

人才的造成

(1932 年 12 月 12 日)

● 宋师度

卢作孚：

在我右边的，是宋师度先生。我与宋先生，是先 在文字上认识，后来自己到成都，才得与宋先生见面的。那时宋先生正与一位朋友在办《四川群报》，我亦加入。后来自己帮杨子惠办学校去了。与宋先生同事的那位朋友亦走了，《四川群报》亦改称为《川报》。虽然经费困难，环境恶劣，但是宋先生仍独自经营到民国十四年。宋先生这种精神，真值得人佩服。

这回从成都逃难下来，满脑子是装了些战争的印象。今天到此，是来与大家纳交纳交的，演说的话，实在不敢当。卢先生的话，也太过奖了。谈什么题目呢？说到事业，那是很宽泛的。在此仅将个人的经过与感想，向大家介绍介绍，不对是要请原谅的。

事业之改良、成功，完全靠人才。一间小店子能维持到多年，那里面就有人才。但是，人才拿什么来做标准呢？那就要看是什么时代了，因为标准是随时代而不同的。据曾文正公谈，须要“少大言”“寡思欲”“多条理”。单就做事来说，他只单是说了个“多条理”。所说“多条理”，拿现代的话来说，就是以科学的方法来做事。这种说法，不但在当时是对症下药，就是在今日亦是很有价值的言论。

人才是怎样造成的呢？据我得之于师友的，有读书、交友、作事三点。

读书，不是一马读过就了事，是要下一番研讨功夫的。现在的分科分系，古时所谓的看、读、写、作，都是有一定的方法的，无非方法有出入罢了。

为什么要交友呢？因为人在社会上，不能离群而独立，所以必须找一些声气相投的伙伴来彼此帮助。不过交友一定要慎，否则无益有损。

做事需要人才，人才也是从做事中磨练出来的。怎样磨练呢？前人说：凡做一事，都要心到，眼到，手

到，口到。心是把钝刀，先要把它磨快，至后才来磨练眼睛。要眼睛磨练好了，才能深入地观察事情，而找出别人所不能见到的问题来求解决。其次所谓手到，就是无论何事，都要实地去做。所谓口到，不是说说就是了，乃是说不晓得的要问别个，晓得的要告诉别个。

人才磨炼成了，拿来应用，还要记一记是非利害。私人相与，可重是非而不重利害。团体与团体之间，那就是非利害都要顾到。单顾是非而不顾利害，害团体；专顾利害而不顾是非，害社会。

古人说：“盘根错节，玉汝于成”。所以做事不单是为人，同时也可以造成自己。做大事，成大才；做小事，成小才；不做事，便不成才。从前李鸿章与少颠的故事，就是这个意思。

卢作孚：

我们应细细玩味宋先生演词中最精采的一段做大事，成大才；做小事，成小才；不做事，便不成才。

人才，要用得得当。我们尝看见的人才，例如梁启超，会做文章，我们可说他们是文章人才。但是他们要当官，那就不是人才了。因为他们不是当官的人才，而是做文章的人才。

学校不是训练人才的地方，更不是训练领袖的地方，只是训练学习做事的地方。因此，做大事是不很容易的。

以前曾找一位下方朋友，请他介绍人才到四川来。他说：人才有三种：

1、原来没有钱，没有事，没有人才的，要办成有钱，有事，有人才，这是第一流人才。你说，你说，中国有几个这种人才？我回答不倒他，所以他又说：

2、原来有钱，有事，有人才的，要把事办好，这是第二流人才，你用不着这种人才。

3、在人领导之下把事办好，这是第三流人才。请问你们四川有没有领导的人？有的，在麻雀桌上，在烟酒

场中，领导的人多着哩！所以我不敢介绍这流人才到四川来。

由此，可见人才不容易找，特别是四川。

古人办事有用违其长，今人都往往用过其长。“例如某甲最好当个县长，其实已经过大了，最好是当个乡约。”（这绝不是瞧不起某甲的话）又如某乙最好当个旅长，其实也大了，最好当个连长。（这也绝不是瞧不起某乙的话）然而他们要当大的，所以托他们已有的才能都显不出来了，因为他们只是当乡约，当连长的人才。

数年前与璧成到南通，参观张季直先生的建设事业。问他：“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，人都有我见”。我的意见则不同：1、旧道德不适用。因为旧道德只是消极的告诉一个人怎样去做一个好人。我们要建立一种积极的新道德来，指示群体去做好人。2、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？现在的小学教科书中的材料要不要得呀？要不得，应当用什么材料呀？怎样编制呀”？他一定没有意见。好，你又再去问乙。你说：“先生，开发事业应当怎样办呀？矿业应当怎样办呀，矿业中的煤又应当怎样开采呀？怎样提炼呀？……”他也没有意见。再去问丙，没意见，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。好比如像你问他们：“民应不当爱呀”？“应当爱”。“兵应不当裁呀”？“应当裁”。“铁路应不当修呀”？“应当修”……他们会同样的答覆你。这都是他们的面子话。你也许要说，但是就他们壳子里的企图来说，又何尝不是一致的呢？可见中国人都没有我见。

所以中国人并不是意见的问题，实在是人才的问题，是人才有无的问题。

(本文转自《民生公司演讲集》) 演讲者简介：

宋师度 (1886–1955) 四川富顺人，曾担任四川群报社社长、川军总司令部秘书、北碚新村筹备委员会副主任、民生公司总务处经理，民生公司代总经理等职。

本人从前未到过长江，听友人谈及长江轮船污秽不堪，而茶房又（敲）竹杠特甚；然此次搭上贵轮，觉得很清洁，而茶房招待又热忱。起初甚为诧异，后问及同房狄君，始悉贵公司乃新新组织，与其他公司不同。

今承谢经理请鄙人讲演，实为惭愧！因鄙人虽在日本数年，对于日船茶房的招待，未甚注意，不大明了。不过就鄙人所知者谈谈罢了，日本船茶房有制服，而殷勤特甚；以清洁言，就西洋船犹不可及。至日船茶房本身，工作与休息，皆有一定时间，且有相当娱乐，日本各船，皆设有浴室，图书室，电影场，每日皆有无线电收来之新闻，供诸客人。日本轮船火车，钟点准确，毫无错误，旅客上下，及转船转车，皆不觉麻烦；此不独商人办理得法，而政府亦有相当之助力也。反观我国，则大谬不然矣！

日本自九一八侵占东三省后，近又强据热河，言之实堪痛心，凡我国人，皆应具抵抗之决心。但此非空口所能收效，故希望各位认清本身职务，埋头工作，不要自满，则我们做茶房的就战胜了日本。推之其他各业，人人皆照永年茶房努力做去，则各业皆战胜了日本；不须要在战场上过杀，我们已打了胜仗，东北三省及热河亦不难收回。所以期望于各位者大，各位之责任亦大，望努力为之。

卢作孚：

翟先生讲演词中有几句最精粹的话，就是：“请永年茶房战胜日本茶房！”推广起来，应该是：“永年全部船员战胜日本船员”。乃至“民生公司全部船员战胜日本船员”，乃至“中国各业人员战胜日本各业人员”。如果全中国这样总动员，真能够把日本战胜了，何愁东北不恢复呢？快起来参加这新式战争呵！

(本文转自《民生公司演讲集》) 演讲者简介：

翟士煊 (1903–?) 山东曲阜人，曾在四川大学任经济学教授，编著有《国际金融各论不分卷》等。

战胜日本茶房

——翟士煊先生在永年讲演

(一九三三年三月)

● 翟士煊

论中国战后建设

(1946 年 2 月 15 日)

● 卢作孚

(上接总第 786 期)

国家既用全力于整个经济计划，亦当用其财力于整个经济计划。国家既掌握全部经济计划的配合，亦当以其财力配合在全部计划上。只要能吸引人民的财力，即用尽方法吸引之，而助以国家的财力。国家不必开政府投资与人民投资的领域，而应以政府的资金与人民的资金配合。政府应以整个计划的要求和管理机构的地位控制产业全部，控制产业全部的相互配合；不宜以投资地位控制一部分产业，负责产业本身的盈亏成败。因此不必划定若干产业由政府投资，或在一产业中划定若干成分由政府投资，以便管理其本身。政府既以全力管理所计划的全部事业，不宜同时又直接投资经营一部分产业，因为这中间有矛盾的问题。如其希望直接投资的事业获有成绩，即不能同时希望所管理的同类事业与之竞争，获有更好的成绩。两种性质的事业，在业务上、在所得主管机关的帮助上，或难获得平等机会，徒使政府与人民立于竞争地位。即令一切平等，

但国家究竟是最后权利者，亦容易使人民感觉恐惧忧虑，失却政府笼罩全体人民，管理机构笼罩全体被管理者的意义。计划经济即在使政府与人民成一气，造起整个国家的利害共同关系，而消灭任何对立关系。在计划经济原则下，政府所必须直接投资经营的事业，只限于人民不能经营的事业，此外则皆投资于人民所经营的事业，而让人民管理其盈亏成败。政府只站在全盘产业的管理地位上，管理其相互关系，管理其相互配合的关系，而奖励指导帮助每一桩事业，但不直接管理每一桩事业。

在政治秩序、尤其是人事安定的秩序，尚未建设完成以前，在政治上的管理方法尚系权力集中于上层机构，下层机构必须请示的时候，决不宜直

接管理产业。因为任何产业组织都是继续不断的事业，随时都重受盈亏成败的压迫，各级工作人员，尤其是主持全局者，必须随时负起绝对责任，必须人事安定，必须每人的职权都有可以自由发展的范围，可以发展其才能，乃能发展其产业，此非现在政治机关的管理可以容许，故在计划经济下的一切产业，应尽量鼓励民营。

国家只要控制两个武器：第一是法律，以之保障人民的自由，同时范围人民的自由；第二是计划，是整个国家经济建设的计划，是一切经济事业相互配合的计划。法律从消极方面规定了人民行动的范围，计划从积极方面规定了人民行动的途程。两者都须明白公布，明白解释，使一般人了解全局，一部门执行的人们更了解其细

目，只要是中华民国的人民，依照中华民国的规定，而有所贡献，为法律所准许和计划所要求，均应受政府的奖励指导和帮助；只要在国家领土以内，领海以内，以此运用了外资，运用了专家，运用了现代最先进的机器，运用了现代最先进的管理方法和技术，总是于国家建设的成就有帮助。只有国防秘密有关，中国人民在此产业幼稚期间，应有相当保护，若干范围内，应予外人参加以若干限制，但亦须有非常明白的办法和态度，使外人易于选择而且乐于参加，不复迟疑瞻顾。当我们还在单独对日作战时候，有美国空军志愿队来参加我们的战争，将来有办法从事于经济建设的时候，必有若干外国志愿队来参加我们经济建设的运动。

还有一个中心问题，是培养人才，培养计划经济实施时各方面所需要的人才，尤其培养政府机关执行法律和执行计划所需要的人才。教育计划原应配合在经济计划上，亦应如经济计划一样，鼓舞民间贡献其人力和财力于国家所要求的教育运动上，科学研究运动，乃至一切文化运动莫不皆然，莫不需要人民共同造起运动，使一切成为全国人所要求，心理建设的前提，更应在全国造成此种心理建设的运动。站在全国领导地位的国民党，更有责任造成此心理建设的运动。

国家应以此种配合的要求，造成全国有力的集体生活，造起全国人民共同参加这一最强烈的运动，以加速一切建设的进步，以使中国提早完成现代建设，提早成为一个完全独立自主的民主国家，国防巩固，人民生活水准和文化水准提高，减少本身的危险和痛苦，加强国际维持和平的帮助。这伟大的事业正是全国人民所希望着的，……应可以完全实现的。

(全文完 转自 2021 年版《卢作孚文集》)