

穆藕初

【中国现代企业管理的先驱】

主编◎唐国良



「浦东新区政协文史丛书之十二」

上海市浦东新区政协文史资料委员会
上海市浦东新区史志编纂委员会办公室
上海社会科学出版社 编

· 浦东新区政协文史丛书之十二 ·



穆藕初

——中国现代企业管理的先驱

主编·唐国良

上海市浦东新区政协文史资料委员会
上海市浦东新区史志编纂委员会办公室 编
上海社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

穆藕初: 中国现代企业管理的先驱 / 唐国良主编. - 上海: 上海社会科学院出版社, 2006
ISBN 7-80681-874-X

I. 穆... II. 唐... III. 穆藕初 (1876-1943) - 传记
IV. K825.38
中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第032879号

穆藕初

中国现代企业管理的先驱

唐国良 主编

上海市浦东新区政协文史资料委员会
上海市浦东新区史志编纂委员会办公室

责任编辑: 赵玉琴

设计制作: 闵 敏

出版发行: 上海社会科学院出版社

上海淮海中路622弄7号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.com> E-mail: sassp@sass.org.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 上海长阳印刷厂

开 本: 787X1092 1/16

印 张: 20

字 数: 350千字

版 次: 2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

ISBN 7-80681-874-X/K·234 定价: 40.00 元

版权所有 翻印必究

《浦东新区政协文史丛书》

编 委 会

主 任： 林泉璋

副主任： 邵煜栋 陈炳辉 陈南岗 李忠湧
张显平 解 放 陈志龙

委 员： 方柏华 尹亚洲 叶孝慎 顾勇华

《穆藕初——中国现代企业管理的先驱》

编 辑 部

主 编： 唐国良

副主编： 柴志光 柳和诚

编 辑： 庄秀福 沈 耿 陈伟忠 陈佩芳
陈金虎 张建明 张银根 杨 隽
祝龙珠 黄玉昌 郭秉诚

穆藕初

中国企业管理体制改革的先驱

序

穆藕初先生(1876—1943年 上海浦东人)是中国经济管理思想史上占有显著地位的重要人物。他对中国近代企业科学管理思想的巨大贡献,受到学术界的广泛认同和赞誉。穆藕初先生阅历丰富,经历坎坷,富有传奇色彩,用现代的语言表述就是打过工,留过洋,当过官,办过厂,写过书,支过教。有人盛赞穆先生是民族工业家、爱国实业家,也有人称颂穆先生是民族教育家、文化活动家,还有人美誉穆先生是学者、儒商等等,都不为过。纵观穆先生的一生,他的最大特点是有理论,有实践,是一位学者型实业家。他的最大贡献是在中国第一次提出改革企业管理体制的思想。他是中国第一位把西方科学管理思想理论与中国工业的具体实践相结合的开拓者,是我国近代企业管理体制改革的先驱。

穆藕初是中国近代第一位改革企业管理体制的民族工业家。1909年至1914年,已过“而立”之年的穆藕初留学美国,攻读农科、植绵、纺织和企业管理,翻译出版了被称为企业管理鼻祖的美国泰罗的名著《科学管理原理》一书。学成归国后,他根据泰罗提出的企业管理原理,结合民族工业的实际状况,实践实业救国,创办新式纺织厂,实行新的企业管理模式,取得极大成效。在短短



七年间，相继建成七家颇具规模的企业，涉及工业、商业、金融等领域，速度之快，效益之好，质量之高，不仅在国内有口皆碑，而且赢得包括美国企业家在内的国际人士的赞扬。他成功引进国外最新的科学管理的理论和方法，并且身体力行，亲自实践，在中国的企业中推行科学管理，结合中国的国情与企业的实际情况，消化吸收，实行人性化管理，实行厂长负责制，创立了企业制度建设思想、人才思想、计划运筹思想、销售思想等，建立了具有中国特色的企业科学管理思想体系，成为当时中国企业管理的楷模。穆先生根据他的企业管理的实践，不断总结经验，从理论上分析提炼，发表了不少专门著作，被毛泽东誉为“新兴商人派”的代表人物。他关于加强和改善企业管理的思想、论述及其实践，在今天仍有借鉴意义。

二

2

穆藕初先生是中国职业教育的奠基人、拓荒者。他是中华职业教育社的创始人之一，为推动我国职业教育事业的发展作出了极大的贡献。穆藕初的职业教育思想是他的企业管理思想体系的有机组成部分，是他的企业人才思想的延续、拓展和深化。重视技术人才和管理人才，把培养和任用各种需要人才作为推行科学管理的大事谋划，是穆藕初企业管理思想的重要内容之一。穆藕初说：“才各有短长，不持成见，各称其才以用之。”他认为，具有科学管理知识的人才科学管理体系的执行主体。然而，在中国没有这样的现成的人才，必须通过严格的职业教育加以培养，使之具备理论知识和实际经验两个方面的才能。从国家发展的长远观点看，必须大力加强职业教育，为民族工业的发展输送合格的人才。穆藕初把职业教育放在国家战略的高度来认识，热心教育事业，身体力行。他在厂内开办英文补习班，在社会上建立位育小学、位育中学，创办中华职教社，这与他的企业管理思想体系中的人才培养观是一脉相承的。更值得一提的是，为了给国家培养更多的高级管理人才，尽快赶上西方国家的先进水平，他还捐资在北京大学设立奖学金，资助优秀人才出国留学。1920年夏，他捐赠白银5万两，在北大校长蔡元培的主持下，遴选了罗家伦、段锡朋等5人出国留学。在他的资助下，先后有二十余名优秀学生出国深造。1937年，罗家伦、方显廷等10位获得穆藕初资助学成回国的学者效法穆先生，集资设立“穆藕初先生奖学金”。获得奖学金的学生中有华人第一位诺贝尔物理奖获得者杨

振宁博士，从而成为中国教育史上的佳话。

三

穆藕初先生热心弘扬中国传统文化，不遗余力出资拯救濒临消亡的昆曲艺术，使这一在中国流传了数百年的非物质文化遗产得以保留、传承、发扬、光大，功不可没。穆藕初先生留学美国多年，大量吸收了西方的先进思想，回国后极力推行企业管理制度改革，主张企业管理、科学技术向外国的先进经验学习，但是在文化领域则极力主张弘扬中华民族的优秀文化。1921年，他捐资创办了苏州昆剧传习所，招收了70余名小学员加以培养，这些学员成为当今著名的“传”字辈昆曲老艺术家。同年，他还付了“一笔相当可观的费用”，请法商东方百代唱片公司为俞振飞的父亲俞粟庐灌制了有十三支曲牌的三张唱片。穆先生还为之刊印成书，并亲自题名《度曲一隅》，使国宝级的昆曲遗音得以保留传世。昆曲在明、清两代称雄剧坛二百多年，滋养了众多兄弟剧种，清末走向衰落。是穆先生在昆剧濒临衰亡的危急关头挺身而出，毅然出资挽救，使昆剧这一优秀的民族文化瑰宝得以薪火相传。穆先生挽救昆剧的光辉业绩在中国戏剧史上留下了浓墨重彩的一笔。

四

穆藕初先生作为一位杰出的爱国主义者，毕生致力于发展社会事业，发展民族实业，发展教育事业，这与他的强烈的爱国思想是分不开的，有充分事实证明爱国爱民是他为人处事的思想基础和人格内涵。“九一八”事变后，穆先生积极投身抗日运动，亲赴承德抗战前线慰劳将士。抗战困难时期，中国棉纺织业遭到严重破坏，在民族危亡的关头，他毅然出任农产促进委员会主任，主持后方农业、手工业技术的推广事业。他组织专家，亲自参与设计，创造了七七手工棉纺织机，对推进后方生产作出了重要贡献。1943年9月19日穆先生病逝时，中国共产党重庆《新华日报》称“穆先生一生奋斗的历史，正是中国民族工业的一部活的历史。”

今天，我们正处在现代企业制度改革的攻坚阶段，企业管理中计划经济时代遗留下来的大量问题还没有完全解决，切切实实按科学规律进行企业管理尚



需时日。穆先生关于企业管理制度改革的见解，处理实际问题结合中国国情的做法，因地制宜的人性化管理措施，在今天仍然有着重要的实用价值和理论价值。他关心职工福利，减少失业率，扩大就业面，推动社会进步的思想，还有待人们从社会学的角度去作进一步的挖掘和研究。

这本书除了从学术上介绍穆藕初的思想成果外，还记录描述了他的家庭生活、学习生活和社会生活。我们在这本书里可以看到一位尝尽人世艰辛的忧国少年，一位没有进过大学校门就去美国留学的报国青年，一位热心民族实业的救国壮汉，一位把生命献给事业终身不悔的令人崇敬的老人，给我们昭示的人生真味和要意。

(全国政协副主席 黄孟复)

C 目录 CONTENTS

* 穆藕初 *

中国近代企业管理的先驱

1

1	序·····	黄孟复	
1	青少年时代的穆藕初·····	陈正书	
7	壮岁赴美——与众不同的留学生涯·····	施海根	
14	穆藕初与现代科学管理创始人泰罗·····	贺 丞	尹亚洲
19	首创品牌的德大纱厂·····	张建明	
25	穆藕初与厚生纱厂·····	柳和城	
34	预丰纱厂：内地推广实业的典范·····	穆伟杰	张建明
42	纱布交易所风雨十七年·····	杨明丰	张银根
52	穆藕初与上海中华劝工银行·····	范明怡	
58	1922：一场成功的国民外交·····	徐 垵	
66	民初实业家穆藕初的教育观·····	韩红霞	
69	中华职业教育社的创始人穆藕初·····	陈伟忠	
77	资助留学及“穆藕初先生奖学金”·····	思 忆	
82	从位育小学到位育中学·····	陈佩芳	
88	解读穆氏一篇佚文·····	许 康	陈晓辉
94	穆藕初与浦东同乡会·····	余 木	郭秉诚
101	穆藕初与浦东早期开发·····	郭秉诚	
106	穆氏兄弟与上川、上南铁路·····	祝龙珠	
110	关于穆氏昆仲（杼斋与藕初）·····	穆家修	
114	穆藕初：昆剧传习所创办始末·····	刘 承	
121	大会串、昆剧史上浓重一笔·····	穆伟杰	
128	我所亲历的昆剧传习所·····	倪传钺	
133	穆藕初与吴梅·····	柴志光	
138	淞沪会战中的穆藕初·····	陈金虎	
146	创七七手纺机 推动后方生产·····	庄秀福	

C 目录 CONTENTS

* 穆藕初 *

中国近代企业管理的先驱

151	在农本局总经理任内·····	颜解放	陆思慈
157	黄炎培与穆藕初·····	陈正书	
171	佛教对穆藕初的影响·····	柴志光	
181	在重庆的最后日子·····	康天悦	
188	毛泽东笔下的穆藕初·····	柳和城	
197	追忆穆藕初先生·····	黄炎培	
199	追念穆藕初先生·····	毕云程	
205	一个台湾学者眼中的穆藕初·····	陈三井	
211	爱国实业家穆藕初·····	赵丽宏	
216	论穆藕初在中国管理科学史上的地位·····	许 康	张成伟
221	穆藕初的经济思想·····	钟祥财	
229	穆藕初的科学管理思想·····	钟祥财	
233	穆藕初对近代经济制度建设的贡献·····	钟祥财	
240	“棉纱大王”穆藕初的振兴棉业主张 ·····	郭绪印	
248	穆藕初演讲摘要·····	闻 史	
258	穆氏兄弟的两本早期译著·····	徐 垲	
264	试析穆氏的译才及译文对节约型社会的理解·····	许 康	莫再树
271	追忆先府君言行·····	穆家菁	
276	长天瀚海严父情·····	穆家修	
282	穆藕初先生斗鸟的故事·····	穆伟杰	
286	穆藕初先生主要著作年表·····	余 木	
293	北京纪念穆藕初先生座谈会综述·····	黄玉昌	
296	穆藕初研究资料目录（部分）·····	穆家修	
306	一个不能忘记的人（编后记）·····	唐国良	

● 陈正书

青少年时代的穆藕初

1876年5月27日子夜刚过，阵阵婴儿宏亮的啼声逸出穆公正花行行主穆琢庵家窗户，震撼着细雨朦朦的夜空。近代中国新一代实业救国志士的又一位杰出代表——穆藕初诞生了。穆氏故里在浦东，传统的植棉与手工棉纺织生产是当时浦东传统经济的一个特色，作为来自素以商务人物辈出之洞庭东山的早期移民，穆氏宗族定居浦东杨师桥地区后，“世操棉业”而且“闻名久著”。

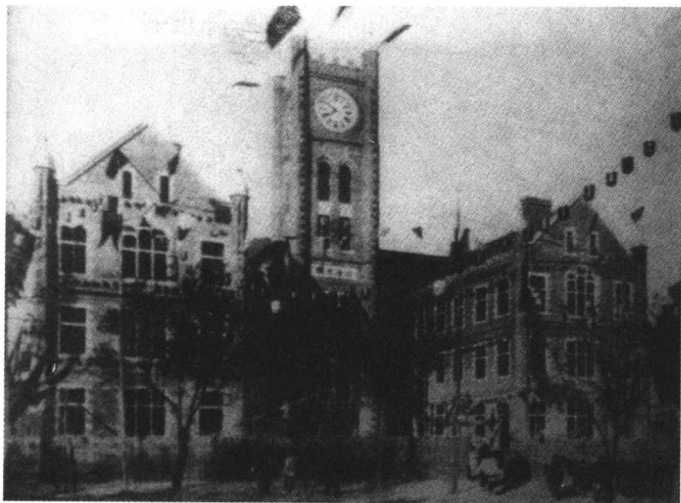
如果说穆氏故里深厚的中华棉纺织文化积淀为先生毕生事业奠定了坚实基础的话，那么扶持、导引着他从这里坚实基础上起步踏上社会，最终以反哺民众，反哺祖国，奉献于世界人民反法西斯战争，登上人生辉煌之巅峰的精神支柱，则是由中国传统文化之精华塑造。

以中国传统文化之精义衡量先生虽非完人，更非神圣，然而，先生实践“仁义礼智信”过程中的表现则值得后人深思。无论为人、处事、治学、立言先生均无愧乎根固本坚而又善识时达变之儒商。鉴于先生不仅出生于小商人家，其儒学理念又主要源自于千余年来已为儒家思想浸泡透了的，任何一个平民都在其中受到熏陶的社会生活，故笔者尊之为一位杰出的平民儒商。

先生6—13岁期间，曾经“入学”读过“四书，《诗经》、《礼记》、《古文观止》”，另外，还涉及的是“诗习两韵，文化起讲”。这七、八年的读书生涯，说明先生已初步登上了传统经典学识之堂奥。这一阶段正是先生记忆力最旺盛之际，加以传统时代初级启蒙教育形式多限于领读、背诵，以先生的资质，毫无问题，已背熟了一些名言警句。它们既已植入脑海即犹如生理上的基因，行将待时而发。在日后数十年奋斗搏击生涯中，一旦触发契机，这些警句名言势必强有力地左右着先生为人处事的理念。



穆藕初



◆ 上海江海关大楼

13岁被迫辍学以后，先生又自学了一些将儒道佛诸家经典理论糅合于一体的读物——“善书”，如：《感应篇》、《阴鹭文》、《几希象》等。21岁前后，虽然在花业（指棉花贸易行业——引者）已经“历任要职”，家境也已经“渐进佳境”，但是，

2 | 先生并没有随遇而安，在母亲、胞兄鼓励下，他又花了三年时间，自学“研究国文”。这些自学经历既表明青少年时代先生已树立了远大志趣，培育了自爱、自尊、自律的理念，也表明先生自踏上社会之始就初步具备了在实际生活中尝试着运用初学的儒学理念去区分薰莠、分辨是非，发现问题的自觉性，初步培育了克己循礼健康成长的能力。而这也恰恰显示了19世纪末在穆氏故里，以至上海这样一个被迫开放已三、四十年有余的城市内华人社会生活中，以儒学理念为核心的中华传统文化依然保持着社会主流意识地位，而其中具有积极意义的一系列内容，依然发挥着引导青少年一代健康成长的功力。

在先生的青少年时代，依然弥漫于社会生活的传统文化理念，主要从三种不同途径，在不同层面上，日益提升着先生的悟性，植入脑海的传统文化内涵日渐丰富，体察问题，有针对性地选择一些名言警句去认识并恰当加以处置的能力逐步地提高。

先生辍学以后不久，即从学徒生涯开始踏上了社会。尽管经历了社会最底层平民生活之种种苦难，蒙受了不少屈辱，但是，也为他打开了更广阔的生活天地，开启了从社会生活实践中吸收和消化传统理念的新途径。先生在棉花贸易行业中从学徒到“历任各种要职”，这十二、三年社会生活的经历，不仅进一步丰富、充实了头脑中传统理念的内涵，而且，也从一般意义上的为人、处世道德原则提升到了商业道德，正确认识社会地位升迁，人生的社会责任等新

的层面。如：他面对商业营造，特别是棉花贸易营运过程中普遍的弄虚作假丑恶现象，恪守着儒学诚信的理念加以识别，批判，立意在自己力所能及的范围内加以积极的抵制，期盼着有朝一日能为力挽商业道德败坏的局面更多地贡献自己的力量。又如：他之所以辍学系迫于家道中落，父亡故后，母子三人即落到极端窘境，际此，先生都处变不惊，恪守着克己循礼，贫贱不移，事亲尽孝等等传统理念，弟兄团结、共同奋斗，度过了三口之家最艰难的时日；再如：他在棉花贸易经营中地位逐步提高，有了一定财务权之后，牢记母亲训示，遵循传统商业中“童叟无欺”、宽厚待人、君子爱财取之有道等等理念，善待处于最弱势地位的花农；在社会交往活动中恪守自爱、自律、慎独等等理念，绝不逾越，“非礼勿视”，“非礼勿为”之界线。总之，这十余年五光十色、纷繁复杂的中下层社会生活，从正反两面都给他以更多的机会去体察、应用传统理念之精华，在健康成长、发展的同时，也加深了对中国社会的理解，提高了在实际商业运作中运用传统理念正确处置各种问题的能力。

25岁这一年是先生人生道路上的一大转折点。结了婚，成人了；考入海关，成了“白领”。跳出久已熟悉的棉业小圈子，登上社会经济运行的大平台；从平民社会中下层跨上了平民社会的中上层。因此，社会生活的“圈子”也发生了重大变化，不仅结识、交往了一批在海关、邮局等机构由中下层知识分子构成的“白领”朋友，而且，随着参与社会活动不断增加，还结识了社会上一大批志趣相投的青年朋友，其中不乏学识广博，传统文化根基远胜于先生而又与先生携手奋斗一番的友人，如：著有《山钟集》的曾铸、李叔同等，而与黄炎培这位同气相投，志趣相投，深交四十余年的挚友也行将拉开携手奋斗的序幕；同时，他还得以与朱志尧等早已颇具名望的前辈实业救国志士，与张謇等名震四海的以硕儒而从商的前辈儒商有所接触。故而，此后十年间，无疑为先生又打开了一条在更高层次上提供传统文化理念之精华的又一全新的途径。再一次极大地提升了逐步适应“治国”乃至“平天下”的高度；从具有普遍意义的商业道德、人生社会责任的层面，提升到逐步适应造就国家栋梁之材之道德、社会责任的层面。尽管，迄今所见史料尚未见先生对这十来年间自己就传统理念修养的磨练、提高有较详尽具体的阐述。然后，从“自述”的字里行间，特别是先生的活动中都不难看到一系列更高层次上的传统理念已成为他行为举止的规范和强大精神力量。如：“敬业乐群”。作为海关职员，在6年任职期间，

尽管对“外人把持”、“华洋人员所得薪水高低相差太远”等等颇为不满，然而，他依然以“非常旺盛”的精力，自始至终“黽勉从公，于职分内事悉心为之”；他还在业余时间与海关青年朋友一起积极参加“海关总会”（全称当为“江海关华职员联谊总会”）的各项活动，并因其热心服务于公益活动而被推举为“董事”；当张謇任命他出任江苏铁路公司铁路警长之际，他坦诚地告知以“余毫无警察知识”，名似推辞，实亦敬业。又如：“行知合一”，“知之不若行之”。先生任海关职员期间，实际工作中深感“学问不敷用”，即致力于读夜校学习、到图书馆刻苦自学，不仅学英文，而且，努力去学算术、历史知识；自知自幼有“尾蒺羞缩”之气质，就竭力克服胆怯软弱心态，投身到“演说”实践中去；甲午战争中我国惨遭失败的消息传到先生耳中后他绝不停留在“心中之痛苦，大有难以言语形容”的心态而已，而是进一步求知的决心更为坚定，不仅有决心，而且付之于刻苦自学的实践，当代从何胥黎的《天演论》中理解了“淘汰之可畏，争存之必要”的道理后，即奋起联络“海上青年学子”组织沪学会，为争“自立于世界民族之林”的地位而投身于推进集会，演说、习武、办义务小学，组织“演文明新剧”等等活动，而且，为之四处奔走、宣传、“竭诚尽智”地“力任不辞”。再如“仁人志士”当以“天下为己任”，“威武而不能屈”等等传统理念之精华，在先生这一阶段的行动中无不充分地展于世人面前。

综上所述，先生在青少年时代虽然没有机会系统地攻读儒学经籍的机会，然而，无论其立德，立业，还是立言，均不乏传统理念之禀赋。因为，对于先生而言，它们更主要地来源于已经为传统理念浸泡透了的社会生活。这或许是这一历史时期众多“平民儒商”的共同特征。

先生的青少年时代，终究恰值我国千余年来第一次被迫向世界开放的时代，或者说是我国数千年文明史上少有的大动荡、大变迁，用时髦话说即少有的社会大转型的时代。在这样的时代，社会上一切人与事物都在变，当然，人们的意识、理念势必也随之而发生着激烈的变化，于是，先后相替地出现了“师夷之长技以制夷”、“中学为体，西学为用”等等社会思潮。他与胞兄恕再先生的一番议论也颇能展示昆仲二人的态度。“余兄弟二人志学之年，以为一中一西，或可分道扬镳效力于社会国家也”。他们既十分重视“西学”，又不赞同全然撇开传统文化；他们显然认为中西文化各有其可取可用之处，这才会认为学成之

后都可以为国家社会“效力”。至于所谓“分道扬镳”则说明他俩或许还认为中西文化是绝然不同的内涵，还未必充分地意识到中西文化之间实际上还有不少共同之处。

日后的事实证实了昆仲二人不仅是如此想的，而且，也一以贯之地见之于实际行动之中。乃兄恕再先生虽然主攻传统儒学经典，却也在领会西方文化中的民权、民生、民主意识，在故里修水利、办工厂，成了地方自治的骨干。先生则在胞兄鼓励下，决心攻求西学，并且付之于积极的实践，取得了卓著的成效。当然，那是后话。这里，笔者仅就与当时中外文化全方位交融，出国留学风行全国有着密切关系，关于先生青少年时代学西学的特殊方式、方法与途径问题谈些肤浅之见。

其一，愚以为在平民生活中度过青少年时代的穆先生，最初接触“西学”（严格地说当为“西方文化”）必然来自于商品。1843年开埠后，英法美等国商品随即输入上海，诸如洋烛、洋火、洋线、洋油、洋油灯等之类日常用品即迅速地在上海平民阶层生活中陆续使用了。他们对西方文化最初的认识以至于认同也就从此开始了。作为一个普通市民（平民）对于西方（实际上包括任何一种文化）最初的认识势必都从实际生活中接触到的实际事物——商品中得来的感性认识。来自商品作为载体的“西方文化”给先生以至更早一代青少年而言，或许是他们感受“西方文化”还是其合理性的一个侧面之发端，也当是这一时代青少年求西学欲望的第一个触发点。

其二，先生“求西学之决心”始于19岁，甲午年，即中日甲午战争中“我国大败”，被迫“接受城下之盟”的消息被证实之后。除了极端痛苦的感受之外，痛定思痛，首先就意识到必须向“他国”学习，不然就无从知道“彼我之短长”，即不能真正了解我国“之所以弱”，他国“之所以强”的原因，也就将永远无法“与他国竞争”，也就无从争取“自立于世界民族之林”的地位。故而，先生求西学之道首先就在于目的明确。

学习目的明确了，求学的途径、方式、方法也易于摆正为之，也易于灵活处置了。

先生21岁之际，中国人的第二所（京师之外的第一所）外语学校，“广方言馆”于千呼万唤之中在上海创办了，但是，显然为官方所控制着，若先生这般市民，非总协办者看中是无望入学的，先生自然也进不了。于是，先生另觅

蹊径，在九江路上觅得一西人自设的英文补习学校，学资难酬，干脆住入老师“勃朗”家中，白天自修之余帮着做家务“以工代费”了，夜间上课之余还“兼帮教”。虽说辛苦、清苦、心苦堪称苦不堪言的求学之道，然而，却恰恰选中了一条最佳的学习外语之道，试想，与英国老师一家同吃同住三年下来，听、说、写岂不都已熟能生巧了么？外语、中文实在都是人生之“司跌克”，恰如“熟读唐诗三百首，不会做诗也会吟”了。正其如此，尽管先生从未进过外语学校，三年之后即一举而考取了对于英文把关极严的海关职员，何其不易？却又何其自然？故而，实践第一，于外语学习当为唯一法宝。此其一也。

其三，遍览群书，甚至应提倡多读“闲书”。先生考入海关后读书条件极大改善，下班以后尽可在图书馆博览群书。照说《天演论》与海关业务很难有多大关联，然而，先生却如获至宝细细品读，以至于对先生而言却毕生受用不尽。设想，若以“鼠目寸光”者心态，但求眼前步步高升，洋钱滚滚而进者，既与业务无关，哪有心思读去，则西学之精华，必失之交臂，何言成其大器？！

总之，先生青少年时代所走的特殊的求西学起步之道启示着我们，学无论中西皆有合理与不合理，即皆有精华糟粕之所在，皆不满以极端态度对待之；学习之道无论东西，还是毛泽东所说总由感性而至理性，由行而知，而由知而返于行；由源而流，自流而返源的过程，一切强压强灌之举既违科学违人性，或可为当世人之借鉴；先生青少年时代学习生涯又充分说明无论中西皆有体系，孜孜然于一门一科，最终可仍陷于“摸象”之境了。愿以上诸端能为当代青少年连同他们的父母、老师乃至当代学界政者聊供参酌。

（作者系上海社会科学院历史研究所研究员）

● 施海根



◆ 美国伊利诺大学中国留学生会所

壮岁赴美

——与众不同的留学生涯

著名爱国实业家穆藕初是老一代“海归派”中靠知识创业的杰出代表。他那与众不同的留学生涯为我们留下许多有益的启示，堪称新一代出国深造的莘莘学子的楷模。

萌发于甲午之战败

穆藕初立志学习西学，可以追溯到1894年。那年，他19岁，眼见中国在日本军国主义发动的甲午战争中失败，腐败无能的清政府被迫接受“城下之盟”，签订了丧权辱国的《马关条约》，割地赔款。这对中国人来说，是一个奇耻大辱，穆藕初心中非常痛苦，他后来说“大有难以言语形容者”之苦。然而，他当时毕竟尚属“年事尚稚，不知我国之所以弱，他国之所以强”，但已知道了落后要挨打的道理。棉花行“跑街”（推销员）的工作难以实现他的救国理想，他下决心学习。其兄穆湘瑶正致力于国学，兄弟两人商定一个学中学，一个学西学，学成后共同为国家效劳。经过几年苦学、自修，他以较高的英文成绩考入江海关。

当时的上海海关，主权全被外国人控制，华人办事，西人签字，而两者薪水悬殊，穆藕初心中愤愤不平，出国留学之心更为迫切，以便为日后收回关税主权作准备。然而，苦无出国留学资金，郁郁不欢多年，留学之志始终未能如愿，30岁那年，穆藕初坚决辞去海关职务，就龙门师范学校之聘，担任英文教师兼学监。

1907年，穆藕初应张謇之请，出任江苏铁路公司警务长。这使他有可能会走