

精神之改造

(1939 年 8 月 14 日)

● 卢作孚

今天所讲者，为国民精神总动员纲领第五章，关于精神之改造。兹拟对于该章一项至五项，加以阐发。

1.醉生梦死之生活必须改正

所谓醉生梦死之生活者，即指赌博饮酒种种不合理不正当之生活。此种生活，足使我人之兴趣集中，于是忘怀一切，甚至将一己之生命，亦沉溺其中。余意醉生梦死之态度，非必须予以消灭，但必须改变其对象。如我人将从事于不正当生活之精神，移之于我人之工作，我人之事业，以至于我人之国家社会种种问题上，则醉生梦死，忘怀一切，将一己之生命，沉溺其间之态度，正为其兴趣集中，精神集中，达于最高度之表现。本人以为今日我人之兴趣，即在吾人之工作，工作之外，别无兴趣可言。故每人必须将集中于不正当生活之精神与态度，移转其方向，而求能醉生梦死于一己之工作，一己之事业，与国家社会种种问题之间。

2.奋发蓬勃之朝气必须养成

奋发蓬勃之朝气，如何养成，一言以蔽之曰：“做”而已。不

“做”，决不会养成朝气。如“做”而未达于成功，稍遇挫折，即便放弃，亦不能养成奋发蓬勃之朝气。平常我人常见两种精神：1.根本不做；2.做虽做，但一遇困难，或遇有困难之可能时，便放弃不干。此两种精神，决不能培养奋发之朝气。此种朝气，必须有百折不回，不成功不止之精神，方能培养成功。今日有许多新的发明，皆为成功之结果。然其在成功之前，不知已经几许失败，如当时一遇失败，即不再试验，今日决不能有发明。然当时之发明者，不因失败而灰心，继续努力，及其成功，其发明之兴趣，更发蓬勃矣。又如我人走路，遇不能通行之处，更需研究如何得走通之法。如绝对无法通行时，即应立即变更方向，继续进行。有这种继续不断之兴趣，强烈之要求，及百折不回之努力。才能使奋发蓬勃之朝气，培养成功。

3.苟且偷生之习性必须革除

我人平常确有苟且偷生之习惯。中国所传美德有“安分守己”，“安土重迁”，“安居乐业”等等。无论何种地土，移居其间，

便安居而不思迁移。视迁移为畏途，举室迁移，更无论矣。但在近代生活中，旅行实占重要地位，吾人“逃难”，则至感痛苦。若视来至多山之西南为旅行，而不视为逃难，则此行实不啻为一件赏心乐事。但我人平日多习于苟安，则一切问题不至最后不想办法。须知近代世界，处处须事前准备。种种表面之行动，均为事前计划准备之结果。欧洲大战时，德国于七天之内，即动员完毕。所以能如此者，因有事前之准备。但苟且偷生者，决不做事前之准备。须知要苟安，则时时可发生事变，永远不得安。不苟安者，时作缜密之计划，有事前之准备，反得长治久安。本人曾遇一船中管机器者，彼谓“平常胆子小，有事胆子大。”在平常开机器之前，处处细心检查，决不苟安，且胆子极小，一旦有事，则绝对要能应付困难，胆子要大。个人之生活，亦应如此。平时处处细心，决不过一天算一天。能如此，然后始能使个人以至国家社会有办法。但平日习于苟安偷生者，处处待最后始想办法，甚至最后尚不想

办法，彼等宁作顺民苟安之人，甚至即作汉奸亦无可。此种习性，必需根本革除。且此项与第二项实互为表里。有奋发蓬勃之朝气者，决不苟且偷生。而习于苟且偷生者，亦决不能奋发蓬勃。我人只须向前的做，百折不回的做，不顾困难，不避危险，有此种精神则不苟安偷生矣。

4.自私自利之企图必须打破

在今天以前，中国坏人固不论。即所谓好人者，亦大有不妥处。我人所称之好人，往往即指不做坏事者之谓。不做坏事，亦即为己，因彼所为者，为一己成好人而已。不爱利而爱名，名即自身之名，中国不需要此种人。吾人做好人，必需使周围都好。只有兼善，没有独善。本人对自私自利，有新的解释。以为狭义之自私自利，仅为求一己衣食住行欲望之满足。由此解释，则破衣足以御寒，粗食足以果腹。但今日之衣服必求华丽，食物必求珍馐者，盖因流俗嗜好，故争趋之。由是相沿成风，而自私自利之欲望，乃无满足之境。所以我人必须变更此种倾向，改为欣赏

他人良好之行动，及其对于国家社会之功绩，而对于自己的生活，应尽量俭省。

5.分歧错杂之思想必须纠正

抗战以来，整个国民之思想，已趋于一致。不过尚有少数人，尤其为年轻之人，好标奇立异，喜欢新奇思想。实则今日之中国人，其问题不在选择某种思想，而在能否思想一点。我人能思想，则不必选择思想，必能对中国之问题，作清楚之分析，故我人时时刻刻应有思想。善思想者，处处能见其思想之痕迹。然中国人做事，以公事论，往往成篇大文，而内容极不清楚，以做事论，亦少能将事之周围安排周密，此为太少用思想之故。所以今后每人应练习其思想，使遇一问题，即能分析清楚，而求其适应之方法。

以上五点，应从我人生活根本加以纠正。国难当前，我人应以国家社会应做之事，作为我人之要求。交通部负有解决中国交通问题之责任，何者为我人之要求？整个国家之交通运输，通信之便利，为我人之要求，及我人之责任。如将此种责任心提出，则刚才所谓苟安偷生等习惯，自然消灭。而良好之精神，亦即于焉培养完成。

(原载《西南公路》第 52、53 期，1939 年 8 月 14、21 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)

(上接总第 718 期)

三、卢作孚建构现代文明秩序及民生公司试验的意义

正如有的学者提出的那样：中国的现代化，从根本的意义上，“是要建构一个中国现代文明秩序”，这是中国近代以来的“未竟之业”。卢作孚创造现代集团生活的努力和民生公司试验，在中国早期现代化进程中第一次明确提出和论述了建构中国现代文明秩序这一重大现实问题，并进行开创性和富有成效的试验。卢作孚的理论探索和试验，打破了抱残守缺、盲目崇洋、中体西用等思想束缚和观念禁锢，为超越新旧、融合中西文化，实现“自立方式”的文明创新，建构中国现代文明秩序，进行了开创性的有益探索。

从观念和理论层面上看，卢作孚指出人类已经从自古以来的农业社会向现代工商社会急剧转变，与之相应的是社会组织从简单到复杂，从小到大的演化，这是中国近代以来的内忧外患文明困局的根源所在。这一文明困局的脱困之道，在于必须将中国现代化，进行现代的物质建设，尤其要进行现代的组织建设，创造现代集团生活。现代集团生活就是要超越基于农业社会的，以家庭朋友亲戚邻里为中心的双重集团生活，把集团生活从家庭为中心，扩大到小企业、学校、医院等，大到国家的范围。现代集团生活中的人们，工作上分工合作，生活上相互倚赖，比赛对集团对社会的贡献，以事业为中心、服务社会的道德化为人们思想行为上的习惯。建设组织就是建设秩序。工商管理、业务管理中的核心问题是建设秩序，即分工合作的经营秩序，具体而言建设人的秩序，钱的秩序，事的秩序。

从现代国家社会层面上讲，秩序就是现代文明秩序。现代文明秩序的建构，最重要是依靠法律。立法要谨慎，既已立法，则从领导人到人民都要尊重法律。建构现代文明秩序的困难很多，要先进行局部的试验，民生公司试验就是这样建构现代文明秩序的局部试验。

从民生公司试验的结果看，成效是显著的，对社会和国家的贡献是巨大的。民生公司初创时资本微薄，凭借艰难募集到的 8000 元股份，采取分期付款、先交首付 3000 元的特别方式，在上海建造了一只 70 吨小轮船。在长江上游的重庆，这点经济力量也显得微不足道，“大家以为开玩笑”。但在卢作孚的主持和悉心经营之下，民生公司内固团体，外强服务，于 20 世纪 30 年代初期很快发展成为川江轮船航运业的劲旅，迅速扭转了华商轮船公司经营分散、缺乏竞争力的不利局面，公司的社会声誉与日俱增，获得社会各界的广泛认可。接着在与资本雄厚、横行川江的美商捷江轮船公司展开竞争的过程中，得到张嘉璈、周作民、钱新之等银行家及相关金城银行、交通银行等金融上的大力支持，民生公司在 1935 年成功击败美商捷江公司并收购其大部分轮船和产业。到 1936 年年底，民生公司轮船总数达到 46 只，马力达到 41252 匹，总吨数达到 20249 吨。一个资本微薄的小企业，又处在四川军阀混战那样混乱的社会政治局面当中，居

然在十年左右的时间内，就成长为长江上游轮船航运业中首屈一指的劲旅，不能不说是一个奇迹。从 1936 年开始，民生公司在上海大规模订造新轮船，这些新轮在上海“八一三”抗战前前后后加入长江航线的商业运行。抗战爆发后，卢作孚认定：“国家对外的战争开始了，民生公司的任务也就开始了。”他指令“民生公司应该首先动员起来参加战争。”在内迁抢运，尤其是在被称为中国实业界“敦刻尔克”的宜昌撤退抢运中，民生公司发挥了至为关键的重要作用。宜昌大撤退成功的秘密就在于制定了切实可行计划并有效实施，结果“秩序恢复，效率提高”。截止 1942 年年底，民生公司运输“兵工器材约 17 万吨，壮丁部队约 200 万人，军品辎重约 26 万吨，其它工商物资，尚未计入。”民生公司长期致力现代集团生活建设，由此建构起来的以事业为中心、服务社会的现代工商文明秩序在抢运和战时运输中接受了洗礼，经受了考验。经过抗战时期和抗战胜利后的进一步扩充，民生公司进一步发展成为以轮船航运为主体的大型民族资本集团。

在经营上，民生公司以服务周到著称。从北京大学教授陈衡哲到中华职业教育社社员逸庐生，再到著名作家胡风，都有生动的记述和评论。周到的服务，正是民生公司现代经营秩序建构中，把“服务社会的道德”变成“服务社会的习惯”的自然展现。在管理上，民生公司特色鲜明而现

代。资料载：“民生公司的特色，亦是它成功的原因，是它的良好管理，这是社会公认的。卢作孚彻底取消了船上的买办制度，彻底管理每只轮船的人员、物料、收支。接收一只轮船，即取消一个买办，即确立一个轮船的管理方案。”民生公司管理上的特点还在于：“（其）行政的原则，是以会议的方式来参加意见，由总经理采纳意见来作决定的。”民生公司会议的形式确实比较多，有诸如朝会、旬会、联席会、人事管理委员会、主干会、小组会议、董监联席会议、股东会、经理会议、轮机会议、驾驶会议、各部分联席会议等等。这些会议能够成为公司办事采纳意见的重要渠道，有卢作孚奉行“事业即学校”的理念有密切关系。征求意见，是卢作孚“培植后进”的重要方法。1933 年 8 月乘坐民生公司轮船到重庆参加中国科学社第十八次年会的著名植物学家胡先骕，也就注意到民生公司与其他轮船公司的迥异之处。他说：“（民生公司各轮经理）多以中小学校长教员之类人物任之，故弊绝风清，气象迥异。”

作为集实业精英、知识精英、政治精英于一身的现代化事业开拓者，卢作孚还通过《大公报》《申报》《新生周刊》《西南公路》《抗战与交通》《新世界》等众多报刊刊登论文，通过在诸如上海金融实业界的星五聚餐会、中华职业教育社、上海世界社等各种场合的讲演，通过出版诸如《中国的建设问题与人的训练》

《乡村建设》《一幢惨淡经营的事业——民生实业公司》等著作，把创造现代集团生活，建构现代文明秩序的观念和试验中经验和教训向社会广泛传播，从而产生较为相当广泛的社会影响。

20 世纪二三十年代，南京国民政府先后发动新生活运动和国民经济建设运动。抗战全面爆发前，卢作孚和民生公司试验就在对这两个运动内容的充实提供了重要的参考。1935 年 3 月底，应蒋介石的要求，卢作孚将《船上新生活运动办法》电呈蒋介石。4 月 19 日，蒋介石为轮船新生活运动等事致函卢作孚，谓：“两接手书，并承惠赠大著《中国的建设问题与人的训练》及民生公司《轮船上新生活运动办法》两种。浏览之余，弥觉执事思虑周洽，所行办法皆井井有条，至为佩服。其《轮船上新生活运动办法》一种，尤得新运精神，并已飭抄达交通部，转飭招商局及其它商轮公司，一体切实仿办，以利推行矣。专此奉复。”4 月 27 日，国民政府交通部发出第 2210 号训令，内称：四川民生公司总经理卢作孚呈递的航轮新生活运动办法井井有条，深得新生活运动的精神，希各地商轮公司遵照办理云云。训令后附有卢作孚的《船上新生活运动办法》。据此交通部汉口航政局发出第 2371 号训令，令所管辖区域的国营轮船招商局及其各分公司、各商轮公司遵照执行。

(未完待续 转引自《卢作孚研究》，2021 年第 2 期总第 66 期)

建构中国现代文明秩序的尝试——以卢作孚与民生公司试验为中心

● 张守广