

卢作孚：一个实业家的『强国梦』

文／本刊特约撰稿 清秋子



85 年前，著名的爱国实业家卢作孚先生创办了民生实业公司，服务社会，蜚声中外。当年民生公司的客货运航线遍布长江与沿海，解放初期从广州至海口也有民生公司的轮船往返。

卢作孚的名字，曾长期为历史的尘埃所掩蔽。卢作孚是怎样一个人？他为我们民族做了哪些不可磨灭的贡献？他给我们留下了怎样的精神遗产？

卢作孚采取了正确的经营策略，依靠强大的民众基础，最终将民生公司发展成一个实力雄厚的现代企业集团。他之所思所为，已远远高于一般的企业家，他是我国现代转型期涌现出的一位伟大的社会改革家。

三大外轮公司联手打压“民生”

卢作孚领导的民生公司，为整合民族航运业力量，于 1931 年开展了“化零为整，统一川江”的活动，合并了川江上几乎所有的民族航运企业，向列强势力争取航权。

他要代表不甘屈服的民族经济，实现一个“反弱为强”的梦想。外商航运势力起先并未把民生公司这个弱小的中国民营公司放在眼里，不过当卢作孚以超人的组织能力，在一年内就完成了川江重庆上游的航业统一，开始向列强势力把持的川江下游进军时，川江的老资格“霸主”太古、怡和与日清等外轮公司，就无法安坐了。

他们逐渐看清了，民生公司不仅有先进的管理、正确的战略，最主要的，是还有民心可用。他们本能地想到一个办法，就是联合起来，凭借雄厚的经济实力，使用超常规的竞争手段，将民生扼杀于崛起之初。

于是，针对民生，太古、怡和、日清三个庞然大物开始行动了，他们或明或暗，或联手出击，或单打独斗，对民生实施打压。他们的招数就是压低运价，不惜亏本运营也要把民生拖垮。甚至企图收买渔船，去撞击民生的船只。

1936 年 2 月 3 日，民生公司的“民主”轮从宜昌上驶重庆，行至太洪岗，忽有日清公司的“嘉陵”轮紧随其后，距离过近，“民主”轮立即慢车避让，“嘉陵”轮非但不礼让，反而两次横撞“民主”轮船头。幸亏“民主”轮船长技术高超，才未造成惨案。

英商太古公司为打压民生，故意放低运价，由上海运至重庆的棉纱，每包运费由原来的 25 元降到 8 元。这个价位，仅相当于每包装运起卸的人力报酬。怡和不久也加入降价行列，竟然与太古联手，把棉纱运价降至每包 2 元。这样的运价，还不够船上的燃料费，等于免费运输。

在客运方面，他们也屡有“奇招”。日清公司规定，凡在宜昌至重庆段乘坐他们的船，可以不买船票，船上还另送日本洋伞一把。

他们这样干，能赔得起么？其实，这是一个经过深思熟虑的“堵截”方案，在宜昌至重庆段，他们这种亡命的干法，是以长江下游和沿海航线的运营作为后盾的。以彼处之盈，补此处之亏，目的就是要把民生砸死在川江上。

民生员工誓与企业共度时艰

三大外轮公司如此咄咄逼人的反击，确实给民生公司带来了极大困扰。卢作孚对形势进行判断后，深感忧虑。在 1935 年初，有人便预言，本年必然倒闭两家大公司，一个是美国籍的捷江，一个就是新起的民生，因为这两家公司都是只经营川江航线。在川江如此惨烈的竞争下，他们是没有后援的。

这时民生的财务状况，也着实堪忧。在连续一年多的“统一川江”并购中，资金已显紧张，融资渠道也不是很通畅，并购中还承担了其他公司的一些债务，到 1934 年底的时候，公司负债已达 70 多万元。有人据此说民生要倒闭，倒也不是危言耸听。

“内忧”如此，“外患”又逼到了眼前来。三大公司沆瀣一气降价，民生又将如何应对？如果不降，就有可能揽不到生意；如果跟着降价，无异于找死！

到 1935 年 6 月，美籍捷江公司终于撑不住了，轰然倒塌。于是三大外轮公司把目光死死盯住了民生——看你还能挺多久？事实让他们失望了，“民生公司却仍岿然存在”，而且接收了捷江公司的 7 艘轮船和码头设备，一举拿下川江航运的皇冠！

民生是如何突出重围的？如此戏剧性的转折是如何发生的？这既与卢作孚的高超策略有关，更是与民众高涨的爱国热情有关，千千万万的爱国民众，就是民生的强大后盾。

民生公司的爱国行动，赢得了社会各界的赞扬，也得到了公司员工的支持。就在外轮公司联手打压民生之际，重庆一带的民众自发地提出“要坐民生船，不坐外国船”，工商业者也不把货物交给外轮公司运输。



当民生公司陷入重围，资金链面临断裂之时，公司员工也爆发出高昂的爱国热情，疾呼“为公司争口气”、“勒紧肚皮，也不让民生公司被外商挤垮”。员工们向公司提出，可以缓领或少领薪水。一些职员只顾忘我工作，根本“不问发薪多和少”，誓与公司共度时艰。

民心可恃，卢作孚在逆境中得到了最可靠的支撑，民生公司一方面降低成本，一方面积极争取客货来源，顶住了外轮公司的压力。同时，他充分施展了灵活机动的手法，体现出他一贯的“原则的坚定性、策略的灵活性”，争取尽快脱困。

民生轮船让旅客感到有尊严

卢作孚看出，与三大外轮公司对抗，决不能在运价上与他们硬拼。民生维系客户的唯一办法，就是把服务质量再提高一步。所以越是在艰难的条件下，他越是坚持提高服务质量，尽量改善硬件设施，加强管理，巩固民生在大众中的良好声誉。

民生公司加快了轮船改造和更新，增加了船上的救险设备和生活设施，安装了无线电台、电冰箱、蒸汽消毒柜、电风扇、收音机；增添了浴室、卫生间、阅览室、娱乐室；为旅客代办电报和邮件收寄业务，这些，过去在川江上的中国轮船上是从未有过的。

1935 年冬季，民国著名的女作家陈衡哲与丈夫任鸿隽从汉口乘船入川，坐的就是民生的船。她说，坐民生的船，感觉到一种“自尊的舒适”。后来全面抗战爆发后，著名作家胡风去重庆避难，搭乘也是民生公司的船，他在事后撰文说：“床上铺着雪白的床单和枕头，小桌上放了茶壶茶杯，井井有条，非常整洁，的确和别处的官舱不同”。

民生公司还发起了“改善服务”运动，以作为应对策略。对于日清公司的免费坐船、赠送洋伞之类的小把戏，其实民生并不在乎。因为那时国人抗日情绪高昂，拒买日货已成潮流，日本船就算是白坐，也没有中国人愿意去光顾；但现在太古、怡和也争相降价拉客，民生就必须高度重视，要在服务质量上远超过他们才行。

民生的改善服务，不仅是表现在硬件设备上，更主要的是软环境，“宾至如归”这四个字一定落到实处。公司制定了《经理须知》、《船长须知》、《茶房须知》、《水手须知》等规则，规定从客人上船后的接收行李、安顿铺位、饮食起居，到下船前收拾行李、招呼力夫、送客上岸，船员都要给予周到照顾。

在长途航线上的民生客船，不论何等舱位都能收听广播，船上还每日发给旅客油印的《新闻摘要》，使旅客决不会感到旅途的寂寞。沿江经过之地，服务人员都要把相关的风景照片分发给旅客欣赏，同时将沿途风景、风俗、交通、特产和旅行注意事项通告旅客。船上的商用电台，也可为旅客传递紧要信息。

凡民生的船一到码头，立刻有岸上服务人员上前代运行李、代觅住处，绝没有力夫一拥而上抢运行李或强索运费的事。

旅客普遍感到，坐民生的船不仅舒适、清洁、快捷，而且很有尊严。这样，川江两岸的民众，就都成了民生的忠实客户群，越是国难当头，民众对民生公司的向心力越强，企业的利益与民族的自尊紧紧连在了一起。

川江上的外国旗威风不再

就这样，在抗日爱国的特定历史背景下，民生不但没有被外轮公司压垮，反而越战越强，终于迎来了跃升式发展的转机。

这个转机，就是捷江的垮台。捷江公司为美国人投资，任用中国人为代理人。1935 年春，捷江在残酷竞争中倒闭，打算拍卖全部资产。卢作孚马上意识到，如果捷江资产被其他外轮公司收购，必将极大地增强对手的实力，所以民生应毫不犹豫地拿下。

收购捷江成功，使民生在与外轮公司争夺川江航权的较量中，获得了决定性的胜利。至全面抗战爆发前，民生在川江上的轮船总吨位，已超过了外轮公司的吨位总和，在载重量上也接近了外轮公司的总和。

民生公司在实力上、业务上、声望上，已全面压倒外轮公司！打掉列强资本势力在川江上的气焰，进而将其逐出川江，是卢作孚长期以来的愿望。当年卢作孚第一次出四川“求真理”时，在长江上触目只见外国旗，难得一见中国旗，令他深感屈辱。民生公司从一条小轮船起步后，他就抱定了此目的，奋斗不息。

自从第二次鸦片战争（1856—1860）以来，按照“外国商船可在长江各口岸往来”的屈辱条款，川江上到处是悬挂列强国旗的船只穿梭往来。

如今此景不再。浩浩江风，到处吹拂的是民生公司光彩耀目的旗帜！万众一心的爱国热情，就是民生公司之所恃；为列祖列宗一洗耻辱，就是民生公司之所本。昔日腐朽的清政府丧失的内河航权，终于由民生公司以经济实力从川江上夺回。

（本版图片由鲁朴翻拍）

民生本，川江上最好的客货轮，1935 年上海造