

目錄

序一：陳炎光 與你共讀「何Sir」的《營商有價》	01
序二：廖秋棋 作對的事	05
序三：楊世禮 商場成功，還看營商者心態	09
自序	13

第1章

艱險我奮進

1.1 醜小鴨的蛻變	19
1.2 爬樓梯的啟迪	27

第2章

難得生命師傅

2.1 先行者：啟導提攜	35
2.2 同行者：深情關照	41

第3章

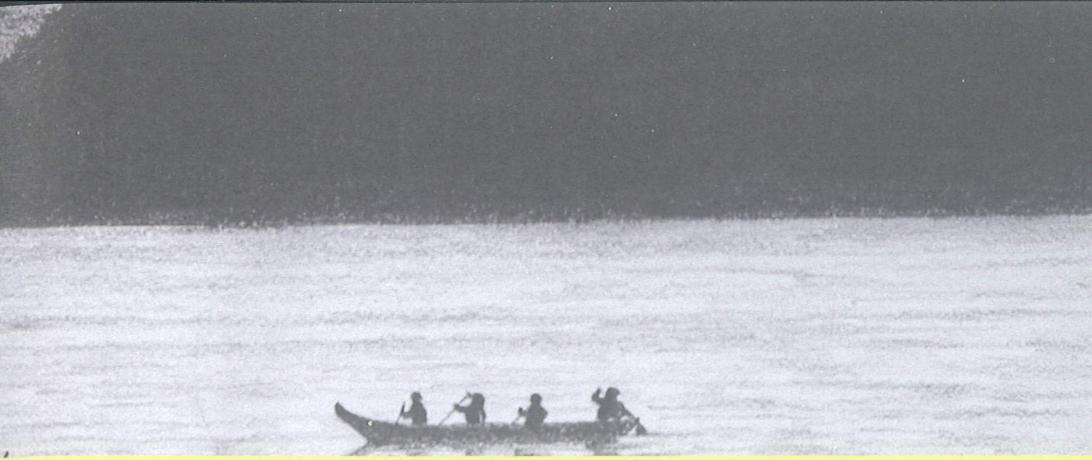
創業夢成真

3.1 獨行營商路	49
3.2 管理時間 管理自己	57

第4章

創意無限 商機無限

4.1 驚世通訊革命：900兆赫數碼無繩電話	65
4.2 創新產品 惠澤民生	73



第5章 領導風格 公司文化

- 5.1 軍事式管理 81
- 5.2 僕人領袖 85
- 5.3 柔性管理 91

第6章 環球營商 上市風雲

- 6.1 飛越營商境界 99
- 6.2 八日環球商旅 105
- 6.3 上市風雲 113

第7章 生意的傳承

- 7.1 交棒與接棒 123
- 7.2 一盤生意建立人 131

第8章 營商有價

- 8.1 智慧的選擇 141
- 8.2 營商使命 149

後記一：藝術與生意共融 155

後記二：公義樹與我 157

序一

陳炎光

安盛金融有限公司首席區域總監
公義樹現屆主席

與你共讀「何Sir」的《營商有價》

我既非學者，也非城中名人，奇怪「何Sir」（何建宇博士營商前是理工大學高級講師，現於大學、神學院、及「公義樹學堂」任教，以「阿Sir」尊稱，實至名歸）找我寫序。我想，他捨名家而取我，除友情外，大概也不期待這本書是登入殿堂之巨著。不過，閱後我倒覺得故事多采繽紛，道理長闊高深，是一本難得好書。但願我有更大影響力，能助這本書打進各位生意人的心扉，成為滋潤心房之傑作。

我相信多數人都先會用一個營商成敗角度看這書，問一個問題：何Sir把他的公司上市是正確還是錯誤的決定？假如他不把公司上市，他公司是否依然存在，他會

否仍享有昔日的輝煌和滿足？何先生書中有回答這問題，但卻不是提供一個絕對的答案。人生路要選擇，但結果不能控制，亦無保證。人要善用天賦，管好能力，但更要馴服自己的慾望。做生意不在乎永遠的「成功」，而在乎其所彰顯的永恆「價值」。這是何先生付出沉重價值後的智慧結論。你認同嗎？

當然何Sir還有很多值得他傳授、我們可以學以致用的營商心得、和幹實事的辦法，在書中看得出、學得到。我認為何先生書中每一章都在用心地傳遞他悟到的成功和生命之道；當中有勤奮、節儉、刻苦、忍耐、和堅毅等「品」，有安心接受別人包括母親、恩師、和好友恩惠的「受」，有關於冒險創業、創意發明、盡忠踐約的「闖」和「守」，和僕人領袖、提攜後輩、造福社群的「施」和「義」。洋洋大觀，全面，美麗，忠實！願何先生的日子如何，他的忠實美麗也如何。

我想起一個中國傳統詞語——「儒商」。我用這兩字形容他，相信年紀較成熟的讀者會有共鳴。

我和何Sir都是基督徒，因此，我也想用基督教信仰角度來看這本書。何先生一生敬畏上帝，而上帝也不離不

棄地領着他。他一生只有奮鬥，卻沒有缺乏；有考驗，卻沒有失卻美好家庭關係，更擁有人感人的關係；沒有永遠的「成功」，但常有許多「及時」的機遇。我認為他的經歷吻合一般基督徒了解的「救贖觀」：上帝愛我們、愛我，也愛我手所作的工(生意)；保護我、賜福給我。他的故事在人前見證了「因信得救」，和遵行「行公義、好憐憫、存謙卑的心與上帝同行」教導的祝福的真實性。我特別欣賞何Sir的謙卑，即使在他公司最風光的日子，也見不到他的驕傲或自高，只洋溢着不住的感恩和對他人的肯定。何Sir對做生意「成功」和「價值」的領悟其實帶有更深層次的神學反省。以當代神學家余達心博士的用語來說，一盤「有靈魂的生意」不會只自戀地追求純粹存在和不停增長，而會有「位格」(personhood)的內在成長，及對社會和文化產生更大影響。

大家在何先生的「上市風雲」中學到什麼教訓？關於這點我要談談一個較少人提及的基督教信仰觀念：人既是「罪人」，也同時是「受罪所傷的人」。為什麼企業尤其是上市企業的成功標準被認定是賺多少錢和增長多少？為什麼部分學者和企業家提倡的「三重底線」——即利潤 (profit)，人 (people)，和環境 (planet) —— 到今

天都未能被普遍接納？為什麼社會明知人的貪念和自高都在害己害人，卻不能自拔？這些是否我們要接受的「不能改變的現實」？我認為如果我們相信上帝是個人的救贖主，也要相信祂是世界和歷史的救贖主。早在1948年，法國著名作者兼神學家 Jacques Ellul 已指出，當人類迷戀邏輯、科技、和民主等人間智慧，而忽略了黑暗勢力的存在，及輕看上帝是能勝過黑暗的唯一權柄，人類文明必日趨暗淡。精於講論「創造神學」的香港神學家楊錫鏘醫生指出，《聖經》傳道書中說「人生空虛」其實是「人生荒謬」，因為只有與神同行及懂得欣賞祂的「創造」，人才真正明白人生的秩序和意義。

當然，不是所有神學家都光說不做。當代不少神學家及佈道家，包括余達心牧師正在挑戰着教會，要教會起來回應黑暗勢力的壓迫。余牧師認為，後現代市場資本主義 (market capitalism) 扭曲人性的立論基礎已經崩潰，神學界有空間、有責任研究及提供另類出路。教會牧者則要在牧養個人之同時，使信徒能在各個範疇上，憑福音大能，勝過罪惡，彰顯上帝的國度。我相信何Sir的故事還沒說完，基督徒多角度、多層次轉化社會的勢頭也正方興未艾。

序二

廖秋棋博士

德魯克管理學院副院長及柏祺大學
研究院客席教授
曾任半導體設備商ASM首席技術總監

作對的事

「作對的事」(do the right thing)，是管理學大師德魯克(Peter Drucker)的一句名言，也是不少前人、後人說過的話。這句話原則上不會錯到哪裏，重要的是有人一生能夠堅持和肯定這句話。就我看來，Edmund (即作者何建宇)在這書就寫出了這樣的一個堅持，這個堅持在營商環境中是特別困難的。

這個困難你我都曾經歷過。那一天，你站在叉路上，要選擇走哪條路，通常會出現兩個情況；第一：你根本不能分辨這兩條叉路的分別，它們會帶你走到哪裏？終點在哪裏？這時你的經驗、你的分析和你的計算都不能幫助你絲毫，你的選擇只能夠憑直覺或憑信仰的一些理念。

第二種情況是你知道一條路會給你暫時利益，條件是你
要犧牲一些個人的處事和經營原則；這一條路是艱難
的，但你知道這是「該走的路」，這時你知道什麼是我
說的「作對的事」了。

本書作者走過了一段日子，回頭細望，時間如走在沙灘
上的腳印，清楚的看到在哪裏走差了，不應徘徊的地方
徘徊了，也赫然發覺在某些日子面對難關感到孤單無
助，發現了多雙同行的腳印，也許是陌生的，也許是一
生的伙伴的腳印。這些感受流露和散布在字裏行間，讓
讀者走近他身旁，與他同行，一同成長。

作對的事，就是作出肯承擔的決定。Edmund這種承擔
的勇氣和膽量洋溢於紙上：「我帶着家人移民加拿大，
準備重頭開始。」(1.1章，22頁)、「最後還是當機立
斷，安排上任事宜。」(1.1章，23頁)、「只許成功，不
可失敗」(1.1章，23頁)。選擇做對的事，不是流連在選
擇過程中，乃是決心把事情做好 (do things right)。

當他四十有五，在生理心理上陷入中年危機，很多男
士選擇了迴避，躲進舒適區 (comfort zone)，度過餘下半
生。大前研一——日本的多產作家、政治家、名商人和

策略家說，每個人在這時候要「重新開機」(reboot)，何博士置身於有這樣理念的一群有成就的人當中。踏出舒適區，整裝上路。

Edmund走了一大段日子，再瞻望前路。「我們能往前看多遠是等於你能回首多遠。」這句話是韓弟(Charles Handy)在《不確定年代》中所說的。既能夠把握「作對的事」的有力經歷，再不確定的年日又何有所驚？所以他能夠知道「這一切不是證明了造物主對我的特別看顧麼？於是毅然決定創業！」(1.1章，24頁)也能夠很有說服力的說：「創業後八年，公司各方面的條件成熟了，便乘勢把生意擴大，從技術方案轉型至產品方案。」(1.1章，25頁)這方向的決定在整體上是正確的。字裏行間我們可以看得到一個面向成熟、能夠決定作出「正確的事」的人。

沒有作對的事的，不一定是作了錯的事，也許只是作了比較可以接受的事，容易通過大家所接受的水平，但最後的檢測是在我們心底裏的標準。Edmund是一位敬虔的基督徒，要印證一件事的對與錯並不一定比非信徒容易，但有把握得多了。

這是一本以說故事形式寫出一家中小企業如何攀登到上市的經營理念，Edmund糅合了他的博學強記和實際體驗，描述了一套以價值為本的生意哲理，若讀者是生意人，固然能夠體會箇中滋味，時而頓足，時而拍掌，時而微笑，時而嘆息。若讀者非生意人，相信也能享受Edmund故事，從中得着人生啟示。

我為Edmund寫序特別覺得親切，我們有很多相似之處，也在不同的路上偶然相遇，我總把他當為我的兄長，就是因為他選擇了較高較難的路。我一生投身在研究和發展 (Research and Development) 中，在大型企業中主領研發部門，只有三年是自己創業，比起Edmund把公司從創業到上市，當然截然不同。我們也曾在同一所大學教電子課，不過是他離開了之後我才進去；他移民加國時，我卻從彼邦回流，最後我們相識於「公義樹」，一同為中小企業老闆獻出我們的經驗，為他們打氣。我深幸有這樣的朋友，我對Edmund的尊敬從心而發。所以能夠為他這書寫序，深懷感恩。

序三

楊世禮醫生

加拿大緬省醫學院內科助理教授
《為誰辛苦為誰忙》作者

商場成功，還看營商者心態

表面看來，這不過是另一個感人的奮鬥故事，作者長於貧苦家庭，雖然父親無力供他升讀大學，但他考獲了獎助學金，而且畢業後又可以順利就業，在社會立足。後來他白手興家，創辦了一間自營的小公司，與兩個兒子辛苦經營，飽嘗「一成靈感，九成血汗」的滋味，親身跑到世界不同的角落，並領略到「伍子胥一夜白髮」般的壓力。作者經過一番掙扎，後來設立了一間上市的無線電產品設計公司。可惜世事難料，一夜間公司竟變成一個幻滅的氣泡，他們三人痛定思痛後，慢慢地從失敗中再爬起來，不甘讓這次的挫折成為一個「從零到零」的故事。

這本書不單有勵志的作用，更能幫助糾正一般人對商家所存的偏見。中國社會一向輕視從商的人，認為他們比不上讀書人，主要是因為營商者中有害群之馬，他們不擇手段去謀利，難怪引來「奸商」之稱。基督徒的圈子也不例外，教會往往同樣看不起那些在商場打滾的信徒，認為他們的眼睛已經被世界之神弄瞎了。

作者以第一身的經驗，見證耶和華不單是教會的神，也是商場的主宰；祂的恩典不但足夠在主日用，也能供應週日之需。商場信徒常常面對獨特的處境，扮演不一樣的角色，擔起沉重的使命。信徒浮沉在商場，是否真的身不由己呢？不錯，在商場上確實有許多的試探（利令智昏）、說不盡的壓力（一夜白髮的經歷）、難免的失敗（沒有永遠的成功），但信徒若牢記聖經的提醒：「靠着那加給我力量的，凡事都能作」，便可像作者一樣，持守天國的價值觀。

故此，本書最大的貢獻不是鼓勵讀者發憤圖強，也不是糾正我們對商人的偏見，而是指出實踐信仰的迫切性；信仰不但是永生來世的事，也是我們今天盼望神的旨意「成就在地，如同在天」的禱告。作者受了「先行者」的影響，現今承先啟後，為我們留下了美好的腳蹤。藉

011

着本書，他邀請我們與他作伴同行，齊心在這弱肉強食的社會中作光作鹽。

讓我們以本書為借鏡，學習活用聖經的教訓，衡量自己的內心世界，正如作者提醒我們，商場成功最主要的因素，還是營商者的心態和生命力。