

社会的动力与青年的出路 (上)

(1935 年 10 月 15 日)

● 卢作孚

(上接总第 690 期)

(五)

我们现在要创造一个推动社会的动力，这动力是集团生活。但旧日以家庭为中心的集团生活已不能适用了，必须创造一个新的集团生活，才能作现代社会的动力。集体生活中包含有两个条件，可以作为推动社会的最大动力，现在让我来说明于下：

中国的家庭，是个人生活上从生到死唯一的被依赖或依赖者；纵然不能依赖家庭，也可以依赖亲戚、邻里、朋友。但在西欧各国的人民，失业是非常恐慌的事；中国人则不然，他们失业后可以依赖家庭。故中国对于失业者，用不着调查。这种个人因有家庭的依赖关系，就只知道替家庭想办法。他们不以有了职业就是有了办法，反之认为将钱拿回家去才有办法。这种家庭的依赖关系，我们必须要将它打破；但要打破这种家庭的依赖关系，比打破迷信还要困难。要打破迷信，除非人们心理上对于科学有了信仰认识以后才行；同样的，要打破旧日的依赖关系，必须先树立新的生活的依赖关系才行。这种新的生活的依赖关系，就是社会动力的一方面。

但仅此还不够，还要集团与集团的比赛。过去集团与集团比赛是以家庭为单位的；比如有两个家庭在地位上是一样的，但某一家子弟中了举，某一家若没有人中举，就感到非常惭愧。尤其是婚娶办喜酒上面，更容易表现这种比赛的心理。此一家办喜事用了好多钱，彼一家也一定要用那么多；否则就无“面子”，争面子就是比赛。这种以家庭为单位不合现理的比赛，我们是要打破的；但在集团与集团的比赛，未悬起新的标准以前，旧的比赛也是无法打破的。这种新的集团与集团比赛标准，就是社会动力的另一方面。

由此我们可以知道：集团生活所发出的动力，在内在有依赖关系，在外有集团的比赛。这不但可以解释中国，在外国也是同样的。不过在外国已不是家庭的依赖关系，而是国家的依赖关系；不是家庭单位

的比赛，而是国家单位的比赛。例如外国人民，他开办一个工厂，一切原料、市场、人才、机器，都可以依赖国家为他寻找，他的商品运到某国销售，如发生了困难，也可以依赖国家保障。从这方面我们可以证明在完成现代国家的人民，他们可以依赖国家，是个人对国家的依赖关系。这是在国家以内的。至于国与国之间的，则是国与国的比赛。目前国与国的比赛，最重要的节目有四种：第一是国防的比赛，如比赛海军的兵舰吨数、炮的口径、射程以及舰之速率；陆军则比赛动员人数、大炮口径、射程，空军则比赛速率、爆炸弹重量。总之，无一不在比赛。现在的世界已成了一个运动场，这个运动场上更无一天不在开运动会，运动会中的第一个节目，就是国防比赛。第二是产业的比赛。今年这一国家出了多少铁、煤、粮食、纱布，都是在与其他国家比赛中。第三是交通的比赛。比赛铁路筑了若干里、公路若干里、汽车多少？第四是文化的比赛。这分为两部分：一是科学的研究，看谁有新的发明或发现；二是教育上，比赛识字的人数到了百分之几、千分之几、万分之几。总之，一切都在比赛之中。从这种比赛中，就发生了很伟大的社会动力，以推动社会的前进。这在外国是如此，在中国呢？一般人都说中国人是自私自利，但我认为不是这样。他是自私自利于集团生活，不是自私自利于个人。不过中国人的集团生活是家庭，所以他只自私自利于他的家庭；所谓文明国家的人民则自私自利于他的国家。因此现在中国人民的集团生活，必须打破，另产生新的集团生活。但要改变集团生活，首要创造新动力，若不创造新的动力，旧有的动力就可为新集团生活的障碍。譬如，中国近数十年来将外国所有的制度都尝试过了，何以有些制度在外国很好，而在中国就不行了呢？如最初学日本，民六七年后学美国，十四五岁时学苏俄，到近来似乎又想学意德。可是学来学去一样都不像，原因是新集团生

活的动力未产生，一切的改变，都变成无效了。所以我们现在必须赶快来创造这种新动力。

(六)

第一，我们要创造新集团内新依赖关系。譬如我们在广西做事，我们要永远相信广西能安定；同时，我们也永远保持广西的安定；我们要与广西造出不可分离的关系。我曾遇着一个青年，他一切都很有希望，但在意志上有时会动摇；我就问他动摇的原因，他说是由于不安定；我再问他所谓不安定，是由于你怕在你的事业上不安定？还是怕你的事业在社会上不安定呢？他说两者都有点。我就向他说：第一，你要努力的做，做到事业离不开你，到那时这种事业虽然失败了，另外的事业还要找你；第二，你还是努力的做，你要做到一桩事业在社会上离不了它。只要能够这样，就无所谓不安定；这就是造成功一个新的依赖关系：事业离不了我，社会也不能离开这种事业；到了这时，你与社会的依赖关系构成了，你也就安定了。如现在在广西办国民基础教育，学生入学可不收学费，将来还可以供给书籍文具，更进而供给服装；那么以后自己有小孩读书也可以不依赖自己家庭，而依赖社会。一切需要都有供给了，又何必自己徒劳去拼命挣钱来以保障呢？现在我们就要造成这种新的依赖之网；我要做到社会离不了我，同时我一切也可依赖社会。这个新的依赖之网，就是推动社会的伟大动力。

同时在另一方面，我们要打破旧日不合理的比赛方式，树立新的比赛标准。我要和人家比赛谁个讲演得好，比赛谁的道路选得好，比赛谁的生产量出得多。就是将我们比赛的标准，做到不是我所有的表现出来，而是以我所做的工作成绩表现出来。有了这新的比赛标准，然后我们的工作才有兴趣。另一方面，我们将比赛的标准悬得越大，这种社会动力就越大。有一位日本新闻记者游历俄国的报告，说目前的俄国，每天要公布他前三日煤、铁、

油的产量，希望每天的出产量都要超过昨天的出产量，来鼓起大家比赛的兴趣，同时在横的方面，我非超过他不可。在我的经验上，这种比赛获得了很大的效果。以前我们办的工厂，工人只在发工钱时才努力做工，后来我们采用比赛的方法，甲今天出三丈布，乙明天出五丈布，对于胜利者我们大家都恭维他。于是今天有人出五丈，明天就有人出六丈，后天有人出七丈，天天都有人打破纪录。再有一次，公司为了要节省经费，当时会计处要把新列的预算公布出去，我立刻阻止他，而要各部自己去列预算，要他们在节省上比赛。出乎意外的，各部所列的预算，较会计处列的还要低。由此可知社会的动力，不在命令，而在比赛。我们现在就是要在纵的时间上去比赛；横的人与人间比赛。有了这种比赛，工作人员才肯拼命的去干。试看平常要有一人去跑百米以至万米，谁也不肯跑，但要在运动会中，他却拼命的去跑；这就是因为比赛的关系，也就是证明比赛为社会最大的动力。

(七)

因此，目前我们要想中国有办法，我们一方面要打破原来的集团生活的依赖关系（即个人对家庭的依赖关系），创造新集团生活的依赖关系（即个人对国家的依赖关系）；打破原来不合理的比赛标准，悬起新集团的比赛标准。这样就可以创造伟大的社会动力，以推动社会的发展。

目前的广西，新的依赖关系已在创造着，新的比赛标准也悬了起来；如这一区与那一区比赛谁的民团训练得好？谁的基础学校设得多？各县也是这样在进行比赛。我们今后更要做到凡是现代社会上所需要的活动，都列入比赛的节目中；同时我们更要将标准提高到与世界各国比赛，我们要做世界运动场上的一个选手，要将世界最高的纪录打破。只有这样，只有在世界运动会上，才可以把中国人的国家集团生活形成，然后中国才有办法。

因为自己平常的想象是这样，这次到广西来得到一个事实证明，所以今天就与诸位谈了这些话；至于中间有无错误，很盼望大家与我一个指正，完了。

(未完待续 原载《宇宙旬刊》第 3 卷第 7 期，1935 年 10 月 15 日。转引自凌耀伦 熊甫编《卢作孚文集》，北京大学出版社，2012 年版)

徐栋：2020 年 7 月 1 日，我从上海港派到公司。结合今天的主题“迎难而上，做拼搏奋进的民生人”，刚到公司的时候确实也碰到很多困难。生活方面，比如重庆吃麻辣，吃的文化与上海差异很大，开始自己天天吃根本受不了；到了 8 月，长江洪峰过境，住的地方被淹，停水、停电；还有语言上的困难。这段时间困难很多，但是解决了这些困难也很有成就感。同事们给予了很多帮助和建议，这里要感谢民生同仁、民生领导。

工作方面，在民生公司工作衔接与上海港很不一样，上海快报要求当月 25 日就要收集数据报给上海港，但民生公司不一样，快报要次月才出，这样就有一周的时间差。这种情况下，自己想办法与杨副总、张部长沟通，跟基层公司财务负责人沟通，大家很配合。这些问题在同仁们的帮助下，都一点点得到解决。自己还兼职了宜宾港的工作。码头和轮船有一种天然的联系，但由于枯水期，上游航道通行本身条件制约，加上成本原因，导致民生公司原来开上游航线的班轮停了下来。我希望以后这方面如果需要拓展业务，自己可以帮助衔接，加强两个公司合作。两个公司在深入合作下，业务联系更紧密，

迎难而上 做拼搏奋进的民生人——中层以上领导干部学习班发言（摘登）

自己履职完成效率上也会更高。目前公司财务系统软件，用的版本较低，这方面能跨前一步，相信高效准确率会有很大提高。未来几年，如果公司把四项费用节约好、管控好的同时，花更大力气把经营成本深挖一下，降本空间应该会很大，这部分空间就是民生公司在业务不增长的情况下，未来利润的新增长点，也可以促进下属各公司成本结构更趋合理，更接地气，更符合市场化。我们的成本居高不下，我们在市场上的议价能力就低，我们本身毛利率不高，成本如果降低，我们议价能力就更大，这方面就更能吸引客户选择民生。未来，希望自己能在这里生活好、工作好、管理好，迎难而上，努力拼搏，更好地发挥桥梁作用，在外派期间做出更大的贡献。

陈坤玉：公司为什么要把“迎难而上，做拼搏奋进的民生人”作为 2021 年的主题？我们今天都是中层以上领导干部，每位领导都是带团队的，负责一个板块甚至几个板块工作，我们要把

一桩事业、人生、工作做得漂亮，人的思维方式非常重要。工作上经过长期奋斗，都会具备很强专业能力，最终能否成功一桩事业，让人生过得是否精彩，思维方式至关重要。我们应该用正能量来引领自己，引领团队，引领做的每一件事情。

迎难而上，这个难，何为称其为难？春节前公司出台了一个文件，希望员工都能够留在原地过节，尽量不返乡，没有重要情况或非特殊情况下不返乡，大家觉得有困难。2020 年正好是抗美援朝 70 周年，看了纪录片《跨过鸭绿江》，在抗美援朝那些经典战役中，当时的中国军队穿着秋衣在零下三四十度的战场上可以坚守好长时间，甚至有些人没开一枪就成了“冰人”，我觉得我们那点困难与在战争中的困难根本不能相比。公司 2021 年思想工作报告中写到老民生人“倾尽全力、不计报酬、不畏生死”，我们的难与这 12 个字摆在一起也不能叫困难。2020 年疫情后，网上有一句话，“中国人一直被最勇敢的人

保护得很好。”看到这句话我就在想，哪些人是最勇敢的人？在抗战中，民生公司作为一个民营企业，当时船员们明知道船驶出去就有可能回不来，但是他们还是很勇敢。谁能在新时代成为最勇敢的人？我们今天就要思考这个问题。当下的中国，在新阶段、新理念、新发展格局的新环境下，企业部门、个人如何能够生存发展下去，就是需要有这种精神，每位中干就应该是所在团队中最有勇气最有拼搏精神的人，我们要思考如何做到。无论是老民生人倾尽全力、不计报酬、不畏生死，新民生人积极探索、不断创新，都可以给我们很多启发。综合部是后勤保障团队，工作很琐碎，希望自己团队心往一处想，劲往一处使，能够有正能量，与国家、与企业同呼吸共命运，在公司发展中履行好部门的职责，贡献出团队的最大力量。

朱晓成：在回忆民生公司重建之初的困难，想到了自己当时进公司的时候，最开始两年在办公室，后来重庆货源不足，就到武汉等中

途港口做主力，去舵落口的煤炭那边，走路都要走半个小时，很窄的煤渣路，下雨鞋子全部陷在路里，天晴出太阳一吹风，身上全是煤灰，又没有交通工具。坐公共汽车回分公司，乘客都要躲得很远。自己刚结婚就到武汉去了，两地分居。那时候算不算困难？每次开会我们从来不讲自己遇到的困难，因为在自己的感受中最困难的是船员。那时候重庆货源不足，很多船员一年半载都在宜昌打转回不了重庆。船员才是最辛苦的，所以我们有时候谈困难，谈辛苦都不好意思说出来。船员课那时候要出去找人，找船员，有好几次大热天重庆 42 度的天气，人家家属开门门缝说句“不在家”，就把门关了，差一个船员，船都是不能开出去的，只有等人，在树荫下等船员，等到晚上又去。毛泽东同志说世上无难事，只要肯登攀。民生重建 30 多年以来，发生了翻天覆地的变化。民生公司是一个私营企业，现在变成国有企业，成立之初只有三个部门，现在是综合型企业集团，我们在座的各位应该感到非常幸福和荣幸。但我们也要看到，这么多大国企是如何衰败下去的，希望不要走这些老路，在本职岗位上多做反省。作为自己来说，一是不给领导添乱，二是紧跟国家，紧跟公司，做好自己的事情。