

20 世纪初荣氏企业科学管理方式探析

易 彬,廖君湘

(湖南科技大学 人文学院,湖南 湘潭 411201)

摘 要:荣氏企业是 20 世纪初中国民族资本企业当中发展迅速、影响巨大的企业之一。其成功虽然与创始人荣氏兄弟自身的雄心大略、过人胆识分不开,但其科学的管理方式才是企业保持快速发展、经久不衰的不二法宝。从企业的组织形式、经营方略、制度规范三方面对荣氏企业的科学管理方式进行初步的探究,为剖析荣氏企业的繁荣昌盛之路提供参考。

关键词:荣氏企业;荣氏兄弟;科学管理

中图分类号:K25

文献标志码:A

文章编号:1674 - 5884(2014)01 - 0163 - 03

荣氏企业以发展速度之快、规模之大,创造了 20 世纪初中国民族资本界的神话。毛泽东曾说:“荣家是我国民族资本家的首户,中国在上称得上‘财团’的就只有他们一家。”^{[1]353}可见当时荣氏企业庞大的规模以及在民族资本界的显赫地位。鼎盛时期的荣氏企业,在上海、无锡、汉口、济南等地拥有 4 家茂新面粉厂、8 家福新面粉厂和 9 家申新纺织厂共计 21 家工厂。1932 年,申新纺织系统在全国民族资本纺织业中的比重是:纱锭数占 19.9%、线锭数占 29.5%、布机数占 28.1%、面纱产量占 29.3%、棉布产量占 29.3%。茂福新面粉系统在全国民族面粉厂的比重是:磨粉数占 30.7%、面粉生产能力占 31.9%^{[2]158}。荣氏企业创立的“兵船”牌面粉、“人钟”牌面粉更是响誉全国的名牌,在一战期间,“兵船”牌面粉一度成为欧洲资本主义国家争相抢购的畅销品。荣氏兄弟被誉为“面粉大王”和“棉纱大王”是无可厚非的。

荣氏企业的巨大成功不仅依靠荣氏兄弟的自身魅力,主要因为企业有一套制度清晰、责任明确的科学管理方式。

1 独树一帜的企业组织形式

鸦片战争后,西方列强开始对中国进行疯狂的资本输出,相伴而来的还有西方企业制度——股份有限公司制。然而在自然经济占主体地位的中国,并未完全吸收西方企业制度,在此情况下,形成了有中国特色的“官督商办”“官商合办”的企业组织形式。北洋大臣李鸿章创办的轮船招商局是我国第一家股份制有限公司,其创办章程为“轮船之有局,犹外国之有公司也,原系仿照西商贸易章程,集股办理”^{[3]128}。

荣氏企业从振新纱厂开始,实行有限公司制。1905 年,荣氏兄弟与荣瑞馨等 7 人,各出资 3 万元,成立振新纱厂,荣瑞馨任董事长。投产以后,由于经营不善,加上荣氏兄弟在企业受到排挤而无法掌握公司实权,导致公司

连年亏损,生产难以为继。此时,荣氏兄弟发挥了企业家的才能,经过几个月的不懈努力,使企业恢复了正常的生产和销售,因此,1909 年,荣宗敬出任董事长,荣德生为总经理,荣氏兄弟正式掌管纱厂。然而,好景不长,买办出身的荣瑞馨,不懂得生产经营之道,只顾眼前之利,不同意继续投资办厂而要求分红利,再加上他投机橡皮生意失败又亏巨款,公司内部矛盾日益激化。1915 年,身疲力竭的荣氏兄弟退出振新纱厂。荣氏兄弟从中得出,有限公司制度不可行,决心在以后创办企业过程中,实行无限公司形式,把企业的生死大权掌握在自己手上。

1916 年,荣氏兄弟在上海创办了申新纱厂,鉴于振新纱厂的教训,荣氏兄弟决定采用无限公司的组织形式。无限公司即无董事会,股东会也没有多大权力,由总经理掌握实权。凡企业的经营大权、财务调度、成品销售、原料和物料的采购、人员的雇佣和调度,均由荣宗敬一人全权处理。从此以后,荣氏兄弟创办企业都以此推行,也使其在 20 世纪初成为民族资本中佼佼者。无限公司组织形式的巨大优越性主要体现在以下几点。

1.1 无限公司组织形式有利于荣氏兄弟集权管理

无限公司组织形式强调权力集中在最高管理者个人手中,这与荣氏兄弟根深蒂固的家族观念是不谋而合的。1916 年成立申新纱厂,荣氏兄弟持股 50%,后又增持至 60%,成为企业实际的控制人。1921 年,正式建立茂、福、申新总公司,总公司同样不设董事会,而由荣宗敬任总经理,掌握全权。各厂厂长、经理由总经理任命,荣德生说:“昔年相从老友,都为经理。”^{[4]331}随着荣氏子弟相继完成学业,荣氏兄弟将他们安排到荣氏各个企业中,担任要职。家族式的企业,内部更加团结,员工稳定性和忠诚度高,在当时的形势下,能更有利地促进企业的发展。

1.2 无限公司组织形式有利于更快速的扩大企业规模

无限公司规定在没得到所有股东同意之前,不能随

意将自己的股份转让给局外人,只能转让给公司内部人员;同时,企业内部可以随意改组,有利于企业的兼并。1913年,荣氏兄弟开办茂新粉厂的时候规定:各股东的红利3年内均不提取,用以扩充企业。各股东的股利也存厂生息,以厚资力。1913~1923年,福新一厂拨付给二厂、三厂、七厂的投资共约280万两白银,用以购买设备和扩厂建设^{[2]221}。

1.3 无限公司组织形式有利于企业融集资金

无限公司股东对公司债务有全部清偿的责任,荣氏企业的信誉有了保障,因此,银行和投资人愿意贷款给荣氏企业。企业创办初期,由于资金缺乏,荣氏兄弟通过抵押厂房和设备给银行来获取贷款,再用贷款来更新设备和扩大规模,通过“借鸡生蛋”^{[5]85}的方式扩充实力。但由于企业对银行资本的依赖越来越重,当企业生产效益下滑时,就会出现资不抵债,最后被银行团接收管理,从而丧失企业的管理权。1933年,申新总公司共负债6300万元,债务在资产总额中的比例长期高居70%左右^{[2]167},接近申新总资产,最后被上海银行团接收管理长达8年时间,造成了荣氏企业的巨大损失。

2 灵活多变的经营方略

荣氏兄弟用6000元创办广生钱庄起家,后来成为身价过亿,掌管茂、福、申新系统,拥有21个工厂的民族资本家。灵活多变的经营方略一直贯穿于荣氏兄弟创办企业的历程中,也是荣氏企业科学管理方式的重要内容。

2.1 打破常规,多种形式的融资方式并存

资金是企业生存发展的“血液”,是企业生存发展的必要条件。在当时小农经济思想占主导地位的中国,投资实业者甚少,实业融资十分困难。为此,荣氏兄弟敢于打破常规,以内部融资和外部融资为主,创造多种形式的融资方式。

内部融资方面:(1)荣氏兄弟创办茂新粉厂时规定,股东3年不提红利,不分股息。注重企业的自身积累,减轻对外部资金的依赖程度,之后所有的荣氏企业都以此办理。(2)建立同仁储蓄部,吸收内部员工资金。1928年,在申新总公司设立“同仁储蓄部”,在其他各地设立分部,上海总公司当年存款147万元,至1933年达521万元^[6]。这种方式在以后荣氏兄弟创办的企业中一直得到运用,保证了荣氏企业最大限度地利用资本,增加资本的积累。

外部融资方面:首先依靠抵押借款,这是荣氏兄弟常用的融资方式,通常是把企业的厂房抵押到银行,得到贷款后再办新厂或者兼并,然后再抵押新厂获得贷款,如此反复,荣氏兄弟没花一分钱就可以扩大企业规模;其次是荣氏兄弟的投资理念,荣氏兄弟从金融业起家,深知资金对于企业的重要性。所以,荣氏兄弟在各个银行或钱庄都投资入股,荣宗敬曾说:“我对他们投资一两万元,可是我可以动用它们的十倍资金有助于我们投资。”^{[7]233-234}这种方式可以将企业命运与银行紧密联系起来,对企业的发展也是一种保障。

2.2 根据市场需求,提出灵活多变的市场营销策略

产品没得销路,产生不了利润,企业也难以生存。荣氏兄弟深知其中道理,面对瞬息万变的市场商机,提出相对应的营销策略。

“因地制宜”,注重产品质量,拓宽产品市场。保兴面

粉投产初期,当地的市场主要是食用本地地产的土粉,加上机制面粉因太白被人诬陷粉中有毒,导致产品一度滞销。荣氏兄弟采取把机制面粉掺和到土粉之内,并以低于土粉的价格出售,对于采购面粉的店面送货上门,先赊再付的方式,逐渐打开了本地市场。其后,荣宗敬慧眼识才,以每月薪金高出恒来四倍为诱饵,把王禹卿从恒来“挖”过来,聘为企业的销粉主任,负责打开北方市场。随着销路的拓宽,销量的增加,荣氏兄弟发现面粉质量出现问题,遂“多方想法与黑炭阜丰匠头说允,带余去看上下各处机器,均看明,并将要点摘下,决心改添钢磨”^{[8]385}。荣氏企业就以这样的方式,逐渐打开了产品市场,产品的销量也日益增加。

抓住市场变化,调整投资战略。第一,荣氏兄弟用6000元进军金融业,办起第一个企业“广生”钱庄,但发现“近来由申至锡汇兑极盛,稽其款项来由,大半都是增裕、阜丰两家粉厂采购小麦费用”^{[4]241}。荣氏兄弟经过商量分析,决定投资面粉业,1902年保兴面粉厂正式投入生产。第二,随着国外商品如潮水般涌入,国外机织棉纱以其低廉的价格迅速抢占市场,国内棉纱手工作坊受到巨大冲击,机织棉纱的市场需要巨大。另外,“一战”期间,面粉业得到空前发展,粉袋所需甚巨,为解决“用袋不便,拟设纱厂”^{[4]265}。荣氏兄弟迅速调整投资方向,于1905年集资成立振新纱厂。这次调整既扩大了荣氏企业的经营领域,又满足了粉厂的内部需求,可谓一举两得。第三,一战期间,欧洲列强忙于交战,民用工业暂时转为军用工业,需从国外采购大量粮食和棉纱。对于荣氏兄弟来说,无疑于天赐良机,荣氏兄弟迅速整合资源,扩大生产规模。1914~1917年3年间,荣氏兄弟兼并或租办或新建共8厂,8个厂日夜出粉42000袋。申新纱厂1916~1918年的棉纱产量从3584件增加到9811件;棉布产量1917年为29002匹,1918年猛增至128719匹。其盈利则从1916年的20625元增加到1919年的222506元,增长了10倍有余^{[9]226-227}。

2.3 自建交易所,摆脱外商对原料市场的控制

在旧中国,中国商人都是进行现货交易,而外国商人在中国建立交易所,他们借经营面粉、棉花等原材料的期货交易,从而控制原料和成品价格,目的就是操纵中国原料市场,掠取暴利。为打破这个局面,荣氏兄弟与王一厅等人于1920年出资50万元成立“中国机制面粉交易所”,1921年成立“华商花纱布交易所”。这样以来,在棉纱价格跌落时可以补进,价格上涨时再抛出。在此期间,荣氏企业获利丰厚,荣宗敬也被称为“无锡拿破仑”。

3 责任明确、规范统一的企业管理制度

1916年,穆藕初将泰罗名著《科学管理原理》翻译成中文,这是国内最早介绍“泰罗制”的书籍^{[10]137}。“泰罗制”非常强调企业管理过程中的规范化和标准化。20世纪20年代开始,荣氏企业发展速度加快,大量建厂与兼并,与此同时,由于各个企业规模与制度不一,造成荣氏企业整个系统的管理混乱。荣氏兄弟积极采纳内部建议,提出了一系列明确、规范的企业制度。

3.1 生产管理的制度化

荣氏企业发展中期,企业发展迅速,各地新建厂房或兼并,荣氏企业管理人员建立了从原料采购到生产一系列规章制度,有力地保证了企业的生产效率,节约了生产

成本。

原料市场制度化。粉纱两业是对农产品的简单加工,原料的品质、质量直接影响到企业的信誉,因此,荣氏兄弟非常重视原料管理。荣氏企业根据各地棉麦产区的调查,制定详细的《调查各地新棉状况及发育情形报告》,以“预测收量暨与往年比较,详细列表以供考核”^{[11]8}。针对棉花进出程序混乱局面还制定了《申新各厂棉花和纱布进出规约和程序》和《申新一、二五八厂购花委员会规约》,规约规定棉花按“定达开花—开出解单—棉花到厂—付出大款—其他”的程序,纱布则按“售出纱布下脚—开出栈单—栈单出货”的程序^{[12]11}。

原料采购人员规范化管理。原料采购人员严格把关,才能保证原料采购的质量。荣氏企业在聘用原料采购人员时,签订《职工保证函件》,规定:“任本厂职员以来未有保单,兹请拟举保证人人数,详开姓名、籍贯、年龄、职业等,填写保证单备案。”^{[13]5-6}这样,担保制度的实施对采购人员起警示作用,有利于企业的制度化。管理。

生产设备的科学化。20世纪20年代,荣氏企业进入高速发展时期,新建、兼并或租办企业数量大,每厂的设备新旧程度不一样,最老的已经用了40余年,还有企业内部仿制的多种机器。这样使得企业内部管理混乱,生产成本增加。为此,荣氏兄弟提出统一生产标准,整合各厂设备的管理思想。首先,淘汰旧的机器,改造现有机器,建立完整的机器维修及保养制度,以节约成本,提高生产效率。其次,创办无锡公益机器厂,专门负责制造设备零件和设备的维修,并自行制造自动布机及纺纱机。

3.2 员工管理的人性化

随着企业规模的扩大,旧的员工管理体制越来越不适应机器化大生产,阻碍了企业的发展。荣德生主张:“厂方的利益,就是各位工友的利益。劳资应该充分合作,团结一致,否则皮之不存,毛将焉附?”^{[4]231}荣氏企业采取一系列措施,实施科学化、人性化的员工管理方式。

废除“工头制”,推行“标准工作法”。“工头制”就是企业聘请有经验的人员对企业职工进行管理,特点就是“经验至上”。“标准工作法”有利于打破经验至上的原则,员工按照规定时间上班、下班,按照每天规定的工作量发放薪水,聘请曾在日商或英商纱厂工作的技术人员担任工程师,负责全厂的生产管理。这样有利于提高员工工作的积极性。

荣氏兄弟在申新三厂建立“劳工自治区”。“自治区”内建有宿舍,工人统一入住,且由工人自行管理,还建造医院、学校、图书馆等福利设施,使得员工自身利益得到一定的保障,缓和了阶级之间的矛盾,也体现了荣氏兄弟管理人性化的一面。用荣德生先生的话来说:“工作之时无内顾之忧,业余之暇得精神之慰,安居乐业,专心一志,自无因循畏难之思,见异思迁之想,且以设备之完备,享受之舒适,精神饱满,体魄健康,对于工作自能任重道远,勇往迈进,虽遇挫折,亦必竭尽全力以赴之。”^{[9]452}

创建“职工养成所”,提高员工技术水平。1928年,荣氏兄弟建立“职工养成所”,专门招收20岁以下人员,免收学费,并且发放一定的生活补助,解除有些工人因学习

而怕耽误生计的忧虑,这也体现荣氏企业的人性化管理。

3.3 财务制度的标准化

荣氏企业早期采取流水账的会计制度,且各厂内部记账混乱不堪,财务审查制度不严,经常出现错误也无人检查,导致企业资源的浪费。荣氏兄弟为改变财务制度的混乱现象,下决心进行全力整顿。一是在总公司设立会计部,统一对下属各厂的财务管理,制定规章制度,规范各种会计科目及统计报表等。二是实行财务核算制度,规定年终决算必须编制企业的资产负债和损益计算书,加强企业的收支管理。经过制度化的整顿后,企业财务混乱的现象得到了缓解,企业生产效益也提高了。

4 结语

综上所述,从19世纪末到20世纪初约30年时间,荣氏成为民族资本界首屈一指的企业,创造了“荣氏神话”。荣氏兄弟虽出身贫寒,但少负大志,智勇双全,投身于近现代资本主义的发展潮流中,先后建立起茂、福、申新三大企业系统,成为实业界的杰出人物。这为后来民族资本企业的发展提供些许借鉴:(1)善于捕捉机遇,“机不可失,失不再来”,有灵敏的商业嗅觉才能在瞬息万变的商业战场中拔得头筹。(2)企业的科学管理方式,注重人才培养与技术革新,使企业时刻保持活力。(3)内部团结,荣氏兄弟一生精诚团结,同甘共苦,共同奋斗。只有这样,企业才能在激烈的市场竞争中发展壮大起来。

参考文献:

- [1] 赵云生. 中国工商界四大家族[M]. 北京: 中央党校出版社, 1995.
- [2] 上海社会科学院经济研究所. 荣家企业史料(上册)[M]. 上海: 上海人民出版社, 1980.
- [3] 李鸿章. 李文忠公全集[M]. 上海: 上海商务印书馆, 1921.
- [4] 荣德生. 乐农自订行年纪事[M]. 上海: 上海古籍出版社, 1921.
- [5] 赵波. 家族企业现代化管理思想演进研究——以荣氏企业为中心[M]. 北京: 经济管理出版社, 2011.
- [6] 申新改进委员会一年来工作报告书[R]. 申新系统企业史料, 1956, 2(2).
- [7] 马克峰. 荣氏家族[M]. 广州: 广州出版社, 1997.
- [8] 荣德生. 荣德生文集[M]. 上海: 上海古籍出版社, 2002.
- [9] 上海社会科学院经济研究所. 荣家企业史料(下册)[M]. 上海: 上海人民出版社, 1980.
- [10] 钟祥财. 中国近代企业家经济思想史[M]. 上海: 上海社会科学出版社, 1992.
- [11] 调查各地新棉状况及发育情形报告表[B]. 上海纺织印染厂总管理处·综合类, 1936, 8.
- [12] 申新各厂棉花纱布进出规约和程序[B]. 申新纺织总公司档案·业务类, 1937, 5.
- [13] 职工保证函件[B]. 申新纺织总公司档案·人事类, 1917-1918.