

“东欧投资先锋”

——记香港大凌集团主席张志诚
黄勇

当你打开世界富豪仔细看一一下时，你会惊喜地发现：香港企业家占了相当大的比例。张志诚就出生在香港这块宝地上。他今年只有四十三岁。现在我们还不能在世界富豪榜上找到张志诚的名字，但他新手创建的贸易王国——大凌集团——已蜚声香港内外。一九九三年三月，由人大常委会副委员田纪云题写书名、国务委员、国防部长迟浩田、原文化部长贺敬之等题词的《东欧投资先锋》一书问世。这是张志诚的处女作，是他东欧创业的真实写照，对于那些想到东欧投资的人无疑是一分十分宝贵的资料。闯荡东欧是张志诚事业大发展的起点和突破，亦是香港商人到东欧投资的先行者，对促进香港和东欧经济贸易的发展，加强两个地区间人民的相互了解和友情了桥梁作用。历史将永远铭记这一点。

笔者有机会在北京贵宝楼饭店专访了张志诚。他中等身材，英俊潇洒，有着成功企业家的风采，但他那谦和、平易近人的特有气质顿时会感染你。他来京的日程安排得满满的，这次专访是挤出来的。我们谈得十分抽机，与其说是采访，不如说是朋友间谈心。我曾看过他写的《东欧投资先锋》一书，对他已有了一些了解，但我实际看到的张志诚要经写书时成熟、发达多了。

“奇遇”与“突破”

如果说，张志诚踏进东欧大门是他创业史上的一次“突破”的话，十多年前的一次“奇遇”是与此紧密相关的。如果没有那次“奇遇”，或许还没有后来的“突破”，至少要推迟不知多少时间。

“奇遇”带来的机会是张志诚收到了一位叫米希路域·亚历山大的老人从瑞士寄来的往返机票。张志诚曾在香港同这位老人见过面，并帮过些小忙，想不到那位老人如此热心。显然，两张机票的费用对于那位老人来说是微不足道的，但对于刚刚起步、缺少资金铁张志诚就如同雪中送炭，是何等的重要、及时。从此，张志诚与东欧结下了不解之缘，他创建的贸易王国也从此开始。

万事开头难。张志诚手里拿着机票，惊喜万分，但到底如何打开东欧市场，心中却无数。“不管怎样，要好好利用这个难得的良机。”张志诚决心排除万难，达到胜利的彼岸。

前往瑞士的准备工作立即开始了，他首先到各大工厂联系索取产品样品，谁知这是何等难！当时到欧洲做生意的都是具有相当实力的大公司，经营者也都是香港商界的名人。他碰到了不少钉子，人家不愿把样品给这位即无名气又缺少资金的年轻人。他们认为，与其把样品给他，还不如自己将样品寄给客户碰运气更好。张志诚并没有因此而气馁，他凭着自己的一片诚意，加上他那颇具说服力的口才，还是拿到十多家工厂的样品。他要登上前往瑞士的飞机了，他要起飞了……。

对于张志诚来说，这是一个多么重要的日子。他创业的辉煌历史从这一天开始了。他回忆说，“我起程前往瑞士的那天晚上，雷雨交加。我太太送我到机场。她正在怀着我们的第一个孩子。我手里提着产品样品，迈着沉重的步子，一步一步地踏进入闸区域，回头看到含着眼泪的妻子挥手，我这个男子汉也庶儿泪

下，难以自控了。当我在机舱内坐下时，再也忍不住泪水，妻子送别的目光反复映现在脑际：‘祝你成功！’我暗暗下决心，一定不能空手回来。”是的，他没有空手返回，而是凯旋而归。自此，张志诚创建的“大凌”，走上了稳步、快速发展阶段。

自创“大凌”

与不少成功的企业一样，张志诚走过了从打工仔到自创公司，以至发达辉煌的艰辛历程。

张志诚祖籍广东新兴县，一九五三年出生在香港，他是在香港观塘的贫民“鸡寮”度过他的童年的。父亲于四十年代到港谋生，先在街头叫卖做些小生意，后在九龙城卖中草药，母亲也做些小生意，维持生计。这种贫寒的家境，使张志诚这个张家的独生子也难以像有钱人家的孩子正常上学读书。他小学毕业后，中学课程只能“半工半读”，上午上学，中午放学后到观塘一家电镀厂做工。厂主分配他干些又脏又累的体力重活，而半日的工资只有四元二角五分。读完中学课程，再入大专读了两年后，他不得不辍学步入社会谋生。要生活就要有一份工作。他别开生面，创新地自登广告，“毛遂自荐”，让雇主们聘用他。结果使他如愿，到一家位于油塘的“港新布厂”做工。这份工作同样是又脏又累，他每天要将布匹从油塘湾搬运到香港其它许多地方，月薪只有三百元。张志诚深知，目前这种苦楚必须尽力承受，非如此，连生存的条件都没有。他也认识到，这种寄人篱下的生活是暂时的，今后要走自己的路，创建自己的公司。这种理想和目标促使他在劳累一整天后仍利用晚间去进修商业、船务、英语、打字等专业，为日后的创业积累了必要的知识。

由于他业余时间学习了船务知识，于是，在“港新布厂”干了三年后，便到“怡泰制衣厂”任船务文员，月薪增加一倍。之后，他跳槽到“永泰”出口公司，担任营业推销工作。他忘我地工作，但总难以得到老板的器重。于是他又转到一家工厂当营业兼出口经理。这一转比预想的糟得多，以至使他终身难忘。根据他同老板订的协议，每月除一千五百元的工资外，还可提取营业额的百分之二作为佣金。张志诚奋力工作，使当年工厂营业额超过了一知万港元，他可以提取二十万元的佣金，如果那位老板真能如约兑现，张志诚的东欧发迹历史也可能要改写了，因为七十年代二十万元可不是一个小数目。然而，老板七扣八折，只给张志诚一万元。他只能被迫接受这种无情的事实，但这一次辛酸的经历使他更加明确了方向：创办自己的公司，走自己的路。

一九七六年，“大凌企业公司”诞生了，这是大凌集团的前身。张志诚将那一万元分为两部分，六千元用于“大凌”的活动资金，四千元留作结婚之用。初建军的“大凌”实际上是一人公司，主要业务是当代理。他的住家就是办公室，购一部电传机就开业了。当他得到客户的信息时，就同厂家联系供货。最初主要做成衣贸易代理，这主要是由于他在这方面有着丰富的经验。工作和住处合在一起，有干扰休息的不利一面，但也有及时快捷处理的便利一面，因为能够实时响应，客户都很满意，这使“大凌”的信誉和影响不断提高和扩大。自张志诚利用那位瑞士先生提供的机会打开东欧大门之后，“大凌”的发展速度大大加快了。

纵横东欧

每个人在一生中都会有这样的“机遇”，但不同的人引发不同的结果，问题就在于谁能把握和利用这种机遇。张志诚就是稳稳把握信那位瑞士老人给予的难得的“机遇”，开始了纵横东欧的艰辛而光辉的历程。

张志诚是一个十分机敏、脑子灵活的人。他首先来到瑞士，但并没有选择

西欧。他发现，西欧经济发达，竞争异常激烈，这就需要强大的实力，像“大凌”资金小、人手少的小公司要在西欧立足，显然十分困难。这正好与他在香港的看法一致。于是他从瑞士经维也纳向东欧进发。

在一般香港人中，东欧被视为“经济落后、政治教条、缺乏外汇”的地区，因而大多数人不愿涉足东欧。张志诚却与众不同，他是着眼于那些不补人重视的独特竞争力。他对当时的东欧市场作了如此分析：六十、七十年代，东欧市场基本上是“卖方市场”，当局搞计划经济，侧重重工业生产，而忽视了轻工业，因而轻工业产品不足，即使有价格也较高。大部分消费品需依赖从外国进口。东欧各国对外汇实行严格管制，而进口商品一般都需外汇购买，持外币的人被视为当地的“特权阶层”。因此，一般老百姓对进口货趋之若惊。结论是：东欧的封闭式经济，对消费品需求极大。还有一个更为重要而实际的因素，即当时东欧对成衣等商品的进口还没有实行配额限制，这完全不同于西欧，而这一点对“大凌”这样的小公司是至关重要的。

张志诚选择了东欧，决心开拓东欧市场，但谁知此中有多大难度。他说，“我们的客户全是‘叩门’叩来的。我手中拿着联络名单和地图，提着货箱样品，一个一个地寻找对象推销。当然吃了不少闭门羹，但门终于打开了。”

最初“大凌”在东欧的业务主要是做中介代理。“大凌”首先在东欧寻找客户，而后介绍给香港厂家，成交后“大凌”一般收取百分之五的佣金。这项业务首先从匈牙利开始，而后扩大到捷克、波兰、东德、罗马尼亚、南斯拉夫以及前苏联。张志诚在东欧奔波的历程中，着实经受了不知多少艰辛，这在他写的《东欧投资先锋》一书中有这样的记述：

“有一次在波兰因过境问题，需要在华沙机场苦候十八个小时，只求入境贸易生意。其间，饥寒交迫，有水亦难沾唇，千辛万苦才买到一个硬如石头的面包充饥。

“除签证和住宿外，通讯在东欧也是个极恼人的问题……”。“在捷克布拉格打长途电话到维也纳，一等便是十多个小时，当时我心想就是飞鸽送信也送到了。”

张志诚在匈牙利的开局初期并不顺利。当地以他的公司规模小、背景资料不详尽、没有银行证明、样品太少为由，不能开户做生意。但他并不气馁，拼力寻找机会。

一九七九年，张志诚到东欧几个国家举办巡回展览会，成为他纵横东欧生涯中的一个转折。这次展览会先从捷克，而后是罗马尼亚、保加利亚，最后是匈牙利。在匈牙利的展览会很成功，展览期间，除成千的群众踊跃前来观看外，政府机关负责人、不少公司经理等光临展览会，香港贸易发展局驻维也纳代表也出席了这次盛会。展览会取得令人瞩目的成果，但其间的艰辛数不胜数。《东欧投资先锋》一书对此有这样的记述：

“作为开辟东欧市场的商业尖兵，笔者涉足东欧经商十多年，其间，经历过无数大大小小的挫折及风浪，但总算轻舟强渡，有惊无险。犹记得以首家香港贸易公司身份在罗马尼亚首都布加勒斯特开办独家展览会，因当地物资缺乏，而又是首次举办外国展览会，一切准备工作皆未臻完善，除简陋如荒置的古堡的展览会场外，连普通应用的物品亦难以找到，如挂展览服装的衣架亦要花十四个小时才能准备妥当；枱椅破烂，需要用枱布充数等。”

“展览会最后得以顺利举行，参观者虽众，经济、贸易部长以及具备相当规模的外贸公司代表亦莅临参观。但因该国长期以来民生贫困，外贸以国与国互

相易为主，结果所接订单未如理想。虽然白花了一番心血和时间，但着实上了宝贵的一课。”

也许你会认为，张志诚的工作人员一定有为数不少，但实际上只有三人：他本人并夫人杨杏仪和一名秘书。三个人要承担一个展团的全部工作，其工作量是可想而知的。展品是供顾客参看的货物样品，为了有更多的样品供顾客选择，他们带了二十个大箱。带这么多展品到那么多国家，如若空运，费用将大大增加。为了节约开支，他们改乘火车，这也有利于减少一些海关检查和征税的麻烦。每到一地，得拆开包装，布置展览，完毕后重新包装，再到另外一地，如此到了五个国家。艰辛和麻烦虽多，但展览取得的成果却使张志诚一行深感欣慰。

张志诚日以继夜地工作，一天工作长达十六个小时以上。他的不懈努力结出了硕果，第一年就接到了一千多万元的业务，中介费是相当可观的。但由于他缺乏后台，信用证只能直接开给厂家，一些厂间又忘恩负义，过河拆桥，直接与客户联系成交，侵吞了中介费。为了改变这种状况，就必须寻找银行支持签发信用证。为了取得银行的信任，他就必须有一外象样的办事处。他想租用旺角华比银行大厦的一个三百多平方尺的单位做办事处，但业主担心他交不起租金，开始时不愿租给他。但张志诚的坦诚和信心最终还是打动了业主，这样，办事片成立了，随着银行的支持也得到了。自此，买家先把信用证开给“大凌”，再由“大凌”开给厂家。银行对他的信用是逐步增强的。开始阶段银行给他的贷款数额，他总是采取速战速决的战术，一个订单一个订单地去做。后来，银行对他的信用逐步提高，贷款数量增加，生意也随之扩大。到年底，张志诚已赚到第一筒金——一百万元。事业一直发展理想，并于一九九一年成功地使大凌集团在香港联合交易所上市。

严峻考验

九十年代初，苏联解体，东欧剧变，“大凌”业务发展受到严重影响，张志诚面临创业以来最严峻的考验。他认为，“如果不变的话，我估计生意会有很可观的增长和响应。当时我们接到的订单，多得来不及做，超过了银行给我们的信用贷款。然而事物发展始料不及。”一九九二年至一九九三年“大凌”年报显示，“大凌”亏损四千万港元。他说，“我们在东欧有一些物业和货品，因前南斯拉夫打仗，那些物业在当地是不能入账的，也有些货品来自前南斯拉夫，但前南斯拉夫受联合国制裁，在我们签约的时间尚未发生制裁这种事。”

东欧剧变给“大凌”造成严重经济损失，对张志诚本人也造成世大压力。他说，“此前十多年我们生意一直很顺利，突然亏损这么多，压力之大可想而知，记得有很长一段时间，我整个人都陷于非常忧郁的状态……，后来终于想通了，发愁是没有用的，必须想办法挽救，东欧剧变已成事实，任何人也不能改变，只能赶快采取措施，将损失减至最低限度。”

“重整过去，重新起步”，这是张志诚在当时极端困难情况下提出的奋斗口号。他采取了一系列应急措施：由于当时香港地价上升，“大凌”乘机出售部分物业资产；在调整 and 稳定东欧市场的同时开拓其它市场，以挽回损失，增加收益；厉行节约，规定董事会任何一个成员年底没有双薪，也没有花红；公司内部强调同心同德，共同努力，扭转局面，渡过难关。在全体员工的同心协力下，加上张专诚的众多朋友的帮助，还有中国银行、汇丰银行的支持，“大凌”很快走出困境，又步入一个新的天地。继一九九二——一九九三年度大量亏损后的头半年，“大凌”惊人地创造了一千万港元的盈余。“大凌”又重新起步了。

东欧剧变使张志诚经受了一次严峻考验，丰富了他的创业生涯。这再一次

说明，商场如战场，瞬息万变，一个企业家要像一个战场指挥员一样，信息灵通，时刻保持清醒的头脑，以防不测之变。他说，东欧剧变之前一直在变，只不过外面的人不大留意罢了。这就是说，即使你已注意到有变，要变，仍然有不少不测的变化因素。东欧剧变还使张志诚更加明确一个投资策略：不能将资金抽在一个地方，不能集中于一个领域，而要既有重点又不集中，要实行多元化的投资。东欧市场的变化，张志诚投资策略思想的明确，导致他决定将投资重点转入中国大陆。

投资重点转移

东欧剧变后，张志诚将投资重点逐步向中国大陆转移。他作出这样的决策主要是因为他看中了中国大陆市场，认为它有发展潜力；此外还有一个重要的因素，那就是他深有“血浓于水”的情怀。他说：“中国是我的根！”采访中，张志诚向笔者倾吐了他为什么将投资重点转向中国大陆的原因，他讲了四点：一、东欧剧变，“大凌”作为一个上市公司要对股民负责，必须采取措施为股民作保障。对于“大凌”来说，有钱要放在保险的地方，至少是风险小的地方。从观目前世界各国投资环境及“大凌”的具体实际，大陆是个理想的投资地方。二、“九七”香港回归祖国的日期越来越近，今后的来往和联系会更多，回归日期到来之前，同大陆多些接触，对公司今后的发展有好处。三、对我个人的奋斗生涯来说，东欧经历虽受挫折，但“曾经拥有过”，而我可以接受新的挑战，经受新的考验。我也希望在大陆创造在东欧曾经有过的那种业绩。四、我是一个中国人，公司在香港上市，把钱投资在香港和内地是件好事。

据张志诚介绍，“大凌”，在中国的投资采取了工贸结合的方针。到目前为止，“大凌”已在中国兴办一些工厂、公司，其中有：广东省中山县沙溪电子厂、广东省中山科成化织工厂、浙江服装羽绒厂、广东省中山矿场、广东省中山城中城房地产公司、广州荔港公司等等。

他透露，“大凌”对于国务院关于对外商开放投资通讯、运输、基建等领域的消息颇感兴趣，公司已组织专人进行研究。他说，“大凌”在大陆的投资还处于开始阶段，正牙牙学语。“大凌”将经历一个从无有，到开始，以至拥有的漫长路程，但终将奔向光辉的目标。

张志诚说，我们因东欧剧变吃了亏，这主要因为我们几乎把“鸡蛋放在一个篮子里”，现在将投资重点转向大陆和香港。

今日“大凌”

一九七六年成立“大凌企业公司”后，张志诚于一九八二年正式成立大凌集团。“大凌”是香港全面与东欧各国进行直接贸易的极少数公司之一，在东欧和中欧的众多亚洲公司中居重要地位。“大凌”对东欧的贸易相当一段时间主要是成衣，后来扩大到电子产品，如电视机、录音机、音响、收音机等。现在“大凌”已发展成为多元化的跨国集团，它在欧亚一些国家设办事处和分公司。

大凌集团包括大凌（工贸），主要从事工业生产和贸易；大凌（发展），主要经营房地产和石矿业；大凌（投资），主要经营证券和财务；大凌（新业务），从事其它业务。

“大凌”是逐步从单纯从事贸易走向贸易和生产并行的格局。“大凌”于一九八七年与缅甸政府合资兴办工厂，是它在海外建立的最早工厂之一。目前“大凌”在缅甸的工厂已从一个增为两个，雇佣当地工人超过一万人，这是香港到缅甸投资设厂的首家公司。张志诚在谈到为什么首先到缅甸设厂时说，我们在同东欧贸易联系的厂商，大都是讲信义的，能够保质保量按期供货，但也有一些厂商

不按合同办事，弄得我们十分被动，甚至造成损失。贸易实践告诉我们，如果完全是用他人的产品，没有一点儿自己的产品，逐步摆脱别人的控制”，这是“大凌”到缅甸投资设厂的指导思想，为什么选中缅甸这个经济不太发展的国家呢？他说，缅甸生产成本低，产品销往美洲不受配额限制，这是两个重要因素。继缅甸之后，“大凌”在中国大陆和其它地区投资，努力扩大货源。

“大凌”的产品大部分以“STYLANDIA”和“KALOMEX”牌子销往世界各地，其产品共分七大类：一、成衣，包括汗衫、背心、T恤、牛仔裤、西装、外套、运动衣、晚装等。二、视听产品，包括激光碟唱机、原子粒收音机、立体声收音机、电视机、录音机、录像带等。三、电子消费产品，包括电子测试设备、电子组件、电子玩具等。四、家庭用品，包括微波炉、电动刀、熨斗、餐具等。五、电讯及计算机设备，包括桌面计算机、私人计算机、图文传真及电话。六、钟表及珠宝，包括数字表、模拟表、闹钟、挂钟、手镯、耳环、项链、戒指等。七、玩具，包括儿童、学前儿童玩具、教育玩具、洋娃娃、游戏机等。

张氏生意经

笔者问张志诚：“你从商几十年，最深刻的体会是什么？”他不假思索地说：“每一件事都要自己争取，世间没有不劳而获的东西。”“做任何一样工作，都会有想象不到的情况出现。最重要的是尽力去争取，随之而来的成果往往出乎自己的想象之外。例如，我小时候在工厂做童工，干的都是重体力，当时想的只是要充实自己，不懂的尽量去学，将学到的东西发挥出来。”他讲了一些生意中的趣事。有一次，他根据合同运去价值五十万美元的成衣到波兰，但由于对方申请外汇遇到困难，到了合同日期仍未能付款，他竟能找到新的另一客户，结果价格翻了一番。

他说，“我成功的秘诀在于为客户着想。做生意要照顾双方的利益，要为对方着想，不要只顾自己赚钱。如果你为人家着想，令客户心满意足，你就会无往而不利。

“对客户有诚意很重要。”他说，“这是相互间建立信任关系的至关重要的因素，相互间缺乏信任就无从谈生意。比如报价，我总是实事求是，力求准确，给对方印象间肯定的，而不是可变的，只有这样，对方才会信任你，才会放心地同你谈生意。有时我会坦率地说，也说我的报价不是取低的，但肯定是一个最中肯、适中的价格。”

张志诚认为，谈生意就象打仗，要有认真准备，不打无把握之仗，要有周密的计划。有一次，香港贸易发展局介绍香港一些公司与到港的一位罗马尼亚商人洽谈生意，“大凌”是被介绍的公司之一。张志诚为了表达自己的诚意，亲自到那位商人住宿的酒店拜访，不巧的是那位商人外出，张志诚耐心地等了好几个钟头，见面后双方谈得十分投机，生意也成了。

在张志诚接获的生意中，最大的一份合同总值达二千四百万美元。这份合约是以易货形式进行的，对方购买总值一千二百万元美元的成衣及电子产品，而“大凌”向对方购买相等数额的镍。为了处理好这宗生意，他进行了周密的安排和部署，专门招聘一名财务总监审核全盘计划，聘请专业会计控制支出，还在第一线物色一批采购员。他足足花了三个月的准备时间，结果这宗生意进行得顺利。

张志诚把人才看作是公司最重要的资产。他说，他喜欢在人才上投资。当他发现公司有培养前途的员工，就为他们提供进修晋升的机会。“大凌”首创时，担任为他接听公司电话也当秘书的一位女职员，经过多年的培养，现在已是集团董事局的成员。他重视人才，爱惜人才，培养人才，使他同员工的关系越来越紧

密。正如他说，“投资在项目、宝物，回报是固定的；而在人才方面的投资，回报是无形的，而且是无限的。

“大凌”的业务不断发展，员工也在增加，为了实行有效的管理，张志诚采用了美式管理法：有决策权的不能签发支票，能签发支票的起监察作用但无决定权；每宗交易的执行人员要经另外两个同事审核，而批准者又无需亲自去执行。这种相互制约的管理方法，避免了大权独揽，想钻空子、做手脚也较难。

张志诚做生意强调“健康”。他说，无论是在道德或做生意方面，从未做过违禁品或者说军火的贸易。至于像桑拿浴室、夜总会、卡拉OK和桌球等生意，看来他也是不会考虑的。

多年来，张志诚结交大批好友，他们对他的了解尤为深刻。让我们看看他们是如何评价张志诚的：

香港贸易发展局的高级经济主任潘永才说，“许多人对东欧这些国家望而却步，但张志诚眼光独到，先人一步拓展东欧市场。耐性是他成功的一个秘诀。东欧业务最初订单不多，需要时间慢慢积累起来。”

马绍援先生与张志诚相识十多年，是会计师行首席合伙人、香港会计师协会主席。他对张志诚契而不舍的精神大加赞赏。他说，“张志诚花了不少心血和时间拓展东欧市场，他可说是先行者。他有契而不舍的精神，联系生意吃了闭门羹，但并没有放弃。”“他创意非凡，面对难题时能想出新的解决办法。东欧市场若非采用以货易货方式发展，相信很难成为一个市场。”

与张志诚合作投资地产生意的香港利好地产管业有限公司董事黎耀强先生说，“张志诚是个十分勤奋的人，他头脑精密，反应快，无论在地产或贸易方面，都有出色的表现。”“他决断力强，能在十多分钟内作出决定，为人爽快，而且非常信任人。”“他白手起家，不只凭经验发展事业，而且还不断学习理论。他学得快，看得准，信念稳，所以能成功建立贸易王国。”“他对员工很好，用人唯才，疑人不用，是一位管理人才。”

最完美的夫人

张志诚在谈到他的家庭时，首先谈到他的夫人杨杏仪。他说，“我们结婚十八年了，我还是要赞美她，她几乎是最完美的。”

他称赞夫人是一个“十分随和的人，智商高，很聪明，上学时成绩总是名列前茅。她长得很漂亮，是我认识的第一个女人，看到她就一见钟情。她是我的终身伴侣。”

他透露，他们是在“怡泰制衣厂”认识的。那时张志诚在该厂任职，负责文件处理和接待任务，正好杨杏仪第一天上班便受自己公司的委派，到这个工厂的工场作实地考察，两个相遇了。“是我们的缘份，她第一天上班就碰到我。这次见面后，她经常帮助我学习英文，我们来往越来越多，越来越密，直到结婚。”

他还赞她人“气量大”。他说，“我原来的脾气不好，有男子汉的自信，但表达方式往往不好，开始她总是容忍我，慢慢地提醒我改过来。如果说现在我的脾气还可以的庆，那一定是她的功劳。”

杨杏仪在“大凌”起步、发展中发挥的不是助手作用，而是骨干作用。她随同张志诚携带大量展品闯荡东欧，成功地举办了港商在东欧的首次独家展览会。她在生活上对张志诚无微不至的关心就无需多说了。

他们育有三个孩子，两男一女，老大是男孩，十七岁，正在读高中，是九龙区棒球队员；第二个是女孩，十三岁，正上初中，她是香港教育电视台的小演员；小儿子只有九岁，正在读小学，这是一个和睦、充满朝气的家庭。

结束采访时，张志诚深有感慨地说，“现在引以为自豪的是，我已为香港付出了很多，今后希望能够为大陆做一点贡献。”他说，“大凌”正处于发展阶段，在激烈的竞争中，需要我们继续努力，以便把我的一生献给祖国，在华夏的沃土上永发光芒。

张志诚对“九七”后的香港充满信心。他说，“有人要移民，离开香港，我不离开，我出生在香港，土生土长，朋友在香港，希望也在香港。”他还说，“香港经济受内地影响很大，内地好，香港也随着好。”

（一九九六年六月定稿）