

经营奇才

戴光中 著

張
敏
鈺
傳

台海出版社

经营奇才

戴光中
著

張
敏
卦
傳

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营奇才——张敏钰传 / 戴光中著. —北京: 台海出版社, 2005. 2

ISBN 7—80141—393—8

I. 经... II. 戴... III. 张敏钰—传记
IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 012091 号

书 名 / 经营奇才——张敏钰传

著 者 / 戴光中

责任编辑 / 吕 莺

封面设计 / 胡 霞

出 版 / 台海出版社

印 刷 / 保定天德印务有限公司

开 本 / 880mm×1230mm 1/32 印张 / 8.75

印 数 / 4070 册 字数 / 158 千字

经 销 / 新华书店北京发行所发行

版 次 / 2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

台海出版社 (北京景山东街 20 号 邮编 100009 电话: 010—84045801)

ISBN 7—80141—393—8

定价: 22.00 元

版权所有 违者必究

凡我社图书, 如有印装质量问题, 请与我社发行部联系调换。

序 言

汪友诚

宁波地处祖国东海之滨，秦时称为鄞县，“鄞地原因贸易名，灵桥彻夜有人行”，是我国极少数与商贸相关的古地名之一。唐代，称明州，与广州、扬州并称为中国三大港口城市，宋朝与广州、泉州并列为对外贸易的三大港口重镇，鸦片战争后辟为“五口通商”的口岸之一，改革开放以后，宁波计划单列，成为全国十四个进一步对外开放的沿海城市之一，是活力四溢的热土。

宁波是“海上丝绸之路、瓷器之路”的起点和通道，宁波人世世代代与海洋结缘，北上日本，南下新马泰，搞运输、闯

世界，开辟了条条黄金水道，足迹遍布六十多个国家和地区；他们在世界各地经商创业，繁衍生息谋发展；他们大都事业有成后，纷纷返乡祭祖，慷慨解囊，兴办各种社会公益事业。沧桑人生，造就了宁波商帮独特的吃苦耐劳、自强不息，善于经营、勇闯大业、扶贫济困、造福桑梓的精神。

当前正值宁波人民为纪念邓小平同志关于“把全世界的宁波帮都动员起来，建设宁波”的谈话发表二十周年而开展“宁波精神”大讨论之间，有幸先睹了由宁波大学戴光中教授撰写的《经营奇才——张敏钰传》书稿，虽然，我未曾与敏钰先生见过面，对其了解也仅限于我区文史资料中的记载，然而读完书稿，一个栩栩如生的宁波商帮形象展现在我眼前，对于先生的敬意油然而生，他不愧为宁波商帮中卓有成就的巨擘，他是宁波人的骄傲，更是其家乡——北仑人的骄傲。

在书稿的字里行间，看到了敏钰先生

人生经历充满着传奇色彩。先生自小聪颖，善于学习，善于动脑，善于经营，善于从平凡中创生机，最终在其所开拓的事业中均取得成功，成为宁波商帮事业成功者的典范。究其成功之秘诀，正如先生在总结其人生做人做事成功之道中所述：诚恳、实在，是成功的基本条件；信心、奋斗，是成功的关键；保持健康、充实智能，是成功的根本；而有效地利用时间是成功的重要因素；吃必要的苦、耐必要的劳则是成功的要诀。

敏钰先生少小离家，艰苦创业，事业有成，终成商海巨贾。而今身在异乡，心系故里，仍时刻在关心着家乡经济和社会事业的发展和进步。他多次慷慨解囊，捐资为家乡兴办教育、医疗卫生等各项公益事业，造福桑梓，泽及后代。“取之于社会，用之于社会”是先生的人生信条，也是当今社会事业发展的生命所在。

戴光中教授是研究宁波帮的专家，本书以翔实的史料、精彩的文笔，描述了张

敏钰先生的人生轨迹和辉煌业绩。在他的身上，我们看到了海外宁波帮艰苦创业而又爱国爱乡的精神实质，给人以激励，催人奋进。今借本书出版之机，谨向尊敬的张敏钰先生致以崇高的敬意！并祝先生身体健康！事业腾达！合家欢乐！

(作者为宁波市北仑区政协主席)

目 录

序 / (汪友诚) / 1	
第一章 穷人的孩子早当家 / 1	
第二章 从学徒到老板 / 25	
第三章 开头万般难 / 51	
第四章 “路是人走出来的” / 74	
第五章 而今迈步从头越 / 100	
第六章 “衣食住”三面出击 / 124	
第七章 “困难是人说出来的” / 150	
第八章 大庇寒士俱欢颜 / 177	
第九章 “苦牛”冬闲 / 202	
第十章 重回“起点” / 226	
附 录 张敏钰生平大事年表 / 255	
后 记 /269	

第一章 穷人的孩子早当家

张敏钰的故乡，在浙江省镇海县霞浦镇（今属宁波市北仑区）。这个地方，古代的地图上还真找不到，至少在千年之前，还是一片茫茫大海。随着岁月流逝、泥土淤积，这才有了最初平沙落雁的渔村。以后又随着兴修水利、围海造地，人烟才渐渐地稠密起来。

北宋末年的“靖康之难”，引发了一次北人南移大潮，“四方之民，云集两浙，百倍常时。”由于南宋定都临安（杭州），素为江南僻壤的宁绍地区，突然一跃而变成藩屏王畿，身价陡涨，吸引官



60年代的张敏钰。

僚士夫、名门望族纷至沓来、竞相占籍。包括这淤积不久的“斥卤之地”，也有人迁来，聚族而居，并称其地为上浦、下浦。

后来，乡绅们觉得这地名不太雅观，乃又改称上浦为“上傳”，下浦为“霞浦”。清代初期，有关典籍上已有霞浦的记载，乾隆年修的《镇海县志》，则更加细化，分记霞东、霞南、霞中、霞西、霞后五处地名。这五个村落，自然组合，形成霞浦镇。

霞浦居民，大都姓张。始祖张千忠，原籍河南冀州，祖上于北宋末年避乱江南，而他作为南宋部将，在元兵大举南侵时战败，遂隐居奉化，不久迁往鄞县五乡碶，后来再移镇海乌石岙，从此定居，繁衍生息，以耕读传世。数百年来，人丁兴旺，子孙分布在霞浦、大榭、白峰、峙头、俞范等地，成族30余处，其中一支便是霞浦宝前张氏。

张敏钰为宝前张氏十九房“思莪堂”的裔孙。该族以“台、斗、谦、和、惠、敏、仁、义、智、信”排行，张敏钰属“敏”字辈，所以名敏钰，字兆庆。

张敏钰少年失怙，祖上的情况不甚了然，只知道祖父一代，家境堪称小康，在霞浦镇上，开设了一家杂货店，店名“宝山斋”，其意想必是指顾客进店，好比身入宝山，满目琳琅，各色货物，应有尽有。张家还自行酿造老酒、酱油，自行纺织、贩卖土布。膝下有一个儿子，就是张敏钰的父亲泉生先生，所以生活相当宽裕、幸福。

但是，真所谓“天有不测风云，人有旦夕祸福”，有一年，正当壮龄的祖父两口子，竟同时罹患时疫，只过了两个星期，就撇下偌大家产，不幸去世了。当时，张泉生年仅14岁，便成了可怜的孤儿。

张敏钰的家乡，出了一位著名作家王鲁彦(1901-1944)，他在一篇题为《黄金》的小说中，曾以生动的文笔，描述这块最早经受欧风美雨侵蚀的土地上，乡亲们如何在“黄金”的蛊惑下，人心不古、势利浅薄的风俗和心理：

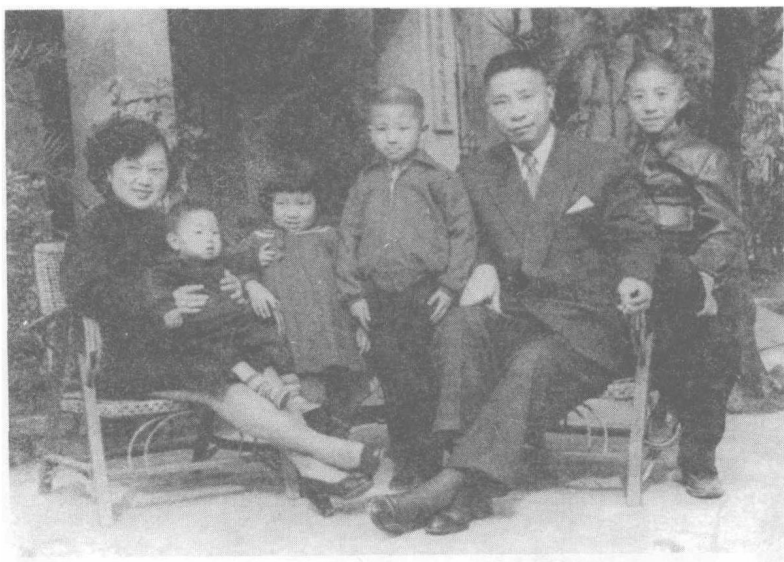
陈四桥虽然是个偏僻冷静的乡村，村里的人不大往城里去，城里的人也不到村里来，但每一



张氏家族在“思義堂”祭祖。

家人家都是设有无线电话的，关于村中和附近地方的消息，无论大小，他们立刻就会知道，而且，这样的详细，这样的清楚，仿佛是他们自己做的一般。

例如，一天清晨，桂生婶提着一篮衣服到河边去洗涤，走出大门口，遇见如史伯伯由一家小店里出来，一眼瞥去，看见他手中拿着个白色信封，她就知道如史伯伯的儿子来信了。眼光转到他的脸上去，看见如史伯伯一声不响低着头走着，她就知道他的儿子在外面不很如意了。倘若她再叫一声说，“如史伯伯，近来罗卜很便宜，



张敏钰一家初抵台湾时合影，左起：夫人龚福明、三子安平、次女仙平、次子永平、张敏钰、长子东平。

今天我和你合买一担来好不好？”如史伯伯摇摇头，微笑着说，“今天不买，我家里还有菜吃，”于是她就知道，如史伯伯的儿子最近没有钱寄来，他家里的钱快要用完，快要……快要……了。

不到半天，这消息便会由他们自设的无线电话传遍陈四桥，由家家户户的门缝里、窗隙里钻了进去，仿佛阳光似的，风似的。……

从此，如史伯伯这家人的日子就不好过了。亲戚邻居冷嘲热讽，处处跟他家过不去，连看家狗也给平白无故地砍死了。债主们更是紧追不舍，毫无情面。

如史伯伯着急得没办法，曾到女婿家里去借过钱。女婿不在家。和女儿说着说着，他哭了。女儿哭得更利害。她最懂得陈四桥人的性格：你有钱了，他们都来了，对神似的恭敬你；你穷了，他们转过背去，冷笑你，诽谤你，尽力地欺侮你，没有一点人心。她小时，不晓得在陈四桥受了多少的气，看见了多少这一类的事情。

结果，如史伯伯因为钱没借到，连讨饭的也不敢上门敲诈，小偷也来打劫，一下子盗走两口大箱子，但不管如史伯伯喊破喉咙，左邻右舍只当没听见，无人出来相帮捉贼。

善良的人们，也许以为这是小说笔法，不可相信。其实，这是一篇来自日常生活的现实主义杰作。失去双亲的张泉生，遭遇和小说情节极其相似，甚至有过之而无不及。

他是家中独子，父母双亡后，与外婆相依为命。一家人老的老，小的小，偌大的家产顿时就成了众人垂涎的天赐肥肉。他们或花言巧语，或明抢豪夺，把一个“宝山斋”变成了“空山斋”。外婆一介女流，既不懂商贸财务，也不懂生产技术，年事又高，实在受气不过，只得把店铺贱卖了，求个太平。

当张泉生结婚时，不仅店铺易手，连酿酒的工具，织布的机器等一大批粗重东西，居然也被瓜分一空了。张敏钰长大后，经常听到母亲怨叹：“家中什么都不剩了！”她嫁到张家时，挑水的扁担也找不到，应该是一对的水桶，只剩下一只，孤零零地躺在墙角。

而更可怜的是，这对小夫妻结婚，新房都没有，借住在张家的祖堂。一天夜里，新婚夫妇讨论今后生计，自然而然，说到了前几年备受欺凌，家产丧失殆尽的辛酸往事。不料，隔墙有耳，全被堂叔伯们偷听去了。他们气势汹汹地冲进来，不由分说，把小夫妻拖出房外，拳打脚踢，还振振有词地责骂：

“给你们住，竟还敢说我们的坏话！”

第二天，小夫妻忍辱离开祖居之地，前往柴桥沃家村，投奔新妇沃菊英的娘家兄弟。

1913年10月13日（农历九月十四），作为这对夫妻的婚姻结晶，张敏钰来到了人世。可是，“贫贱夫妻百事哀”。喜得贵子，在富贵人家都要乐坏了，在张家却是多了一份负担的苦恼。

张泉生幼时，虽然谈不上锦衣玉食，但饭来张口、衣来伸手是没有问题的。他14岁失去双亲，也随之失去了不可替代的父教母养。他根本不知道从小康人家坠入困顿的艰辛，依然故我。而当年事稍长，又受社会上坏人勾引，成天在外游手好闲，还染上了赌博恶习。

外婆年迈，无力严管，深忧长此以往，恐怕难以自活，于是下一狠心，送他去学木匠，因为宁波有句老话：“饿不死有手艺的人。”可惜，他尽管学会了木匠手艺，却改不掉好赌恶习，哪怕是娶妻生子了，口袋里只要稍有点钱，两脚就会不由自主地直奔赌场。

当然，他是每赌必输，输光了才垂头丧气地回家。害得沃菊英老是哀告：



北仑柴桥小学兆庆科技楼。

“鸟也有隔夜食，万一明天下雪落雨，怎么办？”

他却置若罔闻，不管不顾家中的无米之炊。

为了养活自己和抚育幼子，这位贤惠、能干的女人，也不得不去学一门手艺。

她学的是裁剪、缝纫，那时的裁缝，给谁家干活，就在谁家吃饭，白天不能回家。她只好清早起来，为张敏钰烧好一天的饭菜。

那时，各家做饭都烧柴草，灶旁必备一只灰缸，用以贮灰火，同时可以热水、煨粥、烘尿布，俗称“火缸”。母亲临走时，总把做好的饭菜放在火缸里保暖，留待张敏钰中午、晚上自行取用。

但这灰火，热量有限，吃过中饭，必须在灰火上加放一些稻壳，再盖上一层灰，不使冒烟，才能保证晚饭不凉。可怜张敏钰年幼无知，哪里会做这一套，所以，常常是中饭还马马虎虎可以吃；晚饭呢，不是凉了，就是馊了。

张敏钰吃不下去，又没有别的食物，便饿着肚子，上床睡觉。

母亲夜晚才回家，问他：“吃过了没有？”

他很懂事，不愿让母亲担忧，总是点点头，说：“吃过了！”

第二天，母亲打开火缸，才发现儿子昨晚又没吃上饭，心疼得抱着敏钰直流眼泪。

那位爱赌的父亲张泉生，却只顾自己享受，不让张敏钰吃上好饭好菜。

由于家道中落，受人欺侮，张泉生心中都

闷，常常借酒浇愁，久而久之，竟成了他的另一个嗜好，宁可没饭吃，也要喝上一口。他偶尔回家吃饭，鱼、肉、蛋、好吃的海鲜，都摆在自己面前下酒。

张敏钰的面前，则永远是青菜、萝卜、黄豆芽、苋菜股、油豆腐之类的“素下饭”。他的筷子，绝对不能伸到父亲面前去夹菜，哪怕是喝汤，也只能喝一口，万一忍不住连喝两口，父亲的筷头便会敲打过来，并且厉声训斥：

“你这样吃，是叫别人都不要吃了！是不是？”

父亲所以如此，居然还有道理——“这辈子，不想享儿子的福！”——言下之意，儿子也别想享父亲的福。

对待子女，张泉生信奉“筷子上出逆子，棒子上出孝子”。这句宁波老话的意思是：用吃喝供养出来的往往是逆子，用棍棒教训出来的往往是孝子。这当然不无道理，但他不幸走向了极端。以此为借口，在生活上讲究自我享受，根本不考虑孩子的身体素质、成长发育所需的营养。

张敏钰长大后，以父为鉴，不喝酒，不抽烟，对赌博深恶痛绝。

但他幼时，因营养不良而羸弱不堪。幸而天份极高，绝顶聪明，手脚也特别灵活。小小年纪，便决定自力更生，改变自己的“永久牌”素菜谱。

江南水乡的河埠头，常常是儿童的嬉水场所，特别是夏天的傍晚，孩子们像小蝌蚪般的簇