

乡村建设：卢作孚的实践与遗产



▲ 2018年11月8日，北碚多彩美丽乡村。

秦廷雷摄

▼ 上世纪40年代北碚街景。

▼ 上世纪30年代的北碚温泉公园。

除署名外均由北碚区委宣传部供图



“

我们不要求当代企业家要向卢作孚、张謇这样“包下”一个区域的学校、医院、体育馆、博物馆等的建设，因为这些公益事业已经有国家可以组织承担。但今天的企业家也应有家国情怀，重社会责任，讲大义、算大账，如果有志于投身乡村振兴事业，就要用真诚的态度，用一流的技术和服务参与其中，与农民共富共发展，真正实现自己的社会价值

本报记者李松

他是一名实业家，从一条载重仅70吨的“民生轮”起步，用短短20余年时间，“崛起于长江、争雄于列强”，发展成为资本上亿元、140多艘轮船纵横江海的民族航运巨头，被誉为中国一代“船王”；他是一名爱国者，抗战时主持“宜昌大撤退”，冒着日寇的炮火硝烟，抢运物资和人员入川，这场被称为“中国实业上的敦刻尔克”壮举，为民族工业留下了元气……

但少为人所知的是，他还是一位乡村建设者，短短22年间在中国西南一隅，军阀防区缝隙之间，他独具特色的“以交通建设为先导，以产业建设为重点，以乡村城镇化带动、重视文化教育事业的”乡村建设之路，将重庆北碚这样一个贫穷落后、盗匪横行的乡场，变成具有现代化雏形的花园城市，展现了乡村发展转型的惊人爆发力。

他就是卢作孚。作为一个时代的先进人物，卢作孚推动乡村建设的初衷，是要“赶快将这个乡村现代化起来”，以供中国“小至乡村，大至国家的经营的参考”。

“解决乡村的问题，才能解决中国的问题。”卢作孚认为乡村建设的意义，是在现代化进程中起到典型示范的作用，提升经济水平，重建新的社会体系、建设公共道德……有人认为卢的高明之处，是他选择从农村入手，把农村的现代化和城镇的现代化真正联系在一起。回望卢作孚乡村建设的思考与实践，对于我们今天正在实施的乡村振兴战略，仍有启示和借鉴作用。

“应建其基础于生产事业”

5月的重庆北碚区，已有初夏的气息，绕城而过的嘉陵江上雾气升腾，江水在山谷间蜿蜒流淌。川东的华釜山三条平行支脉将嘉陵江由北向南切出沥鼻峡、温峡、观音峡。这段嘉陵江三峡有30多公里，以北碚为中心，正是卢作孚就任北碚峡防局长、推动乡村建设的核心区域。

出北碚城区，向北驱车约半小时，便来到了天府镇。沿着盘山公路行至半山腰，从路边岔道进入，有小路通往群山深处，这里有修建于上世纪30年代的四川第一条铁路——北川铁路。

时间能淹没一切，旧时铁路的遗迹已难找寻。保存至今的，是位于嘉陵江边白亩子的两条宽15米、进深5米多的绞车梭槽。“当时从战时大后方最大能源基地——天府煤矿采出的煤炭，经北川铁路外运，通过绞车转运上船，源源不断地运往下游的重庆等地，满足了陪都1/3以上的能源需求。”青石砌成的梭槽已盖上了碧绿的苔藓，仍在默默诉说着过去的辉煌。

上世纪二三十年代，从乡村入手探寻救国兴邦方案，引得不少先进人物孜孜求索。南京国民政府实业部曾统计，当时全国从事乡村建设的团体有600多个，先后设立的试验区有1000多个，可见其范围之广，影响之深。

但与晏阳初、梁漱溟等人聚焦于乡村教育、乡村社会建设不同，有着实业家底色的卢作孚乡村建设试验，走了一条不寻常的新路。卢作孚认为开展乡村建设，“应建其基础于生产事业”，因此他敏锐地看准了当时乡村一个症结问题——民生凋敝，经济趋于崩溃。因此，卢氏解决乡村问题的突破口，是从经济角度切入，聚焦于振兴产业，“先致力于经济建设，增进人民的负担能力，而后其他建设乃能追随或并驾齐驱……”

经济建设交通先行，卢作孚的民生公司成立伊始，就开通了合川经北碚至重庆的嘉陵江航线，改善了峡区交通不便的状况。卢作孚还试图发掘峡区产业发展的比较优势，利用当地丰富的煤炭资源。但当时矿区山峦起伏，每天要靠数千挑夫肩挑背扛，翻越20里山路，才能将煤炭送至嘉陵江边……

为此，卢作孚出面邀请当地士绅、矿主商讨，决定由民生公司入股，牵头成立北川铁路股份有限公司，聘请丹麦专家守尔慈为总工程师，修建了一条从矿区至嘉陵江边以运煤为主、客运为辅的北川铁路。北川铁路公司高峰时，职工200多人，日运煤达2000吨左右。

一条山区窄轨铁路在今人看来不觉新鲜，但其建成之时，对那个还处于农耕时代的人们的震撼可想而知。时人记载：“铁路起点在嘉陵江边，依山岭断崖而筑，乘船经过，开汽笛呜呜鸣。在江中仰望，火车一列，盘旋天际，如在车中俯瞰，则又下临无地，使人心慌。”到北碚乘一段火车，也是当时一件很时髦的事情。

在交通建设的基础上，培育实业是卢作孚的工作重点。在他直接推动下，天府煤矿、三峡织布厂、合川水电厂、利华玻璃厂等一大批工业企业相继建立，带动了经济大发展。

其中，抗战爆发时，卢作孚抓住企业内迁的机会，与技术设备先进的河南中福煤矿公司总经理孙越崎协商，合资成立天府矿业股份有限公司。卢作孚曾自述：“我在汉口与孙越崎商量天府北川与中福彻底合作的时候，不过5分钟，即决定一切；不过一星期即调集了两只扬子江上游的大轮，运出中福撤退到汉口的全部机器和材料；到达天府后，不过半年就完成了厂房修筑、铁路修改……”

新公司成立后，峡区煤炭产量大幅提升，年产数十万吨。卢作孚研究专家刘重来介绍，峡区煤业大发展，改变了峡区单一的农业人口结构。在抗战时煤业员工就达2万多人，占当时北碚人口的1/5。

卢作孚大抓实业的结果使北碚发生了巨大变化。仅22年间，北碚拥有了原煤、棉纺、化工等10多个工业门类，有了中国西部最大的现代化采煤和棉纺织联合企业。由于工业经济迅速发展，北碚也从一个“一曲清溪绕几家”的小乡场，变成了一座拥有10多万人口，逐渐以工业经济为主的中等城市。

在刘重来看来，卢作孚主持的乡村建设在民国众多乡村建设试验中，成就大、效果好，与他“乡村现代化思想”和以将经济发展放在第一位的建设模式是分不开的。

“三千名流汇北碚”

如今，漫步在北碚老城区，沿街密匝的梧桐树让人印象深刻。上世纪30年代，卢作孚将梧桐引种到北碚，作为花园城市建设的景观树种，美丽的梧桐至此在北碚扎下了根，成为现今城市的一道景观。而中国西部科学院、北碚峡防局、北碚平民公园（今北碚公园）等旧址，也还分布在北碚各处，构成了现今中国最为完整的民国乡村建设旧址群落，有些地方直到现在还在服务着本地居民……卢作孚作为“现代北碚的奠基人”，实至名归。

今年72岁的北碚居民高代华，平时没事就喜欢坐一站公交车，到北碚公园遛弯。走累了，坐在绿树成荫的公园长椅上闭目养神，生活闲适而安逸。回忆过去，高代华说，卢作孚在北碚较早就建起了公园、动物园、博物馆，这让外县的人都羡慕不已。“我们小时候最有趣的事，就是花三分钱到北碚公园里的动物园看动物。那时候各种动物有上百种，有老虎、豹子、骆驼，其他小动物就更多了……大家都觉得很新奇，很喜欢。”高代华说，童年生活中另一趣事，就是学校会经常组织户外活动，大家能够时不时地到北温泉去泡温泉。那时温泉小池泡1个小时只要5分钱，大池也不过1毛钱……孩子们郊游时，一般花1毛钱吃饭，5分钱泡澡，剩下几毛钱还能买小吃。这就是卢作孚给北碚民众带来的“福利”。

弹指一挥间，斯人已远去，但卢作孚等人留下的建设遗产，就在那一砖一瓦、一草一木之中，不曾褪色。西南大学中国乡村建设学院办公室主任杜洁说，当年卢作孚主持嘉陵江三峡乡村建设试验，有着超乎寻常的前瞻性，他提出“乡村现代化”的理念，而且这个现代化是“全面的现代化”，三峡不仅要布置成为一个“生产的区域”，也要成为“游览的区域”“文化的区域”。

这是卢作孚初到北碚时的社会图景——卢作

孚的外孙、作家程晓刚在《卢作孚传》中记述道：“1927年的北碚，似一幅中古图画：狭窄的石板路两旁密密地挤着黑瓦屋，屋檐伸到街心，严严实实地挡住阳光。路中央是一道敞开的阳沟，垃圾和腐水淤塞其间，一遇雨天便污水横流。整个北碚没有一所像样的公厕，只是在嘉陵江边摆有数十口尿缸……夏日里蚊蝇滋生，恶臭难闻。工商业十分凋敝，连一家手工作坊都没有，人烟特别稠密之处，只有烟馆和赌场。这就是20世纪初的中国乡镇，晚晴遗风，宛然在目。”

面对这样的场景，卢作孚在峡防局长任上发布的第一份公文，是他亲笔撰写的《建修嘉陵江温泉峡温泉公园募捐启》，利用缙云山下南宋初年建的温泉寺，通过募捐将其改建为嘉陵江温泉公园，并增建了温泉游泳池、浴室、餐厅等设施，使这里成为中国最早的温泉公园。

杜洁笑言，这或许表明卢作孚在乡村建设中，头脑中早已有生态文明建设的“思想雏形”。

“卢作孚整治一穷八乱局，竟以建公园为首务，其奥妙何在？”在程晓刚看来，卢作孚之意图，是让耳目闭塞的民众看到另一世界，从而向往文明。他要让民众皆知：一切美好和谐，并不只存在于纸上，而是可以亲手建立的。

卢作孚搞乡村建设，一大特色就是推动“乡村城镇化”。“乡村城镇化不是简单地把农村变为城市，更不是把城市建到农村。乡村城镇化的重要任务，是把现代物质文明和精神文明的主要部分推广到农村”，要用“文化事业和社会公益事业将这里整个包围了”。

为此，卢作孚还在峡区创办正规学校，建图书馆、博物馆、运动场、峡区医院、嘉陵日报社，大力整顿北碚市容市貌，规划城区，建设公园，拓宽街道，改善绿化……

特别值得一提的是，1930年卢作孚在学界、政界人物鼎力支持下，发起创办中国西部科学院，下设工业化验所、农业试验场、博物馆等单位，大规模引进文教事业，倡导“研究实用科学，辅助中国西部经济文化事业之发展”，在西部科学发展史上留下了浓墨重彩的一笔。

1933年卢作孚得知中国科学社要召开十八次年会，正在酝酿会址时，觉得这是一个极好的机会。如能促成年会在北碚召开，让全国知名科学家云集峡区，必定对中国西部的科学事业，对成立不久的中国西部科学院，都会有一个积极支持和促进作用。

卢作孚专门派出民生公司设施最好的“民贵轮”去上海迎接科学家们赴川，并将船上厨房、厕所、沐浴间、卧室打扫得干干净净。中国科学社总干事杨允中登船检查时，“始讶该轮之整洁有出人意料者，尤以统舱之无尘埃，为他轮所不及。”按照当时年会议程，全体科学家还要到北碚缙云山上举行社务会议。但当年的缙云山不通公路，只有蜿蜒小道，卢作孚特意从各地雇来200多乘滑竿送科学家们上山。200多滑竿一路连线，宛如蛇行，首尾竟有2里多，也算当地从未有过的奇观。

在卢作孚精心安排下，中国科学社第十八次年会得以成功举办，中国科学界从此记住了北碚这样一个地方。此后不少科学团体纷至沓来，到北碚进行科学考察，极大促进了西部科学文化事业的发展。也正是有了这样的基础，抗战爆发后，沦陷区的文化科研机构 and 专家学者纷纷到北碚“安营扎寨”，形成“三千名流汇北碚”的历史场景。

充满理想主义

乡村建设同样需要民众的参与，强调社会动员。卢作孚推动乡建之时，民国已肇始10多年，但

乡村生活仍然停留在传统宗法社会之中，人与社会的联系，以家庭、亲戚、邻里为纽带，没能形成现代公共的生活，更没有建设出现代社会的伦理价值。

程晓刚记述说，卢作孚对这样的情况深感焦灼：“乡村的人们，除了每年唱几天或十几天戏外，没有人群集会的机会；除了赌博外，没有暇余时间活动的机会；除了乡村的人们相互往还外，没有与都市或省外、国外的人们接触的机会……这样死的乡村如何运动到活起来呢？”

为打破乡村的闭塞，卢作孚采取早年在川南从事民众教育的经验，努力将峡区公共建设的实绩展现于民众面前，引起他们对于“集团化”生活的兴趣。他先后设立了夫夫、船夫、农民、工人学校，教授的内容也因职业而不同。例如，船夫学校教其需要的常识，如沿江险滩所在、峡区物产之分布、水上交通等；夫夫学校则教授接待客人亲切的态度、搬运货物应守道德、沿途的名胜古迹等。

让民众逐步接受现代文明，卢作孚想了不少办法，其中一件事很有意思：1933年北碚民众剧场第一次放映电影。峡防局规定，电影可以免费看，但必须交一根老鼠尾巴或10只苍蝇才能换一张入场券；或者在入场口先考认字，合格者方能进入。

这样一来，就出现了一家子欢欢喜喜到了电影院，结果儿子进去了，老子却被尴尬地挡在门外；老公进去了，老婆却进不去……这一招很有效，一时间街巷、沟边被人们反复清扫，老鼠几乎被打绝，苍蝇明显减少。

卢作孚还利用节假日，开放峡区所有的企业，包括已经建好的和正在建设的铁路和工厂，以及博物馆、学校、机关等，组织周围的老百姓，特别是当地农民参观，让大家能亲眼看到现代化的优越性，“凡现代国防的、交通的、产业的、文化的种种活动当中有了新纪录，机器或化学有了新发明，科学上有新发现，必立刻广播到各机关，到各市场和乡间。”

“卢作孚是想把这些事业当成几个现代的模式，是想将这一大地方变成一个现代生产陈列馆，以上一些事业便首先陈列在中间，通过参观，将他们装置在乡村人们的理想里。”刘重来道。

1931年的端午节，又是一个参观的日子。这一天的《嘉陵江日报》以《北碚场未有之盛》为题，报道了当时的热闹。报道说，参观三峡织厂的人更是“挤得水泄不通，不下二万人，至少也有八千人”。厂里为了让更多参观者受教育，“特别白天开示电灯，以电压高低看出异常，并工作电机织布，让人观察电器自动的巧妙。”

甚至峡防局机关也将其电话总机和一架望远镜拿出来让人参观，也引起人们极大兴趣。对当时从未出远门的乡下人，从未见过电灯、电话、望远镜等，他们感到那么新奇，眼界大开……卢作孚甚至在峡区民众俱乐部放幻灯片时，亲自拿着话筒，为峡区百姓讲解屏幕上出现的飞机、轮船、火车。

“卢作孚的苦心，是要让祖祖辈辈生活在群山连绵、沟壑纵横的峡区百姓摆脱峡谷意识的束缚，开阔眼界、展望世界，跟上时代进步的步伐。”刘重来道。

在长期的市政、生态、教育建设和积淀下，峡区面貌大为改观。抗战时，北碚被国民政府确定在迁建区，大批知识分子及其家属迁入北碚。在他们眼中，当时的北碚是什么样子的呢？有这样一段生动的记述：“来重庆的路上，我们经过

的都是在战火中挣扎的城市，看到的都是贫穷和战乱的景象。而到达北碚时，却看到了一个干净整洁、充满生机的城市。街道的两旁生长着茂密的法国梧桐，还有用各种植物组成几何图案的街心花园。北碚的建设者卢作孚先生和卢子英先生（卢作孚之弟）都是充满理想的人，他们建设北碚的理念与水准，在当时的中国已经领先了。”

1948年11月，即卢作孚在峡区推行乡村建设运动21年后，晏阳初向中国乡村建设学院的同仁谈起他在北碚目睹的一变化：“昨天我在北碚看见从前不识字的农民现在识字了；从前没有组织的，现在有组织了；从前没有饭吃的，现在收入也增加了。一个个地对我们发笑，使我获得无限的兴奋和愉快……”

在一个动荡年代，在中国西南一隅，竟有如此景象，确实难能可贵，这就是乡村建设的功劳。

一群人之为更大的人群

卢作孚于1925年在合川组建民生公司，开启自己的川江航运事业；于1927年就任北碚峡防局长，在北碚从事乡村建设事业。一手经济实业，一手社会事业，几乎同时起步，成为卢作孚一生事业的两大支点。

卢作孚航运事业起步之初，外有英商太古、怡和，日商日清等控制长江干流航运，内有川江上游民营航运公司恶性竞争，仅有一条铁壳小船，经营长江支流航线的民生公司，可谓步履艰难。现今的不少人可能觉得疑惑，在这样的特殊时期，卢作孚为何还愿接受嘉陵江三峡当地士绅所请，出任北碚峡防局长，并全力推动乡村建设事业呢？

“三农”学者温铁军说，要理解卢作孚的行为逻辑，就必须清楚卢作为一名“社会企业家”的身份，有着兼济天下的强烈使命感和社会责任感。专家认为，综观卢作孚的一生，他都在致力于“局部改造以规范全局”，希望通过局部社会改造试验的成果来影响中国社会整体的改造，以局部改造的经验来做大规模社会改造的先导，从而推动和加快建设一个富强、现代的

中国。卢作孚对人生、对事业的思考，有着超乎庸常的见识。他说“我们所要求的不是一个人之为自己，而是一群人之为更大的人群；我们所要求的不是事业的大小与其他事业比赛，而是事业对于社会帮助的大小与其他事业比赛。”

卢作孚投身乡村建设试验，是一种“大我”的实现。早在1930年，他在《乡村建设》一文中就写道，“政治上最后的问题是全国的问题，它的基础却在农村……一个乡村问题放大起来，便是国家的问题，乡村地位之重要，就以此证明了。”他认为“个人的工作是超报酬的，事业的任务是超利润的。”“个人为事业服务，事业为社会服务。”

卢作孚并不是一名独行者。同样以实业家闻名的清末状元张謇也将“济世利民、兴文重教”作为事业追求。除了兴办实业，他也在家乡江苏南通开设了第一家博物馆、兴办了中国第一所民办师范，还办起了慈善养老院、医院、贫民工厂、聋哑学校……

1926年，张謇去世时给南通留下的，既有一个拥有50多家企业、2400多万两白银的民族资本集团，更有由各类学校、场馆组成的教育文化体系，一套完整的水利、交通、供电等市政基础设施，以及一系列公益慈善事业……

作为时代的同路人，张謇、卢作孚等人兴办实业、创造财富的初衷，不是为了自己发家致富，不是为了享乐奢侈，而是为民、为家、为乡，并因此青史留名。可以说，在近代中国开启工业化进程以来，一批以“实业救国”为己任的有识之士在创业之初，就具有鲜明的救国图强、造福社会的目标定位。他们将创办实业获得的大量利润不是简单用于资本再生产，而是用于社会建设，从而推动产业与地方的综合发展。

“回望历史，我们可以发现，卢作孚投身乡村建设，既实现了‘大我’价值，也获得了‘小我’回报，这两者之间并不矛盾，甚至相得益彰。”刘重来道，例如，民生公司对峡区乡村建设的支持和投资，也取得了丰厚的回报，取得了互利双赢的效果。民生公司投资的峡区天府煤矿和北川铁路的建成，生产的煤炭首先保证了民生公司的用煤需求。“如1936年，天府煤矿月产煤4000多吨，其中四成是销往民生公司。特别是民生公司的用煤，还享受了优惠的价格。”

峡区被打造成一个“文化的区域”，形成了一个较好的文化教育环境。峡区也成为民生公司训练人才的基地，先后举办了护航、茶房、水手、理货等训练班，为民生公司培养了大批专业人才，有力助推了卢作孚事业的发展。

如果说过去的乡村建设试验，靠的是一群时代先驱者怀抱理想孜孜求索，国家角色在其中存在感很弱的话，那么现在的乡村振兴，则已经成为国家的战略，远远超越了个人、局地的探索。

“但以卢作孚等为代表的那一批人，无论走了一条什么样的乡村建设道路，无论其时间长短，成效大小，作为同时代的人还是后来人，都应尊重他们努力的真诚。”温铁军等人告诉记者，我们不要求当代企业家要向卢作孚、张謇这样“包下”一个区域的学校、医院、体育馆、博物馆等的建设，因为这些公益事业已经有国家可以组织承担。但今天的企业家也应有家国情怀，重社会责任，讲大义、算大账，如果有志于投身乡村振兴事业，就要用真诚的态度，用一流的技术和服务参与其中，与农民共富共发展，真正实现自己的社会价值。