

吕志和博士论企业家精神：胆识、远见、诚信、创新

2008 年 9 月 23 日

嘉华集团与复旦大学于 2008 年 9 月 23 日合办「复旦嘉华日」，期间举行「吕志和博士访谈会」，由复旦大学管理学院院长陆雄文教授及香港中文大学工商管理学院副院长陈志辉教授主持。访谈会中，吕博士与复旦师生畅谈企管智慧与人生感悟，分享他在跨地域发展、人才本地化、领袖质量和培养、企业竞争力及现代管理学等各方面的见解。

吕：吕志和博士

陆：陆雄文教授(主持)

陈：陈志辉教授(嘉宾主持)

「面对困难，必须有创新的精神，此外就是要诚信」

陆：吕博士，嘉华从小公司发展成今天的跨国企业，你有何经验可以跟我们分享？

吕：谢谢复旦大学给我这个机会谈谈我们公司的小事情。嘉华集团在 1955 年由建筑材料业务开始，至今五十多年，期间经历了很多困难。面对困难，我认为必须有创新的精神，就有解决的办法。此外，就是要诚信，当你有困难时，身边有人愿意作出帮助。当然，还是要自己去奋斗，才能够有所成就。

陆：诚信是你业务发展成功的关键之一。在今天大陆经济发展的情况，诚信是否应有更重要的角色呢？

吕：有关诚信的问题，我的看法是，你想要成功做一件事情，那是一个开

始，而诚信就是过程，就是你努力令事情成功，而别人亦相信你有能力和眼光。中国刚开放了差不多 30 年，这些年来，由国家企业发展至现在，个体户之中亦有很多成功的例子，从中可以看到他们在几方面的成就：诚信、创新，以及面对改变的心。

陈：吕博士提起诚信，令我想起他年轻时的小故事。那时候，他是一个小小的汽车零件推销员，有次替客人赚了很多钱，然后客人给他 200 元赏钱，那是很大的一笔钱。你当时为甚么不肯接受呢？

吕：那 200 元是差不多三个月的工资，但我坚决不要，他看着我就很奇怪，但见我这样坚决就没有勉强。当年我只是一个小伙子，也不是大不了的事，但就留下了印象给别人。多年后，有次我有一个困难，他一见到我，就帮我一把，困难马上就解决了。这是我料不到的。当年不肯接受，我想就是所谓「志气」吧。

「看准了时机后，最重要的是衡量自己的能力」

陈：我所认识的吕博士是一个很有趣的人。九七年的香港，人人都买地、买资产，他就卖东西；但到了金融危机出现，人家都在抛售的时候，他就在买地。究竟是甚么理由呢？

吕：做人要看准环境、演变是怎样。别人恐慌要放售，在我而言却是好机会。在高峰期，你认为最好的时间，就要决定该赚多少就可以，要是贪心太进取，可能要冒险。在香港楼房最低潮的日子，我买的楼房地是最多的，向香港政府「勾地」（申请买地）最多的也是我。为甚么有这个胆量？因为我看准了时机，最重要的是衡量自己的能力。作好了财力的安排，就要一点胆量才行。

「五年、十年不够，便用上二十年，还是要本地化」

陆：吕博士你在国内有很多投资，亦因此聘请了很多本地人才。比较香港和内地的人才，你认为有何异同之处？

吕：我一开始到中国投资，就认定必须本地化。但本地化亦有困难，因为两地的工作习惯和文化差异太大。但我认为，五年、十年不够，便用上二十年，还是要本地化。我们要聘请更多中国的精英人才，让他们了解我们的制度和思维，也让我们了解内地的文化和习惯，彼此融合。

「企业一定要有管理的制度才能发展」

陆：你怎样引进好的人才来帮助企业发展？怎样去培养未来的接班人？这也是目前困扰很多中国企业的问题。

吕：企业一定要有管理的制度才能发展。复旦的管理学院开办会计学、管理学是正合时机的，因为这是现时中国最需要的。所以我跟王校长讨论，能不能找机会在复旦兴建一所管理学院。要是中国能够培养出管理学和法律的人才，国家一定能够平稳地发展。

「生意人是为赚钱养家，企业家要为社会将来做多一点事情」

同学：吕博士你好，我是复旦大学管理学院研究生。你认为生意人和企业家有何区别呢？

吕：生意人是为赚钱养家，也希望能够扩大业务；企业家则是有规模有远见，要为社会将来做多一点事情。而一个生意人要成为企业家，就要有制度、法律和政府的支持。我期望中国未来能够朝着成为大企业的方向走，要培养企业的人才。我们要从优秀走向卓越，不只是在业务上赚大钱，更要成为一所对社会有贡献的企业。

总结：企业家的使命超越生意人的思维

陆：多谢吕博士的分享，令我们获益良多。刚才陈教授提及这 200 块不拿的故事，其实已经解释了生意人与企业家的分别。生意人肯定拿钱，因为他是唯利是图的；而作企业家的要有胆识和远见，看到了别人没看到的机会，别人疯狂的时候他退出来，在市场一片黑暗的时候他就觑准时机。第二，企业做生意着重诚信，在这样的条件下去奋斗，才有成功的机会。第三，伟大的企业家必须具有创新的精神，因为他会去创造更大的条件来发展事业。最后，企业家能够融合中西管理模式，汲取各家所长来帮助自己的事业发展。