

壹 武汉沦陷， 人员物资聚集宜昌

1937年全面抗战爆发之后，国民政府节节败退，上海、南京、武汉等大城市先后沦陷。重要城市沦陷，工业的发展也就岌岌可危。为了保存工业实力，中国沿海的工矿企业纷纷内迁，往重庆、成都等长江沿岸的城市搬家。

1938年10月，武汉也沦陷了。国民政府决定放弃武汉，所有从武汉撤出的人员和物资，都只能就近集中在宜昌。

照这个阵势，宜昌肯定也支持不了多久，这些人员和物资，还得准备着运去重庆和成都。

宜昌虽然不大，但是接连了江汉平原和长江三峡，被人们叫做川鄂咽喉。当时公路和铁路都非常不发达，想进四川，只能走水路，宜昌就是必经之地。

长江三峡水流湍急，处处都是险滩，1500吨以上的大船根本过不了。所有从下游运来的人员和物资，在进入三峡之前，都得在宜昌码头换乘小船。更关键的是，当时已是深秋，还有40天，长江就要进入枯水期，船只就不能通过了。

武汉一沦陷，难民都往宜昌涌过来。平时只有11多万人的宜昌，一下子多了好几万人。在宜昌沿江两岸的码头上，乱七八糟地堆满了九万吨以上从长江中、下游撤退到这里的物资。其中绝大多数没有装箱，敞露在地上，听任风吹雨淋。这批

发生在1940年的敦刻尔克大撤退，让被德军围困在法国港口敦刻尔克的40万英法盟军之中的33万人，安全回到英吉利海峡对面的英国。他们，就是后来重新投入战争并获得最后胜利的盟军重要力量。实现这场伟绩的，除了英国军舰，还有无数普通渔民的渔船、舢板和游艇。这是一场当之无愧的人民的胜利。

其实，大撤退外国有，中国也有，甚至比敦刻尔克还早，救出的人更多。这就是宜昌大撤退。指挥这场大撤退的，不是元帅，不是将军，是被称为“中国船王”的实业家——卢作孚。这场不为人知的大撤退，足以影响抗日战争的走势。



宜昌大撤退全景

中国版《敦刻尔克》： 宜昌大撤退

物资极为重要，几乎全中国的兵工、航空工业、重工业和轻工业的生命，都集中在这里了。一旦遭受损失，后果将不堪设想。

可以说，这是抗日战争期间中国最危险的时刻之一。遍街皆是人员，遍地皆是器材，人心非常恐慌。

如何在这40天内，用极其有限的运力，把滞留此地的13万吨的战略物资和军工设备，超过3万名的军政官员、技术人员、普通难民、儿童安全送到后方？

民生公司采取了“三段航行法”的抢运方案：宜昌到重庆，全长足足有600多公里。将宜昌到重庆按照水情状况分成宜昌到三斗坪、三斗坪到万县、万县到重庆三段。大型设备等重要物资，才能用专门的船直接运到重庆。其他的货物和人员，都要进行分段抢运。

有人可能会问，直接从头运到尾不是更快吗？中间不换船的话，环节少，速度也快，但是一来一回，就得花6天时间。而分开三段来运输，每天早上都能有6、7船装满货物出发，下午这些船就能回航，继续运下一批货物。返程也不是空船而返，抗日士兵可以乘坐这些船只，出四川打鬼子。

民生公司上上下下都投入到了这次抢运之中，还增加了3000多名码头搬运工、三峡险滩段纤夫，一天24小时轮流装卸运输，争分夺秒。

卢作孚在日记中记录了这个过程：每晨宜昌……岸上每数人或数十人一队，抬着沉重的机器，不断地歌唱；往来的汽笛，不断地鸣叫；轮船上起重机的牙齿不断地呼号，配合成了一支极其悲壮的交响曲，写出了中国人动员起来反抗敌人的力量。

叁 彪炳史册， 前后运送150万人

当时民生公司基本上承包了长江的水运，但是卢作孚并没有借此大发战争财，反而制定了一系列优惠政策：公教人员可以优先登船并且享受半价，难民儿童可以免费乘坐；每艘船离开宜昌时都必须带走50名孤儿；至于货物，外商报价每吨为300到400元，但是民生公司运输每吨军工器材只需要27到30元，其他公物每吨40元多一点，民间器材每吨60到80元。

卢作孚把大撤退这件事，当成了自己和全公司的使命。他曾经亲手写过一联，挂在轮船上，以激励所有的员工，要齐心协力抗战：作息均有人群至乐，梦寐勿忘国家大难。他还鼓励公司员工自行研制无线电台，研制出的10多台电台，可以了解每时每刻长江水环境的变化，及时报告每艘船只的运行情况，确保航运的安全。

他儿子卢国纪曾这样描述他的父亲：他对长江上游全线的运输情况了如指掌。他知道每一小时有多少吨物资正在被运走和什么船在运它们；知道每一只船什么时候航行在什么地方；知道哪一些物资正在哪一个港口卸货；知道哪一些单位的物资正在装上驳船；从而使他能够准确地指挥整个运输工作，使之完全按照计划顺利进行。

有一次，他穿着粗布衣服在码头上指挥这指挥那。一个不认识他的报关行掮客感到奇怪，不客气地问他，喂，你贵姓啊？卢作孚简单地回答：“卢作孚。”那人大惊失色，“哦，哦，你就是卢次长”，灰溜溜地退到人群之中。

江水湍急，时间紧迫，转

运的船舶还得要承受日军敌机的轰炸。丧失了制空权，几乎每天都有轮船、木船被炸毁，都有员工被炸伤。卢作孚对这段情景历历在目：第一次炸沉最大轮船一只，第二次沉没四只，损坏一只，第三次沉没一只，损坏两只，第四次沉没一只，损坏一只，这一本小册子正在草写的时候，第五次的轰炸又来了……40天之中，有16艘轮船被炸毁，161名船员遇难，61名船员受伤致残。

从宜昌抢运出的单位，既有金陵兵工厂这样的大型军工企业，也有纺织厂这样的民用企业，还有医院、学校、政府机关、科研单位、珍贵文物等。这些抢运入川的物资，很快就开始在四川东山再起，建立了一系列新的工业区，尤其是以重庆为中心的兵工、炼钢等行业的综合性工业区，生产了大批枪炮，提供了武器，成了抗战坚强的后盾。复旦大学、中央大学、中央陆军学校等数十所学校，也在这次抢运中顺利迁移到重庆、成都。

40多天的日夜抢运，货物被运出了三分之二，人员全部被运出宜昌。加上来回运输的军队、伤兵等，民生公司船队前前后后一共运送了150多万人。无论是人才，还是物资，都最大程度地保住了。

“平民教育之父”晏阳初就把这次大撤退，直接比喻为“中国实业上的敦刻尔克”。但宜昌大撤退，比敦刻尔克更壮烈、更伟大。

1938年年底，卢作孚在自己的日记上这么总结了民生公司的一年：这一年，我们没有做生意，我们上前线去了。



卢作孚

肆 实业救国，卢作孚其人

民生公司的船只，成了抗战时期中国的诺亚方舟。卢作孚，就是诺亚方舟的掌舵人。他保存了抗日战争胜利的火种。

卢作孚出生在1893年。跟很多有志之士一样，他也想靠自己的双手，去推翻清朝的统治，改变整个国家。

他不是富二代，因为家境贫穷，刚上完小学就没钱读书了，后来只能自学。

年轻时办过学校，编过教材，做过革命党，当过《川报》总编辑……他希望以教育开民智，倡导教育救国，但无奈以失败告终。30岁之前，他跟实业两个字，根本不搭边。一直到了32岁，他才转变方向——实业救国。

之前就有朋友怂恿他，要想救国，就应该“要做一颗炸弹”，但是卢作孚不同意：对中国这样的国家而言，炸弹力量小，不足以完全毁灭对方；你应当是微生物，微生物的力量才特别大，才使人无法抵抗。这种“微生物”，在卢作孚看来，就是交通运输。因为交通运输，是“各业之母”，尤其是在蜀道难难于上青天的川蜀，水运更重要。

1925年，他拿着招股募集来的8000大洋，集合了一群志同道合的青年，创办了民生轮船公司并且出任总经理，开辟了重庆到老家四川合川的航线。

刚开始，他就订造了一艘70吨重的小船。船虽小，用的却是德国奔驰的引擎。船质量好，卢作孚又每天亲自上船接待顾客，民生的口碑很快就传开了。

到抗战前，民生公司已经统一了川江航运，将外国航船公司逐出了长江上游，民生也成为了中国最大的民营航运企业。

能力越大，责任也就越大。宜昌大撤退，不是民生公司参与抗战的终点。在整个抗战期间，他们都在以自己的力量救国。

从1937年到1944年，民生公司在重庆、万县、宜昌等地运送抗日将士270万人，西迁人员35万人，抢运军工器材1.9万吨，航空油料3.9万吨，其他辎重30.9万吨。

到了抗战后期，民生公司已经拥有140多艘客货轮船，开辟了几千公里的内河航线，业务还发展到钢铁、建筑、银行等多个领域。

1950年，卢作孚把在香港的船队带回了大陆。回到重庆后，卢作孚继续重新投入到民生公司的日常工作中，一刻也不停止。

作为特邀代表，他参加了中国人民政治协商会议第一届第二次全体会议；后来还被增选为全国政协委员。他还率先向中央提出民生公司进行公私合营改造。卢作孚真是一生用实业为祖国贡献了全部力量。

然而最终，厄运还是降临到他的头上。1952年1月初离京返渝时，正值“五反”运动高潮，他被指为“不法资本家”遭受了无情斗争，他不甘受辱，遂于1952年2月8日在重庆服用大量安眠药后辞世。他留给妻子的遗嘱全文为：一、借用民生公司家具，送还民生公司；二、民生公司股票交给国家；三、今后生活依靠儿女；四、西南军政委员会证章送还军政委员会。

1980年，中共四川省委为卢作孚先生作出了政治结论，结论中说：“卢作孚为人民做过许多好事，党和人民是不会忘记的。”

据《国家人文历史》

贰 国难当头， 卢作孚挺身而出

谁来接下这个烫手山芋？卢作孚站出来了。他当时是民生公司的老板、国民政府军事委员会水路运输管理委员会的主任。交通运输的事归他管。本来要去外国考察的他，立即返回宜昌，向全公司上下发出号召：民生公司应该首先动员起来参加战争。

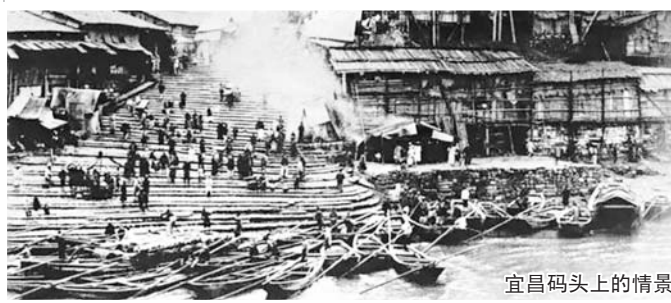
最理想的情况，就是将所有物资和人员在40天之内全部安全运走；稍逊一点，能运多少是多少，决不能落入敌手。但民生公司只有二十多艘大轮船，运载能力又太小，最大的货船一次只能运载600多吨货物，最大的客船只能坐200多人。按照平时的运量，要把这么多人、这么多货运完，大概得一年时间。这是不可能完成的任务。

但形势紧急，没时间多想。民生公司的22条轮船，2000多艘沿江小木船，全都被他投入到宜昌大撤退之中。卢作孚给所有人做出的承诺就是：以不落入敌手为目的。

他们是怎么做到的呢？从到达宜昌那天之后，卢作孚就下令，停止请客应酬，铆足干劲，只保留工作往来。



民生轮船公司，全力重新抢运物资入川。



宜昌码头上的情景