



卢作孚画传 下

刘重来 著

人民日报出版社



卢作孚画传

下

刘重来 著

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

卢作孚画传 / 刘重来著. —北京: 人民日报出版社
2014.9

(卢作孚研究书系)

ISBN 978-7-5115-2787-5

I. ①卢… II. ①刘… III. ①卢作孚(1893~1952)
—传记—画册 IV. ①K825.38-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 216296 号

书 名: 卢作孚画传
作 者: 刘重来

出版人: 董 伟
责任编辑: 林 薇 陈志明
封面设计: 汪要军

出版发行: 人民日报出版社
社 址: 北京金台西路2号
邮政编码: 100733
发行热线: (010) 65369527 65369512 65369509 65369510
邮购热线: (010) 65369530
编辑热线: (010) 65369514
网 址: www.peopledailypress.com
经 销: 新华书店
印 刷: 北京艺堂印刷有限公司

开 本: 1/16
字 数: 400千字
印 张: 40.25
印 次: 2014年10月 第1版 2014年10月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-2787-5
定 价: 88.00元

十、带问题出去，求办法回来——出川考察

1930年春，卢作孚和民生公司、北碚峡防局、川江

航务管理处、北川铁路公司人员李佐臣、唐瑞五、王鳌溪、李公辅、胡绶若、袁伯坚等10余人组成了考察团，携带了大批植物、动物、昆虫、矿物标本及彝族凉山生活用品等赴华东、华北、东北考察，历时5个月



《东北游记》封面

13天。此时的卢作孚身为民生公司总经理、北碚峡防局局长、川江航务管理处处长，可想他是多么繁忙了。然而他为什么要花费5个多月的时间出外考察呢？因为此时对于民生公司的发展，川江航业的整顿，北碚地区的乡村建设，都到了关键时刻，虽然已取得了很大成绩，但长远奋斗目标究竟是什么？如何才能更快更有效达到目标，如何规划，如何决策，如何更好地推动这些事业的前进，是卢作孚迫切需要解决的问题。他就是为了解决这些问题而出川考察的。

可以说，卢作孚此次出川考察，是“带问题出去，求办法回来”，以促成事业更好发展。

考察团一行是1930年3月8日乘轮船离开重庆的，第一站是华东，先到上海，然后去杭州、南通、扬州、镇江、南京、无锡、苏州、昆山；第二站是东北，先到青岛，然后到大连、旅顺、沈阳、长春、哈尔滨；第三站是华北，先后到唐山、北京、天津参观，后经上海于8月20日返回重庆。

这次考察，历时近半年，开阔了眼界，学习了经验，收获非常大。

1. 为乡村建设取经

卢作孚出川考察之时，全国乡村建设运动方兴未艾，已出现不少乡村建设团体和实验点，其中比较著名的有黄炎培领导的中华职业教育社在江苏昆山县徐公桥的乡村改进试验区，晏阳初领导的中华平民教育促进会在河北定县乡村平民教育实验区，江苏省立教育学院在无锡黄巷的民众教育实验区，陶行知在南京晓庄师范学校的改进农村生活中心等等。而此时卢作孚主持的嘉陵江三峡乡村建设也进行3年了，虽然取得了一些成绩，但也存在不少问题和困惑。所以此次出川考察的一大目的，就是想学习外地乡村建设经验。



1930年卢作孚一行出川考察，参观了黄炎培在江苏昆山徐公桥的乡村改进试验区，并与黄7次见面，交流乡村建设经验。

1930年3月27日，卢作孚一行来到了他的忘年交朋友黄炎培处，要参观他在江苏昆山县徐公桥的乡村改进试验区。关于这次参观考察，卢作孚没有记载，幸而在《黄炎培日记》1930年3月27日至8月8日的记载中，大略知道了卢作孚的参观考察活动：

1930年3月27日，四川卢作孚来人文社，同来者十人。

1930年4月6日，偕子民（蔡元培）师、石曾（李石曾）、问渔（江问渔）、惠泉（姚惠泉）……赴徐公桥，同行者卢作孚等十四人。（卢作孚在给峡防局副局长熊明甫的信中也说：“今日赴杭，五号归来，六号偕黄任之、蔡子民先生赴安亭参观中华职教社经营之新村”。——笔者）

1930年4月10日，卢作孚等十二人来，谈职社（中华职业教育社）情形。午，大雨昼晦，偕卢作孚等至家便餐。

1930年4月29日，夜，上川招待卢作孚、李云根等夜餐。

1930年5月4日，写件。送卢作孚联：君子创业垂统，为可继也，有朋自远方来，不亦乐乎！

1930年5月11日，晨访卢作孚。

1930年8月8日，卢作孚来，辞别回四川。

从黄炎培的日记中可以看到，卢作孚此次出川，与黄炎培7次见面详谈，交流彼此乡村建设情况，并由黄炎培导引，与著名教育家蔡元培等人一起到徐公桥乡村改进试验区参观考察。临别时，黄炎培送卢作孚的题词也大有深意，充分体现了黄炎培对卢作孚创业的肯定和



晏阳初领导的中华平民教育促进会会员长期在农村进行乡建活动

寄予的希望。

1930年7月17日，卢作孚一行在北京会见了晏阳初领导的中华平民教育促进会发起人之一陈筑山、汤茂如二人，可惜未见到晏阳初，因晏阳初已在一年前举家迁到他主持的河北定县农村的乡村建设试验区了。因为考察行程太紧，无法亲自到定县考察，所以卢作孚向陈、汤二人详细讨教了那里的乡村建设情况。在卢作孚的《东北游记》中，有一个较详细的记录：

弘伯（张昌圻，时任四川省建设厅科员）特约十余位川中良友和平教社（中华平民教育促进会）的发起人，以便交换事业上的经验，并各报告其情形。得晤陈筑山、

汤茂如两君，问定县的平教经营很详。据说：定县教育计划分为四类，第一是文艺的，第二是生计的，第三是公民的，第四是卫生的。第一期侧重在文艺，现正在第一期。第二期则重生计，现正在准备第二期。文艺以民间文学为主，生计以农业为主，公民以乡村自治为主。试验区域有三四十村，拟更以一村为中心。定县城内有百余职员，其组织分三部：第一部行政，第二部教育，第三部学术。各职员轮流到四乡担任实施教育或调查任务。

从卢作孚如此详细的记录来看，他是带着极大诚心来学习外地乡村建设经验的。

另外，他们还参观考察了陶行知在南京晓庄学校办的改造农村生活中心。可惜没有具体的记载。

2. 一个星期参观 50 多个工厂

卢作孚为了谋求民生公司航运事业和峡区乡村建设事业的发展，将此次考察的重点放在参观各地的实业上。如他们第一站到了上海后，为了抓紧时间参观考察更多的工厂，就决定分组参观，竟然在一个星期里参观考察了 50 多个工厂。如他们参观了上海永固造漆厂、亚浦耳

电器厂、三友实业总厂、上海大中华造船厂、一心牙刷厂、上海盛大呢绒厂、龙章造纸厂等；在距上海不远的川沙，他们参观了几家织布厂和三友实业社的川沙工厂。参观后，卢作孚得到两点启示：一是工厂不一定非要集中在一个地方，可以因地制宜设立分厂；二是可在乡村设厂，产品到城里销售，城里地皮贵，在农村设厂，可降低成本。

在南通，他们参观了大生纱厂及南通大学等教育及公共建设。这些事业，大部分为近代实业家张謇所创办。在无锡，他们参观了当地的榨油厂、染织厂、冶铁厂、造丝厂、造纸厂等；在青岛，他们参观了水泥厂；在大连，他们参

观了大连码头，它是由日本满铁会社经营的。他们请来一位满铁会社的日本职员介绍码头情况。这位日本人对整个码头经营情况了如指掌，说得头头是道。使卢作孚大为感慨：

第一是日本人的经营，以满铁会社为中心，取得东三省的无限利益，



张謇创办的事业：上图为崇明大生二厂外景；中图为博物苑外景；下图为通州师范外景。卢作孚一行参观了不少张謇创办的事业。

其规模是何等伟大，前进是何等锋锐！第二是满州的出产，矿与粮食是最大的富源，而且一年比一年进展！第三是中国机关的职员，只知道自己的职务，或连职务亦不知道，绝不知道事业上当前的问题，问题中各种的情况；而这一位日本人能够把码头上的一切事项，详举无遗，是何等留心问题，留心事实！中国人何以一切都不留心？

在旅顺，他们参观了盐田，还参观了水源工程，它由长1000余尺，高100余尺的堤坝，将一条山间河流塞断，将水蓄积起来，供旅顺、大连两地用水，四时不断。卢作孚参观后，“联想到中国的物质享用，在个人方面进步很快；在公众方面，却没有人去管。所以好多大的城市，至今没有自来水的经营，这一种私而忘公的习惯，应该赶快矫正过来”。

在抚顺，他们参观了著名的抚顺煤矿；在本溪，他们参观了煤铁矿、熔铁厂、炼焦厂和发电厂；在哈尔滨，他们参观了裕庆德毛织厂；在唐山，他们参观了著名的开滦煤矿，而且还“穿了下窑的青色衣裤，笨重肥大而不浸水的皮靴”，亲自下到1400英尺下的掘煤处参观。在《东北游记》中，卢作孚讲述了他们参观一个“掘煤”处的经过：

为想看一个掘煤的地方，走尽马路以后，仍继续前行。……同嘉陵江三峡的煤窑一样，高或六七英尺，可

愈走愈矮，有时矮到三英尺以下，曲着脚，弯着腰，俯着头，都常常有冲突发生。这样吃力地疾走，走得汗流浹背的。空气渐渐不好了，大概是经过了一个工人解便的地方，臭得沁人心脾，不能呼吸。走了好几百丈，才到了掘煤的地方。煤好几层，都是一样倾斜的。在每一道行中间，都可采取几层的煤。掘煤用人力，系向每一道行之上掘起，让它由倾斜之孔，泄到那一道行之上。我们看的地方，煤层之厚有五六尺。这一带都没有电灯了，全靠我们手上各有灯一盏，只能看得清眼前。

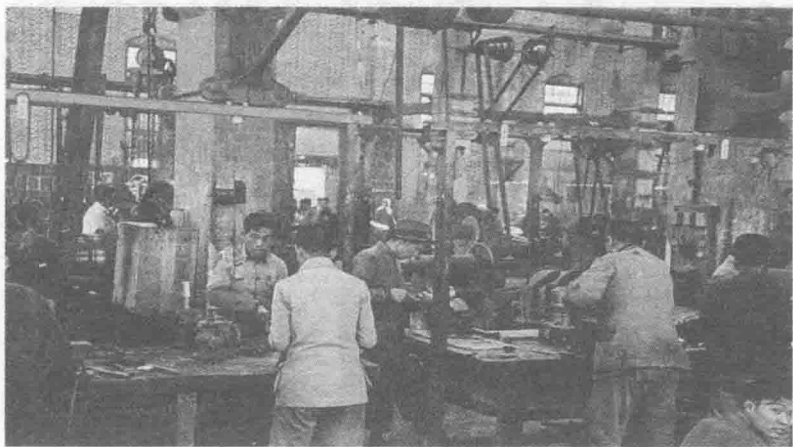
为了了解和学习外地的采煤经验，卢作孚就是这样不辞劳苦、不避艰险地考察。

卢作孚在参观考察中善于观察，善于思考和比较，因此学到了很多好的经验。如他们在唐山参观启新洋灰厂时，不但详细记下了水泥的生产过程，并且将该厂的产品质量与南京的龙潭水泥厂、上海龙华水泥厂作了比较，找出了质量差别的原因。而当卢作孚在参观了上海的三友实业社、南通的纺织厂和纺织学校后，产生了一个念头：决心要在北碚创办一座现代化的三峡染织厂。

3. 出川考察的重大思想转变——“应建其基础于生产事业”

卢作孚在参观考察中，被沿海大城市和华东、东北的发达工业，先进技术和科学管理深深吸引住了，特别是在青岛、大连、哈尔滨，有德国人、日本人、苏联人经营的工矿企业、铁路、航运和城市建设，给他留下了很深的印象。他在《东北游记》中提到他在青岛参观考察时，“很惊异德国人之经营这个地方，不过十几年，便由荒岛而变成美丽的市场。很惊异日本人之发展工商业，占据不过几年，便有几万人，几个大工厂，许多大商店”。

这给卢作孚很大启发，那就是在各项建设中，最重要的是经济建设。联想到嘉陵江乡村建设事业，他感到



1941年11月，民生机器厂工人正在紧张工作。

必须把建设的重心放到生产建设上去。5月1日，他致信峡防局同仁：“峡局事业终不应仰赖于人，弟到此竭力留意生产事业以为根本自立之计”。6月18日，他又致信给峡防局同仁：“峡局根本问题应有妥当解决，应建其基础于生产事业”。

可以说，这次出川考察，对他确立嘉陵江三峡乡村建设以“乡村现代化”为建设目标和“以经济建设为中心”的建设模式起了决定性的作用。在他出川考察前，即1930年1月写的《乡村建设》一文中，还认为“乡村第一重要的建设事业是教育”。但通过这次考察，他

的思想发生了很大变化。在1934年写的《四川嘉陵江三峡的乡村运动》一文中，对乡建宗旨，他明确表态：

“目的不只是乡村教育方面，如何去改善或推进这乡村里的教育事业；也不只是在救济方面，如何去救济这乡村里的穷困或



民生公司之三峡染织工厂广告。
广告中所言“三峡国布”，确曾一度“风行全国”。

灾变”，而是“要赶快将这—个国家现代化起来，所以我们的要求是要赶快将这—个乡村现代化起来”。

有意思的是，卢作孚出川考察回来的思想与举措的变化，连来此参观的人都有很深印象。1930年12月，重庆凤凰台康宁医院院长陈康宁来到峡区参观，对峡区的大变化感慨万分。《嘉陵江日报》1931年2月3日以《我到峡局考察以后的感觉》为题，报道了他考察后的感想：

从卢局长出川考察来看，当出川以前，一定他是有许多许多的问题不能解决，所以他要出川。出川以后，回到北碚来的措施：一、建设了峡局的机器工业；二、补充了专门人才；三、与原场所的农村作进一步的规划，要建设峡区事业的基础于工业农业，以发展农业工业来发展事业。农业工业不停止的发展，峡区的事业也就不息的自强，这是峡区一个很壮健的生命。

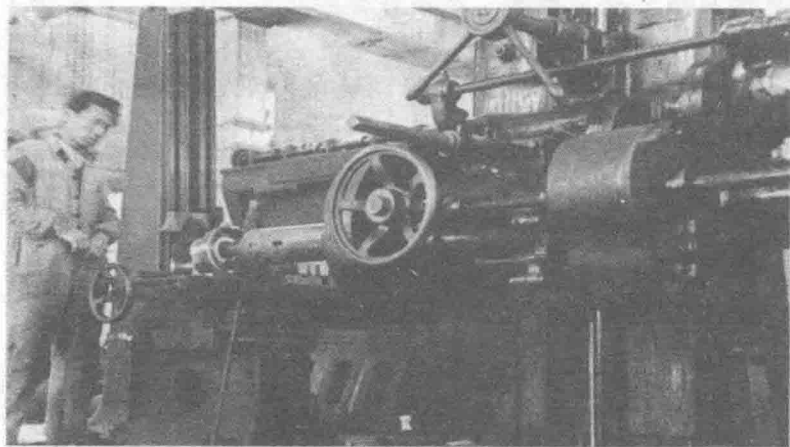
一个外地医院的医生来到峡区参观，都能感受到卢作孚出川考察后发生的思想转变：“建设峡区事业的基础于工业农业，以发展农业工业来发展事业。”

应该说，这次出川考虑，是卢作孚乡村建设思想转变的里程碑。

4. 停发月薪，购买新机器

正因为卢作孚在考察中认识到发展生产的重大意义，就想趁在上海考察时为峡区乡村建设购买一批先进机器设备。然而峡防局只是个治安联防机构，经费本来就少，由于开支大，到卢作孚出川考察时，经费已到山穷水尽之地步。3月18日，卢作孚在给峡防局同仁的信中说：“峡局经费已陷于无法之境地。”4月26日又写信要求“峡局开支仍须节省，挪出资本经营生产事业”。

面对峡局经费拮据，无法拿出经费购买先进机器的状况，卢作孚断然作出决定：号召峡防局“所有全体职员，除发不可少之生活费外，月薪不发，皆移作资本”，购买机器设备。当时峡防局职员薪俸已经少得可怜，据峡防局职员葛向荣1948年写的《我们的生活》中所记：“我们经



1941年，民生机器厂洗削车间