

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 725 期)

轮船公司如何管理全是一种新的学习。一只轮船无法全权付托与一个船主，管理自然有更大的困难，一切人事、物料、财务都只好掌握在公司，下至于水手、茶房，均系由公司配派，细至于船面油漆，机器配件和账房文具，均系由公司发给。一切集中管理，问题非常复杂，无论哪一部门都需要专门知识或专门技术去应付或处理；而竟没有一人不是航业外行，办事业如进学校，半工半读，且学且教。自然迄今没有踏入世界航业管理之门，但在中航业中总算是比较有管理方法的了，每日轮船航行和修理的动态，客货运输的动态，煤油供应的动态，款项出入的动态，公司总可全部明了，且可相当控制了。

进一步改善及发展

在叙述民生公司所遭遇的各种困难当中，曾经叙述了轮船改造，航行改善，及人材训练等重大的事件。就轮船改造言，一方面效能提高了，一方面装置也改善了。过去一只最大的轮船装货最多不过四百余吨，而新造最大的二只姊妹轮船可装货到六百余吨。过去一只最大轮船可容一百余客人，而这两只姊妹轮船可容二百余人。过去的三等舱容纳了所有三等舱的客人，而这两只姊妹轮船划分了若干间三等舱，每间只容纳十六个人，夏天可使空气自然对流，冬天却又易于保温，二三等舱一样各有男女个别的自来水冲洗的厕所及浴间。过去扬子江的轮船，尤其中国轮船很少有起重机，而这两只轮船的起重机都到达十五吨。过去一只轮船没有很大的货舱，更没有很大的舱口，而这两只姊妹轮船最大的舱口，长到四十余英尺。舱面有放置卡车十辆以上的余地，舱底有铁道可以放置

机车和车辆，船底有铁板两层，如果不幸触礁，破坏一层，还有一层。船上有一切救水险和救火险的设备，以察觉并应付水火意外的问题，这二艘姊妹轮船的改善，确立了以后一切轮船改善的标准。为了适应中国旅客生活水准的需要，凡新造的船二三等的设备，都一样加以改良；为了适应内地开发取给机器材料的需要，凡一四〇〇英尺长以上的新船都装有五吨以上的起重机。成渝铁路决定建筑了，公司新轮运货的装置便都研究适应路料运输的需要。为求航行安全，平时易于联络，变时易于援救，凡上海重庆间的轮船均装有无线电台。这些设备，本来是为了提高平时航行的效率，改善平时航运的服务，而其最大之效果，在对外战争开始以后，更显露出来了。

除此以外，还有许多服务的改善。首先自然是彻底取消了买办制，彻底管理每只轮船的人员，物料，收入及开支。接收一只轮船，即取消一个买办，即确立一个轮船的管理方案。实行几个口号：“个人为事业服务，事业为社会服务”，“个人的工作是超报酬的，事业的任务，是超利益[经济]的”，“站在轮船的地位，一方面为客人服务，使一切客人感受舒服，一方面为货物服务，使一切货物得到保护，因此必须为船服务，使轮船健全，航行安全。”改善服务的运动，不仅表现在物质的设备上，而且表现在人的活动上；不仅普遍于船上，而且联络在岸上。对于客人上船时接收行李，安顿铺位和在船上的一切饮食起居以至于后来收拾行李，招呼力夫或划子，送客上岸，无不照料周到。长航轮船如像往来上海重庆间的，各级舱位，都可收听广播的音乐及新闻，每日都有新闻摘要，油印分送每位客人，沿江经过地方，

都有风景照片，供客人传观；侍应人员都可将沿途风景、风俗、交通、出产及一切旅行应知事项，告诉客人。船上设有电台可为客人传达消息。客人到达码头后，岸上有服务人员可为代运行李，代觅住地。码头秩序，亦极良好，绝无强运行李和强索运费的力夫和划子。凡这种种减少了旅客在旅程中无限的困难，而使得到了无限的便利和安慰。曾经欢迎了若干入川考察和举行年会的团体，曾经欢送了若干出川旅行的团体，都使他们感觉到了水上旅行的兴趣。对于货运，不但改善装卸以减少货物的损坏和损失；尤其提倡联运，不但自己的全部航线可以联运起来，对于太古、怡和、招商的长江航线，南洋航线，大来洋行的远洋航线，及津浦铁路、成渝公路等亦皆订立合同取得联运关系，省却商人无限的转运麻烦，加速而且保证了到达时间，以增进商货押汇甚至于预卖的便利。曾先后为四川水泥厂、重庆成都电力厂迅速地整批地运到了所有机器，曾为成渝路设计在两个夏季运完七万吨物料。所有重庆合川间，重庆涪陵间，及重庆宜宾间，皆成为定期航线，每埠每日皆有轮船开行。重庆上海间，每周亦有定期轮船两次，无论客人或货物，在上船前即可预定其到岸的日程，直使扬子江尤其是上游一段的航运气象焕然一新。

民二十四年秋季以后，货客运增加，民生公司即开始建造新轮以适应新的需要，前后共计二十一。截至民二十六年中日开战时止，已完成了十四只，编入航行，还有七只在船场中，沦陷之后，不知其结局了。开战以前，轮船航行于上海宜昌间的经常有五只，上海重庆间的经常有七只。宜昌重庆间的经常有四只至八只，重庆宜宾间和重庆乐山间，经常有十只以

上，重庆合川间及重庆涪陵间，经常有四只以上，其余则大半是轮换着修理，大小总共有轮船四十六只，总吨数有二万四千余吨。

当着轮船足应需要以后，复相当注意沿江码头、仓库、囤船、驳船的设备。重庆依各航线的需要，买了或租了码头九处，万县买了一处，宜昌南岸买了两处，北岸买了一处，沙市买了一处，汉口租了一处，上海租了二处，各处可能设置囤船的，都设置有囤船，需要驳船的，都设置有驳船。岸上都租有足够的仓库，上海且与市政府合作，建筑了最新式的钢骨水泥的仓库一所，内有运货上下的电梯，有自动灭火的水管；宜昌亦正准备建造最新式的用动力上下货物的码头和仓库在两江汇流之处。

公司除作一切为客货运输服务的准备之外，亦正开始准备为职工服务。在重庆宜昌计划两个大的住宅区，在上海、汉口、万县及宜宾计划四个小的住宅区。上海、宜昌均已购妥地基。上海系在市中心区内，准备利用市中心区的学校、医院、图书馆、博物馆、运动场、游泳池、电影院、戏院及公共花园，注意到职工家庭的经济、教育、卫生、娱乐及一切救助的问题。例如一个职工的家属病了，便可将他接到医院去为他医治，消息常常由医院通信告诉职工一直到痊愈送回家里而后已；又例如职工子弟在学校的成绩，学校不仅报告其家庭，而且通信报告职工，使其安心工作，不致悬念家里一切问题，可惜正在计划建筑的时候，战争发生，工作尚未开始便结束了。

(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

(上接总第 725 期)

上述情形说明：卢作孚长期以来建构的以总经理制为特色的民生公司治理结构，具有相当坚固的韧性和稳定性。这种治理结构的建构，以理想主义的现代企业试验为出发点，以私有制为基础，以服务社会、便利人群、开发现代产业为鹄的。作为一种创造现代社会生活（生产方式和生活方式）的试验，民生公司的经营取得了令人瞩目甚至令人惊叹的显著的成绩，也遇到了各种各样的艰难，以至于在中后期，卢作孚为贯彻自己的主张，多次在公司股东大会、董事会上失声痛哭，甚至提出辞呈。卢作孚于 1947 年 11 月在北碚曾公开表示：“我对北碚事业之关切，超过我对民生公司经营的兴趣。”作为投入巨大精力的两个社会改造试验，卢作孚委婉地表达了对这两个事业不同的内心感受。从这里我们能够感受到，民生公司这种带有试验性质的治理结构在维持上的不易。

二、民生公司治理结构中的股东会

股东是民生公司股本的出资人，是民生公司的实际所有者。由全体股东参加的股东大会，是民生公司最高权力机构。在民生公司治理结构中，作为出资方的

股东大会，其重要性无需赘述。

民生公司的股东中，最早的创业股股东为数甚少，但很有影响，如李佐成（有时记为李佐臣）是合川的士绅。统一川江航业时期合并进入民生公司的股东中，有一批既有经济实力又有经营能力的人物如邓华益等。邓华益（1887—1966），祖籍湖北，生于重庆。1904 年毕业于重庆广益书院，1909 年起任重庆中西德育社干事、总干事职，1913 年任英商重庆白理洋行买办。1926 年创办九江轮船公司于重庆，任总经理。他与川军将领李家钰等集资买下白理洋行的川东轮、川西轮两艘轮船，更名为九江轮、合江轮。1931 年 1 月，重庆九江轮船公司的九江、合江两轮及 1 艘铁囤船以估值银 16 万元的价格并入民生公司。两轮船相应改为民治轮、民安轮。郑璧成说：“斯三船者，上游之优秀，洪水航行渝叙嘉线，枯水航行渝万宜线，自是本公司始参加重庆下游之航运矣。”民生公司用这两艘轮船参加渝宜航行，由此卢作孚“始深知渝宜航业竞争之酷，其无整理之望，乃远在叙渝航线之上，因集全力于叙渝航线之整理。”九江轮船公司并入民生公司后，邓华益成为民生公司大股东和主要业务骨干之一，历任民生公司业

务委员会主任、保险委员会主任、业务部经理等重要职务。1928—1952 年，邓华益还长期担任重庆轮船同业公会理事长。

民生公司的股东中还有为数不少的川渝实力派人物和名宿，如杨森、李家钰、张澜等。1935 年 3 月，卢作孚为民生公司增股事分别致函杨森、李家钰，望其增加股本，得到肯定的答复。如李家钰于 3 月 14 日复函卢作孚，谓：“来示奉悉。吾兄以坚苦卓绝之精神，努力于社会事业，勤劳卓著，佩慰至殷，自当力为赞助，以副雅意也。”这些四川实力派人物在民生公司的股份通常并不用自己的真名实性，但可以肯定的是人数是不少的。

正是由于民生公司股东的这些情形，作为公司总经理的卢作孚要想贯彻自己的主张，并非总能一帆风顺。如对北川铁路的投资，就曾遭到民生公司股东的反对。曾经担任民生公司董事长耿布诚就曾回忆说：

北川铁道公司初行测勘政[路]线时（已用二千余元），征求同意于（民生）公司。当时作孚们以船上获利虽厚，究怀不测之险，计如投资陆上事业，即使水上有事，尚可借此撑持，徐图补救。但当开股东会时，少数股东

则以公司股款，仅得五万，而乃欲投入万元于北川铁路公司，过于突如。于是会议结果，仅投资五千元。而二三股东，则因不同意此举而出卖股份，退出公司。其后，公司复行投资四万五千元于北川。

只是由于卢作孚的坚持，民生公司才在此后加大了对北川铁路的投资，从而保障了该铁路的成功修建，进而促成了天府煤矿的成立。而对天府煤矿的投资和经营，则是民生公司最成功的投资事业之一。

再如川江航业统一过程中，重庆下游航业的统一困难尤多。困难之一在于下游航业的复杂，再一个是民生公司股东对于统一的办法有异议。甚至在川江航业统一之后，对于大规模制造新船，股东中仍有异议而误事不少。卢作孚后来忆及这两件事时说：

（当时）想对下游轮船加以处理，谁意本公司同事就迟疑起来，因为要接收下游轮船，需要的钱，至少也得超过民生公司资本的五倍。更以当时要收买的船，无论如何，我总是主张不要惜钱，他要多少，我就给他多少，我的意思，是在轮船收买以后的利益，至少比没有收买的为多。可是，因为迟疑的关系，本来两三个月

可以解决的，也拖至数年始解决下去。还有其他公司的川江船只，也曾愿意出售。后来因为看见川省各方面都在进步，他们此种拟议，遂亦未能实现。否则现在川江航运，恐怕更不止如现在的情况。因为建筑成渝铁路，有十万吨材料运，我也有新造船只的计划，预算把十万吨材料三年运完。大家以为太危险，仍是迟疑，致新船只未能成功。

到 1933 年春，民生公司的股东已经达到 600 多人，其中股份最多的股东资本可达 5 万元。卢作孚要顺利贯彻发展的理念，需要尽可能多地争取到这些股东的支持。在为准备第八次股东大会的材料《第七届本公司决算报告书（1933 年 3 月）》中，卢作孚对民生公司创办以来的历史进行了初步概括，并谓：

综合本公司经过之四个时期，其侧重航业，并非起于本公司利益之要求。由历年赢余之分配，亦可证明本公司未尝因航业之扩充而有利益之增进，或竟证明其有低落。所以不得已而为化零为整之运动，实为救航业之急促使安定。顾事业愈大，则困难愈深。资本人才，两未充实。国内军事及同业竞争，重重诘难，皆为本公司当前之问题，且皆紧急。其成败全系于同人之努力。用是兢兢，尤有望于本届股东会之督责与扶持。

(未完待续 转引自《卢作孚研究》，2022 年第 3 期 总第 71 期)