

<<民国干才>>

图书基本信息

书名：<<民国干才>>

13位ISBN编号：9787505730137

10位ISBN编号：7505730134

出版时间：2012-8-1

出版时间：中国友谊出版公司

作者：纪彭

页数：224

字数：160000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<民国干才>>

前言

他如何干出那么多大事1935年12月9日早上，正在衡阳考察煤矿的丁文江先生被发现煤气中毒，当人们把丁文江送往医院抢救的时候，北京爆发了“一二·九”运动，与二十年前的新文化运动一样，一群年轻的学生，怀揣着新的内心诉求登上历史舞台，不论是“救亡压倒了民主”还是“革命压倒了改良”，新新青年从此把他们的新青年前辈们抛到脑后，独闯自己的道路去了。

而不足一月之后的1936年1月5日，丁文江先生与世长辞。

诚如丁文江先生说的那样：“中年以后的人，不久是要死的；来替代他们的青年，所受的教育，所处的境遇，都是同从前不同的。

只要有几个人，有不折不回的决心，拔山蹈海的勇气，不但有知识而且有能力，不但有道德而且要做事业，风气一开，精神就要一变。

而这“一变”是否会如丁先生所期待的那样，历史已经作答。

三十年代中期，与丁文江同时代的海归精英、救世书生、文人骚客，还都活跃在文坛。

丁文江先生的去世，几乎成为那一代文人落幕前最后一次“抱团取暖”，许多人在《独立评论》上撰文纪念。

蔡元培、胡适、傅斯年、罗家伦、翁文灏、蒋廷黻、朱家骅、董作宾、赵元任等人纷纷撰文纪念这位老朋友。

夕阳无限好，只是近黄昏。

中国的三十年代并不是结束于1939年，而是结束于1937年。

抗战八年之后国内外情势早已不是战前模样，接着又是内战，战争前后12年，那“一二·九”的新新青年终于把“五四”的新青年扫地出门。

丁文江何许人也？

他早年留学英国，回国后创办地质研究所，是一位以地质学闻名于世的科学家；他投身实业，一手创建北票煤矿，使其成为中国最成功的工矿企业，是一位近代实业家；二十年代他与胡适创办《努力周报》、三十年代又创办《独立评论》，成为这两本刊物最主要的撰稿人，是一位媒体人和时评家；他参与了近代中国最重要的一次“三观”大讨论——“科学与玄学”之争，高举科学主义的大旗，是一位名副其实的青年导师；他与孙传芳合作，担任淞沪总办，规划了今天大上海的雏形，参与了收回“会审公廨”的谈判，取得局部成果，是一位务实的政治家；在北伐战争中，作为孙传芳的部下，他以雷霆手段挫败了浙江的叛乱，是一位合格的军事家；在生命的最后两年里，他担任中央研究院总干事，短时间内便把中央研究院治理得井井有条，是一位杰出的学术管理者。

丁文江做过很多不同的事情，但他的人生观始终如一。

胡适常说丁文江是一个欧化最深的中国人，是一个科学化最深的中国人。

他生活最有规律：睡眠必须八小时，起居饮食最讲卫生，在外边饭馆吃饭必用开水洗杯筷；他不喝酒，常用酒来洗筷子；夏天家中吃无外皮的水果，必须先滚水里浸二十秒钟。

他最恨奢侈，但也最重视舒适和休息，每年都要找一个消夏的地方，住上一个月以上。

他绝对服从医生的劝告：他早年有脚痒病，医生说赤脚最有效，他就终身穿有多孔的皮鞋，再就是常赤脚，在比较熟的朋友家也常脱去袜子，光脚聊天，所以自称“赤脚大仙”。

他有二十年吸雪茄的历史，医生劝他戒烟，他立刻就戒绝了。

有一次，他到贵州旅行，到了一处偏僻的地方病倒了。

本地没有西医，丁文江绝对不信中医，必须等到贵阳的医生到了才肯吃药。

人都劝他可先服用中药，他始终不肯破戒。

他从小不喜欢吃海味，所以他一生不吃鱼翅、鲍鱼、海参，胡适曾问他：“这有什么科学的依据？”

他找不出来，但始终不破戒。

除了生活上的谨慎、刻板，丁文江还有自己的行为逻辑，他终身不肯拿政府干薪，终身不肯因私事旅行借用免票坐火车。

但是他并不是一个苦行僧。

傅斯年在《我所认识的丁文江先生》中对丁的生活态度也有形象的刻画：丁文江看重舒适，有作用的

<<民国干才>>

合理的舒适。

舒适可以减少每日生活中的摩擦性，增加生命力。

比如，有机会坐头等舱，他绝不肯坐二等舱，有安稳的地方睡觉，他绝不住喧嚣的旅馆。

但这些考量绝不会阻止他到云南偏远山区考察地质，半年在荒野中生活。

丁文江一生做到了“独立人格”，不讨好任何人，不说违心话。

胡适回忆丁文江时说：“丁文江用钱从来不超过他的收入，所以能终身不欠债，所以能终身不仰面求人，所以能终身保持一个独立清白之身。

他有时和朋友打牌，总把输赢看得很重，他手里若有好牌时，手心常出汗，我们常取笑他，说摸他的手心便可知道他的牌。

罗文干是富家子弟出身，所以更笑他寒伧。

”罗文干常笑丁文江“看钱太重，有寒伧气”，其实这正是他谨慎之处。

丁文江先生早年受英国教育，严格的科学训练使他绝不相信一切破坏的革命的方式。

他曾说“我们是要救火的，不是趁火打劫的”，其实他的意思是说：“我们是要救火的，不是来放火的。

”照他接受的教育来看，用暴力的革命总不免是“放火”，更不免要容纳无数“趁火打劫”的人，所以他不赞成那放火式的大革命。

当红火的大革命风靡全国的时候，在革命的大潮里，改良主义者的丁文江自然也成了罪人。

那时，丁文江曾对胡适说：曹孟德自诩“治世之能臣，乱世之梟雄”，我们这般人恐怕只能是“治世之能臣，乱世之饭桶”吧！

话虽如此，可终其一生，丁文江从来没做过一天“饭桶”，不论世道如何，他总是“该干嘛干嘛”而且是“能干嘛干嘛”，在夹缝中做了很多今天的人想都想不到的大事。

<<民国干才>>

内容概要

晚清民国时大批青年远渡重洋，学习西洋文化，接受欧风美雨的洗礼，回国后投身政治，也有一些人潜心学问，成为了真正的学者，还有的人投身实业，壮大了民族工业。

丁文江（1887 - 1936）算是其中三面兼顾的典型：他在英国学习地质学、回国创办地质研究所；与胡适办杂志评论时事；与友人创办煤矿成了企业家；受聘孙传芳规划大上海，与北伐军大打出手；又在蔡元培力邀下出任中研院总干事。

丁文江是中国近代少有的既能做学问，又能做事情的第一流人才，正如罗素所言：“丁文江是我见过的最有才干的中国人。

”

<<民国干才>>

作者简介

纪彭，1982年出生于北京。

毕业于中国社会科学院研究生院近代史系，主要研究方向为晚清及民国早期思想史。

2007年7月创办“新知沙龙”，至今举办学术文化沙龙近百场。

2010年6月入职于人民日报《文史参考》杂志社，担任编辑记者之职，撰写有大量口述史文章。

<<民国干才>>

书籍目录

- 目录
- 序言：他如何干出那么多大事
- 上篇 人生传奇
- 第一章
- 一个工科海归
- 第二章
- 中国地质界的鼻祖
- 第三章
- 北票公司的CEO
- 第四章
- “努力”问政的“好人”
- 第五章
- “科学与玄学”之争中的青年导师
- 第六章
- 大上海的总设计师
- 第七章
- 北伐军的敌人
- 第八章
- 他还是地质学家
- 第九章
- 独立评论：指点江山激扬文字
- 第十章
- 国家主义者或法西斯主义者
- 第十一章
- 中央研究院总干事
- 第十二章
- 死在救国的路上
- 中篇 代表作品
- 我的信仰
- 少数人的责任
- 玄学与科学——评张君勱的《人生观》（节选）
- 中国政治的出路
- 忠告旧国会议员
- 所谓“剿匪”问题
- 民主政治与独裁政治
- 再论民治与独裁
- 下篇 开放讨论
- 讨论一：丁文江经历了辛亥革命、袁世凯称帝、军阀混战、北伐战争、日本侵华，在这些动荡时期很多人都靠依附权贵而生存，他又是如何保持独立人格并做成实事的呢？
- 讨论二：丁文江保持独立的人格，但是又与政学商三界关系很密切，这是出于什么样的目的呢？
- 讨论三：无论在何时做什么事都是知易行难，但丁文江为什么在短短的一生中做成如此多的实事呢？
- 讨论四：作为公共知识分子的丁文江，在民国时期最让人敬佩的品格是什么？

<<民国干才>>

参考书目

<<民国干才>>

章节摘录

第一章 一个工科海归1887年4月,丁文江出生于江苏省泰兴县黄桥镇一个士绅家庭。

同传统的绅士家庭一样,丁文江的父亲热心地方公益、周济戚党。

丁家虽然家境殷实,父母对孩子们爱护备至,但穿衣有制、饮食有节、作息有规,生活以足够为准,从不浪费。

良好的家庭教育培养了丁文江自律有节的生活,而他一生热心公共事务,这与从小耳闻目濡不无关系。

丁文江从小就会读书,很小的时候母亲就教他识字,五岁入学时他已经认识不少字,可以做到寓目成诵,仅用四年时间就学完了“四书五经”,背诵古今诗文更是朗朗上口。

在上了一两年学之后,丁文江开始读史书和小说,六七岁时就看完了《纲鉴易知录》,然后又读《四史》和《资治通鉴》,进而读宋明大儒的语录学案。

每读完一篇,丁文江都会写类似读书笔记的短评。

关于小说,他最喜欢读的是《三国演义》,而在三国人物中,却独不喜欢关云长,他说:“关羽不过是一个刚愎自用的匹夫,世人却尊奉他为圣人,称他关圣帝君,真不知道是为什么。”

少年丁文江已经读了不少史书,在目所能及的历史人物中,他最崇尚陆贽和史可法二人。

读完“正经书”又去读“反动书”。

丁文江7岁时,爆发了中日甲午战争,大清国被小日本打得落花流水,同光中兴以来的好日子一去不复返。

接踵而来的是割地赔款和外国人员、商品、资本和思想。

虽然生活在三线城市,丁文江的世界还是受到新浪潮的冲击。

这时候顾炎武的《日知录》、黄宗羲的《明夷待访录》、王夫之的《读通鉴论》已然进入了丁文江的世界,对于这些“反动书籍”,丁文江如获至宝、日夜研读,而所谓正途的“八股文”则退居二线,成为不得不应付的玩意儿。

甲午战败,国势不振。

一时间,中国人上下一心,想有所变化。

上有太后、皇帝振兴之意,下有康梁党人维新之策,戊戌变法就在一阵喧闹中搞了起来。

平心而论,那时上下均有改革诚意,达成了良好的共识,可谓中国近代以来最好的一次机会。

对于丁文江而言,北京太过遥远,但戊戌变法有一项政策:“科举改试策论”却着实影响到了他的前途。

“科举改试策论”这项新政落到三线城市黄桥,给了丁文江一个鹤立鸡群的机会。

原本喜欢读史书、小说、杂书的丁文江,在“八股文”为尊的学校中不一定能出头。

改试策论就如同一次新概念作文大赛,使得丁文江的课外功夫有了用武之地,一篇《汉高祖明太祖优劣论》,洋洋洒洒数千言,令老师难易一字。

这一年丁文江只有11岁。

次年,丁文江参加科举考试(考秀才),名落孙山。

丁文江有才,可若在大清教育体制下,恐怕是难有出头之日。

不过,新时代的大幕已经徐徐拉开,没人能阻止中国与世界的交融。

庚子国变,北方诸省生灵涂炭,江苏在东南互保的庇护下还算肃静。

这一年,丁文江想要投考南洋公学,由于此事需要地方官员保送,于是见到了时任泰兴知县的龙璋先生。

不想龙璋先生竟成为改变丁文江一生的人。

龙璋(1854—1918),字研仙,号特甫,提起龙璋知道的人可能不多,可提起他的表弟谭嗣同就无人不知了。

龙璋受其影响,对维新颇有见解,在泰兴知县任上锐意图强,恢复停办了十多年的官医局,创办牛痘局、蚕桑公所,开港修圩,疏浚河道、兴办新式教育、扩大校舍、延请教习、购买书籍仪器,老百姓尊称他为“龙大老爷”、“龙青天”,辛亥革命后任湖南省民政厅长,1918年被祸害湖南的张敬尧都

<<民国干才>>

督气死。

说到这里不得不提一句，龙璋先生被张敬尧气死不久，毛泽东便带领湖南学生发动了“驱张运动”，把张敬尧赶出湖南。

或许是听说过丁文江写《汉高祖明太祖优劣论》的故事，龙知县以“汉武帝通西南夷论”为题，考考这位后生。

丁文江就题阐发，说得头头是道。

龙璋甚为赞叹，许为国器，并立刻收为弟子。

龙璋尽管自己是由“科举进仕”的，但他没有怂恿自己的弟子丁文江也走这条路，他已得到消息，取消科举制度势在必行。

1901年初，湖广总督张之洞与两江总督刘坤一向清廷呈交的《江楚会奏三折》主张改革科举制度，增加“各国政治地理武备农工算法”的内容，便把这个“秘密”透露出来，力劝丁文江出洋留学。

出国留学，在泰兴这样一个三线小城可真是破天荒的事情，丁家虽是士绅家庭、书香门第，但对“出洋”还是多有顾虑，丁文江的父母更是为难。

孩子聪慧，若是走正途必定也有出息，到时候考取功名、光宗耀祖多好，出国留洋固然有好处，可是花钱不说，将来如若看不见、摸不着，说不定有个闪失。

维新党人不就是读了太多洋书，人头落地了么？

说实话，换谁都有顾虑。

龙璋先生就以“父母官”和“恩师”的双重身份反复劝说。

最后丁文江的父亲勉强同意，“举债以成其行”。

龙璋恩师知遇之恩，丁文江一生不忘，临终前还对好友朱经农说：“我若不遇见龙先生，一生的历史或许完全不同。

”1902年春天，丁文江踏上了留学之路，第一站便是把大清国打翻在地的日本。

初到日本，自然是先习日语，之后选择专业。

关于专业，丁文江原本是想“海军救国”，可惜因鼻子有病，嗅觉不灵，只得作罢。

丁文江还曾努力学习骑马，可能是天分不足，始终没有学会。

可见丁文江是很想以“武功”救国，无奈天生没有运动细胞，这才弃武从文。

在日本的中国留学生少有不谈国内政治的，丁文江也不例外。

在没有进入学校学专业前，便过着天天“谈革命，写文章”的日子，他喜欢读梁启超的文章，还把《新民丛报》寄回家去。

丁文江后来回忆：“这个时期，人数不足一千人的中国留学生出版了六种月刊，每期有200页。

而这些刊物很快把‘中国复兴’的激进思想传回中国大陆。

除了要求政治改革，留学生们还提出禁绝鸦片、反对缠足，提倡妇女解放，批评儒家迂腐的传统教育

。”留日学生人数不多，又相对集中在几个大城市，他们之间往来密切。

在不久的将来，这些留日学生便成为活跃在中国近代政治舞台上的一股强大势力。

东京的日子留给丁文江今后取之不尽的人脉。

在日本的快乐时光并没有持续太久，1904年2月，日俄战争爆发。

小小的日本战胜强大的俄国，日本学校里的气氛也变得狂热起来，在东京的中国留学生颇受日本人讥笑，而日本战胜俄国的事实深深地刺激了中国人，尤其是中国留日学生。

诚如鲁迅在《藤野先生》一文中所言，自己弃医从文便是受了日俄战争的刺激。

在日本的巨大胜利面前，中国青年们已经无心读书，似乎只有谈立宪、谈革命才能舒缓内心的焦虑，才能找到一点慰藉，安定自己狂躁的情绪。

丁文江也是其中一员。

正在苦闷之际，丁文江的好友庄文亚接到吴稚晖由英国苏格兰的爱丁堡写来的信，吴在信中批评说：

“日本留学生终日开会，吃中国饭，谈政治而不读书。

”并告诉庄，留英读书的费用并不太贵，一年只要五六百元钱就够用了，教学质量也比日本高。

丁文江便动了去英国留学的念头。

<<民国干才>>

丁文江、庄文亚和李祖鸿一拍即合，三个年轻人便合计起来，准备到英国学习真正的西洋学问。

1904年春夏之交，丁文江说服家中，拿出1000元左右作为留英学习的费用。

至于以后的接济，家中虽答应筹划，却毫无把握。

庄文亚家中的资助不过四五百元，以后再也无法想了。

李祖鸿只有家中寄来的半年的学费300元。

到出发时，三个人总共凑到一千七八百元，原本计划坐的较为便宜的日本船也因战争搁浅，而不得已坐了昂贵的德国船，仅此一项就多花了几百元。

沿途的开销又比三人的想象多出不少，等到他们在上海上船赴英时，三人手中只剩了十多个金镑！

三个大胆的年轻人也不管自己腰包里有多少钱，毅然登船踏上了万里求学的旅程。

虽然手中钱不多，总以为只要和吴稚晖会师就会有办法。

所以每到一个码头，照样游玩、花钱，等到掰指一算，钱已经不够买伦敦到爱丁堡的车票时才着急起来。

好在天无绝人之路，一位乘头等舱的方先生，一路与三位学子聊天便有了交情。

在新加坡，他约三人上岸拜访他的朋友林文庆，闲谈间林先生称自己认识康有为，并将康先生的地址给了他们，嘱咐他们可前去拜访。

三人对康有为非常仰慕，有机会能见到康先生自然不能错过。

康有为流寓海外，心情不佳，见国内青年来访，便热情招待大谈国事。

康有为得知他们处境困难，便从身边取出10个金镑相赠，随后又写了一封信，让他们到伦敦找女婿罗昌帮忙，之后三人又在罗昌那里得到20个金镑，这才顺利到达爱丁堡。

李祖鸿回忆这段冒险时对丁文江钦佩有加：“我们三人之中，在君实在是领袖，我们一切的计划、言论、行动，大多是他出主意。

”多年后，丁文江不忘旧德，在康有为去世前，曾偿还1000元以示感谢。

丁文江一行到了爱丁堡后，才知道吴稚晖已经离开了爱丁堡，去了利物浦。

不过，这并不影响丁文江在爱城的学习。

与初到日本一样，先跟从一名苏格兰女子孔马克夫人学习英文。

在此期间，丁文江认识了史密斯医生。

此人曾在陕西传教，对中国颇有感情。

了解到丁文江的经济状况，便劝他去乡下，先进中学读书，就这样在史密斯先生的介绍下，丁文江进入英伦林肯郡下面一个名叫斯巴尔丁的小镇上了中学。

丁文江后来回忆说：“去那里读中学，一是省钱，二是与史密斯先生能有个照应。

这是一个只有几百户人的小镇，生活消费很低，一个星期的伙食费不过十五先令，合华币三十元一个月。

学费一年不过百余元，还算书籍在内。

住在房东家里，房东不仅帮助洗衣服，竟还帮我补袜子。

”就这样，丁文江在英国小镇过起了“homestay”的日子。

丁文江在斯巴尔丁镇度过了两年时光。

史密斯先生是本地的士绅，他不但介绍丁文江进了学校，还利用他的关系让镇上的亲朋故友都像亲人般地招待丁文江。

每逢星期六或者星期天，丁文江不是到这家喝茶就是到那家吃饭，小镇生活使他有机会彻底了解英国的中产阶级社会是怎样生活的。

从十七八岁到二十岁左右，丁文江就像一个英国人一样生活着，上中学、在家里住着、和邻居社交，他养成了英国式的生活习惯，几乎成了地道的英国人。

英国中学的教育对丁文江而言并不困难，他从一年级读起，一年跳三级，两年便读完了六年的课程，并顺利考进了剑桥大学。

在英国期间，丁文江通过吴稚晖的关系认识了流亡海外的孙中山。

同是天涯沦落人的孙中山经常请这些年轻人吃饭，吃饭时便少不了谈革命，孙中山的思想也在与年轻人的交流中逐渐形成、完善起来。

<<民国干才>>

1906年下半年，丁文江顺利考入了剑桥大学，当时选习的大概是文科。

丁文江在剑桥时受名师指点，英文算是通了，文字表达能力在华人中已是一流。

在这个时期，他竟在英国本土的几个有名的杂志里发表文章。

他在剑桥住了半年就决定离开该校，主要原因是剑桥的学费和生活费实在太高，以丁文江的经济状况难以支持。

据李毅士回忆：丁文江曾去找他说“不想在剑桥念了，因为那里消费太贵，经济支持不住”。

年底丁文江便离开了剑桥，踏上了游历欧洲大陆的旅程。

1907年上半年，丁文江在欧洲大陆游历了一段时间，虽说是荒废了大半年的学业，却增长了很多见识。

在欧洲大陆的游历又使他对欧洲政治有了近距离的观察，法语也可运用自如。

到了夏天，丁文江先后考入伦敦大学和格拉斯大学，最后他选择了格拉斯大学。

1909年，23岁的丁文江在格拉斯大学选择主修动物学，辅修地质学，开启了他终其一生的地质科研工作。

当时格拉斯大学地质学教授格里高利是一位著名的探险型地质学家，他对丁文江后来从事地质研究有很深的影响。

第二年开始，丁文江便增加地质学的课程，还辅修天文学。

1911年4月，丁文江拿到了动物学和地质学双学士学位，从格拉斯大学顺利毕业。

根据该校的学位与奖学金名单，丁文江在读期间所修的动物学、地质学、天文学均多次获得奖学金，成绩名列前茅。

丁文江后来抱怨：“清朝末年那些留学生多以人情获官费，当时虽然规定私费学生可以补得官费，但我在大学多次考得第一，却始终没有获得。

同时，却有考试屡不及格者常得官费补助。

”在英国生活的这四年，每逢假期丁文江必出外游历，最远深入德国。

在英国学习期间，丁文江再次燃起了学习马术的愿望，这是丁文江在日本就学而不会的本领，可这一次他还是没有过关，在《漫游散记》中，他曾惭愧道：“起初学的还很快，但是一在马上奔驰，总不免要摔几跤，学到跳木杠子，每次必摔，没有一次能跳得过。

”终于，不善运动的丁文江放弃了骑马这一艰巨的任务，于1911年4月乘船归国。

5月初，丁文江在越南西贡登岸，随后乘滇越铁路火车进入云南。

这时距他出国留学已整整七年。

5月11号这天，丁文江到达中国边界再次感觉到什么是中国。

在过关时，因私带手枪被海关盘查。

离开英国时，一个爱尔兰的同学听说丁文江要回中国内地去旅行，在火车站送行时送给他一把英国陆军用的手枪叫他防身，同时也是留作纪念。

临别时那个同学叮嘱说：“可惜没有子弹了，你到了伦敦后，千万买几百粒带去。

”丁文江到伦敦后忙着上路，没有去买子弹，便带着一支空枪回国。

还好只是一把空枪，丁文江才没有被扣留审问。

但他眼睁睁看着海关的人把手枪拿走了。

就在丁文江入关前的一个多月，广州爆发了震惊世界的黄花岗起义，革命党在广州的起义被清政府残酷镇压；之前一年国内立宪派领导了轰轰烈烈的国会请愿运动，立宪派动员了成千上万的民众写下万言书，要求召开国会的愿望也被清政府压了下去；而清政府的所谓新政也因财政困难而逐渐失去活力。

十年新政没有给中国老百姓带来半点实惠，反倒是增加了他们的税负，却养肥了权贵和买办。

丁文江到达祖国前三天，清政府的政治改革也陷入破产的境地，新设立的责任内阁中，13名阁员满族即占到9人，其中皇族7人，汉族竟然只有4人。

当人们看到政府的无耻行径时莫不失望至极，对于“皇族内阁”的出台，梁启超就悲观地预测：“谓将来世界字典上决无复以宣统五年四字连属成一名词者”，国内政治气氛已极悲凉。

革命党十次起义，屡战屡败、陷入了无人、无钱、无信心的境地；立宪党人徒手的请愿也感动不了清

<<民国干才>>

政府的达官显贵；可当权的人面对内外交困的局面，也是一筹莫展。

汪兆铭先生拿着手枪炸弹想拼命而不得，而丁文江却拿着他从英国学习四年换来的动物学、地质学的文凭和一支空手枪踏上了他急需救治的祖国。

第二章 中国地质界的鼻祖一回国，丁文江便在昆明置办了假辫子，留上了威廉二世式的小胡子，穿上了长袍褂子，戴上了黑纱瓜皮小帽，从一个留洋回来的“海龟”，摇身一变成了“周扒皮”。

一踏入祖国领土，丁文江便急于实践自己在英国的本领，从昆明到贵阳、龙里，沿途用指南针测绘草图，用气压表测绘高度，走马观花地考察了沿途的地质地理环境。

后改乘小火轮沿江到长沙，在那里拜望了他的恩师龙璋先生，于7月底，他回到江苏老家。

对于像丁文江这样从西洋留学回来的学生，清政府实行了“功名双轨制”。

按照清朝《考验游学毕业生章程》规定，因各国留学生毕业后并未赴部考试，特定强迫考试办法，“凡毕业后留学生，均需来京考试，否则永远停其差遣”。

虽然大清王朝已然风雨飘摇，但毕竟还是合法政府，要想获得国内承认的“同等学历”，就不得不到北京学部一试身手。

同是地质学家的章鸿钊回忆：“我和丁文江初次在北京见面，顿感相见恨晚。

那时候在中国能碰上一位地质界的朋友相当不易。

”试想，今日云计算、物联网、纳米技术都是国人耳熟能详、但究其深意却一知半解，这些新名词也只有少数在欧美名校深造的高材生才能完全明白。

政府对这样的人才又是分住房、又是拨给科研经费，甚至直接给个“红顶子”。

地质学放在今天可能不是什么高科技，可是放到晚清，可就是最先进的技术了。

国内急缺这类人才，凡那时留学回来的都受到了国家重视。

丁文江搭上了科举功名的末班车，顺利考中进士，与他同届的工学进士，便有大名鼎鼎的李四光。

1911年10月10日，武昌起义爆发，各省纷纷独立。

江苏巡抚程德全在立宪派领袖张謇的劝说下挑下了巡抚衙门门前的两片瓦，便光复了苏州。

南京新军第九镇统领徐绍桢率部起义，不久各路人马汇集南京城下，南方革命军经过血战打进南京城，张勋带领残部逃往徐州。

在此期间，徐绍桢曾派人邀请丁文江任自己的秘书长，丁文江推辞没有接受，他认为：“救国莫如建设，而建设之事非切切实实做事不可，绝非革命、动乱所能。

”改朝换代没有不动刀动枪的，江苏虽然独立，但一时社会动荡、秩序混乱。

丁文江以传统乡绅的身份编练地方保安团，他“手定调教，日夜亲自督促训练”，率领保安团抵御土匪和散兵游勇的袭扰。

1912年2月12日，清帝逊位，大清王朝走入历史，袁世凯当选为中华民国大总统，这位清末的政治强人很快稳定了局势，江苏地面渐趋平稳。

丁文江便受上海南洋中学校长王培荪的邀请担任南洋中学化学及西洋史等课程的教员。

由于丁文江的地质学背景，学校还专门开设了地质学“选修课”。

丁文江很快发现即便在上海南洋中学这样比较开化的地方，师生仍不知地质学为何物，更谈不上能找到合适的教科书。

丁文江便把自己曾经的课堂笔记编成教材。

丁文江后来了解到，大学的情况比中学好不到哪里去。

就像九十年代后期，张朝阳不得不向人们说明什么是“网站”，而马云苦苦向人们解释什么是“电子商务”一样，丁文江的处境比他们还要寂寥。

丁文江在南洋中学只呆了短短几个月。

次年一月，临时大总统袁世凯发布命令：“工商总长刘揆一呈任命丁文江为佥事，应照准。此令。

”丁文江便赴北京工商部矿政司工作。

民国初建，事事不如人意，丁文江曾谈及初上任时的窘境，科室里只有一个佥事，两个科员，都不是学地质的，所谓“科”只是个办公文的机关，而地质科，却毫无公文可办。

他屡次要求地质考察，可上面说没有经费。

<<民国干才>>

只有两次应商人邀请、出钱，做过短期调查。

虚度几个月的时光后，丁文江与矿政司的朋友张轶欧商议，呈请工商部改现有管理机构地质科为地质调查所，附设教学机构地质研究所，由丁文江担任所长。

他还提交了“试办地质调查说明书”，把创办地质研究所、地质调查团的计划写得一清二楚。

于是，便借用北京大学旧址开办了地质研究所。

招生广告中写道：“本部试办地质调查所事宜，特设研究所，以造就地质人才。

三年毕业，充任地质调查员。

第一学期招生三十人，免收学费，食宿自理。

”对于考生资格，凡中学毕业或同等学历者，十七岁以上、二十岁以下皆可报名。

这一次总共招收了二十五名学员，其中有五人来自南洋中学，他们都是丁文江教过的学生，报考地质研究所显然是受到丁的影响。

地质研究所开学后最要紧的一项便是实地训练，丁文江倡议每星期必由教员率领分组实地工作一次，同学们便分头参加实地教学，走遍了北京城外方圆数百里的地方。

实地归来，必须提出报告，再由丁文江等教员指出得失。

经过高强度的实地训练，毕业时学生们多可独立工作，要不是丁文江那样拼命努力，中国的地质调查工作还不知道要到民国几年才搞得起来。

那时候，地质学尚属高精尖学科，聘请教员是最大的难题，在国内能找到受过高等地质学教育的只有与丁文江同年的工学进士章鸿钊。

他毕业于东京大学地质系，后来也成为中国地质科学的开创者，剩下的教员只好从西方聘请。

由于经费紧张，丁文江好不容易聘请了德国年轻的地质学家梭尔格。

能争取到梭尔格先生是件很不容易的事，这位德国教授在北京呆了三年，对谁都看不惯，与同事关系很僵，只有丁文江能和他谈到一起，或许是因为年轻时在英国小镇融入乡里的经历，英国早已成了丁文江的第二故乡，他与外国专家交往起来便容易许多。

更重要的是，丁文江那种对科学工作虚心好学的精神，使他与同是科学家的梭尔格先生逐渐惺惺相惜。

丁文江后来对他的朋友们说：“外国专家不能和中国人好好合作，不一定是外国人的错。

”1914年，另一位闲着没事的外国专家也被丁文江挖到地质研究所来，他就是《瑞典地质勘探》的主编安特生先生。

他和他的两名助手来中国担任农商部顾问，部里竟无人会利用这样的专家，地质所却有与外国专家良好合作的经验。

安特生便应丁文江之邀，兼职当了地质所教员。

安特生也与丁文江结下深厚的友谊，他曾回忆说：“他也许不能算是一个典型的中国人，因为他太沉迷于工作，对他的合作伙伴也太过于苛刻，批评毫不留情，眼里不容沙子，但是作为当代中国知识分子的一员，他是一个闪光的代表人物。

”尽管梭尔格在第一次世界大战爆发后便回国参军，安特生只作为从部里借调来的专家干了一年，但中外科学家互相协作的模式已在地质所建立起来。

1913年10月，张謇、刘厚生担任了农工商部的总长和次长，地质所总算遇上了伯乐。

刘厚生赏识丁文江的人品学问，变卖了自己收藏的几件古玩，筹款五万元自助地质调研所的工作，从此，调研所的经费便宽裕起来。

这一年，丁文江还被聘为中国地理学会评议员。

有了经费，丁文江便闲不住，11月，他把工作交给章鸿钊，与梭尔格、王锡宾同去太行山区调研。

在四十多天的调研旅程中，丁文江和梭尔格便成了极好的朋友，在井陘煤矿机关所在地岗头村进行了三天的调研之后，梭尔格带队调查凤凰岭以北，丁文江则负责凤凰岭以南。

丁文江后来回忆说：“这是我第一次做测量地质图的工作，兴趣很好。

回想起来真是苦少乐多。

”1913年调查报告中显示正太铁路沿线地质矿产情况，详细描绘分幅地质图。

这是中国人进行系统野外地质填图的开端。

<<民国干才>>

12月，丁文江回到北京，随即又应农商部之令去云南调查滇东矿产。

1914年初，丁文江的父亲去世。

他先回乡奔丧，料理完父亲的丧事，便从上海出发，取道香港、越南，乘滇越铁路火车进入云南。

此次入滇，丁文江带了两顶帐篷，雇了五名仆人，在云南东部北部连续考察二百余日，考察的第一站便是著名的个旧锡矿。

这里的锡矿产量占全国总产量的95%。

丁文江在这里前后调查五十多天，深感矿工之苦，他曾写道：“矿工背矿出洞，一步一喘，十步一停，走到洞口，浑身上下是汗，衣服挤得下水来，凉风一吹，轻则伤风，重则肺炎。

尤其是未成年的童丁，很容易死。

工人住处仅是一间土墙草棚，几十人睡在一起。

”丁文江曾与工人同睡，终夜只听见工人咳嗽的声音此起彼伏。

用现代医学的眼光看，这些工人很可能得了尘肺病，迟早会因不能呼吸而死去。

三四月间，丁文江从个旧到蒙自，再到鸟格，回昆明，又从昆明出发，向北考察，经富民、禄劝、元谋，过金沙江至四川会理，又从会理向东南方向再渡金沙江，在云南东川府考察铜矿。

东行入贵州，又经云南之宣威、曲靖、陆良回到昆明，一路上进行了细致的地质勘探和矿产调查。

黄汲清先生认为：“丁文江之工作，一方面改正法国人德普莱特的错误，一方面建立了滇东底层之基础，为后来云南调查之基。

这是中国人第一次开展边远地区的大规模地质工作，几乎是一次探险。

”关于此次调查，丁文江在《漫游散记》中记录了很多，个旧的锡矿，云南的土著人，四川会理的土著人，还有东川铜矿，金沙江流向等等。

在个旧调查五十天里，丁文江用西式方法测得《个旧县地质图》、《个旧附近地质总图》、《老厂大沟地质分图》等重要的矿产地图，并撰写了详细的调查报告。

在川东调查四十天，所见所闻写成《云南川东铜矿》一文，刊载在《远东时报》上。

这还不包括未出版的一些英文手稿。

这次调查把个旧锡矿和东川铜矿的采矿情况了解得一清二楚。

七月，丁文江的老友张轶欧被正式任命为农商部矿政司司长，在他的大力支持下，丁文江的工作更加顺利了。

之后不久，丁文江所撰的动物学教科书被定为民国新教科书之一种，在商务印书馆出版，专供中学和师范教学使用。

而这一本教科书实际上就是丁文江在英国读书时的课堂笔记和读书报告。

地质研究所的工作虽已上了正轨，但到了第二年秋季，还是遇到了不少困难。

最头疼的是请不到古生物学的教师，除非丁文江回来亲自任教，才能支撑下去。

好在丁文江在英国主修的是生物学，对这门学问颇有研究，可能是预料到章鸿钊必定找不到合适的教员，丁文江便提早从云南赶回，承担了生物学讲座的重任。

据当时在地质研究所学习的朱庭祜回忆：“丁文江由云南回到北京，在地质研究所兼授古生物学及地文学。

同学们对他的印象是：1. 记忆力相当好，对很难记忆的古生物名词，记得很熟，讲解时没有发生错误；2. 科学知识很丰富。

教地文学是要分析宇宙间一切自然现象来推论地球历史如何发展的，他讲起来左右逢源，还要讲一点天文和气象知识，以为野外工作如测量地形及方位等方面之用。

当时国内各种科学均落后，多学一些与地质工作有关的科学是有用处的。

”1915年春天，丁文江带领学生到京西一带作地质考察。

山高路险，初次经受锻炼的这些手不能提肩不能担的青年学生叫苦不迭，丁文江使用种种办法鼓励大家。

他自己精力充沛，如将到目的地而时间尚早，必多绕一些山路多看一些地质，沿途还要出题考问学生们，作为一个地质学家，只要一开始考察，他就像打了鸡血一样兴奋。

11月，他又带领学生到山东考察，登上了泰山，沿途便研究泰山的地质及岩层。

<<民国干才>>

他告诉学生们：“泰山就是地质史上所称最标准的太古界杂岩层。

”而后又到新泰、蒙阴、大汶口，这一路均是荒山野岭，学生们连日登山，疲惫不堪，吃饭就只有几个馍，这样的生活使城市里娇生惯养的学生极不习惯，许多学生精力不济，只有丁文江精力充足，还用唱歌、背咏古诗词来鼓励学生们坚持向前。

翁文灏回忆：“彼所注意者，尤为如何增加学生实地工作之时间与机会，原定课程，重行排列，使野外旅行成为必修科目，并扩大其范围。

在每次旅行中，均详细指示学生如何观察绘图及采集标本等事，且任何工作，先生无不以身作则，即余亦因追随调查，颇受其益。

师生足迹所至，遍及数省。

”1916年夏，各生复经分别选赴指定区域工作，并须将调查结果著成报告。

民国初年的政治虽然不尽如人意，但北洋政府对矿物还是很重视的。

回到北京后，丁文江上书农商部总长，说明云南矿物情况，提出改良矿政的办法，根据实际调研的结果，他说：“中国矿业不振，表面上看是资本不足，现代科技知识不足，其实最大的障碍还在于行政不良，许多小矿采用土法，稍有成效便人人争抢。

全国矿产不是贪官把持就是劣绅垄断，征税过重，常使小矿财尽自闭。

虽说一时无法解决资本和科技的问题，但改革这些弊政对中国矿物发展有极大好处。

”在这份《改良川东铜矿意见书》中，分析了各时期铜矿盛衰的原因，并提出了具体的改革意见。

1916年2月1日，山东枣庄煤矿井下涌水，淹死矿工数百人，损失惨重，随后公司重新集资，邀请丁文江仔细调查整个煤田，测绘了五万分之一的地质详图，编写了详细的调查报告，丁文江亲自拟定三口井钻眼的位置和深度。

这些调查和实践使丁文江对如何办好一个煤矿有了许多认识。

如今，那些山西煤老板搞定政府关系就可日进斗金，好像开煤矿是件没有什么技术含量的事情，可在民国初年，煤矿可是一个高精尖产业，没有技术人员绝对搞不了，可国家重视、市场广阔，只要办好就能赚大钱，可真有技术的人凤毛麟角。

1913年初，宋教仁在上海火车站被枪杀，南方的国民党与北洋集团的蜜月期宣告结束。

夏天，“二次革命”惨遭失败，北洋军进入南方各省，国内的政治军事形势发生了巨大变化。

一方面，南方党人被扫地出门，北洋集团的军事力量达到顶峰；另一方面袁世凯手中的北洋军进驻地方，开始地方化，这使得袁世凯对于军队的控制能力大大削弱。

第二年的新宪法埋葬了宋教仁版的临时约法，袁世凯俨然成为大独裁者，新总统的权力堪比皇帝。

新政治强人还算把中国稳定下来，使得丁文江尚能做一些地质调研工作。

这一时期地质所虽说不尽如人意，但好歹有经费，也有教学和四处考察的空间。

1915年底，袁世凯即将登上帝位之时，地质所已经初具规模，成果颇丰。

1916年初，袁世凯登上帝位，而丁文江却再次前往皖南、浙西进行考察。

与此同时，他升官了，农商部任命矿政司长张轶欧兼任地质调查局局长，安特生为顾问，而丁文江也顺理成章地当上了“会办”，从一个处级干部跨进了副局级的行列，与丁文江一起创办地质所的章鸿钊、翁文灏都受到提拔。

这时，地质调查局有39人的编制，每年有经费68000元，财务独立核算，办公地点也搬到丰盛胡同3号，在北兵马司还有附属房屋。

这年7月，地质研究所第一批学员到了毕业的时候，一共有22名学员走出地质所，地质工作没有专业调研员的时代总算是熬过去了，丁文江亲手带出来的这批学生出师后，中国地质调查才算有规模地开展

工作。袁世凯死后，国内局势动荡、财政更加困难，地质局又被降格为地质所，但这丝毫不影响丁文江的工作。

第二年初丁文江又带着人马到河南调查，之后又前往湖南、江西调查萍乡煤矿和上珠岭铁矿，7月，这次调查的成果在《中国铁矿志》和《中国矿业立法及其发展》先后发表。

袁世凯留下了一地鸡毛让后来者欲哭无泪，既无合适的法统可以延续，又无可靠的军队赖以支持，财政更是一塌糊涂，地方上北洋军、护国军和各路人马犬牙交错，还没等人民缓过神来就是“府院之争

<<民国干才>>

”、“张勋复辟”、“护法运动”。

新生的共和国遭遇了理论与现实双重破产，只剩下一具躯壳。

当政治精英们或你争我夺、或痛哭流涕的时候，丁文江却一直奉行着“该干嘛干嘛”的原则。

但丁文江绝不是不懂政治，政治形势的变换一直在他眼里，据翁文灏回忆“袁世凯称帝时，丁文江曾想毁掉地质矿产的所有报告，以免为贼所用”。

好在复辟不得人心，袁世凯旋即败亡。

1918年，丁文江在北京高等师范兼任教学，并前往山西大同调查矿务。

一晃到了年底，在世界的另一头，第一次世界大战也打到了山穷水尽的时候。

1918年11月，德国战败祈和。

12月，丁文江接到了梁启超的邀请，希望他同往硝烟刚刚散去的欧洲访问。

这次访问前，丁文江并不认识梁启超，之所以受邀同往，主要是梁很想有一位科学家同行，“才能对于现代欧洲有彻底的认识”，于是找到了在地质学界崭露头角的丁文江。

12月底，丁文江与梁启超、蒋百里、刘子楷、张君勱、徐振飞、杨鼎甫一行七人从上海出发，前往欧洲考察，并兼任中国出席巴黎和会代表的会外顾问。

这次考察对于丁文江的意义重大，从前丁文江还只是一个地质学方面的专家，而这次欧洲之行使他有机会深入梁启超的圈子，打开学界人脉。

这次一同考察欧洲，同行之人梁启超以下，蒋百里是军事学家，刘子楷是书法家，张君勱是政治学家。

经过这次游历，丁文江摇身一变，成了一位跨领域的公共知识分子。

通过这次欧洲之行，丁文江兼做梁启超的翻译，便有机会近距离接触这位失败的政治家，深为任公的魅力所倾倒。

他曾直言与梁先生：“任公个性仁厚，太重感情，很难做一个好的政治家。

任公的优势在于分析能力极强，如果以科学的方法研究历史，不难成不朽之著作。

”他劝梁启超放弃政治，转而学术。

而梁启超竟听从一位晚生的规劝，幡然改途，潜心学问，终身不再返回政坛。

丁文江这次欧洲之行，还办了一件大事，那就是给北大地质系挖了两块宝。

据胡适回忆，北大地质系第一批毕业生很多都跑到丁文江的地质所找工作，丁文江亲自出题考试，结果却是一塌糊涂。

丁文江便说：“适之，你们地质系是我们地质所人才的源泉，我是特别关心。

可你们的毕业生来我们这里找工作，我亲自给他们出了一个很简单的考试，每人分到十种岩石叫他们辨认，结果没有一个及格的！

”他把成绩单递给胡适，果然是满江红。

胡适建议送去给蔡元培先生，把这惨不忍睹的成绩单给他看看，叫他知道北大地质系是怎样糟。

丁文江有些不好意思：“这不是干涉北大么？”

”胡适却说：“蔡先生一定会欢迎你的批评。

”蔡元培看过成绩单，不但没生气还很感谢丁文江，那一次便定下邀请李四光到北大任教和聘请美国古生物学家葛利普教授的事情。

巴黎和会之后，丁文江又在瑞典、英国等地考察矿务，在英国见到了“同年进士”李四光，便代蔡元培先生邀请李四光回国任教。

1919年下半年，丁文江到美国游历时，又把葛利普教授挖到北大，这两位先生的到来，极大地改善了北大地质系的教学质量。

胡适曾这样评价丁文江任地质调查所所长的五年：“在君的最大贡献是他对于地质学有个全部的认识，所以他计划地质调查所能在很短的时间内树立一个纯粹科学研究的机构，作为中国地质学的建立和按部就班发展的领导中心。

”在20世纪第二个十年，中国经历了鼎革之变，世界经历了一场大战。

丁文江在这十年里以不变应万变，用自己在英国学到的地质学知识，为中国的地质工作打下基础，而那些与他同时出国，先后归国的同学，他们志存高远、意气风发，都想干一番大事业，所以少有不卷

<<民国干才>>

入政治的，可在纷纷扰扰之后又留下了什么？

第三章 北票公司的CEO随着时间的流逝和事业的磨炼，丁文江从一个初出茅庐的年轻“海归”成长为一个能办事的干才，但岁月又像一把无情的刀子，当青春逝去的时候，变化的不仅是时间更是心态。

34岁的丁文江开始承担更多的家庭责任，更多选择也摆在了他的面前。

1921年，在地质研究所任职五年的他做出了令人意想不到的选择。

作为一个已经成名的科学家，丁文江突然辞去地质调查所所长的职务，转而去担任北票煤矿总经理。

这一惊人的变化其实早有缘起，还在地质调查所的时候，丁文江就对实用的采矿工业的发展抱有极大的兴趣。

在地质调查过程中，对矿物的勘探和对现有采矿条件的考察也在他的工作范围之内。

他根据多年的实地研究材料写成了两本小册子，一本是《外国矿业投资史料》，另一本是《五十年来中国之矿业》。

在担任北票煤矿总经理时期，他还担任地质调查所《中国矿业纪要》一书的编辑。

丁文江不是一个单纯的理论家，在实际工作中他看到了中国矿业的问题所在，也从中看到了商业机会。

早在1913年，丁文江就曾在一个叫正丰公司的小矿场看到中国矿业的落后，那里的机械设备不过是绞索车、水泵和小火车铁道。

他曾抱怨小矿业公司不聘请工程师，连一张矿区地图都没有就进行着无计划的开采。

1916年，丁文江在山东枣庄煤矿进行了实地的调查、测绘，撰写了计划书，这些经历使丁文江对于煤矿企业早有经验。

丁文江还是1920年兴办的龙烟铁矿的创办人之一，他还积极在北京附近的石景山矿山筹建新的鼓风机。

诸位读者，千万不要小看煤矿，1920年代的中国绝大部分地区尚处于中世纪。

开采煤矿自然可以就地挖掘，但必须采取科学的办法才能保证不出现破坏性开采，才能降低成本、提高效率，否则在面对外洋的廉价煤时便毫无竞争力可言。

国内的煤矿企业少有办好的，技术原因恐怕是最大的困难之一。

地质学出身又颇有实干经验的丁文江恐怕早有心一试身手了。

不过，促使丁文江做出这一选择主要缘于沉重的家庭经济负担。

此时，丁家家境每况愈下，经济上入不敷出，整个大家庭的开销落到丁文江的肩上。

据丁文江的六弟丁文治回忆，丁文江“从26岁自英归国后开始，在上海教书得到收入，立即担负赡养父亲和教育兄弟的责任。

从26岁至48岁的20年中，他先后担负：一、对母舅每年五百元的赡养；二、对一位贫困兄弟每年三百元的津贴；三、对四个小兄弟和一个侄儿的小学中学大学的教育费用和留学费用；四、家庭中任何人意外遭遇的支出。

所以全家的重心在他身上，全家的经济压力也在他身上”。

这样算下来，丁文江每年的开支多达3000元，地质调查所的薪俸已是入不敷出。

当时上海的一个银行职员月薪也不过十几元，3000元是个什么样的数目便可想而知了。

经济困难也与丁文江不善“经营”有关，而且他在奉公廉洁一点上有着特殊的标准，他的所谓“贪污”，在现代人看来几乎不可思议——拿干薪是贪污、用私人是贪污、滥发荐书是贪污、公费旅行是贪污，居然连用公家信纸写私人信件也成了贪污。

譬如，为了凑足四弟丁文渊的留德费用，他把自己居住的一所房子作价6000元卖掉。

其实，丁文江完全可以通过其他途径解决文渊的留学费用。

当时留欧学生监督处的秘书曹梁厦是丁文江的朋友，他曾对丁文渊说：“令兄不是有钱的人，你不应当让他独力担负你的学费，照你的学历，你可以补请官费。

现在教育部和江苏省官费都有空额，你不妨写信给在君，请他为你设法补官费，他和留学生监督沈步洲、教育次长袁希涛、高等教育司司长秦汾都是老朋友，你又合格，我想你申请一定可以核准的。

”丁文渊也知道哥哥担负他留学经费的困难，就把曹梁厦的好意写信告知文江，并请他设法帮忙。

丁文江回信说：“照你的学历以及我们家中的情况，你当然有资格去申请。

<<民国干才>>

……不过你应当晓得，国中比你更聪明、更用功、更贫寒的子弟实在不少，他们就是没有像你有这样一个哥哥，能替他们担负学费，他们要想留学深造，唯一的一条路就是争取官费，多一个官费的空额，就可以多造就一个有为的青年。

……你是否应当细细地考虑一番，是不是还想用你的人事关系来占据一个官费空额！

我劝你不必为此事费心。

我既然答应担负你的学费，如何节省筹款，都是我的事，你只安心用功读书就行。

”这种“冤枉钱”也要花，难怪丁文江要穷到破产。

薪俸有限又不肯揩公家的油，便只好下海。

丁文江出任北票煤矿公司总经理，乃是老上司、时任北票煤矿公司董事长的刘厚生促成的。

北票煤矿位于当时的热河省朝阳县境内（今属辽宁省北票市）。

1907年因得到清朝皇帝御笔准许开采煤矿的“龙票”而得名。

当时，该矿由京奉铁路局经营，开办时投入了50万元，却没有产生效益，处于半死不活的状态。

丁文江曾受交通部之邀去调查北票煤矿一带的矿产地质，对这家煤矿并不陌生。

他认为北票煤矿效益不佳主要是人为的原因，如果有专业人士接手是有希望搞好的。

丁文江的这一判断最终促成了京奉路局下决心对煤矿进行改制，成立官商合办的北票煤矿公司，广泛吸收社会资本，最终商股占六成，官股占四成，总资本达500万元，由刘厚生出任公司董事长。

刘深知丁文江的专业功底和办事能力，因此极力邀请他担任总经理。

丁文江正在为一年3000元的支出发愁，所以双方一拍即合、欣然赴任。

临行前，他呈请农商部以翁文灏继任地质调查所所长，经翁挽留，丁同意担任不支薪的名誉所长，翁为代所长，丁文江仍参加地质所重大事项决策。

翁文灏曾回忆道：“1921年，丁君就任北票煤矿公司之总经理，从事开发热河大部之煤矿。

为专心致力于公司事务起见，丁文江坚辞地质调查所所长之职，并推荐我接任所长。

丁文江任北票煤矿总经理后，对于该矿之发展，细心规划，两年后每日产量竟达2000吨以上，想到当初的该矿的资本和规模，实在感叹丁文江办事能力之强。

”丁文江接手北票煤矿时，该矿在京奉铁路局的经营下已是衰败不堪。

当地调查所的勘探报告肯定了 this 矿区很值得大力发展，丁文江就与同乡刘厚生制定了重建矿山的计划。

在今天看来，大有“经理人收购国有资产之嫌”。

国有企业因贪腐无能濒临破产，有志于此的企业家和技术人员出手接盘。

而这位技术人员竟与矿政司有千丝万缕的联系，矿政司长张轶欧是他的老上级，负责科研的地质调查所是他一手创办，现任所长翁文灏是他的老部下，出资的资本家是他的同乡，此人与张謇是故旧，在农商部交通部均有关系。

不明就里的人怎么看怎么像是一起侵吞国有资产的大案要案。

实际上却是个冒险的事，刘厚生和丁文江成立了官商合办的北票煤矿公司，总资本号称500万元，可实际资金只有175万元，资金匮乏，能否办好谁也说不准。

好在重组后的矿山资本中只有40%政府股份，民间资本终于成了大股东。

公司于1922年成立，刘厚生任董事长，丁文江是总经理，董事会由七名商人和四名政府官员组成。

这样就摆脱了官方的控制，使丁文江有机会一展身手。

丁文江担任北票煤矿总经理长达五年之久。

这段从商生涯在别人看来，也许只是丁文江一生经历中的一个小插曲，丁氏本人也很少向朋友们提及，所以留下来的文字资料很少，丁氏言行已很难考证。

但有一点是可以肯定的，丁文江接任后，北票煤矿产量剧增，效益可观。

丁文江在北票煤矿首先是解决技术问题。

在中国土法采掘只能采取实际储量的30%-50%的煤，而使用先进的欧洲采矿方法，则可获得90%-95%的煤；不仅如此，土法开采还使煤田上遍布着被废弃的坑穴、深洼不平，这样进一步开采就无法进行，塌方和遭遇洪水的危险极大上升，在丁文江的细心规划下这种情况在北票煤矿绝不会发生。

在丁文江的规划下，公司成立后不久，北票煤矿就变成了中国经济效益最好的煤矿公司，在一定程度

<<民国干才>>

上实现了机械化采煤。

据上世纪20年代地质调查所出版的《中国矿业纪要》一书记载，1921年北票煤矿仅有两口从山坡上挖掘下去的倾斜矿井，年产原煤7716吨；到1922年，丁文江任职一年后，该矿年产量提高了3倍，达到25808吨；1924年，达到63384吨；到1925年底，产量创纪录地达到144758吨，几乎是丁文江接任时的20倍。

此时的北票煤矿已被丁文江改造成一个现代企业，即使在丁文江离任后，煤矿仍继续发展，到20年代后期，已拥有2口现代化的竖井，日产原煤达2000吨，公司拥有发电机、小型机械泵、排风扇、轨道缆车、起重机和2台选矿装置。

同时还建起了1所医院、1个理发馆，五人一间的集体宿舍共315间，还建有20幢管理人员居住的宿舍，煤矿共有3700多位工人、110多名管理人员。

工人的日工资最低也有三角五分至五角。

到1930年，北票煤矿的年产量达509872吨，已是国内重要的新式煤矿公司。

用今天的眼光看，北票煤矿之所以能有大的发展，最关键的是股权结构合理。

民间资本占据60%的股权，使得煤矿的发展不再受到政府的干预。

民国初年，政府对工业的干预不受欢迎，事实也证明政府过分干预和直接参与经营是很糟的方法，在农商部1921年统计报告中，一百个官督商办的新矿有61个不是倒闭就是转让给了商人，还有17个长年亏损。

官方经营的企业中只有一种形式勉强盈利，即私人独立经营，产品由官方包销包售。

然而丁文江指出，这些企业的盈利主要靠压低工人的工资来实现，根本无法持久。

对于吸引外资这件事，丁文江倾向于私营企业吸收外国资本。

他这样想完全出于实用主义的考虑。

丁文江认为，中国在采矿技术上还比较落后，吸引外资对促进企业发展、提高技术水平甚有好处。

当时的中国人总把外国资本和帝国主义侵略中国联系起来，丁文江却公开支持中外合资办矿业公司的办法。

不过在丁文江看来，合资企业中中方资本应达51%，做到绝对控股，在这方面，他心里的专业主义还是为民族主义让了路。

生产统计说明了合资的办法确实有利可图。

1922年，农商部统计的22个成功的企业中绝大部分是中日合资兴办的。

到1930年，也就是“九一八”事变前一年，北票公司的发展大大超乎了总经理的预想。

虽然1925年底丁文江便离开了北票煤矿，但在最初的开创和规划时期，都是丁文江全权负责。

除了管理和技术上的问题，丁文江还不得不协调与政府的关系。

在中国发展煤矿，很大的障碍来自于国内的政治纷争，北票煤矿所在的朝阳县是奉系军阀张作霖的地盘，丁文江不得不经常到沈阳去与当局沟通。

这些军阀手下的“矿政领导”不是想利用矿物发财致富，就是想如何绥靖日本人，向长城以南实施经济侵略。

还好丁总不仅是一位工商业者，还有来自学界和政界的背景，董事长刘厚生也有些能与官方周旋的人脉，这才使北票煤矿不至于死于恶政。

除了政府，第二个摆在丁文江面前的难题就是京奉铁路局。

北票煤矿与京奉铁路之间的关系十分奥妙，它们互为甲方乙方。

京奉铁路是北票煤矿最大的客户，铁路购买大量的原煤自己使用；与此同时，北票煤矿也是京奉铁路最大的客户，所有外销各省的原煤都须购买铁路的车皮。

问题是京奉铁路是国有的，掌握在军阀手里，而北票煤矿虽有国有资本，但毕竟是私人的。

在煤矿与铁路的生意上，丁文江总是觉得吃亏，却又无处说理。

总的来说，铁路运费平均起来要比开采煤矿的生产成本高出一倍，运输成本中一大块是“交易成本”。

即便如此，铁路系统的运行也常靠不住，由于军阀混战带来的运输合同违约常使丁文江十分头疼。

1925年直奉大战期间，京奉铁路全面瘫痪，虽无史料证明丁文江当时的心情如何，但可想而知，难免

<<民国干才>>

不了着急上火。

在张作霖治下经营实业刺激了丁文江对奉系军阀穷兵黩武的仇恨，好在他有一支笔，可以在《努力周报》上骂娘。

经过丁文江四年多的经营，北票煤矿公司初步实现机械化运作，发展成一个中型规模的现代化煤矿。创办之初，丁文江曾答应刘厚生，五年之内保证不离开公司，但到了1925年春天，丁文江就考虑离开北票煤矿公司之事。

他曾表示：“第一，北票公司已然独立，每月产煤所得之盈余足够所有开支，第二，北票公司虽是营业性质，但为公司之事不免要与官厅往来，尤其是北票地方在奉系军阀势力范围之下，每隔两三个月必须到沈阳与官厅接洽，关外的官架子太大，当初之所以离开地质调查所，很大原因就是怕伺候官僚，谁知到了企业还要继续看官僚脸色，且关外官僚的面孔比北京官僚还难看，我不愿再看胡子的脸，尤其不想在胡子势力底下讨生活。

现在北票的情形已能自主，矿山组织也很完善，现在脱离公司便无愧于股东了。

”丁文江还叹道：“张作霖不是好东西，现在他的势力已到山东，将来可能扩张到长江流域，那时我们江苏人也要受胡子的气，我是不能坐视不管的。

现在在北票煤矿（当）经理就没法四处活动了。

”丁文江表示再不能袖手旁观，说自己看透了北方军人是一点希望都没有的，要到南方各省走走。

在北票煤矿任总经理时期，丁文江从来没有把自己当做一个纯粹的商人。

他与学术界、新闻界保持着紧密的联系，并且从未放松“学习”和“研究”。

1922年，丁文江把家搬到了天津。

在公司草创时期，丁文江便与在顺直水利委员会任事的董显光同住，他们将通楼隔为两间，丁住前间，董住后间。

二人同住一楼达一年之久。

当时，水利委员会派工友延升每天替他们准备早点和晚餐。

他们吃得非常简单，通常只有一菜一饭，丁文江爱吃黄豆烧肉，这个菜就成了餐桌上的“保留项目”。

丁、董二人事业心都很强，平时各忙各的工作，很少交流却又极为默契。

董显光每周须替《密勒氏评论报》写两万多字，每天从水利委员会下班回到寓所后，就埋首于打字机写评论文章，直到深夜。

丁文江则忙着翻阅各种典籍，当时他正在研究历史人物与地理的关系，他统计了我国六个朝代的著名历史人物，并绘制了一幅分布图，说明历史人物和地理环境的关系。

譬如，他考证了过去五百年我国宰相的籍贯，得出的结论是，中国宰相出生于南方的居多，而其中尤其以江苏省北部最多。

董显光却对这类研究很不以为然，劝丁文江不如利用空余的时间去找金矿银矿。

不料丁文江正色道：“世界上最重要的是人事，而不是物质，如果我找到金矿银矿，而不了解人事问题，金银仍将被偷盗，弄得更糟！”

”董显光是中国近现代新闻报刊史上是一位非常著名的人物，而他能创办《庸报》也算是丁文江“激将法”的成功。

有一次闲聊，董显光透露了想办一份中文报纸的想法，丁文江大为赞同并极力鼓动他迅速行动。

这时两人都已将家眷从北京接到天津，不再住在一起。

再次见面时，丁文江询问筹办报纸的进展，听说仍没有办起来，就故意刺激他说：“酝酿了这么长时间，要是还办不起来，你就真是没有出息的人了。”

”董显光一咬牙，拿出多年积蓄的几千块银元，买来二手印刷机和铅字，办了一份《庸报》，而在当总经理的日子里，丁文江也忙里偷闲，与胡适等人创办了《努力周报》。

胡适曾就丁文江任北票公司总经理一事发表过看法：“这五年在丁文江的生活中，除了办煤矿还有两件事最值得大书特书，一件是他与我们共同发起一个评论政治的周报——《努力周报》，这个小报的发起丁君是最热心的，另一件便是在《努力周报》上挑起那场科学与人生观的大讨论。

”丁文江到底是在创办煤矿企业的过程中顺便办了一份《努力周报》，还是在创办杂志的过程中，抽

<<民国干才>>

空办了一个煤矿企业？
还真说不清楚。

<<民国干才>>

编辑推荐

《民国干才:丁文江传》编辑推荐：丁文江，中国第一位地质学家，深受西方影响、科学化最深的中国人，中国现代煤矿业的开山祖师，“大上海”的总设计师，提倡科学最不遗余力的科学家，传播现代文明思想的公共知识分子，他的文章具有穿透力，至今读来仍发人深思。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>