



《卢作孚文集》序（节选）

● 厉以宁

（上接总第 710 期）

有创业精神的企业家必定也是善于调动与发挥职工创造性与积极性，善于铸造企业精神、企业风格，从而形成强大凝聚力的经济活动组织者。从民生公司的历史来看，在 20 世纪 20 年代到 40 年代这段时间内，民生公司办得很有成绩，这与卢作孚先生的管理思想，特别是对人的因素的重视，有直接的关系。他认识到企业必须关心职工的生活与福利，但他认为这还不够，要使得民生公司成为一个有凝聚力的群体，有必要从心理建设着手，即不把人单纯地看作“经济人”，而要把人看作“社会人”，这样，人际关系就协调了，职工同公司之间关系就适应了，效率作为人际关系协调的结果，必然逐步上升。卢

作孚先生几十年前提出的这些主张，至今仍值得企业经营者学习、借鉴。

企业文化建设是当前经济界深感兴趣的一个既有理论意义、又有实践意义的问题。从经济上看，企业文化是企业的一种文化观念和价值准则，是企业全体职工的一种信念和凝聚力的体现。企业文化对经济起着重要的作用，它有助于协调企业与职工之间的关系、职工彼此之间的关系、以及企业同外部环境之间的关系。在这些关系得以协调的过程中，企业的效率将会提高，企业的形象将会完善，企业的目标与职工个人的目标也就容易实现。因此，建设企业文化与发挥企业文化的积极作用，被认为是建立新型企业的必不可少的一环。

企业文化建设对经济的作用，既不属于市场调节的范围，也不属于政府调节的内容。企业文化建设是道德力量起作用的结果。企业是一个群体，如果企业内部不团结，职工对企业目标不认同，职工相互之间存在着种种摩擦，甚至勾心斗角，那么企业的资源优势将发挥不出来。企业文化建设是通过道德力量的影响，首先使企业成为一个人际关系协调的环境，再加上对企业的职工进行教育，提高他们的素质，加强他们的凝聚力，发挥他们的进取精神，最终达到市场调节与政府调节二者都无法达到的境界：使职工感到自己是企业这个群体的一员，从内心产生为企业奉献、为企业增光的热情，进而使企业的效率不断增长。

市场调节通常被称作“无形之

手”，因为市场调节纯粹依靠市场供求机制来调节，从性质上说是一种自发的调节，是市场上无数个交易者的交易行为的结果。政府调节通常被称作“有形之手”，因为政府调节是政府部门通过各种方式对社会经济生活所进行的调节，从性质上说是一种人为的调节，是市场外部的行政力量起作用的结果。企业文化建设既然是道德力量起作用的产物，那么，一方面，它不像市场调节那样不依人的意志为转移，而同人的自觉行动分不开；另一方面，它不像政府调节那样靠外部力量的介入来影响资源配置，而是依靠经济中行为主体自身的行为对资源配置发生影响。因此，企业文化建设实际上介于“有形之手”与“无形之手”之间：“道是无形却有形，道是有形又无形”。当企业文化建设的成果体现于职工自觉遵守的规范或守则时，它似乎比较接近于“有形之手”；而当企业文化建设的成果体现于职工心中的认同感、荣誉感、责任感，从而职工们自觉地尽职、奉献时，它又似乎比较接近于“无形之手”。这正是道德力量起作用的特色。

卢作孚先生创立的民生公司，有理由被认定为 20 世纪 20 年代至 40 年代内企业文化建设卓有成效的一个范例。卢作孚先生是我国近代企业文化建设的最早倡导者之一。本文集中所收入的《民生公司的三个运动》（1933 年 4 月 16 日）、《社会生活与集团生活》（1934 年 6 月 16 日）、《民生公司职工为什么要穿公司的制服》（1935 年 4 月 1 日）、《本公司之职工教育运动》（1935 年 5 月 1 日）、《一桩事业的几个要求》（1936 年 10 月）等文章，都表明了卢作孚先生对企业文化建设的重视。民生公司之所以在航运界保持良好的信誉，民生公司的职工之所以在艰苦的环境中尽职尽责，为社会做出重大贡献，这都同卢作孚先生一直强调企业文化建设有关。民生公司的企业文化建设给社会所留下的精神财富，我想，随着时间的推移，将会越来越被学术界所认识到。

1998 年 7 月 6 日
于北京大学光华管理学院
（全文完 原载凌耀伦 熊甫编《卢作孚文集》，北京大学出版社，2012 年版）

（上接总第 710 期）

1.早在 1926 年 11 月 18 日，刘湘任川康边务督办时便在重庆布告成立了川江航务管理处，奈何当时刘湘势力只局限于璧山巴县一带，重庆以下川江各县和航线均不在其防区内，加之有邓锡侯部黄隐任四川国防军司令涉及川江航务，故刘湘很快因为其不能正常履职便将新生的航务管理处与重庆税收总稽查处合并，直到 1929 年 6 月，刘湘在四川内战中，特别是上下川东之战中扩大了川江沿线的防区，便旧事重提，决定改组川江航务管理处，把其独立开来实现其整顿川江航务的长期计划。“国民革命军第二十一军军长刘，以川江关系西南交通甚大，尤虑华轮全部失败，影响交通不小，乃于去年六月令飭职改组川江航务管理处而与税收总稽查处分离，仍为一特设专管机关，从事整理川江航业……”同年 7 月，川江航务管理处改组成功，卢作孚出任处长，何北衡出任副处长，郑璧成出任航务科科长……当时刘湘凭着二十一军的实力，想通过川江航务管理处整合川江上的华轮公司，让他们结束内部纷争，团结一致同外轮资本竞争，保障川江航运的正常，挽回航运利权。

川江航务管理处成立后，颁布了诸多有关川江航运的规章制度，规范了川江航运的诸多程序，取得了一定效果，特别是卢作孚先生提出了一系列办法，制定了一系列措施，对于规范外轮经营，更是川江航运管理上破天荒的举动。但在整合华轮公司上，仅妄图通过政治的方式是很难实现的，毕竟企业依托的是经济模式，政治法令制度等也不见得全然能够制约外轮。故卢先生在川江航务管理处谋求以政治方式整合华轮公司失败后，决定通过经济手段，进行商业整合，以之前渝涪线和渝叙线上整合的手段，开始以入股和并购的方式大规模接收川江其他华轮公司，包括其轮船、设备、职工等。并依照这种方式，开始了华轮公司合并外轮的先例。

2.1934 年底至 1935 年初，美商捷江公司因所欠外债巨大，且大债主美商汇众银公司逼迫太甚，万般无奈之下只有破产出卖公司以求还债，自此民生公司在川江的大规模商战暂告一段落。

美商捷江公司原是 1922 年，上海一帮美商筹办并于次年正式成立的轮船公司，其资产大过民生公司数十万元，且将经营重心放在宜昌，兼营客货运输。其经营渝宜线和宜申线，所属轮船多在渝宜线上，恰与民生公司针锋相对，为事实上的最大劲敌。现在这个劲敌因外轮公司掀起的水脚（运费）大战成为压死骆驼的最后一根稻草黯然谢幕，但其所留下的轮船、码头设备和职工

浅谈民生公司早期航线的选择（1926—1937）

● 薛宇

却成了各方眼馋的“香饽饽”。民生公司、国营招商局及部分外轮公司都将眼光瞄准到了这里，特别是民生公司和国营招商局为了此事起了一些波折，使得民生公司原来的收购计划打了折扣，被英商太古公司抢了便宜，收购了三艘船只，充实到了其长江下游的航线。

3.民生公司在整合川江华轮，特别是在收购美商捷江公司上运用了多种方式，也得到了来自多方面的帮助。首先，川江航务管理处通过政府行政法令的手段来约束和规范川江华轮公司以及其他木船经营者，这在一定程度上促使了华轮公司走向联合经营；其次，四川各大金融机构，如聚兴诚、川盐、美丰等等帮助民生公司借款融资，以及四川善后督办公署借款垫付船款，使民生公司拥有了并购华轮公司的一定本钱；最后，民生公司在上海工商界发起了公司债，为花巨资收购美商捷江公司筹措了资金。

民生公司对本国华轮公司一般采取合作和并购两种方式，即可以采取入股合作，全部收购，部分收购、部分入股这三种；但对于外轮公司则一概付予现金或分期付予现金，不能按价入股民生公司，这是民生公司成立时章程所规定的，也是民生公司践行维护国权的重要表现。

1932 年，在民生公司经营渝宜航线一年有余后，同年 6 月 2 日，由“民主”轮首航上海成功，正式开辟了渝申航线。此条航线，民生公司依据时间分两种模式经营，即直达和换乘。“渝沪航线，每年四月半至十一月半，约七个月为洪水航线，轮船自沪直达重庆，每星期开船两只，为定期班。上水约行八日，下水约行五日，因水势关系，偶有出入，不似他处之准确也。”因宜申线为终年行驶之航线，所以川江枯水期，大马力吃水浅的小船则需在宜昌换乘载重量更大的轮船；反之从上海到宜昌后，要想通过川江上溯重庆，也必须换乘小船。直达航线和换乘航线所途经的地方也不尽相同，其中主要是川江段的差别。

直达航线沿途经过万县、宜昌、沙市、汉口、南京最后到达上海，途经的下船地方少，耗时短，颇受长途旅行者欢迎；换乘航线渝宜段实际就是渝宜线，沿途下船太多，耗时久，但也是没有办法的事情。

到了 1936 年，民生公司经常航行渝申航线的船只已经达到 15 艘，这条航线是长江最长的一条直达航线，长江上游及西南广大地区的出口物资可以直达上海出口，上海等地的重要物资和工商业品可以直接运到西南重庆、四川、贵州等地，已经成为民生公司非常重要的一条航线，为促进民生公司进一步发展起到了重要作用，也为稳定和改善长江航业作出了贡献。

民生公司开辟渝申线后，同年 6 月 21 日便在上海成立办事处，租用了两个码头以作停泊上下客货之用；次年 4 月 15 日，办事处升为分公司。这条航线的开辟和上海办事处（分公司）的设立对民生公司的意义也是十分重大的。

“……四年前的今日（即 1932 年 6 月）公司始深切感觉有在上海设立办事处之必要。盖宜昌上货百分之九十五来自上海，公司宜渝一段轮船逐渐增加，为便客运货运有把握，不受他人操纵起见，非更进一步在此全国商业中心立下坚固基础不可故也……民生公司对营业上之政策，在维持水脚之合理安定，不愿其过高，亦不愿其过低，过高则社会生计受其影响，过低则己身不能维持，政策安能长久？不安定，则正当营业不以投机为目的之商人，无从做其预算。十余年前宜渝段棉纱水脚有到四十两一件之时，两年前申渝棉纱水脚跌至三元半三九五扣，皆非正轨办法。但欲达到真正安全合理之理想，殊非易事。盖川江虽为内河，因不平等条约关系，已成为五强国与我共同航行之国际航线。经营此航线之商家，中外合计，仍有十余公司之多，每次航商会议，几成为国际联盟之缩影。各航商有一奇妙不可解释之心理，不合作则拼命放价到几于不能维持之地步。一言合作，则非尽量提高水脚不肯干。在以维持安定为职志之公司，遂不能不多方迁就同业之意志，以求逐渐进化到水脚合理的目标……”

由此可知，民生公司的航业目标是为了稳定运价，是为了稳定市场，是为了本国实业界的发展，在这点上不似那些外商一般“彼等动机并不在创立一永久事业……不过要快发横财而已……”，只图赚快钱。

全面抗战前，民生公司在渝申航线的

经营中，大吨位船舶陆续增多，当时民生公司最大的船只“民本”“民元”二轮均超过 1400 吨，1000 吨左右的也有好几艘，共有 1 万余吨，使得民生公司在长江中下游的航线上也取得了一席重要地位。所以，卢作孚先生才说：“……民生应了需要，亦即增造新的轮船，在扬子江上游控制了百分之七十以上的运输力，结束了航业上残酷的竞争，停止扬子江上游航业作战，稳定运费，不使过高也不使过低。顾到航业，同时也顾到商人，本来是民生公司的口号。停止作战的方法却不是谈话，不是开会，而是以绝对优势的运输力支持其实施。后来太古、怡和等公司也都承认事实，相当尊重民生公司的意见了。”

六、民生公司的其他航线

除了前文提到的主要经营的航线以外，民生公司在抗战前还试航了川江支流的不少以前其他轮船试航过，或是完全没有驶过的航线。比如，1933 年 6 月 8 日，民生公司派出“民用”小轮，从合川出发到潼南，试航涪江航线。早前，民生公司曾于夏季偶尔航行过合川到遂宁的涪江航线。1933 年，因遂宁到潼南的遂潼公路通车，成都旅客均直到潼南为止，所以民生公司决定开辟并经营此条航线。可惜当年，成渝公路通车，此条航线上往来旅客越来越少了，民生公司遂决定废止这条航线。

1934 年 6 月 30 日，民生公司派出“民法”小轮，从嘉定上驶岷江航线试航成都，共 186 公里，7 月 2 日到达成都九眼桥，成都人士倾城出现，开启了成都通轮的新纪元。奈何水量太浅，且涨落不定，洪水期后就停航了，没有成为固定航线。

这些试航，对探索河道水文和沿岸商贸情况具有一定意义，这也为全面抗战后大后方川江支流航线开辟和运营提供了一定的先期数据。

七、结语

通过梳理民生公司的早期航线，不难发现，民生公司虽然是在川江航运业大萧条，华轮彼此互相大侵轧时代创立的一家只有一艘载重小，吃水浅小船的企业，但其通过细分市场，改革行业旧弊，小步迭代，步步为营，凭着一股挽回航权和振兴国家的拳拳爱国之情，不断调整经营，不断创新，直到 1937 年，终于实现基本掌控川江水运航线，并在长江中下游航线取得一定席位。这为后来全面抗战爆发以后战时抢运的顺利进行奠定了前期基础，也为最后抗日战争取得伟大胜利提供了一定保障。

（全文完 原载《卢作孚研究》，2021 年第 4 期 总第 68 期）