

试论民生公司“集团的生活运动”原则与实践

● 杨可

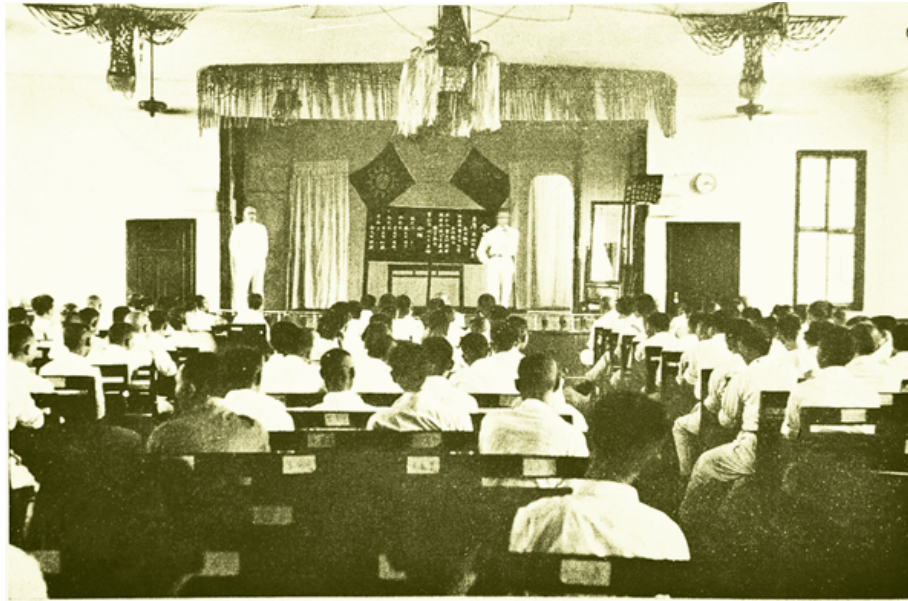
无论在卢作孚初创民生公司时期，还是在当代的管理学教科书中，民生公司皆以科学管理而闻名，和谐融洽的劳资关系、高效优质的服务都是民生公司的目标，但其为职工提供良善待遇并不是为了缓和劳资矛盾而被动地资方让利，而是主动地进行制度创新，有意识地为培养集团的生活习惯创造条件。“集团的生活运动”是卢作孚提出的“民生公司的三个运动”之一。他指出，“成功绝非个人，只有集团。民生公司便是一个集团。我们在这个集团当中应该抛弃个人的理想，造成集团的理想，应该抛弃个人的希望，集中希望于集团。不但我们的工作集团的，天天进我们的办公室或工场去；我们的学问亦是集团的，天天进我们的图书室或演讲会场去；我们的游戏亦是集团的，加入我们的音乐会和球队去”。也就是说，卢作孚希望在民生公司这个集团中，从工作到学问、到娱乐，人人时刻为集团的生活所包围。人事股主任甘南引在1934年的人事报告中提出，“本公司处理事务，常以群的意见折中处理之。对于职工，常以群的意义训练之”。本文即尝试从工作、起居、休闲几个方面来考察民生公司集团的生活运动，了解群的生活原则如何落实为集团生活中的实践。

一、会议：“用群的力量处理事务”

首先是会议。会议是民生公司《训练纲要》中“集团训练”的第一项。民生公司崇尚会议，在卢作孚先生看来，会议制度是“用群的力量处理事务”，体现民主精神，既可以锻炼人才的公共表达，本身亦是一种群的生活训练方式。开会“系集合公众意见，实施团体训练，养成合群美德，故凡宣布一事，或解决一问题，必须以开会方法办理之”。针对“民生公司会多”的意见，1933年4月第19期《新世界》上特意刊出了卢作孚编辑整理的一组文章——《几封值得注意的信》，其中有上海分公司经理张谢霖写给他的一封信，题为《会议制度为新时代新事业之所必须》。信中写道，“弟彻底明白会议制度之重要，既可以集思广益，去除误会整理工作，又可以宣传公司意义，练习在公众中发表主张，养成敢于在团体中提出异于他人之见解。凡此一切，均为新时代新事业之所必需。端赖会议制度之陶融、训练方能长成者也”。这封信等于是卢作孚借属下之口为会议制度正名。

民国时的金融家刘航琛晚年忆及，曾任盟军中国战区第二任参谋长的美国将领魏德迈提到，中国懂得民主的有傅斯年和卢作孚，而民主的精髓也体现在会议上。当法西斯主义抬头之后，民生公司内部《简讯》在1938年2月22日曾专门刊文《谈会议制度》讨论会议之民主如何胜过独裁，指出“会议原是纠正独裁的，独裁凭一个人的意思，难免有思虑不周，感情用事之流弊。所以要集思广益，大家作理智上的研讨，其结果自较妥善”。

根据甘南引1937年的报告，全公司的会议形式主要包括“（1）主干会议，总分公司办事处及各轮，均有主干会议，系由各部主干人每周开会一次，用会议方式处理事务，以免独裁之嫌。（2）处务服务会议，总公司有处务会议，各分公司及工厂有服务会议，解决处股间之问题。（3）各种小组会议，视事务之性质及其繁简如何，临时召开各种小组会议，解决问题。（4）朝会，总公司有朝会，每周一、三、五三日上午八时举行，由各处股报告工作状况，各分处亦有举行朝会者。（5）联席会，总公司有联席会，每日晨九时由总经理召集，出席者为总、船、业、会四处主干人，商讨本日进行事宜。（6）各分部联合会会议，船至某埠发生问题，常有分公司办事处与船员举行会议解决者。此种会议多不



20世纪30年代民生公司朝会

定期，但次数甚多”。

在笔者对老民生职工的访问中，多次有人提到形式活泼、短小精悍的朝会。自1932年10月8日第一次朝会召开，朝会就成了民生公司一个固定的制度，多时一周三次，最少一周一次，总公司的所有练习生以上干部都要求参加。这既是各处室交流工作、加强联系的机会，也是员工集团意识教育的平台。据陈代禄老先生回忆，朝会之前还有一个唱歌的环节，他负责教歌，主要是唱抗战歌曲，“那阵最早的时间主要唱的是‘怒发冲冠’（即《满江红》），后来是《大刀进行曲》、《义勇军进行曲》”“我只能用一句话来形容朝会的效果：每个职员（不包括茶房一级），几乎没有一个人愿意缺席一次朝会。因为每一次朝会大家都感到愉快，有收获。”（陈代禄，2010021101；陈代禄回忆录，内部资料）。在李桐先所作的《朝会素描》中，我们可以看到一种既活泼又神圣的群体气氛。“民生巨厦的五楼，是庄严和光明荟萃的顶点，是民生健儿精神训练的所在，是朝会场，是神圣地啊！”会前主席宣布全体起立，唱《前进曲》，于是在风琴的伴奏下，大家齐唱“前进！前进！整备武装前进！……”“时代底尖锐的呼声已如山洪暴发般地开始了。空气中振荡起健儿们心房颤动的声音，热血澎湃的声音，以及雄勇奋发，豪迈俊激各种情绪交奏而成的嘹亮洪阔的声音。好像会场也成了战场了。”歌毕之后四位来自不同部门的职工报告，分别为编辑股新闻报告、船舶股工作报告、港务股工作报告和燃料股读书报告，每人十分钟，训练有素的报告者不慌不忙，“鼓动起蓬勃的生气，谁都兴奋，谁都欢快”；继而主席也来一个五分钟的“短隼透辟”的结论，并介绍客运股、会计股、机务股、庶务股四位“憨跳活泼”的青年朋友给大家认识。最后，仍以齐唱抗战歌曲《挽救祖国》结束会议，“这是我们献身的时候！弹尽飞，血尽流，奋斗！奋斗！”“严肃的气氛重新笼罩着整个的会场，重新包围住每个健儿的心房。前进呀！大家一齐驰骋在大时代的疆场！”

卢作孚曾指出，“此会的意义，在使各部相互了解每日进行状况，并促其进步；在使了解各部每一个人办事的方法和其结果，有无善状……各股都应照此把所做之事，在朝会中报告出来。此外即本公司全体职工的生活方面，亦须注意，尤其是公司内一般青年，其能力见解，有无进步，也应该就此机会，去想办法，总期使其每日都有进步。”在朝会上，总经理卢作孚为练习生解答人生的难题，业务处经理邓华益宣讲他的社会理想，襄理杨成质在这里

报告考察聚兴诚银行的收获（参见《新世界》第八、九期合刊、第十三期）；除公司干部以外，杨森、梁漱溟、黄炎培、马寅初、郭沫若、沈雁冰等社会名流学者都先后到朝会来做报告，给民生公司的职工们留下了难忘的印象。

二、起居：“团体生活的整理”

在各种会议之外，公司还专门设有“训练委员会”来指导年轻职工“饮食起居生活状况”，“支配工作娱乐运动等时间”。这个做法源于卢作孚1933年提出的“团体生活的整理”：“现在决定将练习生等另行编制移住。从今天起，永远下去的是每晨六钟半起床。在半钟以内将寝室整理完竣。七钟赴运动场。除工作时间外，晚间，或读书，或娱乐，都可自由，但是外出须得请假。早晨的时间，较前亦稍有变化，每周的一三五有朝会，时间是八钟半至九钟半。报告方式，每股每人至多限十分钟，全体只需要一点钟。余三天上课。星期一的讲演会，星期五的读书会，都移到晚间。午后六时，至八时，是娱乐时间，方式不一定。除办航空班而外的人员，分组的读书会，全体加入”。

这个问题可以分空间和时间两方面来看。就空间上看，随着前述单身宿舍的设立，练习生有条件全面移住在一起，形成了一个公司可以全面监督管理的空间；从时间上看，练习生的时间全都是公司来筹划安排的。在卢作孚提出整理团体生活的动议之后，1933年11月21日民生公司的全体职员大会就通过了一个《民生实业公司每日工作娱乐时间分配表》，可以看到，通过一种细密的时间划分和事务安排，公司练习生的起居的确进入了一种全面的“指导”之下。在总体时间分配服从集团安排的前提下，练习生可以在个人读书娱乐的取向上保有一定的个人偏好，他们晚间可以选择读书娱乐项目。

民生公司提倡的娱乐项目也是中西结合，传统与西方的高雅娱乐都兼收并蓄。尽管集团生活提倡现代化，但传统文化仍被视为一种值得尊重、有益于职工个人修养的文化资源。保留这一点选择兴趣的多样性和自由是至关重要的。布洛维曾经对于工人的“同意”有一个精妙的分析：“在劳动过程中，同意的基础在于活动要组织得好像工人真的能有选择，不管这些选择已经限制得多窄。还是因为参与了选择，同意就产生了”。绝对的强制产生不了认同。民生的练习生们尽管不得不加入这些晚间集体活动，但却可以自由选择参与棋类还是读书活动，欣赏西方的雅乐还是传统的京剧，起码爱好得到了尊重。

所谓训练委员会的指导并非是虚言，

由处室主干人员组成的训练委员会成员每天都承担轮值的责任。根据《新世界》第35期的介绍，训练委员会委员每晚六点到次晨八点半当值，其作用是负责督导晚间活动并监督作息。六点半到八点半，他们要查看各组游艺活动并照料读书，“八点半摇铃后，解散，自由休息一小时，其在家住宿者，得于此时回家。其在公司住宿者，九时半回公司……晚十时，在各宿舍清点人数。”

当时每日的训练都有主干人员轮值，宿舍有名册，作息有考核，练习生每天可自由支配的时间很短。在重庆档案馆查到的一份年代不详的《民生公司宿舍规则》也体现了这种对员工时间安排、行为举止进行全面管理的思想。里面明确要求：“凡住宿公司人员因特别事故必须外宿者须具书面交负责人请夜假”，“非有家庭在本城者不能在外住宿”，“宿舍内不得读书写字及其他任何游戏”。从效果上看，这样严格的训练程序一方面是对新进的员工集体生活习惯、集团感情的全面培养，另一方面也帮年轻职员培养了良好的个人爱好和健康的娱乐消遣方式。我们在《昆厂劳工》中了解到，由于昆厂工人家庭不在附近，又无充分的娱乐设备以供休闲，在公余时间里工人们流于烟赌、败德违纪，成了工厂“人事管理上的大负累”。而民生公司的底层员工也是单身的青年男性居多，却鲜有风气的问题，应该说这些严格的集团生活训练也有功劳。从练习生们的反应来看，这种朴素而又紧张的生活似乎也并不引起他们的反感，倒是有一种进取的热情：“人和宿舍与苍坪，午夜机声杂诵声，最是滩盘风景好，卷帘梳洗数归轮”。

对高级职员而言，虽然在时间管理上较为宽松，但他们也有一个全面的群的生活的空间——民生新村。“1938年秋之后，先期建起了若干栋带花园的独家独户的平房，解决主要干部的住宿问题，以便他们在任何情况下就近会集商议公司日常事务……新村最初规模不大，后来增建了新房逐步扩大，公司的主要干部基本上都住了进来，连同其他职工和家属在内，至少有两三百人之多……在新村里面逐年建起了消费合作社、民生小学、印刷厂、挑水房、小操场、篮球场，还有公共绿地和花园。新村大门外还建了一所民办医院”。在新村中，通过职工的聚居，在空间上凝聚成了一个民生公司职工共同活动的区域。新村里的几百人口，男性家长同为民生职工，一起上下班；妇女一起劳动、消费；孩子们一起上学、娱乐，真正围绕职业群体建立了一种集体生活的组织形式。建设民生公司宜昌分公司新村的负责人冉庆之说，在新村里，“如此庞大的一聚”，目的是“要创造相互依赖的生活，要使中国人从前专依赖家庭及邻里朋友的观念，一变而为领导一个共同的组织及国家，以为这样的生活，当于一个新的组织中求之”。

三、休闲：“游戏亦是集团的”

除了民生新村和单身职工宿舍里那种依托于一定空间的集团生活之外，公司的集团生活还在各个层面上展开。无论在学问认识还是在具体的娱乐、体育运动、一般生活之中，公司皆倡导“集团”的概念，着力于社会性、“群性”的培育。就整个公司而言，有全公司的体育训练、游泳和球类比赛、歌咏队；从各个部门来说，有促进内部团结的小型集团活动，例如各处室各船之间互相参观或组织郊游；或者公司也会组织某个工种的所有员工进行统一的活动，如茶房集体参观。我们经常读到“团体旅行”、“团体参观”、“团体娱乐”、“团体游泳”乃至“集团结婚”。

（杨可，女，中国社会科学院社会学研究所助理研究员，北京大学社会学博士。未完待续）