

创业者和他的故事——推荐黎智英的新书 詹宏志

胡适生前最喜欢劝人写自传，他认为自传不是只属于社会上功成名就的那一班人，而是上自帝王将相，下至贩夫走卒、引车卖浆之徒，每一个人都有写一部自传的价值，因为每个人的人生各有不相同的面貌，都有故事可看，都有教训可取。胡适当然也另有历史家的私心与阴谋，他写自己个人的人生不免也要写到他孑身所寄托的时代与场所。这些侧写的线索，多年之后就可能成为历史学家见猎心喜的文献与史料。胡适劝人多写自传，想来也是为了自己行业的就业生计着想。

我也是爱劝人写书的人，一方面是长期从事编辑出版工作的副作用，一方面也真的是体会到各种书有各种益处，写书的人把自己的曲折人生或思考多时的心血藏寄于书中，不管高明与否，很少有读来没收获的。我在有机会担任各种文学奖评审时，特别爱看初审，因为那里头有许多非职业的素人作家，既没有写作的想象又没有圆熟的技艺，只好押下自己真实的人生与经验，血淋淋地挖心剖肺、排闷直述。在曲折幽微的阅读中，我们就见识到一个又一个全然独立的生命样态，让我们这些偷窥者好像活过好多个人生一样，那真是白白赚到了。

黎智英自从办杂志办报纸以来，自己已经是写文章的老手了，因文贾祸也撞上不只一回。但是我做为他的读者，虽然常常在他文章里得到收获，却总觉得还不够满足痛快。我仔细想了想，猜想是因为他急于表达抽象的意见和看法，忘了说有血有肉的故事的缘故。

肥佬黎来台湾办杂志，我因缘际会从遥远陌生的读者变成一见如故的朋友，我才有机会向他表达读者立场：“嘿，Jimmy，你的文章想法很有意思，可是有时候还不够好看……”他问为什么，我就说，你可能急于做一个思考者，忘了做一个说故事者，但说故事是比较受欢迎的，连带思考的内容也容易被消化；别忘了伟大的沟通者都是说故事者，佛陀是说故事者，耶稣也是说故事者，故事之内才有无数的可能含义。最后我半挑衅半鼓励地说：“为什么你不把自己写进去？把自己的故事拿出来？为什么老是要给我们完成的答案和道德教训呢？”

对呀，办《壹周刊》和《苹果日报》闯出一片天的黎智英，虽然以挖掘内幕八卦令名流权贵爱恨交织，但他自己的故事可精彩了，并不亚于他传媒中的八卦。不管是他从赤贫到富贵的人生转折，或是他峰回路转的经商生涯，他都有他的爆发性与传奇性。而他今天的许多看法不就是从这些独特历练里冒出来的吗？为什么不把这些看法见解和那些经验历练写在一起？

没想到一向骄傲自信的 Jimmy 竟听了我的劝告，没多久后的专栏文字开始把自己的故事写在里头了，而且写得挖心剖肺，诚实得令人又惊又畏。

这里面有一系列讲他自己的创业故事与做生意的体会，由于出于真实经验，写来有血有肉，就变得发人深省，而其中旁及创业时期友人的情谊与个性，也颇令人动容。故事出来之后，不只我觉得好看，我发现好几个写文章或做生意的朋友都和我提到这系列文章，他们都注意到黎智英独特的个性有独特的经营哲学，他们读出来他的成功并非偶然，他们也读出黎智英冲刺时不可阻拦的力量，但也读出他绝情于世俗的孤独命运。性格决定命运，黎智英的故事，庶乎近之。

怂恿者再接再厉，我又对 Jimmy 说，嘿，为什么不写出你的街童岁月，那些从残酷大街得来的早熟的知识？人生既是苦涩旷野，却又能长出甜美果实，再没有比这更有意思的故事了。说完这些话，作为一个轻松读者的我，正准备期待他下一个系列的故事。

（本文作者为台湾地区滚石唱片总经理，城邦出版控股集团董事长）

自序（1）

记忆诡谲。回望过去，人老了，记忆里的面孔却更新鲜。回望过去，我们不是重温旧梦，而是给过去新的批注。年纪大了，明白的事情多了，愤怒少了；对自己的过去了解多了，回忆中的情节忘掉了，但情理却来得更清楚。

人都是朝着前方的目标走的；对过去，我们却不断有不同的理解。一旦明白了过去的所作所为，我们可能会忏悔做过的错事，宽恕那些对不起我们的人，也可能为过去的一切感恩，因为我们曾经爱过。

人都在不断成长。在成长路上，过去便像梦一样不断更新出现。年纪大了，多少事情的细节都从记忆里消失了。当我们对世间事物的认识透彻了，记忆中的事实跟现实也就接近了。

是什么样的现实？那就是眼前的现实。记忆里的事实，加上对未来的期望便是我们眼前的现实了。没有错，过去和未来是分不开的。对过去的回忆牵动我们对未来的期望，我们选择回忆些什么倒转过头来又影响对未来的期望，成为我们眼前的现实。

当我动笔写“创业篇”时，我从没有想过这些问题。对我来说，过去便是过去的了，已经发生了的事情是死的、是不会变的。到写完了创业经过，我才发觉一切可不是这么一回事。知识要是活的，那么历史也一定是活的而不是死的。历史是什么？那不外乎是对已发生了的事情的了解罢了。新的知识会给旧的事物带来新的了解，历史不会长大或变小，却会不断更新，故此历史也是活的。

写创业经过，初时我没有想过要多谢谁。自小出来行走，好多人有恩于我。知恩难报，但我从未亏欠过谁。我好运，我拥有的，比我应得的多了好多、好多。不过我可以夸口说，我拥有的一分一毫都是自己赚回来的，都是我应得的。

几岁时我便时常想：“为什么父母生我下来而不是其他人，我多么幸运啊。”我知道我欠了这个世界太多，故此对钱财身外物不敢强求，也不敢亏欠别人。我时刻谨记的，是小时候母亲讲的一句话。

解放后，家境穷困，物质缺乏。有一天吃过午饭，母亲在我耳边轻声说：“钱财没了迟早会回来，得失不重要。但千万要记住，钞票买不到的东西一点一滴都不能浪费。”这句话令我静了下来，生活穷苦，妈妈的话却令我感到温暖和实在。

打从我还是个街童的日子到今日，母亲从来没有称赞过我一句。她没有说过我聪明、有本事、有钱或成功。好几次我自觉做了些得意的事，特意跟她说，希望她称赞我一言半语，可是等到吃完了整顿饭她还是没说。

那些时候，我唯有安慰自己：“她见过世面，不会对这些事情大惊小怪。”多年前，我带三个孩子到广州告诉她我要离婚了。她对我说：“儿子，你是个好人，什么都不要怕。相信自己是好人，你就会过关。”她这句话我永远都不会忘记。

我说自己当过街童，这其实并不正确。街头是个边缘社会，落难时我曾在那里挣扎过。我在街头混过，却没有在那里交过朋友，我从未在那里生活过。

对我这辈子，这段日子重要吗？那是个考验，这个我是肯定的。到了要明白的时候，才知道这段历史对我有多重要。到现在，我仍然对那段日子有不少不明白的地方。

那段日子给过我什么教训？如果心痛便是教训，那么这段日子便满是教训了。不过，到今天我还想象不到这些教训的画面是什么。我不知道这段日子要跟我说些什么。经验不应只是心痛而已，经验也该有个画面。

自序（2）

自序（2）

我从未融入过街头的世界——一个只会从负面去看事物的黑暗世界。在那个世界里的人，看到十号风球①下大招牌被狂风吹落，他会说：“好呀，大风再大一点更好呀，我乘机死掉算啦。”就算我死前遇上十号风球，我只会希望狂风暴雨将死神吓走，或起码将之延迟，直至最后一刻我也要拼命活下来。

我天生乐观，不明白那些人怎么会有地狱式的人生观。对我而言，穷或苦都只是一种心境。跟现代的生活水平比，几百年前的人多穷多苦，可他们很快乐。而活在街头的现代人却从来都那么痛苦。

他们活在痛苦里，那既是生活现实，也是他们自己做的选择，他们选择跟这个世界作对，他们选择以自己为被迫害的一群（哪怕他们是江湖中人）。以这样的处世态度，这些人又怎能不注定活在痛苦里？我从未见过一个真正聪明的人是会自愿留在黑道中的。

那年，我到巴黎追老婆，一个月住在 Plaza Anthene 的套房。出入酒店，每位职员都对我非常有礼貌、招呼周到。一天，我给一位司机一百美元小费，他不敢收。我问他为什么？他说：“我听说你是日本山口组的大哥，所以不敢收。”我说：“我不是山口组，收了吧。”

剃光了头的中年肥佬，一个人住套房，不务正业，每日只在等女生放学，他怎会是好人？不是好人却有钱住套房，他还不是黑社会？剃光头像个日本仔，他一定是山口组无疑了。如果你看似是个老粗但却有钱，那么你的钱一定肮脏。不是做坏事，单靠气力，哪里来这么多钱？

我今年 56 岁了，从做街头小贩到如今，做了 40 多年生意。写“创业篇”，回首往事，想起不少人情世事。没有忘记过去的人，心中怎能无情？

那天我跟詹宏志说“创业篇”写完了，以后该写些什么呢？他说，你当街童的日子肯定会更过瘾吧。这个事情我没有想过，伤口深，疤痕更深。我无意回想埋在伤口里的往事，将来我会否依詹宏志说的，写我的街童岁月，现今没有人知道。我知道的是，回首过去，我没有恨过一个人，这样的一生，夫复何求？过去，多谢了。过去，将来你还爱我吗？

我很少提到我父亲，故此我把这几句话留到最后。我跟他关系疏离，见面的时间很少。那是很久以前的事了，不过到现在我还是很想知道他会怎么样看我。

自从懂事以来，我便以父亲为做人目标。我一直把这件事情藏在心底，家人都不知道。每当遇上困难时都会问自己，换作是父亲，他会怎样做呢？就算到了今日，我还是时常这样想。我一直都是活在他的传奇里。

我是一个很爱钱的人吗？困难时，我可能真的好恨钱，做过些贪钱的事，不过这些我实在记不起来了。历史和记忆都是有选择性的。我过了一段很穷困的日子，但却从未匮乏过；就算什么都没有，连饭都没得吃，我都还有希望。在平常日子，人也要对未来有希望，在困苦的日子，希望来得更重要。我从未为钱发过愁，我不相信金钱是我创业的动力。

这些年来我其实一直在找一个人。我到过他去过的地方，坐过他坐过的椅子，站在他站过的峭壁上，在他走过的路上徘徊，把自己放在他的位置上想他想过的事，读他读过的书，体验他的情，细细品味他爱吃的东西……我一直在找他，却不知道他在哪里？他的地址，我很久前便丢掉了。

爸爸，你在哪里？

注：①香港将热带气旋的等级分成一号到十号风球，八号风球即停止上班上课，十号风球最强，代表持续风力每小时——八千米以上的飓风。

专访 不讲义气讲道理——黎智英的简单人生（1）

黎智英说：太过聪明的人不宜创业。黎智英说：没有人性的人才能做媒体。黎智英说：你不准备牺牲，就不会快乐。他在新书出版前接受城邦出版集团执行长何飞鹏的专访，首度完整谈论他的创业观、媒体观，以及人生观。以下是专访内容：

创业需要的是胆子，弹性，谦虚

很多不同的人用不同的方法创业，很难说哪些是最重要的。对我来说，创业最重要的是“胆子”。创业有很多事情不可能看清楚，也无法预先计划，经常是一边做一边看到问题，然后一边去解决问题。而且，这个过程中会有很多突发状况，让你必须改变做法。所以创业的另一个原则是要“变”，不能 stubborn（顽固），不要想要坚持初衷，要 flexible（弹性）。

而且创业必须 humble（谦虚），因为不谦虚的人，不会拥抱错误。而创业就是要解决问题，如果对错误有所抗拒，就不可能解决问题。此外，创业还需要幸运，必须很相信自己，因为很多时候你会觉得自己在黑暗中无路可走，你一定会很怕、很失望、看不到前途。所以你要相信自己。

对创业者来说，钱当然重要。但在创业初期，钱其实愈少愈好，因为创业的过程是一个学习的过程，你开始时的事业愈大，你交的学费就愈多。这根本不必要，无论大事业还是小事业，你学到的东西是一样的，困难也是一样的，所以你干嘛要缴那么多学费呢？

至于团队，你最好找一些跟你不一样的人。像我创业一定要找比较重视细节、技术能力好的人，或是花钱不像我这般乱来的人。所以你一定要找自己喜欢的人，因为他们会弥补你的不足。

然后，你要很 focus（专注）。我在创业时，有时候会什么都不想，只想把这个事情做好，就好像做完这件事后我就要死了，仿佛有一个面对死亡的张力。听起来好像没什么，但假使你真正进去这个情境，你便会发现这个力量很大。

除此之外，想象力也很重要。创业是一个“创作”的过程，你在一个不可知的境界里，去创作一个新的东西，所以你不能只是重复以前的东西。创业不是将已经懂的东西 recycling（循环、复制），而是要以你过去懂得的东西为背景，在面对无知所产生的错误里，通过解决问题，去创造一个从未出现过的事情，这才是创业。因为，假如新创出来的事业不新鲜，就没有人要买我们的东西了。

太聪明的人很难创业

创业的人不一定很聪明，也可能不是太聪明。太聪明的人常常觉得我这么聪明，什么事情一定要看清楚。但是，你能看清楚的事就有一个 limitation（局限），因为你能看清楚的事，都是已经存在的事，所以这是一个很大的陷阱或矛盾。看清楚就不是创业，因为你在重复以前做的事情，或只是把别人的事情转一个方向。创业就是 unexpected，创作一些原来预料不到的事，这才是创业啊！

所以，太谨慎的人不适合创业，没有想象力的人不适合创业，容易惊怕的人不适合创业，每天都在想我亏了我死了怎么办？自己都把自己吓死了。我是不怕的，有时候我遇到很大的困难，就会觉得这是我要突破的时刻，因为困难这么大，它里面所包含的 message、能够突破的机会，也是最大的。我常常从这个角度去看待困难。

今天做的事情，能不能比昨天简单一点？

专访 不讲义气讲道理——黎智英的简单人生（2）

创业过程不仅常常碰到困难，而且我还会主动去找困难。所谓创业，其实就是创作出一个新东西，我不知道哪些东西是新的，但我知道假如这件事很困难，而我解决了，那么这个 solution 所做出来的东西一定是新的，就算有人做过也一定是不一样的，所以我创业时经常去找困难。

另外，创业一定不能复杂，一定要 focus，没有 focus 就没有力量。你必须把最多的时间及注意力，投注到最小的一点，才突破得快，才能冲破很多困难。所以创业时我第一个会想：有什么困难？再来则会想：可不可以简单一些？可不可以不要这么复杂？也就是把事情简化再简化，直到我可以愈来愈 focus。所以我常常问同事，我们今天做的事情，可不可以比昨天简单一点？有时候他们会说看不到困难，我就问，你今天做的事情能不能比昨天简单？这样一问困难马上出来了。

我经营生意一向讲求简单，所以自然有效率。我有很多 imagination，但我很少做复杂的事情。我所有的 imagination 都用在想：如何简化事情。很多时候，事情之所以复杂，是因为我还没有明白这件事情。假如我明白了，这事情一定简单。所以当我觉得事情太复杂时，我就会一直去想、去想、去想，直到想明白为止。

事情简化了，我就容易跟同事沟通，他们也会说：“啊！这个机制很简单啊！”以前很多跟在我旁边的同事，都以为肥老板创业很容易，结果每一个出去创业都死。先前之所以容易，是因为我已经用了很多时间想、想、想。大部分人都以为复杂就是因为其复杂，容易就是因为其容易，两个是分开的东西，他们不知道复杂跟容易原来是同一件事。

“信任”是简化系统的基础

我用人讲究的是信任，这点很重要。我以前做生意时，很多人告诉我这个人偷东西、不老实，但我觉得他是人才，我就用了，很奇怪，他在我这里就不会偷、骗。有人以为管理者就是要监督员工，殊不知，给员工最大压力的方法其实是信任。

我曾说过，在经营企业上，简单就是系统化。流程永远在变，但系统一定要简单。做事的是人，如果系统不简单，不能让做事的人明白，那这个系统就等于不存在。而简单有一个元素在里面，就是信任，如果任何事都要 check and balance，就会很复杂。最简单的系统就是信任。

我当然也有遇过不老实的人，但不能为了少数几个人，增加所有人的麻烦。我也给人骗过，这是信任的代价，但这个代价相对来说是低的。夫妇之间也要信任啊。

无知之前人人平等

很多我的员工要走，最主要的原因都是不肯变，不肯变的原因就是不够谦虚。你不够谦虚，就不会面对你的困难。有些人升到某个地步，就以为自己有了身份，有了权位，就想自己怎么可以错？怎么会比别人差？这怎么是自己的责任？这种人一定要走，不走就是绑着我啊！谁不会犯错啊，在无知之前每个人都是平等的，每个人都有很多东西不懂。我们可以犯错，可以失败，可以坏事，但是一定不能觉得这个错不是我犯的，我的员工一定要面对失败。

不敢面对失败、不愿承认错误，那就完了，没有创作能力了。你没有创作能力了，我要你干什么？

我的员工里也有很多人出去之后想回来，我永远给你第二次机会，让你看过外面的世界再回来。有些同仁以为我们成功是因为有什么秘诀，出去之后才知道没有 magic，回来以后反而会死心踏地去做。不过，你要是再离开，就不能回来了。我不能宠坏你，也不能对其他人不公平，而且你会再出去代表你聪明有限，出去了一次还学不到。

专访 不讲义气讲道理——黎智英的简单人生（3）

领导者最重要的是信念

创业需要信念，因为创业时有很多东西你看不明白，你不知道会不会成功，不知道问题能不能解决，不知道往后还有没有钱，创业没有 learning curve（学习曲线），所以创业者一定要乐观，一定要有信念。就像我不知道有没有上帝，但我相信他一样。

领导者最重要的也是信念。领导人经常要做决策，而决策的力量则是来自团队。假如团队认为这个决策是自己想的、是自己要做的，那么这个决策的力量就来了。因此，领导者要像一个 salesman，把你的想法 sell to them，好像牧师传教一样传给他们。你把所有事情的逻辑想清楚，让他们觉得有很大的启发。一旦他们被鼓舞（once inspired），觉得“这是我的事情”，力量就来了。如果你能从精神层面（intellectually）启发他们，刺激他们的思想，他们会觉得这样做很过瘾。

老板如果只是付钱给员工，要他们去做，他们还是会做，但是力量不在里面。如果你让这个 idea 变成他们的 idea，甚至变成未来刺激他们的想法，有一个 intellectual stimulation（刺激），他们会感觉有个很 beautiful 的东西在前面，是一个 intellectual beauty，那么钱啦什么的都不重要了，那时力量就来了，以前觉得这个不能做、无法做的逻辑，全都会消失、都会变得无关紧要。

这就是所谓的 vision（远景），而且是 intellectually 很深的 vision，简单、具体。vision 很重要的一点是不能 from thin air（没有根据），不能是 imagination（凭空想象）。而是要从员工遇到的困难、想不通的事情里，看到一个 solution，把这个 solution 变成你的 vision，变成你的 idea，否则就会过于 extract（抽象）。所以一定要有所根据，真的碰到困难，当大家都看不到前方的路时，你给大家指引一个明确的方向，一个明确的 vision，然后他们就会觉得很过瘾。

领导者的能力不一定要强，但一定要有担当

领导者的能力不一定比较强，但一定要承担比较大的责任。所以有什么危险我先去，有什么问题我先去，我先想好了，再交给你，这是责任问题。

很多人以为创业者和管理者必须很聪明、很有能力，这其实只是一部分，最重要的是你有没有担当，很多领导人在失败时都把过错推给伙计。所谓好的领导人，是错了我来把它想好，我来担当。对

很多部属来说，这是很大的 inspiration（鼓舞），员工对你会有不同的看法。每个人都有软弱的时候，当部属看到你有勇气、肯担当，这是很大的 inspiration。

媒体的力量来自于读者，而不是做媒体的人

媒体是一个很危险的行业。媒体工作者有时候对自己会有一个 misconception（错误的看法），觉得要领导这个世界、教育读者，以为自己比别人懂得多。这个虚荣我看是做媒体最大的阻碍。

你把自己当成权威的中心，这个世界你看不顺眼的，是世界错而不是你错；别人不同意你的，是别人错，不是你错。台湾媒体有一个很高的身段，对这个社会好像有一个很大的使命感，我觉得这是错误的看法。

很多做传媒的人把自己伟大化了。你这么伟大，你就不知道读者要什么了。我正好相反，我觉得改变这个社会的是读者，不是我们，我们没有权威，我们的力量来自于读者，我们做对了，读者就会有共鸣。我们是跟着读者走啊！

专访 不讲义气讲道理——黎智英的简单人生（4）

我们唯一没有跟着读者走的是新鲜。我们不断在尝试如何做得新鲜一点，所以我们很重视 brain storming（头脑风暴）。

台湾的媒体经营者因为想要教育读者，所以反而无法了解读者要什么，而且意识形态太强，不是偏绿，就是偏蓝。但是我们需要的不是意识形态，我们需要的是操守。就像远雄的工地垮下来了，很多媒体不敢报导，因为远雄的广告量很大。我们也很大啊，一个月就有几千万，但广告不会影响我们的报导，这就是操守。

社会要的不是 image，社会要的是真实

很多人从负面去解读狗仔文化，但是狗仔队是从“求真”开始的。只是现在香港的狗仔队竞争激烈，有时就会过了头，因为你做了狗仔队，你跟艺人就处于对立的关系，你对艺人就会有敌意，有了敌意，什么事情就会从负面去写，愈写就愈负面，现在很多事情的发生都是这样的，甚至很多记者以为自己跟这些名人有钱人处于对抗关系，这是不对的。这点要小心，要慢慢把它带回去。但是狗仔队是已经存在的东西，不能退回去了，这已经是很多读者要看的東西。

很多人批评我把狗仔精神发挥在 gossip（绯闻），而不是公众事务上。但是所谓的 gossip 是什么，名人对社会其实有责任，不能说名人要大众知道的大众就要知道，不要大众知道的大众就不要知道，这样并不公平。很多人想建立 image（形象），但社会要的不是你的 image，社会要的是真实。所以做传媒的人脸皮要够厚，不是每个人都能做到。

我什么都可以放手，所以我适合做传媒

媒体是对这个社会的监督，包括你的朋友。你的朋友做了坏事你不报，你一定没生意做，但是报了就一定没有朋友，所以你要选择。很多朋友会打电话来说，你登了我要离婚啦。你离婚关我什么事呢？你搞女人又不是我搞女人，如果是因为我搞女人你离婚，才是我不对啊。

做传媒是很难的一个行业，很多是非，而且必须面对很多困难的决定，所以我不让我的小孩做传媒。有时候你会想，你少一则新闻不会死啊，但是他少了老婆可能要死啊，那你为什么还要这样做？我本来就没有人性，很多事情对我不重要，所以我适合做传媒。但我不希望我的小孩没有人性。

这个世界对我来说是很轻的，除了家庭、老婆、小孩，我什么都可以放手。事业可以放手，钱可以放手，什么都可以放。几十年很快就过去了，我不想有什么事情拖着我。所以我不做坏事，因为做坏事就轻松不起来，没办法自由。所以我也不欠人，我从年轻就这样，像我在街头永远不讲义气的。

义气是很重的东西。你今天讲义气就不讲道理，我很小就看清楚这件事。所以我只讲友情，讲爱。义气没有道理、没有真理、没有是非，不一定有爱。假如有是非，对的事情我跟你一起做，不用讲义气。义气是错的事情我也跟你做，只要你是朋友，这样怎么可以呢？是也可以做，非也可以做，那我还有自由吗？所以从那个时候开始，我就没有义气了。讲义气的事你不要找我，但是对的事，我死了一条命都要做。

一定要放弃过去，才能拥抱将来

我从街头出身，见过很多不同的人，我慢慢知道我一定要放弃过去，才有将来。好像我在街头，如果我不放弃街头，我不会一步一步上来。我做小工的时候，假如我不放弃小工那时候的想法和朋友，我不会做经理。在生命中的每一个 station，我要放弃，才有新的东西。我不断放弃过去，不断拥抱将来，因此我才有今天。

这并不是说，过去对我是 negative（负面）的东西，相反的，它是 positive（正面），但是如果不放弃，它就变成 negative 了。如果今天我还跟街头的的朋友在一起，跟那些没有读书的人在一起，我怎么会有今天？如果我还是跟做生意的人在一起，而不是每天读书，怎么可能有今天呢？我放弃了，所以过去的人和事物才能成为 positive 的东西，因为我学到了。我受过、遇过的东西，都成为我的一部分。它们多多少少改变了我对以前的看法，多少启发了我对将来的期望，多少也丰富了我对人的感觉与看法，一定会的。

把一点东西做到极致就是精彩

我的工作和人生都在追求简单，但很多人误以为简单就是不精彩，所以害怕简单。殊不知，我们的时间、精力是有限的，你一定要放弃很多，才有真正得到的东西。好像我对我的家庭，对一个男人而言，只有一个老婆是不够的，这个女人我想要，那个女人我也想要。但假若如此，我就没有爱了，就没有家庭了，就没有这个精彩了。

你一定要知道，每个选择都要有所牺牲，不愿牺牲，就一定没有快乐，没有精彩，没有意义。好像我经常面对很多机会，要是我每个机会都拿，哪里有能力、时间、精力去做好？我只能挑最好的机会做，其他机会我都不理。我只挑这个女人。

有时候是很闷啊，但有时也很精彩，你必须认清你不可能在有限的精力内什么都有，你只能在有限的可能之内，把它做到最精彩。你拿到所有的可能，今天跟这个女人，明天跟那个女人，最后一定没有任何女人爱你，没有一个女人会给你幸福。

当年也不是我要离婚的，我太太认识了别人，走了，我别无选择。人生是会发生这种事，但是对我来说，我决定了这条路，就会一直走。是的，有时你会闷，但是精彩是什么？把一件很小的事发挥到大，就是精彩，彩就是一点发光叫做彩，一点点做到极致，光就出来了。什么事都船过水无痕，是不会精彩的。做人你若不准备牺牲，是不会快乐的，我认识很多很成功很有钱的人，但是快乐的人很少，像我这么快乐的人更少。

卖五香花生也要做老板

家庭几代做生意的传统和天生野马般的不羁性格，成为了我创业做老板的最大原动力。

傍晚踏出工厂的大门，感觉特别良好，我没有像过去那样右转往观塘大道的车站坐小巴回家，我左转沿着伟业街向观塘码头行去。

我坐在码头的堤坝看着海面金光闪烁的晚霞，试图舒缓心中希望燃烧起的亢奋。

我知道再也按捺不住蕴藏在血液里沸腾起来的遗传因素，它们一发不可收拾地令我莫名亢奋。我知道我要找个宁静的地方平复心中汹涌的波涛。我要望向无尽的天边，感受充满希望的将来，因为我绝对无悔，我要豁出去创业了。

我打工的运气其实不错。阴差阳错，20岁出头便是一家颇具规模的毛衣厂经理。我本来没有想过创业。26岁豁出去创业，是性格和家庭背景决定了我的命运。

我没有经历过父亲做生意时的风光，可是父亲做生意的轶事、掌故，家人总又乐此不疲地讲给我们小孩子听。

现状，惨不忍睹；将来，一片空白；回忆成了让我们活下去的甘露。

落难的穷困中，我们听有关父亲做生意的故事望梅止渴。这些故事是我成长的一部分，潜移默化，令我无形中继承了父亲做生意的传统。

每一次祖母讲故事，差不多都以“卖五香花生也要做老板”来结尾，这可以说是我们家做生意的传统缩影了。

那个时候我们连工作的自由也被剥夺掉，这句包含了对自由自主的憧憬和渴望的话，深嵌我心中。这恐怕是压抑力愈大，反抗力愈大的道理吧。

平常日子祖母这句话只是在我心中冬眠，就算偶然想起，也不过像是回味家庭轶事罢了。可是到做生意的机会来临时，这句话便成为了我创业的强烈推动力。26岁那年，这句话令我踏出无悔的第一步，创业闯天下了。

除了这家传的动力，还有什么令我决意做老板？我想，狂野不羁的性格也是令我走上这条路的一个重大因素。

我对什么事情都有主意，做事更不甘于被别人支配，很少理会别人怎样看我，会说些什么。

我这个脾气，当工人或小职员，或许没有什么问题：一箩芝麻绿豆里，谁会管其中一粒是怎样地在折腾？这粒芝麻绿豆从不会接触到老板，没有直接冲突，故此可以平安无事。

可是20岁出头我便做经理了，要直接接触老板，冲突便变得无可避免。

在20到26岁这几年间，我做过两家工厂的经理，有过几个老板，（须知家庭生意，哪怕理论上你是有全权打理生意的总经理，每一位家庭成员还是可以做你的老板，真恐怖！）都搞得不愉快，合作不来。

我总觉得，为什么老板的主意总与我不同？他高高在上，不了解下面发生的事，为什么却盲目坚持己见？为什么打工便要承受抑制住自己、盲目听任老板摆布的痛苦？我受够了这种无奈。

最后我唯有阳奉阴违，依自己的主意办事。有了此番转念，心情畅快了，工作热情也炽烈了，可是和老板的冲突也激烈了。

有一天，陈老板气冲冲地走进我的办公室大声咆哮：“为什么你总是目中无人，永不按照我的指示办事？”“但事情不是做得很成功吗？”我说。

“条条大路通罗马。没试过，你又怎么知道我的办法一定行不通？你这样做，让员工看到，我把面子往哪里放？无论怎样，你以后一定要按我的指示办事。你简直是食之无味弃之可惜的鸡肋！”

他说得理直气壮，但那是我要听到的最后一番教训了。这时“卖五香花生也要自己做老板”的家传智慧涌上心头。血液里做生意的遗传细胞暴动了。去意已决，我要当老板

我不想当庙祝，我要成佛

等想得通透后才拿定主意，最终往往便做不出决定，

没行动之前怎可能把所有问题想通。

创业必须有胆识破釜沉舟、烧掉撤退的桥。

前一篇文章提到，因为家庭背景和性格的关系，我血液里流着做生意的基因，屡次与老板意见冲突，最终决定创业。我是走在故事的前头了。如果不是有过一次“幸运之击”（Lucky Strike），我会毅然豁出去吗？

我 55 岁了，活过的日子肯定要比余下的多。我深深地感受到人生不测，没有运气，就算有天大的本领亦难以成功。我做过不少事情，更深知一山还有一山高。

然而最令我不能不谦逊的，是上天赐予我的运气：就算在事业最险恶的关头我也从未怨天尤人，相信吉人天相，结果每次都有惊无险地安然度过。万幸成功了，我亦不知道那是自己的本事还是运气使然。那我又怎能不谦逊？感恩与傲气难以共存。

1972 年香港股市狂飙，到 1973 年暴跌。在这短暂的时间，我拿年尾七千元花红，加上同事合资的三千元，合计一万元在新鸿基证券行开了个信用交易户口，买空卖空。到 1973 年金盆洗手，我已赚了近 20 万元。

我炒股的心得来自一本叫《股票作手回忆录》的奇书。（Reminiscences of a Stock Operator，作者 Lefvre 是个炒股奇才，但最后输光自杀身亡。）我赢得这笔横财主要是时来运到，我知道炒作迟早衰收尾。故此炒股收手后，我发誓不再炒作，连后来香港房地产狂升我也从未沾手。

有这笔横财在手无疑壮了我的胆量。不过，就算没有那笔炒股赚得的横财，哪怕要向亲朋戚友筹钱，我还是会创业的。创业所需的资本不多，不难筹得到。有意创业的朋友千万不要因为看了我这篇东西便去炒作筹本。这样做我保证你会碰钉子。如果为了筹钱创业而炒作，我也一定不会有好结果。

世事就是这么奇怪。假如想通想透后才辞掉高职创业，我可能会有太多顾虑，最后会拿不定主意。幸好我生性冲动，豁了出去再算。可是豁了出去，我才发觉创业路途崎岖，困难重重。

最令我困扰的是，我在德安织造厂做经理，他们的客源主要是英国市场和入口商。我对这两者都不看好，创业便不能走同一条路，而要另觅生天了。

上个世纪 70 年代中，撒切尔夫人还未上台。那时英国的经济萧条得令人沮丧，况且英国市场太小，订单通常只有一二百打。不像美国市场那样，一个款式便动辄几千打。英国市场难有作为。

我看到当时英美的大零售商都已开始直接向香港的厂商下单，他们更要建立自己的牌子。这样做既可以避免给入口商成本和利润，价钱更便宜许多，故此我认为那必定会成为大趋势。

零售商不像入口商那样，在香港设有完整的采购架构，全面掌握不同厂商的生产能力和弱点。欠缺这方面的经验、人才和系统，零售商难以和厂商紧密协调，严加控制质量和生产流程。故此初期他们只会订造一些款式简单、容易生产的大众款式。

创业之初我没有能力应付款式多和复杂的订单。一间新厂起码要操作一两年时间才可以把人才、系统协调起来，形成足以应付大众款式以外的熟练技术和管理架构。

在此之前，新厂只宜接数量大、无论是原料或款式都简单的大众款式。这些订单生产转流快，因而资金周转也快。创业者都欠缺周转资金，流程简单完工快的订单就更重要了。我想，创业便要以美国市场的零售商为对象。

怎么办？我还没把问题想通，幸运之神便来敲我的门了。我辞职的事很快在行中流传。Michael Lee 是当时日本名牌毛料代理商安宅（Ataka）的营业总经理。他打电话给我，开门见山，问我有兴趣到专做美国市场生意、在行中数一数二的先时织造厂当经理。我想也不用想便答应了。

可是这份工作我做不到两个星期便想辞职了。先时的老板是个三十七八岁，很年轻便跟太太和岳父创业，捱尽艰辛、吃尽苦头的潮州人。

他很会做生意，更爱玩乐。他几乎每晚都有饭局，然后到夜总会饮酒、跳舞玩女，非到三更半夜不回家。他可能是要藉此补偿过去艰辛吃苦的日子吧。

我一上工，他便叫我陪他去消遣。对血气方刚的我，玩女狂欢而又不用花钱，那当然好过瘾。可是翌日上班却非常疲累，办事没精打采，陪了他几次我便觉得不对劲。

旺盛的创业心让我清楚地看到这种生活消磨意志，长此下去将走向堕落而不是创业。故此，我跟老板说我不再陪他吃饭跳舞了。幸好他还算开明，只笑笑地说：“那么以后你便不用陪我了。”没有半点儿不高兴。

这次经验让我对腐败的夜生活有所警惕，更加自律，从此早睡早起，以免要拖着疲累的身躯上班去。

我在先时做了一年多便离开，辞职时张老板用红股挽留我，但我拒绝了。他们是家庭生意，做他们的小股东容易产生利益冲突。我想，受利益牵制比做他们的大伙计还要难捱。况且，他们是找我为他们经营生意，这就好像找个看管庙宇的庙祝一样。我不想当庙祝，我要成佛。

记住，那是一双好心人的手

知道自己是男人不难，知道自己是个老粗则困难些，
而要知道自己性格上的缺点，就如画一幅自己的自画像那样，
要有这个自知之明，确实难如登天。

着手筹备创业，我开始面对一些我从未想过的问题。我的性格霸道、目中无人，谁会愿意扶我一把、给我机会？要找个合适的生意拍档则更是难似登天了。

人是很难有自知之明的，不是吗？要客观地看清楚自己，就如画一幅自己的自画像，没完没了，怎做得到？

幸好，我的缺点倒又有目共睹，事实上不少人更屡屡劝我拿出虚怀来做人。故此我不是完全不知道自己的缺点的。

我是个老粗，这个旁人一眼便看得出来。可是鬼使神差我却又少年得志，加上过去家境富裕，我这个不折不扣的老粗，也就莫名其妙地满是自信了。

小时候，尽管落难坎坷，我却还是大刺刺的，什么达官贵人也吓不倒我。这些有身份的人都有那个令人震怯的威严，习惯了别人对他们肃然起敬。我这个不识好歹的老粗必定令他们很不舒服，心里嘀咕：“这个不识抬举的老粗以为自己是什么？”

也就是这个原因吧，除了老粗见到我还有点共鸣，稍微有点身份的人和知识分子，都觉得我冒犯了他们，避而远之。所以我从小便不敢对朋友有什么奢求。

有人说，我自信得出奇，那其实是自卑感在作祟。这个我不敢否定。我没有受过多少正规教育、在街头度过童年、出身最低微的小工，哪怕时光流转也冲洗不掉这些坎坷岁月留下的烙印啊。

在我心底的阴沟里，尽是寄人篱下、堕落街头的凄凉景象留下的处处烙印。好些时候我触景生情，矫情作态，做出一些夸张的行径，那又有什么稀奇？

不管是自信还是自卑，我那种令人感到被冒犯了的狂妄却肯定是创业的一大障碍。创业是从零开始的，没有成绩、信用，要的是别人给予的机会。可是谁会给一个令人看得毫不顺眼的粗莽之夫机会？

我在先时织造厂只待了短短一年多便离开了。我要创业，正是司马昭之心路人皆见：谁看不出我是借先时过桥，藉此认识美国的客源，然后创业。（创业后，我没有接过任何先时客户的生意，不是不想做，而是做不到。）没有了诚信，哪个供货商和客户愿意和我做生意？未创业便输了形象，那怎么办？幸好，跟我共事过的人都还对我的为人有信心。

我没有家产、亲戚和生意关系，除了手上有些钱外便一无所有了。像我这样的人创业非要找个 partner 不可——不是一个普普通通的 partner，而是个可以弥补我的缺憾的拍档。

我为人独行独断，要找到个合得来的 partner 已不容易了，更何况我要找的是个既要有公信力又有资金的拍档来弥补我的不足？幸好，这个人就在眼前。

我在德安织造厂当经理时，主管营运的梁巨荣是我的拍档。他人缘顶好，年轻有为（他比我大两岁），性格随和——最难得的是他肯包容我霸道的性格。

到德安上班前，我已经失业了好一段时间，山穷水尽，根本没有钱到外面吃饭。除了自己煮（米铺的余老板跟我相熟，肯赊账给我买米、油和酱油），便是到朋友家蹭顿饭吃。

到德安上班的第一天起，梁巨荣便请我吃饭，直到 15 日后我领薪水为止。那个时候，他看得出我没有钱吃饭。每天中午，他便来找我午膳，每一趟都是他付钱。他没有说过一声，我也没说过一声，我只是把一切记在心里，直到今天也没有忘记。

几天前，梁巨荣和他太太阿 Pat 跟几位老朋友来我家吃饭叙旧，嘻嘻哈哈聊了一个晚上。送别他们夫妇时，30 多年前的旧事突然涌上心头，一股热气往两眼里冲。我忍住没有说半句话，只是紧紧地握住他的手。他望着我，也没有说半句话，只管让我紧紧地握着他的手。他们离开后我再也忍不住了，拥着太太哭了出来，我说：“记住，那是一双好心人的手。”

梁巨荣是我美好的回忆，也是我要找的 partner。还没找他，我便先去见了他的父亲梁学均。我知道，只要他父亲答应，一切便没有问题了。

在行内，梁学均是一位很有信誉的忠厚长者，他是德安的小股东和董事。他的信誉会是我创业的护身符。他当时的身家虽然不多，但他的无形资产却可以补我之不足。（他现在 80 多岁了，儿子开厂赚了很多钱，身家也丰厚了。）他是我创业最重要的资产。

我跟梁学均说想找他儿子一起创业。听到我这么说，他眼睛闪烁着一线光芒，说：“好，你直接找荣仔谈吧。”这样梁巨荣便成为了我的创业 partner 了。

梁氏父子和我三人开始商量创业大计，我们发觉资金短缺是一大障碍。凭梁学均的信誉，无疑可以赊到部分的数期，但却不够。故此我们决定邀请一位原料供货商做第三个 partner。

他们父子推荐的黄先生，既是他们的好朋友，也是德安的最大毛料供货商。黄先生最喜欢到九龙城西南饭店吃饭，故此我们便约他到那里午膳。坐下来道明来意，才不到十分钟便一拍即合。他非但愿意供应所有原料、给我们 60 至 90 天的数期，更投资三成的股本。

就是这样，公明织造厂便诞生了。那是 1975 年 4 月，那时我 26 岁。

将骆驼往针孔里穿（1）

年轻人创业往往不分傍晚或日出，骑着骆驼上路去。

那到底是走向黯淡的黑夜，还是在走向阳光普照的白天，
便要看我们能否有所醒觉了。

我们在工厂旺区新蒲岗找到一间四千多尺、设备齐全，适合我们创业的银行拍卖毛衣厂。

我们想买现成的工厂，因为创业是个新开始，但我们却不想从零开始。我们希望找到一间设备齐全、不用花太多时间、添置器材便可以投产的工厂。

除了我们，有一位马先生也看中了这间厂。他是毛料漂染厂的老板，是一位好好先生，跟我们上班的旧厂有生意来往。除了这间厂，当时我们还在考虑其他现成的毛衣厂。可是一旦知道马老板也对这间厂有兴趣，我们便变得很是着急，对它志在必得。

我们没有钱提价跟马先生争，情急之下，便只晓得催促银行赶快把厂卖给我们。银行的负责人不胜其扰，他对我们说：“年轻人，我们也想尽快卖掉这间工厂，只是马先生跟我们长期有来往，等到他决定不要了我们就会卖给你们。”这番话可以说是一盆冷水照头淋。我不甘心被动地等，于是我跟梁巨荣说找马先生面对面谈谈。

年轻人理想多，顾忌少，不知天高地厚，冲劲有余，但却往往罔顾现实。做生意，操守、诚信也较松懈，只看到眼前利益，不顾长远效果。别人不知怎么样，起码这是我年轻时的真实写照。

也是这个原因吧，成年的生意人往往对年轻人有戒心，他们宁愿跟年纪相当、较成熟的人打交道。

上班，有老板和大公司的威信撑腰，不会觉察别人对自己有什么顾忌。到自己创业，身份变了，别人便会用另一种眼光看我们，以前的感情和信任没有了，有的只是谨慎和顾忌。如果对这眼光角度的改变懵然不知，不同时调整自己的观点和态度，只顾埋怨人情冷暖，那便是死路一条了。

更有甚者，要是看见别人无情的反应，便愤世嫉俗起来，甚至在仇恨心理的驱使下越出常规，铤而走险，那更是死路一条。

做生意不按理出牌，行为举止标新立异，令别人心里不舒服，因而得不到信任，那是很吃亏的。要是别人对我们步步为营，事事拿显微镜来看个究竟，那么我们做生意的交易费用便会高昂得很。谁

肯和信不过的人培养关系？这样，除了没有肉吃、别人不稀罕的猪头骨，好的生意又怎么会有我们的份？到了这个地步，我们又怎能不走投无路？

诚信是做生意宝贵的资产。有诚信，没有本钱也可以做生意。反之，坏了诚信，不管有多少本钱也会衰收尾。诚信是做生意的磐石。

只知道要过关斩将、一蹴而就的年轻人又怎会知道诚信的重要？他们满以为只要有好桥，过了海便是神仙。故此要年轻人体会做生意先要建立诚信是件很艰难的事情。

好，还是言归正传吧。我们约了马先生到九龙窝打老道的“庆相逢”吃晚饭。他以为我们要创业，找他是谈漂染生意，故此他吃得不亦乐乎。他乐意做我们的生意，答应给我们一般的数期（事实上他后来确实又成为我们最大的漂染商）。

他又同时透露有意买间毛衣厂，更和我们谈了一些做毛衣厂的看法和心得。不过他又说家人觉得他年纪大了，身体又不太好，担心他要多兼顾一间工厂会很辛苦，支持不来。所以他还在犹豫要不要买厂，过两天到黄大仙求签看看神灵的意思再决定。

将骆驼往针孔里穿（2）

我跟他说，我听朋友说过，黄大仙有位道士，解签非常灵验。这位朋友听道士说，搬工厂会风调雨顺，搬了后果然生意大旺，故此他时常去找这位道士指点迷津。马老板听我这么说非常高兴，向我要道士的姓名、地址。我说改天问准了朋友再告诉他。

这当然是我大有心机的可恶谎言。可是坐在我身边的 partner 梁巨荣却毫无察觉。饭后他开车送我回家，途中谈了很多有关马老板的事情，但他似乎完全忘记了解签这一回事，但我心中有数。

第二天一早，我跑到黄大仙去打听哪一位解签道士最有名气，卖元宝蜡烛香的阿婆告诉我，庙门口出来右转第三档的李姓先生最有名，也最多人光顾。

我找到那位李先生时，他邻近的解签佬都没有生意，但却有好几个客人在等他。他只穿着普通衣服，故此我不知他是不是道士。等其他客人都走了，我才坐下来，面有难色地对他说：我不是来请他解签的，我只是有个请求，如果他肯帮忙，我会给他一千元作酬劳（当时他解一支签的收费是两元）。

他听了我的话，面不改容地说：“你说来听听吧，做得到的我会尽量帮你。”

我告诉他有位姓马的叔伯明天会来找他解签，问他应否买新蒲岗的毛衣厂。如果他告诉这位马老伯买这间厂，对他身体不好，那便是帮我一个大忙了。

我向这位解签佬解释，马先生有一间漂染厂，想多买一间毛衣厂。可是他身体不太好，家人担心他太辛苦支持不来，但他为人固执，不听家人的劝告，只信神灵。家人唯有叫我来请你帮忙。他听了，满面笑容地说：“没问题，反正这是好事，我当然乐意帮忙。”

这个解签佬倒也专业。他问了我马先生的体形和特征，以及毛衣厂的事。我给了他一千元，拿了他的名片和电话号码（名片没有电话号码，因为那个时候是几个文件口共享一个电话的。）便走了。

当天我便将名片交给了马先生。第二天，他果然去黄大仙求签，更依我说的找那位姓李的解签。这位李先生也真的叫他不要买毛衣厂。马先生对解签佬的话深信不疑，决定不买毛衣厂，跟着他还给我打电话，建议我们买那间厂。我们当然第一时间向银行买了那间毛衣厂。

我的拍档对马先生这个突如其来的决定感到很惊讶，他当然不知道是我做了手脚。可是我自己却知道，买得到这间厂是因为我出老千，因而心里一直感到不安。

各位朋友，你记得骆驼穿针孔的故事吗？耶稣让年轻的商人卖掉所有财产，把钱分给穷人然后来跟随他。可是那商人却没有依耶稣说的做。他走了，耶稣向门徒说：有钱人要进天堂比骆驼穿过针孔还要困难。

在我看来，这只骆驼是比喻做生意，为了赚钱不择手段的罪孽。我就是骑着骆驼上路，希望在生意的旅途上，透过不断吸收教训，不断忏悔，将骆驼逐渐琢磨变成一条细小得穿得过针孔的骆驼毛，到那时天堂的路便会对我敞开了。这日子会到来吗？我会不断努力尝试，但结果是什么只有上帝知道了。

双手是大脑的先锋（1）

高僧坐禅般的冥想怎能悟得出发展生意的窍门？

不从实践中探索，又怎可以突破困难？

我们买了工厂，找妥人手，一切计划就绪。可是一开始，我们便发觉那周详的计划原来只是座堆砌得井井有条，却不堪一触的乐高模型积木，转瞬间便在我们眼前倒塌，变成一盘散沙。计划这东西真害人。

与其说创业之途充满荆棘，倒不如说是充满惊讶。因为我们创业非但有除旧迎新的希望，更有一无所有的绝望，是死里逃生的写照。

Nay, nor the unmatched phoenix lives anew

Unless she burn. (Michelangelo Sonnet 59)

不，如非身经灰烬，无与伦比的凤凰亦无以重生。

是的，创业的经验就像从灰烬中重生的凤凰。燃烧的，不是我们的躯体，而是我们的习惯、期望、意志和周详的计划。

计划怎样害人？我们原先的如意算盘是，初期可以靠德安织造厂的英国客户张罗到一半生意；另一半则可以向我在先时织造厂接触过的美国客户下手。创业伊始，我们知道生意难做，故此不会放过任何机会。等到业务稳定下来了，便会以最有发展潜力的美国零售商为目标。

不幸，开业后心目中的客户没有半个肯给我们生意。过去应承会关照的客户，差不多异口同声地跟我们说：“等你们的素质和数量稳定下来再说吧，否则质量或付货期稍有差池，那又由谁负责？”

有了工厂却没有生意，真的欲哭无泪。然而我们可以抱怨那些旧客吗？我甚至相信他们原先是确有诚意的，但到真的要给我们生意了，他们又怎能不担心新厂的质量和付货期是否稳定？

说到底质量和付货期是客户的命脉。我们总不成要他们拿自己的命根子做人情吧。要怪就怪明知会有这样的问题。（事实上初期我们只打算接工序较简单、数量较大的大众款式订单。）但却没有正视客户的顾虑到底会来得多大。

接不到订单也只是一个开始而已。当我们的窘态毕露，人手配备、银行贷款、染厂数期等问题便接踵而来，甚至身为 partner 的原料供货商的立场也变卦起来了。

面对这些问题，我们可以做些什么？整天撞头埋墙问怎么办吗？我们于是收拾心情，决定不再计划，走一步是一步，以实际行动走出困境。

我们都有个错觉，以为只有深思熟虑想出的办法才可以解决困难。殊不知，在现实世界里，我们只能从实践中掌握走出困难的道路。高僧坐禅般的冥想怎能悟得出发展生意的窍门？不从实践中探索，又怎可以突破困难？

推动我们思维的，是实际行动；带动脑袋的，是我们自己的一双手。工作是行动，实际行动令我们从工作中得到乐趣，使我们为工作而工作。目标却只是遥远的北斗星。

我们从实际行动中不断完善工作的方法、能力和概念。在走向完善的过程中，会不断呈现激发我们投入工作的美妙境界，给我们带来乐趣。

这种美妙的乐趣令我们忘却以成功作为工作的目标，转而为工作而工作，最后透过实践达到成功。

我不是说为工作而工作便叫成功。我的意思是，我们的一双手是大脑思维的先锋。千百万年来，人类的进步，不是一个又一个完成了的目标加起来的总和，而是一个又一个苦心历练过程的结晶。成功不是完成目标，成功是个完不了的过程。

令人类进步最大的原动力，是从行动中发现自己的能力，并从中得到喜悦。工作做得好，我们因而爱上工作；我们爱上工作，因而把工作做得更好。因此我们不该歌颂成功为之树立丰碑；我们要歌颂的，是我们创造走向成功过程的一双手。

双手是大脑的先锋（2）

抽象的道理说得多了，让我回头说创业的故事。我们的创业大计倒塌了，经营概念、成本架构以至个人尊严亦随之而崩溃。

经营概念要改变，因为支持我们创业大计的假设瓦解了，因此概念的假设也不存在了。成本架构要改变，因为接不到出口订单我们不再是出口的厂商，而是替别的工厂加工，需要简化组织架构以降低成本。尊严崩溃，因为做不成出口生意，我们只好做小工厂，替别人代工。

当初如果知道是要做小工厂，我们肯定都不会辞掉高职。小工厂是手工生意，连我这个不要脸的人都觉得没面子。可是骑上了虎背便只好颠簸下去，世事真的难料呀。

更难料的是，这不幸的遭遇原来是禾秆盖珍珠——我们因祸得福，从中吸取了难得的宝贵经验。

我和梁巨荣都少年得志，年纪轻轻便当上高职，无论是对事业或自己的身份、地位都难免有个不切实际的期望。此番不幸的遭遇就像一盆冷水照头淋，令我们苏醒过来，重新脚踏实地，拾回谦逊和虚怀。

在这之前我们被前辈成功的光环眩惑，为他们的积习所囿。我们以他们为榜样，追求像他们那样的成就，结果便像中了符咒那样被过去的运作方式迷惑了。

一起步便碰上这样不幸的遭遇，一下子便摧毁了迷惑、习惯、期望和假设，让我们可以从零开始。这绝非坏事，因为从零起步便一无牵挂，可以清晰地看到前辈的模式原来毫无特色：每一天他们都在完成过去订下的目标；每一天他们都在走前人走过的路。他们是盯着后视镜驾车，车是在倒后还是向前？他们能否吸收工作带来的教训？那还用说吗？

后来，到我们终于从小工厂演变到可以自己接单做出口生意了，我们才认识到按前人的惯例、模式设立的架构实在太复杂了。有了这个体会，我们只稍微更动原先加工的架构，便足以应付出口生意，而这样的简化更同时提高了我们的效率。

更重要的是，我们体会到像老前辈那样耽在香港透过出口商（洋行）接单，沟通上大有问题，客户的要求往往给作为中间人的出口商扭曲或演绎错了，因而增加成本，甚至完全满足不了他们的要求。

当小工厂的日子是没有白费的，因为这除了帮助我们熟习生产流程，更令我们体会到做生意的最终目标是满足最前线顾客的需要。有了此番体会，打从那个时候起，我便决定要跑到美国去面对接触客户，直接接单。

这样我便可以体味市场的变化、感受市场的脉搏。由此我体会到厂商和客户相互依赖的关系，我知道旧的模式是要被淘汰了，新的模式要出现了。

自此我体会到厂商应该扮演一个什么样的角色，而厂商又要建立一个什么样的运作模式和生产架构才可以满足客户的要求。我跨着市场巨浪滑到了一个我意想不到的新境界，我感受到的，是达到卓越的喜悦。

大波莲与飞仔黎

我年轻时狂妄轻佻，咸湿市儻过，
现在年老了仍狂妄轻率，咸湿猥琐。

成熟的你到底在哪里？你不是年迈的双胞胎吗？

炎热的六月天。早晨六时，新蒲岗的街头还未苏醒过来。降温了一个晚上天色灰暗，迎面吹来淡淡清凉的微风，我急促的脚步打破了工厂区清晨的静寂。

“清早出门踢到金子啦，小伙子，怎么笑成这样？”肠粉、柴鱼花生粥档的阿婆跟我说。整条街只有她这么早便开张。每早我都光顾她买早餐，而每早她几乎都跟我说同样的话。

是的，每早开工，我都心情兴奋，碰见人便不由自主地露出了笑容。创业之初的艰辛早已沉淀给忘掉了，每天工作带来的新挑战反而令我兴奋莫名。

我们接不到出口订单，只好转型做小工厂替别人代工。每天我和拍档梁巨荣天蒙蒙亮便上班，搬搬抬抬将当天要用的物料放到每个工人的岗位，好让他们一上班便可以开工。配备充足，他们便不用为了补充物料而中断工作。

我们直接处理生产流程，通过和工人接触、交谈掌握他们工作上遇到的困难。这样我们便有机会不断简化和修正生产系统、方法和程序。

倘若有工人跟我们说：“我时常把一扎扎衫片的编号弄错了。”那么，我们便尝试将不同款式的衫片用不同颜色的编号纸条来绑扎，帮助他们辨认。

倘若有人跟我们说：“很多时候，我也不知道开工要先做哪一个款式。”那么每早开工时，我们便到每一个部门解释当日的生产流程。

“这个款式好难完成，为什么价钱却没有加？”看过实情，倘若果如所说，我们便马上调整价钱，以免影响士气、耽误生产。

“我不知道哪一个工序要特别留意，因此往往出错。”那么我们便设法在要特别留神的地方黏上黄色的小贴纸，好叫工人当心。

在这些解决问题的过程中，我们体会到工人的困难便是我们的困难，解决了他们的困难也就克服了生产上的困难。克服了这些困难，生产便快捷了起来，这使我们意识到速度是提高效率的关键。

因此，那时候我们每天都在想：如何缩短与工人的距离，好让我们能够更快捷地对他们的困难和需要作出反应，以便进一步简化运作、提高效率。我们知道与工人紧密沟通和合作是解决问题最有效的办法，而这也是加速生产最有效的方法。

我和梁巨荣都是做营运出身的。（我在德安当经理时也管过生产，可是先入为主，因此创业之初我还是以为接到订单便万事亨通了。）若不是要替别人代工，我们不会往生产里钻，也不会体会到和工人沟通是解决生产困难的关键，更不会有后来的成绩了。

就是这样，解决了每一天的困难，我学到了新的东西、有了新的体会，而更重要的是这让我发现了自己新的能力。那么我又怎能不每一天都兴奋莫名？

这是一段踏踏实实工作的日子，也是一段过得很开心的日子。那个时候我记得有位叫阿莲的工友。她容颜娟好，体态撩人，身段纤瘦修长，柔细的蛮腰坚挺丰满的乳房。每一次见到她，血气方刚的我都心花怒放。

有时工作做闷了，我便偷看她操作缝盘时的美姿。她坐在矮凳上，蛮腰向前挺着，坚挺的乳房随着摩打的节奏荡漾，看得我心如鹿撞，喘不过大气来，生理也变化了起来，好不过瘾。每一次看过她，我都得坐下来喘顺了气才能继续工作。要是马上站起来便会太尴尬了。

那个时候我们已很熟络。有一次跟她说笑，想起有件事忘了问她，她离开时我一时轻率，背地里叫她的花名，“大波莲”竟然冲口而出。她听了满脸通红，站着傻笑良久，才大声说：“找死啊，飞仔黎。”以后再也没有人叫她“大波莲”，但“飞仔黎”却从此成为了我的花名。

大波莲风骚撩人，非常吸引我，令我心智不宁，可是我却从未想过要追求她。我是真的喜欢她吗？或者那只是我咸湿佬兽性的发作？我还没有时间想清楚便离开了工厂，到外面去接出口生意了。

经过八个月替别人代工的生涯，我们不但赚到了一些钱，更赚到了一段宝贵的锻炼期，让我们学会控制成本、质量和交货期。掌握了自己的强项和门路，我们开始有信心接出口生意了。

既然是新厂，我们知道只做到别人的水平是不足够的，我们一定要做得比别人好才有希望接到生意。尽管买家来看过我们的工厂，满意我们的质量，可是他们始终对我们未建立信心，给我们订单总有风险。要弥补这些风险，我们一定要做得比别人更好、更快、更便宜，否则怎可以抢到别人的生意？

“六点半左右，我会陪女装部的毛衣采购 Joe Papa 回香港酒店，到时你到大堂等，我会介绍他给你认识。他对一些厂不满意，正想找新的供货商，是个好时机。” Eddie Lo 在电话里给我通风报信。他是 JC Penney 香港分公司的经理，过去我和他交过手。

等到 11 点多，我才见到 Eddie 陪着脚步浮浮、喝醉了的 Joe Papa 走进香港酒店的大堂。介绍过后，Joe Papa 直截了当地跟我说：“虽然 Eddie 说你的质量不错，可是你是新厂，我为什么不给有关系、有默契的厂商下单，而要把生意转给你？”

“我们的价钱较便宜而交货期又更快捷，况且你也不是对所有的厂都满意吧？”我说。

他望了望我和 Eddie，诡秘地笑了一笑，说：“好，你证明给我看。”“请你给我一个机会吧！”我恳求他。

经过我和 Eddie 一番唇舌，他终于说：“到我房间来，我给你看样品，你给我报个价钱和船期。”

到了他的房间，他给我看了十多个款式，我都给他报了价钱和交货期。他很满意，拉 Eddie 到一旁密斟。他们商量了一回，然后 Eddie 给了我一个眼色，我知道得手了。结果 Joe Papa 给我下订单，让我们做五个款式，每个款式 300 到 600 打，一共 2300 打，75 日后交货。我连声道谢，欢喜到想喊。

他送我出门时再对我诡秘地笑了一笑。他这诡秘的笑容成为了我们日后心照不宣的讯号。

努力才能赚得幸运

要是你问我，幸运与努力，哪一样更为重要？

我会告诉你，努力更为重要，

因为只有努力才可以让人真正幸运起来。

昨晚虽然几乎彻夜未眠，可是出门时却精神奕奕，迎面吹来的冷风更令我精神一振。我一路走、一路沉思，脚步缓慢。

来到阿婆的肠粉、柴鱼花生粥档吃早餐。她望了我一望，见到我没有说话，到我走时，她才轻声跟我说：“为什么今天心情这么沉重？”

给她的话惊醒了，我马上绽开笑容：“阿婆，我今天踢到金子啦。”她似乎明白了我的意思，含蓄地笑了一笑，我向她点了点头便走了。

当一个人还在追求机会的时候，他的心情是兴奋的。可是一旦他抓住了机会，他的心情就会凝重起来，因为随着机会而来的，是沉重的责任。

昨晚，我在 JC Penney 采购 Joe Papa 那里接了 2300 打毛衣的订单。回到家里已经一点多钟了。可是我却完全没有睡意，也没有想到要跟拍档庆祝这第一笔出口生意。我只是把那几件毛衣样品翻来覆去研究，心里盘算，怎样才可以做得比样品更好？我知道，只要将这批订单做好，以后便不愁没有生意了。

JC Penney 是间大公司，Joe Papa 是这间大公司的大部门的采购，每年经他手买的货品超过一亿美元。只要拿到他几个百分比的生意，我们便忙得不可开交了。

我告诉自己，我们只有一次机会。把这批货做好并不足够，我们一定要做到一鸣惊人。我们一定要让 Joe Papa 印象深刻，从此再不能不给我们生意。我不想再要求他给我们生意，我要他需要我们，只有这样我才可以安枕无忧。

回到工厂和拍档梁巨荣开会，他完全同意我的想法。我们马上商量超越这批货的质量规格的策略。那几件毛衣样品都是香港其他厂商造的，用料是人造毛（acrylic），每打的重量介乎七磅至八磅，以价格论，品质算是不错的了。可是手感太松软，用重一点的料，手感会丰厚得多。

于是，我们决定每打多用半磅重的毛料。成本虽然会因而高许多，可是我们志不在眼前的利润，而是这张订单带来的机会。我们要的是今后源源不绝的订单。有了生意还怕赚不到钱吗？

一旦行内的人知道我们接了 JC Penney 这个大客户的大订单，原先对我们冷淡的人也热情了起来。过去打电话找不到的人，纷纷自动跑来跟我们谈生意。

这时候我们才发觉，有个当原料供货商的拍档是大有好处的。譬如别人要等两三个星期才拿到毛料供应，有个供货商的拍档，因此只需几天，我们便拿到了。所以，筹备这批货的生产工作进行得很顺利。

不消几天我们已经做好了样品，拿给 JC Penney 香港分公司的经理 Eddie Lo 看。他非常满意，然而那是我们第一次交手，故此他要把样品寄到纽约总公司，待到 Joe Papa 批准了，我们才可以生产。

听到他这么说，我灵机一动：“那么明天我就飞去纽约，亲自拿样品给 Joe Papa 看，有问题，当场与他解决。”他赞同我这个主张，当晚给 Joe Papa 发电报，约好后天在纽约见面。

我的想法是，直接到纽约跟 Joe Papa 面对面倾谈，那么今后便可以在建立纽约的关系上，沟通会更直接、更清楚、更快捷。再者，直接到纽约跟 Joe Papa 接头，便有机会接到他的其他生意，而不用受制于香港的分公司，从而可以摆脱 JC Penney 和其他厂商根深蒂固与复杂的人事关系了。

Joe Papa 看了我带来的样品感到非常意外，他很满意地拍了拍我的肩膀说：“You are son of a gun（你这傻小子）。”他马上批准我们动工生产，我当场打电话叫香港马上开工。

我虽然只在纽约逗留了几天，收获可真大呢。这次见 Joe Papa，可能是在他自己的地方，故此他比在香港时更轻松、自在和友善。我们甚至可以说是一见如故。只不过两天半时间吧，大家便很熟络了。那可能是因为我们都爱看书，因此话题很多，合作比较融洽。第二天，他便给同一个款式再多下 2300 打、迟些交货的订单。

他带我到他在纽泽西州的家吃晚饭，和他的妻子、女儿和同住的父母见面。后来我发觉，因为和他的家人熟络，他也就对我特别信任，这对以后的合作很有帮助。他是个很爱家庭的人，不知跟他是意大利裔有没有关系。

他不仅给我们很多生意，还介绍其他部门跟我们做生意。因此，JC Penney 很快便成为我们最大的客户。有这个大客户，我们的工厂亦很快壮大起来了。

我们真的很幸运。然而要是你问我，幸运与努力，哪一样更为重要？那么毫无疑问，我会告诉你，努力更为重要，因为只有努力才可以让人真正幸运起来。

接到 JC Penney 的生意，如果我们没有视之为赢取客户信心的机会，不计成本地将品质做到最好，我们会给他留下个深刻的印象吗？

如果我没有不辞劳苦地拿样品到纽约去给 Joe Papa 看，后来他和他的同事会给我们源源不绝的生意吗？

我们的努力和乐观的取向，让我们打进了一个良性循环（virtuous cycle）的轨迹中——努力使我们幸运，愈幸运我们便愈努力，因而愈幸运。幸运是靠努力赚回来的，要成功，除了努力之外，就是要继续更努力了。

我要对海耶克说声多谢

读书是为了充实学问，而不是为了找寻什么发达方程式。

好些看似一蹴而就的突破，其实往往是从这本、那本书，

这种、那种学说吸收了的知识，

经过积累、净化而得出的结果。

1976 年接了 JC Penney Joe Papa 的订单后，我便和纽约结下了不解之缘。对我来说，纽约就像个巨大无比的“富饶女神”，我在她的丰满乳房中爬行，随时抓住饱满的乳头狂吸，她的养分令我迅速成长。

生意把我带到纽约，可是纽约却成为了我的启蒙导师。她的奶水让我学会了做生意，讲得一口不错的英语，发现知识的乐趣。而更重要的，是启发我做个有用的人。

要是你做过业务，你会知道要花多少时间在接待处等候采购召见。你不敢迟到，因为万一他找不到你，你便不只是错失这一次的机会，更会错失以后的生意。

采购习惯了要别人等他，他不会有耐心等你，迟到一两次，他以后便不会再找你了。他们没有任何准则会在什么时候见你，干巴巴地等上几个钟头是司空见惯的事。

我就是这样在接待处认识 Bill Milken 的。有一天，我等候见 K-Mart 的采购，看书打发时间。突然有人轻声问我：“你在看什么书？”我抬头一望，说话的原来是位满头银色鬓发，皮肤晒成棕褐色，穿着讲究，看来有 60 多岁，像教授多于推销员的绅士。

我被他问的话呆住了，一下子答不上腔，只好翻出书的封面给他看。他好奇地问：“你炒股票的吗？”“不，我不炒股票。”

他的说话令我好生奇怪：Charles Mackay（查尔斯·麦基）的 *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*（《非同寻常的大众幻想与全民疯狂》）是一本冷门书，他怎么一眼便看出这是和炒股票有关的？这位先生肯定不简单。

他在我身边坐了下来，令我感到无比亲切，便冒昧地问他：“这书对做生意应该有用吧？”他听我这么说，开怀大笑，拍拍我的肩膀，说：“你这小子真有点意思。”从此他便成为我的良师益友。

在纽约时装界，Bill 是极负盛名的 salesman。我碰见他时，他已经半退休了，但还是几家入口商的顾问，他们都倚重他过去建立的关系。

有一晚，我到他家吃饭。他和太太跟我说：“以后来纽约就住在我们这里好了，反正我们的女儿有了自己的家庭后便搬到西岸去了，正好腾出个房间来。我们年纪也不小了，家里有个年轻人有点生气，有什么事也多个照应。”就这样，每逢到纽约我便住到他们家里了。

搬到他们家第三天，发生了一件我毕生难忘的事。我习惯攒一堆内衣裤才一起洗。怎知那天晚上我发现他太太替我洗好内衣裤，干了折好放在床头。此后，洗完澡我便马上洗内衣裤，更把房间收拾得井井有条，以免要劳烦 Bill 的太太。

我自小离家，真的没有家教。住在他们家里，有机会学会与人相处的规矩和礼仪，是很宝贵的经验。日后这非但帮我避过不少尴尬场面，更令我有信心起来，可以更悠然自得地和别人相处，让人们有个更良好、更舒服的感觉。这对我做 salesman 应该有帮助吧，我想。

茶余饭后，他们喜欢闲话当年，讲些 Bill 做 salesman 时候认识的朋友和往事。其中既有荒唐也有感人的故事，但都给我不少启发，令我从中得到不少做业务员和做人的智慧和心得。在那段日子，我几乎每天都期待着饭后一杯白兰地在手，坐在火炉旁听他们闲话当年的时刻。

他的太太 Kate 有点神经质，但挺有趣。她爱读古典文学，每个月参加好几次读书会，回来后，便会给我讲荷马的《伊里亚特》，或索福克里斯的《俄狄浦斯王》，或伍尔芙的《到灯塔去》等名著。就算我不断打呵欠，她还是兴高采烈地讲个不停，陶醉在自己的故事里。

更要命的是，她还带我到哥伦比亚大学旁听文学课。这真把我弄得啼笑皆非。直到知道我对文学小说真的毫无兴趣了，她才肯放过我。可是她有时还是不能自己，给我说荷马、Virgil（维吉尔）或但丁等名家的著作片段。

当时我是不大听得进耳，可是经过她的盲目灌输，我却又仿佛沾染上了一点文化气质，觉得自己高贵了起来。这当然只是我的虚荣心在作祟而已。

毫无疑问，跟他们同住，受他们的熏陶，书是看多了。但那时我看的还是与赚钱有关的 how to 书籍为多。看这些书就好像肚子饿了吃泡面那样——有实时的满足，没有真正的养分，对增进知识帮助不大。

读书是为了充实学问，而不是为了找寻什么发达方程式。充实学问，可以扩阔眼界、视野，加强分析能力，对生意的创造和判断决策都有帮助。可是不少大师们却不是这么看。

欧几里德（Euclid）便很不屑地对学生说：“他读书是为了赚钱，那么就给他一块钱吧！”他的老师毕达哥拉斯（Pythagoras）也说了差不多同样的话：“图解（diagram）是解释方程式的一个步骤，不是弄出了一个图解便会得到一块钱的。”

他们认为求知是追求真理，而不是为了赚钱。可是生活现实不也包含真理吗？赚钱不也是包含了生活透示的真理吗？

知识不是泡面，不一定可以解决我们当前面对的问题。知识的效用是既宽敞而又宏大的。好些看似一蹴而就的突破，其实往往是从这本、那本书，这种、那种学说吸收了的知识，经过积累、净化而得出的结果。不管是做学问还是做生意，都只能从实践中得出成果。只有透过实践探索，思想才会开窍，这个过程需要从不同的书本吸收养分，也只有这样才会带来领悟。

一天下班后，Bill 对我说：“深厚的知识是做大事的基础，今晚我带你去一位退了休的律师朋友家吃饭，希望他可以给你追求知识的正确的方法。”

看来他的朋友很喜欢我。晚饭时，他问了我许多问题，也让我有不少说话的机会。临走时他从书架拿了一本书给我，说：“拿去慢慢看，对你以后会有帮助的。”

他给我的这本书开始了我对知识的追求，改变了我的一生，也使我对人生和生意有更清晰、层次更高的看法。

贿赂（1）

智慧是帮助你
看破眼前利益的信念，
要走智慧之路，
便得舍弃方便之门，
只有这样才可以走上踏实但崎岖的成长旅程。

我坐在 Lou Basset 的办公桌前，他背对着我望着窗外轻声跟太太说：“Pen，窗外刚飘起雪花，天色黑沉沉了起来，看来快要下大雪了，你来接我时千万要穿上外套。”听着他的话，我像是堕入了他强烈的爱的磁场里，感到浑身暖和。

他转过头来跟我说：“我太太明晚想请你到我们家来吃饭，她的羊排做得很棒，要不要试试？”说这话时，他慈祥的脸孔仍然挂着跟太太说话时的喜悦。我怎能说不？“好，谢谢你。”他笑了。“那么你明天五点半到这里来，我们一同搭火车回家去。”

Lou 跟 Bill Milken 一同在 Oxford Shirt 做 salesman 出身，是几十年的好朋友。36 岁时，他已存够钱创业。到我认识他时，他已是纽约知名的西装进口商。我与他纯粹是朋友关系，很少有生意往来。偶然有零售商跟他要 cashmere 背心或 V 领长袖毛衣，他才会给我几十打的订单。

他稳重、殷实和那发自内心的笑容，令我有靠在一位智者身边的轻快和舒服。跟他在一起，我恍如在摄取他做人、做事的内功。

他很富有。除了生意成功，他的舅父没有儿女，去世时将财产留给了他们夫妇俩。他为人脚踏实地，非但不做非分的事，甚至说话也不会过分。遇上胡说八道的 salesman，他不会说那人 full of shit，而只是说他 full of Coca Cola。

见我野心勃勃，他便劝我慢下来：

“因应周遭事物演进的速度做事，你便有足够的力量达到目标了，这样整个环境是你的后盾，推动你前进。”

“急于求成，你便脱离事物演进的力量和方向，背离周围人的共同意志，失去大众的支持，事倍而功半。这样下去，你早晚会筋疲力尽，终致失败。那么不管你个人有多大的力量，也不管你如何心急，你也不能令这世界走快一步啊！”

“做事的方法和规律只是表象而已，随时都可以改。可是原则和操守却千万不能变，因为那是大众的力量和意向，是你赖以成功的潜在支柱（fulcrum）。失去这个大靠山，我们便失去形势，那又怎能不失败？”

奇怪，那时候我还没结婚，他却经常跟我说：“我认识不少人，他们往往为了事业而断送婚姻。如果我要送你一份礼物，我会送你像我那样美满的婚姻。这会是你一生最宝贵的礼物。”

“你要记住，事业成功，甚至拥有整个世界，要是没有个好的家庭，你也只是一条穷困得很的可怜虫。千万不要为了工作而冷落太太，也不要为了儿女而忽略夫妻感情。太太才是你的家庭。”

那时我正集中精神创业，这番话当然只是耳边风。就算结了婚、有了孩子，我也没有记起这番话，而我第一段婚姻失败也是历史了。

Bill 介绍我认识 Lou Basset 是因为一件事情而起的。Bill 爱讲做生意的往事，却很少谈退休后做的顾问工作。我一直好生奇怪，退了休，再没有实务，他又怎么还可以替入口商找生意？

有一天我终于忍不住问他。初时他显得有点愕然，沉默良久才说：“这是我一生最失败的地方，令我极受困扰，有机会我会让你知道其中的底细。”“那是什么的事情？”我急着问。他低头苦笑，等他抬起头来，我看见他眼泛红丝，哽咽地说：“没什么，到时你便会知道。”

贿赂（2）

富丽堂皇的 Wardolf Astoria 酒店屹立在 Park Avenue East 的尽头，它的右边便是 Pan Am 大厦。上世纪 70 年代，那里整天车水马龙，人头涌动，是这间酒店最鼎盛的时候。

金碧辉煌的大堂尽头，有个矮小的舞台。在台上，黑人女歌手在钢琴和竖琴伴奏下高歌，可是歌声却几乎被台下百多位茶客的喧哗和笑声掩盖住了。我和 Bill 在那里喝咖啡，等待某大连锁店鞋靴部的采购主管。

不久，一个牛高马大，上穿西装、下着绣了花纹的牛仔靴的男士出现了。Bill 站起来跟他握手。他拍了拍 Bill 的肩膀，然后 Bill 介绍我们认识。他大刺刺地坐了下来，右手拿起 Bill 的咖啡杯，把咖啡倒入烟灰缸；左手拿起咖啡壶自斟自饮，和 Bill 寒暄了起来。接着 Bill 拿起放在脚旁的鞋盒交给他，悄悄地跟他说：“三万。”

他接过鞋盒，用大腿夹住，揭开鞋盒，拿出一迭青青绿绿一百元面额的美钞放在台面上点算起来。这番情景，简直把我吓傻了。我偷望了 Bill 一眼，他显然有点不自在，但却装出一副若无其事的样子。我不知道旁边的人有没有看到这番情景，我则低下头不敢再望了。

点算好钞票，盖上鞋盒，放在脚下，这家伙伸了个大懒腰，脱口一声：“哈利路亚。”跟着和 Bill 说了几句没新意的笑话，便将咖啡一饮而尽，站起身来说了声“Bye”，拿着鞋盒消失在人群中了。整个过程，这个家伙都漫不经心，我却看得惊心动魄。不过十分钟吧，我什么都明白了。

回家路上 Bill 跟我说：“对不起，我猜不到那家伙会斗胆在你这个陌生人面前数钞票。”之后直到了吃晚饭，他也再没有说别的话了。到了第二天，晚饭后他带我到书房喝白兰地，跟我谈了两个多小时他事业出错的前因后果。

他自觉是贪恋方便所累。他只知道靠回扣搞关系，故此便没有认真工作。到习惯了这方便的勾当，他便像被魔鬼缠上了一样，再不超生。反正是给回扣，他便什么都推销，专业不起来，到最后还只是一个普普通通的 salesman。就算退休了还是放不下这勾当。

Lou Basset 却不同了。他坚守原则，不给回扣，明知会因此损失生意亦在所不惜。那时 Bill 觉得他太死板：回扣又不是自己的钱，而且人人都是这么做，为什么偏偏要做傻子？

过了几十年，看见 Lou Basset 家庭事业都非常成功，那时 Bill 才知道 Lou 不是个死板的傻子，而是个 wise guy。Bill 说，无论做人还是做事，坚持操守和原则才是真正的智慧。只是他知道得太迟了，以致一事无成、一无所有，甚至不能自拔。

老实说，创业初期我同样面对操守和原则的挑战，而要不断挣扎。为了贪方便，给回扣、找生意的引诱是股劲度十足的魔法啊。

Bill 告诫我千万不要重蹈他的覆辙，故此介绍 Lou Basset 给我认识、作为榜样。就是这样我便跟 Lou Basset 成为好朋友了。

诀窍

我知道的是，只要有用就得做。

创业时资源少，选择少，

不能不物尽其用也。

“就是这些了！就是这些了！”Tom 在介绍我的样品时，东部分店约 50 多名女装部店长都顿然起哄，叫了出来。

Tom 腼腆地笑了，他定了定神，拉拉我的衫袖，示意我跟他走出会议室。到了走廊，他高兴地说：“嘿，实在太棒了，你玩的是什么魔术？每次向你要样品，不到几天你便有货交了，而你的样品又叫他们称心。要是我知道你的秘诀是什么，我便可以向他们交待了，你是怎样摸准他们的心意的？”

我说：“我没有什么秘诀，我只是事前多做调查和研究罢了。”听我这么说，他颇为失望，看来还有点不高兴。我固然是不想让他知道我的诀窍，更不想别的厂商知道。

Tom Higgins 是 JC Penney 少女部的毛衣总采购，我比其他厂商对他更有用，故此我不用像别人那样刻意迁就他。每一季，我都会给他分析各种款式的走势，别的厂商便没有这个本领了；再者，我的货比别的厂商好卖。两者都给他莫大的好处。

他想知道我的窍妙，当然不是为了要向店长们交待。他是想其他厂商也给他提供同样的服务，那么他便不用靠我了。他的用心我又怎能不清楚？

他也真的聪明，满以为给我几顶高帽，说店长们赞许我，当我最 high、最自鸣得意——也是最脆弱、最想表现自己的一刹那——便冷不防攻破我的防卫，取得我的秘诀。我不是没有自我陶醉的弱点，只是我有个难言之隐——我怎么跟他说那些样品不是我们做的？

20 世纪 70 年代末、80 年代初，像 JC Penney、Sears Roebuck、Montgomery Ward 等走大众化路线的美国百货公司的采购都有个想法，以为像 Bloomingdale、Macy's 和 May 等高档公司流行的东西，过了一年便也会在他们的公司流行起来。譬如高档公司这个冬季流行的款式，下个冬季便会在大众化的公司流行了。

这些公司的采购和厂商都对这个假设深信不疑，可是却没有人深入调查，加以求证。我便问过不少采购和厂商，如果这个假设站得住脚，那么有什么办法可以令这个假设来得更为真确？“什么款式、什么价钱的货色会更为流行？”他们都不能给我一个合理的答案。

我可不相信这个假设。这个假设要是成立的话，只要跟随高档百货公司的潮流盲目落单不就成了，那么谁都可以当采购了。

这个假设是不可能成立的。那充其量只是一些令人特别注目、成为话题的个别案例，再以讹传讹，深入人心，因而成为“传统智慧”。人们进而穿凿附会，刻意找些例子来加以印证。我决定把事情弄个水落石出。

那个时候，每次到纽约我都逗留两三个星期。我其实只要见三四个客人，但他们都很忙，而往往又不是见一次面便有结果的。为了迁就他们的时间，在见不同的客人中间便有不少空档，我利用这些时间往 Bloomingdale、Macy's 等高档公司的毛衣部跑。

在那里，我除了可以观察顾客买衫时的态度，各种款式的销售情况，更重要的是，我可以藉此认识女售货员。我可以从她们的口中掌握销情：哪个款式卖得最好？哪个款式卖得最快？顾客对这些款式有什么反应？凭经验和直觉，她们自己又怎么看个别的款式？

那时，我时常去四十六街的一家中国饭店吃饭。有一天，经理特意问我是否做珠宝生意的。我告诉他，我是做毛衣的，他不敢相信。因为我那时穿得真有点像珠宝商人——Valentino 西装、Gucci 领带、半岛酒店 Ascot Chang 量身订做的瑞士丝光棉细纺衬衫、名贵袖口链扣和 Bally 皮鞋，潇洒帅气。

我其实不喜欢这样打扮。可是，我是从香港来的中国人，为了跟女售货员交朋友，我唯有这样遮盖我那老粗猥琐的模样了。

趁着她们轮流休假，我几乎每晚都带不同的女售货员到 Club 21 和 Russian Room 这类她们平常没有机会去的名贵餐馆，这令她们受宠若惊，开心到和盘托出我要的资料和数据。

一旦建立了这样的关系，她们甚至会替我问顾客一些我特别想知道的资料。譬如是否买毛衣来衬其他衣服？是否被新鲜的款式吸引而动了买毛衣的念头？前者对我毫无帮助，后者则是个重要资料。

此外，她们又会替我调查不同款式的补货情况——补货有困难，那么这个款式在别的分店也肯定卖得好了。补货超过一次的款式，值得留意；卖得好但没有补过货，这样的资料作不得准。

经过这样的长期调查，我掌握了卖毛衣的诀窍：只有小部分高档公司的款式会在大众化的公司流行起来。我得到的结论是：（一）高档公司的中价货会在大众化的公司流行，高价或畅销的低价货却不会，到大众化公司大量下单时，中价货便会变成他们的中下价货了；（二）季初顾客需求急切，他们对款式的反应不可靠，故此他们对开季后感到新鲜的货品才重要；（三）高档公司新鲜好卖的款式可以于季中在大众化的公司推出，不用等到下一个年度。

有了这些领悟，我对毛衣市场便有了反射动作般的本领，碰上对眼的款式，我马上会有爆发性的开窍感觉。我脑袋里随时都装着几个流行的款式，每当采购要我提供新款式样品时，我只消跑到 Bloomingdale 或 Macy's 去搜集几款我有信心的毛衣给他们就行。

每一个款式我都会买下所有颜色，把最好看的颜色作为样品，剪下其他颜色的毛衣作为色样(color swatch)。当然，我会剪掉牌子，贴上我们的样品标签，写上编号、重量和价格，当做自己的样品拿给客人接生意。这个做法成本低而又快捷、简单，而这就是我的诀窍了。

我还有一样大多数 salesman 没有的本领——拿起任何毛衣我都可以当场报价。我自小在毛衣厂当工人，对每一个工序、原料和成本都了如指掌。任何诀窍往往都包涵一些特殊技巧，否则诀窍便不是诀窍了，是不是？

身在高处不胜寒（1）

没有黑暗便没有缺点，那又何来进步的空间？

没有进步的人生，不就像死亡般完美了。

张鉴泉是我的好朋友，出道之初，他提携过我，我的生意出了问题，他对我施以援手，也因此成为了我的拍档。有一天，他告诉我，良叔有困难，想跟我商量对策，但我一定要守密（他知道我是个话多的人）。

听完他说良叔生意的财务、业务状况后，我才知道情况严峻。这一两年来我也听说过良叔陷入困境的传闻，甚至听说他要转让了，可是没想到这块金漆招牌背后竟然是这么一个烂摊子。初步掌握了情况，我跟鉴哥说要向良叔的手下旁敲侧击，作进一步的了解，然后大家再坐下来想个办法。

几天后，我跟良叔的生产和营业部员工谈过，他的处境更为清晰了。我要跟鉴哥说我的看法，他说倒不如约良叔到尖沙咀凯悦酒店的 Hugo's 午膳，面对面谈谈。

良叔比我们先到 Hugo's。一看到我们，他马上站起来，鉴哥匆忙趋前跟他握手，并介绍我给他认识。（其实我见过他两次，不过他似乎都忘了。）他瞄了我一眼，轻轻一触我伸出的手，示意我在他左边坐下来。

我还没坐定，他就问我：“Jimmy，你今年多大岁数了？”“年尾便 32 岁了。”“啊，我的儿子比你大两岁，你真是年轻有为啊。你要喝些什么？”这时他才第一次正眼望了我一眼。

烧牛肉是 Hugo's 的招牌菜，故此我叫了烧牛肉。良叔将菜单递回给伙计时对他说：“给他 end cut，他会喜欢的。”接着他便转过头去跟鉴哥谈他们圈内的人和事。他们有说有笑，尽管我不认识那些人，倒也听得津津有味，半点儿也不觉得不舒服。

我明白，他在行内地位尊崇，纡尊降贵，找我这个乳臭未干的小子给意见，岂会好受？他的态度有点傲慢，正常不过。况且我这个老粗早就习惯了给尊贵人士冷落，没有什么大不了的。

吃过主菜，叫了甜品，终于打开话题。他先问鉴哥的意见，鉴哥说不如让我说吧。他说：“好。”可是我正要开口，他忽然叫伙计推雪茄车过来。到他选好雪茄、点着了，才示意我说话。

我向他分析了当时香港货和大陆加工、香港转运的货在美国的情况（美国是良叔的主要市场），也给他解释了大陆开放代工对针织业的影响。

最后，我跟良叔说：“你的设备大多给大陆的生产线取代了，除非将主要的生产部门搬到大陆，缩小规模，只留下嵌花（intarsia 图案）的针织部门在香港，否则你是无法撑下去的。事实上，连应否保留香港的部门也值得商榷，故此最理想的办法是关掉香港的生产线，把工厂大厦和其他房地产出租（他拥有不少工厂和房产）。”

听了我说，他满面通红，气冲冲地对我说：“你这是什么意思？难道我一生的事业就不值一文钱吗？你知道有多少人愿意出多少钱买我‘潢基’这块招牌？你到底知不知道自己在说什么？”跟着他向侍应招手结账。

我坐在那里，既尴尬又无奈，傻兮兮地望着他。幸好鉴哥为人老练，堆起笑容打圆场。最后我们还是吃完甜品才离去。分手时他用右手握住我的左手，拍拍我的手臂说：“老人家脾气差，请你不要介意，我们以后再约吃饭。”

以后我便再也没有见过他了。几年后，他的生意和房产都被银行接收了。不久，便听说他和太太搬到美国跟儿子去住了。

身在高处不胜寒（2）

良叔是针织界的“武林至尊”。那个时候，他是第一个有美国 Ivy League（长春藤盟校）硕士学位，而又愿意投身针织业的富家子弟；他又是第一个懂得提高质量走高价货的厂商；第一个肯投资自动化机械提升质量、效率和货品（难度）以抛离对手的厂商；也是第一个做高价 double-knit 的香港厂商（那时候最好赚的）；在上世纪 60 年代初，听说他更是第一个年薪赚过千万港元的针织厂商。

这些成就将他推上崇高的地位，而他亦因此放不下身段，以致不能俯首拾起虚怀和理智面对泥足深陷的困境。最后是他的崇高地位害了他。

我不相信可以从别人的身上汲取到什么教训，因为只有自己的亲身体验才真的可靠。可是良叔的遭遇却深植心坎，令我时刻拿来警惕自己：“永远不要把自己放在成功者的高台上，永远要提醒自己在攀坡，终点在前，永远不能停下来，否则便会马上滑落谷底。”

你听过蝴蝶效应吧？在巴西热带森林里，有一只蝴蝶拍拍翅膀，改变了大气层的气象模式，导致美国佛罗里达州降场暴风雨。世事真的有那么匪夷所思吗？

这几天来我一直在想和良叔有关的往事。哪知早两天在温哥华机场玩具店的门口等老婆和儿女时，看见一位 80 多岁的老翁慢慢地迎面走来。我忽然认得，那不就是 20 多年没见面的良叔吗？世界真小，为什么会在这时候见到他？

我趋前和他打招呼，他有点迷惘地抬起头来。我说：“良叔，好久不见！”他定了定神指着我问：“你，你不就是飞仔黎，黎智英吗？”听到他这么说，我忽然说不出话来，只是向他点了点头。

他老态龙钟，但精神看来不差，可见温哥华的日子待他不薄。不过他看来有点失落，也许躯体在温哥华，但人却仍然在昔日香港的岁月里徘徊。

“我老成这个样子，亏你还认得出来。”他捉住我的手，定神望着我。周遭仿佛都凝住了，我视线模糊、脑袋空白。我们对望着，都努力在寻回过去的时光。

他甩开了我的手，从衣袋里取出名片，指指自己，示意要我找他。然后做个“再见”的手势，便不吭一声地越过我向前行去。这样也好，回忆堵塞住了话题，无言的分手反倒给我们一个解放。

20 多年没有碰上，突然想起他，竟又在遥远的温哥华机场重逢了。这是否是蝴蝶拍翼的效应？更神奇的是，20 多年，他的样子全变了，但我竟然还认得他。不管怎么变，人总有些东西是不变的。这不变的奥妙又是什么？

我本来打算把良叔的故事写得更为逼真，可是我又怎么忍心用笔锋划破他无言的沉默？故此也就只好把名字改过，把某些情节做过包装。

我为什么要写出这段往事？最近，有位朋友找我谈另一位朋友在生意上遇到的问题，刹那间令我记起与良叔那一顿午膳后，离开凯悦酒店，在路上我跟鉴哥说的一句话：“我们来得太早了，以他崇高的地位，未到绝境他是不肯面对现实和道理的。”

良叔和这位朋友的问题都不在他们的生意，而是他们都给身段的坚厚外壳障住了视线，看不清问题的所在。他们都是身在高处不胜寒也。