

影响中国的大商人

今天我们所面临的困惑 他们早就为我们累积了经验

CHUANGYEXIONGLUE

创业雄略

卢作孚大传

冉华德 著



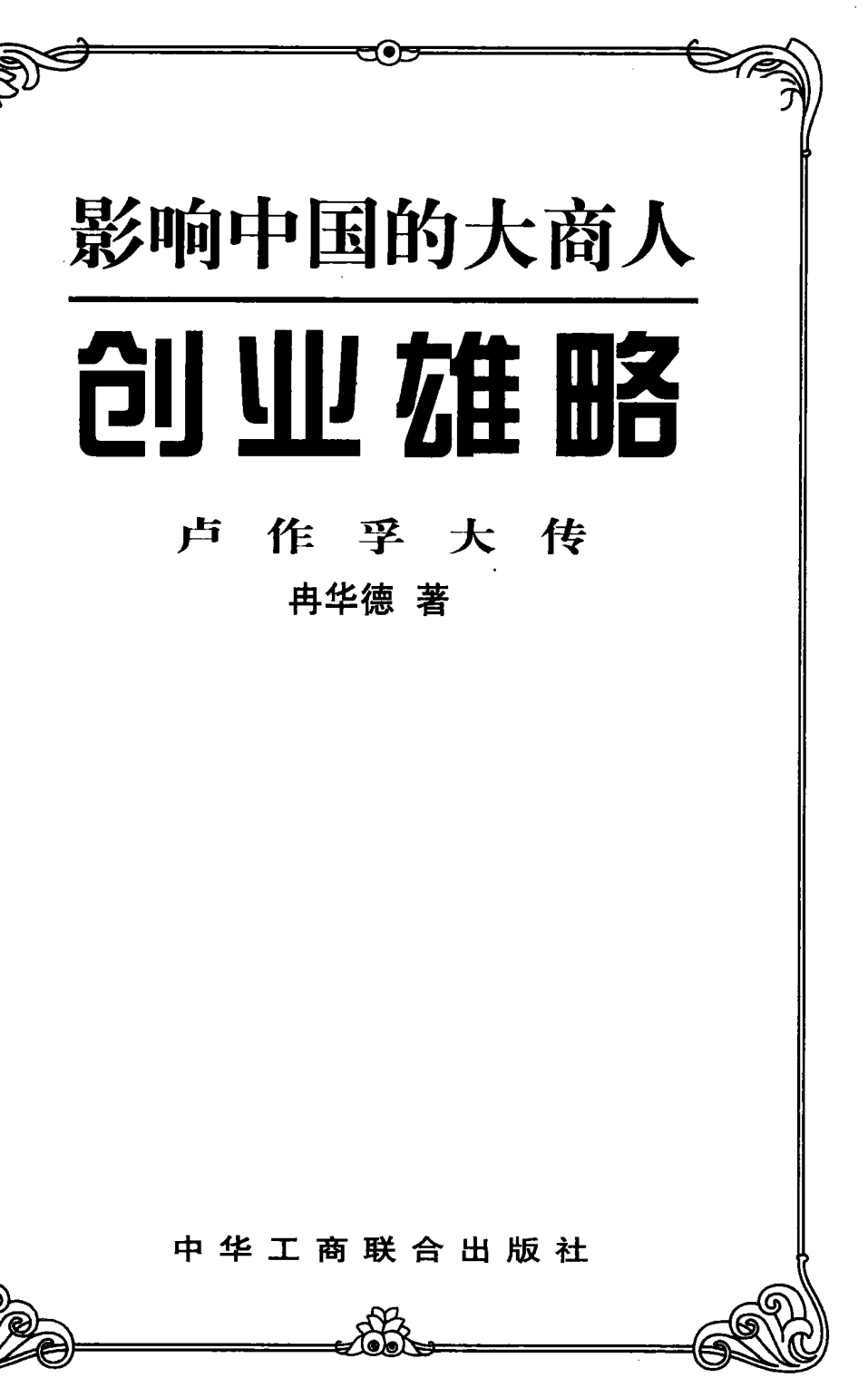
我们无缘分享他们所累积的财富，
却有幸取得他们以一生的坎坷、智慧、毅力、胆识、谋略所锤炼
出来的经验。

借鉴这些经验，我们就知道在人生的路上，在不同的时势背景下，
什么时候该冲？什么时候该停？

怎样去把握机会？

怎样化危机为转机？如何跨越障碍？如何夺取锦标？

中华工商联合出版社



影响中国的大商人

创业雄略

卢 作 孚 大 传

冉华德 著

中华工商联合出版社

责任编辑: 张燕英

封面设计: 老 马

图书在版编目 (CIP)数据

创业雄略: 卢作孚大传/ 冉华德著. - 北京: 中华工商联合出版社, 1998.5
(影响中国的大商人丛书)
ISBN 7-80100-423-X

I. 创… II. 冉… III. 卢作孚- 传记 IV. K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (98)第13958号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编: 100027 电话: 64153909

成都科技大学印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168毫米1/32 印张: 12.125 250千字

1998年6月第1版 1998年6月第1次印刷

印数: 1-30000册

ISBN7-80100-423-X/F·141

定 价: 16.00元

引 言

1936年10月11日，在重庆民生实业股份有限公司办公大楼第五楼大礼堂里，正举行民生公司十一周年纪念大会。

一位著芝麻色粗布中山装——“民生服”，光头，穿布鞋的人正在演讲。他就是闻名遐迩的民生公司总经理卢作孚。他面容清癯，双目炯炯，神情激昂。他讲道：

本公司自1926年正式营业至今，在10年内，船只由1艘增至47艘，由70.6总吨增至20400总吨，股本由2万元增至167万元，职工由数十人增至近4000人，取得了令世人瞩目的成就。

台下一片欢腾。卢作孚的眼睛湿润了：

我们不仅成功地运动川江民族航业化零为整，还将外国轮船势力基本上赶出川江，我们公司业已承担川江70%以上的运输任务！这是社会各界朋友对这桩事业同情帮助的结果，是全体民生人共同奋斗的结果！我谨代表公司向关心支持帮助公司的朋友们以及为公司忘我奋斗的朋友们表示最诚挚的感谢！

下面掌声如雷。卢作孚泪光点点。继续说：

我一再声明，民生公司这桩事业，不是我卢作孚的，也不是哪个股东的，也不是哪个职工的。它属于整个社会，属于整个国家。我们为这桩事业拼搏，是为了让它

更好地帮助社会和国家。请铭刻公司宗旨：服务社会、便利人群、开发产业、富强国家。

出席纪念会的人们齐诵民生公司的宗旨。忽然，卢作孚双臂向上大张，抬头仰望天空。雄壮呼唤：

起来，朋友们，抬头望天，看看大海！那才是我们的未来！那才是我们的希望！

所有的人都站起身来，抬头仰望天空：只见在整片天棚上，绘制着一幅巨大的世界地图，在地图上所有的蔚蓝色海洋上，都航行着高扬的“民生”旗帜！人群万分激动，忽一人小呼“万岁”，随即个个应和，如海啸雷鸣，声震霄汉。

卢作孚大声呼喊：

如果战争不爆发，我们计划，5年以内我们公司的旗帜，要飘扬在南洋群岛各个港口；再过5年，太平洋和大西洋上，也要飘着我们“民生”旗帜了。朋友们，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，中国人也做得来！

10年以后，卢作孚亲率“民众”轮开辟了上海至台湾航线。卢作孚的船队第一次畅游蔚蓝大海。但是，由于抗倭战争的爆发，由于中国四大家族官僚资本的压榨，由于国民党反动派在抗战胜利后又挑起内战，使卢作孚没能完全实践自己宏伟抱负。

卢作孚率领他的船队由内河支流冲向蔚蓝大海的事实，开创了世界航运史上空前绝后的“奇迹”。无疑，这个“奇迹”奠定了卢作孚在中国历史上独一无二，牢不可摧的船王地位！

目 录

引 言.....	1
----------	---

一、崛起贫贱.....	1
-------------	---

毛泽东在读《初唐四杰集》的批语中指陈，“贫人、贱人、被人们看不起的人、地位低的人”，反而“生力旺盛，迷信较少，顾虑少，天不怕，地不怕，敢想敢说敢干”，为人类历史做出巨大贡献。卢作孚由“卢麻布之子”一跃而为令世界震惊的中国船王的故事，即是对伟人毛泽东这一烛照万世的光辉论断的绝妙诠释。

1. “卢麻布”之子.....	1
2. 天赋得到第一次爆发	6
3. 有志不在家穷	9
4. 险遭杀害	13
5. 加入少年中国学会	16

6. 萌发从事实业的第一个念头	18
7. 失望的圣地——上海	22
二、疾呼“教育救国”与实践	28

《管子》曰：“仓廩实然后知礼节，衣食足然后知荣辱”。从物质决定意识这一层面观照。此论可谓至理名言。然而有人据此提倡“民必富而后教”论，认为生产力落后态势下，教育可缓行。卢作孚对此大加鞭挞，疾呼“教育救国”。兴许卢作孚有些个“矫枉过正”之嫌，但若玩味他南奔泸州，西赴成都致力“教育救国”实践的那份虔诚，谁个会不肃然起敬。

1. “才子”卢作孚声名大噪	28
2. 娶个小脚夫人的先锋	31
3. “五·四”菁英	35
4. 教育实验中途夭折	38
5. 再向上海行	40
6. 为文要真 做人要诚	45
三、人生转航——“实业救国”	49

冰心诗云：成功的花儿，人们只惊羡她现时的明艳。然而当初她的芽，浸透了奋斗的泪泉，洒遍了牺牲的血雨。以此精致玲珑的小诗涵咏民生公司开创之艰难，实称妥贴。民生公司——卢作孚由“教育救国”转向“实业救

国”的表征和结果——在开创伊始，经历几多困厄？卢作孚他们作出何等动魄惊心苦斗？不妨拭目以观。

1. “不能依人作嫁”	49
2. 成功创办电厂和水厂	72
3. 出任母校董事长	76
4. 辉煌由无数小的成功累积而成	78
四、“中国的根本问题是人的训练”	91

有论者称，卢作孚经营北碚是为了“再造一个邹平”。有论者言，卢作孚经营北碚的气魄直逼甚至超越中国乡建派两个扛鼎人物晏阳初、梁漱溟对定县和邹平的经营。有论者将卢作孚经营北碚与状元资本家张謇经营南通相提并论等量齐观。卢作孚自家说，他要将北碚建成“南满”。笔者自有一家之言，看了就知道。

1. “化匪为民，寓兵于工”	91
2. 悬出建设的“理想”	97
3. 实业界的伯乐	99
4. 向封建意识开火	115
5. 大胆建设三峡	118
五、争夺航业主权	136

卢作孚亲见外国轮船在中国内河横行无

忌，如入无人之境，义愤填膺，痛苦“是可忍孰不可忍”，振臂高呼：“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！”中国人并不比老外差劲，赁啥任其凌辱？卢作孚遂痛下决心，苦心奋斗，将若干分散弱小的中国轮船公司“化零为整”统一在“民生”旗下，尔后将外国航运势力赶将出去，垄断了川江航业。

1. 企业重组的设想最终付诸东流	136
2. “带着问题出去，求得办法回来”	150
3. “兼并三部曲”	166
4. 与外国轮船争夺航业权	175
六、惊世骇俗的世界之最	188

企业文化作为一种管理理论，是在本世纪80年代兴起的。知否，卢作孚在本世纪30年代即在地道娴熟地将之运用于管理民生公司了。卢作孚为中国人民制造了一个惊世骇俗的世界之最。殊为遗憾的是，卢作孚及中国经济史的研究者们对此毫无觉悟。女革命家秋瑾当年吟咏：欲取鸣琴弹，恨无知音赏。若卢作孚在天有灵，希其不要发此慨叹为盼。

1. 建构企业文化	188
2. 营造民生精神	193

3. 民生公司的行为文化	212
4. 民生公司的制度文化	222
5. 民生公司的物质文化	246
七、卢作孚投身“亏折”年代	250

卢作孚高喊：“国家对外的战争开始了，民生公司的任务也就开始了”。在整个抗日战争中，民生公司作出巨大牺牲，立下汗马功劳。民生公司的船队被称为没有武装的运输舰队。冯玉祥将军赞誉“民生公司是爱国的公司”。

1. 民生公司参战	250
2. 1938年：卢作孚在武汉	255
3. 中国实业上的敦刻尔克	262
4. 民生公司的运输动脉	270
5. “几何计划”	276
6. 冯玉祥说：民生公司是爱国的公司	283
7. 给“三骗政策”一个说法	288
八、卢作孚重新崛起于乱世	296

卢作孚在1936年便憧憬着“民生”旗将插遍全球。10年后，1945年8月30日，民生公司的“民众”轮从上海开赴台湾，揭开民生公司船队走向大海之序幕。为了拥抱海洋，卢作孚得应付国内混乱的局势，反抗四大家族的觊觎、奔波周旋于美国、加拿大资本家之间，春

间经历的艰难困扼、苦痛煎熬，令人愤慨，激人同情、催人奋进。

1. 参加国际通商会议	296
2. 与官僚资本斗法	311
3. 这不是卢作孚的失败	329
4. 卢作孚发出威胁	338
5. “听说你要吃我”	344
6. 开辟香港等国际航线	352
九、一代船王	357

当民生公司处于风雨飘摇之际，当卢作孚处于苦闷彷徨之时，中国共产党及时向卢作孚发出深切呼唤，向民生公司伸出热情的援助之手。素以救国救民为职志的卢作孚，已认定只有共产党才能救中国，救“民生”。遂毅然率领船队，奔向光明……

1. 回归光明营垒	357
2. 将船只转移归国	365
结 语：卢作孚虽死犹生	372

毛泽东在读《初唐四杰集》的批语中指陈，“贫人、贱人、被人们看不起的人、地位低的人”，反而“生力旺盛，迷信较少，顾虑少，天不怕，地不怕，敢想敢说敢干”，为人类历史做出巨大贡献。卢作孚由“卢麻布之子”一跃而为令世界震惊的中国船王的故事，即是对伟人毛泽东这一烛照万世的光辉论断的绝妙诠释。

一、崛起贫贱

1. “卢麻布”之子

公 元 1893 年 4 月 14 日（清光绪十九年癸巳，农历二月廿八日），卢作孚出生于四川省合川县城北门外杨柳街曾家祠堂。兄妹凡 6 人，长兄卢志林，卢作孚行二，三卢尔勤，四卢子英，五卢魁杰，小妹卢魁秀。^①

① 罗中典：《卢作孚先生简介》《合川文史资料选辑》（第二辑）页 43。

卢作孚诞生在中日甲午战争蕴酿之际，清朝统治处于风雨飘摇之时。那时，清廷内部虽有李鸿章诸人领衔进行“富国强兵”的洋务运动，但由于政权体制窳劣不堪，腐败透顶，末世光景渐趋显明；加之外侮日亟，各资本帝国主义虎视眈眈，正绞尽脑汁妄图全方位洗劫中国。一言以蔽之，卢作孚睁眼面对的清帝国，如日薄西山，似大厦将倾，处于分崩离析之前夕。

卢作孚的老家，本在距合川县城几十里路的肖家场。肖家场在合川县的极北端，紧邻岳池县地界。岳池的周家，合川的杨家，是两县的大地主家族，加上大大小小的地主，在这一带肆意盘剥农民。卢作孚的祖父卢仲义，是肖家场一个老实巴交的农民。他起早贪黑替地主佣耕，结果弄得来不仅上无片瓦下无立锥之居，“吃的在肚里，穿的在身上”，连自己的儿子卢茂林——也就是卢作孚的父亲——也养不活。年仅五、六岁的卢茂林，为混得一口饭吃以求生存，只得到地主家去当放牛娃。卢茂林得到的是非人的待遇。吃的是残汤剩饭，住的是牛棚猪圈。这还不算：他还要时常接受地主崽的在肉体和精神上的双重折磨。出身卑贱的卢茂林深知：穷不和富斗，民不和官斗；生性倔强的他只得默默承受一切苦难。

一次，这位地主恶少手提皮鞭气势汹汹找到卢茂林，叉开双腿，狠狠叫嚣：“卢茂林，从我的胯下钻过！”卢茂林瞪着喷火的双眼，一动也不动。“放牛崽，你不想活了！”穷凶极恶的地主崽朝卢茂林又是吐唾沫，又是拳脚相加，还不过瘾，竟用皮鞭猛抽。卢茂林实在忍无可忍了。身强力壮的他奋起反抗，将恶少按倒在地，把往日所受屈辱，化作愤怒的铁拳，痛快淋漓地一阵猛打猛砸，打得地主崽连连告饶：“别打死我！我给你磕头！我从你胯下钻过！”

卢茂林住手之时，才突然明白，他已将自己的饭碗打砸了。一不做二不休，三十六计走为上。幼小的他，只身一人离别肖家场逃到合川县城，“身上只带了二十四个小钱”。^①

在合川县城，卢茂林一则举目无亲，二则身无分文，因此过了一段流落街头乞讨为生的凄惨日子。后来终于有一家裁缝铺的老板看中了他，雇他当了个伙计。他不仅包揽铺子里所有杂活，还学做裁缝。他尽管任劳任怨，辛勤劳作，但所获甚少，仅够糊口。因为唯利是图的老板只把憨厚忠诚的卢茂林视为赚钱的工具。

在裁缝铺待了几年后，卢茂林渐渐意识到，再已不能这样贫困地生存下去，必须寻求新的活路。当时，荣昌、隆昌盛产麻布，名闻全川。合川县城里一些个布商，专门雇人到荣昌、隆昌去买麻布，挑回合川县城来卖，以赚取差价求富。为布商作运力，工资颇为优厚，还能立即兑现。卢茂林于是离开裁缝铺，专门给布商作运力。时间一长，他摸清了做麻布生意的规律。“第一，包装布匹的粗麻布，运到商店后，成了废物，一般不用。于是从布商手中，用贱价买来，拿回家后稍加修理，转卖给贫苦人家，从中获取微利；第二，挑运麻布之外，自己也捎带少量麻布，回县后分给邻居，卖价比市价约低。既方便了邻里，又增加了收入。”^②如此这般，长期的辛苦奔波加上省吃俭用，卢茂林有了些微积蓄，便不再给布商作雇工，“开始自买、自挑、自卖，作起挑运麻布营生的小贩来。由于他诚实、忠厚、公道，又肯帮助人，合川县城里的居民都喜欢买他贩卖的麻布，亲昵地称呼他‘卢麻布’，渐渐地

① 卢国纪：《我的父亲卢作孚》页3，重庆出版社，1984，重庆。

② 罗中典：《卢作孚先生简介》《合川文史资料选辑》（第二辑）页44。

在全县出了名。”^① 并娶贫家女为妻，在合川城安了家。

卢作孚的家族不是“诗礼簪缨”的名门望族而是世代农家，他的家不是“钟鸣鼎食之家”而是由贫苦农民转变成的小本经营的商贩之家。他的家族没有留给他堪资夸耀的荣光，他的家庭没有提供给他足以倚赖的权势和财富。命中注定，他要成就一番辉煌业绩必经艰难坎坷之途，必靠自己超拔卓厉的苦心奋斗。但可喜的是，“卢麻布”遗传给了卢作孚诸多优秀禀赋。其一，永远不满现状，力求超越环境的拘囿，成就崭新的事业和自我。在“卢麻布”那里，由放牛娃至裁缝铺的学徒、替人挑麻布到为自己挑麻布，固不乏为生活所迫的因素，但这种对生存环境的挑战起而主动应战本身，则昭示其可贵的生命自觉性，闪烁着可能改变现状书写历史新篇章的令人欣喜的光芒。但是，“卢麻布”的缺乏文化修养——他是文盲，活动范围仅限于荣、隆二昌至合川，长期生存于社会底层，带给他诸种不可超越的弱点，将他的事业定格在原始、低下的水准。卢作孚接过了乃父的对生命的自觉性；拼命地自学，广泛攫取自然科学社会科学知识；广泛的考察，足迹遍于大半个中国并远达于美国、加拿大；广泛地交游，其对象有乱世枭雄、学界菁英，工人，农民以及贩夫走卒、引车卖浆之徒。于是他学识渊博、思维开阔、深谙民瘼、娴于世故人情，种种优点，表现在事业上则是高瞻远瞩。我们看，卢作孚的船队能走出嘉陵江，走出川江，走出长江，冲向蔚蓝大海，便是对他高瞻远瞩、深谋远虑的极好诠释，亦是对其乃父优秀品质的创造性地继承与宏扬。其次，“卢麻布”对人对事忠厚、诚实的品格，也被卢作孚禀受和发挥。“卢麻布”的勤俭不奢，吃苦耐劳的优秀气质，更由卢

^① 卢国纪：《我的父亲卢作孚》页3。

作孚推展到极致。生于卑贱的卢作孚拥有一个兼具诸多美德的父亲，这是他难得的幸运。

据说，卢作孚后来成了誉满九州的爱国实业家，声震寰宇的中国船王，很令家乡父老迷惑：你卢作孚凭啥子要发达呢？算来算去，他们豁然开朗：他是托祖宗的福！不是因为祖上遗下珍宝财富，而是他祖父卢仲义的坟埋得好。据称，一贫如洗的卢仲义死后竟无葬身之地，经卢茂林向一地主苦苦哀求，终于获得了很小的一块牛滚凼。乡人们说，“牛滚凼是块福地，因为卢家老人有福，才得葬此福地，因而子孙发达”。^①用迷信来解释历史，不仅仅是可笑的，而且是根本错误的。

儒学“亚圣”孟子在考察历史上著名政治家的发达史时指陈：舜、传说、胶鬲、管夷吾、孙叔敖、百里奚之所以能从卑微屈辱的境地中崛起，一跃而成耀辉青史的角色，实质性因缘在于“生于忧患而死于安乐”。^②换言之，忧愁患害足以成就大业，安逸快乐反而会使人一无所成。孟子的识见，颇具说服力。一代伟人毛泽东在潜心研读中华古典时指出，“贫人、贱人、被人看不起的人、地位低的人”，反而“生力旺盛，迷信较少，顾虑少，天不怕，地不怕，敢想敢说敢干”，富于创造精神，为国家社会做出巨大贡献。^③可谓破的之言。

卢作孚能超越卑贱，走出合川，走出中国，名扬域内外，成为伟大的人、高尚的人、纯粹的人，靠自己对乃父优秀品性之承袭和不懈努力、奋斗得来，全不靠祖上荫庇和侥幸得来。

① 《合川文史资料选辑》（二）页44。

② 《孟子·章句下》。

③ 《毛泽东读文史古籍批语集》页12，中央文献出版社，1993，北京

2. 天赋得到第一次爆发

少年卢作孚，聪明懂事，爱劳动，尚节俭，待人谦逊和蔼，求知欲特旺。

他不仅没有富家子弟无忧无虑嬉戏的欢乐时光，还时常饱受吃不饱、穿不暖之苦。但他从无怨言，从不向父母兄长提出任何不切实际的要求。由于父亲长年累月在外奔波，家中一切杂务全落在母亲身上。穷人孩子早熟、早当家。小卢作孚用他瘦削的双肩为母亲分担重负：天天帮母亲做家务，照管弟弟。他从小便具宽容博大的胸怀，宁可人负我，不可我负人，比如小卢作孚在家里家外就从未与人争吵、斗殴过，这种优秀品德伴他一生，使他朋友遍天下。

卢作孚就像历史上许多伟大人物一样，从小便对学习知识表现出极其浓厚的兴趣，“凡事总要问一个为什么，寻根究底，不弄明白不罢休”。^①

卢作孚的父亲是个文盲，不识字，也不会算数，因而在生意场上深受没有文化之苦，吃过不少亏，上过无数当。他鉴于卢作孚求知欲特旺，便痛下决心送他上学堂。他的要求不高，只要卢作孚认得几个字，识得几个数，能胜任贩卖麻布这个工作便够了。

1900年，卢作孚与兄长志林被送到北门外一家私塾里读书。卢作孚的天赋得到了第一次爆发。他的儿子卢国纪回忆说：“我的父亲得到这个读书的机会，高兴万分，每天鸡鸣即起床，跟我的

^① 卢国纪：《我的父亲卢作孚》页5。