

豆腐也能做出肉价来

陈恒辉专爱“破”公司

文@徐伏钢 摄影@曾坤顺

香港著名商人、中国信贷集团董事长陈恒辉，一生收购、合并、重组的公司上百家，可以说百业纷呈；挥洒的疆场从英国到美国、香港、中国大陆、日本、澳洲，再到新加坡。

但陈恒辉却很少在媒体曝光，因此业界称他是“神秘的资产运作高手”。

本报记者日前在陈恒辉的新加坡办公楼，和这位“神秘人”进行了一次难得的专访。

陈恒辉穿着白色唐装，侧身坐在办公间一条金黄色的S形长凳上，碰巧构成一道财富的造型。

按理说，陈恒辉(62岁)出生在当年的英国殖民地香港，年轻时在英国伦敦念大学，最先从那里发迹进入商业圈，后来又来到美国华尔街发展，应该洋派十足。

可是他说：“在洋人的圈里，我们华人永远是二等公民，永远受他们歧视。我这身唐装打扮，就是要向世人显示，我以自己是一名堂堂的中国人而自豪！”

他说，当初走上经商这条路，其实是生活所迫。伦敦念书期间，他不但得不到家里的资助，相反还要负担家里四个兄妹的生活。刚开始，他在一家中餐馆当招待，每天干到半夜两点才放工，得到的小费还要被印度籍经理瓜分一半。“这样干下去，别说挣钱养家，连我自己的生活和学都成了问题。”

路都是人走出来的。陈恒辉不相信世界这么大，真的就没有一个可以容他生存的地方。他从平时的积蓄中拿出100英镑，平生第一次在伦敦开办了自己的欧亚旅游公司(InterAsia Travel)，依靠香港学生会的帮助，为香港和马来西亚学生办理暑假来回机票。

大学时开旅游公司

不料这一来，生意一发不可收拾。陈恒辉适时扩充公司业务，开始办理国际远程包机旅游、自由行和酒店房间发业务运作。他在两年内，迅速把公司业务扩展到11个国家，在全球拥有14间分公司，职员总数超过300人。陈恒辉那时才20出头，还是一名血气方刚的大学生，已经让欧亚旅游公司远近颇负盛名。

1972年，陈恒辉以50万英镑的价格把公司卖给一家新加坡银行，第一次尝到了资产运作的甜头。

刚刚大学毕业，陈恒辉就成了一名不大不小的富商。他从此又把赚来的钱不断用来投资购买各种各样的“破”公司，精心加以重组业务，然后拿到市面出手赚钱。这当中自然有过赔本生意，陈恒辉决不优柔寡断，一看公司回天乏术，会毫不含糊挥刀断臂。

1981年收购美国太平洋银行(American Pacific Bank)，陈恒辉打了一场漂亮仗。

当年美国太平洋银行的坏账率高达60%，账面是负资产，已濒临破产。地方政府承诺，谁愿意接手这家银行，将得到1000万美元补贴用于业务重组。

可是在美国人眼里，陈恒辉是个“老外”。因此，他收购美国太平洋银行不但没有得到补贴，反而多付了35万美元“入门费”。

陈恒辉把到手后的美国太平洋银行彻底整合，不但让它最终起死回生，而且还自行包销发股，在



陈恒辉：在洋人的圈里，我们华人永远是二等公民，永远受他们歧视。我这身唐装打扮，就是要向世人显示，我以自己是一名堂堂的中国人而自豪！

纽约自动报价股市成功挂牌上市，在美国金融界传为一段佳话。到去年他全部脱售这家银行时，已连续五年把坏账率保持为零，这在全美银行绝无仅有。

1995年，收购香港上市公司建煌新记，成了陈恒辉资产运作生涯中的另一项得意之作。

建煌新记在香港原是家很有名的建筑公司，可当时已是负资产。陈恒

辉最先掺水入股，花3000万港元取得20%股份，成为公司最大股东。他一面重组公司业务，一边增持公司股权，而且根据公司业务性质的变化，两度更改公司名号。

陈恒辉用这样一句话来总结自己几十年来的经营经验：“用信任的态度，进攻性的管理，保证企业成功。”

近年来，陈恒辉又把投资眼光投向日本、澳洲和新加坡，并先后买进本地上市公司罗敏娜控股(Novena)、富室装潢(Futuristic Image Builder)、保力进(Progen)等公司股权，还收购了在本地拥有58年历史的英法旅游公司(Anglo-French Travel) 60%的股权。

“重组公司是一项吃力费时的的工作，决不仅仅是所谓包装一下就可以出手赚钱，哪有那么简单！”陈恒辉说。“现在不做重组的事了，现在我们集中要做的事有三项：旅游、宾馆服务和与此相关的信用卡业务。”

集团旗下最近在本地注册了新加坡特速旅游公司(SingXpress Travel)，计划在三年内投资1亿新元，在本地增添服务公寓，收购旅游公司，吸引更多的海外游客来新加坡，集中全力把新加坡特速打造为本地最大的国际旅游公司。

此外，陈恒辉也计划扩大在日本、欧洲、北美和中国的投资，打造全球性特速连锁企业，在全球四五十个国家，开办5000家国际旅行社。

“为什么叫特速？就是说，光有速度还不行，我们必须要有特别快的速度，才能在竞争环境中求得发展。”

三年拿下5000家国际旅行社？陈恒辉信心满满。我们却睁大了眼睛，倒要看看神话能否真的实现。

10来年下来，硬是把当时一个负资产“破”公司，发展到现在净资产5亿港元的中国信贷(China Credit)，陈恒辉的股份也增加到52%，成为名副其实的亿万富翁。

其间，陈恒辉还斥资1亿8000万港元买下香港上市公司中国燃气(China Gas)，并在经手八年之后，再以4亿2000万港元售出。有人感叹说，凡事只要经陈恒辉手上一过，豆腐也能卖出肉价来。

三年要开五千家旅行社

“1981年收购美国太平洋银行，陈恒辉不但让它起死回生，还自行包销发股，在纽约自动报价股市挂牌，在美国金融界传为一段佳话。到去年他全部脱售这家银行时，已连续五年把坏账率保持为零，这在全美银行绝无仅有。”