

# 卢作孚

## ·箴言录·

张维华◎选编



中国人才可以分为三类：第一类人才能从无钱、无人、无事的局面中，创造出有钱、有人、有事的局面；第二类人才能将有钱、有人、有事局面经营好；第三类人才能在有钱、有人、有事的局面里，成为一个好人。现在亟须培养出第一类人才，这样才能不断产生第二第三类人才，从而增强我们国家的实力。

——卢作孚



青岛出版社  
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

国家  
一级  
全国百佳

# 盧作孚 箴言录

张维华◎ 选编



青島出版社  
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

卢作孚箴言录 / 张维华选编. — 青岛 : 青岛出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5436-7549-0

I. ①卢… II. ①张… III. ①卢作孚 (1893~1952)

- 箴言 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第190063号

- 书 名 卢作孚箴言录  
选 编 张维华  
出版发行 青岛出版社 (青岛市崂山区海尔路182号)  
本社网址 <http://www.qdpub.com>  
邮购电话 13335059110 (0532) 85814750 (兼传真)  
责任编辑 杨成舜  
特约编辑 李 慧 于 洋  
装帧设计 青岛出版设计中心·乔 峰  
制 版 青岛艺鑫制版有限公司  
印 刷 青岛星球印刷有限公司  
出版日期 2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷  
开 本 大32开 (880mm × 1230mm)  
印 张 6.25  
书 号 ISBN 978-7-5436-7549-0  
定 价 36.00元

编校质量、盗版监督免费服务电话 8009186216

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532) 68068634

學校不是培育學  
生而是教學生如  
何去培育社會。

盧作孚

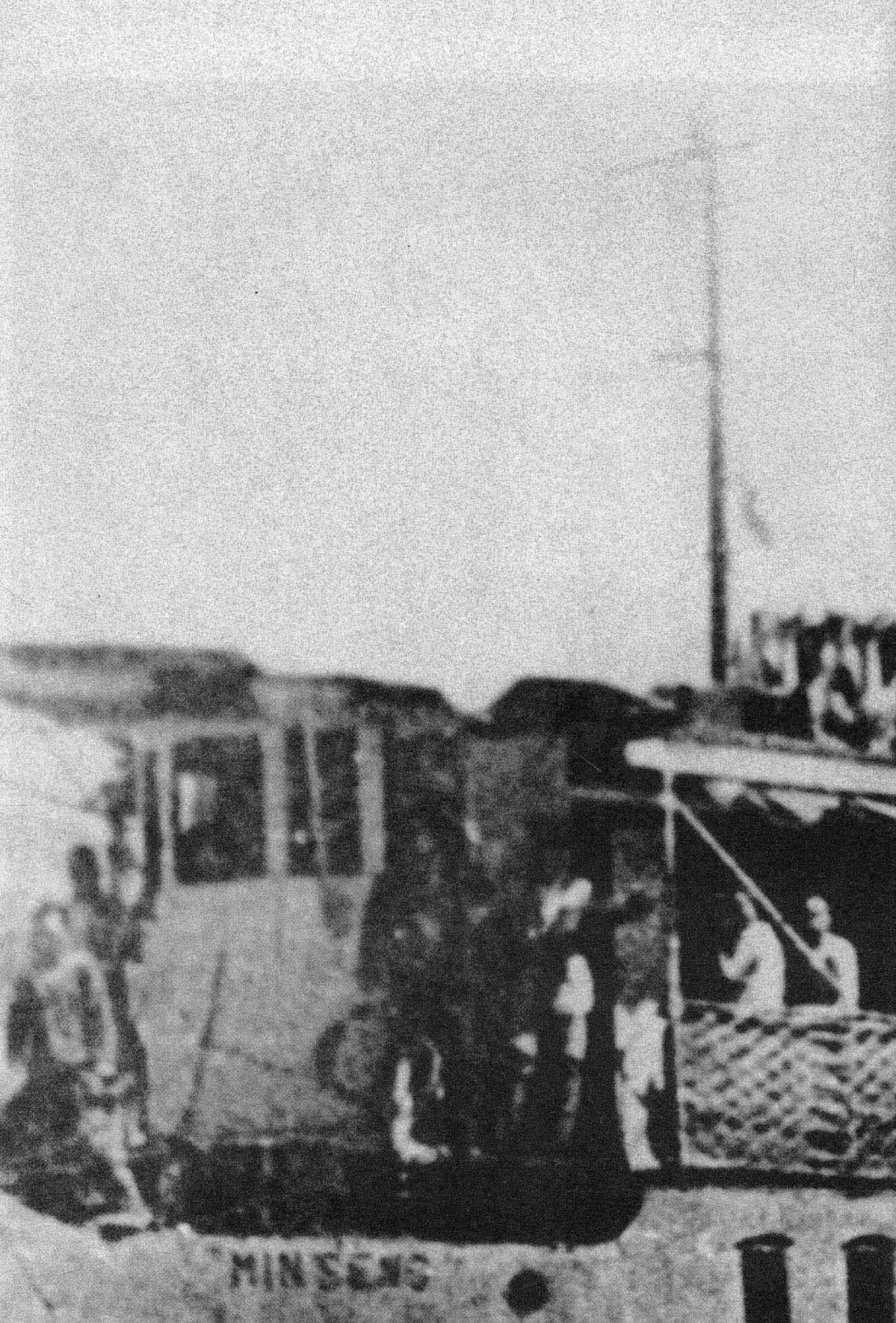
願人人皆為園  
藝家將世界造  
成花園一樣

盧作孚

九十

青年會是幫助青年的團體，尤其是幫助社會的團體，尤其是助成青年去幫助社會的團體。每一個青年都得認清楚自己的責任，是如何去幫助社會，不要誤認為社會祇是幫助自己的！

虛作字  
二五二五



MIN SENG



卢作孚  
(1893-1952)



虛作字·箴言錄·

卢作孚先生在我心目中可谓高山仰止。  
他於兵荒馬亂的年代竟然不可思議地創  
辦了卓絕一流的企业；他在民族危難之際，  
他却捨命傾注著自己心血的企业，譜寫一曲  
中國版敦刻爾克的救亡曲；而在巨富面前  
他的那種“生而不富，為而不恃”的謙卑超  
然，又無人企及。“箴言”於今天的時代，更  
顯現實意義，傳人真知灼見，將會淨化  
我們的心靈，升華我們的境界。

張瑞敏

2011.3.

## 序言

# 中国人生的圣经

《卢作孚箴言录》序言

· 余世存

三四年前，我到厦门访友，遇到一位做农民工职业培训工作的年轻朋友。为做自己喜欢的工作，他从北京到海南，又到厦门，放弃了现代都市人的正常生活，默默地跟农民工一起，在城市的边缘地带奋斗。在深入交流后，我问他何以走上这条道路，他说得极其平静：有一天，他读晏阳初先生的传记，夜深人静，无以排遣，一人放声大哭，哭过之后，决定了现在的生活。

这是我能够理解的。我还知道很多这样的例子，从一个人那里找到了自己的人生坐标。清末以来的中国，出现了无数堪称人生楷模的圣贤、仁者、志士。这些人立身处世之正念、正信、正精进，已经成为当代中国人望之难以企及的高标。他们留下的人生遗产，连雄才大略的毛泽东都难以忘怀，在毛泽东的心里，有着一个长长的感念的名单：张之洞、张謇、卢作孚、范旭东、章士钊、李鼎铭、陈光甫、鲁迅、孙中山……

这其实是我们中国人独有的圣贤君子之风教，即我们从自家文化中寻找到人生的教益。它使顽者廉，使懦者立，使天地得以复其心，生民得以立其命，使世道人心得以维系。直到今天，市场经济如此发达、公

民社会如此繁杂之际，我们仍要不断地挖掘、推出历史人物的当下意义，以满足我们当代人生自我完善的需要，即“发潜德之光，以风世耳”。

但遗憾的是，我们当代人的眼界多是向外看的。在我们跟清末以来的民国人物之间，有一道似乎不可跨越的鸿沟。我们的市场宠儿更愿花几百万元跑到美国去跟巴菲特等人合影、共进午餐，我们的企业家开口闭口都是德鲁克、盖茨、索罗斯、松下……我们的知识人笔下多是哈耶克、哈贝马斯、哈威尔、施特劳斯、施密特……我们的市场消费也多是卡耐基人生哲理箴言、罗兰小语、刘墉经典语录……人们就这样迷失其中，乐而忘返，找不到自己的来处和去处。

这样的情形连域外人士都不免惊讶。据说，一位美国学者在一次跟中国学人交流时，郑重指出，你们花费这么大的精力去穷究福柯、哈贝马斯的学说，不如多去了解你们自家的宝藏，须知，近代中国并非一穷二白，在思想资源的提供和人生示范上，唐君毅等人的努力不亚于西方的学术同行，而且更切己……

这种守着金饭碗仍要向外讨饭吃的情形，似乎一时难以改变。即使我们口口声声说读经、尊孔，但在我们跟经典、孔子之间，仍有着深深

的断裂。我们难以理解经典何以救济我们当下，难以理解孔子跟我们日常生活的关系。其中原因之一，就在于我们至今未能全面理解民国人。要打通我们跟自家传统文化的隔膜，回到民国几乎是不二法门。一句话，回到民国是回到自家经典的方便之门。

但我们当代中国人，在很大程度上对民国是想当然地理解了。即使一个人以为自己摆脱了意识形态的偏见，不再以为民国是“万恶的旧社会”，甚至不再以为那时“一穷二白”，但在内心里仍不免以历史成败论看待民国人物，以当代成功人士心理看待当时的生活。他们以为，民国人在知识、实业、地方建设、乡村实验等方面的努力已经有历史的结论了。即使他们承认民国人的德性、事功、革命，但他们以为那都已经被告别了。

我曾经在北大做“现代中国的实业家”之演讲，以卢作孚等人为例，演绎其人生的丰富性。听众同意，但仍以为他们虽然了不起，活得却累了一些。我也曾问过一些当代富豪，众人眼中的超级成功人士，您觉得跟民国的企业家相比，有什么不同？富豪朋友想了一想，回答我说，比

较起来，我们比他们善于生活，懂得生活。

这种隔膜之深可以想见。甚至我自己虽不同意，但也曾以为然。比如我感叹当代成功人士的无知时，就觉得当代富豪完全不知道旧上海买办们是多么懂得生活，以及善于生活；完全不知道旧中国的晋商徽商们是多么懂得生活，以及善于生活。但我没有想到卢作孚、张謇、范旭东这样的救国救民的实业家，我在心里也想当然地把他们当作清教徒了。

实际上，就是这些所谓的“清教徒”，较之买办、晋商徽商们在生活方面也不遑多让，他们也许少的是口腹之欲，或说他们虽然多不执着于口腹之欲，但在生活的诸多领域一点儿也不匮乏。固然，士不可不弘毅，任重而道远；但是，与天地参，高尚其事，这又是何等浩荡的生命乐趣。甚至就享受生活而言，我们当代人的享受也多是难以见光的。诚如中关村的一位企业家所说的，他羡慕比尔·盖茨等西方同行，因为后者可以生活得“那么阳光”。卢作孚的社会园艺家之生活、范旭东的企业王国、张謇的南通实验，等等，确实远比当代成功人士的生活更纯正、更丰富、更阳光，须知，原创力之发扬本来就是最好的生活。甚至说，正是他们的生活，才真正在纯粹的商人之外，奠定了极为丰富的中国人生实践。

他们打破劳资关系的汇通努力，不仅是传统儒家伦理或清教徒式的革命，而确实在资本主义市场和社会主义计划之外，开辟了新的道路。

卢作孚们显然是成功的，但这种成功远非当下成功人士所能比拟，在当代人的想当然里，卢作孚们的人生是悲剧的，甚至是注定失败的。所谓民国人物被雨打风吹去，这就是结论。这种想当然，仍受到“走俄国人的路，这就是结论”一类历史决定论阴影的蛊惑。因此，当代人才会陷入历史虚无主义中，并徒然地以现代物质成就的可能性打造出所谓的成功人士神话。

实际上，我们当代社会最大的虚无病症之一即是对所谓成功人士的加冕和羡慕。成功人士成了一个生活确定的目标，成了一个令普通人羡慕交加的物质消费代表。套用一句时髦的话，成功人士就是买什么东西，都买最贵的，不买最好的！成功人士就是穷得只剩下权钱了！在这种成功人士的人生参照里，卢作孚的人生当然是难说成功。但中国人眼中的成功人士、管理大师德鲁克说得好，根本没有成功这一回事，生命是一个过程，所有的成功不过是我们用以自鉴的镜像，直到有一天，我们看到的是沧桑和衰老。因此，就在中国人对成功人士献媚或成功人士洋洋

得意之时，社会戾气空前地高涨。穷凶则极恶。普天之下，莫非暴民，率土之滨，莫非暴行。这种残暴、穷恶之横行，成功人士式的“穷人”在所难免，甚至是被攻击的重要目标。

因此，该卸下我们心中关于成功的想当然了，该回到我们应该回归的地方去了。人穷则应返本。是以西方人在穷窘状态里会返回来处，寻求人生社会的思想资源，他们不断地回到自己的先人那里去，甚至提出口号，“回到康德”，“回到苏格拉底”……他们深知自己并非一穷二白，因此不愿手捧金饭碗到处讨饭。我们当代这些拿着金饭碗的人，也应该回到卢作孚那里去，回到晏阳初那里去……

卢作孚从一个穷苦孩子自学成才，在人生道路上一路打拼，横跨政界、商界、学界，立功、立德、立言之不朽都可赞可叹可颂，被人称为圣贤。实际上，这种圣贤，在我的研究而言，并非什么高不可攀的超人，而是一个深得自由真义的心灵和行藏极度自由的精神个体，因此，他的话语才那样契合大众的心理。所谓千古圣贤的一点真骨血传承，其实就是这种珍贵的自由精神。其立言之明心见性，之与普通人相通，远非当代成

功人士一类的企业家的言行可以望其项背。当代人与其看成功人士的训导，不如回到卢作孚去。

卢作孚在当时人眼里被称为完人，完人并非不懂得物质享受，而是比急功近利的当代人更懂得生活。了解卢作孚的人会同意，他是打通了圣凡之隔碍的。他不像我们当代社会上层下层之间、贫富之间、强弱之间这样分歧、对立，甚至彼此敌意，卢作孚在这些看似断裂的地方出入自如，或者说，他的一大功德就是弥合这种社会断裂。因此，当代人急切地要求社会成功圣经，要求和谐或人生絮语，不如回到卢作孚去。

卢作孚经历过人生严重的时刻。我曾称道卢作孚有一种“利艰贞”的“明夷”智慧：内难而正其志，君子以之，明不可息。这种智慧无论是创业，还是对待危难，都有大功用。当代人要求励志明心的哲理，要求应对个人身心危机或社会危机，不如回到卢作孚去。

据我所知，一如年轻的志愿工作者回到晏阳初那里去，教育工作者回到陶行知那里去，回到卢作孚那里去的人也越来越多。从学者、作家、退休人员，到影视工作者，规划设计师，……越来越多的人发现，卢作孚是一座富矿，可以挖掘不尽。