

挖掘卢作孚乡建经验时代价值 助力新重庆城乡融合发展

● 温铁军

党的二十大报告指出，要着力推进城乡融合和区域协调发展。市委六届二次全会强调，要在促进城乡融合发展上迈出新步伐。作为近代爱国企业家典范的卢作孚，在上世纪二三十年代率先提出“乡村现代化”理念，并在重庆北碚进行了跨越 20 年的乡村建设实践，取得了中外瞩目的成就。今年是卢作孚先生诞辰 130 周年，充分挖掘其乡建经验的时代价值，对加快构建新发展格局，推动高质量发展，助力新重庆城乡融合发展具有重要借鉴意义。

卢作孚乡村建设“北碚模式”

时代背景——乡建运动的试验潮流。上世纪二三十年代，国内政局动荡不安、灾害频发，乡村日趋破败和衰落，“多元救国论”“到民间去”“实验主义”等思潮涌现，在全国兴起“乡村建设运动”。其中，晏阳初在河北定县、梁漱溟在山东邹平、卢作孚在重庆北碚的实践探索成效显著。与晏阳初、梁漱溟的理念不同，卢作孚率先提出“乡村现代化”理念。受抗战爆发的影响，大多乡建试验被迫中断，唯有卢作孚在北碚的实践一直持续到解放前夕，并取得中外瞩目的成就。卢作孚在北碚探索实践的乡村建设“现代化”路径影响深远，被称为“北碚模式”。

乡建实践——佑启乡邦，乡建兴国。卢作孚依托北碚丰富的煤炭资源、嘉陵江黄金水道等自然禀赋，在北碚嘉陵江三峡开展乡建试验，以小见大，寻求解决中国问题之路径。一是开放包容，规划引领，实践花园城市的设计理念。卢作孚提出“理想的乡村是集生产、文化和游览功能为一体的区域”。1930 年，卢作孚在考察各地乡村建设基础上，让北碚乡村建设融合了上海的现代工业技术，青岛、大连、南通的城市建设经验。借鉴田园城市理念，提出将北碚建设成为花园城市，邀请丹麦规划师守尔慈等专家，编制了《嘉陵江三峡乡村建设实验区署计划书》等规划。通过采取小规模、渐进式方式推进规划实施，将长远规划目标和蓝图分解成具体实施计划，构建了以规划引领的“规划—计划—实施”乡建路径。二是绿色协调，整合资源，建立循环共生的特色产业体系。卢作



20 世纪 40 年代的北碚

孚提出“以经济建设为中心，以交通建设为先行”。通过组建民生公司、建设北川铁路，整合煤炭和棉麻等在地化资源，打造支柱产业。创办火力发电厂、油气厂等，为生产和运输提供能源，实现北碚由传统农业体系向现代工业体系转型。通过整合温泉等自然生态资源和传统文化资源，先后创建嘉陵江温泉公园、西山坪农场、畜牧场等，完善银行、宾馆等设施，推进城乡产业融合发展，逐步形成一二三产业循环共生的特色产业体系。三是互利共赢，小处着手，探索共治共享的营城模式。卢作孚提出“微生物”理论，利用农隙时间、工余时间训练大众管理公共事务的能力，通过多元化社会参与实践，推动城乡治理现代化。以社会动员和公益集资等方式，开展多种形式的民众活动，将乡绅、农民和商户转变为具有新知识、新道德、新生活的现代人，参与到城市的各项建设之中，实现人的现代化。通过参与乡村建设活动，实现了政府、公众对城乡发展的共建共管，促进社会福祉、公共利益的普惠化。四是创新实践，科教兴城，形成汇集三千名流的文化中心。卢作孚提出“学校不是培育学生，而是教学生如何去培育社会”的理念。通过兴办民众学校、民众俱乐部等机构，举办露天教育、船夫学校等活动，形成大众教育氛围，1940 年中国第一所建在乡村的乡村建设高等学府——私立中国乡村建设育才院在北碚成立。国民政府内迁重庆后，北碚被划为文教机构迁建区，大量科研机构内迁于此，1930

年中国西部科学院成立，北碚成为战时中国最大的科学中心，形成“三千名流汇北碚”的壮观景象。

建设成效——将来如何建设新中国的缩影。卢作孚以救国图强为目的，在北碚主持的“嘉陵江三峡乡村建设实验”，享誉海内外。他以民生建设为中心、以交通运输和社会企业为先导、以在地文教与民众动员为内生动力，开创了在落后山乡地区现代建设的典范。北碚的现代城乡建设，得到了黄炎培、张群、冯玉祥、梁漱溟、晏阳初等人的高度赞扬，并被外媒誉为“迄今为止中国城市规划的最杰出例子”。

卢作孚乡建“北碚模式”的时代价值

卢作孚乡建实践是“以小见大，寻求解决中国发展问题之路径”的有益探索。当前，加快推动城乡融合发展，打造人民高品质生活空间，是落实习近平生态文明思想和习近平总书记关于城市工作重要论述的重要抓手。卢作孚乡建“北碚模式”兼具历史创新性和时代延续性，具有鲜明的时代价值，可为全面推动城乡高质量融合发展提供经验借鉴。

生态营城的思想，尊重城乡发展的客观规律。卢作孚北碚乡建试验取得的成就，离不开对北碚自然禀赋、产业基础、民俗乡情等情况的充分把握。生态科学的营城理念高度契合习近平生态文明思想，赓续生态科学的营城理念，是将习近平生态文明思想作为价值标准和工作遵循，贯穿于城乡规划建设管理全过程的必

然要求。

以农为本的理念，统筹推进城乡发展一体化。卢作孚深刻地认识到，中国问题的解决之道，根本在解决好最广大人民所居住的乡村。其乡建实践坚持以经济建设为中心，通过构建循环共生的产业体系，推动城乡产业融合，逐步实现共同富裕。习近平总书记指出，实施乡村振兴战略是关系全面建设社会主义现代化国家的全局性、历史性任务。坚持以农为本的理念，全面推动乡村振兴战略，破解城乡二元结构、推进城乡要素平等交换和公共资源均衡配置，才能为农村发展注入持续动力。

共治共享的模式，实践探索人民城市人民建。卢作孚在乡建试验中从基层着手，通过多元化社会参与实践，训练大众管理公共事务的能力，使其参与到城市的各项建设之中，推动城乡治理能力提升。共治共享的乡建精神，高度契合习近平总书记强调的“人民城市人民建，人民城市为人民”。通过共治共享的乡村建设活动，实现了政府、公众对城乡发展的共建共管，促进了社会福祉、公共利益的普惠化。

科学教育的信念，支撑构建互促共进的创新体系。卢作孚坚持将实用教育和科学研究转化为推动社会发展、民族进步的动力来源，倡导建立科技发展与地方经济相互促进的创新体系，并通过创办中国西部科学院，带动西部地区科学发展与社会长足进步。习近平总书记强调，科技自立自强是国家强盛之基、安全之要。当前，坚持科技创新是实现科技强国发展目标的关键，通过发挥创新在推动现代化建设全局中的核心作用，不断推进完善科技创新体系建设。

对新重庆城乡融合发展的启发

坚持城乡治理融合。卢作孚始终抓住城市与乡村发展的关系，来思考中国的发展问题。他认为中国的现代化，基础在乡村现代化，如果乡村经济事业没有和城市同样的速度进展，必会带来更多的城市问题。当前，坚持新发展理念，要统筹城市提升与乡村振兴两大基本本面，积极探索城乡融合发展体制机制和政策体系，完善有利于城乡资源要素合理配置的政策机制，加快

城乡公共服务普惠共享与基础设施互联互通步伐，让田园乡村与现代城镇交相辉映，实现支撑有保障的城乡融合发展。

加快城乡要素融合。卢作孚以民生公司为基础，通过对城乡资源的融合转化，实现城乡互促发展。如激活自然生态与传统文化资源，转化为文化旅游产业，并营造吸引人才的社会环境，支撑农科与农场建设。城乡融合需要实现人才、土地、资本等要素在城乡两个市场的双向流动和平等交换。当前在内涵式发展建设要求下，坚持以产业振兴为抓手，践行“两山论”，走实“两化路”，促进资源生态价值高质量转化，实现协调可持续的城乡融合发展。

促进城乡服务融合。卢作孚在城乡建设中一直贯穿着民生保障的思想，从教育、经济、交通、治安、卫生、自治六个方面着手，开展的城乡现代化建设运动，把现代物质文明和精神文明推广到农村，极大丰富了农村居民的物质生活。当前，实施乡村振兴战略、推进城乡融合，需要建设城乡一体的基础设施与公共服务体系，同时要着力打通城乡融合带动乡村振兴的通道，深化农村改革系统集成，推动优质资源要素下乡进村，加快形成工农互促、城乡互补、协调发展、共同繁荣的新型工农城乡关系，实现均衡高质量的城乡融合发展。

近年来，北碚区深入挖掘卢作孚乡建实践经验，通过修建卢作孚纪念馆、创办中国（卢作孚）民营经济学院、开办“作孚讲堂”、筹建百年乡村建设博物馆、策划百年乡建北碚联线等举措，弘扬“北碚模式”的时代价值。期待北碚区进一步聚焦生态田园都市区、人文科教创新城“两大定位”，做好生态人文、科技创新、民营经济和城乡融合“四篇文章”，把握区域发展机遇，推进城乡融合发展，打造重庆乡建历史文化展示窗口和城乡融合高质量发展的品牌名片。

（作者系西南大学乡村振兴战略研究院首席专家、教授，本文得到重庆市北碚区人民政府、重庆市规划和自然资源局、重庆市北碚区规划和自然资源局的大力支持，特此致谢）

转自重庆日报

（上接总第 734 期）

民生公司并非是一项单纯的经济事业，它还是卢作孚创造现代集团生活的社会改造试验的载体。因此，在公司的发展、壮大的过程中，卢作孚要坚持总经理负责制以实现自己的抱负。他曾经说：“民生公司董事会，认[任]会计一职，必须董事会委派。余为总经理，坚持必须余自用，否则宁可可不办民生公司。”这是卢作孚坚持总经理负责制问题上最清晰的表达。

民生实业公司 1926 年成立之初，在合川成立事务所，由卢作孚任经理。当时的民生公司，“租了小小的药王庙，前殿是电厂，后殿是办公室。虽然狭陋，却严定了工作的纪律。自早至晚都要求紧张地工作着，这在合川县城算是造起新

民生公司的公司治理问题初探

● 张守广

纪录了。”1928 年 12 月，民生公司办事处迁入合川总神庙，称总事务所，内分航业、电灯两部。鉴于“事业逐渐扩充，总公司在合川遥治，有鞭长不及之虞”，民生公司总事务所于 1931 年 1 月 1 日从合川迁到重庆行街培厚里分所原址，并改称事务所。事务所之下设总务、业务、会计 3 股处理日常事务，由此公司事业开始以重庆为中心。总事务所迁重庆后，很快形成周会、旬会、联席会议等会议制度。其中有总事务所各股负责人参加的联席会议，由总经理或总务股

负责人主持，上午 9 到 10 时召开，主要是沟通情况，发现问题，协调并解决问题，后来发展成为调船会议。1932 年 5 月 26 日，民生公司董事会通过民生公司事务所组织大纲，事务所分总务、船务、会计、运输四处，事务所改称总公司，从 1933 年 1 月开始实行。1933 年起，卢作孚把主要精力从经营北碚转向经营民生公司，把北碚的许多日常事务交给卢尔勤、卢子英代办。1933 年 4 月 10 日，民生公司总公司组织，确定为总务、船务、运输、会计四处。其中总务处辖文

书、人事等 5 股，船务处辖燃料、训练等 7 股，运输处辖营业、稽核两股，会计处辖出纳、审计等 4 股。6 月 7 日，委托上海正则会计事务所向南京政府实业部办理公司登记事宜。1934 年 1 月，民生公司聘请著名的上海正则会计师事务所会计师谢霖为公司顾问。谢霖按照公司登记要求为民生公司准备了相关材料，在南京国民政府进行公司登记。同时还为民生公司建立了一套新式会计账册。为准备登记事宜，谢霖将民生实业公司简章修订为《民生实业股

份有限公司章程》32 条。1935 年 8 月，总公司在四处之外，添设经济研究室。同时，运输处改称业务处，辖客运、货运、保险、代办 4 股。大约从 1933 年开始，到 1935 年年底，卢作孚在通常情况下是星期六下午从重庆乘船到北碚，了解、督促和处理北碚各种事务，星期一早乘船赶回重庆，处理民生公司的事务。

第二个阶段，1935 年年底到 1943 年，总经理因出任政府职务请假而使总经理负责制产生新的特点。总务处经理宋师度、海商法专家魏文翰代理先后代理总经理职，卢作孚作为“请假”的总经理，在公司事务中仍发挥主导性作用。

（未完待续 转自《卢作孚研究》总第 71 期）