

卢作孚追思录

周永林 凌耀伦 主编

重庆出版社



願人人皆為國
藝家將世界造
成花園

图书在版编目(CIP)数据

卢作孚追思录/周永林 凌耀伦 主编. —重庆:
重庆出版社, 2001

ISBN7-5366-5525-8

I. 卢... II. 周... III. 卢作孚(1893 ~
1952)—生平事迹 IV. K827=7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 039137 号

卢作孚追思录

LUZUOFU ZHUISI LU

周永林 凌耀伦 主编

责任编辑 王从学

封面设计 邵大维

技术设计 张 进

重庆出版社出版、发行

(重庆长江二路 205 号)

新华书店经销

重庆新华印刷厂印刷

开本 850 × 1168 1/32 印张 18.375

字数 438 千 插页 6

2001 年 10 月第 1 版

2001 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1 - 1000

ISBN 7-5366-5525-8/K·287

定价: 34.00 元

五十年代中期,毛泽东同志在谈到中国民族工业发展过程时说,四个实业界人士不能忘记,他们是:搞重工业的张之洞,搞化学工业的范旭东,搞交通运输的卢作孚和搞纺织工业的张謇。

——引自《青年一代》1982年
第一期《状元改行》

目 录

致全国政协的一封信	胡子昂(1)
-----------------	--------

—

卢作孚小传	凌耀伦(5)
纪念父亲卢作孚	卢国维 卢国纪 卢国仪 卢国纶(13)
回忆卢作孚片断	卢尔勤(19)
怀念二哥卢作孚	卢子英(29)

·
·
·
目
·
·
·
录
·
·
·

卢氏作孚先生哀词	黄炎培(42)
敬怀至友卢作孚兄	晏阳初(45)
景仰故交卢作孚先生献词	梁漱溟(47)
不断开拓前进的卢作孚先生	孙越崎(48)
卢作孚和他的长江船队	孙恩山(54)
缅怀挚友卢作孚	古耕虞(65)
纪念民族企业家卢作孚先生	聂宝璋(73)
卢作孚先生的艰辛历程	葛向荣(76)
光辉永耀人间	
——纪念卢作孚先生诞辰 100 周年	肖 林(90)

民生公司的人事管理	李金铮	邓 泓(358)
招商局与民生公司经营管理比较	凌耀伦	彭通湖(370)
民生公司的对外投资事业与民生资本集团的形成		水 山(388)
在卢作孚先生身边工作的时候		周仁贵(410)

三

四川嘉陵江三峡的乡村运动	卢作孚	(433)
论卢作孚的“乡村现代化”思想	刘重来	(441)
卢作孚与北碚建设	高孟先	(458)
卢作孚是怎样开拓北碚教育事业的	赵戎生	(474)
纪念兼善中学创办人卢作孚先生	文中六	(483)
卢作孚创办中国西部科学院和博物馆的艰苦历程	卢仁琪	(490)
卢作孚先生与北碚图书馆	江 鸿	郭昭华(507)
纪念北碚公园的创始人——卢作孚	游荣章	刘善谋(511)
卢作孚开拓温泉公园	江 鸿	(515)
卢作孚与天府煤矿	郭文弋	姚友光(518)
四川最早的一条铁路——北川铁路	李莹华	(526)
卢作孚与大明纺织厂的创办和发展	陈淑宽	(531)
卢作孚北碚纪事	李莹华	(538)
编后		(579)

致全国政协的一封信

胡子昂

起孟同志并转绍铮同志：

我有一个建议，想提请你们研究，原民生轮船公司总经理卢作孚先生，系我国现代史上重要实业家之一，对中国内河与海洋运输事业以及民族工商业的发展，有着巨大贡献，在海内外有过较大影响。

收集、整理和研究卢作孚先生及当时民生公司的有关史料，具有重要意义，可否请全国政协文史资料部门的同志亲自负责并与民建中央、全国工商联以及有关地方政协组织和卢作孚先生的家属等方面密切配合，使此一工作得以较快取得进展。当否，请酌。

此 致

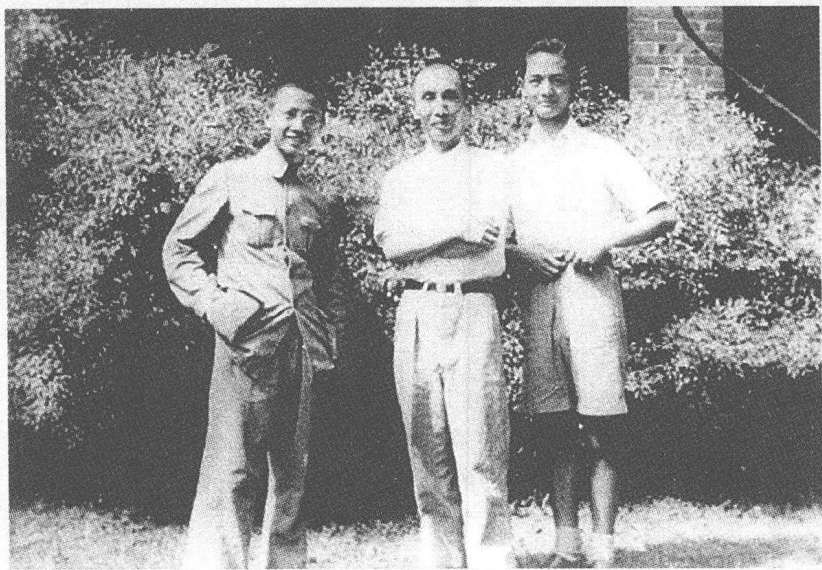
敬 礼

胡子昂

一九八七年六月三日

作者：胡子昂，男，中华全国工商业联合会名誉主席，中国人民政治协商会议第七届全国委员会副主席。

壹



1941年卢作孚先生去成都,在著名平民教育家晏阳初先生寓所
与长子卢国维(右)、次子卢国纪(左)合影

卢作孚小传

凌耀伦

卢作孚是在辛亥革命影响下成长起来的民主主义者，特别推崇孙中山的民生主义与建国思想，主张“实业救国”，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，成为旧中国一位著名的爱国实业家。他与张之洞、张謇、范旭东曾被毛泽东誉为旧中国实业界“四个不能忘记”的人物。他的业绩至今为人们所称许，其成功之道对今天国家现代化建设具有借鉴意义。

卢作孚于1893年4月14日出生在四川省合川县一个农民家庭，其父为挑卖麻布的小商贩。卢作孚自幼好学，天资聪颖，成绩优异，尤以数学、语文成绩超群，受到乡里父老和老师的器重，但因家境贫寒，小学毕业后未能继续升学。1908年，卢作孚在亲友资助下步行到成都一所补习学校专攻数学，后嫌课程太浅，进步慢而离开了学校，住在免费的成都合川会馆里，开始刻苦自学。在环境嘈杂，住宿条件极为简陋的情况下，半年内学完了全部数学课程，做了大量难题。为了能读国外书籍，他又刻苦攻读英语，显示了惊人的毅力。次年，为了克服经济上的困难，他又大胆招收数学补习生，兼教中学数学，边学边教，并先后编著了《代数》、《三角》、《解析几何》等难题解，以卢思的笔名在成

……
卢作孚追思录
……

都提学使署立案,准备出版发行。这时,他只有十六岁。

在辛亥革命前夕,他开始研读许多国内外的进步社会科学著作和自然科学著作,探索救国救民之途,并对孙中山的民主革命学说产生了浓厚的兴趣,不久加入孙中山领导的“同盟会”,成为四川保路运动中的一名积极分子。

辛亥革命以后,卢作孚主张“教育救国”,继续从事教育工作,并结识了著名教育家黄炎培,后又相继担任成都《群报》记者兼编辑,《川报》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,卢作孚加入了“少年中国学会”,拥护“五四”新文化运动,反映了他反帝反封建的民主主义立场。

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,并聘请了少年中国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导主任,开展了以民众教育为中心的通俗教育实验,提倡放脚,剪辫,男女同校读书,讲清洁卫生等移风易俗的活动,推进了爱国运动和反封建的新文化运动的发展,影响遍及全川。1922年,四川军阀爆发一次混战,杨森被逐出川南,赖心辉部占领泸州后,反对卢推行的新文化教育活动,卢作孚、恽代英等先后被迫离开泸州。1924年杨森在成都重新上台,邀卢到成都任教育厅长,卢婉辞,建议创办成都通俗教育馆并出任馆长,在很短时间内,便使馆址所在地的成都少城公园成为一个宣传新文化和科学文化艺术以及游览的中心,是当时全国办得最有成效的通俗教育馆,表现了卢的组织才能。

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重蹈川南新教育实验的覆辙。他深感“纷乱的政治不可依凭”,试图依靠军阀支持是办不好事业的,毅然辞去了通俗教育馆馆长职务。他推崇孙中山民生主义

的学说,选择了依靠实业,振兴中华的道路,遂于1925年秋,在合川筹办了“民生实业股份有限公司”,从此走上了“实业救国”的道路。

卢作孚办民生公司是白手起家的。由于当时的华轮航运公司受到帝国主义垄断势力的打击和本身管理的不善,无不经营困难,连年亏损,因此有钱的绅商多不愿投资航运事业。卢作孚认为“航业为各业之母”,决心从航业着手振兴实业。民生公司最初集资2万元,实收股金仅0.8万元。卢筹措路费600元到上海,在合兴造船厂订造了一只70.6吨的浅水铁壳小轮,造价3.5万元,最后由合川县教育局局长陈伯遵挪用县教育经费和前任合川县县长郑东琴等的借款支持,才将船款凑足。小船命名为“民生”,1926年7月驶回合川,民生公司开始正式营业。

民生公司在卢作孚的经营下,通过“化零为整,统一川江航业”等战略的实施,发展很快,从1929年的3只小轮增到1935年的44只,吨位由230吨增加到16800余吨,职工从133人增加到2836人,股本从5万余元增到120万元,资产从3万元增到730余万元,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,1.8万余吨位,职工3991人,股本为350万元,资产达到1215万元,承担了长江上游70%以上的运输业务,开拓了近3000公里的内河航线,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、怡和等外资企业和招商局,成为我国最大的民族资本航运企业,其发展速度之快,中外为之瞠目。

卢作孚在创建民生公司的同时,还在四川创办了一些其他企事业。他兼任了江(北)、巴(县)、璧(山)、合(川)四县交界的嘉陵江三峡地区防务局局长,开展了以北碚为中心的峡区乡村建设运动,在这一地区创建了北川铁路公司,修筑了解放前四川

惟一的一条轻便运煤铁路,创办了四川最大的煤矿——天府煤矿,四川第一个机器织布厂——三峡织布厂,四川第一所科学研究院——中国西部科学院和学校、公园、医院、报馆、银行等企事业。几年时间即将一个贫穷落后、社会治安非常混乱的“土匪窝”建设成一个初具规模的社会秩序安定的北碚文化风景区,也是民生公司培养人才的基地。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县城。

1929年,卢作孚应四川善后督办刘湘之邀,出任川江航务管理处处长。他在任期中,不仅解决了各地驻军任意扣压轮船当差,官兵无票强行搭船和码头秩序十分混乱的问题,而且通过动员码头搬运工人的力量,不为不接受航管处士兵检查的日清公司装卸货物,迫使外商轮船接受中国武装的检查,开创了自《天津条约》丧失内河航行权以来中国士兵检查外轮的先例。

1932年,卢作孚辞去了峡防局局长职务,全力以赴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,我国的社会民情及新的企业管理体制等,先后发表了《建设中国的困难及其必循的道路》等文章或演讲三十余篇,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,以及在企业经营管理上重视人的因素,加强职工培训等方面的新思想、新观点,在当时产生了很大影响。1935年卢作孚被任命为四川省建设厅厅长,一年后拟赴欧考察,辞去了该职。

抗日战争爆发后,卢作孚放弃了欧洲考察之行,全力投身于抗日工作,并被国民政府任命为军事委员会第二部副部长兼农产、工矿、贸易调整委员会运输联合办事处主任。他向民生公司提出了“民生公司应首先动员起来参加战争”的口号,并亲自指挥了民生公司抢运 4 个师 2 个旅的川军出川开赴抗日前线。同时参与完成了国民政府后撤武汉的紧急任务。1938 年初,卢被

任命为交通部常务次长,10月武汉失守,这时长江上游90%以上的运输靠民生公司承担,而当时的支前后撤任务又十分紧迫,大量后撤人员和10余万吨的迁川器材及其他物资积压在宜昌,遭到日机的狂轰滥炸。面对这险恶的形势,他亲赴宜昌指挥,经过40天的奋战,终于在宜昌沦陷前夕,将全部人员和物资抢运到四川,此举被中外誉之为“中国实业上的敦克尔克”。据统计仅抗战的前三年,民生公司共运了各种人员150余万,物资约100万吨,而自己却损失了船舶16艘,牺牲员工100余人,为抗战事业做出了巨大贡献。

卢作孚为实现他以民生公司为中心发展多种实业的主张,在抗战期间,他一方面尽力扩展民生公司的附属企业,使民生机器厂不仅能够承担本公司全部船只的修理,并能制造各种锅炉和制造较大的新船,成为大后方最大的民间机器制造厂;另一方面,又对西南70多个企业进行投资,特别是与民生公司需求密切相关的煤、钢、机器制造等行业。如后方最大的煤矿——天府煤矿公司和最有影响的渝鑫钢铁厂、恒顺机器厂,民生公司都占有一半以上的股份。终使民生公司成为大后方最强大的、跨行业的民族资本企业集团。

1940年卢又被任命为全国粮食管理局局长。他提出了著名的粮食运输“几何计划”,即将各地粮食先集中于沿江的几个点上,然后用船运到重庆等大城市和前线。对解决当时很困难的粮食运输与军需、民食起了很大作用。1941年,卢因健康状况不佳辞去了该职,1943年又辞去了交通部常务次长职务,从此再未担任政府要职,全事实业活动。他总结十多年办实业的经验,先后写成并发表了《一桩惨淡经营的事业》、《工商管理》、《论中国战后建设》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,他提出了一整套企业管理的方法,其中包括一整套具有西方“行为科学”色彩

……
卢作孚追思录
……

的见解,为中国式管理科学的创建做出了贡献。他的这些论著,在国内外都有一定的影响,与商务印书馆总经理王云五同时被誉为旧中国的两个管理理论家。

抗战胜利后,卢即着手筹划民生公司的进一步发展,响亮地提出了“把民生公司的旗帜插到太平洋上去”的设想,确定了战后发展海洋运输的战略。1944年10月,卢赴美参加国际通商会议,提出了维护我国航运利益的三条议案,获得大会一致通过。同时与加拿大三家银行签订了借款1500万加元,并在加制造12艘大、中型内河客货轮,回国后因受到宋子文等人的刁难,国民党政府拒绝为借款担保,直拖到1946年问题才得到解决,但原能造12艘船的借款,因加拿大物价上涨,只能制造9艘了。这9艘“门”字号客货轮于1948年起陆续交货。在此期间卢作孚又向美国购买了退役的登陆艇、油轮、驳船共20余艘,并与金城银行合作组成“太平洋轮船公司”,航行东南亚及日本。1947年,民生公司已达到它的鼎盛时期,拥有各种轮船120艘(不包括未交货的7只“门”字号轮船),驳船33艘,总吨位58000余吨,职工89000余人,航线不仅遍及长江各口,而且在台湾、香港设立了办事处和分公司,使航线延伸到日本和东南亚,初步实现了他发展海洋运输的理想。

但是,1947年后,由于国民党政府发动全面内战和国民党统治区通货恶性膨胀,整个社会政治经济已处于总崩溃阶段,民生公司也面临营业不振、财务拮据的局面,劳资矛盾随之加深,维系公司的精神支柱——“民生精神”也受到严重冲击。1949年由于国民党政府溃逃台湾后的封锁和劫掠,民生公司有18艘大轮被迫停于香港,无法营运,使卢作孚处于内外交困的绝境。

1949年10月1日,伟大的中华人民共和国诞生。1950年6月在中国共产党组织的关怀和缜密的安排下,爱国实业家卢作孚毅然从香港返回北京,出席全国政协第一届二次会议,并被邀

选为全国政协委员,受到毛泽东主席、周恩来总理的亲切接见,随之返渝,被任命为西南军政委员会委员,继任民生公司总经理。他在周总理的关怀下,历尽艰险,亲自设法把滞留在香港的18艘船只,避开蒋军的重重封锁,先后开回祖国大陆,为新中国航运事业做出了重大贡献。

1952年1月,卢作孚在京期间,周恩来总理向卢表示,希望他留在中央工作,卢表示要先回重庆处理民生公司遗留事务,不幸于2月8日在重庆去世,终年59岁。

卢作孚的一生,是为教育救国、实业救国奋斗的一生,民生公司只不过是实现自己理想的一个场所。所以他虽然是一个大企业集团的总经理,却没有一份股权,全家生活只靠他领取的薪金维持。股东们为酬谢他的功绩,虽赠送了一些“干股”,但他从未领取分文红利。卢虽然常身兼数职,但只拿一份工资,其他薪金收入,包括送给他的车马费,亦全部捐赠文教公益事业。卢生活简朴,长期与公司职员一起在公司食堂共同进餐。卢的住房是租用的一般平房,担任政府要职时也未移居官邸。他有三子二女,卢对他们要求很严,从不让他们专门使用他乘坐的专车,卢夫人亦亲自操持家务。1942年,一位美国朋友送卢一台收音机,他也转送公司。卢去世时无片瓦寸地或其他财产以遗家属。正如美国杂志《亚洲与美洲》登载的一篇题为《卢作孚与他的长江船队》文章所评:“卢作孚是一个没有受过正规学校教育的学者,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。”

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,都成了我们今天宝贵的财富。