



建设中国的困难及其必循的道路之十一 ——

创造集团生活的第三个试验

● 卢作孚

除这第二个试验是从嘉陵江三峡着手的而外，还有第三个试验的事业是民生实业公司，所谓民生实业公司，是从一只小轮船起增加到二十八只轮船；是从合川五百盏电灯起增加到四千五百盏，而又增加了全城需要的自来水；是从一个两万元的机器厂扩充到三十万余元的机器厂；是从五千元的对外投资增加到二十万元的对外投资；是从八千元资本增加到了—百六十万余元的资本。仍然是一个小的事业，但是一个要求有意义的事业，是要求这事业的一切完全成为现代的。要求每一个人解决事业的问题，从轮船上的茶房水手起，从工厂的小工起，以至于各级职员工人，无

一个不为事业努力。他们之在公司中是一群工作的分子，不是一群亲戚邻里朋友；他们之到公司都是凭自己的能力，不是家庭和亲戚邻里朋友的关系。事业之要求他们努力加强于他们家庭和亲戚邻里朋友的要求。一方面促起他们都知道事业前途的希望，另一方面促起他们都关怀事业周围的困难和危险。是要以团体的工作，团体的讲学，团体的娱乐乃至一切生活包围了他们，一直到他们的家庭。如何努力解决事业的问题，这是事业上的一群人非常恳切地要求于每个人的。至于每个人最迫切的家庭生活问题，则由事业上帮助他们解决，只须他们依赖事业，不须依赖他们的

亲戚邻里朋友，这是我们正用全力预备的。

我们的预备是每个人可以依赖于事业工作到老，不至于有职业的恐慌；如其老到不能工作了，则退休后有养老金；任何时间死亡有抚恤金。公司要决定住宅区域，无论无家庭的、有家庭的职工，都可以住居。里面是要有美丽的花园，简单而艺术的家具，有小学校，有医院，有运动场，有电影院和戏园，有图书馆和博物馆，有极周到的消费品的供给，有极良好的公共秩序和公共习惯。凡你需要享用的，都不需要你自己积聚甚多的财富去设置；凡你的将来和你儿女的将来，都不需要你自己积聚甚多的

财富去预备；亦不需要你的家庭帮助你，更不需要你的亲戚邻里朋友帮助你，只需要你替你所在的社会努力地积聚财富，这一个社会是会尽量地从各方面帮助你的，凡你有所需要，它都会供给你的。

这样的意义：个人努力地帮助社会，社会亦尽量的帮助个人，还不够；还得进一步，个人是要帮助所在的事业，使自己有显著的成绩表现在事业上，事业尤其要帮助所在的社会，使事业有显著的成绩表现在社会上，我们所要求的不是—群人之为自己，而是一群人之为更大的人群；我们所要求的不是事业的大小与他事业比赛，而是事业对于社会帮助

的大小与他事业比赛。譬如民生公司的轮船一年接触到二十万人，便应亲切帮助到二十万人；电灯自来水在四万人口的合川县城，便应亲切的帮助到四万人。虽然这一些要求在这短时间没有完全实现，这要求却是非常之明了，必须完全实现而后已。白种人做得到，黄种人亦做得到；日本人做得到，中国人亦做得到，这是我们的口号！从我们的试验也有相当的证明，这不仅是口号，而是可以实现的行动了。船上人员之拼命节省燃料，一部分周到地招待客人，甚至于让了自己的铺位，这是令人敬佩的行动；同白种人谈来，他们亦不相信，以为业务人员之能招待客人，除非是客票收入是他们自己的，不相信是涓滴必归公司的。而不知有了充分训练的中国人之能刻苦自己、牺牲自己，以为其集团生活的精神，本来在家庭和亲戚邻里朋友的生活当中就有了充分的训练，今天不过转移了方位，乃竟出乎白种人意料以外了。

(上接总第 676 期)

1933 年 3 月 8 日，民生公司和太古公司及其保险行签订了商约，正当各方把民生公司这次购买看作一场笑话时，经过两个月的技术准备，当年的 5 月 19 日，民生公司的打捞队在张干霆等人的指挥下成功地将沉船打捞出水面。打捞这样的大型轮船，对民生公司来说是第一次，对川江轮船航运史来说也是一次创举，这在当时的航运界引起了巨大的轰动。打捞起来的船舶在当时也无法拖到上海去进行修理，而四川则从未修理过这种千吨级的大船，在这种进退两难的时刻，民生厂的工人站了出来，他们自告奋勇，决定承担起改造装修这艘千吨大船的重任，接下这川内从未有过的大事。他们发扬敢想敢干的精神，从制图、设计，到机器整理与更新，全部独立承担，全厂动员，昼夜施工，仅用了 8 个多月时间就大修完毕。后来，在上海亮相的已改名为“民权”的轮船成为川江华轮公司中最大的船只，而且可以直航重庆到上海的航线。民生机器厂对“万流”轮的成功打捞和改造，震动了整个航运界，尤其震惊了因长期把持技术优势而不可一世的外国人。这从侧面也展示了民生机器厂这个建厂不过几年、职工仅有 200 来人的小厂整体的技术水平，也反映了民生公司长期坚持对民生厂的投入和管理培训所带来的巨大收益和重大影响，肯定了“艺徒训练班”的重要作用。



(由“万流”轮改造更名而来的民权轮)

自 1938 年战时抢运开始，轮船上的无线电设备就变得越来越重要，而在抗战前，民生公司却仅有 10 台船舶电台。抗战爆发后，为了适应各船抢运的紧急需要，公司拟在宜昌及参加抢运而又未设电台的轮船上增设电台。但是当时重庆没有无线电公司，民生公司宁愿花这笔购电台的钱，但却苦于有钱无货。正当船岸都焦头烂额之时，民生公司电讯课的几位职工决定自行研制电台。他们把自己的计划上报公司管理层，得到极大的支持，在不断拆装旧有电台反复研究之下，在公司发动全重庆乃至全川寻找无线电台可替代配件的大力支持下，终于在 1938 年成功组装了 10 台“散装”无线电台。这些电台被配置在汉口、宜昌、万县分公司和“民主”“民勤”“民俭”“民太”“民族”“民熙”“巫山”等轮上。这些电台的增设，对指挥轮

引领创新 勇于担当

——绽放民生精神之花

● 薛 宇

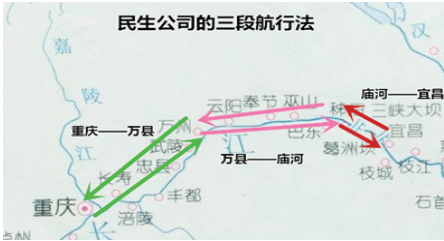
船安全航行和到港装卸起了重要作用。

二、民生精神下的担当与奉献

民生精神所激发出来的效果非常强大，除了不断地创新地执着追求，还有勇于担当地奉献。那是一个个民生人在生命中不断追逐实现的理想，是同舟共济下，大家前赴后继，争先恐后地奉献。

1935 年，随着民生公司基本上控制川江航运，枯水期停航给公司带来的损失就十分明显。1936 年冬，久旱不雨，水位下降超过历年纪录。到 1937 年 1 月，重庆水位降到零下 0.7 米，宜昌达零下 0.82 米，出现了多年未见的特枯水位，中外轮船全部停航，四川通往外省的运输动脉濒于绝断。四川出口物资囤积沿江各埠，滞留宜、渝、万三地客商达 2000 余人，进口物资——棉纱、百货顿减，一时市场物价飞涨。当年，四川省旱灾严重，民食救济会在芜湖等地购买的大量食米，也无法运进四川，致使米价奇昂。

公司为了解决这一困顿民生的大问题，在全公司范围发动职工献计献策，集中众多优秀技术人才和船长水手进行认真仔细地讨论和研究，最后船长出身的周海清、莫家玉、冉崇高用详实而富有建设性的意见从众多讨论意见中脱颖而出，吸引了公司管理层的注意，特别是总经理卢作孚很是赞同。因为周海清个人生活上有不少缺陷，管理层长期对其不太认同，但其航运知识和经验丰富，责任心强，且坚持集体大义，这丝毫不影响其才干发挥。在总经理卢作孚的支持下，最后公司决定将宜渝线进行分段航行，以重庆到万县为上段，万县到庙河为中段，庙河到宜昌为下段，这就是民生公司著名的“三段航行法”。



(三段航行法示意图)

为了保证这三段航行的成功，先期进行了充分地试航，将参加三段航行的船只，完全根据各段险滩的特点配备适当的船只。并且为了保障行船安全可靠，公司还组织了一

个驾驶考察团，对各处险滩河道进行了实地勘测，对各处滩险的河床形式、漕口宽窄及深浅进行测定后，都记以明显图示和标志，并对行驶某漕口应从哪个方位上下，何处宜于快车，何处慢车安全，都进行了多次研究讨论，提出详细报告，以供各船驾驶时参考。最后，在组织上采取了各种有力的措施。

庙河是三段航行的枢纽，其上为新滩，下为崆岭滩，公司在这里设立了办事处，办理航行中客货转运业务。为了保证三段航行的成功，公司集中了全部主力参加这一工作，在驾引人员多次试验总结创新下，利用新设计的绞滩法，最后获得了全线成功。三段航行的成功打破了川江枯水期必须停航的旧观念，减少了中外轮船对川江滩险的畏惧；民生公司对航道、滩险的勘测与实践，提供了许多长江三峡航段的航道资料，使长江中下游的轮船敢于上驶川江。一向因为功率小而不能航行川江的小火轮，也因有了新的绞滩办法能在川江行驶，增强了川江的航运力量，这也为后来 40 天的宜昌大撤退提供了指导和借鉴，为整个抗战和川江航运作出了巨大贡献。

抗日战争时期民生公司的贡献是巨大的，损失也是惨重的。在抗战支前和撤退运输中，民生公司的船员们冒着敌机轰炸努力抢运，许多船员被炸死、炸伤。“民元”轮在巴东遭日机轰炸，死 2 人，伤 1 人；“民众”轮在巴东合子湾被炸，死伤 8 人；“民俗”轮在巫山青石洞遭轰炸，死船员 70 人，伤 19 人；“民宪”轮在万县被炸，死 12 人，伤 9 人；“民太”轮在万县被炸，死 1 人；“民享”轮在秭归被炸，死 9 人，伤 15 人；“民主”轮在巴东被炸，死 1 人，伤 7 人；“民俭”轮在三斗坪被炸，死 18 人，伤 22 人。公司在抗战运输中共有船员 117 人牺牲，76 人伤残。

1937 年 9 月，民生公司根据国民政府军事委员会发布的 1515 号公函，制定了《非常时期船员离船办法》，针对战时颇为严酷的环境，根据船员个人的具体情况，细化到可接受的离船理由，做到人情味与战时紧张相得益彰。这种情形下，也有不少人选择离开公司，或是借故请长假，更有甚者不待准假便擅自离船，但更多的人还是选择留在公司，为公司，为国家尽自己的一份绵薄之力，即使付出生命也在所不惜。

这里面除了在战时出台的一系列改善员工福利的政策措施以外，更是在精神上

民生公司战时牺牲船员（部分）名单									
民船轮	李海斌	王炳荣	陈志昂	陈新凯	龙海云	陈道新	李元茂	潘致金	
民船轮	杨增元	李大元	魏安乐	薛宝宽	徐伯臣	倪厚精	张民丰	陈禹廷	
民船轮	傅敬利	袁连清	杨禹廷	罗昭轩	刘树荣	陶国辉	邓金德	邓国祥	
民船轮	徐海廷	戴子通	朱一鸣	杨金盛	唐泽民	袁文彬	彭德华	罗光耀	
民船轮	戴加福	郝国祥	曾国祥	申志达	曹 述	张更新	李坤山	谢南清	
民船轮	孙朝钦	刘让修	戴清云	戴鸣和	王金山	殷国庆	戴长荣	田继章	
民船轮	周树松	杨明俊	杨明会	邓金山	戴海泉	张兴高	黄少轩	廖崇华	
民船轮	雷成甫	邓其训	李仲书	李光荣	王崇宗	薛树卿	陈天星	夏禹舟	
民船轮	袁乐兴	刘益三	徐耀光	达文品	徐国良	黄吉云			
民船轮	徐大义	杨金炳	陈德清	赵炳坤	袁汉清				
民太轮	廖耀庭								
民宪轮	朱文钦	傅炳楠	符晋德	舒长海	顾裕香	朱树森	周策书	刘金生	
民元轮	袁云华	范吉安	周正清	戚广俊	刘光台				
民元轮	游玉刚								
民支轮	杨瑞平	《在“民宪”轮遇难》							
民主轮	陈香全								
民船轮	刘海山								
民船轮	邓宇志								
民李轮	甘时烈	廖耀庭	王树程	李志远	韦国贵	汤国民	易法中	周志玄	
民船轮	毛玉清								
民众轮	张椿林	李德顺	《民生厂渡船工作遇难》						
民船轮	陈建勋								
中校引水	吕承萃								
第三望船	程炳武								
第四望船	李子平								
第七望船	陈祥忠								
资料来源：中国书店出版之《民生史话》第 183—184 页									

(民生公司在抗战时期牺牲的船员(部分)名单)

给予员工慰藉。如 1938 年 2 月，公司发布了一份题为《临难勿苟免》的通函，其中言辞恳切、慷慨激昂，一方面以报效国家之崇高精神激励人，一方面诉诸职工多年的集团生活休戚与共积累起来的同伴情感，希望能唤起大家“以身许友”“甘苦共尝”。这正如当年船员们的呐喊：“在一个船的嘛，同生死共患难！”这更是公司当年宣扬的理念：职工的问题公司解决，公司的问题职工解决的直接体现。

再者，公司积极为那些奋战在第一线的船员争取国家和社会的荣誉。如 1941 年 9 月 28 日《新华日报》的报道，长江上游江防吃紧，民生公司“民勤”“民熙”“民俭”三轮担任前方军运，经常在敌机轰炸下，冒险行驶，完成任务，对军运有功，其中针对“民熙”轮船长雷治策等传令给予嘉奖。因为雷治策曾多次驾引“民熙”轮穿越长江上敌军布置的水雷区完成运输任务，在当时被人称为“扫雷船长”。又如 1943 年 3 月 16 日，民生公司“民康”轮由万县应差到三斗坪，中途遇敌机轰炸着弹起火，全船船员在船长黎明君指挥下同心抢救，使得轮船幸免沉没。后国民政府军事委员会和相关部门分别对船长和全体船员进行褒奖。（未完待续）

讣告

原老民生公司职工，轮船上火长舒元明先生因病医治无效，于公元二〇二〇年五月十五日逝世，享年 92 岁。

原老民生公司职工，轮船水手王贵云先生因病医治无效，于公元二〇二〇年十月十八日逝世，享年 87 岁。