



民国实业家卢作孚

中国人能做到

清秋子 著

他是贫民出身的民族精英
他是两袖清风的大实业家
他是仅有小学文凭的思想家
他是“中国现代化”改革的先驱

他有以烧饼充饥的苦读生涯
他把列强航运势力逐出川江
他建起了那个年代最美的花园城镇
他创造了“中国的敦刻尔克”奇迹

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

中国人能做到

——
民国实业家卢作孚

K825.38

L795

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人能做到：民国实业家卢作孚 / 清秋子著. —南京：

凤凰出版社，2009.12

ISBN 978-7-80729-647-8

I. 中… II. 清… III. 卢作孚 (1893~1952) —传记

IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第000153号

书 名 中国人能做到：民国实业家卢作孚

著 者 清秋子 著

策划编辑 田 珅

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京楠萍印刷有限公司
(北京市通州区潞城镇七级村东)

开 本 700×1000 1/16

印 张 20.5

字 数 203千字

版 次 2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-647-8

定 价 29.00 元

(本图书凡印装错误可向发行部调换，联系电话：010—58572106)

引子



谨以此书献给热血报国的先辈

苍天不负有志者，他们的热血，终于化作了大树上的蓬勃新芽。可以说，今天一切足以令我们自豪的中国新成就，都是志士们热血的结晶。

所以我们不能忘记——这些热血生命，书写了壮丽的20世纪中国史。

在第一批慷慨赴难志士群像中，有以政治变革力图救亡的领袖，也有以文艺启蒙唤醒国人的导师，这两类人声名最为显赫，事迹广为人知。他们的所作所为，在中国现代史上，留下了最夺目的鲜红印记。

但是，还有一类人的命运却很不同。他们与政治家、文艺家们有过同样的抱负，做过同样艰苦卓绝的努力，创造出同样辉煌的业绩。可是他们的事业，他们的生命是连甚至他们的名字，从20世纪前半叶起，就卸载上了历史的尘埃，不可思议地变成了“灰色的一群”。

近些年来，随着人们对国家现代史的反思，这一群人身上的尘埃被渐渐拂去，引起了当代一些人的关注。但这还远远不够——这种有限

引子

我们中国正在崛起。这在当今的中外舆论中，大概没有异议。

这个崛起，实际上是一个古老国家正在彻底地脱胎换骨。

以往的中国，不妨说是一株老树，在历经了4000年的繁盛之后，变得内里朽烂、枝叶凋零。到了100多年前，好几次险些轰然倒塌。

那情景，曾使很多仁人志士痛心疾首。他们奋起，以“天下兴亡、匹夫有责”为终生之志，以近乎狂热的执著，用自己的一腔热血来浇灌这株老树。

苍天不负有志者。他们的热血，终于化作了老树上的蓬勃新芽。可以说，今天一切足以令我们自豪的中国的成就，都是志士们热血的结晶。

所以我们不能忘记——是他们用生命，书写了壮阔的20世纪中国史。

在那一组巍然高耸的志士群像中，有以政治变革力图救亡的领袖，也有以文艺启蒙唤醒国人的导师。这两类人声名最为显赫，事迹广为人知。他们的所言所行，在中国现代史上，留下了最夺目的鲜红印记。

但是，还有一类人的命运却很不同，他们与政治家、文艺家们有过同样的抱负，做过同样艰苦卓绝的努力，创造出同样辉煌的业绩。可是他们的事业、他们的生命足迹甚至他们的名字，从20世纪下半叶起，就都蒙上了厚厚的尘埃，不可思议地变成了“灰色的一群”。

近些年来，随着人们对国家现代史的反思，这一群人身上的尘埃被渐渐拂去，引起了当代一些人的关注。但这还远远不够——这种有限

的关注，与他们曾经的可歌可泣的奋斗很不相称。

他们，就是中国现代的民族工商业精英。

他们的“实业建国”之路，是与救亡、启蒙并列的一项伟大事业，是变革的根本目的和革命应有的归宿。即使是现代史上的血火纷乱中断了他们的奋斗之路，他们为此的付出也不该被后人遗忘。

我们现今所做的一切，都不过是历史的继承。在“经济建设”的前行中，我们尤其需要榜样，需要经验，需要大国公民的风范，需要圣贤般的献身精神。

这一切，都曾经有人做到过！

在这本书里，我要叙述的，就是20世纪民族实业家的代表人物——卢作孚。

这是一位在中国艰难转型期中涌现的非凡斗士，是一位来自贫民阶层的民族精英，是一位在中国最早提出现代化建设概念的思想者，是一位不避琐屑、致力于社会改革和匡正人心的实践家。

卢作孚先生所创办的民生实业公司，是现代中国规模最大的民营航运企业，也是当时最成功的现代集团企业样板。他在重庆北碚进行的渐进式的社会改革试验，是腐败、混乱、落后的大环境下的一个“改革特区”，也是现代中国新型社会的一个雏形。

他以59年的生命所创造的伟大业绩，其意义和影响远远超出了工商界。作为一个新生大国的实业家精英，他的奋斗事迹，他的毕生追求，是我们今天受用不尽的一笔精神遗产。

在当今，通过了解他的事迹，我们最应该思考的，我想应该是如下的问题：

一个在现代重新崛起的大国，需要什么样的企业家？

一个当代中国的企业家，需要有怎样的责任与荣誉意识？

国家荣誉、民族命运，是不是一个企业家做事的最高原则？

即便对普通人而言，卢作孚的创业之路也具有振聋发聩的启示作用——

在当代中国，什么是正确的“成功”标准？

卢作孚有言：“个人的成功不是要当经理、总经理，或变成拥有百万、千万的富翁；而是盼望每个人都有工作能力，都能成功所做的事业。许多人都把这个意义弄不清楚，往往败坏事业，成功自己，自己虽说是成功，社会却失败了。”（卢作孚：《超个人成功的事业，超赚钱主义的生意》。《卢作孚集》，华中师范大学出版社1991年版，第327页）

可以说，他的真知灼见穿越了历史云雾，直接击中了当代许多人的“心魔”。当赚钱成为“主义”的时候，我们应如何去超越？

温故而知新。我们学习前贤的必要性在于：曾经的问题，今天仍然存在，当下的道路，要借鉴昨天是怎样走过来的。

——这就是我们重温卢作孚的意义。

目 录

1.他是“中国现代化”的先驱·····	001
2.身世浸透了穷人的辛酸·····	006
3.苦涩土壤上的一根苦苗·····	011
4.命运其实是欺软怕硬的·····	017
5.18岁拒绝做“革命的税督”·····	024
6.以烧饼充饥的苦读生涯·····	030
7.大时代潮头的理想主义者·····	035
8.“新教育”试验初露锋芒·····	041
9.再访上海专心考察实业·····	051
10.一个在教育上有天赋的人·····	055
11.理想的实现只须一年又半·····	058
12.赢得民心就是起步的资本·····	065
13.一生罕有的绝地搏击·····	071
14.“民生”初航即遭遇惯匪·····	077
15.他在航运业上的“三板斧”·····	082
16.总有些空白可以去占领·····	087
17.建一个温泉公园有何奥妙·····	093
18.他知道中国崛起就在于青年·····	099
19.武装检查日本轮船有何不可? ·····	109
20.踏遍神州只为求索出路·····	116
21.中国人不是刀俎上的鱼肉·····	124

22.川江上的外国旗威风不再·····	132
23.民生精神至今光芒不减·····	142
24.做官的唯一意义在于做事·····	157
25.在南京度过的“危城百日”·····	167
26.永载史册的“中国敦刻尔克”·····	174
27.在日军封锁中打通国际通道·····	186
28.决不能让抗战军民饿肚子·····	191
29.民生公司的“八千里路云和月”·····	197
30.一个“不容易被人理解的人”·····	203
31.第一次穿上西装去见洋人·····	211
32.影响他最后命运的一笔借款·····	221
33.蒋介石想当民生公司“最大股东”·····	226
34.谁能理解他胸中的“登临意”·····	234
35.渴望古老中国能真正浴火重生·····	241
36.面临巨变他将作出何种选择?·····	250
37.遥控指挥被扣轮船“定海脱险”·····	258
38.在香港他已将生死置之度外·····	264
39.北归之后备受中央高层礼遇·····	272
40.谁应该对卢作孚之死负责?·····	288
41.尾声·····	307

1. 他是“中国现代化”的先驱

卢作孚出生于1893年4月14日（清光绪十九年二月二十八）。

他出生的这个年份，离腐朽的清王朝灭亡还有18年。一个古老的帝国在垂死中喘息，它的内部就有一些力量涌出来，进行自我拯救。

这是个慷慨悲歌的年代。这一年，湖广总督张之洞奏请朝廷创办“自强学堂”（即武汉大学前身），“自强”这两个字，在外患频生的年代，有着极其深刻的警世意义。

这也是个群英迭出的年代，仅仅在这一年出生的中国现代名人，就有毛泽东、宋庆龄、萧楚女、白崇禧、杨虎城、梁漱溟、晏阳初、杨杏佛、朱家骅、顾颉刚、孙越崎、华彦均等。待到他们成长为18岁的青年之时，就将与此前此后出生的青年们一道，参与到天翻地覆的大变革中。

与其说这是历史的巧合，不如说这是中华民族复兴的必然。“青春中国之诞生”的希望与实践，就将由他们这一代来完成。

这个注定肩负民族使命的青年才俊谱系，可谓灿若明星。除了上述的几位之外，声名显赫的还有陈独秀（1879年生）、鲁迅（1881年生）、宋教仁（1882年生）、邹容（1885年生）、胡适（1891年生）、周恩来（1898年生）等。

这是一个产生革命家的年代。

卢作孚本人，也是一位广义的“社会革命家”，不过他主张的革命方式、革命理念，与众多的政治革命家有所不同。

他用的不是“共工怒触不周山”的方式，而是用“愚公移山”的方式。

正是这个不同之处，使他在中国现代革命史的群星谱系里，显得非常特殊。

孙中山曾提出过“改造中国”的口号，然而在腐朽颓废的清政府轰然倒塌后，“中华民国”这个“远东第一共和执政”并没有显出它的新气象，北洋政府时期的混乱和腐败，甚至在某些方面超过了晚清。

当时的国人在迷茫中，必然要提出一个问题：什么是“改造中国”的最佳方式？如何才能做到改造的成本最低、收效最大？

这也是青年卢作孚曾经反复思考的问题。

他在思考中，开始显示出其思路与普遍潮流的不同。有一次，他请他一位朋友来给公众演讲，那位朋友向听众宣示了自己的革命理念：“我是一颗炸弹。”

但卢作孚却当场委婉地提出了另一种理念：“炸弹力量小，不足以完全毁灭对方；你应当是微生物，微生物的力量才特别大，才使人无法抵抗。”^①

这就是他独特的社会改造理念。

在参加了辛亥革命之后，卢作孚终其一生都在践行这个“微生物革命”的理念。即，从最基础的局部做起，从一点一滴的移风易俗做起，从改造人的精神世界做起，从培养现代化新型人才做起，以渐进式的社会改造活动，形成全新的社会规范与公众道德，渐次达到富民强国的目的。

卢作孚有一句名言：“做事有两要着：大处着眼，小处着手。”^②作为社会革命家，他的实践能力尤为突出。他认为，所有宏大的改造计划，都要从细节着手，否则就是空话。这可以说是当今流行的企业理念“细节决定成败”的先声。

他的革命理念，更着眼于破坏之后的建设，甚或在破坏之前的先行建设。他坚信，一旦局部的建设有了成效，就会有微生物式的“传染效果”，逐步扩大在民众中的影响、扩大变革范围，最终造成全局

^①卢作孚：《这才是伟大的力量》。《卢作孚文选》，西南师范大学出版社1989年版，第300页

^②卢作孚：《怎么样做事——为社会做事》。《卢作孚文选》，西南师范大学出版社1989年版，第33页

的更新。

他曾经说：以中国革命的历史教训，“不宜单一地为革命而革命，必须要多方面努力创造条件，以资协作。所以还要做造福于人民，使他们看得清、受得着、深信不疑的实际好事，首先是转变社会的不良倾向，那才能将伟大的革命事业贯彻到底”。

他相信民众的选择是理智务实的：当一个新事物有了成功的示范效应之后，旧事物的消亡就将是势所必然！

这样，一个旧体制的破坏过程就不会是惨烈的，民众所承受的变革代价也会很小很小。

说到中国革命，孙中山先生可说是中国现代史上的第一个革命家，1919年他在《改造中国之第一步》的演说中宣称：

我们既要改造中国，须造一灿烂庄严的中华民国。像工程师建筑伟大房屋一般，须用新的方法去建筑。新方法的建筑，便是上层越高，地基须越深，所挖出的陈土还须远远丢开。^①

当年卢作孚是被孙中山唤醒的热血青年，后来他对于“改造中国”的设想与孙中山先生的理念虽然有所不同，但他在实践中，是始终不渝地在做着“打地基”、“丢陈土”的工作，为建设一个灿烂庄严的新中国倾尽了毕生心血。

卢作孚先生一生进行了三项有重大意义的社会改革试验，也就是：开办成都通俗教育馆（1924-1925）、创办民生实业股份有限公司（1925-1952）、从事北碚乡村建设（1927-1936）。这些，都是从局部和基层做起的“微生物式的革命”。

他不惮烦劳、细致入微，从别人不屑或不善于做的民众启蒙、风俗改良、人才教育入手，创建了民国时期全国绝无仅有的模范乡镇和现代管理团队。

^① 《孙中山选集》，人民出版社1956年版，上卷第424页

实践出真知。

在长期的实践中，他逐渐形成了建设“现代化国家”的系统思想，成为历史上第一个提出“中国现代化”概念的社会革命家。

他于1934年1月29日在《大公报》发表文章，明确提出：中国应该进行产业、交通、文化、国防“四个现代化”运动。

他清醒地意识到：

内忧外患是两个问题，却只需一个方法去解决它。这一个方法就是将整个中国现代化，换句话说：就是促使中国完成现代的物质建设和现代的社会组织。^①

同年8月，他又提出了极富前瞻性的理念：“中国的根本办法是建国不是救亡；是需要建设一个现代化的国家，使自有不亡的保障。”^②

1944年抗战胜利前夕，他在《论中国战后建设》一文中重申了这个观点，认为“战后国家的建设，不仅仅是为了防御可能再来的侵略”，而是要“完成一切物质基础的建设，提高人民的生活水准和文化水准，使国家成为一个本身健全的现代国家，尤为吾人必须趋赴的积极目的”。^③

他的理想，是要“使一切都感落后的国家，短期内即一发进步到与先进国家媲美”。这些见解，可看做是20世纪70年代末中国提出实现“四个现代化”目标的最早思想发端，也是“落后就要挨打”、“发展才是硬道理”等理念的先声。

卢作孚先生为民族的复兴做了大量工作，他却一直很谦虚地将自己的所有成就都称为“试验”。试验的成功与否、方向对不对头，他决意要留给后人去“整理”。

众所周知，中国在很早就实现了摆脱列强控制的“自立”，但在“自

①卢作孚：《从四个运动做到中国统一》。《卢作孚文选》，西南师范大学出版社1989年版，第159页

②卢作孚：《建设中国的困难及其必循的道路》。《卢作孚集》，华中师范大学出版社1991年版，第261页

③《卢作孚文选》，西南师范大学出版社1989年版，第380页

强”的道路上、也就是在国家建设的过程中，曾有过很多的失误与挫折。

今天我们重温卢作孚先生的这些至理名言，不能不深感惋惜：假如他的理论不被蒙尘几十年，假设我们早几十年就充分肯定他的思想价值，则可以避免多少不必要的弯路！

其实从1840年鸦片战争以来，中国的仁人志士就开始唤起人民、革故鼎新，一直延续到今天，都可以视为一个不间断的国家现代化转型过程。卢作孚先生当年的“试验”，如今正在更大的范围内、以更大的规模进行。这个艰难的社会改革过程，到今天也还远远没有结束。

古语说“见贤思齐”，因此前贤为我们留下的思想遗产和经验，就显得尤为可贵。

上世纪50年代中期，毛泽东在与黄炎培的一次谈话中说：我国过去有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，搞交通运输工业的卢作孚和搞纺织工业的张謇。他们都是为发展我国民族工业有过贡献的人”。^①

毛泽东对民族实业精英的高度肯定，对我们后人也是有启发的。既然我们是历史的后来者，既然改造中国的重任尚未完成，那么——曾有过的正确路标，我们就不应轻易抛弃；先辈们的探索与付出，就应当成为我们今天事业的坚实基础；先行者未完成的志愿，就应当是督促我们认真做事、对民族前途负责的思想动力。

在民族危亡中卢作孚不屈的呐喊，应当在每个当代中国人心中回荡：

我们要鼓起勇气，坚定信心！凡白种人做得来的，黄种人都做得来；凡日本人做得来的，中国人都做得来！^②

这，就是中华民族的骨气！

在今天，重塑“改造中国”的使命意识，共同打造当代中国的大国荣誉，才是我们对前贤最好的继承，才是我们对他们至诚的追慕。

①有清、华忠：《状元改行——张謇小传》。《青年一代》1982年第1期，第51页

②卢作孚：《一桩事业的几个要求》。《卢作孚文选》，西南师范大学出版社1989年版，第261页

2. 身世浸透了穷人的辛酸

下面，就让我们沿着卢作孚的人生轨迹，来看一个“从贫民到大实业家”的成长史。

在很长的一个时期里，像卢作孚这样的人，一般被称为“资本家”；或者略温和一点儿的说法，称做“民族资本家”。

民国时期的民族实业家群体，在上世纪60年代以后，在极端思潮的影响下，被一些文艺作品刻意妖魔化，成了官僚资本阶级的“陪绑者”。

“资本家”这个概念，在好长一段时间里，是一个“每个毛孔都渗透着肮脏”的罪恶名词。甚至，至今我们偶尔涉及这个概念时，脑海里浮现的仍是小说《子夜》里金融投机家吴荪甫的形象：大腹便便，锦衣玉食，唯利是图，厚颜无耻。

再加上当今一些“富人”、“成功者”的道德缺失带给人的印象，现在的人们，已经很难准确地去认识辛亥革命前后崛起的那一批民族实业家群体了。

所以，当读者在本书里读到我所描述的卢作孚形象，大概不免要惊异。

卢作孚有几个让人想不到——

他出身于乡镇贫民之家，没有任何官僚权贵或资本背景，白手起家创办了著名的民生实业公司；

他小学毕业即因家贫辍学，但发愤自学成才，立志报国；

他一生俭朴，安居陋室，布衣蔬食，曾几次被人误以为是公司低

级职员；

他曾担任几家公司的董事长或董事，数度出任政府公职，但两袖清风，既无房产，也无地产；他坚毅果决、谙熟经济、精通管理；在西安事变后，是国共两党一致建议主持全国经济建设的唯一人选……这与我们习惯思维中“贪婪恶毒的资本家”形象太不一致了！

在那种恶浊的社会环境中，可能有这样完美的人物吗？

不过，只要我们了解了卢作孚的成长背景，就会完全信服：在经过了辛亥革命和“五四”洗礼的古老中国，在工商界是完全可能出现这样的仁人志士的。

从卢作孚的身世看，他少年时是很典型的一个贫家子弟。

他的老家，是四川省合川县的肖家场（今为重庆市下辖合川市的肖家镇），一个距县城有十几里路的小乡镇。这个乡镇，在当时的行政管辖上，分属合川县和岳池县，是一个相当偏僻的地区。

卢氏老家并不在镇上，而是在离镇子不远的乡村中。卢作孚的祖父卢仲义，是旧中国最穷困的农民——雇农，既无田地，也无农具，只能给地主当长工，谋得一碗饭吃。卢家的状况，以“家徒四壁”来概括一点也不夸张。在他们的邻里看来，这样的家庭，恐怕很难有什么奇迹发生。

卢仲义，这位可怜的川东贫苦农民，苦撑着养活一家老小，操劳到死，也没能为自己挣下一块安葬之地。

他死后，家人向雇主苦苦哀求，那大户人家总算发了善心，给了卢家一小块“牛滚凼”地（四川方言，指耕牛洗澡喝水的洼地），勉强将老人安葬。

卢作孚的父亲卢茂林，从五六岁时起就当放牛娃，为大户人家放牛。他小小年纪，就餐风露宿，备尝艰辛。按理说，他的一生，也完全可能与老父亲一样，潦倒无助，最后终老黄土。但卢茂林是一个性格倔强的人，他没有屈从于命运的安排，而是尽其可能地拼搏了一回。

卢茂林小时候放牛时，经常受雇主家小少爷的欺辱，无故受到辱骂、挨鞭打、被吐唾沫。他的性子本不能忍，但想到大户人家惹不起，

为自家平安计，只能暂且忍下。即使身上伤痕累累，也不向父母吐露半分，免得大人为他伤心落泪。

但是，忍让从来就换不来恶人的怜悯，小少爷只把这忍耐看做是软弱可欺。卢茂林的一腔怒火终于按捺不住，一天，当小少爷又一次狠狠地鞭打他的时候，他忍无可忍，夺过鞭子，将那小少爷掀翻在地，痛打了一顿。

这次小小的反抗，彻底改变了他和他的后人的命运。

闯下了“以下犯上”的大祸，肖家场自然是再待不下去了，卢茂林只得逃往合川县城，身上仅有母亲匆忙塞给他的24个小钱（清朝的铜制钱，价值极低）。

到了县城后，少年卢茂林成了流浪儿，露宿街头，形同乞丐，情形凄惨无比。幸而过了不久，一位裁缝铺老板看他机灵，便收留他做了伙计，后来又正式收他做了学徒，这才算摆脱了绝境。

旧时小店铺的学徒，在学手艺之余，要包揽下师傅家里的所有杂活儿。卢茂林从早上睁眼一直忙到深夜，所得的报酬仅够饭钱。

这样昏天黑地的日子，一过就是几年。少年卢茂林也渐渐长大，成了一个很有主见的青年，开始思考起前途的问题来。

——如此苟且生活下去，何日是个尽头？他决意另谋生路。

卢茂林有一位叔祖父，曾任光绪年间清政府驻俄罗斯公使馆参赞。他很器重卢茂林的性格和天资，曾两次写信回合川，想把卢茂林带到圣彼得堡去念俄国学校，加以培养，但因卢茂林学识基础较差，且不愿远离父母而作罢。

卢茂林没有知识，但有智慧，他的选择，是“智慧改变人生”的小小范例。

当时，距合川几百里之外的隆昌、荣昌两县盛产麻布。这种麻布是以苧麻纺织而成，布料细而薄，呈白色，俗称“细麻布”。因为它是做夏季长衫的专用布料，所以又称“夏布”。这种布料，在当年誉满全川，后来经过不断的工艺改进，其美誉延续至今。

那时，合川人要用这种布，就只能依靠商人从两县贩运回来。合