

近代家族企业管理研究（1946-1949）——以大隆、泰利 厂为例

李爽

湖北师范大学，湖北省黄石市，435000；

摘要：大隆机器厂和泰利机器厂为近代严氏家族企业的主要工厂，该家族企业在近代企业管理中有一定的特色，主要体现在生产环节、销售工作、人事管理几个方面。在企业创设以后的管理模式下，该企业无论在产品质量还是在技术工艺上都依旧延续和保持了战前的高水准，拥有较高的行业地位，但是战后管理方面出现很多问题，如生产设备护理不佳、劳资关系紧张、资金流转不畅。这种情况的发生与该家族企业的管理措施，与面对环境的变化时更新不够及时和相应规则调整缓慢有极大的关系。整体来看，该企业在企业管理中的成效并不乐观。

关键词：近代家族企业；大隆机器厂；泰利机器厂；管理

DOI：10.69979/3041-0673.25.06.079

1 股权结构与资金管理

战后大隆、泰利企业的股权结构有非家族成员的加入，非家族成员以家族企业雇佣的高层管理人为主。资金管理中注重资金运转的方式，资金来源更加多样。尽管股权结构和资金管理模式有了一定的变化，但是大隆、泰利两大骨干企业的所有权和控制权仍然在严氏家族手中。

1.1 员工持股

严氏家族企业的股权结构与其家庭结构存在很大的关系。传统家族与现代家族结构上的区别，主要体现在家族内部结构，传统社会家族内部关系一般是纵式关系，而现代社会则是横式关系^[1]。即纵向属于家族中向父亲或兄弟姐妹产生权威性依附关系，横向则是一种平等的关系。在严氏家族企业的组织结构中可以说既存在纵向关系又存在横向关系，体现为一种以纵向关系为主，以横向关系为辅的家族企业组织结构。战后严氏家族企业已经趋于成熟，经过了组织制度的变革，大隆与泰利的所有权和经营权一定程度上有了分离。家族企业创办初期由严裕棠本人为绝对掌权者。至1946年严家兄弟已经逐渐获得各企业的大部分权力。除了严家成员之外，严家的姻亲关系也是企业的主要投资者，严裕棠的亲家、儿媳、女婿都在一定程度上拥有企业的股权。另外，一些资历较深的非家族成员雇员逐渐展露头角，这些雇员在企业中拥有管理权，并成为企业的新股东。这种员工持股的管理方式不仅提高了员工对企业发展的忠诚度，也解决了部分企业发展中面临资金问题，使得非家族成员雇员能够将自身的资金投入企业发展

中。不过，员工和姻亲持股的份额在企业占比重仍属少数，这使得严家巧妙地解决了股权上的分配，家族内部成员仍然把握企业主要的控制权。

1.2 资金来源的增加与资金运转

企业家背景对企业家族化有绝对性影响。经营管理和资金是家族企业的两个支撑点，其中一个缺少了另外一个都不能将企业控制权掌握在家族中。严氏家族企业恰好满足了经营管理和货币资本这两个方面。因此，严家一直以来对企业的控制能力很高。严裕棠的几个儿子对企业经营管理都比较有能力，为严氏家族企业的形成奠定了人力资本。而严氏家族的货币资本也维持在比较高的水平，严氏家族企业的资金有比较稳定的运转方式。严家同时拥有丰富的社会资本，严裕棠本人比较重视人脉关系，平时对社会各种人脉资源有比较好的维护。严裕棠的儿子们也拥有广泛的社会资本，严庆祥在社会上声誉较高，严庆龄与各金融界人士交情颇深。企业成立初期，资金主要由严裕棠垫资，严裕棠将大隆机器厂与棉纺织厂捆绑，发展房地产业。严裕棠的房地产业经营在一战后逐渐发展，严对此一向引以为傲。不含宁波苏州等地，抗战前严裕棠单是在上海置有大小弄堂、公寓、大楼二十余处，地皮一百五十余亩，“在约一千七百名私人业主中，严家跻身于前十名之内”^[2]，房地产业为严氏家族的机器企业和纺织业提供了坚固的后盾。1946年以后，原本的资金运转方式已经不能适应企业的发展。严庆龄利用自己的人脉关系为企业资金的流转提供了很大帮助，主要是以原料和制成品作抵押的方式为泰利机器厂提供资金，以房屋和机器作担保

品、向中央银行和上海商业储蓄银行等贷款维持资金运转^[3]，但仍不能补上缺口。

2 产销体系

战后大隆厂和泰利厂在产销体系上出现滞后的情况，企业的管理措施没有明显的调整，尤其是工厂内的部门设置与战前并无明显差异。甚至，销售工作的分配比以往更不清晰，职工之间职责不明，生产设备久不更新维护，导致生锈损毁。

2.1 生产体系的滞后

大隆、泰利机器厂的生产部门和业务分配上并没有较明显的更新，多维持与原来相似的生产结构。致使两厂生产反而不如战前。大隆厂的生产部门结构早在战前就比较完善，厂内时常会有机械专业的学生组织参观实习，主要生产部门及分工分别为：设计部、化验部、制造模型部、机器场、铸铁部。机械场中机器种类甚多，工人以分工合作的模式提高生产效率^[4]。大隆厂的生产车间水平在当时具有优越的条件，生产结构分配比较科学。但战后被机器设备长年累月不加更新和养护，加之机器管理模式未有改善，部门结构上几乎没有发生变化，生产分配条件不足以支撑大隆重回巅峰。泰利机器厂初设时期的机器设备和生产技术大多数是从大隆厂拆迁搬过来的。除了从大隆搬来的机器以外的，其他所需机器皆是由泰利自造的。泰利机器厂在自造机器的过程中，提高了生产技术，培养了技术人才和技术力量^[5]。从开始制造机器一直到战后皆延续使用自产机器。但是，这些延续使用的机器也没有被及时的维护和更新。1947年大隆机器厂盘存清单中，所记录的生产设备可以看出这一问题。虽然战后严家对两所机器厂做出过停工修整的策略，最终也因各种因素与工人之间调和不成，不予修缮，勉强开工。由此可见，两厂对工厂设备保养更新问题，明显不如工厂创办前期，直至后来严家欲图将大量机器搬往中国台湾被工人制止，工厂内设备经多年风雨大多数已经破败损毁。

2.2 销售办法

工厂生产的产品销售给谁？以什么样的方式销售？是一件很重要的事情。在民营机器厂中，能自主生产成套机器的工厂很少，大多数工厂只能做一些机件修配的工作。就算是一些能生产制造机器的工厂，其制造能力也非常的小，很多工厂纱厂扛不住风雨飘摇的环境相继倒闭。大隆在这种情况下坚持了下来，这与其生产业务的调整有一定的关联。首先便是生产产品的种类和面向的客户发生了转变。严家在发现仅仅只依靠生产棉

纺织机器行不通时，严裕棠便决定尝试生产农田用具，于是开始走向生产各种机器的道路。机器厂大量制造织布机、农村用小引擎和其他农具，生产业务的发展也推进了生产技术和工艺组织的发展^[6]。这些产品在市场上打开了一定的销路。这一改变，一定程度上帮助了大隆度过艰难时期。除了这种另辟蹊径的销货方式，大隆机器厂销货后对提货公司是要保证售后维修问题的。在工程师的工作报告中经常可以看到有关各工程师前往客户工厂对已售机器进行维修的反馈。这一模式帮助该厂赢得客户的“好评”，做到拉拢回头客，开拓新客源。这对销货量和销货宣传能够起到积极作用。

3 人事管理

大隆与泰利企业的人事管理，主要围绕家族成员雇员和非家族成员雇员展开。家族成员雇员主要是严家内部成员进入企业内部管理。随着严氏家族企业的规模扩大，企业逐渐聘用一些非家族成员参与企业管理。严氏家族企业对家族成员与非家族成员之间的管理模式有较大的差异。对企业内的职工也采取了一定的管理方式。

3.1 家族企业管理权的协调与分配

3.1.1 父系权威下的管理体系

对严氏家族企业管理模式影响重大是严裕棠。严裕棠出生于买办家庭，家中长辈多为买办，从小便与买办外商接触，对经商及商业环境的预测十分敏捷。作为严氏家族企业的创始人，同时也是家族气人的掌舵人，家族内部的话事人。严裕棠主要经营的行业有机器制造业、棉纺织业和房地产业。严氏企业发展模式中几个行业之间可以说是相互依赖相互发展互为一体。严裕棠、钱则予夫妻共育有六子，严庆祥为长子、严庆瑞、严庆祺、严庆龄、严庆禧、严庆禄为次子。其中对严氏企业参与管理较多的有严庆祥、严庆瑞、严庆祺和严庆龄。严庆祥属于能力比较出众，早期帮严裕棠分担了很多大隆机器厂的事务。在对企业的所有权与控制权方面严裕棠个人偏向于家族控股，并且更倾向于自己做经营决策者，保持自己对家族企业的控制权。严裕棠在严氏兄弟之间非常有权威，对企业拥有至高无上的决策权，严氏兄弟们对企业话语权的权利很小。严裕棠最初通过将严庆祥安排进自己企业中参与治理，任经理代管企业。实际上，严庆祥并没有对企业管理的决策的实质权利，严家父子的矛盾便产生了。这场矛盾实质上仍然是围绕对企业经营管理权和资金运用的权力这两个关乎企业发展的根本问题。严裕棠主要经营纺织、机器、房地产三个行业，希望能把资金用于这三个方面，并且他本人对于企业的

决策权具有极高的要求。在严氏父子的矛盾中滋生出严氏兄弟的纷争，因此家族之间的矛盾在父权的威严下展开。

3.1.2 非家族成员“泛家族化”管理

为了保持所有者对经理人的绝对控制力，家族企业采取的应对措施之一是用绝对的控股保护所有权。大隆创办初期可以证明这一点，大隆创办时没有非家族雇员能够在企业内担任高进管理层。而这种绝对控股不利于企业的长期发展。随着严氏家族企业的发展，该企业以泛家族化——赋予股权的顺序对非家族雇员进行管理。具有丰富经验深得严家看好的支达铨一跃成为大隆机器厂的厂长，王志涵则成为严庆龄的左膀右臂。尽管如此，这些非家族成员并未完全获得严家的信任，甚至被迫卷入家族争斗之中。李新春指出家族企业作为家族与企业的契合体，存在着家族雇员与非家族雇员两类代理人。为了解决家族雇员与非家族雇员之间的信任问题，通过泛家族化的逐步融合有利于构建长期信任，集合家族内外的优势资源，创造和谐的决策氛围，进一步提高家族企业战略决策质量。事实上中国家族企业的所有权人将家族的伦理及行为规范运用到企业中去（即泛家族主义），在企业中继续充当“父亲”的角色，而企业雇员需要像儿子般对企业忠诚与绝对服从，而现实情况，家族企业雇员很可能得不到企业泛家族主义的裨益，家族企业中的家族成员普遍对外部员工缺乏信任感。那些企业文化狭隘，难以包容非家族员工的不同见解，难以接纳新思想、新工艺、新方法的家族企业对社会变革、生产力进步的反应是迟缓无力的，注定了他们中的大多数要被市场淘汰。

3.2 职工层级的设置

不论是大隆机器厂还是泰利机器厂，它们在雇佣职工时都将工种作以划分。厂内的劳动者主要可以分为两大类：职员和工人。职员和工人各自之间又存在比较细致的划分，比如职员内部也存在高级职员和普通职员。工人内部分的比较多，各部门和等级之间都存在着差异。大隆、泰利针对不同雇佣者制定了不同的雇佣规则。

职工的层级主要通过职工的经理和学历进行划分。职工内存在职员、工人、学徒的层级。不同的职别之间所从事的工作内容和薪资待遇皆不相同。1946年以后雇佣工人时的程序更加繁琐，应聘者需要参加笔试口试多项内容，入职后需要接受培训并增加考核期。战后普遍会关注学历，主要体现在职员的雇佣中。工厂内大多数职工已经具备小学学历。然而在两厂的工人中算的上正

式工人的较少，大多数是没有出师的学徒。这主要是因为严家认为学徒可以用较少的佣金雇佣到劳动力，还能够进行较为严格的管理。工厂大量的学徒帮助工厂节省成本，积累财富，成为该厂用工制度的一大特色。应聘条件的增加并没有换来薪水的上涨，大隆、泰利厂内工人多面临生存的困境，每日劳动所获得的报酬不足以拯救物价的上涨与生活的贫苦。在此环境之下，企业对工人的管理仍是按照战前所指定的一系列严苛常规执行，使得工人哀声哉道，最终在重重压力下爆发多次冲突。1947年由支达铨接收工厂时，劳资双方摩擦升级，造成恶劣影响。

综上所述，不难发现家族企业的管理成效受到多个方面的制约，生产、人事、资金的管理都会影响到企业的发展。战后，该企业原有管理方式除销售和人事少部分措施外，其余管理方式已不能满足企业发展的需要。企业对工人的管理方式并没有根据当时的社会环境变化、工厂内部发展和工人思想的进步，展开相应的调整。随着工人阶级思想觉悟，面对生活上的艰难，工友对劳方的压迫不满日趋增加，导致劳资双方多次因就业吃饭问题引发矛盾纠纷。加之工厂改善措施产生的效果不佳，生产设备出现老旧，资金运转不畅等问题，这无疑是不利于企业发展的。因此，当社会经济文化都在发展时，企业管理方式若是不及时跟上脚步则会陷入困境。因此需要企业家们用发展的眼光看问题，不断地更新治理策略，与时俱进，具体问题具体分析。

参考文献

- [1] 杨在军. 论家族制度与家族企业的互动关系[M]. 北京：人民出版社，2011.
- [2] 谷青. 机械制造前驱：严裕棠[M]. 新北：中国台湾大尧文化出版社，2012.
- [3] 上海市档案馆，档案号：Q456-1-99.
- [4] 《大隆铁厂参观记》，《同济旬刊》，1937年2月1日，第121期。
- [5] 上海大隆机器厂工人运动史编写组. 上海大隆机器厂（泰利）工人运动史[M]. 北京：中共党史出版社，1992.
- [6] 中国科学院上海经济研究所. 大隆机器厂的发生发展与改造[M]. 上海：上海人民出版社，1959.

作者简介：李爽（1997-12），女，汉族，河南商丘人，硕士研究生，湖北师范大学，中国近代史。