

樂 農 史 料 選 編

榮德生 與 企業經營管理



上海古籍出版社

樂 農 史 料 選 編

榮德生 與 企業經營管理

上



上海古籍出版社

圖書在版編目(CIP)數據

榮德生與企業經營管理/上海大學、江南大學《樂農史料》
整理研究小組選編。—上海:上海古籍出版社, 2004. 12
(樂農史料選編)

ISBN 7—5325—3806—0

I. 榮... II. 上... III. ① 榮德生(1895~1952) - 人物
研究② 民族工業 - 工業企業管理 - 研究 - 中國 - 近代 IV.
① K825.38② F429.05

中國版本圖書館 CIP 數據核字(2004)第 064394 號

樂農史料選編 榮德生與企業經營管理 (全二冊)

上海大學、江南大學《樂農史料》
整理研究小組選編

世紀出版集團 出版、發行
上海古籍出版社

(上海瑞金二路 272 號 郵政編碼 200020)

(1) 網址: www.guji.com.cn

(2) E-mail: guji@guji.com.cn

(3) 易文網網址: www.ewen.cc

經銷處 上海發行所發行經銷 上海古籍印刷廠印刷

開本 889×1194 1/32 印張 41.625 插頁 26 字數 666,000

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7—5325—3806—0

K·604 定價: 120.00 元

如有質量問題,請與承印廠聯繫 64063949

出版說明

《榮德生與企業經營管理》是《樂農史料選編》的最後一本，也是其中分量最重的一本。相關資料的收集開始於二〇〇一年七月。從去年六月起，即由上海大學、江南大學、上海社會科學院中國企業史資料研究中心、上海市檔案館共同協作，以陳文源、黃漢民、胡申生先生為主，進一步收集並彙總資料，進行選編和標校，至今年三月基本結束。前後參加查閱史料、核對文稿和複製歷史照片等工作的，有葛紅、徐欣麗、倪明近、吳錦初、胡壽松、吳勝錫先生和上海大學社會學系的十幾位同學，共二十多人；還得到江南大學中小企業管理與發展研究院、無錫市史志辦公室、無錫市第一棉紡織廠、上海申新第九紡織廠、上海圖書館、南京圖書館、無錫市圖書館和無錫市博物館等單位的支持和配合。上海古籍出版社姜俊俊先生為本書的審定、修訂和順利出版，付出了辛勤的勞動。上海大學

鄧偉志教授和江南大學傅賢治教授給予了關心和指導。在本書出版之際，首先要向上述各單位和爲這部書出過力的各位先生致以衷心的感謝。

衆所周知，榮德生是近代中國民族工業的先驅者和開創者之一。他和兄長榮宗敬從一八九六年經營錢莊開始攜手創業，一九〇〇年起，在無錫、上海、武漢、濟南等地開設麵粉廠、紡織廠等工業企業，先後創辦茂新麵粉公司、福新麵粉公司和申新紡織公司，成爲馳名中外的“麵粉大王”和“棉紗大王”。榮宗敬逝世以後，他又帶領兒輩把企業擴展到重慶、成都、寶雞、天水、廣州等地，修復被日本侵略軍毀壞的企業，並創辦合豐企業公司、天元實業公司和開源機器工程公司。榮氏企業是我國民族工業中規模最大的家族企業集團，榮家被毛澤東主席稱爲“中國民族資本家的首戶”。

榮德生畢生致力於發展中國民族工業。他和榮宗敬一起，以中國近代愛國實業家特有的精神和毅力，堅持以實業救國思想爲指導，全身心地投入企業活動。無論遇到什麼艱難險阻，他們從不退縮，在帝國主義、封建主義和官僚資本主義的重重壓迫下，百折不回，開拓進取，把企業的規模越辦越大，走出了一條發展民族工業的成功之路。榮宗敬敢於冒險，處事果斷，又善抓機遇，在創辦企業和擴大規模方面表現出過人的魄力；榮德生穩健誠信，辦事縝密，又善解人意，在企業經營管理方面突現出

更多的才幹。爲了共同的事業，兩兄弟幾十年如一日，互諒互讓，精誠合作，同心協力，優勢互補，是榮氏企業成功發展的諸多因素中一個無可替代的因素，並成爲中國實業界一段聲譽遠揚的歷史佳話。

在這部書中，我們選錄了榮德生從事企業活動五十多年間撰寫的關於企業經營管理的文稿與談話，企業檔案史料和當年報刊上的報導、評論，高層管理人員的回憶錄和早年發表的文章，以及榮偉仁、榮爾仁、榮毅仁的有關文稿等，共二百十二篇，照片、圖片、手迹等一百二十九幀，依次分列於《文稿與言論》、《創業歷程和企業概況》、《申新第三紡織廠》、《企業規章及管理制度》、《附錄》五編。這些文稿和史料，除少數曾在數十年前發表過，後來又曾爲研究者所引用之外，大多數是第一次公開發表。這些文稿和史料，較爲全面而客觀地反映了榮德生一生創辦民族工業企業的艱難歷程、經營管理企業的思想理念和開辦工廠企業的實績。它不僅爲深入研究榮德生和榮氏企業，深入研究近代中國民族工業發展史和近代中國經濟史、社會史，提供了可靠的第一手資料；而且爲當前發展民營企業，做大做强民營資本，提供了歷史的智慧和借鑒。

在《文稿與言論》中，選錄了榮德生的文稿、信函、言論，以及回憶錄、記者採訪報導等，計四十三篇。其中《在第一次全國工商會議上提出的三個議案》、《關於發展農

工商業之管見》，是榮德生在一九一二年十一月民國肇建初期和一九四九年九月新中國成立前夕，國家改制更新之際，向中央政府提出的施政建議。《在第一次全國工商會議上提出的三個議案》，一是發展紡織工業，滿足民生需要，堵塞國家漏卮；二是由政府和企業分別派遣留學生，學習規劃設計、生產技術和經營管理，學成歸國，以敷應用；三是創辦機器製造工業，做到機械設備自造自用，而不依賴外國進口。這三個議案，是迄今發現的榮德生最早的著作，反映了他早年的建國思想。當時榮德生三十七歲，經營管理的企業，祇有無錫的茂新麵粉廠和振新紗廠兩家，剛剛在實業界站穩腳跟。三十七年後，榮德生寫了《關於發展農工商業之管見》，則體現了他晚年的建國思想。榮德生認為，國家建設應當自力更生，以實現工業化為目標，農工商業協調發展；而首要之圖“厥在復興農村經濟，推進農村合作運動，保障土地主權”，首先做到“人人有飯可吃，有衣可穿，有屋可住”，然後才能謀求國家富強；在工業方面，他提出國營企業、民營企業、合作企業要同步發展，相互支援；並根據自己的實踐經驗，對如何辦好工廠企業以及處理好國家與企業之間、廠方與職工之間的關係等重大問題，提出了許多切實可行的措施和具有遠見的設想。在此期間，榮德生曾於一九二七年提出了《建設“太湖實業港”之大計劃》，這是他向無錫縣政府提出的加快地方發展的倡議。他建議以無錫為

中心，建設包括江、浙兩省沿太湖各縣、市和江陰在內的環太湖工業區。從《樂農自訂行年紀事》和《紀事續編》中摘編的十九篇短文，乃是他經營管理企業的親身體驗和經驗總結，內容涵蓋產品質量、工務革新、成本核算、對外業務、市場供求、資金運作、聘用人才和提高工人技能等各個方面，記述具體，論證深刻，有很强的可操作性。《無錫解放前夕榮德生授命我蘇北之行》、《無錫解放前夕我黨團結榮德生護廠經過》和《榮德生訪問記》，真實地記載了這位在中國經濟舞臺上奮鬥了半個多世紀，又飽經坎坷的愛國實業家，在歷史轉折的關鍵時刻作出的正確抉擇，以及對新中國企業發展前景的憧憬和信心。

在《創業歷程和企業概況》中，選錄了當年報刊上和歷史檔案中有關榮德生（包括和榮宗敬一起）創辦企業的經過、各企業的基本情況及相關評論、編年大事記等，計六十二篇。其中有一九五九年六月二十日榮毅仁親自參加的榮家企業史料座談會紀錄，一九三四年至一九三五年因資金周轉困難引發的申新經營危機專題史料，包括國民政府實業部《申新紡織公司調查報告書輯要》（一九三四年七月）、上海商業儲蓄銀行《申新第三紡織廠調查報告》（一九三四年七月）、黃炎培先生的專論《申新問題的精討》（一九三五年三月）和根據榮德生提議成立的、以榮偉仁為首的申新改進委員會《一年來工作報告書》（一九三五年六月）等，都是十分難得的珍貴史料，有很高的

研究價值。

《申新第三紡織廠》在書中單列一編，以二十年代中期廢除封建工頭制、實行科學管理和三十年代創辦勞工自治區爲重點，選錄了從企業創辦到公私合營前三十餘年間相關的史料，計四十七篇。其中包括一九二五年企業管理改革八位當事人的日記摘抄、回憶錄、訪問記，薛明劍從二十年代至三十年代協助榮德生在申新三廠辦理勞工事業的相關記載和長篇回憶，以及一九四五年十二月、一九四六年六月和一九四七年五月由榮德生親自主持的三次股東會議記錄等珍貴史料。申新三廠是榮德生親手創辦，並一直由他親自管理的企業，是榮氏企業中最具經營特色和最有成效的樣板企業。榮德生是一位比較典型的儒商。他小時候雖祇讀過六年私塾，但一生勤奮好學，深受中國傳統文化的影響；而且曾用功數年，學習西方的社會經濟學說；還多次派高層管理人員和自己的兒子，到日本和歐美考察、留學，專門學習紡織和麵粉企業的生產技術和經營管理。榮德生經營管理企業，把中國古代“仁政”、“德治”的傳統思想和資本主義的管理制度結合起來，主張以人爲本，以德服人，恩威並用，寬嚴適度，關心職工（包括其子女）的生活和教育，注意理順企業與職工的關係。他的這些思想理念，在申新三廠的經營管理中，得到了較爲充分的體現和切實的貫徹，並取得了多方面的成果和實踐經驗，創立了近代中國民族工業企

業中具有代表性的一種管理模式。特別是二十年代中期廢除封建工頭制的管理改革，三十年代勞工自治區舉辦的職員養成所、女工養成所、機工養成所、職工子弟學校、工人夜晨校、大禮堂、圖書館、閱報室、尊賢堂、功德祠、職工醫院、消費合作社、男女工人宿舍、職員宿舍、家屬宿舍、養兔、種菜等等職工教育培訓事業和福利事業，以及相應的一整套管理辦法，在當時被看作國內紡織界的楷模，馮玉祥、李宗仁等先後親臨參觀，國際勞工組織也派專人前來考察。在大力發展民營經濟的今天，重讀這些真實的歷史記載，仍可感覺其光彩猶存，值得我們加以深入研究，從中吸取有益的營養。

在《企業規章及管理制度》中，選錄了自二十年代末至五十年代公私合營前企業的章程、規則、合同、辦法、標準、程序等及相關史料，計四十一篇。這些史料，都是從上海、無錫等地保存的榮氏企業檔案中找到的，真實地記載了榮氏企業在管理體制上的歷史變遷。榮宗敬、榮德生兄弟從振新紗廠創辦初期的股變中得到教訓，認為有限公司“不可為”。因此，榮氏各廠後來都採用了無限公司的組織形式，對企業實行高度集權的管理。辛亥革命後二十年間榮氏企業的迅速擴展，得益於這種組織形式；而三十年代中期的申新危機，暴露了這種管理體制上的弊病。大公司的無限責任，實際上誰也擔當不了。無限公司的組織形式，已不能適應企業繼續發展的要求。在

抗日戰爭勝利前後，榮爾仁等第二代榮氏企業家，曾醞釀將無限公司改組為有限公司，祇因榮德生不贊成而未能付諸實施。由於榮氏各企業在管理權限上沒有取得協調一致，加上在抗日戰爭前後成長起來的第二代榮氏企業家，淡忘了榮宗敬、榮德生那種相互尊重、相依為命的深厚感情和合作精神，最終導致了所謂“總公司系統”、“總管理處系統”和“申四、福五系統”三支分立、各自管轄自己所屬企業的局面。榮德生主管的企業，於一九四八年上海正式成立了申新第二、三、五廠、茂新麵粉公司、合豐企業公司、天元實業公司（不久又增加開源機器工程公司）總管理處，由榮德生親自擔任總經理。本書選錄的總管理處《組織合同》、《組織章程》（二件）、《職掌細則》、《人事管理規則暫行辦法》、《各區辦事要項》、《職員服務須知和守則》、《員工人壽保險暫行辦法》、《職員因公傷亡及病故撫恤暫行辦法》等九篇史料，反映了榮德生晚年的管理思想。

新中國成立初期，榮德生因年邁多病，寓居無錫，總管理處的工作由其四子榮毅仁主持。各地的榮氏企業則分別在當地政府的領導下，各自獨立經營，原來分立的三支管理系統也隨之不復存在。一九五〇年四月，在上海的申新第一、二、五、六、七、九廠，合組成立了上海申新紡織廠總管理處，實施統一領導。不久，無錫申新三廠和廣州第二紡織廠也相繼加入。這一總管理處設立管理委員

會，由榮德生擔任主席，推聘榮毅仁為總經理。榮毅仁繼承和發揚了父親榮德生的經營管理思想的優良傳統，按照建設現代企業制度的要求，將申新紡織廠改組為有限公司，在新的時代，為企業的經營管理開創了嶄新的局面。本書中選錄的上海申新紡織廠總管理處的十五篇史料，比較準確地反映了這一段繼往開來的歷史。

本書最後以《附錄》的形式，選錄了榮德生的長子榮偉仁、次子榮爾仁和四子榮毅仁從三十年代初至五十年代中期的十九篇文稿。這些資料，對於全方位地研究榮德生和榮氏企業的經營管理，都可作為重要的參考。

榮德生是一位成功的民營企業家，又是一位忠誠的愛國主義者，為發展中國民族工業作出了很大貢獻。毛澤東、鄧小平、彭真等老一輩黨和國家領導人，對此都有很高的評價。但是，榮德生對自己的成就和業績，早在第一次世界大戰期間，榮氏的麵粉企業得到迅速發展的時候，他就說過：“國人皆以‘大實業家’目之，然余謙隱如前，毫不自誇，勤儉不改，事事親手為之。”而當他們兄弟被稱為“麵粉大王”並創辦申新以後，他又說過：“茂、福新粉銷之廣，嘗至倫敦，各處出粉之多，無出其上，至是有稱以‘大王’者。自維愧悚，不足當此盛名，仍思力謀擴充，造福人群。此點于美國雜誌上曾有記載。”“各廠之陸續添設，既無大資本，更未嘗依賴人，完全余與兄同心合力，靠思想勤勞耐苦，一味專心事業，為社會造福，非為自己

享福。一切待遇，與同事工人共甘苦，所以無不敬服。即人有誤錯，如小出入，每多原諒，處處以放開心胸，放大眼界，俾底於成。”到了晚年，他更多次指出：“事業之成，祇要用心與動手，徒恃大資本無益也。”“回想四十五年前，篳路藍縷，創業伊始，由小做大，以至今日。”“有此成就，殊出意外，深愧既非實學，又無財力，事業但憑誠心，穩步前進。雖屢遭困厄艱難，均想盡方法應付，終告化險為夷。”他討厭別人把他看作“大老闆”，不願意別人對他的事業做不切實際的宣傳。他說：“余唯一困難，即在人人心目中以我為‘大老闆’。‘一切不在乎’，即此一句，便壞事有餘矣。”“報界人士，對我事業每多鼓吹，但事非其時，謬採虛聲，實不相宜。”“由余數十年閱歷觀之，興辦事業，不過盡我能力，依理而行，節約開支，降低成本，自己勤儉建業，不事浪費，如無意外阻礙，逐年增加，即成現狀。但在一般人目光中以爲異乎尋常矣，實則普通耳。”“余以一介平民，何敢謀國，祇能就家鄉做起，逐步推廣耳。”他認爲，事業不宜集中在上海，“辦廠要分散至全國，有一天能出國，到南洋去，這纔是真正的事業。”

榮德生的這一宏願，沒有來得及實現。一九五二年七月二十九日，他帶着對新時代的無限眷戀和未能看到祖國大建設全面展開的深深遺憾，離開了人世。但是，他的思想，他的風範，他的願望，他的業績，激勵着他的後人。五十多年來，特別是改革開放二十五年來，以榮毅

仁、榮智健爲代表的第二代、第三代榮氏企業家，終於把他開創的事業推向了全國，推向了世界。還是在新中國成立之初，當時國家面臨的形勢非常嚴峻，企業更是困難重重。爲了籌措資金，採辦原料，維持工廠生產，榮毅仁“日夜爲經濟周轉而奔走於金融界之門”。榮德生由此看到了希望，他說：“余屢作書加勉。經此一番艱難，日後必有成就也。”榮德生的預言實現了。研究榮德生，特別是研究榮德生經營管理企業의思想和實踐，研究榮氏家族和榮氏企業，並進而研究中國近代民營企業的歷史，對於建設有中國特色社會主義，是有現實意義的。

《榮德生與企業經營管理》的出版，標誌着《樂農史料選編》的整理研究工作，至此告一段落。系統地選編榮德生先生的專題史料，在學術界尚屬首次，還有許多未被發現的史料有待繼續發掘。作爲拋磚引玉，在將近三年的工作中，我們盡了努力，但由於種種主客觀因素的限制，在這部書中，包括已經出版的三種四冊，無論是史料的選用和編排，還是文稿的節錄和標校，都存在着某些缺漏和不足，甚至還會有失誤和差錯。有些重要的缺漏，我們已經發現。例如，在本書付梓以後，又從薛明劍後人那裏看到了他從一九二二年至一九二九年間撰寫並保存完好的七厚本日記，其中有關於申新第三紡織廠建廠初期的機器設備、建築安裝、工場佈置、工人和管理人員的招聘、生產情況、廠方和車間兩級的幾十件布告，以及榮德生當年

的活動和言論等上千條記載，對於研究榮德生早期的經營管理思想和申新三廠早期的管理制度，具有無以倫比的價值。祇因史料數量較多，而體例上又不盡一致，在本書中已無法補入。我們殷切地希望學術界同行和讀者朋友們，對書中的不足給予批評指正，並為我們提供新的史料，以推動這項研究工作的深入開展。

上海大學、江南大學《樂農史料選編》整理研究小組

二〇〇四年九月

第一篇

文稿與言論



目 錄

出版說明·····	1
-----------	---

第一篇 文稿與言論

在第一次全國工商會議上提出的三個議案·····	1
關於發展農工商業之管見·····	8
經理振新廠務大略情形·····	15
振新紗廠創業經過·····	20
爲續募“二五庫券”覆無錫縣縣長俞仲還函·····	24
申新第三紡織廠概略·····	26
培植棉紡人才尤爲當務之亟·····	36
憶吾所見所聞之紡織·····	40
欲紡織業之發展全在認真·····	42