



卢作孚说航线

——卢作孚语录节选

(1930–1950)

就航路说：四川境内，扬子江流域有二千多里，可以四季通行轮船。其分支有岷江、有沱江、有涪江、有嘉陵江、有渠江，如果能浚河凿险，施以工程，去其障碍，亦各有数百里或千里以上，可以四季通行轮船。

《四川人的大梦其醒》(1930 年 1 月)
定四川的航路计划：第一期开凿何处航线，第二期开凿何处航线。

《四川人的大梦其醒》(1930 年 1 月)
大连往来的船，日本有七条航线，中国天津、青岛、上海、汉口、香港都有航线，欧洲、美洲、南洋都有航线。
《东北游记》(1930 年 6–7 月)



世界水路交通分三大航线：（一）由欧洲到美洲，（二）由欧洲到亚洲，（三）由亚洲到美洲。陆路交通，分两大铁路干线：（一）由海参崴经黑龙江、西伯利亚至莫斯科以达欧洲各国，（二）由美国西部旧金山到东部纽约。

《世界交通问题》(1931 年 1 月 13 日)
别的许多国家，海洋才是他们自由竞争的航线，我们中国内河，竟成自由竞争的航线。中国轮船走到哪里，外国轮船亦走到哪里，是川省航业失败的第一个原因。别的国家奖励其本国航业在海洋上去竞争，予以补助费，中国航业则因政局之乱，常常无偿的扣作军用，或强令运输，其直接的损失，还可算出数目，而信用的损失，则无法恢复。近年来因为军政长官认定交通的重要，竭力减去航业的病害，可还没有减尽，更说不上奖励与补助，这不是今后交通行政上重要的问题，须得急切解决的吗？

《四川的问题》(1931 年 6 月 2 日)
何条航线需有几只轮船，或某线需要大船，某线需要小船，或有时需要大船，有时需要小船，应着需要分配，更较经济。
《航业为什么要联成整个的》(1933 年 1 月 15 日)
初募资本拟以两万元为度，实收则不过

八千元，以订行驶合川重庆间之小轮民生一只，此为本公司经营航业之发端。……小轮则于八月入川，定期航行于渝合航线，间日一班。十月后，江水枯落，乃新辟渝涪航线，营业有利，人喜投资，遂于十六年收足资本五万，而改募足标准为十万，是为本公司事业经营之第一期。十六年冬，加订民用小轮一只，预备渝合洪水每日有船，枯水亦航行不断。……是年有顺庆轮船者，为债务所迫，商本公司合组一长江轮船公司，改顺庆为长江，开始加入渝叙航线，始深知航业之困苦颠连，急待救援。

《本公司历年营业进展概述》（1933 年 3 月）
今天要求上下游短航各线，有客货预算最低最高的标准，要如何想法，达到最低标准之上，才可以不失败。每一个人都要很明了的记得此标准的数字，尤其在负那一件事责任的人，记得此数字，然后有希望达到此标准。

《最近提起注意的三件事》（1934 年 3 月 14 日）
上游近来缺货，涪陵航线下货没有，宜渝、汉渝、申渝间均无上货，下货也少，而日清公司又有恢复的消息。这样严重的时间，应该如何想法应付呢？这不是一二人的问题，是全部都有关系的，应该大家留意。

《最近提起注意的三件事》（1934 年 3 月 14 日）
如同业则甲改良此一航线之航运，乙改良彼一航线之航运，要使相辅相成，不使相争，则财力物力人力皆有最经济、最实用之效用。反之则两败俱伤。就国家总体言，实有无限之损失，为今日穷困落后之国家所万万不容有者也。

《如何应付当前之国难与敌人》（1936 年 7 月 3 日）
在水上扶助发展本国之航业，为各轮船公司妥为分配航线，并为定出逐步改良之计划，责令遵照改良。

《国民经济建设之一般原则》（1936 年 10 月 17 日）
就交通言有若干里铁路，若干部车头和列车。有若干万里汽车路，若千万部汽车。有若干万里电线，若干无线电台和播音台。有若干万吨轮船，若干远洋航线。

《中国应该怎样办》(1936 年 11 月 1 日)
要开辟湖南航线，我们就必须先派人到湖南去调查，然后才根据调查的事实，确定我们的办法。不合事实的办法，我们想他做什么？

《在总公司朝会上的讲话》（1937 年 7 月 14 日）

应变更之航线
一、第一期秋水未退、万县起重机未完成时，商轮中之民元、民本、民风、民权、民勤、民俭航行宜渝，民苏、民贵、民主、民康、民政、民俗、民熙、富华、协庆航行宜万（其有特别运输需要，得偶航宜渝一次）。

二、第二期秋水未全退，万县可起重后（大约 9 月底），商轮中之民元、民本、民风、民权航行宜渝，其余 11 轮航行宜万，民风、民权亦抽航宜万。

三、第三期秋水大退后（大约 10 月底），全部商轮航行宜以上各点仰即遵照办理为要。

《卢作孚致蒋介石电》(1938 年 8 月 21 日)
民生公司开始整顿上游航线的时候，有两家公司值得感谢。第一是福川公司，第二是九江公司，这两家公司经理，前者为连雅各，后者为邓华益。他们共有轮船十一条，都全部拿来加入民生公司。

《我总是希望大家继续为国家为公司努力》(1938 年 10 月 10 日)

当时我同一位发起的朋友，从重庆调查了所有的轮船公司和所有的轮船后，认定航业应作新的试探和新的试验，不应在原有轮船过剩的航线中去与正在失败的同业竞争，以加速其失败；遂决计经营短短的嘉陵江重庆合川间新辟的航线。

《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》（1943 年 9 月初）

三只轮船两条航线
民十七年另一只新轮开到重庆，重庆合川间每日有船往来了；机器厂同时开工，修理无复困难。民十八年为兼应渝涪、渝合二线的需要，又购得一只比民生稍大的、已造成的浅水轮船。曾以三只轮船全体船员之努力，办得两线每日都有船开。由涪到渝，由渝到合，系上水，船行各需整日；由合至渝，由渝至涪系下水，船行各需半日；可以一整日由合经渝一直到涪，各以三日往来二线，三只轮船轮流往来，遂办到每埠每日都有船开。在江水枯落渝合不易航行时，亦曾以一只轮船试航重庆宜宾间，所得不是利益，而是一种认识，从此认识航业整理之愈感迫切需要了。

《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》(1943 年 9 月初)
尤其提倡联运，不但自己的全部航线可以联运起来，对于太古、怡和、招商的长江航线，南洋航线，大来洋行的远洋航

线，及津浦铁路、成渝公路等亦皆订立合同取得联运关系……所有重庆合川间，重庆涪陵间，及重庆宜宾间，皆成为定期航线，每埠每日皆有轮船开行。重庆上海间，每周亦有定期轮船两次，无论客人或货物，在上船前即可预定其到岸的日程，直使扬子江尤其是上游一段的航运气象焕然一新。

《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》(1943 年 9 月初)

一般觉得得有这许多轮船维持各航线的运输，绝不会觉得有无限的准备工作，在运输的背后。准备了燃料，准备了材料，准备了轮船，而且准备了船厂，才会不断航行起来。

《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》(1943 年 9 月初)

扬子江上游最大限度，只有可供民生轮船四十只航行的航线，其余轮船无法航行。

《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》(1943 年 9 月初)

吾人航行渝磁线，因只长三十里，航行极易明了，但若航行一千八百里之渝宜线，则沿途滩险之经验，必不容易获得。何则？盖渝宜线较渝磁线长六十倍，航线既长，滩陷数目自多，航行次数少，枯洪水以及平水位之变化大。反之，后者航线短，滩险数目少，故航道容易明了熟悉。

《在总公司第 121 次周会的讲话》(1944 年 7 月 19 日)

一方面向内河延长内河航线，另一方面更须向海洋发展航线。战后日本受了限制以后，中国应相当代替其地位，远洋一时不能大规模发展，应集中力量于近海。

《战后的交通运输》(1945 年 7 月 15 日)

此种自由竞争的国际航线，惟有大的财力，效率甚高的商业组织，乃能立于不败之地。

《战后的交通运输》(1945 年 7 月 15 日)

最先完成之荆门夔门两轮，在军事危险及营业情况艰难期中，溯江而上，开到重庆。另两只石门祁门，现行港穗线。最后到之两只龙门剑门，一行香港江门线，一行香港澳门线。凡此皆暂时办法，一俟和平实现，长江畅通，仍将行长江。至于三只大型船，虎门已到，暂泊香港；玉门本月半月后可到；雁门七月中可到。三船所行航线，现在研讨中。

《在民生实业股份有限公司第二十四届股东大会上的报告》（1949 年 4 月 12 日）

民生公司申渝间已复航，轮船已大半活动，收支或亦可以相抵。只最后困难在香港。香港停船十三只，航行仅五只，以在台湾海空军封锁下，实无可以航行之新线。原有航行之五只中，仅江船两只航港澳，海船两只驶南洋，另有海船一只则经常应差，所有全部收入尚不敷开支之一半。正另谋补救办法，但尚未有把握。

《卢作孚致晏阳初函》(1950 年 1 月 7 日)
(转自《卢作孚研究》总第 68 期)

实业报国 使命担当

——卢作孚与民生公司

● 张志学

要文件抱于怀中，忽然一块弹片飞来，削去其嘴脸，即倒于血泊中牺牲。报务员陈志昌保护着电报机而不肯离去，终被炸牺牲。当敌机临空投弹扫射时，乘客骚乱，护航组长申志成和茶房唐泽民、袁文彬冒着枪弹维持秩序，直到英勇牺牲。船沉没后，幸存水手辜华山泅渡至岸边，抢推木划，在惊涛骇浪中救起伤兵和旅客数十人。其余未被炸死的船员均积极抢救救于江上呼救之客人。”

在那个年代怎么会出现这样的公司呢？这与卢作孚所倡导的训练员工、改造人有很大关系。

民生公司员工在上岗前就已经接受了系统的业务培训，每个

岗位都有严格的工作规定和完善的考核制度，目的是把优秀人才招入公司工作。为了提高公司员工的文化素养，民生公司从 1932 年 10 月起创办了朝会制度，即在每周一上班前，总公司员工集中在大礼堂举行学习报告会，有时邀请社会各界名流演讲。

卢作孚的精神遗产

毛泽东主席五十年代在谈到民族工业时说有四个人不应忘记：讲重工业，不能忘记张之洞；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。

黄炎培评价卢作孚：“卢先

生奋斗越努力，事业越发展，信誉越增加”，他“不矜夸、不骄傲，在不断地刻苦奋斗中。把他的精神分析起来，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，是富于理想又勇于实行的。”

包玉刚说：“如果卢作孚健在，就不会有今天的包玉刚。”

经叔平认为：“卢作孚先生是一位具有强烈爱国主义精神的实业家。他以国家强盛、民族复兴为己任，追随孙中山先生的民生主义，实现其‘实业救国’的主张，为改变旧中国教育落后、经济落后的面貌而奋斗终生。”

他还是企业文化建设的实践

家，重视人的因素，重视员工在企业中的地位和作用，主张用人唯贤。民生公司的民生精神是中国最早出现的企业文化建设卓有成效的典范。

厉以宁认为：“卢作孚先生创立的民生公司，有理由被认定为上世纪 20 年代至 40 年代内企业文化建设卓有成效的一个范例。卢作孚先生是我国近代企业文化建设的最早倡导者之一。”

张瑞敏说：“卢作孚先生在我心目中可谓是高山仰止。他于兵荒马乱的年代竟然不可思议地创办了卓越一流的企业；但在民族危难之际，他却拼上倾注着自己心血的企业，谱写了一曲中国版敦刻尔克的救亡曲；而在巨富面前他的那种‘生而不有，为而不恃’的淡定超然，又无人企及。”

（作者简介：张志学 北京大学光华管理学院教授、光华管理学院副院长。全文完，转自《卢作孚研究》总第 61 期。）

(上接总第 740 期)

1941 年 8 月 22 日，民生公司的“民俗”轮从巴东运送伤兵和旅客时遭遇 7 架敌机的轰炸，船被炸沉，船员死亡 70 人（其他乘客 180 人）。民生公司历史档案《通、俗等轮被炸经过报告》对该事件有着详细记载：“加油工邱宝定在机舱值班时，被弹片穿破腹部，流血不止，叫他赶快离去，他却回答：‘死就死吧，绝不能走！’仍捂着腹部忍痛工作，直至与船共沉。船将倾覆，全体值班人员均未离去，仍照常工作。加油工杨培之、看炉水工罗绍修等均随同船舶被炸沉而英勇殉职。水手长龙云海屹立船头，努力挽救船舶，船长数次催其逃生，他却慨然回答：‘船长不走，我怎能离去？’当船又一次被炸时，龙云海腹部中弹牺牲。三引水王炳荣奉船长之命掌舵时被炸伤，仍坚守岗位，后随船沉没殉职。当船被炸沉时，大副李晖汉急赴驾驶室，将航行日记簿、船舶证书及其他重