

doi:12.3969/j.issn.1672-0598.2014.04.010

卢作孚的伦理管理*

王 威

(河南理工大学 马克思主义学院, 河南 焦作 454000)

摘 要:卢作孚在民生公司进行伦理管理,把帮助实现国家整体现代化作为公司的伦理目标,从服务社会的角度对公司进行伦理决策,同时重视员工的德性培育。卢作孚作为公司总经理以身垂范,坚持伦理领导,对员工的道德选择起到示范作用。卢作孚的伦理管理使民生公司形成独具特色的伦理优势,并进一步转化为竞争优势,有力地保证了公司发展成为近代中国最大的民族资本航运集团。

关键词:卢作孚;民生公司;伦理管理;员工素质

中图分类号:C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2014)04-0063-06

伦理管理是将社会认可的伦理道德贯穿企业经营活动始终,把企业作为一个“道德主体”进行管理,消除传统经营管理中企业至上、利润至上主义,实现企业经济目标与社会责任目标的统一。尽管伦理管理兴起于现代西方发达国家,但是,民国时期一些持“实业救国论”的中国民族企业家在经营活动中已经开始着手将伦理与管理融合,显现出伦理管理的特点。中国民族航运业的代表卢作孚就是其中突出的一位。

1925年秋,卢作孚创立民生公司,以一只70.6吨的小轮勇敢加入中外航业激烈竞争的川江航运。不到十年时间,民生公司就打败了实力雄厚的捷江、太古等外资公司,垄断了川江航运。此后,卢作孚更是把民生公司发展成为近代中国最大的民族资本航运集团,航线由内河走向海洋,远及日本、印度、新加坡等地,经营的范围扩展至机

械、染织等领域。民生公司在近代中国内忧外患、艰难困苦的局面中发展壮大,创造出惊人的业绩,与公司总经理卢作孚采取的伦理管理密不可分。在公司经营管理中,卢作孚把帮助实现国家整体现代化作为公司的伦理目标,把服务社会作为公司决策的前提,注重员工的道德品质培养,成功实现了“德财兼得”“以德生财”,充分体现了伦理管理的特点与优势。

一、伦理目标——帮助实现国家整体现代化

伦理目标与企业的经济目标相对而言,它跳出了企业自身利益的狭隘圈子,从为大众、为社会服务角度制定企业经营的终极目标,具有巨大的激励作用。民生公司把帮助实现整个中国的现代化作为奋斗的终极目标,这个目标不是不讲利,而

* [收稿日期]2014-04-14

[基金项目]2013年度教育部人文社会科学研究一般项目(13YJC770024)“政党与企业经营:中国国民党党营企业研究(1945-1949)”

[作者简介]王威(1978—),女;河南理工大学马克思主义学院讲师,主要从事中国近现代经济史研究。

是把利蕴含在义之中,把企业的经济利益包含在国家、社会的整体利益之中。

卢作孚是一位实业救国者,但他与同时代其他的实业救国者不同的是,他从理论到实践都始终持之以恒地把实现国家整体现代化,促使中国步入“现代”作为经营实业的最高诉求。卢作孚清醒地认识到整个世界正由农耕文明向现代工商文明转变,他说:“这新的世界是一种趋势,正向着整个的社会乃至整个地球推进。它不能停顿,你也不能抵御,你可以打倒帝国主义,但不能抵御这新的世界。”^[1]所以,在他看来,近代中国“内忧外患是两个问题,却只须用一个方法去解决,这个方法就是将整个中国现代化。”^[2]“中国的根本问题是建国不是救亡,是需要建立成功一个现代化的国家,使自己有不亡的保证,是要从国防上建设现代的海陆空军,从交通上建设现代的铁路、汽车路、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。”^[3]有鉴于此,卢作孚把民生公司作为他实现国家整体现代化构想的一个重要的试验基地,力图达到以公司影响整个航业,以航业影响四川一省,进而影响全国,促进国家整体现代化目标的实现。在民生公司成立十一周年之时,卢作孚豪迈地指出:“假使这只是一度试验,亦是一度最有价值的试验”,“我们决作国家进入现代的前驱。”^{[4][9]}由此,卢作孚把企业赚钱与帮助实现国家现代化统一起来,使员工感受到自己工作的伟大意义,从而产生努力工作的内在动力。

二、伦理决策——服务社会、国家

“道德的发展史表明,道德一开始就是一种调整个人利益与社会集体利益的行为规范。道德原本的用意,在于维护社会共同利益的尊严。实际上,道德的崇高和价值就在于它是共同利益的维护者”。^[5]伦理管理要求企业从社会整体角度进行决策与管理,协调处理好企业与利益相关者(包括顾客、员工、社区、竞争者等)关系,使企业个体利益的发展与社会整体利益的发展结合起来。民生公司成立之初即把“服务社会、便利人群、开发产业、富强国家”作为公司的宗旨^{[6][7]}他把“帮助社会”列为民生公司的三大运动之一。^{[8][10]}在实际操作中,卢作孚实行伦理决策,从

社会整体角度进行企业战略选择,把“服务社会”作为民生公司从事事业的出发点。

(一)“化零为整,统一川江”

自19世纪末英商首开川江航线以来,外国轮船公司凭借政治特权和经济技术优势垄断着整个川江航运。而华商轮船公司资金短缺、力量分散、管理松弛,又经常受地方军阀骚扰,大都亏损,难于维持。针对此,卢作孚提出“化零为整,统一川江”,避免民族资本之间的竞争,共同抵御外轮公司,夺回内河航运主权。卢作孚认为,民生公司统一川江航运后,就“不需要惨酷的同业竞争,不需要先进国家的重重压迫”^[9]。他进一步阐述“将同类的生产事业统一为一个,或为全部的联合,其意义在消极方面避免同类事业的惨酷竞争,积极方面,促成社会的供求适应。”^[10]而且,就川江航运而言,能够使资源达到最佳配置,“(航业)联成整个的,若干轮船只有一个公司,开支应较经济。何条航线需有几只轮船,或某线需要大船,某线需要小船,或有时需要大船,有时需要小船,应看需要分配,更较经济。”同时联营公司间也便于合作,公司的运营状况也会渐趋稳定,“轮船公司易于协定水脚,与商人亦利于协定水脚,大家都入了安全的境地”。“这些利益,不是从社会上取得的,是从航业一经联成整个的时候产生的”。^{[11][14]}可见,卢作孚做出的统一川江航运这一战略决策,将社会整体利益与企业效益很好地结合在了一起。在伦理决策指导下,民生公司对长江航运进行了合并联营,至1935年有14家华商轮船公司,28艘轮船,11艘外轮被民生公司收买或合并。联合以后,民生公司轮船数量增加,开辟偏远城镇新航线的力量增强,过去时高时低的运费也稳定了下来。

特别指出的是,民生公司对华商轮船公司的合并是在照顾对方利益的前提下进行的,对合并的轮船大都提高了估价,并妥善安排其原有船员、职工、股东等。^{[12][21]}这一举措为民生公司在工商业中赢得了良好声誉。

(二)“服务抗战,军运第一”

全面抗战开始后,许多人认为民生公司的历程到此为止了。然而卢作孚却说:“国家的对外战争开始了,民生公司的任务也就开始了。”“民

生公司应该首先动员起来参加战争。”^[13]为此,公司制定了“服务抗战,军运第一”的方针,迅速调集所有船只,一面运送大批川军出川杀敌,一面迅速抢运从前线撤退下来的人员和物资。其中以被称为“中国实业界的敦刻尔克”的宜昌抢运最为惊心动魄。1938年末,武汉失守,宜昌危急,而此时囤积在宜昌的撤退物资达9万吨以上,器材遍地,堆积如山,敌机又不断轰炸。紧急关头,民生公司挺身而出,勇敢地承担了运输任务,公司全员动员,昼夜抢运,利用长江仅有的40天左右的中水汛期把这些关乎中国抗战前途的人员和物资安全抢运到四川各地,为抗战时期西南大后方建设的顺利开展奠定了基础。据不完全统计,从1937到1940年抗战前期的抢运过程中,经民生公司抢运入川的设备和器材,仅兵工器材就162800吨,航空油弹器材33500吨。民生公司16艘轮船被炸沉,69艘轮船被炸伤,117名船员牺牲。冯玉祥称赞其为“救国公司”。

国民政府撤退入川后。由于长江中下游航线被日军控制,川江航运成为后方的交通命脉。民生公司在油料、燃料严重不足的情况下,克服重重困难,在穷滩恶水中不断开发新航线,采取水空联运,川滇、川湘、川陕水陆联运,渝蓉轮木联运等多种方法千方百计提高运输能力,扩大运输范围。同时,为帮助迁川企业克服困难,卢作孚采用投资等方式与迁川企业合作,以适应抗战需要。如天府煤矿与迁川的河南焦作中福煤矿合并经营,发展成为后方最大的煤矿;(民生公司)同迁川的恒顺机器厂合作,发展成为后方大型机器厂之一;三峡染织厂同迁川的常州大成纺织厂合并,成为后方最大的布厂。^[14]这对满足战时物资供应,加强军用民用物资交流,促进后方经济发展发挥了巨大作用。

(三) 积极进行社会参与,回报社会

卢作孚认为:“我们做生产事业的目的,不是纯为赚钱,更不是分赃式地把赚来的钱分掉,而是要将它运用到社会上去,扩大帮助社会的范围。”^{[15][28]}民生公司兴办的企事业除一部分是为满足公司自身需要外,另一部分是从服务社区、造福公众的角度考虑的。如民生办的电水厂使合川人民第一次用上电灯和自来水,而这些企业本身

往往获利甚低。民生公司还积极参与嘉陵江三峡的乡村建设运动。在公司盈余分配中专设文化教育事业发展投资项目为北碚兴办了兼善中学、北碚图书馆、博物馆、电影院、公园、动物园、运动场以及北温泉风景区和缙云山避暑地。期间,公司员工还承担了一部分乡村运动的民众教育工作,教民众读书识字。在民生公司的帮助下,北碚成为抗战前四川最整洁的现代化城镇。此外,民生公司大力捐助中国西部第一家民营科研机构——中国西部科学院,并在抗战公司极其困难的时期,将附属企业北碚印刷厂、北碚建筑公司、和平煤矿等的收益作为科研基金的来源。^[16]由于有了民生公司作后盾,中国西部科学院在艰苦的条件下仍然在理化、地质、农林、生物等领域和科普方面成果卓著,为抗战时期大后方经济开发和战后西南建设奠定了基础。

三、企业员工的德性培育

员工伦理素质的高低决定了企业人力资源的质量。卢作孚十分重视员工的德性培育,在企业内部构建一个支持道德行为的环境——“工商时代的集团生活”,在员工中灌输共同承担的社会责任感和爱国心,把个人伦理与组织伦理统一起来。

近代中国是在外力的压迫下走上现代化之路的,要使中国从农业文明进入现代工商业文明,在国家重建过程中,社会的重建同样不容忽视,卢作孚深刻认识到这一点。他认为,中国的现代化之所以不成功源于“旧的两重集团生活”。中国由于是一个农业民族,“经济单位非常简单,只需要一个家庭”,因而,“中国人只有家庭,没有社会,家庭就是中国人的社会”。再扩大一步只不过到了“亲戚、邻里、朋友关系”,这两重集团生活是“中国社会问题的两重核心”。^{[17][25]}中国人“只顾家庭和亲戚、邻里朋友,不肯顾大局”,常常因为“家庭、亲戚、邻里朋友的要求,促起小至于一桩事业大至于一个国家的四分五裂。”^[18]因此,卢作孚主张更新人与人之间的关系,建立起一种全新的社会道德规范,消除宗法社会中的狭隘观念对企业的影响。这种全新的道德伦理被卢作孚称之为“工商时代的集团生活”,即要有“现代的相互依赖关系”“现代的比赛标准”“现代的道德条件”

“现代的训练”^[19]。这种全新道德规范的核心是人人应该都有事业心和社会责任感,人人依赖着事业,依赖着社会,“扩大以国家以民族为中心的集团生活”^[20]。

为营造“工商时代的集团生活”这种新的道德伦理规范,民生公司不断在内部刊物《新世界》上刊登文章宣传工作的意义与价值。卢作孚经常教育员工,“我们做事有两重目的:第一是自己尽量帮助事业;第二是要求事业尽量帮助社会。”^[21]每个员工的工作“不仅可以造成个人的成功,抑且可以造成事业的成功。不仅可以造成事业的成功,抑且可以造成国家整个建设的成功。”^[22]“它(工作)有直接的报酬,是你做什么就成功什么。……它(工作)有间接的报酬,是你成功在事业上,帮助却在社会上。”^[23]公司的轮船船舱、厂房及船员的床单、茶杯上处处印着增强员工社会责任感的口号:“个人为事业服务,事业为社会服务”“梦寐不忘国家大难,作息均以人群至乐”,“一致克服国家的困难,事业的困难”。处处都提醒着员工自察、自审。通过各种形式的宣传,个人工作与公司、国家命运休戚相关这种观念融入民生公司的血液。

同时,卢作孚十分重视对员工进行时事教育,公司每天安排专门的读报时间供员工阅读报纸,讨论时事。九·一八事变发生后,公司开展各种抗日救亡运动:印发传单、张贴标语、上街游行、加强军事训练,利用朝会时间高唱抗日救亡歌曲。公司还经常邀请著名的学者、专家、各党派领袖及知名人士到公司演讲。郭沫若、茅盾、马寅初、黄炎培、冯玉祥、梁漱溟、陈独秀等都曾为公司员工做过报告,报告涉及政治、军事、经济、文化、航业等社会各个方面。^[24]这不仅增强了员工的社会责任感和爱国情感,而且开阔了员工的视野,丰富了员工的知识。

卢作孚对员工进行的一系列道德教育向员工揭示了企业生存的意义和价值,使员工从崇高的意义上认识自己工作的重要性。即使像茶房、水手这些小职务也是在为社会做贡献,让员工在工作中体验到乐趣和幸福,从而激发巨大的工作热忱。同时,建立新的道德规范有助于统一员工的思想认识,增强企业凝聚力。

在对员工日常行为规范管理方面,卢作孚把伦理要求纳入职工的用人标准和考核中。其要求为:(1)对人群活动有热烈的感情;(2)对事务的努力有自己解决的毅力;(3)对难题有克服不已的勇气;(4)对学习有孜孜不倦,研究不已的恒心;(5)对不良嗜好有疾恶如仇的决心;(6)对同事的危难有牺牲自己援救他人的魄力;(7)对公共卫生秩序能绝对遵守规定;(8)头脑清醒,办事正确而迅速;(9)极富创造能力;(10)对身体锻炼有健全的习惯等。^[25]公司提倡节俭,规定职工婚丧不得送礼,从总经理到一般员工排队进餐,所有员工统一穿黑白线交织的粗布“民生服”。此外,公司严禁员工赌钱、嫖妓、吸大烟,不准利用公司船只和职权做私生意、“弄外水”,不准管理人员公款吃喝,接受贿赂。

卢作孚对员工进行道德管理为企业塑造了良好的内部形象,公司员工具有强烈的责任感和事业心,积极进取,朝气蓬勃。参观过民生公司的知名人士张公权曾感叹道:“在中国,看一般人的习惯,以为是无希望了,但看当时(民生公司)欢迎的干部和人群,人人精神振奋,热情洋溢,男男女女没有一个有恶习的,曾感动得流泪。”^[26]

四、伦理领导

伦理领导指管理者以身作则,以良好的品德在员工中树立起较高的威信,激发员工的工作热情。所谓“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”管理者良好的道德素质是赢得感召力和吸引力的精神动力。卢作孚强调“从行为上影响别人,自得人佩服,才会收到教育人的效果。”^[27]“贤明的管理者即为此种秩序(制度)的建设者与执行者。”^[28]他要求各级管理人员带头遵守各项制度,不许特殊化。公司从总经理到一般经理再到普通员工一律在食堂排队打饭,凑足八人一桌进餐;无论职务高低都身着三峡布做的民生服;各级领导,包括总公司的巡回检查团到基层检查工作与基层职工同吃同住。卢作孚是以身垂范的楷模,他勤奋学习,仅有小学学历,却熟悉船只设备,精通管理。他开会从不迟到,身穿民生服,脚穿草履到各船、厂、栈、库视察工作,^[29]倾听职工意见。他不谋私利,不徇私情,享受的待遇极低,除民生公司薪金外,兼职所得的薪水、车马费、红酬等都

捐给了北碚的科研、教育公益事业,公司里没有他的股权,董事会为酬谢他奖给他的部分干股也被他留在公司,未取分文股息。“抗战时,他有一次病了,他的家人想买只鸡给他吃,连这钱都没有”^[30],卢作孚死后也未给子女留下片瓦寸地和其他财产。卢作孚的好友张群称他是“一个没有受过学校教育的学者,一个没有现代个人享受要求的现代实业家,一个没有钱的大亨。”他的崇高品质和高尚人格对公司员工的道德选择起到示范作用,带动了中层管理者兢兢业业地工作,从而在公司内部形成了一个团结高效的领导核心,保证了公司的良性运作。在卢作孚人格魅力的吸引下,许多进步青年抛弃了高薪工作进入民生公司追随他。

卢作孚的伦理管理使民生公司形成了独具特

表1 民生公司1926—1937年发展一览表^[32]

年代	股本	船只数	吨位数	收益总额	利润率 (收益/股本)	资产总值
1926	49 049	1	70	25 282	51.5	77 515
1927	99 225	1	70	58 573	59.0	170 320
1928	123 330	1	105	38 371	31.1	285 132
1929	153 000	2	230	69 262	45.3	312 667
1930	250 000	3	504	130 116	52.0	547 873
1931	506 000	4	2 153	247 104	48.8	1 110 317
1932	908 000	13	7 261	366 512	40.4	2 885 244
1933	1 063 000	23	7 690	617 404	58.1	3 835 949
1934	1 174 500	26	10 707	668 491	56.9	4 974 720
1935	1 204 000	31	16 093	1 174 176	97.5	7 308 238
1936	1 674 000	41	18 563	2 300 177	137.4	9 882 260
1937	3 500 000	48				12 156 852

卢作孚的伦理管理也有助于改善与地方势力、国民政府的关系。民生公司为北碚建设作出的巨大贡献及在民众心中的良好声誉使得地方势力都急于拉拢卢作孚和民生公司。同时,不少地方实力派为促使自己防区的经济繁荣,都乐于支持民生公司,有些还入股投资。他们取消了兵差运输不交运费等不合理规定,为公司运作消除了地方军阀势力的障碍,赢得了竞争优势。而国民政府也正是基于民生公司与四川地方势力的关

色的伦理优势,并进一步转化为企业的竞争优势。“效率实际上有两个基础,一个是物质技术基础,一个是道德基础。只具备效率的物质基础,只能产生常规效率。有了效率的道德基础,就能产生超常规的效率。”^[31]事实正是这样,由于卢作孚为公司制定了明确的伦理目标,从服务社会的角度进行伦理决策,公司由此形成了“个人为事业服务、事业为社会服务”的共同价值观,拥有良好的企业形象。“民生公司”成为顾客心中不可多得的可信赖的品牌。公司拥有一批忠实的顾客群体,在航运繁忙季节,许多乘客即使买不到民生公司的船票,也不会转投另一家公司,而是等民生公司的下一班航船。卢作孚的伦理管理也为民生公司带来了可观的经济效益。表1列出了抗战前民生公司的发展情况,从中可见一斑。

系,以及民生公司在抗战初期的杰出贡献与地位,放弃了在抗战中吞并民生公司的企图,反而通过直接拨款造船、发损失补助、贷款、拨给外汇等方式支持民生公司的发展,为公司在抗战期间的发展创造了条件。

综上所述,卢作孚的伦理管理大大提高了民生公司的整体素质,使企业获得了良好的社会效益和经济效益,他的伦理管理思想和实践为当今企业管理提供了有益的经验 and 启示。

[参考文献]

- [1] 卢作孚.为什么要发行这小小的半月刊[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:173.
- [2] 卢作孚.从四个运动到中国的统一[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:219.
- [3] [17][18][19] 卢作孚.建设中国的困难及其必循的道路[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:272,255,260.
- [4] 卢作孚.一桩事业的几个要求[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:341,341.
- [5] 魏英敏.新伦理学教程[M].北京:北京大学出版社,2012:175.
- [6] 卢国纪.我的父亲卢作孚[M].重庆:重庆出版社,1984:64.
- [7] 卢作孚.怎么做事——为社会做事(偶感佳言录)[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:231.
- [8] 卢作孚.民生公司的三个运动[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:188,187.
- [9] 卢作孚.航业为什么要联成整个的[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:178.
- [10] 姜铎.略论旧中国民生公司[J].社会科学战线,1990(2):216.
- [11] 卢作孚.一桩惨淡经营的事业——民生实业公司[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:417,420-421.
- [12] 卢作孚.超个人成功的事业,超赚钱主义——生意[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:319,319.
- [13] 朱珠.卢作孚与中国西部科学院[J].四川文史资料集萃,1996(4):773-774.
- [14] 卢作孚.社会的动力与青年的出路(上)[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:299.
- [15] 卢作孚.工商管理[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:438,444.
- [16] 卢作孚.工作的报酬[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:234.
- [17] 袁智.回顾前民生公司的发展[J].四川文史资料选辑,1987(37):164.
- [25] 凌耀伦.卢作孚的管理思想及其在民生公司中的应用[J].中国经济史研究,1988(2):138.
- [18] 由小问题讲到大问题——社重远先生于1938年4月21日在民生公司大礼堂讲演[C]//凌耀伦,熊甫,编.卢作孚文集(增订本).北京:北京大学出版社,2012:373.
- [19] 高孟先.卢作孚与北碚建设[J].文史资料选辑,1981(74):99.
- [20] 凌耀伦.卢作孚与民生公司[M].四川:四川出版社,1987:127.
- [21] 晏阳初.怀念至友卢作孚兄[N].团结报,1982-10-23.
- [22] 厉以宁.道德是调节经济运行的第三种方式[N].新华日报,1999-5-6.
- [23][24][25][26][27][28][29][30][31][32] 朱荫贵.1927—1937年的中国轮船航运业[J].中国经济史研究,2000(1):51.

(责任编辑:朱德东)

Ethical Management of Lu Zuofu

WANG Wei

(School of Marxism, Henan Polytechnic University, Henan Jiaozuo 454000, China)

Abstract: Lu Zuofu implemented ethical management in Minsheng Corporation, took the realization of the overall modernization of China as the ethical objective of his company by making ethical decision for his company from the angle of serving the society and meanwhile by emphasizing the cultivation of the morality of his employees. Lu Zuofu, as the company manager, made himself an example and stucked to ethical leadship, which played a model role in the ethical selection of his employees. The ethical management of Lu Zuofu made Minsheng Corporation have ethical advantage with unique characteristics, which were further transformed into competitive advantage to forcefully ensure Minsheng Corporation to become the largest shipping group with Chinese private capital in modern China.

Key words: Lu Zuofu; Minsheng Corporation; ethical management; employee quality