

十字路口：

走还是留？

李占才 主编



民族资本家在1949

1949，只是一个“符号”，一个象征着中国结束一个旧的时代迎来一个新的时代的“符号”。在这大动荡的十字路口，每一个中国人尤其是民族资本家，都不可避免地受到震撼和洗涤，不得不做出自己的抉择。“走”还是“留”？其选择都是不轻松的……

山西出版集团
山西人民出版社

十字路口：

走还是留？

李占才 主编
王鹏 副主编



民族资本家在1949

山西出版集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

十字路口：走还是留?: 民族资本家在 1949 / 李占才
主编. —太原: 山西人民出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 203 - 06583 - 8

I. 十… II. 李… III. 民族工业 - 资本家 - 人物研究 -
中国 - 1949 IV. K 825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 168016 号

十字路口：走还是留?: 民族资本家在 1949

主 编: 李占才

责任编辑: 刘小玲

装帧设计: 清晨阳光 (谢成) 工作室

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351 - 4922220 4955996 4956039

0351 - 4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail: sxsccb@163.com 发行部

sxsccb@126.com 总编室

网 址: www.sxsccb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 山西出版集团·山西新华印业有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 23. 25

字 数: 320 千字

印 数: 1 - 4 000 册

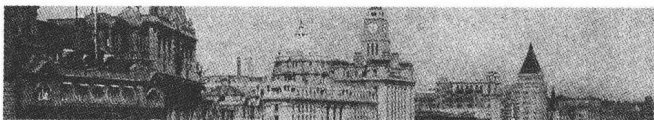
版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 203 - 06583 - 8

定 价: 39. 00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换



序 言

1840年以前的中国封建社会内部，已经孕育出资本主义生产关系。1840年以后外国资本主义的侵入和渗透，致使中国资本主义萌芽夭折，再也不可能生长成占统治地位的资本主义经济形态。随着列强入侵及外来资本主义侵入的加深，中国一步步沦为半殖民地半封建社会，自然经济逐步解体，新生的民族资本主义诞生，并在外国资本主义入侵势力、封建主义、官僚资本主义压迫的夹缝中，尤其是第一次世界大战中外国资本主义入侵有所减缓的环境下获得发展。但是，中国自然经济解体得很不彻底，中国民族资本主义始终未能获得长足发展，以使自己在国民经济中占主导地位，从而使中国进入资本主义社会。这就造成中国国民经济的落后和脆弱，民族不能完全获得独立，国家不能真正走向强盛，人民无法摆脱贫困。

残酷的现实迫使中国的仁人志士寻求救国济民的道路和良方，其中实业救国思想及其实践极富光彩。在外忧内患日益严重的困境中，崛起一批有所成就的实业家，成为经济领域方方面面的“明星”。追溯他们的成功之道，有几点共性的民族企业精神值得后人学习借鉴。首先，他们中间的成功者，大都有坚定的实业救国思想基础。其次，不断地求大，一心做多做强自己的事业，企业一生二，二生三，三生四，以至多多益善，追求成为“王”者（“火柴大王”、“面粉大王”、“棉纱大王”、“水泥大王”等）。再者，不断地求新，追求新工艺、新技术、新机器、新管理模式，以求在与同行尤其是在华外资同行企业的竞争中立于不败之地。还有，勇于承担社会责任，从造桥修路到捐资兴办公益事业，从捐资助学到自己兴办学校、图书馆、医院，从捐款赈

灾到共赴国难(捐款捐物,组织内迁为国家保存生产“火种”,用自己的运输工具沉船塞江阻敌等)……另外,民族资本家们,尤其是第一代创业者,大都尚俭,很少有追求享受、铺张、排场的。

近代中国民族资本家是一个群体,很值得研究。探寻他们留下来的精神财富,更是件很有意义的事情。尤其是他们经历了那么多国家社会的纷争、动荡,他们面对大的动荡、变故的因应心态,应变举措,从“文化现象”的视角剖析之,不无启迪意义。

著名作家柳青说:人生路漫漫,紧要关头其实就是几步路。任何一代人,任何一个人,都生活在特定的社会土壤中。社会大环境,对人生道路有着非常大的影响。但是同一社会环境下生存、生活着的人们,其人生道路却又是极不相同的。有的人让“山”走到自己的面前来;有的人自己走到“山”的前面去;有的人既不走到“山”的面前,也不让“山”走到自己面前,而是只管走自己的路……

1949,只是一个“符号”,一个象征着中国结束一个旧的时代迎来一个新的时代的“符号”。这一大转折,是用排山倒海般的战争手段完成的。在这大动荡的十字路口,每一个中国人尤其是有一定经济基础和社会地位的“名人”,都不可避免地受到震撼和洗涤,不得不做出自己对时代、对家人、对自己的判断、担当、抉择,选择因应举措。

在这“十字路口”,资本家是“走”还是“留”?其选择都是不轻松的……

李占才

2009年7月15日于上海寓所

目 录

“我不相信共产党会比国民党还坏！”

——“棉纱和面粉大王”荣德生：坚定不移地选择“留” / 001

毛泽东说：“搞交通运输的卢作孚”不能忘记

——交通运输巨子卢作孚：率船从香港归来 / 036

我是中国人，叶落要归根

——实业奇才刘鸿生：痴心办厂 毅然归来 / 062

迟滞犹疑 终生遗憾

——“中国摩根”陈光甫：避走香港 / 076

诸葛一生惟谨慎

——“味精大王”吴蕴初：从避走美国到踏上归途 / 090

天下精英尽揽于共产党麾下

——“盐碱大王”李烛尘：跟共产党走社会主义路 / 107

“人老心不老，永远跟党走”

——“纺织大王”刘国钧：短暂居港 终老大陆 / 128

老马识途但却身不由己

——金融翘楚宋汉章：被胁迫离沪侨居海外 / 147

“除了共产党还有谁能负起建设新中国的责任呢？”

——出版大家张元济：留沪喜看新天地 / 161

一生坦荡 造化弄人

——“东亚巨人”宋斐卿：无奈出走 客死异乡 / 187

心无尘埃目自明

——工商界闻人陈叔通：留在大陆 喜迎盛世 / 209

声名狼藉中的困惑

——民国金融巨子康心如：留在大陆 见证历史 /224

爱国心不息则久

——“国货旗手”宋则久：历经坎坷 痴心不改 /238

“只知有国而已，生死置之度外”

——商界闻人王晓籁：从避走香港到回归故土 /248

但求永安……

——“百货大王”郭琳爽：坚守故土 重振家业 /264

“只有走社会主义道路，才有光明前途”

——商业巨子武百祥：春江水暖鸭先知 /277

与新政权道相同共为之谋

——造纸工业先驱金润庠：铁定心思 留在大陆 /288

条条大路通罗马

——金融高管包玉刚：在港创业成为“世界船王” /300

有志不在年少 爱国不分先后

——“影视大王”邵逸夫：辗转南洋 留足香港 /318

终生笃定为实业

——丝织工业俊髦蔡声白：寄身香港 心怀故乡 /336

“我永远不会忘记生我养我的那方土地”

——机械制造先驱严裕棠：开枝散叶仍心系祖国 /352

后记 /366



“我不相信共产党会比国民党还坏！”

——“棉纱和面粉大王”荣德生：坚定不移地选择“留”



荣德生(1875—1952),名宗铨,字德生,号乐农居士,江苏无锡人。荣德生15岁到钱庄做学徒。此后与其兄荣宗敬一起,白手起家,先开办钱庄,随即兴办实业,先后在面粉业和棉纺业经营,取得不俗成绩,被当时的人称为“面粉大王”、“棉纱大王”。20世纪40年代形成庞大的荣氏企业集团,拥有20多家工厂,分布于全国各大城市,在中国民族资本中占有举足轻重的地位。荣德生经营实业一直念念不忘父训:“以一身之余,顾一族一乡,推而一县

一府。”在企业经营管理上,他倡导革新不合时宜的管理把头制度,注重技术改良和职工培训;同时,荣氏企业采用家族式管理,以增强企业凝聚力。荣德生一生热心公益,注重兴办教育,自己生活克勤克俭,成为“最节俭的资本家”。1949年,风云激荡,在人生、事业生死选择的十字路口,荣德生坚定地选择“留”。他的名言是:“我不信共产党会比国民党还坏!”他的根在大陆,他要留下来继续他的实业救国梦。新中国成立后,荣德生历任全国政协委员、华东军政委员会委员和苏南行政公署副主任等职。1952年7月荣德生病逝于无锡。毛泽东曾这样评价:荣家是中国民族资本家的首户,中国在世界上真正称得上是财团的,就只有他们一家。荣氏兄弟在商场上纵横驰骋,独领风骚。“面粉大王”、“棉纱大王”、“红色资本家”、“中国首富”……是他们赢得的各种民间“头衔”。荣德生的儿子荣毅仁,也是后来的风云人物。

初露头角

荣氏原籍湖北,出身官宦人家,祖上辞官出游,自金陵到无锡,被无锡近郊一处地方吸引,发现此地土地肥沃,气候适中,风景宜人。北



面龙山山脉绵延耸立，南面梁清溪缓缓流过，与传统风水宜居之地征象相合，遂举家迁徙，在此置地盖房居住下来，逐渐发展壮大，形成街巷。后来无锡渐次“长大”，荣氏居住的街巷便与无锡连成一体了，称为无锡荣巷。荣巷面临梁清溪，水运便利，商贾兴盛，荣氏后人多从事水运或者商贩，家业日盛，人丁也日渐兴旺，成为远近闻名的望族。

进入19世纪50年代，太平军兴起，清军为剿灭太平军，在江南各地搜刮，荣家运输、商贩受战火影响，被迫歇业。从此，家道中落。荣德生父亲荣熙泰懂事时，他们这一支荣家仅剩“旧屋两间和十余亩土地”。“天有不测风云，人有旦夕祸福”。当太平军打到苏南的时候，荣家和江南许多家庭一样，受到了一场空前的劫难。那时太平天国运动已进入后期，与曾国藩的湘军在常州、无锡、苏州一带遭遇。战乱中，荣熙泰的祖父、祖母、父亲、伯父、伯母、堂兄，以及他自己的兄弟，包括才3岁的小弟弟，不幸全部遇难。荣家男丁只剩下了荣熙泰一人。荣熙泰很小的时候就进入铁匠铺当学徒，成年后在外给人当账房先生、当师爷，勉强养家糊口。荣熙泰与结发妻子石氏奋发勤俭，日子过得渐有起色。1873年，荣氏夫妇的第一个儿子荣宗敬出生，取名宗锦，又叫宗敬。两年后的1875年8月4日，第二个儿子荣德生出生，名宗铨，又叫德生。小哥俩虽同出一母，却有着截然不同的秉性。哥哥宗敬豁达、开朗，长着一张长方脸，从小就是个聪明的孩子，7岁进私塾，领悟力极强，下笔洒脱有奇气，先生目为奇人。荣德生国字脸型，唇厚眉浓，生性木讷，至七八岁方开口说话，父母以为他是个哑巴，乡人给他送了个“雅号”——“二木头”。他虽开智较晚，但却机警懂事。9岁入私塾读书，私塾生活虽枯燥乏味，他却读得津津有味。他似乎天生与文字有缘分。所学诗文，他上学读，回家读，还把古诗词、词句写成纸条贴在墙上、蚊帐上随时复习。因此，他对很多古文名著都能背诵。德生很少出门，像个女孩子一样，常常待在家里帮母亲纺纱、养蚕。炎夏季节，暑热逼人，德生汗流浹背，不停地“忙活”。母亲心疼儿子，让儿子休息，德生却一刻也闲不住，一会儿摇蒲扇，一会儿拿开水，坚韧、执著，母亲知道，自己的这个孩子有股子精神，将来说不定能成大器。

荣宗敬14岁时，经父亲的朋友介绍，到上海先后在铁锚铺和钱庄



当学徒。德生羡慕哥哥闯荡世界,背着父母给哥哥写信,希望兄长代觅职业。1888年,上海通顺钱庄开业,宗敬荐13岁的弟弟习业。于是,荣德生来到上海。学徒3年,德生扫地、擦桌、跑街,整天忙个不停,深得老板欣赏。加上他勤奋好学,颇得师傅喜爱。学艺3年,德生获益匪浅,学到了满腹的金融知识,练就了一手好算盘,一笔好书法,以及一个凡事用数据来衡量、判断、盘算的头脑。

艰难创业

19世纪末,甲午战争彻底暴露了清政府的腐败无能,也击碎了荣熙泰希望儿子德生走仕途的念头,他一直认为德生是个读书的料,适宜走科举之途。尽管他事先已经为德生捐了监生的头衔,但是他在为德生选择道路时却还是将目光投向上海。

1896年初,荣氏父子开办了一家广生钱庄,办钱庄无需特别手续,设备要求不高,开支也不大,只要筹到一定股本,拥有一批客户,邀请同业前辈立张笔据合同就可以了。而且,荣家小哥俩都学过钱庄经营,与其寄人篱下,不如自己发展。当时,上海正处于发展“上升期”,许多故旧亲朋从事金融业都发了大财,荣氏父子便也跃跃欲试,想走一条既比较熟悉又门槛较低的生财之道。荣父从多年积蓄中拿出1500元钱,又找几个朋友合伙,在上海鸿生码头开办了广生钱庄。这是一家规模较小的“挑打庄”,主营无锡、江阴、宜兴等地的汇兑业务。宗敬任钱庄经理,德生管账。钱庄的开业,为德生兄弟未来的自营事业奠定了初步基础。不久,荣父病逝。荣父一生奔波劳碌,没有给后人留下丰厚的遗产,只把自己的实际生活经验留给了儿子。临终前,他嘱咐儿子,一定要踏踏实实,年轻时竭力做事,开拓家业。治家立身之余,顾及同乡,如果有余力,即应尽力顾及社会。以一身之余,顾一族一乡,推而一县一府。德生兄弟俩恪守父亲遗训,担起钱庄各项事务。钱庄在荣氏兄弟的精心经营下,固守稳健。由于他们不搞投机,业务很快兴盛起来。兄弟俩抓住一切机会,扩大汇兑业务,至1899年,业务赢利额达到白银近万两。做生意,哥俩也不是一个风格。荣德生



处事慎重，考虑周密，而荣宗敬则敢于冒险，做起事来很有魄力。

甲午战争后，中国进入了工业发展的一个高峰，帝国主义对华资本输出，一方面阻碍了中国生产力的发展，另一方面也刺激了中国民族资本主义的初步发展。19世纪七八十年代，资产阶级改良派提出了“藏富于民、发展民族工商业、与外国人争利权”等主张。甲午战争后，民族危机空前严重，清廷朝野都有设厂自救的共识。而且，洋务运动失败，清政府财政非常困难，形势所迫，不得不暂顺民意，放松对新式工业的控制。1895年，清政府下令设商务局。荣氏兄弟也将目光转入了兴办实业。荣德生注意到，在钱庄经营的申锡汇兑业务中，绝大多数是买卖棉麦的货款。民以食为天，他认为人口众多的中国，直接关系“民食”的营生必将有大发展的前途，那为何不自己创办一个面粉厂呢？荣德生看出了面粉行业的商机，当他把这一想法告诉荣宗敬时，兄弟俩一拍即合，决定兴办面粉厂。20世纪的第一个年头，荣氏家族事业迈出了其决定性的一步。

兄弟俩说干就干，他们决定在无锡开设面粉厂。但面粉厂需要开办资金，仅凭兄弟俩的积蓄是远远不够的。荣德生说动在官场混迹半生、长期做税收官员、当时赋闲在无锡老家的荣氏兄弟的姑父朱仲甫出资15 000元，荣氏兄弟二人各出资3000元，又在无锡招募股金9000元，共筹得3万元股本金。有了开办面粉厂的原始资金，荣宗敬在上海订购机器设备，荣德生在无锡选定厂址、征购土地、建筑厂房和安装机器。荣氏兄弟没有经验，不懂技术，为了学习，他们前往别的面粉厂拜访。由于技术保密，上海的一个大面粉厂不让他们参观。他们托人说情，才允许到一个洋人办的面粉厂参观，洋人关照，只能在楼下走马观花地看一下，不得到楼上轧粉间观看。荣氏兄弟当然看不到制面的全过程和主要程序，兄弟俩只能细心观察，虚心求教，通过一鳞半爪、细枝末节理出头绪，得到启示。

1901年农历二月初八，荣德生挑了这一良辰吉日破土动工，地点选在无锡西门外的太保墩，取名保兴面粉厂，有保证兴旺的意思，这是无锡历史上第二家近代企业。17亩地皮，4部法国石磨，3道麦筛，2道粉筛，这是面粉厂的所有家当。其实，面粉厂到底如何运作，荣氏



兄弟心里并没有底。他们只是凭着一股子劲头,开办了保兴面粉厂。1902年3月,面粉厂正式投产。

保兴面粉厂是我国最早的机器面粉厂之一,它设备简陋,产量不高,但是它是荣氏兄弟转向近代工业的开始,是他们事业的起点,奠定了荣氏企业发展的基石。企业的发展并不是一帆风顺的。刚开始,保兴并没像它的名字一样,保证兴隆。经过调查,他们发现了原因:一是江南主食大米,对面粉需求量不大。二是当地人不愿改变食用土面的习惯。三是机制面粉挤占了土制面粉的市场,竞争对手散布谣言,败坏面粉厂声誉,说什么保兴厂试机没有成功,后来用一对童男女活祭后才成功;说什么机制面粉不如土面,没有营养,吃了不消化,甚至说保兴面粉有毒,某家姑娘已中毒身亡,等等。这些谣言造成工厂面粉销路不畅,大量积压。荣氏兄弟迎难而上,他们坚信,酒香不怕巷子深,货真自有买主。他们派人到本地面馆、面店、点心店推销面粉,实行先试用后付款的办法,再施以各种优惠措施,吸引消费者。他们又把土粉掺和在机制面粉内,以低于土粉的价格出售。北方人多吃面食,他们重金聘请行商,将产品推销到北方去。没过多久,保兴面粉在北方的销路就打开了。年底结账,保兴收支相抵还略有盈余。

保兴面粉厂办了两年,赚钱不多,麻烦不少。朱仲甫心灰意冷,抽资退股,撒手不干了。荣氏兄弟几经周折,对保兴厂老股盘点了结,重新改组新股,总股本金扩充到5万元,荣氏兄弟股金增至2.4万元,成为最大股东。由荣德生出任面粉厂经理,荣宗敬任批发经理。厂名也改为茂新面粉厂。

日俄战争期间,俄国人在东北开设的面粉厂纷纷停工减产,东北各地对面粉的需求量直线上升,荣氏兄弟看准机会,用分期付款的方法从英国进口钢磨6部,1905年即投产出粉,产量由300包提高到800包,面粉质量也有了明显提高。恰好沪宁铁路锡沪段建成通车,“茂新”面粉大部由火车运往上海,再转道远销东北,每天赢利500两以上。至年底,赢利已经超过6.6万两。“茂新”的总资产达8万两,资本额也由5万元增加到6万元。

“茂新”获得丰厚利润,激励着荣氏兄弟在实业界进一步开拓。他



十字路口：走还是留？

民族资本家在1949



荣氏兄弟在无锡站住脚后,开始向上海滩进军。荣氏兄弟与王尧臣、王禹臣兄弟,浦文渭、浦文汀兄弟合作,在上海创办“上海福新面粉厂”。他们采用“租地、租房、欠机”(机器设备分期付款)的方式,原始资本40 000元,荣氏兄弟出资20 000元,浦氏兄弟出资12 000元,王氏兄弟出资8000元,荣氏为大股东。由荣宗敬任总经理,王尧臣为经理,浦文渭为副经理,荣德生为“公正董事”。面粉厂1913年2月投产,产销两旺。

不久,第一次世界大战爆发。列强忙于战争,为中国民族资本的发展提供了千载难逢的机会。荣宗敬以超人的魄力,大胆地扩展实业。荣德生充分发挥持重守成的特点,全身心投入企业运作,努力把哥哥扩张的企业引上正轨。荣氏兄弟二人一鼓作气,用滚雪球方式扩展企业,积累资本。

荣氏兄弟退出振新纱厂的主要股份,1915年在上海兴办了申新纱厂。申新纱厂共集资30万元,其中荣氏兄弟占55%,散户小股东占20%。小股东几乎都是荣氏兄弟以前的老伙计和往来客户。申新纱厂开办以后,他们有的担任厂中重要职务,有的从事与厂务活动密切相关的“营生”,由于利益攸关,大家心往一处想,劲往一处使,齐心协力地襄助企业发展。当时,一般股份企业多采取有限责任公司形式,荣氏兄弟坚持采取无限责任公司形式,约定:经理对企业全权负责,股东不得将股权私自转让给局外人,经理有权对企业进行改组。这种形式,总经理权限过大,容易独断专行。但是对于扩大再生产,协调企业运营,以现有企业赢利扩张新的企业,极为有利。申新一厂投产后,当年就赢利丰厚。荣氏兄弟又以各种方式,继续兴办申新系列纱厂。

从1912年到1921年,荣家企业如滚雪球一样越滚越大,经营的面粉厂从1个发展到12个(即茂新一厂到四厂,福新一厂到八厂);纺织厂从1个发展到4个(即申新一厂至四厂)。企业分布地从无锡到上海,从上海到汉口、济南。12个面粉厂日产面粉7.6万包,4个纺织厂拥有纱锭13.49万枚,布机1615台,年产棉纱8.03万件,棉布35.95万匹^①,

^① 李占才、张凝:《著名实业家荣氏兄弟》,70页,河南人民出版社,1993。



其发展速度不仅大大超过同期国内各本土工厂，而且超过同期在中国的外资工厂，成为名副其实的“面粉大王”和“棉纱大王”。

荣氏实业进入了鼎盛时期。为了加强对企业的统一管理，荣氏兄弟在上海购地建房，成立茂、福、申新总公司，统一运作分布在各地的工厂企业。

1922年后，西方列强卷土重来，尤以日商为甚，日商在华企业扩张速度最快。当时国内政局动荡，陷入军阀割据的混战局面，民不聊生，日本乘乱在华发展纱厂和面粉厂，又凭借不平等条约获取的优惠条件，在中国国内大量抛售棉纱。中国民族棉纺业遭受重创，面粉业也不例外。战后，随着欧洲农业的逐渐恢复，中国面粉的国际销路也几近绝迹，国内洋粉大量倾销。荣氏系统的16个工厂，所有盈余都用于改建、扩建新厂上，资金周转陷入困境。荣氏兄弟在夹缝中求生存，苦苦运筹，勉强挤出一条生存之道。

1925年，中国掀起了反帝爱国运动高潮。一些爱国人士倡议，在国运维艰的情况下，提倡国货，抵制英日货，一定程度抑制了外国资本对华商品的倾销，鼓励和刺激了民族工商业的发展。由于五卅运动的影响，日商纱厂在这段时期多受到严重冲击，荣家申新各厂大多在这一时期扭亏为盈。中国民族工业在反帝爱国运动中虽略有起色，但是毕竟不是长久之计。荣氏兄弟感到，只有夯实企业基础，扩张实力，才能使企业在竞争中立于不败之地。于是，荣氏兄弟不惜一切代价，不断加资建厂或收购他厂。从1925年到1931年短短6年，申新厂即由原来的4个扩展为9个，从申一到申九，申新纱锭的增长速度比日本在华纱厂还要快。

荣氏兄弟的经营之道

1. 具有坚定的“实业救国”思想基础

荣氏兄弟生活的时期，适逢甲午战争清朝战败之后，帝国主义列强在中国取得投资办厂特权，民族危机进一步加深，中国众多有识之士纷纷提出“实业救国”主张，呼吁挽回利权。荣氏兄弟也认为，生齿



日繁一日,舶来品日盛一日,遂萌生兴办实业思想,以求“设厂自救”。他们认为衣食为人生要需,解决衣食问题,莫如多办纱厂和粉厂。荣德生更是坚信,中国要富强,非急速变成一个工业国家不可。思想是行动的基础和动力,“实业救国”思想始终伴随着荣德生经营企业的始终,成为他经营实业、克服一切困难的思想基础。荣宗敬更进一步制定了自己的理想:发誓50岁要有50万锭子,60岁要有60万锭子。正是由于有理想的召唤,才使荣德生兄弟坚韧不拔,一步步拓宽自己的产业,成就了一代实业巨子。

2. 倡导革新不合时宜的企业管理制度

荣氏企业在管理上开始采用的是封建落后的“工头”制度,工头全面负责企业的生产和管理,时间一长,工头便各自为政,拉帮结派,培植亲信,排斥异己。这种管理方式不仅严重影响了劳资关系,而且大大阻碍了生产力的发展,使产品质量差,消耗高,机器损害率高。针对这种情况,荣德生在自己全面负责的无锡工厂率先改革封建工头制,实行新式企业管理方法。改革的具体做法是:以学校出身的技术人员即“学生”来代替“工头”,他们先后聘请了一批从杭州甲种工业学校(浙江大学前身)毕业的人担任工程师职务,考虑到改革会遭到工头们的反对,他们决定采取一个折中的办法,逐步推进。让新派技术人员负责管理生产效率较低的老式美制纱机,工头掌握好的、生产效率较高的英式纱机。所有行政、技术管理也按两条线路进行,以利互相竞争,用事实说话。不到一年,新派系统采取了一系列改革措施,使车间面貌焕然一新,生产效率明显提高,赶上并超过了工头掌管的系统。遂决定全面推行“新制”,工头们担心利益受损,煽动厂里工人闹事,鼓动老派工人打砸新派技术人员桌椅、殴打新派技术人员。荣德生面对这种情况,采取了一个既不排斥新派也不得罪工头的中庸之策。他对工头制不是马上予以取消,技职人员也暂不扩充,生产管理、人事调配由技职人员和工头逐级负责。技术操作、机器运作、检修保养等由工程师开单交工头办理。机工进厂仍由工头介绍,但必须经工程师和总管审定。经过一个时期的磨合,最终比较平稳地全面推行了“新制”,大大提高了劳动生产率,使荣德生主管的无锡申



新三厂，成为“江南第一文明工厂”。

3. 注重技术改良和职工培训

荣氏兄弟十分注重生产技术的改良，首先是重视添置新式机器设备。每建新厂，他们都要从国外购买机器设备，比如20年代末30年代初新建申新八厂，全部机器设备都是购买英国出产的最新式纱机，其技术先进，每日夜每个纱锭最高产量可达20支纱1.1磅，16支纱1.35磅。这种生产设备不仅在华商纱厂中属于一流水平，而且与在华日商纱厂相比，也不相上下。荣宗敬说，茂、福、申新之所以有这样大的规模，是由于“造厂力求其快，设备力求其新，开工力求其足，拓展力求其多，因此无月不添新机，无时不在运转”。

一切机器都需要人来操作和运用，再好的机器，不同的人使用，会有不同的效果。荣德生已经意识到，近代工业生产，人的因素处于关键地位，生产者和管理者素质的高低，对企业的生产、经营起着关键作用。20年代后，他聘请了一批专门学校毕业或留学归来的人员进厂担任生产技术员。同时，荣氏非常重视办教育，办小学、中学、专门学校，以及职员养成所、机工养成所，后又办大学，培养企业急需的人才。另外，他通过各种形式对职员和工人进行在职教育和技术培训。他还经常在职工中举办各种形式的操作技术竞赛，优胜者给予奖励，以推动工人不断提高生产操作技能。为提高管理人员的业务素质，荣德生通过各种形式对在职管理人员进行培训，主要是挑选企业骨干出国考察、留学深造。1919年秋，荣氏兄弟选派同族兄弟荣月泉到欧美各国考察，学习外国纺织业、面粉业的生产技术和工厂管理的先进经验。他们从国外每订购一批新式纱机和发电机，就同时对员工进行操作培训。新机器的使用，增强了企业的生产竞争力，同时有专业人员指导和维护，延长了机器的使用寿命。为了使荣氏企业后继有人，荣德生十分重视对子女的培养教育，子女们完成国内学业后，再被送到国外深造。对在职职工的岗位培训主要是开办“职员养成所”，类似今天的中等专科学校。培养中等专业技术人才，学成后这些人都成为企业的技术骨干。