

建设中国的困难及其必循的道路之九——

创造集团生活的第一个试验

● 卢作孚



十年前我们在成都创办了一个通俗教育馆。一个通俗教育馆本是一桩很寻常的事业，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，这却是空前未有的活动，而证明是成功的。通俗教育馆的内容是：一个博物馆，中间分为自然陈列馆、历史陈列馆、农业陈列馆、工业陈列馆、卫生陈列馆、武器陈列馆、金石陈列馆；一个图书馆中有成人图书馆、儿童图书馆；一个公共运动场中有足球、篮球、排球、网球、田赛、径赛等各种场所和设备；一个音乐演奏室中有中西音乐及京川剧演唱之组织；一个动物园；一个

游艺场。所有这些设备都穿插在一些花园当中。花园各依地段异其布置，或为草坪，或为花坛，或为竹树，或为池塘，或为山丘，或为溪流。这些都是寻常的事。我们常这样说：不盼望人看我们做出来摆在地上或摆在屋里的成绩，而盼望人看我们做，看我们如何做。所有全馆的人员常常夜以继日，常常要求工作有变化，要求艺术，要求正确，要求迅速，要求集中成都各界的人们到最多的时候。尤其利用机会集中人群至每日以数万计。只要这个月你到过通俗教育馆，下一个月你再到，便觉得有些不同了；乃至于一周你到过通俗教育馆，下一周你再到便觉得有些不同了；乃至今晚闭馆的时候你到过通俗教育馆，明晨你再到，便觉得有些不同了。我们以一天改换了新的桥梁，以一夜改换十个陈列馆的陈列品，以几天堆了一座山，以十几天完成了一座房屋。馆里的职员以至于泥、木、石工人常常这样紧张的工作着，要求工作的表现能够吸引而且集中了成都市的人，尤其是在一个节令以前的布置，是要几个白天夜晚不睡觉的。职员之用尽全力于通俗教育馆，忘却了他们自己还不算稀奇；那许多泥、木、石工人继续工作一年有余，直视馆里如家庭，虽然外间待

遇比馆里加高了，亦不忍离去，可见他们浓厚的感情。博物馆里常常开古物展览会、中国画展览会、革命史展览会，运动场常常开运动会，球类比赛、脚踏车比赛、团体操表演，音乐演奏室常常开中西乐演奏会，游艺场常常演新剧、川剧、京剧、幻术，常常为卫生运动、教育运动而公开地放电影，花园里每年必开菊花会；这样一来不仅将成都游览的人集中了，尤其将成都各方面的人才集中了。为了轮船、火车、机器的模型，池中喷水而集中了机器工程师；为了建筑房屋、道路、桥梁、堤岸而集中了建筑和土木工程师；为了运动会及运动指导而集中了体育专家；为了音乐演奏而集中了西乐、中乐专家；为了游艺会而集中了川剧、京剧的票友和新剧的演员；为了展览古物集中了古物专家，展览图书集中了美术专家；为了园艺集中了农业专家，集中了花园的主人和工人；为了卫生运动，尤其是普遍种痘，集中了中外医生；为了饲养动物集中了兽医；几乎凡在成都的朋友有一技之长的，都被我们集中了。常常在集合他们开会，集合他们工作，集合他们表演；这是一个集团生活的试验，亦是一个集团生活的运动。虽然因为事业是寄托在政治上，不能造起生活的相互依

赖关系；又因为时间短促，只有一年又半，未见得确立了新的道德条件；然而已有了强烈的新的比赛标准，完全在穿的、吃的、房屋、财产乃至于结婚、上寿、开奠之外，使各种集中的人才都在社会上有充分的表现。集中了社会上多数人们的欣赏，取得了多数人们的喝采；许多认识和一向不认识的、有一技之长的，都兴高采烈地愿趋赴这成都向来的没有的比赛；任何时候到过通俗教育馆的人们，都对这一新的公共事业发出了深厚的感情；这新的集团生活的试验证明了是可以成功的，而且三个条件只须有了比赛标准一个条件，时间只须一年又半。



牟莉：我向大家分享老民生公司的一个小故事。1938 年抗战开始的时候，当时船舶的电台设备越来越重要，在抗战爆发前，民生公司只有十部船舶电台，面对紧急撤退物资和人员的抢运需求，民生公司就需要购买更多的电台，但是当时重庆没有无线电公司，公司处于有钱买不到设备的状况，当时电讯课的几位职工提出我们自制无线电电台的设计，于是他们向总公司提出计划，并得到了公司高层的大力支持，集合了全公司的力量在全重庆乃至全川寻找电台配件，最后在无数次拆装旧电台的过程中，他们成功地组装出了十部散装电台，给当时万县、宜昌以及很多船舶配备上了无线电台，保障了船舶的安全航行和抵港装卸货物的工作得以正常开展。所以，我想说的是，民生公司从 1925 年开始，最早从合川一个狭窄破败的庙宇成立起来，到后来在重庆千厮门寄居在行街培厚里，再到后来道门口模范市场的民生大楼，一步一步地发展起来，从最开始的一艘 70 吨小火轮，到长江干支流甚至到远洋运输，拥有一百多艘轮船的一个发展历程，我认为敢于引领创新，敢于担当作为的精神，是带领着民生公司向前发展的核心之一，民生精神就是在民生公司每一位民生人的工作、学习、生活中凝练出来的以爱国主义为核心的民生精神。我认为践行民生精神，首先要在心中高度认同它，内化于心，外化于行，这样才能在实际工作中付之行动。勇于担当作为，是在面对困难的时候，敢于迎接挑战、承担责任，在面对错误或者是寻找差距的时候，更是直面困难，找出自己的不足，不断地提升自我，去迎接挑战和压力，最终做出一定的成绩。在新冠肺炎疫情期间，大家看到了所有民生人、整个民生公司心往一处想，

劲往一处使，担当起国家和社会责任以及公司自身的防疫工作，在这种真正危难突袭的时刻便淋漓尽致地体现出民生精神教育的效果。所以，在全球经济受到疫情影响的大环境下，我想我们可能更多的是需要苦练内功，与先进的行业技术包括数字化、大数据接轨进行对标，与时俱进，查找自身不足，找到目标后，把目标化作自己的实际行动，继而担当作为。

刘明莉：听了各位领导的发言之后感触很深，备受民生精神的鼓舞，从古到今民生人都非常

控制了疫情，说明了我们在这么复杂的条件下，有办法去解决一切问题，找到出路。所以我认为，疫情对我们是天时，让我们在这样的一个快速变化的市场环境下，充分体现出自己的能力。地利我认为更加体现出了中国在世界经济中的中流砥柱的地位，即中国社会的一个必然发展阶段是目前整个世界的必然选择。目前公司的发展，我们除了没有自己的火车、飞机之外，我们有船有车，有丰富的人力资源，还有先进的发展理念和团结一心的意志斗志，从这个角度讲我们地利优

队，是完全可能的。

黄鑫：听了各位领导同志的发言，学习了很多经验，受益匪浅，特别是刚才听到驾驶员同志的事迹，非常地感动，向他们致敬。我一直认为民生精神就是我们精神上的一个宝贵财富，是我们克服困难的法宝。老民生公司从一个小火轮——民生轮开始发展，收回了川江航权，完成了宜昌大撤退这样一个壮举，从长江经营走向了海洋，营救 18 艘船舶抵达香港，支持新中国的建设，这一路走来都是艰难困苦，从不是轻松完成的。新民生公司，从

素质上，如果不能作为一面旗帜，那怎么来引导员工朝着正确的方向前进呢？所以，我要加强学习，努力学习，提高自己思想境界和业务素养永远在路上，一直要坚持下去。公司的三年行动计划，对我们的要求更加明确，也给我们指明了行动方向，货代公司正在就三年行动计划做指标分解，任务分派，我们要求每个岗位，每名员工都要知道自己该向哪个方向努力，如何努力，如何更好地创造货代公司新业绩。其次，我要求真务实，踏踏实实地去做，把工作做得更细，有的时候有些工作有一些浮于形式，等发现了问题才明白，问题的背后原因可能就是之前没有仔细去关注、发现，接下来的工作就是要把工作做得更扎实，发挥团队的作用，没有员工大家的一同努力，货代公司就不会发展得更好，我们要发挥每名员工的聪明才智，一起创新，把货代公司的发展推向新的高度。

吴小刚：听了今天各位领导的发言，深受教育，今年疫情的影响，对整个经济社会的影响是史无前例最大的，全球贸易额下降 13%，商品贸易额下降 12.5%，货代公司面临的困难前所未有。我们意识到，民生公司在创新发展的过程中，带来了很好的社会效益和经济效益。近几年，同质化竞争非常激烈，我们优势逐渐弱化，货代公司在年初的时候提出了稳外贸，增内贸，强服务，防风险，保增长的策略，我们面临的问题是创造利润和防止风险，从 2 月份到现在为止，我们的风险客户还是时有发生，所以在风险防范工作中，既然我在货代公司分管财务工作，就要在落实上多下功夫，多用好销售系统，利用我们原有的机制，开拓创新，将风险工作控制好，在今后多向老一辈民生人学习，勇于担当作为，为我们百年民生作出积极贡献。

践行民生精神 勇于担当作为

——中层以上领导干部学习班发言（摘登）

擅长从无到有，创新创造，从我们自己改造船舶、设计船舶、研发平台等一些事迹都代表民生人创造的智慧，所以我认为，在民生精神的传承下，无论是老民生人还是新民生人，我们在这一点都发扬得非常好。

面对当前经济形势和市场环境，虽然不景气，但是另一方面来讲，我们具备天时地利人和。天时指 2019 年世界经济疲态已经尽显，2020 年的这一场世界性疫情更是雪上加霜，看上去好像是一片哀鸿，但实际上却又给我们带来很多机遇，体现了我们制度的优越性，我们在党的领导下，在这个制度下，在集团公司的指引下，找到很多方向和不足，进一步去改进和完善我们的工作。今年的疫情可能比 2008 年的金融危机导致全球经济冲击更大，从我们拿到的全球贸易成交量来看，根据金融专家的测算，2008 年经济下滑了 6 个百分点，2020 年疫情有可能将导致经济下滑 12 个百分点，但是在这种情况下，中国人民团结一心，在很短时间就

势也是非常明显的。对于其他社会企业来说，我们的多元化发展更加有非常坚实的基础，我们深度参与中欧班列（渝新欧）通道、国际陆海贸易新通道，足以体现出民生人的智慧和远见，所以在这点上我认为民生人是具有人和的特点。

举一个例子，在疫情期间，我们在集团领导的指导下，帮助重庆市政府抢运物资。在这个过程中其实我们遇到很多困难，但是我们与上海民生的工程物流团队进行联络和无缝衔接，当公司需要的时候，我们身处异地的两个团队可以做到 100% 的契合，一起承办了从埃及抢运物资的工作，接触到了非洲一些非常偏远且从未涉足过的国家和地区，所以，民生人在民生精神的聚集下是非常具有创造力和凝聚力的。综上所述，我认为从总体上来讲，通过这次的民生精神学习，我看到了公司更多的一些机会和发展，让我看到了很多发展希望，也得到了很多鼓舞。在未来，我们民生公司打造专业化高质量的物流团

队，是最开始的没钱没人起家，到现在已经发展成现代综合物流企业集团，在成渝两地拥有非常好的资源，可以让销售团队在市场上引以自傲，这些都不是简简单单就能够积累和形成的，这个过程中都是卢作孚先生以及老一辈、新一辈民生人，他们始终践行以爱国主义为核心的民生精神，践行艰苦创业、百折不挠的精神，践行不安现状、开拓进取的精神，践行摒弃落后、勇于革新的精神，践行勤恳敬业、严以律己的精神，践行无私奉献、公而忘私的精神，克服了一个一个的困难所取得的成就。所以，我在思考，我们现在所面临的这些困难，在我们民生精神的指引下，在公司领导班子的带领下，一定是能够战胜的。精神最终都要落到实际行动当中来，就是今天我们学习的主题，要勇于担当作为。我作为一个管理岗位的管理者来说，就是要履行职责，知难而进，创新进取，克服畏难情绪。从思想和业务素养上还要提升，既然作为领导干部就要做好表率，在思想和业务