

通赢天下 :东方十大财富家族

张俊杰 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

东方十大财富家族/张俊杰主编. —北京:中国经济出版社 2005.1
(通赢天下)

ISBN 7-5017-6452-2

I. 东... II. 张... III. ①企业家—生平事迹—东方国家 ②企业管理—经验—东方国家 IV. ①K833.038 ②F279.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 049253 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(电话 010-68300010)

责任印制:张江虹

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:22 字 数:307千字

版 次:2005年1月第1版

印 次:2005年1月第1次印刷

印 数:册

书 号:ISBN 7-5017-6452-2/F·5198

定 价: .00元

版权所有 盗版必究

举报电话 68359418 68319282

服务热线 68344225、68369586、68346406、68309176

编委会名单

主编 张俊杰

编委	董涌波	江 平	虞清清	黄 寅
	晏文军	李光明	吴有才	吴有金
	李能志	李 英	高立立	李 勇
	唐 伟	邹全全	杨建新	杨建群

总 序

美国学者克林·盖尔西克在其《家族企业的繁衍》一书中说：“世界范围内 80% 以上的企业归属于家族企业，其中既有著名的世界最大的超级市场沃尔玛和投资界领袖富达投资公司，也有独守一隅的小杂货店。”据资料显示，目前在中国内地非公有制经济中，家族式经营的企业至少占到 90% 以上，而海外华人更是依靠这一模式，在短短的几十年中迅速崛起，成为国际上一股不容忽视的经济力量。

在市场经济的大潮中，中国财富家族的崛起是一种必然现象。而财富家族的企业在走过一段创业繁荣之后，今后如何进行第二次第三次创业，如何让家族企业成为百年老店，如何让财富家族的继承人超越前代人，已成为摆在当代财富家族面前的新课题。

我们策划编写《中国十大财富家族》《东方十大财富家族》《西方十大财富家族》，其目的就是在世界财富家族史的长河中，提取一种样式，供当代关心财富家族和即将成为财富家族的人们从中获取智慧，使财富家族以健康的方式成长壮大，在家族企业向现代化企业跨越的过程中寻找到一种可资借鉴的路标。

纵观世界财富家族史，由于东西方文化的差异，西方财富家族的成功与东方不同，而中国本土的财富家族又具有独特的成功方式。相互借鉴学习是今天财富家族走向兴旺发达的必经之路。

例如，在中国，荣氏家族是最大的财富家族。这个财富家族的身影活跃在两个不同时代，荣氏家族的历史可谓是近代中国财富家族企业发展

史上的一个缩影。

荣氏家族的创始人荣宗敬、荣德生兄弟，在 20 世纪 30 年代初成为巨商大贾。1949 年后，荣氏家族部分成员向香港及海外转移，而荣德生、荣毅仁父子则留在大陆，家族企业虽被冻结，政治上却获得生命延续，成为全球闻名的“红色资本家”。改革开放后，荣毅仁出山组建中信公司，开展海外融资和一系列投资。而荣毅仁一脉的后起之秀荣智健则在 20 世纪 70 年代末中国解冻之初南下香港创业，成为中信富泰董事会主席，拥有十亿身家，成为中国大陆首富，打破了富无三代的古训。有学者认为，荣氏家族，揭示了中国家族企业发展的某种内在逻辑，说明了中国财富家族对于工业文明的适应力。一旦环境许可，他们就会蓬勃发展。

在西方财富家族中，美国的杜帮家族传至今日已有 2 个多世纪，而福特财富家族却是如此短命，不得不把家族大权转嫁他人。

在东方财富家族中，日本的经营之神松下幸之助，想尽千方百计也要将自己亲手创造的财富传至自己的后人，他培养女婿，收为养子，又苦心把第三代推上财富家族权力和宝座。而韩国的三星集团李健熙家族竟是两财富家族共同掌控的家族企业。他们和睦相处已几代人，其中包含着财富家族的大智慧。李健熙是第三代财富家族的掌门人，他把三星集团推向了辉煌时期，他主张：“企业除了老婆儿子外一切都要变。”

总之，成功的财富家族，他们的根是深深扎在其家族几代人的智慧中的。

对于本书责任编辑乔卫兵先生的大力支持表示衷心的感谢！对于参加本书的编辑工作人员表示感谢！本书在编写过程中参考了一些专家学者的有关资料，限于时间和条件，没有一一联系，在此表示最诚挚的谢意。限于编者水平，难免有错误，敬请专家学者指正。

堤义明家族

这是日本最大的财富家族。其创始人是堤义明父亲堤康次郎。他曾以 5000 日元的仅有资金购买股票，赚了一大笔钱。随后经营房地产、铁路和百货、饭店等服务业，形成一个大财团。他公开纳入门下的女人有 3 个，共生育 7 个子女。堤义明是他妾侍所生，但他格外关爱，从小培养他做接班人，死前他召集家里所有子女，把家业传给堤义明而没有传给长子堤清二。堤义明善用中国荀子思想治理家族企业，在父亲死后忍守 10 年，并解决兄弟之间的争执。10 年后，他由守成再创业，成为日本的中兴大师，拥有个人财富 190 亿美元。

孤儿寡母 创业惟艰

要想知道堤义明财富家族的发迹还要从他的父亲堤康次郎说起，堤康次郎生于1890年，日本滋贺县八木庄人。他的父亲是一个经营饮食业的小商人，在堤康次郎10来岁时就去世了。

母亲将他寄养在外祖父家，而外祖父是个经营麻布生意的商人。由于从小在外祖父身边耳濡目染，堤康次郎很小便有了做生意的天赋和过人的胆识。

堤康次郎的父亲去世前，家里除了有一家饮食店外，还开了一家杂货店。

那天，父亲到城里进货去了，母亲和堤康次郎守在杂货店里，母亲见没有顾客光顾，且天色已晚，想来不会有人来买东西了，便把堤康次郎放到窗前的椅子上，自己则去给邻居那位行动不便的老头送菜去了。

可事有凑巧，母亲刚走，另一位邻居大娘来商店买东西。她见堤康家的大人不在，便逗堤康次郎玩，说她要买一包盐，一包味精，一包豆制品，要堤康次郎卖给她。

那位大娘本是和堤康次郎闹着玩的，可没想到堤康次郎却麻利地跳下椅子，再踏上另一条凳子，从满满的货柜上取下这位大娘要的东西，同时准确地报出了价钱，并说，回头让妈妈记上账就行了。

邻居大娘大为吃惊：“天啦，你这么小一个小人儿，怎么会知道这些东西的价钱呢？”

堤康次郎满不在乎地说：“我天天都看爸爸和妈妈就是这么卖的嘛。”

堤康次郎在 10 岁时 ,则开始显示出他超乎常人的沉稳和自信。

在堤康次郎的父亲去世后发生了一件事。

那天 ,堤康次郎放学回家 ,脸上留着道道伤痕。母亲生气地问他怎么会搞成这个样子 ,次郎没有吭声。母亲十分生气 ,顺手给了他两巴掌 ,你都这么大了 ,咋不听话 ,不给兄妹们做一个好样子 !

堤康次郎坐在地上委屈地哭了起来。一边哭一边大声对母亲说 :“妈妈 ,我们为什么要卖这些杂货 ? 为什么不去城里开一家百货公司 ?”

母亲见他问得有些蹊跷 ,便让堤康次郎坐下来慢慢说。

原来 ,堤康次郎在最近的考试中考了全班第一名 ,老师和校长都表扬了他。这使班上几个开百货公司的大老板的儿子很是不满 ,便在放学的路上讥笑他是杂货仔、穷光蛋 !

像这种欺负 ,早已不是第一次了 ,平时 ,次郎为了不让母亲生气 ,总是避让着那几个老板的儿子 ,而对方则认为他老实可欺 ,更加肆无忌惮。

可这一次堤康次郎再也忍不住了。他像一头发怒的小熊一样飞身冲了上去 ,一边冲一边吼 :“杂货仔又怎么啦 ,有本事比比看 !”

虽然次郎很勇敢 ,可对对方人多势众 ,把他按倒在地上 ,七手八脚地将次郎打了一顿 ,还朝他身上吐了不少口水。

母亲听完次郎的话 ,神色庄严起来 :“孩子 ,你要记住。开杂货店没什么不体面的 ,什么活都是人干的 !”

堤康次郎对母亲说 :“等我长大了 ,我不但要开杂货店 ,还要开一家全日本最大最大的百货公司 !”

数十年后 ,当堤康次郎成为十多家大型百货公司的所有者时 ,他不由得常常想起那时候他向母亲许下的诺言。

堤康次郎从早稻田大学毕业以后 ,一直沉浮于商海之中。然而 ,尽管他机敏过人 ,且有着高人一筹的经商天才 ,可仍然难以取得更为重大的突破 ,因为 ,在 20 世纪三四十年代的日本 ,凡是与战争关系不大的产业 ,都属于政府不但不扶持 ,且还是被约束的对象。

为了谋求更大的发展 ,堤康次郎来到了东京。然而 ,到东京不久 ,他就遇上了一桩非常恼火的事情。事情的起因是这样的 :

早在到东京前，堤康次郎就在东京买下了一块地皮，由于城市建设的发展，那块地皮在几年里已增值了好多倍，且有继续增值的可能。

东京的某家大公司也看上了这块地，先后多次找到堤康次郎要求卖给他们。可谁愿意让到手的肥肉落到别人手里呢？堤康次郎无论如何不肯答应。

那家公司自然十分恼怒：一个外地人，竟敢如此不识抬举！一定得给他点颜色瞧瞧！

仗着和军部的关系，那家公司的老板带了10多个彪形大汉闯进了堤康次郎家里，再次逼他答应卖地。

堤康次郎依然不同意。

那老板将嘴一努，十几个人不约而同地从怀里掏出手枪，指着堤康次郎：“你他妈的究竟卖不卖？”

“说不卖就是不卖！再问一百遍也是这话！”

话音刚落，“砰砰”几声清脆的枪响。

堤康次郎依旧冷静地坐在椅子上，一动也没动。

子弹从堤康次郎的耳边掠了过去，打到院子里的围墙上，厚厚的围墙被打出几个蜂窝状的小洞。

那老板见堤康次郎一点也无慌张之意，心中也有几分尊敬和怯意。于是手一挥，让大汉们退了下去，对堤康次郎说：

“你很有胆识，我不再逼你了。咱们交个朋友吧，从今后你在东京要是有什么事，只要说一声，我一定认账的。”

说着，他伸出手来，主动和堤康次郎握手言和。

这件事后来传到警视厅，他们几次传堤康次郎，查问究竟。

但堤康次郎每次都说不说这件事，从来就没有过。这让那个原来逼堤康次郎卖地的老板更加感激不已。

卖掉了在家乡滋贺县的土地和其他产业，携家带口地来到首都东京，堤康次郎是为了谋求一个更大的发展和更光明的前途。

按他原来的构想，是准备在东京开办工厂，涉入制造业，当然，同时也经营一直情况良好的百货公司。但是，人算不如天算。突如其来的珍珠

港事件 ,美国正式向日本宣战 ,太平洋战争爆发了。

战争开始后 ,美军不断轰炸日本国土 ,为了彻底打败日本 ,美军将日本的一些著名的企业也列上了重点轰炸的名单。

不少大企业在战争中多次遭到毁灭性的大轰炸 ,不得不迁到偏僻的乡村 ,从而严重制约了进一步发展。

这就使得堤康次郎到东京壮大西武的计划被搁置了起来。但是 ,堤康次郎并没有灰心。除了经管好在东京的百货公司和杂货店外 ,他每天都四处考察 ,并认真分析国内国际形式。最后 ,堤康次郎得出了一个结论 :日本必败。

至于日本战败后盟国会如何进行处置 ,现在还无法预测。

但有一点是可以肯定的 ,那就是被战争破坏得千疮百孔的日本必定得重建。

不管盟国今后会如何限制日本的发展 ,但人们生活不可或缺的衣食住行方面 ,无论如何也不会被限制的。

1945 年一个夏天的晚上 ,堤康次郎在他那间小小的书房里彻夜难眠。

他一会儿站起身到庭院里散步 ,一会儿又坐下来在桌上写着些什么。当夏日的太阳升起在他的窗前时 ,一个关于西武在这种战乱年代发展壮大的计划已经了然于胸。

堤康次郎经过深思熟虑之后认为 ,尽管现在整个日本已卷入了战争的漩涡之中 ,对于经商办企业来讲 ,似乎没有一点优势可言。但是 ,物极必反 ,正是在这种被众多经营者都认为不是发展的时候 ,偏偏还是有着发展的可能的。

堤康次郎想 ,人类生活最基本的是衣食住行这四项 ,不论日本战后国情如何 ,这些方面都是有前途的。

衣方面 ,现在许多组织工厂中 ,除了生产军服和军被的以外 ,大多已处于停产半停产状态 ,许多老板因对前途无望而急于低价将工厂转让。利用现有的资金 ,买两三家纺织厂是没有问题的。

食方面 ,日本四周环海 ,有丰富的海产品 ,可以兴办一个加工厂大批

量进行鱼类食品加工 ,虽然不是军部要求的军工企业 ,但部队也需要大量的罐头 ,军部不致于反对。

住方面 ,现在的战争已让那么多的人无家可归 ,只能住在简易的棚子里 ,甚至流落街头 ,虽然现在还不能进行房地产开发 ,但只要战争一结束 ,这方面肯定将是一个大热门 ,因此当务之急是乘低价买进一大批土地。

行方面 ,汽车还是极少数权贵家里的东西 ,对于普通老百姓来说 ,还是可望而不可及的奢侈品。因此 ,一方面可以着手于铁路的开发建设 ,一方面可以搞一个公司专门经销轻便实用的自行车。

就这样 ,堤康次郎在一段时间的彷徨之后 ,终于制订下了西武的 5 年发展规划。事实证明 ,他的这步至关重要的棋走对了。

从此堤康次郎建起了庞大的家族产业。

从小培养 帝王之学

堤康次郎不仅建立了庞大的产业而且他风流成性 ,公开纳入门下的女人有 3 个 ,共生育了 7 名子女 ,对妾侍所生的儿子堤义明格外关爱。他要把自己创建的家业传承下去 ,惟一的办法就是尽早培养接班人 ,但培养一个合格的接班人并不容易 ,堤康次郎选择了用“帝王之学”来培养接班人 ,首先他看到了自己的妾侍所生的儿子堤义明天资聪颖 ,是一个可造之才 ,于是他开始了大胆的培养。

堤康次郎一直把堤义明带在身边 ,从还不到 10 岁便开始对堤义明进行了一系列近乎严酷但后来让堤义明获益匪浅的“帝王学”训练。

每天早晨五点钟 ,当别人还在床上熟睡时 ,堤义明就会接到父亲从另一个房间里打来的电话 ,让他立即起床 ;同时向还睡得迷迷糊糊的堤义明发问 ,有时是问昨天读的书是什么内容 ,有何体会 ;有时则是问前几天交给堤义明办的一些诸如到某地送封信、到某地看看某新开的商场有些什么特点等杂事 ,如果堤义明稍有答不上来 ,就会挨一顿臭骂 :“混蛋 !”接着 ,不容堤义明再分辩 ,父亲已经挂上了电话。

堤义明起床后 ,不管是外面在下雪还是在刮大风 ,都只能用冷水冲一

个澡 ,因为堤康次郎认为堤义明身子骨太弱 ,而一个男子要干一番大事 ,没有一个强健的身体是不可能的 ,而且 ,他还认为 ,肉体的痛楚可以带来精神的高度集中。

冲了冷水澡之后 ,堤义明得把一个大大的庭院和整个楼的楼道用心清扫一下 ,而这些本来都是佣人们每天的工作之一。

但堤康次郎坚持要儿子去做。他的理由是一句中国的古代名言 :“一屋不扫 ,何以扫天下 ?”

在做完这些杂活之后 ,堤义明就和父亲到公园里散步 ,学柔道 ,锻炼身体 ,并接受父亲思想上的调教。

吃饭的时候 ,堤康次郎不喜欢有一点剩菜剩饭 ,一定要堤义明将饭菜吃光。因此 ,无论堤义明吃得有多饱 ,他都从来不会剩下一丁点。

这时 ,父亲就会很快乐地称赞他 :“吃得真多 !这才像我的儿子 !”

据堤义明后来回忆虽然那时他只有 10 来岁 ,可父亲已经俨然把他当作了接班人来培养和要求。

堤康次郎总是要求堤义明跟在左右 ,尽管商业上的事这孩子不可能太懂 ,但要的就是一个从小的耳濡目染。

因此 ,堤义明除了上学外 ,每天得花好些时间去倾听父亲的经商心得和为人处世的道理。有时 ,当堤义明陪着父亲一起坐车去城里奔波时 ,父亲会突然问他 :“义明 ,那幢大楼是哪家公司开的 ?他们都经营些什么 ?”

这些地方往往是上次从这儿经过时 ,父亲给堤义明讲过的。因此 ,如果堤义明能够准确地说出来 ,父亲就会高兴地拍拍他的头以示赞许。反之如果答不上来的话 ,父亲就会严肃地说 :“怎么回事 ?你没放在心上吗 ?这样下去 ,你打算今后怎么办呢 ?”

过了很久 ,当堤义明已经快要把那件事忘记了时 ,父亲很可能还会再一次问起 ,如果那时堤义明还是答不上来 ,堤康次郎就会狠狠地训斥他 ,那种可怕的样子就像是要把他从小车上推下去似的。

因此 ,小堤义明不得不随时准备回答父亲可能的提问 ,每天都如临大敌 ,生活得很是紧张。几十年后 ,当堤义明回忆遥远的少年时代的生活

时,曾深有感触地说:“在父亲身边生活10年,相当于在他人身边生活30年、40年!”

对这种斯巴达式的顽固管教,一般的孩子肯定会感到难以接受,但堤义明却不仅不反感,反而把它看做一种享受。

在父亲的带动下,堤义明很小就对体育非常有兴趣。他慢慢地学会并精通了柔道、滑雪、溜冰、高尔夫球、网球等运动。尤其是滑雪运动,他可以一口气从山上滑到山脚,技术与职业选手也差不了多少。因此,看起来瘦弱的堤义明事实上体质十分健壮。堤康次郎通过体育运动,教导堤义明如何成为一个有战斗力的男子汉。他认为人生原本就是一场战斗,要想获得事业上的成功一定得有一个强健的体魄才行。

帝王教育是多方面的。除了体质上的锻炼外,更重要的是品质和情操,使其具备强大的道德力量和高人一筹的处世作风。

在父亲亲手指教和潜移默化的影响下,堤义明从小就不爱在别人面前表现自己,他在小学、中学读书期间从不亮出自己是议员和大企业家的儿子的身份。而堤康次郎虽给他以家庭的关怀和安全,但从不娇惯和溺爱,让他像一名小徒工一样接受着近乎严酷的训练。

堤义明10多岁的时候,父亲要求他每到寒暑假时,都必须到西武下属的不同门类的工厂或是公司、商店里实习,尽可能多地了解和熟悉情况。

因此,堤义明的身影经常晃动在工厂高大的厂房和公司整洁的写字楼之间。

堤康次郎的主要目的是让堤义明去看看、听听,同时按该部门的要求做一些小事和杂事。那些不明真相的人都以为堤义明是公司里雇的一个干勤杂的童工,而知道了真相的,无不为之深表钦佩,一个个竖起大拇指。

堤义明记忆中最深刻的,是他少年时推销自行车的事。

一年夏天,根据堤康次郎的安排,堤义明来到远在熊本县的一个小镇上的西武自行车商场体验生活。

店里最重要的活计自然就是推销自行车。可由于堤康次郎向经理打

了招呼,店里便总不让他插手销售方面的事,每天给他安排的不外乎是些打扫卫生、跑跑腿之类的活计。

这主要是堤康次郎认为,孩子目前最重要的事是养成爱劳动,能吃苦耐劳的精神,而不在于一下子就要学会什么商战秘诀。

但是,堤义明对这种枯燥的生活感到十分不满,看着经理和两个店员一天到晚忙个不停地向顾客们推销自行车,堤义明也想像他们那样独挡一面,做一个优秀的推销员,而不是一丁点儿刺激也没有的勤杂工。

可是,这个愿望在当时却是难以实现的。除了堤义明的父亲向经理有言在外,更因为自行车在当时还是较高档的商品,理所当然,这样贵重的商品是不可能委派一个孩子去销售的。因此,每当堤义明向经理要求自己 also 去推销自行车时,经理总是微笑着说着急,小伙子,今后会有机会的。可当堤义明认真地问经理到底什么时候有机会时,经理却又总是顾左右而言他。

但是,经理越不让堤义明插手,堤义明心里越是痒痒的像有许多爪子在一下一下地搔着他。他暗暗想:无论如何,也要在这个假期里做一回推销员——哪怕只销出去一辆也行。

一天,经理有事出门了,堤义明终于有了机会。

下午,一个顾客来到商店,要买一辆自行车。堤义明抢在其他两位店员之前迎住了那位顾客,将顾客引到商店一侧的自行车仓库里,满脸微笑着将他所知道的一点自行车方面的知识说给顾客听。

那位顾客一边面带笑容地听着堤义明吃力的介绍,一边用手拍着堤义明的头:“真是个好心的孩子呀。好吧,我决定买你的自行车,不过,可得9折才行。”

听了顾客的话,堤义明心中一阵狂喜:自己的首次推销便如此容易地成功了!

堤义明远远地看见经理办完事从远处向商店走来,便迫不及待地向经理跑去,一边跑一边大声喊:“我推销成功了!成功了!”跑到经理面前,他得意地对经理说:“那位先生要买一辆自行车,他要求打9折。”

堤义明一心以为自己会受到经理的表扬,可恰恰相反,他却看见经理

面沉似铅，听到的是厉声责怪：

“我不允许你一开始就9折出售自行车。你去告诉那位买车的先生，至多只能9.5折。”

经理的责怪像一盆凉水劈头浇下，堤义明愣住了，首次推销成功的狂喜猛然间无影无踪，他一下子变得无精打采。

以前店里曾不止一次两次地以9折的价钱出售过自行车，经理不是不知道堤义明晓得这个情况的。

可现在自己首次推销成功，经理却只准自己降价5%，堤义明感到非常委屈。所以他没有听从经理的命令去告诉那位顾客只能9.5折成交，而是一个劲地向经理求情，能不能答应就是9折出售。

说着说着，眼泪便涌出了堤义明的眼眶，难以形容的为难心情使堤义明抽抽咽咽地哭了起来。

如此一来，经理也不知该如何是好，因为这孩子毕竟是自己老板的儿子，即便自己是为了他好，可他今后要是向他父亲胡乱奏一本，自己不是吃不了兜着走吗？这时，那位顾客大约在仓库旁等得不耐烦了，便叫那个和他一起来的仆人过来催。

那个仆人对经理说：“因为是打9折，我们东家才决定买的。怎么？是不是不愿让价了？刚才这位小伙计不是答应了按9折出售吗？”

经理说：“不是这样的。这孩子告诉我是以9折成的交，我问是谁让他这么办的，他便哭了起来。”

买主派来的仆人见状便过去告诉了买主。

买主想也没想，立即走过来对经理说，即使只打9.5折也行。同时他又安慰堤义明说，只要他还在这儿卖自行车，他就只到这儿来买，并一再向经理称赞堤义明：“真是个好心的好孩子。”

就这样，这位顾客不仅没因为没打9折而产生怨言，反而还同堤义明立下了今后继续合作的约定。可以说这是堤义明首次推销商品的一次了不起的成功。

这种成功的取得，有多方面的因素。但其中最重要的一点，就是在向顾客推销过程中，堤义明的热心介绍和诚恳态度，使顾客受到了感动。在

以后的经营中，堤义明常常忆起自己少年时的这一桩往事。

堤义明对他和父亲之间的感情，曾经说过这样的话：“自从懂事以来，我跟父亲之间的关系，就分成两大部分了，堤康次郎是我的父亲，他同时也是开导和管理我的恩师。到现在，我仍然感激他对我的教养，使我具备足够的信心和实力成为一个企业人。”

给了堤义明巨大影响的还有一个人，这就是中国先贤、战国时代的思想家荀子。

荀子，名况，战国时赵国人，是中国古代最有名的思想家之一，著有《荀子》一书。

在战国的烽烟中就着一炬豆火撰写下自己思想的荀子，肯定无论如何也想不到，时隔两千年后，他那些特立独行的哲学思想竟然会在遥远的异国他乡找到知音。并造就一位空前的大富豪。

对于荀子，堤义明说过：

“我读过许多中国古代圣贤的著作，荀子的文章读得最多，从他的思想中，我得到自己的见解，那就是，人与人之间，你信任对方，就能得到对方的信任。这种信任就是善的说明。”

在几十年的经营管理中，堤义明的举止行为和待人接物的确是凭一个“信”字赢得他人信赖的，研究者把它称为堤义明的“人心掌握术”。

荀子是主张人性本恶的。

在他的《性恶》中曾有过这样的论述：

人的本性是恶的，而善是后天人为的。现在的人的本性，生来有喜好私利的，顺着这种本性，于是人与人之间的争夺就发生了，谦让便消失了。

人生来就有忌妒，顺着这本性，于是残害忠良的事就发生，忠诚信用便消失了，人生来就有耳目的欲求，喜好美色，顺着这种本性，于是淫乱的事就发生了，礼义和道德观念便消失了。既如此，放纵人的本性，顺着人的情欲，必然会发生争夺，出现违反名分，破坏社会利义秩序的事，从而导致暴乱发生。

表面地看，荀子似乎把人视为不洁的动物，好像肯定说人不是个什么好东西，但是，究其本义，荀子并非真的如此认为，堤义明也从这些关于性

恶说的表象下领悟到了更多更深的东西。

堤义明认为，荀子的思想虽然主张性恶说，其实是在很积极地督促世人，要注重后天的自我修养，要以谨慎自律的态度，约束自己的一举一动，通过这些修养和实行这样的修养，才能摆脱人类恶的本性。

多年以后，当堤义明回首一生往事时，在他的一份自传性质的文章中曾再次谈起他对荀子思想的理解，他说：“不彻底研究荀子的为人与思想，就会从字面上去误解荀子是个对人类持怀疑态度的人。但是，真正弄通了荀子思想的人，就会从性恶说的思想里，探索出荀子最终的目的，他最强调的其实是人与人之间的相互依赖和合作的重要性。”

如果说堤康次郎给了堤义明“企业帝王学”的最初教育和一个不薄的家底的话，那么荀子这位两千多年前的中国老人则给了他一生中为人的信条和成功的奥秘。这二者的结合，便诞生了一位令万众仰慕的超级富豪。

不传长子 何以决断

对于堤康次郎为什么不将权力传给长子而传给妾侍所生的儿子，其中一定有原因，堤康次郎并不是没有想把权力传给长子的想法，那么又为什么最终没有传给长子，他是凭什么来决断废长立幼的呢？

堤康次郎这个人可以说，他一生在政治上和经济上都是日本炙手可热的人物之一。他性格坚强，做事果断，同时也风流成性，一生中除了正式娶了堤义明的大妈，也就是正室操夫人和堤义明的生母石垣恒子外，还有另一个介于情人和妾之间的芳子，以及多得恐怕连他自己也记不太准确的相好。

因此，在堤义明一辈中，兄弟姐妹人数众多，其中堤康次郎正式认可的孩子共有5个，他们分别是：

堤康次郎与第一夫人操所生的儿子堤清二和女儿邦子；

堤康次郎和石垣恒子所生的儿子堤义明、堤康弘和犹二；

而其他没有正式成为堤氏家族成员的至少还有一打以上。换言之，

帝王教育时，堤清二已经在帮助父亲经营和管理西武了。因此可以说堤清二的成长期也就是西武的成长期。

在性格上，与堤康次郎的坚毅、执著和堤义明的柔中带刚，温和平静不同，堤清二是一个直率、外向的情感外露型的人，在他的青年时期尤其如此。

就在堤清二协助父亲的过程中，他非常吃惊地发现，在经济利益的驱动下，自己的父亲常常不择手段地收买土地，许多人被他逼得痛哭流涕，他甚至运用自己是国会议长的特殊地位，来为自己谋利益。

对父亲这种贪得无厌、只知发展新事业的欲望，颇有些嫉恶如仇的堤清二感到非常反感和痛心。

他也曾三番五次地向父亲进言，甚至说起堤康次郎初到东京时被人强行要买土地的事，希望父亲不要如此。可是堤康次郎根本不听，反而使父子之间的代沟越来越深。

堤清二的青春期，也是对父亲的特别反抗期。

在东京大学时代，他思想左倾，积极投身到学生运动之中，在东芝等大企业里活动，甚至还破坏了西武铁路公司的工会。这些做法，让身为国会议长的堤康次郎不仅脸上无光，更认为儿子是故意和自己过不去，对着干。

结果，在他们父子间的又一次拍案而起之后，堤康次郎一怒之下将堤清二赶出了家门，和他断绝了父子关系。

后来，堤清二身患重病，在操夫人的苦心劝说下，堤康次郎才收回成命，重又让堤清二回到了家，并让他做了一段时间的秘书工作。

然而，即使父子间的矛盾表面上已经化解，两人都小心翼翼地避开一切可能发生冲突之处，但倔强的堤清二永远也无法打心底尊重父亲了。

当然，堤清二的心态，也同样反映到了堤康次郎身上。在堤康次郎心目中，堤清二已经是一个叛逆儿，一个危险人物，不适合继承西武事业。

与堤清二看着父亲的粗暴和阴暗面长大相反，堤义明是看着父亲的慈爱和光辉长大的。不论是父亲向他灌输帝王之学，还是父亲在商战上的叱咤风云，都令堤义明感到父亲的伟大。

因此,对堤清二来说,父亲是一个冥顽不化、给人间带来灾祸的撒旦;对堤义明来说,父亲却像上帝一样令他肃然起敬。

然而,尽管堤义明在父亲心目中的地位更高、寄予的希望更大,但由于堤清二的正义和耿直,在集团里也有着一定的口碑,加上日本一向是长子继承大业,因此,堤康次郎虽然更偏爱堤义明,但并没有完全立下废长立幼的决心。

堤康次郎采取的是一种中庸的办法,他摆出对堤清二和堤义明都不偏不倚的架式,让他们都在西武中有一席之地,然后注意看这两兄弟的具体表现,以决定最终由谁来继承自己的大业。

1963年8月22日,发生了一件对堤康次郎接班人问题有决定性影响的大事件。

那天下午一点,东京都内发生了一起战后最大的百货公司大火。火苗从舢袋的西武百货公司7楼餐厅冒出,长长的火舌被风一吹,立即四处蔓延。熊熊的大火一直燃烧了整整7个小时,才被消防人员扑灭。

这场大火烧死店员7人,轻重伤20多人。幸好那天是公司的盘存日,没有营业,因而没有顾客受伤。若是发生在营业日,后果将不堪设想。

起火的原因,经过调查很快得出了结论,是因为本楼进行灭虫作业的操作员在点打火机时,无意间碰上了挥发性的杀虫剂而引起的。

事故原因调查出来后,百货公司职员们大多仍处在7名同事不幸被烧死的惊慌中,因此,公司的一名管理人员向全权负责百货公司的堤清二请示:

“现在人心惶惶,我们是不是明天不开业,先进行一番内部事情的处理?”

但是,这个建议被堤清二轻易否定了。

他认为,如果仅仅因为一场火灾就让名闻遐尔的西武百货公司关门的话,肯定会让那些惟恐西武不乱的竞争对手们幸灾乐祸。

基于这种考虑,堤清二不但不同意明天休整一天,反而决定:“大火扑灭后马上开门营业,并在明天的早报和电视上打一个广告,说西武百货大降价。”

这个决定 ,立即遭到了堤义明的坚决反对。

堤义明认为 ,刚出了事 ,还死了人 ,却还强行撑着开门 ,一点不进行修整 ,这样的做法实在是太鲁莽了。

两兄弟各持一词 ,最后双双打电话给堤康次郎请示究竟怎么做更好。

对此 ,堤康次郎是这样裁决的 :

“反正西武百货是堤清二在负责 ,那就随他的便吧。”

次日 ,西武百货公司打出了“向顾客道歉 ,火灾超廉价大拍卖”的招牌 ,比平时规定的营业时间十点还提前了半个小时。

刚一开门营业 ,因看到拍卖广告蜂拥而来的顾客竟多达 5 万余人 ,整个平时宽敞的商场里人头攒动 ,人挤人 ,人撞人 ,电动扶梯因为上面站的人太多 ,竟然无法运转 ,发出嘎嘎嘎的尖叫声。

一些体弱的顾客甚至因被挤得喘不过气而晕倒在地 ,顿时秩序大乱。西武百货的员工拼命维持秩序 ,拼命大叫顾客们不要挤不要挤 ,可哪里有一人肯听 !

无可奈何中 ,堤清二只得打电话向消防厅和警视厅求援。

很快 ,消防厅和警视厅派来了一支 100 多人的队伍前来疏导人群和维持秩序。一直到当天下午 ,混乱的状况才得以平息。

然而 ,不该发生的悲剧已经发生了 :

在这场事故中 ,共有 3 名老人和 5 名儿童被人流撞倒后挤压致死 ,上百名顾客和员工受了轻重不同的伤 ,两部电动扶梯和上百个货柜被破坏 ,丢失了价值几十万美元的商品。

为此 ,西武百货不得不向死者家属赔偿了高额的抚恤金 ,并被消防厅和警视厅处以罚款。当天的电视和次日的报纸上 ,也作了对西武很不利的负面报道。

当天晚上 ,在轻井泽别墅里的堤康次郎从电视里一看到这个消息 ,立即连夜赶回了东京。

就在飞速行进的小车上 ,堤康次郎对究竟是堤清二还是堤义明作自己的接班人作出了最后的决定。

堤康次郎认为 ,这场无可挽救的失败 ,完全是堤清二的急功近利 ,没

能预料到后果所致。

在后来的时间里,堤康次郎常常开导堤义明:

“在观光事业中如果有客人死亡或受伤,那无论如何也是最糟糕的事情。观光事业的宗旨必须是安全第一。在旅游胜地,哪怕只是一个客人死亡,这项事业也算完了。”

堤义明牢记住父亲的这些教诲,对于哥哥堤清二在火灾后马上大减价,想趁机大赚一把的不义之举,堤义明不顾一切地反对。对于堤义明当初的意见,堤康次郎过后也大为赞许,也再一次肯定“自己的接班人就是堤义明”。

1965年,堤康次郎在临死前召集堤家所有的子女,一字一板地对堤义明说:

“堤家的责任就落到你的身上了,在我死后的10年内,你要采取守势,即使你有绝对的胜算,也得忍过10年,才能按照你的意愿发展,切记!切记!”

堤义明接过一份庞大的家业,却没有想到,堤家的产业正受到冲击。当时,正是东京奥林匹克运动会结束后不久,日本的许多饭店经营一落千丈,一些实力差的饭店濒临破产。堤家也不例外,虽然堤家经营的保龄球馆、滑雪场等娱乐项目小有盈利,但不能弥补饭店出现的巨大亏空。堤义明的父亲正是看到这点,临危授命。

堤义明接手家产时,正值青春年少,血气方刚,权力、金钱、欲望对他有很大的诱惑力。然而,多年形成的“忍”在此时产生了约束力。他信守诺言,采取守势,忍守10年。

守与忍并不是无所作为,而是尽最大努力来熟悉家产,保持原企业的运作,其中,最重要的是掌握实权,安排人事,处理财务,解决兄弟之间的争执。

为了稳定企业集团,堤义明留下了老臣并委以重任。

堤义明虽然遗命在身,但毕竟出自庶门,“我的母亲是妾侍,论名份,没有绝对的优势。”当务之急是必须保持家族内部的稳定,避免骨肉相残,避免家道衰落。

堤清二是堤家长子，东京大学毕业，很有才气，擅长写诗。小说和散文，人称“银座行吟诗人”，社会活动能力强，有社会声望，任西武集团百货公司集团的总负责人，企业界人士都认为他会继承家业，结局却令人失望。

堤清二成为最大的潜在对手，随时都可能会“王命有所不为”。堤义明审时度势，继续让哥哥留任原职，并对他礼仪有加，不惜虚心求教，同时暗示目前只能保持家业的现状，待时机成熟后，一定会按照遗命给哥哥一笔巨大的家业。堤清二静待佳音，前线烽火消失。

堤义明加强巩固后方防线，让同母所生的弟弟堤康弘和堤犹二分别出任丰岛园游乐场的社长和太子酒店集团的副社长。坚持“家丑不可外扬”的堤义明还秘密地、巧妙地处理了其他没有公开的异母兄弟间的问题，条件是给钱，从此，他们不得对外自称是堤家子弟。就这样，堤义明暂时化解了“内战”的硝烟。

守业5年后，必须分割家产，最棘手的是如何对待堤清二，堤义明自有办法。

1970年，堤清二分到一笔大的家业，包括西武百货集团的全部产业、面积2900亩的高原山林和一家化学工厂，价值数百亿日元，相当于遗产的1/3。堤清二不禁感慨地说：

“企业界的规矩，这是兄弟分家产，一个慷慨的弟弟，信任异母哥哥，把巨额产业给我，这又怎么能称得上是分家呢？”

在堤家7个子女中，长子堤清二分到如此大的家业，心情特别激动，因为他清楚：父亲的遗嘱上并没有指定堤义明要把那么多的家产交给他。因此，哥哥对弟弟心悦诚服。然而，堤义明却深藏玄机，不露本意。他知道堤清二是个进攻型的企业家，为了防止哥哥将家产搞得一败涂地，将繁荣的百货公司交给堤清二，由自己保留了最赚钱的铁路公司，也就保留了堤家雄厚的根基。

堤清二有文才无商才，在商战中缺乏稳健作风，尤其在萧条时期。他多次说：“不怕失败，失败不是耻辱。害怕失败，畏缩不前的胆小鬼才是耻辱。”这句话一直让堤义明提心吊胆。果不其然，堤清二在管理自己的产

业时 ,盲目扩张 ,四处出击 ,埋下了潜在的危机。1973 年 ,世界石油危机对日本的打击特别沉重 ,堤清二的事业一落千丈 ,濒临破产。堤义明没有因为已经分家而袖手旁观 ,却动用大量的财力给哥哥大输血 ,免其破产。堤义明以“忍”的方式解决了兄弟争执 ,又得到 8 位“顾命”大臣的全力支持 ,妥善地处理了内部两股不同的势力 ,化敌为友 ,充分反映了他稳健的风格和审时度势的才干 ,从而守住了一份巨大的家产。

虎父虎子 中兴大师

堤义明是虎父虎子还是虎父犬子并不是看他如何守业有成而是要看堤义明在保持财富中如何图谋发展 ,他采取了“以守为攻”的策略 ,由于他深沉老道 ,藏而不露 ,人称他是“思考型的企业家”。请看 :

1965 年东京奥运会结束时 ,日本房地产业仍然处于虚假繁荣 ,许多人都认为 ,投资土地 ,保赚不输 ,新一轮投资热潮席卷全国。然而 ,堤义明冷眼观世界 ,作出相反的决定 :“西武集团 ,退出地产买卖。”此决定不仅引起东京企业家的震惊 ,也不为公司高级管理人员所理解 ,8 位顾命大臣纷纷表示异议 ,力劝“主帅”继续加强对土地的投资 ,以便获得更多的财富。堤义明不得不在高层主管会议上对此作出详细的分析 :

“土地投资的好景已经过去 ,供求要讲平衡 ,大家猛炒地皮的结果 ,把正常的供求状况破坏了 ,很快就会出现失衡。”

“现在大家不同意我的想法 ,我知道我一个人对 ,你们全都没有看出这个行业的风雨已经来临 ,危险得很 ! 我决定了 ,大家照着我的话去做 ,准没错 !”

堤义明对市场确实有独到的眼光 ,不久 ,他亲眼目睹了许多风光一时的地产商相继陷入困境甚至破产 ,此时 ,人们才认识到堤义明确实是一名稳健的守业家。

60 年代 ,保龄球风靡日本全国 ,爱好者超过 3000 万人 ,如此大的消费群 ,一定会产生丰厚的投资回报。许多大型企业家都以这种逻辑推理的方式争先恐后地投资豪华保龄球馆。西武集团的保龄球馆开办得早 ,

遍布全国,获得了早期的丰厚回报。在日益升温的保龄球狂热的感染下,西武集团的高级管理人员热血沸腾地向堤义明建议:“扩大对保龄球馆的投资,越多,越快,越好!”然而,堤义明作出相反的决定,果断地宣布:“从保龄球行业中全面撤退,越快越好!”

此决定在集团内引起了轩然大波,堤义明的兄弟们公开对此进行指责:“太武断!”“不识时务”“不成大气”……堤义明毫不理会,亲自督战,迅速地关闭了数百间保龄球馆,改作其他娱乐项目。

70年代,保龄球受到冷落,80%的日本保龄球馆因生意清淡被迫关闭,许多急功近利的企业家都不同程度地遭到失败,而堤义明却从新事业中获得了大量的收益。西武集团的竞争对手、娱乐业的同行、东升集团的总裁五岛升对堤义明作出了由衷的评价:

“他一直都比别人先看到了未来,多么准确锐利的洞察力,当大家都在苦喊不景气之时,他总是抢先一步找到了有发展前途的新事业,他是一个了不起的企业家。”

在守业的10年中,堤义明总结性地谈到自己的体会:

“最重要的是,办企业要巧妙地掌握进退,要胆大心细,要洞察先机,有进有退,如果无法做到这些,就不会成为一个成功的企业家。”

有进有退,以守为攻,在“忍”中成熟的堤义明更具有深谋远虑的创业精神,从而中兴光大了祖业。

西武集团的标志是一只雄狮,因此有人称这个集团是狮子企业。10年守业,堤义明是沉睡的狮子。10年后,他觉醒起来,开始在商战中大显身手,不惜大手笔地进行冒险创业。

1976年,堤义明代表日本体育协会,去奥地利出席冬季奥运会。会后,他又特别到欧洲各地考察观光旅游事业,由此,产生了一个新的梦想。

回国后,堤义明设想:利用祖上留下的大片闲地,兴建滑雪场、高尔夫球场,积极开展旅游观光和娱乐业。他还认为:在自家的地皮上修建酒店,由于成本低,加上与森林公园和娱乐场配套,更能提高市场竞争能力,自然能获得更多的财富。

他将西武集团的新宿火车站进行改建,不仅适应了日益增多的人流,

而且还利用多出来的空地 ,兴建一个购物中心和新宿太子大饭店。新宿是日本最繁华的一条商业地带 ,铁路与购物为堤义明带来了双重财富。堤义明小试牛刀 ,财富大增 ,因此他决定以更大的气魄加大对酒店的投资。

堤义明还将酒店视作艺术品进行投资 ,对此颇有一番见地 :

“西武事业范围很广 ,我觉得其中太子酒店系列称得上是西武企业群的脸面。脸面是对内对外的 ,必须做得体面 ,要让国内外的客户享受到艺术酒店的魅力 ,这就是形象工程。”为了艺术 ,他必须投入巨大的资金 ,自然也必须冒最大的风险。

东京赤坂太子大酒店是堤义明的艺术大酒店的代表作之一。也是他风险投资的成功范例。

在开工前 ,他将该酒店定位于高级豪华酒店 ,主要接待外国游客与大商人。为了区别欧美的豪华酒店 ,他独出心裁 ,要求在设计中将艺术融入到酒店整体内。他以重金聘请了欧美闻名的国际建筑设计家丹下健三进行设计 ,明确表示不惜耗费巨资 ,也不怕承担风险 ,只要求绝对的高雅。

丹下健三不负重望 ,将大酒店设计成一个美仑美奂的艺术品。在760间客房中 ,每个房间均有不同的风格 ,从整体上看 ,又是东西方文化的精美融合。赤坂太子酒店获得社会的高度评价 ,成为国际著名的艺术型大酒店。

另一个风险创业的成功是投资规模更大的东京新高轮太子酒店的兴建。

这次 ,堤义明三顾茅屋 ,请来了日本著名的艺术家村野藤吾亲自设计。除了昂贵的设计费外 ,他特别提出 :“不论花多少钱 ,我都在所不惜 ,一定要让它成为杰作中的杰作。”村野不负重望 ,完成了富于“大和魂”的饭店设计 ,非常得意 ,认为这是他从事建筑艺术65年中 ,自己最得意的作品。

堤义明对设计非常满意 ,认为设计达到了自己多年来在酒店艺术化的追求中最高贵 ,最气派的目的 ,不禁感慨地说 :

“凡是公司的重大发展 ,都不能在‘失败之后再说’ ,为了避免这种赌

博心理上的冒险 ,除了借重一流专家之外 ,没有更妥善的办法。”

1982 年 ,东京新高轮太子酒店开门迎客 ,观光者如潮 ,出席开幕仪式的海内外贵宾竟达 2 万余人 ,无不对堤义明的杰作感到惊叹。不少同行在祝贺之余不免向他询问 :

“ 该酒店投资多少 ?”

“ 15 亿日币。”

“ 如此昂贵 ! 值吗 ?” 同行们大吃一惊 ,异口同声地说 ,因为他们知道 ,将这笔费用分摊到 1000 间客房中 ,就开创了单间成本价格的世界之最。

“ 值 ! 艺术品不能用金钱来衡量的 !” 堤义明自豪地回答。

在酒店内一个富丽堂皇的大厅中 ,堤义明向同行介绍 :“ 这是一个能容纳 1 万人的多功能大厅 ,填补了东京对海内外大型会议需求的空白。” 稍作停顿 ,他一字一句地谈到自己对酒店事业发展的具体设想 :

“ 这个事业并不是绝对赚钱的事业 ,搞不好还会赔钱呢 ! 如果我第一年投资 10 亿日元 ,第一年我首先必须要做的就是拉拢客人 ;等到第二年客人大致稳定 ,再继续投资 10 亿日元扩充设备 ,以期待吸引更多的客人前来 ;等到客人增加一倍后 ,再继续投资 30 亿日元 ,到 50 亿日元 如此不断下去。”

同行们对堤义明佩服得五体投地 ,一致认为他是一名稳健型的投资大师 ,以具体的稳健手段锁住了风险 ,事业前景一定十分辉煌。

80 年代初期 ,堤义明的事业走向辉煌 ,太子酒店超过 50 家 ,遍及日本各地、美国、新加坡和加拿大等地 ,堤义明成为“ 日本酒店大王 ” ,跻身世界最大的连锁酒店集团的行列。

1984 年 ,西武集团的饭店营业额突破 1200 亿日元 ,并带动旅游观光业的发展 ,高尔夫球、滑雪等娱乐业也带来巨额的经济效益 ,观光旅游部门总收入 1756 亿日元。

堤义明在谋求利益时 ,讲求实际 ,精于算计。他说 :

“ 休闲型大饭店在淡季的时候 ,最好采取半休息半上班的方式 ,因为每年的淡季加起来大概也是半年左右 ,如果公司每年休息的时间超过半

年以上,那么,淡季中就会造成客人的许多不便。因此,即使是在淡季也要采取半休息方式经营。”

东京西北近郊的埼玉县内有一个小镇叫所泽,60年代时,是一块“死市”,意思是没有发展潜能的市镇,周围30公里内,都是农业地带,以种茶为生。70年代初,所泽这个小市镇受到地产投资者的冷落,堤义明慧眼独具,投资进行大规模的开发。

他利用附近的丘陵地带,开辟了西武游园、国际文化村、高尔夫球场、棒球场和人工滑雪中心等等。碧波荡漾的游泳池,人工海浪的沙滩,森林、泉水、河流令人流连忘返,游人摩肩接踵。西武的2条铁路在30分钟内将上述的旅游胜地和繁华的东京连结起来,自然带来了人流和商业机会,曾经是一文不值的所泽,迅速发展成为30万人口的新兴旅游商业城市,堤义明的地产价值不可同日而语。堤义明从这次投资中感悟到如何真正在旅游业中得到收获:

堤义明一步一步地从守业中走向了创业,既守住了财富,也扩大了财富,人称他是“西武集团的中兴大师”。

日本著名传记作家和经济评论家永川幸树,在他所著的《堤义明兄弟的十年后》一书中写道:

“堤义明除了拥有15万职员,170家大企业这些看得见点得清的财富外,他的脑子里,更拥有着关于企业发展和商战中取胜的智慧。这些,则是无法用金钱来计算的。”永川幸树坚决不承认《福布斯》杂志对堤义明资产的评估,即认为堤义明的资产远远不止区区190多亿美元。

他认为,单单是堤义明的西武集团下属的一个西武铁道公司,便拥有宝贵的日本本国土地达1.5亿平方米之多。

“照旧价,这些土地,总值是120亿日元。但是,今天的地价,比起堤义明购买它们的20多年前,不知道增值了多少倍。因此,单是土地一项,堤义明便至少有1000亿美元。”

与此相仿,日本的另一位经济评论家吉林照光,也抱有类似的看法,他在他的《堤义明的帝王学》中,认为堤义明的总资产应该在1650亿美元左右。他说:

“堤义明组织了一间很小的公司,名叫‘国土计划公司’,用来作为他控制西武集团这个庞大的企业群体的中枢机构。

它拥有西武集团一半以上的股票。这些股票折合成美元,绝对不会低于 1650 亿美元。”

1987 年 7 月和 1988 年 7 月,《福布斯》杂志对以亚洲为中心的东方企业家进行资产评估时,堤义明荣登亚洲首富。

没有人计算得清堤义明到底有多少财产,而他自己却从来不肯向外界透露半点口风。

大半生中,堤义明给外界的印象,都是一个埋头苦干沉默寡言的低调的人。

《福布斯》杂志的编辑也特意指出说:堤义明不以为自己是世界上最有钱的人之一,他甚至否认自己拥有 190 亿美元的财产。

也许,每一种估算方法都有一定的误差,但它仍然向我们表明了这样一个不容置疑的事实:

在当今世界里,堤义明无疑是一个成功人士,一个对世界经济生活,尤其是对日本经济生活有着重大而深远的影响力的人。

从一个日本比比皆是的一般企业经营者,到深负众望、举足轻重的巨型跨国企业集团的老板,堤义明只花了不到 20 年的时间。

与此相比,松下幸之助差不多用了一生的时间才创下了松下这份产业,丰田汽车则是三代人艰苦努力的结果,八佰伴也是两代人心血的共同结晶。

特色评说:父业子承,忍守十年,创业中兴。

财富家训:“办企业要巧妙地掌握进退,要胆大心细,要洞察先机,有进有退,以守为攻。这就是‘忍’的功夫。”“财散则人聚,财聚则人散。”

和田家族

“八佰伴”是日本和田财富家族创办的，如今已经遍布世界各地。八佰伴在中国上海、无锡等地生意都如火如荼。八佰伴的创立者是和田加津与和田良平夫妇，他们是从地摊起家的，后来经过艰苦努力发展成世界名店，八佰伴使一个财富家庭兴旺起来。后来他们的大儿子和田一夫继承了家业，将其发扬光大，将店开到了全世界，让这个财富家族的财富一再创新纪录。

营业之后,善良朴实的和田夫妇没有想到这里面竟存在着陷阱。露木旅馆老板找到和田夫妇开出房租价码:每月65日元,和田夫妇惊呆了,他们当初双方连房租都没说定就答应搬进来、感到太草率了,原想每月20日元撑死了,可没想到露木旅馆老板一开口就要65日元。但是木已成舟,后悔已经晚了,和田夫妇豁出去了,拼命地干:丈夫3点起身,已怀孕的和田加津5点起床,俩人一直忙到深夜12点。

热海是消费城市,蔬菜店很多。有了店铺后,与其他菜店一样,八佰伴也集中在傍晚进货,货到即上架,水灵灵的苹果傍晚可卖出一部分,但大部分要等到第二天出售。可是第二天,特别是持续高温的7、8、9月份,清香新鲜的蔬菜到早晨全蔫了,喷雾洒水也无济于事。这时,和田夫妇多羡慕那家热海最大的老字号菜店哟,人家是把菜储存进恒温库过夜的。八佰伴没有冷库,该如何保持蔬菜新鲜呢?不久,和田加津想到,蔬菜是因为夜里关闭店门才捂蔫的,只要将店门大敞四开,蔬菜第二天早上就不会蔫了。但是大开店就等于将货放在外面。必须有人看管。于是,夫妇俩轮流在外面套廊上守夜。还真的,蔬菜经夜露打过,早上仍是水灵灵的。50年后,和田加津回忆这段往事时,说:“现在想起来似乎有些好笑,但当时却豁出去了,丝毫没觉得苦和累。只要顾客交口称赞八佰伴的货新鲜、出类拔萃,就会感到最大的乐趣。”

虽然房租贵,但是八佰伴的菜价却比其他菜店便宜。和田夫妇本能的经营之道是:“同样的货八佰伴的新鲜,同样的货八佰伴的便宜。”这是诚实商人的一种本能的聪明,货色一样,哪个消费者不拣便宜的买呢?虽然利薄,卖的多了,获利就丰厚。

和田夫妇如此拼命干的动力之源,是为即将出生的孩子将来上大学而攒钱,并企图使八佰伴成为热海最大的菜店。然后,把雇工发展到50人左右的规模,自己买辆轿车周游全国,竟是丈夫良平的“最后心愿”。

1929年,和田夫妇的第一个儿子和田一夫诞生了。他的第一声啼哭也和常人没有什么不同。然而,当助产婆把这个胖乎乎的小婴孩抱起来向家人恭喜时,一直眯着眼哇哇哭叫的婴儿突然睁开眼睛,停止哭声,咧嘴展颜一笑,惊呆了众人。

“真是奇了！别的婴孩都是哇哇哭叫着的小讨债鬼，这个孩子怎么落地就会笑？莫非是送财的？一定是了不起的人物！”助产婆说，他的手纹也极为罕见：左掌有一条纵向贯穿的纹路，而右掌相反，有一条横向贯穿的纹路。相术家说，这是一种福相。

高兴之余令人不满意的是，自这一年开始的经济危机也把这个家庭逼到了窘境。物价疯涨，家中已经很久吃不上白米饭了。和田加津刚生完月子，就把一间房子腾出来开了个卖水果和百货的杂货店。

少年天才 勇担社长

和田夫妇没有想到的是，他创办的小小“八百伴”竟成了儿子和田一夫日后驰誉世界的人生舞台！

和田一夫10来岁时，就显示了他超乎常人的沉稳和自信。一天，台风骤然登陆，飞沙走石，天昏地暗，加津和良平夫妻俩外出进货归途受阻，家中只有4个孩子，夫妻俩忧心如焚。暴风雨过后，夫妻俩回到家已是夜半时分了，他们发现店铺门窗紧闭，没有打湿任何东西。3个孩子已在床上酣然入睡，只有一夫在油灯下读书。原来，暴风雨来的时候，一夫当机立断，立刻把窗关上了，但因风力太大，门却关了几次也关不严，一夫便让两个弟弟和他一起喊着号子，合力把门关上了。然后，他又给弟弟们讲故事。后来，总不见父母回来，他就给他们每个人削了一个苹果吃，权当晚餐，然后让他们上床睡觉。

听完一夫的讲述，加津喜泪纵流。一个10来岁的孩子能如此处变不惊，太难得了。母亲常对父亲说：“一夫担得起长子的职责！”

一夫也有流泪的时候。一天，小一夫放学回家，脸上留着道道伤痕，母亲质问他：“怎么搞成这副样子？”这一问竟使小一夫伏在母亲怀里抽泣不已，他边哭边诉说。后来，母亲终于从儿子的哭诉中弄清了事情的经过。原来，一夫在考试中得了最高分，老师表扬了他。班里几个自以为有身份的职员的孩子在放学路上讥笑他说：“杂货仔，神气啥！”这已不是第一次了，他们不时拿“杂货仔”这个称谓来嘲弄一夫。

“杂货仔又怎么了,有本事比比看!”小一夫像一头暴怒的狮子,飞身上去拖对方最高的一个,扭打撕滚成一团。对方仗着人多势众,把他揍了一顿后扬长而去。

听罢一夫的诉说,母亲神色庄严起来,轻抚着一夫的头顶深沉地说:“孩子,你要记住,开杂货店没什么不体面的,什么活都是人干的!”

但“杂货仔”的绰号毕竟给了好强的一夫以极大的刺激。成功是最好的“复仇”。一夫咬咬牙,一定要出人头地,让那些嘲讽他的人瞧瞧!他给自己设计的人生目标是当外交家,为此,他决意报考培养外交家的名校——东京外事专门学校。他起早摸黑苦读英语,家中墙上、桌上、床边,凡是目光所及之处,都挂上英语单词,每天从睁眼到熄灯,口中都念念有词,乐此不疲。

阻止一夫实现自己理想的,是他的祖父老和田。老和田对长孙的期望之深,丝毫不亚于他的父母。然而,在他的心目中,当外交官的梦想太虚幻了,远不如经商实在,何况一夫是长孙,要继承家业、分担家庭责任的呀!他将这番思虑对长孙说了,但一夫却默不作声。老和田见不能凑效,便长叹一声,把更深一层的思考和盘托出了:

“日本是个战败国,短期内都不会在外交上有说话的余地,这时候进学校做外交官,哪有前途呀!”一夫终于被这番极有见地的话说服了,于是,他按照家里的意愿,转读日本大学预科,准备翌年进入经济系攻读。然而,大学第二年,充满理想和激情的他背着父母偷偷加入学校的激进派组织,参加了一系列激烈的攻击性行动,终于激怒校方,被勒令退学。

儿子被责令退学对母亲犹如晴天霹雳!父母对坐沉思了一夜,加津终于计上心来。

母亲说:“儿子盲目跟从别人闹事,是因为他没有自己的信仰。我相信一夫是个能改过的孩子,我们把他送到‘生长之家’吧!”父亲良平点头表示同意。

和田一夫是抱着宣传激进思想的念头到“生长之家”的。他被安排在一间小房间里自我反省,身边放着“生长之家”的“圣经”《生命之真谛》,他却不屑一顾。很令他失望的是,“生长之家”的师傅和信徒都无人

与他争论，他们沉静地反省，一团和气地谈论一些生活和思想。和田一夫渴望在聚会时展开争辩，聚会的时间终于到了，信徒们没有跟他争辩对错，只是平静地望着他。这种温情的目光一下子瓦解了一夫心中的积郁，他把积蕴在心底的话一泻无阻。人们宽容地倾听着，一夫心中有了一种前所未有的轻松感。

他开始平心静气地读那本《生命之真谛》，这本书使他原有的偏激思想开始瓦解，使他受到了人类之爱的无穷启迪。

从“生长之家”回到家中，和田一夫觉得有了全新的自我，他的胸中再度升起一轮理想的旭日：一定要创造一番有益于社会的大事业。和田一夫恭敬地面对父母，请求父母原谅自己的过失，发誓“要做个敬爱父母的好孩子、出人头地的百货企业家。”

和田一夫开始进入父母开创的八佰伴。

在商言商。和田一夫经过一段观察，敏锐地看出了八佰伴发展的拦路虎是赊账和高标价。

热海是个热点旅游城市，旅馆林立。旅馆是消耗蔬菜杂货的大户，给旅馆配货就得遵守老祖宗的行规——赊发。杂货店自然不敢得罪旅馆，但他们可以抬高价格，而财大气粗的旅馆也不在乎货价的提高。这样，热海市便创造了日本的物价之最。

人们对此都习以为常，而和田一夫决意要改改这个老皇历，但他无法说服父母，这时，一场大火帮了他的忙。

1950年4月13日，店里只有和田一夫一人，随着一声巨响，火光冲天，狂风大作，风借火势，以排山倒海的气势风驰电掣般肆虐。和田一夫前脚奔出店门，火舌就吞没了八佰伴。热海市的这场烈火烧去1000多家店铺和民房，经营了20多年的八佰伴也化为灰烬，一家人露宿街头。

深夜，家人渐渐睡去，和田一夫却异常清醒地思考着。这时，一颗流星划过，一夫感悟到了一种昭示。在茫茫宇宙中，一场灾难算得了什么？和田一夫当即对天发誓：“不能就此屈服，我要把新家建起来，把八佰伴的招牌挂起来，让它的业务扩展到全世界！”

第二天，当一家人还没从这场灾难中醒过神来时，和田一夫就租下一

个旧仓库 ,将八佰伴的招牌挂了出来 ,和田家再一次从零开始 ,白手起家。

和田一夫决心改革热海市赊账和高标价的不良商业习惯的理想 ,因这场大火而大大提前实现了。

这场大火烧掉了市区大部分旅馆和商店 ,市容蓬头垢面 ,游客锐减 ,旅馆难以为继 ,杂货店的赊账也难以在商定期限收回 ,八佰伴也被旅馆拖欠了一大笔债。新开张的八佰伴虽然生意不错 ,但因旅馆拖欠 ,也面临倒闭的危险。这时 ,转机出现了。

日本著名的财经界理论权威学者联袂到热海附近的一个小镇举办经营研讨会。全家一致举荐加津去参加。在研讨会上 ,加津得到一条信息 ,郡山市有位商人开的红龙商店实行现款交易 ,他们不做配货生意 ,不赊账 ,货物以最廉价出售 ,生意十分兴隆。回到家里 ,加津兴奋地对丈夫和儿子说 :“人家的办法值得我们学。”

和田一夫万万没想到 ,他策划已久的夙愿竟由母亲提出 ,他自然是一迭声支持。然而 ,和田良平却断然否决 :“不可能的。长久以来大家都接受了商业习惯 ,我们一家商店哪有力量改变 !”

母子一合计 ,便软磨硬缠动员父亲亲自去郡山考察一番。和田良平本是赶着鸭子上架 ,但到了红龙商店一看 ,不禁大出意外 ,现款交易廉价销售带来的繁荣昌盛使他震惊。经过两个多月的深思熟虑 ,和田良平终于宣布 :

“只要现款买卖可以使物价降到最低水平 ,对大家有好处 ,我们就大胆放心去做 !”全家一片欢呼。

1955 年 11 月 1 日 ,这是八佰伴历史上划时代的一天。经过充分准备 ,八佰伴扩大店面后重新开张 ,新店比原来的店大了 5 倍。八佰伴商店股份有限公司正式改名为八佰伴食品百货店股份有限公司。同时 ,正式实施现款交易和低价出售的新举措。店门一开 ,如潮的顾客蜂拥而入 ,店员忙得不亦乐乎。店厅到处贴有这样的告示 :“一切货品以现金交易 ,但我们的售价定到最低 ,使大家享受一年 365 日大廉售的愉快 !”第一天的生意出乎意料的兴隆 ,不少热心的顾客特地留言 :“八佰伴做这样的改善 ,太感激了。”

八佰伴重新开张的消息通过顾客奔走相告 ,当天就扩散开来。顾客有增无减 ,有人闻讯后从几十里处驱车赶来购货。

八佰伴的口号是 :“能够令一个顾客买 1000 元东西而满意固然是好事。不过 ,我们更珍视 100 个只买 10 块钱东西的人的笑脸。”当时的日本 ,10 块钱相当于我们今天所说的一分钱。就是说 ,八佰伴的目标是让每个到过八佰伴的顾客都感到愉快。

然而 ,尽管八佰伴的生意一天比一天红火 ,但赤字却一月连着一月 ,整整持续了半年。

虽然这是意料之中的 ,但和田一夫却不能不急。半年来 ,八佰伴始终坚持以最低价出售商品 ,可是 ,批发进货依然是原价。要使八佰伴扭亏为盈 ,必须降低成本。

和田一夫请出父亲 ,由父亲出面请了 30 多个与八佰伴素有交往的农民和批发商到热海来。席间 ,和田良平痛陈利弊 :

“大家知道 ,自八佰伴去年实行现款交易以来 ,把物品价格定到最低程度 ,营业额大有增加 ,但由于低价出售 ,赤字依然存在。现在只好请各位支持这项低价销售的行动 ,降低批发价 ,使这项有益公众的经营行动能够完全成功。”

可是 ,半数的人表示不同意。这时 ,和田一夫站起来说 :“各位长辈 ,我们希望大家降低批发价 ,是以不损害大家的利益为前提的。”

掷地有声的一句话 ,将大家的目光聚焦到和田一夫身上。和田一夫有理有据地耐心解释 ,从配货追债和由此引发的高物价带来的危害 ,谈到八佰伴实行现款交易 ,薄利多销后 ,深受顾客的欢迎和支持 ,最后得出随着低价销售刺激起的消费欲望 ,生产者和批发商的利益还会提高的结论。

多年来在生意上来往密切的 30 多位老朋友茅塞顿开 ,一致表示支持。其中一位最有声望的批发商拍着和田一夫的肩膀说 :“既然对公众有好处 ,既帮了八佰伴 ,又没折损生产者和批发商的利益 ,我们当然全力支持这项行动 ,请安心努力吧 !”

一席话使和田一夫热泪盈眶。

果然 ,降低批发价后 ,八佰伴的营业额一创再创新纪录 ,赤字消除 ,利

润稳步上升。

转眼到了1958年。9月的一天,飓风登陆,和田一夫和一位店员驾货车打算到附近的小田原市去收购些新鲜蔬菜。沿途的菜农眼看飓风将临而找不到买主,一筹莫展。见到和田一夫的收购车,他们纷纷以最低价将蔬菜脱手。待最后一笔生意做完,和田一夫已收购了两吨多蔬菜。满满一大车!价钱也比平时低多了,真令人高兴!

但没多久,疾风暴雨就吞没了他的兴奋。货车踏上归程时,台风开始逞凶,货车如在急流中的一叶扁舟,颠簸不已,和田一夫看了看道路,止不住失声惊叫:“呀,海浪都涌到道路上了!”

天色愈暗,雨帘中的道路愈加朦胧。保安警察招手拦车,警告他们说:“路上有山崩,还是等风暴过去再回家吧!”和田一夫点头称是,但他略一沉思,还是决计冒险前行。一是怕母亲牵挂,同时也希望这车蔬菜能在明早上市。

货车在风雨交加中小心翼翼地行进。午夜12点,八佰伴门前马达轰鸣,全家人奔涌而出,将从挂满泥泞的车上下来的两个人紧紧拥住,仿佛是隔着生死界的再度重逢。

第二天是个秋高气爽的日子。和田一夫大清早去市场了解行情,发现蔬菜水果很少,即使有人卖,价钱却提高了5至10倍。

中午时,报纸又报道这场大雨将在几日之内造成蔬菜水果的短缺。当地老板要求以高价批发货物,和田一夫婉拒了;接着他又拿起电话,拨给各位批发商,请他们把所有的余货卖给他。他还强调:“就以台风后的高价吧!”

和田一夫是要囤积居奇,大捞一把吗?的确,这批货如以高价卖出一笔可观的利润。而且,卖高价的天时、地利乃至人和都具备了。

然而,犹如一记晴天霹雳似的巨响。八佰伴的门前却出现了一幅醒目的标语:“八佰伴,即使在货源短缺时,一样维持一贯的定价!”

深受物价飞涨之害的家庭主妇们正提着越来越瘪的钱袋不知所措,她们简直不敢相信这样的福音。八佰伴顷刻间挤满了顾客,员工们全部披挂上阵,仍忙得团团转。不出半小时,消息就传遍了大半个热海市,邻

近乡镇的主妇们也络绎不绝地赶来了。

昨天拉回的一货车蔬菜很快销完了。剩下的是以高价购进的蔬菜，若以低价售出，还要亏本。还卖不卖？和田一家不免有点动摇，而和田一夫却坚定不移，仍按原有计划平价售出。

廉价是一种最强有力的号召，八佰伴商店依然人山人海，主妇们在到处提价的时候，享受到了购物的乐趣！一出商店门，她们立刻成为八佰伴的热情宣传者。

台风过后一个星期，果菜供应恢复正常，这时一个意想不到的现象出现了。

八佰伴商店依旧人流如潮，顾客仿佛不知道外面的物价已恢复了正常，很多人从此成了八佰伴的长期顾客。父亲和田良平心知肚明：多亏一夫的好主意！

台风过后，八佰伴迎来空前盛况。然而，新的矛盾又在不断地打破平静……

八佰伴商店顾客盈门，人力极度短缺。和田一夫与父亲商量，决定招收5名新职员，但这5个新工人的到来却引发了八佰伴的首次劳资风波。一天，和田良平桌上放了5名新职员给他的联名信，要求改善劳动条件，要求加薪！与此同时，他们突然罢工了。这一行动使父亲和一夫极为震惊，他们召集了老职员共商对策，老职员们纷纷表态说：“他们不为公司的长远利益着想，不愿努力工作，由他们去好了。他们的工作我们分摊就是了！”

和田父子非常感动，罢工问题由此解决。但善于思考的和田一夫却并不心存侥幸，他反复细读了5名职工的要求，设身处地从职工角度想问题。终于恍然大悟：原来很反感的“无理要求”显得并不过分呀！由此，和田一夫悟出——必须关心职工利益。因为正是八佰伴的所有职工，促成了八佰伴的事业！

他把这一发现告诉父母，最后，大家都赞同按照信中所提的要求，给全体职工提高了薪金！

和田一夫并未满足于这项收获，在反复思考后，他提出了一个疑问：

为什么老职员能与公司同甘共苦而新职员则不能如此？

想来想去 和田一夫终于明白 ,老职工与公司风雨同舟 ,当然明白以公司为重的道理 ,新职员缺少这份经历 ,故而凡事免不了从个人角度考虑问题。归根到底 ,还是职工教育抓得不够！和田一夫恍然彻悟。从此 ,职工教育就成了八佰伴的首要任务。

1961 年 ,32 岁的和田一夫参加了一个名为“美国西部百货业视察团”的工商组织赴美考察。

考察的内容主要是当时在美国盛行的超级市场 ,向他们学习经营策略和管理技术。和田一夫一行开始了为期两周的考察 ,他如饥似渴地投身于参观、访问、考察等一系列活动。

新八佰伴 进军巴西

和田一夫第一次目睹开放式的超级市场 ,看见美国人推着手推车 ,随心所欲地在货架上挑挑拣拣 ,眼睛似乎都不够用了。和田一夫敏锐的直觉立刻兴奋起来 ,他预言这种美式的超市一定会成为日本百货业的主流！一种找到大事业的狂喜使他激情澎湃！

两个星期匆匆而过 ,视察团的成员们就要启程回国。和田一夫却不想启程 ,他急切需要了解美国百货业更多的内容。在一位朋友帮助下 ,他在一个美国人家里住了下来。他抱着学习超级市场生意的念头 ,天天跟着女主人上市场买东西 ,他殷勤地跑前跑后 ,为女主人推货车、抱购物袋 ,同时记下相关的数字 ,晚上再把它们条分缕析地记在笔记本上。过了一段时间 ,他又请求房东为他在一家超级市场找到份兼职工作。在超级市场 ,他干了两个月杂工。商品的库存、摆设、保管 ,和田一夫一样样仔细揣摩、熟记 ,晚上回去便把这些数据和心得记在笔记本上。

3 个月过后 ,和田一夫的笔记记了几大本 ,他辞别女主人 ,准备去芝加哥再转乘飞机回日本。不曾想在芝加哥一件意外的收获 ,却彻底改变了他一生的命运。

也许是缘分 ,和田一夫在芝加哥随意下榻到希尔顿饭店 ,偶然读到了

希尔顿先生的传记。希尔顿白手起家，从一间木板钉成的小旅馆主成为业务遍及全球的“旅店业大王”，这一奇迹般奋斗历程给了和田一夫无穷的启迪，他从中看到了人的能量，知道了一个人可以在成功的道路上走多远。

从美国归来的和田一夫踌躇满志，一副干大事业的架势。果然，他迫不及待地把他访美观感和设想向父母和盘托出。他说：“我考察美国超级市场，对连锁式经营很感兴趣，我觉得，日本的百货超级市场，也应该走美国式的连锁经营方向。我想把我们的八佰伴扩展为多店，延伸到各地开分店，建立连锁式百货企业。”

父亲和田良平默默地思考着。他为人谨慎，但并不保守。

第二天，和田良平便宣布了一项惊人的决定！

和田良平走到儿子身边，用平静而略带颤抖的语调说：“一夫，今后由你来担任八佰伴食品百货店股份有限公司的社长吧，拜托了！”

和田一夫惊呆了！日本的企业实行家族式管理，严守长幼之序，而和田良平也不到退休年龄，因此，这项决定实在是了不起的壮举。

这是1962年，和田一夫33岁。此时，和田一夫和他的八佰伴犹如一艘兵精粮足的战舰，就要启航了。它将驶向何处？

33岁的和田一夫浑身上下都憋足了一股劲，要干一番大事业。

首先要干的事就是改名！八佰伴这个名字已流进了父母和自己多年的心血，在热海市早已有口皆碑，成了无价之宝。现名“八佰伴食品百货店股份公司”是1955年定的，是为了纪念八佰伴改用现款交易这一新开端。绞尽脑汁的和田一夫忽然来了灵感，妙极了，就这么定！

几天后，一幅镀金牌匾换下了原有的店牌，好奇的围观者大声念道：“八佰伴百货店股份有限公司！”

这又是八佰伴的一个新的里程碑！

紧接着，必须着手制定公司的发展方针了。问题的焦点是：走全国路线还是走区域路线？

按和田一夫的宿愿，当然是走全国路线，但要发展全国性的大规模连锁经营，他却缺少庞大的财源支持。权衡利害，和田一夫得出结论：还是

走区域路线。

于是 和田一夫审慎拟订实施区域战略的战术 :立足热海 ,把八佰伴的店铺 ,遍布到附近的市镇 ,如沼津小田原、伊东乃至整个伊豆半岛 !

第一个动作 ,是把热海市八佰伴的老店铺改为美国式超级市场。和田一夫将这个饱经沧桑的老店重新装修一番 ,显得洋气十足 ,按美式超级市场的模式配备了收音机、开放式货架、购物手推车 八佰伴焕然一新 ,好一个购物天堂。顾客涌进这家充满异国情调的超级市场 ,惊讶赞叹声不绝于耳 ! 他们不但买到了商品 ,还领略了新奇的商业文化的情调环境 ,总之 ,很是轰动了一番 ,这就足够了。

1965 年 ,和田一夫开始了他的第二个动作 ,这是一个系列动作。和田一夫在热海市又建起一所新的八佰伴公司 ,同时建立了面包、调味品和糖果工厂 ,形成产销一条龙的雏形。这一年 ,他又趁热打铁 ,在邻近市镇开了两家小型分店。这一年 ,营业额达到了 10 亿日元 ,前所未有 ! 公司资本由 1000 万增加到 3000 万。

和田一夫在实践中得出结论 :不进则退 ,企业必须在开拓中求发展。

1966 年新春伊始 ,和田一夫和他的副手——二弟和田晃昌又筹划起一个大动作——在伊东开设一家规模较大的八佰伴分店。

然而 ,计划一开始就碰到了钉子。

伊东市原有十字屋和长屋两家超级市场 ,信誉颇佳 ,当地市民已形成思维定势 :“买衣购物 ,必上两屋”。八佰伴分店虽规模不小 ,但开业以来一直门庭冷落 ,更谈不上与那两家老店抗衡了。仿佛一盆冷水泼在和田一夫发热的头上 ,他陡然清醒了 :“忽略了人家的信誉和知名度。过失 ,大大的过失 !”

痛定思痛。和田一夫开始励精图治。

经过充分的调查研究 ,和田一夫决计从货物售价和种类入手 ,组织最优质货源 ,人无我有 ,人有我优 ,打出“全市最低价”招牌。这一招果然厉害 ! 物美价廉和特色经营迅速吸引了不少顾客 ,洁净优雅的环境和细致入微的服务独具魅力。第三年年初 ,伊东八佰伴终于开始盈利了。

他的事业重入佳境 ,在平稳中度过两年 ,转眼已是 1974 年。和田一

夫又在他神往的富士山脚下的御殿场镇开设了八佰伴分店。该镇本已有一家超市叫君泽，当年君泽创办超市前曾专程到八佰伴取经，和田一夫自然把他当小弟弟看。然而，分店开业后出师不利，出现赤字。和田一夫恍然大悟：他忽略了君泽在此地多年建立的超市知名度。

1975年，八佰伴在富士又遇到了强劲挑战。此番的对手非同小可，它是分店遍及全国的日本大型百货公司——伊藤羊华堂。

伊藤羊华堂来势汹汹，有了两次战败经历的八佰伴员工们士气不高，八佰伴的经理部已做出裁减员工的最坏打算。

和田一夫却分外冷静，他认为，前两次失败是犯了轻敌的错误，是自己的疏忽和盲目打败了自己。伊藤羊华堂虽然强大，但只要正视现实，是可以找到克敌制胜的良策的！

契机终于出现了！伊藤羊华堂的一张广告宣传单飞到和田一夫手上。和田一夫顿生一计，连呼：“有了！有了！”

原来，伊藤羊华堂准备在开张期间推出一批货品廉价销售，作为争取顾客的第一步。和田一夫马上组织特别小组，马不停蹄地照这张宣传单进货，并赶印了10万张海报，抢先在伊藤羊华堂的生意目标区全面分发。

伊藤羊华堂开张前一天，八佰伴张灯结彩，展开了廉价大售卖！广告感人，价廉诱人！全是伊藤羊华堂准备推出的商品，价钱比它们更便宜！

抢购便宜货品的人从四面八方赶来，一时造成交通大堵塞，创造了富士市前所未有的大奇观！电台迅即报道了八佰伴大廉售引起交通堵塞的消息，富士市为之轰动！

八佰伴的这场大廉售给富士市民留下深刻印象，他们觉得八佰伴商品一流，售价却极低廉。这一印象千金难买。

伊藤羊华堂正式开张后，人潮远比不上昨天八佰伴卖特价品那样热闹。八佰伴大获全胜，和田一夫发自肺腑地说：“是两次失败的教训帮我赢了这场大仗！”然而，前面等着他的是更严峻的挑战。

60年代中期，日本的百货超级市场进入了一个全面改革的新时期。合并、归属、划分区域、称王称霸，形成了一批向全国扩张的实力雄厚的联营集团。和田一夫也采取了应急措施，吸收了许多附近地区的同行，形成

了静冈县一个巨大的百货超市企业集团。但面临那些如大兵压境的全国性集团 ,八佰伴可谓岌岌可危。许多朋友都劝和田一夫加入大集团 ,否则死路一条。

从情感上 ,他万难舍弃八佰伴。想到那些为八佰伴奉献了一切的职员们 ,他咬紧牙关 ,狠狠地吐出一个“不”字。

“向国外发展!”困顿中的和田一夫心中突然闪出这样一个念头 ,他立刻抓住了它!他坚信 ,进军海外 ,既可避免被吞并之命运 ,又会成为八佰伴走向世界的一个最佳契机。

那么 ,首家海外分店开在哪个国家为好呢?他面对世界地图 ,苦苦寻觅 ,不由地想起恩师德久克已说过这样的一句话:“巴西这地方 ,值得你来看看。”他的目光在巴西的版图上定格 ,如此广袤的疆域 ,可以任意驰骋了!

“好吧 ,就去巴西发展!”随即 ,和田一夫把一面八佰伴的小旗插在巴西地图上。

和田一夫便给恩师写信 ,德久克已博士很快回信 ,热情欢迎他到巴西创业 ,并鼓励他亲往考察:“来看看吧 ,这是个大有前途的国家!”

1969年5月 ,和田一夫抵达圣保罗 ,巴西迅速发展的景象使他振奋。他参观了当地法国人开的最大的百货商店 ,亲身感受到那种劣质的服务 ,这一切都给他一种信念 :八佰伴在巴西大有可为!

和田一夫满面春风地回到日本 ,立即召开了主要高级职员会议 ,和盘托出了他去巴西发展的计划。可是 ,他的合作人顾虑重重。但在和田一夫有理有据的说服下 ,终于认识到和田一夫的海外计划并非心血来潮 ,与其束手待毙 ,不如奋起一搏。大家一致支持他。和田一夫立即成立海外业务组 ,任命大弟和田尚己为负责人 ,副手是土屋高德董事。

但是 ,八佰伴挺进海外的计划晓之于众后 ,却引起一场激烈的争论:“社长 ,你得保证成功才好开始做。”“社长 ,你不是想抛弃我们吧?”

和田一夫决定 ,要好好跟他们讨论 ,把职员们的干劲拧成一股绳。他召开全体职员大会 ,把八佰伴开展海外战略的意图、形势及长远目标向职工和盘托出。然后 ,又把全体职工分成30个组 ,每组派几名代表汇总小

组意见后来面见和田一夫，与社长共同探讨。和田一夫认真倾听，认真宣传他的发展战略。前后用了半个多月时间，30个小组都逐个谈过了。没过多久，30个小组委派了代表来到和田一夫办公室，用坚决的口吻说：

“社长，我们讨论后认为社长的见解有道理，请社长安心开拓巴西市场！”

有这几句话就足够了！几个月来食不甘味、寝不安席的和田一夫热泪盈眶。

一张大红布告贴在了八佰伴公司的布告栏。布告上用大字写着“自愿加入巴西八佰伴成员须遵循的十大条件”。第一，接受在巴西永久居留；第二，信奉“生长之家”教义；第三，有24小时工作的心理准备；第四，家眷一同参与工作；第五，公司第一、家庭第二；第六，职员妻子尽可能两年不生孩子；第七，共为公司着想；第八，要得到父母兄弟同意；第九，到巴西后要保持自己有教养有人格有见识；第十，有驾驶执照。

按照惯例，公司选才一般采取自上而下委派任命，为什么要采取自愿报名的方式呢？和田一夫说：“自愿提出的人，能心甘情愿接受挑战，这是任何行政命令都无法起到的作用。”

布告贴出来后，和田一夫却心存疑虑，这“十大条件”无疑是苛刻的，按西方人的原则叫“侵犯人权”，他做了最坏的打算。“只要申请者中有四五个人合格，工作就可以开展了。”

令人振奋的事情发生了！仿佛是为了报答和田一夫的一片苦心，“十大条件”张贴后没多久，申请书就如雪片般飞来。

共收到48份申请书！捧着他们就像捧着一颗颗滚烫的心！其中少女伊藤君江的申请尤为感人，这位刚满20岁的姑娘从来就不甘人后。董事会经过慎重挑选，批准了包括伊藤君江在内的10人的申请，连同家属共28人，组成了巴西八佰伴队伍。

资金问题是最后一只拦路虎。当和田一夫很有信心地向素来支持他的骏河银行提出贷款申请时，被毫不留情地拒绝了。银行的理由是，八佰伴国内危机尚未化解，却要飞到鸟都飞不到的地方发展，无异于痴人说梦！

和田一夫被兜头泼了一盆冷水。

结果 ,原来准备全日供应的货品 ,在开张后 4 个小时就全部售完 !

接下来的每一天 ,顾客都熙熙攘攘 ,把商店挤得水泄不通。不得已 ,干脆买下邻近的一片土地 ,准备扩建。

和田一夫不得不修改保守的计划。将原定的年营业额 10.7 亿日元修正为 20 亿日元。

一年后 ,扩建的店面比开张时扩大 3 倍。八佰伴成为圣保罗最大的百货公司。

1973 年 8 月 ,在索洛加巴开了第 2 家分店。

1975 年 ,第 3 家分店开张。

1976 年 10 月 ,第 4 家八佰伴分店在巴西国际中心开始营业 ,成为拉美最大的购物市场。

在巴西的成功 ,是八佰伴迈向世界的艰难的第一步。与此同时 ,和田一夫的“环太平洋经营构想”开始启动了。

入新加坡 巧进美国

接着 ,他把目光投向太平洋另一端的新加坡。

新加坡虽是个弹丸之国 ,但在李光耀领导下却迅速腾飞 ,成为亚洲四小龙之一。

正当和田一夫准备在新加坡一试身手时 ,却连连传来不利的消息 ,原先打算在新加坡投资的几家大百货公司相继撤军 ,其直接原因一是回报率低 ,同时 ,新加坡的反日情绪也使得日本企业举步维艰。和田一夫派二弟和田晃昌实地考察后 ,二弟也认为不去为好。接下来在八佰伴海外发展策略会议上 ,无一人赞成去新加坡开设八佰伴。

八佰伴进军新加坡的计划眼看要搁浅了 ,和田一夫却不改初衷。“说一千 ,道一万 ,新加坡的经济增长 ,是令人信心十足的因素。”他分析说。

为了说服众人 ,他亲往新加坡考察 ,此行的主要难题是能否化解当地的反日情绪。

翌日 ,新加坡机场。和田一夫走下飞机 ,立刻拦了一辆出租车 :“去战

争纪念碑。”司机惊异地打量着这个日本人。和田一夫说：“日本过去伤害过新加坡人民，我头一次来新加坡应该先去纪念碑，表达一个日本人的歉意！”司机听了大为动容，冷淡的表情立即化为友好，他动情地说：“我父亲也是其中一个牺牲者。”

在战争纪念碑前，他一躬到地，默哀良久！与此同时，他下定决心：“日本欠新加坡的实在太多了！今天，是偿还的时候了！为了新加坡的繁荣，日本人有义务尽一份责任！”回到日本，和田一夫立即把投资新加坡的意义向八佰伴海外发展策略会议作了详尽报告，他特别强调说：“过去，日本对新加坡欠了债，现在是偿还的时候了！八佰伴去新加坡开店，要优先为新加坡人的利益着想。凭这样的态度去发展，当地人民就不会反对。”

和田一夫坚决的态度及他的实地观感、有条有理的分析，感染了每一位与会者，董事们凭着对社长的信任，投了赞成票。此时，和田一夫做了最坏的打算：万一失败，店铺就归新加坡政府接收，就算尽一份责任吧。

新加坡八佰伴百货公司紧锣密鼓地筹备着，经与新加坡方面协商，以新加坡当地出资占55%，八佰伴占45%的方式合作。也就是说，八佰伴没有取得经营权，要协助新加坡人经营。总公司决定，由左细明、野末昌两人担任董事，组成一个8人小组赶赴新加坡筹备在该国的首家八佰伴。小组临行前，和田一夫授予他们4项锦囊妙计：①要牢记日本八佰伴职员是以助理者身份协助新加坡人经营；②价格和服务要合乎大众要求；③要做成一家诚而有信的公司；④任何事情都要尊重当地人的意见，一切讲究协调合作。

1974年9月14日，号称东南亚最大的购物中心——新加坡八佰伴正式开业。开张前，朋友们就告诉他，新加坡不是日本，不要期望会出现人山人海的壮观场面。

意想不到的，开张那天，偏偏出现了人山人海的场面。开门的一个半小时后，由于店内抢购商品的顾客拥挤不堪，只好限制入店人数。

这一天，和田一夫推出了特别创意食品——日本式豆沙包，日文读“Anpan”。这是基于对新加坡人饮食爱好的认识后的一个别开生面的创意，这种小食品香甜松软，又有东方人的家常亲切感，既富异国风情，又能

为当地人乐于接受,而且只卖新加坡币3毛钱。果然,小小的Anpan使成千上万的人一尝为乐。一传十,十传百,几天之后,每天人们都列队等候买Anpan,甚至许多人见面时打招呼的惯用语改为“吃过Anpan没有?”

正是这个仅3毛钱的小豆沙包,使八佰伴完全打入了新加坡市民的世界!它成了八佰伴带给新加坡人的第一句暖心的问候。

八佰伴开张后不久,当地报纸就市民对百货公司的喜爱程度进行了一项民意调查,结果,开张后一直火爆的八佰伴独占鳌头。

接着,八佰伴又在几年间接连开了4家分店,从而成为新加坡最大的百货公司。1986年7月初,57岁的和田一夫远涉重洋,抵达纽约,为八佰伴在纽约开店做准备工作。老朋友戏言,他是来掀起一场日美商业争夺战的。

在纽约开店的建议最早是由八佰伴驻美国分公司总经理田岛提出的,一向勇敢的和田一夫却未显出平时的决断,他不置可否地说:“纽约可是先进国家的最先进城市,现在还有点勉强吧?”

田岛却坚持己见,并提出:“是不是先找一块地皮?”

“当然可以。”和田一夫当即同意。纽约是世界商业中心,寸土寸金,好地皮不容易找吧?——和田一夫心里嘀咕着。

不曾想,5个月后,田岛告知:地皮找到了!欣喜若狂的和田一夫立即赶赴纽约考察。纽约正沉浸在自由女神百年庆典的狂喜中,庆典期间,所有企业全部停业,和田一夫当然不无懊恼:唉,真是不凑巧!

当天,他去看那块相中的土地。这块土地条件非常优厚。当地已有几家超市集团前来交涉,只因正值庆典,这几家实力雄厚的集团首脑们正在休假,暂无对手。

真是天赐良机!和田一夫立即拜访土地拥有者——一位犹太地主。和田一夫诚挚地说,他希望在纽约开店的愿望由来已久,充当国际间文化、经济交流的使者,是他少年的理想,非常希望这一理想成为现实。

“我非常欣赏你的想法,我们谈谈实质性问题吧!”

和田一夫喜不自禁!他们很快达成协议。他本来是来考察的,不成想在一天内却买下了地皮!他切实感受到了自由女神的笑意。

和田一夫要在纽约建设小东京的念头 ,马上得到了他的生意伙伴费得曼公司的赞同。万事俱备 ,一家规模宏大的八佰伴百货超级市场 ,即将开业。市场将包括书店、时装、食品、家电、杂货及餐室等 ,形成小东京形式 ,传播东方文化。

57 岁的和田一夫尽管已是个成就骄人的企业家 ,却丝毫不敢松懈 ,以他一贯认真细致的作风 ,做好每一个细节的工作。

纽约分店开业前 3 个月 ,和田一夫把纽约分店的经理叫到三藩市附近圣何塞的八佰伴分店 ,令他详细调查此处商品销售情况。调查结果令人惊讶 :日本商品销量极大 ,而原来看好的美国商品柜台却乏人问津。

于是 ,按照调查的结论 ,纽约分店推翻现有的商品配备 ,一切从零开始 ,重新配备所有商品。这一来 ,便忙了个人仰马翻。忙碌的结果是 ,商店的柜台里摆满了像在圣何塞那样畅销的日本商品。

开张营业后 ,见多识广的纽约顾客果然对这些充满异域情调的日本货情有独钟 ,许多柜台销售一空 ,无货可卖 ! 八佰伴商店一炮打响 !

此时 ,和田一夫摊开了一张太平洋大地图。

面对地图 ,和田一夫思绪万千 :最难的一关已经攻下 ,接着是要逐步在美国开设一系列八佰伴分店。与此同时 ,和田一夫办妥了香港屯门八佰伴的营业准备 ,而且正积极筹备在文莱、马来西亚和其他地区的八佰伴开店工作。从这张地图上来看 ,加上原先在巴西、美国、新加坡、香港、哥斯达黎加的 12 家分店 ,八佰伴的业务 ,已经实现了早年的“环太平洋构想”。

1986 年 3 月 7 日 ,八佰伴百货公司正式成为东京交易所承认的上市公司。

眼下 ,和田一夫又有了新的美梦 ! 在纽约时 ,他特意到华尔街的纽约证券交易所 ,以他日本式的谦卑发誓 :“八佰伴股票迟早要上市。总有一天我们要来请您关照的 !”

然而 ,上帝能否佐助和田一夫再次实现他的誓言呢 ?

定居香港 落户中国

月光下，一条罕见的大蛇降临在海滩上，大海随之波涛汹涌，巨浪翻滚。

大蛇十分痛苦地抽搐着，一节一节往前拱。挣扎翻滚中，海滩上留下蜕掉的皮壳。

一道金光腾空而起，蜕皮后的大蛇变成一条金灿灿的巨龙，在太平洋上空盘旋。

和田一夫猛地翻身坐起，擦擦眼睛，方觉这是南柯一梦。此刻正是1989年1月1日凌晨3时，这年是农历蛇年，和田一夫属蛇，这一年正是他的花甲本命年。

莫非是神灵托梦？和田一夫信手拿过《广辞林》一查，“蜕皮”辞条下的解释蛇等厚皮动物，每每成长，就需蜕皮，喻破除旧习，吸收先进思想。

凌晨4时，和田一夫正在神思，突然感觉到，和田一夫必须脱胎换骨，蜕变重获新生，八佰伴同样需以大蜕变来实现名副其实的国际企业转机。和田一夫当机立断，大蜕变就从蛇年第一天开始。

和田一夫决定破例在元旦召开高层会议，发表了《大蜕变》演说：

“八佰伴已有默守成规的趋势，我们必须使它得到新生。我正在考虑，要把那些同一工作干了5年以上的职员调到新的部门，担任新的工作，以便吸收新的思想，力求创新。”

“另外，年薪500万日元以上者，其报酬与工作内容是否相符，要对总经理以下全体人员进行核查。”

元旦会议后，又一个大胆设想冒了出来：在八佰伴内实行周休3天制，以确保优秀人才使用。此时，周休3日制在日本是没有先例的，在全国率先进行如此大的改革，是需要大气魄和非凡胆略的。2月，这一方案正式通过实行。后来的事实证明，这一超前的决断是选择了最佳时机，后来同行纷纷仿效，都已经迟了一步。

接下来是和田一夫自身的蜕变，是要将自己塑造成一个真正的国际

企业领导人。和田一夫决定：退位让贤！将总经理的位置让给副总经理和田晃昌，自己组建八佰伴国际流通集团。

创建了国际流通集团八佰伴后，集团的工作重点便落在了全球战略上。

和田一夫把目光对准了中国。

和田一夫认为，经历了高速发展的欧美不可能有更大的飞跃，但今天经济比较落后的地区将会像欧美日经历过的调整发展那样经济腾飞。因此，21世纪是亚洲的时代。环顾亚洲，“四小龙”已经腾飞，东南亚正在步入快车道，中国经济正准备起飞。中国经济一旦起飞，谁也阻遏不了它的高速发展。因此，中国是21世纪的台风眼。

此时，和田一夫早就认定，要创建一个真正国际企业集团，就很有必要把国际流通集团八佰伴的根据地由日本迁到海外。

出于对中国大市场的考虑，和田一夫决定将总部迁居香港。和田一夫认定，香港是中国桥头堡，是实施21世纪亚洲尤其是中国战略的最佳地点。在香港，当时正出现资本急速流失，转移到加、美、澳、新等国的情况。素来喜欢反潮流的和田一夫却在这种大流失中看到了极好的机遇。他认为，资本的大量流失，正好使香港的经济形成许多间隙。

和田一夫立即拍板：进入香港，此其时也！

消息传出，有人惊呼和田一夫发疯了？

平心而论，把总部迁到香港，不是没有风险的。但是，机遇总是与风险同在。倘若失败，至多是从零开始。

和田一夫扬帆启程了。

和田一夫万万没有想到，在香港迎接他的第一个人竟会是香港总督卫奕信先生。卫奕信总督直奔主题：

“和田先生，有两件事情，我想询问一下。第一，您是否真打算移居香港？第二，阁下夫人也赞成全家移居吗？”

和田一夫爽快地回答：Yes。说着，他从衣兜里拿出“香港居民”身份证，双手递给卫奕信总督。卫奕信总督当下对携带11.5亿港元资金将总部迁到香港的国际流通集团八佰伴及其总裁表示热烈欢迎。

话题转到敏感的1997年回归问题。卫奕信总督侃侃而谈：“通过邀请日美等经济大国前来投资，香港的繁荣会持续到1997年，中国就能从英国手里接受一个经济持续繁荣的香港，这正是中国的最大希望。”

“诸如八佰伴这样的企业今后会不断来港，所以香港的未来是五彩缤纷的。”

总督的一席话，使和田一夫激动万分，来香港这一步走得太对了！

1990年，八佰伴总部迁居香港。其时，资本转移正在风头上。八佰伴的这一举动，给一些尚在观望的企业主吃了一剂定心丸。

和田一夫刚到香港时，就有两位古稀老人来到他的办公室，接洽出卖公司事宜。原来，老人的孩子们都已移居美国，老人的心情烦乱，打算忍痛割爱。对和田一夫来说，这种送上门的好事求之不得，但他看到老人一副无奈、欲卖不忍的神态，就鼓励老人说：“我希望你继续干下去。什么时候去意已决，我们再谈买卖事宜。”

发自肺腑的一句话，令老人感激涕零。良久，老人握住和田一夫的手坚定地说：“谢谢和田先生，既然八佰伴在向香港发展，我们也决心坚持下去！”

人心思定，和田一夫顺应了这一基本定则。因此，在商业战略上也节节得胜。

在东京证券交易所上市企业中将总部迁往海外者，八佰伴属第一家。但在此以前，日本不少企业已向香港发展，但因其总部坐镇日本，其信誉和影响力都远逊于八佰伴。

迁居香港后，和田一夫才感受到国际大都市的真实内蕴。在这里，和田一夫感到耳聪目明，八面玲珑。超国界的全球信息网络敏捷、准确地连接上和田一夫八佰伴世界战略的每一根神经。这种客观真实的信息网络是在日本享受不到的。

为了准确及时地把握世界经济脉搏的跳动，和田一夫一到香港就打破例规，每月举行两次集团最高会议，由美国、东南亚、日本等世界各地八佰伴首脑参加。八佰伴首脑会议汇集全球性商业信息的价值惊人巨大。惊人的战略很多时候就在会上产生。这是在日本举行会议时无法考虑

到的。

和田一夫移居香港时,已构想好集团经营转向综合化的前景。而全球范围的不动产开发是八佰伴世界战略的一大支柱。把总部移到香港,就为实施开拓全球不动产开发业提供了广阔的舞台。

正是凭借移迁香港的独特优势,仅仅一年时间,八佰伴就购买下了纽约1.6万平方米、伦敦4.3万平方米、槟城6.6万平方米、温哥华2.1万平方米、芝加哥3.3万平方米的土地。

以移居香港为契机,和田一夫正扎扎实实地计划扩大事业,开设中国餐馆连锁店,发展食品加工业和不动产开发业,等等。

中国菜享誉世界,而中国菜的精华和厨师都集结在香港。此时正值香港中国餐馆大雪崩,这真是千载难逢的机会。和田一夫从来不打“无准备之仗”。1989年4月,和田一夫派出一个得力职员前去香港的中国餐馆学习经理业务。这位职员实际是一个“侦察兵”,他遵照和田一夫的旨意,以合作方式与一位华人老板试验性地共同经营一家中国餐馆。这位职员将一切有关数据详尽地记录,并由该餐馆经营现状推知其他餐馆的情况。结果令人欣喜,餐馆生意普遍看好。

餐馆生意好,但餐馆业正发生大雪崩。当时,香港有些中国餐馆老板想变卖财产,移居海外。

信息迅速反馈到和田一夫脑中。人退我进,和田一夫觉得这把赌值得一押,而且正逢其时!他立即通过香港八佰伴向全香港发布信息,八佰伴决定大量收购中国餐馆。

不出所料,卖店的老板蜂拥而至!为了稳住军心,保证经营顺利展开,和田一夫马上制定对策。他决定,收购中国餐馆时,可以连同厨师、经营者分享利润。另外,扩大宣传,如加入八佰伴就能去海外的八佰伴工作这一政策,以吸引优秀人才加入。

经过调查论证,和田一夫发现最能赚钱的是一到吃饭时间顾客就蜂拥而至、排队等候的大众食肆。于是他一锤定音,把收购重点放在面向一般顾客的大众食肆上。

和田一夫身体力行,以一个普通顾客的身份去实地考察,把味道、地

段环境及设施、服务态度作为考核重点。

和田一夫雄心勃勃，立志在香港成为中国餐馆之王，继而在世界各地开设连锁式中国餐馆。他的近期目标是：中国餐馆创百店！

虽然有了年创百店的目标，但绝不允许一丝半点滥竽充数。作为一个“日侨”要在香港成为中国餐馆之王，需要多大气魄？

然而，和田一夫是个善于创造奇迹的人物。

从和田一夫迁总部到香港开始，至1993年5月为止整3年创百家店，成为香港中国餐馆之冠！

1995年，上海八佰伴新世纪商厦开店迎客，开业首日，客流量达百万之巨！

不久，日本八佰伴集团又宣布将在香港的总公司移至中国。

和田一夫的中国梦想正在一步步变为现实！

当八佰伴在中国开办时同样受到了中国人民的欢迎。八佰伴在江苏无锡的分店开店之时非常隆重，市民踊跃拥进装饰豪华的八佰伴商城，里面的样品花样很多，而且货真价实，物美价廉。

八佰伴的经营之道值得人们认真研究，和田家族的爱心与诚信经营深得用户之心。

在一般人眼里，商人都是惟利是图的，似乎只有心狠手毒才能发大财。然而，和田一夫则说：“我觉得最重要的是能否厚爱顾客。”“如果心里总是装着顾客，就会明白应该怎样对待顾客。但是，如果光谋私利，只顾赚钱，便走到了顾客所期待的反面。你能真正做到想顾客所想，便会知道顾客的要求，便会想方设法给予满足。其结果不仅有利于顾客，同样也有利于自己。”和田一夫在上海对记者说：“买卖是爱！”受母亲影响，和田一夫从小就信奉了“生长之家”，从中受到了无穷的爱的启迪。从此，对人类的融融爱心与商业活动中的诚意，便成为他精神世界的主旋律。

他善待职员与顾客。自他1962年担任八佰伴总经理以来，与职员谈心，一直是他投入很大热情的一项工作。一些重大的决策，都要采取民主的方式，广泛征求职员的意见，进行多层次思想工作，然后作出决定。

在八佰伴内部，他提出“彼此既是同事又是朋友”的口号。八佰伴的

职员无论过去如何对立,只要一进入八佰伴,就在企业的教育下,冰释前嫌,成为同事和朋友。所以,八佰伴每日的晨会上,不同种族、不同宗教信仰的职员手拉手,高呼“今天也加油干吧!”成为极感人的场景。

待顾客以“爱心”,更是八佰伴一贯的传统。为顾客提供质优价廉的商品,宾至如归的服务,一直是和田一夫孜孜以求的目标。在飓风刮过,市场上菜价上扬5~10倍时,和田一夫却将自己用生命换回的一车蔬菜仍以平时的菜价卖出。当八佰伴遍布环宇时,他仍没忘记父亲“买10元钱东西也是贵客”的主张,始终待客以诚,从不牟取暴利、以次充好,其风范堪称“仁商”。

挚爱与诚信是一对孪生姐妹。和田一夫曾说:“经营者的工作之一,就是要在对外交流中以及在与职工的交往中,建立一种心灵相通的良好依赖关系。”

“在人际关系上,不管手段多么高明,也不一定能处理得好。人们会观察你是讲真话还是讲假话,是奉承客套还是心怀诚意。”

和田一夫曾亲历一个“诚心感人”的动人事例。

香港八佰伴百货公司的总经理佐久间佑二,原是新加坡分公司管理成员中的第三号人物,在新加坡工作了7年,很希望回日本工作。但佐久间佑二能力突出,成绩卓著,加之对部下怀有一颗“爱心”,身先士卒,很有威望。和田一夫很欣赏他,决定提拔他到香港任职。和田一夫当时只说了一句话:“这一工作非你莫属,拜托了!”佐久间佑二极为感动!他放弃了自己的初衷,毅然前往香港任职,并做出了出色的成绩。佐久间佑二追忆往事时,极有感触地说,他是因为和田一夫的这一句话才下定决心的!和田一夫闻之也大为动容!他说:“我当时毫无虚伪之辞,确实由衷感到‘非他莫属’,所以就对他直说了真心话。假如我稍有恭维奉承之意,从让其为公司卖命的用意出发,随口说一句‘非你莫属’,他也不会动心吧。”

在经商方式上,和田一夫历来坚持正当的商业行为。在风传“香港的大企业在中国大陆进行经济往来之时,都要向重要官员行贿”的环境中,和田一夫仍不改初衷。

他在回答记者提问时胸怀磊落、毫不掩饰：“我认为这样做是不正确的，八佰伴没有用过一分钱进行贿赂！正确的商业道德不允许使用这样的钱！经济哲学告诉我们，诚意是取得成功的关键。”

和田一夫坚守一个“诚”字，以诚意去从事正当的商业活动。

缘于爱心和诚意，和田一夫常常思考分享幸福的问题，他有自己独特的幸福观。他引用立石电机企业的老板立石一真的话说：“虽然追求幸福是每个人的权利，不过，如果你自私而不为亲戚朋友和大众着想，幸福就不会降临到你的头上来。”

和田一夫很赞成他对幸福的理解，他也记住了这位大企业家对后辈和职员常说的话：

“愈能为别人着想的人，他愈是个享受幸福的人。”

因而，和田一夫制定的八佰伴的目标是造福大众，后来他又把“为人类作贡献”写入八佰伴集团的宣言中。

这无一不诠释着“买卖是爱”的精义，展现了和田一夫高尚的精神境界！

只要拥有“随时准备从零开始”的思想，就会勇气倍增。

如果现在就准备抛弃一切，人就无所畏惧无所不能！

“从零开始”的思想潜藏着无穷的能量。

敢于舍弃，善于决断，是企业领袖必备的素质。舍弃与决断，是一个问题的两个方面。

孟子设立的古老命题——鱼与熊掌的两难选择，便包含了舍弃与决断。鱼，我所欲也，熊掌，亦我所欲也，关键是看选择者能否权衡轻重，然后决断地二者择其一。

和田一夫对此深有感触：“关于决断，我认为其根本一点便是舍弃。必须有所舍弃，否则就下不了决断。”

他颇具哲理地说：所谓决断其实就是选择，而选择就是舍弃。选择其中之一，就等于舍弃其他。

和田一夫将八佰伴的总部迁到香港，自身也成为香港居民，这本身便是舍弃与决断的过程。在香港和日本间，二者择一，最后作出了选择香港

的决断 ,也就是说 ,他舍弃了日本。

当然 ,舍弃日本 ,并不是小看日本。事实恰恰相反 ,在和田一夫眼中 ,日本是他亲爱的祖国。日本在日益壮大 ,日本的八佰伴也日趋昌盛 ,日本是八佰伴的依托和根系所在 !

但是 ,如果不是以日本为中心来观察世界 ,而是立足世界来观察作为世界一部分的日本 ,那么经济国际化是日本必然的趋势 ,作为企业的八佰伴也应该国际化 ,成为跨国企业。

和田一夫认为 ,作出这一决断是有先见之明的。如果不能预测、判断八佰伴今后的发展前景以及世界经济的发展趋势 ,是不可能作出总部迁居香港的决定的。

和田一夫说 ,决断时需要“纯心”和“无我” ,下决断时 ,一旦摆脱自我 ,问题的本质便一目了然。若被自我所缠 ,则眼前一片漆黑。举生意的例子来说 ,你若能真正做到想顾客所想 ,便会作为和田一夫的母亲八佰伴的创始人和田加津更是以身作则 ,她的爱心影响了整个和田家族。她也是一位受人尊敬的女企业家。

和田加津的爱心和奉献 ,决不是只给予顾客的。对她的职工 ,像善待自己的孩子一般。她亲自制订职工每周的食谱 ,以儿媳和女职工做助手 ,尽力做出美味可口的饭菜。在个人成长上 ,只要职工本人每月负担 100 日元的学费 ,茶道、花道、舞蹈、吟诗、作唱等无论哪一科 ,都可以得到八百半请的先生的指导。职工集体宿舍 ,为商业零售界首家独创 ,而且在全日本的职工宿舍中 ,其新颖与独特、外观建筑与内部设施之好 ,均属一流。加之宿舍清洁如洗、井井有条、生活纪律严格、生活内容丰富 ,成了闻名全国的职工宿舍 ,前往参观者络绎不绝。在这种关怀、在这种环境中生活与工作的八佰伴职工 ,能不自豪、能不尽力、能不甘愿奉献吗 ?

当然 ,八佰伴更注重对职工进行爱心与奉献的经营方针的教育。1973 年丈夫和田良平去世后 ,经营业务由几个儿子掌管 ,和田加津奔波于海内外 ,专事对职工进行职业精神的教育。

1988 年 2 月 ,和田加津突然腰脊失灵 ,站立不起来。医生叮嘱她卧床静养。她哪里躺得住 ? 让儿媳架着或搀着去讲课 ,一讲起来就是两个

到4个小时。

1988年6月的一天,身体仍不能自立的81岁的和田加津,乘火车去京都的别格本山“成长之家”修行5天。“成长之家”是日本的一个教派,主要劝诫人们对他人对社会要怀有爱与奉献之心;强调一个人的精神状态决定他自己的命运。和田加津1944年就入会了,十分地笃信。这次她来,是想以感谢他人、仁爱他人、奉献社会之心重新反省自己。在教派先生的指导下,修行到第5天,竟奇迹般地扔掉了拐杖,行动自如了。9月,她飞赴美国,出席八佰伴纽约店的开业仪式。

人们,并不看重和田加津在“成长之家”的修行。但是,却十分看重和田加津的深厚爱心与奉献精神,人,事业,社会,正是在这种爱心与奉献中前进的。

和田一夫有着这种精神,这种学习精神使他带领这个财富家族不断的拓展,也成为这个家族宝贵的精神财富。

和田一夫醉心于读书。这得益于他少年时代的爱好,成为他一生中善于学习的一条有效途径。

通过读书,他与古人先哲对话,也与成就卓著的外国同行结成精神上的朋友与同志,切磋艺术,真正是获益颇深!从这些书籍的宝藏中开掘出无尽的宝藏!

他把他精心研读的国际商界的杰出人物,酒店业大王希尔顿,连锁商店业大王贝尼,钢铁大王卡耐基以及百货业大王华纳梅格放到一起,悉心揣摩他们的生平、创业经历及思想行为,得出了自己的研究心得。

和田一夫发现,他们起码有5个共同点:第一,他们都出身贫穷,受教育不多,全凭坚定的信心建立起事业和财富;第二,几位成功的企业家,一生坎坷,饱受挫折和失败的打击,却没有在人海中沉沦。他们克服了巨大困难,把握住了成功的机遇;第三,在一生中,一直拥有可依赖的朋友和合伙人。遇有困难,很多人出面帮助他们解围,即使遭遇灾难,他们始终不会孤立;第四,有坚定的信仰,对自己所信仰的宗教,比一般信徒信得更彻底,而且还把信仰精神扩大到做人和事业上;第五,不会独占财富。这一点最重要。当事业成功,财富亿万时,这些人都能把赚到的钱回馈到社会

里去 ,让更多的人分享他们的成就。

和田一夫自此得出结论 :只要具备了这 5 个条件 ,通过不懈的努力 ,人的梦想会变成现实 ,从零可以变为亿万 !

和田一夫的善于学习 ,不但表现在他善于从书本上学习知识 ,还表现在他随时随地、时时刻刻都在学习 ,师法万物 ,纳百川而成大海。

他细心观察所处的世界 ,向周围的人学习。

最有代表性的是他迁居香港后 ,与华人财阀的交往及对华人经商手法的学习和扬弃。

和田一夫成为香港居民后 ,不像一般日本人那样孤傲清高 ,而是与华人相处融洽。他觉得与这些优秀人物的接触 ,令他心胸开阔 ,眼界不凡。

对华人企业“大企业的组织 ,中小企业的决策”的迅即决策方式 ,他深为赞赏 ,并身体力行 ,作为加快决策进程的一大法宝。

对华人大企业不独占利益 ,而是互相分享的经商风格 ,令田一夫钦佩不已。在华人社会里 ,企业高层或实业家为分享利益 ,经常通过富有人情味的交往 ,一起探讨协作的可能性 ,研究合作计划 ,所以彼此很自然地交换大量信息。

由于他谦虚地向华人企业家学习 ,研究他们的经商风格 ,所以他很快与李嘉诚、郭鹤年等香港巨富结下了莫逆之交 ,如鱼得水地融入了香港社会。

当然 ,他也审慎地运用自己的观察和认识 ,不迷信 ,不盲从 ,采用科学的“扬弃”。他觉得华人企业的弱点是不注重培养人才 ,应用日本式管理方式来弥补缺陷。

他向青年人学习。他成立项目小组 ,与 30 岁以下的青年人一起讨论问题。

和田一夫还曾举办新潮青年葡萄酒会 ,以“假如你当经理”为题 ,请青年畅所欲言 ,从中了解青年人 ,吸取新思想。他觉得 ,与青年对话 ,了解青年人特有的敏感和需要 ,决非苦差 ,而是“一种愉快的学习”。

和田一夫还不断学习新的知识 ,与优秀青年一道 ,学习电脑知识 ,管

理知识……就这样 ,和田一夫不断学习一切有益的知识、技能、经验和思想 ,并融入自己的体会 ,踏踏实实 ,从小事做起 ,且一干到底！他的一系列成功的决策正是在这勤学深思的基础上作出的。

特色评说 :夫妻创业 ,子承家业 ,全球创业。

财富家训 :“ 真正的商人的价值 ,不在于店的规模大小 ,盈利多少 ,效益高低 ,而是取决于顾客满意的程度。”“ 信念在左右一生的成败。”“ 文字和语言有无限力量。”

的遗憾就是双亲都不在了,自己想对他们好也不可能了。

松下幸之助读二年级那年,父亲在私立大阪盲哑院找到了工作,离开家独自前往大阪。而他和母亲、姊姊就靠父亲每月寄来的微薄生活费度日。当时每逢学校有庆祝活动,大部分学生都穿小仓的男裙子,母亲没钱买,就拿大人的旧衣服给他穿。生性害羞的松下觉得很难为情,每次都哭着不肯穿,长大后回想,自己这样任性让母亲更加难过。不过读书生活中也有乐趣,松下幸之助的班主任是一位非常关心学生的好老师。她的家相当宽敞,而且常常有水果可吃,因此他常到老师家玩,还在那儿学会了军棋,常常和两三个朋友下棋,而每次赢了老师都会夸奖他,这让小松下更得意地在老师家逗留一整晚。清贫而不乏欢乐的生活一直持续到他小学四年级,这年11月,父亲写信回家,让还有两年毕业的松下也去大阪,他的朋友宫田在大阪的八幡筋开了家火盆店,父亲想让儿子到那里当学徒。年幼的松下还不知道自己分析现状,既没有赞同也没有强烈反对。11月23日,他坐上了开往大阪的火车,惟一记得的是母亲拜托别的旅客一路上要多多照顾自己。初次与母亲分离的寂寞感觉,对陌生繁华的大城市的憧憬,母亲流眼泪的样子,第一次坐火车的兴奋,即将与父亲相见的喜悦……9岁的松下第一次尝到了百感交集的滋味。

松下幸之助当学徒的这家火盆店是自制自销的店铺,店主也要干活,他和几个店员们自己制造火盆,然后在店里出售,有的时候也要上门向顾客兜售。

当时的学徒都要帮店主干些杂活,松下幸之助也不例外,他负责照看小孩。薪水是初一和十五各发一次,每次5分钱。其实他在家也不是娇生惯养,所以帮大人打打杂并不感到辛苦,但是离开家庭、离开母亲的心情却难以忍受,最初的四五天每天都哭个不停,即使待久了,偶尔想起来还是会哭。好在领工资的时候是非常开心的,因为在家里从来没有拿过那么多零用钱。松下在火盆店里的工作主要是擦火盆。上品和下等货,擦的方法是不同的。一般要先用砂纸擦,然后用木贼草打光。好的火盆,光是擦木贼一道工序就得花上一天工夫。一个月下来,孩子那细嫩的小手很快就伤痕累累,皮肤也干裂了,每次洗抹布的时候,伤口碰到水都是

一阵痛。不过他也可以边看孩子边和邻居小孩一起玩耍,当时大家流行玩抽铁陀螺,松下很喜欢玩——毕竟他还是个孩子,晚上会哭,甚至会尿床。松下后来自己说,老板和老板娘对这个爱哭的小孩一定感到很头痛,自己现在也觉得很抱歉。次年2月,老板关闭了火盆店,刚好他有个叫五代音吉的朋友,要开一家当时开始流行的脚踏车店,于是就把松下幸之助介绍到五代先生那儿去当学徒,并且松下的父亲也与之相识。因为这位五代先生是五代五兵卫的弟弟,而五代五兵卫是大阪市立盲哑学校的前身——私立大阪盲哑院的创办人,也就是父亲工作的那所学校。于是松下从火盆店来到脚踏车店。在脚踏车店当学徒,当然要先学会骑脚踏车。松下从第一天便开始学,但当时没有小孩子用的小型号车,10岁的松下只好把右脚从横梁下方伸到右边踏板,以弯腰半蹲的姿势骑,又累又难看。好在一个星期后,总算是学会了。当时买一辆脚踏车大概要100到150日元,只有有钱人才买得起。大部分的脚踏车都是美国或英国制造的,那时松下幸之助还认为这种奢侈品一定不会普及。他在脚踏车店的工作是:早晚打扫,擦桌椅,整理陈列的商品,还有见习修理脚踏车,给修理人员做助手。店里备有车床和其他设备,他也学会了使用那些机器。松下觉得这份工作很有趣,每天过得很愉快。不过要是转不好车床就会挨前辈工人打的,通常都是用小铁锤敲一下他的头。松下幸之助后来很怀念这种虽然不合理,但在粗鲁中有着温暖的人情味的做法。同时,因为需要到顾客或东家的亲戚家去办事,老板娘也会亲切仔细地教他怎样说话,怎样向对方道谢才有礼貌。一年后,脚踏车店生意兴隆,店员也增加到四五人。松下虽然年纪小,却已经是老店员之一,是新店员的前辈了。

松下是个聪明而且勤奋的孩子,善于动脑,也喜欢运动。当时,脚踏车竞赛开始兴起,不管是社会各界还是商家都积极参与,松下幸之助也想参加比赛,每天早晨四点半就起床,跑到当时设在住吉的竞赛场,骑着比赛用的脚踏车练习,当时一起练习的大概有三四十人。不过一次到外地比赛时受了伤,他的脚踏车运动员生涯也就此结束了。然而作为一个商人,他的生涯才刚开始。当时来店里的客人常常叫他去买香烟。他只好从机床上下来,先把手洗干净再跑到附近的烟店买烟。次数多了,松下开

始想 ,这样来回折腾又麻烦又花时间 ,如果多买些放在店里 ,既不用浪费时间 ,又不必中断修车的工作 ,还可以有微薄的利润。松下幸之助的这个做法赢得了很多客人的赞叹 ,有人对东家说 :“ 你们店里的那个小鬼好聪明啊 ,将来必定能成为大人物 !”

松下独自成交第一单生意时才 13 岁 ,当时他已经当了 3 年的学徒 ,有资格也有机会去访问顾客。有一天 ,本町二段的铁川蚊帐批发商打电话来 ,要求立即送脚踏车过去给他们老板看货(因为当时买脚踏车跟现在买汽车差不多 ,所以要老板亲自作主)。可是平时送货的店员不在 ,只好让松下这个小孩去了。松下幸之助得到了第一次展示自己销售才能的机会 ,虽然对方只是把他当作可爱的小孩 ,他却像销售员一样拼命说明。老板被他认真的样子打动了 ,同意以九折的价钱买下来。松下做成了第一笔生意 ,实在太兴奋了 ,所以立即答应人家回去问店主。没想到店主却只同意以九五折卖给对方。松下满心渴望这次能够独立成交 ,恳请老板就以九折卖给对方 ,说着说着哭个不停(——他从小就是个爱哭的孩子啊 !)。店主也拿他没有办法。过了一会儿 ,对方的伙计到店里来问情况 ,店主无可奈何地说 :“ 幸吉(松下的小名)回来叫我打九折卖给你们 ,还哭了。我现在正在问他 ,到底是谁家的店员呢。”伙计听了 ,很被他的热心和天真的执著感动 ,立刻回去告诉铁川的东家。铁川的东家也被松下感动了 ,于是双方最终以九五折成交了。第一单生意的成功让松下一生都难以忘怀。

当然松下不光是靠眼泪打动别人的软弱家伙 ,他也有强硬的一面。当时脚踏车店里有同事 ,仗着有点小聪明常常偷店里的东西去变卖 ,充当零用钱。事情败露后 ,东家看在他平时工作不错的份上 ,只说了几句训诫他的话 ,就原谅他继续留在店里工作。可是 ,松下幸之助听了很愤慨 ,他跑去对东家说 :“ 这件事这样处理 ,我觉得很遗憾。要跟那种人一起工作 ,我不愿意。如果要把他留下来 ,我就要离开此地。”东家第一次见这小孩这样坚决 ,虽然为难还是依了他。

从 10 岁到 15 岁 ,松下从一个不谙世事的孩子到充满理想的少年 ,这 6 年的学徒生活中很多事情是他一生难忘的 ,对老板和老板娘的照顾也

一直心存感激 ,其实这时他多少学会一点做生意的皮毛 ,老板对他也有所期望 ,可他却决定辞职。那时候 ,脚踏车愈来愈普及 ,五代商行的生意已由零售店发展到相当大的批发商 ,与此同时 ,大阪市计划要在全市铺设电车。从梅田经过 4 座桥的筑港线已经贯通 ,其他路线的工程也在积极进行 ,15 岁的松下想 ,有了电车以后 ,脚踏车市场的需求就会减少 ,未来是不乐观的。另一方面 ,电车事业的未来会怎样呢 ? 他决心转行。可他对照顾自己 6 年的五代家很留恋 ,辞职的事 ,使他左右为难。到后来 ,松下幸之助向龟山姐夫征询意见 ,请他替自己交涉进入电灯公司当职员。可在老板面前却怎么都开不了口 ,最后松下干脆叫人打“ 母亲病危 ” 的电报来。老板很通情理 ,同意他辞职回家看母亲 ,他就只带了一件换洗的衣服离开了东家。就这样 ,他一走便没有再回去。只在后来写了一封信 ,向主人道歉并辞职。

不过他对五代商行仍然充满了感情 ,总认为那个地方和故乡一样让自己思念 ,后来有时间的时候还回去帮忙。

松下幸之助和父亲都在大阪 ,因此他一遇到麻烦就跑去找父亲。他小时候有段时间身体不适 ,常常大便在裤子里。甚至有时骑脚踏车途中也会发生这种窘事 ,每次他都是哭哭啼啼地跑到盲哑学校去找父亲 ,父亲总是一边好言安慰 ,一边耐心替他清洗。当时的情况 ,后来回想起来 ,深深地感到父爱的宽广、细微与醇厚。

父亲始终坚持希望他工作 ,将来成为大人物 ,这个信念从没改变过。松下幸之助 11 岁时 ,一直居住在和歌山的母亲和姐姐搬到大阪来住 ,一家人又可以生活在一起。因为姐姐读过一些书 ,所以在大阪储蓄局计算事务所找到了工作 ,刚好局里征召工友 ,姐姐和母亲商量让他去做。母亲也认为松下连小学都没毕业 ,以后读书写信都不方便 ,如果可以当工友 ,夜间就可以到附近学校去读书 ,所以也同意了。他听了当然高兴 ,每天在母亲的身边 ,然后还能去上班当工友 ,夜间可以去上学 ,这当然比做不自在的学徒好多了 ,于是请求母亲帮他换工作。父亲却坚决反对 ,他也只好放弃了。不过现在想起来 ,他觉得父亲的判断非常正确。他后来常想 ,虽然没有上学 ,反而使他提早领悟另一方面的道理 ,才有后来的成就。那些

幸运可以得到学问的人 ,要小心不使学问成为包袱 ,真正活用它 ,为人类、为世界做有意义的事。这样 ,学问才是可贵的 ,做学问才有意义。不过 ,据松下幸之助观察 ,这一点似乎很难做到。

不幸的是 ,1906 年 9 月 ,父亲患病去世了。一家人的哀痛不言而喻 ,母亲和姐姐都不愿意住在陌生的大阪 ,回到住惯了的和歌山去了。只有他留下来 ,立志完成父亲的遗训。

松下幸之助的学徒生涯结束后 ,等待他的是大阪电灯股份公司内线员的工作。不过在那之前 ,松下还有段靠力气当临时工的经历呢。因为当时的电灯公司本来说好立刻要录用他的 ,可是不知道为什么半个月过去了还是没有消息。松下没有储蓄 ,一直都在姐夫龟山家做食客 ,于是就跟姐夫商量找工作 ,姐夫帮他在自己工作的筑港新生地的樱花水泥股份公司找到了当时搬运工的活。可是当时他才 15 岁 ,还是个正在发育的孩子 ,而其他的搬运工 ,个个强壮 ,多半是力大气粗的壮汉。他们的主要工作是要把水泥放在台车上推来推去。他实在吃不消 ,常常会被后面推来的台车赶上 ,好几次几乎相撞。每次后面的工人都粗鲁地说 :“喂 ,小鬼 ,快推啊 !慢吞吞的会被撞死啊 !”10 天后 ,工头同情他的境遇 ,分配了一些比较轻松的工作给他。工头的亲切、体谅 ,他由衷地感激。后来 ,他们又把松下幸之助派到工厂里去 ,担任看守测量水泥机器的工作。这个工厂是制造水泥的中心工厂。整天都是砂尘弥漫 ,浓重的石头粉烟雾让人看不见 5 尺之外的任何东西。就算用布包住眼睛和嘴 ,1 小时之后 ,也会满嘴砂粒 ,喉咙疼痛。虽然不费体力 ,却更难以忍受 ,转了一圈 ,他又回到原来的搬运工地。好在后来也勉强可以胜任了。

这段时间他每天早晨一定要在六点以前从家里出发才来得及。因为工厂位于填海新生地上 ,每天都有小蒸汽船从筑港的码头出发 ,公司职员和工人都坐小蒸汽船来上班 ,如果误了上船 ,那一天就要休息了。所以大家上班都很准时。工厂作业从早上七点开始 ,他每天早晚坐小蒸汽船 ,在筑港内通勤 ,当时正值夏季 ,海风微微吹来 ,旅程变成了最愉快的过程 ,尤其对一整天在灰尘中工作的人来说 ,更加惬意。这些对松下来说都是难得的体验。3 个多月后 ,大阪电灯幸町营业所的内线员职位终于有空缺 ,

松下被告知可以去报到了。他在心中发誓要在这里拼命工作。就这样，他终于踏出了步入电器界的第一步，那是1910年10月21日，年仅15岁。

大阪电灯公司，是当时电气事业中较为特殊的一家，它和大阪市订立了“报偿合约”，获得大阪市电气供应独占权，同时规定必须对市政府提供一定报偿作为公益。当时的电器事业仍以电灯电力为主，一般大众只有透过电灯才感到电的存在。电，是只有电灯公司的人才能处理的东西。大家都认为电很可怕，一碰就会死。大家也都把电灯公司的技工或职工，当作特别技术人员，十分尊重。松下幸之助在电灯公司担任内线员见习生，做屋内配线员的助手，常到客户家去。需要拉着载满了材料的手拉车，跟在正式技工后面走。这种手拉车拉起来非常吃力，而他每天要跑五六家。好在他过去3个月在水泥公司干过临时搬运工，所以，不感到太吃力。往来于不同的客户间，还可遇到各种各样的人。这些事情比起水泥公司的工作，实在有趣多了，一点儿也不觉得辛苦。

在幸町营业所内线组服勤3个月之后，公司扩充，要在高津增设营业所，他被派去当那儿的内线员，同时由见习生升级为正式技工。在3个月时间内就升级为正式技工，又只有16岁的少年，松下幸之助可说是破了先例，因而工作更加努力。

16岁就做正式技工的松下幸之助，每次都带着比自己年长的见习生出去工作。他的技术非常好，在同事中相当有分量，所以一开始就常被分配到好工作。他们常常派松下幸之助到高级住宅去。也常常有人夸奖他说：“你虽然年轻，可是真了不起！”松下幸之助在工地是很吃香的，常常被客户指名担任特殊工程。当时的电灯公司，从不把电灯工程交给承包商去做，都是公司直营，所以大阪市内的新增设工程，小到普通住宅、店铺，大至剧场、大工厂，全部由公司职工亲手完成。他在7年之间做遍所有的工程。包括每日新闻社于明治五年（公元1919年）在滨寺公园开设海水浴场时设置广告用的装饰灯，还有歌舞伎座（日式歌剧院）前面的芦边剧场首次改建为电影院时，他负责去做电灯工程，这两个工程都完成得非常出色。不过松下幸之助的身体因为疲劳和感冒变得很虚弱，后来又

患了伴有微热的肺炎。可是他不能休息养病,因为请假要扣薪水,经济上上不许可,只好忍受

病痛继续上班。现在把当时拍的相片拿出来看会惊讶,照片里的人消瘦疲惫,毫无精神。后来每次看到这张相片,他都会想起那段忙碌的生活。

松下在16岁到20岁结婚之间的这几年,一直在同事金山先生家寄宿。另一位同事芦田,也在那儿寄宿,他们很合得来,常常在一起聊天。当时大家都认为,电气工人没有电机知识不行,所以纷纷到夜校学习,同事芦田君也到关西商工学校读书,还一再地劝松下幸之助也去。松下幸之助终于在18岁那年也进入关西商工就读预科。好不容易读完预科,懂了一些代数、物理、化学的皮毛,终于进入了本科的电机科,可是由于基础太差,还是没能毕业。

20岁出头的松下幸之助经历了人生几个重要的阶段。首先是他结婚了,终于有了自己的家。紧接着婚后第二年,也就是22岁那年春天,松下幸之助升级,成为最年轻的检查员。另外,这时他也自己开始研究电灯插座的改良设计,并且花了很多心血完成了一个试验品,虽然没有得到主任的认可,却是促使他进一步研究的动力。1917年6月,松下幸之助辞去了电灯公司令人羡慕的工作,开始制造插座了,松下公司创立。可当时他总资产只有不到11元钱,连买一台机器都未必充裕,可他反而精神抖擞,觉得前途充满希望与光明。这时候跟在他身边的是两个同事,以及还是个少年的内弟井植岁男(井植岁男在第二次世界大战后自创三洋电机公司,在录影机的开发上,与松下激烈竞争)。

他们自己做简单的铁器,发了疯似的拼命工作。但合成物的调和始终做不好。这件事使他们感到很头痛。他们做了很多实验,也到制造工厂附近的地上拣了一些废品回来研究,但都不成功。就在不知如何是好之际,他们听到以前电灯公司的T君,也正在研究这个问题。松下幸之助和同事一起去请教,他很快地答应为他们讲解。主体的调和法知道了之后,再把金属部分做好,他们就可以生产了——1917年10月,他们的产品诞生了。

可是,销售却成了问题。一连10天,同事芦田跑遍大阪市,好不容易才卖掉大约100个,收到不足10元的现金。而且普遍的反映是:这种插座无法使用。显然,他们必须改良制造有市场性的东西才行。可是由于缺乏资金,整个工作根本无法继续,而且两个同事迫于生活压力,也退出了公司。只剩松下幸之助和他的内弟井植两人。到过年的时候,已经山穷水尽到了要把他和内人的衣服都送进当铺的地步。就在他们窘迫的时候,却很意外地接到了某电器商会的通知:需要1000个电风扇底盘。因此,松下把制作插座的工作摘下来,先做这个,无论如何要全力以赴,在年底以前交货。电扇底盘不用铁器,光用合成物即可,因此需要的资金很少,对当时的他来说,真是再好不过了。说是制作,其实设备很简陋,仅有压型机和煮锅而已,工作起来相当辛苦。井植当时只有15岁,所以压型这种重活全部由松下幸之助做,井植负责磨亮或帮助做其他杂务。终于赶在12月底交出了1000件电扇底盘,收到了160元的现金。这第一笔生意大概净赚了80元。紧接着,电器商会又订了第二批货,松下公司的困境得以缓解,他又有了时间和资金重新设计制作器具。到了1918年3月,已经可以搬到大一点的地方去工作了。这一年第一次世界大战结束,战争及战后带来了销售畅旺,日本工业生产每年连续保持30%的高速增长,电动机取代了蒸汽机。工厂动力电气化已达60%,电灯也从都市普及到乡村,全国已有近半数家庭使用电灯、电扇、电熨斗等,家电产品渐渐地被开发,电车、电信、电话筒急速发展,日本已进入了电器时代。

新搬的地方位于大开路,松下幸之助把一楼和前院当工厂,二楼留作住宅。这就是松下电器制作所的原址了。工厂最先生产的产品除了风扇底盘之外,还生产一种改良的电器附属插头。这种附属插头是用旧电灯泡的铁帽制成的,当时是最新型的,价钱又比市价便宜三成,所以非常畅销。

成功的在电器行业打开天地后,他又发明了“双灯用插座”。“双灯用插座”本来是由东京和京都的制造商制作,当时普遍的观点是这种插座非常方便,可他发现它们品质上还有改良的余地,于是做了种种改进并且获得了专利开始销售。由于新产品大获好评,所以刚开始销售就有代理

商找他 ,大阪的批发商吉田要求代理大阪和东京的经销 ,并答应提供 3000 元的保证金让松下幸之助扩大生产 ,于是双方达成协议。吉田商店也向社会公开发布 :“ 松下工厂的新产品 ‘ 双灯插座 ’ 由本店总经销 ”。松下的工厂也因此扩大到了月产量 5000 个。可是过了四五月 ,东京方面的制造商突然以大减价来与之竞争 ,他们的产品在销售上立刻有了反应。紧跟着 ,经销商都来跟吉田商店交涉减价的事。可是吉田交给他的保证金 ,全部投入工厂的设备里了 ,现在解除契约 ,也没法子归还保证金。于是松下幸之助只好自己销售其他的产品 ,还要每月还吉田的保证金 ,他到大阪数十家经销店绕了一圈 ,把经过情形告诉他们。由于改为制造商直接批发 ,他们都表示欢迎。就这样 ,他轻松地把产品都销售出去了。

接着松下幸之助到东京去解决那里的问题。之前通过吉田代理他们商品的老板也同意改为经销他们的产品 ,老板还鼓励松下幸之助说 :“ 电器用品都是由东京制造 ,批发到大阪去。而大阪制造商却跑到东京来推销 ,这在电器界很罕见的 ,尤其是在小型电器界 ,你是第一家 ,更要好好加油啊 !”松下幸之助听了相当感激。

这是松下幸之助第一次去东京。连方向都辨认不清 ,只好随身带着地图上电车 ,用铅笔在地图上作记号 ,周围的人一看就知道 ,他是从乡下来的土包子。其实东京的风气是新东西不那么好销 ,那儿有一种 “ 店风 ” ,对新来的大阪商人不大理睬。可是 ,这一点可能也就是东京的优点 ,他认为正好是 “ 江户 (东京旧称) 男儿讲义气 ” 的特色。所以他一家一家地去游说 ,回大阪时已经拿到了不少订单。他同时下决心 ,每月要来东京走一趟。就这样 ,在大阪和东京两地销售 ,成绩相当不错。松下电器最初就是靠双灯插座打下基础来的。附属插头和双灯插座这两项新产品的出现 ,使大家都知道松下电器是 “ 把改良的新产品卖得特别便宜 ” 的工厂。到了 1918 年年底 ,他们的从业员工已经增加到 20 多人。

从 1917 年到 1918 年 ,以双灯插座和附属插头制作为中心 ,川北的电扇底盘也继续承制 ,生意上一帆风顺 ,工厂愈来愈发达。

当时隔壁也是间工厂 ,而且跟松下幸之助是同行 ,大家都拼命工作 ,竞争得很厉害 ,可是这个老板后来搬走了。过了五六年 ,他来找松下幸

要1000元以上,对小资本的松下工厂来说,虽然非常需要,却装不起。幸亏他们早就申请的“九年分期付款电话”抽签抽到了。终于,工厂的规模也更完备了。当时的小商人装不起电话,所以,“有没有电话”成为了衡量商店或工厂信用的标准,电话装好之后,他们才成为一个完整的工厂。同样,他的人生也更加完整,他26岁这年,妻子怀孕了,快要为人父的喜悦,加上生意很顺利,以前一直虚弱的身体也还能支持,一切都上了轨道,开始蓬勃发展起来。到了1921年秋天,不论怎么加班也应付不了订单了。必须再租一两幢房子,或干脆找一块空地盖个工厂。经过深思熟虑,大开路一段有一块一百多坪的出租地,于是松下幸之助决定租下来盖工厂。耗费了在当时看来非常惊人的7000多元建筑费,还有各种费用差不多1万多元,终于盖起了自己的厂房和事务所。因为是建筑商信任自己才同意不付清也可以动工,所以松下在心中发誓:一定要如期付清。盖建这座新工厂的气概,等于迈出了今日松下传统“积极主义”的第一步。因为被建筑行信任,才勉强决定盖工厂的事,竟成为松下幸之助努力到底不可的原动力。松下幸之助对这个工厂的期望,无法用言语形容。从9岁到27岁这18年间,由学徒开始,终于自力盖了工厂。可以说,过去的努力终于有了成果,他感到特别兴奋,也是应该的吧。新工厂在当年的七月如期完工,松下幸之助与员工跟着搬了进去。新工厂比旧工厂大四倍,设备又是依照新工厂的需要而设计的,使用效率比旧工厂提高了5到6倍。从此以后事业顺利发展,在业界树立了松下电器的威信和声誉。

大家都记得松下幸之助开始崭露头角是在脚踏车店当学徒的时候,那段时间的经历给他的影响一直到日后的生活中。后来他也总想试着制造脚踏车零件。当时最主要的交通工具就是脚踏车,天黑就得点蜡烛灯,可是常常会被风吹熄。于是松下幸之助想办法要用种不灭的灯代替它安在脚踏车上。当时常见的是瓦斯灯,可瓦斯灯是外国货,多半用在高级脚踏车上,价钱贵,不适合一般大众购买。另外还有电池灯,据说两三个小时电就耗光了,很不经济,而且构造也不完全,很不实用。因此,用得最多的仍是石油灯和蜡烛灯。松下决定要利用电池设计出很完美的东西,使用时间长,而且比蜡烛灯亮。

设计工作落到松下幸之助自己头上，他开始画图试做，日以继夜地工作。脚踏车灯设计的要点是：绝对不能像目前的电池灯，两小时就用光，一定要构造简单，不发生故障，很耐用，至少能使用10小时以上，而且价钱要便宜。经过6个月的工夫，才做成第一个炮弹型的电池灯。电池当然不能使用市场上的标准品，这是最伤脑筋的部分。当时市面上销的电池，都是手电筒、探照灯使用的市场标准品，起初为了配合市面上的电池而进行设计，始终无法做出革命性的东西。过了三四个月，松下幸之助终于摆脱了这种“非配合不可”的观念，而以特殊的组合电池来做电源，于是设计出根本改变构造的新品。为了外型好看，采用了炮弹型。在他设计车灯的时候，刚好有人推出了耗电较少的“豆灯泡”，消耗的电只有旧灯泡的1/5，大家都叫它“五倍灯”。松下幸之助立刻采用了新型的豆灯泡，把探照灯用的电池重新组合，装火炮型灯壳，试验发现竟可以耐用30小时到50小时之间，而原来的脚踏车灯只能点三四个小时，这等于是完成了耐用10倍的革命性新产品。他一再做实验，也实际用了一下，连自己都为它的耐用和省钱而吃惊。

这种炮弹型电池灯的成功研制，成了脚踏车灯界的革命。也成为影响老百姓日常生活的重要发明。经过松下的推销，后来电池灯的月产量达到了1万个，可是全权代理大阪业务的山本商店却跟许多代理商发生了纠纷，松下权衡利弊，决定把脚踏车灯的销售转让给山本店，当时的条件是：契约期三年，要点如下：

电池灯的商标权、新案权，山本以3.2万元的代价，从松下买下来。

松下持有电池灯的制造权，并负责制造与供应。

如果松下每月制造1万个以上，山本要负责销售。对待地方代理店，原则上要沿用松下的方针。大体上以这四条为原则，终于功德圆满。1925年5月18日，双方到法院去完成了公证手续。这个契约的第一项，以3.2万元买下商标的意思是：如果山本氏销售成绩不好（也就是销售量减少），平均每一个商品的权利金就会提高；如果销售量增加的话，权利金就会降低。从第一项的3.2万元权利金即可看出，山本氏是一个很慷慨的人。松下幸之助对他这种大手笔作风，感到很敬佩。交涉完成，他松了

一口气,山本氏也很高兴。跟山本商店订好契约之后,买卖很顺利。山本商店努力宣传,电池灯也就更为畅销,销售网愈来愈广。他们只要专心制造即可,比以前轻松多了。当时,工厂方面是由板君(现任总经理)的父亲负全责,他根本不用伤脑筋。另一方面,配线器具的制造销售仍然依旧,虽然很忙,电池灯全部交给山本商店一手包办,松下幸之助突然感到一边的肩膀变轻了。过了一阵子舒服的日子,实在令人怀念。他一直都在持续奋斗,只有那一段时间过着怡然自得的日子。几年的创业使松下幸之助体会最深的是,要发明一件东西,再把它变成商品,的确不是一件容易的事;生产之后的销售,更是难上加难。事业成功的关键,在于制造和销售的配合,两者相辅相成。松下幸之助常看到有人制造了好产品,销售成绩却不佳。其实,只要改变一点想法就可以畅销的。他所说的“改变一点想法”,冷静地想一想,正是困难所在。多半拥有优良制品的人,常常自负过高,或认识不够客观,对产品的真实价值产生误判,才想不出很好的销售策略。正确的价值判断,并不只看产品的好坏,也得考虑当时的业界情况,进一步再顾及社会的情势才行。要把个人的人生观融进去,再确定销售条件,而条件又能被业界所接受,这才可能成为畅销品。因此,要“改变一点想法”其实并不简单。松下幸之助直到跟山本商店交涉的前后,才稍微体会其中的奥妙。

搬进大开路住了7年,松下幸之助已经28岁,也会时不时地参与区里的活动。1925年年底,要改选联合区会议员。当时的联合区会,是把各学区联合起来的组织。西野田联合区有十七个里,共5所小学。大阪市的学区没有统一,以各联合区为单位,向市民征收学校维持经费。船场边的联合区非常有钱,场内却很贫穷,学校的设备也不齐全。同样在大阪,经费有贫富之差。区会是审议学校费用的地方,慢慢的变成了区分所的咨询机关,也参与区内行政。里民中的热心人士,经过商量之后,决定推举松下幸之助出来竞选区会议员。本来松下幸之助打算在那段时间搬到京都去疗养,于是没有同意。可是邻居们不停劝说他,甚至表示“你不用操心,选举活动我们来做。你到京都去静养好了”。就这样,松下幸之助终于出马参加竞选了。议员的名额是20名。以往都由各里老资格人

士出来竞选。从上两期开始，也有新面孔出现，竞争愈来愈激烈。区议员的选举，等于是市议员、府议员的前哨战，也是各党派努力瓜分地盘的测度计，竞争非常厉害。人口6万的西野田联合区，要选出20名议员，实际上比府市会选举更困难。常常为了争取一票，得挨户访问十多次，实在是很吃力的工作。因为都是新开发地区，所以，他和里内邻居根本不知道选举行情。可以说，统统都是外行人。因此，选战一开始，才知道事情不简单。而且20个名额有28个候选人，其中还有六名是现任府会议员。情势一天比一天紧张，他们都大吃一惊。里内邻居本来以为小小区议员选举，再激烈也没什么不得了。可是，事实上是了不得的大激战。身为候选人的松下，却不出面，躲在家里静养，其他里的选民都不认识他。愈来愈没有胜算了，到了这个地步，选他的人们开始担心起来。事先虽然说明候选人不出面也没关系，但事到临头，不能不叫他出来了。松下幸之助听了这些消息之后，再也不能安心待在京都养病了。从投票前20天开始，他也加入活动行列。既然要出来，就不能让同伴们失面子，就算最后一名也要当选，他把生意搁下来，每天拼命活动。选举事务所从一大早忙到晚上12点，大家的斗志很旺盛，可是，仍没有胜算的把握。报纸的报道都认为松下的情况不妙，因为是新面孔，年纪又轻，尤其选票是游离票，在此次选举非常不利，恐怕没有希望入选。终于到了投票的前一天。助选员整夜都在那儿，准备明天一大早开始的作战行动：要分发的名片、行程、设计最后张贴海报宣传的文句等等，松下幸之助看了很受感动。早晨六点醒来，立刻赶到事务所。天气很冷，下着霜。路上还暗暗的，地上到处是纸条。他注意一看，是他的宣传单——“请把您的神圣一票，投给孤军奋斗的松下幸之助！”他捡起来，纸有一点湿，可能是助选员在早晨5点左右散发的，一路上都有这样的单子，这大概是助选员计划的最后战略吧。到了中午，大部分的投票都完毕了。他以第六感觉察到，胜算更加强了。三点开始开票。传达开票结果的通信员，已经各就各位。各候选人的得票统计表在事务所的内外都贴好了。他们的监票委员已经到会场去。另一方面，有一部分委员正在准备“铭谢赐票”的工作。下午五点，最终的结果是，松下幸之助以第二高票当选！正式成为区会议员，开始了参与学

区行政的公职。

松下创业成功以后就着手创立自己的品牌。提到这个品牌,不得不说到山本店。松下幸之助虽然把电池灯的销售权卖给了山本商店,对他们的销售方法却始终有意见。山本氏认为,松下只要专心制造产品即可,销售权已经由山本买下了,销售方针当然是由山本来决定。松下幸之助若向山本提供建议,不但不受欢迎,对自信心强烈又很会做生意的山本氏来说,反而会引起他的愤慨。这时两家店之间的交易额已达到每月5万元之多,可以说是互助互惠,共享利润。可是对销售的方针双方却意见相反,常常辩论。起初双方都认为,电池灯只不过一时流行罢了,但经过了两年之后,松下幸之助根据它的需要情况以及实用性,相信这是具有实用价值的永久性商品。因此,他们不能因为现在仍然很畅销就安心,目前畅销是因为没有竞争品,既然是永久性的东西,就得拟订长久之计。也就是,定价要降低,制品也要改良才行。可是山本却不认为这种东西可以畅销10年或20年。松下幸之助和山本氏意见对立,持续下去,都以为自己的看法正确,双方均没有意气用事。他认为会产生不同见解的根本原因,在于各自经营的方式相异,也就是做生意的观点不一样,所以谁也无法说服谁。当时,正有一个设计中的角型灯。事先讲好交给山本氏一手销售,既然意见分歧,他认为还是由自己来销售比较好。试一段时期以后就可以明白,到底谁的方针正确。松下幸之助把这个意见告诉山本氏,请他谅解。强硬的山本氏怎么也不肯答应,他说在契约3年期间内,他不答应自己销售。这是合理的要求,可是,松下幸之助认为事情是可以商量的,没想到山本提出的条件是1万元现金。角型灯仍在试用阶段,前途仍是未知数。尤其是在炮弹型全盛的当时,更不大可能会畅销。再说,过了一年以后即满期,根本用不着提出什么代价的。就算真的要制造销售,准备期间刚好也拖到契约满期的时候,这实在是故意给松下出难题。可是山本氏一旦说出口就不易更改。所以,松下只有在付出1万元赔偿,等契约满期和中止契约三者中择一而行。松下无论如何要按照自己的方针销售看看,跟山本氏的交易又要圆满继续,为了这两个目的,松下愿意拿出1万元来。这下连一向豪爽的山本先生都为他的魄力吃惊了。因为平白赚

了松下1万元,他招待松下和加藤先生以及木谷总经理到高野山吃饭。1万元变成高野之行,松下的印象也特别深刻。他们走过一颗石头前时,山本氏说:“松下君,这块石头是弘法大师从中国带回来的‘试运石’。能够把这块石头抬上架子的人,表示那个人的运势很强。”山本氏自己先试,怎么也抬不起来。接着,木谷总经理也试,还是抬不起来。松下突然想:今天我付出1万元才被带到高野来,到底今后命运如何,不妨借这块石头问问。他在心中把意思向神明说清楚,然后试着抬。说也奇怪,3个人当中最没有力气的松下,竟把石头轻轻地抬了起来,这真是不可思议的奇迹。这一瞬间,他的心中产生了强烈的信念:“角型灯是必定会成功的!”这一次高野山之行对松下来说意义非常深远。6个月之后,1927年4月,角型灯上市。这就是后来销售到日本全国各角落的“国际灯”。

松下幸之助想了很久都想不出个合适的名字命名它,有天松下幸之助在报纸上看到“international”的日文片假名,查字典才知道是“国际的”的意思。而“national”是“国民的,全国的”的意思,他就在这瞬间决定用“national”。他希望自己的产品能成为国民的必需品。松下终于开始销售有“national”牌名的角型灯了。

为了宣传新的国际灯,松下幸之助的方案是把1万个灯免费提供给市场。当时的售价是每个1.25元,对老百姓来说是很贵的。松下幸之助要把1万个免费散发在市场,可见下了多么大的决心。松下电器后来规模更大,但再也不敢冒这么大的险。不过这个方案取得了成功,短短期间内就获得了市场的认可。到了那一年的12月,销量远远超过预计的20万,达到了47万个。从山本手里花了1万块钱争取回来的销售权,证明松下幸之助的销售理念果然非常正确,他取得了前所未有的成功。

国际灯已经获得了市场的认可,成为企业的重要产品。从1927年开始,电热器也慢慢上了轨道,电熨斗、电炉等有特色的制品,渐渐地被业界所认可。配线器具部也很顺利地增加生产。开始销售国际灯的1927年,是松下幸之助印象最深的一年。那年中尾君回来创设电热部,又是发生有名的“银行恐慌”的一年,好在武久君也在这时入所。武久君和松下幸之助一样,从小做学徒(米店),经过经商的实地磨炼之后,在大开路开了

一家小小的米店,两个人慢慢变成了好朋友,时常交换有关做生意的意见。武久对松下电器也慢慢感兴趣,偶尔来帮他做点事。正好松下幸之助考虑到电热器的展望,计划要在松下电器增设一个电热部。于是他们二人都加入进来。电热部的第一个制品是中尾君苦心设计的“超级电熨斗”。

当时电熨斗的市场需求并不大,一年不到10万个,每一家厂的产量都很少。松下设计的时候,就以“品质比人家好,价钱比人家便宜”为目标。1927年4月,第一批产品出来了。批发给代理店是每个1.8元,零售价是3.2元,因为价钱便宜,品质又好而为大家所欢迎。电热部按照这样的计划进行,经营的责任完全交给武久君和中尾君,松下幸之助还是专心经营本行的工厂。可是出了半期决算的结果,却有了亏损。因为二人都不是善于经营的人,松下幸之助决定让武久君回去经营米店,可是他对松下电器非常有热情,愿意以普通职员的身份进入松下电器。松下幸之助开始到电热部去坐阵指挥,把武久君派到本行营业部工作。

松下电器进入了一个良性循环的好局面,扩展的脚步像上了发条一样怎么都停不下来。到了1929年,已经拥有三处工厂,员工已增加到300多人。这时松下幸之助决定建设一个营业所和一个大工厂:土地500坪,建筑350坪,包含住宅,是一个规模相当大的工程。每次扩建都涉及到的必然是钱的问题,买土地、建工厂,需要14万元,内部设备费四五万,总共大约要20万元,但当时自己只有5万,其余的15万元他决定贷款。1928年10月,他去找住友银行西野田分行经理,对方同意贷款给他,但是要他把新的厂房作抵押,松下幸之助听了觉得如果要抵押,只有用5万元买进来的土地而已。建筑物是先借钱,等盖好了之后才抵押,等于是暂时没有抵押的。这是银行对松下特别优待的做法,可是,他对“拿不动产作抵押向银行贷款”的事,心里很不愿意。尤其是作抵押必须登记,一登记,人家就知道松下有负债。对现在正要开始发展的工厂信用有影响,尽量避免比较好。因此,他希望能用无条件贷款的方式办理,至于土地的所有权状和将来盖好之后的建筑物所有权状,都可以寄存在银行保管。银行方面因为信任他,也信任松下电器的前景,终于同意了这个看似无理的要求。

业界看到松下不用抵押也能贷款，信用良好，竖起坚实的雄姿时，就完全相信松下电器是有本事的。1930年5月，建筑工程完工，同时完成迁入，从此进入了松下电器第二个阶段的活跃期，在业界开拓了确实稳固的地位。新的工厂盖好之后，松下电器继续扬帆前进。1929、1930年是全球经济最不景气的时候，松下的发展却更为业界所瞩目。

可是，就在这一年的7月，滨口内阁成立的同时，政府采取了紧缩政策。到了井上财政部长计划“黄金解禁”的时候，财经界一天比一天萎缩，不景气的征候更加深了。11月，大家所恐惧的黄金解禁终于公布。这虽然是预料中的事情，还是引起了财经界严重的混乱。不但物价下跌，而且销售量也显著减退。

报纸每天都报道各工厂缩小或关闭的消息，还有员工减薪及解雇，产生了很多劳资纠纷。财经界的不稳定，带来了社会不安，情况愈来愈严重。劳工工会趁此机会开始活跃，就连员工待遇一直是全国模范的钟纺公司，也因为工资减额而发生了纠纷。当时担任厂长的津田氏为了调停而奔走各方。钟纺的纠纷经报纸报道后，在财经界又引起一场震撼。像钟纺这么优秀的公司，也发生这种情况，其他小工厂更不用提了。井上准之助（财政部长）被暗杀，就是在这种情况下发生的。刚好这段时期，松下幸之助躺在病床上。11月至12月，不景气情况更加恶劣。松下电器也和其他产品一样，销售额剧减。到了12月底，仓库里已经堆满了滞销品。更糟的是，工厂创建不久，资金短缺，更感觉困难重重。若情况持续下去，不久之后，只有倒闭了。为了应付销售额减小一半的危险，生产量也只好随着减少了一半，同时员工也要减少一半。就在这个紧要关头，当老板的松下幸之助却又偏偏躺在病床上。主治大夫交代从12月20日起，要他到西宜去养病。替松下看管工厂的井植和武久两位，花了很多心思去思考如何善后。他们的结论是：为了摆脱目前的窘困状态，只好先裁减一半员工，当松下听到这个结论时，想到了一个好主意。松下告诉他们：“生产额立刻减半，但员工一个也不许解雇。工厂勤务时间减为半天，但员工的薪资照金额给付，不减薪。不过，员工们得全力销售库存品。用这个方法，先渡过难关，静候时局转变。我们也可因而获得资金，免于倒

闭。至于半天工资的损失,是个小问题。如何使员工们有‘以工厂为家’的观念,才是最重要的。所以任何员工都必须照旧雇用,不得解雇一个。”员工们听后欣然表示,愿尽全力销售公司库存。令人吃惊的是,公司所生产的产品,由于员工的倾力推销,不但没有滞销,反倒造成生产量不够销售的现象,创下公司历年来最大的销售额,解决了公司的危机。这个想法和作用,对松下电器全体员工而言,是一个难能可贵的体验,也是令他们对公司产生信心的最好机会。松下电器“任何事情,只要坚持到底,最后一定会成功”这种强而有力的信念,就是在此时培育出来的。有了这次经验,松下电器的经营,可以以更大的信心,向前迈进。

随着松下电器的逐步扩大,松下幸之助慢慢感觉到肩上的责任重大,本来是为自己做生意,现在变成为了整个行业或者社会。他的松下电器,也变成企业界的松下电器。从“私心”转入“大公无私”,就会产生力量。他慢慢地站在这样的立场去经营松下。他需要人才,需要资金,除了一步一步前进以外,还有别的路可走吗?1929年年底,松下已有店员97名,员工380名,专利品经各研究员的努力,也有140件。每年继续提出专利申请30件。每月生产额高达20万元。可以说创业的艰辛时代已经过去了,他们已经进入飞跃时期,最需要优先解决的是人才的储备和培养。松下幸之助回顾自己过去的人事管理,最初是从很简陋的家庭工厂出发。干部、店员和中坚员工都是从学徒做起的。这些人每一个都很热心,各有各的特长,可以算是松下电器的元老,将来也需要他们继续努力。为了进一步成长,必须有优秀的人才加入,他认为过去的方式已经落伍了。

家族企业 现代管理

松下财富家族的松下公司在家族企业中引用了现代管理方式,使这个财富家族公司更加兴旺发达。下面是松下现代管理的宝贵经验,是当代企业家必知的经营法则,使企业做大做强的法宝。

1950年至1960年,是松下公司的飞速发展时期。他们的家用电器已逐步称雄日本市场。经过这一时期的大发展,该公司奇迹般地跃升世

界最大公司的行列。若说松下公司 30 ~ 40 年代的快速成长 , 跻身日本大型企业行列 , 主要是由于幸之助的“产业人的使命”的指导使然 ; 那么 , 这次的飞速发展 , 则是在“产业人的使命”的基础上 , 得益于幸之助那举世闻名的“生意经 30 条”对于经营业务的指导。由于它具有很高的实用价值 , 特将其中 22 条摘录于下 :

1. 地点的好坏 , 比商店的大小更重要 ; 商品的好坏 , 又比地点的好坏更重要。
2. 把交易的对象都看成自己的亲人。是否能得到顾客的支持 , 决定商店的兴衰。
3. 销售前的承诺 , 不如售后服务。这是制造“永久顾客”的不二法则。
4. 要把顾客的责备 , 当作“神佛的话” , 不论是责备什么 , 都要欣然接受。
5. 不必忧虑资金的缺乏 , 该忧虑的是信用不足。
6. 只花一元钱的顾客 , 比花一百元的顾客 , 对生意的兴隆更具有根本性的影响力。
7. 不要强迫推销。不是卖顾客喜欢的东西 , 而是卖对顾客有益的东西。
8. 要多周转资金。100 元的资金周转 10 次 , 就变成了 1000 元。
9. 遇见顾客前来退换货物时 , 态度要比原先出售时更和气。
10. 出售好商品是件善事 , 为好商品做宣传更是件善事。
11. 要有这样坚定的自信和责任感 : “如果我不从事这种销售 , 社会就不能圆满活动。”
12. 对批发商要亲切。有正当要求 , 就要坦诚地原原本本地说出来。
13. 即使赠品只是一张纸 , 顾客也是高兴的。如果没有赠品 , 就赠送“笑容”。
14. 既然雇店员为自己工作 , 就要在待遇、福利方面订立合理的制度。
15. 要不断创新。美化商品的陈列 , 也是吸引顾客登门的秘诀之一。

人,以泄心头之火的做法,是20世纪世界经营管理发展史上的重要篇章。

松下幸之助的财富家族公司不仅在经营上创新,而且在人才管理上更是独具特色。虽是家族企业,只有重视社会人才,家族企业才能成为有源之水。

松下公司的创始人松下幸之助在人才管理方面也有丰富而独到的见解,松下公司的人才管理正是以这些思想为准则的。具体地说,松下在用人方面有“七招”。

寻求70分人才。

松下幸之助认为,人才的雇用以适用公司的程度为好。程度过高,不见得一定有用。当然,水准较高的人会认真工作的人也不少,可是很多人却会说:“在这种烂公司工作,真倒霉。”如果换成一个普通人,他却会很感激地说:“这个公司蛮不错的”,从而尽心竭力地为公司工作。这不是很好吗?所以招募过高水准的人是不适宜的。“适当”这两个字很要紧,适当的公司,适当的商店,招募适当的人才,如果认真求才,应该没有问题的,虽然不能达到100分,但达到70分是不成问题的,达到70分有时候反而会更好。

人才不是“捡”来的,必须着意去培养。

优秀的人才很难“捡到”,也很难“控制”,最好自己用心去培养。每个人都要经过训练,才能成为优秀人才,犹如在运动场上驰骋的健将们一个个大显身手,但他们之所以有惊人的体能和技术,并不是凭空得来的,而是严格训练的结果。不只是在生理上,甚至在精神上也要接受严格的训练。又如,禅宗的戒律非常严格,一般人都吃不消,可是修行很好的和尚却一点也不以为苦,仍然能够泰然处之。所以,只有在人心甘情愿接受严格训练时,才能达到理想的目标。相反,若一个人有再好的天赋资质,但不肯接受训练,那么他的素质也就将无法发挥。一个领导者想使自己的部下发挥与生俱来的良好素质,就必须实施严格的训练。但还要留意训练方法,如果把古时候的方法运用到现在,恐怕就会得到相反的效果。因此,考虑到方法的适用,也是领导者的责任。

培养人才最重要的是确立“企业目标和经营方针”。

经营者如何培养人才呢？当然有种种具体的方法，但最重要的是确立“企业的目标和经营方针”这样一些基本原则，也就是必须有正确的经营理念和使命感。公司的经营理念如果明确，经营者和管理者就能基于这种理念和方针达成有效率的领导，员工也遵照这种理念和方针来判断是非，人才自然容易培养。如果没有经营理念和方针，领导者的政策缺乏一贯性，易于被热情和感情左右，当然不容易培养出真正的人才。

经营者还应该经常向他的员工解释他的经营理念和目标，使他们能够彻底了解。如果经营理念只是纸上文章，那就毫无价值，必须使它存在于每位员工心中，与他们融为一体，才会产生效果。因此，利用各种机会向他们反复说明是十分必要的。同时，还要让员工有实际了解经营的机会，也就是说，经营者必须以身作则，借助日常作业逐渐启发员工对经营理念的认识。

另外一件更为重要的事情是，经营者应该充分授权给员工，使其能够在自己的责任和权限内，主动进取、勇于负责。培养人才的目的，不外乎造就经营人才，所以不要只是发号施令，这样只能培养一些只会听从吩咐而工作的庸才，无法激发员工和部属的管理能力。

训练人才重在启发独立。

事情交给部属，难免会因考虑不周或技巧不够，而造成一些缺憾。在这种情况下，上司总会习惯地指示部属应该如何去做。当然在一些重大问题的处理上，是绝对有必要给予具体的指示方向或遵循的原则。但问题是，如果指示过于详尽，可能使部属养成习惯，形成依赖心理，唯命是从，不愿开动脑筋。一个命令一个行动，只是机械性地工作着，谈不上做事的方法，又怎能培养人才？

训练人才最重要的事是要让他们多动脑筋，多思考，然后自己制订计划和策略，付诸实行。能独立自主，才能独挡一面。一位领导者最重要的工作就是要启发部属自主的能力，使每个人都能独立作业，而不是变成唯命是从的傀儡。

不景气的时候正是育人的大好时机。

显然，不景气是不受欢迎的，遇到不景气的时候，货物很难销售出去，

货款很难收进来，公司的经营也陷入困境。但是，若反过来想，景气何尝不是不景气的前兆？在不景气时，不能只是干着急，应以积极的态度去处理，可以用人为的力量使景气恢复，最起码这是一个教育员工和强化公司体制的大好机会。

不可雇用朋友。

想要你的朋友来公司工作或者帮忙，最好先问问他：“你到我的公司来，是否有员工意识？如果有，欢迎你；否则的话，你最好不要进公司来，在外面帮帮忙就可以了。”如果不是有言在先，他就会成为你公司“内部的朋友”，而不是你的员工。一旦出现这种情况，当彼此的意见对立时，因为你要顾及到朋友之道，本该严肃处理的事情也无法严肃处理了，甚至你决断的时候，他会不同意，进而产生对立，这样的对立比一般同事的对立更容易涣散人心，影响士气。

不要挖墙脚。

松下幸之助从来不挖人墙脚。挖墙脚可以挖到人才，可是反过来细想，如果你也被挖了墙脚，该作何感想？因此松下幸之助始终反对这种做法。在松下公司几万员工中，当然有辞去别公司职位自愿来松下工作的人，可是公司一向都不去主动挖墙脚。其中的一个原因是挖墙脚挖来的人，不一定全部都是优秀人才，虽然可以信任的的确不少，可是还是有些不可靠，还是不做为好。

这七招集中反映了松下幸之助的人才观，为日本松下所信奉，也成为松下在华企业的人力资源管理指导思想。

以引进人才为例，北京松下彩管有限公司的人事总务部负责人对松下幸之助的70%人才法作了阐释。他说：“所谓人才，不一定就是指高学历、高职称的那类人。受过教育的当然好，不过我们要视岗位而定，我们的150位管理人员，知识结构高一些，95%以上都是大学本科以上学历。其他岗位如全自动设备的维修，也需要高学历的，起码要有大学本科毕业的文化程度，否则是难以胜任的。人才是否优秀，要看他是否有发展的潜力，是否能适应企业的发展要求。优秀人才在相对意义上说就是那些高素质，高智力能适应企业文化，能为企业创造效益的人。”他们强调的便是

松下幸之助特别强调的“适用”人才。

另一家松下在华合资企业,1993年成立,当时只有5名筹建骨干人员,后来的人员都是通过招聘进来。最初通过报纸广告的形式向社会公开招聘,择优录用了一批员工,使企业有了基本员工,然后针对个别空缺,以参加人才交流市场、大型人才交流会及网络查询等方式单独招聘。这些人员首先必须清楚和接受公司确立的企业文化(即“机会均等,全面参与,竞争原理,公正评价”)和企业精神(即“工业报国,光明正大,团结合作,卓越创新,礼貌谦让,实事求是,尊重服务,自觉守纪”),以此来要求、鞭策自己,形成良好的习惯。“这样,我们逐渐拥有了一批优秀的人才。”首先让员工执行明确的企业文化和企业精神,这又是松下幸之助的真传。

松下一生出版著作达60余部之多,由于众所周知的原因,这些著作是他的影子作家——PHP研究员根据他的讲话记录整理而成的。著作通俗易懂,语言口语化,如从松下心田淌出。其中不乏抒情色彩,这又是松下理想主义的折射。

20世纪90年代日本有一部名为《日本商魂》的权威著作,该书介绍了三位跨世纪的杰出企业家:石田退三(丰田汽车大掌柜,被誉为丰田中兴之相)、上光敏夫(曾任石川岛播磨重工与东芝公司总裁),另一位就是松下幸之助。

石田退三与上光敏夫都是彻底的务实派,而松下既务实,又务虚。该书作者池田政次郎如是评价松下:

“在更早以前,他就是一个‘精神主义’的实践者,他的经营方法已经非常突出了。晚年的松下幸之助,与其说是经营者,更应该说是教育家、道德家、思想家、社会活动家,更可说是宗教家。他的形象确实令人眼花缭乱,很难局限在‘经营之神’的小框框里。”

商海无常,弱肉强食,尔虞我诈。有的人采取以毒攻毒、以牙还牙的方式,而松下却能采取善意的态度安身立命、为人处世,追求道德的完美,实在难得。

日本作家藤田忠司在他的著作中说:“经商,是一种不是生、就是死的竞争。自己公司的业绩愈向上提升,相对的,就有愈多的同业逐渐没落。

即使松下幸之助本人没有扼杀同学生机的意念，可是在松下电器产业急速成长的阴影下，不知有多少日本的同业相继倒闭。”

松下曾由此而十分痛苦。然而，他一旦悟透企业使命之后，便不再烦恼。松下认为，与其让众多企业生产口质较次、价格较贵的商品，不如让少数优秀企业，大量生产质优价廉的商品，这样一来对业主、对顾客、对社会都有利。

松下电器由一家小作坊发展为拥有 700 家子、孙公司的产业集团，这有个漫长的扩张合并过程。松下从不乘人之危吞并，而是遵循商业道德的协商合作。正因为松下的善意，几乎所有的合作者都是自动提出归属松下的旗下。

在松下电器的所有产品中，惟有松下精工生产的电风扇不使用乐声牌商标。事情缘起为 1917 年松下创业之初，松下生产插座失败，工厂面临倒闭。正在这时，川北电气给松下一批风扇底盘订单，救了松下一命。

投桃报李，1950 年，松下电器大量生产销售电风扇时，首先考虑到的是川北电气。松下给了川北电气大批的风扇订单，川北电气生产转为景气，这等于救了川北一命。川北电气生产的电扇是交松下的销售网销售的，按惯例须标乐声牌，而松下自己用川北老字号 KOK。

川北后来成了松下的关系企业，并入松下精工。

在松下自己的著作与他人评价松下的著作里，围绕在松下周围的，都是充满善意的人。年幼时，他们教育帮助松下；年轻时，他们鼎力辅佐松下；年老时，他们尊敬褒奖松下。松下自己说：“在人与人的结缘上，我是非常幸运。”

这能仅仅归结为幸运吗？主要是松下以善意待人，即使是一个品行不高的人，松下也尽量去看人家的优点。

1963 年，《朝日新闻》公布“国民人缘排行榜”，松下幸之助名列第一。可见其人缘极好。其他进入前 10 名者有日本首相池田勇人、棒球明星长岛茂雄、歌唱家美空云雀等人。

正如“一千只大雁，并非都排行飞行”一样，日本社会对松下的人品持有微辞者仍不乏其人。他们斥责松下道：

“又要经商赚钱 ,又要大谈道德 ,实在是虚伪 !”但是 ,这种论调随着时间推移 ,自然而然销声匿迹。

这是有原因的 ,这些人抱有陈见 ,先入为主。日本古代臣民的排列是 :士、武、农、工、商。商人是下下者 ,无奸不商 ,无商不诈 ,为国为民所不耻。所以在他们看来 ,商人是没有资格谈论道德的。

随着时代的发展 ,观念的更新 ,人们逐渐以商为荣。特别是日本跃为世界第二经济强国后 ,人们更意识到商人对日本社会作出的巨大贡献。

松下一生 ,求财得财 ,求名得名 ,求寿得寿。当人们向他请教他成功的秘诀时 ,他说的很简单 :“是我的运气特别好”。

松下认为 ,人不可摆脱命运的支配。人的成就 ,90% 是机遇带来的 ,10% 是靠人的智慧左右。“伟人就是运气好的人。”松下得出这样的结论。

松下对命运笃信不移 ,但他绝不是听天由命的悲观主义者。既然人可以支配成功要素的 10% ,就要万分珍惜这 10%。松下说 :“要学会忍耐 ,忍耐到底 ,就会等到时来运转。”松下在好几次处于绝境之时 ,就是持这样的信念等待接受命运的安排 ,最后结果 ,正如中国古代贤圣所说 :“谋事在人 ,成事在天。”

有一次 ,松下与松下电器工会会长丹羽正治谈话。丹羽说 :“我听过不少人向你请教成功的秘密。你总是说 :‘我是一个平凡的人 ,比我聪明能干的人数不胜数 ,我能取得比一般的人稍高的成就 ,一定是命运特别关照我这平凡之人吧。’在我听来 ,还是很难信服于人。所以 ,再一次向你请教。”

松下笑了笑 :“这都是老生常谈了。我想可能还是我对命运的态度吧。”

松下接着说 :“一般人都把成功归于自己努力的结果 ,而把失败归咎于运气差。我的态度恰恰相反 ,当经营顺利时 ,我会认为这是运气好的缘故 ;当经营不顺时 ,我会认为这是自己努力不够造成的。”

——松下的这席话 ,道破了经营者该如何把握命运的真谛。

总结松下一生 ,可用 16 个字概括其奋斗的一生 :“脚踏实地 ,坚韧不

拔,锐意改革,积极向上。”松下幸之助,不只是一个人的名字代表,而是成功的象征。他的经营思想不再为松下电器所专有,已经成为世界经济史册中的一份宝贵的遗产,其影响已为世界企业界、学术界所认可和赞扬。

“为富不仁”与“为富颇仁”,只有一字之差,意思却有天壤之别。前者必将遭人唾骂,后者必受人敬仰。松下则是后者,为了培养创世纪高级政治经济人才,他于1980年创办了“松下政经塾”。

创办政经塾的构想缘起于与大德寺立花大龟师父的一席谈话,大师说:

“政治就好比玉珠子,串联珠子的丝带就是宗教心,也就是仁慈心。玉珠如果没有丝带,将散落一地,很难收拾。政治如果没有仁慈心,就不会给人民带来真正的幸福。”

松下想,政治、企业、宗教虽然彼此不同,但目的却又相同,这就是以仁慈之心造福众生。因此,为迎接新世纪的到来,积极培育高级政治经济人才,把他们造就成具有仁慈心的领导人物,是时代赋予我们的重要使命。

松下电器出资70亿元设立松下“政经塾”。

松下政经塾的全称为“松下政治经济研究所”,是一座以育人为主,相当于研究生院的高级研究机构。1979年经日本文部省批准,1980年正式对外招生。松下任塾长。

政经塾的招生对象为国内外大学毕业生,或大学毕业工作未满3年者。入学考试极为严格,录取率大约1%。松下坚持宁缺勿滥,即使录取了一名,也要为他开课培育。

第一期至第四期的学生总数才63人。

政经塾学制为5年,基本课程为2年,专业课程为3年,其中1年赴国外研修。

基本课程除普通政治与经济科目外,还有国际政治、国际经济、国际文化、英语会话等,另外还有茶道、剑道、佛道、政经塾精神、中国古代伦理、中国古典文学等。可见该校对学生世界观及道德修养的重视。

专业课程以学生自我研修为主,范围无所不至,但必须与社会现实紧

密结合。例如：

- 21 世纪日本在世界的地位；
- 日本经济的高速增长能保持多久；
- 水稻与国计民生；
- 儒教对企业的影响；
- 社会发展与家庭的变革；
- 日美贸易摩擦之我见；
- 如何看待中国的巨大市场。

松下为政经塾设立 100 亿日元教育基金 ,其中的一半由公司的盈余中拨出 ,另一半由松下本人捐赠。松下一生求贤若渴 ,惜才如命。可该校的毕业生 ,并不留在松下电器服务 ,而是鼓励他们参加民意竞争 ,从事社会活动 ,服务其他企业 ,或自己创办公司。

由此可见 ,松下办学 ,毫无利己之心。他高瞻远瞩 ,放眼未来 ,向着人类的 21 世纪。

家族传承 中国松下

松下幸之助一手创建了这个庞大的财富家族。在 1961 年的时候 ,他就从总裁的位置上退下来 ,松下退居二线后 ,那时公司正值景气。在 1973 年松下电器举办的记者招待会上松下面对记者及同僚说了下面一席话：“用虚岁来说 ,我今年正好 80 岁。创业 55 年来 ,该做的事我都做了。现在 ,连我都想摸摸自己的脑袋 ,说一句‘做得不错嘛’。我希望建立新生代的松下电器 ,所以决定辞去董事长一职 ,转任最高顾问。”

松下每次讲话 ,众人都会做好鼓掌的准备。现在却一时愣在那里。马上有记者发问 ,松下平静地道：“该说的我都说了。”

留出来的董事长之位 ,由专务董事高桥荒太郎继任。总裁一职 ,仍是松下正治。这年的 11 月 27 日 ,公司高级主管在大阪皇家饭店为松下祝寿 ,同行举行“感谢顾问会”。松下偕夫人梅乃出席酒会。在此之前松下曾表示 :从此自己会彻底隐退江湖 ,致力于一些研究工作。

就在松下寿辰的前一个月，埃及与叙利亚对以色列突然袭击，由此而爆发石油危机。严重依赖海外资源的日本产业立即陷入困境之中，赤字如瘟疫般在各企业间蔓延。

松下人生经历中经过三次重大危机。第一次是20年代末的世界性经济危机，第二次是日本战后国民经济崩溃，松下被指定为财阀，这是第三次。

因此，“感谢顾问会”实际上成了“挽留顾问会”。松下在席间一再表示：一定与数万员工一道共渡难关。

松下说：“临事只顾个人安危，是弱者的表现。处于这种非常时期，惟有抱着大我的观念，摒弃私利，才能摆脱困境。”

由于松下人齐心协力，松下电器很快从不景气的阴影中走了出来。松下总是在公司最景气时，激流勇退，在公司陷入危机之际，身先士卒，与公司人一同共渡难关。

1997年1月17日，松下电器总裁松下正治在东京的记者俱乐部，发布了上一年11月的公司结算，11月份年营业额为13600亿日元，比上一年度增长23%，利润为842亿日元，比上一年度增长了92%。

年营业额及利润涨幅这么大，委实令人吃惊。接着，松下正治发表了更令人吃惊的讲话：“下个月2月18日的股东大会后要进行董事改选，内定董事长高桥荒太郎退位后担任顾问，松下正治接任董事长，山下俊彦董事升任为新总裁。”

人们最为吃惊的还不是人事变动本身，而是山下俊彦太陌生了。人们互相打听：“山下俊彦是什么人？你知道吗？”没一个人熟悉山下，委以重任，真叫人摸不着头脑。公司营业报告书中的董事名册中，确确实实印有山下俊彦的大名。26名董事，他排行第24位，仅一名普通的资浅董事而已。

这真是太意外了，平步青云，他凭借什么呢？日本的政界商界，皆以论资排辈升迁为惯例。

松下正治回答道：“用一句话来回答，就是要下决心让组织年轻化。退位为董事长的我已65岁，从董事长退任顾问的高桥则73岁，而新当选

一天,记者被带进顾问办公室。80岁的松下显得老态龙钟,他站起来迎接记者时步伐不稳。在接受记者的名片之后,松下也掏名片回赠记者,但他双手颤抖,怎么也掏不出来。总之,给人大病初愈的感觉。

松下长期住在总公司旁边松下医院的专用病房,与其说在治病,不如说是养病。他一生中的相当一部分岁月都是这么过来的。他能凭双手开创这么庞大的基业,令在座的记者肃然起敬。

松下说话声音微弱,但头脑非常清晰。

问:“您是什么时候开始考虑提拔山下先生的呢?”

答:“这次人事变动,真是很突然出现在脑海里的啊!4年前,我退任高级顾问,让高桥君任董事长。那时高桥和正治还能通力合作,但是高桥君这段时期里健康状况不太好,这自然是工作太繁重的结果。我找高桥君谈话,正好高桥君有意激流勇退,因此这件事就这么定下来。

总裁入选的条件有几项,其中一项必须年轻,能负上10年的责任。基于这样的考虑就不能从四位副总裁、五位专务董事中挑选了,他们最年轻的都超过60岁。因此,我以既年轻又是总裁最佳人选的标准筛选了又筛选,浮现在脑海里的就是山下俊彦了。”

问:“您对山下这人,以前有过什么评价吗?”

答:“我认为他是一个果断的人。他汇报工作,条理清晰,我们听后,了如指掌。我们曾派他去解决很棘手的争执,他来总部从不发牢骚,只说进展顺利,也确实很快就解决了争执。他是个一言不发、默默实干的人。这种实力,不论公司大小,都是一样重要。”

尔后,松下又谈了公司当前面临的危机,自然他对山下的任命是寄予厚望的。

松下在任命山下做总裁之前,曾找山下谈过话,却遭到山下的婉言拒绝。在松下的说服下,山下最终还是接受了任命。

山下俊彦毕业于泉尾工业学校,就日本战后第二代企业领导人而言,他的学历并不高。

山下是个实干家,他的主要业绩有:重建西部电器公司;担任冷气机事业部部长之时,一年之内,将冷气机的市场占有率从19%提高到26%,

名列冷气机市场榜首。

山下在接受记者采访时这样说过：“我没干好，松下也要负责任。”其实这句话的含义是：我没做好，是松下选人的失误；我没做好，是松下不该插手时插手的原因。

长期以来，由于松下的专权及松下主义的灌输，他手下的职员几乎都成了无棱无角的模型人。山下则属于特例，富有鲜明的个性。也许松下选中他正是因为这点。

山下上任后，把目标定在 21 世纪。尤其是进入 80 年代，山下对产业结构进行调整，要使综合家用电器的松下，逐步变成综合电子工业的松下。

山下清楚地看到，日本的家电市场正日趋饱和，电子市场前景广阔。虽然家电在第三世界大有市场，但日本劳动力昂贵，会渐渐丧失竞争优势。未来的家电大国很有可能是中国，中国劳力资源丰富且廉价，竞争势头不可估量。

家电仍是松下的支柱产业，但必须以高科技为先导，切不可沿袭创意模仿的老路。

庞大而稳固的销售网，一直是松下及松下人的骄傲。山下却认为它进入恐龙时代，陷入深深的忧虑。

松下连锁店老板的平均年龄是 45 岁，知识老化，均不懂电脑。他们看到电脑生意火爆，也把别家的电脑摆在店里卖，又无所适从，无法应付略知电脑的年轻顾客。

按规定，松下连锁店只能卖乐声牌商品，但松下电器提供不了电脑，他们便自作主张。可见，松下电器对经销商的向心力正在减弱。

松下有 3 万家连锁店。索尼才 1000 家。从绝对数量上讲，松下是索尼的 30 倍。但销售总额只是索尼的 10 倍。换句话说，索尼每家连锁店的营业额是松下的 3 倍——这是他们销售高附加值商品的结果。

靠“亲善”稳住经销商的策略，能够永久行得通吗？

山下在接见美国记者时说：“本公司原本具有独特完美的销售体系，如今却到了无法发挥能力的地步。”

山下认为“低成本、高品质、大量生产”的经营谋略已经过时。那是家电普及时期的有效做法，现在家电日益饱和，就不那么灵了。现在应该是一种产品的多型号定量生产，更应投入高附加值电脑类产品的生产。

山下没有直指松下最为得意的“自来水哲学”，但事实上是否认了这种哲学。

松下电器过去一直是开发短、平、快的产品。要求迅速投产，立即见效，一旦亏损，就要追究负责人的责任。山下却采取“容忍亏损”的做法——对于高科技的长线产品，不能要求立即见效。

美国的 Nikkei Business 杂志评论说：“这对松下公司的传统价值观，不啻是‘哥白尼式’180 度大转变。”

不难看出，山下的做法颇有些冒险，但面临新的电器市场的挑战，又不得不冒险。他的这一做法，与松下的主张有些背道而驰。看来，作为家族事业，没有其他的检验标准，而是在创始人的意志走向。

松下在此后曾表示过：从此不再过问公司的事务。他这样做，是体现了他对山下的信任，鼓励他放手大胆去干。

关于企业领导者所处的位置，松下曾有一段精辟的论述，当员工 100 人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到 1 万人时，我只有站在员工的后面，心存感激即可；如果员工增到 5 万到 10 万时，除了心存感激还不够，必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。”

如今，松下电器的规模，已达到最后一种情景所描述的。所谓“以拜佛的虔诚之心来领导”，指的是靠精神的力量来领导。

松下是松下电器王国的绝对君主，至高无上，他的地位毋庸置疑。就像一位国家君王一样，中青年时亲理朝政，晚年则实行精神统治。用“人在江湖心在朝”形容松下当时的心志再合适不过了。任何事情，也不可能使他淡忘他一手创建的家族事业。

松下除了出席公司的重大例会与庆典，的确做到不过问公司的事务。那么，他真的会对山下的所作所为视而不见，听而不闻吗？

1982 年 1 月 10 日，松下体育馆。

7300 名公司干部济济一堂 ,参加一年一度的经营方针发布会。

这是山下俊彦任总裁的第 5 年。山下在实行远景目标改革的同时 ,并没有牺牲短期效益。年营业额 ,由他就任总裁的 14300 亿日元 ,上升到 23400 亿日元 ;利润 ,由 977 亿日元 ,提高到 1715 亿日元。可以说 ,山下的业绩斐然 ,不负众望。

经营方针发布会 ,自然是在喜庆的气氛中开幕。

按惯例 ,是先由山下总裁发布经营方针 ,然后正治董事长补充并勉励 ,最后是松下顾问训示。但这一天 ,松下抢在山下之前突然登台 ,异常激动地站在麦克风前。

众人愕然 ,屏息聆听。松下的声音很微弱 ,口齿不清 ,但看他脸红耳赤的表情 ,知道他在怒斥 :

“最近 ,听说有几名职员说 ,‘松下电器不能成为金太郎糖。’(注 :金太郎糖是一种圆棒形糖 ,无论怎样切 ,断面上都有金太郎的脸)简直是岂有此理 !说出这样混账的话 !为什么 ‘金太郎糖 ’不行呢 ?松下精神不就是要所有成员团结一致、坚如一座磐石吗 ?我希望你们记住出发点。”

松下正治战战兢兢 ,山下俊彦表情严峻 ,会场鸦雀无声 ,都感觉到松下顾问的冲天怒火。

松下并没有训斥某一个人 ,某一个部门 ,仍是精神讲话。而他精神讲话的精神实质呢 ?

不仅数千公司干部没听懂 ,就是与松下最接近的高级主管一时也没领悟。从字面上理解 ,松下是推崇员工做金太郎糖的——大家的思维、言论、行为犹如从一个模子里翻出来的。可是 ,松下一贯教诲的“不墨守陈规富有创新” ,“要有自主经营的精神” ,又该作何解释呢 ?现在公司的经营方针违背了松下精神吗 ?松下精神到底是什么 ?

有“松下传教士”之称的高桥荒太郎曾说 :“松下精神就是松下幸之助本身。”松下对这句话大为赞赏。

这似乎有点不贴切。据日本有关人士分析 ,晚年的松下 ,陷入一种极有权势领导人带有的老年情绪。他说的话 ,可以从任何角度去理解 ,不管结果如何 ,但他的话都是正确的。这样一来 ,对代表松下行使最高权力的

山下来说,事情是很难办的。

事后,一记者问松下:目前的公司是不是偏离了松下精神?公司现在缺乏的是什么?松下回答说:“这是大家都在思考的事啊!”

松下的话仍旧模棱两可。

这一点是毋庸置疑的,松下对公司的状况很不满。但是,他是不满员工的思想动态呢,还是不满山下推行的改革举措?答案是“这是大家都在思考的事啊”。无论怎么说,作为总裁的山下是要对公司发生的一切负有责任的。山下先自我反省,然后对公司反省。因松下的指向不明,山下的反省就没有什么实质内容,算是一种闪烁其辞的“精神反省”吧。

山下不比高桥,高桥能够揣摩透松下的心事,按松下的意愿去办。山下不善察言观色,更不会见风使舵。因此,他也就不会将正在实施的改革举措半途而废。

或许,当初松下委任他,正是看准他不屈不挠的顽强个性。

对这件事,我们不好轻易给暮年的松下下“世故圆滑”的结论。而应认为松下是极明智的,他意识到他的思维跟不上高科技的新时代,他就不再对某件具体的事加以肯定或否定。他对公司事务“不过问”,实则比“过问”更好。因此,他讲话,基本都属精神范畴,不涉及具体内容。

1986年,山下俊彦任期届满,缺下总裁一职。任期不是主要原因,主要原因是他不是松下家族的人。山下也未依照惯例,由总裁而改任董事长,而是越过董事长之位担任顾问,董事长仍由松下正治担任。松下正治不受任期限制,原因不言而喻。

总裁一职,由谷井昭雄担任。显然,谷井将会和山下一样,做松下“家族事业”的铺路石。然而,他们是有棱有角、非同凡响的铺路石。他们将是松下家族事业的推动者。松下正为松下家族事业的第三代顺承苦心经营着。

在资本主义社会,私有财产受到保护与尊重。对创建庞大的事业,并能把他顺利地传给后代使之发扬光大的人,被视为民族英雄。所以,对抱有“家族事业家族传”观念的人,不能下通常的结论。

松下事业能否传承,一直是松下的一块心病。

如果站在彻底排除私情的角度,来评判家族事业该不该传于后代,应该看是否对家族事业有利。如果处理不当,将会给家族事业带来无法弥补的损失。

东急公司创始人五岛庆太,不顾以副总裁大川博为首的一批下属及友人的反对,执意让他37岁的长子升任总裁。结果,五岛庆太一死,大川博辞职,投奔东急公司的竞争对手东映公司,使东急一时方寸大乱,措手不及。

松阪屋公司是伊藤家族一手创立的。伊藤家族的人认为自家人秉掌公司大权是名正言顺的事。1985年,继任总裁一职的伊藤样太郎与家族“掌柜”铃木正雄对立。结果,股东与员工联合起来把伊藤洋太郎赶下台,让铃木正雄担任总裁。

为什么会出现家族事业创始人的后人,无法控制局面的现象?其原因一般有三:

首先,后人不再有创始人至高无上的权威,很难驾驭人;其次,后人或许从人品、才能等某方面不及第一代,不能诚服所有职员;第三,是至关重要的一点,日本的遗产税法会使传及后人的遗产所剩无几,家族在公司占有的股份将会猛减,不再拥有控股权的优势,这样一来,家族企业只是名誉上的。

松下很清楚这其中的利害关系及奥妙。松下内心非常渴望在他的有生之年看到他的孙辈继承他的事业,但他从不在言谈中直露出来,更不会仓促行事。

非常不幸,继承松下血脉的人非常之少。松下惟一的儿子松下幸一不满周岁夭折,此后梅乃不再生育。为了使家族事业后继有人,松下将女婿平田正治招为养子,改姓为松下,生下孙女敦子、孙子正幸与弘幸。长孙正幸生于1946年,松下视为掌上明珠,祈盼他早日继承家业。

松下正治出身世家,毕业于名校东京大学,对松下忠心耿耿,但毕竟缺乏领导大企业的才力魄力。当年,以住友银行董事长为首的一群朋友竭力劝阻松下让松下正治任总裁,而力荐高桥荒太郎任总裁。松下力排众议,固执己见。松下正治继总裁之后又任董事长至今,松下“家族事业

传至第二代”的夙愿，总算有个圆满的结局。

现在是如何传至第三代的问题了。

1978年，松下正幸32岁，松下家族第三代传人的培训正式开始了。抛头露面的，是正幸的姐夫关根恒雄。

关根的父亲经营建筑行，论财富，不及其妻敦子的祖父松下幸之助，论门第，比不上敦子的父亲松下正治。松下并不着重这两点，他最关注的，是关根是否有觊觎松下家产的野心。

关根曾在美国加州大学，在美期间，认识赴美旅游的敦子，两人相爱相恋。婚姻大事，还必须得到祖父的认可，松下对关根进行了严格的面试，认为他忠诚可靠，才同意关根成为松下家族成员的。

松下后来把纯粹的家族公司“松下兴产”交给关根管理，公司业务以房地产为主，正好与关根的专业吻合。关根在大阪建了一幢全日本第一高的建筑——商业办公大厦，成为同业的骄傲。

为报答祖父的培养之恩，关根对正幸的接班培训热情备至，尽心效力。他向松下建议让正幸来“松下兴产”工作，松下欣然赞同：“嗯，好主意，就交给你办吧。”

正幸做了松下兴产下属公司“松下物流仓库”的总裁。正幸毕业于庆应大学经济系，进入松下电器任职员，其间停职赴美在宾夕法尼亚大学进修一年。期满后进入美国3M公司工作。1972年被其父正治召回日本，到松下电子公司任职员。

这时的正幸还没有独立管理公司的经验，他担任松下物流仓库总裁，可以说是战前练兵。1982年，正幸又回到总公司，担任洗衣机事业部部长一职。这是有目的的安排，因为物流仓库的业务毕竟与松下电器不同，而正幸未来的最高定位是松下电器的继承人。

有人试探性地问松下：“正幸君磨练了这么多年，该让他压压重担，起码也得做专务董事吧？”松下说：“不，现在他做事业部长就够了。他太年轻，不到40岁，不适宜做专务董事。松下集团有700家公司，加上国外的关系企业，员工多达25万人。因此，不能把董事看得那么简单。那样对他不利，对公司也不利。”

从这点看来,松下年老而不昏庸,他总是把不利因素看得重一些。基本上让正幸按部就班往上升,以避免引起公司内部的不满。

后来,山下俊彦辞去总裁一职,松下没有让正幸接替,而是提拔他为专务董事。从松下本身来讲,他无时无刻不在想,在他有生之年,要看到松下事业能传至第三代。但他没有操之过急,而是要让正幸顺理成章地成为接班人。这也不足为怪了,松下费尽心思奋斗六七十年的成果,怎么轻易付与他人呢?

2002年8月的一天,松下集团在一次记者会中正式宣布,现任的松下集团会长松下正治(松下幸之助的女婿)将要引退,由现任社长森下洋一接任,松下集团的社长则将由自松下的专务升任的中村邦夫担任。原本看好接掌松下社长的第三代松下正幸(松下幸之助之孙),从6月起接任副会长,等于从经营第一线被架空。松下的第二代与第三代一举从松下集团中枢淡出,确实让日本财经界感到相当意外。

一般的预测都认为,松下一直摆脱不了家族经营的色彩,这次的人事变动很可能是“大政奉还”(日本幕府时代将大政交还给天皇),让第三代的松下正幸“扶正”出任社长。但是对于可能出现的这种做法,松下内部的反弹声浪很大。

松下集团内的反主流派能够得势,主要还是时代潮流所趋,松下集团在这场全世界的IT革命潮流中,被对手远远抛在后面。在包括一些小家电都高喊着电子商务的这个时代,松下还是谨守着“经营之神”的遗训,只在家电业界建立自己的小王国。在网络还不是非常盛行的过去,松下可以独领风骚,但是在竞争无国界的今天,松下就受到了严厉的挑战。

新任的松下集团社长中村邦夫,究竟是什么样的角色?他出生于1939年,毕业于大阪大学经济学部,今年刚好满60岁。数年以前,中村就被认定是接任社长的人物。但在现任社长森下的眼中,中村接任社长等的内部问题,已经不及外部环境的变化来得重要了。这是一个生存或被打败,二选一的时代。

事实上,今天的日本已从重电制造商日立、东芝对决的时代,变成松下与新力决胜的时代。过去代表日本的重家电公司日立,因为转型太慢

而出现过一千亿日元以上的经营赤字；东芝公司也为巨额的经营赤字所困。在这个变化迅速的时代时，经营者的一个错误决定，就会导致整个企业陷入无底深渊。

在这种严苛的环境下，今年第一季松下集团的经常利益还有可能出现二千亿日币以上的盈余，新力的同期结算是六百五十亿日圆的盈余，还不及松下集团的经营。

但中村邦夫提及松下与新力的关系说：“新力是冠军，松下则是挑战者。松下想要打赢这场战争，上下员工都要有强烈的竞争意识才行。没有相当竞争力的产品上市，几乎没有胜利的余地。”

松下与新力在美国市场的竞争，就出现了胜负分明的情况。中村自己承认，在美国市场里，松下产品的竞争力完全不及新力。新力要从什么地方推出什么产品，完全无法预料。在这种不了解对手的情况下，松下当然不是新力的对手。中村认为，松下的“临战态势准备得不够彻底”。

为了打倒新力，松下集团在中村新社长的领导下，正迎向一个新的挑战。

松下集团与中国有着不解之缘。松下幸之助受伟人邓小平的影响，开始在中国投资。

从松下电器公司历史馆的数据库中，可以看到邓小平一行参观松下电器的影像资料：1978年10月28日，邓小平一行冒着细雨乘车来到松下的茨木工厂，许多工人挥动着中日两国国旗列队迎接。松下电器公司的创始人、83岁的松下幸之助先生迎上前去紧紧握住邓小平的手，热烈欢迎中国客人来访。

邓小平一行走进生产车间，参观了电视组装生产线。松下从1952年生产第一台电视机以来，到1978年已生产了5000万台电视机。离开车间后，邓小平应邀来到一间展览室，这里展示了高速传真机、录像机、微波炉等产品。讲解人员把一盘烧卖用微波炉加热后，请邓小平观看，邓小平拿起一个烧卖看了一下放到嘴里，边吃边说：味道不错。给记者讲解的松下职员说，这一幕事先谁都没有想到，人们大吃一惊之后，无不赞叹邓小平敢于尝试的大无畏精神。

参观结束后,宾主一起交谈。时任松下公司顾问的松下幸之助先生和董事长松下正治表示,愿意在电子技术领域同中国进行合作。应主人要求,邓小平在纪念册留下题词“中日友好前程似锦”。第二年的1979年,松下幸之助先生首次访问了中国,1980年他再次访问中国,邓小平亲切会见了松下幸之助。从此,松下电器公司对华直接投资陆续展开,最先成功的就是著名的北京松下彩色显像管工厂。

1979年、1980年松下电器公司的创业者、80岁高龄的松下幸之助先生两次访问中国,拉开了松下电器在中国事业的序幕。期间,当时的国务院副总理邓小平会见了松下幸之助先生。邓小平提出了松下电器公司是支持中国电子工业现代化的希望,对此松下幸之助先生提出了一份“日中合资企业构想”的规划。这份规划的主要内容是由若干家日本的著名电器厂家来华投资,创立生产、销售电器产品的合资企业,并得到了邓小平的赞同。

虽然由于历史和各种各样的原因,这份规划没能实现,但在松下幸之助先生的倡导和支持下,松下电器公司单独来华投资,于1987年与北京市有关企业创办了第一家合资企业——北京·松下彩色显像管有限公司。时至1994年,继北京·松下彩色显像管有限公司成立以后,松下电器公司在中国共设立了16家合资企业,且呈现出进一步扩大投资的势头。

这时,如何进一步促进、支援松下电器公司在华的投资规模和经营事业的发展,引进先进技术和经营管理经验,发挥松下在华企业的综合优势,成为当时松下电器公司在华事业的重大课题。对此,松下电器公司的高层经营管理者先后提出了具体构想,并具体地开始推动创立松下电器(中国)有限公司的工作。

当时,中国的改革开放面临很多问题,加入关贸总协定的谈判刚刚开始。经过松下电器方面的努力,在得到中国政府领导和有关部门负责人的理解的基础上,历经两年的沟通和谈判,1994年9月2日,松下电器(中国)有限公司(当时简称CMC)正式成立。松下电器(中国)有限公司当时是合资企业,集“科工贸”三位一体,事业领域涉及销售服务、投资及

进各国人民友好与维护世界和平作出贡献。松下育英基金从 1995 年成立开始至 2003 年末为止 ,共向 16 个省市共 20 所大学约 3428 人资助了 328 万元人民币 ;其中 2003 年资助包括中国科学技术大学、云南民族学院、宁夏农业大学、西北师范学院等在内的 20 所大学的 400 名学生。在松下电器(中国)有限公司成立 10 周年的纪念仪式上 ,松下电器(中国)有限公司的负责人代表公司全体员工再次向“松下育英基金”捐款。最后 ,面向 2008 年北京夏季奥运会、2010 年上海世博会、广州亚运会等活动 ,松下电器(中国)有限公司将最大限度地发挥自己的能量 ,为取得更辉煌的业绩而努力奋斗。

特色评说 :松下创业 ,女婿继业、孙子承业。

财富家训 :“ 在我们公司里 ,人人都是总裁。”“ 浪费一张纸 ,也会使商品价格上涨。”

李健熙家族

韩国最大的财富家族就是李健熙家族，三星集团是这个家族的企业。其家族创始人李秉喆，创业时只有区区3万资本金。1938年他在大丘市创建三星商会，以水果和干鱼生意起家，现在三星集团已进入世界500强行列。2003年，三星集团营业额约965亿美元。1987年12月1日在李秉喆去世20天后，李秉喆的三儿子李健熙就任三星集团董事长。他提出了“二次创业”的口号，并打造出一支以高科技领先世界水平的队伍。李健熙将李氏家族推向了前所未有的辉煌，被称为魅力十足的财富家族继承人。

积淀深厚 追求未来

翻开韩国李健熙财富家族的历史，人们可以看到从创始人李秉喆开始，这个家族企业就一直是向着未来发展的。

1938年3月1日，三星前任会长李秉喆先生以3万韩元（按当今汇率约为人民币200余元）在韩国大丘市成立了“三星商会”。早期三星的主要业务是将韩国的干制鱼、蔬菜、水果等出口到中国的北京及满洲里。不久之后，三星又建厂开始了面粉和糖的生产及销售。

1948年，三星将办公地点转移到了韩国首都汉城市，并成立了“三星物产”公司。三星物产的成立标志着三星开始正式展开国际贸易业务。在企业氛围还相对保守的当时，三星让员工参与投资及利润分成，并对有功劳成绩的员工进行奖励，三星与众不同的管理风格开始闻名韩国。

1945年韩国摆脱了日本的统治，但是当时的韩国经济由于社会和政治的动荡不安而变得极不稳定，1950年开始的南北朝鲜战争更是给韩国经济的发展造成了严重的影响。正在稳健发展中的三星由于战争几乎丧失了全部财产，但是三星没有因此而一蹶不振。

1951年三星将公司转移到了韩国东南部的港口城市——釜山，并成立了三星物产株式会社。在韩国物资极度紧缺、各种生活必需品严重依赖进口的当时，三星为了帮助恢复、发展韩国经济，实现其“实业报国”的理念，开始了在生产领域的发展。

1953年，三星建立了“第一制糖”，结束了韩国白糖依赖进口的历史；1954年三星成立了“第一毛织”，开创了韩国自产布料的时代。这些基础

消费品自给的实现为韩国经济的崛起打下了基础。

值得一提的是,在50年代中期,大多数韩国公司还是通过学校、家庭和亲戚中的关系雇用员工。三星率先建立了公开招聘的人事制度,并努力提高劳动效率、改善员工福利。

20世纪60年代初,韩国政局的动荡仍旧严重影响着社会 and 经济发展。三星也因此而经历了很多困难。尽管困难重重,以兴国为己任的三星还是准备一新以再次重建韩国经济。

1969年,三星电子正式成立。根据当时李秉喆先生的分析,从技术、劳动力状况、附加值、出口预期等方面考虑,电子业是最适合于韩国国情的行业。从三星电子在世界半导体领域的成功来看,他当时是再正确不过了。

此外,三星还成立了韩国化肥生产公司,努力实现韩国化肥的自给。三星开始追求在几大主要工业领域的扩张并开始成为韩国企业界的领袖。

从这时起,三星不仅专注于企业经营,也开始着眼于韩国社会教育和文化的发展。公司投入大量资金到大丘和成均馆大学作人才培养。为了回报社会,1964年1月三星建立了三星奖学金。在1965年4月又成立了三星文化财团,并开始在韩国社会和文化发展中扮演重要角色。

1962到1972年,韩国经济实现了持续地高速增长。1973年韩国政府为了推动经济进一步发展,实现高度的经济独立,决定鼓励重化工业发展。三星响应政府号召,为韩国重工业、化学和石油等几个未来战略性工业领域奠定了基础。

1973年8月,三星提出了“第二个五年管理计划”,对重工业和化学产业进行了集中投资,并决定设立造船部。三星还成功实现了纺织品从原料到终端产品生产的一体化。

70年代初期,三星开始生产电视、录像机等家用电器并开始进入国际市场。1974年,在收购了韩国半导体公司50%的股份后,开始了三星电子在半导体领域的神话。

1978年,三星半导体从三星电子中分离出来独立运营。1983年,三星成功开发了64K DRAM和VLSI芯片,开始在国际半导体市场崭露头

角,并日益成为行业领跑者。

1985年,三星数据系统公司(即今天的SDS)成立。1986年三星经济研究所和1987年三星综合技术院的成立促进了三星在电子、半导体、高聚合物化学、基因工程、光学通讯和航空工业等领域的扩展,为集团日后的发展打下了坚实的技术基础。

三星创始人李秉喆先生1987年11月19日去世后,李健熙先生接任他的父亲成为新任会长。在1988年三星成立50周年庆典上,李健熙宣布了集团的“二次创业”,并将三星的发展方向定为“做21世纪世界超一流企业”。

三星集团会长李健熙先生于1942年出生于韩国庆尚南道宜宁,1965年毕业于日本早稻田大学经济系,1966年于美国乔治·华盛顿大学完成了经营学硕士的课程,2000年成为汉城大学的经营学名誉博士。

李健熙会长1966年进入三星工作,当时的职务为中央日报(当时三星下属企业之一)理事,在其后的30多年时间里历任三星物产副会长、三星集团副会长等职,1987年至今担任三星集团会长。他还积极参与企业外部的活动,身兼国际奥委会委员、韩国残疾人福利体育会会长等职。

在“二次创业”的过程中,三星进行积极的业务结构调整,并开始向新的领域拓展业务。为进军世界五大电子企业,三星在1988年将电子、半导体及通讯公司合并为三星电子。80年代后期三星开始致力于电子和重工业,建立了它在世界高科技领域的声誉。

1993年,三星宣布实行“新经营”。这是一场旨在通过从员工个人到整个企业的积极变化来实现从“数量经营”到“品质经营”的转变,并由此实现世界一流企业的经营革新运动。

以“新经营”为契机,三星开始进行全方位品质经营和世界顶级谋略,并实施了“选择和集中”的业务发展策略,对发展不顺利或前景不看好的业务及时进行清理,对前景乐观的业务进行集中投资,加强研发的力度。在强化品质方面,三星电子、三星电机等实行了“停线”机制:即如在生产流程中发现不合格产品,整个生产线会被停下来,直到问题被解决。为了提高三星服务的质量,三星人力开发院为所有的三星客户服务人员

提供客户服务的讲座。三星旗下的新罗饭店还为三星生命、三星证券和三星信用卡等的雇员提供礼仪培训课程。

“新经营”对三星的发展产生了深远的影响。在“新经营”实施过程中,三星通过业务结构、人才培养、产品设计生产、流程控制等多方面的变革,强化了企业的经营基础,从而平稳度过了亚洲经济危机,并获得了惊人的高速成长,快速步入世界一流企业行列。

在“新经营”开始 10 年后的 2003 年,三星旗下 3 家企业进入世界 500 强行列,有近 20 种产品市场占有率居世界首位。10 年间,三星的年营业额增长了 3.4 倍,利润增长了 28 倍,并在半导体、LCD、通信等技术领域确立了行业领跑者地位。

三星的目标是成为世界超一流企业、全世界最受尊敬的企业,勤恳、上进、胸怀全球、永远追求第一的三星人正在步履坚实地朝着这一目标迈进。

在这个富于眼光的财富家族企业中,李氏家族的其他成员在企业的情况如何呢?在已故三星集团创始人李秉喆的子女当中,除排行老三李健熙为三星集团董事长之外,其他子女都未在三星集团任职,而独自经营着自己的企业。其中,韩率集团、第一制糖集团和新世界集团等,是具有代表性的企业。

二次创业 人才核心

李健熙作为李氏家族的掌门人接班之后提出了“二次创业”,二次创业能否成功,靠的是什么呢?人才!三星集团的人才战略不是一般的人才战略,而是“人才核心”战略。一个家族企业兴旺发达的秘密就在于造就一大批核心顶尖人才为企业服务。

有关资料显示,自三星集团于 1993 年宣布实施“新经营”战略以后,对外活动曾沉寂一时的三星集团董事长李健熙,开始异常活跃。借助“新经营”思维,曾以“腼腆的接班人”身份驰骋企业内外的李健熙,再次频频亮相,亲自参加总经理团会议并下达最高指示。

虽然三星集团提出了“必须准备今后 5 至 10 年的生存必备品”、“胜

不骄傲不馁 ,要有危机意识 ”、“ 核心人才决定未来的竞争能力 ”等各种观点 ,但三星集团关注的焦点仍然是确保人才 ,因为 5 至 10 年以后要生存下去的关键是取决于“ 人才 ”。三星集团董事长直接出面为确保“ 核心人才 ”摇旗呐喊。诚然 ,人才的定义 ,随着时代的不同也会发生少许变化 ,但三星集团从很久以前开始就是“ 人才的摇篮 ”。

三星集团“ 人才士官学校 ”秘书室的人际网络。

以三星电子尹钟龙副董事长为召集人 ,由三星集团所有下属业的总经理组成的总经理团会议 ,于每周星期三上午 8 点准时在汉城市钟区太平路三星集团本部 27 层会议室进行。在三星集团内部有“ 首脑会议 ”之称的总经理团会议 ,将就一周内的主要经营问题进行交流看法 ,协调立场。

继“ 首脑会议 ”之后 ,由 5 人组成的结构调整委员会每两周召开一次会议。委员会的成员包括 ,尹钟龙副董事长和三星结构调整本部部长李鹤洙、三星物产总经理裴钟烈、三星生命保险总经理裴正忠、新罗饭店总经理许泰鹤。韩国最大的集团——三星集团的方向盘 ,由这 5 人组成的集体 CEO 掌握着。他们针对开拓新型产业、与外国企业合作和大规模投资等集团内重大问题 ,进行紧密磋商 ,协调立场。对有关重大问题的决策 ,首先由李鹤洙本部长把 CEO 会议上集体讨论的结果报告给李健熙董事长 ,然后由李健熙董事长作最后裁决而形成。

至 2002 年初 ,三星生命保险董事长李洙彬和三星物产董事长玄明官、三星电子副董事长李亨道参加了这 5 人结构调整委员会。于是 ,李洙彬和玄明官俩董事长退出企业经营一线 ,李亨道副董事长也让出中国总管 CEO 的位置等 ,从而完成了首席执行官大幅变动的“ 大手笔 ”。对于重视领导班子稳定的三星集团的企业文化来讲 ,一次更换 5 位集团首席执行官中的 3 个 ,看来 ,这是一件出乎意料的事情。

财政界就此评论称 :“ 李健熙董事长的第二次经营体制正式出台了 ”。李洙彬董事长和玄明官董事长 ,在李健熙就任三星集团董事长的初期担任秘书室室长 ,他们为“ 李健熙式新经营 ”理念的形成和巩固 ,起到了促进作用。通过最高经营层的新老更替 ,可以解读三星集团新的统率

力主导着 21 世纪的发展方向。

在 2002 年初新更换的结构调整委员会的 5 名成员当中,可以称为秘书室出身的有裴钟烈总经理和由秘书室变更为结构调整本部的李鹤洙部长。此外,三星集团“人才士官学校”秘书室也依旧在各个领域发挥着作用。

三星证券总经理黄永基和三星生命保险总经理柳锡烈、三星 SDI 总经理金淳泽、三星物产总经理裴钟烈等,在秘书室工作时“秘书室之人际网络”的真正价值就已得到认可。

黄永基总经理在分析判断金融市场资金流动方面能力超群,还具有远见卓识的国际洞察力,因而能驾御三星金融所属企业的经营者非他莫属。20 世纪 90 年代初期,他担任秘书室国际金融组组长,在从事资金筹措业务方面显得游刃有余,当李健熙董事长在海外出差时,他以熟练准确的翻译才能得到了董事长的充分信任。黄总经理于 1975 年进入三星物产工作,然而 5 年之后离开该公司,后来到英国著名学府伦敦经济学院(LSE)攻读财务管理专业,并获得了经营学硕士学位。他曾在巴黎银行、信孚基金投资有限公司(Bankers Trust Corporation)等国外金融部门工作,1989 年接到三星集团方面的邀请,再次走进三星集团秘书室国际金融组,当时在负责财务的李鹤洙专务理事之领导下,负责收购国际证券,成立了三星证券会社。

金淳泽总经理在 18 年期间,历任秘书室监察组组长、经营指导组组长和秘书组组长等职务,被称为“秘书室出身的证人”。他给人的第一印象是沉默寡言,但是在讨论问题时,他以具有说服力的逻辑语言与具有亲和力的谈话技巧征服对方,令对方常常点头称是。虽然 2001 年在半导体产业不景气,处于逆境的情况下,但仍然创造了 5000 亿元盈余,从而也奠定了他在三星集团的核心经营者的地位。

柳锡烈总经理曾在第一毛织、三星电子等制造业和三星基金、三星证券、三星生命保险等金融领域任职,阅历十分丰富,经验老道。平时,他总是强调:“不管是漫无计划式利润,还是一掷千金式利润,即使金额巨大,从长远来讲对企业也没有任何益处”,“坚持正道经营”和“赚取健全的利润”。

进入 20 世纪 90 年代以来,裴钟烈总经理先后担任过秘书室企划组

组长、宣传组组长、秘书室次长等职务，专门负责新经营理念的建立和实施。他在担任第一企划总经理的时候，虽然金融危机导致广告业界陷入空前低迷的境地，但此时在经营上赚取了利润，他的领导能力令人刮目相看，也有很强的推动能力。

在三星集团 40 和 50 岁左右的核心经营领导层当中，在有三星集团“母体”资格之称的第一毛织或第一合成纤维的总务或管理部门开始职员生涯的人居多。经过第一毛织选拔到秘书室，这是三星集团最具典型的升迁路线。以李鹤洙本部长为首，三星电子总经理李相铉、三星柯宁总经理宋容鲁、三星重工业总经理金澄完、三星泰克运总经理裴秉官、三星 BP 化学总经理金贤坤、三星风险投资总经理李在桓、三星生命保险总经理柳锡烈等，也都有这一工作经历。三星电子总经理崔道锡、三星投资信托应用总经理裴吴元、三星基金总经理诸振勋和结构调整本部财务组组长金仁宙，都是从第一毛织走出来的。李亨道董事长和三星电子总经理韩龙外、三星综合化学总经理高洪植、三星 SDI 总经理金淳泽，在第一合成纤维工作时其能力得到认可，从而被提拔到秘书室。

此外，有一些 CEO 通过在秘书室工作积累的丰富经验，脱颖而出，才华出众，在岗位上正发挥着卓越的经营才干。他们是爱斯园总经理李又熙、第一企划总经理裴东万、三星工程总经理梁仁模、三星重工业总经理金澄完、三星日本总部总经理郑竣明等。

据说，李又熙总经理是担任过秘书室人力组组长要职的人事专家，他慧眼识珠，善于发现人才。2001 年，李又熙在担任警备保安企业的爱斯园总经理之后，摇身一变，以野战司令官的风度，积极推进智能卡、通信保安等新型产业的发展。

如果没有特别的约会，那么裴东万总经理每天都一个人留在办公室至深夜，谋划企业发展大计，对工作所倾注的热情与众不同，这是同行对他的高度评价。他在担任爱斯园代表理事期间，还留传一段佳话，他对时刻注视显示屏的工作人员说，“眼睛坏了可不行啊”，并亲自把维生素片送到他们手里。

曾担任过秘书室董事长助理兼经营监察组组长的金澄完总经理，在

佛罗里达大学) ,作为执着追求掌握新技术的学究派 ,退出非存储器领域的低附加值产品的生产研制 ,以核心技术为主对产业结构进行重新调整。

毕业于美国麻省理工大学(MIT)的电子工程学博士黄总经理 ,在美国英特尔(Intel)公司工作 ,1989 年加盟三星集团。1994 年 ,成功开发了世界最早的 256 兆 DRAM 产品 ,共获得了 10 余项海外专利。

李相浣总经理是把三星电子液晶显示装置(ICD)行业发展到居世界首位的主力 ,他虽然言语不多 ,但愿意迎接新的挑战 ,是最适合新型产业的人选。

三星 SDS 的金弘基总经理 ,毕业于人文学科(汉城大学商业学院)之后 ,凭自学刻苦钻研掌握计算机知识 ,问鼎信息技术企业的 CEO 的宝座。作为三星的信息管理负责人(CIO) ,主导着整个三星集团信息化的运行。

三星综合化学总经理高洪植 ,是重视一线型的经营管理者。对化学产业具有很强的自豪感 ,他经常强调 :“化学不是公害产业 ,而是保护环境的产业”。

三星精密化学总经理朴秀雄 ,在第一制糖工作时是该部门的高参 ,开发研制出的解酒饮料“Condition”曾风靡一时。他现在正致力于作为三星朝阳产业的生命科学新技术的研发工作。

三星电机总经理姜皓文 ,作为半导体和计算机领域的专家 ,2001 年成功进入中国移动通信设备市场 ,从而他获得了较高的评价。

三星 SDI 副总经理裴哲汉 ,对工作满腔热情 ,这已在员工当中成为谈论的话题。1985 年 ,在自主开发研制显示器用显像管时 ,为了不延迟交货日期 ,他几乎 20 天没有睡觉 ,有时吃饭也不能按时 ,体重掉了 17 公斤之多。

三星集团负责金融、建设等领域的专家组。

“财务通晋升、企划通黜退、经营通(包括海外)重用”。从三星集团现在总经理团的方方面面来看 ,形成以财务和企划为两大支柱的经理人之人际网络结构 ,最近重新改组为以财务和经营为核心的人际网络结构 ,从而可以觐觐出这句话的道理。

正如“三星集团注重管理”这一表述那样 ,三星集团精通数字的严谨型财务通传统上一直呈现强势。不过 20 世纪 90 年代初期 ,在三星集团

内部就是否涉足汽车领域的问题，展开了激烈的争论，这时候，财务通遭到了“谨小慎微”、“不思进取”的强烈反驳，而企划通则很得势。

随着撤出汽车领域和 1997 年末金融危机的到来，强烈要求重新评价财务通的真正价值的时机已到。默默走进一线，深入现场，对所属领域具有专业化水平的经营通，虽然不太引起人们的关注，但他们一直是三星经营的一大支柱。

三星集团高层领导这样说道，“在今年总经理团的人事调整当中，所有金融所属企业的总经理全部留任，这足以证明了在注重业绩评估的同时，也捍卫了财务通的地位”。

作为三星财务人员出身的 CEO，屈指可数的有三星证券黄永基总经理，三星生命保险柳锡烈总经理，三星信用卡总经理李庚雨，三星投资信托应用公司总经理裴吴元，三星基金总经理诸振勋，三星风险投资总经理李在恒等。

黄永基总经理虽然被认定为金融市场方面的核心人物，但有消息称，因被过于夸大自己的存在，其感到负担很重。

秘书室财务组出身的裴吴元总经理，从年龄相仿的黄总经理那里依次接过三星生命保险投资本部长和三星投资信托应用公司总经理职务，因两位“让出职位”的关系，以及又接过三星证券总经理的职务，这些十分令金融界人士所关注。他善于倾听对方意见，精通核算，妥善处理业务。

担任过有关负责汽车和证券副总经理职务的李庚雨总经理在工作风格上，重实际，不搞表面文章。1997 年他就任三星信用卡总经理之后，为缩减不良债权，舍弃 3 万亿韩元的年销售额，清理违规操作人员 30 万人。他作为比黄总经理早 3 年的高中学兄，在各个部门都是如鱼得水。

诸振勋总经理和李在恒总经理的相似之处，是都来自有三星“晋升路线”之称的第一毛织总务课和秘书室。诸振勋总经理通过开发借贷专用卡等新商品，主导着股份金融业界的发展变化，他和柳锡烈总经理是同时进入三星集团的。

未经过三星集团秘书室，而在实战中摔打成长起来的经营通也非常

受到器重,不亚于秘书室和财务领域的人们。三星生命保险总经理裴正忠和三星火灾保险总经理李水彰,被称为金融领域“一线派人物”的代表。

裴正忠总经理的阅历很简单。他1969年进入三星生命保险公司的前身——东方生命保险公司之后,包括在三星火灾保险公司担任4年之久的专务理事和副总经理职务,总共在保险业界工作长达30多年时间。他和结构调整本部长李鹤洙是高丽大学商业学院65级同班同学,在三星集团内被称为“湖南帮的排头兵”。

在中央开发(现综合娱乐休闲中心)、第一制糖、三星重工业、三星生命保险和三星火灾保险等领域的第一线,李水彰总经理的工作能力得到了大家的一致公认。他是一线重视派,十分坚信“所有问题的答案就在一线”。20世纪90年代中期,他担任三星火灾保险公司的京仁本部长一职,把该领域由市场占有率占第四位在1年之后提升到占第一位,这足以说明他的工作能力。

同样,业务能力强的CEO在非金融部门也会一贯受到重视。三星石油化学崔成来总经理,在担任三星物产市场开发理事和三星驻欧洲本部代表等职务时,同时也是活跃在出口第一线的贸易专家。他担任海外支社总经理期间,在实现和尼日利亚邦交正常化、扩大伦敦大英博物馆韩国展示厅等外交政策方面,发挥了推波助澜的作用。

在物产建设等海外部门工作的三星工程公司总经理梁仁模,在汉城市尚岩洞世界杯主体育场建设的投标竞争中,力压现代建设集团一举拿下这个建设项目。

三星驻日本总部总经理郑竣明,自担任课长时起,一直在日本工作,他是三星集团很有代表性的日本专家。在三星电子、三星电机、三星电子管(现为三星SDI)等电子所属企业,他都担任过领导职务,因而能够把握电子产业的发展趋势,获得业内人士较高的评价。

三星物产总经理李相大于1978年来到三星综合建设之后,一直在建设领域工作,是三星集团的建设通。在担任住宅部总经理期间,所推出的公寓品牌“莱美安”热销韩国,他功不可没。因此2002年初,他被选为住

宅建设领域的 CEO。

第一毛织时装部总经理元大渊，从三星物产缝制出口课干起，他的职员生活基本上和服装类打交道，与服装类有难解之缘。20 世纪 80 年代中期，他使在赤字中苦苦挣扎的 SS 时装实现了扭亏为盈，赚取纯利润。后来，他竭尽全力提高国产服装品牌档次，打造世界名牌。

新罗饭店总经理许泰鹤参加工作以后，负责三星综合游乐场和新罗饭店等业务长达 33 年之久，他是服务、休闲部门的领头羊。他有一句至理名言：“只有发自内心的服务才能感动顾客。”

在三星集团所属企业任总经理的 45 位当中，曾经对谁是“前程似锦的首席执行官”议论纷纷。在三星集团内部很多人认为非新罗饭店总经理许泰鹤莫属。作为三星综合娱乐休闲中心代表理事的许总经理，2002 年 2 月被选任为新罗饭店的代表理事，兼任两个公司的 CEO。在三星集团兼任两个分公司的代表理事，屈指可数的是职业经理人的代表——姜晋求、李洙彬前任董事长。

在负责一个企业也很困难的情况下，而他肩负管理两个公司的重任并打造为“黄金公司”，这也正是三星集团领导层对许总经理能力的高度评价。他连续 9 年作为三星综合娱乐休闲中心的代表理事，随着三星电机李亨道董事长让出中国总管的位置，他保持了该职位“长寿型 CEO”的纪录。他负责新罗饭店以后，为全神贯注地经营这座饭店，3 个月之后辞掉了三星综合娱乐休闲中心代表理事一职。三星综合娱乐休闲中心副总经理朴鲁斌晋升为代表理事、总经理，全权负责该公司。许总经理虽然毕业于与业务看似毫不相干的职业高中和地方性大学，但他兢兢业业从事服务、休闲领域的工作之后，现已成为该领域的顶尖级经理人。

三星集团是以实力论英雄，像这样在与己专业无关的领域工作的企业人员，其真正价值得以承认的大有人在。有些学历低的员工，在完全以实力为主的人事政策下，努力拼搏，积极寻找位置，克服学历上的不足走进负责人的行列，创造了“高中毕业神话”。

三星火灾保险李水彰总经理大学时期学的是兽医学专业，第一企划总经理裴东万和第一毛织总经理元大渊，在大学时分别攻读的是畜产学

和哲学专业。三星集团内首屈一指的信息技术通——三星 SDS 总经理金弘基是商业学院毕业,三星重工业总经理金澄完毕业于历史学专业。

“想到公司上班,等着天亮到来”,正如李水彰总经理所言,他对工作非常热情。据说毕业于庆尚北道西鳧川大创高中的他,因家境贫寒,没有选择自己喜爱的专业,而升入学费偏低的汉城大学兽医学专业学习。在经营一线成长起来的他,具有强烈的成败观念,坚信“和他人干一样的,就是我首先自取灭亡的捷径”。

裴东万总经理继主导保安警备企业爱斯园的信息化之后,又为奋斗在第一企划一线的职员打气助威,制作具有创意性的广告。“像我没有任何背景从山村走出来的,能够走上总经理这个位置,得益于三星集团系统的教育和公正的人事政策”,这句话总是挂在他的嘴边。

历史学专业毕业的金澄完总经理,曾在巨济造船厂等重装备生产一线工作过,其工作能力得到公认,后来到秘书室工作,现为公司的 CEO,这也是众望所归。

商业学院毕业的金弘基总经理,作为银行职员工作的他 29 岁时,借助美国 IBM 英文指南开始自学计算机,从而走上了韩国具有代表性的 IT 首席执行官的位置。在担任第一毛织信息化部长期间,他是韩国国内首家引进资产管理系统,为三星集团的信息化立下了汗马功劳。

“一名优秀人才能使十万名普通人受益”,“将十名一级水平围棋手的力量汇聚到一起,也战胜不了一名围棋初段选手。”李会长常挂在嘴边儿的就是招贤纳士,这个“贤能”指的就是骨干人才。李认为技术实力的强弱决定着企业竞争力的大小。他还谈到,如果聘任到优秀人才,就要给出最高待遇,同时必须人尽其才,多方面地发挥出最高水平。

如果发生排挤优秀人才的情况,李会长会大发雷霆,一个典型例子就是“福田报告书事件”。90 年代初期,三星聘任了一位日本籍设计专家福田(Toshio Oshikawa)担当公司顾问,福田针对某些问题提出了一些建议,但当时三星电子领导班子对其忠告未予理会。后来,他就此事写了一份报告,专门抨击该现象,结果该报告被李偶然看到,他大为恼火,批评了相关人员。这件事发生后,三星电子引以为戒,为了使聘请到的人才达到最

好的工作状态，三星电子一直竭尽全力为他们创造最舒适的工作环境。

三星电子有足够的理由被称为“工程师的摇篮”，至今它已拥有 1500 名博士级人才，该博士数量就连作为韩国最高人才摇篮的汉城大学都望尘莫及。虽然这样，但李并不满足于现状。2000 年 11 月，三星电子总裁会议在日本召开，李健熙在会上发言，指示要将博士数量增加到 3000 名，同时还要确保专业设计人才，他特别强调：知识分子自尊心很强，所以在对待技术人员时一定要讲究方法。

近来，李会长指示招贤要敢于打破国界，还指示今后每年都要增加 1000 名硕士、博士人才。此外，他还亲自主持召开了题为“人才战略社长研讨会”，将人才的早期培养定为公司一项重要课题。他强调“一名天才所作出的贡献，能使成千上万名普通人受益，而 21 世纪正是这种人才竞争的时代，也是智力创造力竞争的时代”，“今后 5 到 10 年间，为使三星一举跃为名副其实的超一流公司，应早期发现能担起未来重任的优秀人才并对之进行系统化培养”。为此，三星预计在美国、欧洲、日本、中国等主要国家增加研究所数量，聘用更多当地的优秀人才。

“疑人勿用，用人勿疑”，意思是说，既然用之，就应充分信任，否则不如不用。除非需要他灌输危机意识，否则李健熙很少干涉公司经营“内政”。李是一位敢说敢做之人，他秉承已故会长李秉喆时代开始的企业自主经营作风并将之发扬光大。也许正是这个原因，在三星，很难听到有人抱怨“一把手专横”，但这绝不代表李没有领袖之神武，恰恰相反，他在保持长久沉默后说出的一句话常常让人刻骨铭心，并成为指点日后实践的“金钥匙”。

三星各公司总裁一致认为，李会长的话看似简单，实则不然。比如 1993 年推行的“新经营”思想就是一个典型例子。当时李会长将公司比作癌症晚期患者，并谈到自己只要一想到公司的将来就寝食难安。要知道，李说这番话时，三星状况可正是一片大好之时，因此当时周围人对他的话均不以为然。

然而，李却透过表面，感觉到了一种悲凉，3 万名员工搞生产，却足足要 6 千名员工搞售后服务，这样还谈什么竞争力！“只有减少次品数量才能生存下去！”因为只有这样，才能做到人力资源的优化配置，即用少量的

售后服务人员提供完善的售后服务。基于这样的想法,李提出了当时脍炙人口的“除妻儿外其他一切都要变”的口号。

三星电子首席执行官兼副会长尹钟龙(当时任 VTR 事业部部长)直到现在还保留着一本小册子,上面密密麻麻地记着当时在水源工厂时,李健熙会长(当时任三星集团副总裁)指示给他的话。为了能将这些实施经营战略时必须考虑在内的指导性内容运用到实践中去,长期以来,尹一直保留着它,并且随时拿出来看看,以便“吃透”这些战略性思想及指导性建议的精髓,使其在经营实践中发挥威力。

尹钟龙这种资质虽高但却虚怀若谷的姿态,正是会长所欣赏的,对这些人他还有什么顾虑呢?于是,会长很放心地将权力下放给他们。其中三星结构调整本部首席长官李鹤洙在结构调整期间,充分施展出其才华,这不能不说得益于李的充分信任。

三星电子拥有硕士、博士共 5500 名,其中仅博士级人才就有 1500 名。2001 年,在 149 名新任高级职员中,61 名以上是硕士学位持有者,占总数的 40%,其中 28 名均是在佐治亚大学、哈佛大学等名校取得学位的。

在三星集团的 48 万名职员中,除 2.5 万生产技术人员外,硕士、博士毕业占总人数的 25%,可以说,三星甚至比汉城大学拥有的人才还要多,是名副其实的一座大型“人才库”。

三星电子人事组将核心职员分为超级(super)高潜质(High Potential),对这些人“开小灶”,实行单独管理。因为他们是推动三星电子不断发展的核心重量级人物,仅超级人才就有 400 名。即使是同样的行政级别,这些职员的年薪也会是高级职员薪金的三倍。为了吸引高级人才,三星国外人才录用小组经常到美国或欧洲一些国家物色优秀人员。

其中的例子有:出身于 TI 公司的首席技术长官(CTO)吴荣焕现任三星 System on Chip 研究所所长;出身于朗讯科技公司(Lucent Tech11 Ofogis)副总裁的全明的现任数字解决中心负责人,而现任三星电子自动化机械研究部负责人的宋志午曾在美国联合科技公司(UT)全权负责飞机引擎事业,此外,他在美国通用汽车公司(GM)也工作了近 10 年。

对人才高度重视,当然为此而投入的资金也绝对是“大手笔”。

三星电子将技术分为基础、尖端、核心、未来等四大类，同时会有一套适合各水平人才的培训系统。此外，三星每年派遣 200 余名人才到海外研究所进修先进技术，目的是使这些高端技术能在未来实现商用化。对这项教育计划，三星的投入可谓“大手笔”，尖端技术研究所所长安秉吉强调：“这些先进技术就是今后 5 至 10 年内使三星赖以存活的土壤。”

1999 年，正当风险投资悄然兴起时，当时所属三星电子软件俱乐部（software club）的“软件大玩家们”总招聘金额达到了两亿元，但这些软件方面的“专家们”并没有接受过大学的正规教育。

他们靠在龙山电子一条街搞点组装电脑、编程等副业，打“野战”居然渐渐打出了名气，成为“黑客”或编程高手。三星电子为了确保其人才多样化，开办了各种会员俱乐部，在这些俱乐部里，非三星职员的外界专家也可参加。除软件俱乐部外，还有设计俱乐部、Human Tech 俱乐部等。

从“黑客”及职业游戏人到考试合格者，甚至《新春文艺》的撰稿人，都成为三星人事组的观察对象。对此，人才开发研究所常务安承准说，“这些人的创造力和思维能力是那些接受过大学正规教育的‘优秀生’无法企及的。”

在以美国工业设计奖（Industrial Design Excellence Awards 简称 IDEA）为首、包括德国 IF Awards 大赛、日本大坂公开赛等世界三大设计比赛中，设计俱乐部会员屡屡获奖，其中 1999 年在美国 IDEA 设计大赛中摘取了银铜两块奖牌，另外还在其他两项大赛中共获得 23 项产品设计大奖。

位于京畿道水原的三星电子尖端技术研究所占地 7200 平方米，是专门进行职员再培训的基地，无论是新员工还是公司老总，都要在这里接受最新的技术培训。仅仅只为了培训研发技术而专门设立研究机构，这在韩国国内尚属首例。1990 年，会长李健熙发表了二次创业宣言，与此同时设立该研究所，旨在与长期战略呼应。此外，还专门制定了一整套培训系统。

对新招员工，将以《市场导向型企业之对策》（Solution for Marker Driven Company）一书为教材对之进行培训，该书共 400 页，内容涉及电子入门知识等。成为 MDC（市场导向型企业，即 Market Driven Company）是

三星追求的目标。

2001年,该研究所共开设了97门培训课程。每年培训人员超过3000名,由三星电子派遣的软件专业人才至今已有5300名;就三星集团整体而言,培训人员总数超过1.3万名,占人才总数的12%。不仅如此,至2005年为止,三星计划将培训人员总数增加到两万名。涉及三星电子未来发展方向的战略将直接出现在教材里。

三星电子工学结合的体系已经发展到与韩国一流大学共同办学的规模,课程内容包括硕士、博士学位课程,即被称为“1+1,2+2”的教学模式。

具体合作名校包括:延世大学、高丽大学、成均大学(半导体)、汉阳大学(软件)、庆北大学(电子工学)等。其中“1+1”式为取得硕士学位而设,即攻读该学位的人员第一年在研究生院学习,第二年到公司相关业务部门工作,从而修完硕士课程;“2+2”方式为博士学位取得法,其中,该学位所学课程的知识产权经过注册,归三星与合作大学共同拥有。至2001年底,共有149名职员修完该学位全部课程。2002年,共有95位新学员登记在案。

三星电子在位于汉城太平路的主楼地下一层里,设有一个与众不同的CDC(Career Development Center,职业发展中心)部,它于2001年按会长李健熙的指示成立,旨在对职员进行从入到出的一体化档案管理。该机构主要负责代管职员履历,而且退职人员也可在此办理再就业手续。与其他公司指定职业介绍所(out placement)不同,三星专门设立有关部门为退职人员解决后顾之忧,每年有400名高级职员通过该部门找到新工作。

为提高人均生产力,三星电子不惜重金投资再教育系统,年投资额达到500亿元(约5千万美元),平均每人超过100万元左右。

李氏财富家族的三星集团拥有这么庞大的人才军团,那么是靠什么把这些人才留住的呢?原来他们有一套赏罚分明的评价体系,请看:

按能力区分人才,凭业绩回报人才。

三星集团分公司的老总们拿到的年薪中,基本职务工资所占比重不过为25%,剩余75%的部分由几大指标组成:股票上涨率、收益性指标

盈利超过既定目标时 ,公司拿出不超过 20% 的部分进行利润分红。

2002 年初 ,所属三星电子半导体、无线事业部的 6 位科长级工程师分别从公司一次性拿到了三星 1.5 亿(约合 12.5 万美元)现金 ,这是额外发给他们的技术开发奖金(technology development incentive)。也许拿着这笔钱 ,他们就可以实现诸多梦想 :投资股票或房地产 ,或把它作为风险投资资金。要知道 ,如果还是以以前的话 ,就算公司赚再多的钱 ,员工充其量也只能拿到 100 ~ 200% 的奖金。

老总们的年薪也出奇的高 2001 年包括副会长尹钟龙在内的 7 位公司大股东 ,平均每人拿到了 36.7 亿元的报酬 ,是 LG 股东的 4.6 倍 ! 这可让 LG 电子的股东们羡慕了眼 ,他们每人才拿到 7.9 亿 ,这更让现代汽车的股东们“望尘莫及” ,该公司股东每人能拿到 4.8 亿分红 ,而三星电子是它的 7.6 倍 !

分红制(Profit sharing :PS)。

每年评价一次实际销售额 ,如果超过了当初的既定目标 ,就拿超出部分的 20% 奖励给高级职员 ,结算结束后一次性付清。

支付的最高额度为年薪的 50% ,无线事业部和数字视频事业部 2002 年都拿到了这 50%。一位人士组官员解释说 ,作为红利额外拿到 50% 部分的职员每年年薪会增加 5% ,这样 7 年后 ,他们的年薪就会达到很高的水平。

由于个人薪金差别很大 ,为补偿个体差别 ,三星于 2000 年开始采用分红制 ,旨在完善年薪制的不足 ,激发员工积极性 ,以提高小组或公司的整体销售业绩。

生产奖金制(Productivity incentive :PI)。

早在 10 年前即 1992 年时 ,三星就已经实行了生产奖金制。那时候 ,大部分支付方法还只是局限于固定级别 ,即不管经营状况如何 ,职工们都能拿到一定数额的奖金。但这存在很大的局限性 ,不利于提高员工的创新能力。公司痛感这一点 ,为了扭转原来的组织僵化局面 ,使之变得灵活 ,遂采取了生产奖金制。

集团结构调整部财务组制订出大体框架 ,向各分公司推广普及。三

星电子针对工作的具体情况完善并发展了这种制度。

生产奖金制的主要评价标准是,是否完成经营目标,以及生产改善到什么程度等,每半年一次(1月、7月)支付差额部分,评价分三个阶段完成,即公司——事业部——部门(小组)。

评价每半年开展一次,统计公司、事业部、部门(小组)各自获益多少,再结合经济附加值(EVA)、资金流动量、每周利润率等因素综合考虑后评价出A、B、C三个类型,级别(公司——事业部——小组)从AAA到DDD,共分27等。

根据评价结果,如果获得最优秀的等级,那就能拿到相当于年薪300%水平的奖金,反之,如果只获得DDD等级,这意味着可能一分钱都拿不到。举例来说,2001年下半年,公司(三星电子)和隶属于该公司的无线事业部、数字视频事业部均获得了A级考评成绩,因此其下属职员拿到了150%的生产奖金。相反的是,相对来说几乎没有盈利的存储器事业部、TFT-LCD事业部仅拿到了50%。

这就是成功的财富家族的第一秘密。一个财富家族一旦拥有了人才就拥有了未来。

经营方略 高人一筹

李氏家族新掌门人李健熙在经营方略上有胆有识是一种大手笔。

在三星电子向世界超一流公司蜕变的过程中,众多的综合因素发挥了作用,但揭开纷繁复杂的表面,专家一致认为,三星的辉煌应首先归功于会长李健熙的卓越指挥能力,Rolf H. Carson曾说,“领导才能的大小决定着企业命运”,大部分管理专家对此深有同感。

说起话来平静而不失威严,做起事来干脆利落——就是这样一位领导,带领三星不断进取攀登。危机降临时,不仅将危机当成完善自我的一个契机,更能通过危机,提高企业竞争力。如果没有这种力量及时、准确地发挥作用,三星又怎能傲然挺立在风险极高的半导体行业里?

近来,李会长带头提倡“预备经营”,指示各公司要通过产品差别化

经营 提前为未来做好各种准备。以前对细微之处并不多加干涉的他 ,如今一下子转变了态度 ,开始将矛头对准分公司 ,这不得不让分公司的职员们个个都处于极度紧张之中。

前不久 ,李会长闪电般地替换了新罗大酒店的领导班子 ,但这并非正式的经营审查带来的结果 ,只是会长亲自发现了不足之处 ,想及时加以完善 ,因此才做此决定。此前 ,李会长“微服私访”新罗大酒店 ,把那里的每个角落都观察了个遍 ,想看看这家世界超一流大酒店存在哪些不足。后来他提出了不少意见 ,将矛头指向对国外要员的服务水平上 ,他认为相关服务欠佳 ,其水平迫切需要提高。

“一石激起千层浪” ,李会长的行为方式顿时让大家颇感紧张 ,分公司老总们无法轻易揣度出他的想法来 ,也无法预测什么地方会引起他的不快。比起其他公司的老总们 ,三星老总要多考虑很多。进一步说 ,三星老总们在做具体决定之前 ,必须事先想到多种经济背景 ,然后再根据具体情况开展工作。

每当韩国经济走到紧要关头 ,会长李健熙总能找出解决对策 ,其独有的“李式危机论”便蕴含其中。1988 年 ,李刚刚走马上任便开始强调危机意识 ,告诫人们要转变认识 ,并宣布“二次创业”开始。接着在 1993 年 ,又提出了“重质经营”理论 ,强调为具备世界一流水平的竞争力 ,必须勇于改变。

当时 ,三星这种变化扩散到财政界及社会其他各领域 ,引起了相当大的反响。被称为“李健熙综合症”的“新经营”理念 ,使得当时各家企业乃至整个社会一致认可的重视外观的“量经营”思想 ,开始向重视品质及功能的“质经营”思想转变。韩国爆发金融危机后 ,“新经营”思想成为三星抢先一步完成结构调整的原动力。而正因为三星比其他公司更早一步看清经济危机 ,才促使日后结构调整顺利完成。但与此相比 ,三星更注重的是如何树立公司形象 ,播种未来梦想。大部分职业经理人都认为最大限度地追求利益是其本分 ,李健熙会长却看淡名利 ,以其独特的方式引领着三星从一个高峰到另一个高峰。

李会长向三星各位分公司的总裁打了这样一个比方 :“假如我们打高

尔夫球,能打到180码的人如果接受训练的话,很容易打到200码,再训练一下就能打到220码,但是如果你想打到250码以上,恐怕就要从球棍的握法以及站姿等所有基础知识学起。”从这个比喻中不难看出李健熙的寓意,他意在劝诫各位领导,要想缩小与世界超一流公司之间的细微技术差距,就要以低姿态从基础做起。一向强调“超一流”的李会长一席话,将作为职业经理人的自尊很好地融合其中,因为这种自尊,他才执著地追求“世界一流”产品。

移动电话产业就是“超一流”精神的产物。三星早在1983年就开始进军该领域,苦战十载,终于迎来了三星移动电话的“春天”。有人问起三星移动电话的成功秘诀,其实答案很简单:没有。是的,战胜国内各同行甚至国外巨头摩托罗拉公司,三星并没有“独门绝学”。但是,三星又是如何创造这个奇迹的呢?1994年,李会长下达了一项特别命令:“无论花多少钱,用什么手段和方法,一定要研制出具有摩托罗拉手机质量的产品来!”在该命令下,SCH770 Anycall很快横空出世。1995年,李会长接到一份报告,其中谈到三星出售的手机中含有次品,他立刻下令回收全部产品。于是,通过用新产品交换次品或回收次品的方式,三星回收了15万部次品手机。为给员工敲响警钟,在工厂全体员工面前,会长李健熙亲自点火将这些次品一燃而尽,那可是150亿元啊,就像一阵风一样消失了。为抓产品质量,把好质量关,会长李健熙还责成公司内部采访组,对次品制造进行曝光,这引起了极大的反响。从那之后,无论产品制造处还是销售处,重视公司信誉的良好风气逐渐扎下根来。

尽管半导体市场萧条,但三星利润额仍非常可观,谈及原因,移动电话当属“第一功臣”,因为正是它带动了半导体的发展。正是凭着会长李健熙这股“不到黄河心不死”的闯劲儿,三星移动电话才取得了今天的成就。如果没有他始终不渝的信念,也许三星早已是“昨日黄花”,凋谢在强者如林的商海中。他的这股子韧劲儿,恰好与三星“超一流”思想吻合,进则胜,不进则败。

李健熙会长静下心来时喜欢思索。作为锻炼方式,也喜欢骑马、打高尔夫球。和家人一起时,还喜欢养养宠物犬。他常常饶有兴趣地观看电影

或记录片 ,比如最近 KBS 播出的特别节目《推动世界的伟人们》就是他津津乐道的一部片子。一位秘书室人员透露 ,他还常常喜欢读些有关航空、宇宙飞船、生物学方面的专业书籍 ,大家都知道他平均每天要读几百页的书 ,从书中摄取营养。这些都为他非凡的洞察力提供了源源不断的能量。

一直强调危机意识的李健熙 ,为了让三星各公司社长更深地体会到三星的命运与对中国的战略休戚相关 ,于是向他们推荐了一本书 ,名字叫做《悬崖边的老虎》(原书名为 *Tiger on the Brink* ,美国加利福尼亚大学出版) ,该书分析了中华人民共和国领导人江泽民在奋斗的过程中曾面临的困境 ,以及他与周边国家政界要人之间的关系 ,同时 ,也谈到了中国在急速发展的过程中产生的道德松弛现象。

现在 ,李健熙常常强调对中事业的重要性。2001 年 ,他访问中国时 ,还这样敦促下属 :“ 不要再把中国想成廉价产品的生产地 ,要把它看成关系到集团兴亡的战略市场 ,并一直向这个目标迈进 !”谈到会长对中国市场的关心 ,还要追溯到 1997 年 ,位于汉城太平路的三星电子主楼一层大厅即将举行尖端电子产品展示会。但是 ,就在开展前一天 ,李会长突然指示 :务必将中国产品一并展示。事情发生得很突然 ,具体负责人都急得手足无措 ,好在紧赶慢赶 ,通过空运终于来得及将中国产品按时运达展厅。李会长对此谈到 ,他只是想让参展的人们都看到 ,中国产品究竟靠什么同三星竞争。“ 管中窥豹 ,可见一斑 ” ,通过这件小事 ,我们可以看出三星人那种严肃认真、孜孜不倦的做事态度。

如果说 10 年前 ,李用的是“ 改变、抛弃 ” ,那么如今呢 ?“ 寻找 ”就是简短有力的答案——是的 ,三星随时擦亮眼睛 ,寻找一切可能的机会战胜对手 ,不断再攀高峰。

作为统帅全局、实施未来战略之人 ,公司 CEO 的成功或失败 ,常常取决于人才的质量 ,李会长为了让各位 CEO 了解这一点 ,常常会亲自上阵 ,直接选拔将才。

在他担任副会长期间 ,给视频播放器技术骨干的报酬是当时工资的 5 倍 ! 半导体创业初期 ,他以每位年薪 20 万美元的大价直接从美国硅谷

挖到英特尔等巨头公司的5位韩籍专家级技术人员。

已故会长李秉喆老先生严格执行“纯种式”人事政策,该政策的中心内容是以内部晋升为主。其子李健熙担任会长后,将该制度放宽,只要他认为人才值得,那么即使他曾离开过公司,三星也常常会“再顾茅庐”。

李健熙会长毕业于日本早稻田大学商学系,后攻读美国乔治·华盛顿大学经营学专业,尽管这两门专业都与电子“风马牛不相及”,但他却具备渊博的电子专业知识,他对这方面的了解绝不亚于一位电子专业的工程师,与世界任何一位职业经理人相比,李会长更重视科技,尤其是学习该技术的过程。

李会长常常亲自拆开电子产品做具体研究,遇到不懂之处,就向专家请教,乐此不疲。他这种“打破砂锅问到底”的精神,在提高三星电子产品竞争力的过程中,起到了非常大的作用。他常对亲信们说,几乎很难找到像他这样对电子产品了如指掌的最高经理人。1987年,三星电子存储器半导体走到了历史转折点,三星在当时必须做出一个重要选择:在4M DRAM开发上,是选择Stack方式好,还是选择Trench方式好。两种技术各有长短,在投入批量生产前,必须在两种技术之间选择其一,这让许多专家都难下决断,然而就在这个紧要关头,李会长以往积累的经验与技术派上了大用场。后来他在名为《李健熙随笔》一书中,这样描述了当时的情景。

“越是复杂的问题,就越要把它简单化。我认为自下而上的方式更简单,所以选择了Stack方式。”

后来的情况验证了他的选择是正确的。然而与三星相比,日本东芝电子公司显然没那么幸运。当初东芝选择了Trench方式,结果在批量生产过程中,由于生产力低下,其DRMA王者之位被竞争对手日立公司一把抢走。很显然,造成这种结果的原因是因为Stack方式更适合16M DRAM、64M DRAM的生产。1993年,李会长到美国出差,三星电子企划组组长李尚烈陪同前往。后来,他讲述了这样一件事,当时会长一到当地大酒店,打开行李后就不知去向,后来才知道他去了百货商店,买回了日本东芝生产的VCR,回到酒店就把它拆开仔细研究。会长当时说:“日本

产品的零件总数比三星少 20% 左右,但卖得反而比三星贵,看来今后要找到这方面的关键所在,在减少零件数量方面多做努力。”正是基于这种孜孜不倦的严谨精神,三星后来开发出了 VCR 行业的旗舰产品。

李会长给产品开发出了很多“金点子”。当他听说市面上的电视产品的屏幕只能看到 80% 的播放画面时,立刻指示有关部门开发出了名为“Place One”的电视,使观众能看到原来被掩藏起来、看不到的一英寸画面。还有一个例子,曾有一段时间,很多三星手机用户抱怨最常用的发送键、结束键的大小与其他功能键一样,看起来一点也不突出;不仅如此,还把它们放到手机底部,这样用起来很不方便。会长听到这样的反映后,立即责成有关部门进行改进,增加该键大小并将该键放到手机上方。后来,这种样式成为各厂家的标准样式。

李会长主张,为开发出新生代产品,设计人员必须头脑灵活,思维活跃,勇于打破固有观念。他对此解释道:“就像儿时看童话一样,孩子们会不自觉地把故事情节穿插到现实里,但他们常常会运用想像思维,将情节加以变化,提出新的想法。和这个情况一样,三星在设计上也应打破固有观念,鼓励创新思维,这样才能开发出新款产品。”除技术之外,会长最看重的是外观设计。他认为,没有先进的设计能力,就生产不出招牌产品。他强调,以技术为依托,外观设计也要跟得上,这样才能搞好市场全局,打漂亮的胜仗。

李氏财富家族在经营方略上的全球化经营亦是非常具有特色的。

“我们的产品全球第一”。

目前,三星电子以生产法人、销售法人、分店、研究所等形式打入世界 47 个国家,它遍布在世界各地的分支机构,为其具备国际竞争力作出了重大贡献。国外分公司与总公司保持着有机的合作关系,提高了产业效率。有人认为,三星电子目前所有的事业工厂都具有稳定的盈利结构。然而,这种结构并非天生得来,三星也是在无数次错误中积累了宝贵的知识和方法,才形成了现在的全球效率化经营体系。

一言以蔽之,三星的全球化战略可概括成“数字高附加值产品的生产及销售”。为了不给人造成三星廉价品牌的形象,它甚至把产品从沃尔玛

撤出 因为这些连锁超市的用户更看重产品的价格 ,而不是产品的质量。

不打没准备的仗。

1997 年金融危机爆发前 ,三星电子对外投资一直注重表面。进行投资时 ,常常只是简单地比较人工费用的高低等因素 ,或者有时担心落后于竞争对手 ,所以跟着它们“亦步亦趋”。制订投资目标时 ,也常常把重点放在了如何应付他国贸易限制 ,或通过缩减制造成本提高竞争力方面。换言之 ,在开拓国外市场方面 ,三星几乎同其他公司一模一样。常常在没有事先做好相应预测时 ,就匆匆忙忙投资建厂 ,结果 ,这种以量为主的经营方式造成了库存和债券的持续增加。

截止到 1997 年 ,三星电子库存及债券持有的平均周期分别为 41 天、55 天 ,这理所当然地使债务随之增加 ,亏损加重 ,财务风险变大 ,企业常常陷入产生大规模不良资产的危险境地。1997 年 ,韩国爆发外汇危机 ,这个时候 ,哪怕一分美元都显得弥足珍贵。但是在这种严峻的形势下 ,三星电子海外法人却亏损了共达 6.7 亿美元的巨资。但是 ,海外法人自身拥有的平均资产率仅仅为 12% ,也就是说 ,这巨额亏损几乎导致它们连正常的经营都无法维持了。有人甚至担心它们会影响到总公司的整体竞争力。最后 ,得出结论 ,即“从根本上加以充实完善(back to the basic)”。为健全财务结构 ,从 1997 年开始的两年间 ,三星共增资 13 亿美元 ,使海外公司的资本占有率上升为 40% ,与此同时还清理了不良资产以及数十家发展前景暗淡的法人公司。海外支援组金振植部长回顾当初时谈道 :“将分公司从国外撤离比当初打进国外要难十几倍 ,这可真让人头疼。”1998 年 ,三星电子在中国天津设立显示器工厂 ,一年内打下了盈利基础 ,两年内收回投资。对三星电子所有海外法人也一样 ,要想实现盈利 ,必须先打下好的盈利基础。

坚决彻底的经营监察制。

为把握国外分公司运转情况 ,三星电子每年至少实施一次监察活动 ,目的是在危险产生前将之消灭。每年五六月份 ,总公司相关财务人员 ,分别前往世界各地 ,对国外分公司进行审查。每家分支机构分别派遣三位财务人员 ,在四五天之内 ,对产业现状进行细致地分析。如果产生争端 ,

需要集中审查时，总部会派遣 10 名成员组成的监察小组前往当地协助工作。三星公司解释，实施该环节的目的，绝不是只想挑毛病，三星希望通过审查发现不足，探索具有未来竞争力的产业发展方向。从这个意义上说，该环节更类似于咨询的性质。

三星电子国外分公司好比是“三星电子的缩影”，也就是说，它们在体制及竞争力方面应具备充分的职能。分公司社长的作用不应仅限于生产及销售两方面，他不应仅仅按照总部的市场战略指导销售，他应成为可以为公司创利的高层领导人。

总部的扶持体系。

为规范 58 家海外分公司的业务流程，提高经营效率，三星电子在全球各分公司都建立了 ERP 系统。利用该系统，总部可以随时掌握国外分部的经营状况。就算坐在汉城总部，也能细致地检查它们的销售、物流、进出口等情况。因此该系统大大缩短了经营决策过程，使总部与海外分公司之间的合作变得更加顺利。经营支援部社长崔道锡称：“三星电子海外各分公司 ERP 系统的安装工作已经告一段落，这赋予了三星电子作为世界级公司的形象，并且使其具备了向数字公司转变的基本条件。”

此外，三星电子对国外分支机构的派遣人员实施彻底的教育培训，甚至还单独为驻外社长设立了社长培训课程。其中，为尽可能减少人事调动给工作带来的损失，还专门设置了与海外业务相关的内容。

坚持本地化原则。

三星认为，外企如果不坚持本地化原则，就谈不上什么竞争力。中国山东省威海市政府将距离三星公司附近 1000 米的马路命名为“三星路”，该名称有效期截止到 2051 年，此外，三星还可以在路旁设置广告牌。我们从这里可以看出三星密切团结当地人的作风。不过反过来说，政府以外企的名字命名街道，这在中国倒是很少见，三星电子对此解释道，中方感谢三星电子在该地区设立打印机工厂，故将此路命名为“三星路”。

李健熙会长在三星电子总裁会议上告诫下属：“我们在提高竞争力的同时，还要积极开发国外当地需要的产业。”本着这个指示精神，三星电子国外公司确立了双赢（WIN-WIN）战略。如果从大范围看，从长远角度思

类数字产品为主,开展市场营销活动。三星全心全意为消费者提供有别于其他竞争对手的售后服务,得到了消费者的一致认可,收到了良好的效果。就日本市场而言,三星计划以液晶电视等高附加值产品吸引消费者的目光。三星在中国市场上销售的产品主要以中低价产品为主,但是对日本市场的策略正好相反,在加大高价产品销售力度的同时,还强调差别化的市场战略。

与对不同地区实施不同的市场战略一样,三星针对不同产品,也制订了不同的销售计划。比如空调产品,在出口上打破了以家用空调为主的品种单一的局面,扩大了办公用大型空调的销售范围。三星计划逐步加大后者的销售比重,最终实现使之占总销售额一半以上的目标。

对三星电子而言,全球本身就是一个开放的市场。除电子产品之外,三星电子还拥有半导体、通讯等其他几项产业,因此,进军海外市场时,三星比其他竞争对手具备更有利的条件,这正是三星电子最大的优势。目前,三星电子 1/3 的生产来自于国外,但是三星并不满足于现状,为了使生产与销售系统同自身作为国际化大公司的形象接轨,三星计划今后将该比例扩大至 1/2。

与跨国公司合作——双赢战略。

2001 年,“三星电子赶超索尼”的报道一经披露,副会长尹钟龙立即作出反应,严厉指责相关人员“绝对禁止刺激性言论”。为此,尹会见索尼会长时,还专门让一位官员为这篇报道向其道歉。尹强调,“今后三星仍将与索尼展开多方面合作,因此不可以刺激对方”。三星通过这件事向其他公司表明,它非常看重与他们之间的合作。

即使说三星电子的成长史是一部与其他公司合作的历史,也并非言过其实。历史应追溯到 1969 年,那一年,三星与日本三洋电机合作成立了合资公司,首次进军电子领域。三星分别与日本三洋、日本 NEC、美国康宁成立了三星电机、三星 SDI、三星康宁公司,通过与这些公司进行战略合作,促使三星集团一路攀升。对 DRAM、移动电话等三星主打产业来说,美国、日本等一些合作伙伴也发挥了作用,其间大大小小的合作帮助三星克服了“后行军”的不利条件,是它们与三星共同完成了一幕幕精彩

表演。

三星移动电话的成功,源于与美国通讯半导体公司高通(QUALCOMM)之间的战略性合作。美国高通公司以 CDMA 移动通信系统起家,拥有 CDMA 方式移动电话芯片的知识产权。90 年代初,正值 GSM 方式移动电话风靡全球市场,因此有关人士对 CDMA 前景的争论还相当激烈。高通公司却对 CDMA 式移动电话及各种相关设备的开发“望眼欲穿”,尽管高通公司已取得 CDMA 专利,但由于处于市场开拓期,只有尽快推出品质值得信赖的产品,才具有真正的说服力。

在这种不确定的市场环境下,韩国政府和企业通过全面分析,顶住风险,于 1992 年果断决定上马 CDMA 系统。三星电子随即加大了在 CDMA 系统和终端领域的投入。1996 年 4 月,三星电子在全球率先实现了 CDMA 技术的商用化,并同步上市 CDMA 手机——这正是高通公司热切期待的结果。由于政府对通信的大力支持,CDMA 在韩国迅速发展壮大,三星电子凭借这个优势在 CDMA 领域站稳了脚跟。同时,高通公司也凭借一环套一环的知识产权条款,通过 CDMA 敲开一个又一个国家的大门,迅速发展成世界巨头公司。之后,三星电子“趁热打铁”,于 1994 年首次向美国出口移动电话,此后不到 10 年间,三星迅速成为屈指可数的移动电话制造商。正如“唇齿相依”的道理一样,三星电子与高通公司相互依存,共同发展。虽然三星电子同全球其他 CDMA 制造商、营运商一样,对高通公司收取的高达 5% 的巨额专利使用费颇为不满,但稍稍能令人安慰的是,高通公司每开发出的新款芯片,三星电子都是首选客户,这确实为它提供了提前一步占领市场的先机,但反过来说,只有 CDMA 移动电话霸主三星电子制造出好产品,高通公司才能毫不费力地“坐着数钱”。总之,三星电子与高通公司是“双赢战略”的最好例证。

Rambus DRAM 也是三星电子开展实际性战略合作的范例,这话还得从头说起。2000 年,拥有 Direct RDRAM、DDR SRDRAM 等多项专利的美国 Rambus 公司宣称向 DRAM 厂家收取专利使用费,INFINEON、MICRON、HYNIX 等一些公司获悉后,纷纷提出强烈抗议,但三星电子考虑到与其每年花费 1500 万美元(3 年共 4500 万美元)的巨额诉讼费,并且

把时间浪费在打官司上，还不如交纳一定数额的专利使用费“早点开工，早点赚钱”，仔细权衡利弊之后，三星与美国 Rambus 公司就有关 SDRAM 内存、DDR (Double Data Rate) SDRAM 内存以及内存控制器 (Memory Controller) 等方面签署了专利许可协议。在美国 Rambus 为官司缠得焦头烂额之时，三星电子之举无疑就像一场“及时雨”，滋润了美国 Rambus 焦躁的心田。从这个意义上说，美国 Rambus 公司对三星电子超高速 Rambus DRAM 产业的积极支持，确实也在情理之中。当然，2001 年，由于美国 Rambus 在与 INFINEON 的官司中败诉，三星电子也停止了交纳专利使用费。

此外，三星电子还与美国英特尔公司展开了战略合作，接受其资金援助，用于购入支持奔腾 4 处理器的 Rambus DRAM 设备。三星电子占 Rambus DRAM 市场 50% ~ 70% 的份额，截止 2002 年，已实现超过 20 亿美元的销售额，利润高达 5 亿美元。

李健熙会长曾强调：“如果某种技术开发只需投资一亿元、一周内就能出成果，但实际生产投资却要一二十亿，历时三五年完成，那么这种开发就是一种浪费。相反地，如果结合技术知识，只投资 5% 的资金，实际却创出 10% 的效益，这才是有价值的开发。”

三星并不拒绝与竞争对手展开合作，为发展通讯非存储器半导体，三星从“死对头”爱立信那里引进了 BLUETOOTH 核心技术，同时还为其提供下一代产品，即兼容信息终端的移动电话 DRAM。反过来说，如果合作公司的核心产业未来发展前景看好——比如英特尔 CPU、高通公司的通讯半导体等——那三星绝不会“等闲视之”，因为从长远角度看，最后双方很可能成为“霸主地位而战”的竞争对手，正所谓“一招不慎，满盘皆输”。与这些巨头公司打交道，三星必须把每一步都走好。

因此，在战略性合作上避免绝对排他主义，这是三星与其他公司合作的原则，而三星战略之一是与各领域精英公司合作。据经营企划组组长金铉德介绍，三星期望“通过强强合作，实现新的一流目标”。从前，互为完善的合作关系为大众认可，但如今竞争如此激烈，要想生存下去，通常是一流公司强强合作，以达到两者共同发展的目标。三星电子在家电、数

字多媒体、通讯、半导体等方面产业覆盖面广,与众多企业都建立了合作关系。合作对各部门来说是为强化现有产业的竞争力,对整个公司来说是为强化未来产业,因此合作本身就具有重大意义。5年前开始直到今天,三星电子与日本索尼一直围绕整体经营战略展开广泛讨论。三星电子尹钟龙副会长与日本索尼出井伸之会长每年分别带领各自部下互访对方公司一次,双方在互访中主要就今后5到10年的产业前景、经济环境变化、技术预测等问题展开充分讨论,甚至连战略方向等内容也做充分交流。

2002年,三星与日本各大公司举办了社长交流会,这些公司以东芝为首,包括NEC、夏普等巨头公司。如果交流会提出某项事业的想法,三星社长团就会分别与各位领导以及具体负责人见面,商谈详细方案。AOL——时代华纳作为一家跨国公司,有着三星无法比拟的优势,比如美国本土网络服务、电影等,它现在正计划与三星电子的产品和技术相结合,以实现双方共同发展的目的。

目前,三星电子收到越来越多跨国公司的合作邀请,微软与IBM分别邀请三星共同促进NET、GRID及Ubiquitous Network等事业的发展。其中Ubiquitous Network比家庭网络、办公室网络和移动网络在技术上更领先一步,它不受空间及手段影响,可以连接到各种信息设备上。因为它对三星数字整合提供了所有的必需条件,所以被认为是三星下一代主打网络产业。

三星集团在服务全球的方略下对中国的贡献也非常大。

三星在中国的发展可追溯到上世纪70年代,在中韩还没有建交的历史背景下,三星经香港从中国进口煤炭,这是韩国企业在新中国成立以后和中国进行的第一笔贸易。1992年4月,三星康宁公司在天津成立三星第一家在华合资企业。1992年8月,中韩两国建交以后,三星在中国的发展开始加速。1995年1月,为加强三星在华业务,三星成立了三星集团中国总部。次年,三星(中国)投资有限公司成立。截止到2002年8月底,三星在中国共建立了一个投资公司,24个生产法人企业,4个销售法人企业,1个研发中心和1个售后服务中心。三星在中国的职员数达到3万8千人,累计投

资总额达 23 亿美元——中国已经成为三星公司全球发展战略的一个重要部分，也是除韩国外全球最大的投资对象国。2002 年，三星在华营业额将达到 60 亿美元，其中 60%（约 35 亿美元）为出口额。

三星在中国的投资主要由三星电子、三星电机、三星 SDI、三星康宁、三星 SDS 等电子相关公司完成。此外，第一毛织、三星 TECHWIN（三星航空）、三星重工业、三星物产、第一企划、三星生命、三星火灾等公司在中国也有投资。

目前三星在中国经营的产品包括：CDMA 手机、CDMA 系统、激光打印机、TFT-LCD 显示器等通讯及办公产品；半导体（IC、TR）、34 英寸纯平显像管等核心零部件；背投大屏幕电视、DVD、家庭影院等 AV 产品；数码相机等光电子产品；大型双开门冰箱、中央空调及柜式空调等白色家电产品。

2001 年 10 月，在中国即将加入 WTO 之际，三星集团李健熙会长继 1995 年以后再次访华。李会长考察了中国的投资环境，视察了三星在华的发展情况，在拜会朱镕基总理时承诺三星将继续加大对华投资。李会长还在上海主持三星旗下电子领域公司（三星电子、三星 SDI、三星电机、三星康宁）的社长团会议并对三星集团下一步在华发展做了部署。李会长强调，“对韩国、对三星来讲，中国既是机会又是挑战，我们要铭记制定三星的生存、发展战略时，必须考虑到中国”，并嘱托各公司社长们积极应对变化中的中国市场。李会长还强调“我们应从原来的建立以低价劳动力为基础的生产基地战略中走出来，积极探索以产品的高级化、个性化为基础的品牌中心战略”。

2002 年 3 月，三星集团派三人会长团成员李亨道会长到中国总管中国业务。李亨道会长在就任辞中强调：“三星在中国的经营理念是以半导体、通讯、数字媒体、电子零部件等最好的产品和服务，为提高中国人民的生活水平而提供便利，与中国经济共同成长。”他又指出：“中国三星将成为优秀的人才与企业共同成长的企业，受中国人民爱戴的企业。”

现在，中国的投资法人作为三星电子全球战略的一部分，在各部门确立世界级的竞争力。中国良好的制造环境使得大部分的生产法人具有世

界最高水平的制造竞争力。三星电子总部对于各投资法人扩大经营和提高竞争力给予了最大的支持。三星电子的生产法人在各地区被评为优秀企业,并为中国的产业发展作出贡献。天津、苏州、威海、惠州、深圳等地区作为三星电子的投资重点区域,为当地的经济的发展作出了巨大的贡献。

三星电子未来的发展目标是“领导数码集成革命”。为实现未来目标,他们的任务是创建“数码电子公司”,通过创新数码产品和电子化流程领导数码集成革命,通过重组部门业务和加强设计能力,将技术、产品和业务加以统合,以促成产品创新、适应数码集成时代。

三星电子将组合核心部件,包括存储器、大规模集成电路系统和液晶显示器,还有 A/V、计算机、通信设备、家电和独立产品,构造适应数码集成时代的完整商业方案。

为此,三星电子对公司的业务领域进行了重组,形成四个商业战略部门——家庭网络、移动网络、办公网络和核心部件(网络支持产品)。同时,半导体、通信设备和家电领域所拥有的最新产品和技术,对三星电子成为在数码集成时代最有竞争力的整体方案供应商提供了强有力地支持。

三星电子将加强现有的强势核心部件业务,例如存储器和 TFT 液晶显示器,重点生产高附加值的产品,比如大规模集成电路系统(LSI)、中小型液晶显示器和光学部件。未来,三星电子将以机械产业产品芯片系统(System On a Chip)和面板系统(System On a Panel)为基础,集中力量发展三个网络业务领域。

首先,围绕着数码电视、家庭服务和家庭通路(home gateway)开展家电网络业务;其次,依托手机终端,移动网络业务将不断延伸到个人数字处理器和移动 PC,并建立下一代通信设备 IMT-2000 系统;最后,在办公网络业务方面,围绕打印机、IP 终端、内部无线通信服务系统(infomobile)和现有的显示器产品开展业务。

三星电子拥有的 4 个主打产品已经在世界市场上占据领先地位,即存储器、TFT 液晶显示器、CDMA 手机和显示器。此外三星电子还将加强数码电视、IMT-2000 和计算机外围设备的研发和生产,把这 7 种产品发展为各自领域内的第一品牌,以此来加强 4 个商业战略领域,为未来发展

打下坚实的基础。三星电子还将集中发展核心部件,它们对建立在核心研发技术和电子化程序基础上的网络产品起着关键作用。

为了缩短供应链反应时间,三星电子将采用电子化流程,将4个业务流程——管理、客户服务、研发和供应进行有机地联接。电子化流程连接研发、生产、营销和客户,主要关系到客户和市场;同时,还需要加强信息技术基础建设,来加速4个业务流程的循环,为此三星电子在国内和国际子公司内都采用了企业资源规划系统(ERP)。三星电子将对供应链管理、产品资料管理和客户关系管理系统进行整合,并使之网络化,进而建立全球实时管理信息系统。

数码时代,产品以品牌为重,功能和质量退居次要地位。从1999年起,三星电子开始实行品牌全球化策略。英国Interbrand公司的品牌研究显示,三星电子的品牌价值已经从2000年的52亿美元持续增加到2003年的108亿美元,位居第25位,连续3年被评为品牌价值提升最快的公司。在未来,三星电子将实施整体营销策略,取代单一市场计划,加强市场营销能力,以高质量的产品提升品牌价值。经过多年的发展,三星电子凭借“简约、新奇、亲和力”(Wow, Simple, Inclusive)的产品理念,在消费者心中牢固地树立起了“科技、时尚、数字先锋”的品牌形象。

三星电子致力于提供满足客户需求的独特的解决方案。为此,三星电子将以全球客户关系管理为基础,拓展营销平台,为客户提供各种满足市场需求的产品和服务;同时,发展数码网络平台,提升各种产品之间的兼容性,以最佳的方案服务我们的顾客。三星电子一贯把满足客户需求放在第一位,建立以市场为推动力的公司,不断致力于使其成为更加值得信赖的公司。

这个韩国的财富家族的第三代将如何把这家族大业传承下去呢?

已故三星集团创始人李秉喆的第三代“泛三星家族”孙子、孙女,包括三星电子常务助理李在镕在内共有21人。三星集团董事长李健熙育有1男3女,其中,独子李在镕常务助理包括表兄弟、堂兄弟共有17人,他们今后和李在镕一道肩负起“泛三星家族”的命运,因此也备受世人所关注。

与尚在“忍辱负重”的李在镕常务助理不同,大部分堂兄弟都已经直接干预企业的经营工作。在与三星集团有关联的企业当中,如果考虑到事实上与三星集团脱离关系的话,那么三星集团的“兄弟姐妹公司”是第一制糖和韩率集团、新世界集团等。

目前,完全投身于经营一线的经理人,是韩率集团的赵东吉(47岁)董事长和第一制糖的李在贤(42岁)董事长。赵董事长于2002年初从母亲李仁熙顾问手里完全接管了经营权,成为了名副其实的集团老总。而第一制糖集团的“李在贤体制”也开始运营。特别是赵董事长作为李仁熙顾问排行老三的儿子,掌管整个韩率集团的经营权,这多少让人们投来关注的目光。她的次子赵东晚(49岁)董事长指挥2002年从韩率集团分离出去的信息通信集团,长子赵东赫(52岁)担任名誉董事长一职。

随着李在贤董事长的上任,第一制糖集团建立了正式的所有者经营体制。1997年历任副总经理,1999年晋升为副董事长之后,他参与第一制糖经营的时间长达5年之久,不但对中长期发展战略,就是一些细小项目的计划也都认真把关。新世界集团还处在向第3代经营体制的转轨之中,三星集团创始人李秉喆的五女儿李明熙董事长主管新世界集团事务,儿子郑溶镇(34岁)副总经理正在接受级营管理方面的培训。

李在镕常务助理继李健熙董事长之后,将来会成为传承三星家族的第3代领导体制的主力,这是财政界理所当然的事实。因为自2001年起,他参与三星集团的经营业务,对“经营的业绩和动向”一直十分关注。

李常务助理何时以什么类型风格全面掌管三星集团的经营,贯彻执行新体制的新一代“船员”,什么样的人物能够得以提拔重用,这些都是与三星集团未来的发展密不可分的。其实,三星集团现在正在逐步强化李常务助理的权利和作用,以便在“适当的时候”顺利完成三星集团经营权的交接。

2001年5月,李健熙董事长的独子李在镕常务助理,第一次海外出差地点选在了巴西的内陆城市马横斯的电子工业基地。正如民众所意识到的“在顺境中长大的”那样,就连生日和中秋连休的时候,也到马来西亚和印度尼西亚的当地工厂进行访问,这也显示出了他对工厂第一线非

常重视的姿态。

他 1 年左右的领导生活 ,在三星集团内外获得了及格分数。他一边尊重现有的决策结构和组织体系 ,也一边逐步培养和锻炼自己的发言权。他不拘一格 ,但对工作经验丰富的年长者礼让三分。

然而 ,李在镕常务助理的经营课程入门时间 ,要比父亲李健熙董事长迟一些。李董事长 26 岁的时候就挂着理事的头衔 ,接受了经营业务的训练 ,相反他 33 岁才作为一般领导开始正式参与经营。

到了 2001 年就继任者进行讨论时 ,三星集团方面还抛出“ 时机尚早论 ” ,而最近也对李常务助理的“ 体制 ”给予肯定 ,渐渐把经营的重心转移到李常务助理身上。三星集团高层领导认为 :“ 三星集团内外没有把李常务助理当作‘ 常务助理 ’看待 ,这是众所周知的事实 ” ,目前尚处于训练之中 ,不过一旦认为时机成熟 ,“ 他尚在接受经营业务 ,不管什么时候都可以接过经营权成为继承人 ,这一点也是非常明确的 ”。

三星集团的人认为 ,肩负着三星集团未来发展的领军人物 ,应该具有创新的思维方式 ,即是求变求新式的人物。

特色评说 :父辈创业、子承父业、光大事业。

财富家训 :“ 一名优秀人才能使十万名普通人受益。”“ 除了老婆孩子 ,一切都要变 !”

继承大业 再创辉煌

LG 集团创始人具仁会在创业时倡导“先锋精神”与“以人为本”的经营方针。具仁会去世之后由儿子具滋暻接任 LG 董事长。具滋暻董事长在 1995 年退休后又让儿子具本茂接任董事长。LG 集团经过三代家族领导人的努力已经成为一个庞大的跨国集团。我们通过 LG 集团的发展更可以一目了然。

LG 公司以化妆品生产为开端，在当时极端恶劣的经济环境下，为开发出防裂化妆品容器盖，成为第一家迈入塑料行业的企业。在当时韩国战争正酣的 1952 年，没有非凡的勇气及顽强不屈的创业精神是不可能推进产业发展的。在这样的非常情况下，LG 作出了果断的创业决定。这一决定的动力来自于莲庵企业精神——生产国民的生活必需品。LG 最初通过生产牙刷、发梳、生活用品等塑料制品来提高国民的生活水平。自 1954 年经过刻苦的钻研与努力，用自己的技术开发了牙膏，并以此掌握了国内牙膏市场，为国民的卫生保健发展作出了贡献。

LG 在扩大塑料产业的同时，在 1958 年创立 LG 电子，将其事业扩展到电器电子工业领域。LG 电子以 1959 年韩国最初的收音机生产为始，成为其后 1960 年的电风扇生产，1961 年的自动电话机生产，1965 年的电冰箱生产，1966 年的黑白电视机生产，1969 年的洗衣机生产这些产业的最早开发者，发展成长为韩国电器电子行业的龙头企业。也由此，LG 集团构筑了作为工业两大支柱的化工及电子这两个产业的坚实基盘。

因而 LG 的成长史即是在贫瘠的产业环境下 ,开发制造并供给国民的生活必需品的开拓史。正如自然界在满足生态需求的过程中得到了进化与发展。

1960 年是 LG 为步入新领域产业进而成长为大的企业集团而修筑基盘的时期。以化工与电子为支柱 , LG 在 1962 年架设了电线 , 从而拓展了其电器电子产业的领域。1967 年设立的 LG 炼油作为韩国第一家民间炼油企业 , 成为 LG 全面发展的起点。由此 , LG 在作为领导韩国化工、能源、电器、电子工业的先驱企业的同时 , 也迎来了充满希望的 70 年代。

倡导“先锋精神”与“以人为本”的企业经营方针的 LG 第一代董事长具仁会(莲庵)突然病世 ,1970 年 1 月 ,具滋曠接任 LG 最高经营者之位。这位 LG 的第二代董事长 ,应国家经济以出口为发展动力的政策需要 ,提出“稳步生长与挑战精神的结合” ,加速了企业发展的步伐。迈入 70 年代 ,LG 开始全面致力于高精尖产业 ,以跻身世界级企业的行列。在这一时期 ,LG 接连设立了 LG 火灾海上保险、LG 投资证券、LG 石油化工、LG 半导体等公司。从而以化工与电子两大产业为梁 ,大力推动石油化工、精密化工、能源、半导体等尖端产业 ,同时在金融业、流通业、服务业等产业的拓展 ,使 LG 在世界舞台上崭露头角。

80 年代 ,LG 在 70 年代高速成长的基础上 ,实现了在美洲、欧洲、中东等地的当地工厂竣工 ,从而成长为向海外出口资本与技术的国际性企业集团。另一方面 ,LG 不断促进产业多样化 ,设立或接收了 LG 资本等共 18 个姊妹公司和公益法人 ,大力扩展其事业。1987 年 ,LG 在汉城汝矣岛的 LG 总公司 TWIN 大楼竣工 ,大展公司风采。自 1988 年 ,为实现产业经营的未来化 ,LG 开始推行 F-88 项目和 V 项目。这些项目的实施 ,改善了高度生长过程中出现的重复投资等经营低效性 ,并也为企业的整体组织改革做了准备。

80 年代末 ,通过经营革新积极适应时代变迁的 LG ,于 1990 年 2 月对外宣布了“21 世纪经营构想” ,制订出“以人为本的经营 ,为顾客创造价值”的企业经营理念 ,构筑了迎接第二次革新的理念和体制。

LG 化工的 Youchon 石油化学工业区在 1990 年 5 月竣工 ,实现了韩国企业最早的从炼油到制品加工的石油化工产业一条龙 ,并成为具备各种生活用品、塑料建筑材料、精密化工、尖端医药品生产的世界规模的综合性化学公司。LG 电子还在 1990 年成为韩国最早洗衣机总生产量达 500 万台的企业 ,以此为开端 ,1991 年电视产量达 5000 万台 ,1995 年电冰箱产量达 2000 万台 ,从而掀开了韩国家电产业史上灿烂的一页。

LG 不断加速发展未来战略型产业 ,1995 年成功地将 CDMA 方式的数字移动通讯系统商用化 ,从而被选定为个人通讯系统 (PCS) 的共同开发企业。1996 年获得 PCS 产业权 ,迈出了成为综合性通讯产业的第一步。

LG 在 1995 年将其集团的名称 “乐喜金星” (Lucky Gold Star) 改为 “LG”, 具本茂接任第三代董事长 ,并提出 “通过正道经营成为世界一流企业” 以面向新时代。正在这时 ,1997 年年末的韩国金融危机将韩国各大小企业推向了前所未有的困境中。在这一危难时刻 ,LG 通过进行大规模引进外资等财务体制改革 ,关闭亏损企业 ,构筑责任制经营等手段实现了产业结构的整顿调整 ,同时即刻将全部精力投入到未来的产业发展。这时 LG 通过设立 LG 家庭购物、LG 电讯、LG 互联网等公司 ,与情报通讯的互联网时代同步发展 ,为 21 世纪新产业的开拓打下了坚实的基础。

新千年到来 ,LG 接收了代表韩国民间通讯的 DECOM 公司 ,作为有线无线通讯产业的专业企业 ,LG 巍然耸立于 21 世纪情报通讯产业领域中。LG 从此在化工、能源、电子、通讯、金融及服务等行业方面 ,成为了具备专业性的世界性企业集团。

21 世纪 ,LG 将继续为未来型产业进行集中投资 ,不遗余力。为此 ,LG 在化学领域里以奎林抗生素等新药开发为主 ,致力于生命科学 ,开发新的显示器产品如第二代电池、新显示装置等。在电子领域里 ,LG 正为数字电视与 PDP、显示器制品等研究开发而全力以赴 ,以在 21 世纪数字化时代确保其工业领袖的稳固地位。另外 ,在其信息通讯领域里 ,通过在 CDMA 技术的基础上开发新一代移动通讯系统 IMT-2000 系统和终端 ,将

在未来通讯市场上成为佼佼者。

LG 是一个拥有 100000 名职员 ,年收益达 540 亿美元的商业集团。LG 公司起步于 1947 年的化工产业和 1958 年的电子工业生产 ,现其生产发展到四大商业领域中。

经过半个多世纪 ,LG 已成长为活跃于全球市场的集团。目前 ,LG 与其 42 家联盟企业作为韩国第三大公司 ,在世界 120 多个国家设立了 300 多个事务所和分公司。

最近 ,在 LG 集团上上下下呈现出一种崭新的气象 ,不是别的正是“第一主义”的理念。LG 集团具本茂董事长 ,近日在不大不小的集会上放言“第一经营” ,他一有机会就抛出这句脱口秀。在 10 分钟多一点的简短新年祝词中 ,曾 13 次使用了“第一”这样的字眼儿 ,还强调了诸如“挑战精神”和“胜不骄败不馁的毅力”等具有进攻性的词语。

因此 ,在 LG 集团所属企业最高经营层领导的安排上 ,也会发生很大变化。在注重成果的基础上 ,重用能够实现“一流 LG”的经营领导班子 ,这种用人原则 ,会越来越明显。

现在 ,LG 集团经营发展的宏伟蓝图是 ,由具本茂董事长、LG 建设许昌秀董事长、LG 电子具滋洪副董事长、LG 成在甲副董事长和 LG 集团结构调整本部姜庚植部长等共同来描绘。他们都有一个共同的心愿 ,即摆脱保守与稳健的经营观念 ,必须向挑战和“一流”大跨步迈进。

具本茂董事长性格豪爽 ,这早已名扬财政界。他和邻居家的叔叔一样态度温和 ,谈吐和蔼可亲 ,平易近人。打起高尔夫球来也不乏绅士风范 ,经常为同伴细致地讲解球的运行路线 ,不时幽默几句以营造球场气氛 ,有人把他戏称为“高尔夫第二球童”。可是 ,具董事长作为领导企业集团的首席执行官 ,也显示出了他的另一面。他表示 ,以“你好我好大家都好”式的工作风格 ,是绝不会在激烈竞争中成为胜者的。与他的外貌不同 ,在经营策略上越来越变得心狠手辣 ,并激励经营层领导要马上适应这种变化趋势。

具董事长在 2002 年首席执行官新年聚会上承诺 :“我们要从根本上更新观念 ,改变态度 ,以超过竞争对手的挑战目标和他人难以想像的方

式,全力以赴夺取胜利。”

LG 集团是已故 LG 创始人具仁会与亲家许氏家族共同创造的。LG 建设会社董事长许昌秀、LG 能源会社董事长许东秀、LG 电子会社副董事长具滋洪、LG 菲利普 LCD 总经理具本俊和 LG 流通会社总经理许承祖,与具本茂董事长一道是代表两大家族的经理人。

他们虽然都是企业集团所有者家庭出身,但都具有一个共同特点,就是凭借自己的能力确保了牢固的首席执行官这一地位。虽然令人难以相信他们没有受到家庭背景的影响,但通过长达 20 多年经营管理一线的艰苦磨炼,而走进了职业经理人的队伍。

LG 集团代表理事“许氏家族”的许昌秀董事长,曾在 LG 商社和 LG 化学、LG 产电等工作,目前他在 LG 集团内受到仅次于具本茂董事长的待遇。2002 年 3 月,由电线(株)董事长调任到建设会社担任董事长。

许东秀董事长于 1973 年进入 LG 信用卡尔泰克斯精油会社工作,1994 年晋升为该公司的总经理,他在炼油业界工作时间长达 21 年,是韩国炼油业界屈指可数的具有代表性的经理人。他毕业于延世大学化学工程专业,又到美国留学,在威斯康星大学获得了化学工程学博士学位,他在化学领域既有广博的理论知识,又有着丰富的一线工作经验,获得了较高的评价。

具本茂董事长的堂叔具滋洪副董事长,随时与具董事长见面,肩负着制订 LG 集团未来发展远大目标的作用。他毕业于京畿高中和美国波林斯顿大学经营学专业,1995 年晋升为 LG 电子的总经理,他负责 LG 商社和 LG 电子的海外项目长达 22 年之久,对未来朝阳产业具有敏锐的洞察力。他与美国通用电气公司(GE)、索尼和夏普等世界一流企业的经理人阶层建立了良好的关系,他的英文名字“约翰·具”在美国华尔街和香港金融街已经家喻户晓。

具董事长的亲弟弟具本俊总经理,曾在现鲁森特工业技术的前身 AT&T 工业技术和 LG 电子日本法人等部门任职,具有全球商务意识。精通外语,能用日语和英语直接进行谈判。他在担任与荷兰菲利普公司合

作的 LG 菲利普 LCD 的首任 CEO 之后 ,在超薄集成电路的液晶显示装置 (TFT-LCD)领域 ,把该公司发展成了居于世界第一二位的企业。

许承祖总经理于 1978 年作为普通员工来到 LG 商社 ,曾在贸易、经营和企划等部门工作 ,对实际业务非常熟练 ,后来担任服装类经营本部部长 ,他也非常熟悉流通领域。

具本茂作为韩国 LG 集团的灵魂人物 ,他与公司一同成长壮大 ,一同成为韩国民族企业的骄傲、世界经济的焦点。

1975 年 ,获得美国俄亥俄州阿什兰大学企业管理专业毕业证书之后 ,27 岁的具本茂学成归国。韩国 LG 集团慧眼识英才 ,将这位满怀理想、充满干劲的年轻人收到麾下 ,成为集团属下化学有限公司的一名经理 ,负责计划编制和出口业务的管理。凭借丰富的专业知识和强烈的责任感 ,具本茂在人才济济的公司里脱颖而出 ,仅用 5 年时间就成为 LG 集团电子有限公司的董事长。

站在更高的位置 ,拥有更广阔的空间 ,具本茂的天分与才华得到了更充分的发挥。从 1980 年至 1984 年 ,具本茂不仅在韩国 LG 集团的核心领域电子部门担任要职 ,还被委派到日本分公司 ,为他积累了丰富的海外工作经验 ,具本茂的视野被极大地拓宽了。

1985 年 ,具本茂终于凭借出色表现进入 LG 集团的高级管理阶层 ,成为 LG 集团办公室高级管理处董事长。4 年之后 ,他在对各项业务有了更深入广泛的了解之后 ,开始负责整个集团的统筹规划和内部协调。收获的日子终于到了 ,1995 年具本茂以其 20 年的辛勤耕耘和对 LG 集团的巨大贡献征服了所有董事会成员 ,被选为新一任集团会长。

他对 LG 公司在新世纪的发展模式作出的判断在商界被引为经典 :新的 LG 公司不是韩国跨国公司 ,它是全球公司 ,在全世界重要的地方和地区分布 ,只不过大本营碰巧在韩国的汉城。

6 年苦心经营 ,LG 的营业额已经高达 92 万亿韩元 ,集团业务横跨四大领域 ,在韩国企业中雄居第三。具本茂在 LG 集团走过了精彩的 20 年 ,将自己所有的智慧、热情与希望倾注在将 LG 集团建设成为国际一流企业这个宏伟工程中。

具本茂董事长还是位充满好奇心、善于接受新鲜事物的人。他被媒体评为韩国三大最具影响力人物之一，另两位分别是三星集团的李健熙和现代汽车集团的郑梦九。

跟具本茂一样，LG 集团似乎也很善于接受新鲜事物，甚至于冒险。6 年之前，LG 集团还是一个不折不扣的传统家族财团；现在，经过结构重组以后，LG 集团已然告别过去的传统，营运组织机构大大简化，其所拥有的多家上市公司都是独立经营，各项指标也不再按集团口径统计。在新的组织体系下，LG 集团的所有成员都由单一控股公司 LG Corp 管理，实行所有权和管理权的分离，提高公司治理的透明度。

在韩国大企业中，LG 集团的做法是独一无二的。这种化整为零的策略，使 LG 这个庞然大物保持了敏捷的特性。作为韩国第二大财团，LG 集团在 2002 年的销售收入为 524.8 亿美元，经营范围涵盖电子、能源、通讯和金融服务。“到目前为止，韩国企业界中最大的变革就是 LG 集团所进行的重组并统一于单一的控股公司之下。”位于汉城的美林证券研究所主管李 Wonki 说。

从股票市场的反应可以看出，投资者对这次冒险性的改革给予了很大的肯定。自从去年 3 月重组方案计划宣布以来，LG 集团旗下各个子公司的股票价格不断上涨。在有些人看来，LG 集团的改革甚至代表着韩国传统财团的维新。

几十年来，在韩国经济逐渐成型的过程中，韩国的企业家已经习惯了把财团中的各个子公司联系在一起，在资本运营、财务和公司的资源方面都共享“荣华富贵”；当然，在危机或者困难来临之际，他们也会互相帮忙。在韩国企业的发展过程中，这种财团体制的确发挥了很大的作用，韩国也一跃成为全球第 12 大经济体。

不幸的是，这种财团体制也给韩国带来了灾难，始于 1997 年的亚洲金融危机暴露了这种体制所带来的管理不善和腐败等诸多问题。曾经显赫一时的大宇集团、韩宝钢铁公司、真露酿酒集团等都纷纷倒下。幸存下来的财团自然不愿意重蹈覆辙，为了重新获得国际投资者的信任，他们努力地修补着已经失去光泽的形象，其中具本茂带领的 LG 集团的表现显

然十分突出。

从 LG 集团的历史来看,它并不缺乏创新。第一任董事长具仁会如此,第二任董事长具滋曠亦如此,第二任董事长具滋曠(具本茂之父)一接班便意识到, LG 集团必须由低成本战略向高价值战略转变;为此,他开始改变管理决策模式,由高层领导作决策的集团式管理、逐级管理,转向基层部门在必要时可以直接作出决策。1990 年 2 月,具滋曠对外宣布了“21 世纪经营构想”,把改革的重点放在组织结构、运营体制、自律管理和人才培养上。

1995 年,作为长子,刚满 50 岁的具本茂接过父亲的班,成为 LG 集团第三任董事长。“我感到担子很重。”具本茂在就职前夜说,“我必须在保持父辈传统的前提下,走出自己的路来。”

他的确走出了自己的路。上任不久,他就把集团的名称由“乐喜金星(Lucky Goldstar)”改为 LG,建立鲜明的企业形象,为 LG 集团的全球化打下基础。同时他还提出“跨越 2005 年”计划,预计在 1995~2005 年之间使收益额增长到 10 倍,其中大部分收入的增加将来自于国际销售收入。通过这个计划,具本茂希望 LG 集团能从韩国国内的领先企业转变为世界范围内的领先企业。为了实现向全球型公司的转变,具本茂首先改变的是 LG 的工作环境,他开始大力提拔非韩籍人员,在当时的 50 名总经理中,至少有三四名是非韩籍人,部门经理中有 20% 是非韩籍人。另外,他还大力招聘那些具有全球战略思维和全球领导能力的高层管理者。

与其说亚洲金融危机给韩国企业带来了不幸,还不如说它给韩国企业带来了变革的机遇。具本茂断然进行内部改革,同时大规模引进外资,进行财务体制改革,通过关闭亏损企业,构筑责任制经营等手段实现了产业结构的调整。同时,他决心将全部精力投入于未来的产业发展,先后设立了 LG 家庭购物、LG 电讯、LG 互联网等公司。

为了提高公司治理的透明度,具本茂在 2000 年 3 月宣布,在其子公司 Dacom 的八人董事会中,外部的独立董事将占具一半的席位。目前, LG 公司还从没有让外部人士进入任何一家 LG 子公司的管理层。这就相当于给西方的投资者发布了一条重要信息:以往韩国财团拆东墙(盈利

的公司)补西墙(亏损的公司)将不会再发生在 LG 集团身上。“我们会继续完善它的管理体制,提高管理的透明度。”具本茂许诺说,“LG 集团的其他公司未来也会这么做。”

他还要求员工要“从思维方式到行为准则都要达到一个新的高度”。为了营造新文化, LG 集团甚至从很多的细节入手。比如说规定员工工作时无需西装革履,包括生产线的工人都可以自由穿戴;引进“数码再生(Digital Refresh)”休假制度,即员工可以积累假期,连续休假 10~14 天,以便于自我调整和自我开发。

另外, LG 集团的“非家族化”改革早在具滋暲时代就开始。LG 集团创始人具仁会 1970 年去世,担任集团第一把手时间最短,只有 23 年。具仁会之子接任第一把手 15 年,身体还健康之时,其子具本茂接任。创始人对集团运营决策的影响远不及大宇和现代。值得注意的是,早在 80 年代末,在具滋暲领导下, LG 集团已经进行过企业管理的“非家族化”过程。这个过程在具滋暲的著作《道路,只有一条》中有过说明。

根据具滋暲回忆,80 年代末,根据竞争环境的变化,他决定调整企业的战略,制订一个新的经营构思,以便明确乐喜金星(LG 集团的前身)前进的方向。进行新的经营构想需要替换家族元老在公司内的管理架构,如何说服家族元老撤出领导层,成为他改革中一个难题。

具滋暲回忆道:“然而,问题出乎意料地很快得到了解决。元老们已经预料到我的苦衷,早已有了决心,他们反而做了我的说服工作。1988 年 12 月,在集团公司经营委员会年会上,元老们主动说:‘既然已经决定要走自主经营的路,我们应该退下去。我们先变了,职员们才相信。’并劝我及早着手物色总经理的工作。这样,亲属经营者们全部退出第一线,另行担任了集团公司政策委员会委员职务,以便利用多年积累下来的工作经验和人际关系,为规划出谋划策,为加强对外关系助一臂之力。”

LG 集团第二代领导者具滋暲时代已经初步解决了家族管理问题,1995 年,当具滋暲先生退出经营第一线,其子具本茂接班。具本茂时代推进现代治理结构改革就没有大的阻力了。

LG集团的两任总裁具滋暻和具本茂对于世界经济发展趋势也有着相当敏感的理解。1994年,时任总裁的具滋暻在其著作《道路,只有一条》中写道:

“过去的几年里,我们亲眼目睹了以难以置信的速度急剧变化着的世界。近来的历史潮流雄辩地证明:将来统治世界秩序的力量,是经济力量,而不是意识形态或者军事力量。从这个意义上讲,距下一个世纪只有几年时间的今天,历史赋予我们企业界的使命是很重的。

“我们韩国企业,必须不分昼夜地考虑如何才能使自己赶上世界超级先进企业成为世界级的企业的问题,并不遗余力地去努力实现。我们的时间并不多,即使珍惜每一寸光阴去拼搏,也觉得非常紧迫。”

LG集团现任总裁具本茂继承了具滋暻的这种危机意识,经过金融危机的检验和修正,进一步明确了LG集团改革的方向。他认为:

“如果说,迄今为止竞争力的源泉是物质资本的话,那么现在‘知识化’和‘信息化’正成为竞争力的新源泉。

“如果我们继续死守过去的老本,必将被急剧变化的环境所淘汰。因此,我们必须摆脱过去统一化、规格化的以硬件为中心的观念,树立他人无法轻易追赶的、独具一格的以软件为中心的观念,创造出只有LG才能提供的具有‘独创性’的商品。

“为此,必须在研究开发、生产、营销等各个环节,研究、探讨‘知识化’和‘信息化’的具体应用方法,尽早建立起独具特色的竞争优势。此外,我们不仅要更新每个人的思维方式和我们的组织结构、而且还必须彻底地整理有关制度和结构,建立‘具有高附加价值的事业结构’。”

LG的历史,是以过去50年间在研究、开发和技术革新方面取得的巨大成绩装点而成的,也可以说是一部韩国产业技术发展史。

LG对于研究和开发和先锋精神的深刻信仰,源自公司创建者具仁会先生缔造的经营哲学:追求“和谐、先锋精神和研究开发”,它激励着LG在韩国产业技术的开发上始终发挥领导作用。从1952年第一个塑料日用消费品到第一台收音机、冰箱、空调器和洗衣机,所有韩国的第一都是由LG创造的。LG不仅仅是韩国的第一,通过开发奎诺龙(Quinolone)抗

生素、数字电视的核心芯片和 60 英寸 PDP ,LG 已跻身于世界技术先进公司的领导行列。

LG 目前拥有 80 多个研究开发中心 ,在韩国企业界雄居榜首 ,并正在投入巨大资源 ,以使自己在先进技术上拥有世界级的竞争力。LG 研究开发中心以其丰富的资源 ,包括高水平的研究和最先进的仪器 ,已向 21 世纪新科技的未来敞开了大门。

振兴之本 培养 CEO

韩国具氏财富家族能发展到如此规模的企业集团 ,这主要与这个财富家族善于培养 CEO 有关。LG 集团的 CEO 和技术专家们是这个企业庞大架构的主结构。如果没有这些一流的 CEO ,这个企业大厦就会轰然倒塌。

在 LG 集团中成功的经理人有许多。其中优秀的有 ,LG 信用卡李宪书总经理和 LG 网上购物崔永载总经理、LG 电子中国分公司卢庸岳副董事长。

李宪书总经理自 1991 年以后一直在董事长办公室工作。他抱着“开垦处女地”的远大志向 ,离开董事长办公室后并于 1997 年就任 LG 信用卡副总经理。在董事长办公室工作期间 ,他主要负责财务组的工作 ,同时负责处理有关大股东家族的事务。当然 ,他和具董事长面对面接触的机会就很多 ,因此他也格外受到具董事长的器重。

李总经理上任伊始 ,LG 信用卡公司在同行业当中位居第五位。具董事长相信李总经理不但做事缜密 ,而且还有决胜千里之外的气质 ,因此把 LG 信用卡公司这个重任交给他。1998 年晋升为总经理的他 ,战胜其他各个竞争对手 ,仅用两年的时间即 2000 年把 LG 信用卡公司带到同行业中位居第一的位置。具董事长在公开的场合表示 ,“托李总经理的福 ,我们决心创办一流的 LG ,并鞭策所有员工 ,如果努力拼搏 ,定会成为一流的 LG”。

在屈指可数的大企业下属的 LG 网上购物公司 ,被中小企业“39 购物

公司”所牵连,在整个企业集团形象陷入空前低落的1997年年末,崔永载总经理正式上任。此后,他不辱使命,领导LG网上购物公司连续创下年平均90%以上的增长,从而牢牢地确保了第一的位置。因此,他对具董事长要求恢复LG集团名誉的特殊使命交出了满意的答卷。

崔总经理于1965进入LG化学,他的主要舞台是生活必需品领域。牙膏、洗发露、洗涤剂 and 化妆品等,是消费者最先接触的物品。在这一领域与其他大企业展开的激烈的销售竞争是永远也不会停止的。

在韩国企业成功进入中国市场的事例当中,卢庸岳副董事长是属于常常站在风口浪尖上的具有传奇色彩的人物,他是具有强烈求胜欲望的临战不退型的一员猛将。他于1965年成为LG电子的一员,此后他当过业务课长等职,一直在家电销售领域工作,称得上是这一部门的见证人。

不仅在开拓国内市场上,而且卢副董事长在开拓境外市场上也有独到的见解。1978年,他以美国销售法人的第一任法人代表资格上任,站在了销售当时新开发彩色电视机的最前沿。

他在全面负责国内经营和出口业务的1995年,心怀“不入虎穴,焉得虎子”的坚定信念,毅然接过了中国分公司的艰巨任务。当时,中国的市场环境非常恶劣,在中国当地站稳脚跟的外国大企业也是凤毛麟角。

如今,LG集团在中国境内有12个生产企业法人和6个销售企业法人、6个服务企业中心,LG品牌也在中国最受欢迎的名牌产品当中占有一席之地。尤其在电子产品当中,LG集团取得了海外电视机出口量占第一位、中国国内市场只读光盘驱动器销量占第一位和微波炉占第二位的惊人业绩。他是韩国艺术家卢周宪先生的亲哥哥。

2001年年初,LG集团排除各种干扰,采取果断措施,作出了艰难的选择。在IMT-2000项目竞选投标过程中,以非动态式竞标而失败。尔后,就是否再次以动态式参加竞标而十分苦恼。在危难之际,LG电信总经理南镛向总经理团毛遂自荐,称如果采取动态式竞标,事业发展的前景一定美好。南总经理以善于突破重围而著称,他赢得了总经理团的信任

并被委以重任,决定参与这个项目的角逐。

南镛总经理于1976年进入LG电子工作。此后,他曾担任过董事长办公室经营改革促进本部部长、战略事业开发团部长等职,在LG集团的企业文化发展过程中发挥了主导作用。他于1998年坐上LG电信总经理的宝座,在移动通信市场近似血战的激烈竞争中,在极为不利的情况下,展开了突击战,突出重围,继SK电信和KTF之后,后来者居上。

在移动电话业界,争论最大的焦点之一是取消终端机补贴,南总经理对此发挥了主导作用。在取消过量的补贴支出之后,LG电信于2001年首次创造了营业纯利润。他的工作风格是埋头苦干,全力以赴,因此受到“除公司和工作之外什么都不懂的人”的评价。

在2001年年初,由于市场低迷和工人罢工,面临经营危机之际,通商产业部次官出身的数字通信朴云绪副董事长,以扭转困境的勇士赴任。朴副董事长一走上数字通信公司的领导岗位,坚决果断地对公司进行了结构调整。仅在那一年,节减了总营业费用的12%,即1119亿韩元的费用。他当时的奋斗目标是,在1年内把将近1000亿韩元的赤字,从2002年开始转变为盈余。

朴副董事长在担任次官期间,以卓越的业务能力和领导才能而广为人知。因在与外国官员进行的商业谈判中决不退缩,因此在海外更是以“朴老虎”这个绰号而名扬天下。自1999年担任LG商社副董事长起,与LG集团建立了联系。

金融与信息通信一样堪称为朝阳型产业,这个产业在LG集团发展的宏伟蓝图中,具有着举足轻重的地位。其中,LG投资证券是金融部门的核心项目。LG投资证券公司总经理徐京锡,以前曾在国家财务部任过职,历任税务政策课长、国税审判所常任审判官等。他还担任过投资信托应用公司、综合金融杠、远东城市燃气公司总经理,并于2001年担任LG投资证券公司总经理。徐总经理赴任以后深入经营一线,在就任后短短的6个月时间里,跑遍了全国120多个分公司,发挥了先锋模范作用。

在2002年1至2月间,徐总经理开始了强行军,穿梭于纽约、香港等

主要城市，参加了 20 多场企业投资说明会（IR）。在这些活动当中，徐总经理发表了自己的感想，“为什么要实现在本行业界中第一的位置，为此要运用什么样的发展战略”。徐总经理于 2002 年率领企业实现了入超变出超，在同行业当中获得纯利润排名第一的这一令人自豪的成果。接着，徐总经理准备奋力一搏，把从第五位跃升到第二位的市场占有率，再提升到第一位。

在 LG 集团总经理级以上的领导当中，从外部引进的干部共有 6 人，这个数字与其他企业集团相比并不算多，这可以归咎于传统保守的人事政策所带来的影响。然而，LG 集团一旦引进“外援领导”，就果断地委以重任。

在引进的首席执行官当中，官员出身的相对比较多，有经营开发院郑永仪董事长、数字通信公司副董事长朴云绪、LG 投资证券公司总经理徐京锡和 LG 经济研究院院长李允镐等 4 人。郑永仪董事长在 1995 年具本茂董事长就任 LG 集团董事长之际，加盟 LG 集团的。他历任韩国产业银行总裁、财务部长官等，在政府和 LG 金融界有雄厚的人际关系。在具董事长决定 LG 集团有关重大问题的时候，每次都要向他咨询，让他提出相关看法。郑永仪董事长生于庆尚南道晋州市，与创始人之家族是同乡。

徐京锡总经理曾任韩国通商产业部次官，与曾担任韩国重工业公司总经理等职的朴云绪副董事长一道，正在野心勃勃地推进 LG 集团的“一流 LG”战略，他们两位已成为 LG 集团的核心人物。

李允镐院长通过第 13 届行政考试，是从经济企划院事务官干起的经济官僚出身。以在美国获得博士学位为契机，他于 1997 年被录用为 LG 经济研究院的理事。

LG 商社总经理李秀浩曾在其他贸易公司工作，于 1974 年加盟 LG 商社并担任课长职务，此后一直在贸易领域工作。由于他长期在印度尼西亚、新加坡和香港等海外地区的分公司工作，并非常精通东南亚地区的经济状况。他和郑永仪董事长都毕业于晋州高中，比郑董事长晚毕业 7 年。

LG 投资信托应用公司总经理朴奇焕，在美国布朗大学获得经济学博

士学位后,在科罗拉多州立大学担任教授。1992年以汉城期货贸易(现LG期货贸易)的首任代表理事加盟LG集团,从此与LG密不可分。

LG集团在相关行业界占第一位的领域,也是千篇一律,无非是牙膏、附属产品等生活必需品,以及化工产品、电冰箱等“白色家电”。在这些领域当中,可以说是人才济济,有许多当初以普通职员进入LG集团现已成长为总经理的骨干CEO。

LG化学卢歧镐总经理于1973年到公司以后,主要在事业企划、销售、新项目开发等管理部门工作。在经营管理方面,他积累了大量的丰富经验。他于1997年担任主管中国方面事务的中国地区本部部长,卢总经理借助初期在中国市场打下的良好基础,目前LG化学在中国市场可以说是长驱直入,乘胜前进。他精通英语、日语和汉语等三门语言,身材颀长、举止大方、风流倜傥,颇具美男子风范,因此不管谁见到他,都会给人留下国际企业家的印象。

近来,卢总经理还不满足于争创“一流”,正积极推行以收益为主的产业结构调整。他誓言:如果在2002年不能取得明显的成果,那么将干脆放弃部分产业。“从善如流、易地思之”是他的座右铭。即,充分考虑对方的意见,正确的一旦得以推广,那么这一切就像流水一样,自然而然地得到迎刃而解。

LG电子负责数字软件的金双秀总经理,简言之,他就是负责“白色家电”的总经理。他使LG家电产品不仅在国内而且在世界也登上了顶峰,在家电行业被称为“新知识分子1号”的首席执行官。

他于1969年进入LG电子,从设计室这个部门开始干起,历任工厂厂长和项目本部长。他是工程师出身,对产品每个零部件都非常熟知。LG家电产品在质量上从不向世界名牌低头,坚决打造自己的品牌,人们评价称金总经理功劳最为卓著。

一时间被称为朝阳产业的白色家电,在他的指挥下涉足数字领域,现在在LG集团内他发挥着“现金母牛(cash cow)”的作用。空调产品不仅在国内,而且在世界也取得了销量排名第一的良好业绩,现正紧锣密鼓地为在海外打造一流的LG而努力。他和李总经理一样,是LG集团内以

“一流 LG”的代表性事例屈指可数的 CEO。具本茂董事长一有机会 ,就向其他领导干部强调要向金总经理学习。

LG 生活健康赵明载总经理 ,是生活必需品的业务通。主打产品有与消费者密不可分的洗涤剂、化妆品、香皂等。由于在国内外强有力的竞争企业大量存在 ,赵总经理在你死我活的激烈竞争中 ,历经磨难 ,杀出重围。LG 生活健康于 1997 年从 LG 化学分离了出来 ,他就任 LG 生活健康总经理 ,把所有出现赤字的产业部门都扭亏为盈 ,创下了新的纪录。最近 ,借助韩流的东风 ,LG 生活健康的产品和广告也大举进入越南和中国的市场 ,他为此作出了很大的贡献 ,对拓展这些市场也十分关心。

LG 集团的两大支柱产业是 LG 化学和 LG 电子。由于 LG 集团是以化工业起家 ,靠电子产品打造集团形象 ,因此这两个公司肩负着培养 LG 人才“士官学校”的作用 LG 化学和 LG 电子出身的诸多经理人 ,不但在这两个骨干企业 ,而且在 LG 集团所属的其他主要公司也充当首席执行官的角色。

辅佐具本茂董事长 ,制订化工领域宏伟蓝图的成在甲(化学)LGCI 副董事长 ,和号称“1948 年出生汉城大学商业学院毕业的 3 巨头” ,即姜庚植(化学)结构调整本部长 ,以及李宪书(化学)LG 信用卡总经理 ,南镛(电子)LG 电信总经理等 ,都是 LG 化工或者 LG 电子出身。郑炳哲(化学)LG 主管电子的总经理 ,作为从 LG 化学干起的“财务通” ,如今是 LG 电子的代表理事。人们是这样评价的 :他们在同一个公司一起发展 ,逐步建立起前后辈关系 ,从而通过相互之间的默契配合 ,协调指挥 ,主宰着 LG 集团。

LG 化学是具有代表性的产业 ,正如是核心部门 ,让这些 CEO 大将在生产现场全面掌握“基本技能”。具滋憬名誉董事长甚至在一线工作期间 ,曾多次强调 :“如果未当过工厂厂长 ,就没有资格当总经理”。化学部门的 CEO 大部分都是经历工厂→产品开发 ,或者生产企划→管理等这种途径。

无论是化学部门的“老大”成在甲副董事长 ,还是 LG 化学总经理卢歧镐、LG 生活健康总经理赵明载、LG Siltron 总经理丁斗镐、金磐石 LG 石

油化学总经理等，“成在甲军团”当中大部分的CEO，是在生产第一线积累了很多丰富的经验，对经营管理有了新的感悟。

成副董事长自1963年进入LG化学釜山莲池工厂起，到1979年晋升为本部事业部部长（理事级）为止，他16年如一日奋战在生产最前沿，是在生产第一线成长起来的干部，他对工厂非常熟悉，可以说了如指掌。

成副董事长在担任合成树脂加工事业部部长期间，与作为事业部内核心课长的卢歧镐开发课长（现为LG化学总经理）同心协力，开发研制了当时空前热销的附属材料“乐喜 Siltron”，从而使赤字企业扭转乾坤，赚取利润。成副董事长总是一到凌晨5点半，准时起床，总是比下属员工提前来到办公室，自我管理非常严格，即便是海外出差归来的第2天也不例外。据说自他进公司以后，只有一次是上午8点以后来上班。

另外，他因对数字非常敏感，像电脑一样准确而名声远扬。无论是干部会议，还是会餐、现场访问等场合，他的记忆力非凡，超乎想像。无论是世界级企业的年销售额，还是职工的生日，乃至第一线职工的姓名，他都耳熟能详。

成副董事长和丁斗镐总经理均毕业于釜山大学化学工程学科专业，丁斗镐总经理是成副董事长的后辈，晚毕业6年，他是继成在甲—卢歧镐之后具有代表性的“生产通”CEO。他于1970年进入釜山东莱工厂工作，然后在18年时间里辗转清州、蔚山等全国主要工厂，在生产第一线积累了大量的实践经验，体验到了经营中的酸甜苦辣。

金磐石总经理从1976年起在石油化学领域一干就是26个年头，是石油化学部门地地道道的首席执行官。他曾在镇海化工担任生产工程的负责人，在韩国和仁化工担任生产部长，1984年以挂职干部的身份进入LG化工，他是LG化学在聚乙烯项目上占有一席之地的一等功臣。

自1986年起，他在新事业计划室负责企划新项目长达7年时间，从1991年开始担任丽水聚乙烯的第一任工厂厂长达6年之久，他的企划能力得到公认，跨进了化工领域具有代表性的CEO行列。

LG 电子认为 CEO 应该具备的最高境界 ,是把分布在世界各地的 75 个当地法人企业建成一流 ,具有全球性的大局观念。绝大多数 LG 电子部门出身的 CEO ,在担任海外企业法人代表时具有了全球意识之后 ,到本公司掌握了管理能力 ,然后走上了 CEO 的位置。

LG 电子部门培养的首席执行官即 LG 中国总部副董事长卢庸岳 ,在担任美国销售企业法人的第一任法人代表时 ,担任销售课长的美国法人代表李德柱 ,进入公司以后在海外一干就是 18 年 ,是个典型的国际通。他曾担任过 LGIBN 的第一任总经理 ,2001 年 10 月接到开拓美国数字电视市场的命令 ,被特派到美国。

LG Innotek 总经理许永镐 ,一有机会就说 :“从 1985 年起在日本工作 5 年的那段时间 ,改变了我的一生。”他说在技术日新月异、新技术不断涌现的日本 ,与不同领域的科技人员交朋友 ,积累了丰富的海外工作经验 ,这是他最大的一笔财富。他把针对全球 CEO 的美国硅谷的一句格言 ,即“如果不吃 ,就被吃掉”当作自己实施经营管理的指南。

作为 LG 电子广告传媒事业本部长的禹南均副总经理 ,毕业于汉城大学物理学专业 ,是工程师出身 ,曾在出口部门工作 ,在美国、法国等地工作了 17 年之久 ,是国际派经理人。凭借干练的企业家风范和当地人一样流畅的外语实力 ,是世界公认的强者。他特有的领导才能与亲和力在国际舞台上也发挥得淋漓尽致 ,获得了与康柏、IBM 和苹果等巨大客户的合作机会。

LG 日光铜冶炼总经理金宣东在 LG 集团内是有代表性的日本通 ,他和日本主要企业进行了广泛的交流。有人这样评价 ,他凭着有关日本的广博知识和流利的日语实力 ,出色地领导与日本合作的 LG 日光铜冶炼企业朝着目标稳步前进。

LG 流通副董事长姜末吉于 1965 年进入 LG 电子 ,曾在企划调整室任职 ,后来涉足流通领域。他每年都三番五次地前往美国和欧洲等地进行访问 ,考察流通产业部门 ,他把在电子部门形成的全球经营方式嫁接到流通领域。姜副董事长是公认的会计师 ,1995 年晋升为代表理事后 ,仅用了两年时间便使年年赤字的便利店产业扭亏为盈。

现在领导结构调整本部的姜庾植本部长，毕业于清州高中，当时作为地方高中生能够考入汉城大学商业学院也是凤毛麟角，并且是汉城大学商业学院出类拔萃的高才生。他的果断而冷静的工作作风，正好也弥补了具本茂董事长的温和性格，现在正加速指挥着 LG 集团的支柱企业体制转换和调整的工作。

他于 1972 年加盟 LG 化学，1987 年升任 LG 电子的中层领导，曾负责战略企划部门，也具体负责了如今 LG 电子通信部门的项目结构的制订工作，他于 1997 年调到董事长室工作，主要负责制订 LG 集团的长远发展目标，是典型的战略企划通。他虽然言辞不多，但以开门见山的明快态度，左右着谈话内容。

人事支援组组长、副总经理李秉南，还是美国加利福尼亚州立大学的经营学教授，是学者出身。他是理论知识和业务能力兼备的“人事通”。现在他负责以建立理事会为中心的经营体制的业务和人才开发业务。

经营支援组组长、副总经理金荣赞以丰富的智慧和缜密的逻辑思维，负责制订整个结构调整的方针，以及重新确立企业资金结构的业务。人们称他在新的事业上其企划能力十分卓越。

财务改善组组长、副总经理赵硕济是 LG 化工出身。曾一直在会计、财经部门工作。1992 年调到董事长室负责监督业务，是财务、会计领域的专家。在金融危机之后，他在缩小负债比例等财务结构改善方面发挥了突出的作用。

弘报组组长、常务理事郑相国在 1990 年以后，是在董事长室弘报组工作 10 年以上的资深人物，他传承了 LG 集团弘报宣传方面的人际关系网的传统。他对各种悬而未决的问题具有深刻准确的判断能力，还有强大的亲和力，因此在新闻界有许多知心的朋友。

事业调整组组长、常务理事郑道铉毕业于庆南高中和汉城大学经营学专业，1983 年进入到 LG 集团的企划调整室工作，此后曾在 LG 商社 LA 支社、董事长室财务组任职，是成功完成有关电梯项目和进行铜炼项目结构调整的功臣。

LG 集团基础产业是制造业 ,乐喜化工是靠生产化妆品起家 ,而金星社是以生产半导体打天下。如今 ,制造业也仍然是 LG 集团的支柱产业。制造业的成与败 ,将取决于技术水平。同样 ,LG 集团辉煌的发展过程也是以比其他企业抢先一步的技术开发为基础。在家电、化妆品和通信等大部分主导产品方面 ,LG 和实力不凡的对手 ,在国内和国际市场上展开了永无休止的竞争。其对技术的执著追求 ,只能是与众不同。

因此 ,具本茂董事长在其他活动中 ,虽然根本不露面 ,或者参加一两次 ,偶尔也发表讲话 ,但是像有关研究开发(R&D)的活动 ,他从不放过。他经常随时深入工厂进行实地考察 ,为第一线职工打气加油。他比任何人都深知这样的道理 ,即让 LG 插上腾飞的翅膀的人是技术开发大军。他对技术和人事进行这种通盘考虑 ,是继承先辈的传统。

2002 年 3 月 13 日 ,具董事长亲自出席了“2002 年研究开发奖”授奖仪式 ,当时他反复强调 :“研究开发是领导‘一流 LG’的火车头 ,不管在什么情况下 ,不惜一切 ,一定鼎力给予支持”。LG 集团在 2002 年度投入的研究开发经费比上一年度增加 20% ,并制订了专职研究开发人员现为 102 人 ,3 年后的 2005 年要大幅扩充到 200 人的计划。

LG 集团与其他企业集团相比 ,在首席执行官当中理工科出身的占较大的比重。在包括具董事长在内的 45 名总经理级以上的 CEO 当中 ,理工科毕业的有 20 人 ,几乎占一半。除金融、流通等服务业部门之外 ,事实上 ,骨干产业的 CEO 基本上都是理工科出身的。理工科出身的 CEO 拥有如此优势 ,正如美国通用电气公司前董事长韦尔奇所言 ,这种现象在发达国家也不新鲜。LG 电子之所以能够瞄准国际市场 ,最终也是因为优秀的技术人员和依靠能够指挥这些技术人员的专家型经理人起了决定性作用。

在梦想登上世界“数字家电王国”最高顶峰的 LG 电子的第一线 ,有许多以尖端技术武装的专家型经理人。白禹铉是负责技术的首席执行官(CTO) ,他和电子技术院院长兼副总经理的李熙国 ,在美国获得博士学位之后留在美国度过了一段职员生涯 ,算是比较晚融入 LG 的具有代表性的“海归派”CEO。相反 ,主管信息通信业务的金钟殷总经理和生产技术

院院长兼副总经理的郑光秀是属于立足于国内的专家型经理人，是土生土长的“本土派”CEO。

白禹铉总经理在集团内肩负着领导“LG 数字化”的重任。在美国麻省理工大学获得工程学博士学位之后，他成为专门负责尖端技术开发的专务理事，后来升任为专门负责尖端技术的副总经理等职。1998 年，他以 CTD 的身份加盟 LG，主要负责数字电视等未来核心技术的研究和开发工作。1997 年，美国日刊杂志《今日美国》曾在经济版头条显著位置，对白禹铉总经理进行大书特书，并给他冠以“数字电视之父”的美称。从 1998 年开始，他为成功开发韩国型数字电视、数字 PDP 电视而作出了突出的贡献。

而李熙国副总经理同样也具有在美国担任技术专家型经理人的阅历，然后加盟 LG 集团，他攻读的专业是半导体。在美国斯坦福大学获得电机工程学博士学位之后，他曾在美国惠普公司(HP)工作过，并于 1983 年进入 LG 半导体。此后，又有在 LG 集团内研究所工作的经历，他主要在研究开发部门任职。2001 年，以新一代备受关注的 MPEG7 重要标准，通过了 12 项技术鉴定，进而又注册了世界最早的有关 MPEG21 技术。他和活跃在同一半导体领域的三星电子陈大济总经理，是京登高中、汉城大学电子工程专业的同班同学。

曾于 1998 年和白总经理共同担任 LG 电子 CDO 的金钟殷总经理，全面负责移动通信终端机项目，还负责 LG 电子信息通信项目的企划工作。金总经理的突出优点是对产品质量进行严格管理。他曾在设计课工作，1983 年晋升为音频质量管理部长，将现有的质量管理概念提升了一个台阶，建立了全面综合质量管理(Total Quality Control(TQC))理论，并将这一理论推广到整个企业集团。1985 年，他曾在 LG 集团企划调整室内担任 TQC 促进本部长，1989 年晋升为中层领导干部，他被认为是最具潜力的技术专家型经理人。以这些丰富的阅历为契机，金总经理是既棘手又著名的移动通信终端机(手机)业务部的总指挥。曾攻读汉城大学电子工程专业的金总经理是李熙国副总经理的师兄，他只比李熙国早毕业 3 年。

郑光秀副总经理于 1971 年加盟 LG 电子以后 ,曾担任过音频工厂厂长、多媒体事业本部 VCR 项目负责人、数字音频视频事业部副总经理等职 ,是他率先将尖端技术嫁接到生产的第一线。1994 年他誓言 ,因生产技术日益复杂 ,准备建立连发达国家也放弃生产的只读光盘 (C-ROM) 等光存储装置的生产线 ,并把这一领域发展成世界一流水平。目前 ,LG 集团方面非常支持这个部门 ,不惜投资发展这一领域。

LG 化学技术研究院院长余琮琪和 LG 生命科学总经理杨兴准 ,还有 LG 化学机能树脂事业部部长林成谈 ,他们都是汉城大学化学工程专业毕业 ,余琮琪和杨兴准是 1965 级学生 ,而林成谈是 1968 级学生。当时 ,乐喜化工公司在其下属公司当中是最好的企业之一 ,因此吸引了大量人才。

余院长作为 LG 集团内化工领域下属的 CTO ,主管研发工作。余院长在研究和开发方面的第一个杰作 ,是特殊树脂 EP (Engineering Plastics) 的成功开发。他认为 ,以引进技术建立化学工厂 ,生产广泛应用性的树脂 ,仅凭这一点在今后是难以求得生存的 ,因此在 20 世纪 80 年代初 ,开始研发 EP ,现在已是 LG 化学的高附加值核心项目之一。

余院长不仅自己进行研究和开发 ,还激励各个领域的专家进行研究 ,并常常聆听专家的意见 ,在农药、制药、精密化学和遗传工程学等诸多领域都取得了显著的成绩 ,切实发挥着研究和开发的领导作用。

余院长被下属职工比喻为希腊神话里的伊卡罗斯。他常常强调 :“朝着太阳高高飞去 ,翅膀被熔化坠落的伊卡罗斯 ,是热情和毅力的化身” ,“不畏惧被坠落的挑战精神和具有创造性的理想 ,正是研发领域至关重要的因素。”

杨兴准总经理作为生物领域研究开发的领头羊 ,是备受各界关注的技术人员当中的一位。生物工程作为未来核心项目 ,是企业集团最受重视的领域。自 1978 年和 LG 建立联系以来 ,曾负责新项目开发 ,担任过生命科学事业本部部长 ,被评为构筑当今 LG 生命科学事业框架的人物。尤其是杨总经理成立生物工程研究所 ,主导喹啉抗生素“刺激疗法”的开发 ,因而令世界为之一震。

林成谈部长是功能性树脂开发的第一人。他是在丽川、伊里和益山等地的工厂生产第一线成长起来的工厂厂长出身的经理人。1997 年他被派遣到中国荣兴工厂，在恶劣的环境下与属下职工一起，竭尽全力，克服了常人难以想像的困难，并在短时间内取得了中国境内法人当中最高收益的良好业绩，他创造的良好业绩在 LG 集团内成了一个广为传颂的神话。最近，他负责应用树脂事业本部，正在夜以继日地加快研发硬如铁、轻如纸的最尖端原材料的进程。

在具备技术诀窍和经营能力，并冠以“战斗司令官”头衔的 CEO 当中，毕业于汉阳大学工业学院的人比较突出。LG 网上购物总经理崔永载（化学工程学 1961 级）、LG 电子总经理金双秀（机械工程学 1963 级）、LG 化学总经理卢歧镐（化学工程学 1965 级）和 LG 微软总经理赵永焕（电子工程学 1966 级）等，都是奋斗在第一线的汉阳大学工学院出身的首席执行官。

LGCNS 总经理吴海镇虽然毕业于汉城大学经营学专业，但他很早就涉足互联网等信息技术领域，并获得作为系统统一（SI）企业的 CEO 也毫不逊色的评价。说起吴总经理和计算机打交道，那还是他担任 LG 卡尔泰克斯精油（以前叫湖南石油）会计课长的时候。从那时起，他开始参与了合作企业卡尔泰克斯推进的建立全球会计系统的项目。在全世界 30 个合作国家当中，惟独韩国最先启动了卡尔泰克斯的会计系统，他功不可没。甚至，身边的同事对他这样评价，一旦有与工作相关的新书问世，哪怕开夜车也要把书看完，可能是这种读书热情把他培养成现在的信息通信专家。

1993 年，他一举拿下韩国国内最大规模的公共系统统一项目，即国税统一电子计算机网络项目，这也再一次印证了他主要抓重大事情的工作风格。他在韩国国内最先引进电子邮件，通过营造域内信息交流的空间，从而使域内制度更加合理、先进。

明永植是负责 LG 卡尔泰克斯精油生产的总经理，他是大家公认的国内最高的原油及石油加工产品的贸易专家。自 1972 年进入公司以来，他持之以恒，一直在 LG 卡尔泰克斯精油工作。在难以提高生产效率的

炼油公司,他坚持不懈地致力于工程开发和质量改善,他正在积极促进一个雄心勃勃的计划,即到2005年把LG卡尔泰克斯精油丽水工厂发展成世界5大炼油工厂之一。他具有迅速准确的判断能力,正如工程师一样,无论对业务的决策还是推进,都非常神速、果断。

LG化学产业原材料事业本部长裴允琪,毕业于延世大学化学工程专业,是产品企划专家。他曾当过职员、课长、工厂厂长等,不断成功开发了热销产品,为公司效益的提高作出了重大的贡献。

一个财富家族会如此精心地吸收社会精英,这个财富家族就肯定会兴旺不衰。LG这个家族企业成长秘密就在于此,培养一流的CEO是财富家族的振兴之本。

中国 LG 未来之王

韩国经济发展迅速,是亚洲“四小龙”之一。工业是韩国经济的主导产业,已建立起比较完整的工业体系。工业实力和规模已接近发达国家的水平。钢铁、机械、汽车、电子等产业部门的许多产品在产量上处于世界领先地位。韩国产业在世界产业所占的比率:家电占15%(世界第二)、半导体占12.6%(世界第三)、汽车占4.3%(世界第六)、钢铁占4.6%(世界第六)。

因此,LG集团作为韩国的大企业之一,在发展规模上向全球跨越。韩国与中国是友好邻邦,LG集团率先在中国发展,为中国的经济发展作出贡献。“中国”正成为韩国媒体最频繁使用的两个字。中国接连不断的喜事不仅使中国人感到振奋,也使近邻韩国不断感到“震惊”,尤其是亚洲金融危机之后面临困境的韩国经济界,更对中国刮目相看。LG集团董事长具本茂在访问中国后说,中国企业的技术水平、生产率和竞争力“超过了我的想像,令人吃惊”。现在要进军中国市场,“必须要有世界最高水平的竞争力”。

LG(中国)的目标是要做一家“成功的中国企业”,而不是一家“在中国市场取得成功的外国企业”。

LG 的含义是“面向未来”。目前 ,该集团在会长具本茂 (Bon Moo Koo)的领导下 ,正在实施“跨越 2005 ”计划。该计划的内容为 :在 2005 年前后 ,集团的总收益额力争达到 1400 亿美元 ,并预计大部分收益额的增加来自新增的国际销售收入。

中国是这个计划的重要一部分 ,LG 希望借助这个雄心勃勃的计划 ,实现从韩国领导型企业到全球领导型企业的转变。

LG 目前拥有 80 多个研发中心 ,在韩国企业界雄居榜首。LG 研发中心以其丰富的资源 ,包括高水平的软硬件设备已经向 21 世纪新科技的未来敞开了大门。

同时 LG 集团董事会还认识到 :如果没有更多的全球领导者 ,LG 无法实现其“跨越 2005 ”计划。首先 ,为了向全球型公司转变 ,LG 需要改变工作环境 ,尤其要大力提拔非韩籍管理人员 ,使至少 20% 的部门经理为非韩籍人 ,使大多数外国分公司或子公司的高级主管为当地人。其次 ,为实现成长目标 ,LG 需要 1000 多名新的全球领导人 ,其中约 50% 是非韩籍人员。LG 集团人力资源部长金先生已经开始实施数项旨在迎接未来对管理人员能力的挑战的计划 :

全球产业交流 :面向经理和一般经理 ,为传授基本的跨文化交流的理论而设计的短期培训。

东道国经理培训 :面向经理和一般经理 ,为帮助当地经理理解 LG 的结构和战略而制订。

全球思维方式 :旨在提高管理人员对产业全球化以及随之而来的变化的理解。

2002 年 5 月初 ,进入中国市场近 10 年的 LG 集团在北京宣布 :总投资额高达 4 亿美元的 LG 大厦正式动工 ,2005 年落成后将作为 LG 集团在中国的总指挥部。

LG 大厦坐落于北京市朝阳区建国门外大街 ,高度为 140 米 ,采用双塔式设计 ,与 LG 位于韩国汉城的世界总部外型相仿。大厦落成后的建筑面积超过 15 万平方米。LG 中国有限公司总裁卢庸岳在接受媒体采访时表示 :“中国被公认为 21 世纪全球经济发展的带动者 ,任何一家公

司要成为世界超一流企业而不先在中国市场取得成功，这几乎是不可思议的，LG 早就认定中国市场对其今后在国际舞台的成败具有举足轻重的作用。LG 在中国首都北京投入巨资兴建大厦表明了我们对中国市场的信心。”

LG 集团是在 20 世纪 90 年代初进入中国市场的。LG 在中国的发展可分为三个阶段，每一个阶段都有不同的主旋律。

第一阶段是在华建立雄厚的业务基础。目前，LG 在中国设有 10 家工厂、6 家分公司和 6 个售后技术服务中心，建立起了覆盖全中国的营销网络。LG 中国公司的员工总数达到了 11000 多人。第二阶段的发展重心是把业务形成规模经济，积极地把 LG 在中国生产的产品行销到世界各国，为集团进一步拓展国际市场。目前，全球经济正面临数字化时代的挑战，数字化产品、网络及电子商务都是潜力无限的发展机遇，为了在数字化时代取得成功，LG 中国有限公司已将“数码创导”确立为未来的发展方针，这也是 LG 在中国第三阶段的发展主调。

LG 中国的目标是要做一家“成功的中国企业”，而不是一家“在中国市场取得成功的外国企业”。为了实现这一目标，LG 中国正在大力实施人才本地化、产品本地化以及生产本地化战略。

目前，在 LG 中国有限公司的 11000 多名员工中，98% 以上是中国公民。“尊重人才”是 LG 经营理念中的重要一环，LG 积极支持每一位员工发展成为独挡一面的精英分子并向员工提供大量的培训机会。为了完成中国事业的百年大计，LG 中国有限公司从全国 28 所重点大学的本科生和研究生中选拔了 272 名优秀生，并于 2003 年 11 月 17 日在北京隆重举行了颁发奖学金仪式。LG 中国有限公司总裁卢庸岳在出席颁奖仪式时指出：“为了植根于中国，成为优秀的中国企业，LG 必须确保本地人才，从而积极树立 LG 的品牌形象。”

LG 中国有限公司实施的是“产地一条龙”的生产策略：绝大多数产品的零部件都是 LG 在中国自行生产或采购的，例如 LG 天津电器有限公司的空调，无论是压缩机还是外壳，从配件到整机都是在当地的配套生产线上完成的。此外，LG 沈阳有限公司所用的显像管采用的是 LG 长沙显

像管工厂制造的产品。目前 ,LG 中国有限公司所使用的零部件的国产化率在 80% 以上 ,计划在不久的将来达到 100% 的目标。

2003 年 9 月初 ,LG 集团宣布将位于南京开发区的 LG 产业园建设成为其在海外最大的生产基地。该产业园占地 1.8 平方公里 ,总投资额近 2.9 亿美元。LG 集团会长具本茂专程从汉城飞往南京出席产业园揭牌仪式。

截至 2003 年第三季度 ,LG 集团在中国的投资总额高达 30 亿美元 ,对 LG 而言 ,中国的确是一片希望的沃土。

2002 年 12 月 9 日 ,经过了精心的准备 ,韩国最大的企业之一 ,同时也位列全球 500 强的 LG 电子 ,开始正式启用设在北京望京地区的 LG 电子中国研发中心。

LG 方面对这个研发中心的重视程度 ,从其拟订出席成立仪式的人员名单中可见一斑——LG 打算从韩国本部直飞北京的高层 ,包括已经不轻易“出山”的整个 LG 集团的“一把手”——LG 会长具本茂以及素有“数码 CEO”之称的 LG 电子首席执行官具滋洪。这两个在韩国企业界举足轻重的人物 ,都是最初创立 LG 的具氏家族成员。当然 ,参加成立仪式的重要角色 ,少不了被 LG 集团内部称为“LG 电子中国业务总设计师”的 LG 电子中国有限公司会长卢庸岳。

“我们的这个研发中心是完全独立法人化 ,它不是 LG 电子韩国研发中心的分支机构 ,而是独立的 ,它与 LG 电子韩国研发中心的关系是并列的。”中心成立之前 ,在记者的一再追问下 ,卢庸岳向记者交了实底儿。“像这样的研发中心 ,LG 电子在全球除韩国本部外 ,只有在北京才有。”

尽管 LG 方面没有明确点明 ,但从 LG 电子近期在全球市场及中国市场的种种举动分析 ,LG 电子正在调整其战略重心 ,中国市场在 LG 电子全盘的市场策略中 ,正在担当越来越重要的作用。

“因为现在中国正在走向全球化 ,我们也要随着中国走向全球化的步伐 ,担当起走向全球化前沿企业的角色 ,这就是今后我们中国事业发展目标。”通过卢庸岳的表白 ,显然可以看出 LG 电子已经将中国作为其向全

最大的海外研发中心 ,将总揽 LG 电子中国研发事务并为全世界提供产品研发服务和技术支持。

初步计划 ,研发中心在运作初期 ,人员将在 200 人左右 ,少部分韩国本部人员将参与其中 ,但是大部分研发由中国本地的研发人员担任 ,最终的目标将达到包括总指挥在内实现完全的本地化——“ 我们的目标是到 2005 年 ,研发人员将达到 1600 人左右 ,研发经费超过 4100 万美元。”

“ 企业所具有的传统竞争要素将逐渐丧失作用 ,各种新要素的作用正逐渐显现出来。竞争法则的不断变化使得过去的成功并不能保障将来的成功。技术的瞬息万变赋予每个人相同的机会。在模拟技术时代落后的企业很有可能在新的数字化时代成为行业中的佼佼者。”在 LG 电子办公楼的墙壁上 ,清楚地写着上面的这段话。

走进 LG 电子 ,你会发现一些公用场所里类似的标语不在少数 ,这真实地反映出了企业的一种文化理念 ,LG 试图以这种方式将自己的企业文化、企业理念 ,以及一些与企业经营有关的观念传授给自己的每一个员工 ,并不断地给予提醒。作为占全球市场份额 22% 的全球第一光储存产品生产商 ,LG 电子一直在想尽办法守住自己光储存产品老大的地位 ,为了把握住中国这一广阔的市场 ,LG 在一年多的时间内已经两次对中国进行增资 ,接着 ,又在广东惠州建设了第二家光内存工厂 ,总投资 600 万美元 ,可把 LG 电子惠州工厂的光储存产品的年产量由 2400 万台增至 4200 万台 ,这使它成为全球规模最大的单一光内存生产厂。

面对 SONY、SAMSUNG 等品牌的竞争 ,LG 一直保持着高度的敏感 ,不断加大对海外市场的投资力度 ,表明了 LG 继续做带头大哥的决心 ,LG 电子惠州公司副总金熙元坦言 ,韩国只有 4500 万人口 ,国内市场狭小 ,而中国辽阔的国土和 13 亿的人口所蕴涵的巨大市场潜力不容忽视。因此快马更要加鞭 ,响鼓还得重捶 ,居安思危是 LG 一贯的思路 ,不断向上的追求让 LG 电子成为中国市场五大品牌之一 ,LG 电子的许多产品市场占有率已在世界 40 多个国家中高居榜首。

LG 电子中国有限公司 IT 产品营销总部主管朴海得先生向记者表示 :存储产品一直是 LG 电子在中国重点发展的产品之一。LG 电子将继续

续致力于高端存储产品的开发和研制,努力实现产品的本地化,最大限度地发挥 LG 的资源和技术优势,加强对技术的创新,加强工厂的现代化建设,力争为中国存储市场的健康发展发挥积极的作用。

对于中国市场这块肥肉,要拼命保住全球市场份额第一的 LG 是绝不会放过的,这一点从 LG 电子日前为其惠州第二工厂胜利竣工举行的盛大庆典中就看得出来。LG 集团会长具本茂、LG 电子会长具滋洪、广东省副省长李鸿忠和惠州市市长柳锦州等党政机关领导及多位领导都参加了盛典。LG 集团会长具本茂在庆典上表示:“LG 电子惠州工厂是全球规模最大的单一光内存生产厂,它也是惠州市的最大出口企业,我们衷心希望 LG 电子惠州工厂能够成为国际企业在华投资发展的成功范例,同时成为广东省及惠州市引以为傲的一个产业。”惠州市市政府在今年年初把下埔大道命名为“LG 大道”,在 LG 电子惠州第二工厂竣工庆典上,惠州市市委书记肖志恒更庄重宣布把每年 1 月 31 日定为“惠州 LG 日”。在华不断增资进行的这一系列大动作,似乎预示着未来的天空仍然是属于 LG 的。

据有关资料显示,2004 年 4 月 10 日,南京市市委书记罗志军会见了 LG 集团会长具本茂一行。具本茂是专程来参加南京 LG 化学电池工厂开工、PDP(等离子)工厂竣工仪式的。

罗志军说,省、市领导都非常关心 LG 集团在南京的发展,令人高兴的是 LG 集团在不长的时间内,就完成了 PDP 工厂在南京市签约、奠基和投产。希望双方在真诚合作的基础上,继续加快合作的步伐。现在,选择投资南京,已经成为很多跨国公司,特别是电子行业跨国公司的共识,我们会像支持自己的企业一样支持 LG 在南京的发展。

具本茂对南京市给予 LG 集团的大力支持表示非常感谢。他说,这是他们第一次在海外建立 PDP 工厂。现在,电池、PDP 等已成为 LG 集团大力推进的产品,今后集团的 PDP 产品将集中在南京生产。他们之所以将生产基地和研发中心都设立在南京,看重的是南京的人才资源和投资环境。

今后 LG 集团在中国将不断作出新的贡献。

特色评说：具氏创业、亲家相合、子承父业。

财富家训：“慧眼识人、养人和用人。”“我们要从根本上更新观念，改变态度，以超过竞争对手的挑战目标和他人难以想像的方式，全力以赴夺取胜利。”

郑周永家族

这是韩国最大的财富家族之一。其创始人是郑周永,他创立了现代集团。郑周永有5个兄弟姐妹和8个子女,他们都是这个财富家族的核心成员。维系这个家族的精神力量却是中国传统的儒家思想,郑周永在家族中有绝对的权威。他曾一度参加韩国总统竞选。他的8个子女中长子因车祸而死,老四自杀身亡。但他仍然不遗余力地培养财富接班人。他竞选总统失败后,解甲归田,在自己农场耕作,但在家族内部无人敢低估他的影响力,他仍大权在握,通过他的弟弟和6个仍在世的儿子向现代集团发号施令。

空手创业 一把血泪

郑周永出生于 1915 年 11 月 25 日的朝鲜人民民主主义共和国江原道通州郡田面峨村 ,由于家中贫穷 ,他只上到小学 ,1936 年 1 月与同乡卞中淑结婚。郑周永因为家乡太贫穷了 ,曾三次逃离家乡都被父亲找回来。有一次他竟偷了父亲卖牛准备卖田的钱到汉城去打工 ,后来还是被父亲找了回来。1934 年 ,金刚山地区遭遇特大干旱 ,庄稼几乎绝收。更糟糕的是一种黄病无情地流行 ,直搅得饿殍遍地 ,病榻遗尸。郑周永不会坐以待毙。一天晚上 ,他扑通跪到父亲膝下 ,请求放他去汉城。这一次 ,父亲同意了。

19 岁的郑周永从汉城到仁川再到汉城打零工半年 ,才落脚在汉城一家叫福兴商会的米店 ,做送米工。

“你的自行车骑得好不好?”招聘时 ,米店老板问郑周永。

“非常好!”虽然自行车他摸都没摸过 ,却回答得很坚定。

第一天上班 ,他的自行车后货架上就高高堆上了几袋大米和豆子。郑周永哪里骑得?连连摔跤 ,车把都摔变形了 ,米撒了不少。回到店里他一再地向老板央求 ,才留了下来。

一连 4 个夜晚 ,郑周永练习骑车 ,每天只睡几个小时。不久 ,他驮上 240 斤 ,轻轻松松。

郑周永每天天不亮就候在店外 ,等到开门 ,他把店内店外打扫个遍。不外出送米时 ,他又把米袋堆放得整整齐齐 ,像个主人似的 ,眼里尽是活儿。他很快地赢得了老板的欢心 ,由送米工升任管账先生 ,一年的薪水折

合大米 2160 斤。这个数字 ,是他在家里和父亲用一年的时间才能从几亩地里弄出来的啊 !

“在外做事比种地好 !”每当父亲收到郑周永寄回家乡的薪金时 ,总要回信大加赞扬。

一晃 3 年。1937 年 ,米店老板重病缠身 ,一向吃喝嫖赌的儿子又顶不起门面 ,只好关掉了米店。郑周永失业了。

有时 ,失业并不是坏事。郑周永利用几年来在客户中建立的良好关系和信誉 ,筹措了一些资金 ,在福兴商会的原址上挂出“京一商社”的牌子 ,以独立业主的身份替代了原来的老板 ,从事粮食生意。23 岁的郑周永 ,开始了在商海搏击的生涯。

很快地 ,郑周永就将父母、妻子、弟妹十几口人全部接到汉城 ,同享经营之苦 ,也同享生意兴隆之福。

然而 ,好景不长。1937 年后 ,随着日本全面侵华战争的升级 ,1939 年 12 月 ,日本下令全面禁止粮食自由买卖 ,全朝鲜实行粮食配给制。郑周永的米店只好关门。好在郑周永已经赚了几千元。凭这几千元 ,1940 年 ,他干起了汽车修理。

汉城的汽车修理厂有好多家 ,同业竞争 ,郑周永是一位赢家。

在他的意识里 ,车 ,谁修得快谁就多挣钱。他说 :“达官贵人和他们的妻子因为汽车出了毛病会把生活搅得一团糟 ,因此他们的许多活动不得不停止。我们夜以继日地修车 ,别人 20 天才修好的车我们只用 5 天。只要我们修得快 ,我们收多少钱都行。”看来 ,郑周永摸透了车主的心理。

1945 年春天 ,郑周永突然产生一种预感 :日本军可能要征调民用车辆充作军用。于是 5 月 15 日 ,他将 30 辆车全部转卖 ,自己提着大笔款子 ,携妻带儿 ,返回故乡。

果不出其所料 ,从 6 月起 ,日军大量地无偿征用民间车辆充作“军需” 。郑周永洞察商机风云的本领 ,可谓神也 !

1945 年 8 月 ,朝鲜脱离了日本统治。然而 ,这个苦命的半岛 ,早已被人安排了它的新命运。根据美国与苏联的协议 ,划北纬 38 度线为界 ,北部苏联统领 ,培育金日成 ,南部美国托管 ,扶植李承晚。

在三八线尚未正式划定 ,全朝鲜还在欢呼脱离日本控制的那些热烈的日子里 ,郑周永全家重赴汉城。

1946 年 4 月 ,郑周永重操汽车修理业 ,赫然挂出“现代汽车修理社”的牌子。汽车修理正经营得红红火火 ,1947 年 5 月 25 日 ,他突然又成立了“现代土建社”。因为他看到土建工程特别能赚钱。

郑周永进入建筑业时 ,韩国已有十几家大型建筑集团。他只能从这些集团手里转接工程 ,吃点残羹剩饭。即使这样 ,仍然很赚。从此 ,郑周永一股劲地搞建筑、建筑、建筑 ,原来心爱的汽车修理业反而已变得无足轻重了。1950 年 1 月 ,郑周永干脆把“现代汽车工业社”与“现代土建社”合并 ,成立了“现代建设株式会社” ,注册资金 3000 万韩元 ,拉开架势要在建筑业大干一番。

然而 ,1950 年 6 月 25 日 ,朝鲜战争突然爆发 ,朝鲜人民军横扫三八线以南。郑周永抛下汉城在建工程和家眷 ,携大笔存款 ,与弟弟郑仁永逃往釜山 7 月 7 日 ,美国纠集所谓联合国军队 10 万人登陆釜山。郑周永一见那阵势 ,立即意识到有大量的土建工程要干。他和弟弟进入美军营中 ,讲一口流利英语的郑仁永当了美军翻译。拉上了这层关系 ,郑周永从 5 个人 1 套牛车起步 ,很快垄断了美军第 8 军的营房、仓库等土建工程。战争打了 3 年 ,他赚了上亿韩元。

也许是郑周永命令主义的作风决定的 ,郑周永的建筑队伍是准军事化组织。它“指到哪里打到哪里” ,“特别能战斗”。譬如在中东吧 ,数万建筑大军在浩瀚的沙漠里 ,夏季温度高达摄氏 50 度 ,照干不误。每天工作 10 多个小时 ,下班后则集体呆在宿营地不准外出 ,工作艰苦而又乏味。

1980 ~ 1988 年伊拉克和伊朗战争期间 ,其他国家的建筑公司都从这两个国家撤走了 ,但郑周永在伊拉克的现代建设没撤。一次 ,伊拉克总统萨达姆在巴士顿前线视察 ,发现现代建筑工人在枪林弹雨中施工 ,感动得连声称赞 ,当场指示下属 :“有项目给他们干 !”

“能在建筑工地成长起来的人将无往不胜。”郑周永这样认识。所以他把从大苦大累大竞争中成长起来的现代建筑株式会社 ,作为他所有事业的母公司 ,以后每创办一个诸如造船、汽车、电子、钢铁、石化、购物等新

公司,其管理人员总是从现代建筑公司调任,即使调任者对新行业新产品一无所知。

无论在国内还是国际,郑周永只要想争到某项承包工程,总会中标的。其实,其中没有多少奥秘,只是他把竞标价格压得比谁都低。

1964年,泰国有一条全长100公里的公路建设项目,以国际标准衡量,算不上大型工程,但是却有16个国家的29家建筑公司前往竞标。出标大都在1000万美元以上,少者也有800万美元,而郑周永的标价只有522万美元。

1975年,沙特阿拉伯拟兴建珠拜勒油港,这项庞大工程的预算总额为10~15亿美元,向世界各大建筑公司公开招标。

中东的建筑市场,一向为德国、美国、荷兰以及法国、英国等国的建筑商所占有,这时郑周永才刚刚打入中东建筑业,在小小的巴林干着一件小活。他要与这些发达国家的著名建筑公司一争高低,谈何容易?郑周永却不怕,1976年初,他带着副手全甲元、现代造船厂厂长郑文涛等人飞往沙特考察。

欧美的承包商最怕亚洲第三世界的建筑公司参与竞标,因为这些穷国的对手,往往出的是低价。就在考察期间,法国的一家公司委托郑周永的一位好友来探听郑的底细。郑周永未做正面回答,只暗示自己正在为筹集4000万保险金而紧张准备。由此,法国人推算郑周永的标价在16~20亿美元之间。

其实,郑周永上演的是《三国演义》上的“蒋干中计”,他暗示的标价是假的,意在迷惑对方和其他竞标者。实际上,他初步拟定的总体工程报价为12亿美元。过了几天,郑周永又向下削减25%,压为9亿美元;再过两天,再在9亿美元标价上削减5%,降为8.7亿美元。

对第二次5%的削减,副手全甲元坚决反对:“削减到9亿美元已经够低了,不必再压。我敢保证9.3亿美元的报价,准能获胜。”

郑周永却是慎之又慎,他的理论一语惊人:“竞技场上的比赛除了冠军还有亚军、季军,而在投标竞争中,只要你不是冠军,那就是彻底的失败!”一番争论之后,郑周永最终同意按9亿美元报价。

1976年2月16日，应邀参加工程投标的10家外国公司代表齐集沙特阿拉伯的邮政厅会议室。这是决定鹿死谁手的关键时刻，谁都志在必得。“现代建设”的投标代表是全甲元。这位自作主张的全先生，不顾郑周永的9亿美元的严肃指令，在投标前的最后一刻钟，擅自在投标价格表上填上了9.3114亿美元，比他力争的3000万美元还多了114万美元！

在等待主持人唱价的十几分钟里，全甲元如坐针毡，他怕一旦……当他听到主人唱到美国布衣埃德鲁特公司报价为9.0444亿美元时，顿时脸色苍白，头晕目眩，踉踉跄跄地走出会议室，狼狈地来到郑周永面前，嗫嚅着：“社长，完了，我没按你指定的填，自作主张地填了9.3114亿美元，结果美国人是9.0444亿美元……”

郑周永立时脸色铁青，如果这位全甲元不是他的常务副总裁而是一位较低的干部的话，按照他的脾气，一定要掴去一记重重的耳光！

就在两人不知所措的刹那间，现代造船厂厂长郑文涛右手做着V字手势，万分激动地跑来报喜：

“社长，社长！我们胜利了，我们胜利了！”

原来美国公司的报价是分两部分进行的，9.0444亿美元，仅是水上部分。“现代建设”以9.3114亿美元的报价摘取了珠拜勒油港招标工程的桂冠。

郑周永兴奋不已，一把抱住全甲元，激动地说：

“好！工程还未施工，你已为我们赚了3114万美元！”

1970年3月，郑周永在现代建筑株式会社之下成立造船事业部，并公开宣布要建一座能制造100万吨级油轮的世界第一大船厂！

当代的海上巨轮是高技术的综合体，建造百万吨的造船厂，除美、日等少数几个国家外，谁敢狂言？何况当时韩国还处在发展中国家之列，而郑周永只有小学学历，对造船业一窍不通。

但是，郑周永极富挑战性格和开拓精神，而且，他得到了也是极富挑战性格和开拓精神的总统朴正熙的赞赏与支持。

预计6300万美元的建厂投资，政府贷给1000万。而那时韩国的外汇储备才二三百万美元。

其他 5300 万美元以及船业的技术和人才 ,当然由郑周永自己来筹集和组织了。

郑周永先赴东瀛 ,与日本造船巨头三菱重工谈判合资建厂之事。

“合资建厂可以考虑 ,但船坞的最大吨位是 5 万吨 ,工厂的管理人员全部由三菱派出。”三菱一方的谈判代表不轻不重 ,不咸不淡地说。

郑周永只得掉头西进 ,1970 年底 ,赴欧洲寻求技术和资金。然而欧洲大陆上的金钱 ,也不是那么好借的 ,他求见的法国、德国、瑞士等银行的总裁都这样问他 :“贵公司以前造过船吗 ?”当郑周永回答“没有”时 ,任何一位银行家都不肯放款。

1971 年 3 月 ,郑周永飞往伦敦 ,求见英国柏克莱银行的主管。与郑周永洽谈的主管海外业务的副总裁仔细看过郑周永的投资计划后 ,问 :“郑先生 ,您有能力做这样大手笔的事业吗 ?您是主修企业管理的呢 ,还是理工科的 ?”

郑周永稍一惊诧 ,即刻回答 :“呵 ,我昨天参加贵国著名的牛津大学毕业仪式时 ,校方看了我编制的造船事业计划以后 ,决定授予我企业管理博士学位。”他巧妙地回避了他小学学历的难堪话题。

“据我们所知 ,贵国从没有造过 1.7 万吨级以上的轮船。你们韩国造船工业协会自己承认 ,贵国任何一家船厂都无望达到 3 万吨级的水平。郑先生从来没有造过船 ,可是一上就是 100 万吨级 ,我们如何相信呢 ?”副总裁仍旧怀疑。

遭遇了欧洲大陆借款多次失败的郑周永早已成竹在胸 ,他反问 :“难道先生不知有志者事竟成吗 ?如果韩国造船工业协会或韩国其他公司认为我的计划可行 ,他们就会趋之若鹜。正是因为他们觉得不可行 ,所以谁也不敢一试。而我认为这个项目是可行的 ,请不要小看我们的能力。”

郑周永终于说服了柏克莱银行 ,该行同意提供 5057 万美元的贷款。

银行办事都是牢靠的 ,为了得到还款保证 ,他们介绍郑周永去拜访希腊船王尼亚哥斯。尼亚哥斯同意向郑购买两艘 25.9 万吨级超大型油轮 ,每艘价格为 3009.5 万美元 ,两艘就是 6019 万美元 ,足够还款。柏克莱银行见有还款保障 ,不但签了放贷协议 ,还帮助郑周永从美国获得了造船技

术的转让和工程技术人员。

1972年3月23日,郑周永在庆尚南道的蔚山市海滨,举行了场面盛大的现代造船株式会社暨蔚山造船厂开工仪式。郑周永边建厂边造船。同时,他以低于世界任何一家造船厂15%的价格来招揽生意。此招真灵,他揽到不少船舶的订单。

然而,前途并不都是铺满金钱与鲜花的。1973年开始的石油危机,使石油价格暴涨,航运业空前萧条。1974年6月预交货的两艘25.9万吨级油轮,希腊船王尼亚哥斯拒绝购买,只交了15%的相当于当初的减价幅度的罚金。其他如日本、香港等地的船主也照此办理。

在郑周永最困难的时候,总统朴正熙再次伸出援助之手。总统指示:由政府提供贷款,支持郑周永组建“现代商船公司”,所有未卖出的船都归于该公司旗下。无意间,郑周永拥有了庞大的船运事业。

1974~1985年间,世界造船业一直疲软,但郑周永的蔚山造船厂却有惊人的发展。1985年,一位英国记者访问了这里的船厂,他发回伦敦的电稿中,是这样描写的:

“当位于英格兰东北的英国造船之都的泰恩河畔的造船厂几乎是空空如也的时候,蔚山造船厂却可同时建造46艘船只,总吨位达到365万吨……一份轮船订单在现代公司的交货时间比欧洲船厂的时间缩短了一半,而且比最低竞价还低10%。”

1974~1992年,蔚山造船厂共建造332艘船,总吨位达3380万吨,其中有两艘是容量100万吨级的液化天然气运输船。那个瞧不起郑周永和大韩民国的日本三菱造船厂,直到1991年,才“建造了能生产20万吨以上超大型油轮的新船厂”。

苦心培育 权力传人

郑周永如今面对的是一个庞大的财富家族,如何统治这个家族,并使这个家族兴旺起来,成为他的头等大事。有关他在处理家族中的重点和非重点,的确是一种高深的学问,人们不得不佩服。请看他是如何运

1991年10月郑周永家族成立的现代石化投产时,郑相永和儿子郑梦赫从远东石油公司被调去当高级副总裁。1992年,他到北京去寻求一项为裂解厂进口石脑油的合同。这是一个新的市场,因为现代的大部分石脑油一直是从沙特阿拉伯和科威特进口的。其交换条件是:中国要从现代购买石油产品,以帮助现代达到韩国政府规定的出口50%产品的要求。加利福尼亚大学洛杉矶分校毕业的郑梦赫证明他没有辜负伯父对他的无微不至的关怀,已经显示出很大的培养前途。接任第一副总裁后,很容易地适应了现代石化的工作(为了纪念死去的弟弟,也为了报偿韩国新闻记者,郑周永设立了相永基金会,支持新闻记者在海外的研究工作)。

兄弟中天资稍差的也享受了类似的待遇。郑顺水是他们之中继郑周永之后惟一个没有上过大学的人。朝鲜战争期间他给郑周永工作,没受过多少教育,天赋不好,身体也差,他有心脏病。当他受赏有了自己的公司“现代老虎水泥”时,他已是建设公司的第一副总裁。现代老虎水泥是郑周永1969年从建设公司分出来的。虽然郑周永对现代老虎水泥情有独钟,把它视为他的“主要财产”,但他认为“它将会很稳定地稳步发展,不会有风险”。简而言之,这对于一个稍微迟钝一点,仅顺从、勤奋、富有献身精神的同胞兄弟来说是再也合适不过了。老虎水泥专供现代建设公司,可以不担心销路,所以能保证稳定增长,而且确实早在1968年就增加了产量。1974年生产规模再度增长,但这次是在郑顺永的管理之下。老虎水泥在这些年里一直非常景气,郑顺永1990年把它并入了自己的星宇集团。该集团还生产金属制品。

兄弟中最不顺从的是老二郑仁永,尽管他在反对向中东进军后于1976年退出了公司,但还是同样享受到了兄弟间的帮助。郑仁永喜欢表现出能够独立自主的样子,在郑相永去世的1962年组建了一个小公司“现代国际公司”。郑仁永吹嘘说,“现代国际已经成为韩国乃至海外最大、最为著名的多种机械设备制造厂”,“我们是一个有抱负、面向未来的公司,始终寻求以更大的规模、更好的方式来拓展在世界范围内的业务”。

当郑仁永失败时,郑周永毫无疑问有点幸灾乐祸。但家族亲情第一。1980年,在全斗焕顾问们的怂恿下,检察官在调查违反货币管理规

定——在海外存放现代国际的资产时,将郑仁永关押了几天。郑周永被激怒了。他始终愿意原谅反叛的弟弟。尽管郑仁永自欺欺人地认为,汉拿集团可与现代建设一争高下,但他还是支持郑仁永重掌汉拿集团的帅印。该集团是以济州岛上韩国最高的山峰命名的。假如没有现代汽车与汉拿所属万都机械公司签订的专供合同,汉拿集团就不可能生存下去。

如果说郑仁永是不驯的刺头的话,那么,郑世永就是完美无暇的弟弟。郑世永生于1928年,比郑周永小13岁。他始终有着许多他长兄所不具备的东西。他和蔼可亲,总是面带微笑,即使是生气时也是这样。他从不大发脾气或公开威肋助手。他还受过良好的教育。当他的兄弟们在朝鲜战争前后为争取合同奔忙时,郑世永却在高丽大学学习。因此,他十分感谢大哥郑周永。据说他入校时哭了。郑周永负担了他的学费,他比其他几个兄弟都听他的话。郑世永的大哥很为他感到自豪,有一次他甚至参加了学校的一次模拟议会会议。在这次模拟议会会议上,身为该大学政治研究小组组长的郑世永担任委员会主席。

同时,郑世永也向他大哥表明了,他可以自力更生。当郑周永向他保证提供他在美国进行高等学习所需的经费后,他进入哥伦比亚大学学习一个学期,迈上了攻读硕士学位的道路。然而,除了他哥哥外,他没有任何经济来源。汇款晚到时,他就会焦躁不安。由于未能获得奖学金,不能继续在哥伦比亚大学学习,他就翻阅韦氏字典后面所列的大学名单,并给其中一些大学写了信。最后,他获得了位于俄亥俄州牛津市的迈阿密大学的奖学金,并于1957年毕业,获得政治学硕士学位。他的自主精神促使在他回来后不久就让他担当了大任(他后来成为现代集团的董事长)。

郑周永对他兄弟们的培养,以及后来对他儿子和其他家庭成员的培养,都倾注了极大的热情。他有时会自豪地提到自己只不过是初级文化程度。但是,像全国任何一个同胞一样,他也被卷入了学习、学习、再学习的热潮之中。韩国人通过直接观察,了解到了日本和美国人都有较高的教育程度。他们看到,所有那些大学的学位与这两个国家的军事和经济实力都有着某种联系,并进而对这两个国家的生活产生了巨大的影响。他们认识到,如果他們要前进并参与国际竞争,需要一些基本技能,尤其

是在经济学和工程学方面。

对于像郑氏兄弟那样的人来说,教育还提供了进入社会的敲门砖,这个社会是严格按照一个人所毕业学校的等级来衡量它的公民的。对他们来说,教育只靠金钱是买不来的,它体现了某种优越性。到了1960年,当郑周永的大部分儿女们还在发奋读书的时候,韩国人对教育已开始大幅度投入,这可以从统计数字上体现出来。文盲率从1945年的78%下降到1960年的27.9%,90年代降到1%以下。在高等学校(日本人统治时期基本上不对韩国人开放)就读的学生人数从1945年的7819人上升到1960年的101045人。在同一时期,对工业具有重要意义的职业高中人数从3317人上升到99017人。

然而,对郑周永来说,没有一个兄弟要比他的儿子们更为重要,尤其是大儿子郑梦弼。他出生于1936年12月29日,比叔叔郑尚永只晚出生了3周。郑尚永是第六个也是最后一个弟弟。郑梦弼和郑尚永一起在著名的佛教学院东国大学学习。尽管六弟与他的大儿子有着长久的亲密关系,但这并不意味着要走同样的职业道路。郑尚永在高丽大学获得商业学位——足以使大哥在1970年任命他为现代汽车公司的第一副总裁。6年以后,又给了他韩国化工,这成了他自己的集团公司的支柱产业。

郑梦弼是他令人自豪的父亲所拥有的全部职责和财富的合法继承人,他是不会继承一个二流职位的。他要担当起集团公司领导人的大任。他父亲让他在一个金属制品公司当学徒,看他能否胜任仁川制铁公司的领导职务,这是1978年中在总统的命令下接收过来的一个烂摊子。这也是在政府否决了现代要投标建设韩国第二个综合炼钢厂后,作为一种补偿才落入现代之手的。那个项目被政府投资兴建的示范企业浦项综合制铁公司拿到手了,它是韩国兴建的第一个综合钢铁企业,标志着韩国跨入钢铁时代。

由于这种背景,这位老大现在得到的特权并不是时候。被浦项钢铁公司击败后,为了要证明自己,郑梦弼必须要把仁川这个小得多的企业变成有利可图的竞争者。有人认为“进入仁川制铁公司是打入钢铁界的第一步”,“当时,仁川制铁公司还是个小企业,并且不是一个好的企业。正

在亏损。”1982年4月的一个晚上,郑梦弼就是在为公司的问题充满担忧的情况下,情绪低落地离开蔚山,长途驱车返回汉城的。

出发时匆匆忙忙,司机也昏昏欲睡。在大邱附近12年前现代公司修建的高速公路上,他乘坐的那辆刚从蔚山生产线上下来的福特格拉纳达牌轿车撞上了一辆卡车。郑梦弼和司机当场死亡。郑周永此时正在洛杉矶会见现代在当地的代表。他此次去华盛顿是为了接受乔治·华盛顿大学的名誉博士学位。“我是从洛杉矶办事处得到消息的,”有位叫李丙奎的工作人员说,“总部发了一份电传给我,我把它交给了住在饭店的郑周永董事长。他问‘不会错吧,这是真的吗?’我说是真的。”

这位父亲的脸上一直无动于衷,但在惊愕和悲痛之中,他给一个能理解他、可以与之交流最深厚感情和思想的人打了电话。这个人不是他的夫人卞中淑,而是弟弟郑世永。“他说了一会儿话,”李丙奎说。就这样,这位失去了儿子的父亲安排了丧事,继续从事接下来的一系列活动。“他没有把儿子的死讯告诉任何人,”李丙奎说。“他不想让人知道他儿子死了。”没有想到要回去安慰他的夫人,他继续到华盛顿,到乔治·华盛顿大学,同时通过他当时的心腹助手李明博与总部保持着联系。“活动在继续进行着,”乔治华盛顿大学商学院已与郑周永相交十几年的菲力普教授说。“在他获得学位的那天下午,我在家里为他举行了盛大的欢迎仪式。他出席了晚餐会,并会见了当地的所有韩国学生。”

当时负责现代电子公司美国分公司的杨勋就站在他身边。“他从未提他儿子一个字,”杨勋说。“他没有一点儿反应。他力图把自己想像成东方传统中的大人物。我肯定他感情上是痛苦的,但他从没有表现出来。”郑周永以他的行动体现了他的感情。1982年秋季,他向乔治·华盛顿大学捐款50万美元。一年以后,又捐款75万美元,主要用作在商学院学习的韩国学生的奖学金。他还把他最小的儿子郑梦日和其他值得帮助的韩国人送到乔治·华盛顿大学,另外他还有8个侄子也到那里学习。在汉城,郑梦弼的遗孀李良子和两个女儿继续住在他隔壁的大院里。1990年,另一次不幸降临,郑梦弼的遗孀因癌症去世,但此后她的两个女儿仍住在那里。1992年,妹妹在入学考试中获得第一名、姐姐从巴黎学

习归来后,姊妹双双进入韩国女子精英大学——梨花大学学习。

郑周永的长子去世后,郑周永的四子郑梦禹从表面上看正在按计划沿着他父亲的梯子往上爬。他的学业表现不算出色但也不错——他在二流的中央大学主修经济学,然后选择了普通的职业道路:先到现代建设公司,再到当时现代的一个子公司韩国建材公司就职。到1987年11月,他被认为是已做好了担当大任的准备,郑周永任命他为现代铝制品公司董事长。按现代财团的标准,这只是个小公司,但这是一次表现自己的机会。

然而,郑梦禹有精神病史。大学毕业后他在美国逗留了一段时间,回国后他一直在医院进进出出。他接受了这一工作,但聘任了他夫人的大哥李镇浩。李镇浩从乔治·华盛顿大学拿到了商学硕士学位,正在为联邦调查局工作。他精通武术,是一位教联邦调查局侦探新秀们进行射击训练的神枪手,在领导一个对付亚洲犯罪集团的小组时加入了美国籍。他有一段令人羡慕的历史,包括在旧金山做了两个月的密探。这时,郑梦禹找到了他,请他担任现代铝制品公司的总裁。郑梦禹“精神上不稳定”,八子郑梦日说。“有一种下意识的压力”——考虑到父亲给他的约束,也许这种压力不只是下意识的。

与该家庭有亲密关系的其他人说,郑梦禹“始终认为他低人一等”、“从来感觉都不太好”。这也是可以理解的,因为他不但要达到父亲的标准,而且要与2个盛气凌人,被父亲视若掌上明珠般的哥哥和4个弟弟竞争。他们好像生来就是做大事的。1989年8月,当他的精神病严重到连假装坚持工作都做不到的时候,致命的打击终于来到了。郑周永免掉了他在现代铝制品公司的职务,提名弟弟郑梦宪临时替代他。事后,郑梦禹在1990年4月的一天服药自杀。

郑周永即使有时表现出一点幽默感,那也只是出于商业或政治上的需要。暴露真实感情是一种虚弱的表现——在一个不可改变的男性主宰的社会里显示出女人气的证明。无论经过什么样的艰难困苦,他都表现出一种典型的男人、现代公司——乃至高丽人的坚毅。同时,他冷酷无情的外表下掩盖了他那放荡不羁的私生活——一种业余生活,丰富而奇异,就像他在商业和工业方面的经历一样;它们被掩盖得很顺利,就像掩盖个

人悲痛一样。

在汉城,保守得最差的家庭秘密就是,不是所有8个儿子和1个女儿都是一个母亲,即1956年前与他结合的那个女人卞中淑生的。郑周永本人在1992年进入政界后对他的私生活倒是更加坦白了一些。他向新闻界承认,最后一个生的郑梦日的母亲并不是他的夫人。郑梦日当时是韩国科威特国际银行公司副总裁,正进行引进科威特资金作国际投资的尝试。履历显示,1959年3月出生的郑梦日比1936年12月生的长子郑梦弼小22岁零3个月。他这样回答的目的在于堵住人们对一个显然困扰着他的话题的议论。

所有的孩子都作为郑周永和卞中淑的后代合法地进行了登记,在韩国这是必须履行的手续。人们说她为这一大家子操持着家务,虽然她被认为只是头3个儿子和1个女儿的生身母亲。“妈妈用了大部分时间照顾我们,”七子郑梦允说,他坚持认为,除了郑梦日之外,所有兄弟都是她的亲生孩子。然而,街头巷尾流传的说法是,郑周永是在请教了占卜者和算命先生,并对那些母亲的家史进行调查后,才把最后5个儿子“接纳”为家庭成员的。据传,每一位母亲都得到了是一大笔款子,包括银行支票和豪华住宅。只要她永远不要回孩子,这些东西就都永远是她的了。

多年来郑周永的内圈中关系最为密切的人是李明博和李铉泰,他们成了第二位重要的人物,他们代表无论才智或经历怎样都要继承财富的郑周永儿子们的行事,诸如计划、形成概念,尤其是向郑周永报告结果这样棘手的任务都落到了他们的头上。“李明博总是比董事长先走几步,”杨勋注意到,“他心有灵犀,能料事在先、未雨绸缪、随机应变”。

那么,李明博会是现代集团董事长的当然候选人吗?会跳到郑周永儿子们的前面,或者至少是在一个或更多的公司里分到一些股份吗?不管他挣到什么样的荣誉,继承权永远也不会是他的。郑周永拒绝了李明博想得到仁川制铁很大一部分股份的要求,暗示李明博可能会“暴露”现代的秘密。当郑周永于1990年组成他的政党时,李明博“退休”了。并于3月作为郑周永一直谋求推翻的执政党的候选人被选进了国民议会。李明博知道他永远通不过与郑周永有血缘关系的血液检查。“血统重于内

行的管理人员，”他说。他把他的将来寄托在执政党而不是他的持不同政见的前顶头上司身上。

郑周永始终在不遗余力地为他剩下的儿子们建立权威，不管他们的资格如何。韩国和国外新闻界在猜测到底谁是这个集团的继承人。当郑周永参加在全国进行疾风暴雨式的总统竞选时，他说现代将不作为集团公司而存在，暗示每个儿子都会得到一个小公司，可能与他兄弟们所拥有的那些公司的规模大小差不多。“如果这是为了国家经济利益需要的话，我不担心现代集团的解体”。郑世永当时是过渡期的董事长——临时首脑，为了继承之事，郑周永真是煞费苦心，凭直觉决定谁干什么最为合适——不给任何人以发表意见或选择的权利。

被问及假如有一个儿子被派到某某公司去时，情况将会怎样，郑周永总是说“不”，他的儿子郑梦日笑着对人们说：“没有人能对我父亲说不。没有人敢说不或不同意。”如果他或其他兄弟对父亲的所作所为大失所望而控制不住感情时将会怎样？“抱怨不起任何作用。我们必须做的就是尽我们的本分。”偶尔，当这个最年轻的儿子与这位为他的哥哥们倾注了极大热情的慈祥人物说话时，也会说“我对那种业务感兴趣”。老人就会慈父般和颜悦色地回答这种罕见的话题。“他只是笑笑，”郑梦日说，“他说你太年青了，先呆在你的公司里。”

郑梦赫与郑梦日年龄最相仿，到1992年7月满31岁，他是郑周永早餐桌旁最年轻的一个，他也同意这种看法。“谁也不知道他怎样决定，”郑梦赫说。但他显然很崇拜他这位情同父母的伯父。“郑先生非常热爱他的家。也爱他的儿子，甚至侄子侄女。他从不轻视他们”。当被问及他是否可以要求给予一份工作，或者问问老人家为什么把他派到某一个公司时，郑梦赫与郑梦日一样，笑了笑。“没有人会问，”郑梦赫摇了摇头说，“他有他自己的主意。只有他知道。”

1982年郑周永的长子郑梦弼去世，这更增加了郑周永把合适的人安排到适当位置上去的紧迫感。当地新闻界喜欢就继承问题进行猜测，打听是严格按照出生的次序还是往下找年轻的作为继承人。郑梦弼以后的老二郑梦九和老三郑梦根，都是二流大学汉阳大学工程系的毕业生，在同

一起跑线上开始工作。他们都在现代的母公司现代建设当助手。当1974年父亲挑选郑梦九当现代汽车的总裁、郑梦根当金刚工业发展公司的总裁时,他们几乎是平起平坐,并驾齐驱。

当韩国公路上跑的汽车数量从1982年全国的64.7万辆、1987年的130万辆猛增到1994年的700万辆(其中有1/4在污染和窒息着汉城)时,现代汽车已成了现代最为繁荣的一个公司。该公司1989年的发展速度比以往任何一年都快,成了汉城及附近地区以外韩国全境所有汽车的惟一销售商。金刚公司挣得了另一种荣誉,建起了汉城县时髦的百货商店中的两家商店。

如果说郑梦九和郑梦根的公司足以代表现代韩国的富裕,另外两个兄弟也可以作为继承候选人,至少以他们所担负的责任来说可以这样认为。当现代电子于1983年2月注册时,五子郑梦宪被选中为总裁,这是在他从新泽西的费尔莱·迪金森大学获得商学硕士学位4个月之前。他父亲郑周永对他是如此地满意,以至于5年以后给了他第二份高级工作——在他的岳父玄泳文手下担任现代商船公司的副董事长,他岳父只是挂名而已。翌年,郑周永让郑梦宪从不成功的哥哥郑梦禹那里接管了现代铝业公司,并于1992年1月1日提名他当了电子公司的董事长。

六子郑梦准一直是匹黑马。他1989年2月放弃了现代重工业公司董事长职务去谋求国会议员的更高职位。在1992年的总统竞选中,他是他父亲的左膀右臂。并且,如果他善加利用的话,很有可能成为国家领导人。难道在大学的军官训练和两年陆军中尉生涯——这是郑周永派他到现代重工业之前从事的第一件工作——就没有预先显示出有什么发展前途吗?郑周永给人的印象是,他正注视着郑梦准爬到高位上去。郑周永对他的儿子们的期望高深莫测。但是,他认为郑梦准比他周围极度商业化的世界略胜一筹。可能一个集团公司董事长的职务对这个惟一在太平洋两岸最好的学校学习过的儿子来说,已经不够了吧?

当有人问到郑梦准为什么在众多的儿子中惟独让他一个人到集团公司以外去谋求发展时,郑梦准说:“我想我父亲还是希望我继续担任公职,无论是从事政治还是真正的公职。”郑梦准把他父亲“牺牲”一个儿子置

于一个“东方”背景之下来看待：“我们是个大家族，有足够的人在从事商业。我父亲把政治和公职都看得很高。他认为我是干那个的料。为了争得荣誉，有人担任公职是件好事。”

七子郑梦允和八子郑梦日分别生于1955年和1959年。在家族中他们还太靠后，尚无法预测他们在公司以外的发展。郑梦允在汉城的大学呆了一年，后在空军服役，在朋友的敦促下又上了三年半俄勒冈大学，之后回国娶了商人之女、梨花大学毕业生金惠英为妻。他带着新娘到了旧金山，一年后，于1984年在旧金山州立大学获得商学硕士学位。回国后，被郑周永任命为现代海上火灾保险公司第一副总裁，1988年晋升为总裁。郑梦日走了相同的路：1990年到现代公司工作，同年转到韩国科威特国际银行公司任执行总裁，1991年成为第一副总裁。

不管其个人才能和成就如何，儿子之间的权力分配表明，长嗣继承权仍然至上。无论其他人怎样够格，二子郑梦九是嘴边上的当然继承者。郑梦九有意回避新闻界，但郑梦准受的是美国式教育，又有一种政治天赋，使他最易被外界接近。他对郑梦九的升迁作了最简单的解释：“根据儒家哲学，长子最为重要。他是家庭的监护人、旗手。”

为了填补10年前郑梦弼的去世留下的空白，到1992年，除了现代汽车以外，郑梦九已获得5个董事长头衔：现代精工、现代钢管、仁川制铁、现代住宅与工业发展以及现代工业建筑设备公司。在郑周永的首肯下，他建立了现代钢管和现代精工，并把它们建成了集团中两个最好的公司。郑梦九早已超过了被认为不太聪明、患有不明疾病的三弟郑梦根。他的进取精神吸引着他父亲。在郑梦九的领导下，现代钢管这个韩国最大的钢管生产厂家正在向建设一个新的钢铁厂——一个创始人未圆的梦——迈进。至于精工，它不但是世界上最大的集装箱生产者，生产全世界20%~30%的集装箱，而且还生产火车、坦克，甚至经川崎工业公司批准，在马山附近釜山以西的昌原工厂里生产了几架直升飞机。

1991年，郑梦九采取了一次最令人感兴趣的大举措，从三菱引进了帕杰罗吉普车，按其设计在蔚山生产盖洛普吉普车。在典型的集团行动过程中，现代汽车为它的隔壁邻居装配了2.5升引擎、传动装置和车身，

并自行设计与三菱公司不同的节油“T”型柴油发动机,用于1994年生产的80%的盖洛普吉普车。郑梦九遍布各地的现代汽车销售网击败了竞争者起亚汽车的“岩星”和双龙公司的科兰多牌车,1991年销售了3006辆、1992年24264辆、1993年37971辆盖洛普牌吉普车。

郑梦九由于显示出汽车管理方面的才干,可能会对叔叔郑世永的董事长和现代汽车总裁的职位形成威胁。然而,如果他对现代汽车有所覬觐的话,他可能与郑世永心爱的独子郑梦奎形成死对头。郑梦奎同父亲一样毕业于高丽大学,并在英国的牛津大学学习了两年。当郑周永在决定哪个儿子干什么工作的时候,郑世永于1988年让他自己的儿子当了现代汽车的助理经理,1991年提升为经理,1993年3月选定他为第一执行副总裁。当他掌握了现代汽车的全部权力后,郑梦奎加强了公司的财力,把它作为一个微型集团的核心企业来抓,以此来回击集团公司最终解体时郑梦九的挑战。

“郑梦九经常被称作母集团公司内‘小现代集团’的董事长,他领导的6个下属公司占了大集团公司年销售总量的20%”,一份杂志在1991年早些时候这样写道。另一份杂志在“现代王子与其父毫无二致”的标题下问道:“他将成为集团的头吗?”郑梦九的“性格和经营风格与他父亲如出一辙”,文章极力赞扬道,对这位老大所拥有的特权则只字不提。“只是因为郑周永真正信任他,在郑周永的孩子中,他才是进步最快的一个。”郑梦九是如此地“有权威”,以至于“人们管他叫‘M. K.’(郑梦九一词的英文缩写),管他的追随者叫‘M. K. 集团’”。但胜利并没有冲昏他的头脑:

“他非常谦虚。他不喜欢奢侈的东西。他的办公室一直很简朴。”

竞选败北 垂廉听政

1992年,77岁的郑周永,经过了周密的准备、并且是以统一人民党主席的身份参加韩国总统竞选。

郑周永在韩国是家喻户晓的人物,他不单是富甲天下的韩国第一巨

富,而且曾长期担任韩国经济人联合会会长,被誉为“经济总统”,名声很大。在1992年竞选中,他的现代集团的销售额占韩国国民生产总值的16%,出口额占全国出口总量的12%!他的的确确是一个经济王国的国王。所以,他认为,凭他在企业界的经历,完全有能力来领导一个国家。他说:“我看不出在主持内阁和主持董事会之间有任何本质区别——任何组织都有相似性。”

所以,这位77岁的老者决心将他的身份放在政治的天平上,让韩国的民众称一称自己。

当1992年下半年竞选浪潮层层推进的时候,郑周永的党徒们频频向海内外记者夸下海口:郑主席将以排山倒海之势席卷选票。郑周永本人呢?在那些竞选的日子里,乘直升飞机穿梭于整个朝鲜半岛的南部,频频接受新闻界采访,发表竞选演说,诋毁竞选对手,忙得不亦乐乎。

然而,国民在多大程度上接受郑周永?一个出色的企业家,可能会得到许许多多国民的尊敬与爱戴,但是要做国家领袖,又另当别论了。

大选投票前6天,郑周永在汉城矣汝岛发表竞选演说,预计将有100万人参加,而实际到会者只有20万人。郑周永有些气恼,责备助手们没准备好。无耐,聪明的助手们当即研究出了显示人多的办法。后几天,在大邱市、大田市等地,郑周永面对他的选民慷慨演讲,却不知他面对的“选民”,绝大多数是他的助手从蔚山、汉城搬来的现代集团的职员。更愚弄他们领袖的是,在集会上人与人之间相距大约1米远,给人以会场暴满的假象,反正他们的领袖郑周永已有些眼花,是看不出来的。

竞选活动最后一天,郑周永举行了三次集会演说,最后一次竟然选在汉城的长坪里车站前。这里虽然人口密集,却是韩国最下贱、也是最大、名声最臭的红灯区。郑周永面对着杂乱无章的妓女、痞子、乞丐、最底层的市民,大谈他对议会制的设想,高声斥责金泳三是一个“顽固的白痴”。郑周永显然选错了演说的对象,或者说面对演说对象选错了演讲内容,下面乱哄哄的听众一直在乱哄哄地欢呼、喝彩、起哄,试想这些人关心什么议会、金泳三?只不过渲泄一下情绪、凑凑热闹罢了。

12月8日,大选投票日。与平时一样,郑周永照旧3点起床,照旧在

非常多。他曾多次告诉我说,他在西海岸有一处农场,他说当他退休之时,他将把大部分精力放在那里。”

然而,在现代集团内部,郑周永作为荣誉董事长,无人敢低估他的影响力。每个人都毫无例外地认为,郑周永仍大权在握。他通过他的弟弟和6个仍在世的儿子发号施令。“郑世永负责处理日常事务,”一位助手说,“但是,在一些关键性大项目上,比如在一些涉及中国、莫斯科以及其他国家的大项目上,他(郑周永)仍牢牢地控制着决定权。他是我们的主要大股东。”“老板总归是老板,”金荣德若有所思地说,“孔子的儒家文化思想仍一如从前,尽管一些公司正试图脱摆这一思想的束缚。”

现代集团公司的这种彻底效忠精神,这种对创始人的依顺思想,是在郑周永为现代集团的创建发展而不懈战斗并不断取得胜利的情况下才逐步奠定下来的,是自郑周永逃离家乡并在汉城从事早期冒险活动的那一刻起便开始形成的。在韩国,孔子的儒家传统可谓家喻户晓,比任何其他亚洲国家都更流行、渗透于社会的各个角落。

特色评说:兄弟创业,弟承兄业,垂帘听政。

财富家训:“儒教精神是我的管理哲学。”“时间不只是金钱,时间是生命,我们的目的是要以最小的代价在最短的时间内完成一件事情。”

郭鹤年家族

郭鹤年创造了马来西亚最大的财富家族。他从 10 万马元起家到成为亿万富翁 ,在纵横商海的数十年里 ,他成为在马来西亚、香港及全世界华人圈的重要人物。郭鹤年财富家族开展多元化发展战略 ,在马来西亚控制着 5 家上市公司 ,从白糖、酒店、船务、保险到媒体 ,创造了无数奇迹。北京香格里拉饭店崛起就是郭氏财富家族的经典之作。在 21 世纪到来之际 ,选定郭氏财富家族继承人成为首要问题 ,郭鹤年以智慧巧布传承大局。

少帅担纲 糖业霸主

郭鹤年的祖籍在中国福建省福州市。他的父亲郭钦鉴于1909年出洋谋生,来到马来西亚。先是当店员,后来自己开了家咖啡馆,成了家。郭钦鉴的哥哥郭钦暖也在南洋,兄弟俩经过数年努力,共同创办了以经营大米、大豆和糖为主的东升有限公司,家境日臻富裕。

郭鹤年是郭钦鉴的幼子,上面有两个哥哥。他们的童年是幸福的,家境优裕,严父慈母,弟兄3个在新山市一家英文学校读书。郭鹤年自幼聪明过人,而且非常好学。从英文学校毕业以后,他考入新加坡莱佛士学院。在求学期间,他刻苦发奋,博览群书,学习成绩在班上总是名列前茅。他在这儿还认识了一位对政治颇为热衷的同学,即是日后成为“新加坡强人”的李光耀。

1945年,太平洋战争爆发,日寇入侵东南亚。马来西亚也被日军占领,并实行军管。郭钦鉴公司的大米生意被迫停止。祸不单行,不久,与郭钦鉴共同管理公司的侄儿郭鹤青又被日本宪兵扣押。公司只好关门,郭鹤年也被迫中途辍学。

第二次世界大战结束后,郭钦鉴重整河山,再次开张。东升有限公司不仅恢复了生意,而且,由于他们的精心经营,市场不断扩大,发展得很快。然而,好景不长,郭钦鉴本来身体就欠佳,又因多年创业操劳过度,终于一病不起,于1948年病故。

父亲去世前不久,郭鹤年在新加坡独自创办了从事航运业的利克务公司。由于父亲的病故,他只好又回到马来西亚。

郭鹤年的母亲郑格如女士受过高等教育,是个识大体也很有眼光的聪慧女性,她不希望因为丈夫的死,使郭氏家族的事业分崩离析,建议郭鹤年与他的哥哥以及堂兄弟们互相帮助,大家拧成一股绳,联手重新创业。成功之后,郭鹤年说:“母亲对我今天的成就有很大的功劳,对儿子的管教非常严格,也是影响我一生最大的人。”

郭氏兄弟遵照母亲的意见,集中了各自所得的遗产,并约请堂兄弟们来共同商量,各人入股,于1949年组建了郭氏兄弟有限公司。郭鹤年当时虽然才25岁,但他精明强干,博学多才,众兄弟一致推举他为公司的董事长。这样,年纪轻轻的他便挑起了重担,继承父辈开创的基业,继续经营大米、面粉、豆类和糖。

与此同时,郭鹤年在新加坡创办的利克务公司的业务也正常进行,而且越做越好,日渐红火。1955年,郭鹤年将该公司改成郭氏(新加坡)私人有限公司,他同时兼管。

身居要职的郭鹤年深知自己的担子重,也知道自己的能力有限,要进一步发展事业,还必须拓宽眼界。为此,他专程去英国做市场调查,并学习商务知识。

在伦敦,郭鹤年对英国人优秀的经营管理方式产生了浓厚的兴趣。通过认真的学习和调查研究,他发现了糖业的潜在能力。于是,他把精力集中起来,专门地对糖业的经营做了深入的调查,对糖业的贸易状况有了更明确的认识。当时,马来西亚人食用糖的大部分是从国外进口的,本国制糖业极为落后。郭鹤年决心抓住这个机会,大刀阔斧地干一番。

欧洲之行不仅大大地丰富了郭鹤年的商业知识,更重要的是给了他一个清醒的提示。1955年回国后,除了经营郭氏兄弟有限公司郭氏(新加坡)私人有限公司外,他又在新山市创办了明因私人有限公司,经营进出口贸易。50年代后期,郭鹤年开始着手致力于糖业经营。

1955年,郭鹤年回到马来亚,他在柔佛新山成立民天有限公司,专门从事商品贸易的生意。

通过民天有限公司和原本已成立的郭氏兄弟有限公司,同时应用在伦敦学到的现代商业管理经验,郭鹤年大胆地改变营业方针,开始设法从

泰国大量输入白米，分销至新加坡、柔佛及马来亚各大城小镇。这也是郭鹤年家族事业的重要转折点，也是该家族跨国化企业的牛刀初试。很快，郭鹤年在马来亚生意场上建立起知名度和信誉。同行都知道，新山郭家那个从英国回来的“罗拔”（Robert Knob）长袖善舞，不可小觑。

郭鹤年堂兄郭鹤尧在谈到郭氏发迹时指出：“郭氏集团能够今日在本地及国际上大展拳脚、一帆风顺，主要是郭鹤年的眼光及工商业才华造成的！”

郭鹤尧继而称：郭氏兄弟集团的真正盈利并不是来自米业，而是靠“工业”，首先是靠炼“糖”工业，而且郭氏兄弟集团的真正发迹期，前后只不过30年！

作为兄长评价堂弟的业绩，如非心悦诚服，郭鹤尧要说出这样的话是不容易的：“我应该很公平地指出，过去30年来，鹤年对工商业的许多准确分析、判断和决定，造就了郭氏兄弟集团今日的局面。”

1957年马来亚宣告独立。为了改变单一制的殖民地经济结构，实现经济多元化，促进国民经济的发展，马来亚联邦以及稍后的马来西亚政府（新加坡独立后易名）基本上沿袭了英国统治时期的“自由主义”经济政策。1957年的“独立宪法”默许非马来人在经济领域的活动自由，不受人或法律上的干涉。从马来亚1957年独立后到1969年“5·13”事件这段时间，被人称为“马来人的政治力量与华人的经济力量相结合的时期”。

马来西亚国内政治经济形势的相对稳定，为华人经济发展，尤其是向现代工业发展提供了有利条件。他们在50年代初期从经营锡矿业、橡胶业以及商业所积累的资金，开始向工业制造业、建筑业、地产业、制糖业、金融业、航运业和旅游业等领域发展。在这遍地是金、充满机会的年代，不少马来西亚华人把握住快半拍商法，谱写了一篇篇多姿多彩的传奇故事。

就在郭鹤年在经营民天和郭氏兄弟公司的时候，发现糖价不断飚升，几乎使得每个经营白糖的经营者，都赚得盆满钵满。

一经了解，当时的食糖供应命脉，掌握在外国商家手里，主要依赖进

口。食糖的价格一度涨得怨声载道,一磅树胶的价格竟然不敌一磅食糖的价钱。

郭鹤年在英伦学习、考察期间发现食糖交易和期货交易大有可为,心弦为之一动。

就在这一时刻,一位同郭鹤年有着广泛业务往来的日本商人找到他:“郭先生,炼糖业在马来亚很有发展前途,咱们联手一起干吧。”

这个提议,令郭鹤年怦然心动。

因为马来亚地处亚热带,具有种植甘蔗的优越条件。只不过没有自己的炼糖厂,不得不依赖进口而受制于人。

因为此际首相东古·拉赫曼领导的政府拟订了第一个五年计划,大力发展国内的工业。在这项计划下,凡是被列入新兴工业的领域,均可获得极大的奖励,其中包括免税优惠措施。

与此同时,曾一度控制东南亚糖业市场的黄仲涵家族已在下坡路上越走越远,逐步淡出这个领域,真空地带谁来填补?

于是,郭鹤年决定投资炼糖业。

但是,不要忘记,郭鹤年虽说20余岁就执掌家族经营的帅印,虽然他比家族其他成员见多识广,读过书,留过洋。华人家族毕竟有长幼尊卑的传统,而且郭家人多想法也不少,更重要的当时郭鹤年虽具备大手笔运作的筹划,但毕竟还没有拿出响当当的杰作来。

因此,他对炼糖业做了全面而深入的考察,并同日本商家进行冗长的谈判,一个揭开郭家事业发展新篇章的主意就在心底拍板。

在郭氏家族董事会上,郭鹤年向家族成员端出他的全盘计划:将全部身家财产投资到“炼糖工业”上。

郭鹤尧是参加此次会议的成员之一。他在接受新加坡名记者冯仲汉的采访时是这样说的:

“我们家族的每一个成员都赞同鹤年的主张。当然大家都明白,那次的投资也是一个冒险,万一失败的话,所有郭氏家族累积了几十年的财产都会全部化为乌有。”

而另一种说法则是,郭鹤年话音刚落,就出现赞成派和反对派,而且

势均力敌。

赞成者认为，鹤年计划缜密可行，跟着他走没错。更重要的是眼下大马商机难得，如不加以把握，郭氏家族难有出头日。

反对者则言之凿凿：投资炼糖业在大马向无先例，如今把全部身家都押在这上面，风险太大，这无异把所有鸡蛋放在一个篮子里面，万一砸了就“玩完”。

郭鹤年条分缕析，侃侃而谈：

糖，是日常生活中不可或缺的必需品之一。这些年来糖价一直飚升，而食糖供应的钥匙掌握在外国商家手里。如今大马政府鼓励国内企业界发展民族工业，并予以优惠，这种千载难逢的机遇，不迅速捕捉，可能转瞬即逝。

所有身家押在炼糖业，正是集中优势兵力打歼灭战。兵法与商法同理，假如别人抢先从事炼糖业，我们随后跟进，即使没有风险，其利润必然大打折扣。

我们现在不是要求稳，小打小闹，我们要开创一个新世界。

郭鹤年不是滔滔不绝的演说家，然而他陈说炼糖业前景、风险结论有理有据，条条是道，极具说服力。

原来持肯定态度的家族成员更加放心，持有异议者也举手表决，全盘同意郭鹤年的决策，倾尽全力发展制糖业。

于是，马来亚第一家白糖提炼厂在1961年诞生了。

这便是建于马来亚槟城北赖的马来亚制糖厂。它是郭鹤年家族与马来亚联邦土地发展局、三井物产和日新制糖公司合资创办的。

郭氏家族为此注资60多万马币。用郭鹤尧的话来说：当时这个数字对很多大财团来说根本就算不了什么，可是对当时的郭氏家族，就非同小可了！我们当时只是一家米商。一家稍具规模的杂货铺而已。

观察家认为，创办制糖厂是郭鹤年家族事业发展的一个里程碑。

分水岭便是建厂前后。在兴办制糖厂之前，属于郭氏蛰伏时期。而当他毅然兴办制糖厂并付诸实施，则是他朝着现代企业迈进的重要关头，为他日后糖王的企业帝国奠定了基础。

当第一批白晶晶的蔗糖从北赖制糖厂的流水线哗哗流出,郭鹤年随手将一把糖放进杯子里,冲进一杯水,微微地呷了一口。这时,他心里的感觉就跟口里的味道一样——甜极了。从此,郭鹤年确立了在世界食糖界举足轻重的地位。

在此后的一两年间,郭鹤年在东南亚各地的食糖贸易异常活跃,常有大手笔表现。他向中美洲的古巴购糖,然后转手卖给印尼;从泰国买入原糖,经过制糖提炼后通过有关渠道倒卖给中国。他低进高出,左右逢源,赚得盆钵皆满。

这时,郭氏家族原来对投资糖厂持有不同看法的成员,都庆幸没有坚持自己的看法,庆幸遵从鹤年的决策,郭氏家族事业才能开辟出一条致富新路。

60年代的整整10年,是郭鹤年全力投入食糖生意的10年。

马来西亚在传统上是一个以锡矿和树胶立国的国家,至于食糖,一向是依靠进口,因为一无种植甘蔗的基地,二无炼糖厂,因此,食糖的供应权都控制在外国商家的手中。

郭鹤年投资搞炼糖厂,可以自己提炼白糖,然而仍需从国外进口原糖,仍然受到外国商家的控制。

要想在糖业上进一步发展,必须跨越这个障碍,自己生产原糖,郭鹤年敏锐地看到了这一点。

况且,马来西亚本身并非没有种植甘蔗的条件,只是因为独立前殖民统治下经济畸形发展,才造成了今天的局面。

必须建立自己的种植基地,这个地方必须有大片的荒地待开垦,土地的价格又不太贵。

郭鹤年的目光落在马来半岛最北端一个不起眼的小州上。英国人统治时把它叫做“Perlis”,译音过来就是玻璃市,这“市”字经常给人误解,其实它并无市镇的意思。玻璃市州是全国最小的州,面积为795平方公里。它毗邻泰国,人烟稀少,经济不发达,有大片的森林地待开发,这是郭鹤年建立他的种植基地的理想地点。

1973年正是世界市场上白糖价格飞涨的时候。蔗园这个时候开始

收获，无疑给郭鹤年的生意注入了一支兴奋剂。

在边建种植基地的同时，郭鹤年一边在世界糖业市场呼风唤雨，屡有上乘表演。

1970年，世界食糖市场酝酿着一场风暴。很多人看到的是歌舞升平的日子，以为糖价还是像以前那样小幅的波动，不以为意。而郭鹤年就像一只有着一双锐利眼睛的鹰隼，看到糖市上涨的先兆。

于是，他将在伦敦学到的期货交易的方法运用于实践中。他抢在世界糖价上涨之前，收购了大批原糖，并投巨资于白糖期货交易。随着糖价的上涨，人们发现“罗拔·郭”手中拥有大量的食糖。

据说，仅此一役，就为郭鹤年赚得600万马元的入项，令国际食糖交易市场的资深人士刮目相看。

到了1971年，郭鹤年家族已控制了大马来西亚（东、西马）原糖进口的80%。

1972年3月30日，郭鹤年领衔的玻璃市种植有限公司在吉隆坡股票交易所主要交易板挂牌上市。

1973年，郭鹤年的“糖王”地位得到真正的确认。他不但拥有自己的炼糖厂，而且有自己可靠的原料基地。

说来也巧，1973年正是世界糖市好价钱的时节，源源的甘蔗送到炼糖厂，然后变成白色的食糖，变成一捆捆马币、美元。

玻璃市种植园的收获的意义，还不在于为郭鹤年赚得盆满钵满。同时，它还有另一层意义：以前从未大面积种植甘蔗的马来西亚，其食糖供应已经自给自足。

拥有自己的蔗糖种植基地和炼糖厂，郭鹤年在糖业界的发言权更大了。他成为伦敦糖业联合会的会员，同美国、古巴等国的糖商和机构也关系密切，往来频繁。他的名字，不仅为马来西亚和东南亚商界和糖业界人士所熟悉，就是在国际糖业经纪中也是大名鼎鼎的金字招牌。

70年代初期，郭鹤年不仅控制了马来西亚、新加坡80%的糖业市场，还把他的产糖业务扩展到印尼、泰国、菲律宾乃至中国等国家。

1979年9月，在印尼苏门答腊的楠榜举行了郭鹤年集团所属的石头

山种植园的开业典礼。人们注意到,印尼总统苏哈托出席了这一典礼,并手持金剪刀为之剪彩。

郭鹤年在糖业界呼风唤雨、气势如虹可见一斑。

玻璃市种植园是郭鹤年“初恋”的一个重要结晶。这个宁馨儿,使郭鹤年在商界首度加冠晋冕。

1976年,郭鹤年通过玻璃市种植园有限公司发动了一场倒置收购行动,从而使马来西亚制糖厂成为玻璃市种植园有限公司的一家子公司。这样,玻璃市种植园有限公司就成为郭鹤年以糖业为主的商业舰队,其经营项目包括糖的生产、提炼以及销售等各个领域。

六七十年代,无疑是马来西亚乃至东南亚糖业贸易的黄金时代。在这20年间,郭鹤年集团控制了马来西亚食糖市场份额的80%以上。

伦敦同业界估计,郭氏兄弟集团在全盛时期频频出击,风头强劲,在国际市场1600万吨食糖的交易中,该集团无论是现货交易还是买卖期货,乃至充作中间人抽取佣金,都能游刃有余,立于不败之地,并有效地控制了150万吨食糖的交易量。

有人甚至惊叹“糖业天下,郭氏几乎占了一成”。

于是,“大马糖王”、“亚洲糖王”的封号,自然非他莫属。

跨越计划 多元战略

从60年代开始,在制糖业称雄后,郭鹤年借助世界和马来亚经济发展良机,靠与政府、工商界的融洽相处,全面扩展他的经营领域。

郭鹤年并不仅仅满足米粮业及食糖业的发展,他将糖业收入作为资本多线投资,开辟了新的战场。创建马来西亚胶合板厂、联邦面粉厂、拉曼锡矿公司,受马来西亚政界与财经界之托,与他的知交共同组建国际船务公司。同时,郭鹤年敏锐地看到新加坡旅游业的前景,酒店成了他倾心的“新宠”。不久他就建立起梦想中的世外桃源——香格里拉。在创业期间,他也曾遇到过盛衰枯荣的危机,但他沉着应战,巧施“金蝉脱壳”,终于迎来光明大道。

郭鹤年在甜蜜事业中建立起他人生的第一块里程碑。但是，他同前辈不同的是，不仅仅局限在这一行当里打转转，就像钦字辈那样终其一生还是销售米粮、食糖。

郭鹤年在 90 年代接受记者采访时袒露其生意经：生意没有什么秘密，经济就是我们日常生活所用到、所需要的。经济学是最简单的事情。

如果说有什么秘密的话，那便是郭鹤年自己所说的“我是拼命做”。

拼命做的结果便是，他把大部分资金投到糖业，喘过气来，便以“水银泻地、无孔不入”的态势，转向其他可望获得回报的领域。

1960 年，郭鹤年在柔佛州建立了马来亚胶合板厂，生产三合板和胶合板。1965 年，他又在 MANGKIBOL 设厂，扩大再生产。郭氏集团在板材方面的产品通过新加坡贸易商出口到欧洲、美国、加拿大和东南亚。仅 1976 年，他就从 4000 公顷木材中获利 350 万马元。

米粮，是郭家经营的老本行。1962 年，郭鹤年创建了联邦面粉厂，其总部设在首都吉隆坡。1966 年，设在巴生的面粉厂投产。在 70 年代，郭氏兄弟集团在巴生和柔佛州拥有 6 个面粉厂。这些面粉厂的年产量约 22 万吨，占当时马来西亚面粉市场的 40%。

1982 年，联邦面粉厂的股票在马来西亚上市。过了 5 年，玻璃市种植有限公司收购了联邦面粉厂。

要做就做最好的，也许郭鹤年从事哪一项事业都坚持这一理念。眼下，联邦面粉厂是马来西亚最大的面粉厂，其产品以各种不同品牌供应给众多的消费者，为面食、面包和饼干制造业提供原料。

同时，联邦面粉厂还是马来半岛最大的饲料制造商，在北赖、哥打京那鲁、巴生港、古晋等地拥有 6 家饲料厂。此外，它也拥有两家大豆碾碎厂，以确保饲料的原料供应充裕。

锡矿业，是马来西亚传统支柱产业。郭鹤年在采矿业方面拥有拉曼锡矿公司。该公司除了在霹雳州的仁丹采锡以外，在吉打州还拥有 3571 英亩的橡胶园。

庞大的产业，自然同资金息息相关。郭鹤年自然不会放过金融、保险业务。

当然,从事任何行当,既要争取未来尽可能多的收益,也要规避可能发生的风险,何况航运业的风险远比其他行业高得多。比如,它受到战争、经济荣衰等因素的制约,往往难以预测。

但是,权衡利弊,郭鹤年认为,无论前面风波蕴藏着多少险恶,但驶往胜利的彼岸毕竟可以预期。

因为组建大马船务国际有限公司是大马朝野的共识,“背靠大树好乘凉”嘛!

有一个资料来源说,大马国际船务有限公司草创之际,缴足资本后只有3马元,直到1969年末,在大马政府、朝圣基金局及私人认股后,资本才增至700万马元。

郭鹤年敢于应承组建大马国际船务有限公司,还在于他找到一个绝佳的拍档。

此人便是熟悉船务的曹文锦。后来,此君也成为雄霸一方的航运界巨子。

郭鹤年在若干年后回忆这次合作时感慨万千。他承认寻求策略性合伙人是他经商的成功要素之一。

他更举例说,当他要进军航运业时,连船头和船尾都分不清,但是他知道丹斯里曹文锦拥有丰富的航运业知识,因此就选择他为合作伙伴。

论从事船务生涯,曹文锦同董浩云、包玉刚难分轩輊。早在40年代末,从上海圣约翰大学毕业不久的曹文锦便南下香港,并选择了航运业。他挖掘的第一桶金,是在朝鲜战争期间靠一艘旧船运载大批化学物品、日用品、木材往大陆,并兼做进出口生意。

1953年,曹文锦就到马来亚进行投资。初时,大马政府以曹氏的生意同中国关系密切,拒绝了曹氏的申请。幸亏得到朋友的引荐,获得大马内政部长做担保人,曹氏终于成功地在马来亚设了第一家织布厂。

引荐的朋友是否为郭鹤年我们不得而知。但可以肯定的是,当大马政府要他组建国际船务公司时,曹氏已是他的知交。

有一天,郭鹤年与曹文锦在一家高雅清幽的茶馆里不期而遇。郭鹤年眼睛一亮,组建大马国际船务于今看来,万事俱备,只欠东风。曹君的

出现不也是一股东风吗？

“来，来，曹君，饮茶饮茶。”郭鹤年热情地招呼。

曹文锦难得在此碰到老友，便凑了过去。当郭鹤年端出筹建公司的计划时，曹文锦猛一击掌：“好！咱们合伙干！”

于是，大马国际船务有限公司便从构想走向实施阶段。

郭鹤年以其惊人的魄力，招股筹资。由于郭氏事业有成，办事牢靠，振臂一呼，顿时应者如云，更兼大马政府“银弹支持”有言在先，资金问题当即敲定。在总共 700 万马元资本中，政府占了 61%，郭鹤年家族占 10%，曹文锦和日本公司各占若干份额，其他资金则由私人筹集。

大马国际船务有限公司成立，郭鹤年即出任董事主席，曹文锦则充任副主席。一文一武，如影相随。一个在决策和人事上担当主角，一个在船务上全权处理。

大马国际船务就像一艘开足马力的巨轮，全速前进，乘风破浪。

郭鹤年和曹文锦联手的马来西亚国际船务有限公司开局也不错，从刚开始时的 62247 吨船位，发展到拥有 30 多条船，经营航运和租船业务。

在发展马来西亚国际船务有限公司业务的同时，郭鹤年仍采取“水银泻地、无孔不入”的策略，对航运以及相关生意做多线投资。

1970 年，他在新加坡成立了 Leo 船务有限公司，其中日本 Mitsui OSK 航线占 50% 股权，他与曹文锦则各占 25%。这家公司成立的本意，在于辅助郭氏兄弟集团国际商品贸易业务。

Leo 的主要顾客是日本的 Mitsui OSK 航线和大马国际船务有限公司。但当大马国际船务加盟另一个国际船务联盟机构后，自然抢去 Mitsui 的一杯羹。Leo 看到自己昔日的伙伴，投入对手的怀抱，一怒之下与郭鹤年分道扬镳。

生意场上没有永远的朋友和永远的敌人。面面俱圆的郭鹤年在这种关头，当然利字当头了。

1971 年，郭鹤年即与曹文锦创立了 Jerneh 保险公司，主要处理大马国际船务公司的投保生意。其中郭鹤年家族占一半股权，曹文锦占 15%。据称，70 年代末，它一年 1000 多万马元的业务约 70% 出自郭氏兄

弟集团。

1973年,马来西亚第二任总理阿卜杜勒·拉扎克力邀郭鹤年创办马来西亚船坞工程有限公司。

这家公司同样由郭鹤年和曹文锦联手,大股东是马来西亚政府,占51%,郭鹤年和曹文锦占四分之一,各占总额的12.25%,日本的Sumitomo占4.5%。该公司设在郭鹤年出生之地新山,占地约200英亩,耗资高达1.7亿元马币。它既为新山老家的百姓带来了就业机会,更响应了政府发展重工业的倡议。由于形成了航运、租赁船舶,以及处理船只维修及其他工程和船务保险一条龙的机制,再加上马来西亚在70年代新兴工业发展迅速,为郭鹤年领衔的大马国际船务提供了充足的业务。他和曹文锦可谓“任凭风浪起,稳坐钓鱼船”。到了1976年,大马国际船务公司税后盈利达1850万元马币。其中郭鹤年家族约占一成。

当马来西亚国际船务有限公司平稳地行驶在规定的航线上,郭鹤年就主动请辞主席一职,由拉惹·莫哈末阿里斯接任,他只出任普通董事,而他的拍档曹文锦则仍担任副主席。

到1991年,这位大马国际船务有限公司的创始人则连董事一职也拱手相让,由其次子郭孔演接替。

拉惹·莫哈末阿里斯在股东大会上说,郭鹤年退出董事职位,在于本身集团的业务越来越庞大,在时间和精力上已难以兼顾,更重要的是虎父无犬子,孔演对船务的经验足以胜任此职位。

郭鹤年萌发办酒店的念头,从他出任马新航空公司董事部主席时就有了。

1969年8月,他受马来西亚和新加坡政府的委任,出任马新航空公司的董事部主席。

郭鹤年作为一个私人企业家而能被两国政府接受,担当要职,足见他在两国的声望。

郭鹤年可以说是受命于多事之秋。他虽然原来没有涉足航空领域,但上任伊始,就全力投入了管理,并且怀着极大的兴趣。

他善于从一个普通乘客的角度来看问题,并提出一些做法,这些做法

都相当有效。

他说,对于一个普通的班机搭客而言,他除了研究选择方便的班机和适当的价钱之外,更会考虑机上的清洁、有礼、服务效率及合理而又良好的食物。

他发现机场上所有的标志和报告都是英语和官方语,而这使一些只懂得母语的人往往不知所云。郭鹤年提醒公司的公关人员注意这些需要协助的旅客。

作为一个经常乘坐马新航空公司的班机飞来飞去的旅客,郭鹤年发现航空公司提供的菜单多年以来几乎没什么改变。他的脑筋又开始转了,搞些迷你型的东方名菜。这一招果然凑效,给旅客们留下了深刻的印象。

郭鹤年担任马新航空公司主席的时间并不长,由于新加坡退出马来西亚,马新航空公司也闹着分家,这也是形势的必然。郭鹤年担任了一年半主席的职务后,便因为要全力投入自己的业务而离开了航空公司。稍后,马新航空公司也正式分了家,分裂为马来西亚航空系统和新加坡航空公司。

郭鹤年管理航空公司虽然只有短短的一年半时间,但是这段时期对他来说却很重要。他在这个时候加深了对旅游业的认识,形成了自己系统的关于旅游业的看法,并且敏锐地意识到亚太的旅游事业将有大发展,这决定了他下一步经济活动的重点。

旅游业具有这样远大的发展前景,郭鹤年却离开了马新航空公司,不是让人觉得有些可惜吗?

郭鹤年是这样分析的:现代旅游业的三个主要工具是航空班机、旅游业者以及酒店。当郭鹤年离开航空公司的时候,他的目光已经敏锐地盯在酒店上。

那么,把酒店设在哪里呢?

郭鹤年认为,太平洋区域,特别是西太平洋拥有促进旅游业成长的最大潜能。它拥有一切条件确保这项事业的成长和繁荣将在不久后实现。

在人口方面,它是世界上人口密度最高的地方,而且,它的人民勤奋

以及拥有丰富的文化遗产。本区域也拥有不少名胜,包括具有历史及考古价值的地方及博物院。除此之外,人民热情、美丽、友善,他们用微笑来奉献他们的服务,当这个区域大部分发展中国家的生活水平提高之际,它的旅游业也随着增长。

这就是日后郭鹤年围绕着太平洋建立起他庞大的酒店业王国的原因。

在郭鹤年踏上船务甲板的同时,他又涉足其概括为“盛宴和饥谨”的酒店业。

比起糖业的“初恋”,酒店业是郭鹤年倾心的“新宠”,而且他对这“第二恋”的对象一经爱上,便难以自拔。而这“新宠”带给郭鹤年的是信心、勇气和多冕之王的一项璀璨的皇冠。镶嵌在酒店业皇冠上的第一颗明珠便是新加坡香格里拉。

60年代末70年代初,郭鹤年在马新航空有限公司董事部主席虎皮椅上坐了一年半时光,他烧了“三把火”,使马新这架组合式的航空机队翱翔在万里蓝空上,纵览山光水色。

就在这一任上,郭鹤年便敏锐地看到,太平洋区域特别是新加坡旅游前景,就像圣淘沙岛那样迷人妩媚,那样前景光明。

当1986年4月16日太平洋区域旅游协会在马来西亚吉隆坡召开代表大会时,一向三缄金口的郭鹤年大谈其对旅游业、酒店业的认识。当然,他的发家秘笈也从中抖露出来。

郭鹤年认为,在世界和平以及稳定的时候,旅游业将会继续繁荣。它作为一个环球性和超越国界的行业,每一个国家都可以从中得到好处。

很多人都对郭鹤年的经营推崇备至,而我们看到的是他对人心的细微的观察、把握,并由此做出决策。他对比古代人和现代人的不同之处。古代的徐霞客少而又少。以前一般人都较为保守和吝啬,他们节省的作风直接使经济及社会呈现无生气的状态。但是,当今这个摩登时代,几乎是每一个人,包括乡下人家,都会梦想在他们有生之年,能够睁开眼睛看世界。

郭鹤年指出,这种新的趋势,是世界繁荣及旅游业欣欣向荣的征兆。

而现代旅游业的三个主要方面是航空班机、旅游业者和酒店。

他更看到，旅客会蜂拥到一个政治稳定、并且拥有舒适交通工具，以及体面住宿地的国家去。

郭鹤年在马新航空任职的这段时间内，似乎看到无尽的客流正涌向他拟建的酒店。他在心里说，是时候了，不能辜负这场盛宴。

当时的新加坡，已从马来西亚联邦中分离出来，李光耀领导的鱼尾狮国家正励精图治，努力改变依赖转口贸易的单一经济，逐步使殖民地型的经济结构转向独立自主的民族经济道路，大刀阔斧地进行经济改革。60年代末，新加坡重点转向发展炼油、电子等面向出口的新兴工业，同时把无烟工业——旅游业放在重要的战略位置。修建码头、机场，围海建造楼房、厂房，商机无限。

天时，只是一个原因。

地利，也是无可比拟的。新加坡地处太平洋与印度洋的航道马六甲海峡的出入口，是世界海洋交通中心之一。有人说，它本身就是一个用蓝色的海、万国旗的船以及爱喧闹的白浪花精心装饰的大花园。它生长在赤道，享有最慷慨的热和光。它八面来风，多种文化部落在这里发芽生根。

像这个不是坐在或躺在阳光下，而是悬浮在阳光中的大花园，有谁会无动于衷？有谁会不想到此一游呢！

促使郭鹤年在新加坡投资酒店业，还有另外一个重要原因，那便是规避投资风险。

有华侨史专家指出，马来西亚独立以来，当局对华人为首的“非马来人”的经济政策大体分为两个阶段：第一个阶段，自1957年到1969年，让华人继续自由地从事各种经济活动，限制不太严格；第二个阶段，是1970年“新经济政策”公布至今，重点扶持“马来人”，对“非马来人”既利用，又限制，而且因时因地决定利用与限制的倾斜度。

两个阶段的分水岭当从1969年的“5·13事件”算起。马来西亚马来族精英于是日发动了一场种族暴动事件，并称这是“马来西亚种族矛盾紧张化的结果。是马来人对华人控制马来西亚经济命脉不满情绪的表

现”。

在打着“为争取马来族的民族利益”的大旗下,马来西亚政府第二天发表了《紧急状态宣言》。5月15日,拉扎克副总理代替拉赫曼总理掌握了政府实权。9月,拉赫曼总理辞职,拉扎克正式接任总理。

执掌总理大权的拉扎克宣布四个问题属“民族敏感问题”,禁止马来西亚公民在公开场合讨论。这些问题是:一、马来人的特权;二、马来语为国语;三、马来苏丹的地位;四、公民权。随后,马来西亚政府又颁布实施“新经济政策”。

为维护马来族特权阶层的利益,实现拉扎克政府提出的“重组社会经济”、“消灭贫穷”、“实现国家统一”的“新经济政策”,当局采取了许多扶植马来人而歧视其他民族的强化措施。例如:

设立各类由马来族党政军要员把持的“公共”机构,参与经济活动。如国家企业公司、联邦土地发展局、马来西亚国际船务公司等。

政府提供资金、给予专利,由这些“公共”企业出面对具有发展潜能的企业进行收购、兼并、参与和接管等活动。

继续推行“马来人土地保留法”,禁止“非马来人”租购马来人“保留地”,政府租让、出售国有土地,优先给予马来人及其机构,“非马来人”要取得一份土地,必须以付出1/3股权或……1/3的市场或雇用半数以上马来工人作为先决条件。

虽然郭鹤年家族同大马精英阶层关系非寻常华人可比,虽然他已受任马新航空有限公司董事部主席,并受委创办马来“公共”企业大马国际航务有限公司,虽然他旗下企业同大马“公共”企业联邦土地发展局等联手,但是,不要忘记,对华侨商法“不在一棵树上吊死”以及“狡兔三窟”的格言,郭鹤年心领神会,并知道在最佳时刻登台亮相。

在新加坡兴建酒店主意已定,那么,就像一个对即将出生并寄予厚望的孩子命名那样,郭鹤年冥思苦想,希求有一个“英雄配美人,好马配好鞍”的名字。

在新加坡郭氏兄弟有限公司办公室里,郭鹤年来回踱着步子。一个又一个的名字从他的脑海涌出,他又一——将它们否决。赤道的炎热,紧张

的思索,令他有一种灼热和焦躁的感觉。他推开临街的窗户,一段熟悉的旋律像阵凉爽的风,灌进他的耳朵。

“有啦!就叫香格里拉。”郭鹤年用手猛击自己的脑袋,喃喃自语:“我怎么没想到啊!”

原来,一家零售店的留声机正播放一首华人社会所熟悉的老歌《香格里拉》。那是他年轻时就喜欢哼唱的。

香格里拉,取自英文 SHANGRI-LA,其意为人间仙境,世外桃源。

据说,香格里拉一词最早出现在美国作家希尔顿所著《失去的地平线》一书,意指书中描述的永恒、和平、宁静之地。

这本纪实小说述说了 30 年代末,3 名美国飞行员驾机飞越中国、印度航线时,因故迫降,飞行员降落在一个世外桃源似的藏族人聚居的地方。那里有雪山、草原、森林和喇嘛寺。有热情好客的藏族汉子,还有美丽动人的姑娘,飞行员遇救后曾度过一段难以忘却的好时光。当他们生还后重觅故地,就像陶渊明的《桃花源记》中所描述的那样:“寻向所志,遂迷不复得路。”

书中明确指出迫降地点及获救地名叫香格里拉,且较为详细地记述了当地的民俗风情及地貌特征。

这样的传奇故事,本身就很有吸引力。再加上版本不一,有的说香格里拉位于尼泊尔,有的说是西藏,更增其扑朔迷离的传奇色彩。

90 年代,中国新闻社记者指称“香格里拉”真正地点是青藏高原南延部分、横断山脉西南腹地的云南迪庆藏族自治州及其州府所在地中甸县。据说,“香格里拉”一词,迪庆藏语的意思是“朋友,你来啦”!

显然,这是自天而降的美国飞行员由于语言不通,造成误解,以致将其当成地名。

无论是世外桃源,还是“朋友,你来啦”,对于一个酒店的命名都是再好不过的。更难得的是,这个名字,音节优美,朗朗上口,不管何方人士,对它都有一种亲切的感觉。从这个意义上讲,香格里拉酒店尚未建起,已占尽先机,翻开了郭氏“世外桃源”般如诗如幻的酒店王国的新一页。

坐落在新加坡柑林路的香格里拉,当初兴建时客房只有 520 间。但

时光荏苒,一晃20多年过去了,经过不断翻新扩建,客房已增至826间,并且成为一家蜚声国际的五星级酒店。

香格里拉酒店的标志,初看之下,仿佛英文字母“S”字形。但细细端详,可以发现它上下呈尖端模样,再加上对称的弯曲状,反映出东南亚特有的建筑构图。

此外,一条直线从“它”中间横穿而过,上连高山,下接流水,宛如高山流水千般曲,迎迓五洲众宾朋。明快简洁的构图,配以东西方文化的内涵,使香格里拉酒店更富有与众不同的传奇色彩。

同郭鹤年一道受委马化控股主席的树胶大王李莱生始终相信,大富由天,小富由俭,要想平步青云,成为亿万富豪,除了勤劳、诚实和忠心之外,还要有少许的运气。

看起来,对这种华人传统观念,郭鹤年也不会持有歧见。不过,作为一个在中英文学校打下基础,又到英伦广泛学习,继而又在马新航空有限公司这种位置指点江山的人,相信郭鹤年更懂得何时上场,何时享受“盛宴”。

对于管理,郭鹤年自然不会陌生。虽然隔行如隔山,但是,万变不离其宗。他要酒店管理层做的只有一件事,随时随地付出一点诚意便够了。

郭鹤年这句话的另一层面是:只要一点无礼、粗鲁举动、不够卫生的肮脏设备,都足以把客人吓跑。

新加坡香格里拉酒店以别致动听的店名、豪华完善的住宿设备,以及优质一流的服务,赢得了众多宾客的好评。开业当年,虽略有亏损,可是到了第二年,便财源滚滚,在新加坡盈利酒店中名列前茅。同时,它也在后来的郭氏酒店王国中,起到了“领头羊”的作用。

1993年,郭鹤年又在如诗如幻的圣淘沙岛兴建一座香格里拉度假酒店。这家饭店依山傍海而筑,风景优美,身居是处,可以望见房外的山、水、树、花,更挟着一股股海腥味的气浪,让人仿佛有一种在香风中沐浴的感觉。显然,这同香格里拉标榜的“人间仙境”不无相通。

如果说圣淘沙这家拥有459间客房的度假酒店是着眼于都市中人“回归大自然”,那么,两年后开业的新加坡国宾大饭店则显然看中新加

坡商机无限的成功人士了。

郭鹤年在新加坡一举兴办三家大酒店，证实了他的预言。太平洋区域，特别是西太平洋，拥有促进旅游业成长的最大潜能。它拥有一切条件以确保这项成长，以及它在不久后的繁荣，将会实现。

环顾世界酒店业，美国酒店大王克兰德·尼克逊·希尔顿是一等大力神。他以自己的履历，书写了一个白手起家、梦想成真的神话。

1919年，解甲归田的希尔顿来到当时人人都想靠石油发财的得克萨斯州。他没有开采“黑色的金子”，却以45000美元收购了一家小旅馆——莫希利旅店，开始“探索黄金”的旅程。

希尔顿以“让每一寸地方都产生出金子”的梦想，不断拓展自己的酒店王国。不仅美国纽约、日本东京、中国北京和上海、法国巴黎、德国柏林、意大利罗马、埃及开罗、泰国曼谷、狮城新加坡，就是古巴哈瓦那、波多黎各，都留下希尔顿国际旅馆雄伟堂皇的建筑。有人甚至说，除南极之外，希尔顿无处不在。

希尔顿的连锁做法，无疑为郭鹤年所乐于借鉴。

而希氏的宣言：“人的欲望，的确是无底深渊。不管怎样，我的欲望是想做饭店大王。”“登上饭店业的王座，才是我的战略目标。”不知郭鹤年是否听到，但他的血脉里流淌着的正是一股奋斗的激情，相信他感同身受。

当新加坡香格里拉酒店每一寸土地和空间都给郭鹤年带来了可观的收入后，他对酒店业的信心也陡然增长，豪气干云。

有人形容，郭氏在酒店业掘得第一桶金后，就像马来西亚华人先辈，一旦发现了一个锡苗蕴藏丰富的矿井之后，便期望好事成双，竭尽全力去寻找更多的富矿。

郭鹤年把目光瞄向他的出生之国——马来西亚。而马来西亚有关地方当局和商界对与有“金手指”之称的郭鹤年合作，当然十分迫切，热切邀请郭到他们的领土上开发。

况且，70年代初期，马来西亚正实施第二个五年计划，雄心勃勃要在工业化方面有所作为，堪称百废待兴，酒店业发展的前景无疑撩人

郭鹤年有一段夫子自道足以说明他的浩瀚心绪：我1975年刚来香港，头三四年都是在马来西亚与香港之间来来往往，1978年起就长住这里，喜欢这里了。作为华人生意人，全世界没有第二个地方可以跟香港比。这里真正是一个设立生意总部的地方。

在嘉里集团总部，郭鹤年发出企业发展的各种训令，一个个“作战计划”由此源源不断地传往“前敌指挥部”。

关于香格里拉酒店的连锁方式，郭鹤年运筹帷幄，决胜千里。

在马来西亚，吉隆坡香格里拉酒店按计划在兴建之中。在泰国，他也着手兴建曼谷香格里拉酒店。

在菲律宾，也许眼下条件不太成熟，但他的双眼在闪烁，寻觅着可靠的合伙人。

在香港，九龙香格里拉一炮而红，伴随而来的生意接二连三……

四面出击，使擅长搏命的香港同行，对郭鹤年的冲劲都十分佩服，称他“刻苦耐劳”举世无双。

郭鹤年自己也不只一次昭示其成功秘诀：“开始做生意时，是不够本钱的，靠着微小的储蓄，加上像超人般的勤奋工作。我们要成功，不得不比常人勤奋一倍——两年的工作一年完成。”

勤力亲为，是成功的一半。那么，另一半呢？他以为是要胸有宏图，眼光超群。

郭氏超人之处就是，在以香港为跨国企业指挥中心之际，向亚太地区所有可望发展的地方进发，然而他却有一个主攻方向——中国内地。

事实证明他的眼光确实是超一流的。

我们不妨把目光聚焦于70年代末的中国。

1978年，被称为中国改革开放总设计师的邓小平在北京接见华侨、外籍华人代表时说：“四人帮”破坏、改变了过去的政策，主要反映在国内的所谓海外关系问题上，连侨胞在国内的亲属都受歧视，来往受到阻挠。好多海外侨胞对这个不满意，是有道理的，应该不满意。这个很不对嘛！”

同年，中国共产党里程碑式的十一届三中全会在北京召开——完成

了指导思想从剑拔弩张的“以阶级斗争为纲”到“以经济建设为中心”的战略大转移，从而揭开了中国这场伟大社会变革的帷幕。

号角已经吹响。但是，主攻方向在哪里？怎样杀出一条血路来？

世界注视着中国的选择。

中国在冷静地思忖。

在邓小平的总设计中，中国经济要发展，必须推开国门，实行对外开放。而这个开放，是对西方发达国家和整个世界的开放，突破口则是以毗邻港澳、台湾的重点侨乡广东、福建，并在这两省设立四个经济特区。

于是，中国政府向生活在大陆以外的几千万炎黄子孙伸出了橄榄枝。

于是，一批又一批黑头发、黄皮肤的龙子龙孙，他们跨海踏浪而来，充当了勇敢的弄潮儿。

像白手起家的香港大亨霍英东在改革开放之初，便在广东建成中山温泉宾馆和白天鹅宾馆，就是一个例证。

在任何经济体系中，致富良机都不会让人视而不见。何况像郭鹤年这种深谙“快半拍商法”的商界巨星更不会置身度外。他坦言，70年代末就喜欢上香港，并且长期居住在此，除了生活上的便利外，很重要的一个因素当是认真观察中国内地发展的动向。

香港商界和传媒界对郭鹤年这位低调大亨尽管所知不多，但他们不约而同地发现，郭氏是“货真价实的中国大好友”。他在香港与中资企业光大集团、华润集团属下侨光公司做生意，明显是部署与中资建立长远关系，所图着实不少。

郭鹤年同中国商家合作历史悠久。早在60年代马来西亚白糖大战之后，他就同中国经贸机构“不打不相识”了。此后，郭氏集团作为中国照像机、颜料、电冰箱的马来西亚总代理，他的食糖、棕油业务同中国也互通有无。这种合作是愉快的，但在充满机会的改革开放年代，未免算是小打小闹。

郭鹤年充分看到中国内地遍地是黄金的良机。他已不满足在香港或国外同中资企业做做生意，而是要在内地大干一场。

做什么呢？郭鹤年的脑海里千万次地闪现着这个念头。

想来想去,他觉得还是做熟不做生——进军中国的酒店业。

郭鹤年一直这样认为:太平洋区域,特别是西太平洋,拥有促进旅游业成长的最大潜能。

在人口方面,它是世界人口密度最高的地方。而且,它的人民勤奋以及拥有丰富的文化遗产。

把这些条件置于中国内地身上,真是恰如其分。郭鹤年更看重于它的最大潜能,以及呼之欲出的“盛宴”。

80年代初,中国经济已连续几年以快速的步伐向前迈进,呈现百业兴旺的景象。很多外国游客纷纷到中国旅游、观光,要看一看推开尘封网结的东方文明古国究竟是个什么模样;很多海外侨胞、港澳同胞在《中华人民共和国中外合资经营企业法》出台后,也纷纷前来北京和中国内地考察、旅游。他们碰上的一个问题便是“住店难”。据一个材料显示,80年代初,北京旅游业的主体——饭店业还处于相当低下的水平。这个首都地区只有十大饭店,最好的是北京饭店,有900多个房间;再就是友谊宾馆稍大一些,前门饭店和民族饭店只有300多个房间;新侨饭店呢,只有200多个房间;而华侨大厦只有184个房间。偌大的北京城,大小饭店加起来,不过是5000多个客房。

据说,有一回,来了个日本旅行团,因为实在没有饭店可以安排,只好请客人到莫斯科餐厅的地板上过夜。

还有一次,到了半夜一点,客人的住宿还没着落,只好请示国务院,最后调专机送客人到南京过夜。

更让外国游客和港澳侨胞这些统称外宾啧有烦言的还有:不仅高级酒店寥寥无几,设备还老掉了牙,服务质量也差了不少一个档次,很难适应他们星级服务标准的要求。

饭店奇缺的冲击波不仅冲向旅游行业,甚至冲向北京市政府、国务院。

人们议论纷纷,北京饭店业紧张,卡了旅游业的脖子!

北京饭店业紧张,卡了全国旅游业的脖子!

饭店问题已成为矛盾焦点,众矢之的。

在这种大背景下 ,中央提出 要解决旅游者的吃住问题。

于是 ,便有了中国第一家合资饭店——北京建国饭店。它同时也是中国第二家合资企业 ,在其注册商标批号上醒目地标着 NO 002。

眼观六路、耳听八方的郭鹤年听到这些信息 ,真是百感交集 ,难以尽述。他对一位朋友说 :“ 这里遍地铺满黄金。我为什么不能俯身去捡一块呢 !”

后来 ,郭鹤年在回顾投资中国内地历程时说 :“ 海外华裔也好 ,港澳居民也好 ,投资中国大陆 ,我觉得将是一件最好的事情。因为中国大陆经过 ‘ 文革 ’ 后 ,人民都知道 ,原来那条路是跑错了。回过头来搞经济 ,资金不足 ,管理技术也不够 ,所以海外这些华人参加过去 ,对国内是非常好的事情。而国内实施改革开放政策 ,经济要跑得快的话 ,海外华人的推动力是相当有效的 ,能够早日促成国内高级领导人的愿望。”

他列举了一定要到国内投资的三条理由 :

第一是显示资本家不一定都是不好的商人 ,有的也有可取之处。

第二 ,这样投资 ,真正对中国有些贡献 ,把他们从旧时代环境推动到现代世界。

第三 ,因为帮助国家经济繁荣 ,大陆会一天天改良 ,变得更好 ,更进步。

基于这种想法 ,当然还有“ 有利可图 ”的原则 ,郭鹤年于 1983 年便进入中国内地投资酒店业。

据一位知情者称 ,郭鹤年每到一个国家投资 ,总要寻找一个可靠的合作伙伴。由于同中国经贸部及其下属机构有过合作关系 ,他首先同中国土畜产总公司接洽 ,遭到婉拒。后来 ,这家公司的老总连称自己“ 跌破眼镜”。

尔后 ,郭鹤年找到了经贸部五金矿产进出口总公司 ,双方一拍即合。

选择什么地方兴建饭店呢 ? 他们相中了北京西郊紫竹院公园往西 500 米的一块地方。这里毗邻钓鱼台国宾馆、北京展览馆以及此后兴建的中央电视台、北京电视台 ,是一块位置不错的风水宝地。

这样 ,郭鹤年麾下的香格里拉饭店有限公司和五矿进出口总公司又

把这块土地的拥有者——北京四季青公社拉进来,组成了三手联弹的搭配。

郭鹤年兴建北京香格里拉饭店,时在1983年。那时,北京建国饭店已在1982年开业,而霍英东领衔的广州白天鹅宾馆,也于1983年2月开业迎宾。然而,这时中国国门毕竟打开不久,同外商合作还得有一段磨合期,而郭鹤年涉足内地投资,也是大姑娘出嫁——头一遭。中间难免会有些磕磕碰碰,从具体运作到观念上都是如此。

郭鹤年回顾那段难忘的岁月感慨万千。他说:“1983年开始进入大陆时,谈合同是最困难的。我们的做法是一直冲、一直冲。第一,我们找合作对象,比较慎重,研究他们的背景,觉得可以的话,就一直冲。”

占地面积3.7万平方米的北京香格里拉饭店,在当时是个相当大的项目。但是,当时给郭鹤年的合作期限并不长,从签合同、设计、施工、建筑到由中方接管,只有短短的13年。

不过,郭鹤年并不介意,还是坚持把它建好。当然,后来增加5年,变成18年期限,另当别论。

1986年,楼高24层、建筑面积4万平方米的北京香格里拉饭店对外试行营业。

这家拥有657间客房的五星酒店,在强调香格里拉豪华尊贵的同时,注重中国建筑风格的相得益彰。她的饭店大厅以白色大理石为主调,令人感觉柔和、舒适;传统的中国水墨画装饰与奥地利水晶灯及木装饰珠连璧合,色彩、光线、景致的和谐营造出一种宾至如归的氛围。

从大厅放眼望去,是一座典型的中式园林,一道7米高的玻璃幕墙将其与室内大厅隔开。园中游廊曲折,溪水潺潺,鸳鸯与野鸭嬉戏其间,一派鸟语花香、生趣盎然的景象,让人恍若置身于“人间仙境”之中。

1987年8月22日,北京香格里拉饭店正式开业。这在当时京城算是最奢华的五星级饭店之一,同时更凭借香格里拉酒店传统——温暖亲切的优质服务成为在海内外享有盛誉的饭店。

从北京香格里拉饭店获得的荣衔,便可知它不让内地以外的香格里拉连锁酒店。这些荣誉有:

1988年5月,被中国国家旅游局授予全国旅游优质服务先进单位称号。同年10月,在世界权威杂志《商务旅游者》举行的全球高级饭店评比中位居世界最佳新饭店第四名。

1989年10月,在《商务旅游者》评比中位居世界最佳新饭店第五名。

1990年在第11届亚运会期间,被北京市旅游局授予最佳总机服务、最佳环境饭店奖。

从1993年起,连续数度被美国最负盛名的旅游休闲杂志《康德纳斯特旅行家》评为中国最佳饭店。

1994年,它还被美国《成功会议》杂志评为世界最佳会议场所。

也算一则佳话,董建华获委为香港首任特区行政长官曾两度莅京公干,均选北京香格里拉饭店作为召开记者招待会之所。由此可见香格里拉金字招牌之光彩照人。

在郭鹤年积极兴建北京香格里拉饭店的过程中,郭氏集团又在素有“人间天堂”的杭州登陆。

1984年,杭州香格里拉酒店挂牌开业,这也是香格里拉集团在中国内地首家开业的饭店。

1985年,郭鹤年再出“大手笔”,与中国经贸部在北京兴建有“城中之城”美称的中国国际贸易中心,总投资逾5亿美元。

这一浩大工程跨越80、90年代,集办公、会议、商住、饭店、展览、商场、娱乐于一体,中间又遇上1989年春夏之交的风波。然而,从这里不难看出,郭鹤年一旦看准目标,就会像他一贯的做法,一直“往前冲、往前冲”。

因为他深知,在中国内地投资不会像在香港、东南亚那么快收回本钱,就像种一棵榴莲树,要等六七年,才会第一次看到水果。

因为他深信,中国政府是真心实意要把经济搞上去,他的投资虽然收获期要长一些,但是,水果之王届时会源源不断地为他提供味道独特的果实。

财富王国 谁承大业

21 世纪来临之际 ,选定郭氏企业接班人问题 ,成为郭氏集团的首要任务 ,这项任务甚至比扩充企业版图还要紧迫。郭鹤年不想看到下一代对簿公堂、四分五裂的局面。他选择了长子打前站 ,其他子女及亲戚各掌家族企业要柄的做法 ,这也许就是他巧布企业传承大局的一种演练。

郭鹤年擘画未来、世代交替的一招棋还可在他近期谈话中见出端倪。

1996 年 9 月 ,郭鹤年在接受马哈蒂尔首相之子米占尔的访谈时表示 :他的商业集团在朝向 21 世纪的时候 ,最大的挑战之一就是寻求合适的接棒人。

郭鹤年对与他熟稔的首相儿子推心置腹地谈到 ,他与集团内的高层人员在过去 3 年至 5 年来 ,都一直在讨论接班人的问题 ,并把这个问题作为该集团在迎接 21 世纪来临时的首要挑战。

也难怪 ,中国人向来有“富不过三代”的说法。在纵横商界几十年的生涯中 ,郭鹤年看到很多老一辈胼手胝足 ,最终创下一份家业 ,但后辈不知爱惜 ,或者时运不济 ,把好端端的企业王国丧失殆尽 ;抑或为了争夺股权或者经营权而兄弟阋墙、家族纷争 ,乃至被第三者鲸吞的故事。

像与他一样以糖王名世的黄仲涵家族 ,企业版图曾经扩展到亚欧及美国等地 ,堪称富可敌国 ,仅继承者未能适应新的挑战 ,企业帝国有如建在没有地基的沙土之上 ,一下子坍塌了。

黄宗诒是黄仲涵的第 7 个妻子何金华娘(露茜·何)的长子。他在其兄宗孝去世后 ,担任了黄仲涵总公司的掌门人 ,并为马来西亚银行有限公司的创始人。他在谈到继承产业时说 :“在华人企业中 ,我们经常看到有人创办了一家大企业 ,但是到了第三代 ,一切都缩小了。在黄仲涵总公司问题上 ,确实在我这一代 ,即第三代 ,发生了衰退。为什么呢 ?问题不仅仅在于平均的所有权 ,而且在于还健在的 9 个或 8 个股东中间 ,没有关

于各自权力的明确规定。”

作为新糖王，郭鹤年无疑对老糖王黄仲涵的兴衰予以更多的关注。

如果说黄钟涵的兴衰史不足为凭，那么，另一个叱咤东南亚的上市公司杨协成由盛而衰、乃至被收购的一幕幕，就更叫郭鹤年触目惊心，不敢对接捧之举等闲视之。

1938年，祖籍福建漳州的杨天恩在新加坡创办了杨协成酱油厂，生产和经销酱油。尔后杨天恩的四个弟弟也参与家族生意，并在1969年将杨协成有限公司上市，1974年该公司还夺取百事可乐在新加坡的经销权，几十年间从一家小小的酱油铺子，发展成为产品多样化、业务遍五洲的著名上市公司。

从杨天恩五兄弟的“天”字辈，再到杨至耀（1985年起任杨协成公司主席兼总裁）、至超、至恒等“至”字辈，再到杨为理、为亨、为典等“为”字辈，企业家族的传承经历了很多不平凡的历程。到了90年代，杨至祥、杨至超等杨氏家族成员反对杨至耀继续担任杨协成控股主席，而引起杨至耀的反弹，最终闹到对簿公堂，杨协成落入黄廷方家族手中。

这种结局，是否续写“富不过三代”的老掉了牙的传奇我们姑且不论，倒是“天”字辈的八旬老人杨天华在法庭作证时的一番话耐人寻味。

杨天华在回答辩方律师的追问时说：“孩子已经长大了，得让他们自然发展，这是没有办法的。”他伤心而又无奈地表示，既然家庭成员无法和气相处，在毫无选择下，只好要求解散控股公司。

在争夺杨协成控股公司时，新马两大家族远东机构的黄廷方和丰隆集团郭令灿曾进行一场旷日持久而竞争激烈的收购战。郭令灿为首的柯麦林公司还包括林绍良等大亨和胜宝旺、虎豹兄弟国际等上市公司参与角逐。

郭鹤年这次没有卷入杨协成收购战的漩涡，是不是也发出“创业容易守业难”之浩叹？

但有一点可以肯定的是，郭鹤年绝不愿意看到杨协成的一幕在郭氏家族中重演。

所以，郭鹤年在90年代初期就开始擘画接棒的蓝图。他曾夫子自

道：所有公司的创造人、国家的创造人都一样，像李光耀先生，他若不退下来，他的接班人谁能站起来发挥呢？

注意到这一问题，郭鹤年便运筹帷幄，巧妙布局。现在他的子侄“孔字辈”已在家族的企业担当重任，他的女婿、侄女婿也在企业的旗舰里充当“大副”等要职。

以郭鹤年注巨资入中信泰富为例，他即委任郭孔丞及李镛新出任中信泰富董事局董事，这无疑是把他们推向第一线去“淬火”。让其百炼成钢，而重臣李镛新当董事无疑有辅助少主之意。他的左膀右臂且为侄女婿的柳代风也曾出任恒昌企业总裁。所有这些，都说明郭鹤年仍然不能摆脱“打仗仍需父子兵”的模式，同时也可作为他迫切希望下一代经风雨见世面的一个佐证。

郭鹤年的父辈创业，走的是家庭式兄弟联手生意，东升粮店是郭家的第一个桥头堡。别人买卖粮糖，可能只会在糖米油盐方面钻牛角尖，但在郭家鹤字辈手中，却变成一支魔幻无穷的魔术棒，幻化出商业王国，而且依然保持“兄弟同心，其利断金”的传统。郭家旗下的不少公司，董事均由郭氏家族不同的成员和其他专业人士出任，而且都合作愉快。这种状况同杨协成家族不可同日而语。

郭鹤年同发妻谢碧蓉结婚于 50 年代初。两人婚后生下两男两女。两个儿子为孔丞和孔演（有的写作孔炎）。

不幸的是，郭太太在小女儿幼年之际撒手而去。郭鹤年随后再娶何宝莲。

何氏英文名字叫 Eileen，曾在新加坡航空公司任职。她常常陪伴郭鹤年出席一些社交场合。但因郭鹤年的低调，不喜曝光，何宝莲比起一些富豪的太太也罕为人知，有的甚至以其外貌酷似菲律宾女郎，认定她不是华人。其实，何氏乃出生于南洋的华人家庭。

郭鹤年同何宝莲婚后再得一子二女。儿子叫郭孔华，女儿叫郭惠光、郭燕光。

郭鹤年的长子孔丞生于 1954 年，早年毕业于新山英文书院，毕业后负笈澳洲，攻读企业管理课程。

学成归国后，郭鹤年即让孔丞走上第一线，出任香格里拉集团董事，充当巡回大使，在马来西亚、新加坡和香港飞来飞去。当他的胞弟孔演学成归国后主理新马业务，孔丞则随父常居香港，打理香港和中国内地的生意。

郭孔丞起初在香港声名大噪还不在于他的业绩，而在于他曾同台湾歌坛红星邓丽君的一段恋情。据称，70年代进军香港发展九龙香格里拉的郭鹤年，其为公众所熟知还缘于他的大公子与邓丽君拍拖，进而谈婚论嫁而引起坊间的关注。

绿草苍苍，白雾茫茫，
有位佳人，在水一方。
绿草凄美，白雾迷离，
有位佳人，靠水而居，
我愿逆流而上，依偎在她身旁，
无奈前有险滩，道路又远又长……

70年代后期，一位台湾歌星的声音回荡在香港的大街小巷，人们对这位“玉女歌星”如痴如醉，她就是邓丽君。

邓丽君，原名邓丽筠，“丽君”是她的艺名，原籍河北，1953年1月29日在台北出生，童年时表演欲就特别强，12岁那年参加台湾中学广播电台举办的《黄梅歌曲》比赛，以一曲《访英台》名列前茅，被台湾报纸称赞为“神童歌女”，从此踏足歌坛，加盟台湾电视公司主持的《每日一星》节目，载歌载舞，引起广泛的注意。1969年她高中毕业正式加入乐坛，演绎台湾电视剧“晶晶”之同名主题曲《晶晶》而一举成名，从此一发不可收拾，相继在东南亚地区和日本获得成功。70年代后期，她已成为华人女歌星中无人可与之比肩的“天皇巨星”。

邓丽君的歌声也飘进了香格里拉，一直飘到香格里拉一名年轻的董事郭孔丞的心里。

郭鹤年的大公子郭孔丞1954年出生，洋名为Beau，和父亲一样，郭孔丞也是毕业于新山英文书院，毕业后他负笈澳洲，攻读企业管理课程。

直到1981年,郭邓之间的感情才有了新的发展。是年4月,邓丽君来港做个人演唱会,反应极度热烈,加演两场,门票又于两小时内全部售光,创下当时香港个人演唱会场数最多的纪录。

这自然成为传媒报道的焦点,然而传媒最感兴趣的还不是这个,因为那些无孔不入的记者发现邓丽君身旁有一位男伴。

他是谁?竟能独占花魁?他中等身材,皮肤黝黑,下巴上蓄满了浓黑的胡子,从长相上看,大概是位马来贵族吧。

这位神秘人物的身份很快被查清了:郭孔丞,英文名 Beau,27岁,香港香格里拉集团董事,其父为马来西亚首富郭鹤年。

一时间,郭孔丞成为各个新闻媒介争先报道的新闻人物,香港人还是通过这件事才知道本地还有个叫郭鹤年的超级巨富存在。郭鹤年觉得有些好笑:老子沾了儿子的光出了名。

有一个时期,郭孔丞和邓丽君的新闻经常出现在报纸娱乐版的头条位置上。据这些报道称,郭孔丞招待邓丽君在香格里拉酒店居住,一住就是1个月,而在另一个场合中,邓丽君还亲自下厨为孔丞煮饭。

郭孔丞对这段恋情并不否认,他甚至很乐观坦率地对新闻界说:“进一步的消息,相信在明年即可宣布,(婚期)大概在明年也差不多了。”

邓丽君亦在公众场合大方地谈及男友,这和前几次秘而不宣的恋情很不一样。

邓丽君情场得意,事业上又获丰收,在1981年的“香港第六届金唱片颁奖礼”上,她所灌录的五张个人大碟同时荣获白金唱片,成绩骄人,亦勇破历届金唱片纪录。

一曲《心中喜欢就说爱》也许能代表邓丽君此时的心情:

花儿美而有蝴蝶采,

姑娘娇媚等郎来看。

花儿美丽不常在,

青春一去不回来。

心中喜欢就说爱,

为何不敢说出来。

公众都热烈地关注着这段罗曼史的进一步发展。邓丽君也许很快就要披上婚纱步入教堂了吧,邓丽君的崇拜者甚至暗暗心中感伤。然而这段罗曼史的发展却恰似一部没有结尾的电视剧,正在高潮的时候突然没有了下文。

人们并没有见到邓丽君披上婚纱,她仍然在歌坛上唱着缠绵的情歌,而她的身边再也找不到郭孔丞的身影。这颇令人感到意外。

原来,据圈中人讲,郭邓确实打算在1982年结婚,甚至婚期已经定在3月17日,许多好友都已经收到他们的结婚请柬,然而这些请柬却突然在婚期前5天内被收回。原因是邓丽君闯不过郭老太太这一关。

当郭邓之恋发展到谈婚论嫁的阶段时,当然须征得家人的同意。郭鹤年对儿女的婚事是比较民主的,但家里人的事一向还须郭老太太做主,所以当长子为这桩婚事来征求他的意见时,他便顺水推舟地告诉孔丞,他的婚事要通过祖母这一关。

郭老太太,也就是郑格如居士,一向非常钟爱自己的长孙,视其为掌上明珠。她总是亲切地称孔丞为“胡须佬”,对孔丞和邓丽君的恋情,郭老太太早有耳闻,也早就有些不快。她倒不是认为邓丽君不好,只是不想有一个抛头露面的歌星来做她的孙媳妇。因此她每次见到郭鹤年,都免不了要唠叨几句。

郭孔丞听了父亲的话,就在1982年3月,也就是预定婚期的那个月,携邓丽君返回新山,去见郭老太太。

郭老太太一见邓丽君,便与其约法三章,她表示,如果邓丽君嫁给孔丞,成为郭家媳妇,就必须答应她三个条件:一、婚后洗尽铅华,脱掉歌衫;二、从此不得再抛头露面唱歌;三、断绝和娱乐圈一切朋友的联系。

当时,邓丽君在歌坛声望正隆。她的名字之响亮,华语歌坛还没有能出其右者。唱歌是她的所爱,也是她的事业,郭老太太开出的条件,对她而言,显然是难以接受的。

邓丽君表示为了爱情她可以舍弃歌唱事业,但要她断绝和娱乐圈的一切联系,这委实太难,因为如果不再唱歌,她就想以后学做曲。

郭老太太并不是一个封建的人。其实,她受过高深的教育,思想开

明,即使孙儿娶外国人她也不在意,但她坚持郭家媳妇婚后无论做什么,都不能再和娱乐圈有任何瓜葛。

结果,由于双方各持己见,意见达不到统一,这段情最终没能开花结果。

其实,当郭孔丞热情地追求邓丽君的时候,有一个姓潘的香港钟表业富家子弟也正拜倒在邓的石榴裙下,但她却对孔丞情有独钟。她认为他虽然出身豪门,却并没有富家子弟的习气。可惜邓丽君最终闯不过郭老太太这一关,这段恋情最终是一场“无言的结局”。

这件事对邓丽君打击很大,甚至改变了她的人生观。似乎为了远离喧嚣的尘世,她远赴欧洲,学习声乐,增进个人修养,而社交圈子亦起了很大的变化,暂别爱情道路,转食素菜,甚至出现严重的洁癖,经常戴手套,并享受单身贵族的生活,圈中好友亦以女性为主。外界甚至传闻她与女导演麦灵芝有不伦之恋。

与邓丽君分手后,郭孔丞亦有一段时间陷入苦闷,这种情况一直到一次日本之行后才有所改变。

那一次孔丞飞往日本洽谈生意,日本商家介绍了一位叫裕见子的日本姑娘和他相识。

郭孔丞一见裕见子就立刻对她产生了好感。裕见子曾留学美国,能讲一口流利的英语,郭孔丞对她一见倾心。

有趣的是,裕见子脸型的侧面特别像邓丽君,这大概是孔丞最初喜欢上她的原因吧。

双方很快坠入爱河,当他们的爱情成熟时,孔丞又带着日本情人回去见祖母。

郭老太太对这位日本姑娘显然是满意的。这次会面非常愉快,只是因为语言上的障碍使得谈话有些不尽兴,因此临别时,郭老太太还嘱咐裕见子说:“你必须尽快学会广东话,以便能在香港立足,并能与我交谈。”

孔丞和裕见子最终于1986年7月30日喜结良缘。一向低调的郭鹤年在长子的婚事上也未过分铺张,只是在马来西亚、新加坡和香港自己的

酒店里各摆了 20 桌酒。

孔丞和裕见子的婚姻很美满,裕见子也很喜欢听邓丽君的歌,因此他们家里还经常回荡着邓丽君的歌声。

而当邓丽君得知旧情人的婚讯后,依然说:“我祝福他。”其时她虽然继续穿梭于香港、台湾、美国及法国等地,但已处于半退休状态,除参加慈善义演外,很少于公众场合露面了。

郭孔丞也衷心地希望邓丽君能够幸福,却不料多年以后,邓丽君仍是孑然一身,更在 1995 年 5 月猝然逝世,留下无尽的遗憾。

1995 年 4 月,邓丽君携男友到泰国清迈度假散心,并下榻当地的梅坪酒店最高层的 502 房,她曾数次来清迈,每次都下榻这家酒店。

5 月 8 日下午,一名男服务生经过邓丽君的房间时听到有人用力敲门,便前往开门,他看到邓丽君趴在门口上,气喘得很厉害,地上散落着治哮喘的药和器具,样子极痛苦,口中不断地喊着:“妈!妈!妈!”

因邓丽君多次到梅坪酒店投宿,服务生对她的情况很熟悉,遂将她扶到阁楼咖啡座,为她捶胸、按摩,并拿出她自备的急救器材急救,但邓仍未好转,服务生于是将她送往曾就医的清迈兰朗医院。在离开酒店时,邓丽君气喘加速,抚着胸口,眼睛向上翻,不断叫喊:“妈!妈!妈!”5 时 30 分她被送到兰朗医院急诊室,正好是去年 12 月 30 日为邓丽君急诊的苏密医生值班,他马上为邓丽君急救,但急救无效,1 小时后他宣告邓丽君过世。邓丽君去年 2 月 30 日也曾发病一次,同样是非常紧急,好不容易才抢救过来。

“邓小姐如果能早 20 分钟送到医院,获救的机会会多些,我们已经尽力了。”苏密医生感伤地说。

邓丽君生前的最后一任男友是法国人保罗,这是和郭孔丞分手后她身边惟一出现的男人。保罗比邓丽君小 10 多岁,据称那天保罗与邓丽君发生口角,一气之下与友人出外购物以冷静一下,所以邓丽君发病的时候他不在身旁。假如他当时在场的话,邓丽君可能会得救。

邓丽君曾透露打算在 42 岁披婚纱,43 岁以前生子,因为过了 43 岁生育便很困难,可惜终未能如愿以偿。

邓丽君之死立刻成为传媒争相报道的热点。一些当年和邓丽君有过一段情的人自然也就成为记者的追踪目标。曾和邓丽君传出绯闻的著名艺人成龙坦然承认当年的恋情。成龙说：“如果世上真有天堂，她必定是上天堂的那种好人。她甚至善良得连一只蚂蚁都不忍踩死。作为一个艺人，她红足多年实在难能可贵……当时她喜欢浪漫，如烛光晚餐，但我却是个工作狂……我们之间，爱过亦恨过，亦和好如初过。分手后多年曾在酒店碰过面，我们当时擦身而过，最后我还是转过身向她打招呼，以前的一切都已成为过去，爱恨都过去。”

报纸上没有出现郭孔丞的消息。

其实，邓丽君的身边虽然出现过许多男人，但是真正谈婚论嫁的却只有郭孔丞一个。邓丽君歌迷会长 Poly 还追忆邓丽君当时宣布婚讯的情景：

“她如沐春风，开心之情表露无遗，说话时经常露出甜甜的笑意，一副幸福的样子。”

“当时她还戴着订婚钻石戒指，我们说想看，她就笑着说，不给我们看。”

“我还记得当时他们要在酒楼宣布这件事，已经是 10 几年前的事，她开心到几乎由心里笑出来。”

也许郭孔丞才是令邓丽君抱憾终生的男人。

GOODBYE MY LOVE，我的爱人，再见，

GOODBYE MY LOVE，相见不如那一天，

我把一切给了你，

希望你要珍惜，不要辜负我的情意。

GOODBYE MY LOVE，我的爱人，再见，

GOODBYE MY LOVE，从此和你分离，

我会永远永远，爱你在心里，

希望你不要把我忘记……

当年新闻界为郭邓的事热闹了半天，最终是“只闻楼梯响，不见人下来”，最终归于沉寂。郭家又渐渐恢复了往日的宁静，很少有人提

及了。

成家之后，郭孔丞在立业方面百尺竿头，更进一步。1988年，郭鹤年购入香港无线电视三成股权之后，他和父亲进入董事局任交替董事。

1993年，郭鹤年在上海出席不夜城中心奠基典礼后透露，他已逐步淡出商界，让其长子郭孔丞出任嘉里集团董事总经理一职。他对这个郭氏企业王国的当然继承者之一的“王子”，寄予厚望，认为他以前负责管理酒店业务成绩很好。郭鹤年还让堂兄郭鹤瑞的女婿也就是他的堂侄女婿洪敬南出任嘉里发展有限公司董事总经理。让年轻一代主理郭氏的商业重镇香港，并进而拓展他的商业发展的“要冲”——中国内地。

1995年国庆期间，国务院侨办等有关单位邀请港澳和海外华人富商巨贾来北京参加庆典，以及参加三峡工程投资洽谈活动，知名华商谢国民、陈有庆、陈永栽、吴家熊、黄鸿年亦参与其盛，而一个家族能有两个代表的也许就属郭鹤年家族——其子郭孔丞和侄女婿洪敬南均列席其间。

这些嘉宾下榻之地便是郭鹤年控股的中国大饭店。

在钓鱼台国宾馆，当国务院总理李鹏和副总理邹家华接见与会代表时，魁梧威武的郭孔丞同洪敬南悄声交谈，不像另外一些企业家频频抢镜头，俨然“神秘大亨”低调风格之再版。有位记者想为他照一张相时，郭孔丞摇手婉拒。

郭鹤年早几年就讲过要退休，希望接班人能发挥作用。他回忆做出这种决断时说：“突然间，公司在中国大陆的生意发展很快，去中国大陆要讲华语，我16岁的时候读了18个月的中文，中文有限，但与国内沟通方面还可派上用场。”因此，他这匹“识途老马”再一次担当向导的职责。而近些年来，郭孔丞已经在内地、香港扮演十分活跃的角色，“接棒”只是时日问题了。

郭鹤年的次子孔演在1991年即代其父担任大马国际船务董事。时任董事部主席的拉惹莫哈末曾同郭鹤年探讨其子出任董事事宜，并称“后者对船务的认识与经验足以胜任这一职位”。

拉惹更称 ,这可能是华人的一个优良传统 ,所谓虎父无犬子。在事业上 ,第二代的人才辈出 ,可以掌管上一代创下来的业务。

郭孔演还是新加坡太平洋航运有限公司的掌门人。在《世界华商 500 家》中 ,太平洋航运名列 317 位 ,比曹文锦的万邦航运高 97 位。

从这一点上看 ,郭鹤年教育子女也如他的经营之道那样出神入化。孔丞、孔演各据一方 ,为着郭氏集团的发展作出自己的重要贡献。他们并不像一些口含银匙出世的阔少 ,成事不足 ,败事有余 ,而是像鹤字辈超越钦字辈那样 ,默默地努力着。

有消息说 ,郭鹤年不但两个儿子事业红红火火 ,他的乘龙快婿在马来西亚工商界也是一位威震四方的翘楚。

郭鹤年女儿郭璇光的夫婿拉昔胡申 (Rashid Hussain) 是一位马来人。马来西亚企业界对这位以自己名字命名公司的最大股东兼首席执行官的拉昔胡申 ,一点不陌生。

这位证券业巨子与郭鹤年同为柔佛人 ,不过他却生于新加坡。早年 ,他赴英伦攻读法律 ,后来转入伦敦一家大规模的证券经纪行接受训练 ,并通过了伦敦交易所的考试 ,在这一行当长袖善舞。

1976 年 ,拉昔胡申返回马来西亚出任一家证券银行投资顾问 ,两年后升为投资经理 ,1982 年再高升至副总经理。

1987 年 ,拉昔胡申与华族伙伴蔡马友联手创立拉昔胡申期货私人有限公司。1988 年 ,该公司改为拉昔胡申股票经纪私人有限公司 ,并于同年 12 月 9 日在吉隆坡股票交易所上市 ,成为最早上市的证券公司之一。

1989 年 ,拉昔胡申同郭鹤年之女郭璇光缔结秦晋之好。这一大马华族超级企业家与马来人证券业巨子联姻之举 ,一度成为马来西亚商界热门话题之一。

不过 ,郭氏家族从福州盖山出发 ,已从福州子民衍化为世界著名商业家族。家族中有华人 ,有日本人 ,有马来人 ,有欧美白种人。联姻 ,不仅仅着眼于政经的利益 ,还有心与心之碰撞。只不过拉昔胡申确非池中物 ,而是一飞冲天。在 1997 年 ,拉昔胡申与大马银行签署买卖协议 ,收购广益

银行的 75% 股权 ,成交价 21.6 亿马元 ,即每股 8.80 马元。

《远东经济检讨》杂志把拉昔胡申集团列为大马具有领导地位的企业之一。《欧洲货币》杂志更是连续第 4 年将它选为大马最佳证券行奖项。

郭鹤年的子女、快婿搞得有声有色。郭家鹤字辈的后一代同样了得。1997 年 ,嘉里建设同中国辽宁省本溪水利供水有限公司签署 2.28 亿元人民币合作合同 ,合建一个年储水量 7400 万立方米并可供水供电的水库。出席签字仪式的是嘉里建设副主席郭孔钥。孔钥乃郭鹤举的次子 ,在嘉里大举入股中信泰富时 ,孔钥与孔丞及李镛新曾一道出任中信泰富的董事。

至于香格里拉主席柳代风则是郭鹤年的元老重臣 ,又是他的侄女婿 ,处于举足轻重的地位。

熟悉郭家的人都会感觉到 ,郭氏集团是一个非常紧密的家族企业 ,举凡香格里拉、玻璃市种植、太平洋船务、南华早报等几大上市集团 ,都有郭鹤年的子侄分关把守 ,而在它的背后 ,又有一群专业精英辅助少主。他们之间达成一种默契 ,让郭氏旗舰劈波斩浪超速前进 ,同时又不致引起太大的喧嚣 ,一如郭鹤年惯常的风格。

郭鹤年事业一再不断冲向新的峰巅 ,有人称他乃以身作则 ,亲力亲为所致。而郭氏则向马哈蒂尔首相之子米占尔坦陈 ,自己的最大挑战之一 ,即在向 21 世纪迈进之际挑选好接棒人 !

但细心人不难发现 ,郭鹤年依然风尘仆仆地辗转世界 ,不过他难得的曝光率又在进一步地压缩。而他的子侄如郭孔丞、郭孔钥以及侄女婿柳代风、洪敬南等则在各自的领域时有亮相。

特别是“香港明天更好基金会”20 名信托人 ,郭孔丞成为其中之一员 ,令人不免揣测郭鹤年已有意让孔丞接掌号令三军之“虎符”。尽管郭鹤年曾一再声言 :“接班人还在看 ,我的孩子都在公司里帮手 ,未来的事情还没有真正的决定。”人们依然有理由相信 ,郭孔丞在擘画未来中将占有更大的发言权。

1992 年 5 月 ,郭鹤年宣布退休 ,将其事业交给他的儿子孔丞和孔寅。

不过事实上 ,他是退而不休 ,仍然拥有郭氏集团的最高决策权 ,尤其是对中国大陆与香港的投资方面。可以预见 ,在郭鹤年的指挥下 ,郭氏集团将继续活跃于亚洲的投资舞台上。

特色评说 :兄弟创业、子承父业、联手发展。

财富家训 :“ 兄弟同心 ,其利断金。”“ 我们要成功 ,不得不比常人勤奋一倍 ,两年的工作一年完成。”

林
梧
桐
家
族

每个财富家族的发展都有其独特方式 ,在马来西亚林氏财富家族的创始人林梧桐 ,被称为是马来西亚的“赌王”。林梧桐曾经是木匠出身的建筑商 ,1965 年 ,他获得马来西亚银行的支持 ,在吉隆坡附近的云顶高原建酒店 ,1970 年获首相特许在酒店开办赌场。他在云顶共有 6 座大酒店 ,还拥有丽星邮轮船队。林氏家族的资产逾 55 亿美元。林梧桐非常重视“家” ,他有 19 个孙子。他的二儿子林国泰成为他精心培养的接班人。

独立特行 云顶王国

林梧桐 16 岁丧父，独挑母亲与 7 个弟妹的生活重担。他曾是一位个性内向的青年。1938 年，20 岁的林梧桐离开福建，南赴马来西亚吉隆坡，到叔父手下当学徒。生命中第一次重要的改变，是 1941 年 7 月他回到乡下，二度离开母亲时，感怀省思，冲破了消沉的心锁。

这趟往返家乡激起林梧桐闯出一番事业的壮志。林梧桐追忆说，当时从中国蓬莱乘船南下，满怀离愁别绪。行程中不断反省本身内向、不善辞令的性格，下定决心要改变自己。他说：“那一段行程彻底改变了我，更因此改写了我一生的命运。”

林梧桐当年在吉隆坡的叔父是承包商，他在叔父那一边当木匠学手艺，一边汲取建筑工作的知识。日本占领马来西亚时期，林梧桐还骑着自行车买卖废铁。

直到 1950 年，他终于自创建发建筑公司，承包工程。此外，他开采矿产也赚了不少钱。那时，他已与邻家一位少女结婚。

林梧桐事业上最大的挑战，是在 1968 年至 1971 年间，承包吉兰丹的“甘姆布水利灌溉工程”，这是一个重要的转折点。

甘姆布水利灌溉工程是当时马来西亚的第二大水利灌溉工程，同行皆认定他会为这项艰巨的工程而破产。除了工程艰巨，林梧桐比第二低价竞标者的投标价还低 1/6。

工程开展初期，出现了种种危机，甚至包括天灾人祸，因而进展缓慢，一度面对被控破产的厄运。所幸林梧桐向政府陈之以理，才使工程得以

继续,最终如期完成,还为政府节省至少1000多万零吉(马来西亚货币单位)。林梧桐自己也转亏为盈,赚了400多万。这笔钱,为发展云顶打下了经济基础。

在商界里,很多人都知道林梧桐有时会出人意料地做出一些别人认为是好笑、甚至是疯狂的事情。在林梧桐的记忆中,这样的事有12件之多,以下是几件印象比较深刻的。

1953年,林梧桐在游说别人加股支持他开采铁矿时,大胆地预测说这个投资可以每年赚取400万元。大家都以为他在说梦话。

1956年,林梧桐在吉隆坡接手承建一条阴沟的工程,人人都说他愚蠢,自讨苦吃,肯定没好结果,因为他之前的两个承包商,包括一家有名的英国公司,都落得失败收场。

1967年,林梧桐以比对手低了1000万零吉的标价标得甘姆布水利灌溉工程的合约,行家都说他疯了。

在这些事件里,林梧桐最终都以成绩证明他的眼光和判断是对的。所以林梧桐说,如果我们对自已的决定有信心,就不必理会他人的取笑或批评。

事实上,林梧桐当年决定要开发Genting Sempah这片位于雪兰莪与彭亨交界的荒山野岭时,很多人都把它当作是个天大的笑话。

林梧桐还记得当他向友人和同行透露有关的计划时,几乎每个人都目瞪口呆,觉得不可思议,有些人甚至直截了当地说他是疯子,也难怪他们有这样的反应。在那时候,没人听过云顶这个名字,在一般的地图上也找不到这个地方。但他决定要投入大量资金和时间去把它发展成一个旅游胜地,很多人都认为他这样做好比愚公移山。

一个朋友好意劝他,如果你是做木材的,在乌鲁加里山搞伐木倒不失为一个好主意。至于要把云顶发展为一个旅游胜地,就有点儿像天方夜谭了。

当时令许多人费解的是,林梧桐在五金业、矿业和工程承包业都已上了轨道,为什么还要冒这个险去开发一个荒山野岭呢?年近50,事业有成,很多人在这时候都准备退休,安享晚年,又何必再去冒险打

地的高山。

林梧桐当晚辗转难眠,脑子里尽是如何去实现这梦想的思维。兴奋之余,恨不得立刻就有所行动。

林梧桐回到吉隆坡之后,他就迫不及待地找来一张文冬一带的地势地图。经过一番仔细地研究,发现了一个名叫云顶森芭(Genting Sempah)的地方。这是个陌生的名字,可是念起来倒蛮顺口的。

那里有座叫乌鲁加里山(Gunung Ulu Kali)的高山,海拔1800米,距离吉隆坡仅58公里。这正是林梧桐要开发高原旅游胜地的理想地方。这个发现使他雀跃万分。

在短短几天内,林梧桐就组织了一支探山队伍,进行实地勘查。队员大约20人,以及多个和他一起工作多年的员工。

在一个由拉曼、几个原住民和其他人员组成的先锋部队带领下,他们浩浩荡荡地踏上了这个艰苦的征途。一路翻山越岭,穿过浓密的森林,也涉过许多溪涧河流,终于攀上了乌鲁加里山顶。

他们在深山中逗留了九天八夜,收集了不少有关那儿地势、河流分布、土质及其他的有关资料。这些一手资料和林梧桐他们实地考察所获得的体验在随后拟订云顶发展计划时有莫大的帮助。

在第一次接触时,林梧桐就被山峰上纯朴的大自然的美和冷冽的高原气候深深地吸引住了。还记得抵达山顶那一刻,他因没有带备寒衣而冷得直打哆嗦。但他并无怨言,因为这样寒冷的气候,才能够吸引游客到来。

虽然寒风刺骨,林梧桐的心头却是热烘烘的。随身带来的白兰地,更给他的身体多添了几分暖意。他起劲地工作,把有关的资料一一记录下来。对这片原始的荒地,他一见倾心,誓言要把它变成他梦想中的旅游胜地。

在勘查的过程中,林梧桐发现这座鲜为人知的高山位于雪兰莪和彭亨州的交界处。究竟它归哪个州政府管辖呢?他要向哪个部门提呈项目申请呢?该从何做起呢?真是千头万绪啊!突然间,他了解到自己面对的是个多么艰巨的任务。

1963年下半年,林梧桐向彭亨州政府申请云顶森芭的土地,供开发旅游胜地的用途。文冬县县长叫他直接与联邦政府接洽,因为联邦政府已有计划要把有关的土地发展成旅游胜地。

在丹斯里哈芝诺的引荐下,林梧桐拜会了第一任首相东姑阿都拉曼。会谈的气氛融洽。东姑耐心地聆听了有关把乌鲁加里山发展成旅游胜地的构想后,表示政府的确有意要发展乌鲁加里山,但碍于某些问题,不得不把计划暂时搁置。问题之一,首先是必须从山脚兴建一条通往山顶的山路。这将是艰巨的工程,根据公共工程局的初步估计,得花上整整15年的时间。再者,马来西亚正好面对印尼的对抗,在这时候拨出巨款来推行度假胜地计划,肯定会给反对党机会借题发挥。因此,政府觉得最好是交由私人机构去推行这计划。对东姑来说,林梧桐的建议显然来得正合事宜,因此他叫林梧桐去准备一份有关的计划书。

林梧桐在短短的一个星期里就把计划书准备妥当。东姑过目后表示赞赏和认同,说林梧桐可以着手进行。

1965年4月27日,丹斯里哈芝诺和林梧桐成立了云顶高原私人有限公司。在接下来的5年里,他们分别向彭亨及雪兰莪州政府申请4940公顷和1100公顷的永久地契土地。

在东姑的推荐与支持下,彭亨州政府很快地就批准了他们的申请。可是雪兰莪州务大臣拿督哈仑却只同意批准99年的地契给他们。林梧桐去见拿督哈仑,向他解释为何他们需要永久地契。林梧桐说在荒山野岭兴建道路、酒店、雇员宿舍和水电等基本设施,起码需要三、四十年时间和大量的投资。如果只给99年的地契,这意味在完成整个发展计划后不久,他们就得把一切奉送给政府。

林梧桐也表示,如果雪兰莪不答应给他们永久地契,他将别无选择,只好发展位于彭亨州那边的土地。这将让彭亨在金马仑、福隆港及南中国海沿岸许多美丽的海滩外,又多添了一个旅游胜地。到时候,只有这个充满泥泞的海滨的雪兰莪,将会在旅游业方面被彭亨抛到更远的后头了。听了林梧桐一番解释后,拿督哈仑终于答应向州政府推荐批准他们的请求。

把计划认可及土地申请这两项重大课题解决之后,当初要发展一个高原旅游胜地的心愿,已不再是个遥不可及的梦想,而是一个等待他去实现的具体目标。

1965年8月8日,林梧桐率领了一队技术人员和工人,展开筑路工作。与此同时,他们也拟出一个包括道路、酒店、娱乐场所、高尔夫球场等的发展蓝图。云顶高原的发展终于上路了。

发展计划的首要任务,是从山脚兴建一条长20公里、通往乌鲁加里山山顶的道路。林梧桐给自己定下目标,要在6年内把路筑好。工程刚开始,林梧桐就感觉到这项任务,诚如东姑所言,是极为艰巨的。然而林梧桐毅然告诉自己,路只有一条,那就是往上爬,直到山顶为止。

同公共工程局官员多次接触中,林梧桐获悉政府在发展乌鲁加里山的原本计划中,打算在半山兴建一座电讯塔。他想,既然他建的路直达山顶,如果他们把电讯塔改建在上面,效果不就更好吗?于是林梧桐向政府提出建议。他们认为是个好主意,同意了,也答应在林梧桐完成山路后给他90万元的津贴,条件是林梧桐必须在2年内把路建好。

这是个难以想像的艰巨任务。从政府初步估计的15年,林梧桐已把筑路的时间减到6年了,他们竟然还要把它再缩短到2年!

林梧桐接受了这个挑战。

林梧桐既然答应了把自己原本定下的6年施工期减半,他也做出相应的调整,把员工分成两班,一天24时、一星期7天不停地轮班工作。这样的密集式操作在现在并不稀奇,但是在80年代可不常见。

林梧桐将工作队伍分成两组,一组负责在前方进行测量,另一组则在后方砍树、推泥和筑路。从义冬旧路20英里处,他们先建立达半山的12公里路段。他们的策略是在半山建立一个中途站,就地取材,充分利用那里的丰富花岗岩做筑路石料的来源。从那里,他们再完成绕上乌鲁加里山山顶的其余8公里路段。

为了省时省力,他们在山林里建起临时宿舍。遇到工地附近有山洞,他们也不介意做穴居人。有需要时,林梧桐便和大家在工地过夜。开山辟路的过程中,他们的一些工人甚至还和老虎见过面呢!

除了全面投入工作外,林梧桐还动用了他家族公司,即建发实业私人有限公司的一切设备和资源,包括铲泥机、拖拉机、打风机、拉石机、卡车等等。这些重型机械替云顶的开发公司省下了不少资本开销。可是20世纪60年代的机械并不像现在的那么先进,加上山势险峻,工程的进度相当缓慢。

在筑路的工程中,林梧桐兼任总经理、工程师、司库、劳工等职位,并处理和解决一切突发的问题。一人做主的好处,就是在做决定时,他不需要去征求别人的同意,因此省下了不少时间,使工作进行得更顺畅。

林梧桐经常会在山林的工地上出现,头戴竹叶做的笠帽,和工人一起干活,回家时总是脏兮兮的。佣人都觉得奇怪,问他太太,他到底是当老板还是当苦力,为什么每次出门都弄得满身泥浆回来?

日夜打拼的结果,他们终于在3年的期限内完成云顶的第一条公路,取得政府承诺的90万零吉筑路津贴。这笔钱在当时是个很可观的数目,对开发云顶的工程有极大地帮助。这条公路的完成使林梧桐发展云顶高原的计划又跨前了一大步。

在开发云顶的每一个阶段,林梧桐都亲力亲为地到场监督工程的进展。然而涉足危机四伏的工地,有它的一定危险性。在兴建云顶山路及其后来的修建过程中,林梧桐曾经遭遇过6次意外事件,几乎丢了性命。能够活着重述当时惊险的经历真是不幸中的大幸。

第一次的意外事件,是发生在云顶山路2英里半处。当时大家都在忙着,有的在测量,有的在砍树,林梧桐也在一旁帮忙。忽然间,一棵被砍下的大树从山坡上滑落下来,差几寸就把他撞个正着。他很幸运地逃过这一劫,只肩部受了点轻伤。

第二次的意外事件则发生在云顶山路5英里处。当时林梧桐正驾着一辆吉普车沿着山路视察工程的进展。没料到在一个山崖斜处,车子竟然失控后退,幸好车头顶住,可是两个后轮已吊在山崖边。林梧桐赶快从车里爬出来逃命。

第三次意外事件发生在云顶山路的7英里处。林梧桐当时也是驾着车子要爬上一个斜坡。正要转换低档的时候,煞车器一时失灵,整辆车子

急速倒退。在危急关头,他及时摆动驾驶盘,把车子撞向山壁煞住了,才不致掉落三四百尺的山崖下。

第四次的意外事件发生在云顶直升机场旧址。当时已夜幕低垂,他们还在忙着。忽然间,林梧桐和6个工人及一架推泥机的所在地方发生土崩。眼看脚下的泥土急速移动,林梧桐惟有顺势奋力横向跳开。回头一看,其他人也安然无恙,这才松了一口气。假若当时他们反应得不够快,肯定会随着泥崩冲泻到八九十尺深的山谷下被活埋了。

第五次的意外事件发生在云顶山路6英里处的工地。当时一辆拖拉机正把一排竹树拉倒。忽然间一棵30多尺的竹树朝着林梧桐的方向倒下来。他闪避不及,被击中头盔。幸亏他戴着的是助手几天前才买给他的钢盔,而不是他一向在工地惯戴的笠帽,否则脑袋一定开花。虽然如此,猛烈的撞击力还是使他咬到舌头,流了不少血。

第六次意外事件也是发生在同一个地方的附近。当时林梧桐在场监督修建山路。一架神手正在进行清理工作,没料到泥中有一条20多尺长的大木条,当神手的轮子碾到木条一端时,它的另一端就向林梧桐横扫过来,打中了他的腰部,所幸没打中他仅存的左肾(右肾早在十多年前因发现了一粒恶性瘤而被割除了),不然的话,他的命可能就不保了。

在云顶高原的高山峻岭施工建设,难度高,危险性也大。林梧桐本身就几经凶险。但值得庆幸的是,从1964开辟山路到发展云顶设施的整个过程中,除了一个建筑工人意外失足从十四楼坠下身亡外,再没有发生过其他工地意外死亡的事件。林梧桐要感谢清水祖师的庇佑,让他平安地把云顶发展起来。

云顶本来是准备在1971年正月开始营业的,可是吉隆坡却在那时候发生百年来罕见的水灾。连绵大雨也导致云顶山路的180个地点发生土崩。他们花了三四个月才把整条山路修好,使它能够真正安全通车。云顶稍后在5月8日正式开始营业,他的梦想终于成真了。

开发云顶的7个年头,即1964年开始开辟山路到1971年云顶开始营业,对林梧桐是个充满挑战的一段日子。在财务上,这是个只有付出而没有收入的困境。林梧桐不但把他在承包吉兰丹甘姆布水利灌溉工程所赚

取的 400 万零吉悉数投入云顶的开发 ,而且也把位于柔佛昔加末一块 2000 英亩的橡胶园变卖所得的 250 万零吉以及他之前在开采铁矿、承包水坝工程与五金行业所赚到的钱全部投入。这些日子也考验了他精力与体魄的极限。

1968 到 1971 年是最严峻的时期。随着山路的完成 ,山顶设施的建设正如火如荼地展开。这时候 ,林梧桐在吉兰丹的甘姆布水利灌溉计划工程也开工了。身为这两项工程的主要负责人 ,他得在吉隆坡与吉兰丹两地来回奔波 ,可谓没日没夜 ,连星期天和公共假期都赔上了还觉得时间不够用。步入 50 岁的林梧桐 ,虽然干劲充足 ,有时也觉得有点儿吃不消。

偏偏在这时候 ,吉兰丹的工程一波三折 ,重重的问题导致他在头一年亏损了 500 万零吉 ,使他面临经商以来最严峻的财务危机。虽然问题后来都一一迎刃而解 ,然而个中的精神压力与熬煎 ,是别人难以体会的。

好朋反对林梧桐发展云顶的计划都不以为然 ,他们担心他会被它搞垮。所以当他邀他们入股时 ,他们不但婉转地拒绝了他 ,还好言奉劝林梧桐干脆把整个计划放弃。

1969 年某天 ,林梧桐和一群朋友 ,包括丹斯里、陈升棋、林水成先生和万燕山先生 ,在他们的私人俱乐部共进午餐。他趁机向他们建议 ,邀他们加入成为云顶的股东和董事。当时云顶的缴足资本超过 1000 万零吉。他邀他们投资 100 万零吉以获取公司百分之十的股权 ,可是没人表示有兴趣。

林水成先生认真地对他说 ,云顶在一个大山芭里 ,在经营上有很大的困难 ,不像他经营的万能万字票生意那么方便和轻松。他可以先向别人收取押金作周转 ,所以不需要很多本钱 ,而现在则需要雇用很多员工和投资很多钱在设施上。

林梧桐不因别人泼冷水而气馁。明知山有虎 ,他就偏向虎山行 ,要做成功给人们看。

后来云顶业务蒸蒸日上 ,开始赚钱时 ,林水成先生向林梧桐表示有意

加股。这时轮到林梧桐婉转地拒绝了他。

如今回想起来,林梧桐很庆幸当初他们拒绝了他的邀请。不错,他得孤军作战;可是没有其他股东的干预,他做决定时就可以当机立断,掌握先机了。如果当初有其他股东的介入,人多,意见也多,决策难免就会有诸多的拖延,云顶的开发肯定难以成功。

在林梧桐原来的构想中,云顶是个供一家老少前来避暑玩乐的旅游胜地。在初步阶段,云顶除了它的清凉气候外并无什么特别吸引人的设备,所以林梧桐没妄想它能够吸引到大量的游客。依他保守的计划,是先建一间只38间客房的小酒店。然而东姑几句令他鼓舞的话,马上使他对整个计划都改观了。

1969年3月31日那天,云顶风和日丽。马来西亚国父东姑阿都拉曼莅临云顶为它的第一间酒店,即高原酒店(现在的丽园酒店),主持奠基仪式。在演词中东姑表示,他对林梧桐在没有获得政府资助的情况下开发了一个高原旅游胜地让马来西亚人民享用,同时也为本国的旅游业作出贡献,深受感动。为了推动云顶这个偏僻地区的旅游发展,他说政府会从优考虑让云顶开办赌场。

这无疑为国父给云顶的一份厚礼。林梧桐当机立断,马上改变计划,把酒店客房的数目提升到100间。

不久后,林梧桐和一位林姓朋友在燕美路的一间咖啡店喝茶聊天时,一伙年轻人走进来坐在另一个角落窃窃私语。他们鬼祟的举止引起了店里一位与林梧桐太太有亲戚关系的伙计的注意,于是假装招待客人伺机挪近,偷听到他们提及林梧桐和林姓朋友的名字,还有绑票的字眼。见情势不妙,他就马上通知他太太,叫他小心。他也赶紧通知了林姓朋友,但是他却不以为意。

那时候,林梧桐已有意去澳门和南韩跑一趟,考察当地赌场经营的方式和探讨邀请适当的伙伴人合作的可能性。为了暂避风头,他就把行程提前了。

1969年4月20日,林梧桐和助手哈芝阿都拉途经香港到澳门拜会经营当地赌场的何鸿焱先生。当晚,在何先生宴请的晚宴上,他向他道明来

意后，他不置可否地笑了笑。林梧桐明白他的意思：你连赌场的执照都还未拿到，哪有资格和他谈合作的事呢？

一回到吉隆坡，林梧桐就获悉林姓朋友被绑架了，心里既难过又震惊。然而他那时的当前急务是把赌场的执照申请到，什么坏消息都不会让他分心。

4月28日，也就是林梧桐返回吉隆坡的第二天，他通过东姑的私人秘书拿督聂哈山，向政府提呈赌场的申请书。刚巧当天下午内阁召开会议，他的申请书获得即席审理。到了下午，即呈上申请书的8个小时后，喜讯传来，说他的申请被批准了，叫他前往领取有关的批准函件。就这样，云顶成为这个国家的第一个、也是惟一的赌场执照拥有者。

事后林梧桐获悉，在当天的内阁会议中，东姑曾征询当时的内政部长敦依斯迈有关批准在云顶开设赌场的意见。敦依斯迈表示支持，认为国内有一家合法赌场可以打击非法赌博活动，促进治安的稳定和国家旅游业的发展。他也认为云顶上下只有一条山路，在山顶开设赌场在保安方面比较容易控制。在没有阁员反对的情况下，赌场的执照便顺利地批下来了。

过了个久，就爆发了五一三事件。林梧桐相信，如果在办理申请手续的过程中稍有怠慢，他就不会在该事件发生后的政治敏感情况下获得赌场执照了。随后一位人士提呈的赌场执照申请果然被拒绝了，这印证了政府的政策，不会再发出赌场执照。

林梧桐把获得执照的消息告诉了何先生，并把批准公文电传给他。两个星期之后，林梧桐再次飞往香港与他洽谈经营赌场的合作问题。对林梧桐在这么短的时间内就能够获得政府的批文，他感到不可思议，说他是全世界最快拿到执照的人。然而基于某些原因，他们最终未能就合作事宜达成协议。

两年后，林梧桐和汉城惟一的赌场经营者锺达望先生成功地签署了一份为期3年的合约，由韩国人协助管理云顶赌场。可惜他们的合作只维持了9个月就在双方同意的情况下结束了。从此云顶独自经营有关的业务，从中学习，渐渐地掌握了管理的技巧。

1970年1月,林梧桐应邀到财政部长陈修信的办公室和他举行会议,会议的一个主要课题是云顶赌场执照的有效期。

陈部长告诉林梧桐,赌场的执照费得在执照颁发前及随后更新前预付。云顶正处于起步阶段,需要大量资金运作,因此林梧桐恳请他允许以分期付款的方式支付可观的执照费。

为了减轻云顶在资金周转上的负担,陈部长建议把执照的有效期减为3个月,这实质上就是让每年的执照费分四期摊还。林梧桐坦白告诉他,3个月的执照有效期实在短得令人难安。他叫林梧桐不必担心,只要云顶循规蹈矩,好好地遵守执照条件,政府就会让执照自动更新。他还以银行、百货商场及咖啡店为例,说这些行业的执照都得每年更新一次,可是这些业者之中,不曾有任何人在没有违反执照条件的情况下,在更新执照时遇到麻烦。有了他这样的保证,林梧桐就接受了他的建议,以季度的方式发出赌场执照。

云顶开业不久,也就是首相敦拉萨接任初期,林梧桐就向财政部申请为期5年的新兴工业地位。虽然他已事先得知云顶的营业性质并不符合申请新兴工业地位的条件,但他还是坚持去争取,因为他相信获得免税的优惠,不但对云顶初步的发展至关重要,而且长远来说,对政府也有好处。

在审批的过程中,他们获得安排,与来自4个政府部门,即国库、内陆税收局、总检察署及贸工部的6位高级官员举行对话。

赴会之前,林梧桐的一位高级执行人员还劝他打消尝试改变条规的念头。他笑着对他说:“别担心。尽管跟着来做我的传译吧。”

对话一开始,一位官员就告诉林梧桐,云顶的开发活动基本上不属于任何工业,因此云顶也不符合享有新兴工业税务优惠的条件。不单这样,像世界其他国家的赌场经营者一样,云顶应该缴付比一般企业来得高的税务。

在现有条例下,该官员的观点的确是无懈可击的。但林梧桐深信,一个国家的法律应有动力与时俱进,迎合时代的需求。因此赴会之前,他已经准备好一套强有力的辩词,以比较分析来证明,政府给予云顶新兴工业地位,最终是划得来的。

林梧桐说,以每年盈利200万零吉计算,云顶一年应缴的所得税是80万零吉(当时的公司所得税率是百分之四十)5年的总赋税额是400万零吉。这个数目在国家整体税收来说是九牛一毛,可是对正需要大量资金来发展基础设施的云顶来说,这笔钱是举足轻重的。若能免税5年,云顶将能够把盈利完全再投资在建设酒店与其他旅游设备上,包括人造湖、缆车系统、高尔夫球场和清水祖师庙。落成之后,这些设备将能吸引大量游客,使云顶的收入增加好几倍。免税期过后的缴税额也肯定会比政府在免税期间歉收的税额来得高。更重要的是,政府这样做,实际上是在把一只只会生金蛋的鹅养得更肥壮,更会下蛋。给予云顶新兴工业地位,就好像给予它一笔贷款,政府肯定会连本带利唱丰收。

在场的官员都觉得林梧桐言之有理,值得支持。在他们的推荐下,云顶终于获得5年的新兴工业地位,由1971年5月8日开始,免税5年。1976年,政府批准了他们的申请,把云顶的免税期延长一年。

林梧桐衷心感激政府在云顶起步阶段给予免税的大力支持,让它能够迅速茁壮成长。事实证明这是个双赢的局面。政府随后所获得的税收比当初豁免的税额远远来得高。

在当时,一些人认为林梧桐尝试改变税务条例来方便自己的做法,简直是鲁莽和异想天开。可是现在想起来,林梧桐很庆幸自己当时有勇气果敢地走了这一步。他更要感激政府豁达大度,以高瞻远瞩的态度接受了他的陈情。政府所牺牲的税收让云顶在起步阶段,能够通过再投资加快基础建设的步伐。

只30年的光景,云顶这只瘦小、会生金蛋的鹅果然颀长了500倍,每年可征税的盈利超过10亿零吉。从开始营业至今,云顶缴纳的总税额不少过80亿零吉,替国家赚取的外汇也高达70亿零吉。

今日的云顶,是一家营运资产超过100亿零吉的马来西亚大企业集团。经过多年的建设和总额高达50亿零吉的投资,云顶高原已成为世界最大的综合酒店娱乐城。

2001年7月16日,首相马哈迪医生为云顶最新、及迄今最大单一投资的发展项目,云顶第一世界酒店与广场,主持开幕典礼。耗资12亿零

吉、历时3年完成的第一阶段工程,包括拥有3228间客房的第一大酒店(First World Hotel)第一幢大楼和第一世界广场(First World Plaza)。当耗资超过10亿的第二幢大楼在不久的将来落成后,该酒店的客房数目将增加3000间。到时,云顶高原将有大约10000间客房。加上大约4000间员工宿舍,届时整个云顶将会有超过14000个房间。

综合城的主要设施,有可容纳6000人的云顶国际会议中心。马来西亚最大、内部无支柱的宴会厅,超过90家商店及饮食店和一座面积50万方尺、东南亚最大的室内游乐场。

游乐场里可说应有尽有,老少咸宜。喜欢刺激的可以乘坐欧洲特快过山车,或试试耗资1000万零吉的云顶空中历险机。这个玩意儿全世界仅有两个,在亚洲则是第一个。它让游客可以不必乘坐飞机就可以尝到跳伞的滋味。自命身手不凡的爬山客可以在马来西亚最高的世界级云顶征服攀墙上一试身手。那些渴望有个冬季假期的游人则可以到冰雪世界里去感受一下雪的滋味或在平底雪橇上风驰电掣的刺激。足以让林梧桐引以为荣的是,把云顶发展起来的同时,他也对马来西亚的经济,尤其是它的旅游业,作出贡献。在马来西亚不遗余力地把旅游业发展为服务业关键的一环的时候,云顶崛起成为一个数一数二的国际度假胜地可说正合时宜。

林梧桐在云顶完成的许多发展项目,如青云道缆车系统、清水祖师庙及最新的第一世界酒店及广场,现在都成了重要的旅游景点。

林梧桐充满信心,旅游业将会在马来西亚的经济中继续扮演重要的角色,为国家的服务业赚取更大的收入与外汇。云顶主要的业务是消闲与娱乐,与国家的旅游业唇齿相依,在过去与未来都会是这一领域的一股强劲推动力。

林梧桐相信云顶广受欢迎的其中一个主要因素是气候宜人,交通方便。它处于海拔1800米的高度,终年享有春天般清凉的气候,平均温度介于摄氏15~22度之间。从吉隆坡到山顶的绝大多数路段都是四车道的公路,只需一个小时的车程就可到达。为了保持它的“马来西亚最佳山路”美誉,他们每年在维修方面花费600万零吉。在过去超过30年里,云

金希望种植有限公司(Golden Hope Plantations PLC)。这项收购行动在当时引起了相当的轰动,许多人都认为这是个大胆的出击。金希望的母公司震惊之余,马上着手改组金希望,同时发起争取其他股东支持的运动,使林梧桐他们功败垂成。收购行动失败后,他们把手中的金希望股份全部转让给国家投资公司 Pernas(现名 PNS)。

虽然受到挫折,他们还是不断地寻求其他收购大型园丘的机会。1980年4月,他们成功地向香港嘉道理家族收购了橡胶信托集团,该集团在马来西亚拥有33000英亩的园丘。

隔年,亚地又在柔佛购得25000英亩的园丘。收购的过程中有段深具意义的小插曲,令人难以忘怀。

1981年6月,一位地产经纪人来见林梧桐,建议林梧桐买下在柔佛的一大园丘。林梧桐对这建议很有兴趣,于是就和幼儿致华及律师飞往新加坡与对方的律师吃晚餐商谈买卖事宜。晚餐后,对方的律师好意劝他们不要浪费时间与精神在这宗交易上。追问下,该律师终于透露,有关园丘的业主早已过世,把遗产留给了两位遗孀及12个儿孙。问题是,虽然死者留下遗嘱,但受益人却对遗产的分配各持己见。最后,事情交由法庭处理,可是官司拖延了15年仍未获得解决。既然有关园丘牵涉到复杂的家庭纠纷,该律师认为这宗买卖不大可能谈得拢。

这确实是个棘手的问题,可是林梧桐并没有接受该律师的劝告而放弃。他把这项交易当成是个人的挑战,非要把它达成不可。

第二天一早,他便去找一位地方官员吃茶,同时向他要有有关受益人的联络电话。在接下来的几天里,林梧桐马不停蹄地登门拜访了每一位受益人,建议通过收购他们的园丘来协助解决他们长久以来的家庭争端。林梧桐建议先付出一笔现款,让他们按照应得的份额分配,不过他们得联合起来以卖方的身份和他洽谈交易。他甚至大方地提醒他们要团结一致,向他索取最好的价钱。

令林梧桐惊喜的是,他们真的团结起来和他讨价还价。在洽商的过程中,林梧桐发现他们之间的歧见已逐渐缩小。经过两周的奔波及多轮的洽商,林梧桐终于成功地和他们达成协议。在买卖合约签署仪式上,除

了一位身在国外的受益人外，所有其他的都出席了，场面显得非常温馨。签署仪式过后，他们满脸笑容地以香槟庆祝交易的成功以及长久以来的家庭纠纷获得圆满解决。

然而最开心的是林梧桐。他不但以合理的价格购得一个好园丘，而且还在收购的过程中当了鲁仲连，替一个家族解决了长期困扰他们的纠纷。

1982年8月，亚地种植在吉隆坡股票交易所上市，跻身本国十大种植业公司之列。3年后，亚地种植通过购买沙巴发展公司的油棕园，把业务扩展到东马。该公司在沙巴拥有一万英亩的油棕园。

在洽购的过程中，对方的经理索价5500万零吉，但林梧桐的经理则表示最高只能出到5300万零吉。在双方坚持不下的情况下，对方的经理表示将会在隔天飞回沙巴。林梧桐获知情形后，于第二天一早去见该经理，直截了当地说愿意出价5700万零吉，但有两个附带条件：第一，买价分2年摊还；第二，该园丘现年的盈利归我所有。对方喜出望外，答应了他的条件，并立刻拟定了买卖合同。

事实证明，林梧桐多出的200万零吉是值得的。2年的摊还期就为他们节省了大约200万零吉的利息，年终结账时该园丘还带来额外的1050万零吉的收益，使他们实际的收购价少了大约1000万零吉。

时至今日，亚地种植累积的地库已超过10万英亩，其中的68000英亩在东马。但令人惊讶的是，自从卖掉昔加末的2000英亩园丘为发展云顶集资后，林梧桐就一直没有在私人的名义下拥有任何园丘了。

随着人口的增长，国内房屋的需求也越来越殷切。对拥有可观地库的云顶集团来说，进军房地产业是顺理成章的多元化发展。

1993年，亚地种植成立了房地产发展膀臂，亚地置地发展有限公司，在马六甲推行第一项房屋发展计划，发展占地135英亩的郑柏达纳花园。2年后，它又在吉打美农展开占地700英亩柏迈布拉房屋发展计划。

1996年，亚地置地在柔佛古来展开它历来规模最庞大的发展计划，发展占地8千英亩的英达拉布拉综合城镇。这项耗资300亿元零吉的发

展计划,预期在30年内分阶段完成。城镇里将有35万的人口和各种现代化的设施。配合这项计划,亚地置地收购了实迪亚马士私人有限公司,后者在英达布拉城镇比邻拥有一段1118英亩的永久地契土地。

1988年,他们成立了云顶杉源集团,主导云顶进军造纸、发电及石油与天然气领域的活动。1998年,他们进一步深化在造纸业的投资,把业务扩展到下游的波纹纸箱制造及包装方面。集团是马来西亚最大的综合纸料与波纹纸箱制造商,在距离吉隆坡国际机场仅5分钟车程的雪兰莪瓜拉冷岳云顶杉源工业纸料综合厂设有两间大型的纸料制造厂及一间波纹纸箱厂,在槟城的Prai也设有一间新的波纹纸箱厂。纸厂以最新、最先进的再生科技,每年生产25万吨具国际水准的工业褐纸。

集团进军发电业始于收购云顶杉源电力私人有限公司39%的股权。杉源电力是马来西亚原有的五家独立发电厂商之一,在集团的瓜拉冷岳综合厂所拥有一间720兆瓦的天然气发电厂,一直是国家能源公司评分榜上名列前茅的电力供应商之一。2003年3月把它在杉源电力的股权提高到60%。

集团也通过云顶石油与天然气有限公司进行有关石油与天然气勘探的活动。

许多人对云顶能够迅速发展成为顶尖的消闲娱乐城都惊叹不已。然而在人们看得到的建设后面,以同样速度进展的蜕变却鲜为人道。这是指他们如何以资讯科技作为管理他们日益复杂业务的工具。

虽然林梧桐是个电脑门外汉,可是他对电脑作为高效率管理的现代工具的重要性却一点也不含糊。他们踏入资讯科技时代的第一步,可以追溯到20世纪70年代后期为吉隆坡总部购置的一台NCR会计机。他们这一台“电脑”充其量只能算是一台高级的商业计算机,不到几年就过时了,被接踵而来的速度更快、功能更强的机器取代了。

1980年,他们在资讯科技方面作了第一次的重大投资,以100万零吉买下了一台IBM4系列的中档电脑系统,为云顶的酒店业务进行电脑化。在当时,花这么多钱买一台电脑可算是大手笔。可是他们认为,在一个讲求高效率信息处理与管理的瞬息万变的商业环境中,这项投资是必

须的。

在1990年代,个人电脑和网络在马来西亚及本区域的渗透率急剧上涨。政府设立了多媒体超级走廊并呼吁私人机构努力提升以应付资讯时代的挑战。他的二儿子林国泰确认云顶有必要将其资讯科技水平提升到新的层面。

1999年3月,他们成立了云顶资讯,进行战略性投资,不单只要把云顶变成休闲与娱乐业务界的资讯科技领导,还放眼未来,把资讯科技打造成集团业务多元化计划中的一环。

迄今,他们已在这方面投下了好几百万零吉,让他们对顾客有更好的认识,更有效地向他们促销服务,让他们宾至如归,时常回头光顾。他们会继续进行资讯科技投资,使云顶的服务与管理更上一层楼。其中的一项投资计划,就是耗资1000万零吉的云顶待客服务与产业管理系统,为客房数目即将增加到10000间的云顶酒店提供完善的管理。

财富家族 后继有人

时间过得真快,转眼间,林梧桐在马来西亚落户已超过65年了。跟许多为了逃避家乡战乱和贫困而南来的华人一样,他已在这个国家落地生根。马来西亚是他的国家,他的第二个家园。对过去为扎根而挣扎的辛苦,他无怨无悔。他感谢上天恩赐他事业成功,同时也给了他一个幸福的家庭。

林梧桐在他的自传里写道:

令我深感欣慰的是如今我儿孙满堂,有6个子女和19个孙子。我的故事,该从我和太太李金花相识说起。

日治时期,我在吉隆坡半山色开了一间五金店。隔壁住了一个李姓人家。李家有女初长成,十五六岁已亭亭玉立。不知怎么地,第一次见面我就喜欢上她了。

近水楼台先得月,大家是邻居,经常都有机会见面说话,很快地我们就开始恋爱了。3个月后,我就壮着胆子向她的父母亲提亲。

虽然她的父亲原则上答应了,但是认为女儿年纪尚小,不要这么快结婚,要先订婚,再过一两年后才结婚就更理想了。可是后来又觉得在动荡的局势中女儿不安全,就答应了我与金花的婚事。我们在1944年成亲,我当时26岁,比16岁的太太年长10年。

在治安不好、物资短缺的动乱时代,许多人都是在毫不铺张的情况下草草成婚。我也不例外。说来汗颜,我当时所谓的婚宴,只不过是吉隆坡半山色的金陵酒家摆两桌酒席,款待至亲而已。

婚后第二年四月某一晚,林梧桐的太太做了一个梦,梦见林梧桐的母亲批评她烧的菜不好吃,没味道。第二天早上,她就问林梧桐:“你母亲的样子是不是长得白白净净,脸型稍瘦,看来像观音娘娘那样?”

林梧桐觉得奇怪,他太太从没见过他母亲一面,也没看过他母亲的照片,却能准确地描绘出她的样子,真不可思议。除了觉得迷惑之外,他当时没想到这个梦可能是个凶兆。

事过半年,林梧桐接到家乡来信说母亲已在去年四月病逝了。噩耗传来,犹如晴天霹雳。他曾答应母亲会回去看她,还未能履行自己的诺言,母亲就已经走了。悲痛之余,林梧桐想起太太的怪梦。他相信,母亲托梦是她在天之灵,仍然惦念着她在异乡的儿子,而尝试与他取得联系。

未能在母亲逝世前见她最后一面是林梧桐心中永远的痛,也使他感到对母亲的歉疚太多。为了悼念母亲,林梧桐把母亲的一张照片放大,摆放在他的云顶大厦的办公室内。

林梧桐非常重视温馨的家庭,他在自传中写道:

“老天爷对我不薄,让我有幸有个爱我、关怀我的慈母,还有个贤慧、体贴的太太,与我在漫长的岁月中同甘共苦。

初婚时期,我们的生活状况并不好。我冒着战乱的危险,每天在外为生活拼搏。太太主内,把家务处理得井井有条,使我无后顾之忧,能够把全副精神放在创业上。

20世纪40年代中期,我经常为生意出远门。太太除了烧菜、煮饭、洗衣和照顾孩子外,还得为在外的我操心。那段日子,她可真的是含辛

茹苦。

我们的大女儿秀丽，在 1945 年 9 月出生。其他的孩子：秀莲、秀琼、致强、国泰和致华，也接踵而来。

小儿子致华在 1954 年出世时，我们一家还住在新街场一间租来的小房子里。尽管房子是那么的龌龊，生活也不富裕，我们还是过得很愉快。

太太节俭持家，让我在外拼搏回来时有个温馨、舒适的地方，可以把一切外界的烦恼抛在脑后，休息和享受天伦之乐。她最了解我，从来都不干涉我在外的一切事情，只专心把家庭照顾好。可是当我面对生意上的问题时，她总是毫无怨言地和我分忧，给我鼓舞及支持。因此，我们之间很少发生争执，使我能安享宁静、快乐的家庭生活。

就算在创业期间最忙碌的时候，我也不会忘记抽出宝贵的时间与家人共享天伦。我认为一个人的事业固然重要，但一个温馨、和睦的家庭更重要。”

对于家的重视是林梧桐事业成功的关键，他们一家在吉隆坡燕美路住的时候，经常一家人共同出游。最喜欢的一个活动就是在星期六一起去戏院看半夜场。20 世纪 60 年代初期，林梧桐在枝城承建亚依淡水坝时，他们一家人时常到按城和其他地方游玩。那时候，几乎全国每个角落都有他们的足迹。

五六十年代，录像机面市时，林梧桐在新加坡买了一架样子笨重的 16 毫米录像机，拍下了他们在各地游玩的片段。在当时，录像机是珍贵的罕有奢侈品，但对林梧桐来说，它捕捉的他们一家过去难以忘怀的美好日子，更珍贵无比。

他无比热爱他和他太太共同建立起来的家。这个家是他奋斗的原动力。在华族文化里，“国家”这个名词，有国也有家。其实没有家就没有国，而没有国也就没有家，两者是分不开的。因此，林梧桐强调勿忘本。虽然他和孩子早已成为马来西亚公民，他曾带领全家人，包括所有儿孙，回中国去寻根拜祖。他希望继他之后，世世代代的后人都会继续这么做。

这些年来,林梧桐最感欣慰的就是,在他太太悉心照料下,他的3个儿子和3个女儿都有机会接受高等教育,并都事业有成。

在孩子教育方面,他太太和他都思想一致,认为母语教育在帮助孩子保存种族与文化的根方面很重要。在把他们送去英国受较高的英文教育前,他们都确保他们有个华文教育的基础。所以,林梧桐的每个子女虽然都是英国大学毕业,但是对华文与华人的文化都有一定的认识。

令林梧桐欣慰的是子女们都没让他失望。次子国泰是他的接班人,接班的工作进行顺利,预料不久后会完成。

他现有的19个孙子当中,好几个已经大学毕业了。眼看儿孙满堂,个个好学乖巧,他真是开怀欣慰。他想这些成果,都是他太太一生奉献的回报。他真的要感谢他的太太。

如果有人问林梧桐,一生中最感到欣慰和快乐的是什么,他会毫不思索地说,那就是手抱孙子,跟他们闲话当年如何开发云顶高原的故事。

林梧桐不管自己有多忙碌,只要身在马来西亚,就坚持每个星期有个家庭聚会,让一家老少有机会共聚一堂,多多沟通,互相关怀。他始终觉得,事业重要,温馨家庭更重要。20世纪80年代,次子林国泰负责把他们家族的业务扩展到海外去。在短短的5年时间里,他就把那些业务搞得有声有色。在巴哈马,他设立了1家赌场、1个潜艇中心及3间酒店。在澳洲,他设立了阿德雷赌场及岛屿胜地,后者设有赌场、酒店、国际表演厅、会议中心、室内游乐场及一个18洞的高尔夫球场。在开业的第一年,这些业务就取得高达1亿零吉的盈利。

可是经营了8个月后,他出乎意料地建议把酒店和赌场脱手。林梧桐问他为何把辛辛苦苦建立起来的生意,在开始赚钱时就把它放掉。林国泰胸有成竹地告诉他父亲他有更好的计划。

林国泰说有家日本公司有意以高价收购他们的资产和业务。他认为这是个套现的好机会,因为所得的现金,就算存入银行,也能赚取一样的利息收入。然而他做此决定的最重要原因,还是因为他看到当15年的赌场专利结束后,澳洲政府将会发出更多赌场执照,到时我们的业务就会面对激烈的竞争,盈利也将大受影响。

林梧桐觉得儿子的分析很有见地。在给予他毫无保留的支持之余，林梧桐也很欣慰地觉察到，儿子林国泰在企业的运筹帷幄中，已开始展露深谋远虑、眼光远大的大将之风。于是，林梧桐就全权让儿子与日本买家进行洽谈有关交易的事宜。交易在一年后完成。其他海外投资在林国泰的主动与父亲的支持下，他们通过家族公司，进行了其他有潜质的海外投资。其中一个好例子就是狐林赌场(Foxwoods Casino)的投资。

20世纪90年代初期，印第安部族之一的佩科特族人推行一个计划，要在他们的保留地兴建一间赌场而尝试获取一笔贷款。大约30家美国及外国银行都认为该计划的风险太高而一一拒绝了他们的贷款要求，原因是他们赤贫如洗，没有财务记录可循，而建议的地点又是康涅狄格州经济低落和偏僻的地方。然而林国泰和他父亲林梧桐都没有因经济状况的顾虑而裹足不前。相反地，他们在狐林的计划中看到巨大的商机。林国泰作了实地考察，让父亲知道他们交易的条件。林国泰了解佩科特族人的困难与挑战，也和他们一样对该发展计划有着相同的憧憬。所以，虽然他们尚未从州及联邦政府获得赌场执照及其他必须的批准，林国泰还是答应为他们提供一笔初期融资的贷款。很快地林国泰就和佩科特族人打成一片，而双方之间的友好关系让该计划能够迅速顺利落实。现在，狐林胜地赌场是世界最大的胜地赌场，雇员超过11000人，是康涅狄格州最大的雇主，也是当地的主要经济推动力。

在2000年底，林国泰也为另一个名叫辛耐卡的美国印第安族人提供了财务援助，协助他们在尼亚加拉瀑布的地点兴建他们的赌场。

出售在澳洲和巴哈马的酒店与赌场后，林国泰将汇回的资金一部分投资在一家造纸厂和一家发电厂。这两家公司都经营得很成功，过后被云顶收购为旗下的单位。

林梧桐向儿子林国泰建议把资金再投资兴建一间五星级大酒店，但是林国泰说对邮轮业更有兴趣，因为邮轮具流动性，可以在世界任何地方航行。

在早期一次造访巴哈马群岛的行程中，林国泰建议父亲参观以迈亚米为基地的当地邮轮业。那是林国泰第一次和这个行业的接触。当时他

告诉自己,如果有一天他进军这个行业,一定要买最大、最好的邮轮,像那些在世界邮轮首都迈亚米运作的一样。不做则已,要做就做得有声有色,成为亚洲的主要业者。

7年之后,机会来了。

1993年8月,一位瑞典的业者因为无法付款而被银行没收了他的两艘新建的邮轮。这两艘瑞典建造的4万吨邮轮每艘可载客1700人。该银行正与一家英国公司洽谈出售邮轮,索价1亿6千500万美元,但买方只肯出1亿6千万美元,双方为500万元的差距坚持不下。

当林国泰提议买下邮轮时,林梧桐给他全力支持,并建议他出价一亿六千二百五十万美元。林国泰相信该银行会乐意接受他们这无条件的建议。结果不出林梧桐所料,这宗生意在不到两天的洽商后就顺利谈妥了。

这宗买卖成交后不久,该英国公司突然间建议以2000万美元的溢价向他们买下邮轮。这个诱惑虽然迷人,但他们终不为所动,决定依照原来的计划在邮轮业大展拳脚。

在没人看好全球邮轮业的时候林梧桐进军这个行业,很多人都瞠目皱眉。其实在整个计划中,林国泰才是真正的策划人,林梧桐只是从旁提供意见而已。

当然,林梧桐也不是盲目地支持儿子的。林梧桐看到,他们将是亚洲的先驱,没人和他们竞争。在生活日渐富裕、消费能力与日俱增的情况下,亚洲人应该会很乐意把服务好、价钱又不很昂贵的海上游戈当成一种休闲和旅游活动。再者,这里不乏可与加勒比海及地中海比美的美丽岛屿和海域,而且亚洲风情多姿多彩,能为游客提供多元种族、多元文化、充满异国情调的目的地。

20世纪90年代曾被喻为亚洲的时代。对林梧桐来说,重要的是能够抓紧随着本区域经济起飞而来的商机。他深信投资在亚洲的邮轮业是个既正确、又合时宜的行动。

他们的构想是把邮轮变成设备齐全、让一家大小都能各得其所的海上五星级度假村。这跟云顶的“合家欢乐游”经营理念是一致的。

丽星邮轮有限公司于 1993 年 9 月注册成立。同年 12 月 ,他们的第一艘邮轮丽星抵达新加坡。在新闻发布会上 ,许多国内外的记者说 ,在亚洲没有邮轮业 ,乘船度假玩乐的概念对普通亚洲人来说还是格格不入的。他们质疑林梧桐在这时候引进巨型豪华邮轮是否是明智之举。一位外国记者甚至预言丽星邮轮将会在经营不到 8 个月后寿终正寝。他的理由很简单 :丽星旗下的邮轮每艘载客量高达 1700 人 ,每次启航就得装满相当于 5 架 747 飞机的载客量 ,到哪里去找这么多的乘客 ?

面对这些尖锐的问题 ,林梧桐心平气和地说 :“ 当我决定开发云顶高原时 ,很多人也一样说我是疯了 ,注定要大败。而我还是稳健地把云顶发展成为国际闻名的旅游胜地。至于邮轮业 ,迈亚米不是个成功的例子吗 ? 西方人能做到的 ,我们亚洲人也同样可以做到。”这番话获得在场人士的喝彩。

2000 年 11 月 ,丽星邮轮在香港股票交易所上市。在巅峰时候 ,它的总市值高达 29 亿美元 ,比云顶有限公司的还高 ! 在扩充的计划下 ,丽星收购了挪威邮轮公司 (NCL) ,收购行动已在 2000 年完成。今天 ,经营了 10 年的丽星邮轮已成长为全球第三大的邮轮公司 ,并继续是亚太区首屈一指及惟一的邮轮公司。其船队也扩增到 20 艘 ,舱位 26700 个 ,航线遍及全球 ,包括亚太、南北美洲、夏威夷、加勒比海、阿拉斯加、欧洲、地中海、百慕达及南极。

丽星富创意和卓越的品牌与服务以及高超的国际水准 ,使它在世界各地荣获许多奖状 ,包括破纪录地在 2002 年连续 6 次赢得 Travel Trade Gazette Asia 颁发的亚太最佳邮轮业者 ,在德国汉堡获名声誉卓著的大“ 奖” ,及在印度的外展旅游市场获最佳创意品牌奖。

在游客对旅游安全日益注重的当地 ,丽星率先采取步骤 ,为乘客的安全提供额外的保障。除了装置机场式安全检查系统外 ,公司也雇用了复员的军事人员在邮轮上负责保安。2003 年 9 月 ,在丽星超级邮轮率先成为第一艘符合国际船只与港口设施准则的邮轮。到了 2004 年 7 月 ,所有邮轮必须符合此准则。符合这项准则意味着船上已拥有及推行一套经 Det Norse Veritas 船只分级协会鉴定与批准的安全系统。丽星旗下所有

的邮轮在 2003 年年底获得这项鉴定的证书。

2002 年 1 月 13 日 ,丽星邮轮狮子星号及白羊星号同时抵达上海 ,为中国缔造了历史。这两艘世界级邮轮并排停泊在高阳码头向政府官员、旅游界和媒体公开展示。狮子星号是驶过杨浦桥下最大的邮轮。

2003 年 2 月 ,挪威早晨号成为第一艘以纽约为基地的邮轮 ,停泊处可清楚地看到自由神像及曼哈顿的摩天楼。美国国会在 2003 年 2 月通过了一项法令 ,80 年来第一次修改了琼氏法令 ,让挪威邮轮旗下的三艘邮轮能够悬挂美国的方便旗。在买下美国号及独立号后 ,公司计划设立一个拥有五艘船的美国旗品牌。这将是美国的第一个。北美的邮轮业是个 130 亿美元的市场。丽星邮轮的成就确实比林梧桐所憧憬的还要大。

林国泰成功地把丽星推进到邮轮业的前列 ,使林梧桐对他更有信心。2002 年 11 月 27 日 ,林国泰继承林梧桐成为云顶有限公司及名胜世界有限公司的总裁兼总执行长。

这天早晨 ,当曙光出现在乌鲁加里山头时 ,林梧桐身体中那改不了的工作狂又再吵醒他说 :“喂 ,起身啦。新的一天又开始了 ,干活去吧 !”可是林梧桐只伸了个懒腰 ,说 :“难道你不知道现在当家的已经是你的儿子林国泰了吗 ?”

林梧桐把云顶集团公司主席的职位移交给了他的儿子 ,完成了交棒的工作。林梧桐很乐意让儿子林国泰这个能干、深谋远虑、具有自己风格的企业家继续把他一生的事业发扬光大。他相信儿子林国泰会证明自己是出色的接班人。

究竟是什么终于说服了林梧桐 ,该是引退的时候了 ?

林梧桐回忆说 :“或许是两个月前 ,拿督斯里阿都拉巴达威顺利从敦马哈迪医生手中接过首相职位 ,给了我启示 ,让我终于抛开‘自己还行 ,应该再多干几年’的宿念。”

林梧桐认为上天对他真的是不薄。并有幸和 5 位首相合作。

马来西亚的现代化与进步对休闲行业有着特别重大的意义 ,因为只有国泰民安、丰衣足食的情况下 ,人民才能够享受休闲快乐的奢侈。

林梧桐知道明天早晨醒来时 ,他身体内的老兄会对我说 :“ 放心吧 ,一切都有能手在打点。”带着这种感觉退休 ,实在是美妙极了。

特色评说 :独自创业 ,子承父业 ,多元发展。

财富家训 :“ 无论经历多大的风浪 ,我都是坚守着一个完整的家。”

历尽苦难 南洋创业

1916年7月16日,林绍良出生于中国福建省福清县海口镇牛宅村一个殷实的农民家庭。林家祖辈以种田为生,有祖传的水田30亩,一头水牛和一些农具。父亲为人朴实敦厚,林绍良在父母的教诲和熏陶下,继承了家风,性情温和,聪慧机智,颇得父母的喜爱。

7岁那年,林绍良便在村中林氏祠堂念私塾。他学业进步很快,深得老师的赞赏。他先后念完了《四书》、《诗经》、《幼学琼林》、《左传》等书,对书中的忠烈侠士极为崇拜,同时也使他具备了儒家道德观念。

林绍良的家乡是个田少山多的贫困地区,许多富有进取心的年轻农民都想到外地去闯世界。他的叔父去了印尼,在林绍良11岁时,大哥林绍喜也离乡背井到了印尼。

1931年,15岁的林绍良结束了他的私塾生活。父母为他在村东大路旁租下一间小屋子,开了一家小面店,由林绍良出任“老板”。小小年纪的他,勤勉肯干,店内外都由他独自一人料理,生意做得很灵活,不到半年,竟赚了不少钱,显示出他在经商方面有极高的天赋和才华。

可是,好景不长。“九·一八”事变后,日本侵占了东三省,人心惶惶,林绍良的面店也只好关门。

1937年夏,抗日战争爆发。第二年,日寇的铁蹄踏上了福清的土地。一时间,兵荒马乱,百业凋敝,乡下的青壮年劳力接二连三地被抓去做壮丁。

为逃兵役,许多福清青年变卖家产,远渡南洋去谋生。这时,抓壮丁抓得更厉害了,林绍良眼看难逃此关,也准备去南洋。恰巧村里有一印尼

华侨归来探亲 林绍良便求他带自己去印尼投奔叔父。那华侨爽快地答应了。两人合计作为“父子”上路,一来可遮人耳目,二来可省一半路费。

听说儿子要出洋,父母心里都很难过。但林绍良讲得有道理:“树挪动要死,人挪动却活,干吗要把儿子困死在家中呢?”既然绍良有志,父母就由他去吧。临行前,母亲握住林绍良的手,含泪说道:“儿啊,到了异邦,待人处事要有中国人的教养,凡事多忍让。万一跟人发生争执,一定要记住,退一步,海阔天空;进一步,逼虎伤人。”

怀着父母的养育之情,牢记父母的谆谆训诫,林绍良迈出家门,走向那远方的陌生土地。

1938年春天,林绍良来到印度尼西亚中爪哇的古突士镇,找到他的叔父。叔父林财金在镇上开了个花生油店,林绍良就在店里当学徒。他每天起早贪黑地干活,空余时间还要学习印度尼西亚语及爪哇方言。当时的印尼,也不是安乐之邦,日本侵略者的魔爪已伸向这块土地。爪哇岛上烽火连天,经济凋零,生意人想要赚钱,谈何容易。林绍良发现,在店中坐等顾客上门不行,他便向叔父提出要到外面去推销,叔父答应让他去试试。于是,林绍良走街串巷,上门推销花生油。这一招还真灵,销售额成倍地增长。叔父高兴地给他加了薪,鼓励他继续干下去。

2年后,他有了些积蓄,就想独立创业,去寻求大的发展。他做起了贩卖咖啡粉的生意,每天半夜三更起床,先将买来的咖啡豆磨成粉,再用旧报纸包成小包,天还未亮,就骑上自行车,赶到六七十里外的三宝瓏市去贩卖。时至今日,林绍良每当回忆起这段“骑自行车贩卖”的艰苦生活时,深感艰苦岁月对他日后事业的发展影响极大。他不无感慨地说,人需要经得起磨炼,才会有所进步。

1945年8月15日,日本投降后,印度尼西亚宣告独立。但日军刚退出印尼,荷兰殖民军又卷土重来。一场抗击荷兰殖民者的独立战争打响了。

当地华商在中华总会的领导下,大力支援印尼的抗荷独立战争,林绍良是其中表现最为突出的一个。有过几年经商经验,独具慧眼的林绍良预感到自己大显身手、独闯天下的时机到了。他确信,这场战争的最终胜利必将属于印尼人民,而自己的事业成败则与这场战争息息相关。

于是,他毅然离开了在异国他乡惟一依托的叔父,选择了一条充满危险的路——给印度尼西亚军队运送军火和药品。

恰逢前些时有一位高级领导人为摆脱荷情报人员的追捕,潜入古突士镇隐蔽,中华总会把这项掩护任务交给了林绍良。这位名叫哈山·丁的领导人在林家藏匿了1年多,与林绍良结成了莫逆之交。事后他才知道,哈山·丁是印尼共和国第一任总统苏加诺的岳父。正是通过哈山·丁的关系,林绍良结识了中爪哇第四军区蒂波尼哥罗师的军官们,其中一位便是印尼的现任总统苏哈托,而当时苏哈托是这个师的上校团长。

林绍良找到蒂波尼哥罗师的军官们,跟他们说明了要为他们运送军火的想法。对于处于被围困之中的孤军来说,这无疑是雪中送炭。他们对林绍良的英勇行为大加赞赏,并表示提供安全保护。

双方一拍即合,认真而又慎重地研究了运输路线。不久,林绍良冒着生命的危险,用帆船载着从新加坡购买的武器及军需物品,凭着对地形和海路的熟悉,左右回旋,巧妙地越过荷军封锁线,把一批军火安全地运到了中爪哇印尼军中。就这样,林绍良押运军火,一次又一次地穿越荷军的封锁线,如入无人之境。每次运抵前线,印尼官兵都向他欢呼致意。他从军火生意中获取了相当可观的利润,同时又与苏哈托等印尼军官结下了深厚的私人友谊。这为他日后事业上的成功打下了坚实的基础。

在贩运军火、药品的同时,林绍良敏锐地发现了另一宗可获大利的买卖——丁香生意。

当时,中爪哇生产的丁香烟远近闻名,销路很畅,大大小小的烟厂应运而生,发展到上百家。这样,作为生产香烟原料的丁香需求大大增加,每年需要量高达2万多吨,远远供不应求。丁香生意利润确实诱人,但风险极大。丁香盛产于印尼东部的马鲁吉群岛,要把丁香运抵中爪哇,必须穿越荷兰军队的重重封锁线,弄不好就人财两空。

具有精明的经营头脑,又有过人胆识的林绍良,根据以往贩运军火的经验,设计出一条丁香运输路线:从产地马鲁吉群岛装货后,绕道新加坡,再经贩运军火的通道,突破荷军封锁线,运到中爪哇的古突士,然后再将丁香发到各地烟厂。

一天傍晚,林绍良把一批军火押送到印尼军营后,便来到苏哈托的团部。两位挚友见面后就亲热地交谈起来。林绍良把贩卖丁香的想法如实相告,并请求苏哈托团长派兵保护。苏哈托二话没说,一口答应下来。

有了苏哈托的特殊保护,林绍良如同吃了一颗定心丸。第二天他就启程前往马鲁吉群岛。不久,一批丁香便安全地运达那些嗷嗷待哺的烟厂主手中。从马鲁吉到古突士,林绍良频繁往来。苏哈托言而有信,每次都派兵“保驾”。林绍良的丁香生意在战火纷飞中畅通无阻,滚滚金钱流进了他的腰包。几年之间,林绍良已成了南洋颇有名气的大商人了。

印荷之战,终以印尼获得独立而告终。心怀大志的林绍良,在一连串生意上的成功后,也决心大展鸿图。古突士镇这个曾经使他发迹之地再也不能满足他事业上的雄心。1952年,他将自己的贸易公司迁到首都雅加达。

经营秘诀 成功智慧

印尼独立战争胜利后,国家百废待兴。林绍良仔细分析了国家的经济形势,确定了自己的发展战略:适应国民经济发展的需要,从关系国计民生入手,打开局面,尔后再相机进入其他领域。

第一步,投资纺织业。“衣食住行”,“衣”是人生必需品之一。1952年,他将自己的贸易公司迁到首都雅加达,先后在尼默和布拉巴亚建立两座独资纺织厂。后又与人合资在古突士和万隆创建了“慕利亚纺织厂”和“达鲁玛纺织厂”。这样,就形成了具有一定实力的纺织集团。

第二步,利用当地丰富的橡胶资源,开办轮胎厂,适应当时印尼汽车工业的需要。

第三步,投资于市场上十分短缺,而所需资本又甚少的铁钉和自行车零件制造业及肥皂厂。

林绍良的前三脚踢得很成功,财富像潮水一般源源不断地涌来。

随着事业的发展,他慢慢体会到,无论是经商还是创办工业,都必须以资金为后盾,要想立于不败之地,就必须建立自己的金融机构。1957

年,林绍良经过一番艰苦努力,在泰国金融巨头陈弼臣的盘谷银行的帮助下,建立了自己的“中央亚细亚银行”,后来发展成印尼最大的私人银行。这样,林绍良如虎添翼,开始向工业、贸易、金融等多方面发展,为林氏财团的崛起奠定基础。

这时,林绍良的大哥林绍喜和二哥林绍根也都来到雅加达定居,大哥经营地产业,二哥从事财政业,三兄弟互为依存,共谋发展。但在此期间,林绍良的企业发展并不迅速。

1967年之后,林绍良迎来了事业上又一个高速发展期。这一年苏哈托出任印度尼西亚总统,次年政府颁布了国内投资法令,为包括华人在内的国内外企业家提供了发展机会。林绍良紧紧抓住了这个机遇,利用他与苏哈托总统以及其他军政官员的良好关系,在事业上大展拳脚。

在这期间,林绍良继续经营他所熟悉的丁香生意。印尼每年需要几万吨丁香,其中80%靠进口。1968年,林绍良获得印度尼西亚政府批准输入丁香的专卖权,专门成立“美卡有限公司”和“宇宙之塔公司”从事丁香进口贸易。这两家公司进口的丁香,约占非洲盛产丁香的马达加斯加和桑给巴尔总产量的90%。林绍良因此被誉为“丁香大王”。

林绍良在开创事业过程中,表现出不断进取的开拓精神,善于抓住机会和有利条件。他从人民群众的衣食住行入手,为政府分忧排难,发展自己的事业。

印尼是自然资源十分优越的农业国,但在荷兰的殖民统治下,国民经济畸形发展,粮食不能自给。印度尼西亚独立后,政府每年要用大量外汇进口面粉,给国家造成很大负担。1969年,林绍良向政府建议,在国内建立面粉加工厂。他的请求很快得到政府批准,并给了他拥有全国面粉生产三分之二的专卖权,还从国家银行得到一大笔贷款。林绍良在雅加达建立了第一座现代化面粉加工厂。工厂建成后,苏哈托总统亲自主持了落成典礼。随后,林绍良又相继建立了两座现代化的面粉加工厂。到80年代中期,林绍良的面粉加工厂已能满足国内面粉需求量的80%,成为亚洲最大的面粉公司。“丁香大王”又成了“面粉大王”。

1975年,林绍良耗资1亿美元建立了“狄斯水泥”,年生产能力很快

从起初的 50 万吨提高到 100 万吨,1978 年又建成年产 200 万吨的大型水泥厂。林绍良的“印度尼西亚洋灰公司”成为印尼最大的水泥企业集团,印尼已成为东盟国家中最大的水泥生产国和出口国,而林绍良的水泥公司的产量,占印尼全国水泥总产量的 60%,他本人也被誉为“水泥大王”。

70 年代初,林绍良凭借他的雄厚实力,又插足房地产业。他在雅加达等地购得土地 2100 公顷,成为印尼最大房地产商。70 年代末,他开始投资汽车业。1982 年,他大量购买日本汽车公司的股票,并取得了日野汽车公司的柴油引擎生产许可证。接着,他又同其他企业联合筹集 8 亿美元,建起汽车用冷轧钢板厂。

林绍良控制着印尼 90% 的方便面市场、85% 的面粉市场、35% 的牛奶市场及超过 30% 的食油市场,在金融业的表现更为突出,拥有着中央亚细亚银行——印尼最大的私营商业银行。

林绍良在金融界取得骄人战绩有一个重要原因,就是他用重金聘用了能干且忠实的伙伴——李文正。正如一个与他打过交道的商人披露:“林绍良的事业发展迅速,主要是他懂得量才用人,敢出重金。”

李文正原是香港汪印银行总裁,他丰富的金融经验引起了林绍良的注意。1972 年,林绍良因事前往香港,在飞机上巧遇刚辞去汪印银行总裁职务的李文正。倾心交谈之后,林绍良当即邀请这位银行家到他的中央亚细亚银行里来,并允诺给他 17.5% 的股份。当时,林绍良的银行规模比李文正创办的“汪印”银行小得多,资产只有“汪印”的 1/33。面对林绍良的诚挚邀请,李文正还是欣然赴职。

两人的坦诚合作使中亚银行飞速发展起来。到 1983 年,中亚银行的资产总额比原来增加 332 倍,存款额增长 1253 倍,在印度尼西亚设有 32 处分行,形成了印尼最大的私人银行网,而且在新加坡、台北、香港、澳门及纽约等地区设有分支机构。中亚银行不仅在印尼,在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。1983 年,美国《公共机构投资者》杂志公布的世界最富有的 12 位银行家名单中,林绍良被列为第六名,成了扬名天下的“金融大王”。

看着自己蓬勃发展起来的事业,林绍良十分感慨地说:“我自己所学

不多，本无力量经营如此庞大的企业，现今之所以能有所成就，主要是善于选择共事的伙伴。”

到1988年，林绍良实现了他那“企业王国”的梦想。“林氏王国”主要由两大集团构成：一个是三林集团。“三林”是指林绍喜、林绍良、林绍根三兄弟。三林集团控制了两个大财团，即中央亚细亚银行和华仁谊集团。前者是印尼最大的私营银行，林绍良本人占24%的股份。华仁谊集团则经营进出口贸易、制造业、建筑业。另一个是林氏集团，是由林绍良与福清同乡林文镜合资组成，两人各占30%股份。该集团以专营金融业务的第一太平投资公司和专营贸易的第一太平企业公司为主，业务跨越亚、美、欧、非各洲。

到1995年，林氏集团的总资产高达184亿美元，营业总额约200亿美元，所属公司640家，控制上市公司12家。林绍良以其雄厚的财力、庞大的势力，称雄于印尼，威震东南亚，被誉为“亚洲的洛克菲勒”。

林绍良的创业，是以支持印尼民族独立战争开始的。支持独立战争，使他结交了以苏哈托为首的一大批高级将领。这些高级将领长期统治着印尼，使林绍良的事业有了坚强的政治保障。

长期担任印尼总统的苏哈托与林绍良私交很好，常常就国家经济发展大计与林绍良会谈讨论。这不仅为林绍良报效国家提供了用武之地，同时也为他选择投资方向提供了很多难得的机会。他是印尼商界中惟一可以在苏哈托的私人住所及总统府自由进出的人，而且军方还向他提供一个全职随身保镖。林绍良在雅加达近郊的住所也长期受到官方保护。

扎根印尼，立足于国计民生，努力适应国民经济的需要，为政府排忧解难，这是林绍良经营思想中的核心部分，也是他赚取大量利润的强有力的保证。一家菲律宾报纸说：“林绍良的企业起到了‘应民族经济之所需，补民族经济之所缺’的作用”。林绍良既得到了政府的支持，又赢得了广大人民群众的支持。

经营有方。这是林绍良发迹，事业成功的主观条件。林绍良说“生意成功的秘诀，是要为顾客服务，赢得顾客的信任”。他还说，商场如战场，掌握市场信息，对经营者来说必不可少。他善于摸清市场的变化，改变经

营方针。他能“从大处入手,考虑周全并深入到细节”,决不马虎行事。有人说他有“运筹帷幄,决胜千里”的经营才干。

此外,他善于抓住机遇,注重人才的选用和培训,注重人际关系的处理。林绍良自己曾十分感慨地说:“自己所学不多,本无力量经营如此庞大的企业,现今之所以能有所成就,主要是善于选择共事的伙伴。”

林绍良个人曾总结说:“勤俭奋发是华人的美德,方向、意志和策略是第一要素,不怕失败、奋斗不懈、运筹帷幄、出奇制胜和深思熟虑是成功的必备条件。”

现在,林绍良已是当代印度尼西亚最著名、资产最大的印尼籍华人企业家。印尼每个人的日常生活几乎都和林绍良及其企业集团有关:人们每吃一块面包,每抽一根香烟,每穿一件衣服,每住一间房子,每坐一次出租车,甚至每买一件电器都有可能和林绍良的企业集团打交道。林绍良控制的三林集团是一个拥有200多家子公司,总资产超过80亿美元的特大型企业集团,其势力遍及丁香烟、轻纺、面粉加工、交通运输、金融、房地产等多种行业。

投资中国 笑傲劫难

林绍良家族到了20世纪末,出现了许多大的动荡。林氏财富家族面临着空前严峻的挑战。1998年,林绍良家族遭遇空前危机:中央亚细亚银行在亚洲金融危机中遭到挤兑后被国有化,为清偿政府的9亿美元债务,林氏将在印尼的3个最大企业(世界最大的方便面食品企业“印多福”,亚洲最大的水泥厂之一“印多水泥”和汽车工业“印多汽车”)一一出卖。其中“印多水泥”和“印多汽车”被政府转卖给外资,“印多福”则由第一太平动用6.5亿美元出面收购40%的股份,控制权仍然在林氏家族手上。在印尼、菲律宾等“高风险地区”失手后,林氏集团控制的第一太平集团发言人表示,公司会把资金分散在新加坡、马来西亚、澳洲和中国内地以回避风险。有新加坡发展银行分析人士认为,“上海地产”概念红透海外资本市场,相信这会促使林家把更多目光投向上海。在此之前,林氏

家族已经在中国金融、地产、食品、通讯、制造业方面有相当的投资，特别是在其福清老家，据称投资额已超过3亿美元。在福州，注册资本为3000万美元的福建亚洲银行里，林氏投资了50%，其他投资还包括营多方便面、天天旺食用油、鞋业、工业用品等。

林氏在上海的地产上，还有过折戟沉沙的经历。林绍良伙同台湾、新加坡等地商人投资的上海世贸商城，曾惨遭“高位套牢”，这使得林家在面对“上海地产”概念时，显得十分谨慎。

2002年9月，林绍良家族控制的三林集团(salim)正在收购中国远洋运输(集团)总公司(以下简称中远集团)旗下的中远置业集团有限公司(以下简称中远置业)的股权，根据双方签署的框架文件，林绍良家族将获得中远置业45%的股权，代价是5亿美元。

据消息人士透露，具体方案有关部门正在审批，一旦该方案得以落实，林绍良家族的三林集团将成为中远置业大股东，并最终间接控制中远置业旗下A股上市公司中远发展(600641)。

林氏家族转战上海滩，处于困境中的林氏集团，也有意借“上海地产概念”重整旗鼓。面对海外媒体“最近在忙什么”的询问，林绍良的第三子、林氏家族产业如今的掌门人林逢生，简单而干脆地回答：“生存”。他正在全力应付危局，他所执掌的商业帝国正面临着空前严峻的挑战。

可以说，林绍良与苏哈托是密友，但是，印尼华人遭暴徒抢掠袭击，连华裔的印尼首富林绍良亦不能幸免，其府邸亦被人放火焚烧，与总统苏哈托家族合资的中央亚细亚银行分行亦接连遭严重破坏。

据当地报道，林绍良位于雅加达中部的府邸亦被暴徒放火焚烧，林绍良屋内的五辆汽车被烧毁，一些文件及家庭生活照亦毁坏。他的大幅彩色画像被暴徒拿去泄愤。林绍良本人当时在美国治疗眼疾，因此避过了这场劫难。

林绍良成为暴徒袭击的对象，除了是基于其华人身份外，他与总统苏哈托私交甚笃，亦是主要原因之一，当地最大规模的私人银行，中央亚细亚银行，便是由林绍良家族与苏哈托的子女合资开办，该银行亦难逃一劫。

该行在雅加达的两家分行均受到严重破坏，被暴徒纵火焚烧。有目

击者指出,暴徒尝试抢夺分行自动柜员机内的所有现金。另一间位于雅加达西部的分行,亦被人放火。鉴于有传言华裔印尼富商林绍良旗下的中央亚细亚银行无力应付存户提款要求,大批存户连日来争相涌往中央亚细亚银行提取存款,令银行职员应接不暇。但该银行强调,他们的财政状况稳健。

中央亚细亚银行是印尼最大规模的私人银行。

在不利的传言影响下,中央亚细亚银行在首都雅加达、东爪哇省会泗水、西苏门答腊省会巴东、北苏门答腊省会棉兰连日均出现拥挤提款现象,泗水一条主要马路被连绵不绝的提款人堵塞交通。

自从印尼爆发暴乱后,中央亚细亚银行部分分行已暂停营业。其中一家分行的公关主任表示,他们已重开某些分行以应付存户的需要。

他否认中央亚细亚银行无力应付存户的提款需要,并强调银行的财政状况依然稳健。

印尼中央银行行长表示,如该银行需要帮忙,央行可向该行注资9170万美元。

为保证存户的取款,林绍良的儿子答应向中央亚细亚银行注入1亿美元以巩固银行的资本结构。

林绍良旗下的三林集团拥有中央亚细亚银行的七成股权,是印尼最大规模的私人集团。

三林集团的投资遍布印尼、泰国、菲律宾、香港、新加坡、中国、越南、北美、欧洲、澳洲,属下员工达20000人,海外投资以电信、银行、地产、市场营销为主,在印尼则坐拥10家超市,其中七家在首都雅加达、两家在巴东、一家在泗水。该集团在1996年的营业额为150亿美元。虽然历尽劫难,林氏家族仍然强劲发展。虽然林绍良已经87岁,并且退居幕后多年,但他“世界华人首富”的影响力依然不减,而且延续到他在大陆的老家。入秋时节,在林绍良的家乡——福清市海口镇举办了一场高规格、多系列的“侨乡之光”图片展,突出宣扬林绍良对家乡海口的贡献。当地政府希望此举能借林绍良的威名,通过打“侨牌”来吸引更多的“林绍良”们前来投资。如今的林绍良已是半退休,家族事业由三儿子林逢生主理,次子林

圣宗负责中央亚细亚银行业务 ,至于长子林圣斌则拥有自己的事业。像其父一样 ,担任林氏集团总裁的林逢生深谙经营之道 ,正周密谨慎地实施“林氏王国”的环球发展计划 ,但没了当政者的特殊庇护 ,林家新一代领导人必须学会以商业技巧来奠定成功基础 ,而不是依靠某种特殊的政治关系。

博鳌亚洲论坛 2004 年年会 4 月 24 日在海南博鳌开幕。中国国家主席胡锦涛在开幕式上发表主旨演讲。他强调 ,中国的发展离不开亚洲 ,亚洲的繁荣也需要中国。35 个国家和地区的一千多名政界、工商界人士和专家学者出席开幕式。著名侨领、世界著名华人企业家、福清世联会主席林绍良先生应邀出席论坛年会。

特色评说 独立创业 ,兄弟理业 ,子承父业。

财富家训 :“ 自己所学不多 ,本无力量经营如此庞大的企业 ,现今之所以能有所成就 ,主要是善于选择共事的伙伴。”

谢易初的私人农场,为海外的“正大庄”源源不断地输送良种,经营上有了后劲,“正大庄”的实业越办越红火。随着在泰国、马来西亚的生意越做越大,谢易初于1953年在泰国正式注册了“正大集团”。1960年,正大贸易进出口公司在香港创办,1969年,正大饲料公司、正大渔业公司相继在印尼诞生。集团成立后,谢易初仍然留在大陆,继续从事私人农场的菜籽改良。1952年至1956年,他还担任澄海冠山实验农场的副场长。

在这期间,谢易初通过各种渠道,从欧美、日本、印度和东南亚等地引进良种和技术,对蔬菜、瓜果、家禽等品种进行改良。他培植的“西瓜冬熟”、“秋菊夏开”,堪称中国农业史上的奇迹,一时被传为佳话,并由此获得“华侨米丘林”的美誉。当时,毛泽东、周恩来等党和国家领导人在品尝了他的无核西瓜以后,都一致称赞。澄海县采用了他培育的谷种,成为我国第一个水稻亩产500公斤的大县。他的园艺科学为潮汕地区乃至中国的农业做出了重大贡献。同时,借助中国潮汕这块风水宝地,“正大庄”在中国和南洋两地的百姓中留下了良好的口碑。

谢国民,1939年生于曼谷,在四兄弟中排行最小。小时候,父亲为了让他学习中文,送他回汕头念书,后来又送他到香港学习经济管理和商务。大学毕业后,谢国民回到泰国,但父亲没有让他马上进入正大集团,而是吩咐他在其他公司谋职,以积累从商经验。于是,谢国民先在国营蛋类合作社等单位工作了近5年之久,1963年才到父亲创办的正大集团任职。由于吃苦耐劳,在他身上看不到富家子弟常有的骄气,却显露出了卓越的组织管理才能和深谋善断的企业家气魄。1968年,谢易初把正大集团董事长的大权交给了年龄最小的儿子谢国民,谢国民成了这个集团的掌舵人,那年他29岁。谢国民接任正大集团董事长之后,表现出一个勇于开拓的进取型企业家的作风,正大集团在他的领导下向农牧工商等方向发展,取得了巨大的成功。泰国是一个得天独厚、资源丰富的农业国,农业既是泰国国民经济的基础,又是泰国国民经济的优势。正大集团以农业产品加工为起点,就地取材,发挥泰国农业优势,符合泰国国情,有利于泰国的国计民生,可说是在泰国历史的交接点上应运而生。谢国民的成功就是因为他比较聪明地利用了泰国丰富的农业资源和农业优势。

“正大”各项生产的原料，均取自泰国的农业产品、畜产品和水产品。这样，原料来源有了绝对保证，价格低廉，加工运输距离短，运费少，有利于降低成本，增强了产品的竞争力。同时，他所经营的养鸡业、养猪业、蔬菜业、养虾业、养鸭业等，都非常适应战后泰国和世界各国经济发展，人口有所增长后生活改善、增加肉食的需求，因此销路畅旺。泰国的农业资源和农业的优势就是“正大”成功的基本条件。其中有一段讲谢国民家族科学配方鸡饲料的小故事。

30年之后，“正大庄”已发展成为全泰国第三大饲料公司，并更名为正大集团。“鸡是很刁钻的呀。别看它们啄食你们的饲料时连连点头的样子，其实它们只挑爱吃的成分，不爱吃的饲料都剩下了。”从农民那里了解到这一重要情况后，谢国民开始“与鸡斗智”。1966年，正大集团从瑞士引进了颗粒饲料机，这是东南亚地区第一台颗粒饲料机，生产出的饲料颗粒大小适中，集合了所有营养，又便于肉鸡一口吞下。自那以后，正大的饲料销售直线上升，科学的配方为正大赢得了巨额利润。

为提高养殖效率，扩大养鸡规模，经多方考察后，谢国民从美国带回了小鸡品种，并借鉴美国的养鸡模式，谢国民管这种模式叫“一条龙”——农户只管从正大集团买鸡种、买饲料，然后专心养殖，不用担心销售，到时候正大集团直接派人上门收购。由于少了中间商的盘剥，农户的养殖成本降低了，鸡肉的价格大幅下降。“一条龙”模式让泰国人吃上了价格低廉的鸡肉。一个让人惊叹的事实是：泰国的鸡肉15年没有涨价，“正大鸡”功不可没。而在此之前，泰国的鸡肉比牛肉和猪肉还贵。曾有泰国朋友对记者说，如果没有“正大鸡”，不知道泰国人的餐桌要多等多少年才能摆上这些经济实惠的美味。“正大集团”在泰国的投资数额巨大。1987年，投资30亿铢在泰国兴建了养虾培训中心、虾饲料厂、育种厂和一个年产虾4万吨的养虾场。1998年，与别的公司合作，在曼谷购买土地，兴建大厦，一期工程投资12亿铢，“正大集团”占60%的股份。正大集团的董事长谢国民虽然是泰国人，但他根在中国。

据说，谢国民从小喜爱养鸽子、斗鸡，还养过一种爱打架的斗鱼。此外，谢国民还是个戏剧迷，最爱看粤剧、潮剧。一个广为人知的故事是，谢

国民曾让下属四处寻找他少年时代热烈崇拜过的两位粤剧演员！

那是 20 世纪 50 年代，谢国民在国内的汕头二中念书。一次，泉州粤剧团到汕头演出，他与同桌李克辉一起去看《梁山伯与祝英台》。剧中人在台上哭，谢国民在台下哭。接着又看《红楼梦》。当时谢国民说，这一回我不哭了。结果，演到“黛玉葬花”时，台下的谢国民已经哭湿了两条手绢。30 多年过去了，谢国民依然记着那两位演员，并要求成为他部下的李克辉一定找到她们。

当李克辉几经周折终于找到当年的“梁山伯”与“祝英台”，也是“贾宝玉”和“林黛玉”时，当年的演员根本就不记得有过这样两位在台下拼命地给她们照相，又要请她们吃稀饭的小戏迷！

在谢国民的盛情邀请下，两位沉寂多年的女演员终于与她们 30 多年前的崇拜者在厦门见面了。据说，当时谢国民始终用既高兴又伤感的目光望着她们，望着她们的满头白发。没想到，那么好的演员也会变老的。当她们用沙哑的声音唱起《梁祝》感谢两位痴情的戏迷时，她们哭了，谢国民也哭了。

正大集团的两位创始人和第二代经营者都有着血浓于水的中国情结，多年来一直关心和支持中国的发展，中国实行改革开放后，正大集团积极响应中国政府的号召，率先进入中国投资，并始终坚守“对国家有利、对人民有利、对公司有利”的“三利”原则，注重与各级中国政府维持良好关系，积极为当地政府创造就业与税收，正大集团在北京大学、复旦大学、北京农业大学设立培训中心，培养企业人才，正大尊重合作伙伴，在合作中，主要起用原企业人才并合作愉快，显示出正大集团谢国民董事长的理念：“世界的人才，世界的知识，世界的市场，不分国界。”

根植中国 遍地开花

20 世纪 70 年代末，中国大陆刚刚开放，谢国民就作出了在中国投资这一令世界经济人士震撼的举动，1979 年，正大集团在深圳和汕头各办了一个正大康地有限公司。正大集团成了第一个来中国投资的外资

集团。

随后，正大集团又从我国南疆挺进中原，继而挥师入关，遍地开花。正大集团与我国内地合资或独资企业的相继问世：广大畜产、上海易初摩托车、上海大江、上海万国实业、北京大发正大、北京正大饲料、北京家禽育种、吉大、正大岳阳、成都正大，等等。

80年代末，中国海南即将建省并辟为特区的消息传出后，正大闻风而动。他们立即成立了海南正大投资有限公司，投资3亿美元，在海口兴建了一个占地25万亩的养虾场，投资1亿多美元，开办了一个年饲养108万头瘦肉型生猪的养猪基地，合资35亿元人民币，建造一个年产80万吨水泥的水泥厂。

1988年，正大集团与海南省签订合同，投资20多亿美元于海南的石油化工两个项目，并建成两个35万千瓦的发电厂。

1983年，父亲临终时，谆谆嘱咐谢国民和他的3个哥哥，不要忘记故土，要为故乡多做贡献，要为中国多办好事。谢国民没有忘记父亲的遗嘱，他说：“我在泰国出生，祖籍是广东澄海，饮水思源，对中国我有一种特殊的感情。所以，我们投资都遵循这样一个宗旨：要一利国家，二利当地民众，当然也要对我们集团有利，这三条缺一不可。”

1990年4月7日，邓小平在北京会见了谢国民，邓小平高兴地说：“你们弟兄几个人的名字起得很好，正大集团的名字也很不错。”

正大集团成为在中国投资项目最多、投资额最大的外国公司之一。从1979年至今，正大集团在中国除青海、西藏之外的所有省、市、自治区都有投资，企业达170多家，涉及的领域包括饲料生产、家禽水产养殖、摩托车制造、石化企业、发电厂、房地产、零售业等。集团在中国大陆的资产有40多亿美元，年营业额近36亿美元。

“正大集团”在中国大陆不仅投资巨大，而且投资项目的科技含量也很高。他们把与两家美国公司合作培育的良种肉鸡引入中国大陆，使中国养鸡业的“料肉比”不断下降。过去中国要4公斤饲料才能生产1公斤鸡肉，现在1.9公斤饲料就可以生产1公斤鸡肉。这不但节省了饲料，还使生产周期缩短，生产成本下降。

谈到在中国大陆的投资风险,谢国民说:“20年前,中国改革开放的前景还不明朗时,我们就敢于率先投资,是基于两点。一是希望为祖国的经济发展作点贡献,二是看到了10亿人口的市场潜力。20年后的今天,中国已在宪法中明确规定私营企业是中国社会主义经济的一部分,因而我们对在中国的投资就更有信心了。”这充分体现了杰出企业家的胆识、气魄和眼光。

“农业比原子弹更为重要,因为没有粮食人类将无法生存。”这是谢国民对中国农业的看法。

他有很好的论据:世贸谈判中最难达成共识的不是高科技、金融、电讯或零售业,而是农业。因为大家都非常清楚,没有农业就等于没有一切。

谢国民说,中国农业的拓展,最重要的是必须要有正确有效的农业政策,真正扶助农民进行农村建设,设立精简的体制结构、系统计划、管理制度,并且尊重农民为市场经济主体的权利,增加农民收入使之逐步富裕,解决农民无目的的外出等等。“农民逐步富裕应该成为事实,而不仅仅是泛泛而谈。”谢国民认为这一点非常重要。

在“兴农之道”中,谢国民还强调仓储和物流是中国必须开始重视的问题。他说,高科技的运用和发展,必将大幅度提高农业原料和其他产品的生产数量,中国目前就必须有充分的准备,设立配套的仓储系统以及合理的、符合现代化管理的仓储以承受大量提高的生产量,同时建立一流的配套运输,以应对高科技的运用和发展出现的生产过剩。

谢国民的企业家眼光还体现在他对香港作为与大陆的贸易桥梁的认识上。“正大集团”的股票在香港上市后十分抢手。1989年,他开始收购香港百货商店,向香港的商业、金融业、房地产业涉足。他已牢牢地占据了香港这个桥头堡。

谢国民的成功除了抓住发展的条件之外,更重要的是他在经营上有过人之处,他为公司制订了一系列的发展战略和经营策略。他说:“有资本还不够,尚须晓得引进现代技术为用,否则钱亦会输光的。”重视科技、重视人才,把企业经营和科学研究、人才使用结合起来,这是他成功的

保证。

对于经商的诀窍，这位领导着东南亚最大的农、工、商一体的企业董事长说：“我们的企业首先要注重社会效应，要有全局观念，将整个世界作为我们的市场和原料基地。要储存并充分发挥各种人才的潜力，要有先进的科技水平，要时刻追求新的知识、新的目标。”

全面经营，综合发展，科学管理，推行产、供、销一条龙，是谢国民成功的手段，也是他在经营中体现出来的最大特色。正大集团的业务分为六大连贯部分，一是谷物事业群，二是饲料事业群，三是养猪事业群、家禽事业群、养虾事业群，四是动物健康事业群，五是肉品加工事业群，六是零售通路事业群。这个垂直整合的连贯经营体系，把各阶段原料采购、产品制造（养殖）、成品销售等有机地结合起来，环环相扣，灵活经营，以群体力量创造出低成本、高附加价值的经济效益。

在管理上，谢国民采取“整体规划，分层负责，逐级执行，个别计算”的方式。这种科学的管理方式，可以获取计划性、规模性、联系性、分工性、灵活性及节约性的好处，也可以克服目标责任不清、成本效益不明、个人积极性不高的缺点。

谢国民以他的吃苦耐劳、精明能干，将泰国做为他的播种的试验场，并不断扩大到全球各地，将“正大”产品销往世界各个角落。谢国民在正大集团登陆中国后还实施了一项重大的人才战略。

1992年5月11日至17日，沈阳市市长武迪生应邀出访正大集团，双方达成了《沈阳与正大集团全面经济与技术合作协议》。《协议》体现了正大的“人才本地化”战略。《协议》中有一条是这样写的：为协助正大集团在中国合资合作企业对中高级管理人才的需要，双方商定，由沈阳市提供人才资源，经正大集团考核培训后录用。随后，双方又正式签订了人才供求协议书，明确了聘用人才的主要内容。

招聘条件：党政机关副处级以上干部，能阅读、书写一般英文函件；大专以上学历；45岁以下；男性；有3年以上企业工作经验。

应聘待遇：月薪1400美元，聘期3年，送往曼谷Ac集团总部接受任前培训，作为该集团中高级管理人员派驻在华的各投资企业。

显然,正大集团瞄准的是中国的“九品县令”。优厚的待遇使大批副处级以上党政机关干部跃跃欲试。5月22日,英语考试拉开帷幕。167名应聘者鱼贯而入,结果,近80%被淘汰。27日,30名有幸过关者又接受了正大集团别出心裁的面试,接着应聘者又接受主考官连珠炮式的考问,而后,正大请来的几位心理学家又在暗暗地揣量着应聘者的神态。几番征战,几番考察,19名中国“县令”投身正大,成了正大集团取之于中国、用之于中国的高级雇员。

9月3日,一架民航班机载着正大精心挑选的19名“干将”在曼谷机场徐徐降落,当即受到总部最高层的盛情款待。这19人将在曼谷接受长达80天的极为严格的任前培训。而今,他们已经肩负起特殊的商战使命,奔波在正大在华的投资企业中。

正大此举,引得议论纷纷,莫衷一是。有人说:“这是外国老板挣钱的计谋。”有人说:“为正大提供部分人才,对我们百业待兴的国家经济亦有贡献,更何况还可借此来影响和提高我们的管理、科技水平的现代化。”抛开众议不说,仅从商战公关的角度而言,正大的这种战略,确实是高!

谢氏家族的正大集团在中国的扩张还涉及到零售业,在中国许多大城市已看到易初莲花的购物中心,谢国民是如何在零售业竞争激烈的中国采取新的营销战略呢?

《远东经济评论》分析认为,中国零售业的竞争已趋于白热化,包括家乐福、沃尔玛等在内的外国零售业巨擘正在迅速扩张,上海华联、江苏苏果等本土企业也不甘示弱,各自都建立起日益广泛的经营网络,在选择供货、物流和经营地点方面也积累起丰富的经验。

在许多有易初莲花的城市里,家乐福、沃尔玛以及本土零售商早已拥有更佳的地理位置。专注于中国消费市场的咨询公司AcessAsia的合伙人保罗·弗伦奇说:“建立一个新品牌是难上加难。人们习惯于在附近购物,而不会特意跑到很远的易初莲花去。”

德国管理咨询公司罗兰贝格的一位行业分析师认为,正大进入这个行业太晚,而期望得到的却太多。他表示,搜寻好的经营地点需要时间和金钱,中国所有的大型零售商都不约而同地寻求全国性扩张。

据透露,正大曾邀请沃尔玛和 Tesco 加盟,成为中国易初莲花的合伙人,但均遭拒绝。正大后来聘请了沃尔玛的前任副董事长阿尔文·约翰逊(Alvyn Johnson)担任易初莲花中国区的董事长。

24 小时便利店原本是正大集团今后在上海的另一重要投资计划。正大是拥有目前世界最大的连锁便利店“7-11”的经营权的四家公司之一,谢国民对此也曾寄予厚望,称如果没有什么人为的阻力,在上海一天开 1 家没有问题。但从现在的情形看,这一计划尚未见实施。

谢国民在接受专访时表示,正大之所以放弃在泰国本国的零售业务,却相信能在中国取得成功,是因为正大在中国广大农村地区的强大地位将为易初莲花采购到最质优价廉的商品。正大与中国农民的长期合作将为易初莲花采购到新鲜和越来越受欢迎的有机农产品,同时正大与货运商之间的长期合作能使产品及时运到超市里。

这与谢国民的另一扩展重点又扯上了千丝万缕的联系。

展望未来,谢国民谈到,要建立拥有数千代理商的全国性分销网络和服务中心,他们将向中国消费者出售从摩托车到电冰箱在内的各种产品。

罗兰贝格的行业分析师认为:“正大的优势在于其规模。它拥有覆盖中国农村地区的广泛的营销网络。”而谢国民认为:“在今天的中国,最重要的不是工厂,而是拥有代销网络,而后你就可以出售任何产品了,甚至汽车,如果你想那么做的话。”

确实,目前在中国,正大 70% 以上的收入仍来自其广泛的动物饲料和家畜饲养经营网络。据悉,正大在农业综合业务上的市场占有率仍居榜首,尽管只有区区 17%,但此项业务依然是盈利的。

需要指出的是,正大同时承认它在关键的动物饲料市场上的占有率正在不断萎缩。业内人士认为,正大的种子和动物饲料价格比较贵,尽管技术先进,但许多农民还是转向了价格便宜的本地竞争对手。低价竞争给正大施加的压力越来越大,中国的农民并没有对特定品牌表示忠诚。中国西南部广西壮族自治区的一位家禽饲养农户说:“对于我们这些饲养家禽的农民来说,成本是头等大事。”

这似乎与谢国民的论断有些相悖,正大农业有工厂,也有网络,但并

不意味着有市场。

农业综合业务今后仍将是正大在中国的核心业务。谢国民说：“我们一向与农村地区的人打交道。我们向他们出售从种子到家畜在内的各种产品。对于正大，这正是与他们建立零售业务的好机会。最终我们还可以采购他们生产的各种产品。正大可以利用现有经营渠道，而非中间人，来进行运作。”

谢国民认为，正大在中国打下的业务基础将给其大型超市易初莲花的供货提供有力支持，并可最终通过公司设在农村地区的销售代理商销售产品。

展望未来，谢国民谈到，要建立拥有数千代理商的全国性分销网络和服务中心，他们将向中国消费者出售从摩托车到电冰箱在内的各种产品。

作为正大的全国性零售网络的一部分，谢国民还提到摩托车业务的4000名销售代理商，他打算把这些人与正大多达2万名的种子及家畜销售代理人合在一起，建立出售各种产品的全国性网络。正大的高级主管们承认，把谢国民的理想变成现实是需要时间的。这是一种委婉的说法，我们是不是可以这样理解，依靠分销网络来赚钱，或者说正大“网络盈利模式”的成功经验是需要时间的。

度过亚洲金融危机的险象环生之后，正大集团在2000年重新登上企业排行榜的首位，成为泰国企业的“大哥大”。时至今日，尽管亚洲商界舞台上财富新贵踟蹰接踵，现年65岁的谢国民无疑仍然是当之无愧的亚洲超级商界大亨。在他的规划中，零售和分销成为正大集团中国业务扩张的重点，描绘了一幅继续在中国扩张的宏伟蓝图，

谢先生曾任泰国政府与国会农业委员会顾问、泰国国务院院长顾问、外交部部长经济顾问、财政部部长顾问、国家立法会议员、上议院议员、国家经济法律调整研究会副主席等职。曾荣获泰皇陛下御赐尊拉宗诺勋章、大绶勋章、王冠勋章、特级白象勋章和泰国多个著名大学荣誉博士学位。长期以来，谢先生为泰国国家的发展作出了卓越的贡献。

谢国民先生自1970年任集团总裁，1989年起至今任集团董事长。在他的领导下，拥有80多年历史之正大（卜蜂）集团，目前业务范围跨越

20 多个国家 ,旗下员工超过 10 万名 ,年销售额超过 100 亿美元。继 2000 年、2001 年连续被著名经济刊物《远东经济评论》评为泰国百强企业之首。

热心公益 既圆且方

多年来 ,正大集团与改革开放的中国共同成长。

受益于中国的改革开放政策 ,正大集团时时不忘对祖国的深深回报 ,在投资企业的同时 ,正大集团怀着奉献爱心的情怀 ,重视社会公益事业的参与 ,在 10 多年前 ,正大集团就与中央电视台合办《正大综艺》节目 ,为中国千家万户带来欢乐 ,并开创了中国电视综艺节目全新的模式 ;“非典”期间 ,正大集团向中国政府捐赠人民币 1 千万元。正大集团还无偿捐助国内外教育事业 ,并多次捐助国内各大学和其他教育研究机构 ,积极扶贫救灾 ,取得了良好的社会效益。多年来 ,正大集团为中国社会公益事业累计捐款金额达 3 亿元人民币。

鉴于正大集团为中国改革开放和经济建设所做的不懈努力 ,中国各级政府和合作伙伴对正大集团给予了很大的支持 ,使正大的事业得以在中国广袤的土地上深深扎根 ,繁荣发展。集团创立了正大饲料、双大鸡肉、大阳摩托、正大综艺等知名品牌 ,建成了易初摩托车、易初莲花超市、正大康地、吉林正大、正大广场、正大制药集团、正大国际财务公司和德富泰国银行等一批知名企业。

正大集团对在中国的发展前景充满信心 ,集团将继续坚定不移地推进在中国的投资发展战略 ,为中国人民提供更多更好的产品与服务。

20 多年来 ,谢先生致力于中国业务的发展 ,努力促进泰中两国人民的友好交往。谢先生先后担任了泰中友好协会副主席、香港回归祖国筹备委员会委员 ,荣获同济大学、中国农业大学、复旦大学、中国农业科学院等荣誉教授(荣誉博士、研究员)等名誉学位。

谢先生对中国怀有特殊感情。谢先生家族大力支持家乡建设 ,热心家乡教育、公益事业、医疗事业和扶贫救灾 ,累计捐资超过亿元人民币。

鉴于谢先生之卓越成就和贡献,沈阳市、福州市、宁波市、汕头市、澄海市先后授予谢先生荣誉市民。上海市、武汉市、陕西省特邀谢先生为政府顾问。

如今身价13亿美元的谢国民(据《福布斯》统计)说,在1997年亚洲金融危机时,他还真差点退休,但自己怎么能在公司危难时离开呢?

金融危机时,谢国民在伦敦汇丰银行的办公室遇到一群银行的人,要收回给正大集团的4亿美元贷款。谢国民不得不售出部分资产来筹钱。“我愿意用任何方法使我们生存下去,”谢国民说,“那感觉很坏,不过我一直相信我们明天会拿回来的。”

说到做到。谢国民5年后重组了正大集团,同时加快了向中国市场迈进的步伐。

一周7天,每天工作14个小时,65岁的谢国民曾公开表示,自己想要退休了。自己希望找点时间畅想那悠闲的生活:乘游艇出海,或者到农场看看斗鸡。人们自然而然想到的是正大这艘大船的接班人问题。

谢国民的3个儿子都在国外顶尖的商学院接受过教育,如今都在正大集团担任“非常有挑战性”的职务。“应当把孩子放在师傅的脚边,而不是立刻让他们做老板,”谢国民曾说。为此,在聘请了沃尔玛的前任副董事长阿尔文·约翰逊(Alvyn Johnson)担任易初莲花中国区的董事长后,他安排儿子谢汉文担任该公司的总裁。

在一家美国投资银行任职并专注中国消费及零售业务的一位外国银行家评价说,易初莲花的管理层训练有素,并从易初莲花与Tesco在泰国的合作中学到了零售业的许多知识。

2004年年初,谢国民在中央电视台接受《对话》节目的采访,再次被问及“什么样的人更适合成为正大接班人”的时候,他巧妙地未直接表态,只表示,希望接班人如正大的LOGO,既圆且方,将来会组织一个管理委员会去看人才,而不是去监视他们的管理,一山不能容两虎,你要给谁就要给他充分的权力,否则这个总裁搞不好,搞不好你换他,你要准备有充分的一流的人才随时可以去代换,而不是自己跳下去插手。

但从另一个方面可以看出谢国民对接班人的看法。他表示自己“交

权”的时候最想对接班人说的是“大公无私”四个字，他说，不怕我们能力不够，最怕的是不懂得请能力强的人来帮忙。不要什么事情都以为自己了不起，哪怕你就真的了不起，你一天只有16个小时，最多就是工作16个小时，如果你能够找到一百位比你强的，那你的力量就增加了一百倍。

谢国民表示：“我出生在泰国，祖籍是广东澄海，饮水思源，对中国我有一种特殊的感情。”

他曾信心十足地告诫他的下属：“中国的开放政策一定会长久，会使中国越来越富，我在中国的投资也会越来越多。”

特色评说：兄弟创业，子承父业，开拓发展。

财富家训：“世界的人才，世界的知识，世界的市场，不分国界。”