

旧版文章

天人古今

- 古今通论
- 古代通论
- 世界史论
- 当代三农
- 现实问题
- 旁通类鉴

先秦史论

- 先秦通论
- 原始经济
- 文明起源
- 夏商西周
- 春秋战国

汉唐史论

- 汉唐通论
- 战国秦汉
- 秦国秦代
- 西汉东汉
- 魏晋南北朝
- 隋唐五代

宋元史论

- 宋元通论
- 唐宋通论
- 北宋南宋
- 辽金西夏
- 蒙元史论

明清史论

- 明清通论
- 明代通论
- 明中后期
- 清代通论
- 清代前期

近代史论

- 近代通论
- 清代晚期
- 民国通论
- 民国初年
- 国民政府
- 红色区域

现代史论

- 近世通论
- 现代通论
- 前十七年
- 文革时期
- 改革开放

学科春秋

- 学科发展
- 专题述评
- 年度述评
- 学人学术
- 学者小档

理论方法

- 史观史法

国学网——中国经济史论坛 / 近代史论 / 近代通论 / 工商、交通、城市 / 荣氏家族企业的公司制度变革

荣氏家族企业的公司制度变革

2006-10-19 黄汉民 载《中国现代化过程中的企业发展》 点击: 969

荣氏家族企业的公司制度变革

荣氏家族企业的公司制度变革

黄汉民

上海社会科学院经济研究所

载《中国现代化过程中的企业发展》

荣宗敬、荣德生兄弟在清末民初创办的荣氏家族企业——茂新面粉公司、福新面粉公司和申新纺织公司，企业规模扩展异常迅速，至上世纪30年代初，已发展成为近代中国无限公司企业中独一无二的大企业，也是最大的民族资本工业企业集团。荣氏家族企业在近代中国历史上的迅速发展，许多中外学者进行了一系列的研究，他们大多从荣氏兄弟个人的经营才能、企业经营管理的特色等方面进行了探讨。近几年来，有些学者又从荣氏家族的人事、组织、管理关系方面，或从荣氏运用社会关系网建立企业管理等级体系方面，对企业成功发展的深层次原因作了新的研究①。本文则从公司制度的视角，通过对荣氏家族企业在无限公司组织体制下取得迅速发展的原因，以及这个家族无限公司大企业暴露的制度性缺陷，企业内部随之发生的关于公司制度要不要变革的争议，直至解放初荣德生临终前取得共识正式改制为股份有限公司的过程进行剖析，对荣家企业为适应社会制度环境，从选择无限公司到改制为股份有限公司的历史实践作些探讨。

从振新纺织有限公司退股说起

荣氏兄弟从1900年起投资实业，与人合伙在无锡开办保兴面粉厂。1903年大股东朱仲甫无意经营退股，保兴改组更名为茂新面粉厂，资本由初办时的3.9万元增至5万元，荣氏兄弟的出资额由0.6万元增至2.4万元，以后又陆续收购散股股东出让的股票，成为茂新合伙企业中的第一大股东②。荣德生出任厂经理，荣宗敬担任上海批发部经理，兄弟二人包揽了生产和销售大权，而且在所有权和经营权高度集权管理之下，使企业实际上逐步成了荣氏的家族企业，他们不断添机扩充，企业得到了迅速的发展。

1905年，荣氏兄弟开始向纺织业拓展，但因自身资金有限，与买办荣瑞馨等共7人合作，在无锡开办有限公司组织的振新纱厂。开办时实收资本27.08万元，荣氏兄弟二人当时共入股仅6万元。荣瑞馨是大股东，任董事会总董，掌握公司大权。1907年振新建建成开工后，荣氏兄弟在企业中并无实职。但由于振新“经理在申不管营业，副经理读书，不知生意”，企业经营不善，产品积压，亏损至巨，不得不请出荣德生协助经理，一月内即将存纱销清③。至1910年，振新已经“势难支持”，在董事会一再商请之下，荣德生正式出任经理，负责企业一切产销业务，经营连年获利④。但是，荣氏兄弟在振新亲身经历了一连串重大事件之后，他们越益感到有限公司的董事会真可谓“成事不足，败事有余”。1911年，振新一度银根吃紧，将300包棉花栈单押入上海聚生钱庄以应急需。1912年春节过后，振新因原棉短缺面临停工危机，荣氏兄弟在董事会上提出要各董事垫款赎回栈单，但未获结果。荣德生不

| |
|------|
| 历史理论 |
| 领域视野 |
| 方法手段 |
| 规范学风 |
| 史料索引 |
| 古今文献 |
| 考古文物 |
| 简帛文书 |
| 回忆追述 |
| 社会调查 |
| 论著索引 |
| 论著评介 |
| 通论文集 |
| 古代史著 |
| 明清史著 |
| 近代史著 |
| 现代史著 |
| 动态信息 |
| 期刊集刊 |
| 网站网刊 |
| 团体机构 |
| 学术会议 |
| 研究动向 |
| 他山之石 |
| 世坛综考 |
| 美国史坛 |
| 西欧史坛 |
| 东亚史坛 |
| 其他地区 |
| 池月山云 |
| 文史随笔 |
| 知识小品 |
| 诗词诗话 |
| 文艺点评 |
| 小说演义 |
| 史眼世心 |

得不通过聚生钱庄帐房先生以个人交情私下取出栈单，谈妥约日“归款送还，不失信用”。荣德生取到栈单，立即出货投产，于是售纱贴现取款，企业资金得到了周转。接着，荣德生赴申与荣宗敬商议，为使振新“减轻开支，解除困苦”，提出只有添机扩充，才能发展企业，并拟订了一个“最新最省”的扩充计划。公司董事虽同意计划，却无一愿意添加资金。荣氏兄弟只能自行出面与洋商签订分期付款购机合同，新增纱锭1.8万枚，并购置发电机、马达等设备。1914年新机装齐，全厂使用电力，出品增多，成本下降，当年获利20万元。荣氏兄弟因此又提出在上海、南京、郑州增设新厂，荣德生还亲赴郑州考察，并订购了厂基，却又被董事会否决了。至1915年，因荣氏兄弟力主扩充发展，坚持不分红利，双方矛盾日益激化，董事会便将荣德生降职为副经理，并进而借口给予撤职查办^⑤。以上这些事件，在荣氏

①如潘必胜：《荣家企业组织研究》，载《中国经济史研究》1998年第2期；邹进文：《论中国近代民营股份企业的家族特色》，载《中国经济史研究》2004年第1期；(美)高家龙：《大公司与关系网——中国境内的西方、日本和华商大企业(1880——1937)》(中文本)，上海社会科学院出版社2002年。

②无锡茂新面粉厂编：《无锡茂新面粉厂大事记(1900——1960)》，1980年油印本。

③上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第18—20页。

④《荣德生启事》，载《新无锡》报1917年5月8日。转引自《荣德生文集》，上海古籍出版社2002年第253页。

⑤荣德生：《乐农自订行年纪事》，载《荣德生文集》，上海古籍出版社2002年第59—72页。

兄弟看来，很难在有限公司企业中合作共事。因为有限公司的股东不齐心，当企业困难的时候，董事会无能力支撑企业；当企业需要增资扩充发展的时候，董事会大股东又只图眼前的分红而行使否决权。更有甚者，总董荣瑞馨以权谋私，竟以振兴地产押入英商汇丰银行，以垫补他投机股市的巨额亏损，以致企业险被查封厂产

①。出现这些情况的原因，荣德生后来在谈到中国纺织业何以落后时指出，国内早创之工厂，由于“组织不良，教育未备，私心自用，耗费不资”，结果“十九过去”，幸存者寥寥^②。这是说，由于公司法在中国尚未完备，企业组织自身也不健全，股东权益得不到法律保障，而且社会上对有限公司的真正认识还知之甚少，于是难免出现握有权势的大股东营私舞弊，损害企业利益。因此他们认为，要办好企业，要发展企业，有限公司是“不可为”的。于是，1915年荣德生辞了职，兄弟俩一起从振新退股，并决定以无限公司组织形式另创荣家自己发展企业的新局面^③。

无限公司体制下的企业大扩展

荣氏兄弟从振新纺织有限公司退股出来之前，他们先在无锡创办了茂新面粉厂，这是以荣氏兄弟资本为主，并由荣氏兄弟直接经营管理的企业，是一个合伙公司形式的企业。1913年荣氏兄弟又在上海与人合伙创办福新面粉厂，这也是以荣氏兄弟资本为主，并由荣宗敬自任总经理的企业，同样是合伙公司形式的企业。后者是在1904年清政府颁布《公司律》之后成立，按《公司律》规定的公司类型，它的正式名称为“上海福新机器面粉合资公司”^④。这两个合伙公司形式的企业，都是无限责任公司，它们在荣氏兄弟的集权经营下发展很快。由于荣氏兄弟已经认定“有限公司不可为”，所以在他们从振新退股出来之后于1916年另行在上海创办的申新纱厂，根据1914年民国北京政府农商部颁布的《公司条例》规定的公司类型，企业的正式名称为“申新纺织无限公司”^⑤，明确企业是无限责任公司性质。和茂新、福新一样，荣氏兄弟在申新30万元的开办资本中占60%的控股地位^⑥。申新没有董事会，股东会也只是公司章程中的一个陪衬，没有实际权利，荣宗敬为总经理，独揽企业一切大权。一般说来，无限公司由于股东负无限责任，极大地限制了股东对企业的追加投资，也局限了企业融资的可能性，因此，无限公司多为中小规模的企业。但是，荣氏兄弟经营的茂福申新企业，却在无限公司的体制下，以异乎寻常的速度扩展企业规模，至1931年，共拥有茂新和福新12个面粉厂、申新9个纺织厂，形

规模庞大的集团性企业，其面粉和纱布的生产能力在全国民族资本粉纱工业中占20—30%，荣氏兄弟亦被誉为中国的“面粉大王”和“棉纱大王”^⑦。究其成功的原因，荣氏兄弟在公司治理上采用大权独揽的高度集权的经营管理模式，并按照现代企业科学管理的要求，在管理制度上进行了一些变革，是一个重要因素。

(一)所有权和经营权保持有效的高度合一

由于无限公司股东对于公司债务负有连带清偿的无限责任，股东在公司治理上也就必然要直接参与企业的决策和经营，以确保自己的权益。因此，荣氏兄弟一方面始终坚持荣氏家族资本在老厂和新厂中都要占有绝对的控股权，另一方面还以家族式的网络结构形式牢牢掌握企业的经营管理权。即使企业在赢利转股后的股资比例发生变化，也仍要保持荣家资本的控股权。如福新面粉公司创办时，由荣氏兄弟与浦文汀兄弟及王禹卿5人合伙投资，总资本4万元，股权比例为5:3:2，荣宗敬为总经理，聘自己的儿女亲家王尧臣为经理。1917年福新以红利转股，资本扩增为15万元，其中14万元是原来的5个股东按比例增股，另外1万元是经理王尧臣以红利转股后的新增股本。这样，荣氏兄弟的资本在增资后的总股本中的比例下降了，未达到创办时占有50%股权的比例。为此，福新股东会专门作出决议：“此次

^①荣德生：《乐农自订行年纪事》，载《荣德生文集》，上海古籍出版社2002年第57页。

^②荣德生：《忆吾所见所闻之纺织》，载《人钟月刊》创刊号，1931年9月。

^③荣德生：《乐农自订行年纪事》，载《荣德生文集》，上海古籍出版社2002年第72—74页。

^④上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第34页。

^⑤上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第54页。

^⑥上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第54页。

^⑦许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社1985年第85页。

王尧臣君加进之股份洋一万元，其红利官利与创办股份一体办理，惟议事取决权则仍照原数股份取决之。因原议有不添外股之条分，所以，但能让红利不能动摇根本，为此决议表明”^①。这一决议保证了荣氏兄弟依旧对企业拥有绝对控股权。又如1941年汉口申新四厂福新五厂内迁以后，经理李国伟（荣德生女婿）为了奖励内迁有功人员，改订分红办法，吸收高级职员入股。对此，荣德生重申“无限重股权，……入股必得全体允许，……一切不容任意更改”。因双方争执激烈，经人调解后重新调整了申新四厂新老股权，保持了荣德生名下和荣鸿元继承其父荣宗敬名下以及荣氏家族成员的股权共占总股额60%以上的绝对比例。同时，福新五厂也作了调整，保持了荣家对企业的绝对控股权^②。

荣氏家族在取得企业控股权的同时，牢牢掌握着企业经营管理大权。荣宗敬不仅是茂新福新申新总公司的总经理，他又是总公司所属各个厂的总经理，独揽着全部企业的大权；荣德生则在无锡担任茂新一、三厂和申新三厂的经理，直接掌管这些厂的企业业务，其他各厂经理或厂长，在早期阶段都安排聘用同乡、同族和有亲属关系的人员。据1928年茂福申新19个厂的资料，除了荣德生担任经理的3个厂之外，其他16个厂中，有3个厂的厂长由纺织专家朱仙舫一人兼任，还有13个厂的经理都是聘用同乡、同族和有亲属关系的人员担任。同时茂福申新总公司和各厂的职员中，同乡、同族人员也达到总数的2/3^③。毋庸置疑，在企业的各个管理岗位上，聘用如此众多的同乡、同族和亲属人员，为荣氏兄弟有效地掌握企业经营管理大权提供了便利。但是，荣氏兄弟对于这种沿袭传统的“用人唯亲”的聘用办法，在经过20年代聘用了从国外留学回来、或在国内接受系统专业技术教育的专业人员担任厂长、工程师和技术员，使企业效益取得明显实绩之后，越来越迫切地感到必须改革旧的人事聘用制度。因为现代企业的发展离不开真才实学的企业人才，所以，他们在“用人唯亲”中融入了现代科学培训教育的方法，创造了一套人才培养选拔制度。首先，他们把自己的儿子培养成才，其途径有两个。一是让儿子在国内外接受高等专业技术教育，待他们大学毕业之后，被安排到各厂任要职。二是让儿子在企业的工作实践中锻炼成才。荣德生次子荣尔仁进申新三厂时，荣德生让他先从工务员做

起，在生产第一线学习实际生产知识，并派他去日本考察学习，回国后被派任为申三助理。同时，荣德生还要他跟从申三总工程师边实习边钻研，提高他的专业理论水平和实际业务工作能力，不久将他派赴上海担任申新二厂、五厂等厂长职务④。其次，建立职业培训教育制度，自己培养人才。早在1919—1927年间，荣家企业就在无锡开办公益工商中学，设工、商两科。荣家各厂从中择优录用了一批毕业生，他们大多担任技术员，后来其中也有几个当上了工程师和厂长。1928—1932年间，申新纺织公司又在无锡开办职员养成所，聘请留学归国的专家传授纺织专业知识和生产技能，培养纺织技术专门人才和企业管理人才，学生毕业后也都成了申新各厂的重要骨干力量。值得一提的是，这两个培训教育机构都设在无锡荣氏兄弟的家乡，招收的学生基本上都是荣氏的同乡、同族人的子弟。后来还开办在职职员的训练班，分期分批培训，提升他们的专业技术水平和管理水平。据统计，自1928年至1940年，申新在无锡和上海开办的养成所及训练班，共培训了250人，他们大多数都在荣家企业服务⑤。这许多荣氏的同乡、同族人经过荣家企业教育机构的培训教育后，又为荣家企业服务，使荣家企业更加鲜明地带有无锡地方人本主义的色彩。因此当企业处于危难境地时，企业往往能够上下齐心，共度难关⑥。

①上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第32、45页。

②上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》下册，上海人民出版社1980年第298—303页。

③上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第287—289页。

④荣敬本、荣勉韧等：《梁溪荣氏家族史》，中央编译出版社1995年第231—232页。

⑤许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社1985年第243页。

⑥最突出的事例是，1935年初英商汇丰银行企图拍卖申新七厂，该厂全体职工和申新各厂职员联合会900多人分别发表宣言和声明，怒斥汇丰违法拍卖，并表示誓与工厂共存亡的决心。见上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第479—481页。

如上所述，荣家企业在上世纪20年代中期以后已组成了一个以荣氏兄弟为核心的企业高层领导体系。同时，在企业的中下管理层中，荣氏兄弟也不是简单“唯亲”地任用同乡、同族人员，而是选用那些在自己的培训教育机构中受过现代科学知识教育、并遵循忠信礼义伦理原则忠于自己的同乡、同族人员。美国学者高家龙的研究也指出，荣氏兄弟一方面任命家族成员为公司的经理，一方面又利用社会关系网任用同乡、同族为公司的职员，“塑造成了组织完善、联系密切的管理等级制……将其企业联为一体”①。事实上，荣家企业在人事组织管理上的这种效仿西方企业的管理等级制模式，已作为一种制度性的安排一直延续到40年代末。所有这些都表明，荣氏兄弟在这个无限公司企业中利用家族式的网络结构形式，可以更加有效地建立其所有权和经营权合一下的高度集权体制，这无疑有利于荣氏兄弟可以按自己的意愿不断扩展企业。

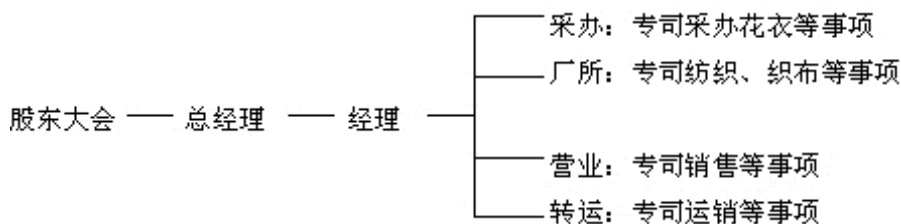
（二）公司治理上的一些制度性变革

近代中国无限公司企业的运作方式，与传统的合伙企业基本相似，采用的都是人治管理体制。荣家企业随着规模的不断扩大，市场竞争的日趋激烈，企业的运作方式在传统的人治管理体制之下融合了一些现代治理方式的内容，以适应企业发展的需要。他们除在人员聘用方面作了一些制度性的安排之外，还采取了以下一些变革措施。

根据申新一厂早期的无限公司章程规定，公司的职员只分为两项，一为总经理，二为办事员。荣宗敬为总经理，掌管公司业务。办事员由总经理任免。公司的组织系统十分简单，即股东大会——总经理——办事员。它没有董事会，公司的治理由总经理通过办事员直接掌管一切②。由于茂福申新各厂的总经理都是荣宗敬，随着新设厂的不断增多，总经理直接掌管各厂业务已不大可能，因此在1921年组建成立茂新福新申新总公司。这个总公司不是法人单位，只是各个股权独立的无限公司企业或合伙企业的总管理机构，总公司总经理当然也是荣宗敬自己。总公司下属各企业则新增经理或厂长一职，驻厂执行生产制造业务，他们由总经理指派聘任，向总

经理负责。各厂的原材料采购供应、产品的销售由总公司集中管理。由于各厂股权独立，均实行独立核算，但规定多余资金必须存放在总公司，由总公司统筹，代各厂筹措营运资金。人事安排上也由总公司统一调度。这样，总公司成立之后下属各企业的公司治理结构有了一些变化。公司的组织系统实际上演变为股东大会——总经理——经理或厂长——办事员。而在治理上，总经理一人独揽一切的情况，因各厂新设经理或厂长职务、规定其专心负责生产业务而有些放权。这种放权体现了企业体制上人治管理方式的某些转变，对各厂生产业务的改进，还是有些帮助的。但同时也应该看到，总经理荣宗敬利用企业管理体制上的这个变化，把属下各厂的人事、财务和经营业务更加系统而全面地掌握在自己手中，并能更加得心应手地起到各厂相互挹注、调剂余缺的作用。这一点对于荣家整个企业，特别是申新纺织企业在1931年之前面临不景气的大环境中能够得到超常规规模的扩展，不能不说是有着重要的关联。

荣家企业无限公司的治理结构，在以后的历史阶段中仍有一些变革。根据1935年修订的申新一厂无限公司章程的规定，公司的组织系统如下：



这个组织系统显示，它虽然也没有董事会，但在治理上发生了两个变化。一是经理不再由总经理指派，而是与总经理一样由全体股东选任，总经理代表公司掌管一切业务全权，经理驻厂执行业务。二是经理之下设有4个职能部门，下面再分设若干科，科室的办事员由总经理和经理商同任免，改变了过去总经理或经理直接支配办事员的情况^③。公司的治理结构有了一些细化。

①(美)高家龙：《大公司与关系网——中国境内的西方、日本和华商大企业(1880—1937)》(中文本)，上海社会科学院出版社2002年第183页。

②上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年第55页。

③《上海申新纺织第一厂无限公司章程》，1935年10月，上海市档案馆Q193-1-409(下)。

抗战结束以后，从申新九厂的《无限公司合同》中看出，公司的治理结构又有新的变化。合同规定，公司设经理一人，总揽公司营业、银钱往来、用人行政等一切事务，并为公司的对外代表。经理由股东推举产生。另外股东还推举协理、襄理和厂长各一人。合同还规定由股东推举荣宗敬长子荣鸿元、次子荣鸿三为公司的监理^①。虽然，这个合同并没有在公司治理上再作更细致的制度性安排，但荣氏家族成员从经理等实职位置上退出，表明了荣家企业无限公司的治理由人治管理又向法治管理靠近了一步。必须指出，三四十年代荣家企业无限公司治理结构上的一些变化，是企业在三十年代前期陷入危机中暴露了制度性缺陷之后作出的一种新选择。

应当看到，荣家企业在公司治理上的一些变革，都是在无限公司体制的原有框架下进行的，但从某一个企业来说，在高度集权管理中多少有了一点分权管理的自主，这是一种进步。与此同时，荣氏兄弟依靠荣家年轻的未来掌门人以现代企业管理的理念推行科学管理，也进行了一些管理制度上的变革。如建立以工程师制为核心的生产技术管理体制，替代封建落后的工头制；实施工务改革，制订详细的标准工作法和各部各工种的管理规约，以谋实现管理科学化、工作标准化和设备合理化。这些企业管理制度上的改革措施，对企业持续发展所起的作用，也是不容置疑的。

30年代上半期，荣家企业陷入了极度的困境，至1934年6月底，到期应付的银行抵押借款500万元无法偿还，7月4日终于发生了因申新支票遭到银行退票而搁浅的事件，申新企业活动处于停顿状态，荣宗敬也一度辞去总经理职务^②。这种空前严重危机局面的出现，一方面由于这一时期日本军国主义在东北发动“九一八”事变之后，民族危机加深，世界经济危机也影响到中国，使中国面临的市场经济条件出现严重恶化，荣家企业当然也逃不出厄运。但是另一方面从荣家企业自身情况来看，随着企业规模的迅速扩展，市场环境的日益险恶，这个由总经理一人独揽大权的家族无限公司企业体制的弊端也就越来越凸现，以致对企业带来的不利影响随之日显严重。

在总经理荣宗敬一人独揽企业大权之下，各厂经理或厂长都仅对总经理负责，执行生产业务，生产什么，生产多少，都按总经理指令办事。至于如何组织生产，各厂都自搞一套，以致无可避免地出现各种弊端。1934年8月申新纺织公司在企业危难之际成立了“申新改进委员会”，由荣德生长子荣伟仁担任主席，他在《申新改进委员会一年来工作报告书》中指出，申新“各厂厂务向由厂长秉承总经理之意实行，但各厂环境与习惯之不同颇多出入”。实际上也就是各自为政，因此各厂机械与技术之效能，产品质量之检验，人事之设施等等各种厂务事宜，不仅未能统一，也不符合现代企业合理化之要求^③。再就各厂之组织而言，当时中国银行和上海银行派驻申新的稽核员在调查中指出，各厂组织“极不划一”，“不独人数不同，即名称与权限亦无一定标准”，各厂各样，“实于管理上、考成上、效率上障碍甚多”^④。这无疑会影响荣家企业的整体管理效绩。在实业部的《申新纺织公司调查报告书》中还提到，“查该各厂配棉之主权，大体操于总公司，各厂经理只能略为上下，但终不克超轶其范围。……往往以不适宜之棉，责令纺成意欲之纱。甚至某一纱支，数日即易原棉之配合，该各厂违则来源不济，从则工作困难，……以致同一纱牌，今昨异其品质”^⑤。这一情况，有人早在1932年就指出过，申新虽然打算建立科学管理制度，推行标准工作法，但各厂还是“各行其是，还谈不到有趋向一致的可能”。各厂“公用的‘人钟’商标，竟没有严格规

①《申新纺织第九厂无限公司合同》，1946年12月，上海市档案馆Q193-1-989。

②许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社1986年第95—97页。

③申新纺织总公司：《申新改进委员会一年来工作报告书》，1935年6月，载申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第2编第2期，1956年11月。

④姚崧龄、沈维经呈张公权、陈光甫的报告，1934年10月19日，上海银行档案，上海市档案馆Q275-1-576。

⑤实业部：《申新纺织公司调查报告》，1934年7月，载申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第2编第2期，1956年11月。

定的标准，吩咐各厂去照做”，以致各厂的“人钟”纱质量不一，即使同一厂内，各季度也不一样^①。从而造成“人钟”纱“销路迫蹙，价格贬落，甚或妨及其他商标信誉”^②，直接影响了申新产品的市场竞争能力。

在总经理的人治管理之下，还往往不注重建立必要的监督制度，从而为腐败行为开了方便之门。申新改进委员会在检查工作中提到，申新的产品销售“向由售货员秉承总经理意旨，出外兜售”。这里，售货员也只对总经理负责，但没有任何监督措施。售货员出售产品以后，一般都是“以便条通知记帐员录册”，但“成交手续过简，复不订正式契约”，因此往往在市价下挫时擅自中止定货客户，影响申新声誉，并另行“更换牌号，浮开新户”，甚至开立虚设户名，从中谋取私利^③。中国、上海两银行的稽核员还披露了申新在期货交易市场上的买进卖出，更是因为缺乏监督机制而铸成大祸。他们指出：申新“棉纱布三者时向交易所抛出，时又向交易所买进，致本身之产销事业反置之脑后。盖公司当局之见地，以为正式营业所入有限，投机则获利独厚也。因此之故，往往将已成之纱布囤而不售，以待善价而沽，卒致市价日跌而大蒙损失。有时纱布尚未制出而早已抛售，每因花价高涨，事先又未套进，亦常蒙亏折”^④。此类情况，总公司及总经理荣宗敬个人在交易所买卖活动中的失利，并非小数。如1930—1933年间，总公司买卖外棉、外麦及外汇亏蚀巨金，加上荣宗敬父子投机亏损在企业的宕帐，总数高达1200万元^⑤。这无疑给困境中的企业又是雪上加霜。

另外，无限公司的无限责任投资风险，以及荣氏企业公司章程中规定的排斥新的

外股入股，都约束了企业扩大聚集资本的可能性。因此，荣氏兄弟每每在增设新厂、扩建老厂、更新设备或急需营运资金时，要向行庄借贷。债重息高，不仅企业受制于金融机构，而且成本加大，这是企业历史上多次出现危机的重要因素之一，而1934年的危机更是由于向银行借贷过巨无力偿还而触发形成的。所有这些，使荣家企业的辉煌业绩成了过去的历史。

公司制度变革的争议与趋同

如上所述，荣家企业的体制弊端给企业带来的不利影响是显而易见的。由于各厂都是独立的无限责任企业，股东的组成也各不相同，相互间的资产关系十分复杂，偌大的一个集团性企业，如果不从体制上进行改组，是很难做到有效的统一管理。1934年总公司出现搁浅危机后，申新系统虽有改进委员会之组织，试图进行“改组及整理”，但它依旧保持了总公司人治管理体制的框架，所以并未从根本上解决问题。而经过这次搁浅之后，总公司的形象发生了变化，荣宗敬在集团内的绝对权力地位已经开始动摇，上海福新系统各厂因担心申新系统亏损牵连而另立了总公司，不再受荣宗敬的支配。到了1938年1月荣宗敬突然病故之后，大房与二房之间、荣家与其他股东之间围绕企业经营支配权的斗争开始公开化。这时，因为日本发动了侵华战争，战区内荣家企业大多损毁严重并被敌人占管，在上海“孤岛”内开工的申新二厂、九厂开始单独自行办理业务，而远在汉口的申四、福五也在内迁发展中独自形成了一个系统。同时，因总公司摊派债务及各企业实际偿付的款额有多有少，使集团内部又加深了矛盾。后来随着战争形势的发展，战时开工的各厂谋求独立发展的趋势也越益显现，总公司已经不可能象战前那样地实施集权管理，各企业实际上已处在四分五裂中^⑥。面对这样的情况，荣德生开始筹划战后与大房分离，自立一个系统。而荣德生的子侄辈则另有更大的打算，他们计划在战后把原来的荣家企业重新统一起来，继续做大做强，并把企业的体制从无限公司改为有限公司。1944年，荣德生五子荣研仁在与二兄荣尔仁讨论战后复兴计划时提到，“关于企业的组织问题，……我们的总公司仅仅是有名无实，每一个分厂，无

①汪孚礼：《申新纺织公司过去的回顾和今后应取的方针》，载《纺织周刊》第2卷第10期，1932年3月18日。

②申新纺织总公司：《申新改进委员会一年来工作报告书》，1935年6月，载申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第2编第2期，1956年11月。

③同上。

④姚崧龄、沈维经呈张公权、陈光甫的报告，1934年10月19日。上海银行档案，上海市档案馆Q275-1-576。

⑤许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社1985年第95页。

⑥许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社1985年第124-125、141-145页。

论在经营管理、财务，或是业务决策方面，都是各自为政的。用我们这种方法来管理这样庞大的企业，还是少见的。我们不能老是这样的维持下去”。这种“过时的经营方式和企业组织等，都使我们在竞争中处于不利的地位”。荣尔仁也明确指出，“以前全局统治，悉操于先伯与家父之手，意见易于一致。今后则不同，有权者日见增多，而意见难趋一致，各人各顾本身之现象或较前更甚”^①。他们主张建立一个具有现代科学管理制度的新的集中统一的总公司管理体制。因此，荣尔仁于1945年8月1日在重庆召开了由部分股东出席的股东会，通过了由他提出的茂新福新申新面粉纺织股份有限公司章程和组织规程，并在重庆办理了注册登记手续^②。根据公司章程，新的总公司将由人治管理走向法治管理。总公司设有董事会，由17位董事组成，另有监察2人，都由股东会就股东中选任。董事会设常务董事7人，互推董事长1人，对外代表公司。董事会执行股东会决议，任免总经理、副总经理和高级职员人选，决定企业的方针大计。除公司章程外，还有组织规程，企业的活动均可纳入规范化的管理^③。荣尔仁对这个总公司的组织与人事还有具体的考虑。他要把荣氏家族成员都从经理、厂长等实职位置上退下来，全部进入掌握企业实际权力的董事会，经理、厂长的人选另行聘用真正具有经营能力的专家来担任，并建立一套现代企业的管理制度。同时，他还准备成立一个荣氏家族资金管理委员会，决定资

金的运用。荣尔仁的这个打算不仅是要把处于分裂的荣家各企业重新成为统一的集团企业，而且是“想把荣氏资本集团能置于万世不败之基础上”^④。但是，由于大多数股东当时不在重庆未参加股东会，荣尔仁知道，不采取一些补救措施，他的计划难以实施。因此，他从重庆回上海以后，首先召开福新系统的股东会，并声称他代表荣德生出席，会上一致同意改组为有限公司。同时，荣尔仁又召集在上海的荣氏家族成员一起商议。荣鸿元虽赞成改组为有限公司，却在总公司的管辖范围上，表示了与荣尔仁不同的意见。他说，“我茂福申新范围，自以纺织厂居比较重要之地位，统一组织，拟自申新各厂始”^⑤。因此拿出了个申新纺织股份有限公司章程草案及其组织规程草案与荣尔仁相对抗。两个管辖范围的不同，正是反映了大二房之间争夺企业控制权的矛盾已十分尖锐，结果这个聚会不欢而散。荣德生则根本不主张有限公司组织，尤其是他得知荣尔仁事前未得到自己的同意，擅自代表他表示赞成改组为有限公司，很为恼火^⑥。于是，一场公司制度要不要变更的争议，就此不了了之。

荣家企业的重新统一未成事实，总公司只是一个名义，实际的管理组织形式在战后已分立为大房、二房和汉口申四福五三支系统，各自管辖自己范围内的企业。大房系统以荣鸿元为代表，仍沿用原总公司旧名为管理机构，二房和申四福五两支系统各自成立总管理处。无论是总公司还是总管理处，都不具法人性质，但各系统在战时和战后新增的企业中，都有一二个企业采用股份有限公司的组织形式，表明荣家企业的公司制度也不是一成不变的。以荣德生的二房系统看，其总管理处下属的合丰企业公司和天元实业公司，都是股份有限公司组织。前者经常召开董监事联席会和股东会，组织较为完善^⑦。后者于1947年增资后成立新董事会，股东为荣德生和他的6个儿子共7人，实际是荣德生父子一家的股份制企业^⑧。从二房系统的总管理处组织章程来看，企业治理上也有微小变化。该总管理处由所辖企业经理组成委员会，负责制订经营方针。委员会推定荣德生任总经理，荣尔仁任副总经理。总经理的职责是秉承委员会决议，处理一切事务，这与以往总公司的人治管理方式不完全相同，总管理处总经理不能象荣宗敬那样一人独揽大权，而是与有限公司总经理执行董事会决议一样，必须遵照委员会的决议，行使职权。这个总管理处成立后还制订了详细的各部职掌细则

①上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》下册，上海人民出版社1980年第288、296-297页。

②上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》下册，上海人民出版社1980年第392-395页。

③茂新福新申新面粉纺织股份有限公司章程和组织规程，1945年8月1日，载申新史料研究会编：《申新系统企业史料》第3编第1期，1956年11月。

④钱钟汉：《有关申新二、三、五厂、茂新、天元、合丰总管理处片段资料》，载宗菊如、陈林荣主编：《中国民族工业首户——荣氏家族无锡创业史料》，世界华人出版社2003年第249页。

⑤申新纺织股份有限公司章程草案和组织规程草案·弁言，1945年底，上海市档案馆Q193-1-419(下)。

⑥上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》下册，上海人民出版社1980年第395页。

⑦上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》下册，上海人民出版社1980年第425页。

⑧翁心鹤：《天元麻毛棉纺织厂建厂经过》，载宗菊如、陈林荣主编：《中国民族工业首户——荣氏家族无锡创业史料》，世界华人出版社2003年第400-401页。

和办事程序、人事管理细则等规范化的规则^①，试图按照现代企业科学管理的要求去管理企业。

到了解放初期的国民经济恢复时期，许多私营企业面临着资金、原料和业务上的各种困难，一方面，国营经济加强对私营企业的领导，同时引导它们采取联合经营的方式，以克服困难。荣家企业也同样面临各种困境。分处各地的荣家企业都在当地国营经济领导下各自从事业务。在上海和无锡，荣氏家族除福新面粉厂早已不再参与经营之外，由荣氏家族成员直接掌管经营的有上海的申新一、二、五、六、七、九厂和无锡的申新三厂与茂新面粉厂。1950年初，上海申新各厂负责人因企业

“周转困难，无法维持”，共同商议合作解救办法。他们检讨了申新企业存在的体制弊端。指出，原有的总公司对各厂已“无实际的管理权”，且“缺乏其企业组织的价值”。组织上的不健全，导致“忽略了管理行政和工作效能”，影响了正常的生产^②。因此，他们取得共识作出决定，为了适应“时代需要，积极推行管理民主化、经营企业化，达到繁荣经济，发展生产起见，特联合组织新公司”，定名为上海申新纺织公司，在各厂股权未统一以前称为上海申新纺织厂总管理处。这个总管理处参照有限责任公司的治理方式，由各厂推定1—3人组织类似于董事会的管理委员会，为最高决策机构。管理委员会互推主席、副主席各1人，常务委员3人，并推或聘总经理1人，副总经理1—2人，秉承管理委员会意旨，处理一切事务^③。管理委员会推荣德生为主席，聘荣毅仁为总经理。总管理处成立以后，即以统一领导的组织与分层分工的原则，建立了财务、生产、业务、稽核、购料的统一制度，为企业经营管理的改善创造了条件，并为进一步“从股权与组织上，使它完全统一起来，……组织完备的公司”奠定了基础^④。后来，总管理处根据国家颁布的《私营企业暂行条例》，以及限期企业重估财产、调整资本和重行登记的规定，加快了统一股权的工作，于1952年6月12日正式改制成立了上海申新纺织印染厂股份有限公司，通过了公司章程，并报请上海市工商局转呈中央私营企业局核准^⑤。荣家企业最终完成了由无限责任公司变更为有限责任公司的历史任务。

结论

荣宗敬、荣德生兄弟在20世纪初创办企业时，因“有限公司不可为”而采取了无限公司的组织形式。这是他们有感于当时的法治环境、监督机制、人文理念等条件尚未完备而作出的选择。

无限公司股东负无限责任，经营风险大，企业规模通常都比较小。但是，荣氏兄弟以无限公司组织形式经营的茂新福新申新面粉纺织企业，发展迅速，成为近代中国最大的民族资本工业企业集团。这归因于荣氏兄弟在无限公司体制下，充分施展其所有权与经营权合一的大权独揽的特点，并采取中西文化融合的方式，在人事组织管理上效仿西方企业的管理等级制模式，于中国传统的人治管理理念中，融入现代科学文明的培训方法，在企业上下层管理岗位上组成了由遵循忠信礼义伦理原则的荣氏家族成员和同乡同族人员的家族式网络组织体系，使总经理荣宗敬成功地拥有至高无上的权威，从而可以提高决策及其执行的效果。与此同时，为适应市场环境的变化，还按科学管理要求，采取了一些推进企业发展的制度性措施。正是由于荣氏兄弟顺应了时代的脉搏，企业才得以持续地迅速发展。

但是，随着企业规模的不断扩大，企业管理越来越复杂，那种高度集中、大权独揽的治理方式，在日趋激烈的市场竞争中越来越不能适应企业的发展。企业内部原先掩盖着的争夺企业支配权的矛盾，又在总经理荣宗敬病故以后开始公开化了。由于企业未能随内外环境条件的变化、适时地从体制上进行根本性的变革，

^①海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》下册，上海人民出版社1980年第398-399页。

^②筹设上海申新纺织厂总管理处呈上海市人民政府文，1950年3月16日，载申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第4编第2期，1957年4月20日。

^③海申新纺织厂总管理处组织合同，1950年4月1日，载申新史料研究委员会编：《申新系统企业史料》第4编第2期，1957年4月20日。

^④海申新纺织厂总管理处一周年的工作，1951年5月8日，上海市档案馆Q193-1-1264。

^⑤上海申新纺织厂总管理处为改制成立股份有限公司呈上海市人民政府工商局文，1952年7月4日，上海市档案馆Q193-1-1245。

各种矛盾积重难返，严重地制约了企业的正常发展，导致企业组织出现了分裂。至解放后，党和国家对资本主义私营企业采取了利用、限制和改造的政策，为私营企业的发展提供了良好的环境条件和法制保障。由荣氏家族成员直接掌管经营的上海申新各厂，终于在荣德生临终之前取得共识，联合改制成股份有限公司，企业从此走上了新的发展时期。

荣家企业的组织形式，从选择无限公司开始，最后改制变更为有限公司，半个世

纪的企业体制变革历程，为我们研究近代中国企业体制的演变，留下了许多有益的启示。

责任编辑: ecoadmin

[发表评论](#)

[查看评论](#)

[加入收藏](#)

[Email给朋友](#)

[打印本文](#)

平均得分 0, 共 0 人评分

如果你想对该文章评分, 请先[登陆](#), 如果你仍未注册, 请点击[注册链接](#)注册成为本站会员.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10