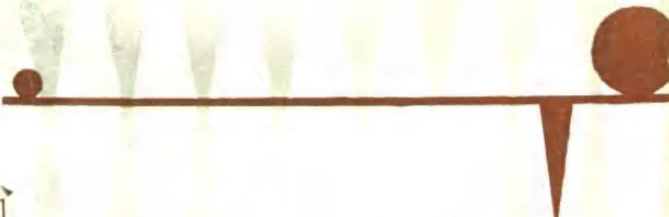


中国近代 民族实业家的 经营管理思想

● 主 编 赵 靖

● 副主编 虞祖尧
石世奇



云南人民出版社

中国近代民族实业家的经营管理思想

赵 靖 主编

虞祖尧 石世奇 副主编

*

云南人民出版社出版发行

(昆明市书林街100号)

云南新华印刷厂印装 云南省新华书店经销

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.75 字数: 210,000

1988年6月第一版 1988年6月第一次印刷

印数: 1—2,000

(平) ISBN 7—222—00167—0 /F·25 定价: 1.95元

目 录

赵 靖

第一编 中国近代民族实业家的 经营管理思想值得研究

- 1 第一章 中国微观的经济管理思想的一个重要发展阶段
- 5 第二章 在爱国主义旗帜下办企业
- 11 第三章 “天时不如地利，地利不如人和”
- 15 第四章 善用自己的优势，创造名牌产品
- 18 第五章 人弃我取，避实击虚
- 21 第六章 改革落后传统，建立适合自己特点的经营管理制度
- 24 第七章 一个大有研究价值的课题

姚中利

第二编 张謇（1853—1926）

- 27 第一章 张謇和他的实业活动
- 33 第二章 张謇的国民经济管理思想
- 55 第三章 张謇的国民经济调节管理思想
- 67 第四章 张謇的企业经营管理思想

郑学益

第三编 张元济（1867—1959）

- 80 第一章 张元济和商务印书馆
- 83 第二章 “以扶助教育为己任”
- 86 第三章 抓重点，注意门类品种多样化

- 92 第四章 “多出高尚书，略牺牲营业主义”
- 99 第五章 “有远见、有魄力的企业家”
- 109 第六章 “急于储才”、“推陈出新”
- 115 第七章 不做出版商，要做出版家

张劲涛

第四编 穆藕初 (1876—1943)

- 118 第一章 近代中国著名的民族工业家穆藕初
- 124 第二章 穆藕初企业管理思想的核心
——“人才为事业之灵魂”
- 128 第三章 穆藕初改革企业管理制度的入手
——财务管理制度化
- 131 第四章 穆藕初经营企业所依据的基本准则
——“来源出路，节节灵通”
- 141 第五章 运用科学管理理论，大胆破除陈规
——穆藕初对企业管理体制的改革
- 146 第六章 中国近代企业经营管理思想史上深有教益的一课

凌耀伦 裴佩

第五编 卢作孚 (1893—1952)

- 151 第一章 “一个没有钱的大亨”
——卢作孚的生平简介
- 157 第二章 “实业救国”与建设“现代集团生活”
——卢作孚的社会经济思想
- 173 第三章 “服务社会、便利人群、开发产业、富强国家”
——卢作孚的经营指导思想
- 183 第四章 “管理的核心，全在建立秩序”
——卢作孚的组织管理思想

- 190 第五章 “中国的根本问题是人的训练”
——卢作孚的人事管理思想
- 200 第六章 “以最少之物力与财力发挥最大之效用”
——卢作孚的物资管理与财务管理思想
- 205 第七章 中国实业界一位“不能忘记”的人物

谢百三

第六编 荣宗敬（1873—1938）、荣德生（1875—1952）等

- 207 第一章 荣氏企业风风雨雨的五十年
- 215 第二章 “要拿大钱，所以要大量生产”
- 219 第三章 “人弃我取，将旧变新”
- 226 第四章 粉纱互济
- 230 第五章 “薄利多做，竞胜于市场”
- 234 第六章 坚决、渐进的改革思想
- 239 第七章 “事业之成，必以人才为始基”

赵靖 肖麟

第七编 刘鸿生（1888—1956）

- 246 第一章 由买办转化而成的著名的民族实业家
- 252 第二章 “谋定而后动”
- 257 第三章 “不把鸡蛋放在一个篮子里”
- 262 第四章 “联华制夷”和“联夷制夷”
- 265 第五章 “要把适当的人，放在适当的位置上”
- 269 第六章 “自由竞争，优胜劣败”
- 272 第七章 “他山之石，可以攻玉”

第一编 中国近代民族实业家的 经营管理思想值得研究

赵 靖

第一章 中国微观的经济管理思想 的一个重要发展阶段

在我国悠久的历史中，创造并积累了丰富的历史遗产。历代的优秀经济管理思想是其中的重要组成部分。在我们为实现经济管理现代化、为创立有中国特色的社会主义现代化管理科学而奋发努力中，认真研究和借鉴中国历史上的经济管理思想遗产，是有重要意义的。

中国古代的经济管理思想包括宏观的国民经济管理思想和微观的私家经济的管理思想。前者被称作“富国之学”，后者则名为“治生之学”。

“治生”也称“治生产”或“治生业”，意思是指私家取得、保持和积累自己的产业的活动。治生之学实际上是私家经济的经营管理之学。中国古代的治生之学包括商人的治生之学和地主的治生之学。在中国古代没有企业，因而也不存在企业管理科学。治生之学不是现代的企业管理学。

中国有新式工商企业，始自近代。十九世纪六、七十年代，中国人开始办新式工业。洋务派官僚采用官办、官督商办和官商合办等形式，创办了一批新式工、矿业；由私人创办和经营的则称为商办工业。官办工业基本上仍是封建性质的官府工业；但已使用机器进行生产，生产劳动者也开始具有现代产业工人的某些特点，这同封建时代的官工、官商还是稍有不同的。官督商办的工矿、交通各业都采用股东集资形式，所进行的是商品生产，劳动者是雇佣工人；但其经济活动受着洋务派官僚及其所委派的官吏和买办们（以“总办”、“会办”、“提调”等职衔派入企业）的牢牢控制。官商合办的情况要稍好一些，其中若干小的、由“商董”负责管理的单位同商办比较接近。官督商办和官商合办的企业，是半封建的国家垄断资本主义性质的企业，商办企业则是资本主义性质的企业。

洋务派官办、官督商办和官商合办企业的经营管理问题，是另外的研究课题。本书主要是以经营商办企业（包括商董掌握管理实权的官商合办企业）的一些民族实业家的经营管理思想作为研究对象。

有的人对研究近代民族实业家的经营管理思想的意义持有疑问，认为中国近代的民族资本企业，在当时就比西方国家的企业落后，现在，时间又过去了几十年，自然更是相形见绌了。对于这种条件下产生的经营管理思想，还有什么值得研究之处呢？近代民族实业家的经营管理经验，还能够对我们有参考、借鉴的作用吗？

资本主义企业在近代中国的半殖民地半封建社会中是一种先进的生产形式，但是，同西方的资本主义企业相比，它们的确是远较落后的。它们规模小，资本不足，技术落后，设备陈旧，在许多方面都对外国资本存在着严重的依赖性。半殖民地半封建国家是帝国主义掠夺原料的地方，然而，旧中国的民族资本企业甚

至在原料方面也在很大程度上依赖于外国。众所周知，当时中国的民族资本企业以棉纺织业为主，而上海等地的纺织厂所用的却主要是外国棉花。

在企业管理方面也是落后的。封建的官僚体制、官场习气以至各种封建的关系和观念的影响，在民族企业中也相当严重地存在着，工人受着封建把头的控制，众多的工人还在很大程度上处于人身依附的状况。帝国主义的殖民压迫和封建的奴役关系相结合，在企业的经营管理中形成了许多落后的、野蛮的和荒谬的制度和形式。

民族企业所面临的外部困难比内部的困难更严重。帝国主义和封建主义的双重压迫，政治、社会秩序的扰攘不宁，拥有强大经济力量和政治后盾的外国企业的竞争和排挤，使民族企业立足困难，随时有被挤垮、吞并的危险。

民族资本的企业是落后的，它们的管理制度和管理方法是落后的，民族实业家的管理思想总的说也是落后的。这些都是必须承认的事实。但是，承认这种落后决不等于说民族实业家的经营管理思想中没有什么值得重视的遗产。

在如此困难的和不利的客观条件下，许多民族企业长期生存下来了，有的还有所发展；它们的产品不但销行国内各地，有的还远销国外；一些民族企业在国外设立了分厂，或者建立了各种联系；有些企业或产品在同外国资本竞争中还占了上风，把一些外国对手挤走了，或合并、收买了外国竞争对手的企业。这固然是由于得到了广大人民群众的支持，但也表明它们在经营管理方面有某些长处，表明许多民族实业家的经营管理思想中存在着某些先进的、合乎科学的内容。看不到这一方面，也是不对的。

研究中国近代民族实业家的经营管理思想，必须牢牢地抓住以下几个根本性的问题：

第一，要看到民族企业在同外国企业的竞争中始终是以弱敌

强。它们在力量悬殊并且处于严重不利的环境下生存下来，甚至在一定时期中还有所发展。从经营管理角度看，究竟有什么值得注意的地方？或者说，民族实业家的经营思想中包含着什么以弱敌强之道？这是需要特别研究的。

第二，它们是从外国移植进来的资本主义企业，管理制度和管理方法也多从外来，有些企业还竭力试验和推行外国的科学管理。但是，它们是中国人在中国土地上办的企业，企业的职工是说中国话，有着中国人的风俗习惯和民族情感的人，企业的顾客和各方面有联系的人，也多是在中国的特有环境下过着中国生活方式的人。在办企业过程中必须把外来的管理制度、管理方法和管理技术同中国的历史特点结合起来，形成能在中国行得通的、中国化的东西。中国的民族实业家中的许多人曾经较长期地为此作过尝试和努力，有的人对这种努力还是较为自觉的。这种努力在企业的经济管理思想方面有什么表现？这也是值得特别重视的。

第三，民族企业要在十分困难的主客观条件下求生存，求发展，就必须力求克服自己的弱点，创立和发扬自己的特点、优点，这就必须对企业进行改革，破除各种不适合社会化生产的陈旧的落后的规章制度和传统。近代许多民族实业家都曾致力于企业改革，有的还是有理想、有魄力的改革家。这种把改革和发展结合起来，以改革促发展的努力，在经营管理方面是怎样进行的？这又是一个有待发掘和研究的问题。

我们今天办企业的条件，同过去根本不同了。社会主义企业，在性质上同近代的民族资本企业更是有原则的区别。但是，在对外竞争中处于以弱敌强的状况，需要学习外国的先进管理经验和科学以及要处理好改革和发展的关系等问题，对我们当前的企业仍然是现实地存在着的，并且是迫切需要找出办法妥善解决的。近代民族实业家在这些方面所进行过的尝试和努力，对我们无疑

会有十分宝贵的参考和借鉴作用。

第二章 在爱国主义旗帜下办企业

在两种势力的斗争中，强的、占优势的一方，战胜弱的、处于劣势的一方，这是人所共知的一般情况。如果说，明显处于弱势、劣势的一方，可以战胜远比自己强大的敌人，一般人听到，多半会摇头不信。

但是，在我们中华民族的优秀历史遗产中，自古就有一种弱能胜强的学说。它不但存在于历代的许多著作、言论中，还体现于军事斗争和政治斗争的无数实际案例中，伟大的马克思主义者毛泽东批判地继承了这种优秀历史遗产，以马克思主义为指导，在中国革命战争中创造出关于以弱胜强的系统的马克思主义军事理论和战略、战术。“诱敌深入，后发制人”、“战略持久战、战役速决战”、“集中优势兵力，各个歼灭敌人”、“敌进我退、敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”，“你打你的，我打我的，打得赢就打，打不赢就走”等一系列灿烂光辉的人民战争思想，大大丰富了马克思主义的理论宝库。

在中国历史上，最先明确地提出以弱胜强学说的是先秦时期著成的《老子》一书。《老子》不但以明白无误的语言提出了“柔弱胜刚强”，①“弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知”②等论点，而且对弱能胜强的理论依据、以弱胜强和转弱为强的战略、战术，都作了研究和论述。

《老子》认为：以弱胜强有一个先决条件和根本前提，那就是弱势、劣势一方，必须处于“哀者”的地位。《老子》说：“抗

①《老子》第三十六章。

②《老子》第七十八章。

兵相加，哀者胜矣”。^①哀在这里指悲愤，指同仇敌忾。哀者胜，意思是在交战双方中，全国、全军同怀悲愤，同仇敌忾的一方，即使实力弱于敌人，也有可能取胜。

《老子》的这一原理，本身是就战争或军事斗争提出来的，但在今天的企业竞争中也是适用的。中国近代民族资本企业在同外国资本企业的竞争中，就典型地体现了这一点。

旧中国是受帝国主义侵略和殖民掠夺的国家。帝国主义不仅对中国进行商品输出，把它们本国所生产的廉价商品在中国销售，打击中国的民族工业；还直接在中国投资办厂，剥削中国的廉价劳动力，掠夺中国的资源。在同中国民族企业的竞争中，它们凭借自身强大的经济力量和殖民特权，力图扼杀、吞并中国企业。这样，民族资本企业在同外国资本企业的斗争中，就不止是一般的弱者对强者的斗争（象资本主义国家中、小企业同大企业的竞争那样），而且是被侵略者反对经济侵略的斗争。中国民族资本企业是“商战”中地地道道的哀者。民族实业家力图发愤图强，在外国资本压迫下求生存，求发展，并把这种求企业自身生存和发展的斗争同全国范围的反对外国经济侵略、争取国家独立和富强的斗争结合起来。这不但能激励自身的斗志，而且能得到本企业职工和广大人民的同情和支持。这就形成了以弱胜强的一个重要的、基本的条件。

有了这个条件，还必须在实际的经营管理活动中善于运用才能奏效。中国近代许多民族实业家都是深通此道的。在经营企业的全过程中，民族实业家都力图抓住时机，运用巧妙、有力的形式，以“实业救国”为旗帜进行斗争。他们的思想代表人物著书立说，奔走呼号，向广大人民宣传：中国经济落后，国力不足，所以受到帝国主义压迫，陷于殖民地、半殖民地的悲惨境遇。要

^①《老子》第六十九章。

救中国，就必须多办实业，大办实业，在经济上尽快赶上西方国家。只有振兴实业，才能实现独立和富强。这就是在半殖民地半封建中国长期流行的“实业救国”论。实业救国论可说是民族资产阶级用爱国主义旗帜激发广大人民对外国资本主义侵略的同仇敌愾，以求为自己办实业造成有利条件的这种思想的集中表现。

在创办企业和经营管理企业的各个时期、各个环节，民族实业家都重视利用和发挥自己的这种特殊“优势”，以加强自己在同外国资本企业竞争中的地位。

例如，1895年清朝政府在同日本签订的丧权辱国的马关条约中，允许日本在中国有投资设厂权，其他帝国主义列强纷纷仿效，这对民族企业的生存造成了致命的威胁。于是，一些民族实业家就提出“设厂自救”的口号，号召中国人自办企业以进行抵制。著名民族实业家张謇就以状元身份出面倡导，在江苏南通办起了近代有名的大生纱厂。他大声疾呼：帝国主义每年掠夺走中国大量财富，而棉纱一项居于首位。长此下去，中国“即不亡国，也要穷死”。要救中国，必须发展实业。现在，外国资本取得了在中国的投资设厂权，中国人不赶快自办企业进行抵制，中国的利权就要被外国资本攘夺净尽了。不用说，张謇的设厂自救的主张，是能够在筹集资本和其他办厂活动方面为他取得很多支持的。

中国近代每当帝国主义侵略进一步深入、民族危机特别严重时，人民在要求进行军事抵抗的同时，也经常发动抵制敌货的运动。1905年因美国压迫华工而发动的抵制美货运动，1915年因日本提出灭亡中国的二十一条、1931年因日本武力侵占中国东三省而激起的抵制日货运动，就是这种爱国斗争的典型事例。

中国人民认识到外国商品在中国市场上泛滥是由于中国实业不兴，因而，在抵制敌货的运动中总是积极提倡国货。抵制敌货有助于减轻民族资本企业所受的外来压力，提倡国货有利于民族

资本企业开拓市场，民族资产阶级也积极参加到这种爱国运动中来。民族资本企业拒售敌货，户户挂出“完全国货”的标牌；民族资本的工厂则努力生产代替敌货的产品，以应市场需要。民族实业家发展工商实业的努力，成了抵制敌货的爱国运动的组成部分，他们的这种努力也充分受到企业职工和广大人民群众的支持，从而能在企业发展中有助于克服困难，取得成就。

这类事例在中国近代多不胜数。民族实业家刘鸿生经营的章华毛绒纺织厂，因技术、质量不过关，老是亏本。九一八事变后，广大人民抵制日货情绪激昂，大大抑制了日本毛呢在中国的销路。刘鸿生积极配合，大力改进技术，提高产品质量，及时产出“九一八”牌毛呢。广大人民热烈欢迎这种体现着中国人民雪耻图强愿望的产品，“九一八”毛呢销路大畅，迅速夺取了日本毛呢在中国的很大一部分市场。这对章华毛纺厂克服困难，扭亏为赢，起了颇为重要的作用。

天津的民族实业家宋棐卿的东亚毛纺厂生产抵羊牌毛线的事例，也是具有典型性的。宋棐卿看到，当时华北的毛线市场，几乎全被日本的麻雀牌毛线和英国的蜜蜂牌毛线所占领，就精心研制了一种优质毛线来进行抵制，并为这种毛线取名为“抵羊”牌。商标上画着两只羊用角相抵。羊者，“洋”也。两羊相抵，暗含着要以这种毛线来同时抵制东、西两洋的产品。广大爱国人民“心有灵犀一点通”，对这一商标的含义一看就懂。在广大爱国人民的支持下，抵羊牌毛线很快就把麻雀牌和蜜蜂牌毛线赶出了华北市场。

在中国近代的半殖民地半封建社会中，民族实业家在企业的经营管理中以爱国、救国相号召，从而克服了困难、打开了局面的情况，不仅存在于较大的企业中，许多力量薄弱的小企业也在这方面作了努力，并取得了一定成就。北京的长春堂是由一个道士经营的半旧式企业。这位道士看到日货“仁丹”和“宝丹”泛滥于中

国，几乎一切公共场所甚至连各地农村墙壁上，也布满它们的广告画，不胜愤慨，就决心研制能和它们竞争的国货。经过他和企业中职工的努力，终于创制出抵制“宝丹”的“避瘟散”，抵制“仁丹”的“无极丹”。无极丹夺取了仁丹的一部分市场，而避瘟散更是风靡全国，终于把日本宝丹挤出了中华大地。

对于中国人民的反帝爱国运动为民族实业所带来的利益，许多民族实业家是深有感触的。青岛的一位实业家回忆说：“青岛华新纱厂是在日商纱厂包围之中，以一敌九，孤军奋斗，相持近二十年，不但未至倾覆，反有欣欣向荣之势，揆厥原因，则外在因素为主导”。^①这里说的“外在因素”，就是中国人民的爱国运动。他以抵制日货运动为例说：“在历次抵制日货时期，在党的领导下，人民爱国热情激发，迫使日本纱布转运南洋销售，因而华商产品几乎独占国内市场，获利甚丰。”^②

在旧中国，实业救国论曾是受到革命者批判的理论。正如毛泽东在《论联合政府》中所指出的，“在一个半殖民地的、半封建的、分裂的中国里，要想发展工业，建设国防，福利人民，求得国家的富强，多少年来多少人做过这种梦，但是一概幻灭了”。

“政治不改革，一切生产力都遭到破坏的命运，农业如此，工业也是如此。”^③

的确，在当时的历史条件下，实业救国是一种幻想。不推翻帝国主义、封建主义对中国的统治，实业是振兴不起来的，即使艰难竭蹶地办起一些企业，也改变不了中国贫穷落后的状况。在当时，要救国，首先是要进行反帝、反封建的革命；也只有进行这种革命，才能为振兴中国实业创造条件。

但是，幻想性只是实业救国论的一个方面。从另一个方面说，

①②《工商经济史料丛刊》1983年第1期，第29页。

③《毛泽东选集》前四卷合订本，第981页。

实业救国论又是一种具有积极意义的理论。它对唤起和鼓舞广大人民抵制帝国主义侵略起过很大的促进作用；对帝国主义列强的侵略势力起过一定的揭露和打击的作用；它为民族实业家造成了一些有利的条件，从而对生产力的发展起过推动作用。实业救国论是一种具有两重性的理论，而不是一种纯粹消极的思想。过去对实业救国论的批判比较强调了它的幻想的一面，对它的积极意义缺乏应有的肯定。今天看来，应该更全面地来评价它，给予它适当的历史地位。

中国无产阶级领导下的新民主主义革命，推翻了帝国主义、封建主义的统治，实现了中国的民族独立，并且走上了社会主义道路。今天，我们发展经济的条件和办企业的条件，同过去根本不同了。但我们的企业在技术和管理方面都仍然落后于发达的资本主义国家，在国际竞争中依然处于以弱敌强的地位。近代民族实业家在以弱敌强的斗争中曾经取得一定成效的经营管理经验和思想，对我们就仍然有重要的借鉴作用。尤其是他们在爱国主义旗帜下创办和经营企业的经验，应该说还非常有用。当然，我们今天用不着再提倡实业救国论；在旧中国的具体历史条件下曾经出现过的某些特定的口号和行动，诸如抵制敌货之类，由于当前我国的国际地位和国际关系已有了根本变化，也都失去了时效。但是，在爱国主义旗帜下办企业这一条基本经验并未过时，在将来也不会过时。用爱国思想和发愤图强的精神来鼓舞群众，并善于根据具体的时机和条件，采取切实有效和生动有力的措施贯彻到经营管理工作的各个环节中去，对于调动企业职工劳动积极性、创造性以及对企业的关心，对提高技术水平、产品质量和服务质量，对改善经营管理，对促进企业的改革，对打开产品销路……等等，肯定都会有重要作用。在企业外部，我们也需要在振兴中华的共同目标下，把企业和广大人民更密切地联系起来。社会主义企业当然主要应靠物美价廉、服务周到开拓产品的销路、

树立企业的信誉，但是，国家的保护和人民群众的支持，对企业的发展也是至关重要的。我们的企业，在技术、质量、成本各方面，要赶上和超过国外先进企业，还要经过一定的过程和时间。在当前我国企业还明显地处于以弱竞强的状况时，如何在广大人民群众中提倡并树立爱国货，用国货，关心、支持国货的思想，无论从宏观的或微观的经济管理工作来说，或是一个有重大意义的课题。

在爱国主义旗帜下办企业，要在企业经营管理的各个环节中处处注意同振兴中华的目标联系起来，用等一流的产品和服务来为国争气，为国争光。这对动员海外侨胞和一切炎黄子孙关心祖国的建设和发展，也肯定会大有作用的。

第三章 “天时不如地利， 地利不如人和”

“天时不如地利，地利不如人和”。^①这是战国时代大学者、后世被尊为“亚圣”的孟轲说过的一句名言。两千余年来，它一直被人们用作估量敌我强弱形势的依据。诸葛亮的著名的《隆中对》，就是以“魏得天时，吴得地利，蜀得人和”的分析，预见到以后几十年三国鼎立的形势。

如果用孟轲的话来分析现代的企业竞争，也是适用的。这里，“天时”主要指相互竞争的企业之间的实力对比，“地利”主要指距离原料、市场的远近以及其他地理因素的方便与否，“人和”主要指企业中人的关系和人的作用等。

在中国近代民族资本企业同外国资本企业的竞争中，“天时”方面的优势显然是在外国企业手中。外国企业技术先进，经济实

^①《孟子·公孙丑下》。

力雄厚，又有帝国主义的政治、军事势力和殖民特权的支持；中国的民族企业本身实力弱，又受帝国主义、封建主义的联合压迫。

民族企业在本国市场上同外国对手竞争，本应占有“地利”。但是，帝国主义侵略势力已闯进了中国并建立了殖民统治地位，控制了中国的国民经济命脉。中国关税自主权的丧失，使外国商品可以畅行无阻地涌入中国。投资设厂权的取得，使外国资本可直接在中国剥削廉价劳动力和掠夺资源。内河航行权、筑路权的取得，使外国商品、外国企业在中国能有比民族企业更便利的交通运输条件。……这样一来，民族资本企业连“地利”方面的因素也大部分丧失了。

因此，民族资本企业在“天时”、“地利”两方都处于劣势的情况下同外资企业竞争，要实现以弱胜强，就只能在“人和”方面下功夫，力争在这方面建立和加强自己的优势。事实上，在这方面也确实存在着可能：中国人聪明勤奋，生活待遇要求不高，爱国心强，愿为振兴中国实业做出贡献，等等。中国实业家在择人、用人方面，是大有可为的。

中国近代民族实业家都很重视“人和”，他们把人才看作企业成败的关键，把择人、用人看作经营管理的根本和关键。号称“棉纱大王”、首先在中国介绍并推行美国科学管理的著名实业家穆藕初就强调：“人才为事业之灵魂。”^①著名的化工实业家、科学家，为中国近代的化学工业的发展起了重要奠基作用的范旭东也反复申论：“事业的真正基础在人才”，^②“凡事待人而兴”。^③

解决人才问题首先要有选择人才的正确标准，中国自古在用

①《藕初五十自述》第83页。

②③《工商经济史料丛刊》第二辑，第12页。