

论卢作孚先生的伟大人格

● 姜铎



我选择这个题目的动因，是起源于我半路出家以来，在参预民生公司史研究过程中，和卢作孚先生“神交”了 40 年，而得出的非同一般的总印象。这一总印象是：卢先生既不是一般的民族资本家，一般的近代企业家，一般的爱国实业家；也不是一般的经济学家，一般的经济管理学家，一般的政论家或学者；而是中国近代史上英雄人物中一个具有伟大人格的革命实干家！卢先生的伟大人格，既来源于他爱国家、爱社会、爱人民的拳拳赤诚；又来源于中华民族五千年来的优秀传统文化和世界现代文明的精华。卢先生的伟大人格，具有巨大魅力、凝聚力和吸引力，所到之处，金石为开，成为卢先生事业赖以成功的基石。

（一）

卢先生青少年时代的表现便十分突出。一是自幼好学，天资聪颖，虽因家境贫寒，小学毕业后即失学，但成绩优异，尤以数学、语文成绩超群，深受乡里父老和老师的器重；二是还只十五六岁时，便在亲友资助下，步行到成都一所补习学校专攻数学，后嫌课程太浅离校，开始刻苦自学，半年内学完了全部数学课程，并大胆招收数学补习生，先后编著了代数、三角、解析几何等难题解，报请成都提学使署立案，准备出版发行；三是刻苦攻读英语，打下

黄炎培（1878—1965，字任之，别号抱一，江苏川沙人，中华职业教育社董事长。曾任江苏省民政长官公署教育司司长、国民参政会参政员、中华人民共和国政务院副总理。）

卢先生奋斗越努力，事业越发展，信誉越增加。去年政府便请他去当建设厅厅长。而他还是不矜夸，不骄傲。在不断地刻苦奋斗中，把他精神分析起来，他是耐劳耐苦的，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。试述一件事：民生公司，卢先生是总经理，员工有三千多人。他们每年分红的方法，把三千多人分做五级，不问职位高低，薪水大小，但按他劳逸和功过，列入某级。如系第一级，应得花红若干，总经理这样，水手杂役也是这样。所以去年卢先生分红得四十九元几角。这样实行平等，怕民生以外，还不容易找第二个公司吧。他们大家认清楚，他们的出汗，是为着这一条整个的长江求出路，为着这一群整个的中华民族求出路，决不是为总经理，也不单是为股东，更说不到为自己。有的人，情愿牺牲了大薪水，来民生公司做事，拿小薪水，简直觉得：如

阅读外国书报的基础。

到了辛亥革命前后，卢先生随着年龄的增长，知识面愈益广阔，政治上也逐步成熟，开始大量研读国内外的进步书刊，探索救国救民之道，接受了孙中山所倡导的民主革命思想，先后参加了孙中山为首的“同盟会”和青年进步组织“少年中国学会”；并积极投身于四川保路运动，进而主持成都进步刊物《群报》和《川报》的笔政，陆续发表了不少揭露帝国主义和封建主义的文论，拥护和响应“五四”新文化运动，成为四川反帝、反封建和宣扬新文化运动的健将之一。文采和人品风格，也随之而日益显露。

1921 年和 1924 年，卢先生曾两次受到四川新军阀杨森的赏识。第一次被委任为泸州永宁公署教育科长，积极开展了通俗教育活动，并聘请了“少年中国学会”会员王德熙和恽代英，分别担任川南师范学校校长和教导主任，开展了以民众教育为中心的通俗教育实验，提倡放脚、剪辫、男女同校，讲清洁卫生等移风易俗的活动，推进了爱国运动和新文化运动，其影响遍及全川。第二次被委为成都通俗教育馆馆长，在很短时期内，便使馆址所在地的成都少城公园，成为一个宣传新文化和科学艺术，以及群众游览中心，是当时全国办得最有成效的通俗教育馆。这两次活动，都办得很成功，初次显示了卢先生的组织才能和人格魅力。遗憾的是两次都遭受军阀的压迫，不得不以失败而告终，迫使卢先生深感“纷乱的政治不可依凭”，痛下决心走“实业救国”道路，回到家乡倡办起民生公司来了。

（二）

1925 年秋，卢先生回到家乡合川，正式创建“民生实业股份有限公司”以后，卢先生的人格魅力，才真正有了用武之地。民生公司从创建到抗战前夕的 12 年间，航轮从一艘 70.6 吨的浅水小轮，发展到 46 艘，1.8 万余吨，职工 3991 人，股本 350 万元，资产达到 1215 万元，承担了长江上游 70% 以上的运输业务，在长江航线上的实力，接近了英商太古、怡和及招商局，成为我国最大的民族资本航运企业，其发展速度之快，中外为之瞠目。民生这一阶段的高速发展，是和卢先生伟大的人格魅力，密切不可分的，试举下列五端加以说明。

第一，民生公司的创办，完全是白手

起家。以卢先生为首的 20 个公司发起人中，都没有雄厚的财力，最初募股定两万银元，实缴只有八千余元，卢先生携款至上海，决定以五千元先购一部小发电机，运回合川办发电厂，余款作为造船定金，向上海合兴船厂订购“民生”浅水轮一艘，造价 3.5 万元。当筹措“民生”轮的付款时，困难重重，决定增股 5 万元，无人肯认交，最后由合川县教育局局长陈伯遵挪用县教育经费，加上前任合川县县长郑东琴等的借款支持，才勉强凑齐解决。陈伯遵、郑东琴等人都是卢先生的至交，为卢先生的人格魅力所感召，才肯拼上身家性命出面筹款，否则的话，民生公司便有夭折的危险！

第二，“民生”轮 1926 年 5 月竣工，开到宜昌，又遇上长江特大洪水，等了一个多月，才不得不冒险闯过三峡天险，上驶至合川，开辟了民生公司的处女航线——渝合线（重庆到合川）。当这艘公司首创的“民生”轮，从宜昌冒着洪水危险上驶合川时，为了爱护卢先生，大家劝他不必留船同行，但卢先生却坚持在船上坐镇，决心同船员共存亡。卢先生这一身先士卒、临危不惧的伟大人格，使大家很受感动，并直接、间接地鼓励了全船员勇闯险关的士气。

第三，民生公司在统一川江航运，收并各华商轮船的过程中，除了提出“一致对外”的响亮口号而外，在收并方式上，也不同于一般资本主义“大鱼吃小鱼”的兼并，而是以较为宽厚的条件，照顾到对方的利益，为对方所乐于接受的。对合并的轮船，大都提高了估价，轮船并入民生公司后，对方除获得必需的现金或民生股票外，船员、职工、股东等人，均可获得量才录用和妥善安排。这也是卢先生顾全大局、宽厚待人的人格体现。

第四，1929 年后，四川地方军阀刘湘，也赏识上卢先生的才干和人品，决定扶持民生公司，更好地担负统一川江航运的任务，并委任先生出任督办公署新设的川江航务处处长。卢先生在半年任期内，为川江航运做了两件大快人心的好事：一是规定兵差必须给煤、给费，轮船上面装兵，下面允许装货，军人搭船，必须购票，严格维持码头秩序，这使航商、旅客、货主均感便利；二是规定进出重庆港的中外轮船，必须向航管处结关，经港管处士兵检查，开始日商轮船拒不执行，便动员码头工人抵制上下货，日商也只得遵

守。从此，大大提高了卢先生在川江航运业中的威望，并有利于民生公司事业的进一步发展。

第五，30 年代，卢先生在民生公司倡导、发扬和贯彻“民生精神”，成为促进民生事业高速发展的强大精神动力。严格说来，“民生精神”的本质，应该是卢先生伟大人格的“人格化”！更难能可贵的是：卢先生言行一致，表里如一，言传身教，以身作则，带头示范，深得人心。公司规定，员工一律不得抽大烟，卢先生胞弟卢魁杰，屡抽大烟不改，卢即亲笔批示“立即除名，永不录用”。公司用人惟贤，不徇私情，卢先生首先带头，从不安插一个私人。卢先生个人生活也很俭朴，毫不特殊，穿的是公司统一规定的粗布制服，吃的是公司规定八人一桌饭菜，住的是公司分给的普通住房，战时担任交通部常务次长任内，仍住原屋未搬；私蓄有限，在公司所占股额始终不大，对公司赠送的股权，从未取过红利，兼职的薪水，一律捐给公益事业。对子女要求严格，从不允许使用他的公车，身后未留下片瓦寸地和钱财给家属，往往以“阔经理，穷老板”自嘲。正如美国杂志《亚洲与美洲》登载的一篇题为《卢作孚与他的长江船队》一文所评：“卢作孚是一个没有受过正规学校教育的学者，一个没有现代享受要求的现代企业家，一个没有钱的大亨”。就卢先生这一高尚个人品德而论，不仅可以作为全国人民的楷模，而且同样可以作为全国共产党人的楷模！我们党内许多企业领导人，比起卢先生来，实在应该自惭形秽，愧莫如之啊！

（三）

抗日战争全面爆发，卢先生更是意气风发地带领民生全体员工，全身心地投入长江航运事业，为输送大量川军出川抗击日寇，为搬迁前方撤退下来的大量机器、资产和人员，到大后方坚持长期抗战，这个一出一进的航运任务，是十分浩大和繁重的，其中 80% 左右，都压在民生公司和卢先生的双肩，因而也是卢先生爱国家、爱社会、爱人民的伟大人格魅力，发挥到顶峰的时期。

（作者姜铎系上海社会科学院研究员）
（未完待续 原载凌耀伦 周永林编《卢作孚研究文集》，北京大学出版社，2000 年 9 月，此文有删减。转引自《卢作孚研究》，2009 年第 4 期 总第 20 期）

名人谈卢作孚和民生公司

为个人谋发财，不配来当民生公司职工；更几乎使股东觉得，如为个人谋发财，不配来当民生公司股东。我没得话说了。在若干年前，卢先生来上海，要我写一副对联，我提笔就写，一联是论语的成句：“有朋自远方来，不亦乐乎！”一联是孟子的成句：“君子创业垂统，为可继也”。

——黄炎培 1936 年冬（或 1937 年初）到北碚游览后写《北碚之游》（节录），原载《北碚游览指南》。

古耕虞（1905—2000，广东省人。1926 年在重庆开始从事猪鬃经营，抗战期间，任四川畜产贸易股份有限公司总经理，大力发展猪鬃事业，被誉为“猪鬃大王”。中华人民共和国成立后，历任全国人民代表大会常务委员、全国人大财政经济委员会副主任委员、中华全国工商业联合会副主席、中国对外经济贸易部顾问。）

卢作孚的一生是爱国的、是杰出的实

业家。这就是我对他总的评价。我们现在要宣传、总结他什么呢？我曾给现在的民生公司同志提出过建议，要认真总结他那企业家的经营管理经验和卓越的创业精神，作为现在的借鉴，这是我们今天纪念他的真正目的。结合现实，我说两点，也可能说得过分些，我看现在没有一个企业能赶得上他，我敢于这样说。这不仅仅说他那企业家的经营本事，最根本的是他那高贵的创业精神，没有人赶得上他。

——古耕虞：《缅怀挚友卢作孚》（节录），原载周永林、凌耀伦主编：《卢作孚追思录》。

梁漱溟（1893—1988，原名焕鼎，字寿铭，广西桂林人。曾任《民国报》编辑、北京大学教授，国民党广州政治分会建设委员会主席、山东邹平乡村建设研究院院部主任，国民参政会参政员、中国民主同盟秘书长。中华人民共和国成立后，任全

国政协委员、常委。）

卢作孚先生是最使我怀念的朋友。我得结交作孚先生约在抗日战争军兴之后不久（1937 年），而慕名起敬则远在战前。我们相识后，彼此都太忙于各自所事，长谈不多，然而在精神上则彼此契合无间。

……

作孚先生是民生轮船公司的创办人和领导者。他在当时的旧中国，内有军阀割据、外有帝国主义侵略的情况下，创办民族工业，迂回曲折，力抵于成，真可谓艰难创业，功在国家社会。毛泽东主席 50 年代在谈到民族工业时说，有四个人不应忘记：讲重工业，不应忘记张之洞；讲轻工业，不能忘记张謇；讲化学工业，不能忘记范旭东；讲交通运输业，不能忘记卢作孚。作孚先生受到这样的赞誉，是当之无愧的！

——梁漱溟：《怀念卢作孚先生》（节录），原载《名人传记》1988 年第 5 期（总第 23 期）。