



中華職業教育社編輯

職業修養叢書

秦翰才編譯

成
功
人
鑑

商務印書館發行

弁言

曩編教育與職業雜誌，間採錄西方今世成功鉅子傳記，著其立言行事，指示我國青年成功之途徑，讀者善之。茲因選取十二篇，重加整理，輯爲一帙，名曰成功人鑑。此十二篇之主人，有學者，有教師，有經濟家，有實業家，有發明家，類以寒微致身，通顯其所，憑藉以成功。雖各殊其途，而莫不具有竅要，讀者可自玩索而得焉。惟文成一二年前，人事不無變遷，如蠶俄施丁納史，今已作古，即存者其功業亦常視前更有進展。故既於各篇題次註明取材之所自，更繫以脫稿年月，俾免事實上之誤會。又當時行文或用語體，或用文言，並非一律，願各篇自爲起訖，似亦無害耳。

民國十五年十一月秦翰才

成功人鑑

目次

博士與猴子同居.....	一
實業界之凱撒.....	一三
全世界第一私家銀行.....	二一
汽車大王.....	二七
八十歲之大學畢業生.....	三三
女教師給工人做飯.....	三八
屋頂上之富豪.....	四二
最忙都市中最忙之一人.....	四九

成功人鑑 目次

二

資本家和發明家的合夥營業·····	五三
從僕人升到總理·····	五九
兒童作業俱樂部·····	六五
退化民族中之農工生活·····	七四

成功人鑑

博士與猴子同居

原著者 Betty Ross 十三年十月譯

世界上所有思想，並不都是科學家輩發揮的。一般人以為只有科學家輩能用思想，其實是一種謬見。做一個人，都應該想把所做的事改進一下。不論種田，做生意，也許充僕役，給人家擦皮鞋，翦信封，都可用他思想，構成一種科學上的新發明。我們試想他們發明翦信機，安全剃刀，和一切應用品的，那一個不是能夠利用他思想，以後便成鉅富。這一種議論，像美國最大的一位心理學家桑戴克博士說得尤其透切，如今把他援引一下。

桑戴克博士因為在海陸軍試用智慧測驗得名。現在這種測驗也在一般小學和大學施行。他把教育當做科學，並非哲學。他曾經發明各方面測驗智慧和能力的方法。他第一個對於動物

的智慧，用一種極貫徹的科學去研究。結果很使科學上增加不少新學識。他關於心理學和教育學上的著作也很多，都和智慧的進行上，有重大的貢獻。

我曾和桑戴克博士在哥倫比亞大學試驗室有一次談話，原來他在前二十五年裏頭，便擔任那裏教育心理學教授。他所熱心研究的心理上問題，也都是科學界有價值的資料。

我問他：「可有一句簡單的教訓，可和不論做甚麼營生的人都有利益，又可有一種方法，能教授思想成功，而這方法又可使甚麼人都能利用？」他點點頭對道：「這和我們都很重要。只有幾個字。一個人要做事，又要做在前頭，必須記着這幾個字活動的心智。這是成功上最大的方法。我們要成功，便不可不有活動的心智，卻不必論要成功的是甚麼。我所說活動的心智，便是指一個人的心智須得常常愉快活潑。人人要有時候停頓一歇，把一應閑事都在心智上面掃了開去，單揀要做的事注意着，牢記着，所以要停頓一歇，便是要使活動的心智有開展的機會。」

「我們須得把心智好比深海燈一般，移注在我們的職業上，從各方面仔細觀察着，並且要比職業看進一層，探討他的本原，他的過去情形，以及從前做這件職業的人的狀況。或許他們有得到機會的，我們格外要注意，看將來有甚可和自己有用的機會。我們既很明白自己的職業有

甚意思，便應張着眼睛，徹底看去，想法改進。職業不論大小，總有可以改進的餘地。

「我們須得用活動的心智，把自己職業上所有知識集中在一起，也不必論這是那一種職業。再看。在過去的一百年裏頭，有甚改進；要是還沒有，我們去把他改進一下，這更是最好的機會了。這種改進可在並須在以後一百分鐘裏頭做罷。萬一探討的結果，在前世紀已有改進，這更是一種記號，可以表明那職業確已改進，並且還可以改進。這也是最好的機會，可以立刻去想改進。因爲這種改進的觀念，常使人傾向於大發明，找到成功的途徑。就把在近幾年裏頭發現的真空除塵器，電刷，和電熨斗，做一個例子。男男女女都用人工擦洗地板，沒有人想把那方法改進一下。後來有一位聰明的電學家，也許他終身沒有擦洗過地板，卻竟發明了一種真空除塵器。紡車是一個童子發明的。他懶得用手做，便用心想，要求得一種減少用力的法子，後來竟給他發明了那紡車。其實用手工的也不下數千萬人，他們也並非不想省力，卻從不能用腦力。」

我說：「或許有許多人，也有思想，只因缺乏教育，不能把他啓發。」這位科學家力答道：「教育對於相當的思想，沒有甚麼助力。一般平民，都可有相當的思想。不過思想的相當和不相當，便是成功和失敗的區別。這在觀念上顯示得最明瞭。多數人做事，都用舊觀念——他們先代所用

的觀念。只有想有些成就的人，能找新觀念，願意試驗，很想找出些事，自己證實一下。當然我也不說人人須儘向前進，碰着觀念，即便追去。須知觀念一件東西，要不是試驗一下，就沒有價值。只有把自己的工作，仔細研究，然後思想進去。我說這句話的意思，便是自己有了了一個觀念，便應該再考究那也有這個觀念的人所做事。把那種種消息充滿在自己心智裏邊，旁的人所知道，我也要知道，還要看出旁的人所以失敗的道理。譬如覺得自己的觀念果然比較好，便須把他實驗起先。當然不能就有甚麼成功，也許要碰到挫折。要不是第一步有充分的研究，決不能進行，不必說是徹底成功。果然沒有希望，便是有計畫的也不與。達爾文發明天演論，並不是出於偶然。他研究這問題，總有好多年，常挨了極大的苦痛，去搜集那新發行的書籍。他也繼續和歐洲以及其他世界各部養畜動物的人通訊。他在開始進行以前，把關於這件事的種種方面，探究一個透徹。恩斯坦的相對論，也不是偶然發生。他起先是一位刻苦的學者，研究別位算學家的所有算學，纔發見一件更好的東西，即便是比別人更進了一步，因此成立了他自己的理論。發明幾種精美的教育測驗的透門博士，也是這樣。他從修改比納測驗，得到新觀念。這正可以證明只有心智中充滿了一個題目，纔能有成功的改進。要是沒有把一個題目，做一番貫徹的探究，勢必以為這是前人已經

有過的理想，不去研討，便失掉了自己發明的機會。要不是這樣，便是碰到機會也不能活動。大家都玩過銅絲，只有法拉第把磁石移動一圈銅絲，因此覺得這是一件大事。我們如今能夠享受電氣的便利，皆是受他一念的賜。但使他心智中不充分這題目，碰到機會，也終不能認到亨利福特那邊有許多人，都能夠自己把機械改進，這也是全靠他們有貫徹的機械學識，要不然也不能辦到。旁的專門職業，都是一個樣子。雖有好幾百位醫生做得良好的工作，終身給人類服務；但是全世界只記着一個人，便是吉那博士，他對於天花在科學上的研究，使人類免除了這險症。他的發明，使他終身享受盛名，並且直到如今還有人提起。其實他也不過比許多醫生走進一步罷了。沒有人聽見說誰是第一個捕取鯨油，誰是第一個提鍊石油，這兩件東西，雖也是光學史的重要部分，但是只有那發明煤汽燈和電燈的能夠永久聞名。總之，能想的人，比只會做事的人，先得勝利。所以作戰的英雄，那大名果然常在我們耳鼓；但是要使人能想法弭兵，他的聲名，當然可以更大。原來如今世界所要求，並非英雄，卻是停止戰爭的觀念。譬如我們得着一個理想，好似很好，便去徹底的研究，研究下來，覺得這件事很大，還要去爭持，要盡力把他看一個透徹。像我便爲一個觀念爭得好苦，纔得在如今科學界占一個地位。」

桑戴克博士停了一會，笑了笑，一似他少年時代的景象，頓時表現在他眼前。其時，我們坐在他教育院的公事房，這公事房是附屬於他實驗室的。那室裏邊，坐着一般心理專家，祕書，錄事，正忙着把他所發明的，排表格，做目錄，供將來教育測驗和論文上的參考。我們坐的屋子裏邊，充滿文籍圖書。四壁都裝着書籍和卷匣。便是桌子上也堆着書報。他的寫字檯，鋪滿了報告。

這位著名的心理學家，身長六英尺，那體格真是足球家見着要妬忌。頭髮是黑的，中分着很明顯的一條線。但是他額前的垂髮，卻夾一些灰色。鬍子也是黑的，並且很茂盛。他的眼珠子，不時在轉動。他也很容易有笑容，完全有談諧氣象。

博士又說：「當初我在哈佛大學做畢業功課時，跟着詹姆士博士，研究心理學，便想把動物的思想，作為人類智力測驗的根據。以前還沒有人曾經研究過動物的心智。我把這想要做的事宣布後，大家認做笑談。心理學在那時，還是一件新學問。詹姆士教授的著作，出版得只有兩三年，在局外的人也不懂得心理學是甚麼意思。只我一人研究心理學，承認心理學，很引起朋友們的譏侮。他們以為我發了癡，對我都有些懷疑。有幾個願意和我交談的，問我為甚歡喜和精靈通訊。也有人把望我拍着墓碑，從死人那邊，取到消息。要使我果然能夠從母雞那邊取出雛雞，從袖裏

邊攜出紙牌，他們正也不以為奇哩。但是我始終抱着一個觀念：要從研究動物，探得人類的智慧上種種問題。沒有人能夠阻止我，只有使我格外熱心。我知道有一位英國醫生，曾經研究蜜蜂，水蜂，所以我決定把犬，貓，鷄試驗。也沒有夢想到這種探討，竟能開拓一個從前完全沒有發展的科學上新世界哩。

「我起先用鷄試驗，因為他們好似最堅忍。我便買了幾隻，放在屋子裏，希望便於密切研究。我和他們結了朋友，一有功夫，便去試驗，取得他們反應。我們正熱心進行，不料房主婦忽地來打斷了我計畫。他看我前客堂棲滿了鷄，鷄既沒有知識，有時跳上他精美的椅子和沙發，不覺得大騷，說我是發瘋，壞了哈佛名譽。並且向我提出哀的美敦書，要我和鷄立刻搬場。這件事於是大糟，教我把那羣鷄怎樣處置呢？我已動手為博士學位，做一篇論文。便是動物智慧上試驗研究，這不是把我的資料都推翻了麼？我只得跑到詹姆士博士家裏，告訴他這情形。他為我很傷心，便教我把那鷄放在他地室裏。起先博士夫人不答應，但也覺得我可憐，就勉強允許了。於是我又成了世界上最快樂的一個少年，依舊專心進行我的試驗。從沒有片刻丟掉我那大觀念。後來到紐約，在教育院充教育和心理學講師，一面仍把動物研究。那時，我買了三隻猴子，因為他們的心智，最和

人類相像，我和他們同住在哈立姆屋子裏頭，足足有二年。在這二年裏頭，我很怕見房主婦的面孔。常看看信箱裏，有沒有他的逐客令。徵待我得和猴子始終同居着。一有空時，並且每夜回來，總和他們在一塊兒。同居的人都看我是瘋子，是怪人，不和我交談。我也並不在意。自從那時起，我既和他們慣了，大都也知道我的行事，人人指點着我，說我和猴子同居。那消息傳到房主婦那邊，有一天逐客令便下來了。」

「但是我並不失望。」桑戴克博士說到這裏，聲音很嚴重，也沒有笑容了。「不久，我又得到允許，把我的動物，移到哥倫比亞校址內施邱姆房子的上軒。這使我大喜，因為相隔更近，上課前後，儘可實行研究哩。遇到放學的日子，我便終天在那邊。自從早上七點鐘起，一直到晚上七點鐘止，常和他們玩耍，講話，看他們心智的動作。每次發見了他們的智慧，便在學生方面去試。看人類的[？]心智，可也能夠這樣反應？這都是我以後成立智慧測驗的根據，幫助我推翻了許多流行的關於心智上謬論。我所想着希奇的，便是動物一嚮生存着，卻爲甚從沒有人對他們心智，有科學的研究，考察他動作怎樣和人腦的動作相應。舉一個例：那時恐怕沒有人想鷄能游泳。他們爲甚這樣想？卻沒有人知道。也許這只是太固執舊觀念的緣故。沒有人想試把一隻鷄放在水裏看看，

卻只相信前人的傳說。我曾實地投一隻鷄在水裏，確切看見他能游泳。像這種測驗，正是使心智也有受測量的可能的初步。從前人的觀念，以爲一個人擅場了一件事，便件件事皆能擅場；所以大學學生通了算學，以爲旁的科目都可精熟。但是我從試驗動物，知道心智這一件東西，在某方面發展了，在旁的方面便完全不能發展。把這種測驗應用到學生心智上去，正也是這般。往往長於算學，便拙於語言。這是現行心智測驗之來歷，在一般中學和大學都試用。我們也用這方法，測量戰時入伍者的心智。」

如今心智測驗很發達，我門從這測驗的結果，便可決定一個人在某方面的能力，作爲指導選擇職業的根據。照桑戴克博士，從測驗一般著名數理工程師所表示，大部分在十七歲以前，會做過小汽機，小風磨，也許旁的機件，他們都是從小善用工具。再有一般做律師出名的，在少年時代，往往長於英文和語言。測驗著名音樂家的結果，也表示多數早就離校，專研音樂。但是治事的才能，大概須到晚年纔顯示。所以初出茅廬的人，難能獨當方面，須得先在較低的位置上，做有些成績，纔可以升到領袖地位。測驗兒童，向來不及治事才能，便是到如今還沒有發現測驗這種才能的相當方法。既經心理測驗，知道了自己的優點，再加上對於自己資格的考慮，差不多便可決

定。是否能在某種職業有成功的希望。

桑戴克博士又說：「我們選擇職業，須得注意自己的優點，這便是一生的業產。我常看見人家，自己學的是速記，卻去做簿記，這真是傻子。隔了幾時，他們便忘記了所受速記教練，但是於簿記也未必有甚進步。這就為他們用了弱點，忽了優點。人人應得增進他的優點，終身做去，切勿成一個萬能家。有甚才力，便盡這才力。如今是分工時代，分工更易使人做得好，做得成功。人對於一件事，有特長，便算和那件事，有特權。有一般人，件件事去涉獵一下，在社會上果然好似比較活動，但於他們工作，沒有印象。眼科醫家決沒有人去請他看心病，詩家也從不教他批評交通狀況。只有專家能隨時成功，倒不論他專的是修轆子。也許批評藝術，萬能的人甚麼事從沒有每點鐘值到三毫錢，充其量，不過是一個百來頭罷了。不要就開。要對於自己工作所知道，再研習進去。多一些，好一些。常常向自己和工作提出問題，不要單看着。要和他一塊兒起居，那麼，便可通熟。那工作，比別人格外透徹，有超越的主權。不要把公事房裏的人的事，都做一下。但把自己的事，專心精做，成一個專家。不要費了時間，去想改進弱點，卻要利用時間，去發展優點。名譽和聲望，卻從一兩件好事情，非從十多件次等事情集合得來。著作家從一兩本主要作品得名，並不要靠種種題目。

的十幾本作品。把天賦的才能集中在一處，最有助力。譬如有的是人格，便去把他發展。這很能引導人登那成功的梯子。勇敢也是這樣，和智力一般，重大、忍耐也常要緊。

「常有人對我說，恐怕腦力用得太久，其實這是不可能的，不過人自己恐怕多煩惱腦罷了。不必怕用腦過多，倒有十分之九沒有充分用那腦力。有了七八個鐘頭的睡眠，便無須再怕害着健康。有了睡眠做保障，便是工作有限制了。我們要知道，腦難得受做事過度的影響，所以不須造了理由，停止工作，再去看看影戲。多數人因為不用思想，倒把腦弄得很煩悶。不知道煩悶，真能傷腦，足以損害他的生產力。健康和精力都是成功的重要原動力，才能與興趣果然是在事業上打勝仗的利益，健康和精力卻還在才能和興趣的先。有許多學生，功課比他們聰明的朋友做得好，就只為他們身體好，足以幫助他們用心，不懈惰。感性的生活，耗費腦力，比較營業的生活快。照測驗所證明，一點鐘的宴會，比一點鐘的讀書或工作，格外吃力。興奮最和心，智有害。我們在做營業的時候，不可顧慮到愛情，也許婚媾在辦事時間裏想這種事，也比做營業格外費腦力，因為這都是感情上的興奮哩。所以我們要構成良好的心性，應得甚麼事都歡喜做。我們須歡喜自家的生活，成一個樂觀派。萬一認為不稱心，也不妨立刻丟掉，這是我的教訓。我們對事，要心地開明，願

意。改。變。有。折。衷。至。當。的。精。神。譬。如。說。想。要。離。開。城。市。也。許。職。務。也。許。朋。友。切。勿。再。坐。下。去。要。另。外。找。一。個。環。境。用。開。明。的。心。智。看。他。有。甚。新。意。味。然。後。決。定。對。於。別。人。更。有。正。當。的。尊。重。和。同。情。看。他。們。工。作。表。示。贊。美。猜。疑。妒。忌。和。我。們。沒。有。好。處。也。和。心。智。或。人。格。沒。有。助。力。要。忠。實。對。付。世。界。不。可。欺。妄。有。許。多。人。自。己。失。敗。了。倒。說。是。運。氣。不。好。也。有。許。多。青。年。在。學。校。裏。不。去。研。究。卻。坐。着。專。打。算。自。己。長。成。了。做。教。師。時。怎。樣。做。法。以。致。學。業。沒。得。進。步。這。都。是。不。忠。實。的。弊。」

臨了，桑戴克博士又總括一句說：「可。靠。的。品。性。正。是。成。功。的。大。業。產。記。着。那。普。通。的。品。性。——忠。誠。勤。懇。淡。泊。要。實。行。起。來。不。要。怕。人。家。說。頑。舊。要。知。道。智。和。德。兩。件。東。西。都。是。世。界。上。最。老。的。永。不。會。改。變。詭。誕。不。會。再。近。真。實。如。今。無。線。電。話。發。明。了。正。容。易。傳。播。哩。」

實業界之凱撒

原著者 Maximilian Harden, John K. Walters, Hershey 十二年五月譯

試往上海江西路，當見有天利洋行者，是爲德國經營對華貿易之機關。其主人卽本篇所傳之曼瑟施丁納史。抑施丁納史爲德國實業界霸王，其在華之設施，不過餘威而已。

距今約百年前，歐洲萊因河中，輒見有幾多船舶，泛於水面，不論大小，皆繫以曼瑟施丁納史之名，曼瑟者，蓋曼俄之祖也。時猶在一八〇八年，曼瑟忽思德商越境貿易，如取道於皮琴與鮑尼間，須納稅八次；若更修之，由求謀希姆至羅透屯（荷蘭大埠），則須三十二次；我苟能在柯倫與羅透屯間，經營一種直接之航運，可必其獲利。彼本繼乃父而爲船師與煤商，於是斥二千七百馬克，購一小煤碼頭與駁船，始僅緣羅爾河以貿易，固無時而不思實行其大計。至一八一七年，萊因河中已有彼之船九艘。曼瑟又思易爲而人能把持船塢之利，亟僱飽有經驗之造船匠，從而習焉，盡通其技。一八二二年，彼所有船，達六十六艘，皆其所自造。時在萊因河上舟行柯勃倫子與羅透

屯間者，嫌風帆不利，多用駿馬馳岸上，引繆曳以行。曼瑟未之善也，率先造其第一艘汽船，以一八〇三年第一次駛行。不幸旋以疾下世，長子曼瑟第二，次子吉斯託，其所稟賦，均不足廣父業，不過守成而已。汽船行既疾，且力能累拖多船，大遭同業以馬或人引舟者之忌，則舉礮火以攻紐微台，鄰近曼瑟老人之產，時爲一八四八年，卽德國革命暴起而未有成之歲也。幸諸船甲板，虛無所有，而輪室則四面護以鐵板，礮火無所施其技，仍得恃此武裝，繼續營其故業。一八七八年，吉斯託卒，其弟赫門囂俄繼爲公司長，任事九載，亦無所建樹。赫門囂俄娶柯攀南女士，性凝靜，耽於經典，藝術，文學。先世爲法人，而雅蘊有愛德之熱情。以一八七〇年產第二子，名以父名，是爲今日之囂俄。

此少年囂俄，既居次，非先業之家嗣，自幼卽在柯勃倫子某商人處爲學徒，頗習知鑛工之實用知能；且嘗以短時間，肄業鑛業學院，已覺其長兄所營先業，其大猶未足盡其才之用。年二十三，如彼之少年，大多數固猶僅知有野外運動與宴會跳舞之樂，而囂俄則營業思想，已大發達，請得其應享受之遺產五萬馬克，擬設有限責任公司，經營煤業，名之以其姓氏。後乃兄歿，循例繼管父業。此時施丁納史之業，已共有汽船二十艘，礮船八十艘，煤鑛四處，又佔有股分之煤公司三十八處，自曼印河至荷蘭界，自曼南希姆至伊謀立克，均有其商店。在區區一羅爾舟師之子孫，得此亦

不可謂惡矣。然羅俄猶以爲幾微不屑一顧盼，彼固非守成者而乃剝業者也。彼運用其極大之才力，使五萬馬克之小公司，在十三年以內，驟大發展，彼乃儼然爲全國最大之煤商，且爲煤商同業最重要之人物。至一九一四年初，積資達三千萬馬克，稱全國有數富豪，僅次於克虜伯與鐵森。未幾，歐戰起，復爲被造成致富之機會，追克虜伯鐵森而過之。克虜伯擁產凡二萬五千萬馬克，而羅俄所有，卽銀行往來，已得四萬萬馬克。

當維也納最後通牒致塞爾維亞時，羅俄方居格斯汀，得報，星夜携家眷，率工役以歸，棲處鮑那羅的地室中，電話下者，歷四十點鐘，指揮所屬，悉其工業上之產，以戰事爲根據。以彼產業範圍之廣大，經營魄力之雄偉，於是歐戰四年，捨被阻於砲火外，仍能隨在營其貿易。自奧司達（比利時海口），以迄拔荷台壘（東土耳其舊京），如履坦途。彼引荷蘭爲轉口，而輸入瑞典，那威諸國以煤與食物，彼且與比利時交易，自一九一四年至一八年，爲所囊括以去者，不下數百萬。彼既據有德國，波蘭，比利時，羅克遜堡，以及法國北部之煤礦；復擁有德奧之鐵礦，羅馬尼亞與哥里細亞之煤油礦。煤也，鐵也，煤油也，固爲今世工業製造上三大元素，彼乃復恃此以爲其他製造，最投機者，自爲武器軍需。礦田附屬，尙有森林，彼則榨取木漿以造紙。工廠廢棄之煤膠，不計其數，彼

復從而利用之，以製化學工藝品，如假象牙等等。合原料出產人與工藝品製造家於一身，宜其獲利溥矣。戰事結束，魯克遜堡之鑛產被奪，顧其活動，絕未少挫，轉因國家戰後種種需要之急迫，使其業更日長炎炎，至於不勝屈指。出其歷久不疲之奮鬥精神，使一九二一年之產煤量，擬於一九一三年，木炭且倍增。總其所經營，儘足以容納全國大宗之工人，抑其裨補於平民生計，至宏且鉅，非僅利於個人已也。彼在西班牙及南美等處，並有鑛產甚夥，而亦俄年來從事建設所需工程人才及材料，亦爲彼一人所供給，其富力有如此。

露俄以運輸，金融爲營業之樞機，故於祖傳之航業，既鄭重把持，一面復力圖發展。至於今日，全德內地之航運，均歸其控制。往來萊因河之駁船，每二十四艘中，必有十九艘爲其所私有。至於海外航業，彼又先自在伊姆屯，嗣又在勃力門，建設極大海運公司，附建船塢，後更併三大海運公司而有之，彼對於東方商業，亦頗有野心，篇首所謂天利洋行，卽爲其計畫初步之表示。歐戰而後，政府對於鐵道，擬招商承辦，露俄出而獨承，徒以條件太苛，未有成議。關於金融方面，彼久謀自己在銀行上之獨立，戰後竟克償其志，據全國大規模之工業銀行，使所有工業公司，在經濟上，不得不聽其指揮。凡此之圖，其目的固不僅在賈利，而尤在厚殖勢力。勢力既雄，又思操縱輿論，收買全

國報館，凡七八十家，上自嚮著盛名，具半官性質之『德國普通時報』，下至稱誦全國之滑稽報『簡單主義』，無不爲所收有；卽奧匈報紙，亦大半歸其私囊。新開用之報紙，彼固自有製造廠，自無需取給於外人；新聞消息則自設通訊社，遍及於世界重要各國；傳佈新聞，亦專設公司以經理；蓋視英之北巖，美之赫斯鐵，而有過之無不及也。不特此，彼且於一九一八年，與政府訂約，火車上所賣報紙，限於露俄所出各報，又火車以及官署應接室廣告地位，均歸露俄使用，收入在二百萬馬克以下，報效政府百分之五十，過此則百分之六十；政府則允許露俄所僱人在車上賣報，及所貼廣告，均准予免費，以爲交換條件。德商受戰事影響，多有閉歇者，露俄則務承盤之，嘗在二十四點鐘以內，購入柏林伊思潑來痕台旅館，其魄力可以想見。

露俄其始深隱於工商，與政治殊無繫屬，歐戰起，始嶄然露其頭角，爲戰事最高會議之一人。以威廉與登堡，魯登道夫，特匹資輩之雄，猶不惜遇事就商於露俄；露俄亦竭力報效，資以軍火。然彼之政治上生涯，實爲一種失敗之歷史。彼以爲意大利乃德奧之盟國，況意大利用煤，嚮取給於德，歐戰既起，續續供給意以煤，意其必德助，而意竟卒加入協約國。巴黎之攻，露俄實贊其事，以爲法之降服，計日可待，不知其銳利之軍火，正所以深法人敵愾之心。彼又嘗欲因日本之居間，與俄

搆和，初不知日本已蓄心袒西歐諸國，絕無與德俄聯盟誠意。然彼既挾有歐陸經濟之全權，彼之勢力，實不容漠視。故後此斯巴會議，彼竟直告協約國代表，賠償問題必如何方可使德國接受。倫敦會議並以彼之對於協約國提議，不肯同意，德之代表竟不敢容納，而協約國人士亦不能不尊重其意見。以一介匹夫而得爭持於壇坫，翳俄亦足以自豪矣。

翳俄之爲人，引例譬之，乃爲一塊木材所車出，並非積數塊木材而成。彼如一般商人，久居其墨爾赫謀老屋，終歐戰時代，亦不改。屋窄小，采光不多。其書房爲一地室，種種家具，無不十分單純。其居家最儉約，每晨七時，御早餐，咖啡一壺而外，別無熱盆，至多腰以一雞子。彼生平從未嘗一次飲淡性葡萄酒兩杯以上，亦不吸煙。彼於飲食，無所嗜好。然彼果何所好耶？彼又始終不讀書，不聽樂，不悟所謂雕刻，繪畫上之傑作，鮮見其入劇場；彼更與自然界無緣，嶺上之林木，阿爾浦山之景色，海濱之落日，怪梟之悲鳴，曉鶯之簧鼓，無一足以動其心。設引彼至希馬拉雅高原，彼當首惟地質上經濟的可能是探。彼蓋嘗有言曰：「余思想中充物營業，其他實無復有容足地，其亦有自知之明乎！」彼常喜於每週間，以兩夜隻身旅行，不隨一僕，僅携手囊，此固爲其自旅館以至睡車之惟一行裝。彼居旅館，在一九一七年前，常僅佔一室，見客第在尋常接待室。衣服陳舊，不合時，屢遭

見者譏笑，履跟已久敝而深陷。歐戰之第三年，以美國漢堡間航綫發起人之德惠，始購一餐服，前此每御餐，固祇衣其工衣也。誠有幾多工商界大王，居身儉約，究其所以，無非爲厭倦繁華之無謂，或守節儉養身之訓，惟囂俄則性甘淡泊，最不受奢侈之誘惑。柏林漢堡，今有極舒泰之旅館甚多，均爲彼業產，彼亦嘗僑居其間，以營業關係，隨有祕書多人，此輩故爲德皇，海陸軍參謀部中人才，然彼不好排場，依然故我。彼以爲以重要人物而費其時間於衣飾，徒以眩耀他人之目，或於飲食，徒以博來賓之一聲稱好，實無價值。囂俄實別有嗜，彼所嗜，惟有營業。世有好色者，見美婦人，則戀戀不忍捨；囂俄於營業，亦猶是。彼見有利可圖，必得之而已。囂俄御下，極有禮貌。德之舊俗，車夫輩御客既抵目的地，客必引帽爲禮，囂俄至今效爲之。然彼遇商界偉人，則並首而不頷，雖偶止步交談，亦未見其免冠焉。

囂俄之言曰：『余之建樹，特乎煤；由煤而進於鋼鐵，由鋼鐵而後進於商船，以及其他工業。煤之別徑爲森林，有森林乃有木漿，有木漿又可造紙，故煤爲大王。』囂俄於歐戰後，既獨擁巨資，遇有價值之營業，即羅爲己有。其野大之雄心，將更因以組織托拉斯之托拉斯，名曰屋頂托拉斯，維持供求之均勢，免外商之攻擊。囂俄既以煤起家，其家又在產煤之羅爾區域，然而羅爾今爲法人

以武力佔據矣。羅俄乃亦失其憑藉，且與其家屬一度被捕於法軍，願報載其種種活動，知其雄心猶未已也。

全世界第一私家銀行

原著者 Samuel Crother 十二年十二月譯

米蘭銀行爲全世界第一私人金融機關，其組織與尋常銀行不同。創立米蘭銀行之始祖，爲愛德華男爵。男爵之爲人，亦與尋常人物不同。所以記述其經歷，甚饒趣味。

愛德華男爵幼時，甚貧乏，似無復有絲毫機會，可供其發展。顧男爵頗有財政上幹材，卒構成其爲今日金融界有數人物；要亦英國之器重銀行人才，有以致之。男爵旣以佃微而手創此世界獨一無二之私家銀行，其對於行務，亦獨霸一切，儼如專制國之皇帝；不過彼之得至此地步，亦嘗經過幾多奮鬥與研究。

自他國人觀之，此種金融機關，不足當銀行之稱。彼竟聯結幾多銀行而歸一人管理，彼又並非一家大銀行，而其下有幾多支行。質言之，彼誠無所謂總行，其中央機關，卽僅一簿記部，總理所居，卽爲總部，卽爲統轄各行之中樞。

此米蘭銀行散遍英國，不下有一千二百所分機關，然而自己營業者，極居少數。此幾多機關，本皆獨立之銀行，以後投歸愛德華男爵管轄，亦有先自聯合而被此大王所併吞者。愛德華男爵既收買此幾多銀行，即繼續其營業，從未有中途閉歇之事。我人試至倫敦，在熱鬧地方，每隔一矢之遠，即見有此種銀行一家，驟視之，仍為一家總行。據英國人之觀察，以為男爵併吞此幾多銀行，其意在掌握財政權，並非實際欲省開辦費。愛德華男爵之資本，自各方面加以估計，總在二十萬萬金圓以上，常推為全世界天字第一號之私家銀行。

至於愛德華男爵之人，著者曾與其在倫敦線針街五號三樓小餐室，與彼一面，樓之對，即為英國銀行線針街上之奇怪老婦——大英帝國奇偉之財政勢力中心。

愛德華男爵之公事房，包括數室，此小餐室亦為其中一部。室中設熊熊之火爐，最為男爵所愛，但決非常人所能懸想，其即為大銀行家所用。言其大小，殆如一箱子，此或為大都會中屋價昂貴之故。其所設椅子甚大，甚舒服，街中車馬喧鬧之聲浪，從來流不到此種地位。

愛德華男爵亦有時頗想脫離商業關係。彼為一雄壯之人，面龐作赤色，頂蓋雪白絕細之髮，望之儼然。身穿棕色外衣，袴製以哆囉，頗有英國人常具之一種士君子態度。

愛德華男爵最令著者感動者，並非彼之爲人，亦非彼之衣服，更非其環境之情形，實爲彼對於銀行之絕大信心，以及其時時預備與人作戰之本領。

讀者須知愛德華男爵並非生長於銀行家之家庭。當其幼年時代，並塗銀調羹而從未入口。彼自米蘭攻至倫敦，抵抗幾多財政上勁敵。彼以作戰爲生活，且至今尤在作戰。彼與全美國銀行制度宣戰，彼欲依據聯合積儲案，重組一種銀行制度。

愛德華男爵嘗與著者述其初次作戰之情形，茲記之如下：

「米蘭地方有一小銀行，一次登廣告，招一經理。余在彼時，爲一收支員，一貧如洗。余思投身銀行業，卽應其招。同時赴召者，都三百人，余願爲此銀行經理。余在自薦書中，並不言明欲就此位置，第言倘能容納余條件，可以擔任，此條件須口頭陳述。余言條件，自知乃余之厚臉。但余意不就則已，苟欲就職，必期成功。余且深信果欲希望成功，必依余意行事。」

「諸董事接書，卽約余面談。余言：『必諸君能予余辦理此行之全權，並允余收買以外小銀行，余纔願經理。』余又言：『小銀行資本不足，必吸收外資，方有把握，資本一層，固爲辦銀行不可少之條件。』余以謀事之少年，居然提出就職條件，然而諸董事亦以爲然，卽聘余爲經理。」

此卽余現在公司之起點。余既蒞任，立卽收買立刺地方兩家銀行，彼等都急於召盤，不過設有一家出盤，其又一家卽復不願。余因更用祕密計畫，使彼此互不先知，既商定條件，卽於一點鐘內，令兩家簽字。然使彼時乙知甲已出售，乙卽須變卦矣。此事揭曉，兩家乃皆極以爲神奇。

自彼時起，愛德華男爵卽決定在職一天，每年至少須收買一家銀行。彼竟實踐其預言，不但每年至少收買一家，並且每多至一打。

米蘭銀行營業，遍於全英，大家承認彼爲金融界一強。然而彼之勢力，始猶不能及於倫敦。倫敦銀行界甚守舊，一般銀行董事皆不贊成愛德華男爵之政策，卽互相聯絡，以謀抵制。詎料愛德華男爵經歷多次試驗，後竟爲彼買到一家。此行本甚小，皆以爲並無保護價值，及事成之明日，倫敦銀行同業得此消息，皆甚感不快。彼等戒備許久，仍爲男爵在英京開成一家。然而男爵猶以爲僅僅一行，不足供其大嚼，不過聊以充飢而已。於是未及半月，又有一家倫敦銀行爲所吞併，此家較前行爲大。似此經歷數月，被併之銀行甚多，從此男爵在倫敦銀行界，亦佔一勢力圈。

愛德華男爵所收買之銀行，大半今已改良，成爲新式銀行，彼並未收過一家大銀行。以上卽爲愛德華男爵闖入倫敦經濟勢力範圍之事實。一九一八年九月，倫敦傳出消息，謂聯合股分銀

行將次與米蘭銀行合併，此股分銀行資本金與積儲金共達二千二百萬金圓，存項亦有三萬萬金圓，如此偉大之銀行而亦爲男爵所吸收，亦可以想見其魄力之偉大矣。於是倫敦銀行家有不准米蘭銀行擴充之限制，倫敦商會提出抗議，國會派人調查，共同反對此種聯瑣主義之銀行事業。然而愛德華男爵早有所預備，親自出席倫敦商會，站階上，連講三點鐘，大致謂：

『余在發言之先，頗覺全場人皆反對余；但余預料至余演說完時，人人皆將來與余接近矣。余敢言我輩英國人欲在戰後抵制德人商業之發展，惟有聯合各銀行，養成較大財力之一法；方今全世界正結合以與我輩競，果使我輩英人不自聯合，亟起圖之，行見我輩英國商業之地盤，將爲人所劫掠矣。』

愛德華男爵並不欲將反對派完全剿滅，但欲以理由折服彼等，倫敦銀行界居然不再反對，反自互商歸併之法。

愛德華男爵收買此聯合股分銀行，甚非易事。正當談判和洽時期，忽爲反對派提出抗議，將其經歷多時之佈置，全體推翻。但彼非無膽氣之人，彼遇事從未因失望而放手。彼乃世界上收買銀行之第一老斲輪，深知如何必可達到目的，因仍徐徐進行。彼嘗語余以此事究竟曰：

『數個月後，余至脫夫白。在火車中，恰遇見此銀行經理，寂坐余旁，神氣殊鬱鬱。余即携赴車外，』彼曰：「此事前途甚黯淡。」余故問：「爾等曷爲不售於余。」彼曰：「條件是否悉如前議？」余答曰：「然。」是日之晚，此從前反對余甚有勢力之分子約余在下議院相會，翌日，余亦並約其同事共飯，商訂條件，余即當場購有此銀行。」

此枯寂閒暇的一頓飯，在實行家愛德華男爵視之，蓋卽有社交並營業作用在其間也。

汽車大王

原文見 *The World's Work; The Outlook; The Pathfinder* 十二年二月譯

亨利福特爲美國汽車製造業後起之秀。父業農，有田距迪脫勞哀數英里。福特童時，已能在其父田中，以一舊刈草機與一小蒸汽機，製一機械。少長，赴迪脫勞哀，入愛迭生光耀公司習業。時汽車製造業已興，福特好之，得暇卽自試驗，頗有所發明。會前市尹梅白來集商人創辦迪脫勞哀汽車公司，悉其資本耗於試驗而無成，見福特新發明，復與合設福特公司。一九〇二年，福特以其股分售諸人，自辦一廠，繼續試驗，並常赴澳爾吹工場參觀。澳爾吹者，彼時汽車製造業巨擘也。福特所營，本爲高價汽車，及見澳爾吹六百五十金圓之車，銷路尤暢，至一九〇七年，遂亦效爲低價汽車，取值且較澳爾吹尤廉，果獲大利。一九一三年，公司出車六百七十二輛。五年後，達一萬。至一九二〇年，並客車貨車，共出一百萬。福特坐是致富，稱大王。回憶今日之福特汽車公司，當一九〇三年六月正式成立時，資本僅一千萬金圓而已。而所得利，則迄今已不知其幾千萬倍。有律師兩

人，因嘗爲公司草訂章程，購得股分各五千金圓。一九一九年，福特購回之，代價至一千二百五十萬金圓之鉅，其盈利可想見矣。

福特擁產，無人能擬其值，但知其在美國或世界，惟煤油大王洛克菲爾可與顏顏。福特今爲美國最大之納稅人，一九二一年度共納二千七百萬金圓。其淨獲利蓋有五十萬金圓。據福特自言：「余之業產，包括一萬萬金圓之建築物，一萬萬金圓之機械，一萬萬金圓之其他所有物。余亦深知凡此種種，可共售十萬萬金圓，然在余均無足措意。余所注重，惟在用以作工之工具而已。欲動余公司之輪，必有一大宗款。余日付工資五十萬金圓，日購原料七十五萬金圓。余所獲金錢，皆投入新工業，從未以之營貸借等業也。」

福特有驚人之魄力，能爲人所不能爲，而卒有以自見。其始汽車製造家常言汽車價格，不能減降；福特獨創製低價汽車，營業鼎盛，使衆人不得不折服而採從其方法。抑不特在汽車業爲然，遠之如某鐵道公司，其經理誓稱決無獲利望，福特毅然購其破裂之產業，改革其經營方法，驟顯其有利可圖。近之如國有蛤灘工場，所以製造苛性鉀，供給農家以肥料，而其營業則爲失敗，以種種關係，一般人皆謂其無法可以補救，福特則以善價購而有之，移時而出貨，價且特廉。其卓著之

成功，往往如是。

勞動界要求縮短工作時間，而資本家以其減少產量，主張延長。福特則宣稱，彼所營工場，可採每週五日即四十點鐘制。福特之言曰：「人人願於每週間，多得一日之休養娛樂。欲達到此目的，惟有舉星期六歸之一法。」是項計畫之結果，即其工場中，須添三千名工人，以維持其出產量於不減，然而亦有助於失業問題之解決矣。此輩新工人，每日所得工資，最少五金圓，舊工人則最少六金圓，而一部分工人，則所獲猶不止此。福特不容其工廠中有勞動同盟，彼惟鼓勵工人各盡其能力，所生產多，所得工資與之俱多；而工人以每星期多得一日之休假，亦樂為盡力。惟勞動同盟派則以福特抗不與理，雅不直其所為。芝加哥某次勞動同盟會，其領袖某且言曰：「福特虐待其工人，兀坐作凳，埋首而治事，宛如半死之人。」然果使福特之汽車，依勞動同盟派之方法製造之，則其價格且兩倍於今日矣。自福特實行其新法而有利，美國實業界頗有倣效之趨勢。或曰工人之貪求無厭，休息愈多，愈不寧息，如雪雪南地某裁縫公司改為每週作工三十五點鐘，鑛工同盟更要求三十點鐘，至其已得三十點鐘，必且進而要求二十四點鐘，是則尤有特於僱主對付之手段矣。

福特近嘗著一書，自敘其所以成功，即其一生營業之哲學。福特之營業哲學，異乎一般人之營業哲學，其故蓋由於福特心智之傾向於獲利。夫人孰不思獲利，孰不思享受獲利之快樂；惟福特之希望獲利，有一特著思想，即不以本身為前提，而且注意於主顧。綜其學說，約有四端：

(一)製造業之成功，恃有健全之樣式。與其費一年光陰，製造易於不合時之物品；無寧費半年光陰，先探查一種相當之物品，而改善其樣式。

(二)既得相當之物品與樣式，無再輕易變易；當悉所有精力，以求減少製造之手續，而推廣其生產與發行。

(三)減少製造手續，並非謂減輕物質，要在增加每一所僱工人之生產量。福特更用兩種方法，以達到此目的：(一)依競爭給予工資法，增加工人之收入。故同付一金圓，能較其他僱主，取得更多之工作。(二)務設法利用機械工作，以代人工。故其所僱每一工人之出產量，得以大增。

(四)推廣生產量，在工廠方面之解釋，已如上述，其在發行方面，即所謂推廣銷路，此為福特學說之最終一點。福特以為製造家如能以相當之物品，供給社會，樣式適合，製作精良，價格便

宜，則其銷路斷無不發達之理。

總之，凡製造家能最後思及本身者，大多數無不成功。綜福特一生，即能實踐斯旨。彼以爲社會能致已於成功或失敗；故最先思及社會之利益。彼以社會爲將因己所售與彼輩之物，而對己加以批評；故彼復思及出品，務窮其心思才力，謀得最精之製作。彼又以爲所以製造最優美之物品者，是在工人故更思及工人，如何可使盡其最高之能力。彼實無暇思及本人之如何致富，然而致富之道，即在於是矣。

福特幼所受教育極少，僅一度肄業格林斐爾台区立小學，隨羣兒誦讀本。今福特身成名立矣，回首童年，亦自不及料其至此。一日，福特忽赴雪雪南地，衆以爲其復將收買一鐵路也；不意福特所務，有較此尤爲重大者；蓋其目的，在購幼時所誦讀本第一冊也。福特本已得其第二以至第七冊，獨缺第一，廣爲蒐求，而渺不可得。嗣聞雪雪南地某書肆，猶藏有斯書，欣然以往；顧知商人慣技，欲得之心愈切，所索之價愈苛，則僞若無足重輕者，肆主果不察，淡然謂此書存者，今僅有三本，福特乃以平價購得，挾之而出，狂喜，嘗語於人曰：「與其得一鐵道，無寧得此一書，冬間多暇，余得而一溫習之矣。」

福特既發明低價汽車，今尤欲試造輕性汽車，有客嘗參觀其工場，見福特方研究醇養流質棉花與樹膠之混合物，笑而語客曰：「將來之汽車，即當製以此物。今重性之汽車，將成過去。抑不僅汽車爲然，行見二十年以內，我可以寄居棉質之屋，作工於棉質之廠，而往來則乘棉質之車也。」(本文彙參 The World's Work; The Pathfinder; The Outlook, 諸雜誌所載而成)

八十歲之大學畢業生

原文見 System 十四年二月譯

美實業家微浮生於一八四二年基督誕辰之夕。其生活之規律，爲金箴所謂「以己所欲而施諸人」。其格言曰：「終勿以老而廢學。」而惟微浮並能應用此法律與格言，故凱瑟司州大學一般高年級學生皆縱情於跳舞之快樂，獨微浮猶於深夜埋首電燈光下，勤奮研究。於是以八十歲皤然老翁，卒列入一九二三年美國諸大學畢業生之一。

雖然，微浮不過是一八十歲之童子。彼於初次入凱瑟司大學，以至最後畢業之間，固嘗厚致安樂之業產，兩度娶妻，成兩男兩女之家庭；兩女且已得婿，一爲教士，一爲汽車商；子亦生子生孫，且已開始求學；然後已復入凱瑟司大學，並與其孫偕。蓋自彼初去凱瑟司大學，轉瞬已歷五十年矣。

在此五十年中，彼心內未嘗一日而忘少年時代所熱中之一事，猶未結束。故其大學生活中

又一格言曰：「一事未。完。成。切。勿。着。手。作。他。事。」微浮以一八七〇年入凱瑟司大學，一八七二年列高年級，因僅有彼一人，學校當局囑其在外教授一年，再借一八七三年級畢業，彼允之。然事有會逢其適者，不能使其再續此已斷之綫。一般人之生活固往往而然。於是年復一年，又度半世紀而始獲畢其凱瑟司大學之業。

微浮之返於凱瑟司大學也，仍加入一八七〇年所始業之工程科。彼之選習工程，本挾有在西方構成巨大成功之希望，卒亦竟為第一有希望之畢業生。

一日，余與微浮相值，彼方自學生咖啡室出，同行諸少年皆匆匆赴教室。余等乃駐足以觀，則見校地之上，建築物莊嚴雜沓，惟遊戲場為一片草原，其時正微浮離校之際也。

微浮頷下光潔，眸子作褐色，炯炯有神，且活潑機警，蓋亦一哲學家耳。

此老前輩嘗言曰：「有一規則焉，不須赴大學學習而得者，是為黃金律。余所樂於勸勉人。人。以及余一己者，即隨處求能應用此黃金律。惟此黃金律與公民態度，能致人事業於隆盛，實為人處世之箴。」彼亦注意於為人羣服務，謂宜「逐日思所以能致人於快樂者。」雖至於八十之年，猶以是為言。然彼固已用此學問，在其後五年內，創立其一生最大之成功矣。

微浮之誕生地，在華哈哇州之柯倫比亞，距美國以身殉職之大總統麥克納來氏故居不遠。兩人自幼爲良友，並嘗共在鄰村某校執教鞭焉。

微浮曰：「當余童時，恆聞我父言，有兩事，頗目視之爲快。其一，竟有一日，無一人以被迫役於人而未獲相當酬報；其二，竟有一日，不容一人製酒出售，致人於狂妄。厥後，彼果目擊第一事之發現，而余亦自喜嘗有所覺悟於其間。當南北戰爭時，余故不願爲領袖而欲爲助手。至於第二事，則終我父一生，未獲見之，而余則親視禁酒令之頒行，然余更希望他日且將此令厲行焉。」

微浮以其健碩之體魄，歸功於心身不疲之精力，而亦歸功於終身無點滴之飲。故曰：「人人能致其良好之服務於社會，祇須盡量領受教育，而一面則不需犧牲他人。願使人能以酒攪亂其天賦之智慧，則所服務且兩倍其量。然則曷爲而勉力教育心智，而同時又破壞之耶？」

微浮又曰：「人之不能實踐其願望者，每感受困不能實踐而引起之一種不寧。故余今雖以八十一歲之高年，再入大學，而轉較半世紀以前爲愉快。我人須知教育之價值，不可有不徹底之尊重。曩余見富家子弟消磨其時光於大學，無所得益，輒爲心痛，不亞於聞貧苦兒童欲入學而無力。余之心痛，蓋傷其不特自害，而亦爲生活計畫上之一種消費也。抑余之樂有大學生生活，固無殊

於曠昔；而余之刻苦，以冀有所成就，則亦兩倍於前。然使余在已往數年間，不費一番實地研究之功夫者，則此日在教科書中大加搜索，恐所感之刻苦，猶不止此。栽培其心智，永永不廢讀書，此正偉舉，可圖也。後有子孫，蓋亦及早以此治之，永守弗墜；再進一步，則既有學問矣，慎無輕易令之放失。」夫惟微浮窮四十年之光陰於專攻工程，故僅有一二其他工程大學畢業生爲能在一紙文憑上，更挾有如彼之幾多真實學問。

此嬰鏢之老翁復曰：「有一事足以感謝上帝者，余未嘗爲自謂熟知一切之人。」又笑曰：「此固大學少年有時所不免者也。余亦未嘗與潮流抗拒，余知服務之惟一方法，當常與有益之潮流而並進。」果也，微浮之雖老而不失其爲少年，實緣於彼常否認其爲過去或退化人物，彼實無時不隨新運動或新思想而前進也。

彼助銷第一輛桃琪式汽車於凱瑟司市，投資於汽車營業而增加其利益，故曰：「余自謂嘗致薄產者，余之撝謙也。余所欲質言，余以遵依黃金律，故未嘗有一辦士之損失。此黃金律之所助於余，超出余所能表示。抑營業上所致之小小財政上利益，固足光大同人之生活；顧余之主旨，乃在盡力予人以建設的援助，金錢實非所計也。」

距今五年前，微浮七十五歲，決赴柯羅來度，經營不動產，因購入土地，自言此事頗使其增加快樂，且謂：「余之貧苦家屬，繼續向余貸地，後余允以地售之，按月收款，其額即略大於租金，於是皆不數年而自有其土地。」

微浮深信婦女與男子平等，處事且較敏捷，自應予以與男子相同之機會。然又舉其八十年之老指以為戒曰：「婦女須有保護，必無忘有大問題須對付。調和足以引起危險，但余知婦女能完全制勝。余甚喜婦女方在自有所表示之途中進行，余尤希望其卒達於自覺悟，其有全權之境地。」

在今飲食衛生時代，一飲一食，均有其意義。此怪老一生，祇病三次。對於食物，亦大有主張。其言曰：「余覓物之合於余脾胃者，一飽而非踰量。清潔，簡單，便宜，三言盡之。」

微浮依其人道主義與最近之人生觀，挾一種主義，即深信男子活動之範圍，其在家庭方面之多，一如婦女，固不必論婦女之何種活動，正須促進男子權利之運動也。

微浮既得學位，遂赴故鄉，其夫人已凝佇而待，從此共樂其餘年焉。

女教師給工人做飯

原文見 System 十二年十月譯

他這姑娘不是懶惰的，你聽他話，便知他是一個很至誠的人。他說：『你知道，我是不歡喜懶惰人的，我從前到達鐵利奧，想開一引很舒服，很漂亮的茶室，挂着鳥籠，裝着玫瑰色電燈，但是不久便丟開這願望，因為有幾種緣故：第一層，漂亮的茶室應備着時髦裝飾品，這是很貴的，不怕慚愧，我的資本實在夠不上；第二層，開茶室須得備着種種菜，那耗費是沒有限制的，只有懶惰人常到茶室逛，懶惰人很講究，他們並不認真饑餓。卻專揀精美豐盛的肴饌，表示他們的潤綽。我們意思，要給一班安分守己的人，供應一種有益衛生的肉食和番薯。』

他這姑娘反對懶惰人，他自己也不是一個懶惰人，他便是安迪姆姑娘。他的營業是專給鐵米根達鐵利奧車軸公司做飯，使那工人經過好半日辛苦，吃一頓很暖的飯。

安迪姆姑娘嚮來是教授家事科學的，但是他不願意常幹這種教育生活。他要出來在世界

上做些事業，他要自家做一筆生意，他要自己支配他的利益。

他最熟悉食物的性質，價值，和置備的方法。他存心自己開一爿飯店，積有兩年功夫。這兩年功夫，卻並不是白費的。他在這兩年裏頭，和他母親專門研究食物各部分的價值。他所做菜，都有詳細記載。譬如蒸一塊糕，他能報告告訴你麵粉要多少錢？牛油要多少錢？雞子要多少錢？還有旁的作料，每種要多少？他們對於這道很精明，能穀估量得一些不錯。他決得定開了一個怎樣克己的價格，還可賺錢。

他們就此來到達鐵利奧，安迪姆姑娘拿了有限的資本；向各實業公司兜攬生意。他要在一大家工廠裏，得一個做點心賣的權利。

他逐家去問，提出他計畫，起先他所把望的機會，沒有到手，人家要他做一個工廠中飯館經理，他卻要自己去東家。

他一連留了幾個禮拜，幾乎使他大失望。他看見許多公司自家辦飯店，都折了本。他們對他說：『辦一爿工場飯店，要賺錢，是不容易的。』但是他究竟並沒失望，他自有他的手段。後來他和一家公司訂了約，自己做他工場餐館的東家。經過六個禮拜，便很有成績。這餐館本來每月要虧

到二百塊美金，他使用種種節省方法，譬如說用人，他就只須四位，他自己親手去經營那餐館，很熱心。

這就是鐵米根達鐵利奧車軸公司，他們答應安迪姆姑娘去經辦那工人的餐事。那時候，這個餐館不過養到百分之十的工人，不能適應最終的需要。

安迪姆姑娘現在所據的，是一座綠漆的樓房，和他從前夢想的茶室大不相同，懶惰的人總不要在他四周瞧着。不過工人們所求，就只是喫的東西要豐盛暖，價錢又要便宜，他們如今居然得到了。拿着兩角美金，便可以買肉，買番薯，買菜，平均一頓餐費，只須花着兩角六分的美金，並且那食品都是安迪姆姑娘依據他歷年家事科學上的經驗做的，自然是很好。

安迪姆姑娘最得意的，做了幾時，竟能得些利益，那就是許多人警告他不能必得的。

他又說：『我不想積聚鉅產，要是我想攢下許多錢，我也可以犧牲了那班不能擔付鉅款的工人，給我享受優厚的利益；但是我不願意這般剋薄，這邊的人也不願意我剝削工人。我只要自家想法，稍微賺些錢，那就是我的希望了。我知道別家公司自辦飯店，爲甚都要虧本？你們不要想僱一個經理，肯在深更半夜，頭上圍着溼手巾，去料理那食事。只有我能殷時刻留心各樣東西，使

他沒有絲毫耗費。我得的利息，很微細，一個忽略的耗費，就可以弄了一個完結。原來我的利益，都是從各方面小地方省下來的。

從這幾句話，你就可以想到安迪姆姑娘慘淡經營的方法。他到處要求節省，譬如寫字沒有紙，他就寫在破信封背後。

他的定價單很簡單，他做的菜也不多。他只做三種肉食：一種蔬菜，兩種麵食，也許再加一種尾品。他以爲許多的肴饌，不過是形式，只便是耗費。

他侍奉主顧的方法，也很平易。他的咖啡器具，就放在水壺旁邊。他的帳櫃人，算帳的錢，只用一個人，一面算清帳，一面就收款。既減省一個人的開銷，又省手續。

屋頂上之富豪

原著者 Floyd W. Parsons, O. O. McIntyre 十二年七月譯

或曰觀其人，可以知其所居，或曰觀其居，可以知其爲人；余則謂當並其爲人與所居觀之，然後試就二者而加以參證。

人之居處，每有甚怪者。或棲高山之巔，屏塵世於不顧；或宅都會之中，迎繁露而不倦；或性喜喧鬧，而境遇迫使結廬於鄉僻；或置身市廛，而嗜好乃在清靜之生涯。顧大多數人之家庭，大概卽可作其人性行之索隱，而在所居固經自由選擇規畫，非出事勢之驅迫者爲尤著。

紐約頗有人，發爲卜居屋頂之異想，而惟桃哈台爲真能在市梢金融區域某高屋上，特建其家，以爲棲息地。桃哈台固工程家，發明家，而又財政家也。金融區域則每日一逾營業時間，卽冷落如墟墓；以彼營業中人，窟此清淨之地，不亦異乎？且桃哈台擁資數千百萬，有鉅大之財力盾其後，卽曰性耽寂滅，要不難在名勝山水間，闢別墅以居，何爲而獨此地之是擇？豈其不好鄉村生活，不

愛天然景色歟？抑以有營業關係，若居家過遠，恐往來費時歟？要之彼之出此，猶未脫其經濟觀念耳。

桃哈台具市人所具一般性質，然彼固非普通人物。彼無大學文憑，足以自詡，或且未嘗領受中學教育，不知文法與修辭爲何物，然彼固爲國中最優秀公民。彼有鉅大之觀念，而非虛夸；彼抱高尚之思想，而非空論。彼之爲人，富於情緒，有溫柔敦厚之風，而亦堅忍貞固，不撓不屈。蓋彼之稟賦，有幾多方面，皆彼此矛盾也。

桃哈台年十歲，奔馳哥倫布街上，爲賣報童子。年十二，在某煤氣工場，揩掃地板。然此時彼潛研煤氣製造科學，已至精。年二十，遂一躍而爲某煤氣公司總理。由是一帆風順，三十歲而科學界許爲專家，四十歲而財政界認爲巨子，迄今五十二歲而成全國實業界一大統領，亦可稱紐約市上，卽新大陸最大都會中最富之鏢夫，以桃哈台至今未娶也。

桃哈台之營業，自其所主之公司，逐步發展，今已廣被於二十三州，包括二百種以上公利事業。舉其著者，曰煤油，曰煤氣，曰電氣，曰電車。彼在此種實業中，無往而非嶄新之思想家。然彼不第抱有鉅大價值之觀念，抑且具實踐其觀念之意志。若能力。凡知桃哈台者，每語及，必曰彼善做夢，

顧必旋下一轉語曰：彼亦善使其夢境實現。

或者桃哈台其好遊幻境，故必生活高屋之頂，因得俯瞰全國最大之銀行，世界著名之歐臺公園，環繞自由神之海灣，而助彼悠其遐想。其實金融區域之境地，並無優勝之景色，不過所以構成美麗狀態者，仍視各人之嗜好。若然，則以桃哈台觀此大都會之生活，必有引為甚甘美而甚風趣者在。我知桃哈台常詡然語人曰：彼惟居高臨下，乃能曠觀世界惟一大商港，數最鉅之輪船，直駛入彼大都會之中心。

我人逆料桃哈台心中，又必以為世上變幻奇妙之地，無過於紐約市南端，不啻一大戲場，世界最動人視聽之金融上，工業上空前大劇，均於斯表演。桃哈台以哥倫布街賣報童子，往來其間，固已濡染至深，宜其長時，獨好其地，恰猶農童習於田間生活，則後此多樂於從事畝畝。故桃哈台亦嘗自言：最足敬勸彼之田園，當推華爾街與百老匯路之一隅，而在彼認為可利用之地位，惟有教堂與墓地之所佔。

因桃哈台之好多衝動之都市生活，即可為其不喜鄉村風尚，得一反徵；而彼之特愛此紐約歷史上古區，亦可於其喜蒐集所以表示往昔運河街南段居民早時代生活之圖畫而見之。夫在

非紐約之士著，猶且見紐約之偉大而嚮往歎慕，況乎桃哈台固長育於是邦者乎？桃哈台既如是，依戀紐約，則在彼屋頂之家庭，就其所以隔諸室爲左右兩方之長巷，作爲陳列所，遍懸古圖，顯示當日曼哈屯島南端人民之生活，與歷史上之勝蹟，不下三百餘幅，皆希世奇珍也。

雖然，捨此純粹之感情，猶有爲其所以擇紐約市端作居處之主因者在。蓋彼之生活，爲繁冗之生活，常有幾多事務須經營；或爲其所屬工程師之勢力，指其趨嚮；或爲其一萬四千僱工，計畫其最優之作用；故彼之光陰，至珍極貴。若居一地而每日須斥其一部分時間，以往來公事房者，實爲非計。彼誠視服務爲生命，而不欲在一定時間內，有斯須之暇逸也。彼故聞人言工作艱辛，必爲眉鎖。彼以爲人生最大之快樂，當求之於斷以工作爲主之嗜好。彼一生營業上之哲學，即根據於此種信仰。彼常主張勤儉，而尤能奉行；又常稱述勞工神聖，而尤能在有效之服務期間內，以身作則，即僱工亦難與敵。

桃哈台居高臨下之思想，發生已久。先就一大餐館頂，賃屋數間，改爲安樂之家庭，歷有年所，其地固距彼在華爾街之公司，僅有數武也。今桃哈台自建之屋，則在施台鐵街二十四號巨屋頂。彼嘗以爲紐約最大之耗費，無過於陽光與清氣。我人居繁盛之市廛，兩旁盡高樓，如處山谷，暗無

天日，第見塵埃；而屋之頂則固曠場，永日浴於光天化日之下，正大可起建寄宿舍，或闢作遊息場，以居彼在其下勞作之職工。然而衆皆不知利用，詎不可惜。彼之醫家固又嘗勸之須多享受天然藥餌，彼乃欲營一休養處所，先在長島調查地點，即發見其地每年所受陽光，較他處爲多，且與其所經營，相距密邇，於是亦不復緣地平綫以探檢，但從垂直綫着想，而屋頂上之家庭以成。

彼居此新屋，至爲愉快，相知多謂其爲新造人物，姑舉一例。彼其屋中，凡設電氣機關六十四，皆可接通電話，不論其所居在何室，彼欲與外界，或外界欲與彼通訊，均可轉瞬而就。故彼之視此居，亦殆已即認爲公事房。彼居恆，頗簡出，遇營業上有不得不親往接洽者，始一行焉。

自電梯升屋頂，既抵，即見迎面爲一大門牆，形式一做桃哈台祖父在華哈哇州所居，而其門口，且即移自其故居，塔石則猶是桃哈台氏三世所嘗共履，已穿一穴。屋內部，饒有儒素之風。自長廳而進，爲起居室，然毋寧謂爲音樂室，以其捨管狀之樂器以及鋼琴外，凡所以表演音樂之具，靡不備也。音樂室外爲暖房，百卉爭妍，極燈爛之致。房上下左右，則又羣鳥爭鳴，清脆可聽。更進，健身房在焉，既可供體操跳舞，亦可借爲作工處所。出過天井，入理化實驗室，桃哈台於此試演化驗，耗時最多。此外球房，餐室，客廳，書屋，無不優美動人。屋中器具，如桌椅之類，均用藤柳作品，取其輕便，

易於遷動。或客至圍爐，座位不敷，爲主人者，即可自行檢取，不煩僕役；或跳舞開大會，場屋嫌小，即可併徙一隅，亦不需幾多勞力，要皆其經濟之一念爲之也。

最奇妙者，無過臥室。距牀不遠，在睡時手所易及處，裝有幾多電鈕，所以制門戶以及臥牀之行動。如掀第一鈕，則牀後之門若壁，並須臾而不見；又掀第二鈕，則臥榻徐徐而入，既入，門若壁，依然如舊；若掀第三鈕，則北窗皆開；又掀第四鈕，則南窗並啟。又如天氣清明，星月皎潔，主人欲露宿，則第五鈕一掀，屋頂卽失所在；欲其返原，亦祇須掀第六鈕可矣。綜此設施，無不根據於經濟之觀念，而成功於科學之能力。

上文已言，桃哈台初未受若何教育，然則何以卒成科學家？想讀者必引爲懷疑。其實彼之專門教育，確均僅自煤氣目錄書得來。彼服役某煤氣公司日，常藉蒸溜器旁餘光，悉心披誦；每及一件機械，卽就工場所設備，細加研究；苟有不能領會處，必窮加思索，非至種種疑問，渙然冰釋，決不放手。此種精力腦力，卽爲後此彼成功之基點。

桃哈台生平，又有一種特色，能知人善任。今其公司中第一等重要脚色佛潞甫，卽爲彼某次代表某煤氣公司，赴談痕浮與其地煤氣電氣公司商榷合併時，所遇彼方代表。彼深悉佛潞甫之

長才，一九〇五年，與合辦一桃哈台公司，令爲之長，至今頗仗其贊襄之力。彼之僱用人才，別有一法。彼物色大學中最幹練畢業生，令先入其公司所辦桃哈台預備學校，教之在電車上賣票，在馬路上掘溝，爲用戶修理電表，並經賣煤氣爐竈等事；然後視其成績，予以相當位置。彼以爲營業上最困難問題，莫如不能得到實用之高等人才。彼自行此法，即自養成不少。蓋此項學校分設其公司所在地者，今共有四處。彼嘗言：『凡爲曾在大學精通學理之人，如肯再穿工衣實地去工作，將來必可成有價值人物也。』

最忙都市中最忙之一人

原文見 System 十二年九月譯

賣藝者身被金綫燦爛之外褂，足穿天鵝絨護膝，在空中操小刀，擊坐椅，挾印度棍棒而玩弄，額上又燃一油燈，光耀奪目，乃其人雖前後進退，上下蹀躞，手舞足蹈，而凡此幾多物品，無一墮地，是其技可謂神矣。願苟以較彼紐約公利公司中經理，即亦無足為奇。蓋此公利公司包括二百餘種公利事業，分店有一百三十八家，遍於美國二十三州，而為彼經理者，手揮目送，處置裕如，無有隕越也。

紐約華爾街有一所至高且巨之屋，內設公事房，夙以整齊嚴肅著。中坐者，為一年在四十八歲之偉丈夫，彼料理數十家公司，無一不充分發展。所任職務，其性質之繁複，遍紐約莫有及者。此人即為本文主人翁佛潞甫，亦即桃哈台公司之經理。

佛潞甫身長體重，氣概軒昂。彼不喜多言，旁人語時，僅凝靜以聽，決不僂入。彼書桌上，第有兩

物，鋼筆一支，墨水一瓶，此外並片紙而無所見。以彼爲百忙之身，而其辦事地方，整潔若是，殊足令人詫異。彼遇事從容鎮定，常若無足重輕；顧試細加觀察，不論何種問題，一至彼前，彼即能深入也。佛潞甫不設私人祕書，彼鮮作書翰，遇事第作一記號，分別令所屬職員照辦。一切瑣屑，均置不問，以故力能對付重大問題。果見彼作書，是必有大公司大政策須處決矣。

佛潞甫以一八七四年生於本雪文尼州之哥倫比亞地方。後在哥羅來臺州之李臺微爾度其少年生活。李臺微爾有甚豐富之鑛產，但其時尙未發展，猶是一片荒涼之土。佛潞甫之家庭，人口衆多，而貧乏殊甚，彼乃祇能以賣報童子自給。不幸同業甚多，獲利殊鮮，不得不於賣報外，別謀經濟上補充之道；則在夜間搜拾破玻璃瓶及破鐵器，賣與舊貨店，奔走無已時。至今李臺微爾猶有老年人曾識佛潞甫者，皆謂彼爲一行路甚疾之童子。

佛潞甫年十七，又遷家談痕浮。談痕浮爲繁華之都，佛潞甫生長鄉僻，一旦身處市廛，觸處發生一種奇異之感。願以後使談痕浮成美國最開明之都市者，亦卽爲佛潞甫。佛潞甫初至談痕浮，在某電氣公司任檢查火表，兜售電燈之職務，每月薪水十五金圓；但佛潞甫在斯時，卽深信由此小營業，亦可逐漸擴充爲大營業，雖至於今，且篤信此理焉。

佛潞甫確認第一須作爲若干顯著事業，表示於僱主前。檢查電表與兜售電燈，似爲甚卑微之業，然而佛潞甫認定是中正有發展機會。此時，彼猶在幼年，欲圖發展，自非易事。厥後彼即發明一發展方法，彼不特欲使任務有滿意之成績，且思熟記主顧姓名，以爲此層極有價值，可以增進公司對彼信用。未幾，彼果認識幾多主顧，且能一一記取其名姓。自是僱主亦知彼幹練，增加其責任，鼓勵之益圖上進。佛潞甫處事自是較前益勤奮謹慎，蓋知此身常在僱主考察之下也。

佛潞甫記憶力至健強，益以彼和悅之禮貌，懇切之感情，人人與之相善，遂成爲公司中重要人物，得與桃哈台有結識機會，構成其今日偉業。

桃哈台並爲赤手成功之鉅子，一見佛潞甫，至爲契合。彼至談痕浮，所以代表某團體，謀與談痕浮電氣煤氣公司歸併事。成，彼卽任爲此聯合公司總理，而以佛潞甫副之。至一九〇五年，兩人又自創設桃哈台公司，佛潞甫以友誼之精神，大家受益之方法，主辦各項公利事業，使公司進行平穩，而獲利無算。

或問佛潞甫何以能以一人處理如許繁多事務？則然答曰：

『就實際言，余並不作許多事。事之至余嘗桌者，第請余之指示，余則批註意見，令人執行。』

余之責任，第一在使幾多公司均得實際活動，考查其營業之進退，使余腦海中，常有一個簡要之統計表；而余亦得在本年一月之第三星期，即可確知上年各公司營業狀況。余可將最近之盈虧帳略，和盤托出。每年每月，皆有詳明之比較。捨此則以隨時周知同業之消息，爲尤重要。

『經理與僱員之區別，其實極易明瞭。僱員所爲，乃本日之事，經理則在爲僱員準備明日應爲之事。此爲主要界綫，營業上失敗，大半皆不能依此規律之故。我輩主持營業者，應得自信，並自信其地位。故余之作事，常有計畫，常先事計畫。余深信無論何人，決不可到公事房後，方思及今日宜作何事。』

『余以爲記憶人之面貌與姓名，爲極重要之一事。此事驟視之，若甚難，實則練習若干時，即可變成慣性。余少年時代之超擢，既悉以此，余此後之成功，亦卽以此。』

右之所述，爲紐約全市最忙一人之營業哲學之綱要，皆由從前苦的喜的經驗中得來。然惟頭腦縝密，性質純摯者爲能應用，非所與語於浮躁之人也。

資本家和發明家的合夥營業

原著者 Edward H. Cody 十三年四月譯

這是一段把他方法和政策在十年內成立一個最勝利的營業的歷史，這也是一段合兩個人的識力去發展一個營業的歷史。

這兩個人，一是資本家李盤，一是發明家翁司。要使翁司只是一個發明家，李盤只是一個資本家，那麼，他們的理想，再也沒有成爲事實的一日。只因在翁司方面，除了他機械和玻璃製造上的本領，加上實際處理工場的能力和營業上良好的知識；在李盤方面，除了他資本，還有理財上，辦事上的奇才異能，從不失敗的判斷力，洞燭幾先的天才；把兩人這幾種好處，陶冶於一爐，那營業就發達了。不但這樣，他們兩人能穀彼此信託得過，能穀同心協力去做事，這也是他們成功的主因。翁司說：「他們公司的大勝利，全靠着李盤。」李盤說：「他的發財，不過出於偶然；公司的事業，都是翁司一人創的。」有人說：「大凡成功的人，都因爲彼此能穀盡力合作，知道雙方的重要。真

一些不錯。

李盤生長在美國波士頓地方。先世是久居馬薩諸塞州東部的舊族。他的父親在東鉛姆勃來其開一玻璃製造廠。他自小浸染着波士頓的風尚，具有玻璃製造上知識，後來承繼了他父親的營業。那時候，美國中西諸部，因為便宜的煤價和天然的水力，玻璃製造，非常發達。新英蘭（美國東部諸州的統名）的同業，都覺得實在競爭不過，李盤也迫不得已，放棄了他在東鉛姆勃來其的事業，同他夥計們，另在拖而度地方，重新開設一家。

翁司年輕時節的環境，和李盤不同。他在一所嚴厲的學校裏受教育。他的父親是一個西佛傑尼亞的煤礦工。翁司到了九歲，就在一家玻璃廠裏做工。為甚要教翁司把他少年的光陰，消耗在這又熱又辛苦的玻璃廠裏呢？那是一件不容易明白的事。翁司和數千萬工人一般的度他，很艱苦的生活，但是翁司也是數千萬人中特出的人物。他能革新玻璃的製造，為後人省卻無量數的光陰和精力。原來翁司在幼年時代，也不過做工，和他同事沒有分別；不過他的才具，是不可埋沒的。這種才具，就是他後來成功的資料。同時，翁司又加入一個辯論會，每逢開會，他是必到的。這種辯論，就使他合理的思考力，增進了不少。並且教他觀察他人的才力，養成他發現自家才情的

能力。

翁司和李盤相見於拖而度。李盤開升玻璃廠，翁司在他廠裏做工，不久就升做工頭。他是一個能毅力作，能設貫通，能設創作的工頭。他的發明才，從此逐漸發展。他要想設法減省製造的手續，從此研究又研究，不久就發明半自動的機械，可以製造簡單的，好似杯子，燈照等吹空玻璃品。這李盤玻璃公司本是專門做鑿花玻璃和精美物品的，這種新發明的器械卻不大適用。翁司就此告退出去，轉入拖而度玻璃公司去做工，這也是李盤開的。

翁司所發明的新機械，一半用機工，一半用人工。把這機械去吹空玻璃，另用精細的工人在旁整理。試了幾時，居然很好。他們就把這種專利品，賣給同業去用。但是翁司還有更大的慾望，他要這吹空和整理兩種手續，都用機器去做，造一部完全自動的機械。他先創造一具，試用的結果，很滿意。他就對李盤說：「這種機械，可以專做瓶罐之屬。」李盤和翁司向來專做平面玻璃，對於玻璃營業，毫無經驗。但是他們很知道單是造瓶機械的營業，也大可做得，也知道要把這種機械做成商品一般的發賣，決非一朝一夕所能辦到。他們富有營業上的知識，這件事須得長久，勇敢的奮鬥，須得準備着許多光陰，辛苦，和金錢。他們彼此信託，就此進行，這就是他們成功的理由。

那時是一八九七年。他們費了六年工夫和六十萬金圓，這製瓶機械，果然製成商品，可以發賣了。這六年裏頭的經營和研究，可以做一部專書。那種種機械上的問題很多，很錯雜；惟有不憚辛勞的去改良實驗，纔得成功。翁司絞盡了他腦汁，用盡了他精力。他的研究試驗，簡直沒有一刻停頓。當一九〇三年，翁司製瓶機械公司成立的時候，他還在轉念頭。直到一九〇五年，纔算大事定了。

翁司製瓶機械公司最初的計畫，只是製造機械和特許其他製瓶公司使用兩層。這是一個很切實，很聰明的計畫。他們可以得製瓶大商家的協助，不怕他們再有妬忌。也可以利用現成的廠，省了許多開辦費。他們要使這種辦法格外能吸收許多製瓶同業購用這機械，所以他們商定，購一種翁司機械，只做一種玻璃瓶。這種計畫，也是為同業所歡迎。因為一會子做這種瓶，過一會子又要做那種瓶；那麼，他們的機械，必須時時改變。這是很為難，很耗費的。

翁司又看見這機械還有可以改進的地方，他就另辦一個廠。一面製造，一面試驗。這事卻沒有如他的希望。一試以後，製造試驗，都不能好。原來二件事不能併做一起咧。

後來李盤和翁司從製造上的經驗看來，他們須有一個製造場，專門製造翁司機械，自家也

兼造玻璃。他們認定這是一件賺錢的營業。他們還看見一件更重要的事情，就是他們既然加入這製瓶營業，就可以格外知道他們特許用他專利品者的需要，想出有所以適應他們需要的方。法。他們原規定一家只須做一種瓶，翁司公司便不去再做那幾種已經許給人家做的物品，所以特約各廠也不和他競爭。一切結果，都不出所料，李盤和翁司假使不改良他原定的計畫，一面自製瓶，一面特許人家用這機械，那是決不能成功的。

不久，他們營業上，又發生重要的事情。翁司因製造上的經驗，宣告這種機械，還有根本改良的地方。這一下子的改良，真是一種革命。新機械告成的日子，就可使從前的機械，一概束置高閣。翁司公司有幾個董事和大多數的特約者，都反對他新機械的採用。他們說：「現在的機械，使用也很滿意，不必再改良；假使一經變動，必須多花很不少的金錢。」翁司獨以為這新機械可以增加許多出產量，減少許多手續，不難使改革費恢復轉來。他認定凡是營業，必須時刻改良，方有發達的希望。既認定將來必有所得，一時的犧牲，也是必不可少。有機會而不知利用，那就是商業上的自殺。李盤細細審察，幫助他達到目的。兩人的眼光，不約而同，於是他們的公司，更進步了。

他們這番改進，使機械的效能格外發展，並且望見將來還有無可限量的希望。試把先出的

機械和後出的機械，比較一下子，就可以見得這番變動的重要。第一次所造的機械，每分鐘可出十二個瓶；他的模型，也是可以改變的，不過很費，所以只能產出一種瓶。現在的新機械，每分鐘可出瓶三十五枚到一百五十枚，出瓶的多少，隨瓶的大小而定，同時間可以出一樣大小的瓶十五種。照營業的範圍，也不求立刻能出多種瓶，不過求多出幾種罷了。這個辦法，便照小規模的營業做，也可以發財。

不到幾年，翁司製瓶公司營業大發達。他在一九〇三年纔開辦的時候，有優先股五十萬金圓，普通股二百五十萬金圓。現在優先股增到八百萬，普通股九百五十萬，在市面上價值，統共二千七百萬。

這筆營業，不須說是賺錢的；但是他的利益究竟怎樣？可以拿財政統計來評判。就是他除優給股東利息外，還可把那物價減低了百分之五十，世界和股東都受他利益。這種結果，當然是機械效能發展的緣故。機械的效能既發展，工人也可以受益不少。他們從前做瓶，必須用口去吹空，現在不要喫這苦了。以上是一段手腦並用的歷史，辛苦喫力的歷史，犧牲經濟的歷史，那不是。是微幸的，不是偶然的，不是營業自家發育的，是人去做出來的。

從僕人升到總理

原文見 *New York Times* 十三年七月譯

怎樣爬到極頂這便是一個要教那紐約兩位營業界人物答覆的問題。他們倆都是從樓梯底下，慢慢兒走到頂上去的，新近都當選了他們公司的領袖。所以他們自己講歷年的進程，很有價值。

這兩個人中的一人，在十七歲時候，便從蘇格蘭渡海到美國，要試探他的幸運。他起先做一家公司裏的聽差。還有一人，從二十一歲到紐約，身邊只有一枝速記用的鉛筆和一本記事簿。他們都是用自己力量，在數十年前服務到如今的公司，升做總理。他們對於上面一個問題的答覆，總括一句，叫做「力作」。

這兩個人正是如今美國鐵道運輸公司總理柯胡和美國轉運公司總理施茅爾。

距今四十年前，在一八八三年，柯胡於美國運輸公司的克利和蘭分號裏，得了一個職務。他

生在蘇格蘭的阿培第地方，父親是個牧師。他只受過尋常小學教育。據他自己說：「那時，我便有一個遠遊的思想。因為蘇格蘭人看少年，都以為不能負甚麼責任，要到頭髮白，纔有人肯信託你。所以我便收拾起行李，橫渡大西洋，徑到新大陸，也沒有一個熟人，不過蓄心要想找一件事做。」

柯胡到了美國，依舊往西走去，並沒有一定目的。他叫做熱心的動力直把他送到克利和蘭。纔跳下火車，着手找事，居然被他在一家轉運公司裏邊，得了一個公事房聽差的位置，每月賺三十塊金圓的薪水。他以後對人說：「當時的公事房聽差，也是萬能。全屋子的人都要他幫忙。包封通告，卻是一件重要任務。那時做公事房聽差的，也很多久於其任，不比如今的一般公事房聽差，不肯老等在一處地方，對於商業知識，只有了些兒淺嘗，便昂然自大起來。」

柯胡從一個區區的聽差，經過了初等書記，高等書記，總書記，和各部分幫辦的階級，到一八九三年，便調到芝加哥充經理的總書記，後又升做幫辦和協理。一九一〇年，回到克利和蘭，做公司中區經理。又進一步，做於太州鹽池市太平洋埠經理。不久又調到談浮總部。一九一五年，柯胡又奉調到紐約，做協理並經理。到得歐戰爆發，美國各轉運公司合併，叫做美國鐵道轉運公司。柯胡先任東部協理，以後便繼泰婁而任總理。所以柯胡說：「我不過隨機會上升，無論那個少年，但

須。能。够。認。真。做。事。做。得。又。好。碰。着。機。會。能。夠。利。用。便。能。接。續。步。步。上。升。像。我。的。升。遷。一。些。沒。有。投。機。意。味。慢。慢。兒。進。行。從。底。到。頂。在。我。只。是。盡。力。做。事。罷。了。」

總之，柯胡的爲人，很堅忍，有毅力。他在老遠地方，豎了一個靶子，便一直向前跑去，甚麼障礙都不能阻撓他一往無前的壯志。有時隨便玩樂一下，也只爲那目標，要養養精力。他們的休息，也就是工作。他自己說：「我沒有參加甚麼遊戲運動。我在四十年裏頭，只是一個極忙之人。但這就是對我達到現在地位。所以做事要多，玩耍要少，睡眠要足，便是我對於剛做事少年的貢獻。一個人早上去做事，到了退工便覺得疲憊不堪，這不但和公司，也就和他自己，都沒有多大用處。」

現在柯胡運行中的美國鐵道運輸公司，那營業範圍包括二萬六千英里的鐵道，各埠分公司共有二萬八千五百處，每年營業總在三萬萬塊金圓以上。回想柯胡初到這老公司的公事房裏，也沒有甚麼特殊本領和志向，不過對於職務，仔細注意，有甚麼發現，便取了守着。所以他又說：「營業裏邊沒有叫做幸運，你們聽得多了，我的心中卻沒有幸運存着的餘地。那許多人叫做幸運的東西，不過是機會來時，要便把住了他，要不然機會丟了，也不能怪人，只有怪自家。大概機會一件東西，差不多個個人那裏必須去一遭的，只要人能夠利用。最好要在一單純的業務上，

做一個專家；不要做了許多事，結果卻一件沒有精，一件事的專門知識，就是有價值的產業。所以目前的商人，也和醫生一般，慢慢兒多有一門專精了。」

柯胡自己的專門學識，在他剛做事時便注意的，正是運輸公司的分轉部——運輸業上活動和確切的終點。他深信營業上摸不到投機和浪漫的地位。他有一句格言：「營業爲一種商事運行的上成功的處理。」

像柯胡這個人，他開始就受真正的教育，不在蘇格蘭的學校，卻在等他離了學校以後。他說：「人的真教育並不是從教室中得來，卻要在經驗中去找。這種經驗，也只有在外界和人事接觸後，纔能取得。我的教育，還沒完成，並且終不會完成。你可以天天受新教育，終身不會停止。睜着眼睛做事，使你的心不受綉幕的遮隔。那麼，你的感印便可固着，一禮拜中，天天能得教育。」

柯胡約在四十年前，便娶了親，現在和他夫人連兩孫，住在潑爾漢高地。他曾幾次回到蘇格蘭。最後一次，恰在歐戰以前。他對人說笑：「我喜歡常常回到本國看看，纔能使我對於美國越發覺得珍貴呢。」

如今再講新任美國運輸公司總理施茅爾。他在經過大學入學試驗及格的時候，便決定去

做營業。他在四十年前，生在美印州的奧格斯太。他曾先後在小學校和中學校讀書，並且也曾準備入鮑度印大學。他的計畫，變更在一八九二年畢業波士頓速記學校的時候。

但是施茅爾自己說：「我並不就加入營業。一八九三和一八九五年美印州議會開會時，我去當一個速記員。在兩會中間，也會入康乃耳法科大學一學期。以後又在樸克浦司一個商業大學裏讀了一年書。運輸一門，常爲我所注意。因此我做生意的第一步，便是加入新英蘭商人出口公司。不到一年，調到紐約。不過是一個尋常少年，願到那市上找一件職業守着。

當美國鐵道運輸公司組織時，美國轉運公司丟掉他原來國內運輸的任務。於是從一九一八年起，差不多另行組織，專給旅行歐洲等外國的美人，經理輪車票，匯劃款項，傳遞信件等事。他的分公司和代理處，環布在全球。

施茅爾和柯胡一般的承認專心做一件事的重要。他說：「有希望的少年，往往有一個習慣，喜歡變遷。從這一件事，調到那一件；從這一個公司，調到那一個公司。最可憐的，虛度半生，甚麼地方都沒有達到。」

施茅爾進美國轉運公司，在一八九六年。次年，升做東方財務部收支員。一九〇二年，升做總

書記。次年，升做副經理。其後又做過一任運路監查員。一九一二年，他進了總理室，做第一協理的第二幫辦。在以後兩年裏頭，連升做第一幫辦和幫辦秘書。到得一九一五年，他竟升做總理的幫辦和公司的秘書了。不久又改任第一協理。又不久，公司領袖泰斐死了，他於是一躍而為總理。

美國轉運公司久和政府立約，得在愛麗斯島外國移民入境的門戶，兌換外幣。這一個權利，便是施茅爾所給公司掙來。還有一件事，和公司發展有關的，他在做運路監查員時，對於鐵道運貨，用一種黏膏標籤，既省時間，又省錢。

施茅爾自己說：「我親眼看見美國轉運公司的營業，從萌芽時代，逐步發展，一直到現在擴張到全世界。我還記得那時節，便是相當的運貨也沒有。我們的公司，可算是破天荒的營業，我便一心想把他推廣。兩年以前，我又環遊世界一次，視察我們各分公司。還在加爾格搭，孟買，雅典，中國，和旁的美國旅客很少的地方，設立新的分公司。」他又說：「美國轉運公司在海外的組織，那規模的宏大，真要遠過於本國的公司。僅僅一個巴黎分公司，每一次郵信，便要有二三萬件。」

施茅爾現住在紐喬瑟州的來其斐爾台。他在二十一歲上娶的親，這便是他到紐約開始營業生涯的時候。他有一個兒子，還有一個女兒。

兒童作業俱樂部

原文見 The World's Work 十二年三月譯

二十世紀初年，一日，美國衣華州有六歲童子，默坐紫楊梅園中，心想一事，不知如何辦法？此時彼手持黃色紙兩張，一爲西濠克司市某經紀人來電，文曰：『市面呆滯，不能收爾楊梅。』又一爲狄思芽孩痕司某經紀人電報，文曰：『市面呆滯，不必將楊梅送下。』此童子一念忽及有一百五十二人採楊梅，工資必須照付；又一念忽及園地經年抵押於人，無力贖取。但彼並不多慮，不能多費光陰，即在一點鐘內電芝加哥探詢市面，有兩經紀人皆拒絕收彼楊梅，只第三人回電『願全數收買。』

此商人對於少年彭生之楊梅，並未說及價格，此童子則立就其同坐者相商，此同坐者非他，正爲彼之母親。兩人決定乘此機會脫手，任商人給價。連夜將完美之楊梅，裝成六十件，藏入冷窖。第二日晨，裝由涼車，運赴芝加哥。忽商人言：彼等須擔任一部分運費，因楊梅至時，已太成熟，不能

善價出售，以付運費。

此童子當語其母曰：『此謔言也。』兩人因要求商人退回楊梅，運費由彼等自認，前途卻無回音。彭生再電要還彼六十件楊梅。此時商人知勢僵，因覆電謂：『方有酒商來，願以每件四角美金購入。』彭生仍執前說，寧自認賠退回運費。此狡猾之商人知此楊梅滋佳，復託言酒商願加至每件六角美金，然而此農童亦不易與，卒以每件七角五分美金價成交。

即此一事，發現兩點：（一）因彭生具此堅忍果敢之性，卒構成其為國家之要人；（二）因其有銷售鮮果之經驗，卒決定其後此宣力之目的。彭生年十六，助其母遇滯銷之番茄，楊梅，製成罐頭食物。時一般家庭婦女所用製造方法，尙未完善。彭生自信，彼如稍有食物化學之知識，即能改良推廣，因冀進受高等教育，日夜縈思不已。然而彼有已寡之母，其農田已出抵，又有弟妹三人須養育，欲此思想實現，殆需超人之力。惟彭生每日勞作十六點鐘，在冬令或且不止此，夏日則悉耗其光陰於農田。至十八歲，彼乃卒得贖回出抵之田，並以兩冬之短時期，在伊潘華司鄉村中學，修畢三年之功課。

大學之球門既在望，不幸彼熱烈之欲望，忽遭一慘刻之打擊。彼以預籌大學學費，在鄰近錫

木廠，謀得一工作，偶不慎，右手觸鋸，遂去其三指與掌之一部。彭生此時，萬念俱空，覺彼在世間所遺惟有醫生鉅額之醫藥帳。

一日，彭生臥其小農屋中，受流血之痛苦。忽鄰人牽至，衣服質樸，鬚眉皓白，皆彭生之父執，來慰問彭生。中一人出一囊，內實四十八金圓，贈彭生，彭生傷少愈，即以三十八金圓，販一小宗圖書和學生用具。餘十金圓，則又以其半數，購一火車票，負書至鄰近一都市，售其所販。脫售後，仍復並其盈利以販。如是者數次，至次學年，所獲已足充其大學第一學期學費。後復教授衣華州村學校一年，束脩所入，恰資其入大學。似此半工半讀，卒償其領受大學教育之欲望，先後入衣華州大學、衣華州教育院、芝加哥大學各一年。

彭生既完成其大學教育，服務華盛頓京城農部，在南方創辦園藝俱樂部，提倡男女兒童於課餘，就家庭隙地，從事種植果蔬，一時發展甚速。一九一九年度，有俱樂部會員二百五十萬。有一年，其中二十五萬一千零三十二人之出產品，共值六百零一萬九千零九十二金圓，成本僅二百四十四萬七千三百十三金圓，在國家所獲利益，則達三百五十萬金圓以上。

不過此中尚有一極困難問題。此輩男女兒童熱心種植之果蔬，為量太大，供家用而有餘。鄰

近村鎮，又無銷路。南方家庭，且素無地窖等，可供貯藏冬令之需。常見夏秋之交，大宗園藝出品，任其腐蝕農田。一屆冬令，轉須向北方西方，購入罐頭之蕃茄，青豆等等。欲解決此問題，惟有設法使家庭自能保藏其農產品。惟時農部固已傳布一種罐頭食物製造法，惟術殊不易，往往非家庭主婦之所習，且所製亦限於蕃茄及一二種果實。

彭生有見及此，思發明一種簡易方法。於是其小家庭之地屋，一變爲彭生之實驗室。彼既負有職務，頗無時間，可供其進行，惟有利利用晚上，而俸給菲薄，每年僅二千金圓，又無餘資，足供其購置相當儀器。勤奮三年，始爲農部，卽爲美國家庭，發明一種罐頭食物製造新法，卽今著稱“*One Period Cold Pack*”。使人家主婦易將任何農產品，在自己廚屋，用尋常炊具，以少量之時間，燃料，與勞作，製成罐頭食物。乃農部長官未以爲然，彭生亦不遽以是失望，繼續證明其方法之有效。又積三年，始得威爾生總長批准，時一九一二年也。自是彭生揭發全國節省食物與積儲食物之方針，爲美國不論在戰時或平時所未見。有幾多地方，均聯合以購彭生所發明價值五十金圓，每日有一千奎鐵容量之製造罐頭食物器。製造罐頭食物之風，靡於全國。不特鄉間婦女兒童，爭相從事；卽都市女子，亦染其狂熱。彭生嘗在紐約百老匯路某戲園，宣傳其說，一時來會者，兩倍於戲

園所能容。彭生教國人，以謂罐頭之豌豆，蘿蔔，菠菜，玉蜀黍，蕃茄，與麥，棉花，或熏肉，同一重要。國內罐頭食物商，不免皆仇視彭生。彭生一以溫婉之笑容對付，此固其往者。迨受農部反對之手段也。

彭生與其事業，今聞於全國，而彭生導引全國鄉村男女兒童爲一大建設企業上之結合，仍孜孜不倦。於時在東方，則有一般具有公共精神之人物，如衛爾，麻瑟司等，皆注意於其舉動。此一組人物包括六十餘之代表市民，一部分爲東部諸州同盟會幹事員。東部諸州同盟會者，乃銀行家，製造家，商人，農人所組織，以共謀增進東北諸州農工之利益爲務。衛爾與麻瑟司爲總角交，彼等深信在繁盛之工業中心之兒童，其需要領袖人物之教導爲生產事業，較吠畝間之兒童爲尤殷。頗思使東方諸州男女兒童，從事一種與彭生所在鄉村大告成功者相似之工作。兩人乃偕赴華盛頓，謂彭生之業務已組織完善，儘可委諸他人，意欲使農部讓出彭生，俾爲大西洋北岸諸州一千萬都市兒童，計畫一種適合於其需要之作業。彭生要求：如欲其擔任此新事業，應許其先開出此新事業將來當資以進行之條件。衛爾與麻瑟司諾之。

彭生之答案，正可顯示其雖服務華盛頓政府十年，而華盛頓之官僚制度實未嘗刼去其智謀，亦未嘗阻礙其擬具鉅大條件之思考力。彼語衛爾輩，先爲此計畫，準備五年之供給；果欲其進

行此種偉畫，此五年爲最短之時期。彼又要求第一年經費五萬金圓，第二年以次歲十萬金圓；復要求至第五年末，應備二萬金圓之基金，此爲維持此事之最少金額。在此條件之後，卽如何使男女兒童於課外得受實際教育之詳細計畫。

衛爾，麻瑟司，與其他幹事員見此計畫後，卽電彭生於華盛頓曰：『準照辦。』

此談判之結果，卽爲東方諸州少年成事局，設總部於麻薩諸塞州之春田市。以彭生爲主任，而開立 裴副之開立裴營組織工業學校，卓著成效。政府於歐戰後，就太平洋岸軍營，設職業訓練學校，卽以爲主辦。此少年成事局得東方諸州六十財政家爲經濟上之後盾，因有進行之可能。夫中央政府及各州政府協助鄉村男女兒童領受農田教育，已有十年；而對於都市兒童，並無相當之設施，不知此實於都市兒童爲尤重要。蓋農家子弟猶常能於其父兄處，學習耕稼，而都市兒童則類與其父兄商店工場之工作，無所接觸，居恒不知有近世工商業之偉績；故東部之計畫，今雖包括鄉村兒童在內，實則其始蓋專爲都市兒童焉。

彭生既任事，卽復本其往日在衣華，與後此在華盛頓農部之經歷，堅持一個主見：務使兒童之教育，合於其環境，尤須使在讀書及遊息時間內，均有一種相當作業。根據此主見，彼嚮在鄉村

組織玉蜀黍，番薯，與牛肉等等俱樂部者，至是復組織都市兒童俱樂部，令從事於有關繫其經濟生活之活動。於是製履業繁盛地方之兒童，教以由皮製革，由革製履之種種程序，又教以修理，後此彼等乃亦學知鞋店之如何經營，與發賣之如何着手。若在造紙業中心，則此輩成事俱樂部之男女兒童，即學習各種紙之製造，銷售，與功用。春田之少年成事機械俱樂部以利用廢洋鐵罐，製造各種器物，為一種炫耀之營業。此輩兒童第一步習知自何處得罐；第二步如何把持之而不受損傷；第三步如何根據於其種類若性質而分別歸併；第四步拆開方法，用木槌分解與治平；第五步為打包。以此舊洋鐵罐皮，乃得建雞埒之頂，築鳥居之屋，或製造火柴匠，煎餅之模，燭杆，水桶，文卷匣，及其他種種有用之物。此種春田成事機械部中，有一所，其間作業者，有十一國僑商之子弟，可謂盛矣。

至此種俱樂部之地位，彭生以為不論黨人集合之老巢，市外棧房之空屋，教堂之地室，或其他場所，凡為羣兒所素熟與易達者，皆可利用；而為助長此組織故，所有有聯帶關繫之機關，如學校，圖書館，男女童子軍會，均在糾集之列。當剏始之最先數月，在少年成事局尚不過準備之一種，而所及已在五千兒童以上，此輩皆住居擁擠之工業中心者也。且成事局目的，並在推而廣之於

大西洋北岸諸州之鄉村兒童，故其第一年之時間與經費，費於鄉村兒童者，亦佔三分之一。

彭生於美國少年之價值，在教導全體少年能愛其勞作。其教育學說，為實在之美國本國之產品。對於美國之金圓，予以完全尊重。其主要點為：

(一) 令兒童參與本地之生產事業，不論其或農，或工，或商。

(二) 毋令兒童離家而取得業產。當予以一種引導，示之以如何在本地勞作。生財，繼是即使利用其在本地所積之錢。

(三) 傳入由羣力所產生之競爭。奮鬥，與熱心之精神於工作，教兒童自其幼時即知戀愛工作。換言之，即組織一俱樂部，令兒童之工作，有似遊戲。

(四) 使兒童於學校時間與假期內，有從事生產營業之機會，補救都市兒童之怠惰時間，即所以拯護兒童。

彭生今猶為少年，具非常之人格，此人格中又蘊有熱心。聞其語所事，輒覺其前途，猶有最優之奮力。然而彼服務政府歷十年，飽受官僚制度之困難，支持抗拒，乃穎脫而為全國領袖。然彼所挾以為成功人，並無其他超出天然之原動力；不過持其艱辛之勞作，開明之心智，教育思想上之

常。識。本。人。事。業。上。之。信。心。自。己。能。力。之。倚。托。引。用。彭。生。本。人。之。言。卽。所。謂。以。商。場。賣。貨。手。資。格。從。事。於。其。職。務。也。

退化民族中之農工生活

原著者 Alexander Johnson 十三年一月譯

一日，有三童子閒遊田畔，問於一農夫，願爲之操作。時農夫方甚忙碌，即舉數事令爲之，旋即自詣我校報告，謂有逃學生在其處。校固距其田僅一二英里，然童子衣著如尋常勞工，且能工作，乃問其何所見而知其屬於我校？曰：『一拒煙草不嚼，一見其子鞭斥牛而呵責，一錘傷其拇指不覺，因識其必來自低能兒學校。』又曰：『果能操作似此馴謹，彼亦雅願暫時留用。惜不知將以何道策其工作？蓋正與余等有同感者。』次日，三人者返，余等乃盛稱其德性之良善，爲全校光。

逃學生，余等常諡以私奔者之號，此名詞余殊未謂然，要其爲學校訓練上一問題，久成定論。先余而長此衛痕礮臺之印第安拿低能兒學校者，皆屬老式人物，其所持訓練觀念，亦甚陳舊，常以壓抑爲目的。有幾多違法行爲，須一律處以體罰，而逃學即爲其中一種。自余視事，首主屏此種懲戒方式不用。其始遇情節重大者，猶問或施行，後乃完全廢止。

故事，學生中有逸去者，則鳴警鐘，盡遣所有僕役，分乘車輛，覓之於鄰近通衢若僻巷。或竟大索不得，則通告就近警長若郡吏，詳述逃者狀貌，懸賞以招。逮其返也，予以相當之懲罰。此法蓋完全謬誤，須知此種紛擾情形，決非道德所許。兒童見當局如此鄭重其事，益視逃學爲得計，惟追逐逸犯爲宜出此手段。若在校學生，則旣以志願而來，宜任其以志願而去。今乃謂務獲解究，詎不可哂，是誠不足爲外人道也。

於是余旣長校，自發見三四度逃學生後，即決計革是陋習，置各方障礙於不顧。一日晨，管理員空息而至，急遽言曰：『勃拉克又逸矣！』言次，且鳴鐘，而意猶猶豫。余徐語之曰：『諾鐵先生，無鳴鐘。』曰：『然則余等將何爲，聽其去，不必捕歟？』對曰然：『此非爲惡之童子，不久自回，或且有人送之歸。無以此逃童而有無謂之暴動。』果也，約當旁晚六時許，勃拉克返，甚饑餓，污穢，而懊喪。彼蓋匿於林北三里外之道左，方待警鐘之動，而觀諸人駕輕車或奔兩足以偵緝；不意余之新計盡行，而逃學者失其取樂之希望。

星期六晨，又有第三組中一童子來告余：『辯克孫將於今晚圖逸。』辯克孫年十五，體甚弱而獨健於脚，嘗逃自家庭，自育孤院，自改良學校，而亦嘗於我校有一度之逸。余謝報告者，而貽以

糖一枚，糖於低能兒學校，大有作用也。

辯克孫之家，在距校三十英里外一小農田中。田當道旁，此道即直通至於校門。逾一二點鐘，余付其猶未與報告之兒童接觸，招之至，詢其離家已若干時？則已不能憶。第據記事表，且近兩載。余乃語之曰：『如此久別爾母，甚非宜。明日恰當星期，汝可在早餐前，即易新衣，回家省視。余當命園丁爲治紅花球一枚貽爾，將歸奉諸堂上，一享天倫之樂。』辯克孫大感，彼蓋方擬以今夜衣破衣逸，而余乃囑其以次日穿新衣歸也。翌日晨，彼手執花球來，辭行，且問當以何時返？余曰：『不妨遲至夜餐，或就寢時。』遂行，又回顧曰：『余決當復來。』余曰：『余知之，爾自當至。』約午後五點鐘，彼果詣公事房銷假，余固信其決不爽約也。越數月，辯克孫乃赴柯羅尼亞（墾地）爲靛醬工人，此爲一優良之位置，自無駸兒，再圖私逸。

又一日清晨，余得消息，有高等班學生四人，正計畫逃學。將晨餐，余乃入餐室，集諸童子而爲之演說曰：『余知我輩同學中有四人，方捨余等而去，甚希望此行滋樂，能得一好位置，無殊於在校時。不過欲得一滿意之事，時亦不易。且外界人民往往操作勞，而所獲資殊少，飲食未能盡如我。校佳。余對於若輩惟一之要求，即臨行時，務請至余公事房一別，當令庖人預治美點以待，並各予

少資，俾不致淪落異荒。」諸童子聆此趣語，皆目圖逸者而大笑。

一童子適於外數日，忽焉歸，形容枯槁，楊腹雷鳴。或問其告，又一圖逃者曰：「巧利，我語汝，世界遇我輩童子，冷酷如冰。」如是歷一載，而無復有逃學情事，滋余煩惱。僅有一年事甚長者，逃留於外；然是子意志太孱弱，固不宜於在我校爲相當之校友也。

余之此法，特宜於柔懦之少年，以此輩最易遠颺也。若其童駭，則雖逃學，亦如家畜，每當柵門啓時，奔至草原，藉以一舒筋骨，常在他人看護之下，斷無有心圖脫之舉。不過亦有極少數人，意志甚薄弱，氣性甚惡劣，一味好自由，且最刁頑，則常爲擾亂之源，實乃一大危險。設任其跡弛於外，易致重大之損害於鄰里。故惟於斯輩之逸，必趕加躪緝，然亦幸而鮮有其事。蓋我人須同時負保護人羣之責，俾鄰近之童孺若業產，弗受損害，固不僅爲保護低能兒也。究之，此種危險分子，總居極少數，不致影響及於余全部計畫。

保留學童之真正方法，要使其在校生活，完全發生趣味，尤須有佈置，令其常覺有一種快樂。在未。來。故當基督誕辰，國父誕辰，國慶節，以及其他可共同享受快樂之節目前，斷無人逃學。似此若經數度之羈縻，久居之習慣即可漸強。大概成年時代之好動而見異思遷，低能兒與尋常兒正

無二致。殆好動性退（低能兒之退較早）而變遷之要求，亦淡焉若忘矣。

我校地位恰在衛痕礮臺外沙丘上。丘之面積，凡五十五英畝。當余接手時，虛無所有，不成其爲農田。有蘋果園，占地甚大，乃土性滋不宜於此果，故實際亦毫無價值。對於土地之栽培，絕少注意，致四境盡赤，無可悅目者。余之前任，雖爲督理，而於風景園藝，初無嗜好，且短於視，不能注意雇工惡劣之工作。然在余，亦正以其空無所有，得以尋常之能力及企圖，即可使其改觀。於是經余有系統之工作一二年，而其前面一部，已瀾漫葡萄，樹繁茂，花開放，一般狀態，爲之驟變。

余就任後一年，就校北二英里許，租一農田，開始柯羅尼亞之經營。嗣復物色一更優之農田，極宜於建築設墾地，價亦公道，乃援一八九五年法律，請求國會撥款購置。同時，在校前亦有田二十英畝，董事部中一人決欲購入，而價昂地窄，且土性劣，不宜於墾。於是請款案既達國會，余即訪一議員中之熱心助余者，語以舉高價購窄地之危險，促其在議案中加入一條件，規定每畝之地價，俾校中祇能購余所選地，而不能購他人所選地。幸此點其始未爲董事部所注意，殆覺察而已。通過國會。其人甚怒，疑余故與爲難，然未嘗詈余爲使詭計也。

此新購地，卽名之曰柯羅尼亞，於公家固有大利，而在余並爲厚惠。凡余心中所蘊意見，僅須

以一僕人施行之，而余於計畫建築若農作，擴充霍爾斯汀 (Holstein) 牛之養畜，亦滋多快樂。

畜牧最有趣味。牲畜之遺傳性，其重要與人類埒，而在孱弱者爲尤甚，然結果尙多滿意之處。蓋我人得以科學之方法，精加選擇，而控制其生育也。其始因缺乏經費故，但得就鄰農，拾取一二劣等之牝牛，而泊杜大學以平價讓售佳種之牝牛一頭，後復依市價購入純種之牝牛三頭，於是畜牧之改良大進。越九年，余辭職，已有極純粹之牲畜成羣，而所糜公款則固甚微也。

一二月後，余等進而營乳酪業，學校所用大宗之牛乳，即取給於農場。更一二年後，復得大宗脂油以外之豕產物，如其所需要。而若火腿與醃肉，更無有佳於柯羅尼亞所產。余備小馬一乘，每日於晨餐前，御以出巡，料理各期事務，而每星期六上半天之光陰，尤必消磨於農田。余又自置畜牲簿一，牛乳表一，半因余之爲領袖農夫，未嘗僱有簿記員，半亦因余固樂此不疲。余最良之助手，爲一紅色童子，甚效忠於其主人及牲畜。彼稔識牲畜之生育，並常能舉任何小犢之母之名以告。其記憶力甚準確，常一再矯正余表中母牛應臨休養時期之誤。農田爲低行兒服役最佳之機會，試細加實驗，必能知之。當余等開辦乳酪業，余決意須將如何取乳之方法，傳授於紅色童子與年長之懦夫。華浮來人弗南爾台戒余無庸，其言曰：『尋常童子知取乳而涸之，若欲使低能兒竭牛

之乳，殊不可能。必別僱工人以爲助。」遂推翻余之計畫。

余物色一有能力之僕人，爲兒童服務農田時之監視員。彼生長農家，嘗執役大牛場，而爲乳酪專家，且嘗與年長之紅人處，收奇效，因深知童子與牝牛性，而善爲相等之管理。每次取乳，余等輒就母牛按頭稱其乳而記諸冊，俾得常能瞭然於彼等之乳，是否已涸；而余個人對於乳酪業密切之注意，亦得有照常之記載。至若每晨冷室提出之總量，亦每秤而報告之於余日記。

所有牡牛，牝牛，一墮地，卽逐一題以名稱，記以數號。其牡牛之劣等者，則立予黜去。於是兩三年後，余等已能以完善之牡牛，供給若干機關，乳酪場，其他則或留爲自用，或售諸鄰近諸牛場之欲改良其牲畜者。

每年，全郡舉行賽會。柯羅尼亞之牲畜，均妥爲陳列，分派童子，擔任照料。及其歸也，無不欣欣然有喜色，蓋贏得獎品矣。余在田中之小公事房，所飾乃悉綠色絲帶；設所獎爲現金也，則恆卽用之於招待乳場工手。

余等早採用小牛自產卽行斷乳之方法，有若干童子，均爲此輩小畜精幹之乾乳母，且恆愛護之，故諸犢長育甚善，轉瞬而產乳酬其勞。常見二、三小牛，追隨童子後，繞牛場而遊。此景此情，最

爲賞心悅目。大概低能兒，不論男女，其天性常好小畜，故教之如何愛護，決非難事也。

擲犢離其母，以母牛之天然愛情，自其子孫而移諸取乳之童子，務用種種友誼方法。故柯羅尼亞牛場，從未發見母牛叫號，蹴踏等景象。

農田工作，供給幾多娛樂之機會。每度一種收穫，必多勞苦，則及其終也，輒繼之以快樂之舉動，集加入工作者而款以冰結，檸檬水及蛋糕，仍不失田家風味。又當菜蔬保存所封門，或芻草收穫告成，則斥半日之光陰，赴都市游歷。又如番薯完全收畢，則往林中一日，採果以爲樂，並作野外之宴會。蓋其爲一種工作，同時必預計一種未來之快樂焉。

勃來根拉奇農田有一特著之風景，卽林木繁殖，甚可供我輩乳場之用。此地冬寒，必備種種房屋，當兩度冬令，均租用一鋸木機，凡伐木二十萬英尺，故一千英尺僅費四金圓。其粗笨工作，均令童子爲之。且冬令農歇，卽如拖曳工作，亦可覓得大宗苦力而不須重大之工價。

校中有一木工，甚有本領及計畫。其所建屋，卽爲模型。如一八角形之大棚，下鋪優美之石，所以居牝牛，實爲鄰近一大路標。當落成時，嘗招一工師估價，則精密計核，共省三千金圓。牛房，犢屋，以及其他應用房舍，並先後營造，構成美景。其後又築一屠宰場，牛乳房，與若干涼棚，則參用甄料。

此時，我校之農場價值爲全州冠，而所費獨較他場爲少。

第一批建築之一，爲一圓形之蔬果保存所，此乃州有第一蔬果保存所，亦印第安拿西北部第一圓形蔬果保存所。凡此諸種工作，均無特殊經費，所以提倡精密之經濟，蓋所需祇是建築，則但期建築落成而已，不用其他開支也。此雖於後此萬一遷居時，不甚方便，要其現今之利益，則正甚夥耳。

勃來根拉奇甚宜於果藝，惟其舊果園雖滋佳，而時已漸呈頹象。余乃加植數百株果木，大半爲蘋果若桃，幸余等失敗之分量，在百分之五以下。越數年，氣象甚佳，余之希望，在發展果藝，成一種基本實業，再添辦罐詰，乾製，及保藏等事。園中所產，供校用而外，售諸其他州有學校與醫院。故余決計不復侵入尋常商場，蓋卽此州立各機關，已能吸收大宗出產。不過余在任時，猶未及全行余計畫。除上述牝牛外，祇歲以鹹菜若干斛，給東天瘋醫院而已。

余既離校數年，余所規畫之新蘋果園，居然大熟。泊杜大學開始舉行常年蘋果展覽會，鼓勵本州之果藝，宣傳本州之土壤與氣候恰有種植蘋果之價值，柯羅尼亞果園亦參與競賽，連勝最優等獎品者，凡兩年。至今有兩大銀爵，陳列於董事部。兩年以後，全州各機關亦均加入此展覽會。

桃第一期可望大熟時，不意連經五月之五六七三日夜重霜，結實盡殞。至第二期，余已終任，不及視其成。後聞柯羅尼亞之桃園，成績奇著，第胥任其朽腐樹下，此爲余生平痛心之事。蓋無論何種企業，其成功全恃於主其事者恆久之毅力，而有此毅力者，乃寥若晨星也。

余心坎中常蘊一種爲受過教練之低能兒與紅人，物色或提倡若干永久而有利之實業。竊以爲我人不欲拯拔若輩則已，果欲之，非自此入手不可。余蓄意欲使其學成以後，卽永久卜居於斯，度其衛生，快樂，及清白之生活。

當農田之建設旣竣也，復在其隅得地四十畝，由國會撥二千金圓購入之。余之計畫，擬闢爲永久之草原及推廣之蘋果園。嗣忽發現此地土性極美，滋宜於造軛，實爲一般低能兒取得有利職業之黃金機會。

第一步，確定此項泥土究具何種性質？會在衛痕礮臺有故人，曰李那台，終身業造軛，亟邀其來觀，一驗土性，其斷語認爲得未曾見之好泥，絕無最易毀壞軛身之小石灰石子。因言早知有如此佳壤，又如是在瀕近城市，卽倍其值而購之，亦所願也。

於是余等卽以平價購入，略加設備，爲值亦不及二百金圓。一面僱一工頭，加入紅人與低能

兒，共十人，着手工作。自五月開始，直至於秋霜之降。余等伐木事業，本已進行，燃料甚多，不需資，但需人工去運取。於是第一節出軌三十五萬方，為特佳之商品，每千值一圓一角，已包括童工之費用在內，其利益超出於支出數倍而有餘。

第二期以氣候佳，開工較早，出軌一百萬。因一部分燃料，係由市場購入，故成本稍鉅，然亦每千不足二金圓，而市價需六圓半，故淨獲利埒於初年。

是年冬，余等為窰場籌備燃料，或購入，或拾取。九十英里以內，山中棄木甚多，為鄰人所剩棄。童子皆每日及早馳往，終日採伐鋸解，即在林中取火，製餐飽食，滋樂。此時衣著均豐盛，防凝雪中寒。余等務使此項燃料之價，每一百二十八方英尺，不出二金圓。此為窰廠同人極偉烈之冬令工作，無不興致勃然。

每夕，窰火既熄，廠中同人，有照例之待遇。熱咖啡，乳脂麵餅，窰灰中所烘之山薯，陳列窰前，踞而大嚼。嚼已，繼之以唱歌，背書。成一定之程序。此為窰廠收穫娛樂之一種，亦為柯羅尼亞最有利及最可恃之收穫之慶賀。

當窰場房屋之建也，即用此種精美之軌，而特別加工所成。有某商人偶驅車過而見之，以為

輒料太好，因大罵董事部之奢費，彼不信此爲低能兒所造，及引至審廠一觀，始悅服。

勞工節將近，勞工同盟職員特派代表來見，邀我校樂隊加入遊行大會。余問曰：「公等已約定所有同盟樂隊乎？」既知其確已約定，乃欣然諾之。代表復以應納費若干爲詢，余當答曰：「不需一文，但請款以茶點，並對於領袖，付之五金圓，以酬其勞。」彼等亦欣然諾之。於是至期，而此低能兒之樂隊居然居全游行隊首，余又遣幾多男工人之能抽出時間者，雖非同盟人員，亦參與其盛會焉。

嗣是，余亦參僱純粹勞工同盟中工人，頗覺可恃滿意，雙方成立友誼之關係。凡有不在合同內之建築，余亦令童子與勞工操作，作爲我人之小工。然而勞工同盟中之輒匠，亦能以看護者自居，承認童子之服務，從未挾同盟規程而有所反對。

後國會又開會，余亦前往數日，運動撥款。會衛痕礮臺聯合勞工會長來，頗留意於勞工案，余知其爲一良好之公民，因盡力自效，爲介於余所深知之幾多參衆議員。

次年春，工作開始，雙方友誼之關係已成立。顧余之計畫，要在一種廣博的標準上，使用童工；不意忽生勞工同盟中輒匠之危險，不但拒絕與童工作工，且不肯用非同盟工人所製輒。余遂請

同盟會長來校，導觀全部工場，示之以作工之男女童工，並爲說明余欲利用低能工人之計畫。彼竟深爲注意，參觀畢，款以盛筵，宴已，復以車引之至軋廠，廠之發生與進展之歷史，深有感動於其心，而於觀及最下等工人爲尤著，此輩皆真正愚賤，第教之鋪泥而已。

遊罷，入公事房，進以優美之雪茄，然後披露余計畫。余言：『當日請求國會撥款建築，卽以我人可自製軋，童工可利用，因可減少州庫支出爲最強有力之理由，故凡此所有成功，胥繫於君之同盟中工人。君知之，苟其可能，余從未僱用非同盟工人。設君能使軋匠允用我人自造之軋，並助成此工作，庶幾余能取得撥款，興造數屋。而余對於君之工人，亦願厚其工資。非然者，君之同盟工人竟拒絕余要求，則如木工，水管工等等，皆將不可復能。』彼答曰：『瓊生君，爾我當協作，至黃泉冰凍而止。』被果能踐其言。故他人有種種勞工之糾葛，而低能兒則與同盟工人共同工作，未嘗有傾軋或交涉（惟常使童子嚼煙草），而大多數同盟工人，且似引爲州政府作一良好之工程爲榮耀焉。

職業修養叢書
成功人鑑

此書有著作權翻印必究

中華民國二十七年四月初版

每册定價大洋叁角

外埠酌加運費匯費

編纂者 秦翰才

發行兼
印刷者 上海寶山路
商務印書館

發行所 上海及各埠
商務印書館

Vocational Readings Series

LIFES OF SUCCESSFUL MEN

Translated by

TSIN HAN TSAI

1st ed., April, 1928

2nd ed., July, 1931

Price: \$0.30, postage extra

THE COMMERCIAL PRESS, LTD., SHANGHAI

All Rights Reserved

N 六七三毛

10
507066
EJ

(2)

