



我们要明了自身的工作 (1936 年 10 月 23 日)

● 卢作孚

……

我们要晓得，每一个人的工作是要有兴趣的。而兴趣点的集中，又是在问题上面的。没有问题，就没有兴趣；没有兴趣，就觉得无聊。假定我们的兴趣能够集中在工作的上面，我们就会感觉工作是快乐的，不是痛苦的，而且是任何力量都不能引诱他的。下象棋、围棋，为什么会有那么多人围起来看？那就是因为对象棋、围棋已经有了兴趣的缘故。然则，我们办事的问题，是超过许多倍于象棋、围棋的，为什么还不会引起我们的兴趣呢？这，只怪我们还没有走进工作的兴趣中去。

今天以后，我们盼望每一个工作的朋友，都要有办事的方法，和明了自身工作的内容。例如，我是管理营业的或燃料的，那么我对于营业和燃料，就要彻底的懂得，绝不办那种糊糊涂涂的事。以一张表来说，在我填写那张表格的时候，首先，我就要懂得那表格的内容，而且，即连主任、经理、襄理，也要懂得那表格的内容。否则，我们每天办些糊里糊涂的事，精神上是不够痛苦的，痛苦得比和尚念经还厉害！因为和尚念经，他还有个期望，期望将来可以成佛菩萨。而我们办事，自己如果不晓得办来做什么，岂不是比和尚念经还苦吗？其次，在表格上填写的数字，我们要看是否与事实印证过，隔事实有好远。假定我们的数字与事实不符；事实自事实，数字

自数字，请问我们办些与事实不符的事来做什么？！本公司万不可使办空事的人太多了，免再喊人不够用。总公司增加到一百人、两百人、三百人……，全公司水上市增加到一千人、两千人、三千六百多人，还是在喊人不够用！人增多了不说，而且还养成一般做假事的习惯！像这样糊里糊涂办事的人，我想，恐怕有十之七八！这样怎能够感觉到工作有兴趣咧？！对工作没有兴趣，于是就把精神移到工作以外的事情上去了！

我这几天回来，有许多人都来找我解决问题，我非常欢喜。但是我对于好多问题，却不明了。问题既不明瞭了，我当然不能解决。例如，一个船长拿一张单子来要我核，一个大副也拿一张单子来要我核，我不但对于单子上开的东西弄不清楚，而且就连某船长、某大副的名字，有时我也弄不清楚，这样我怎么能够核？岂不是等于一个病了的人，要到菩萨面前问卦一样的滑稽吗？但是，向菩萨问卦，他都还要一对卦才行，要凭他的阴卦或阳卦才可以定病人的吉凶，而我手里，却一样东西都没有，叫我怎么能够解决你那桩事情呢？要解决一桩事情，自己就要懂得那桩事情的内容，然后进行起来才容易而不至于错误。例如这次上海同太古交涉一件事情，首先我们作一度谈话，仅仅说明要交涉的范围和交涉时需要的材

料后，于是双方就各自把材料搜集起来，及到交涉的时候，便很顺利的解决下去了。所以说，我们每办一事，都要懂得内容，并要有材料以供我们的参考。又例如用煤，现在我们只用天府、炭坝的煤，那么我们对于天府和炭坝的煤价和煤质，都要懂得。

这还不够。而且，就是太古、怡和、聚福……公司所用的煤价和煤质，也要设法弄清楚，即是要把自身所办的同类的事要设法弄清楚。无论是四川的、中国的、世界的，也无论是听得的或看见的。如果一个练习生能有这种精神去学习、去努力，我想，三五年之后，他便要成功一个专家。所可惜者，只是我们自己不愿成功专家罢了！假定一个人，他是办理保险的，那么，他对于水险、火险……各种险的条例和情形，都要一一的懂得。水险，又有海洋的、长江的、川江的，各种情况，我们也要明了，同时，民生公司是保的哪几个条件，我们更应该切实的弄清楚。万一船舶发生危险，我们就可以知道哪个责任是该你负，哪个责任是该我负，再不像今天以前船舶发生了危险，还要另外去找专家来帮忙了。前几天我同魏文翰先生谈起关于保险人才的训练问题，他说，只要能够交几个聪明点的人与他，三个月的功夫就可成功。但是，如果不求甚解的话，我想，恐怕三年也不会成功吧。

再说另一方面，如果我们不是管理燃料或保险的，那么，我们对于燃料和保险的问题，就不能凭自己的想象去解决它，而定要有专家去解决。因为这样，我们办起事来，才能走上正当的轨道上去。要想工作有正当的轨道，这里有一前提，就是分工要分得很清楚。如果永远的不把工作分得清楚，那么事情就会永远的忙乱。事情一忙乱，于是乎就会感觉人不够用，东在抓人，西在抓人，时而把甲找来帮忙，时而把乙找来帮忙，时而把丙找来帮忙，时而把丁也找来帮忙。结果，甲、乙、丙、丁都一齐找来帮忙来了。但是，事情呢，忙乱依然忙乱，并无裨益。例如轮船每次到了码头，我们就会感觉忙乱，异常之忙乱。何以会忙乱呢？就是忙乱的人，只在轮船到码头那一时才觉得有事情，才觉得处处都是问题！而轮船开出后或轮船未到前，大家是不会感觉有问题的，所以轮船刚到码头那一刻，我们就要忙乱起来了。如果我们在轮船开出后，或轮船未到前，就把所有的问题先行解决了，等到轮船到码头的时候，我们还忙什么？自然就不忙了。今天以后，民生公司要进化到这种程度，事业才会有大的发展。能够这样努力的人，不论他是老年人、青年人，我们都应当尽量的给他一个机会，让他到某一个学校去学习，增长他们的知识和经验。

最后，总括起来说：我们办事要分工，每人要明了自身工作和同类事情的内容，要在工作中去发现问题，要由不懂得而懂得，由外行而内行，由普通而专门。

(1936 年 10 月 23 日在民生公司朝会上的讲演。编录时有删节。单行本，藏北碚图书馆。)

(上接总第 682 期)

(五) 乡村文化建设的最终目的是改善民生

卢作孚认为包括乡村文化建设在内的有意义的建设都必然回归到两个终极目的，第一是为“国”，孱弱的中国当然是为国防做准备做积累；第二是为“民”，提高人民生活水平、生活质量。这两个目的都是非常伟大的。怎样才能实现目的，而不是把目的当作口号高呼呢？他形象地指出：某地方的农民们需要一块农事试验场，工人们需要一个民生工厂。他们真正所想要的并不是一块当作摆设的农事试验场和一个仅供陈设的民生工厂，而是要能够解决农业实际问题的农事试验场和解决工业具体问题的民生工厂。卢作孚领导的乡村文化建设是整个乡村建设试验的重要支持和保障，通过其独特的“微生物式的革命”，即润物无声、循序渐进、厚积薄发式的社会建设方式和“政治上最后的问题是全国的问题，他的基础却在市村……一个乡村问题放大起来，便是国家的问题”的社会建设视角，最终实现乡村建设“国强”、“民富”的目标。关于乡村文化建设改善民生的问题，卢作孚做过详细的阐释：乡村建设事业与旧时固有的那些经营赌博、酬客、唱戏、抽大烟等事业不一样，是为改善民生福祉、增进大众幸福而做的乡村社会建设事业。“我们要提倡的建设事业却不同，在消极方面是要减轻人民的痛苦，在积极方面是要增进人民的幸福。”其后又进一步将减轻人民的痛苦、增进人民的幸福丰富成为关于民生问题的“双层次要求”。即民生问题分成了低层次的和高层次的、近期的和远期的、粗放式的和精准化的保障要求：1.低层次的要求“是要他们少些骚扰，少些病痛，少些天灾，少些强力的压迫，少

些不应该有的负担。”2.高层次的要求“是要他们多些收获，多些寿数，多些知识和能力，多些需要和供给，多些娱乐的机会。”此举与当前乡村振兴战略的行动逻辑相同，由低水平、广覆盖、保基本逐步实现高水平、精准化、多样性的保障要求一模一样。最终的落脚点都是改善民生，提高人民生活水平和质量，让人民能更多、更好的共享改革发展的成果。

三、卢作孚乡村文化建设的途径

(一) 乡村文化建设的首要任务是重建公共秩序、树立善良风俗

卢作孚乡村文化建设的理念和路径

● 孙金 卢春天

卢作孚曾转引过一位朋友与张季直先生的对话，说朋友前去参观张季直先生在南通的建设事业并问道：“你老人家经营的事业好呀？他说：难呵！追问他为什么？他说：人才缺乏，人都没有旧道德，人人都有我见。”对此，卢作孚赞同中国缺乏人才，但对旧道德和人人有主见却有自己不同的看法，他说到：“旧道德不适用。因旧道德只是消极的告诉我们怎样去做一个好人。我们要建立一种积极的新道德来指示群体去做好人。”其中有两层意思，第一，旧道德是消极被动的，我们应该建立积极主动的新的道德准则；第二，旧道德只针对个体，告诉个人如何去做一个好人，我们应该建立群体的指引，让群体去做成各种有益于社会的好事。“中国人都没有我见。不信，你试去问：先生，教育应当怎样办呀？初级教育应当怎样办呀……怎么编制呀？他一定没有意见。好，

你又再去问乙……再去问丙，没意见，再去问丁还是没有意见。可见中国人都没有我见。掉转来，你如果拿大题目去问他们大人物，他们的答案都是一样的。”中国人的问题并不是人人都有我见，恰恰相反是中国人缺乏独立的思考，缺乏为国家和社会发展进步的思考和判断。因此，破旧立新是卢作孚乡村文化建设的首要任务。“苟安是成功的大敌，应该做的事，每因苟安终于不做；应该除的嗜好，每因苟安，终于不除。”因此，乡村文化建设的首要任务是打破苟安之现局，创立“造公众福，急公众难”的文化氛围和风气，摒弃旧有落后迂腐的道德，

重建公共秩序、树立善良风俗。

这一精神正如卢作孚提倡的民生精神一样：“民生精神是讲的个人牺牲精神，实业的奉献精神，社会的爱国精神。个人为了事业，事业为了社会，社会为了国家。民生精神是个人、实业、国家三者关系的精神纽带。”著名银行家张嘉璈评价卢作孚：一、热忱而克己。二、有旧学识而追求新知识。三、有事业心而到处助人。可见卢作孚树立旧有的善良风俗和建立现代化的公共秩序的理念是如此的深入人心和己心。

(二) 乡村文化建设的有效途径是吸收先进文化、铲除劣根文化

回溯百多年之前的洋务运动，一大批先进知识分子、精英阶层纷纷走出国门，亲身经历并耳濡目染了西方工业化和城市化的现代文明，在强烈的反差对照刺激下，萌发了向西方学习城市文明观念。殊途同归的是卢作孚早年提倡“市镇”建设，在泸州、

合川县城经营城市公共事业的开发与管理，其后卢作孚经过实践经验证明城市建设并不能最终实现“以建造局部而促成全局”的目标，至此，卢作孚旋即开展了轰轰烈烈的乡村现代化建设运动。当然，不论是城市建设还是乡村建设，吸收先进文化都是必不可少的。

卢作孚认为四川的教育因循守旧、乏善可陈，只知效仿成法，不求更新创新。因此他提出虽然四川地处西南边陲，封闭落后，但教育界应组织起来形成考察团出省参观、学习、考察并消化吸收人家的先进做法。“窃愿继今以往，考察教育之团体，近赴南北各省，远赴欧美各邦，相属于

长江道上，则吾川教育之改革——由不良以臻于良，虽遏阻有不能，而良果为可期矣！”不仅如此，卢作孚还多次亲自带队出川学习考察，到上海、青岛、大连、沈阳、哈尔滨、长春、唐山、北平、天津等国内大城市考察，也到美国参观考察。他不仅引进、消化、吸收、再创新，而且基于1930年自己在东北的考察，清晰地洞悉出日本军国主义的狼子野心，不断提醒各界警惕、防范日本包括军事侵略在内的经济、商业、文化的植入和侵占。

(三) 乡村文化建设的着力方向是提振民族自信、学习现代科技

卢作孚曾举过一个例子：邹韬奋先生初到欧洲，被人误认作日本人，对他很恭敬，很客气。但邹先生声明自己是中国人后，原先对他恭敬、客气的人，态度立刻变得傲慢起来。于是，卢作孚提出：“我们现凡遇着一桩事业，就想把他干好，其意义也就

是要给那些从来看不起中国人的人的一个证明——证明中国人也是能做的。只要我们肯下决心，把我们所做的事业都做好，世界上的人，还是很佩服我们的。”自鸦片战争以来，国家和民族屡遭欺凌，自尊自信早已随国际地位的日渐式微而消失殆尽，在外国人面前更是低人一等。因此，提振国人的信心和士气在乡村文化建设当中显得尤为重要。卢作孚大声疾呼：“凡白种人能解决的问题，黄种人亦未尝不能解决；日本人能解决的问题，中国人亦未尝不能解决”。“但愿人人都为园艺家，把社会布置成花园一样美丽；人人都为建筑家，把社会上一切事业都建筑完成。”

陈独秀曾受邀在民生公司朝会上讲演：“我国最吃亏的，就是在农工商业都不知讲求科学，只知道靠天，靠运气。现在要救中国，就要讲求科学；例如他人有飞机，有大炮，我们也有；他人会造，我们会造。要这样才能建国，才能做中国的主人翁。”据记载，讲演结束时掌声如雷，听众极其兴奋。更有意思的是，1934年8月22日卢作孚与陈立夫关于“礼义廉耻”的辩论，陈立夫从个体的角度阐述了对“礼义廉耻”的见解，卢作孚则站在社会、国家层面阐释，并得出“只发扬中国的固有文化，我认为还不够，那只是做到了一方面，可以说是消极的方面。我们还须得尽量运用现代世界上科学的技术，才能够完成一个现代国家的物质建设和社会组织”的结论。由此可见提振民族自信、学习现代科技是国人憋屈久后呐喊的心声。中华民族的优秀传统文化可以说是静态的、被动的，现代科学技术可谓是动态的、主动的，如能将动静结合，定能焕发出新的文化光芒。

(未完待续)