

卢作孚

民
一代船王
国

莫 玉◎著



中国财政经济出版社



卢作孚

民
一代船王
国

莫 玉◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

卢作孚：民国一代船王 / 莫玉著. —北京：中国财政经济出版社，2013. 11

(中国梦系列)

ISBN 978-7-5095-4920-9

I. ①卢… II. ①莫… III. ①卢作孚 (1893~1952) —传记 IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 265656 号

责任编辑：潘 飞

文字编辑：魏 超

责任校对：新 言

装帧设计：张子航

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

营销中心电话：010—88190406 北京财经书店电话：010—64033436

北京科信印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

710×1000 毫米 16 开 17 印张 190 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定价：38.00 元

ISBN 978-7-5095-4920-9/K · 0020

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010—88190744

反盗版举报热线：88190492 88190446

前 言

新中国成立初年，毛泽东曾对黄炎培说过，在中国近代历史上，有四个人是我们万万不可忘记的，他们是：搞重工业的张之洞，搞纺织工业的张謇，搞交通运输业的卢作孚，搞化学工业的范旭东……

在这四人当中，张之洞 26 岁时考取进士第三名，成为“探花”；张謇在 1894 年考中状元；范旭东留学日本十余载，回国前任教于日本京都帝国大学；而卢作孚却只是小学毕业。是什么样的经历，让毛泽东把一个只是小学毕业的人与这些探花、状元、留洋生相提并论呢？

卢作孚小学毕业即辍学，但他坚持自学，后来当老师，做记者，成为报纸主笔，担任公职后在军阀割据的四川大刀阔斧地实行改革……这些都只是前奏。

他以一个文人的身份，在身无分文的情况下，创办了著名的

民生公司。在他的领导下，民生公司的航运业务以一条 70 吨的小船起家，迅速壮大，不仅兼并了川江上所有的中国轮船公司，还沉重打击了外资轮船公司的嚣张气焰，以一己之力，收回了川江上的内河航运权。抗战爆发后，卢作孚更是以民生公司一家之力，完成了国民政府战略性西撤的计划，向大后方抢运大批军工企业的战略物资，为中国抗战事业作出了不可磨灭的贡献。民生公司实施的此次撤退被称为中国的“敦刻尔克大撤退”。到 1949 年，民生公司已拥有 148 艘江海轮船，投资了 60 多个企事业单位，成为中国最大和最有影响力的民营企业集团。

卢作孚是川江上的一代霸主，是傲视群雄的船王，是那个时代的一个传奇……

作 者

目 录



1 历史记住了这段时光——“1938 大撤退” / 001

中华危急 / 001

沉船阻敌 / 005

雪中送炭 / 010

战事又起 / 015

飞抵宜昌 / 017

分段运输 / 020

公司账目 / 025



2 穷人的孩子早当家——励志成长 / 029

贫苦出身 / 030

初入学堂 / 034

辍学后发奋自学 / 036

不该失败的失败 / 039



3 胸怀远大的理想——最年轻的革命党人 / 042

革命救国思想的萌发 / 042

革命党 / 046

经历辛亥革命 / 052

革命失败 / 055



4 投身社会的选择——提笔救国 / 061

初为人师 / 061

闯上海 / 066

结识名流 / 072

牢狱之灾 / 075

五四风云 / 080

出任公职改革教育 / 084

教育救国失败 / 092



5 实业救国的梦想——初创民生公司 / 096

一个公司的诞生 / 096

民生号 / 101

改革 / 109

造福一方 / 115

-  6 担负的责任——峡防局局长 / 121
- 除匪 / 122
- 改造北碚 / 124
- 整顿航运 / 130
- 日本船“云阳丸”号 / 135
- 与军阀们的“战斗” / 140
-  7 放眼全国的雄心——出川考察 / 143
- 第一站：上海 / 143
- 日本人的东北——第二站 / 148
-  8 击败洋人——成就川江霸业 / 156
- 一统川江 / 157
- 与外国公司的竞争 / 163
- 再进官场 / 172
-  9 卢作孚的真性情——八年抗战 / 178
- 交通部次长 / 180
- 粮食局局长 / 184
- 民生公司的付出 / 189



10 无悔的付出——只为充满希望的未来 / 193

艰难的胜利 / 193

参加国际会议 / 197

初识西方世界 / 200

借款造船 / 205

背后的较量 / 209

新的希望 / 217



11 即便是命运弄人——最后的尊严 / 224

风云四起 / 224

救船 / 235

在香港的日子 / 242

北归 / 249

最后的尊严 / 256

历史记住了这段时光——“1938 大撤退”

1937 年 7 月，中国人民的抗日战争全面爆发，中国军队在华北和华东两个方向上抵御日军的进攻。然而，敌我力量悬殊，国土一寸寸沦陷。华东地区是当时中国现代工业的集中地，华东沦陷，意味着中国近代工业将受到毁灭性打击，“抗日”将成为空谈。于是，在抗击侵略者的同时，后撤华东及各地的重要厂矿机器及战略物资，成为仅次于前线作战的第二大任务。而在撤退的最重要时期——1938 年，卢作孚成为了指挥这场撤退的核心领袖。

中华危急

1937 年 7 月至 1945 年 8 月的抗日战争，是中华民族近代史

上遭遇的最大的一次民族危机。此时的中华民族已经到了生死存亡之际，千千万万华夏子孙为了国家和民族，不惜抛头颅洒热血，极尽个人之所能。在这当中，有一个叫卢作孚的四川人以一己之力，挽救中华命脉于生死存亡之际，他个人的行为，可以说事关8年抗战之成败。这卢作孚是何人？他一手创办了当时中国最大的民营轮船公司——民生公司，正是他和他的民生公司为抗战初期的大撤退做出了不可磨灭的贡献。

1937年8月13日，日军对上海发起进攻，叫嚣三个月内灭亡中国，历时三个月的“淞沪会战”爆发。整个战役期间，日军投入9个师团和2个旅团30万余人，对外宣布死伤4万余人；中国军队投入75个师和9个旅75万余人，经统计死伤30万人。这场战役是中国抗日战争中第一场重要战役，也是抗日战争中规模最大、战斗最惨烈的一场战役。战争中，中国军队付出了巨大的代价，但是仍然无法抵御日军优势兵力的进攻，上海的沦陷无可避免。

1937年11月12日，淞沪会战结束，尽管以中国的失败告终，但是却粉碎了日军三个月内灭亡中国的狂妄计划，同时也为长三角地带大批厂矿机器及战略物资内迁赢得了宝贵的时间。

以上海为核心的长三角地带集中了旧中国的核心工业，其中既包括与普通百姓生活密切相关的轻工业，也包括冶金、兵工等直接关系抗战前景的重工业。战事不利，上海及周边地区的失守成为定局。虽然中国有极大的战略纵深，可以不计一城一池的得失，但是中国的工业基础并不雄厚，一旦遭受损失就难以补充，为了抗战大计，重要的厂矿企业必须后撤。同时，许多爱国的民族资本家不甘心沦为日寇附庸，毅然决定向内地搬迁自己的厂矿

企业。于是，神州大地上一边进行着的是前线惨烈的战斗，一边进行着的是后方紧张的搬迁运输。

最初的撤退目的地是武汉。武汉有九省通衢之便利，北有平汉铁路可以直达北平，南有粤汉铁路连接广州，向东则有长江干流可达上海进而出海。如果以武汉为中心继续抗战，那么不论日军在南、北、东何方发动进攻，中国军队都能够借助有利的交通快速支援前线。同时，武汉也有相当的工业基础，旧中国军队装备最多的武器之一——“汉阳造”步枪就是在武汉汉阳制造的。

武汉的重要性不言而喻，为了守住武汉，国民政府可谓是煞费苦心。先后调集约 50 个军 130 个师共 100 万余人和各型飞机 200 余架、各型舰艇及布雷小轮 40 余艘，利用大别山、鄱阳湖和长江两岸地区的有利地形，组织防御，保卫武汉。日本方面虽然先后攻陷上海和南京，但是并没有达到预期的战略目标，中国政府的抵抗依然异常顽强，同时大批厂矿企业内迁，也使得日军无法摧毁中国的工业基础。在这种情形下，进一步攻击武汉也成为日军的必然选择。

1938 年 6 月，武汉保卫战打响。尽管武汉极为重要，但是指挥不力以及军队腐败使得前线部队节节失利。以马当要塞为例，该要塞由德国军事顾问设计，建成的是一条拦河坝式的阻塞线，并在两岸山峰险要处设有炮台、碉堡等，水面布置有水雷防线，设有暗礁，自沉大量船只，同时配备重兵防守，耗资巨大，坚固异常。蒋介石对它寄予厚望，认为它至少能阻止日军攻势一个月。但是，战斗打响后，日军仅四天就攻下该要塞。尽管中国守军拼死抵抗，但是苦于军队指挥不力，命令前后不一，再加上日军肆意使用毒气弹，中国军队准备不足，防不胜防。马当要塞

失守后，中国军队曾组织反击，然而血战十余次，却始终未能将其夺回。

随着前线不断失利，武汉也岌岌可危，集中到武汉的大批厂矿企业必须进一步后撤至重庆。当时重庆已被国民政府定为战时“陪都”，部分人员和设备已先期到达重庆。当时由武汉至重庆的陆路交通非常有限，规划中的川汉铁路始终未能建成，因而，主要的西撤路线就只剩下长江水道。

长江全长 6000 余公里，不同河段水文条件差异极大。以湖北宜昌为分界点，宜昌以上河段为上游，此段河流水急滩多，大船无法通行，只能靠小船实现运输。宜昌以下中下游河段适合大船航行，万吨轮可通武汉。由武汉向重庆撤退，大船最多可由武汉抵达宜昌，物资和人员再由宜昌转运至重庆。一时间，宜昌成为大撤退的关键节点。从武汉出发的大船装满物资和人员，到达宜昌后就再也无能为力。然而，宜昌并不安全，武汉距离宜昌不过 300 公里，日军飞机转瞬即到，随时可以对聚集在宜昌的人员和物资进行肆无忌惮的轰炸。

在宜昌中转的人员和物资必须及时抢运入川，然而，当时上游河段的运输能力却极为有限，能走上游河道的只有卢作孚民生公司的 22 艘轮船和 2 艘外轮，而民生公司单船运载能力只有 200~600 吨。到 1938 年 10 月武汉沦陷时，滞留在宜昌的物资还有 9 万余吨，人员超过 3 万人。按这样的运力计算，将全部物资和人员转移至重庆需要整整一年时间。

更为严峻的是，这年 10 月中旬以后，长江上游仅能保持 40 天左右的中水位，较大的轮船尚能航行，过后便是漫长的枯水期，大型设备根本无法入川。也就是说，所有的人员和物资都必

须在 40 天内运走。中国薄弱的工业基础一时间命悬于这区区 40 天！

往前是滚滚江水，向后是日寇追兵，如何抢运这些物资？这副巨大的担子落在了卢作孚身上。而早在 1937 年底南京沦陷后，为了适应战时需要，国民政府再次进行了调整，于 1938 年 1 月 1 日颁发了《调整中央行政机构令》，决定行政院下设八个部，即外交、军政、财政、经济、交通、内政、教育、农林部。这年 1 月 6 日，卢作孚被任命为交通部常务次长，同时兼任军事委员会下属的水陆运输委员会主会，负责统一调度指挥长江上的一切民用船只，包括民生公司、招商局、三北公司在内的所有大小小轮船公司的船只也都归这个委员会指挥。从 1938 年 1 月至 10 月间，卢作孚坐镇指挥完成了这场惊心动魄的大撤退。

沉船阻敌

1938 年初的一天，卢作孚正坐在民生公司位于汉口江汉路民生公司汉口分公司的办公室里有条不紊地处理大量的文件。突然间电报员手拿一份电报纸急冲冲地跑了进来，进门时连门都忘了敲，直接破门而入，大叫道：“总经理，出事了，出大事了！”电报员边说边把电报纸直接塞到卢作孚眼前。看到电报员如此不成体统的举止，卢作孚并没有像官老爷们那样训斥，他心里清楚，让电报员急成这样，看来真是出问题了。他接过电报员手中的电报纸，细细一看，他也不由得心里一惊：军委会怎么会下这么荒唐的命令！深吸一口气，他对电报员说道：“去把分公司几位负责人都叫来，我们要开紧急会议。”电报员接到命令后，立刻转

身出去，不一会儿，分公司的负责人都到齐了，没有一人拖拉延误。

卢作孚也顾不得跟诸位负责人客气了，拿着手中的电报纸，说道：“这是军委会刚刚发来的命令，要求各公司的轮船都开到田家镇凿沉塞江，以此来延缓日军的进攻。”他边说边把电报纸递给离他最近的一位负责人手上，接着说：“这个命令一旦执行，先不说公司的损失，单是眼前的西撤任务就无法进行了，日军一旦攻占武汉，抗战的基础可就全丧敌手了。这个命令我们民生公司一定是不能执行的。”

“的确不能执行，能在上游运输的船只就这么多了，沉在江里根本就是在浪费宝贵的运力。”

“眼下最要紧的是抓紧时间西撤，抢运战略物资和人员，沉船能阻多少敌？”

“必须抵制这条命令，这种做法阻不了敌也抢不出物资和人员，利少弊多。”

听完各位负责人的意见，卢作孚说，“既然诸位都认为不能沉船，那么我这去找他们撤销这道命令。眼下公司的事务有赖各位同仁了。”说完，卢作孚便匆匆离去。

很快，卢作孚就驱车来到了军委会办公地。尽管前线战事吃紧，但是军委会驻地的办公楼依旧装饰华丽，与其高高在上的权力甚是相衬。卢作孚抬头看了一眼，不由得叹了口气，迈着坚实的步伐走进大楼。

卢作孚是军事委员会下属的水陆运输委员会主会，守门的卫兵自然认得。他径直走向军委会办公室，表明来意后军委会数位委员纷纷表示，这个命令是军委会一致决定的，如果要更改，需

要全体委员共同讨论。对于这一答复，卢作孚自然知其用意，他说道：“既然如此，就请诸位立即重新讨论此命令，此事涉及我水陆运输委员会，不经我会同意，此命令恕难执行！”

军委会万万没有想到卢作孚会如此强硬，竟然敢以水陆运输委员会的名义抵制军委会的命令！当时战况对我方存在诸多不利，后撤是必然选择，负责组织后撤的水陆运输委员会其地位自然非同一般。迫于无奈，军委会只得赶紧召开会议，重新讨论。

在讨论会上，卢作孚指出：长江中下游的船只，船大而马力小，在川江不便于航行，凿沉了亦无不可；但长江上游的船只，皆为船小而马力大，适合川江航行，如果全部凿沉，川江航运力量将完全被毁坏，将来何以完成撤退运输？

但是军委会发出的命令岂能轻易修改，否则他军委会威仪何在？于是就有军事要员搬出“保卫武汉”的大帽子来压卢作孚。这位军事要员以咄咄逼人的气势说道：“当前重中之重是集中全国力量保卫武汉，任何个人、任何组织都不得干扰保卫武汉的大计，破坏保卫武汉的战略部署，就是通敌！”

卢作孚拍案而起说道：“保卫武汉？敢问这位将军，你有几成把握守住武汉不丢，可否敢立下军令状？一旦武汉战况有变，又无船西撤，这责任你是否敢担！如此不计后果简直就是鼠目寸光！杀鸡取卵！饮鸩止渴！”随即拂袖而去。

卢作孚的据理力争让军委会不得不慎之又慎，在卢作孚的强烈要求下，长江上游的所有轮船最终得以保存下来。从武汉西撤的计划得以继续实施，大量物资和人员源源不断地西进。

此次沉船并非国民政府第一次实施。在抗战期间，为了能够阻止日军沿长江西进，国民政府组织了数次大规模的沉船阻敌行

动。这些沉船行动在一定程度上起到了扼制日军进攻的作用，其中，最为知名的是“江阴沉船”和“马当沉船”。

“江阴沉船”是中国现代海军史上壮烈的一页，而“江阴沉船”形成的江阴堵塞线也是抗战中最大的堵塞线，像块鱼骨一样，死死卡住日本海军的喉管。

1937年7月28日，为了阻遏日本海军从东北长驱南下长江，蒋介石在南京中山陵孝庐主持最高国防会议，决定采用“以快制快”、“制胜机先”的对策，利用日本关东军与日军其他部队的行动暂未统一的有利时机，抢在敌人大部队向长江流域发动大规模进攻之前，选定长江下游江面最狭窄的江阴水域，在江中沉船，堵塞航道，再利用海军舰艇和两岸炮火，将长江航路截断。这样，一方面可以阻止日舰沿长江西进，另一方面可以将长江中上游九江、武汉、宜昌、重庆一带的70艘日军舰船和6000多日海军陆战队队员围而歼之。

国民政府海军部长陈绍宽于1937年8月1日奉令构筑江阴封锁阻塞工程，当晚即率“平海”、“宁海”等中国海军主力舰艇连夜驶抵江阴备战。12日抢干一天，即将事先驻此备用的逾龄陈旧舰艇8艘一一自沉于江底。它们是炮舰“大同”、“自强”、“德胜”、“威胜”、“武胜”；练习舰“通济”；鱼雷艇“辰”、“宿”；还有征用的商轮20艘；旋又增沉趸船8艘。9月25日，复将陈旧的“海圻”、“海容”、“海筹”、“海琛”4艘巡洋舰沉做辅助阻塞线。前后共沉大小舰艇、船舶43艘，达63800吨。又向各地征用民船、盐船185艘，装石子3000方填补空隙，工程浩大，构成具有国防意义的江阴阻塞线。

然而，由于汉奸间谍出卖机密情报，日本海军陆战队抢先一