

新加坡首富郭令明的生意经 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/281/2021_2022__E6_96_B0_E5_8A_A0_E5_9D_A1_E9_c123_281746.htm 郭令明认为，做公司最重要的是要有应变计划，这样，即使犯错误，损失也不会太大。对待错误，惟一可行的措施是承认错误。最新出版的《福布斯》杂志第一次公布了东南亚富豪名单，地产业和酒店业大亨、丰隆集团主席郭令明以28亿美元的个人资产成为新加坡首富，并在排行榜上名列第三。今年62岁的郭令明，祖籍福建同安，是新加坡丰隆集团创始人郭芳枫的长子，10年前接管集团。郭芳枫1911年出生于一个普通的庄户人家，14岁那年抱着一卷草席到新加坡谋生，白天在五金店当学徒，晚上去夜校补习功课。后来与三个弟兄一起开办了名为“丰隆”的小店，半个世纪后，丰隆成为亚洲最大的华商财团之一。丰隆的成功取决于郭芳枫的远见，第二次世界大战刚一结束，他就马上预感到：物资必然会出现短缺，于是他投入资金，以极低的价格大量收购军需剩余物资。这些物资很快就成了紧俏商品，给丰隆带来了巨额盈利。郭芳枫更预见到战后各国经济的重建，地皮、建筑材料必将成为热门货。从1947年开始，他廉价买进大片土地，到70年代，这些地产已身价百倍。这时，他又专门成立了丰隆实业有限公司，经营房地产业。随着丰隆实业的发展，郭芳枫又果断地筹资创办丰隆金融有限公司，作为集团的支柱。目前，丰隆金融有限公司已发展为设有14家分行的国际性金融机构，业务发展到马来西亚、英国以及香港等国家和地区，所属企业60多家，所经营的业务有商贸、制造、酒店、房地产、造船、

保险代理等等。郭芳枫对他的商业生涯做了这样的总结：“做生意要有远大眼光，要配合时代需要。顺应形势的要求，把握时代的趋势和脉搏，从而因势利导，采取适当的经营对策。”1995年，郭芳枫去世，时年54岁的郭令明成为郭氏家族的第二代掌门人。目前丰隆集团旗下共有11家上市公司，除了房地产外，丰隆集团还积极发展酒店业，旗下共有110家国际酒店，遍布亚洲、大洋洲、欧洲和美国，总客房数目达3万间。丰隆集团也成为新加坡的标杆企业。2004年7月，在新加坡创业行动组织（ACE）举行的“蓝天会议”上，郭令明与青年创业者们坦诚交流，向他们介绍了自己怎样将父辈的事业发扬光大，以及他的战略、管理方式及家庭生活等。

问：您的公司是跨国巨头，但一些人说您是从父亲那里继承的产业，有些评论说您并不是自己打天下，您怎样看待这样的说法？郭令明：问题不在于你是否自己打天下，而在于你是否具备企业家的素质。不是每个企业家都是白手起家的，所有企业家也不必从赤手空拳做起。更重要的是，你是否有能力领导你所继承的产业。因此，在谈论企业家时，我们不应限定自己必须白手起家。

问：当你们还是个中小公司时，是怎么奋斗的？郭令明：当我们创建金融公司时，必须与大银行竞争。我们努力寻找一种方法，来检验他们的最强点和最弱点。竞争永远存在，解决之道是找到真正能实施的办法。小企业更敏捷，决策更迅速。我们也利用所有途径去寻找顾客，而不是坐等顾客上门。我变成了一个推销员，我并不为此感到羞耻。现在我也是。中小企业有他们的困难。我们现在非常谨慎，对成本精打细算。想当年，我父亲只付给我150美元（一月）！他说，不要想钱，要想工作！我们没有分红

，我清楚地记得，我向父亲抱怨，说他是个守财奴，因为我的钱不够花。而他告诉我：按他说的去做，不要抱怨。我经历了这段艰难的岁月，而正是它使我有今天。问：您所学到的最有价值的经验是什么？郭令明：我学会了怎样应对风险。你要应对可计算的风险，也就是要衡量冒着风险能得到多少利润，如果你不会，就不知道每单生意都有内在的风险。我初入商界时，每当看到父亲应对风险都会颤抖。现在，随着经验的积累，我能够应付大的可计算的风险。问：丰隆是一个标杆企业，即使在亚洲金融危机时也能盈利，您成功的关键是什么？郭令明：首先，要有想象力，但是这种想象力必须是现实的和可操作的。然后，你必须抢占先机，迅速行动。你必须要有成本意识，然后出售、出售、不断出售！出售是商业的血脉。此外，无论做什么，都要有一个好的管理团队来执行，这一点非常重要。执行看上去很容易，但它经常是最困难的。好的管理团队要做到行动迅速、发现商机，并确保完成。问：丰隆是新加坡少有的与政府无关联的超级商业巨头，您认为这种形态是正面的还是负面的？郭令明：这是硬币的两面。与私人企业相比，政府相关企业在程序和公司结构上有更多便利。而私人企业更果断、决策更迅速，但是我们没有财政后援，因此必须谨慎行事，以防扩张过度。问：您是一位非常成功的企业家，但您曾经失败过或犯过错误吗？郭令明：记得在上世纪70年代初，我们考虑将核心业务多元化，当时，有一位高级经理人为我们工作，他说他能做一项业务，年利润率达100%。我当时太年轻了，相信他能做到。我对这项业务不太了解，也不想去调查，我只是相信他。结果我们遇到许多困难，既没有原材料，也没有员

工和订单，这三个最基本的要素我们一项都没有。公司亏损，资本血本无归。我当时非常固执，不相信该项目会失败，于是追加了更多资金，结果仍不见起色。最后，我们只能打碎牙往肚里咽，关门了事。这是我们的一个失败案例，错误在于信任高级经理人，涉足不熟悉的行业，而且没有充分意识到内在的风险。我们经营房地产业40多年了，但是有时也犯错误，因为有些变化我们没有预见到。其中有经济的变化，也有环境造成的变化，这些都不是我们能掌控的。但是最重要的，必须要有应变计划，这样即使犯错误，损失也不会太大。对待错误，惟一可行的措施是承认错误。

问：您怎样描述自己的领导风格？是激发员工型的，独裁型的还是寻求共识型的？

郭令明：我不相信有寻求共识型的，因为你不能让每个人都与你意见一致。人生来不同，看问题也不同。我喜欢让下属和同事发表他们的观点和意见，并考虑他们在某个领域的权威见解，然后做出决定。一旦做出决定，就必须执行。

问：您怎样平衡紧张的工作与家庭生活？

郭令明：很幸运，我的夫人和两个孩子都非常理解我。他们知道，我无论做什么都要争第一，因此都非常支持我。虽然我没有太多时间与他们在一起，但我会尽力。

问：您认为成功商人的一个最重要的特性是什么？

郭令明：必须对他想做的事情有热情。如果你没有热情，就不会长期投入，也不会有创造性。一旦有了热情，就会超越自己的能力，去想怎样提升你的工作、创造更多的利润、领先竞争对手。你必须对商业有热爱和浓厚的兴趣。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com