

面对乱局 临危受命

1937年12月13日，南京陷落。当时国民政府的大部分机构，已撤至武汉，武汉遂在短期内成为全国的政治军事中枢。

民生实业公司总经理卢作孚在国难当头之际，受命赴南京参与了领导全民抗战的有关工作。自“七七事变”爆发时起，他就担负起长江撤退运输的繁重任务，在南京失陷的最后关头才撤退到武汉。

此时，卢作孚所面临的局面仍不容乐观——武汉经常受到敌机轰炸的威胁，机关的公物、工厂的器材，学校及文化机关的图书仪器等物资，都亟待抢运入川。这时正是冬季枯水期，长江下游的大型货轮，无法驶入“川江”（四川境内的长江水系）。

民生公司为执行撤退运输任务，遂将长江上游所有船只调至宜昌至重庆航线，从1937年12月23日起，不停地抢运。

南京沦陷后，由于军事当局处置不当，川江的水运秩序十分混乱。鉴于此，卢作孚向军委会秘书长张群陈说利害，建议由军委会直接设立运输机构。军委会采纳了这一建议，决定尽快设立水道运输管理处，以统筹水运。

当年12月底，蒋介石考虑战时需要，决定改组行政院，让铁道部长张公权改任交通部长。张公权遂向蒋介石提议，应立即起用航运实业家卢作孚，担任交通部常务次长（副部长），蒋当即予以首肯。

1938年1月4日，蒋介石签署的军委会训令下达，宣布成立水运处，由卢作孚担任主任，“专任汉渝、宜渝间水道运输事宜”。

这两项任命，授予了卢作孚调度长江上一切民用船只的权力、以及所有货物的配载权，责成他迅速扭转长江水运的混乱局面。

在国民政府担任高职，原本非卢作孚所期望，但当此紧急时刻，他唯有慨然受命。由此，卢作孚成为战时长江运输的最高负责人，集军、政、商之运输实权于一身，在长江水运史上可谓绝无仅有。

坚守武汉 日夜抢运

临危受命，卢作孚肩上的担子骤然加重。此时，前一时期从华东、华南等各地，均有巨量的设备器材撤至武汉，大批难民也已涌至武汉，均需疏散至四川。此外，四川后续参战部队与辎重也已整装待发，时间与运力均十分紧张。

鉴于日军已逼近武汉，情势紧迫，卢作孚下令务必

将所有临时撤至武汉的兵工厂、钢铁厂人员设备，尽速转运入川。在他的指挥下，1938年1月至10月，大批军工、民企、行政、高校等单位的物资便通过长江中上游的交通大动脉，源源不断地向四川输送。

这一时期，民生公司的船队为支援前线，还承担了极繁重的军事运输任务。仅1938年一年，民生抢运出川的抗日将士计有30余万人；运出的弹药亦有4600余吨。

卢作孚坚守武汉，前后有近一年的时间。在这一年中，他奔波操劳，废寝忘餐，终不辱使命。这一时期，除川江轮船不停顿地直航重庆、万县之外，卢作孚还调集了所有长江中下游的江海大船，全力将尚在武汉的撤退物资、人员运至宜昌，等待转运。

坐镇宜昌 化险为夷

宜昌是一座规模不大的江城，地处长江三峡出口处，人称“川鄂咽喉”。往上游方向，1500吨以上的大船便无法航行，唯有民生公司适合川江航行的小型船可以转运。但长江上游的运力毕竟太小，集中至宜昌的人员物资数量又过大，无法即刻转运入川，只能一批批地运走。此外，由于军事当局调度失当，运输速度也较为缓慢，使得情势越发危急。

1938年10月25日，武汉陷落。直到城陷最后关头，卢作孚才乘车撤往长沙。

此时，宜昌尚滞留有撤退人员3万余人、器材9万吨左右。日军若欲取宜昌，则朝发夕至，局势危殆万分。卢作孚受命从长沙飞赴宜昌，处理撤运事务。尽管他早有思想准备，但宜昌城内的无序状况仍出乎他意料。在英商太古洋行一楼的轮船报关处，场面之混乱，令他极感震惊。

卢作孚后来描述过当时所见：

全中国的兵工工业、航空工业、重工业、轻工业的生命，完全交付在这里了，遍街皆是人员，遍地皆是器材，人心非常恐慌。因为争着抢运的关系，情形尤其紊乱。我恰飞到宜昌，看着各轮船公司从大门起，直到每一个办公室止，都塞满了交涉的人们，所有各公司巴黎运输的职员，都用全力办理交涉，没有时间去办运输了。管理运输的机关责骂轮船公司，争运器材的人员复互相责骂。

此时已有近80家企业的器材设备，在武汉会战期间陆续运至宜昌，堆积于长江两岸的码头上，绝大多数并未装箱，在旷野里任日晒雨淋。内迁人员与难民拥塞于小城，等候乘坐进川的



烽火岁月： 卢作孚指挥 “宜昌大撤退”

文/本版特约撰稿 清秋子

海南读者十分熟悉的著名作家清秋子，最近出版了传记新作《百年心事：卢作孚传》，讲述了其外祖父不平凡的一生。

清秋子本名程晓刚，1952年生于重庆，是爱国实业家卢作孚先生的长外孙，现居海南。他很早就有了为外祖父写一部传记的想法，从10年前开始搜集资料，并研究相关的历史事实。至2015年9月，终于完成了这部30万字的传记。

《百年心事：卢作孚传》出版后，在北京、重庆两地举办的新书研讨会上，受到了来自清华、北大和卢作孚研究界的学者们高度评价。2015年12月18日，清秋子又在海口举办了介绍卢作孚传奇一生的讲座，引起听众热烈反响。书中，清秋子用了大量笔墨描绘卢作孚在抗战时期指挥“宜昌大撤退”的事迹。他说：“在我看来，那是外祖父一生中最为绚丽的华章。”



《百年心事：卢作孚传》书影。

轮船。城内所有可供出租的房屋全部爆满，众多难民只能露宿街头，行李堆满当街。

此时，川江已临近枯水期，稍大轮船可以通航的日期，仅有短短40天。待40天一过，历尽艰难运到此处的重型器材，就只能忍痛放弃，大后方也将无法建立起长期抗战必要的工业基础。

国之安危，可谓系于千钧一发。

在混乱拥挤的长江岸边，卢作孚以撤退运输总负责人的身份，面对情绪激动的人群说：“请回去！所有的人都明天见！”众人遂在半信半疑之中，逐渐散去。初步制止了混乱以后，卢作孚来到江边码头，实地察看了物资堆放的情况，又登上轮船察看了舱位及轮机的情况。将情况了解清楚以后，才来到民生公司宜昌分公司，召集各轮船公司负责人、驾引与宜昌港技术人员开会磋商。这个紧急会议，开了整整一个通宵。

次日一早，一套完整方案已经成型。卢作孚召集各军工单位代表开会，宣布连夜拟定的运输计划。卢作孚力挽狂澜的法宝就是“短途运输”——重型机件不必直运重庆，只需先运至奉节、巫山、巴东暂存，日后再转运重庆。如此一来，原计划一年才能运完的物资，不出四个月即可运完。

这样的解决方案牢牢抓住了问题的关键。三峡地势险峻，易守难攻，日军很难攻入三峡，故人员、物资只须撤离宜昌，一旦进入峡江即可保全。至于峡江之内的转运，则可留待将来从容进行。听完卢作孚的讲解，在场的众人茅塞顿开。卢作孚进而将40天抢运计划通告各托运单位，即：将民生公司的22艘运输船调至宜昌，开辟奉、巫、巴短途航线。

从这天起，奇迹果然出现了，在宜昌两岸的码头上，秩序代替了混乱。各单位的人员都在忙着清理物资，配套装箱。24小时之后，第一批24艘装满物资的轮船就驶离了宜昌港，其中22艘属民生公司，另两艘分属招商、三北轮船公司。

对那段时间的情形，卢作孚后来有极为生动的回忆：

每晨宜昌总得开出五只、六只、七只轮船，下午总得有几只轮船回来，当轮船刚要抵达码头的时候，舱口盖子早已揭开，窗门早已拉开，起重机的长臂，早已举起，两岸的器材，早已装在驳船上，拖头已靠近驳船。轮船刚抛了锚，驳船即已被拖到轮船边，开始紧张地装货了。两岸照耀着下货的灯光，船上照着装货的灯光，彻夜映在江上。岸上每数人或

数十人一队，抬着沉重的机器，不断地歌唱，拖头往来的汽笛，不断地鸣叫，轮船上起重机的牙齿不断地呼号，配合成了一支极其悲壮的交响曲，写出了中国人动员起来反抗敌人的力量。

抗战功臣 名垂青史

经过激荡人心的40天，至12月10日，滞留宜昌的3万待疏散人员全部安然抵川；原先堆积江岸的9万吨器材，也运走了三分之二。

此后，因水位尚可通航，抢运一直在持续。据时任国民政府交通部长的张公权所述：至1939年1月底，共计有6万吨军工器材与其他公物运毕，另有钢铁厂器材6000吨也已运走。当水位



1938年9月，卢作孚在汉口船政局改良木船试航典礼上发表演讲。可见那一代人的憧憬与风采。

降至较大轮船已无法航行时，宜昌两岸器材堆积如山的景象，已经不见了。

一场永载史册的宜昌大撤退，就此圆满落幕。

这是一阙全民御侮的英雄交响曲，是由政商各界、普通民众合力完成的一桩伟大事业。

在整个疏散过程中，民生公司与各界一起努力，为国家保住了军事工业与民用工业的命脉，保住了民族经济最后的元气。大批器材抢运入川后，新的工业基地在四川迅速建立，生产出大批武器与物资，为长期抗战提供了强大的物质保障。从宜昌撤出的难民中，有大批教师、学生、工程师、医生、文艺家等，他们后来成了建设大后方的有生力量。

卢作孚在这场惊心动魄的大撤退中，指挥得当，居功至伟，堪称是一位民族英雄。

漫长的岁月过去了，历史并没有忘记他。2015年9月，卢作孚的亲属们因先辈的抗战功勋，同时荣获3枚“中国人民抗日战争胜利70周年纪念章”。

卢作孚的名字，因其在抗战中的显著功绩，如今已成为人们心中的一座丰碑。国