



# 一桩惨淡经营的事业——民生实业公司

(1943 年 10 月)

● 卢作孚

(上接总第 724 期)

民二十一年，进一步整理重庆宜昌间的航业，在半年内接收了七只轮船，合并了四个中国轮船公司，接收了一个英国轮船公司，航线延伸到了上海。第二年和第三年又接收了宜昌重庆间的三只轮船，合并了三个中国轮船公司，购买了太古沉在水底的轮船一只，美孚停在上海的轮船一只。第四年又接收了美籍捷江公司的轮船五只。这时除了英商太古、怡和，日商日清，法商聚福及华商招商、三北而外，差不多没有旁的轮船公司了。

## 面对着一切困难

航业化零为整之后，应该没有过去的一切困难了，却未想到有更集中了的几种困难。第一，接收了的轮船差不多都是年久失修，须一一加以彻底修理，一部分的轮船简直不适宜于航行，须更彻底加以改造，例如有一只长一四八英尺的轮船，马力达一六〇〇匹，船尾有车拱，耗煤甚多，在扬子江上游的急流中嫌其航行太慢，上滩困难，装货仅一百五十余吨或棉纱七百余件，不得已加以改造，去掉车拱，接长七英尺，用煤减少，速度加多一海里半，载货加多七十余吨或棉纱三百余件。又例如一只长一九二英尺圆头的轮船，马力达二四〇〇匹，亦苦用煤太多，速度小，载货仅二百五十吨或棉纱一千二百余件，不得已接长一四英尺，头改尖，用煤减少，速度加快约一海里，载货加多五十吨或棉纱加多二百余件。有的轮船仅用了原有的船壳而另装了机器，有的轮船仅用了原有的机器，而另造了船壳，不但大小改变，容量改变，甚至连航线都改变了。有两只轮船，购买的时候沉在水底，一只太古的二〇六英尺长的轮船，是沉在重庆附近水底的，施救起来拖到重庆，经民生自有的机器厂将其截断，接长，加以改装，使其成为打破川江纪录的最长的轮船。长达二二〇英尺，速度比以前稍快，

载重比以前多一百吨或棉纱多五百件。另一只是中国公司的轮船，沉在黄浦江水底，将机器锅炉救了起来，船壳拆卖，并拆下由美孚买来的二〇六英尺长的轮船的机器和锅炉，另造两只长二二〇英尺容量更大、装置更为良好的姊妹轮船，凡这些彻底整理、彻底改善的任务，都得由民生公司整个负担起来。这是化零为整后的第一个困难。

若干轮船公司诚然合并成为一个了，轮船只数却没有减少，因彻底整理彻底改善之故，倒反有增加，其容量且愈加大，而可装之货物，有一时间，仍如往昔。重庆上游只有一家公司，尚可停一部轮船以解决此货运不足的问题，重庆下游则仍避免不了竞争，亦即避免不了放低运费。曾经一度采用了运费公摊办法以解决此问题，然不久亦废去了。过去只有日商经常滥放运费，但因中国人的经济方面早已对日绝交之故，任其如何滥放运费，终不能取得中国人的照顾，太古、怡和是一向主张维持运费的，现在亦争先放低运费了，致令棉纱一件，从上海运到重庆仅收国币二元，海带一担仅收国币二毛半，还不够船上的燃料及转口费用。完全靠这一条航线的业务来撑持全局的轮船公司，收入自然远不敷支出。如何能够撑持全局?有人认为这一年必倒两个轮船公司：一为美国籍的捷江公司，另一即为新起的中国籍的民生公司。捷江公司毕竟在这一最困难的时候倒了，民生公司却仍巍然存在，而且接收了捷江公司的五只轮船。如果不是太古公司竞争的话，捷江公司的轮船应该全被民生公司接收了。民生公司靠了全体船员的努力，及开始即经确定以客运代替货运的政策，竟能渡过了这货运不足竟放运费的最后难关。

这一难关渡过以后，因为四川内战结束，政局统一，轻重工业逐渐发达，客货运也逐渐加多了，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，以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。

但是还有一种扬子江上游水上的困难，是不容易克服的。扬子江上游因为河床甚狭，水流甚急，四季水位变化甚大，低水位的礁石，高水位的泡漩，都是轮船不易对付的大敌，单就宜昌重庆海关四十一年记录，共有五百余件海损案件，民生公司不能例外，在海损最为频繁的时候，曾经两月间沉浸三只轮船。正在积极培养人才改善航运当中，民二十六年春天，又突然遭遇到数十年来绝未曾有的江水奇落，落到零以下两尺余，而且有三个月又二十天都在零以下，向来江水落到零以上数寸，中外公司轮船均需停航，民生公司如也一样停航了，不但扬子江上游三个月以上断绝了交通，民生公司亦将三个月以上断绝了收入，这是何等可怕的问题?于是竭全公司岸上、水上人员之力，研究分段航行办法，避开险滩一处由陆上转输，调集所有大小轮船，适宜的划分全线为三段。公然这样航行了三个月，使上下交通没有断绝，成功了扬子江上游历史上有名的三段航行。而这一伟大的事迹，一位船长周海清的帮助是很大的，他利用了这最枯水位，领导了一群驾驶人员细细探察沿江航道和一切险滩，遂使一般航运的安全也大大的进步了。

民生公司在这一期一方面购买轮船，一方面还须彻底整理并改造所购买的轮船，在这第二期又大量增造新的轮船，因为年年扩充，不免年年增加股本，而且年年增加债务，以前失败的公司，债务常常大于股本，而这个要求成功的公司，债务也常常大于股本。在那时重庆的事业，民生算是负债额最大的一桩事业，到将接收捷江

公司的轮船的时候，负债已经七十多万元。接收捷江公司的轮船又需要七十多万元，而股本才得一百万元。由于中国银行总经理张公权先生的主张，金城银行总经理周作民先生及金城天津分行经理王毅灵先生的赞助，向上海募集了公司债一百万元。这是四川的经济事业在上海第一次募债，而且第一次募公司债。财务是民生公司在不断的发展的途程当中一个大大的困难，总算始终得环境上的帮助，没有陷于挫败。

最困难的问题还是人才问题。航业上缺乏人才，尤其缺乏管理人才，就技术方面言：扬子江上游险滩无数，比中下游航行不同而更为艰难，开航的初期，无论是中国船或外国船，船长大半都是外国人。中国人有上游航行经验而取得船长资格的，并没有几位，而仅有的几位，也不是全受过高深的教育或全都有上游的经验，有的不但不能责其负起管理全船的责任，也不能责其负起驾驶的责任，而只仰赖其结关开船和靠船，此外责任都交付与专负引船上下的责任的引水人员，而这些引水人员，又只是凭个人的经验和记忆，没有正确的方式和公共的了解。轮机人员亦大半是技工出身，不尽有学问基础，去好好的省用燃料和保护轮机。轮船不断的增加，优良的技术人员，不能同样的增加，买办制度取消了，却更需要填补大批管理事务的人员，不得已选择比较有学问知识的，代表公司在船上管理事务，除业务有关如理货、售票、侍应、膳务而外，还得帮助一些有关驾驶、轮机和管理全船的事务。为了指导工作，编订了若干册子如驾驶员须知、轮机须知、理货须知、水手须知、茶房须知……，内容都是实际的工作方式和程序，从早到晚，从开船到靠船，应有工作，一一说明，以此为训练船员的材料，颇获成效。

(未完待续 原载铅印同名单行本，1943 年 10 月。转引自凌耀伦 熊甫编《卢作孚文集》，北京大学出版社，2012 年版)

## 民生公司的公司治理问题初探

● 张守广

### 绪论：问题的提出

迄今为止，学术界对民生公司的研究已经相当广泛和深入，研究领域涉及到民生公司的方方面面。其中，总体性研究中的代表性成果，为凌耀伦主编的《民生公司史》。经营管理方面的代表性成果，为凌耀伦所著《卢作孚与民生公司》以及高超群的论文《民生精神的意义及其实践》。关于内迁抢运，代表性成果为湖北省宜昌市地方志办公室编、朱复胜主编的《宜昌大撤退图志》；从国际视野下对民生公司的研究，主要有美国学者罗安妮（Anne Reinhardt）著、王果和高领亚译的《大船航向》。对于公司治理结构问题，学术界也有涉及，如张忠民教授在《艰难的变迁：近代中国公司制度研究》的相关章节，就有简要但开创性的论述。不过，张忠民教授认为民生公司的股东会、董事会“实际上是有名无实”的判断则有很大的商榷余地。总体上看，对于民生公司治理结构问题，仍是民生公司史研究中的一个薄弱环节，值得深入系统的考察、分析和研究。

所谓公司治理结构，译自英文“corporate governance”，也可以译为法人治理结构、企业治理机制，主要是指现代企业的制度安排。这种制度安排既有广义和狭义之分，又有多种观察和研究的角度。从管理能力角度看，公司治理结构主要研究“如何构架企业内部的领导体系，以确保企业的关键人事安排和重大决策的正确有效问题”。本文所探讨的民生公司治理结构问题，主要是从这个特定角度进行的。

民生公司作为一个兴起于 20 世纪 20 年代，30 年代得到迅速发展的大型民族资本现代集团企业，首先是一个经营事业，同时也是卢作孚创造现代集团生活艰苦努力的重要组成部分。在发展过程中，民生公司逐步形成了一套独特、有效的现代企业治理结构。因此，研究民生公司的治理结构，不仅是理解民生公司成长、发展、壮大的重要关键，而且对于研究和理解卢作孚创造现代集团生活的努力，也有重要的意义。如果考虑到近代企业发展中治理结构问题是困扰企业家的普遍现象，卢作孚和民生公司在企业治理结

构方面的探索 and 创造，对于理解和构建中国企业治理结构这一重大问题，也有重要的参考价值。这一问题，尚未引起学界足够的重视。

### 一、民生公司治理结构的历史演进

民生公司从初创起，就有意组建和形成了一个以总经理为主的，在领导力方面占主导地位的经理人群体。随着股份的募集和股本的增加，股东和董事、监事的作用有所增加，到 1930 年郑东琴被推选为董事长，民生公司治理结构的初步形态大体形成。由于实行股权分散原则，因而股东不可能凭藉股权控制民生公司，郑东琴自然不是依靠股权优势担任董事长。郑东琴长期担任董事长的主要原因是其“老成持重，支持公司主张”，实际上就是在股东中有一定的威信，特别是能够支持总经理的经营和管理方略。但这并不是说，股东和股东会、董事和董事会在民生公司的发展中无关紧要。恰恰相反，在民生公司发展、壮大的过程中，股东和股东会、董监事和董监会具有非常重要的作用。股东会、董监

会和总经理室，均为民生公司治理结构中不可或缺的重要组成部分，其中以总经理为中心的总经理制是民生公司治理结构的核心，股东会、董事会重要组成部分。

民生公司的治理结构有一个形成和发展演变的过程。

1925 年到 1935 年，民生公司以总经理为中心的治理结构得以形成和巩固。其间又可以分为两个阶段。其中第一个阶段是公司初创到 1933 年第八届股东会之前，民生公司股东会作用日益显著。其间，在投资北川铁路、公司财务会计管理、重庆下游轮船统一等一系列问题上，不断遇到股东的压力和阻挠。到第八届当年股东大会第一次举办股东欢迎会时，民生公司的股本达到 100 万，股东数达到 500 多人。股东力量的增强，给卢作孚造成非常大的压力。卢作孚顶住了压力，终于使自己的正确主张得到贯彻，以总经理为中心的民生公司治理结构初步形成。第二个阶段是 1933 年到 1935 年，随着民生公司董事会中全国性精英的显著增加，以总经理为中心的民生公司治理结构得到巩固。

1935–1943 年，随着卢作孚出任四川省政府和国民政府交通部、全国粮食管理局等部门职务，宋师度、魏文翰先后代理民生公司总经理职务。这一时期，民生公司股东人数成倍增加，全国精英在公司董事会占据压倒性多数。民生公司在抗战全面爆发后迅速发展成为广泛涉及航运、造船、煤炭开采、棉纺织、机器制造在内的大规模的集团性现代企业这种情形，使民生公司总经理中心的治理结构在新的现实基础得以延续和发展。

1943 年到 1949 年，卢作孚回任民生公司总经理。在卢作孚出国参加国际通商会议和到加拿大借款造船期间，由戴自牧代理民生公司总经理。在巨大的经营困难面前，卢作孚迎难而上，作出用发展摆脱困境的抉择，利用到美国参加国际通商会议的机会，在美、加考察借款造船并最终决定在加拿大借款造船。民生公司董事会授予卢作孚在加拿大谈判借款造船的全权，进一步加强了以总经理为中心的民生公司治理结构。其间，1946 年，卢作孚两次向董事会提出辞呈，要求辞去总经理职务，均被董事会婉拒。

(未完待续 转引自《卢作孚研究》，2022 年第 3 期 总第 71 期)