

成功之路：退休人員創業典範

黃維智其人其事

●謝崇科（華航退休機師）

成功背後多少辛酸

現在台灣第二代年輕企業家，多半是祖留「餘蔭」，加上學有專長、善加經營而致富。如以單槍匹馬、白手起家而能闖出一片天空的，不能不提台灣彰化縣的魏氏兄弟。他們在大陸開創「康師傅」方便麵，不出四、五年時間，由一條生產線增加到六十八條，員工達二萬多人，日產兩仟多萬包方便麵。其市場遍及中國大陸東西南北，中國十二億人口中，據調查有四億人口吃過他們的方便麵。他們已是道地的「家喻戶曉」的人物，大把銀子賺到手，更不在話下。魏氏兄弟頗知道「取之於民，用之於民」，曾回饋大陸偏遠地區國民小學的房舍、教學設施，但其間經營過程之辛苦，恐非外人可知。

所以一個成功的企業家，背後多有不少辛酸史。筆者有位好友，也可說是老友（四十多年前的同事，且一度同窗），現在美國

紐約開設六家成衣廠及房地產公司、大飯店。另外在中國廣東的番禺、深圳、四川的成都、台灣的新竹、馬來的檳城、墨西哥的樂加里斯（Logans）開設六家電子及塑膠工廠，分別由兩子經營，自兼董事長。其女更為傑出，經營衛星天線事業，囊括美國市場四〇%，總公司（總廠）設在美國喬治亞的亞特蘭大；其分公司設在加拿大、荷蘭、比利時、美國、希臘、南非、新加坡、中國大陸、台灣等地，這些龐大的事業，是如何開創的？又是如何經營？筆者華航退休後，曾一度在他事業集團中的墨西哥工廠工作一段時間，工作之餘，為了好奇，慢慢的知道了他們經營的一點一滴。說來話長，容我分段敘述，以饗讀者。

耕讀之家忠厚老誠

我這位好友，姓黃名維智，字仲襄，四川省遼寧縣人，一九二四年生。目前已是七十開外的人，容貌看起來卻只有六十幾歲的

樣子。其父務農，也曾讀了幾年線裝書，在鄉下替人寫信或是訴狀不成問題，在那個時代可說是耕讀之家。黃君七歲時才送去讀書，先入私塾，讀三字經、增廣賢文，乃至大學、中庸、論語、孟子，五經中詩經、易經雖曾過目，但不深入。八歲時轉入故鄉的縣立小學，為了在農忙時期協助家中放牛、收割稻穀等，小學時期則停停讀讀，到十四歲才考取了縣立高等小學。畢業後因成績優等，保送升入縣立初中，生不逢時，當初中畢業正值抗戰開始，川中連年乾旱，加之軍閥割據，當楊森的軍隊進駐時，得預繳田糧三年。侯楊森軍隊敗走，劉湘的軍隊到來，又預繳三年。你來我往，前後不到一年光景，百姓已繳交完六年糧，真是「民不聊生，怨天尤人」。

就在這個多災多難的歲月，耽誤了讀高中的機會。好在他有國學底子，抗戰中期，他毅然離開了落後的農村，跑到成都，考取空軍機械學校，正是「十萬青年十萬軍」的

高潮時期。空軍機械學校畢業時，也正是抗戰結束，他被分發到廣州的白雲機場，擔任空軍後勤工作，並執行日本投降後之一切移交任務。其時官拜空軍少尉，就在這時候，認識了他現在的夫人趙璧如女士（我們常稱她趙老師，因我的兩位女兒是她的高徒，在台北二女中、輔仁大學畢業後，留學美國，獲達拉斯大學企管碩士）。趙老師是他機校同學的表親，因這層關係，不費吹灰之力的追到手，不過說真話，倒並不完全靠他同學從中牽線，而是當時黃君一表人才，情文並茂的書信打動了她，再說他忠厚老成，加深趙老師雙親的信任，一口氣答應：「算是黃家的人了」。

奮發圖強另謀出路

一九四七年的冬天，黃君奉調上海「大場」機場，空軍第八轟炸大隊。行前倉促，未帶趙老師上任，這時候我認識了他。因為同鄉關係，我對他也很尊敬，所以閒聊時，談起他的未婚妻趙老師，不日即將經廣州白雲機場，搭乘當時的「中央航空公司」班機來上海，黃君並出示照片，在那民風尚未開放的年代，趙老師已是著泳裝照，雖不是「比基尼」的三點式泳照，但看起來，已足夠「養眼」的了，從照片中，我認定她酷似「好萊塢」名星「貝蒂格蘭寶」（BETTY GRABLE），長長的腿，大大的眼睛，以照片看，是一位健美的女性，若以現代口語：

「凹凸均勻，相當豐潤」，原來她是廣州市的游泳健將，曾送很多泳裝照給他。難怪他們的子女一個比一個帥，漂亮，清秀，么女錦秋，是當年華航空中小姐（華航空服員第一九批次，經英語，審美、禮儀等專家，如彭蒙惠及空軍總司令夫人司徒馮美玉等嚴格主考下錄取）。

一九四九年黃家長子牧良在上海出世。後因局勢逆轉，隨政府播遷來台，住在新竹「三廠」眷村。接著次子牧民及么女錦秋相繼出世，這時正是生活最堅困時期，記得當時的軍公教人員，每月杯水車薪，通貨膨脹，以他的一份收入，要想養活五口人家，確實捉襟見肘。

每月惟有靠政府軍中帶來的銀元津貼度日，有時偶爾請我去他家吃飯，六個人四菜一湯，其中僅一葷菜，趙老師說：「今天是托你的福，我們才得買點肉，打牙祭。」言下三月不知肉味，其生活之困苦，可見一斑。

一九五一年代政府推行「節約」，流行「克難」，什麼克難籃球隊、克難眷舍、克難教室，克難之聲吹到台灣各角落，連衣、食、住、行都是以克難二字，代替了生活的必須。好比他一家五口分得一戶破爛眷舍，僅一房一廳，（是日本士兵營房改建），不得已子女上下同舖，他們夫婦則是以使用後的「南僑」牌肥皂箱重疊而成的雙人舖。飯桌當書桌，一桌兩用，洗澡不用說冷熱水的

「淋蓬頭」了，每家都是以煤球為炊事的熱源，那未完全燃燒完的煤球，產生二氧化碳，不僅刺鼻，且會令人眼淚盈眶。由煤球燒的熱水，一盆盆的輪流洗滌。小孩子一年四季都是一雙拖板鞋，用到年終無休。

一家五口，寅吃卯糧，長此下去，將來孩子成長，莫說受良好教育，恐連活下去的機會，都成了問題，工作之餘，左思右想，如何能改造環境，使一家五口，吃得飽，穿得暖。最後決定，惟有奮發圖強，另謀出路，才是上策。於是每天猛啃英文，記得我們兩人在英文班補習，晚上下課後，還跑去附近公園，在那有氣無力的路燈下，溫習功課，直到滿意為止，然後各自騎一部二手貨的「富士霸王」自行車返家。原來是因為他家，有三個半大不小的孩子纏身，那能專心功課，才跑到公園路燈下受罪（微弱的燈光，兩腿被蚊子釘個不停）。

進入亞航任職修護

五十年代中期，二次世界大戰後，民主與共產兩大集團，使德國分成東西兩德，亞洲的韓國，分成南北兩韓及南北兩越，韓戰結束後，相繼越戰爆發，菲律賓局勢亦不穩，菲境美軍「克拉克」機場可能被收回，於是美軍在台灣台中清泉崗，以租借名義大興土木，機場設施比照美國本土，跑道上及跑道末端，有「B-12」及「M-1A」像航空母艦上的新式攔阻網裝置，是亞洲最長的跑道（

長一萬一千呎)，可供 B-36、B-52、KC-135、C-5A 大型機起降，以替代克拉克機場，作為支援越戰之後勤及修補基地。越戰每天出擊架次龐大，機種複雜（A-4C、F-102、F-104、B-36、B-52、KC-135、C-130、C-5A），因台中清泉崗（CCK）基地修護能量超過負荷，於是美軍分別與「亞航」（民航空運隊的修護廠）及「華航」訂定修護契約。時勢造英雄，華航起家發跡，就在此時。

亞航修護部門需才恐急，大肆登報招考員工，他前往應徵，一考就被錄取亞航的主管都是美國人，工廠語言溝通以英語為主，黃維智以前補習的英文正好派上用場。當時亞航考試嚴格，多數台大、成大、台北工專的工科生，前往應徵都被打回票。亞航要求英語第一，其次是具有修護經驗者優先，他正具備這些條件。於是在軍中辦理提前退休，以自謀生活而獲准，新竹、台南兩地來回奔波，雖備極辛苦，生活從此獲得改善。

天有不測風雲，民航空運隊（CAT）的一架波音 727「翡翠」號客機，在林口撞山失事，新聞轟動全台灣，因民航隊的財務結構是空架子，經判理賠後，公司瀕臨破產，亞航也跟著受影響，不得已只有變賣以抵賠，結束民航隊在台業務。華航此時大量接得美軍飛機修護訂單，越戰整修飛機，大批飛來台北松山機場，排隊等候進廠。

好景不常，安逸的日子沒過幾天，亞航因更換老闆，業務宗旨，生意往來，人際關

係，環境改變，生意大不如前，每況愈下，是意料中事，裁員、減薪是最後手段，黃維智見事不妙，未雨綢繆，乃經友人推薦，參與華航考試，錄取後被派補給部門工作。因績效良好，不出一年連升二級，曾一度派往東京羽田及越南西貢機場工作。當他在台北華航補給部門做小主管時，我的未婚妻（Jill da Sun）靜宜英專（現改為大學）畢業考取華航，曾派在他麾下擔任英文秘書，因工廠油漆味太濃，環境不適，工作一段時間，另考取「美軍顧問團」（MAAG）海軍部門工作，離職前他一再挽留，願不日調整職務，終因志趣不投，改換跑道。如今與老伴談及此事時，老伴慨嘆說：「如我堅持做下去，不僅已升任小主管，至少是華航三十多年的資深員工，其退休金，起碼是四十五個基數，滿貫為止」，言下似有無限惋惜。

赴美營生經營餐館

受環境的演變，台灣經濟逐漸起飛，一批財經專家，如李國鼎、徐柏園、尹仲容等的精心策劃，七五—八五年代，台灣、香港、南韓、新加坡一躍而為「亞洲四小龍」，人民生活改善，教育普及，各公司行號，為拓展國際貿易，優先爭取人才。華航也不例外，修護部門亦引進大批菁英，如台大、成大、台北工專以及留學國外的航空科系畢業生

因為派系及學歷的排擠效應，他在華航的升遷機會，不如從前；雖是每月收入不錯，但精神壓力頗受影響。面對長子牧良，基督學院畢業，服完兵役後的就業問題，突然增加了他極力企圖向外發展的決心。於是偕長子牧良前往美國舊金山，與友人合資經營一家中國餐館（民國六十幾年，我尚在空中總服役時，他邀我在工作之餘，夜晚去台北火車站附近的「歐亞烹飪補習班」補習，期以獲得「廚師」執照。我倒是因興趣，認真學了幾道中國菜，今天在家款待親友，不必參考食譜，就可下廚，他則是以「執照」為主，對烹飪是一竅不通）。餐飲事業最重要是能掌握「大廚」，大廚稍不如意，一旦跳槽，口味改變，食客轉檯，生意即一落千丈，黃維智的合資餐館，就在這種情況下，被迫關門大吉。

生意失敗出賣勞力

生意失敗，回台灣不是辦法，乃攜子前往世界第一大都市的「紐約」闖天下。在紐約人蛇雜處之地，如無一技之長，想混碗飯吃不是那麼簡單。好在他們全家都是虔誠的基督徒，來到人地生疏的紐約，先去「法拉盛」區（FLUSHING）投靠一所教堂，白天替教堂掃地、收拾桌椅，晚上父子兩人央求暫借教堂儲藏室的一角棲身。「住」的問題雖是暫時獲得解決，但所帶川資有限，不得已祇有出賣勞力維生，見報載某搬家公司招

募工人，父子前往應徵。兒子因年富力強，輕易錄取，其父年邁力衰，暫不錄用。爲了減輕兒子之體力負荷及增加收入，每趟搬家，其子負責扛冰箱、沙發等，其父則負責捆綁、包裝，兩人合作無間，每天工資尚可餬口。

祇求溫飽，不是他們父子前來紐約闖天下的最終目的，況且出賣勞力，更不是長久之計。

黃維智往年曾在廣州工作一段時間，學得一口半生不熟的粵語，某天在紐約「唐人街」偶爾遇見幾位廣東老鄉，聊起某成衣廠招考員工，不須學經歷及語言口試，月入不多，但差強人意，父子可一同工作，而且在室內，不必受「天寒地凍」、「烈日曝曬」之苦。在工廠中，隨個人體力、志趣，其子負責剪裁、熨燙，其父負責包裝、清點，大概一年不到，他們父子已將成衣經營的絕招，摸得一清二楚。

父子情深共渡艱困

不幸，某年的一個冬天，紐約室外溫度華氏廿八度（攝氏零下四度）積雪盈尺，行人道上寸步難行，他們父子正在廠內的暖氣房中，努力工作之際，突然光臨兩位不速之客（一位穿便衣的移民局官員，一位穿制服的警察），其中一位官腔十足曰：「你們那位會講英語的？請站出來！」黃牧良是台北基督書院的高才生，一口流利的美語，初生

之憤不畏虎，「我姓黃名 JACK 我會說英語，請問先生有何貴幹？」那位便衣官員說：

「JACK HUANG 請你轉告全廠員工，有『綠卡』身分的站在我右邊，無綠卡身分的站在我左邊，我們要清查一下，你們到底有多少偷渡來美、非法打工的人？」牧良知道事情不妙（因爲他們父子是「跳機」而來），但仍從容不迫，按照官員所指示，譯成華語及粵語，轉知員工開始行動，此時黃維智猶如

晴天霹靂，災禍臨頭，靈機一動，三十六策「走」爲上策。說時遲那時快，來不及攜帶大衣。即從樓梯口直往外奔，誰知室內外溫差過大，以一件單薄衣服，如何抵擋那寒風刺骨的嚴冬！所幸，他對紐約唐人街一帶路況熟悉，惟有往附近的（CANNEL）地下車站跑，才是最佳避風港，至少地下溫度比地面高七、八度。爲了保持體溫，原地踏步或作體操運動，約一小時左右，實在受不了那饑寒交迫的煎熬，度日如年，人在生死搏鬥的淒慘時刻，人性的尊嚴與理智雖是失控，但其親子之情不減，惟恐長子牧良無身分證明而被捕，一通電話試探其子究竟如何？

黃牧良替移民局官員擔任譯員，達成任務後，該官員一再稱謝而離去。常有人說：「最危險的地區，就是最安全」，牧良接到他爸爸的電話後，立即拿起大衣，直奔「CANNEL」車站去救父。父子見面抱頭痛哭，恍如隔世。從此父子兩人，認爲非法打工不能再幹下去。

美國移民法，除親屬移民外，尚有另一條「投資移民」。他們父子當晚徹夜未眠商討出，要想在紐約住定下來打天下，惟有投資移民一途，否則早晚將遭遣返的命運，於是父子打定主義，立即告知台北家屬，設法以「告貸」或「打會」方式籌措一筆款，準備在唐人街與人合資頂下一家成衣廠而落腳。

投資成衣生意興隆

紐約成衣事業，多爲猶太人的天下，如果你不懂得「門檻」，每天在市場，僅能獲得一些「成衣加工」的毛毛錢。（成衣以品質之好壞，決定其加工費之高低，故毛質品與尼龍品相差懸殊）。必須每日一大早親自趕赴成衣市場標取原料，而後運回工廠加工製成衣服。往往因人頭不對，所標得之原料，多半是低級品，尼龍料裝滿一卡車，加工費也不過幾百元，得不償失，辛苦一輩子，也成不了「氣候」。

牧良看準猶太人與中國人習性相近，平日勤儉，好佔便宜，喜歡中國菜，某年的聖誕節前夕，依照西方習俗，除去家人外，朋友間也彼此互送禮物，表示一年情誼獲得肯定，牧良也不例外，以中國哲理「長線釣大魚」的方式，購一部最新年份的「320 賓士」轎車，親自交在那猶太人手裡，臨走時還很瀟灑的說：「小事一樁。」（IT'S JUST A PIECE OF CAKE）。

送禮雖是小事一椿，它代表了彼此的尊重與關懷，猶太人也不是傻瓜，也以中國禮俗：「來而不往，不為禮」還敬之，牧良回家後，家中電話響個不停，「你是JACK HUN-ANG嗎？從明天起，你不用一大早來市場『搶貨』，到時我會選最上好『貨色』給你運來，儘管放心。」牧良以為儘管放心，不過是商場中一般應酬的客套話，並不以為然，殊不知事隔三天，果真那些什麼英國毛料、最新款式，源源而來，除去人力、水電、廠房等成本，其稅前盈餘，比之從前，不知高過好幾倍，真是「生意興隆通四海，財源茂盛達三江」。

他們父子的成衣廠，就是這樣一個跟一個的開設起來，至到最近第六廠已開工生產了，他們為什麼會如此這般的順暢擴增？其中最重要的管理原則是：「員工即是老闆，老闆也是員工」，每位員工進廠三個月後（考驗其忠誠度）可自由入股；如果中途有困難，可隨時提領。而其幹部由員工中投票產生，彼此互信，相依為命，業績蒸蒸日上，他們更有一項奇妙的「管理藝術」，每廠員工以籍貫人數多寡，命其廠名，如一廠廣東人多，則取名：「廣州廠」，如工廠上海人多，則呼：「上海廠」，乃至四川廠、山東廠，不一而足，其目的是以人性的弱點（喜歡製造小團體）而發揮團結一致的精神力量，所以他們就這樣駕輕就熟的掌控了六個廠，以及數千員工，方法雖俗，效果奇佳。

房地產另謀一片天

他們在紐約對成衣業打好基礎，事業穩定後，其業務交長子經營。他本人見紐約房地產事業蓬勃發展，急欲染指，但苦無執照，乃毅然去紐約大學，修習房地產學分，並參與考試及格，獲得房地產經紀人執照（HOUSE AGENT LICENSE）後，開始經營房地產事業。一九八三年我在華航飛行 CLN 班機，在紐約休息時常去他家拜訪，他曾驅車帶我去參觀「房屋展示」（OPEN HOUSE）跑遍紐約全城，看過無數各式各樣稀奇古怪的房屋，大開眼界。他說在紐約普通住宅（三房二廳、雙衛、二車庫），大約十五萬到廿萬一戶，以六%佣金計，成交後可獲八千至一萬二千元手續費，除去開銷，有伍仟元好賺，運氣好時，一月成交兩戶；不好時兩月也難有一戶上門。好在他不以房地產維生，純粹是玩票性質。有時遇上價廉物美的房屋，他自己也變成買主，所以他在紐約擁有大批公寓房屋出租。一次在「法拉盛區」，有一戶「城市宅第」（TOWNHOUSE）連地下共三層，開價十四萬元，房屋雖舊，價錢公道，促我分期付款買下，願代我出租，其租金每月足可償還分期付款，若干年後，就白白賺下這房子，因當天晚上我要飛回台北而作罷。事業逐步擴展，所以在紐約，他有豐年成衣事業、豐年大飯店事業，還有豐年房地產事業，集豐年事業於一身。

一門四傑各展所長

次子牧民，中原理工學院（現改大學）電子工程系畢業，曾服務美商「通用電器」（G.I.）工程師室，對電子產品生產技術純熟，經驗豐富，初期與友人在台北板橋經營一家「線圈」（COIL）電子工廠，僅一部半自動繞線機，製造一些半成品線圈供應市場。及後引進日本及西德機器，並不斷研究改進，使產品之品質及商譽，獲得顧客之肯定，乃決定在新竹工業區，購地擴建廠房，加速生產。一九八五年左右，台灣企業進軍中國大陸，牧民見台灣人力成本升高，環保意識抬頭，亦欲轉移陣地發展。遂於中國大陸的廣東深圳、番禺分別成立「麥登」電子及「群剛」電機，在馬來西亞成立「巨星」工業。一九九五年因美國通用電器在墨西哥設廠，考慮運輸、人力、關稅等成本，以爭取時效，並分擔投資風險，亦在墨西哥的「樂加里斯」（LOCALS）建廠，就地供應通用電器之上游電子零件。

牧民不僅是一位經商高手，對公益活動，亦不落人後，因其人緣好，出手大方，外貌瀟灑、英俊，論口才中英文俱佳，不知多少年輕貌美之女性為之傾倒，可惜他已是三女二男的好爸爸，其妻胡美玲女士，曾是榮總姜副院長的中英文秘書，秀外慧中，夫妻鶼鶼情深。牧民在年輕的企業家中，是一位頂尖人物，曾被選為中華民國工商研建會第

四屆會長（曾榮獲行政院蕭院長蒞臨監交）

公女錦秋，大專畢業後，曾考取華航空

中小姐，飛遍全球各大城市，與其兄牧民的建中同學、清華大學電子工程系畢業，美國南加州大學博士之壽明榮教授結婚，婚後移居美國。錦秋現為美國「精宇」衛星科技公司及「環球」旅行社總裁，事業遍及全球各地，其人精明能幹，可稱女中豪傑，當之無愧。

黃家一門四傑，事業如滾雪球一般，長子牧良負責紐約「豐年」事業集團，次子牧民負責台灣、中國大陸、馬來西亞、墨西哥之「麥登」事業集團，公女錦秋負責美國亞特蘭大之「精宇」事業集團。

白手起家奮鬥人生

我這位好友，雖是白手起家的成功企業家，但他對錢財看得很淡，見窮困親鄰，或潦倒舊友，常加溫卹。他在商場中打滾幾十年，毫無商場中之吃喝玩樂習性；平日多以讀書、寫字、旅遊、冒險為嗜好，頗富謙謙君子之風。他認為：「人生不求長，但求精而短。夕陽有限，能動不宜閒。以有限之生命，做無限之事業（以不用過勞者），來豐富晚年。」這是他的養生之道。四十多年前，他與我在英文補習班時，其英文程度「斗大的字，認不了一擔。」如今他卻擁有美國紐約大學學士學位，紐約大學的「英國文學

」及「心理學」雙料碩士學位，如不是因年歲過大，體力衰退，他還會在研究所，修博士學位呢！

時下商人，能「事業」與「學業」並駕

齊驅，「苦讀」與「實幹」成功者，鳳毛麟角，其進取奮鬥之精神，非一般人可相提並論，我與他可說是：「行百里路，伴九十九」的知交，他常寫信給我：「自愧庸庸一生，老驥伏櫪，志在千里，奮鬥人生，如此而已。」他實在謙沖為懷，拼搏一生，飄泊四海，嘗盡艱辛，豈止「如此」而已？他的一

生奮鬥辛酸，「罄竹難書」。八年前，他以毛筆字（習得一手王羲之正宗嫡傳）給我寫了一幅中堂：

自幼離家苦奔波，懶向人前喚奈何；
名士何妨茅屋小，英雄總是布衣多；
為嫌士宦無膽識，不善逢迎受折磨；
機有糗糧寒有布，草廬安臥且高歌。

這一首七言絕句，道盡他一生的寫照，我掛在書房的牆壁上，無時不以我這位「行百里路」的知交、好友，亦是長者，引以為榮，並以自勵。

聖文叢書 民國人物新傳

費雲文著 定價叁佰元

本書係費雲文先生繼戴笠新傳之後又一精心傑作，要目有：

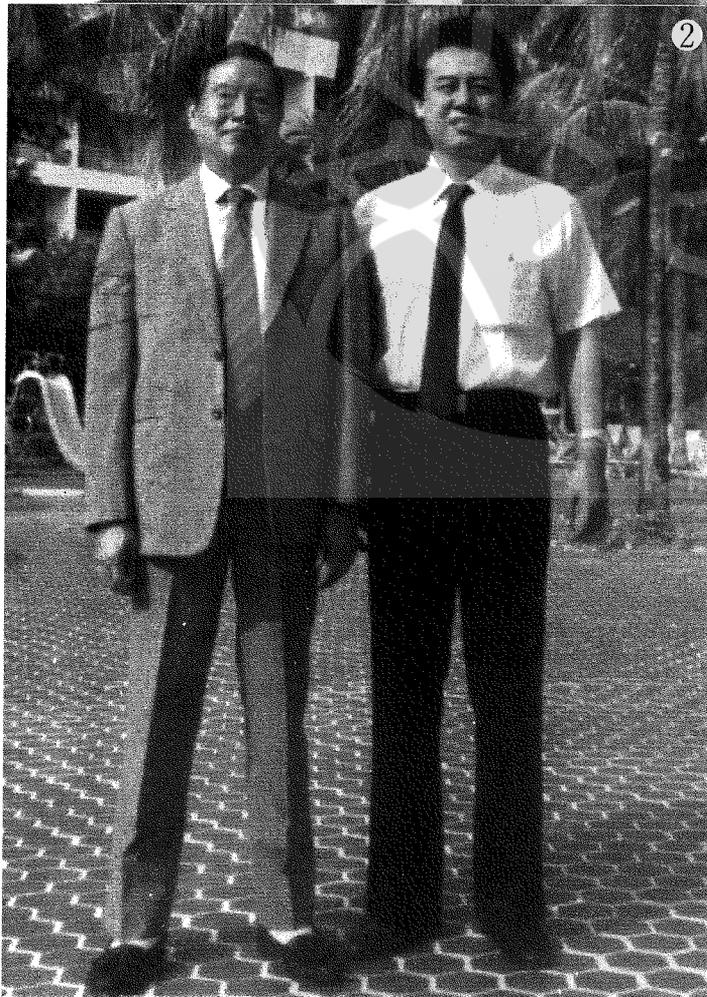
吳佩孚新傳、陳獨秀新傳、汪精衛的悲劇、革命奇人張靜江、關麟徵的傳奇、國士典型陳布雷、陳大慶明達謙謹、當代名將邱清泉、模範軍人胡宗南、湯恩伯的一生、細說張國燾等篇，內容精彩，篇篇可讀。二十五開本，老五宋字，全書共伍百餘頁，珍貴圖照多幅，定價新臺幣叁佰元，中外雜誌讀者八折優待，祇收二百四十元。請將書款交郵政劃撥〇七三九三三三一二號聖文書局帳戶，立即寄書

謝崇科：「黃維智其人其事」插圖（文見四十三頁）



①黃維智夫婦（中左、中右）與長子黃牧良夫婦（右一、左一）及孫子女合影。

②作者謝崇科（中）任華航總機師室副主任時與航務處副處長吳湧泉（右）及魏誠（左）合影。



謝崇科「黃維智其人其事」插圖（文見四十三頁）

① 作者謝崇科（左）與黃維智（右）及黃維智之長孫黃小寬（中）合影。
② 黃維智（左）與次子黃牧民（右）合影。



①黃牧民(右四)在第四屆工商建研會長交接典禮中與行政院蕭萬長院長(右三)等人合影。
②黃維智(右)與夫人趙璧如(左)合影。