

007332

中国水运史丛书

# 民生公司史

人民交通出版社

中国水运史丛书

# 民生公司史

胡子昂 

C220-3

人民交通出版社

# 中国航海史研究会

主任委员 胡家明  
 副主任委员 贵义和 马志义 高镇都  
 顾问 (以姓氏笔划为序)  
 马希德 卢东阁 田汝康 丘克辉  
 朱杰勤 庄为玠 何明德 陈嘉震  
 谢中峰 魏启宇

## 长江航运史编写委员会

主任 马志义  
 副主任 唐国英 顾永怀 邵可诚 张永泰  
 委员 (以姓氏笔划为序)  
 王一定 王吉荪 田恒生 孙靖亚  
 李冬青 李本可 邹恢庆 陈宣鼎  
 陈思本 张锡英 张先才 张后銓  
 庞永元 周 华 罗光琪 国都君  
 钟幼鹏 贺理富 高 鹏 郭士光  
 袁爱萍 袁英茂 黄振亚 黄耀荣  
 鞠殿海  
 刘惠农 陶 琦 贺崇陞 张 明  
 解莅民 张绍震  
 马志义 张后銓 陈建国 许 可  
 黄振亚 罗传栋  
 江天凤

# 中国航海史研究会

主任委员 胡家明  
副主任委员 贵义和 马志义 高镇都  
顾问 (以姓氏笔划为序)  
马希德 卢东阁 田汝康 丘克辉  
朱杰勤 庄为玠 何明德 陈嘉震  
谢中峰 魏启宇

## 长江航运史编写委员会

主任 马志义  
副主任 唐国英 顾永怀 邵可诚 张永泰  
委员 (以姓氏笔划为序)  
王一定 王吉荪 田恒生 孙靖亚  
李冬青 李本可 邹恢庆 陈宣鼎  
陈思本 张锡英 张先才 张后銓  
庞永元 周 华 罗光琪 国都君  
钟幼鹏 贺理富 高 鹏 郭士光  
袁爱萍 袁英茂 黄振亚 黄耀荣  
鞠殿海  
刘惠农 陶 琦 贺崇陞 张 明  
解莅民 张绍震  
马志义 张后銓 陈建国 许 可  
黄振亚 罗传栋  
江天凤

顾问 主 副 主 编 编

# 重庆长江轮船公司史志编委会

|   |   |     |     |     |     |
|---|---|-----|-----|-----|-----|
| 主 | 任 | 袁奕尧 |     |     |     |
| 副 | 主 | 徐志高 | 唐永智 | 罗海均 |     |
| 委 | 员 | 田恒生 | 刘育才 | 王理文 | 傅相诚 |
|   |   | 李巩成 | 林鸿彬 | 陈能锵 |     |

## 《民生公司史》编写人员

|   |   |     |     |     |    |
|---|---|-----|-----|-----|----|
| 主 | 编 | 凌耀伦 |     |     |    |
| 副 | 主 | 熊甫  | 傅相诚 | 袁智  |    |
| 编 | 写 | 李天元 | 周玉玮 | 包德延 | 袁芳 |
|   | 人 | 姚如衡 | 郑华生 | 吴兴策 | 陈俊 |
|   | 员 | 唐益民 |     |     |    |

# 重庆长江轮船公司史志编委会

|   |   |     |     |     |     |
|---|---|-----|-----|-----|-----|
| 主 | 任 | 袁奕尧 |     |     |     |
| 副 | 主 | 徐志高 | 唐永智 | 罗海均 |     |
| 委 | 员 | 田恒生 | 刘育才 | 王理文 | 傅相诚 |
|   |   | 李巩成 | 林鸿彬 | 陈能锵 |     |

## 《民生公司史》编写人员

|   |   |     |     |     |    |
|---|---|-----|-----|-----|----|
| 主 | 编 | 凌耀伦 |     |     |    |
| 副 | 主 | 熊甫  | 傅相诚 | 袁智  |    |
| 编 | 写 | 李天元 | 周玉玮 | 包德延 | 袁芳 |
|   | 人 | 姚如衡 | 郑华生 | 吴兴策 | 陈俊 |
|   | 员 | 唐益民 |     |     |    |

## 出版说明

一、中国水运史丛书包括以下若干门类的史书：

1. 综合性史书：包括《中国海港史》、《中国内河航运史》、《中国运河史》等部。

2. 内河航运史：包括各省、市、自治区的内河航运史和《长江航运史》。

3. 各海港史：包括沿海各主要港口的史书。

4. 专题性史书：包括《郑和下西洋》、《招商局史》、《民生公司史》等。

二、水运史的断限，统一按：鸦片战争（1840年）之前为古代史，鸦片战争至中华人民共和国成立（1949年10月1日）为近代史，建国以后为现代史。

三、这套丛书属专业史性质，是学术性著作，不是科普读物。读者对象主要是水运史专业研究工作者、一般史学工作者，具有中等文化程度的商业航海、水上运输、军事航海、渔业航海、海洋考察的广大从业人员，也可供对祖国航海有兴趣的青年阅读。

四、这套丛书，原则上由人民交通出版社公开出版。统一采用大32开印制。

五、这套丛书的编写出版，得到交通部、海军司令部、农牧渔业部水产局、国家海洋局及中国航海学会等单位领导的大力支持。参加本书的编写人员，主要是上述单位所属的生产、科研、教学以及各省（市、自治区）内河运输部门等单位的人员。还有国内若干大专院校、历史研究单位的专家、学者参加了本丛书的撰写、评审工作。因此，本丛书是集体劳动的结晶。

## 中国水运史丛书

### 总 序

中国，作为一个伟大的文明古国，屹立于世，已经有五千年的历史。中国的水运史，是中国文明史的重要组成部分，它对中国文明史的形成和发展，曾经产生过巨大的作用。

中国发展水运的自然条件，十分优越。大陆海岸线长一万八千多公里，河流五万多条，总长四十二万多公里，有大小湖泊九百多个。我们的祖先在很早以前，就在这块兼有大陆和海洋特征的广袤的国土上，利用优良的自然条件发展水运。

中国水运发展的历史，源远流长。早在新石器时代，已在天然河流上广泛使用独木舟和排筏。在浙江省河姆渡出土的木桨，证明在距今七千多年前，我国东南沿海的渔民已使用桨推进航海工具出海渔猎。春秋战国时期，水上运输已十分频繁。到了汉代，我国已有坚固的船舶，并已使用风帆和平衡舵，凭借季节风，远航到日本、朝鲜、东南亚和南亚各国。宋代已将指南针用于航海，这是我国古代航海技术上一项重大发明，它对人类文明的进步，有着重大影响。泉州出土的宋代海船，是我国当时与东南亚海上贸易繁盛的见证。明初郑和七次下西洋，组建了二百多艘海船，两万多人的庞大船队，历访了三十多个国家和地区，这是世界航海史上的壮举，使我国古代航海事业走上鼎盛时期。

我国港口的发展，在历史上有过光辉的篇章，早在春秋战国时期，燕国东部渤海沿岸即出现碣石港，以后发展为今天的秦皇岛港。汉代的广州港以及徐闻合浦港，已与国外有频繁的海上通商活动。广州、泉州、杭州、明州（今宁波）是宋代四大海港。

元代曾来我国游历的摩洛哥旅行家伊本·拔图塔在游记中称：泉州港“为世界最大港之一，实则可云唯一的最大港。”长江沿岸的扬州港，兼有海、河港口的性质，唐朝已是相当发达的国际贸易港了，当时大食、波斯的航商侨居者有数千人众。“天下三分明月夜，二分无赖在扬州。”可见当时的扬州是经济繁荣、人文荟萃之地。

我国内河航运的发展，与我国文明史更有着密切的联系。黄河，是中华民族文化的摇篮，古时很多王朝建都于黄河之滨，其重要因素之一，是由于可以利用黄河水运。长江水系，水资源丰富，有灌溉和舟楫之利，历来是我国繁荣富庶之地。我国运河建设的光辉历史，是举世公认的。南北大运河，最早起于春秋末期吴国开挖邗沟，以后经过隋、元两朝大规模的扩建和连接，最后形成一条纵贯南北长达一千七百余公里的大运河。这条运河无论从工程规模和建筑水平上看，在世界古代水运工程史上都是罕与伦比的。

近代中国水运史，是一部侵略和反侵略、压迫和反压迫的历史。鸦片战争后，一系列不平等条约的签订，使沿海海关和港口完全受外国人所控制，内河航行权丧失殆尽。中国海上和内河的广大水域，竟成为帝国主义者的天下！中国水运事业，在压迫下求生存，在反抗中求发展。1873年1月，成立了轮船招商局。民族资本主义的轮船业也随之逐渐兴起，先后成立了若干海上和内河航运公司，他们在近代水运史上，做出了重要的贡献。这一时期总的看来，水运事业有所发展，但发展缓慢，水运技术有所进步，但步履蹒跚。近代水运事业，孕育了中国最早的产业工人之一的海员，他们是推动近代水运事业发展的动力，他们的反抗斗争，在中国民主主义革命史中占有突出的地位。

建国以后的现代水运史，是最辉煌的篇章。在中国共产党领导下，伟大祖国已恢复和勃发着青春的活力，社会的发展，历史的进步，各项事业的兴旺，都是前所未有的。中国的水运事业，取得了过去任何时期不可比拟的伟大成就。远洋运输从无到有，

从小到大，现在已建成了一支包括具有各种船型的远洋船队。沿海和内河相继建成了一批现代化的港口和专业化的深水泊位，以及与港、航相配套的各种设施：集疏运系统、修造船工业、航务工程、通信导航、船舶检验、救助打捞、航域环境保护等，还建设了具有相当规模和水平的水运科研设计机构、水运院校和出版部门，初步形成了一个比较完整的水运体系，并正以比较高的速度向现代化迈进。

几千年的水运史，是一部经历盛衰起伏的历史。它是随着社会政治形势的变化而变化，随着经济因素的消长而消长的，归根结底，是受着社会生产力的推动和制约的。纵观中国水运史，虽然经过许多曲折，走过不少弯路，但成就始终是主流。对历史上的成败得失，应该按照历史唯物主义和辩证法的观点，透过反复的历史现象，认识历史事物的本质，从中总结正反两方面的经验，鉴古知今，古为今用。

人民，只有人民，才是创造世界历史的动力。几千年的水运史，是众多的先驱者和劳动人民经过艰苦奋斗创造的历史。从古代到中世纪，众多的航海者，远涉海洋，历尽艰辛，航行在中国沿海以及通向亚非的航线上，为中外的经济、文化交流做出了重要的贡献。隋朝开运河，参加运河施工的民工上百万人，死者不计其数，运河的建成，是无数劳动人民血汗的结晶，历史上曾出现过许多名垂青史的航海家、水运事业的建设者。如秦代的史禄，三国时的卫温，晋代的王濬、孙恩，唐代的刘晏、李处人，元代的郭守敬、朱清、张瑄，明代的郑和、郑成功，清代的勒辅、徐寿，民国时的卢作孚等。建国以后，为水运事业献身并做出杰出贡献的，更不胜枚举。前人艰苦创业的精神，值得我们崇敬，值得我们学习。

几千年的水运史，是进行爱国主义教育的好材料。对历史上先驱者的活动，对祖先留下来的光辉业绩，深入进行研究和发掘，大力加以宣传，使人民知之愈深，对伟大祖国就会爱之愈切。我国从古至今的水运发展史上，有许多工程上的奇迹，运输上的伟

业，水战上的壮举，这些在世界范围内，都有其突出的地位。周恩来总理曾经说过：“我们爱我们的民族，这是我们自信心的源泉。”将几千年水运史的光辉业绩放到世界范围内，就可以从相互比较中认识其价值，从而提高我们的民族自尊心和自豪感。

把几千年的水运史，分门别类，编纂成书，陆续出版，主要目的在于系统地总结过去的历史，从中汲取历史唯物主义和爱国主义的可贵教益，更好地继承和发展前人的伟大业绩。

这套丛书，包括各海港史、各省航运史，长江航运史，运河史，招商局史，民生公司史等。在丛书的编写工作中，我们将遵循马克思主义历史学的观点，坚持求实存真的科学态度，在史料的收集、整理和考订的基础上，写出一套科学信史。但几千年的进程中，史料浩如烟海，其收集整理，一定会出现某些遗漏；历史上的某些疑难问题，一时也难以得出正确的结论。这些需请读者批评指正，也有待专家们继续研究探索。中国水运史丛书的出版，不是水运史研究工作的终结，而应是一个新的研究阶段的开始。我们希望，这套丛书今后将不断修订和再版，使之一代一代传下去，永受其益。

承先旨在启后，继往为了开来。总结过去的历史，归根到底，是为了开创新的历史。当前，我国正在进行水运事业的现代化建设。我们应该正确运用历史经验，从中引出规律性的认识，将革命热情和科学态度紧密结合起来，为中国水运事业的振兴而百倍地努力，写出中国水运史更加光辉灿烂的新篇章。

中国航海史研究会  
人民交通出版社

## 绪 论

民生实业股份有限公司是旧中国的一个大型航运企业，是影响及于中外的资本集团。它创办于百业萧条的军阀混战时期，以一条仅有 70.6 吨位的小火轮起家，仅十年时间便垄断了川江航运，成为旧中国最大的民族资本航运企业，在长江的实力已接近经营了 60 多年的轮船招商局。其发展速度和经济效益，中外瞩目。抗战期间民生公司继续壮大，成为战时后方航运的主力，同时广泛向钢铁冶炼、机器、造船、煤炭、纺织、食品、建筑、保险等 70 多个企业投资，成为旧中国最大的资本集团之一。抗战胜利后民生公司又积极发展海洋运输，到 1949 年已拥有各种江海船舶 140 余艘，7 万多吨位，航运势力及于日本和东南亚各国。

民生公司创建了一套在中国行之有效的经营管理制度。创建人卢作孚，被毛泽东同志誉为旧中国四大实业家<sup>①</sup>之一。他的社会经济思想和企业经营管理思想都相当丰富，在国内外有一定影响。民生公司的成功经验及卢作孚的经营管理思想，对今天社会主义四化建设与企业管理有借鉴价值。

民生公司史主要是根据民生公司上万卷的原始档案资料和卢作孚的著述与民生老职工的口碑资料编写。根据民生公司自身的发展进程，分为四个阶段：1925~1937 年为创立和发展时期，1937~1945 年为壮大时期，1946~1949 年为困难时期，1949~1956 年为社会主义改造时期。全书按照历史发展顺序，较详细地记述了民生公司从产生发展到衰困的历史过程，剖析了其成败的原因；总结了其经营管理经验；并把民生公司的发展放在当时中外社会政治经济环境中进行考察和论述。力求客观而真实

<sup>①</sup> 四大实业家指：张之洞、张謇、范旭东、卢作孚。

地反映出民生公司的特色。也从一个侧面反映了 30~40 年代中国民族资本主义经济发展的道路和命运。为了帮助读者更好的了解本书的线索，现将本书的基本观点和主要内容作一概述。

### (一)

民生公司筹建于 1925 年。创建人卢作孚，1893 年出生在四川合川县一个小商贩的家庭。自幼好学，小学毕业后，靠自学成才。16 岁时便从事教育工作，随即担任四川《群报》记者，《川报》主笔、社长兼总编。卢深受孙中山民主革命思想影响，参加同盟会，以后又参加“少年中国学会”，五四运动前后，在《川报》组织和发表了许多揭露帝国主义、封建主义罪恶的文章，从而获得一定的声誉。卢先是一个“教育救国论”的积极拥护者，他认为中国落后挨打主要在于人民文化落后，主张广开教育之路以启民智。1921 年、1924 年两次依靠军阀杨森在泸县、成都开展通俗教育活动，取得了较好的进展。1925 年军阀混战，时局动乱，卢深感“纷乱的政治不可依凭，每每随军事上的成败而使事业共沉浮”，毅然辞去了成都通俗教育馆馆长职务，选择了“实业救国”的道路。他明确提出了中国必须走现代化道路的主张，认为中国落后挨打的根本原因在于小农经济的落后性和封建宗法关系的存在，只有把中国建成一个现代化的国家，即“建设现代的海陆空军，现代铁路、轮船、飞机、电报、电话，现代的矿山、工厂，现代的科学研究机关和学校”，“才是中国不亡的保证”。而在这许多实业中他又选择了轮船交通运输业作为自己开拓实业的起点。他认为“航业为各业之母”，特别在交通闭塞的四川，开发长江发展航业是使四川摆脱落后闭塞的主要出路，因此决心创办一个轮船公司。他设想以轮船航运业为基础，同时举办其他实业，然后以自己实业为中心横向发展，促进社会的改革和中国的现代化。他还认为，与外资航业比较，中国自办航运具有外资没有的优越条件，只要经营方针正确，管理得当，是完全能够战胜外资的。民生实业股份有限公司（简称民生公司）就是在他的这种思想指导下创建的。

民生公司也是卢作孚实践实业救国理想的实验场所。

民生公司是在极其艰苦的条件下创立的。它首先遇到的是筹资的困难。在当时川江航业被外资轮船垄断的形势下，人们对卢作孚创办航运公司多持疑虑态度，不愿冒险投资。经卢及其他发起人陈伯遵、黄云龙、彭瑞成等人四处奔走，多方努力，又得到合川前知县郑东琴的支持，才筹资2万元（实收资本只有8000元）。卢作孚等人决心先造船只，尽早开业，以出色成绩昭信于人，于是自筹路费到上海合兴造船厂订造了一艘载重70.6吨、吃水5尺的浅水铁壳小船，造价35000元，不足之数由郑东琴、陈伯遵等私人拉借凑付，终于1926年8月末驶回重庆，命名“民生”，在合川正式成立了民生实业股份有限公司，卢任总经理，开始了营业。总经理卢作孚先生像见图0-1-1。

当时卢作孚调查了重庆所有轮船公司的经营状况，发现华商轮船公司都把注意力集中在重庆宜宾段或重庆宜昌段航线上，忽



图0-1-1 总经理卢作孚先生像

视开拓支流航线，以致出现轮船过多，相互角逐，互争营业的局面，而且只重货运，忽视客运。据此，民生公司采取了“人弃我取，避实就虚”的方针。在民生公司初创，力量微薄时，避开轮船过多，竞争激烈的长江干流航线，开辟缺乏现代水上交通工具的支流航线；避开竞争激烈的货运，经营不为航运界注目的而又为群众急需的客运。从而开辟了嘉陵江上重庆到合川 89 公里的短途运输航线，并以客运为主开办定期航班，方便来往客人。当时民生公司全部职工只有 45 人，岸上职工亦只 7 人。总事务所（公司）设在合川县药王庙内，简陋窄狭，多年失修，破烂不堪。公司人员工资十分低下，总经理每月仅 30 元，协理 15 元，其余 10 元，7 人全部薪金总额只及其他轮船公司一个大副的薪金。但他们除了总揽岸上事务外，竭尽全力改善经营管理，还亲自上船接待旅客，提出“一切为了顾客”的口号作为船上工作的指导思想。上自经理下至水手都兼做服务工作，接待热情，服务周到，伙食亦好。“民生”轮很快就得到了社会的好评，班班客满，应接不暇。第一年便获利 2 万余元，股东分得红息 12753 元，红息率达 25%。于是各方乐于认股，踊跃缴款，有的以前公司登门募股而不认，此时主动送银到公司。3 个月内完成了 5 万元的招股任务。1927 年冬，公司决定增股 5 万元，实收 73000 元，超过原订股额 46%。于是新制“民用”轮 1 艘，1929 年夏季又买“民望”轮 1 艘。这时，民生公司已有轮船 3 艘，230 总吨，职工 164 人，股本 25 万元。主要经营渝（重庆）——合（川）、渝——涪（陵）、渝——泸（州）等短途航线，并取得渝合、渝涪两线行轮专利权。公司年年盈利，1929 年纯利已达 48000 余元，是当时华商轮船公司中唯一获利较高的企业，为公司的发展奠定了基础。

## （二）

1930 年前后，四川军阀混战激烈，刘湘欲统一四川，对卢作孚颇为赏识，任命卢为川江航务管理处处长。这时正是世界经济危机期间，帝国主义加紧对中国的侵略，接着又发生了日本帝国

主义侵占我东北三省的“九·一八”事变。横行于川江的太古、怡和、日清及捷江等外国轮船公司，凭着强大的实力，大幅度降低运费，企图挤垮华轮公司，甚至以免费乘船供应膳食或赠送洋伞等法招徕乘客。竞争如此激烈，华轮公司时刻面临破产的境地。面对这种形势，卢作孚借全国人民高涨的反帝情绪和担任川江航管处处长的地位，一方面迫使日清公司接受中国海关检查，开创了外国船只接受中国地方政府检查的先例，废除了甲级船员必须用外国人的陈规，提出了外轮浪翻中国木船必须赔偿损失等，受到了广大人民支持，严重打击了外轮气焰，维护了民族尊严。卢作孚与民生公司也赢得了很高的声誉。另一方面，卢作孚提出了“化零为整”统一川江航运的重要决策。主张把川江所有的华轮公司联合组成一个公司，发展壮大华轮势力，结束同业之间的竞争，一致对外，提高与外轮竞争的能力。卢作孚的这一主张得到了同业及社会的广泛支持，也适应了当时军阀刘湘统一四川的企图，因而得到了军阀的支持。由于民生公司的经营管理水平居于同业之上，是当时唯一能赢利的公司，加上卢作孚的社会地位和影响，民生公司成为统一华轮公司的一面旗帜。1930年，川江航线上便开始了以民生公司为中心的“化零为整”统一川江航运的斗争。

在统一川江航运的过程中，凡愿意售卖轮船的公司，民生公司予以收买；凡愿意与民生公司合并的公司，其轮船财产均以较高的标准作价，用部分现金偿清该公司的债务，其余作为加入民生公司的股本，人员全部由民生公司接收，量才录用。这样，许多公司因经营亏损而乐于与民生公司合并。不到一年，民生公司就合并了重庆以上航线的7个公司，接着向重庆下游扩展，又合并了10余个公司。刘湘、刘文辉等军阀的船只亦以较高作价入股的方式变成民生公司的产业。这样，民生公司只付出了数量不太大的现金，而实力和规模便得到迅速扩大。到1934年，共合并收买华商轮船近30艘，7000多总吨，基本上统一了川江华轮运输业。

与此同时，公司还大力发展长途运输，开辟新的航线，改造船舶与设施，加强各条航线的经营管理，改善了服务态度，赢得了顾主的信赖和支持，增强了对外竞争能力。结果外轮公司中的美商捷江公司在竞争中垮了台，5艘大轮船被民生公司接收。同时民生公司还收买了一个英国轮船公司，到1935年共收买了外轮11艘。日清公司的营业利润由盈转亏，英国太古、怡和公司见势不妙，其主力悄悄退出了川江。

经过5年的统一川江航运的斗争，到1935年，民生公司的船只已由1930年的3艘增到40艘；总吨位<sup>①</sup>由230吨增到16884吨，增长了72倍；职工由164人增到2836人；股本从25万元增到120万元；资产从54万元增到730万元。民生公司经营了川江航运业务的61%。年均纯利润达40万元。到1936年，船只增到47只，20400总吨，职工近4000人，股本167万元，承担了长江上游70%以上的运输任务，年运客量达41万人次，货运量8万吨。航线延伸到上海，并在宜昌、汉口、南京、上海设立了分公司或办事处，开拓了近3000公里的内河航线。在长江航线上的实力已接近太古、怡和、招商局，成为我国最大的民族资本航运企业。十年之间能取得如此巨大的成绩，在中国企业发展史上实为少见。这是民生公司执行正确经营方针的结果，也是民族资本企业与外资企业斗争中取得的一次巨大胜利。

随着公司规模扩大，赢利也急剧增加，年收益常占股本的50%以上。在最初几年，公司为了稳定股东，扩大影响，股红息率一般都达到20%到30%，纯利中2/3以上分给了股东。自1932年以后，公司有意识地压低了股红息比率，扩大了积累基金，一方面把股红息率压到20%以下，以扩大纯利中的积累比重。另一方面又在纯利之外，提取各种准备金，用作积累基金，而且数量很大。同时扩大折旧提存。从而使公司总收益中一般有2/3以上用作积累，使公司规模的迅速扩大有了资金上的保证。

加强公司管理体制的建设，是公司健康发展的组织保证。公

<sup>①</sup> 本书中总吨位均指船舶总吨位，而不是指载重吨位。