

中华民国史丛书

人物系列

周凝华
田海蓝 著

卢作孚和 民生公司

卢作孚亲手创办的民生公司，在我国航业的发展速度和规模上是首屈一指的，他所提倡的企业精神及为企业制定的规划，至今对我们仍有借鉴意义。该书介绍了卢作孚奋斗的一生，以及民生公司在同外国争夺川江航运权，在抗战中为民族作出的牺牲和贡献，其解放后在党的帮助下走向新生的历程。

河南人民出版社

编 辑 说 明

中华民国史是中国历史的重要组成部分。用马克思列宁主义的观点和方法研究中华民国史,是历史科学工作者的一项重要任务。

中国共产党十分重视对中华民国史的研究。周恩来、董必武多次号召编修中华民国史和重修清史。1956年制定全国12年科学规划时,中华民国史的研究被列入重点项目。1983年,邓颖超在全国第四次文史资料研究工作会议上,再次强调研究中华民国史的重要性。

开展中华民国史的研究,有助于人们了解中国近代社会历史的发展,认识中国新民主主义革命的必然胜利和北洋军阀、国民党南京政权必然灭亡的历史规律;也可以使广大群众深刻理解中国革命胜利的曲折过程,加深对中国共产党和社会主义祖国的热爱,提高建设祖国、实现四化的信心和决心。

本《丛书》是中华民国史研究工作者的学术研究成果。我们希望它的出版,能对中华民国史研究活动的广泛开展起促进作用,并能在广大群众中普及民国史知识。

本《丛书》拟通过较系统地研究中华民国时期的著名人物、事件和专题,全面反映这一历史阶段的政治、经济、军事、科学、文化等各方面的情况。它收录的范围,从孙中山领导资产阶级民主革命起,至1949年中华民国覆亡止。

本《丛书》要求史料翔实可靠,观点正确,文笔流畅。对历史人物和历史现象,要用历史唯物主义的观点,给以实事求是的、恰当的分析 and 评价。

本《丛书》从 1987 年开始,由河南人民出版社陆续出版。

《中华民国史丛书》编辑委员会

1987 年 11 月

序 言

卢作孚(1893~1952)是我国著名的爱国实业家,为发展我国的航运事业做出了杰出的成就,他与张之洞、张謇、范旭东齐名,被毛泽东称誉为我国实业界“不能忘记的人”。

卢作孚的事业当首推由他创办和经营的“民生实业股份有限公司”(即民生公司),《卢作孚和民生公司》展现了卢作孚丰富多彩的人生经历以及民生公司从无到有、发展壮大的艰难历程,留给了我们许多思考。

卢作孚是四川省合川县人,出身于贫农家庭。少时只读到小学毕业就因家境困难而辍学,他是靠勤奋自学而成才的。青年卢作孚在孙中山民主主义革命思想影响下加入“同盟会”,参加过四川保路运动和辛亥革命,从事过新闻和教育工作。

1925年,卢作孚在孙中山“实业建国”思想影响下,选择了“实业救国”之路。这年夏天,他白手起家,通过集资创办民生公司。但由于帝国主义垄断川江航运,加上华轮自身经营管理问题,华轮航业十分不景气,连年亏损,有钱人多不愿投资航运。卢作孚原计划集资2万元,实筹资仅8000元,但他仍自筹路费到上海订造了一艘造价为3.5万元的小火轮,通过亲友们的东挪西借才凑足钱款,开回小轮。小轮被命名为“民生”号,寓意推崇孙中山民生主义

的推崇。

1926年7月,民生公司开始营业,卢作孚任总经理。由于他采取了“避实就虚”的经营策略,并大力改善经营管理,一年内不仅还清了债务,还盈利2万元,民生公司初战告捷。

接着,卢作孚又实施“化零为整,统一川江航运”的方针,使民生公司走上了迅速发展的道路,在竞争中把外轮公司“挤”出了川江,并把航线拓展至上海,还在万县、宜昌、汉口、九江、南京、上海等地设分公司或办事处。到1937年全面抗战爆发前夕,民生公司股本达350万元,资产达1215万元,轮船46艘,职工近4000人,仅10年时间,在长江航运的实力上接近经营了60多年的官办企业招商局,成为我国最大的民族资本航业。其发展速度为中外罕见。

卢作孚因经营航业成功,1938年在民族危难之时受命为交通部次长。由他指挥民生公司抢运4个师2个旅的川军出川抗日,以及西撤难民和物资入川。特别是武汉失守后,民生公司承担了川江90%以上的大撤退任务。在敌机狂轰滥炸的险恶形势下,卢作孚亲赴宜昌,率民生公司员工苦战40昼夜,将堆积在宜昌的10万吨物资及9万余难民平安转运入川,被誉为“中国实业界的敦克尔克之役”。民生公司在抗战中付出了重大牺牲,先后有116人献出了生命,伤残60余人,损失大小船只20余艘。

卢作孚在发展民生公司过程中,具有“以航业为中心,发展多种产业”的经营思想。从为了修理船舶而建立的民生机器厂开始,到抗战中为保证航运燃料而投资煤矿业,为造船和修船而投资机器冶炼业,扩展到为获高额利润而投资纺织业、保险业、商贸业等等,使民生公司在抗战中发展成为以航运为主体、跨行业的大型民营企业集团。其资产总额到1945年抗战胜利时达59亿多元。

正是逐步拥有这样巨额的资产,卢作孚基本上完成了由川江而长江,由长江而海洋的最后计划:发展海运,走向世界。到1947年,民生公司拥有各种轮船120艘,驳船33艘,职工近万人,航线拓展到台湾、香港、日本、越南、泰国、菲律宾、新加坡等地,初步实现了海运蓝图。

但由于买办资产阶级利用政府权力刁难排挤民生公司,加上内战及国统区的恶性通货膨胀,以及腐败的政府风气对民生公司的严重腐蚀、劳资矛盾尖锐等等,终于使民生公司陷入困境。民生公司的困境并不是卢作孚经营方针决策的失误,而是由于“生不逢时”。根本原因在于,在内忧外患的旧中国,民族资本的发展是有限的。尽管如此,卢作孚与民生公司的成功之道对我们今天仍有一定的借鉴意义。

卢作孚为了救国强民,立志办航运,决心为国家争回航权,不让利权外溢,要让中国人扬眉吐气。他的爱国情愫与执著追求是那样激越。他表示:“我们还要与列强从事海洋航运的竞争,东至太平洋,西到大西洋,都要飘扬悬挂有‘民生旗’的海船。”他对外国殖民者侵占中国的主权,尤其是航运权疾恶如仇,当他知道没有在中国内河取得航运权的挪威商船却挂着挪威的国旗在长江上畅通无阻时,义愤填膺,专门找到有关部门与之理论,之后便再没有见到挂挪威国旗的商船。1929年,卢作孚出任川江航务管理处长,他对川江外轮拒不接受中国士兵上船检查的现象极为不平,在码头工人的支援下,迫使外轮允许中国士兵登船检查,开创了内河港口对外轮进行登船检查的先例,赢得了社会各界特别是航业界的称赞。卢作孚提出以民生公司为核心统一川江航运,完全是为着聚集力量同外轮竞争,“省略先进国家产业内部自相竞争失败的历程,”受到了人们的信赖和支持。当抗日战争爆发后,有人担心民

生公司的航运事业会毁于一旦，卢作孚则表示：“国家对外的战争开始了，民生公司的任务也就开始了。我虽说不能到前方去执干戈以卫社稷，拿起武器打敌人，当就本身职责上，要努力去做一员战士，以增强抗战力量。”卢作孚正是以一名战士的姿态，带领公司职工奋不顾身地投入到抗战运输中。卢作孚的爱国赤诚，成就了他的事业和理想，是十分值得人们尊敬和仿效的。

卢作孚留给人们的一笔重要遗产是他的经营管理思想。民生公司是我国近代企业第一个进行科学管理的公司，卢作孚为此付出了艰辛的创造和毕生的精力。

民生公司的经营思想和经营方针，打破了我国民族资本发展初期为“利润而生”的旧式模式，把宗旨定为“服务社会、富强国家”，“个人的工作是超报酬的，公司的任务是超利润的”，“看一个人的成功是看他报效了社会多少，看一个事业的成功是看这个事业帮助了社会多少”。卢作孚从爱国主义立场出发，以赶走殖民统治、富强国家为立足点，提出把个人、公司、国家、民族的利益紧密结合的经营思想，这在旧中国的企业中是十分耀眼的，这也正是民生公司事业能发展壮大的一个重要原因。

民生公司的人才管理和职工培训也是颇具特色的。

1934年卢作孚出版了一部专论《中国的建设与人的训练》，对人的培养、管理、训练、使用等作了许多精辟论述，他认为在解决一切问题之先，是解决人的问题，是训练人如何去解决问题，只要人成功了，事业就会成功。他把关于人的管理、培训具体运用到民生公司的人事管理之中，作了许多开创性的工作。

首先，在职工录用上完全摒弃了旧式民营企业中看似天经地义的“任人唯亲”的用人制度，采取了“低级人员过考，高级人员过找”的录用原则，对凡是进公司的一般人员，公开登报，自愿报名，

通过考试,择优录用;对少数学有专长或公司急需的专门高级人才,登门拜访,礼聘厚待。对招聘进公司的人员,进行一系列岗前和在岗培训,进而以考核、晋升、奖惩、福利等一系列配套制度进行管理,对人才十分珍惜,人尽其才,才尽其用,形成了一套能使职工长时期保持积极进取精神的用人制度。

其次,值得一提的是民生公司的会议管理制度,卢作孚称其“是促进事业的唯一方法”,是适应现代企业“商讨式”管理的最好方法。“商讨式”就是管理者与职工的对话,会议是对话的良好途径。采用会议“商讨”,思想上可以相互沟通,情况上可以相互明了,办法上可以密合效仿。但会议不能随意召开,要制度化、规范化。民生公司制度化的会议以每天的“朝会”、每周主干会、每半月的经理联席会和每月的船员大会效果最好,会议时间大都限制在一个小时以内。每天的“朝会”极具效果。前一天的工作通报,今日的工作要点,一天来发生的重要事件,奖惩人员名单,特殊情况报告,负责人的演讲等,是“朝会”议程的主要内容,会议时间15分钟,会议开得紧凑、有效。

最后,想说一下“民生精神”。卢作孚最重视的是“企业人”的管理,以人的教育、培训、使用为支点,倡导一种企业精神,他把这种精神命名为——“民生精神”。从职工进公司工作的第一天起,时时、处处都能感受到这种精神力量的驱动,把这种精神注入职工的行为意识之中。卢作孚以高屋建瓴之势,把爱公司、爱事业、爱国家的企业经营目标融于公司各个部门、各个时期的管理措施之中,变成职工的精神支柱和行为准则,这在本世纪三四十年代旧中国的企业管理中,属于一种崭新的创意。无独有偶,50年代在美国兴起、80年代风靡全球的“企业文化”现象,与卢作孚的“民生精神”如出一辙。就一般意义上讲,“企业文化”的核心是在企业中树

立“以人为本”的管理体系，以文化内涵支起企业的精神构架。卢作孚创意的“民生精神”早于企业文化几十年，出自于中国的民营企业之中，实属难能可贵！

卢作孚人格力量的影响，对推进民生公司事业在困境中发展、在逆境中壮大，起了榜样的作用。

极富事业心而又极为俭朴的卢作孚，长年着一身三峡粗布中山服，剪一个平头，穿一双布鞋，与民生公司总经理的“身份”极不协调。卢作孚在公司中没有一份股权、一分私产。股东们为酬谢他给他“赠”了一些“干股”，但他从未领“情”，不拿分文红利。除了民生公司总经理一职外，卢作孚还曾身兼数职，在政府部门中也担任过像交通部次长、全国粮食局局长这样的要职，但他仍是那份“打扮”，从不领一份兼职工资，而是将所有的兼职工资、车马费等全都交给民生公司办社会福利事业。卢作孚家住的四十来平方米的住房还是租的公司的，没有一件时髦的家具，因为缺少桌凳，家里人平时都站着吃饭。卢作孚本人经常在公司食堂就餐，“一菜一汤”，记账给钱，他请来的客人或是来看他的客人，也一律在食堂就餐，费用由卢作孚付给，从不揩公司的油。他对家人对亲属要求也十分严格，因事乘民生公司的船，都必须照章购票。在他任全国粮食局长时，他的妻子仍然在重庆街头排队购米。卢作孚的工作用车从不让家人单独使用。他常对子女讲，我不会有寸土片瓦、金银财宝留给你们，我留给你们的就是做人的道理，做事的本领。无怪乎美国《亚洲与美洲》杂志 1944 年在一篇评论卢作孚的文章中称他是“中国实业界第一号创造奇迹的人，是一个没有受过学校教育的学者，一个没有现代个人享受要求的现代实业家，一个没有钱的大亨”。黄炎培先生也称卢作孚“不矜夸、不骄傲……是吃苦耐劳的，是大公无私的，是谦和周到的，是明决爽快的，是虚心求进的，

是富于理想而又勇于实行的。”

卢作孚的爱国精神,创业精神,勤学精神,艰苦精神,廉洁精神,都值得我们汲取。

我们不会忘记卢作孚先生。

毛 磊

1996年12月15日武汉

目 录

编辑说明	(1)
序言	毛磊 (1)
引子 金色的长江航线	(1)
一、卢作孚的青少年时代	(9)
小贩家世	(9)
苦学蓉城	(12)
识道上海	(17)
从教十年	(20)
二、卢作孚的抉择与民生公司的崛起	(37)
投身航业	(37)
艰难启航	(46)
受命峡防局长	(56)
三、卢作孚的“一桩事业”与民生公司争夺川江航权的斗争	(61)
“航务处长 非他莫属”	(61)
华东与东北之行	(67)
“化零为整” 统一川江	(73)
川江角逐的胜利	(80)

担任四川建设厅长	(95)
四、民生公司的发展壮大与卢作孚的经营管理	(102)
发展长江航运的成功	(102)
开辟“三段航运”	(109)
立足航运 开办多种产业	(115)
立足实业 兴办文化教育事业	(125)
卢作孚成功的秘诀:技术与管理	(137)
五、卢作孚的中国现代化追求与职工的民生精神教育	(158)
急切的中国现代化追求	(158)
建设现代集团生活	(163)
实验现代理想社会	(173)
倡导民众科学教育	(185)
培育“民生精神”	(191)
创造“民生世界”	(200)
六、卢作孚的救亡活动与民生公司的战时发展	(208)
参加紧急抢运	(208)
“中国敦刻尔克”之役	(213)
拓展后方航运	(221)
扩大附属企业	(228)
广泛投资产业	(236)
发展中的隐忧	(246)
七、卢作孚的海运蓝图与民生公司的困境	(254)
出席国际通商会议与海运蓝图	(254)
加拿大借款造船一波三折	(264)
海洋航运的喜与忧	(272)
民生公司深陷困境	(280)

卢作孚“好梦难圆”	(291)
八、卢作孚率船归来与民生公司的归宿	(298)
从香港率船归来	(298)
恢复生产	(308)
公私合营	(312)
附 1: 民生公司 1949 年船舶一览	(318)
附 2: 卢作孚年谱	(324)
后记	(335)

引子 金色的长江航线

民生实业股份有限公司(简称民生公司)是我国近代航运史上最大的民营轮船公司,它诞生在金色的长江航线上。它的总经理卢作孚先生是被毛泽东称之为不能忘记的近代四个实业界人士之一。卢作孚是长江水哺育成长的千千万万个优秀企业家的代表。

长江,这条母亲河,哺育着华夏之邦的历代子孙。长江流域,土地肥沃,物产丰腴。水稻产量占全国总产量的70%,棉花、油菜、芝麻、蚕丝、茶叶、烟草、麻类等多种作物也十分丰富;得天独厚的水力资源,占全国水力资源的2/5以上,相当于美国、日本、加拿大三国水力资源的总和;长江流域的矿产资源,蕴藏量居世界首位;长江三峡的雄姿奇态,更是驰名世界。

长江流域的每寸土地,每座山峰,每一滴水,都在为人类造福;长江为人类的交往和物资交流,提供了巨大的运输能量。有人初步计算过,长江主航线的运输能力,相当于30条贯通中国腹地的京广铁路,素有“金色航线”之称。

打开长江航运史册,早在春秋战国时期,长江航运就相当发达。那时,长江沿岸不仅有专业从事航运的船员(木客),而且已有专门造船的工场(船官)。据《史记》载,这个时候往来长江的船只如流云穿梭,航线从巴蜀腹地直达吴、楚,“秦西有巴蜀,大船积粟,

起于汶山，浮江而下，至楚三千余里”。到了隋唐，长江的木制巨舟，已可出海远航，通往日本、南洋诸国。

18世纪60年代，欧洲发生了工业革命。随着蒸汽机的发明与制造，欧洲各国先后在船上装置了动力机械。机械动力取代了风帆动力和人工划桨，铁船和钢船逐渐取代了木船，给水运事业开创了崭新的世界，使水上运输面貌焕然一新，欧美及日本的水上运输事业有了空前的发展。而我国清政府闭关自守，愚昧腐朽，妄自称大而拒不引进国外的先进造船技术，木壳船体和靠人工摇橹的动力变成了近代动力船舶的落后陪衬品。我国的造船业和航运业远远落后了。

1840年中英鸦片战争后，英国资产阶级凭借船坚炮利打开了中国的大门，封建的中国一步步沦为半殖民地半封建的国家，长江航权逐步落入殖民者之手。1848年8月签订的中英《南京条约》，规定上海为通商口岸，1858年，英法侵略者胁迫清政府签订的《天津条约》又规定，“长江一带各口，英商船只俱可通商”。1876年清政府被迫与英国侵略者签订的《烟台条约》中，增辟湖北宜昌为通商口岸，指定大通、安庆、湖口、武穴、陆溪口、沙市等6镇准许外国船停泊。到了1895年中日甲午战争后，清政府与日本侵略者签订了《马关条约》，条约除添设沙市、重庆、苏州、杭州为通商口岸外，还规定日本人在中国各通商口岸可从事各项工艺制造，允许其将各项机器装运进口。日本在中国制造的货物享受进口货物同等特权。1899年，英帝国主义派赫德夺取了中国的海关特权，他担任中国海关总税务司长长达45年之久，以所谓“中国海关”的名义制定了一系列旨在限制中国航运发展、有利于帝国主义各国霸占中国航权的反动政策，《修改长江通商章程》便是其中最突出的一个。这个“章程”除重申历次帝国主义侵华条约中所规定的长江通商口

岸允许外国船只自由通航外,还规定长江内地的芦沟港、江阴、泰兴、天星桥、宜兴、荆州、黄石、黄州等8处专供外国船只靠泊和旅客上下,不准中国轮船停靠。帝国主义各国凭借在侵华战争中所获得的各种政治上的特权,纷纷派轮船公司进入我长江内河,垄断了我国长江航运,对我国进行经济侵略。截止民生公司开办前夕的1920年,据统计,各主要帝国主义国家在长江开航的轮船公司,英国有17家,美国有8家,日本有7家,德国有5家,法国有2家,俄国有2家,挪威有2家。平均日行船只最多时达137艘。悬挂着各国国旗的外轮,在长江上耀武扬威,横冲直撞。中国的内河长江,变成了各帝国主义逐利凌人,吸吮中国劳动人民血汗的大动脉。

首先进入长江航线的第一家外商轮船公司当推美国旗昌轮船公司。旗昌轮船公司于1852年在中国创办,拥有客货轮17艘,总吨位25800多吨,被称为“东亚最大的商业船队”。旗昌公司的轮船主要航行于上海至汉口之间。在它航运的盛世年代,平均每年净得纯利800万两白银,利率高达50%以上。

继旗昌轮船公司之后,在长江航线上开业的另一家外商轮船公司就数英国的怡和洋行了,它创办于1867年,极盛时拥有轮船40余艘,总吨位在5万吨以上,主要营运上海至汉口间的客货,年盈利平均在400万美元以上。

英国太古洋行,是航行于长江的又一家最大的外商轮船公司,它创办于1877年,拥有江海轮船74艘,总吨位16.4万余吨,在我国长江及沿海航线上实力最雄厚。

此外,还有日本的邮船会社、日清汽船会社等。

以上这几家主要外商轮船公司,在19世纪末20世纪初,基本上控制了长江中下游的航运。至于我国官办和商办的各长江航运

公司,大都资本薄弱,船舶甚少,加之缺乏现代管理,经营效益差,在外商轮船公司的竞争和扼阻下,发展十分缓慢,有的开张辄止,不断有公司宣告破产。

我国开办最早、船只最多的轮船公司是官办的轮船招商局,它于1872年由李鸿章督办,据1926年统计,拥有江海轮船33艘,其中航行于长江的轮船10余艘,总吨位为4.3万余吨。此外,航行于长江的其它较大的民营轮船公司有:1909年创办的宁绍商轮公司,有轮船10艘;大达轮船公司,有船10艘。1915年创办的三北轮船公司,有船15艘。1919年创办的鸿安轮船公司,有船3艘。

长江上游,即湖北宜昌以上长江水系及各支流,称为川江。其中,最主要的是从宜昌起上溯647公里到重庆,再上溯372公里至宜宾,属川江主要水道。从宜宾西上之金沙江,北上之岷江,又在泸县汇流之沱江、在重庆汇流之嘉陵江、在涪陵汇流之乌江,均属川江支流,属次要水道。

川江险滩多,暗礁多,水流急,航运向来艰难。川江之险,如《川江滩险录》中所描述:

江水涨落,夷险立殊,毫厘之失,生死顿异,顺流入楚,不啻乘虚御风,朝辞白帝,暮宿江陵,诚非欺人之辞,然溯江上行,则人与石争,船与水让,黄鲁直诗:“命轻人鲜甕头船,日瘦鬼门关外天。”刘禹锡诗:“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。”可为川江滩险写照。

因而,打通川江轮船航运,正如“蜀道之难,难于上青天”。帝国主义各国的冒险家,都覬覦地广人多、物产丰富的四川天府之国这块宝地,千方百计图谋打通川江的轮船航运。

早在1861年,一批英法冒险家私乘帆船入川,侦探川江航道,