

呂志和博士論企業家精神：膽識、遠見、誠信、創新

2008 年 9 月 23 日

嘉華集團與復旦大學於 2008 年 9 月 23 日合辦「復旦嘉華日」，期間舉行「呂志和博士訪談會」，由復旦大學管理學院院長陸雄文教授及香港中文大學工商管理學院副院長陳志輝教授主持。訪談會中，呂博士與復旦師生暢談企管智慧與人生感悟，分享他在跨地域發展、人才本地化、領袖品質和培養、企業競爭力及現代化管理學等各方面的見解。

呂：呂志和博士

陸：陸雄文教授(主持)

陳：陳志輝教授(嘉賓主持)

「面對困難，必須有創新的精神，此外就是要有誠信」

陸：呂博士，嘉華從小公司發展成今天的跨國企業，你有何經驗可以跟我們分享？

呂：謝謝復旦大學給我這個機會談談我們公司的小事情。嘉華集團在 1955 年由建築材料業務開始，至今五十多年，期間經歷了很多困難。面對困難，我認為必須有創新的精神，就有解決的辦法。此外，就是要有誠信，當你有困難時，身邊有人願意作出幫助。當然，還是要自己去奮鬥，才能夠有所成就。

陸：誠信是你業務發展成功的關鍵之一。在今天大陸經濟發展的情況，誠信是否應有更重要的角色呢？

呂：有關誠信的問題，我的看法是，你想要成功做一件事情，那是一個開

始，而誠信就是過程，就是你努力令事情成功，而別人亦相信你有能力和眼光。中國剛開放了差不多 30 年，這些年來，由國家企業發展至現在，個體戶之中亦有很多成功的例子，從中可以看到他們在幾方面的成就：誠信、創新，以及面對改變的心。

陳：呂博士提起誠信，令我想起他年輕時的小故事。那時候，他是一個小小的汽車零件推銷員，有次替客人賺了很多錢，然後客人給他 200 元賞錢，那是很大的一筆錢。你當時為甚麼不肯接受呢？

呂：那 200 元是差不多三個月的工資，但我堅決不要，他看著我就很奇怪，但見我這樣堅決就沒有勉強。當年我只是一個小伙子，也不是大不了的事，但就留下了印象給別人。多年後，有次我有一個困難，他一見到我，就幫我一把，困難馬上就解決了。這是我料不到的。當年不肯接受，我想就是所謂「志氣」吧。

「看準了時機後，最重要的是衡量自己的能力」

陳：我所認識的呂博士是一個很有趣的人。九七年的香港，人人都買地、買資產，他就賣東西；但到了金融危機出現，人家都在拋售的時候，他就在買地。究竟是甚麼理由呢？

呂：做人要看準環境、演變是怎樣。別人恐慌要放售，在我而言卻是好機會。在高峰期，你認為最好的時間，就要決定該賺多少就可以，要是貪心太進取，可能要冒險。在香港樓房最低潮的日子，我買的樓房地是最多的，向香港政府「勾地」（申請買地）最多的也是我。為甚麼有這個膽量？因為我看準了時機，最重要的是衡量自己的能力。作好了財力的安排，就要一點膽量才行。

「五年、十年不夠，使用上二十年，還是要本地化」

陸：呂博士你在國內有很多投資，亦因此聘請了很多本地人才。比較香港和內地的人才，你認為有何異同之處？

呂：我一開始到中國投資，就認定必須本地化。但本地化亦有困難，因為兩地的工作習慣和文化差異太大。但我認為，五年、十年不夠，使用上二十年，還是要本地化。我們要聘請更多中國的精英人才，讓他們了解我們的制度和思維，也讓我們了解內地的文化和習慣，彼此融合。

「企業一定要有管理的制度才能發展」

陸：你怎樣引進好的人才來幫助企業發展？怎樣去培養未來的接班人？這也是目前困擾很多中國企業的問題。

呂：企業一定要有管理的制度才能發展。復旦的管理學院開辦會計學、管理學是正合時機的，因為這是現時中國最需要的。所以我跟王校長討論，能不能找機會在復旦興建一所管理學院。要是中國能夠培養出管理學和法律的人才，國家一定能夠平穩地發展。

「生意人是為賺錢養家，企業家要為社會將來做多一點事情」

同學：呂博士你好，我是復旦大學管理學院研究生。你認為生意人和企業家有何區別呢？

呂：生意人是為賺錢養家，也希望能夠擴大業務；企業家則是有規模有遠見，要為社會的將來做多一點事情。而一個生意人要成為企業家，就要有制度、法律和政府的支持。我期望中國未來能夠朝著成為大企業的方向走，要培養企業的人才。我們要從優秀走向卓越，不只是在業務上賺大錢，更要成為一所對社會有貢獻的企業。

總結：企業家的使命超越生意人的思維

陸：多謝呂博士的分享，令我們獲益良多。剛才陳教授提及這 200 塊不拿的故事，其實已經解釋了生意人與企業家的分別。生意人肯定拿錢，因為他是唯利是圖的；而作企業家的要有膽識和遠見，看到了別人沒看到的機會，別人瘋狂的時候他退出來，在市場一片黑暗的時候他就覷準時機。第二，企業做生意著重誠信，在這樣的條件下去奮鬥，才有成功的機會。第三，偉大的企業家必須具有創新的精神，因為他會去創造更大的條件來發展事業。最後，企業家能夠融合中西管理模式，汲取各家所長來幫助自己的事業發展。