

卢作孚：一座城和一条江的记忆

● 聂作平

(上接总第 751 期)

几十年后，在距卢作孚纪念馆两三百米的中国西部科学院旧址陈列馆里，我看到了义勇队员们当年采集回来的标本。几十年过去了，它们依然保存完整。生物所组织的这次调查，不仅采集了大量标本，还测雨量、测气候、绘地图、收集彝族生活资料，且将调查成果放在北碚、重庆等地展出。

1930 年，卢作孚率峡防局和民生公司人员到江南及华北、东北考察。其间，科技对农业的提升给他留下了深刻印象。科学院下属的农林所成立后，按他的指示，开垦了西山坪农场，修建了植物园。农林所先后搜集中外各种果苗数千株，试种川康林木百余种。在农林所指导下，北碚的粮食、生猪、西瓜和蚕桑的种植、养殖产量大幅提高。

地质所则开展了四川土壤调查、西昌铁矿调查、叠溪地震调查，并在对嘉陵江流域进行地质调查时，发现了华蓥山丰富的煤矿资源。

中国西部科学院的成绩，引起了中国科学界的注意。于是，在卢作孚协调下，1933 年 8 月，中国科学社第 18 次年会在北碚举行。作为彼时中国最具影响力的科学组织，中国科学社此前的所有年会都在东部沿海召开。

这一年，温泉公园草坪上，一座用竹子和竹篾搭成的简易屋子里，中国科学社 96 名各科知名学者在此选举丁文灏、赵元任、竺可桢、李四光等人为理事，而华罗庚等人则提交了论文。

中国西部科学院的创立及活动，引来了中国科学社年会，中国科学社年会的成功举办，使得科学界对北碚有了足够重视——以后，不仅中国科学社生物所搬到北碚，中国科学总社和《科学》编辑部以及更多的科研机构也搬到北碚。抗战期间，英国学者、《中国科技史》作者李约瑟到北碚考察时，非常感慨地指出：“战时中国的科学中心在小镇北碚”。

实业救国

峡防局的费用，主要来自于船捐，即向往来于嘉陵江上的船只抽取的杂税。船捐所得，极为有限。当卢作孚接手峡防局时，峡防局历年所欠债务达数万，留下了一个人不敷出的烂摊子。更何况，卢作孚将一个原本只是肃清匪患的准军事机关，一变而为一个地方的全面建设者时，更需要海量的银子。无论卢作孚如何精打细算，收支之间仍

然存在极大的差距。

卢作孚是在认识到航运业对实业救国的重要性后创建民生的，但他的民生下水之际，却是“扬子江上游一般航业十分消沉，任何公司都无法维持的时候，而不是在航业有利的时候。”长江上游习称川江，卢作孚曾经说过，川江上初有航运时期，航运是最时髦的事业，由于轮船不足，“运货商人争抢要求运货的迫切，运货提高到最有利的程度，几乎一只轮船一年可以赚回一只轮船。”

卢作孚和他的民生没有赶上这样的利好时代。民生初创时，川江上轮船的竞争已经异常惨烈，并且，作为中国最重要的黄金水道，其时，航行江上的主要是外籍轮船，尤其以英国的太古和怡和两洋行的船为多。洋船之外，本土轮船分属招商局和川江轮船公司。

与这些洋行和公司相比，新生的民生势单力薄。卢作孚的对策是，战略上，避开长江干流上的激烈竞争，先从嘉陵江这种支线做起。战术上，当时各轮船公司采用买办制，也就是船上一应事务，由公司承包给大买办，大买办再分包给二买办、三买办，如此层层分办的结果，是每一层都只想短平快捞钱。

卢作孚打破买办制，实行经理制。全船一应事务，由公司派出的经理负责。经理代表公司管理客运、服务和餐饮；船上工作人员由公司统一调配，一切收入归公司，公司统一购备原料、材料并核实发放。此外，彻底改进服务，坚决取消船工向旅客索取小费的陋习。

卢作孚的对策收到了立竿见影的效果。在开通合川至重庆航线后不久，民生又购进新船，开通了涪陵至重庆航线。

卢作孚 1930 年的江南、华北及东北考察之旅虽然只有半年，但其所见所闻，尤其是在东北的所见所闻，对他触动极大，也引发了他进一步的思考。他把见闻和思考写成了《东北游记》一书。那时，他已然意识到，日本入侵中国是早晚之事，如果日本人一旦攻入关内，中国是否有力量抵抗？

这种危机意识影响了卢作孚对民生公司的决策，他提出要“化零为整，统一川江。”

前面说过，民生进入航运时，航运竞争惨烈，卢作孚自称是“一桩惨淡经营的事业”。与太古等外国轮船公司相比，民生实力弱，资本少，船只小，处于不利地位。卢作孚避实就虚，人弃我取，利用民生

轮船吃水浅，吨位小的特点，率先开通渝合线，后来又开通渝涪线。在慢慢积累了实力后，卢作孚希望把川江航运控制在中国人手中。因为，此时的川江航运，不仅关系到一家两家轮船公司的存亡，更关系到国家利权和民族安危。

卢作孚把民生公司总部由合川迁往重庆市区，利用他良好的人脉关系和声望，四处募集资金，增加资本，“接收必须售卖的轮船，或合并可以合并于民生的公司”，这就是他说的化零为整。

1931 年，民生公司合并了 7 家轮船公司，接收了 11 条轮船；1932 年，又合并了 4 家轮船公司，接收了 7 条轮船，并收购一家英国轮船公司。也在这一年，民生的航线首次延伸至上海。此后两三年间，川江上的轮船公司多数并入了民生旗下。尤值一说的是，民生公司竟收购了超过民生公司所有资产的美国捷江公司 7 条轮船。到 1934 年，民生公司不但控制了川江航线，在长江中下游也占有重要地位——川江上 7 成业务由民生公司承揽，中下游航线业务亦占三分之一，成为当时最大的民营航运企业。

尽管早在清末洋务运动时期，中国就已能制造轮船，但直到上世纪 30 年代以前，广大西部地区竟然没有一家能够修理轮船的机器厂。那时，川江上行驶的轮船，必须到上海才能维修。

卢作孚看到了机器修造的前景，并于 1928 年组建了民生机器厂。这家以 10 名职工和 4 台机床起家的小作坊，到抗战前，已发展为四川最大的民营机器厂。其中，机器厂对万流号轮的改造堪称大手笔。

1932 年，英国太古公司的千吨轮船万流号在长寿境内触礁沉没，打捞公司考察后发现，沉没河段地形复杂，水流湍急，无法打捞。次年，卢作孚以 5000 元价格，从太古公司手里买过了价值 60 万两白银的万流轮的打捞权和所有权。

就在外界都以为卢作孚的 5000 元打了水漂时，经过卢作孚和工程师们反复研究，竟将这条沉没的轮船顺利打捞上岸。其打捞经过，有关文献是这样记载的：“八只大木船装上鹅卵石，沉入水中，用巨大的杉木将木船和轮船固定在一起。然后，把木船上的鹅卵石扔到水里，木船便慢慢浮了起来，举起了水下的千吨级大轮船。”

万流号打捞起来后，民生机器厂对它进行了大修，改造成一只航

速更快的新船，命名为民权号——它象征着卢作孚一直在努力从外国人手里收回内河航运权。

美国一家杂志曾刊文说，“当卢先生于 1925 年筹办民生公司的时候，似乎没有任何理由要开办一家新的轮船公司——特别是一家中国公司，而却有一切理由不办它”，就是这家没有任何理由要办的轮船公司，却创造了人类航运史上的奇迹——被称为东方敦刻尔克大撤退的宜昌大撤退（关于宜昌大撤退，我将专文详述，此处不赘）。

北碚的辖区，被嘉陵江分割为东西两岸。东岸，山岭起伏，属于华蓥山脉。山峦之中，有一座小镇，名为天府镇。天府镇这个名字，源于天府煤矿；而天府煤矿的缔造者，也是卢作孚。

1943 年，李约瑟乘坐一列窄轨小火车，穿山越岭，抵达了的一座矿山——从李约瑟当年所拍的照片看，这座地处山沟的矿山，铁轨延伸，小火车吐出沉重的蒸汽，行人来去匆匆，一片喧哗与繁忙。如今，几十年过去了，这条延伸在深山里的铁路已然不复存在，但当年那座只有几户人家的小村子，早已发展为颇具规模的大镇——极盛时，有居民数万。这就是因煤而兴的天府镇。

天府镇地处山区，地下储有丰富的煤炭。早在明末清初，当地人就开始开采。不过，到上世纪 20 年代初，虽有大小煤厂十几家，却都是土法开采，产量低，成本高，纠纷多。尤其重要的是，采出来的煤要运出去，非常困难。

卢作孚认为，乡村建设应当是政治、经济、文化三者并重，但“更当以经济建设为中心，更当集中一切力量于经济建设。”乡村建设要花钱，没有经济建设，这钱不会从天上掉下来。所以，民生公司之外，卢作孚决定开发北碚丰富的煤资源。他的设想是这样的：“这里有丰富的煤矿，可以由土法开采进化而机器开采；为了运煤可以建筑铁路；为了煤的用途可以产生炼焦厂。”

1927 年 8 月，由卢作孚发起，组建了北川铁路股份公司。此后，他聘请曾设计过胶济铁路的丹麦铁路专家守尔慈为总工程师，拉开了修筑这条窄轨铁路的序幕。令人感慨的是，其时，尽管第一条铁路在地球上出现已有 100 年，而美国当年的铁路总长已超过 40 万公里；中国东部的京汉、京沪、胶济，以及西南的滇越铁路都已通车 10 年以上，但在闭塞的北碚，仍有不少人

坚信，铁路经过，必然破坏风水，引来天灾。为此，北川铁路不得不改道回避。

修筑铁路的同时，卢作孚联合了五家较大的煤厂组建成天府公司。从此，原本肩挑背扛才能从山里运出的煤，得享火车运输之利。往来于十几公里铁路线上的火车，除了运煤，还有客运。当年留下的老照片上，简易的候车室里，摆放有多种报刊供候车旅客阅读；山路口，排队等着上车的旅客人头攒动。

抗战爆发后，国民政府迁都重庆，大批机关、学校、企事业随之内迁，重庆市人口由 40 万暴涨至 100 万。其时，煤是最主要能源。幸而，托天府煤矿海量的储量和先进的开采方式，以及卢作孚力主之下修建的北川铁路之福，抗战 8 年间，来自天府矿区的煤，提供了陪都所需能源的三分之一以上。

几十年后，尘埃落定，当我们回过头去审视卢作孚一生的努力，就不难发现他的伟大意义：卢作孚的乡村建设，把一个只有几千人的脏乱差乡场，打造成了民国时期的一等县；卢作孚的交通救国，上演了悲壮的宜昌大撤退，为中国坚持抗战并赢得最后胜利奠定了基础；卢作孚的实业救国，催生了一系列近现代企业，其中，一些企业一直经营到今天；卢作孚的教育救国，使得北碚在抗战时期接纳了包括复旦大学和中国科学社在内的诸多高校及科研机构，被誉为陪都的陪都……

在北碚，抬头就能看到青郁郁的山，或高或低，都向着天空的方向竞相生长。卢作孚的长眠之地，就位于嘉陵江畔的一匹小山上。在他和夫人的合坟墓背后，棕榈树与七里香掩映着一方大理石照壁，上面是卢作孚手书的一句话——那也是他毕生为之奋斗的理想：愿人人皆为园艺家，将世界造成花园一样。

站在山顶鸟瞰山下，嘉陵江奔流而过，年轻的北碚城就躺在她的臂弯里。昔年的建筑虽已大多拆除，城市也有了沧海桑田的巨变，但仍有一些老建筑保留下来成为文物，成为一个逝去时代的见证。比文物更为永远的，或许是人的精神与信念——在追怀者的喟叹中，在后来者的仰视里……

（全文完 主要参考书目：《卢作孚文集》《卢作孚的梦想与实践》《我的父亲卢作孚》《北碚乡建记忆》《卢作孚走进北碚》《北碚抗战史》《北碚区志》《合川县志》 据南方周末)



此次考察各轮，并同船上人员均实商量定广告地位，并丈量以定每方广告之大小。

1.已定之各船

已经确定广告地位之船，为宪，主，意，享，康，族，年等轮。其余尚待商定。

2.各船广告约数

各轮船广告数目，大概如左：

甲，甲级船

年，贵，族，宪，康，主六轮，平均各约有广告地位三十一方，共一百八十六方。

乙，乙级船

强，享，治，福，意，安，选，裕，元九轮，平均各约有广告九方共八十一方。

丙，丙级船

望，殷，生，有，觉，南，昭七轮，平均各约有五方共卅五方。

丁，丁级船

用，宁，法，信，约五船，平均各约三方，共十五方。

（全文完 转自《新世界》1934 年第 45 期）

(上接总第 751 期)

第十六 清洁问题

[一] 机舱工友，难望清洁

机舱工友，每日出入煤炭黑油之中，清洁卫生，讲求颇难。然如永年之有喷水浴室，每日勤于洗涤，亦未始不可成为洁白之身。

[二] 厨房厕所应勤加洗濯

各轮厨房厕所，凡冠以“洋”字之洋厨房，洋厕所，均较清洁，凡冠以“中”字之中国厨房，中国厕所，则较为污秽。其实洋厨房与洋厕所，并非尽为洋人所享用，而特别清洁者，乃船员对于洋厨房洋厕所之观念不同：以设备注意，每日洗刷注意，于是较为清洁耳。总之，凡厨房厕所都能设备注意，洗刷注意，必能一样清洁也。

[三] 兵多客多污秽特甚

宪轮本月十三日开万，各级舱位已满，两廊且有剩余乘客，中夜又上士兵一连，于是两廊挤得水泄不通，三楼大餐间之后坝，

亦成为临时卧室。至随地吐痰，任意小便，均使船上难于讲求清洁。应如何使旅客养成良好习惯，则宜于广告方面设法也。

[四] 永年民族可为各轮清洁之冠

民族向不打兵差，永年又有特殊之整饬，且两船乘客均不为多，因此特别清洁。惟永年之统舱厕所，因接大小便之管子太长，污粪容易沾存其中，不易为水所冲洗，因此厕内臭气较重，应加改良。

第十七 广告问题

[一] 广告之地位

各轮广告地位如下：

1.餐室

餐室为每一乘客每天必到三次之地方，

● 郑璧成 甘南引等

内设广告，颇易引起客人注目。

2.休息场所

休息场所亦系客人常到之地，故能使人注目。

3.浴室

沐浴时间较长，故亦宜设置广告。

4.厕所

广告设于厕所中，尤有效力。在量广告地位时，曾想像着客人到此姿态，甚至蹲下翘望，看地位是否适宜。又如小便处，广告应当与视线平行，或稍低一些，总以使客人易于细读为目的。

除上述之外，又有利用地形者，如民宪三楼后坝，弧形板壁是。

[二] 广告之量定

视察所得之问题报告

● 郑璧成 甘南引等