

# 養修業職与理管業事

著奮韜



社版出有輕

事業管理與職業修養

事業管理  
與職業修養

每冊實價

四

著者 鮑 奮

出版者 經濟出版社

總經理 光華書店

大連·烟台·安東

經售者 全國各大書局

版權所有·不准翻印

中華民國二十九年九月出版  
中華民國三十三年十月十五日發售

# 弁言

自「八一三」全面抗戰爆發以後，生活書店爲着供應戰時需要，推進抗戰文化，工作的據點也突增起來，數百同事散處於四十三個據點，布滿於前後方各地，不可能聚首一堂從事討論或檢討，於是爲溝通意見和報告工作計，便由總管理處編印『店務通訊』，每週一次，專備本店同人閱覽。我在每期的『店務通訊』上發表一篇文字，當作與全體同人的面談，所談的內容，大部分是關於事業的管理與職業的修養。老友畢雲程先生對於這些文字很注意，認爲有公諸社會的價值，慫恿我把它輯成單行本，我想到由先後全體同人所慘澹經營艱苦辛勤培植起來的生活書店，積十五年的經驗，在事業的管理和職業的修養上確有它的特點，這些特點是從實踐中發展出來的，也許可供社會上其他機關以及一般服務社會的青年參考，所以略加選輯，編成這本書。我原想替它取名『民主的紀律』，又想替它取名『負責人與工作者的職業修養』，但是終於決定採用徐伯昕先生所建議的『事業管理與職業修養』。各文略依性質分爲四類：（一）關於民主與集中；（二）關於幹部與待遇；（三）關於服務的對象與態度；（四）關於工作與學習。前二類偏於事業管理，後二類偏於職業修養，雖則這兩方面在實際上是有着相互的關係，不能截然分離的，因爲在合理的事業管理中固含有職業修養的成份，在合理的職業修養中也含有事業管理的成份，這種聯繫，讀者看到本書的內容，自能理會得到的。本書附錄中的

『生活史話』也在『店務通訊』上登載過，因它有關生活書店在十五年中艱苦奮鬥的經過，與本書中所討論到的原則，可供參證。所以把它輯入附錄。附錄中還有一篇『爲生活書店闢謠敬告海內外讀者及朋友們書』，也有着同樣的效用。

×

×

×

本書的內容，讀者看了自會知道，不必在這裏多說，不過在這裏還有兩點值得我們提出來說一說：

第一點是：尋常所謂管理，往往是指一個人或少數人的管理，多數人是被管理者。如運用民主集中的原則於事業的管理，那末全體同事都是管理者，同時全體同事都是被管理者。說得簡單些，可以說是集體的管理。要明白這一點，請略談生活書店在管理方面的組織。生活書店是一個商號註冊的商業機關，它在業務上的組織有總經理、經理、各部主任等等，都是依着他們所擔任的職務而由總經理任用的，這方面和其他的事業機關並沒有什麼兩樣。但是除此之外，爲着運用民主集中的原則於事業管理之中，爲着實行集體的管理，它讓全體同人（須在正式任職半年以後）公舉理事參加理事會，共同商量關於業務的事情；讓全體同人公舉人事委員會，共同商量關於人事方面的待遇及獎懲的事情；讓全體同人公舉監察委員會參加監察委員會，其主要任務在查閱賬目；讓全體同事組織自治會，共同處理關於同人的衛生、娛樂、及教育等問題。在這四個機構中，以人事委員會的職務爲

最麻煩，因為它所處理的是關於人事的問題，而在任何機關中，人事問題都是最麻煩的事情。現在讓我們略舉人事委員會所管的事情做討論的例子，藉以說明集體管理的一班。人事委員既是同人公舉出來的，他們便具有同人代表的性質，由他們根據事業的實際需要，謹慎規定『服務規約』，盡量具體地規定如何如何的事項應獎，如何如何的事項應懲，明文規定及公布以後，全體同事便有共同遵守的義務，好像民主的國家由國會所通過的法律一樣。總負責人（總經理）及各級負責人便須依照規約執行他們的職權，倘若他們執行有錯誤，即違反了規約的原則，便可由人事委員會加以糾正。看了這樣的大概情形，便知道這在實際上是集體的管理，在某種意義上也可以說是互相管理，因為大家都須在共同規定的『規約』內行動，以維持整個事業的工作紀律，也就是所謂『民主的紀律』。我原來想替這本書取名『民主的紀律』原因也在此。

這樣運用民主集中於事業管理之中，有什麼益處呢？有很多的益處！首先，民主的紀律——在同決議的原則之下執行的紀律——是自發的紀律，而不是盲目服從或由任何單方面強行加上的紀律，同人中得了獎的，覺得格外光榮，不幸得到懲罰的，也沒有話說。其次，有公定的明確的原則可以依據，好像國民在法律前是一律平等的一樣，全體同事在公定的『規約』前也是一律平等的，誰做了那一條應該得獎的事項，誰就當然得獎；誰犯了那一條應該受罰的事項，誰就當然受罰；完全以客觀的事實為根據，按照公定而明確的原則處理，不因人而異。這樣，比較地可以給同人以公平的印象，而

相當可以減少不平的反感。再其次，如果執行者有錯誤，尤其是關於懲罰的事情，不服者可向人事委員會提出說明或伸訴的機會，要求加以糾正；倘若說明的或伸訴的事實果屬正確，即可加以糾正，否則對不服者亦可加以再度的說服，使他不致把誤會悶在肚子裏，影響到他的工作情緒。這樣可以使人有提出伸訴的機會，減少誤會，減少冤抑，在積極方面也就是可以增高同事對於工作的努力精神。

以上只是在人事方面略舉一例以供討論，此外如給與同人以共同商量業務的機會，共同努力增進同人福利的事情，也是注重羣策羣力，運用民主集中於管理之中，達到集體管理的目的。

就一般說來，這樣的管理法似乎有些『特別』，但是說穿了之後，却一點沒有什麼『神祕』，因為它的目的不外是運用『集思廣益』的原則來達到『羣策羣力』的功效。即令不是每一個事業機關都可能採用上面所說的那樣具體的組織如人事委員會之類，但是在管理者方面，仍可以時常注意到向同人方面集思廣益，引起他們對於參加業務，參加管理的興趣，在實際上的酌量採用民主集中的精神，也可以在實際上收到集體管理的功效，所以這本書所討論到的關於民主集中的原則在事業管理上所可發生的影響，仍然可供參考或酌量採用的。

這樣根據民主集中原則的管理法，有時候，從時間的經濟方面看起來，似乎不無缺點，因為由負責人簡單地下一個命令就幹，是簡便而迅速得多，遇事要『集思廣益』，經過『民主』的程序才『集中』起來，往往不免多費一些時間，這在工作的效率上似乎是不無缺憾。但是我們要知道，一個事業

辦得好，不是只靠一個人或少數人，要靠全體同事『羣策羣力』來共同努力的，要達到『同心協力』的目的，要使得全體同事都能自發地重視並遵守『民主的紀律』，雖略費一些時間，多忍一些麻煩的手續，在工作的效率上反而可以多收得較高的效率，比之彼此隔閡，甚至誤會叢生，無形中影響到奮發的工作情緒。兩相比較，孰得孰失，還是很顯然的。可是爲着補救這方面或有的流弊，我們要特別注意『集體領導，個人負責』的原則；『集體領導』即在原則上由大家共同商定，『個人負責』即在職權上由負責人根據原則切實執行。關於這一點，本書裏有專篇論述，在這裏不多說了。

此外還有一件事也非常重要，值得特別提出，那就是要在管理上採用民主集中的原則，必須加強對於同人的教育。民主的程序重在集體的商討決議，如果構成集體的份子對於事業的意義沒有明白的認識，對於應付的問題沒有正確的見解，對於處事的態度不能大公無私，那是不免要發生種種流弊的。雖則在民主的程序中，也可以給與同人以實踐上的學習，增加他們的經驗與認識，但同時仍須加強對於同人的教育，使他們更能得到更充分的知識經驗，成爲更健全的份子。份子愈健全，民主集中的管理法愈能收到宏大的效果。

×

×

×

以上所談的第一點，是關於事業管理方面。接着要談到的第二點，是關於職業修養方面。這第二點的主要內容是：尋常所謂職業修養，往往只注意於一般職員的修養（這當然是需要的），而忽略了



負責人（即各級負責人，經理部主任等）的修養；其次，尋常所謂職業修養，往往只注意於消極的，接受的方面，而忽略了積極的，創造的方面。在事業的管理方面，我們主張大家都要來參加管理（說明詳見上節）；同樣地，在職業修養方面，我們也主張大家都要注意修養。一般職員固然要誠懇，謙虛，和靄；負責人也耍誠懇，謙虛，和靄；一般職員固然要時時在用心學習，時時在進步中前進；負責人也耍時時在用心學習，時時在進步中前進。事業的發展是靠全體同事的共同努力，職業修養的增強是發展事業的發動力，這發動力不是只是要從某一局部發出，是要從全部分同事發出來的。如果負責人任用私人，包庇私黨，培植私人勢力，而對於一般同事却要求全責備，在事實上將適得其反！如果負責人態度傲慢，頤指氣使，不知道重視幹部，愛護幹部，而對於一般同事却要求全責備，在事實上也將適得其反！我們不應該注意到偏面的職業修養；我們應該注意到『全面』的職業修養。我原想替這本書取名『負責人與工作者的職業修養』，意思也在要指出這個要點。

其次，事業的發展要靠人才，職業修養便是造就人才的源泉，但是尋常所謂職業修養往往只注意到消極的，接受的方面，而忽略積極的，創造的方面。其實事業上最需要的是有創造力的人才。你說什麼，他能照你所說的做去，做得很好，這固然已經是一種很大的幫助，但是有的同事能補充你的不足，能做出比你期望的更好，那是更大的幫助。你提出原則，他能很細密地替你定出很切實而具體的方案；你提出困難的問題，他能很靈敏地替你想出切實而具體的解決的辦法；這都須具有創造力才能

辦得到，都不是僅僅奉行公事，不動天君，所能辦到的。這樣的積極的，創造的能力，必須從工作的實踐中學習出來的，培養出來的；服務者必須注意這樣的職業修養，負責人必須提倡鼓勵這樣的職業修養。

我在上面曾經說過，事業管理與職業修養不能截然分離的，是被此間有著密切的聯繫。其實我們主張事業的管理應該由全體同人來參加，在參加中的工作與學習，也是職業修養中最重要的部分。『事非經過不知難』。愈有參加事業管理的機會，在實踐中愈能得到鍛鍊的機會，也就愈能鍛鍊出領導的人才來，鍛鍊領導的人才，不也是職業修養中一個很重要的任務嗎？從另一方面看，在工作實踐中能注意培養積極的，創造的能力，造成有力量的健全的份子，對於民主化的管理，當然也能有更大的貢獻：這兩方面是有著互相影響的作用，都值得我們的注意。

我們無論參加任何事業，都離不開管理；我們要在事業上能有更大的貢獻，也都離不開職業修養。本書願以十五年來的小小經驗，貢獻給努力事業與努力進步的朋友們。

稍奮記於重慶 廿九，四，廿，晚。

## 一 對民主集中的正確了解

生活書店在管理上一向是採用民主集中的原則，這一個特點，對於本店全體同人的精誠團結，對於本店事業的光大興榮，都有着很大的關係。但是本店規模日大，同事日多，我們雖同在這個特點之下共同努力、行所無事，也許對於這一特點的明確意義，未及深加思考，容易模糊起來，所以我認為對於這一點有再加以說明的必要，尤其希望比較新加入的同事，加以特別注意。

民主集中的內容，扼要地說來，有下列四點：

- 一、領導的機構，一律是由選舉制產生。
- 二、領導的機構須定期對整個組織作工作報告。
- 三、嚴格的紀律和少數服從多數。
- 四、下級機構和全體人員，務必執行上級機構的決議和上級負責人的指示。

試根據這四個要點來分析本店的管理。就第一點說，本店的領導機構如理事會，人事委員會及監察委員會，都是由選舉制產生的。就第二點說，本店的領導機構每年須對全體同人大會作工作報告。就第三點說，全體同人都須服從章程服從服務規約，服從由領導機構所決定的一切章則。就第四點說，本店的全體同事，都須執行上級機構的決議和上級負責人的指示。這樣看來，可見本店的管理，

# 目錄

## 弁言

### 關於民主與集中

- 一 對民主集中的正確了解……………一
- 二 關於領導機構的幾個要點……………四
- 三 管理上的改革……………八
- 四 民主的紀律……………一七
- 五 民主的主要程序……………一四
- 六 民主的構成份子……………一八
- 七 熱烈歡迎同人自治會小組幹事會……………二一
- 八 我們的言論機關……………二四
- 九 意見的溝通……………二七

十 當面和背後·····	三〇
十一 對於同人意見的處理·····	三三
十二 店務會議的效用與權限·····	三五
十三 會議中的聽話和說話·····	三八

## 關於幹部與待遇

一 主持事業最主要的基本態度·····	四一
二 愛護幹部與維持紀律·····	四四
三 慰問散處各地的本店同人·····	四七
四 幹部間的互相愛護·····	五〇
五 中堅幹部的重要·····	五三
六 中堅幹部應有的幾個共同點·····	五六
七 各部門中的中堅幹部·····	六〇
八 對於獎勵勞動英雄的正確認識·····	六三
九 關於工作報酬的幾個要點·····	六七

十	在過渡社會中的薪水與津貼	七〇
十一	同人福利普遍性的研究	七四
十二	關於調整薪水與津貼的辦法	七八
十三	獎勵與處分的意義	八二
十四	痛悼子桂同事	八五

## 關於服務的態度

一	加強認識我們服務的廣大對象	八九
二	本店同人的做人問題	九一
三	我們對外應有的態度	九四
四	旁觀的態度與參加的態度	九七
五	事業性與商業性的問題	一〇〇
六	本店參加義賣的影響	一〇三
七	熱烈響應政府五十萬封慰勞信的號召	一〇五
八	對十萬封慰勞信的再接再厲	一〇七

九 作風問題與本店的個性	一〇九
十 艱苦困難中奮鬥	一一二
十一 沉痛中的檢討	一二四

## 關於工作與學習

一 我們的工作原則	一一七
二 工作實踐中的學習	一二〇
三 工作與學習的問題	一二三
四 尊重技術	一二六
五 友誼與職權	一二九
六 工作的檢討	一三二
七 檢討一年來的工作	一三四
八 發現困難與克服困難	一三七
九 節約和我們的事業	一四〇

## 附 錄

- 一 生活史話（二十二篇）……………一四三
- 二 爲生活書店闢謠敬告海內外讀者及朋友們書……………一六八
- 三 殉職四文化戰士簡歷……………一七三
- 增訂本後記……………一七五



## 一 對民主集中的正確了解

生活書店在管理上一向是採用民主集中的原則，這一個特點，對於本店全體同人的精誠團結，對於本店事業的光大興榮，都有着很大的關係。但是本店規模日大，同事日多，我們雖同在這個特點之下共同努力、行所無事，也許對於這一特點的明確意義，未及深加思考，容易模糊起來，所以我認為對於這一點有再加以說明的必要，尤其希望比較新加入的同事，加以特別注意。

民主集中的內容，扼要地說來，有下列四點：

- 一、領導的機構，一律是由選舉制產生。
- 二、領導的機構須定期對整個組織作工作報告。
- 三、嚴格的紀律和少數服從多數。
- 四、下級機構和全體人員，務必執行上級機構的決議和上級負責人的指示。

試根據這四個要點來分析本店的管理。就第一點說，本店的領導機構如理事會，人事委員會及監察委員會，都是由選舉制產生的。就第二點說，本店的領導機構每年須對全體同人大會作工作報告。就第三點說，全體同人都須服從章程服從服務規約，服從由領導機構所決定的一切章則。就第四點說，本店的全體同事，都須執行上級機構的決議和上級負責人的指示。這樣看來，可見本店的管理，

是和上述的四點符合，也就是和民主集中的原則符合。

民主絕對不是無政府狀態，集中也絕對不是獨裁的意義。不民主的集中才是獨裁；不集中的民主才是無政府狀態；兩者都是要不得的。我們所需要的是不折不扣的民主集中，不能把它任意分裂開來。如再簡單地說來，大家共同規定的原則，是民主；把這原則交給負責人去負責執行，是集中。所謂嚴格的紀律，不是任何個人的作威作福，是要負責人嚴格執行大家共同規定的原則。例如我們有大家通過的章程，服從這章程的規定是紀律；人事委員會根據章程規定的職權，執行由該會所通過的服務規約，誰犯了這個規約，就須根據這個規約處理，這是紀律。例如各級負責人的職權有它的範圍，在這範圍內要認真執行他的職權，受他的職權內指示的人要服從這職權，在行者和受者兩方面都是紀律，嚴格的紀律，是認真執行大家所共同規定的原則和各級負責人應有的職權。這固然是集中，但在集中的執行中，也還含有民主的成份，例如負責人的指示如有錯誤，受者仍可申訴於更上級的相當的負責人或領導機構，求得公平的解決。

所謂少數服從多數，是指任何人都須服從大家所共同規定的原則；是指領導性質機構的會議中，少數人須服從多數通過的決議。（諮詢性質機構的會議不同，請參看「店務會議的效用與權限」一文）由多數人通過的章程授權理事會或人事委員會所訂立的章程，全體同事都有服從的義務，這並不違反少數服從多數的原則。由多數人選舉出來的領導的機構授與各級負責人的職權，在職權內應有指

示，有關的同事都有服從的義務，這也不違反少數服從多數的原則。例如某一分店的負責人——經理，在他的職權內，當然有指示該分店全體同事工作的責任，這並不違反少數服從多數的原則。爲什麼呢？因爲大家共同規定的原則是民主；由大家共同規定的原則所產生的領導機構的機能與負責人的職權是集中；這兩方面是相輔相成而不是相違反。不過這裏有兩點須值得注意的；就是：第一，領導機構的機能與負責人的職權不能違反大家所共同規定的原則；第二，倘若大家發現這種機能或職權有違反原則的地方，可以而且應該提出詢問或抗議，要求解釋。但同時還有一點也很重要，那就是詢問或抗議，都有一定的『軌道』，而不能以個人的『自由行動』來作答覆，因爲倘若這樣，便形成無政府狀態，既不是民主，也更不是集中，例如各分店對總處的指示，如認爲有不對的，儘可提出意見，交總處負責人加以考慮修正。如確爲總處的處理不適當，關於業務問題，儘可提出意見，交理事會公議解決；關於人事問題，儘可提出意見，交人事委員會公議解決。關於監察問題，儘可提出意見，交監察委員會公議解決。民主是有軌道的，不是個人的『自由行動』——無論在執行者和受行者兩方面都是這樣。

我們如要得到民主集中的實益，必須先對民主集中的原則有着正確的了解。

## 二 關於領導機構的幾個要點

最近我們正在進行選舉理事，人事委員，監察委員，以組織新的理事會，人事委員會，及監察委員會——也就是本店的領導機構。我覺得要使得我們的領導機構能夠很好地負起它所盡的任務，參加領導機構的同事，對於領導機構須有正確的態度；即在領導機構以外的同事，對於領導也須有正確的態度。關於這方面，我以為有幾點值得我們提出來研究，並加以深切的注意。

第一須以店的整個事業的利益為前提。這個態度本來是每一個同事所應有的，原不限於領導機構中的同事，但是因為領導機構的同事尤其是處於顧到整個事業的地位，他們對於任何營業計劃的核定，對於任何人事問題的考慮，都應該特別注意店的整個事業的利益，他們的眼光都不應該限於任何狹小的部分，而妨礙到店的整個的事業的利益。在實際上，本店中任何部分的利益都是和店的整個事業的利益發生連帶的關係的。例如店的整個收入如受到很大的打擊，對於任何同人的待遇都不能提高，這是一個顯然的例子。又例如對工作紀律如取馬虎主義，大家撒撒爛污，影響到整個店的工作效率，由是影響到整個店的事業與經濟，任何部分的業務與福利都要受到聯帶的影響，這又是一個顯然的例子。把所有的經濟力都用於造貨而完全不顧到同人的生活嗎？或把所有的經濟力都用於提高同人的待遇而完全不顧到造貨的資金嗎？這固然都要使整個事業遭受到致命的打擊，即兩者之間沒有通盤籌

別，顧到適當的配合，也要使事業受到不良的影響。講到全體同人的工作情緒，要相當顧到新幹部的工作情緒，也要相當顧到老幹部的工作情緒，如有所偏，只顧其一而不顧其他，又要引起有礙整個事業的不幸現象！這一切應如何斟酌考慮，盡可能得到相當合理的解決，都須以有益店的整個事業爲前提。

第二須有大公無私的精神，人是感情動物，感情是血性的表現，用得其當，原不是壞的事情，我們更絕對不提倡冷血動物的作風。但是感情用不得當，便要以私害公。某人犯了錯誤，因爲他素來與我感情特別好，我便替他掩護，替他包庇；某人卽有優點或勞績，因爲他向來與我有惡感，我便要中傷他，欲得而甘心；這種偏私的態度如用到領導機構中去，便無事不糟糕，尤其是有關人的問題。有大公無私的精神，處事的時候，便絲毫不肯以私害公，要完全根據客觀的事實，與所規定的章則或規約，作公平的決定。

第三須有民主的精神。具體地說，在這裏所謂民主精神，還可分三點來說：（一）須有參加討論的雅量，卽討論時須能平心靜氣，遇有與己不同的意見，亦能虛心傾聽，不要意見不合就發脾氣，或結成冤家。（二）須有服從多數的習慣。討論的時候儘管知無不言，言無不盡，甚至作熱烈的討論（最好不要面紅耳赤），但一經多數通過，卽須服從決議，不應口是心非，或尙存僥倖之意，甚致另作場亂企圖！（這只是就一般而論，本店向無此事，這是深可欣幸的。）卽令你有卓見，在民主原則

下，只有努力說服大家的一法。說服失敗，便是你的不行，不能怨天尤人。（三）須有集體責任的認識。任何事一經領導機構決議之後，任何參加者都須共同負責，即所謂集體責任。（除非辭職不幹，那是另一問題。）例如關於人事問題的決議，如有參加者在會後將討論經過公開發人，以討好於被討論者，這是不認識集體的責任，同時由此引起大事的怨恨，使以後討論人事時沒有人肯說實話，以免開罪同事，更失去了領導機構的效用，這更是罪無可恕的！

第四須有嚴守秘密的習慣。無論關於營業計劃，或人事問題，在有利於整個事業的原則下，往往有些部分是有嚴守秘密的必要。參加領導機構的同事對於這些部分便有嚴守秘密的責任。對於在業務上沒有告訴必要的同事，便不應告訴。例如關於人事問題的討論，在領導機構開會討論的時候，各人都應盡量貢獻材料與意見，最後依決議辦理。在這討論過程中說的話，尤其是反面的話，如被有關係的人聽到，便極易開罪，故參加者必須嚴守秘密，以免引起人事糾紛。（由相當負責人對同事婉告他的錯誤，俾得改善，那是另一回事。由個別同事間直接作友誼的規勸，那也是另一回事。）至於營業計劃，在這同業激烈競爭的複雜社會環境中，也有些部分有時需要嚴守秘密的。尤其注意的是洩漏秘密的人也許並無惡意，他只是對於被告者說：『這是秘密，只對你一人說，不要對別人說！』被告者可能把同樣的『被告』轉告他所認為可以相信的好友，任何秘密都可由於這樣的作風傳揚起來，重要的會議須嚴守秘密是最重要的紀律之一。我們採取民主制，這個重要紀律的培養也是很重要的。

以上所說的都是參加領導機構者所有的態度。但是同時也可適用領導機構以外的同事。爲什麼呢？因爲他們如果也能明白這些要點，就能協助領導機構易於負起它所應負的任務。例如我即在領導機構之外，如果明白大公無私精神的必要，雖在領導機構中有一要好的同事。我也不希望他爲着私誼幫我的忙而妨礙了公事，更不致因爲他不因私誼偏袒而埋怨他，甚至在會議之後，連問都不去問他。我如有事被處分，我只靜候公告，決不願纏夾不清地向着參加領導機構的同事探聽誰人在會議時說我好話，或誰人當時說我壞話。即使他意存討好私人來自動地告訴我，我反而覺得這個同事的修養訓練還不配參加領導機構，因爲他還不能嚴守應守的祕密，還是公私不分，還不能明白什麼是集體責任！領導機構中只須有着一個這樣的人，整個組織便無法健全起來！

### 三 管理上的改革

本店在管理上是採用民主集中的原則，這是同人所知道的。這個原則在根本上是不錯的，我們仍然要寶貴這個原則。但是在運用方面，換句話說，在具體的辦法方面，却應該根據現實情形的變化而斟酌改革，才能在實際上收到良好的效果。試把人事委員會處理人事問題來做個例子。當我們只有一家店在上海的時候，全體同事都在一個地方工作，有經常的接觸，彼此的情形都易於熟悉，不致有過大的隔膜，所以人事委員會對於辦理人事比較地容易辦，比較地迅速。後來分店有了漢口，廣州兩處，事情已比『獨此一家』的時候複雜一些，再後來竟增加了三四十個據點，大多數同人散處在各地，彼此情形便漸漸隔膜起來了；交通不便，信扎需時，在這樣情形之下，人事委員會往往受著客觀的限制，不免『吃力不討好』。在已往一年間，我被推任了人事委員會的主席，最大多數的關於人事的會議，我都親自參加過，依我的觀感，人事委員會中的每一委員對於每一件有關人事的問題，都是存著很公正的態度，尤其是集體的結論或決議，都是盡可能根據所知道的事實材料，配上已定的原則，加以慎重決定的。老實說，在人事委員會可以說是已盡了最大的努力。可是據陸續由各方面來到總處的同事所談及，仍多感覺到人事委員會所作的決議，常令人覺得與事實未能切合。至於人事委員會遇有特別慎重的事件，對事實須加以調查，所需的時間較多，也引起有些同事的不滿，不能迅速，誠然是一個



缺點，但這是客觀條件的困難，並非人事委員會有意延擱，或懶惰。

這種管理上的缺點應該怎樣消除呢？我們應該加強『集體領導，個人負責』的辦法，領導機構只須努力規定原則，不必顧及瑣屑事情；關於瑣屑的事情，各店負責人只須根據領導機構所定的原則負責執行，不必事事要請示人事委員會。執行如有不當，自然仍可由不服者向領導機構伸訴，要求糾正，但是如果沒有充分的反證事實，各店負責人的執行是不應輕意推翻的。在另一方面，各店負責人如確有錯誤，當然也須負責，由領導機構決定處分。這是提高各分店負責人的職權，同時加重他們的責任。依目前的情形，即令是芝麻綠豆的小事，各店負責人也須請示總處，反而可以不必負責，因為職權不及，往往明明有所知也不肯明說或老實報告，即使說了也徒然結成私怨，於公事的執行，還是無甚裨益，這是實際的情形，我們不能諱疾忌醫，必須在管理上有所改革，以作補救。當然，同時我們，對於負責人要加以慎選，要使他澈底明白原則要使他能夠負起責任。關於原則，職權和責任的範圍，當然都應有明確規定。

不但關於人事方面，即業務方面，理事會也要強調『集體領導，個人負責』的辦法，各店應有較詳備的營業計劃，究竟能否完成或超過，都應有比較具體的標準，在一定時期之後加以檢討。作為獎勵或處分的根據，使各店負責人及有關的分店同事有所準繩。能完成營業計劃的應有相當的獎勵，使有關負責人和同事都能比例地獲得能超過的應有特獎；未能達到的也應有相當的處分。〔詳細的辦法

當然應有適當的規定。）在營業計劃的範圍內，應予各店負責人以發揮創造力的餘地。

管理上的改革應特別注意實行『集體領導，個人負責』的辦法，其大意已如上述，同時我們還決定實行巡迴視察的辦法，這個辦法原來早想執行，因人手分不開，以致延擱，是一件莫大的憾事。最近對於人事方面有整個的調查，希望我們的視察員不久即可與各處同事詳談一切。我希望由於巡迴視察辦法的執行，散在各處的同人間的意见可以獲得相當充分的溝通，總處和各地間的隔膜可以得到相當的消除，這樣，對於我們的文化事業，應該有著更大的整頓和推進。

由上兩所說的這幾個方面同時兼程並進，應該可以得到更大的工作效率。

#### 四 民主的紀律

本店在管理上是採用民主集中的原則，也就是採用『集體領導，個人負責』的原則，關於『民主集中』，關於『集體領導，個人負責』，我都曾經有文章加以扼要的說明，諸位同人都已看過了。在民主的原則下，並不是可以沒有紀律，沒有紀律便要形成無政府狀態，便沒有軌道可循，所以我們必須有紀律，這是誰也不能否認的。不過我們所有的是民主的紀律，民主紀律的第一個特點，有共同規定的原則做根據；第二個特點，是執行如果有錯誤，得提出理由要求糾正。

我們在業務上，在人事上的原則，有全體同事所共同規定的規章，其餘的原則，也都是規章所允許的範圍內，由選出的領導機構共同規定的。這都是我們在紀律方面的根據，是我們大家所應服從的。誰違反了共同規定的原則，誰就應受相當的處分。不但被處分者應服從共同規定的原則，在執行處分者，也是在服從所共同規定的原則，任何同事，如果認為原則本身有不對應修改的地方；儘可向領導機構提出建議，說明理由，由領導機構在會議中加以考慮，如認為應該接受的，就應該接受，認為不能接受的，也要加以解釋。（任何同事都有建議的權利與義務，但是最後決定權當然仍屬於領導機構。）原則既經共同規定之後，全體同人都有遵守的義務，執行紀律的人必須根據共同規定的原則執行。因違反了紀律而受到處分的人也是根據共同規定的原則而受處分。總負責人以及各級負責人，

他們在職權範圍內執行紀律，也應該根據共同規定的原則。各級負責人遇有超出他們職權的事情，應該提交上級負責人解決；上級負責人遇有超出他們職權的事情，應該提交總負責人解決；總負責人遇有超出他的職權的事情，應該提交領導機構解決。（業務方面的事情，最後應該提交理事會；人事方面的事情最後應該提交人事委員會。）領導機構保留最後的決定權，領導機構的議案，是任何同事所應遵守的。

雖有了共同規定的原則做根據，倘若執行者有錯誤，無論他是總負責人也罷，或是各級負責人也罷，都有提出糾正的必要；不過這種糾正也有着它應循的軌道：如對各級負責人所執行的認為有錯誤，應向上級負責人提出；如對上級負責人所執行的認為有錯誤，應向總負責人提出；如對總負責人所執行的認為有錯誤，應向領導機構提出。領導機構保留最後的決定權，領導機構的決議案是任何同事所應遵守的。

有了共同規定的原則做根據：如認為違反了原則，得用相當手續提出理由要求糾正：這是民主紀律的兩個特點。但是無論關於原則方面是否需要修正，或是關於執行方面是否有錯誤，最後的決定權都是操諸選舉出來的領導機構，領導機構的決議案是任何同事所應遵守的。

也許有人覺得，倘若他認為領導機構也犯了錯，怎樣辦呢？如遇到這樣的情形：任何同事只有在下面幾個途徑中選擇一條可能的路：（一）如錯誤非常嚴重有關整個事業，得要求召集全體同人大會

處決之；（二）提出理由交領導機構加考慮（最後決定權仍在領導機構）；（三）服從領導機構的決議；（四）辭職不幹。這是個人方面應遵守的光明磊落的態度。倘若對這四個途徑一條也不取，說不辭職，也不服從領導機構的機決議，或陽奉陰違，只是個人發牢騷，對工作存着消極態度，這就是民主的紀律說，是完全無一是處的。據我所知道，本店的領導機構向來不以私意偏袒任何個人的，都是根據事實慎重討論及公意決定的，對於任何同事提出的建議，向來也都加以虛心的考慮。即令領導機構有錯誤，也應該提出理由交付重議，重議結果如抗議者仍認為不滿，只有選擇上述四個途徑中的任何一條路走。這是對於民主紀律應有的正確的態度。

我們有民主的紀律，我們要遵守民主的紀律。

## 五 民主的主要程序

民主的主要程序，除選舉外，用會議的方式來討論與決議，決議後少數須服從多數，這也是民主的主要程序的一個部分。

會議所含的民主作用，最重要的是討論，所以我們對於討論的這件事，要加以特別的注意。討論就是討論，似乎是一件很簡單的事情，用不着多說，但是不然，這裏面有許多道理值得我們嚴格的注意，否則還是得不到討論的良效，也就是不能充分發揮民主的作用。

在會議中遇着一個問題，甲有甲的意見，乙有乙的意見，丙有丙的意見，丁有丁的意見……甲乙丙丁等的意見，都是個人的意見，也就是沒經過討論的意見，其中並沒有包含什麼民主的成分。（這就是就手續說，不是指意見的內容）在不民主的狀態下，各人根據各人主觀的意見做去，實行的是個人的意見而不是集體的意見。甲乙丙丁等充分說明他們各個的意見之後，經過大家的討論，補充的補充，糾正的糾正，保留的保留，最後的結果——亦即是最後的意見，無論一致通過的，或是多數通過的，這裏面也許含有甲意見的一部分，也許也含有乙意見的一部分，也許也含有丙意見的一部分，也許也含有丁意見的一部分……總而言之，經過集體討論所得到的最後意見，不是甲的意見，不是乙的意見，不是丙的意見，也不是丁的意見，是集體的意見。儘管有時衆意所取的全是甲所提出的意見，

但經過了一番具體的討論，多少總有所補充，即假定是全照原來的甲的意見，但經過在會衆人更加一番思考與鑒定之後，這裏面也含有多人共同考慮的成分，可靠性亦較前增加，也不能再視爲最初的本質。在集體討論所得到的最後意見，即含有民主的成分，經過一致通過或多數通過的手續，即是加上民主的保障。最後的民主步驟，便是要根據這決議做去。

這樣看來，會議是民主程序中一個很重要的部分，它所以重要，第一件事是有討論，討論之所以重要，是由各個的主觀的意見，經過討論過程，變化爲集體的比較客觀的意見。這集體的比較客觀的意見，一般地說來，是要比各個主觀的意見來得正確，來得合理，可以避免偏見和獨斷。這是真正『集思廣益』的意見。

會議是民主主要程序中一個重要部分，討論又是會議中的一重要因素，所以我們要維持真正的民主精神，對於討論是要極端重視的。

但是要得到討論的良果，我們對於討論，有幾點要特別注意：

(一) 各人應該用客觀公正的態度與極端的誠意虛心，讓各人充分發表他們的意見。固然，謾罵與題外的囁嚅話語，應由主持者加以制止，可是有關議題的意見，却須讓有意見者充分證明。

(二) 所謂充分發表意見，不僅是正面的意見；也須以寬大的態度，誠懇的心情傾聽反面意見，尤其是主張正面的人對於反面意見不要先存成見，甚至不高興，發脾氣，或存着討厭的心情。否則便

說不上什麼民主的精神，中國有些人在開會時，如有人提出對於他的意見的批評或反對他的意見，往往就要動氣，認爲是和他個人搗亂！因此對你大結其怨，甚至下次無論何事，非與你搗亂以作報復不可，這就根本不知道民主討論的作用就在『矛盾中統一』，討論之所以成立，就在正面反面意見都有，否則根本就用不着討論了。所以參加討論聽到與自己相反的意見就不高興，這人根本就不懂得什麼是民主！

(三) 虛心傾聽各方面的意見，並不是說聽者沒有立場，譬如在本店的會議中。我們大家的公共立場是以店的集體利益，以整個事業的利益爲主要的標準，而不該在討論公務時以個人的友誼或愛好爲標準。

(四) 在討論時有正面的考慮，也有反面的考慮。在盡量貢獻忠實意見的時候，對於人事問題，也許有得罪到有關係的個人的話，儘管提出者是出於公忠於集體的動機，而被有關係的人聽到，仍難免招怨，在集體決議之後便須共同負責，不應把討論過程中的易於得罪人的話傳揚出去，增加人事的糾紛（這對於店的集體利益與事業都是有害的），而且使以後在開會時沒有人願盡量貢獻所見，實有很大的流弊。我們已鄭重說過，討論是民主的重要因素，在討論時須讓與議者充分發表意見以供討論，無論正面反面的意見，只須有所見，都須充份提出，在這個條件下，個人提出意見無論對於何人也許要得罪，（這指被批評者的主觀說）可是在討論的時候，他的提出是可以的，而且還應該鼓勵



的，因為這樣大膽的提出，正是供討論的參考，即有錯誤，亦有與議者的集體糾正或補充，是不會有流弊的。不過與議者如在開會以後任意將討論過程中所說的話，尤其是得罪人的話，隨便告訴「好朋友」，引起人事糾紛，或增加人事糾紛，或增加同人中的惡感，都是有害於集體的利益與事業的。即使告訴者在主觀上並無惡意，但是在客觀上加發生流弊，也同樣地對不起我們的集體事業，我們要實行民主的辦法，對於討論通過後的決議，即須負集體的責任，不應再牽涉到任何個人在討論過程中提出的意見，尤其是關於人事最易引起糾紛的問題。我們所以應該這樣負責，目的還是爲着集體利益和整個事業，不是爲着任何個人。這一點實在值得我們主張運用民主精神於事業者的特別注意。這一層在公開的講習裏也許做不到，但在一個民主機關裏的最高機構或任何主持人事機關的會議，是可以做到應該做到的。

## 六 民主的構成份子

上次我和諸位談過民主的主要程序，扼要地說來，第一是選舉，第二是用會議來決定重要的事情。用會議來決定重要的事情，對於討論有好幾點宜特別加以注意，這在上一次已經提出研究過。要選舉得當，要討論得當，這都是要看參加者是否認識足夠，知識足夠，道德足夠；換句話說，民主的構成份子是值得我們大家考慮的。當然我們的這個工作團體並不是最近才新建起來的，所以並不是在今日還能任意選擇份子（除非是正在加入的新份子）。我們的份子，是已經有了的，因此我們在這裏所談的是注意我們大家所要互相勉勵的幾個特點。

第一，民主的最重要的精義是大家的事由大家來管，因為是由大家來管，我們一個人對於自己的認識水準，知識水準，道德水準都應該時時在進步的路程上邁進，構成份子的進步，就是團體的進步，構成份子的落後，也就是團體的落後。所以在個人方面說，自己的進步或落後，還只對自己個人負責任，加入了一個民主的工作團體，成爲這工作團的一員，自己的進步或落後，已不只是對自己個人的責任問題，而同時也是對團體的責任問題。關於求進步方面，當然有種種的途徑，最主要的大概有三種：（一）盡可能作有系統的看書，注意一般常識的書和自己所缺專精的那部門的書；（二）在作工作中體驗和求進步。舉一個最小的事做例子吧，就是抄寫一封信，用折爛污的態度寫是寫，用學習的

態度寫也是寫。前一種的寫法雖寫了千百封信，還是老樣，或甚至騷擾慣了，反而退步；後一種寫法便越寫越好，簡直好像利用現成的紙筆替自己改善書法！（三）如再有時間或精力剩餘的話，在可能範圍內參加一些店內，或店外的集體生活，增加自己的社會經驗。

第二，在民主的團體裏，道德觀念很重要，這裏所謂道德觀念，並不是指冬烘老學究所要提倡的復古的頑固思想，却是特別注重團體的道德，個人對於團體在道德上所應負的責任。這種道德的核心的，應以有益我們的團體，團體的集體事業為最高原則，試舉大一點的例來說，我們團體的事業是要靠全體同事和衷共濟來幹，如有挑撥離間破壞我們團結的言行，便為失德。又例如我們的組織有相當的機構，如理事會人事委員會監察委員會等等。如有意見，儘可根據事實，坦白提出討論公決，如當面不說，背後戳壁腳，模倣舊式大家庭中妯娌姑嫂間爭風吃醋的作風，便為失德；對於團體的缺點知而不說，或說而不想辦法，也是失德。再舉小一點的例子來說，我們對於公共財產，無論粗細，都應該盡量愛惜，小至一盞電燈，在房裏的時候開着電燈，走出房門就應該立刻隨手把電燈關閉，因為你不隨手關閉，電表上不停地動，就是把公共的財產一分又一分地白白消耗掉，出門不關燈的人也許是出於無心，但是我們必須養成隨時隨地愛惜公物的習慣，無心的罪過也仍然是罪過！個人做老闆的團體，愛惜『私物』有老闆加以細密的注意，民主團體所公有的『公產』便須人人負上愛惜公物的責任，否則，也是失德。我們大家都知道蘇聯是人民公有的國家，他們的法律對於偷竊個人的東西，法

律上罰得還輕，對破壞乃至消耗公產的事情，法律上罰得特別重。我們既採合作辦法，對於公物的愛惜也應該負着更重的責任。

此外在人事方面，我們一方面要盡力愛護幹部，一方面要認真執行紀律，最主要的是大公無私，公私要分得清楚。我在上次和諸同人提過幾句話：「我們大家的公共立場是以黨的集體利益，以整個事業的利益爲主要標準，而不該在討論公務時以個人的友誼或愛好爲標準。」其實不謹討論時應有這樣的精，這種精神應貫穿到我們在團體中的一切言語行動。

依民主的辦法，重要的事情是要根據充分討論後，經多數的決議而执行的。決議後即須執行，如果與議者認識不夠，知識不夠，或有偏私心夾在其間，儘管是多數通過，禍害還是要普及全體：是多麼危險啊！我們愛護民主，尤須注意民主的構成份子，人家常常以此互相勉勵。

## 七 熱烈歡迎同人自治會小組幹事會

關於同人自治會小組的必要和希望，同事中發表意見的已不少，我們對於同人自治會小組懷着懇摯殷切的希望，對於第一次選出的同人小組的幹事會，敬發熱烈的歡迎，並乘此機會貢獻一些意見，以供幹事會諸同人的參考。

第一，幹事會對於發揮民主集中精神的重大責任。我們所以要有同人小組的組織，最重要的目標，就是要更充份發揮民主集中的精神。因為要充份發揮民主的精神，所以要通過小組來充分集思廣益，盡量反映同人的公意，因為要更增加集中執行的效率，所以要通過小組來充分說明執行辦法的內容與意旨，使同人對於所執行着辦法有澈底的了解與切實的遵行，所以，此後本店還有重要的問題，尤其與同人福利有密切關係的問題，於未決定辦法前，可以先交給同人小組會討論，由幹事會聚集並整理各小組所討論的結果，向負責人或負責機構提出，以供採擇；在另一方面，此後本店還有重要的決議或特定的關於重要事項的辦法，也可由幹事會對各小組詳細說明，這樣使民主與集中都能發揮它的最大的效用，而重要的樞紐却在領導及輔助各小組的幹事會。

這當然還是幹事會任務的一部份。此外如關於工作效率的如何增進，同人福利的如何增進，自我教育的如何充實，民主紀律的如何改進與維持等等，都有待於同人小組的努力商討與進行，也就是

都有待於幹事會的努力領導，在這種種事項裏，也沒有一項不與民主集中制的原則有着密切的聯系。所以都可歸納於幹事會對於發揮民主集中精神的重大責任。

第二，幹事會負有充實小組內容的責任。組織必須有工作來充實它的內容，才能健全，否則組織只是一個空架子。怎樣運用重要的工作來充實小組內容，這不但要有具體的計劃，而且還須時常注意把這計劃在實踐中表現出來，同時還須注意不斷的檢討及對於錯誤的糾正。關於這些，當然是每組中每一份子都負有責任，但是作適當的布置與細密的規劃，以及提綱挈領，高瞻遠矚的領導與督促的任務，仍須幹事會以及每一幹事很熱心地擔負起來。

第三，幹事會須有充分的創造精神。同人小組辦法，不但別的機關所未嘗有過，就在本店也是創舉，所以沒有什麼前例可援，也沒有什麼榜樣可做，全靠我們自己多加考慮。創定新的辦法，解決進行中可能遇到的困難，繼續不斷的增富新的內容，我們對於同人小組的宗旨與原則，當然都已有了相當的認識，但是在種種具體辦法方面，却好像在一塊新開墾的處女地上，需要我們大家來想出最切實的好辦法，使同人從這種小組裏能夠得到最切實的幫助。甚至對於同人小組的組織條例，如有更好的意見，也儘可儘量提出，共同討論，倘能由此得到更好的方法，也未嘗不可以更改的。沒有前例可援，沒有榜樣可做，也有特別的益處，這益處就是我們可以獨出心裁，想出新的辦法來適合我們實際上的需要，使我們進步得更快，使我得到更圓滿的結果。但是要達到這個目的，我們必須用心來想，

大家遇著每一個問題的提出，必須熱心的想辦法；尤其是在開始的時候，對於如何健全我們的同人小組，如何使我們的同人小組能夠順利地有效的進行它的工作。每組中的每一分子當然也都有貢獻意見的義務，但是幹事會却負有更大的責任。却是無疑的。

我們熱烈歡迎新成立的幹事會！我們誠懇希望幹事會是使同人小組一天天進步的發動機！

## 八 我們的言論機關

民主國家或團體，都注重公意的反映，所以都重視言論機關，都尊重言論自由。我們的這個小小的民主團體裏，也有幾個言論機關，一個是『店務通訊』，每週一次是注重本店業務上的言論和公佈的文件。一個是『我們的生活』，每月一次，是注重全體同生活上種種問題的討論與建設。這兩種刊物都是『全國性』的。此外，還有我們的壁報，一週一次，也是我們的言論機關，不過比較有着地方性。同人對於社務和業務上有什麼討論或建議，可在『店務通訊』裏發表，對於全體同人的生活有什麼討論或建議，可在『我們的生活』上發表。至於壁報，在性質上是近於『我們的生活』，不過較着地方性，而且出版的間離期間較速罷了。

有了言論機關，應該採用言論自由的原則，這是不成問題的，但是所謂言論，當然不是說毫無原則，毫無範圍的。譬在抗戰建國中的中國，言論自由與動員民衆工作是有着密切的聯繫，但是漢奸理論和挑撥離間破壞全國團結的言論，是不應該讓它自由的，因為這是妨礙了整個的民族生存與進步。我們的這個小小的團體，當然不能和國家相比，但是我們的言論機關在言論自由的原則下，也應有它的原則。所以我在這裏指出幾點來，以供同人參考。

第一、我們應以有益於整個團體及事業爲前提。我們發表任何意見提出任何建議，發揮任何批



們。都須想一想：這個意見，這個建議，或這團體了，只有對於我們的整個團體及事業呢，還是有害於我們的整個團體及事業呢？

第二、由第一點引申出來，我們應該注意言論的積極性；正面的建議固然是積極性，對於缺點的批評之後，同時加上補救辦法的建議，也含有積極性。積極性的建議更能幫助改善與進步，這於我們所共同努力的事業是有很大的裨益的。

第三、我們的事業，靠我們全體同人的共同努力，也就是要靠我們全體同人的精誠團結，所以，保持團結，鞏固團結，是我們言論的另一個主要原則。換句話說，無論在主觀上或客觀上含有妨礙團結的言論，我們是應該盡力避免的。

第四、關於個人的評判，是容易引起人事的糾紛，當盡量移到小組會議中的當面檢討而避免文字的『筆鎗』，因為當面檢討，如有所誤會，當面即可說明，說明不夠，當面即可討論，容易於短期間內得到檢討的結果。不像文字上關於個別的人事批評，要隔若干時才有答覆機會，答覆不滿意，又隔若干時才有再答機會，很容易引起更多的誤會，而且在檢討未得明確結果前，在文字上宣傳，也於團結上不無妨礙，所以關於別人事的批評，最好是在小組會議中面談，而不隨便在文字上『筆戰』，這當然不是反對關於人事的檢討與批評，不過鑒於人事的易於引起糾紛，對於檢討與批評的方法加以更審慎的考慮罷了。文字本不是代表語言的，縱有當面討論更易解決更快解決而又較少流弊的途徑，

我們當然是要利用更好的解決途徑。

第五、因為要鞏固團結，力避誤會，所以要末討論原則，要末討論事實，如果是模糊的指責，引起讀者的紛紛懷疑，也很易引起不必要的糾紛，於我們的整個團體及事業，也有害無利的。

第六、我們全體同人應該養成兄弟愛的精神，即對於缺點有所糾正，也應該保持誠懇的善意的態度，力避可以激起惡感的詞句，這樣反而易於使人心服，易於接受。（同時我們當然要培養我們虛心接受合理批判的精神）這是對於原則上說，至於關於人事的個別事情，仍以在小組會議當面檢討更為妥當。

總之，最重要的基本原則是要首先顧到整個團體及事業的利益。

## 九 意見的溝通

本店的管理是採用民主集中的原則，在這個原則下，同人意見的溝通是非常重要的。尤其是規模較大，分店較多之後，彼此意見的隔閡最易發生，由隔閡而發生誤會，小則影響到個人的工作情緒，大則影響到整個事業的順利發展，這個問題是值得我們嚴格的注意。

在本店的組織上，原有若干溝通意見的機構。例如關於業務方面，有理事會、常務理事會、業務會議、店務會議等等；關於人事及同人福利問題方面有人事委員會，同人自治會等等。在這種種會議席上，都有發表意見和交換意見的機會，我們都應努力運用來作溝通意見的有效工具。在這種種會議中所討論及決議的事情，在可能範圍內，應盡量反映到『店務通訊』及『我們的生活』上——前者是有關整個店的業務的機關誌，後者是同人自治會的機關誌——盡量使同人知道其中的內容。

同時『店務通訊』還須負起反映同人關於業務上的意見。這些意見，大概可分三類：（一）關於各種工作上改善的建議，合於事實需要與在事實上辦得到的具體辦法，把它公布出來。『店務通訊』不是純粹的言論機關，而是本店執行者所共同參加的機關誌，既是合於事實的需要與在事實上辦得到的具體辦法，那末不但僅將言論發表而已，同時便須在實際上付之實行。（二）如遇有同人所擬發表的言論，內容對於事實有誤會，那末與該事實有關的負責人應加以解釋，消除這種誤會。這類解釋誤

會的答覆，可分兩種方法處理：一種是個別的直接答復；一種是與原文共同發表出來。（三）如有些辦法的建議，在負責者認爲不能即刻決定採行，（如認爲應即決定採行，那就應該在事實上即付之執行。）有提出徵求多數同人意見的必要，也應該發表出來，付之共同討論。

『我們的生活』既是自治會的機關誌（在目前只能集中在幾個據點，其餘的地方還只能利用壁報），在自治會力量所能及的事情，也應該採用這樣的原則。即在自治會可以做應該做的事情，不僅僅發表文字而已，還應該注意在事實上即付之執行。

意見的溝通，除在各種會議中及機關誌中有相當的園地外，當然還不夠，全體同人中任何有意見還應具體提出，用口頭或書面告訴負責人或店內相當機構，如理事會，人委會或監察會等，負責人或店內的機構即當加以虛心的考慮。如所提出的確是可以做應該做的事情，應該實行起來；如所提出的是屬於疑問的問題，應該加以誠懇切實的解釋；如所提出的是值得討論的問題，應該提出來討論。要做到這一點，我們先須提倡有辦法有疑問即須隨時提出的作風與習慣。（無論用口頭或書面提出都可以，在各地的當然可以寫信。）我現在忝負本店業務上的總責，我遇着任何同事有意見提出，決不加以輕視，必能加以考慮，在我職權以內可以解決的問題，必負責解決；即在我責權以外的事情，我也必能負責提交常務理事會或人委會討論解決。我相信本店各級負責人都有這樣的虛心態度，因爲加強我們這共同努力事業的發展，增加我們工作的效率，以及在本店可能辦到的改善同人待遇種種方面，在

我們是有共同目標和願望，我們絕對沒有理由不顧到他人的意見，不考慮他人的意見。

但在事實上我發現同人中有一部分似乎有一種習慣，就是有何意見，往往只在私人通信中說；有何不滿，也往往只在私人通信中發發牢騷，而不向負責者提出，或不向店中的相當機構提出，結果是意見溝通的範圍很有限，負責者很難知道；遇有誤會，無從解釋，遇有錯誤亦不易迅速改正。爲加強意見的溝通起見，我覺得我們要提倡：無論何時，有意見有辦法或有疑問，不僅在私人通信中說，要老老實實向負責人或店中的相當機構提出，負責人或店中的機構必能予以負責的答復。

加強同人間意見的溝通，是本店民主精神的一個重要因素，我希望全體同人共同認識這件事的重要。

## 十 當面和背後

在民主的環境裏（這裏指的本店，下同。）最重要的一件事情是交換意見，溝通意見，由此盡量反映公意。有什麼優點應該發揚嗎？有什麼缺點應該糾正嗎？有什麼好辦法要提出嗎？有什麼委曲要申訴嗎？有什麼事情不贊成嗎？一切的一切，都須偏勞我們的這張嘴吧把心裏的意思說出來，否則別人是無從懸揣的。所以我們應該鼓勵人有話要說，不要悶在肚子裏。但在民主的環境裏，所謂有話要說，也有它的慣常的徑途，不是張開嘴提高嗓子隨處亂說，或只是在茶餘飯後，或躺在床舖上未入睡鄉以前，或揮毫寫私信的時候，和二三知己的朋友們發發牢騷便算是盡了言責，因為在這樣的情況之下，要說的話雖出了口，比悶在肚裏算是勝一籌，但是有機會聽到的只是二三知己之友，即令說的話是千對萬對，也不過彼此付之一歎而已，有關係的負責人或有關係的領導機構，還是蒙在鼓中，無從而改善之。說的話如果是不對的，或是與事實不符的，有關係的負責人或有關係的領導機構因為無從聽到，也無從解釋，徒然使不正確的話語暗中傳播，也許還要影響到同人的工作情緒，間接在或多或少地被壞本店的事業。無論是前者或後者，如有這樣的情形存在，都是本店的損失。要避免這種流弊，我們要提倡有話當面說，不要背後說，這裏所謂「當面說」的對象，尤其是有關係的負責人或有關係的領導機構。同人自治會分司當然也是「當面說」的良好場所，但是請有了結果之

後，要發生實際效力，有許多事，還是要對有關係的負責人，或有關係的領導機構提出。）

至於參加領導機構的同事，也是要養成有話當面說，不要背後幾哩咕嚕另求一套。這裏所謂『當面說』的場合，當然是指會議的時候。會議所以成爲『民主』的一個重要過程，就是因爲在會議中，可由各人盡量貢獻所見，由共同討論得到一個比較合理或適當的結果，作爲實行的根據。如有人參加會議時有話不說，使會議中無從得到他的貢獻，却在會議以後大發議論，這是根本不忠實於民主，應該自己感覺慚愧的。

以上所提出研究的，是『當面和背後』的一個方面。但是如果我們再進一步的研究，還可以發現『當面和背後』的另一面，那就是『當面』和『背後』的不一致。有時雖然當面說了，和背後的並不一致。試舉一二例子：有一位同事會有一個時期參加領導機構，參加討論加薪。在開會的時候，主席將經理會同總務部擬定的名單及所附註的應加數量，提交與會者共同討論，討論的結果，衆無異議，由與會者在單上分別簽字，以示負責。會後有一位同事嫌加得少了，責問與議者那位同事，責備他爲什麼簽字。在事實上，當開會討論的時候，負責人對於整個經濟情形有報告，對每一個同事的考績情形也有報告，大家共同討論之後，認爲是相當合理的，所以各人都表示同意，那位與議的同事也表示過意見，也表示同意。他有話也已經當面說了，並沒有表示異議。但是在會後經一位同事責備了一句，你猜他的態度怎樣！他說：『我簽字只是陪陪他們而已，反對有什麼用！』他在『背後』和在

『當面』完全不一致了。這完全是不負責任，沒有肩膀的態度！如果整個領導機構中各人都採用這種不負責任沒有肩膀的態度。還能起什麼領導的效用嗎？對任何事如有卓見，應該在會議當面力爭，倘若當面是一種態度，背後又是另一種態度，這是不對的。

還有一個例子是有一位同事做錯了事，當面對他詳盡解釋的結果，他在當面是自己切實認錯了，同時還接受了領導機構對於此事的集體決議，但是後來他在背後卻仍然不認錯，仍然大發牢騷。這是另一種形式的『當面和背後』的不一致，他如果在當初認爲不錯，儘管提出理由，不必認錯，不但對負責人個人而已，對於領導機構也可以提出理由反對負責人的意見，使領導機構根據所提出的理由加以討論公決。再退一步說。在當時雖認錯，雖已接受領導機構的決議，事後忽然發現自己並沒有錯，還可以向負責人及領導機構提出理由，要求復議，這都是可以的正常的手續。否則當面是一種態度，背後又是另一種態度，這是不對的。

要實行民主的紀律，當面和背後要一致。



## 十一 對於同人意見的處理

我曾在『意見的溝通』一文裏，說明同人意見充分溝通的重要。『店務通訊』的編者在不久以前提出三點徵求同人的意見，即：（一）你對本店的組織、管理、工作各方面，感覺到甚麼缺點？應當怎樣改進？（二）你對於本身的工作有什麼感想？（三）你最近有什麼新的工作計劃或辦法？（無論對於整個店的方面的，或是本身職責範圍以內的。）最近已收到好幾位同事交來的意見書，這是很可快慰的一件事。

我們一方面要鼓勵同人有話要向店裏的負責機構或有關的負責人講出來——也就是所謂發表意見——有意見不要藏在肚裏，也不要僅僅在私人通信裏或私人談話裏發牢騷，要到店裏負責的機構或有關負責人老實講出來。一方面店的負責機構及各級負責人要重視同人的意見，所謂要重視同人的意見，不是一句空話，是要使每一個同事所發表的意見都得到考慮，都不致『落空』。如在各級負責人員職權以內的事情，對於同人的意見認爲可行的就應該採行，不僅僅是把它發表；認爲不可行的也應該說明理由，不僅僅是把它發表；認爲可供討論的，就應該付之有關的會議中討論，或在文字上討論。如在各級負責人職權以外的事情，也應該把同人的意見提出於有關的機構討論，如理事會，人事委員會，監察委員會等。這些負責機構也不應僅是聽聽同人的意見而已；認爲可行的就應該採行，不僅僅

是把它發表；認爲不可行的也應該說明理由，不僅僅是把它發表；認爲可供同人討論的，也應該付之自治會幹事會或各組討論，或在文字上討論。

所謂『不落空』當然不是說每一個意見必然可以實行，因爲意見之是否可行，須經過一番考慮。但是經過考慮之後，可行即須實行，不可行亦須加以解釋，對每一個意見不應忽視，必須加以考慮，考慮的結果必須讓提議者知道，有爲同人所謂共同知道的事情，應把考慮的結果公佈，讓大家知道。每一個意見都須得到考慮，都須有考慮後的結果，這是『不落空』。必須這樣，才能使同人在提出意見的時候，很明確的知道他的意見如果是對的，一定有效，如果是不對的，也知道其所以然。我們不需要言論自由，而且需有效的言論自由。

如果同人都同意上面所舉的原則是合理的話，對於同人意見處理的辦法——不但對於『店務通訊』最近編者所徵求的三點的意見，而且是關於以後的一切意見——便可以提出了。

辦法怎樣呢？具體地說，這次徵得的意見可由負責人付之實行的。或須加解釋的，或可提出討論的，都須分別對原文與負責人的附言在『店務通訊』上發表。有的須交理事會或人事委員會等機構考慮的，在考慮後亦須分別將原文與負責機構的附言在『店務通訊』上發表。（如遇有不必公布或不宜公布的事情，可分別遲復，但在可能範圍內仍以公佈爲原則。）

重視同人的意見，才能鼓勵同人發表意見，同時也希望同人發表的意見盡量針對着事實。

## 十一 店務會議的效用與權限

總處有業務會議，每兩星期舉行一次，由總經理或經理召集，各部主任共同參加的；各分店也有和這個會議相類的會議，就是店務會議，也是兩星期舉行一次，由各店經理召集，由各店全體同事參加的。

店務會議有許多重要的效用，試舉其尤其重要的有；（一）各店負責人有機會把總處及本分店的最近的重要事項報告給同人知道；（二）各店負責人可藉此提出業務上的問題徵求同人的意見；（三）同人對於業務上的報告或問題有發表意見及參加共同討論的機會；（四）各部門的負責同事得藉此報告他所担任的工作，得到共同研究或糾正的機會；（五）這種會議在本店不僅是一個報告和討論業務的機構，而且含有關於業務上的教育的意義，學習的意義，是同人教育自己，加強自己的一種學習的媒介。

各店負責人和各店的全體同人應該把店務會議視為溝通同人意見，增加同人了解，增加工作效率，商討改善辦法，補助同人關於業務的教育和學習的重要機構。『店務通訊』既是本店全部分業務的機關誌，各店負責人在每次店務會議席上，應該撮舉其中的要點，作扼要的報告和解釋，（事前當然須有相當準備）有必要時還可以加以討論，將討論結果報告總處，以供參考。

店務會議有它的重要的效用，已略如上述，但是它的權限也值得我們的注意。店務會議是諮詢性質的機構，或只是顧問性質的機構，而不是像由選舉產生的理事會或人事委員會之領導性質的機構，有「立法權」性質的機構。再說得具體些，理事會或人事委員會開會時由多數的決議，是任何人所不能任意推翻的，而店務會議所討論的結果，却只是供負責人集思廣益的參考，負責人保留有最後的決定權。例如編審委員會的組織條例中關於編審會議的決議，第一六條就明白規定：「對於編審總會之決議，主席（指編審委員會主席）保留最後決定權；對於編審總會主席之決定總經理保留最後決定權。」這顯示編審會議的討論結果也只是供負責人（此處的例子是編審委員會主席及總經理）集思廣益的參考，而不含有最後決定的職權，理事會主席和人事委員會的主席對於理事會或人事委員會的決議便不能保留這樣的最後決定權，他只能執行大多數通過的決議。店務會議也和編審會議有同樣的性質。各店負責人在店務會議中固然應虛心傾聽同人的意見，但是他對於意見的應該採納與否，應該實行與否，仍須由他負責，不能把店務會議來推諉的。

店務會議的這種權限，各店負責人及各店同事都有特別注意的必要，尤其是因為最近有些分店由於不明瞭這個權限，已不免犯了錯誤，例如有一個分店中有兩位同事要請長假一年，徵求該分店經理同意，該分店經理言之店務會議，店務會議議決允許這兩位同事「先行離職，再補手續」，（所謂「先行離職」即通知總經理核定，）該分店經理即根據店務會議的決議，讓這兩位同事先離職他去，一面通

如總處。這種虛置的錯誤，便是不明瞭店務會議的權限所致。請長假至二月以上，依服務規約是要由人事委員會核准的，就是負全店業務上總責的總經理也只有表示意見供人事委員會參考而沒有決定的職權，店務會議有何權決定允許這兩位同事「先行離職」？無論請長假或辭職（該兩位同事對分店經理表示不能請長假，就要辭職），未經相當機構核准前，都應作自由離職論，自由離職三天以上，根據服務規約，是應該予以解職處分的。這件事的錯誤，儘管是該分店的店務會議所決定的，就職權說，該分店經理是要負責的。

還有一個分店，把犯了錯誤的同事應該受勸告或警告的問題，也依着店務會議的決定執行起來，這是用店務會議來代替了人事委員會！分店負責人把這類問題在店務會議中提出來徵求大家意見，以供參考，未嘗不可，但店務會議對此事絕對沒有決定的職權，分店負責人至多也只能把公意告訴人事委員會，以供參考，人事委員會仍應該根據服務規約，加以審慎議決的。明瞭店務會議的權限，便不敢再犯這種錯誤。

我們要把領導性質的會議機構和諮詢性質的會議機構分別清楚。

### 十三 會議中的聽話和說話

本店的管理是採用民主集中的原則，我在『對於民主集中的正確了解』一文裏已有了扼要的說明。要實行民主，交換意見，共同討論，是一件很重要的事情，因此會議便成爲民主的一個重要手續。（當然不是說一切會議都是民主的）我們有領導機構的會議，也有諮詢機構的會議，它們的差異，我以前曾經和諸位談過，但無論在任何會議中，爲交換意見，共同討論起見，必然有聽話的人，也必然有說話的人，這似乎是不消說的，但是實行民主所需要的最主要的一種修養，就是參加會議者對於聽話和說話，都應有正確的態度。

店務會議是我們所有的會議的一種，它的效用和權限，在本刊上也曾經有文說明過。各分店對於店務會議都能夠給與適當的認識和重視，但據我所知道，還有些地方的店務會議，竟不免『關意見』，我覺得這大概是由於在會議時對於聽話和說話的正確態度，還缺乏充份的認識和修養，我希望同人對於這一點都能加以深切的注意，使會議的效率已經好的更進步，會議的效率較差的，也能迅速加以糾正。

在會議時，聽話的人須預先存着虛心傾聽他人意見的寬大胸襟，尤其是對於和自己不同的意見，須預先存虛心傾聽的寬大胸襟，這是較重要的一點。人之常情，喜歡順己的意見，厭惡逆己的意見，

於是聽到和自己主張相同的意見固無問題，聽到和自己主張不同的意見更不容易不高興，甚能拋開所討論的事而移到對人，覺得你反對我的意見就是反對我，於是進一步認爲你是有意和我爲難，認爲你和我是一條家狹路相逢，有了這種的成見，事的是非反被拋到九霄雲外，個人的意氣之事却被抬到第一位！倘若有這樣的情形，安得而不鬧意見？要避免這種不合理的現象，聽話的人須澈底明瞭：（一）別是因爲要交換意見，所以需要會議；倘有意見不許不同，根本用不着會議，因爲根本用不着交換；（二）要把對事和對人分清楚，聽到別人贊成我的意見，要聽他的理由，聽到別人反對我的意見，也要聽聽他的理由；全以事的是非爲對象，千萬不要把對於事的贊成與否，牽涉到個人的面子上去。我們所尊重的是講是非的朋友，絕對不是鬧個人意氣的朋友，你聽了別人反對你的意見，你應平心靜氣地想一想，如認爲你的主張仍是對的，應該誠懇地說服大家，用不着動氣，如認爲反對你的意見是對的，你應該爽爽快快地接受反對的意見，不要固執着自己的已經知道是錯誤的意見；這才是光明磊落最可敬重的朋友，不但不失面子，而且最有面子！

在說話的人方面，也有幾點應該注意：（一）依民主的原則，在一件事決定以前，儘可盡量發表意見，但這不是說話的人就儘可隨便胡說八道或盛氣凌人，予人以難堪，却須說出合理的話，用善意的態度對所討論的問題作誠懇的針對事實的陳述。（二）也須注意事的是非，而勿存着對人的成見。如果存着對人的成見，只要是我所不願意的任何人提出的意見，我都要反對，這便是鬧意見的張本，

完全失去了會議的意義。(三)贊成或反對某件事或某種意見，應該根據是非，根據自己對於該事或該意見演進思考的結果，應該贊成的贊成，應該反對的反對，而不必以無事不反對爲得意。有些人誤會贊成與反對不須根據事的是非，而只以敢於反對爲可貴！應該反對的敢於反對，這是可貴的；不應該反對的也敢於反對，這便是一件很糟糕的事情！應該不應該的根據，是在事的是非，而不是拋開事的是非而專講膽子的大小。常語有所謂『膽大心細』，膽大心細是可貴的，如果膽大心粗，那只是僥倖，不但無可貴，而且是應該極力避免的。

依民主的原則，任何事在決定前應該充分發表意見，交換意見，充分討論，但是一經多數議決，在諮詢機構的會議則應由負責人作最後決定。無論原來是贊成或反對的人，都應該服從多數決議，不應有什麼異見或搗亂的行爲。這也是民主的紀律，是我們所應切實認識的。



## 一 主持事業最主要的基本態度

主持事業最重要的是在用人，所謂『幹部決定一切』，所注意的也重在這一點。當然，這裏所謂『用人』，是廣義的：凡關於物色人材，培養人材，愛護人材，提拔人材，分配人材，督察人材乃至獎懲人材，都包含在內。

對於用人，最主要的基本態度是大公無私，是非明辨。這句話聽來好像是老生常談，但如把『理論與實踐』聯繫起來，仔細研究一下，便知道在實踐上決不是一件很容易的事情。

要真能做到大公無私，是非明辨，最重要的須能根據事實，注意理智的考慮與判斷，而不可夾以私人的感情作用。

試就社會中一般的情形看，有些機關的負責人喜歡揆用親戚。往往舅老爺表老爺一類的人物充斥其間，結果終是害多於利。中國古語於『大義滅親』之外，還有一句叫做『內舉不避親』。人材隨處都有，說在親戚裏面就絕對沒有人材，這誠然是過於武斷的話，但是就社會中的實際情形留心觀察，任何機關舅老爺表老爺一類的人物多了之後，往往糟糕的可能性大大增加！癥結所在，就因為偏重了私人的感情，不能很虛心地根據事實，純用理智來考慮和判斷。別人做的錯誤的事情，在舅老爺表老爺做了，便不算錯誤！這樣一來，事實不在乎，理智可撇開，所存在的只是私人的感情作用。所以我

向來不贊成在自己主持的機關裏用自己的戚親。自己的親戚裏如有人材，情願讓他在別人主持的機關裏去發展。本店同事自二三人發展到二三百人，我從來不肯介紹自己的親戚。（即有一二也不是在我負責時期用的，而且也不是由我介紹）這是在社會中看見了不少關於這方面的流弊，所以自己極力避免。本店不久以前，人委會訂有迴避規則，部科負責人在部科內不得用直屬親（包括兄、弟、姊、妹、夫妻等）；直屬親不得管理銀錢，這也含有避免私人感情作用的用意。

除了親戚關係私人感情容易妨礙到大公無私的用人態度外，還有一個障礙物，便是私人的友誼。友誼原是天地間最可寶貴的東西，但是如因私人的友誼而妨礙到是非的明辨，由此妨礙到大公無私的用人態度，這即要不得的。倘若一個人對於友誼特別好的同事。即令他犯了錯誤，也要替他多方辯護，至於有了一些優點，便替他誇張到天上去；對於友誼不大好的，甚至情感不好的同事，即令他有了一些功績，却要極力埋沒它，或至少要減低它的估量，至於他有了一些錯誤，那就非把他說得『罪加一等』誓不甘休！這樣一來，好像一把秤不能表現在上面所稱量的東西的輕重；原是重的，給他減輕；原是輕的，給它加重，這不是負責者用人的態度。負責者用人，應該只問事實，對的還他一個對，不對的還他一個不對；也許同一個人有對處也有不對處，都須根據事實，很客觀地給他一個評判。這樣才沒有沒有特長的同事不致埋沒，也不致使並無特長的同事卸卸了責任，使他負荷不了。如有這兩種情形，都不是個機關之福，都是這個機關裏的障礙。

這種對於人事方面的大公無私，是非明辨的精神，必以事實爲根據而不以私人的感情爲標準；這是主持事業者主要的**基本態度**。這裏當然不是說我們同事間不可有感情，不可有友誼，我們需要有誠摯的感情，我們需要有深厚的友誼，但是我們同時是共同努力於文化事業，爲着整個事業的發展；我們却不可不注意這種最主要的基本態度。也許有人在主觀上沒有自願違反這種基本態度的，但是私人感情之作祟，常在下意識中作怪，使上着它的老當的人不自覺，所以我們必須常常自覺地堅守這種基本的態度。我們要常常很虛心地，很客觀地顧到事實，不要以私人的感情影響到理智的考認和判斷。

這種態度，本店同人尤其要人人普遍地加強培養起來，因爲本店同人對於一切店務均可參加意見，對於人事方面，也可以參意加見，而且還參加選舉，對於人選的考慮，對於人選的考察，在在都和這基本的態度要發生密切的關係，在這個意義來說，每一個同事都是處於負責的地位，所以每一個事都需要澈底了解主持事業的最主要態度。

## 二 愛護幹部與維持紀律

『幹部決定一切』，這是句顛撲不破的至理名言，凡是真知愛護事業的人，沒有不誠心誠意地愛護幹部的。

本店是合作的事業，每個份子都是這合作事業的主人翁，每一個主人翁對於這個公共的事業都很關切，所以對於這公共事業所依靠的幹部，也是誠心誠意地加以愛護。

怎樣愛護幹部呢？這是需要定有種種的切實辦法，切實執行。我們對於這方面雖然已有種種辦法的規定，但是還需要充實，需要補充，需要改善，關於這種種工作，當與人事委員會及全體同人共同繼續努力。我在這裏先提出若干原則來與諸同事商榷一下。

第一、我們要注意幹部的需要與困難，需用最關切的态度，盡力幫助解決。當然，我們所處的社會還不是『各取所需』的社會，我們也不可能做到『各取所需』，我們這個的集團不是萬能的集團，也不敢說能解決一切的問題。但是比較的說來，只要我們時常注意到這件事，相當的幫助辦法不是沒有的，我們應當盡我們最大的努力與可能。

第二、我們要注意教育幹部，使他們的天才能獲得最大限度的發展；他有十分才幹，我們要把他的十分才幹都發展出來；他有百分才幹，我們要把他的百分才幹都發展出來。我們不要讓他的天才有一

分一毫埋沒掉。

第三、我們要注意分配工作幹部以最適當的工作。

第四、我們要注意保護並增進幹部的健康。

第五、我們要注意提拔幹部。

第六、我們要注意獎勵幹部。

第七、我們要注意使幹部能有機會盡量貢獻他的意見，並須虛心考慮他的意見。

第八、我們要注意使幹部沒有內顧之憂與後顧之憂。我們不但要顧到幹部個人，也要顧到他們的家屬。

以上只幾個原則，在每一個原則之下我們都應該有許多具體的辦法。

但是愛護幹部是爲着共同努力於我們的團體事業，一切須以有益於我們的團體事業爲前題，由此可以看出愛護幹部與維持紀律不是對立的，而是爲着同一的目標：都是爲着發揮光大我們的團體事業。

但是我們的維持紀律也有我們的特點。我們的管理制度是採用民主集中制，所採用的是民主的紀律，所謂民主的紀律，是它的原則不是一二人所任意決定的，是根據公意決定的，由公意決定了原則，負責的機構只是根據這個原則來應付具體的事實，例如我們最近處理某些同事犯規的事情，經過

將近一年的調查，經過最高機構全體同事的數小時的討論，經過最高機構全體同事的議決，現在將決議公案布之後，受處分者如能舉出強有力的反證事實，仍有伸辯的權力，最高機構仍當加以虛心誠意的考慮，倘認爲有反覆之必要，我們仍應該毅然照辦，絕對不存絲毫成見或文過飾非的心理。我們所執行的是民主的紀律，如果有什麼錯誤，不但監察委員會可以監察，全體同事都有監察之權，因爲根據我們的章程，這種權利是沒有問題的。

我在上面已鄭重地說過，在我們這個集團裏，一切須以有益於我們團體事業爲前提。我們團體的信譽，我們團體的財產，我們團體的工作紀律，我們團體對於國家民族乃至人類的貢獻，都是我們大家所要共同愛護與保障的。我們須愛護幹部，爲的是團體的事業，所以我們一方面要盡量發揮互愛互助的精神，同時對於侵害我們團體事業的行爲，輕則努力糾正，重則只有根據民主的紀律原則，經過領導機構的決議，加以比較嚴重的處分。這當然是我們不願有的事情，是很不幸的事情，但是如果有了，我們却不得不爲團體的事業而忍痛執行民主的紀律。

我們爲着團體的事業，要努力愛護幹部，同時也要努力維持紀律。

### 三 慰問散處各地的本店同人

最近看了許多由散處各地的本店同人寄到的『工作人員工作與生活調查表』得到很深刻的印象，引起很興奮的情緒，尤其寶貴的是許多同人在這個表上所提及的關於本店及個人的種種問題的意見。總處對於各地寄到的表，都已經繼續根據所提出的問題，予以相當的答復，大部分已分別寄出了，還有一小部分仍在繼續答復中，不久即可告一結束，自抗戰爆發以來，本店因應抗戰文化上的需要，從兩個分店擴充到四五十個分支店，於是本店同人也由極少數的據點分散到許多地點；因抗戰期間交通的不便，環境的不安定，爲前進文化事業而共同奮鬥的同人，工作也愈益艱苦，這是值得感念的，我首先要對散處各地的本店同人致最誠摯的慰問。

關於散處各地的同人所提出的種種問題，已在復信中分別答復解釋，這在上面已說過。我現在於竭誠慰問之餘，願再就感想所及，扼要地提出幾點來和同人談談，以期彼此共勉。

第一是加深對於本店整個文化事業的認識問題。本店同人對於本店事業的意義，都已有了相當的了解，這是不成問題的，但是因爲抗戰期間交通的不便，幹部人材的不夠，業務的緊張，見面傾談的機會太少，尤其是在比較地處偏僻，信件遲緩的地方的同人，對於本店整個工作計劃，最近實況及光明前途，也許不甚清楚，因此容易發生消極或苦悶的心理，把日常工作看作只有機械的性質，無形中

發生厭倦的情緒。其實在加深對於本店整個文化事業的認識之後，即在開清單發票的簡單工作中，即在偏僻區域的寂寞的工作中，都可以感到其中含有深遠的意義，都可以感到所流的一滴汗，所費的一分鐘時間，都在推進中國前進文化的總巨流中構成一個重要的成份，而不是不值得重視的。

第二是努力顧到同人的進步與生活的問題。本店同人都是有志向上的英俊青年，都是各有着他的光明的前途，都需要在進步——知識進步，能力進步等等——方面有更多的機會，本店在這方面雖也有些組織，如自治會所組成的讀書會之類，但當然是很不夠的。我們須盡可能增加這增進知識與能力的機會。我想最好在各分店能布置一個同人圖書室，如地方不夠，暫時也應先實行同人借書的辦法，每種新書專備一本，作為同人借閱之用，有人專司其事，仿照圖書館借書的辦法，有紀錄，限定多少時間要歸還，以免妨礙他人借閱。此外關於盡可能增加同人的進修時間，（同時在辦公時間也當注意能力的訓練，即在實踐中學習）以及酌量資助同人求學的辦法等等規定，等到營業收入及經濟能力辦得到的時候，都須努力辦到。有人覺得在比較偏僻的地方服務，孤陋寡聞，於個人的進修上，不無缺憾。這一點當然也有相當的理由。但是偏僻的地方更需要文化的推廣，工作意義更重要，個人的進修，除在應付實際環境及推廣文化上也可獲得經驗外，書報寄到雖比較遲緩，也還是可有閱讀的機會，等到幹部人材相當充實，隔若干時酌加調動工作地點，換換空氣，可以相當補救這種缺憾，但這只可能在可能範圍內努力。在目前，希望同人顧念工作的意義，加以相當的忍耐。



關於同人生活，個人的以及家屬的，目前以及將來的，我們都應該盡可能地努力改善，在目前雖盡可能地先顧到最迫切的需要，但不應以此爲滿足，必努力更求改善。例如結婚後的家用津貼，兒女的教育費等等，都應該有規定的辦法。至於個人的需要，當然也須隨着本店經濟的進步而努力改善。

第三是努力反映同人的公意，增進同人意見的溝通，關於這一點，本店同人有一個非常可以寶貴的優點，就是『知無不言，言無不盡』，使大家彼此知道彼此的意見，有交換和討論的機會，但是仍然還不夠。爲着加強同人間意見的更充分的溝通，爲着加強各分支店和總處的更充分的溝通，原已決定實行視察制度，中間因人力分配不易，未卽迅速實行，最近覺得此事實有迫切的需要，已決定在最短期間實現，同時，仍希望同人對於本店整個事業。以及各個人的特殊問題。隨時提出意見，我們必須加以虛心的考慮，共同設法，盡最大努力來解決我們所應解決的問題。

## 四 幹部間的互相愛護

「幹部決定一切」，愛護事業，即愛護幹部，這是無可懷疑的真理，是我們應努力實行的。但是幹部既為事業的基礎之一，愛護幹部不僅是各級負責人所應切實注意的事情，即在幹部彼此之間，也有切實注意互相愛護的必要。對於幹部間相互愛護之道，當然有許多要點可以提出來研究，例如互尊，互助，互勉等等，都可以很具體地提出來研究，使互相愛護之道做到格外圓滿。但是在這篇短文裏，我却要根據目前感到需要糾正的缺點，就幹部間應該互相愛護的原則，提出來一說，希望大家注意，極力加以糾正。

這缺點是我曾經屢次提及，但至今似乎還在相當廣地流行着，那就是有什麼話不肯當面說，不肯向有關的負責人或領導機構說，却喜歡在背後說閒話！關於這個缺點，我以前曾舉過一二例子，現在不妨再舉一個較近發生的又一個例子。有一位同事因為負責較重要，總處根據新的環境，對某些營業有新的布置，在布置上有緊急暗面的必要，決定請他乘飛機來渝，飛機費當然是浩大的，但是總處對這點並非沒有考慮到，辦法是由他帶些文具來，在渝出售之後，可以相當抵償旅費的損失，現在這些文具事實上是已經售賣出去，所以這件事在實際上節省了不少時間，達到了緊急暗商的目的，而在經濟上並沒有加重店的負責，這完全是總處決定的辦法，這位飛渝的同事只是遵照總處的吩咐辦理，這

種希置如有不當之處，責任完全由總處担負，這位同事是不必負責的。但是有些同事不明白此種情形，認爲某同事飛來飛去，用費太大，既不向總處負責人提出詢問，也不向負責機構如理事會提出詢問，却在背後大說這位同事的閒話，這位同事聽了之後，無故受人背後說閒話，當然引起很大的憤懣情緒。這類事件如果多了，必然要使受冤的同事在工作情緒上發生不良影響，間接便影響到本店事業。

從好意揣測起來，某些同事肉麻旅費之大，未嘗不可以說是爲着愛護公帑而說的，原亦未可厚非，但是在總處或其他各級負責人處理業務，除與該項業務有直接關係的同事接洽，勢不可能也不必要對每一同事而告之，所以任何同事有何懷疑的問題，儘可提出向有關的負責人或領導機構詢問，而不應該拋開這條軌道而在背後說閒話，否則，儘管動機也許未可厚非，而在實際上，却等於攻訐：等於挑撥離間，使事業受到打擊——並沒有兩樣。在事業上因爲有些同事喜歡在背後說閒話，已加強有些幹部的離心力，已是無可諱言的事實，這實在是使愛護本店事業的人所共同感到痛心的。說我們對於幹部教育做得不夠嗎？這當然也是事實，是我們所要加緊努力改善的。但是奉勸同人，有話當面說，對有關負責人和領導機構說，而不要背後說閒話——僅就這一點而論，我在「店訊」上曾經一再爲文說明，自問並沒有放鬆，但說明儘管說明，這種缺點仍然未能完全消除，這是非常抱憾的事情。所以我現在仍不憚煩地再把它舊話重提，希望同人有則改之，無則加勉。

我們大家是共同努力於進步的文化事業，我們同人的工作，比別家辛苦，報酬却比別家微薄，所賴以支持全體同人的工作情緒，全靠我們大家有著精誠團結的精神，存着互相愛護的精神，否則誰沒有其他工作的機會，一定要在這裏受微薄的報酬，做這辛苦的工作？是精誠團結，首先要使同人間不要受到不必要的精神上的打擊，要使同人間不要受到不必要的精神上打擊，做負責人的和導領機構對於幹部固然要愛護，即在幹部與幹部之間，彼此也須互相愛護，愛護之道多端，但有話當面說，不要在背後說閒話，是目前最須注意的一件事。

幹部是不易培養起來的，是不易請到的，如『放冷箭』一個一個的『放掉』，實在是莫大的罪惡！

## 五 中堅幹部的重要

『幹部決定一切』，這句話大家是聽得爛熟了，但是最重要的還是這句話的實踐。

所謂領導，絕對不是一個光棍所能辦到的，必須要有幹部——真能切切實實幹的幹部——把所定的方針和方案真能切切實實執行起來；所謂領導，不僅是考慮方針，起草方案，發通告，下命令，同時還要能物色幹部，提拔幹部，指導幹部，看着幹部把所定的方針和方案真能切切實實的執行起來；執行的過程中需要督促與檢查，執行以後還需要檢討與賞罰分明；這整個過程都是在領導工作的範圍以內。

事業的內容愈廣愈複雜，領導工作愈不易做，因為負較重要責任者愈須有知人之明，有用人之能，也就是必須能佈置得力的幹部。事業規模愈小，要做的事項也就比較少，同事做得不好，主持者可以隨時自己動手，這種處理事務也比較簡單，那可以說是『不一定』『幹部決定一切』，而是可以把自己的雙手決定一切；但是事業規模較大，要處理的事項多，主持者如只是『自己的手決定一切』，那無論如何是幹不了的，所以除自己努力以外，必須注意幹部的佈置，使各有專責，依責任而加以公正的考績與獎勵。

我曾經聽說有的分店經理因同事不得力，便把同事應做的事放在自己的手裏做，這樣反而妨礙他

在經理職權上所應盡的責任。這在得力同事一時物色不到而事情又不宜暫擱的時候，這樣經理的怕艱苦誠然是可敬的，但是如果這樣情形成爲經常的狀態，那便成問題而急須設法補救的。一個據點的負責人最重要的是能提綱挈領，照料到該據點的全局，同時要能用人，也就是要能佈置幹部，把各部門的職權，好好地安頓在執行各部門工作的幹部身上，而不是『事必躬親』所能處理得好的，我們要注意把『幹部決定一切』來代替『自己的一雙手決定一切』，這裏的意思當然不是提倡自己可以懶着不幹事，只是說明有組織地善用幹部的重要。至於自己對於本身職權上應該做的事情，當然要盡最善的努力。

全體同事原來都是幹部，但是尤其重要的是中堅幹部，中堅幹部能得力，全體同事都易於有成績，整個事業也易於上軌道。所謂中堅幹部，是指在工作上負責較重的同事，例如總處的各部主任，各分店的經理及課主任，各據點的自治會幹事等。全體同事都重要，而這一羣負責較重的中堅幹部，尤其重要。因爲他們是全體同事中的中堅，應該要起模範作用。

在業務的分配上，我們早就有了上述的崗位，如部主任，分店經理，課主任，自治會幹事等等，爲什麼還要把『中堅幹部的重要』這個課題鄭重地提出來呢？

我的意思是要由指出『中堅幹部的重要』，請大家特別注意中堅幹部所應負起的任務，而不致身處『中堅幹部』的地位，而在事實上並不十分意識到自己任務的重要。曾經有一位分店的經理，本身

就違背了店的規章，假公濟私地做生意發財，而且『領導』着好些『同事』共同做着違背店章的事！這樣離心的現象，表示身處『中堅幹部』地位的人，有的反而大做其不是『中堅幹部』所應做的事！幸而這類事極少，不然的話，『幹部決定一切』，竟成爲『幹部破壞一切』了！

除了這極少數的離心現象外，最大多數的同事都忠於事業，這是我們大家所感到最安慰的，但是身處『中堅幹部』地位的人，對於『中堅幹部』所應負起的重要任務，是否都有着深刻的認識，這一點却值得我們大家來認真檢討。

首先我們要研究的是什麼是中堅幹部的任務。就職務方面說，部主任的職權是什麼等等，是大家所知道的，但除了這些業務上的職權範圍所應做的事之外，關於中堅幹部所應注意的任務，還有幾個共同的要點，請俟下次再談。

## 六 中堅幹部應有的幾個共同點

我曾經在本刊上和諸位同人談過中堅幹部的重要性，本文要研究中堅幹部的幾個共同點。

第一，中堅幹部對於事業的意義應有特別深刻的認識。就本店的事業說，就是對於進步的文化事業的意義應有特別深刻的認識。我們這一羣工作同志，不是由於封建關係而聚集，也不是爲着升官發財或追求個人私利或享用而聚集，我們的聚集是由於認識進步的文化事業對於抗戰建國，對於中國大眾，乃至對於人類前途，有着廣大而深遠的貢獻，值得我們含辛茹苦，鞠躬盡瘁。尤其是在異常艱苦的環境中，在生活困難，利誘隨處向着我們進攻的時候，我們的文化事業能夠排除萬難，艱苦支撐得住，就全靠有一羣對文化事業意義有特別深刻認識的中堅幹部，手攜手，背靠背，共患難，同生死，在狂濤中構成中流砥柱的堅強堡壘。

第二，中堅幹部對於工作技術應有特別熟練的能力。我們是爲文化事業而努力工作的同志，我們僅僅對事業有深刻的認識還不夠，同時還須把工作做得好，在工作上起模範作用。中堅幹部所處的地位是『鎖鑰的地位』（在英文爲Key Position）他負有組織和分配，觀察和協助一般同事的核心責任，他的工作技術的優劣，不僅影響到一人的工作，却要影響到他所主持的一部門或一據點的整個部分的工作，在整個事業中的比重，顯然是非常重要的。



第三，中堅幹部對同人應有意識地負起參加領導的工作。我曾經說過，所謂領導，並不是僅僅由最高機構或總負責人發一道命令，或公佈一個方案，或發表一篇文章，就算了事，必須根據命令，方案或文章，有一羣中堅幹部聚精會神看着他澈底執行起來，使一般同人對於方針或辦法都能澈底了解，了解後都能澈底執行；這種工作也是領導工作的重要部份，必須有一羣中堅幹部來認真參加的。任何方針或辦法，最高機構或總負責人必須設法先使中堅幹部得到澈底的了解，處於中堅幹部地位的同事對於店的方針或辦法，亦須努力求得澈底的了解，由這一羣中堅幹部做核心，普及到全體同事裏面去。中堅幹部對於店的政策或辦法，當然可以貢獻他們的意見，同時還要把同事間正確的意見迅速反映到最高機構或總負責人方面去。這些意見如屬正確，最高機構或總負責人應該迅速接受，如不正確，也應該詳細解釋，使中堅幹部免除誤會。最高機構或總負責人和中堅幹部之間的這種溝通是非常重要的，因為都是要共同參加整個部份領導工作的。最要不得的是中堅幹部有意見不向最高機構或總負責人貢獻，同事間的正確意見也不迅速反映到最高機構或總負責人方面去，不僅此也，由於他們自己根本未澈底了解店的政策或辦法，不但沒有能力糾正同事間的誤會或不正確的意見，反而做『羣衆的尾巴』跟在後面一起嚷着！這樣一來，處於中堅地位的幹部，不但不能參加領導工作，使店的方針或辦法得到全體同人的澈底了解，得到全體同人的忠誠執行，反而釀成種種障礙，在客觀上實際上破壞店的方針或辦法，破壞店的領導工作，不但不能團結全體同人於店的事業的周圍，反而釀成離心

力，減低同人的工作情緒，這種嚴重的現象，目前在我們店裏當然還沒有，但是我有些據點的同人刊物，在中堅幹部領導之下，還可以發見不少對店的誤會或不正確的意見，我深深感覺到中堅幹部的任務是有努力充實之必要的。

領導工作當然包括對同人的教育工作或說服工作，這種經常要做的工作，也是中堅幹部所要注意的。例如『店務通訊』上的重要意見或辦法，中堅幹部須先有澈底的注意與研究，在店務會議中須將要點提出請同人注意，或交換意見，或加以討論。在交換意見或討論的過程中，中堅幹部對於一般同事便有領導的作用，這整個過程便含有教育或說服的意義。這樣一來，『店務通訊』上的重要意見或辦法，便不只是留在紙面上，而能深入於全體同人的意識之中。這只是舉一個例子來說，不但店務會議，如同人自治會幹事會等等會議的場合，都是中堅幹部教育同人的機會；如任何新的方針，或辦法的通告，都是中堅幹部教育同人的材料。處於中堅地位的幹部，必須有意識他，深刻的感覺到自己有着這樣的重要的責任。

我在上面提出了最主要的三個共同點，爲中堅幹部所必須具備的，當然全體同人倘若個個都能具備着這些特點，那就更好，這樣的機關必然是『所向無敵』的！但理想是理想，事實是事實，我們有着這許多同事，加入事業的時期有久暫，對事業的認識有深淺，學識經驗的水準也不會沒有差異，儘管同人可以逐漸進到較高的階段，但事實上不得不特別加重中堅幹部的責任，由該做核心來加強店

的組織，增加店的效率，克服店的困難，發展店的事業，爲中國，爲人類的進步文化事業奮鬥到底。

我們要重視已有的中堅幹部，我們要愛護已有的中堅幹部；我們要培養未來的中堅幹部，我們要提拔未來的中堅幹部。

## 七 各部門中的中堅幹部

我們重視全體同人的工作與任務，每一個同事的健全與否，與整個工作都有影響，因為整個工作是每一個同事的工作集合而成的；但是就組織上說，中堅幹部實佔有很重要的位置，值得我們的深刻注意與有意識的培養與加強。關於中堅幹部的重要性和任務，我在本訊上屢有文章發表，想諸位同人都已看到了。最近經過進一步的研究，覺得在這件事上還需要相當的補充和說明。

我在以前曾經說過，身處『鎖鑰地位』的同事都應該是中堅幹部，所謂『鎖鑰地位』是指在職務上負著較重責任的同事，如總處各部科主任，各據點的分店經理，各課主任，以及各地同人自治會幹事等等。這種說法是正確的，但是還不夠，因為身處『鎖鑰地位』的同事固然都應該是中堅幹部而中堅幹部却不限於身處『鎖鑰地位』的同事，同時在各部門的一般同事中還應該有中堅幹部散佈着；這一點補充，在實際上是相當重要的。

就單純的職務意義來說，身處『鎖鑰地位』的同事，和各部門中的一般同事，職務上的責任雖比較有輕重，而其為『同事』則一，『同事』和『中堅幹部』究竟有什麼重要區別呢？有，具有所擔任的職務上所需要的技術和經驗，都可以做該項職務的『同事』，但未必就可以做『中堅幹部』，因為『中堅幹部』除了對於所擔任的職務上所需要的技術和經驗之外，還須具有中堅幹部所應有的條件，

例如對於文化事業有深刻的正確的認識，對本店的組織和歷史有清楚的了解，對於我們所共同努力的事業有忠誠的熱愛，有高度的奮鬥精神，努力精神，吃苦精神，犧牲精神（犧牲小我以保衛團體，不是犧牲團體利小我），共患難的精神，爲本店虛心教育同人，（包括工作上起模範作用）爲本店真心愛護同人，爲本店時常注意弊端的消除，事業的改善等等。

我們當然希望每一個同事都能成爲中堅幹部，但在事實上因認識有深淺，訓練有先後，參加有遲早，志趣有濃淡，我們必須先注意已有中堅幹部條件的同事，使他們在整個店的組織中負起「中流砥柱」的任務，使他們成爲這文化堡壘的「鋼骨」，不但可與共安樂，也可以共患難，我們不但要使身處「銷鎗地位」都應該是這樣的中堅幹部，同時在各部門一般的同事中也應該分散着這樣的中堅幹部。

我們認識了中堅幹部與事業的重要關係，平時便應該特別注意中堅幹部的培養與提拔，特別注意中堅幹部的布置與聯繫。

每一據點有了中堅幹部的參加，那一據點就穩得住，每一部門有了中堅幹部的參加，那一部門就穩得住。每一據點或每一部門中所參加的中堅幹部爲數愈多，那一據點或那一部門就更健全，工作效率當然就更增加，對於店的事業當然就更偉大的貢獻，也就是對於中國的整個文化更有偉大的貢獻。

我們已經在這件事上不是完全沒有顧到，在各據點中或各部門中也不是沒有中堅幹部存在，但是

由於近來逐漸發現的某些弊端，便我們深深感覺到我們在這方面的還太不夠，所以需要我們提高警覺，加緊改善。

進步的文化事業是很有意義的事業，但却是很艱苦的事業，非有一羣有決心爲着事業排除萬難與艱苦搏鬥的中堅幹部，是很難堅持的。本店是在十幾年的艱苦中奮鬥出來的，我們當然已有了我們的中堅幹部——能夠艱苦奮鬥百折不回的中堅幹部，這是我們可以自傲的無上光榮的事情。但是同時也無可諱言，在我們千辛萬苦的作戰過程中，有局部發生令人痛心的現象。但是我們並不因此而灰心或頹。我們深信，進步的文化事業有其偉大的貢獻，有其無限光明的前途，我們必須且必能排除萬難，向前邁進！

我們所可以欣慰的是最近對於我們的事業，對於重要的據點，因努力整頓已大有起色，我們當繼續努力，再接再勵！我要在這裏對我們的中堅幹部致最誠摯的敬禮與希望！

## 八 對於獎勵勞動英雄的正確的認識

總處和渝店全體同人於十二月六日晚（二十九年）聯合舉行了一個『勞動英雄授獎典禮』大會，這是在本店發展史上最有意義的一件大事，關於這件事的內容和意義，有使每一個同事都能澈底了解的必要。由於有許多同事散處在各據點，不可能聚會於一堂，所以不得不藉文字作溝通的媒介，本期本刊上有幾篇文章關於這件事的記述和研究，就是因為這個緣故。即在渝地的同人曾經躬逢其盛的，對這件事的正確的認識再加一番思索，也是很有意義的。

關於這件事的正確的認識方面，我要在這裏很扼要地提出幾點，以供同人的參考。

第一，我們這次獎勵的勞動英雄董文樞同事是站在他的崗位上有了很充分的努力。我會在本刊上屢次說明中堅幹部的重要性，並在上期一文中說明各部門工作中都須盡量散布着中堅幹部。這樣每一個同事在他的工作部門中所佔的崗位上，都有擔負中堅幹部的任務的可能性。董同事的崗位是一個社工的崗位，在這個崗位上，他在事實上盡了最大的努力和貢獻，在行動和工作中充分表現了對於店的忠誠和對事業的熱忱。就全體同人中各種職務說，職務的重要性當然有比董同事的職務更大的，倘若有人認為這樣熱烈的獎勵一個社工，似乎不免『誇張』，這是根本錯誤的觀念。我們並沒有『誇張』董同事所處的崗位，也沒有『誇張』他的職務。却正是對準着他所處的崗位和所擔任的職務，重視他

在本崗位上有了很充分的努力。

第二，我們獎勵這位勞動英雄，是完全根據了衆所週知的事實。關於他的種種事實，本店總經理徐先生在本期有一篇專文敘述，請同人參看。這種種事實是許多同人所共見的。他的行動和工作，是否對於店有着最高的忠誠，是否把店的利益放在第一位，是否在他的崗位上盡了最大的努力和貢獻，都是根據事實下判斷的。事實勝雄辯，有了確鑿的具體事實做根據，便不是『誇張』，這一點是很明顯的。

第三，我們要從特殊的崗位和具體的事實中，抽出原則來作爲同人的借鏡。這位勞動英雄有着他的特殊崗位，有着他所擔任的職務，有着他所表現的種種事實，但是我們獎勵這位勞動英雄。並不是鼓勵大家都來站在他的同一的崗位上，都來做着他所擔任的職務，都來表演他所表現的同一事實，這種機械的看法同人中是不會有這樣想的，我們所要注意的是要能從特殊的崗位上和具體的事實中抽出原則來，作爲同人的借鏡。我在舉行授獎的那一晚，曾經強調這位勞動英雄所充分表現的二點，即公而忘私和堅苦奮鬥的精神。這兩種可貴的精神，我們都可以從他所表現的種種事實中看來。我們工作上的崗位儘管有不同，所擔任的職務儘管有差異，但是公而忘私和堅苦奮鬥的精神却可以而且應該滲透到我們全體同人的行動和工作裏面去。

第四，這位勞動英雄只是本店同人的代表型，而不是我們唯一的勞動英雄。我們的全體同人都是



在艱苦奮鬥中過生活，我們有無數的勞動英雄。以前我們對於有特殊成績或貢獻的同事，也會經屢次有過獎勵，即在徐先生所提起的去年總處在轟炸火缺中全體動員的同人中，也有過五人得到『生活獎狀』。在舉行典禮的那一晚，李公樸先生說：只有在許多勞動英雄一羣中（指本店全體同人）才能產生出我們所獎勵的這位勞動英雄來，如在別的不很合理的機關裏和另一種同事的一羣中，董文椿同事雖要起勁也起勁不起來！我覺得這幾句話是值得玩味的。最使我感動的是我在那天晚上尙未致詞的前數分鐘，除了本店準備給的獎金百元外，有許多同事自動湊集了另一百元的獎金！我們在有些機關裏，每看到他們對於特別努力的同事只有妬忌傾軋，誰來自動湊集獎金？這真是我們傳統的親愛精誠的『生活精神』，必須在這樣的環境和氣氛中，才能產生勞動英雄！我們的事實上有着無數的勞動英雄，我們這次所獎勵的這位勞動英雄只是在一定時期中被我們大家推出來做個代表罷了。我深信這也是根據事實，一點兒沒有『誇張』的。

第五，我們的獎勵勞動英雄是出於集體的公意，這一點尤其富有光榮的意義。董同事的忠誠努力，在同事中（尤其是在渝的同事）幾於有口皆碑，理，人，監聯席會議的常務委員會根據公意，檢討事實，經過審慎的討論，才公決舉行獎勵這位勞動英雄。最高領導機構對於這件事的決定是經過審慎的考慮與手續的。同時總處的同人自治會也以見聞較切，也通過決議贊成此事，並推舉代表出席致詞。上述同人自動湊集獎金，也是公意的一種表現。

第六。對於勞動英雄的獎勵，應能發生一種運動的意義，也就是應該發生一種教育的作用。茅盾先生在那天晚間曾舉斯泰哈諾夫運動的例子勉勵我們，我們當然感到慚愧，但是我們這次獎勵這位勞動英雄，一方面是鼓勵他繼續奮勉，一方面當然也希望更能喚起同人的注意，加強我們大家對於事業的忠誠，對於工作的努力，對於公而忘私與艱苦奮鬥的實踐。教育和『麻醉』是截然不同的二件事。我們所努力的是爲着進步的文化事業的發展加強對於同人的教育，而不是另有私人企圖的『麻醉』，這是可以從本店的組織和事業上看得清楚的。對於獎勵勞動英雄有着正確的認識，也是我們同人教育中的一個重要部份，所以我不憚煩地加以相當的說明。希望同人加以深切的注意。

## 九 關於工作報酬的幾個要點

關於這個問題，我現在在這篇短文裏，在比較原則的方面，提出幾個要點來商榷一下。

第一，本店關於工作報酬的考慮，只有『整個經濟的健全』和『同人待遇的改善』兩者之間兼籌並顧，加以斟酌的問題，而絲毫沒有『老板要顧到個人利潤』的問題夾在裏面：這可以說是本店的一個最大特色。這個特色的根據很簡單，就是本店全體同人都是工資勞動者。都是在靠自己的工作得工作報酬。關於這一點，同人都知道，我在這裏用不着多說。但是在這一點却可以引伸出另一個很重要的要點，那就是本店同人工作報酬的提高，不是原則的問題，而是辦法的問題。換句話說，在我們裏面沒有任何人認為工作報酬的提高是不應該的，沒有人反對同人待遇是應改善的，所要考慮的只是整個支出的增加要和整個收入的增加聯繫起來考慮。同人生活太苦要影響到工作情緒，這對於整個事業是最大的損失，所以應該努力顧到，整個收入顧不到整個支出，或整個支出妨礙到事業上資金的運用，對於整個事業也是莫大的損失，這兩方面所以要兼籌並顧，加以斟酌，都是以本店整個生存和事業發展為前提。說得再簡單些，也就是要顧到整個店的利益。本店自創始到現在，因為發展得快，整個資金的缺少成爲經常的現象，於是分配調度，是一件艱苦的工作，但是從最初到現在，在勉強顧到整個店的利益的原則下，個人的待遇，在事實上是逐漸向上提高的。這是參加本店工作較久的同事所知

道，爲節省篇幅計，我在這里不想多舉煩屑的事實。這種傾向是應該的，正確的，但是我們當然不能滿意，我們仍希望在顧到整個店的利益的原則下，還有更多的進展。

第二，我們向來的態度是盡可能先顧到工作報酬比較最低水準的部份，這也有種種事實上的表現，最近的例子是三十元以下薪水的同事不必參加儲金辦法，以及本屆加薪先顧到三十元以下者爲原則等等，這當然是應該的，正確的。我們以後還要根據這個原則。在顧到整個店的利益的原則下，及營業收入的許可範圍內，盡可能把最低水準逐漸提高。但我們一方面要盡可能把最低水準逐漸提高，一方面却不可誤會，認爲比較高的薪水是不應該的。即使在社會主義已實現的國家裏，他們所廢除的只是生產手段的私有，而對於工作報酬的差異還是有的；不但有，而且在積極努力社會主義建設的過程中，還被認爲是必要的。工作的性質和責任特別重要的，服務期間較久的，工作報酬較多，我們從店的事業方面看，認爲是應該的。在我們這個機關裏工作報酬較多的，比別的機關並不算多，我們同事中有人寧願不幹月薪四五百元的教務長或教授的事情，而來本店担任月薪一百餘元的編審工作，我們只有敬重感激心情。我在上面用『先顧到』三字，頗有意思，我認爲從我們的整個事業着想，我們也應該在可能範圍內相當顧到工作責任較重要，服務期間較長久者的需要，尤其不可誤會他們是不應得到他們所應得到的工作報酬。

第三，我們是一羣努力於文化工作者，我們是有着共同努力的事業，一切都以有益於這事業爲前

提，對於待遇的考慮，也要和這一點聯系起來，並不是單純地顧到個人的需要。假定有甲乙兩位同事，他們同樣地在生活上有着迫切加薪的需要（例如家累特重等等），但甲在本店的工作是特別重要或特別得力，我們的事業少不了他，乙在本店的工作是比較不重要或不甚得力，他因須厚薪而另作高就；而我們只得割愛，在這種情形下，我們當然要『先顧到』甲，不能因有同等的迫切需要而作同樣的考慮。

最近因物價增高，各地同人在生活上受到了很大影響，關於這一點，本店人事委員會已給與嚴重的注意。目前最感困難的是因為本店最近在營業上受了意外打擊，在暫時有『力不從心』之苦，可是我們已在嚴密地注意着這件事，一俟營業較為好轉，整個經濟能減輕一些困難，仍須積極努力補救的。我最後還要提起：工作報酬的改善，或同人待遇的改善，在本店不是原則的問題，而只是辦法的問題。重要負責人當時時加以密切的注意，同人如有卓見，也希望隨時提出，以供參考。

## 十 在過渡社會中的薪水與津貼

我們無論解決什麼問題，都須先定原則，後定辦法。我們對於原則認爲正確的，然後在這個原則之下想辦法，想出的辦法好不好，當然還是待決的問題，但是原則既定之後，所研究的便是辦法問題，不必牽涉到原則問題，否則纏夾不清，愈研究愈糊塗。在另一方面，如果覺得原則有問題，那就要先把原則弄清楚，然後再談具體辦法。

偏重按勞取值的薪水和偏重解決困難的津貼，在過渡的社會中都有它的必要性；這是一個原則。如果不承認這個原則，那末具體辦法且慢談，先研究這個原則。如果承認這原則，那末可在這個原則之下，研究怎樣的具體辦法可使『按勞取值』和『解決困難』達到比較最公允而又爲可能的目的。

最近我們正在討論薪水與津貼的問題，有機會聽到不少同事關於此事的意見，這是件很愉快的事情。在有些意見裏面，似乎對於按勞取值的薪水與解決困難的津貼，在原則上還不無疑問，尤其是把這兩個混爲一談，所以我想在這篇短文裏加以相當的說明。

第一點要說明的是：薪水與津貼，就本質上說，雖不能說絕對無相關之點，但就作用上說，彼此間確有差異。就本質說，都可以歸入工作報酬的範圍。薪水固然是屬於工作報酬的範圍，我們所要津貼的是加入本店工作的同事，不是津貼任何與本店工作不相干的路人，那末津貼也未嘗不可屬於工作

報酬的範圍。但就作用上說，薪水偏重按勞取值，津貼偏重解決困難，顯然有它們的差異，關於這一點，我會經舉過這樣一個例的：蘇聯的工廠裏工程師的工資比工人的工資較多，這是根據按勞取值的原則；工程師與工人住相同的屋子，（大概都是在一座大廈中各住一屋）工人每月所出的租金可較工程師少些。這裏面含有津貼工人的意義，這並不是說工程師的『勞』不及『工人』所以在此處把他的『值』要降低些，却是因為工資較多的工程師，付出租金的困難，比工人的困難較輕些。

第二點要說明的是：按勞取值的薪水與解決困難的津貼並不是澈底的辦法，但却是適用於過渡社會的辦法。在『各取所需』的最理想的社會中，那時用不着薪水，也用不着津貼，但是我們所處的社會還不是最理想的社會，資本主義的社會不必說，即在社會主義的社會如蘇聯，對於熟練工人所付的工資要比不熟練工人多，對於工程師及廠長所付的工資要比熟練的工人多，爲什麼呢？因爲最理想的社會未到以前，能力的差異（指學識經驗等等，尤其是比較專門或高級的學識經驗）既爲一種現實，如不按有差異的『勞』，給與有差異的『值』，勢必責任較重要工作較重要的職務，誰都不願幹，而且也不能鼓勵學識經驗差者之求進步，所以即在努力社會主義建設的蘇聯，列寧和他的同志們爲着進行社會主義建設，對於平均工資的幼稚見解的糾正，也視爲極重要的一件事。（可參看『聯共黨史』）但一方面顧到現實而不得不採用按勞取值的辦法，一方面又鑒於在現實中有些困難却不是全靠按勞取值所能解決。例如在社會主義建設中的蘇聯，既未能做到房屋全免租金，工人從按勞取值所得的收

入，付出租金時，既比工程師較為困難，（這裏只是舉個例子，這種情形當然不限於工人及工程師）為減輕工人的困難。便規定工人應付租金時可比工程師少一些。須按勞取值，既是過渡社會中的現實；有些困難非按勞取值所能完全解決，不得不另想相當津貼的辦法來補救，也是過渡社會中的現實。我們如離開當前現實而高談理想的辦法，最好是『各取所需』，其次也最好能使薪水高得完全顧到困難，而無所用其津貼。但是如果我們要把理論與現實聯系起來考慮，便不得不承認按勞取值的薪水與解決困難的津貼，是在過渡社會中，為着工作的進行，不得不採取相當適應的原則。

這裏所謂過渡社會是指資本主義社會及社會主義社會。嚴格說來，按勞取值的薪水與解決困難的津貼，只在社會主義社會裏還能充分做到，在資本主義社會裏只是局部的做到，尤其是關於津貼的一項。在蘇聯，在同樣情況之下（如服務年數等）的同樣工作，無論男女，都須給同等的工資，在歐美其他各國，女的工資便特別低廉。關於解決困難的問題，蘇聯有的非常多，如各種合作社對於較低工作者，特予廉價（上面所舉的房租也是一例）；托兒所的收費（雖為數不多），對於較低工資者也特予減輕；學校裏的學生津貼較低工資者得儘先補額等等。在歐美各國，有些機關遇職員結婚，或婚後生子，都可作為要求加薪的理由，這種加薪已不是按勞取值而是津貼的意義了。但這在歐美各國也還不是普遍的情形。

第三節要說明的是：我們為什麼要了解薪水與津貼的區別？按上面的說明，倘若我們承認對於結



婚的同事，有給與某種相當津貼以減輕困難的必要，這種津貼只是因為他具備了「結婚」的條件，而不是出於他的「勞」有何變化，那末和效同樣的「勞」而未結婚的人，便無所用其不平，便不致引起「違反了按勞取值原則」的慨歎，因為津貼的作用原來偏重解決困難，原來不是以按勞取值為出發點。我們一面要注意按勞取值，盡可能使每一個同事能按他所貢獻於本店的「勞」而得到相當合理的「值」；但同時希望店的經濟力一天天寬裕，對於同事的家屬，和妻子生活費的負擔，子女教育費的負擔，養老金，以及醫藥費的更優待等等，都能更充分地做到每一個同事都無意外之憂，無後顧之憂的。

以上所說的都是屬於原則的問題。至於具體辦法如有未妥，當然可以另加討論。最近有一位同事舉個例子，說一個社工的總收入（薪水加津貼）等於一個分店負責人的總收入（薪水），認為不妥，這確是應加考慮的一個問題。即在蘇聯，工人受津貼固然是對的，但是如果一個工人的總收入（工資加津貼）等於一個工程師的總收入，那也使工程師感覺到不快。但這只是辦法的問題，而不是原則的問題。

## 十一 同人福利普遍性的研究

同人福利的範圍很廣，如就最廣大的範圍說，店的整個事業都與同人福利有關係，因為整個店的營業發達，總的經濟力量增強，同人的一切待遇都可以隨着提高。這樣說來整個店的利益的同人福利不是對立的，是相輔而成的。但是爲便於研究計，我們可以較狹的範圍說，那末可說同人福利是指同人所直接受到的幸福利益。即就較狹的範圍說，所包括的內容也就很廣，爲便於研究計，應有比較具體的指出，主要地說來，可分爲三部分；第一部分是偏重按勞取值的薪水；第二部分是相當的物質和文化享受；第三部分是偏重解決困難的津貼。我們爲要顧到同人福利，對這三部分應該盡可能使它公允合理。

在本文裏，我只想提出一點來研究：同人福利是不是應該具有普遍性？或是問：同人福利是不是應該大家普遍地享受？我想，大家不加思索的第一個答案一定都要說，當然是應該普遍的，既稱爲同人福利，要公允合理，當然應該普遍享受，那有一部分人局部享受的道理！這些話的正確性，看我們對於『普遍性』這種名詞有着怎樣的了解。

例 關於按勞取值的薪水，所應考慮的因素，有工作的內容，責任的大小廣狹，服務期間的長短等等，凡是工作內容相類，責任大小廣狹相類，服務期間長短相同，薪水應該是相同的，這是一個原

則，這個原則應該是具有普遍性的。無論誰，凡是合於上述條件而待遇却與相類相同的別人不同，那就是違反了具有普遍性的原則，我們應加以糾正。這樣了解普遍性是公允合理的，如果把薪水的普遍性認為是薪水應該平均，那是不公允合理的。因為是違反了按勞取值的意義，即在社會主義的社會也是辦不到的。以上是就用一部分的同人福利研究。

又例如本店應替同人設備相當的宿舍膳食，應該給同人以借書的便利，在可能範圍內（尤其是同人較多的據點）應替同人設備閱覽室，休息室（病人用的），應設立讀書會，舉行茶會等等。這種設備，除休養室之類的以外，顯然都是普遍性。我們當然不能規定某些同事可住寄宿舍，某些同事不許住奇宿舍。由於我們店的經濟力，在目前還只能辦到數人一室的寄宿舍，還未能做到一人一室以及家眷都可白居的寄宿舍，所以要住寄宿舍都普遍地數人一室，一人一室以及有家眷的須自己另出租金。這原則也是普遍的，但是休養室（目前還沒有，這只是舉個例，並且希望將來能有）却只有養病的人有資格住，合於這個資格的，都可以普遍地住入，這裏的所謂普遍性，如任何同事都可以住入，便不合理的。以上就是第二部分的人福利研究。

最後請略就第三部分的同人福利加以研究，就是偏重解決困難的津貼，薪水是偏重按勞取值，津貼是偏重解決困難，我在『店訊』上曾略加說明。津貼所要解決困難大概可分為三種：第一是盡可能使工作者無意外之憂，第二是盡可能使工作者無內顧之憂，第三是盡可能使工作者無後顧之憂。醫藥

津貼，因公傷亡撫卹等等，以及最近因各處生活費特漲而正在考慮的生活津貼，都是屬於解決第一種的困難。醫藥津貼，因公傷亡撫卹等等，不能說不是屬於福利的範圍，但這種福利的普遍性，只普及於生病的同事，因公傷亡的同事，就這一點說是具有『有原則的普遍性』。如說任何同事不管有病無病，不管是生是死，都必須普及到才合於普遍性，那也是不合理的。最近人事委員會鑒於生活費突增，暫時給與三十元以下的包含無業妻子的家庭以十元津貼，便是屬於解決第二種困難，這只能普及到有這樣家庭而薪水又較低的同事，就這一點說，也是具有『有原則的普遍性』。（但已引起有父母負擔的同事的不滿，這是原則問題，我們可以加以討論，但是有父母負擔也須津貼雖然也是屬於內顧之憂的一種，雖也可以加以考慮，而是另一個問題，如本店經濟力辦得到，我並且希望也能給以相當的津貼。）另有人說；這不是提倡大家都來結婚嗎？其實依現在的生活程度上，十元並不能完全顧到一個妻子的全部生活費，不過略減困難而已。家累的困難既是一個事實，以無業妻子家庭的負擔為尤直接的迫切負擔，這種內顧之憂是否應該相當顧到，是可以加以研究的，但這不應與同人福利的普遍性混為一談，却是應該認識的。

以上關於津貼的普遍性問題，我們談到的只是關於意外之憂與內顧之憂。養老金及子女教育費等等，可屬於解決後顧之憂（子女教育費同時也可屬於內顧之憂），本店能力還不能及此，此時用不着多說。（同時也幸而我們都是青年，養老金暫時還不需要，而且有子女的也不算多，但是希望將來也

能有，尤其希望子女的教育金能先顧到，因為這比養老金要先到來的。）總之，我覺得以上所舉出的三種困難，祇要本店總的經濟力顧得到，都是同人福利範圍內應該做的事情，但却祇是具有『有原則的普遍性』，而不是無限制的普遍性。例如養老金，當然祇有老的資格才享得到，倘若我們年紀輕輕的一定也要插一足到養老金的享受方面去，那是無法稱爲合理的！但是有了養老金的辦法，我們同人裏任何人祇須享到了高齡，不急急於躑躅子，都可以無例外地享到，這是『有原則的普遍性』。

根據上面的分析研究，至少在目前，同人福利的普遍性是有原則的普遍性，而不是無限制的普遍性。我們所要注意的是要盡可能使有關的各種原則公允合理。

## 十二 關於調既薪水與津貼的辦法

人事委員會爲着調整薪水與津貼辦法的問題，開了好幾次會，每次開會都費了長時間來討論，這是我自己所親自參加，知道得很詳細，深切地了解各位人事委員都是很熱心要爲全體同事得到最大可能的比較合理的辦法。人事委員會自己經過幾次的詳細討論，還覺得不夠，特指定一位人事委員，特爲此事先後往訪法學專家沈鈞儒先生和財政專家王志莘先生（都是本店的理事），從法理及財政學兩方面再加以一番檢討，又經人委會作一次討論，才定下一個草案，但是因爲這件事是與每一個同事的福利有關，所以決定將這個草案發交總處及各店同人自治會討論，徵求全體同事的意見，等到全體同事的意見彙攏來之後，當由人委會再開會研究，作最後的決定。

關於決定這件事的手續是這樣：（一）先由人委會根據討論的結果，決定草案，作爲同人的討論大綱；（二）徵求全體同人的意見；（三）再由人委會根據同人的意見，加以一番討論，作最後的決定，付之實行。這也可以說是經過三個階段的過程。

人委會的每一位委員也和其他同事一樣地是本店的雇員，每一位委員的利害，是和其他任何同事一致的，絕不願「作法自斃」，但是一方面盡可能的顧到同事的福利（他們自己的福利當然也包括在內），另一方面也須盡可能顧到整個店的經濟力。他們所焦急考慮的，只是這兩方面的適當配合。因

爲要同時顧到兩方面，所以不能不先後緩急之間略有分別。根據先後緩急之間的分別，商定原則，酌定步驟。例如醫藥津貼，倘若本店經濟力辦得到，任何同事遇有疾病，可以無限制地由本店完全出費醫治，醫到全愈算數，醫藥費需要幾十元幾百元乃至幾千元都無須計較，這豈不大家痛快，人委會對醫藥津貼也無須開會討論，定出那些怪麻煩的限制，但是因爲如果這樣，本店也許要盡其所有拿來做醫藥費，準備關門大吉！在原則上，無限制地爲同事出醫藥費，這是再好不過的事情，誰都贊成，但是因爲同時要顧到總的經濟力，便不得不根據現實，於先後緩急之間加以考慮，於是不得不有相當的限制了，又例如家屬津貼，有妻子的需要津貼，有父母的需要津貼，都須要津貼，店的經濟力如能一律津貼，這也是再好不過的事情，誰都贊成，但因目前不能同時都顧到，暫時二者不可得兼，還是先顧到有妻子的呢？還是先顧到有父母的呢？這於先後緩急之間，便不得不加以考慮了。目前的暫時辦法是先顧到沒有職業的妻子。而且限於月薪在三十元以下的，而且也祇能津貼一小部份，無力津貼全部分（十元一月並不能顧到一個妻子的全部生活費）；至於父母，父親應負大部分責任，如有力時才顧及後者。就是將來更有力時能顧及後者，也還要先顧及獨子而父母均已年老無力工作的人。總之，辦法妥當與否，當然可以隨時重加考慮，而這個限於總的經濟力而不得不有先後緩急的原則，我們對這一點却不得不加以正確的認識。

此外還有三點要想扼要地提出；（一）同人對於調整薪水及津貼辦法，如有比人委會所想到的更

好的具體辦法，請盡量提出，人委會一定要採用更好的辦法來代替原草案中的不及的辦法。人委會所想的辦法，當然祇是比較可用的辦法，不敢說是絕對的辦法，如果同事中對於其中任何一點有更好的辦法提出來，人委會沒有不樂於採用的，所以誠懇地希望同事多多提出更好的辦法，倘若祇是消極的批評，而並沒有更好的辦法提出來，人委會對於消極的批評，當然也加以虛心的考慮，不過考慮之後，如仍想不出更好的辦法，那祇有照原定的實行了，這一點要請同人特加注意。(二)民主的程序，討論是最重要的一環，同人提出的種種意見，最後還須經過人委會的集體討論，才作最後決定。但對於採用的意見，應該說明理由，對於不採用的意見也應該說明理由，將來都應在『店訊』上發表，讓大家都知道，這就是以前曾經說過的『有效的言論自由』，簡而言之，每一位同事的意見必然得到注意與考慮，絕對不會白說的。(三)薪水是偏重在按勞取值，津貼是偏重在解決困難，這兩件事雖不能說絕對沒有關係，(例如我們所津貼的是在本店工作的同事，不是津貼任何路人！)但大體說來，最好分開來考慮，不要混爲一談。我可以舉一個簡單的例子來談談，蘇聯工廠裏的工程師的工資，比工人的工資大，這是按勞取值，但是他們住一樣的房子，工人却可以比工程師少出若干蘆布的房租，這在工作方面便含有津貼的意義。講到按勞取值。工程師的『值』是比較地大於工人，但是講到津貼，却偏重在解決工人的『困難』，而並不是說工人得到津貼是因為工程師的『值』不及工人，我覺得這兩方面應該分開來考慮，不然便要纏夾不清，愈弄愈不清楚。我們只是一個比較合理的文化商業機



認，當然說不上什麼社會主義，但是蘇聯有些可以供我們參考的優點。當然也值得我們注意。人委員知道調整薪水與津貼是一件吃力不討好的事情，但責任所在，也祇有盡心盡力地做，希望同人共同來想辦法。

## 十三 獎勵處分的意義

我們是共同努力於中國進步文化的一個組合，我們的獎勵和處分，都含有集體的意義，這是一個很重要的特點。我們裏面任何人受了獎勵，絕對不是爲了任何個人的事情努力的結果，是爲整個事業的全部或一部分努力的結果；我們所得到的獎勵，是根據集體領導的機構（人事委員會）所定的原則，由集體領導的機構以公意決定而賦與的。這樣看來，可見這種獎勵是真正光榮的，因爲他的來源在本質上是真正光榮的。

講到處分，當然無所謂光榮。關於獎勵的事情，我們希望它能一天天加多；關於處分的事情，我們希望他能一天天減少。但是一個有組織的文化事業機關，必須有相當的紀律，否則有礙工作的效率，即間接影響到文化事業的發展，此其一，我們人家都不能擔保絕對不會有錯誤，犯了錯誤之後，要使自己及其他同事不要再犯同樣的錯誤，於是小的錯誤有小的處分，大的錯誤有大的處分，這是不論絕對沒有的辦法，且其二。但是我們的處分也和獎勵一樣，也要根據集體領導的機構所定的原則，由集體領導的機構以公意決定而執行的。

獎勵的意義容易了解，得到獎勵的人也不容易對這件事起什麼反感；可是處分的意義却不是很容易了解的，得到處分的人本來就不上什麼高興，因爲不很容易了解，反要引起很大的反感，甚至影響

到工作的情緒！這在表面上看來，似乎是一件矛盾的事情。我們爲着要維持或更進一步要增進工作的效率，要盡量因工作不良影響到文化事業的發展，所以遇必要時須執行處分的辦法；但是執行了處分的辦法之後，又要引起受處分者很大的反感，由此影響到工作情緒，間接影響到文化事業的發展！這種矛盾怎樣統一起來呢？第一步我們要澈底明白處分的意義，尤其是在我們這樣的文化事業機關裏，關於處分的意義。

先舉一個譬方，也許可以更加明白些。諸位如果稍注意過蘇聯的司法制度，（『蘇聯的民主』一書中就曾論及）便知道他們有對於同志的法律，有對於敵人的法律；對於敵人的法律是旨在消滅人，對於同志的法律是旨在改善同志。我們雖不是什麼政治組織或政治集團的同志，但因爲我們共同努力於文化事業的同志，具有這同一的目標，所以我們不僅是泛泛的一般的同事，而是具有深切的友誼，也可以說具有一種同事愛。因此，我們所決定的處分，其意義可以說是完全旨在改善，而絕對不含有對敵人的意味。

『改善』這二個字，我們這裏要特別把它強調起來。中國以前的學習很注意所謂『師友夾持』，很注重交忠直的朋友，爲着要結交賢師良友，奔走天下四方去尋找，這在以前的學者是很尋常的一件事情。爲什麼呢？因爲我們要進步，自己的優點要發展，自己的缺點要消除，但是自己往往苦於不自知，所以需要『師友夾持』，需要忠直的朋友提醒我們。獎勵是鼓勵發展優點，處分是提醒消除缺

點；雖有積極消極之分，它的動機都是一樣的；就是要希望同人進步，是完全善意的。我們不是希望多得優秀的幹部嗎？優秀的幹部是從進步中來的；解職的處分才是我們認為無法再共事的，在這個最嚴重的處分之下的各種處分，對於不幸得到處分的同事，絕對不存着任何輕視，絕對沒有任何惡意，都是含着再求進步的善意，希望他的缺點愈減愈少，個個成爲優秀的幹部。明白了這一點，即使受到處分，只應有積極求進步的態度，不應消極，不應因此影響到工作情緒。

當然附帶還有一個問題，那就是處分要公平。關於這個問題，在本店有兩點值得我們注意。第一，本店用人向來採取人材主義，絕對沒有不顧能力，引用私人，所以易於公平。第二，本店關於人事的處理，有集體領導機構（人事委員會）所定的原則與決議，所以也易於公平。如有不公平情形，受處分者還可對領導機構提出申訴，要求覆議。

## 十四 痛悼子桂同事

子桂的病逝，實爲我們最悲痛的一件事！我忍淚重閱子桂的考績表，他的工作報告，他的接洽事務的信，我邊看邊下淚，邊手顫。我們失去這樣一位賢智忠誠的青年幹部，整個文化界失去這樣一位專門的優秀人才，實在是最悲痛的無可補償的損失。

二月二日我看到昆明分店報告子桂患急性盲腸炎入院割治的急電，如晴天霹靂，憂心如焚，因爲我知道他的身體素來健康，在事前也未聽到他有何重病。當即托渝友介紹昆明名醫助診，並復急電如下：

「閱轉慈羣療養院范哲冰醫師：敝友子桂患腸炎，請妥當診治，弟何穆」。此後我們時刻盼望着有好消息來，六日昆明第二次來電報告子桂病危，在挽救中。當即復急電「桂病危切念，請盡最大努力救治，續情電告」。該電是六日下午五時發出，同日晚間六時再發一急電：「桂病請多延名醫會診，防轉別症」。我們都時刻在提心吊胆地苦心拯救這位「文化戰士」的寶貴生命。七日接昆明第三次來電，報告子桂危甚。我七日夜間憂念不能安眠，八日晨天剛黎明，粹續告訴我，聽見書店門口有人喊「電報」，我憤然數道：「不得了，這個時候的電報恐怕兇多吉少！」等一會兒，我的大孩子起身，我趕緊叫他到隔壁書店裏去看看是什麼電報，他回來說沒有什麼電報，我才如釋重負，於懷稍慰。不料再等一會兒，錫榮忽忽拿着報告子桂逝世的電報來看我，我們相對泣然，即決定發出兩電，

一慰暗董顯華同事（子桂的未婚妻，亦本店忠誠同事之一），一慰暗子桂的父母，我送了錫榮出門之後，踏入房間，淚如泉湧，絕對料不到子桂會這樣絕命，不禁爲文化事業萬分痛惜。

子桂入本店六年，由練習生開始，一步步由於他的經驗學識的增進，升任本店甲等店的經理，主持獨當一面的重要工作。他在這六年內的實踐中的工作與學習使他成就一個『全材』，比讀了任何大學課程，比任何碩士博士，都來得更更有成績，更能幹。他的年齡才二十五歲，已是學識經驗俱富的極難得的專家，事業前程，正未可限量，對於國家民族正將有更偉大的貢獻，他是本店最可敬愛，最得力的賢智忠誠幹部之一，伯斯先生每次和我商量調遣得力幹部時，經常想到他；當迪化似有設分店可能時，他就是候選經理之一；當星加坡有一個時期需要調人時，他也是候選經理之一，不料他竟忽忽和我們撒手，棄我們全體愛重他的伙伴而去，這實在是令我們哀痛萬分的。

子桂一生的美德，給予我們的印象異常深刻。他待人接物的和謙誠懇，他認識的清楚，他對於技術的熟練。他對於職務的勤奮，他對於店的困難之澈底的了解，他對於文化事業意義之澈底的了解；在在都是我們的模範，在在都使我們留着無限的哀思。昆明分店自治會幹事在調查表中稱爲『不可多得的一位經理』，是十分正確的一句評語。他逝世時昆明同人大哭，昆明同業全體朋友揮淚，全店同人直到噩耗後，都感到驚惶，這可見他不僅是『不可多得的一位經理』，而且是一位理想的人人的好開關。他在工作中所表現的這樣的警語：『在工作過程中，困難是常常橫在我們面前的，但是這些困

的臨到，大致是因為主觀能力的不夠，並有一種頂大的困難，所以藉了謹慎和勤奮的態度對每件事務的應付，也還難得到順利的解決。」他對於有些爲着自己『發展』而離我們艱苦崗位的同事，在一封給私人的信裏，曾經表示出這樣深刻的批判：『這些人一方面不能忍受事業的艱苦，一方面發財的客觀條件太優越了，同時店又不能給他們以物質的滿足』。這樣愛護事業，忠誠事業的同事，在這樣艱苦奮鬥的時候，離我們而去，這是令人想着不得不痛哭的。

他彌留時說他是爲抗日文化而犧牲，對我們所共同努力的文化事業念念不忘，我們於萬分悲痛之餘，當本着他對於文化事業未竟的志願，繼續奮鬥，爲國家民族努力，使我們這堅貞偉大的伙伴的精神永遠不死。至於子桂的家屬，我們也要盡力愛護，絕對不使這位『文化戰士』身後存絲毫的遺憾。

子桂！我們全體伙伴永遠不忘記你，你是永遠不死的！





## 一 加強認識我們服務的廣大對象

我們爲着爭取民族解放的勝利，在抗戰以前和抗戰以後，都是提倡並擁護全國團結一致對外的，就是除了漢奸賣國賊以外，整個民族的各階層都要團結起來，一致爲民族解放而努力奮鬥。在政治上如此，在文化上也是如此。就文化工作者方面看來，是要配合抗戰建國偉大時代的需要，把我們的服務範圍擴大到整個民族的各階層——只有漢奸賣國賊不是在我們的服務範圍之內。最近廖庶謙先生曾說起幾句有趣味而值得我們玩味的話，他說在全國團結大原則之下，就是民族資本家到生活書店來買書，也尋得到他所需要看的書，買幾本他所需要的書帶回去。就這個意義說，我們服務的廣大對象應包括整個民族的各階層。

就另一意義說，我們應顧到最大多數的落後羣衆。我們是信仰羣衆的偉大力量的，因此我們深信中華民族的光明前途的基礎是建在最大多數的羣衆。這最大多數的羣衆，就目前文化水準方面說，是比較落後，這是無可諱言的事實，我們希望羣衆偉大的力量能得到充份的發揚光大，是要使最大多數落後羣衆的文化水準盡量提高。這個原則是我們大家所承認的，似乎無須多所說明，但是僅僅承認是不夠的，我們必須在實際上能夠顧到這一點，能夠對這一點加以充份的注意。我們在以往對於這方面也不是沒有注意，但是還做得太不夠，好像我們的注意特別偏重於前進份子的範圍，而未對於最大

多數的落後羣衆有足夠的注意。關於前進份子的文化需要，我們當然也要顧到，但是如果偏於這種狹窄的範圍，而忽視了滿足最大數的落後羣衆在文化上的需要，所發生的功效，是不夠遠大的。我們是深切地明白，無論民族解放的勝利，或革命事業的開展，不能僅靠比較少數的前進份子，同時還要依靠最大多數羣衆的覺醒與努力，這種任務，本店尤其義不容辭，因為本店十餘年來的努力（生活週刊社包括在內），我們的服務對象本來是很廣大的，我們所得的社會信任與同情，本來也是很廣大的，我們應該寶貴這個傳統，我們應該更發揚光大這個傳統。使我們對於中華民族的文化有更偉大而廣泛的貢獻，我們要加强認識我們服務的廣大對象。

## 二 本庭同人的做人問題

這位同人突然看到這個可驚或可異的題目，也許是嚇得一跳，或者感覺到非至滑稽，我們每個昂藏七尺之軀，活了幾十年，至少的也活了十幾年，難道還不懂得做人之道嗎？甚至引起一些反感，簡直好像懷疑我們還不像人的樣子，這不是含着侮辱我們的意味嗎？

侮辱是不會有的，因為本店同人也包括作者自己在內，沒有人願意侮辱自己，至於懂不懂得做人之道，却也還有商量的餘地，因為就是懂得了，再多懂些也無妨。

而且這個題目的寫出，我並不是無病呻吟，却是有感而作。爲什麼呢？因為據我所知道，一般社會上的人，把生活書店的人看得太好了，或想得太好了。於是乎生活書店的人更感覺做人難，更要注意到做人之道，所以有本店同人做人問題的提出。

一般社會上的人對生活書店的人特別的「要好」，這是多在外面跑動跑動的同事所共同感到的。我不但在國內有這樣的感觸，在國外遇着不少的僑胞，只要他們做過我們的讀者，經過我們服務的，談起來就開起了生活書店及生活書店的人，他們在言談上表現着的驚異、敬重、羨慕、誠懇的神情，使我們只難在心坎裏感到深深的感動乃至慚愧，而不是任何言語筆墨所能形容其萬一的。我每遇到這樣的情景，我深切地感到我們許多同人的辛勤勞苦是不會空擲的。久在各處跑動的嚴長行同事，也常

和我談起這樣的感觸，他在火車上，輪船上，有人知道了他是生活書店的人，就另眼看待，給他以一種特別的優待。張仲實先生不久以前往新彊去，沿途也有同樣的感觸，特爲寫信來告訴我，他也因此感覺到我們全體同人的辛勤勞苦是很值得的。

有的時候，簡直使我們很慚愧的感覺到，有些人簡直把生活書店裏的每一個同事都看作聖人！

這些情形爲什麼會引起什麼做人的問題呢！朋友們把我們看得特別好，對我們特別厚，希望我們也特別好，有時責備我們也特別嚴。記得不久以前，重慶的同人因被空襲，有一部份同人乘卡車到郊外去，回來時有幾位同情我們的朋友附乘我們的車子，有極少數同人對這些朋友的態度言詞不客氣了些，便引起他們格外的氣憤，他們說，我們一向相信生活書店對社會是熱心服務的，今天才知道原來是這樣！卡車地位有限，路上人衆多，這裏面當然也有苦衷，但是在可以容納的範圍內，我們還是盡可能服務的，尤其在態度言辭上要有禮貌，要誠懇。我在這裏順便提起這件事，只是表示，朋友們待生活書店的人太好，不週到處引起的反感也特別深，一二同事對外的態度言辭偶有不客氣，不誠懇，可以影響到朋友們對於整個書店及全體同人的印象。

從這裏，我們可以引伸出一個要點：我們的做人不僅是個人的問題，而是有關我們整個團體的問題。我們不僅是要自己負責任，同時也要對我們每個人所愛護的整個團體負責任。

這是我們全體同人所要注意的問題。尤其是門市部的同人對於讀者接觸的機會特別多，讀者們在

別的地方，對於商店職員的疏忽、怠慢、不耐煩、不誠懇種種缺點，也許還不甚注意，但對於生活書店同事却特別注意，因為他們對於生活書店的每一個同事要『另眼看待』的！在別的商店，職員是要由『老板』監督着，才能減少這種種缺點，在生活書店却不然，是要由同人執行自發的、自覺的、自願的紀律，要辦到這一點，首先要澈底明瞭自己對社會服務的責任，對整個團體的責任。我的意思並不是說我們門市部的同人已有這種種缺點，我的意思是說，我們都要提防這種種缺點，要不讓這種缺點發生，這不只是有關『生意眼』的問題，是有關本店同人的做人問題。

我們既澈底明白我們個人的言語，行動要影響到整個事業，要影響到整個團體，我們對於做人的態度便不應該乘個人的高興，隨個人的脾氣，依個人的喜怒，而應該顧到整個事業，整個團體，這是有關集體的责任，而這集體的责任，是需要這集體中每一個分子熱烈忠誠支持的。

本店同人的做人問題，不僅是含有個人的意義。尤其重要的是含有集體的意義。

### 三 我們對外應有的態度

這裏所謂「我們」，是指本店的全體同人，所謂「對外」，是指對我們的讀者或顧客，以及本店在社會中的一切朋友。

我曾做了一篇「本店同人的做人問題」，我想這「做人問題」，就本店的情形說，可分爲對外和對內兩方面，我在這篇短文裏要先提出對外的方面來和同人談談。

我們對外應有的態度，就總的原則說，「發展服務精神」——本店三大目標之一——可以包括無遺。但是我們對於「發展服務精神」這個極可寶貴極當重視的原則，如果只是看做老生常談，看做口頭禪，看做漠不動心的標語，而在我們的日常生活的實踐下不加以親切的體會，努力的實行，那還是不會有什麼實際效果的。

這在「本店同人的做人問題」那篇文章裏，提及書店門市部同人的做人問題，因爲門市部同人對外接觸的機會特別多，所以在實際代表本店對外的責任也特別重。關於門市部工作的技術方面，是另一個問題，這裏所要連帶提到的是門市部同人對於服務的態度。最須注意的是誠懇、熱誠、週到、敏捷、有禮貌等等，而要做到這些，最主要的是要存心耐煩；而有存心耐煩，又是對於服務的意義有正確而深刻的認識產生出來。

所謂麻煩，就是不怕麻煩。麻煩是大家都怕的，但是認識了服務的意義，存心不怕麻煩，存心先克服麻煩，就可以不怕麻煩，否則便爲麻煩所克服。舉一個例來說，沈志遠先生是本店的好朋友，在他未正式加入本店工作的時候，在譯著方面已幫了我們不少的忙。最近有一次，他無意中說起，那時他有一天到重慶分店去買一本書，有一位同事很不在意的回答他說沒有。沈先生自己在門市部書架上尋着了這本書，抽出之後，拿來問那位同事，那位同事說沈先生將書名說錯了一個字，不但不認識，而且現出怠慢的樣子。沈先生看了覺得詫異，笑着對他說：『你不要這個樣子，我也是書店的老朋友啊！』我引這段故事，並不想追究這件事，也許這是出於一個新來的門市部同事，更不是說門市部同事都是這樣，我只是要說明這件事所包含的嚴重問題是充份表示不耐煩的態度，同時也充分表示了缺乏服務的精神。就是書名說錯了一個字，那位同事也何妨費一點手續在架上找一找？後來由顧客自己找了出來，我們正應該感到抱歉，怎麼還可以現出怠慢的樣子呢？

沈先生是本店的好朋友，對整個本店的事業，素有深刻的認識，所以偶然的疏忽無礙於他對本店的熱誠與同情，但是別的讀者或顧客，大半都是以本店任何同仁的對外態度代表本店的精神，那末像上面那位『找不到』反而怠慢的同事的服務精神，豈不大損本店的台嗎？

服務不僅僅是替人做事，而且要努力把事做得好。所以我們不但做事，而且需要做得誠懇、熱誠、週到、敏捷、有禮貌等等。而最要緊的是能認識服務的意義，存心不要怕麻煩。

這種對外應有的態度——發展服務精神——不但應爲門市部全體同人所嚴格注意，而且是任何部門的同人所應嚴格注意的。例如：我們的發行科或郵購科對於讀者來信的詢問，必須迅速代爲查明，一面誠懇答復，一面在事實上切實辦理或糾正，倘若一信要延擱幾十天，幾個月，甚至如石沉大海，這便發生不良的印象。最近發生屢次由郵局退回沒有貼頭的『全抗』，郵差退回時還加以責備，我聽到非常慚愧——簡直感到傷心！（我正在設法嚴查負責人）這有人看來或許覺得是小事，但仔細想想每一個讀者對於我們的刊物是多麼熱望，因爲沒有貼頭而收不到，他們是多麼失望，至於無故麻煩郵差，他的責備，我們是應該虛心接受的。回想到在辦理生活週刊時，因爲要讀者早收到本刊我們同人常常加入社工中幫同認真捲摺包封，以便迅速付寄，那時本店同人對外態度是怎樣？我不相信規模大了就必然不能避免這類沒貼頭退回刊物的糟糕事情。還是要我們認真負責，正確認識對外應有的態度——『發展服務精神』！

又例如對於讀者的任何覆信，必須誠懇詳細，即令有的讀者問得幼稚，我們仍然必須認真答覆，不怕麻煩，誠懇懇詳詳細細地答覆，如果怕麻煩，拆拆爛爛，簡單馬虎，聊以塞責，都是本店事業上的罪人！

我們對外應有的態度，是在實踐上——不是在口頭上——『發展服務精神』，要替本店創造無數的好朋友，不要替本店創造無數的冤家！



#### 四 旁觀的態度與參加的態度

參加一種事業的人，對於這種事業是存着旁觀的態度？還是存着參加的態度？這個問題的答案，對於這事業的前途是有很密切的關係，肯定的答案必然保證事業前途的光明與勝利；否定的答案必然要使事業的前途只是黑漆一團！

旁觀的態度是消極的，參加的態度是積極的；旁觀的態度是只想吹毛求疵，而不想辦法；參加的態度是不僅批評，而且還要想辦法。旁觀的態度是只唱高調，不顧到現實，參加的態度是根據實際的需要，同時並根據現實，加以慎重的考慮。旁觀的態度是要說的話藏在肚子里。或背後大戳壁脚；參加的態度是知無不言，言無不盡。旁觀的態度是只顧自己，不顧大局；參加的態度是把團體的利益放在第一位，個人的利益放在次要的地位。旁觀的態度往往徧於個人的爭意氣；參加的態度特別注意正義與公道。旁觀的態度事事不負責任；參加的態度處處負責任。旁觀的態度把自己的事看作團體的事，參加的態度把團體的事看做自己的事。旁觀的態度對於同事的好壞，馬馬虎虎；參加的態度對於好的同事愛護備至，對於同事的錯誤，總是很誠懇地設法糾正。旁觀的態度只顧到私誼不顧到團體的公共利益，於是援用私人，包庇私人的種種病態都紛至沓來；參加的態度雖重友誼，但遇到公事，必把公事放在面前。

可舉的例子還多得很，但是即就上面所舉的例子看，旁觀的態度與參加的態度之差異，已經很瞭然了。

參加本店事業的同事們應該有那一種態度？我深信諸同事一定異口同聲地說：我們所需要的是參加的態度？我們所不需要的是旁觀的態度！

我們可以安慰的是本店同人的傳統的許多良好的精神之中，有一個便是參加的態度而不是旁觀的態度。我現在所以還要很鄭重地提出來說明一下，有下面的幾個理由；（一）我們大家一向雖有這樣的精神，但是行之於不知不覺之中，現在有意識地提出來，有意識地把這種精神發揚光大起來，所得的效力更要大；（二）我們的事業一天天地擴大，天天發達，同事的人數一天天加多，雖然我們的同事，都是很嚴格地很慎重地選擇來的，但也許有最小部份的同事對這種精神還不免欠缺，所以有明白提出共同加勉的必要；（三）本店業務日益擴大，所要解決的問題也日益加多，我們必須羣策羣力，共同出力量來奮鬥，所以有加強參加的態度，完全消除旁觀的態度之必要。

依本店的管理法，同事們更應該加強參加的態度，爲什麼呢？因爲本店是採用民主集中制的，只有職權的差別，沒有階級的區分；更具體地說來，任何人對於事業有何好的意見，對於缺點有何積極的善意的批評，都可以大胆地提出來，共同想辦法來實行，共同想辦法來糾正。本店求材若渴的情形不但各級負責人知道，我深信凡是本店的老同事都知道。能多提拔好的幹部，在本店比較重要的負

責人只有求之不得，只有覺得愉快輕鬆，沒有理由加以壓抑或輕視，最重要的是有材者須有事實上的表現，這事實上的表現不僅爲自己，同時也是爲我們所共同努力的團體的事業。所以依我們的組織，依我們的實際需要，都應該有參加的態度，而不該有旁觀的態度。

本店事業的發展全靠我們的許多同事有著參加的態度，極少或絕無旁觀的態度。我們要共同愛護這種極爲寶貴的精神，我們要發揚光大這種極可寶貴的精神。

## 五 事業性與商業性的問題

在本文裏要提出來談的是事業性與商業性問題。

我們這一羣的工作者所共同努力的是進步的文化事業，所謂進步的文化事業是要能夠適應進步時代的需要，是要推動國家民族走上進步的大路。我們在上海開始的時候，就力避『鴛鴦蝴蝶派』的頹唐作風，而努力於引人向上的精神食糧；在抗戰建國的偉大時代中，我們也力避破壞團結的作風，而努力於鞏固團結堅持抗戰及積極建設的文化工作。這可以說是我們的事業性的含義。爲着要充分顧到我們的事業性，我們有時不惜犧牲，我們的同事往往爲着抗戰建國的文化事業而受到種種磨折與苦難，毫不怨尤。但是在經濟方面，因爲我們要靠自己的收入，維持自己的生存，所以仍然要嚴格遵守量入爲出的原則。這裏便牽涉到所謂商業性。我們的業務費，我們的資金，既然要靠自己的收入，所以我們不得不打算盤，不得不賺錢。這可以說是我們的商業性的含義。

這樣說來，我們的事業性和商業性是要兼顧而不該是對立的。誠然，這兩方面如超出了應有限度，是有對立的流弊。例如倘若因爲顧到事業性而在經濟上無限的犧牲，其勢不至使店的整個經濟破產不計，實際上便要使店無法生存，所謂皮之不存，毛將焉附，機構消滅，事業又何從支持，發展更談不到了。在另一方面，如果因爲顧到商業性而對於文化食糧的內容不加注意，那也是自殺政策，事

業必然要一天天衰落，商業也將隨之而衰落，所謂兩敗俱傷。但是我們不許有所偏。因為我們所共同努力的文化事業，所以必須顧到事業性，同時因為我們是自食其力，是靠自己的收入來支持事業，來發展事業，所以必須同時顧到商業性，這兩方是應已相輔相成的，不應該對立起來的。

這樣看來，事業性與商業性原來是不成問題的，而竟有人覺得成問題，這又是什麼緣故呢？這也是因為對這兩方面都缺乏正確的認識。事業性的維持，必須在量入為出的範圍內，否則便是不顧現實，破壞本店的生存。本店的出版事業，有些部分是有錢可賺的，可以移來補貼蝕本的部分。此外還須多些餘利來作更求發展的資金。在這樣的範圍之內，我們是不怕經濟上有所犧牲。倘若超出了這個範圍，便是本店走上關門大吉的道路！不但如此，我們為着要發展事業，在不違背我們事業性的範圍內（我們當然不專為賺錢而做含有毒菌落後的事業），必須盡力賺錢，因為我們所賺的錢都是直接或間接用到事業上面去。

要充分發揮商業性，在積極方面，必須注意「工作第一」。在工作上最努力，最有成績的同事，是我們的英雄！工作能力最強，辦事最負責的同事，是我們大家的寶貝！在另一方面，在工作上折爛污，成績上惡劣的同事是我們的害羣之馬，工作能力不強而辦事又不負責的同事，是我們的蠹蟲！前一種同事，對於我們的事業，對於我們的商業，都有切實的貢獻；後一種同事，對方我們的商業固然只有破壞的作用，即對於我們的事業，也是只有破壞的作用，要充分發展商業性，在消極方面，必須愛

護公物公財，極力避免浪費。自己的東西知道愛護，對自己的經濟知道節省，而對於公家的東西或經濟，使不注意愛護與節省，馬馬虎虎，隨隨便便，這是對於團體最不忠，最最要不得的劣根性，我們對於這種劣根性必須盡力鏟除。能愛護公物公財的人，將於我們的商業固然有切實的貢獻，同時對於我們的事業也有切實的貢獻，因為必須在經濟上能力避浪費，充實力量，才有發展事業的憑藉，這樣看來，充分發展商業性，同時也是充分發展事業性。這兩方面是可以而且應該統一起來。

## 六 本店參加義賣的影響

我們的重慶分店於十一月二十七日，首先響應重慶市黨部所倡導的義賣運動，重慶是戰時的國都，又是本店總的機關所在地，所以重慶分店的這次「義」舉的確是代表本店二十幾個分店，和全體同人響應國家的一種有益抗戰建國的重要運動！這意義是相當重要的。

在我們參加這個運動的前後，由於我們靈靈一幀的首先響應，由於我們在舉行時的熱而努力，由於我們在舉行後的公告，把參加贊助的熱心讀者台銜，以及正式收據，都在報上公開宣布出來，以昭大公，所以文化界，出版界，以及一般社會，對於本店為國服務的精神，都加以特別注意。在這幾天裏面，我們處處可以聽到有人提及『生活書店義賣』的事情，事後也隨處可以聽到有人詢問『生活書店義賣』的結果。我們同人雖辛苦，但精神上的報酬是無上的快慰，是無上的寶物！這是我們全體同人所應該感到興奮而更加努力的。

這種運動對於我們同人自己還應該有一種教育的作用，那就是我們應該常常保持為大眾服務的精神，常常推廣為大眾服務的精神。

其實生活書店所以能由生活週刊社的小小報代辦發展出來，根本就是由於我們為大眾服務的精神發揚光大起來。我們辦生活週刊的時候，似乎只是辦刊物而已，但同時因為讀者信任我們，常從

天涯地角，不遠數萬里從海外托我們代買這個，代買那個，我們盡義務地代爲選擇，代爲跑腿，代爲包寄，不辭種種麻煩，很誠懇很認真地代爲辦到，當時所以自勉的也只是爲大衆服務而已。其中尤多的是囑托我們代買書報。所以後來有書報代辦部的附設，漸由書報部而產生生活書店。所以我們可以說生活書店是由爲大衆服務起家的。

我們現在要很熱誠地愛護我們的這種傳統的精神；我們要把這種服務的精神貫穿滲透到我們的各部門的工作，例如爲讀者寄出一份刊物，要一點不肯馬虎，一點不肯延擱。又例如在門市招待讀者或顧客，一點不怕麻煩，始終要客氣，要誠懇，處處都充滿着爲大衆服務的精神，這才是眞知道生活書店，才是眞愛護生活書店。這次參加義賣，也不過是這種精神的一種流露而已。但是因爲有這次義賣，應該更使我們想到我們所固有的精神，使我們更自覺地永遠保持這種精神，推廣這種精神。



## 七 熱烈響應政府五十萬封慰勞信的號召

——本店發動十萬封——

軍委會政治部，國民黨中央宣傳部，中央社會部，重慶市黨部及全國慰勞總會等五機關發起徵求五十萬封慰勞信，送往前綫戰士圍看，藉資慰勞及鼓勵，這是對抗戰一個很有意義的運動，我們應該熱烈響應，共襄義舉。

據該五機關的通告，這些慰勞信要在六月底寄齊，但我們接到通告時，已是六月二日，時間上未免太匆促些；但是我們還是要盡力地趕，就是遲到一些的，轉瞬就要送寒衣到前綫去，還是可以將慰勞信附去的。

就這個運動的本身說。我們至少須有三點認識：第一，全面抗戰的工作，雖不限於軍事，但「軍事第一，勝利第一」，在前綫浴血抗戰的英勇的戰士，當然最值得我們的系念與感激，我們應該不放棄任何可以向前綫戰士表示感謝和安慰的機會。第二，慰勞信的意義還不僅有表示感謝和安慰的消極作用，同時還含有鼓勵前綫戰士英勇作戰的積極作用；我們熱烈擁護抗戰，努力爭取勝利，凡是可以用鼓勵英勇作戰的事情，我們必須盡所有的力量，努力參加。第三，這種運動的展開不僅對前綫戰士有

上漸漸發顯的重要作用，而且即在後方的民衆，也含有政治教育和精神動員的效能，因為動員他們熱烈爲慰勞信，可使他們對抗戰加深認識與注意，同時給與他們一種機會，多少對抗戰盡一些力量。

就本店說，我們全體同仁尤其應該竭盡我們的力量，參加提倡這個運動，助力完成這個運動的成績。我們如能達到十萬封慰勞信的目的，對於這種運動的全部成功有很大的貢獻，因爲我們的收穫已可佔了全部中的五分之一！

我們全體同仁爲什麼尤其應該熱烈提倡並完成這個運動的成功呢？首先因爲我們是站在文化崗位上努力於抗戰建國的工作。這件事雖是有益抗戰，而且是含有廣大教育意義的有益抗戰的文化工作，我們應該一點不放鬆這個爲國効力的機會。第二，本店的目標中有一「供應抗戰需要」、「發展服務精神」，我們應該把握住每一個機會，貢獻我們的力量以供應抗戰需要，發展服務精神。這個運動之適合我們的目標，是很顯然的，我們應該竭盡我們全部力量來參加。送給前綫戰士的慰勞信，是道地十足供應抗戰需要的一件事，這是不消說的。至於服務方面，我們對前綫戰士的服務，對社會大眾的服務，對我們所擁護的政府服務；這是我們應該積極努力的，這是我們的義務！這也是我們的榮譽！我們的傳統的「生活精神」是對於有益國家的事情，都用全部的精神作與會淋漓的參加。「生活」的生活，就是完全大公無我的對社會服務的精神組成的！我們全體同仁這次要與政府在十萬封慰勞信的號召，也應該盡力發揮我們的傳統的「生活精神」！

## 八 對十萬封慰勞信的再接再勵

### ——發揮我們的『生活精神』——

本店同人響應軍委、政治部，中央黨部，宣傳部，中央黨部社會部，重慶市黨部及全國慰勞總會五機關所發起的徵求五十萬封慰勞信運動，決定由我們徵求十萬封，以襄盛舉。本店同人對於這件事的熱烈參加，是本店最近重要活動之一，也是我們發揚光大我們的『生活精神』的重要象徵之一。我在執筆寫這篇短文的發端，首先要對全體同人『慰勞』，並致誠懇的敬禮。

我們已有的成績雖不壞，（在我寫這篇文章的時候，即將第一批送五萬封）但是十萬封的目的，尙未完全達到，尙有待於我們繼續努力。我們這次在六月初才接到發起機關的通告，而六月底就是截止期限，在時間上未免過於急促些，現在幸而截止期已延至七月半，我們應該再接再厲，用全體同人集體的力量，完成徵求十萬封慰勞信的重要任務。

本店最近因被誤會而陷入很艱苦的環境，我們正在『服從法令，接受糾正』的原則下。努力爲本店求安全，我們深信不久必可得到當局的完全諒解。我們在這裏所要提及的，是本店同人雖在艱苦的環境中，大家都仍然非常鎮定，在工作上仍然非常努力。這固然是由於本店忠誠爲國，坦白爲懷，所

以有此泰然的精神，同時也是由於同仁的平日修養，這是最可佩服的一件事，在艱苦的環境中，不但不灰心不消極，反而鼓足勁兒，埋頭苦幹，這是最可寶貴的精神，最可令人感動的事實！

我在這裏所要提出的要點：是我們應該也在繼續徵求慰勞信的努力中，表現這同樣的精神。我們雖在很艱苦的時期，但是我們仍然要與會淋漓地參加這個有意義的運動，仍然要大家努力來使十萬封慰勞信的徵求達到最後的成功。我們的努力奮鬥，絲毫不因為環境艱苦而打折扣。這是我們的『生活精神』的一部分，是每一個生活同事所應該深刻體會到，很勇敢地把它支持起來！

我們對於個人競賽及分組競賽以及分店競賽，都全有鼓勵的辦法，我們全體同仁應熱烈參加這個競賽。在這競賽得到錦標的。不僅是個人的光榮，尤其可貴的是他為本店集體爭取了光榮，因為他的努力所造成的結果，不但是個人的成績，而是整個生活書店在社會上所表現的成績；如把文化工作也當作戰爭來看，他是我們的先鋒戰士，我們應該把崇敬戰士的心情來對他致敬！

愈艱苦愈興奮愈努力，這是『生活精神』的一個成分，凡是有益於國家民族的事情，我們總是要與會淋漓地參加，樂而忘倦地參加，這是『生活精神』的另一個成分。讓我們在這次繼續徵求十萬封慰勞信的努力中，又一次發揮我們的『生活精神』！

## 九 作風問題與本店個性

最近我們提出作風的檢討，已引起諸同仁的注意和研究。我在『加強認識我們服務的廣大對象』一文中，已開了端，在第五十號所發表的『關於作風問題』一文，比較具體地提出了三點：（一）所謂作風並不僅是技術上的應付問題，而是與我們真正的目標相配合的，而我們事業的第一個目標就是促進大眾文化。（二）所謂作風的改善，並不是應付一時環境的消極作用，而是具有開展文化工作與效能的積極的作用。（三）技術上應付外界的問題僅是副產物，而且也不是僅在表面上敷衍外人，却是說我們原來就是這樣，不要以不謹慎的作風使外人誤會我們的本來面目而已。關於這三點，我在那篇文章里都有相當的說明。

我們在作風方面這樣提高警覺性，對於本店的個性有否妨礙呢？換句話說，會不會因為作風上有這樣的注意而消滅了本店原有的個性呢？這是愛護本店文化事業的朋友所願得到解答的一個問題。我的答案是：在作風上不僅顧到少數的前進分子，同時更要充分地顧到落後的羣衆要求，要更充分地顧到各階層的文化需要，這不但不致消滅本店的個性，而且是更能發揮光大本店的個性。

這個答案不是憑空製造的，是根據本店原有的個性下斷語的。講到這裏，我們不得不比較詳細地說明本店的個性。本店事業的發展，是建築在廣大社會信任與同情上面的。這只要看本店在發展過程中

所做的幾件比較轟動社會的事情就可以明白。本店是發源於生活週刊，當時生活週刊每期發行十餘萬份，讀者遍各階層，深入鄉村，遠達海外僑胞，乃至在本刊上經常刊登廣告的廠店達六七十家，都對本刊表示熱烈同情，成爲本刊好友。這顯然是本刊的廣大的社會信任與同情的最初基礎，也是形成本店個性的重要成份。因爲有了這樣廣大的基礎，所以後來有幾次廣大的號召，都能有聲有色，發生相當大的影響。舉例來說，一次是馬占山將軍在嫩江發動驚天動地的抗日戰爭，本店在上海響應募款慰勞，在一二星期內達現款十餘萬元，捐款由數萬元一人到幾銅板一人，由銀行大亨到挑菜老太婆，我們店門口的人山人海，熱鬧情形，使我們全體同事感到空前的興奮。每晚十幾架算盤滴滴答答，算個不了，算到深夜，趕着名單與結數奔往報館發次日的廣告，——大幅的廣告——而這大幅的廣告却不要我們的一文錢！是幾個素來對我們事業同情而富有經濟力的廠家所捐送的。同時上海市商會也發動爲馬將軍捐款，但是捐的人及銀數不及我們多，登的廣告不及我們的大，他們登了兩天，覺得幹不過，索性不登了！這顯然又是本店的廣大的社會信任與同情的表現。後來我們爲着要籌辦生活日報而招股款，爲支持十九路軍松遼抗戰而參加後方工作，都隨處有相類的情形，都可以看到本店的廣大的社會信任與同情，我們因爲有這樣廣大的基礎，所以在全面抗戰爆發以前，對於全國團結一致對外的提倡，盡了我們相當偉大的貢獻。我們固然不能自滿於已往的成就，但這種歷史的事實却是值得我們注意的。

誠然，我們是前進的書店，但是在上海和我們同時或先後成立的前進的書店不止一家。何以我們的書店會比較有更廣大的發展？這固然有賴於全體同仁的努力，但也在乎我們從開始及過程中就有著廣大的社會信任與同情，這是我們的最可寶貴的傳統的個性，所以我說，我們在作風上不僅顧到少數的前進份子，同時要更充分地顧到落後的羣衆要求，要更充分地顧到各階層的文化需要。這不但不致消滅本店的個性，而且是更能發揮光大本店的個性。

我當然不是說我們在今日還能機械地照抄生活週刊時代或已往過程中的一切辦法。時代變遷了，文化食糧的內容當然也要變化，但是我們應注意，就是在今日，廣大範圍的文化運動還是迫切需要的，我們既有着傳統的廣大基礎，根據『各盡所能』的責任，我們這個書店在這方面應該有着義不容辭的任務；這正是要運用我們的個性，對於民族復興的廣大基礎，努力竭盡我們的一份力量。

## 十 艱苦困難中奮鬥

整個中華民族是在艱苦困難奮鬥中，每一個以中華民族優秀兒女自勉的中國同胞，當然都跳不出這個範圍，其實也都不應該逃避這個現實。我們應該以百折不回的繼續奮鬥來克服艱苦困難，而不應該爲艱苦困難所克服！

以上是就整個中華民族說，我們這一羣共同努力於文化工作同事的所担任的工作，只是整個中華民族各部門工作中的一部份，我們也有我們的艱苦困難。但是我們如果想到中華民族是在艱苦困難奮鬥中，我們所遇着的這小小部份的艱苦困難，真是微乎其微。我們要把眼光放得遠大些，我們的心靈便不致被局部的情形所束縛，我們的勇氣便不致被局部的情形所阻撓。

我們大家所努力的文化事業，已得到社會的廣大同情與信任，使我們對於中華民族的文化事業，能夠多盡一些力量，這是我們所欣慰的，但是同時我們却常在艱苦中邁進，尤其是在有人誤會我們的時候，常常使我們感到滿身荊棘，使我們感到痛苦，使我們不得分出原來可以全部用於事業本身的時候與精力來應付外來的困難，我們對於這種客觀的困難情形應該存着什麼態度呢？

第一，我們應該以堅決的意志和鎖定的心情，在艱苦困難中奮鬥，我們深信我們所努力的文化事業，對於整個中華民族是有着重要的貢獻；我們每一個同事都是這重要的集體事業中不可少的一員；



我們澈底認識這是值得我們共同努力的——值得我們含辛茹苦而無所怨懟的。我們有了這個信仰和認識，任何艱難困苦，都不能使我們消極，使我們灰心。我們要知道，也許可以說不要忘却，本店從他呱呱墮地的時候起，就一直在艱苦困難中向前進展着。我們如果僅看到本店事業有今日的環境與影響，而卻沒有看到本店從開始就一關一關地克服困難，不怕艱苦，那就是大錯而特錯！

第二，我們要能夠在艱苦中奮鬥，最重要的是下決心不怕麻煩，環境愈困難，辦事愈麻煩，這是必然的。尤其是有些事情，我們明明是很坦白，却有人硬要誤會我們，解釋一次，不得諒解，解釋兩次又不得諒解，最易使人冒火。但是冒火絕不是解決事情的好辦法，而且冒火絕對不能解決事情。我們必須把這一道火壓下去，使蓄在心頭一觸即發的煩躁情緒受理智的控制，不怕麻煩！我們爲共同努力的集體事業，就是受盡麻煩，也應該用諸葛亮『鞠躬盡瘁，死而後已』的精神來對付。

第三，我們不怕在艱苦困難中奮鬥，不是蠻幹，不是不講技術地幹。我們共同努力於中華民族的文化事業，是光明磊落的事情，毫無其他作用，絲毫沒有不可告人的地方。但是我們在作風方面，在辦事的技術方面，甚至在言語文字的表現方面，如果有足以引起人誤會的地方，如果發現有失於檢點的地方，我們還是要虛心地慎重地檢討，根據檢討的結果，加以迅速的糾正。我們固然不怕艱難，但是我們不應該自己創造出困難。這不是消極地減少困難，同時也是積極地爭取開展我們文化工作的更好的客觀條件。我們要努力求得對於文化的實際貢獻，而不該陷在『形式主義』的泥潭中。

## 十一 沉痛中的檢討

最近本店因被誤會而陷入很艱苦的環境，我忝任本店總責，廢食忘寢，竭盡全解，希望得到諒解而使十五年來（生活週刊創辦於民國十四年）由許多作家和同人所辛苦培植起來的文化機關，對於抗戰建國仍能繼續盡它的一部分的任務。同時我們不得不在沉痛中檢討我們自己的缺點，共同努力加以改善，使我們對於抗戰建國的文化能有更有效更廣大的貢獻。

第一、我們是服從三民主義與擁護抗戰國策的一羣文化工作者；三民主義是全國同胞所服從的主義，抗戰國策是全國同胞所擁護的國策，它的範圍都是包括整個民族各階層，包括進步的分子，也包括大量比較落後的羣衆。我們文化工作的對象，也是包括或顧到這廣大範圍在文化上的需要。我們已往的大方針雖然沒有違反這個重要的原則，但是我們做得實在還太不夠，這一點是我們應該加強警覺與勉勵的。

第二、我們全體同仁的意志純潔，忠於職務，能共甘苦，這是我們良善的風格，但是因為抗戰的激進，我們的文化工作應着這大時代的急迫需要，也有了長足的發展。分店的迅速增加，是一個顯明的象徵，但是因為發展的過速，組織的嚴密和人才的訓練都有趕不上的形勢，加以抗戰時期交通的不便，聯系遇到的困難，我們處置業務和與人接物之中，不免有許多不周到的地方，許多患者幼稚的

地方，甚至有不免無意中得罪人的地方。抗戰勝利是要以全國精誠團結爲基本條件，要促進全國精誠團結，我們對於各方面，除了漢奸之外，都應該竭誠服務，廣結好感。這是我們應該加強警覺如勉勵的第二點。

但是也有事情在我們自己看來是完全對面却不免引起誤會的，例如我們有同人自治會小組的組織！就被人誤會爲政治的小組的組織，因此推論到有政治活動！其實我們的自治會完全是內部同人的事情——是便於自我教育，檢討工作，改善同人生活等等。而絕對不是什麼政治活動。還是有我們的組織條例做根據，從那裏面可以看出完全是內部同人的教育工作而毫然可疑的。

甚至如『生活推薦書』的發行，由讀者先交五元作預約費，也被疑爲是對讀者的組織！其實這只是一般書業對於新書發售預約券的辦法，是一件平常的事情，說穿了便可以完全明白的。

此外對於我們的服務部，也引起了一些嫌疑。在事實上，我們建立服務部是我們業務的一個部門，和我們的總務部，生產部，營業部是並列的。我們同人在重慶轟炸後，曾抽工夫來組織一個小小的服務隊幫助救濟，慰問難胞，送贈書報，代寫家書，那不過是盡一點心意而已。而且我們曾經把這件事公開寫信給中央黨部。請求指導。

我們對於被誤會之點應該盡量解釋，對於自己的缺點應該努力改善。



## 一 我們的工作原則

最近我們對於店務有比較充分的討論，除具體問題的研究外，特提出三句口號，作為我們此後向前努力的總原則；

第一是促進大眾文化，我們大家所共同努力的這個文化機關，一向是站在前進的立場，這是同人們所知道的，但是所謂前進，並不是使自己跑開大眾很遠，把大眾遠遠地拋在後面，我們必須注意到最大多數的羣衆在文化方面的實際需要，我們必須用盡方法幫助最大多數的羣衆能夠提高他們的文化水準，我們必需使最大多數的羣衆都能受到我們文化工作的影響。因此我們在出版方面，不能以僅僅出了幾本高深理論的書，就認為滿足，必須同時顧到全國大多數人的文化食糧的需要，就是落後羣衆的文化食糧的需要，我們也要盡心力使他們得到相當的滿足，我們深信爲着國家民族的利益，我們的任務是要使最大多數的同胞在文化水準方面能夠逐漸提高與普及，這對於整個國力的提高是有着很大的效力。所以促進大眾文化，是我們的第一個口號。

第二是供應抗戰需要。我們當前最神聖的偉大任務是爭取抗戰勝利，我們所努力的文化工作必須供應抗戰需要。自抗戰爆發一年多以來我們所出版的有關抗戰的書報，固已不少，但是我們還深深地感覺到很不夠，我們深深地感覺到還沒有充分注意淪陷區域中的廣大人民衆的文化上的急迫需要，沒有

充分注意前方千百萬士兵在文化上的急迫需要。我們要使文化的工作更能供應抗戰的需要，更充分地增強廣大民衆與士兵對於民族的意識，更充分地增加廣大民衆與士兵對於抗戰的熱烈情緒，所以供應抗戰需要是我們的第二個口號。

第三是發展服務精神。生活書店可以說是服務社會起家的。生活書店的前面是生活週刊社所附設的書報代辦部，是完全以對讀者盡義務爲宗旨的，當時生活週刊社不但爲讀者代辦書籍和報紙而已，其實對於讀者的種種需要只要是我們的力量辦得到的沒有不竭盡心力爲他們服務。最有趣的是有的讀者有因爲夫人要生產，託我們代爲物色好的產科醫院，有的讀者因爲吃官司，託我們代爲介紹可靠的律師，乃至遠在南洋的讀者，因爲母親和夫人要買國內的綢緞衣料，也委託我們，代爲選購，我們無一事不是盡我們的心力做去，以最誠懇的心情做去。只須於讀者有點幫助。我們從來不怕麻煩，不避辛苦，誠心懇意地服務。我們的這種服務精神，引起了國內外廣大讀者羣衆的深刻同情，於是對於我們的文化事業給與非常熱烈的贊助。他們對於我們書報特別信任，（同時當然也因爲我們所出的書報有正確的內容）我們的文化事業便由这一天天向前發展起來，我們現在不但保持我們對於社會的這種傳統的服務精神，而且還要盡量發展這種傳統的服務精神，由此使我們的文化事業得到更大的開展，由此使我們的工作對於國家民族有更普遍更深刻的貢獻。所以我們的第三個口號，是發展服務精神。

促進大眾文化，供應抗戰需要，發展服務精神，這是我們在現階段，一切工作上的總的原則。我們大家要在這種的原則之下努力邁進！

## 二 工作實踐中的學習

本店同人向來有一個良好的習慣，就是學習的興趣相當的濃厚。學習本來可以分爲兩種：一種是學校中的學習，一種是職業界中的學習。職業中的學習還可以分爲兩個部份：一個是業餘的部份；還有一個是在職業工作中的部分。在學校時期的學習，一般地說來，可以說是用全部份的時間於學習課程。可有一定的上課時間，有一定的課本，有教師對學生按時解說的形式。在職業界時期的學習，便不可能和學校時期採用完全相同的形式。其中在業餘時間的學習，如參加讀書會演講會等等，似乎仍與學校時期的情形相近，但是已須特別偏重自動學習的成份，在實際上也須採用比較更靈活的辦法。講到職業工作時間的學習，就更沒有顯著的學習形式，而須特別注意自動學習精神。在學校裏，教師的主要部分的時間，都全用在解說，學生的主要部分的時間，都全用在聽講。在一個職業機關裏，全體同事的主要部分的時間，都全用在辦公，在事實上不可能有像學校時期那樣的學習形式。但這却不是說，在『辦公』的時間就沒有學習的意義；恰恰相反。我們既不是在學校裏，而是在一個辦事的職業機關裏，正是要特別注意工作實踐中的學習。我們對於學校裏的學習，對於業餘讀書等自修工作的學習，都很容易明瞭或認識它有着學習的意義，但是一想到學習，往往只想到這一類的學習，對於工作實踐中的學習意義，似乎容易忽略，所以有特別提出來研究的必要。



關於工作實踐中的學習，就本店的情形說，有幾點值得我們注意的：

第一、有人批評本店的工作學習還只是學徒式的學習，這一點固然不能說沒有片面的理由，但是我們要知道同人中負責比較重的都在極忙的狀況中勉力工作，工夫原極不易抽出，所以對於有系統的教授『往往力不從心，這是事實問題。不過我希望學習者却不必以此自餒，因為在工作的時候，遇有任何事情不懂，儘管向有關的同事詢問，多多注重自我學習。在真正學徒式的學習，做師傅的是沒有答復說明的責任，（至少事實上是如此）只是由學徒自己摸索。我們至少可把比較熟練的同事當做顧問，當做道爾頓制中的教師。（道爾頓制中的教師，就只是鼓勵學生自己設計，遇有困難非學生自己所能解決，向教師提出時，才幫同解決，仍以學生自動的努力為主，做教師的只是立於協助的地位。）

第二、要預存在工作中學習的態度，然後在學習中才能發生學習的結果。譬如抄寫一封信吧，寫的時候馬馬虎虎，瞎搨一陣，至少並無意使自己寫得好些，這樣抄了一百封信，末了一封的字，還是要和最初的那一封的字差不多；同樣費時間寫，只要在寫的時候，稍稍存着學習的態度，一定是能夠越寫越進步的。我們有許多事要做，固然用不着特別費時間來練字，但如果在辦公中把字逐漸寫得比以前好些，容易看些，就是將來把自己造成中國高爾基，印刷所的排字工友也要謝謝你的。又例如在抄信時，不動天君地棗抄，是一種寫法，同時還用些聯字注意信的內容，信內所應付的事情和適當的

措辭，使自己也藉此增加些辦事的經驗與起稿的能力，這又是一種寫法。前一種是學習效用很少，後一種却是學習效用很大。這差異只是肯不肯在工作實踐中學習。這裏只是舉個比較簡單的例子，其他較複雜的工作，可以類推。——

第三、工作實踐中的學習，不但是同事的學習，即辦事技術上的學習，同時還有對人的學習。在一個職業機關裏，責任愈重的人，對於人的應付或處理也愈複雜，所以我們不但要學習如何把事辦得好，同時還要注意如何與人相處得好，這不是學習如何敷衍人，是要學習如何與人合作，但是要學習如何待人接物，乃至細心觀察對於同事工作的分配，對於同事工作效率的增進，儘管自己在目前並不負有指導或領導的責任，也應該切實注意，以備將來自己負到這種責任時可以左右逢源，不至臨渴掘井。

工作實踐中的學習，包含內容很多，這裏只是先舉出三點來，與全體同人共勉。

### 三 工作與學習的問題

據我所直接聽到，似乎對於工作與學習的問題，同人間多少有一些不同的看法，這不同的看法，多少引起了意見和態度方面的差異，——雖然這很輕微的，却仍值得我們提出來研究。

這個問題原來是不應該成爲問題。本店是事業的機關，不是單純的學校，當然是應該『工作第一』。依我們的人事方面的領導機構——人事委員會——所慎重規定的『員工懲戒細則』，『工作成績惡劣者』得予以停職的處分，這足以表示我們對於工作是異常重視的。在事實上，我們平日所提拔的幹部，我們平日加重某些同事的責任，（即調任比較重要的職務，工作成績的優越都是一個極重要的因素。此外在每隔若干時即須填註的考績表，對於工作也是顯得非常重要的。最近一次的薪水的調整所考慮的三個因素，除列在第三位的服務年數外，職務上的責任輕重列在第一位，工作成績列在第二位，其實職務上責任的加重，也是由工作成績的優越而來的，所以在考績上也很顯然的是以『工作第一』爲最重要的因素。我們這一羣文化工作者的集合，不是靠任何封建的關係，也不是大家聚攏來做『飯桶』，我們是爲着文化事業而集合的，我們當然是要重視工作，我們如果對工作不負責，如果對工作馬馬虎虎，拆拆爛污，我們這一羣的集合便沒有意義了。但是我們『工作第一』不但不反對學習，而且要提倡學習，尤其是我們都是青年工作者，青年工作者要常在進步的途程上向前邁進，因爲我們要

使青年工作者能由學識經驗的增加而漸漸加重他們的責任，非常在學習中求進步不可。學習是進步的源泉，進步可以增加工作的效率；這兩方面是應該相成相輔而不應該相妨相礙的。與工作有直接關係的學識技能，對於工作效率的增進，固然有着密切關係，即業餘對於其他方面學識經驗的培養，對於工作效率的增進，也是有着間接的關係。

原來是不應該成爲問題而竟成爲問題，這裏面究竟有着什麼漏洞呢？這漏洞是在於有些同事對於工作和學習缺乏正確的認識與態度。有些同事把認真工作視爲「事務主義」，好像因爲討厭「事務主義」而即可輕視事務，也即可輕視工作。這是大錯而特錯！所謂「事務主義」是指除了做着事務外，即不願學習，不想進步。而不是說事務可以馬虎，猶之我們反對「唯武器論」並非輕視武器，而是反對有些人除了武器之外，把其他重要因素如民衆的力量等等一概抹煞。因爲有着這樣的誤解，所以對工作漸漸發生不負責的態度，「放工」的鐘點一到，沒有寫完的信即擱筆不寫，即令在短時間可以結束的事也硬擱起來！同時把學習和工作分離，儘管能讀幾本書（讀書當然是好的，毛病在下文）而對工作却存着馬馬虎虎不負責的態度，在另一方面，雖有些人重視工作（這是對的），但即忽視業餘的學習或閱讀，結果即使原來的工作在熟練上不無收穫，但要再進一步，能夠負起更重要的工作，却不容易，這在個人方面固然是一種損失，在培養幹部方面，在提拔幹部方面，也發生了問題。這兩方面的弊病，不但不自覺其弊病，反而彼此不免「輕視」（這兩字也許說得重些，但至少是彼此間都存在着

自己完全對別人完全不對的心理。)

上段所舉的例子也許爲着便於說明，不無誇大之處，我不相信我們同人之間真有這樣顯著的弊病，卽偶而有之，也是極少數中的極少數，但是我已不免感覺到這種『微波』所引起的缺憾，所以特爲提出來談談，如果同人中覺得我提出的這『微波』是無病的呻吟，那是我所最欣喜不過的，希望我們大家有則改之，無則加勉。

## 四 尊重技術

『幹部決定一切』(“Cadres decide everything”)這是我們常聽到的一句真理名言，但是在蘇聯積極建設的時期中，他們的領導者還提出一個同樣重要的口號，那就是『技術決定一切』(“Technique decides everything”)。美國是資本主義國家，蘇聯是社會主義的國家，但是蘇聯自從第一個五年計劃實行以後，全國上下對於美國的技術，簡直可以說是崇拜尊重到萬分，他們不惜用最高的報酬——而且在初期是最窘苦的時候——請了許多美國工程師及專家到蘇聯去工作，這是大家所知道的。但是他們一方面這樣重視技術，一方面却有些人員(在各部門中工作的黨員)對於技術有錯誤的態度，認為他們是做「領導」的工作，只要懂得一般革命的理論就行，至於技術，那只是技術人員的事情，在他們是不屑做的！諸位在「聯共黨史」一書中可以看到蘇聯的最高領導者對於這個缺點的嚴厲糾正，認為如果這個缺點不趕緊補救，他們在建設方面便永遠不能趕過先進的資本主義國家的成績，便永遠留在落後的境地；並且嚴厲責備這些輕視技術的人，說他們在實際上是懶惰，是逃避責任；同時鄭重指出，倘若這個問題不解決，更前的進步是不可能的。(詳見該書英文本第三一三及三四頁。

其言「幹部決定一切」的「幹部」不是應該具有辦事的「技術」的「幹部」，否則怎樣「幹」得

好處？「幹」不好的「幹部」，還說得上什麼「決定一切」嗎？所以我深深的感覺到「幹部決定一切」和「技術決定一切」是應該聯系起來的。

本店是努力於文化工作的團體或機關，我們是要「工作第一」的，誰把工作做得好，誰就是本店的最可敬重的份子。因為我們要切實做到「工作第一」，所以我們要尊重技術，對於本店各部門工作有着熟練技術的同事，是我們所最要重視的同事。

本店的事業含有種種部門。熟練於編輯技術的是編輯專家；熟練於出版技術的是出版專家；熟練於會計技術的是會計專家；熟練於郵購技術的是郵購專家，熟練於批發技術的是批發專家；熟練於門市技術的是門市專家……乃至其他數不盡的專門技術與連帶着的專家。例如某同事油印的技術特別好，他就是我們的油印專家，我們都應該重視他，因為我們應該尊重他的技術，同一部門的技術，有的差些；有的好些；有的時在進步中，越做越好，有的故步自封，甚至越做越退步。我們如保持着尊重技術的態度，對於這類事便須時常加以深切的注意；誰的技術好，誰在技術上有進步，對他便須加以鼓勵；誰的技術壞，誰在技術上故步自封，甚至退步，對他便須加以提醒或糾正。不得已時或須加以甄別，決不應糊里糊塗地過去。

我們在意注意技術的時候，要聯想到服務方面去。我們對讀者的服務，要盡力使得所服的「務」能精益求精，要儘可能使讀者覺得滿意。例如我們答復讀者一封信，如寫得很潦草，胡亂塗塗一陣，使

讀者看得很費力，便不及一封寫得清清楚楚的信使讀者看時很省力意思懂得很清楚。同樣地拿筆寫一封信，爲什麼不用點工夫寫得清楚一些，讓讀者多得一點便利呢？（信的內容要寫得周到，也是有着同樣的重要性。）這只是舉一個簡單的例子，其他部門工作所需要的技術，我們所以尊重，也是因爲它能增加對於讀者的服務效率，能增加本店在工作上的效率，能推動本店事業的進步與發展。

最近我感覺到同人裏面有一部分也許有一種錯誤會，認爲技術人員只是技術人員而已，在我們的事業中不能起領導作用，因此可能造成輕視技術的心理，甚至聽到有人說是技術人員，容易引起反感。這真是莫大的誤會！這個誤會如果不嚴加糾正，本店的事業是要受到很大的不好的影響的。我敢說只有技術優良，能夠切切實實爲本店辦事辦得好的人，才是本店的好幹部；只有好幹部才能擔負得起領導的作用。

爲着本店事業的進步與發展我們要尊重技術。



## 五 友誼與職權

友誼是天地間最可寶貴的東西，深摯的友誼是人生最大的一種安慰。古人會有一得一知己，雖死無憾」的話語，也是形容真切友誼的可貴。古今從友誼中不知發生了多少可歌可泣的故事！我們這一輩，是爲着進步的文化事業而共同努力，我們是同事，但同時也是好友。我們彼此之間應該有着深厚的友誼；我們彼此之間應該有着深厚的同情，親切的諒解，誠懇的互助。親密懇切的友愛應該籠罩着我們的整個的環境。

我們同事之間怎樣能加強友愛，增進友誼呢？最重要的是待人的態度。我們所做的工作，儘管有種種的差異，但是待人的態度却可以一致，那就是都應該誠懇，和霽，虛心。我常於無意中靜默旁觀，看到有些同事對話的態度，不到一言兩語，即彼此暴躁起來，好像短兵相接似的！我明明知道我們的同事都是好人，其心都是無他，但是這樣的對人態度却大有商量的餘地。我自己也是一個性急的人，遇着自己認爲重要的事情的時候，也不免有疾言厲色的毛病，這幾年來已在努力修養，雖比從前自制得多，但仍有待於更多的修養。我深深地感覺到待人的態度與加強友愛增進友誼有很重要的關係，所以特提出來談談，希望我們大家互相勉勵，尤其是在職務上負責較重的同事，對於同人更須誠懇和藹，虛心。但是當局者迷，旁觀者清，我們應該有則改之，無則加勉。

但是所謂友誼，也不可以有兩種誤會：一種誤會以為要培養同人間的友誼，就是要馬馬虎虎，做「爛好人」，對的是對的，不對的也是對的，反正是公家的損失，與我個人無關！這種誤會便是無視職權，犧牲職權來討好於同人。這種人在實際上也不一定能夠得到友誼，因為「是非之心，人皆有之」，尤其是在本店，大家對於公事及集體的利益，都知道重視，這樣的折爛污朋友，終究是要失敗的。還有一種誤會便是把友誼和職權混淆起來。這怎麼說呢？我也曾經聽到同事訴說有負責人對於向來感情好的同事，事事都可優容，做錯了事也可以包庇；對於向來感情差一些的同事，那態度就不同了，做錯了什麼事就無所逃於天地之間；友誼和職權這樣混淆之後，在執行職權時便不能保持「大公無私」的精神。各級負責人最要注意的須要把公私分清楚，即是把友誼和職權分清楚。當然，各級負責人對於某些同事感情比較地好，不一定是單純的私人友誼，很可能是因為那些同事平日在職務上有着良好的成績；對於某些同事感情比較差一些，也不一定有關單純的私人友誼，很可能是因為那些同事平日在職務上的成績就有問題。因為有着這樣的背景，臨時發生一件什麼錯誤的事情，對於前者也許優容的心裏多些，這就動機上看來，似乎也未可厚非，但在實際上還是有很不好的流弊，因為就臨時發生前那一件事說，還是要引起不平的心理，因為就事論事，負責人顯有着偏私的態度，那怎麼辦才好呢？我以為就所發生的特殊事件說，無論什麼人，都應該根據原則處理，不應該因人而異。不過在辦法根據原則決定之後，如有特殊情形，根據另一原則可以減輕處分的話，應該公開說明理由而減

輕之。例如依我們的服務規約，遇有一個同事要得到解職處分的時候，要考慮到他平日整個的服務狀況，看看有無減輕的可能，因為解職是我們處分中最嚴厲的一著，但是這仍然是根據原則，與專憑個人感情——即由個人友誼所產生的感情——而對同樣事實抱着不同的態度，使友誼影響到職權的公正執行，却是根本不同的。

我們要珍視友誼，但是我們絕對不可因個人的友誼而妨礙到職權的公正執行，我們應把這兩方面分得清清楚楚，必須如此，然後才能使同事心服。

## 六 工作的檢討

『埋頭苦幹』在中國成語裏原是一句好話，形容一個人能夠不顧一切而苦幹下去。但是在這裏却有一個小小的危機，就是對於幹得對不對，或一部份對一部分不對，或大部分對小部分不對，或小部分對大部分不對，都完全不管，完全不加以回溯或考慮，儘管『埋頭』下去，却不是一種好辦法。所以我們不但要重視工作，同時還要重視工作檢討，根據檢討的結果，如果認為對的部份，應該更使它發展起來；如果認為有不對的部分，應該趕緊把它糾正過來。

關於工作檢討，應注意下列幾點：

一、應根據工作的計劃加以檢討，大事應有大計劃，小事也應有小計劃，有了計劃，工作應盡可能根據計劃進行，到了相當時期，計劃究竟實現了多少，如有未能實現的部分，原因在什麼地方，應如何努力克服缺點，改善方法，這都不是一味『埋頭』所能夠知道的。當然，假使不幸而毫無計劃，也還是需要檢討，那第一件應檢討的就是應該要有計劃！

二、應該分期檢討。我們的檢討工作，不但要根據計劃的內容，而且還要注意分期加以檢討。切實際的計劃，根本就應有期限的規定。有的工作宜於每週檢討一次，有的工作宜於每月檢討一次，有的工作宜於每半年檢討一次等等。每次對於上一時期中工作的檢討，應努力在下一時期中即須發展

優點，補救缺點。

三、應該注重集體的檢討。中國的「國粹」不是沒有過「檢討」的，例如古聖人所謂「吾日三省吾身」，就是每天自己對自己「檢討」三次。但是個人的單獨檢討，遠不及集體檢討的週到而能有意想不到的效力。況且我們是集體的辦公，彼此工作上的聯系是相當密切的，個人所易於忽略的地方，也許別個同事却洞若觀火，可以共同研究，共同商榷。

四、應有不怕檢討的虛懷雅量。工作檢討是對工作檢討，要把「人」的顧忌拋開。工作檢討是對事不對人，事是由人做的事，當然離不開人，但是工作的對不對，例如工作方法有無錯誤，工作效率有無問題，工作計劃有無缺點，大家都應把人的顧忌拋開，針對工作本身加之客觀的檢討。言者不存吹毛求疵，故作留難之心；聽者也不存諱疾忌醫，過而憚改之意。大家都立於客觀的地位，針對着工作檢討。

## 七 檢討一年來的工作

『店訊』從本期起所登載幾次關於檢討我們一年來工作的文章，這是一件很有意義的工作，因為在檢討之中可以發現過去的優點與缺點。遇有優點，應該把它更發揚光大起來，遇有缺點，應該把它克服過去。

關於各分店的一年來的工作，有各負責人作較詳細的報告，我現在專就總的方面指出幾點來談談。請先談優點。

第一、全體同人艱苦奮鬥的精神。本店從艱苦奮鬥中生長起來的，本店同人向來就具有艱苦奮鬥的精神，今年一年所處環境更爲艱苦，在這種情形之下，最使我感動的是全體同人仍然鎮定而熱烈地埋頭苦幹着。本店忠實於國家民族的文化工作，意志純潔，態度光明，這固然是勇敢無畏的精神之所由來，但是在這艱苦情形之下，全體同人鎮定而熱烈，這實在是最可寶貴的，最可崇敬的精神。

第二、全體同人和衷共濟的精神。本店在抗戰期間因運輸印刷及紙張等等的困難，在營業方面又受到被誤會的意外事件嚴重的打擊，同時對於讀者又不敢而亦不忍過份提高價格，加上有限資金的運用困難，於是本店在經濟上遇着了非常艱難的關頭。在這樣艱苦的情況之下，仍得渡過難關，不但能勉強支撐，而且還在可能範圍內力謀發展，全體同人深能諒解，和衷共濟，實在是一個很重要的因

案。在某些個別的事件上，雖然還不免發生小小的誤會，可是一經解釋，彼此都沒有什麼成見存留着。我們這一羣不僅是忠實的工作同志，而且是共患難的好朋友。

第三、民主集中精神的發揮。一般地說來，同人比以前肯說話，肯發表意見，不僅是在個人談話或書信中發牢騷，却肯對負責人或負責機構貢獻意見或建議，使負責人或負責機構能藉此更充分地反映同人的公意，同時也有機會糾正或解釋同人間偶有的錯誤意見，這是最可欣慰的一件事。此外，負責機構如理事會，人事委員會等等，我都有機會參加過，最使我愉快的是每次會議，人家都沒有不合理的成見，討論儘管熱烈，可最後結果大家對比較最合理的結論，那一致贊同。這種大公無私的誠懇坦白的態度，使我感到最大的佩服，使我對於本店事業的前途感到最大的樂觀。

其次，我們也有若干缺點，主要的是：

第一、對於同人的教育訓練不夠，對於同人意見溝通不夠，因此不免發生某些程度的隔閡，尤其是總處和各店因相距較遠，接觸較少，由於戰時客觀的種種困難及幹部不夠分配，各店負責人難於常到總處。總處也難於派人到各處與各店商談一切，爲補救這個缺點，下半年須努力實行有計劃的視察制度。

第二、營業計劃還不夠周密。一年來我們事業的計劃性雖較以前有進步，如編審有整個計劃，造實有相當計劃，但都嫌不夠，以後各分店都應各有一個配合整個計劃的一部份獨立的營業計劃，使每

一店對於實行計劃的責任更爲明顯，例如做到計劃或超過計劃，都有明確的結果可以表示出來。

第三、資金不綽，運用困難，因此影響到造貨，影響到各店營業，同時使主持造貨的負責同事感到困難，勞怨交集。關於這一個缺點，我可以告慰全體同仁的是：我們最近已有了相當的開源節流辦法，以後在造貨及營業方面可能比較地上軌道。

以上只是說個大概。我們努力發揮優點努力，克服缺點，願與全體同仁共同奮勉。



## 八 發現困難與克服困難

天下任何事業都是困難的，事業愈大，困難也愈多，因為事業愈大，內容愈複雜，所以要應付的問題也愈多，困難當然要隨着多起來的。諸位同事讀各國的革命史，便可以看出他們所經過的艱苦困難。就中國較近的事情說，看看中山先生的革命史，失敗十一次，臨死還慘呼『和平奮鬥救中國』的一生奮鬥精神，是要打動每一個人的心絃的！就蘇聯的革命說，看看『聯共黨史』，也可看出即在得到政權之後所經過的艱苦困難，也是一言難盡的。困難是任何事業所必經過的過程。看見困難而懼怕而退却而消極的人，便不配參加任何事業！尤其不配參加有益社會的任何偉大的事業！

這種不怕困難的精神，是每一個要做事的人所必須培養起來的；這種精神的有無，小的方面關係他個人的成敗，大的方面關係他所參加的團體事業的成敗；所以值得每一個人的深切的注意。

這種不怕困難的精神，在艱苦抗戰的時期中尤要其重，因為整個國家民族正在艱苦奮鬥爭取獨立生存的過程中，在這裏面佔着一部份地位的事業，所可能遭受到的困難比平時更多，如果看見困難只是懼怕，退却，消極，那就非絕對失敗不可。

本店事業是有益社會的文化事業，是在抗戰期間努力奮鬥的文化事業，我們也有着種種困難，是不必諱言的，這種種困難，與其說是例外，不如說是應有的現象。尤其是因為我們採用了相當的民主

精神，大家可以隨時隨地指出我們的缺點，於是別的機關有困難，也許是隱藏着的，是在避諱中的，而我們有了困難，却是浮在面上，是坦白公開的。在這樣的情況之下，同事中如不能深刻認識困難是任何事業必有的現象，如不能抱定不怕困難的精神，對本店事業是不免有很大的損害的。

所謂不怕困難，當然不是說我們要無視困難，却是使我們要發現困難，發現後還要克服困難。尤其是負比較重要責任的同事，於發現困難後更應該在積極方面想法克服困難，而不應認識錯誤，因見困難而懼怕而退却而消極，甚至引起一般同事的消極情緒，憂鬱情緒。

本店在過去一年中所最感到困難的是資金不夠，影響到造貨、進貨、營業，這是最大的一種困難。關於這一點，我們已有了相當的調整辦法，今後一定可以比較地上軌道。現在我們正積極對編審計劃、營業計劃，種種方面努力設計。我們事業的各方面，今後必然可以更上軌道，更能加重計劃性與科學化，是不成問題的。當然，這不是說以後就一點沒有困難。說句直率的話，要沒有困難，就束手不必做事；做事必然有困難。我們要不怕困難，發現困難後要努力克服困難。

此外在人事方面，我們也有着種種待決的困難。但是我們的態度也還是要不怕困難，也還是要發現困難後努力克服困難。我們的店務，因事業較前發達，同人的數量較前增加，人數一多，說話當然有出入，態度當然不免有參差，這是無足驚奇的，我們必須想法加強同人的教育訓練，加強同人的工作視導，加強同人的適當待遇；我們必須克服困難，不要為困難所克服。

最後，我們可以附帶想到的是因政治方面被誤會而受到的損失。這件事最嚴重的時期是在去年四月至六月，現在可說已經過去了，這個嚴重時期所以能渡得過去，根本原因還是在我們的確是光明磊落。今後我們在編審方面，在工作方面，更加謹慎，更注意避免誤會，所出書報都與各同業一致送審查，便可不致再有什麼嚴重的問題了。

我們雖有缺點有困難，只須努力改正與克服，都不是妨礙我們事業的進步與發展。如見困難而懼怕而退却而消極，這件事却是我們大家的大敵，我們應一致打倒它！

## 九 節約和我們的業事

節約和我們的事業有極重要的關係，這可從一般的意義和特殊的意義兩方面來說。

就一般的意義來說，集體的節約，對於任何事業機關都有很大的效果。例如單獨的一個人每月能節約一塊錢，只是微乎其小的一塊錢而已，一年積起來亦不過十二塊錢，似乎不值得怎樣地重視。但是講到集體的節約影響便重大得多。例如一個有三百同事的機關裏，每人即僅僅每月能替公家節約一塊錢，每月就有三百塊錢，每年共計就是三千六百塊錢，這在機關方面便是一筆很大的款子了。關於這種集少成多的效果，一般事業機關都有這樣情形，我們的這個事業機關也不能例外。換句話說，我們的全體同事，如果每一個人都能隨時隨地注意爲本店節約，單就每一個人說，儘管爲數非常微小，但集聚起來，對於本店的整個經濟上是必然可以發生很大的效果。

就特殊的意義說，本店的起家，本店事業的發展，如引一個時髦的成語來形容，可以說是全靠『自力更生』，因爲我們一向沒有什麼大的資本，一向沒有得什麼『津貼』，全靠我們全體同事『胼手胝足』所構成的一些經濟力量，更應該一個錢做兩個錢用，更應該避免浪費。而且本店整個經濟力的鞏固和健全，和全體同人的福利是有着正比例的密切關係，所以替整個的店力避浪費，不僅有益於整個事業，而且是有益於每一個同事的福利。所以依本店特殊情形說，我們更應該深刻地感覺到節約

的重要。

節約應該是經常的事情，但在今日還當有一種時代性。爲什麼呢？第一，中國抗戰了二年多，勝利的曙光雖日接近，但行百里者半九十，物質的缺乏也是一種不能免的現象，立於擁護抗戰建國的立場，本店的節約運動可說是全國節約運動中的一個支流。第二，本店在這抗戰二年餘的今日，雖應着抗戰文化的需要，規模日廣，同事日多，但經濟上周轉不易，一個錢要當兩個錢用的需要也比以前來得急迫，爲着維持本店事業計，有更努力節約的必要。第三，店的據點日多，同人散處各地，管理上容易鬆懈，浪費的事情也容易發生。在主觀上，人人都是愛護整個事業的，在客觀上也許還不免有疏忽的地方，所以在目前情況下，更有提倡節約運動的必要，使每一位同事都認識這件事的重要性，都能加以更有意識的努力。

此外在實行方面，還有兩點值得我們注意：（一）勿因細小而忽略。例如晚間的電燈，無論是辦公室裏的或寄宿舍裏的，走開的時候，如沒有餘下的人在那裏，必須隨手把燈關閉，否則電表上無聲中愈轉過去的每一利那，都在對準着我們店的經濟力作『消耗戰』！這類事情的千不該萬不該，說來誰不知道，但是你若留心視察，這類事還是有的！這種損公而並無益於己的惡習慣要鏟除——就是損公而利己的事情，當然也應該力戒——最重要的是要使自己養成愛惜公物的良好習慣。

（二）同事中對於節約要互相勉勵。再具體地說，同事中如發現任何同事有浪費公物的事情，應

該誠懇婉和地對他說出，以善意的態度對他勸說；「旁觀者清」，有人雖在浪費公物，但有時也許還  
不覺得，只有旁觀的人清楚。在這種情形之下，「旁觀者清」的同事應該提醒他，使他有改正的機  
會。關於這一點，我要對全體同事提出一點共同勉勵，那就是遇着有同事指出我們任何人中有浪費公  
物的過失，都應當虛心接受，千萬不可因此老羞成怒，由此結起私怨。（若所指出的浪費並非事實，  
當然也可以解釋。）同時，對同事提醒這類浪費事實的同事，却應該誠懇婉和，不應該疾言厲色，好  
像尋相罵，如果我們都能遵守互相勉勵的原則，對於本店節約運動一定可有很好的幫助。

# 附錄一 生活史話

## 一 生活書店的前身

生活書店的前身是生活週刊社。生活週刊是民國十四年十月由中華職業教育社創辦的。當時職教社的主任是黃任之先生，副主任是楊衛玉先生，我以半天時間在該社擔任編輯主任，主持該社出版的『教育與職業』月刊，譯著職業教育叢書，及編著英文年刊。大家鑒於『教育與職業』月刊要每一個月才刊行一次，而且是偏於研究職業教育理論的比較學術性的刊物，於是想再出版一種週刊，每星期就可以刊行一次，專門用來宣傳職業教育及職業指導的消息和簡要的言論。我記得在一天由黃先生做主席的社務會議上（等於我們現在的業務會議或店務會議，每星期開一次），大家對這個問題加以討論，結果決定辦。接着大家即在會議席上想一個好的報名，你提一個他提一個，經過相當的討論後，終於採用了楊衛玉先生所提出的『生活』兩個字。主筆呢？原來應該由編輯股主任擔任，但因為我太忙，所以公推新由美國學成回國的王志莘先生擔任，每月送他薪水四十隻大洋，其餘的文章由職教社同人幫忙，發行的事情由當時還在職教社做練習生的徐伯所先生兼任。『生活』兩個字是由黃先生一揮而就的，也就是現在數十萬讀者所面熟的寫得強勁的典型的『生活』兩個字。最有趣的是後來

辦生活日報，請黃先生在日報兩字之上，另寫兩個同樣的字，他寫來寫去不像，還是靠有藝術天才的伯斯先生依做着寫出。

——生活書店的前身——生活週刊——便這樣在距今十四年前簡簡單單地呱呱墮地了。

## 二 空手起家的生活週刊

生活書店的前身——生活週刊——可以說是空手起家的。這當然不是說毫無憑藉，無中生有，例如創辦的時候，雖只有主筆王志莘先生有數十元的薪水，其餘的像徐先生和我只是幫忙，但是我們都是中華職教育社的職員，所以也可以說生活週刊是措着職教社的一部份的油起家的。可是它是苦出身，並沒有一定的資金開頭，却是事實，所以說它是空手起家，也未嘗完全沒有理由。

王志莘先生在美國學的是銀行學，所以他主編了一年，就脫離去做銀行家去了。我擔的是編輯股主任的名義，所以他走了之後，這副担子就拋在我的肩上。這個『棄兒』在第一年中並看不出它有什麼大的前途，因為職業教育和職業指導在有些人看來似乎並不怎樣一般化民衆化，訂戶當然說不到，報販也不起勁。有一次遇着運動場開運動會，由一位茶博士帶了一大堆立在門口分送，——在當時是不敢想到買得出的。印的數量雖有一千餘份，最大部份都只是分贈給職教社的社員。誰想得到在中國文化界受到千百萬讀者歡迎的『生活書店』，它是在這樣慘澹的情景中生長起來的！我應該老實說，



我自己在當時也沒有看出這個『棄兒』有什麼遠大的前程，只是因爲它是一個突然失去了保姆怪可憐的『棄兒』，我義不容辭地把它收容下來。可是我既把它收容了下來，却也不忍薄待它，下次我將要告訴諸位它是怎樣生活起來的。

### 三 光桿編輯

生活週刊既是空手起來，它的編輯只配做光桿編輯，是一種很合於邏輯的現象。職教社的幾位先生，原來是可以幫忙寫篇文章的，但是因爲他們各忙於原有的職務，所以慢慢地少起來，要向外徵文嗎？一文錢稿費沒有，刊物的銷路又很小，都是一時難以解決的問題。結果往往全期的文章，長長短短的，莊的諧的，都由光桿編輯包辦，並不是他歡喜這樣做，却是因爲出於萬不得已。但是這光桿編輯不幹則已，既然幹了，却不願消極，却不願怨天尤人，存着不高興或折爛污的心理。他模倣了孫悟空先生搖身一變的把戲，取了十來個不同的筆名，每個筆名派它一個特殊的任務。例如一個叫因公，專做闢揚三民主義及中山先生遺教的文章，對『總理遺教』下一番研究工夫是他的任務。有一個叫心水，他的任務是擺出道學的面孔，專做修養的文章。有一個叫落霞，他的任務是譯述世界名人傳記或軼事。有一個叫孤峰，有一個叫秋月，有一個叫……分任各種各類的短篇文字。這樣一來。在光桿編輯主持下的這個『編輯部』。似乎人材濟濟，應有盡有！僅僅有了許多筆名是不會憑空生產出文章

的，那時沒有聽到什麼『資料室』的名詞，補救的辦法是光桿編輯採用了『跑街』政策，常常到上海的棋盤街和四川路一帶跑，在那一帶的中西書店裏東奔西竄，東翻西閱，利用現成的『資料室』。有些西文雜誌實在太貴，只得看後記個大概，請腦袋偏勞，有的也酌量買一點。弄回『編輯部』後，便怪頭怪腦地分配各位『編輯』的工作！

#### 四 四毛錢一千字的特約撰述

上次所談的『光桿編輯部』，做文章絕對沒有稿費，那是不消說的。但是窮光蛋的野心却不小，想到頗有敦聘特約撰述的必要，我們敦聘到的第一位特約撰述是畢雲程先生。既是特約撰述，照理應該致送薄酬，藉表謝意，於是經過再三慎重的考慮，每千字敬送名符其薄的稿費四毛錢！畢先生熱心之至，每次得到『靈感』，寫好一篇大作之後，就親自乘着黃包車送來，來往車費恐怕總是超出全篇稿費，可是他却樂此不倦，一則因為他很敬重我們的苦中樂幹的精神，二則因為『生活週刊』的讀者羣已在擴大，他的卓見有許多人看到。

可憐的『棄兒』已漸露頭角了，不到二年，銷數由二千餘份突增到二萬份以上，胆子越弄越大，不但有了國內的特約撰述，而且有了國外的特約的通訊，最初兩位是在日本的徐玉文女士，和在美國的李公樸先生。徐女士文筆順潔婉達，簡直可以一字不改，李先生寫得多而雜，但略經刪除潤飾，亦

斐然可觀。他們兩位有個共同的優點，就是寫得非常的勤，源源不斷地來，同時光桿編輯和他們也經常有密切的通信，深深地感謝他們，熱烈地鼓動他們。當時國外的通訊稿費是每千字大洋一隻，這也算薄得可以了。可是在『光桿編輯部』已是出了滿身大汗，不能想像有再高的酬謝了！

越弄越有勁兒，不但由國內四毛錢的特約撰述，發展到國外一隻洋的特約通訊，而且還有漫畫！由徐伯昕先生筆名吟秋的『免費』漫畫到倪綱賢先生五毛錢的特約漫畫，可算是應有盡有了！

## 五 光桿編輯兼光桿書記

『生活週刊』漸漸『繁榮』之後，最感覺得顯著的象徵是讀者來信也漸漸地增多。當時『生活週刊社』是中華職業教育社的一個附屬機關，總的責任在名義上皆由職教社的副主任楊衛玉先生擔負，但是因為他原有的事情已經夠忙，所以所謂『生活週刊社』的內部事情，在實際上最初就只是兩個半的同事幹著。除光桿編輯算一個外，還有一個是徐伯昕先生，還有半個是孫夢旦先生（他有一部分時間還兼任職教社的事情）。讀者的信件多了，光桿編輯不得不兼任光桿書記，自己折信，自己看信，自己起草覆信，自己膽寫覆信（因要存稿），忙得不可開交，但也樂得不亦樂乎。因為做編輯最快樂的一件事就是看讀者的來信，盡自己的心力，替讀者解決或商討種種問題。把讀者的事看作自己的事，與讀者的悲歡離合，甜酸苦辣，打成一片。當然，光桿編輯不是萬能。遇有必要的時候，還須代為

請教專家，拿筆之外，還須跑腿，講到讀者來信的內容，真是形形色色，無所不有，有的因為夫人肚子大了，再三細問那一個產科醫生好，這邊容易效勞；有的因為肚子大了要打胎，那就負不起那樣大的法律上的責任了。有一次我寫了三千餘字的一封信，說服了一個做未婚夫而萬端多疑的青年，終於玉成了他們一對快樂的小夫妻，他們於欣慰之餘寫信來說要把『生活週刊』作為他們快樂家庭的永遠讀物。有許多事，編輯當然有嚴守祕密的責任。這種對讀者的盡心竭智的服務是『生活精神』的一個重要因素，是生活書店最重要的基礎。此時只是萌芽，至於後來怎樣擴大起來，且聽下回分解。

## 六 生活與服務

服務是『生活精神』最重要的因素，也可說是『生活書店』的奠基石，它在『生活週刊』時代就已萌芽了。最初的表现是盡心竭力答覆廣大讀者的來信，當時我們的答覆的熱情不遜於寫情書，一點不肯馬虎，鞠躬盡瘁，寫而後已！最盛的時候，有四位同事專門担任折信與抄信的事情。讀者和我們就做成了好朋友，不但大大小小的事要和我們商量，在海外的僑胞和在內地的同胞，還時常寄錢來託我們買東西，買鞋子，買衣料，都在『毫不吝嗇』之列。這當然需要跑腿，選擇，包寄，買得不十分好還要掉換；麻煩雖是麻煩，但是寥寥幾個同事卻沒有絲毫煩躁或不高興的意識。簡直跑得愉快，麻煩得愉快！他們為什麼不信任別人而却那樣信任我們呢？這是本刊在讀者中所建立的信任心。所代買

的東西之中，書報佔最大部份，其初我們只是由同事兼帶照料，後來愈來愈多，兼帶不了，於是才於民國十九年設立『書報代辦部』，對讀者還是純盡義務，不過與同行立有合同，用特殊批發折捐的一些收入作該部一部份的開銷。最初主持書報代辦部的是嚴長衍同事，這『書報代辦部』是附屬於『生活週刊社』的，它可算是『生活書店』的胚胎。最可注意的是它的產生完全是『服務』做它的產婦，服務成爲『生活精神』的最重要的因素，這不是憑着口說說的，是的確有着它的可寶貴的歷史。

『生活書店』的發達，當然有許多主觀和客觀的條件，但是服務精神，鞠躬盡瘁的服務精神，在千百萬讀者好愛心坎中播下的種子。是最重要的一個因素，這是我們所不能否認的。這是我們所應永遠記取，發揚光大的。

## 七 生活週刊的發展

竭忠盡智的服務精神，是『生活精神』的一個非常重要的因素。它的萌芽，在上次已經談到，這種服務是隨着生活週刊的發展而發展的。但在繼續敘述這種服務的發展情形以前，不得不回轉來先談談生活週刊的發展。生活週刊是創辦於民國十四年十月，我的正式接辦是在十五年十月，最初只是一單張，慢慢兒擴展到一張半，至十八年五卷起，才擴展到本子的格式。本子格式可算是『生活週刊』的一個新紀元，在這新紀元以前的三年（自十五年至十八年）間可另成一個時期。『生活週刊』在三

年間從二千餘份增加到四萬餘份，它的聲譽，一天天隆盛起來，讀者羣一天天擴大起來。在上海辦報，一般的說來，在報紙本身是要賠錢的，全靠廣告來彌補。我們的這個小小週刊幸虧非常節省，勉強支持，但是要發展却非另有籌款辦法不可，職教社籌措教育經費已經感到焦頭爛額，絕對沒有餘力顧到，唯一辦法只有『自力更生』！由一張加到一張半，不是一想就辦到的，我和伯昕先生商量又商量，一方面充實內容，推廣銷路，一方面努力拉廣告，經了好久時間，才把這個願望實現。要由一張半加到本子格式，不但要增加篇幅，而且還要加上訂工，是個更大的難關，更不是一想就辦到的，我和伯昕先生商量又商量，一方面更充實內容，更推廣銷路，一方面更努力拉廣告，又經了好久時間，才把這個願望實現。此中甘苦，饒有趣味，趣味何在，請看下文。

## 八 第一批同事的增加

生活週刊自民國十八年的第五卷起才勉力印成本子的格式，在本子格式以前是單張的（由一張加到一張半）我把這單張時期稱為生活週刊的第一個時期。自十五年至十七年，這一年間是由二個半人勉力辦着，到十七年的十月，黃寶珣女士是加入的第一人。黃女士的加入可說是頗為偶然的，因為我向來辦事業，策勵自己的有一件事，便是不用自己的親戚，黃女士與我有內親的關係，原來是不會加入的，但是當時本社還是由職教社副主任湯衛玉先生主持，用人之權是屬於他的，所以是由他請進來

的，我事前並未參與。那時經濟當然非常困難，她算是起碼職員，每月大洋十八元，膳宿自備。當年十一月，第二位加入的是一位十三四歲的矮胖胖怪結實的小弟弟，名叫陳鳳芳，就是現在得力幹部之一的陳其襄同事。他的來源頗有趣。生活週刊隨處都遇着好朋友，他的叔父做郵差，常常爲我們送選郵信，是我們的讀者，也成了我們的朋友。他說有個姪子很好，約來一見，大家贊成，成了本店練習生的開山鼻祖！這時，原來的半個人也成爲一個人，我們一共有五位同事。擁擠在上海法租界辣斐德路四四二號的一個過街樓上一個小房間裏，擠擠（不是濟濟）一堂，怪熱鬧似的。除五位同事外，還有二個社工，是職教社的社工兼做幫幫忙的。

當時還有一位朋友非常熱心幫助我們，現在也是我們的得力幹部之一，那就是當時尚在交通印刷所中任事的陳錫麟，就是現在的陳雪嶺同事。當時因爲生活週刊的銷數很大，我們是交通印刷所的一個主要的主顧。雪嶺當時還是一個小弟弟，對我們的事業非常熱誠，我對排樣及校對非常疙瘩，一不對就要親往印刷所辦交涉，他對我們的事情非常熱心招呼，誠懇可感，我心裏已把他當爲我們自己的一位同事看。

## 九 怎樣擴充起來

我上次同諸位談及『生活週刊』第二個時期中（自民國十四年至十八年）第一批同事的增加。第

二個時期是民國十八年由單張擴充到本子的時候。『生活週刊』改爲本子之後，內容更充實，銷數增至八萬份，隨即增至十二萬份，後來竟至十五萬份以上，爲中國雜誌界開一新紀元，所以就本店的專業說，可以算是劃一新時代。

擴充要有錢，也就是現在大家所常談起的所謂資金。可是當時我們兩手空空，怎樣擴充起來呢？許多讀者寫信來要求改成本子，我們向來是非常重視讀者意見的，我和伯斯先生下決心改成本子，但是錢這東西却不是可由我們下一決心就能到手。伯斯先生常常在算盤上打來打去，我常常和他商量又商量，我們的『決議』是只有自己設法的一條路走（當時『自力更生』這個名詞還未時髦）。一面推廣銷路，一面設法大拉廣告。伯斯先生每天夾着一個黑色皮包，裏面藏着不少宣傳的印刷品（這都是他一手包辦的），他不但有十二萬分的熱誠，而且還有一副藝術家的本領，把宣傳材料做得怪美麗，怪動人，東奔西跑，到各行家去用着『蘇張之舌』，盡遊說慫恿的能事，真是『上天不負苦心人』，廣告居然一天多一天。我們看到沒有一家報上不登『韋廉氏醫生』的紅色補丸，以及其他形形色色的補品東西，我們也轉着它的念頭，想向他們拉一個廣告來『補』一下，這是洋人辦的賣藥公司，因爲我懂得幾句洋話，於是由我出馬，跑到江西路那家『洋行』裏去闖它一下。事情雖然成功，經過却頗費周折，詳情如何，又要請諸位再聽下回分解。



## 十 拉 洋 廣 告

我上次答應諸位，要繼續談一談拉洋廣告的事情。諸位如有人看過拙著『經歷』，也許記得申報經理張竹平先生在我剛從學校出來之後，很有意要把我練成一個英文廣告員，也就是要去拉英文廣告，因此他曾經把一些訣竅告訴了我。第一是要不怕難爲情，第二是要不怕麻煩，第三……甚至說拉廣告時要有不怕被人趕出來的決心！我這次出馬往韋廉氏去替生活週刊拉廣告，雖未準備被人趕出來還賴在那裏，但却預先存有不難爲情，不怕麻煩的態度去。

該行的總經理聽我嚕嚕嚕說明了一大頓後，他叫一個中國賣辦來問一下，你想他說什麼，我暗中真想打他一個耳光。他說這個報銷路雖好，但是一個小報！（洋話叫做蛟虫報）他這樣拖一句，幾乎破壞了我的好事。他滾出之後，我又費了九牛二虎之力才把這位洋經理說回來，由他介紹一位洋人經理接下去談具體條件。商人講價錢是要不怕麻煩的，我因爲得到他們總經理的允登，便大胆地和他們這位洋經理作膠着戰，首尾去了二小時，居然把洋合同訂好！每期登全頁四分之一的『大』廣告。

我走出這家洋行的時候，正落着傾盆大雨，大得異乎尋常，但是我邊走邊對自己發笑；拉到了大廣告，真不在乎甚麼大雨！我出了大門，跨上了一輛黃包車，不料那輛黃包車的篷布破爛不堪，的的漣漣，淋得我滿身透濕，從頭髮淋漓盡致到腳底，可是我跳進我們那個小小過街樓時，笑嘻嘻地告訴

徐先生說：『洋廣告拉到了！』

## 十一 大拉廣告與自力更生

我上次談起拉洋廣告的事情，雖是在胚胎中的本店的艱苦奮鬥史中的一個小小的插話，不過這只是偶然的一件事，真正爲我們大拉廣告的還是伯斯先生。現在有些外人不明白歷史的——尤其是奮鬥史——。往往把尋常的商店必須相當資金才開起來的事實，來對我們作不合理的懷疑，其實我們的發展的確是靠我們的『自力更生』，這當然是靠全體同人的努力，但在羣路籃襪，基礎更爲薄弱的時期，伯斯先生聚精會神，爲本店努力開源的艱辛，實在值得我們永久的敬念。他當時替薄薄的一本生活週刊所拉的廣告，每期所登在五六十家以上，而且像煞有儔事，限制非常的嚴，略有迹近妨礙道德的廣告不登，略有迹近招搖的廣告不登，花柳病藥的廣告不登，迹近滑頭醫生的廣告不登，有國貨代用品的外國貨廣告不登，這樣不登，那樣不登，但是一方面由於銷數的增加，一方面由於伯斯先生的手段高明，廣告自然大大地發達起來，引起上海整個廣告界的震驚。在上海報界做廣告業務的，往往最初替報館工作，等到發達，總是宣告獨立自辦廣告公司，大發其財。我曾在上海幾家報館裏做過事，親見有幾個廣告界『大亨』，都是這樣出身，因爲廣告的『康樂花』實在是再『甜蜜』不過了，而且廣告界做生意，往往講交情（即對拉廣告者），不注重機關，這也是給個人發財的一個鼓勵，所以廣

告做熟了，做得發財了，總是要撇開公家而走上個人藉此發財的道路。但是伯斯先生始終沒有絲毫替他自己打算，始終涓滴歸公，使本店在奠定最初的基础上得到一個有力的贊助，這在本店的功績，是永遠不朽的。大拉廣告的妙用還不止此，請待下次補充。

## 十一 廣告的廣大聯繫

拉廣告似乎是一件很簡單的事情，其效用似乎也很簡單，多拉幾家廣告，好像只是替本店胚胎時期多收入幾個錢就完了。其實不然，因為伯斯先生的作風，即在拉廣告之中，也替本店廣結善緣，替店創造了無量的同情和友誼，他完全用服務的精神，為登廣告的人家設計，我從前已經說過，他是具有相當的藝術修養的，獨出心裁替廣告的人家作義務設計，做得人家看了心滿意足，欽佩之至。不但把它登在我們的刊物上，而且在別處的廣告（登在每日報上的廣告）也用着同樣的底稿，每次總是迫切地期待着我們的設計。因此我們的廣告多一家，便好像多結交一位朋友，他們對於我們的服務精神，都得到非常深刻的印象，在平日固然繼續不斷地登着長期的廣告，遇着要出特號，需要增加廣告的時候，只要伯斯先生夾着一個大皮包，在各處巡迴奔跑一番，便『滿載而歸』。

在那個時候，我們的經濟基礎是異常薄弱的，要請一位同事設計廣告，是絕對不可思議的事情，幸虧有了多才多藝的伯斯先生，簡直『出將入相』，出門可以到處奔路拉廣告，入門可以坐下來製圖

繪畫，替各種各類的商家貨物寫有聲有色的說明！他如果祇爲着自己個人打算，撇開我們這個艱苦的崗位去替自己開個廣告公司，至少他是一個小小的財主了，但是他的滿腔心血都灌漑到本店的經濟基礎上面去；爲了集體的文化事業，忘記了他自己的一切要求。但是我們如果放大眼光，爲國家民族的文化着想，爲一個文化機關培植基礎，比個人成功一個財主兩相比較，其貢獻於社會乃至人類孰大，却無須我們解釋而已可瞭然的。

### 十三 賺錢幹什麼

要把單張的生活週刊改成本子，要有錢；要開展事業，要有錢；要增加同事以分任過忙的工作，也要錢；所以我們天天想賺錢，大拉廣告也是賺錢之一道。

賺錢幹什麼？全是爲着事業。我當時和伯昕先生整頭整腦地立下一個心願，就是把所有賺來的錢，統統用到事業上面去。屢次增加篇幅，出特刊，一個錢的價格不加。刊物內容要有精彩，稿費大加特加，最初八毛錢一千字的稿費，後由一元，二元，三元，四元，五元，六元，七元，八元，乃至十元！

（較多的是海外寄來的通訊，因爲洋麵包特別貴，非重費難得好稿。）在當時，全國刊物中所送稿費最大的是推生活週刊了。這種種開銷的錢從那裏來的呢？都是我們從營業上賺來的。我們拚命賺錢，拚命用錢，但是賺錢却堅守着合理正當的途徑，決不賺「不義之財」，例如拉廣告是賺錢之一道，但

是登廣告的條件却非常嚴格，（這在以前已說及）不肯爲着老孔（指孔方兄，勿誤會！）而有絲毫的遷就。用錢也不是浪費用，却是很認真地用到事業上面去。

說到這一點，我們不得不對中華職教社的幾位前輩先生——黃江楊三位先生——致最崇高的敬禮，在民國二十二年以前，生活週刊還未獨立以前，還是附屬於職教社的；當時雖已會計獨立，但在事實上還是歸職教社管理的。職教社是靠捐款辦職業教育的，經濟原不充裕，而且是常在拮据之中，可是他們重視這一部份的事業，從來沒有把我們所賺的錢移作別用，却聽任我們把所賺的錢完全用到本身事業上去。

## 十四 第二批的老同事

我曾經說過，民國十四年至十八年的四年間，可以說是生活週刊社的第一個時期，到民國十八年生活週刊由單張改成單本的時候起，可以說是生活週刊社的第二個時期的開始，因爲從那時起，生活週刊的銷數突增至每期十二萬份以上，一切都隨着有了長足的進步。在這樣的基礎之上，民國十九年附設了一個「書報代辦部」，嚴長衍同事就是真被請來主持這件事的，因爲這方面業務逐漸擴大，人手太不夠了，伯昕先生早就常常說起非添一個同事不可，他在跑廣告及在外面與同業接洽業務的時候，就時常留意相當的人材，不久便把嚴長衍請來了，他對於書業是富有經驗的，我們得到這樣一位

同事襄助，真是歡天喜地。到了民國二十年，寒松同事也來參加我們的事業了。現在大家喜稱他爲『老艾』，『老艾』和我們的事業發生關係的緣起，追想起來也是怪有趣的。他原是我們的一位熱心讀者，他在復旦大學剛畢業的時候，以讀者的姿態寫一封長信給我；討論當時所感到的關於青年和國事的問題。我看了覺得是一個不可多得的人材，趕緊復一封信寄到復旦大學去請他而談，可是被郵局退回，說並無此人。他在那封信裏怪作劇，署的不是真名却是何某某，（後兩字我記不起了）我當時以爲真名，遇着復旦大學來的朋友就探問何某某，都說不知道。我雖常常想起他，但以爲他已不在人間！我後來把他的那封信略加刪改之後，並略加附語，登在生活週刊上。據他後來告訴我，他有一天在馬路上和幾位朋友正在大兜圈子，偶在報攤上看到，知道我要看他，便飛跑地來看我。看後情形如何留在下次再談。

## 十五 請不起三十元一月的總務主任

我在上次談起寒松是於民國二十年加入我們這一羣的。但是這件事却不很簡單，生活週刊在民國十八年由單張改成單本之後，雖已踏上了更向前發展的第二个時期，羽毛似乎較前略豐了，但是仍然是很窘苦的。我們當時雖很想正式請老艾加入，可是經濟力量不夠，還是力不從心。這並不是因爲老艾在物質上提出了什麼高的要求，一點沒有，因爲他是完全以熱烈的同情心來想加入共同努力的。他

當時也只需要三十元一月的生活費就夠了，可是說來慚愧，我們再三考慮，依據當時『總的經濟』，還是無法決定。於無辦法之中想出一個辦法，我和他商定每期由他替生活週刊寫一篇關於青年修養的文章，把稿費湊成三十元左右，同時在辦公室裏加一張辦公桌，請他來辦公！這似乎太難爲了他，但是他並不計較，很誠懇地替我們努力。他原號濼塞，在第一篇文章上叫我替他取個筆名，我就隨意代取寒松兩個字，這就是寒松之由來。他又很虛心，有時我覺得他的文章需要重寫，他就重寫，三寫他就三寫！以這樣菲薄的待遇，在工作上又這樣苛求，而老艾總是誠誠懇懇地幫助我們，這真不愧是一顆『歲寒然後知松柏之後凋也』的『寒松』了！我們當時本想請他兼任在我們算是破天荒的總務主任（以前沒有），但是月送三十隻大洋，還要以稿費補充，還要說什麼主任不主任，實在說不出口，所以並沒有對他說出什麼名義，他也不知道什麼名義，只是熱心幫我們工作就是了。我還記得我們寥寥幾個人擠在一個小小房間裏開什麼『業務會議』，圍坐在一個極小圓桌的周圍，真做到了『促膝』的程度，在這裏面你也可以看到兩目炯炯光着頭的老艾，一腔熱誠在他怪慢的一字一句都下着重音的話語裏表現出來。

## 十六 人才主義的用人政策

我在上二次曾經談及最初幾次添請同事的情形，在這裏面可以看到當時的窘苦，也可以看到我們

事業的逐漸發展，但是還有一點尤其重要的，是我們一開始就確定了人才主義的用人政策。我自從全權主持生活週刊之後，始終堅決地不介紹自己的親戚，也可以說不用私人的任何關係而作為用人的標準。這也許有人要覺得矯枉過正，但是，為着掃除封建餘毒，實嚴毋濫。這一點在我前幾次的敘述裏也可以看出的。這種人才主義的用人政策，已成爲本店在用人方面的一種傳統的精神。我們的事業發展到了今天的規模，同人的數量較前增加了百餘倍，在人事問題上當然比較以前複雜一些，但是和其他機關比較一下，便知因私人的關係而傾軋排擠的惡習慣，可以說是沒有，在比較負責的人從來也不因何私人的關係而感到棘手；這都是由於這個傳統精神作用。

除了極少數在社會上服務多年，在事業上已有顯著成績的人，我們依着事業的需要聘請進來之外，最大多數的同事都是經過考試手續的，一方面根據業務上的實際需要，一方面根據應考者實際能力，加以公正的考慮。現在本店有許多得力的幹部，其學識能力都能超過任何受過國內外大學教育的人，都是由考取本店練習生升起來。這種極可欣幸的現象，就是人才主義的用人政策的結果。因此我們這一羣一心一德親密誠摯的同事，是人才的集團，是事業的共同目標所吸聚，而不是由於任何私人的關係而聚集的。這可以說是本店事業所以得到相當成功的最重要的因素之一。



## 十七 第一件轟動的事

日本強盜在「九一八」開始掠奪我國的東北國土，引起了我國全國愛國同胞的憤怒，霹靂一聲，坐鎮黑龍江的馬占山將軍奮起抗戰，嫩江戰役，震動了海內外同胞的心絃，生活週刊社也大聲疾呼，號召讀者爲馬將軍和他們所領導的民族戰士捐款，登高一呼，萬山響應。當時我們的辦公處已移到環龍路中華職業教育社新造大廈的底層，另闢獨立的門戶，進門二三步就有了一個木製的櫃檯橫着，櫃檯上面裝着一排矮欄，每日隨着東北馬軍抗戰的緊張，門口擠滿了男女老幼的熱心讀者，數十成羣，繼續不斷，爭伸着手把鈔票，洋鈔，角子，乃至銅板，紛紛交入，賣報的孩子與賣菜的鄉下老伯伯，都擠在裏面慷慨捐輸，那種熱烈的情形，就使人永不能忘。我們僅僅十幾人的全體同事全體動員收錢的收錢，記錄的記錄，打算盤的打算盤。大家忙得喘不過氣來，十多架算盤的的搭搭算到深夜二三點鐘，把姓名和數目趕着送到日報去登廣告，第二日全張四分之一的太廣告赫然顯露了。登廣告的錢是我們平日的熱心廣告戶應我們的請求而捐送的。這樣熱鬧了好幾次。捐款竟到十五萬餘元之多。當時不僅轟動了全滬，簡直轟動了全國！最有趣的是上海的全國總商會也在發起捐款，第一天也和我們同樣地在日報上登出捐款者姓名數目的廣告，但是第一天就不及我們的一大半，第二天更小，他們覺得不好意思，不再登報了！在踴躍捐輸的讀者中，有年僅二十歲左右的「粵東女子」獨將父母遺產全部

二萬五千元捐給馬將軍抗戰，社會上都在紛紛揣測誰是這位『粵東女子』，她曾經親來見我一面但不願公佈姓名，這是一件夠令人感動的義舉，她可說是擁護抗戰國策最早最力的一位女先鋒！

## 十八 第二件轟動的事情

第二件轟動的事情是發生在『一二八』淞滬抗日之戰。這一戰役給予全國同胞的興奮，並不下於黑龍江一役。因此生活週刊社門口捐款的擁擠，其熱烈情形也不下於我們爲馬占山將軍捐款的時候。不過爲馬將軍捐款時，我們因遠在上海，只須設法把款匯黑龍江就行；這次戰役，却近在上海，我們同時還參加了戰事後方的服務，根據戰士們的實際需要，同後方的機關採購種種需用品，押送到前線去，所以忙上加忙。同時因爲我們的讀者對我們特別信任，我們辦公處裝的電話機上的鈴聲響個不斷『喂！戰事有何消息？』剛回答了一個，第二個又繼續地接上來。我們這號稱全體而實際只有十幾個人的同事，不得不輪流在電話機旁服務，甚至在深夜還有許多讀者來『喂！』我們不但不以此爲麻煩，而且感覺到深深的榮幸，很誠懇地很客氣地回答了每一個讀者在電話中的詢問。幸而我們不但有人參加了後方的服務，和軍事的後方機關有密切的接觸，而且戰地記者也有不少是我們的熟友，所以在戰事消息方面的確有『獨到』之處，尚不辜負讀者對我們的特殊信任。除在電話裏不斷地爲讀者服務外，因爲有許多讀者經過我們的門口時，往往都要灣進來問問最近的戰事消息，尤其是在下午以

後沒有報看的時候，於是我們每天居然寫了幾次大張的『號外』，在門外專備的大木板上貼着，報告最近的軍事消息，在那裏你常常可以看到數千成羣的讀者靜悄悄地仰着頭細細地看着。他們對於我們的『號外』的信任，超過對於任何日報的『號外』。在這樣鼓勵之下，我們同事盡管縮短睡眠，疲於奔命，但是精神上的愉快却是無法形容的！

## 十九 第三件轟動的事

第三件轟動的事情就是『生活日報』的招股，招股原是一件很平常的事情，有何轟動之有？但是『生活日報』的招股却有它的特殊的情形。首先，『生活日報』的發起是應許多讀者長時期中的要求並不是由少數人憑空想辦的，所以一旦公布招股，便有着非常蓬勃的氣象，數千份招股章程放在門內櫃台上，幾乎瞬息精光！許多讀者因為信任生活週刊，都希望能有一個具有同樣精神的日報，都抱着滿腔熱誠來投股，所以在一月左右便達到十五萬元以上。十五萬元的數目似乎也並不足以驚人，但是你如果想到這是數元數千元湊集而成的，便可以想見這裏面所包含的熱血肝胆，實在不是任何數目字所能測計的！我們沒有大股東，而股東的數量却是幾千人佈滿着海內外的各角落！許多讀者都在十分殷切地盼望着這個日報的早日出現，我們也在懃懃懇懇地準備着一切。今天接洽印刷機，明天研究健全的組織，後天討論報的格式與內容。那時我們的心情，真是好像在辦理什麼天大的喜事！但是正在蓬

蓬勃之際，却因『迫於環境』而不得不中途作罷，我自己也不得不出國。當時因為開辦遙遙無期，所以把已招得的股款完全發還，並且把存款於銀行所得的利息，也一併歸還給投股者。我們在經濟上是弄得清清楚楚的，一毫不敢苟且隨便，但是不能如許多讀者多年的期望，創辦一個他們所期望的日報，這個歉忱是至今還深深地存在着。（後來在香港試辦的生活日報。是由本店單獨試辦的，詳情見拙著『經歷』一書中。）

## 二十 少不了的會計師

關於上幾次所說的幾件『轟動的事情』，都是有關於經濟的事情，也就是關於銀錢經手的事情，關於這方面，本店有一個特點，就是必須請會計師查賬，出證明書。除生活日報的股款本息全部歸還外，爲馬將軍捐的款，爲十九路軍捐的款，都經過上海潘序倫會計師查賬證明無誤。我們都根據會計師的證明登報宣佈及印發徵信錄。我們認爲這手續非常必要的。這不但是本店保持讀者的信任所必要的手續，而且即我個人也受其賜，因爲後來有人企圖破壞我在社會上的信譽，公開用文字誣蔑，說我把替馬將軍捐的鉅款吞下，用來辦書店，並用爲出國的費用，但是我不怕，因爲我們再把會計師的證明書製銅版在報上公佈，什麼陰謀都無所施其伎倆。

不但關於上述的幾件事而已，自從本店開辦以來，每年度的收支，都請會計師查賬出證明書，即在

抗戰以來的賬目，雖因遷徙無定，未能早查。但最近也逐一由會計師清查了。少不了的會計師，他是我們在經濟上絕對誠實的證人。我們向來是要請教他的。我們對同事向來是經濟公開的，最重要的就是有會計師的查賬和證明書。我們的事業是由艱苦中產生出來的，我們的同事所以能在很艱苦的情況中共甘苦，共同奮鬥，固然是由於有着爲進步文化而努力的共同目標，同時也因爲我們大家都是靠工作取得生活費，沒有不勞而獲的份子，並因爲我們的經濟公開，偶有一部份的贏餘，也是用到發展事業的上面去。甚至因爲歷年的資金不綽，應分的一些股息和一些紅利，都一古腦兒用作事業的維持費和發展費，大家並無怨言，也是由於請教了少不了的會計師！

## 二 長足的發展

我於民國二十二年六月間出國，但是本店在我出國後，由於諸位同事的努力，在我出國後的第二年間，不但不衰落，而且有着長足的發展。伯昕先生的辛勤支撐，勞怨不辭，諸同事的同心協力，積極工作，愈之先生的熱心贊助，策劃周詳，以及雲程仲實諸先生的加入共同努力，爲本店發展史上造成最燦爛的一頁。試舉其犖犖大端：（一）雜誌種類大增，有文學，世界知識，婦女生活，太白譯文，生活教育等等，都是風行一時，萬人爭誦，雜誌訂戶亦隨着突飛猛進。（二）本版書大增加，我們最初是以經售外版書爲大宗，這時自己也有了編印本版書的計劃。（三）郵購戶大增。（四）創

製全國出版物聯合廣告，首創十大銀行免費匯款，以便讀者訂購書報。（五）同事人數由二十人左右突增至六七十人。（六）租賃四馬路店址，並在該屋三樓之上自建四樓。

生活週刊雖因文字雜罪而停辦，但由杜重遠先生接下去創辦新生週刊，由寒松先生相助，內容精彩，風行海內外，成爲一支銳不可當的生力軍。中間雖因文字觸怒了日本強盜，不幸夭折，但是由此更暴露了日寇對中國的橫蠻，引起了全中國的愛國同胞的憤慨，引起了全世界同情中國人士的正義感，實爲我國後來神聖抗戰奠下了一塊基石。

我於民國二十四年八月間回國，我下船後第一件事是眼眶裏含着熱淚奔往獄裏去慰問杜先生，隨後跑到四馬路本店裏，和每一位同事親切的握手，出國時只有十幾位同事，回國時竟看到六七十位同事，握手就握了不少時候！我在那短短的半天裏，真是悲喜交集。

## 二二 驚風駭浪中邁進

我回國後，又請到文壇大將金仲華先生加入本店，是本店的一大幸事。但此時日本帝國主義對中國的侵略暴行，已日逼日緊，全國的愛國怒潮正在日趨澎湃之中，這是當時整個中國的危殆局勢，但是在本店的小範圍內也有一件十分焦慮的事，就是伯斯先生因勞苦過度，肺病甚危，我奔到他家裏去看他的時候，他已不能行動，上氣不接下氣的激烈地喘着，那真是不得了！他在這樣危殆的情況中，還

念念不忘店事，還不肯拋棄一切去養病。我極力勸他暫時往莫干山靜養，他堅持不肯。我想除了強制執行外，沒有其他辦法，特請銘賢先生（雪嶺同事的老兄，原在交通印刷所任事，此時在兩路局任事也是本店的一位熱心老友）代為佈置一切，第二日把伯昕先生『押解』上山！強迫養到年底，他居然完全恢復了健康。這個小波瀾總算安穩渡過了。

但是大波瀾却在繼續增高中。爲着推進救國運動，在這時期，我們辦了每期銷數最多時達二十萬份的『大眾生活』，承辦了促成全國團結一致對外的『生活日報』。二十六年『八一三』神聖抗戰爆發，本店爲着努力抗戰文化起見，許多同事不得不分配到內地各重要據點工作。我們因限於資金，各位同事只是以數百元作爲一個新據點的開辦費，號稱經理，實同士兵，在沒有旅館可住的地方，初到時往往即在碼頭上露宿一宵！有一次有位『經理』因船擠被擠下水，幸而得救。這種苦楚的生涯，只有我們同人自己知道的。即在上海將分散到內地去的時候，計劃已定，而盤費無着。（一時沒有現款）還是臨時靠伯昕先生設法做了一筆紙生意，出於意外地賺了三千塊錢，才把這個難題勉強解決。我們這樣艱苦創造的事業，還有人疑心我們的『經濟來源』，冤乎不冤！

如有天理，本店是應該永久存在的，本店史話當然非日說所能終了，但是抗戰開始以後的情形，爲時較近，知道的多，不必就說，至於將來永續不斷的店史，却有待於可畏的後生，區區談到這裏，要同諸君告別了。

二十九，四，十七晚，十時。

## 附錄一 爲生活書店闢謠

### 敬告海內外讀者及朋友們書

海內外讀者及朋友們：

生活書店由於海內外讀者及朋友們的深厚同情，熱心贊助，經十五年之慘澹經營，始略具規模，對於國內民族的文化事業，無日不在艱苦奮鬥中，以無負海內外讀者及朋友們的熱誠期望。自抗戰爆發以來，對於抗戰國策的宣傳與前方精神食糧的供給，尤竭盡心力，不敢懈怠，所設分店深入戰區及游擊區，同事冒戰地危險而努力服務，屢次押運大量書籍出入敵人封鎖線，艱苦備嘗，幾遭不測，有一同事因忠於職務，不幸慘遭敵機炸斃，爲抗戰文化而犧牲。凡遇黨政當局有所號召，本店無不竭誠響應，不敢後人，舉其較顯著者，如在戰時首都，本店第一家響應黨部對於義賣的號召；在黨政軍五大機關五十萬封慰勞信的偉大運動中，本店同人全體動員，單獨徵得慰勞信十三萬餘封；中央黨部徵求翻印，總理遺教，本店亦爲第一家響應實行者；此外如廣印蔣委員長抗戰言論集，特爲前方將士編行全民抗戰週刊戰地版（總數已達五十餘萬冊），爲一般民衆編行戰時讀本（總數已達百餘萬冊）大衆讀物（宣傳抗戰的通俗小冊，總數已達三百餘萬冊）等等，凡遇與抗戰有裨的文化事業，雖在印刷紙張及



運輸極艱難的情況中，無不全力奔赴。本店雖自愧貢獻微薄，但尚可告無罪於國家民族。不料最近屢承讀者見告，謂竟有造謠中傷本店，說本店是受共產黨津貼的機關，企圖利用黨派磨擦破壞本店的事業，最初以事出捏造，一笑置之，但報告者日多，且有以此類誣陷的印刷品見示者，似有人企圖造成不利於本店的濃厚空氣，作爲整個摧殘的張本，所以不得不根據事實，略加辯正。我國自抗戰以來，全國同胞及各黨各派皆在最高領袖及政府抗戰國策領導之下，精誠團結，一致爲國努力，黨派原已不應成爲罪名，本店所以辯正在事實上並無任何黨的關係，不過就事實加以說明而已。爲簡明計，請分三點略加解釋。

第一、謠言中最動人聽聞者，爲本店以如許小資本（民國二十四年十二月二十八日向實業部商號註冊資本十五萬元，領有執照設字第八七六〇號）怎樣能辦這樣大規模的事業，於是認爲這就可以作爲本店必然受了共產黨津貼的鐵證！這種誣陷的話，是完全抹煞了本店十五年艱苦奮鬥日積月累的歷史。本店最初爲生活週刊社，該刊銷數每期在十五萬份以上（有當時郵局蓋章的立券簿爲證），僅僅該刊每年的訂費即有數萬元。本店忠誠爲讀者服務，積時既久，信用日著，所以刊物種類亦漸多，都深蒙讀者贊許，每年所收訂費，總數亦逐漸增加；此外因僑胞讀者以及內地讀者經常存款委託隨時代辦書籍，郵購戶經常總在三萬戶以上；這兩項每年一二十萬元以上的訂費存款，雖非資本，但只須分期及隨時由書刊中逐漸償還，在運用資金方面實爲讀者對本店間接的莫大協助。這種事實完全由於本店

多年在廣大讀者間所建立的信譽而來，初辦同類事業者未能在短期間得到這樣的基礎，或一般社會人士不明此中實際情形者，聽到有人致疑於本店以如許小資本能辦這大規模的事業，往往易被謠言所迷惑。去年六月間，重慶市政府社會局會同市黨部及中央圖書雜誌審查委員會，派員三人親到本店審查帳冊，連查二日，對於經濟之來蹤去跡特別注意，結果無弊病可言，足見本店實全恃自食其力，絕不受任何方面的津貼。造謠者之毫無根據，不辯自明。此外本店同人創業的艱苦，平日工作的辛勤，亦有非外人所能盡悉的。最初數年，因經濟特別艱難，同人工作夜以繼日，有幾位同事因過於勞瘁，以致犧牲生命者，如由練習生逐漸升至主計部主任之孫君夢旦，由練習生逐漸升至分店經理之陳君元畢君子桂等，都是因爲過勞傷及健康以致短命早死。近數年雖業務比較發達，勞苦比較減少，但以支出隨事業發展而漸大，仍不得不極力樽節，每日工作仍極繁張，每一同事仍極辛苦。現在還有好幾位同事因參加創業過勞及多年辛勤而致疾，未獲痊癒的（多屬肺病）。即韜奮自己亦因參加創業，日夜工作，伏案過久，發生胸部劇痛，病劇時在牀上亂滾，醫生束手，每數日一發，或一日數發，纏擾數年，後來出國遊歷二年，才漸漸痊癒。這樣由海內外無數熱心讀者所贊助與許多同事的血汗乃至生命所培植，經十五年的含辛茹苦而有今日的文化事業機關，竟有人廣播無根據的謠言，企圖中傷，每念及此不勝痛心！是非不明，正義何在，一個文化事業機關被摧殘的事小，影響於國家民族的前途事大。這是韜奮所沉痛悲憤，誠懇提出，希望全國公正人士加以注意的。

第二、關於書報內容，亦往往被造謠者加以種種誣陷。本店出書共達九百十餘種，其中有關思想問題者僅四十種，爲圖書雜誌審查委員會認爲應禁止者二十六種，在此二十六種中尚有十種爲已由內政部審查通過得有執照。足見本店在出版方面即偶有被認爲有錯誤之處，亦甚微細，且早已接受糾正。本店出版的雜誌，都已經過重慶圖書雜誌審查委員會的審查。依照中央圖書雜誌審查委員會對於一般書業的辦法，在本年四月以前出版的書，除有通令禁止者外，均可售賣。同月以後出版的書須一律將原稿送審，本店已隨同同業一致遵辦。韜奮個人曾以國民參政員資格在國民參政會中提出撤銷原稿審查的議案，是不錯的，但這是另爲一事，至於在政府決定之後，公佈法令，人民有服從法令的義務，這又是一事，韜奮認爲出版自由之爭，爲個人屬於國民方面應盡的天職。而本店服從法令的態度亦爲平時一貫的方針。這種界限，是應該分別清楚的。

第三、關於本店在管理上相當地採用了民主的原則，亦往往被造謠者作爲一種口實，其實本店的同人自治會，其任務只是由同人自理關於衛生，娛樂及自我教育等事；同人所公舉的人事委員會，其任務只是在相助商決關於考績獎勵及待遇等事；每二週由各分店負責者召開店務會議，由同事參加工作檢討及商決有關營業上的種種問題。本店同人自創業以及現在，在極艱苦的環境中尙能團結奮鬥共甘苦者，即藉此集思廣益，有事大家商量的民主精神，得以勉力維持。以上種種組織及會議都不出店務範圍，竟有人誣爲祕密組織或祕密會議云云，貿然加以毫無根據的罪名，實屬冤枉。

謠言無根，原無足懼，亦不至引起政府輕信，但三告會參，會母投抒，不利於本店的謠言日播日廣，卽平日深表同情於本店的朋友們，也許以爲本店是自陷於黨派摩擦的漩渦中實爲自作自受。於人何尤，這樣適中造謠者的陰謀，加深本店的冤抑，所以略就事實加以說明，誠懇希望海內外讀者及朋友們主持正義，如聽到上述謠言，代爲力關，俾十五年艱苦辛勤培成的文化事業機關不致含冤沉沒，俾對國家民族能作繼續的貢獻，不勝感激之至。謹致抗戰勝利敬禮！

賴奮敬啓

二十九、三，三十日深夜，重慶。

## 附錄二 殉職四戰士簡歷

孫君夢旦浙江上虞人，爲生活書店創始人之一，畢業於中華職業學校商科，對文化工作異常勤奮負責，十餘年中由練習生而漸升至主計部主任，初創時人少事繁，孫君因責任心重常澈夜工作，積勞過度，體力漸虧，抗戰後隨店內遷，繼續努力，艱苦備嘗，二十七年冬終因過度勞頓，肺疾復發，不得已回滬診治，途經長沙廣州各文化據點，仍抱病整理帳務，不辭勞瘁，同事勸阻無效，回滬後終於不起，享年方二十九歲，身後遺寡妻子女各一。

陳君元江蘇江陰人，畢業於小學後二十年攷入本店，以練習生參加服務，漸升任門市部主任，抗戰後加強內地文化工作，調任陝西南鄭分店經理，亦因勞瘁過度，爲肺結核菌所侵，因鄭地醫藥欠善，於二十七年十月赴西安住院療治，屢遭敵機轟炸，扶病返南鄭，病勢加劇，無法挽救，享年才二十五歲。

畢君子桂江蘇上海人，去世時才二十五歲。小學畢業後，於二十三年考入本店爲練習生，好學不倦，盡忠職守，於二十七年調遷昆明分店，初負責門市部，繼以勞績升任經理，於二十九年二月初旬患青腸炎，因敵機肆虐，延誤醫治，竟將此二位最英勇的文化戰士，痛恨無窮。（參看「痛悼子桂同志」一文）

何君中五四川萬縣人，享年三十二歲。曾畢業於四川省立奉節軍訓團，二十七年入本店，爲本店萬縣文化據點首創人之一，忠誠耿直，富責任心，於二十八年二月四日敵機在萬縣狂炸中，與萬縣分店俱毀。先是何君等聞警報後即作遠離市區之準備，惟何君因責任心高強。以廚中午炊餘爐未熄，恐肇禍端，故力促同伴先行，本人則折返廚中熄滅餘爐，不料事畢未及出門，敵彈已下，店屋遭炸全毀，何君亦痛遭粉身碎骨之慘禍！

以上四君均爲艱苦磨練中已成專材的文化戰士，都在抗戰期間堅守文化崗位，鞠躬盡瘁，死而後已，其中三人且爲狂妄的敵機直接間接所犧牲。他們的身後雖有工作伙伴們的共同照顧，但他們爲抗戰文化而犧牲，在國家社會却是極爲痛心無法補償的損失。

## 增訂本後記

這是韜奮先生的遺著之一，這本書的內容自然還是不足以完滿地表現韜奮先生一生奮鬥的人格；但是就從這一些文章中也可以使我們充分看到他的大公無私的民主作風和嚴肅認真的辦事精神。韜奮先生生前就是以這種作風與精神達到了他的偉大的成就，並且是永遠值得做爲後人的楷模的。這本書在以前已印行過若干版，深得讀者歡迎，但因爲韜奮先生在編訂這本集子後又寫過一些同類性質的文章，所以現在我們特再加以補充，印行新版。茲當抗戰勝利之際，而韜奮先生已逝世一年餘，重讀他的遺著，悲痛之念，不能自禁。我們只有學習韜奮先生的作風和精神，繼續前進，爲建設新的中國而努力，那正是千千萬萬韜奮先生的讀者所應共同負起的任務。

生活書店編輯部

一九四五年九月八日

