

彭兆荣 著

# 从苦力到巨子

——李引桐传奇

中央编译出版社

## 第十一章 涉越险滩

---

一城一家自相纷争，必站立不住。

——《圣经·新约全书·马太福音》

### “德顺”不顺

德美行属于家族企业。家族企业的第一个含义就是产业根本归属于一个家族。要保证产业最终属于一个家族，就必须使之具有代代相传的延续性，如香火不断。然而，有很多华人家族企业从上一代向下一代历史地传递“接力棒”的时候出了大问题，“第一代创业，第二代守业，第三代败业”的例子何止千万！这样的例子实在令人不忍枚举。

很自然,也有不少华人大亨在将其庞大产业王国交给他们下一代的时候,整个过程进行得很理想,以至于下一代继续上一代事业的“衔接”过程极为平缓,顺利交接。比如新鸿基地产主席郭得胜在安排家族第二代接班人上就很顺畅。三个儿子郭炳湘、郭炳江、郭炳联组成了新的“三驾马车”,事业欣欣向荣。

新世界发展主席郑裕彤于 1989 年宣布退休,郑家庞大的地产王国帅印由其子郑家纯接掌。开初,郑家纯虽显示出英年气盛,却操之过急,受过几次挫折。不过,后来还是能够很快出奇制胜,安然渡过难关,完成家族产业的顺利交接。

新加坡李氏(光前)家族、胡氏家族,香港李氏(兆基)家族、李氏(嘉诚)家族等都经过了或正在稳妥地进行交接过程。

德美行的老板很早以前就开始了培养接班人的战略考虑,并让其长子李竞达出任德顺行的董事长,以图让他迅速成熟,子承父业。可惜,“德顺”不顺,最终以破产告终,使德美行也受到连累,险些将李引桐用一生的心血苦心经营的家业断送。

说到德顺行，必须先从李竞达和陈川胜两个人以及有关他们的一些故事讲开去。

让我们先从李竞达这边说起。

1939年4月9日，李引桐的大儿子李竞达呱呱落地。作为李家第一个男孩，他的降生，无疑给整个家族平添了欢乐，带来了希望。

李竞达天生聪慧，资智甚高。小学时代，他刻苦学习，兼读于英、华两所截然不同的学校。为了打好基础，他经常得先到英文学校学习，下了课又匆匆赶到华文学校，故而每每迟到。但他竟然能够同时在两所学校完成学业，自小就打下了中英文的良好基础。

他不独学业优秀，体育更为拔尖，尤其在羽毛球项目上极有天赋。以下的赛事罗列足以证明之。

1954年，他参加马来西亚槟城羽毛球少年比赛。

1955年，参加马来西亚羽毛球公开赛。

同年，随家迁往新加坡。

1957年，获得新加坡中学羽联羽毛球锦标赛男单、全新乙组公开赛男子单打的双料冠军。

在羽毛球比赛的生涯里，他曾击败过许多世

界级的羽毛球选手,并成为羽毛球健将。他还多次出国参加国际羽毛球比赛,包括到中国参加羽毛球的比赛和组织工作。

80年代,他出任新加坡羽毛球总会会长、亚洲羽联秘书长等职。

1959年秋天,20岁的李竞达负笈英伦,就读于著名的英国伦敦大学帝国学院,攻读物理学专业。

1972年,他以一篇题为“用超声波仪器研究液体合金如何协助原子炉的原子能发电”的物理学博士论文顺利地通过了他的博士答辩,被授予物理学博士学位。

在英国13年漫长的岁月里,李竞达不仅得到了他所为之努力奋斗的博士头衔,这位年轻人的整个人生观和生活方式也几乎西方化。从李竞达后来的人生轨迹来看,高深的物理学和科学的思辨给他带来的影响似乎远不及那13年造就他的西方思维惯力和生活方式。

1972年,学成归国的李竞达踌躇满志,他放弃了从事物理学专业的研究和教学,投身商海。遗憾的是,他的经商道路与其物理学和羽毛球方面的成功却不能同日而语。

李竞达回到新加坡，先是从事鞋厂经理的工作。开始时经营业绩尚可，不久就不行了。当然，如果仅以一次成败来论英雄显然不公道。

与此同时，李竞达的生活也出现了麻烦，婚姻出现裂痕，尽管父母竭力反对儿子把婚姻推向绝路，因为李引桐夫妇非常喜欢他们这位长媳。李引桐也清楚，李竞达的夫人可以辅弼丈夫做一番事业。偏偏自己的儿子在感情上出了问题，一切努力都没能发生作用。接着来的事情也就不可避免，李竞达与妻子许白雪姻缘了结，以离婚告终。

感情方面的东西实在无法用理性去衡量。

生意不顺、情感失意、婚姻破裂等等，对于一般的人来说，原本也并非罕见的事情。到此为止，李竞达也并没有因此泯灭其理想和志向。可能因为他实在过于聪明，他的思维常常出现一般人所跟不上的那种活跃和跳动。而对于普通人，面前站着一位物理学家、运动健将、富家子弟，还有一顶什么公司董事、经理之类的头衔，多数人总要仰着头来面对他。加之他本人属于年轻气盛一类，与普通百姓无形中就有了距离。

或许是书读得太多、学校呆得太久的缘故，他更多地具有了物理学家的那种“大胆设想”品性，

却省略了真正科学意义上“小心求证”的过程。于是，他的想法与现实的距离越拉越大。他经常与人夸夸其谈之后，又很迅速地遁入他心爱的书堆，久久不能返回到现实。尤其在他鞋厂生意失败、婚姻破裂之后，这种超越现实的心理倾向越发显著。

作为李家的长子，李引桐在潜意识里对竞达寄予了期望。其中不仅体现了深沉的父爱，还体现出李引桐将未来李氏家族大业的继承之厚望寄托在他的身上这样一种设想。

但是，竞达回国后的一系列表现，包括商业上的、婚姻上的、生活方式上的、与人交往方面的表现都不尽如人意。用心良苦的李引桐便经常带着他于左右，甚至李引桐与中国国家政要的会面，李竞达也不只一次地伴在身边。

70年代中期，李引桐还煞费苦心地把竞达带到中国革命的圣地延安去走了一圈，让他实地了解中国革命是怎样在艰苦的条件下获得成功的。父子俩沿着当年红军走过的路走了长长的一截子。中国大西北的苍茫，那贫瘠的黄土地是怎样造就着中华几千年绚烂的文化和文明，那条日夜奔流的黄河是怎样地滋养着一代又一代的炎黄子

孙。中国革命的成功恰巧又奇迹般地在那里延续，在那里诞生。说起来有些意思，不管怎么说，李引桐是个资本家；不管怎么说，李竞达也是个少爷，而“资本家”却用了非常“革命”的方式去教育自己的儿子，这怕是在任何一部词典里都翻不到的词条。

李引桐还带着孩子游了不少祖国的名山大川，带孩子回到生养自己的故乡……一切都在悄然无声中进行，一切都显得自然而不刻意。他希望自己的孩子能够如他所希冀的那样。

其实，李引桐真正想要把孩子培养成什么样的人，他自己似乎也并不十分清楚。毕竟人类无法拷贝、无法复制；毕竟时光在无情地流逝。父亲所能做的也只能是按照老一辈的方式去施教，至于能否生产出所期待的果实，只能拭目以待。

80年代初，李引桐飞往日本做生意，与往常一样，他带上了竞达。李引桐有一好友姓蔡，早先在台湾，后来去了日本。这位朋友的太太是个心理医生，在东京的一所大学任心理学教授。李引桐到日本少不了去看自己的好朋友。经朋友的盛情邀请，李氏父子就在姓蔡的朋友家里住了些日子。

一段时间的相处，蔡太太不但从各个方面了解到了自己朋友的爱子，而且观察到竞达存在着的一些心理障碍。出于职业性敏感，蔡太太对李引桐说，竞达非常非常聪明，但多少存在着一定程度上的心理障碍。她建议李引桐要尽可能地让儿子做事情，让他获得成就感，方能从现在的心理障碍中解脱出来，这样既可使他在现实生活中真正找到自我，同时也是一种心理超越。

李引桐觉得朋友的建议有道理。从日本回来以后，他就没有停止过琢磨这档子事，寻思着找一份什么样的工作让竞达去做。

当时李引桐的二儿子李竞敏从美国康奈尔大学农业经济专业学成归国。李竞敏在美国就读的大学，所学的专业与现任台湾“总统”李登辉完全一样。说来倒有些意思。李竞敏一表人才，高大的个子，英俊的相貌，分明继承了父母亲的优点。李竞敏的独立意识极强，他不太愿意由父母来安排自己的未来，却喜欢干自己喜欢干的事情。从美国回来后，竞敏在马来西亚做股票生意。小儿子竞成则在做鞋的生意。大概是由于李家长期从事橡胶出口生意和七八十年代鞋业生产和销售在国际上走俏，加上60年代国际上通行着一种“以

商养工”的说法，李引桐也为之所趋，鬼使神差地将做生意赚来的钱拿去投到制鞋业上。李家从父亲李引桐到长子竞达、次子竞敏、三子竞成都从事过与鞋的生产和经销有关的业务。无奈，李引桐的制鞋行业做得并不成功，远不能与他的橡胶生意相提并论，充其量不过是花钱买个经历。

为了让竞达有一个事业上的追求，李引桐先是让他与三子竞成一起合作，让竞达出任鞋厂的厂长。怎奈兄弟俩的合作并没有像事先预料的那样和谐，鞋厂办得也不成功。

李引桐只好另择他途。

1980年，由于李引桐的外甥陈川胜从德美行出来，加之陈川胜又一直是李引桐最信任的人之一，也是李引桐倾其心血欲培养的接班人。所以，陈川胜从德美行出来以后，李引桐为他另开一家公司，取名叫德顺行。开初，德顺行由陈川胜负责。

竞达与竞成的合作不成功，李引桐就想让竞达干一些别的工作。干什么呢？为这李引桐可是没有少费心思。后来他发现竞达与陈川胜还合得来，何不让两个自己寄予最大希望的年轻人合着去做一番事业？

主意打定，李引桐满心欢畅。

经过周密的安排，李竞达坐上了“德顺行有限公司”董事长的交椅。

德顺行在刚刚开始运作的一段时间里，业绩还算不错。它虽没有做出什么商业上的惊人之举，到底也没有出现一开始便尴尬的局面。反倒是陈川胜表现出的那种商道上的稳健赢得了李引桐的欣赏。李引桐相信，总会有一天，德顺行能够异军突起，只是这一天会比人家预料的迟一些时间到来而已。

话说李竞达与弟弟竞成合作鞋业以不愉快收场，竞成自己在马来西亚有他热衷的事业，他也一直无意直接进入父亲的橡胶王国，李引桐也就依了他。问题是他的大儿子，一直是他的心病。

这个时候，远在日本的蔡太太的劝告蓦地又回荡在耳畔：“要让竞达有事做，使他有成就感……”李引桐是一个表面上很难体现父爱的人，因为，在他的树胶王国里，他是国王；在李氏家族里，他是家长。权威与尊严两边都需要。权威与尊严可能要影响他与孩子们的一般性交往，却更加增

强了他隐匿于内心的对孩子们的爱，这种爱虽隐蔽，却非常深沉。这并非笔者牵强附会，在与李引桐的交谈中，谈及德顺行后来破产的结局，他并没有特别地动容，对于一个年过八旬的老人，商场上的胜与败、得与失不过兵家常事；唯其言至对孩子的苦心和长时间深沉的爱，他动容了。我所见到他为数寥寥的动情，总与孩子有关。他曾对笔者说：“钱赚来总要花，赚钱亏钱对生意人来说是常事，不足为奇。钱花在自己孩子身上，不管怎么花，不管花多少都是要花的。”

话头叙到这里，李竞达到德顺行就成了水到渠成的事。

1985—1986年间，李竞达完成了从马来西亚到泰国地域上的迁移，坐上了德顺行董事长的位置，与陈川胜并肩共事。

竞达在曼谷期间，曾邂逅一个叫阿旺的人，说起来，此人也姓李，系本家人，看上去也能干，大家觉得相处不错。川胜与竞达一谋合，决计聘阿旺到德顺行。于是，李竞达做董事长，陈川胜任副董事长，阿旺做经理，川胜之子出任财政总管。

角色分好，戏台搭起来，接下来应该到了上演好戏的时候了。

德顺行开头运作的大政方针都是由李引桐亲自制定或得到李引桐首肯后方才实行。不幸的是,李引桐于80年代初得了重病,医生甚至怀疑他得了绝症。此后又突遭脑溢血,虽经抢救,脱离了危险,身体从此大不及过去,瘫痪在医院,吃不能吃、动不能动,几乎坐以待毙。

李引桐是一个具有非凡意志的人,光看其一生两度中风,腰骨还进行过手术,可时至今日,以他83岁的高龄仍在工作,仍在世界各地旅行这一点就足够说明了。

因泰国医生对李引桐的病症无法确诊,他在病情稍微稳定后,就由竞达陪着到美国看病。在美期间,李竞达除了陪父亲以外,还时时不忘他的生意。他新官上任,想着要好好地大干一番,而要达到这个目的,必须瞄准国际市场,瞅准机会出击。李竞达在美国也有当年曾留学英国的一些相识同学,此次与父同行,自然少不了与旧友商谈生意,以谋求德顺行来日的发展。

当时他的美国朋友提出了一个听起来非常好的点子,准确地说是机会,说是据他们所知在英国有一家拖拉机厂,因经营不善,债台高筑,被英国政府收购,将以低价出售。于是美国朋友就建议

竞达将那个拖拉机厂买下，然后再作处理，从中可牟取大利，并建议与竞达合股做这笔买卖。

李竞达显然被他的美国朋友说动了心，决意做这个大生意。

他将自己的想法告诉父亲，李引桐不赞成，建议他慎重考虑，但李竞达似乎已经作出了选择。

恰在此时，李引桐手边有一笔闲钱，他就给了儿子。至于竞达向父亲借的那笔钱并不是德美行的，而是李引桐出卖他的一块橡胶园偿还因香港南宗公司（关于南宗公司之始末，详见下章）所欠李光前的债剩下来的。

1965—1966 年间，李引桐在香港开的南宗公司，因账务上的一些事情，最终与南益公司彻底分手。那么公司原先属于南益的那部分财产须归还南益。而李引桐曾向南益承诺抵押他的一块树胶园。

说起那块树胶园，可算是李引桐的一件心爱之物，它总计 1000 多亩，李引桐为大股东。当年李竞敏从美国留学回来，考虑到竞敏在美国学的正是农业经济，就想让他去负责管理那块胶园。谁料竞敏无意于父亲的树胶管理，更想自己出来干。父亲也就不好强求。那块上好胶园就由一位

老胶园经理管理。不久,老经理去世。物色更合适的胶园管理人员并不容易,况且南益方面又有债务在身,德美行正面临着内部的动荡和分化,公司的运作也出现了许多问题。真可谓是“漏屋偏遇连绵雨”呀。

从美国回来以后,李引桐茶饭不思,夜不能寐,身体情况并未见好转。南宗方面的欠债,德美行出现的问题等等一系列盘根错节需要理顺。最后,他决定卖掉那一块树胶园。

李竞达要向国际市场开拓的思路本身并没有错,甚至可以说是积极的。问题出在他对所投资的项目没有进行充分的评估。英国的这家拖拉机厂属于在各方面都面临穷途末路的一家破败企业,债台高筑,被国家收购。李竞达等人没有对市场及行情做出充分的估算,他更多地听信他的两个美英朋友的唆使就匆忙做出投资决定,其结果是用钱去填一个永远填不满的大窟窿。

李竞达的 200 万美元一投进去,德顺行就陷入了一个拔不出来的陷阱。加之伦敦的代理经理又不谙商业,进而形成一种债务加剧的恶性循环,越欠越多。据说最后填进了 8000 万英镑。这个

时候，竞达的美英朋友很快把债务包袱全都推卸到了德顺行的身上。

一时间，德顺行慌了手脚。而此时李引桐重病在身，基本上处于不能理事的状态。伦敦方面又不断地追债，迫使德顺行的决策者们不得不做出相应的决断。他们最后做出了提前卖期货的决定，以填补伦敦方面不断上升的债务。

谁料到，德顺行的期货到新加坡交易市场，当即就被扣押，成了暂时的一堆废纸，因为伦敦与新加坡方面从来就是一体的，德顺行在伦敦所欠的债被作为法律上的一个理由对德顺行的期货进行了干扰。

德顺行更是首尾不能相顾。

如果到此为止，德顺行的领导者们能够团结一致，通力协作，还是可以渡过难关的。但是，由于阿旺本来与德顺行的关系就不像李竞达与陈川胜这样你我相融，他不过是个高级的“打工仔”。公司碰到这样的情况，他首先想到的不是公司，而是自己的利益。最后他做出了三十六计走为上计的抉择。如果阿旺仅仅是临阵逃脱倒也罢了，可恨的是，他还卷走了公司的大量钱财。根据后来的估算，他从各个方面骗走了德顺行的各类资产

达 3 亿多铢。

事情发展到这样的地步，德顺行就被逼到了绝路，剩下的只能是宣告破产。李竞达和陈川胜对他们眼前的道路已经看得很清楚——离开泰国，只能走这条路，没其他路可走。就这样，李竞达从泰国去了新加坡，陈川胜则回到了马来西亚。

回过头来看，德顺行倒闭的根本原因是卷进了那家英国的拖拉机厂，但是，从另一方面也说明公司在管理上的确存在着问题。具体表现在李竞达没有管理经验，甚至可以说不会管理；而陈川胜旁务太多，将更多管理上的事务交给阿旺，自己疏于管理。这样，一个不合适的大投资项目，加上管理上的漏洞，最终葬送了德顺行。

李引桐这下算倒了大霉，因为德顺行所有向银行借款的担保人不是别人而是他，加之，一个重病缠身的老人是无处逃遁的。再说，德美行这个他惨淡经营几十年的大家当无法舍弃。他只好硬着头皮赔钱。据后来的统计，他为德顺行所赔的大笔款项如下：

新加坡中国银行	250 万美元
泰国大城银行	2.5 亿铢