

# 社会的动力与青年的出路 (上)

(1935年10月15日)

● 卢作孚

## 社会的动力

刚才白副总司令（即白崇禧）的介绍，有好多是超过了事实的。在自己以及四川的友人，虽然也时常想试办一点小事业，但总是苦于知识穷、能力穷，一直到今天还是不够。因此就时常利用工作之余的时间，走到各处去找办法，这次到广西参观，也就为着找办法来的。

(一)

自己平时和友人在一起，时常谈中国的问题。……许多人都说没办法，……这次到广西来……就我观察所及，昨天在武鸣，今天在南宁所见到的，觉得中国的前途还是有办法的！

(二)

自己在考虑中国问题时，觉得中国最近的政治史上，似是划分为三个时期：第一个时期，是每个人替自己想办法的时期（当然这并不是一个人，在个人的背后还有他的家庭，以及亲戚邻里朋友，不过是以他个人代表罢了）。在这一时期中，每个人都是忙着在为他自己想办法。在什么地方想办法呢？比如说：他是在省府作事，他就在省府内替自己想办法；在某一机关中作事，就在某机关内替自己想办法。替自己想什么办法呢？即在那一机关中取得些利益，更简捷些说，取得一些钱放在自己身上。他取得的钱，又是不是纯为自己呢？不是！而是为他的太太、小姐、少爷以及其他的亲戚邻里朋友。这些人都要他想办法，于是他也不得不在那一机关中想办法，这是第一个时期。第二个时期是替自己的机关想办法。假如某一个机关自己能够把握得住，他必在那一个机关中来树立自己一系一派的势力，这时那一个机关就等于他自己。于是他若是一个县长，就只替县府想办法；是某一机关的长官，也只替某一机关想办法。在什么地方想办法呢？在那一个机关所管辖的范围内想办

法。大概现在国内，有好些地方，是进化到了这个时期。第三个时期，是替所管辖的范围想办法。然而到了这个时期的，除以广西外，在他处是没有的。我所要证明的中国今后还有办法，就是这第三时期的政治。因为在第一个时期内，只可造出袁世凯或段祺瑞，不能造出一个地方和国家；第二个时期也许可以造出几个机关，但还不能造出一个地方或国家；一定要在第三个时期中，才可以造出一个地方，才可以造出一个国家。目前广西的政治，就造出了一个新的广西，决不是造出了一个李宗仁、白崇禧、黄旭初！这是自己到广西来以后所感觉到的。

(三)

这次到广西，首先所看到的，是广西已造成了一个新的推动社会的原动力；如政治、经济、教育、军事，都是一个系统的几方面。所谓系统，就是一贯的组织。有了一贯的组织，才可推动政治的、经济的、文化的、军事的、整个社会的前进。不过这种组织还不是发动动力，组织犹如机器，机器还需要发动动力来推动它，然后它才能有作用。这种发动动力在广西也是有了的。现在让我在没有说明理论指明事实以前，先介绍一段反面的文章。

社会的前途，需要有一种发动动力。而这种发动动力仍是在社会，而不是在个人。但这一点一般人都大不相信，因为他们觉得，人的活动谁不是在为自己？既然每个都在为自己而活动，何以发动动力又在社会呢？平常一般人的观察是这样，其实是错误了。或者有人要这样的来驳我，每个人拼命挣钱，不是为他自己吗？他吃好的、穿好的，家里一切都布置得精美堂皇，哪一样不是为他自己？再，他自己想做官，做了一个县的官，还想做一省的官，做了一省的官，更想做一国的官，又哪一样不是为自己？再或者做寿酒、喜酒，死了人开奠，尽量的做得非常热闹阔气，又哪样不是为着自己？可是我却以为并不是为自己。我们试想：人为什么要

挣钱？我看见有许多挣钱的人，自己“披星戴月”，“胼手胝足”，“十年寒窗”，真是可怜极了！然而他挣来的钱，不肯自己用，自己还是穿着破补的衣服，清淡的饮食，并且还天天告诫子孙不要[乱]用钱。请问他何以要积起钱来不用？从这一点可以证明他挣钱并不是为自己。那么为谁呢？我可以说，是为社会。因为这是社会的要求，社会在奖励有钱的人。有钱的人，人人都羡慕他、恭维他，吃酒，有钱的人坐第一席。因为社会有这种要求，所以自己就应该有钱；因为社会奖励、恭维、羡慕有钱的人，所以自己就应该有钱。那么，拼命挣钱的人又何尝是为着自己呢？譬如有些人要吃鱼翅、吃大菜，说他是为着自己吗？也不是。为谁？还是为社会。因为社会以为吃鱼翅为阔，于是自己请客非吃鱼翅不可；因为社会以吃大菜为阔，自己请客也不得不吃大菜。再说穿点，现在社会上要穿毛织物、要穿西装、自己就不得不穿毛织物、穿西装。住的房子，以前社会认为前后几重为阔，于是自己建筑房子也就前后几重；现在社会上又改变为高下几重了，自己也就跟着建筑高下几重了。然而这一切都是为自己吗？不是，是社会的需要。尤其是在婚丧事件上，更表现得非常露骨。假使某人的父母死了，这丧事若办得不阔气，社会上就要批评他；反之办好了，人人就羡慕他。假定现在自己的经济力量原本不能办到，还要借债来举办。所以，不但个人的行动是为社会，而且还要为社会大大的牺牲个人。至于做大官，更是为社会。固然，他不是为社会的全体，乃是他有许多亲戚、邻里、朋友需要他来提拔；他不做大官，就不能安置这许多亲戚或邻里朋友。这样，我们就可以得到一个结论：我们每个人的行动的原动力，不是为自己，而是为社会。那么，推动社会的原动力更是在社会了。我们现在要推动社会，一定要找出这个社会的原动力；否则，只有了机器，而无发动动力，仍旧是无用的。

(四)

其次，刚才所说的是证明推动社会的原动力是在社会，但是在什么社会？在世界？在国家？在一省？从中国看来，所谓社会，还待解释。现在所谓社会，从世界一直到一个国家一省甚至到一种事业，都可以称之为社会。然而社会生活的核心，是“集团生活”，这种集团生活，才是社会发动力的社会。在全世界上，我们可以说无一时代无一社会，更无一时代无集团生活。同一时间，从野蛮的一直到文明的，无一个民族无集团生活。平常一般人认为中国人无社会观念，其实不是的，中国人一样有社会观念的。不过中国人的社会观念只是一个家庭，以及与家庭相联系的亲戚邻里关系。这是因为中国数千年来都是一个农业社会。在农业社会中的社会结构，是极其简单的，这时一个家庭就是人的集团生活，最多是因家庭互相关系而起的亲戚邻里朋友的关系。国家并不成一个集团生活，因而常常受其他民族的侵略。如在历史常受游牧民族的侵略，虽然几次南迁还可以苟安到现在。不过到了现在的情势就不同了，今天的世界变化得太快了，现在中国人所遇到的敌人的侵略，已不是游牧民族，而是工商业发达至极点的国家；同时侵略的方式也由单纯的武器变为政治的、经济的、文化的种种方式。因此在今天以前，对于游牧民族的武力侵略还可以避让，而现在在瑶山中也不容许我们退避进去了。因为这样，我们就觉得以家庭为中心的集团生活，现在是不能再用以维持生活了。我们必须打破这以家庭为中心的集团生活，扩大为以国家、以民族为中心的集团生活，然后中国才有办法。否则，虽然我们也可以用学外人筑铁路、办轮船、开工厂，但旧日集团生活不改变，仍旧是无用的。比如我们今天开一个工厂，工厂本身是一个集团生活；可是在现在的情形之下，办工厂是人所欢迎的，但工厂的集团生活，却不为人所欢迎。某一人开了一个工厂，那一厂的管理、监督等职位，都是他的子侄、亲戚、朋友，仍旧不离开以家庭为中心的集团生活。所以近年来有许多工厂、公司失败了，而工厂、公司的经理并没有失败，就是这个原因。

(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)

杜成刚：第一，听了各位领导、同事分享的信息，感到市场竞争压力大、复杂程度高，综合物流肩负了自营仓库的运营工作，作为重资产单位，我们的压力还是比较大；第二，听了各位领导的发言，在思想意识方面有很多启发收获，对我们很有帮助。我们要先识别困难然后分析困难，要找到解决困难的办法，辩证看待问题，经营企业会遇到各种困难，困难无处不在，如何面对才是最重要的；第三，作为业务单位负责人，我要努力起好承上启下的作用，除了在座的中层干部，还需要上千名员工一起面对困难，解决问题，一方面要带队深入市场，用市场的需求，客户的需求，社会发展的趋势，来指引我们的前进，同时调整自身，提升自己的竞争力，增强竞争力。另一方面，带队伍非常重要，把更多人的力量发动起来，团结起来，我们在解决问题的时候难度会小很多，只有这样做才能打造新时代民生人的团队，才能传承民生公司富国强民的使命。

刘明莉：一是要认清现实。参与大的企业案时，我们找很强的合作伙伴合作，在合作过程中，开诚布公展示自身优势，但深刻感受到我们之间的差距，对市场需求的理解。对方从报关起家，现在在全国有十几家分公司，与我们业务一致，与我们共同牵手做博世的标，就是为了进入中

## 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）

欧班列的市场中去，因为对方看到巨大的市场。作为报关企业，在他们那里不会给客户展示自己的软弱或者胆小，而是用他们的智慧对客户说不。比如，对方从让客户提供盖章的空白纸，用自己的办法解决；面对客户答疑，问题澄清时，他们准备更加充分，提前收集了大量信息，如工厂的需求如何来、客人的喜好等。我们已经认识到内外外部环境的恶劣，但是并未带着市场化思维去接受现状，做好眼前每件事。二是要走出舒适圈，百折不挠。展现百年民生历史时，刚开始很容易打动客人，我们经过几轮沟通后，其他竞争对手服务产品线比我们丰富，服务维度、范围要比我们多得多，我们要不断创新，去根据客户的需求进行创新变化。三是要拓宽思维，拓宽视野。四是综合物流是年轻团队，很多经验欠缺，整个团队都在拼命学习找同行对标，去理解客户需求，以仓库为基础叠加海运、铁路、空运三个干线产品运输方式，再加上城市配送，五位一体的方式去为客户解决需求。我们的路还长，刚起步，未来还需要我们继续深耕细作。

陶春光：今年的学习主题很契合当前形势，民生公司的历史就是迎难而上的历史。集装箱公司这几年的经营出现很多困难，有管理的问题，也有市场环境变化的问题。管理的问题不是体制等问题，是我们没有与时俱进，管理问题是内部问题，市场问题是外部问题。过去我们的驾驶员只要跳槽很多公司都要接，技术好，又积极，又服从安排，现在不如从前。我们成本高、驾驶员年龄偏大、生产力不足等各方面原因导致2018年、2019年连续亏损。对我们来说这些困难，既是历史造成的，也是我们自己造成的，我们怎么办？要去解决。去年通过努力，我们实现了减亏，今年我们仍碰到以往的问题，对我们来说首先是对标对表，向优秀企业学习，自己也要创新，争取今年把各项工作做得更扎实，希望能有好的收成。

吴少林：民生重建以来，大家真正在拼搏献身。公司从小到大，从弱到强。在困难时期拼搏奋斗，自销煤，拉黄沙。我来民生公司的时候，在卢国纪董事长的领导下，当时叫货运课，深刻感受到，这个事业在拼搏。经济形势不好，当时卢董就安排如何

走出去。那时候我们到巴东、到宜昌、到奉节，一出去就是45天。才来的时候，当时我们业务不是很熟，一下去就是一个月，在整个货源组织安排上一等就是一个月，但是那时候都是没有怨言的。涪陵就是培训基地，整个货源安排一个月对挖，没有人讲条件，说走就提着包包走。我现在在办公室都还有一套东西，说走就走，就是那时培养出来的习惯。去了之后，去了好久回来？钱用完怎么办？都需要给公司请示，因为有规定不能乱借钱。我真的感受到当时的韧劲现在被消磨了，现在锐气没有了，有些人现在是火石落在脚背上，跳都没跳一下，还在按部就班，通过回忆过去还是很受鼓舞、启发。公司的安排，我负责专项整改清单，负责体系这块，原来民生的创新，煤加车等，现在也要多思考。

张峻辉：2020年对整个国家和公司、每一个职工及家属都是不容易的一年，新冠疫情发生后，传播性很强，武汉在春节前封城，整个防疫物资非常紧缺，在那段时间大家心里都很紧张，在这种氛围下，社会物流大幅度下滑。2020年公司主要业务在上半年受

到较大不利影响，上半年6月30日之前，整个公司合并报表处于亏损状态，意味着上半年公司上下压力很大。我们也感受到公司上下高度统一思想，坚持公司员工生命安全为第一要务，全力保障民生公司所有员工工资标准没有降低和延迟发放，极大稳定和安抚了广大员工紧张的情绪，也正是在这种关心之下，从二季度开始，大概从四月份开始公司营运慢慢好转，海运、仓库、陆运和代理这些都在不断开拓市场，去降低新冠疫情对公司的影响。疫情期间，政府相关费用的减免和补贴很大程度上也帮助公司2020年利润指标完成，补充了公司的流动资金。2021年，全球疫情影响没有散去，全球全国的物流市场没有办法快速恢复到疫情前的市场水平，并且可能在较长时间形成常态化，与此同时，2020年的一些补贴、社保减免都取消了，没有这些金额之后，2021年的生产任务更加艰巨。在这个背景下提出“迎难而上，做拼搏奋进的民生人”是我们应对困难和挑战的法宝，再次在这个时候学习国家民族包括民生公司重建过程中，一个一个战胜困难的事迹，传承老一辈民生人迎难而上，拼搏奋进的精神，每一个民生人都以敢为人先的闯劲，迎难而上的拼劲，拼搏奋进的干劲，去思考工作，我相信公司今年还是能够打一个胜仗。