

# 荣氏兄弟,熠熠生辉的战略思维

| 吴歌 文 |

那幢红砖的厂房矗立在阳光里。厂房西面的树荫里,有一座灰色的二层建筑,那是荣氏兄弟当年的办公楼。梁溪河和古运河因西水墩的分流,在这组建筑的左右流过,微波里看得见天光云影,以及运河东岸城市高楼的投影。

无锡的秋天,高爽而晴朗。时间过得真快。往前翻过120年,荣氏兄弟在这儿投资创办家族的第一家工厂——保兴面粉厂(后改名为茂新)。好事多磨,有人阻扰,打起了官司。云起云落,这座面粉厂历经两年终于建成投产,成为荣氏兄弟经营工商实业的第一块基石。1900年,由此成为荣氏工商财团发展史一个历史性的标识。这个面粉厂的旧址,如今是中国民族工商业博物馆。

无锡学者在谈到本地的民族工商资本代表人物时,经常会用到“睿智”“智慧”“精明”等名词,而对于荣氏兄弟,我总觉得这几个词还不够分量。在茂新面粉厂旧址,我忽然悟到了一个词:战略。荣氏兄弟与那一代本土民族工商实业家相比,最突出的就是战略思维,正是战略思维,使他们之璀璨远远超出众多同行。战略管理的创始者安索夫在20世纪60年代末把战略引进企业运营,荣氏兄弟却在距他近半个世纪之前就已经开始了战略思维的精彩实践。



中国经济界近年流行一句名言:伟大的企业家都是战略家。

企业家这个词是18世纪法国人所发明,法文企业家原是指冒险事业的经营者或组织者,引用到工商经济组织中来,因为这种经济组织具有鲜明的冒险性和创新性特征而被称为企业,企业的掌控者、领导者和风险承担者则被称为企业家。唯有那种具有全局眼光并且能够做出精准判断和决策的企业家才能被称为“伟大”和战略家。荣氏工商财团在20世纪上半时期的发展,足以证明荣氏兄弟是这样的企业家和战略家。

在清末民初那一轮民族工商业的创业大潮中,荣氏兄弟并非是最早的创业者,也并非最早喊出“工商救国”“实业救国”的实业家。相关资料表明,1861年至甲午战争之前,洋务派人物先后办了近60家工矿企业(宋子良:《通向工业化之路》第324页,中国经济出版社,1993年版)。1895年至1913年,民族资本开办的资本在万元以上的工商企业近600家(王敬虞:《中国近代工业史资料》第二辑下册第657页,科学出版社,1957年版)。

无锡荣氏的其他一些人物如荣

剑舟等在1860年前后就已经到上海创办企业,无锡周舜卿、祝大椿去上海办厂也先于荣氏兄弟十多年,周舜卿的震昌煤铁号创办于1884年,祝大椿的源昌煤铁五金商号创办于1885年,随后事业不断扩展,他们都获得了清廷赏赐的二品顶戴,周舜卿被称为煤铁大王、缫丝大王,祝大椿被称为机械大王、电器大王并列上海十大工商业巨头之首。但进入20年代之后,祝大椿的投资损失惨重,甚至不得不把面粉企业和纺织企业转手。洋务派官员、南通人张謇1896年创办大生纱厂,到1908年赢利190多万两银子,同时创办大生二厂,但到1921年大生纱厂已经负债400万两。在20年代接踵而来的纺织产业危机中,大生纱厂陷入重重困境。

这些民族工商业的实业家们,在发展的速度、规模和实力方面,没有一家企业的发展超过荣氏兄弟。1900年开始创办第一家面粉厂的荣氏兄弟,在1922年经济危机出现之前,已经拥有12家面粉厂,机制面粉生产能力占全国面粉产业的23.4%。荣氏兄弟自1916年开办了自己主导的上海申新一厂,至1922年,旗下已经有了四家申新系统纺织企业,各项指标的平均年增长率都在30%以上,棉纱和棉布的年均增长率分别超过50%和60%(这些数据参见《荣家企业史料》)。在经历了20世纪20年代初期的经济危机之后,荣氏兄弟旗下的福新、茂新和申新三大系统的工商企业,继续保持了强劲的发展势头,坐稳了面粉大王和纺织大王的头把交椅。

同样的民族工商业资本,同样的时代和市场,为什么荣氏工商财团能够在这个历史阶段表现出与众不同的精彩?因为荣氏兄弟是伟大的企业家和战略家。我们可能从历史档案中难以找到完整的荣氏企业发展战略方案,但是,荣氏工商财团发展历程中处处体现出荣氏兄弟的战略思维。作为水文化熏陶下成长的无锡人,荣氏兄弟自有其精明、睿智、善于算计、精于谋利等与许多无锡籍工商人士共有的文化性格,如同周舜卿、祝大椿等人,但荣氏兄弟的战略思维却是他们所欠缺的,这也是周舜卿和祝大椿的创业成果会在他们后期走入衰退、并在他们身后逐渐消亡的根本原因。



战略本是一个军事专门用语。中国《辞海》对战略的定义是:“对战争全局的策划和指导。”毛泽东认为:“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”(《中国革命战争的战略问题》



第一章)由此可以认定:战略是一个具有全局性、目的性、谋略性和艺术性特征的与战争相关的概念。这个概念后来被引入其他社会领域。

什么是战略思维?对于企业家而言,战略思维就是他们在经营管理企业的过程中,根据所面临的各种环境及各要素情况,进行分析,综合,判断,推理,厘清它们之间的各种关系,以及它们与战略目标之间的关系,然后做出战略判断与战略选择的思维方法。战略思维具有长远、全局、辩证和统筹等特征,这些特征,在荣氏兄弟运营发展企业的过程中,具有非常鲜明的表现。

20世纪前期的无锡,是中国民族工商业发展的高地之一,1948年企业数量达到628家,产业工人10多万,涌现出许多民族工商业资本的成功案例,但是,没有一家达到荣氏的发展高度。荣、唐、杨、薛被称为无锡四大家族,荣氏名列第一,唐、杨、薛三家与荣氏相比,不仅经济规模和成就低一些,而且所创企业主要都在无锡。名列第二的唐氏与荣氏相比,唐氏并非集团型企业,家族之间的分支各自经营,比如庆丰和丽新各成系统,在企业模式上,显然比不上荣氏集团化运作的先进。四大家族中,荣氏是当时无锡唯一选址上海为主要发展地的民族工商业资本。虽然第一家面粉厂和纺织厂都在无锡,但后来的第一家福新面粉厂和第一家申新纺织厂都选址于上海,而且坚定不移地以上海为主要发展基地,然后辐射其他城市,比如无锡和汉口。这显示了荣氏兄弟的战略眼光。

20世纪初叶的上海,是中国最有经济活力的城市,工商业和金融业的高地,各种资源丰富,无论是信息、人才、资金,还是技术、管理、配套,以及市场、渠道等,都是远远高于其他城市的。看到这一点的无锡工商企业家可能不止于荣氏,但胸怀全国市场和远期目标的,可能就大大不如荣氏兄弟了,这是战略思维的差异,经营和管理方面的睿智和精明,其他家族也可能不差,但战略思维所指引的顶层设计,必然会拉开彼此的距离。抢占了上海,就与全国市场贴近了。局限于无锡,发展就会受到相当的制约。从战略思维角度去考察荣氏和无锡其他民族工商业资本的差异,应该容易体会战略思维对于企业和企业家是多么重要。



关于荣氏兄弟的许多故事中,有一个故事被反复解读,那就是王禹卿和浦文汀决定自主创业后,向荣德生借款的故事。王禹卿本是茂新面粉

厂的销售主任,浦文汀是采购主任,两位分别掌控着茂新厂收购原麦和销售面粉的命脉,某天,二位终于开始谋划创办自家的面粉厂。办厂需要4万大洋,二人凑出两万元,四处借贷却无人援手,银行钱庄都谢绝贷款。当二人找荣老板求助时,荣德生没有冷眼相对,而是笑咪咪地说:借款办厂确实有风险,不如我与宗敬兄入股50%,与你们共担风险。福新面粉厂就这样起步了,随后福新系统的快速发展远远超过了茂新系统。

解读大都认为这是荣德生的睿智和精明,是无锡水文化的影响(参见庄若江《工商脉动与城市文化》,光明日报出版社,2015年11月版)。但我们认为用睿智和精明还不足以解释这一招,这恰恰是荣氏的战略思维指导下的战术谋略。通过把借款变成入股,从而直接拥有对福新面粉厂的一半话语权,后来又通过茂新原有商标给福新有偿使用,以及技术力量的介入,获得更大的话语权,把福新系统自然地纳入荣氏工商财团旗下。这里有长远观,有全局观,战术如果离开了战略大局,那只是计谋,可以得益于一时,却不会长久,如果战术统率于战略思维之下,那就可以持久获益。荣德生早已看清了中国面粉市场的发展大势,以及趁机扩大市场份额的战略契机,他这个精彩出招,不仅化解了二位得力手下离心而去的危险,还增加了一支助力荣氏工商财团迅速壮大的新生力量。1913年,福新一厂创办时股本是50万元,到1932年福新系统总股本为816万元,增长了15倍多。相比而言,1932年茂新系统的总股本为295万元,仅是福新系统规模的36%左右(参见《荣家企业史料》)。

与王、浦二人合办福新面粉厂,还反映了荣氏兄弟在人才问题上的战略眼光。荣氏用人有许多可圈可点的案例,比如礼聘海归人才周惠久、刘先志、孙德和三位教授分别出任开源机器厂总工、设计部主任和厂长。20世纪50年代,这三位分别成为中科院院士,山东省副省长,上海钢铁公司副总经理、中科院院士。与无锡当时的工商企业相比,荣氏的人才战略眼光很高明。祝大椿、周舜卿身后的企业似乎都有人才问题的困扰,即使是福新系统主将王禹卿,在市场经营方面长袖善舞,但对人才问题的战略思维和实践却是弱项。40年代后期,王禹卿黯然移居香港,把福新系统的经营管理交还荣氏,就是其无后继之才可托的注脚。人才战略,如今已是众多企业决胜市场不可缺失的课题。

