# 承繼「先天下之憂而憂」的精神——訪問商界翹楚本會范仁鶴副會長　敢闖敢試



范仁鶴副會長

「艱險我奮進」形容人披荊斬棘，立志向上，努力奮鬥。在春意綿綿的下午，筆者有幸經張浩然會長引薦，拜會了高瞻遠矚、富冒險精神，且風度翩翩的范仁鶴副會長。他的人生歷練充分體現艱險奮進的精神。

## 書香世代 名門之後

人的氣質和品性跟家風有著莫大的關連。相信大家一定讀過北宋著名政治家、文學家、軍事家和教育家范仲淹的名作《岳陽樓記》，當中「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」的政治抱負，千古以來，感動了不少仁人志士。原來范副會長是范仲淹的第三十一世孫。

范氏家族是書香世代，祖輩都是學問淵博的儒人雅士，一向重視家庭教育。祖輩樹立起端正的家風，崇尚知識，重視學習。范副會長憶述童年的點滴：「我是上海人，在香港出生，從小與祖父母同住，關係親密。」得到祖父母的言傳身教，他獲益良多，除了學會上海話，還認識了不少中國歷史文化，更建立起良好的內在修養。他的祖父是清朝末科的秀才，在鄉試中考獲第一名。科舉制度因清朝沒落而被廢除，他的祖父無緣晉級，為了繼續實踐匡扶社稷的抱負，他轉而從事教育事業，作育英才，深受敬仰。

范副會長的父母都有深厚的藝術修養。父親范甲先生酷愛中國傳統藝術，是香港有名的收藏家，特別喜歡收藏書畫。他曾任香港藝術館名譽顧問，亦是敏求精舍前會長。敏求精舍是香港舉足輕重的收藏家組織，在國際間享負盛名。范副會長的母親則是業餘畫家，主攻宋元文人畫，她的作品屢獲著名畫家和教授稱許。

在濃厚的藝術氣氛中成長，使范副會長培養了對藝術的喜好。最近，他獲推舉為敏求精舍會長，並謙虛地說：「我希望能將父母對藝術的喜好承傳下去。」

## 勇闖最窮困之地

回顧范副會長的學習經歷，他是一個不折不扣的高材生。年幼時隨姐姐就讀瑪利諾修院學校，但因學校祇有少數男生，後來他便轉往喇沙小學就讀，再升讀喇沙書院。中學畢業後前往美國升學。出國前，祖父的叮嚀在他腦裡留下深深的烙印：「臨行前，祖父送我一本紀念冊，裡面是一篇他親筆撰寫的文章，大意是提點我在外應有之行為規範。他認為美國跟中國截然不同。美國人崇尚自由，中國人則重視禮教。祖父在文中引述了《春秋左傳．隱公三年》中的一句『臣聞愛子，教之以義方，弗納于邪，驕奢淫逸，所自邪也』，叮囑我不要受不良風氣影響當注意品行。祖父的教晦，真是終身受用！」再一次見證范氏家族的優良家風。

范副會長考進世界知名學府史丹福大學，完成工程學士學位和統籌學碩士學位後，再到美國東岸求學，在波士頓麻省理工學院取得管理科學碩士銜。有著優秀的學歷，要在美國找工作，對他來說應該不難。正當大家以為他會留在當時世界最先進的美國發展事業時，他卻毅然走到世界另一端，到了最落後的國度——非洲當開荒牛。他解釋道：「出眾的學歷的確為我事業鋪排了一條康莊大道，能找到舒適安逸的工作，但我始終有中國人的文化背景，不太認同美國的價值觀。況且挑戰令人成長，勇於冒險才能換取更豐盛的收穫。」

（轉第二版）



已故范夫人作精品畫前與故范甲先生在萬梅堂寓所合影



張大千寫給范甲先生的荷花精作，署上款：荷齋道兄法正（1995年范甲伉儷攝於萬梅堂寓所）


蘇浙會訊

第154期

（非賣品）

Kiangsu & Chekiang Newsletter Quarterly

出　版：香港蘇浙滬同鄉會

地　址：香港皇后大道中58號10樓

電　話：2524 4758

傳　真：2877 0846

網頁瀏覽：www.kcsrahk.org.hk

印　刷：K.W. YEUNG PRINTING CO.

【本期共出紙10版】


## 本期內容


第一版、第二版
承繼「先天下之憂而憂」的精神 敢闖敢試——訪問商界翹楚本會范仁鶴副會長

第三版
本會已故范甲前會董伉儷書畫作品欣賞

第四版、第五版
上海商業銀行高級副總裁本會副會長湯偉勳先生專訪

第五版
本會名譽會長胡法光先生辭世

第五版、第六版、第七版、第八版
本會第四十二屆行政管理委員會、會務會議、秘書處、安老院管理委員會、出版委員會及青年委員會委員成員玉照

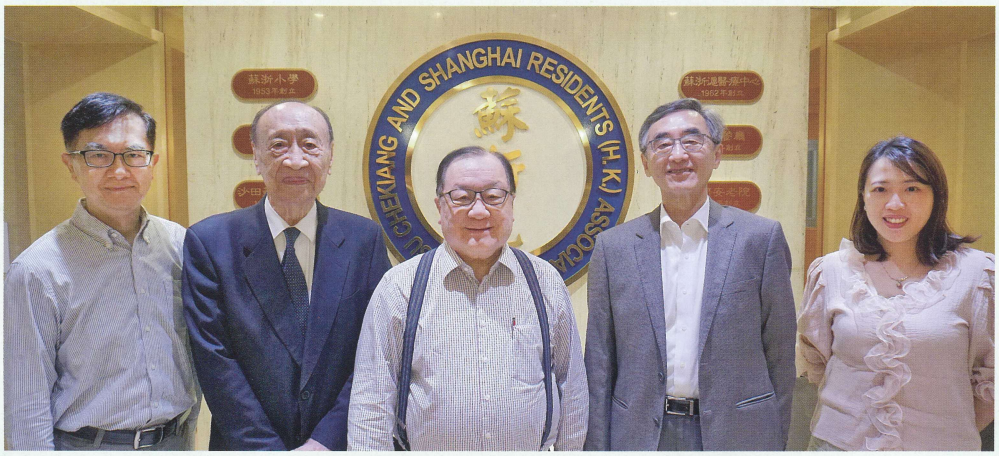
第九版
蘇浙滬醫療中心資訊：生蛇的原因、治療及預防

第十版
屬下機構快訊

（接第一版）

他父親任職的機構在非洲有不少投資，公司主席邀請他畢業後到西非考察。恰巧不少香港的上海人也在非洲做生意，當中一些搪瓷廠同業打算在尼日利亞北部的卡諾市興建鋼鐵廠，他們欣賞范副會長的學歷，聘請他出任鋼鐵廠的總經理，這就是他畢業後的第一份工作。

問及范副會長當開荒牛的艱苦，他會心微笑道：「當年的尼日利亞真是非常落後，經濟水平低，政局也不穩定，治安差得生命也會受威脅。在那裏營運鋼鐵廠，實在是困難重重！」他沒有被這般艱巨的挑戰嚇退，並足足在非洲待了七年：「那是十分寶貴的經歷，不但讓我磨練出堅毅、不怕困難的意志，還對日後的事業發展有莫大裨益。因為去過了如此艱苦之地我相信地球上沒有不能去闖的地方。」




左起：嚴元浩副會長、王寶明副會長、張浩然會長、范仁鶴副會長及筆者羅詠君女士

回到香港，他獲邀加入世界最大製藥企業之一的輝瑞公司（Pfizer Inc.）。因為他具有在發展中國家工作的經驗，所以獲聘任為地區經理，負責管理東南亞的材料科學產品業務。他分享了幫助公司解決難題的經驗：「當時輝瑞計劃進軍中國醫藥市場，卻遇到一大難題：當年中國欠缺外匯，想到用對銷貿易（counterrtrade）的方法，在中國投資開採礦物再用出口礦物的外滙來支付藥物，我為此花了幾年時間，搭建了一個可行的平台。」范副會長善用經營策略，成功幫助公司拓展市場。

## 中國人當然要幫中國人

離開輝瑞公司後，他先後服務了兩間國務院直屬的投資公司直至退休。多年前，外資公司的工資和待遇較好，為什麼他會轉投中資公司呢？他可是當年少數擁有外國名校學歷的中資公司高級管理人員。「我從來不怕走艱難的路！祖訓有云：『先天下之憂而憂』，做人不能太自私，過於計較個人利益。中國人當然要幫中國人！」他解釋「八〇年代初，中國開始踏上現代化之路。除了賺錢，愛國商人應該有更遠大的目標——協助國家走向富強。」

他看到了中國將會是未來世界經濟發展的最大市場：「雖然中國和非洲同屬落後地區，但兩者的發展潛力大相徑庭。中國有著深厚的歷史文化和優秀的民族，人才輩出。中國人做事，深謀遠慮，不像非洲人往往祇看到眼前利益。例如中國引進外國車廠，會要求外資公司採購中國生產的汽車零件。非洲引進的外國車廠，卻祇會全部用進口零件。」

經過正式招聘程序，范副會長憑著獨特的資歷背景，獲得香港主板上市的中信泰富聘請為董事總經理助理，經兩個月後，他升任為執行董事，負責管理內地投資業務。

在陪同公司董事長回到故鄉無錫市考察時，發現江陰市在長江邊上有一片土地很適合用來發展重工業，因為重工業的運輸成本很高，但水上運輸的運費便宜得多。他想到可以用來發展鋼廠：「中國的鋼鐵廠不少，但都不能生產高質量的鋼材，利潤有限。不過，祇要找到合適的利基市場（niche market），利潤會變得非常可觀。於是我向公司建議在那裡興建生產特殊鋼的工廠。特殊鋼跟普通鋼不同，它屬於鋼材的精品，所需要的生產技術更高。要是能產出高規格的特殊鋼，中國便可躋身鋼鐵強國之列。」他被委任為公司與當地政府合資的「江陰興澄鋼鐵廠」董事長，籌建特殊鋼生產項目。

然而，每個機構都有資金局限，做一個重大投資決定時內部會有不同意見。有人認為鋼鐵行業是夕陽工業，他回應說：「對歐美已發展地區而言，這說法是對的；但對亞洲地區眾多發展中國家來說，鋼鐵行業就是朝陽！」也有急功近利者認為經營鋼鐵廠這種重資產的長線投資，不如投資金融項目可賺快錢。范副會長斬釘截鐵地說：「金融投資講求時機，實業可不同，投資額雖大，但入行門檻高，競爭者相對少，可作為長期發展。」但是，公司內部對投資這項目始終有阻力，於是范副會長決定自己想辦法興建特殊鋼廠。經過仔細研究，最後利用德國出口信貸買了德國的先進設備包括中國第一座大方坯連鑄機，開設了全國第一間成品達國際標準的特殊鋼廠。

范副會長果然獨具慧眼，特殊鋼廠在短時間內已創下一百億人民幣的銷售額。興澄特鋼集團後來更名為「中信特鋼集團」，生意越做越大，營銷達千億，年利潤近百億，現已成為中國特殊鋼行業的龍頭，是中信集團重要業務支柱之一。

## 英雄造時勢

他在幫助特殊鋼廠順利起步後，被邀到另一間中資企業中國光大集團服務。九十年代末，光大集團在港有三間上市公司，他出任其中光大國際的總經理。他察覺到公司在經營上出現問題：「公司有各式各樣的投資，但回報率不高，且欠缺一項主業。」究竟怎樣重組業務好呢？范副會長認為從事環保產業前途光明：「九〇年代初，環保概念漸漸在全球興起，但中國的環保還不成氣候，因為國民溫飽問題未徹底解決，對中國來說，經濟發展仍然是重中之重。不過，污染問題始終要解決，環保產業既有助國家發展，又有利可圖，值得投資。首先公司在青島市投資污水處理項目，在蘇州市投資垃圾發電項目。我們的垃圾焚燒廠是按歐盟最高排放標準興建，排出來的廢氣都是絕對無害的，老百姓都知道。因為有江陰興澄鋼廠的良好信譽為背景，我得到了宜興、江陰、常州等地方政府的信任和支持，都選擇由光大國際負責興建垃圾發電項目。數年後，中央政府開始重視環境保育，環保政策陸續出台，成了公司大展拳腳的機會。」

光大國際其後易名為光大環保（集團）有限公司，現已取得營銷500億，年利潤近70億的成績是中國最大的環保龍頭企業。范副會長的商業頭腦、冒險精神和運籌帷幄的氣魄，令人敬佩。

## 子承父志　服務社會

工作以外，范副會長十分關心香港的教育事業。他當了香港大學師友計劃的導師超過二十年，協助培育了不少社會英才。談及他與同鄉會的淵源，亦離不開教育。范副會長的父親范甲先生在1946年加入同鄉會，是創會會員之一。他長期擔任本會秘書長一職，有「江南才子」的稱號。

范甲先生曾任本會屬校葵涌蘇浙公學的校監。范副會長子承父志，在2014年接任校監一職。他接管學校時，正值學校發展的低潮：「學生在公開試的成績不理想，他們的英文水平是短板。經過校董會深入分析和討論，決定以提升學生英文水平為學校的重點關注事項。學校自費聘請一些local NET (Native English-speaking Teacher) 即本地英語為母語老師，組織多元化的課外英語活動，為學生營造良好英語學習環境。我們的努力沒有白費，學生對英語運用的信心大大增強，英語水平逐步提升。」

范副會長懂得用人之道，親自參與葵涌蘇浙公學的校長遴選工作，在三十多名應徵者中，選擇了梁健文博士。梁校長亦不負眾望，帶領葵涌蘇浙公學不斷進步：「我們畢業生的入大學率大有改善，學業增值表現指標更是同區學校首5%。」在范副會長的領導下，葵涌蘇浙公學上下一心，成績有目共睹。

訪談結束前，范副會長寄語香港的年輕人要「抵得諗」，要擁抱挑戰，做人不要急功近利，要有遠大目光。誠言，不經一番寒徹骨，怎得梅花撲鼻香。訊

羅詠君