摇摇作为最求稳妥、最讲平和、最知蕴藉、最具耐性的商人群体，苏商以源远流长的历史文化积淀为背景，显示出温文尔雅的行商风格、温润灵秀的创业智慧和真诚守信的经营品质。他们在创业经营过程中往往稳健而行，稳中有进，经过一定的经验积累和实力打造之后，又往往不乏长驱直入、直至全胜的强劲攻击力。这些特质使之成为中国商群中一个色彩鲜明的存在，而其所取得的世所瞩目的成就，也足以使其跻身于中国内地重量级商群之林。与其他商群相比，苏人商谋最富人性色彩和浪漫气息，因而也最具韵致，其所具有的人本关怀和人文精神，使之在中国商界具有更多的亲和力和最为相宜的名气。由此可以说，魅力独具的苏商创业经营智慧，不仅富有足以绵长回味的内涵，而且具备可资持久借鉴的价值——苏人商谋，正是当代中国商业宝典的重要组成部分。了解中国商人的来龙与去脉，不可不了解生意场上的江苏人。

摇图书在版编目 （悄摇数据

摇

摇苏人商谋：生意场上的江苏人 辕小满长，詹元编著援

—北京：机械工业出版社，圆摇摇员

摇 （现代创业经营智慧丛书 辕张俊领，贾国玺主编）

摇陨杂耘苑原则员原则员则苑原则则则载

摇

摇Ⅰ郾苏…摇Ⅱ郾①孙…摇②詹…摇Ⅲ郾商业经营 原经验 原江苏省

Ⅳ郾云摇摇摇表

摇

摇中国版本图书馆 悄摇数据核字 （圆摇摇 第 员摇摇号

摇

摇机械工业出版社 （北京市百万庄大街 圆圆号摇邮政编码 员摇摇摇 摇摇摇摇摇

摇责任编辑：赵泽祥摇特约编辑：张春宇摇版式设计：霍永明

摇责任校对：姚培新摇责任印制：洪汉军

摇北京京丰印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

摇圆摇摇年 员月第 员版 · 第 员次印刷

摇员摇摇毫米 伊员猿圆摇毫米 月缘 · 怨郧印张 · 员插页 · 圆摇千字

摇园摇员—源摇册

摇定价：圆摇郧员元

摇

摇凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

摇本社购书热线电话 （园员员 远猿怨员缘员员；员猿怨员缘员圆元

摇封面无防伪标均为盗版

需要全本请访问 www.ertongbook.com

摇摇目录

第一章摇苏 人 谋 商

摇摇“苏商”二字既有着深厚的历史文化底蕴，又有着雄厚的现代经营背景，正缘于此，每一位苏商的创业和经营都显得内涵丰富、风情独具，较少看到弥漫于国内商界的浮躁气。苏商们正是这样从不同时期的历史云烟中走来，大可称道的史绩，如同盏盏烛火，沉着持久地光照着今人和后世，使他们无论在哪里行商，不论从事何种行业，都能不弃历史，不泯良知，在新旧共融、中西合璧、奋发执著中走出一条坚实拓进之路，在真诚付出中体现出关注人本、乐于服务的主体精神。这其实已经构成了苏人最为透亮的商业品质。

□ 在诚信中体现自己的责任感 …… 员
□ 以先进理念和果敢行动为胜出之本 …… 怨
□ 从关心和热爱他人出发寻找商机 …… 圆
□ 不温不火，在耐性竞争中终做胜家 …… 圆
□ 将创新和胆略作为发展的永动力 …… 猿
□ 良好的环境足以体现经营的智慧 …… 源
□ 必须弄懂代价和成功之间的关系 …… 缘
□ 不断变革自新才能稳稳站立 …… 缘
□ 全面从优地打造“大船结构” …… 远缘

摇摇目录

第二章摇行商则与本

摇摇与其他地区先掘金而后反思重建规则的做法不同，传统文化积淀的濡染，使苏商一开始就走上了一条中规中矩、正道行商的路线。他们绝少投机，而是以诚信为本，以尽可能优质的服务为做大的法则，很自然地循依着传统，自觉地摒弃着浅薄浮躁的异化，从而具有更强的市场免疫力。由于信守按商规谋事的本则，苏商的经营往往有其表面看来的保守性，纵然是创造力的勃发，也并不违背商业的原轨。正缘于此，商业运行内在规律的稳定和强大决定了苏商内在的膂力。而任何事物都是有其稳定的本质的，商业亦然，纵然是最为时新的产业，也脱不开规律的制衡；正是靠着带有普适、守恒意味的则与本，依托着稳固的商基，苏商们不做则已，做则必赢。

□ 抓住人们内心的渴望就能把商做大 …… 殆怨
□ 知天高地厚才有过人谋略 …… 愿源
□ 最擅长、最喜爱的就最具优势 …… 怨缘
□ 将创造力作为创业的一项最基本的动力 …… 怨怨
□ 将“人和”因素作为上升发展的关键资源 …… 员元
□ 以挑战和响应作为决定企业命运的铁招 …… 员园
□ 更大的成功在于更早一步地找准潜在机会 …… 员怨
□ 靠真诚的付出获胜 …… 员苑
□ 追求并执著于本业者终有所成 …… 员缘
□ 先从体制上理顺，再从经营上图精 …… 员源

摇摇目录

第三章摇商路与商思

摇摇苏商中多的是以商为文的行家，做事据而有道、条理分明、从容儒雅是苏人行商的共性，这也形成了一个商群显而易见的独特性。在苏商这一群体中，我们能够看到更多的更具章法、因而也更有说服力和可效仿、可借鉴性的创业思路、经营线路。这些创业思路和经营线路虽因人、业而异，却无不体现了苏人处事为商的聪敏与明达。在一些有代表性的实例中，我们不难发现，苏商眼中手中的商业也有大小之别和先行后到之分，却均能以做大、做精、做到极致状态为指归，总是不做则已，做则必稳，稳而必精，精而必大，一直通向成功境界而绝少因盲目行事造成的侥幸、沮丧、大喜大悲，其中原因也就在于他们有行商做事以稳为基、以达为路、以快和大为标的始终明确、有条不紊的思考和行为方式。正缘于此，他们的创业有着坚实可靠的依据，有着超前行动的果决，有着借势而行的聪敏与灵活，又不乏遇机则变的积极与主动，借小而谋大，就近而怀远，求“得”而不惜于“失”，这些都是这种明达儒雅商谋风格的具体体现。

□ 围绕资源的创业最具背景优势 …… 灵感
□ 始终超前就是引领市场的奥秘 …… 灵缘
□ 以不断的借势换取不断的发展 …… 灵园
□ 将变革作为企业进步的必然法门 …… 灵园
□ 想方设法地将自己的经营同外界连起来 …… 灵感
□ 以完善、创新、提高为企业发展的永动力 …… 灵缘
□ 打造出完美健硕的黑马，以图冷门获胜 …… 灵园
□ 以“失”谋“得”，谋在更大更多 …… 灵缘
□ 用大格局的思路经营小企业 …… 圆圆

摇摇目录

第四章摇商 国 之 策

摇摇由于同居一方水土，一方企业群落的启动、发育、成长和成型必然会体现出一种共性。就苏商而言，在共同文化背景、共同创业环境条件下，一些可称为方策的带有通用意义的创业经营策略也必然会形成。这里经过甄选的寻找市场空隙、觅求稀缺资源、反向思维谋商、追求新奇特效果以及牢牢把握社会现实需要等等作为，就蕴含了不少苏商行之有效、效力不凡的策略方面的内容。诚然，共性寓于个性之中，而个性又如此丰富多彩，以至于任何企图用一两句话来概括苏商智谋的努力都显得徒劳。古有战国策，今有行商策，策是无形的，却是成功的法宝和利器。在商业王国里，不同实力的苏商正是靠着自己独得的法宝利器成功地实现了自己的辉煌，这里的实例当然仅仅是其中的一些代表。

□ 寻找经营空隙的奥秘 …… 摇摇苑
□ 想方设法地谋得市场的“稀缺资源” …… 摇摇景
□ 从最现实的需要寻找创业的入口 …… 摇摇恩
□ 以薄利得人心，以多销赢市场 …… 摇摇源
□ 新奇特的创业最具冲击力 …… 摇摇思
□ 果决、超前地转身，力求峰回路转 …… 摇摇元
□ 最切实的拓展方式往往最具独特性 …… 摇摇园
□ 以“稳”为基，谋求发展的超常规 …… 摇摇元
□ 靠反向商谋做常规思维难做的大事 …… 摇摇元

需要全本请访问 www.ertongbook.com

摇摇目录

第五章摇商 智 在 谋

摇摇如果说，商则和商策能够体现出共性的一面，从而在更大程度上具有普适性，那么更为具体的商智却会因人而异，更能体现出商人的个性。反过来说，每个商人都有自己的生活背景以及个人条件，千差万别的客观因素和思维方式决定了不同的创业经营之路，而异彩纷呈的方法又往往统一在苏商的处世为人之道和行商做事的风格之中，与其所共有的人文精神浑融于一体。无论怎样说，相比于一般性的原则和较为抽象的策略，人们往往更为关注一些具体可感的创业经营智慧，尤其是初涉商海的新手，这是因为从这些同样体现着商谋的方法和方式中，我们能够得到更生动、更具体、更质朴的体验或感知，同时也更有助于我们找到苏商精神的本源。

□ 以内外两种功夫打造品牌 …… 圆猿

□ 靠着深化细化，使自己的服务特色化 …… 圆园

□ 借助于文化牌，打好产品牌 …… 圆员

□ 用奇思之光把最普通的生意照亮 …… 圆源

□ 更新更亮的效果在于旧行业中装进新内涵 …… 圆愿

□ 先抑后扬，巧点子做出经营妙文章 …… 圆苑

□ 将“洋为中用”的经倒过来念一念 …… 圆缘

□ 用想像力的翅膀驱动生活和市场 …… 圆愿

□ 从心理层面展开营销攻略 …… 圆缘

参考文献 …… 猿员

第一章

苏人谋商

□ 在诚信中体现自己的责任感

要谈苏商的诚信，当从现代商史说起。早在 □□世纪 □□年代，上海银行即有一则著名的“行训”：“人争近利，我图远功；人嫌细微，我宁繁琐。”它出自著名银行家陈光甫对上海银行员工的训示，成为上海银行此后奉行了几十年的经营法则。这四句话，事实上也是苏商经营法则的一个概括，作为一名镇江人，陈光甫把苏商的经营传统继承下来，凡事以信为本，从而使上海银行建立了良好的口碑，借此也在流光溢彩的大上海打造了陈氏金融帝国。

陈光甫把“银行靠信用而生存”作为自己的座右铭，几十年来一直坚守信用。他经常对下属说：“信誉是银行的生命”，“银行是靠信誉来生存的”。从某种意义上说，这可以说是陈光甫成功的法宝。不难想见，在 □□世纪初叶，作为一家商业银行，政治上没有大靠山，经济上没有大资本，还要承受外国银行和官方银行的排挤，然而就在这样的经营环境中，上海银行不但没被淘汰，反而从小到大，一步步发展，靠的就是陈光甫的“取信于民”的经营原则。他正是由此赢得了民心民意，因而风吹不动，雷撼不摇，稳立上海，光耀九州。我们在《沪人商略：生意场上的上海人》一书中曾经谈到有着强烈民

族责任感的上海大银行家张嘉璈，而在 [illegible]世纪初叶的上海，张嘉璈平生最为赏识的就是苏人陈光甫。张嘉璈曾叹息说：“如果上海能多得几个陈光甫，中国银行业不堕。”陈光甫令业界钦敬的事迹之一，体现在 [illegible]年汉口出现的钞票停兑事件——时年北伐军打到武汉，为筹军饷，国民党曾命令武汉的银行界停止兑付现金，引起武汉一带金融秩序的动荡，钞票迅速贬值，银元黑市猖獗。尽管当时面对经营困境，陈光甫却毅然决定上海银行汉口分行对停兑前的存款概付现金——作为一个没有背景的私营银行家，这一决定意味着上海银行将要蒙受惨重损失，不仅经营上存在着极大的风险，而且政治上也必然会引起当局不满，因此董事会成员对此大力反对。但陈光甫坚持认为：银行应该讲信用，应该对民众负责，当民众存钱时，钞票还是可流通货币，而今钞票已成了废纸，就必须按照存钱时的价值付给民众等额的流通货币。为此他对董事会成员说：“道理很简单，我们拿了人家的银元，有什么理由不还人家银元？一个银行如果没有信用，就等于自杀。”有鉴于此，为了上海银行的长远利益着想，他宁可得罪权贵也不愿得罪储户，因而当即命令汉口分行经理唐寿明照样兑现。当时汉口其他银行均按照国民党命令执行停兑，惟独上海银行汉口分行我行我素：凡在停兑日之前存入银行的款项，均照存款日的钞票市价支付。此举的风险果然不小，当时汉口分行的存款总共才几百万元，而所需兑现的量却十分大，经过这次挤兑风潮，上海银行损失了 [illegible]多万元。

损失固然惨重，然而正像陈光甫所料到的那样，表面上的吃亏却赢得了长远的利益，使上海银行在汉口民众中大享口碑。在兑现同时，为了保持社会各界对上海银行的信赖，陈光甫不轻易作信用放款，并且为存户保密，定期公布银行资产负债表，这些举措使上海银行的信誉直线上升，汉口民众开始把上海银行当做生活保障来看待。在货币流通情况十分不稳定的 [illegible]世纪 [illegible]年代，这样的美誉使民众纷纷投奔，竞相把钱存入上海银行汉口分行，使得上海银行由此进入了快速发展期。到 [illegible]年 [illegible]月，其存款总额已达全国私营银行存款总额的 [illegible]放款总额达 [illegible]亿元。

陈光甫的作为自然引起了国民党的不满。当时北伐进展顺利，北洋军阀败势明显，为了弥补关系，陈光甫采取了积极迎合的姿态——

当国民党向银行界摊派“江海关二五附税国库券”时，陈光甫积极奔走，充当了“江苏兼上海财政委员会”主任的重要角色。经过汉口挤兑事件中的坚持兑现，上海银行在国内同业界显得一枝独秀，占尽了风光，自然有人气不过，及至于后来看到上海银行日益发达，更如骨鲠在喉，遇机推波助澜者不乏其人。当时上海银行股东中有一部分是盐商，有位名叫李闳菲的盐商生意就做得很大，陈光甫对盐业的放款因而也颇有规模。员猿员年，江汉遇洪，上海银行押款盐运的源园万担食盐被淹，此时便有人趁机生事，造谣上海银行马上要倒闭，再次引发汉口分行的提兑风潮，并从汉口一路蔓延到南昌、九江、南京，上海总行也大受冲击。陈光甫由此心力交疲，却也不得不尽力应付。他以不失诚信为原则，一方面命令全体行员泰然处之，对要求兑现者来之不拒，要现就付，表现出若无其事的姿态，以免紧张情绪感染于人；另一方面四处奔走，亲求朋友支援现银。

由于陈光甫一向重信誉，在同业界有很高的威信，尤其有几个患难至交，困难时期彼此相助，竭尽至诚，所以大家都肯帮上海银行的忙。其中对陈光甫帮助最大的要数我们前面谈到的中国银行的张嘉璈和浙江实业银行的李铭，三个人交情几十年如一日。员猿员远年在中国银行抗命抵制袁世凯的“停兑”命令时，陈光甫曾坚定站在中银一边，与张嘉璈建立了友谊；员猿员苑年北阀时期国民党为筹饷，向中国银行提出借款员园万元时，张嘉璈不干，双方形成僵持，又是陈光甫调查摸清了国民党财政部的下一步棋，向张嘉璈透露了关于“江海关二五附税国库券”的实情，由此解除了张嘉璈的顾虑，答应先行垫借，待发行国库券后再收回，从而也解了中行之围。这次轮到上银被“围”，张嘉璈自然鼎力相助，破例允许陈光甫以新造好的银行大楼为抵押，借给愿园万元现银，并且在大白天把现银一箱一箱地运抵上银总行楼前，堆放在银行大厅和台阶上。见一个个箱盖大开，前来挤兑的市民明白上了谣言的当，于是纷纷散去。经此次挤兑风潮，上海银行的信誉更加坚挺。

宁可得罪权贵也不得罪储户，这就是陈光甫的经营秘诀。由此我们更深刻地得知，人的品格影响人的一生，商业经营的品格也同样决定着商业的命运——纵观上海银行当时的发展，诚信就是陈光甫最基本的商则。这种苏商传统一脉相传，也影响到了当代苏商。

猿

在当代市场中，商业盈利的关键首先体现在销售环节上，推销是否讲究诚信，对企业能否真正做好市场关系甚大——在这方面，苏商的诚信原则传承已久，从陈光甫身上即可窥见一斑。难能可贵的是，在国内商界难以自诩的 圆世纪末乃至 圆员世纪初，在传统断代、诚信气候不好的商界，在新世纪中国商业的大谋局中，苏商始终图远功而不贪近利，务平实而不弃细微，成为中国商界的诚信代表。

当代经济的发展特征就是迅速，几乎可以用一个“飞”字来形容。面对这种境况，要保持一份平常心，沉住气，始终悠然地站在诚信这块基础上，对各种诱惑做到视而不见，确实并不容易，而当企业面临生死存亡之际，咬紧牙关坚持诚信者，前面已有我们所谈到的陈光甫作为史中诚信的见证，当代还有我们要谈的众多苏商显示着诚信的事实，这自然是当今业界不能不为之佩服的。而在事实上，当代苏商亮点多多，关于诚信方面的实例举不胜举，要一一谈来显然是不可能的，而只能择其要者而述之。而我们既然谈到了前辈苏商陈光甫在挤兑风潮中的表现，这里便以“同类项”来对应，以说明不同条件、不同时代的苏商的诚信品质。

这里选介的苏商是一位业界耳熟能详的人物——作为红豆集团创始人的周耀庭正是一位在诚信上令中国商界不能不佩服的苏商之一，因为诚信，他经营的红豆集团曾差点儿倒台；也因为诚信，红豆集团又站了起来。

员怨愿缘年，源岁的周耀庭接到一项意外的任务：到港下镇办企业一家小小的针织厂当厂长。其实对他而言，这与其说是个提拔，不如说是个惩戒。当时周耀庭是无锡港下镇生产大队里专管副业的大队长，他组织村民热热火火地养地鳖虫，支持儿子办木器厂，率先搞土地承包责任制。传统守旧的村民们认为他不务正业，乡政府认为他不服管教。为了让他吃个“鳖”，乡政府一些爱看笑话的人把已经是个烂摊子的港下针织厂塞给了他，想让他难堪。

没想到的是，周耀庭还真应了一句俏皮话：给点儿阳光就灿烂，真的就使港下针织厂起死回生了——上任后，针对针织厂生产的情况，他确定了清空库存、更新转轨的大方向，把厂里所有干部员工强行撵到各乡镇去摆地摊，大家怕吃苦，怕丢脸，不愿去，他就带头挑着上百斤的担子起早贪黑沿村叫卖；对厂里整个销售过程的各个环

节，他一一过问，杜绝了一些供销员以权谋私的行为；为了解决资金短缺难题，他动员每位员工投资 [illegible] 元到厂里，这样一来把员工拴在了一条绳上，使员工们觉得企业成了自己的，工作起来也就不得不拿出干劲儿。结果仅仅四个月，针织厂的库存就全部清空。

经过仔细推敲后，周耀庭认定当时的市场整体上是商品匮乏的卖方市场，市场就像一个嗷嗷待哺的饥饱不均的孩子，急需商品流通。而在这样的大好形势下，港下针织厂产品卖不出去原因在于企业经营思路落后，员工缺乏积极性，另一方面是因为企业生产力低下，产品质量太差，产品款式也落后于潮流。总而言之，企业缺乏一个整体的、连贯的经营思路。

接手港下针织厂后，周耀庭一连搞了多项改革。首先他咬紧牙关，从厂里挤出 [illegible] 万元资金更新设备，新购进国内一流的电动平车，使工效提高了一倍，产品竞争力大大增强。接着，他注册了不久即驰名大江南北的“红豆”商标，同时对企业管理进行了一次全方位的改革：建立竞争机制，打破供销、管理垄断和技术垄断，在全厂实行“干部联绩，技术人员联效，供销人员联利，工人联产”的“四联”政策，全厂员工实行工资全额浮动，从工厂、车间到个人都实行收益的独立核算。

周耀庭形象地把自己所推行的全员工资全额浮动制喻作是：“让每一个人都坐两条腿的凳子。”因为两条腿的凳子不如四条腿的稳当，总得小心翼翼用力来撑，否则就要摔下来。当时在各车间的墙上，他贴满了员工工资表、每月工资表，每月工资都上排行榜，然后搞“末位淘汰制”，结果这个“末位淘汰制”就像只老虎，把那些不愿动的员工追得拼命往前跑。对当时一系列铁面无情的做法，周耀庭的解释是：道理很简单，一个企业真正的核心能力应该是掌握一种长期、独有、别人很难掌握的赢利模式，即找到一种满足市场需求的差异化能力。当时就苏南企业而言，品牌、技术、人才、资金实力其实已难分伯仲，“卖到上海去”的赢利模式也大同小异。有鉴于此，惟一能使自己脱颖而出的办法就是千方百计将企业的各个环节做得比别人更好，做到精益求精。他的这一观念是对的，结果，经过切实实行，港下针织厂在短期内便扭亏为盈，蒸蒸日上。到 [illegible] 年，“红豆制衣”开始通过大上海行销国内各地，港下针织厂也更名为太湖针

需要全本请访问 www.ertongbook.com

织制衣总厂，成为苏南崛起的市场先声。

此后周耀庭的发展策略就是：把握经济周期，踏准市场节奏。[illegible]年，他从以“被动接受”为特征的自然竞争思维，转变为以“主动谋划”为特征的战略竞争思维，内外贸并举，短短三年中，将“红豆”制衣产品的销售额拉高至近亿元。[illegible]年开始进行全面战略扩张，由外贸扩张到开拓国内市场。这一年，“红豆”产品参加了南昌举办的全国针棉织品交易会。这是一个共有 [illegible]家企业争奇斗艳的大战场，这一交易会也可以说是周耀庭在国内市场上打响的开山第一大战。周耀庭以一个极隆重的方式在国内亮相了：“红豆”展开了铺天盖地的广告攻势。从南昌火车站到主会场，沿途人流熙熙攘攘的繁华大街成为“红豆”展示自己形象的大舞台，目光所及之处无不是“红豆”内衣的招贴广告：主会场两侧，两条 [illegible]米条幅立地顶天，白底红字的“红豆内衣献一片爱意”几个大字格外引人注目；身穿红豆牌内衣的模特肩披绶带，进行精彩的时装表演；报纸和电视上，也一夜间冒出大批“红豆”广告；开幕式上，两个上写“红豆”二字的热气球腾空而起。短短几天之内，“红豆”产品就红遍了南昌。接着，在武汉举办的又一届全国针棉织品交易会上，周耀庭照样又来了这么一下子。两战告捷，“红豆”从此红遍全国。

[illegible]年周耀庭展开品牌扩张，杀入时装和休闲服饰领域，除了帽子，什么都做。[illegible]年，他斥资 [illegible]万元，兼并了上海上菱集团全资子公司申达摩托车厂，将其更名为赤兔马摩托车厂，从此展开了多元化经营，并在 [illegible]年坐上了“摩托车全国销量第一”的宝座。[illegible]年，“红豆”实现了品牌经营，国内有数十家企业为“红豆”做贴牌生产。[illegible]、西裤、小轮胎仍保持全国第一。[illegible]年，红豆股份在上海证券交易所上市，当年营业额超过 [illegible]亿元。[illegible]年，红豆集团主要产品产销达到创纪录的 [illegible]以上的增长率。

由于原本是一个“惩戒”，当初那些要“教训一下周耀庭”的人做梦也没有料到，这下却把一个已年届不惑的人推上了人生的顶峰。他们没想到一个半死不活、先天不足的苏南的乡镇小厂，会在日后成为名闻全国的知名上市公司。靠着诚信为业的信念和大胆开拓的精神，周耀庭以他那化腐朽为神奇的企业家力量创造了这个奇迹。

但很少有人注意到奇迹背后的故事。除了越来越完美的产品和机

制、越来越灵活的策略和谋局之外，支持着“红豆”不断上升的还有我们前面谈到的诚信。这才是“红豆”亲和力的来源。

1992年是已经更名的红豆企业的一个转折点。这一年周耀庭发现上海的外贸公司有大量的国产服装出口业务，同时，开放政策也给乡镇企业带来了春天。一有政策支持，二有市场需求，周耀庭胆子更大，信心更足，自此开始走向以“被动接受”为特征的自然竞争思维向以“主动谋划”为特征的战略竞争思维的转变。他认为，“红豆制衣”应该内外贸并举互补，两条腿走路，将生存的风险分散化小。就这样，靠着货真价实的推介，“红豆”这家刚从困境中走出不久的苏南小企业闯进了上海，寻求迈上世界大舞台的台阶。

当时上海人的印象中还没有“苏南企业”这四个字。在上海国有外贸公司看来，红豆制衣公司一开始就是一个“土八路”，他们不相信一家乡镇企业能生产出什么像样的产品。这一成见使周耀庭历经千辛万苦，跑细了腿，磨破了嘴皮子。但凭着诚信终有所获，终于有一家外贸公司愿意试试，给了他们一单 5000万件出口意大利的童装业务，但同时提出了一个苛刻的条件：必须 15天交货。周耀庭一口就答应了下来。回到厂里后，大家一听炸了营，因为以红豆制衣公司当时的生产能力，15天加工 5000万件童装根本不可能。这不仅意味着厂里必须加班加点连轴转，还要把一部分任务委托给别人代为加工，加工出来以后还要运到上海。算算账，加工下来不但不赚钱，还要亏本——厂里高层为此一片反对声：“不行不行不行。”理由很简单：什么生意都能做，就是赔本生意不能做。周耀庭却始终坚持一个字：做。他的理由更简单：我已经答应下了，人得讲信用。他对大家说：“正因为没有做亏本生意，所以我们要做；正因为别人不愿而我们愿做亏本生意，而且能做亏本生意，外贸公司才会肯定我们的实力和信用——站在未来的角度考虑问题，事物都是辩证的，现在看也许是亏，将来也许就会发现它是赢。”

结果，“红豆制衣”打响了进军大上海的第一炮。周耀庭敢于亏本做生意的事引起了上海外贸公司的注意，一举在外贸系统建立了良好的信誉。不久，江苏、上海、深圳、湖南等地的众多外贸公司都闻风而至，与红豆制衣公司建立了产销合作关系。“红豆制衣”由此以令人瞠目的速度一脚踢开国门，冲向了世界。到这一年的年底，产品

已经远销日本、意大利、美国、澳大利亚、科威特、新加坡及我国的港澳地区；外贸产品发展到绒布、汗布、棉毛三大类 [illegible] 多个款式，年外贸额达 [illegible] 万元。

什么是一诺千金？就是把承诺看得比金子还重。金玉非宝，诚信是宝，正因为有了千金一诺，才有一诺后的千金万金。“红豆制衣”在短短十年间成为苏南第一家省级乡镇企业集团公司，其立足点正在它所倚重的“诚”和“信”。

不过，寻常风浪下讲诚信似乎容易，能在生死存亡的关头仍不忘记承诺，牢牢把持“诚信”二字，才是最难办到的，也是最难能可贵的。作为一名苏南人，周耀庭的可贵就在于他不仅具有一代优秀企业家的精明和睿智，而且始终保持着农民的质朴和诚实。他始终力图用自己的行动表明：无论什么时候，“周耀庭”这三个字都是和“诚信”划等号的。

[illegible] 年国家实行宏观调控、经济软着陆，由于前期发展过速，弊端暴露出来，造成了银根紧缩，而在这一年的年初，已经成为集团企业的“红豆制衣”在日本独资成立了“日本红豆株式会社”。两件事情相综合，不了解内情的人觉得“红豆”这一下子步子迈得太大，恐怕要落空。以讹传讹，一时间港下镇到处流传着红豆集团要垮的流言，形成了人们的恐慌心理趋同。潮水般的人群拥向了红豆集团财务科，在红豆集团门外，黑压压地站满了来提钱的人。周耀庭早上来上班，还懵头懵脑地不知出了什么事儿，财务科的人却都慌了神儿，要他赶快拿主意。

站在办公室窗前的周耀庭向外面看去，但见人头攒动，躁气滚滚，为此他心中五味杂陈。面对这样一片黑压压的人群，就算是国有银行也要害怕，而财务科每天的流动资金只有五六万元。更何况还了这一批，还有下一批，这样下去，“红豆”必然要被釜底抽薪，很容易瘫痪的。但若不还，也就成了不讲信用，在乡亲们看来是“红豆”昧了他们的钱，必然更会加深人们的恐慌，乡亲们也就必然会认为“红豆”真的不行了，最终还会引发连锁反应。有鉴于此，周耀庭在千钧一发之际一咬牙说了一个字：“还！”

第一天，港下镇一些农民从红豆集团财务科提走了 [illegible] 万元现金。第二天，周耀庭从外地分公司紧急调来 [illegible] 万元应急，又在当天被抢

提一空。第三天紧急组织了 员园万元。到了第六天，要应付更多的乡亲们的催讨，已经需要动用 还园万元，连日来财务科的人点钱点到手软，跑腿跑到腰酸，说话说到噪子都喊哑了。而对周耀庭来说，每一个新的日出就是一个更大的折磨。但他拗上了劲儿：人活着就要讲诚信，一定要还到底。第六天，形容憔悴的周耀庭一大早来到财务科，把 还园万元现金一捆一捆地搬到一张桌子上，用大手“啪啪”地拍着钱，对来提现的人们大声说：“对红豆集团不放心的人，都来取吧，把钱都取走，直到还清为止！而且，我要对那些担心公司要垮的人宣布，公司决定，所有集资员工一次发放三个月工资。”

在资金短缺的当时，这是一个非常冒险的决定，但正是这个决定挽救了红豆集团。连日来红豆集团不断地如数付钱给乡亲们，终于稳住了乡亲们的心理，乡亲们开始相信红豆公司有的是钱，不像是要垮，而且也开始相信纵然是红豆集团要垮，有了周耀庭这样可信的人，他们的债务也黄不了。于是，一场莫名其妙的危机又莫名其妙地结束了。有不少人寻思后，当场就走了。到第七天，只有零星几个人来提钱。一个星期后，便再没有人来谈提钱的事。结果靠着诚信，红豆集团有惊无险地过了挤提风潮这一关，其情景与 员怨员年上海银行总部挤兑风潮颇为相似。正如当年的苏人陈光甫一样，对于周耀庭而言，挽救了红豆的并非是关键时候的一招“空城计”，而是一颗实实在在的滚烫的心，一颗真正为民负责、为企业负责之心。本着这一真诚之心、挚爱之心，苏商宁肯铤而走险，纵然是在最危急的关头，苏南人信守承诺的形象仍然不堕，就像千百年的历史传统那样。正缘于此，苏商们才能在不同时期的中国业界始终保持着良好的诚信形象，而且在风浪四起的今昔市场上越站越稳——从陈光甫到周耀庭，都是如此。

□ 以先进理念和果敢行动为胜出之本

经商需要不断更新理念，其经营思维、管理水平和技术能力要不断适应时代变化，勇敢地革故鼎新、与时俱进，这一道理自始至终都为中国优秀商人所接受。在这方面，苏商的表现尤为达观，苏商的发

怨

展史本身就是勇于创新、不断进步的历史。

说到苏商，之所以不能不提荣氏家族，原因在于作为时跨近现两代的荣氏，直至今日还保持着优良的经营传统和不凡的业绩。事实上，荣氏家族的崛起可以说是中国民族资本主义的一部兴衰史，也是近代苏商从传统商贾向现代企业过渡的一个缩影。

荣德生创办面粉厂是在 [illegible] 年。这一年，荣宗敬、荣德生二兄弟最终筹够资金，迈出了创办实业的第一步，在无锡创办了保兴厂。当时厂里仅有 [illegible] 部法国石磨、[illegible] 道麦筛和 [illegible] 道粉筛，采用 [illegible] 马力的引擎，雇用工人 [illegible] 多名，一昼夜生产面粉 [illegible] 包。就是这样一家简陋的小厂，奠定了荣氏兄弟日后成为中国面粉大王的第一块基石，这也同当代一些知名企业从作坊起步一样。

万事开头难，创业总是要经历坎坷的——保兴面粉厂从一开始创办就顶着重重压力——当地的洋行不愿见到民族资本主义工业的兴起，便联合当地政府给保兴面粉厂制造了重重障碍。及至荣氏兄弟一一化解后，他们又散布流言，百般诋毁，弄得没人敢买保兴面粉厂的产品。但荣氏兄弟并不气馁，反而愈挫愈勇，决心要把保兴面粉厂办成功。他们采取了两条促进销售的措施：一方面派人到本地各面馆和面点、点心店去推销，用降低售价、先用后付、先吃后付等措施吸引客户和消费者。为了配合当地人的饮食习惯，荣氏兄弟还将机制粉和土法制作的面粉混合出售，价格比土制面粉还低，终于使当地人接受了保兴厂的产品。另一方面他们认识到保兴面粉厂之所以起步艰难，也在于地利因素利用得不够——南方人的饮食习惯是以米为主，面粉的需要量不可能太大，工厂要有前途，必须向北方市场谋求突破。地处江南一隅的无锡虽有舟船之便，但毕竟鞭长莫及，有鉴于此，荣宗敬雇请王禹卿为北方市场销售业务的全权代理。果然，在北方市场经营多年的王禹卿靠着广泛的人脉和有效的渠道，很快便将保兴面粉推入了北方市场。

正在此时，荣氏兄弟的合伙人朱仲甫觉得办厂两年收益甚微，又吃了好几场官司，对办实业失去兴趣，抽回了保兴厂的大部分股金。此举使刚刚步入正轨的面粉厂顿时出现严重的资金困难，面临生死关头。这时，怡和洋行买办祝兰舫表示愿意独资购下保兴厂，但荣氏兄弟思前想后，认为保兴厂事实上已度过了最困难的阶段，进入了市场

培育期，未来将大有可为，因此决定坚持经营，决不轻言放弃。为了周转资金，荣氏兄弟变卖了部分家财，又从自家开办的钱庄中挪借了一些资金，终于将自家的股金从最初的 元增至 万元，保证了资金周转，同时也成了面粉厂的最大股东。保兴面粉厂从此改名为“茂新”。

年，由于日俄战争在中国东北爆发，俄国人在东北开设的面粉厂纷纷停产，而东北各地以及交战的日、俄两国对面粉的需求量却直线上升，面粉的价格也随之一涨再涨。到了此时此刻，荣氏兄弟已经不是在为面粉销售发愁，而是为产量有限发愁了。于是他们果断决定扩大茂新厂的生产规模，提高生产能力，用分期付款的方式购置了 远部英国钢磨，并自行仿制了辅助设备。翌年 愿月新厂投产出粉，日产量由 猿缘园包增至 愿缘园包，面粉质量也有明显提高，每天的盈利达白银 缘园园两，当年利润高达 远园园万两。这是荣氏兄弟自开设广生钱庄以来获利最丰的一年。

初战告捷，荣氏兄弟并未沾沾自喜，反而考虑得更为深远，开始了多元思维。盛装面粉需要布袋，制作布袋又需布匹，而布匹惟有仰赖纱厂供应。鉴于当时棉麦贸易繁盛非常，必然带动相关产业的发展，为了图谋发展，荣氏兄弟决定将经营触角由制粉业向纺织业延伸。 年，荣氏兄弟开始与人合办振新纱厂，不久与其他股东在经营思想上发生严重分歧，荣氏兄弟因希望扩大企业规模、加速企业发展的计划受到其他股东的排挤和反对，愤而退出“振新”，自行创办了申新纱厂，开始了在纺织业的自主拓业经营。

但在 年之后，荣氏企业开始走入困境，原因是当时国内一夜间冒出多家面粉厂，市场竞争趋于激烈，又偏赶上天灾不断，收成不佳，麦价走高，本增利减。自 年始，茂新面粉厂连续三年处于亏损经营状态。荣氏家族事业遭遇了创业以来第一次事关存亡的考验。此时的荣氏兄弟并没着慌，反而冷静下来，全盘谋划，制定了一个以生存发展为目的的长期策略。

为了走出本增利减的困境，荣氏兄弟想到的是薄利多销。也就是说要迎难而上，在面粉厂亏损之际反而加大生产量，以生产和销售量的增大来弥补利润空间的不足。道理很简单，产品卖得多了利润也就出来了，这一道理人们都清楚，然而这一思路在当时却让人难以接

需要全本请访问 www.ertongbook.com