

成功者的启示丛书

主编：梁志安

起死 回生

——著名企业家智度
难关精彩事例

学苑出版社

起死回生

——著名企业家智度难关精彩事例

梁志安 主编

学苑出版社

(京)新登字 151 号

图书在版编目(CIP)数据

起死回生:著名企业家智度难关精彩事例/梁志安编著. -
北京:学苑出版社,1995.4

(成功者的启示丛书)

ISBN 7-5077-0571-4

I. 起… II. 梁… III. 企业家-企业管理-经验-世界-丛书
IV. F279②C931.3-51

学苑出版社出版 发行

社址:北京万寿路西街11号 邮政编码:100036

天津市蓟县印刷厂印刷 新华书店经销

787×1092 1/32 11印张 200千字

1994年2月北京第1版 1996年3月北京第3次印刷

印数:16001—24000册

定价:9.80元

前 言

当前,改革开放的浪潮正在推动着我国经济建设迅猛地向前发展,国民经济已进入一个新的快速发展阶段。社会主义市场经济的确立,促使工业企业迅速转换经营机制、走向市场,迎接挑战。但怎样才能使企业在面临发展困难之际度过难关,在市场竞争之中立于不败之地,却是企业家们不断探索而又感到困惑的问题。在这方面,我国早期一些著名的实业家在创办企业、经营、管理、参与市场竞争等方面,积累了许多宝贵的经验,一些国外的著名企业家,也以他们的经营之道,为我们展示了一条成功之路。

自 19 世纪 70 年代起,我国民族资本企业陆续产生,近代中国工商经济也由此迈上了艰难创业的历程。许多民族企业家顽强地在旧中国各种势力的夹缝中艰难求存,并以其过人的智慧、魄力谱写了一曲曲创业之歌。在企业发展过程中,他们励精图治,勇敢地迎接挑战,把握机遇,使企业起死回生,智度难关,创下了许多摆脱经营管理困境的巧妙方法。这些成功者的探索及其经验,是我国工业发展史上最可宝贵的财富。

为给当代企业家们提供一些具有实用价值的经营管理技巧,以及可供借鉴的成功经验,我们选取了部分有代表性的工商企业家,择其智度难关的精彩事例编写了这本书。全书共涉及

55 位工商人物和他们所经营的企业,其中以国内及部分海外华人企业家为主,对在世界上较有影响的大公司、大企业的外国企业家也酌情少量收入。文章不求反映传主一生或企业发展全貌,只选取人物与企业在创业之初及发展过程中摆脱困境、度过难关的具体事例,侧重于记述人物创办实业、从事经济方面的活动。

全书共分三部分:创业篇、智慧篇、竞争篇。文章编排,视企业所遇难关的不同情况,分别归类。每篇所列文章,均按人物的姓氏笔划顺序排列,外国企业家则分别附录各篇之后。

本书根据当事人的回忆,以及部分历史资料、工商企业史料等编写而成。编辑此书,旨在能使当代企业家从中得到一些启示,并能借鉴掌握一些实用的应变技巧,以便更好地解决企业所遇到的各种难题。但囿于编写者的水平,不足和错误之处,尚望读者批评指正。

编 者

创业篇

创业难，无论是国内的企业家，还是漂泊异域的拓荒者，谁没有经过一番艰辛、一番搏杀？他们历尽曲折艰难，饱尝酸甜苦辣，在自强不息中孕育希望，在惊涛骇浪中智度难关。这些成功者的创业之歌，能激励勇敢者扬起远航的风帆。

目 录

前言	(1)
----------	-----

创 业 篇

扬帆起锚闯大海

——船王包玉刚崛起之路	(1)
-------------------	-----

抓住机遇

——刘继陶父子发家经过	(9)
-------------------	-----

苦心孤诣 锲而不舍

——刘国钧创立大成纺织染公司	(13)
----------------------	------

“味精大王”吴蕴初兴业记	(18)
--------------------	------

“金融大王”陈弼臣的拼搏史	(25)
---------------------	------

历经磨难壮心不改

——何鹿蒿创办经营玻璃厂	(30)
--------------------	------

艰苦创业 立业有方

——张謇兴办南通大生纱厂	(35)
--------------------	------

步步为营 不断进取

——香港富豪郑裕彤的发迹历程	(39)
----------------------	------

审时度势 白手起家

- “金融巨子”康心如的开拓史 (43)
- 谢易初披荆斩棘创“正大” (49)
- 矢志不渝
- 简照南的奋斗经历 (54)
- 心谋智取 慧眼起家
- 霍英东的拓荒之路 (58)
- 以创新求生存
- 盛田昭夫的创业历程 (64)
- 靠革新求发达
- “汽车大王”亨利·福特兴业秘诀 (73)
- 梅隆财团的开拓者
- 托马斯·梅隆创业记 (80)

智 慧 篇

随机应变

- 先施公司的经营之策 (86)
- 王敬轩巧营“兴盛隆” (90)
- “塑胶大王”王永庆智度难关 (94)
- 审时适变
- “广升远”的振兴方略 (97)
- 卢作孚经营民生公司的启示 (101)
- 盛锡福产品走俏的启示 (111)
- 朱启钤的起死回生术 (116)

“山城巨富”汤子敬的发家术	(120)
宝元通百货公司发展的经过	(128)
待时而动	
——黉利家族的守业人	(135)
陈光甫独特的经营方式	(138)
“铅笔大王”吴羹梅过关记	(143)
杨文光与聚兴诚银行的致富之道	(150)
杜重远振兴瓷业的实践	(159)
冠生园	
——奋斗与智慧的结晶	(164)
以开拓求生存	
——周仲宣的治厂方法	(170)
以宣传求发展	
——藏西药房的广告大战	(175)
“梯矿大王”段楚贤的管理方式	(179)
审势开拓 坚韧不拔	
——荣氏兄弟兴办企业之术	(184)
因势利导	
——高志敏经营“美趣时”	(190)
缪云台振兴滇锡之策	(194)
改革图存	
——潘昌猷摆脱困境的方法	(200)
开拓创名牌	
——“缫丝大王”薛寿萱的成功经营	(206)

“众卖我买,众买我卖”

——保罗·格蒂的经营秘诀…………… (212)

神力回天

——艾柯卡的起死回生术…………… (220)

点石成金的圣手

——哈默振兴企业的决策…………… (230)

竞 争 篇

力排困扰 确保名牌

——“金灵丹”斗假防伪…………… (240)

“猪鬃大王”古耕虞的竞争术…………… (244)

合纵图存 矢志不移

——“火柴大王”刘鸿生抗衡外强记…………… (253)

“桐油大王”李锐的竞争方法…………… (258)

李嘉诚的市场竞争术…………… (265)

巨手擒“飞鹰”

——吴百亨与英瑞公司的激烈竞争…………… (273)

踏价竞售 出奇制胜

——范旭东与英商的大搏斗…………… (280)

巨商林铭合市场取胜之法…………… (288)

周学熙的“水泥大战”…………… (292)

遮不住的金光

——金星笔厂周子柏的推销术…………… (299)

“民众”与日商的航运之争…………… (304)

几番竞争 几度难关

——“灰面大王”鲜伯良垄断市场记 (310)

活经营 巧竞争

——“生意精”潘慎五的市场意识 (318)

竞争中崛起的“经营之神”

——松下幸之助的经营战略 (324Q)

扬帆起锚闯大海

——船王包玉刚崛起之路

包玉刚是雄踞“世界船王”宝座的华人巨富。他所创立的“环球航运集团”，在世界各地设有 20 余家子公司或代理公司，曾拥有 200 多艘载重量超过 2000 万吨的商船队。他拥有的资产达 50 亿美元，位居香港十大财团的第三位。如今，他经营的范围涉及海、陆、空多种行业，已转入多元化经营的新时代。包玉刚的平地崛起，令世界上许多大企业家为之震惊：一个华人结束了洋人垄断国际航运界的历史。他靠一条破船起家，经过无数次惊涛骇浪，度过一个又一个难关，终于建起了自己的王国。他的独特经营方式，独树一帜的经营管理方法，为他带来了滚滚财源。寻访一下他取得成功的道路，每个企业家或可从中能够得到一些有益的启示。

跻身航运经营

包玉刚不是航运家，他的父辈也没有从事航运业的。1918 年，包玉刚生于浙江宁波。他的父亲包兆龙是一个商人，开有一家钱庄及造纸厂。15 岁时，包玉刚自镇海中兴学校毕业，之后便

开始了独立的学艺生活。从店铺学徒、伙计到学做生意、闯荡码头，包玉刚好不容易在银行界找到了一席用武之地。30岁之前，他曾在衡阳、重庆、上海等地银行供职，从职员到科长、副经理。抗战胜利后，他在上海工商银行任副经理、副行长等职，并已小有名气。从其经历来看，他的金融知识要远远多于他对航运业的了解。

1949年，包玉刚全家迁到香港。父亲包兆龙了解他的所长，拉他一道与内地经商。包玉刚靠父亲仅有的一点资金，投身于进出口贸易，几经坎坷，生意却并无多大起色。后来，他父亲又拉他搞房地产业，但他却拒绝了。当其说出自己要从事航运的打算时，他所有的亲朋好友都以为他“发疯了”。因为航运业风险性极大，许多人在变幻莫测的风浪中破产倒闭，甚至跳海自杀。而且，当年在香港经营航运业的曾有几十家，竞争本已十分激烈，像他这样的门外汉，连旧船都买不起的人，也要加入这随时都有覆舟危险的行当，岂不是发疯吗！

但是，包玉刚却胸有成竹，他看好航运业并非异想天开。他根据在从事进出口贸易时获得的信息，得知海运将会有很大发展前途。经过一番认真分析，他也认为香港背靠大陆、通航世界，是商业贸易的集散地，其优越的地理环境有利于从事航运业。所以，他决心改行搞航运。要在大海上开创一番事业。这是1955年，包玉刚将近37岁时做出的一个重大决定。

包玉刚早有独立创业的强烈意识，如今他真的抛弃了他所熟悉的银行业、进出口贸易，投身于他并不熟悉的一片天地中。尽管他的创业勇气可嘉，但当时人们仍然对他是讥笑多于嘉许，连船的左舷、右舷都分不清，想搞船舶，难啊！小心把衬裤都赔光。确实，对于一个穷得连一条旧船都买不起的外行，谁也不会

轻易把钱借给他，人们也根本不会相信他会获得成功。包玉刚在创业的道路上要付出的艰辛，恐怕要大于一般的创业者。这一点他本人也很清楚，所以他全身心地投入，希望早日度过难关。

搞海运，必须有船，而船需要用大笔现金来交换。包玉刚向银行贷款，但无人愿从中作保。没人作保。哪家银行也不愿把钱借给一个冒险家。他四处告贷，但到处碰壁。早年与他相识的会德丰马甸集团首领曾对他大加讥笑，包玉刚虽怒火中烧，却无可奈何。尽管钱没借到，但他经营航运的决心却更为加强了。包玉刚搞经营从不冒险，但此时为开创航运事业，他的所作所为无疑是在“冒险”。后来，包玉刚在一位朋友的帮助下，终于贷款购买了一条有 20 年航龄的旧船。他将这艘只有 8200 吨位的烧煤旧货轮——“英媛纳”号，改名为“金安号”，并请人整修，油漆一新。从此，包玉刚就凭着这条破船扬帆起锚，开始跻身于香港的航运业。

独特的经营方式

包玉刚一条破船闯大海，当年曾引起不少人的嘲弄。有人打赌取笑说：“他包玉刚一条破船能成功的话，我情愿在香港码头上倒爬着走个来回。”不管别人是怀疑还是嘲笑，包玉刚都不在乎。他相信自己会成功，一定能后来居上。

在运筹金融方面，包玉刚有着丰富的经验，几年进出口贸易的经营实践，使他对世界各地的行情、商战中的角逐也有所领悟，这些经验和经历，对他经营航运很有帮助。经过慎重的运筹计算，被人讥为“旱鸭子”的包玉刚采取了与众不同的经营方式，将船转租给日本一家公司，并且采取的是低租金长合同的定期

包租方法。

当年一般船东如以租船方式经营，多数采用的是单程租用或临时租用。这两种方式虽要冒一定的风险，但却最为赚钱。1956年，苏伊士运河因埃以战争而关闭，租船生意一时兴隆起来，船运费也日愈高涨。许多船东都想利用这一绝好机会大赚一笔，所以大都采用短租的方法。包玉刚却反其道而行之，他的经营方式再次受到许多同业人士的嘲笑。“旱鸭子”果真是个初出茅庐的傻瓜。但时隔不过一年，航运价格暴跌，租船已难以盈利，原先嘲笑包玉刚的船东们，此时却再也笑不出来了。他们的船只已承租不出去，每天白白地停泊在江面空耗财力，只好眼睁睁地看着“旱鸭子”仍在坐收高费。包玉刚在1956年底，即用赚来的资金及部分贷款买下7艘船，并将四分之三的船只承接定期包租。他采取的这种稳定经营的方针，实际上为他赚取了更多的利钱。

包玉刚在创业初期坚持采取的不冒风险、稳定经营的方针，在他日后几十年的经营中一直延续下来。其实，他的崛起，事业上的成功，都同这一经营方针有关。他自己也曾明确说过：“用笨办法取得用户的信任，在经营管理上超过同行。宁可少赚钱，也要尽量少冒险——这是我的座右铭。”正是依靠这一经营方针，包玉刚才摆脱了航运跌价给船东造成的困境。

包玉刚以低租金长合同稳定经营的方式，赢得了客户的信赖，许多用户纷纷上门向他租船。在这种形势下，包玉刚遂决心组建自己的船队。自1961年起，他又开始贷款造船。他认为搞航运是世界性的业务，故而对世界经济的动态趋势极为关注，并以此调整自己的航运业务。他曾预感到石油航运会成为一大热门，所以不惜贷巨款赶造大型油轮，使包氏第一艘10万吨级巨

型油轮于1966年投入航运。果然不出包玉刚所料,1967年中东石油产量猛增,需要大量油轮运输,当年租出一条大油轮跑一趟中东,船东即可收入几百万美元。但包玉刚并未因此而改变自己的经营方针,他仍将新造的巨轮转租给日本一家公司,采取的依然是低租金长合同的方式。包玉刚的稳健、不以一时论输赢,使他在巨利面前不动心,始终坚持自己的经营方针,这使他日后再一次平安度过石油危机给船东造成的难关。

古人云:“圣人不能为时,而能以事适时,事适于时者其功大。”包玉刚抓住有利时机,正确决策,使自己的船队适时发展,有了广阔的用武之地。此后,他不断顺应航运业的发展变化,设立了环球航运集团,在百慕大、纽约、伦敦、东京、新加坡、里约热内卢等地设置了10几家分公司及代理公司。他终于后来居上,成为了世界上最大的私营船舶所有人。

成功的诀窍

包玉刚的成功不能简单地说他赶上了好机会,实际上社会给人提供的机遇往往是均等的。不过,人对机遇的把握与运用是不相同的,每个成功者都能“以事适时”,不能者自然难获成功。其实这也就是为什么有的人能够成功,而有的人在均等的机遇面前却无所作为的差别。许多人都想探询船王包玉刚崛起的原因,想了解他获得成功的诀窍,而他本人却总是说:“没有秘密,也没有诀窍。一靠意志,二靠机遇,三靠信誉。”

实际上包玉刚讲的这三点,已道明了他取得成功的原因。第一点比较容易理解,作为一个企业家,凡认准所做之事于企业发展有益处,那就应坚持不懈地干下去,无论遇到多大困难,受到

多少挫折，都不要灰心，要想尽办法去战胜它。机遇问题则比较复杂，重要的是要能把握住它。包玉刚曾说过：“你若不能驾驭机遇，好运气也会变成霉运气。”正因为他驾驭了机遇，并且能在机遇到来之前即有所准备，所以他取得了成功。

包玉刚能够审时度势，这与他平时便注意了解世界各国的政治、经济动态有关。60年代中期，他凭自己掌握的知识，预测到了石油航运的发展前景，并早做准备，及时投入，可说是把握住了机遇。但在经营之中，他没被这一时的赚钱机会所迷惑，能够“以事适时”，依然坚持自己的经营方针，宁肯少赚钱，也不冒风险。尽管像挪威船王力端斯坦、希腊船王奥纳西斯在初期以高额租金出租油轮，赚了一笔大钱，但在不久埃及战争结束，海运黄金时期消失，石油危机席卷世界之际，他们的油轮船队却再也租不出去了。挪威船王的10条巨轮停靠在港海面，每天交付的保险费及各种消耗要达几十万美元的巨款，使他几乎到了破产的地步。而包玉刚因长期坚持他的经营方针，却稳度难关，经受住了这场石油危机的冲击。

良好的经营信誉，是奠定事业成功的基础。包玉刚非常重视建立良好的信誉，视信誉为立业之本。1967年，他经营的船队参与中东石油运输出租时，为使中国船队得到欧美石油公司的信任，他曾亲率4艘小型油轮往返运货。为遵守运油合同、建立信誉，他亲自组织、调度人员装油运输。在他严密计算、统筹安排下，船队在茫茫大海中如期归来，并提前几小时完成任务，使唯一承租中国船队的这家美国石油公司感到十分满意，终于为中国船队在国际航运界立住脚建立了良好的信誉。

包玉刚能在国际航运业激烈的竞争中安度难关，也与他善于巩固同合作者的关系，获得合作者的支持有关。例如，包玉刚