


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 

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 庄为玘 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 张后铨
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
顾问 刘惠农 陶 琦 贺崇陞 张 明
解荏民 张绍震
主编 马志义
副主编 黄振亚 张后铨 陈建国 许 可
江天凤 罗传栋

重庆长江轮船公司史志编委会

主 副 委	任	袁奕尧			
	主 任	徐志高	唐永智	罗海均	
	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 副 编 写 人 员	编	凌耀伦			
	主 编	熊甫	傅相诚	袁智	
	编 写 人 员	李天元	周玉玮	包德延	袁芳
		姚如衡	郑华生	吴兴策	陈俊
		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，两万多人庞大的船队，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之众。“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，竟成为帝国主义者们的天下！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

目 录

绪 论	1
-----------	---

创立和发展时期

(1925~1937 年)

第一章 民生实业股份有限公司的创立	1
第一节 民生公司成立前的川江航运状况	1
一 近代川江航权的丧失	1
二 川江航运的兴起	5
三 辛亥革命后的川江华轮航运业	6
第二节 民生公司的创立	10
一 卢作孚与民生公司的筹建	10
二 民生公司的成立与“民生轮”入川	13
第三节 民生公司创建时期的经营方针	16
一 “避实就虚”，发展短途运输	16
二 艰苦创业与优质服务	19
三 创建附属事业	20
第二章 “化零为整”合并川江中小轮船公司	26
第一节 合并华轮公司	26
一 川江航运的竞争状况和民生公司的对策	26
二 卢作孚在川江航运界中声望的提高	28
三 合并川江华轮公司	31
四 民生公司兼并华轮企业过程中的斗争	37
第二节 民生公司与外商轮船公司竞争的胜利	39

一	民生公司的反帝爱国运动	39
二	民生公司与川江外轮公司的竞争	43
第三节	民生公司在长江航运中地位的提高	47
一	民生公司在渝叙、渝申航线上统治地位的确立	47
二	民生公司与太古、怡和、日清、招商四大公司的实力对比	50
第三章	公司业务的扩大与资本的增长	54
第一节	发展长江运输	54
一	开辟长江航线	54
二	加强航线经营及其措施	59
三	战胜特枯水位，开展三段航行	65
四	公司航运营业状况	68
第二节	发展附属事业与投资事业	70
一	附属事业	70
二	投资事业	76
三	附属事业和投资事业在公司中的地位与作用	79
第三节	资本的扩充与利润的分配	80
一	公司资本及其来源	80
二	利润与利润分配	85
三	公司的积累	90
第四章	民生公司管理体制的建立	96
第一节	废除“包办制”，实行“四统制”	96
第二节	建立总公司集权与分级管理体制	99
一	股东大会与董事会	99
二	建立总经理为首的总公司集权管理体制	103
三	建立层层节制分级管理的责任管理制度	110
第三节	公司的人事管理	113
一	人事管理体制的建立	113
二	公司的用人制度	115
三	奖惩与考核制度	117
四	人员编制与调遣	121
第四节	加强民主管理及其措施	124
一	提倡民主管理，建立各种会议制度	124

二 树立良好的领导工作作风	129
第五章 民生公司的工资福利与职工生活状况	135
第一节 公司的工资制度	135
一 工资制度的建立	135
二 公司工资制度的特点	138
三 职务提升及调整工资的主要措施	140
第二节 公司的福利制度	142
一 各种福利措施的建立与发展	143
二 各项福利的作用	154
第三节 职工生活状况	155
一 各类人员收入水平	155
二 职工生活的变化	163

壮 大 时 期

(1937~1945 年)

第六章 民生公司在抗战时期的运输	172
第一节 抗战时期的抢运	172
一 抗战爆发后的形势与民生公司的任务	172
二 支援前线的军事抢运	175
三 撤退运输	176
四 战时的损失和贡献	184
第二节 开辟新航线, 开展水陆空联运	189
一 开辟新航线	190
二 试航、考察新航线	193
三 开展水陆空联运	196
第三节 战时航运的发展和作用	202
一 战时航运发展状况	202
二 公司航运在战时的地位与作用	205
第七章 扩大附属事业与投资事业	211

第一节 民生机器厂及其他附属事业的发展	211
一 扩大民生机器厂，提高船舶修造能力	211
二 战时民生机器厂生产状况	216
三 民生机器厂的自力更生精神与技术创造	221
四 其他附属事业的发展	223
第二节 投资事业的扩大与民生资本集团的形成	225
一 投资概况	227
二 投资的方向和重点	229
三 投资活动的形式与特点	241
第八章 公司资产与财务经营状况	248
第一节 战时公司的资本、人员及其变化	248
一 公司股本与股权的变化	248
二 各种资产的增长与变化	252
三 公司人员及其结构的变化	254
第二节 公司的经营状况	257
一 收入状况	259
二 支出状况	260
第三节 解决经营和财务困难的主要途径	264
一 发行公司债	265
二 向国家银行申请低息贷款和财政补贴	266
三 扩大积累基金	269
四 加速资金周转，灵活有效地使用资金	271
第九章 战时公司的管理与职工培训	276
第一节 加强财务管理与监督	277
一 改进财务管理体制	277
二 加强各级财务核算	279
三 建立和完善财务监督制度	281
第二节 加强物资管理与供应	284
一 健全物资管理制度	285
二 解决物资供应困难的主要措施	287
第三节 加强船舶安全管理，防止海损事故	289
一 海损及其原因	289

二 抗战期间防止海损的主要措施	294
第四节 公司的职工培训	299
一 职工培训的方针与措施	299
二 文化技术培训及其方式	302
第五节 “民生精神”教育	312
一 “民生精神”的主要内容	312
二 进行“民生精神”教育的主要途径与措施	316

困 难 时 期

(1946~1949年)

第十章 购造船舶与开辟海洋航运	327
第一节 向加拿大借款与购造船舶	327
一 民生公司对抗战胜利后发展航运的构想	327
二 向加拿大借款造船经过	328
三 在加拿大订造的船只	333
四 在美、加两国选购船舶与航运器材	337
第二节 开辟沿海航线，发展海洋运输	338
一 战后沿海航运势力的变化	338
二 民生公司业务中心向上海转移	340
三 开辟沿海航线	343
四 组织太平洋轮船公司	345
五 开辟东南亚航线	346
第三节 战后公司船舶增长状况	349
第十一章 内战中民生公司的困难处境	364
第一节 航运业务的萎缩	364
一 内战对民生公司航运业务的严重影响	364
二 抗战胜利后民生公司航运业务的衰退	366
第二节 投资事业逐渐衰落	368
一 战后民生公司投资事业的概况	368
二 战后投资事业的困境	370

第三节 财务状况的恶化	372
一 国民党政府克扣和拖欠公差运费	372
二 国民党政府对客货运价的限制	376
三 民生公司财务状况的进一步恶化	379
第四节 官僚资本企业对民生公司的排挤	381
一 战后官僚资本航运势力的膨胀	381
二 招商局对民生公司的遏制	383
第五节 劳资矛盾的加深	386
一 职工生活恶化	386
二 职工改善政治经济地位的斗争	391
第六节 实业救国理想的破灭	395
一 民生公司濒临破产边缘	395
二 “民生精神”的瓦解	397

社会主义改造时期

(1949~1956年)

第十二章 恢复生产与社会主义改造的胜利	402
第一节 保护船舶与恢复运输生产	402
一 保护船舶与卢作孚率船归来	402
二 建国初期运输生产的恢复	408
第二节 民生公司的社会主义改造	413
一 民主改革	413
二 民生公司的公私合营	416
三 纳入国营轨道	424
民生公司大事记	428
后 记	444

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^①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

^① 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。