

不能凡事「算到盡」

訪恒通資源執行董事施榮懷



施榮懷認為，做生意與交朋友一樣，都是長遠的。杜漢生攝

全國政協委員、中華廠商會會長、恒通資源集團有限公司執行董事施榮懷，是香港著名實業家施子清的儿子，他坦誠地說，自己能夠擁有今天，「很感恩爸爸帶給我這樣的機會，帶條路給我走。」而父親地影響着施榮懷，他那份寬厚，也潜移默化地影响着施榮懷。他說：「做生意與交朋友一樣，都是長遠的，凡事不要去做得太盡。」



▲左起：施榮懷（左一）積極參與社會事務，合影的為財政司曾俊華及香港品牌局主席陳淑玲（右一）

個人小資料

姓名	施榮懷
學歷	美國威斯康星州大學理學士
公職	全國政協委員 香港中華廠商聯合會會長 香港特區政府勞工顧問委員會委員 香港特區政府大珠三角商務委員會委員 香港特區政府廉政公署社區關係市民諮詢委員會委員 香港特區政府旅遊事務署旅遊業策略小組成員 香港特區政府戴麟趾爵士康樂基金投資諮詢委員會成員 香港貿易發展局理事會成員 港區省級政協委員聯誼會副會長

「由低做起」避免「紙上談兵」

從經商到涉入政壇，施榮懷的經歷被一些人視為平步青雲，殊不知他也是從最簡單、最繁瑣的工作「由低做起」。雖然辛苦，但他珍視這段教會他如何「易地而處」的經歷。

一九八五年，施榮懷跟隨父親以及大哥施榮怡，開始參與家族生意，「幾乎什麼工種都做過，做銷售，自己去銀行交單，送文件給客戶等等。」因為當時沒有傳真，更無互聯網，很多工作都是靠跑腿。「我也去紅磡火車站或者葵涌貨櫃碼頭看拆櫃，監督貨拆出來搬到搬去另一列火車或貨櫃裡的過程，抽查貨物的質量，檢查包裝是否牢固……」還要「落手落腳」給貨物標上新標籤，「一定不能錯，比如一批貨去天津，就不能標錯去了另外一個地方。」

他坦言，「夏天頂着三四十度的高溫，日曬雨淋，很辛苦。」不過他將之視為「好的經歷」，因為比起只接觸「紙上貿易」，這樣親力親為，能更直觀掌握貨物運送的流程、細節。

走南闖北練成寬厚之心

更重要的是，施榮懷說：「當你由低做起，接觸了不同的人，對不同環境有了切身體驗，就更容易體諒別人，處事做人，自然會從別人的角度去考慮。」他認為，這段經歷，對他往後幾十年的發展都至關重要。

除了從「底層」做起外，施榮懷也為家族生意走南闖北，他曾於八十年代代表公司，與遼寧省政府下屬的一些公司一道，去朝鮮開闢新市場，「帶三四個紅白藍膠袋，裝不同顏色、材料的樣品，服裝也有，去那邊做生意。」他回憶起這段特別的經歷，「朝鮮人做生意比較特別，一定要講價，已經很便宜的報價，他都會習慣性還要講低一些。」加之交通不方便，一個禮拜一班機，一不注意可能就只能多滯留一周的時間，「這些都要忍耐和習慣。」他回憶說，那時就拿着一個隨身聽，煩悶的時候就靠聽音樂來放鬆。

一諾千金樹立誠信之名

磨練不止於這些勞苦和奔波，更刻骨銘心的是失敗的經歷。施榮懷說，大概是一九八七年前後，一次因為賣貨（毛、紗）價錢報低了，明明價錢可以賣高三成，結果只報高了10%就賣掉，給公司造成了不小的損失，「七八十萬港幣，那年都可買太古城一個單位了。」更讓他百感交集的是，「因為只是報價，沒有簽約，其實也可以不算數，但爸爸和哥哥不但沒有責備我，還坦然接受了我報的價錢，照樣賣給了客戶。」他深知父親和哥哥的良苦用心，是希望幫助他建立在客戶中的信任度，「因為如果這次公司不履約，下次客戶就不會與我談了，直接問我哥哥，爸爸就可以了。」

那次經歷給施榮懷留下了深刻印象，「我當時很不開心，覺得自己太蠢。」事後總結經驗，密切關注市場訊息，凡事都格外小心了。

這並非指凡事要「算到盡」，「因為是人與人做生意，就要在金錢與人情上取得平衡。」

這種經商之道，取自其父施子清。施榮懷舉例說：「比如這批貨的單價可以賣到一元五，但我爸爸就是一元三也賣。」一貫如此，寧願少賺點，也秉持「有錢大家一起賺」的態度，「可能與他學者的出身有關係，覺得凡事不用去得這麼盡。」

利澤長流 多從別人角度想問題

「甚至，有的生意根本不賺錢。」施榮懷接着說，「比如，某人有一批貨積存在那裏，如果我幫手散了那批貨，他就會感激；再比如，有工廠就要停產，你提供一些貨給他，他會感激你。」給別人留一條後路，或許也是給自己留一條後路，即使用不上，多交一個朋友，不會是壞事。

「做生意與交朋友一樣，都是長遠的。」施榮懷說：「所以要易地而處，多站在別人的角度想問題。」相比一些生意人以做得多大、賺得多多為傲，施榮懷更重視做生意過程中發展起來的友情，他將感情因素視為對自己「有力的支撐」，「你會享受這個過程，就不會只有當看到錢才開心。」他舉例說，以前一起做生意的韓國朋友，現在雖然已經少有業務上的往來，但都會不時見面、飲酒、敘舊，「我們都是看着對方的孩子長大。」將這些元素都加進去，他由衷感嘆，值！

「因為當時中國內地是計劃經濟，比如有消息說某個地方政府批了要進口多少棉紡物資，我也可以提早做準備。」

經過四年的摸索和積累，施榮懷發展了自己的供應商和買家網絡，「他們到香港會直接找我，不會繞過我，去跟我哥哥或者爸爸談。因為他們知道，我決定的東西是算數的。」正是在這個時候，他感到自己可以獨立做事了。

隨後，施榮懷也迎來了自己事業的黃金時期，他自信地說：「八九年到九九年這段時間，做紡織品貿易這行的，沒人不識施榮懷，台灣、韓國、日本的商人，也沒有不識我們公司的。」當時，有七八間公司一起在內地市場競爭，恒通的市場佔有率數一數二。

人情練達 有錢大家一起賺

八十年代到九二年之前，由於韓國、日本、台灣的公司不能直接與內地做生意，而恒通在內地已經開拓了一定關係網絡，便以中間商的方式存在，「那時是計劃經濟，都是同大型國企或者地方政府做生意，供應商也很固定，生意容易做。」他舉例說，每年各一次的春交會、秋交會，就基本可以接到全年四成生意。

但從九二、九三年開始，內地市場越來越開放，與其他地方的公司就變成以競爭為主。如何在不同形勢的競爭中取勝，施榮懷認為，對價錢的掌控和拿捏十分重要，但

寬厚誠信 人情味濃

恒通這個家族企業之所以能夠持續發展，一定程度取決於她的企業文化，即從施子清創業之初就延續下來的寬厚，這是建立在誠信之上，又超越誠信的一種精神。

有了這種傳統，這間家族企業就更像一個大家庭，顯露出濃濃的人情味。施榮懷說，「爸爸對夥計很好，亞洲金融風暴的時候，我負責公司的總務，他就提醒我給同事加入工。他也經常請同事飲茶。」

福建人團結，家庭觀念重，白手起家的施子清會對他的孩子們說，無論對國家、對社會、對朋友，一定要堅守「誠信」二字。施榮懷

也自認沒有愧對父親的期望，「我們兄弟幾個很團結，從未因為任何爭拗或其他任何事情，令到父母不開心或給他們造成困擾。」

不過，在他的印象中，小時候父親沒有親自教過他功課，他笑言：「所以學習他的很多東西都是潛移默化的，從他做生意，待人處事，感受到他的思維和思想。」他又戲言：「或許再加上基因的影響吧。」

然而，施子清就從未稱讚過自己的孩子。施榮懷說：「我爸爸當面稱讚我這種事，我是一次都沒試過，反而是從其他人那裡得知，他

是滿意的。」而施子清也不對孩子們提過多要求，「他唯一的希望我們做生意之餘，多服務社會。」

施榮懷也的確積極參與社會事務。二〇〇八年北京奧運會前，他在北京奧組委等機構支持下，在香港舉辦的第四十一屆工展會專設「同胞共建北京奧運場館——水立方」展位，大力宣傳香港同胞參與場館建設的重要性，呼籲市民齊籌款增援這場舉國盛會，僅二十天活動就籌得三百萬資金。

今年二月，施榮懷更當選為全國政協委員，繼續在國家這個大舞台上服務香港市民。

港製造業受困需政府幫手

目前，恒通的業務雖然也涉及房地產開發，但主要的仍是棉紡，每年的營業額超過十億元人民幣。施榮懷說：「本業始終要堅守，因為這是可持續的，其他業務不能與之相提並論。」

施榮懷自己的業務集中在江西，是二〇〇六年與朋友合夥在江西辦的棉紡廠，前年已在香港上市。他計劃在江西做大，路線是「高效和環保」，機器必須優化，並盡力把污染降到最小，符合國家標準。

製造業曾是港發展之本

輝煌過後，在內地設廠的製造業無不面臨轉型壓力，但施榮懷也坦言，即使站在廠商的角度，他也不得不承認：「並非個個企業都可以，並且需要升級轉型，要根據自己的能力和市場需要去分析。」他並不諱言：「有的廠的確會被淘汰，重要是對自己有個清

醒的認知。」

雖然有面對現實的無奈和感慨，但施榮懷認為，整個香港製造業的功勳不可磨滅。他說：「某種程度上，國家的改革開放是由香港製造業帶動而開始的。」上個世紀七、八十年代，香港製造業的確在廣東、福建遍地開花，帶動了當地經濟，尤其是出口貿易和就業，「從而帶動珠三角的發展，覆蓋整個廣東省，影響整個內地。」

政治內耗太多讓人擔心

另一方面，他也提到，上個世紀整個九十年代，製造業的利潤都是按年呈雙位數增長，「重點是，我們納稅是在香港，後動、設計也在香港，所以，香港是有工業的。」他順便提到金融與工業的關係，「金融服務業與

工業是相輔相成，很多上市公司都是做工業的，兩者應該均衡發展。」

如今，香港製造業面臨困局，施榮懷呼籲，香港政府和內地地方政府都應該幫手。他舉例說，廣東省要轉型，發展現代服務業，「但製造業這種實體經濟不可以消失，大家是各有長短，可各自分工。」他又從國家整體戰略發展的角度建議：「國家除了在資金上給中小企提供更多貸款，政策上也應該有所鬆動。」

然而話說回來，香港實業的未來如何走，關鍵還是看自己，此話是針對香港目前的政治環境。他舉例說：「現在的香港，在政治上的內耗太多，讓人擔心。以前的香港根本不是這樣，我們歷來都是先講生存、溫飽和發展。」因此，「首先是管好自己家裡的邊。」



▲施榮懷認為金融業與工業相輔相成，應均衡發展。杜漢生攝

香港實業家

大公報與央視財經頻道聯合推出

文：本報記者 汪澄澄