

五十年代中期，毛泽东同志在谈到中国民族工业发展过程时说，四个实业界人士不能忘记，他们是：“搞重工业的张之洞，搞化学工业的范旭东，搞交通运输的卢作孚和搞纺织工业的张謇。”

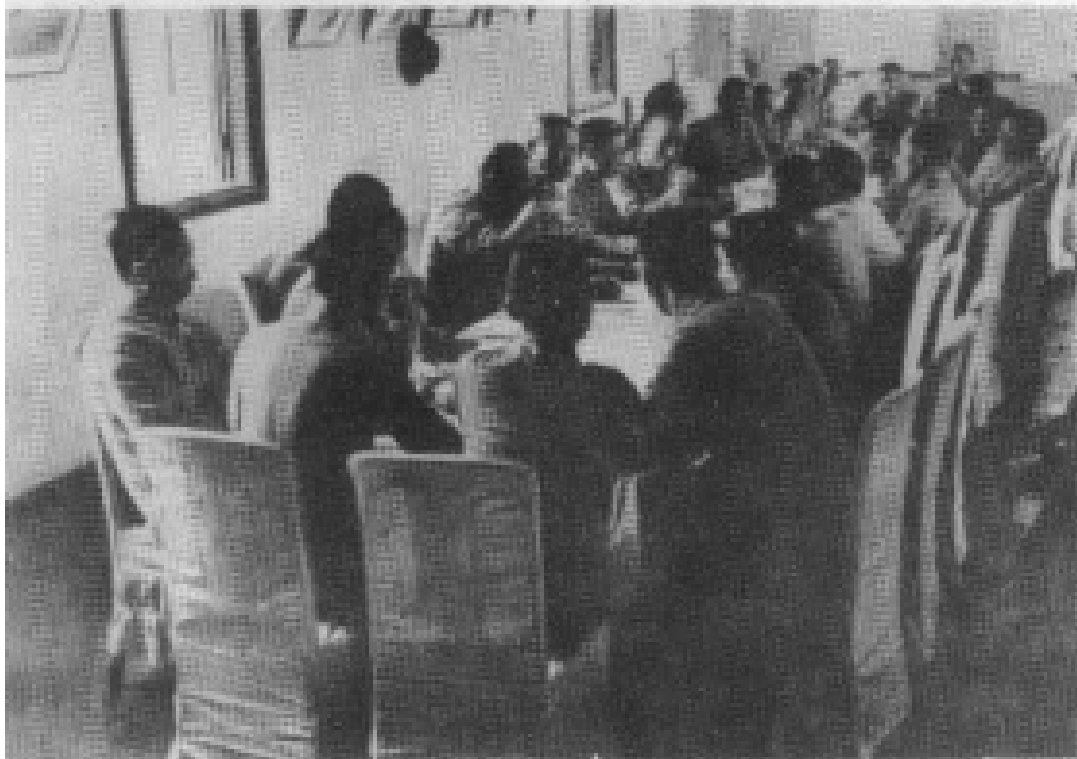
引自《青年一代》1982年
第一期《状元改行》一文

**为人民作过许多好事，
党和人民是不会忘记的。**

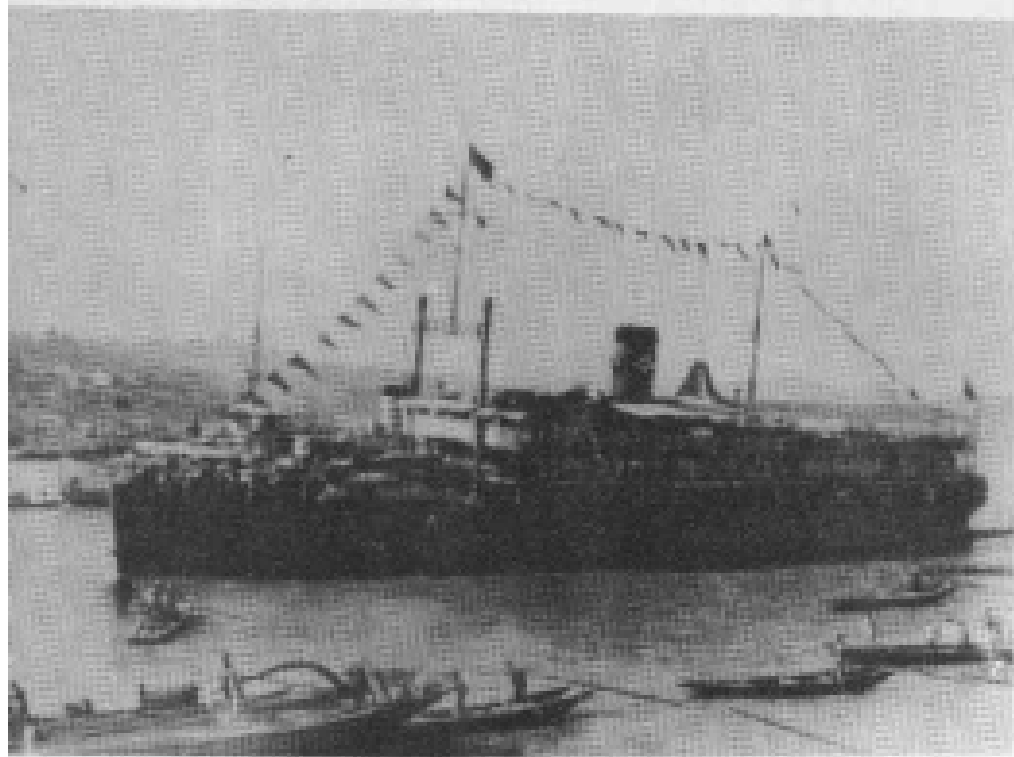
——《关于卢作孚先生的结论》



卢作孚先生像



卢作孚先生在
民生公司举行的
经理会议上发言。



抗日战争前民生公司最大的客轮“民本”，1,464吨。
1949年曾被国民党劫持去台湾，后被营救到香港，1951年
安全回到广州。



民生公司第一只轮船“民生”，70吨。1926年7月首航嘉陵江上。

民生公司的附属企业——民生机器厂。图为民生机器厂的大门。



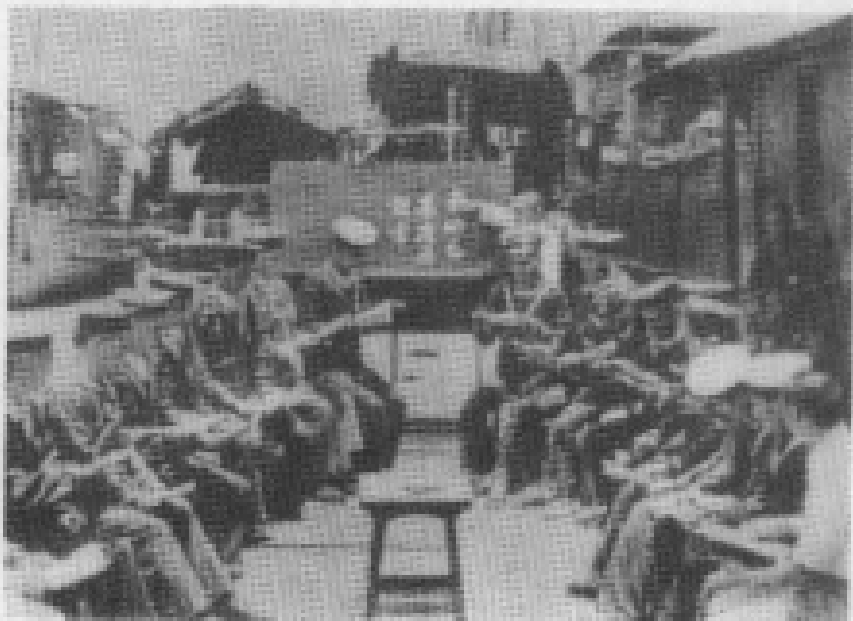
民生公司的附属企业——合川电水厂。图为合川电水厂的正面。



民生公司的附属企业——三峡染织工厂。图为三峡染织工厂的大门。

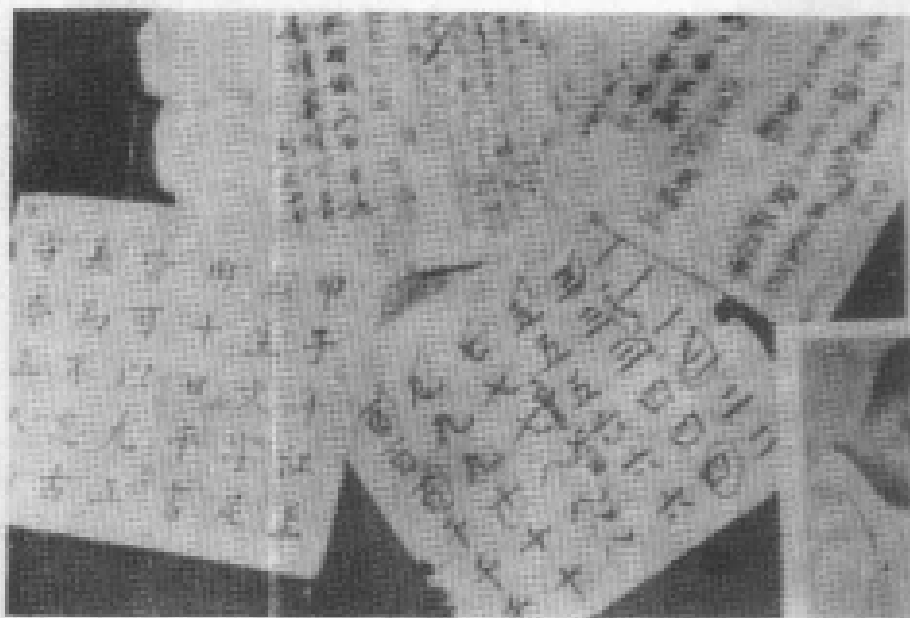
民生公司的船员教育

① 江边驳船上的露天教室。



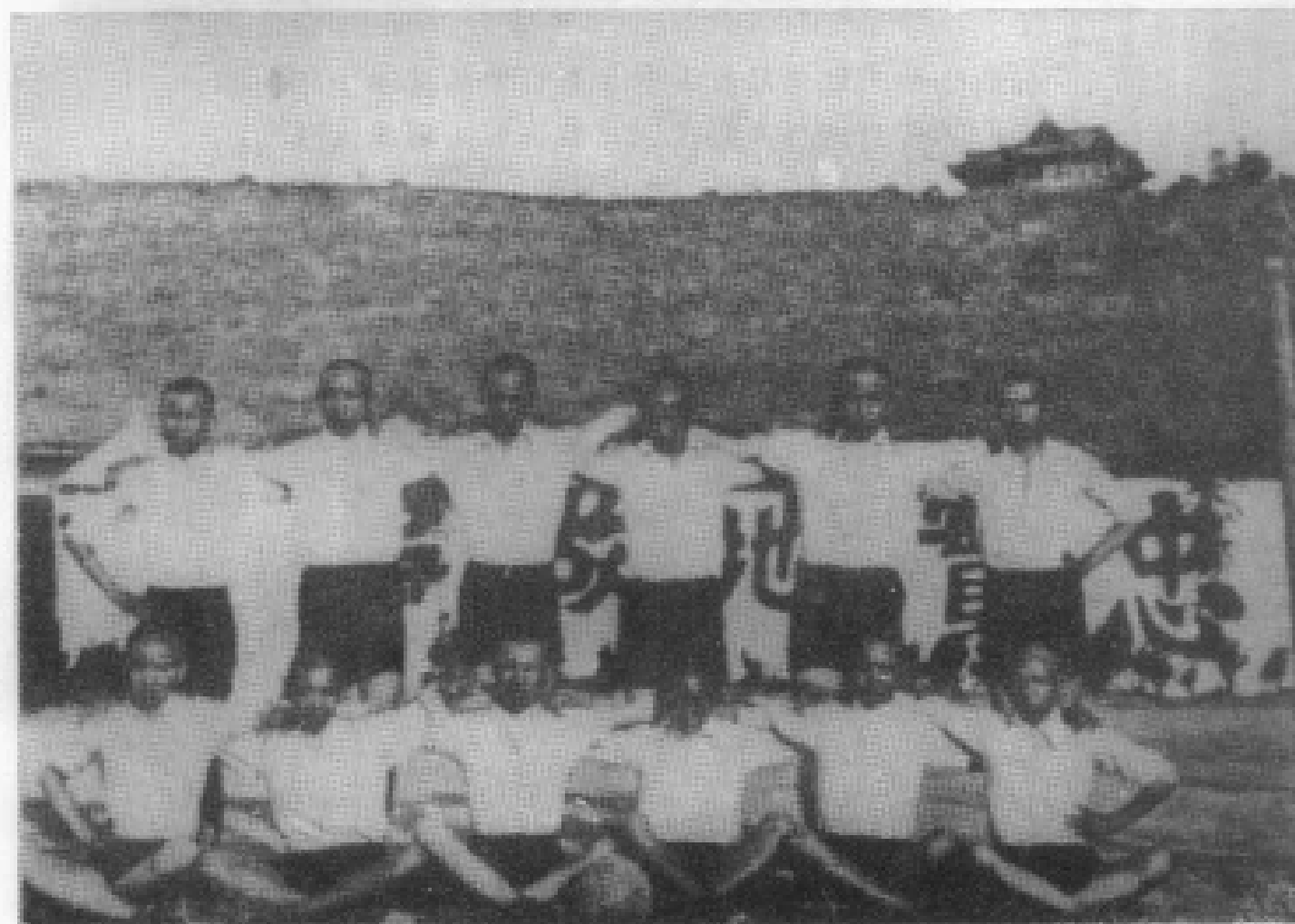
② 船员们练习写字。

③ 船员们的学习作业。

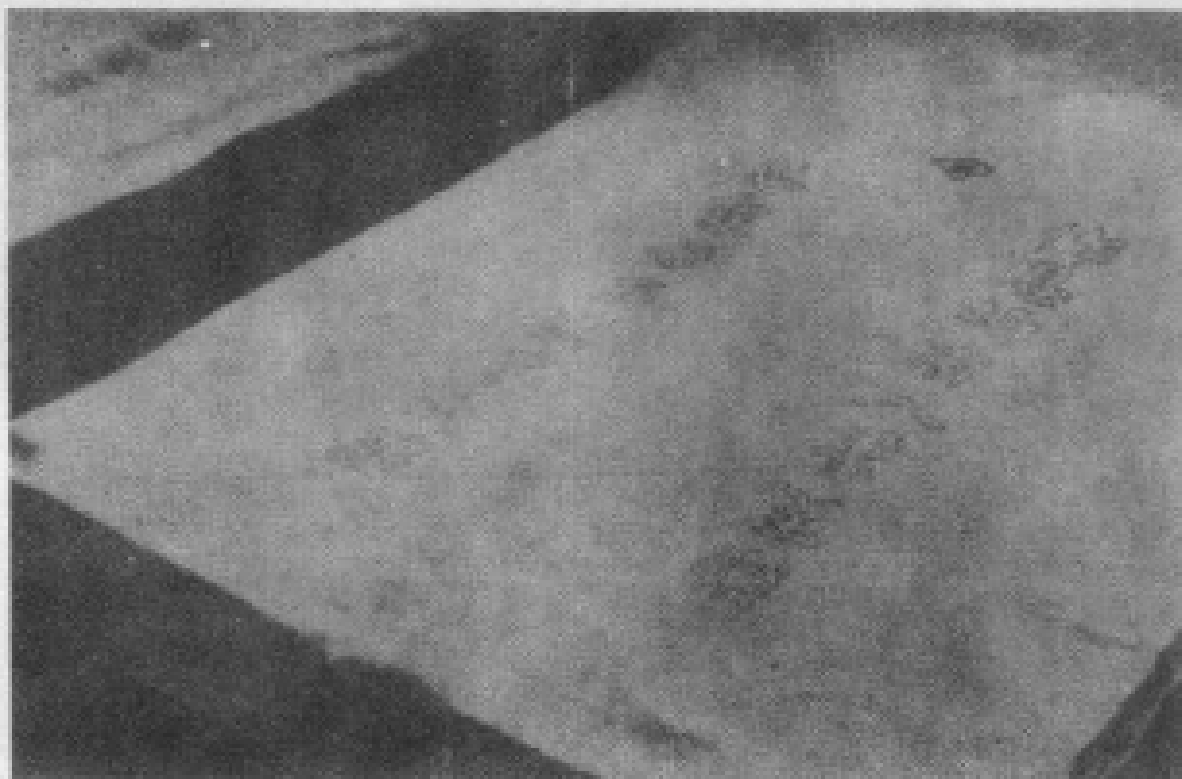




民生公司輪船上組織的水手合唱隊。



多次贏得冠軍的民生公司足球隊。攝于北碚體育場，背景為盧作孚先生訓練學生和職工的“新營房”。牆上有“忠實地做事”五個大字。



民生公司轮船船舱和职工宿舍中的床单上印的标语：“作息均有人群至乐，梦寐毋忘国家大难”。



民生公司办公楼内墙上的标语：“一致克服国家的困难，事业的困难”。

目 录

家世	1
幼年时代	4
到成都去刻苦自学	10
投身辛亥革命	14
到上海去寻求救国真理	19
从教师到记者	25
五四运动与《川报》	29
川南的新教育试验	33
战乱中的思索	41
创办成都通俗教育馆	47
创办民生公司	56
四川嘉陵江三峡的乡村运动	70
民生公司的初期发展	83
中国检查人员第一次登上外国船	
——在川江航务管理处的半年	90
“忠实地做事，诚恳地对人”	97
东北和华东的考察旅行	103

化零为整统一川江航业	116
北碚的新变化	125
家庭中的父亲	140
投入抗日救亡活动	147
“民生精神”	157
长江上三大奇迹	168
一年半的四川建设厅长	175
抗战爆发了	181
一九三八年在武汉	186
战时运输中最紧张的一幕——宜昌撤退	194
回到北碚的一天	200
两个儿子翻车记	206
开拓战时运输的局面	212
“五三”、“五四”大轰炸以后在重庆村	216
乐山碑文和未完成的公路	
——第一次随父亲去成都	223
全国粮食管理局局长	234
资中糖厂、牌坊面、麻风病院	
——第二次随父亲去成都	240
重病期中	248
民生公司在战时作出的牺牲	253
过惯了艰苦朴素的生活	259
“不容易被人理解的人”	269
念念不忘北碚建设	275

战后建设现代化的理想	280
出席国际通商会议	292
同官僚资本主义集团的斗争	299
抗日战争胜利以后	305
到加拿大去借款造船	310
一九四七年在上海	315
燕子矶上的回顾和展望	322
与党组织的联系	328
迎接解放的布署	335
营救陷于台湾的轮船	341
迎接重庆解放	346
在香港逗留期间	354
返回祖国	360
在给儿女们的家信里	369
不幸逝世	376
附录：北碚之游	黄炎培383

家 世

无论一件什么事，当大家并不知道它的真实情况的时候，一旦在社会上流传开来，总是愈传愈不确切，愈传离真实情况愈远，甚至达到荒诞、离奇的地步。当前发生的事是这样，距今几十年前历史上发生的事就更不用说了。

关于我的父亲，社会上就流传着种种互不相同的传说。这些传说有的稍稍近于事实，有的离事实很远，还有的非常荒谬可笑。所有这些传说都象民间故事一般在社会上广泛地流传着。

比如，有一个“故事”说，我的父亲幼年时候本是重庆一只过江木船上推船的小船夫，为人勤快、忠厚。有一次，一个很有钱的富翁坐船过江，把一只贵重的箱子丢在船上了。我的父亲发现了这只箱子，急忙追着给他送去。那个富翁感激万分，送了一只小金船给他。从此以后，他就办起了民生公司。^①

^①民生公司全名为“民生实业股份有限公司，是我的父亲于一九二五年创办的。

还有一个“故事”说，我的父亲幼年时候原是重庆码头上一个替人搬运行李的小力夫，聪敏、朴实、勤快。有一次，他给一个外国船主提行李，那外国船主看他很聪明，便将他雇用到自己的轮船上当小工，慢慢地积攒了钱，自己买了船，办起了民生公司。

如此这般，不胜枚举。

象这样的“民间故事”太多了，一个比一个荒唐，一个比一个离奇。但是，这些都完全不是事实。只有一点倒是一致的，那就是所有的传说都同样的说我的父亲的出身是贫贱的，为人是忠厚老实的，办事是认真勤快的。

要记述我的父亲的一生，还得首先从他出身的家庭说起。

我的老家本来在四川省合川县距县城几十里路的肖家场，世世代代都是贫苦的农民。曾祖父卢仲义是肖家场的一个雇农，自己没有一寸土地，一件农具，在地主家帮长工，替地主种地，一家大小借以糊口。那时候，我国还处于清王朝的统治下，沉重的封建主义枷锁牢牢地套在每一个贫苦农民的头上，压得他们抬不起头，喘不过气，常常是含辛茹苦劳累一年，到头来却所获无几，依旧过着十分艰难困苦的日子。我们的家就处于这样的境地。

我的祖父名叫卢茂林，从五、六岁起就在地主家当放牛娃，饱尝压迫剥削之苦。地主家的小少爷穷凶极恶，常常欺负他，动不动就打骂，吐唾沫，抽鞭子。我的祖父个性十分倔强，起初还默默忍受，后来实在忍受不下去，横下一条心，将那地主家的小少爷掀倒在地，痛打了一顿，只身一人，离

开肖家场，逃到了合川县城，身上只带了二十四个小钱。^①

我的祖父那时年纪还很小，逃到县城后，一无钱买吃的，二无钱住客店，流落街头，十分困苦。好不容易有一家裁缝铺的老板看中了他，雇他当伙计，这才安下身来。他在这家裁缝铺起早摸黑地拼命干这样那样的杂活，后来又在店里学做裁缝，尽管这么勤劳肯干，但是收入极少，仅够糊口，绝大部分劳动所得都被裁缝铺的老板尅扣了。

这样过了几年，我的祖父觉得再也不能在裁缝铺里干下去，决定另谋职业，寻找新的活路。当时，荣、隆二县^②盛产麻布，在全川都很有名。合川县里有一些麻布商人，专门雇人到荣昌、隆昌去买麻布，挑回合川县城来卖。这个活路虽然十分辛苦，但可以多攒几个钱。我的祖父于是离开了裁缝铺，去替麻布商人当雇工，到荣昌、隆昌去挑运麻布，收入总算多了一些；天长日久，省吃俭用，慢慢积了一点钱，便不再给麻布商人作雇工，开始自买、自挑、自卖，作起挑运麻布营生的小贩来。由于他诚实、忠厚、公道，又肯帮助人，合川县城里的居民都喜欢买他贩卖的麻布，亲昵地称呼他“卢麻布”，渐渐地在全县出了名。

直到这时，我的祖父才在合川县城里安了家，娶了贫苦人家出身的我的祖母。

^①清朝时流通的钱币，每一个小钱价值很低。

^② 即四川省的荣昌和隆昌县。

幼年时代

一八九三年四月十四日，即旧历二月二十八日，我的父亲出生于合川县北门外杨柳街曾家祠堂。

这一带地方住的几乎都是贫苦人家，我们的家便是其中之一。我家住的房子是一所很旧很旧的破房子，又狭窄，又阴暗，连墙壁都残缺不全，房顶也漏雨，因为房租便宜，花钱少，便租来住了。

我的祖父长年累月在外挑运麻布贩卖，很少在家，平时大部份时间，只有祖母在家操持家务，抚育孩子。

我的父亲兄妹六人，其中大的五个是男孩，最小一个是女孩。父亲排行第二。他出生在这样一个贫寒的家庭，从小吃不饱，穿不暖，尝尽了饥寒之苦，过着艰辛的生活。

从幼年时候起，我的父亲就具有勤劳、节俭、谦逊的品质。尽管年纪小，一点不贪玩，总是天天自觉地帮助我的祖母砍柴、抬水、抹屋、扫地，上街采买东西，照管弟弟，从不要祖母操心。

家庭贫穷，平时素菜淡食，吃得很孬。只有当我的祖父从隆昌挑运麻布回家来时，祖母才弄一点好菜给祖父吃。年幼的父亲，在吃饭的时候，总是悄悄地躲到一边去，吃孬菜，决不上桌子跟着祖父吃好菜。

我的父亲从小个性就和藹，在家里，从不与兄弟争吵；

在外面从不与他人吵架、打架，总是宁肯亏自己，不肯亏别人。

勤俭节约是我的父亲另一珍贵的秉性。他从小不向父母或兄长索取任何东西，总是自己刻苦节约，十分体贴父母的劳苦。^①

除此之外，我的父亲从小对学习知识具有极其强烈的兴趣，凡事总要问一个为什么，寻根究底，不弄明白不罢休。他渴望上学念书，看到别人家的孩子提着书篮去上学，心里有说不出的羡慕，梦想自己有一天也能够提着书篮去上学，拿起印着这样那样文字的书本，识字读书。

那时候，尽管我们家很穷，我的祖父倒也愿意让孩子上学。祖父不识字，也不会算数，是一个文盲。他自己深受文盲之苦，到隆昌，荣昌去买麻布，由于不识字，沿途行路、住店、做买卖，上了不少当，吃了不少苦头，因此下定决心，家境再苦再穷，也要让自己的孩子认得几个字，识得几个数；于是节衣缩食，在我的父亲七岁那一年，就把他和伯父两人送进一家私塾去发蒙读书了。

我的父亲得到这个读书的机会，高兴万分，每天鸡鸣即起床，跟我的伯父一道上私塾去，如饥似渴地勤读苦学，取得了飞快的进步，不到一年就把私塾老师要教的书本学完。我的祖父感到很惊诧，决定送他和伯父到瑞山书院去上小学。这个决定使我的父亲喜出望外。

^① 引自三叔卢尔勤的回忆。

一九〇一年，即我的父亲八岁的那一年，他同伯父一道进了瑞山书院。瑞山书院在县城里边，我们的家住在县城外的高石坎，当中隔着一道城墙。我的父亲和伯父上学，必须穿过县城北门的城门。小小年纪的兄弟两人，每天总是天不亮就起床，胡乱吃一点东西便挎上盛着书本和纸笔墨砚的篮子匆匆忙忙地去上学，到城门口的时候天还没有亮，城门也没有开，便坐在城门口，借着城门上的灯光，一边读书，一边等待着天亮开城门。久而久之，守城门的人都认识他们了，城门一打开，便招呼他们：“又是你们俩弟兄呀！进来吧，进来吧。”

每天都是他们第一个进城门去。

守城门的人后来看他们兄弟两人这样刻苦，很受感动，有意将城门口挂的灯挑得亮亮的，让他们坐在城门口等开城门的时候，能借着灯光读书。

我的父亲上瑞山书院后，学习更加刻苦努力。很不幸，上学不久，他忽然患了一场重病，卧倒床上，由于家境贫穷，请不起医生诊治，吃不起药，我的祖母采来草药给他吃。没想到药不对症，服下之后竟不能发音，不能言语，从此哑了近两年之久。这使我的祖父母十分痛苦，却无能为力给他治疗。而对我的父亲，却不啻是一个沉重的打击。当时他才仅仅八岁多，一个这么幼小的孩子，能够经受住这个打击吗？能够有继续学习的勇气吗？

能够的。我的父亲性格很刚毅。他没有因为口哑而绝望，而消沉，而颓废，继续每天学习不止。与伯父研讨课文

的时候，口不能说，就用笔写，提出问题，请伯父解答。幸好他虽然口哑而耳朵不聋，还能听别人讲。他就是以这样顽强的意志继续坚持学习，不因疾病而中断。

即使在这样的时刻，他除了每天学习外，也还要帮助祖母做家务事，尽量减轻祖母的负担，在他的幼小的心灵中，总是只有他人，没有自己。

这样哑了将近两年之后，有一次，我的祖母带他到一个远房的舅公家拜年。我的父亲正在屋子里静静地听着我的祖母和舅公讲话，忽然一只燕子从屋外飞进来，唧唧地叫着，绕屋飞了一圈，又朝屋外飞出去。我的父亲见了燕子非常高兴，跟着追出去，一个不小心，绊倒在地上，他突然着急得出声喊起来：

“啊！燕子！燕子！”

舅公和祖母闻声大为惊异。舅公连忙问：

“魁先！是你在说话吗？”^①

我的父亲大声答道：

“是我！是我！”

我的祖母非常惊喜，将我的父亲拉到身边，问他这样那样，见他都能回答，一行喜悦的泪水禁不住从双颊上流下来。

从这时候起，我的父亲恢复了发音能力，再也不哑了。他十分喜悦地继续与伯父一起每天去瑞山书院上学。

^① 我的父亲幼年时名卢魁先。

祖母多添了孩子，家庭负担进一步加重，我家的境况更加贫困了。祖父也由于长年累月奔波于合川与隆昌、荣昌之间，积劳成疾，身体状况一年不如一年，已经无法养家活口。在这种艰困的情况下，我的祖父不能再供两个孩子上学，不得不忍痛让年长一些的我的伯父停止读书，跟他一起挑起养家活口的担子，到隆昌、荣昌去挑运麻布。伯父是一位至孝的儿子，对祖父母非常恭顺，为了一家的生计，毫不犹豫地放弃了读书，跟祖父一起担负起养家的责任来，这时候他才不过十五、六岁。

家庭实在太贫困，顾得上吃，就顾不上穿。父亲一代不用说，就连我的祖父，冬天也只穿一条麻布单裤。祖父和伯父，不分冬夏，都要去隆昌、荣昌挑麻布回合川来卖。冬季里，冰天雪地，家家户户都围坐在家里烤火，祖父和伯父却在泥泞的路上挑着重担奔走；夏季里，骄阳似火，家家户户都在阴处乘凉，祖父和伯父却在火红的太阳底下汗流浹背地赶路。常常为了多赶一站路程，祖父和伯父趁晚上摸夜路走，一路上翻山越岭，不时听到虎豹的叫啸声，令人心惊。生活所迫，养家之苦，可以想见。

伯父辍学以后，只剩下我的父亲一人上学读书。他深深知道家境的贫困，深深体贴祖父母和伯父的劳苦之情，愈加勤奋刻苦地学习，夜晚在菜油灯下读书至半夜才睡，早上五更即起床，先帮助祖母挑水，砍柴，打扫屋子，然后方上学去，赶到北门的城门口等待开城门，无论晴雨，天天如此。

守城门的人，起初见到只有我的父亲一人来上学，还不

以为意，过了一些时候，一看总是如此，才奇怪起来，忍不住问道：

“你的哥哥在害病？为什么不来上学？”

我的父亲黯然地答道：

“家里穷，读不起书，跟我父亲挑麻布去了。”

“唉……”

这些守门人都认识“卢麻布”，知道他是一个忠厚的好人，听了感叹不已。

伯父跟祖父走了以后，我的父亲就成了一家之中年纪最大的孩子了，自知责任的重大，每天放学回家，不但要帮助祖母做家务事，还要管教弟弟，教他们读书认字。

尽管这样，他在瑞山书院的学习成绩并未因此而下降，始终名列第一。为了求得真知，他并不满足于在课堂上聆听老师的讲课，课余还自己努力钻研课文，力求深刻理解课文的意义，数学的原理，使知识掌握得很牢固，对问题理解得很透彻。

一九〇七年，我的父亲小学毕业了，毕业成绩很优异。瑞山书院的校长、老师十分器重他，竭力鼓励他上中学。他们知道我家的家境贫苦，不可能负担父亲继续深造，便亲自到我家去找我的祖父，表示愿意每月送一百二十个小钱给我的父亲读书。但性格倔强的祖父，不愿平白无故地接受别人的资助，以家里没有人作事为理由，谢绝了老师们的帮助。我的父亲于是辍学了。

从此以后，他即结束了短短的学习生涯，永远失去了上

学的机会。

到成都去 刻苦自学

我的父亲生于清朝末年，他小学毕业的时候正是清王朝接近复灭之际。

那时候的中国，处于半封建半殖民地的悲惨境地，内有封建制度的残酷压迫和剥削，外受帝国主义的侵略和宰割。国家濒于危亡之秋，人民生活苦不堪言。

自从一八四〇年鸦片战争以来，清朝政府愈来愈腐败无能，在帝国主义列强面前，一再屈辱投降，割地赔款，签订了一系列不平等条约，我国神圣的国土被一块一块夺走，重要的城市和港口被一个一个地辟为“通商口岸”。在这些所谓的“通商口岸”里，还划出大片土地作为“租界”，成为帝国主义的领地和国中之国。在我国的沿海和内河，帝国主义的军舰和轮船，到处游弋，为所欲为，谁也奈何它们不得。我们的祖国已经被蹂躏得不成样子。

尽管清朝政府屈辱投降，但是广大爱国人民群众不甘灭亡，奋起反抗封建主义统治和帝国主义的侵略，民主革命的浪潮风起云涌，“收回利权”的呼声响遍全国。许多热爱祖国的仁人志士都在寻求救国的途径，中国近代伟大的民主革命先驱——孙中山先生，就是其中主要的代表。

我的父亲处于这样一个时代，又出身在这样一个贫穷的家庭，亲身感受到封建压迫剥削之苦，亲眼看到帝国主义对我国的残酷掠夺，虽然年纪尚小，却充满了忧国忧民之情，决心奋发图强，为解救祖国的危难和人民的痛苦而奋斗。

就在他辍学的第二年，即一九〇八年，年仅十五岁的我的父亲，便满怀为救国而求知的愿望，不顾一切困难，离开家乡合川，前往成都去补习。由于家境贫寒，无力供给途中旅费，到成都去的旅费，还是依靠亲友凑钱资助的。

我的父亲从来没有出过远门。那时候，从合川到省城成都去经商的商人很多，我的父亲便跟着那些商人一道步行去成都。沿途经过铜梁、大足、安岳，踏上成都、重庆之间的重要驿道——东大路，步行十几天，方才到达成都。成都城里，几乎各个县都设有“会馆”。凡是本县来到成都的人，都可以在会馆里落脚住宿。合川会馆设在成都的西御河沿。我的父亲到成都后，就借住在合川会馆里。

他进了一个收费低微的补习学校，专攻数学，仅仅学了两个月，就觉得补习学校教的课程太少，徒然浪费光阴，于是离开学校，决定自学。从此，他便住在合川会馆里，走上了刻苦自学的道路。

成都是一个花花绿绿的繁华地方，合川会馆又恰在这城市的繁华中心。会馆里每天人来客往，十分繁杂，也绝不是一个适于学习的好地方。但是，我的父亲以自己特有的非凡毅力和顽强精神克服了各种困难。这一时期，他过得很艰苦，一方面要夜以继日地学习，一方面又得省吃俭用，从仅有的

一点生活费中，省下钱来购买书籍和文具，以致常常不得不捱着饥饿。对于这一切，他都毫不在意，仍旧专心一意地自学下去，恨不得一下子把所有需要的知识都装进自己的脑子里。

他首先自学数学，学习速度令人吃惊，仅仅几个月，便把所有中文版本的数学书籍学完。他不满足于这些中文版本的数学书籍，于是决定进一步学习英文版本的数学书籍。为了这个目的，他又不得不首先自学英语。这一大堆东西，也仅仅花了半年多，便统统学完了。在这期间，他还解作了大量数学难题。这是我的父亲第一次显示出自己的惊人能力，这样的能力，在他一生的工作和学习中，曾经多次显示出来。

为了减少家中的困难，我的父亲决定一面继续自学，一面收教补习生，借以获得一点收入，弥补自己的生活费用。作为一个小学毕业生，仅仅经过一年多的自学就开始收教补习生，为别人补习中学数学，这是令人难于想像的。其时他才十六岁。

这样，我的父亲更辛苦了。他得一面自学，一面挤出可贵的时间来教导别人。他教学生非常认真，总是采取启发式的教学方法，一直到使学生彻底弄懂为止。不管什么时候，只要学生们来找他补习，他都从不推辞，总是立即放下自己的书本，给学生讲解，常常为了给学生讲课，错过会馆的吃饭时间。遇到这样的時候，学生们请他去馆子吃饭，他总是抢着自己付钱，决不让学生负担分文。他这种毫不利己的作风，从幼年起就具有了，并一直贯彻于一生。

在这一时期，我的父亲先后编著了《代数》、《三角》、《解析几何》、《数学难题解》等书籍，并以“卢思”^①名义在成都提学使署^②立案。但迟至一九一四年夏秋间始交重庆铅印局出版。因为资金困难，后来仅《卢思数学难题解》正式发行。^③

数学学完后，我的父亲转而倾注全力学习古文、历史、地理、物理和化学，扩充自己的基础知识。在学习古文中，他特别喜欢阅读韩愈的文章。他曾花了三年时间逐字逐句地研究韩愈的著作，并逐段逐章作了批注。这对于他后来讲话和写文章简洁有力，起了重要的作用。除了韩愈的著作外，他也酷爱古代的诗词。凭着他那罕见的记忆力，他能把许多著名的古代诗词一字不差地背诵出来，并且一生都不忘记。

所有这些，都为他进一步探索新的知识打下了良好的基础。在这段时间里，我的父亲为了减轻家庭的负担，也为了帮助自己的兄弟学习，托人将我的三叔卢尔勤带到成都来，与他一起住在合川会馆里，由他辅导学习功课。这样一来，生活更加艰辛。但我的父亲不怕任何困难，继续刻苦自学，继续收教补习生，每天从清晨到深夜，埋首书案，从不休息。而在生活上，却尽力照顾自己的三弟，宁愿自己多吃一些苦。

我的父亲在这段时间中曾先后考取四川的优级师范学

① 卢思是当时我的父亲用的名字。

② 管理出版、教育的机关。

③ 现藏于北碚图书馆

校、测绘学校、军医学校和藏文学校。这些学校都是免费的，食宿都不花线。但是，我的父亲以其所学的知识有限，不能实现自己远大的救国理想而未去就读。

从一九一〇年开始，我的父亲进入了自学的重要阶段：开始深入地研读国内外一切进步的社会学和自然科学，其中包括卢梭的《民约论》，达尔文的《进化论》，赫胥黎的《天演论》等名著，尤其是孙中山先生的民主革命学说。他还研究了世界各国的政治、经济、军事、社会、文化等各方面的状况，特别是它们的历史发展情况；研究了我国历代的政治演变及社会结构状况，特别是近代帝国主义侵略我国的情况。通过这些学习和研究，使他打开了眼界，丰富了知识，对于如何使自己的祖国摆脱贫穷落后的状态，摆脱封建主义和帝国主义的压迫和剥削，有了一定的认识。

很明显，孙中山先生的民主革命学说，在他的身上产生了巨大的影响。他认为孙中山先生的主张，是推翻封建王朝，反抗帝国主义侵略的唯一途径。他十分赞成民有、民治、民享的理想，于是怀着满腔爱国热情，加入了同盟会，投身于民族民主革命运动。时年尚不足十八岁。

投身 辛亥革命

第二年，即1911年，爆发了著名的辛亥革命运动。这一

年，是以伟大的民族民主革命先驱孙中山先生为领袖的同盟会革命党人在全国各地组织斗争取得决定性胜利的一年，是腐朽的清朝政府彻底覆亡的一年。

在这场汹涌澎湃的革命运动中，四川人民英勇的保路斗争，起到了点燃革命烈火、推翻封建王朝的重要作用。

早在一九〇四年，四川人民就决定“不招外股，不借外债”，节衣缩食，一点一滴地由人民大众集资一千六百四十五万元，自己修建川汉铁路。而投降买国的清朝政府为了满足帝国主义的要求，竟以“铁路干线国有”为借口，强行接收川汉铁路公司，滥借外债，把川汉铁路拱手出卖给帝国主义。这一行动，激起了四川广大人民群众的愤怒，自发地起来组织保路同志会，展开了猛烈的反清斗争；尽管遭到清朝政府的残酷镇压，许多革命志士献出了生命和鲜血，但斗争烈火却愈烧愈旺。

处在这样一个革命风暴中，我的父亲心情异常激动，立即投身于民族民主革命的洪流，以一个年轻的同盟会会员的爱国热情，积极参加了保路同志会的革命斗争，在成都同广大群众和学校中的罢课学生一起，为打倒帝国主义，推翻封建王朝，拯救中华而四处活动，奔走呼号。

一九一一年十月十日，正当四川保路运动达到白热化的时候，武昌的革命党人趁鄂军调川镇压保路斗争之机，举行了武昌起义，一举占领了武昌。革命浪潮迅速扩大到全国各地。到十一月下旬，全国二十四个省，已有十二个省宣布独立。这最后的一击，摧毁了摇摇欲坠的封建王朝，黑暗腐败

的清朝政府终于被推翻，建立了共和制度。孙中山先生领导的革命党人，终于取得了辛亥革命的胜利。

辛亥革命胜利后，四川成立了都督府。都督府论功行赏，委任我的父亲到川东奉节去任夔关监督。奉节扼长江上游的咽喉，是四川的门户，过往船只，必经此地。夔关监督是“肥缺”，年俸极丰。但是，我的父亲认为自己参加革命斗争，不是为了名利，而是为了国家和民众，不为高官厚禄所动，拒绝了这一委任，决定留在成都，在补习学校教书，继续从事爱国革命活动。

这时候，各地学生仍在继续进行罢课，革命斗争烈火仍在蓬勃燃烧。

很可惜，辛亥革命所取得的胜利只不过是表面的，革命并未成功。同盟会既没有巩固的组织，内部成份也十分复杂。各式各样的野心家、阴谋家和投机份子都钻进了革命党。其中有钻进来借“革命”发横财的；有钻进来谋求捞到一官半职的；有钻进来结党发展势力的；还有本来就是清朝政府的官僚、军阀，投机革命，摇身一变，变成“革命党人”的。这些家伙的脑子里根本没有半点国家民族的观念，恰恰相反，他们敌视民众，敌视革命党，是革命的死敌。因此，当他们钻进革命阵营，篡夺了辛亥革命的胜利果实后，就立即开始争权夺利，明枪暗箭，互相厮杀，战乱不休，祸害国家和人民，尤其严重的是反过来向真正的革命党人下毒手，妄图摧毁革命党，扼杀革命于摇篮中。

四川也不例外，辛亥革命推翻清朝政府后的第三年，大

军阀胡文澜登上了四川都督的宝座。于是一场残酷镇压革命党人的阴谋便开始策划。

成都空气渐渐紧张起来。我的父亲眼见形势不好，即托合川来成都经商的人将我的三叔卢尔勒带回合川，自己一个人留在成都。

一九一三年是四川都督胡文澜在成都和四川各地大肆搜捕和杀害革命党人的血腥的一年。

当这一罪恶活动将要开始的时候，成都已经风声鹤唳，充满不安气氛，许多革命党人开始转移和隐蔽。补习学校的老师们都替我的父亲担心，劝他赶快离开成都。我的父亲不以为然，镇定自若地继续在补习学校任教，密切注视形势的发展。

有一天，成都街头上的士兵突然增多起来，到处是一片杀气腾腾的景象。补习学校的学生和老师们催促他立即离开学校。直到这时，我的父亲才离开学校隐蔽起来。果然，当天就开始了搜捕。

接连许多天，成都沉浸在恐怖之中，每天有人被逮捕，每天有人被杀害。我的父亲自知已不能再在成都久留，于是悄然从成都出发，踏上了返回故乡合川的路途。

他沿着东大路驿道，一直往东走，经过龙泉驿、石桥、简阳，折身渡过沱江，又经过安岳等地，一路上平安无事。这一天傍晚，他来到了大足县所属龙水镇，见路边一个客店，便跨了进去。

谁知大足县的驻军，奉四川都督胡文澜之命，这几天正

在搜捕革命党人，不仅在县城的四门盘查过往行人，而且也在各乡各镇盘查过往行人。凡是形迹可疑的、外地口音的、读书人模样的年轻人，不分青红皂白，就要抓起来。我的父亲并不知道自已已经落入虎口。

半夜时分，店门乒乒乓乓地一阵响，一群士兵闯进客栈来。我的父亲被抓了起来，押解到大足县，和其他许多被抓的无辜老百姓关在一起。

审讯的时候，我的父亲沉着冷静，侃侃而谈，没有露出一丝破绽。参加审问的一个当地绅士，觉得我的父亲确实象是一个学生，没有可疑的地方，决定将他释放。这样，我的父亲才脱出了险境，没有遭到杀害。^①

他又住进一家客店。店主人是一个善良的老年人。第二天天不亮，这位店主人便起来亲自打开店门送我的父亲启程，临别的时候，嘱咐我的父亲不可回合川去，说合川那边也抓得凶。

我的父亲于是决定不回合川，折身向重庆而去。到了重庆后，发现重庆的形势也很紧张，便通过友人推荐，到川南江安县的县立中学去任教，担任数学教师，作为暂时栖身之所。

直到这时，我的父亲才开始有时间来沉思这样的问题：辛亥革命的结果为什么会落到这个地步？我们的祖国究竟将走向何处去？真正的革命党人究竟在哪里？他对军阀篡夺辛亥

^① 根据我的四叔卢子英的回忆。

革命的胜利成果，反过来镇压革命党人，使自己所憧憬和曾经为之献身的革命目标付诸东流，感到极其沉痛。

由于从幼年起就过着贫困的生活；在成都自学及任教期间，又过于刻苦，损伤了身体；这段日子里，又四处奔波，我的父亲的身体到这时已经相当衰弱。在江安中学安定下来以后，有了一笔固定的工资收入，本该好好养息一下身体。但是他却以一颗赤子之心，十分关心我的祖父和伯父，关心家庭的困难，除留下最低限度的生活费外，将绝大部分工资都寄回家去，抚养自己的父母和兄弟。

不久，他就因为身体极度虚弱，患了一场几乎夺去他的生命的重病，卧床不起，饭食不进。学校的师生关心他，照拂他，总不见好转。我的三叔卢尔勤才奉祖父母之命，赶到江安县去服侍他。后来经过一位经验丰富的老中医的悉心诊治，才慢慢好了起来。

即使在他病得十分沉重的时候，他也不顾自己的身体，尽量节约医药费，把钱省出来寄回家去，一心挂念着自己的贫困的家庭。^①

到上海去 寻求救国真理

从一九一三年秋到一九一四年夏，我的父亲在江安中学

^① 根据我的三叔卢尔勤的回忆。

任教了一年。

这段时间，四川形势仍很混乱。形形色色的人物都在从混乱中捞取好处，各地的革命党人继续在遭到逮捕和屠杀。我的父亲无法再忍耐下去，决定离开四川到上海去寻求救国真理。一九一四年夏，他即向学校辞职，离开江安，来到重庆，搭乘“蜀通”轮东去上海。时年为二十一岁。

这是他第一次离开四川到省外去，也是他第一次乘坐轮船航行于长江之上。

浩瀚长江，起源于青海，到了四川宜宾，汇集岷江、大渡河之水，滚滚东流，横过富饶的四川盆地，穿越三峡天险，直出江汉平原，抵达东海。在它流经的土地上，哺育着亿万中华儿女；古往今来，无数的诗人为它谱写过壮丽的诗篇。

我的父亲第一次有机会饱览祖国的秀丽景色，第一次有机会尝试乘坐轮船的滋味和目睹长江航运的景象。

祖国的山河是迷人的。从重庆东去，沿江两岸，尽是起伏的丘陵，金色的庄稼依山傍水，遍地皆是。在高高的山腰上，绿树丛中，点缀着一簇一簇的村落。进入三峡，那陡峭的悬崖峭壁，耸立两岸；一声汽笛，引起千声回旋。湍急的江水在遍布礁石的狭窄河道中夺路而过，形成无数险滩恶水。“蜀道之难，难于上青天”的著名诗句的确名不虚传。出峡之后，进入眼帘的便是那千里沃野了，江水在两岸的河堤之间流过，似乎始终也流不到尽头。这一切景色都深深地吸引着我的父亲，使他心情起伏不已。他常常独自一人倚在船舷边，默默地眺望祖国秀丽的自然风光。

然而在长江之上，却是另一番令人怵目惊心的景象。

沿江东去，一路上只见大小轮船来来往往；所有这些轮船的桅杆上，几乎都挂着外国旗帜，其中有日本的，英国的，美国的，法国的；也有意大利的，挪威的，荷兰的，瑞典的，几乎看不到中国旗。每当我的父亲站在船舷边，望见迎面驶过来的船上飞舞着的外国旗时，他禁不住捏紧拳头，咬紧嘴唇，一股愤怒的热流从心头涌起。

长江，祖国心脏的这条巨大的河流，在不平等条约的束缚下，已经被腐败无能的清朝政府出卖给帝国主义，成了侵略的牺牲品。外国轮船倚仗内河航行权的庇护，在江上自由自在地航行，无所顾忌，横冲直撞，俨若长江的主人。我的父亲目睹帝国主义势力如此深地侵入我国的领土，蹂躏祖国的山河，感到无比的痛心。他暗自下定决心：一定要尽自己的一切力量，把内河航行权从帝国主义手里收回来；一定要尽自己的一切力量把外国轮船从长江赶出去！从此以后，这一理想就深深地刻印在他的心中。这是他第一次乘轮出川所得到的第一个将要影响他的一生活动的印象。

他获得的第二个重要印象是关于轮船本身的。“蜀通”轮不是外国船，是一只中国船。然而船上的景象却使他感到愤慨。在这只船上，舱位分成几等。头等客舱在顶层，是专供“高级华人”和外国人享用的天堂。统舱在轮船的最底层，是专供普通中国旅客“享用”的地狱。不同的舱位，有截然不同的待遇。住统舱的人，舱位是在最底下，仿佛人格、地位也属于最底下。

我的父亲就住在统舱里。这里实际上是一个巨大的货舱，没有铺位。旅客自带席子、被盖，乱七八糟地铺在甲板上睡觉。船上的船员对统舱旅客不仅不照顾，而且十分歧视，完全说不上为旅客服务。

这种状况使我的父亲痛切地感到，必须结束这种状态，必须恢复普通中国乘客的人格尊严！

轮船在路上行了七、八天，我的父亲渴望的目的地——上海，终于到达了。他怀着对救国真理的强烈向往，到达上海后，立即与上海的革命党进行接触，结识了一些革命党人。他为自己终于能在上海找到革命党人而十分高兴。可是通过一段时间的交往之后，他很快就失望了。原来这些所谓的革命党人，对革命前途并没有什么远大的理想，以为推翻了清朝政府，建立了共和制度，就算革命已经成功；对目前的军阀专横，四处镇压革命党人视而不见，听而不闻。还有许多革命党人早已在上海滩过起了纸醉金迷的生活，哪里还顾得上什么革命前途。尤其严重的是其中混进的许多投机分子和野心家，干着种种卑鄙勾当，情况与四川并无什么两样。

我的父亲在认清了这些人物的面目以后，十分失望，愤然与他们断绝了往来，决定重新寻求其他救国的途径。^①

就在这时候，他在上海结识了职业教育家黄炎培先生和商务印书馆的业务负责人黄警顽先生。他与黄炎培先生成为莫逆之交，就是从这时开始的。

^① 引自卢尔勤、卢子英著《回忆卢作孚片断》，载于《重庆文史资料选辑》第十辑。

上海是我国最繁华的城市。我的父亲在这里整整住了一年。在这一年期间，他从来没有为上海的繁华心动，从来没有花费时间去街头闲逛，而是把自己的全部时间用在读书上；每天必要到图书馆去借书读，图书馆没有的书，便到书店里去读；在这里开始了另一阶段的刻苦自学。这一阶段的学习，主要集中在时事政治上，在实验教育、哲学和社会科学上，特别注意教育方面的新闻报导和帝国主义对中国的经济掠夺状况。

上海这个十里洋场，是帝国主义侵略中国所形成的殖民地经济的代表城市，工商业畸形发展，贫富悬殊。这里的英租界、法租界、公共租界，把一个上海人为地分割开来，变成他们各自的殖民地。在这里，他们有自己的法律，自己的警察和军队；他们敢于随意逮捕中国人民并处刑；他们还敢于在中国的土地上，在公园的门前，挂上这样的牌子：“华人与狗不得入内。”这一切，我的父亲亲临其境，看在眼里，恨在心上。

我的父亲住在上海，生活费用主要依靠自己的一点微薄的稿费收入和家里有时向亲友告贷一点钱寄去。那时候从家里寄钱到上海可不容易了，需要从合川走到重庆去寄。有一次，我的祖父为了到重庆去给父亲寄钱，回合川的路上受了凉，大病了一场。^①

由于收入太少，我的父亲在上海只能租一间最低等的小

^① 根据三叔卢尔勤的回忆。

阁楼居住，生活过得非常艰苦，常常因为收入青黄不接，断炊挨饿。

在他住的阁楼底下，住着一个裁缝。有一天，那裁缝发觉住在顶上阁楼里的那个衣着俭朴、面颊瘦削、成天专心致志地读书和写字的年青人，已经三天没有下楼。他疑惑起来，爬上阁楼去察看，发现我的父亲睡在床上。原来因为没有钱，已经三天没有吃过一点东西。这就是我的父亲在上海的艰苦情况。^①

正是由于收入微薄，常常吃不起饭，他就吃烧饼；到图书馆或书店里去，边吃烧饼边读书，坚毅不屈地忍受一切困苦，利用一切时间，埋头学习。其中心目的，就是要找到一条他所寻求的真正的救国途径，使自己的祖国摆脱政治上的纷争，摆脱帝国主义的压迫和掠夺，摆脱贫穷和落后，成为一个富强的国家。

通过一年的学习和观察，他对救国的途径渐渐形成了一个新的想法，认为要达到这些目的，首先必须使广大民众觉醒；要使民众觉醒，就必须广开教育。于是他萌起了从事教育、以启民智的思想。既经决定，便毫不动摇地付诸实行。

这时候，作为他的至友的黄炎培先生，很赏识我的父亲的德才，力荐他到上海商务印书馆去任编辑。黄警顽先生也表示衷心地欢迎他到商务印书馆。但我的父亲认为自己不远千里来到上海，并不是为了谋取一个职业，而是为了寻求救

^① 根据我的母亲的回忆。

国的途径，便辞谢了他们的好意，没有去。但是，他却通过黄警顽先生的介绍，在上海参观了不少学校和民众教育设施，为自己从事教育工作，努力打下根基。^①

住了一年后，他离开了上海回四川。

从 教 师 到 记 者

我的父亲离开上海回四川的时间是一九一五年秋天。

在他回四川以前，即与合川县立中学校的校长刘极光取得联系，获得了一个数学教师的职位。在从上海回合川的途中，他乘船到达宜昌，由于所带路费不够，买不起船票再坐船到重庆，只得改道由宜昌取道施南，利川，步行进川。这样沿途耽误，到达合川时，已是初冬。刘极光等不及，已经另聘了他人。这样，我的父亲失去了工作，不得不在家中暂住。

当时我的伯父已在合川县的福音堂小学任教国文。福音堂小学的校长刘子光钦佩我的父亲在学习上的刻苦，同时也为了照顾我的父亲家庭的困难，临时为他增加了一个教师的职位，聘他在福音堂小学教算术。于是他进了福音堂小学。但是仅仅教了一个月，就突然因为一件意外的祸事而结束。

^① 与注释24页^①同。

原来那时候成都有一家名叫《群报》的报纸。我的伯父当时是《群报》在合川的特约通讯员。一九一六年春，合川县发生了一起人命案。在审案当中，合川县的田县长贪污受贿，包庇罪犯，引起全县民众的愤慨。我的伯父写信给《群报》，报导了这件事。文中虽未指名，但影射了田县长贪污受贿、包庇罪犯的不法行为。这件事被田县长查觉，大为震怒，决意陷害我的伯父和父亲，妄图置他们两人于死地。

有一天，我的伯父和父亲的一个好友名叫胡伯雄的，到合川来。知己久别重逢，都很高兴。我的父亲和伯父在家里请胡伯雄吃饭。正在吃饭的时候，忽然一群士兵冲进屋里来，不由分说，将我的伯父、父亲以及胡伯雄逮捕，押到县监狱里关起来，诬陷我的父亲和伯父通“土匪”，与湖北的匪首熊某某有来往。这个罪名真是滑天下之大稽。第一，他所指的所谓的湖北的熊某某，实际上矛头是指向反对袁世凯篡国称帝的护国军；第二，胡伯雄本人并非来自于湖北；第三，无论是我的伯父和父亲，或者是胡伯雄，都根本不知道有熊某某其人，哪里还谈得上有往来？原来这位聪明的田县长是有意把“胡伯雄”混淆为“湖北”的“熊”某某，罗织罪名，诬陷我的父亲和伯父与之有联系，把他们抓起来，以图达到陷害的目的。这件事发生在一九一六年三月。

我的父亲在县监狱里被关了一个多月。他十分愤慨，从狱卒那里弄来笔墨纸砚，在狱中挥笔疾书了一篇告全县各界人士的信，申述自己的冤屈，通过狱卒的帮助，将信送出去，交给了他小学时的老师。

这封信很快传遍了整个合川县。凡读到这封信的人，无不称奇，都为我的父亲的文笔感到吃惊，认为合川县有如此人才，竟蒙不白之冤，陷于囹圄之中，决不能坐视不救。于是全县各界人士联名作保，将我的父亲、伯父以及胡伯雄先后从狱中救了出来。从此我的父亲的名声传遍了合川。

我的父亲出狱之后，感到不能再在合川呆下去，便通过我的伯父的一位友人力荐到成都《群报》去担任记者兼编辑。那时他刚满二十三岁。

对于我的父亲来说，由教师改为办报纸，当然会碰到许多困难。但是由于他具有强烈的爱国思想和维护人民利益的决心，具有敏锐的分析能力和犀利的笔锋，毫无困难地担当起了这一新的工作。他在《群报》上，屡次著文抨击各种黑暗的社会问题，为民众的利益而大声疾呼。他还将他被关在合川监狱中的所见所闻，如实地写成文章，刊登在《群报》上，彻底揭露旧社会监狱的黑暗和残忍。

一年之后，一九一七年夏初，杨鹤皋接任合川县立中学校校长，写信给我的父亲，邀请他到合川县中担任监学^①兼数学教师。我的父亲本来就立志于教育工作，认为启发民智才是救国之路，同时也却不过杨鹤皋的一片盛情，于是辞去了《群报》的工作，于一九一七年暑期中，由成都回到合川。

他刚到合川县中就任监学和数学教师的时候，并不是很受尊敬的。学校里的一些教师看不起他，认为他年纪太轻，

^① 监学是学校里负责教务工作的。

又只不过是一个小学毕业生，没有本事担任这样的职务和担当中学的教学工作。个别数学老师不知从什么地方找了几道数学难题，交给班上的学生，怂恿学生提出来难倒我的父亲。当我的父亲到班上去上课时，学生把这几道难题提出来，要我的父亲做。我的父亲一看，根本不是中学课本上的，于是收起来，放在身上，向全班同学说：“今天不讲课文，先讲解同学提出来的题目。”

说完，他便一道一道地在黑板上把那几道难题演算起来，一边演算，一边给学生们讲解得清清楚楚。学生们听得入了神。

不仅数学老师，学校里的国文老师也与他为难，专门从古文中挑了几篇最难懂的文章，交给学生、让学生提出来难倒我的父亲。没想到我的父亲没费功夫，也给学生们讲解得一清二楚。

这两件事，使学校的老师莫不大为惊异，深深钦佩他的才能，再也不敢轻视他了^①。

从此，我的父亲和全校的师生，不分上下，打成一片，亲密无间。他十分关心学生的学习情况，督促他们上课用心听讲；夜间自习的时候，亲自为学生辅导学习，勉励他们努力学好学问，为社会，为民众办些好事情。

就在这年秋天，我的父亲经同事刘灼三作媒，与我的母亲结了婚。

^① 这两件事是根据罗中典同志的回忆。

我的母亲是个独生女儿，从小父母去世，跟随兄弟过活。作为一个旧时代的妇女，她缠过脚，不认识几个字，平时深居简出，从不在人众中露面，在家里处于低下的地位，是一个典型的受旧礼教压迫的妇女。

我的父亲同母亲结婚后，父亲对母亲一直十分关怀；教她放了脚；鼓励她象平常人一样生活；特别是耐心地、一点一点地帮助她读书认字，使我的母亲慢慢地提高了文化水平。如果不是因为我的父亲后来工作太忙，抽不出时间帮助她，以及我的母亲的家务负担愈来愈重的话，我的母亲的文化水平还会提得更高。

接着，一九一八年，合川县开始了编写县志的工作，主持其事的，是著名的史学家张石亲先生。张石亲十分赞赏我的父亲的文笔和才华，特地邀请我的父亲参加编写合川县志的工作。于是他从一九一八年秋起，作为张石亲先生的助手，兼搞了一段时间编写合川县志的工作。

五四运动 与《川报》

一九一九年春，成都一家独立的民间报纸《川报》，以我的父亲在新闻界和教育界所享有的名声，致函聘请他到《川报》去担任编辑、主笔和记者。

这家报纸，工作人员总共只有三十人，但在成都和四川

的新闻界，占有一定的地位。我的父亲认为在这样一家报纸工作，在社会上所起的教育作用显然比在一个中学里教育少数学生更大，更能达到唤醒民众的目的，于是接受了这一聘请，于一九一九年春到成都去就职。我的母亲和年仅十四岁的四叔卢子英也随同他一道去成都。恰在这个时候，从北京开始，爆发了著名的五四爱国运动。

成都各校的学生很快行动起来，响应北京学生反对卖国条约“二十一条”的斗争。这些学校的学生，以成都高等师范学校为首，开始罢课，走上街头，举行声势浩大的示威游行，从而在四川各地开始了激烈的反对卖国投降的爱国运动。

我的父亲为这一波澜壮阔的爱国运动感到由衷的高兴和激动，立即满怀热情地投入到斗争的洪流中。

当时，他身兼《川报》的编辑、主笔、记者三职。利用这一有利条件，他将《川报》作为斗争工具，以犀利的笔锋连续发表了许多反对帝国主义、反对卖国政府的社论和专文；同时，积极报导全国各地学生罢课，工人罢工，商人罢市，以抗议反动政府镇压人民的激动人心的消息，使《川报》成为成都的一家不畏反动政府的恫吓，敢于投入五四运动斗争的报纸。

那个时候是人人穿长袍的时代。我的父亲却穿着一身灰麻色的学生服，与学生、青年们一起上街游行、宣传。正如张秀熟同志说的那样，“他本身就是学生，青年。”当时张秀熟同志是成都高等师范学校学生运动的领导人。我的父亲和

张秀熟同志就是在五四运动中一起从事反帝爱国斗争中认识的。

正是由于我的父亲的指导，《川报》成了成都唯一替学生说话的报纸。^①

五四爱国运动对我的父亲的思想产生了巨大的影响。他从这一斗争中看到了人民的力量，看到了祖国的希望。一股新的思想在他的心中升起来，认为真正爱国的途径是献身于民众教育工作，以在更广泛的范围内，唤醒民众和组织民众，共同起来，开展救国斗争。

五四运动后，我的父亲继续以蓬勃的热情利用《川报》进行爱国运动和新文化运动的宣传，在《川报》上刊登许多文章提倡新思想、新道德、新文化；反对旧思想、旧道德、旧文化；并首先在《川报》上采用白话文代替文言文。

他还利用《川报》作为武器，无情地揭露旧社会的黑暗，揭露一切压迫民众的罪恶行为。

他在《川报》上辟了《省议会旁听录》的专栏。作为一个记者，当省议会开会的时候，他常去列席采访。在省议会的讨论中，他特别关心教育问题和财政经济问题的施政报告和辩论；白天只是用耳旁听，晚上方整理成文，在《省议会旁听录》专栏中刊出来，采用各种形式，对省议会提出批评和建议；对省议会提出的一切违背民众意愿，损害民众利益的行政措施和议会提案，都著文给以无情的揭发和抨击。

^① 根据张秀熟同志的回忆。

一九一九年冬，我的父亲根据从西藏拉萨经商回到成都来的商人秦君安的口述，撰写了一篇边政回忆录，题名《西藏往事的谈话》，长篇连载在《川报》第一版上。这篇充满爱国热情的文章，向广大人民群众揭露了英帝国主义侵略我西藏的罪恶行径。这个老牌的殖民主义者利用印度作为跳板，深深地侵入我国西藏地区，收买喇嘛和贵族，挑拨民族关系，妄图趁机吞并我国西藏，奴役西藏人民。这篇长篇连载文章，对西藏的危险形势提出了警告，唤起了社会各界人士对西藏问题的关注。他曾这样写道：

“边地除喇嘛，贵族，土司之生活较为优裕外，全皆劳苦终身，简陋异常，以物易物，不用货币，不治生产，无所积蓄。……种族之见不除，边民之隔膜益深，往往因睚眦之怨，酿成战祸，而日益离异。吾人从前鄙弃外族、自尊自大的恶习，应引为厉戒。……若能为之解除痛苦，使得安生业，自然痛痒相关，可以同心协力，以抵御外侮。”^①

这时候，我的父亲以其爱国精神和敢于同旧思想、旧道德、旧文化斗争的精神和犀利的文章，在成都的舆论界有了相当的影响。当权的人物和省议会都对他另眼相看，纷纷以优厚的薪金邀聘他作官；督军熊克武要委他兼任督军署的委员；省议会要聘请他担任议会的秘书。这些都被我的父亲拒绝了。

他所需要的，乃是如何谋求救国的途径，实现他所一心

^① 引自我前父亲著《四川底问题》，一九三一年六月出版。

向往的使祖国摆脱贫穷落后的状况，走上富强之路的理想。这时候，他已经是少年中国学会的会员。

我的父亲在《川报》工作的两年中，我们家一直住在成都。起初住在合川会馆，不久就搬到支矶石街，租李幼春的房子居住。这是一所平房，一排五间，当中一间是堂屋，两边各有一间住房和一间厨房。我家只住了一间住房和一间厨房。堂屋是与别人家共用的。由于父亲工资不多，还要寄钱回合川去赡养父母兄弟，留下来的钱很少，生活过得很艰苦。家中的家俱除了向人借来的两张床，一张吃饭桌和四条长凳外，其余什么也没有。菜是我的母亲在院子里的地里自己种的，供一家人吃，倒也足够。那时候，四叔卢子英在成都读书，也住在家里。一九一九年冬，我的母亲生了我的哥哥。母亲一人操持家务，十分辛苦，还要抽出许多时间在父亲的教导下读书写字。为了支持父亲的工作，使父亲免除后顾之忧，她始终默默地承受着家庭的重担，从来没有叫过一声苦。

川南的 新教育试验

一九二一年初，川军第二军第九师师长兼永宁道尹杨森，在川南泸州提出建设“新川南”的口号，开始推行新政，慕我的父亲在成都新闻界敢于倡导革新思想，敢于同旧思想、旧道德、旧文化进行斗争的精神，热忱邀请我的父亲到泸州去

担任永宁道尹公署的教育科长，帮助他进行建设“新川南”的工作。

这一邀请正符合我的父亲希望献身民众教育运动，以进一步唤醒民众、组织民众的理想，于是辞去了《川报》的工作，离开成都去泸州。我的母亲也同行。那时我的哥哥已有一岁多。到了泸州，即在皂角巷内黄兴元的院子里租了两间屋子居住。

我的父亲就任川南道尹公署教育科长后，立即采取了一系列果断的措施，为彻底打破在我国存在了几千年的旧思想、旧道德、旧文化而开始了自己的行动。在当时的社会制度下，这是需要极大的勇气和才干方能办到的。

他几乎是同时着手办两件事情：第一是以开展民众教育为中心，创办通俗教育会，以继续推进五四运动开始的爱国运动和新文化运动；第二，是以整顿川南师范学校为中心，彻底改变川南地区的教育制度，进行新教育的试验，为祖国培养有用的人才。为了最迅速地完成这两项工作，他不分日夜地四处奔波和废寝忘食地辛勤工作，从而第一次显露出他为了将长期蕴藏在心中的爱国思想付诸实践时所具有的组织才能和忘我精神。

他首先创办了通俗教育会，以之为中心，在泸州地区广泛开展各种形式的民众教育活动。仅仅用了极短的时间，他就建起了图书馆，阅览室，把许许多多的人吸引到读书活动中来；还采取派人挑书的办法，将图书送到四乡去，供民众阅读；举办各种展览，提高民众的实际知识；每周星期三、

六晚上，定期在白塔寺通俗讲演所举行各种时事讲座和辩论会，传播改造社会和反对帝国主义，反对封建意识的思想；开展声势浩大的移风易俗活动，特别是解放妇女所受的封建束缚的活动，宣传放脚，剪短发，实行男女同校读书；开展卫生运动，提倡讲卫生、爱清洁、预防疾病，增进体质；为中小学生普及种牛痘等等。此外，还举办过一次四川省从来没有举办过的学生和军人联合参加的体育运动会。这次运动会的目的，绝不仅仅是提倡体育运动，而是一次移风易俗运动的大宣传。参加运动会的有男有女，担任招待员的也是妇女和学生。在我的父亲的鼓励下，我的母亲也是招待员之一。在运动场的进口处，还专门设了剪发棚，给妇女剪发。带头把头发剪掉的，就有杨森的家属。运动场上到处是标语，都是宣传新思想、新文化、新风尚的。整个运动会开得生动活泼，起到了宣传民众和教育民众的作用。^①这一新鲜事物极大地吸引了人们的兴趣，打开了人们的眼界，使他们从狭隘的封建主义的圈子里走出来，认识了一个充满乐趣和相互关心的社会。于是新风尚迅速形成，整个泸州和永宁地区出现了生气勃勃的景象。

对于新教育的试验，我的父亲决定首先砸碎旧的教育体制，从组织上另换新人。一九二一年暑假，他专程从泸州到重庆，去找少年中国学会会员陈愚生，同他一起商量川南师范学校——永宁道所属二十五县的最高学府的领导骨干和师

^① 根据胡兰畦同志的回忆。

资的人选问题。当时陈愚生是川东道尹公署的秘书长，与李大钊、王光祈等同为少年中国学会的主要创建人。陈愚生十分支持我的父亲开创新教育试验的意见，推荐当时担任川东道尹公署教科长的少年中国学会会员王德熙出任川南师范学校校长，中国少年学会会员恽代英出任川南师范学校教务主任。接着我的父亲又与王德熙一起商量，聘请了少年中国学会会员穆济波、周晓和以及胡兰畦、秦德君、朱昌文等一批新人物，到川南师范学校及其附属小学去任教，彻底替换了川南师范和附属小学那班维护旧思想的人员。这样一来，不仅川南师范学校本身，就连整个永宁道的教育局面都打开了，由死气沉沉变成生气勃勃了。^①

我的父亲主张：“教育的意义，是在教人学习，教人从实际生活上去学习。”“学骑马，要在马上学；学游泳，要在水上学；学用机器，要在机器前面学。”他反对读死书，反对用旧思想、旧道德、旧文化教育学生，认为“有的人们竟被学校教死了，有的人们竟被社会教死了”。所以他希望“教育从小学起，把如一张白纸的儿童，一直教好下去，不要教成死人，甚至教成坏人。”^②要求学校里教出来的学生，应是为社会服务的人，而不是损害社会的人。为此，他把永宁地区所有二十五所中学校的校长全部集中起来，组成一个考察团，

^① 根据《四川现代革命史研究资料》总第8期（一九八一年二月）李畅培同志著“恽代英同志在四川活动述略”一文。

^② 摘自我的父亲一九四八年四月十八日在北碚民众会堂的讲演：《如何彻底改革教育》。

到上海和长江中下游的几个大城市去参观学习各地成功的先进学校的经验，以提高整个永宁地区的教学水平。这些革新措施，对于年青的进步的教育工作者来说，是莫大的启发和鼓舞。^①除此之外，他还办了一个教育巡回指导人员训练所，以加强对各个学校教学工作的指导。

有这样一个故事：有一次，我的父亲到这个训练所去，大家正在讨论关于教材方面的问题。我的父亲便坐在台下，一面听他们讲，一面仔细地翻读共和国教科书初级小学国文课本第四册。他听大家讨论了很久，还没有讨论出一个结果来，就提出了自己的意见。依他看，这本国文教科书，其中只有四课在泸县用得着，而且还得选择相当的时机。例如有一课“校园中桃花盛开……”，他说：

“试问，哪几个学校有校园？哪几个校园有桃花？讲桃花那一课的时候，是否桃花盛开？没有校园桃花，而这样教学生，不是对学生扯谎？于是乎便会使学生获得一个印象：‘所谓读书，就是扯谎。’”

那本书的编者是江南人，依了江南的气候，正是桃花盛开的时候。但在泸县，这时候桃花早已凋谢了。

还有一课是“东门外正修建一座大桥，有五百人在桥上作工。”

我的父亲笑着对大家说：

“泸县东门外，有条大河。如果要跨那条大河修一座大桥，

^① 根据美国《Asia and America's》杂志，44卷，1944年6月号孙恩山著《卢作孚和他的长江船队》一文。

那是机械化以后的事了。并没有修大桥，更哪里有五百人作工，岂非活见鬼呀！”^①

他要求教材必须真实，必须是学生生活环境里有的教材。只有这样的教材才能真正教好学生。为此，他下了极大的决心和花了极大的力量，组织改编了永宁地区各个学校的教材，利用当地自编的、切合实际情况的教材，来代替全部生搬硬套上海某些出版社出版的教科书。

恽代英同志是一九二一年十月三十日到达川南师范学校的，就任教务主任。

他一直有志于改造教育，力图使教育成为改造社会的工具。在到川南以前，由于在其他学校工作环境不好，教师多非志同道合的人，自己的愿望无法实现，心情十分苦闷。“到川南师范学校以后，他发现这里出乎意料地具备了好些前所未有的有利条件，并非校舍好，设备好，在这方面，川南师范是太差了。校舍原是一座庙宇，连操场也没有，图书、仪器都十分缺乏；使他高兴的是学校有一种蓬勃的景象。”^②他在给杨效春的一封信中写道：

“到此校后的感想：德熙勤朴真诚，出我意外。校内气象颇好。我回想他们所为，极肖我初办中华附中时。”接着他又说，学校的教师们“比我在宣（宣城师范）一部份同事，狂士名士，公然认为教员是为自己的，确有希望点。道教育科长卢

^① 摘自《如何彻底改革教育》讲话。

^② 与36页注释^①同。

思^①，人更可注意，真可谓济济多贤。”^②

在恽代英到校之前，川南师范学校在我的父亲和王德熙等人的共同行动下，已经取消了陈腐的学监制度，成立了学生自治会。恽代英到校之后，又主持制定了全校的“教育标准”，规定“本校教育以养成品性才能学识完满合用之小学教师……能为社会负责，予儿童以合理的教育，且同时能从事于各项有益的社会活动为宗旨。”^③

于是他锐意对教材进行了改革，将“国文课改教语体文；选五四运动以来的进步文章作教材。教学方法也改进了，采用讨论式，由教员提出问题，学生展开讨论，教员再加以总结”。^④生动活泼，激发了学生对科学的兴趣。学校还新辟了图书阅览室，添置了大量进步书刊和报纸。学生们吸取了新文化，新思潮的养料，精神面貌日益朝气蓬勃。^⑤

不久以后，川南师范学校编辑出版了《川南师范月刊》，用来探讨教育的改造问题和社会的改造问题。川南道尹公署创办的《教育月刊》和以“鼓吹民治，传播新文化，提倡教育实业，灌输国民常识，研究种种社会问题”为目的的《新川南日刊》也问世了。后面这两种报刊便是在我的父亲的积极组织下，创办起来的。

① 当时我的父亲的名字。

② 与36页注释①同。

③ 与注释②同。

④ 与注释②同。

⑤ 与注释②同。

所有这些成就，都是在短短不到一年的时间内取得的。泸州和整个永宁道的民众，对发生在他们眼前的这些新事物，普遍表示热烈的欢迎。其影响所及，远达成都和重庆两地。于是，“新川南、新教育、新风尚”的赞许声传遍了全省。

但是，这些新的进步的措施，并不是人人都赞同的。反对它的，也大有人在。一是地方上的封建势力，他们慑于进步力量的强大，敢怒而不敢言，暗中进行破坏活动；一是那些从台上被赶下来的、拼命维护旧思想、旧道德、旧教育的原有的教师，他们同封建地方势力有着密切的、千丝万缕的联系，不甘心于旧教育制度的灭亡，时刻窥伺着时机进行反扑。这些情况，我的父亲非常清楚，但他毫不畏惧，坚定不移地按着自己的方针将一切改革工作进行下去。

恽代英同志曾这样写道：

“现外面反对很多，幸杨森一力翼护”，“在此军长杨森，教育科长卢思，再加校长王德熙都可谓好勇过我。只要他们是不倒翁，此间事本有可望。”^①

很可惜，我的父亲在泸州地区进行教育改革，推进民众教育运动的试验，才刚开始进行一年多，就由于四川军阀大混战开始，杨森的部队撤离泸州，而中途夭折了。

新上任的川军第一军赖心辉部，于一九二二年夏占领了泸州。赖部旅长张挺生当上了永宁道尹。八月一日，张即发

① 与39页注释②同。

出布告：“严禁男女合校，已立者一律取消”。“严禁女子剪发……严禁学生教员下流演戏”，“停止轻俗无度各种报章”。^①并免去了我的父亲教科长的职务和恽代英代校长的职务。

泸州的地方封建势力于是卷土重来，维护旧思想、旧道德、旧教育的原有教师们又登上了讲台。

战 乱 中 的 思 索

川南的试验遭到挫折后，我的父亲即于一九二二年夏离开泸州，带着我的母亲、哥哥和在泸州出生的姐姐前往重庆，在较场口大观坪佃了两间屋子居住下来。

恽代英同志比我的父亲早离开学校。他是到上海去为川南师范学校采购图书和教学仪器的。泸州发生战乱时，他不在泸州。八月里，他买好图书和教学仪器后，与肖楚女同志同返重庆，在重庆与我的父亲见了面。这是我的父亲第一次认识肖楚女同志。大家见面后，他们得知川南发生了事变，都为泸州刚刚发展起来的进步形势突然遭到夭折感到痛心和惋惜。

那时候，川南师范学校中的进步教师，除校长王德熙已早调富顺县去作县长外，其余的都已离开泸州。大部分到了重庆。

^① 注释与36页^①同。

恽代英同志经过考虑，决定仍然携带图书和教学仪器回川南师范学校去。肖楚女同志则留在重庆，在重庆联合中学担任了国文教师。这段期间，我的父亲和肖楚女同志关系很密切。肖楚女同志常常到较场口大观坪我们家里去，同我的父亲谈论教育问题和社会问题，特别是谈论如何反抗帝国主义的侵略和如何唤醒民众、建设国家的问题。那时，我的四叔卢子英也住在大观坪，肖楚女同志十分关心我的四叔的进步，每次见到他，都要鼓励他努力学习，努力进步，争取将来更好地为社会服务。^①

我的父亲住在重庆的这几个月里，一直在为祖国和四川的前途焦虑，他反复思考着这样一个问题：在军阀纷争，国家混乱，民众疾苦的这样一个时代，究竟应当怎样来挽救国家的危亡？怎样来收拾这残破的山河？他开始对在军阀支持下开展爱国运动和新文化运动，进行新思想、新文化、新教育的试验能否成功感到怀疑，竭力想从理论和实践上找出一条更好的救国途径来。于是决定第二次到上海去考察教育和寻求新的救国之道。

一九二二年年末，我的父亲又到了上海。他在上海再一次与黄炎培先生和黄警顽先生见面。我的父亲将他在泸州所进行的试验和遭到的挫折告诉了他们；同时告诉他们，自己这次到上海是准备考察教育和实业，为救国途径进行新的探索的。

^① 摘自黎显衡同志著《肖楚女》，广东人民出版社1982年1月出版。

在黄炎培先生和黄警顽先生的帮助下，我的父亲开始了一系列的参观考察活动。黄炎培先生专门派人陪同我的父亲参观了他所创办的中华职业教育社和中华职业学校。黄警顽先生亲自陪同我的父亲参观了商务印书馆及其所属的印刷厂。以后又经过上海商会的介绍，参观了南市电力厂、锯木厂、造船厂、纺织厂等等。在他滞留上海期间，几乎所有的时间都花在教育和实业的考察上，紧密结合自己对时局的认识，探索着救国的新途径。他特别留意考察了若干寓兵于工的事业，为中国大量的士兵如何从进行战争转为从事生产，寻找解决的办法。根据考察的所见所闻，他特地撰写了一篇《中国军人之新倾向》^①，提出了自己对这一问题的见解。

在上海参观考察期间，他还学会了织袜技术。

一九二三年夏末，我的父亲结束了在上海的参观考察，回到了重庆。他回来时，特地从上海买了三部手摇织袜机带回来，教家里的人织袜，以弥补生活。

这时候，肖楚女同志去万县工作一段时间后也回到了重庆，应聘在重庆省立第二女子师范学校担任国文教师。我的父亲回到重庆后，两人见面很高兴。不久，我的父亲也应聘在重庆二女师任国文教师，与肖楚女的交往十分密切。

当时，四川正处于军阀大混战的时期。一九二三年秋末，川军第一军和第二军相战，波及重庆。两军在重庆浮图关一带对峙，杀得难分难解。最后，第一军占领了重庆，纵容士

^① 本文系手稿，现存于北京市图书馆。

兵大肆抢劫居民。重庆的人家几乎无一幸免，其中自然也包括我们的家。

这时我的父亲为了安全起见，已经隐蔽到别处去了。有一天晚上，当第一军的士兵突然闯进我家来的时候，只有我的母亲抱着刚刚出生几个月的我，和我的哥哥、姐姐留在屋子里，没有来得及躲开。那群强盗般的士兵乒乒乓乓地从楼下冲上来，见东西就抢。我家所有的衣服、被子、用具全被抢劫一空。这些家伙发现屋里摆着的一个织袜机，大声嚷起来：

“这是什么东西？”

“枪！枪！是枪！”

“拿走！统统拿走！”

我的母亲早已吓得发楞。我的哥哥才四岁，不慌不忙地对他们说：

“那是织袜机，不是枪。”

“管它啥子机，拿走！”

于是，一群强盗，不由分说，抱的抱，抬的抬，把织袜机也抢走了。

这次全城大抢劫接连进行了几天几夜，使重庆的老百姓遭到了重大的损失。

我们家什么东西都没有了，在重庆已经不能再生活下去了。我的父亲决定把一家大小送回合川老家去住。那时合川的家住在塔耳门城外的“陈家花园”。这里名为“花园”，其实什么也没有，只是一座旧式农家院子。我的祖父母一家就在

这个院子里租了几间房居住。我的父亲把我们一家大小送回合川后，便一个人回重庆去，继续在二女师任教。

不久，我们家里发生了一件震撼全家的大事：我的祖父不幸去世了。这位善良而又倔强的老人，在饱经贫穷困苦之后，离开了人世。祖父的去世，给我们的家带来了巨大的不幸。我的父亲专程从重庆赶回来吊丧。他泪流满面地拉开祖父肩头上的衣衫，露出紫色的斑斑血痕，失声痛哭不已。在他写的“家父事略”中，他追述了祖父一生的艰辛，提到了祖父终年累月，冒着寒冬酷暑，往返于合川与荣昌、隆昌间挑贩麻布，以致两肩都刻下很深的伤痕时，感到无限的悲痛。祖父去世以后，家里的担子全部落到了伯父和父亲身上。他们俩人，一个是小学教师，一个是师范学校教师，收入都少。一家人的生活，过得十分艰难。

我的父亲在省二女师教了半年书。这半年中，他通过反复思考和探索，对于如何挽救国家的危亡，振兴中华，在认识上有了变化，感到不仅要唤醒民众毁灭旧的社会，而且要吸引民众建设新的社会。这一点是同他在泸州时不一样的。在泸州的时候，他对于救国的认识，完全着眼于毁灭旧思想、旧道德、旧文化——即毁灭一切旧的东西，建立新思想、新道德、新文化。

有一次，在一九二二年，他请一个川外人到泸州通俗教育会演讲。那个川外人对听众说：

“请大家认识我，我是一颗炸弹”。

我的父亲接着讲话，进一步解释说：

“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。”^①

而现在，当他对中国的历史和现状进行研究后，他却认为进行社会改革，不单是要剧烈地毁掉一切旧的东西，而且要同时做一些为人民造福，让人们看得见，得得到的实际好事，来影响整个社会的风尚。

除此以外，这些日子里，我的父亲还特别仔细地思考着这样一个根本性的问题，即：为什么中国自近百年遭受帝国主义侵略以来，遇战争即失败，遇外交即失败，不能抵御帝国主义的军事侵略和经济掠夺？这些问题中的任何一个问题，他认为都是“国家万分严重的问题，应以举国朝野上下的全力去应付”的。但是，对于许多朝野上下的人士看来，并不觉得这些问题有那样了不得。因为他们还有看得更严重的问题，即在中国存在了几千年的封建宗法关系问题——亦即是家庭和亲戚、邻里、朋友关系的问题。在这种狭隘的封建宗法关系束缚下，人们的社会生活，尤其是社会生活的核心——集团生活，不是为了一桩事业，一个地方，一个国家，而仅仅是为了一个家庭和一群亲戚、邻里、朋友。他们也能为集团而不惜牺牲自己，但这个集团只是狭隘的封建宗法集团。于是他得出自己的结论，认为这种封建宗法关系是造成中国社会落后的根本原因，是使人们不能团结起来抵抗外侮、实现国家富强的根本原因；必须改变这种状况，打破狭隘的封

^① 摘自我的父亲的演讲：《这才是伟大的力量》，是在民生公司欢迎杜重远先生的大会上讲的。原文载于《新世界》杂志第十二卷第四期。

建集团生活，建立现代的新的集团生活。我的父亲曾这样写道：

“我们觉得复兴中国只有这一条道路，只有运用中国人比世界上任何文明民族更能抑制自己、牺牲自己，以为集团的精神，建设现代的集团生活，以完成现代的物质文明和社会组织的一个国家，才可以屹立于世界上。……你如果不满意这世界的趋势，你还可以改善它。我们要救整个世界二十万万人口陷于困难之境的生活，整个不安的国际局面，岂止于救中国之亡”。^①

于是，从这时起，他就萌发了一种新的思想，即在推进民众教育运动的同时，进行建设新的集团生活的尝试，以使他的救国理想能够得到实现。这样的认识是有局限性的，然而他的整个心思，却被这个新的思想迷住了。

创办成都 通俗教育馆

一九二四年一月，肖楚女同志离开了重庆二女师，乘船去武汉。随后不久，我的父亲也离开了二女师，到成都去创办通俗教育馆。

那时候四川军阀之间的大混战方兴未艾。政治车轮转了

^① 摘自我的父亲著《建设中国的困难及其必须的道路》一文。原文载于我的父亲著《中国的建设问题与人的训练》一书。上海生活书店出版。

一圈，杨森又重新上台，担任了四川军务督理兼摄民政。他对于在川南推行的教育改革仍然颇为热心，邀请我的父亲到成都去担任教育厅长，负责全省的教育工作。

我的父亲对这一邀请毫无兴趣。他认为在四川政局动乱的情况下，任何全省范围的工作都是毫无实际意义的，而且在四川没有真正统一之前，他也决不担负任何省政工作，更决不在内战中为任何一个军阀服务。他曾对自己的朋友说：

“我是不想作官，只想为民众作一点有益的事情。”^①

因此，他没有接受杨森的邀请。但是为了实现自己的愿望，继续开展在泸州开始的民众教育运动，进行创造新的集团生活的试验，他决定利用这一机会，到成都去创办一个通俗教育馆。于是他向杨森提出这一建议。杨森对他不愿担任教育厅长，感到十分失望，对他建议创办通俗教育馆倒也极为赞同，于是支持他的建议，邀请他到成都去担负通俗教育馆的筹备责任。我的父亲高兴地接受了这一邀请，决定立即前往成都创办通俗教育馆。这个通俗教育馆是四川的第一个通俗教育馆，也是全国最早的一批通俗教育馆之一。

我的父亲是一九二四年二月初辞去二女师的教师职务，启程去成都的。这一次，他决定一个人到成都去，不带我的母亲和孩子。因为川南的事变和重庆的抢劫，使他深深感到，在军阀混战，时局混乱的情况下，什么事情都可能发生，什么危险都可能出现。在他去成都之前，他先回合川去看望了

① 根据三叔卢尔勤和四叔卢子英的回忆

自己的家人；到家以后，把全部工资，除留下去成都的路费外，都交给了我的伯父，作为养家之用。临别的时候，对我的母亲说：

“我走了以后，家里的一切担子都由你来承担了。孩子太小，困难是很多的。”他没有给母亲留一个钱。

就这样，他辞别了祖母和全家人，独自一人到成都去了。

我的父亲在成都开始筹建通俗教育馆的时候，是十分艰苦和困难的。仅仅只有三间阴暗的简陋屋子和极少的经费供他使用。但是困难从来吓不倒他，他的坚强的毅力和非凡的才能，再一次使他获得了成功。

通俗教育馆的馆址，设在成都少城公园内。^①这个公园当时是一个破烂不堪的地方。在公园一角的“辛亥秋保路死事纪念碑”周围，尽是走江湖、卖打药、唱猴戏的，混杂不堪，又脏又乱。^②我的父亲就从这儿开始，以令人惊异的速度开始了他的建设工作。在极短的时间内，少城公园就彻底变了样。一个崭新的群众活动中心突然出现在人们的面前。整个通俗教育馆包括：一个博物馆，其中分为自然陈列馆、历史陈列馆、农业陈列馆、工业陈列馆、教育陈列馆、卫生陈列馆、武器陈列馆、金石陈列馆；一个图书馆，其中有成人图书馆、儿童图书馆；一个公共运动场，其中有足球、篮

① 即现在的成都市人民公园。

② 引自1983年4月29日《成都晚报》第四版文章《卢作孚与成都》。

球、排球、网球、田赛，径赛等各种场所和设备；一个音乐演奏厅，其中包括中、西音乐及京剧、川剧演唱的组织；一个动物园；一个游艺场。所有这些，都设置在一些花园当中，而花园又各依地段作出不同的布置：有的地方是草坪，有的地方是花坛，有的地方是竹林或树丛，有的地方是山丘，甚至还有有的地方是溪流。^①

这里常常举行科学、教育及社会改革的讲演会，举行中、西乐演奏会。每当这样的時候，音乐厅里总是挤满了人。游艺场内常常演话剧、川剧、京剧、魔术，还常常配合卫生运动、教育运动，免费为群众放映电影。博物馆里常常举办古物展览会、中国画展览会、西洋画展览会、货币展览会、卫生展览会、金石展览会和革命史展览会。运动场上经常开运动会，并经常进行球类比赛、自行车比赛、团体操表演等。花园里每年必办菊花会。所有这些活动都充满了生气，吸引了成都市极多的人群。

我的父亲曾这样写道：“一个通俗教育馆本是一桩寻常的事业，然而曾经借这试作一种新的集团生活的试验，颇吸引当时在成都的各界朋友的兴趣，无论其为有知识的或无知识的，无论其为头脑很新的，或头脑很旧的，这都是空前未有的活动，而证明是成功的。”^②

吸引这许多人到通俗教育馆来，不是为了让人游玩，而

^① 引自我的父亲著《建设中国的困难及其必循的道路》一文，原文载于《中国的建设问题与人的训练》一书。上海生活书店出版。

^② 起自《建设中国的困难及其必循的道路》一文

是让人看到它的建设，看到它的成功，看到建设者们的成就，不知不觉地从中受到教育、启发和鼓舞，培养起对现代集团生活的兴趣。因此，他对馆内工作人员的要求十分严格。

他常常对馆内的工作人员说：

“我们不盼望人们看我们做出来摆在地上或摆在屋里的成绩，而盼望人们看我们做，看我们如何做。”^①

这就要求做到一切工作都要有变化，都要艺术，都要正确，都要迅速，从而达到集中成都各界的人群到最多的时候，甚至利用一切机会使集中的人群达到每天以数万计的人数。其规模之大，吸引人之众，可以想见。

由于有这样的工作要求，便不断出现这样的奇迹：你如果这个月到过通俗教育馆，下一个月再到时，便觉得有些不同了；这一周到过通俗教育馆，下一周再到时，便觉得有些不同了；乃至今晚闭馆的时候到过通俗教育馆，明晨再到时，便觉得有些不同了。在我的父亲的亲自参加和组织下，通俗教育馆的人员曾经以一天的时间改换了新的桥梁；以一夜的时间改换了十个陈列馆的陈列品；以短短几天的时间堆起了一座山，以十几天的时间建起了一幢房屋。所有这一切建设，都是以从来未有过的速度完成的。

馆里的工作人员，从我的父亲起，直到每一个泥、木、石工人，常常夜以继日地紧张工作。特别是一个节日前的布置，往往是要通俗教育馆的全体人员几个白天和晚上不睡觉。

^① 引自《建设中国的困难及其必循的道路》一文。

在当时来说，职员们用尽全力于通俗教育馆，忘却了他们自己还不算希奇；那许多泥、木、石工人象这样忘我地继续工作一年有余，毫无怨尤，把通俗教育馆看作自己的家庭；虽然外面的待遇比通俗教育馆高许多，却不忍心离去。充分表现了他们对通俗教育馆的深切感情。

我的父亲不仅使馆内的工作人员在一个共同的目标下积极行动起来，不仅以通俗教育馆的非凡成绩将成都各界的人集中起来，而且将成都各方面的人才也集中起来。为了制造轮船、火车、机器的模型和安设池中的喷泉，而集中了机械工程师；为了建筑房屋、道路、桥梁、堤岸，而集中了建筑和土木工程师；为了运动会的召开，而集中了体育专家；为了音乐演奏而集中了西乐、中乐方面的音乐家；为了展览古物，集中了古物专家；为了展览图画，集中了美术家；为了园艺布置，集中了农业专家和花园的主人和工人；为了卫生运动，尤其是普种牛痘，集中了中医和西医；为了饲养动物，集中了兽医……。几乎凡在成都有一技之长的专业人员，都被我的父亲集中到了通俗教育馆。常常邀请他们开会，邀请他们工作，邀请他们表演，大家都自愿不计报酬，为通俗教育馆的成功而热情工作。

就这样，我的父亲把成都通俗教育馆办成为一个活跃的、生气勃勃的政治、科学、文化、艺术和游览中心，丰富了民众的生活，帮助了人们扩大社会科学和自然科学的知识，也教育了人们如何从事建设和如何为民众服务。有一篇文章这样描写它道：“没有任何一个通俗教育馆在名符其实地完成其

自己的宗旨方面，比它作得更好。”^①

其实，我的父亲所做的工作已经远远超出了通俗教育馆的范围。一九二四年，他曾在成都西较场倡办四川省的第一个大型运动会，吸引了几万人参加，亲自主持整个运动会的会务工作。筹备这次运动会仅仅用了十二天时间。全部筹备经费加在一起不过两千元，其中除了运杂工人的工资外，其余杂支连同招待来宾茶点等还不到一百元。一九二四年及一九二五年春秋两季，我的父亲动员力量为全市中小學生普种牛痘，把卫生运动推及于全市。

不幸的是，当成都通俗教育馆正向前发展、民众教育运动正蓬勃地开展时，另一场内战爆发了，全力支助通俗教育馆的四川军务督理兼摄民政的杨森被赶下了台。

新任成都市政督办的刘湘所部王缙绪，对民众教育运动很不感兴趣，认为通俗教育馆规模大，经费开支多，起了疑心，竟派市政公所的人员闯进通俗教育馆，撬开柜子，将财务帐册全部抢去清查，搞一个突然袭击。哪里知道清查帐目的结果，全部有依有据，分毫不差。不仅如此，还通过清查，使大家发现了这样一件秘密：原来我的父亲曾不止一次将自己的工资拿出来，为民众办事。如一九二五年春季为全市中小學生种牛痘，就是我的父亲用自己的工资开支的。

在新的占领者的粗暴干预下，我的父亲在成都推行的民众教育运动和建立现代集团生活的试验，又遭到了川南同样

^① 摘自美国《Asia and America's》杂志44卷，1944年6月号孙恩山著《卢作孚和他的长江船队》一文。

的命运，使他不得不怀着深刻的失望，重新寻求新的救国之路。

其实，早在我的父亲筹办通俗教育馆的后半期，他已从自己的社会实践中，悟出了这样一个道理，即“纷乱的政治不可凭依”^①，靠军阀办文化教育事业是不可靠的，“每每随军事上的成败，而使事业共浮沉”。因此，为了改造旧的社会，创造新的社会，实现国强民富的理想，他决定另寻新的途径。从那时起，他就有了兴办实业的设想；常常在工作之余，与几个志同道合的朋友畅谈自己的理想，认为要救国，必须发展文化教育；要发展文化教育，必须首先兴办实业；只有有了实业作基础，文化教育才有可靠的支柱。他还进一步向他的朋友们分析了兴办实业的方向，即应当首先兴办交通。认为四川的经济不发达，科学文化落后，交通闭塞是一个重要原因。要改变四川的落后面貌，首先应从交通着手。创业的顺序应该是这样：第一，交通；第二，实业；第三，文化教育；从而最终达到救国的目的。

当时四川的交通状况的确很严重。铁路没有一条，公路寥寥无几，唯一通往省外的交通孔道只有一条长江。

我的父亲分析了这种状况以后，提出了兴办航运的设想。他认为航运不仅可以沟通长江中、下游，直达上海，甚至海洋；而且省内河流纵横，还可四通八达；比之民间财力无法举办的铁路、公路来，情况大不一样，是有力量办得到的；

^① 引自《建设中国的困难及其必循的道路》一文。

尤其是通过兴办航运，可以同控制长江航运的帝国主义势力进行直接的斗争，从帝国主义手中夺回内河航行权，实现自己第一次乘轮东下去上海时就开始怀有的强烈愿望。

现在，当通俗教育馆遇到意料中的挫折后，他终于下定了决心。

于是，一九二五年七月，他向接任成都市政督办的川军第十一师师长罗泽州提出，辞去通俗教育馆馆长的职务。罗泽州再三挽留他继续留任，均被他谢绝。

一九二五年八月底，我的父亲交代了教育馆的工作，满怀着自力更生、振兴中华的理想，和他的几个志同道合的朋友赵瑞清、彭瑞成等一起，离开成都，返回故乡合川，踏上了新的救国之路。

算日子，我的父亲离家已有一年半，当他回到家中时，看到三个孩子已经长大了许多。

“瘦了！都瘦了。”他对母亲说。

我的母亲默然无语。

从母亲口中，我的父亲才知道，由于家里生活困难，营养不良，一年半来，几个孩子常常生病，又不敢去请医生，没钱化，请不起，只好扯草药吃。我小时候常常闹肚痛，母亲就是用熬桐油给我按摩腹部的办法医治的。

在父亲离开的这一年半中，父亲从成都寄回家的钱，都是寄给伯父作整个家庭养家之用的。没有单独给母亲寄过一次钱。

有一次，我父亲的朋友黄云龙的妻子来我家，看到孩子

病的病，冻的冻，我的母亲日子实在太难过，给十块银元给我的母亲，说是借给她用的。我的母亲怎么也不接受。那好心的伯母撂下钱就走了。我的母亲将那十块银元用布包好，放进箱里，一点不敢使用。父亲回家后，母亲从箱子里原封不动地拿出那个小布包，打开，露出十个银元来，给父亲说明了原由。

“为什么留着不用它？”父亲问母亲。

“怎么能用，用了，以后到哪里去找来还？”母亲答道。

父亲深深地叹了一口气。

创办 民生公司

我的父亲由成都回到合川那年是三十二岁。从此他结束了作为一个纯粹的职业教育工作者和民众教育运动倡导者的活动，开始了兴办实业和同时兴办科学文教事业的新的这一生。

毫无疑问，对于一个一无所有的人来说，要赤手空拳地兴办实业，前进的道路上必然会遇到许多难以逾越的困难。如果没有非凡的勇气，坚强的毅力和巨大的才能，要想实现自己的理想是不可能的。

同样，对于一个从来没有接触过实业的人来说，一旦要开始兴办实业，也毫无疑问会遇到许多无法想象的困难。如

果没有刻苦学习，勇于探索和勇于创新的精神，要想使事业成功，也是不可能的。

理想是一回事，要把理想变成现实是另一回事。

我的父亲和他的几个志同道合的朋友们，正是在这样的困难情况下开始走上他们的新的征途的。他们一没有钱，二没有社会地位，仅仅凭着对祖国的满腔热爱，白手起家兴办实业，真是谈何容易！他们过去一直从事教育工作，对于实业和航运，完全不熟悉，等于是一张白纸；仅仅凭着对祖国未来的一片理想，从零开始兴办实业，又真是谈何容易！

然而我的父亲没有被困难所吓倒，而是勇敢地迎着困难前进。没有钱，就向故乡的人们募；没有兴办实业和航运的知识，就从头开始刻苦地学！一回到合川，他就为实现自己的理想开始了积极的行动。

当他刚回到合川的时候，故乡的人们从心眼里热烈地欢迎他的归来。为了表示他们对他的亲切感情，家家都争着请我的父亲去吃饭。常常是甲家当早饭的主人，乙家当午饭的主人，丙家又当晚饭的主人。接连许多天，我的父亲都是在甲家吃过早饭便到乙家；在乙家吃了午饭又去丙家。于是他就利用作客吃饭的机会，一面同家乡的亲友和幼年时的老师、同学共叙别情，一面便向他们畅谈自己兴办实业和航运的理想，争取人们对他的事业的同情和支持，迈出了前进路上的第一步。

接着，他开始了紧张的调查研究活动，为兴办实业进行准备。首先是对合川县城和嘉陵江三峡地区的社会和自然状

况进行调查。

地处嘉陵江、渠江和涪江交汇处的合川，是一个交通要道。从川北一带出口的农副产品都要通过这几条河道，集中到合川来，再从合川运往重庆。因此，合川当时是一个比较繁荣的商贾集中的城市。但是这个城市却与四川所有的城市一样，没有电，没有自来水，没有工厂，没有矿山，没有一切现代企业；唯一有的只是极少一点简陋的手工作坊。人们只能晚上点油灯，只能在河里挑水吃，处于经济上十分落后的状况。嘉陵江三峡地区，是一个风景秀丽，自然资源十分丰富的地区，是理想的工矿业和旅游业发展的地方。但是由于没有很好地开发和建设，也停留在千百年来一直不变的荒芜和落后的状态中。

我的父亲在调查所得的基础上，大胆地提出了建设这两个地区的设想，于一九二五年写了一本名为《两市村之建设》的小册子，用石印刻印出来，分送各界人士。这本小册子的内容有两个。一个内容是《合川县城南岸市村建设的意见》，提出将合川涪江对岸的南津街作为建设和改革的地方，以发展经济事业为基础，彻底改变城市的旧面貌。另一个内容是《辅助渝合间三峡诸山经营采矿之意见》，详细介绍了嘉陵江三峡地区的丰富的煤矿和森林资源，提出开发煤矿、森林和进行交通、治安建设的计划，以使这个地区成为一个发达的工业区和游览区。

然后他又立即同友人黄云龙一道去重庆，对重庆当时所有的轮船公司及其船只进行了一次深入的调查。从调查中发

现，长江上游航运几乎完全由英商太古、怡和，日商日清，美商捷江等外国轮船公司控制。中国轮船虽有好几十只，却分属几十个轮船公司，处于被排挤的困窘地位，要兴办航业非常困难。正如他所说的，“当时正是长江上游航业十分萧条，任何公司都感到无法撑持的时候，而不是在航业有利的时候。”^①

四川的门户——长江上游自从开始有航运以来，不过十几年，然而它已经经历了极其复杂的发轫时期、繁荣时期、过剩时期，如今已进入了衰微时期。我的父亲曾这样写道：

“在这十几年中，由中国公司的创始，到外国公司的继起，由着重一时利益旋起旋落的若干中外公司的经营，到英商太古、怡和，日商日清，凭扬子江中下游的基础，有计划地伸入扬子江上游，以成不可拔的势力。……有一时期，扬子江上游宜渝一段，触目可见英、美、日、法、意、瑞典、挪威、芬兰等国国旗，倒不容易看见本国国旗。”^②

接下去他继续写道：

“在扬子江上游初有航业的时期，航业是最时髦的事业。由于轮船不足，运货商人争先要求运货的迫切，运费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。……所以航业以极短的时间，发展到极盛，而且发展到过剩。……大多陷于船本折完，欠债无法偿还，以致于转相卖船，其

^{①②} 引自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》，一九四三年。

情势非常紊乱，尤其是中国籍轮船公司非常危险。”^①

在这样一个时候，“没有任何理由要开始办一个新的轮船公司——特别是一个中国公司，而却有一切理由不办它。”^②

这就是我的父亲开始创办民生实业公司时面临的严重状况。

然而我的父亲并没有因此动摇自己兴办航业的决心。他经过周密的思考，以创新的精神，制定了自己兴办航业的计划，提出“航业应作新的试探和新的试验”，“不应在原有轮船过剩的航线中，去与正在失败的同业竞争，以加速其失败。”^③ 决定开辟嘉陵江上过去从未行驶过轮船的、从重庆到合川之间的短航。

当时，长江上游各个轮船公司都以货运为主，不重视客运。轮船也是不定期航行的。其原因是只有货运最赚钱，根本不为旅客的便利着想。我的父亲针对这一状况提出，他所创办的航业，应以客运为主，实行定期航行。其根本目的在于服务社会，便利人群。

确定了航运方针和建设故乡合川的方案后，我的父亲和他的朋友们便立即着手进行兴办重庆至合川之间的定期客运航业和兴办合川县城的供电供水事业的准备工作了。这两桩事业都是与合川民众的利益息息相关的，是人们看得见、得得着的，是实实在在的。他认为，只要使事业的成就表现在

^{①②} 引自《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

^③ 引自美国《Asia and America's》杂志一九四四年六月号孙恩山著《卢作孚和他的长江船队》一文。

人们的面前，必能取得故乡人民更多的了解，更多的同情和更多的支持。

于是，在一群热心人士的赞助下，我的父亲于一九二五年十月十一日约集一些友人，在合川通俗教育馆内召开了第一次发起人会议，准备立即进行募集资金的工作。参加会议的共十余人，除了我的父亲外，还有他幼年读瑞山书院时的老师、当时任合川县视学^①的陈伯遵，以及他的同学黄云龙、彭瑞成等。会议决定筹集股金两万元，分为四十股，每股五百元，由各个发起人负责，分头进行劝募。

募股的工作进行得远不是一帆风顺的。十几个发起人本身大多数都没有钱。向老师、同学、朋友和城市民众劝募，也只有好几个人合起来凑成一股，为数有限。于是募股的对象自然地落到了县里的工商界人士和士绅身上。但是，许多有钱的人，一心只想买田地，放高利贷，购置不动产，哪里放心把自己的钱财交给几个贫穷的青年去办那飘浮在水上的，很不保险的航运事业！因而大多数人持观望态度。第一关就碰到了严重的困难。但是我的父亲和所有的发起人并不气馁，继续不懈地努力，四处奔走，才好不容易募足了股额。

随即在合川设立了公司的筹备处。筹备主任是我的父亲，其余的筹备员都是公司的发起人。在整个筹备期中，不管是筹备主任和筹备员，都一无工资，二无舆马费，连食宿都由

^① 相当于当时县的教育局长。

各人自己解决。但大家始终热情洋溢、精神饱满地努力工作，对事业的前途充满了信心。

筹备处成立以后，除了收集股金外，下一个重要的工作就是订造轮船了。这项任务经发起人会议决定，推派我的父亲和黄云龙担任。

那时候，重庆没有造船的工厂，不能造船。要订造轮船只能到上海去；而到上海去，就必须要有旅费。筹备处无钱支付这笔旅费。我的父亲只得向人告贷，借得三百元，又由发起人之一——陈伯遵暂垫二百元。两人这才动身去上海。

到上海后，我的父亲根据嘉陵江水浅流急的特点，反复与各个造船厂研究了近两月，对轮船的船型、性能和造价进行了详细的讨论和比较，经过慎重考虑，最后决定委托合兴造船厂制造一只载重七十吨、长七十五英尺、宽十四英尺、深五英尺、吃水较浅、马力较大、专作客运的小轮。

但是，新问题发生了：这只小轮的全部造价需要三万五千元，而公司的募股总额才只有两万元！问题还不止于此，正当我的父亲准备与合兴造船厂签订造船合同的时候，从合川传来了消息：已经认了股的股东，大多不愿交付股金。股额虽已认足两万元，实际收到的股金却仅仅只有八千多元。这八千多元的金额，必须支付为合川电水厂购买发电设备所需的五千元，剩下来的就只有三千多元了。这个数字与轮船的造价相比，相差十分悬殊。严重的困难摆在我的父亲的面前。合同是签订还是不签订？要签订，钱远远不够；要不签订，自己的理想就不能实现，何以对合川的民众？面对这样

的困境，我的父亲毫不犹豫，决定先付三千元给合兴造船厂作为定金，毅然把合同签订下来，使轮船能够开工建造。然后匆匆赶回合川，设法增加募股和筹集股金。

实际情况比想像困难得多。我的父亲回到合川后，才了解到，原来由于川江航业萧条，在外国轮船公司的排挤下，有些华商轮船公司发生了关门倒闭，累及股东的事件。影响所及，许多曾经认了股的股东都心存疑惧，不愿缴纳股金。情况弄清楚以后，我的父亲立即与其他发起人研究，决定鼓起勇气和信心，分头再向股东们进行解释工作。努力的结果，收效很小。当此功败垂成之际，幸得陈伯遵的全力支持，使造船所差的金额，由他担保，全部通过借贷获得解决。至此，我的父亲兴办实业的理想，算是闯过了第一关。创业最困难的一个先决条件——资金问题，解决了。

当我的父亲在上海订造轮船的时候，一九二五年冬，恽代英同志从广州来上海，找到我的父亲。当时我的父亲住在上海川裕公司楼上。恽代英同志到川裕公司来，与我的父亲整整谈了三个晚上，每晚都一直谈到深夜。他们热烈地讨论了国民革命的前途问题，社会改革问题和救国途径问题。恽代英同志当时已在广州黄埔军校作教官，他力促我的父亲到广州去。我的父亲以自己担负主要领导责任的经济事业已经开始，不忍失信于合川人民而未去。然而却让他的弟弟，即我的四叔卢子英去了广州，到黄埔军校第四期作学生。在黄埔军校期间，恽代英同志对我的四叔给予了许多亲切的照顾。

我的父亲由上海回合川的时候，还将他在上海购买的柴油发电机带了回来，以最快的速度在合川建立了电厂，开始供应电灯照明，使合川成为四川各城市中最早用上电灯的城市之一，结束了千百年来燃点菜油灯的时代。这一创举，使合川民众大开眼界，异常欢欣。

一九二六年，当新造的轮船完工出厂，驶离上海，返回四川途中时，我的父亲于6月10日在重庆召开了公司的创立会。

在创立会上，确定了公司的名称为“民生实业股份有限公司”；公司的宗旨是“服务社会，便利人群，开发产业，富强国家”；公司的资本定额为五万元；并且一致推举我的父亲担任总经理，黄云龙担任协理。

“民生”这个名字，来自孙中山先生提倡的民生主义；“实业”两个字的含义，表明民生公司绝不单纯是一个经营航运的事业，而是一个以发展祖国实业为目的的综合性事业。这正体现了我的父亲在成都时就早已怀有的理想，即：以民生公司为中心，建立包括航运、工矿企业和科学、文教事业在内的一系列现代事业；用事业的成功去影响社会，达到改变国家落后面貌，实现国强民富的目的。现在，这一理想终于开始付诸实施了。

我的父亲担任民生公司的总经理以后，继续以他一贯具有的艰苦朴素作风和苦干实干精神，带领全体职工迎着困难前进，从微贱中开始了创业活动。

民生公司成立以后，首先遇到的问题是没有房子。为了

节省，将公司的事务所设在合川县城内一座小小的庙宇——药王庙内。前殿用作电灯厂，后殿用作事务所办公室。这座庙宇，因为年久失修，已经十分破烂，仅勉强能避风雨，房屋极为简陋狭窄。给庙宇派上这样的用途，对于我的父亲来说，算是生平第一次。民生公司的人员，除轮船上的船员外，事务所本身只有六、七个人，都是一人兼办许多事，十分辛苦和劳累。但是人人都一心一意地努力于使事业获得成功，不顾个人的报酬多少。当时的月薪定得很低：总经理每月三十元，协理每月十五元，其余人员每月十元。工资较高的，不是总经理和协理，而是轮船上的船长和领航人员。这个重视技术人才的制度从此一直保持下去，形成了民生公司的传统。而就在这同一个时候，四川的军阀却正纷纷以高薪和名位为诱饵，极力向各方罗致人才。民生公司的几个负责人，更是他们一心想要争取的对象。但是我的父亲和他的朋友们却丝毫不为名利所动，宁愿忍受一切艰难困苦，也不愿离开事业他去。

创立会开过不久，我的父亲便离开合川，亲自前往宜昌去迎接民生公司的第一只轮船的到来。

这只轮船于一九二六年五月在上海造成，取名“民生”。经过试航以后，于六月初离开上海驶回四川。船开到湖北境内时，遇到长江上游洪水暴发，几经艰险，直到六月下旬才抵达宜昌。其时，我的父亲已在宜昌等候了足足半月之久。

在“民生”轮抵达宜昌之前，我的父亲趁等船的时机，不顾炎热的天气，从黎明直至深夜，为民生公司制定管理办法

和发展规划，并亲自构思了民生公司的一张宣传画。画的背景是峨嵋山的金顶，面前是长江三峡，一艘注有“民生”标志的巨轮在峡中乘风破浪，溯江而上。画面上写着八个字：“安全、迅速、舒适、清洁”。以后回到重庆，他即请曾经在成都通俗教育馆工作过的画家刘啸松将它绘成了水彩画。这是民生公司唯一的一张宣传画。谁也没有料到，就是这张宣传画，后来从重庆贴到了上海，从广州贴到了大连，甚至贴遍了东南亚各国，直到日本。

“民生”轮抵达宜昌时，正遇长江上游水势十分汹涌，轮船无法上驶，只得停在宜昌扎水。到了七月中旬，水势稍稳，我的父亲即聘大领江向银寿担任领航，断然决定不待水退，即随船冒洪水之险驶回重庆。

轮船一进入三峡，便开始与险滩恶水搏斗，历尽了艰险。当驶过三峡著名的险滩——泄滩时，船沿着北岸行驶。突然一股泡漩水袭来，将船身猛力推向南岸。船向左侧急倾，眼看即将碰上江中忽隐忽现的暗礁。站在船头上的我的父亲和两名水手都被浪花溅湿了全身。正在这千钧一发之际，忽然另一股泡漩水又从左侧涌来，将船推向北岸，才免除了覆没之灾。当船行至水流稍缓的地方，一名水手才带着纤藤泅水登岸，找来拉纤的人帮助，使“民生”轮慢慢脱险。据有经验的老领航人员说，在洪水季节里，象这样一只小船，驶过川江的险滩恶水，这还是有史以来第一次。由此可见创业是何等不易。

“民生”轮终于平安地驶抵重庆，结束了艰难的处女航。

一九二六年七月二十三日，对于民生公司来说，是一个十分值得纪念的日子。这一天，“民生”轮的船顶上挂满了彩旗，在鞭炮声中从重庆启航，满载着乘客，迎着嘉陵江的急流，迅速地向合川驶去，当天下午就顺利地到达了合川。这时，合川沿江两岸已重重叠叠地站满了兴高采烈的人群。我们一家，包括我的祖母，也夹在人群中，欢迎“民生”轮和我的父亲的到来。

从此以后，“民生”轮即每天航行于合川到重庆的航线上，开始了川江航运史上从未有过的定期客运航行。

事实摆在合川民众的面前。当“民生”这只崭新的客轮出现在合川江边时，现代的影子进一步闯进了他们的生活。他们不仅用上了电灯，如今又有了现代的交通工具，无不惊奇和兴奋。

当时的四川，正是军阀割据，盗匪横行的时候。重庆、合川之间的水陆交通，必经嘉陵江三峡。这里是四县交界的山区，附近几县的土匪啸聚峡中，抢劫行旅，为害居民。三峡被人视为畏途。有一句民谣说：“得活不得活，且看磨儿沱”，^①由此可见土匪为害之烈。自从“民生”轮开航以后，往来于合川、重庆之间的旅客，减少了土匪劫掠之苦，也无不高兴和欢迎。

对于民生公司的经营，我的父亲除了采取以客运为主的定期航行这一川江首创的方针外，还进行了几项影响深远的

^① 位于嘉陵江三峡之一的温塘峡峡口处。

大胆变革，那就是断然地将当时川江各个轮船公司都实行的那一套腐朽落后的管理制度和管理办法彻底加以废除，代之而起的是一整套全新的管理制度和全新的管理办法。他认为，没有这样一个先进的现代的民族航业，便不能与帝国主义的航运势力进行斗争，也不能使自己立于不败之地。其目的不仅仅是把外国轮船赶出长江去，收回内河航行权，而且要使我国迎头赶上工业发达的国家，跑到它们的前面去。

因此，从“民生”轮开航的第一天起，他就做了三件引人注目的大事。

第一件大事是废除了臭名昭著的买办制，实行了经理负责制。所谓“买办制”，就是轮船上的一切事务，全部由轮船公司包给大买办，再由大买办分包给二买办、三买办。大大小小的买办象一群吸血虫一样，层层剥削船工，特别是童工。这些买办们为了拼命赚钱，还不惜带私货，卖黄鱼，尅扣乘客，哪里想到去改进轮船上的管理？

“民生”轮就不同了，它实行的是经理负责制。轮船上的经理，代表公司，担当起全船的事务责任；亲自招待旅客，安排座位；开船前，亲自到岸上去出售船票，上船后去查验船票等，一切事务工作，全部管起来。那时候，军阀部队的官兵和地痞流氓横不讲理，坐船不买票，常借故滋扰，动不动阻碍轮船开航。船上的经理还得亲自排解，防止肇事。由于取消了买办制，轮船上的气象为之一新，一切贪污腐化的现象一扫而光。

第二件大事是彻底改进了旅客服务工作。那时候川江各

轮船公司都极不重视客运，只重视货运。对旅客漠不关心，不闻不问，态度恶劣。尤其是外国轮船公司对中国普通旅客更是歧视。

“民生”轮却截然相反。船上的船员从经理开始，直到每一个船员，对旅客的态度都和霁可亲，服务周到，招待热情，伙食丰美。我的父亲非常重视旅客服务工作，常常亲自搭乘“民生”轮往返于重庆、合川间，实地了解旅客服务情况。当时船上还没有设“茶房”，^①他便向船上的水手和厨工讲解旅客服务工作的重要意义；指出为旅客服务就是为社会服务，鼓励大家都来做好旅客服务工作。于是“民生”轮就由没有服务员变成人人都是服务员了。

第三件事是取消了船工向旅客索取小费的旧习。这是当时所有中外轮船都普遍存在的一种不良风气，使旅客们在付出轮船票费之外，还要额外地忍受一笔不小的勒索；常常由于小费付得少而遭到船工的冷落。

“民生”轮就不是这样了。凡是乘船的旅客，不但受到热情的招待和照顾，而且不再受勒索小费之苦。

民生公司的声誉迅速地传扬开来，引起各方面人士的注意。

一桩崭新的事业就这样在极其困难的条件下惨淡地诞生了。从此，航业界升起了一颗灿烂的新星，川江航运史开始揭开了新的一页。

^① 即服务员，当时叫作“茶房”。

四川嘉陵江三 峡的乡村运动

一九二七年春天，我的父亲又担任了嘉陵江三峡峡防团务局的局长。

所谓嘉陵江三峡，是嘉陵江流域重庆至合川间的三个峡谷——沥鼻峡、温塘峡，观音峡——周围一带地区的总称。这个地区跨江北、巴县、璧山、合川四县，共辖三十九个乡镇。峡区内山岭重叠，形势险要、交通困难，主要依靠嘉陵江水路与外界相连接。

民国成立后，由于四川军阀割据，内战不绝，兵痞盗匪，乘机而动，啸聚峡中，沿江据险行劫，致使河运梗塞，商旅难行，峡中民众，不堪其苦。嘉陵江三峡，成了歹徒的乐园。一九一八年时，当地人士为了安定地方，成立了峡防营；一九二三年江、巴、璧、合四县绅民又共同商议改组成为峡防团务局；一九二四年开始抽取过往船捐，充作团练经费，以防御匪患，维持峡区治安。局址设在紧靠嘉陵江滨的北碚乡。^①

尽管如此，峡区的匪患问题并未得到根本解决，民众疾苦并未得到彻底消除。一九二七年春，地方人士一致推举我

^① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

的父亲出任峡防团务局局长，要他担负维护峡区安全的责任。

我的父亲对嘉陵江三峡早已怀有自己的理想。他的理想并不只是在他所著的《两市村之建设》一书中所阐述的开发三峡地区丰富的矿产和林业资源，尤其是要以嘉陵江三峡作为基地，进行现代集团生活的第二个试验，推行一种全新的乡村运动。他进行这个试验的目的“不只是乡村教育方面，如何去改善或推进这乡村的教育事业；也不只是在救济方面，如何去救济这乡村里的穷困或灾变”；而是“中国根本的要求是要赶快将这一个国家现代化起来。所以我们的要求是要赶快将这个乡村现代化起来，以供中国里小至乡村，大至国家的经营参考。”^①担任峡防局局长，使他有了使自己的这一理想变成现实的希望，因此他接受了推举，并且在就任峡防局长以后立即响亮地提出自己的行动口号：

“打破苟安的现局，创造理想的社会。”

“建设是破坏的前锋，建设到何处，便破坏到何处。”

“造公众福，急公众难。”^②

这样他就迅速地迈开了自己前进的步伐。但是，前进的道路并不是平坦的，而是充满了荆棘和困难。首先，要建设，要创造，必须有一个安定的环境和有秩序的社会。我的父亲决定以解决地方安宁为第一步，展开了肃清匪患的工作。他一面整顿组织，训练士兵；一面进行宣传教育，广泛发动群

^① 摘自我的父亲著《四川嘉陵江三峡的乡村运动》。

^② 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

众，一齐起来参加清匪斗争。提出：“社会不安宁，绝没有安宁的个人或家庭”，“要使地方安宁，必须使匪不安宁”，^①采取以攻为守的办法，亲率学生、士兵巡回各乡镇、各山区，清除匪患，不仅帮助到本地区，而且帮助到周围地区；不仅不让匪活动，而且不让匪藏匿。特别注重政治工作，对匪进行分化瓦解，使之自新，给以生活出路，帮助他们回乡生产。有一次，北碚峡防局抓住了一个匪徒，认定他是一个著名的匪首；但是这个匪徒抵死不承认自己是那个匪首。大家都感到没有办法。我的父亲决定亲自审问他。当士兵将他押解到我的父亲面前时，我的父亲出其不意，突然大声呼叫那个匪首的名字，那匪徒大声回答道：“有！”，面罩一下子就被揭穿了。经过教育，这个匪首后来不仅改正过来，而且还积极帮助进行瓦解工作，劝说许多匪徒走上了自新之路。

就这样，在很短的时间内，整个嘉陵江三峡地区的匪患就除清了，一个安宁的社会秩序建立起来了。我的父亲于是迈开他的第二步，开始着手进行嘉陵江三峡的乡村运动。

对于乡村建设的意义，我的父亲在他所著的《乡村建设》一书中曾经写道：

“建设的意义是说：‘今天以前没有举办的事情，把它举办起来。’这是好多乡村朋友不很明白的，因为他们骤然见着今天以前没有举办过的事情，他们不会明白这事情的意义。……乡村的朋友不但不懂得建设事业，而且不愿有，深怕有建设

^① 摘自《四川嘉陵江三峡的乡村运动》。

的事业；不但是无知识的人们是这样，尤其是那在乡村的地位很高，名望很好，权力很大的人是这样。因为他们另有经营的事业，是他们向来把持着经营的。

“第一便是赌博，赌博愈多愈大便愈有希望。第二便是庙子，唱戏，酬客，一年大闹一两个月，是他们的面子。你要在场上去办一桩什么建设事业，绝对找不出一文钱来。他们却是每天可以有千块钱以上的输赢，每年可以有万块钱以上的戏钱、席钱的开支，……

“我们要提倡的事业意义却不同，在消极方面是要减轻人民的苦痛，在积极方面是要增进人民的幸福。怎样减轻苦痛呢？是要他们少些骚扰，少些病痛、少些天灾，少些强力的压迫，少些不应该有的负担。怎么样增进幸福呢？是要他们多些收获，多些寿数，多些知识和能力，多些需要的供给，多些娱乐的机会。”

为了实现这个要求，我的父亲决心把嘉陵江三峡建设成为一个生产的区域，文化的区域，游览的区域。这里有丰富的矿产，可以由土法开采进化而为机器开采；可以修建铁路运煤；可以建设炼焦厂，生产焦炭、瓦斯和各种副产品。这里有丰富的石灰石，可以建立水泥厂；这里有一条山脉盛产竹，可以建设造纸厂。为了满足许多矿山、工业、交通事业的需要，可以建设电厂，从而形成一个生产的区域。同时，以培育职业技能，灌输新知识和集团生活的兴趣为中心，作民众教育的试验；以教授生产方法和创造新的社会环境为中心，作新的学校教育的试验；以调查生物和调查地质为中心，作

科学应用的研究；并设立博物馆、图书馆、动物园，以供人们参观和游览。在那山间水间有这许多文化事业，就能形成一个文化的区域。此外，凡有市场必有公园，凡有山水雄胜的地方必有公园，凡有茂林修竹的地方必有公园，凡有温泉或飞瀑的地方必有公园。在那山间水间有这许多自然的美，再加以人为的布置，可以形成一个游览的区域。这便是我的父亲开始建设北碚时的理想——建设一个现代社会的理想。

但是要进行这些建设是极为困难的事情。

当时作为建设中心的北碚乡是和四川所有的其他乡村一样落后的村庄。这里风景优美，处在三峡的中心。绿色的嘉陵江从它的旁边滔滔流过，天天如此，月月如此，年复一年。而北碚始终保持着它那原始的样子：狭窄的石板街道两旁，低矮而阴暗的房屋挤成一团，屋檐直伸到街心，把阳光遮得严严实实。整个市场没有工厂、作坊，只有几家饮食店、茶馆、酒馆，卖杂糖和芝麻梗的糖果铺，庙宇，烟馆和赌场却比比皆是。人们年年月月生活在这里，习惯于封建宗法社会的生活，无谓地虚度一生。要使这样一个落后的乡村现代化起来，的确是困难重重的。

第一需要人，需要一群立志改革和献身建设事业的人。对于这一点，我的父亲是有他的精辟的认识的，并且贯彻于他的整个一生中。他认为，“现代是由现代的物质建设和社会组织形成的，而现代的物质建设和社会组织又都是由人们协力经营起来的，人都是训练起来的。”他对于人的训练提出了三个要求：第一是要他们的头脑有现代整个世界那样大，能在

非常明瞭整个世界的状态下决定自己的办法；第二是要他们的问题至少有中国那样大；第三要他们在可能的范围内创造一个现代的物质建设和社会组织。关于人的训练问题，他曾专门在上海《大公报》上发表了《中国的根本问题是人的训练》一文^①，后来又写了《中国的建设问题与人的训练》一书，由上海生活书店出版。

为了解决乡村建设所需的人才，他采取了两个途径，即“大才过找，小才过考”。根据事业的需要，他曾先后寻求过各种人才，其中有担任公园布置的，担任警察训练的，担任民众教育的，担任学校教育的，担任金融事业的，担任工厂管理的，担任科学研究的，为此处处留心寻求，从成都到上海，从四川各事业到国内各学术机关。因为北碚事业刚刚开始创办，经费没有着落，寻求人才非常困难，^②但仍有不少支持它的学者、专家和社会实践中富有成就的人才，其中包括国外的人才，先后来到这里，如法国人傅德利来担任昆虫研究员，丹麦人守而慈来担任北川铁路总工程师和曾留学国外的唐瑞五来担任北川铁路工程师等。

对于一般工作人员，我的父亲采用了训练的办法来解决。从一九二七年夏天开始，先后招收了中学程度的青年五百余人，办了学生队一、二两队，“少年义勇军”共三期，警察学生队一期。训练的基地设在北碚公共体育场东端的一座一进三

^① 收纳在我的父亲所著《中国的建设问题与人的训练》一书中。

^② 引自我的父亲所著《建设中国的困难及其必循的道路》一文，载于《中国建设问题与人的训练》一书中。

火间的草房——新营房。大门左右两边墙上各写着—丈见方的五个大字：“忠实地做事”，“诚恳地对人”。

训练的中心意义是要他们充满社会的要求，社会的理想，社会的活动，要求他们都非常明白现在世界的趋势，中国的困难，而且都非常明白理想的三峡是什么样，努力去实现它。^①

训练的内容，首先是纪律、还有政治知识、思想和品德和

为表现于社会。在工作作风的教育上，强调以科学的方法办事和处理问题，要求比进步，比成绩，比贡献，比创造；反对浪费，崇尚节约。为此，我的父亲特地写了《怎么样做事——为社会做事》和《如何为社会服务》两篇文章，作为教育青年的教材。要求他们艰苦朴素，忍苦耐劳；提倡生活集团化，现代化，一律穿粗布短服，婚、丧、生日不请客、不送礼；不染烟、酒、赌、嫖。在学习方法上，反对空谈，注重实践，目的在于提高办事业的兴趣和现代的知识技能，坚定为社会服务的志向。

我的父亲对青年的教育特点是以身作则。他强调“从行为上去影响别人，自得人佩服，才会收到教育人的效果；以事业的成绩去影响社会，才会得到人们的同情、支持，进而收到改革社会的良效。”^①

这样，他所需要的乡村运动的人才便很快地解决了。

这时候，建设的另外两个问题——钱和落后的封建意识的问题便突出出来。无论是创办文化事业和社会公益事业都需要钱，都需要冲破封建意识的束缚，这两个问题都是十分难于解决的。从一开始就遇到了重重困难和阻挠。

首先是这些新办的文化事业和社会公益事业摆在哪里？峡防局是一个穷机关，拿不出钱来盖房子；又决不能给北碚的民众增加经济上的负担，只好与菩萨争地盘，搬掉各个庙宇里的泥木偶象。这样，不仅可以解决房屋问题，而且可以

^① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

向民众进行一次破除迷信的宣传。第一个目标选择在紧挨着北碚市场的火焰山顶上的东岳庙。一个深夜里，学生队的学生和峡防局的士兵，来到庙里，把所有的城隍，小鬼统统摧毁了。第二天北碚的民众闻讯，莫不大惊，认为这还了得。有人大骂：“峡防局的人是天上放下来的？竟敢打菩萨！”有人说：“卢局长的官，不过同城隍一样大。你敢打东岳庙的城隍，总不敢打天上宫的玉皇。”可是后来，关庙、天上宫、禹王宫等等庙宇里的菩萨都一一让位给一些社会公益事业了。不管人言啧啧，天神并没有显圣降灾。久而久之，北碚的民众也就相安无事了。从此，火焰山上的东岳庙，变成了博物馆，关庙、天上宫、禹王宫变成了织布厂、地方医院和图书馆。^①

整顿北碚旧市场的工作也遇到了阻力。我的父亲决定要扩修街道，需要拆去两旁房屋突出街心的屋檐，就遭到许多人的反对。有人大骂：“自有北碚场，便是这个样的街道，至少也有几百千年，大家走得好好的，你偏偏一来就见不得，走不得了！”^②面对这些反对者，我的父亲并不退却，而是采取以事实来教育群众的办法，先从比较容易说服的、阻碍小的人家着手，一步一步地进行；把最困难，反对最坚决的几户人家留在最后。等到周围的环境改变了，街道宽阔了，阳光充足了，这些人家有的自行拆去自己的屋檐，有的人请求峡防局派人来帮助拆除屋檐。于是整顿旧市场的工作顺利完成了。

^① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

^② 摘自我的父亲著《乡村建设》一书，1935年9月出版。

甚至不收一文钱，免费帮助各乡场的孩子种牛痘，也遇到了麻烦。许多人劝别的人切不要抱孩子去种牛痘，说：“哪有这样做好事的，他今天不问你要钱，等害得你的小孩要死了，他才问你要！”^①但是峡防局的士兵和学生不灰心，坚持做下去，春天种痘，秋天种痘，经过事实证明对自己确实有益处，反对者也就变成了欢迎者。^②

北碚的乡村建设工作和民众教育工作开始以最迅速的步伐开展起来。

第一是兴办新的经济事业。嘉陵江三峡富有煤矿，沿江北县西山文星场至大田坎一带有许多小煤厂。产煤的地方都在山间，运输十分困难，只能依靠人力，从几十里以外的地方翻山越岭挑到嘉陵江边出卖，严重地阻碍着煤炭生产的发展。我的父亲认识到交通先行的重要性，首先促成合川和江北两县与煤业有关的人士，于一九二七年八月共同筹组一个北川铁路公司。当年秋天就开始测量，仅仅一年即完成了水岚垭至土地垭一段长八公里半的窄轨铁路，正式通车运煤。四川的第一条铁路便在嘉陵江三峡的丛山中诞生。接着璧山县东山之下澄江镇的宝源煤矿公司也筑堤建成一条小运河，用木船运煤，而且改用了机器采煤。这些建设，不仅大大地减轻了人力劳动的艰苦，而且大大地促进了煤炭生产的发展。除此以外，我的父亲还从一九二七年开始，在峡防局内部成立了一个工务股，专门对峡防局的士兵进行职业训练，先后办

① 摘自《乡村建设》一书。

② 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

起了石印社、织布厂和架设乡村电话线，目的是使士兵掌握职业技能，逐步过渡成为工人。其中乡村电话线的架设是极富意义的。一九二八年，我的父亲亲自组织峡区大部份的职员、学生和士兵架设北碚至重庆、北碚至合川以及峡区内各乡镇之间的乡村电话线。所有参加施工的人员都是外行。我的父亲决定把它作为学习技术的好机会。工程所到之处，也就是学习和运用技术之处：边讲、边学、边做、边用。不到半年，整个三峡地区的电话线网就建成了，大大便利了城乡的通讯。其时不但合川，就连重庆也尚未设置市内的公共电话。^①

在兴办经济事业的同时，开始了大规模的积极的民众教育运动，从改变旧的宗法关系、旧的道德和旧的思想，到开创新的集团生活，建立新的道德和新的思想，是一件极不容易办到的事情。我的父亲曾这样写道：

“在今天以前，乡村的人们除了每年偶然唱几天戏以外，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。因此他们没有一切知识和一切兴趣。这样死的乡村如何运动到活起来呢？我们感觉得非常困难。”^②

面对着这样的困难，我的父亲决定首先从北碚开始，用文化事业和社会公益事业将这个在封建社会沉浸了几千年的市镇整个包围起来，造成一个崭新的社会环境，促使北碚民

① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

② 摘自《四川嘉陵江三峡的乡村运动》。

众的思想和行动自然地产生变化。于是他派了一队士兵和一队学生，担任北碚的警察工作，为民众维持公共秩序，管理公共卫生，预防水火灾害，训练人们在一切公共地方或公共问题发生的时候，有秩序地行动；取缔人们妨害公众的行为。同时迅速创办一个地方医院，为远近的人们治病，免费打预防针；在江边设立饮水消毒站，供应民众的饮水；尤其是普遍送种牛痘到纵横百里的各乡间，每季达到数万人。此外还迅速创办了一个图书馆，供给附近的人们到馆里读书，远处的人们到馆里借书；兴建了一个公共运动场，集中了青年、儿童在那里活动，也集中了许多中年以上的人们在那里欣赏那许多青年和儿童的活动；创办了一个嘉陵江报馆，每三天出版一张四开报纸，刊登现代的国防、交通、产业、文化各种消息和峡区建设事业的进展情况，在一切公共场所张贴，供人们阅读。还利用嘉陵江上离北碚四公里远的温塘峡中的温泉寺有温泉、森林自然之美，古刹、山川之胜，于一九二七年秋，开创了一个温泉公园。我的父亲亲自为这个公园进行规划，一草一木，一花一树，一条小径，一幢房屋，浴室，花园都作了精心的布置，并亲率峡防局的职员、士兵百余人前往开荒，整地，修池，种花，建筑亭宇，使这个公园后来成了闻名中外的旅游胜地。这样，北碚人民的生活就被这些文化事业和社会公益事业整个包围起来了，人们的思想和行动开始发生变化了。

在这个基础上，迅速地展开了蓬蓬勃勃的民众教育运动。我的父亲的注意力主要放在民众教育上。峡防局特地设了一

个民众办事处，负责组织当时在各机关和各事业中服务的几十个青年，在白天担任本职工作之外，夜里共同担负起民众教育的责任。他们先办起十所民众学校。后来为了更有效地推进民众教育工作，又进而改为挨户教育，把教师派到人们的家里去。周围几家或十几家的人都集中在一家上课。今晚在这家，明晚在那家，轮流进行。这样，不仅使各户人家在这个机会当中受教育，而且还大大增进了人群集会的乐趣。除了这种教育形式之外，还办了一些别开生面的学校：如在船夫休息的囤船上，办起一个船夫学校；在力夫休息的茶社里办起一个力夫学校；为了训练妇女的职业技能，办了一个妇女学校。在市场上，设置了三个报刊阅览处。在各茶社、酒店里，都张贴着有关国防、产业、交通、文化和生活常识的图片；都挂着新闻简报的挂牌。在市集正盛的时候，都派人去作简明扼要的报告。还设置了一个民众问事处，帮助人解决疑难问题，写信和写契约；一个职业介绍所，一方面帮助需要人工作的事业和人家找到所需要的人，一方面要帮助需要工作的人找到工作。这些业余的民众教育工作人员，与运动场、图书馆、博物馆、动物园以及地方医院密切结合，使每个地方凡有人进出的时候，都成为他们实施民众教育的场合。尤其是民众会场的活动，十分活跃。因为这里不仅集中了市场上的人，还集中了四乡的人。这里的活动包括电影、幻灯。电影中有本地区的事业或人们活动的影片，有四川风光的影片；幻灯中有实物、图书、照片、画报；每星期有两次演出——话剧或川剧；演员都是各机关中工作的青年。尤

其利用民众会场各种活动的机会，作休幕或闭幕时的报告，其内容主要有新知识的传播，国内重大时事以及生活常识，给予民众以深刻的影响和巨大的帮助。此外，凡遇节假日，必开展大规模的民众活动，如召开运动会、展览会等等，其内容都富有教育意义。

仅仅两年间，嘉陵江三峡变样了，北碚变样了，成为一个初具规模的，生气勃勃的生产的区域，文化的区域，游览的区域了。我的父亲所推行的乡村运动和建立新的集团生活的理想，在人才和经费都严重缺乏的困难条件下，依靠自力更生和艰苦创业的精神，初步实现了。旧的思想，旧的道德，旧的风俗正在改变，新的思想，新的道德，新的风尚正在产生。他的下一步行动，将是推动经济事业的进一步发展和大规模地举办科学研究事业和教育事业，这些艰巨的任务正待他去担负；更高的理想正待他去实现。

民生公司 的初期发展

当嘉陵江三峡的乡村运动在困难中迅速向前发展的时候，民生公司也同样在困难中迅速地向前发展。不管是嘉陵江三峡，或是民生公司，一个接一个的困难时时刻刻横在我的父亲的面前。但是任何困难也阻挡不住他前进的步伐。

从民生公司的第一只轮船“民生”于一九二六年夏季在重

庆、合川间航行开始，不到四个月，就进入了枯水季节。嘉陵江水本来就浅，随着枯水季节的到来，更加枯下去，一直枯到比轮船吃水还要浅的地步。“民生”轮被迫停航了。这一停航要一直延续到第二年江水上涨起来以后才能恢复。这就是说，重庆、合川间的航线至少要中断五个月以上，而且年年都将如此。

对于一个刚刚诞生的事业来说，遇到这样的困难，无疑是十分严重的。眼看已经成功的事业突然面临失败的威胁，一些人开始失去信心，悲观起来，说：“民生轮是一半成功，一半失败了！”

我的父亲却没有在这些困难面前悲观失望，而是果断地决定采取两个行动：第一是立即为“民生”轮寻找枯水季节适宜的航线，使航运不致停顿；第二是增加募股，再到上海去订造一只吃水更浅的小轮，以保持渝、合线终年四季不断通航，满足合川及川北地区广大民众的要求。这两个行动不仅使民生公司当前的困难能得到克服，而且对民生公司未来的发展也能起到巨大的推动作用。

我的父亲首先开始寻找新航线。通过周密地调查，决定为“民生”轮开辟重庆到涪陵之间的短航。涪陵是一个滨江城市，位于重庆下游一百公里左右，正当乌江与长江的汇流处；川东南一带的土特产，均经由这里外运，是一个相当重要的货物集散港口。但是，从涪陵到重庆，却没有专轮行驶，仅靠少数不定期的过路轮船，中途临时停靠，装运客货。当地民众深感不便，早就迫切希望有一天能在重庆、涪陵之间开

航专轮。

航线选定以后，我的父亲便迅速地展开了筹备工作；在重庆千厮门水巷子汇源旅馆内租了一间房子，设立民生公司重庆办事处；派徐晓江接任“民生”轮经理；在涪陵荔枝园设置囤船。一九二七年一月，“民生”轮顺利地首航涪陵。于是一条新航线开始通航，民生公司的轮船第一次进入了长江。

当时民生公司最苦的莫过于这段时期轮船上的经理了。荔枝园不在涪陵县城，离城还有好几里路。每当“民生”轮由重庆开抵荔枝园的囤船时，船上的经理徐晓江必须亲自步行几里路，到县城去，接洽客货；办完事后，已是晚上，又得摸黑，步行几里路返回船上，照应上船的客人；常常拥挤得没有睡觉的地方，只好坐在账房里打盹；刚刚入梦，又要检查客票，准备开船了。^①民生公司的职工就是以这样的创业精神辛勤地工作的。

在“民生”轮的航线问题解决后，我的父亲立即开始采取第二个行动，于一九二七年初，将民生公司的股额由五万元增加到十万元，并立即派人到上海去订造新的浅水轮船。一九二八年春末，一只载重只有三十四吨，吃水更浅的小轮在上海造成，取名“新民”，开回重庆，参加重庆、合川航线的航行。从此，这条航线无论洪水季节和枯水季节都有轮船定期航行。

这时候，我的父亲的眼光又已投向更远的地方，开始为

^① 引自我的父亲著《本公司是怎样筹备起来的》一文，载于《新世界》杂志第五十六期。

民生公司的进一步发展制定增购第三只小轮和在重庆建立修船厂的计划。这两项计划都是在一年以内完成的。

当民生公司正准备到上海去订造第三只轮船时，有一个南充的商人名叫谭谦禄的，于一九二七年在上海江南造船厂订造了一只一百二十五吨的轮船，名叫“顺庆”，由上海开回来。刚来到重庆，就被驻军师长范绍增扣留了，经过多次交涉，方于一九二八年夏天收回来。谭谦禄要求与民生公司合作，成立一个“长江轮船公司”，将“顺庆”改名为“长江”，委托民生公司代管，专门行驶重庆到涪陵之间的航线。一年以后，谭谦禄抽走自己的投资，将轮船卖给民生公司，于是“长江”轮改名为“民望”，成为民生公司的第三只轮船。

一九二八年“民望”轮的前身“长江”参加重庆到涪陵之间的航线航行的时候，为了满足渝合及渝涪两条航线日益增加的客货运输的需要，民生公司曾创造了川江航运史上从未试验过的航行奇迹，这就是著名的“三只轮船，两条航线”的航行。

问题是这样提出来的：重庆到合川和重庆到涪陵两条航线，当时客货运输都很多，需要每天各有两只轮船对开。这样一共就需要四只轮船。然而民生公司一共只有三只轮船，不可能同时达到两条航线每天都有船对开的要求。我的父亲提出了一个航行方案，依靠三只轮船上全体船员的共同努力，居然做到了重庆、合川、涪陵三个城市，每天每个城市都有轮船开出和到达，满足了客货运输的需要。

原来，由涪陵到重庆和由重庆到合川，都是上水，轮船需

要航行一整天；而由合川到重庆和由重庆到涪陵是下水，轮船航行只需要半天。我的父亲提出一个办法，使三只轮船依次以一天的时间由涪陵上驶到重庆，又以一天的时间由重庆上驶到合川，然后第三天再以半天的时间由合川下驶到重庆，当天下午又以半天的时间由重庆下驶到涪陵。这样，三只轮船同时循环航行在渝合、渝涪两条航线上，就做到了重庆、合川、涪陵三个城市，每天都有轮船开出和到达了。

这个航行方案的实现，为最有效地组织航运，打开了道路；也为川江航运史写下了一页富于创造性的篇章。

还在民生公司的第二只轮船“新民”投入航行的时候，我的父亲就开始执行他的另一项富有远见的计划，即配合航运的不断发展，在重庆建立一个以修理船舶为主的机器厂。这个厂就是民生机器厂。^①

当时长江上游的中外轮船共有近百只之多，所有的轮船，不论新旧，每年都需要进行修理。但是重庆这个长江上游的航运中心城市，竟没有一个能够承担轮船大、中修的工厂，只有两家设备和技术都很差的小修理店，搞一点轮船的小修工作，还索价昂贵，修理费时很长。因此轮船要修理，必须开到两千五百公里以外的上海去，造成航运上的极大的浪费和经济上的巨大的损失。为了使长江上游的航运事业能得到蓬勃发展，在重庆建立一个轮船修理厂，就是非常必要的大事了。

^① 即现在重庆东风船厂的前身。

我的父亲极为重视这个工厂的建立。他曾亲自带领有关人员寻找厂址；经过反复挑选，最后选定了重庆对岸江北青草坝。随即组织力量，加紧修建厂房，购置机器设备，招聘技术人员，于一九二八年冬，正式投入生产。这便是四川省的第一个轮船修理厂。从此以后，民生公司的轮船一般不需要开到上海去修理了。民生公司前进的一个重要障碍消除了。

在我的父亲为嘉陵江三峡的乡村运动和民生公司的发展艰苦地努力的时候，他也没有忘记故乡合川的建设。但是这个象北碚一样，在封建社会里沉睡了千百年的城市，在接受新事物方面也是极不容易的。当我的父亲于一九二五年末由上海买回一部小小的直流发电机，^①准备向县城供电照明时，合川的民众是持怀疑态度的。许多人习惯于点油灯，不相信什么电灯，经过反复劝说，作了许多解释工作，才同意安装。仅仅五百盏电灯，费的劲倒不少。等到一九二六年四月发电的那天，古老的合川城突然大放光明，活生生的事实摆在合川民众的眼前，迅速赢得了人们的信任，于是全城民众纷纷自动要求安装电灯了，电力供应不能满足需要了。于是一九二七年，我的父亲又派人到上海去订购一台英国的蒸汽锅炉，一台德国西门子的一百二十马力的蒸汽机和一台一百千瓦的交流发电机。这些设备足以供应四千盏电灯的照明和机器碾米的需要；同时还订购了水泵设备，除了为电厂供水外，并向全城居民供应自来水，正式成立了合川电水厂。

^① 直流发电机只有十一千瓦。

这个厂，小小的药王庙摆不下了。摆在什么地方合适呢？这不难，我的父亲早已习惯于利用庙宇，——民生公司最初的筹备处和最初的电厂就在合川县的药王庙，北碚的许多社会公益事业也利用了东岳庙，禹王庙，天上宫，关庙。现在合川电水厂也向菩萨身上打主意了。这样就选定了合川县城内瑞山顶上的总神庙。这是合川全城最高的地方，作为水厂的所在地，可以有效地利用高差向全城供应自来水。厂址选定后，就开始大兴土木，建设厂房、烟囱和水池，安装机器、线路和管道。一年之后，即一九二八年，新的电水厂开始向全城供电供水。从此，合川县到处安上了电灯，到了夜里，全城大放光明，城里的居民再也不使用光线微弱的油灯；街头上到处安设了水桩，供应清洁卫生的自来水，人们再也不需要付出沉重的劳动，到江边去挑污秽的江水吃。当时在四川省的所有城市中，有电灯和自来水供应的还寥寥无几。合川成为最早同时有电灯和自来水供应的城市。

我的父亲兴办一切事业的目的，不是为了赢利，而是为了实现自己为民众服务的理想。他在提到合川电水厂的建设时曾这样写道：

“电灯自来水在四万人口的合川县城，便应亲切地帮助到四万人。”^①

合川县的几万民众确实得到了这样的帮助。

我们的家那时已由合川乡下搬进城，在城里的黑龙池佃

^① 摘自我的父亲著《建设中国的困难及其必循的道路》一文，载于我的父亲著《中国的建设问题与人的训练》一书中，上海生活书店出版。

了一所房子居住。祖母、伯父母、母亲和我们几个孩子都住在这里。我们家是在一九二八年才用上电灯的。其时我们几个孩子早已望眼欲穿地期待着这一天了。当工人们到我们家来安装电灯的那天，我们几乎是寸步不离地紧跟在他们的身边，眼睁睁地盯着他们用瓷夹敷设线路，装上灯头，安上圆而长、底上有一个玻璃尖头的灯泡。傍晚的时候，电水厂的汽笛一声长鸣，灯泡慢慢地由红而白，照亮了整个屋子。我们高兴的那个劲就不用说了。

我那时候特别喜欢合川电水厂门前两边墙上的那对小狮子。那对用泥和石灰塑在电水厂门外墙上的小狮子，眼睛是用红、绿灯泡装的。每天晚上电厂开始发电后，这一对小狮子的“眼睛”，便开始不停地一亮一灭地闪烁起来，十分好玩。它就成了合川电水厂的象征，仿佛在向人们宣告：合川变样了，变得现代化起来了。

中国检查人员 第一次登上外国船

——在川江航务管理处的半年

一九二九年夏天，长江上游正处于外商轮船公司大肆偷运军火、鸦片入川，沿江各地轮船和码头秩序十分混乱的严重局面。这一状况使身为四川善后督办的刘湘感到川江航业有整顿的必要，决定邀请我的父亲出任川江航务管理处处长，

担负起整顿川江航业的责任。

当时我的父亲已经身兼民生公司总经理和北碚峡防局局长两项职务，工作非常繁忙。无论是民生公司，还是嘉陵江三峡的乡村运动，都正在蓬勃地向前发展，每一项工作都必得他亲自指导，不可能分出精力再承担新的工作，因此他再三向刘湘推辞。先后商量了两个月，最后推辞不了，不得不同意下来。但他向刘湘提了一个要求：请刘湘同时任命何北衡先生担任副处长，预定工作半年，半年期满，即办移交。^①这样，我的父亲即就任了川江航务管理处的处长。在他工作的短短半年当中，他以巨大的魄力，为民族航业的生存和发展，作了一系列引人注目的重要工作。

首先是彻底整顿川江航务管理处的衙门作风。他就职以后，即规定凡机关工作人员，一律穿短服，不准坐轿上下班。他自己就以身作则，身穿粗布短服，从第一天起，上下班就步行。很快地使川江航务管理处的面貌焕然一新。

与此同时，他对川江的航业状况作了深入的调查。通过调查，使他“愈知中国籍的轮船公司无不危在旦夕。”^②这种危殆局面主要是由两个方面的因素造成的。一方面，以英商太古、怡和，日商日清和美商捷江为首的外国轮船公司，凭借内河航行权的庇护和强大的经济实力，控制了长江上游的航运，肆意排挤和打击中国籍的轮船公司。另一方面是中国籍

^① 摘自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》，写于一九四三年。

^② 摘自《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

的轮船公司还深受封建军阀的压迫和欺凌。当时的四川，正处于“防区”时代。军阀各据一方，互相争夺，战祸连绵不绝。每当内战发生的时候，各个军阀纷纷强拉中国轮船打兵差，为他们运兵运粮，不但不给运费，连轮船烧的燃料钱也不给。军阀所属的官兵，坐船照例不买票，还要船上供茶，供饭，稍不如意，就借故肇事，殴打船员，阻挠轮船开航。在这种内外交迫的情况下，中国籍的轮船公司当然危在旦夕了。

眼看民族航业陷于如此危殆的处境，我的父亲决定作的第一件大事就是解救中国籍轮船公司的困难，要求各方军事当局：凡军队强拉轮船打兵差，一律必须照付运费和燃料费，不能白运；如果只用船舱上面装兵，必须让轮船公司在船舱下面装货，不能让货舱空着；凡是官兵坐船，必须照章购买船票，军事机关应当派兵负责维持码头秩序，制止军人肇事，使乘客和货物上下，均得到便利和安全。这些要求，在当时来说，都是极不容易办到的，但在我的父亲的坚决要求下，军事当局却一一办到了。从此以后，各个中国籍的轮船公司大为减轻了兵差之苦，轮船开航也不受军阀官兵的滋扰了。

我的父亲作的第二件大事是同帝国主义的轮船公司进行直接斗争，制止它们的一切非法活动。他去找刘湘，说明他准备派兵上外国轮船检查。刘湘不同意，害怕惹出大祸。因为一九二四年发生的“德阳丸事件，”^①正是由于检查外国轮船

^① 一九二四年十一月，日本帝国主义的轮船“德阳丸”走私运劣币到重庆，被重庆军警查处查获。日本人不但不接受地方政府检查，反而将检查员打伤，投入江中溺毙，造成流血事件。

引起的。这个事件才过去五年，刘湘感到很担心。我的父亲对刘湘说，事情是要坚决办的，乱子是有把握不会惹出来的；即使万一惹出了乱子，一切责任也由他自己承担，不须刘湘负责。刘湘只得默许了。

我的父亲便从北碚峡防局抽调一个中队的士兵到重庆来，担任检查轮船的工作。这批士兵都是我的父亲亲自训练出来的，对人和气，纪律严明，与军阀士兵完全两样。

接着就由川江航务管理处向各个中、外轮船公司发出一道命令，要求所有中、外轮船进出重庆港口，必须向川江航务管理处结关，并由川江航务管理处的士兵登上轮船以后，才能开始上下客人；全部装卸货物的工作都必须在川江航务管理处的士兵监视之下进行。任何乘客或船员上下轮船，都必须接受检查。

这个命令发出后，正如我的父亲预料的那样，外国轮船公司根本不予理睬。它们自从侵入中国内河以来，从来都是只向帝国主义控制下的海关结关，从来没有任何中国士兵敢上他们的轮船检查。如今忽然出来一个什么川江航务管理处的命令，当然不把它看在眼里，拒绝遵照执行。

但是，不执行命令可以，麻烦事可来了。

就在命令发出以后不久，从宜昌开来的第一只外国轮船驶进了重庆港。这是日商日清公司的一只轮船。它象往常一样，大模大样地慢慢靠近岸边，停泊在嘉陵江和长江交汇处的朝天门江面上。川江航务管理处的一队士兵在队长吴定域的带领下，早已等候在那里，准备上船检查。但是，遭到了

船上日本人的横蛮阻拦。一个船长模样的日本人站在船头的甲板上，咆哮如雷地叫喊：

“我们是大日本帝国的轮船！从上海到南京，从南京到武汉，连蒋介石的大官对我们都毕恭毕敬。你一个小小的重庆港，竟胆敢派兵上船来检查，有辱我大日本帝国的体面！”

吴定域无法，只得回川江航务管理处向我的父亲报告。我的父亲笑着对他说：

“好吧，它不让我们中国人上船去，我们中国人就不上它的船去吧”。^①

果然，中国人真的都上不了那只日本轮船了。往日里，只要轮船一进港，中国驳船就靠近去，装卸工人就登上轮船，卸货马上开始，甲板上下一片繁忙景象。可是现在，既没有一只驳船靠拢去，也没有一个装卸工人登上船。日清公司的那只轮船冷清地停在江面上，连一个中国人的影子也没有。日本人着急起来，找驳船，找不着；找装卸工人，也找不着；最后他们只得去找码头上下野力的工人，给以双倍工资的报酬。但是中国人是爱国的，谁也不肯在他们的利诱下，去给他们卸货。

原来这件事是我的父亲早就安排好，并作了极为周密的布置的。他事前已与驳船和码头工人进行商量，在斗争中采取共同行动，只要外国轮船不服从命令，就不给他们装卸货物，驳船和码头工人因此失去的收入，全部由川江航务管理

^① 根据吴定域同志的回忆。

处负责补偿。于是所有的中国工人在反帝爱国热情的激励下，都一致投入了斗争。轮船停在河中，一天、两天、三天……卸不了货。这些平素趾高气扬，不可一世的洋老爷们发慌了，急得团团转，去找日本领事馆。日本领事馆的领事也发了慌，去找地方当局施加压力。然而他们所得到的回答却是：“这件事我们管不着，请去找川江航务管理处”。没有办法，他们只好到川江航务管理处去找我的父亲。我的父亲对他们说：“码头工人我们管不着。他们不给你们卸货，我有什么办法？”

最后，洋老爷们终于屈服了，派出代表到川江航务管理处道歉，同意向川江航务管理处结关，同意川江航务管理处的士兵上船检查。中国武装士兵于是第一次以检查者的身份登上了外国轮船，大大地灭了帝国主义的威风。

斗争并不到此为止，我的父亲接着又向各个外国轮船公司提出：军阀内战时，强拉轮船打兵差，遭殃的都是中国轮船，由此丧失的业务，全部被外国轮船公司侵占。要求各个外国轮船公司在军阀内战发生时，拨一部分增加的运费收入，补偿中国轮船因兵差而遭到的意外损失。外国轮船公司尽管极不情愿，但怕再吃中国工人的苦头，也只好照办。

与此同时，我的父亲还坚决地采取了一项保护沿江船民利益的行动。过去外国轮船在川江行驶，开快车，从来不顾中国木船的安危，经常造成沿江木船被浪翻的惨剧，使船民的生命财产遭到严重损失。船民告到海关的巡江司，巡江司根本不理。我的父亲把这件事管了起来。他通过川江航务管

理处下令，规定所有中外轮船在航行中遇到木船都必须减速；如果浪翻木船，必须赔偿一切人财损失。从此外国轮船再也不敢随意横行了^①。

川江航务管理处在广大爱国工人的支持下，不断取得斗争的胜利。

我的父亲在川江航务管理处工作期间，除了维护中国轮船公司的利益和与外国轮船公司进行斗争外，还作了另外两件具有深远影响的重要工作，这就是第一次组织了对川江航道的整治，和第一次有计划地训练中国自己的驾引人员。我的父亲曾花巨大力量组织人员对川江中最险恶的河段进行勘察和整治，清除礁石，改善航道。也曾在重庆千厮门外川江航务管理处所管的一只趸船上开办训练班，培训一批有一定文化和技术水平的船员，特别是领航人员。毕业以后，由川江航务管理处租一只木船，由重庆东下去宜昌，沿途考察航道、讲解滩险、水情、水势，实习结束回重庆后，才分配工作。

所有这一切，都是我的父亲在短短半年的时间里完成的。唯一使他深感遗憾的，是他促使各个中国轮船公司联合起来的愿望，没有能够得到实现。他当时曾亲身感受到外国轮船公司的实力太强大，中国民族航业的力量太分散，认为只有促使所有的中国轮船公司联合起来，才能同外国轮船公

^① 引自童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》，张华贵同志著《回忆民生公司》以及美国《Asia and America's》杂志一九四四年六月号孙恩山著《卢作孚和他的长江船队》。

司相抗衡，即使在轮船过剩，航运十分萧条的情况下，也能求得民族航业的生存。为此，他曾反复吁请各个中国轮船公司“在宜昌、重庆间和重庆、宜宾间各自联合组织成为一个公司。”可惜经过半年的努力，终究由于华商轮船公司本身太散漫，各顾其自身的利益，不愿联合，从而使他的这一愿望未能实现^①。

“忠实地做事 诚恳地对人”

就在我的父亲同外国轮船公司进行尖锐斗争的时候，我被送进了北碚的实用小学念书。这所学校顾名思义，是教学生注重实际的知识的。

我的父亲创办它的目的，正是为了要改革一般学校教人读死书的陈旧作法，进行新教育的试验，培养儿童从小就有应用知识的能力，有正当的行为，以便将来成为有益于社会的人^②。

这时我才六岁，还从来不曾离开过家，独自一人被送到这个陌生的地方，住在学校集体宿舍里，开初感到很不是滋味。

学校里的住宿生其实很少很少，一共只有几个人，年龄

① 摘自《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

② 引自《两年来的峡防局》一文。

都差不多，大家在一起，自然而然地成了好朋友。其中同我最亲密的莫过于刘隆应和赵子容。他们都是我的同班同学。我们三人几乎成天形影不离；同在一个课堂上课，同在一张桌上吃饭，同在一个通铺上睡觉，同在一起玩。这样，倒也减少了不少寂寞和苦恼。但是我仍然常常想家，常常想念家里的亲人。

一九二九年初冬里的一个难得的晴朗日子，太阳从云隙中露出来，将柔和的阳光照射在大地上，给人们带来了无限的温暖。北碚这个美丽的小镇，在阳光的照跃下，显得更加惹人喜爱了。

这一天正逢赶场的日子。四乡的农民迎着阳光，络绎不绝地拥进北碚市场来，把本来不宽的街道都塞满了；其中有卖农副产品的，有卖鸡、鸭、鱼、肉的，有卖布的，有卖杂货的，熙来攘往，十分热闹。所有的茶馆、饭馆、酒店、杂货店都拥挤着人群。街头上还有士兵在维持公共秩序，有青年在作时事讲演和卫生宣传，到处围着一簇一簇的人在听他们讲，使整个市镇显出一派生气勃勃的景象。

唯有市场旁边的公共体育场冷冷清清的，因为所有的乡民都集中到市场上去了，所有平时在体育场上活动的学生队的学生都去作服务工作了。体育场上几乎看不到人影。但是，不，就在这个时候，在运动场一只角上的跳远沙坑里，却有三个孩子蹲在那里埋头玩着，这不是别人，正是刘隆应、赵子容和我。

我们在太阳光下，专心一意地将湿润的沙堆成一座小

丘，用竹枝在沙丘底下穿开几个相互连通的小洞，捉来一只甲壳虫，塞进一个洞口去，再用竹枝从背后捅它，然后三双小眼睛开始聚精会神地注视着，看它从哪一个洞口爬出来。每当甲壳虫的头从某个洞口出现时，我们便高兴得又是叫，又是笑，简直忘掉了一切。

就在我们玩得入神的时候，忽然一个急促的声音从我身后传出来，叫唤着我的小名：

“渝儿，渝儿！”

我回过头去瞧，原来是我们班上的级任唐瑜老师。她从市场那边气喘吁吁地跑过来，一把捉住我。

“哪儿都找遍了，原来在这里呀！还不快走！卢局长都到河边去上船了。再不去，又见不到他了！”

我猛地站起身来，瞪大了眼睛，惊惶地问：

“真的呀？”

“当然真的，当然真的，”唐瑜老师着急地说，“我亲眼看到他同一群人从峡防局那边过来的，直接朝河边去了。”

不等她讲完，我挣开她的手，便飞也似地朝体育场靠嘉陵江一边跑过去。刚跑到体育场边，便听到了江边传来的一声汽笛声；远远一望，只见一只熟悉的轮船——“民用”^①正缓缓地离开囤船。我着急了，一边高声喊着“爸爸！爸爸，”一边不顾一切地顺着体育场到江边去的那条很陡的土坡冲下去；到了土坡脚，一下子站立不稳，栽倒在地上。这时候，

^① 民生公司的第二只轮船，“新民”后来改名为“民用”。

又一声汽笛在江心响了，等到我急忙起身来看时，“民用”轮已经转了一个大圈，顺着流水，迅速地朝下游驶去。于是我再也抑制不住自己，放声大哭起来。

父亲走了，又走了。这是我上实用小学两个多月以来，他第三次来到北碚，不看一看我就走了。似乎他已经把我完全忘掉，记不起我就在这里念书。也许，家里的人全都把我忘掉了！

轮船已经驶过了北碚下游的黄桷树，被沙堆上突起的沙丘挡住，离开了我的视线。一切都完了，还没有开始就完了，只有泪水还留在我的脸颊上。

这时候，一只温暖的手握住了我的手，不用看，我就知道这是唐瑜老师。她替我掸掉衣服上沾着的沙和泥土，对我说：

“别哭了，你的父亲工作太忙，这次来不及看你，下次一定会来看你。”

我噙着眼泪，噘着嘴，沉默不语。

“好吧，回去吧，该吃午饭了。”

我随着她回转身去，这才发现我的两个小朋友刘隆应和赵子容也站在我的身边。他们一人拉住我的一只手，并排着沿土坡往上走。我一边走着，一边暗自思量：“为什么父亲几次到北碚都不来看我就匆匆地走了呢？为什么呢？为什么呢？”我想不清楚，脑子里乱糟糟的。

到了下午，似乎一切都过去了。虽然我的心情还没有完全平静下来，但是无论如何，总是过去了。到了课外活动的

时候，我又和刘隆应，赵子容，还有另外一些小同学一块儿，到体育场的沙坑里去玩起赶甲壳虫钻沙洞的游戏来了。

其实，事情并没有过去。关于我的父亲又一次到了北碚，没有来看我就走了的事已经传开，好象全北碚的人都知道似的。可不是，连新营房里受训的那些学生队的学生都知道了。那些学生全都认识我，常常带我到他们住的营房里去。和他们早已交上了朋友——虽然他们比我大许多许多。

这天下午，他们都在体育场上运动。一发现我在沙坑里，有的学生就跑过来，笑嘻嘻地对我说：

“听说你的父亲上午到过北碚，没有来看你？”

我低着头玩沙，不理他们。

“来，来，跟我们一起到新营房去玩。”

“不去，”我爱理不理地回答道。

“为什么不去？”其中一个人故意说道：“去看枪，真正的枪，新枪。”

这几句话发生了效力，把我吸引住了。我站起身来，好奇地随着他们一起走了。于是一部分正在打球的学生队的学生也和我们一起到那座土墙草顶的新营房，走进了他们住的大寝室。那是一间很大很大的屋子。几长排床铺一字排列着；铺的一色洁白被单。床上的被盖叠得方方正正的。面盆、毛巾、漱口盅，摆得整整齐齐。但就是没有看见什么枪。

他们让我坐在床上，开始逗我：

“你的父亲为什么不来看你？”

“哭了吧？还摔了跤？是不是？”

“你已经被忘掉啦！”

……

一阵友好的笑声。

泪水突然涌上了我的眼眶。新枪的事全忘了，我的脑子里又浮起上午的情景，不由得难过起来，暗暗埋怨父亲为什么要把我送到这么一个离家很远很远的地方来读书，而且还不来看我。

大家马上停止了逗笑，安慰我说：

“不要哭，不要哭，你看，卢局长还没有来看我们呢？我们可没有哭。”

“你的父亲那么忙，哪里抽得出时间来看你。他可不是把你忘了。”

“下次来，一定会看你的。我敢打赌，一定会。”

其中一个学生忽然过来拉住我的手，问我：

“你知道我们新营房外面两边墙上写了十个大字吗？”

这突如其来的问题把我弄得莫名其妙。我点点头。

“走，我们出去看看这十个字去。”

于是大家带着我一起走出新营房的大门，去看营门两边雪白的墙上各写的五个一丈见方的大字。

“认得这些字吗？”他们问我。

很遗憾，这十个字虽然我老早就看熟了，可从来没有去研究过它。但是我还是认得其中三个字：两个是“地”字，一个是“人”字。其余的字就不认得了。

“我来念给你听吧。”那个提议带我出来看字的学生对我说：“看，左边墙上那五个字是‘忠实地做事’，右边墙上那五个字是‘诚恳地对人’。^①看清楚了吧？——你知道这十个字是谁题的吗？”他又问我。

我摇摇头，不知道。

“这就是你的父亲题的。”停了半刻，他接着严肃地说，“认得这十个字，你就应该明白你的父亲为什么每次到北碚，都是急急忙忙地办完事就走，不来看你了。”

所有同我们站在一块儿的学生队的学生都保持着沉默，脸上布满了一种尊敬的神情。

在我离开他们回沙坑去的时候，我一路都在想，我的父亲在新营房墙上写的这十个大字与他到北碚来而不看我，这两者之间，有什么关系呢？我想不清，一点也想不清。对于我那幼稚的脑子来说，那的确是无法想清的。但是，从此，那十个字却牢牢地铭刻在我的心中，再也没有忘记。直到许多年以后，我才真正理解了它的含意，同时也才真正理解了我的父亲。

东北和华东 的考察旅行

一九三〇年春天，我的父亲担任川江航务管理处处长半

^① 《工作月刊》第一卷第一期封面。

年满期，按照他同刘湘事前的约定，他向刘湘提出辞职。刘湘不同意。于是他便请假，率领一个由民生公司、北碚峡防局和北川铁路公司的人员联合组织的考察团，到华东、东北和华北等地去进行考察了。

这次考察，是一次非常重要的旅行。因为无论是民生公司的发展，川江航业的整顿，北碚地区的建设，都到了关键的时刻。如何规划，如何决策，如何更好地推动一切事业前进，如何更快地使祖国由贫穷变为富强，是摆在我的父亲面前的最紧迫需要解决的问题。他就是为此出川考察的。

在出发之前，他为这次考察提出了一条指导方针，即“带着问题出去，求得办法回来”。整个考察，都集中在解决各个事业发展的问题上，有计划、有目的地进行的。为了推动民生公司的发展，他们集中参观了轮船和造船厂；为了推动北碚地区的工业发展，他们集中参观了纺织厂、发电厂、煤矿、水泥厂、印刷厂；为了推动北碚地区的农业发展，他们集中参观了农业试验场，病虫害研究中心，农村灌溉和新品种的试验；为了推动科学、文教事业的发展，他们集中参观了科学研究所，大学、中学和小学；为了推动北碚地方建设的发展，他们参观了青岛的建设，东北各地的建设和故都北京的建设。

考察团是一九三〇年三月八日离开重庆，乘轮东下的。到达上海后，我的父亲首先去看望他的老友蔡元培、黄炎培、秉农三等人。黄炎培先生见到我的父亲很高兴，特地写了一付对联赠给我的父亲。对联写的是：“有朋自远方来，不亦乐

乎。君子创业垂统，为可继也。”以此表达他与我的父亲离别八年之后再次重逢的欣喜之情。

在上海稍事安排之后，我的父亲即带领考察团匆匆前往杭州，去参观那里的浙江昆虫局；接着又匆匆地前往江苏的南通、扬州、镇江、南京、无锡、苏州和昆山，去参观那里的学校、工厂、科研机构和农业试验场。全部行程二十一天，然后返回上海。

考察团在参观中，并不单纯为着参观，而且为着学习和交流经验。他们将随行携带的许多动、植物标本与南京的中央研究院、中国科学社、中央大学、金陵大学和浙江、江苏两省的昆虫局进行交换；为北碚采购意大利种鸡，法国梧桐和鸣禽动物；为煤矿和铁路建设购买机器设备和材料；为即将创建的中国西部科学院采购各种试验仪器和药品。一切都是顺利的，唯有采购物品的过程中，遇到了无数的困难和麻烦，使他们不得不在上海停留两个半月之久，直到六月下旬方才离开上海，前往东北和华北进行最重要的一段考察旅行。这一路出去，使我的父亲不仅获得了自己需要获得的一切经验，而且使他深深地认识到日本帝国主义的侵略是何等迫在眉睫。在他所写的《东北游记》一书中，他对这次旅行作了十分生动的描绘。

一九三〇年六月二十一日，天下着雨。我的父亲一行人晨早起床，将行李准备好，叫了两部汽车，由东昌旅馆出发，到杨树浦码头，上了俄国人的“大连”轮。他们买的是最低等的三等客票。在船上找到三等舱位后，一看，原来是个大统

舱。旅客们都在地板上安设了地铺，道路两旁已被早到的旅客占领了。他们只好挤到中间去。行李安顿好后，我的父亲便到轮船上去看了一周，上面一层是二等舱，其房间布置、陈设，与三等舱大不一样；至于头等舱，则三等旅客连看的资格也没有了。我的父亲感慨地写道：

“我们很叹息阶级之彰明昭著而森严，恐怕首先要在船、车上去找了。只要几块钱和十几块钱的差异，便把它显然划分出来！这是我们经营航业的人应该留意的一点。”^①

没想到，船开出去以后，他们仅仅得着的那一块铺地铺的剩余地方，也发生了问题。船上的俄国职员和茶房两次来移开他们的行李，要他们搬开，对他们说：“中间是外国人住的地方。外国人多，中国人就必须让到两边去。”然而两边早已被旅客占完，没有空地了。俄国茶房便把他们移到货舱口上去。他们只好听从安排。

这一天，轮船整天都在海上航行。第二天快到中午的时候，我的父亲站在船舷边发现远处有山数点，慢慢接近，山变长了；只见群山上怪石屹立，各成奇峰；前面隐隐有无数红色瓦顶的房屋，象是一个城市。大家猜想这也许就是青岛。

不一会船开慢了，停了。岸上静悄悄的，竟不见一只接旅客的木船开来。大家正感到奇怪，统舱里面的旅客忽然都跑到外面的甲板上来。茶房任指挥官，把所有三等舱的旅客统统排成队，一遍又一遍地清点人数。我的父亲一行人当然也

^① 引自我的父亲著《东北游记》一书，一九三〇年九月一日初版。

不例外，排在队伍里。然后说要检查。等候好久，才传医生来了，象举行阅兵式似的在队伍面前走了一遭，便说完了。

于是船又继续前进，一直开抵码头。这才真正到了青岛。

这时的青岛，已从日本人手中接收过来，算是回到了中国的怀抱。我的父亲一行人在这里停留了三天。到达青岛的当天下午，他们便去游览德国人过去修筑的几个炮台。遗迹还保留着。许多中外游人都在这里参观。我的父亲看完以后十分感慨地写道：

“德国人经营的炮台，……其用意，固在以此为远东根据地，立军事上不拔之基，谁料成败无常，图人尤其是不可靠的事业。而今一个青岛竟两办移交，仍归故主了。此可以为今之帝国主义者殷鉴，而不可以为中国人之光荣。还有许多这样的地方在外人手中，何时收得回来？一身都是耻辱，何时洗清？曾否记忆？”

第二天，我的父亲一行人去游著名的崂山，花去整整一天。第三天，他们决定去沧口参观一个日本人办的水泥厂，因为销路不好，早已停办；于是便去一个日本人经营的窑业工厂参观烧砖瓦。

青岛这个城市在我的父亲的心中留下了深刻的印象。他写道：

“青岛是一个荒岛，竟造成了一个大的市场，而且竟造成一个森林围绕的美丽的市场，则更值得人惊异了。仅仅一个第一公园种树便到二十万，可见其森林规模之宏大了。一切建筑，依山起伏，房屋都配置得宜，各具形式；尤其是绿林

红瓦，青山碧水，相衬之美，在十数里外，便可望见。来时令人向往，去时令人留恋。……他们之错在侵略他人，地方是应该经营的……。”

六月二十五日下午，我的父亲带领考察团离开青岛，乘一只日本轮船，前往大连，仍买三等票。上船以后，已经没有地方了，要等到装货之后，才能安顿在货舱口的盖子上。等着货装完时，已有许多坐三等舱的中国旅客围着，争着丢被盖上去，发生了口角。而日本人就在旁边，真不好看。倒底还是我的父亲一行人让步，不与他们相争，就睡在舱口旁边的楼梯底下。第二天早上，我的父亲到甲板上去眺望，只见轮船正沿着荒凉的山东半岛海岸边的山脉航行。午饭后再上甲板，船已到了辽东半岛，接近大连。于是他们忙着收铺被，准备下船。对于这一段经过，我的父亲写道：

“船快到岸了，又停下来。茶房鸣锣，叫三等客人，到上层去，站在头等舱外之走廊边。每行三人，点清人数，而后有医生来，仍用阅兵式检验。以为如是完了，突又来一人指问我们：是什么人，到哪里去？从哪里来？我们说明来历，并以一张团体名片交他看看，仍不能了，还要细细问我们姓名、职务，到大连住什么地方、考察什么事业。我们都一一告诉了他。他才说：‘你们就是这样到各处去参观是会被谢绝的，最好先到国际观光局去找一位中国职员李秀山去，他可以介绍你们，并可以替你们买车票，比较便利。’我们谢了他最后这一点好意，可仍气愤他之严格询问，太缺乏礼貌对人，而且怀疑大连这一块地方究是谁的？竟如其防中国人！”

抵达大连后，我的父亲一行人首先去访周孝怀先生。沿途所经大连街市，比青岛宽阔，但不及青岛曲折有致。周孝怀先生是在四川建设上做出了成绩的一个人。我的父亲很钦佩他，这是他们第一次见面。在这一次见面中，我的父亲认为他有两点特别值得尊敬的地方：第一是关心事业，第二是爱惜人才。

第二天起，我的父亲一行人就开始了大连的考察。他们首先参观港口的事务所，登上屋顶，一眼望尽了整个港口地区。这里有到世界各地的航线。进出港口的轮船，一半是日本的。事务所也是日本满铁会社经营的，三千多职员，绝大多数是日本人。我的父亲深切感到，日本帝国主义以满铁会社为中心，掠夺我国东北地区的财富，规模是何等巨大。

随后，他们由港口雇汽车直接到日本人设立的“满蒙资源馆”参观，更使我的父亲感到惊心动魄。他大声疾呼地提醒人们说：

“凡满蒙所产的动、植、矿物，通通被他们搜集陈列起了；凡满蒙各地出产的数量，通通被他们调查清楚，列表统计，画图说明，陈列起了；凡满蒙之交通、矿产区域、形势都被他们测勘清楚，做成模型，陈列起了。……东三省的宝藏，竟已被日本人尽量搜括到这几间屋子里，视为他之所有了，使日本人都知道，都起经营之念。中国人怎样办？”

“最要紧的办法是中国人自己起来经营，才能灭杀日本人的野心。”

第三天，我的父亲一行人乘汽车去参观旅顺，沿途经过

日本的兵营，经过俄国人建设的街道，经过火车站，经过日本桥，到达了日本人经营的市场，在那里参观了日本人的博物馆，动物园，公共运动场，最后登上白玉山，去参观日俄战争的遗址。这里有日本人修建的日俄战争纪念塔，有日本人卤获的许多战利品——大大小小的炮和炮弹。塔顶还有日本东乡大将和乃木大将记述战争经过的碑文。奇怪的是，所有这一切都存在于中国的土地上。

其实，日本早已把旅大，金州一带地方划为它的关东州，一切行政用人，同日本本土一样；地图的颜色，也同日本本土一样；甚至连货币也只能用日本人的金票。中国人自己流通的银元，在这里倒不能用了。

六月二十九日，我的父亲带领考察团离开大连，用换的金票，买火车票去沈阳。沿途经过的车站，站上的职员几乎都是日本人，还常常可以看到日本的武装警察持枪立在站台上；车站的附近大都是日本人的住宅；经过的城市大多是日本人管理的城市；凡有烟囱高耸的地方，差不多都是日本人管理的工厂，烟囱顶上标出的名字都是某某会社或某某株式会社。这些景物一一从我的父亲眼前掠过，使他深深感到日本帝国主义的势力侵略之深，“而尤疑自己不知到底到了什么地方了！”^①

六月二十九日下午四点，火车抵达沈阳，才总算离开了日本人的范围。

^① 引自我的父亲著《东北游记》一书。

我的父亲一行人在沈阳参观了清皇宫的博物馆和第一工科高级中学校，还参观了文溯阁保存的四库全书。第二天便去抚顺煤矿，参观利用油页岩提取原油的炼油厂和露天煤矿，以及抚顺煤矿的发电厂。接着又去本溪参观铁矿和炼铁厂。

七月三日下午，他们离开沈阳去长春，转车去哈尔滨。在长春以南，乘日本人经营的南满铁路火车，用金票；由长春向北走，又开始使用一种名叫“哈大洋”的银票了。晚上到达长春后，他们便用掉换的“哈大洋”买了往哈尔滨去的火车票，当天深夜即转车北上，第二天上午到达哈尔滨。在这里，他们参观了专门生产俄国毛毯的毛织厂、博物馆；游了松花江；也参观了这里的市场。哈尔滨虽然有不少俄国人，但以日本商店势力最大，货物十之八九是日本的。金票在市场上又很盛行。

七月六日下午，他们便离开哈尔滨，返回长春，转往敦化去参观兴安岭的大森林，去吉林参观松花江对岸的农业试验场；八日上午回到长春，又开始换钱买车票，下午便乘南满铁路的火车回到沈阳，没有停留，即换乘北宁铁路的火车进关，到达唐山后，分为两批，一批四人直接去天津，一批三人由我的父亲带领，留下来，参观开滦煤矿。他们参观了开滦的洗煤厂，发电厂；又到马家沟矿下井，去工作面参观采煤。那时候井下还用人工挖煤，骡马运输；巷道里有不少骡马。第二天他们继续参观了马家沟井口的矿灯房，蒸汽绞车和砖瓦厂；接着又去唐山的启新洋灰厂，参观水泥生产；去一家瓷厂，参观普通瓷器和卫生用具的生产，七月十二日离

开唐山，当天到达天津，即去大公报社访问胡政之，在胡政之的陪同下，参观了大公报的印刷厂。十三日上午我的父亲同考察团的另一名成员乘火车去北平，参观燕京大学，清华大学和协和大学，特别注意清华大学的礼堂、图书馆和体育馆的建筑和设施，注意协和大学对中药的研究和附属医院的清洁卫生状况，然后去香山参观熊秉三先生创办的香山慈幼院。这所慈幼院分七个部份，从幼稚园、小学、中学、师范一直到职业学校，还有规模很大的附属工厂。培养的学生毕业出来，多往各个大学输送。每年寒暑假，这些学生都要回到慈幼院来，象回自己的家一样。我的父亲就见到了几个这样的学生。他们态度都很亲切，衣服都很朴素，使他留下了很深的印象。由香山回到城里后，我的父亲又去地质调查所访问丁在君先生，参观了所里的陈列馆。馆里陈列的矿石、化石、岩石都很丰富，在国内是仅有的。我的父亲看了后感叹地写道：

“我们觉得南北走了一周，难得看出显有成绩的事业，地质调查所总算显有成绩了。几位学者领导一些青年到各地去搜集，在里边研究。试问国内这样做正经事的，共有几处？”

随后我的父亲还先后参观了故宫的古物陈列馆，中南海的怀仁堂和居仁堂的图书馆，静生生物研究所；去文化基金董事会访问了任叔永先生，商谈中国西部科学院标本的采集和交换问题，并请任叔永帮助邀请专家、学者到四川考察生产事业。本来我的父亲还打算去河北定县参观晏阳初先生办的平民教育运动，由于时间来不及，不得不遗憾地放弃。七月

十八日他们便离开北平去天津。到达天津的第二天，他又前往南开中学和南开大学，会晤校长张伯苓先生。从张伯苓先生的介绍中，我的父亲了解到南开校内的建筑物，大多数是别人捐助修建的。例如：南开中学的科技馆，是由校友会捐款修建的；南开大学的图书馆是由卢木斋捐款修建的，馆中的三万多册中外文书籍也是卢木斋捐赠的；实验大楼思源堂是袁述的母亲捐款修建的；养金鱼的丽生园是唐丽生捐款修建的。从这里我的父亲感到：在经费十分困难的科学文教事业中，募集捐款进行建设，确为一条解决经费的途径。

我的父亲在天津只停留了一天。七月二十日，他就带领考察团全体成员启程乘船回上海。这一次仍然是乘一只外国轮船，船上的舱位很少，而旅客特别多，行李比人更拥挤，堆在地上，连路都没有了，只有侧着身子才能过去。房舱里面很狭窄，闷热得透不过气来。舱外肮脏的走道上，已经站满、坐满乘船的客人，几乎都是穷苦的人们，没有可以容足的地方。而楼上的头等舱位里却只有几个外国人，一个中国人也不准上去。我的父亲对此愤懑地写道：

“天堂地狱，还在哪里去寻求，只在一个船中，隔一层舱板而已。无办法的中国人，只知打战火是事业，将陆路良好的交通津浦、平汉两线无端梗断，又将本国的海运商船，尽量扣作军用；让本国人通通送钱到外国船上去进地狱。本来便非他们所愿，说来痛心而已，有什么用处？”

轮船在海上航行了五天，七月二十五日晨抵达上海，至此结束了东北和华北的旅行。

到达上海后，我的父亲带领考察团又逗留了半月，继续参观上海、吴淞一带的发电厂、水泥厂、纱织厂、印刷厂、造纸厂，榨油厂等，然后于八月上旬乘船返回四川，八月二十日抵达重庆，全部结束了这次紧张的考察旅行。

这次考察，历时近半年，足迹遍及华东、东北、华北，收获很大。我的父亲提出的“带着问题出去，求得办法回来”的目的完全达到了。

从江浙各地清除农业病虫害，推广养秋蚕，使用农田灌溉机和改良棉种的工作中，他看到了科学研究，尤其是应用科学的研究，对于经济发展所起的巨大作用，写道：“……由学术的研究而及于社会的影响，是中华民国中间最有希望的一点新进化：一切事业，都由学术的研究出发，一切学术都应着眼或竟归宿于社会的用途上。在今天的中国，尤其感着急切地需要。”

从这里他得到了启示：未来的中国西部科学院应该办成这样的科学研究机关：为国家的建设服务，为工农业的发展服务，使科学研究的成果与社会和民众的利益结合起来，起到积极的促进作用。

从东北各地观察到的日本人的活动中，他深深感到危险已迫在眉睫，担忧地提醒人们：

“德国已成过去，俄国尚有所未知，日本则方进取未已，为东北最可顾虑的问题，十分紧迫，尤其是我们应该觉悟的。”

但是对于日本人在东北所经营的事业，他却觉得，他们

不仅有其事业，而且有其精神，值得特别注意。第一是秩序，从大连码头，沿着南满铁路，凡日本人经营的市场，车站和火车都秩序井然；第二是准确、清楚，从指引方向的地图、路标，到参观时介绍情况，凡数字都准确，凡情况都清楚；事业中的工作人员都明瞭事业的全部情况。从这里他感到应该汲取日本人办事认真的精神。

从上海看到德国在第一次世界大战后，由于战败而失去的中国市场，已经全部恢复。颜料塞满了全中国；机器和电料几乎取英、美而代之。凡在上海买机器和电料的人，差不多都只找德国的洋行。甚至连美国的慎昌洋行，也经营起德国的货品来。他深深地感到，德国人所以能取得这些成绩，主要原因之一是经济上实行联合。他这样写道：

“德国经济事业，逐渐趋向于全国的联合，而今颜料厂统一了，化学药品厂统一了，钢铁厂统一了，乃至灯泡厂亦统一了。所以他们对外贸易的力量愈加伟大。”

从这里，他清楚地看到，川江航业要得到生存和发展，以与外国轮船公司相抗衡，唯一的道路，只有实行联合，从而更加感到了联合的重要。

从乘船去青岛、大连，和由天津返回上海的经历中，他亲身尝到了普通中国人民在外国轮船上所遭受的歧视和凌辱，深深地感到必须彻底结束这种令人不能容忍的状况，使所有的旅客都得到良好的服务，都享有作人的尊严。

除此以外，参观了德国人建设的青岛后，他决心将北碚建设成为一个更美好的大花园；参观了燕京大学，清华大学，

南开大学，晓庄师范，香山慈幼院，燕子矶小学和中华职业学校后，他决心将北碚的兼善学校办成一个完备的，新型的，教育与实践相结合的综合学校；参观了上海的三友实业社，南通的纺织厂和纺织学校后，他决心在北碚创办一个现代化的三峡染织厂。

考察结束了，经验取得了。现在的问题是如何将考察所得的成果，应用于发展祖国的航运事业、经济事业以及科学、文教事业了。于是，我的父亲满怀信心，又走上了他新的征途。

化零为整 统一川江航业

我的父亲回到重庆后，坚决辞去了川江航务管理处处长的职务，将自己的全部精力倾注在发展民族航运事业和北碚地方建设事业上，开始了他一生中最重要的一个阶段的活动。

当时他面临的最严重的问题，是长江上游民族航业的生存和发展问题。在外国轮船公司的强力排挤下，中国轮船公司不仅不能与之抗衡，而且还四分五裂，极其散漫，几十只中国轮船，便有几个轮船公司；许多轮船公司仅有一只轮船；相互间进行惨酷的竞争，其结果是一个又一个的中国轮船公司破产倒闭，轮船不断辗转变卖，达到非常严重的地

步。这样下去，一切中国轮船公司只有全部归于失败，整个长江上游航运，将全部落入帝国主义航运势力手中。

这便是我的父亲出川考察归来时，长江上游的形势。

在这种情况下，是让这种局面继续发展下去，让所有的中国轮船公司陆续倒闭、归于消灭呢？还是阻止这种趋势的恶性发展，使长江上游的民族航业能够顶住外国轮船公司的排挤，生存下去呢？这是一个关系到国家主权和利益，关系到长江上游民族航业的生死存亡的问题。我的父亲焦急地感到，已经没有时间听任这种状况再继续下去了！中国籍的轮船公司唯一的出路，只能是结束各自为政的散漫局面，迅速地联合起来。他曾经这样写道：“扬子江上游航业问题，皆认为关系于四川对外交通和未来的开发，非常重要。其垂危局面，不容坐视不救。每一个公司都感受了经济上极大的困难，不共同联合起来是不能解决的。”^①

为了四川的利益，祖国的利益和民族航业的生存，我的父亲毅然决定以民生公司为中心，去联合其他中国轮船公司，使长江上游的几十个中国轮船公司化零为整，联合起来，成为一个足以与外国轮船公司相匹敌的、强大的整体。

但是，要以民生公司的力量去达到联合的目的，几乎是不可能的。

民生公司实在太小了。从表面上看，它拥有三只轮船。但是这三只轮船却非常之小：“民生”轮只有七十吨，“民用”轮

^① 摘自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

只有三十四吨，不如一只渡轮大；即使将最大的一只轮船“民望”轮加起来，总和也还不到二百三十吨，比其他许多公司一只轮船的吨位还要小。不仅如此，这三只轮船还全部是行驶短航的客轮，在长江上游的长航线上，不占任何地位。要以这样一个小小的公司，去争取那些比它强大得多的轮船公司同它联合，无疑是非常困难的。但是我的父亲为了实现自己的理想，挽救民族航业的生存，满怀信心、不屈不挠地开始了行动。

首先是准备机构。民生公司的事务所，在嘉陵江一隅的合川。他的第一个行动就是于一九三一年元旦，将民生公司事务所从合川迁到长江上游航运中心的重庆来，在临近嘉陵江的千厮门行街培厚里内租几间简陋的屋子作为办公室，建立起强有力的指挥中心。

第二个行动是准备资金，迅速地将民生公司的股额由三十万元增加到七十万元，以便有足够的资金接收必须购买的轮船。

第三个行动是准备人才。这是一切问题当中最核心的问题。没有人才，就不可能使将要接收过来的轮船改变到民生公司的管理轨道上来，按照民生公司“服务社会、便利人群、开发产业、富强国家”的宗旨，树立起朝气蓬勃、艰苦朴素、苦干实干的精神和作风。这样的人才，我的父亲事实上早已准备好了，这就是他富有远见地在北碚训练的一大批学生。

根据长江上游民族航业的具体情况和民生公司的实际能

力，我的父亲决定联合的步骤首先是重庆上游至宜宾一线的中国轮船公司，然后再联合重庆下游至宜昌一线的中国轮船公司。联合的原则是：凡愿意出售的轮船，无论好坏，民生公司一律照价收买；凡愿意与民生公司合并的公司，不论其负债多少，民生公司一律尽力照顾，帮助它们偿清债务；需要多少现金即交付多少现金，其余作为加入民生公司的股本；凡卖给民生公司的轮船和并入民生公司的公司，其全部船员一律转入民生公司，由民生公司安排工作，不使一个人失业；凡接收一只轮船，即废除一只轮船上的一切腐朽的管理办法和陈规恶习，代之以民生公司自己创立的一套新的管理制度和良好服务作风。

实际上，当这一切准备工作还在进行的时候，我的父亲就已经不顾一切困难，开始同重庆上游各个轮船公司研究联合的问题了。他从民族航业的生存和国家利益出发，向他们指出中国轮船公司只有联合起来才有出路。许多轮船公司也认清了方向，愿意与民生公司实行合并。于是长江上游民族航业联合的步伐，就迅猛地迈开了。

一九三〇年十月，重庆上游的中国轮船公司——福川公司第一个与民生公司进行联合。福川公司所有的一只轮船“福全”轮，转入了民生公司，改名为“民福”，成为民生公司的第四只轮船。这只轮船在长江上游还是比较小的，只有二百七十三吨；但它已经比民生公司原有的三只轮船的吨位总和还多四十余吨，由此可见，民生公司的实力当时是多么的弱小，实现联合是多么的不容易。

一九三一年是民生公司“化零为整”运动进展得最迅速的一年。这一年中，一共有七家中国轮船公司先后同它合并；一共有十只轮船先后加入了民生公司。其中最大的一只轮船是通江公司的“青江”轮，吨位是二百八十八吨，改名为“民享”。这十只轮船除了一只根本不能用，必须拆毁，另外一只轮船存在严重问题，必须送进民生机器厂大修外，其余八只的吨位总和为一千吨。这样就使民生公司的轮船总数由四只一下子增加到十二只，轮船吨位总和由五百吨一下子增加到一千五百吨。与此同时，民生公司的职工人数，也由前一年的一百六十四人，猛增到五百一十八人。民生公司已经初具规模，成为异军突起的一支力量。“化零为整”运动的初期困难被战胜了。

同年二月十七日，我的父亲派“民福”轮首次由重庆开往宜昌，参加重庆以下航线的航行，去尝试重庆至宜昌一段航线中的更大的困难，为进一步联合重庆下游航线的中国轮船公司打下基础。

接着“九一八”事变发生，中华民族到了最危险的时候。我的父亲深感时间的紧迫，决心适应抗日新形势的需要，加速联合行动的步伐，于一九三二年初开始，即展开了与重庆下游各个中国轮船公司联合的行动，进展十分迅猛。仅仅半年，就合并了四个中国轮船公司，接收了一个英国轮船公司，一共增加了七只轮船。其中最大的一只轮船“蜀享”轮，吨位达九百八十六吨，改名为“民贵”；“永年”轮，吨位为九百七十五吨，后来改名为“民俗”；“万安”轮，吨位为九百

六十吨，改名为“民懋”；“福顺”轮，吨位为六百四十二吨，改名为“民主”。这样便使民生公司的轮船总数增加到十九只；吨位总和增加到七千吨；职工人数翻了一番，猛增至一千另七十一人。至此，与它刚诞生时相比，轮船数目已增长到十九倍，吨位总和已增长到一百倍，职工人数已增到八十倍；在长江上游，它已经是最大的一个航运公司了。而此时，才仅仅是它诞生后的第七年，或者“民生”轮首次开航后的第六年。

就在这一年的六月二日，我的父亲又派遣“民主”轮直航上海，将民生公司的航线由长江上游延伸到了长江中、下游，直抵东海之滨。^①

整个“化零为整”运动，在我的父亲坚持不懈的努力下和各个中国轮船公司积极的合作下，进行得很顺利。但是，在接收那些属于四川军阀所有的轮船时，就远没有那样容易了。

当时长江上游的轮船，有相当大一部分是属于军阀所有的。他们利用自己的军事实力和政治权势，在航业经营上占有许多便利，竭力排挤和打击其他中国轮船公司。他们在自己管辖的地区内，垄断货物，不让其他轮船公司承运；借口检查，对其他轮船公司敲诈勒索；设立关卡，向过往轮船征收税金。仅从重庆到宜宾一段航线，就要经过江津、合江、永川、纳溪四个不同的军阀防区；每过一地，就要纳税一次。特别是驻于宜宾的清乡司令兼川南税捐总办刘文采，私

^① 引自《民生实业公司十一周年纪念刊》，一九三六年编印。

人拥有“蜀通”、“南通”、“昭通”三只轮船，行驶重庆至宜宾一段航线，依仗自己的势力，对宜宾、泸县运出的货物实行垄断，不准其他中国轮船运输。这种状况，如果不予消除，要实现整个川江民族航业的联合，是不可能的。我的父亲决心尽自己的全力，去解决这个问题。

当时我的父亲在四川享有较高的声誉。人们都知道他是一个一心为国家、为社会、为民众谋利益的爱国者。因此，包括刘湘、杨森、刘文辉在内的各方人士都很佩服他，尊敬他，把他看作是四川的一个了不起的人才，凡事都乐于给他以支持。

当联合长江上游民族航业的进程，由于军阀和地方封建势力的抵制，遭到了困难时，我的父亲便亲自分头去见他们，要求他们为了国家的利益和四川的利益，把他们所拥有的轮船全部合并进民生公司来，使长江上游的所有中国轮船公司能够实现联合。刘湘、刘文辉、杨森都表示愿意积极支持。

于是与军阀和地方封建势力的轮船的合并工作开始了。合并最快的是杨森所有的“永年”轮。这只船，一九三二年就无条件地卖给了民生公司。合并较慢的是刘湘等人所有的“永丰”轮，一直拖到一九三五年二月才卖给民生公司。最困难莫过于“蜀通”、“南通”、“昭通”三只轮船了。这三只轮船的主人刘文采，坚决不同意把它们交出来。刘文辉对他的哥哥这种作法很反感，电令刘文采将轮船全部无条件地并入民生公司；后来又在成都当面严厉地责备他：“你们纵容底下的

人办轮船，这事是那样简单能办的吗？应该交给卢作孚，凑和一个朋友，办成一桩事业。”^① 尽管这样三令五申，刘文采还是阳奉阴违，抗拒执行。直到一九三二年二刘之战^②后，这三只轮船落入刘湘手中，才得到刘湘同意，于一九三二年底将“昭通”、“南通”两轮租给民生公司使用；一九三三年二月又将“蜀通”轮租给民生公司使用。但事情并不那么简单，仅仅过了一个多月，刘湘所部的一个师长，又借口军用需要，强令民生公司将“蜀通”轮交还回去。

由此可见，民生公司在接收四川军阀的轮船中，遇到了何等巨大的困难！

但是，任何困难也阻止不住民族航业联合的步伐。到一九三四年，重庆上游至宜宾一线的所有中国轮船公司已并入民生公司。过了一年，即一九三五年，重庆下游至宜昌一线的所有中国轮船公司，也都并入了民生公司。这样，整个长江上游的几十家分散的中国轮船公司，终于以民生公司为中心，联合起来了，结成为一个整体。

长江上游各个轮船公司实现联合以后，许多过去无法解决的问题，能够得到解决了；一些运量小、耗煤多的破旧船只可以拆掉或重新加以改造，使之适于航行；各条航线上行驶的轮船，可以按照客货运量的状况和洪水、枯水的变化，进行统一的调配；许多轮船上原来没有或者严重不足的服务设施和安全设备，可以增加或者进一步改善；客货运费可以

^① 引自吴晋航著《民生公司概述》，全国政协《文史资料选辑》第十二辑。

^② 刘湘、刘文辉之间的战争。

根据实际情况调整，使之有所下降，并保持稳定。至此，民族航业内部互相之间的残酷斗争宣告结束，开始走上了欣欣向荣、蓬勃发展的途程。

长江上游各个轮船公司实现联合以后，民族航业不仅生存有了保障，而且发展也有了可能。短短几年内，民生公司的航线象蛛网似的在长江沿线和四川境内各条航道迅速延展开来，为便利人群、开发产业创造了极为有利的条件。

除了“民福”轮于一九三一年二月开辟重庆、宜昌航线，“民主”轮于一九三二年开辟重庆、上海航线之外，一九三〇年夏，“民望”轮由宜宾首航乐山，开辟了岷江航线；一九三六年七月，“民宁”轮由泸州首航邓井关，开辟了沱江航线。特别值得一提的是一九三四年七月二日，民生公司的“民法”轮第一次由乐山溯岷江上驶，直抵成都，停泊在九眼桥下。成都市有史以来第一次开来了轮船，全市人民无不惊喜，倾城出动，前往观看。可惜由于江水太浅，不久即停航，改航至眉山，与成都实行水陆联运。至此，四川境内所有能够通航的河流，都有了民生公司的轮船航行。

长江上游各个中国轮船公司实现了联合以后，还为同帝国主义航运势力进行斗争，打下了巩固的基础；为抗日战争期间的战时运输，准备了良好的条件。这一切都从后来的事实，得到了证实。我的父亲统一民族航业、发展航运事业的第一步理想实现了。

北碚的 新变化

同一时期，我的父亲还全力推动了北碚三峡地区各个事业的迅速发展，尤其是科学、文教事业的发展。这段时期，是我的父亲一生当中最繁忙的时期之一。

他当时的工作重点在重庆，经常也住在重庆；但他常常抽出时间到北碚去，具体指导北碚的建设工作。由于工作太繁忙，每次去北碚，都是匆匆地视察各个事业，匆匆地开会听取汇报，匆匆地处理完问题，然后匆匆地离开，以极高的效率进行着工作，停留的时间很短，有时一天，有时半天，有时只有一、两小时，有时甚至预先约好有关人员在囤船上等待，轮船一到就谈问题，谈完问题就走，工作的紧张程度到达顶点。

对于这种紧张生活，我的父亲一点也不在意。人们说，他是一个永不知道疲倦的人，是一个习惯于紧张生活，并且热爱紧张生活的人，这是一点不错的。无论什么时候，他总是充满热情，信心百倍，迎着困难前进，绝不因为时间紧张而放慢任何一桩事业前进的步伐。对于他来说，时间是最可宝贵的，不容许有半点的浪费——不仅事业不容许，社会不容许，国家尤其不容许。

他曾经这样写道：

“最可贵的是时间，最可怕的是时间之快。……中华民国尽管一切不前进，或前进甚缓慢，然而时间则前进二十三个整年了。平常不觉得，回顾乃知有惊人之快。如果这样宝贵的东西是只让我们玩味的，我们纵在一个社会状态里留连几千年，再留连几千年，也不成为严重的问题。然而一到现世界，许多民族活动都在时间上比赛，只要时间前进一步，他们便前进一步；他们尽量运用时间，时间也不辜负他们。你看，美国独立才好多年！德国崛起才好多年！日本维新才好多年！就欧战以后说，苏俄才几年！意大利才几年！土耳其才几年！他们在很短时间内，都由乱到治，由破坏到建设，由削弱到健全。尤其是五年计划，四年完成，不单是口号，而且成为事实。这是如何的决心战胜了时间！……我们不但坐看着时间流得那样快，而且坐看着许多没有办法的国家在这时间有办法了；自己的问题却一天比一天严重，比历史上任何一天严重呵！到底应该怎样办？应该急起直追，把一点一滴的时间都用在所在的社会，乃至于是所在的国家，尽可能的程度有计划的使所在的社会乃至于是所在的国家弄好起来，这是整个国家的人们应追求的目的地。……决不容许你等待，亦不容许你迟疑，因为你的时间是不断地前进的。……如何把握住时间呵！朋友们！尤其是共同工作的朋友们！”^①

这就是我的父亲热爱紧张生活的原因。他的思想源泉是祖国的繁荣富强。为了达到这个目的，他不惜付出全部的精

^① 摘自我的父亲著《如何把握住时间呵！》一文，载于《新世界》杂志第六十二期。

力，争分夺秒地努力工作，恨不得使自己创办的一切事业以最快的速度成功起来，使自己的祖国以最快的速度建设起来。

北碚三峡的各项事业，就是在他的这一急迫的心情下，迅速地向更深更广的方面发展的。

仅仅两、三年内，新的科学事业——中国西部科学院创立起来了；新的教育事业——兼善中学创办起来了；新的工矿事业——三峡染织工厂和天府煤矿公司建立起来了；新的卫生事业——地方医院建设起来了。除此以外，还开辟了一个美丽的平民公园，一个扩大了的新市区和街心花园，一个西山坪植物园。这一批科学、文教卫生和经济事业的建设，使整个北碚三峡的面貌，发生了新的变化。

中国西部科学院是一九三〇年创办的。早在五四运动时期，我的父亲就深受“发展科学”这一口号的影响，认识到社会的进步与否，与科学是否发展有着极大的关联；热切地梦想着有一天能在四川建立一个自己的科学研究事业，为开发四川的丰富的自然资源和促进四川工农业的发展开辟道路。但是这一梦想，以前始终未能实现。直到他担任北碚峡防局局长以后，才开始有了实现的可能。从那时起，他就积极地为创立这样一个科学研究事业而进行规划和安排。其时，从全国来说，包括中国科学社、中央研究院和北平静生生物研究所在内的一些科研机构，也才刚刚建立起来不久。

一九二八年夏，国内几个科研机构以及一些中外学者到四川来进行科学考察和采集标本的工作。我的父亲闻讯后十

分高兴，立即从正在北碚训练的学生队第一期学生中，抽出一部分青年与他们合作，随同他们到各地去采集生物。从而为创立四川的第一个科学事业进行了最初的实际准备工作。一九二九年夏，中国科学社又组织一批动植物专家到四川。我的父亲立即派正在担任学生队队长的我的四叔卢子英，亲自带领三十个学生，随同这些专家到峨嵋山和大、小凉山一带去，从事动植物标本的采集工作和社会调查工作。这批学生在我的父亲提出的“我们应从野外去获得自然的知识，到社会上去获得社会的知识”^①这一口号的鼓励下，怀着发展祖国科学事业的宏愿，不惜跋涉穷乡僻壤、深山野林去采集植物、矿物、昆虫标本和凉山彝族的风物，把整个身心都溶汇在自然科学和社会科学的考察中。其中不少人后来成了科研工作中的骨干。

一九三〇年春，当我的父亲率领考察团出川，到达上海后，在蔡元培、黄炎培、秉农三、翁文灏等人的极力赞助下，成立了“中国西部科学院筹备处”；同时在上海、江浙、东北等地大量搜集标本，购买科学试验仪器和药品，聘请化学、农业方面的研究人员，派遣学生到中国科学社学习动物标本的制作方法，印刷署有“中国西部科学院”名称的信封、信笺和稿纸，进行了一系列充分的准备。等到我的父亲从川外考察归来，立即于一九三〇年秋天，在北碚正式创办了中国西部科学院——这便是四川省的第一个科学研究院。

^① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

科学院的机构成立起来了，必要的科学试验仪器和药品买好了，研究人员也聘请和训练起来了，但是却没有进行科学研究的适当的场所。一切都需要钱。在我的父亲的支持下，首先由民生公司和北川铁路公司等经济事业为中国西部科学院捐赠经费，先后共达十五万多元。但是这笔钱还不够，于是又决定向外界募捐。我的父亲从来认为：一桩事业要取得人们的同情和支持，首先应当使事业做出成绩来，摆在人们的面前，去吸引人了解它、欣赏它，然后才能获得人们真正的同情和实际的支持。所以他热情地欢迎省内外的学者、专家和社会上各方面有影响、有地位的人到北碚参观、游览、讲演，使他们对北碚正在发生的一切有真切的认识。当人们在这里看到了各方面的进步，看到了现代建设的成就，看到了蓬勃发展的远景，看到了它在前进道路上的困难时，都十分感动，十分钦佩，十分同情，向它伸出了援助的手。两三年内，便有省内外的学术团体和机关，如中华文化基金会、实业部地质调查所、省教育厅以及军政界、经济界各方面人士，为科学院捐款，总数达十余万元，从而解决了最棘手的经费问题。于是很快地在北碚市场旁边的文星湾，挑选了一块地方作为院址，大兴土木，开始建造科学院的房屋。不久，一幢灰色的实验大楼就在一个小山头上耸立起来。这座大楼是杨森捐款修建的，因此取名为“惠宇”。^①除此以外，还建造了不少其他房屋，其中有办公室、宿舍、食堂等，散布在

^① 杨森又名杨子惠。

小山头之后，象布置公园似的种上了各种花草树木，修筑了道路、水池、花圃、草坪，环境优美而恬静。一个理想的科研园地便这样建设成功了。

作为中国西部科学院的创办人和院长的我的父亲，为它规定了科研工作的方向，即中国西部科学院是为开发四川服务的，为促进工农业的发展服务的，因此应以社会的需要为目的，着重于应用科学的研究。在这一方针的指导下，科学院设了四个研究所，即生物研究所，理化研究所，农业研究所和地质研究所，为全面地开发四川展开了科学研究工作。至此，我的父亲长期以来梦寐以求的建立科学研究事业的目标达到了。

创办一所推行新教育的学校是我的父亲一生当中为之奋斗的另一个目标。他理想中的这所学校，应当是如同他在华东和华北所参观的燕京大学、清华大学、南开中学、晓庄师范、南京燕子矶小学、中华职业学校以及香山慈幼院那样的学校，而且还要比它们更完善，更注重理论与实践相结合的教育方法。这所学校应当从幼儿园、小学、中学一直办到大学，同时还要有自己的实习农场。办这个学校的目的在于为祖国培养一批有理想、有志气、有能力、勤劳、朴素、有益于社会和民众的人才。因此，我的父亲将这所学校取名为“兼善学校”。正因为这所学校的教育具有这些特点，后来社会上流传了这么一段话来赞扬它：“舍得干，读兼善”——这是对它最恰当不过的评价。

建设学校的工作迅速地开始了，第一步是建立中学部和

小学部。

我的父亲为兼善中学挑选了一个最好的校址：火焰山。利用几个经济事业捐助的钱，在这座山上建造了一幢红砖绿瓦的教学大楼；周围陪衬着郁郁葱葱的树木，就象绿树丛中镶嵌着一座红色的宫殿那样，非常引人注目。乘船的人从嘉陵江上经过，远远就能望见它。在火焰山下的公共体育场的东南角，还为它建设了学生宿舍、礼堂和饭堂。这是一所条件完善、环境幽美的中学校。一九三〇年秋，这所学校开始招收第一班学生。这一班学生初中毕业后，一半以上分配到中国西部科学院所属各研究所作练习生，其余的学生以及随后各班的毕业生，有的后来升上了大学，有的分配到北碚各事业，有的进了民生公司。

北碚地方医院是一九二七年创立的，当时由于经费困难，一直利用市场内的小庙宇作为院址，不能满足门诊和住院病人的需要。我的父亲早就计划新建一座现代化的医院。这座医院应当有一座门诊和病房大楼，有相应的辅助建筑，有必不可少的现代化医疗设备，有新型的医疗器械。经过挑选，决定将它建筑在离北碚市场不远、紧靠嘉陵江边的一个山头上。这里视野广阔，空气清新，环境幽静，是一个病人治疗的理想地方。

一九三三年，这个新医院开始建设了。我的父亲为它的建设花费了极大的心血。从筹集建设资金开始就进行了具体的指导。他在如何募捐这个问题上，曾经作过一段十分生动的讲话。他说：

“医院为了建筑房屋和点种牛痘必须募捐。募捐却必须有方法。需要捐款，见人就募，募得便完，是一个方法，但是一个最失败的方法。如见参观的人，动辄募捐，则参观的人会不来了。见医病的人，动辄募捐，则医病的人会不来了。所以这回医院募捐，必须先定一个精密的计划，才不致于动辄失败。”^①

他的办法是：“医院要建筑房屋，先得定一个方案，绘成图画，列出预算，制定异于寻常的募捐表册。这表上捐款人姓名之下，须有数目三栏。第一栏是所捐金额，第二栏是连前共有金额，第三栏是尚差金额。例如建筑一幢房屋需银三万元。某先生捐银一千元，连前已收之捐款共有五千元，尚差二万五千元。收得捐款时，除给收条外，还需有谢函，还需登报致谢，而又将报寄去，皆所以安慰捐款人。什么时候捐款收齐了，什么时候房屋动工了，什么时候房屋完成了，什么时候住满病人了，什么时候捐款人留有纪念了，都要拍成照片，附函寄赠与捐款人。这样安慰捐款人，才是募捐有效的方法。”^②

经过我的父亲的苦心努力和社会民众的热心支持，不久以后，北碚地方医院的大楼在嘉陵江滨耸立起来，开始接收病人。

在科学、文教、卫生事业迅速发展的同时，北碚的经济事业也向着现代化的道路大大地前进了一步。

^① 一九三三年三月二十一日在北碚峡防局周会上的工作报告。

^② 在北碚峡防局周会上的工作报告。

北川铁路延伸了，上至大田坎，下至白庙子，全长增至十八公里。整个产煤地区都通了火车，人力长途挑运煤炭的艰苦劳动从此消灭，发展煤炭生产的条件已完全具备。我的父亲接着促使北川铁路公司与沿线的五个较大的煤厂于一九三三年十月合并，成立了天府煤矿公司；并开始井下采用矿灯照明，绞车提升，大大地促进了煤炭生产的增长。

北碚的纺织工业也得到了发展。早在北碚地方开始建设时，我的父亲就决心要创办一个现代化的棉织厂。其目的一个是“寓兵于工”，解决北碚峡防局士兵的出路问题；一个是救济贫民，使他们得着劳动就业的机会；还有一个是以工厂所得的利润来解决其他一些有困难的科学、文教事业的经费问题。为此，专门在北碚峡防局成立了工务股，利用关庙作为工场，训练峡防局的士兵织布、织袜的技能。

一九三〇年，我的父亲到川外考察时，特地带了三个青年到上海去学习织布和印染技术；同时在上海购买新式纺织机器，延聘织袜技师。一九三〇年夏末由川外考察归来后，一刻也不延迟，立即于九月间将工务段改组成三峡染织工厂；将以前作工的士兵全部转为工人，并吸收了一些无业的贫民。从此以后，北碚的纺织工业就走向了现代化生产的道路，一天天发展起来。关庙这个地方，已经远远不能满足生产需要，于是在文星湾与中国西部科学院遥遥相对的地方，新建了现代的厂房。一个具有一定生产能力的织布厂建立起来了，它为北碚地区的工农业及科学、文教事业的发展，奠定了经济基础。

在这短短几年中，北碚的市容也发生了巨大的变化。其显著的标志是北碚平民公园建设起来了，填平深沟、扩大北碚市场的建设完成了。这两件事都是深受民众欢迎的大事，也都是依靠民众自己的力量，以艰苦创业的精神办起来的。

平民公园位于火焰山上，与兼善中学的教学大楼紧紧相连。这儿有天然的地势，茂密的林木，环境非常优美。由东岳庙改造成的博物馆就座落在山顶上。从一九二九年未开始，我的父亲就为它的建设进行了精心的规划。他依据火焰山的自然地形，提出了建设的意见：哪里应当建筑动物园，哪里应当兴修鸟禽栏，哪里应当建水池，哪里应当筑花圃，哪里应当修路径，哪里应当砌石级，甚至路应多宽，石级每段应有多少步，都一一提出了自己的设想。平民公园就是依照他的设想修建起来的。

公园的建设者则是在北碚新营房受训练的各期青年学生。这些青年以忘我的精神，用自己的双手，为北碚民众开辟出了这片美丽的园地。除了饲养虎、豹、狼、狐的洞窟是聘请泥、石工人建造的以外，所有平民公园的一池、一路、一草、一木，无不凝聚着他们劳动的汗珠。他们从江边选取细卵石嵌筑三合土路，镶成图案花纹，并用卵石在路上嵌上筑路者的队名，一直存留下去，成为艰苦创业的最好见证。

填平深沟，扩大北碚市区的建设也是十分动人的。它是北碚全体民众劳动的结晶。从北碚开始建设的一天起，我的父亲就一直极为重视发动民众和组织民众的工作，让民众自己起来解决大众公共的问题，即码头的问题、道路的问题、桥

梁的问题、公共集会或游览地方的问题，预防水灾、火灾的问题，以及公共卫生的问题。不但大众出力，大众出钱，而且是大众自己组织和领导。由这些公共的活动而引起大众管理公共事务的兴趣，训练大众管理公共事务的能力，从而实现建立新的集团生活，实现地方自治、进入现代生活的理想。

扩大市区的建设，正是这一运动的最生动的体现。我的父亲曾详细地记述了这个工程的建设情况。他充满热情地写道：

“北碚面临嘉陵江，高出江面八丈以上，然而是要被洪水淹没的。后面被一条溪流围绕着，中央高而周围低，每被洪水淹没的时候，市场的人无法逃避。最好是将溪流填了起来与北碚一样平，作人们逃避的道路，而且增加现在无法发展的市场一倍以上的地面。分头征集市民的意见，都很赞成。于是召集一次全体市民会议，决定全市总动员。除市集的日期以外，八百五十余家人，每家人皆担任运石运泥，每天由一挑以至五挑。各种营业的人，不管卖米的，卖肉的，都出钱，都由他们决定。尤其是私人的厕所，由警察指定为公用。一向粪是肥料，年有收益，仍然是私人的。召集这许多私人一度会议之后，这许多收益让归公有了。以这许多钱来雇用筑堤的工人，每天加以数百市民在那里工作，狂呼歌唱，非常热闹。许多老年人亦常在那里欣赏他们的工作。尤其是被选出的二十位执行委员，必常常有人在那里照料、指挥并处理各种问题。每夜必开会一次，都列席，列席的人都发言。对于一个问题必提意见，必考虑批评他人的意见，必得一个共同

承认的方案。我们偶然去参加两次会议，亦震惊他们勇往和紧张的精神。谁说中国人无办法？最有办法的乃是老百姓！谁说公众的事情做不好？你看这一群老百姓是何等做好他们公众的事情！”^①

依靠全体民众的辛勤劳动，围绕北碚后面的一条很深的溪流被填筑起来了。从此以后，北碚市场即使遇到洪水，人们也有了逃避的道路。北碚市区的面积也成倍地扩大了。在这块新填起来的平地上，我的父亲以青岛的建设为蓝图，建起了北碚的第一个街心花园，并在北碚的周围，种上了从上海带回来的法国梧桐。使北碚有了一个花园城市的雏形。

北碚的变化，很快地影响到了周围各个乡镇。从璧山县属的夏溪口一直到宝源、遂川，从江北县属的黄桷树一直到文星场，都蓬蓬勃勃地掀起了社会工作的运动，建立起了安宁的社会秩序，展开了民众教育工作，推动了识字运动，办起了民众学校。大众都自己组织起来，管理公共的事业，进行乡村自治的试验。整个三峡地区的精神面貌和社会面貌，迅速地发生了变化。^②

这些变化当然也包括与平民公园遥遥相对的温泉公园。这个由我的父亲亲自率领士兵和学生开垦出来的园地，又在原有的景物外，仿照青岛的建筑，新建了一些各具特色、小巧玲珑的别墅式房屋，其中有“农庄”、“馨室”、“数帆楼”、“琴

① 摘自我的父亲著《四川嘉陵江三峡的乡村运动》。

② 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

庐”等，都各依地形掩映在红花绿树之中，别有一番景色，把这个公园打扮得更加美丽、更加吸引游人。

“九·一八”事变后，由于我的父亲须用更多的时间从事抗日活动以及进行民生公司内部的组织建设和职工的教育工作，于一九三二年辞去了北碚峡防局局长的职务，由唐瑞五和我的四叔卢子英继任正副局长。虽然如此，他从来没有离开对北碚三峡建设和改革的领导，始终是北碚一切事业的指导者。而四叔卢子英则是他所指导下的具体执行者。北碚的建设和改革完全是在他的直接指导下继续向前发展的。

我的父亲对于北碚的工作，事无巨细，都要亲自过问，亲自安排，亲自检查，不放过任何一个问题；并且对任何一个问题都以最果断、最机敏的方式及时加以处理和解决。他每次到北碚来，必亲自到各个事业视察，会见那里的人员，听取工作情况的汇报，询问存在什么问题和解决问题的办法，既充分听取别人的意见，也充分提出自己的意见。尤其在召集会议的时候，更是专心一意地听大家的发言，也不用笔记，等到最后，再一个一个地提出自己的见解。

这里摘录一段他于一九三三年三月二十一日在北碚各事业联合举行的周会上，听了各单位人员的汇报后，所作的一段讲话：

“今天周会的内容很丰富，尤其是意义很丰富，是应该一点一点地提出来介绍与大家的：第一是督练部卢督练长子英的报告，第一项用动员的方法描写种痘的预备和出发，是很有意义的。我们叙述一件事情，往往不引起人的兴趣，但另

用一个方法描写得很灵动，则听的人兴趣盎然了。只可惜后来事项理论稍多，事实嫌少。第二是政治股黄主任的报告。当中最值得注意的是工人教育中的一个标语和一些教材。一个标语是识字的工人要帮助不识字的工人。促起人帮助人，是我们今天最要紧的工作。一些教材是如象教工人储蓄，教工人造成一个伟大的三峡染织工厂。我们教人的要点就是在教人生活的方法，并教人造成一个社会的理想而去努力实现它。第三是审计股魏策方的经费收入和支出的数目字上的报告。中国人最怕数目字，做事不求正确，只问大概。我们必须改正过来，要求数目必须正确，必须养成一个习惯。第四是图书馆袁主任伯坚的报告，最小的事情如象贴一张小小的书上的标笺，亦有很多的麻烦，很大的困难。我们便不要把天下事看得太容易，认为自己都能办。他于民众学校，一方面实施，一方面考察，一方面研究办法，而且几个实施的朋友，遇着机会便相互研究。这样不忘自己的中心问题，而且集中力量去解决它，这是我们需要精神。大家都需要集中力量于自己的中心问题，少做不相干的事，少会不相干的人，少说不相干的话。第五是医院蒙炳光的报告，完全是数目字，极其简单明瞭。我们留意数目字，其要且数目字当由中心问题立

一个值得注意的问题。望大家研究研究它。第六是动物园郭侗甫的报告，到重庆取鸟兽，看见民生公司和民康船上的人，都非常忙碌，非常紧张。希望我们为了社会活动，亦紧张起来，做事、说话、走路都要忙碌，莫太从容。第七，是第一特务队^①吴队长定域的报告。士兵也是平民，我们施平民教育，应该首先到士兵身上。他对于北碚清洁运动，不重街前，而重街后，并且决定深入市民的家里，每桩事情，都应该办得这样彻底。第八，是第二特务队刘队长琪良的报告，以前只知维持铁路上的秩序，好象没有事做。而今担任白庙子的市场整理，才觉得早晚忙碌，才觉得时间太短。我们工作起来会感觉时间太短，总算是一种进步了。……”^②

曾经有一篇文章在讲到我的父亲如何以极短的时间使北碚建设起来的时候，这样写道：

“在这一期间，^③卢先生认识了创办华西大学的美国人约瑟夫·毕启博士。由于毕启博士的协助，卢先生熟悉了美国生活和文化的最好的一些方面，并获得了美国人办的机构的帮助。反过来，毕启博士也从卢先生的成就中找到了最好的证明，证实他长期怀有的对中国和中国人民的前途的信心。这样，他们之间建立起了深厚的友谊。几年之后，当毕启博士参观卢先生的下一个事业——一个平地涌现出来的现代化市

^① 这里所说的“特务队”，是当时北碚峡防局负责公共秩序、公共卫生、防止水、火灾害的士兵。

^② 摘自北碚峡防局编印的《工作周刊》第一期。

^③ 指我的父亲在成都创办通俗教育馆的期间。

镇^①时，他带着责备的口气夸赞他的朋友：‘哎呀！你总是以一种可怕的步伐在前进，对吗？’

‘是的’，他的主人^②直率地回答道，‘你们美国人似乎始终处于安定中，因此，当你开始创办华西大学时，你计划用三十年。相反，我们在中国，却是处于不断急剧变化的环境中，所以当我创办成都通俗教育馆或者北碚这个市镇时，我只能计划用三个月。这就是为什么我在一切时候都显得相当急促的原因。’”^③

但是，尽管北碚有了这样迅速的新变化，我的父亲却一点也不满足。他在一九三三年三月的另一次欢迎学生队种痘归来的周会上这样说道：

“我们对旧社会要认识清楚，北碚这个社会是偶然的，不要以为它便是顶好的。还须要看到北碚都还没有的社会。要怎样的社会，才是我们理想的社会呢？这个理想的社会，我们还没有把它创造出来，还要待我们努力去创造。”^④

家庭中 的父亲

实在说，我的父亲一生中几乎没有在家中呆多少时间。

① 指北碚。

② 指我的父亲。

③ 摘自美国《Asia and America's》杂志第44卷，1944年6月号孙恩山所著《卢作孚和他的长江船队》。

④ 摘自北碚峡防局编印的《工作周刊》第二期

他把自己的全部时间都用到了工作上，日日夜夜为事业而辛劳。在我的记忆中，我在童年的时候，是很难得见到我的父亲的。

这决不是说我的父亲不关心家里的人。恰恰相反，他对家里的人都很关心——关心祖母的健康，关心母亲的学习，关心孩子们的成长。虽然我们见到他的机会很少，我们却深深地感受到了他的关心的深切。这种关心，不是用温暖的语言表达出来的，而是用亲切的行动表现出来的。因此它长久地留在我们的记忆里，永远没有忘记。

我的父亲对我的母亲可好了。从他们结婚以后起，他不仅鼓励我的母亲放了脚，剪了发，将她从旧礼教的束缚中解放出来；而且挤出时间亲自耐心地教她读书写字，即使在工作最忙碌的时候，也没有中断过。我的母亲学习得很用功，很刻苦，很快就从不识字达到了高小水平。在我的记忆中，她那时候写的字是很好的，算术做得整整齐齐的。父亲在她的本子上，用红笔画了许多圆圈，有的写得特别好的字，还画了两个大圆圈。我那时真羡慕我的母亲。

一九三一年底，民生公司的重心从合川转移到重庆去以后，我的母亲也随着父亲到了重庆，在千厮门行街培厚里民生公司事务所的对面，租了别人一幢房子中的西间屋子居住。在这里，母亲一人挑起家庭的重担，又要忙于学习，又要忙于家务劳动。每天她总是最早起来，张罗着父亲出门上班；晚上她总是坐在灯前为我们缝衣，做鞋，或者读书写字，一直到深夜父亲归来，又得讲课学习了。

由于我的父亲工作太忙，母亲一个人照顾不过来，除了年龄最小的弟弟之外，我们四个兄弟姊妹年幼的时候，都没有留在重庆父母亲身边，而是住在合川的伯父家里。那时候，伯父的家住在合川城内黑龙池。我和哥哥、姐姐在瑞山小学读书，妹妹由伯母带着。我们的年迈的祖母也和我们住在一起。

我的父亲除了有必须要办的工作以外，很少到合川来，只有母亲有时乘民生公司的轮船回来看望我们一下，给我们捎来一些她亲手为我们和祖母缝做的衣服和鞋子；在合川住几天，又离开我们回重庆去。

父亲回合川来办事的时候虽然非常少，但他每次回合川来，总是非常高兴见到我们，总要抽出一点时间在家里把几个孩子叫到他的跟前去，询问我们读书的情况，生活的情况，给我们讲一些真正发生的故事，帮助我们讨论自己的问题。这是我们最感兴趣的时候了。他还曾经带我们去参观合川电水厂，看发电机和锅炉，给我们讲电是怎样发出来的，是怎样使灯泡发亮的，怎样使机器转动的；看自来水厂和引水管道，给我们讲水是怎样从河里打到山顶上去的，怎样过滤和澄清的，怎样送到合川城里各条街道去的；帮助我们从实际见闻中，增长科学常识，我们都乐意随父亲去作这样的参观。

最有意思和最使我们每一个兄弟姊妹都牢记在心，永不会忘记的，是他常常提出一些奇怪的问题来考我们，让我们去细心思考。如：一张方桌，用刀砍去一个角，还剩下几个角？

一棵树上有十只麻雀，用枪打死了一只麻雀，树上还有几只麻雀？一斤铁重，还是一斤棉花重？等等。我们不假思索地回答，结果常常答错：说什么一张方桌，砍掉一个角，还剩下三个角；树上十只麻雀，打死了一只麻雀，还有九只麻雀；以及一斤铁比一斤棉花重，等等。逗得父亲大笑，引导我们寻出正确的答案。

那时候，我们在合川住的家，屋前屋后都有一个相当宽的走廊。我们把前面那个走廊叫做阶檐口，后面那个走廊叫做后阶檐。后阶檐靠近厨房和猪圈，放满了乱七八糟的东西，无可利用；阶檐口却是空的，什么东西也没有。于是这儿便成了我们课余活动的游戏场。我们踢毽子，跳绳，拍皮球，“修房子”，^①都在这里。有一年，我和我的哥哥异想天开地模仿民生公司的轮船，用硬纸板剪接成了许多大大小小的纸轮船，外形与民生公司的轮船维妙维肖，也给它们取上了相应的轮船名字，什么“民生”啦，“民望”啦，“民主”啦，“永年”啦等等。民生公司有的船，我们都有。这还不算，我们又在阶檐口那条走廊上，从这一端到那一端，用粉笔在地上画了一些弯弯曲曲的河流，有长江，有嘉陵江，还在沿“江”的一些地方，写上城市的名称：什么合川、北碚、重庆、宜宾、万县、宜昌、汉口、上海，等等。然后我们把纸做的轮船放到“江”中去，用麻线系住船头，牵着它们，沿着河流“航行”起来。船顶上的旗帜轻轻飘动，挺神气的；每过一个“城

^① 一种儿童的游戏。

市”，也靠“码头”；口里还不断发出尖锐的汽笛声。连祖母、伯父母也被我们的新鲜游戏所吸引，姐姐和妹妹也跟着我们玩起来。

这件事被我的父亲知道了。有一天晚上，他从重庆回到合川来的时候，很感兴趣地问起我们这件事；问我们造了多少只轮船？为轮船取了一些什么样的名字？是怎样指挥轮船航行的？我们滔滔不绝地给他讲起来。讲的那么详细，连两只轮船相遇时，行左，行右，该鸣几声汽笛都讲了。我的父亲一直高兴地听着我们讲，直到最后，才问我和哥哥：

“你们的轮船停在什么地方，可以让我参观一下吗？”

“当然可以！”

我们掀开木床的旧布床单，把床底下的轮船一只只地拖了出来。屋子太小，又安着两张笨重的大木床，剩下的地方就很窄了，容纳不下我们所有的轮船；只拖出一部份，其余的还留在床底下。

我的父亲竖起大指头对我们说：

“你们比我聪明，为你们的轮船找到这么一个安全的停泊地方。”

“不，不，一点不安全，”我急忙申辩，“耗子太可恶，专爱咬我们的船，咬坏了还要咬。”

父亲笑了起来，说：

“那你们就应当想另外的办法解决这个困难问题了。”

这些情景，虽然过去了许多年，却历历如在眼前，令人十分留恋。

我的父亲对我的祖母最为孝顺。他热爱自己的受苦一生的母亲，事事都关心着她。每次回合川来，他总是首先到祖母身边去，向祖母问寒问暖，要伯父母平日陪祖母多出去走走，散散心；学校里有什么节目演出，也要我们搀祖母去看；叮咛我们一定要让祖母幸福地度过晚年。

有一次，瑞山小学的学生在学校里演一出剧，是歌舞剧，剧名叫做《桃花源》。剧中有一个老翁，是由我的哥哥扮演的。演出的那天，我的祖母也在台下观看。轮到我的哥哥出场了，他戴着长长的胡须，摇摇晃晃地拄着拐杖从后台走出来，一面走，一面念着台词说：“老汉今年八十八。”这句话把我的祖母逗乐了，笑得连眼泪也流了出来，说，“我今年才六十呢，你倒有八十八！”这件事她后来告诉了我的父亲。我的父亲高兴地对她说：“你的孙儿都能活到八十八，你会长寿到一百多岁。”

我的父亲对自己的兄嫂也十分敬重。从幼年时候起，他就无时不体念伯父为了养活全家跟随祖父去荣昌、隆昌挑运麻布的劳苦之情，衷心地爱戴着自己忠厚的兄长。伯父工资低，我的父亲不管自己的生活有多紧，总是将绝大部份工资按月交给了伯父，作为供养全家之用。

一九三三年后，我和姐姐、妹妹先后来到了重庆上学，与父母亲住在一起。这时候虽然我们住在家里，仍然难得见到父亲。早上，当我们还没有醒来的时候，父亲已经离家去办公；晚上，当我们已进入梦乡的时候，父亲才办完公回来。他的一日三餐都同民生公司的职工一起吃，不在家里吃。这

样，我们同父亲虽然同在一个家里住，见面机会却很少。

只有这样的时候我们能够同父亲在一起：那就是当他“休息”的时候。他真的休息吗？不，他从来也不休息。他不看电影，不看戏，不与人聊天。

对于他来说，无所谓节假日，工作就是休息。偶然有那么一个星期天，他可以暂时离开一下工作了，他必利用这个“休息”的机会去视察轮船，视察民生机器厂。在这样的時候，如果我们正好也在假期中，他就常常带着我们一道去。到了船上，他一定要到各个部份去看看，向船员们详细询问轮船航行的情况，轮机运行的情况，燃料耗用的情况，航道变化的情况，直至旅客伙食的情况；检查客舱设备是否齐全，图书内容是否丰富，厕所、浴室是否清洁卫生。到了民生机器厂，他一定要到正在修理的轮船船台上去，向技工们详细询问轮船损坏的情况，修理的情况，以及讨论怎样改进轮船性能的问题；一定要到车间里去，参观工人们加工零件，详细地询问他们的工作情况和生活情况。我记得那段时间父亲带我去过两次民生机器厂：一次是从朝天门坐木船过江，沿着江北城的河岸边，步行到青草坝去的，回来时从梁沱坐木船，直达朝天门；另外一次，来回都是坐的民生公司的一只专轮——那一天，父亲正生着病。到轮船上上去的时候就多得多了。记得有一次，我们随着父亲到民生机器厂，他同厂里的一大群人，在青草坝的河边，围着几个躺在沙滩上的“车叶子”^①

^① 即轮船的推进器。

讨论了足足一个多小时；一会儿量尺寸，一会儿用竹枝在沙滩上画，研究如何改变叶轮的外形，以增加轮船的航速。我们虽然听不懂他们说的那些技术性的话语，但从我的父亲的语气和手势，以及其他人的热烈表情，猜出他们必定有了新的发现，新的办法。可惜未能留下一幅照片。

这就是我的父亲的“休息”。谢天谢地，如果不是有这样的“休息”，我们还没有机会同他在一起呆这样长的时间呢。

他带我们上轮船，上民生机器厂，绝不是让我们跟着去玩，而是让我们有机会接触实际，接触现代，培养我们热爱科学技术的兴趣。这个目的算是达到了。但是他却不知道，我们无意中还学到了另外的、更加重要得多的东西，那就是从他以身作则的言行中，我们不知不觉地学到了应当怎样认真、严肃地工作，应当怎样尊重别人，信任别人和关心别人。

我们的家是一个非常和睦、幸福和充满温暖的家。尽管父亲一年到头极少在家里。

投入抗日 救亡活动

是的，我的父亲是热爱工作，热爱事业的，但是远胜于工作与事业的，却是他对祖国的热爱。这在三十年代初的抗日救亡运动中，突出地显示出来了。

早在一九三一年春，他就曾经联合重庆各界人士，敦促四川的三个主要军人——刘湘、刘文辉和杨森，坐到一起来，在重庆举行了一个三军长联合会议，目的在于促使他们迅速结束内战，实现四川的统一，以便立即开始建设四川。为了这次会议的召开，他特地写了一本小册子《四川底问题》，向会议提出了统一四川的意见。他这样写道：

“会议是现代世界上尤其显著的特征。一切公共问题都由会议而解决，不但是政治。所以，解决四川政治的问题，最好的方法是用会议，不用战争。”

接着他又写道：

“今天以后的中国，应靠法治，不能靠人治。所需于人的，亦重在造法的训练和守法的训练。如果四川政治上的领导者，能领导人们上此轨道来，我们相信很容易地打破防区制度，而为分工制度；很容易变冲突为合作，很容易统一四川，并帮助中国统一。只需要勇气与毅力，从自己训练起，没有旁的困难的问题。”^①

这本小册子，除了充满热情呼吁各军联合起来以外，还提出许多建设四川的极为重要的建议，如振兴水利，禁烟，植棉，改良耕作，改良蚕桑，发展科学和教育，开发产业，建设公路，奖励航业，巩固国防，保卫边疆，以及实行地方自治和普遍选举等等。

其中在“巩固国防”一段中，他满心忧虑地写道：

^① 摘自我的父亲著《四川底问题》。

“西藏自达赖亲英，名为自主，实入英人势力范围。英人便利用之，以争吾疆宇。率兵内向西康，全境失陷三分之二。……西藏为中国之领土，但英人经营未已，此次藏兵内犯，有英人在内之操纵。万一西藏有失，则四川首当其冲，危殆情况不难想见。”^①

可惜的是，他当时的这番努力，未能被四川各军接受。内战依然如故，四川建设无由开始。他的爱国热忱，未能取得成功。

一九三一年秋，正当他全力以赴推进长江上游民族航业的联合和北碚各个科学文教事业及经济事业向前发展的时候，爆发了震惊世界的“九一八”事变。

这一年的九月十八日，蓄谋已久的日本帝国主义，突然派遣它驻在沈阳附近的军队，占领了我国的军火库，向北大营进攻，点燃了侵占我国东北三省的战火。在蒋介石的“不抵抗主义”支使下，驻在东北的几十万中国军队，不战而退，撤出沈阳，撤出辽宁、黑龙江和吉林，将一大片富饶美丽的河山拱手让给了日本人，使三千万东北同胞沦于日本军队的铁蹄下。消息传来，全国人民为之震动，汹涌澎湃的抗日风暴迅速席卷全国，抗日救亡运动在各地蓬勃展开。

我的父亲怀着悲愤的心情，立即投身于抗日救亡运动中，并一直站在抗日运动的最前列。

他四处奔走呼号，呼吁四川各军立即停止内战，一致抗

^① 摘自我的父亲著《四川问题》。

日；呼吁广大人民起来反抗日本侵略，抵制日货。

为了促使人们了解东北的状况和抗日的意义，他特地在“九一八”事变发生后一个月内，重印了自己所著的《东北游记》，分赠给各界人士。在这本书的序言中，他沉痛地写道：

“我们一度游历东北，见日本人在东北之所作所为，才憬然于日本人之处心积虑，才于处心积虑一句话有了深刻的解释；才知所谓东北问题者十分紧迫，国人还懵懵然未知，未谋所以应付之。一旦东北各地，没于日军，然后举国震惊，起谋救济，已太迟矣；而又况狂呼之外，仍无如何应付之计。这岂止是东北问题？实是国家根本问题。而东北问题正由于这根本问题而起的。”^①

他还广泛地介绍人们阅读北大教授汤尔和著的《东三省括目论》和其他许多揭露日本帝国主义侵略我国东北、山东直至整个中国的书籍，以唤起人们对日本帝国主义侵略本质的了解和认识，激发人们的抗日热情。除此之外，他在北碚和民生公司内部成立了东北问题研究会，组织各事业中工作的人员系统地学习日本对东北的侵略史，写成文章，在《嘉陵江日报》发表。特别是约请爱国人士到重庆作抗日宣传的公开讲演，其中有江津的“白屋诗人”吴芳吉。当时吴芳吉写的口号：“仇货买不得，仇货卖不得。买了仇货，卖了中国。休将仇货污人格，信誓勿逾越”，对重庆市人民，特别是教育

^① 摘自我的父亲著《东北游记》。

界、工商界人士，起了很大的宣传作用。^①

东北三省沦陷未及半年，日本帝国主义又于一九三二年一月二十八日在上海挑起新的侵略战火，爆发了“一二八”事变。中国人民的抗日怒潮，由此更加高涨起来。

事变发生后，我的父亲立即支持正在北碚受训的学生队和各事业中工作的青年，组织了“北碚抗日救国义勇军”，派专轮接送一百多名学生和青年到重庆向刘湘请愿，要求奔赴前线卫国杀敌。接着他又响应上海救国会的号召，在黄炎培、沈钧儒、邹韬奋等友人的促进下，积极组织重庆各界人士，成立了重庆救国分会。他曾含着热泪，挥笔疾书，为北碚抗日救国义勇军亲拟了九条标语；曾怀着焦急愤慨的心情，为重庆救国分会审定了致四川各军长的“紧急代电”。

这里摘录一部份他为北碚抗日救国义勇军拟的抗日标语，内容如下：

- (二) 日本兵船炮打我们上海！
焚烧我们大部份的房屋！
毁坏我们全国的文化总枢——商务印书馆！
毁坏我们全国新兴棉织工业的主干——三友实业社！
夺占我们全国的交通总机关——上海邮政总局！
炸毁我们对世界的交通总站——国际无线电台！
我们誓以铁血夺回上海，

^① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》一文。

驱逐日舰，
打倒日本海盗；
永绝后患。

(三) 我们人民觉醒！！

在日本暴力之下，
我们沿海的城池，沿江的商埠，
随时可以被日本炮轰；
我们有房屋将被破坏；
我们有财产将被牺牲；
我们有性命将被杀戮。

我们要一致团结！

拥护对日抗战的政府，
捐输金钱以助军饷；
捐输粮食以供军用；
捐输一切财货以应对抗战的需要。

我们救国即以保家；救亡即以图存；

救众人即是救自己。

(四) 我们民众应该迅速起来！

组织抗日救国义勇军；
赶赴前敌，
共救国难，

打不倒日本不要生还！

(五) 时间紧迫了！

我们四万万八千万同胞：

不容有一个人苟安；
不容有一个人不知道国家的危难；
不容有一个人希望众人努力自己苟全。
每一个人应该节约他的金钱；
戒除了嗜好；
断绝了烟酒嫖赌；
充实了自己的力量。

好对日本作最后的抗战！

(七) 盼望四川各地民众团体：

- 一、立刻起来向军事当局请愿。
- 二、训练义勇军，以作军事当局之后援。
- 三、积聚现金以作出征将士之饷款。
- 四、各机关各团体各学校乃至各市场各乡村发布刊物，举行讲演，对人民作紧急之宣传。

请求各方面军事当局：

- 一、以大部份军队开驻中原，加入前线。
- 二、以小部份留驻川康，维持治安，巩固边防。
- 三、各军长即刻指定时间地点，并约川中识者会商办法。

(八) 我们下大决心

对日作战！

胜利必归我们。

- 马占山一旅孤军，抗日军数万之众；
- 东北义勇军，夺回了锦西北镇；

这便是铁一般的证明。

(九) 对日抗战期中；

我们对付日本；

在西南扫除日本的商业市场；

在东北断绝日本的粮食接济。

我们抗战十年，

获取最后的胜利；

中华民族万岁！！

世界和平万岁！！！！

下面是重庆救国分会致四川各军长的紧急代电，全文如下：

重庆救国会 代电

(衔略)钧鉴：

日寇内犯，瞬将半年。自上海撤兵，门户不守；苏、常、嘉、泰，警号频闻。战区如此广阔，前线何等孤危。救兵如救水火，况是国防；护国如护腹心，况为急疾。可谓千钧一发，万载一时也。吾川调兵六师，久已喧腾众口，迂延审慎，未见实行。谓诸公鹜于形势，则智勇固皆属堂堂；谓诸公但惜己私，而文电又言之侃侃。旷日持久，雅意何居？须知：一为覆巢，断无完卵；眼前虽盛，自有不堪回首之时；贵人子孙，岂有独逃浩劫之理？但兵若不出，或出不能速，无论

有何种苦衷，断难为国人所谅。为爱国故，为爱川故，
为爱诸公故，涕泣陈辞，伏乞昭察。此致
勋安

重庆救国会叩

一九三二年七月

这个电文是请一位清朝举人梅叔雨执笔起稿，由我的父亲最后审定的。重庆抗日救国分会的活动对促使四川各军长最后起来参加抗日，起了重要的推动作用。^①

与此同时，我的父亲还运用航业公会组织，与重庆各民众团体联合召开了一个“收回内河航权大会”，作出决议，发表宣言，号召“中国人不坐外国船”，“中国货不装外国船”。一时间，抵制日货的群众运动，势如风起云涌，遍及于沿江各地。^②

这个时期，我的父亲不仅自己积极参加抗日救亡活动，而且积极支持其他抗日爱国进步人士的爱国活动。上海《新生》周刊和《生活》周刊由于宣传抗日，先后被国民党政府查封。我的父亲立即致函两刊编辑邹韬奋先生和杜重远先生，欢迎他们来四川。后来杜重远先生到四川来了，我的父亲亲自陪同他到各地作讲演，并促使民生公司董事会推选他担任董事，希望留他在重庆长期工作。但杜重远先生未住多久，即转道去新疆，后来不幸被盛世才杀害。我的父亲闻此恶耗，

① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》一文。

② 引自童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》一文。

感到无限悲痛和惋惜。^①

在民生公司内部，我的父亲也积极地组织全体职工开展各种抗日救亡活动：印发传单，张贴标语，上街游行，进行军事锻炼等；在公司举行的朝会上，全体人员必首先高唱激

的中国人当中，有一个名叫周海清，他是一个“西崽”^①出身的海员，航行经验十分丰富，后来成了一位著名的船长，在川江航运工作中，做出过巨大的贡献。民生公司在抗日救亡运动的高潮中采取的这一个爱国行动，震动了航业界，受到了各界爱国人士和广大人民群众的热情欢迎和支持。^②

抗日救亡运动在继续蓬勃地发展，我的父亲也在抗日救亡运动中继续进行着不屈不挠的斗争。他的一切活动只是为了一个目标，那就是动员起来，准备迎接最后的抗战。

一九三六年十二月西安事变发生后，为了反对内战，一致抗日，在中国共产党的正确领导下，经过周恩来同志等的艰苦工作，与国民党达成了组织一个过渡政府、三个月后再改造成抗日政府的决定。过渡政府的名单中有一部分爱国民主人士，其中就有我的父亲。^③

“民生精神”

要是把民生公司仅仅看成是一个经营航业或者经营实业的经济事业，那就错了。事实上，它不仅是一个经济事业，而且是一个培养人和训练人的大学校。这一点，只需看看它的全部活动，就会完全明白。

① 当时轮船上的小工。

② 引自至少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》一文。

③ 见《周恩来选集》第71页。

我的父亲创办民生公司，就包含着这样两个目的：一个目的是以民生公司为基础，发展民族航业和民族工业，尽快地将国家建设起来；另一个目的是以民生公司为中心，进行创造现代集团生活的第三个试验，并且认为后一个目的和前一个目的同样重要。他曾经写道：

“中国的根本办法是建国不是救亡；是需要建设成功一个现代的国家，使自有不亡的保障；是要从国防上建设现代的海陆空军，从交通上建设现代的铁路、汽车路、轮船、飞机、电报、电话，从产业上建设现代的矿山、工厂、农场，从文化上建设现代的科学研究的机关、社会教育机关和学校。这些建设事业都是国家的根本，然而建设现代的集团生活更是建设一切事业以至于整个国家的根本。在现代的集团生活没有建设成功以前，是不容易看见上面那许多建设事业的，只会看出家庭和亲戚邻里朋友的关系在那里毁坏许多建设事业而已。”^①

为了达到这个目的，我的父亲对民生公司的职工响亮地提出了两个口号：

“个人为事业服务，事业为社会服务。”

“个人的工作是超报酬的，事业的任务是超利润的。”^②

民生公司的一切活动，都是围绕着这两个口号的精神进行的，并且取得了成功，在公司内部造成了一种与当时社会

^① 摘自我的父亲著《建设中国的困难及其必循的道路》一文，载于《中国的建设问题与人的训练》一书，上海生活书店出版。

^② 摘自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》，1943年写。

风气迥然不同的生气勃勃的工作作风和生活作风。

在工作作风上，民生公司一切工作人员都是严肃认真的，紧张的。如果你走进办公室，你会看到每一个人都在全神贯注地工作，没有一个人吸烟；如果你走进过道或楼梯，你会看到来往的人都是匆匆地在行走，没有一个闲人。我的父亲非常重视工作效率，认为良好的工作效率来源于良好的工作秩序。因此他要求一切工作人员，凡办事，事先必须有计划，中间必须有检查，事后必须有总结。做到每个人不仅对自己的工作成绩有明确的了解和认识，而且对自己为社会作出的贡献也有明确的了解和认识。在民生公司的内部信封的背面，即印着“逐日应有的检讨”十条，内容是：

1. 今天的工作尽力做完没有？
2. 每一工作，在事前确定计划没有？
3. 每一工作，在事后整理清楚没有？
4. 工作的成绩，比昨天进步没有？比他人落后没有？
5. 事务上有悬着没有解决的问题没有？
6. 有一钱一物的浪费没有？
7. 如果离开现有职务，交代清楚没有？
8. 个人的知识能力逐渐提高没有？
9. 事业得着我们的帮助没有？
10. 社会得着我们的帮助没有？

从这十条规定中，可以清楚地看到民生公司职工的工作是何等的严肃、认真。然而还不止于此。他们还做到了凡办事都必求正确，凡谈问题都必有事实作为依据，必有数字加

以说明。我的父亲曾经强调指出：

“我们任何活动都必须正确，……看一样东西必须正确，听一句话必须正确。正确的第一个要求是形式。正方必须每一边等长，每一角都是九十度。正圆必须是正圆，从圆心到圆周上的任何点都是等距离。第二个要求是数目字。是三百五十二个人，不能说大约是三百余人；是一万四千八百六十三元，不能说大约是万余元。……”^①

我的父亲自己办一切事情就非常认真、正确。他对公司的经营情况，对每只轮船的运行情况，对公司职工的问题和困难，都了如指掌。所有的问题和数字，他都记在脑子里，从不记笔记。在开会讨论问题的时候，他可以滔滔不绝地列举任何一只轮船的长度、宽度、吃水深度、机器状况，什么水位适于行驶什么航线；耗油或耗煤过去多少，现在多少；什么轮船上有什么工作需要改进；职工和船员有什么问题和困难需要解决。其中有情况，有数字；列举的事实都生动，列举的数字都准确。他讲起话来简洁、明瞭，再加上有力的手势，对听众具有极大的感染力和说服力。人们说，他讲的话，记录下来，就是一篇很好的文章。

我的父亲十分重视领导艺术：凡事必与大家研究，必召开会议讨论，会议必简短，必对问题作出决定，必寻出解决问题的办法。利用会议充分吸收各方面的意见，集中每个人的智慧和经验。因此，民生公司以会议多而著称。从总公司

^① 摘自我的父亲著《我们的要求和训练》，一九三三年十一月北碚峡防局编印。

各处室负责人参加的主干会议，到同时停泊在一个港口的若干轮船的船长、经理参加的联席会议，很多很多，都讨论公司的管理问题，轮船的航行问题，工作的改革问题——大至于轮船的改造，航道的整治，小至于旅客伙食的改进，船上图书的选择。人人可以发表意见，人人的意见都受到重视。不仅通过会议讨论问题和解决问题，我的父亲还要求民生公司的领导人员经常深入基层去了解情况，发现问题。他自己就是以身作则这样做的，利用一切机会到船上去，到车间去，与一切船员和职工随意交谈，倾听他们的一切意见。有一次，我的父亲乘“民本”轮由南京去汉口，与船上的服务员刘儒讨论了关于改进旅客服务工作的问題。刘儒提了一个建议，我的父亲感到很重要，请他写出具体的计划来，公司采纳执行了，而且还在朝会上讲了这件事。^①象这样的事例非常多，都深深地留在人们的记忆中。

我的父亲对民生公司的职工，不仅在工作上要求严格，在集团生活上要求也很严格。集团生活的第一个要求就是活动。怎样活动呢？他说：

“中国人的生活习惯是静的，是被问题迫着了而后动的。我们要变更这个习惯，要求动，要求在一个理想上活动，在一个使命上活动，在继续不断前进当中活动。”^②

在这一要求下，民生公司内部组织了各式各样的集体活

^① 引自我的父亲的演讲《如何帮助旅客和提高工作技术》，载于《新世界》杂志第十卷三、四期合刊。

^② 摘自《我们的要求和训练》一文。

动，其中心意义在于树立职工的反帝爱国思想，加强职工集团生活的乐趣，和丰富职工健康的生活。

在重庆第一模范市场新建的民生公司总公司办公大楼的顶楼上有一个礼堂，这里便成了各种活动的中心。

每周一、三、五早上，必在这个礼堂里举行朝会，总公司的职工都参加。朝会开始的时候，全体必高唱雄壮的抗日救亡歌曲，然后开始作工作报告或演讲。报告和演讲的内容是丰富多彩的，有各部门的领导人报告业务情况；有一般人员讲自己的工作和学习；有在座的职工自由发言；有新参加工作的人员作自我介绍。每次朝会，只要我的父亲在重庆，都亲自参加，以普通一员的身份，和全体职工一起，坐在台下，细心地倾听每一个人的发言。他自己也常在朝会上向职工讲话：讲自己从外地归来的见闻；介绍其它事业的先进经验；对公司里的好人好事点名提出表扬；对不好的行为一般性地批评。除此以外，朝会上还常常邀请一些著名的爱国民主人士前来演讲，其中有郭沫若、马寅初、陶行知、黄炎培、张澜、邹韬奋、杜重远等，每次都由我的父亲亲自陪同，向全体职工介绍他们对祖国、对人民作出的贡献，介绍他们高尚的品德，鼓励大家学习他们热爱祖国，艰苦奋斗的精神。

在民生公司这个事业里，处处都体现着集团生活的精神：宿舍象兵营一样整洁；从总经理到一般职工都在一个食堂里同桌站着吃饭；工作、学习都有严格的纪律；业余生活都充

满有意义的活动。民生公司成立了京剧队、川剧队、话剧队，每星期都有一个晚上在礼堂里举行晚会，演出传统的或自编的京剧、川剧、话剧节目。题材均为爱国的和抨击社会不良现象的；职工都踊跃参加。每逢节日或公司的周年纪念日，节日更加丰富多彩。著名京剧演员程砚秋就曾被特地从上海邀请到这里来演出过《三娘教子》这出戏。民生公司还十分注重职工的体育活动，成立了足球队、篮球队、排球队、网球队，在当时的重庆，都颇具名声。特别是民生公司的足球队，曾在多次比赛中赢得冠军，成为重庆球坛的一支劲旅。

在这些活动中，最吸引人也很有意义的是为青年职工举办集体结婚。婚礼在民生公司的礼堂里举行，由公司领导人主持，全体职工都出席。每到这一天，职工们自己布置会场，张灯结彩，把礼堂打扮得喜气洋洋，既简单又隆重。这样的婚礼举办过多次，其中结婚职工最多的一次有十四对。

民生公司也很注意组织职工集体参观旅行。凡岸上工作人员在星期日或工作不多的时候，常常组织起来去参观厂矿、学校、科学事业和地方建设；凡船上工作的船员在港口停泊的时候，常常组织起来去参观岸上的工厂和其它公司的轮船。以有意义的集体活动，培养职工集团生活的兴趣，使职工从集体活动中学得新的知识和好的经验。

我的父亲特别注重职工个人品德的教育，坚决反对贪污，反对吸毒、酗酒、赌、嫖等堕落腐化行为。任何违反纪律的人，不管是谁，都不容许，都要严加惩处，直至开除。

这个问题，在民族航业联合运动迅猛发展，愈来愈多的人员并入民生公司的时候，显得愈加突出，愈加重要。为此，民生公司作了一系列规定，从职工婚丧不许送礼，直到穿公司制服，都为了培养和训练这一大批新加入的职工，使他们树立起爱国精神、集体精神、艰苦奋斗精神和苦干实干的创业精神。我的父亲把这一点视为民生公司面临的最紧迫、最严重的任务。

穿公司制服是从一九三三年三月二十一日开始执行的。这种制服其实就是中山服，只不过是采用北碚三峡染织工厂出品的一种黑白线交织而成的芝麻色粗布缝制的，十分朴素。人们简称之为“麻制服”。我的父亲非常重视这件事，认为它具有很重要的意义。他在《为什么要穿公司的制服》^①一文中写道：

“我们为什么要穿布质短衣——公司的制服？”

“第一是要造起节约的风气。当前的社会，正在淫糜奢侈中迈进，比赛着谁的衣服漂亮，谁的衣服华贵。我们为要纠正它，另外造起节约的风气，造成功一个朴质而有意义的新社会，即从穿衣服起，去影响一切的一切。

“第二是要表现事业精神。事业是我们这一群人的力量创造出来的，而这一群人有一样的形式，一样的颜色的制服，每一个人穿起，不论他是什么职务，都可以代表整个事业的精神。这是何等的光荣！决不是耻辱。……”

^① 原文载于《新世界》杂志第六十七期。

“要如此，才可建立公司，不致为社会摧毁。

“要如此，才可以影响社会，创造出现代需要的新社会。”

就这样，民生公司的全体人员，从我的父亲起，都穿上了这种朴素、整齐的短服。从此蔚然成风，远近闻名，影响及于社会。连不在民生公司工作的人，也仿效起来。社会上很快出现一股讲求朴素的新风气。

这一时期，我的父亲写了不少文章，对民生公司的职工进行思想品质方面的教育。其中在《快乐与痛苦》一文中，他写道：

“快乐与痛苦是产生于人们的感受，尤其是产生于人们的要求，而非产生于环境或刺激。我们要求什么，什么便是快乐。相反或不同的刺激，便是痛苦。……

“人不明白快乐与痛苦的来源在自己，却每每埋怨着社会。其要求愈缩小——缩小到个人的前途，个人的装饰，个人的舒服，……其痛苦则愈扩大，扩大到社会环境的全部。因此为社会的要求而工作，是非常快乐的工作。……

“个人身上是不会产生快乐的，快乐只有在社会中间去寻求。……个人的活动，全为社会的感情所紧紧包围，沉酣在社会的强烈刺激当中，乃是人生无穷的快乐。在今天，不但这样的快乐需我们去寻求，这样的社会还待我们去创造。……”^①

他在《工作的报酬》一文中写道：

^① 原文载于《新世界》杂志第四十九期。

“在商品交易的市场当中，凡商品都是以价钱决定它的高低。工作亦是商品，待遇就是这种商品的价钱。不问这种工作是有意义，无意义，而问的只是月薪，地位，冗余……，以为这乃是工作的报酬，其实乃是错误。

“工作的意义是应在社会上的，工作的报酬亦应是在社会上的。它有直接的报酬，是你做什么就成功什么。你要办一个学校，就成功一个学校；要修一条铁路，就成功一条铁路；这便是直接的报酬，是你的成功在事业，帮助却在社会上。你成功了一个学校，帮助了社会上无数读书的小孩子，或培植了未来社会上无数需要的人材，你成功了一条铁路，帮助了无数的客和货，帮助了生产建设或文化传播，这便是间接的报酬。最好的报酬是求仁得仁——建筑一个公园，便酬报你一个美好的公园，建设一个完整的国家，便酬报你一个完整的国家。这是何等伟大而且可靠的报酬！……一点儿月薪、地位，……算得了什么？……”^①

就在进行思想品质教育的同时，民生公司还广泛开展了各种形式的职工教育运动，组织职工学文化，学技术，学游泳，消除文盲，提高文化技术水平。凡有职工的地方，不管哪一个港口，哪一只轮船，哪一只囤船，哪一个车间，都有文化学习班，业务学习班，技术学习班。都有人作义务教师，都要考试，考试的成绩都要列入考绩。此外，还普遍开展工作竞赛，比成绩，比贡献。

^① 原文载于《新世界》杂志第四十三期。

对普通职员和工人的家属，也办起了一个职工家属工业社，帮助她们学刺绣，学缝纫，学会劳动技能。家属工业社的负责人就是我的母亲。她非常耐心地把自已的刺绣和缝纫技术教给这些职工家属，并同她们建立起十分亲密的友情。然而她的工作完全是义务的，没有分文的报酬。^①

民生公司是一个培养人和训练人的大学校，它所作的这一切，创造成功了一种新的思想，新的风尚和新的精神，这就是当时人们所称的“民生精神”。其实“民生精神”并没有什么奥秘的地方，只不过是爱国精神、集体精神、艰苦奋斗精神和苦干实干的创业精神融汇在一起的具体体现。正是这种精神的力量，使民生公司全体职工能够团结一致，克服困难，勇往直前，为祖国的建设事业和抗日救亡运动，作出自己的贡献。

我的父亲曾这样说：

“自己是办实业的，但实际上是一个办教育的，几乎前半生的时间，都化在办教育上，而现在所办的实业，也等于是在办教育，是想把事业当中全部工作人员，培养起来，提高他们的技术和管理的能Ⓐ力。”^②

正是在这样的思想指导下，我的父亲要求全体职工努力学习技术和管Ⓐ理，为国家建设服务，使我们的祖国迅速摆脱落后状态，一脚踏进现代的大门，跑到世界一切发达国家的

^① 见《民生实业公司十一周年纪念刊》图片。

^② 摘自我的父亲一九四八年四月十八日在北碚民众会堂的讲演《如何彻底改革教育》。

前面去。他对这个宏伟的理想充满了信心，在《一桩事业的几个要求》一文中，以豪迈的语气写道：

“我们要鼓起勇气，提高信心！凡白种人做得来的，黄种人都做得来！凡日本人做得来的，中国人都做得来！只要学会了他们的技术和管理的，便会做出他们的事业。”^①

“民生精神”就这样蓬蓬勃勃地创造起来，鼓舞着民生公司的全体职工，迎着困难，向前迈进。

长 江 上 三大奇迹

从一九三三年到抗日战争前夕，民生公司全体职工在“民生精神”的激励下，做出了许多成绩，推动了事业蓬勃地向前发展。其中特别引人注目的有三件大事。通过这三件大事，充分表现了民生职工的无穷智慧和勇敢精神。

第一件大事是打捞和改造“万流”轮船。

“万流”轮是英商太古公司所有的一只千吨巨轮。一九三三年初，这只轮船从重庆下驶至长寿县境内的柴盘子触礁沉没。太古公司和保险行很焦急，委托打捞轮船的权威——上海打捞公司进行打捞。上海打捞公司派出专家到现场查勘后，发现这只轮船沉没的地方正在滩险流急的河道中，认为

^① 摘自我的父亲著《一桩事业的几个要求》，载于《民生实业公司十一周年纪念刊》。

根本没有打捞的希望。太古公司无法，只得将它标价拍卖，竟没有一家轮船公司购买。

我的父亲派了民生公司和民生机器厂的驾引人员和工程人员张千霆等前往柴盘子察看；经过反复研究，认为船完全可以救起来。于是民生公司便以五千元的代价，从太古公司手里将这只沉没在水中的、价值达六十万两银的巨轮买了下来。一九三三年三月八日双方签约，五月十九日即将这只轮船救起，并拖回民生机器厂，前后一共不过两月多。民生公司打捞大型轮船，这是第一次；在川江险恶河道中将大型轮船打捞起来，这也是第一次。

但是，这还不算，民生机器厂的职工们接着又发扬敢想敢做的精神，对这只长二百零六英尺的巨轮大动手术，进行改造，将它的船身拦腰截断，接长十四英尺，使它变成一只长达二百二十英尺，马力达三千五百匹，航速达十七海里的新船，创下了川江轮船修造史上的新纪元。后来这只轮船被命名为“民权”。^①

这件事震动了航业界，尤其震惊了外国人。他们做梦也没有想到他们办不到的事，民生公司办到了。太古公司十分震怒；日本人也专门派人到民生机器厂刺探情况。谁也搞不清中国人怎么会有这么大的本领。

第二件大事是粉碎了外国轮船公司对它的围攻。

一九二五年，当民生公司在嘉陵江上刚刚诞生的时候，控

^① 即现在的东方红六十一号轮。

制长江上游航运的外国轮船公司还根本未把它看在眼里。它们完全没有想到这个小小的中国轮船公司的诞生对它们将意味着什么，没有想到一个具有强烈反帝爱国精神的对手已经出现在它们的面前。一直等到民生公司开始与其他中国轮船公司联合，迅速成为一支强大的力量时，它们才突然清醒过来，觉得形势大为不妙。上海一家英文航业周报曾这样写道：“川省势力，向下游推移，直达沙市。过去川人排外之精神，或将采取中国货只装中国船之方式暴发于省外。”^①这段文字充分流露出他们对民生公司不断发展所感到的惶恐和不安。

为了维护他们对长江上游航运的垄断地位，当一九三五年民生公司刚刚统一了长江上游的民族航业时，以日商日清、英商太古、怡和为首的帝国主义轮船公司，就迫不及待地跳了出来，采取联合行动，妄图趁民生公司立足未稳之际，一举将它扼杀。

采取的手段就是剧烈地压低运价。一件棉纱，平时由上海运到重庆，运费是二十五元，现在被压低到二元；一百斤药材，平时由重庆运到上海，运费是六元，现在被压低到一元二角；一担海带由上海运到重庆，运费压低到仅仅只有二角五分。这样低的运费，连轮船上用的燃料费和转口费也不够。在客运方面，他们也采取了同样惨酷的竞争手段，大幅度地降低票价。日商日清公司在宜昌到重庆一段航线上，甚

^① 引自童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》。

至以不买船票，还赠送日本洋伞的办法，来争夺乘客。他们洋洋得意，以为这样一来，必置民生公司于死地无疑。

当时民生公司面临的形势确实是非常严峻的。

我的父亲曾这样写道：“完全靠这一条航线的业务来撑持全局的轮船公司，收入自然远不敷支出，如何能够撑持全局？”^①

于是“有人认为这一年必倒两个轮船公司：一为美国籍的捷江公司，另一即为新起的中国籍的民生公司。”^②

果然，就在一九三五年，“捷江公司毕竟在这一个最困难的时刻倒了”，然而出人意外的是“民生公司却仍岿然存在。”不仅如此，它居然还从倒闭的捷江公司手里买了五只轮船，接收了一批人员：壮大了自己。如果不是英国太古公司捷足先登，抢先一步，捷江公司的轮船应该全被民生公司接收了。

这是一个使所有中外人士感到惊讶的奇迹。

是什么力量创造出这个奇迹来的呢？首先是民生公司的广大爱国职工。他们在极为危险的时刻，无所畏惧，提出少领工资，不要年终双薪；宁肯自己多吃苦，也不让民生公司被压垮。在货运量急剧减少的情况下，坚决贯彻以客运代替货运的方针，渡过了困难。在最艰苦的时候，船上和岸上的人员都参加了旅客服务工作，许多轮船上的船员在旅客多的时候主动让出自己的床位给旅客住。

^① 引自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

^② 引自《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

这一奇迹的创造，还依靠了广大爱国人民群众的支持。他们不坐不要船票的外国船，不希罕漂亮的洋伞，却坚决要坐民生公司的船。许多旅客，宁肯在旅馆里住下等几天，也要等到民生公司的船才坐。一些爱国的商人，也在这一极端困难的时刻，不去占外国船低运费的便宜，却将他们的货物交给民生公司的轮船运，以行动支持了民生公司。

一九三五年秋，一场惨酷的竞争结束了。外国轮船公司对民生公司的围攻遭到了彻底失败。民生公司不但没有被压垮，反而获得进一步的发展，更加强大起来。从此，英、日等国的轮船公司再也不敢小看它，外国的许多报纸，书刊也开始注意它，纷纷著文报导起它的消息来。

就在这一年，长江上游的大约八十只中外轮船中，几乎已有一半属于民生公司，而属于外国轮船公司的，只剩下了十几只。除英商太古、怡和及日商日清公司外，长江上游已经没有其它外国轮船公司。外国国旗在长江上游也已不再容易看见。至此，我的父亲赶走外国船，收回内河航行权的理想，终于开始初步实现。

第三件大事是长江上游历史上有名的枯水季节三段航行。

一般来说，长江上游从每年十二月初到第二年的二月末进入枯水季节。这个期间，水位将大大下降。当水位降到10英尺以下时，长200英尺以上大船就要停航；当水位降到零以上数英寸时，所有中外轮船，全部都要停航。到了这个时候，四川通往省外的这条唯一的交通孔道，就完全断绝了，

旅客来往和货物运输，都成为不可能。

一九三七年春的枯水季节，长江上游遇到了数十年来从未曾有过的江水奇落。水位最低时，竟下降到零以下二英尺多，而且整个枯水季节，足足有三个月零二十天水位都在零以下。一切中外轮船都被迫停航了。问题非常严重。当时四川的建设刚刚开始，工农业发展正在展开。长江中断运输，势必严重地影响到四川的建设；而民生公司的几十只轮船停驶，也势将使它遭受重大的损失。

在这个严重的时刻，我的父亲亲自由成都赶到了重庆，集中民生公司的船岸人员在一起研究怎样使长江上游的航行不致中断的办法，提出了三段航行的方案。

这个方案是依据重庆宜昌间的水位情况，险恶河段的水流情况，以及民生公司的船舶性能、吃水深浅情况，在保证安全的前提下，制定出来的。它将宜昌到重庆一段航线划分为三段，调集所有的大小轮船，分别参加各段的航行。开始的时候，第一段由宜昌到青滩的下旦包，以民福、民治、民安等轮行驶；第二段由米仓峡到万县，以民康、民主等轮行驶；第三段由万县到重庆，以民意、民享等轮行驶。客货都在青滩和万县两地经过陆上转运。这样，完全不可能恢复的川江枯水航行，终于奇迹般地恢复了。

不久，发现三峡中的著名险滩——青滩这个地方，陆路转运距离太远，时间长，困难多。我的父亲立即又派周海清、冉崇高、莫家玉、莫家瑞等极富航行经验的驾引人员前往青滩，用汽艇开到险滩处探测水情，通过反复勘察，最后

决定将全部航线改为宜昌至庙河，庙河至万县，万县至重庆三段，避开险滩，接力运输；轮船通过青滩时，利用岸上装的绞车，用两根乃至三根钢丝绳系住，帮助轮船绞滩通过；还专门组织了一个由若干有经验的驾引人员和起重人员组成的工作组，住在那里，协助轮船的船长和领航人员过滩。^①

就这样，居然整整航行了三个月，创造了长江上游历史上有名的枯水季节三段航行的奇迹。这一成功，如果不是航业实现了联合，是根本不可能的；如果不是民生公司的广大职工具有苦干、实干，不畏困难的顽强精神，也是根本不可能的。我的父亲把这一业绩归功于有功的技术人员，他在《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》一书中写道：“这一个伟大的事迹，一位船长周海清的帮助是很大的。他利用了这最枯的水位，领导了一群驾驶人员，细细探察长江航道和一切险滩，遂使一般航运的安全也大大的进步了。”^②

谁也没有想到民生公司广大职工创造的这三大奇迹，后来在抗日战争中竟起到了那样巨大的作用；如果没有取得打捞和改造“万流”轮的成功经验，很难想象民生机器厂能那样迅速地在战时承担起如此艰巨、复杂的打捞沉船和改造旧船的任务；如果没有粉碎外国轮船公司对民生公司的围攻，民生公司也象捷江公司那样倒闭，很难想象战时后方的运输将如何进行；如果没有创造出长江上游三段航行的宝贵经验，很

^① 引自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》和张华贵同志著《回忆民生公司》。

^② 引自《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

难想象紧张的宜昌撤退任务能那样及时和顺利地完成。

一年半的 四川建设厅长

一九三五年秋，民生公司粉碎了外国轮船公司的围攻后，我的父亲为了满足四川建设和长江航运发展的需要，匆匆前往上海，为民生公司订造一批新船。正在他与上海各家造船厂商讨造船计划的时候，突然接到他的好友何北衡先生从成都发来的一封电报，说国民党政府即将发表他任四川省建设厅厅长，转达四川省主席刘湘的意思，请他千万要担此重任。

这个消息使我的父亲感到非常徬徨。民生公司正在迅速前进的时候，怎么可以发生这样的变化？他立即复电何北衡先生，说明他的种种困难，无法从命。但是刘湘不顾他的反对，这项任命还是发表了。我的父亲于是回到四川，同何北衡一起去见刘湘，请他撤消任命；与刘湘谈了整整十六个小时，毫无结果，最后不得已勉强承担了下来。

我的父亲对四川省的建设，一直是极为关心的。早在二十年代和三十年代初期，他就先后写了许多文章和小册子，如《四川底新生命》、《四川人的大梦其醒》、《四川底问题》等，对四川的统一和建设提出了许多重要的建议，大声疾呼，要求四川各军为了国家和人民的利益，停止内战，共同进行四川的建设。“九一八”事变发生后，他更加感到时间紧迫，焦急地

盼望能在为时不太晚以前，迅速地将四川建设起来，以适应抗日新形势的需要。

既然担任了四川省建设厅厅长，他便下定不做官，而要为四川人民做好事的决心，决意倾注自己的全力，为四川建设开创一个新局面。因此，就职以后，他立即有计划、有步骤地采取了一系列果断的行动，为四川的建设工作进行必要的准备。

首先是整顿机构。我的父亲历来认为：从事任何工作，必须有一群能承担这一工作的能干的人员，必须有一个足以担当起这一工作任务的强有力的机构。因此他首先对建设厅本身进行了彻底的改革，打破旧有的衙门作风，树立廉洁奉公、苦干实干的新风，建立起新的工作秩序。同时四处聘请各方面的专业人才，组织一批有理想有才能的人参加到四川的建设工作中来。

为了使四川建设按照一定的计划进行，他亲自主持拟定了“一九三六年建设施政纲要”，在这个文件中，他为四川的建设提出了三个指导原则：

第一，必须先有明确的目的。认为从事建设，绝非供人观赏，而是下有助于改善人民的生活，上有助于使国家富强。因此，应当集中全力发展生产，以及发展与生产有紧密关联的交通。

第二，必须先有充分的准备。首先应搜集可供参考的材料，这就必须展开农业、工商业、矿产及森林资源的调查工作；展开水利建设、水力发电和矿区的测量工作；展开各个

地区的气象观测工作，以及展开农业改良及除灭虫害的试验研究工作。

第三，必须先有整个的计划。认为一切建设都必须在整个的计划下面进行。一方面，凡相关的事业，必须同时建设，同时经营，使有需要，即有供给。如产了多少茧，就必须缫多少丝；建设一个电厂，即应同时建设若干用电的工厂。另一方面，凡建设事业，都必须联合成为一个整体，以避免相互间的惨酷竞争，保障共同的利益。为了防止任何事业实行垄断，还作出了限制物价及限制盈余分配的规定。

在这些原则的指导下，我的父亲以他一贯的雷厉风行作风，立刻全面展开了四川的建设工作。

那时候，四川军阀之间的内战刚刚结束。遭到战争破坏的经济，疮痍满目，处于一片凋敝不堪、百废待兴的境地。四川本没有什么现代的工业和现代的农业可言，遭到这样的破坏以后，就更加重了建设的困难。我的父亲分析了各方面的情况后，决定避开百废俱兴的做法，根据四川人力、物力、财力的可能，首先有重点地兴办那些关系人民生活最深切、经济意义最重大的一些事业；并且在极短的时间内，做出了极大的成绩。

首先是发展农业生产。农业生产又首先是粮食生产。这是关系到全川人民吃饭和备荒的头等大事。为此，他扩充了水利局，邀请北川铁路公司的丹麦籍工程师守而慈协助，进行都江堰及内外江的测绘工作，准备进一步改善川西平原的灌溉网；分别在灌县、千佛岩、合川、青滩设立各条河流的

区域水文测量站；在各县设立观测气象的四等测候所，在产棉区遂宁、产糖区内江、产桑区乐山设立三等测候所。在农艺方法改进上，一九三五年下半年，我的父亲即与四川大学农学院商讨，合作进行水稻和小麦的育种、栽培、防治病虫害的试验；接着又成立稻麦改进所，开办农业技士训练班，成立省粮食管理委员会，使全川粮食的生产和管理工作，迅速得到了改进。

其次是棉花生产，这是关系到全川人民衣着的大事。一九三六年三月在产棉中心川北的遂宁，设立了棉作试验场。利用优质的美国棉种和中国棉种进行新品种试验，以提高棉花产量。并自办纱厂，减少棉纱的进口，逐步达到自给，解决人民的穿衣问题。

在发展畜牧方面，为了提高农民副业生产，满足工业原料的供给，增加农民的收益，增加毛皮的出口，特地设立了家畜保育所；大量制造血清，以预防家畜病疫；并推广家畜良种。同时还存重点畜牧地区，设立了家畜保育站。

在发展蔗糖生产方面，成立了甘蔗试验场；引入爪哇甘蔗品种进行试种；并派专家到美国去学习种植甘蔗及机器制糖的技术。在产蔗中心的资中，与华侨合办了一个“第一制糖厂”，这便是四川的第一个用机器制糖的现代化工厂。

在发展油桐生产方面，为了适应世界市场对桐油的大量需要，扩大桐油出口，促成了中国植物油厂的创立；并大力进行优良品种的试验和推广。

在发展蚕丝生产方面，一九三六年下半年设立了蚕桑改

良场，进行新品种的试验；并将改良的白茧蚕种五万张和从外地买回的秋蚕种八千张，免费送给川东和川北的农民试养。一九三六年还引进良种桑苗五万株，于南充、乐山、巴县设立制种场；引入良种桑秧二万株，在北碚对岸购地五百亩，设立蚕种制造场。同时还成立了蚕丝管理局和四川生丝贸易公司，专门负责生丝的出口工作。

在开发森林资源方面，一九三五年即完成了川西一带的森林调查工作，一九三六年又继续进行川北一带的森林调查工作。主要目的在于寻找成渝铁路所需枕木材料和造纸原料；同时筹办了中囯木材公司和嘉乐造纸厂。

除了发展农业和与农业相关的加工工业以外，我的父亲还于一九三五年秋，建立了由建设厅、重庆大学和中国西部科学院的人员联合组成的四个地质矿产调查队，一九三六年又增为七个队，先后分赴全省各地调查煤炭、石油、铁矿、铜矿资源，绘制了全省的矿产分布图；将全省划为几个矿产区和重工业区，为全面开发四川的丰富的地下资源积极进行准备。对轻工业的发展也很重视。为了改进荣昌烧酒房的陶瓷业生产，专门挑选了优秀工人去江苏学习技术；为了改进棕榈业生产，不仅派技工到上海去学习，而且从上海聘请了专家到四川来指导。

在交通方面，我的父亲非常重视铁路建设和公路建设。他规划的铁路建设重点是成渝铁路。为了建设这条铁路，就任建设厅长后，便会同铁道部组成官商合营的川黔铁路公司，一九三六年九月即勘测完成渝铁路一段线路，同时积极寻求

筑路器材，准备动工修建。可惜承担施工任务的铁道部，始终未动工。对于全省的公路建设，我的父亲也作了全面的规划，不仅继续加紧建成川鄂、川湘、川康等公路干线，而且对省内各地的公路网也加以扩充。此外，还于一九三六年初，派出五个电讯工程组到四川各县调查和整理乡村电话；普遍在各县安设收音机。对于整理河道、疏通航运，也作了大量的工作。

所有以上这些工作，都是我的父亲在建设厅任职的短短一年半的时间内完成的。这些工作，不久就显示出了巨大的成效：稻、麦、棉、甘蔗，由于改进了农艺，引用了新品种，有了大幅度的增产；各种矿产资源，有了重要的发现；工业和交通有了很大的发展。这一切不仅为开发四川和建设四川奠定了基础，也为增加人民的收入、改善人民的生活起到了良好的作用。

在这同一时候，日本帝国主义侵略我国的步伐也正在加紧。热河早已沦丧，华北岌岌可危。日寇的野心，绝不仅限于我国的北部地区，而是整个中国。一场全面侵略我国的战争，已经迫在眉睫。

我的父亲深感形势的危急，在全力建设四川的同时，开始为抗日战争作好长江的航运准备。从一九三五年秋天开始建造的一批新轮船，即是为了取代那些从其他轮船公司收买过来的不合用的旧轮船的。仅仅在一九三五年冬以后的一年半中，民生公司在上海订造的新船，就有二十一只之多。长江上一个公司在这样短的时间内，同时建造这样多的轮船，是

有史以来第一次。到一九三七年夏抗日战争爆发时，这批轮船已有十四只造好编入航行。

这批新造的轮船，完全是为运送四川的建设物资而设计的。因此，所有的轮船，长度都在一百四十英尺以上，都安装了重型起重机，都有宽大的货舱，并且其中一部分船的货舱底还铺上了钢轨，以为成渝铁路运输筑路设备和车箱。

正是由于我的父亲订造了这一批轮船，使民生公司在抗日战争开始后，有充足的力量承担起艰巨而繁重的战时运输任务，在民族危亡的最关键时刻，把许多抗日战争必需的、极其重要的军用和民用器材，以及成千上万逃亡的人员，从敌人进迫的险境中抢运出来，撤退到四川，为伟大的抗日战争，作出了巨大的贡献。

抗战爆发了

一九三七年初夏，我的父亲得到通知：国民政府决定派几位实业界人士到欧洲去考察实业，他也是其中之一。这件事使他感到很高兴，因为他早就盼望能有机会到国外去考察了。

当时他正在成都领导四川省的建设工作。把祖国尽快建设成为一个强大的现代国家，本是他多年的愿望；能去看看发达国家的最新成就，把它们的先进技术和管理经验带回来，

以加速祖国的建设，真是他大喜过望的事。六月初他就交待了建设厅的工作，从成都回到重庆，在重庆对民生公司和北碚的建设作了一番紧张的安排后，于六月下旬离开重庆，前往南京转上海。全体考察团人员将从上海启程飞往欧洲。

我的父亲到达上海时，已是六月底。行期已经临近。他非常忙碌，利用行前的一点极为短暂的时间同有关人员商讨考察计划，商讨民生公司上海分公司的发展规划，研究新船建造工作；成天忙于处理公务和会见各方面来访的人士，进行着紧张的行前准备。转眼间已是七月上旬，飞机票已经订好，启程的日子马上就要到了。

正在这个时候，一个晴天霹雳突然传来：芦沟桥事变发生了！日本帝国主义于七月七日早晨，派遣它驻在我国华北的军队，突然向北京附近芦沟桥的中国驻军开火，悍然向我国发动了新的侵略战争。我二十九军冯治安部奋起抵抗，在芦沟桥一带与日本侵略军展开浴血战斗，揭开了抗日战争的序幕。

当此国家面临生死存亡的紧急关头，中国共产党中央委员会向全国人民发表了号召抗战的著名宣言，指出“平津危急！华北危急！中华民族危急！”要求“全中国人民、政府和军队团结起来，筑成民族统一战线的坚固的长城，抵抗日寇的侵略！”要求“国共两党亲密合作抵抗日寇的新进攻！驱逐日寇出中国！”

中国共产党的团结抗日的主张，迅速得到了全国军民的

热烈响应，千千万万优秀的中华儿女，在抗日救亡的旗帜下，奋勇地行动起来了。

我的父亲立即毅然放弃盼望已久的欧洲之行，决定留在国内，将自己的全部精力投入到抗日战争的洪流中。

当时有人为民生公司的前途担忧，说“国家的对外战争开始了，民生公司的生命就结束了”。我的父亲的认识却截然相反。他考虑的不是一个事业的得失，而是想的整个国家的兴亡。他豪迈地说道：“国家对外的战争开始了，民生公司的任务也就开始了。”

就在这时，他接到国民政府向他发出的邀请，要他到南京去帮助草拟抗日战争总动员计划。他毫不犹豫地立即动身赶到南京去。到达南京后，他便发电给民生公司全体职工，满怀激情地提出：“民生公司应该首先动员起来参加战争！”

恰在这个时候，一个新的打击又向他袭来：七月二十日，我的祖母在北碚突发脑溢血病，陷于昏迷不醒状态，病情很重。祖母病重的电报，当天晚上就由民生公司转发到了我的父亲手里。他拿着电报，心里十分着急。他多么希望立即回家去看看自己从小就那样热爱的慈祥的母亲啊！但是他没有走，草拟总动员计划的工作正在他的指导下，日夜不停地紧张进行，他不能离开工作而去，只有强制住忧虑和痛苦，留在南京，每天从电报上了解祖母的病情和通过电报指示对祖母的抢救。在他的指示下，两个医生从重庆请到北碚去了；急救药物从上海寄去了。不幸，三天之后，噩耗传来，祖母由于医治无效，终于辞别了人世。直到这时，我的父亲才满

怀悲痛，匆匆离开南京，飞返重庆，赶回北碚家中。

那时候，伯父的家已经由合川迁到北碚，我的祖母与伯父住在一起，也迁到了北碚；而我们几兄弟姊妹却陆续到了重庆，跟母亲住在重庆，在重庆上学。这年暑假快要到来的时候，祖母就带信到重庆来，要我们暑假早些回北碚去，她很想念我们。于是一放暑假，母亲就带着我们，冒着嘉陵江特大洪水的危险，乘船回北碚去看望她。当时祖母还不满六十四岁，但由于一生历尽困苦和贫穷，显得分外苍老。她见到我们回到她的身边，非常高兴，忙着做好吃的东西给我们吃，还亲自带我们游公园，怎么也没有想到，仅仅过了两天，她竟突然发病，又突然去世！

我的父亲回到家里，抑制不住自己的悲痛，在祖母遗体前失声痛哭起来。当天晚上他含着满眶热泪，亲手写了一篇家母事略，历述祖母含辛茹苦的一生。次日即为祖母出葬，墓地离北碚市场约五公里。一路上，北碚市民自动加入送葬行列的不计其数。安葬完毕后，我的父亲没有多逗留，离开家，匆匆飞返南京，重新投入草拟总动员计划的紧张工作中。

这时候，平、津两地已经失陷，华北大部落入敌手。日本侵略军正沿着平汉、津浦铁路向南进犯，并向西侵入山西。上海方面的情况也愈来愈紧张，日寇海、陆军正蠢蠢欲动，随时可能向上海发动大规模进攻。

在这样严酷的形势面前，我的父亲不仅必须集中精力拟定抗日总动员计划，还必须使民生公司的一切工作迅速地转移到战争的轨道上来，以满足战时运输的紧迫需要。在他的

紧张布署下，民生公司首先动员起来参加抗日战争的誓言，迅速得到了实现。

首先是四川有四个师、两个独立旅急需开赴到抗日前线去。民生公司集中了所有的轮船，日夜兼程，在两个星期内便将他们全部由重庆和万县抢运到宜昌。

八月十三日，日寇陆海军大举进攻上海，形势突然变得更加严重。上海、苏州、无锡、常州等地的工厂必须立即撤退。于是民生公司调集中、下游轮船，以镇江为接运地点，昼夜不停地协助将他们运往长江上游。

随着战局的进一步恶化，国民政府决定撤离南京退往武汉。民生公司又调集船只，从南京接运政府的人员和公物以及南京各学校的师生、仪器和图书到武汉和四川；接着又从芜湖抢运金陵兵工厂的设备和人员，将他们送往长江上、中游。

在这整个撤退运输期间，都是由我的父亲亲自组织和指挥。他不顾自己的安危，坚守在战斗的第一线，为完成紧急的运输任务而日夜不息地工作着。

这个期间，他不但全力以赴地指挥民生公司进行撤退运输工作，而且还高瞻远瞩地为未来的战时运输预作准备，努力保存抗日战争所必须的航运力量。在纷飞的战火中，他亲自组织上海一带的民生公司船只和器材的撤退，使所有这些船只和器材在江阴封锁以前，全部安全地撤出了上海。只有七只正在各个船厂里建造、没有下水的新船，无法撤走，上海沦陷之后，不知其所终。在如此艰巨的任务面前，不难想

象我的父亲有多忙碌。在他的办公室里，电话铃声不停地响着，来访的客人川流不息。他不停地草拟文件，口述电文，处理从各地和各轮船发来的电讯和函件，忙得来常常连桌上放的一杯白开水，也忘了喝。

夜深了。当我们在重庆家里早已安安稳稳地沉入梦乡的时候，我的父亲在南京的办公室里，还一直亮着灯光，从那里发出他那疲倦然而十分有力的声音——他正在同远方的什么人大声地讲电话，指示怎样投入运输的战斗。窗外，一片黑沉沉的夜色中，不时响起枪炮声，告诉敌军已经接近南京。

一九三八年 在武汉

芦沟桥事变发生后，重庆这座远离抗日前线的山城，也打破了昔日的宁静，开始沸腾起来。这些日子里，各条大街小巷贴满了五颜六色的抗日标语；一队队游行队伍，高呼着激动人心的抗日口号穿过市区；雄壮的救亡歌曲到处此起彼伏地唱着。人们的心都被抗日的怒潮搅动了。战争，改变了人们的思想，唤起了人们的爱国热情。似乎一切都由于战争而发生了变化。过去，老百姓对军队，即使不是厌恶，至少也是敬而远之的。现在，当川军出川，开赴抗日前线的时候，却有成千上万的群众自动拥到江边去，热烈地为他们送行。

一幅军民团结、共同抗日的动人情景，使许多人激动得落下眼泪。过去，人们对于国家大事，是不太关心的。而现在，每天清早，报纸刚刚上街，立刻就被抢购一空。人们一行一行地仔细阅读报纸上的新闻，关心着前线发生的一切——日本强盗如何奸淫烧杀，我国士兵如何英勇杀敌；行行字字都牵动着人们的心弦。

战争爆发那一年，我正在重庆南岸文峰塔下的一所中学里念书。不知怎么的，这一年的冬天似乎来得特别早，才十一月就开始有了寒意，每天总觉得天气阴沉沉的，压得人心头难受。我差不多已经整整一个半月没有回家了，也整整一个半月没有听到一点关于父亲的消息了。从报纸上，我忧心忡忡地看到：上海已经失守，日本侵略军正沿着京沪铁路长驱直入，南京已经危在旦夕。我的心情非常焦急，担心着我的父亲的情况究竟怎样了？他现在在做什么？他现在在哪里？

我的父亲仍然在南京，仍然在这座即将弃守的危城中。

这座曾经是中国首都的繁华的城市，如今显得十分混乱和萧条。政府机关和学校都已经撤离一空，街头上除了一些徬徨的、无处可逃的居民外，只有成群结队从前线溃退下来的部队和从上海、苏州、无锡等地涌来的难民，匆忙地穿过市区，向西逃去。最后一批撤退的工厂设备和人员，正在不分昼夜地装船，准备运往长江上游。

在这十分危急的时候，我的父亲仍然坚守在这里，镇定地指挥着最后的抢运工作，完全不顾个人的安危。直到敌人

已经逼近，最后一批人员和物资已经运走，他才由燕子矶登船，离开南京去武汉。

十二月初的一天，虽然天气仍然阴沉，可是我的心境却象晴天一样的明朗。我终于从报纸上发现了一段早已渴望的新闻，报导我的父亲在汉口的消息。消息虽然不长，但对于我却很重要，我一下子觉得报纸上那黑色的字体仿佛都罩上了彩衣。两月来的悬心吊胆，消除得干干净净。我的父亲终于平安地到达了武汉。

但是到达武汉以后不久，新的担子又压到了他的肩上，国民政府任命他为交通部次长，要他担负起战争时期的水陆运输任务。这是一个十分繁重的担子。出于抗击敌人，捍卫祖国的强烈爱国热情，我的父亲一反过去不愿担任政治上的职务的决定，毅然接受了这一任命。他的目的不是做官，而是在祖国生死存亡的紧急关头，担负起救国的重担。从此，他的工作更加繁重、更加艰巨了。

这时候，华北和华东半壁河山已经沦于敌手，日寇军队已经侵占南京，骇人听闻的南京大屠杀已经发生。在前线，中日双方军队正云集于古战场徐州附近，酝酿着一场巨大的战役。在敌占区，中国共产党领导的八路军和新四军，正深入敌后，发动群众，开展游击战争。武汉局势暂时处于安宁状态。

然而身居武汉的我的父亲却不安宁。他的面前摆着极为紧张的运输任务。从长江下游和华北、华中撤退到武汉来的工厂设备和器材，需要继续运往鄂西和长江上游；成千上万

涌到武汉来的难民，需要运进四川；还有许许多多抗日的军队和给养，需要从后方运到前线。

汉口已经成了全国政治的中心，也成了我的父亲指挥运输工作的中心。自从他来到汉口以后，民生公司的重心也移到了汉口。为了便于领导民生公司的工作，他决定抽调人员，在汉口建立一个民生公司的临时总经理室。这个总经理室设于江汉路民生公司汉口分公司二楼上的一间小屋里，由袁子修负责。成员有秘书周仁贵、王天循和打字员小闵等四五个人。每天由重庆总公司寄来的函件，多得象一本本厚书一般；从沿江各港口和各轮船发来的电报，也多得象雪片一般。所有这些函电都要整理起来，送给我的父亲处理。总经理室的几个人，忙得不可开交，连上厕所也得小跑，工作的紧张程度，可见一斑。^①

上海、南京沦陷以后，长江下游的轮船，大多开到了武汉。我的父亲集中了所有长江中下游的轮船，担负汉口至宜昌一段的运输；集中了所有长江上游的轮船，担负宜昌至重庆一段的运输；将长江全线分为两段，开始了紧张的抢运工作。

第一期的运输任务是一万二万吨，在枯水季节的两个月内完成了。第二期的运输任务是八万吨，也陆续完成了。但是，除开这八万吨以外，“还有政府的全部，学校的大部，航空委员会航空器材的全部，民间工厂的大部，通通需要内迁，

^① 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

其总量又远在八万吨以上。”^①所有这些器材和人员，都在这一期间集中到了宜昌。由于长江上游的运输能力毕竟太小，集中到宜昌的人员和器材无法及时转运入川，绝大部分在宜昌拥塞着。^②

这时候，国民党军事当局，作出了一项极为错误的决定。即不顾一切后果，企图采用沉船的办法，封锁武汉下游田家镇附近江面，以阻止日本舰只沿江西上；下令长江上的所有船舶，不管船只大小和性能如何，一律开到田家镇去凿沉。我的父亲获知这个决定后，十分震惊，连忙去找有关当局，指出这样作是极为错误的。长江中、下游船只，大部分是单机单舵，船大马力小，不能航行川江，损失了问题还不小。长江上游的船只，都是船小马力大，适合于航行川江的轮船，一旦予以凿沉，必将彻底毁坏川江航运，使战时撤退工作及未来大后方的运输，完全无法进行；强烈要求将这批船只保留下来。然而这时却有那么一些缺乏远见的人，胡说什么“保卫大武汉是当务之急，一切都要服从这一需要。”我的父亲听了非常生气。为了祖国的利益，抗战的前途，他坚持不懈地斗争。最后终于引起重视，同意不将长江上游的船只凿沉，避免了一场严重的灾难。^③

在武汉抢运撤退物资和人员的那些日子里，我的父亲不但指挥长江全线的航运，而且为后方必要的工业建设而奔忙。当时的四川，落后闭塞，工农业建设刚刚开始，工业基础十

^{①②} 摘自我的父亲著《一株惨淡经营的事业——民生实业公司》。

^③ 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

分薄弱。这样的状况，怎么能够支持战争？我的父亲看到了这一严重危险，不顾一切地帮助那些无力搬迁的工厂企业迁到四川去，并且以极为果断的方式，当机立断地作出决定。如河南的中福煤矿公司从豫北撤退到汉口后，没有力量继续后撤，眼看要落入敌手。我的父亲与中福公司的负责人孙越崎先生晤面，只商谈了五分钟，即作出决定：由民生公司帮助将该公司的全部设备、器材和人员运到四川，与北碚的天府煤矿合作。后来，这个煤矿成为战时重庆最重要的煤炭供应基地，有力地支援了抗日战争。在汉口撤退之前，还有一个从上海撤到汉口而无力再搬的大鑫炼钢厂，和一个从汉口搬到宜昌而无力再搬的周恒顺机器厂，也是我的父亲积极地促成它们搬到重庆，并由民生公司加入一半投资，使之成为战时后方的重要工业企业的。大鑫炼钢厂后来改名为渝鑫钢铁厂，厂址在重庆小龙坎，是迁川工厂开工最早的一个，周恩来同志曾为它的开工题过词。这个钢铁厂不仅炼钢支援后方各个工厂，还制造轧钢机，装备自己也装备其它钢铁厂。周恒顺机器厂改名为恒顺机器厂，迁到重庆李家沱，后来成为战时后方仅次于民生机器厂的一个大机器厂，制造蒸汽机、水泵、扇风机等，支援了后方许多工厂企业。还有一个从常州搬到汉口来的大成纺纱厂，由于撤退急促，只搬出了织布机。我的父亲积极促成它迁到北碚，与三峡染织厂合并，改名为大明纺织厂。后来它成了战时后方最大的一个织布厂。所有这些工矿企业都为抗日战争作出了自己的贡献。^①

^① 摘自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

这个期间，除了忙于眼前繁重的运输工作外，还要忙于为今后战时运输作准备。当时航业所需的许多物资和器材，如油料、钢材、配件等，几乎全部依赖国外进口，缺少了它们，船只便不能行驶，不能修理。抗日战争开始时，民生公司有四十六只轮船，其中有三十二只以柴油为燃料。江阴封锁，柴油断绝了来源，情况十分危急。因此我的父亲决定第一件大事即是寻求柴油。他动员了民生公司各地的机构和人员，从香港、广州和长江沿岸，尽量购买，加在一起，总共买到四千多吨。

民生公司的四十六只轮船，抗日战争前，一半是开到上海修理，钢材完全取给于上海。还有一部分外国制造的机器，配件主要取给于国外。抗日战争开始后，这些物资完全断绝了来源。轮船修理的重担，全部压到了民生公司自己的肩上。因此，寻求五金钢材，就成了我的父亲需要解决的第二件大事。经过巨大的努力，先后从上海、香港、汉口等地购买了五金钢材共二千多吨。

正是由于我的父亲具有远见地作了这样的准备，才使战时长江上游的紧张运输得以进行，满足了抗日战争的需要。

当时，武汉作为全国的政治中心，在抗日救亡的旗帜下，各方面的爱国人士，进步人士和专家、学者都汇聚到了这里。他们当中，有许多人是我的父亲的老友；还有许多人，也通过并肩工作，结成知己。我的父亲与他们往来很密切，并且常常应邀去作抗日爱国的讲演。有一次他去讲演的时候，还发生过这样一件事：一九三八年夏天，郭沫若同志在汉口任

武汉行营第三厅厅长。第三厅所属的战干团请我的父亲去讲演。车开到战干团门前时，首先下车的是我的父亲的服务员翁祥福。他身穿派力司中山服，头戴巴拿马草帽，手里拎着一只黑色的公文皮包，样子挺神气。跟着下车的才是我的父亲，光着头，穿一身粗布麻色制服。战干团等候在门前的负责人，不认识我的父亲，迎着翁祥福走上前去，伸出手，很有礼貌地问道：“你是卢先生吧？”翁祥福很窘，连忙用手指着我的父亲。他们才陪着我的父亲进去了。^①

我的父亲在武汉呆了将近一年。这段时间他为抗日战争，为祖国，作了许多重要的工作，完成了许多艰巨的使命。

一九三八年秋，敌军分路向武汉进攻，国民政府早已撤走，迁往重庆。眼看武汉即将沦陷，我的父亲却象他在南京时那样，在自己的岗位上，镇静地指挥抢运工作，坚守到最后。然而他对民生公司其他人员的安全却非常关心，首先安排他们撤走；还亲用小车将总经理室工作的秘书周仁贵和打字员小冈等人送上“民族”轮，让他们先期前往宜昌。^②

直到武汉沦陷前夕，我的父亲才与他的几个助手离开武汉，乘汽车经由汉宜公路，驶往宜昌，结束了他在武汉的艰苦工作。

^{①②}引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

战时运输中 最紧张的一幕 ——宜昌撤退

从武汉出来，一路上，尽是扶老携幼的难民，扛着行囊艰难地向西而行。不时也有一群群溃军，拖着枪支，夹在难民队伍中间前进。还有一些不知名的部队，正匆忙地在公路沿线构筑工事。我的父亲坐在车里，不时抬眼望望窗外，心境十分忧郁。祖国破碎的山河，苦难的人民，使他陷入深沉的痛苦之中，完全忘记了自己的极度疲惫。

汽车沿着汉宜公路向前飞驰。我的父亲总嫌它开得太慢，不时叮咛驾驶员，开快一些，更快一些，恨不得一下子就赶到宜昌。他深切地了解宜昌将有什么在等待着他——那是战斗，一场更艰巨，更紧张的战斗。

宜昌这座不大的城市，这时候拥塞着三万以上从各地撤退来的人员和难民，等待着撤到四川去。房屋早已挤满，许多人露宿街头，真是追街是人，遍地是行李。由于担心敌机空袭和敌军进攻，人心非常惊慌，都在争先恐后地抢购船票，争取尽快离开。

设备、器材问题更加严重。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、下游撤退到这里来的物资。其中绝大多数没有装箱，敞露在地上，听任风吹雨

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

敌人正在推进，情势十分危急。所有滞留在宜昌的人员和物资都必须赶在敌人的前头，迅速地运走。然而，川江天险，滩多流急，船只太小，运输能力有限，无法将这些人员和物资及时运出去。于是各单位的人员，争相抢运，使宜昌的情况变得更加混乱不堪。

我的父亲恰在这个时候赶到了宜昌。他首先到民生公司宜昌分公司去，只见从大门起，直到每一个办公室止，都挤满了前来办理交涉的人们。再到其他轮船公司去，情况也完全一样。管理航运的部门责骂轮船公司，争运器材的人员又互相责骂。眼看长江上游的枯水季节即将来临，而运输却因忙于争吵而陷于停顿！

我的父亲立即又前往码头，去巡视沿江两岸堆满的设备和器材；登上轮船，去检查舱位和轮机情况；然后回到民生公司宜昌分公司，召集各个轮船公司的负责人，各条轮船的驾引人员和宜昌港内的技术人员彻夜开会，紧急商讨运输问题。在会上，我的父亲根据长江上游还有四十天是中水位，较大的轮船尚可航行，即以四十天为依据，和大家一起研究航行办法；一致确定了哪些轮船可以参加航行；各条轮船每天可以运出多少人员和物资；计算出四十天的运输量；制定出一个详细的运输计划。这个计划充分运用了一九三六年枯水时期民生公司创造的著名的三段航行的经验，采取分段运

输的办法，以最大限度地加速物资和人员的撤退；还对船只航行的时间和物资装卸的方法，作了最好的安排。

第二天早上，我的父亲即通过当地的船舶运输指挥部，召集所有需要运送物资和人员的单位开会，亲自向大家宣布自己的运输计划，说明有把握在四十天的时间内，把拥塞在宜昌的物资和人员运完。这时候，会场内外爆发出一片欢腾，不少人激动得流下了眼泪。会议开到最后，我的父亲目光炯炯地望着与会的全体人员，大声地呼吁：“停止交涉，办理运输！”然后结束了会议。

秩序迅速代替了混乱。二十四小时后，二十四只轮船开始不停地往返于宜昌与长江上游各港口之间，白天航行，夜间装卸，突击抢运拥塞在宜昌的人员和物资。这二十四只轮船中，有二十二只是属于民生公司的，只有两只是挂法国旗的中国船。

根据我的父亲提出的计划，各个交运物资的单位，必须按照分配的吨位，将自己的设备器材分出轻重缓急。重要的器材，配合成套，首先启运；其余不重要的，交由木船运输，或者等待四十天后，另外安排计划运输；实在来不及运走的，甚至准备抛弃。至于什么单位的器材由什么轮船运输，则全部由我的父亲亲自分配。这样，宜昌沿江两岸的码头上，顿时出现了一片热火朝天的繁忙景象。各个单位都纷纷着手清理自己的设备和器材，该配套的配套，该装箱的装箱，等待装船启运。

长江航线，从宜昌到重庆，上水航行至少需要四天，下

水航行至少需要两天，费时太长，必须采取尽量缩短航程的办法，以争取多运物资。于是，除了最重要的和最不容易装卸的笨重设备，由宜昌直接运到重庆外，次要的，较轻的设备，则缩短一半航程，只运到万县即卸下，交由其他轮船转运。这样就节省了一半的时间。更轻，更不关紧要的器材，再缩短一半航程，只运到奉节，巫山或巴东即卸下，留待以后再转运。还有的甚至运进三峡即卸下，让轮船当天即开回宜昌。这样，每天早晨，必有五只、六只或七只装满物资的轮船从宜昌开出去；每天下午，也必有同样数量的空船开回宜昌来，充分地利用了难得的四十天中水位时间，最大限度地增加了运输能力，使成千上万吨至关紧要的军工和民用工厂设备，从宜昌抢运出去，送到了安全的地方。

长江上游，滩险流急，只能白昼航行。为了争取时间，于是尽量利用夜间装卸。凡要运走的物资，白天早已装在驳船上。傍晚时分，当轮船从上游开回来，快要抵达码头的时候，轮船上的舱口盖子早已揭开，舱门早已拉开，起重机的长臂早已举起，拖着驳船的拖轮已经驶近。轮船刚刚抛锚，驳船已经靠到船边，开始紧张地装货了。夜幕降临的时候，两岸照耀着下货的灯光，船上照耀着装货的灯光，彻夜映在江上，构成一幅壮丽动人的夜景。装卸工人，每数人或数十人为一队，抬着沉重的机器，朝江边走去，不断地发出有节奏的号子声；拖轮在朦胧的夜色中，来回拖着驳船驰骋在江面上，不断地发出尖厉的汽笛声；轮船上的起重机，在沉重的设备压迫下，不断地发出轧轧的金属声。所有这一切交织

在一起，“配合成了一只极其悲壮的交响曲，写出了中国人民动员起来反抗敌人的力量。”^①

四十天过去了，拥塞在宜昌的三万待运人员早已运完，器材运走了三分之二。又过了二十天，当长江已经低落到不能大规模运输时，堆满宜昌两岸的器材，都看不见了，剩下的只是一些无用的零碎废铁。战时运输最紧张的一幕——宜昌撤退至此结束了。

这次撤退，被我的父亲的好友晏阳初先生比喻为“中国实业上的顿刻尔克。”徐盈同志在他所著的《当代中国实业人物志》一书中写道：“中国的顿刻尔克的撤退的紧张程度与英国在顿刻尔克的撤退并没有什么两样，或者我们比他们还要艰苦些。”

在整个宜昌撤退的日日夜夜里，都是由我的父亲亲自指挥。他的主要助手中有童少生先生和李肇基先生。他的指挥中心设在怀远路民生公司宜昌分公司的二楼上。在这里，收发报机一天二十四小时响个不停；从上游各港口和各轮船发来的电讯日夜不断；每一个工作人员都日夜坚守在自己的岗位上，紧张地处理着各种电文。

我的父亲作为整个抢运工作的指挥者和组织者，工作尤其忙碌。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

^① 摘自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

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，使之完全按照预定计划顺利进行。毫无疑问，这是一件非常紧张，非常艰苦，非常细致，并且需要作出非常巨大的努力才能完成的工作，然而我的父亲却勇敢地将它承担起来，并且十分喜爱它。他尤其喜爱在深夜的时候，亲自到江边码头上去检查装货情况，向装卸工人和船员询问各种问题，并及时地就地解决他们的困难和问题。那些装卸工人和船员们看见我的父亲不辞辛苦，深夜去关心他们的工作，都很感动，更加热情努力地为抢救祖国的物资而努力劳动。

有一个晚上，我的父亲象往常一样到江边去检查工作时，发生了这样一件事：一个报关行的捐客模样的人，看见他穿着一身粗布衣服，其貌不扬，却在码头上指挥这，指挥那，感到奇怪，便从人群中钻出来，毫不客气地问他道：

“喂，贵姓嘞？”

我的父亲回答：“卢作孚。”

那人听了大惊，连声说：

“哦，哦，你就是卢次长，你就是卢次长。”边说边退，灰溜溜地从人群中消失了。^①

在整个宜昌撤退中，运输军工物资和工业设备器材的担子完全是由中国轮船承担的，其中民生公司即负担了百分之九十以上。外国轮船虽然也有几只航行于宜昌到重庆的航线

^① 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

上,但由于中立关系,只运商品,不运一切有关抗日战争的物资。中国轮船为了报效祖国,支援抗日战争,兵工器材每吨只收运费三十元到三十七元,其他公物只收四十余元,民间的器材只收六十余元到八十余元。而外国轮船运输商品,每吨运费却高达三百到四百元。中国轮船为国牺牲的精神由此可见。①

当日寇侵略军进入这座鄂西重镇的时候,它已是一座空城。所有的兵工业,航空工业,重工业和轻工业的设备、器材和人员都早已撤退到后方,在重庆周围和四川各地重建起新的工业基地,为抗日战争生产必需的军工产品和民用产品。然而我的父亲却因为在这一时期的工作,事必躬亲,劳累过度,以致后来身患重病。

回到北碚 的一天

直到一九三八年年底,宜昌撤退任务全部完成以后,我的父亲才回到重庆。这时候,重庆已经发生了很大的变化:政府机关迁来了,重庆已经成为战时中国的政治中心;一些兵工厂和民用工厂正在四郊建设;一些科学机构和大、中学校也在觅地修建;城市里出现了许许多多的外地人;街头上

① 摘自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》。

也增加了许许多多外地人开办的新商店。一切都变了，我们在重庆的家也变了。

战争打破了人们的正常生活秩序，即使处在大后方的重庆，也无法避免。一九三八年年初，重庆遭到日本飞机的第一次空袭。于是很多人开始迁出市区。我的母亲也决定不让我们再在重庆念书，带着我和妹妹、弟弟到北碚，住在我的伯父家里。我上了兼善中学，妹妹和弟弟上了北碚小学。除了哥哥和姐姐留在重庆继续上学并且在学校里住宿以外，一家人就这样在北碚安顿下来。我们在重庆来龙巷川盐四里租的那三间屋子，从此空着没有人居住了。这样一直空到父亲由宜昌回来，我的母亲才又回到那里去住。但是，我和妹妹、弟弟没有一道回去，仍然在北碚上学。

我已经很久很久没有见到过我的父亲。从他到武汉和宜昌去负责撤退工作后，他便没有回过北碚。我们全家人都很想念他。

有一个星期六的下午，忽然我的四叔从北碚实验区署^①派人来伯父家通知我们：说父亲当天晚上要回北碚来，叫我们准备一点父亲最爱吃的“担担面”。^②这个消息对全家来说，不啻是一个天大的喜讯。我和妹妹、弟弟连忙到后山坡上去掐豌豆尖；伯母忙着备办佐料。一家人忙得团团转，眼巴巴地盼望着父亲归来。

到了晚上，四叔先来了。他告诉我们：父亲的车才刚刚

^① 北碚峡防局那时候改名为北碚实验区署。

^② 一种素面。

离开重庆。一直到夜间快九点，父亲和母亲才回到北碚家中。

我见父亲并没有变多少，仍旧象往日那样神采奕奕，精力充沛，讲起话来，铮铮有力。但是，很明显，他那闪闪发亮的眼睛，遮不住疲惫的暗影。他更瘦了，身体更弱了。

我原以为父亲回到家里，会给我们讲许多关于武汉和宜昌撤退的惊险消息，可是我想错了。他关于自己，什么也没有讲，只略微同伯父母寒暄了几句，就开始与四叔商谈工作方面的问题，从北碚建设的近况，到各个内迁来的科研机构、大中学校和工矿企业的筹建情况，谈个没完没了。连吃晚饭的时候，也一边吃一边谈。这样一直谈到深夜。我们觉得没有指望，都早已上床去睡了。

第二天早上，父亲很早就起床，到北碚实验区署去。他在那里召集北碚各个事业的负责人开了整整一上午的会，直到中午才同四叔一起回到家里来，情绪显得很愉快。显然，上午的会开得很成功：了解了许多情况，研究了许多问题，解决了许多困难。当他不在北碚的时候，北碚仍然在按照他的计划前进，他感到很高兴。

直到这时，他才开始同全家的人谈起话来。他问了伯父的工作情况和生活情况，问了我 and 妹妹、弟弟的学习情况。但是关于他自己在武汉和宜昌为祖国所做的工作，他仍然一点没有提。忽然，他象想起了一件什么事，回头来问我：

“听你们的校长讲，你在学校办了一个刊物？”

“嗯，”我不好意思地点点头。

“是铅印的？”

“嗯。”

“你一个人办的吗？”

“不，还有一个同学。”

“家里有吗？我看一看好吗？”

我从抽屉里取出一本薄薄的小册子，递给父亲。他一看书名，就皱起了眉头。

“为什么叫《要训》半月刊？”

“学校可以搞‘军训’，我们当然也可以搞‘要训’，”我争辩道，“其实这只不过是书名，我们并不真正训练‘要’。”

父亲笑了起来。

他翻开第一页，开始读下去。头一篇文章就是我写的，题目叫做《中国的经济为什么落后？》父亲一口气看完，对我说：“这个题目非常不好写，对吗？你看，你把中国经济落后的原因，都归结为帝国主义的掠夺了。这不完全对。帝国主义的掠夺只是一个方面，还有其它的原因。政治腐败，闭关自守，这些都是造成经济落后的因素。应当下功夫好好研究一下。——至于这一句，‘入超超过出超’，就完全错了。什么叫做入超？每年进口商品的价值超过出口商品的价值，就叫做入超。什么叫做出超？每年出口商品的价值超过进口商品的价值，就叫做出超。你这里只需要写‘入超’就对了，写‘入超超过出超’就错了。懂吗？”

“懂了，懂了，”我急忙回答。直到这时，我才发现自己对经济这门科学其实是一窍不通。一个不懂经济的人，偏偏要论述经济问题，实在是幼稚可笑的。父亲今天给我上了一

堂很好的课。

当他把整个小册子看完，还给我时，他对我说：

“你们的工作做得不错，刊物可以办。但今后应当注意多向老师请教，向内行请教。至于这个刊物的名称，是否能够改一改？你和你的同学可以研究一下。”

他这番鼓励的话，说得多么亲切而委婉啊！

下午，我的父亲也没有在家里呆着，而是由四叔和其他一些人陪同，去看北碚的几个事业。我也随着他们一道前往。

我们首先到了中国西部科学院。在这里，我的父亲逐一看了每一间研究室和实验室。其中有一些明显看得出闲着未用。我的父亲以惋惜的语气对我的四叔和科学院的负责人说：“这里的设备，利用得不够，应当尽量提供给迁到北碚的所有研究机关和学校使用，帮助他们迅速恢复研究工作和开展教学工作。”

到了大明纺织厂，厂里正在安装从常州抢运出来的织布机和其它机器，一派紧张繁忙的景象。我的父亲看了几个车间后，走出来，站在车间外面的空场上，开始同厂里的负责人研究怎样进一步扩大厂房，向他们提出一个又一个问题，引起十分热烈的讨论。

在去图书馆的路上，经过北碚市场，他告诉我的四叔，哪里应当再种一些法国梧桐，哪里应当再开辟一个花圃，哪座房屋应当盖作什么形式，哪条道路应当再加宽一些。

然后到了图书馆。我的父亲看了阅览室和藏书库，提出应当再增加若干自然科学和社会科学的书籍，指出图书馆今

后的任务应当更多地为研究人员和教师、学生的工作和学习服务，注意面向科学研究机关和学校。

最后我们走进平民公园，登上火焰山，来到了山上的那座漂亮的红楼——兼善中学。我的父亲逐一看了教室和办公室。当经过我上课的那间教室的时候，他还走了进去，问了我坐哪一个座位。他同四叔和兼善中学的校长张博和一边走，一边询问迁到北碚的几所学校的情况，对他们说：

“勉仁、育才和乡建学院的困难，一定要帮助他们解决。兼善中学在这方面可以更多地做一些工作。”

整个下午，就是这样度过的。这哪里仅仅是去“看”几个事业，实实在在是去安排北碚各个事业如何为内迁的许多科研机构、学校和经济事业服务啊！

晚上，父亲该要结束短短一天的北碚之行了。当全家人送他出门去的时候，他把我叫到他的身边去，说道：

“几乎忘了一件事，你的母亲说你眼睛有些问题，是这样吗？”

“是的，”我承认道。

“有些什么感觉？”

“看远处的东西，模模糊糊的。坐在课堂里，黑板上的字也看不清。大家都说我是近视。”

父亲点点头，“既然这样，应当赶紧检查。”

汽车停在路边。父亲和母亲一起走了，回重庆去了。

我们全家人站在马路边，依依不舍地目送着汽车向南驰去，直到它消失在夜幕中。

两个儿子 翻车记

真没想到，我的眼睛需要检查的事，我的父亲竟牢牢地记在心里，并且很快地作出了安排。

当学校的期末考试即将结束的时候，四叔派人来告诉我，他接到重庆的电话通知，我的父亲要我作好准备，寒假中同我的哥哥一道去成都旅行。

这个消息来得那么突然，开始时我几乎不相信它会是真的。我必须承认，虽然我已经长了这样大——十五岁，可是，除了在重庆、北碚、合川三个地方轮流兜圈子外，其他地方我哪儿也没有去过。对于祖国的山河，我只不过从地图上认识到她非常辽阔广大，可我从来也没有真正了解这个辽阔广大的土地上的其余地方究竟象什么样。现在突然要出去旅行了，我怎能一下子就相信它是真的呢？又怎能不欣喜万分呢？

散学典礼刚结束，我便急急忙忙地乘船赶回重庆家中，心情激动地等待父亲深夜办完公回来。他回家来了，十分高兴地对我和哥哥说，这次让我们到成都去旅行，有两个目的：一个目的是让我们到实际生活中去观察社会，认识社会，学习社会知识，第二个目的是让我到成都去检查眼睛，让哥哥到成都去检查耳朵。

我和我的哥哥遵照父亲的嘱咐，于第二天清晨启程去成都。这一次为时半月的旅行，不仅达到了父亲的要求，获得了许多实际的社会知识；而更重要的是通过一次意外的翻车事故，深刻地认识了我的父亲。

我们是乘公共汽车到成都去的。不用说一路上我该有多么的高兴了！车窗两边不断出现的陌生的山峦，陌生的河流，陌生的田野，陌生的市镇，没有一样不使我感到新奇。我贪婪地望着窗外，恨不得把祖国美丽的景色看个够。路过内江那天，宿了一夜。我们特地去民生公司驻内江的办事处，拜访了那里的负责人；还尽兴地游览了这个著名的甜城，一家挨一家参观了许多糖果店，欣赏那令人眼花缭乱的各色糖果。

我和哥哥在成都住在我的父亲的好友晏阳初先生的家里。这是一座孤零零的楼房，座落在华西后坝最后面的边缘上，四周没有别的建筑，只是一片菜地。但是晏阳初先生的家里却不是孤零的。除了晏阳初先生本人在北碚歌马场筹建乡村建设学院不在家外，他的妻子和五个儿女全在家里。晏伯母是一个美国人，性格很开朗。知道我们要到成都去，他们全家人早已在盼望着我们的到来。我们住在他们家，受到了异常亲切的款待，使我们觉得犹如住在自己的家里一般。

我十分喜欢成都的恬静。清晨，一阵吱吱嘎嘎的声音将我从梦中惊醒；推开窗户，充满稻香的清新空气从平原远处拂来。在潺潺的溪流边上，一个农民正推着“鸡公车”沿着小径往前走；望远处，丛丛树木，点点炊烟，分外迷人。

从到达成都的第二天起，我们就按照预定计划开始了活动。第一件事就是遵照父亲的叮嘱，到位于陕西街的一家医院去检查我的眼睛和哥哥的耳朵。接着几天，我们去游览了繁华的春熙路，肃穆的武侯祠，幽静的华西坝，秀丽的望江亭；当然也绝没有忘记去看看二十年代初我的父母亲住过的支矶石街的那所简陋的小平房，更没有忘记去看少城公园内我的父亲当年创办通俗教育馆的旧址。该去的地方都去了，甚至还骑自行车到灌县，作过一次饶有趣味的远途旅行；在那里参观了古代水利工程的奇迹——都江堰，横越了索桥，目睹了宝瓶口的激流。

十几天光阴很快过去，我们在成都的旅行结束了。一九三九年二月十二日，我和我的哥哥告别了晏伯母一家，启程回重庆。

我们一早便到了牛市口车站，买好去重庆的公共汽车票，车号是“66”号。我们在停车场上找到了这辆又旧又烂的破车，心顿时凉了一半。这辆车正在进行修理，本该早上开车，一直拖延到下午，才勉强修完开出去，离开了成都。车上共有二十八个乘客。我和哥哥坐在驾驶台后面，当中隔着一道木栅栏。我看那司机苍白着一张脸，没精打采的，一边开车一边一支接一支地狠命吸烟。我心里暗想，这个人分明是个烟鬼，可能还吸鸦片呢。

当汽车开上龙泉驿半山腰的时候，就开始第一次抛锚，马达熄火了。司机下车修了好半天才又开走。从此一路上开开停停，停停开开，到了资阳县境内的一个小山村，怎么样

也开不动了，只得在这个荒僻的山村里停下来过夜。这一夜，我和我的哥哥差不多没有阖过眼，一会儿去为司机照电筒，协助他修汽车；一会儿又被犬吠声惊醒，害怕荒村不安宁。好不容易熬到天明，我们这辆破车总算又上了路。

直到这时，我们方才知这这辆“66”号车原来已经病入沉痾：不仅马达问题重重，而且刹车失灵，喇叭不响，方向盘也有毛病。它载着我们摇摇晃晃地向前爬行，恰象一个醉汉。我和哥哥都紧紧地捏着一把汗，不知道它何年何月何日才能把我们安全地载到重庆。前面就要经过球溪河了。公路自上而下，要连续转几个急弯。我们的汽车由于刹车失灵，竟如坠落似的，以惊人的速度沿着公路，左拐右弯地猛冲下去，刚上桥头，方向盘突然失灵，汽车一时失去控制，直朝栏杆边冲去，眼看就要翻进几十米高的江里。我紧紧地闭上了两眼。正在这千钧一发之际，方向盘又居然被司机扳转过来，汽车于是飞快地冲过大桥，一场惨祸幸而躲过。

然而躲过了第一场惨祸，却无法躲过第二场惨祸。

当我们的汽车快要到达资中的时候，它正在一条笔直而平坦的公路上行驶，看起来应当绝无问题。可是我突然听到司机一声惊叫，只见汽车径直朝公路右侧冲去，撞着一棵行道树，没有把它挡住；又继续往前冲；接着车身突然向右一倒，开始翻转过去，一圈，两圈，滚下了山坡。我和我的哥哥在这一刹那间，同时紧紧地抓住面前的木栏栅，很快便失去了知觉。但是仅仅过了片刻，我马上清醒过来，我的哥哥也马上清醒过来。我们发现我们的车横倒在一块冬水田里；

田里的水正迅速涌进车箱来。我们连忙从车窗口钻出去，登上了田边的坡地。这时，汽车右边的两个轮子还在不停地转动呢。

司机被翻倒的车身压死了。当我的哥哥和过路的人帮着将他从车底下拖出来时，脑子已经破裂。全车二十八个乘客中，除了我和哥哥平安无事外，其余二十六个乘客，死去一人，其他的都受重伤。其中唯一的一个妇女陷进冬水田里。大家将她从水田里拉出来，从头到脚已成一个泥人。当我看到那些重伤者双目脱出眼眶，口里嚷着：“天哪！我怎么看不见？我怎么看不见？”的时候，我被这可怕的景象吓得茫然不知所措了。

这一天是二月十三日，时间是中午十二点，其时我的哥哥十九岁，我十五岁。我和哥哥没有在出事的现场久留，便沿着公路向资中县城急急忙忙走去。到了资中，我们首先到电报局，给父亲发一个电报，电报这样写到：“车覆，轻伤，请速派车至内江接。”直到这时，我的心才安定一些，心里想，父亲今天下午就会收到电报，就会派车来接我们，我们再也不坐公共汽车了。我们上一家小馆，胡乱地吃一点东西，便去江边雇一只小木船，顺沱江而下，到内江去；一路上风景再美，也无心欣赏了。

这天晚上，木船泊在史家乡过夜。第二天上午，我们便到了内江；急忙到民生公司内江办事处去，一看，却不见门前停有小汽车，觉得有些奇怪。我心里暗想，也许父亲还没有收到电报？

可是我猜错了，父亲昨天下午就收到了我们的电报。

内江办事处的负责人见到我们，如释重负地对我和哥哥说：“你们到底来了，真担心你们会出别的事！”接着他告诉我们，总经理室已经打电话给他，要他转告我们，电报收到了。如果我们伤不重，就仍坐公共汽车回重庆去。如果伤重，就在内江医好了伤再坐公共汽车回去。关于派车来接的事，只字未提，完了。

我的心凉了，感到十分失望。完全没有想到，两个年纪不大的儿子遇到翻车惨祸，不知伤情如何，竟会不派车来接，甚至不派人来接，这是令人无法理解的。既然没派车来，我们只好仍旧乘公共汽车回重庆去了。当天下午我们便去内江汽车站换好车票，第二天早上即坐另外一辆长途客车，离开了内江回重庆。这时已是腊月二十七，再过几天便是旧历新年。

母亲在家里急得很，眼巴巴地盼望着我们的归来。到了晚上，父亲回到家里。他见到我们，高兴地说：“没受什么伤，这就很好。坐公共汽车不是一样也回来了吗？”

这就是我的父亲！

他讲的话不多，却用自己的行动教育了我们，使我们懂得了公与私、个人与集体之间的关系，懂得了我们应当作一个什么样的人。

开拓战时 运输的局面

艰巨的任务总是一个接着一个地压在我的父亲的肩上。宜昌撤退运输刚刚结束，他又不得不匆匆赶回重庆，投入解决战时运输问题的紧张战斗中，为抗日战争作出新的贡献。

那时候，作为大后方主要基地的四川，正面临着交通运输上一系列极大的困难，情况非常危险，严重地威胁着战争的进行。其中第一个重大困难就是缺乏柴油。

长江上游的运输，当时百分之九十是由民生公司的轮船承担，而民生公司的四十六只轮船中，又有三十二只是以柴油为燃料。柴油我国不能生产，必须全部依靠国外进口。进口路线被切断以后，柴油就没有了来源。这个问题，我的父亲早在南京，武汉撤退前，就预见到了。他当时即指挥民生公司尽一切力量在沿江一带收购柴油，总共购得四千多吨；但武汉抢运和宜昌撤退，就用去两千多吨，仅剩下两千吨。这两千吨柴油，如果民生公司全部三十二只烧油的船都投入航行，只够使用半年；半年之后，只好宣布停航。这就将使整个大后方赖以维持生存的交通大动脉——长江上游陷于瘫痪。

我的父亲早已预见到必须建造一批烧煤的船来代替烧油的船。因此在南京和武汉撤退之前，他即指挥民生公司尽力收购了一批造船必需的五金器材，总共买到两千多吨。这个

数量毕竟太少，仅够用于现有轮船的维修，再要建造新轮，数量远远不够。于是，在宜昌撤退的时候，他又果断地决定在宜昌及其附近，尽量收购一些从长江中、下游逃到宜昌而又因为马力小、性能差，无法驶入川江的小船，总共购得六十多只。准备利用这批船只进行改造，以解决钢材不足的问题，同时也避免了一大批轮船陷于敌手。^①

改造轮船的工作，从一九三八年末就开始以如火如荼之势大规模地展开。

承担这一任务的，是民生公司所属的民生机器厂。这个工厂在战前仅是一个修理轮船的规模不大的修理厂，但是它非常擅长于改造旧船。从一九三三年打捞和改造“万流”轮开始，它曾经先后改造过不少轮船，积累了丰富的经验。特别是厂里的职工，具有敢想、敢干、艰苦奋斗的精神和充沛的爱国热情。他们以冲天的干劲，日夜战斗在船台上，将收购来的六十多只长江中、下游轮船进行了彻底的改造。其中二十多只完全不适于长江上游行驶的轮船，全部加以拆毁，只利用其钢板；其余的轮船，有的利用其船壳，有的利用其锅炉和机器，互相拼补凑合，迅速将它们改造成成为一只只适于长江上游行驶的、以煤为燃料的新船，陆续投入长江上游各条航线航行，取代了原有的以柴油为燃料的轮船，从而解决了柴油匮乏的问题。

紧接着旧船的改造，又开始了新船的建造。我的父亲为

^① 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》及童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》。

了保证后方运输的绝对安全，决定再建造以煤为燃料的中型轮船十五只和以柴油为燃料的浅水小轮两只。建造这批新轮，不知遭到了材料上多少的困难。轮船所需的锅炉钢板，在香港买了一批，早已运到海防，无法运进来；不得已又在昆明买一批。时间已过去两年，这最后购买的钢板才最先运到重庆；又隔一年，轮船才次第完成。由于钢板不足，建造的新船只有四只船身是钢壳，其余的都是利用后方生产的角钢为筋，以木材作船壳。船上的锅炉是民生机器厂自己造的，轮机一部份是恒顺机器厂代造的。从一九四二年起，大后方一半的航线，主要就靠这些新船行驶了。直到这时，我的父亲才稍稍放了心。

在这期间，为了适应旧船改造和新船建造的需要，民生机器厂也迅速进行了扩建。我的父亲曾亲自去青草坝察勘地势，研究扩建方案，决定将它的主要车间向地下发展，其他厂房向四周疏散，以防止敌机的空袭。接着集中力量，日夜不停地开凿防空洞室，修建厂房；很短的时间内，这些地下洞室和厂房即陆续完成。从此以后，民生机器厂的机器设备，有一半隐蔽到了最坚固的岩层底下；分厂发展到了五个，分布在民生机器厂周围三十里的范围内。正是由于我的父亲作出这样的决定，使得它“能在战争最初几年的疯狂轰炸中保持正常的工作，尽管它曾多次被敌人当作主要的攻击目标。”^①

交通运输上的另一个严重的危险是宜昌陷落后，四川通

^① 摘自美国《Asia and America's》杂志一九四四年六月号上孙恩山著《卢作孚与他的长江船队》。

往湖南的交通线被切断，抗日前线所必需的兵员、军火和粮食给养无法补充；广州陷落后，大后方通往海口的交通线被切断，抗日战争必需的许多军用和工业物资，需要转口从缅甸运进来，然而云南到四川的公路却没有。因此，建设这两条重要交通线的任务，就显得特别紧要。

在多山的四川东部，要在极短的时间内直接从重庆修筑一条公路到湖南去，是根本不可能的。为了解决紧急的军运问题，通过细心选择，决定从三斗坪修筑一条公路，通过湖北西部山区，进入湖南省境，里程最短，修筑最容易，使之与长江上游的航运相衔接，形成一条水陆联运线。三斗坪就是这条联运线的枢纽点。

三斗坪位于长江三峡的西陵峡中，离宜昌水路只有九十里，前临深山峡谷，周围丛山叠岭，地势荒凉，只有稀稀落落的几间破房。我的父亲曾经冒着严寒前往视察，就地解决建设中的问题，竭尽全力，使这条水陆联运线以最快的速度建起来。

在四川南部，为了使缅甸转口进来的战争物资及时运到重庆，决定从长江上游港口泸州，修筑一条公路，穿过贵州西北部，直达云南省境内的霁益。这条公路在泸州与长江上游的航运相衔接，形成另一条水陆联运线。泸州就是这条联运线的枢纽点。由于动员了广大群众参加建设，这条联运线也在极短的时间内建成了。

四川东部和南部的这两条水陆联运线，是大后方的两条极为重要的运输线，也是支持抗日战争的两条生命线。通过

它们，抗日战争所必需的各种物资源源不断地从国外运到后方来；后方的物资又源源不断地运到抗日前线去。

我的父亲在这段时期中，并不仅仅建设这两条具有重要战略意义的运输线，而且积极地后方各地进行了其它一些必要的公路建设，使之初步形成一个完整的陆路交通网，以与四川全境的水运交通网相结合，对整个后方的物资交流起到了重要的促进作用，解除了战时运输面临的危险，使抗日战争所需要的各种物资，顺利地运到需要运去的地方。

“五三”、“五四” 大轰炸以后在重庆村

日寇对重庆的空袭，是从一九三九年五月开始的。那时候，我们家住在重庆来龙巷川盐四里。但只有我的母亲一个人住在那儿，以便照顾我的父亲，我和妹妹、弟弟仍旧留在北碚念书，住在伯父家里。

一年多来我一直在北碚过着正常的学校生活：每天去火焰山上的红楼上课；课余在公共体育场上踢皮球，天快黑的时候回家。天天如此，没有变化。这样的生活一直继续到一九三九年五月三日——一个记入了抗战史册的血的日子，便突然结束了。五月三日这一天，天气十分晴朗，蔚蓝色的天空中，连一丝云也没有。下午的课上完后，我照例和学校的一些同学在体育场上踢起皮球来。正踢得起劲，忽然大明纺织

厂的汽笛响了——又是空袭警报。我们谁也没有理睬它，因为这样的警报已经接连发出过五、六天，可敌人的飞机根本没有来过。我们已经习以为常，认为敌机还是不会来，继续在体育场上踢我们的皮球。可是过了不久，快到六点钟的时候，出乎我们的意料之外，大明纺织厂的汽笛突然发出了短而急促的紧急警报声。直到这时，体育场上的人才慌忙地四散跑开。我和几个同学也急忙拾起皮球，朝体育场东端跑去，冲进位于火焰山脚下的学生宿舍；刚刚跑进寝室，一阵隐隐约约的隆隆声就传进了我的耳中。我们紧张起来，一声不响地分辨着声音传来的方向。渐渐地隆隆声越来越清晰、越来越沉重地从东北方向传来了。我们趴在窗口上，聚精会神地注视着东北方向的上空。一个同学突然轻轻地叫起来：

“看，飞机！飞机！”他指着蓝色的天空。

顺着他指的方向看去，果然天空中有一堆密密麻麻的白点，十八架银灰色的轰炸机，排列成两个品字形，从东北方向，顺着华蓥山脉朝我们飞来。这是我第一次见到这样多敌人的飞机，心情分外紧张，想找地方躲，已经来不及，只好等待敌机的到来。

敌机愈飞愈近，很快地飞临嘉陵江上空，我们都以为它会轰炸北碚，忽然一下子改变航向，直接朝着西南方向的重庆飞去，隆隆的马达声愈来愈远，在西南方的天空中消失了。大家这才喘了一口气，准备各自回家去。但正在这时，又一阵隆隆的马达声从东北方向传来。我们连忙屏住气息，

再朝天空观望，只见第二批十八架敌机，又排成品字形从东北方向朝我们飞来。当它们飞临嘉陵江上空后，又同样改变航向朝重庆飞去。我们不敢离开学生宿舍了，只好在这儿呆着。接着一刻钟以后，第三批二十七架敌机又在东北方向上空出现，按着同一条路线朝重庆飞去。不久之后又是第四批，第五批……。

天已经黑下来，西南方向的天空隐约呈现出一片红光。——显然的，重庆遭到了轰炸。这个人口密集的城市，战时中国的首都，现在不知变成了什么样子，而我的父亲和母亲都正在重庆。我的心情非常紧张，再也忍耐不住，拔脚便朝“岗上”飞一样地冲回家去。

全家人都在担惊受骇，担心着父母亲的安全。谁也没有入睡，一整夜都在焦急万分地从四叔那里探听重庆的消息。可是有什么消息也没有，因为北碚与重庆的通讯已经中断，电话打不通。我们每个人的心头都象压着石块一样，十分沉重。

就在这一天，重庆遭到了敌机的狂轰滥炸，市中区已成一片火海，许多房屋被毁，许多市民死伤。直到第二天早上，四叔才接到重庆的消息，迅速来告诉我们，重庆小什字、都邮街一带被炸，但是父亲和母亲都平安；母亲已乘今天早晨的船离开重庆回北碚。这样大家才稍稍放下心来。于是五月四日这一天，我们一直眼巴巴地盼望着母亲的平安归来。

谁知五月四日的下午，同样在傍晚的时候，一百余架敌机又分批对重庆进行了接连第二天的野蛮轰炸。以都邮街、

小什字为中心的繁华市区，完全被炸成一片废墟；成千上万的无辜百姓被炸死或炸伤。日本帝国主义在我国土地上又犯下了一笔血腥的暴行。——这便是抗战史上著名的“五三”“五四”大轰炸。

我的母亲直到五月四日深夜才回到北碚家中。那一天，由于敌机空袭，轮船不能在北碚靠岸，直接驶往北温泉。到北温泉上岸后，我的母亲又坐小木船回北碚，到家的时候已是深夜。我们见到母亲平安归来，高兴得流下泪来。

从母亲的口中，我们知道前一天重庆被轰炸时的全部情况。大家都感到很惊骇。我的父亲当时没有进防空洞，留在自己的办公室里办公，直到轰炸开始以后，才躲进民生公司办公楼下面简陋的防空洞。幸好炸弹没有命中这座大楼，否则一切危险都可能发生。

母亲平安回到北碚了，父亲一个人却留在硝烟弥漫的重庆市中心。在一阵野蛮的轰炸之后，隆隆的机声刚刚消失，他便离开防空洞，回到办公室，迅速清查港口和码头的损失情况，果断地指挥抢救工作，尽一切力量保证交通运输畅通无阻，正常进行。

川盐四里的家从此以后就不存在了，全部搬到了北碚。民生公司把我的父亲在重庆两路口的重庆村里借了两间屋子，作为他和他的办事人员工作和休息的地方。从此这里便成了我的父亲接待来访的客人以及研究工作问题的中心。

他的服务员已经换了。原来跟随的他的那个服务员翁祥福，早已在轰炸中受伤，折断了股骨，离开了他，换成另一

个服务员林文裕。这两个人的性格和作风迥然不同。翁祥福很讲究衣着，气派不凡。接电话的时候，别人问他的姓名，他总是这样回答：“翁祥福——翁文灏的翁，孔祥熙的祥，罗斯福的福！”然而林文裕却是另一个性格：穿着朴素，忠厚淳朴。刚派到我的父亲身边工作的时候，他才十多岁。我的父亲要他送文件到别处去，他惊异地发现我的父亲竟用了一个“请”字；他为我的父亲端去一杯白开水，又惊异地发现我的父亲竟对他说“谢谢”。一直到后来，他才明白我的父亲不仅对他，对任何人都是这样客气的。从此以后，他就一直跟随着我的父亲东奔西忙，一直到解放以后。

我的父亲住在重庆村的那段时间，正是他为抗战运输问题而非常紧张地工作的时候。每天早上起床后，他开始阅读文件，然后匆匆吃过早饭，即去交通部办公，中午回到重庆村，总有一些应邀前来商谈问题的人，利用吃午饭的唯一一点时间，边谈问题边吃饭；饭后又是批阅文件，处理电稿的时候了，直到下午再去交通部为止。晚饭与午饭完全一样，不等他回来，已有许多人在等候着他，仍然是一边吃饭，一边研究工作，直到深夜。不管空袭多频繁，都是如此；即使星期天和假日，也从来没有例外。每一天都这样繁忙，分不清什么时间是他的休息时间，因为他根本就没有休息时间。

我的父亲非常重视工作效率，对自己是如此，对周围的工作人员也是如此，恨不得每一个人都象他自己那样紧张工作，每一个都象他自己那样工作准确无误。

因为这样，他不能容忍任何办事拖拉的作风，对每一个

工作人员要求都很严格，特别是在祖国处于最危险的这个时候。

当时一位记者徐盈曾描写过我的父亲在这一时期的一件事。他是这样写的：

给我印象最深的是有一次在他的重庆村私宅^①作访问，这是他的一位得意的青年秘书给我约定的时间。由于他的事务过忙，打了几次电话探询他的行踪，才知道他从交通部出来，到了民生公司另外处理一些要事。终于他回来了，立刻我们便开始了寒暄。

忽然他信手翻了翻桌上的文件，无意中抽出一件封好了口但是没有寄出的信来。这封信他皱了一下眉头。他不再对我说话，那封信象有千钧重载似的压得他的手微微发颤，用一种非常冷酷的声音叫了他年青的秘书来。

“这信”，他说，“为什么还没有送出去？”

“也许因为你还没有看过？”

“收信的人，”他冷笑着说，“这个时候已经坐着飞机到了昆明了……”

“耽搁了——”

“如果是有紧要的事”卢作孚氏的口吻是严峻的，他这么郑重地说，“这不就完全耽搁了么——”

“……”

^① 这里并非私宅，而是民生公司为我的父亲及其工作人员借的两间办公及住宿房屋。

“我总想。”卢氏跟着说，“别的大机构办不好，我们这么个小小的机构还办不好么？大的机构受到别的牵制，我们这么个小小的机构还有什么牵连，怎么也这样的没有效率？”

对着并不十分熟悉的客人，随便就说出他内心的苦痛，在我是觉得有点儿惊讶的。但是卢氏仍然是一本正经地说下去——

“他们那老的已不可救药了，难道我们这年纪青青的也不可救药了吗？……”

一个精明强干的人，面对着这么为古老陈旧所腐蚀着的社会，难怪他时常肝火上升。对他的一代都失望了，而新的一代又是这么使他不能完全信任，完全满意。我想他在说话时。他为效率而忘记了一切。

这虽是一件小事，但可显示出卢作孚的性格。没有这么认真的精神，卢作孚恐怕不会有这么大的成就。^①

是的，我的父亲在重庆村的整个期间，都是这样紧张地工作过去的。不仅如此，他在整个一九三九年，整个抗日战争时期，整个一生，也都是这样紧张地工作过去的。

^① 摘自徐盈同志著《中国当代实业人物志》，1948年著。

乐山碑文和 未完成的公路

——第一次随父亲去成都

一九三九年夏末，国际风云突然变化，侵略战争的烈焰在欧洲熊熊地燃烧起来。希特勒德国继吞并捷克斯洛伐克之后，复于九月一日悍然出动百万大军侵占波兰，接着英国、法国对德宣战，揭开了第二次世界大战的序幕。到了一九四〇年，欧洲战局急转直下：四月德军侵占丹麦、挪威；五月德军进兵荷兰、比利时，横扫法国北部，迫使英国仓惶地在敦刻尔克撤退，法国于六月二十二日投降。一时间，希特勒德国威震四方，不可一世，全球为之震动。

日本帝国主义在东方也蠢蠢欲动，趁英、法力量没落之际，步步进逼，一面迫使英国封闭滇缅公路，切断我国的供应线；一面积极策划侵占法国的殖民地越南。东南亚的形势有如箭在弦上，随时有爆发战争的危险。

在这种情况下，我国的抗日战争陷入了更加困难的境地。为了支持抗战，不能不更多地依靠大后方自己的物力。因此，交通运输问题便成了更加突出的问题；尽速建筑四川各地的公路干线，成了当务之急。这一艰巨而繁重的任务，又由我的父亲担当起来。整个一九四〇年，他都在为这一任务而操劳。

一九四〇年七月，我的父亲为了要与四川省政府商议公路建设问题，决定去成都，并且决定带我一道去。一个星期六的晚上，我们一起乘交通部的一辆黑色的小轿车由重庆到北碚。在北碚住宿了一夜。次日清晨，即由北碚启程，经青木关去成都，计划当天赶到成都。

那时正是盛夏季节，烈日高挂天空，天气十分炎热。汽车沿着成渝公路向前疾驰，车身颠簸得很厉害。我的父亲几次拿起手中的书，又不得不遗憾地放下来；只得靠窗坐着，浏览从车窗外面闪过去的一片片金色的稻田和翠绿的丘陵，开始兴致勃勃地给我讲起四川的无穷无尽的自然资源，讲起四川农民的勤劳勇敢，讲起四川的水利建设，讲起四川农业发展的前景来。对四川农村的一切，他都充满了深切的感情。

前面就要到安富镇了。我的父亲对汽车司机说：“请在安富镇停一下，我们去参观一个陶瓷厂，这里的陶瓷很有名。”汽车在一家陶瓷厂门前停下来。我跟着父亲走进厂里去，从采泥、制坯直至烧窑，参观了陶器生产的全过程。

直到我们离开陶瓷厂出来，厂里的负责人才从司机那里打听到了我的父亲是谁，连忙过来，邀请我们再回厂里去休息。我的父亲感谢了他的好意，向他告辞，然后即驱车离开安富镇，继续向西前进。

不久，我们就到了隆昌。我的父亲决定在这里吃午饭。走进饭馆坐下来的时候，他这样对我说：“从现在开始，你来负责我们的伙食，怎么样？”

“我呀？”我不安地反问道。

“试试看。不会有困难。”父亲用鼓励的口气对我说。

“那吃什么菜好呢？”我为难地望着他。

“由你决定。”他看一眼司机，又补充一句：“有客人，伙食可以开好一些。”

我大胆地凭自己的爱好，要了两个典型的四川菜：鱼香肉丝和炒猪肝，都是小份，另外还要了一个素豆腐汤。

一会儿，菜端上来了。一看份量那么少，显然不够三人吃，我发起窘来。父亲微笑着说：“不要紧，吃了不够，还可以再添。”

后来到底还是添了一份家常豆腐。有了这个经验，以后每顿饭我都要两荤一素，恰够三人吃了。

车到了内江，直接开到民生公司办事处的门前。我跟着父亲下车来。办事处的负责人是我的老相识。他领着我的父亲走进屋子，马上开始商谈工作方面的问题。我和司机把内江的全部街道都逛了一遍回来时，他们的谈话还没有结束。这样，我们离开内江的时间推迟到了半下午。

从内江出去，为了赶时间，汽车以更快的速度向前奔驰。其中除了在资阳匆匆吃过一顿晚饭外，没有再在途中作任何停留。尽管如此，我们抵达成都时，还是夜间十点了。

汽车直接开到华西坝内靠南边的一所房子面前。这是一幢一楼一底的小洋房。房子的主人不在成都，空着，但是有人看管。我们在成都，就借住在这里。

第二天早上，我的父亲乘车去办他的公事，直到下午很

晚才回来，没有歇息，就带着我一道去晏阳初先生的家里，看望晏阳初的妻子雅丽。那时候晏阳初先生已在北碚歇马场创办了乡村建设学院，他特地请我的父亲趁到成都工作之便，把他的妻子和小女儿接到北碚去。我和父亲在晏阳初先生家坐了片刻就离开了。

以后接连五天，我的父亲都是早出晚归。每晚回来，他都要问我当天作了一些什么活动，第二天计划作什么活动；然后开始看书，一直到深夜，天天如此。

到我们离开成都的那一天，我的父亲叫司机先把车开到晏阳初先生家，接晏伯母和她的小女儿华英上车，便驶上了回重庆的路途。

这次我们是取道乐山回重庆的。原因是我的父亲决定去视察一下由乐山到荣县的“川中公路”的建设情况。当时这条重要的公路干线正在日夜不停地赶工修建。

汽车沿着岷江南行，一路上，由于岷江涨洪水，几次渡江耽误了时间，到达眉山时，已是中午时分。眉山的街道不宽，人却不少；两边的店铺都用竹杆挑出布帘，上面写着饭馆或酒店的名字，极似《水浒传》中描写的那番光景，我仿佛都觉得自己已置身于那个时代了。

我们决定在这儿吃午饭——不是由于这些布帘吸引人，而是确实该吃饭了。于是我们挑选了一家干净的饭馆走进去，当然还是由我负责安排伙食。这一次我注意到增加了两个人，特别注意到晏伯母是美国人，于是要的菜都不辣，并且数量还增加了两个，当然还是小份。吃完以后，数量多少，恰到

好处。父亲夸奖我安排得不错，说凡事只要实际去做，没有办不好的。

我们继续沿着岷江南行，下午四点便到了乐山。乐山也有民生公司的办事处。我们当天晚上就住在办事处内。这时正是洪水季节，民生公司有班轮直接由重庆航行到这里，以联系川西的交通。

当天下午，我的父亲在办事处负责人的陪同下，到福泉门外的码头上去视察。上了囤船，详细地询问了轮船的航行情况和旅客服务情况。当天晚上，我的父亲与乐山办事处的有关人员在烛光底下，研究工作直到深夜。而我，却早已在他们旁边的床上，朦胧地沉入了梦乡。

次日清晨，我们离开了乐山。当汽车横渡岷江的时候，我站在船头上，眺望江对岸石壁上的那尊大佛，不禁产生一种心旷神怡的感觉。

汽车渡过岷江后，我的父亲决定去看看凌云寺和乌尤寺，吩咐司机将晏伯母和华英送到乌尤寺山下的路口去等候，便带着我一起慢慢地沿着大佛旁边的石梯拾级而上，直登凌云山顶。到了山顶后，我们走到大佛头顶上的峭壁边，向前面远远望去，只见秀丽的乐山城下，滚滚的大渡河与岷江汇合在一起，向南流去，一直流向望不见尽头的远方。然后，我们转身走进掩映在树林中的凌云寺。我的父亲带着我在里面略略观看了一遍，便走了出来。看得出他对这座寺庙是没有太多的兴趣的。既然如此，那么他的兴趣在哪里呢？原来是在乌尤寺。

乌尤寺紧挨着凌云寺。从凌云寺走去，一路上绿树成荫，迷人的山间小径把我们引向一个幽静的地方。这里古树参天，太阳光从树隙射进来，映出道道金光。古树的深处，便是苏东坡曾在此读过书的乌尤寺了。

我们信步走到庙前，仰望那横挂在庙门顶上的黑漆匾额，上面写着“乌尤寺”三个金色的大字；迈步跨进庙门，出现在我眼前的，几乎全是大大小小的石碑，琳琅满目，令人惊叹不已，真可说是一座石碑的庙宇了。我的父亲立刻兴奋起来，领着我一块石碑一块石碑地挨着看下去，每到一块碑前，都要停下来，观赏好久，详细给我讲解碑文出自什么年代，谁人所写，是何意义，讲得非常清楚，显露出他对书法具有非常浓厚的兴趣，对古代碑文具有十分深刻的了解。

在这些石碑当中，有好几块是赵熙题的字。我的父亲特别赞赏赵熙写的那一手隽秀的字体。每当走到赵熙书写的碑文前，他都要停留更长的时间，细细观赏。赵熙是当时一位了不起的书法家。对于他的字体，我早已从“民生实业公司十一周年纪念刊”的封面上见过了，并且早就喜爱了，现在在这里看到，更感到亲切。

从乌尤寺出来，我才终于明白了我的父亲为什么不惜抽出那么宝贵的时间上山来游览。原来这山上真正吸引他的，既不是凌云寺，也不是乌尤寺，而是乌尤寺里那许许多多的碑文。

下山的时候，我的父亲一边走一边兴致勃勃地给我讲起中国古代的诗词来。他说有的诗读起来很美，但如将它重新

分段，改成词，读起来就更美。他举出了一首描写春雨景色的诗，念给我听。诗是这样写的：

清明时节雨纷纷，
路上行人欲断魂。
借问酒家何处有，
牧童遥指杏花村。

将它重新分段后，这首优美的诗就变成了这样一首更加优美的词：

清明时节雨，
纷纷路上行，
人欲断魂。
借问酒家何处，
有牧童遥指杏花村。

从此，这首诗就深深地留在我的记忆中了。

我们下得山来，时间已是中午，决定先把车开到前面不远的五通桥吃午饭，然后再继续上路，赶往内江。

可是天公偏不作美，午饭前还是晴空万里，午饭后却突然阴云密布，远处传来阵阵雷声，眼看一场大雨即将来临。于是父亲吩咐司机迅速出发。

汽车取道东行，全速向前奔驰，这时候，天空中已是黑云翻滚，虽然才过中午，却好似黄昏时分，四野阴沉沉的。闪电划破半空，象一条条乱窜的金蛇；一阵紧似一阵的惊雷，震得大地也颤抖起来。车还未到牛华溪，大雨即倾盆而至。汽车只好在滂沱的雷雨中前进了。过了牛华溪，汽车就开上

了父亲特地要来视察的那条通往荣县去的“川中公路”。这条公路开工不久，由于动员了大量民工，全线同时施工，大部分路基已基本形成，但因路面尚未铺砌，一下大雨，便泥泞不堪。汽车行驶在凹凸不平的路基上，摇来晃去，时而滑向左边，时而又滑向右边，时而陷在泥里。车窗的玻璃被如注的雨水蒙住，即使雨刮不停地左右刮动，也无济于事，能见度极低。司机十分困难地在大雨中驱车缓缓前进，时速最多不超过十公里。

由于大雨，全线的施工都已停下来。除了偶尔见到一两个身穿雨衣的人在路上查看工程外，再也看不到一个人影。整个大地上好象只有我们这辆汽车在孤单地同大自然搏斗。

道路越来越坏了，车速也越来越慢了。然而大雨仍逞着淫威，毫不减弱地下个不停。黄昏终于过早地到来。在这样恶劣的条件下，真不知道汽车该怎样在黑夜里行驶。

我不时回头看我的父亲，只见他始终那么镇静地坐在那里，眼睛注视着窗外。忽然，他指着前面一片地方说：“看看那里，也许是筑路工程段。”我急忙朝前边望，果然不远处的公路边，朦朦胧胧有几幢临时工棚，闪着点点灯光。顿时，象从地狱忽然走到了人间似的，我高兴起来。

父亲说得不错，这里果然是筑路工程段。车开到工棚前面时，从里面涌出不少人，站在屋檐下，以惊奇的眼光看着我们。其中一个人披着雨衣，冒雨朝我们走来，凑近车窗大声喊道：“你们是什么人？”

“交通部卢次长，来视察公路。”司机也大声回答。雨下得

太大，不大声喊叫是什么也听不到的。

那人急忙说：“快请下来，快请下来。”回头向工棚外站的人叫喊：“快拿伞来呀！”

我的父亲下了车，晏伯母、华英、我以及司机都下了车。我们走进工棚，一阵安全感涌进我的心头。

刚才来车边向司机问话的那个人原来是这儿的段长。他盯着我的父亲那一身白布衬衫和麻色粗布长裤，有些发楞。他怎么也没有料想到，堂堂交通部的卢次长，竟会在这样一个恶劣的天气里来到这里，而且，竟会是这样一个极为普通的人。

“这里有技术人员吗？”我的父亲掸完身上的雨水，刚坐下就问道。

“有，有，”那位段长急忙回答，“还有一个工程师。”

“可以请他来一下吗？”

“可以，可以。”

一会儿来了一个四十多岁的中年人，中等个子，脸有点儿瘦削，戴着一副黑边眼镜。

我的父亲很客气地请他坐下，接着他们就讨论起公路的进展情况来了。从路基、涵洞、桥梁的施工，直到路面的铺筑，都进行了汇报和研究。我的父亲还详细地询问了民工的情况。最后，对他们说：

“这条公路直接关系到战争的需要，非常重要。必须拟订一个计划，在最短期内建成通车，无论有多大的困难，都必须完成。”

说完，我的父亲站起身来告辞。

那位段长慌忙问道：“卢次长，你要到哪里去？”

“今天晚上赶到荣县，看看那边一段的工程。”

“那可不行啊！前面的路基更坏，天黑了，又下着大雨，非常危险，无论怎样也不能往前走。”

“不要紧，”我的父亲镇静地说道，“只要有路基就能通过。”

那位段长没有办法，只得说：“那么，我们派两个人去领路。要是遇到困难，也好招呼民工帮助。”

“这样也好。”我的父亲同意了。

于是，我们借了几件雨衣，带上领路的两个人上车，冒着大雨，向荣县进发。

这时候，天已完全黑尽。在漆黑的夜里，汽车艰难地在泥泞的路基上爬行。两条强烈的车灯灯柱，穿过密密麻麻的雨点，照射着模糊的前方。司机一边辨认着道路，一边开着车缓缓地前进。有好几次，汽车已经开到路边，几乎滑进水田。还有一次，汽车开到一个地方，前面的路基尚未接道，当中一道石坎将公路横切为两段，无法通过。领路的人和司机披上雨衣，跳下车来，东查西看，束手无策。我的父亲和我也披着雨衣下了车，用手电筒照射着观察，原来这条石坎约有一米高，确实无法通过。我的父亲看了看以后，问领路的人：

“附近有民工吗？”

“有，沿途都有。”

“去找民工，想办法借几块厚木板来，垫着，让车开过去。”

那两个人高兴地去了，一会儿，便领着民工，抬着木板，冒着大雨赶回来。大家七手八脚，终于把汽车弄过去了。

我们的车，在瓢泼的大雨中，经历了无数的艰险，总算走完了这条七十公里长的公路，待到荣县时，已是次日凌晨一点钟。旅店早已关门，我们只得驱车去荣县县政府，在那里住了一宿。

次日上午，离开荣县前往自贡的时候，我的父亲紧紧地握住那两个领路的人的手，亲切地对他们说：“谢谢，谢谢。”

然后，我们就启程向自贡而去。这时，天已经放晴，红灿灿的太阳高挂在空中。两小时后，我们就到了自贡。我的父亲让车停下来，带我去参观自贡的盐厂。

我们先到一个新建起来的现代化精盐厂。这里全部是机器生产：盐卤从机井中抽出来，直接进入生产线，经过各道工序，最后出来的就是一粒粒雪白的精盐。

接着，父亲又带我去参观土法制盐厂。这儿没有什么机器，只见林立的木架上，竖着许多抽盐卤的竹筒，一直伸入地底。厂里用来熬盐的是一口口大铁锅。当卤水浓度熬到饱和点时，只需向锅里投入少许盐粒，整个锅里的卤水便象触电似的，一下子结晶成白色的盐。

当我们坐上车离开自贡前往内江的时候，我的父亲深有感触地说：

“生产食盐，有这样两种方法：一种先进，一种落后。我们的国家需要的是先进技术。不仅是盐，而且应当是整个工农业生产。否则我们怎么能够赶到世界前面去呢？”

我默默地听着。通过实地参观，我才懂得了这段话的深刻意义。

从自贡出来，由于这段路没有下过雨，公路很平滑，汽车以高速向前奔驰，中午便到了内江。午饭后，又从内江动身，下午六点即返抵北碚伯父家中。这一天正好又是礼拜天，为时一周的一次极富意义的旅行于是到此结束。

第二天早上，我的父亲就匆匆离开北碚，将晏伯母和华英送到歇马场，然后独自回重庆去，又投入紧张的工作中。

全国粮食 管理局局长

由成都回来以后不久，报纸上发表了国民政府决定设立全国粮食管理局的消息，同时发表了我的父亲为该局局长的任命。

消息来得突然，我的父亲也感到意外。当时他正集中全力解决紧张的战时运输问题，为大后方的公路建设而奔忙，根本不可能再担当新的任务。但是，当他了解到粮食问题已经严重到威胁抗日战争的进行、威胁人民群众的生活时，他又一次挺身而出。

当时大后方的粮食问题确实极为严重。在战时首都重庆和大后方其它重要城市，由于粮食供应不上，库存量不断地减少，已经到了即将告罄的地步。一旦存粮卖尽，势将引起一场不可收拾的混乱局面，危及抗日战争，后果不堪设想。

由于全国粮食管理局是一个新成立的局，一切都必须从头开始。因此，我的父亲从就职起，即以最快速的行动建立自己的组织机构。仅仅两、三星期，就形成了从上到下的整个粮食管理体系。与此同时，他还以最快速的行动，对粮食供应情况作了全面的调查了解。他发现造成粮食供应不上的原因，既不是由于灾荒引起的粮食减产，也不是农村缺少粮食，而是国民党政府腐败无能，层层官吏，只知道贪污受贿，没有办法将分散在交通不便的广大农村地区的粮食运出来，集中到城市。很清楚，问题的症结，乃是一个运输问题。于是他深入地调查了各地粮食的储存情况，彻底掌握了每一个县、每一个农村有多少粮食和每一个县、每一个农村的交通状况，然后将所有这些材料综合起来，进行深入细致的分析研究，在这个基础上，提出了他的著名的运输粮食的“几何计划”。^①

这个计划的要点，是将各个没有公路的偏僻地区的粮食，首先用人力运送到邻近的公路或水路边上的一些特定的点或特定的地区里，集中起来，然后又从这些公路或水路边上的点或地区，用汽车、板车或船只，将集中起来的粮食，转运到

^① 引自美国《Asia and America's》杂志第44卷，1944年6月号，孙恩山所著文章《卢作孚和他的长江船队》。

重庆周围以及各个交通要道上的县城的政府粮仓中。这样，就将复杂万分的粮食运输问题，缩小到易于管理的最小范围，变得简单明瞭了。^①

这个计划经过了周密的计算，所有集中粮食的点和地区，都经过了周密的挑选。为了制定这个计划，我的父亲花了几个整天和几个不眠之夜，对着地图思考，召开会议讨论，并曾前往川东、川北的几个重要县份去亲自视察，亲自挑选最合理的粮食集中点和最合理的运输线。

剩下的问题，就是如何组织人力运输分散在各个农村的粮食了。四川广大的勤劳的农民们，用肩挑，用背扛，将成千上万吨稻米从无数的偏远农村运到了公路线或航运线上指定的点和地区。其中仅在巴中一个地区，就曾经在同一个时候动员了三十万人之多运输粮食。其规模之巨大，工作之紧张，是难以描述的。

就这样，短短几个月内，充足的粮食被源源不断地运送到各个重要城市的政府粮仓中，一场迫在眉睫的粮食危机过去了。

这是我的父亲又一次亲自指挥整个行动。我亲眼看到他为粮食运输问题而焦虑、而忙碌。每天从黎明到深夜，他不停地对着听不清楚的长途电话喊叫，询问情况，发出命令，指挥运输工作的进行。他的嗓子嘶哑了，身体也更加衰弱了。正如一篇文章写的那样，他在全国粮食管理局担当的这段工

^① 引自美国《Asia and America's》杂志第44卷，1944年6月号，孙恩山所著文章《卢作孚和他的长江船队》。

作，就“其在战时的意义，至少与宜昌撤退的‘奇迹’相等，并且是以同样有效和激动人心的机敏来完成的”。^①

战时首都重庆及大后方各个城市的居民仍然与平时一样；获得粮食的供应，没有发生缺粮的恐慌。成批的军粮也仍然一船又一船地运到三斗坪，从那里转运到湖南前线去，供应前方的战士。人们谁也不知道，就在几个月前，他们曾面临着一场非常严重的断粮危险；谁也不知道我的父亲曾连续几个月，昼夜不停地亲自指挥运粮工作；谁也不知道有成千上万的农民冒着烈日，凭着双肩，用人力为他们送去粮食；谁也不知道还有无数辛勤的汽车司机和木船船工日日夜夜将粮食运进城市，保证他们的供应。所有这些工作，都是以最迅速的方式、默默无声地进行的；所有参加这一工作的人们，都不愧为抗日战争中的无名英雄。

那时候，日本帝国主义趁国民党发动反共高潮之际，加紧了对大后方的空袭，企图以诱惑和武力两手，迫使国民党政府投降。从一九三九年“五三”、“五四”接连两天对重庆进行灭绝人性的大轰炸以后，日寇的飞机即开始经常袭击重庆。一九四〇年以后，更变本加厉，日夜不断地进行空袭。重庆的兵工厂、居民区、文化区、工厂、港口，全都成了轰炸的目标。有一次，重庆曾连续一个多星期处于空袭状态，没有解除过警报。

尽管条件这样恶劣，敌机空袭这样频繁，我的父亲却毫

^① 引自美国《Asia and America's》杂志第44卷，1944年6月号，孙恩山所著文章《卢作孚和他的长江船队》。

不考虑自己的安危，一直坚守在工作岗位上。即使在空袭进行当中，他也镇定自如，无所畏惧。

就在一九四〇年末，由于我的父亲健康状况日益不佳，出现了脉搏间歇跳动的征兆。为了照顾父亲，我们的家从北碚迁回重庆来，在重庆郊区化龙桥和小龙坎之间的下土湾租了两间屋子居住。这是一所简陋的“吊脚楼”房屋，座落在陡峭的半山腰上，上有悬岩，下临公路，前面是嘉陵江，地势较好，不容易被炸。由于这里居高临下，站在房屋外侧的走廊上，可以遥遥望见整个沙坪坝，也可以清楚地望见来自重庆市内的公路，从红岩嘴转出来，蜿蜒而西，直向小龙坎方向延伸过去。来往车辆，看得清清楚楚。

这时候，我们弟兄姊妹都已转学到沙坪坝的学校读书，平时住在学校，只有星期天和寒暑假回到家中。

父亲仍然在城里办公。每天清晨，当公路上还没有什么车辆时，他已经起身，乘车进城去了；每天深夜，万籁俱寂时，他方才回家。我的母亲每晚都必站在屋子外面的走廊上，怀着担忧的心情，期待着黑夜中出现汽车的灯光。一见父亲回来，便连忙叫人打上电筒，下山去接他。每当这时候，父亲总是那样疲乏，一步一步地缓慢走上陡峭而狭窄的石级。然而回到家里后，他又拿起电话筒，忙碌地开始指挥粮食运输了。

那段时间，空袭特别频繁。每次空袭都要发警报和挂红球。在小龙坎背后的一座最高的山坡上，立着一根警报杆。当杆顶上挂起一个红球时，是“预行警报”，就是说，敌人的

飞机已经飞过宜昌，可能来袭击重庆；当杆顶上挂起两个红球时，是“空袭警报”，就是说，敌机已经飞过万县，正向重庆飞来。这时候，各个工厂的汽笛也同时响起来。等到两个红球同时落下，工厂的汽笛发出急促的短声时，这便是“紧急警报”，表明敌机已经快到山城上空了。这些都是尽人皆知的防空知识。

从我们的住处看来，还有另一个预示将有空袭的信号：那便是从红岩嘴那边公路上出现的汽车。当城里出来的小轿车突然开始增多的时候，我们几乎敢肯定小龙坎背后山坡上的那根警报杆就要有一个红球升起。渐渐地，汽车越来越多。等到挂上两个红球、汽笛声发出空袭警报时，汽车早已连成一条线，一辆紧跟一辆，从红岩嘴出来，沿着公路，争先恐后地朝小龙坎方向驶去。还未到紧急警报发出时，公路上已经看不到一辆车了，所有的车都早已走光了。唯独我的父亲的车没有来。我们怀着紧张的心情，盼呀，盼呀，盼望父亲快些回来。但好多次我们都失望了。父亲由于正忙着指挥紧急的粮食运输工作，根本不顾空袭的危险，呆在办公室没离开。

从一九四一年起，敌机改为夜间前来空袭。每当夜袭时，要实行灯火管制，不能开灯，这样，我的父亲不得不出城了。但他总是一直留到最后一刻才离开他的工作。每次敌机夜袭，我们都是半山上的家中，等待着父亲的汽车的出现。当父亲的车回到山下时，我们全家人便迅速下山去，同他一起乘车到高滩岩附近的农村去躲空袭。

这一段时期的事是特别值得留恋的。我们全家人在皎洁的月光底下，站在公路旁的稻田边，同父亲一起谈论各种问题。阵阵稻香扑鼻而来，父亲总是格外欣喜。他欣喜的是，夏初的旱象已经过去了，稻子快要成熟了，收成已经在望了，人民不愁没有粮食吃了。

啊，我的父亲！在他的心中，随时随地想的都是国家和人民需要的粮食，甚至在躲空袭的时候，也为即将到来的收成而欣喜。我至今深深地记得有一天晚上，他在高滩岩躲空袭时，曾经问我们这样一句话：

“你们说，世界上最香的是什么？”

我们几乎异口同声地回答道：

“稻香！”

父亲笑了。是的，对他来说，世界上唯有稻子才最香。

资中糖厂、 牌坊面、 麻风病院

——第二次随父亲去成都

一九四一年初夏，当大后方的粮食危机完全渡过以后，我的父亲立即辞去了全国粮食管理局局长的职务，以便集中全力处理最重要的战时运输问题。

那时候，世界局势发生了新的急剧的变化。侵略成性的

纳粹德国于一九四〇年秋至一九四一年春先后以闪电战侵占了东南欧的匈牙利、罗马尼亚、保加利亚、南斯拉夫和希腊，接着又于一九四一年六月二十二日撕毁苏德友好条约，悍然出兵进攻苏联。数百万纳粹军队兵分三路，长驱直入广大的苏联国土，妄图消灭世界上第一个社会主义国家，实现它征服欧洲、征服世界的迷梦。至此，以德、意、日轴心国为一方和以英、美、苏、中、法同盟国为另一方的侵略和反侵略阵线已经清楚地形成。一切遭受侵略的国家和爱好和平的国家迅速建立起了一条反法西斯的统一战线，奋起展开反对侵略者的斗争。

这一形势的发展，对于处在艰苦抗战中的中国人民，是一个巨大的鼓舞。无论是战斗在敌后的抗日游击队还是大后方的人民，都更加振奋起来，在敌后狠狠打击敌人，在后方努力进行生产。此时，国外的军事援助也增加了。大后方的交通问题显得更加重要，更加紧张。

一九四一年七月底，我的父亲又一次到成都去，与四川省政府商讨交通问题。这一次他带了我的哥哥一道去，正巧我们都在暑假中。

每次到成都，我的心情都是愉快的。因为这样的旅行，不仅能使我增加许多科学知识和社会知识，而更重要的是能多在父亲身边呆几天，聆听他的教诲。

这一天，我们清晨就从重庆出发。汽车全速向成都奔驰，一路未多作耽搁，只是在璧山吃了一顿早餐，后来又在内江吃了一顿午餐。

其时，沿途广大农村正值稻子成熟之际。从飞驰的汽车车窗望出去，漫山遍野一片金色的海洋，轻风拂过，荡漾着起伏的波浪，景色十分迷人。一阵阵稻香不时从车窗外飘进来，令人如痴如醉。有许多地方，农民已经开镰收割。

我注意到每当经过一片正在收割的稻田时，父亲总要喜形于色地望着窗外。我知道这时候他的心里想的是什么，并且也被他的喜悦所感染，觉得车窗外一闪而过的片片金色的稻子，仿佛变成了粒粒黄金。

汽车快要到资中的时候，父亲对我和哥哥说：“过一会儿就要到第一制糖厂了。我们去参观一下，这个厂办得很有成绩。”

汽车往前开了不久，房屋开始多起来，告诉我们资中到了。公路右边出现了一片厂房，这就是父亲所说的那个第一制糖厂了。我们的车在厂门外停了下来。

这个糖厂并不象我所想象的那么大，但是很整洁、清爽。我们走进厂里。厂长闻讯后，出来迎接我们。他见到我的父亲，是那样的兴奋和亲热，我的父亲也很高兴。他们互相紧紧地握着手，亲切地寒暄。我这才明白，他们原来是早已认识的。当这位厂长知道我们的来意后，十分兴奋地领着我们走进他的制糖车间，从甘蔗送进机器起，直到洁白的白糖出来止，一个工序、一个工序地让我们参观；详细给我们讲每一道工序的作用，使我们对制糖工艺有了一个彻底而完整的了解。车间参观完后，他又把我们领进他的办公室，叫人抬出一块巨大的冰糖结晶体来，晶莹透明，非常好看。父亲看

了称赞不已，觉得生产出这样好的冰糖，真是了不起。

“但是我们现在主要生产白糖，”那位厂长对我的父亲说，“因为白糖是大家需要的，我们首先生产大家需要的东西。”

接着，那位厂长又向我的父亲介绍了他的工厂的下一步计划。打算在不久的将来，除现在这个车间之外，再建一个新车间，用更新式的机器装备，形成一条效率更高的生产线，为人们生产更多的白糖。并且告诉我们，机器如买不到，就由他们自己动手造。

临别的时候，我的父亲握着那位厂长的手，向他表示了谢意，并对他说，深信他的扩建工厂的计划一定会成功。

我们的汽车上路了。父亲在车上告诉我们，这位厂长是从国外回来的，是一位了不起的制糖技术人材。他有抱负、有理想，为了帮助四川的建设，毅然来到四川，在建设厅的帮助下，克服了种种困难，在这样一个偏远的地区建起这个工厂，是何等的不容易啊！

他接下去对我们说：

“我们的国家需要这样的人才，尤其需要有抱负有理想的人才。我们需要的不是空谈，而是实际去干，做出实际成绩来。只有这样，我们国家的落后面貌才能改变。”

“你们一定要学好本领，”我的父亲眼里闪着希望的光辉对我和哥哥说，“将来好为国家建设工厂、建设城市、建造轮船、建造飞机，实际为国家办一点事情。记住两句话：工作上要和别人比，生活上不要和别人比。即使作一个邮差^①，也

^① 即邮递员。

要作世界上最好的邮差！”

父亲的这一席话，讲得多么好啊！他总是每时每刻对周围的人进行着深刻的教育，培养大家做一个对国家对人民有用的人。听了他的这一席话，我和我的哥哥心情都很激动。从此以后，他的这些话就深深地铭刻在我们的心中，永远鞭策着我们。

前面不远就是简阳。这时已是下午五点。我盘算着究竟是在简阳吃晚饭呢，还是到了成都以后再吃，于是征求父亲的意见。

“不必在简阳吃饭了，”我的父亲说，“我们到石桥去吃牌坊面。”

我莫名其妙地望着父亲，不知道这牌坊面是什么东西。

汽车开过了简阳，不久就到了石桥。前面不远处，公路右边出现了一个石牌坊。汽车很快在牌坊附近停下来。

我一看，这算个什么地方呢？四面都是田土，空空荡荡的。田土当中有一片大石滩，一座古老的牌坊耸立在石滩上。牌坊旁边是一条古时修建的宽阔的石板路。就在那个大路边，有那么一个卖面的小摊，生着个小炉子，向过往的行人卖素面。

我疑惑地望望父亲。他点点头说：

“就是这里，买吧。”

“请给我们煮四碗面。”我对那卖面的人说。

“单碗还是双碗？”卖面的人反问我。

我糊涂了。

“双碗。”父亲代我回答道。

“嗨！来四个‘双碗’！”那卖面的人一边吆喝，一边开始在碗里放起佐料来。

我们坐在面摊前的长条凳上，等着煮面的时候，父亲才给我和哥哥解释：这儿卖的面，很讲究佐料，味道之好，是远近闻名的，已有许多年的历史了。就是面的份量少，单碗只有一点点，一般都买双碗——就是说，一个碗里盛加倍多的面。

等到面煮好时，我一看，其实这所谓的“双碗”，份量也少得可怜，还顶不上重庆卖的一碗担担面多。我们几口就把它吃光了。然后我和哥哥、司机又各吃了一个双碗，才勉强吃饱了。

吃完面后，我的父亲没有马上上车，却领着我们走过牌坊，到前面的大石滩上去，指着那条古老的大路对我们说：

“这就是以前的驿道，叫做东大路。从成都到重庆必经这里，到川北也必经这里。我十五岁的时候，第一次从合川到成都去，就是走的这条驿道，在这个牌坊下面歇过气。”

说到这里，他沉思起来，好一些时候才继续说道：

“那时候真不容易啊！就是这家牌坊面，同路的人步行到这里，饿了，都在这里吃面。不要看这是素面，我那时候还吃不起呢。别人吃面，我就坐在这块大石滩上啃干饼。”

父亲的回忆把我们引入几十年前的往事中。我这才明白，我的父亲为什么对牌坊面那么熟悉和有着那么深的感情。

天黑以前我们的车便到达了成都。父亲让车把我和我的

哥哥送到晏阳初先生的家中住下，自己到省政府去住。

那时，晏阳初先生的家已搬到华西坝里面，住的一幢一楼一底的房子。楼下有一间很好的书房，三面全是玻璃。他们家的人除开晏阳初先生本人外，全部都在家里。

有一天下午，父亲坐车来了，叫我们全体——包括晏家的几个孩子，一道去参观一个麻风病院。对于这种可怕的传染病，我早有所闻。从翻译小说中，知道中世纪时候的欧洲，麻风病人是要被活埋的。后来也许是觉得太残忍，不活埋了，然而必须与世隔绝。出门的时候，必须穿着白色长袍，戴着只露出两只眼睛的白色布帽，一边走，一边摇铃，警告路人自己是一个危险的麻风病患者，好让人远远地躲开。现在听到要去参观麻风病院，觉得很新鲜。

这个病院就设在华西坝西面的出口处，并不大，是英国人办的。我们来到病院门前时，早已有几个外国医生和中国医生在等着我们。他们陪着父亲走进病院，我们紧紧地跟在后面。

使我感到吃惊的是，这儿根本没有什么医院大楼，也根本没有什么病房。代替病房的是道路两旁每隔一段距离放置着的一个木笼。每一个木笼里关着一个人，有男的，也有女的；有的站着，有的坐着。也许由于天气炎热，或者深受病痛之苦，大多数人都半裸着上身。这哪里是什么病院，明明是一个用来展览的动物园！唯一不同的是，笼子里关的不是野兽，而是可怜的麻风病人！

我抑制住自己的恼怒，跟着那几个外国医生和中国医生

向前走去，看关在两旁笼里的病人，其样子真可怕：有的满脸红肿，有的身上和臂上有着青一块紫一块的疤痕，有的没有须发，有的手脚溃烂……病症各不相同，但有一点是所有的病人共同具有的：就是那一双双同样忧伤，同样绝望，同样愤懑的眼睛。

我们几个孩子正在后面不满地悄悄议论的时候，忽然听到父亲这样问那几位医生：

“为什么把病人这样关起来？”声调很严厉。

“因为，”一个中国医生回答道，“麻风病是一种十分危险的传染病，必须严格隔离。”

“没有别的隔离办法吗？”

那医生嗫嚅地回答不出来了。

我的父亲接着说道：“这种办法，是不可能治好病人的。一个生了这样严重的病的病人，需要的绝不仅是药物的治疗，还需要亲切的关心。我想，这应当是对每一所医院提出的要求。”

不久以后，这个所谓的“病院”就被撤掉了，不知搬到哪儿去了。

在成都住了几天，我的父亲办完了公事，我们又一道回重庆。这一次他选择了川北的路线。同行的除了我和我的哥哥外，还有晏阳初先生的儿子晏振东和晏新民。他们是到重庆去上学的。

那一天中午，我们从成都启程。汽车在简阳渡过岷江，取道去遂宁的公路。当天傍晚便到了乐至县，决定在这里住宿

一晚。次日一早，我们便离开乐至，经过遂宁、潼南、铜梁南行，直到西温泉。这儿风景极好，遍山都是笔直的巨竹，俨然一片竹海。我的父亲嘱咐司机停下车来，大家都下车，参观了西温泉的浴池，然后顺着公路漫步而行。两旁的竹林挡住了太阳，我们在浓荫下漫步，十分清新凉爽。在这浩瀚的竹海中，使人感到心胸顿时宽广起来。父亲叹息说，可惜这儿离重庆太远，不然将是一个多么吸引人的风景胜地。

当天晚上，我们回到了重庆家中。第二次跟随父亲的成都之行结束了。这又是一次多么有意义和多么有趣的旅行啊！

重病期中

一九四一年夏，我们住在下土湾半山上的那所房子背后的峭壁上，开凿了一个简陋的防空洞。只有几米深，十来米长。这个防空洞虽然简陋，但很安全，有了它，空袭发生的时候，我们就不再到高滩岩去躲避了。

那时候，由于我方空中抵抗的加强，敌人改变了战术，白天的空袭减少了，更多地采取了夜袭。敌机利用夜幕作掩护，一批又一批地飞来轰炸重庆，常常整夜持续不断。有几次空袭，我没有躲进防空洞，独自一人站在我们家的走廊上，观看敌机。当空中传来轰炸机群沉重的隆隆声时，几十只探照灯从各个角落亮了起来，强烈的光柱开始在漆黑的夜空中移来移去地搜索，一旦捕捉住了敌机，所有的光柱都立即集中

到一起，笼罩住敌人的机群。敌人的飞机，有时九架，有时十八架，有时二十七架，最多的一次甚至有三十六架。机身在探照灯的照射下，发出闪闪的银光。接着高射炮开始射击了。一串串炮弹划破夜空，在敌人机群的下方爆炸开来，碎成朵朵火花。很可惜，从来没有一颗炮弹打到敌机的高度。敌人的机群不慌不忙地冒着高射炮火，继续往前飞行，看了这番情景，令人十分气愤。

敌机频繁的夜袭，丝毫没有影响我的父亲的工作。他从城里带回许多文件，在防空洞里，借着微弱的、闪烁不定的电石灯光批阅，有的函电甚至亲自提笔回复。空袭继续多久，他就工作多久。有时候，还约一些人一同回来，利用空袭的时候，在防空洞里商讨工作问题。这哪里是防空洞啊！实际上乃是他的另一间办公室！这哪里是在躲空袭啊，实际上仍然在紧张的工作中！他的许多要务，就是在这样的情况下，在这间没有办公桌的“办公室”里处理的。

这样无休止的紧张工作，和整夜整夜使人无法睡眠的空袭，严重地损伤着父亲的身体。他的脉搏间歇症状加剧了，常常出现身心衰竭现象，病情越来越严重。家里的亲人担心他，他的朋友们担心他，医生警告他，都希望他为了健康，注意休息。但他什么也不顾，照常日夜工作不止，照常去各地视察和指导工作，照常到轮船上去检查航行情况。甚至有一次还利用一个星期天，带着我们兄弟姊妹，步行到渝鑫钢铁厂，去参观炼钢和轧制元钉。花了整整一个上午，同厂里的负责人研究厂里的生产问题，而下午又赶进城去工作。

这样，一九四一年夏，我们由成都回来不久，我的父亲的健康状况突然恶化了。严重的脉搏间歇跳动，使他昏厥过去，被送进了医院。经过检查，发现他不仅心脏病很严重，而且双肺的肺膜也破裂，情况很危险。显然，这是由于过度劳累的工作和缺乏休息造成的不幸后果。家里的亲人们和父亲的所有朋友们都陷入了深深的忧伤和不安中。

在大家的坚持下，我的父亲被送回家中休息治病，并且将我的父亲的老朋友，熟谙中、西医的刘润生，从渝鑫钢铁厂抽出来，专门在我家负责医护。要求我的父亲绝对停止工作，静心休养。

但是这个限制根本不灵。我的父亲刚从危险状态中恢复过来，马上开始了工作，不能离开病床，他就从家里发出各种工作指示，把一批又一批的人员召集到家里来，在他的病床前面开会研究工作。于是，家里又成了他的指挥中心，病床又成了他的办公室。并且不久以后，当他的病状稍有缓和，他便又进城去恢复了办公。

一九四一年冬，他的病情再一次严重恶化。为了挽救他的健康，经过父亲的朋友们和医院的医生们的研究，决定将他送到一个比较偏远的、无法过问工作的地方去休养和治疗。这样，民生公司在歌乐山上借了一所金城银行的房子，经过再三劝告，说服了我的父亲住到那里去。我的母亲和刘润生以及我的父亲的服务员林文裕和民生公司的一个厨师，也随他一起住到了那里。

那所房子是一所草顶夹壁的平房，座落在歌乐山顶的一

片茂密的松林中，门牌号数是青云路二号。在这片密林里，除了这幢房屋外，还有许多别的各式各样的小型房屋，其中许多修得很漂亮。房屋与房屋之间，距离并不远，然而由于树多林密，互相看不见。有时候，从树林中的小径往前走，你会突然发现面前出现了一幢房屋。我们从来也没有想到在重庆附近竟有那样幽美的地方。原来这儿是一个别墅区，所有这些房屋都是属于重庆那些第一流的达官贵人们所有的。

这里环境的确幽静极了，松林里的空气非常清新宜人。清晨，百鸟在林中争鸣，唱起悦耳的乐曲，阳光从树隙间射进来，显得分外柔和。到了半夜时分，阵风袭来，掀起潮水般的松涛声，是那么的令人愉快。这样优美的环境，对于我的父亲来说，的确是一个休养和治病的好地方。

我的父亲住到这里来以后，不得不被迫卧床休息，并且被迫同意每天只在病床边召开一次高级人员的工作会议，处理少数极为重要的工作文件。其他一切人员都被禁止到这里来；一般的文件和电报都被禁止往这里送。

负责为他治病的医生每星期上歌乐山来两次。平时即由刘润生负责打针、配药以及按医生的吩咐料理父亲的饮食。我的父亲的身体一直处于不稳定状态，脉搏跳动极不正常，肺部的病症也恢复缓慢。

处在这样的情况下，欲工作而不能，我的父亲十分焦急。时间是不能白白地在病床上度过的，他开始思考中国战后的建设问题和航运发展问题，迫切地感到必须掌握外文知识，于是下决心把自己的全部时间转向学习英语。其时他已经四十

九岁。

这是我的父亲又一次以顽强的毅力和刻苦钻研的精神进行自学，并且又一次显示出他的非凡的学习能力。三十四年前，当他还只有十五岁的时候，他在成都就是以这样的毅力和精神进行自学的。如今，他又叫人给他买来了中学的英语课本和英语语法书籍，躺在病床上，开始如饥似渴地学习起来。每天从早到晚，除了人们来汇报工作和商讨公务的时候外，所有的时间都用在英语的学习上。

那时我和我的姐姐、妹妹都在重庆沙坪坝的南开中学读书。父亲在歌乐山疗养的几个月中，我们曾几次利用周末，上山去看他。歌乐山离学校不远。星期六下午，我们便离开学校，从学校的后门出去，沿着一条山间小道，爬上山去，穿过密密的松林，来到父亲疗养的地方。父亲每次见到我们都很高兴，询问我们学校的情况，同我们一起研究英语。使我感到十分吃惊的是，他的记忆力是那样强，进步是那样快。刚开始一起研究英语的时候，许多语法他要我们讲解。过了两个月，我们就无法回答他提出的问题了，而要他为我们讲解了。

我的父亲在歌乐山上疗养了一段时期以后，病情渐渐好转，下床活动的时间多起来。有时候，早上还和我们一道到林中去散散步。有一次，当我和姐姐、妹妹离开歌乐山返回学校时，他还和母亲一道，把我们送出门，沿着松林里的小道走了很长一段路，一直把我们送到下山的路口，目送着我们下山。每当我们回头望他们时，他和母亲都向我们挥手。

自从身体好起来后，我的父亲即坚持要离开歌乐山，回

到土湾的家中，在家里继续疗养。这样，他又可以参与工作了，又可以把人们一批一批地召集到家里来，商讨工作了，又可以掌握战时运输的情况，并且向各地区各单位发出工作指示了。担子一天一天地加重，工作一天一天地繁忙，然而我的父亲学习英语却始终没有中断，而且学习得更加刻苦，更加努力。

终于有一天，在经过这样六个月的“疗养”之后，医生宣布他已百分之九十痊愈。于是他怀着孩子般的急切心情和难以抑制的喜悦，赶回工作岗位上去，重新为祖国开始了繁忙而紧张的工作。^①

民生公司在 战时作出的牺牲

一九四一年八月，我的父亲因脉搏间歇症和肺膜破裂，被迫回家疗养的期间，有一天他将我叫到他的病床前，询问地对我说：“你到三斗坪去作一次旅行，怎么样？去看看三峡，看看三斗坪。明天就上船，坐‘民俗’去。”

我同意了。说实在的，从民生公司创办到现在，已经快二十年，我还一次也没有坐过大船，早就盼望有一天能坐上大船到长江去旅行了。父亲的决定，自然使我十分兴奋。

^① 引自美国《Asia and America's》杂志第44卷，1944年6月号孙恩山所著《卢作孚和他的长江船队》一文。

遵照父亲的吩咐，第二天下午我就离开家进城，到民生公司总经理室，由总经理室派人送我到朝天门码头，上了停在囤船边的“民俗”轮。上船一看，这只轮船倒不小，有许多客舱，但是所有的客舱都空着。原来这是为前方运军粮的差船，不售客票。因此，船上除了船员外，别的旅客一个也没有。我就成了这只船上唯一的旅客了。

轮船预定第二天早上六点钟启航开往三斗坪。这一夜，彻夜都在赶装军粮。囤船上和轮船上灯火通明。船员们已经去休息，我便独自一人站在船舷边，观看工人们将一袋一袋的粮食从囤船上和驳船上装进“民俗”轮的船舱，直到深夜。

第二天早上，“民俗”轮没有按时开出去，因为军粮装得太慢，到早上才装完一半，不得不推迟开航时间。没想到，当太阳刚从东面的山上升起，时间刚过早上七点时，突然从四面八方响起了震耳欲聋的汽笛声——空袭警报。敌机又要来空袭了。“民俗”轮装载粮食的工作被迫停止下来，迅速启锚，离开囤船，朝下游十余公里的铜锣峡驶去，在峡里隐蔽起来，等待空袭结束后再驶回朝天门装粮食。这次空袭持续了整整一天，直到下午六点才解除警报。“民俗”轮开回朝天门码头时，已经是傍晚时分了。

这一天在船上的生活，使我感到非常失望，实在太单调，太枯燥无味了。船上没有任何事情可做，也没有人可以交谈。如果坐船的滋味就是这样，就未免太难于忍受了。于是我萌起了不去三斗坪旅行的念头。等到轮船回到朝天门码头后，我便下了船，径直回家去。我的父亲见我回来，未去三斗坪，有

些气恼，但是既然没有去，回来了，也只好作罢了。

谁知道仅仅过了几天，有一天下午，民生公司的几个主要负责人来向我的父亲汇报工作的时候，父亲又将我叫到他的床边去，对我说：

“知道了吗？‘民俗’被炸沉了。”

他的声调很沉重，可以想见他说这话的时候，心情是多么的痛苦。

“真的？！”我突然睁大了眼睛。

是的，是真的。原来“民俗”轮将军粮运到三斗坪后，返回重庆的途中，在巴东遭到几架日本飞机的袭击，当时即被炸沉没。船上的人员，除了七人生还外，其余的全都不幸牺牲。

敌人对“民俗”轮的袭击，绝不是它第一次袭击轮船。“民俗”轮被炸沉，也绝不是民生公司第一只轮船被炸沉。早在一九三九年，敌人对轮船的袭击就开始了。此后一年多来，这样的袭击越来越频繁。民生公司航行于万县以下的轮船，多次遭到敌机的袭击。第一次袭击的时候，民生公司最大的一只轮船被炸沉，船员大部分遇难牺牲；第二次袭击的时候，民生公司的四只轮船被炸沉，一只被炸坏；第三次袭击的时候，民生公司的轮船一只被炸沉，两只被炸坏；第四次袭击的时候，民生公司的轮船又有一只被炸沉，一只被炸坏；接着，又是第五次袭击……。在这一段时期里，民生公司的轮船总共被炸沉九只，炸坏六只，无数的船员为国家献出了生命。在这些船只中，除了一只是长江中下游的轮船和一只是拖轮外，

其余的都是长江上游的主力轮船。除此以外，民生公司的轮船在担任军运任务中，也因意外事故造成了重大的损失和牺牲。其中，主力轮船“民风”就是因为卸炮弹不慎爆炸而沉没的。另外还有运汽油爆炸沉没的和因空船装兵翻复而沉没的，先后又有五只以上。这些轮船也都是长江上游的主力轮船。这些轮船的损失，使长江上游的运输力比战前减少了一半。民生公司牺牲之惨重，于此可见一斑。

然而民生公司在战时的牺牲，决不仅是轮船的损失，还有物价飞涨带来的损失。

抗日战争期间，轮船的货物运费和客运票价都由国民党政府加以限定，而轮船公司的支出却没有限定。远在其它商品尚未限价以前，轮船即开始限价了，而且限价的水准比一般物价低，更比轮船所需要的一部分器材的价格低，民生公司是大后方担负主要航行责任的轮船公司，在各个轮船公司当中，当然所遭受的损失也最大。这一问题越来越严重，到一九四三年时，轮船所需的钢板价格已超过战前千倍以上，元钢和柴油已超过战前三百倍以上，机油已超过战前二百倍以上，煤已超过战前一百二十倍乃至一百六十倍以上；其余所有的物价无不超过战前百余倍至数百倍。唯有轮船运费和票价平均只等于战前的四十余倍。再加上运费更低的大量军运，使各个轮船公司的收支严重地失去平衡，其中尤以民生公司为甚。

民生公司不但损失累累，还面临着其它严重困难。在战前，它的轮船主要航行于长江全线，其中上海到宜昌之间经

常有五只轮船行驶，上海到重庆之间经常有七只轮船行驶，宜昌至重庆之间经常有四至八只轮船行驶。这些航线，由于日本帝国主义侵占了宜昌以下的长江中下游，全部没有了，只剩下川江的几条短航。唯一较长的航线重庆至三斗坪，主要又是军运，运费极低。为了防止敌机袭击，一九四一年以后这段航线改为白天隐蔽，晚上航行，虽然减少了危险，却延长了航期，造成新的损失。

当时民生公司的轮船，原有的加上改造的和新造的，约有一百多只。但整个川江各条短航线，包括重庆至三斗坪在内，最大限度只有可供民生公司轮船四十只航行的航线。其

修复和打捞费用，竟高达一亿五千万以上^①。对于民生公司这个连年遭到亏损的事业，又是多么巨大的困难！

徐盈于一九四八年在《中国当代实业人物志》一书中曾这样写道：

“没有卢作孚，没有民生公司；没有民生公司，没有这些牺牲，也没有这些创造，也许不能造成战时那些局面。”

正是在民生公司感到极为困难的这个时候，我的父亲坚决地向国民党政府辞去了交通部次长的职务，决心倾注全力于自己所创办的事业，使它在无数的牺牲和困难中能够继续屹立，为抗日战争继续贡献力量。

从一九三五年我的父亲应邀担任四川省建设厅厅长开始，他就离开了民生公司，至今已整整七年。在这七年中，他在建设厅任职一年半，在交通部任职五年，中间兼任全国粮食管理局局长近一年。这段期间，除了因为战时航运任务艰巨，不得不抽出相当一部分力量帮助民生公司处理一些主要问题以外，毕竟与这个事业越隔越远了。作为整个事业的组织者和领导者，在他离开以后，显然失去了一个必不可少的支柱和鼓舞力量。等到他重新回到民生公司的时候，他才痛苦地发现：这个他亲手创办起来的事业已经变了样：机构臃肿，热情消退，效率降低，少数人员——尤其是少数高级人员，经不住社会腐朽风气的侵蚀，开始蜕化变质，图谋私利，甚至投机取巧，发起国难财来。在这些人的脑子里，什么国

^① 当时已经大大贬值的法币。

家利益、人民利益、抗战前途已经忘记。过去曾经鼓舞广大职工并影响社会的“民生精神”在这部分人的身上，已不复存在。这就是我的父亲回到民生公司时面临的形势。这样，他肩上的担子更重了，不仅要领导民生公司克服困难，弥补牺牲，而且还要使它重振精神，继续前进，去迎接抗战的胜利和民族航业的更大发展。^①

过惯了艰苦 朴素的生活

抗日战争期中，为了躲避空袭，我们家在重庆下土湾的半山上，住了差不多一年半。从防空的角度看，这所悬在半山上的简陋的吊脚楼房子，是很不错的：上有悬崖，下有陡坡，地形很好，敌机即使对准它投弹，也很难命中。但是，也因为这样的地形，带来了一个极不安全问题，那就是一遇雨天，悬崖顶上就有石块和泥土随着雨水滑落下来，对我们住的房子造成威胁。每当下雨的时候，特别是大雷雨的时候，我们总是提心吊胆的，担心悬崖顶上的岩石会垮下来。不料这样的事真的发生了。那是一九四一年夏天的一个雷雨交加的晚上，我的母亲正在离住屋不远的一个小厨房里做饭，突然哗啦啦一声巨响，大家惊骇地冲出屋子，只见

^① 全部引自我的父亲著《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》，一九四四年。

一大堆巨石混着稀泥，正垮在住屋和厨房之间的小路上，把小路完全阻断了。悬崖顶上还在继续不断地掉落石头。我们一家人都吓坏了。这件事发生以后，大家都认识到，已经到了非搬家不可的时候了。

正好这时候金城银行在化龙桥的红岩嘴买了一片土地，开辟一个新村，即红岩村。民生公司决定在红岩村里修建一幢房子给我们住。一九四一年下半年动工，一九四二年初完成。我们家于一九四二年的春末搬进了红岩村的新居。就在我们从下土湾半山上的房子搬出后不到两月，在另一场大暴雨中，悬崖顶上崩塌下来一块巨大的石头，正好掉在我们曾经住过的那所房子上，将它彻底砸毁了。

我们新搬去住的这幢房子，在红岩村进大门向右边去的马路边，离红岩村大门不到一百米，门牌号数是四号。这是一幢一楼一底的砖柱条墙楼房，外墙涂着黄色的石灰。房屋左右两边各有一块空地，种着少数树木，四周围着竹编的篱笆。整幢房子，一共住了四家人，都是从下土湾半山上搬下来的，楼下住两家，楼上住两家。我们家住在楼上朝东的一面，一共住了四间屋子，两间大一点的，一间中等大小的，一间小屋，另外还有一间只有四个平方米的小储藏室。居住面积合在一起，约有四十多个平方米。这是我们家有史以来住得最宽、最好的房子了。

但是我们家的家具相形之下，却十分逊色。我们没有值得一提的家具。在我的姐姐、妹妹和表妹住的那间大屋子里，安着两张宽床，占去了屋子的一半，还有一个学习用的

老式写字台，如此而已。然而这间屋子的功用却不止此，它还兼作盥洗室：安了一个老式洗脸架，作为全家人洗漱的地方。那间中等大小的屋子，是我们吃饭的屋子，同时还兼作我的哥哥和弟弟的卧室。里面除了一张吃饭用的小方桌外，还安了一张宽床，一个老式写字台，此外就再没有别的东西了。我一个人住的那间正朝东的小屋，只有六平方米，屋里安了一张小床和一个小书桌。陈设得最“阔绰”的也许该数我的父母亲住的那间朝南的大屋子了。里面摆了一些什么东西呢？一张宽床，一张旧写字台，一个简易的敞式书架，和两把旧藤椅。这就是我们家的全部家俱！既没有什么衣柜、平柜之类的东西，更没有沙发之类的奢侈品，甚至连方凳也寥寥无几，平时只有四五个人在家吃饭，还可以勉强凑和着坐下吃；一旦全家人都在家吃饭，就只好站的站、坐的坐了。每逢这样的时侯，我的父亲最喜欢让全家人全都站着吃。在我们这幢房子的楼下，有一间很大很大的屋子，足足有三、四十平方米，是四家人公用的。但是却空着，除了孤单单地放着两张大方桌外，什么东西也没有。我的父亲就吩咐把饭食摆到那间大屋子去，全家人都在那里站着吃饭，即使有客人——包括父亲的客人，也一律这样站着吃。每逢这样的时侯，大家都吃得特别高兴，好象其乐无穷似的，尤其是我的父亲。事实上，他于三十年代在民生公司与职工们一起吃饭时，早已习惯于站着吃了。

我们家的用具就更简单了。床上铺的是普通的布毯，廉价的花布被面，粗布被单。为了节约，夏天铺竹席时，连布

毯也通通取掉。写字台上，除了纸、笔、墨、砚以外，没有任何摆设。吃饭用的餐具，只有一些蹩脚的粗瓷碗和江安县出产的竹筷子，没有任何象样的餐具。一把土茶壶，几只玻璃杯，客人来的时候，倒上一杯白开水；没有烟灰缸，因为我们家是不兴吸烟的。什么浴盆、抽水马桶之类的高级东西，通通没有。全家人——包括我的父亲，都用木盆沐浴，都上屋子外面的公用厕所。家里唯一的一件“高级”用具，是一把三十年代初期买的小电扇，漆都褪尽了，破旧不堪，毛病不少。那时候战事新闻很多，我们多么想有一台收音机呀，可是却没有。

一九四二年初夏，一个星期六的下午，我由南开中学放学回家，意外地发现家里的写字台上放着一只大匣子，仔细一看，原来是一台收音机。我惊奇极了。这台收音机是灰色铁壳的，很漂亮，有四个波段，许多旋钮，上面都是英文字母，一看就十分高级。我非常高兴，问母亲哪来的，母亲说是别人送的。我也不管它的来源了，马上用灯头插头，接上电源，打开旋钮，立刻响起来。嗨，真不简单！连天线也不用，一动旋钮，电台一个接一个，有各种音乐，有各国语言的播音，非常清晰，音质非常优美，灵敏度极高。我惊喜万分。真是做梦也没有想到我们家居然也有了收音机，而且是这么高级的一台收音机！从此以后，收听战事新闻不成问题了，欣赏音乐节目也不成问题了。那个星期六的晚上和整个星期天，我们兄弟姐妹都守在收音机旁收听。第二个星期天和第三个星期天也都如此。这几个星期，父亲都不在家，到川南

和川西视察工作去了。三个星期之后，又一个星期六的下午，我由学校回家来，发现桌上的收音机不见了。找了几间屋子，都没有，连忙问母亲。母亲说，父亲由川南回来后，知道美军司令部给重庆许多知名人士每人送了一台收音机，也送了父亲这一台。父亲认为民生公司电台更需要，把它送给民生公司了。我多么失望啊！真好象做了一场梦，突然得到一台收音机，又突然失去了它，从此再也听不到任何播音了。我们家仍然没有一台收音机。

一九四四年有一家美国杂志上的一篇文章曾这样描写我的父亲：

“中国实业界这位第一号创造奇迹的人，于五十多年前出生于一个卑下和微贱的家庭。当他还是二十岁的少年时，他开始自己谋生。今天，作为一个创造了令人眼花缭乱的成就的全国闻名人物，他已将他童年时期的许多事物忘记，然而他却从未抛弃他在普通人民中艰苦一生所形成的个人简朴习惯和谦逊品德，尽管他目前的工作和生活状况看起来多少有点儿不协调。在他的新船上的头等舱里，他不惜从设菲尔德进口刀叉餐具，从柏林进口瓷器，从布拉格进口玻璃器皿。但是在他自己的饭桌上却只放着几只普通的碗和竹筷子。甚至这些船上的三等舱中也有瓷浴盆、电器设备和带垫子的沙发椅，但成为强烈对照的是，他那被称为家的六间改修过的农民小屋中^①，围着破旧桌子的却是一些跛脚的旧式木

^① 这里指的是我的伯父在北碚的家。当时我的父亲常去北碚，都住在伯父家里。

椅①。”

是的，我们家的一切生活状况，都是与我的父亲的品质分不开的。何止是家具和用具，其它各个方面也都是如此。

我的父亲和母亲，从来都是穿粗布衣服。在创办民生公司以前是如此，创办民生公司以后也是如此；在民生公司实行穿公司服以前是如此，在民生公司实行穿公司服以后还是如此。甚至在我的父亲担任交通部次长和全国粮食管理局局长以后也仍旧如此。在父母亲的影响下，我们一家人都养成了这种艰苦朴素的习惯，从来都穿粗布衣服。民生公司实行穿公司服以后，我们兄弟姊妹也仿效起来，我和我的哥哥、弟弟穿起了与民生公司制服一模一样的麻制服，俨然几个小职工；我的姐姐和妹妹也穿起了用三峡染织厂出品的芝麻色粗布缝的学生服，别有一番风格。

那时候，南开中学的学生当中，有许多是国民党的达官贵人和地主、资本家的子女，平时穿着都很讲究，神气得很。相形之下，我们的穿着显得分外寒伧。但是我们丝毫没有自卑感，反而觉得光荣和骄傲。

我的父亲就穿着民生公司的制服，去会见各方面的重要人物，去和各国的外交使节打交道，发生了不少的误会，出了不少的笑话，都被人们传诵着。一直到一九四四年十月，他到美国去出席国际通商会议，仍然穿着这身衣服。当时也在美国为乡村建设学院筹募捐款的晏阳初先生，看他这身打

① 摘自美国《Asia and Americas》杂志，第44卷，1944年6月号孙愿山著《卢作孚和他的长江船队》一文。

扮，劝他道：

“作孚，外国人很注意衣冠，你这样不修边幅，恐怕会吃亏的。”^①

这样，他才同意去一家裁缝店做了质地极其一般的西服，开始穿西服。

我们家的艰苦朴素习惯还表现在吃的方面。我们从来就吃得十分简单。在我们幼年的时候，由于家境太贫穷，不用说吃好，连吃饱也有困难。到后来父亲的工资多了一些，每月有了六、七十元，我们还是吃得很简单。什么鸡呀、鸭呀、鱼呀，与我们家无缘，只有过年过节吃一点，平时有点肉吃就不错了。抗日战争前，猪肉价格比牛肉贵得多，母亲就只买牛肉。抗日战争开始，连牛肉也少吃了，尤其是一九四〇年以后，父亲不在家的时候，我们很少吃肉。夏天有一点炒泡豇豆、糖胡豆下饭吃，冬天有一点洋芋泥、炒莴苣下饭吃，就算不错。即使我们有客人来也是这样。只有父亲在家的時候，才有荤菜，但也仅仅是“翘荤菜”^②，大荤大肉是没有的。

晏阳初先生曾记述过这样一件事，他说：

“他^③极富创造力，具有实现理想的才干和毅力。他组织公司的资本，是向朋友和外国借的。他自己并不想赚钱，忘

① 摘自《团结报》一九八二年十月二十三日载晏阳初先生的文章《怀念至友卢作孚兄》。

② 炒的蔬菜里加一点肉丝或肉片。

③ 这里指我的父亲。

我忘家，绝对无私。抗战时，他有一次病了，他的家人想买只鸡给他吃，连这钱都没有。由此可见他人格的高尚。所以知道他的人，都敬佩他^①。”

我的父亲有时候工作太忙，没有顾及吃晚饭，深夜回到家里，家里没有可吃的东西，就煮一碗素面，吃饱了事。

甚至于他宴请客人，也十分朴素。在重庆石板街民生公司招待所，他一个人吃饭，只有两、三小碟菜。有了客人，不过加几小碟菜。抗日战争前，有一次，四川省的省主席刘湘到北碚游览参观。我的父亲“设宴”招待他。排场很隆重，餐桌上除了铺着雪白的桌布，放着花瓶外，还用花瓣在桌布上拼了抗日救亡的口号，筷子也用白纸包着。但吃的是什么呢？是南瓜焖饭，外加每人一小碟泡豇豆炒碎肉末。既无珍肴，也无美酒。但客人们却吃得津津有味。我的父亲也喜欢请客人吃豆花饭。除豆花外，再加上一样两样“翘荤菜”，就算佳肴了。不是重要客人，他还不轻易用豆花饭来款待呢^②。

我们家从来就是依靠父亲的工资过活。不管抗日战争前或抗日战争后，我的父亲的工资都不高，然而家庭负担却很重。除了我们五个孩子在读书，需要许多学杂费外，我的父亲还要补助伯父母、叔父母的生活费用，这样就更加重了他的经济负担。

^① 摘自《团结报》一九八二年十月二十三日载晏阳初先生的文章《怀念至友卢作孚兄》。

^② 引自周仁贵同志回忆我的父亲的素材。

我的父亲并不是只有自己的工资收入。他还有别的收入，并且有许多许多别的收入，因为他当时同时兼任了几十个事业或企业的董事或董事长，有的是代表民生公司的，有的是别人慕名请他担任的。不管怎样，每个地方都有数目可观的舆马费送给他。但这些舆马费，他一分一毫也没有要，统统捐给科学、文化、教育事业了。每当舆马费的单子送到他的手上时，他必批上：“捐中国西部科学院”，“捐兼善中学”，“捐瑞山小学”。不仅如此，在他担任交通部次长时，在交通部领工资，就停领了民生公司的工资；领了全国粮食管理局的工资，就不再领交通部的工资。任何时候，都只领一份工资，绝不多领一份。

随着国民党政府滥发钞票，物价不断上涨，生活越过越困难。这一艰困的家庭重担，全部落到了我的母亲身上。她为了以有限的收入，支撑整个家庭的生活，不得不一点一滴地精打细算，尽可能地节省每一项开支。这已经不是现在才这样了，早已经是这样了，只不过经过五年抗战之后，到了今天，钱更紧，用得更省。

为了节省，我们全家人的衣服，绝大部分是我的母亲自己缝的，我们的鞋子，几乎全都是我的母亲一针一线地做的。只有母亲自己不会做的衣服，才请裁缝到家里来做，也从不送到服装店去做。我们从小就穿母亲做的布鞋，没有穿过皮鞋。记得六岁那一年，过旧历年的时候，母亲第一次给我买了一双雨天穿的布面胶底力士鞋。我如获至宝似的，欢喜得不得了。腊月三十晚上就穿着它睡了一夜觉，舍不得脱下。

我的母亲除了给我们一家人缝衣、做鞋子外，还给四叔家的孩子缝衣、做鞋子，帮助他们减轻困难。

我的母亲还要做手工活去出卖，收入所得弥补家用。她的针线活非常好，绣得一手好花。家务劳动之余，便不停息地做绣花枕套和儿童的绣花帽子、绣花围裙。做完一批，送进城里去托刘隆应的母亲卖一批。虽然挣钱不多，也多少能增加一点收入，弥补家用。

尽管我们家经济这样困难，我的父亲仍然坚持送我们兄弟姊妹上最好的学校去读书。这些学校，收费一般比较贵，但父母亲宁肯自己各方面都艰苦一些，更艰苦一些，也要我们上好学校，念好书。我的父亲曾这样明确地说：

“两件事不能节省：一是医病，一是读书。”

我的父亲希望子女成为对国家有用的人的一片心意，是多么强烈啊！

一九四二年夏天，有一个晚上，我随父亲乘车由城里回家。同车还有父亲的一位客人，顺路回牛角沱。我不认识这个人。这位客人一上车就滔滔不绝地夸耀起他如何如何为自己的儿女积蓄财产，让他的儿女将来永远不愁吃、不愁穿。我的父亲坐在他旁边，始终一言不发。一直到汽车开过观音岩，这位客人的话讲完了。我才听见我的父亲一个字一个字清晰地说道：

“我没有给我的儿女准备任何财产。我留给儿女的，是作事的本领。”

这段话讲得多么简洁，多么有力！它深深地刻在我的记

忆中。

“不容易被人 理解的人”

“不容易被人理解的人”，这是徐盈一九四八年对我的父亲的一段评语^①。从某种意义上说，这个评语也许是对的，但并不真正对。

关于我的父亲以及我们家的艰苦朴素生活，当时知道的人很多——民生公司的人，北碚地方的人，以及我的父亲的朋友们都知道。但是也有许多人不知道。这些不知道的人，当他们听说我的父亲和我们家的生活如此艰苦朴素时，都感到迷惑不解：为什么身为民生公司的总经理，身为国民党政府的交通部次长和全国粮食管理局局长，会没有钱，会过那么艰苦朴素的生活？这确实是难于理解的。

但是，除此以外，我的父亲还有许多其它使人难于理解的地方。就拿“做官”来说吧。

一九二一年，我的父亲在成都《川报》任编辑和记者时，曾以犀利的笔锋而出名。当时成都的军阀和省议会争着以高薪厚禄聘请他。他统统拒绝了，却离开成都，到川南泸州这么一个小地方去创办民众教育会和试验新教育。

^① 见徐盈同志著《当代中国实业人物志》，一九四八年出版。

一九二四年，四川督理兼摄民政杨森邀请他担任四川省教育厅厅长。他拒绝了，却去成都创办一个通俗教育馆，担任小小的馆长。

一九二九年，四川善后督办刘湘邀请他担任川江航务管理处处长，他推辞不干，最后不得已就任，在打击了帝国主义的狂焰和争取了民族航业的利益后，立即便辞职。

一九三六年，刘湘邀请他担任四川省建设厅厅长，最初他不同意，就任以后一年半，为四川的工农业建设奠定了基础之后即辞职。

一九三七年，抗日战争开始前，国民党政府曾要他担任交通部次长，他未同意。而抗日战争爆发后，一九三八年国民党政府再要他担任交通部次长时，他却慨然同意。但在完成了战时运输最艰巨、最紧张的任务以后，却又辞职。

一九四〇年，当粮食危机威胁着人民生活 and 抗战前途时，他又毅然接受国民党政府的任命，担任了全国粮食管理局局长。但当他在一年之内将严重的粮食供应问题解决以后，却立即又辞去这一职务。

所有这些，都是令人迷惑不解的。说他不做官吧，他做了官；说他做官吧，他又只做那么短时间的官，一等到把最困难的任务完成，立即丢官而去。

令人迷惑不解的事还有：

我的父亲作为民生公司的总经理，对自己的亲兄弟，即使仅仅是一个普通学徒工，由于违犯了民生公司的纪律，他可以亲自下令予以开除。但与此同时，他却将不少与自己毫

无关系的水手提拔为船长，将不少茶房提拔为轮船上的经理。

凡有人写信请我的父亲帮助介绍工作或安插人员，不管写信的是什么人，至亲好友也罢，其他什么人物也罢，他都千篇一律地在介绍信上批上“苦无机会”四字，加以拒绝。^①而与此同时他却四处寻求人才，将许多有成就的人士和有丰富知识的技术专家邀请到自己的事业里来，担任重要职务。李劭人、周茂柏曾经先后被他聘为民生机器厂的厂长；孙越崎、黄志煊曾经先后被他聘为天府煤矿公司的总经理，叶在馥、张文治、李永成、金月石，都担任过民生公司和民生机器厂的技术领导责任。

所有这些，在当时那个腐朽的旧社会里，的确是使人难于理解的。知道他和了解他的人，对他的这些行动热烈地赞扬；不知道和不了解他的人，对他的这些行动感到惊讶；还有极少数只顾个人私利，一心想要从民生公司猎取名誉地位的人，对他的这些行动却极力反对，这些人站在狭隘的个人私利立场，根本不可能理解一个爱国者的思想和行为。

正因为我的父亲是这样一个一心为社会和为国家的人，所以，他不仅在工作上为祖国勇挑重担，而且在公与私的问题上，要求也非常严格。

我的父亲是民生公司总经理，但我们家的一切人，凡坐民生公司的轮船，必须照章买船票。那时候，民生公司的职工家属，都享有买半票的优待。我们也是职工家属，同样享

^① 引自周仁贵同志的回忆素材。

有这种优待。我至今还清楚地记得，从我很小的时候起，每次随母亲坐船从重庆到合川、北碚，或者从合川、北碚坐船到重庆，总是头一天就将船票买好。第二天早晨，我们照样天不亮即起床，由母亲领着到河边，与其他乘客一样排队等候上船。那时候，街两边全是卖豆浆油条的、卖炒米糖开水的、卖荷包蛋的和卖担担面的小摊，一个连着一个，都点着亮油壶，吆喝着，非常热闹。排队上船以后，我们也与其他乘客一样规规矩矩地坐在舱里。有时认识我们的船员发现了我们，请我们到帐房去坐，母亲还不肯去。

此外，无论是父亲在交通部工作时，或在全国粮食管理局工作时，或者一九四三年以后，又回到民生公司担任总经理时，由于家住在城外，公家都为他配有专车。但他从未让家里的任何人单独用过这些车。

我和姐姐、妹妹那时候都在沙坪坝南开中学读书。每到星期六，总有一辆接一辆的小轿车开到学校里来接学生。可是，我的父亲却从来没有派车接送过我们。那时候，从沙坪坝到城里，没有公共汽车行驶。我们星期六都是从学校步行回下土湾或红岩村的家；星期天下午又从家里步行回学校。记得一九四一年秋，有一次，我患严重的疟疾，发高烧，在由学校回家的路上，昏倒在公路边的水沟中，还是被人送回家去的。可是，待我烧退回校时，仍然是步行。

那个时期，父亲在城里工作，每天都是清晨坐车进城去，深夜办完公再由城里坐车回家。我们要是有事要进城，只有在他的车有空位时，才能顺便搭他的汽车。他从来没有专门

派车接送过我们，即使是对我的母亲也是如此。

当时我的母亲为了补贴家用，辛勤地做针线活，每完成一批，就要送进城去托刘隆应的母亲帮着出卖，^①因此常常需要进城去。每次进城，她都搭父亲的车。但到了城里，即使上午把事情办完，也必得呆在石板街民生公司的招待所，一直等到深夜父亲的公事办完后，才能一道坐车回家。有时父亲公务太忙，回家可能太晚，母亲等不及，便只好独自到牛角沱去搭马车回家^②。对她来说，这实在是太苦了，因为她缠过脚，走起路来很困难。连这样的困难，父亲也没有用公家的车接送。

民生公司在重庆石板街设的招待所，主要是我的父亲和民生公司的高级人员接待客人和开会研究工作的地方。这幢房屋一楼一底，不大，内部陈设简单朴素。我的父亲在城里办公，午饭和晚饭都在这个招待所里吃。他吃了饭，一律照实付钱，记在帐上，按月从工资中扣除。甚至常常为公家的事，邀请客人来一道吃便饭，也都记在自己的帐上，自己付钱，不让公家负担。

我们进城去当然更是如此，只要是在民生公司招待所吃饭，同样要从父亲的工资中扣除。但这样的事发生得极少，因为我们很难得在那里吃饭。为了省钱，我们总是在外面吃。

① 我的同学和朋友刘隆应同志的母亲，也是我的母亲的朋友，是一个手工业者。当时住在重庆城里，自己缝制衣服，自己开店出卖。

② 当时从重庆牛角沱到小龙坎有马车行駛，乘客买票乘车，沿途可以下车。

尤其是我的母亲非常节俭，常常在城里随便吃两碗担担面就算是一顿。冬季里，重庆的大街小巷，到处有烤红苕卖。我的母亲常常就买几只烤红苕吃，打发掉一顿。^①

这一切，是不是都难于被人理解呢？不，这是完全能够被人理解的。

正如一篇文章评论我的父亲时写的那样：

“按照他的另一个好友，四川省主席张群的说法，这种清教徒式的习惯，只是组成他一生的‘一大堆不协调’的一个方面；他还是‘一个没有受过学校教育的学者，一个没有现代个人享受要求的现代实业家，一个没有钱的大亨’。十五年来，他一直是以毫无争议的权威指导着这个中国最大的轮船公司的政策，不是依靠拥有占控制数额的股份，而是完全依靠远见、聪敏和无私奉献的力量。”^②

黄炎培先生一九三六年冬到北碚参观游览后，在他所著的游记中，对我的父亲也作了这样的描述：

“……他不矜夸，不骄傲，在不断地刻苦奋斗中，把他的精神分析起来，他是耐劳耐苦的，是大公无私的，是谦和周到的，是明决爽快，是虚心求进的，是富于理想而又勇于实行的。……”

正是他具有这种大公无私和献身的精神，使他在当时的社会中成为一个不容易被人理解的人；然而也正是这种大公

① 根据我们亲属的回忆和我的父亲的服务员林文裕同志的回忆。

② 摘自美国《Asia and America's》杂志第44卷，1944年6月号上孙恩山著《卢作孚和他的长江船队》。

无私和献身的精神，使他能够被许许多多的人们所理解和尊敬。

念念不忘 北碚建设

从一九四二年病愈以后，我的父亲到北碚去的次数比以前多了。每次他到北碚去，我们弟兄姊妹也常常跟着他一道去——总是星期六晚上动身到北碚，星期天下午再回重庆来。

在朦胧的夜色里，一辆黑色的小轿车从红岩村出发，沿着成渝公路疾驶。车窗外，有时一弯月亮高挂在空中；有时四野一片漆黑，车灯照亮路边的山岭和树丛，显得分外清幽和恬静。汽车穿过小龙坎、新桥，沿着盘山公路爬上歌乐山，又从金刚坡下山，直奔青木关。到青木关后，便离开成渝公路，驶上由青木关到北碚去的青北公路。这段公路全长二十三公里，是北碚地方修建的，我的父亲对它有着很深的感情。

每次回北碚，父亲总是很高兴，一路上同我们讨论战争问题，建设问题和学习问题。这是我们全家人最愉快的时候了，因为只有在这个时候，父亲才有这样充分的时间同我们在一起。当我们随他到北碚去时，一过青木关，他就要提醒我们：

“注意行道树！”

我们大家都马上停止谈话，一齐把眼光转向车窗外，聚精会神地注视起公路两边不断飞逝过去的行道树来。它们全是法国梧桐，从青木关一直延伸到北碚，一棵接一棵，整整齐齐地排列着。我们借着车灯强烈的光芒，一棵一棵地望下去，每当发现一处地方的法国梧桐没有了时，就喊出声来：

“这里缺了一棵！”

“这里缺了两棵！”

大家把缺掉行道树的地方牢牢地记在心上。到了北碚以后，父亲就要把行道树被毁掉的地方和棵数通知有关人员，叫他们派人立即去补上。可以毫不夸张地说，青北公路，是当时各条公路行道树最完整，生长情况最良好的公路之一。我的父亲对行道树的关心，看起来是一件小事，但可看出他对北碚的一切建设是何等的关心，

在整个抗日战争期中，尽管他的工作非常紧张和忙碌，他从来没有离开过对北碚地方建设和一切工作的指导。北碚的面貌，在这短短的几年里，又有了巨大的改变。一九四〇年日寇飞机对它的狂轰滥炸，并没有毁掉它，反而在废墟上建起了更加美丽的市镇；所有低矮破旧的房屋一扫而光了，代之以整齐的楼房；所有狭窄阴暗的道路全部没有了，变成了平整的街道；街道两旁也种上了法国梧桐。一个新的市区向南延伸出去，修建起各具形式的房屋，形成了一条新的重要街道。沿街道两旁，有商店、餐厅、旅馆、书店和银行，热闹非常；这里也同样种满了法国梧桐。夏日里，那一幢幢新建的房屋，在法国梧桐的绿荫中，与长满芳草和香花的街心花园相

衬托，显得分外悦目。

北碚不仅市容改变了，地位也改变了，变成战时后方一个重要的科学、文化和教育的中心。抗日战争爆发后，许多机关、学校和科学文化事业，先后由省外迁到了北碚，总数近一百个之多。到一九四二年时，这里已经有了一所大学，即复旦大学；有了六所独立的学院和七、八所中学，还有一些短期训练学校。在迁来的科学文化机构中，有中央研究院、国家编译局、国立农业研究所及工业研究所、国立地质调查队、国立地理研究所等等。

所有这些由省外迁来的事业，都得到了我的父亲和四叔的全力协助和支持。由北碚地方让出公房、仪器和设备，使这些科研机构及时恢复研究工作，学校如期招生开学。

北碚原有的教育文化事业，在我的父亲和四叔的领导下，积极地同陶行知先生的育才学校，梁漱溟先生的勉仁学院和晏阳初先生的乡村建设学院进行合作，推广他们的好的教育经验和配合他们的抗日爱国活动。如北碚的学校和民众教育，普遍推行育才学校的“小先生”制教学方法；我的四叔同陶行知先生共同组织北碚抗日志愿兵运动，以北碚为起点，扩及于各地，对于推动全民抗敌救国，起到了一定的作用，曾得到周恩来同志的支持。^①

我的父亲和四叔，还热诚欢迎文化教育界的一些进步人士和知名作家如舒舍予、陈望道、李公朴等来北碚居住，热

^①引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

诚欢迎郭沫若、阳翰笙、田汉等到北碚来旅行和游览，热诚欢迎一些进步文艺团体到北碚来排练和演出，热诚欢迎新华书店、新华日报在北碚设立分支机构，竭力为他们创造便利的工作条件和给予生活上的照顾。进步剧团到北碚来排演，剧场不收租金，演出不纳税；陶行知先生到北碚时，特地为他开了欢迎大会，并安排他住在风景优美的平民公园中的清凉亭。在政治方面，也努力为他们排除干扰，给予保护，使他们生活安定，行动自由，活动不受破坏。对北碚所属各事业中工作的中共地下工作人员，我的父亲和四叔也尽力加以掩护，保障他们的安全。总之，凡有利于抗日爱国的事情，有利于民主团结的事情，我的父亲和四叔无不尽力而为。因此，在整个抗日战争中以至抗日战争后，北碚地方与国民党反动派的斗争一直是继续不断的和尖锐复杂的。^①我的父亲和四叔始终无所畏惧，敢于斗争，处死反动头子刘建卿和地痞流氓冯瑞涛，就曾使北碚人民大快人心，给予国民党反动派在北碚的势力以沉重的打击。

我的父亲常常从百忙中抽出时间到北碚去，正是为了去指导那里的工作，其中既包括建设工作，也包括科研教育工作；既包括接待进步人士、进步团体的工作，也包括同国民党反动派进行斗争的工作。这些工作中，最艰巨、最复杂、最困难的，就要算同国民党反动派作斗争了。愈到抗日战争后期，北碚的工作愈多，斗争愈尖锐，因此我的父亲到北碚

^① 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》。

去的次数也愈多。

我们弟兄姊妹都喜欢星期六随同父母亲一起到北碚去。那时候，我的妹妹晕车，每次汽车一上歌乐山的盘山公路，就要呕吐。因此汽车开到山洞和金刚坡两地时，父亲就让司机停下来，大家下车步行一段路。在夕阳底下或者月光底下，在树木茂密的山间公路上散步，是特别令人愉快的。

我们每次同父亲一起去北碚，他都常常会突然向我们提出一些问题。例如，走过一段石梯，他会突然问我们石梯一共有多少步？经过一段马路，他会突然问我们路边的树一共有多少棵？这样来培养我们注意周围环境的习惯，使我们对一切事物养成敏锐的观察力，而不是对一切漠不关心。有一次，我们早晨由北碚回重庆，汽车开过歇马场后，天上飞起细雨来。父亲突然问我们：

“坐在汽车里面，有什么办法可以判断车外面在下雨？”

大家开始思考起来。有的回答：看到车外的行人打着伞；有的回答：看到汽车前面的玻璃上有雨点；有的回答：看到路边田里的水面起麻点。类似这样的问题，很多，都为了锻炼我们对问题的分析能力。

这段时期中，我的父亲无论多忙，始终没有放松他从歌乐山上养病时开始的英语学习，正相反，他简直是以如饥似渴般的急切心情从事学习的。每天早上起来，他的第一件事便是利用早饭前的短暂时间，读一段英语；离家进城去办公的时候，留在家里的英语书，要保持不动，翻在他正在阅读的那一页上，以便夜里回来，接着读下去。连翻书的这一点时

间，也非常珍惜，不愿白白地浪费。他还利用每一个机会练习听和说的能力，一切会英语的人，他都视之为老师。我曾亲眼见到他向一个美国人学会话，尽管相当吃力，他却坚持不懈。有这样坚毅顽强的精神，还有什么事情不能做成功呢？

战后建设 现代化的理想

从一九四三年开始，第二次世界大战的形势，发生了有利于同盟国的急剧变化。这一年的二月，德国侵略军在苏联伏尔加河畔的斯大林格勒，遭到惨重的失败，德军统帅鲍卢斯及其所率的三十三万德军全部向苏军投降。五月，在北非登陆的英、美联军击败了德军统帅隆美尔，全部德军向盟军投降。两月以后，德军在苏联库尔斯克地区发动攻势，经过一个月的血战，又遭到失败，德军主力被歼灭。与此同时，英、美联军乘苏军在库尔斯克打击德军的有利时机，于意大利的西西里岛登陆，攻击意大利本土，迫使法西斯头子墨索里尼下台，意大利向盟军无条件投降。到这时，欧洲战场上的侵略集团已经开始土崩瓦解了。

在太平洋地区，从一九四三年开始，战争形势也开始有了转机。日寇海军在几次海战中被美国海军击败；中途岛一役，成了日寇在海洋上走向灭亡的转折点。在东南亚的丛林

中，中、英联军也开始在缅甸向日本占领军展开进攻，虽然进展缓慢，但毕竟已由节节败退转为反攻。

在国内战场上，八路军和新四军通过广泛发动群众，力量日益强大，抗击着绝大部分日伪军队，在敌后解放了大片国土，使侵华日军陷于人民战争的汪洋大海中。战争形势越来越有利于中国人民。

经过七年艰苦的抗战之后，胜利的曙光终于在望了，和平的一天眼看就要到来了。

战后中国将怎样建设？四川将怎样建设？民生公司将怎样发展？这些问题开始出现在我的父亲的面前。对于这些问题，他早已进行了周密的思考，并且形成了自己的明确理想。

一九四三年夏，在红岩村家里，由父亲口述，我记录整理，化了整整两个星期天的时间，写成了著名的《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》一书；次年冬天，他在美国写了《中国中心的伟大基地——四川》的文章，发表在美国一个杂志上；^①一九四四年夏，他还抽了一个星期天，带着我一起到北碚去，在中国西部科学院找了一间安静的屋子，花了一整天的时间，由他口述，我记录整理，写了《论中国战后建设》一文，刊登在《新世界》杂志一九四六年二月号上。这三篇著作，充分阐述了他对战后建设的意见，热情洋溢地抒发了他对祖国未来的发展所怀有的无限希望和感情。

在《论中国战后建设》一文中，我的父亲首先在“胜利以

^① 即《Asia and America's》杂志1945年第45卷。

后的希望是建设”这一小标题下写道：

“凡盟国人民没有不希望胜利早日降临的，尤其是几千年来爱好和平、七年来忍受战争痛苦的中国人民不仅仅希望胜利降临了，立刻结束痛苦，恢复和平；其于和平恢复以后的国家前途，乃更怀抱有无限希望的心情，希望国家迅速建设，迅速建设成为一个现代国家，现代强有力的国家。其自力可以防御今后任何强邻的侵略，其联合世界上爱好和平的国家的协力，更可以防御今后任何强国对于任何弱国的侵略。不要有下次的战争，不要有下次弱国再被侵略的战争。”

接着他进一步写道：

“战后国家的建设，不仅为了防御可以再来的侵略，防御侵略仅为其消极的目的；确立公众的良好秩序，完成一切物质基础的建设，提高人民的生活水准和文化水准，使国家成为一个本身健全的现代国家，尤为吾人必须全力趋赴的积极的目的。”

然后他又写道：

“一切都感落后的国家，事事皆系痛苦，不仅遇敌人的侵略而已。人民大多数穷困羸弱，食物营养不足，衣服洗涤更换不足，房屋空气光线不足，道路泥泞，市街拥挤，环境污染，疾病流行，荒年饥馑，或水患骤发，流离转徙者动辄若干万户。凡此都是落后国家随时随地可以遭遇到的问题；其与国际密切接触，互为比较之后，愈益显著。秩序清洁与混乱污浊，高楼大厦与茅屋棚户，轻车疾驶与徒步重荷，触目皆是天堂地狱，其不平与难堪，日趋严重。唯有从根本

上建设国家，以机器代替人力，以科学方法替代迷信与积习，使农业增产，矿业开发，工业发达，陆有火车汽车，水有轮船，空中有飞机，可资运输；人人皆有智慧，皆有工作技术，皆有职业的机会，皆有服务公众的兴趣。以自力谋生者，收入增加；被雇用者，待遇改良。由此衣食丰裕，住室宽舒，旅行便利；污秽的环境，变为清洁，混乱的环境，变为有秩序；有灌溉工程，防洪工程，可以预防天灾；有医药卫生设备，可以预防疾疫；使一切都感落后的国家，短期内即一切进步到与先进国家比美；使全国人民在最大的痛苦后，获得最大的幸福和安慰；其他国家的人一向轻视中国者变为尊敬，批评中国者变为称誉。”

这便是我的父亲为战后的祖国描绘出的一幅美好的蓝图。从这里可以看出他对祖国的未来寄予了多么热烈的希望。

这样一幅美好的蓝图，要用什么办法来使它变成现实呢？我的父亲认为必须进行政治、文化和经济方面的建设，而应以经济建设为中心。经济建设又必须有计划地进行，实行计算经济。只有这样，中国才能迅速建设起来，成为一个现代的强大国家。他写道：

“苏联曾以五年计划——第一五年计划，第二五年计划，第三五年计划——安排整个国家建设秩序，有效的配合一国的人力物力和财力，在预定的秩序上前进，结果达到了预期，而且超过了预期，五年计划竟于四年完成了！……有人批评：一般资本主义国家里，每一经济事业有精密的计划，但是整

个国家的经济发展却无计划；苏联有整个国家的经济计划，每一工业却嫌缺乏精密的计划。……比较两种国家经济发展的成就，无计划即远不如有计划。如果中国整个经济建设有计划，每一经济事业又有其精密的计划，则中国未来的可能发展的速度，又当比苏联为大了。”

接着他详细地阐述了实行计划经济将会遇到的各种问题和解决问题的各种办法，十分具体和详尽，对于实现祖国的建设计划，充满了信心。他曾经写过这样一段文字：

“我们国家的未来，却可以依了理想画成。一般已经成熟了的国家，是已经染污了的纸。我们却是在一张白纸上画丹青。因此她的美丽是完全如我们的意，比世界上任何国家，值得努力。而这一幅美丽的图画，是完全操在我们的手上，只看我们的画法了。”^①

在《中国中心的伟大基地——四川》一文中，我的父亲热情地歌颂了四川人民对抗日战争作出的巨大贡献，详尽地阐述了四川在我国战后建设中所占的重要地位和具体的建设办法。

这篇文章中，在歌颂四川人民对抗日战争所作的贡献时，他写道：

“四川及其邻近地区对于中国的民族生命来说，不仅在抗日战争中重要，而且在战后的建设中也重要。作为大后方最重要的省份的四川，有五千万人口。它已输送了三百万新

^① 摘自我的父亲著：《中国的未来是在我们手上的》，载于《新世界》第一〇八期。

兵入伍。它的盐产量已由每年六百万担增加到一千万担。它供应了全国大部分的煤和百分之九十的酒精，作为战争时期最重要的汽油代用品。更重要的是，四川还为祖国提供了一个十分理想的战时首都重庆。……四川的那些为美国空中堡垒^①及其它飞机使用而进行的许多巨大基地的建设，是战争的史诗之一。可以毫不夸张地说，一夜之间就征集了四十万人。他们除了双手以外，几乎什么也没有，赤手空拳地劳动，三个月内就建成了那些机场。而在一九四〇年，四川的无穷无尽的人力，主要靠人背，将六千二百万蒲式耳稻米从数不清的僻远农村运到河道边和公路上，以供应大后方的需要。”

在描绘四川的水力资源开发蓝图时，他写道：

“这个地区最惊人的是它的水力。一个可能修建比美国著名的田纳西水利枢纽大好几倍的、世界上最大的水电站的地址，最近已在宜昌附近找到。……这个水坝将把水面提高一百六十米，以产生足够的水力，发电一千五百万千瓦。其中一半的电力即足以解决总人口约为两亿、直径为一千英里的地区内的用电问题。另外一半电力可用来生产成百万吨的化肥，除满足中国的需要外，尚可大量出口。”

他接着写道：

“这个计划的最大受益者是农业。除了化肥以外，它将为灌溉提供丰富的水源，……这样大规模的灌溉必将大大提高食物和原材料的产量，并增加出口。”

^① 当时美国的一种重轰炸机。

“第二个受益者是工业。如此丰富的廉价电力必将给予所有需要电解的化学工业和所有需要电力的其他工业以巨大的推动力。……”

“运输和交通将能获得引人注目的改进。这个区域的所有铁路都可以电气化。水坝将使长江上游的水位大大提高，终年四季通航大船。一万吨以上的海轮可以从东海岸上溯一千三百海里，一直抵达重庆，使这个内陆城市变成一个海港。……”

他在描绘四川未来的水利建设蓝图时写道：

“长江三峡水电站将是最大的一个水电站，但决不是唯一的水电站，并且也不需要最先修建它。……宜昌上游沿江一带及其支流，将会找到许多适当的地点修建比较小的水电站。……一个位于灌县沿岷江上游十英里的地方，可发电八十二万千瓦。另一个则在大渡河与马边河之间。这两条河差不多是紧挨着并排而流，然而大渡河的标高却高得多。如果开一条隧道将两条河连接起来，将有足够的水位差发电两百万千瓦。另外还有长江上游的主流金沙江，沿着西康和云南两省边界的大山脉迂回流过，最后与岷江汇合。这条江的所有沿江地带都可以修建水坝，同时解决发电和航运问题。这些水电站的总发电能力如果超过巨大的长江三峡水电站，那将是毫不奇怪的。”

在描绘四川的河道和水利资源时，他写道：

“水不仅是电力的巨大来源，而且是中国中部和西部的
主要运输孔道。四川之得名，就是因为它的四条主要的河流。

然而实际上它却布满了由大小河流构成的整个河道网。其中一百一十条以上可以行驶木船。有的河流很小，一年只能通航几个月，但如兴建水利工程，就能大大改善通航条件。……”

他举了一个例子说：

“兴建水利工程以改造山区河流的一个有趣的例子是缩短嘉陵江的计划。这条河流在一个名叫青居街的小镇处，围着一座山迂回流了十七英里，也就是说，相当于木船一整天的行程。可是如经由陆路，其真正的距离却不到半英里。不知道这条河流的地理状况的旅客们，在乘船走了一整天之后，竟发现自己又住进了前一天晚上住过的客店，无不感到惊奇莫解！现在计划开一条隧道穿过这座山，使江水通过隧道抄近路流走；在隧道低的一端修建一个足以灌溉一万英亩土地的水电站。原来绕道流过的河床，不再被水淹，也将变为良田。由于这里是一个生产桐油和生丝的重要地区，这一开发将给人民增加可观的收入。”

在讲到四川的灌溉工程时，他写道：

“四川省有世界上最古老的灌溉系统之一。两千年以前，李冰就将岷江分成无数的水渠和水沟，把江水送到成都平原的每一块田土里。……这些河道给四十万英亩田土带来了生命之源的水和保持土壤肥沃的养分。平均每英亩稻子的产量超过了九十蒲式耳，或者相当于未灌溉的土地的两倍。……”

接着他指出：

“……但所有这些灌溉系统合在一起，也仅仅是应该做的一个开端而已。四川有六百万英亩稻田，现在只有百分之

十得到灌溉。……如果能得到较好的灌溉，整个省都可以达到成都平原的生产水平，总产量将提高到六亿蒲式耳。……”

接下去他又写道：

“一幅普通的四川地图会使人对它的真实大小得出错误的印象。它那山岭重叠、绵延起伏的地形使它具有比地图所显示出来的更多的土地。从飞机上看，地形本身呈现出一幅巨大的轮廓清楚的地图，梯田的田埂形成了自然的等高线。这些稻田中的每一寸土地及稻田间的田埂上和斜坡上，都用来种植了农作物。尚未耕作的土地已经不多了，开荒的可能性已经不大了。不管怎样，通过扩大灌溉和施肥以及改进农艺方法，较大地增加产量还是可能的。”

接着他描述了四川的丰富的地下资源，写道：

“四川有丰富的煤藏量。主要的煤层位于重庆地区沿江两岸，并已大规模开采。

“更多的铁矿藏量已在长江上游的南岸发现。在贵州的西北角，蕴藏量尤其丰富。紧挨着铁矿，还发现了优良的焦煤。这就提供了建设另一个重要钢铁工业中心的可能性。”

我的父亲在展望四川未来的交通时，充满希望地写道：

“四川是从战争破坏中涌现出来的新中国的地理中心。当中国的建设完成以后，这个地区和世界上其他地区之间的交流将大大扩展，将有不断的货物交换和人员来往。这个地区的自然景色将吸引世界各地的学生和旅游者。这样，交通运输的方式将成为最重要的要求。现在已有几条公路将长江与陆路联接起来通往各地。这里还将成为一个通向四面八方的

铁路中心。若干‘纵向’的铁路线同中国最大的横向河道长江联接起来，再加上战时修建的许多航空基地，将使中国西南部成为世界上的巨大通衢之一。”

最后，他怀着强烈的感情对四川人民的勤劳勇敢作了十分热情的歌颂。他写道：

“任何开发计划，如果不能使人民的生活得到改善，都是没有意义的。当土地本身受到自然灾害的限制或危害时，人民的生活就永远无法富裕起来。我的心中强烈地铭刻着一九三六年四川遭受的那一次近代史上最严重的旱灾之一的情景。从低空飞行的飞机上望去，数百英里范围内，只能看到干涸的田野由于缺水而开裂；覆盖着大地的，不是新生作物的绿色，而是头一年留下来的枯死的残梗。一星期以后，我又一次飞过那片农村，景色却完全改变了！代替旱灾劫掠的，是一英里又一英里新生稻谷的美丽秧苗。雨已经下过了，人们已经播种。迅速改变的景色，使我留下一个信念：人的力量同等于大自然的力量。

“四川的人民属于一个非常保守的农民社会。但是当接受新的思想时，他们却远不是保守的。稻、麦、棉、甘蔗的新品种已以非凡的速度普及推广。蚕丝业也已以难以置信的速度由纯粹手工业发展成为机械化工业。……甚至在现在这场战争以前，社会建设和工业建设的结构就已经建立起来。可以期待，四川人民一定能为他们的国家的现代化作出更大的贡献，来证明他们自己是配得上大自然给予他们的惊人恩赐的。”

这是一篇多么动人的文章。它既充满热情地歌颂了人民群众的力量，也充满热情地为四川的战后建设绘出了一幅建立在实际基础上的美丽的图画。

在《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》一文中，我的父亲详细记述了民生公司的发展历程，并对它的未来发展提出了自己的宏远理想。他这样写到：“当着一般人都在高谈战后航业问题的时候，民生公司还是只忙着战时问题。……不是它眼光短浅，不能看到战后，而是它认为问题排列的秩序应该是第一为战时，第二乃为战后。它相信国家对于战后的航业，必有整个的筹划，必责成几个主要公司分担各主要航线的责任。……民生公司在国家整个航业筹划之下，也当然是主要负责的轮船公司之一。本着它战前的计划和现在的基础，扬子江上游仍应以绝对优势，保持航业上的长期和平，使不再发生残酷的斗争。扬子江中下段，它应该是几个主力中的一个主力，使足以与它的上游航业联系；沿海它也许视能力参加，以与扬子江联系。”

这一本小册子是不是仅仅为了叙述民生公司的发展历程和提出它的战后发展计划呢？不是的。它乃是为了反对国民党官僚资本主义集团妄图垄断战后航运，扼杀民族航业的企图，向全社会进行揭露，表示坚决反对的立场。父亲写这本小册子时的背景，正是四大家族虎视眈眈，千方百计图谋搞垮民生公司的时候。正是在这个历史背景下，我的父亲一面通过写这本小册子向全社会进行揭露，一面为民生公司的战后发展制定宏远的计划，准备从国外订造一批最新型的现代

化客轮，参加长江全线航行；从国外购买或订造一批海轮，参加海洋航行，“首先开办南洋航线，造较大的海船行驶香港、吕宋及南洋群岛各埠；然后开辟北洋航线行驶青岛、烟台、天津等埠；最后我们便要与列强从事海洋航业的竞争，东至太平洋，西至大西洋，都要飘扬着悬有‘民生’旗的海船。”^①我的父亲为民生公司制订的宏远计划并不只是为了民生公司，而是为了整个国家，正如《卢作孚与他的长江船队》一文中写的：

“今天，经过六年抗战之后，透过战争的硝烟，我们开始看到了一个正在升起的新世界的广阔轮廓。中国在这样一个世界上将居于何等地位？民生公司在新中国的生活中将居于何等地位？卢先生有他的理想。他的眼光已投向南洋的各个岛国和太平洋彼岸的金色海岸。他注视这些地方并不只是为了事业，而是为了业务上和技术上的合作，以使他为之服务并如此热爱的国家获得更大的发展。……”

这就是我的父亲对战后我国建设所怀有的理想。

他的理想远不是这时才有的。早在一九三六年十月，民生公司召开第十一周年纪念会时就有了，那时候，在重庆民生公司总公司四楼的大礼堂里，整片天棚上就绘制着这样一幅巨大的世界地图，地图上所有的蓝色海洋中，都航行着有民生公司标记的海轮，祖国的旗帜在海轮上飘扬。当时的理想，随着日本帝国主义对我国的侵略而消逝。现在，又随着

^① 卢彦于著《未来的民生公司》，载于《新世界》第十二卷三期。

抗日战争胜利之日的即将来临，而重新浮现起来。

出席国际 通商会议

第二次世界大战进行到一九四四年，战局进一步急转直下。苏军已经解放全部国土，并进入了罗马尼亚和保加利亚；英、美联军已在法国登陆，开辟了第二战场；法国人民举行武装起义，解放了巴黎；日寇也在不断败退，日益走向灭亡；最后胜利的日子，一天一天地临近了。

随着胜利即将来临，一些讨论战后问题的国际会议开始陆续在世界各地举行。其中之一，就是国际通商会议。会议的地点在美国的纽约。这次会议是由美国的四大工商业团体发起召开的，准备讨论战后工商业发展的问题，其中包括国际商业政策问题，航业政策问题，新区域的工业化问题等，是一次安排战后经济秩序的重要的国际会议。

中国作为与会国之一，由国内工商团体推荐，国民党政府选派了五位工商界人士作为代表出席会议。这五位代表是：张公权、陈光圃、李铭诸、范旭东以及我的父亲；另外还有三位顾问，他们是：张嘉璈、王志莘和李国钦。

我的父亲这次到美国纽约去出席国际通商会议，是他一生当中第一次出国，也是第一次到国外去参加这样的国际性会议。他感到很高兴，也非常重视这次旅行，因为他不仅要

去出席会议，而且还要利用这次出国的机会，参观美国的工厂，特别是造船厂，为民生公司在海外订造新型的现代化轮船进行考察，迈出民生公司战后航运发展的第一步。他的发展祖国航业的理想已经到了实现的前夕。

这时候，经过三年多的刻苦学习，他的英语已达到相当高的水平，不仅能够阅读原文报纸杂志和技术材料，而且具有一定的会话能力。这为他到国外去考察，创造了良好的条件。

出国以前，他有许多事情要办：要作出国考察的各种准备，要作参加会议的各种准备，要布署离开后民生公司的工作和北碚的工作，要参与国家战后建设的安排。这样，他的工作更忙了，在家的时间更少了。但是他仍然对孩子们的学习十分关心和注意；一回家来，首先就问：“娃娃们在哪里？”把孩子们都叫到他的身边，愉快地用英语问我们：

“What did you do to-day?”

我们每一个人开始讲自己当天做了一些什么事，读了一些什么书，有了一些什么收获。他对我们所讲的一切，都十分感兴趣地听着，常常纠正我们所讲的英语。

那时候，正好我考过了大学。我的父亲非常关心我的升学问题。遵照他的意愿，我报考的学校差不多都是工科。但是到了九月中旬，所有的大学都发过榜了；考过的学校，不是专业不恰当，就是学校离重庆太远，都不合他的意。唯有中央大学一个学校迟迟未发榜。我的父亲有些担心，每天晚上回家都要询问有没有什么消息。

有一天晚上，他到沙坪坝南开中学去看望张伯苓先生，顺便叫林文裕坐车到中央大学去看看发榜没有。深夜回到家里，他非常高兴地告诉全家的人，我考上中央大学了。这样，在他出国之前，他丢开了一件心事，决定让我上中央大学。

一九四四年十月一日，北碚各单位在中国西部科学院为他举行一个联合欢送大会。我的父亲专程从重庆赶到北碚参加。在欢送会上，复旦大学校长章友三首先致欢送词。他热情洋溢地说：

“卢先生代表中国工商界出席国际通商会议，北碚各事业机关人士，假此中秋佳节，举行一个联合欢宴，以非常兴奋的心情，预祝卢先生旅途平安，功成圆满！”

“在国际上，尤其是国际外交上，说话人的成份——即个人的力量，往往影响到会议的成败，所以各国选任外交官，必选在事业上学术上有成就的人，说出话来才有力量。卢先生是中国一位大事业家，一手经营北碚，艰苦缔造并主持民生公司。抗战期中，无论直接或间接，对国家贡献之大，在国际上也已风闻。卢先生简单、朴素、刻苦、笃实，不铺张，不夸大，充分表现了中国事业家的风度，其气魄已先声夺人。中国工商团体的推举，确是选择得人。

“不过在国际外交上折衷樽俎也不是一件容易的事，尤其在今天，战事处处失利，物价飞跃暴涨，外人观感日劣，国家事实上的困难也方兴未艾的时候，我们有什么方法和他们辩护呢？中国外交上，不管代表政府或民间，都没有人民作后盾。……”

“今天是中秋佳节，今晨还可看见一轮皓月悬在太空。可惜现在云层太厚太密了，不能观赏，正象征着卢先生此时出国去艰巨重重。我们谨希望卢先生能够‘拨云雾而见青天’。”^①

我的父亲在致答词时，先向大家表示了谢意，他说：

“上次董文琦、胡定安先生说起，临时约定一个时间，举行这样一个集会。嗣因准备出发的事情，在重庆有好几处接头，尤其有几位美国朋友，研究一个中国未来最大的建设问题，不得不陪同到长寿去。一直到今天，才得赶回北碚来，很对不住各位的盛意。”

接下去他开始讲自己出席国际通商会议的任务，绝不是去乞求外国人的帮助，而是去促进世界各国人民对中国的了解，然后对中国建设的前途发表了长篇的讲话，分析了有利因素，鼓舞大家对前途建立坚定的信心。他对大家说：

“我们希望中国能够建设起来，先曾以北碚这个小小的地方作一度经营的实验，悬出了一个理想，叫做‘将来的三峡’。最初进行起来颇困难，但毕竟能建设成功一个这样的局面。尤以迁建事业机关的帮助，两三年内便完全实现了原来的理想，甚至超越了原来的理想。从这小小地方的经营，可以证明：可爱的中国是可以建设得起来的，是能够建设得起来的；使别的国家也认识中国，必决定有希望，必决定有

^① 摘自《北碚祖钱席上》一文，连载于北碚《嘉陵江日报》一九四四年十月十二日至十五日。

前途。”^①

这次欢送大会开过以后几天，我的父亲就同代表团的其他成员一起出国，经由非洲、欧洲，到美国纽约去了。随同他出国的，有民生公司业务处经理童少生和翻译孙恩山。童少生先生是以我的父亲的秘书名义随同去的。

参加这次国际通商会议的，有除德、意、日轴心国家侵略集团以外的世界上各个重要国家的代表。中国代表团作为平等的一员，参加这样的国际会议，还是第一次，因此具有相当重要的意义。我的父亲作为首次参加这样一个会议的中国代表团的代表，肩负的责任也是很大的。

在国际通商会议的会议席上，我的父亲怀着对祖国前途的无限关切，面对各国代表，就战后世界航运问题，发表了一篇讲话，提出维护我国利益和被压迫国家利益的三点提案：

第一，我国是第二次世界大战中受侵略最深、损失最重的国家；我国的广大地区，特别是沿海地区，遭受日本侵略军的蹂躏，航业破坏殆尽。要求国际组织以物资和技术帮助我国恢复和发展被破坏的沿海和内河航运。

第二，为了彻底消除给世界人民带来巨大灾难的德、意、日侵略集团重新抬头的可能，建议同盟国在德国和日本投降后，严格限制其航运力量和造船能力。

第三，为了帮助被压迫国家的经济发展，要求在战后消

^① 摘自《北碚祖钱席上》一文，连载于北碚《嘉陵江日报》一九四四年十月十二日至十五日。

除国际上设置的各种航运障碍。

这三点提案获得与会各国代表一致通过。可惜后来没有能够完全实现。

国际通商会议开完以后，我的父亲便利用到美国的机会，广泛参观和考察美国的造船工业，为民生公司在海外订造轮船进行研究。他从美国的东海岸到西海岸，参观了很多地方。童少生和孙恩山一直随行。

早在抗日战争以前和抗日战争期中，我的父亲即接触和认识了许多外国的经济、政治、科技、文化、教育各方面的人士以及外交使节，其中最早的有华西大学创办人，美国的毕启博士和加拿大教育家文幼章，以及美国战时生产局局长纳尔逊和加拿大驻华大使欧德伦将军等。所有这些外国人士对我的父亲都很尊敬。他们对民生公司的经营管理和发展历程以及它在抗日战争中所发挥的作用和作出的牺牲，无不钦敬和赞赏；对北碚的建设和各个事业的成绩，无不感到惊讶和佩服，把我的父亲看成为当时中国的一个了不起的人才和爱国者。因此，当我的父亲来到美国为民生公司订造轮船，需要得到帮助时，这些人士都给予了热诚的帮助。

我的父亲在美国各地的造船厂作了一番参观考察后，感到美国造船价格昂贵，放弃了在美国订造新船的计划，决定转赴加拿大考察，即偕同童少生、孙恩山等人来到加拿大，先后参观了蒙特利尔、多伦多等地的造船厂。

当时加拿大的造船工业，由于第二次世界大战期间，适应战争的需要，发展很快。现在战争即将结束，战后经济衰

退的阴影，已经开始显露出来。为了解决它在战时发展起来的经济不因战争的结束而衰落，加拿大国会于一九四四年通过了一个“输出信用保险法案”，决定采取降低利率的办法，鼓励外国向加拿大借款，以借得的款，在加拿大订购工业产品。对于民生公司来说，这是一个比较有利的机会。因为，从造船的水平来看，加拿大并不低于美国，而从造船价格来看，加拿大远低于美国，还能得到利息很低的贷款，用来订造轮船。我的父亲于是决定在加拿大借款造船。在整个借款和订造轮船的过程中，我的父亲得到了加拿大驻华大使欧德伦和曾经来中国工作的一些学术界人士的帮助。

我的父亲及其随行人员首先与加拿大两家造船公司——即台维斯公司和圣劳伦斯公司达成协议，订造大型及中型客轮各六只，总造价为一千五百万加元；然后又同加拿大的三家银行——即帝国银行、多伦多银行和自治领银行达成借款协议，议定造船所需的一千五百万加元，由民生公司自筹百分之十五现金，即二百二十五万加元，三家加拿大银行共同向民生公司贷款百分之八十五，即一千二百七十五万加元；年利率为百分之三，从一九五一年开始，分十年偿还。加拿大的三家银行提出来要加拿大政府为银行担保，再由中国政府向加拿大政府担保，待取得担保后，再正式签订借款协议。

这样，我的父亲终于完成了在国外借款建造新轮的任务，于一九四五年三月回国，准备向国民党政府交涉借款担保的问题。他当时的心境是不平静的：一方面为达成协议感到高

兴：民生公司战后的发展有了实现的可能，另一方面也感到担心，担心国民党政府不同意为借款担保。因为它如果同意担保，即无异于四大家族同意民生公司向前发展。在当时看来，这决不是轻而易举的事。在我的父亲面前，还横着巨大的障碍，还有着艰苦的斗争。

同官僚资本主义集团的斗争

我的父亲于一九四七年三月由加拿大回到重庆后，立即去会见国民党政府行政院院长宋子文，向他说明在加拿大达成借款造船协议的经过情况，提出要国民党政府为借款进行担保的问题，要求宋子文给以支持解决。果然不出所料，遭到了宋子文的拒绝。宋子文对我的父亲说：国民党政府正在同美国谈判一笔数额很大的借款，等到借款到手后，可以拨一部分外汇给民生公司在外国造船，加拿大的钱不必再借。就这样把为民生公司借款担保的事，搪塞过去。我的父亲遭到宋子文的拒绝，十分着急，因为如果担保不成功，在加拿大的一切努力即将化为乌有，订造新船的计划即无法实现。于是他利用国民党内部的矛盾，通过各种途径交涉争取。但终因宋子文坚持不同意，毫无结果。借款担保的事，就这样遥遥无期地拖了下去。

宋子文不同意为民生公司借款担保，决不是他所说的已

向美国谈判借款，借到手后，可以拨一笔给民生公司，而是孔宋官僚资本主义集团排挤和打击民族航业民生公司的继续。早在一九三八年武汉撤退的时候，他们就开始觊觎民生公司，企图将它据为己有。从那以后，在整个抗日战争期中，以及抗日战争以后，他们都从来没有放弃过对民生公司的野心，明里暗里施展了许许多多的手段，以图达到控制民生公司的目的。

一九三八年武汉撤退运输正紧张地进行时，民生公司集中了全部轮船，全力抢运军公物资、民间工厂设备和成千上万后撤人员。正在这时，蒋介石突然以统一调配航运力量、满足抗战运输需要为名，下令民生公司将全部轮船统统交给国民党政府军政部管辖，由军政部所属的船舶运输司令部掌握担任差运。这一决定实质上是要把民生公司的轮船全部置于它的控制下，一举吃掉民生公司。我的父亲看穿了国民党反动派的阴谋，从抗日战争的前途和民生公司的生存出发，表示坚决反对，明确指出：军政部对航运完全不熟悉，如果撤退运输工作由它负责，必将造成严重混乱；影响抢运任务的完成，造成时间上的贻误，势必带来难以想象的后果。经过据理力争，终于迫使蒋介石不得不重新权衡利弊，撤消了这一决定。这样，民生公司暂时渡过了这一关。四大家族虽然没有达到目的，但他们心中是有数的，即以他们的力量和权势，还怕民生公司在完成紧急运输任务以后，吃不掉它？

国民党政府于一九三八年夏秋之间由武汉撤到了重庆。这时候，四大家族对在长江上游居于举足轻重地位的民生公

司更加眼红，馋涎欲滴，开始施展一系列卑鄙阴险的手段来控制它，大有不达目的誓不罢休之势。

一九三八年底，宋子文派他的亲信胡筠庄，去找民生公司业务处经理童少生，向童流露了他想向民生公司投资和向在民生公司内部安插宋系人员的打算。童少生把这件事转告了我的父亲。我的父亲马上看穿这是要用投资和安插人员的手段，来达到控制民生公司的目的，婉言拒绝了。^①

一九三九年初，民生公司由于抗战开始后，柴油进口来源断绝，急需改造大批烧油的旧船和建造一批烧煤的新船，以满足战时运输的需要，一时资金十分困难，准备将资本额由一百万元增加到七百万元。孔宋官僚资本主义集团闻风而至，争着要向民生公司投资。孔祥熙以中央信托局的名义向民生公司提出，至少要加入百分之五十至六十的股份；宋子文也通过中国银行向民生公司提出，要加入百分之六十的股份。他们的目的当然绝不是从维护战时利益出发，帮助民生公司克服困难，而是想趁机投入压倒多数的股份，控制民生公司。我的父亲洞悉了他们的阴谋，立即先发制人，通过张群转告孔祥熙，请他不要插手民生公司；又通过交通银行董事长钱新之转告宋子文，说民生公司的航线少，业务困难，无利可图，又是一个纯粹的民营事业，由官方投资不适宜；堵住了这两个口子；同时赶紧撤消增股的计划，改为发行七百万元公司债，以解决民生公司资金困难的问题。就是这七百万元

^① 引自童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》。

公司债，也采取分散借贷的方式，由十来家银行各借出一部份，以互相牵制，谁也无法利用借款向民生公司施加压力，从而打破了孔宋官僚资本主义集团妄图利用投资来控制民生公司的阴谋。

但是孔宋集团并不死心。过了一段时间，又想出另外一条更加狡猾的诡计，妄图采取暗地收购民生公司股票的办法，把民生公司的股权控制在自己手里。但是他们不知道民生公司的股票怎样才能收买到。于是，当时担任民生公司主任秘书的张樾任其人出马了。这个人过去曾经作过国民党政府主计处处长，是孔系的人，与孔祥熙有密切关系。有一天，他找到民生公司财务处襄理王世均，要王世均把民生公司主要股东的姓名和所占的股数抄一张表给他。王世均照办了。过了几天，张樾任又把王世均拉去吃饭，在饭后闲谈中，有意无意地拉开话题，问王世均：

“民生公司的股票都掌握在私人手里，没有在证券交易所买卖。如果有股东想要卖股票，他将怎么办？”

王世均回答道：

“只有私下进行。”

张樾任紧接着又问：

“如果有人想要大量投资民生公司，而且想要购买大量股票，你看有什么办法能够买进呢？你知道股东当中有哪些人经济环境较差，急于转让股票的吗？”

王世均听了这话，反问道：

“要想买多少？”

“民生公司现在的股额已有七百万元，”张樾任说，“我的意思是要买到一、二百万元。”

王世均进一步问道：

“谁要想买这样多的股票呢？如果真能买到这样多的股票，就可以控制民生公司了。”

张樾任连忙支吾其词地回答道：

“有个朋友托我问问有无这个可能性。”

“倒底是谁呢？”

“几个想做生意的朋友，”说完这话，张樾任就把话题岔开了。

这是一个非常阴险的手段。当我的父亲得悉这件事后，马上警惕起来，把张樾任找去，问他是什么用意。张樾任诡辩说，是因为法币不断贬值，物价不断上涨，但是民生公司的股票并未涨价，想买一点。我的父亲其实已经明白他的目的，立即通知民生公司财务处，对于任何股票的过户转让，必须严加注意，不许随便买卖。从而防止了民生公司股票落入孔宋官僚资本主义集团之手，又一次打破了他们的阴谋。^①

孔、宋集团的阴谋一再遭到失败后，不禁恼羞成怒，反过来对民生公司进行千方百计的打击。

当时民生公司在重庆道门口有一幢四层楼的办公大楼，隔壁是国民党的中央银行。孔祥熙派人找我的父亲，提出要民生公司将这幢办公大楼让给中央银行。我的父亲不同意。

^① 引自王世均著《孔宋官僚资本是怎样阴谋吞并民生公司的》，载于全国政协《文史资料选辑》第四十九辑。

于是国民党政府财政部和中央银行即以各种借口，拒不支付到期应付给民生公司的各种差运费和拨款。在当时那种物价飞涨的情况下，迟付一天，也会蒙受巨大损失。没有办法，民生公司只得把办公大楼卖给了它。

又有一次，民生公司的“民惠”轮，航行到重庆上游小南海，不幸遇难翻覆沉没，牺牲了許多人。孔祥熙认为机会来了，立即借题发挥，亲自在国民党政府行政院的院务会议上，提出所谓的“民惠轮沉没调查案”，大肆攻击民生公司；并利用孔系御用报纸，对我的父亲进行攻击。^①

当时有一家官办的轮船公司，名叫招商局，是属于四大家族所有的一个官僚资本企业。这个轮船公司在抗日战争中只剩下十几只船，对战时后方的运输，没有起过什么作用。然而它却成事不足，败事有余，在宋子文的支持下，招商局总经理徐学禹一直处心积虑地与民生公司作对，故意寻衅挑事，打击民生公司。它故意挑选优秀的船只行驶重庆、北碚航线，同民生公司展开竞争；指使它的轮船“恒吉”轮同民生公司的轮船在狭窄的航道上，开足马力，抢夺航道，妄图制造事件；抗日战争后期，由国外空运到后方来的援华物资，经过宜宾和泸县两地转运重庆，也由招商局独家抢占，不给民生公司的轮船运输，妄图挤垮民生公司。

但是，尽管如此，尽管遭到孔宋官僚资本主义集团的重重打击，我的父亲始终冷静沉着地与之进行坚决的斗争，毫

^① 引自王世均著《孔宋官僚资本是怎样阴谋吞并民生公司的》载于全国政协《文史资料选辑》第四十九辑。

不畏惧，使民生公司在极为险恶的环境中，顶住了各种压力，粉碎了一次又一次的阴谋，岿然屹立，为抗日战争做出了自己的贡献。

正是在这样的背景下，宋子文拒绝了为民生公司的借款进行担保。其目的完全在于卡住民生公司，不允许它发展，以便使他们御用的招商局在战后能控制整个长江航运和沿海航运。这样，民生公司借款担保的问题当然就被搁置起来了，一拖就是一年半。

抗日战争 胜利以后

侵略者的末日终于到了。

一九四五年五月初，苏联军队攻克柏林，纳粹德国向盟军无条件投降。欧洲战场的战斗首先结束。两个月后，中、美、英三国联合发出公告，要求日本无条件投降。八月六日，美国在日本广岛投下第一颗原子弹；八月八日，苏联向日本宣战，百万大军进入我国东北；与此同时，我敌后各个解放区的广大抗日武装力量，向侵华日军展开全线反攻。至此，日本帝国主义已走投无路，被迫于八月十四日宣布无条件投降。艰苦的八年抗战结束了，胜利的一天终于到来了。全中国人民都沉浸在无限喜悦的胜利欢乐中。

在重庆，成千上万的人群拥上街头，通宵达旦地庆祝游

行，到处是泪水，到处是狂欢。八年，从历史的角度来看，很短很短，然而对于长期经受战争苦难的人民来说，却是太长太长了。许多在战争中失去了亲人的人，在胜利面前，激动得痛哭流涕；许多从日本侵略者的铁蹄下逃亡出来的人，抑制不住热泪滚滚。千千万万同胞的心中，只有一个共同的希望，希望和平从此永远回到我们的祖国，侵略战争从此不再发生。

胜利是来之不易的，胜利的激动和欢乐是任何人也克制不住的。但是，经过最初几天的激动和欢乐之后，接着而来的便是成百万从沦陷区撤退到后方来的人们开始急迫地盼望立即返回自己离别多年的故乡，去寻找失散的亲人；成百上千个从沦陷区撤退到后方来的工厂、机关、学校和科研单位也急迫地盼望立即迁回自己原来的地方。如何满足千千万万人在历尽八年战争苦难之后接踵而来的复员愿望，便成了我的父亲当时面临的一项最重的任务。我的父亲是怎样处理这件事的呢？当胜利到来的时候，他和所有的人一样，充满了激动和喜悦；但是他又和所有的人不一样，当大家都为庆祝胜利而拥上街头狂欢时，他却已在自己的办公室里，为恢复长江航运而紧张地制定计划了。在那短短的几天时间里，窗外欢声震天，他的办公室里却通宵灯光齐明；会议一个接着一个召开，人们来去匆匆。我的父亲日夜忙着分配人员，调遣船只，下达命令。电报和文件象雪片一样送来和发出。民生公司的全体职工都迅速地行动起来；所有的轮船都整装待发。整个复员运输的准备工作，在人们还没有来得及想到以

前，就已经在紧张地进行着了。

这一次又是我的父亲亲自指挥整个行动。在抗日战争开始时，他曾为撤退工厂和人员，日日夜夜坚守在第一线；现在他又为千千万万的人民返回故乡，日日夜夜坚守在第一线。摆在他面前的任务，绝不比战时撤退更轻易。如此众多的人员和单位，都急切地盼望立即乘轮东下；然而民生公司的船只，经过战争期中的损失，运输力量已经削弱，不能满足急需；而在这有限的运输力量当中，又被国民党政府强征了一部分主要船舶作差运，听从它的调遣，以运送它的“接收”人员前往沦陷区；剩下的轮船用来运送那样众多的人员和单位，更加剧了复员运输的困难。

为了迅速恢复长江航运，开始复员运输工作，我的父亲在制定计划的同时，即派遣了一批民生公司的管理人员和技术人员，随同第一只轮船前往长江中、下游，去建立和恢复民生公司在沿江各港口的分支机构；接着我的父亲又亲自乘“民联”轮去上海，沿途检查和布署各地港口工作的准备情况。这样，宜昌、汉口、九江、南京和上海的分公司和办事处很快成立起来并且展开了工作；整个长江的航运体系，在极短的时间内，便有效地组织起来，复员运输工作，也迅速开始进行。一批一批的人员和一个一个的单位，开始按照轻重缓急，从重庆运往长江中、下游，返回他们的故乡去。

当时的状况非常紧张和忙乱。急于回家乡的人们，归心似箭，一天也不愿意在后方多停留，纷纷拥往轮船公司争着买船票。民生公司的办公室，挤满了焦急的人群；电话铃声

响个不停。从重庆东下的轮船，每一只都载得满满的；不仅所有的舱位住满了乘客，每一条过道住满了乘客，连餐厅、货舱都住满了乘客。地上睡的是人，餐桌上睡的是人，餐桌底下也睡的是人；到处都是人和行李，连找一个插脚的地方都困难了。尽管这样，仍然远远满足不了需要。

于是，许多买不到船票而又急切想要返回家乡的人们，便不顾一切危险，雇上木船离开重庆东下，由此演出了一幕又一幕的惨剧。由于川江水势险恶，尤其是三峡滩险流急，许多满载回乡人民的木船，在三峡的险滩中失事，被咆哮的流水吞噬，整船整船的人失去生命。我的父亲眼看回乡人民一再遇难，而木船仍一只一只地开出，心急如焚；极力宣传和阻止人们不要乘木船东下，同时日日夜夜辛勤地指挥轮船运输工作，把一切可以利用的船只都调动起来，把轮船的航程缩短下来，尽可能加速船只的周转；终于使成千上万人的复员运输工作，在极为困难的条件下，加速地进行起来。

就在运输最紧张的时候，国民党政府为了统筹复员运输工作，于一九四五年十二月一日成立了一个全国船舶调配委员会。我的父亲是这个委员会的副主任委员，负责重庆的船舶运输工作，实际上，整个复员运输的责任，都由他担负。

就在我的父亲日夜为复员工作而辛劳，民生公司竭尽全力运送成千上万的人们返回故乡的时候，孔宋官僚资本主义集团却在努力加强招商局的力量，并对民生公司施以无情的限制、排挤和打击。抗日战争刚胜利时，国民党政府从日寇手中接收了一大批敌伪船只，美国“善后救济总署”又拨给它

一大批美军剩余舰艇。所有这些船舶，不管民生公司承担的复员运输任务多么紧急，却没有一只交给民生公司，赔偿它在抗战期中遭受的损失；而全部交给了招商局，使这个在抗日战争期间仅有十几只轮船的官僚资本企业，顷刻之间便拥有了江、海轮船三十余万吨，一跃而居民生公司之上，形成了遥遥领先的压倒优势。以宋子文的心腹徐学禹为总经理的这个官办航运企业在突然变成“接收”的暴发户后，即反过来采取极为狠毒的手段，加紧排挤和打击民生公司，妄图趁机扼杀它。当招商局的航运已由长江上、中游转向长江下游和沿海的时候，它将留在长江上、中游的船只、囤驳和码头，全部租给了其他轮船公司，使之与民生公司竞争，削弱民生公司的力量。上海运往长江上、中游的货物，全部由招商局总揽，只分配给其他公司运输，不分配给民生公司运输，迫使民生公司开往上海的应差轮船，常常空船返回重庆。当民生公司被迫将运费降低到打八五折来承接货物时，招商局又以降低到打八折相威胁。特别恶毒的是利用高薪为诱饵，从民生公司挖走一部分船长、大副、轮机长等高级船员，使民生公司在抗日战争期中，不顾困难，为民族航业的长远发展而珍贵地保存起来的一部分航运人才，在高薪的引诱下，离开民生公司而去，给复员运输造成了困难。所有这些卑劣的作法，都是在民生公司全力以赴运送后方的人员返回故乡的时候发生的。这些作法无异于对人民的犯罪。^①

^① 参阅童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》和王世均著《孔宋官僚资本是怎样阴谋吞并民生公司的》。

但是，孔宋官僚资本主义集团咄咄逼人的压力，并没有吓住我的父亲，也并没有把民生公司压垮。民生公司照样顶着压力在前进。民生公司的船只照样在长江全线航行。

宋子文眼看在长江阻止不住民生公司的发展，又通过招商局公开扬言：只许民生公司参加长江航运，不许它进入沿海。

我的父亲以坚决的行动来作了答复。他于一九四六年初复员运输工作走上秩序以后，第二次离开重庆，乘轮前往上海，去筹备上海至台北航线的开辟工作。当时民生公司有一只在抗日战争期中购买并保存下来的吨位为三千吨的“民众”轮，正在上海进行紧张的检修，准备以这只轮船行驶上海、台北航线。我的父亲到达上海后，加速了一切准备工作，一九四六年夏，“民众”轮即首航台北，正式开辟了上海至台北航线；就这样无畏地突破了招商局设置的重重阻拦，冲出长江，进入沿海，向更广阔的方面发展了。任何力量也挡不住它的前进。

到加拿大去 借款造船

一九四六年夏，我的父亲在上海筹备好“民众”轮开辟台北航线的工作后，随即前往南京。这时国民党政府已由重庆迁回南京办公。宋子文也已卸任，由张群接任行政院长。我的

父亲到南京去，即是希望通过张群和当时担任交通部部长的张公权帮助，解决国民党政府为民生公司向加拿大借款的担保问题，以便迅速开始在加拿大建造轮船，满足长江航线战后的需要，发展祖国的航运事业。

那时候，复员运输工作，已按计划顺利地进行。许多单位已经从后方迁走，成千上万的人员已经返回故乡。到一九四六年夏季，轮到各个学校搬家了；凡是要搬家的学校，都提前在四月底放了假。我念书的中央大学，我的姐姐和妹妹念书的金陵大学，都属于搬迁之列，而且都是迁到南京，于是这年夏末，我们兄弟姊妹先后都从重庆来到了南京，住在民生公司在岳麓路二号为它的驻京代表吴麟伯租的一所房子里。这所房子离金陵女子大学不远，是一幢一楼一底的青砖房屋，四周围着竹篱笆，院内有一块菜地。但是父亲在南京并不住在这里，而是住在上海路一号民生公司招待所。那里还住着他的秘书和一些工作人员。他生活在那里，工作在那里，会见客人也在那里。

经过一番艰苦努力，民生公司借款担保的问题，终于在张群和张公权的帮助下，取得了国民党政府的同意。我的父亲于是满怀喜悦，于一九四六年九月初，匆匆带领一批业务、技术人员童少生、张文治、李允成、张树霖等，从上海启程飞往美国，转道前往加拿大，去同加拿大的帝国银行、多伦多银行和自治领银行洽商正式签订借款协议的问题。时间已经过去一年半，情况有了变化，许多问题都得重新协商。最后于一九四六年十月三十日在加拿大的蒙特利尔把协议正式

签订下来。国民党政府驻加拿大大使刘师舜替民生公司作了担保。十一月十二日加拿大政府也向这三家银行作了担保。至此，全部借款手续即告完成。

我的父亲于是立即在加拿大魁伯克为民生公司建立了一个办事处，开始与加拿大的两家造船厂——圣劳伦斯公司和台维斯公司——洽商签订造船合同。令人愤慨的是，由于宋子文从中阻挠，使借款担保问题拖了整整一年半以后，加拿大和美国的物价，受到战后通货膨胀的影响，已经上涨许多。民生公司所借到的一千二百七十五万加元，从实际购买力计算，已降低了百分之二十；本来可以建造十二只轮船的钱，只能建造九只了，无形中蒙受了一笔巨大的损失。在新的情况下，我的父亲及其随行人员与两家造船厂洽商的结果，决定建造二百七十英尺长、五千匹马力的大型客轮三只，分别命名为“虎门”、“玉门”和“雁门”；一百六十英尺长、二千四百匹马力的中型客轮六只，分别命名为“荆门”、“夔门”、“石门”、“剑门”、“龙门”和“祁门”。这就是所谓“门”字号轮船。合同规定六只中型客轮分别在一九四七年夏、秋两季完工交货；三只大型轮船在一九四八年夏季完工交货。这九只轮船设计都很新颖，吃水线以上的船体结构和船上的设备、用具都是用铝合金制造的，以减轻轮船的自重；房间的布置，船上的设施，都合理而舒适，充分考虑了乘客的需要。但是在审查设计时，我的父亲根据自己的经验，发现船体设计本身有问题，如果在长江上游的激流中全速行驶，船头有可能下倾，不仅影响航速，还有沉没的危险，于是向设计单位提

出。承担设计工作的美国纽约罗德斯公司，认为这个问题不会发生，决定进行模拟试验。试验结果完全证明了我的父亲的意见是正确的。罗德斯公司不得不对设计进行修改，避免了一次重大的错误。

造船合同签订以后，我的父亲继续带领一批人员到美国各地去参观造船厂。在参观中发现美国制造的柴油机比加拿大制造的优良，而且价格低，重量轻，零配件在美国是大量生产的，随时随地能买到，很便宜；加拿大的零配件却不易买到，而且价格昂贵；于是向承造轮船的两家加拿大造船厂提出，要求改用美国制造的柴油机。两家造船厂起初极力反对，但经不住民生公司人员的据理力争，最后只得同意下来。这样就使这批轮船的机器性能更好，维修更方便，并且节约了一笔难得的外汇。

民生公司在加拿大制造的九只轮船，全部是为长江航线设计制造的，是江轮，用来加强它在长江上的航运力量。然而我的父亲对于发展祖国航业的理想，绝不仅仅限于内河，而且还有海洋，是要使祖国的旗帜飘扬于全球各个地方。现在他亲手使这一理想付诸实施了。在加拿大造船开始后，他便带领一批业务、技术人员前往美国和加拿大各地，为民生公司购买发展海洋运输所需要的海轮进行考察。

那时候，第二次世界大战刚刚结束不久，美国在战时使用的一大批军用剩余物资急待处理，其中包括一些军用船舶，价格相当便宜，是国内无法买到的。民生公司仅花了两三百万美元，即购买了巨型坦克登陆艇五只、大型油轮一只、中

型登陆艇四只，以及尚未建造完成的驳船十只；以后又在加拿大购买了三只扫雷艇。这些船只后来在美国和加拿大经过改造以后，陆续驶回国内。其中五只巨型登陆艇改建成为三千吨级的“远”字号货轮，即“怀远”、“宁远”、“定远”等，行驶沿海；一只大型运油船改建成为“太湖”号海轮，行驶海上；三只扫雷艇改建成为“生”字号拖轮，即“生哲”、“生辉”等，行驶长江。以后民生公司又与金城银行合作，组成一个“太平洋轮船公司”，在美国购买了“黄海”、“东海”、“南海”三只海轮，航行东南亚各国和日本。^①

为了适应购船和造船的需要，民生公司又在美国纽约设立了办事处，先后由童少生和杨成质担任主任。

我的父亲完成了订船和买船任务后，于一九四七年春末返国。他这次在美国和加拿大停留了半年。这半年当中，由于工作过于劳累，旅行频繁，脉搏间歇症复发，几乎危及生命。但他怀着为祖国发展航运事业的热烈愿望，不顾工作劳累和心力交瘁，一直坚持到全部订船和买船的工作安排停当后，方才带病回到国内。

^① 参阅童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》和王世均著《民生公司向加拿大借款造船的经过》，原文载于全国政协《文史资料选辑》第三十三辑。

一九四七年 在上海

当我的父亲还在加拿大洽商借款造船的时候，国内的形势已经发生了严重的变化。一九四六年十月，蒋介石悍然撕毁停战协定，不顾全国人民的反对，全面发动了反共反人民的内战，在东北、华北、华东、华中和西北地区，大举向解放区进攻；一九四七年三月侵占了革命圣地延安，接着得意洋洋地召开伪“国大”，自任“总统”，一时间乌云滚滚，祖国大地，重陷于灾难之中。在国民党统治区，由于蒋介石一心打内战，不顾人民的死活，经济状况日益恶化，物价象脱缰之马，不可控制。广大人民群众的生活，愈来愈困苦。在这种情况下，人民群众的不满情绪，一天天高涨起来。一九四六年十二月二十四日，北平发生了两名美军强奸北京大学女学生沈崇的事件。消息传出，群情激愤，从十二月三十日开始，到一九四七年一月止，国民党统治区几十个大中城市的学生相继罢课，走上街头，举行声势浩大的反美反蒋示威游行，要求美军退出中国，形成了全国性的反蒋群众运动。蒋家王朝处于风雨飘摇之中。

就在这个时候，国民党反动派出于反共反人民内战的需要，不惜卖身投靠美帝国主义，竟于一九四六年十一月，与美国政府签订了一个所谓的“中美友好通商航海条约”。这个

条约规定：美国人可以在中国全境居住、旅行、经商、开办工厂、开发矿产资源、拥有土地和从事各种职业；美国的商品可以不受任何限制，输入中国，并且享有与中国商品同等的待遇；美国的船舶，包括军舰，可以进入中国任何口岸或领水，以任何借口自由航行和停留。毫无疑问，这是一个彻头彻尾全面出卖我国主权的卖国条约。如果执行这个条约，无异于将我国人民置于美帝国主义奴役之下，使我国重新沦为帝国主义压迫和掠夺下的殖民地。因此，这个条约一公布，就引起了全国人民的极大愤怒，遭到了坚决的谴责和反对。

我的父亲当时正在加拿大。当他获知这个条约的内容时，他的内心充满了悲愤。对他来说，从少年时代起，一直在为祖国摆脱被压迫、被剥削的贫穷落后状态，建设一个富强和独立自主的国家而奋斗。如今，这一切努力都将化为乌有，千千万万人民的生命牺牲换来的八年抗战胜利果实将被出卖，他一生为之奋斗的理想眼看将被毁灭。

我的父亲含着满腔悲愤于一九四七年春末回到国内，立即前往南京。

我们的家那时已全部迁到了南京。除了我和姐姐、妹妹是一九四六年夏天到南京来的以外，我的母亲和弟弟一九四七年二月也由重庆迁来。我们的家就住在岳麓路二号。哥哥已经大学毕业，进入民生公司工作，并且到加拿大的造船厂参加实习和监造“门”字号轮船去了。

我的父亲回到南京时，身体很不好，但他顾不得自己的身体，立即为解决民生公司面临的经济困难而四处奔忙。民

生公司当时正陷于十分困难的境地。内战爆发后，许多轮船被国民党反动派强迫征调打兵差。差费是固定的，而燃料、五金和其他一切器材的价格，都在不断上涨。不仅如此，国民党当局还常常不按期支付差费，等到过期很久把差费领到手时，已贬值等于一张废纸。^①

就在这个时候，美国政府根据“中美友好通商航海条约”的规定，向国民党当局提出，要求开放南京、芜湖、九江、汉口四个长江中下游的内河港口，准许美国船只自由进出和停泊，理由是为了加强对华援助物资的运输。我的父亲得悉这个消息后，立即去找国民党政府，提出反对的意见。过了几天，国民党政府通知他，要他去会见美国海军副司令。于是他到了美国海军副司令那里，当面对美国政府提出的非法要求表示坚决反对。接着又联合中国航业界一致起来反对。终于迫使国民党当局不敢同意美帝国主义的要求，粉碎了美帝国主义侵入我国内河的阴谋。^②

我的父亲由于脉搏间歇症时断时续，本应留在南京家里休息治疗。但国外购买的轮船不久即将回来，必须迅速做好沿海航线的准备工作。这样，他在南京稍事停留后，即乘火车去上海。和我的父亲同去的有我的母亲，她是去照料父亲的病的。另外还有我的父亲的秘书周仁贵和服务员林文裕。

在从南京到上海去的途中，列车飞速地奔驰着。我的父

① 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

② 引自童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》。

亲坐在车厢里，尽管身体患着病，仍象往常那样，手里拿着一本美国出版的杂志《读者文摘》，专心一意地读着书。和他随行的周仁贵，因为过去没有到过南京、上海，感到很新鲜，想欣赏沿途的风光，一路上，坐在窗口边，目不转睛地望着窗外流逝过去的富饶的江南平原。我的父亲见他坐着无所事事，向他投射了几次深感白耗时光的惋惜眼光。周仁贵却无动于衷，继续全神贯注地望着窗外。最后，我的父亲终于以一种微带责备的语气对他说道：

“你怎么不看看书啊？”

周仁贵感到不好意思起来，连忙解释道：

“我没有到过这些地方，想看看江南的风景。”^①

到上海以后，我的父母亲和周仁贵、林文裕等都借住在金城银行招待所。这个招待所位于环龙路，是一幢小洋房。

一到达上海，我的父亲就忙于筹备沿海航线的工作，根本就没有时间休息和养病。在他的组织指挥下，很快地在天津、青岛、广州、香港、福州等沿海港口建立起了民生公司的分支机构，安排妥了办事人员，租好了码头设施，为即将从美国开回来的海轮作好一切航行准备。从一九四七年夏天开始，这些轮船就陆续越过太平洋，开回上海，投入沿海航线航行。在当时，沿海民营航运企业，主要就是民生公司一家。虽然还有一个拥有大批海轮的官僚资本企业招商局，但它正忙于反共反人民内战的军运，无暇与民生公司竞争。因此，

^① 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

民生公司在沿海航线上的营业情况比较好，一九四七年和一九四八年两年都有盈余，用来弥补长江航线的亏损，使民生公司能在这一经济十分困难的时刻撑持下去。如果当时没有这批海轮，那么，民生公司的困难，就将更难克服了。^①

民生公司愈前进，四大家族愈嫉恨。它们始终没有放弃控制民生公司的野心。民生公司同四大家族之间的斗争一直是尖锐复杂的。

还在我的父亲没有离开南京来上海以前，他就听说招商局总经理徐学禹扬言要“吃”掉他，非常愤慨。有一次他见到国民党政府交通部航政司司长李博侯时，对李博侯说：

“徐学禹说要‘吃’我，你听到没有？他为什么要‘吃’我？民生公司在抗战期中，对国家贡献那样大，招商局的贡献在哪里？我倒要看他对我怎样吃法。非要他讲清楚不可！”

到上海后不久，李博侯也到了上海。有一天，我的父亲特地在环龙路金城银行招待所请了二十多个客人吃饭，都是与航业有关的人，其中除了李博侯、徐学禹外，还有中国银行董事长钱新之，大达轮船公司总经理杜月笙等。

菜过一道后，我的父亲从席位上站起来，十分激动地向大家说道：

“今天承蒙诸位光临，非常感谢！这里，我要请问一下徐总经理，听说你要吃我？为什么要吃我？你必须跟我……”

钱新一看气氛不对，连忙劝阻道：

^① 引自童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》。

“唉！作孚！作孚！有话慢慢说，有话慢慢说……”

其余的人也跟着劝起来：

“可能是误会，可能是误会。现在不要讲，饭后慢慢讲。”

徐学禹坐着一声不吭，始终没有发言。

一席宴会，结果不欢而散。^①

从这件事可以看到，我的父亲是以怎样的勇气同四大家族进行针锋相对的斗争的。

接着我的父亲又在上海口述文稿，由周仁贵记录，交上海民生分公司打印，给国民党政府写了一个报告，要求将抗日战争胜利后，国民党政府从美军手中接收的舰艇中，交给民生公司试航川江的几只小型登陆艇的所有权，无偿交给民生公司，以弥补一部分民生公司在战时遭受的损失。国民党政府找不到理由拒绝，只得同意了这个要求。于是这几只登陆艇——沅江、赣江、湘江、沱江、岷江等，便正式属于民生公司所有了。^②

徐学禹并不善自罢休，在民生公司前进的道路上，不放过任何机会打击民生公司，必欲置之死地而后快。在台糖运输问题上，他凭借官僚资本主义集团内部的关系，与台湾糖业公司订约，由招商局独家包运。民生公司一再要求分运一部分，也不同意。民生公司由于长江航线上的轮船被强迫打兵差的很多，入不敷出，资金感到十分困难，准备从台北

① 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

② 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

分公司的收入中，汇回五百万元作为周转。招商局立即要挟台湾银行，如果让民生公司将钱汇出台湾，招商局也要把它在台湾的四千多万元汇出台湾。致使民生公司的钱被冻结在台湾，无法汇回来解救长江航线的困难。^①

我的父亲在上海住了四个月。在这段期间，国内形势已经发生了有利于人民、不利于国民党反动派的重大变化。蒋介石一手发动的反共反人民内战，连续不断地遭到失败，在各个战场上，大批部队被歼灭。一九四七年六月，刘邓大军从晋西南地区强渡黄河，挺进大别山，使整个内战形势，发生了根本的转变。配合解放战争的发展，国民党统治区的广大爱国学生和人民群众，也在中国共产党的领导下，行动起来，同国民党反动派展开斗争。一九四七年五月四日，上海各校学生首先举行游行示威，反对内战。这一反蒋爱国运动，迅速地扩大到南京、北平、杭州、沈阳、青岛等许多城市。五月二十日，南京各个学校的学生冲出被国民党军警包围的校园，举行大规模游行，在珠江路上遭到国民党军警用水龙、木棍、铁棒和皮鞭的野蛮镇压，被打伤和逮捕多人，造成著名的“五二〇惨案”。

事件发生后，南京各大学宣布无限期罢课，抗议国民党反动派的暴行，要求释放被捕学生。我们也参加了罢课斗争。六月初，我的姐姐、妹妹和我先后去上海看我的父亲。我的父亲详细询问了五月二十日国民党反动派镇压学生的情况，

^① 引自童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》。

对国民党反动派的暴行感到愤慨，认为一个本来可以开始建设的中国，被糟踏成这个样子，实在可惜可叹。

一九四七年夏，加拿大两家造船厂又出了毛病。原来它们只是两家船舶装配厂，造船所需的大部分设备和配件都是从美国买来的。由于厂方对价格变化估计错误，未及时购进器材，物价上涨后，造成了损失，轮船也不能按期交货。于是我的父亲又不得不带病离开上海，匆匆前往加拿大，去处理由此引起的麻烦问题。这一次出国的时间不长，同年秋天就回国了。

燕子矶上的 回顾和展望

一九四七年夏末，我的父亲由加拿大回国，直接到了南京。我们家的全体成员，除了哥哥已去加拿大的造船厂参加造船实习外，都在南京团聚了。但是时间很短，他马上又赶赴重庆和上海处理要务；等到他再回到南京时，已经是十月。

南京的十月是一个绝好的季节。炎热已经完全退尽，秋风习习，天高气爽，气候宜人，我们全家人都喜欢这个季节。

一个星期六的晚上，我的父亲回家来，高兴地告诉家里的人：他决定第二天抽出半天的时间，和全家人一起出去郊游。郊游的地点不是中山陵，也不是玄武湖，而是燕子矶。

我们听了，都感到意外。因为大家都知道，父亲从来没有作过这样的郊游，这一次决定和全家人一起上燕子矶，是我们家有史以来的第一次。因此所有的人都非常高兴，连夜忙着进行郊游的准备。

第二天天气特别好，太阳很早就从地平线上升起来了。清早起来，还带一点凉意，空气特别清新，我们全家人挤在一辆汽车里，离开家朝燕子矶开去，直达燕子矶的山脚下，才停下车来。大家下了车，叫司机将汽车开到下关码头上等候，然后我们便开始爬山。

我的父亲这一天心情显得特别好，一路上谈笑风生地和我们谈着各方面的问题——从国家大事到我们的学习，从国外的科学技术到江南的风光；一边谈着，一边沿着上山的石级，慢慢向上走，还时刻叮咛着姐姐和妹妹照顾好走路困难的母亲。

燕子矶真不愧是一个风景胜地，前临大江，后倚钟山，悬岩绝壁，别具一番景色。我们上得山来，父亲和母亲都感到有点儿累，于是大家在石级上坐下来歇息喝喝水，吃点水果。歇息了一会儿，父亲站起身来，领着我们走到燕子矶的悬崖边。这儿怪石奇兀，林木稀疏，视界广阔，向前望去，只见江对岸那一片望不到边的苏北平原，沃野千里，直连天边；向西望去，只见那流不尽的长江水，绕过下关，滚滚而来；向东望去，只见那万里碧波一直伸向东海；向下俯视，只见那笔直的悬崖，象利剑似的，直插江心。我们的胸怀随着眼前的雄伟景色激荡起伏，不能平静。

这时候，父亲用手指着燕子矶山下那一片平直的江岸，告诉我们：那就是当年南京撤退时，民生公司的轮船停靠抢运人员和物资的地方；他曾在这片江岸上熬过许多个日日夜夜，面临敌军节节进逼的威胁，在这里亲自指挥抢运工作，直到敌人已接近南京，方最后从这片江岸上船撤往武汉。我们一面听着父亲讲话，一面望着那片江岸，八年抗战的艰苦情景又浮现在我们的眼前；仿佛在那片江岸上，正有着许多轮船，在隆隆炮声中抢运人员和物资。过了一会，父亲又指着山下不远处的一簇房屋告诉我们：那儿就是燕子矶小学。一九三〇年他带领考察团出川考察时，曾到过这所学校参观，于是他侃侃地讲起了当时参观这所学校的情况。这段往事又把我们带回到三十年代，仿佛看见了年青时候的父亲正带着一群青年从那山林中穿过，走进那所小学。我们在这里，在燕子矶的山顶上看到了父亲过去的一生——为祖国的生存和富强而艰苦奋斗的一生。

然而，父亲领我们上燕子矶来，绝不是为了重新看一看他过去曾经工作过的地方，重温过去的艰苦奋斗，而是让我们展眼看未来。他眼里闪着热烈的光辉，遥遥地指着面前的长江，对我们说：未来的中国，应当有许许多多巨大的现代化轮船航行在这条大江上，使它真正成为祖国心脏里的一条大动脉，将血液和养分源源不断地输送到全国各地去。然后指着下关码头正在横渡的火车渡轮，对我们说：津浦铁路的火车不能再这样蠢笨地用渡轮来过江了，必须在下关修建一座铁桥，使江南和江北联接起来，让满载旅客和货物的列

车，直接驶过大江，为祖国的新的建设服务；而且，何止在南京，应当在整个长江上修建许许多多座铁桥，联接许许多多条铁路，使它们与横贯祖国东西的长江结合起来，组成一个交通网，以促进祖国的工农业蓬勃地发展，使祖国迅速成为一个现代国家。……这一幅幅祖国建设的蓝图，是那样壮丽，那样宏伟，把我们完全引入美好的未来了。

这一次燕子矶之行，哪里是什么郊游啊！实际上是我的父亲在这个时候抒发他热爱祖国的胸怀，是向自己的儿女们

少数已经腐化了的高、中层人员，在战后的复杂环境中，更加腐化下去，只顾个人私利，不惜违法贪污，忘记了事业，忘记了社会。这样就更增加了民生公司的困难。为此，我的父亲不能不付出巨大的精力来解决这些难于解决的问题，日夜为这些问题而辛劳。

一九四六年夏末他临去加拿大时，就曾经召集民生公司主任以上的人员讲话，勉励大家搞好工作，多读书，学业务，提高管理水平，成为真正的航业内行，以适应未来航业发展的需要；语重心长地叮嘱大家不要搞歪门邪道，要多作集体活动；星期假日，组织集体参观，集体旅行；开展球类运动，恢复和发扬民生公司的艰苦创业精神。这次讲话，使这些人振作了一阵子，又烟消云散了。^①

到一九四七年末，民生公司的沿海航线已经全部建立起来，紧接着就是开辟东南亚和日本的海洋航线了。我的父亲于是又开始为开辟海洋航线进行紧张的准备。为了这个目的，他于一九四八年二月初，正是过春节那些时候，飞往台湾，去视察民生公司在台湾的业务和视察基隆、高雄等地的港口设施和台湾的工业状况。随同他前往的，有民生公司上海分公司的经理宗之琥，副总工程师麦乃登，还有他的秘书周仁贵。

到台湾的一切参观活动，都是由当时台湾省财政厅厅长严家淦负责安排的。严家淦在我的父亲担任全国粮食管理局

^① 引自周仁贵同志著《回忆我在卢作孚先生身边工作的时候》。

局长时，曾经在这个局工作过，对我的父亲很尊敬。

我的父亲一行人从上海飞抵台北的当天晚上，严家淦即设宴欢迎他们。饭后，他问明我的父亲准备在台湾住多长时间？参观什么地方？然后根据我的父亲的意见，拟了一个参观旅行计划：第一天参观什么，到什么地方食宿；第二天参观什么，到什么地方食宿。计划安排得十分周密细致。为了能使我的父亲顺道到日月潭游览，他还特地作了专门的安排。原来由台北到高雄的火车，经过日月潭山下时是凌晨两点左右，那样夜深的时候下车，找住宿很困难。于是严家淦想出一个解决办法：专为我的父亲挂一节车箱；列车经过日月潭山下时，将这节车箱卸下留在站上，让我的父亲继续在车上休息，天明以后上山游览日月潭。除此以外，还特地派了台湾省银行的三个职员作向导，沿途负责联系和照料。

第二天我的父亲及其随行人员即从台北、基隆开始，进行参观旅行。一路乘火车向南去，对基隆到高雄铁路沿线比较大的城市、港口和工厂，全都参观了，最后到了高雄。我的父亲决定绕道从香港回南京。当时他的心中，已经有了以香港为中心，开展东南亚海洋航运的设想；他到香港去，正是为了去参观那里的港口状况，为开辟以香港为中心的海洋航线作准备。

从此以后，我的父亲的精力，就有很大一部分放到了为民生公司开辟海洋航线的身上。他的发展祖国航运事业的理想，正在迅速地成为事实。民生公司就要冲出长江和沿海，真正地走向海洋了。

与党组织 的联系

一九四八年夏，我从大学毕业了。根据父亲的意愿，我决定回到四川，去北碚天府煤矿工作。七月下旬，学校刚放假，我便与我的爱人带着孩子离开南京坐船回四川去。

那时候我的父亲不在南京，正在重庆处理民生公司总公司的工作，我想我将能在重庆见到他。

我们是乘“民俗”轮回四川的。离开南京的时候，全家的人——母亲、姐姐、妹妹和弟弟，都到江边来为我们送行。船停在江心。他们乘小木船，一直把我们送到轮船上；在船上和我们一起呆了很久，直到轮船快要启航时才下船，然后又站在岸边，依依不舍地向我们挥手告别。从此我就离开了家，离开了父母和兄弟姊妹，也离开了学校生活，进入了不可知的社会。

“民俗”轮是一只相当大的新轮船，舱位很好，设备也很好。船上的乘客不多，秩序不错。轮船离开南京开出去后，一路上经过安庆、九江、汉口等地，我都没有上岸，心中老是萦绕着南京的家和家里的亲人，充满怅然之感。

这样行了几天之后，有一天傍晚，船上的报务员忽然给我送来一份电报，说是我的父亲从“民联”轮发来的。我急忙接过来打开看，只见上面这样写着：

“父乘民联下，明日相遇时，盼在船边见面。”

短短两行字，使我的心剧烈地跳动起来，我的眼睛突然润湿了。本来期待在重庆见到父亲，聆听他对我的工作的意见，没想到他已乘船离开重庆。如今我们父子两人，各在一只船上，竟以这样一种方式在途中相见，不能不使我感到难过和激动。这时夕阳已经落下地平线，我们的船正航行在岳阳以上、长江中游河道最迂回曲折的河段上，左岸是湖南，右岸是湖北。

这一夜，轮船都在夜航。第二天，天不亮我就起床了，走上船头，眺望前面朦胧的夜色，一直捱到天明。这是一个非常晴朗的日子，空中飘着片片彩色的鳞云；一轮红日从东方的河湾处升起来，照得满江闪起宝石般的金光。

轮船上的电台与“民联”轮保持着密切的联系，准确地通知我两船相遇的时刻：上午九点半。翻开日历，是八月四日。我和我的爱人早早地抱着孩子，走进驾驶室，眼睛紧紧地盯住前方，守候着“民联”的出现。当轮船接近江陵的时候，迎面远远地发现一艘大船的轮廓，乘风破浪奔向前来。我正在迟疑时，站在驾驶室前面的船长大声告诉我：

“注意！前面的船就是民联！”

我的心立刻紧张起来，屏住呼吸继续等待着。正在这时，对面的轮船一声长鸣，接着“民俗”轮也应一声长鸣——这就是说，“民联”轮将从我们的左舷驶过去。我和我的爱人急忙抱着孩子，奔出驾驶室左边的门，来到船栏干边，紧张地望着迎面驶来的那只轮船；很快地看清了那只船边的名牌，

果然是“民联”！再一看“民联”轮驾驶室外面的船舷边，站着一位身穿白色衬衣和白色长裤的人。从那熟悉的瘦削的身影和衣着，我一下子就认出那就是我的父亲。于是我们使劲地挥起手来，也拉起孩子的手挥动起来。站在对面船上船舷边的我的父亲，也开始向我们频频不断地挥手。两只轮船迅速地错过。我们拼命地叫喊，可是离得毕竟较远，父亲显然没有听见。我们就这样挥手相见，又挥手别离。轮船已经错开，越离越远，我们和父亲很快互相看不清对方了。

我的眼泪不觉夺眶而出。幼年时候在北碚上实用小学时，因为没有见到父亲而大哭一场的那种孩子般的感情，不知不觉又占据了我的心灵。我看我的爱人，她也正流着泪。我们两人的心里都同时在想着一件事：父亲身体正病着，还在为事业、为国家而四处奔忙；父亲尽管事多如麻，仍处处关心和惦念着自己的儿女——特别是正走向独立生活的儿女。我们的父亲是一个多么好的父亲！

在我同父亲在航途中相逢又相别以后，我继续乘船西上，不久就到了重庆，然后前往北碚天府煤矿，走上了自己的工作岗位。我的父亲却从相反的方向乘船东下到达南京，回到了家里。

那时正是一九四八年暑假期中。姐姐、妹妹、弟弟都在家中。姐姐已在金陵大学毕业了一年，由于声带破裂，嗓子嘶哑，发音困难，寻遍成都、重庆、南京、上海的医院，也无法医治。我的父亲下决心不顾家庭经济的困难，送她去美国去治疗，同时在美国上大学读书。当父亲回到南京的时候，

正是姐姐将要启程去美国的时候。母亲正在家里忙着给姐姐赶做几件必要的衣服，为她准备行装。

这时候，人民解放战争正在一个胜利接着一个胜利地进行。辽沈、平津、淮海三大战役正在酝酿，即将揭开战幕。国民党反动派已经到了覆亡的前夕。

一天下午，我的父亲忽然坐车回到家中，这是从来没有发生过的现象。他看到姐姐，兴奋地叫她：

“赶快打开收音机，听共产党广播。”

从收音机里，传来了党的亲切的声音，正在播送一篇重要的报告。我的父亲聚精会神地听完广播，然后带着希望的微笑离家又去工作了。可见他是多么的想念党，多么的关心国家前途啊！^①

几天之后，姐姐便从南京去上海，坐海船到美国去了。母亲和妹妹到上海去送她上船。父亲由于工作太忙，没有时间去为她送行。我的姐姐就这样告别了祖国，并且永远地告别了父亲。

民生公司在加拿大订造的九只新型轮船，第一批两只，即荆门和夔门，直到一九四八年秋才完工，由加拿大横渡太平洋，驶回国来，进入长江，加入重庆至上海一线航行。其余七只轮船，也即将陆续建造完工，开回国内。同一时期，民生公司的海运业务也日益发展，航线迅速延伸，遍及于南洋各国，亟需在航运中心的香港成立一个分公司，以便领导

注：① 根据我的姐姐卢国懿的回忆。

海运业务。我的父亲乃于一九四八年冬亲自到香港去，安排香港分公司的筹建工作。其实他这次到香港，除了筹建香港分公司这个公开的目的外，还有另外一个没有公开的目的，那就是寻找中国共产党组织。因此，他来到香港以后，即一面积极地为筹建香港分公司而努力，一面迅速地与中国共产党在香港的党组织取得联系，通过当时住在香港的民主人士和地下党员的安排，与香港党组织的负责人许涤新同志和张铁生同志见了面。我的父亲因此而感到由衷的高兴。

在他的一生中，他一直是与党保持着一定的联系的，虽然也曾因为种种原因中断过，但接着又恢复起来。

早在一九二一年到一九二四年，他同恽代英、肖楚女在川南和重庆一起从事新教育的改革工作时，他就从恽代英和肖楚女二人的身上看到了共产党人的坚毅品德和光辉形象，深深敬佩他们，同他们建立起深厚的情谊。一九二五年冬，当他在上海为民生公司订造第一只轮船“民生”时，恽代英同志曾去上海找他，邀他同去广州参加革命。我的父亲以自己一手创办的民生公司已经开创，不忍失信于故乡的人民，因而未去广州。

第二次国内革命战争时期，我的父亲正在合川和重庆全力发展民族航运事业和从事嘉陵江三峡的乡村运动，全部身心都扑在如何使祖国迅速富强起来的建设工作上，扑在蓬蓬勃勃的抗日救亡活动上。这一时期，他同党失去了接触。

但是，抗日战争一开始，他立即热烈响应中国共产党发出的团结抗日的号召，挺身站到了抗日战争的第一线，并且

从一九三八年在武汉担任紧急撤退运输任务的时候起，即通过正在汉口的郭沫若同志的关系，与党组织有了联系。从此以后，在整个抗日战争期中，这种联系一直没有中断。

一九四三年，有一次，我的四叔卢子英由北碚到重庆来，邀请并陪同郭沫若同志一道到合川去游览钓鱼城^①；出发的前一天晚上，四叔同郭沫若同志一起到红岩村我们家里来，住了一个晚上。第二天早晨，他们从红岩嘴上船到合川。等到他们离开后，一群特务就到我们家来进行搜查，结果一无所获而去。后来郭沫若同志要去苏联参加一个文化方面的会议，我的父亲和四叔，又从北碚文化基金委员会的经费中，秘密地赠送他一笔旅费，帮助他成行。^②

尤其重要的是，一九三八年在武汉时，我的父亲就认识了周恩来同志，从此同周恩来同志保持联系，经常聆听周恩来同志的教益；有时是在公开场合，有时是在周恩来同志办公的地方——在重庆时，就是在曾家岩五十号。每次他到曾家岩去，都是由何迺仁陪同一道去。何迺仁是民生公司人事室主任，青年时代曾勤工俭学去法国读书，那时即与周恩来同志认识。我的父亲去看周恩来同志，每次都是让汽车开到上清寺停下来，然后步行到曾家岩五十号；谈完问题，又步行到上清寺，坐车回去。这样经常的会面，一直继续到

① 合川县附近一个著名的古迹。宋末时，南宋守将王坚、张珪率领军民曾在这里凭借天险，抗击蒙古军。蒙哥即丧生于此。

② 引自高孟先同志著《卢作孚与北碚建设》一文。

抗日战争结束，没有中断过。记得重庆较场口事件^①发生那一天，我的父亲回到家里时，情绪显得很愤激，给我们讲了国民党反动派打伤郭沫若、李公朴等人的暴行。在谈话中，我们听他谈到了他同周恩来同志见面时的讲话情况，知道周恩来同志当时对这一事件非常愤怒，向国民党反动派提出了强烈抗议。抗日战争结束后，随着国民党政府迁回南京，周恩来同志也到了南京，住在梅园。我的父亲只要到南京，总要去看看周恩来同志。一九四六年夏末秋初，国民党反动派积极策划发动反共反人民内战，眼看国共谈判即将遭到破坏。就在这个紧迫时刻，周恩来同志还曾在民生公司一个地下党员的陪同下，亲自去上海路一号民生公司招待所看过我的父亲。^②这次见面后不久，周恩来同志就离开南京回延安去了，我的父亲也到加拿大去签订借款造船协议去了。时光飞快地流逝，一晃就是两年多。在这两年多的时间里，我的父亲与党失去了联系。

现在，当我的父亲又在香港找到了党组织，重新建立起联系时，他怎能不感到万分高兴呢！于是在他滞留香港的短短时间中，他几次去许涤新同志的办公处晤面，随后又迅速调何廷仁到香港，担任他与党组织联系的代表。所有这些情况，当时民生公司极少有人知道。^③

^① 一九四六年二月十一日，国民党特务在重庆较场口破坏各界群众庆祝政协成功的大会，打伤李公朴、郭沫若等六十多人。

^② 根据杨益言同志访问肖林同志时的谈话。

^③ 根据我的哥哥卢国维著《回忆父亲卢作孚在香港的生活片断和回京前后》，林文裕同志写的《回忆卢作孚先生》，及一九七九年十二月下旬狄岳同志的回忆谈话。

迎接解放 的布署

一九四九年初，解放战争的形势发生了根本的转变。辽沈、平津、淮海三大战役先后胜利结束，中国共产党领导的人民革命战争取得了具有决定意义的伟大胜利。这时候，整个东北地区、华北地区和长江以北的广大华东和华中地区，除了个别孤立据点外，已经全部得到解放。人民解放军的大军已经进抵长江北岸。面临灭亡的国民党反动派已经乱成一团。

一九四九年元旦，国民党反动派头子蒋介石在南京发表了一篇假求和的声明，接着又在二十天以后宣布“退休”，回到浙江奉化老家“隐居”起来，由李宗仁担任“代总统”，宣布与中国共产党举行和平谈判。而另一方面，国民党的行政院却迁到了广州，另立政府，并正在调集残兵败将，妄图固守江南，苟延残喘。

胜利即将到来，但在胜利到来之前，黑暗还远远没有过去。民生公司正处在严重的困难中，任何不测事件都可能发生。

首先，长江口已经封锁，国民党的海军舰艇在海上游弋着。民生公司在加拿大订造的九只轮船，除了两只已于一九四八年开回长江外，其余七只轮船，不能再开回长江来。第

二，由于东北和华北得到解放，国民党反动派已截断北部沿海航线，民生公司的海船，也不能再在这条航线上航行。

除此之外，已有充分的迹象表明，一旦国民党反动派在江南遭到失败，它将退守台湾。因此，完全有可能在它撤退的时候，将长江下游的一切船只扣留下来，强迫开到台湾去。

在这样危险的形势面前，如何保护好民生公司这一百多

没过几天，我的母亲果然带着弟弟，回到了重庆。到这时，我们一家人已分散到四面八方——父亲一人在上海；母亲和弟弟在重庆，哥哥在加拿大，姐姐在美国，妹妹留在南京继续在金陵大学念书，我在天府煤矿工作。我们虽然互相离得很远很远，但全家人的心，却以父亲为中心，紧紧地联结在一起。

我的父亲于一九四九年一月底回到上海时，已经对民生公司的轮船安全地过渡到解放，胸有成竹，并且已经开始采取一系列果断的行动。他命令正在陆续越过太平洋驶回国来的在加拿大建造的“门”字号新轮，不再进入已被封锁的长江，以免被国民党海军截留，落入国民党反动派手中，掉转航向，驶往香港待命；命令民生公司在长江上航行的所有轮船，除保留极少数应付运输的需要，继续在长江下游行驶外，其余绝大部分船只陆续向长江上游集中，驶回四川。

四分五裂，土崩瓦解的国民党反动派，这时候已经混乱得一塌糊涂。正在与中国共产党进行和平谈判的李宗仁，在南京只不过是一个空头“代总统”，没有任何人服从他的命令。以孙科为“院长”的国民党政府行政院，在广州大吵大闹，坚决反对李宗仁与中国共产党举行和平谈判。而以蒋介石为幕后指挥的“国防部”，则既不在南京，也不在广州，单独迁往上海，积极进行着战争准备。甚至就在李宗仁所在地的南京，所谓的“卫戍总司令”张耀明，也在蒋介石的支使下，残酷镇压要求国民党反动派接受中国共产党八项和平条件、举行示威游行的学生，制造了“四一惨案”。

在这种情况下，为了使人民解放战争取得彻底胜利，渡江作战已经势在必行。

这个期间，我的父亲一直留在上海，为保护民生公司在沿海的轮船，紧张地进行安排，同时密切注视着形势的发展和变化。

一九四九年四月中旬的一天，预料中的事情终于发生了：我的父亲接到电报报告，民生公司一只油艇航行到镇江附近，被国民党反动派军队截留，上海一线的航运线突然中断了。这是一个危险信号，说明国民党反动派已经决心顽抗到底，并且即将对长江上的轮船下手，强行截留。情况显得极其危急。发生这个事件的当天，我的父亲即在外滩上海区公司召集民生公司在上海的所有主要负责人员开会。参加会议的有不久前刚刚提为副总经理的上海区公司经理童少生，副经理宗之琥、杨成质，总公司人事室主任何邈仁，财务处经理李邦冀等。会上，我的父亲分析了当时的形势，认为长江下游航线既已从镇江中断，以上海为中心的航运线，已经不复存在。民生公司的主要中心，一在重庆，一在香港。为了适应新形势的发展，迎接解放的到来，必须尽一切力量把所有的轮船和岸上的设施安全地保存好。为此作出以下几个决定：第一，上海区公司由童少生负责，主要任务是保护好留在上海港内修理的民本、民万、民权等几只主力轮船。第二，派杨成质到香港去担任香港分公司的经理，以加强海运业务的领导。第三，长江中、下游的全部剩余轮船立即驶往长江上游，由重庆总公司负责管理。第四，民生公司在长江沿线各个港口的

区公司、分公司、办事处，一律不撤退，负责保护当地的一切船岸设施，就地迎接解放。第五，民生公司在上海已没有业务，一切职工，愿意在上海留下来的，欢迎；不愿留下来的，集中到重庆总公司待命。此外，为了使上海区公司更有力地向国民党反动当局交涉收回被强迫征用打兵差的轮船，还决定将上海区公司业务部经理韩时俊与台湾基隆分公司经理王化行二人的工作对调。这次会议开完后，全部决议立即执行。杨成质很快到香港去了；王化行奉我的父亲电召，第二天即由基隆飞抵上海；韩时俊随即前往基隆。民生公司在长江中、下游的少数轮船，一只接一只地开往长江上游；沿江各港的机构，也都紧张地进行着保护船岸设施、迎接解放的准备工作。

我的父亲带着何迺仁、李邦篋飞返重庆。到重庆后，立即召集总公司及长江上游各港民生公司分支机构的负责人员开会，对驶回长江上游集中的轮船如何保证安全的问题进行研究和布署；安排好后，又马上飞往广州和香港，去布署广州和香港方面的工作。

一九四九年四月二十一日，中国人民解放军的百万雄师，按照毛主席和朱德总司令发出的向全国进军的命令，在东起江阴，西至九江东北的湖口，长达五百多公里的战线上，强渡长江，开始了伟大的渡江战役，一夜之间，便彻底摧毁了国民党反动派苦心经营了三个半月的长江防线，直捣国民党的反革命中心南京。四月二十三日，红旗插上了伪总统府，宣告了国民党反动统治集团的彻底灭亡。

这时候，被围困在上海一隅的数十万国民党反动军队，一面收缩防线，准备负隅顽抗；一面开始向海上撤退，大肆强扣轮船。民生公司的民本、民丰、民众、渠江、怒江、龙江等轮，先后被扣留，陷入敌手。在上海修理的另一只轮船“民万”，也被国民党反动派军队抓走，由“民本”轮拖着开出海。当航行至吴淞附近的浦口镇时，忽遭解放军炮击，国民党军慌忙将它甩掉逃命，“民万”才安全地脱险。

上海被围后，民生公司上海区公司为了争取收入，解决留在上海地区的职工的生活问题，决定将停在上海的“民俗”轮加固，开辟上海至宁波航线。该轮于五月十三日由上海开航，五月十四日抵达宁波。谁知船到宁波后，即被当地的国民党反动军队扣留。消息传到上海，童少生连忙派遣王化行于十八日到宁波去，同国民党当局交涉要回“民俗”轮。王化行到达宁波后，寻遍宁波港口，不见“民俗”轮的踪影，结果一无所获，仅打听到所有被扣留的轮船包括“民俗”在内，都已被强迫开往定海。他只得设法前往定海去。

这时，人民解放军已于五月二十七日胜利地攻占上海。民生公司留在上海的职工首先迎了解放。遗憾的是，停在上海的几只民生公司主力轮船却未能等到这个喜庆日子的到来。当上海人民在欢庆解放的时候，这些轮船上的船员们却正凄零地停在定海的海面上，徬徨着不知道自己的命运将会如何。^①

^① 本段参考了童少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》，及王化行同志著《解放初期卢作孚先生带我到定海、台湾带领五条轮船回国的真实经过》。

营救陷于 台湾的轮船

我的父亲是一九四九年五月七日带着哥哥的小女儿由重庆飞往广州的。同行的有他的好友、乡村建设学院的创办人晏阳初先生和原北京大学校长蒋梦麟。当时我的哥哥已结束在加拿大和美国监造轮船和参加实习的工作，随同新造的“玉门”轮返抵香港。得知父亲将到广州的电报后，他即专程由香港到广州白云机场去迎接父亲。

我的父亲一到广州，就马上开始紧张地研究和处理民生公司广州分公司成立后的许多问题，主要是开辟香港至广州航线的问题，准备等待这些问题处理完以后，即去香港。

就在这时候，他接到了上海区公司和王化行从停泊在定海的“江宁”轮上发来的电报，知道民生公司留在上海的五只主力轮船，包括“民俗”在内，都已被国民党反动派扣留在定海，心里异常着急；当时即回电王化行，命令他对被困在定海的五只轮船全权负责，一定要保证轮船和船员的安全；尽力设法摆脱国民党反动派的控制，把船带出定海，开到安全地带去。

当时我的父亲在广州住在爱群酒家。刚刚粉墨登场就任伪行政院“院长”的阎锡山，极力想拉我的父亲进他的伪行政院，接连两天，两次去爱群酒家找我的父亲。第一次去时，

我的父亲不在，他留下名片而去，第二次去时，才见到了我的父亲。阎锡山要我的父亲出任他那个“政府”的“交通部”部长，被我的父亲婉转地谢绝了。为了避免新的纠缠，不等广州的工作处理完，我的父亲就提前离开了广州，带着他的通讯员林文裕，前往香港去了。

到香港后，我的父亲除了全力研究和处理民生公司香港分公司开展海运业务和开辟港穗、港澳航线的问题外，特别关心被陷在定海的五只轮船以及船上的船员的安全问题。他每天通过无线电，同留在定海的王化行保持着密切的联系，随时听取王化行的汇报，随时向王化行发出指示，为营救这五只轮船和船上的船员沥尽了心血。

定海位于浙江舟山群岛最大的一个岛屿——舟山岛上，与宁波一水相隔。此时伪浙江省政府已迁到这里，国民党反动派从上海战场撤出来的残兵败将也麇集在这里。整个岛上，挤满了军队，人叫马嘶，乱得不成样子。

王化行是五月十九日搭乘招商局的“江宁”轮到达定海的。到定海后，他果然找到了“民本”、“民俗”、“渠江”、“怒江”、“龙江”等五只轮船，全都被封锁在定海海面上，各在一方，不能靠拢，只有依赖船上的电台互相联系。船上的几百名船员，处于一无钱，二无粮，三无淡水的绝境，情况十分危急。

王化行通过电讯，将这些情况全部向我的父亲作了汇报，然后根据我的父亲先后从广州和香港发来的指示，配合“民本”轮船长何志全和“民俗”轮船长——中国籍的加拿大人

海礼士，一起商讨如何首先解决几百名船员急切需要解决的生活问题，首先是解决粮食问题和饮水问题。当时的定海，由于人多如蚁，物价贵得骇人，粮食根本买不着，淡水已卖到三块大洋一吨。根据我的父亲的电示，由王化行出面，以我的父亲的名义，去找国民党反动派后勤总部的高级顾问陈地球，经过反复交涉，取得同意，将民生公司五只轮船上的全体船员登记造册，每人每月配给二十五斤粮食。问题好不容易解决了，但由于国民党反动派底下的人员层层贪污克扣，实际上只发了百分之八十。不管怎样，粮食总算有了。随后又由船员们共同凑钱买淡水，解决了饮水问题。

得知船员的生活问题已得到解决后，我的父亲稍稍放下了心，立即又开始制定使五只轮船和全体船员脱险归来的计划。他拟了一个给伪浙江省政府主席周燾的电报，发给王化行，叫他持着电报去找周燾。电报上说：“民本”和“民俗”两只轮船是行驶长江的客轮，只能走内河，不能出海，希望予以放行。周燾看了电报后，客气地对王化行说：“卢先生的事，我一定尽力而为。”话虽这么说，办起来真不容易。王化行上下奔走交涉，经历了一个多月，方才得到最后答复：同意“民本”、“民俗”离开定海，但只准直开台湾，不准开往其他任何口岸。

王化行发电向我的父亲请示。我的父亲立即回电同意这样办。因为当前的关键是让船安全脱离定海国民党反动军队的控制；只要能离开定海，开到台湾后，再作打算也不迟。

“民本”和“民俗”确实是江轮，要航海，开到台湾去，有

很大的困难。轮船不仅没有航海设备，连一张海图也没有。何志全和海礼士两位船长，虽然是长江上具有丰富经验的专家，但却缺乏航海的经验。不管怎么样，为了安全脱险，再困难也得干。于是船员们开始动手加固轮船，作好航行准备，然后雇了两名渔船上的“老大”担任领航，启锚离开定海，贴着海岸线向南驶去。几天以后，抵达福州。民生公司福州办事处的主任漆文谟已经得到香港电示，热情地接待了两只轮船上的全体船员。随后选择了一个晴空丽日，两只轮船冒着危险，横渡风浪很大的台湾海峡，安抵基隆。民生公司基隆办事处的主任韩时俊也已接到香港的电示，热情地接待了两只轮船上的全体船员，并补发了他们的工资。这时候，国民党反动当局对台湾海峡及沿海海面封锁得更紧，没有签证，任何船只不准离开台湾。我的父亲当时正在重庆，又从重庆电告韩时俊和王化行，要他们仍旧以“民本”、“民俗”两只船是江轮为理由，向国民党反动当局交涉，予以放行。韩、王二人根据电示，反复与国民党当局交涉，经过极大努力，才在联勤总部高级顾问陈地球的帮助下，办到了去香港的出口签证，使“民本”、“民俗”两轮驶离台湾，脱离了国民党反动派的控制，平安地到达了香港。

在此以前，当“民本”和“民俗”刚刚从定海到达基隆后，我的父亲即从重庆发电给王化行，要他重返定海，再设法将陷在定海的另外三只轮船“渠江”、“怒江”、“龙江”弄到安全地带去。王化行接电后，即搭国民党的军用飞机，第二次前往定海。这一次就办不通了。定海的国民党反动军事当局认为

“渠江”、“怒江”和“龙江”乃是登陆艇，可作军用，坚持不放，并且扬言要将一再前去交涉的王化行扣留起来。王化行无奈，只得只身返回台湾，发电请示我的父亲。我的父亲立即又拟一个给陈地球和国民党联勤总部“副总司令”何世谊的电报，说明这三只登陆艇很小，不适于航海，仍请他们帮助放行。这个电报发给了基隆分公司，由王化行持着电报前去交涉。最后还是在陈地球的帮助下，由联勤总部另外派了一只大型登陆艇到定海去，将“渠江”、“怒江”、“龙江”换回来，使这三只轮船也脱离了定海，开往台湾。不幸在横越台湾海峡的时候，遭遇飓风，“龙江”轮被飓风刮上大树岛，搁在礁石上，无法下水，只得撤出船上的船员，将船放弃。这只船后来被国民党海军用炮火击毁。“渠江”和“怒江”两只船在基隆修理后，也取得了出口签证，于一九四九年年末离开台湾，开往香港。这样，陷在定海的五只轮船，除“龙江”损失外，全部脱险归来。

其时民生公司还有一只重要轮船陷在台湾，这就是原来行驶上海至台北航线的“民众”轮。这只轮船当时正在台湾修理。我的父亲为了营救它，密电基隆分公司，要他们以开辟台湾到香港的客货运航线为理由，将“民众”轮弄出台湾。基隆分公司遵照我的父亲的指示办理，果然顺利地使“民众”轮摆脱了国民党反动派的控制，从台湾开到了香港。^①

与此同时，被国民党反动派扣往黄海和东海打差的“太

^① 引自王化行同志著《解放初期卢作孚先生命我从定海，台湾带领五条轮船回国的事实经过》。

湖”、“宁远”、“定远”等轮船，也已先后设法脱离了敌人的控制，平安开抵香港。至此，全部营救陷于敌手的轮船的工作，告一段落。我的父亲这才最后放下心来。

从一九四九年五月，到一九五〇年二月，营救轮船的工作，整整进行了九个月。在这九个月中，我的父亲不知担了多少忧，费了多少心血，每天通过电讯指挥有关人员同国民党反动派进行坚定而机敏的周旋和斗争，依靠全体船员和职工热爱祖国的一片至诚和机智勇敢的斗争，终于使陷在国民党反动派手中的轮船，一只一只地脱险归来。到这时，集中到香港的民生公司轮船已达十九只，全部摘掉了国民党政府的旧国旗，为了防止这些轮船遭到国民党海军的劫持和特务的破坏，凡在加拿大建造的新船，都继续悬挂加拿大旗；其它的轮船，暂时都改挂巴拿马旗。

迎接重庆解放

一九四九年四月二十一日，中国人民解放军渡过长江，一路势如破竹，所向披靡，接连取得了一个又一个的胜利。到同年九月下旬新疆和平解放，祖国大陆只剩下西南一隅尚未解放了。

作为西南地区中心的重庆，成了国民党反动派在大陆上的最后巢穴。麇集在重庆的国民党大员们眼见大势已去，惊慌失措，开始发狂似的强征壮丁，镇压人民，妄图阻挡人民

解放军的前进，维系其摇摇欲坠的统治，保住西南这块最后的地盘。

一九四九年七月初，我的父亲由香港飞返重庆。当时无论在香港或在重庆，他面临的问题都十分严重。在香港，营救陷于国民党反动派手中的轮船的工作还处于困难阶段；筹还加拿大借款利息的问题正待努力；停留在香港的船只和船员的生活还亟待安排。在重庆，由于民生公司在长江上的上百只轮船已全部集中到长江上游，一旦人民解放军开始向西南进军，国民党反动派很可能不顾一切地破坏船只和港口设施；特别是“九二”火灾^①发生后，这一危险的阴影，更加明显。如何保护这一百只轮船和港口设施的安全，已成为十分紧迫的问题。另外一个严重问题，是国民党统治区的经济已经完全崩溃，物价以骇人听闻的速度向上猛涨；国民党发行的钞票由法币而金圆券，由金圆券而银圆券，面额达到以亿计的天文数字。印钞票的速度也赶不上物价上涨的速度，转瞬之间，便成为废纸。你如果去上馆子，最好先付钱，否则等你吃完，价格也许已涨几倍。在这种情况下，任何事业也无法撑持，任何依靠工资为生的人，也无法过活。如何在收入锐减的情况下，使民生公司能够撑持下去，使民生公司的八千多职工能够生活下去，渡过黎明前的黑暗，也成为十分紧迫的问题。所有这些问题，全都压在我的父亲的肩上。为

^① 一九四九年九月二日下午，国民党反动派眼看自己即将灭亡，丧心病狂地纵火，妄图烧毁重庆。朝天门到小什字一带三十七条街道被烧为一片废墟，人民群众死伤不计其数，无家可归的灾民达四万多人。

了解决这些困难问题，我的父亲不得不时而飞往香港，时而飞返重庆，往返奔波，工作极为辛劳。但是却没有一个既能在工作上帮助他、又能在生活上照顾他的人在他的身边，因此，他的身体状况愈来愈不好，脉搏间歇症时时刻刻威胁着他的健康。

七月初他回到重庆不久，一天上午，民生公司总经理室忽然从重庆直接给我打来一个电话，要我马上到重庆去见他。我不知道为了什么事，当天就离开天府煤矿，从北碚坐公共汽车赶到重庆去了。那时我们的家仍旧住在红岩村，母亲带着两个孙儿住在那里，弟弟正在家里准备考大学。我没有回家去，直接就到城里民生公司去找我的父亲。当我走进总经理室的时候，只见满屋坐着要同我的父亲谈话的客人；我的父亲一面匆忙地同他们交谈，一面敏捷地处理秘书送到他手上去的文稿，忙得没有半点空闲的时间。我只得退了出来，在外面等待。一直等到晚上，我才见到了他。父亲见到我后，象对一个工作人员那样简明扼要地对我说：

“准备让你暂时请假，离开天府煤矿，到我身边来，帮助我一段时期。你看怎么样？”

他的眼光期待地望着我。我万万没有料到父亲叫我到重庆来是为了这样一回事，心突然激烈地跳动起来。这还有什么可犹豫的？当然可以！只消看看父亲那忙碌的工作情况，日益瘦削的面容，疲惫不堪的两眼，我一切事情都可以丢下，到他身边去照顾他，帮助他。我马上一口气回答道：

“可以。”

“那好，”父亲高兴地说，“今晚你同我一道回红岩村，看看你的母亲；明天你就回天府去，请好假，再到重庆来。”

我照父亲的吩咐做了，第二天早上，便动身回天府煤矿去。三天以后，我办好了请假和离职手续，和我的爱人一起，带着孩子，回到重庆。这样，我就来到了父亲的身边。

几天以后，到了七月下旬，香港方面工作紧急，我的父亲必须到香港去一下，处理那里的工作，决定带我一起去。飞机票已买好，报纸上也刊登了消息。恰在这时，从香港分公司发来一个电报，说我的妹妹金陵大学毕业后，已经从解放区取道天津，坐船抵达香港。这个消息使我们全家人都感到很高兴，特别是我的父亲。既然妹妹已到香港，有人照顾他，我可以不同他一道去香港了，于是决定让我留在重庆。次日早上，我的父亲就独自一人飞往香港。我和民生公司的几个负责人一起，到白市驿机场去为他送行，目送飞机起飞。

只过了十几天，他又由香港飞回重庆。这一次，我的妹妹也同他一起回来了。由于我的妹妹是从解放区回来的，给我们带来了许多闻所未闻的解放区的新闻，都非常新鲜，非常令人鼓舞，全家的人听了都感到很兴奋。

这一次，我的父亲在重庆住了很长一段时间，足足有两个半月，集中力量处理重庆民生公司和北碚地方平安迎接解放的问题，一直住到十月底。

在这两个半月当中，他在重庆民生公司召开了一个又一个的会议；逐一视察了轮船和港口；对于轮船的疏散和隐蔽问题，码头和囤驳的保护问题，都作了详细的研究和部署，

要求做到临解放时，民生公司的一切船只和人员，不受到任何损失和牺牲。

这段期间他还曾多次到北碚去，布署北碚迎接解放的工作。北碚是国民党反动军队崩溃时，逃往川北必经之地。如何防止溃军过境时抢掠和破坏，保护地方和人民生命财产不受损失，是他非常担心的问题。他对北碚所有的事业都一一进行了视察，亲自检查他们的准备情况。当时我的爱人生了孩子，正住在北碚医院。我的父亲视察北碚医院时，医院的医生们还特地请他去病房看了我的爱人和刚生的婴儿。

一切迎接解放的准备工作都布署好了。最困难的长江上游的亏损问题也勉强克服了。黎明前最黑暗的一段日子正在一天天熬过去。

一九四九年十月底，进军西南的伟大战役眼看就要开始，中国人民解放军的百万大军已经云集于邻近西南的地区。

这时候，重庆国民党反动派的军政大员神经已经紧张到了极点，一面惊惶失措地调兵遣将，准备顽抗，一面遣走眷属，转移财产，作好逃离重庆的准备。

许多爱国民主人士和知名人士，也早已陆续离开重庆，前往香港。到十月底止还留在重庆的，已为数很少。在这少数的人当中，就有我的父亲。他为了事业，为了国家的财产不受损失，顾不上个人的安危，坚持留在重庆布署迎接解放的工作，直至最后一刻。

重庆这时已经充满了恐怖气氛。临近灭亡的国民党反动当局，一方面大肆抓人，镇压群众，一方面开始对还留在重

庆的爱国民主人士和知名人士采取行动，企图将他们胁迫到台湾去。情形显得特别严重和危险。我们都替父亲的安全担忧；父亲的许多朋友也替他的安全担忧。大家都劝他赶快离开重庆到香港去，但是他没有走。十月底的一天，我的父亲突然得到国民党反动当局的通知，要他作好准备到台湾去。直到这时，他才决定立即离开重庆，于是匆匆把我的母亲和两个孙儿送到北碚去，在中国西部科学院借一所离北碚管理局局址很近的小平房住下，由四叔负责照顾他们的安全；我仍然返回天府煤矿工作；弟弟在重庆大学上学。迅速地将一切安顿好后，我的父亲便离开重庆，带着我的妹妹，飞往香港去了。

这时刘、邓大军已经开始向西南进军。一路由湖南沿川湘公路前进；一路于十一月十五日解放贵阳，沿川黔公路前进。两路大军以雷霆万钧之势，朝着重庆齐头并进。国民党反动派在西南的这个最后巢穴，眼看就要灭亡，任何垂死挣扎，也已无济于事。从前线溃退下来的残军，纷纷失魂落魄地拥进重庆，又惊惶失措地向川西和川北逃窜，沿途大肆掳掠，人民深受其害，到处充满一派恐惧的气氛。

果然不出所料，国民党军队溃退时，沿江企图破坏轮船。但是他们的企图未能得逞，因为民生公司的许多轮船已经开到安全地方，隐蔽起来。一部分被国民党军队强迫扣留运兵的轮船，也在船员们的英勇巧妙的斗争下，脱离了被破坏的危险。如停在宜昌的“民铎”轮，被国民党溃军劫持，装运军队沿江上逃。行至万县附近，发现一只民生公司的轮船停在

江边。船上的国民党军逼迫“民铎”轮的船长向那只船靠拢，企图加以炸毁。船上的船员们机智地对他们说：“那只船停在浅水地方；我们的船大，吃水深，开不过去。开过去会搁浅。共军正在后面追，时间耽误不得，走了算了。”国民党军于是不敢再去炸那只船，只得让“民铎”轮开走。船抵忠县后，船上的国民党军嫌船开得太慢，决定弃船从陆路逃命，准备将“民铎”轮炸毁。船员又连忙送钱给他们，说是作路费；同时恐吓他们：解放军已过万县，正在后面追，叫他们赶快走。等到船上的国民党军队上岸后，船员们马上启锚，把“民铎”轮驶到一个偏僻的河湾隐藏起来，终于甩掉了敌人，躲过了危险。^①正是由于民生公司的全体船员和岸上职工的机智勇敢以及事先作出的周密布署和安排，在整个进军西南期间，民生公司的全部轮船得以安全地保存下来，没有遭到国民党反动派的破坏。

北碚地方也经历了恐怖时期。正如预料那样，这里是国民党败兵逃往川北的必经之地。从十一月下旬起，一大股一大股的国民党败兵就开始通过北碚，沿着嘉陵江向合川方向逃窜，沿着北川铁路，向广安方向逃窜。北碚的群众，对于败兵过境，都很惊恐，担心遭到抢劫。这时候，我的四叔按照布署，一面命令所属武装力量进行戒备，防止敌人肆虐；一面通知各户人家准备茶水、稀粥，摆在路边，给溃逃的国民党败兵吃喝，让他们规规矩矩地过境。由于采取了这样的

^① 参阅戴少生先生著《回忆解放前的民生轮船公司》。

措施，在国民党溃军经过北碚的全部期间，没有发生过抢劫事件，人民生命财产，没有受到损失。

那时候我在天府煤矿工作。正在重庆临近解放的前几天，有一个晚上，矿里一位负责广播工作的工程师牛介泉，悄悄地来到我的家里，对我说：

“你知道不知道，解放区的电台在广播，说一定要保护好卢作孚先生的家属？”

我听了以后惊呆了。

“真的吗？”我连忙问。

“真的，”他轻声说，“已经连续广播好几天了，我都收听到的。”

他很快离开了我的家。

这个突如其来的消息很简短，但却在我的心中激起了巨大的波澜。中国共产党对我的父亲是何等的关怀啊！在这样一个关键时刻，在重庆即将解放的前夕，为了防止国民党反动派对我们进行危害，通过电台，发出了这样的警告，是多么及时，多么令人激动！虽然解放的一天还未到来，我却已经感受到了党的无限温暖。

几天以后，十一月三十日，重庆得到解放；十二月四日，北碚得到解放。从此，国民党反动派统治下的黑暗日子，一去不复返了。整个重庆，整个北碚，都沉浸在幸福和欢乐中。千千万万人民为获得解放而欣喜若狂。到处扭起了陕北的秧歌舞，到处唱起了激动人心的革命歌曲。

我们全家的人都平安地过来了，迎来了解放的一天。当

我们一起聚集在家里谈论党对我们的亲切关怀时，一致想着：父亲不久也将要回来，全家人团聚在一起共庆解放的一天，不需要等多久了。

在 香 港 逗留期间

我的父亲是十一月初带着我的妹妹由重庆飞抵香港的。民生公司香港分公司经理杨成质和我的哥哥到启德机场去迎接他，直接用车将他送到新宁招待所。新宁招待所是中国旅行社在香港经营的一个旅馆，座落在香港市中心汇丰银行通往愉园去的英皇道上一个住宅区内，是一座灰白色的四层楼房。我的父亲每次到香港，都住在这个地方，已经是这里的常住客人了。

这个招待所的客房分为两种，一种是小单间，一种是小套间。同中国旅行社在国外仰光、加尔各答和国内各地开设的招待所、旅馆一样，内部陈设朴素大方，工作人员效率高，服务态度好，深受旅客欢迎。

我的父亲一到香港，就开始了新的紧张工作。除了迅速了解香港分公司两个半月以来的工作情况，处理其急需解决的问题以外，主要是立即同台湾基隆分公司取得联系，继续指导营救轮船的工作；同时与重庆总公司保持密切联系，时刻了解国民党军队溃退当中，民生公司轮船的安全情况，及时

发出必要的指示。这时候，凡是从重庆和基隆发来的电报，都立即送给他过目，立即进行研究，立即草拟电文答复。每时每刻他都在焦灼地注视着形势的发展，都在为保护总吨位达五万多吨的民生公司的一百多只轮船的安全进行着直接的指挥。

当时营救被国民党反动派强扣在台湾和沿海地区的轮船的工作，正进入微妙和关键的时刻。“民本”和“民俗”两轮已经开到台湾，尚未取得离开台湾的签证；“渠江”、“怒江”和“龙江”三只登陆艇，还没有弄出定海，仍然在国民党反动军队手中，随时有被破坏的可能；还有“太湖”、“定远”、“宁远”等轮，也还未摆脱国民党反动派的控制。而集中在长江上游的一百只民生公司的轮船的安全，也正处于关键时刻。解放军正在迅速前进，国民党溃军正在节节败退。许多轮船有可能遭到溃军的破坏。我的父亲通过与重庆和基隆的电讯联系，对每一只轮船的情况，都了如指掌，不断发出指示，指挥船只的保护工作。这样整整焦虑和紧张地度过了近一月。到十一月底，重庆电讯传来，五星红旗已经飘扬在山城上空，长江上游的民生公司轮船都平安地迎了解放。他才放下了心。

那时候，留在香港的爱国民主人士已经不多，大多数由国民党统治区到达香港的爱国民主人士，已经先后分批前往新中国的首都——北京。我的父亲多么希望也能尽快地回到北京啊！但他不能这样做。因为他同其他的爱国民主人士不一样。他处于这样一种特殊的地位：民生公司还有十九只重

要的海轮和江轮尚在香港和海上，只要稍微处理不慎，就会危及这批船只的安全；国民党海军有可能对民生公司在海上航行的轮船进行劫持，国民党的特务分子也有可能对停留在港内的轮船进行破坏。他不能不留在香港保护好这批祖国迫切需要的轮船，并且最终设法将它们送回祖国去。

当时香港民生公司面临的困难很多，不仅有香港本身的问题，还有继续拯救陷于台湾的轮船的问题。然而最严重、最困难的问题仍然是经济问题。民生公司集中在香港的轮船，一天一天增多，大部分由于没有航线而停航，滞留在港内，只有少数轮船在行驶。其中在香港、广州航线上有两只小“门”字号客轮每日对开，在香港、澳门航线上有两只大“门”字号客轮每日对开，但都是短航。其余“远”字号轮船和“海”字号轮船，由于客货不足，只能不定期地航行于东南亚各港口，近的有到西贡、曼谷、新加坡、雅加达和仰光的，最远曾到达过印度的加尔各答。由于贸易不旺，运价低廉，几条航线的客货运加起来的总收入，仅够维持运输成本和支付在香港的几百名船员、职工的工资。然而加拿大借款的利息已到期，必须偿付。我的父亲为此很焦虑。

当时他感到，要解决香港分公司的经济困难问题，只有努力增加收入，减少支出。而增加收入，主要靠服务工作。因此他十分重视轮船上服务工作的质量。当港穗和港澳线上的客轮开航和抵港时，他又象二十年前那样，常常亲自到码头上检查旅客服务工作情况，勉励船员改进服务态度，热情帮助旅客和注意轮船的清洁卫生。正是由于良好的服务

工作，使民生公司的轮船在毫无根基的香港立足下来，并不断发展，博得舆论界的一致好评。原来在这几条航线上航行的几个其他轮船公司如佛山、航利等，不过一个月就无法竞争了。后来还是民生公司为了照顾这些公司的利益，除了不再刊登广告宣传外，还主动将开航时间错开，甚至将比较好的开航时间让给其他公司，宁肯自己多忍受一些困难。^①

在努力增加收入的同时，我的父亲也非常注意节约支出。有一次，他到英商黄埔船厂去视察修船情况。厂里一个陪同他参观的中国工程师对他说：“你们的船最好少来这儿修理。这些外国人开帐太高，赚钱太过分了。”这段话引起了我的父亲的注意。第二天他就到停泊在港内的民生公司船上去，把这个问题提出来同船员们讨论。一些船长，轮机长和技工立刻热烈地发言，提出自己成立工程队，自己负责修理轮船的建议，并且立即开始行动，以“石门”、“雁门”、“民众”三轮为主，把停在港内的各只船上的技术人员和技工组织起来，担负各个轮船的修理任务，取得了巨大的成绩，节约了许多港币支出。有一次香港分公司在“雁门”轮上召开慰问茶会，我的父亲对工程队的全体人员进行了表扬，赞扬他们的勤俭节约和苦干实干精神，建议香港分公司给他们以物质奖励，并且同他们一起照了相。^②

^① 引自我的哥哥卢国维著《回忆父亲卢作孚在香港生活片断和回京前后》，载于《武汉文史资料》第一辑。

^② 引自我的哥哥卢国维著《回忆父亲卢作孚在香港生活片断和回京前后》，载于《武汉文史资料》第一辑。

在香港期间，为了节约，我的父亲在新宁招待所只住了一个小单间，妹妹则住在哥哥家里。我的父亲不去饭馆吃饭，一日三餐不是在新宁招待所吃，就是同服务员林文裕一道到停泊在港内的轮船上去与船员们一起吃。当时住在香港的很多知名人士大都租有房屋作自己的住宅，^①我的父亲常去他们的住宅看望他们。

我的父亲也常常到停泊在香港的各个轮船上去看望船员；同他们举行座谈；询问他们的伙食情况和生活情况；勉励他们搞好轮船和机器的保养工作；特别叮咛他们在香港这样的环境里，应当注意生活纪律。^②

在整个住港期间，我的父亲始终同香港的党组织保持着密切联系。他常常同驻香港的党组织的代表张铁生同志晤面。晤面的地点不在旅馆，也不在办公室，而是在停泊于港内的“虎门”、“石门”或“祁门”船上，一谈就是几个小时。谈话的内容涉及面很广泛，除了民生公司本身的问题外，还包括新中国成立后的经济和文化建设各个方面的问题。可以说，我的父亲在香港所处理的每一项工作，都是得到了党组织的支持的。这些情况，杨成质、何璠仁、林文裕等人知道，但民生公司其他的人并不知道。^③

我的父亲在香港居住期间，国民党反动派也曾多次派人

① 引自林文裕同志写《回忆卢作孚先生片断》。

② 引自我的哥哥卢国维著《回忆父亲卢作孚在香港生活片断和回京前后》，载于《武汉文史资料》第一辑。

③ 引自林文裕同志写《回忆卢作孚先生片断》。

去找他。有一次，张群到香港，周作民请张群和我的父亲在他的家里吃饭。吃完饭出来，张群与我的父亲同坐民生公司的车回家。张群在车上对我的父亲说：“作孚呀，到台湾去看看吧。”我的父亲回答道：“香港民生公司的事太多，需要处理，走不开。”谢绝了。他们毕竟是多年的朋友，我的父亲对他很客气。一九五〇年春，台湾国民党反动派的“外交部长”叶公超，因事来到香港，企图利用民生公司在加拿大借款担保的问题，迫使我的父亲到台湾去。几次见面，都被我的父亲以无可辩驳的理由加以拒绝。曾任国民党上海市市长的俞鸿钧和当时担任台湾伪财政厅厅长的任显群，也曾先后来担当说客的角色，统统被我的父亲拒绝，怏怏而去。^①

既然拉拢不成，国民党反动派便决心利用加拿大借款担保问题大做文章。一九五〇年春，加拿大政府的外交部长皮尔逊来到香港。在与我的父亲会晤时，皮尔逊说，加拿大的三家商业银行借款给民生公司，是由加拿大政府担保的；如果民生公司违约，加拿大政府就要赔偿三家银行的损失。谈话当中流露出了民生公司到期如果不能交付利息和偿还本金，就要将停在香港的七只“门”字号轮船加以扣留。^②

这时候，我的父亲在香港的处境已经很危险。香港的社会环境太复杂，各种人物都有，特别是布满了国民党的特务组织。路过香港的爱国民主人士，已经有遭到敌人暗害的。

^① 引自我的哥哥卢国维著《回忆父亲卢作孚在香港生活片断和回京前后》，载于《武汉文史资料》第一辑。

^② 引自林文裕同志写《回忆卢作孚先生片断》。

这不能不引起我的父亲的朋友们的忧虑。晏阳初先生曾劝他到美国去暂时避一避。我的父亲回答说：“我不离开这里，只要船不受损失，我什么也不怕。”^①

他没有对自己的安全采取任何特别的防范措施，仍然住在新宁招待所的那个小房间中，仍然每天到停泊在港内的轮船上去吃饭，一切生活情况都不变。这时他正在思考如何使停留在香港的全部民生公司轮船返回上海的计划。这是一件极为复杂困难的工作，因为台湾海峡已被国民党海军封锁，轮船要通过封锁，很不容易。但为了祖国恢复和发展经济的急迫需要，再困难也挡不住他。这样，我的父亲就把他在香港剩余时间的一大部分，都用在考虑如何输送轮船回上海的问题上了。

返回祖国

从一九四九年十一月初到一九五〇年六月初，我的父亲在香港整整住了七个月。一直到他完成了香港的全部工作以后，他才离开香港返回祖国。

在此以前，我的父亲就已经派了何迺仁由香港到北京去，作为他同中央人民政府有关部门保持联系的代表，常住在北京。一九五〇年春，何迺仁根据周总理的指示，两次专程到

^① 引自我的哥哥卢国维著《回忆父亲卢作孚在香港生活片断和回京前后》，载于《武汉文史资料》第一辑。

香港，安排我的父亲离港前往北京的事宜。其中四月中旬他第二次到香港时，同香港党组织的负责人张铁生同志详细研究了父亲的回京的具体方案。根据中央意见，他回北京的时间选择在六月中旬全国政协第一届第二次会议召开之前。计划就按照这个时间进行安排。为了确保父亲的安全，一切准备工作，都是在香港党组织的缜密布置下，秘密地进行的。

从四月开始的一个多月中，我的父亲在香港的一切工作和活动，均一如往常，看不出任何变化。五月下旬，我的哥哥的家，便由启德机场附近，毫不引人注目地迁到了九龙柯士甸路，在柯士甸公寓租的一套房间里住了下来。妹妹也和他们一起迁到了那里。两天以后，我的哥哥和妹妹即去新宁招待所，将我的父亲接过去。这时，除了父亲的好友何北衡、香港分公司的经理杨成质和准备同父亲一起回北京的原四川省建设厅主任秘书谢明霄以及少数两三个民生公司的高级职员外，谁也不知道父亲即将离开香港。外面的人只以为父亲生了病，住在哥哥家里调养。

柯士甸公寓是一幢棕红色的五层楼房，绿树成荫，树下一片葱绿的草地，环境十分幽美。父亲住在三楼上。除了杨成质每天来这里外，其他的人都没有来过。为了避人耳目，连三餐饭都是由服务员送到楼上房间里去吃的。父亲一生习惯于过紧张生活，再加以急切地盼望早日回到北京，虽然只在这里住了七、八天，却觉得度日如年，总嫌时间过得太慢。

一九五〇年六月十日，离开香港的日子终于到了。

这一天是阴天，天空布满了云层。早晨不到七点，香港分公司的潘蒂亚克牌轿车就按预定计划开到了柯士甸公寓门前。谢明霄和一个年龄不满二十岁的新服务员关怀，从车上下来。这时父亲、哥哥、妹妹和林文裕早已作好准备，立即上车。早上七点，汽车准时出发。车上除驾驶员外，一共挤了六个人。其中除哥哥是去送行的以外，其余的人都将随同我的父亲回北京。

汽车很快穿过九龙市区，进入新界农村，在光滑的沥青路上疾驰。我的父亲不时探头眺望公路两侧的原野，到处是嫩黄的早稻和绿色的蔬菜。他对大家说，这里虽然不错，究竟赶不上富饶的江南和肥沃的成都平原；并且遗憾地说，想不到在香港的农村也看不到一辆拖拉机。当汽车离开沥青路，转入山坡上的碎石路时，他从山岗上望着眼前那一片广阔的土地，自言自语地说：“甚至香港和九龙半岛都将不成问题了。”显然他的心里对未来充满了信心，相信这一片土地回归祖国的日子已经不远。

汽车继续向前奔驰。不一会，前方出现了一片茂密的树林；树林前面是一个岔路口。岔路口右边那条公路边，停着一辆带篷的卡车。父亲坐的轿车一直朝着那辆卡车开过去，停在它的面前。原来这辆卡车是香港党组织事先安排停在那里等候他的。卡车的驾驶员和一位中国旅行社的工作人员微笑着迎上来，向我的父亲问好后，即迅速地帮助把两只衣箱和三个手提包装上卡车车箱，然后扶着我的父亲和谢明霄两

位老人上车，在车箱里预先安置的椅上坐下来。接着妹妹和两个服务员也上了车。卡车马上开走了。哥哥一直目送卡车消失，才独自一人乘原车返回九龙。父亲一行人，坐着那辆带篷的卡车，朝着边境行驶了一段路，又在新界途中停下来，换乘另外两辆等候在那里的轿车，向北急行，当天上午就抵达广东边境市镇——深圳。至此，我的父亲终于平安地离开了香港，踏上了返回北京的旅程。

这一路出去十分顺利。深圳当地政府早已作好安排，当天下午就送我的父亲坐火车前往广州。在广州车站，我的父亲受到了广东省和广州市人民政府的欢迎。由于全国政协会议即将召开，时间紧迫，我的父亲在广州只住了一夜，第二天便乘火车北上。

正在全国政协第一届第二次会议召开前夕，我的父亲到达了北京。到北京时，他又受到了中央人民政府和他的一些老朋友的欢迎。当时为了避免民生公司在海上的许多船只遭到敌人的破坏，经中央宣传部请示周总理同意后，对于我的父亲回到北京的消息，电台不广播，报纸也不刊登。

六月十五日，全国政协第一届第二次会议在北京中南海怀仁堂隆重开幕。我的父亲作为特邀代表出席了这次会议。会议结束后，又按周总理的指示，继续留在北京，商讨和研究国家经济恢复问题以及民生公司的问题。这段时间，他先是住在中国旅行社，以后住在北京大柵钩胡同三号民生公司租的一所平房里。何迺仁和两个服务员以及我的妹妹也住在这里。

我的父亲在京期间，曾两次受到毛主席的接见。周总理和陈云副总理也曾多次约见我的父亲，就新中国的经济建设问题、交通问题、航运问题以及民生公司的公私合营问题，进行长时间的交谈，听取我的父亲对这些问题的看法和意见。曾有一次，凌晨两点钟的时候，周总理给我的父亲打电话来，要立即单独约见他，接着便派车来把他接去，一直谈到天明。此外，我的父亲还经常参加政务院召开的一些研究经济问题的会议，其中有的会议是毛主席、周总理亲自出席的。在我的父亲的文件皮包里有一张他同毛主席、周总理一起开会的座位表，我的父亲的座位被安排在毛主席的对面。

我的父亲还两次参加了毛主席举行的便宴，一次是为工商界人士举行的，一次是为西南地区的爱国民主人士举行的。两次便宴安排的席位，我的父亲都与毛主席同席，并且紧挨着毛主席。刘伯承同志由西南来到北京，也曾在颐和园内宴请我的父亲。他们两人早年即相识，多年不见，进行了很长时间的交谈。

在这段期间，有两个重要问题，通过向周总理汇报，作出了决定。一个是民生公司停留在香港和海外的十几只轮船返回祖国的问题，另一个是民生公司公私合营的问题。关于民生公司停留在香港和海外的轮船返回祖国的问题，我的父亲在香港的时候，已经考虑了几个方案。他将自己的意见向周总理作了汇报，周总理完全同意和支持。关于民生公司公私合营问题，我的父亲原来的意见是希望中央同意将民生公司收归国有，向周总理一再恳切提出。周总理只同意考虑公

私合营。

当时周总理曾向我的父亲提出，希望他担任交通部的一些负责工作。对于周总理的提议，我的父亲恳切地表示：他创办和经营民生公司几十年，有许多工作还待处理，需要回重庆作一些安排，取得了周总理的同意。

我的父亲在北京期间，经常同他的许多好友晤面，畅叙别情，畅谈祖国的光辉前景。这些好友中包括张澜、郭沫若、黄炎培等。当时随同我的父亲回到北京的我的妹妹，于一九四九年在金陵大学毕业后，一直跟在父亲身边，还没有参加工作。有一次，我的父亲和郭沫若同志谈起了这件事，我的父亲对郭沫若同志说：“这个孩子就交给你吧。”不久，郭沫若同志便将我的妹妹安排到上海物理化学研究所去工作。七月下旬，我的父亲又亲自到上海去安排香港的轮船秘密开回上海的事宜。

那时候，母亲、弟弟和我，都怀着急切的心情，盼望父亲早日回到重庆。这一天终于盼到了。

一九五〇年十月初，我的父亲离开北京，乘火车到武汉，然后从武汉乘“夔门”轮回重庆。一路上受到各地人民政府和船上的船员的欢迎。轮船到达重庆的时候，又受到了西南军政委员会和重庆市人民政府的欢迎。曹荻秋同志亲自到朝天门码头去迎接他，民生公司许多人员也到江边去迎接他。我的父亲心情特别好，对党和政府的关怀表示了深切的感谢，对民生公司职工的热情欢迎，也表示了深切的感谢。回到重庆以后，我的父亲又立刻受到了邓小平同志的接见。

随后不久，他被任命为西南军政委员会委员。

父亲回到重庆的时候，我的母亲还住在北碚。我一个人先从北碚到重庆去看他，给他详细地讲了解放前后的情况，特别讲了党和人民政府对我们一家人的照顾和关心的情况，父亲听了很高兴。十月中旬，民生公司从金城银行借到一幢房屋给我的父亲住。这幢房屋在民国路，门牌二十号，是一幢有四、五间屋子的临街平房，家具都是现成的。我的母亲接着就由北碚来到重庆，在这里安了家。我的父亲很喜欢孙儿女在身边，因此母亲把哥哥的一个孩子和我的一个孩子也带到重庆来了。

正如我的父亲向周总理汇报的那样，他回重庆来，是为了处理民生公司存在的问题和进一步发展长江航运的问题。他回到重庆以后，对民生公司的困难和问题作了深入的了解，立即一个问题一个问题进行研究解决，一个部分一个部分进行清理整顿，决心在民生公司实现公私合营的时候，将一个整顿好了的、生气勃勃的民生公司交给国家。

这时候，一个重要的工作已经开始进行，这就是使停留在香港和海外的轮船开回国内的计划。这个计划是一九五〇年冬天开始执行的。在我的父亲的指挥下，第一只“民众”轮于一九五〇年冬秘密离开香港，穿过国民党严密封锁的台湾海峡，安全地到达了上海。在“民众”返回上海的整个航程中，我的父亲没有好好地休息过，一直与各地保持着密切的联系，计算着它的行程，担心着它的安全。当“民众”抵达上海时，他特别高兴，因为他制定的计划终于得到了实现，第一只轮船

终于平安地归来。接着，大型登陆艇“怀远”和“宁远”又以载货去南朝鲜的仁川港为名，闯过台湾海峡，回到了上海。这样，民生公司在北部沿海的航线便恢复了，促进了祖国经济的恢复和发展。但是，下一只轮船“太湖”却不幸出了事，刚刚由香港开出海面，便被国民党海军拦截，强迫劫持到台湾去了。船长被国民党反动派判刑，下落不明；其余船员被遣送回香港。后来才知道，原来船上的三副是一名潜伏的特务。在他协助办理轮船出港手续时，获知了“太湖”轮离港的日期和将要驶往上海，于是密报给台湾高雄国民党海军。这样，“太湖”一出公海，就被截走了。

我的父亲听到“太湖”轮出事的消息后，非常着急。这个事件的发生，说明了民生公司的轮船秘密驶回上海的行动，已经暴露给敌人；问题绝不止是“太湖”一只船，而是其余的轮船怎么办？他立即将这件事向中央作了汇报，同时密电香港分公司，命令停止向上海发船的计划，并且迅速通知留港的船员注意轮船的安全。

一九五一年春，我的父亲经过审慎研究后，决定撤回的轮船不再驶往上海，改为驶回广州，立即按新的方案进行。首先回到广州的是“石门”，“剑门”等四只小“门”字号轮船。撤回的办法很巧妙。当时香港至广州的航线，每天有两只小“门”字号轮船对开。一天，一只开抵广州的轮船，在广州出了“故障”，不得不留下来“修理”，于是通知香港分公司另派一只停在香港的小“门”字号轮船顶替。过了不久，第一只船还没有“修”好，第二只船又在广州出了“故障”，不得不又留

在广州“修理”，于是香港分公司又派第三只停在香港的小“门”号轮船顶替。就这样，四只停在香港的小“门”字号轮船——“石门”、“剑门”、“龙门”、“祁门”都不声不响地回到了广州。另外三只大“门”字号轮船——“虎门”、“玉门”和“雁门”，本是行驶香港至澳门航线的，载客从香港到澳门后，也先后由澳门空船驶回广州。这样，所有在加拿大建造的新船统统回来了。其余“渠江”、“怒江”、“民本”、“民俗”等轮，经过香港民生公司的努力，也取得出港签证，先后秘密地离开香港的荃湾和荔枝角，安全地回到广州。“绥远”和“定远”两只轮船，是租给丹麦宝隆公司在东南亚各国航行的，这时也解除了租约，直接驶回广州。一九五二年春，民生公司代管的三只太平洋轮船公司的轮船中的“黄海”轮最后回到了广州。其余“南海”和“渤海”两轮，因为船龄太老，没有多大价值，经过我国政府驻华南代表办事处同意后，拆除标卖了。至此，经过一年多的努力，民生公司于解放前夕被迫留在香港的轮船和航行在海上的海船以及从台湾脱险开到香港的轮船，一共十八只，在我的父亲的亲自安排和亲自指挥下，以及在香港的全体船员和职工的积极努力和勇敢斗争下，终于全部回到了国内，为祖国的经济建设提供了必要的交通运输力量，支援了新民主主义建设。^①

在整个指挥轮船返回国内的过程中，我的父亲一直是在紧张和焦虑中度过的。他每天不断地了解香港民生公司轮船

^① 本节参阅了我的哥哥卢国维著《回忆父亲卢作孚在香港生活片断和回京前后》，及林文裕同志写《回忆卢作孚先生》一文。

的动态，密电指示香港分公司的行动。每当深夜回到家里，还不停地打电话到总公司，询问新的消息，发出新的指示，常常半夜里打电话，把家里的人从梦中惊醒。为了保护人民的财产，他就是这样竭尽全力地工作的，即使是在病中，也从不停息。

在给儿女们 的家信里

从我的父亲一九五〇年十月初返抵重庆起，到一九五二年初为止的一年多时间里，他曾几次应邀前往北京参加会议或者向周总理汇报工作。其间一九五一年春也曾到川南去短短地参加了一段时间的土改运动。通过与毛主席、周总理和各级领导同志的谈话，通过对国家经济建设计划的讨论和研究，以及通过实地参加伟大的社会变革——土改斗争，我的父亲愈加对党的路线、方针、政策有了深刻的理解，愈加热爱党，热爱社会主义。这种对党、对社会主义的真挚感情，不仅从他的工作中表现出来，从他与人们的言谈中表现出来，也从他给儿女们的每一封信中表现出来，至今深深地铭记在我们的心中。

当他刚刚于一九五〇年十月初从北京回到重庆时，他便收到了我的妹妹由上海寄到重庆总公司来的两封信。在这两封写给父母亲的信中，我的妹妹向他们报告了她到上海物理

化学研究所以后的工作情况和生活情况，还告诉父母亲，她用自己八月份的工资买了两斤毛线，作为第一次领到工资后送给父母亲的礼物。当时我正好在重庆看望父亲，父亲便把这两封信交给我，叫我带回北碚去交给母亲看。后来他在给妹妹的回信中写道：

“九月十七日、二十四日函均悉，并已交二哥带回北碚。你的母亲尚在北碚家中，下周乃能来渝。你住表哥家最妥，不必移住宿舍。必须认伙食费，否则照送必需之食物或衣物，并先商得表哥表嫂同意。请恳切向他们说明，他们生活非富裕，不应该客气。你送父母亲的礼物，应当感谢你太好的意思。今后购物，仍盼先问明家中需要。家中生活需要一切从俭。节约、生产为国家整个运动，盼你亦从此一方面研究办法。此更为父母亲所感谢，意义比物质更重要也。”

这封信是一九五〇年十月初他回到重庆不久写的。由此可见他对孩子的要求是多么的严格，对党的方针、路线是多么真挚的拥护。

一九五〇年冬，我由北碚到重庆编制基建计划，每天晚上住在家里，整整住了一个星期。这一个星期中，我见父亲早上总是很早步行到民生公司去，晚上很晚才回家。民生公司要派车接送他上下班，被他拒绝了。晚上回到家中，他不是给公司打电话，就是草拟信函，忙个不停；还挤出宝贵的时间，亲自教导服务员关怀学习文化；特别喜欢逗一逗孙儿女。他的心情一直是十分愉快的。

一九五一年春，我的父亲到川南参加土改运动。就在这

时候，铁路局要招考人员。我的弟弟想放弃重庆大学的学习，报考铁路局，发了一封电报去征求父亲的意见。父亲立即回电表示完全支持；接着又在收到弟弟的信以后，在百忙中亲自回了弟弟一封信。信中写道：

“十天前接到你的电报，或许由于电码错误，语意有不明瞭的地方；但明确的了解你要进铁路局。决不迟疑地立刻回了你一个电报：‘完全赞同’。这个电报是发由重庆民生公司转的。发了之后，才知道有错误，为什么不直接发到民国路，^①可让你早些时间得着，且免有转电的贻误。

“你十七日写的信，我在二十七日才得着。我今天写的信，也许你要下月七日才接着。那时也许你已考起了，你已赶往成都，也许你没有考起，这封信也无从鼓励你了。

“只要好好学习，在工作环境里同在学校里是一样的。而且工作环境里比较在学校里还要切实。在学校里不易同时得经验；在工作环境里容易同时得到学习。只要你工作之余同时读书，所得比学校还亲切。读书不一定在学校里，你的父亲就是一个例子。

“学习环境，由你选择，其着眼点在如何有为人民服务的机会和服务的能力。进铁路局是在目前取得机会，未来亦一样可以增进能力。生活的保障不应是你觅工作的目的，替你的父亲减少一个拖累，更不应是你觅工作的目的。能力与好的工作态度就是生活的保障。只须你注意能力与好的工作

^① 指我们的家。

态度，不须注意生活的保障。你并没有拖累着你的父亲，成为你的父亲的包袱。父亲作事并非为了你要读书，你不读书，父亲亦不能就不作事。平时也许谈笑说，你到大学毕业了，我对第二代的责任就算尽完了。但并不是说要你最后取得一张凭照，而是要你学成，能从工作中去学成是一样的，而且更好。祝你一切快乐，不问在任何环境，必求前进。”

这封信写后不久，我的父亲便由川南回到重庆，转道前往北京参加会议。那时我的弟弟已考入铁路局，离家前往成都学习。六月末，父亲由北京回来，一下子同时读到儿女们分别从上海、香港、北碚、成都等地先后写回家来的信。这些信，母亲早已收到，但因担负的社会工作太多，家务太忙，一直搁在那里没有回复。父亲回来以后，也由于工作十分忙碌，没有立即回复。一直等到他病了，住院了，才利用在病床上的休息时间，一个一个地给我们回信。

当时他已听说我被选派到苏联去学习的消息，不久将由天府煤矿来重庆。在给我的信中，他写道：

“得到你将去苏联学习的消息。深感欣慰。这是国家对你的信任，也是给你的鼓励。苏联的建设，是我们应当好好学习的。你的父亲在二十多年前，就学习了，现在尤其应当学习。盼你不辜负国家的希望。家如何安排？留在天府还是来重庆？盼告。何时动身亦盼告。”

在回给我的弟弟的信中，他说：

“你的母亲接到你先后来的两封信，知道寄给你的钱你已收到了。你带够学习所需要的书籍没有？学习的时候必须

好好学习，工作的时候才能好好工作。如果需要任何学习有关的书籍，只要写信来，一定给你买寄。

“你的母亲比你在重庆的时候更忙了，忙着学习，忙着生产，忙着到互助会^①开会，忙着到段上宣传，由一早到深夜，没有空余时间，需要你的父亲替他作书记给你写这一封信。你的父亲在家病了五天，今天是最后一天，明天出院到公司办事去了。

“你的二姐过泸县有信来，到李庄又有信来^②。她感觉沿途受人民欢迎，深切了解人民是何等欢迎他们去参加当前国家最伟大的革命事业——土地改革，深切了解农民大众是何等盼望殷切。只有为人民服务的人们最受人民欢迎。

“你的二哥还没有来重庆学习的定期，大哥函告工作颇有一些成绩。有时间还盼望你写信回家，告诉你学习和群众生活的情形。”

从这些信中，可以看出我的父亲是怎样希望自己的子女努力学习、努力工作，以便更好地为人民服务的，也充分流露出他对党、对革命事业、对劳动群众怀有的无限的深情，成为鼓舞我们为祖国、为人民贡献一切的巨大动力。我们以有这样一位好父亲而感到自豪。

一九五一年冬，我的父亲又应邀去北京开会，并同中央有关部门最后商定民生公司公私合营问题。这次在北京，周

^① 一个从事社会服务工作的妇女组织。

^② 当时我的妹妹随同上海物理化学研究所的人员一起到西南参加土地改革，地点在川南宜宾地区李庄。

总理又将中央的意见转告他，希望他担任交通部的负责工作，并且希望他在北京留下来，不要再回重庆，甚至连在北京的住地，也已作了安排。我的父亲接受了周总理的决定，但表示准备再返回重庆一趟，将民生公司最后遗留的工作处理完。这个意见取得了周总理的同意。于是我的父亲便于一九五二年一月初，由北京回到重庆。

那时候，民生公司在长江的航运已全部恢复正常，承担起了繁重的运输任务；由上海到华北和东北的沿海航线也已恢复；留在香港的轮船，已全部回到国内。几个主要的、关系到国家经济建设所必须解决的交通问题，已经得到解决。唯一困难的经济问题，在党和政府的全力帮助下，也正在解决当中。

我们家的情况是：母亲仍然忙于社会工作和家务工作，从早到晚没有空闲的时间；我到苏联去学习参观的事，已由于计划变更，改由苏联派专家到中国来而未成行；妹妹结束了在川南李庄的土改工作，已经返回上海；弟弟在成都学习半年结业后，已分配回重庆铁路局工作，并且已由家中迁出，住在重庆两路口。这样，重庆民国路二十号的家中，平时就只有我的父亲和母亲，以及留在他们身边的两个孙儿女了。

那段时间，由于住在城内，家里的客人很多，大多是来商讨工作问题的。因此家庭开支比较大。我的父亲的工资并不多，还得按月扣还姐姐出国治病和学习时从民生公司借的旅费。家庭经济情况紧起来。一九五二年一月，我的妹妹写信回来，准备回家生孩子，征求父母亲的意见。父亲于一月

二十日给她回了一封信，信中这样写道：

“上星期函已经接到。家中一致赞成你的计划，特别是你的母亲。请你即决定安排五月回家，小孩诞生即在重庆，小孩饲养，当然是你的母亲的事。只太苦了你的母亲，学习，宣传，生产，理家，带孙儿女，似乎太为繁重。但为了你的工作关系，仍当替你负起带婴孩的责任。只盼望你今后的工作作得更好，遇事先打算清楚，想到一切成功和失败的后果，有如此次安排，先同人商量，期得更多意见的帮助。我所恳切告诉的，是今后任何事情，都应照此次计划那样，有决定以前的从容思考和从容商讨，才能避免困陷在进退不得的境地，影响不仅及于工作而已。

“身体虽差，只要能胜任工作，学习与工作仍盼积极。请假之前，盼先取得上级和同事的人了解。离开早迟，恰合时间，免耽误工作过久。一个有工作责任的人，久离工作总是于心不安。故盼你有好好打算。

“你的母亲的生日^①，并未请客，亦无客来。旧的习俗已从基本上革掉了。只在昨晚吃的是素面，今天桌上多了两三样菜，都是凑合起来的，似乎有一点表示，但绝无拜寿那一回事。”

旧历春节就要到了。我知道节日到来，家里必将更为需钱，决定将自己的储蓄连同年终双薪，凑足两百元寄回家去。一月下旬，已近年终，我的父亲匆匆给我写了一封短信，询

^① 父亲写信这一天，正是我的母亲五十岁生日。

问钱已否寄出。这封信也许就是我的父亲给儿女们写的最后一封信了。在他写这封信的时候，我已将钱寄出，春节前夕，寄到了母亲的手里。

这是我的父亲一生当中所过的最后一个春节。我因为工作忙，没有回重庆家中去与父母亲共度佳节。父亲自己，也同样没有在重庆家中过春节，而是带领一批民生公司的人员到丰都去了。原来民生公司一只轮船，不久前在丰都出事沉没。我的父亲于是利用春节期间，亲自前往丰都查看航道情况，把全部心思都放在祖国的利益上。

万万没有想到，十天之后，他便永远离开了我们。

不幸逝世

一九五二年二月八日，对于我们全家来说，是一个令人悲痛的日子。就在这一天，我们的父亲，不幸逝世了。

这个不幸的消息，我是在父亲逝世后的第三天，即二月十日才知道的。这天下午，矿长林虎同志走进我的办公室，来到我的面前，要我和他一起到他的办公室去一下。我放下工作，跟他一起去了。到了他的办公室里，他让我在一张长藤椅上坐下来，然后去为我沏茶。我的眼光一直跟着他，奇怪地想着：他今天为什么一反过去见面时喜欢谈笑的习惯，这样保持沉默。他端来一杯茶，放在我的面前，然后在长藤椅上挨着我坐下来，伸出一只手握住我的手，轻声对我说：

“请你镇静一些，我有一件事要告诉你。”

我的手突然颤栗了一下，立刻意识到有什么重大的灾难发生了，但怎么也没有想到这灾难会联系到我的家，联系到我的父亲。我紧张地盯住他，一句话也说不出。

林虎同志接下去说：

“你的父亲已经不幸去世了……”

“什么？什么？”我简直不相信自己的耳朵，瞪大了眼睛，心里象有一颗炸弹突然爆炸了似的，全身剧烈地颤抖起来，“不，不，不可能！不可能！绝不可能！”

林虎同志紧紧握住我的手，亲切地说：

“镇静一些，镇静一些。你的父亲真的去世了，前天晚上去世的。通知晚了一点。不要难过，镇静一些，……”

我的心已经完全乱了，血液象凝固了一般，眼泪突然涌了出来，顺着面颊往下淌；两眼完全模糊了。林虎同志一直坐在我的旁边劝导我，安慰我，可是我一句也没有听进去，我的脑子已被这突如其来的意外不幸震昏了，一下子什么也看不见，什么也听不到，什么也感觉不到了；似乎一切事都同时涌进了我的脑子，又似乎脑子里空空洞洞，一片茫然。哭吧，哭吧，也许那样更好些。但我抑制住了自己，没有哭出来。我终于听到了林虎同志最后说的几句话：

“……回重庆去吧，料理一下家里的事，需要在家里住多久，就住多久，不要担心工作。有困难，组织上帮助你。”

我默然地离开了他，走回家去，推开家门，再也抑制不住，痛哭起来。这一夜，我和我的爱人一直陷于极度的悲痛

中。第二天天不亮，我们便带着孩子离开矿上，乘着小火车，沿着父亲创建的北川铁路去白庙子；从白庙子坐上一只父亲缔造的民生公司的轮船去重庆。下午两点，我们赶到了家里。母亲、弟弟和姑母都在家里等待着我。

父亲的灵柩就停放在客厅。他的面容安详，栩栩如生。啊！这就是养育和教导我们几十年的父亲！就是我们一直爱戴和尊敬的父亲！现在他已永远地离开了我们，我们再也看不到他那慈祥的笑容和亲切的声音了！

是的，父亲是二月八日晚上逝世的。那天晚上，母亲在段上开会，不在家里。当我的母亲开完会回来时，发现父亲已经昏迷不省人事，连忙打电话给民生公司。民生公司的一个负责人带了两名医护人员来，注射了强心针。令人遗憾的是，当天晚上既没有及时送医院，也未从医院请医生来，而就在我家的附近，就有一个医院，距离不过一百余米。

父亲逝世以后的第二天早上，有关部门的负责同志即来家里看望。二月十日上午，西南军政委员会秘书长孙致远同志又代表政务院和西南军政委员会，前来我家，向我的母亲致以哀悼和慰问。我的父亲生前好友张澜和黄炎培先生，从北京发来了唁电和悼辞。二月十一日，报纸刊登了我的父亲逝世的消息。

当我的父亲逝世的消息于二月九日清晨传到民生公司总公司和各个轮船后，总公司的职工自动降下了半旗，许多轮船上的船员自动降下了半旗，对我的父亲的逝世表示悼念。

不少职工和船员，有的曾经直接接触过我的父亲，有的不曾直接接触过我的父亲，闻此讯息后，流下了眼泪。

当时我的哥哥在香港民生公司工作，姐姐在美国读书，妹妹在上海工作，都不能立即赶回来。能够回来的亲人，都回来了。于是决定二月十二日为父亲出殡。墓地在重庆南岸龙门浩我的父亲生前建设的民生公司职工新村附近的一座小山上。

为了悼念我的父亲，民生公司特地派了我的父亲一九二五年亲自到上海去订造的第一只轮船“民生”轮在江边迎送父亲的灵柩过江。当我们护送着灵柩到达长江边时，“民生”轮的船员们默默地站在岸边和船头，照应着灵柩上船；渡江以后，又照应着灵柩下船，然后默默地站在船舷边，目送灵柩上岸远去。看长江，滚滚江水不断地向东流。就在这东流的大江上，我的父亲曾为祖国倾注过多少心血，如今长江的水仍在继续向东流，但我的父亲却离别长江而去了。

几天之后，我的妹妹充满悲痛从上海赶回家中。又过了一月，我的哥哥一家也从香港回到了重庆。他是根据父亲生前的愿望，申请调回重庆来工作的；回到重庆后，又按照父亲的遗愿，请求组织上安排他到父亲亲手创办的民生机器厂去工作。我的哥哥和妹妹在回重庆的途中，一路上得到各地组织上的亲切关怀和照顾。

后来我们方才得知，当毛主席和周总理知道我的父亲去世的消息时，都感到十分惋惜。毛主席曾说：

“如果卢作孚先生还在，他所要担负的责任总比民生公

司大得多啊！”^①

五十年代中期，毛主席在和黄炎培先生等谈到我国民族工业发展过程时，又曾举出我国实业界有四个人不能忘记，他们是：“搞重工业的张之洞，搞化学工业的范旭东，搞交通运输的卢作孚和搞纺织工业的张謇。”^②

周总理在我的父亲刚刚去世后，立即详细地询问了我的父亲逝世的情况，并不止一次地询问了家属的工作安排情况，对我们一家给予了深切的关心。

特别是我父亲去世后不久，在政务院讨论民生公司公私合营问题的一次扩大会议上，敬爱的周总理对我的父亲的一生所作的一次讲话，使我们非常感动。在这次讲话中，他高度地评价了我的父亲的一生，指出我的父亲不仅对祖国的交通运输事业和工业发展作出了贡献，而且对新中国的新民主主义建设也作出了贡献。^③

回顾我的父亲的一生，正如他自己说过的那样，“几乎前半生的时间，都化在办教育上”；后来办实业，“也等于是在办教育，是想把事业当中全部工作人员，培养起来，提高他们的技术和管理的能 力”，为建设祖国服务，使我国迅速从一个贫穷落后的国家，跑到世界先进国家的前面去，成为一个现代的富强的国家。让我们重温一下他于一九三六年写过的那段话吧：“我们要鼓起勇气，坚定信心！凡白种人做得

① 根据我的四叔卢子英的回忆。

② 引自《青年一代》杂志1982年第一期《状元改行》一文。

③ 根据我的四叔卢子英的回忆。

来的，黄种人都做得来；凡日本人做得来的，中国人都做得来。只要学会了他们的技术和管理，便会做出他们的事业。”^①这是何等亲切的豪言壮语啊！

由此可见，无论是办教育，或者是办实业，我的父亲都只有一个目的：为了祖国。他的一生是爱国的一生。

我的父亲一生艰苦朴素，从不为己。^②为了能使祖国繁荣富强，他不惜废寝忘食地工作，一生志不移。正如人们所说的：“卢先生全部活动的推动力，是为他的祖国和他的同胞服务，而不是为了个人的利益和地位。”^③是的，一直到他最后一息，他从来没有为自己谋过私利；没有财产，没有储蓄，没有片瓦，没有寸地，个人收入除了民生公司为数不多的工资外，所有其他事业送给他的舆马费，一个不留地统统赠给了教育事业和科学事业。他给自己的儿女留下的只有他那热爱祖国、忘我工作、艰苦朴素的光辉形象。

一九八〇年，在邓小平同志和胡耀邦同志的亲切关怀下，党为我的父亲作了结论，指出我的父亲“为人民做过许多好事，党和人民是不会忘记的。”^④

我的父亲生前对祖国的未来，有过许多光辉灿烂的理想。

① 摘自《民生实业公司十一周年纪念刊》我的父亲著《一桩事业的几个要求》。

② 见一九八二年十月二十三日《团结报》晏阳初先生著《敬怀至友卢作孚兄》，周仁贵同志写的“素材”和林文裕同志写《回忆卢作孚先生》。

③ 摘自美国《Asia and America's》杂志一九四四年六月号孙恩山著《卢作孚和他的长江船队》。

④ 摘自《关于卢作孚先生的结论》。

从他的言谈中，从他的著作中，都为我们描绘出了他理想中的祖国未来的蓝图。这幅蓝图在旧中国，尽管他毕生为之努力，根本无法实现；但是，在新中国，在中国共产党的英明领导下，完全实现了：今天的长江，已变为千里通衢，无数巨型客轮和大型船队，正日夜不停地往来航行；今天的北碚，已建起了新的公园和无数漂亮的楼房，有了铁路和跨江铁桥，成为一个繁荣美丽的花园城市；今天祖国的千百只海轮，正遍航于全球各地，灿烂的五星红旗，在所有的海洋上飘扬；今天祖国的工农业和科学文教事业，已取得过去无可比拟的巨大成就，并正在突飞猛进地向前发展。祖国正在飞跃地前进。要是父亲还在世，他将会何等的高兴！

直到现在，直到重新读了他的许多著作并且回顾他的一生的时候，我才真正理解了他在北碚新营房墙上题的“忠实地做事，诚恳地对人”十个大字的全部含义。

当我们做儿女的最后悼念我们的父亲时，我们可以这样告慰他：

安息吧，父亲。你的理想正在实现。现在，一个社会主义强大祖国的光辉前景已经清晰地呈现在我们面前，等待着我们去创造。我们将象你生前曾经做过的那样，不惜一切力量，为它的早日实现而努力奋斗！

安息吧，父亲。

附 录

北 碚 之 游

黄炎培

我们要游嘉陵江了，坐一条小汽船，逆流而上，不久就看见电力厂，自来水厂。重庆到底比成都现代化得多，总有几个正在出烟的烟囱。望上就是浮图关，再上就是磁器口，是磁业的中心，已闭歇的丝厂五、六家，撑着枯骨式的烟囱，供游客的凭吊。这一带辉煌灿烂的金碧楼台，着实着实不少，都是二十年来有功内战的大军人领袖把他部下血战得来的“血溅”堆积而成，供他们享福的所在呀！

这嘉陵江上沿途风景，两岸都是浓碧的色彩，象老翡翠一般，是不算顶高的青山，中间夹着一条透明的绿水。如果把长江下游风景来比，很有几分象浙江的富春江。细细看来，同是极度的美丽。但富春江带些柔性，这嘉陵江不免带些刚性。

我们坐的小汽船是从早上六点半动身，午后一时半便到目的地——北碚。这“碚”字什么解释，很大很大的石块平铺着和地面一样，就叫做“碚”。所以我们在峨眉山会发明“雪

碛”一名词呀！

历史是活动的。有许多“人”昨天是无名小卒，今天便是鼎鼎名流。“地”何尝不这样呢？诸君从普通地图上找“北碚”两字，怕找遍四川全省还找不到。可见这小小地方，还没有资格接受地图编辑专家的注意呀！可是到了现在，北碚两字名满天下，几乎说到四川，别的地名很少知道，就知道有北碚。与其说因地灵而人杰，还不如说因人杰而地灵吧。原来北碚是嘉陵江上游巴县、江北、璧山、合川四县交界地点；在八、九年前，满地是土匪，劫物掳人，变做家常便饭，简直是一片土匪世界。现今鼎鼎大名、公认为建设健将卢作孚先生，原来是教育界一分子。先生在川南道尹公署当教育科长，后任成都通俗教育馆馆长。他是合川县人，在土匪遍地的家乡，当然是看不过去。也难得现当四川省主席的刘甫澄先生（湘），在那时早认识他有特殊能力，便委任他当四县联合的北碚峡防局局长。卢先生不慌不忙，施展他的全身本领，联合他的同志，第一步训练民团，第二步搜剿土匪。土匪肃清，客匪便走不进去。不上几个月，把杀人放火的匪巢变成安居乐业的福地。据当地人讲，有几次与匪苦斗，卢先生还冒着不少不少危险哩！从此地方老百姓感戴这位卢局长到五体投地。卢先生却毫不矜夸，毫不骄傲，联合他的同志，还是刻苦奋斗，不断地训练民团，感化土匪。他们的口号是化匪为民，寓工于兵。匪受感化复业为良民者不少。团丁呢，做筑路淘滩工作，把地方所有文化、教育、经济、卫生各项事业，不上几年，建设得应有尽有。有小学，有中学，有报社，有图

书馆，有博物馆，有公共体育场，有平民公园，有地方医院，有民众会场，有农村银行，有科学院，名中国西部科学院，其中有地质研究所，有生物研究所，有理化研究所，有农林研究所。卢先生还是不矜夸，不骄傲，联合他的同志，不断地刻苦奋斗。他早着眼到嘉陵江的航业，扩大到长江上游，由上游而下游，到如今民生实业公司有轮船四十多条，附设机器厂、电灯、自来水厂、染织工厂、消费合作社。他如北川铁路公司、天府煤矿公司，都投资合作。卢先生奋斗越努力，事业越发展，信誉越增加。去年政府便请他去当建设厅厅长。而他还是不矜夸，不骄傲。在不断地刻苦奋斗中，把他精神分析起来，他是耐劳耐苦的，是大公无私的，是谦和周到的，是明决爽快的，是虚心求进的，是富于理想而又勇于实行的。试述一件事：民生公司，卢先生是总经理，员工有三千多人。他们每年分红的方法，把三千多人分做五级，不问职位高低，薪水大小，但按他劳逸和功过，列入某级。如系第一级，应得花红若干，总经理这样，水手什役也是这样。所以去年卢先生分红得四十九元几角。这样实行平等，怕民生以外，还不容易找第二个公司吧。他们大家认清楚，他们的出汗，是为着这一条整个的长江求出路，为着这一群整个的中华民族求出路，决不是为总经理，也不单是为股东，更说不到为自己。有的人，情愿牺牲了大薪水，来民生公司做事，拿小薪水，简直觉得：如为个人谋发财，不配来当民生公司职工；更几乎使股东觉得，如为个人谋发财，不配来当民生公司股东。我没得话说了。在若干年前，卢先生来上海，

要我写一副对联，我提笔就写，一联是论语的成句：“有朋自远方来，不亦乐乎！”一联是孟子的成句：“君子创业垂统，为可继也”。这回到四川，在北碚，在民生公司，吾还是说：作孚先生而能培养出第二卢作孚，公司而个个人员负起责任，愿做卢作孚，将来事业进步无限度的。如果让卢先生单独奋斗，还不能不替前途担忧。因为吾是江苏人，老实说，这样花团锦簇、盛极一时的局面，我在江苏很早见过的。吾说这几句“忧盛危明”的话，或者比没头没脑的恭维，还有多少益处吧！

既参观了上边所述北碚各种公益机关，还从观音峡登岸，到白庙子上北川铁路，行三十里到大田坎，回到后峰岩，观煤矿，回到北碚，就礼堂公开讲演，兼善中学校长张博和主席。讲题——今后的北碚，（一）北碚的成功在教、养、卫兼施，（二）领袖耐劳耐苦，大公无私。第一步得同事信仰，实际为地方造福；第二步得民众信仰，功成名立；第三步得政府信仰。今后须：（一）人人负起责任，不可专委之领袖；（二）人人以领袖卢先生之心为心，以其行为行；（三）准备拥护地方第二领袖；（四）注重基本建设；（五）注重国家大局。

嘉陵江风景，在没有到北碚，一入观音峡，便觉别有天地。尤为可贵，在北碚以上温泉峡，有温泉公园，布置得着实不差。六、七座山楼中间的一座，名数帆楼，坐在中间，望着碧绿的山峰，碧绿的江水，一道一道风帆，使人“悠然意远”。一听到几十位船工发出一种劳动家的呼声，又不能不想到大路、渔光曲、伏尔加曲种种凄凉意味，写了不少首诗。

游侣大家回去了。我真爱这温泉公园，独留数帆楼再住一天，临别留题七绝句。

北碚温泉公园三宿留题

嘉陵江水碧于油，夹岸春云嫩不收，劳者有声谁会得，
清宵幽怨棹人讴。

数帆楼外数风帆，峡过观音见两三，未必中有名利客，
清幽我亦泛烟岚。

汨汨兰汤称体温，深宜池子浅宜盆，热中不尽横流叹，
沸云蒸云出树根。

花好楼连益寿楼，琴声磬室傍洄湫，农庄虽小饶清雅，
香炉面条蕻叶抽。

桃花细语锁山门，铁瓦斑斓古殿存，清绝头街三学士，
见无佛处且称尊。

竹林深处有人家，苏洞低幽拂乳花，满袖山云寻去路，
归舟餐胜下渝巴。

〔注：白桃花有红点的名三学士。〕

〔注〕 一九三六年冬（或一九三七年初）黄炎培先生到北碚游览后写此文，载于《北碚游览指南》（1942年1月《北碚月刊》社编辑，三峡实验区署发行）。