

前面的话

黄福华——最高境界是哲商

● 耳目一新的哲商理念

我与新加坡纸业大王——黄福华的相识，来自一次轰动中国的大事件。

多年以前，黄福华随新加坡工商考察团，前来刚建省办特区不久的海南考察，我作为《中国青年报》的记者去采访，场面非常盛大。黄福华说起话来轻言细语，令人如沐春风。他既有商人的气魄，又有哲人的风度。

考察工作起初很顺利，但到最后一天出了问题：为了答谢新加坡工商考察团的好意，海南有关方面举行答谢宴会，餐桌上汇集了南北各种风味的菜，最后竟给外商呈上了一道穿山甲的菜。

黄福华起初欣然接受，后来一得知穿山甲是国家二级保护动物，便愤而罢宴，并对此严厉批评。

我得知这个消息之后，就黄福华罢宴一事，写了一篇报道发表在《中国青年报》上，引起很大反响，海内外报刊纷纷转载。司法部有关人士指出：“黄福华先生，给正在开放的中国人，上了很好的一堂法制课。”

后来，我就开始探究此事，这一探究不打紧，更是得知了黄福华很多经营轶事，使我对其为人分外景仰钦佩。在此之前，我也采访过很多上市公司老总，但黄福华显得格外与众不同，他既像一个老总，又像一个哲学家。

黄福华分析道：商人可以分为三个层次：一是全凭勇气和胆识行事的商人，是为草商；二是学养高的知识分子型商人，是为儒商；三是有智慧、思辨力的商人，是为哲商。

哲商是现代商人的最高境界，它是把哲学的理论运用到商业上来，是哲人和商人的完美结合。

这并不只是他个人经验的总结，也是对全世界商人的总结。

众人熟知的比尔·盖茨和李嘉诚，都是成功人士的典范。你能说他们是草商吗？如果你这样说，会引起别人的不满，因为他们有思想，有智慧；那你能说他们是儒商吗？这也不够贴切，毕竟他们没有读大学。

那为什么独有他们享誉世界，成为首富，成为千万人心中的榜样呢？

比尔·盖茨、李嘉诚和日本的稻盛和夫都是我们所说的哲商，他们除了以全面、系统、辩证的哲学智慧来指导经营外，更重要的是有着一种超越经济的价值观。

无独有偶，黄福华也是这样一个人，虽然没有现代管理人所拥有的企业管理硕士文凭，但却能糅和现代管理和中国人崇尚仁义的美德，这是协茂能在黄福华的管理下历久不衰，而且不断壮大的主要原因。

● 经营智慧与生命智慧结缘

在人们印象中，企业家应该懂得经营智慧。然而黄福华的想法却与众不同，黄福华认为企业家更应该懂得生命智慧。

人的一生里，都会有几个重大的转折，是一次精神上的危机使黄福华豁然开朗，悟得经商之道。

那时，他刚当上总经理，工作压力很大，处处期望别人尊敬他。每天都有操不完的心，不赚钱觉得不行，赚钱又觉得没意思，患上了严重的神经衰弱症。连医生都觉得很无奈，摇头说：“完了，完了，你现在的状态，就是别人把钱丢在你面前，你都懒得去捡。”

确实如此，黄福华那时整日思考人生到底为何？金钱到底有何意义？他在苦闷时看了很多哲学专著，使他对人生、社会、生死进行了一个全方位的思考。人无论处在哪一个境遇，都不能丢掉一种向上的意志。他的哲学底蕴也正是在那段苦闷的时期修得的，从此，他的商业进入了另一个境界。

那段时期，经常发生一些奇怪的事。他对人很恐惧，不敢见人，极度自闭。有一次，黄福华请客，请来的客人都已经到齐了，但作为主人的黄福华却跑掉了。

还有一次，黄福华要理发，但他不愿意出去理，甚至提出要理发师到他家里来给他理，否则就不理。这段异常的时期，黄福华总是患得患失，常在思索我们从哪里来，我们到哪

里去。

后来，黄福华阅读了很多哲学论著，启发了他的思想。直到有一天，他才仿佛重生了一般，领悟了一个道理：

每个人都不是平白无故来到这个世界的，一定要活得有价值，而不应单单只是做经营。这样的思想贯穿了黄福华的一生，从青年直到老年。

黄福华曾经在日本买了一个极为特别的工艺品摆在客厅里，每个去他家做客的人都感到非常诧异：“为什么要把这么不吉利的东西摆在客厅里呢？”

到底是什么神秘之物呢？原来是一个白骷髅，一般人看到都觉悚然。但它确实有它独特的地方，骷髅头下面有一本很厚的红皮书，在书的侧面印有 BANK 的烫金大字，而在骷髅上还挂着一个心形的精致饰物。我看着很疑惑，不知有何深意，就去请教黄福华。

黄福华爽朗地笑起来：“你看，那本书代表的是学问，BANK 代表的是金钱，心型饰物代表的是爱情亲情以及一切情感，而骷髅代表死亡。在死亡面前，再高深的学问，再多的金钱，再美好的爱情，都有烟消云散的一天。

“只有死亡是我们的必经之路。死亡使我们悟透了人生！”

这使我想起一个哲人说的：“人是向死而生的。”死亡是哲学的终极命题，“不知死 焉知生？”生命就是这样短暂的一次性存在，黄福华由此懂得了人生的真正价值。

世界首富比尔·盖茨说过这样一句震撼人心的话：“人生就是一场正在焚烧的大火，一个人能够做到，也必须去做的就是尽自己的全部力量从这场火灾中抢救点什么出来。”

黄福华深深地感受到这种生命的紧迫感，他总在不断地超

越自己。黄福华能将家族企业蜕变为公共企业，其间经历多少艰辛！

在黄福华 25 岁时，一个人担任总经理等要职，因为不会英文，又对洋纸市场不熟悉，洋人们都看不起他，说他不识字。但这些都没有吓退黄福华，反而激起了他强烈的向上的决心和勇气。

他努力地去学习专业知识，最后，终于成了当时纸业界最优秀的识纸人。

不追溯过去的荣耀，也不去向往将来的成功，而是珍惜当下，当下的每一天。当经营智慧与生命智慧结缘，就会产生持久的生命力。不执著于金钱，也不贪恋过去的成功，更不会损人利己。

黄福华在商场打滚一生，一直保有赤子之心。我与他通电话时，他笑声朗朗，竟似孩童。在紧张的工作之余，他还喜欢提笔写些文章。这样独特的商人真是凤毛麟角。

在几十年从商的过程中，黄福华秉承“纯良如鸽子，灵巧又似蛇”的理念，不仅成为新加坡的纸业大王，而且，还成为投资浦东的新加坡第一位商人，在中国的北京、上海、厦门、广州等地，业务都发展得很好。其中，他作为第一股东投资兴建的厦门同茂罐头厂，后来发展为在国内外享有盛名的银鹭集团。

● 多点大智慧，少点小聪明

很多公司都讲求绩效，成交一笔单子就是一件值得庆幸的事。但有谁见过把送上门的业务往外推的人呢？

英国一家著名的公司，因看中协茂纸业的品质，主动找来合作，想要进一大批纸。开始双方谈得都很愉快，到后来就卡壳了。为什么呢？原来那位业务主管想从中拿回扣，黄福华不由分说地拒绝了此项大业务。

对方非常不解，黄福华说：“对不起，我们机构不允许对方拿回扣。”那家公司的人见没有商量的余地，于是就快快地走了。

没想到，过了没多久，那个人在别的单位以高价钱进了一批劣质纸张，根本就不好用。这件事被英国总部发觉了。不仅如此，总部的人还感到很诧异：

“为什么没与协茂做生意？”

于是，便展开调查。这一调查，才知是协茂不给那人回扣，所以生意没有谈成。

英国总部大为感叹：“协茂有多好的商业信誉啊，以后我们的纸张就从协茂进！”

自此，就与协茂进行了长期的愉快合作。

黄福华常说：“吃亏是福。”他不与吃回扣的人合作，反而因此得到了更大的业务。买方看中的就是你的产品的使用价

值，黄福华知道什么是根本，他会在提高协茂纸业的品质上下功夫，而不会在小的得失上下力。

中国有着优秀的商业文化传统，成功的商人一向坚持义利并重，要求利来得正当，要符合“义”的规范，靠正当的手段做生意，即“财自道生，利缘义取”。

在黄福华的心里，有一个成功的公式，那就是：仁爱 + 诚信 = 利润。在他的公司里，一直体现的是一种“仁爱为怀，诚信为本”的理念。人人都说协茂信誉好，也是源于此。

厦门分公司从事进口纸张的业务，按规定，如在厦门销售，只要交半税，但是销到厦门外就必须交全税。有一次该公司将一批纸张销售到了厦门外，却没有按时交税，税务部门也不知道。

事情过去了半年，黄福华得知此事，当即命令下属全额补交，令厦门税务部门的工作人员十分感动，说做了多年的税收工作，这样主动交税的人，还是第一次碰到。

这并不是一个偶然事件，黄福华在经营时，一直不偷税漏税。黄福华能长期坚持这样做，这在外人看来简直是无法理解的事，因为别人对纳税一事是避之惟恐不及。但后来的事实却证明，黄福华这种诚信经营，看似很“笨”的方式，实则有长远的收益。

黄福华在广东的一位同行，就是因为违纪、违法、偷漏税被抓起来，这给分公司带来很大的震动。黄福华也曾多次劝过他，但贪婪的人的内心似乎有一个漏洞，难以填补。他们凭一点小聪明获得一点小利益就沾沾自喜，而丝毫没有为其他人考虑。

在黄福华的订货会上则是这样一番景象：他们的产品价格

高，但还是有很多人订他们的货，问及原因，别人都异口同声地说“我们信得过”。由此可见，黄福华的纸业品牌已经深入人心，这不仅是他们的纸业质量可靠，也在于黄福华个人的品质。

黄福华笑言在自己的经营之路上，得到过很多贵人相助，然而为什么那么多人愿意去帮助他呢？这就并不简单是运气问题了。

黄福华的哲商理念作用于企业之外是“利益共享”的双赢，作用于企业之中，则是获得了管理者与被管理者的“双赢”。

在黄福华多年的生产经营活动中，也一直是坚守着自己的“双赢”原则。对每一个合作伙伴都是“互惠互利、共同发展；诚信至上、文明经营”，并将这种理念贯彻到企业经营管理的方方面面。

协茂最初只是一家小店，黄福华 24 岁那年，继承父业掌管协茂时，可供周转的资金并不多。他确定的信用为本的经营宗旨，很快在银行和客户中建立起信誉。到 1988 年，协茂成为上市公司之前，银行提供给协茂的信用资金达 2000 万元，超过公司资本 5 倍多。

协茂靠信用起家的成绩，招致一些同行妒忌。有人想通过造谣，动摇银行和客户对协茂公司的信任。但因为黄福华待人诚恳，办事踏实，协茂公司最终都安然无恙。

“本是同根生，相煎何太急！”黄福华是喜欢和平共处的人，但同行之间竞争激烈。对于别人的造谣中伤，黄福华并不畏惧。信誉就是最好的通行证，无往而不利。

1973 年底，中东发生石油危机，物价高涨。1974 年到

1975年这段时间，有两个支持黄福华的大公司都倒闭。一个是英国的 Gollin，一个是日本的安宅，都因为看准这个赚钱的时机，便开始大力投资，最后由于投资错误而倒闭。这时黄福华的公司也处于危险的过渡期。

其中，日本公司给了他们很大的帮助，其向银行担保给协茂贷款两百多万，使协茂周转正常。当营业要结束前，还帮他们说服银行，让其分期付款，在5年之类还清，因此黄福华的公司才得以渡过难关。

《诗经》中说：“投我以木桃，报之以琼瑶。”人与人之间的关系，也是相互浇灌，相互关心。即使再强大的人，也有弱势的地方，没有谁会独自成功。

人们常说“好人一生平安”。这里的好人，并不单是指一个有善心的人，而是指有思想、有智慧，同时也有善心的这么一个人。黄福华就是这样一个好人，他助人，别人也会在他危难时助他。

后来，黄福华又得到外人的提示，知道融资方不得向独家银行抵押融资。从此得到多家银行贷款，协茂公司无需任何抵押物，只要三个董事签担保书即可。当时，几家银行的贷款额升到两千万，都是自动找上门要求黄福华的公司与他们交易。

有些企业常常看重一些蝇头小利，反而因小失大。有时候，甚至抛开了一些根本的东西，不择手段地去追求利益。其实，那些设陷阱、打闷棍、套白狼的手法不过是一些耍小聪明而已，换句话说，只能蒙人一时，而不能骗人一世，甚至还可能“聪明反被聪明误”。这样的公司往往没有大的发展。在黄福华的经营理念里，诚信是金。

在招聘员工中，协茂公司通常问：遇到客户索要佣金，怎

么办？如果答案是“给”，对不起，请走！道不同不相为谋，各走各的路。如今，诚信经营、守法经营的企业文化理念深入协茂中国员工的人心。

经商的人常常会犯斤斤计较的毛病，生怕自己吃了亏，这只是最下等的商人。而哲商是完全不同，他懂得什么时候该退，什么时候该进，他把古代中国的道家精神运用到极致。退一步者常进百步，即是这个道理。

我们对一个成功商人的界定往往过于简单。一个人所处的社会地位高低或者是拥有光环的多少，乃至财富、荣誉的比例，这一切仿佛就是成功的定义。

然而，一个成功的商人往往除却这一切之外，还包含着很多无法精确地限定、更无法一言以蔽之的内容。譬如说，一个人内心的渴望、精神世界的某种寄托、情感世界的追求，乃至人生的信仰。

有的时候，实际上是这些涌动着的暗流，才真正起着决定性的作用。最后导致一个人是否最终能实现自己的理想，上升到最高境界。

黄福华就是这样一个要大智慧，不要小聪明的哲商。在他看来，名誉是比生命更可贵的东西。

不是到达一定境界的人是做不到这一步的，现在很多人都很浮躁，凡事只看到眼前的利益，不为自己日后的发展铺路。孰为小，孰为大，在黄福华的心里自有一杆秤。有道是“舍生取义”，黄福华是“舍利取信”。

面对那些走私、拿回扣、偷税漏税的事情，黄福华是这样说的：“在中国经商，由于法律在有些方面的不完善，业务开展起来非常艰难。但是我始终相信，中国的法律会不断地

完善。”

果然如此，后来中国政府加大打击走私和偷税漏税等违法经营的力度。黄福华在中国的生意，其发展程度和规模已经是同行业中不可比拟的了。

小聪明没有真正的智慧，有的只是口蜜腹剑，有的只是吃人不吐骨头的暗室密谋。小聪明总会得一时之利。大智慧看起来似乎要吃亏，但从长远来看则不然，这就是有智慧的人与使小聪明的人的不同啊！

多点大智慧，少点小聪明。正是由于黄福华有了这样多一点的智慧，让我们发现这一刻的世界，比前一刻的世界更美，更富有人情味。

❁ 思路一改，财路就宽

黄福华的思维方式常有异于常人之处。比如旁人说：“当局者迷，旁观者清。”他却一反常态地说：“当局者清，旁观者迷。”这是根据他多年的商战经验总结得出的。海外华人的特殊身份使黄福华能够跳出“当局者迷”的误区，清楚地观察中国，同时还针砭时弊。

到了1989年，中国出现政治风波，外商纷纷撤离。黄福华通过对中国形势的分析，认定中国有很大的市场。

当时，已在中国考察了几次的黄福华，在新加坡大声疾呼：“投资中国不仅有前途，且有无限光明之前途！”理由是不管怎样的风云变幻，中国改革开放的车轮都不会逆转。他不仅成为新加坡鼓励对华投资最得力的民间人士之一，且身体力行，在中国大举投资。

黄福华准备拿出最大资金投资中国，遭到了很多人的反对，都说中国局势不好，投资没有前途。

他却偏偏认准了中国这块土地，他相信中国的经济会有一个快速且惊人的发展。由于当时协茂已成为公开上市的股份有限公司，董事会其他一些成员对中国的局势还心有疑虑，黄福华又不能一个人说了算。在无法说服其他成员的情况下，黄福华毅然卖掉自己的豪宅，用个人的资金进行投资。

这样的举措，若不是有超人的自信和魄力，是很难做

到的。

他走了一条自己的路，不顾旁人的劝阻。然而，最终证明这条道路是正确的。

他的眼光和思辨力有着惊人的前瞻性，对市场的走向和规划有一个整体的把握。

1993年时，海南的房地产经济炒得很热，外商纷纷投资，他认为这只是泡沫，虽然光环亮眼，但内部空虚，不可能长久。

前几年，我与黄福华在新加坡相聚。黄福华说：“有道是‘一叶落知天下秋’，虽是一件吃饭小事，却引起我对海南作为最大特区的命运的担心。我认为海南如果不去掉某些片面甚至过火的做法，可能会走一段比较长的弯路。后来，海南房地产那么热闹，不少人获取暴利，许多人主张我去那里投资，但我还是经受住诱惑，没有跟风。不仅如此，只要有机会，我就跟海南有关方面再三提出要警惕泡沫，没想到，真是不幸而言中。”

这是他从那次穿山甲事件分析得出的感悟，黄福华能从吃饭小事看出海南的危机。这不是一般人能够想到的。他是从“人——我——环境”三位一体的系统思维中去考虑的。

黄福华说：“红顶商人——胡雪岩的成功有个法宝：‘头半夜想自己，下半夜想别人’。其实这不过是一个商人的基本境界；而要成为一个优秀的商人，还必须加一个层次——环境。即‘人—我—环境’三者的统一。”

他看问题，是把问题放在一个大环境去考虑，他看得更长远。有时，因为他不计较一些小的利益，反而收获到更大的回报。

这样的思维方式和眼光，正是一个哲商具备的最为闪光的地方。

他把目光投向福建省的同安县的马塘村，给刚起步的同茂罐头厂投资。旁人非常诧异，这样一个小厂，无论是规模，还是人力，都显得不足。黄福华却非常有信心。

马塘村是黄福华家乡厦门同安县的一个村庄。1996年，它被厦门市评为“亿元村”；1999年该村人均年纯收入已达到7800元。然而，在20年前，马塘村的人均年收入还不足170元，人们过着“地瓜当主粮，鸡鸭换油盐”的日子。

谈起这20年间马塘村所发生的变化，村民们永远不会忘记在最困难的时刻，是海外乡亲黄福华向他们伸出了援助之手，最终帮他们渡过难关。

20世纪80年代，借着中国改革开放的大潮，马塘村村民集资兴办了罐头厂。然而，1989年企业出现了资金周转的困难，又不能及时从银行得到贷款，罐头厂到了生死存亡的关头。

黄福华得知此事以后，去那里进行考察，觉得刚兴办不久的同茂罐头厂很有前景，只是由于缺乏资金，于是当即向同茂罐头厂投资。

不仅如此，在黄福华的倡导下，同茂公司除了把红利的一部分投入再生产外，还拿出另一部分为村民办好事：铺设水泥路、安装自来水管、改建卫生间等。可以说，对于“同茂”的兴盛与发展以及村民生活质量的改善与提高，作为同茂公司大股东的黄福华可谓功不可没。

由于他的投资而得以大力拓展的同茂罐头厂，现在已经成了福建规模最大、效益最好的罐头厂之一。更难得的是，该厂

所在的马塘村由此而变成了国内有名的“福建第一村”，农民收入很高，住的全是别墅。

在 2004 年，一个农民人均创造的产值高达 500 万元。乔石、田纪云等中央领导前来参观，给予了高度评价。

十多年前，谁能想到小小的同茂罐头厂会成长为今天的银鹭集团呢？而黄福华则独独看中了这个小厂，并拿出了自己的最大资金投入。

现在，黄福华及其公司在大陆的分公司已经开到十几家，实践证明了黄福华“逆向思维”的正确。尤其是近年来在东南亚发生的金融危机，使他在新加坡的公司业绩大受影响，但由于黄福华的高瞻远瞩，使他在中国各公司的业绩飞快发展。

黄福华思考问题时，经常换位思考，这几乎形成了他的习惯。在工作中，他也常设身处地为员工着想，这样的思维方式使他深得民心。

他喜欢这样一句话：“尽管我不同意你所讲的话，我却要誓死捍卫你说话的权利。”他广纳众言，没有老板的架子，虚心听取下属的意见。这不仅使员工非常信服于他，而且使他的企业发展前景越来越广阔。

所以在黄福华的公司里极少有跳槽现象发生。

有一个跟随黄福华 31 年的员工，在银鹭集团成立 20 周年庆典上，很多记者对他进行采访。大家很不解，因为在他最初工作的 3 年内换了 10 份工作，而来到黄福华的企业，却做了整整 31 年，而且他又不是企业的高层领导，那为何会呆那么久呢？

事实上很多员工都是在黄福华的公司做了几十年，在跳槽频繁的现代社会的，黄福华是如何留住人的呢？他说出了一句很