

实业报国 使命担当

——卢作孚与民生公司

● 张志学

卢作孚，重庆合川人，中国近代著名爱国实业家、教育家、社会活动家，民生公司创始人、中国航运业先驱。作为中国近代一位杰出的企业家，卢作孚“实业报国，使命担当”的精神，至今仍具有重要的时代价值，值得我们深入挖掘，继承发扬。

宜昌大抢运：中国版“敦刻尔克”

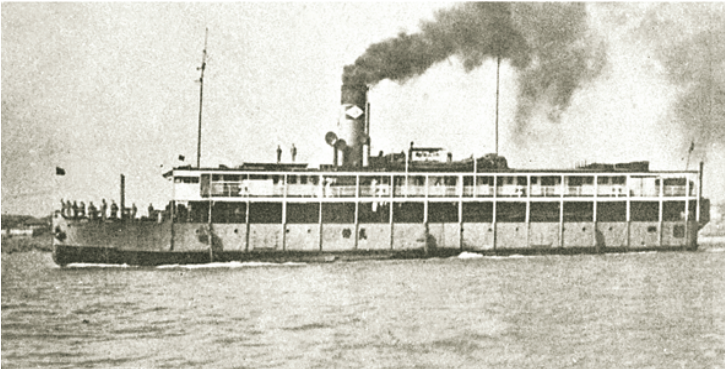
敦刻尔克大撤退是二战初期英法联军在法国东北部的港口小城——敦刻尔克进行的大规模军事撤退行动，英国和法国用各种船只营救出被德军围困的 33.6 万名官兵，为未来的反攻保存了有生力量。

在中国抗日战争最艰难的岁月，1938 年秋天，素有“长江咽喉、入川门户”之称的湖北宜昌上演了一场中国版“敦刻尔克”——民生公司总经理卢作孚指挥船队，冒着日军炮火和飞机轰炸，抢运了大量工业设备、物资和人员到四川，从而保存了中国民族工业的命脉。

当时没有入川的铁路，公路也不多，沿着长江向后方撤退的大量人员及工厂设备、军需物资等只能选择水运，而距川江每年的枯水期只有 40 天了，枯水期一到，水位下降，大型船只将无法开航，大批人员和物资囤积在宜昌沿江码头。

值此危急存亡之时，民生公司总经理卢作孚坐镇宜昌，动员、指挥公司全体员工投入抢运工作。经过近 40 天的艰苦奋战，民生公司终于在枯水期到来之前抢运了 3 万多人员和 9 万多吨物资入川。

在这次悲壮的大抢运中，民生公司担负了 90% 以上的运力，



被日机炸沉的“民俗”轮

为抗战作出了重大贡献，同时也遭受了巨大损失和牺牲：有 16 艘船舶被炸沉炸毁、69 艘船舶被炸伤，117 名员工牺牲、76 名员工伤残。然而，在此次大抢运中遭受巨大损失的民生公司，却只收取平时运价 1/10 的运费，另有许多难民是免费运输。

民生为本，实业报国

卢作孚做过教师、编辑，当过官员、办过企业。搞乡村建设被誉为“中国乡村建设三杰”之一，办实业办出了中国近代史上卓越的民生公司。他先后担任过国民政府四川省建设厅厅长、交通部常务次长、中国粮食管理局局长等职务，但担任这些职务几乎都是临危受命、义不容辞，使命达成之后他继续回归实业。

作为开创中国民族航运实业先河的民生公司，卢作孚曾用“一桩惨淡经营的事业”来形容创业过程的艰辛。1925 年，卢作孚邀约十几位志同道合的朋友创办了民生公司，以一艘小客轮艰难起航。公司取名“民生”，表示其不单纯是一个经营航运的企业，

更是一项发展民族实业、为人民谋福利的事业。

创业之初，卢作孚就明确了民生公司的使命定位：服务社会、便利人群、开发产业、富强国家。他明确地说：“我们做生产事业的目的，不是纯粹为了赚钱，更不是分赃式地把赚来的钱分掉，乃是要将其运用到社会上去，扩大帮助社会的范围。”

1933 年，民生公司运送乘客数十万人。卢作孚认为：“假如公司很好地帮助了几十万人，而几十万人当中有许多人在做帮助别人工作，公司就间接地帮助了社会。”他不计算公司的利润是多少，而是计算公司服务了多少乘客，乘客再服务社会，最终这个社会就会越来越好。他说：“吾人做好人，需使周围都好，只有兼善，没有独善”。他身体力行地改造社会，成立了通俗教育馆。他认为，中国文明或现代化应包括两个方面：一是物质的现代化，二是现代的社会组织。中国要想富强，必须让人民过上现代集团组织的生活，这就意味着现代集团组织中人与人是相互依赖的关系，要遵循现代集团组织的标准、

规则，并接受现代化的训练。每个人既创造现代的社会环境，同时又受到现代社会环境的影响。

此外，卢作孚还强调必须通过技术和管理救中国。他说：“我们要鼓起勇气，坚定信心，凡白种人做得来的，中国人也能做出来。只要学会他们的技术和管理，便能做出同样的事业，而且后来居上。”1930 年代他就在思考：如果抗战爆发，中国的科学发展怎么办呢？于是，他在重庆建立了中国西部科学院，研究自然科学。

1949 年，卢作孚谢绝了国民党政府让他去台湾的邀请，毅然将民生公司在香港的船队带回内地。新中国成立后，卢作孚将民生公司交给国家，率先实行公私合营。

国难当头，挺身而出

1930 年 8 月，卢作孚经历 5 个多月的全国考察后，回到了合川。他在公司聚会演讲中多次提到“亡国”二字。在东北的所见所闻让他意识到，如果日本人进到中国关内，我们有没有能力抵抗？他强调“一定要打造组织能力，让人民有进取精神和勤俭的美德，要做好日本人入侵后的对抗准备。”他在著名教育家张伯苓的支持下成立了东北问题研究会，把自己在东北的见闻写成《东北游记》一书，旨在唤起民众的危机意识，为将要来临的战争早做准备。

卢作孚没有停留在思考上，他决然辞去长江航务管理处处长之职，下定决心要好好干实业，为抗日救国做准备。

他一口气做了如下安排：兴建中国西部科学院，大规模推动

文教事业；在企业运营中实施“化零为整，统一川江”战略，将公司机构从合川迁到重庆，开始增资扩股，并购长江上的其他公司船只；在年轻人当中物色优秀人才进入民生公司实习，为抗战救国做好人才储备。民生公司用了 6 年多时间，累计并收购轮船 28 艘（其中外籍轮船 15 艘），一统了川江航运。

民生公司的壮大威胁到了外企的地位和利益，英国的太古、怡和和日本的日清等公司联合起来打压民生公司。在这样的形势下，民生公司采取了一系列措施：积极参加社会各界组织的抵制日货等救国运动，呼吁“中国人不乘外国船”；废除甲级船员必须用外国人的陈规，将外文提货单改为中文，取消船员的洋文名称；在船上播放《义勇军进行曲》，鼓舞中国人的斗志，号召炎黄子孙团结一致，抵御外敌；民生公司所有客轮的床铺上都写有“梦寐毋忘国家大难”几个大字，时刻提醒乘客不要忘记日本人正在侵略中国；实施精细化运营，进一步降低公司运营成本，形成价格竞争优势，争取货源；加强管理，提高服务质量；改善设施，创造良好的承运环境。

这些举措大大提升了民生公司的影响力，获得了金融界的支持，得以大量接收倒闭的外国公司船只，并获得懂外文和拥有先进运营经验的人才。到 1935 年，日清等外国公司不堪亏损，陆续退出了川江航运市场。

民生公司 1926 年开始运营时轮船总吨位只有 70.5 吨，经过卢作孚的苦心经营，到 1936 年已发展到 18563 吨，超过了所有外国公司在川江上的轮船吨位总和，这为后来成功实施宜昌大抢运做好了准备。

当时有人议论：“战争一开始，民生公司就会垮掉。”卢作孚则坚定地说：“国家对外战争开始了，民生公司的任务也就开始了！”他号召民生公司要“首先动员起来参加战争”。

(未完待续)

(上接总第 739 期)

第四是社会工作的运动

我们利用人们农隙的时间作副业的工作，更利用人们工余的时间做社会的工作。促起大众起来解决码头的问题、道路的问题、桥梁的问题、公共集会或游览地方的问题、公共预防水灾、火灾的问题、公共卫生的问题，不但是大众出力、大众出钱，而且是大众主持。由这些具体的活动以引起大众管理公共事务的兴趣，以训练大众管理公共事务的方式，以完成地方自治的组织，尤其是进入现代的经营。举一个例：北碚面临嘉陵江，高出江面八丈以上，然而是要被洪水淹没的。后面被一条溪围绕，中央高而周围低，每被洪水淹没的时候，市场的人无法逃避。最好是将溪流填了起来与北碚一样平，作人们逃避的道路，而且增加了现在无法发展的市场到一倍以上的地面。分头征求市民的意见都很赞成，于是召集一次全体市民会议，决定全市总动员。除市集的日期外，八百五十余家人，每家人皆担任运石、运泥，每天由一挑以至五挑。各种营业的人，不问卖米的、卖肉的，都出钱，都由他们决定。

四川嘉陵江三峡的乡村运动

(1934 年 10 月 1 日)

● 卢作孚

尤其是私人的厕所，由警察指定为公用，一向粪是肥料，年有收益，仍然是私人的；召集这许多私人一度会议之后，这许多收益都让归公有了。这许多钱来雇用筑堤的工人，每天加以数百市民在那里工作，狂呼歌唱，非常热烈。许多老年人亦常在那里欣赏他们的工作，尤其是选举了二十位执行委员，必常常有人在那里照料、指挥并处理各种问题。每夜必开会一次，都列席，列席的人都发言。对于一个问题必提意见。必考虑批评他人的意见，必得一个共同承认的方案。我们偶然去参加两次会议，亦震惊他们勇往和紧张的精神。谁说中国人没办法？最有办法的乃是老百姓！谁说公众的事情做不好？你看这一群老百姓是何等做好他们公众的事情！

我们对于北碚所作的运动，推广到璧山县属的夏溪口，由夏溪口一直到宝元、遂川两个矿场。

推广到北川铁路沿线，跨有江巴县文星、黄垩两镇的地面。由两个特务队在那里担任四种工作：第一是团务，担任防匪工作；第二是警察，管理公共秩序、一切卫生、救济……事务，并附设治疗所；第三是民众教育，一样有民众学校，有书报阅览处，有民众问事处，有职业介绍所；一样做新知识的广播，做新闻的广播，做生活常识的广播；一样做识字运动，做职业和社会的工作的运动；一样得地方的同情和帮助，促起了地方各种组织和活动。

他们要办一个民众学校，便有人捐助房屋；他们要建筑书报阅览处，要建筑菜场，要建筑公共运动场，便有人捐助木料、捐助石灰、捐助砖瓦、捐助工钱。他们召集会议，便训练众人会议的方式；选举办事的人员，便训练众人选举的方式。都 [是] 由具体的问题，由举办某种公众的事业，而集合众人讨论办法，举人

担任。让众人眼见着提议，眼见着预备，眼见着开始工作，眼见着工作前进，眼见着完成。以此引起众人做事的兴趣。第二回乃比第一回更热烈，这尤其是在那里造起运动的人们更深切的感受着兴趣。

他们的要求，是深入到人们的生活内容里去找着帮助的机会，由帮助他们做，促起他们自己做，造起环境去包围了他们以改变他们的行动，由一个一个问题的解决以促起他们最后能够管理公众全部的事务，完成乡村自治的组织，担任乡村一切公共的任务。尤其是使这乡村现代化起来。

我们如何将这一个乡村——嘉陵江三峡现代化呢？请看将来的三峡：

1.经济方面：

(1) 矿业：有煤厂，有铁厂，有矿厂。

(2) 农业：有大的农场，有大的果园，大的森林，大的牧场。

(3) 工业：有发电厂，有炼焦厂，有水门汀厂，有造纸厂，有制碱厂，有制酸厂，有大规模的织造厂。

(4) 交通事业：山上山下都有轻便铁道，汽车路，任何村落都可以通电话，可通邮政，较重要的地方可通电报。

2.文化方面：

(1) 研究事业：注意应用的方面，有生物的研究，有地质的研究，有理化的研究，有农林的研究，有医药的研究，有社会科学的研究。

(2) 教育事业：学校有试验的小学校，职业的中学校，完全的大学校；社会有伟大而且普及的图书馆，博物馆，运动场和民众教育的运动。

3.人民：

皆有职业，皆受教育，皆能为公众服务，皆无 [不良] 嗜好，皆无不良的习惯。

4.地位：

皆清洁，皆美丽，皆有秩序，皆可住居，游览。

(全文完 原载 1934 年 10 月 1 日中华书局《中华教育界》，此录自《中国的建设问题与人的训练》，上海生活书店版，1935 年 3 月。)