

橡膠大王李光前 (一)

● 李遠榮

何妨摸摸老虎屁股

老板向屬下職員發脾氣的事，我們就聽得多了，而職員向老板大發脾氣的事，卻少見，除非你是不想幹，盡地一駁，來跟老板頂撞。這裏卻有一個職員向大老板大發脾氣的故事，其結果並不是職員被炒魷魚，而是老板被鬧得服服貼貼，這也體現李光前任人唯賢，禮賢下士的作風。

話說三十年代，新加坡出現一位青年律師，名叫陳森茂。他精通中英文，又能說閩南話。在法庭上則以標準英語依法力爭，在市議會則為市民利益侃侃辯論。

中國抗戰開始時，陳森茂曾以「盡先採用大英聯合幫產品」為詞與葉平玉協力推翻新加坡市政府購用日本洋灰的議決案，因而轟動一時。李光前十分賞識他的才幹，聘為經理。其薪酬打破南益樹膠有限公司有史以來聘請職員最高薪酬的記錄。而且公司所有契約和其他重要文件，均由陳森茂擬訂，才呈報李光前批准實施。

李光前一向辦事的作風是瞻前顧後，非常小心，所以陳森茂送來的文件，常遭刪增一些字句

。殊不知這類文件有一定格式，不便隨意更改。有一次，陳森茂送上的文件又遭到刪改的命運，他對這種作法十分反感，便匆匆走到李光前面前，把文件往桌上一摔，說道：

「先生因為我懂法律才用我，如果你覺得自己比我高明，就你自己去起草吧！」

李光前聽後並不生氣，而且笑着解釋說：「我只不過是提一點意見，供你參考而已，請不要誤會。」

從此李光前便讓陳森茂全權處理有關法律文件，不加干涉，因而雙方合作愉快。

經理耿直坦率，老板大量識才，實在難能可貴，這件事在新、馬地區一時傳為佳話。

全力照顧職工生活

在商業社會中，做老板的碰到一個十分頭痛的問題，就是職員不能久留，一有機會便另謀高就。其實解決這問題並不難，只要待職員好，又待遇好，大家都會久留。但這種事情講是容易，做起來就有困難。目前卻有不少的老板抱着：「又要馬兒跑得快，又要馬兒不吃草」的作風，那

馬兒當然要往外跑了。

李光前走向成功之路，是與他有一大批忠心耿耿的職員的努力分不開的。

李光前屬下的南益樹膠有限公司採取終身僱傭制度，職工過了五十五歲後仍可在公司內服務。不過，對於一些年邁又體弱多病的職工，該公司會要求他們退休，安養天年。在退休後，每位退休員工每月可拿離職時的半個月薪金。

為了照顧員工的福利與退休後的生活問題，南益集團在一九五一年開始，就實行僱員公積金制度，較新加坡政府於一九五四年施行公積金政策，早了三年。

南益這項退休金制度，並不叫公積金，其名稱為「保養金」。在保養金制度下，南益僱員每個月從薪金扣出五巴仙，資方即出十巴仙。每個月收到的保養金，存入一個銀行戶口，由各行政區的總經理保管，退休時全部發還。

為了使職員對公司有歸屬感並提高工作效率，南益在一九五〇年起，因公司該年取得鉅額盈利，就從盈利中撥出二十巴仙，作為職員的年終花紅。普通分行或膠廠經理，該年獲得的花紅都

有三、五十萬元，花紅最多的是將近三百萬元。因為當時屋價和地價相當低廉，這些南益職員領到鉅額花紅後，將之購買土地與產業。現在，這些地皮與產業價格飛升，許多南益職員已成爲百萬富翁與千萬富翁。至於躋身億萬富翁行列中，亦不乏人。

自一九四七年南益復興工作完成後，經理級職員月薪在一千至二千之間。後來，因物價上漲，通貨膨脹的影響，南益的職工薪金也隨物價加以調整。現在，南益經理級職員的起薪已有三千元，每位經理由公司供應一輛汽車，汽油與醫藥費由公司負責。

南益並不採取開除職員的政策，除了該職員舞弊營私，或是犯下極大錯誤外，公司才會叫他自動辭職。不過，如果一間分行連續三年虧損，這位分公司的經理被認爲無能，他只有一條路好走，就是另謀高就，自動辭職。那些管理膠廠或棧房的負責人，如果三個月都連續出現赤字，也會被調職，由新人接任，以便找出虧損的原因，以求補救。

各地的南益分公司在獲利後，將撥出二十巴仙的盈利作爲該公司職員的年終花紅。因各公司盈利不同，所以職員紅包大小有別。爲了使自己年終紅包大份，各職員只有鼓足幹勁，有些盈利極佳的職員，年終花紅等於他們三年至五年的月薪總和，皆大歡喜。

南益公司人事管理與僱傭政策中，最值得一提的是「居者有其屋」措施。在這計劃下，南益屬下的每一位職員，都擁有自己的房屋。

根據此居者有其屋計劃，南益以免息貸款的方式，將大約三年的薪金總額，借給職員購買房屋，屋契的業主是南益的名字。然後在每年的年終花紅中，將該位職員的花紅扣除一半，作爲償還公司的房屋貸款，直至償清爲止。在此貸款計劃下，職員的每月薪金並沒有受影響。

當有關職員離職時，則需將房屋貸款一筆還清，公司才將屋契轉名給該職員。這也是束綁職員有離心的一種方法。因爲多數職員無能力償還此筆款項。

不過，在南益服務的職員中，因待遇佳，花紅厚，又在人人有其屋計劃下受惠無窮。所以南益職員常以福建話說：他們都是南益最忠堅的份子，大家都是「打死不走」的人馬。

李光前對屬下「講心又講金」的政策取得巨大成功。

放手讓職工去創業

在商業社會，大人都希望自己的職員專心一意在自己公司盡忠職守，如果被發現他們一方面拿公司的薪酬，一方面又搞自己的生意，老板定不高興，輕者警告，重者炒魷魚。

但李光前卻反其道而行之，南益公司的職員有足够的資金者，自己想搞點買賣樹膠的小生意，他也允許。李光前認爲只要跟南益的業務沒有相抵，他也贊成南益職員自由創業，此舉與南益不但不會衝突，還有相輔相成的作用。

李光前把這種策略稱爲：「我走我的陽光道，你走你的獨木橋」。

李光前自比「陽光道」，是因爲他的資本大，走起來四平八穩，快速無比。而職員創業的小公司，充滿風險，肯定走不過他快，也正如做生意一樣，商場上是闖不過他。但走獨木橋也有好處，可鍛鍊人的意志，培養獨立性。此外，樹膠是一種野生植物，不單「陽光道」旁有生長，而那些偏僻山野也有生長，李光前的「陽光道」無法開到那裏，但小職員卻能在那裏架「獨木橋」，可見其靈活性。李光前的這一政策，就使職員辦的膠廠像雨後春筍般的在新、馬各地開辦起來。

李光前還充分理解中國人有一種美德，就是「知恩圖報」，他跟那些跟他一起打天下的老功臣，名義上是僱主和僱員的關係，私下卻親如兄弟。李光前在作出決策時，亦事先跟這些高級職員商討，然後才作出決定。李光前的三位哲嗣成義、成智、成偉，亦對這些父執輩的南益老功臣，以禮相待。在一些重要問題上，也往往徵求他們的看法和意見。

所以這些南益高級職員，在從事私人樹膠業活動時，表面上是跟南益互相競爭，事實上，乃輔助南益的業務。因爲南益職員創立之公司的活動領域與業務範圍，都是致力於南益力所未及的邊遠或偏僻的山區。

爲報答主人深恩，南益高級職員在自圖發展時，也在南益。當李光前認爲這些職員創辦的公司，應歸入南益集團內，以便集中人力和資力經營與發展時，他們也毫不猶豫地將之歸入南益集團內。

(二) 橡膠大王李光前

所以，李光前在不妨礙公司業務的情況下，放手給職員去創業，一方面是讓職員可施展他們的抱負與才華，另一方面也能彌補南益未能兼顧之處。最後，這些職員創立的公司，皆在李光前大一統的形式下，投入南益集團的懷抱，成為南益集團的一個成員。「三國歸曹」使南益更為壯大。

賞罰分明深得人心

出售「芙蓉園」後，於一九二八年八月三十一日，李光前自組南益樹膠公司。創業初期，他非常勤奮，以身作則地帶領工人工作。他每天凌晨四時半就出現在膠廠，身上穿一件背心和黃色斜紋短褲，腳上穿長筒襪和運動鞋，親自指導工人工作。

週末時，他還是親自去麻坡，視察該地樹膠買賣與煙房工作情況。

有一次，李光前在星期天前往巴生巡視一間膠廠。因事先沒有通知有關經理，他獨自一人抵達該膠廠時，只見鐵門深鎖，只有一位守門的印度人在值勤。他叫守門人開門讓他進去，但被拒絕了。

李光前對守門人說他是新加坡的老闆，特來巡視，請他開門，讓他進去。

這位守門的印度人打量一下李光前，看他衣着普通，乘的又是一架福特牌的老爺車，與億萬富翁的身分差五千里，態度突變嚴厲地說：「經理下令，除了廠內住宿的職工外，其餘的閒雜人等，一概不准進入廠內。」

守門人在下逐客令時，還警告李光前說：「如果你不趕快離開，我就要報警說你冒充南益公司老闆，叫警察捉你去吃皇家飯。」

李光前聽了，哭笑不得，正在進退兩難。

這時剛好有位職工沖涼後出來，看到公司門前泊一輛車，他好奇地走過來一看，原來是李光前，忙叫守門人開門讓老闆進去。

守門人一聽果然是真老板，慌忙把鐵門打開，還嚇得臉青唇白地跪在光前面前請他原諒，他怕被光前炒魷魚。因為當時從事守門的印度人，認為被資方炒魷魚是一種奇恥大辱。

李光前不但不開除他，反而大讚他忠於職守，服從經理的指示，並從袋中拿出一張十元錢鈔票作為賞金。

李光前賞罰分明，深得人心。

回饋社會建設僑鄉

南益集團的管理特色是中西合璧，它聘用的職員，都是念中文的高中畢業生。在約三千多位職員中，絕大部份都是中學生，而大學生及專業人士極少。

南益集團目前已發展成爲一間資金百億萬元的跨國公司，業務遍及樹膠、油棕、黃梨、銀行、地產、建屋與股票投資。該集團除了在新加坡、馬來西亞、印尼與泰國設有分行與擁有四十多間膠廠與棕油廠外，尚在香港、英國及美國設有分行。李光前採用華人傳統方式經營，再加上現代化西方管理實務，使之井井有條。

南益聘請職員，採取華人固有的介紹人制度

，因爲介紹人跟待聘者較熟，了解其爲人和家庭背景。

李光前雖日理萬機，但對聘請新職員卻極爲重視與謹慎，有人來應徵，他必定親自面試。李光前有他的一套相人術，在交談應對之時，就了解此人的能力與才智，並將有關評語記錄下來。

有一次李光前在面試一位應徵者，面試時李光前問他小時候是否喜歡爬樹？是否有偷採過別人的番石榴或紅毛丹之類的水菓？

那位新人爲表示誠實，一口咬定說沒有。李光前直斥他說騙話，接着指指他手上被樹枝弄傷的疤痕，證明他小時候一定時時爬樹。至於偷採別人的水菓，李光前說沒有一位小孩子不偷採人家水菓的，他自承小時候也是如此。這位新人聽了李光前一番說話，佩服得五體投地，忙承認手上的疤痕是偷採鄰居的紅毛丹時被割到的。

李光前見他坦白，仍然聘用，並告誡這位年輕人說：「在南益工作一定要誠實，不能騙人。」

李光前觀察入微和明察事理的作風令人佩服。李光前退休後，他的長子李成義擔任南益集團的總裁，他也繼承李光前的傳統，聘用新職員都是由他親自面試。

李光前愛用念中文的中學生是因爲他認爲從事樹膠業，中學程度已應付自如，大學畢業生在南益工作，乃大材小用。秤樹膠、驗膠汁、煙膠與煙片分等級這些工作，中學生已綽綽有餘。因爲當時大學生較少，受過高等教育者皆抱有一種

士大夫觀念，不願屈就，也不屑與骯髒無比的樹膠爲伍。他們也不易於跟那些沒有受過教育的勞工接近，形成一種隔閡。

這就形成南益職員都是中學生的局面。

韓戰帶來鉅額利潤

俗語說：「大富由天，小富由勤儉」，富翁的形成離不開兩個因素：一是運氣，二是才智。才智是後天的，人人均等，都可以爭取；但運財童子卻不一定降臨在你，我身上，他卻是有所選擇的。李光前就是憑自己的才智，再加上運財童子對他的眷戀，在韓國戰爭中，使他一躍成了

新、馬首屈一指的大富翁。

韓戰在一九五〇年六月廿五日正式爆發，聯合國派兵介入。這場打了三年的戰事，給二次大戰後，百廢待興的膠業，帶來了空前未有的復興機會。膠價飛躍，也給南益樹膠集團帶來一個絕世難逢的黃金時代。

當南北韓尚未正式觸發大規模戰爭時期，美國已部署大事收購樹膠等戰略物資，膠價在一九五〇年三月已由三角暴漲到一元八分。到一九五一年二月，每磅樹膠升到二元四角一分的頂峯。

樹膠價格直線上升，除了捲入韓戰的英、美、中國與蘇聯等六國，四處搜購樹膠刺激價格暴

漲外，一九四八年因馬共叛亂，新馬陷入緊急狀態，影響到膠產，也是原因之一。

韓戰期間，南益已擁有二十多間膠廠，約三萬英畝膠園，每年經手的樹膠約五十萬噸。當時南益集團的員工有近五萬人，有三十萬人靠南益吃飯。

美國專家曾估計南益集團在韓戰期間，獲利二千七百萬美元，在五十年代，這已算是天文數字的利潤了。

李光前主持南益公司提出以「誠實、信用、嚴明、謹慎」辦事的八字真言，使南益公司執膠業之牛耳。

中外文 衛挺生自傳

衛挺生著 定價新台幣壹佰伍拾元
郵撥〇〇一四〇四四一四號中外雜誌帳戶

名經濟學家衛挺生博士，湖北棗陽人，清末考取清華留美，學成返國，任職中國銀行及國民政府並兼東南大學、政治大學、復旦大學教授兼經濟系主任。一九五〇年受聘菲律賓賓大學教授，旋經歐陸轉往美國研究，著作等身，桃李滿天下，八十以後親撰長篇自傳，翔實生動，要目有：我的早年：冒險進取赴日留學。東瀛奇遇見陳天華。內憂外患東裝返國。赴京趕考公費留美。從密大到哈佛。「中國王孫」挨門賣書。葉公綽的懸賞徵文。南高師的耆宿俊彥。九六公債內幕真相。從政閒話：任立法院財政委員。建議管制發鈔銀行。財部顧問國府主計。任教復旦主經濟系。參加國際平準基金會議。重返書生生活：在香港和台灣任教。考證徐福出版專著。日本學者謾罵爭論。菲大三位中國教授。發表中菲關係文章。參加世界立法會議。居美後的研究著述。