

浙江企业家俱乐部编

中外企业家 的故事

浙江教育出版社

序

一口气读完了《中外企业家的故事》清样，觉得确是一本颇具特色的书。

本书的作者们用流畅的文笔，生动的情节，记述了十五位中外企业家的成功之路。十五位企业家几乎无一不是历尽了极大的艰辛、困苦、挫折，以至失败而达到成功的（或者说一定的成功。因为对那些建国前的我国的民族工商业者来说，他们头上压着三座大山，他们是在历史的夹缝中挣扎前进，尽管也曾幸运地尝到过胜利之果，但“实业救国”的美好理想，在旧中国最终只能是一场梦）。可是，且不管他们每个人的成功有多大，从他们的创业史中，都可以找到许多令人感到兴趣的共同特征。他们——这些成功的企业家，都是有非同一般的聪明和智慧，强有力的组织管理才能，勤奋，好学，善于知人和用人，以及对于事业的执着的追求和一往无前、勇于开拓的精神。读一读这些引人入胜的故事，无疑会使人们受到启迪和教育，得到鼓舞与激励。

由于种种原因，中国历史上不乏伟大的文学家、科学家，却缺少杰出的企业家。建国以后，真正配称企业家的人才，仍属凤毛麟角。这种情况是与时代的要求极不相称的。我们要实现党的十二大确定的宏伟目标，建设具有中国特色的社会主义现代化强国，当前面临的一件突出的事情，就是要把经济体制改革搞好，把经济建设搞上去。而办好这件事的中心环节，是增强企业的活力。因为企业是社会的细胞和基础，企业生气勃

勃，国民经济才能生气勃勃。而对搞活企业起决定作用的因素，又在于企业经营者的素质。因此，造就一大批优秀企业家，数以千万计的、具有现代科学技术和经营管理知识的，具有时代开拓精神的企业家，这正是摆在全社会面前的一项十分紧迫的任务。正是从这个意义上来说，出版一些介绍企业家成功经验的书籍，的确是十分必要的。但愿这本书的问世，能够在造就千百万企业家的事业中，起到一点点制造舆论、促进推动的作用，起到一点点增广见闻，拓展思路的作用。

毫无疑问，资本主义企业管理的性质和目的，与我们社会主义国家的企业管理是有着本质的区别的。因此，我们在研究学习资本主义企业的经营管理经验时，一定要持分析态度，决不能精华糟粕兼收并蓄。但是，对于资本主义企业长期积累下来的若干合乎科学原理的管理经验，是决不应该拒绝借鉴的。因此首先还是要“学”。分析也好，扬弃也好，前提还是一个学字。半个多世纪前，鲁迅先生即已指出，对待中外文化遗产要持“拿来主义”态度，首先是“运用脑髓，放出眼光”，把它拿来。拿来以后，“或使用，或存放，或毁灭”，“没有拿来的，人不能自成为新人，文艺不能自成为新文艺。”今天，我们寻求企业经营管理的学问，难道不也是这样吗？因此，尽管《中外企业家的故事》介绍的全是资本主义企业的头面人物，但是，只要我们有正确的立场观点，他们的成功秘诀，还是有很多可以“拿来”，为我所用的。所谓“有所引进，有所抵制”，中央领导同志时常提醒我们，在开放条件下，这两个方面不能偏废，这是十分正确的。最讨厌的是那种对任何事物都持极端的态度。一讲开放、引进，就什么东西都是外国的好，月亮也是西方的圆，一讲要坚持社会主义方向，抵制资本主义思想的腐蚀，就又不分青红皂白，把外来的一切东

西都视作洪水猛兽。这两种态度，都是不足取的。

党的十一届三中全会以来，随着搞活、开放等一系列政策的贯彻执行，那些束缚企业经营者手脚的统得过死的弊端正在成为历史的过去，在波涛澎湃的改革浪潮中，一个个有胆有识之士正在我国企业界涌现出来。当今中国的企业经营者是最幸运的，他们不同于建国前、建国初的前辈们，他们面临着施展自己聪明才智和实现自己宏伟抱负的最美好的机遇。长江后浪逐前浪，一代新人胜旧人。在振兴中华、建设中国式的社会主义现代化强国的道路上，一定会锻炼出一大批世界上最优秀的企业家来。人们有理由期望，这本书的续编，记述的将是当代中华企业家的成功的故事。

吴 尧 民

前 言

先请读一段文字：

“经营是艺术，管理是科学。”目前已成为一句国际性的流行语了。越来越多的人懂得，要使企业充满活力，关键在于不断改善经营管理。

——引自本书《时装——他的女神》

正是基于上述认识，我们萌生了这样一个念头——编写一本探索经营管理方面具体经验的书。当然，举国上下向四化奋进的时代气氛尤其激励着我们。因为，全面改革加快了我国社会现代化的进程，而现代社会的特征之一就是经济活动日益渗透到各个领域。在这种形势下，无论从事何种工作，不能不具备一点经济观念，不能不懂得一些经济规律，其中势必包括经营管理知识。我们由此想到，当前编写这样一本书，不仅可供广大企业家参考，而且对其他各界亦将会产生一定的作用，读者群不会很小，社会效果也可能比较明显。于是，我们邀集了几位对经济问题有所研究而文字功力也较扎实的同志，搜集资料，探讨理论，商定编写计划，分头撰写成文，终于搞成了如今摆在读者面前的《中外企业家的故事》。

读者将会发现，这本小书具有一些与众不同的个性，它既区别于精深博大的学术专著，又与一般的通俗故事各异其趣。编入本书的每篇文章，无一例外地都是从某大企业家生平经历中筛选出来的若干精彩片断，有经营管理的独特经验，有发家致富的具体措施，有成功的喜悦，有失败的苦恼，也有他们个人的悲欢离合，轶事趣闻，然后经由文学表现手法的媒介，把

十五位中外知名人士的成功之路艺术地再现出来。作者们力图避免行文的呆板沉闷,尽量采用多种现代技法,突出人物的各个闪光点,虚实相生,疏密相济,从而尽可能地激起读者的阅读欲望。运用报告文学的笔法,介绍中外著名企业家的成功经验,这是本书的编写体例,我们也希望它能成为一种特色。确定这样的编写方式,自然是经过一番斟酌的。我们的依据是:在今天,尽管人人都有必要学习经济理论,但读者群体是分为许多层次的。由于工作性质、文化教养、年龄、性别等客观条件的不同,每位读者的阅读趣味决不会整齐划一。所以,对那些不曾系统学过经济理论而阅读兴趣又很广泛的读者来说,象本书这样力求寓知识性、理论性于趣味叙述之中的读物,应该有其独立存在的理由。

美国人有句口头语:“It's a small world (天下真小)!”你看当今社会,生活节奏加速,时空距离缩短,信息交流广,知识更新快,在电脑和信息的时代,世界确已大大缩小了。文学乃是时代的产物,它应当烙上鲜明的时代印痕。为此,我们努力捕捉当代较新的经营管理经验,如关于科学管理与行为科学、民主决策之间统筹兼顾的作法,如关于技术引进与技术自主之间交替侧重的措施,又如从宏观性、连续性、交合性的综合角度利用信息的设想等等,在这本书中均有记述;即使对胡雪岩、保罗·路透那样的一个世纪以前的人物,也尝试运用现代经济科学理论进行考察,以便将迄今依然具有借鉴价值的内容介绍给读者。这样做,希望有助于沟通信息、增广见闻,也希望有助于提高工作效率、拓展创造思维。这,我们同样希望它能成为本书的又一特色。

诚然,上述种种不过是我们的主观设想,实际效果如何,只有请读者来鉴定了。

本书由金敏同志主编并负责全书的最后统稿。参加编写的有：陈惠翔、萧径、林达、陶轩之、金敏等同志。《光明日报》浙江记者站卢良同志、杭州大学《语文导报》编辑部张春林同志等审阅了全部书稿。

浙江省记者协会主席吴尧民同志特地为本书写了序言。这对我们是一个很大的鼓励，谨此致谢！

浙江企业家俱乐部

一九八五年五月于杭州

目 录

序.....	吴尧民
前言	
有一个人，既失败又成功	
——胡庆余堂药店创始人胡雪岩的一生.....	(1)
从状元到实业家	
——中国第一家大型纱厂董事长张謇创业史…	(15)
荣氏家族中的铁腕人物	
——记“面粉大王”荣德生.....	(28)
生命之水	
——“张裕白兰地”创制者张弼士的故事.....	(44)
“银行是我，我是银行”	
——中国第一家民办银行总经理陈光甫	
的经营术.....	(55)
直挂云帆济沧海	
——川江航运业奠基者卢作孚的事迹.....	(69)
金笔和她	
——爱国女企业家汤蒂因小史.....	(81)
国际通讯之星	
——英国路透社创办人路透外传.....	(94)

凭“T型车”打天下

——美国“汽车大王”福特起家史(108)

成功的秘诀

——记日本丰田的两大管家(118)

博士·大富翁·传奇人物

——美国实业巨子哈默的业绩(129)

一条独特的起飞之路

——日本东洋工业公司发展史(164)

明星式的女经理

——意大利杰出企业家贝里莎利奥的经历(163)

世界“广告大王”

——美国广告业巨头克罗尔的经营术(175)

时装——他的女神

——意大利时装大师阿玛尼轶事(184)

有一个人，既失败又成功

——胡庆余堂药店创始人胡雪岩的一生

“有一个人，既失败又成功”——到底怎么回事？因为即将出场的主人公确实不同于一般的伟人。他，是一个人才，却不幸生存于长夜如磐的旧中国，变成了畸形社会的畸形人才。失败与成功，曾经如此奇怪地在他身上“合二而一”，我们今天之所以还在不少场合提到他的名字，则是为了“一分为二”，为了从某些方面向他“取经”。

故事还得从头讲起。

抓 机 会 的 能 手

在旧社会，往往有这样的情况：某人发了财，某人做了官、某一个人获得了巨大的成功，于是立即招来一束束羡慕的眼光，而羡慕者的思维公式又几乎是一律的，认为平步青云总得依赖机缘巧合。对于每一个具体的人说来，机会当然并不均等。可是，机会就象脱缰的烈马，当它向你狂奔而来之际，

你若能及时抓住马鬃，纵身跃上，你便将制服并驾驭着它飞向远方；如果你稍有犹豫，奔马转瞬即逝，它也会永远把你撇在原地。此时此刻，需要的是眼力和决断。是啊，面对机会，必须会抓机会；徒怀羡鱼之情，势将一事无成呵！

前清同治十三年（公元一八七四年）早春季节，杭州已是杂树生花，群莺乱飞，满眼春意盎然了。苏堤的新柳摇摇，白堤的天桃灼灼，……诱使过了不惑之年的胡雪岩也带着妻妾儿女频频出游。每天不到夕阳西沉，他总不肯跨进家门。

那是一个阴晴无定的春日。清早临出门时，乳白色的漫天大雾已把一座杭州城浸渍得烟云缭绕。大街小巷，屋宇房舍，浮游在茫茫的雾海里，时而隐约可睹，时而杳无踪迹，仿佛有人在挥舞魔棒，顷刻之间，让明白无误的实景变为飘忽不定的幻影。“春雾雨，夏雾热，秋雾凉风冬雾雪。”家里人提起这句谚语，本想劝雪岩今儿别出门了。可他却说晴有晴的好处，阴有阴的好处，即使大雨滂沱，也会别有一番情趣——宋人不是说过“冒雨游山也莫嫌，却缘山色雨中添”吗！谁知老天真的跟他开了个不大不小的玩笑。出门不久，由雾而雨，而且雷电交作，下了一场春天罕见的雷阵雨。胡雪岩那股无名火啊，真是差点把胸膛烧穿。一路上顿足痛骂轿夫，这还不够，回到家又拍桌摔椅地拿下人出气。这个时候，偏有一个不识趣的丫头递上一叠信件，旁边的人无不为她捏一把汗。众目睽睽，只见胡雪岩脸色铁青地拆开一封来信，读着读着，脸部紧绷的肌肉松弛了一些，又拆开一封，读着读着，蹙在一起的浓眉渐渐向两面舒展……待到第五封信读完，他居然双手一拍，哈哈大笑，弄得周围的人莫名其妙。

信，来自四面八方，有河南的，有湖北的，有广东的，有江西的，还有从遥远的京城寄来的。措辞各异，具名不一，但

内容却不约而同——索取“辟瘟丹”、“诸葛行军散”或“红灵丹”。他，作为一个企业家，无论何时何地，总把“生意经”置于思维的中心，决不轻易地听凭喜怒哀乐摆布自己的神经。啊，索药的信，宛如一道道耀眼的电光，照亮了胡雪岩的心灵。凭着企业家特有的敏感，他从这一封封信中获得了越来越清晰的优化信息。

于是，他笑了。雨过天青，一个极其重要的决定从他脑海升起，他的命运要发生转折性的变化了！

两年前，也是春季。一封封函件相继飞来。它们来自各地清军军营，来自豫、鄂、陕、晋等省的藩台衙门，陈述了当地军营和民间疫病流行、死亡枕藉的情况，希望胡雪岩代邀两浙名医配制一些丸散膏丹，急运灾区应用。清军将领都是当时炙手可热的显要人物，其中左宗棠又是胡雪岩的靠山，对于这些信件，雪岩自然不会等闲视之。几经周折，他终于不惜工本地配制了一批对霍乱吐泻、风寒外感诸症有一定疗效的成药。后来成了胡庆余堂拳头产品的“辟瘟丹”、“诸葛行军散”等，就这样诞生了。当时，他并没想到药品竟会在以后相当长的一段时间内成为他的主要财源。他只是为了讨好左宗棠等人，只想应付一下就撂开手的。然而，由于清军勾结帝国主义列强，连年残酷地镇压各地农民起义，连年残酷地镇压陕、甘等地少数民族的反抗，烧杀掳掠，无恶不作，加之旱涝频仍，致使各省都有一些府县出现尸积如山、血流成河的惨象。若干年内，地无分南北，时无分寒暑，瘟疫的魔影始终游荡在神州上空，连江南一带亦未能幸免。胡雪岩配制的“辟瘟丹”灵验。胡雪岩配制的“诸葛行军散”管用。消息不胫而走，索药的信函络绎飞向杭城。今天，储存在胡雪岩脑子里的多种信息，终于转化为实业家创业的壮志雄心——开办一家药店，他毅然决定了。

果断不等于鲁莽，单凭血气之勇决计制服不了机会这匹烈性的良种马。为了使企业一起步便跨得稳健有力，胡雪岩专门设立了一个筹备处，筹设未来的药店。筹备时间长达两年，这看来似乎不大象一个擅长抓机会者的做法，可是，假如研究一下他在筹备期内做了些什么，那就不会苛责于他了。

第一，他不断延请省内外药业同行中的翘楚来家，商量未来药店的经营规模和经营方针。那个时候，中药业的规模通常分成药号、药行和药店三种类型。药号是直接到产地办货，然后批售给药行；药行专营批发；药店则向药行批购药材，门市上柜零售。胡雪岩资金富足，开办药号是合适的；很多商人也都以一般药号的经营经验为依据，认为办药号稳妥可靠。在反复商讨中，唯独一个外省小县份的普通药号经理持有不同看法。他提出，以胡大先生的胆识才具和雄厚实力，不办则已，要办就得办成一个与众不同的新型铺子，闯出一条新路来。他认为，应该办成从制造丸散膏丹到经营门市零售的大型综合性工商企业，自成体系，不落窠臼，为了打响牌子，要敢于抛洒本钱，暂时可能亏上两三年血本，但以后则必获厚利。胡雪岩认真比较了几种不同方案，最后作出抉择：不仅大胆地采纳那位经理富于浪漫色彩的建议，并且果断地聘请这位名叫余修初的中年人全面负责筹备处的工作。他还给即将开业的药店起了一个意味深长的名字，叫“胡庆余堂”——放眼未来嘛。

第二，业务范围和经营方针确定以后，他四出邀约名医，收集古方秘方，试制各类中成药。杭州曾经建都，流传着不少御医秘方；两浙人文荟萃，民间古方为数亦不在少；名医们临床经验丰富，对药物的效用了如指掌。在这个基础上筛选出来的四百多个用以配制丸散膏丹和胶露油酒的验方，经过逐一试制定型，开张之日便一炮打响，普遍博得顾客的青睐。胡雪岩这

步棋走得不赖，因为经营的商品是否适销对路，直接关系到企业局面的能否打开呵。

第三，他又亲自踏勘店址，选择有利地段布点。那时候，杭州最热闹的去处是官巷口，水陆码头在望江门，众安桥、贯桥一带也算得上繁华地段。药店开在哪里好呢？他看啊，听啊，加上自己思考，最后选定大井巷为店址。他觉得，这儿毗邻城隍山，是外路香客朝山进香的必经之路，自制的治疗性成药可以在此迎候广大农村顾客的光临；这儿地处官巷口与南星桥的中间，交通便利，市面繁荣，也有利于招徕城内的买主。在他看来，这是个最理想的地点。他还决定在涌金门外造一批房屋，建立丸散工场、制胶厂和养鹿园，利用附近的西湖水制药、熬胶、喂鹿。

细致的调查，广泛的咨询，反复的比较，深入的思索，总之是周密的准备工作，如同在刚刚驯服的烈马背上颠簸、折腾一般，把才到手的机会抓得又准又稳。胡雪岩，不愧为一位善于把握市场动向并能迅速作出有力反应的实业家！

旧社会的商人，干什么都要拨拉一下算盘，看看是否对我有利，动机是不可能高尚的。胡雪岩会抓机会，但多数属于不择手段的不义之举。这一点，我们没有必要替他文饰。开药店之前，他已拥有巨额财富，资金三千万，田地一万亩，又花钱捐了个江西候补道的功名，成了有财有势的官商。或问何以致此？十几年前，太平军攻下杭州，原巡抚王有龄自杀，以后清军重新夺回杭州，左宗棠继任浙江巡抚。他瞅准这个机会，抱住左宗棠的大腿不放，帮左借外债、筹军饷，狼狈为奸，二百六十万两赃款落入了两人的私囊，后来他又趁清政府急需军火之机，代左宗棠购买洋枪洋炮及其它军需物资，大发战争财。甚至助纣为虐，一度染指毒害国民的鸦片买卖。胡雪岩原籍安

徽绩溪，名光墉，生于道光三年（公元一八二三年）。幼时家境贫寒，十几岁就到杭州一家钱庄当学徒。也是由于他能鉴貌辨色，见机行事，逐渐获得经理的欢心，一步步升为跑街。年逾而立，便搞到一大笔钱，自己开设阜康钱庄，与官宦士绅也打起交道来了。

有一则关于他的轶闻，流传很广，似乎不能不提一下。据说，他有一个小妾患病，派人到当时的知名药店叶种德堂配药，拿回家中，发现其中几味药的质量较差，胡雪岩责令下人即去调换。那天正值种德堂生意繁忙，店伙拒绝换药，两人为此争吵起来。一气之下，种德堂伙计出言不逊：“敝店只有这一种货。你家胡大先生若要再好一点的药材，就请贵东家自己开爿药铺！”通行的说法是，胡庆余堂即系胡雪岩斗气的产物。揆之情理，那是靠不住的。精明强干如胡雪岩，焉得为些须无谓之争而甘冒偌大的投资风险？即使实有其事，充其量只是创办胡庆余堂的助催剂罢了，真正促使胡雪岩下定决心的催化剂，毫无疑问，仍然是那些联翩而至的市场需求信息。

他，确实失败了

他做梦也没有想到。他，失败了，确实失败了。

寒风，冻雨。一阵又一阵，一阵又一阵，扑打着门，扑打着窗，刚糊了窗纸的木格窗也在瑟瑟颤抖。夜来了，没有星星，没有月亮。浓重的夜色，吞噬了一切。眼前是昏暗一片。他不想点灯，连饭也不曾吃，刚才吩咐过的，叫底下人别来惊扰，他要一个人耽着，想想，好好地想一想。

他手里紧紧地攥着一封信，京城里来的。信读过不知多少遍

了，从下午接到它时起。信里的词句，他已经能一字不漏地背出来。

大先生台鉴：

经多方打点，今晨始从户部获悉，我家官司已经打输，户部尚书阎敬铭于昨日奏请：“一面速将已革道员胡光墉交刑部严追定拟治罪，一面将胡光墉家属押追着落，扫数完缴。”皇上准奏，批了“依议”二字，钦差不日来浙，还请火速设法……

“设法”，“设法”，还有什么办法可想？当然不能怪写信来的这位帐房先生。此人秉性忠厚，办事干练；这次出事以来，自己派他去京打点，他四处奔走，上下运动，可谓殚精竭虑的了。事到如今，唉……

胡雪岩被前半生的一帆风顺冲昏了头脑。三年前，新丝登场，他忽发奇想，派人到处搜购，收进苏浙二省的全部新丝，耗去本银二千万两。外国洋行迟了一步，一斤也没收到，挽人来说，愿出价三千万两买转。眼见奇货可居，他得意洋洋，坚持非三千二百万两不可。洋人核计了一下，没有理他。第二年，新丝又出，他又想如法炮制，可是资金无着，邀人集资同购，又无一人响应。于是新丝尽被洋人买去，他去年吃进的旧丝再也无人问津了。这下子急坏了胡雪岩。丝是不能久存的啊，再放一二年，丝会发脆变质；二则呢，资金困煞，影响周转，所经营的其它企业都将引起连锁反应。无可奈何，他倒过来托人去向洋人说情，请求帮忙收购。投机买卖，有何信义可言！洋行抓住机会，大杀其价。结果全部存丝仅仅卖了一千二百万两，外加一年的利息，又得蚀耗一千万两。二千万两白花花的银子，眼睁睁只存下个百分之十的零头。“偷鸡不着蚀把