



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 728 期)

民生公司为了战时的需要，增加轮船最多的时候为民国二十八年，共有轮船一百一十六只，三万零四百余吨，那时收购的旧轮达到了最高额，订造的新轮则尚未完成，后来新轮先后完成十七只陆续加入航行，并先后购得海关轮船四只，应共有一百三十七只，三万六千余吨，但事实上数目却降低了，现在轮船为九十八只，二万六千吨，其原因：一部分是扬子江中下游的小轮，不适于上游航行，折 [折] 卸了二十余只，一部分是扬子江上游主要的轮船，被毁了十五只。这被毁而沉没的轮船，以施救人员的努力，已救起八只，且已修复七只，再加入航行了。还有数只尚在万难中施救，或在万难中挣扎修复，以为今后运输的准备。

一般觉得得有这许多轮船维持各航线的运输，绝不会觉得尚有无数的准备工作，在运输的背后，准备了燃料，准备了材料，准备了轮船，而且准备了船厂，才会不断地航行起来。

巨大的损失与牺牲

以上困难都由自身的努力和环境的助力克服了；但是还有两个更大的困难不是自身可以克服的。抗战期间，运费、票费由政府限定，开支则无法限定。远在一般物价尚未限价以前，轮船即已开始限价了，其水准比一般物价为低，更比轮船所需的一部分物价为低。例如今天钢板的价钱，超过战前千倍以上，圆条超过战前三百倍以上，柴油超过战前三百倍以上，机油超过战前二百倍以上，煤超过战前一百二十倍乃至一百六十倍以上，其他物价无不超过百余倍乃至数百倍，惟有轮船票价平均仅等于战前四十余倍，加上更困难的差运，遂使轮船公司收入支出，失其平衡，尤以民生公司为甚，因为民生最多时有一百一十五只轮船，现已被毁一部分轮船之后，还有九十八只；扬子江上游最大限度，只有可供民生轮船四十只航行的航线，其余

轮船无法航行。但得准备航行，第一差运缓急需要准备，第二江水涨落的变化需要准备。例如嘉陵江江水易涨易退，涨时使用五只烧煤的船，退时需立即使用五只烧油的浅水船，维持一组轮船经常航行，即需有加倍以上的轮船准备航行。凡此困难，均不是局外人所容易明白的。这有计划的负起经常航行责任的轮船公司，在若干轮船公司当中，自然比较亏折最大。虽然每年曾蒙政府调整运价两次或三次，但以原有运价水准太低；准许调整，又远在请求调整若干日期以后；票价、运价调整的百分率，又在一般物价变化的百分率以下；其结果不但不能填补亏折，且使亏折愈来愈为严重，其尚幸而存在，全系金融界的力量，暂时维系着它存在，但绝不能永远维系着它存在，更不是它自身能够克服的困难，惟有政府的力量，足以将它挽救过来。

还有一类继续不断的问题，为由战争而发生的意外损害。在敌机轰炸最烈的时候，岸上和码头设备，已有若干牺牲，及到敌机开始轰炸交通工具以后，活动于万县以下的轮船，损失更巨。第一次炸沉最大轮船一只，第二次沉没四只，损坏一只，第三次沉没一只，损坏两只，第四次沉没一只，损坏一只，这一本小册子正在草写的时候，第五次的轰炸又来了，又沉没一只，损坏一只。除中间一只系中、下游轮船，一只系拖船而外，其余皆系扬子江上游主要轮船。除轮船外并牺牲有若干的船员。除敌机轰炸外，还有由装运炮弹、汽油而爆炸，或空船装兵而翻覆的轮船，先后亦达五只以上。因此航行特别小心，虽多少减少了危险，却延长了日期，增加了费用。为应战时运输继续不断的需要，已损坏的轮船，必须修复，已沉没的轮船，必须施救，因损失而减少了扬子江上游战前运输力一半，必须恢复十之八九，使军事紧急，或后攻的时候，尤其是复员的时候，不致感受运输的困难。此营业上过剩的轮船，事业本身不应需要，国家却大感需要，既为国家使用而牺牲了，复得为国

家使用而恢复它。这一笔恢复的费用，竟达一万五千万元以上，这一个连年亏折的事业，罗掘俱穷，终于负担不了，还有一部分重要的恢复工程，在那里延宕着手，不知何日才能完成呵！

有计划的投资

航业是民生公司的主要事业。但民生公司的事业，究不止于航业，伴随着航业发展的，为其直接经营的机器事业——民生机器厂。战前即随航业逐渐发展到可以胜任四十六只轮船当中一半较小的轮船的修理，战后更发展到胜任全部轮船的修理，加上新购轮船数十只的整理，再加上新轮十几只的建造。机器和厂房设备数倍扩充，为抵御敌机的侵袭，一方面向地下深入，一方面向周围疏开，都算在短时期中完成了。

现在一半机器在最坚固的石层下面工作，分厂最多的时候有五个，分布在三十里的途程间，算是后方最大的一个民间机械工厂，而且是惟一优良的锅炉制造工厂。在抗战期间造了二十几个锅炉，为了轮船、火车发电和炼油用，民生公司间接投资最早的，为与航业有关的煤矿。它协助嘉陵江几个煤矿，建筑了一条轻便铁路，组织了一个北川铁路公司，并促成了这几个煤矿根本合并起来，组织了一个天府煤矿公司，抗战开始后，又促使这煤矿和铁路与河南的中福公司彻底合作，改组为天府矿业公司，获得了中福公司机器和材料的帮助，将这矿山完全机器化起来。现在每日产量超过一千吨，供给战时首都都需要燃料三分之一以上。也供给民生公司需要燃料三分之一以上。战时首都所需的燃料四倍于战前重庆所需的燃料。即是说天府现在的产量已超过了战前重庆需要的总量。它还在积极准备扩充，使产量比现在增加百分之五十，运量比现在增加百分之一百。而这一位主持的人才孙越琦君，同时主持了几个方面重要的煤矿，并主持了中国惟一的甘肃石油矿，成为战时中国的一位煤油大王了。当着我军在汉口与孙越琦君商量

天府北川与中福彻底合作的时候，不过五分钟，即一切决定；不过一星期即调集了两只扬子江上游的大轮，运出中福撤退到汉口的全部机器和材料；到达天府以后，不过半年就完成了厂房建筑，铁路改修，地下工程扩充和机器安装等工作；可见一切行动是何等的紧张。

在汉口撤退之前，有一个从上海撤到汉口而不能再搬的大鑫炼铁厂，有一个从汉口撤到宜昌，而不能再搬的周恒顺机器厂，民生公司各帮助了它一半的资本，促成它们搬到重庆。

还有一个常州的大成纺纱厂，仅仅搬出了布机，民生将自有的三峡染织厂提出与它合并，促成它搬到北碚。后来这几个厂在后方都占有重要地位。

大鑫名称变成了渝鑫，是迁川工厂开工最早的一个，主持的余铭玉君是一位工业上的大胆者，他不但炼钢，他也冶炼与炼钢有关的原料如锡和锰铁，也制造和炼钢有关的材料，如火砖和炭精。他做人不肯做的事，为自己造轧钢机，同时也为其他钢铁厂造轧钢机。周恒顺的机器厂名称，变为恒顺机器厂，成为仅次于民生机器厂的一个最大的机器厂。主要制造蒸汽引擎，吸水机，打风机，其数量各以十部计，曾帮助了政府和许多民间事业，也曾帮助了民生公司。主持恒顺厂的周茂柏君也兼主持民生机器厂。他的头脑相当精明，对内、对外都多办法，因此形成了后方机器业中的一个权威。三峡染织厂的名称变为大明，完全交由大成纱厂的人经营，是后方一个最大的布厂。自从政府实施管制纱布之后，完全向政府领纱，为政府织布，其帮助亦自然在政府。

此外，民生投资的事业很多，不投资而用人力帮助的亦不少，尤其是迁川的事业，无不受它运输的帮助的，国家今天亦受此许多事业的帮助了。

(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)

(上接总第 728 期)

该报告对于公司财务状况作出了颇为乐观的判断：

(民生公司银行借款、四行贴放、政府补助、发行公司债、比期借款) 各项运用金，以政府补助金为最巨，惟该项补助金，系赔偿应差船只沉没修理之用，非系公司之负债。公司现在之长期负债，为四联之七千万元，下年度起开始还本。短期负债为我行之二千万元，应于本年十一月结清，其它则数额不多。总之，借自四联之长期债七千万元，清还一月期以下之短期债后，公司财务症结，似已解除，即利息一项每月亦可减少三百万元之谱。

随着规模的扩大和银行作用的增强，民生公司治理结构中董事、监事和董监事会的作用越来越凸显出来。

卢作孚常年为民生公司的总经理，对股东大会的召开非常认真。1942 年 4 月 8 日，民生公司在重庆青年会召开第十七届常年股东大会，卢作孚被推举为大会主席。董事长郑东琴报告 1941 年公司总收入为 63 688 216 元，总支出为 64 946 863.23 元，品迭亏损 1 258 647.23 元。卢作孚在大会上发表讲话，“讲至公司艰困，为国牺牲，公司员工宁受薄薪，轻生命，为国冒险服务处，大哭。”卢作孚和郑东琴的讲话，赢得了股东们的理解。黄炎培曾在一张事后粘贴在日记本上的纸页上写下了如下的感想：

(一) 公司亏本，对不起股东，为抗战而亏本。公司对得起国家 (董事长说)，

即是股东对得起国家。

(二) 差轮津贴比战前仅大十二倍，轮船损失大多数属于差轮 (主席说)，公司对得起国家，亦即股东对得起国家。

(三) 生活费比战前大数十倍，客票价比战前仅大十倍 (主席说)，公司对得起民众，亦即股东对得起民众。

(四) 生活费比战前大数十倍，人员开支比战前仅大八倍 (主席说)，员工对得起公司，对 (得) 起股东。

(五) 全体员工、全体股东听了这些话，对过去，大家该得到安慰，对今后大家只有特别努力。

(六) 没有国家，那有公司，中华复兴的一天，即我公司复兴的一天。全体员工、全体股东定要把国家复兴起来，同时把公司复兴起来。

黄炎培所记感想中所说的“全体员工、全体股东听了这些话，对过去，大家该得到安慰，对今后大家只有特别努力”一段话，正说明股东大会在民生公司治理结构中的重要作用。这就是：民生公司股东大会对公司资本运作的成效有着严谨的审查和监督，管理层得到股东大会的理解和支持是至关重要的。

民生公司的公司治理问题初探

● 张守广

1946 年 7 月，民生公司第二十一届股东大会，卢作孚被推举为大会主席。卢作孚就 1945 年公司业务艰难概况、回国后向国民政府呼吁救济的经过以及赴加拿大借款造船情形作了报告。鉴于公司上半年亏损就高达 50 亿元法币，宋师度等 7 人提议，如果每月亏损仍有增无已，“授权董事会，可以随时斟酌情形，宣告本公司停业；再召开临时股东会，商议结束事项。”该提案经过修正后获得股东大会通过。从不辞劳苦，数次往返加拿大借款造船的情形看，所谓停业和结束之议，决非卢作孚所乐见。

从成立到 1949 年，民生公司股东大会的召开从未间断。正是因为股东大会在民生公司治理结构中具有重要的作用，所以民生公司历年召开的股东会，卢作孚几乎无不设法参加，只有 1947 年 5 月第二十二届常年股东大会由于健康原因在上海调养才未能出席大会 (此次股东公推何北衡为大会主席)。这正说明，卢作孚对民生公司股东会也是非常重视的。同时也说明，民生公司的股东大会是其治理结构中极为重要的关键一环。事实上，哪有企业不重视股东会的道理。无法想象没有一个正常发挥

监督作用的股东会，而能够正常运作的现代企业。更何况，民生公司史上有名的四统制，正是鉴于川江轮船航运业中资本监督缺位的弊端而采取的关键性举措。

三、民生公司治理结构中的董事会

民生公司董事会由股东大会选举产生的董事组成，是股东大会的常设机构，负责贯彻公司章程、执行股东大会的决议。民生公司的股东大会还选举有监事，由于没有设立监事会，因此本文对监事在治理结构中的作用从略。

1926 年 6 月召开的发起人会议，后来被认定为第一次股东大会，并产生了一届董监事。卢作孚曾说：“第一届董事监察的舆马每月仅仅银四元，总经理月薪三十元，两位协理陈先生伯遵和黄君云龙，月薪是十五元，总务主任彭君瑞成月薪是十元，船上经理和重庆办事主任月薪都是十元，另外津贴这两位一点交际费。”据此说法，第一届股东大会选举了董事和监察。没有设立常设的董事会，自然没有董事长。从报酬上看，此时的董监事只有象征性的一点车马费而已。

(未完待续 转引自《卢作孚研究》，2022 年第 3 期 总第 71 期)