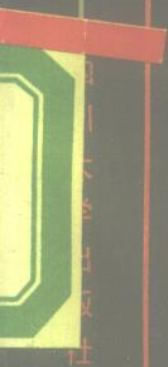


卢作孚与民生公司



● 凌耀伦 著



卢作孚与民生公司

凌耀伦 著

四川大学出版社
一九八八年·成都

卢作孚与民生公司

凌耀伦 著

四川大学出版社

一九八七年·成都

本书承四川大学推荐，获美国王安研究院1986—1987年度汉学研究奖助金资助

卢作孚与民生公司

凌耀伦 著

•
四川大学出版社出版发行（成都市四川大学内）
四川省新华书店发行 四川省林业厅印刷所印刷

•
787×1092毫米1/32 印张6.125 字数129千

1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN 7 — 5614—0053— 5/F·8

统一书号：4404·14 定价：1.30元

出版说明

本书是以系列论文的形式反映《卢作孚与民生公司》课题的研究成果,其中部份内容已在某些刊物上发表。本书按照一定的体系进行了编排,分上下两编。上编主要论述卢作孚的社会经济思想与企业经营管理思想;下编主要论述民生公司的发展过程与经验。这些文章从不同的角度反映了卢作孚的主要思想与民生公司的主要内容,但各篇仍然独立成章,因此少数资料难免要重复运用。

本书在撰写过程中,川大副校长隗瀛涛教授、经济学院石柱成教授、韩世隆教授,以及校科研处伍加仑副教授,给予很大支持和指导,经济学系领导及熊甫、裴侗副教授和科研处周杰、李烈英等同志对本书的撰写工作给予了具体的帮助,作了许多工作,在此一并表示感谢。

《卢作孚与民生公司》的研究系“垦荒”性质,资料繁杂、原始、分散,由于作者理论水平不高,掌握资料有限,缺点错误一定不少,希能得到读者的批评指正。

作 者

1987年8月于川大

目 录

上编 卢作孚的经营管理思想

- 一、“一个没有受过正规教育的学者，没有钱的大亨”——卢作孚生平简介……………（1）
- 二、“复兴中国的出路是实现国家现代化”——卢作孚的社会经济思想……………（12）
- 三、“服务社会，便利人群，开发产业，富强国家”——卢作孚的经营思想……………（33）
- 四、“以最少的人力物力、最快时间，换得最多结果”——卢作孚的管理思想……………（55）

下编 民生公司的发展与民生资本集团

- 五、论民生公司的发展……………（78）
- 六、民生公司的管理体制……………（95）
- 七、民生公司的企业管理与行为科学……………（129）
- 八、民生公司的对外投资事业与民生资本集团的形成……………（143）

“一个没有受过正规教育的学者，没有钱的大享”——卢作孚生平简介

卢作孚是旧中国著名的爱国实业家，以创办“民生实业股份有限公司”和“北碚乡村建设”而著名于世，曾被毛泽东同志誉为旧中国实业界“四个不能忘记”的人物之一^①。他的业绩和成功之道至今为人们所称许。

(一)

卢作孚于1893年出生在四川合川县一个世代贫穷的家庭里。其父做过裁缝铺伙计，做过小买卖。卢自幼好学，天资聪颖，成绩优异，尤以数学、语文超群，受到乡里和老师的器重，但因家境贫寒，小学毕业后未能继续升学。一九〇八年，卢在亲友资助下步行到成都一所补习学校专攻数学，后嫌课程浅进度慢而离开了学校，住在免费的成都合川会馆里，开始刻苦自学。在环境嘈杂，生活极端困苦的情况下，半年内学完了全部数学课程，解答了大量数学难题。为了阅读国外书籍又攻读英语，显示了惊人的毅力。次年，为克服经济上的困难，他招收了数学补习生，讲授中学数学，边教书边自学，先后编著了《三角》、《解析几何》、《数学难题解》等教材，以卢思的名字在成都提学使署立案。当时的

① 毛主席所指四个不能忘记的人物是：搞钢铁工业的张之洞、搞纺织工业的张謇、搞化学工业的范旭东、搞航运业的卢作孚。见《青年一代》，1982年2期《壮元改行》一文。

卢作孚只有十六岁，不久《卢思数学难题解》便公开出版发行。

辛亥革命的风暴振奋了卢作孚的心扉，使他开始研读了许多国内外进步的社会科学和自然科学著作，探索救国救民之道，如卢梭的《民约论》、赫胥黎的《天演论》、达尔文的《进化论》及世界各国的政治与历史。并对孙中山先生的民主革命学说产生了浓厚的兴趣，加入了孙中山领导的“同盟会”，辛亥革命以后，卢主张“教育救国”，成为教育治国的积极拥护者，结识了著名教育家黄炎培先生，并继续从事教育工作。以后又相继担任成都《群报》的记者兼编辑，《川报》的编辑、主笔和记者，1919年接任进步作家李劫人的职务，担任《川报》社长兼总编。在此期间，卢加入了“少年中国学会”，拥护“五、四”新文化运动，在川报上发表了許多揭露帝国主义、封建主义罪恶的文章，获得了较高的声誉。

1921年，卢作孚应川军第二军九师师长杨森的邀请，到泸州任永宁公署教育科长，积极开展了通俗教育活动，并聘请中国少年学会会员王德熙和恽代英分别担任川南师范学校校长和教务主任，开展了以民众教育为中心的通俗教育与新教育试验，从而推进了爱国运动和反封建的新文化运动，影响全川。1922年，四川军阀混战开始，杨森被逐出川南，赖心辉部占领泸州后，反对卢的新文化活动，卢作孚、恽代英等均遇免职。1924年杨森在成都上台，邀卢任教育厅长，卢无心作官，决心赴成都继续创办通俗教育馆。经过他的努力，在很短时间内便在成都少城公园内建起了各种陈列馆、博物馆、图书馆、运动场、音乐演奏室、游艺场、动物园等文化娱乐场所，集中了成都各种工程技术人才和文学艺术专

家，发挥了他们的才智，每日前来学习、观赏的人上万人成为一个政治、科学、文化艺体和游览的中心，是当时全国办得最有成效的通俗教育馆，表现了卢作孚惊人的毅力和组织才能。

1925年，四川内战再次爆发杨森被逐下台，刘湘接任川政，卢作孚的教育救国实验又蹈川南教育实验的覆辙，卢深感依靠军阀支持办好事业是不可靠的，遂辞去通俗教育馆馆长职务，选择了依靠实业振兴中华的道路。

(二)

在1924年前后，卢作孚已萌发了“实业救国”的思想，在他撰写的《建设中国的困难及其必循的道路》一文里明确提出了中国的根本出路是建国不是救亡，是需要建设一个现代化国家的主张，指出“要从国防上建设现代的海陆空军；从交通上建设现代化的铁路、汽车路、轮船、飞机、电报、电话，从产业上建设现代的矿山、工厂、农场；从文化上建设现代的科学机关，社会教育机关和学校”^①。并认为交通运输业为“各业之母”，从而选择了轮船交通运输业作为自己开拓实业的起点，于1925年秋在合川筹办了“民生实业股份有限公司”。卢作孚设想，以轮船航运业为基础，同时举办其他实业，然后以自己实业为中心横向发展，并把实业与教育结合起来，促进社会改革达到振兴中华的目的，提出了“以个人影响社会，以事业影响环境，以社会影响国家”^②的口

① 卢作孚：《中国的建设问题与人的训练》上海生活书店 1934年版，第84页。

② 《民生公司章程》。

号，把“服务社会，便利人群，开发产业，富强国家”作为举办民生公司的宗旨，从此走上了实业救国的道路。

卢作孚创办民生公司是白手起家的。1925年秋，卢作孚从成都回到合川筹资，由于当时的华轮航运公司受到帝国主义垄断势力的打击，经营困难，连年亏损，因此多不愿投资航运事业，卢奔走数月只筹集了5万元，实收资本只有8千元，遂自筹路费6百元到上海合兴造船所订造一支70.6吨的浅水铁壳小轮，造价36,000元，不敷之数是向县政府和文教局负责人郑东琴，陈伯遵等拉借凑付的，终于1926年6月在合川正式成立了“民生实业股份有限公司”，将小船命名为“民生”，开始了合一渝短航业务。公司地址设在合川药王庙内，简陋狭窄，多年失修，破烂不堪，当时公司职员只有7人，船上职工30余人，卢任总经理，月薪仅30元，低者仅10元，但他们一如既往，克勤克俭，团结奋斗，竭尽全力改善经营管理，废除传统的买办制，实行了由公司直接统一管理的四统制，提出了一切为了顾客的口号，并亲自上船招待旅客，带领大家热情接待，改善伙食，和当时其他客轮对待顾客冷漠，甚至凌辱顾客的情况形成鲜明对比，受到旅客和社会好评，船船客满，应接不暇，获利甚丰，第一年便分给股东红利25%。于是各方乐于认股，踊跃缴款，并顺利地完成了增股7万3千元的任务，两年之间公司轮船就增到三艘，职工达百余人，使民生公司站稳了脚跟，为其进入长江经营长线运输奠定了基础。

二十年代末，川江航运会被帝轮公司所垄断，英之“怡和”、“太古”，日之“日清”，美之“捷江”等轮船横行川江。它们凭着强大的实力，降低水脚，排斥打击华轮公司，而刚刚兴起的华轮公司由于规模小，技术和管理落后，

很难与之竞争，致使多数公司营业不振，负债累累，频于破产。1929年，卢作孚被刘湘委任为川江航务管理处处长，为了打击帝国主义势力，振救华轮公司，同时也为了自身的发展，卢作孚借广大人民反日情绪高涨之机，迫使日清公司接受检查，开创了外国轮船接受中国地方政府检查的先例，接着又提出“中国人不搭外国船，中国船不装外国货”的口号，废除甲级船员必须用外国人的陈规，提出了外轮浪翻中国木船必须赔偿损失等要求，受到广大人民的支持，严重打击了外轮气焰，维护了民族尊严，卢作孚也赢得了很高的声誉。另一方面，卢作孚提出了“化零为整，统一川江”的战略决策，即主张将川江上分散的华轮公司联合成一个公司，以增强竞争实力一致对付外国航运势力。这一主张得到了华轮公司的普遍赞同，也适应了刘湘企图统一四川的愿望而得到军阀的赞助。

民生公司在卢作孚精心的经营下，发展很快，轮船从1930年3只增到35年的44只，吨位由230吨增到16,000余吨，职工从164人增到2,836人，股本从25万元增到124万元，资产从54万增到730万元，经营了川江航运的61%。到1937年抗战前夕，民生公司的轮船达到46只，18,718吨位，职工3,991人，股本为350万元，资产达1,215万元，承担了长江上游70%以上的运输业务，航线延伸到上海，并在宜昌、汉口、九江、南京、上海等地设立了分公司或办事处，在长江航线上的实力接近了太古，怡和，和招商，成为我国最大的民族资本航运事业。

卢作孚在创建民生公司的同时，还创建了一些其它事业 1927年春，卢作孚应四川督办刘湘的邀请兼任了江（津）、巴（县）壁（山）、合（川）四县交界的峡防地区防务局局

长，开展了三峡北碚的乡村建设运动。在北碚地区创建了川北铁路公司，扩建了天府煤矿，兴建了北泉公园，兼善中学、博物馆、图书馆、运动场和医院，创建了四川第一个机器织布厂（三峡织布厂）和四川第一所科学研究院——中国西部科学院。几年时间，将一个贫穷落后的暗无天日的“土匪窝窝”，建设成为一个初具规模的社会秩序安定的生产区域、文化区域和游览区域——北碚区，并成为民生公司培训人才的基地。此外，卢作孚创办的合川水电厂，也于1928年投产，使合川成为四川最早同时使用电灯和自来水的城市。四川第一个轮船修配厂——民生机器厂，也于是年投产。

1932年，卢作孚辞去了峡防局局长职务，全力以赴地从事统一川江航运的活动，并以极大的兴趣和毅力研究了中外政治经济形势，中国的社会民情以及建立新的企业管理体制，先后发表了有关的文章或讲演二十余篇。其中，《中国建设的困难及其必循的道路》、《中国的根本问题是人的训练》、

《从四个运动到中国统一》、《航业为什么要联成整个的》、《四川嘉陵江、三峡的乡村运动》、《什么叫做自私自利》、《从整理膳务到改进管理方法》等文，提出了在中国反对封建宗法制度，建立新的集团生活，实现国家现代化，以及在经营管理上重视人的因素等著名观点，创立了以爱国主义、集体主义和艰苦奋斗为核心的民生精神，加强职工培训和民生管理的思想和方法，在当时很有影响。1935年，卢作孚被任命为四川省建设厅厅长，一年以后，卢以赴欧考察为词辞去了该职。

抗日战争爆发后，卢作孚放弃了欧州考察之行，全力投身于抗日工作。并被国民政府委任为军事委员会第二付部长兼农产、工矿、贸易调整委员会运输联合办事处主任。卢向

民生公司提出了“民生公司应该首先动员起来参加战争”的号召，亲自指挥了民生公司抢运四个师两个旅的川军出川作战，同时完成了国民党政府后撤武汉的紧急任务。1938年初卢被任命为交通部次长，十月武汉失守。这时，长江中下游华轮多数被日劫掠，炸毁而停运，尚有少数华轮也只能驶到宜昌，长江上游的运输90%以上靠民生公司承担。而当时的支前后撤任务十分紧迫，大量后撤人员和十余万吨的迁川工厂器材和其它物资屯聚于宜昌无法运走，并遇到日机的轰炸，英、美等外轮乘机谋取暴利，把水脚提高2—3倍。在这种情况下卢作孚并没有因此而大捞一把，相反，却把运价降低了30—60%，以回击外轮的倾轧。并亲赴宜昌与助手童少生、杨成质，李肇基等指挥了这次抢运，在日机狂轰滥炸的日子里，经过四十天的奋战，终于在宜昌失陷前夕，将全部屯聚的人员和物资抢运到了四川。其抢运的艰险和取得的成绩，中外瞩目，被人们誉为“中国实业上的敦克尔克”。在这次抢运中，民生公司损失了船只近十艘，牺牲职工近百人。据统计，仅抗战前三年中，民生公司共运输了各种人员150余万，物资约100万吨，而民生公司自己却损失船只十六艘，牺牲职工百余人，为抗日战争作出了巨大贡献。

由于运价低廉，军运收入又常被拖欠，民生公司在抗战时期的赢利急剧下降，经常出现亏损，为了维持公司的正常运转和扩大再生产，卢作孚没有任意提高水脚，认为这是违背他办实业的宗旨的，因而断然采取了两个措施：一是对股东晓以大义，动员股东不再分红，将盈余全部用作积累；二是继续扩招股本。由于卢作孚的爱国行动，获得了股东和各界人士的支持，股本有较大的增加，由战前350万元增到1943年700万元，大小船只最多时达到130余只，36,000余吨位，

职工7,000余人，成为国统区最大的民族资本主义企业。

在抗战期中，大后方的经济有较大的发展，卢作孚继续致力于实现他以民生公司为中心发展其它实业的主张，一方面极力扩大民生公司的附属企业，使民生机器厂能够承担修理民生公司全部船只，并能制造较大新船的生产能力，成为大后方最大的民间机器制造厂；另一方面，对西南70多个企业进行了投资，特别是与民生公司密切相关的煤、钢、机器制造等企业。如后方最大的煤矿企业——天府煤矿公司和最有影响的钢铁企业渝鑫钢铁厂以及恒顺机器厂，在以上企业中，民生公司都占有一半以上的股本。使民生公司成为大后方最大的民族资本集团之一。

1940年卢又被任命为全国粮食管理局局长，他提出了运输粮食的著名的“几何计划”，对解决当时粮食运输上的困难起了很大的作用。1941年，卢因健康状况不佳，辞去了该职。1943年又辞去了交通部次长职务，从此未再担任政府要职，全力从事实业活动。巨大的实业需要运转，而战争环境又很恶劣，迫使卢作孚以极大精力和毅力研究了企业的经营管理，他总结了十多年办实业的经验，然后发表了《一桩惨淡经营的事业》、《业务管理》、《论中国的战后建设》等论著，并于1946年被重庆大学聘为客座教授，讲授工商管理学。在《工商管理》一书中，他提出了整套企业管理的原理和方法，以及一系列具有现代西方“行为科学”的见解，创立了中国式的“管理科学”，他的这些论著和见解，在国内外都有一定的影响。

还在1943年，卢作孚已预见到抗战的胜利，即着手于筹划民生公司战后的进一步发展，响亮提出了“把民生公司的旗帜插到太平洋去”的设想，确定了战后发展海洋运输的战略

决策。是年10月，卢作孚赴美参加国际通商会议，提出了维护我国航权和航运利益的三条提案，获得大会一致通过。同时与加拿大三家银行签订了借款造船协议，并与两家加拿大造船公司签订了制造12只大、中型海洋客轮合同，回国后，受到宋子文等人非难，拒绝对借款进行担保，使合同搁浅，直到1946年，在新任行政院长张群和交通部长张公权的支持下，政府担保问题才得到解决，借款、造船合同得以实施，但因物料价格上涨，只能制造9只。这9只“门”字号客货轮于1947年后陆续交货。在此期间卢作孚又向美国购买了登陆艇、油轮、驳船共十余只，并与金城银行合作组成了“太平洋轮船公司”，航行东南亚及日本，此时，民生公司已拥有各种轮船，驳船共150余艘，72,000吨位，职工9,000余人，航线不仅遍及长江各口，而且在台湾、香港设立了办事处及分公司，航行于日本和东南亚，实现了其发展海洋运输的理想。

但是，“好景不常”，由于战后“美祸”和国民党政府的恶性通货膨胀，国统区的整个社会政治经济已处于总崩溃阶段，民生公司也面临危机，营业不振，劳资矛盾加深，维系公司的精神支柱——民生精神也坍塌下来，甚至与卢作孚一起倡导民生精神的主干人员也各自谋私了，卢作孚处于内外交困的绝境。

1949年初，辽沈、平津、淮海三大战役胜利结束，解放战争取得了决定性胜利。蒋邦封锁了长江口，7只加拿大订制的船只无法驶进长江，加上曾被蒋邦强行拉差和扣留的船只以及在海外航行未归的船只共19艘，经过卢作孚努力和曲折的斗争，终于避开了国民党的搜寻，集中到了香港，10月国民党政府动员卢作孚去台湾，被卢拒绝，为了躲避国民党的劫持而到了香港，并开始与我党组织取得了联系。1950年

6月在党组织的关怀和慎密安排下，卢作孚由香港返回北京出席全国政协第一届二次全体会议，补选为第一届全国政协委员，受到毛主席，周总理的接见。10月返渝，被任命为西南军政委员会委员，继任民生公司总经理，开始执行将香港海外轮船开回大陆的计划，在党组织的指导和卢作孚的亲自指挥下，绕过了各种暗礁，到1951年冬留在香港的18只轮船先后开回了祖国，为新中国的航运事业作出了巨大的贡献。民生公司于是年公私合营，向加拿大的借款亦由人民政府担保和偿付，从此，民生公司开始了更新的历程。

1952年1月，卢作孚在京期间，周总理向卢表示，希望他留在中央工作，卢决定先回重庆处理民生公司遗留事务，后因种种原因，卢不幸于2月8日逝世，终年59岁。

卢作孚的一生是以教育救国，实业救国而奋斗的一生，民生公司只不过是他实现自己理想的一个实验场所。所以，他虽然是一个拥有巨大财富的企业的总经理，但却没有一份股权。股东们为了酬谢卢的功绩，赠送一些干股，但卢从不领取分文红息，全家生活只靠领取总经理薪津维持，卢常身兼数职，但只拿一份工资，其它薪津收入，包括送给他的稿费，亦全部捐赠公司或科学教育事业。卢生活俭朴，长期与公司职工一样穿三峡布制成的“民生服”，与公司职员一起排队买饭，凑足八人一桌进餐。卢的住房是租用的一般平房，担任政府要职时也未移居公寓。他子女较多，生活并不宽裕，卢夫人常做一些手工针线和织补。卢对子女要求很严，1939年，卢长子国维、次子国纪途中翻车受伤，发电叫派车去接，卢复电称“轻伤坐公共汽车返渝，重伤就地治愈后返渝”。1942年，一位美国朋友送卢一台收音机，卢也转送公司。

卢死后也未给子女留下片瓦寸地或其它财产^①。正如美国杂志《亚州与美州》登载一篇题为《卢作孚与他的长江船队》一文里写道：“卢作孚是一个没有受过正规教育的学者，一个没有现代个人享受要求的现代企业家，一个没有钱的大亨”。

当然，实践已经证明，在半殖民地半封建的社会条件下，若不推翻三座大山而望办教育、办实业救中国，只能是一种幻想，卢作孚在解放前夕的的绝境中也意识到这点。但是，也应该见到，卢作孚对中国航运事业的贡献，人们是不会忘记的，他的爱国主义精神，刻苦学习和艰苦奋斗的作风，以及他亲自创造和总结的企业管理经验和大量著述，都成了我们今天共同的财富，“他为人民做了许多好事，党和人民是不会忘记的”^②。

① 卢国纪：《我的父亲卢作孚》，重庆出版社，1985年版。

② 1981年《关于卢作孚先生的结论》。