

卢作孚 整合航运业

凭借良好的企业管理和一步步并购，民生公司资本从八千元发展到百万元，从一艘小船发展到三十多艘轮船，从二百里航线延伸到五千多里航线，一举打破外国轮船称雄长江的局面。

文 | 吴福明

毛泽东在回顾我国民族工业发展时说，实业界有四个人是不能忘记的，“搞重工业的张之洞，搞化学工业的范旭东，搞交通运输的卢作孚和搞纺织工业的张謇”。四人中，卢小学毕业，学历最低，却自学成为“文化人”，做过教员、记者、报纸主笔，用不到10年时间，创办了当时中国最大的民营轮船公司——民生公司，并在著名的中国实业界“敦刻尔克”宜昌大撤退中，为抗战做出了卓越贡献。

1925年，32岁的卢作孚弃学从商，创办民生实业公司，设想以办轮船航运业为基础，兼办其他实业，把实业与教育结合起来，促进社会改革，以达到振兴中华的目的。最初募集到的股款才2万元，实际到位仅8000元。1926年6月，民生的第一条船开进川江，取名“民生”号。

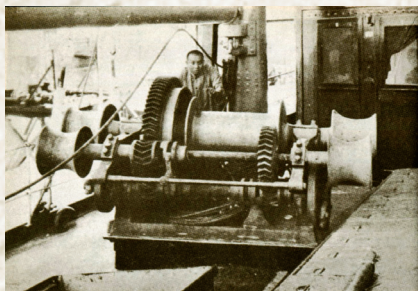
避开川江拥挤的货运，民生公司瞄准客运，上下全力打拼，一年下来，股东分红25%。到1927年，股本增加到10万元，1929年民生公司已有“三条轮船，两条航线”。此时的卢作孚决定以小搏大、化零为整，用总吨位不足230吨的三条轮船，整合长江上游的航运业。



第一步是兼并商轮，将重庆上游至宜宾一线、下游到宜昌一线的华商经营的轮船公司合并。民生公司的原则是，只要有愿意出售的轮船，不论好坏，一律照价买下；愿意与民生合并的，民生一律帮代偿债务，现金以外的部分作为股本加入民生；原公司船员一律转入民生工作。1930年，民生公司收购渝叙线总吨位超过民生三条船的福川公司，代偿其债务并接受全部员工。福川公司并入“民生”后，其轮船改名“民福”轮，经营重庆至宜昌等长途航线，当年即获利。

在收购福川公司的示范下，1931年，7家轮船公司并入民生；1932年，在重庆下游，半年内就有4家华商的轮船公司并入民生。实际上，这些轮船公司都是折价入股，民生公司支付现金不过几十万，这些公司更看重的是民生公司“自愿吃亏让利”的真诚。

至1932年，民生公司已拥有轮船19艘，总吨位7000吨，正好是创立时的100倍；职工上千人，是创立时的80倍。卢作孚的民生船队初具规模，成为长江上游最大的航运公司。1934年，重庆上游至宜宾一线的所有华商轮船公司都



已并入民生。一年后，重庆下游到宜昌一线的所有华商轮船公司也都并入民生。看到民生公司年年赢利，四川军阀们经营的军轮也想折价入股。1935年2月，四川王刘湘的“永丰”轮也卖给了民生。

整合了华轮，民生公司在与外商轮船的竞争中站稳了脚跟。卢作孚的下一步就是要兼并外商轮船。

1933年1月，英商太古公司价值60万两白银的千吨巨轮在长江触礁沉没，上海打捞公司束手无策，最后以5000元标价拍卖，被民生公司拍下。在洪水来临前的两个月中，凭借智慧加苦战，民生公司奇迹般地打捞成功，后来该轮船由民生机器厂改造成著名的“民权”轮。

1935年，美商捷江公司宣告破产，以70万元出售，而此时民生公司的负债也高达70万元。卢作孚对负债的认识颇有意思：“失败的公司，债务大于股本，而想要成功的公司，往往债务也要大于股本”。他要抢在对手前面拿下捷江，通过同乡金城银行天津分行经理王毅灵等向金融界求援。王对此表示支持并称：“我们借款与民生公司，不是看见民生公司的二三十船，而是看见一群人在那里努力奋斗。”

1935年7月1日，金城银行组织承销银团，民生公司以“公司之财产及营业收入为担保品”，在上海成功发行期限为8年，总额为100万元的公司债，解决了收购资金问题，民生公司买下捷江5艘轮船。成功收购“捷江”让民生公司在与外轮公司较量中赢得先机。

到1936年，民生公司开辟沱江航线，四川境内所有能通航的河流都有民生船只出没。

昔日川江是外国人的天下，轮船上的甲级船员只能由外国人担任，各个岗位的工种都用英文称呼，连提货单、航程簿都是英文书写，卢作孚感叹：“这真是外国人的天下。”后来卢作孚不仅把提货单、航程簿改用中文书写，还大胆废除航运界长期以来歧视中国海员的不合理规定，并在公司章程中明确规定“本公司股东以中国人为限”。

就这样，凭借良好的企业管理和一步步并购，不到十年时间，民生公司发展到了百万资本，从一艘小船发展到三十多艘轮船，从二百里航线延伸到五千多里航线，一举打破外国轮船称雄长江的局面。■

（作者系经济史博士，专注研究证券、土地金融及文物收藏）