的软件,与普通消费者基本上不发生关系,因此,王嘉廉曾认为,只要抓紧产品技术和市场营销就万事大吉了。CAI 公司忽视形象推广和与社会沟通的负面影响开始显现出来了,CAI 公司产品的品牌效益大打了折扣,由此引起了一系列问题:融资渠道不畅,影响了对人才的吸引力,并对产品技术的提升和市场拓展造成了制约。

王嘉廉从不讳疾忌医,他检讨说:“光埋头搞技术、找市场还不行”,当机立断:“CAI 的公关要迅速跟上”。

王嘉廉身为 CAI 公司董事长和首席执行官身体力行,不再