

第 1 章

金利来产品带给你黄金的未来

一 曾宪梓先生既是成功商人，也是政界人物

香港人对“曾宪梓先生”这个名字，绝不会陌生，他既是香港著名的成功商人，亦是国内中央的政界人物。“金利来”这个品牌名字，正是象征了曾宪梓先生在商界上的成功。

在香港，以至在很多地方，成衣产品的品牌，主要都是欧美居于领导地位。香港本地难有可以和欧美名牌争名气的品牌，金利来则是少数例外之一。

创办金利来的曾宪梓先生，原籍为广东梅县，生于一九三四年，出生于家乡。早在二十年代时，他的父亲及叔父等人，已经离乡别井，前往东南亚的泰国，经营一点小生意。因此，他的父叔辈便经常要往来于泰国及中国之间。可是，曾父短寿，在曾宪梓先生四岁时便病故，死时正值盛年，只有三十五岁。

父亲去世之后，叔叔便独力负责泰国的两家百货店业务。叔叔是有经商能力的人，只是生不逢时，处于日寇横行亚洲的时代，日寇在泰国抢走了曾家在泰国的所有资产，他们变得一无所有。可是，叔叔的经营能力，在这恶劣的时间中，最能表现出来。他去泰国时，从零开始，现在给日寇抢光了，又是从零开始，一样可以建立起来。果然，叔叔在泰国的生意，做得

有声有色。

可是，财可通神，却又是万恶之源。曾宪梓先生的兄长随叔叔在泰国工作，他以为，父亲去世时的财产是交给了叔叔保管，如今应该交还给他们。为此，叔叔和兄长时有争吵，关系不佳。

这时候，曾宪梓先生正在内地的国立中山大学生物系读书，成绩甚佳，当时新中国已经成立，行社会主义制度，工作由国家分派。曾宪梓先生完成学业之后，便被派到广东省农业科学院从事研究。在这段期间，曾宪梓先生的哥哥不断写信回家乡，催促曾宪梓先生前去泰国，帮手一同向叔父把父亲的财产讨回。

终于，在科学院工作了两年，曾宪梓先生便向母亲一同到香港，预备经香港前往泰国。不过，那时候，中国共产党的政权还未被国际承认，被视为中国政府之正统的，反而是中华民国。这真是颠倒事实。

所以，当时要前往泰国，中国人就只能拿中华民国护照，而在内地生活及工作的曾宪梓先生及母亲，为此而奔波劳碌，在香港搞了一年，才取得护照及办得入泰国的签证。

这一年当中，没有其他事可做，最好就是为兄长在泰国的百货生意办点货，运到泰国去卖，当时，他卖的是领带，所以他便常常到各领带厂选购领带，和各领带制造商有联系，对领带的生产经营颇为熟悉，为日后的领带事业打下了深厚的基础。当时是一九六三年。

二 泰国开始做领带

一九六四年，曾宪梓先生和母亲终于来到泰国。兄长要曾

宪梓先生和他联手向叔父讨回父亲的财产。但曾宪梓先生平情而论，他不认为他们应该向叔父讨钱，因为在战争期间，父亲和叔父两兄弟在泰国的财产，早已经被日寇抢光了，如今叔父拥有的，是他凭个人努力东山再起而得的，没理由向他要钱。另一方面，曾宪梓先生固执，认为自己应靠个人本事，而非吃父荫，所以，他根本就无心向叔父要钱。

在泰国，曾宪梓先生和兄长合力做生意，尤其是着眼于领带的生产及销售，这令他们对于具体的领带业务更加熟悉。一九六六年，曾宪梓先生在内地的太太和三名儿子，也先后来到了泰国和他团聚。这一年，刚好是文化大革命开始，一家人也正好避过了那段动荡不安的日子。

曾宪梓先生在泰国生活了数年，但他并不喜欢在泰国的生活。首先，是天气太炎热，一年四季都是热的，不如家乡广东那样有明确的春夏秋冬四季，气候比较温和。其次，曾宪梓先生是广东人，成年才来到泰国，泰国通行的泰话和潮州话，他都不懂，所以生活颇不是滋味，因此计划回港，在香港找机会。

离去前，他实际依然没有多少资本在手，叔父看在眼里，便打算关照一下这个亲侄儿，他把一疋英国绒布交给曾宪梓先生，让他拿来做领带赚点钱。曾宪梓先生使用这疋布做了六十打的领带。当时，曾宪梓先生所开的价钱为九百港元，但叔叔有心帮助，给了他一万元，不过，曾宪梓先生的固执个性，不领这个情，还是坚持只要九百元。

实际上，曾宪梓先生拿着这九百元，便将是他的所有财产，带同母亲、太太，与及三个儿子移居香港，根本就是捉襟见肘。当他们回到香港来，寄居于上水的阿姑家中，刚刚到

港，他们就立即收到叔父电汇过来的一万港元。不过，叔父似乎摸通了曾宪梓先生的硬颈脾性，也就说明这笔钱是给他养家用的，不是给他一个人。

这可令曾宪梓先生心软，自己硬汉一名，再艰苦也是自己的事，但上有高堂，下有太太和三个儿子，他有责任保障他们的基本生活。因此，他唯有写了感谢信寄给叔父，而叔父所作的，亦使他知道自已务必要争气。

三 香港才是开创事业的基地

既然有了一万元在手，就不再寄住在阿姑家，这一万元的分配是把二千元送给阿姑过新年，多谢她的照顾，另外拿二千元，在油麻地平安大厦租了个面积六百尺的单位自住，余下的六千元，便投资在小生意上，当时他懂得做的，就是做领带，这只需要一台缝纫机、一把尺子、一把剪刀，那就可以了。

聘用不起工人，就只有夫妻两人一齐捱，做好了样板，就拿到尖沙咀的游客区，逐家逐家洋服店去推销，也向街头的小贩兜售。他计过数，每天一定要卖出最少五打领带，那才足够一家生活，这有数可计，扣除成本之后，五打领带可净赚五十元，每个月开足工，便赚一千五百元。

这种一个人沿门推销的工作，可不轻松。起初，店铺根本就不会向他买货，他只能把领带放在店中寄卖，卖了钱才收货款，否则就全部取回。在刚刚推销时，由于衣着较为随便，竟然因此令一家洋服店的老板大怒，赶他出门口，大概是怕他的寒酸衣着，令身光头颈的游客望而止步。这给曾宪梓先生上了很好的一课，以后，他就总是穿得整整齐齐才去工作。

曾宪梓先生的产品藉藉无名，但销路却给渐渐打开，究其

原因，是由于曾宪梓先生着重质素，用料和手工皆受好评，而价钱相比外国货，却又便宜了很多，结果得到顾客支持。

生意上了轨道，打稳了阵脚，曾宪梓先生开始想到发展，他知道泰丝在香港有市场，打算从泰国进口泰丝制造领带销售。于是，他就设计泰丝的式样，把式样寄给在泰国的叔父，由叔父为他在泰国找人印花。这样，叔父反反复复的帮助他，每次都是叔父结账，前后已经花了三万港元。

然后，叔父便写了一封信告诉他，表示已经不能在金钱上继续资助他做生意，叫他以后应努力经营，力求收支平衡，他同时还教曾宪梓先生很多经商的原则，同时教他如何向银行借贷做生意。曾宪梓先生看后，可没有怪责叔父，反而觉得叔父有理，他可不能一直在依赖叔父，况且叔父确实帮了他很多，他亦为此感到不安。

以后，他更加积极去推销，经过一轮苦战，他终于成功游说了百货公司的经营者，让他把他的领带摆在百货公司里去售卖，花了一年半的时间，那三万元，他全部赚回来了。为了不欠叔父一分钱，他亲身乘机前往泰国拜访叔父，把这三万元亲自交还给叔父。

四 “金利来” 打出名堂

曾宪梓先生的领带业务，一路向好，“金利来”的名字逐渐受人注意，他致力于宣传，以博取更高的知名度。当时，宣传也仅限于报章上刊登广告而已，他可没有想过在电视这种电子媒体上卖广告。不过，一九七一年的时候，机会却不请自来。

当时，中国乒乓球表演团到香港表演，无线电视有特辑播

放，于是要有广告赞助。当时，后来在无视电视任最高层管理人员的陈庆祥，正在营业部当经理，他从报上知道金利来这个名字，便专程到工场找曾宪梓先生推销广告。可是，曾宪梓先生认为三万元的广告费太昂贵了，负担不来，兼且金利来并没有任何广告片。但陈庆祥却提议，广告费可以分期归还，而广告片的摄制，则由无线包办。

于是，谈好了条件，金利来广告便在电视上播放，因宣传而令营业额大升，生意大旺，平安大厦的单位已经不足应付生意需求。于是在一九七二年，便搬到荃湾工厂大厦，扩充营业。

一九七三年，是香港人不会忘记的一年，大股灾令很多人倾家荡产，熊市来临，市面萧条，经济不景，大家一分一毫的花费，都要计过度过才花，名牌的外国进口领带销路大跌，远比外国货便宜但同样优质的金利来，却因此抢得不少市场，销路反而在经济衰退时上升。

生意愈来愈佳，但亦因此令曾宪梓先生留意到销售营业的问题。当时，金利来货品都是寄卖性质，百货公司卖多少，就订多少货，弹性低，沽清了也未必即时入货，这会有重大限制。因此，他认为应该成立自己的金利来零售业务，在百货公司设专柜，在百货公司里直接推销领带，而与百货公司分帐。因为销售工作在自己手上，所以要补充货源，便更加灵活了。

香港的零售经验成功了，这个经验便推而广之，在东南亚、台湾、内地等，都有这个策略。

因为金利来的销路在世界各地愈来愈广，故单单是一家厂房，并不足以应付所需。于是，金利来领带的工厂，便愈开愈多，而产品销售到国内和世界各地去，成为香港土产的世界名

牌。

当领带的生意大展鸿图，金利来便开始加添其他相关的货品，包括了恤衫、皮带、皮具、运动服装、袜等。

金利来在香港发迹，但却不局限于香港，而是把产品推向世界各地，成为国际级的名牌，好像意大利、日本、瑞士等有潮流又有品味的地区，金利来一样有其地位。

目前，金利来除了自己的品牌之外，由于其优质生产技术，所以亦令外国很多商人向金利来订造货品或是来料加工，并且金利来属下开设了多家公司，经营不同的产品，如皮具、钱包、袖口钮、销匙扣等，也经营高科技制品。

“金利来”的企业发展策略

曾宪梓先生从什么都没有，却创造出“金利来”这个世界名牌。他成功的原因很多，其中一项就是他有完善的发展策略。他的发展策略，我们分析如下：

(1) 对产品不断研究发展：曾宪梓先生对于领带市场，有甚高的学习能力，这是金利来成功之道其中之一，他曾经把外国入口的名牌领带，摆在面前仔细分析其质料与花款，认为自己的产品可以和他们不相伯仲。于是，他以名牌货为目标，急起直追，于是有了口碑，市场便打得开。

不断学习与研究令金利来领带的质素与时代同步。曾宪梓先生经常留意各种名牌领带的款式、质料、颜色、图案等等，用心分析，再把自己的产品改进。

(2) 产品不断创新改良：曾宪梓先生在技术上、设计上，都努力与时代同步，把各家的产品作研究对象，分析他们的设计和技术，衡量当前的潮流，再配合市场调查，找专人设计产品，而在生产管理方面，力求做到一丝不苟，令生产出来的产品，那些名字叫“金利来”的，在质素上有保证。

很多外国品牌的领带，虽然流行，但其花款实际并不很多。曾宪梓先生以认为金利来可以避免这一缺点，所以，他着重花样的变化，外国刚刚出笼的领带花样，香港还未有，他就赶紧利用这些花样，调整设计，推出本地市场，因而令金利来的款式，永远走在市场的前端，以快打慢。

(3) 针对消费者个人的感觉：金利来的策略，还针对每一个人对领带的感觉，不同的图案有不同的感觉，读者如在过去留意到金利来的推销广告，就明白那是什么的一回事，好像：图点代表关怀、爱慕，方格代表热心、慷慨，丝绒代表爱护、温柔，细花代表温馨、体贴，斜纹代表勇敢、决断等等，使每一种花款的领带，都建立起一个形象来，而吸引不同的买家。

(4) 着重质素：很多实业生产者，都过于着重量生产，而忽略了对质素上的保证，尽管生产线的最后都有 QC（品质控制员），但有些管理人员求快心切，结果就出了制度上的问题，因为上层故意放松了质量的保证。但金利来却是高度重视质素的，从布料的质地，到花款、造型、手工等，都要求优质，所以，员工的培训非常重要，确保他们有合格的手艺，一流的工人生产一流的货品。

因为“质素”是金利来的策略，所以，金利来不会“人穷斗物贱”，市面上很多货品都常有割价倾销的情况，而且经营者好像引以自豪。可是，金利来对价格却看得很紧，不容易减价，就算是在经济不景气的时候，亦一样是以提高质素作为手段，而不是将价就货。

(5) 独特的产品：一家企业的发展策略可以有多种，譬如平价促销，以期在市场上以最低廉的价格售卖，去打倒所有对手。企业亦可以用多元化产品，什么产品都包罗万有。金利来所采用的企业策略却是以质取胜。在整个行业内，讲到领带的，金利来的质素就是全行之内首屈一指。在时间越久之下，

消费者都会慢慢明白到，金利来领带的特色就是最优质。这个观念就会慢慢渗透入了广大群众的脑海里面。以后，当消费者须要购买优质领带的时候，他们就会想起“金利来”这三个字。企业的形象就以长时间逐步建立起来。

(6) 着重市场推广：金利来亦非常重视广告宣传，这是因为广告能令消费者注意到该只产品，就算产品还未推出市场，有广告的先声，就会带来良好的效果，引发消费者购买的冲动。这一个策略，大概是来自曾宪梓先生本人第一次尝试使用电视广告得到的良好经验引申而来的。

其实，很多企业都会极之着重市场推广，广告等活动，使消费者不会忘记这只产品的存在。金利来产品系列的广告更加不单只是使消费者们不会忘记这只产品，而是使消费者们都认知到金利来的品牌，是那么吸引人的，刺激起消费者的消费意欲。况且在不断广告宣传之下，金利来已经成为了国际知名的品牌，可与其他国家的同类型产品互相媲美。

(7) 进入国际市场：但凡是成功的企业，通常都会以进军国际市场为企业的发展策略和目标。金利来产品亦没有例外。以往，领带，恤衫，皮具等，通常是以意大利的产品是为消费者们认识。但自从金利来这一个品牌成为了知名牌子，而且在素质上我们有目共睹的了解到这是最优质产品之后，由香港人制造出口的“金利来”产品，已经在国际市场内占了一个席位。

打入国际市场，是所有成功企业都应该引以为目标的发展策略，而金利来也成功的做到了这一点。

第2章

东亚银行进取中不忘稳健

一 香港人熟悉的银行

香港人对李国宝先生可不会感到陌生。多年以来，他经常在电子传媒上亮相，既是护会建制内举足轻重的人物，亦经常是东亚银行的发言人，为东亚银行领导层的第一把交椅。

李国宝先生和很多成功的企业家不同。李国宝先生可说是衔着金锁匙出世的。李氏家族是香港的名门望族，家族多名成员，在社会多个行业具有杰出的成就。李氏家族的发迹，应数到清末光绪年间，从李国宝先生的曾祖父说起。

李国宝先生的曾祖父是李石朋，字兴璋，祖籍是广东鹤山人，生于一八八零年。李石朋的家庭背景亦颇富裕，父亲是富人，但他却不享父荫，因为他的母亲为妾侍，当父亲去世之后，母亲和他就受到家族众人排挤，只给他们居住在破烂的房子中。但住不过一天，这破房子就因为横梁倒塌而报销。

这段痛苦的经历，令李石朋决心奋发图强，他离开鹤山，一个人去到广州城做小生意，他卖过水果，卖过丝绸布匹，但都不成功，最后就来到香港，这片当时已经割让了给英国的土地上。在香港，他得到天主教神甫的协助，得以免费进入圣约

瑟学校读书，唯一需要付出的，就是在下课后，为低年级的同学补习。

完成学业之后，他找到一份船务公司的差事，先后干了八年左右，由于船务公司的东主有意结业，李石朋见机可不失，就和朋友一起，得到银行支持，把船务公司买下来继续经营，改名为“和发成船务”。他的事业就由此展开。第一次世界大战期间，英国政府在香港征用所有洋船，但由于和发成的船只陈旧，因而没有被征用，这就给李石朋很好的机会。当时，由于好质素的洋船给征了去参战，商用的洋船缺乏。于是，和发成船务的生意就一枝独秀，专门从越南把食米运到香港来，因而掘得第一桶金。

李石朋创业兴家成功，就从家乡接了长子李冠春来港一起生活。当时李冠春仅得七岁，冠春只在圣约翰书院读了一年，就到和发成当小工，一直做到十六岁，和发成船务就发生了变故。由于李石朋的妻舅和李石朋之间，常有摩擦，合作得很不愉快，结果，妻舅把和发成的员工抢走了，令和发成无以为继。这时，年纪轻轻的李冠春，正好有一个磨练的好机会，他和父亲一同努力苦干，终于令和发成重新走上轨道。

二 东亚银行于 1919 年成立

一九一零年，李石朋和好友简东浦、冯平山，与及三弟李子方，联合开办了一家财务公司，这家财务公司，就是东亚银行的前身。财务公司经营了九年，到一九一九年，东亚银行正式成立。

到一九三九年，李冠春和李子方，早已成了香港社会的知名人士，二人被港府委为太平绅士，李子方更晋身于定倒局

（即殖民地立法局的前身）的非官守护员。至于李石朋的四子李兰生，就是维记牛奶公司的创办人。长女李月嫦，则下嫁给永安家族的郭琳褰，也就是商人郭志权、郭志璧的母亲。

至于长子李冠春，则是人口最多，人才最盛。他共有五子七女，各有所成，例如，三子李福树是英国特许会计师，八子李福善毕业于英国林肯法学院，退休前为按察司，退休后与港英政府唱对台，受到中方器重，曾经和特首董建华先生竞争参选第一届特区行政长官，但落败。十二子李福兆毕业于香港大学，在美国实夕凡尼亚亚洲华尔顿工商学院得工商管理硕士，曾任香港联合交易所主席，是把香港四家证券交易所合并的功臣，后来因涉及触犯廉政条例而惹官非。

李冠春的侄儿当中，李福求曾为港英政府时代的民政司，李福和为前马会副主席及前立法局护员，还有其他成员，都是学有所成而社会上享名望的人物。至于李国宝先生，则是李石朋的曾孙。

李国宝先生生于一九三九年，出生地为香港，李家重视家族成员的教育，李国宝先生十二岁时，便已经被送往英国升学，修得英国名校剑桥大学经济和法律系硕士学位，并有会计专业和电脑专业的资历。一九六八年，李国宝先生学成回港，服务于家族企业东亚银行。

三 追上时代的管理方法

李国宝先生接受西化的专业教育，致力于整顿东亚银行，使它成为最符合现代化标准的银行，更成为香港华资银行当中，率先引入电脑化系统的一家。三年之后，他晋升为会计主管，掌管东亚银行的财政事务，把握东亚银行的特点，推出全

新的一套会计制度，使东亚银行更具管理效率。到一九八一年，李国宝先生升上东亚银行行政总裁之职。

一九八零年，是一向以香港为基地的银行的危机时期，因为当时港府放宽了银行牌照的限制，很多外资银行都前来香港开设银行，经营银行业务，竞争便愈来愈激烈。到一九八九年时，香港的持牌银行数目，便升到一百三十四家，如果银行未能回应竞争的挑战，就有走上结业倒闭收场的危机。

李国宝先生可说是在这危机时期，负起回应挑战的重大使命。他把东亚银行转向多元化业务，推出更多符合客户需要的财务产品，服务更加全面，最基本的业务是收受存款及贷款，此外，还有不同种类的保险、押汇、保管箱租赁、信用卡等。

东亚银行的现代化，并没有令其失去了华人企业重视人情味的特色。李国宝先生锐意要令东亚银行的服务就在客户身边，令银行职涓与客户之间保持良好的人际关系，如同朋友那样，使东亚银行的地位得以确立，立于不败之地。

李国宝先生明白到，银行业务的视野需要广阔，不能狭隘于香港一个地区，所以，他和多家本地以外的机构合作不同的财务金融业务。一九八二年，东亚银行和英国商人银行 S. C. Warbuag Ltd. 组成“东亚华宝有限公司”，专门向商人提供财务服务。又与永隆银行合作组成“银联通玉有限公司”，建立银通自动柜员机网络，及后更得到渣打银行等我家的银行加入，使如今的银通柜员机系统，遍布港九新界各处。

一九八四年，东亚银行和美国安拿人寿保险公司组成“东亚安拿保险（百慕达）有限公司”，在港经营多元化保险业务。又和中国银行与法车兴业，组成“鼎协租赁国际有限公司”，提供装备租赁服务。

一九八七年，东亚银行成为国际 VISA 及 Master Card 两家信用卡协会的成员，推出信用卡服务。

八十年代，中国开放改革以后，国际上有远见的企业家，都北望神州，在中国大陆寻找商机，李国宝先生亦不例外。他在东亚银行成立了中国业务部，在国内提供银行服务，更为中国国家外汇管理局委任的其中一家法定外汇贷款担保机构。另外，东亚银行冲出香港，在李国宝先生领导下，已经不再是一个香港地区性的银行，而是国际性的银行，分行分布于海外及国内多个地区。

东亚银行的企业发展策略

以往，东亚银行只是在香港众多银行的一间而已，并没有什么特别。但自从李国宝先生先生执掌东亚银行的领导人职务之后，就大事改革，使今日的东亚银行已经可以说是脱胎换骨，成为国际知名的银行集团。我们尝试分析一下，东亚银行近年中，企业发展策略的方向和成功的原因：

(1) 业务不限于本地：东亚银行缝李国宝先生的家族生意，但在李国宝先生执掌以前，受限于长辈的经营和视野，仅是地区银行。但留学于英国剑桥的李国宝先生，却把企业的大方针，转向与国际金融业接轨，业务国际化，而不局限于只为本地的客户服务。

现时，东亚银行在中国内地已经设立了不少分行，在东南亚一些地区亦有分行，其影响力已经开始一路伸延，假以时日，在国际银行业内，当会更加有其份量。这是他们发展中，不断迈向国际化的策略。

(2) 产品服务多元化：另一方面，李国宝先生还把握国际余融业的各种服务，推出东亚银行多种财务产品，令东亚银行的服务更加全面及多元化。在香港的银行业中，银行的作风是很不同的。有些银行极之保守，不但是保守，其实可能是极大没有进取的。他们提供的服务，多年来都没有变，也没有增加，根本不理睬市场上已经有所转变，消费者的需求日新月异。东亚银行却能够看到，银行要成长，就要不断扩展业务，

产品服务多元化是必须的过程。这使东亚银行和外资一些财雄势大的银行，在竞争方面，不会有什么逊色地方。反而因为东亚银行是中国人开设的银行，是香港立足已经很长日子的银行而有一种亲切感。这样对留住客户更为有助。

(3) 以于中国发展为重要策略之一：东亚银行近年来锐意于中国国内多个地方及台湾省发展其银行业务。在人民币押汇，中港贸易融资等等，东亚银行都比其他很多外资银行或本地银行快人一步提供这些服务，而且在国内开设分行的数目，东亚银行亦是最多的其中一家。其集中于中国国内为主力的市场，是企业发展的重点策略。笔者个人相信，这一个策略是一个理智而且眼光远大的策略。试想中国土地之大，人口之多，而且经济正在不断起飞，每年的经济增长率为百分之七或百分之八。以这样经济增长的速度，若干年后，中国一定会是一个富强的国家，最少也一定会是小康的局面。未来，中国人民对银行所提供的各种服务都一定会有大量需求。在这个时候进入中国市场，奠定了基础，将来东亚银行的业务发展一定会有极可观的回报。这将会是一个成功的企业发展策略。

(4) 仍然保持稳健作风：最后，东亚银行的发展策略特色，就是仍然保持其一贯的稳健作风。虽然所提供的产品和服务是这样的多元化，而且是锐意于中国内地发展，但东亚银行的发展过程，却并不急进，只是逐步逐步开设更多分行，逐步提供更多元化的产品，而不是希望一蹴即至，急速的发展。这种稳健的发展策略，对银行这一类须要平稳，须要低风险为主的企业，是最适当的。