

創業有成永續奉獻

徐亨接受輔大頒授榮譽文學博士

● 汪清澄

壽 徐亨先生九秩華誕榮慶

王成聖

粵東山水鍾靈秀 代有人豪繼往賢
報國從戎嫻海戰 登場競技定奇緣
雙修福慧神仙侶 長喜庭闈蘭蕙妍
九十風光春永駐 極端並耀壽無邊

服務社會退而不休

今年（二〇〇一年）三月九日，輔仁大學以榮譽文學博士學位，頒授給蜚聲中外，功在國家，廣受尊崇的國際奧林匹克委員會榮譽委員徐亨。

身材高大的徐亨，廣東花縣人，一九一二年生於廣州，早年畢業於黃埔海軍學校航海科及國立暨南大學政治經濟系。年

輕時期在運動場上是「全能」名將，因此奠定了事業上的多能基礎。他所從事的每一件事業都很成功，而且成就輝煌，今年雖已年逾九十，但對國家社會效力，為人類社會服務的熱忱，仍未稍減，他表示在有生之年，還要繼續為國家社會奉獻。

徐亨曾任中華民國海軍永寧軍艦艦長、中華全國游泳委員會主任委員十七年、國際奧林匹克委員會十八年、中華民國立法委員十五年、香港時報董事長十二年、中華奧林匹克委員會主席十二年、台灣日報社董事長兼發行人十八年、中華民國總統府國策顧問十三年、中華民國紅十字總會會長十二年等要職。

他獲得的榮譽有：大英帝國軍官勳章 OBE、韓國慶熙大學榮譽法學博士、中國文化學院（現為中國文化大學）哲士學

位、日本赤十字社「金有功章」、美國春田大學榮譽人文博士學位等。

現任國際奧林匹克委員會榮譽委員、台北富都大飯店董事長、徐亨體育文化基金會創辦人、中華民國團結自強協會常務理事、中國國民黨中央評議委員、三民主義統一中國大同盟推行委員會常務委員等。

輔仁大學表示：「有鑒於徐亨先生歷來對國家、體育及人道有重大貢獻，並推動我國參與國際奧會各種運動競賽不遺餘力，至今退而不休，仍時時關注我國體育運動的發展，其人格特質與接物處事，令人景仰，特於今年他九十大壽時，頒贈榮譽文學博士學位，以表彰他對國家社會的諸多貢獻。」

教廷督導狄剛總主教在頒贈典禮上致

詞，說明頒贈的意義，特別指出：『今天輔仁大學之所以頒榮譽文學博士給徐先生，絕非錦上添花，而是希望通過國內學術機構對徐博士對國家無怨無悔的忠誠，對體育發展的卓越貢獻，對處理兩岸關係的弘曠高亮，這種精神的表彰，在功利主義瀰斥的今日，能起一種激濁揚清，興頑立懦的作用，並為今日學生的楷模。』

徐亨是一位具有多方面才能的傳奇人物，過去有關他在軍事、體育方面的貢獻報導頗多。而對於從商創業則較少，由於他在從商創業取得很大的成就，更彰顯了他交遊廣闊，仗義疏財的個性，使他成為一位相識滿天下知己也是滿天下的名人。這篇文章要談談他創業成功的經過，並在為人處事方面有許多值得我們效法的地方。

管理機師學得技巧

徐亨的一生中每一個階段的發展，都沒有受到任何事情耽誤，可以用「平順」二字來形容，在商業上的發展，正如日中天。

中學畢業以後，他進入海軍學校就讀，畢業後因不想留在廣州，所以就到了上

海，正好暨南大學缺乏一個足球守門員，極力爭取他入學，所以就進入暨南大學繼續學業，又因為海軍學校的學分為暨南大學所承認，所以他只唸三年就畢業了。

一九三七年「七七事變」後，他回到廣州，當時陳策將軍被派任為虎門要塞司令，希望徐亨去幫忙。後來陳策將軍因糖尿病發，到香港做截肢手術，他跟著到香港。日軍侵襲香港時，他隨同陳策將軍帶著數十名英軍撤回重慶，再度回到軍方做事。

自美國接艦回來以後，他離開海軍。但因桂永清總司令想找他回海軍工作，並要他訓練海軍的游泳隊，參加全國運動會比賽，為海軍爭取榮譽。他答應了，並且在比賽中獲得第六名的成績，比陸軍、空軍的成績還要好。不過，他帶隊參加比賽後，並沒有因此而重回海軍。但對桂永清、俞大維兩位先生也一直勸他回海軍的盛情，他一輩子感激在心。

離開海軍之後，他進入中央航空公司工作，雖然與海軍是完全不同的領域，但是他非常愉快。因為陳文寬非常器重他，讓他擔任總務處長的職務，管理機師、工程師共兩千多人。所以，在那段期間，他

學到了管理的技巧。時局逆轉，中央航空公司南遷時，所有的搬遷事宜都由他一人籌畫。

中央航空公司解散後，他與戴安國、陳文寬、蔡克非等人籌組復興航空公司，他是公司的股東兼駐香港代表。不過，復興航空公司僅有一架「黑天鵝」，所以，他在香港沒有業務可辦，主要還是自己創業。

穩健踏實決不冒險

徐亨做生意講求穩健踏實，決不冒險，另一方面，他的運氣一直不錯。最初在香港從事進出口貿易，設立了國際貿易公司 (International Trading Company)，主要業務為外銷塘瓷品及帽子到非洲國家，雖然不是很成功，但也並未失敗，後來因為資本不夠，就結束了。

經過一段時間的觀察，徐亨發現旅遊業非常具有發展潛力，所以轉而籌開旅行社，名稱為 Henry International。經營旅遊業，只要個人信用好，跟航空公司買機票，一點都不成問題。那時候的航空公司不像現在這麼神氣，旅行社反而比較神氣，只要業務做得好，航空公司還會來巴結，

所以旅行社的生意很好做。而且旅行社完全是用別人的資本，自己不需要拿出太多資本，與進出口貿易不同。

當時徐亨的旅行社還辦理載送留學生赴美讀書的業務。依照規定，此種業務必須使用包機，且須先經過民航局的同意，才可代辦，因此從事這項服務的業者不多。他的旅行社原本有一項代理飛往琉球的飛航業務，他就與國泰航空公司接洽包機飛琉球，再由琉球轉飛美國，但國泰航空公司琉球航線的業務很好，所以沒有辦法租包機給他，他就拿國泰航空公司的回信去找民航局，結果得到民航局的通融，他如願以償。飛往美國的單程機票一般都要價五百美金，他的旅行社只開價三百五十元美金，所以很多留學生都向他買機票，李小龍就是其中之一。包機如果還有空位，他就採取買一送一的方式，優惠親朋好友。他在香港認識的人很多，所以經常有人來詢問有沒有便宜機票可買。

經營旅行社一段時間之後，徐亨發現房地產更值得投資與經營，遂在經營旅行社之外，同時經營房地產。他經營房地產時賺了不少錢，可以說他是因為順應潮流經營房地產才發跡的。

當時香港人口增加快速，原有的房子不敷所需，所以香港政府鼓勵人民投資興建房屋，只要準備十分之一的成本即可，例如一千萬港幣的生意，投資人只要準備一百萬的資本，其餘則由銀行貸款支應，成本低，風險低，利潤高，所以很多人躍躍欲試，當時他就香港彌敦道買了一塊地，興建一座樓房。香港政府也鼓勵人民買屋，不僅降低銀行利息，而且貸款時間由十年延長為二十年，人民等於用租屋的錢來買房子，自有又保值，何樂而不為，所以買房子的人很多，房屋搶購一空，建商欠銀行的錢也全部還清，不會形成呆帳。

同時，香港政府還成立租務法庭，明令每呎拆遷賠償金額，使建商在拆遷改建時能夠順利進行，一時間，香港的建築業蓬勃發展，解決了住屋不夠的問題。因為他曾經在香港興建房子，所以，秦孝儀與吳俊才兩位才會找他擔任香港時報管理委員會主任委員一職，改建香港時報大樓，而他也不負所託，圓滿達成任務。

在房地產獲利之後，他轉而經營旅館業至今，而且所有的重心都集中在旅館業。他最初接觸旅館業，是在處理中央航空公司搬遷事宜時，將他父親在廣州創設的

保生醫院改建成麗都旅館，不僅解決航空公司人員住的問題，也讓他有經營旅館業的經驗。大陸政權易手後，這家旅館落入中共手中，他的父親被逼走，與繼母帶著過紅十字會的幫忙，追討他家的產業，結果只要回藥房，還給他哥哥，旅館則無法要回來。

前景看好買下中酒

一九六四年，他開始在香港經營富都酒店，身兼董事長與總經理二職。原本富都酒店只有兩百個房間，後來因為生意很好，所以又買下一個小旅館，與原有的旅館合併，並且有股票上市。富都酒店一樓為永安百貨公司，生意相當好。一九八一年前後，他為響應政府號召華僑回國投資，開發國家經濟建設，計畫把旅館擴大到臺灣經營，正好永安百貨公司的老闆想在原址興建大樓，並出高價購買香港富都酒店，他就賣掉富都酒店，將事業重心轉移

到臺灣，全心經營現在台北市中山北路的富都大飯店。
臺北富都大飯店的前身是中央酒店，老闆是華僑銀行董事長蔡紹華，因為經營

策略錯誤，致使酒店虧損，經營失敗。徐亨看上中央酒店的地段，認為該地有發展潛力，便決定買下。原本蔡紹華開價七億元，經他還價之後，以四億五千萬元成交，並讓蔡保留百分之二十的股份（八千萬元）。蔡紹華還有一家華國飯店，當時選擇賣掉地點好的中央酒店，而不賣掉地點較差的華國飯店，就是因為中央酒店的稅負高達百分之兩百，負擔頗重。

徐亨買下了中央酒店主要是看上該酒店的地皮，而地上建築物則需要大為整修一番，因為中央酒店原本以經營歌廳、夜總會為主，室內設計不夠高雅，要將它修建成高尚的旅館型態頗費周章，所以頭一兩年富都大飯店都處於虧損的狀況。蔡紹華見此情況，認為富都大飯店沒有投資的遠景，便要將他的股份折價賣給徐亨，而徐亨則認為富都大飯店的崛起指日可待，並勸蔡等一段時間再說，但是蔡紹華只看眼前的利益，根本不聽他的勸告，堅持要賣掉所持有的股份，當時他並沒有接受。

沒有多久，蔡紹華以每股二十一元的價錢，把他的股份賣給雷伯龍，有一天雷伯龍來找徐亨，要以每股二十五元的價錢賣給他，他不答應，雷就說要賣給翁大銘

。其實，當初他買下中央酒店時，與蔡紹華之間有一個協定，如果蔡要賣掉富都的股份，必須經過他的同意，而且他是接手的第一人選，如果他確定不買，才能將股票轉賣給別人。雷伯龍沒有辦法，只好將股票轉賣給徐亨，不過，他沒有那麼多現金，雷伯龍想趁機讓他知難而退，還寫了一封信給他，限他三天內將錢湊齊。雷不知道以他與上海商業銀行的關係，向上海商業銀行借一億六千萬根本不成問題，甚至還可以借更多，因為現在富都大飯店的抵押值已達九億，而且他的信用很好，所以銀行很樂意借錢給他。不過，即使他有很多現金，他也絕對不會用來炒股票，商場上的朋友都很清楚這點。

世界最大機場旅館

除了臺北富都大飯店之外，現在洛杉磯機場希爾頓（Hilton）旅館也是徐亨的產業之一，由他的兒子徐堅和小女兒徐珊負責監督，實際的經營則由希爾頓公司的管理人員來執行。該公司有很多管理人才，以三人為一組，由資方挑選聘請。當選好一位管理人才之後，旅館內部人員的任用、財務的管理，都由他們負責，自己則

派駐財務代表監督財務狀況，並以傳真向他報告營運狀況。徐亨前後共任用了二位總經理，第一位總經理雖然是美國人，但是廣東話說得比他還好，因為那位美國人在抗日戰爭時出生於香港的集中營。美國總經理的經營理念就是精簡人手，所以在管理的三年內，把旅館內部的服務人員由八百人縮減至四百人，並包下外場的服務人員，按件計酬，省下很多人事費用及保險費用。

最初徐亨要這位總經理提出保證，但對方不願意，並說「希爾頓」本身就是保證，非常神氣。那時候徐亨已經跟另外幾家管理公司談過，每一家都很願意接這個案子，所以徐亨試探性地告訴那位美國總經理：「如果你不願意做，我就給別人做。」不過，徐亨很清楚對方不會放棄這家旅館的經營權。經過商談之後，對方告訴徐亨要他們保證的條件是先花兩千五百萬美元重新裝修旅館，使旅館煥然一新。徐亨仔細思量了一下，如果不裝修，機場旅館永遠是舊旅館，如果要重新建造，大約要花一億五千萬美元，如果他以四千五百萬美元的價錢買下機場旅館，再加上裝修費用，一共也只要花七千萬美元，比建造

新旅館的費用省下一半的價錢，而機場旅館有一千兩百個房間，計算下來每個房間的裝修費用並不多，所以徐亨同意要求將旅館重新裝修，前後歷時二年的時間。在整修期間，旅館大約還有四百個房間可供住宿，因為收費便宜（航空公司飛行員只需付美金三十元），所以很多航空公司的飛行員以及服務人員都選擇到希爾頓旅館住宿。

現在洛杉磯機場希爾頓旅館的生意非常好，住房率達到百分之九十，因為洛杉磯是非常大的航空中繼站，北往加拿大，南往中南美，飛行時間都很長，所以很多旅客都會選擇在洛杉磯休息一晚。希爾頓旅館不僅設備好、服務好，而且價錢低廉，普通旅客住宿一夜只要美金八十元，所以顧客大多選擇希爾頓旅館。現在洛杉磯機場希爾頓旅館可以說是全世界最大的機場旅館，目前旅館已經增值為一億五千萬美元。當初在商談的時候，徐亨曾答應那位美國總經理，如果利潤超過百分之五以上，則另有獎金，並且以百分之五為一單位，以此類推，利潤愈多，獎金愈高，美國總經理對這種獎勵制度讚不絕口，認為徐亨是少見的慷慨的中國人。

詳細評估深入研究

他在購買洛杉磯機場旅館之前還發生了一段小插曲。該旅館係因長達八年時間的經營不善而宣告倒閉，被銀行拍賣。最初銀行向他開價七千五百萬美元，後來銀行經理又去找環亞的鄭周敏，向鄭周敏說徐亨要買機場旅館，鄭周敏一聽，就對銀行經理說他也要買，並聽從銀行經理的建議，先付一百萬美元，如果在一個月內買下旅館，再付訂金，如果不買，還是可以退出。徐亨知道這件事情之後不動聲色，鄭周敏看他也不爭取，以為機場旅館的營運不是很好，便向銀行拿回一百萬美元。結果銀行經理回過頭來找他，當時徐亨向銀行經理開價四千五百萬美元，沒想到銀行經理一口答應，所以徐亨就以很便宜的價錢買下機場旅館。

徐亨在買下洛杉磯機場希爾頓旅館之前，還做了很詳細的評估，其他人都是看看就走了，所以他能夠以便宜的價錢買下它。在改建之前，徐亨也找建築師做深入研究，一點也不馬虎，所以，經過改建之後，該旅館一點瑕疵都沒有。徐亨的兒子徐堅（美國康奈爾大學旅館系畢業）很精

明，他所聘請的設計師都是第一流的，再加上那段時間美國很不景氣，設計師的費用不高，以當時的物價來看，興建一棟新旅館，每一個房間起碼要花十萬美元的經費，徐亨以裝修的方式進行，既達到更新的目的，又能省下不少費用，實在是一舉兩得。徐亨能在商業上成功，闖出令人羨慕的一片天，最主要的因素只有八個字，就是：「精明能幹、穩健踏實。」

編輯部不退稿啟事

本誌承作家賜寄大作，日有十數起，有許多稿件，多不符合本誌徵文稿約，本誌以名人傳記、真實傳奇、軼聞趣談、工商珍聞、現代史話、懷舊憶往、醫學新話等作品為主。希望作家在撰稿之前，詳細參閱稿約，撰寫稿件必須文字活潑，輕鬆自然，幽默雋趣，來稿以五千字為限。（長稿採用時，超出部份不計稿酬，特約稿件不在此限。）來稿若未採用，恕不奉覆，亦不退稿（請自留影印底稿照片亦請翻照複印存底）。

中外雜誌社編輯部謹啟