

儒家传统智慧与现代企业管理成功结合之典范

孔 训

一个中国儒商的美国创业史

【美】桑士聪 / 著

新 华 出 版 社

孔 训

一个中国儒商的美国创业史

【美】桑士聪 / 著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

孔训：一个中国儒商的美国创业史/[美] 桑士聪著. —北京：新华出版社，2006. 8

ISBN 7 - 5011 - 7598 - 5

I. 孔... II. ①桑... III. ①桑士聪—生平事迹②企业管理—经验—美国 IV. ①K825. 38②F279. 712. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 086689 号

孔训

责任编辑：王晓顺

装帧设计：北京汉书鸿图文化传播有限公司

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.xinhupub.com>

邮 编：100043

经 销：新华书店

印 刷：北京竹曦印务有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：8.5

字 数：242 千字

版 次：2006 年 8 月第一版

印 次：2006 年 8 月北京第一次印刷

书 号：ISBN 7 - 5011 - 7598 - 5

定 价：18.00 元

本社购书热线：(010) 63077122 中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 电话：(010) 89580312

作者简介

桑士聪在清华大学机械系毕业后，先后就读于美国康奈尔大学和纽约哥伦比亚大学。在美国三家工厂工作十年后，桑士聪用自己的积蓄和朋友的投资共五万美元开办一小型塑料铸塑厂，三十年后发展成为一个营业额达两千万美元的大厂，并于1998年在清华大学设立MBA奖学金。

桑先生自幼受中国传统文化的影响，并将其精髓贯穿于自己工厂的经营管理之中，诚信为本，以德经商。

本书既是桑先生艰辛曲折的海外创业史，也是中国儒家传统智慧与现代企业管理成功结合的典范。

孔 训

一个中国儒商的美国创业史

责任编辑 王晓顺
封面设计 肖 东

鸣 谢

我的朋友和亲人们帮助我完成这部中文版著作。

特别感谢：

寇淑勤

谢 梅

饶 炜

桑罗珊玲

桑兆瑞

桑士聪敬谢

2006 年 7 月 2 日

序言

1998 年我在清华大学经济管理学院设了一个 MBA 奖学金，以鼓励高材生学习企业管理。第一年发奖后，我寄给获一等奖者一封庆贺信并且建议说：

“管理的基本原则是由主管人在这机构中建立一个良好文化环境，以西方文化所强调的鼓励新技术的探索、创新和冒险为本体，同时推进并采用中国古代哲学家的无穷的智慧，坚持保守忠诚和信用的美德。雇用聪明的员工，每个人都有同一的态度，这样你就会有伟大的成功。因为你的行为是诚恳而忠实，所以你没有内疚，这样就能心平气和而快乐。再加上锻炼身体，就会更健康。

到这程度，你就是一位完全成功的人。”

诸学府教西方新管理技术，如制度、规格、程序、销售、训练等等，这是具体而能量化的东西，我们在这书里不讨论。管理的中心是文化环境。这是无形的而是我们要专心研讨的。下面四个中国智慧的词语可以表明中国智慧能建立一个有价值的文化环境，以形成每个人员为人处世的良好态度和习惯。

孔子说：“人无信不立。”——多么重要！

孟子说：“尊贤使能。”——好政策！

孙子说：“主不可因怒而兴师。”意思是我们不应该在怒气下做任何举动。

谚语说：“蜘蛛勤织网，总有飞虫来。”准备自己，你的机会会来的。

在这书中每个事情或问题的解决方法都是根据实际经历，以实录的形态记录下来的。这可给读者们轻松愉快的阅读。更用中国智慧词语说明其中的哲理。读者可自心体会以得其中的奥妙。每个事情有各自独特的情况，可以用作企业管理研讨的项目。

因为事情都是按照发生的次序而记录的，全书看来好像是作者的自传，特别是第一、第二两章，原来是为记录我个人的背景，以说明我一生深信中国古代哲学家的理论的个性是如何形成的，其中很少谈到中国智慧。其后各章都是顺着时间把每个经历写下来以供研讨的，其中共有 120 多个中国智慧的词语。我个人的遭遇是不重要的。实际上如果因为读过小作，许多青年人能创业，依中国智慧的训导而建立良好的文化环境，个个事业成功，中国将会变得多么伟大？希望读者们帮助和指教。

目录

序 言 /1

第一章 祖父的创业生涯 /1

一个乡下孩子就这么来到了北京这个大都市，看着衣着鲜亮的行人和身穿制服的官兵们，在大街上匆匆走过，心里有点害怕。

杨老板的马车驰过又窄又弯的商业街道来到了他的店铺前。他们踏上三级石阶进到大门，经理已经在客厅恭候杨老板探亲归来。其他伙计听到消息也都跑来问候老板。杨老板就顺便把新来的小学徒介绍给大家。

第二章 求学 /10

我有好几个朋友都在读博士，但是我只想拿个工业管理或商业管理的硕士学位，然后找个有兴趣的冒险事业。我决定进入纽约州伊萨卡市的康奈尔大学先学习工业工程。

我计划毕业后回国，所以必须选择一项工业入手。战争停止以后，工业肯定是百废待兴。

第三章 初试身手 /25

太阳下山的时候，我在一家旅行公寓停下来，在一家卡车停留饭馆享受了一顿丰盛的晚餐，然后散了一会儿步。奇怪的是，我对事业的失败并没有感到难过。我向自己证明了我能够而且愿意承担任何任务。不管面对什么困难，我都有勇气和精力去应对。下一次，我向自己保证，我将会成功。

第四章 攒钱 /40

自从茅茅投资失败以后，我一直在认真地存钱为未来做准备。在我与琼结婚以后，她和我一起努力积累创业的资金。我们一周只在周六的晚上出去吃一次饭，就在附近的一家家庭风味的饭馆里。他们供应肉饼、焖烧牛肉、炸鸡，有时还有炖牛肉。我对不能去讲究的饭店吃饭感到内疚，但琼说她喜欢家庭式的饭菜。

我对自己的未来坚信不移，而琼对我完全信赖。

第五章 筹资 /52

我们花了整整6个多月时间才得到这笔3万美元的贷款。当我最后收到那张支票时，我把它捏在手里，笑了。我对自己说：“坚持到底，伙计，坚持到底！永不放弃，这就是积极思想态度的全部意义所在。”

我总共筹资8.3万美元，足够开始我的事业了。

第六章 开创自己的事业 /62

由于我们的新公司尚未建立信用，购买每一样东西都得付现金。我把我的大支票本放在我的小型白色雪佛兰的前座上，开车到处买货。而同时我的工头丹尼则坐在餐桌边，喝着咖啡等我的电话。等我买完东西，就当场给商家一张支票，然后打电话告诉他我买了什么。如果东西太大装不进我的车而需要送货的话，我就用电话告诉丹尼送货的时间。

第七章 找到自己的顾客 /79

不久，我就做八音钟、钥匙链、装饰品等供给礼品商。我把自己的价格降到最低点。这些商人帮我逐步取消了转包工作，并建立了自己的固定客户。我很有意思地注意到所有这些商人都是犹太人，就像好多年前，所有的洗衣店店主都是中国人一样。

第八章 买新厂 /99

我们确定了搬厂的计划。就像进行一项科学项目一样，我们仔细地进行了策划。从一家小厂搬到一家更大的厂象征着成功，雇员们愿意为一个不断发展的公司工作。大家都很兴奋，努力为搬家做准备。因为每件事都经过精心策划，从老厂关掉机器运到新厂开始运转，我们每台机器只用5个小时，这真是一个高效率的行为。

第九章 福利 /112

我想举办一个特别的活动来表达我对员工的感激之情。就像人们庆贺生日以记录成功走过生命中的又一年那样，我决定举办一个公司庆祝年会来宣告又成功地奋斗了一年。

开业3年以后，我们开始在圣诞前两三天给所有雇员发圣诞奖金，这样他们就能去用最后一刻购买礼物了。圣诞的前一天，公司在午餐时向每班的员工提供圣诞午餐。

第十章 雇人与解雇 /127

我把我的孙外甥从中国带到美国来上大学。我计划让他在毕业后来我公司积累些工作经验，谁知他是个说谎的坏学生。不用说，我只好放弃了原来的计划。最后，我这个外甥被学校开除了，然后到一家中国饭馆打工去。

准确地判断人的个性是一项很难的技巧。有的人具有与各种人打交道的丰富经验，他们就比那些缺乏社会经验的人能更准确地做出判断。有些专家称他们拥有准确的方法来评价一个求职者。他们设计了一组问题，理解和分析答案，然后确定求职者的人品。但这种程序并非完全可靠。

第十一章 我的客户和员工 /140

诚实是件好事。它使人建立了自尊和自信。你可以问心无愧地直视自己孩子们的眼睛。这种坦荡的感觉比多少美元都有价值。

在我生活的早期，曾有各种人小看过我。我尽量让自己相信我的情感并没有受到伤害。但他们确实困扰了我，要不然我为什么还记得他们呢？但无论如何，我从未对那些说过我怪话的人心存芥蒂。

第十二章 买了第二个厂 /158

两年以后，我们的厂房变得太拥挤，只好用那个停车场来安排进出存货。当货运铲车开进停车场时，我们就得把个人的汽车停到街上去。

一天，有个地产商打电话来说他发现了一个大型、漂亮的厂房要出售。我马上赶过去察看。

第十三章 忠诚 /167

我雇的第一个员工就是丹尼，我的工头，后来他成了厂里的总管。他是个非常勤奋、认真、忠心耿耿的人。我当初用那么少的资金开业时，他就跟着我干。任何一个跟我冒这么大风险的人都值得我忠诚相待。他亲自肩扛、搬运过数千磅的塑料。当我们只有三五台铸塑机时，他把工厂管理得很好。

第十四章 妄用法律 /179

我们始终努力遵守法律。法律总是为保护劳工而不停地在修改，它常常变得保护过分而留下漏洞让坏人妄用。有些员工既贪心又不诚实。当他们知道了这些漏洞，就会设法利用法律，来欺骗或敲诈雇主。

第十五章 危机 /193

当遇到一些烦人的小事时，我常会心烦意乱，但面临严重危机的关键时刻，我反倒很冷静。这次我就非常冷静。我正面对一场影响到我的整个公司和所有员工的财务灾难。我可能在相当长的时间里暂停部分业务。

一家曾与我们有长期生意的公司为了省钱把生产设备搬到墨西哥去了，总部留在圣地亚哥。除了一件很难铸塑的产品以外，我们失去了这家公司的其他生意。

第十六章 朋友救了我 /205

我从飞机的舷窗向外望去，看到白色的云海上撒满明亮的阳光。想象一下，如果我的朋友没有告诉我这项盖子交易，或者他先告诉了别人而不是我，我们会有什么结果？这时我再次肯定了我的哲学：“永远善待每一个人，不管他或她是谁。谁知道将来会发生什么事呢？”

第十七章 总经理 /217

这个负责产生的副总经理是工程师出身，注重细节。要维持我们公司的现状，像他这样拥有公司职员特点的人能够做到。如果我对他的能力判断正确的话，那他还能够使我们公司发展起来。他看起来与我们公司的文化很融洽，性格开放、待人公平、不摆架子、不炫耀。当然，一个创业者更趋向于探索新领域，开发新思想，勇于冒险，但我那时有个感觉：在我们创业的环境中，他将来能够蜕变成创业型的领袖。

第十八章 新产品 /233

我们知道开发新产品有多么困难和多大风险。通过从罐头公司购买塑料盖子业务，我们得到了很多有专利权保护的盖子产品。我们开发得最成功并获奖的产品就是为塑料产品设计的旁边开口的喷嘴。这个容器是专为融雪撒盐设计的。但不巧的是，最近几年气候温暖，容器的销售量不大。我们为植物组织培养的容器花了许多时间和资源，但这个行业至今没有繁荣起来。这就是开发新产品的不利之处。

第十九章 退休计划 /245

当我上了些年纪时，律师告诉我应该为家庭未来的生活早作安排。我聘了一位很好的家庭计划律师。他为我、妻子和儿子都设立了信托基金和遗嘱。这些法律保护措施非常重要。当我年纪更大一些时，人们提醒我该安排退休计划。我该如何处理自己的生意呢？卖掉还是保留？何时办？怎么办？

第二十章 结论 /254

应该选择什么样的业务要因人而异。每个人的情况不同，我们必须找到自己最擅长的行业。很显然，选择一个具有巨大潜力的行业比选择一个不能再增长的行业要好。无论生意是大还是小，业主都必须加班加点地工作，整天都要思考，为大小巨细的事务操心。所以为什么不选择那些最终回报更高的呢？

第一章

祖父的创业生涯

1

在午后长长的阴影下，一个小男孩正在自家院里独自玩搭木棍游戏。他的父亲，我的太祖父，在一家三口唯一的卧室外坐在木椅上。我太祖父是个有声望的书生，他正全神贯注地看一本专为年轻人写的有关孔子学说的书。这时他的朋友杨先生推开嘎吱响的木院门，从街上走进来。“桑先生，您好吗？”杨先生有点发福，一张大圆脸正与他商场上的成功相称。身上的深蓝绸裤褂，也显露出他的富裕。

太祖父忙起身相迎：“贵客光临寒舍，不胜荣幸。快请坐。”他们用温和的方言相互寒暄。

正在房中炕上做针线的太祖母也忙放下手中的活儿，从炕上下来迎客，顺便把儿子也叫过来向客人问好。然后她就到隔壁备茶去了。

“今天真热，”杨先生说，然后与我太祖父相邻而坐。他探头看了看我太祖父手中的书。

“我正温习一本书，为儿子做准备的。”我太祖父的心愿就是让儿子做个最好的儒教学者。那个年代，读书人享有很高的荣誉，最上等的是读书人，其次是农民，第三等是手艺人，商人排在末位。

杨老板清了清嗓子，“对了，有关贵公子，”他向里屋看了一眼，“现在我很想知道你对他的前程有何打算。他是个很有礼貌的孩子。”

在旧时，做父亲的从不在人前夸自己的儿子。所以太祖父只是微笑着说：“多谢夸奖，他只是个淘气的孩子。我还没太考虑过他的前途呢。”

太祖母给客人和自己的丈夫端来了新沏的茶，然后就进屋里去了。杨老板端起茶杯又接上了话题。他啜了一口茶，想了想又说：“当然，让他去参加科举考试，中榜之后谋个一官半职的，那可能是最好的前途。但是就咱们本地，还没有一家有秀才的能送得起儿子进京呢。”

他看着我太祖父，等着反应，但我太祖父却陷入了深思，一言不发。

清朝时期，每隔三年皇帝要在京城开殿试一回，从顶尖的学子中选拔未来的官员。可是以当时 19 世纪中期的交通条件，要到京城，除了长途跋涉的艰难、危险之外，旅途的费用也只有富裕人家才负担得起。我太祖父家境清贫，送他赴京赶考是

根本不可能的事。

失去机会的悲伤至今仍挥之不去。假如我太祖父当了官的话，他就能光宗耀祖、养家无虞了。

镇上的乡亲虽然都有敬重老师的传统，但这并不能使我太祖父摆脱贫困。他和家人就只有两间瓦房安身，而眼前正与他一起喝茶的人倒是个可能会使许多设想得以实现的人。

就好像看透了我太祖父的心思一样，杨老板接着说：“像我这样虽没有当官却有些身份的商人，成功的也不多。”接着他又改口道：“其实要当一个诚实的商人并非人们想象的那么容易，而且一个儒商不必当官也可以光耀门庭嘛。”

太祖父说：“您讲的也有道理。”

杨老板紧接着提议：“老实跟你讲，对你儿子我早就有这个意思，就是未敢开口，怕伤了你的情感。因为我不久就要回京城，所以必须说了。我今日也正为此而来。我愿意带世德去京城，让他就在我的店里当学徒、学经商。”他喝了一口茶，但眼睛却没有离开我太祖父的脸。

我太祖父没有料到这样的提议。他不知道该说什么好，实际上，他甚至不知该怎么想。他只是瞪着杨先生。

“你也许想跟大嫂商量一下吧，”他的朋友建议道，“我下个月才走。”为了表示尊敬，杨先生称我太祖母为大嫂。

他起身告辞，我太祖父送他到院门口，与他道别。回到卧房中，我太祖父面对妻子在炕沿上坐下。这间屋子，没有任何奢侈品，典型的北方民居。窗前靠门的地方，太祖父摆了两把椅子一张书桌，面对窗户就着阳光可以读书写字。如果没有一个大胆的突变，他们的儿子，乃至子子孙孙都很难摆脱同样的家境。他们会继续以馒头和鱼为食，肉类就是难得的珍肴了。

当我太祖父看到儿子到外面去玩时，脑海里涌进了这些念头。于是，两人开始讨论儿子的前途大计。