

编者按

一年之计在于春。在 1944 年的 3 月，老民生公司的内刊《新世界》复刊了，复刊之始，卢作孚先生写了复刊词，表达了自己对《新世界》的定位和期许。先生的要求虽然是提在上个世纪的 40 年代，对于今天新民生公司的内刊，仍有一定的指导意义。

《新世界》是民生公司发行的一种定期出版物，最初是半月刊，后来改为月刊，发行了一百四十九期。因为敌机轰炸，印刷困难，于是乎停顿了。

这个刊物纯粹是为民生公司的同仁提高工作的志趣，鼓起工作的兴趣而出版的。其材料大概都是取给于事业的内部和工作同仁的活动。供给这些材料者大概都是工作同仁。部分同仁颇有写的兴趣，全体同仁都有读的兴趣。当然大有影响于他们的工作。中断几年是非常可惋惜的事。

今天复刊，是更要将意义扩大，影响加深故取给材料，不仅自事业，而自社会；写文章者，不仅系工作同仁，而系各方面凡可以供给材料的人士。凡有《新世界》需要的

材料，无论来自何处，一律欢迎。读者自然第一是希望工作同仁，但亦不限于工作同仁，凡有愿意订阅《新世界》者一律欢迎。

然则复刊以后的《新世界》究竟是一个什么样的新世界呢？这要问：今天以后的世界是一个什么样的新世界了。世界大战结束以后，同盟军最后胜利以后，世界的局面，必定是一个新的局面。中国应以极快的时间，踏入这新的局面。中国的一切建设、一切事业自然包含着我们自己经营的事业，中国的一切人，自然包含着我们的工作同仁，均应踏入这新的世界。这新的世界应该有些什么，这《新世界》所介绍的就应该是些什么。

然则新的世界应该有些什么呢？

第一是新的发现和发明。发现了油、煤、金属及其他矿藏，优良的农业品种，有效的药物……一切可供取给的资源；发明了矿业开发、农业耕种，或工业制造的，或水陆

交通的工具，科学研究的仪器……这其中专门的科学的问题是专家所应研究的，都不是《新世界》所能介绍的，《新世界》所能介绍的是发现者和发明者所经过的艰难困苦

的历程，及其所获致的伟大效果，可以鼓起我们的勇气和兴趣的。第二是新的建设和改革。尤其是经济方面的，例如筑成了铁路或港口，创立了工厂或农场，垦辟了大的荒地，开发了大的森林……又如改革了事业管理的制度，农业的或工业的生产方法……凡所经过的艰难困苦

的历程及其所获致的伟大的效果，可以鼓起我们的勇气和兴趣的，都是我们应介绍的。第三是新的社会运动。支配人们行动的最大的力量是社会运动，他可以促起每一个人的行动，它可以利用社会的力量包围着个人的行动。例如农业改良运动，合作运动，公共卫生运动，工作竞赛运动……愈具体，愈于社会有裨助的运动，愈有支配人们行动的力量。愈

是我们所应提倡的运动，愈是新世界所应介绍的运动。

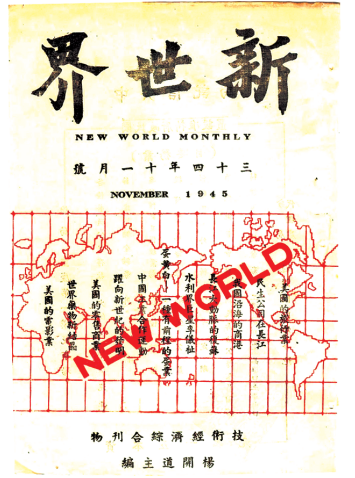
我们介绍事的成功的方面，也介绍人的成功的方面。不一定是事的全局，只要有一部分的或一段落的好

的事实，即是我们所要介绍的事实。亦不一定是人的终身，只要有一句佳言，一件懿行，即是我们所要介绍的言行。中国人没有不想中国好的，每一个作事的人亦没有不想把事做好的，但是，不知道什么是好的，怎么样去做好，有好的愿望而没有好的办法，我们应尽量介绍好的办法。中国人的头脑足够地容纳了抽象的理论的材料，而极缺乏具体的事实的材料，我们应尽可能的介绍具体的事实做材料。平常人议论一切事物，多注意到坏的方面，而少注意到好的方面，我们应尽量介绍事物的好的方面。

我们所介绍的材料，一部分应自国内调查得来，一部分应自国外翻译得来；我们盼望作者向各方面

搜索，亦盼望读者从各方面予以赞助。内容盼望丰富，尤其盼望精到。盼望可以裨助读者，鼓起读者兴趣，供给读者参考，盼望办到谁都翻开篇页即不忍释手了。

原载《新世界》第 10 卷第 1 期，1944 年 3 月 15 日。



(上接总第 733 期)

1946 年 7 月，民生公司第二十一届股东大会，选举郑东琴、钱新之、徐广达、戴自牧、何北衡、宋师度、胡筠庄、耿布诚、宋子安、吴晋航、康心如、杜月笙、周孝怀、周作民、晏阳初、黄炎培、张嘉璈、石荣廷、徐可亭、霍亚民、刘航琛、徐国懋、潘昌猷、汤筱斋、浦心雅等 25 人为新一届董事，推选何廉、邓锡侯、苏汰余、李佐成等 12 人为监察人。

1947 年 5 月，民生公司在重庆召开第二十二届常年股东大会，卢作孚由于健康原因在上海调养，未能出席大会。股东公推何北衡为大会主席，董事长郑东琴报告公司经营及总经理卢作孚情况。

1948 年 4 月 20 日，民生公司召开第二十三届常年股东大会，到会股东 1025 人，代表全部 1813 名股东，公推卢作孚为大会主席。董事长郑东琴报告 1947 年本公司营业小有盈余（盈余 66 亿 5371 万余元）。大会讨论并通过修改公司章程、董事会组织规程、董事会议事规则、1947 年决算等案。新修订的《民生实业股份有限公司董事会组织规程》中对于公司董事会的职权和会议有新的规定。如关于董事会会议，第七条规定：本公司董事会，每月由董事长召集常务董事会议一次。开会时，以董事长为主席；第八条规定：常务董事会议讨论本公司兴应改革事项，其决议交总公司执行。关于常务董事会议，第十二条规定：本公司之常务董事及董事，每三个月举行董事会议一次，由董事长召集之。开会时，以董事长为主席。召集董事会议之月，得不召集常务董事会议。第十三条规定：召集董事会议时，应由董事会函请全体监察人出席查核账表。关于董事会职权，除上述第八条外，第九条规定：本公司之重要设施，与权利之取得或丧失，及临时之巨额开支，应经常务董事会议之决议或追认。第十四条规定：董事会议审核本公司业务进行事项，查核本公司账表。第十五条规定：董事会议开会时，由董事会秘书将最近三

民生公司的公司治理问题初探

● 张守广

个月内常务董事会议之决议案，及本公司业务情况汇列报告。第十六条规定：董事会议开会时，本公司各部门负责人员列席作业报告，并答覆询问。由此，民生公司董事会的职权大为增强，民生公司的重大事务要由董事会常务会议、董监联席会以上经过讨论作出决定或事后追认；列席每月一次的董事会的业务部门负责人有责任向董事会答复询问、报告业务情况。5 月 13 日下午 2 时，卢作孚在重庆民生大楼主持召开欢迎民生公司第二十三届当选董事及监察人就职会。下午 2 时半，民生公司董事会召开第二十三届临时董事会议，推举郑东琴、宋师度、钱新之、何北衡、晏阳初、戴自牧、宋子安、胡筠庄、赵雨圃九人为民生公司第二十四届常务董事，郑东琴为董事会董事长，卢作孚列席了会议并被续聘为公司总经理。

1949 年 4 月 12 日，民生公司在重庆召开第二十四届股东常会，时股东人数 2083 人，到会股东 1356 人，公推卢作孚为大会主席。董事长郑东琴报告公司在 1948 年度营业“仍稍有盈余，但为数甚微”。8 月 25 日，民生公司董事会召开第二十四届第四次常务董事会议，出席会议的常务董事实际上只有郑东琴一个人，其余常务董事何北衡、宋师度、戴自牧、钱新之、宋子安、赵雨圃俱由他人代为参加，卢作孚列席了会议并作了总经理室工作报告。10 月 27 日，民生实业公司董事会在重庆民生大楼召开第二十四届第五次常务董事会议，出席会议的常务董事实际上只有郑东琴一个人，其余常务董事何北衡、宋师度、戴自牧、钱新之、赵雨圃俱由他人代为参加，郑东琴主持了会议，卢作孚列席了会议并作总经理室工作报告。11 月 24 日，民生实业公司按照常规召开第六次常务董事会议，但由于此

时重庆已临近解放，时局异常紧张，所以到会常务董事代表出席者只有 3 人，未能超过常董名额半数，会议无法举行，出现了民生公司史上仅见一次的“流会”。

从历届董事会和董监名单中可知，民生公司的董事会、监事会成员大多为懂业务、在社会上相当有地位的人担任。从董事会的职能看，其重要性不断提高。特别是在金城银行、交通银行等金融资本进入民生公司之后，以周作民、钱新之等为代表的金融家在董事会中的影响日益显著，不仅大大增进了董事会的监督作用，而且显著增强了董事会在公司事务中的影响力。这无疑是 1946 年卢作孚两次提出辞职的重要原因之一。

四、民生公司治理结构中的经理人

民生公司是卢作孚发起创办，由小到大发展起来的大型民族资本企业集团。因此，卢作孚自始至终担任民生公司的总经理，在民生公司的公司治理结构中居于核心和关键地位，奠定了经理人在民生公司治理结构中的特助重要地位。以总经理为主的民生公司管理层的演变，可大体分为以下几个阶段。

第一个阶段，从筹备到 1935 年年底，卢作孚担任民生公司总经理。总经理作为经理人在公司治理结构中居于主导和核心地位。

1925 年 10 月，民生公司筹备会在合川举行。在这次筹备会上，卢作孚被推举为筹备主任。1926 年 6 月 10 日，民生公司在重庆召开了发起人会，后来被称为第一届股东大会（或股东常会）。此前 4 月，民生公司合川水电厂电灯部已经供电，创的民生实业公司十分注重岸上事业民生实业公司成立电灯部，合川电厂同月正式发电并营业。电厂所发电力，可供 500 盏电灯照明，16 支光灯每月租费 1 元 2 角，

盈利能力十分有限。同时，原来发起人诸人中，“有多数股东疑此事之难成，相率观望。”股东甚至因卢作孚“去数月而船未至，益增其疑，甚有已缴股本，极（急）觅转让者。”剩余的造船款相当大一部分，先由陈伯遵挪用一部分公款垫付。民生公司纪念册《陈伯遵先生事略》载：“陈伯遵先生，合川耆宿也。当公司创始于合川，先生适任县教育局局长，倡议最先，为力极宏，慨然以筹备之责自任。举凡接洽股东，收集股款，为订轮船与沪渝汇款通函，皆先生任之。迄于股额不敷，一般观望，至感困难之日，尤赖先生独立撑持，筹垫现金，为额甚巨。公司成立，董事会选为协理，不幸体弱多病，以民国十七年二月逝世。公司同人惋惜至深，及今追述公司创立史，必首举先生伟绩，咸共致敬慕之思云。”由于初创的民生公司急需的运转资金，主要不是来自股东而是来自垫款，所以 1926 年 6 月召开的这个非常重要的发起人会虽然后来被认为是第一届股东会，实际上与真正意义上的股东会完全不同，更谈不上选举董事组成董事会。在这种情况下，卢作孚自行负起责任，担任民生公司总经理，并邀请陈伯遵和黄云龙为协理。后来卢作孚回忆：“为了证明发起的几位同人的要求，不在利益，而在事业，所以自行负起主持事业的责任，任总经理；一位幼时的老师陈伯遵先生，及一位同学黄云龙君任协理，彭瑞成君、陶建中君分担事业各部分的责任，报酬都定得非常低，低到总经理月薪不过三十元，协理月薪不过十五元，待遇较高的到（倒）是船员，而非公司负责的人员。”就这样民生公司从一开始就自然产生了总经理负责制。

所有权和经营权分离是现代企业制度演进过程中的总趋势。民生公司一开始就出现这种制度，有

其非常特殊的背景，即作为总经理的卢作孚不是股东。大多数股东以熟人、朋友关系信口答应投资，实际上则对投资看来并无把握的民生公司缺乏热情。造船资金的来源主要依靠出于对卢作孚的信任而来的“垫付”。这种情况，是民生公司总经理负责制形成的最初原因。

资本有自己的逻辑，要求以利益为鹄的。当民生公司巨大的盈利能力展现出来后，股东们在出资问题上迅速由迟疑变为踊跃。民生公司不仅很快收齐了股东们承诺的股本，而且迅速实现资本的扩张。

资本微薄的民生公司之所以能够呈现出强大的盈利能力，是卢作孚经营思路清晰而高明、管理能力卓尔不凡的直接结果和体现。卢作孚把民生轮的航线选定在嘉陵江下游合川到重庆段，既发挥了民生轮安全可靠、快捷舒适的特长，又避免了川江主航道同业恶性竞争的弊端。同时，鉴于川江华商轮船航运业投资人亏本，承包经理获利的普遍状况，卢作孚发现根本原因在于通行的包办制。所谓包办制就是投资人出资购造一两只轮船，创办一家小规模

的轮船公司后，由于自己不懂管理和技术，于是把经营权和管理权用“三包”（人事包办、事务包办、物品包办）的方式完全给与承包经理。弄清了其中的奥妙后，卢作孚采用了“船上不用买办（包办）制，而设事务经理”的办法。在此基础上，后来民生公司在管理上逐步形成了由公司统一任用船上人员、统一船上财务、统一船上油料核发、船长统一管理船上事务的“四统制”，建立了科学的管理制度。四统制解决了投资人亏钱承包人赚钱的弊端，有力保障了公司的赢利。这样，民生公司迅速走上正轨。卢作孚回忆此时公司情形时说：“当着轮船开始航行以后，客票收入相当盛旺，股东缴股亦因而相当踊跃，股额五万，二三月内，完全收足，于是决计加募股额五万，加订吃水更浅的小轮一只，以期先健全重庆合川线，使每日有船往返。”

（未完待续 转自《卢作孚研究》总第 71 期）