

二十世纪名人自述系列

卢作孚自述

著名爱国实业家、教育家、社会活动家

他创办的民生公司是中国近现代最大和最具有影响的民营企业集团之一
毛泽东曾说：在中国近代历史上，有四个人万万不可忘记：搞重工业的
张之洞；搞纺织工业的张謇；搞交通运输业的卢作孚；搞化学工业的范旭东

卢作孚 著
文明国 编

APCTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
安徽文艺出版社

K825.38
91

二十世纪名人自述系列

卢作孚 自述

卢作孚 著
文明国 编

APCTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
安徽文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

卢作孚自述 / 卢作孚著 ; 文明国编 . - 合肥 : 安徽文艺出版社, 2013.4

(二十世纪名人自述系列)

ISBN 978-7-5396-4510-0

I . ①卢… II . ①卢… ②文… III . ①卢作孚 (1893 ~ 1952) 传记 IV . ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 076393 号

出版人: 朱寒冬

责任编辑: 宋潇婧 王婧婧

特约编辑: 韩美玲

封面设计: 汪要军 闻 艺

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 www.press-mart.com

安徽文艺出版社 www.awpub.com

地 址: 合肥市翡翠路1118号 邮政编码: 230071

营 销 部: (0551)63533889

印 制: 永清县晔盛亚胶印有限公司 (0316) 6658662

开本: 710×1010 1/16 印张: 16 字数: 180千字

版次: 2013年4月第1版 2013年5月第2次印刷

定价: 32.00元

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换)

版权所有, 侵权必究

内
封
扉
目
录

目 录

第一编 生平自述

生平经历.....	3
教师应以活的学问教给学生.....	3
新闻记者的任务并非写文章.....	7
几点改良教育的理想和经过.....	8
莫嫌事小抱定一人一事主义.....	9

第二编 我与民生公司

一桩惨淡经营的事业 ——民生实业公司.....	15
在航业消沉时产生.....	15
第一只轮船“民生”.....	16

目
录

机器事业开始·····	18
三只轮船两条航线·····	19
运动航业化零为整·····	19
面对着一切困难·····	21
进一步改善及发展·····	26
战时运输中最紧张的一幕·····	29
如何准备战时运输·····	32
巨大的损失与牺牲·····	34
有计划的投资·····	36
战时问题与战后问题·····	38
为什么发行这小小的半月刊·····	42
航业为什么要联成整个的·····	47
数字要准确·····	51
在民生公司八周年纪念大会上的开会词·····	53
训练要方式与精神并进·····	61
如何抉出问题，负起责任？·····	63
本公司是怎样筹备起来的·····	65
二十三年本公司之营业概述·····	68
本公司之职工教育运动·····	71
纪念民生公司成立十周年·····	74
在民生实业公司董事会第二十四届第二次 董监座谈会上的讲话·····	76
如何推行公私合营过渡办法，如何克服枯水 季节业务困难·····	79
第二次业务会议大会总结报告·····	84

第三编 游 记

东北游记·····	97
序言·····	97
序·····	98
一 由上海到青岛·····	99
二 由青岛到大连·····	105
三 由大连到沈阳·····	114
四 由沈阳到哈尔滨·····	120
五 由哈尔滨回长春转敦化·····	128
六 由敦化回沈阳到山海关·····	129
七 由唐山到北平·····	135
八 由天津回上海·····	146
附录 华东、东北考察归来在民生公司欢迎会上的讲话 ···	157
广西之行·····	163
游美观感·····	173
附录 卢作孚谈美国工业特质·····	175

第四编 见解与主张

一个根本事业怎样着手经营的一个意见·····	183
一 制度·····	185
二 人才·····	186
三 机关——主要各机关特别选用主持的人才·····	186

四 组织——各机关的组织·····	187
五 团体——应帮助或指导的团体·····	188
六 联络·····	188
七 事业·····	189
八 经费·····	194
教育经费与教育进行·····	195
教育方法与暗示·····	200
要参加社会活动·····	204
中国人并不自私自利，只看社会的影响如何·····	207
新闻事业与社会运动·····	212
人人应明了交通设施之实况·····	214
怎样组织青年服务社·····	219
困难为吾人毅力之试金石·····	223
国际交往与中国建设·····	226
一 国际通商会议的性质·····	226
二 如何促进国际了解·····	228
三 中国建设的前途·····	234
四 结论·····	237
如何改革小学教育·····	239
一 二十三年前的欢送会·····	239
二 最有效的学习·····	240
三 创造教育的环境·····	241
四 如何发展小学教育·····	242
五 如何改进教学方法·····	243
六 如何选用生活教材·····	245

生平经历

(一九四〇年六月)

卢作孚



第一编 生平自述

自述

做教师的时代，是先教数学，后教国文。本人对数学很感兴趣，以为数学，不仅是数目字的学问，算的学问，同时可以训练我们的思想，使杂乱的思想，变为有条理、有次序、有系统的思想。所以惟一的教学方法，就是教学生如何去思想，并且如何把思想活用到数学上去。譬如四角，再加三角，一步一步都要使学生去思想，甲加乙为何等？乙加甲？甲减乙，加丙为何等？甲加丙减乙？五乘三为何等？三乘五？六乘二除

① 本文系一九四〇年二月十五日卢作孚先生在重慶的讲习会上所讲稿，原名为《卢作孚之数学教育思想》。

生平经历^①

(一九四〇年六月)

今年本人四十七岁，回想由十八岁起在社会上奋斗的历史，可以分为几段来说，最初是做教师与新闻记者，但其间又穿插其他工作，并不十分衔接。

教师应以活的学问教给学生

做教师的时代，是先教数学，后教国文。本人对于数学，极感兴趣，以为数学，不仅是数目字的学问，量的学问，同时可以训练我们的思想，使紊乱的思想，变为有条理、有次序、有系统的思想。所以惟一的施教方法，就是教学生如何去思想，并且如何把思想活用到数学上去。譬如四则，由加法起，一步一步都要使学生去思想，甲加乙为何等于乙加甲？甲减乙加丙为何等于甲加丙减乙？五乘三为何等于三乘五？六乘三除

^① 本文系一九四〇年二月十五日卢作孚先生在交通部讲习班上的讲话，题目为《卢作孚文集》编者所拟。

以二为何等于六除以二再乘三？他的原因何在？必须都要明了，都要透彻。不但是知道如何做，而且要知道为何如此做。要做到这个地步，并不困难，只要告诉学生五个秘诀：（一）看清楚，（二）听清楚，（三）想清楚，（四）说清楚，（五）写清楚。这样，使数学上的一字一句，都弄得十分明了，十分透彻，不许有丝毫模糊，将来应用于做事，也能如此，自然是事半功倍。记得那时是在一旧制中学担任低年级数学，学生对于四则均极清楚，偶有问之于最高班次之学生，或瞠目不能答，因为他们学数学没有这样的可靠基础，试举一例：

在宣统元年冬季，当时本人未满十七岁，曾去成都投考四川陆军测绘学堂插班生，与考者共七百余人，以年龄论，本人年纪最幼，以学识论，许多投考者皆为四川高等学堂或优级师范学堂或铁道学堂学生，私自忖度，定是名落孙山。但结果，录取四十名，而本人已名列其内，许多留学成都的老前辈倒没有名字。因此可知弄清楚之力量，最为可靠。

有一次记得是教“单位”，就以温度举例，温度有华氏、摄氏、列氏三种不同算法，三种表的冰点各如何？沸点各如何？华氏化为摄氏或列氏如何计算？摄氏化为列氏或华氏如何计算？学校内有寒暑表，附近医院有体温表，染织厂有染色用的温度表，理化研究所有化验用的温度表，要他们课余去亲自观摩试测，大家觉得异常兴趣，果然个个去试验测量，结果发现一个学生温度太高，已患病了。

后来在一女学校教国文，当时不但教，并且帮另一班改作文。记得有一次作文的命题为“欧化文体，何以不适宜于中国文学？”“欧化”二字根本就欠妥，因为欧洲文体有法国、英

国、德国、意大利等等，究指何国文体，一般学生未尝一一学过，自然无法解答，仅有一个学生，做了几句极妙的文章，他说：“我自顾我的能力，绝不能解答这一个问题，但是先生既出这一个问题了，没奈何也要勉强敷衍这一篇文章”。我看了这几句话，认为极好，因此批请学生传观，不但是请学生传观，并且请教师传观，大家引为笑柄。其实教国文犹如教说话，说话通畅，写下就成好文章。我认为教几十年国文，使学生说话不通，责任应在教师身上。

我教国文时，不用教科书，大家已引以为奇；作文时又不出题，大家觉得更奇。于是以前的国文教师要求来看我的教法，因为我觉得，文章易写，题目难做。所以作文时只要学生作文章，把文章内最精彩的一点，或一句话作为文题即可，学生对此方法，起初认为困难，但我对他们说：“大家一定有文章可写，并且最好的文章”。本人准备分几个时期来教：

第一时期，专教他们写描写的文章，把自己最感兴趣的一点写下，最感兴趣的一点以前不要，最感兴趣的一点以后也不要，只要抓住最感兴趣的一点，作为描写的范围。过去何者为最感兴趣或最感刺激，写下即得。并由现代文章，选到五经诸子，均选描写文章，给学生课外阅读，使他们生活状态如何能变为一段文章，大家兴趣提高，随时随地都写成文章。

第二时期，教他们要有系统的记载，将繁复的事项，提纲挈领，整理成系统。

第三时期，为分析问题，例如教育分为学校教育、社会教育。学校教育分为专门教育、普通教育，普通教育分为中等教育、小学教育。生物分为动物、植物。动物又分为脊椎动物、

无脊椎动物等等。

第四时期，为如何推证一个事理，由原因推论到结果。

中国人做文章，犹如四川有一名俗话，所谓“大脚板裹脚”，又臭又长，说得天花乱坠，结果不知所云，这是文章没有内容的缘故。所以文章不应求其量的漫长，而应求其质的精警。有一次在四川公学讲演，题为《如何说话》，说话可分个人接谈，与公众讲演，就以开会时来宾演讲来说，开始总有一套客气话，这套客气话，颇不简单。例如“今天承某先生约兄弟到此来讲话，兄弟觉得非常荣幸，但兄弟没有学问，又没有经验，又不擅于讲话，并且又没有预备今天讲话，不过兄弟既然到这里来，某先生又一定要兄弟出来讲话，不得不与诸位讲几句。”这几句话，也许需要费时一刻钟，第二人则又来一套“今天能到此地来与诸位讲话，兄弟感觉非常荣幸，刚才听了某先生所发表的言论，很为佩服，一切好的意思，都被某先生说完了，兄弟再没有什么可以说的，不过某先生一定要我出来说几句，只好出来补充几句”。虽说补充几句，又延长了一刻钟。补充了不可以数目字计算的语句，他却说只有几句。至于第三人所讲的，又是这第一套，使听讲的人，实在感到乏味。

隔一星期，该校开校友会的成立大会，先是校长报告，后是杨督理演讲，再次就是我自己讲，——那时我任该校副董事长，接下去的第四位先生开始讲的时候，就不折不扣的来了一套客气话，什么“……荣幸……佩服……补充……”未及终词，登时引起全体同学的哄堂大笑，那位演讲的先生，有点莫名其妙，瞠目半晌。殊不知是受了我上面的话的影响所致，这不过是一个说话说不清楚，敷衍时间的例子。

新闻记者的任务并非写文章

教书的时期已说了不少，再谈本人如何当新闻记者。新闻记者的任务并不是做文章，而是要采访新闻。一般采访的方法有三种：一种是看新闻，就是到壁上去看新闻；一种是听新闻，就是听人家说新闻；还有一种就是问新闻，就是问人家有什么新闻。但是真正新闻记者必须懂得新闻中所有的一切问题。譬如懂得经济，才可以采取经济新闻；懂得政治，才可以采取政治新闻；懂得教育，才可以采取教育新闻。

一个新闻记者，能够随时随地注意新闻，则随时随地都可得到新闻，问题是在新闻记者本身会不会去采访，譬如今日有友人陈某来访，谈及伊奉贸易委员会命令，派赴松潘改良羊毛：（问）松潘年产羊几头？（答）一百万头。（问）年产羊毛几担？（答）约三万担。（问）本国羊毛出口可制何物？（答）大多作毛毯原料。（问）中国羊毛以何处出产者为最佳？（答）青海羊毛最佳，松潘羊毛差一些。（问）此次前去松潘拟如何计划改良？（答）使羊之产量一百万头变为三百万头，羊毛年产三万担变为十二万担……以上就是一段关于本国羊毛产量之极好的经济新闻，只要分析问题，将答案写下，就是很好的新闻材料。

有一次本人在成都的一家汤圆店中，知道汤圆四个钱一个，记得宣统元年时，则为四个钱五个，由此《十年中成都物价之变迁》，就以汤圆的价值来作引证，已经五倍起来了，岂不又是一段极好的经济新闻吗？

几点改良教育的理想和经过

民国十年，本人任川南永宁道教育科长时，对于教育上有两种理想，第一为改革学校教育，第二为建设社会教育。学校教育打算从改革川南师范着手，为使他人了解或博得他人同情起见，乃召集川南师范各教员，提出自己的教育理想，第一打破教科书，即不用教本，最低限度亦只能选择教本当中一部分适当的教材，作为一部分的教材，其余自学生环境中选出来。第二打开校门，使学生日常能与自然和社会接触。不但要让学生到自然界或社会里去，并且要让社会的或自然的教材到学校里来。此种教育理想，一经提出来，各教师默无一言，则再将理想具体化的解释一番，始有教员答以教书有十余年的经验，却没有此种经验，如此显然可见各教员尚未明了此意，更何能博得其同情？但为教育理想起见，不能改换教师的思想，则决定改换教师。当时北大、南高师范曾受新文化新教育的洗礼，就去请一批毕业生来施教。结果学校的设备变新了，学生的行动变新了，进步减小少，但教育的根本方法仍未新，仍不得不认为是办教育的失败。

当时每县教育经费支绌，本人应当大量增加，因此增加捐税，经费比以前加倍，大家都极高兴，按照理想，经费既已加倍，而成绩亦应加倍，但此主张又属错误，因各县分配，未尽妥善，教员月薪较多，闲暇时间之消遣活动亦加多，仅有不良影响于其所任教课，教育成绩反而退步。

后来对于教育，再图改革，即派各县教育局长和各中学校

长赴各省考察，其后归来，一派骂川南教育太新，另一派又骂川南教育太旧。以前研究社会问题的人说，最讲理性的应莫过于学者，必须先有根据，然后始有判断。实则常常是先下判断，然后寻求根据，然后寻求可以掩护其判断的根据。这次考察人员，亦犯同样毛病，每派人都先对川南教育下了判断，然后在考察时间去选择可以掩护其判断的良好根据。合于判断者取之，不合于判断者删之。故新旧之说纷纭，莫衷一是。那时自己已离开川南，川南教育考察结果，依然如故，并未因此确定改革之大计。

因为各种方法皆无把握，故曾确定每县教育局长之三年训练计划，先使学习文书、会计、出纳、统计等等，作为处理事务之基础，然后再学学校如何设置，设备如何充实，经费如何筹措，教师如何培育，教材如何选择，教育方法如何改善等等，不但研究清楚，并且还要实地考察练习，俟成熟后，分发各县任用，定能胜任愉快。正拟将此计划付诸实行时，因政局发生变化而中辍。

莫嫌事小抱定一人一事主义

明年杨子惠先生电召赴蓉办理教育行政，本人辞而不就，宁愿由小而起，故决意由办理通俗教育着手，成立通俗教育馆，聘请专门人才，如音乐、体育、艺术、工程、古董、医学、戏剧等等人才无不搜罗尽致，一切设置，管理与范围，均由简而繁，小而大，近而远，故当地人民无论男女老幼，均感兴趣。办理之成绩，于本人离职时始知，因为于离职的

一天，无论老幼无论文人、武人，一致挽留，于此始知小事比大事妥当。

在成都办理通俗教育的时候，亦曾与华西博和学校校长合作督造桥梁，以一夜一天的功夫造成，又将四个陈列馆的陈列品，以一晚功夫，完全变更，人民极感兴趣，又曾开一运动会，二十个学校单位，都有团体表演，共费时二小时半，结果分文未花。由此许多经验而得一句格言：“做事莫嫌小，愈小愈做得好”。

当时在成都尚拟成立一动物陈列馆，一植物陈列馆，各包括一动物园与一植物园，经费预算为四十万元。合办者有成都高等师范、华西协合学校等。但正拟成立间，又为它事所羁，而作罢论。

所以想到吾人对于一种事业，必须要继续的努力，然后事业始有进步，始可成功。所以竭力提倡“事业中心论”，无论是新闻事业，是教育事业，是经济事业，都得集中吾人一身之全副精神与心力，去发展一个事业，则此事业庶对社会国家，可得到很大的裨益，很大的力量。本人所办的民生公司，就是一种经济事业，当时曾刊印一种小册子，即为《一个事一个村》，事即以创办民生公司为试验，村即以建设北碚为试验，建设北碚就是一种社会事业，是继续不断的一种社会事业。

我们中国对于努力于一种事业的人，因为他具有许多的经验，这种经验是宝贵的、丰富的、精彩的，能够裨益于社会国家，就应当对于此人加以保障，无论在积极方面，消极方面，此努力于事的人，不感受任何困难。国联议决案说：“（一）各国不要采取任何行动，以妨害中国的抗战；（二）要每一个国