



華麗傢俬的背後

——黃志新

在學生運動的火紅年代，黃志新是活躍的領袖人物；今日的他脫胎換骨，變成一個成功的商人。

黃志新在中大就讀的年代，正值學生運動的火紅年代。當年他是國粹派的二、三線人物，搞過社工隊、學生會代表會；1977年更當上中大學生會會長。

《中大校友》1997年創刊號曾訪問過黃志新，在那篇題為「黃志新：衣帶漸寬終不悔」的訪問稿中，黃志新給我們的印象是：樸素、隨和、平民化。當時他已不再擔任 Mannesmann（德國公司曼內斯曼）顧問，毅然和新加坡達芬奇集團在中國上海合作開設達芬奇家居（Da Vinci）。

事隔五年，《中大校友》記者走訪黃志新在上海淮海中路的達芬奇家居傢俬店。甫入達芬奇家居，看到店內所售的盡是金碧輝煌、極其華麗的宮廷式傢俬，實在難與黃志新的平民化形象扣上關係。他笑說：「其實我自己也沒有用那些傢俬。坦白說，我們賣的傢俬是比較誇張的，一看便知用者非富則貴。起初，因為看到中國經濟起飛，創造出許多百萬、千萬甚至億萬富翁，但市場上卻沒有提供這樣品種的服務，於是開設這行業。」

八十年代初播下種子

黃志新選擇到上海發展，原來與他過去的工作經驗有莫大關係。1979年畢業後，在一個親戚開設的製衣公司工作，但外人總認為他是「皇親國戚」，令他受盡白眼，於是離職另謀發展。1981年初，他加入Mannesmann，一做便做了十多年。「這公司主要做重工業生產，我的職位是市場推廣，負責將鋼鐵生產線賣給中國。由市場推廣助

理做起，到1993年離開這公司時我已是亞洲區的副總裁。」可惜，這始終是間德國公司，傳統以德國人出任地區總裁，黃志新知道自己已爬到最高職位，再沒有晉升的空間，於是辭去實職，只擔任顧問，爭取時間發展自己的事業。整個八十年代，他經常帶隊去大陸進行大型鋼鐵企業談判，更曾在上海居住過兩年，因此對中國市場有深入的了解，亦建立了良好的人際關係網。「不是一番寒徹骨，爭得梅花



撲鼻香。」黃志新不無感慨地說：「若當年沒有去上海，也不會有今天的投資。」

君問歸期未有期

對於中國的經濟前景，黃志新充滿信心。「其實83年我已開始接觸中國市場。八十年代的上海，生活條件很差，各方面都不方便。到97年我舉家移居到上海，已有顯著的進步，我可說是見證了中國的發展。香港曾出現移民潮，但我完全沒有考慮過移民外國。我很了解中國的情況，知道大陸沒可能走回頭路。」但要破釜沉舟，舉家移居上海，當初不是完全沒有顧慮的。「我曾與太太分析過上海與香港的優劣，發現上海的衣、食絕不遜於香港，房屋更要比香港的好。主要的顧慮還是孩子的教育問題，但原來那裡也有國際學校，功課壓力不大，於是便決定搬到上海居住。起初我的家人不太適應，但當他們在那裡住了一兩年後，已不願意回香港住，現在只有假期才回來香港小住兩三天。住在上海，閒時可以帶孩子遊覽附近的城市，如南京、杭州，認識中國歷史，開闊眼界。所以，我絕不後悔移居上海。」「各校友若有可能，嘗試到大陸發展是不錯的，我的第一桶金也是在上海掘到的。當年在大陸工作條件十分優厚，有膳食、交通、住屋等津貼。」

深入了解中國市場發展

說到中國市場的發展，黃志新便滔滔不絕。「開業的頭幾年，要先觀察市場發展，研究發展的潛力、回報率，以及培訓人手。」先做周詳的研究與觀察，是成功的關鍵。「其實我們近幾年發展得這麼快，背後還有些因素配合。現今社會文化要求做生意的人衣履光鮮，很多人買那些富麗堂皇的傢俬，其實等同穿著一件光鮮的衣服，以達到炫耀財富的目的。在中國，八

十年代初的第一代富豪，他們的文化水平較低，只是以大吃大喝來炫耀他們的財富。到了八十年代後期湧現的第二代富豪，他們出入豪華房車，華衣美服。當年政府推行「房改政策」，他們覺得要住自己的房子，才能夠顯示身份，但有了自己的房子，他們卻



不懂得如何裝飾大屋。第三代的富豪是靠搞房地產、股票或製造業而發達的。他們想利用大屋來提高自己的身份，以利做生意。「我曾做了一個調查，有七成的客戶喜歡金碧輝煌的設計。這反映他們剛富起來時，很想炫耀財富。相反，一些經常出國的富戶，眼界闊了，反而追求平淡的設計；但這些人並不多，只佔二至三成。明星及導演則大多追求一些平淡而有品味的設計，因為他們在炫耀財富之餘，還要顯示自己的品味與別不同。這是一門很有趣的生意，從中可以觀察不同的人，他們不同的要求代表了不同的文化背景。所以我們可以從客人的背景估計他們的喜好，為他們設計傢俬和家居搭配。」看來，黃志新對於中國富戶的意識形態和心理都有深入的分析與了解。

困難重重

要到大陸投資，尤其是上海，是不是真的那麼容易呢？「開店之初，的確困難重重，主要是文化差異的問題。中國推行了數十年的社會主義經濟，造成人們有一個觀念：在正當收入外，從國家拿取好處，大至貪污，小

至偷辦公室用具的情況頻頻出現。從小養成自私的習慣，大家爾虞我詐，交相征利。起初，有些客人堅持不付應付款項的百份之十至二十。我們需要糾正他們這些錯誤的觀念。於是，對外，我們要讓客人知道，我們堅持誠實不欺的作風。其實他們也喜歡這種經營手法，因為他們已厭倦了互相欺詐。對內，也要培養員工，不可偷公司的東西。」「第二重困難是中國的稅收制度，目前中國政府設有很多『苛捐雜稅』，本意是為了防止人們逃稅，結果適得其反，逃稅的情況更形嚴重。我們若墨守成規，是絕不可能生存的。去年，我們公司繳交了營業額的7.8%稅，這在我們看是應有的之義，但稅局竟頒發獎牌給我們！其實我很希望中國的制度可以嚴謹一些，因為越嚴謹對我們越有利，對競爭對手亦可造成一種壓力，他們不守法的話是會被社會淘汰的。」

作為一間外資公司，要在上海站穩陣腳，到底有甚麼秘訣？「我們的企業文化是：致力改善服務，一定要做得比別人好。還有，我們從不賣贗品，不欺騙顧客。」原來，中國的抄襲仿製是「遍邇聞名」的，歐洲人諺稱為另一次「黃禍」。市面上充斥假貨，令人失去信心，所以「絕不賣假貨」成為招徠客人的招牌。「我們會為客人設計房子的裝潢，物料壞掉了也會為他們修好。基於這完善的服務，顧客自會互相介紹，不請自來。」

香港人絕不會餓死

目前香港經濟不景氣，很多人感到前路茫茫，十分悲觀。但黃志新認為，香港人絕對不會「餓死」。「香港人不應裹足不前，應該放眼中國，想想如何利用這個市場基地。多參觀展覽會，便可想出許多做生意的點子。」「還要身體力行認識中國的市場，去到某個地方不要只是去風花雪月一番；例如



走到某個商場，看到他們的企業比不上香港的，便可以想想如何可以做得比他們好一些，這便是生意的點子了。去看展覽，看到中國貨品成本比香港低，便想想能否把貨品帶到香港、中東去賣呢？這便是市場帶來的訊息。所以，香港人常常慨歎經濟差，其實只要去中國看看市場，便可以想到許多生意點子。現在中國市場最需要的便是外來文化及外來投資，只要做得好，一定可以立足。最重要的是所做的要有特色，要比人優勝。香港比大陸先進，大可以將香港最流行的概念引進大陸市場，相信定可大做生意。」

「我鼓勵各校友，要做生意，最重要的是考察，參觀展覽，認識市場，觀察別人的生意。香港比中國大陸起碼進步五年，文化形態、服務水準都比別人好，這是香港的優勢，可利用這優勢去發展。大家只要肯去做，一定有發展空間，因為大陸的營商潛質比香港好。」不要困囿在香港市場，宏觀整個中國市場才是上策。

機會是自己創造的！

上海如今走本地化政策，香港人還有

沒有發展的空間呢？「只要甘於接受較低薪酬，香港人仍有機會被聘請的，因為大陸的企業人才不夠，特別是外資公司，普遍認為香港人可為他們帶來衝擊。我鼓勵各師弟師妹，主動找這些跨國企業，表明自己的意願，只要有晉升的前景，不要介意從低做起。機會是可以自己創造的，最重要是讓對方感受到你的誠意。現在很多在中國發展的國際大企業，都很需要中級的管理人員，香港人大可一試。」

中大的日子

今天事業如日方中，對中國市場有透徹的了解，與黃志新在中大修讀經濟科有沒有關係呢？黃志新說，「在中大時，曾修讀過郭益耀教授一科有關中國大陸1949年後的經濟發展史，從這學科中得到中國經濟的基本概念，加上學生時代曾讀過一些有關馬列毛的書籍，所以八十年代到大陸工作時，就憑這些皮毛的知識，與大陸的高幹有一些共同的話題。此外，讀書時期我曾修讀普通話，原意只為在繁張的學習生活中，加一點調劑，現在才發覺對做生意很有利，這可說是讀書時期另一個陰差陽錯，為今日的事業播

下種子。」提到中大的老師，黃志新表示，印象最深刻的是廖柏偉教授和王于漸教授。「兩位老師都是年輕學者。廖柏偉老師平易近人，備課充足，具有真才實學，而且從不擺架子，常常與我們一起討論問題。我今日位處企業高層，也會與下屬一同討論問題，不分等級，這是受了廖老師的影響。至於王于漸老師，他是天馬行空型的學者，聰明健談，學識淵博。我總覺得他有點像秦少游，才華橫溢，處事輕描淡寫，漫不經心。廖老師屬於實幹型，可以學習；但王老師的天馬行空型，講天份，學不來。這兩位老師給我的印象最深。」

談到在中大的日子，黃志新最懷念的是住在「臨宿」的日子。黃志新在臨宿度過了兩年歲月，他形容臨宿的文化是「大筲地」文化。儘管與室友政見不同，在外頭吵得面紅耳赤，但回到宿舍，彼此全無芥蒂，仍可稱兄道弟一起吃飯。他表示，「在那裡生活是很平民化、很樸實的。」我記得，臨宿對開有一個大球場，平時會與室友打球、玩耍，甚至半夜睡不著也會到球場跑步。」住臨宿的最大特點是不能賴床，因為臨宿是鐵皮屋，沒有安裝冷氣機，太陽一出便熱得不能不起床，黃志新在那裡過了兩年「日出而作」的日子。

曾經是學生運動的活躍分子，今天卻成為中國貿易的成功商賈，當中著實充滿傳奇色彩。不知道，黃志新曾否因國粹派的崩潰而意志消沉？「不會。我對中國的認識並不是表面的，因為我在廣州出生，自小移居香港，但六十年代開始，我每年都會回鄉一兩次。對中國大陸，我有很多實際的接觸機會，可以說看著中國不斷地發展。儘管現在還存在著許多問題，但看到這些發展真的很開心。」「過去二三十年，很多顛撲不破的道理都被歪曲了，如大公無私的精神人人都知道，但認真實踐這精神的能有幾人？幸好現在走市場經濟的路，被扭

曲的道理開始矯正過來。能者多勞，但能者所得報酬亦較高，合理的制度可以改變人的思維。」

四十五歲便退休？

黃志新說曾希望在四十五歲便過些半退休生活，追求自己的理想，可是現在他卻打消了念頭。「以前總是在四十五歲，等經濟有了基礎之後便退休，但自從認識達芬奇另一個股東，發現一山還有一山高，於是改變了想法。他是個很富有的新加坡人，但今日他仍十分努力，我深受他的影響。我明白到在半退休狀態下搞生意，根本是不切實際的，不可能把企業搞得很好。目前達芬奇有五間分店，我們的目標是要在兩三年間在中國各主要城市建立分店，以及發展一站式經營，



黃志新（79崇基經濟）1979年畢業後，在親戚的公司工作。兩年後轉投德國資本的跨國公司Mannesmann任市場推廣助理，負責將鋼鐵生產線賣給中國。1991年，也就是他畢業後的第十二年，他成為該公司亞洲區副總裁。1993年開始發展自己的事業，現為達芬奇家居集團董事。



但距離這目標至少還需要兩三年才可完成佈局，佈局好後視乎情況再考慮退休問題。」「希望退休後可以多一些時間與家人相處。另外，我希望可以做些社會服務，例如「小扁擔」計劃。現在只做生意，生活太單調了，需要平

衡一下。坦白說，要完成目標一定有所犧牲，很多人不肯犧牲自己的生活習慣，不肯去中國發展，現在是不是應該仔細想想呢？」