



国防大学 2 071 0273 0

文史资料选辑

合订本

第 46 卷

中国文史出版社

目 录

航运史话

一桩惨淡经营的事业

- 记民生实业公司 卢作孚(1)
- 民生公司与外商的竞争 王世均 黄绍洲(19)
- 民生公司在南洋的活动 谢敏道(37)

人物述林

- 我与胡适在美国的交往 缪云台(49)
- 叶恭绰在汪伪时期保持晚节的斗争 叶子刚(52)

民国政事

- 国民党统治时期文官考试与文官制度 汪振国(57)
- 国民党文官考试的内幕
..... 全绍先 萧汉澄 胡庆启 何会源(82)
- 国民党考试院对考试及格人员的县长挑选
..... 俞履德(102)

文教史苑

- 大陆大学二三事 许汉三(107)
- 记上海黎明书局 冯和法(117)
- 上海《时事新报》从研究系落入国民党手中
的演变概要 何思诚(133)

史海钩沉

- 国民党军政部点验委员会的真相 方 曦(164)
- 军政部交通司贪污的形形色色 吴思藏(171)

曲苑杂谈

- 民间曲艺八角鼓 叶绍先述 徐存甫记(181)
- 我所知道的京韵大鼓大王刘宝全
..... 王树田(189)

一桩惨淡经营的事业*

——记民生实业公司

卢作孚

作者系民生实业公司的创始人和主要负责人，在抗战期间曾担任国民政府交通部次长。

本文详细地介绍了民生实业公司从创建到发展所经历的种种艰难险阻，并着重叙述了抗战前后民生公司对社会所作的贡献。

一、在航业消沉之际

民生公司产生于 1925 年重庆嘉陵江上游 52 海里（约合 96.30 公里）的合川。当时正是在扬子江上游一段航业十分消沉、任何公司都感无法撑持的时候。

在扬子江上游初有航业的时期，航业是时髦的事业。由于轮船的不足，商人争相要求运货，运费可以提高到最有利的程度，几乎一艘轮船一年可以赚回一艘轮船。一些有实力的商人为了荣誉、利益和自己运货的便利，都欲经营航业；一个轮船公司的经理、业务主任、会计主任，一艘轮船上的买办，都欲私自经营航业，所以航业以极短的时间，发展到极盛。但是一到过剩时期，则一切都颠倒过

* 本文写作于 1943 年，收入本刊时有删节。

来了。船东争放运费，货物仍不够运输，仅装少量货物往来，收入不够开支，甚至不够轮船燃料的开支。于是重庆宜宾间的各公司只得约定轮船轮流开行。但是这样一来，轮船停歇的时候，远多于航行的时候，收入仍不够开支。而又因为一般采用买办制度，在有利的時候，一切管理放松到不能过问的程度，等到亏损太多，积重难返，不可爬梳，大多陷于股本折完，欠债无法偿还，以至于转向卖船，其情势非常杂乱。

二、第一艘“民生”轮船

民生公司开始经营航业正是这个时候。当时我同一位发起的朋友，从重庆调查了所有的轮船公司和所有的轮船后，认定航业应该作新的尝试，不应在原有轮船过剩的航线中去与正在失败的同业竞争，以加速其失败，遂决计经营短短的嘉陵江从重庆到合川间新开的航线。一般轮船公司是以运货为主，是不定期航行的。民生公司应以客运为主，试试定期航行，以便利往来的客人。在上海与各船厂研究了两个月，订了一只长 75 英尺、宽 14 英尺、深 5 英尺、吃水较浅、专载客运的小轮，并订了德国 Benz 厂的体重较轻的一对 90 马力的柴油引擎。1926 年夏季，这艘小轮造成了，取名叫做“民生”。这年初秋，小轮开始在合川、重庆间航行，数月之后，相当受人欢迎。正在大家感到便利的时候，发现江水低落，估计一年至少有五个月以上不能通航，公司的同人都很焦灼。不得已又为它觅求枯水季节的适宜的航线，遂向重庆下游涪陵一段试航。这时这段没有其他轮船航行，客人不如重庆、合川多，但可兼货运，可以维持过冬季，同时决计加造吃水更浅的轮船，期于终年能够行通重庆、合川一线。

民生公司因为最初发起于合川，股东以合川人为最多，其投资大半为了朋友关系，而非为了事业，也并非有了认识，而是为了尝试。募股欲到 5 万元，收股不过 8000 余元。事情既经决定了，不能

等待，即刻开始订船。当时一部分股东鉴于过去若干轮船的失败，很怀疑新造的轮船的成功，尽管约定了投资，却想看看轮船或看看航行再缴款。上海方面，轮船造成了，须先汇款去，方能接收过来。经过反复商量，只好靠借贷来解决。但是那时还没有可以抵押借款的财产。此前，亦未确立其在市场上的借贷信用，所仰赖的只是创办的几位同人的自信和相互信赖，所需款额遂从多方面的个人关系或事业关系转相借贷而来。

为了证明发起人的目的不在利益，而在事业，我自行负起主持事业的责任，任总经理；我幼时的老师陈伯遵先生，及同学黄云龙任协理，彭瑞成、陶建中分担事业各部分的责任，报酬都非常低，总经理月薪不过 30 元，协理月薪不过 15 元，待遇较高的倒是船员。当时四川每一防区的军人，都欲积极改善其所占地域的政治设施，争先恐后，罗致人才，民生公司的几位负责人亦常受周围的诱劝，待遇五倍、十倍，地位也高得多。但是大家希望凭藉这一事业，作长时期的试验，所以始终没有一人离开。

三、机器制造业开始

轮船开始航行以后，客票收入相当可观，股东缴股亦因而相当踊跃，股额 5 万，两三月内完全收足，于是决计加募股额，并加订吃水更浅的小轮一艘，以期先建全重庆、合川线，使每日有船往返。同时我们了解到许多轮船公司准备造轮船，却没有准备修理轮船。重庆有许多轮船公司，却只有两家小修理店，许多轮船需要修理时，还得开往 1300 海里以外的上海。本公司决计自行设置一机器厂，以修理自己的轮船为主，以为同行业修理轮船或为社会需要制造机器为辅。机器制造业遂从此开始了，后来航业发展，机器制造业亦随之发展。

四、三艘轮船两条航线

1928年另一艘新轮开到重庆，重庆、合川间每日有船往来了；机器厂同时开工，修理无复困难。1929年，为兼顾渝涪、渝合二线的需要，又买得一艘比“民生”稍大的浅水轮船。当时由于三艘轮船全体船员之努力，办到两线每日都有船开，由涪陵到重庆，由重庆到合川，系上水，船行各需一整天，下水船行各需半日，一日之内即可由合川经重庆一直到涪陵。各以三日往来二线，三艘轮船轮流往来，每埠每日都有船开。在江水枯落，渝、合不易航行时，亦曾以一只轮船试航重庆、宜宾间，所得不是利益，而是一种认识，即认识到航业整顿之迫切需要了。

五、运动航业化零为整

1929年四川善后督办刘甫澄先生，感觉到航业整顿的需要，再三要我任川江航务管理处处长。我推辞不脱，就请他配备一位最好的副处长，约期半年，半年期满，我即办移交。我就任后，经调查方知中国籍的轮船公司无不危在旦夕。我决定一方面请求军事机关扶持航业：兵差必须给煤、给费；如果只用船舱上面装兵的时候，须让轮船公司在船舱下面装货；军人搭船，必须购票，严格维持码头秩序，使客人上下轮船和货物装卸均感便利。另一方面则是促成外轮与华轮相互合作，维持运费；在内战发生时，拨一部外轮加增的运费，救济因兵差而引起的意外损失。最后促成华轮在宜昌、重庆间，各自联合组织成为一个公司，以期结束竞争，节省开支，即在轮船过剩、业务萧条的情况下，亦能继续生存。经半年的努力，请军事机关帮助轮船公司和请外轮帮助华轮的事都办到了。但华轮本身太散漫，各公司又各有其特殊的困难，所以盼望其联合帮助自己的事，却没办到。半年期满，我遂请假到各省考察。回来后，我坚决

辞了川江航务管理处的职务，专门与许多朋友研究扬子江上游航业问题。大家皆认为这个问题关系到四川对外交通和未来的开发，非常重要。一致认为当时每一个轮船公司都感受到经济上的极大压力，不是共同联合起来可以解决的。于是决计将民生公司由合川移到重庆，以民生公司为中心，增加资本，接收必须售卖的轮船，或合并可以合并于民生的公司。这个运动开始不到一年，重庆上游即合并了七个公司，接受了 11 艘轮船，其中三艘枯水季节不能在重庆上游航行。这时另有重庆上游的轮船四艘，经另一个新的轮船公司收买。纷乱的重庆上游航业局面，遂成为两个较有组织的公司。“民生”仍以极大的努力，劝另一个公司完全合并。三年之后，都并入了“民生”。

1932 年，进一步整顿重庆、宜昌的航线，在半年内接收了七艘轮船，合并了四个中国轮船公司，接收了一个英国轮船公司，航线延展到了上海。第二年和第三年，又接收了宜昌、重庆间的三艘轮船，合并了三个中国轮船公司，购买了太古沉在水底的轮船一艘、美孚停在上海的轮船一艘。第四年又接收了美籍捷江公司轮船五艘。这时除了英商太古、怡和，日商日清，法商聚福及华商招商、三北而外，差不多没有旁的轮船公司了。

六、在困难面前

航业化零为整以后，应该没有困难了，却未想到困难更多。第一，接收了的轮船差不多都是年久失修，须一一加以彻底修理或改造。例如有一艘长 148 英尺的轮船，马力为 1600，船尾有车拱，耗煤甚多，在扬子江上游的急流中，航行太慢，上滩困难，载负仅 150 余吨或棉纱 700 余件，不得不加以改造，去掉车拱，接长七尺，用煤减少，速度增加一海里半，载负增加 70 余吨或棉纱 300 余件。又如一艘长 192 英尺圆头的轮船，马力为 2400，亦苦用煤太多，速度慢，载负仅 250 吨或棉纱 1200 余件，不得已接长 14 英尺，头改尖，

用煤减少，速度加快约一海里，载负加多 50 吨或棉纱加多 200 余件。有的轮船仅用了原有的船壳面，另装了机器，有的轮船仅用了原来的机器，而另换了船壳，不但大小改变，容量改变，甚至连航线都改变了。有两艘轮船，购买的时候沉在水底，一艘是太古轮船，长 206 英尺，是沉在重庆附近水底的，打捞起来拖到重庆，机器厂将其折断，接长加以改装，使其成为打破川江纪录的最长的轮船，长达 220 英尺，速度比以前稍快，载负比以前多 100 吨或棉纱多 500 件。另一只是中国公司的轮船，沉在黄浦江水底，将机器锅炉救了起来，并拆下由美孚买来的 206 英尺长的轮船的机器和锅炉，另造两只长 220 英尺、容量更大、装置更为良好的姊妹轮船。这些彻底改善的任务，都得由民生公司整个负担起来。这是化零为整后的第一个难题。

若干轮船公司合并成为一个了，轮船数量却没有减少，因彻底整理、彻底改善之故，倒反有增加，其容量愈加大，而且可装之货物，有一时间，仍如往昔。重庆上游只有一家公司，尚可停一部分轮船以解决此货运不足之问题。然不久亦废去了。过去只有日商经常滥放运费，曾经一度采用了运费公摊办法以解决此问题，不久亦废去了。因中国人在经济方面早已对日绝交之故，任其如何滥放运费，终不能取得中国人的照顾。太古、怡和是一向主张维持运费的，现在亦争先放低运费，致令一件棉纱，从上海运到重庆仅收国币二元，一担海带仅收国币二角半，还不够船上的燃料及转口费用。完全靠这一条航线的业务来撑持全局的轮船公司，收入自然远不敷支出，如何能够撑持全局？有人认为这一年必倒两个轮船公司，一为美国籍的捷江公司，另一即为新起的中国籍的民生公司。结果捷江公司倒了，民生公司却仍岿然存在，而且接收了捷江公司五艘轮船。如果不是太古公司竞争的话，捷江公司的轮船本应该全被民生公司接收。“民生”靠了全体船员的努力及其以客运代替货运的政策，渡过了这货运不足竟放运费的最后难关。

这一难关渡过以后，适逢四川内战结束，政局统一，轻重工业

逐渐发达,客、货运也逐渐增加了。民生应了需要,亦即增造了新的轮船,在扬子江上游,控制了70%以上的运输力,结束了航业上残酷的竞争。稳定运费,照顾到航业,也照顾到商人,本来是民生公司的口号,并以绝对优势的运输力支持其实施。后来太古、怡和等公司也都承认事实。相当尊重民生公司的意见了。但是扬子江上游河床甚狭,水流甚急,四季水位变化大,低水位的礁石,高水位的泡漩,都是轮船不易对付的大敌。据宜昌、重庆海关41年的记录,共有500余件海损案件,民生公司不能例外,在海损最为频繁的时候,曾经两月沉没三只轮船。正在积极培养人才改善航运当中,1937年春天,又突然遭到数十年来未曾有过的江水奇落,落到零下2英尺余,而且有三个月又二十天都在零以下。向来江水落到零以上数寸,中外公司轮船均需停航,民生公司也一样停航了。若扬子江上游断绝交通三个月以上,民生公司亦将三个月以上断绝收入,这是何等可怕的问题!于是我们竭全公司岸上、水上人员之力,研究分段航行办法;在险滩处,由陆上转运,将全线划分为三段,使上下交通没有断绝,扬子江上游历史上有名的三段航行成功了。这一伟大的事迹,是与一位名叫周海清的船长的努力分不开的,他在枯水季节,领了一群驾驶人员探察长江航道,遂使一般航运的安全也大大地改善了。

民生公司在第一期一方面购买轮船,一方面还彻底修理并改造了购买的轮船;在第二期又大量增造了新的轮船。因为年年扩充,不免年年增加股本,而且年年增加债务。以前失败的公司,债务常常大于股本,而这个要求成功的公司,债务也常常大于股本。那时民生算是重庆负债额最大的一桩事业,到将要接收捷江公司的时候,负债已经70多万元,接收捷江公司的轮船又需要70多万元,而股本只有100万元。由于中国银行总经理张公权先生的主张,金城银行总经理周作民先生及金城天津分行经理王毅灵先生的赞助,向上海募集了公司债券100万元,这是四川的经济事业在上海第一次募债,而且第一次募公司债。财务是民生公司在不断的

发展历程其中的一个很大的困难，不过，总算还能得到一些帮助，才没有陷于绝境。

最感困难的问题还是人才问题，航业上缺乏技术人才，也缺乏管理人才。就技术方面而言，扬子江上游险滩无数，比中下游航行更为艰难。开航初期，无论是中国船或外国船，船长大半都是外国人。中国人有上游航行经验而取得船长资格的，并没有几位，而仅有的几位，也不是全受过高深的教育或全部都有上游航行的经验，有的不但不能负起管理全船的责任，也不能负起驾驶的责任，面只仰赖其结关开船和靠船，此外责任都交付于专负引船上下责任的引水人员，而这些引水人员，又只是凭个人的经验和记忆。轮机人员亦大半是技工出身，不能去好好地省用燃料和保护轮机。轮船不断地增加，优秀技术人员，却不能同样地增加。买办制度取消了，更需要填补大批管理事务的人员。不得已选择比较有学问知识的，代表公司在船上管理事务，除与业务有关的，如理货、售票、侍应、膳务而外，还得帮助干一些有关驾驶、轮机和管理全船的事务。为了指导工作，还编订了“驾驶须知”、“轮机须知”、“理货须知”、“水手须知”、“茶房须知”等小册子，以此为训练船员的材料，颇获成效。

轮船公司如何管理，是一种新的学问。一艘轮船无法全权付托于一个船主，管理自然有更大的困难，一切人事、物料、财物，都只好掌握在公司，下至于水手、茶房，均系由公司配派，细至于船而舱面油漆、机器配件和账房文具，均系公司发给。一切集中管理，问题非常复杂，无论哪一部门都需要专门知识或专门技术去应付。于是公司采取半工半读，且学且教的方法培训人才。当然这套方法迄今没有踏入世界航业管理之门，但在中国航业中总算是有了自己的管理方法了。每日轮船航行和修理的动态、客货运输的动态、煤油供应的动态、款项出入的动态，公司全部明了，且可适当控制了。

七、改善与发展

就轮船改造而言,效能提高了,装置也改善了。过去一艘最大的轮船装货最多不过 400 余吨,而新造的最大的两艘姊妹轮船均可装货到 600 吨。过去一艘最大的轮船可容 100 余客人,而这两艘姊妹轮船均可容 200 余人。三等舱已划分了若干间,每间容纳 16 个客人,夏天可使空气对流,冬天却又易于保温;二、三等舱一样均分别设有男女冲水厕所及浴间;过去扬子江的轮船,尤其是中国轮船,很少有起重机,而这两艘轮船的起重机都达到 15 吨;过去没一艘船有很大的货舱,更没有很大的舱口,而这两艘姊妹船最大的舱口,长到 40 余英尺,最大的货舱长到 80 余英尺,舱而能有效地放置卡车 10 辆以上,舱底有铁轨可以放置机车和车辆。船底有铁板两层,如果不幸触礁,破坏一层,还有一层。船上有一切救水险和救火险的设备。这两艘姊妹轮船的改善,确立了以后一切轮船改善的标准。为了适应中国旅客生活水平的需要,凡新造的船,二、三等舱的设备,都一样加以改良。为了适应内地开发、装卸机器材料的需要,凡 140 英尺长以上的新轮船都装有 5 吨以上的起重机。成渝铁路决定建筑了,公司新轮运货的装置便都讲究适应路料运输的需要。为求航行安全,易于联络,凡上海、重庆间的轮船均装有无线电台。这些设备的作用,在对外战争开始以后,更加显露出来了。

除此以外,还有许多服务的改善。首先是彻底取消了买办制,接收一艘轮船,即确立一个轮船的管理方案。实行几个口号:“个人为事业服务,事业为社会服务”,“个人的工作是超报酬的,事业的任务是超利益的”,“站在轮船的地位,一方面为客人服务,使一切客人感受舒服;一方面为货物服务,使一切货物得着保护,因此更必须为船服务,使轮船健全,航行安全。”对于客人上船时接收行李、安顿铺位和在船上的一切饮食起居,及至于后来收拾行李,招呼力夫和划子,送客上岸,无不照料周到。长航轮船如往来上海、重

庆间的各级舱位，都可收听广播；每日都有新闻摘要，油印分送每位客人；沿江经过地方，都有风景片，供客人传观；侍应人员还将沿途风景、风俗、交通、出产及一切旅行应知事项，告诉客人，船上还设有电台可为客人转达消息。客人到达码头后，岸上有服务人员可为代运行李，代觅住地。码头秩序，亦极良好。曾经迎送了若干出入四川考察和举行年会的团体，使他们都感觉到了水上旅行的乐趣。对于货运，既改善装卸以减少货物损失，又提倡联运，与太古、怡和、招商的长江航线、南洋航线、大来洋行的远洋航线，及津浦铁路、成渝铁路等订立合同建立联运关系。因此曾先后为四川水泥厂、重庆和成都电力厂迅速地整批地运到了所有机器；也曾两个夏季为成渝路建设运完7万吨路料。而且重庆、合川间，重庆、涪陵间，及重庆、宜宾间，皆成为定期航线，每埠每日皆有轮船开行。重庆、上海间，每周亦有定期轮船两次。无论客人或货物，在上海前即可预定其到岸的日程，使得扬子江，特别是上游一段的航运气象焕然一新。

1935年秋季以后，客、货运增加，民生公司即开始建造新轮前后共计21艘，以适应新的需要。截至1937年中日开战时止，已完成了14艘编入航行，还有7艘在船坞中，沦陷之后就不知其结局了。开战以前，轮船航行于上海、宜昌间的经常有5艘；上海、重庆间的经常有7艘；宜昌、重庆间的经常有4艘到8艘；重庆、宜宾间和重庆、乐山间，经常有10艘以上；重庆、合川间及重庆、涪陵间经常有4艘以上，其余大半是轮换修理，大小总共有轮船46艘，总吨位有24000余吨。

当轮船满足需要之后，又开始注意沿江码头、仓库、趸船、驳船等设备的配套。重庆依各航线的需要，买了或租了码头九处：万县买了一处，宜昌南岸买了两处，北岸租了一处，沙市买了一处，汉口租了一处，上海租了两处，各处可能设置趸船的，都设置有趸船，需要驳船的，都设置有驳船。岸上都租有足用的仓库，上海且与市政府合作，建筑了最新式的钢骨水泥的仓库一所，内有运货上下的电

梯、有自动灭火的水管。宜昌亦准备于两江汇流之处建造最新式的用动力上下货物的码头和仓库。

公司除作一切为客货运轮服务的准备之外，亦开始准备为职工服务：在重庆、宜昌计划建两个大的住宅区，在上海、汉口、万县及宜宾，计划建四个小的住宅区。上海、宜昌均已购妥地基，上海系在市中区内，准备利用市中心区的学校、医院、图书馆、博物馆、运动场、游泳池、电影院、戏院及公共花园，以解决职工家庭的经济、教育、卫生、娱乐及一切救助的问题。例如一个职工的家属病了，便可将他接到医院去为他医治。又例如职工子弟在学校的成绩，学校不仅报告其家庭，而且通知职工，使其安心工作，不致挂念家里。可惜正在计划建筑的时候，战争发生，工程尚未开始便结束了。

八、最紧张的一幕

战前公司主要的业务是在上海、重庆间，换言之主要是在这一线的两端，不在中间。对日作战以后，江阴封锁了，上海割断了，公司的业务即十有九被割断。一部分人认为国家对外的战争开始了，民生公司的生命就完结了。而我却恰恰相反，认定“国家对外的战争开始了，民生公司的任务也就开始了”。那时我正在南京帮助中央研究总动员计划草案，我告诉民生公司的人员：“民生公司应该首先动员起来参加战争。”这个愿望，公司实践了。当时四川需要赶运四个师、两个独立旅到前方，公司就集中了所有的轮船，用了两个星期由重庆、万县把军队赶运到宜昌。上海、苏州、无锡、常州的工厂撤退时，民生公司的轮船即以镇江为接运的起点，协助撤退。接着又从南京把撤退的政府人员、学校的师生和公物、仪器、图书等运走，从芜湖撤退金陵兵工厂，从汉口撤退所有的兵工厂及钢铁厂。第一期运 12000 吨，两个月间完成了。第二期运 8 万吨，分为二段，集中扬子江上游轮船，担任宜昌、重庆间一段运输；集中扬子江下游轮船，担任汉口、宜昌间一段运输。这时除这 8 万吨以外，还

有政府机关、学校、航空委员会、民间工厂等单位，通通需要内迁，其总量远在8万吨以上。大半年间，以扬子江中、下游及海运轮船的全力，将一切内迁人员和器材，集中到了宜昌。扬子江上游运输能力究嫌太小，武汉陷落后，还有3万以上待运的人员，9万吨以上待运的器材，在宜昌拥塞着。全中国的兵工业、航空业、重工业、轻工业的生命，完全交付在这里了，遍街皆是人员，遍地皆是器材，人心非常恐慌，因为争着抢运的关系，情形非常紊乱。这时我恰到宜昌，看着各轮船公司从大门起直到每一个办公室，都塞满了交涉的人们，各公司办理运输的职员，都用全力办理交涉，没有时间去办理运输了。管理运输的机关，责骂轮船公司，争运器材的人员互相责骂。我才与有关人员商量由船舶运输司令部召集会议，吁请“停止交涉，以便办理运输”。因为扬子江上游还有40天左右是中水位，较大轮船尚能航行，于是估计轮船40天的运输能力，请各机关据以分配吨位，各自选择重要器材，配合成套，先行启运，其余交由木船运输；或待40天后，另订计划运输。如来不及，即准备抛弃。至于何轮装运何机关器材，由我帮助分配。这方案各机关完全表示同意，于是开始执行，效能果然提高。40天内，人员早已运完，器材运出2/3。原来南北两岸各码头遍地堆满的器材，两个月后，不知道到哪里去了。两岸萧条，仅有若干零碎废铁抛在地面了。朋友晏阳初称这个撤退为“中国实业上的敦刻尔克”，其紧张或与“敦刻尔克”无多差异。24艘扬子江上游的中国轮船当中，只有两艘不是民生公司的轮船，外国轮船亦有数艘，但因中立关系，只运商品，不运一切有关抗战的东西。中国轮船公司为了报效国家，兵工器材，每吨只收运费30元到37元，其他公物只收40余元，民间器材只收60余元到80余元，而外国轮船只装商品，每吨运费却收300元到400元，即此比较，可知中国公司尤其是民生公司牺牲之多，报效国家之大了。

扬子江上游的滩险太多，只能白昼航行，于是尽量利用夜晚装卸。又因为宜昌、重庆间上水至少需要四日，下水至少需要两日，为

了缩短航程，就将最不容易装卸的，运到重庆，其次缩短一半运到万县，再其次缩短一半运到奉节、巫山，甚至于巴东。一部分力量较大的轮船，除本身装运外，还得拖带一只驳船。尽量利用所有的力量和所有的时间，没有停顿一个日子，或枉费一个钟点，每晨宜昌总得开出五艘、六艘、七艘轮船，下午总得有几艘轮船回来。当着轮船刚要抵达码头的时候，舱口盖子早已揭开，窗门早已打开，起重机的长臂早已举起，两岸的器材，早已装在驳船上，拖头已靠近驳船。轮船刚抛锚，驳船即已被拖到轮船边，开始紧张地装货了。两岸灯火辉映，号子声、起重机的轰鸣声以及汽笛声响成一片，汇合成一支悲壮的团结抗战的交响曲。

九、准备战时运输

宜昌这一段撤退工作，不但是民生公司有史以来的一段最艰巨的工作，也是整个抗战运输当中的一段最艰巨的工作。其实民生公司在抗战中最艰巨的还不是运输，而是如何准备运输。在抗战开始时，民生公司有 46 艘轮船，其中有 32 艘都是以柴油为燃料的，江阴封货，柴油断绝了来源，第一大事即是援求柴油。公司从扬子江沿岸，从香港、广州，尽量购买，总共得了 4000 多吨，但是汉口、宜昌撤退一段即用去了 2000 多吨。另外民生公司 16 只轮船战前一半以上在上海修理，五金材料完全取自于上海，一部分外国制造的机器，其配件主要取自于国外，战争开始以后，这些原料完全断绝了来源，而修理的重担，又须搁在自己的两肩上，于是援求五金材料和扩充民生机器厂，就算是第二大事了。公司从上海、香港、汉口等地尽量购买，得了五金材料 2000 余吨，但是汉口撤退的第二年，即使用了 1000 余吨。当时，公司使用柴油的轮船，如果全部动员，每月即需 300 余吨，宜昌撤退后剩余之 2000 吨柴油，也够使用半年，半年之后，只好宣布大部分轮船停航了。如果这样必贻扬子江上游之交通运输以极大的困难。好在民生公司一向习于改造轮

船,为了使这段水上运输不至于中断,公司尽量在宜昌及宜昌附近接受扬子江中下游,逃难而无所依归的轮船,准备将其锅炉机器及船壳,彻底加以改造,使其能勉强航行于扬子江上段。于是先后接收了轮船 60 余艘,但可以改装使之适用的却不多。于是公司决计新订造以煤为燃料的新船,先后共订造了 15 艘烧煤的轮船和以油为燃料的两艘浅水船,以期健全后方航运。新订造的轮船中最大的两艘长 137 英尺、宽 25 英尺、吃水 7.5 英尺至 8 英尺;其次长 116 英尺、宽 19 英尺、吃水 6 英尺的一艘;长 106 英尺、宽 18 英尺、吃水 6 英尺的九艘;长 90 英尺、宽 15 英尺、吃水 5 英尺的两艘;长 76 英尺、宽 14 英尺、吃水 2 英尺半的两艘。其中有四艘均为铁壳,有 12 艘的机器是重庆制造,锅炉是民生机器厂自己制造。中间不知遇到了多少材料和人工的困难,例如锅炉钢板,香港买一批,早运到海防,却无法进来;上海买一批钢板运到了仰光,也无法进来。不得不在昆明又买一批,轮船订购已过了两年,这最后购的钢板,却最先运到重庆。又如冷作工,系从上海招来的,木工,系从湖南招来的。招收工人同购买材料一样困难。当时一半的航线,主要靠这些新轮服务,正是这些新轮和购买而加整理的旧轮,填补了扬子江上游各长短航线的需要。原来烧油的轮船,停了大半,只使用了吃水最浅的烧油的船,节省了大量的油和必须自国外进口的配件。这样一来在汉口、宜昌撤退以后,剩下来的油和五金材料配件,不但支持了这几年的使用,而且还支持了这几年的亏折。

民生公司为了战时的需要,增加轮船最多的时候,为 1939 年。共有轮船 116 艘计 30400 余吨位,那时收购的旧轮,达到了最高额,订造的新轮,则尚未完成。后来新轮 17 艘先后加入航行,后又购得海关轮船 4 艘,总共应有 137 艘,计 36000 余吨位。但事实上轮船的数目却减少了,轮船实际只有 98 艘,26000 余吨位。其原因:一部分是扬子江中下游的小轮,不适于上游航行,拆卸了 20 余艘;一部分是扬子江上游的,主要的轮船被毁了 15 艘。这被毁而沉没的轮船,因施救人员的努力,已救起 8 艘,而且已修复 7 艘,并加