

張九如編

羣衆心理與羣衆領導

商務印書館發行

中華民國二十三年二月初版  
中華民國二十七年三月三版

(31634)

羣衆心理與羣衆領導 一冊

每冊實價國幣壹元捌角

外埠酌加運費匯費

編纂者 張九如

發行人 王雲五  
長沙南正路

印刷所 商務印書館  
長沙南正路

發行所 商務印書館  
各埠

版權所  
翻印必究

◆ F 七四九

(本書校對者王重)

# 自序

## 卷頭語

中華民國二十年二月二十四日的晚上，我既寫畢了本書的最後一節，覺得尚有幾句瑣屑的話要說。

中山先生致力國民革命至三十餘年時，本其心得，撰成學說，確認心爲萬事的本源，國事是人羣心理的現象，欲建設一個政治最修明人民最安樂的國家，必須先奠國基於方寸之地，及致力至四十餘年時，又書其經驗，遺囑後人，以爲要達到革命目的，必須喚起民衆，共同奮鬥。先生的學說與遺囑，就引起了我著這本書的動機。這是民國十五年二月間事，當時頗有幾種感想，於今尙值得一說。

據天體力學的昭示，太陽系的行星，環繞太陽運行，而成不變的軌道，假使有其他恆星，漸近於太陽，其相拒相吸之力，侵入太陽系範圍，則太陽系的行星軌道，必起革命，而與力所能及的其他恆星，合力構成一個新的軌道。天文如此，人事亦然。以前的政治經濟，是依統治階級資產階級爲運行的中心，政治經濟的政策，恆決定於統治階級資產階級的意旨；及民主主義社會主義降世，其相拒相吸之力，變動了政治經濟的傳統軌道，於是政治經濟的運行軌道，由統治階級資產階級私意之間，而移築於全體民衆公意之上；政治經濟如不依此新軌道運行，即不免所如輒阻。又據重學公例，物體下墜的速度，愈近心則愈速，民主主義社會主義的與時俱進，愈進愈速，其理即同於物

理，今後必急轉直下，不達不止，乃是必然的事實。但是多數統治階級資產階級，還在那裏拚命自圓其獨攬大權獨享大利的殘夢！

羣衆的心力，好像在社會的地質裏面流出的泉水一般，平穩的時候，可以灌溉一切，激烈的時候，可以淹滅一切，羣衆心潮的起伏，正不知要演出多少滄海桑田；但是常想獨攬大權獨享大利的多數統治階級資產階級，終於不能認識！

羣衆運動的動機，只在維持生存，擴張生命，或僅爲最簡單最原始的衣食要求，何嘗是無理取鬧？但是在終於不能認識羣衆的多數統治階級資產階級看去，羣衆皆是不馴的暴徒，運動只是故意的搗亂！

羣衆運動的動態，常如一個鐘的擺錘，由右邊的極端，而騰轉到左邊的極端，乃是自然的反動作用，將來仍須歸結到正中；因爲重心本在中間，心理物理，無甚差異。但是不能認識此理的多數統治階級資產階級，終以爲羣衆運動必不能得其正，非加以制止不可！

不幸，羣衆在統治階級資產階級的心目中，祇是如此！

統治階級資產階級的舉措因革，未必全是專制，未必全是榨取，或發於獨見，或格於事實；但是羣衆愚不擇行，急不擇言，以爲革命事業，例應激急，政治革命固應澈底，社會革命亦儘可一氣呵成，而於統治階級資產階級的孤詣苦心，往往不能理解！

「統治階級都是剝奪民衆自由的惡魔王，只要是統治階級，不必問善惡，就該一律推翻，因為統治就是罪狀。資產階級都是壟斷經濟利益的賤丈夫，只要是資產階級，不必問利害，就該完全打倒，因為資產就是罪因。」這種錯誤，在羣衆情感衝激行動橫暴時，最易發生！

不幸，統治階級資產階級在羣衆的心目中，又是如此！

世界全面積一萬三千四百萬方基羅米突中，竟有九萬方基羅米突的地面上，壓積着煽熾羣衆心火的燃料，幾把世界變成一個隨時可以爆發的火山。但是利令智昏的帝國主義者，還在那裏增加燃料，一朝爆發，雖得撲滅，然已焦頭爛額；其甚者更不免抱薪救火，愈救愈熾！

世界全人口十七萬萬五千萬人中，竟有十二萬萬五千萬被壓迫的人，在各方面均表現其苦痛怨怒掙扎奮鬥之狀，且時時準備向強暴民族聯合進攻。但是這種險象，在強暴民族看去，不過是螳臂當車，蚍蜉撼樹，而且螳螂蚍蜉，是應該被壓迫的，慮甚麼！

更不幸，被壓迫民族在壓迫民族的心目中，又復如此！

這是很清楚的，各國政府與人民之間，資本家與勞工之間，強暴民族與弱小民族之間，佈滿着的暗礁，不消憑儀器探測，已映入我們的心頭眼底。我們要使全世界十七萬萬五千萬人的心潮，彼此交流，打破一切阻塞分裂的危險，必須剷除這種暗礁，開闢各方間交通峽。

開關各方交通峽的十字架，正待我們不辭勞瘁，共同負起我們的事業，我們的光榮，都建築在今日各方間的暗礁上。

但是我們的痛苦，也就深藏在各方間的暗礁之下。我們試抬頭一望，就可見全世界有多數領袖，不明世務，不諳人情，念念想統治羣衆，事事是驅逐民衆。這樣的領袖，想領導羣衆，統治一切，行麼？我們首先該領導的，就是這樣的領袖。我們再迴眸四顧，又可見全世界有多數羣衆，不學無術，認賊作父，愈求生路，愈趨絕境。這樣的羣衆，去打倒帝國主義，打倒一切惡勢力，成麼？我們首先該打倒的，就是這樣的羣衆。

世界上無論甚麼問題，都可以解決，無論甚麼事業，都可以建立，只慮沒有規模遠大，條理精密，氣力充實，意志堅強的羣衆，共同奮鬥；尤慮沒有規模遠大，條理精密，氣力充實，意志堅強的領袖，領導衆庶共同奮鬥。若使真有這種羣衆，這種領袖，風雲際會，邪許同聲，則極其力之所及，可以位天地，育萬物，剷除一些暗礁，實不費吹灰之力。

這是我在五年前的感想，把五年前的感想，細加檢閱，尙未能稍減分毫。

著者在這五年中，參與了湘鄂蘇浙贛魯各地大小三百次以上的羣衆集會，閱讀了一百冊以上的心理書籍，七十冊以上的各國政治史，三十冊以上的罷工統計與學潮記載，旁搜博考以後，經過了幾番精研深思，始寫成這本書。在羣衆心理方面的努力，不僅描寫心理的現象，並解釋形成此種現象的原因，以冀求得其間的定律與原則。這固然是著者的野心，但在羣衆心理學的前途，亦確有超越於白描段階的可能。在領導羣衆方法方面，則力求各

種方法洽於羣情，中於事理，合於實用，其間雖有不能盡合效率的地方，乃是無可如何之事，因為從古至今祇有面面俱到之法，沒有人人而悅之政；祇有節節制勝之戰，沒有久久不敗之兵。

這本書作輟無常，或草於軍書旁午之後，或撰於學校授課之餘，或記於羣衆暴動狂呼之中，其間待修正的地方，不知幾許。要使這種偷閒寫成的麤製品，進於完善，不能不望識者給我以正確切實的指教。社會心理學家愛爾烏特說，「才智之人所取於環境的，正和其貢獻於環境的相等。」著者在羣衆心理及領導羣衆兩方面的知識，取得於環境的，今日不過如此，其能貢獻於環境的，今日亦祇能如此；若譏我淺陋，我很承認；若責我不努力，我祇好背誦孟德斯鳩之言，以代答復，「你祇要費幾點鐘，就能讀畢我這篇論文，然而我耗在這上面的心血，使我的頭髮却轉白了。」

這本書在未產生以前，曾依據腹稿，爲中央軍事政治學校第四五期學生九百餘人，中央陸軍軍官學校第六七期學生二千四百餘人，及黃埔軍校各期畢業同學所組織之特別訓練班五百餘人，講述一過，其材料分量，僅及此書二十分之一。當時聽者眉飛色舞，於吾言無所不悅，及其出而應用於軍隊民衆各方面，迭據報告，亦盎然有當於人心。如此看來，著者五年中耗在本書上的心血，似乎在時代轉動的巨輪間，足以增加一些推進的力量，並非祇贏得數莖白髮。

這是一本應用到民間去的著作，他的價值如何，民間自會根據事實，給他評定，不應請求高高在上的政治家

哲學家科學家先寫上幾篇藻飾的序文。

這本書裏頭所講的，有許多是先哲或時賢講過，並非全屬自己創見，祇因（一）起稿時很少翻查原書的機會，脫稿後又不易一一取出原書來校對；（二）學術爲公器，思想爲時代的產物，若認爲可採之說，就該直捷了當的探入；積此二因，所以沒有把材料的來處一一註明。

臨了，我還想和讀者說幾句話。讀者讀第一編，可以知羣衆心理學的用處，與研究方法，及羣衆心理的如何形成。假使無暇卒讀，就請讀第四章羣衆心理的形成與暴露，及第五章羣衆心理的轉變與演進，拳拳大端，了然於心，也可明白羣衆心理的概況。讀第二編，可以知羣衆情感的特質，理智的程度，意志的真象，凡領導羣衆的策略，皆產生於羣衆的情感理智意志之中。要明白書中何以決定如此的策略，要能活用書中指示的策略，要能在書中寫出的策略之外自己另定策略，就宜把本編詳細研究。假使無暇及此，就請暫時擱置，逕讀第三編；讀第三編，可以知領袖應如何修養，羣衆應如何對付。假使不暇卒讀，就請略過第一第二章，逕從第三章讀起。種種道術，融會於心，也可以領導羣倫。假使賢勞過甚，簡直無暇涉獵此書，那麼僅把本書綱目翻閱一過，也可以啓沃慧心。

中華民國二十年二月二十五日張如九序於軍政部秘書處。

劫後感

本書脫稿於民國二十年二月二十四日，與上海商務印書館訂約於同年九月七日，約定於二十一年六月底



出版。二十一年六月七日，我正於役隴上，接該館函，謂「大著羣衆心理與羣衆領導一書，正在排版，滬戰乍起，敝館全廠被燬，此稿亦已同遭國難矣，曷勝痛惜。」反復惠書，檢點篋稿，蒿目世變，百感交集。

本書第二編第四章第三節中，曾說「世界所以不能與理性同進化，實受與理性無關的情感激動之影響。今日導引民族者，最困難的事業，在調和各民族各種情感的激動；而古今大政治家的作用，也即在能調和各民族的情感激動，指示各民族的前途，使各民族走入合作互助的康莊大道，以消弭不幸的衝突，無理的侵略。」即本書第一編第二章第六節羣衆心理與世界和平中亦多發揮此意。九一八日本的侵佔我東三省，一二八日本的轟擊我淞滬，說甚廢生命線的要求，祇是大和民族被其軍閥政府所力行的侵略主義麻醉之下，一種佔有衝動的情感，中風狂迸，借中華民族爲其此種情感衝動的嘗試品，如果嘗試有效，再向其他民族照例發洩，其此種衝動而已。日本人既狂肆其侵略的情感，自然會激動我國人自衛的情感，終必致激動其他民族義憤的情感，又難保不激動其他強暴民族效尤的情感，雖侵略情感，最後必遭人類公憤世界公理的制裁，然世界必不免重罹浩劫。調和各民族各種情感的激動，爲現代政治上最重要的事業，爲現代政治家最困難的事業，不識現代政治家，尤其是日本有識的政治家，有此認識否？這是我在本書同遭國難後的第一種感想。

本書第三編第四章第九節中，曾說「文化品爲人類的共業，世界的公器，文化品及助長文化的文化機關，即使爲敵人所經營的，亦當視同家珍，珍惜愛護。羣衆在情感衝動時，最易不顧一切，遇物即燬，領導者最須注意預

防。」又說，「就是兩國正式交兵，於敵方的文化機關及文化品，也宜力避攻擊，恪遵戰時國際公法的規定，免使世界文化蒙着不可補償的損失。」一二八日軍轟擊淞滬，開首第一砲，就將我國文化前途極有關係的商務印書館與東方圖書館打個粉碎，雖說是砲彈上沒生眼睛，難道指揮描準的日本軍人全沒腦筋，竟沒有一些極普通的戰時國際公法知識？難道不明白文化品爲人類的共業世界的公器，尤其是中國文化爲日本文化所由滋生的淵源？日本軍人未嘗不知，亦祇是在侵略情感衝動時，不顧一切，遇事即燬而已。丁茲世界暴風雨之前夕，吾人忧心既往，痛念將來，深覺尙不可避免的國際戰爭，如果不幸開幕，應如何領導士兵羣衆盡力愛護文化機關及文化品，又爲一大問題。不識現代軍人，尤其是日本軍人，有此感覺否？這是在本書同遭國難後的第二種感想。

本書第三編第四章第八節中曾說，「羣衆因受外界的激刺，情感的衝動，憤然以局外之身，強迫當局者僥倖以一逞，如軍備尙不能對外作戰，即強迫政府宣戰，財力尙不能建設大規模的博物館，即強迫教育當局開設瓊瑤玉佩，大放厥詞，切實計畫，却一些沒有。此時被要求者，拒之則不足以服其心，允之則力不能勝，排難解紛，最好用導之以弱點的一種手法。羣衆要打仗，就使他加入軍隊，同受訓練；羣衆要開辦博物館，就使他解囊傾助，則局外的羣衆，頓變爲局中的當事人。人皆有怕死與愛錢的弱點，必然知難而退。」真的，九一八國難發生，南北學生羣奔首都，要求對日宣戰，慷慨激昂，極難應付。當時我任軍政部祕書，曾向軍政當局建議，命願意加入戰場的學生，即日報名入軍隊訓練，當局即召集全體學生於軍官學校，宣佈政府已預備好露營，志願出關殺敵的，即日編入軍隊，速報名

留京訓練。羣衆突聞此令，無一應者。我聽着，暗地裏吃驚不小。這件事，雖足以證明了我的著作中導之以弱點一策的有效，在領導羣衆方面，雖得一個勝利，而在民族國家的前途，實是一大失敗，一大恥辱。若使真遇敵人，首先倉皇奔避的，必非他人，怕就是這些情感熱烈意志薄弱外強中乾的青年學子。果然，榆關失守的噩耗方傳，平津一部份學生，就要求放假避難，我一年前的預料，不幸而中。國難正殷，如何變化青年羣衆這種弱點，鍊成強力，使之事前能沉機準備，臨事能強毅應付，是我國今後教育上政治上一大問題，未識教育家政治家有此覺悟否？這是我在本書同遭國難後的第三種感想。

二十年二月二十四日送印之稿中，有許多爲校閱時隨手增入，而爲現存原稿中所沒有的。於今披讀舊日印存的本書綱目，發見第一編第四章第五節羣衆暴動的誘因項下，有法國大革命後歐洲羣衆暴動的誘因與結果一覽表一個綱目。第二編第一章第五節滑稽自喜項下，有愚人節與天真節的由來一個綱目。第二編第四章第四節羣衆行爲的價值項下，有法國大革命後六百年來歐美羣衆運動價值的總評一個綱目。第三編第二章第一節領導者應具的體格項下，有拿破侖被放再起後的失敗半由於精神挫沮身體虧損一個綱目。但翻閱現存原稿中，均無本文。此外未提作綱目，而爲被焚稿中所有，現存稿中所無的，一定還有許多。金甌既缺，胞與胥淪，這些慘被秦火的文字，又何心增補，留爲紀念國恥的楔子，似乎得可償失。這其間最難忘懷的，是二十一年四月二十五日，偕內子蒼青，小兒一鶚，由秦度隴，曉發邠州，整理行裝時，現存原稿一冊，誤被目不識丁的長隨，委棄於字紙簞中，我六歲

的兒子一鶚見了，雙手攔回，告訴他的母親說，「這是爸爸做的書，我在門外字紙簾裏拾到的。」我聽了內子告訴我這件事，好不傷感，難道自稱東方文明國的日本，那樣的轟炸我國文化機關，焚燬我國文化物品，其知識道德竟在我家六歲小兒之下麼？我真不信日本人都和我長隨一般的見識。扶桑三島中，不乏明達之士，遲早必有喚醒其國民中風狂走的一日；惟懸崖勒馬，愈速愈利，不識現在已有布畫，已具決心否？這是我在本書同遭國難後的第四種感想。

著者序於國際聯盟會公決不承認滿洲偽國日本慘敗於世界輿論之前的一九三三年二月六日。

# 目錄

## 第一編 總論……………一

### 第一章 羣衆心理與羣衆領導之解釋……………一

第一節 羣衆心理學定義……………一

第二節 從羣衆心理學上解說羣衆領導……………六

### 第二章 研究羣衆心理與羣衆領導的效用……………一三

第一節 羣衆心理在學術上的關係……………一三

第二節 羣衆心理在事業上的關係……………一八

### 第三章 研究羣衆心理與羣衆領導時適用的方法……………一五

第一節 研究羣衆心理與領導法的困難……………一五

第二節 研究羣衆心理必要的標準……………二七

第三節 內省法觀察法實驗法的利弊……………二八

第四節	內省法觀察法實體法的兼用.....	三〇
第四章	羣衆心理的形成與暴露.....	二七
第一節	形成羣衆心理的條件.....	三七
第二節	羣衆心理將起的朕兆.....	四四
第三節	羣衆心理將成的朕兆.....	四六
第四節	羣衆心理形成的遲緩.....	五〇
第五節	羣衆暴動的誘因.....	五三
第五章	羣衆心理的轉變與演進.....	五九
第一節	羣衆心理的時間空間交感性.....	五九
第二節	羣衆心理的時代背景.....	六四
第三節	羣衆心理的民族背景.....	七一
第四節	羣衆心理的天時地利背景.....	七八
第五節	羣衆心理的演進.....	八八
第六章	羣衆心理的混一性.....	九五

第一節	知情意的相互關係	九五
第二節	沿用三分法說明羣衆心理的原因	一〇〇
第二編	分論	一〇三
第一章	羣衆情感的特質	一〇三
第一節	羣衆情感的不中立性	一〇三
第二節	羣衆情感的不含蓄性	一二〇
第三節	羣衆情感的不自持性	一二九
第四節	羣衆情感的不耐久性	一四二
第五節	羣衆情感的不平靜性	一五六
第六節	羣衆情感結論	一六四
第二章	羣衆理智的程度	一六八
第一節	淺薄散漫的吸引力	一六九
第二節	雜湊硬劈的整理力	一九四

第三節 牽強附會的運用力……………二〇七

第四節 羣衆理智結論……………二二五

第三章 羣衆意志真象……………二二一

第一節 羣衆動作中有沒有意志作用……………二三二

第二節 羣衆意志作用第一階段中動機的真象……………二三六

第三節 羣衆意志作用第二階段中執意的真象……………二四九

第四節 羣衆意志作用第三階段中力行的真象……………二七三

第二編 羣衆領導法……………二九九

第一章 羣衆與領袖……………二九九

第一節 羣衆有服從領袖的性能……………二九九

第二節 羣衆常需要領袖的領導……………三〇一

第三節 羣衆運動常能造成意外的領袖……………三〇六

第二章 領導羣衆者的資格……………三〇九



第一節	領導者應具有的體格	三〇九
第二節	領導者應具有的才能	三一五
第三節	領導者應具有的威望	三二七
第四節	領導者應有的修養	三三〇
<b>第二章</b>	<b>領導羣衆的通則</b>	<b>二四〇</b>
第一節	養成羣衆共同的信仰	三四一
第二節	組織羣衆爲強固純潔的團體	三四六
第三節	明定羣衆運動的方針	三五四
<b>第四章</b>	<b>領導羣衆的策略</b>	<b>二五九</b>
第一節	先自立於不敗之地	三六〇
第二節	見幾立應	三六七
第三節	偵察羣情	三七二
第四節	號召羣衆的巧訣	三七八
第五節	威格羣衆的定律	三九七