



第二次业务会议大会总结报告

(1950 年 11 月 13 日)

● 卢作孚

(上接总第 680 期)

还有，前两天业务处船务处的讨论中，曾提到联络问题。我们知道，联络在公司内部之间已经有问题，可是在各码头之间更有问题，常常两个码头之间没有妥当联系，闹出很多错误，耽误轮船航行时间。有次“民康”由重庆开宜昌，经过万县时要装油。但是船在重庆前后舱已经装平衡，并没有打算船到万县又怎样办，万县也没有事前检讨。结果装了以后，船头低船尾高，简直不能开行。问怎样办？船上的人没有办法，有的主张减少一部分货，有的主张提前舱货到后舱，一直闹到几个钟头，问万县分公司怎样办，答复是提前舱货到后舱，耽搁了半天。这个例，说明重庆与万县，岸上与船上，彼此之间没有联络，所以耽误航行，损失生产。又如“民贵”有次在宜昌几乎沉了，原因是“民贵”连煤带货只能装四百净吨，可是那次货装了三三百吨，煤又装了一百五十吨，大家也不管，结果等到厨房进水有人大喊船要沉了，才惊动全船，想法把煤去掉一部，船才安全航行。这一下又耽误了很多时间，而且几乎沉船。又如上次“民政”刚刚由上海修理出来，马上就发生问题，说这条船不能进川江，勉强开了上来，又在中体擦了浅，这件事使公司不能解释。因为“民政”

修理花的钱非常多，超过预算，今天第一趟水为何就走不上来？这一来又开到民生厂修理若干天，修理好后走了，但是下趟水上来时又喊，说舵又擦坏了，情形很严重，简直没有把握来航行，请赶快找船来拖，公司又规规矩矩另外派一只船去拖。“民政”船上当时还有很多客人，在船上等了几天，大家叫苦，还集体打电来请公司想办法。结果船进厂一看，还是好好的，并无事，闹了这样一个笑话。一件很简单的事情，冤冤枉枉费了这么多事。又如“民联”在最近一次航行中，轮机人员说套筒有问题，响得很厉害，再走船上尖地轴可能要断，断了可能国内找不到地方修换。公司当然很考虑这个问题，就派人前去查看，又联络汉口和上海公司，说这条船如何问题严重，可能要修，希望先作准备。船上又跟即发电，说船如果不修，可能出事，出了事就不负责。公司当然尊重这个意见，就修。而且希望修后回重庆走一趟，因为现在复员的人很多，载客的船只有三只，“民联”每次装客最多，希望它赶回来走，但是上海的人打电话来了：船现在修了，不过修的是只好船，但也发现一桩事，就是舵上螺丝松了。所以，船上机器舵车叶等如果有问题，先自己弄清楚，如在水线下的先自己摸清楚，修理完好之后

更要检查清楚，轮机人员小心照料机器，驾驶人员小心行船。假定用这种办法，相信今天的修理费一定可大大减少。有许多修理可以不必进厂，用我们船上或公司自己的力量，就可以简单的把问题解决了。

因此我感觉，如各方面不联络不检讨，就可能发生很严重的错误。如果联络得好，检讨得好，不但各种问题上可避免错误的发生，还可找出新的方法替代现在的方法，一定支出还可大大节省。例如昨天在大家研究每只船的修理费时，都感觉修理费不够，不但没有减少，而且还有增加。我想如果从现在起，找每支船机驾方面的负责人员都来商量研究，如这条船今年决定要修，修的地方就大家研讨，那些不须进厂修的，就自己动手修理，在停泊的时间内随时解决。那些必需进厂修的，在事前就准备好配件，不要到修的时候才拆下来。假定这样做，许多的修理费用一定可以降低，修理的时间也可减少。船上的每项预算，包括修理费在内，事先必须经过具体讨论，在执行的时候，能够更周密地去联络去分工，让每个地方都知道另一地方的情形，相互配合很好，我们执行预算的结果，一定比今天以前的估计更来得好。

还有生产节约的奖励办法，草案上只提出了两项，一是航行安全，一是节省燃

料。事实上生产节约是全面的，应当奖励的也不该只有这两项。不仅只着重于船上，也应该注重于岸上，各方面都应当推行生产节约。因此希望会议之后，岸上从总公司分公司办事处以至栈房，各方面都确立起生产节约办法，大家提供意见。一定要普遍的作到，谁作了事大家都晓得、都了解，谁工作作得好，全公司大众都知道。每个人该作什么事要确定，今天超过了或没有超过自己的工作，大家都看得很清楚，工作中谁是第一、第二、第三？谁是劳动模范？大家也找得出来。在确定的奖励办法中，不仅应该着重于精神上的奖励，也应兼及于物质上的奖励。但是奖励不是说调整我们的待遇，主要的意义是在提高工作标准，提高工作技术，使我们能不断的有新的发明和发现。希望这次会议以后，继续不断提出新的具体办法，全面的推进生产节约，不仅是船上，也推广到岸上，奖励也不应只限于两种奖励，应普及于各方面。

最后最重要的，就是今天主席团所提出的动员方案，我们要为了这次大会的决议案，一切都动员起来。怎样动员？临时动议中只是几项原则，具体办法尚要大家研讨。希望这次业务会议以后，劳资协商会议马上举行，最好希望是能够在最短期内。资方代表要衷心竭诚参加，同时也要商请工会召集全面的劳资协商。同时每一分部、总公司、分公司、办事处以至每支轮船，都要进行劳资协商，不能举行劳资协商的就开座谈会，总要同工会研究动员方案，把整个公司动员起来，执行这次大会的决议案。

(全文完，原载民生公司《1950 年第二次业务会议报告》。)

一、引言

潘光旦在《中国之家庭问题》一书的序言中提出：“文化为累世积聚之结果；欲期社会改革事业之成功，对于文化之积聚，不能不先加以参考，继加以评估，最后加以选别，合者留之，不合者将次匡救之。”可见潘氏认为文化对于社会改革（建设）事业乃属头等重要。曾受教于美国文化社会学派创始人乌格朋（W·F·Ogburn）教授的孙本文认为：“文化学派之社会学家，以研究文化为社会学上之主要问题。据彼等之意，非将文化分析明白，社会现象中之其余心理、生物、自然环境等种种要素，皆无从得确切之解释，而社会现象即无从得完全之了解，社会问题，亦无从得圆满之解决。”文化是解释社会现象，解决社会问题的首要因素。其后孙氏更是在其著述中将其概括为“文化为人类社会普遍的元素，无文化即无社会……文化实为社会成立的基本要素”等语，由此可见文化对于社会建设的重要性。在刚从乡土社会迈向现代社会的民国时期，以乡村文化建设为重要内容的乡村建设派为何风靡一时便不难理解了。不论是潘光旦还是孙本文都认识到文化属性对乡村建设乃至社会建设起至关重要的作用，但是如何将乡村文化建设实实在在地动员起来、开展起来，并坚持下去不是一件容易的事情。

民国时期是中华民族史上历时短暂且动荡的时期，但乡村建设、乡村运动却十分活跃和灿烂繁荣。乡村建设实践运动的先行者，深受泰州学派影响的梁漱溟认为若想现成地把西洋物质文明及政治组织形式搬过来，以维持中国社会崩溃的情势，这不但是不适合，而且也绝不可能，因中西文化发生之背景，还有差异之

故。“要建设乡村，然后才能解决社会上的许许多多的问题，因此，我便努力的从事于乡村的建设运动。”基于此认识，梁漱溟和众多知识精英在山东邹平开展以文化伦理和组织团体为基础的乡村建设。梁漱溟不仅指出中国的根源问题在乡村，乡村的建设运动要以乡村文化振兴为要义，而且还道出中西文化产生、发展的背景和逻辑不一样，照抄照搬西方的理论是行不通的，必须走

是它在不少方面皆起到了有益的作用。总结这场乡村文化建设运动，对今天的乡村文化振兴战略仍有借鉴和启发意义。

二、卢作孚乡村建设的理念

（一）乡村建设的核心问题是训练人才

卢作孚以本人的亲身经历以及长时间研究考察的结论告诉大

更须尽力训练人才。”使人才的素质和能力得到全方位的提升。后来任民生公司总务处经理的宋师度指出，做事需要人才，人才也是从做事中磨练出来的。做大事成大才，做小事成小才，不做事便不成才。于是卢作孚从北碚到成都，再到上海，从全国机关单位、科研学术机构寻找乡村建设的各门各类人才，其中包括市政建设的乡村经营管理人才，公共治安的警察训练人才，工矿企业更须尽力训练人才。”使人才的素质和能力得到全方位的提升。后来任民生公司总务处经理的宋师度指出，做事需要人才，人才也是从做事中磨练出来的。做大事成大才，做小事成小才，不做事便不成才。于是卢作孚从北碚到成都，再到上海，从全国机关单位、科研学术机构寻找乡村建设的各门各类人才，其中包括市政建设的乡村经营管理人才，公共治安的警察训练人才，工矿企业

操场整队训练，按照早已拟定的运动程序活动 1 小时，结束之后，集体用早餐，餐毕，即开始一天的工作。直到下午的工作结束，又集中到图书馆，依照先前各自分配的任务开始研究问题，读书学习 2 小时。晚饭前倘若还有阔绰的时间，则运动操练、自由活动或休憩游戏。晚间，青年们则分头担负起民众教育、民众娱乐、民众宣传的任务，或各自整理一天工作当中的成绩、经验甚至差错，或阅读自己有兴趣、感兴趣的书刊。青年们忙碌的、充实的、有节奏的接受完一天的训练，日复一日，青年健康的身心逐渐养成，集团的兴趣逐步发掘，办事的才干逐次显现。

卢作孚还对青年寄予厚望，并提出三点要求。第一，要求青年学会学到“真知”，认为青年人进入社会之后，会碰到各种困难，而这些困难必须由自己去设法解决，没有先生、老师从旁指点，只有自己通过实践去探索、摸索。倘若成功解决掉问题，这才是真正的学识和能力。第二，要求青年能够“慎独”，认为青年在学校、训练所时有各种条条框框而不能逾矩，然而进入社会后就会失去遵循的规范和监督，若缺乏自我把持的定力和精神，往往随波逐流、放任堕落。因此要求“精神寓之于学问，学问寓之于工作。”在具体的工作当中去寻求兴趣和快慰，以比赛工作成绩做为最好的回报，做一个情趣高洁的人。第三，要求青年“立身”，认为中国人常常因为家庭关系、同乡关系、同学关系这三种关系所束缚，与自己有这些关系之人犯错过后不仅不加以劝诫和制止，反而舞弊和协助。因此要求青年们“人人都能自立，人人都能立人”，以良好的精神风貌和健全的体格人格影响周遭之人。

(未完待续)

卢作孚乡村建设的理念和路径

● 孙金 卢春天

出一条自己的乡村文化建设之路才能解决中国的种种问题。扼腕痛惜的是，日本侵华战争的火焰致使山东邹平、河北定县、南京晓庄等地的乡村建设实验毁于一旦。

唯独深处抗战大后方的卢作孚领导的以北碚为中心的嘉陵江三峡地区乡村建设得以完好保存，并成为民国时期持续时间最长的，取得反响较大的一场社会建设运动，但是其中蕴含的乡村文化建设成绩却鲜为人知。短短 22 年间，在中国西南一隅，军阀防区缝隙之间，卢作孚将重庆北碚这样一个贫穷落后、盗匪横行的乡场，变成了具有现代化雏形的花园城市。1948 年 11 月，即卢作孚推行乡村建设运动 21 年后，晏阳初向中国乡村建设学院的同仁称赞到：“昨天我在北碚看见从前不识字的农民现在识字了；从前没有组织的，现在有组织了；从前没有饭吃的，现在收入也增加了。一个个地对着我们发笑，使我获得无限的兴奋和愉快。”尽管这场运动因历史局限不能从根本上解决中国乡村问题的根源，但

家，当时中国许多政治、经济、社会的问题，并不是问题本身无法解决，而是找不到解决问题的办法。因此解决乡村文化建设最核心、最关键的问题就是如何寻找到合适的人以及如何训练人来经营管理乡村文化建设事业的问题。与之相同的是，留美的农业经济学博士董时进在 1930 年查考四川并受邀做演讲时指出：受过教育的人，不会欺辱人，同时受过教育的人，也不愿受人欺辱。他从四川极少数狡诈之人随便欺辱忠实之人，而忠实之人也不以为然，习以为常，甘愿受其欺辱，得出四川当时的教育并不发达且长期缺失文化教育的推论。进而举了茅房“久闻不臭”的例子来说明四川应时常派人到外面去参观、学习和考察，将外面的文明、变革和新生事物多带些回来，才不至于一成不变，才不至于有那样常人鲍鱼之肆久而不觉其臭的现象。因之，建设四川应在各地寻觅人才并为四川所用。

卢作孚进一步提出乡村文化建设事业“办事须尽力延揽人才，

的现代管理人才，金融事业的地方代理人才，基础研究的科学研究人才，民众教育、学校教育的文化知识传播人才。从乡村文化建设到整个乡村现代化建设的各种人才以及能够帮助训练人才的人才都是卢作孚渴求的对象。

（二）乡村文化建设的作用主体是青年群体

卢作孚十分重视青年的培养和训练。在他看来，训练青年的最终目的也就是要让他们头脑里充斥着社会的理想和抱负，行事作风能够符合社会的行为准则，并为社会的要求努力工作。此外，还要求他们懂得中国的困难，明了世界发展的趋势和格局。每个人心中都非常明白理想中“生产的区域、文化的区域、游览的区域”的完美三峡的景观而去实现它。其先后训练了多支学生队，补充到峡防团务局的各项服务事业当中；如特务学生队，派遣到各项特别行动事务当中去。严格的、充实的、有规律、有价值的训练磨砺每一个青年的心智，同时也促进他们共同成长成熟。伴随清早嘹亮的号角起床，依次到