

# 卢作孚和他的民生公司

周亚君 陈希夷

1925年，四川合川县一个破烂的药王庙里成立了一个筹办航业公司筹备处，全名“民生实业股份有限公司”，公推卢作孚为总经理，集资五千元，在上海赊订了一艘七十吨的小客轮，命名“民生”。

第二年，开始重庆——合川的短航航运。他们服务热情周到，深受社会人士和商旅的欢迎。

民生公司在卢作孚的带领下，艰苦奋斗，惨淡经营，到1949年解放前夕的短短二十三年中，发展到148艘江海轮船，共计五万一千多吨；职工从十余人发展到近万人。卢作孚被誉为当时中国的船王。

## 一、抗列强，夹缝里生存求发展

自鸦片战争后，我国就丧失了内河航行权，1929年，卢作孚兼任了川江航务管理处处长职务，深感中国没有一个保护本国航业的政策，乃中国的航业失败的根本原因。他决心要打击外国轮船傲慢自大的气焰。一开始，就让日清公司的“日清丸”轮在重庆朝天门江中坐了六天“水牢”，初挫了外轮气焰，从此以后各列强外轮都不得不按川江航务处规定办事：一、外轮除向海关（当时属英国把持）结关外，必须向川江航务管理处结关；二、必须接受川江航务管理处的检查；三、不得随意开快车，浪沉木船必须赔偿生命财产损

失；四、要同华轮一样分担差运。

列强外轮把长江称为“黄金航线”，即新造一支轮船在长江航行几个月，便可收回全部投资。到二十年代初，中国商人和军阀见有利可图，也先后办起了许多轮船公司，一时川江轮船过剩，航运业务一蹶不振，而外轮仗恃经济实力和政治后盾力量，联合起来压低运价，使这些分散而又势单力薄的华轮公司业务萧条，债台高筑，濒临倒闭境地。唯独民生公司因系在嘉陵江新辟的独占短航，反而兴旺发达，大获利润。但卢作孚已看到川江航业前途十分可怕，在与外轮的残酷竞争中，分散而不善经营的华轮公司必然一个个破产无疑。

卢作孚这时便向各华轮公司大声疾呼，提出“化零为整”的口号，要求各华轮公司联合起来，一致抵制外轮压力，建议与民生公司合作，并提出了最优惠的合作条件。由于这一倡议适应了当时川江航业现状，也解救了华轮公司破产厄运，获得了大多数华轮公司的赞同，四年间先后有十九家轮船公司与民生公司合并，共接收了三十九支轮船。

1933年民生公司开始向长江中下游发展，受到列强外轮的联合抵制。对此，民生公司继续扩大客运比重，以客运收入弥补货运损失，经过几年激烈搏斗，被压垮的不是民生公司，却是老牌美商捷江公司。民生公司收买了外国轮船十一艘（其中捷江公司就占五艘）。外轮业务越来越不景气，终于无声无息退出了长江。

1936年，民生公司在万里长江的航运上已占了绝对优势，赶走了列强外轮，终于收回了内河航行权。

## 二、助抗战，全力以赴度国难

1937年，抗日战争全面爆发，国民党政府西迁重庆“陪

都”。长江顿时成大后方的“大动脉”，而民生公司就成了航运的主力军。

抗战一开始，民生公司的船舶几乎是全部参加军运打兵差，运送川军出川抗敌、运送军品军粮，等等。

在整个抗战运输中，民生公司共抢运了军工物资用品、厂矿器材等约二十万吨，抢运撤退人员四十七万多人次，保存了抗战元气，保护和发展的生产力，发展了西南的经济建设，增强了大后方的抗战实力。而民生公司却有一百六十位职工献出了生命，有十六人致伤残；被敌机炸毁、炸沉、炸伤的轮驳十六艘，损失运力四千多吨。此外，被炸毁的码头、仓库、房屋及设备等为数甚多。

### 三、反鲸吞，巧抵官僚资本垄断

旧中国的官僚资本，总是千方百计想垄断一切重要经济事业。

1944年，卢作孚为实现其发展海洋航线业务，向加拿大政府贷款造船，已得加政府同意，但需中国政府出面担保。不料国民党政府行政院长宋子文坚持不予担保，原因是民生公司辟海洋航线，直接侵犯了四大家族的利益。1946年宋子文下台，卢作孚的老友张群继任行政院长，经张向蒋介石说项，始获国民党政府批准担保。

当卢作孚前往南京办理担保手续时，蒋介石“特意”设宴请卢作孚，由张群等作陪。席间蒋介石向卢作孚说：政府同意担保民生公司向加贷款，另外申请的二百万元巨额外汇，目前尚有困难，可否由政府投资法币十六亿到十七亿元？卢作孚当然懂得蒋说的“政府”即四大家族的代名词，不禁心中一怔，但他略一沉吟，机智地答道：“加拿大愿贷款给民

生公司，就是看到民生公司没有官股，如果公司接受了官股，而且比重又是这么大，恐怕会引起他们的顾虑而影响到签定协议。”这时张群赶快插话说：“二百万元外汇就由民生公司自己设法好了。”这时，蒋介石只好说：“好，好，好，那政府就不必投资了。”四大家族始终念念不忘吞掉民生公司，却总是未能得逞。

#### 四、一生勤，公而忘私铸大业

卢作孚一生，工作艰苦勤奋，经常是没有星期天和节假日。一天工作十几小时是常事。他学习十分刻苦，是自学成才的典范。他生活勤俭，穿着朴素，家里没有象样的家具，到最后还是上无片瓦，下无寸土，也没有积蓄，他留下的唯一“财产”可能就是受过良好教育的五个子女。

他的老朋友张群评说他是一身不协调的矛盾，说他是一个“没有进过学府的学者、没有钱的大亨、没有现代生活享受的实业家。”梁漱溟说他是“公而忘私，为而不有”；黄炎培说他是“富于理想而又勇于实行”的人。

无怪毛泽东同志曾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：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，搞纺织工业的张謇。”周恩来总理也曾说，卢作孚不仅对祖国的交通运输事业和工业发展作出了贡献，而且对新中国新民主主义建设也作出了贡献。

卢作孚在1952年二月民生公司进行民主改革时，不幸逝世，年仅五十九岁，曾任第一届全国政协委员，西南军政委员会委员。卢作孚梦寐以求的国家富强的理想和在太平洋上与列强外轮争雄的宏愿，中国共产党领导着全国人民正在为之实现而奋斗。卢作孚可以安息九泉矣。

## 忆卢作孚先生

陈叔敬

我进入社会后，就认识卢作孚先生，与他有些接触，觉得他为人艰苦朴素，品德高尚，知人善任，公而忘私，事业心重，爱国心强，他把民生公司办得有声有色，成为全国航运界规模最大的一家，我是十分钦佩的。他长我十三岁，我一直以长者待他。

记得1933年，我与童少生兄创办重庆中华国货介绍所时，卢作孚先生对我们说：“现在外货充斥，理应提倡国货，你们这个事业，我表示欣赏和支持。重庆中华国货介绍所成立后，作孚先生并未与我们洽商，竟属民生实业公司，凡重庆中华国货介绍所在上海装运的国货，在运费上比一般客户暗中给予九五折优惠，可见作孚先生对于提倡国货，确实是见诸行动的。在重庆中华国货介绍所开始营业后不久，业务困难，员工有些担心，我就邀请作孚先生到重庆中华国货介绍所作报告，他详细阐述提倡国货与国家民族的关系至为重要，而经营国货的前途是极其光明的。不久，作孚先生又代邀黄任之先生到重庆中华国货介绍所再作一次有关提倡国货的报告，使重庆中华国货介绍所的员工，对于单独经营国货不仅情绪安定，而且还产生了自豪感，从此业务就蓬蓬勃勃地发展起来。

抗日战争胜利后，民生实业公司在加拿大订购船只，办

事处设在纽约。1946年作孚先生在纽约亲主其事，其时我正在美国考察牛奶事业，也住在纽约，与作孚先生接触较多，晤面时必畅谈各自的所见所闻，特别是有关建设和工商业情况，遇有参考价值的新事物，必然进行分析研究，极其重视外国有益的经验。他的记忆力强，能随口列举六、七位数字。他四十多岁于百忙中才开始学英语，在与加拿大签订造船合同英文草稿时，能提笔进行修改。其热心事业，勤奋好学的精神，令人钦佩。

1947年，美国剩余物资如克林奶粉、金山奶粉、菊花牌淡牛奶，大量在全国倾销。我们重庆牛奶场生产的鲜牛奶卖不出去，业务不振，周转失灵，杀牛度日，维持生存。我决定由美国返回重庆；希望能设法渡过难关。我与作孚先生话别时，他对我说：“牛奶事业，对于人民身体健康有极大的关系，这一事业，决不能为美货充斥所摧残，我决定写信给上海金城银行戴自牧兄，请他借款给重庆牛奶场解救燃眉。同时我还要写信给重庆何北衡兄，请他替重庆牛奶场约集一些股本，把重庆牛奶场的业务发展壮大起来。果然我由美国回到上海后，金城银行就借了一笔款给重庆牛奶场渡过难关。我由上海回到重庆后，何北衡兄就代重庆牛奶场约集四川丝业公司、天府煤矿公司、和成银行、华懋公司、民生实业公司和华康银行对重庆牛奶场参加股东。使这个企业，不仅转危为安，而且把在美国订购的一些处理牛奶的设备和制造冰淇淋的机器运回重庆。并新建牛奶车间，生产荷花牌奶粉，业务从此蒸蒸日上。在旧社会，口惠而实不至的人比较多，而作孚先生对于有利于国家民族的事业，总是大力支持，真正做到了言必信、行必果，而且极其主动，像这样的

# 民国时期合川生意经

池正永搜集

旧社会的生意经，是工商业者从多年的经营实践中，进行经验总结，摸索出其中带规律性的东西，用谚语的形式来表述。因此，它对社会主义初级阶段发展商品经济，将可起到借鉴作用。但民国时期，中国社会属于半封建半殖民地，在工商经营活动中，也会有其痕迹的，本文属于搜集史料性质，将一并收入，请读者加强鉴别，取其精华，弃其糟粕。

## 致富类

富者，人之所欲也。

君子爱财，取之有道（注：①）。

富无经业，能者辐凑②。

刺绣文不如倚市门③。

人往利边行。

家有千金，不如朝进一文。

---

人，确实是很少见的。

1951年冬，我在川北万源县参加土改工作，忽然传来作孚先生逝世的恶耗，丧我良师益友，感到怅怅然若有失。今年四月是作孚先生九十五岁诞辰，回忆当年情景，历历在目，概述如上，以志纪念。

人尽其才，地尽其利，物尽其用，货畅其流。

和气能生财，方便可致富。

聚财千条路，用钱一扇门。

找钱犹如针挑土，用钱犹如水推沙。

千金之家，比一都之君④。

家有万金，乐同国君。

## 农工商关系类

农不出则乏其食，工不出则乏其事，商不出则三宝⑤绝，  
虞⑥不出则财匱少。

待农而食之，虞而出之，工而成之，商而通之。

农、工、商、虞，民所衣食之原，原大则饶，原小则鲜。

末⑦病则财不出，农病则草不辟。

用贫求富，农不如工，工不如商。

种肥田不如开瘦店，开瘦店不如划烂船。

## 职业道德类

人无喜色休开店，和气能招万里财。

生意不成仁义在。

行商要走，坐商要守。

搬罾守店。

买主是皇帝，信誉是生命。

鬻货是买主。

来有迎声，走有送声，问有答声。

见客面带三分笑。

百拿不厌，百问不烦。  
钟馗开店，鬼都不上门。  
薄饮食，忍嗜欲，节衣服，与僮仆同苦乐⑧。  
经商不懂法，迟早要受罚。

## 决 策 类

百里不贩樵，千里不贩采。  
豆腐盘成肉价钱。  
贵卖贱买，廉贾利五⑨；贱卖贵买，贪贾利三⑩。  
一本万利不为贪⑪。  
贵上极则反贱，贱下极则反贵。  
贵出如粪土，贱取如珠玉⑫。  
逢贱莫懒，逢贵莫赶。  
过了此村没此店。  
货卖行家。  
是货先出丑。  
分零不如成趸。  
眼观六路，耳听八方。  
行情不会用，等于一场空。  
行情好比摇钱树，信誉犹如聚宝盆。  
先买出手，后买入手。  
薄利多销，多中摸一。  
三分利钱吃饱饭，十分利钱饿死人。  
仰就你的骨头，熬你的油。  
提刀割肉，起眼看人。

## 竞 争 类

船多不挨桨，蓬都挤烂一槽。

一屋两头坐，生意各做各。

人弃我取，人取我与⑬。

人无我有，人少我多，人有我新，人新我全。

你走你的阳关道，我过我的独木桥。

货卖一张皮。

货卖堆山。

王婆卖瓜，自卖自夸。

卖瓜说瓜甜，卖醋说醋酸。

## 价 格 类

钱益多而轻，物益少而贵。

黄金有价药无价。

价高招远客。

谷黄米起价。

萝卜快了不洗泥。

漫天喊价，凑地还钱。

一俏无人问，落地就生根。

货买三家不上当。

相因无好货。

图相因，买老牛，除了骨头没搞头。

折本不卖货。

赚钱向前算，折本打倒算。

喊的是价，还的是钱。

货贱人夹疑。

## 真 伪 类

酒好不怕巷子深。

货真价实，童叟无欺。

人强不敌货硬。

不怕不识货，只怕货比货。

人喊人千声不应，货喊人无声自来。

过得媒人眼，上得亲家门。

众眼似镜，众心似秤。

一分钱一分货，十分钱买不错。

黄金无假，阿魏无真。

马屎皮面光，里头一包糠。

## 帐 务 类

现钱交易，赊帐免言。

人亲财不亲，财帛要分明。

要得伙计长，天天算口粮。

羊毛出在羊身上。

生意好做，比期难过。

杀人填命，欠帐还钱。

虱多不痒，帐多不愁。

你要我有？烂帐难收。

人是一个，命是一条，赖帐不还干聊聊。

## 土 特 产 类

荣隆二昌出麻布，丰都出的豆腐乳。

渠县黄花销京沪，合川桃片荣昌猪。  
渠河斗载自贡盐，通江银耳遂宁棉。  
三汇坝的白橙糖——蜜蜜甜。  
白沙铺的豆花，去不吃转来都要吃。  
合川酱油保宁醋。  
豆豉要算潼川产，松花皮蛋数永川。  
蒙山顶上茶。

## 风 险 类

要得富，险中做。  
行市看不准，生意亏大本。  
不怕风险失败，只怕灰心丧气。  
人到地头死，货到地头摔。  
渠河斗载赚大钱，就怕大丢打烂船。  
生意买卖眼前花，锄头落地做庄稼。

## 不 法 类

屯积居奇，哄抬物价。  
抬价煞价，欺行霸市。  
大秤进，小秤出。  
掺杂掺假，鱼目混珠。  
短尺少寸，短斤少两。  
掺沙灌水，腾空放炮。  
鸡鸭贩子孝心好，只只鸡鸭都灌饱。

## 楹联类

### 酒店联

文钱为沽冷二两⑭，  
千金难买醉三春。

### 烧腊店联

春花春酒春富贵，  
卤鸡卤鸭卤香肠。

### 饭店联

同是肚皮，饱者不知饥者苦；  
一般面目，得时休笑失时愁。

### 匹头⑮帮联

衣冠取人，劝君多买绸缎；  
勤俭持家，请郎常穿布衣。

### 商店联

生意兴隆通四海，  
财源茂盛达三江。

### 豆腐坊联

孔子不食，丁祭⑯勿献豆腐；  
民众喜欢，宴会常用灰馍⑰。

## 油榨房联

响榨取油，资⑮儿童三更灯火⑯；  
停杵售枯⑰，肥里叟万顷良田。

## 棧房联

未晚先投宿，鸡鸣早看天。  
未晚先投二十八，鸡鸣早看三十三。

注：

①道，指法则、规律，这里指赚钱的方法，要合符道德。

②辐凑，车辐凑集于车毂上，比喻能干的人，财物能够聚集。

③刺绣花纹不如经商。

④家有千金的收入，相当于一个地方长官的薪俸。

⑤农、工、商为国之三宝。

⑥古代掌管山泽出产的官，称为虞人。

⑦末，指商贾。

⑧老板与职工生活一样。

⑨当价格上涨时，就要即时将货卖出；当价格下跌时，就要即时将货物购进；这样不贪图高利的商人，反而可获得五成的利润。

⑩当价格上涨时，不要认为还要上涨，错过了卖出的机会，结果是下跌才卖出；当价格下跌时，不要认为还要下跌，错过了购进的机会，结果是上涨了才购进。这样贪图高利的商人，只得到三成的利润。

⑪只要合符道德、法律，就是有一万倍的利润，也不能说

## 渝南<sup>①</sup>公路合川段兴修记

秦育炳

合川地处嘉、涪、渠三江汇合之处，民国时期水上运输虽然发达，但陆路交通，只能靠肩挑背负。旅客往来，有钱的客商可以坐滑竿，日行百里左右，坐不起滑竿的，便只有靠两条腿翻山越岭，长途跋涉了。1927年军阀陈书农，修建了由合川经铜溪镇至安居接铜梁的合铜公路，通了汽车。后因

是“俞”。

⑫当价格高涨时，就应像遗弃粪土一样，将货物售出；当价格下跌时，就应像搜集珠玉一样，将货物购进。

⑬与，给与赞助。

⑭冷二两，指酒。旧时酒店卖酒，一般以二两为一壶，故有冷二两之称。

⑮匹头，指布或绸缎等。

⑯丁祭，每年于仲春及仲秋之上旬丁日，祭奠至圣先师（即孔子），谓之丁祭。

⑰灰馍，即豆腐。豆腐可以祀神，但不能祀孔。因为孔子生前还没有制作豆腐的技术，孔子也没有吃过豆腐，故不能用豆腐祀孔。

⑱资，给与。

⑲三更灯火，点灯夜读。

⑳枝，指油饼，作肥料用。

土桥子桥梁垮塌，此后就再没有通车了。

解放后，重庆是西南军政委员会的所在地。当时四川尚未建省，划分为四个行政区。川东行署设在北碚市，川北行署设在南充市。为了打通重庆、川东、川北三区（市）的陆上交通，促进其政治、经济、文化多方面的交流发展，西南军政委员会，在1950年就决定修建渝（重庆）南（南充）公路。

### 一、勘测设计：

1951年我县将进行土地改革。五月二十三日，合川县人民政府向上级报告：“请速派工程技术人员来县测量、划定路线，以便在土改时留出路基”。川东行署交通厅即派吴莹台工程师等四人到合，协同合川县对渝南公路合川段进行踏勘、草测，配合土地改革，预留公路用地。县人民政府并通知有关区乡政府、农会，要求“在路线测后，所有中线两旁一定范围内，一律停止春耕，范围宽度由测量队决定，以免浪费。”还特别强调，填土取土和傍山陡坡的废方，滚压坡脚农田等问题，一定要解决好，以免施工时，发生纠纷。

1952年四月至九月，由川东行署交通厅，派出第一测量队，亲合川进行公路测量定线和修建设计工作。测定全线南起磨儿沱，北至兴隆乡（现合隆乡），途经四区（盐井、利泽、三庙、二郎）一镇（城关）十一乡（盐井、沙溪、南屏、沙坪、五尊、大石、利泽、古楼、七间、炉山、兴隆），全长74.96公里。（包括乌木滩、鸭嘴两处备用公路渡口码头支线）。

### 二、机构建立：

为了使渝南公路早日建成，以发挥其效益，经原川东财委商得西南财委同意，决定一面测量，一面施工。这样做的结

果，虽然会带来一些弊端，但当时百废待兴，人人都有一种紧迫感，办起事来讲求高效率。1952年6月建立了修路机构——渝南公路合川段工程处。

工程处设在城关镇杨柳街。它受“渝南公路川东区修建委员会”和川东行署交通厅及地方政府三重领导。

工程处设处长室。由县长向权中兼任处长。副处长由川东行署交通厅工程师杨钰和张文学两人担任。

工程处设五课一室。即：行政课、政工课、工务课、财务课、材料课、医务室。各课有课长一人，医务室主任一人。全处共有工作人员三十七人（含勤杂人员）。

处以下分设三个工程段。

一工程段：驻盐井、沙溪。段长，冷少函（副工程师）。辖五个工区、一个医务站。

二工程段：驻城关、五尊。段长，黄森（帮工程师）。辖五个工区、一个医务站。

三工程段：驻七间。段长，庾世裘（帮工程师）。辖五个工区、一个医务站。

各工程段副段长，由当地区的区长或副区长担任。全合川段共组建民工大队十一个，民工中队四十个。四期共上民工二万一千七百六十人。（包括合川、大足、邻水、铜梁、永川、荣昌、璧山、广安、岳池、北碚、江津、泸县、巴县、隆昌等县市所上的民工）。大队长由区长或副区长担任，中队长由乡长或副乡长担任。其余副职和分队长、班组长则由民主选举。

对炮工（5,804人）、石工（2,935人）、抬工（2,048人），则另组建雇工中队和大队，每一百五十人至二百人组建一个