



在宁波帮博物馆的展厅里，陈列着一只樟木箱。这只樟木箱曾随着他的主人辗转离乡，从上海到了台湾，多年后，它又回到了故土，给人们讲述着一位宁波籍企业家在台湾的创业成就——它的主人便是有台湾“水泥大王”之称的张敏钰。

也许很多人对这个名字并不熟悉，但一说到“兆庆教学楼”，就会勾起很多宁波人的校园记忆。从宁波到上海，从学徒到老板，1949年移居台湾，成为台湾的“水泥大王”。他一生几经波折，但事业之路却越走越宽，并在不惑之年设立了嘉新奖学金，泽被十万余学子。一生情系家乡的张敏钰，为宁波经济和教育事业的发展作出了重要贡献。

记者 林旻 通讯员 陈茹

## “水泥大王”张敏钰的躬勤人生

### 从故乡到异乡 13岁少年孤身外出讨生活

1913年10月13日，张敏钰出生于当时属于镇海的霞浦。由于家境贫寒，9岁才上私塾，第二年就因交不起学费而面临失学的危险。这时，他向同学的父亲赊来一只西瓜，然后把西瓜放在井水中凉透，再切成16片，拿到郊外的凉亭去卖。每片瓜卖3个铜板，转眼就卖光了，共收入48个铜板。他如法炮制，一天卖出2个西瓜，平均净赚50个铜板。当时的学费是两块银元——一块银元等于300个铜板。一个暑假下来，

学费便绰绰有余了。

到了寒假，张敏钰又动起脑筋继续筹措新学期学费——去佛寺卖米发糕。正值隆冬时节，天寒地冻，张敏钰头顶着10来公斤米发糕，走上10里路去贩卖。通过一个假期的辛苦劳动，他不但赚到了学费，还增强了对做生意的兴趣和信心。

尽管如此，13岁那年，张敏钰还是被迫辍学了，他独自坐着货轮去上海做学徒，就这样开始了在异乡讨生活的日子。

### 从跑街到老板 以5台手工织布机和借来的600元起家

1930年，张敏钰在上海绪元染织厂学成满师，升为跑街（担任跑外工作）。任何布，只要到他手里，多少分量，几条经纬线，什么质地，张敏钰都可以清清楚楚地说出来。

因为个子矮小，辈分低，一开始，这个17岁的少年常常被店家取笑，然而张敏钰暗下决心，努力学习，抓住了许多做生意的诀窍：跟老客户打交道时，为客户提供便捷、快速和良好的售后服务；打入新的棉布店时，则从一线店员入手，搞好与店员的关系，这样，他送去的布就会被摆在货架的明显处，并得到店员的大力推荐。

3年后，张敏钰在义生染织厂做跑街。半年的时间，张敏钰就将该厂滞销多时的存货全部售出，老板还给了他一辆私家车做代步工具。这时，厂内却发生矛盾，老板决定把厂关掉，并发给员工一笔可观的遣散费。而张敏钰则表态，不要遣散费，要工厂！就这样，张敏钰和另外两个合伙人将这块“烫手山芋”接到了手中。1935年，一个偶然的机会，张敏钰得到了5台手

工织布机，又借了600元，他将自己的本名“兆庆”确定为新工厂的名字，自任厂长兼跑街。由此，开始了他的创业生涯。

张敏钰创业之初，恰逢国内发生了“白银风潮”，市场购买力急剧下降，近一年的时间里，上海有上千家工商企业倒闭破产。白手起家的张敏钰硬是凭着和气乐观的态度，在大上海闯出了属于自己的道路。

当时街上流行蓝大褂，兆庆染织厂也以生产蓝布为主。有一次在染纱时，工人不小心把棉纱染成了深浅不一、毫无规则的色彩。一件棉纱价值200银元，扔掉可惜，但也不能再用来织蓝布了，该怎么办呢？盯着眼前这一团深深浅浅的蓝色，张敏钰突然产生了一个念头，这种渐变的色彩，不正符合当下年轻人追求自由的心态吗？于是，他将这款染坏的棉纱织成的布命名为“自由布”，投放市场后一炮而红。之后，张敏钰再次抓住了年轻消费者的心理，采用红、绿、蓝等色调，生产国际上流行的苏格兰布，一上市就被抢购一空。1937年，受信记棉布号老板之邀，25岁的张敏钰成为了设备先进、拥有30多台电力织布机的“悦新纺织厂”厂长。

### 化危机为商机 在台湾开启辉煌的后半生

1949年，张敏钰决定赴台湾发展，将新买的\*\*大批美国产的纺织机械全部装上了“太平轮”。不料“太平轮”在途中沉没，财物尽失。1949年4月20日，张敏钰携一家老小远赴台湾，再一次赤手空拳闯江湖。

刚到台湾的张敏钰，无依无靠，为了一家六口的生活，他几乎每天都背着布匹到市场里寻找商机。1950年秋，他在台湾创办了中国悦新染织股份有限公司。

对于染织业的情结，还是源于小时候母亲带他进城的经历，当时家里没有钱，看到棉布也没钱买，张敏钰就暗暗起誓，等他有钱，一定要开一家棉布店，让母亲喜欢哪块布就拿哪块。

1954年11月，张敏钰成立台湾第一家民营水泥企业——嘉新水泥股份有限公司。经过近40年努力，到上世纪90年代，嘉新水泥集团已成为多元化的跨国集团企业，资产也由最初的0.24亿元累计增到90亿元，他也因此成为台湾水泥业翘楚。

在台湾多年，张敏钰一直都有一个心愿，就是能够把自己生产的水泥运送到家乡。1994年，张敏钰接连三次派子女和嘉新水泥的高级顾问，到家乡考察投资环境。由于整个宁波都不具备设立水泥厂的条件，“嘉新”在江苏建立京阳水泥厂，在上海、常熟设有水泥中转库。终于实现了把“嘉新”生产的水泥带到家乡的夙愿。

零本钱发迹，变废为宝，转投面粉厂、面粉袋变成花布衣裳……张敏钰的经历完全可以作为一部丰富的企业案例教材。他的口头禅“机非常来，常来非机”大抵可以概括他对企业发展机遇的独到见解。



1967年，张敏钰投资兴建的第一项工程，是当时台北第一高楼——16层的嘉新大楼。



张敏钰全家福

### 从失学到助学 出资千万设立嘉新奖学金

拳拳赤子心，悠悠桑梓情。张敏钰在积累财富的同时，一生情系家乡，为宁波经济、教育发展作出重要贡献。

在上海渐渐发迹后，张敏钰总是全力帮助同乡、亲友的生活，曾有人笑他傻，但他不以为意。1945年，张敏钰出资请上海红十字会派医生赴霞浦义诊，为乡亲免费打时疫预防针。1947年，又出资兴建了霞浦医院。

从1952年起，张敏钰独力承担了台北宁波同乡会设立的“助产金”，后来又承担了同乡会的丧葬补助费，几十年如一日，而且不断提高金额，到他1988年退休、移居香港时，总计资助产妇407人306240元，援助同乡丧葬185起416900元。

由于自己从小失学，张敏钰特别关心贫苦人家子弟的读书问题。1960年，张敏钰以公司盈余设立了嘉新奖学金，对象是中等学校学生。嘉新奖学金实施3年以后，他思虑，任何企业的经营，都难永保有盈无亏，但是，教育文化事业的兴办，却是永恒持续的需要。为了避免奖学金受到日后公司业务的影响，1963年，张敏钰拿出一千万元成立了嘉新文化基金会，成为台湾第一个私人创办的基金会。从第一次2600多人获得嘉新奖学金起，至今已有十万余人受益于嘉新。受益于嘉新的学子，称其为“中国的诺贝尔”。晚年，张敏钰公开宣称，愿在百年之后，将名下所有财产，悉数捐给基金会，张敏钰曾说，这一生中如果有什么事情是让他感到自己是有所成就，那无疑就是创办嘉新奖学金。

1993年9月20日，张敏钰从台北经香港飞往上海，在26日清晨回到了阔别已久的家乡，第一件事就是去柴桥祭扫祖坟。之后又出席了柴桥小学、霞浦小学兆庆教学楼的落成典礼。值得一提的是，张敏钰的所有捐款，均非来自嘉新文化基金会，而是他名下的财产，须向台湾当局缴纳几乎相等的税款之后，才能汇到家乡，所以他全部都用“兆庆”这个本名来捐献的，以免外界引起误会。

“我是圆菜命（即君踏菜命），而且越剥越大。”过去，张敏钰常常以家乡的这种蔬菜自喻。这种菜呈淡绿色，叶面光滑油亮，叶片向外摊开，成熟后只需剥去最外层较大的叶片，其余留待下次剥食，剩下的圆菜反而长得更加茁壮，茂盛。他曾说过，“我始终深信，节衣有衣穿，节食有食吃，只要不浪费，能知足，方能一辈子衣食无忧，而这也是我的一大人生态。”

图片由宁波帮博物馆提供