

專訪

張志誠和他名下的大凌集團，才逃過一次難關。但作為公司主持人的他很快便能聚集力量，捲土重來。他成功的秘訣是甚麼？

具獨特氣質的生意人

——訪問張志誠

謝珏

有些人天生有一種氣質，就是特別有人緣，儘管只是一面之交，卻予人以深刻的印象。筆者同大凌集團有限公司主席張志誠進行專訪時，就有這種感覺。

這並不是筆者的主觀感覺，事實上，令張志誠在商場得以大展鴻圖的，可能就是這種令人「一見如故」的氣質。他曾對筆者講述他的發跡經過，雖是十多年前的往事，說起來彷彿是小說家筆下的情節。

一天，張志誠在尖沙咀碼頭碰上一對問路的老年瑞士夫婦，對方講德語，只會少少英語，居然同張志誠談得很投契，當即邀他共晉晚餐；席間那位瑞士人透露自己是原籍東歐的富商，願助這位剛剛創業的香港小夥子一臂之力。這位富商沒有食言，不久就從

瑞士寄來了一張來回機票，請張志誠赴瑞士……

在香港這個國際大城市，很多人都會碰到外國遊客問路，但能像張志誠有那樣的「奇遇」，可說絕無僅有。那次瑞士之行改寫了張志誠人生的整個歷史。這位在觀塘雞寮長大、中學就出來打工幫補家計的年輕人，就是把握了這次「奇遇」帶來的機會，由一無所有創立了一個億萬元的貿易王國。

據張志誠回憶，他的東歐客戶全部是「拍門」得來的，當年只是手裏拿着一張地圖，挽着兩箱子貨品樣板，就去開展業務了。在那些與香港制度、生活習慣完全不同的國度裏，張志誠能夠獨力闖出一條路來，除了動力外，他那種天賦的「一見如故」氣

質，對他推銷產品必定很有幫助。用張志誠的話來說，東歐是冷冰冰的地方，能夠打開市場並不容易。怪不得連中共副總理田紀雲對他也大加讚賞，稱之為「東歐投資先鋒」了。

然而創業難，守業更難。在張志誠將公司上市後，準備大展拳腳之際，東歐劇變令他一手創立的大凌集團受到了嚴峻的考驗。



張志誠在東歐

十多年公司一直是有盈餘的，卻一下子負債四千萬，這是災難性的失敗，但，經過短短半年時間，他名下的公司又有了近千萬的盈餘。這種「奇蹟」，是讀者有興趣知道的，也是本刊這次訪問他的重點所在。張志誠坦承，除了果斷採取一系列措施外，公司上下齊心合力、外面朋友的關照，特別是中銀、滙豐的支持，是渡過這次困局的關鍵。張志誠的人緣，在這裏又一次充份發揮了作用？

如今大凌集團將投資重心從東歐轉向中國；看得出來，張志誠在發展中國市場方面十分得心應手。他笑着講述他的心得：同社會主義國家打了十幾年的交道，積累了不少經驗，首先不要看不慣，西方人以及香港人去中國，往往這也反對，那也反對，反而令對方有戒心，以為你要搞「顛覆」呢！張志誠的處世哲學是：先接受對方，然後再提出建議，這樣對方就認為你有誠意，萬事有商量了。

人生四階段

雖然少年時代家貧輟學，張志誠卻能自強不息，利用夜校進修充實自己，甚至舞文弄墨，投稿賺取稿費呢！這種愛好，並沒有隨着忙碌的商業活動而消失。去年三月，張志誠的處男作《東歐投資先鋒》問世，他稱之為「人生的第四階段」。第一階段是學習起步，第二階段是創立事業、成家立室，第三階段是將公司上市，第四階段則是寫作出書。

從《東歐投資先鋒》一書，可以看出張

志誠在中國的人面很廣，全國人大常委副委員長田紀雲封面題字，國務委員、國防部長遲浩田、原文化部部長賀敬之、廣州市長黎子流都為該書題了詞。但筆者注意到，張志誠並沒有拿這種人事關係用在商場上，不像香港有些商人，利用中國上層打通賺錢之路。迄今為止，大凌集團的投資只限於廣東省。張志誠解釋道，中國那麼大，一定要找到一個地方把根扎下來，按部就班才能發展。

張志誠的務實作風還可從下列事例見一斑：一月三十一日，筆者同他約了在酒樓見面，即席訪問，並作了錄音。事後張志誠誠懇地說，他做甚麼事都喜歡有準備，希望改天再上他的辦公室談過。筆者當時有點詫異，在「時間就是金錢」的商場，哪個老闆願意這樣「重覆」接受訪問呢？而且訪問時他回答問題亦很有深度。於是二月二日，筆者應約去到張志誠在旺角彌敦道華比銀行大廈的辦公室，起先他忙碌地應付手提電話，訪問中斷了幾次，後來索性關了手提電話，專心一致地回答筆者的問題，儘管有些問題已在前天答過，但他仍一字一句認真地重複着。

下面就是張志誠專訪的錄音整理。
問：你曾經說過，賺第一個一百萬是最難的事，請問你是哪一年賺到第一個一百萬的？

答：俗語說：「萬事起頭難」，從無到有賺取一百萬是很困難的，我的第一桶金奠定了我的事業基礎。這個事業基礎大約在七〇年代末期，具體時間已記不太清了，因為

我是將過往當作歷史，留意現在，着眼將來的。歷史只能用來緬懷，用來引古證今，以警惕自己。
問：你還記得用什麼方法賺到你的第一桶金嗎？

答：我好比去了一個遠些的山，開山劈石去挖掘沙泥，然後搬來這裏，慢慢累積起財富。我等於是香港的廠家的代理，到海外去拿訂單，將海外的客人帶來香港工廠落訂單。我記得創業第一年就賺到一百萬了。表面上看來很容易，背後的辛苦則不足為外人道——不過我不喜歡將它誇大，不提也罷（笑）。

問：你是否覺得自己有推銷商品的天份？創業之前，你任職的工廠的營業額躍升至一千萬元，還有，打開東歐貿易這扇大門，全靠你逐家逐戶地登門推銷。這種毅力非常人所能有，請問你是如何取得客戶的信任的？

答：天份不敢說，我認為為做任何一樣工作，都會有想像不到的情況出現。最重要的是盡力去爭取，隨之而來的成果和結果往往出乎自己想像之外。例如我小時候在工廠做後生，幹的都是重體力，絕對沒有想到會有一天這麼奢侈。當時只覺得，我要向上爬，首先要充實自己，不懂的盡量去學，將學到的東西盡量發揮出來，這就是我的工作方式。

你提到我推銷商品，其實當時我並不是做營業員出身，而是做船務的。我從基層做起，對許多文件很清楚，很熟悉。在處理業務的時候，如客戶問起文件上的問題，很容

易就能解答他們的疑難，報價也控制得比較準，給客戶的價錢「肯定」而不是一可能」。這樣，客戶覺得我答允的東西很落實，他們下訂單時也比較放心。我拿着訂單在香港處理生產、運貨等都不是一件太困難的事，最困難的是客人如何給你一個機會。當時我的信念是：不相信有些事是做不到的。直到現在，我還記得我第一個秘書曾對我說過的話，老闆，這是不可能的，絕對不行。我這樣回答秘書：世界上沒有絕對的東西。眼看不行的事，只要慢慢去做，一定能行！十多年後的今天，再見到這位秘書時，他還親自向我道歉，說他絕對不相信的事情居然能夠辦得到。

此外，對客戶的誠意也很重要，我會很坦誠對客戶說，我有能力把東西辦好，價格未必最便宜，但肯定是一個最中肯的價錢。再加上服務周到，說一些客戶喜歡聽的話，我在推銷商品方面是有自己的一套的。

問：令你事業出現飛躍的不是那次瑞士之行？

答：那是一次突破。我真的沒有想到，那位在尖沙咀碼頭有一面之緣的瑞士籍東歐人會將機票寄來給我，或許他看來這是很平常的，但對於我這個窮人家出身的年輕人來說，是一件很奢侈的事，當時能夠到歐洲做生意的，都是大公司、有後台、受過高等教育的人。記得當時我拿到機票後，才着手準備。由於沒有經濟基礎，到工廠拿樣品非常困難，許多工廠認為，與其給你拿去，還不如自己寄給客戶碰運氣呢！不過我沒有退縮，到處奔波求人，才拿到了十間工廠的樣

品。上飛機那天，雷電交加，我是抱著「不成功便成仁」的心態到歐洲去闖天下的。

商場生涯的感受

問：十幾年來的商場生涯，令你感受最深的是什麼？

答：世界上沒有不勞而獲的東西。每樣事情需要你自已爭取。此外，任何事物走到盡頭就會走向反面，可以這樣形容：做生意猶如過山車，有時衝得很高，一下子又跌得很低，上的時候可能很慢，但落的時候卻是一下子的。就以我的個人經歷來說，東歐生意都算做得不錯，卻沒料到這麼長時間建立的關係，在短短三幾年時間內發生劇變。

問：東歐劇變、蘇聯解體是不是完全出乎你的意料？

答：其實在這之前，東歐一直在變，只不過外面的人不太留意罷了。我不能說東歐的改革是成功的，但它將以往樣樣中央集權制改為地方制，然後地方制再變為集體制，最後才變為私有制，在這個過程中，有很艱難的適應期。

問：從自私的角度來說，如果沒有東歐的變革，是不是你的生意會更好？

答：如果不變的話，我估計生意業務會有很可觀的增長和回應。當時我們接到的訂單，多得來不及做，超過了銀行給我們的信貸額。然而事情發展始料不及。之後，我要生存，要對股東，以及自己都要有交代，作為一間負責的上市公司，不能將股東和自己的血汗錢繼續投在東歐。唯一的辦法就是尋找第二個市場的機會，那就是中國。

問：你以做東歐生意為市場人士所稱道，但貴公司九二——九三年報顯示超過四千萬的虧損，據聞係因東歐生意撇賬所致，能否簡略的講一下？

答：當時是有千多萬的虧損，還有好幾千萬的撇賬。例如一些貨品積存太久；又如我們在東歐有一些物業，碰上南斯拉夫打仗，那些物業在當地是不能入賬的；再如有些貨品來自南斯拉夫，而現在南斯拉夫是受聯合國制裁的，但我簽約的時候，並沒有制裁這一回事。在這種情況下，會計師為了保障投資者的利益，建議我們撇賬。我們也就聽從了專業人士的意見。

問：虧損四千萬不是一個小數目，市場上的反應如何？

答：其實市場上已感覺到我們會有很大的虧損了，因為東歐的麻煩，並不是由我說的，而是報章雜誌的熱門新聞。事實上有一段時間大凌集團的股票股價很低，這就是投資者的反應了。一般來說，投資者的觸角是很敏銳的。對我來說，我認為做每件事情都應誠實地將公司情況讓股東知道，聽從獨立第三者的意見，將情況反映出來。

問：作為公司的主席，你當時感覺的壓力如何？

答：十多年來我做生意一直很順利，突然虧損這麼多，壓力之大可想而知，甚至大到令我難以承受的地步。我記得足足有一個多月的時間，整個人陷於非常憂鬱的狀態……不，不止一個月了，總之有一段好長的時間，我都不能自拔。後來我終於想通了，發愁是沒有用的，必須想辦法挽救局

面，東歐劇變已成事實，任何人也不能改變的，只有趕快採取措施，將衝擊減至最低。過去兩年來，我每天工作長達十六小時，就是深知責任重大。

扭轉敗局！

問：經過九二——九三年的虧損，貴公司又開始「起飛」了，並且在首半個會計年度出現近千萬港元的盈利，請問你有什麼「辦法」，怎可如此輕易扭轉敗局？

答：在我們的中期業績報告中，公司有一千萬的盈利。也清楚列明出售了公司部分資產，香港地產升值，這些資產帶來了盈利。此外，做任何生意，做得不好，就馬上要採取措施，流血的地方要「止血」。當時我們作了規定，董事局任何一個成員沒有人工加，年底沒有雙糧，也沒有花紅。借此機會我亦要多謝那些非執行董事，他們加入董事局後，還沒有拿過工資呢！

問：出售物業是不是想令投資者對你們有信心？

答：我認為為公司的存在價值應該同資產、盈利能力掛鉤。盈利能力同公司資產互通的，例如我們出售公司資產，再去換取另一種資產。公司的現金流動是非常重要的，否則很容易出問題。試問，一間公司連工資都發不出，資產再好也沒有用啦！

當然，我們能夠扭轉局面，公司內部同心同德也是分不開的，還有外面的朋友、中國銀行、滙豐銀行給予的支持也是很重要的。

問：目前最賺錢的是什麼生意呢？

答：大家都看得到，物業在這一兩年內，有很可觀的升幅。我們在物業和工貿方面，都有很可觀的回報。在過去的半年，公司已有一千萬的盈餘。公司目前正處於轉型階段——重整過去，開始起步。從中銀、滙豐給我們的支持可以看出，他們對我們未來發展很有信心。我自己對公司前景也很樂觀，尤其在九四、九五這兩年。

問：將當年東歐市場和現在大陸市場相比較，你覺得兩者有什麼相同和不相同之處？

答：兩者的制度都差不多，但兩地人民的民族性有很大的不同。中國人比較長情，受你一點恩惠會永遠記得，「血濃於水」的情懷是東歐人無法比擬的，這從華僑回國投資的情況就可以看出。東歐人回國投資就沒有那麼熱情啦，他們有鬼佬思想，沒有「父慈子孝」這套理論。東歐人做事死板，全在一個框框裏進行，冷冰冰的——這不是指氣溫，而是人情方面。真的，我站在東歐街頭就有這種感覺。

問：就做生意、打交道來說，哪一個地方比較容易呢？

答：東歐比中國容易。我在東歐聽過這麼一個笑話：東歐人出了東歐，再回東歐做生意，賺到的錢多過東歐人自己在東歐做生意。意思是說，自己「阿爺」的公司是賺不到錢的，但「阿爺」公司去了外國，再回來就容易賺錢了。

如何看待中國

問：請問貴公司今後在中國的發展，主

要著重在哪一方面？

答：我們在中國的投資，除了房地產外，還有石礦場、化纖工廠。我們強調在中國的業務是工貿結合，不一定是出口，內銷亦是一種貿易。我們正考慮在中國推展一些銷售事宜。我注意到國務院向外發佈的資料，在通訊、運輸、基建方面對外資開放，對這一類的投資研究，我們有專人處理。今後在中國的發展，著重在策略性投資。不過，吸取了東歐的教訓，不能把雞蛋放在一個籃子裏，我們會分散投資，以減低風險。

問：談到風險，你們對鄧小平之後的中國局勢怎麼看？是否擔心出現東歐式的劇變？

答：鄧小平無疑是對中國有重大影響。這種影響，過往、現在、將來都會有。但我看到，鄧小平現在所做的一切，就是希望將其個人色彩淡化。中國畢竟太大了，人又太多了，要照顧的東西太多了，所以做中國這個大老闆最難做，就算叫李嘉誠去管理中國，亦未必會像管理「長實」那樣順利。現在鄧小平逐步將自己的影響力減低，那麼他去世之後對中國的衝擊就相應會降低。我倒不擔心中國會出現東歐式的劇變，反而擔心中國富貧懸殊日趨嚴重，有些人一擲千金，有些人衣不蔽體，這樣勢必激化社會矛盾。不過我們看到中國政府已在盡量改善這種狀況，包括「希望工程」、「愛心行動」、「一人一元」等。總之，面對中國這麼多人，監管是困難的，只能採取介紹、引導的方式。