

## 陈启宗：青年企业家如何在世界新秩序之下自处？



陈启宗 香港恒隆集团董事长

2019-09-03 07:34:53 来源：“中国与全球化智库”微信公众号

[https://www.guancha.cn/chenqizong/2019\\_09\\_03\\_516239\\_s.shtml](https://www.guancha.cn/chenqizong/2019_09_03_516239_s.shtml)

【2019年8月10日，全球化智库（CCG）联席主席、香港恒隆地产董事长陈启宗受邀在CCG北京总部为湖畔大学进行了一场以“青年企业家在世界新秩序之下自处”为主题的专场分享。本次活动由CCG秘书长苗绿博士主持，近40位青年企业家作为湖畔大学学员参加了这场别开生面的思想课堂。

一向以敢言著称的陈启宗就大国关系、国内外经济形势、世界新秩序与危机、家族企业传承等话题发表了独到的观点，并对青年企业家提出了宝贵建议。以下为陈启宗先生的发言和互动整理：】



今天的题目是“青年企业家在世界新秩序之下自处”。现在全球有几个现象是大家不得不注意的，有些事儿是新事物，有些事儿是旧事物。旧事不会改变，比如国与国之间的关系，因为它是人性的延伸，人性不会改变的，人与人、国与国之间的关系绝对不可能改变。那么，世界经济一体化的时候，你中有我，我中有你，对国际事务不了解的话，一定会吃亏的。

有些人不容易认识世界格局，特别是大格局。什么人比较不容易明白呢？就是从大国出来的人。我想你们听了会很吃惊。从大国出来的人难得见到一个认识世界的，因为大国本身的体积大，有地心吸引力，文化、政治、经济都会越来越向心，以自我为中心，越来越凝聚在自己的身上，这叫“大国不能出懂得世界问题的人”，考虑事情不能从自己自身出发点跳出来。你们长大的年代就是中国越来越强大的年代，所以，你们也不容易跳出自身背景、文化的束缚。中国人要注意的是，要能够跳出自己。

不要因为自己在西方国家生活过就认为自己是西方通、美国通，认识美国必须从西方文化入手，不读圣经是不可能的。因为美国的文化背景完全是受其影响的。西方文明受犹太教和基督教的影响极深，这是他们的根，他们认为一切事情都是两极化的，因为他们是单神论的，不

是神就是鬼，不是天堂就是地狱，没有中间的，非黑即白。你不认识圣经绝对不可能明白美国人、欧洲人他们思维方式。认识别人文化的精华是什么东西，才能够明白为什么别人这样。

我知道你们对中美关系很有兴趣，理解中美关系也要从文化出发。非我则你，非你则我，你死我活，中国人讲理性、倡导双赢，重点和核心不在台面上经济的双赢，而在于暗涌的金融科技和国防等安全问题。中国人想事情太理性，外国人很多时候是不理性的。美国人有自己的一套逻辑，你不能说他是错的，你不喜欢是你不喜欢，但你喜欢也好不喜欢也好，他是他，你是你，你厉害他们也厉害。不明白对方的逻辑不可能把别人的东西看透、看准。

所以，中国人的理性在这个环节里简直用不上。不是我们的理性不对，但理性之后还要明白对方的逻辑是什么，对方的重点是什么，他们的理性是有他们一套道理的。而中国人跟外国人的次序是调过来的，你是以为这样讲，但别人是在说那个，就本末倒置了。

我就举些例子，说明世界的新秩序，你必须透彻地明白你的对手是谁，他们的历史文化背景，否则你不可能认识他。

我支持浙江大学“晨兴文化中国人才计划”12年了，他们每年从5500多人中选30个，不管读什么专业，都要修读中国文史和国际事务关系两门课。不管中国人、美国人、日本人，任何人都应该有自己文化的根，没有文化根底的人是很惨的。

然而，当思考自己的事儿想得深的时候，还要在这个基础上再加一件事儿，要能够跳出来，能暂时“脱根”，这样你才能看清楚别人的事儿。现在世界上就需要这样的人，中国作为一个文化、经济、政治的大国，也需要这样的人，不管对方是朋友还是敌人都需要认识。

现在科技发展太快了，你们这代人不是世界人也会变成世界人，没办法，你不去找世界，世界也来找你。例如，做生意得首先了解世界，特别是欧洲的fashion，他们怎么想的，他们的老百姓的品味是什么，都会影响中国。大家都认为我是做房地产的，其实这是我家里的一小部分，即使是房地产这么地方性强的行业也要认识世界，何况现在世界大品牌基本都是欧洲来的。所以，无论做什么行业都要认识世界，也要认识世界的变更，也就是新秩序。

## 你们要面对的世界是“极度不美好”的世界

我们那一代比较幸运，正是经济腾飞的时候，处于一个发展的好时代，傻瓜都可以赚钱，地球上的资源丰富，干干净净的。你们这代人的经济发展环境还可以，因为生在中国，中国大发展你们都是潮流的受益者。但我那个年代世界的资源丰富得不得了，而且很干净，但现在弄得乱七八糟。所以，你们这代就不那么幸运了，要面对的情况很复杂。

我曾经总结了八个“毁灭人类”的问题，你们这代人都绝对会见到。有些问题预防得了，有些问题预防不了，8个问题当中有7个是人类历史上早就有的，但有一个是人类历史上没见过的。这些历史上出现过的问题都越来越严重。所以，你们要面对的世界是“极度不美好”的世界。

第一点是自然灾害，地壳比以往25年左右活动得更厉害，如果在这个自然循环的最麻烦的日子里是跑不掉的。

第二是气候变化。因为我住海边，将来气候变化，买个小艇开着窗户放出去就可以划……

第三是流行病，比如瘟疫不是一下子能搞好的，流感等病毒传染很快，很容易变成全球问题，这是人与时间的竞赛。

第四是恐怖主义，以前暗杀奥匈帝国皇储费迪南大公引起了一战，而现在暗杀，可能一个按钮十万人就没了，生化武器就更不用说了。

第五就是热战，用武器打得你死我活。

第六是网络战，这是唯一历史上没有的，但已经在打了，只不过现在是暗打不是明打，总有一天是会明打的。因为现在非国家组织（non-state actor）越来越多，例如“9·11”就不是国家行为，是非国家行为。

第七是金融崩溃，我保证一定来的。人能做什么？人把它推迟一点，要是管理得好，就能比较不受影响。1997年亚洲金融危机，十年之后全球的金融危机，人类到了崩溃的边缘，金融的崩溃不是一天，一个小时就可以把你打垮，这真的是可怕。

第八点是意想不到的科技带来的负面影响。这早晚会来的，有些已经来了。

这八个事情是一定会来的，唯一我不知道的是谁先来谁后来，有些东西是人可以挡一挡，像瘟疫，但有些东西是你管不了的。气候变化管得了，但是需要长远的管理，现在说不定已经太晚，但现在不管以后情况就更严重了，而那些自然灾害真的管不了。

所以，你们这代人面临的世界新秩序就是面对这8点，作为国家你要防范，让老百姓尽量减少受到影响。譬如亚洲金融危机和世界金融危机，两次中国都避过了，马来西亚也避过了，你要研究为什么马来西亚能够避过，中国为什么能避过。当时的中国和现在不一样，和世界很多方面的接轨不像今天，今天接轨又密切了一点，有些事儿还要继续更密切。但更密切的同时你要知道危险在哪儿。我在国外待过，思维“不怎么开放”，我是绝对不同意资本账户对外完全打开，当然，没有一个国家真正是完全打开的。

很多人说国营企业不好，我们的空间被压缩了。我也知道，但世界上哪有一件事儿是全好的。我认为中国应该保留足够的国营企业，以防当事情发生的时候手上没有“武器”——没有金融的手段去维持金融的秩序和社会的安宁。大家都看到，金融和国防、国家前途的发展，这些都交集在一起了。

## 相信渗透作用——去找高人学习

我相信一件事儿，渗透作用。你们都是脑子好的人，有普林斯顿博士、北京大学博士等知识分子。我这样的人只能够用一个方法来学习——找高人。丘成桐跟我说，在现有诺贝尔奖得主的实验室里去找诺贝尔奖得主，因为他们都与高人接触，思维就不一样，不是每个人天生都么聪明那么厉害的。

我天生很马马虎虎的，我是怎么会变为现在这样的呢？我从30多岁开始就去找大师，尽一切机会去和大师接触，学他们的思维，学他们看世界的角度，慢慢你也就学了。我说话一连说五个小时没问题。我也可以坐到一个人跟前五个小时一句话不说。但那是我学习的机会，要懂问问题，连问问题都不懂，那怎么办？那就问傻问题，别人也不知道你多傻，别人可能还会想可能这个人深藏不露，他们就会给你很奇怪的答案，那些答案是你要想好久才想明白的。我就是这样学的。就这样我认识很多高人，凡是我想要认识的高人就尽量去学习，听他们讲。慢慢到了一定地步，我就发现绝大部分人都是“低人”，那时候你就很骄傲，不是自己骄傲，是知道高人在哪儿，我去向高人学习，学习下来你不是高人也变成半个高人了，他们的思维，对世界的看法，对历史的看法，你都学了嘛。

所以，要是我有希望你们绝对有希望，我开始的时候和你们差不多年纪，你们绝对不是问题。而且现在中国强大了，戴着中国的帽子出去，很多人愿意听你讲话，那么你就要用你的智慧影响别人，别人自然就会敬佩你。你说有钱，去达沃斯的人都很有钱，你花钱是不够的，必须又有钱又有脑子，这样别人才会佩服。

## Q&A 环节

**Q:** 请您谈谈对中美未来 20-30 年演进的看法。

**陈启宗:** 中美关系，我同意你说的，恐怕未来一段日子都不大好过，大家不只是心里要预备好，而且在生意上、企业上也要预备好。刚才我也暗示了，主战场不是经贸，是科技和国防；次战场是货币和资本市场、金融市场。经贸可以让你经济崩溃，但那不是一天两天的事儿，你还有点时间慢慢调节自己和对外关系。金融是可以一天晚上把你杀掉。1997 年我们见过一次，2008 年又见了一次，所以，下次你想要完蛋的话，就是看过两次还不去做准备。



中美关系说到底，我不是完全悲观，为什么呢？因为美国人也是很现实的，极度现实，对他好的就是好的，对他不好的就是不好的。总有一天美国人会觉醒，我现在走这条路，其实这条路已经走了几十年，不过是特朗普最后加一把力踩下去了。从朝鲜战争、尼克松访华到特朗普执政来看，中美关系已经往错误的方向走了 30 年，并不是特朗普一人搞坏的。

美国受自己短暂的历史文化影响缺乏远见，做出无益于中美和平竞争更不利于美国利益的错误决定。比如，美国拒绝了与中国 GPS 的合作邀请，于是有了中国北斗系统；1996 年两艘航空母舰入台，中国军队明确发展军备；1999 年轰炸南斯拉夫大使馆事件事件加大了中美关系的隔阂。谁也说不清楚美国在这条错误的道路还会走多久，但美国总会意识到，自以为的是美国在打击别人，实则是在打击自己，觉醒自己做错了就会回头。

我这代人，从 80 年代末期就开始搞中美关系，希望把中美关系搞好，30 多年里是慢慢下来的，我们是希望把它拉上去，结果不只是没拉上去，特朗普上任后直接恶化。当然有理念上的原因，他有他的难处，还有中国的崛起，美国是两极化的，非你则我，所以美国不会想共赢。中国人说的中庸之道和理性双赢都是了不起的，但都是行不通的。未来也可能行得通，但那是 10 年-20 年的事儿。

**Q:** 在传承这件事情上您有什么方法论，在文明“大”事儿上您讲了很多，家庭“小”传承上您的方法有哪些，包括您失败的经验能否也讲一下？

**陈启宗:** 上天保佑，我在这方面没有做错。我在比较富裕的家庭长大，历史上你不是第一个发财的，我也不是第一个发财的，只有一个解决方法，是你们第二代都不喜欢的——钱不要交给下一代。

最重要的是传下来价值观。因为价值观是父母亲给的，孩子们接不接受是另一回事，他可能不接受，这绝大部分在于你。你生活是什么样的，却要你的孩子不像你那不可能。所以，为了孩子，你也应该做一个被人尊敬的企业家，你自己的价值观，自己的行事为人必须要正气。而且孩子价值观的培养要从小做，必须以身作则，要不然不会成功。这是很简单的问题，没什么大不了的，不过能做到的人确实不多。

**Q:** 扩展到企业家做公益的问题，公益做了很多，但发现动员国内企业家做公益很难。

**陈启宗:** 做公益不能勉强，最好的方法是做榜样，不要只跟人讲道理，别人也不想听，你只能够以身作则，组织一群相同理念的人做该做的事儿，我们也只能做那么多。

**Q:** 请教您一个管理上的问题，我看您涉足很多行业，包括在中国 VC 这块也做得很好，但 VC 您肯定用了很多非常好的人才，这些人才在中国的市场里，说实话最近这几年很多 VC 在分裂，有的跑出去，很多人自立门户，您对这个问题怎么想？

**陈启宗:** 你不要想留住人，能人多半是留不住的。你心态要对。挑选人才时人品最重要，正派的人会聚集、召集那些正派的。慢慢你把公司名声做起来了，如果培养的人能够到外面筹到钱，也证明我们成功。不要让别人跟你一生，要拿得起放得下，否则你这个人就会很不快乐。钱应该尽量用来买幸福，不要买麻烦，自己放不下也是买麻烦。

**Q:** 您希望未来人们是怎么记住您的？假设您的墓志铭上要刻上一句话您希望刻上什么？因为您的身份真的很多，也做了很多事情，你希望是什么？

**陈启宗:** 零。我素无大志，对自己要被别人怎么想怎么看不大关心，但太不管也不行。别人怎么看你很重要，我有足够的自信，就做我该做的事儿。很多人不喜欢我，因为我说话比较犀利一点。我从来没有读过中美关系的一门课，但有人把我当成中美关系问题专家来看待，那天在杭州谈了一个晚上，谈中美关系。

我告诉你怎么学，找这个人学一点，找那个人学一点，如果找个“低人”，我听了之后就不知道不该说什么，不该想什么，从那个思路下去是笨蛋，“低人”也可以教我很多东西，你高高低低都去谈、都去学，慢慢就知道什么是高什么是低了。

一个高人和另外一个高人还不一样。我从你那儿学的去问他，他给我一个回应，我就知道你说的好的东西，弱点在哪儿，又把他说的好东西问你，你批评一下，我就知道问题在哪里，就像武侠小说一样的，每样东西你都知道它的弱点在哪儿，慢慢你就去学嘛。像我这样笨的人，唯一的学习方法就是这样。

**Q:** 就阶层流动来讲，中国还是很明显的，您也从这块看到中国有希望，是不是美国也这样，中美两个国家在这方面循环，未来新陈代谢，未来领袖人物层出不穷，其他国家没有这样的情况？

**陈启宗：**不能否认一件事儿，全球大陆经济体只有两个，美国和中国。大陆经济体是什么意思？上游、下游都有，轻工业、重工业都有，三产都有，是比较完整经济体。科研也需要比较全面，理科、工科、社科也有，那才真正成为一个大陆经济体。人口不够多不行，地域不够大也不行，现在全球只有这两个国家有。中国内地能否一代又一代地，在不同行业里人才辈出是大问题。中国的希望也在于能否一代一代出受人尊敬的企业家。

**Q：**中美两个国家都有优势，未来 20-30 年两个国家越打越大，越来越集中，将来会怎么样发展？“一带一路”是不是远见的表现？

**陈启宗：**这两个国家都要有点远见，要立足自身发展必须帮助穷国。“一带一路”绝对是好。丝绸之路是 2000 年前世界的中心，现在是最落后的地方，最不参与全球一体化的就是那块。“一带一路”将来影响的不只是经济发展以及对政治的带动，最重要的是东西方文明的接触与交汇。将来对世界真的留下来的影响，最大的是文明的接触。

**Q：**“一带一路”和非洲是否可以深入讲讲，中美博弈之外的机会和机遇是怎样的？

**陈启宗：**“一带一路”，“一带”和“一路”是很不一样的，“一带”是陆路，那些国家相对穷、基础设施匮乏，所以在必须先把基础设施搞起来。那些不是每家公司都能干的，所以第一需要大量的资金；第二需要政治的保护，国家行为比较多；第三这些国家基本是前苏联国家。所以，“一带”的东西不是所有人能做的，起码在现阶段把基础设施做好了，民营企业都可以一个个进去，现在我看到有很大的机会，而且它那个地方都是人很少，空地很多。

“一路”，我觉得“One Belt, One Road”，Road 在中文海路是行的，但英文就不行了。在海上怎么会有路呢？我觉得可以是“One belt, One Route”。总而言之，都是人口密集、比较富裕的海路。也都是比较有点钱的，相对能够花钱的地方。我个人看法是，要对那些地方抓住重要的点，“一路”可以是民营企业多去发展的，“一带”是国企、央企需要去做的事情。

**Q：**听您讲消费蛮乐观的，因为国家刺激，但现在通过看消费的数据，很多人都觉得中国经济不乐观，您怎么看这个事情？

**陈启宗：**世界的事儿总是有循环的，过往这几个月整体经济是有一点点担心的地方，但这是免不了的，世界不可能永远上去，终究要循环，关键是经济低迷的时候你活不活得下去，作为企业人，你活得下去就没事，而且你要有进有退。

因为房地产是长周期的，长周期的东西就很考验你的耐心，所以凡是搞房地产必须懂一个字——等。你不懂得等，不会在长远的事情上赚大钱。绝大部分行业都是有周期性的。你就对的时候做对的事儿，若非如此，做生意是很难长远的。

**Q：**到人的问题，湖畔大学本身就很关注人，创业者、企业家，您刚才说企业家一代、二代，无论一代、二代、三代都有时代背景，诸如一代的任正非、柳传志，二代有马云、马化腾。我们这些第三代企业家，在您的逻辑里，创业者、企业家有哪些需要向一代、二代学习、传承和坚守的？

**陈启宗：**价值观必定要坚守，第一代、第二代有没有正确的价值观我不知道，要是没有的话你就不是要坚持，而是放弃他们不对的价值观，要重新建立正确的价值观，如果有很好的价值观就一定要传承。另一方面，每一个时代和每一个企业发展有自己的生命周期，需要的东西

是不一样的，所以也不需要上一代有什么东西你这一代一定要有什么东西。价值观是要持守，其他的应因大环境和企业里的生命周期而进行不同的改变。

（本文原载于“中国与全球化智库”微信公众号，观察者网已获授权转载。）