



卢作孚关于公司治理的相关论述

● 王瑞 辑录

余屡次任事，必先向主管上司声明，绝对不许用条子派荐人员。接任航务管理处时，旧人习气太深，其中虽有好人，亦清浊难辨，只得全部换过。民生公司董事会，任会计一职，必须董事会委派。余为总经理，坚持必须余自用，否则宁可办民生公司。

——摘自《与恽震问答录（1932 年 11 月 17 日）》，《旅行杂志》第 7 卷第 3 号，1933 年 3 月。

我将最近募股的情形谈谈：截止今日止，已募足八十七万，未及十天，差不多增至廿万，较原定一百万，只差十三万之谱。这些股，是从军、商、政、学、绅以及本公司的职工募来的。更希望全部职工，都能加入。由职工而同时为股东。对于职工入股，已定有特别优待的办法，赓续着就要宣布。至于红酬的标准：1、月薪多者，红酬少。月薪少者，红酬较多。2、能力高者，红酬多。能力低者，红酬少。3、对于职务尽责者，红酬多。反之，红酬少。4、对于公司没有不妥当的行为者，红酬多。

——摘自《在民生公司旬会上的讲话（1932 年 10 月 17 日）》，《新世界》第 8、9 期合刊，1932 年 11 月 1 日。

何以民生公司，会有这七年的历史？会有这七年的赢余？会有这七年的前途？

好像解决这一连串的问题，是有几个法宝或几个灵魂：

第一是努力，工作的朋友努力工作，投资的朋友努力投资。

第二是和气，从公司各部中看出职工的和气，从股东大会中看出股东的和气。

第三是以公司利益为前提，职工绝不舞弊营私，股东绝不多分赢余。

第四是联合同业，公司愿多利于同业，同业愿并入于公司。

第五是无数朋友的帮助。

——摘自《公司的灵魂（1933 年 4 月 16 日）》，《新世界》第 20 期，1933 年 4 月 16 日。

在从前川江的轮船，外国人为了利用中国人自私自利的心理，特别采用一种买办制，给他们舞弊的机会，所以结果常常是闹得本公司折了本，而买办一个人赚了大钱。民生公司自有了轮船，就没有买办制度，改用经理制度。轮船上的经理，就是公司的代表。整理这桩事情，本来不是一件很容易的事。在中外的轮船公司看来，都认为是一件很困难的问题。但是只要我们肯下决心去思想方

法，用力整理它，终有成功的一天。

——摘自《在民生公司八周年纪念大会上的开会词（1933 年 10 月 11 日）》，《新世界》第 32 期，1933 年 10 月 16 日。

工作的意义，是常常提起的，今天只来讲方法。整理工作，在前礼拜曾由主干会议决定，各处股办事人员，每日工作情况，列表说明（一）办些甚么事？用什么方法办理？写出来交给主干人员转商经理总理。这样征集起来，可以作为分配工作的参考。

至于主干人，要留意给予各人员的工作，是否能办，而且对于每一个工作，都要先决定方法，才教他下手去做。

还有，每一个人都要学习应付问题。问题来了，不单是经理襄理主干人的事，是公司中人都有责任，不是叫主干人负了责就完事。要练习各个人都能应付问题，各人始得益处。

——摘自《团体生活的整理（1933 年 11 月 18 日）》，《新世界》第 35 期，1933 年 12 月 1 日。

公司前途之安全，端赖社会之扶持，尤以股东及工作诸友为中心。目前两大问题：一为财力——必须增加资本；一为人

力——必须提高工作效率。工作上又悬两大问题：一为如何增加收入，一为如何节省支出。此皆于两种刊物之粗率材料，尤其于表列数字中可以抉出梗概者也。

其应如何帮助社会，解释各方之误会，取得同情，乃至取得各方之帮助？则过去八年之问题非数字所能列，未来无穷之希望，尤系在股东及工作诸友之共同努力。须知公司事业前进至于今日，关系之巨，不仅百余万资本及三百余万资产而已；尤为四川省生产事业最初之基础，川江航业最后一息之生命，集资事业最后一度之信用所系，其任全在吾辈身上，思之悚然，何可忽视也！

——摘自《如何抉出问题，负起责任？（1934 年 3 月 1 日）》，《新世界》第 41 期，1934 年 3 月 1 日。

今天代表公司全体二千左右的职工致欢迎词……还有几个欢迎的意义：第一，各股东与此事业阔别一年了。这一年当中，事业的情况如何，是要报告出来，请各股东检讨的。第二，职工一年来工作是否努力，是要请股东考核的。第三，由各种图表，可以看出二十二年的收入、资产、盈余，都增加得很多，独于资本，增加得很少。要盼望马儿跑

得好，必须马儿吃点草，所以今天盼望各位股东，踊跃投资，增加股本。要想事业长久的安定，须得坚固的基础，所以更盼望资本的增加。第四，本公司事业的大部分是航业，船的需要是客是货，因此除了盼望股东加股之外，还盼望股东及股东的亲友，旅行都坐本公司的船，货物都托本公司运输。公司现成立有代办处，购买机器货品，都能尽力地帮助各股东。

——摘自《民生实业公司第九届常年大会欢迎会欢迎词（1934 年 3 月 19 日）》，《新世界》第 43 期，1934 年 4 月 1 日。

中国人最感缺乏的是群的信赖。因此，宁肯损群利己，没有法子结合成功三人以上的团体。如果有之，不是纷争，便无实际。公司乃结合成功了五百余股东，二千余职工，相互依赖到投身可到老死，投资可留给子孙。这种观念，愈到后来愈明了，信赖愈到后来愈坚强。公司的基础不是在百余万资本上，几桩事业上，几十只轮船上，乃在这种精神上。

——摘自《十周年纪念日（1935 年 10 月 11 日）》，《新世界》第 80、81 期合刊，1935 年 10 月 11 日。

卢作孚现代企业管理理念的初步探究

——以 1944–1947 年《新世界》为例

李 珂

民国时期，企业的发展和管理的在机遇与挑战并存的环境向前推进。企业媒介文本不仅作为历史的见证记录者，同时也在传播企业人的精神理念。

《新世界》以传播卢作孚现代化思想理念为宗旨，以对内向公司职工介绍世界最新方法，对外向社会介绍新兴的民族企业——民生公司为目的。创刊于 1932 年，终刊于 1947 年。

期间因战乱停刊一次，1944 年复刊后传播内容发生重大变化，内容扩大到经济、科学技术、工业、企业界优秀人物等方面，发表有关实业、金融、工业革命、战时军需方面的论文和译文，介绍西方各国经济建设的工作经验教训与经济著作。开阔了员工的视野的同时传达其本人企业理念具有很大的研究价值。

卢作孚作为我国著名的爱国实业家、教育家与社会活动家，其社会活动、思想传播等方面受到学者们的关注。有关卢作孚的研究自 20 世纪 80 年代由著名民主人士胡子昂呼吁后取得很大的进展，目前国内对卢作孚的相关研究多集中于个人经历、乡村建设、职工及民众教育、企业管理及经济思想几方面。研究材料多依托于卢作孚相关著作、历史资料、期刊论文、学位论文等，研究成果也多以专著和论文的形式展现。部分单位还建立了相关研究机构或组织，这些组织以定期的方式开展卢作孚乡村建设、企业管理、教育与社会改革实践等方面方面的系统专题研究，为研究者提供了很好的平台。随着卢作孚研究队伍的扩大，越来越多的青年人关注和投入到卢作孚研

究中来。四川大学、重庆大学、西南大学、河北大学、河北师范大学甚至是国外一些学校中都有有一些博士或硕士研究生将卢作孚作为自己的研究重点。

本项目研究立足于《新世界》中对于企业文化的宣传和卢作孚的现代化思想的部分，质化研究方面采用文本分析和实证研究的方法，并结合量化研究的内容分析法，力求感知历史中新闻传播影响力的多样性和当时先进企业文化对于员工教育和实业发展产生的正面影响，探索传播学领域下卢作孚现代化思想在媒介文本上的体现。自 2021 年 6 月项目开展以来，项目小组成员完成自《新世界》1944 年到 1947 年共 40 期，428 篇文章的篇名目录和主要内容汇编，并在此基础上就标题信息和内容进行综合分类，累计约 87000 字。此外还坚持记录项目进度和思考跟进学术史的梳理，累计记录约 3 万字项目工作日志。在指导教师的帮助下，分析讨论了卢作孚的爱国精神、创业精神、创新意识、管理理念等在内的现代企业精神。在此研究基础上，本文聚焦 1944–1947 年《新世界》文本对卢作孚现代化思想进行分析归纳，初步探究其现代化管理理念。

以往有关卢作孚企业管理研

究主要从组织、人事、财务、伦理等方面对卢作孚的管理思想和管理方法进行分析。主要研究材料多依托于卢作孚相关著作、历史资料、期刊论文、学位论文等，较少以媒介文本《新世界》作为主要研究史料。赵颖竹《〈新世界〉与职业共同体话语的建构》一文，主要基于《新世界》媒介文本的研究，金铮、邓红《论卢作孚对民生公司的有效管理》介绍民生公司管理方法对本文及项目有较大借鉴意义。本文主要以《新世界》1944–1947 年文本内容为对象，聚焦民国时代背景下卢作孚较为超前的现代管理理念。

对于近代企业的成长来说，管理者采取的管理方式至关重要。管理与经营作为企业发展相互交叉的两个部分，互为条件。立足于科学的管理理念，因地制宜，在实践中摸索出适合本企业的有系统、成体系、切实际的管理方法，能有效促进企业的经营。卢作孚在民生公司任职期间，不仅参照公司自身的特点来运营管理，而且积极向其他国内外的先进企业家，管理者学习方法，形成了民生公司一套有秩序，有组织，高效率的管理体系，其具有前瞻性、创新性、开创性的特点，充分体现了现代化的企业管理理念。

在公司内外部构建组织化秩序

卢作孚认为管理的核心在建设秩序。公司内部职务需分配合理，使得人人各司其职。工作之间的关系也要明确规定，做到交接有度，合作有序。从上到下都要建立好良好的秩序，只有这样才能提高工作的效率。“业务管理的要求，在提高一机关或一事业全般的效率；在使一机关或一事业中全般人力物力配合的活动达最高的效率。”这样的秩序理念体现在公司的组织化管理中。

从纵向来看，公司的业务部门分配有组织，有秩序。民生公司以内河航运起家，进而衍生出许多其他类型的业务，逐渐发展成为一个庞大的组织。其公司四大类型的业务：航业、物产、水电、机器，其中航业是主要业务，分别开设了长航线三条，短航线十六条。部门的职能也有着严格的规定，其中物产部是专门经营进出口贸易的一个部门，同时还兼有代办产销、储存、保险、运输的业务。是除航运外三个部门中唯一一个高频率出现在杂志首末页介绍的业务部门。在《新世界》中，部分期刊的开头或结尾，会附上民生公司的业务图和航线图供读者参考。无论是从单一部门来看，还是主营部门来看，都能发现企业对于业务管

理分配条理清楚，形成了一个有秩序的“民生体系”。现代化的公司形态也是其组织化管理的一个表征。民生公司开设 3 家分公司，并在全国各地开办了 10 处办事处。这样具有完整现代化形态的公司，在当时是企业现代化的开拓者。

从横向来看，在公司内部采取层级式管理，要求各成员各司其职，组织性强。公司采取层级责任制，“一机关或一事业之工作，必须层层负责，必须每一阶层各有其应负的责任，各有其负责处理的问题”，各级的责任不应相互推诿，而是懂得节制，承担相应的责任。按照层级分配不同的职务，“直接将所有事物划分到每人有显然不同的工作”，物尽其用，人尽其职，在兼顾秩序的同时，达到了效率的最大化。在行政管理方面，要求下级对于上级的服从。在技术、法律等专业知识的领域，卢作孚认为应该遵循专业人员的指导。“在行政上整个政策的执行上，应以上层整个机关管理下层整个机关为原则，在专门技术上及法规上，应以上层专掌部门指导下层专掌部门为原则。”公司内还设有完整的企业员工奖惩制度、任用制度、考核制度、培训制度等等。

无论从纵向还是横向来看，卢作孚对于企业的管理都充分体现了他现代化企业管理思想的一部分。在当时这种类似西方管理体系可以显现出卢作孚本人的管理理念具有一定的开创性。

（未完待续 转引自《卢作孚研究》，2022 年第 2 期 总第 70 期）