



民生公司90周年纪念专刊

国家航海

National Maritime Research

上海中国航海博物馆 主办

轮船航运实业家卢作孚

Steamer Shipping Industrialist Lu Zuofu

张守广/Zhang Shouguang

卢作孚与长江航运

——以创办民生公司为中心（1925 ~ 1931）

Lu Zuofu and Shipping on the Yangtse River

——Focus on Minsheng Shipping Company (1925 ~ 1931)

戴鞍钢/Dai Angang

卢作孚与茶房：民生公司的管理对于长江航运公司的影响（1930 ~ 1937）

Lu Zuofu and the Teaboy: The Impact of the Minsheng Company's Management Practices on Yangzi River Shipping Companies (1930 ~ 1937)

罗安妮/Anne Reinhardt

卢作孚与宜昌大撤退

Lu Zuofu and Great Retreat from Yichang City

马长林/Ma Changlin

抗战胜利后的轮船招商局与民生公司

China Merchants Steamship Company and Minsheng Company after the Victory of Anti-Japanese War

朱荫贵/Zhu Yingui

简评《我的父亲卢作孚》

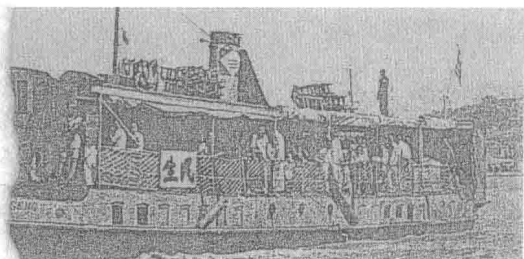
黄咏晖/Wing-Fai Wong

（第十二辑）

上海古籍出版社



民生公司90周年纪念专刊



国家航海

National Maritime Research

上海中国航海博物馆 主办

(第十二辑)

上海古籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

国家航海. 第十二辑 / 上海中国航海博物馆主办. —
上海: 上海古籍出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-5325-7700-2

I. ①国… II. ①上… III. ①航海—交通运输史—中
国—文集 IV. ①F552.9-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 151473 号

国家航海(第十二辑)

上海中国航海博物馆 主办

上海世纪出版股份有限公司
上海古籍出版社 出版

(上海瑞金二路 272 号 邮政编码 200020)

(1)网址: www.guji.com.cn

(2)E-mail: guji1@guji.com.cn

(3)易文网网址: www.ewen.co

上海世纪出版股份有限公司发行中心发行经销 上海颀辉印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 11.25 插页 2 字数 232,000

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—1,600

ISBN 978-7-5325-7700-2

K·2064 定价: 58.00 元

如有质量问题,读者可向工厂调换

《国家航海》编辑委员会

主办：上海中国航海博物馆

顾问：杨 樾 上海交通大学

主 编：徐祖远

副 主 编：张东苏 钱建国 王 煜

特 约 主 编：黎志刚

特约副主编：张守广 韩子奇

编辑部主任：周群华

编 辑：温志红 [美]Xing Hang(杭行) 单 丽 李 洋

编委：(中文编委按照姓氏笔画排序,英文编委按照字母顺序排序)

万 明 中国社会科学院

乔培华 广州航海学院

刘序枫 台湾“中研院”

刘超英 北京市文物局

孙光圻 大连海事大学

苏基朗 香港科技大学

李培德 香港大学

杨志刚 上海博物馆

张 页 上海航运交易所

张 威 中国国家博物馆

邵哲平 集美大学

胡平贤 中国航海日办公室

柳存根 上海交通大学

施朝健 上海海事大学

高德毅 上海海事大学

席龙飞 武汉理工大学

潘君祥 上海历史博物馆

- [日] 松浦 章 日本关西大学
- [韩] 河世凤 韩国釜山海洋大学
- [美] 韩子奇 美国纽约州立大学
- [澳] 黎志刚 澳大利亚昆士兰大学
- [德] Angela Schottenhammer 奥地利萨尔茨堡大学
- [丹] Benjamin Asmussen 丹麦国家海事博物馆
- [英] David J. Starkey 英国赫尔大学
- [加] Hector Williams 加拿大不列颠哥伦比亚大学/温哥华海事博物馆
- [德] Ingo Heidbrink 美国老道明大学
- [英] Janice Stargardt 英国剑桥大学
- [荷] Jeroen P. ter Brugge 荷兰鹿特丹海事博物馆
- [荷] Joost C. A. Schokkenbroek 荷兰国家航海博物馆/阿姆斯特丹自由大学
- [丹] Jørgen Selmer 丹麦皇家博物馆
- [荷] Leonard Blussé 荷兰莱顿大学
- [瑞] Marika Hedin 瑞典乌普萨拉大学博物馆
- [意] Patrizia Carioti 意大利那波里东方大学
- [美] Paul J. O'Pecko 美国神秘港海事博物馆
- [美] Robert J. Antony 中国澳门大学
- [德] Roderich Ptak 德国慕尼黑大学
- [英] Sally K. Church 英国剑桥大学
- [英] Stephen Davies 中国香港大学

目 录

引 言

卢作孚、民生公司和中国航运业的发展

黎志刚 / Chi-Kong Lai

001

专 题

轮船航运实业家卢作孚

Steamer Shipping Industrialist Lu Zuofu

张守广 / Zhang Shouguang

005

卢作孚与长江航运

——以创办民生公司为中心(1925~1931)

Lu Zuofu and Shipping on the Yangtse River

——Focus on Minsheng Shipping Company (1925~1931)

戴鞍钢 / Dai Angang

019

艰难起航 称雄川江

——论卢作孚在民生公司初创中的经营举措

From an Underdog to a Giant: the Important Measures Adopted

by Lu Zuofu in the Initial Stages of Minsheng Corporation

刘重来 / Liu Chonglai

026

卢作孚与茶房:民生公司的管理对于长江航运公司的影响
(1930~1937)

Lu Zuofu and the Teaboy: The Impact of the Minsheng Company's
Management Practices on Yangzi River Shipping Companies
(1930~1937)

罗安妮 / Anne Reinhardt

040

天府煤矿的现代企业转型初探(1925~1945)

The Modern Transformation of Tianfu Mining Company
(1925~1945)

吴晓璐 / Wu Xiaolu 067

集团生活与现代化

——民生公司与北碚乡村建设模式

Collective Life and Modernization: Minsheng Company and
Beibei Rural-Reconstruction Mode

杨彦哲 / Yang Yanzhe 083

卢作孚与宜昌大撤退

Lu Zuofu and Great Retreat from Yichang City

马长林 / Ma Changlin 097

从卢作孚从政看企业家对国家和社会的责任感

The Duty and Responsibility of An Entrepreneur: Lu Zuofu's
Entry into Politics

张利民 / Zhang Limin 107

抗战胜利后的轮船招商局与民生公司

China Merchants Steamship Company and Minsheng Company
after the Victory of Anti-Japanese War

朱荫贵 / Zhu Yingui 118

从股权变动看公私合营企业权力的转移

——以民生公司为中心的考察

From Ownership Changes to See the Power Transfer of
Public-private Partnerships Company

——Minsheng Company as the Research Center

刘岸冰 / Liu Anbing 135

述 评

简评《我的父亲卢作孚》

黄咏晖 / Wing-Fai Wong 148

作孚观止——简评《卢作孚年谱长编》

杨彦哲 / Yang Yanzhe 152

近十年卢作孚研究新进展(2005~2015)

周鸣鸣 / Zhou Mingming 156

动 态

“民生公司与近现代航运发展”学术座谈会纪要

单丽 沈洋 / Shan Li ShenYang 173

卢作孚、民生公司和中国航运业的发展

黎志刚*

卢作孚是中国航运界的先驱、民生公司的创办人,他是一个精明且具有现代化视野的企业家。他一生致力于促进大众教育、农村建设、公共卫生和企业管

理,为重庆乃至中国的航运界作出了杰出的贡献。

1893年4月14日(农历二月二十八日)卢作孚出生于四川省合川县(今重庆市合川区),1910年加入孙中山的同盟会。他做过编辑,当过数学及国文老师,还撰写过关于社会落后和贫穷等问题的文章。在1914年和1922年间他来到上海,在长途内河运输中积累了丰富的经验,并结交了不少改革家,诸如当时农村建设的倡导者黄炎培(1878~1965年)。^[1]卢作孚对现代商业的兴趣来源于他在1930年对上海、南京、无锡、南通、青岛、大连、天津、沈阳、哈尔滨、长春、北京的考察,特别是给他留下深刻印象的张謇在南通的现代化项目。^[2]他也对日本在中国的企业,诸如设在上海的日本三友实业社总厂的管理经验十分留意。这次考察促使他日后为把四川和重庆变成像上海一样的国际级大都会而努

* 作者简介:黎志刚,澳大利亚昆士兰大学历史哲学学院教授。

[1] 中国社会科学院近代史研究所整理:《黄炎培日记》,华文出版社,2008年,第251、156页;黄炎培:《八十年来》,文史资料出版社,1982年,第67页。

[2] 1930年5月18至21日,卢作孚在江苏南通考察,《考察团报告》有如下记载:“翌日午前七时抵南通,留了三日。参观的事业,统统把题目列下:1.公共及教育事业:南通大学——农、医、纺织三科,县立及私立中学各一,图书馆,民众教育馆,蚕桑学校,盲哑学校,绣花学校,养老院,公园,昆虫局,扎花厂。2.工业:大生纺织厂、复生榨油公司、灰面厂、铁厂、电灯厂。……张謇原是一个穷人,他得清代状元过后,就回乡来办了许多事业,尤其是生产事业,还办了一个规模极大的垦牧公司。……全县十分之七皆产棉麦。棉适鸡脚棉种。县中人民颇殷富,对人尤和善,鲜少无业游民。……南通的一切事业,不是为需要而创造的,乃是人把它无形的造出需要来。因为张先生开始仅仅办得一个大生纱厂,厂地就在距县十五里的唐家关。这地原是一个村落,并不是一个繁盛的工业区域,后来大生纺纱厂因利用棉子乃产出榨油厂,为需要而生出铁厂、灰面厂及电灯等厂。大生纱厂尤其在欧战时,因每年赚达三百万,所以一切事业都在那时扩大或兴起。既有了上面的事业,在交通方面,又生出马路同运河。金融调济方面又生出上海、交通、江苏、中国四个银行。……这次到南通来看了这些事业以后,有两点我们要说:第一是羡慕:羡慕张先生的精神,羡慕他创造事业的精神,尤羡慕他在无形中造出伟大事业底精神。第二是可惜:可惜张先生死了,可惜他的事业无人继续,尤可惜他成功的事业无人维持。”转引自张守广编:《卢作孚年谱长编》,中国社会科学出版社,2014年,第209页。

力,并为日后建设北碚和管理民生公司提供了借鉴。他的确是一个具有远见的改革家,而且也是一个具有实践精神和有实力的推行者。

像许多改革家一样,他认为污垢和疾病是中国落后的特征。因此,他的第一次大规模教育实验侧重于公共卫生。1924年他创立成都市立通俗教育馆。1925年,他成为四川军阀刘湘(1890~1938年)的得力助手,随后被任命为北碚峡防局及川江航务管理处的主管,成为长江上游航线的直接负责人。在四川他开始把改良思想付诸实践,西部科学院、兼善中学、医院、工厂和矿山等一一被创建。黄炎培的思想对卢氏发展农村的方向有重大影响。卢作孚在北碚地区兴建了诸如图书馆、博物馆、展览厅、游乐园和温泉等现代化设施,把一个靠近他出生地的落后农村小镇变成一座现代化的商业及文化重镇。抗战时期不少高校和企业内迁至北碚,该地遂成为抗战大后方的文化和经济重心。

卢作孚现代化项目的资源大部分来自当时在长江上游与外国势力竞争的民生公司,该公司成立于1925。“民生”是孙中山三民主义中一个重要组成部分。刘湘授予该公司航线垄断权,而航线又将重庆与合川和涪陵联系起来。民生公司的大部分利润用于投资和扩充。1937年民生公司成为中国最大的轮船公司,并为中国航运业的发展和抗战作出了重要贡献。

卢作孚坚定地支持抗战事业,他和民生公司也在抗战中发挥了至关重要的作用。在抗战初期,政府和企业要把厂房和设备从沿海省份经长江疏散到武汉,再运到重庆。卢作孚在这场著名的1938年宜昌大撤退中发挥了举足轻重的作用,晏阳初曾称此次事件为“中国实业上的敦刻尔克”。此后民生公司承担了四川水域所有本国和外国经营轮船的控制权。在此期间,民生公司扩大了它的船队,而其竞争对手,轮船招商局和三北公司的船只多在被日本占领的地区,因此损失惨重。此后民生公司成为抗战时期中国航运界和经济界的支柱,在这一阶段民生公司成为战时交通和中国国力的代表。

个人的成就可能是因为他的天赋,但在民国时期政治关系也十分重要。卢作孚第一次出山得到了四川军阀刘湘的护佑。1936年,他说服刘湘改善了其与蒋介石的关系。1938年到1942年,卢担任交通部次长;1940到1942年掌管粮食管理局。这两个职位都与他的商业利益有关。在抗日战争期间,在卢作孚的管理下,整个民生公司承办大型政府合约,运送军队和粮食。他合资和购买的主要工商企业,也成为了在重庆领先的龙头企业集团,并在纺织、煤炭和机床方面取得进展。卢成为十一家主要公司的董事。第二次世界大战后,卢买了美国的船只,并提出将其业务扩展到太平洋地区的雄伟构想。到1948年,该公司经营111艘船,共计63174吨。

中华人民共和国成立后,他把在国外购买的船只带回。1952年卢作孚因服用过量的药物与世长辞。民生公司也成为重要的公私合营企业。今天,卢作孚是我们公认的一个爱国人物。毛泽东称卢作孚是中国近代史上令人难忘的四大企业家之一。但他并没有受到应有的重视。

卢作孚传奇和光辉的一生留下了大量史料,分布于北碚图书馆、重庆市档案

馆、上海市档案馆、天津市档案馆、台北“国史馆”、民生公司研究部和在武汉的交通部长江航务管理局及其他机构。卢作孚本人的著作也出版了不少。^[1] 学界对民生公司和卢作孚本人的研究也有很大进展。^[2] 2005年创刊的《卢作孚研究》更为学界提供了不少的重要文章、员工口述历史及公司的一手史料。学界也可以利用民生公司刊物^[3]和当时的报纸文章^[4]及有关中国航运史的出版资料^[5]作深入的学术研究。然而,有关卢作孚和民生公司的研究在海外学术界还没有受到应有的关注!^[6]

去年上海中国航海博物馆委托本人组稿,在《国家航海》中编辑一本专刊。这一提议马上得到本次撰文的作者们的响应和支持!本专刊是一初步的成果,我们以后也会再努力深化有关卢作孚及民生公司的研究。我们这一卢作孚专刊主要集中在卢作孚在航海方面的探讨和书写。我们也收入了两篇在2014年发表的有关卢作孚之著作的书评,也把今年1月10日我们在上海复旦大学作的一次有关卢作孚的座谈会纪录稿收入其中。由于时间和人力安排上的短缺,我们对卢作孚的海洋观、他对民生公司的管理、民生公司和相关企业在战时的转型、民生公司和不同口岸及子公司的关系及民生公司如何把在加拿大的船只只在1949年后运回国内的过程等问题的研究还有待进一步深化。此外,民生公司员工日常生活方面的史料大量出现,也应得到学界更多的关注。

本专刊的出版得到了好友学者们的大力支持及《国家航海》工作人员的大力推动和赞助。在此向参与撰写的作者们及卢作孚家属及上海中国航海博物馆和民生公司同仁表示感谢、赞赏和祝贺!在这里更要感谢和我共编此专刊的张守广兄,他才是本专刊研究的最重量级学者,他的谦虚、无私和学养,是我们在这一

-
- [1] 罗中福、李萱华、唐文光、罗成献、龙世和编:《卢作孚文选》,西南师范大学出版社,1989年;凌耀伦、熊甫编:《卢作孚集》,华中师范大学出版社,1991年初版,2011年再版;凌耀伦、熊甫编:《卢作孚文集》(增订版),北京大学出版社,2012年;黄立人主编:《卢作孚书信集》,四川人民出版社,2003年。
- [2] 卢国纪:《我的父亲卢作孚》,2003年四川人民出版社版和2014年人民出版社版;凌耀伦:《卢作孚与民生公司》,四川大学出版社,1987年;周凝华、田海蓝:《卢作孚与民生公司》,河南人民出版社,1998年;凌耀伦主编:《民生公司史》,人民交通出版社,1990年;张瑾:《权力、冲突与变革》,重庆出版社,2003年;刘重来:《卢作孚与民国乡村建设研究》,人民出版社,2007年;张守广:《卢作孚年谱长编》,中国社会科学出版社,2014年;杨光彦、刘重来主编:《卢作孚与中国现代化研究》,西南师范大学出版社,1995年;周永林、凌耀伦主编:《卢作孚追思录》,重庆出版社,2001年。
- [3] 例如《民生公司简讯》和《新世界》。
- [4] 例如《嘉陵江日报》、《北碚月刊》、《申报》、《中央日报》和《大公报》。
- [5] 例如聂宝璋、朱荫贵编:《中国近代航运史资料》第2辑,中国社会科学出版社,2002年;《民生轮船公司历史资料汇编》,交通部长江航务管理局档案中心藏。
- [6] 有关卢作孚和民生公司的英文著作有:Anne Reinhardt, *Navigating Imperialism in China: Steamship, Semicolony, and Nation (1860~1937)*. Ph. D. diss., Princeton University, 2002; Jin Zhang, "Hygienic Modernity: Beyond Rural Reconstruction? Lu Zuofu and the Public Health (Weisheng) Movement at Beibei," *Chinese Business History* 17, No. 3 (2007): 1~3; "Face Value: Lu Zuofu, an Old-fashioned Chinese Capitalist," *The Economist*, October 2, 1997。

研究领域的方向和目标。本专刊的顺利出版和他在卢作孚研究上的杰出成就有密切关系。韩子奇教授对本专刊的英文题要作了订正,为卢作孚研究的国际化作出了贡献。在这里还要感谢上海中国航海博物馆的温志红和单丽两位老师,她们为本刊的出版贡献良多,还要感谢本专刊的编辑贾利民,他为本专刊的出版提供了优质的服务。最后特以此专刊献给传主——卢作孚本人及其家属,以及关心他、研究他的学者和朋友们!

轮船航运实业家卢作孚

张守广*

摘要:民生实业公司的创办人和总经理卢作孚,是闻名中外的轮船航运实业家。民生公司从航行于嘉陵江上的一艘70吨小火轮开始起步,发展成为以轮船航运为主,兼营造船、煤矿、钢铁、染织等多种工业的大型民族资本企业集团,在抗战初期的内迁抢运中为民族和国家作出了彪炳千秋的贡献和伟业。在民生公司的发展中,卢作孚独特的经营理念、管理方式、个人志趣发挥了至关重要的作用。民生公司和卢作孚的奋斗史,是中国早期现代轮船航运史册上的不朽篇章。

关键词:轮船航运 实业家 卢作孚

卢作孚(1893~1952),原名魁先,后改名思,字作孚,以字行,是取得多方面成就的中国现代化事业的开拓者,尤其以创办和经营民生公司并在抗战初期的内迁抢运中贡献巨大而为人熟知,是中国近现代杰出的轮船航运实业家。

一、艰难而持重的青少年时代

甲午战争爆发前一年的1893年,卢作孚出生于距离重庆约100公里左右的四川省合川县,其父亲是一个贩卖麻布但颇受人尊重的小商贩,人称“卢麻布”。

合川有悠久的历史和文化。宋元之际,合川(当时为合州)军民曾在所属钓鱼城创下抗击蒙元军队,并顽强坚守36年的光辉纪录。合川的文化教育在四川也算比较发达的,县中有一家学校叫瑞山书院,20世纪初期改为瑞山小学。少年时代的卢作孚就在校读完小学,并受到张森楷等著名学者的影响。日益高扬的爱国主义思潮,更给少年卢作孚以时代的陶冶,使其从小就萌生出强烈的国家意识和追求富强的紧迫感。

1908年小学毕业后,15岁的卢作孚只身前往省会所在的成都闯荡。此时,

* 作者简介:张守广,西南大学历史文化学院教授。

正值胡适所说的“中国社会的黑暗年代”。^[1]旋即掀起的四川保路运动,成为武昌起义的导火线。武昌起义引燃的辛亥革命的烈火,很快延烧到成都。辛亥革命时期的成都,成为混乱、抢劫、杀戮的蛮荒之区。后来,卢作孚在自述生平曾说,自己“由十八岁起在社会上奋斗”。^[2]他18岁的时候是1911年,正是四川的保路运动时期。但他从未提到过成都保路运动和辛亥革命相关的任何情形,倒是对晚清新政时期在成都从事新政的周孝怀有不少正面的评价。他说:“周先生是在四川建设上唯一有办法且有成绩的人。他办警察,警察有起色,办实业,实业有起色。他每办一桩事业,必先训练一批学生。凡他的学生或曾经从他办过事的人都很佩服他而且很思念他。”^[3]在他后来的事业活动中,还与周孝怀有过不少往来。有人说卢作孚当时参加了中国同盟会,但实际情况是当时成都的中国同盟会会员只有吴玉章等极少数人,此说依据不足。^[4]卢作孚开始在社会上的奋斗,并不是参加保路运动或辛亥革命。他选择的第一份职业是教书,很明显,这是一条传统知识分子的职业道路^[5],这与卢作孚当时的思想倾向是相符合的。清末民初,走上这条道路的知识分子为数甚多。

1914年上半年,21岁的卢作孚在赠友人的联语中写下“学到精微惟一,法随时势乃迁”的语句。^[6]这表明卢作孚在阅读中外典籍的过程中,心有所悟,对于职业道路和人生选择有了新的想法和思考。这年秋天,卢作孚走出夔门,前往上海,并在此地盘桓一年多,并结识了黄炎培。此时的黄炎培正倡导杜威大力倡导的实用主义教育,这使卢作孚颇受启发^[7],视野比之前大为开阔。

1915年,发生日本逼签二十一条以及《青年杂志》创刊、新文化运动开始等重大历史事件。这对身在上海且十分关心时事的卢作孚而言,无疑有巨大冲击。卢作孚本年秋自沪回川,本计划到合川县县立中学任数学教师,但因时间迟误而错过。1916年年初应聘到合川县福音堂小学任教职,教小学算术课程。

在袁世凯复辟帝制和护国战争激烈紧张进行之际的1916年5月,卢作孚通过亲友的关系,重返成都,任《四川群报》记者,这是青年卢作孚在职业道路上的新尝试。1918年夏,卢作孚应合川县立中学校长杨鹤皋之邀,回合川任该校监学并兼任数学和国文教师。同时,经同事刘灼三作媒,卢作孚与蒙秀贞结婚,婚后蒙秀贞改名蒙淑仪。

[1] 欧阳哲生编:《胡适文集》(1),北京大学出版社,1998年,第13页。

[2] 罗中福、李萱华、唐文光、罗成献、龙世和编:《卢作孚文选》,西南师范大学出版社,1989年,第337页。

[3] 卢作孚:《东北游记》,川江航务管理处,1931年,第27页。

[4] 1938年卢作孚由蒋介石介绍加入国民党时,相关报道也没有提及卢作孚曾加入过中国同盟会。

[5] 朱宗震著:《黄炎培与近代儒商》,广西师范大学出版社,2007年,第61页。

[6] 丁芦:《饥饿与监狱——卢氏点滴》,《民生实业公司简讯》第1038期,1950年8月11日第2版。

[7] 卢国纪:《我的父亲卢作孚》,四川人民出版社,2003年,第26页。

二、在新文化运动的洪流中

在新文化运动的激流中,1919年上半年,卢作孚应邀到成都任《川报》访事(记者)职。该报在推动四川新文化运动方面起过重要作用。同年8月,《川报》负责人李劫人赴法国参加勤工俭学,将《川报》社务交给卢作孚。^[1]卢作孚继任《川报》社长兼主笔(总编辑)后,在《川报》上开辟《省议会旁听录》专栏。在四川省议会开会时,卢作孚用记者身份采访。在采访过程中,他“白天只是用耳旁听,晚上方整理成文”^[2],再以卢思为笔名在专栏中刊发,由此卢作孚在四川舆论界逐渐崭露头角。但与此同时,在四川军阀混战愈演愈烈的情况下,卢作孚对所谓报刊上的“民意”有了新的认识,对于以办报为职业逐渐失去热情。1920年初,卢作孚辞去《川报》职,再次到川南江安县县立中学担任数学教员,“极为称职”。^[3]

在此前后,杜威、罗素先后来华并在各地进行讲演、讲学,杜威的实用主义哲学、进步主义教育思想,罗素的基尔特社会主义主张得到广泛传播。恰恰是接受了杜威的试验主义社会改造方法和罗素的基尔特社会主义社会改造设想,卢作孚开始了其社会改造的探索历程。1920年年底,四川军人杨森受命担任川南泸永镇守使、永宁道尹^[4],集军民财权于一身,成为四川防区制中的重要势力之一。在此前后,卢作孚上万言书给杨森,提出“一切政治改革,应自教育入手,而以教育统治人心,为根本准则”,强调“事得人而举,无人才即不能发生力量”,建议杨森设一专门机构,延揽人才。该万言书给杨森留下深刻印象,杨森后来回忆说:卢作孚所上万言书上的“这些说法,深获我心,我一望而知,他的建议很有价值”。^[5]1921年年初,应杨森邀请,卢作孚到泸州与其会面,“约谈洽欢”,并应杨森邀请任永宁道尹公署教育科科长。不久,杨森以卢作孚“为人谙练有识,劲气内敛”^[6],聘任为道尹公署教育科长。由此,卢作孚在杨森治下的泸州,领导了一场颇具规模的新川南建设的活动,在活动中结识了中国共产党早期著名领导人恽代英,并经恽代英等人介绍加入少年中国学会。通过新文化运动,卢作孚成为四川以至于全国范围内知识精英群体的一员。

新川南建设由于军阀混战、政局动荡而夭折,但卢作孚仍在不懈探索,1923年,卢作孚写下《一个根本事业怎样着手经营的一个意见》一文。该文的核心内

[1] 四川省新闻出版事业局史志编纂委员会编:《四川新闻出版史料》(1),四川人民出版社,1992年,第253页。

[2] 卢国纪:《我的父亲卢作孚》,第32、33页。

[3] 邓少琴:《邓少琴西南民族史地论集》,巴蜀书社,2001年,第1065页;卢国纪:《我的父亲卢作孚》,第18~20页。

[4] 四川省文史研究馆编:《四川军阀史料》第3辑,四川人民出版社1985年,第230页。

[5] 周开庆:《卢作孚传记》,台北川康渝文物馆,1987年,第6、22页。

[6] 杨森:《九十忆往》,台北龙文出版社股份有限公司,1990年,第49页。

容是提出了“大处着眼,小处着手”即“局部改造以规范全局”的建设主张,并据此向当局建议:“指定两县或三县作为特别试验的区域,许多建设的事业和怎样建设的方法,都从这两县或三县的区域以内开始试验。”^[1]这种“大处着眼,小处着手”或“局部改造以规范全局”主张的提出,是卢作孚社会改造思想上的一次巨大飞跃,并成为其此后一系列社会改造试验的思想依据。

三、社会改造诸试验及其成效

卢作孚曾经把成都市立通俗教育馆、北碚建设、民生公司这三项自己过去主持或正在主持的事业概括为创造现代集团生活的三个试验。

成都市立通俗教育馆作为卢作孚主持的第一个试验,开始于1924年初,夭折于1925年8月,并产生过很大的社会影响。其间“凡诸建设事务,无论大小皆由卢君躬亲指导,不畏劳苦,不避嫌怨,卒使一片荒凉之地,乃一变而为锦绣之场,谓本馆之成功为卢君一人之力非溢誉也”。^[2]卢作孚自己也说:“这是一个集团生活的试验,亦是一个集团生活的运动。虽然因为事业是寄托在政治上,不能造起生活的相互倚赖关系。又因为时间短促,只有一年又半,未见得确立了新的道德条件。然而已有了强烈的比赛标准,完全在穿的、吃的、房屋、财产乃至至于结婚、上寿、开奠之外,使各种集中的人才在社会上有充分的表现。集中了社会上多数人们的欣赏,取得了多数人们的喝彩。许多认识和一向不认识的、有一技之长,都兴高采烈地愿趋赴这成都向来没有的比赛。任何时候到过通俗教育馆的人们,都对这一新的公共事业发出了深厚的感情;这新的集团生活的试验证明了是可以成功的,而且三个条件只须有了比赛标准一个条件,时间只须一年又半。”^[3]

在经营通俗教育馆的过程中,卢作孚也遇到了来自各方面的巨大压力,感到难以久处,萌生去意。1925年8月卢作孚回到合川进行公司的筹备。10月11日,民生公司筹备会在合川举行,议定创设民生公司,暂定股本为5万元,每股500元,分4次缴纳,由各发起人分头劝募。这次筹备会标志着民生公司艰苦创业的正式开始。募集股份的结果是,只收到8000元左右现款。随后,卢作孚到上海奔波了两个月,以8000元股款订造70吨小火轮1只,并购买了建设电厂所需要的电机、电料等。1926年6月初,民生公司举行了第一届股东大会,会议似乎并不顺利。卢作孚自行担负起公司的责任,任公司总经理职,筹借款项付清了造船款。8月初,民生公司的第一艘轮船民生轮开始在重庆合川间的嘉陵江上

[1] 卢作孚:《一个根本事业怎样着手经营的一个意见》,北碚图书馆馆藏。

[2] 林恕:《成都市市立通俗教育馆周年报告叙》,《成都市市立通俗教育馆周年报告》,1926年,第11页。

[3] 卢作孚:《中国的建设问题与人的训练》,生活书店,1935年,第54~57页。

运营。11月,由于嘉陵江进入枯水期,民生轮改航长江的重庆与涪陵之间。

1927年2月中旬,卢作孚接受刘湘的任命,担任嘉陵江三峡地区江巴璧合4县特组峡防团练局局长职,抵达北碚。^[1]峡防局所在地北碚,当时有人家200户左右,人口约1000多人^[2],是重庆合川水上航运必经之地,且地处川军刘湘21军、川军邓锡侯28军两军防区交界处,土匪出没,航道经常被阻。峡防局的主要职责即在于剿匪以保持地方的平安。到任后,卢作孚迅即采取整饬团务、剿抚并举等强有力措施,在三个月左右时间内,基本肃清峡区的匪患。为从根本上解决峡区匪患,卢作孚开始了其社会改造的第二个试验即北碚建设试验。试验首先从三方面着手进行:一是生态环境的改善和建设,包括整治环境卫生,拓宽道路,广植花草树木;二是大力兴办各种经济事业,先后投资和参与兴办北川铁路公司、天府煤矿公司、三峡染织厂、农村银行等;三是创办文化事业和社会公共事业,包括地方医院、图书馆、公共运动场、平民公园、各类民众学校等。数年间因陋就简草创起来的一系列新兴事业,使当时的北碚呈现出无限蓬勃的生机。1930年12月初,著名学者翁文灏等在参观了中国西部科学院以及其他建设后对北碚的建设事业赞叹不已:“于此水乡山国之中,竟有人焉,能借练兵防匪之余,修铁路,开煤矿,兴学校,倡科学,良出意料之外。更观之川中军界政界,颇多颓败不振之气,而能布衣粗食,节饷捐薪于建设之事,无论其将来成绩如何,要其不囿于环境,卓然独立之精神,良足尚焉。”^[3]黄炎培在1936年初实地考察北碚后,不仅盛赞北碚的经济和文化建设事业的突出成就,而且对于“花团锦簇,盛极一时”的北碚生态环境建设给予了高度的赞赏。^[4]抗战时期,大规模的内迁为北碚的发展注入新的动力,集聚在这里的教育科学文化界人士,曾多达3000人左右,成为大后方著名的教育科学文化重镇。在某种意义上,北碚建设试验已远远超越乡村建设的历史局限而导入城镇化的新因素,从而开辟出以科学和教育为先导的城镇化新局面。

北碚试验逐渐走上轨道后,从1930年年底开始,卢作孚开始把主要精力转向民生公司,并于1931年元旦把民生公司总事务所从合川迁到重庆行街培厚里分所原址内,称事务所,此后“公司事业渐以重庆为中心”。^[5]由此卢作孚开始了其创造现代社会生活的第三个试验即民生公司试验。该试验力图使企业经营摆脱惟利是图的大股东的控制,使民生公司真正成为“大规模的、有系统的、有计划的、有步骤的”非资本主义现代经济事业。卢作孚在民生公司成立八周年纪念大会上明确表示:民生公司“不是只图资本家发财的,他的经济立场,可以说是站在整个的社会上面的,纯全是一桩社会事业。……(民生公司)不能走入资本

[1] 周开庆:《卢作孚传记》,第7页。

[2] 黄子裳、刘选青:《嘉陵江三峡乡村十年来之经济建设》,《北碚月刊》第1卷第5期,1937年1月1日,第2页。

[3] 翁文灏:《四川游记》,《地学杂志》第20卷第1期,1932年1月,第2页。

[4] 黄炎培:《蜀道·蜀游百日记》,上海开明书店,1936年,第119页。

[5] 陈雨生:《电灯自来水厂史略》,《新世界》第1期,1932年7月12日,第16、17页。

主义事业途上去”。^[1]在卢作孚的主持和悉心经营之下,民生公司于20世纪30年代初通过企业并购,很快发展成为川江轮船航运业的劲旅,改变了华商轮船公司经营分散、缺乏竞争力的不利状况。接着它与资本雄厚、横行川江的美商捷江轮船公司展开竞争,并成功收购该公司的大部分轮船和产业。

全面抗战爆发后,民生公司成为沿海沿江厂矿、机关、学校内迁的重要运输力量。尤其是在被称为中国实业界“敦刻尔克”的宜昌大撤退中,民生实业公司作为主要的轮船公司发挥了无可替代的重要作用,成为长江航运史和中国抗战史上的伟大传奇。卢作孚以国民政府交通部常务次长身份充分发挥其组织和运筹的长才,有力地保证了宜昌大撤退的有序和成功。截止1942年年底,民生公司运输“兵工器材约17万吨,壮丁部队约200万人,军品辎重约26万吨,其它工商物资,尚未计入”。^[2]公开身份为《大公报》记者,实际身份为中共地下党员的徐盈,于1944年在评论卢作孚和民生公司的时候说:“没有卢作孚,没有民生公司;没有民生公司,没有这些牺牲,也没有这些创造,也许不是今天的局面。”^[3]这是关于卢作孚和民生公司的客观公正的评论。

四、重整民生公司及战后扩充

志在改造社会、创造现代集团生活的卢作孚,为实现自己的抱负,难免与民国时期各级行政当局发生剪不断理还乱的关系。从早年负责泸州地方教育行政、峡防局地方治安、川江航务行政,到主持四川省建设行政,再到抗战时期任国民政府交通部常务次长、全国粮食管理局局长主持战时交通行政及粮食行政。在上述行政岗位上,卢作孚克尽职守,鞠躬尽瘁,作了大量有益的工作。

随着所负政务职责的日益繁重和所营事业规模的不断扩大,行政事务和事业经营难以兼顾的矛盾也逐渐凸显。卢作孚曾经说:“(在做四川省建设厅长时)我和实际工作脱离,公共生活不参加,公司也不来了,有事找经副理解决就算了。”1938年初他任交通部次长,“和公司业务有了隔离”。^[4]到1938年3月16日,黄炎培、卢作孚、江恒源共餐菜根香,谈民生公司。黄炎培日记载:“夜,作孚、问渔共餐菜根香,谈民生公司事。谈将毕,得空袭警报。作孚经营民生实业公司,煞费苦心。自入官后,公司内容颇多松懈,为腐化的先兆。问渔积种种所见所闻、事实,今多为作孚倾倒言之,为公为私,不可无此一举。”^[5]1940年1月21

[1] 卢作孚:《在民生公司八周年纪念大会上的开会词》,《新世界》第32期,1933年10月16日。

[2] 龚学遂:《中国战时交通史》,商务印书馆,1947年,第230页。

[3] 徐盈:《当代中国实业人物志·卢作孚》,《新中华》复刊号第2卷第6期,1944年6月,第133页。

[4] 欧阳平记录:《卢作孚的检讨》,交通部长江航务管理局档案中心藏档案。

[5] 中国社会科学院近代史研究所整理:《黄炎培日记》第5卷,华文出版社,2008年,第274页。