

尋找盧作孚行跡

合川、北碚、民生公司訪調*

簡筌簧訪調，簡尚柔整理**



盧作孚 (1893-1952)

壹、楔子

2007年9月趁著參加重慶西南大學舉辦「重慶大轟炸暨日軍侵華暴行國際學術討論會」，發表 盧作孚對重慶大轟炸糧價高漲的因應措施 (1940-1941) 論文之機會，得知西南大學¹所在地北碚正是盧作孚鄉村建設的主要地區，其不

遠處的合川為盧作孚家鄉，亦為盧作孚從事實業發跡所在，至於討論會會後參觀的三峽博物館所處之重慶渝中區，正是盧作孚創辦的民生實業公司總公司所在。俗語云：「凡走過必留下足跡」，筆者遂於2007年9月16日至20日，進行尋找盧作孚行跡的訪調，期望透過此次實地的訪調，能對盧作孚的一生有更深一層的認識。

貳、合川訪調

一、盧作孚老家「芭蕉院」

2007年9月17日，經由西南大學潘洵教授的協助安排，請來民生公司研究室主任項錦熙先生陪同，前往盧作孚先生的家鄉合川參訪。民生公司現由盧作孚的二兒子盧國紀擔任董事長。在1952年盧作孚逝世不久，民生實業有限公司被併入長江航運公司，於1984年重新成立民生實業公司，現有員工約三千人，為長江內河重要航運公司。民生公司為凸顯盧作孚對國家社會的貢獻，特成立研究室，出版盧作孚研究，由項主任承辦，因此項主任對於盧作孚相關事蹟，較為熟習。

1 西南大學位於重慶市北碚區天生路，是由西南師範大學及西南農業大學合併而成，校園面積約1萬畝（每15畝為1公頃），近700公頃，學生大學四萬多人，研究生一萬多人，共約六萬人，是中國大陸學生數排名前五大的大學。校園環境甚為優美，樹木林立。

* 本文為作者於2007年9月16至20日赴中國四川訪調合川、北碚、民生公司之紀錄。

** 簡筌簧現任國史館修纂處纂修，簡尚柔畢業於華梵大學美術系。

我們於上午9時搭乘潘教授所預備由「簡師父」（按：在大陸稱司機為師父，表示對其專業的尊重）所開的車，由北碚沿嘉陵江而上，約近1小時到合川，合川仍屬重慶市（重慶為中華人民共和國四個直轄市之一，另一為北京、天津、上海。重慶市面積8.24萬平方公里，人口約3,200萬人），合川為嘉陵江及碚江、渠江的匯流處，目前人口約10萬人。抵合川後即由項主任帶領前往盧作孚老家芭蕉院參訪。項主任帶領我們進入一條小巷，走入近百米到達盧作孚老家黑龍池芭蕉院。其老家為兩層木屋建築，據其屋後鄰居朱老太太（83歲）表示，此屋為盧作孚父親盧茂林及兄長盧志林所居住（盧茂林有5男1女，盧作孚排行老二）。²盧作孚老家原在蕭家場，為距離合川縣城數十里的偏僻農村，至其父親盧茂林始搬至合川縣城北門外楊柳街，從事麻布生意，人稱他「盧麻布」。盧作孚即出生於楊柳街，其後在1920年代盧家搬至黑龍池芭蕉院，盧作孚父母親、兄長及其子女即住過此地，據盧國紀表示，1928年芭蕉院才用上電燈。³

盧作孚1893年出生於合川，1907年自瑞山書院（小學）畢業後就決心走出合川，到四川首府成都接受新知，由於自幼對數學有興趣，先入短暫補習學校習數學後，即刻苦自學，1910年嚮往孫中山先生的民主革命學說，於成都加入同盟會，翌（1911）年辛亥革命，與廣大群眾在成都一起推翻滿清政府。由於盧作孚對孫中山先生三民主義學說的嚮往與贊同，故將其成立的事業名為「民生實業有限公司」，公司船名亦以「民」為命名，如民生輪、民本輪；而盧作孚對數學的興趣與演算，不但訓練盧作孚成為條理清晰、系統分明的人，⁴且於1914年21歲時以「盧思」為名出版第一本著作《應用數學新解》。⁵同年進而離開四川，東下上海展開第二階段學習之旅，於十里洋場及租界林立的上海圖書館及商務印書館苦學一年，經過這一年的學習與觀察，使盧作孚深刻感悟到，要拯救落後窮苦的中國，必須使廣大民眾覺醒，要使民眾覺醒，必須廣開教育以啟民智。⁶因而他於1915年回合川後先任教職，後出任《四川群

2 簡筌篴，〈尋找盧作孚行跡訪調手記〉，2007年9月16-20日，未刊稿。

3 盧國紀，《我的父親盧作孚》（四川：四川人民出版社，2003年3月），頁90-91。

4 凌耀倫等編，《盧作孚文集》（北京：北京大學出版社，1999年3月），頁528。

5 劉重來，《盧作孚畫傳》（四川：重慶出版社，2007年10月），頁15。

6 盧國紀，《我的父親盧作孚》，頁20-26。



訪調人（右）於盧作孚老家芭蕉院和項錦熙（左）、朱老太太（中）合影

報》、《川報》記者，《川報》社長兼總編輯，均為傳播新知，開啟民智而努力，而幾年的記者生涯更讓盧作孚懂得注意時事，分析時事，進而掌握時代脈動，更加確立盧作孚參與民眾教育、社會改革的決心。1921年楊森在永寧道尹公署的瀘州提出建設「新川南」口號，來推行新政，特邀請盧作孚到瀘州，任四川省永寧道尹公署教育科長，使盧作孚有機會實現其開創新教育的理念。可惜在四川軍閥混戰下，川局變動快，翌（1922）年楊森部離開瀘州，也結束盧

作孚在瀘州的教育工作。⁷

2007年我參訪盧作孚老家黑龍池芭蕉院時，盧家早已搬離，房子亦已破舊，但仍居住兩、三戶人家。我們先到後面拍照，然後轉到前面與朱老太太及項主任合影。⁸

二、盧作孚推動實業發跡地「藥王廟」、「總王廟」

⁷ 盧國紀，《我的父親盧作孚》，頁27-43。

⁸ 簡笙簫，尋找盧作孚行跡訪調手記，2007年9月16-20日，未刊稿。



訪調人攝於合川總王廟民生公司故址

9月17日10時半，我們轉往此行的重點，即盧作孚推動實業的發跡所在——原合川總王廟參訪，此地即盧作孚集資設置民生實業公司及合川水電廠的發祥地。

1920年代是四川軍閥大混戰的時代，時局變動迅速，1924年楊森率軍進佔成都，委盧作孚為成都通俗教育館長，以推動社會教育，惟翌（1925）年8月，楊森為劉湘所敗，退離成都，盧作孚亦隨之離開成都通俗教育館回合川。此時盧作孚深刻體認到紛亂的政治不可

憑依，每每隨軍事上的成敗，而使事業共浮沉。因而興起與同鄉集資，自創實業之舉。乃於1925年10月11日於合川通俗教育館邀集志同道合合同鄉集資，籌備成立民生公司，造船航行重慶、合川間，另於合川辦發電廠（電燈廠）、自來水廠。當年冬集資8千元，由盧作孚帶至上海造輪船，並購買電廠電料，其中電廠電料就花費5千元，導致購船所需3萬5千元嚴重不足，經盧作孚籌措借款，才渡過難關。⁹

1926年1月盧作孚將自上海所購柴油引擎電機運回合川，先於合川藥王廟民生公司籌備辦事處辦廠。據盧作孚云：當時租了小小藥王廟，前殿是電廠，後殿是辦公室，雖然狹陋，卻嚴定了工作紀律。當時民生公司標示四大業務為航業部、碾米部、電燈部、自來水部。

4月民生公司電廠部成立，合川電廠同月正式發電並營業，白天用來碾米，晚上用來點電燈。電廠發電力，可供500盞16支光燈照明，每盞每月租費1元2角。電廠可說是盧作孚自創的第一個事業，不但使合川成為四川第一個有電燈照明的城鎮，且訂購水泵抽水成立自來水廠，使合川居民免於挑水及飲用不乾

⁹ 盧作孚，本公司是怎樣籌備起來的，《盧作孚文集》，頁361-362。

淨河水，對居民飲水方便及環境衛生有很顯著的改善。其間由於藥王廟場地太小，無法容納水電廠，合川水電廠其後搬至合川最高的瑞映山頂總王廟，可有效利用高差向全城供應自來水。¹⁰1926年7月，民生實業公司首艘由上海訂購的70噸「民生輪」正式開航於合川重慶航線，而盧作孚的事業基礎，遂發軔於此。

電廠及自來水廠的廠址（原總王廟），即在瑞映門旁，瑞映門為合川八景之一，有瑞映清風之美名，位於江旁高崗上。我們由馬路步行拾階而上，沿舊城牆走瑞映巷即可看到瑞映門，離門約50公尺處，即為瑞映巷14號，有一石牌門坊，上為圓形門，隱約可見門兩側有「民生」兩字。項主任叫門，有劉民福先生來應門，劉先生年73歲，是原電廠職工，退休後，留於舊電廠看守，並為家。我們推門進去，只見裡面一片荒蕪，已無電廠或自來水廠之遺跡可尋。劉先生指出進門右邊是民生公司辦公室，左邊是電廠，上坡處是自來水廠。

劉先生表示，盧作孚首先辦理水電廠，造福鄉里，讓投資者感受到他不只是說，而且做得出來，讓人家看得到前途願景，有光明，才可集資成立民生

實業公司。劉先生表示，盧作孚是一位很有遠見的人，如做國家領導人，不得了。劉先生請項主任轉知民生公司盧國紀先生，希望撥點經費維護民生公司發祥地，特別是大門部分，實為民生公司最早的古蹟，保留下來深具歷史價值。

其後我們上瑞映門，瑞映門為合川城門之一，居高臨下，坐於門洞中，清風徐來，甚為涼爽，故有瑞映清風之稱，為合川八景之一，在瑞映門休息之時，另有合川居民亦在那裡閒聊，我即詢問居民是否知道盧作孚這個人，居民表示，三、四歲小孩均知其名，大家均稱讚盧先生對合川、對四川的貢獻，為表達感謝及敬佩之意，在嘉陵江畔設置有盧作孚廣場。因此我們於11時離開瑞映巷，即轉往嘉陵江畔參觀盧作孚廣場。

三、盧作孚廣場

盧作孚廣場係於2003年盧作孚110周年誕辰時，中共合川市委及市政府為紀念盧作孚對合川、對四川的貢獻，於其出生地合川嘉陵江畔豎立約10公尺高的盧作孚半身雕像，此雕像為紅色花崗岩雕刻而成，矗立在一艘輪船模型的船頭上，象徵著他一生推動鄉鎮及國家現代化的起航，雕像側面看著嘉陵江，而不遠過橋處即為嘉陵江、碛江兩江匯流

¹⁰ 盧國紀，《我的父親盧作孚》，頁89-90。



合川盧作孚廣場

處。¹¹廣場約3,000m²，給人簡潔、清新之感，很符合盧作孚設立現代化鄉鎮的味道。由其旁正在興建的高樓大廈觀之，此處已為市民紀念、遊憩的場所。我們拍照留念後，即結束合川鎮訪調行程。¹²

叁、北碚訪調

一、盧作孚對北碚的建設

1935年11月四川省主席劉湘邀約盧

作孚先生出任四川省建設廳長，盧作孚固辭未成。盧作孚後來回憶說：「前奉故劉湘主席電召，要本人出任四川省建設廳長，當時我認為建設一區對國家的貢獻，比建設一省的效力來得更大。而建設一區所得的經驗，若不加以培養，則比本人不主持建設川省所對國家的損失來得更重。但終於固辭不獲勉為其擔任，而事實上本人所貢獻的，實在比致力北碚的，要少得多。」¹³由上述盧作孚的回憶，可知盧作孚對以北碚為中心的峽防區投注的心力及重視。

11 盧曉蓉，巴山蜀水祭忠魂——盧作孚先生110周年誕辰紀念活動感懷，收入《人生的萬花筒》（上海：上海人民出版社，2008年6月），頁67-68。

12 簡笙簫，尋找盧作孚行跡訪調手記，2007年9月16-20日，未刊稿。

13 張守廣，《盧作孚年譜》（四川：重慶出版社，2005年8月），頁201。

盧作孚對北碚的建設，始於1927年2月，劉湘駐節重慶，為統率轄區各縣團防部隊，任命盧作孚為嘉陵江三峽地區峽防團務局局長，該區周圍面積100平方公里，地跨江北、巴縣、璧山、合川四縣境界，峽區內崇山峻嶺，交通不便，歷年亂兵、盜匪橫行，然經盧作孚以北碚為局址，以「化匪為民，寓兵于工，建設三峽」為宗旨的數年銳力經營，終將一個盜匪猖獗、生產落後地區，改造為生產與文化事業發達，環境優美，為重慶市郊的溫泉旅遊區，成功樹立了鄉村建設典範，也建立盧作孚在四川肯幹實幹的聲望。¹⁴

北碚依山傍水，風景秀麗，盧作孚從這裡開始清理峽防局匪患、進行市政建設，推行北碚實驗區署的鄉村建設運動，從而實踐其思考多年的社會改造計畫。盧作孚對北碚的建設主要包括有執政機構峽防局、北碚城鎮規畫、平民公園，科研文化機構的中國西部科學院、峽區圖書館、中國西部博物館、兼善中學、嘉陵江報、北溫泉公園，工商企業有三峽染織廠、北川鐵路公司、醫院、銀行，在幾年時間將貧窮落後、治安混

亂的土匪窩，在1930-40年代整頓成為一座有著深厚文化底蘊和獨特的中日戰時文化歷史背景的文化城。¹⁵

此次對北碚有關盧作孚事蹟訪調，由於和盧作孚對北碚建設時間已相隔六、七十年，因此僅能就尚留存事蹟進行訪調。

二、中國西部科學院

（一）中國西部科學院成立經過

1930年初，盧作孚深刻認識到社會的進步與落後，與科學的研究發展息息相關，此時適逢中國科學社等單位赴川康採集植物標本，在重慶展覽，引發盧作孚對科學的重視，開始有籌建中國西部科學院的構想，遂進行下列幾方面的工作：1.派峽防局少年義勇隊學生大舉採集動、植、礦各物標本；2.派峽防局常備隊搗毀北碚東嶽廟神像，建立民眾博物館，將採集的動、植物標本和少數民族社會風物十餘萬件陳列展出；3.積極向各方募款，得到當時四川最具影響

¹⁴ 冉華德，《創業雄略——盧作孚大傳》（北京：中華工商聯合出版社，1998年6月），頁91-135。

¹⁵ 侯江，〈中國西部科學院舊址保護與發展構想〉，《自然科學與博物館研究》，第2卷，頁127-132。1930年成立的四川省第一家使用電力的現代化機器棉紡廠——三峽染織廠。該廠在抗戰時期發展成為中國西南最大的紡織企業之一，建廠後的一段時期內是北碚地方經濟的重要支柱。在抵制日貨、提倡國貨的愛國浪潮中，該廠生產的三峽布暢銷大西南，為抗戰做出過巨大貢獻。

力的軍閥20軍軍長劉湘、24軍軍長劉文輝等人的贊同捐款；4.擬定「科學院計劃大綱」，就設備建置、標本採集、對外交流、參觀研究、建築選址等，描繪了一個大致的輪廓；5.1930年3月至8月，親率民生公司、北川公司、峽防局和四川長江航務管理處等單位同仁前往東北、北平、青島、南京、上海等東部地區進行了為期半年的考察。考察團攜帶了大批植物、動物標本、部分昆蟲、礦物標本以及彝族涼山生活用品等，與南京中央研究院、中國科學社和金陵、中央等大學進行標本交換，還在上海、東北等地徵集標本，採購各種科學儀器、藥品，以及義大利種雞、鳴禽和法國梧桐樹苗，拜訪了黃炎培、蔡元培、李石曾、丁在君、任叔永、翁文灝、張伯苓、秉農三等一批舊交新友，得到了他們對於建立中國西部科學院的支持。對浙江、江蘇兩省的昆蟲所、南京中央研究院、中國科學社、故宮博物院、靜生生物研究所、金陵大學、中央大學、燕京大學、南開大學等科研機構、博物館、學校等單位進行了認真的考察。此次考察活動，使盧作孚更加深刻地認識到科學在事業發展和國家興盛中的重要性，並認為建立研究機構、從事科學探討、開發西部寶藏，乃刻不容緩之事。

因此在考察結束返回上海時即決定設立「中國西部科學院籌備處」。¹⁶

1931年1月2日，中國西部科學院第一次籌備會議在兼善中學召開。議決了中國西部科學院的管理體制和組織機構設置，在管理體制上，實行董事會下的院長負責制。9月中國西部科學院暫在北碚火焰山之東嶽廟正式成立，董事會由四川督辦劉湘擔任董事長，選舉盧作孚為院長，總理全院院務，下設生物、地質、理化、農林4個研究所，博物、圖書兩館及兼善中學。¹⁷

1934年7月在楊森捐款3萬及北碚鄉長熊明甫捐地相助下，中國西部科學院在北碚文星灣柏樹林山堡建正式院址。¹⁸建築群主要包括主樓惠宇、地質樓、盧作孚舊居和地磁測點碑。

惠宇樓為中國西部科學院主樓，1933年，盧作孚向楊森勸募3萬元，於次（1934）年建成，因捐建人楊森字子惠，故取名「惠宇」。該樓佔地708m²，建築面積1,406m²，小青瓦歇山頂，磚木結構，共分三層，一樓一底加閣樓。

16 潘洵，中國西部科學院的設立，收入劉重來主編，《盧作孚社會改革實踐與中國現代化研究》（香港：天馬出版有限公司，2004年10月），頁374-384。

17 張守廣，《盧作孚年譜》，頁104-105。

18 張守廣，《盧作孚年譜》，頁145。



中國西部科學院



1944年中國西部科學院

建築式樣中西合璧，造型美觀，氣勢恢弘。1944年12月該樓借址給新成立由盧作孚擔任館長的中國西部博物館作展覽大樓。現為重慶自然博物館「脊椎動物陳列」展廳。

地質樓建成於1939年春，佔地324 m^2 ，建築面積648 m^2 ，一樓一底，磚木結構。原為1938年抗戰時期內遷北碚的經濟部地質調查所辦公樓，現為重慶自然博物館動物學部辦公樓。

盧作孚舊居建於1944年，佔地面積

128m²，建築面積256m²，一樓一底。原為中國西部科學院和中國西部博物館辦公樓，其院長室曾為盧作孚先生辦公及臨時生活用房。現為重慶自然博物館北碚陳列館行政辦公樓。1989年被列為北碚區級文物保護單位。

地磁測點碑是由中國西部科學院成立於1945年12月，由國立中央研究院物理研究所測定（東經106 25 46" 0，北緯29 50 07" 3），為我國第一個測定的地磁點。¹⁹

中國西部科學院的籌建經歷了從計劃、籌劃、成立到發展過程，其間充滿了曲折和艱辛。當時的中國西部，是近代科學的荒漠之地，籌建之初，無錢、無人、無事，凡百皆憑空手創造。為了開發西部，建設四川，經過盧作孚等人的不懈努力，中國西部科學院終於建立起來，中國西部地區終於有了第一家科學研究機構。因此中國西部科學院的成立，盧作孚認為是其就任峽防局長以來最費苦心的事情之一。²⁰

（二）在中國西部地區召開的科學盛會

19 侯江，中國西部科學院舊址保護與發展構想，《自然科學與博物館研究》，第2卷，頁127-132。

20 張守廣，《盧作孚年譜》，頁76。

盧作孚在北碚成立的中國西部科學院確實引起全中國科學家的重視，1933年8月由當時全國科學界菁英組成的中國科學社，推舉盧作孚為第十八次年會會長，並將年會移至北碚舉行。這不僅是北碚的第一次科學盛會，也是四川省的第一次科學盛會。

1933年8月初，盧作孚派當時民生公司「民貴」輪作為專輪到上海去迎接受出席年會的中國科學社的科學家們。當「民貴」溯江西上途經武漢的時候，盧作孚專程從南京趕到武漢，上「民貴」輪，向社員介紹了這次年會的安排，也介紹了北碚和四川的情況，使他們對北碚和四川先有了一個初步的認識。

8月13日下午抵達川東重鎮萬縣開始，熱情的四川人就拉開了歡迎的序幕。駐在萬縣的川軍師長王陵基特派專員上船迎接客人們上岸，親導客人瀏覽公園風景，隨後盛宴款待客人，表達對這次科學家們來四川寄予了很高的期望。

8月15日下午，「民貴」專輪抵達重慶。此時重慶朝天門已聚集了數千歡迎的人群，將碼頭擠得水泄不通。重慶的軍、政、商、學界代表和重慶地區的中國科學社社員舉帽揮巾，歡迎貴客，場面十分感人。8月16日晚，時在成都的四川善後督辦劉湘，派代表在重慶宴請中

國科學社第十八次年會的全體社員，席間詳細討論了四川的科學建設和資源開發問題。

8月17日，中國科學社百餘位社員，在重慶郊區的川東師範學校舉行第十八次年會開幕典禮，拉開了年會序幕。當天下午並分三處舉行演講會：第一處在年會會場由伍連德博士講「生活、健康與財富」；第二處在總商會由馬心儀博士講「植物與人生」；胡步曾博士講「四川農村經濟復興問題之討論」；第三處在川東師範學校，秉農三博士講「生物科學教育」，每處聽講者五、六百人，盛況空前。

8月18日上午，全體社員乘民生公司的「民福」專輪溯嘉陵江而上，到達此次年會的主會場——北碚北溫泉公園。18日至20日舉行的社務會議選舉翁文灝、趙元任、任鴻隽、竺可楨、秉志、胡剛復、李四光七人為本屆理事。隨後召開討論會，宣讀論文42篇，論文中包括了盧于道、秉志、紀育、華羅庚、伍文等著名科學家寫的論文。並在盧作孚導引下參觀北碚各項科學文化和經濟建設。包括中國西部科學院、博物館、圖書館、兼善中學、地方醫院、嘉陵江日報社、民眾辦事處、平民公園、三峽染織廠、北川鐵路、洪濟冰廠和嘉陵煤球

廠等。一部分科學家在北碚的露天會場向民眾作公開演講，使北碚民眾能直接接受現代科學的知識。馬壽徵講的「由中國化學肥料說到民族復興」，陳燕山講的「改進中國棉業的重要」，李永振講的「農業改良」，吸引了眾多的民眾，其場景之動人，實屬空前。

從8月22日開始，六十多位科學社科學家應劉湘的邀請，開始了他們的川西之行，受到了劉湘和川軍將領的歡迎。在雙方會晤中，暢談了四川的建設計畫問題，提出了四川應迅速科學化等意見。科學家們於9月5日乘民生公司派的專輪「民福」輪，從樂山經宜賓回到重慶。再乘民生公司的「民憲」輪離開了重慶。至此，中國科學社第十八次年會最後落下了帷幕，結束了他們的四川之旅。

中國科學社這次年會到此並沒有結束，這些科學家們通過這次年會和對四川的考察、參觀，應當說已較深地瞭解了北碚，認識了四川，感到有一種責任，要幫助四川的開發和建設。因此，回到重慶以後，全體社員開了一個會議，一致主張回到上海後組織一個委員會，幫助四川做成幾件事情。第一是派人到四川幫助調查地上和地下的各種資源；第二是調查出來的資源如果需要開

發，派人幫助做計畫；第三是事業上需要什麼專門人才，即幫助介紹什麼人才；第四是幫助四川與外部的聯繫。這些決定，充分體現了來自全國的科學菁英決意在政治、經濟、教育各個方面，都給予四川以深切的幫助。事實上，1932年，李樂元已經到中國西部科學院擔任理化研究所主任，常隆慶已經到中國西部科學院擔任地質研究所主任，後來中國科學社創辦人之一的任鴻雋於1935年來四川擔任了四川大學校長。²¹

盧作孚對這次在北碚召開的年會，作出了高度的評價，認為這不僅改變了省外人對四川的觀念，而且促起了四川人對科學事業的興趣，不僅將對四川的經濟建設和社會建設產生積極的影響，同時也會對四川各軍停止戰爭和實現統一產生正面的影響。²²

總之，盧作孚在交通閉塞、偏僻落後的北碚成立中國西部科學院，積極倡議和支持中國科學社來北碚召開年會，使中國西部包括四川、重慶、峽區掀起了努力發展科學事業的熱潮。以後不少全國學術會議也相繼來四川，特別是來北碚召開，不少科學家也來四川考察，



中國西部科學館開館典禮暨中國科學社三十週年北碚區慶祝會聯合大會

從而大大促進了中國西部科學文化事業的發展。正因為有了這樣一個基礎，所以當1937年中日戰爭爆發後，淪陷區的科研機構和科技人員紛紛來到北碚安營紮寨，如中國科學社生物研究所、中央研究院動物研究所、植物研究所、氣象研究所、物理研究所、農林部中央農業實驗所、經濟部礦冶研究所、中央地質調查所、中國地理研究所、軍政部陸軍製藥研究所等。北碚已成了當時中國「最大的科學中心」，更使北碚的科學研究事業獲得空前發展。這一切，都與盧作孚抗戰前積極發展地方科學事業，構建了適於科研的平臺有很大關係，也體現了盧作孚為中國西部社會經濟發展創造有利條件的良苦用心。

（三）參觀中國西部科學院

2007年9月16日上午9點與潘洵教授約定今日在北碚做有關盧作孚先生事蹟

21 盧國紀，《我的父親盧作孚》，頁174-180。

22 盧作孚，中國科學社來北碚開年會以後，《盧作孚文集》，頁242-251。

的參訪及田野調查，潘教授派其歷史研究所研究生彭小姐，帶我進行調查工作，首先之目標為「中國西部科學院」。我們一出學校側門，彭小姐即召來計程車，在重慶，計程車一上車即為人民幣5元，當地的計程車有三輪及四輪，一般而言，均在1,200cc以下的小車，而且是舊車，可知計程車在當地仍為低工資階層者。另亦尚有三輪車可乘。路上紅綠燈不多，各式車輛與行人爭道，可謂混亂，因此在臺灣開車難，在當地開車更不容易，所以他們把司機稱為師父，是要有職業駕駛技術者。至於私家車，在北碚不多，在重慶、成都等大城市較多。就所知，養部車在大陸每月成本約需臺灣3、4倍，如無雄厚經濟基礎，養車不易。此外，大陸尚是公家車之天下，即各單位養了一堆車供使用。

我們由西南大學側門住宿地「桂園」乘計程車行進不到一公里即到濱江路「中國西部科學院」，下車即在路旁石牆立有全國重點文物保護單位——中國西部科學院舊址的大理石碑。抬頭一看得知此舊址目前為「重慶自然博物館」的一個單位，順石階而上，再得知此館目前為「脊椎動物陳列館」。一進門首先映入眼簾者為「中國地形浮雕」，該浮雕為1944年由中央地質調查所著名的地質學家黃汲清博士（1938年11月1日繼翁文灝為所長）

指導，由中國西部博物館曾世英組織十餘人歷時一年，於1945年12月製作完成。館內各間展出各類脊椎動物，由於非此行調查重點，一覽而已。

此行最主要為瞭解盧先生蓋科學院的理念，建築設計觀點，以瞭解盧作孚鄉村建設的社會改革理想。因此主要是觀看其規劃的格局及用料。本院大樓為兩層加閣樓，工字形，主要為磚瓦飛簷，有如下特色：

- 1.挑高二樓加閣樓的建築，屋頂有主閣樓及另兩側各有二小扇窗。便於採光、通風、洗潔屋頂，造型優美。

- 2.工字形建築，兩邊對稱。前左側有小亭，增添園林造景之美，且為休憩之處。

- 3.側門半圓扇狀造型，造型甚為優美。

- 4.兩側屋脊下亦有扇窗對稱存在。

- 5.室內地板、樓梯為木造，上刷深褐色之漆，至今已七、八十年仍可保持完整，可知材料佳，可永保使用。

- 6.建於小山坡上，前有小庭園，臨馬路，但進出尚有右方通道連接，便於運送物品，通道旁有一排整理室及預備室及門房、廁所等。

7.後有雙圓小水池，造型優雅，植有水生植物。

8.主建築後，即為盧作孚故居。

9.整個園區佔地約1公頃。科學院對街即前大明染織廠（1939年2月由三峽染織廠、常州大成紡織廠、漢口隆昌染織公司合組）。

10.大門右前側立有石柱碑一側標為：「中國西部科學院立」。另側標為：「中華民國三十四年十一月」，顯係中日戰後所樹立。

整個大樓經過七、八十年，至今仍保存得相當完整，可知當時建築的紮實，用料的優良。

9月19日上午10時，在盧曉蓉女士陪同下再次到中國西部科學院參觀，此次另有博物館副研究員侯江女士陪同，我們從通道進入，經作業室（一排平房）後登階而上經廁所至主建築右側轉至屋後，拾階而下，參觀盧作孚故居，此故居於1944年建造，1980年整修。故居後方為抗戰內遷之中央地質調查所所在。²³

（四）北碚公園、圖書館及市區

除中國西部科學院外，目前留存盧

作孚事跡有北碚公園及公園內的北碚圖書館紅樓。北碚公園由北碚中山路廣場進去，中山路在北碚是很熱鬧的商店街，各式商店、銀行集中於此，假日步行經中山路時可說人山人海，遊客以及購物者絡繹不絕。紅樓為盧作孚於1932年所建，位於北碚公園入口處山坡上，由於2007年9月時未對外開放，要進入紅樓，需由北碚（新）圖書館三樓，再登階而上，由其側門步出即進入北碚公園作孚園。

紅樓原係北碚兼善中學校舍，1946年7月1日改為北碚圖書館，藏書達24萬冊，以中日戰爭時期出版的圖書、期刊、報紙為特色。²⁴紅樓為四方形三樓挑高磚瓦建築。觀其建築注重採光、通風、整齊、清潔。一樓展示的有盧作孚生平介紹、相關照片，以及盧作孚所從事社會改革的三個實驗介紹——第一個實驗：成都通俗教育館；第二個實驗：北碚地方建設；第三個實驗：民生實業公司。二樓有相關典藏資料正預備整理，堆積於地上，參閱之，發覺所典藏資料甚為豐富，有1930年代報章、雜誌、書籍等。

23 簡筌簧，〈尋找盧作孚行跡訪調手記〉，2007年9月16-20日，未刊稿。

24 張守廣，《盧作孚年譜》，頁367。另劉重來，《盧作孚與民國鄉村建設研究》（人民出版社，2007年11月），頁284。



訪調人攝於北碚作孚園

北碚公園位於北碚火焰山上，係盧作孚於1930年所修建，初名火焰山公園，後名平民公園，1950年代又改名北碚公園。公園內樹木扶疏，作孚園即在登階而上的左邊，係1989年為紀念盧作孚對北碚的貢獻而修建。此地方正是1930年盧作孚開始搬掉菩薩，利用廟宇建立博物館，推動北碚鄉村建設的位址。進入作孚園，首先在門口映入眼前為作孚園之石碑，上寫「作孚園」三個大字，下為盧作孚介紹。旁為周谷城所題「北碚開拓者 盧作孚」的石碑。作

孚園內為人們休憩之場所，可飲茶等。另順山坡而行，可到「清涼亭」。清涼亭原為1936年盧母60歲時，北碚民眾捐資所建之亭閣，請川籍書法家趙熙提寫「慈壽閣」匾額以祝壽，盧作孚聞知要求摘下匾額；其後國民政府主席林森到北碚遊覽，另寫「清涼亭」三字作成匾額掛上，中日戰爭期間陶行知到北碚曾暫住於此。²⁵

至於北碚鄉鎮建設方面，可說北

25 張守廣，《盧作孚年譜》，頁205。

碚的都市規劃包括街道（含法國梧桐街、街心花園、穿洞隧道）、體育館、圖書館、科學教育館、公園等等，可看到盧作孚對北碚地方建設之用心。另在北碚乘計程車，談起盧作孚先生，師父亦有同樣之表示。可知盧作孚先生在人們心中的地位。²⁶

此行較為可惜的是，原期望能參觀盧作孚在1930年經營的北溫泉，因正值整修期間，不得其門而入。

肆、有關民生實業公司口述訪談

一、盧作孚與民生實業公司

1925年10月盧作孚於合川約集親友，發起組織民生實業公司，投入四川民航事業。1926年7月，民生實業公司首艘由上海訂購的70噸「民生」輪正式開航於合川重慶航線，而盧作孚的事業，遂奠初基於此。²⁷

當盧作孚成立民生實業公司時，四川航業大半操在外商手中，時劉湘有意整理川江航政，特於1929年派盧作孚為川江航務管理處處長，負責建立健全的

航政管理制度，管束外國船隻，整治河道灘險，便利船運。²⁸在一年主管川江航政期間，不但使盧作孚建立與輪船界的關係，及超越別人的聲望，也充分掌握到四川航業的問題所在，他深深瞭解到，本國輪船公司規模均太小，無法與資本雄厚、規模宏大的外國輪船公司競爭，因此唯有合併、改進經營管理模式才有出路，因而自1930年赴江浙、東北考察返川後，將民生實業公司由合川遷移至重慶，即開始進行川江各輪船公司及航線的購併及增造新船計畫，同時建構起民生實業公司的有效管理和制度，形成民生實業公司企業文化，進而發展相關企業，民生實業公司由1930年的3艘小江輪擴充至1937年6月的46艘輪船，一萬八千餘噸，航線亦由四川省延伸至長江全線，開闢有上海重慶、宜昌重慶、重慶宜賓、重慶合川、重慶涪陵、重慶樂山等航線。此時民生實業公司已為民營資本中，與三北輪船公司並駕齊驅的內河輪船公司。²⁹

1937年7月中日戰爭爆發，盧作孚告訴民生公司的人員：「民生公司應首

26 簡笙簧，〈尋找盧作孚行跡訪調手記〉，2007年9月16-20日，未刊稿。

27 周開慶，〈盧作孚傳記〉（臺北：川康渝文物館，1987年4月），頁6-7。

28 劉航琛口述，章君毅筆記，〈戎幕半生〉（臺北：川康渝文物館，1982年1月），頁174。

29 凌耀倫等編，〈盧作孚文集〉，頁547-558。另見周開慶，〈盧作孚傳記〉，頁65。

先動員起來參加戰爭。」³⁰1938年1月1日，國民政府為完成戰時行政機構，進行改組，將鐵道部與交通部合併，由原鐵道部長張嘉璈出任交通部長。張部長特延聘盧作孚出任交通部次長，於1月7日到職。³¹此時上海、南京相繼淪陷，國民政府西遷重慶，大批政府機構、學校人員及工廠設備，後撤西南大後方；同時四川軍隊亦整軍出川抗日，盧作孚及其所領導的民生實業公司船隊，承擔此運輸重任。³²及10月漢口淪陷後，形勢更為緊急。此時於宜昌岸上尚有三萬以上人員及九萬噸以上器材待運入川，長江水位因旱季而大見低落，不利航行，一時人心惶惶，爭著搶運，導致秩序大亂，事經盧作孚親赴宜昌，妥加安排，以最低運費，採三段航行方式，在白晝日機騷擾下，於兩個月內由宜昌搶運至重慶，被譽為「中國實業上的敦克爾克」大撤退。³³此一艱難事情的解決，顯示盧作孚在緊急關頭應變的能力。

而民生實業公司亦在盧作孚銳力經

營下快速發展，包括航運、造船、煤礦、鋼鐵、機械、紡織、金融、科技、衛生及相關教育文化等七十餘家關係企業，成為戰時中國最大的民營企業集團。

1945年中日戰爭結束時，民生實業公司已累積外匯100萬美元，輪船84艘、25,781噸，已奠定戰後盧作孚推動民生實業公司鴻圖大展計畫的基礎。³⁴1946年，盧作孚為擴展民生實業公司的近海與遠洋航運，與加拿大兩家造船廠及三家銀行簽訂9艘，1,500萬加幣的造船協議（其中225萬加幣為頭期款，1,275萬加幣為貸款，自1951年起，分十年償還，由中、加兩國政府擔保）。並以自有款及貸款二百餘萬美元購置十餘艘船隻，以加速民生實業公司的發展。惟1946年後國共內戰加劇，經濟金融崩潰，百業蕭條，民生實業公司營運大受影響，入不敷出，其貸款購船，成為沉重負擔，民生實業公司營運及財務陷入艱困險阻之境。³⁵

1949年大陸政權嬗替之際，盧作孚為國共雙方爭取對像，1950年4月中共總理周恩來答應設法為民生實業公司償付

30 凌耀倫等編，《盧作孚文集》，頁556。

31 姚崧齡，《張公權先生年譜初稿上冊》（臺北：傳記文學出版社，1982年1月15日），頁193。

32 周開慶，《盧作孚傳記》，頁62。

33 冉華德，《創業雄略——盧作孚大傳》，頁252-268。

34 江天風主編，《長江航運史》（北京：人民交通出版社，1992年），頁501-505。

35 周開慶，《盧作孚傳記》，頁72-75。

到期債務及為加拿大貸款擔保。³⁶6月，盧作孚選擇赴北京出席中共政協會議，8月與中共交通部簽訂「民生實業公司公私合營協議書」以明志。³⁷從而中共藉沒收民生實業公司的官僚資本、無人認領或股權不明股份，以及增資，使公股於合營時比重達到57.07%，超過一半。³⁸在公股大舉介入，人民當家作主，生產服從革命等時代衝擊下，使原本純民營的民生實業公司經營與勞資關係複雜化，故在1951年隨之而來的中共三反五反運動中，在民生實業公司副總經理童少生及公股代表張祥麟帶頭下，舉行多次群眾鬥爭檢討會，將公司經營不善矛頭直指總經理盧作孚，即連其多年視如親子的隨身侍者關懷，亦聲明與其劃清界線。面對此一連串打擊，1952年2月8日，盧作孚於重慶家中，悲憤地服下安眠藥自殺身亡。³⁹1956年8月1日民生公司併入國營長江航運管理局。

二、赴民生公司口述訪談

2007年9月20日上午由討論會主辦

單位安排赴重慶市區參觀大轟炸遺跡，主要有兩項：1.史迪威故居；2.三峽博物館。參觀完上述兩單位以及吃午飯後，再與項錦熙主任約定前往民生公司訪問，本期望有機會訪問盧國紀先生，但因其事忙未成，由項主任安排三位民生公司的老人，於公司八樓接待室，進行口述訪談。

三位受訪人分別為：

1.陳代六先生（留鬍子者）：1915年生，重慶人，1932年進入民生公司擔任練習生，三個月期滿合格，升職員（助理員），1935年擔任盧先生秘書，承辦人事、會議、接待、體育、文藝活動及考核新職員工作。1938年由代總經理宋師度直接指導陳代六工作，1940年離開民生公司。

2.胡炤明先生（最右邊穿白衫者）：1924年生，廣安人，1945年進入民生公司當服務員，同年升練習生，升助理員，1956年10月擔任科長。胡先生經歷民生公司由私人企業經1950年公私合營，再經社會主義改造，1956年併入國有長江航運管理局的階段。

3.馬正濃先生（左，穿毛衣者）：1920年生，廣安人（87歲），1938年入民生公司當茶店服務員，當年升練習

36 凌耀倫，《民生公司史》（北京：人民交通出版社，1990年10月），頁406。

37 凌耀倫，《民生公司史》，頁418。

38 凌耀倫，《民生公司史》，頁423。

39 李豫川，盧作孚自殺之謎，《四川政協報》，1998年3月25日。



與受訪人合影，左起為馬正濃、訪調人、陳代六、胡昭明

生，進入人事課任辦事員，1956年併入長航任船管處辦事員，1960年下放不及一年回公司任工會生產部幹部。

此次訪談主要分二段落進行：1.由訪談人向三位受訪者請教民生公司的管理與人才徵用；2.由訪談人與陳代六先生對談。

（一）訪談人與三位受訪者對談

問：盧作孚先生在「一樁慘淡經營的事業——民生實業公司」一文表示，經營民生實業公司最困難的問題是管理及人才問題，請問民生公司如何建立良好

管理制度，選用所需的人員？

答：在管理方面，主要的是廢除四川輪船經營的包辦制，或稱買辦制，由公司統一管理。四川輪船航運的買辦制，源於航行於四川的外國輪船公司，因語言、行情、航道不熟，乃雇用華人買辦代理，衍生出無論人事、事務、物品均由高級船員或承包人控制的三包制，導致船東和公司失去對輪船經營的控制權。承包人或高級船員忙於謀求私利，運私貨、搭黃魚、搞外水，進而與地方勢力結合，層層剋扣，損害公司聲

譽和商旅利益，導致船東和公司虧損累累，高級船員或承包人卻獲得大利。1926年盧作孚成立民生實業公司時即深刻瞭解包辦制的弊端，毅然廢除輪船經營的包辦制，建立公司管理制度為「四統制」，統一輪船上人員任用、財務、油料核發、事務管理，輪船上船長、經理及全體職工都由公司直接任命，輪船經營大權直接由公司掌握。如此公司對所屬輪船指揮靈活，各項經營方案和改革措施能完全貫徹，服務質量和經營效益顯著提高。由於盧作孚對公司經營管理效益顯著，也吸引其他虧損累累的輪船公司船東願將他們的船併入民生實業公司。

問：經營航運所需人員多又雜，盧作孚如何進用各方人員？

答：民生實業公司的管理方式，總經理負責制為其特色，故一切人員的招聘、任用、晉升、調遣均經由總經理盧作孚處理。為處理公司龐大人事業務，總經理下設人事委員會承辦，直接受總經理盧作孚領導。盧作孚對公司人員的選用，基本上制定了「高級人員找，低級人員考」的原則。

所謂高級人員找，是指對學有專長的專家或經營管理人才，採公開登報招

聘、走訪、托人，或學校、科研單位推薦等方式，將才德兼備人才挖掘到公司任職。此高級人員就1937年公司處級以上人員約41人而言，佔公司全體人員百分之一。

所謂低級人員考，是指凡進公司的一般技術、管理人員和工人，採公開招考，擇優錄取。錄取後再經業務和思想訓練，依其才能安排工作。

問：公司人員中的「工」與「員」有何不同？

答：工即事務員，如茶房、水手，係有某專長，長期從事做一件事的人員。員即職員，經由練習生 助理員 辦事員 課員。升到一般職員的最高階「課員」，公司就會發出「派條」，如「 為課員」等。升任至副課長以上為高級職員，副課長 課長 襄理 副理 經理 處經理（公司分四處） 副總經理 總經理。副課長以上公司會發出「請托書」，襄理以上公司會發出「聘書」。

問：船上人員分成幾部門，各掌理何事？

答：船上人員分三部門。

1.事務部：管客、貨運、人事、伙

食等行政事務，最高為經理，下有副經理（主管貨運）及會計員等。

2. 駕駛部：船長（管開船、靠岸、錯船/讓船）、大副（船長副手，管紀錄、設備）、二副（管安全、設備）、三副（管航行日誌）、舵工（導方向盤）、水手長、水手（管攬繩、靠岸、打號）。

3. 輪機部：管船上機輪，有輪機長、大管輪、二管輪、三管輪、機匠、加油、生火。

由於三峽及川江險灘多，先前民生公司船長多由木船船長起家，因其熟習險灘，知道如何航行，但因不識字者多，故由大副擔任記錄。但各地險灘仍需依靠當地的領江來引導，領江大多為家傳，原先為自由業，其後由於民生公司船多，船班固定，川江部分領江固定為民生公司服務。1937年領江亦改稱為引水（有大引水、二引水、三引水）。

（二）訪談者專訪陳代六先生

我們口述訪談從下午2時開始至4時，胡昭明、馬正濃兩位先行離開，故4-5時由我專訪陳代六先生，以下為重點紀錄。

問：你認識的盧作孚先生是怎樣的人呢？

答：他是：1.愛國的民族實業家；2.鄉村改革家；3.教育家；4.數學家（著書立說，現在大學尚在用）；5.和平使者（不要戰爭，要建設，調停四川軍閥爭戰）。

問：盧作孚如何說服其他船公司合併？

答：1.外國船橫行霸道，撞沉、浪沉很多木船，甚至洗衣婦；2.1929年劉湘成立川江航運管理處，請盧作孚擔任處長，管束外國船隻，不准商船買賣鴉片、軍火、銀元，否則派出護航大隊不供商船米、貨、水；3.民生公司服務好、設備好，穿制服，船上有抽水馬桶，有中西餐，不收小費，其他船競爭不足，將船賣給民生公司划得來，而船員民生公司也接收，不會產生糾紛。

問：戰後盧作孚如何推動民生公司走向？

答：1941年珍珠港事變後，美國參加反日本侵略戰爭，盧先生即認為戰爭有勝利希望，因此即規劃戰後民生公司如何佔有市場，因此向加拿大訂購12艘船，但因物價上漲，只能訂9艘。盧作孚派盧國維前往實習，隨船回來。其後成立香港分公司，盧作孚在香港坐鎮指揮，但購船貸款，蔣介石不擔保，且徵



專訪陳代六先生

船給的費用少，導致民生公司江船收入少。此時民生公司的船只在沿海航線賺錢，以海養江，才能生存下來。

解放後，由於長航（原招商局）接貨壟斷，民生公司營業困難，且需向國家要求擔保借款，情況艱難，1950年盧作孚由香港偷跑到北京，見周恩來，尋求貸款，形成公私合營狀態。1952年三反五反時代，民生公司高級職員多背叛了，言別人都說假話，為何我不說假話

呢？最後盧作孚自殺，了絕其一生。⁴⁰

伍、結語

一、合川訪調感想

1. 盧作孚出生於合川，其事業亦從合川發跡，可知盧作孚是個飲水思源的人。

2. 盧作孚在論人才時曾說：第一流的人才，能夠把沒有錢、沒有事、沒有

40 簡筌簧，尋找盧作孚行跡訪調手記，2007年9月16-20日，未刊稿。

人才的局面，辦成有錢、有事、有人才的局面。而盧作孚於1925年在合川創辦的民生實業公司及合川水電廠的確是在沒人、沒錢、沒有事的情況下，憑盧作孚的籌劃、召募而創辦起來，且第一年就能獲利，打下穩固的根基，可知盧作孚就如其所說的是第一流的人才。

3. 盧作孚在合川所辦的實業，有其很大的特色，即朝著：1. 能解決人民的問題；2. 帶入現代化，提升人民的生活水準。例如創辦民生實業公司，使用輪船代替木船，且開行固定航班，解決合川至重慶的人民交通問題；開辦合川水電廠，改善合川人的照明、飲水、碾米的問題，將人民生活帶入現代化。

二、北碚訪調感想

在盧作孚一生所從事的事業中，以北碚為中心的嘉陵江三峽防區的鄉村建設，一直是其最重視和喜歡的工作。他說：「我出任四川建設廳長，所能貢獻者，比致力於北碚，要少得多。」1948年又說：「我之喜歡北碚，勝于自己所主辦的事業。」⁴¹此言即表示其對北碚經營的重視，勝於擔任四川建設廳長及經營民生實業公司。

盧作孚為何這麼樣地重視其在北碚的經營呢？最主要的原因是，盧作孚認為其在北碚的經營可以達到救四川、救中國的目標。

1929年4月盧作孚眼見當時的中國和四川軍閥為私利而相互攻伐，百姓永無寧日，因此他認為有需要改變當時的政治環境，如何改變呢？即在不良的政治環境下，先做出一個好榜樣，給予人學，給予人享。如何做呢？就是在鬧得無寧日的地區，開闢一片淨土，而且把那片淨土經營得十分美好，如此便會引起全國人集中的希望，成為風氣，這樣就可改變四川的政治狀況，進而影響全國。⁴²但盧作孚也認為這一片淨土，範圍不必太大，因太大難以經營出好成績，且易引起爭奪，妨礙經營。而北碚為中心的峽防區，正是盧作孚認為理想的地區，也值得去做的事業。

如何經營北碚呢？就是將保守落後的北碚，改造其思想、文化、產業為現代化的鄉鎮，進而影響四川，漸及中國，所以在1934年盧作孚即言中國的內憂外患，都只須一個方法去解決，這個方法就是將整個中國現代化。⁴³而盧作孚

41 張守廣，《盧作孚年譜》，頁55。

42 凌耀倫等編，《盧作孚文集》，頁80-81。

43 凌耀倫等編，《盧作孚文集》，頁267。

經營北碚即希望樹立這個榜樣，播下這粒種子，漸而蔓延四川，遍及整個中國現代化，就可達到救中國的目的了。

此次於北碚的訪調，參訪盧作孚時期留存的事蹟，雖時隔六、七十年，但仍深深的感受到盧作孚建設北碚的努力與用心，正如1934年10月盧作孚擬定建設北碚的宣傳口號所言：「努力建設，建設可愛的北碚，建設可愛的三峽，建設可愛的四川，建設可愛的中華民族。」⁴⁴可知盧作孚對北碚的建設，不只是建設北碚為現代化鄉鎮，其最終目的在救中國。而盧作孚建設北碚的實現，正如杜重遠所言，盧作孚是一位能想，也能做，且能為國家做事的人。⁴⁵

三、民生公司訪談感想

民生實業公司係由盧作孚發起組織的航運公司，由1926年在合川成立，只有一條七十餘噸的「民生」小江輪，航行嘉陵江合川重慶間的小航運公司，到1937年擴充到46艘輪船、總噸數18,400餘噸，航線遍及全四川及長江主幹線。且於中日戰時，發展包括航運、造船、煤礦、鋼鐵、機械、紡織、金融、科技、衛生及相關教育文化等七十餘家關

係企業。就1945年而言，民生實業公司輪船48艘、總噸數25,781噸，為戰時中國最大的民營企業集團。

民生實業公司在盧作孚領導下，在短短二十年間即如此迅速發展，其原因何在呢？經由此次訪談，使訪談者進一步瞭解到，盧作孚在經營民生實業公司時，能夠拋棄原來四川輪船公司的舊習，建立公司人才進用和管理制度。如公司人員進用方面，高階管理或專業人員為廣尋全國優秀人才，一般職員亦公開招考，擇優錄取，再施以職場訓練；管理制度則拋棄川輪的包辦制，建立公司統一管理，進而建構成公司的實業文化。盧作孚所建立的實業文化，不但在四川各輪船公司中是最優質、最有效率的，且可與國際間各輪船公司相競爭。誠如1933年盧作孚在日本侵佔中國東北的氛圍下鼓勵民生公司人員所言，請民生公司茶房戰勝日本輪船公司的茶房；民生公司全部船員戰勝日本船員，乃至中國各業人員戰勝日本各業人員，則何愁東北不能恢復呢？⁴⁶盧作孚上述的談話，雖然是在抗日愛國的氛圍下對公司員工及國人的勉勵，但也顯現出盧作孚期望民生公司的各行各業人員，要有與

44 張守廣，《盧作孚年譜》，頁221。

45 張守廣，《盧作孚年譜》，頁380。

46 張守廣，《盧作孚年譜》，頁140。

世界列強輪船公司競爭的雄心。故而1946年戰後，盧作孚將民生實業公司的航線由航行於長江的江輪，朝著近海與遠洋航運而擴展，始有向加拿大兩家造船廠及三家銀行簽訂1,500萬加幣，建9艘航行海洋的造船計畫，本期冀建構民生實業公司為中國第一個私人企業的世界輪船公司的宏圖，不幸於二、三年間因中國局勢的急速轉變而遭淹沒，良為可惜。

總之，此次有機會到合川、北碚、重慶進行尋找盧作孚行跡的活動，使我對盧作孚有更深一層的體認，即盧作孚所作所為，是朝著很崇高的理想在實踐，這個理想就是救中國，如何救中國呢？就是建設現代化的中國，從合川、北碚到民生實業公司，一步一步很務實的在實踐他的理想 努力建設，建設可愛的合川，建設可愛的北碚，建設可愛的三峽，建設可愛的四川，建設可愛的中華民族。

本館出版新書簡介

《戰後遣送外僑返國史料彙編（4）德僑篇》，謝培屏編輯，2009年11月出版。本套書是將本館典藏有關戰後留居中國的外僑遣送回國的檔案整編而成，包括韓僑、德僑、日僑等外僑。本書為德僑篇，係以德僑遣送回國的檔案整編而成。第二次世界大戰後，經由我國及聯合國相關單位的合作，協助將戰時留居中國的外僑遣送返回德國。

《蔣中正總統檔案 事略稿本》第37冊（民國25年5月[下]至7月），葉健青編註，2009年12月出版。本書收錄民國25年5月（下）至7月間，有關特種教育的改進，憲法草案的頒布和兩廣事變，鼓勵學生利用暑假服務社會，籌設農本局，構築江防海防及首都與各省防禦工事，提議組國防會議並詳述其重要之意義，改組廣東政府，詳籌對日交涉等。

《蔣中正總統檔案 事略稿本》第39冊（民國25年10月[下]至12月），高素蘭編註，2009年12月出版。本書收錄民國25年10月（下）至12月間，有關指示對日外交問題交涉方針，剿匪事宜，中央對陝變緊急處置明令討伐等等。

北京佛教史料採訪記

侯坤宏*

歷史研究，首重資料，實地採訪，是蒐集資料的必要手段。近年來個人因研究佛教史，亟思到北京地區採訪研究所需相關史料。此次得以成行，倍感欣幸，惟因時間有限，走訪前即設定以北京市檔案館、中國社會科學院近代史研究所及世界宗教研究所為重點單位，前往蒐集與「民國時期的寺院經濟」（1912-1949）有關的史料，時間上若有餘裕，再參訪相關寺院、圖書館及展覽館。以下謹就個人在2009年8月25日至9月11日間，進行採集、查訪、觀察所得，略加敘述如下。

一、北京市檔案館

在2000年秋，個人前往北京參加「近代中國與世界：第二屆近代中國與世界學術研討會」時，曾抽空前往北京市檔案館，當時在閱覽室翻閱目錄，就發現有不少與佛教相關之史料，但因當時時間匆促，無暇調閱；往後幾年，也無緣前往查看。事隔多年，方償宿願。

北京市檔案館館藏190萬卷（冊），排架長度1萬多米，包括紙質、錄音、錄影、影片、照片等各種載體，內容十



北京市檔案館外觀

侯坤宏攝

分豐富。該館通過網上利用、檔案閱覽、舉辦展覽、史料出版等多種途徑，提供社會各界參考利用。近年來，該館不斷投入資訊化，截至2008年底，有近80萬條紀錄及180萬頁檔案原件，可在網上檢索、閱覽，已數位化紙質檔案88餘萬卷，計2,700餘萬頁，約佔館藏紙質檔案的47.43%。¹北京市檔案館

1 「北京市檔案館館藏介紹」，網址：<http://www.bjma.org.cn/Index/dajg/bjsdajg.ycs>。

建置，分為如下單位：綜合研究處、市直單位業務處、區縣業務處、法規處、科研教育處、資訊化處、網路管理處、收集處、整理編目處、技術複製處、技術保護處、保管處、利用處、檔案文獻編研部、《北京檔案史料》編輯部、展覽陳列處、行政管理處、設備處、保衛處、人事處、機關黨委、機關工會。²由

其建置，可知其規模之一二。值得注意的是，北京市檔案館另轄有下列區縣檔案局：東城、西城、崇文、宣武、朝陽、海澱、豐台、石景山、房山、門頭溝、昌平、通州、順義、懷柔、大興、平谷等區檔案館，及密雲、延慶兩個縣檔案館。³由這些下轄檔案館之設置，可見中國大陸當局對檔案事業之用心。

筆者前往閱覽前夕，住宿王府井大街漢庭酒店，巧遇政治大學歷史系劉維開教授及成功大學歷史系林德政教授，他們也正在北京市檔案館看資料。作為近代史研究者，勤跑各地檔案館是基本功夫，因唯有掌握一手原始資料，才能深入研究論題。經他們兩位教授指引，得知該檔案館對外開放情況及相關規定，依北京市檔案館規定，欲前往利用者，得持有「有關主管部門或接待單位介紹信」及個人證件，所以個人在前往

2 北京市檔案館各單位工作分配如下：1.綜合研究處：負責調研、全市檔案事業規劃起草，檔案宣傳、統計、資訊，以及檔案理論和政策研究；2.市直單位業務處：負責市級機關、團體、企業、事業單位及其他組織檔案業務之監督與指導；3.區縣業務處：負責區縣檔案業務監督和指導；4.法規處：負責組織、執行檔案法規並監督、檢查執行情況，依法查處檔案方面的違法行為和案件，研究制訂有關檔案工作規定和標準，並組織實施和推廣；4.科研教育處：負責全市檔案科研管理和業務指導，以及檔案教育培訓管理和業務指導和檔案專業技術職務任職資格之評審；5.資訊化處：負責全市及局（館）檔案資訊化規劃、標準和規範性檔案調研起草，以及檔案資訊化監督和指導工作；6.網路管理處：負責局（館）網路建設、運行、維護和管理，以及北京市檔案資訊網站及子功能系統建設及維護和管理；7.收集處：負責移交單位檔案資料的接收和社會珍貴檔案資料的徵集；8.整理編目處：負責館藏檔案資料的整理、鑑定，以及館藏檔案資料和進館政府公開資訊檢索體系之建立；9.技術複製處：負責館藏檔案資料縮微和數位化，以及市級主要領導重要活動音像資料錄製；10.技術保護處：負責檔案庫房濕溫度監測指導和檔案庫房各項防範技術，以及破損檔案修復工作；11.保管處：負責檔案庫房管理工作；12.利用處：負責館藏檔案資料利用服務，以及政府資訊公開查閱接待服務；13.檔案文獻編研部：負責館藏檔案文獻研究、學術交流，以及檔案文獻編輯規劃起草和編輯出版發行、檔案文化遺產工程申報等工作；14.《北京檔案史料》編輯部：負責館藏檔案史料研究，以及《北京檔案史料》、《檔案摘報》之編輯規劃起草、出版發行；15.展覽陳列處：負責館藏檔案資

料研究和籌辦展覽，及市檔案館愛國主義教育基地工作、檔案資料展覽成果的轉化和開發；16.行政管理處：負責局（館）後勤保障工作；17.設備處：負責局（館）各類設備維護工作；18.保衛處：負責局（館）消防、治安保衛工作；19.人事處：負責局（館）和所屬事業單位機構設置，及人員調配、錄用、培訓、考核、獎懲、工資、任免、退休手續的辦理和幹部資訊和人事檔案管理工作；20.機關黨委：負責機關內黨的建設工作；21.機關工會：負責機關工會工作。「北京市檔案館機構設置」，網址：<http://www.bjma.org.cn/index/dajg/bjsdajg/bjsdajgdd.ycs?GUID=1748>。

3 網址：<http://www.bjma.org.cn/dafw.ycs>。



北京市檔案館入口處

侯坤宏攝

之前，就先到近代史研究所科研處，請侯中軍先生幫忙開了一份介紹函。

北京市檔案館在提供讀者使用上，十分便利，開放時間為每星期一至星期五8：45-16：45（中午不休館，且有幫忙代訂午餐之服務），假日查檔者可以提前向利用處預約。北京市檔案館典藏檔案目錄，基本上均已完成，檢索十分方便。值得稱述的是，在檔案的提調上十分快速，提調之檔案，略有兩種不同類型：一是經過「數字（位）化」的檔案，這部分可以直接在電腦銀幕上閱讀；另一是未經過「數字（位）化」的

紙質檔案，這部分得看原件，當讀者還未看完「數字（位）化」部分之前，紙質檔案早已調出，不會有讓讀者等待很久看不到檔案的情況，難怪劉維開教授說：「比你們國史館還方便！」北京市檔案館典藏相當多民國時期的檔案，有意研究者可前往調閱；在複印檔案上，檔案館有一定之收費標準，欲前往利用者可自行留意。⁴

4 北京市檔案館利用檔案收費專案與標準：一、檔案保護費：（一）利用一般檔案進行複製，需交納檔案保護費：1.紙質檔案：清代以前（含清代）：1元/頁，民國時期：0.8元/頁，革命歷史：0.8元/頁，建國後：0.5元/頁。2.音

北京市檔案館典藏有關佛教的檔案，主要是以1949年之前為大宗，恰與個人此行蒐集「民國時期的寺院經濟」（1912-1949）所需相符，1949年以後與佛教相關的「共和國檔案」僅有5卷。1949年以前與佛教相關的檔案，計283卷，經過近十天的閱覽與抄錄，與個人研究主題相關資料，如有關：柏林寺僧人爭執案，佛教同願會、中國新民佛教

青年會、中國佛教青年會、華北親民至善禮佛總會、北平五台山向善普化佛教總會、華北普照佛教總會、普化佛教會總會、世界佛教聯盟會、普濟佛教會、北京中央刻經處等佛教團體之活動，以及北廣濟寺維生之道、北平西郊八大處香界寺等古木被伐、天寧寺及弘善寺址被選為糞廠、北京國際大學租用萬壽寺與寺方發生糾紛等案，對擬進行之「民國時期的寺院經濟」撰寫工作，極富參考價值。

二、中國社會科學院

（一）世界宗教研究所

中國大陸學術界將佛教史研究納入宗教研究領域，所以「中國社會科學院世界宗教研究所」是筆者此行必訪之地。該所成立於1964年，經過多年發展和調整，現有在職人員83人，其中研究員20人，副研究員26人，助理研究員22人。世界宗教研究所設有佛教、基督教、伊斯蘭教、道教和中國民間宗教、儒教、宗教學理論、當代宗教、宗教文化藝術等研究室，以及編輯室（雜誌社）、資料室、科研處、辦公室等科研及管理部門。歷任所長有任繼愈（1964-1985）、杜繼文（1985-1988）、孔繁（1988-1993）、吳雲貴

像檔案：（1）錄音檔案：七十年代以前（含七十年代）：10元/分鐘，七十年代以後：5元/分鐘。（2）影像檔案：七十年代以前（含七十年代）：20元/分鐘，七十年代以後：10元/分鐘。3.電子檔案：每盤（軟碟或光碟）：10-20元。（二）利用特別珍貴的檔案進行複製，需交納珍貴檔案保護費：1.紙質珍貴檔案：反映北京地區發生的重大事件的檔案，黨和國家領導人，市委、市人大、市政府、市政協歷任領導及社會各界知名人士的文稿、手跡等，每頁收費5-10元。2.音像珍貴檔案：反映北京地區發生的重大事件的檔案，黨和國家領導人、市級領導及社會各界知名人士活動的音像檔案，400元/分鐘，其他珍貴聲像檔案，300元/分鐘。3.館藏照片、圖片、圖紙、票證檔案：清代以前（含清代）：500元/張，民國時期：400元/張，建國以後：七十年代以前（含七十年代）：300元/張，七十年代以後：200元/張。二、檔案複製費：（一）複印：A4紙0.4元/張、A3紙0.8元/張。（二）電子掃描及列印：1.掃描：5元/畫幅（300dpi），2.列印：A4，5元/頁（黑白）、10元/頁（彩色），A3，10元/頁（黑白）、20元/頁（彩色）。三、檔案證明費：（一）出具學歷、工齡、勞模、婚姻檔案等項證明，4元/份。（二）出具公證、房、地、財產、債權、債務、生產建設及其他營利性、商業性活動的檔案證明，10-400元/件。四、利用者不能直接查用檔案（如來函、電話、互聯網索取）的，除按規定收取檔案保護費、複製費外，每份收取手續費7元。五、檔案館提供的其他服務收費不列入行政事業性收費管理，收費標準由檔案館自定，並按規定明碼標價。



中國社會科學院

侯坤宏攝

(1993-1998)。現任黨委書記、副所長曹中建，所長卓新平，黨委副書記、副所長張新鷹，副所長金澤。《世界宗教研究》和《世界宗教文化》是該所主辦的定期刊物。《世界宗教研究》創刊於1979年，主要登載國內、外學者的學術論文，介紹國內、外宗教學研究動態和重要資料。《世界宗教文化》側重宗教文化主題，兼顧學術探討與知識普及。這兩份期刊，在學界與教界，有其一定的知名度與學術地位。

此次訪問行程，係透過世界宗教研究雜誌社編輯部主任黃夏年、副主任李建欣兩位教授安排，除了參觀中國社

會科學院藏書外，並和該所佛教研究室魏道儒（主任）、紀華傳，宗教學理論研究室金澤（主任），宗教文化藝術研究室何勁松、張總、嘉木揚、凱朝等教授，就「臺灣佛教口述史」舉行座談，與各學有專長之學者展開交流。與會者一致認為，口述歷史可以即時留下史料，有助於當代佛教史研究之開展，在中國大陸，也有許多佛教界的法師、居士，值得進行深入訪談，可惜投入此項工作者寥寥無幾。座談會後，並蒙黃夏年教授惠贈該所新出版圖書十餘冊，真可謂不虛此行。

（二）近代史研究所

中國社會科學院近代史研究所與臺灣近現代史研究單位及學者交流的時間很早，歷年來兩岸研究人員互訪十分頻繁。該所前身為延安馬列學院歷史研究室，1950年5月1日成立中國科學院近代史研究所，1977年5月改稱現名。主要研究1840-1949年間的中國歷史，內容涉及這一時期的政治、經濟、外交、思想、文化、社會等領域和香港、澳門、臺灣地區的歷史。其首任所長為著名的馬克思主義史學家范文瀾，歷任所長有劉大年、余繩武、王慶成、張海鵬，現任所長為步平。現設有：政治史（晚清史）、民國史、中外關係史、經濟史、思想史、文化史、革命史、史學理論、臺灣史等九個研究室，及《近代史資料》編譯室，《近代史研究》、《抗日戰爭研究》編輯部，圖書館；另設有科研處、人事處、辦公室。該所現有工作人員133人，其中正高級職稱者31人、副高級職稱者39人。並招收碩士、博士研究生；設有博士後工作站。目前正進行的研究專案主要有：中國近代通史、中國近代文化轉型研究、中國國民黨（含臺灣時期）史、資產階級與中國近代社會、民國外交史、臺灣歷史研究等多項國家和社科院重大課題。

近代史研究所除典藏一般之圖書



作者（左）與本館退休纂修卓遵宏先生（右）合影於中國社會科學院近代史研究所門口

外，也有十分豐富的特藏資料，尤以晚清以降，曾國藩、李鴻章、李鴻藻、張之洞、李端棻、林則徐、奕劻、章實齋、容祿、翁同龢、鐵良、端方、徐恩銘、梁鼎芬、易培基、勞乃宣、陸徵祥、吳大澂、段祺瑞、袁世凱、陳獨秀、商震、黃炎培、黃士珍、程德全、譚延襄、譚延闓等名人之存割、奏稿、函稿、函電、手割、家書、日記最具特

色。在查閱過程中，有三個發現值得一記。一、見有翁文灝1950-1951年日記，或可補本館所藏之缺。二、發現「國民黨政府國史館所編傳記及工作紀錄」一函2冊，此對本館1949年以前之館史，頗富參考價值。三、見有湯薌銘存佛教史料10件，湯薌銘與佛教的關係究竟如何，可以由此進一步再追究。

三、其他收穫

除上列原定行程外，此次在北京停留期間，也聯絡、認識了幾位學界友人，參訪了幾處展覽館，算是意外的收穫，順便介紹一下。

（一）民國100年本館將舉辦百年建國展，行前采集處展覽科陸瑞玉科長曾提出需要協助事項如下：1.購買嚴泉《失敗的遺產》一書。2.購買民國首屆國會（前三門大街，現為新華社前圓樓，用作新華社的禮堂）老照片或現在照片。3.購買北洋時期（段祺瑞執政）總統府（東城區張自忠路3號，原名鐵獅子胡同）老照片或現在照片等資料，亦可拍攝現址。4.購買東交民巷使館建築群（東城區東交民巷）老照片或老地圖等資料，及現址拍攝。5.其他與北洋政府時期相關的照片、地圖等資料。在北京停留期間，個人除到東交民巷、北洋時期總

統府等地現場拍照外，也購得民國時期北京、天津、南京、上海等地舊地圖十餘張，及民國時期北京舊照片、資料數冊，並得近代史研究所曾業英教授提供民初參議會照片（含底片）8幀，這些資料，或許本館在未來展覽時，可以派上用場。此外，因此行住在王府井大街的賓館，距五四大街不遠，得以就近前往五四運動發祥地——北大紅樓舊址參觀，並拍了幾張照片，購買一本有關蔡元培與北大的照片小冊，回臺後也一併提供給展覽科參用。

（二）與中國人民大學佛教與宗教學理論研究所何建明教授算是舊識，因國家圖書館距離人民大學不遠，所以特別與何建明教授聯絡，先到人民大學參觀後，再由他引路，到國家圖書館查閱資料。人民大學佛教與宗教學理論研究所是在1991年成立的中國人民大學宗教研究所和1996年成立的中國人民大學基督教文化研究所的基礎上，於1999年12月重新組建而成，該所是中國教育部確定的佛教與宗教學理論研究基地，在大陸佛學界有相當地位。前往參觀的國家圖書館，則剛落成不久，內部規劃十分完善，有關佛教的大部頭套書不少，採開架式，使用上十分方便。印象比較深刻的是：在入口處不遠，設置了4-5部有



參訪北京國家圖書館

侯坤宏攝

大型銀幕的電腦，可以看到當天在各地發行的報紙，使用上非常方便，這種新式設備，在其他地方還未見過。

（三）潘家園是北京有名的舊貨市場，巡禮舊書肆時，無意間購得一本《中國宗教團體資料（第1輯）》，此書由國務院宗教事物局政策法規司所編，屬「內部發行」，1993年8月出版，對於瞭解1949年之中共佛教，頗具參考價值。另在近代史研究所圖書館發現周新民主編之《中國近現代名人生平暨生卒年錄》，因本館胡健國纂修曾編有《近代華人生卒簡歷表》，特別將書目資料加以抄錄，提供胡纂修參購用；另在世

界宗教研究所黃夏年教授研究室發現《正果法師圓寂十週年紀念集》，內含正果法師年表事略，印回後交給胡纂修，胡纂修表示這篇文章他過去並未見過。

（四）北京法源寺始建於唐代，中國佛學院設於寺旁，李敖曾撰有《北京法源寺》一書，使得北京法源寺更具知名度，因該寺典藏有豐富的文教與圖書，並不對外開放，行前特別先與任教於人民大學佛教與宗教學理論研究所及中國佛學院的溫金玉教授聯繫，看看是否可以介紹參觀圖書設備，經溫教授聯絡其高徒行空法師，得以進入書庫仔細



北京法源寺山門

侯坤宏攝



北京法源寺一隅

侯坤宏攝

翻閱，在那裡發現不少前所未見之圖書。該院圖書館有許多線裝本，據接待法師說，其中許多是周叔迦居士所提供的，周叔迦是民國以來京、津一帶有名的大居士，沒想到他與法源寺因緣如此之深。另，筆者在參訪有名的藏傳佛教雍和宮後，特別找到附近的柏林禪寺，該寺在民國佛教史上非常重要，前往參訪時卻發現，此寺已無僧人，目前尚為幾家文教單位佔用，此為文革後大陸佛教

常見之現象，頗讓人有不勝唏噓之感！

四、結語

總之，此次北京採集佛教史料行十分圓滿，成果甚為豐碩。以下謹提出三點感想，就教於各位讀者。

（一）頗值前往挖掘史料的各地方檔案館：中國大陸除了有屬於中央層級的第一歷史檔案館、第二歷史檔案館、



行空法師陪同參觀中國佛學院圖書館

侯坤宏攝



柏林禪寺一隅

侯坤宏攝

中央檔案館外，分屬不同層級的各地方檔案館，很值得研究者前往參閱。在民國時期，北京與南京、上海、重慶等地方，在某段期間，都曾經是當時的政治或經濟中心，因此，研究者就某些議題進行研究時，不能忽略各地方檔案館典藏的檔案，而這也是筆者前往北京市檔案館查閱檔案的原因。

（二）掌握重刊民國報刊與檔案可進行不同議題之研究：個人此次北京佛教史料採訪行，收益頗多，希望能利用這次採集回來的資料，配合其他史料，撰寫成一本有關民國佛教經濟史研究的專論，庶不辜負此行預期之目的。就民國佛教史研究而言，除可由經濟角度切入外，當然也可以隨著研究者觀察角度的不同，由政治、文化、社會等不同角度，進行各種不同議題的研究。隨著《民國佛教期刊文獻集成》（209卷）、《民國佛教期刊文獻集成補編》（86

卷）、《稀見民國佛教文獻彙編（報紙）》（12冊）、《民國密宗期刊文獻集成》（42冊）等有關史料的刊印，研究者若能再配合國史館、中國第二歷史檔案館，以及深入掌握各地方檔案館所藏有關民國時期佛教檔案，其研究成果，當可預期。

（三）改革開放以後的中國大陸佛教很值得進一步觀察：中國大陸佛教自文革以後，隨著改革開放，中共中央對宗教政策也逐漸鬆綁，雖然官方仍強調，在社會主義框架下，必須堅持馬克思主義，在「愛國、愛黨」的前題下「愛教」，但各大宗教卻仍有極大發展空間。以佛教而言，不管表現在寺院恢復與修建上，在有關人才培育與佛學研究上，亦頗有可觀之處。在市場經濟機制下，中國大陸佛教不免有走向世俗化、功利化之趨勢，其利弊得失及未來發展走向，很值我們進一步觀察、研究。