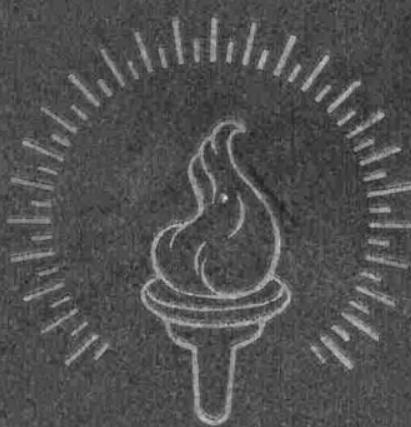


怎樣幹 救亡工作



著編平道程



行發店書活

怎樣幹仗救人？

程道平編著

各地生活書店發行

中華民國二十七年四月

?作工亡救幹樣怎

每冊實價二角
埠外酌加郵費

編著者 程道平
發行者 生活書店

漢口

：交通路六十三號

廣州

：漢民北路五十號

重慶

：武庫街二十一號

上海

：福州路三八四號

西安

長沙 成都

桂林

梧州 貴陽 昆明

宜昌

萬縣 衡陽 六安

印刷者 生活印刷所

印鼎准不·有所權版

(漢)版初月四年七十二國民華中

前 言

目前正在進行的這個民族解放救亡圖存的鬥爭，已經走上了極嚴重的階段，無論在未被敵人佔領和已經淪於敵手的區域，都很迫切的需要廣泛的救亡工作，以加強持久抗戰的力量，充實全民族抗戰的陣容！

但是這種神聖的偉大的救亡工作，是一種很艱困很難作的工作，如果沒有一個綱領和門徑可循，便會使廣大的有志從事救亡工作的同志，感到無從着手無門可入，因而影響救亡運動的開展，使廣大的羣衆無從參加到救亡的陣線來。

本書的編著，就是爲了提供這種需要，使有志從事救亡工作的同志得到一個綱領和門徑。這在富有救亡工作經驗的同志看來或者是無足重輕，

但是確值得乍幹救亡工作和正在準備參加救亡工作的同志，用做參考。

編者二十七、三、於西京

目 次

一 問題的一般.....	一一六
(一)怎樣認識政治形勢.....	一
(二)組織民眾是當前的重要工作.....	九
(三)宣傳要放在一切的前面.....	一二
(四)武裝是最後的目的.....	一五
二 怎樣做宣傳工作.....	一八一四二
(一)宣傳工作的基本技術.....	一八
(二)宣傳方法的種類.....	二六
(三)宣傳的口號問題.....	三六
(四)宣傳隊員須知.....	四〇

(五) 結語.....四一

三 怎樣組織和推動團體.....四三十五〇

(一) 建立團體的方法.....四四

(二) 團體的性質和工作.....四八

四 怎樣領導.....五二一六三

(一) 集會的領導.....五二

(二) 羣衆的領導.....五六

(三) 行動的領導.....五六

五 開會常識.....六四一七二

(一) 開會的重要性.....六四

(二) 參加開會所應採取的態度.....六五

(三) 怎樣開會.....六八

六 無樣培養幹部 七三一七六

(一) 幹部缺乏的和重要 七三

(二) 幹部的訓練和培養 七四

七 怎樣工作 七七一八八

(一) 工作在那裏 七七

(二) 自動的拉工作 七九

(三) 工作的布置 八一

(四) 說服工作和工作說服 八三

一 問題的一般

(二) 怎樣認識政治形勢

(甲) 認識政治形勢的重要

幹救亡工作，有一個先決的課題，就是：政治形勢的認識與把握。因爲政治形勢的正確認識，是作救亡工作者的起碼條件，如果對政治形勢弄不清楚，便必然鬧不清怎樣去推動救亡工作，和怎樣使救亡工作與複雜的政治關係配合起來，使救亡工作加速開展。進一步說，如果不能把住政治形勢，根本上也說不上什麼是救亡，雖然在主觀上自己認爲是作救亡工作，但在客觀上容或是正在作破壞救亡的工作。

(乙) 認識政治形勢的方

認識政治形勢既如上述那樣的重要，那麼應該怎樣去認識政治形勢呢？

擺在我們當前的政治形勢，乍看起來，好像是神出鬼沒瞬息萬變似的。於是有的人便認為「事在人爲」，政治的變化是可以由幾個政治舞台上少數人去左右的，其實這種說法和認識，完全是不合事實的理解。為什麼？因為政治這東西並不是能憑幾個人的意志便可以任意的支配和改變的，其產生與發展完全是建立在經濟的基礎上面。牠雖然是變化無定，但實際上也有其必然的規律。如果離開了經濟基礎而妄談什麼政治，那完全是謬語；同時，如果不根據經濟的動向而想把握住政治的形勢，也必然的終歸失敗。所以我們要想認識政治形勢，要想把握住政治形勢，首先便必須認識政治形勢的基礎——經濟背景，要知道政治和經濟是密切的關聯着而不能加以機械的分離的。這就是說：經濟一方面決定了政治的發展，但同時

建立在經濟基礎上的政治也對經濟發生反作用。時至今日，國際政治經濟已經打成了一片，任何一個國家，任何一種社會——如社會主義社會，資本主義社會，帝國主義，和殖民地與半殖民地——絕不能和整個世界的政治理經濟脫離關係，真有如牽一髮而動全局的情勢。所以說世界政治經濟形勢是在不斷的變化中，結成了一個複雜的矛盾的網。這一個複雜的矛盾的網——政治經濟形勢——是在不斷的變化中，是在各種經濟基礎上面向前發展。

除了對每個政治形勢都要注意到經濟的基礎之外，還要注意到下面兩點：

第一，要從矛盾的統一和矛盾的發展中去研究問題。一切政治現象和社會機構，都是包含着矛盾，都是由矛盾構成的，而這些矛盾又不斷的在

發展着。例如我們拿日本來說，應該知道他包含侵略的壓迫階級和反侵略

的被壓迫階級的矛盾，不能把一切日本人都認為是侵略者。例如中國內部也是存在矛盾的，但為了反抗侵略的共同目標，大家是可以統一在一個民族解放的戰線裏的。這些矛盾都是動的，發展的；經歷着統一，解決的過程。因此我們認識每一個政治形勢，也應該從動的發展的觀點去看。譬如「一二九運動」，就和「五四運動」不同，而是發展到一個新的階段。又如國聯在早先本是帝國主義者分贓的機關，但自從德日退盟蘇聯入盟後，他又變成和平保障性質的機關了。

第二，要從全面和互相關聯中去認識政治形勢。今日的世界不是各自分裂的，而是互相聯結的。一個地方發生政治變化，便會影響到全世界。美國實行購銀政策，中國就白銀外流；日本在中國走私，英美的商業便都

起了恐慌。公債和證券行市跌價，就象徵着政治將要發生變故。巴力斯坦猶太人和阿拉伯人衝突，如果看到一面是爭取民族自由，從全面看才知道是意國法西斯蒂從中挑撥。在印度發生回教徒和印度教徒火拚，看到一方是宗教衝突，看到全面才知道又是英國野心家從中搗鬼。

此外，在認識一個政治形勢之前，還應該先瞭解一般政治社會情況。例如我們知道現在是世界特種經濟蕭條的新週期，也是世界革命新週期。知道這個時期的幾個特徵，然後對於一個政治事件的發生便容易下手分析了。譬如法西斯蒂的瘋狂侵略政策，和殖民地革命勢力的高漲，這都是現時期才能有的現象。又如現在世界上存在着和平陣線和侵略陣線的兩大集團鬥爭，我們必須知道各國在這鬥爭中所處的地位和態度，然後才能估計國際政治的趨勢。

我們對認識政治形勢既然有了正確的方法，但是在我們認識政治形勢的過程中，應該抱着何種態度，站在什麼立場上呢？

簡截了當的說，我們認識政治形勢是爲了中華民族的解放，是想從認識這複雜的錯綜的政治形勢中，加強我們的民族解放的理論，充實救亡理論的內容，使救亡工作順利的向前開展，利用國際間的矛盾去爭取最後的勝利。所以我們在認識政治形勢的過程中，要堅決的站在民族解放的立場上，就是說要在民族解放的立場上去分析政治形勢。

(丙)怎樣作政治分析

在前面，我們已經簡單的說明了認識和把握複雜的政治經濟形勢的方法：不過在這裏還應該着重的說明，在運用正確的方法分析政治形勢時，一般人最容易犯的幾點毛病：（一）公式化（機械論）；（二）偏於主觀

; (三) 內容空洞（其實此三者是有連帶關係的）。

(一) 公式化。有許多人在分析政治形勢時，總是把國際間兩個經濟體系（如社會主義社會弱小民族與帝國主義）以及階級的對立特別提高，把活的動的複雜錯綜不斷發展着的政治經濟情勢，死板的機械的去理解，他不能在事物矛盾發展的本身中去把握，而忽視了事物間的關聯，於是常常抱着一個死板的公式去權衡一切，而不能根據活生生的新的事實靈活的運用公式，使公式的理論更加發展更加充實。這可以說完全走到了機械論的泥沼。我們常見許多人作政治分析的結論，總是「資本主義日益動搖」，「革命勢力日益擴大」這類空洞的結論，這也是公式化的弊病。

(二) 偏於主觀。因為機械的處理對象——政治形勢，無疑的要不能把握住事實的正確性。因此時常只見到主觀的力量（因為他是離我們最近

的），忽略了客觀的事實，或只憑主觀的推理作用，時常作出誇大的結論來。例如中國和日本的戰爭，有些人常因為偏於主觀的認識，時常發生把自己估量的太高或太低的錯誤。

(三)內容空洞。同樣的，內容空洞這一錯誤，也是不正確把握政治形勢發展與變化的結果。因為只是搬弄死板的公式，對活生生的事實去機械的理解，自然的要忽略了一切客觀的事實，而只發出一些空洞無內容的論調。

綜括一句話，這幾種一般容易犯的錯誤，追源溯本都是因為沒有基於正確的方法深入到政治經濟形勢發展的本身中去的緣故。所以我們在分析政治形勢時，特別要注意到方法論；要以正確的方法論，才能對複雜錯綜瞬息萬變的政治形勢得到正確的理解。同時，只有這樣才能正確的推動救

亡工作，才能使中華民族解放的抗戰獲得最後的勝利。

(二) 組織民衆是當前的重要工作

中華民族目前正在進行的是一場決定整個民族生死存亡的血戰，我們要提供和發揮一切力量來打退殘噬我們已經快有半世紀的敵人，這一生死的決戰必然的是全面的和持久的；而戰爭的勝負，也必然是決定在時間和空間上能夠如何提供以及提供多少力量來支持戰爭這點上。因此，不但是較大的都會和城市，即使是較小的鄉鎮或農村，都是救亡力量的源泉。所以到民衆中開展救亡工作，把廣大的民衆組織起來，以供應抗戰的需要，便成了這次抗戰中非常重要的工作。

「前線的作戰，是具有絕大把握的，但不知後方的民衆組織如何？」這是在前方與敵人作戰的某師長說的話，可見後方的民衆組織和前方的軍

事是具有如何的關係了。

但是，事實上的表現，後方的民衆不獨沒能發揮出來偉大的力量，作前方的後盾；並且還有不少喪心病狂的漢奸在搗亂着，使前方蒙到不良的影響，這真是一件使人痛心的事！因此刻不容緩的非把後方民衆組織起來不可。尤其是佔全人口百分之八十的農民，更需要趕緊的組織起來訓練起來。第一：在這個持久抗戰的進程中，戰爭的區域將不僅是幾個沿海的都市，而一定要波及廣大的內地農村。在工商業高度發展了的國家，都市是一國的命脈，重要都市的得失，往往可以決定戰爭的最後勝負；但在我國都市雖然已有逐漸控制農村的趨勢，然而却還沒有絕對的決定力量，尤其是沿海的幾個商埠，在平時其主要作用原不過在做敵人經濟侵略的大本營，得失存亡絲毫無關於最後的大局，最後決定的勢力還是在於農村。第二

：在這次抗戰中，我們的武器和財力，誠然也有不如敵人之處，但我們除有英勇百倍於敵人的陸空戰士外，還有四萬萬人民的同仇敵愾和由此而生出的偉大的力量來彌補這個缺陷。而這些偉大的力量就是佔人口百分之八十以上的農民。所以在這次戰爭的中間，不但農村佔到重要的地位，農民更是抗敵陣線裏的中堅。

但是現在中國各地的農民，是否已充分具有擔負這非常事件的能力和準備呢？誰都知道是沒有。第一：農民知識程度的一般低下，是其本質上的缺陷。第二：中國各地農民大都保持着耕地自足的狀態，祇有家族的連繫，而沒有更大的團結。第三：現在各地的農村不僅都在半飢餓的狀態下，而且由於多年的積弊，仍不免有各種的磨擦，足使民衆抗敵的意志受到分化。所以單憑現狀下的農村，來担负這個全面的持久的抗戰工作，我們

是不能樂觀的，但這種困難是可以克服的，而克服的辦法，千言萬語，不外是「組織」和「訓練」兩句老話。

(三) 宣傳要放在一切的前面

組織民衆，尤其是組織農民，是當前的緊要工作，已經是盡人皆知的課題。但是中國有四萬萬五千萬的人民，他們具有不同的經濟背景，不同的知識水準，因而他們對於敵人的壓迫也具有不同的感受性，對於抗敵救亡的工作，也具有極不相同的認識。作救亡工作的人，爲了把廣大的羣衆團結起來，首先就應該作喚醒民衆的工作；這便是說，要使各種不同的人，對於抗敵救亡有個共同的認識，在一致的認識下，大家變成一條心，向同一目標邁進。組織是要緊的，但組織和宣傳應當聯繫起來，應該把宣傳放在組織的前頭；要知道，沒有很好的宣傳工作，組織工作是不能開展的。

，沒有宣傳的組織，就等於「拉夫」，拉來的人是不會發生力量的。所以在救亡工作中，組織應該跟隨在宣傳的後面。

許多熱心的救亡分子不愛作宣傳工作，他們愛作政治活動，愛作文化工作，這是一種應糾正的錯誤。

目前的救亡運動，說起來還沒有脫離宣傳的階段，所以目前的主要工作還應該擴大政治影響（也就是廣義的宣傳），以促成各階層的人士奮起和團結。

但是宣傳工作也確是一樁最堅苦最沉重的工作，需要忍耐的心情，需要長期的孜孜不倦的說服，而結果往往還不能立見功效；因此往往被視為一種吃力不討好的工作。有時我們勞頓終日，費盡心機，而我們的對象還是呆若木鴉（如有些農民），或油滑的敷衍（如有些商人），或根本聽不

懂得的看熱鬧（如有些兒童村婦），他們也許只注意考量我們的衣服鞋帽（特別是在農村），也許一見我們就急忙迴避（特別是在都市）。各種慷慨激昂的演講完了之後，他們仍然還是漠不相關的各幹各的去了。

如果我們因此而灰心不作民衆工作，那麼中國的民衆，便正像日本的陰謀家松室向關東軍的報告一樣：「以人民而言，意志薄弱，奸滑成性，易於利誘威脅」；而真正的給敵人一個「以華制華」的機會。所以怨恨市民狡滑，厭煩農民的愚蠢，這是我們作救亡工作者的一種病態，我們應該不斷的在我們「怨恨」中去發覺宣傳工作的錯誤和不夠，研究新的方法，以加強宣傳的效能。我們千萬要耐心去作，不要企圖馬上見效，祇要我們孜孜不倦的工作下去，我們的宣傳絕不至於等於白說，到了相當時期他們必然要覺醒的。

我們想想：耶穌和釋迦牟尼是怎樣的用一人的力量影響那麼多人？許多的冒了千辛萬苦，離鄉背井，到人生地異的地方來的西洋傳教士，他們又是怎樣百折不撓的向堅苦的環境奮鬥？所以舉凡熱心救亡的青年，比較上面一件事後，都要發奮努力的做一個堅苦的宣傳者。事實是：中國人需要救亡比需要任何工作都緊迫。

（四）武裝是最後的目的

武裝民衆一語，應當解作民衆軍事化，現在舉一個例子來說明：

曾見過蘇聯的一張名爲「予打擊者以打擊」的影片，內容是這樣：「當它的幕面初展開的時候，全是農家風景，正像我國所謂『開軒面場圃，把酒話桑麻』的富有詩意的景象。但見村姑農婦，躊躇於果園菜圃之間，黃童白叟牽車引犢，循行阡陌，頗極庭園之樂。乃一聲警報，知道敵人將來

侵襲土地，頃刻之間農民便都武裝起來，所謂迫擊砲，坦克車各種機械武器，應有盡有。全村壯丁，不到一刻的時間，便都齊集在其領導者的前面，聽候指揮。所有全村的婦女，也都全成爲看護服務的人員。又以平日受過訓練的原故，乃能遇事不驚，臨難不亂，迅速處理，故至敵人來時，能以沉着應付。而農民的中間，也大都是航空員，一剎那間，飛機都已騰空而起。」此雖爲一影片，不無誇張之處，然而這的確是今日的蘇聯可能作到的事。我們要和敵人作持久戰，不能不全國總動員，所以組織民衆是適應抗戰的緊要工作，而武裝民衆則爲勝利的唯一保障，因爲只有組織的民衆，而缺乏軍事條件，還不能「予打擊者以打擊」。那麼武裝民衆應當如何？第一：要使所有的壯丁，都受軍事訓練，婦女都受看護及生產能力訓練，老幼皆受戰時教育，使人人皆有抗戰的決心。第二：要使民衆和軍隊聯

繫起來，必須相親相愛如家人兄弟一樣，踴躍的幫助採購糧食及運輸各事。同時並要瞭解當兵是國民的義務，是救國自衛的第一件大事，改變其「好人不當兵」的錯誤觀念，使其自動的起來參加武裝訓練。

二 怎樣做宣傳工作

(一) 宣傳工作的基本技術

宣傳工作雖然是一種很艱難的工作，但是如果能夠靈活的運用宣傳技術，宣傳工作也可以收到最大的效果。民衆裏面包含着各色各樣的人，他們處在不同的場合，具有不同的環境和不同的利害，宣傳工作的技術，就是要我們在不同的場合，對各色各樣的人，要能適應當地的情形，臨機應變，靈活的用各色各樣的方法，去作宣傳工作。

我們的目的是：(一)在什麼地方都能夠宣傳，(二)在什麼時候都能夠宣傳，(三)對什麼人都能夠宣傳。

要實現這三個目的，我們首先要認清地方，抓住機會，看準對象，

然後選擇適當的宣傳方法。

(甲)要用適合對象的口吻來說話——(二)對民衆說話時，要粗淺、簡單、通俗。要平鋪直敍的多例舉事實，絕不要複雜的分析和空談理論。例如：「一方面……另一方面」，或「法西斯蒂……倭奴」等這些術語和詞句，民衆是不能懂得的。對民衆不必講理論，要把活生生血淋淋的事實，清清楚楚的擺在民衆的面前，那麼，即使牠是頑石樣的心腸，也會被你說動了。(二)對知識份子說話時，話也要通俗，但內容要高深，事實要與理論并重，用事實印證你的理論，用理論堅定他的信心。

(乙)材料要多，中心點要多——為說明某一個題目，要拿出許許多多的材料來，但材料要有系統，要排列的有條不紊，最後要歸結到一個簡單的中心點上去，使人不致無所適從。

(丙)宣傳的材料要最現實，最具體，最目前，最富刺激性，而且和對象的關係是最密切的——要講當前的事實，因為當前的事實在人腦子裏印象最鮮明；要講和民衆生活關係最密切的問題，因為這可啓發打動他的利害心，結果他便會自發的躍動起來了。

(丁)要苦口婆心的說服，不要操之過急——民衆的感覺是遲鈍的，他們不容易馬上為人說動。所以我們要具有耐心、毅力，一天說一點，一遍又一遍，要用傳教上的耐心，慢慢的打動民衆的心靈。中國處此危亡關頭，一般人需要救亡總比需要宗教更迫切，傳教士們能深入中國的窮鄉僻壤，把我們的農工吸引入他們的宗教之門，難道我們就不能為了民族生存和身家性命，去說服我們的鄉里鄉戚嗎？

(戊)要利用民衆的封建落後意識——中國是一個半封建半殖民地的國

家，封建意識，還深深的印在民衆的腦海裏：迷信神鬼、崇拜祖先、安土重遷、重視倫常，這一切的舊思想，在民衆中間是很有力量的，我們要在不同的方式中，來利用這種思想和感情，我們向其講凱木耳馬志尼不如講岳飛文天祥，要把漢奸和吳三桂秦檜對比起來。

(己)要能善用譬喻——每逢遇着民衆不大了解的問題時，我們要善用譬喻，譬如民衆不相信中國的抵抗力量，怕敵人的飛機，那我們便可以說：「敵人的飛機雖多，總比天上的烏鵲少，飛機的炸彈就和烏鵲拉糞是一樣的，不容易便會拉在人們的腦袋上。」這種譬喻雖不正確，但對民衆便能發生堅定其不怕敵人的自信心的作用。所以我們要善用這一種粗淺通俗的譬喻。

(庚)對不同的人，要提出不同的問題來：

1. 和工人談話時要注意下面幾個問題：（一）在那廠工作，廠主是中國人還是外國人？（二）工資多少？按月計算，按天計算，還是按件計算呢？（三）每天工作幾小時？（四）家中老小共幾口？除房錢飯費以外，每月可剩幾塊錢？（五）他的希望是什麼？（六）對於廠主的待遇是否滿意？（七）知不知道日本侵佔中國的暴行？（八）知不知道東三省和上海工人被日本壓迫的情形？他如有所問，我們便要詳確的解答。

2. 和農民談話時，要注意下面幾點：（一）有多少田？是自耕，佃農，或雇農？（二）最近糧價如何？他們的收入多少？（三）家中幾口人，借債沒有，利錢多高，繳多少租？（四）稅捐重不重？（五）怎樣才能解除自己的痛苦？（六）知道敵人就要來嗎？（七）知道敵人在東三省和華北對莊稼戶是怎樣嗎？在發問的時候，我們便按題予以指示和解說。

3. 和士兵談話時，要注意下面幾點：（一）月餉多少？（二）為什麼要當兵，當兵不是爲保護國家嗎？（三）願意不願意打倒日本帝國主義？（四）願意不願意做民族英雄——如岳飛、史可法、姚子香等。我們最好用名利引導他們的殺敵意志。

4. 和學生談話時，要注意下面幾點：（一）你愛看什麼書？學校是否禁止你閱讀課外的讀物？（二）畢業後想作何事？（三）在敵人侵略下，你的學業能繼續下去麼？畢業後能有事作麼？（四）怎樣才能解決民族和自己的出路？怎樣才能提高自己的政治認識和革命情緒？（五）願不願意參加抗敵救亡工作？（六）青年學生在救亡運動中是不是應站在頂前面？提出這些問題叫他自己解答，我們從旁再加以補充。

5. 對小市民商人談話時，要注意下面幾點：（一）做什麼職業？每月

收入多少？（二）走私影響不影響他的營業？（三）願不願意抵制仇貨？（四）願不願意制止走私？（五）怎樣才能制止走私？（六）是否憤恨日本的侵略？拿日本種種惡行，說明被佔去地方商人所受的痛苦。

6. 對婦女談話時，要注意下面幾點：（一）是不是受翁姑丈夫的壓迫？（二）是不是感到和男子社會地位的不平等？（三）生育和廚房的惱苦想解脫不？（四）知道敵人怎樣蹂躪婦女嗎？（五）願意不願意和男子一樣為民族和自己的解放而鬥爭？（六）是不是想加入婦女戰地服務團，慰勞隊，救護隊等？提高其地位，使她們和男子同樣的走上前線去！

7. 對兒童談話時，要注意下面幾點：（一）知不知道中國現在和誰打仗？（二）知道不知道東北？東北是被誰佔去了？（三）會不會唱救亡歌？（四）願不願意組織兒童救國會？要簡單明瞭的教導他們。

8. 對不同意我們主張的人：不同意我們主張的人有三種：第一種人，是沒有政治認識的糊塗人，這種人只要我們耐心去說服，很容易成爲堅決救亡的羣衆。

第二種人，是客觀上盡着漢奸的作用，但他主觀上却沒有自覺的人，這種人的所以不自覺，是有其社會背景和階級利害的基礎的。對這種人，我們也要做到仁至義盡的地步，從他的利害上，立場上來解說我們意見的正確性，於必要場合，我們甚至可以和他附合，最終使他走上救亡圖存的路上來。不過，有時候強制的方法，還是很有效的。這全在我們根據當時的情形而定。

第三種人，是自覺的甘心當漢奸的人，對這種人，我們要與之作無情的鬥爭，在羣衆面前，暴露他的醜惡，用羣衆的力量，制裁他，消滅他！

(二) 宣傳方法的種類

宣傳的方法，是多種多樣的，大別起來，可以分為二大類，即：

(甲) 口頭宣傳

口頭宣傳有許多種方式，最好要看當時的情形，來決定應用那一種方式：

(子) 講演——這適用於人多或集會的地方。講演雖是件極普通的事情，但要想使自己的意見，深深的印入聽衆的腦海裏，却是一件相當困難的事。當講演時，我們要注意：

第一、態度要誠懇和藹鄭重穩健——不論在任何場合，對任何階層的人說話，態度如輕浮或放浪，羣衆便會忽視你講演的內容，手勢的運用要確當，講話的聲調，其高低輕重快慢要適當的配合

起來，這樣，你的話才能句句字字刺入聽衆的心靈深處。

第二、要注意聽衆的情緒——羣衆情緒的好壞，是你講演適合民衆要求與否的最好尺度；如發覺羣衆情緒不佳，已表示一種倦怠和厭惡的表情時，你要立刻轉換題目，或結束講演，以免聽衆完全對你失掉信仰。

第三、講演的時間不可太長——因為時間太長，容易使聽衆的精神懈怠，注意力分散。事前要有充分的準備，要於短時間內，講出許多內容來。

第四、取材內容要針對當時當地的環境和對象（見前）。

(丑)個別談話——應注意之點見前。

(寅)臨時集會——臨時選擇容易集合羣衆的地方，或到街頭巷口對

羣衆作簡短演說。

(卯)長期宣傳——如在學校、茶館、酒樓、村公所、戲院等處，長期對羣衆解釋國難及時事問題。

(辰)召開各種歌詠會音樂會等，將救亡歌曲灌輸到羣衆的腦子裏。

(乙)文字宣傳

在某種場合，因距離關係，我們的話不能直接傳達到聽衆的地方，這時候就需要把我們的意見，寫成文字，把這文字傳送或張貼到那一個地方去，使羣衆閱讀，這就是文字宣傳。文字的宣傳方法，也有好多種：

(子)報紙刊物。

(丑)宣言傳單標語小冊子等。

(寅)照片漫畫等。

(卯) 壁報——這裏僅把壁報方面應注意之點說一說

(一) 壁報的特徵——壁報不僅是一種文字宣傳的方式，而且是其中最好的一種。他具有種種特點：

第一不像一般報紙廣泛，牠最具地方性，牠能反映出當地人民生活的特殊內容，這些是當地人民最熟習的，因此，也最能吸引當地人民來接牠。

第二也不像一般宣傳品的籠統、原則化和難懂，牠能更具體更詳細的把政治問題溶化在民衆的日常生活中。

第三因為牠易於接近廣大的羣衆，經常有羣衆圍繞在牠的周圍，所以在某一個重要時期，牠可成爲動員廣大羣衆的通告與指令。

由於以上的特點和運用的簡便，在目前我們各地擔負救亡責任的人，

都應該努力辦一份好好的壁報，來幫助救亡工作的開展和鞏固。

(二) 壁報的內容——寫壁報時，我們碰到的第一個難題便是：「該有些什麼內容」？或者說：「該寫些什麼」？我們以爲：

第一、政治評論或時事短評，這一欄的文章，應該是簡短的扼要的而且有激勵性的；但這還不夠，必須把政治形勢和人民的切身痛苦聯繫起來，由此指出民衆最迫切的任務和可能的行動來。

第二、解釋上級的指示和宣傳要點。把上級指示和宣傳要點中最重要問題，用民衆容易瞭解的言語和說法，具體的深刻的告訴民衆。

第三、報告各該地救亡組織的工作和行動。如召開民衆宣傳大會，談話會，演劇等消息，并詳細解釋舉行某會或做某種工作的意義，最後表明希望民衆踴躍參加。

第四、宣佈工作成績。如組織人數的發展，工作進行的程度，以及這些工作對全部工作任務的意義等。

第五、工作批判。這是壁報中最重要的一欄，應經常在壁報中佔最多的地位。批判的範圍大概可分兩種：一、工作本身的批評，如某件事情由於實踐的經驗，可以證明原來的決定是否正確，在執行這一決定工作的過程中，方法的應用是否靈活，是否切合實際，或工作分配的好不好等。二、幹部和普通個人的批評。這一點的做法是：工作好的可以誇大的來讚揚，工作壞的可以善意的加以勸告。意義是可以鼓勵一部分幹部和羣衆更積極起來，使工作不好的有所警惕。

第六、會議報告或速寫。這一欄更要真實生動，最好用報告文學或用說故事的形式，把會場（不管大小）的爭執和辯論以及羣衆的情緒等，畢

真的寫出來。

第七、救亡消息。我們登載救亡消息，要多揀選那些有刺激性的事實，並應多載鄰近縣份和鄰近鄉村民衆救亡工作的消息。

第八、民族英雄評傳，如各次抗戰領袖及平倭的故事等。

第九、打油詩，歌謠等。

(三)怎樣編排？——我們以爲應該這樣：

第一、報頭要活潑新鮮，樣式要多變換，不要老是一樣，報頭的樣式應根據文章的內容而定。

第二、標題多用四六對句，多套成語，還須有滑稽意味，刺激性，吸引力。

第三、分欄應以文章的重要性來決定，我們暫時的意見是照上述「壁

報的內容」一段的次序編排，重要的事情，可以放在前面。

第四、畫報，可能時每期附一張，如限於經濟與時間，可在文字中闡出畫欄，以增進讀者的興趣，吸引不能閱讀文字的羣衆。

(四) 技術上應該注意些什麼？

第一、分欄。一個壁報的整齊與否，在很遠的地方，人們就會發覺，這是我們要首先注意的。如果排的亂七八糟，不管內容如何好，也很難使人對他發生興趣，自然也很難吸引廣大的羣衆。如果排的又美麗又清楚，第一步吸引羣衆的工作便算做到了，至於羣衆是否能進一步閱讀，那就要看壁報的內容來決定了。因此，我們對分欄的意見是：不贊成從頭到尾一般長，也不贊成從頭到尾一般短；贊成每欄都有新穎的樣式，不贊成凌亂不堪，贊成活潑，但不贊成使人找不見頭緒。

第二、看過全部樣式之後，就要看文章了。在看文章時，就關係到字體的好壞，字體儘管多種多樣，但大小必一，即使有大小，也必須是有計劃的。一般說來，字體應小，筆劃要粗，行行要整齊，字字要清楚，絕不潦草，絕不簡寫。至於某標題或某文章該用大字或小字，那就要看文章的重要和各篇間的關係而定了。

第三、這就談到用語了。這一點許多人都很清楚，要向大眾說話，必須用大眾話，但是雖然知道，做起來却大都做不到，我們每個負責同志，都應當認清楚：壁報不是爲知識很高的人們辦的，而是爲文化水準低落的羣衆辦的。我們要竭力做到通俗化大衆化，即使羣衆看不懂，也要使羣衆能聽得懂。

(五)貼在什麼地方？——壁報貼在什麼地方，纔能使羣衆看到呢？

這也是值得注意的一個問題。我們覺得：

第一、要隨季候爲轉移。比如冬天一定要貼在有太陽處，夏天一定要貼在沒太陽處，冬天要貼在避風的地方，夏天要貼在得風的地方。

第二、要以環境爲標準。以地方來說，一定要貼在人口稠密的地方。以羣衆容易看到來說，一定要貼在羣衆久常停留的地方。同時也要識別這些人的種類和性質，以及文化水準等關係。

第三、不要說人多處就可以貼，比如城門洞內吧，人一定多，但我們不能黏貼，因爲那裏人雖多而流動性太大，且不能久留，最好貼在城門洞外面的左右牆壁上。

(六)張貼以後該怎樣？——壁報貼出後，本來就算水到渠成了，可是羣衆識字的很少，這樣我們所企求的成效就很難得到，我們必須更進一

步的派人去解說，以資羣衆切實了解壁報的內容。這是就壁報而說的。就一般宣傳品說，解釋工作也是不可缺少的，因為只有這樣，才能使羣衆了解我們宣傳品的內容，也只有這樣，才能因羣衆對我們的認識，走到我們的組織裏來，聽從我們的領導。負救亡工作的同志，千萬不要忽視這項工作！

(辰)化裝宣傳——如舉行遊藝，表演救亡戲劇，在藝術表現中，使民衆了解民族的危機和挽救的辦法。

(三) 宣傳的口號問題

口號問題，無論在文字宣傳或在口頭宣傳中，都是非常的重要。我們應該提出最正確的口號，使羣衆發生正義感。要知道在救亡工作的戰術和策略之中，口號有着絕對重要的作用，牠是大衆行動的指針，是救亡工作

勝利的主要條件之一。現在我們在這裏研究一下口號的問題：

(甲)何謂口號？——口號是廣大羣衆行動中決定前進的方向，和團結所有革命力量的信號。牠的重要性在於：

1. 是羣衆行動的指針。

2. 是團結戰爭力量的核心。

3. 是啓發羣衆政治認識的警號。

(乙)戰爭的形勢和口號的種類——在戰爭形勢開展過程中，適應着不同的政治形勢階段，應該提出不同的口號來。因此，口號又可分爲：

1. 宣傳的口號——重在說明事實，喚醒羣衆，并堅定其信心。

2. 鼓動的口號——當宣傳口號提出到相當時期，就需要用鼓動的口號，煽動羣衆的熱情和決心，來直接參加戰爭。

3. 行動的口號——當戰爭形勢更向前發展的階段，那就要運用實力，推動羣衆直接行動，去實現最終的目的。

4. 指令——再進一步，便有所謂指令，指示羣衆的具體行動。

(丙) 口號的規定或提出——口號是適應環境的需要而提出的，同時還要推動形勢前進，所以要正確的提出，就必須要：

1. 正確的把握當前政治形勢并抓住戰爭中決定的一環。

2. 正確估計到羣衆的政治文化水準，和其生活的迫切要求，對各方面的關係信仰等等。

3. 正確的估計主觀和客觀的力量。

4. 口號要能集中羣衆的意志，首先要打擊最主要的敵人。不可過高，使落後的羣衆害怕，也不可過低，使前進的羣衆厭煩。

(丁) 政治的口號和經濟的口號——戰爭形勢的發展，常是由經濟而政治的。所以口號也應該與之相適應，分為經濟口號、政治口號兩種。如有錢的出錢，大家努力，是發動羣衆的經濟口號；而守土抗戰，則為目前中心的政治口號。

(戊) 口號取消或轉變。當：

1. 舊口號所指示的任務已完成。

2. 或戰爭形勢已轉變，舊口號已不為環境所容許時，那我們便必須取消舊的口號而提出新的口號。

(己) 口號要單純統一：

1. 要喚起民衆對民族危亡的認識。
2. 要剷除目前抗敵救亡的障礙。

3. 要統一民衆的認識和行動。

4. 要集中於守土抗戰的原則下。

(四) 宣傳隊員須知

(子) 出發前的準備：

1. 按個人興趣，擇定特殊工作，如：善說話的擔任講演，有力的擔任
糾察隊，行動敏捷的散發傳單等。

2. 自己擔任的工作，事前要有充份的準備。

3. 衣服要樸素整齊，態度要溫和誠懇，在街路上不要隨便買東西吃，
男女間態度要莊重。

(丑) 選擇地點作宣傳——當宣傳隊到達某一地方後，就要選擇適當
的地點預備宣傳，這地點要：

1. 來往的人多。

2. 能容許多人，如十字路口，工廠附近，茶館酒樓等地。

(寅) 動作要快——地點擇定後，首先要召集羣衆，用唱歌、打鼓、喊口號等方法，把羣衆吸引來，然後要立刻派人登台講演。此外的人要：

1. 一部份專散傳單。

2. 一部份專貼標語。

3. 一部份作個別談話。

最後等一切完備時，要領導羣衆來一齊喊口號，口號完畢時，要立刻積極份子組織起來，以後經常和他發生關係。

(五) 結語

上面的一切，僅僅是宣傳工作最基本的技術和原則，不過舉示出幾個

輪廓來，使大家作宣傳工作時，有個門徑可循。我們已經說過，宣傳的方法是多種多樣的，我們要在不同的場合，創造新的宣傳技術，這樣，宣傳工作才能很順利的開展。

三 怎樣組織和推動團體

組織工作是救亡運動中最重要的一面。很顯明的，分散的個人是決不能發揮巨大的力量的，因此，對於救亡運動便也不能發揮十分積極的作用。只有將各種不同的個人，用各種不同的方式組織起來，在救亡圖存的總目標下團結起來，這樣才能有力量打擊敵人，保證民族解放鬥爭前途的勝利。隨着敵人進攻的加緊，民族危機已經日益嚴重，救亡運動的力量雖然在迅速的生長，但是還不足以應付目前這嚴重的需要，換句話說，我們主觀的力量還是落在客觀形勢的後面。因此，怎樣把廣大的羣衆組織起來，怎樣推動固有的團體，便成目前救亡工作中的主要課題，現在分為四點說明如下：

(一) 建立團體的方法

(甲) 從對象的興趣上入手——提到「興趣」兩個字，也許有人會發生疑問：「一般人的興趣，不是多半都喜歡帶有遊戲性質的活動，而不大願意擔任嚴肅的工作嗎？救亡運動是一種最莊嚴最神聖，同時也是最艱苦的工作，怎樣能夠去適合一般人的低級興趣呢？」是的，一般人的興趣也許真是那樣，但問題是在於「我們應如何去誘導？」要把各式各樣的——如我們素不相識的，甚至思想、情感、興趣完全兩樣的人們組織起來，的確是一件極其艱苦的工作，不能抱着「速成」的希望，首先，我們必須去接近他們，了解他們，同時也要使他們了解我們，然後才能在互相的了解中間，靈活的，漸近的去灌輸他們一些正確的思想，給他們一些正當的指示。不但要使他們在理論上信服我們，而且要使他們在感情上樂於和我們

親近，願意聽我們的話，或者不好意思不照我們所講的和我們所做的去做。換句話說，我們不但要用理論去說服他們，而且要用情感去鼓舞他們，感動他們；後一點對於落後的羣衆尤其重要！如果我們一開口便是大串枯燥的理論，嚴厲的教訓，那他們一定要「敬而遠之」，連親近的目的都達不到，還談什麼組織呢？救亡運動不是一種宗教，不是給羣衆幾本福音書，或者對他們宣講一套聖道便可達到目的的（事實上，就是牧師神父也很注意接近羣衆的方法，他們決不是一開口便是「耶穌基督」，他們知道用治病、救貧、辦學校等等的手段，從羣衆的日常生活中去接近他們）。所謂從對象的興趣上入手，牠的主要精神，我們可以拿四書裏面一句話表示出來，便是「循循然，善誘人」。我們不要動輒罵羣衆落後，怪他們不積極，主要的還是要「反求諸己」，只能責備自己不會「循循善誘」。當然

也有一些人非常固執，成見在胸，牢不可破，或者劣性太深，一時不易改變，但是這種人畢竟只是少數。而我們獻身於救亡工作的人，無論如何是要「盡其在我」的！

(乙)適合對象的要求——這一點和上述一點的關係非常密切，羣衆的要求常常就是他們興趣的所在，當我們進行組織一個團體的時候，應當對這一點特別注意。如果羣衆還沒有讀書的要求，或者他們的興趣還不到研究政治問題的程度，那我們便不要馬上組織讀書會、時事討論會、社會科學研究會等類的團體；我們可以先建立歌詠團、劇團、甚至旅行團、參觀團，等等都可以。如果他們願意的話，我們可以成立識字班，救護訓練班，或者舉行郊外行軍、野戰演習、講演辯論、農村調查……等等。總之我們要注意羣衆的興趣和要求，建立他們所需要的團體，賦與團體工作以

新的內容和新的意義，引導他們逐漸往前發展。

(丙) 鼓勵自動的組織——當我們認清了對象的興趣和要求的時候，我們應當設法鼓勵他們自動的組織團體，讓他們自己去發起，自己去拉人參加，自己去籌備，自己去進行。我們只要從旁推動，或者幫着他們一齊去作，切忌一手包辦，使他們完全處於被動的地位。這樣才能使他們感覺濃厚的興趣，感覺得這團體是他們自己的，他們不但享有權利，而且負着責任，唯有這樣，才能保持團體與羣衆的緊密的聯繫，才能激發他們工作的熱忱，才能保證團體的順利而堅實的開展。如果羣衆的自動性不夠，或者經驗缺乏，能力薄弱，那麼我們當然要負較多的責任，盡更大的力量，但我們都不要忘記引導他們往自動的路上走！

(丁) 抓住時機——有的團體在普通情形之下便可以建立起來，而有些

團體則必須具備一定的條件；舉例來說：敵人正在攻打晉綏的時候，晉綏的民衆情緒一定在憤激，這正是喚起民衆組織民衆的良好時機，我們便應該趁機把當地的民衆發動起來，過此恐怕就差得多了。所以一個好的組織者，不但要了解羣衆的興趣和要求，而且還要抓住每一個時機。如果羣衆在一個集會或其他的場合之下，聽見國防歌曲，感到很大的興趣，我們便要即時組織歌詠團。再如全面抗戰已經開始，老百姓最關心亡國滅種的事，我們就應該廣泛的組織民衆自衛隊義勇軍等團體。

(二) 團體的性質和工作

(甲) 工作須適合團體的性質——這一個原則是很容易了解的，用不着多加解釋。一個讀書會可以研究各種理論上的問題，但不能發表宣言通電，作帶有政治意義的活動。一個歌詠團可以研究國防歌曲的製作和演唱，

但不能討論社會科學的問題。因為，工作如果不適合團體的性質，就是違反團體的興趣和要求，並且容易引起懷疑和誤會。我們作救亡工作的人，應抓緊羣衆的迫切要求，喚醒民衆，組織民衆，武裝民衆，不應空談其他事項。

(乙)工作的專門與不專門——有些團體的性質是單純的，牠的工作便應當專門；有些團體是多方面的，牠的工作便不應當專門。例如某讀書會是一個單純的學術性質的團體，牠的工作就不應當超出探討學術的範圍以外。而學生會則不然，牠固然有推動學生運動的責任，但同時還要增進同學間的感情，謀日常生活改善。所以學生會的工作便應當是多樣的，決不可忽視同學們生活環境上的改善而專門從事於救亡活動，因為那只是顧到了牠的性質中的一面而忽視了其他部份。負組織團體工作的同志們，要

特別的注意這點。

(丙) 團體的推動——過去幹救亡工作的同伴們有一種很大的錯誤，就是對於各種團體常常採取把持的方式；這是由於懷疑羣衆，害怕羣衆的心理所致。救亡工作是要包括號召並動員最大多數的羣衆的，一切應該絕對民主的；我們只有用誠懇的態度去說服，用積極的工作去號召，用正確的行動去爭取，斷不要用把持的手段去實現我們的主張。事實上，把持最容易引起羣衆的不滿，結果不惟不能實現我們的主張，反而適得其反！但我們却要知道，在民衆未參加前應絕對民主，一旦同意了我們的主張，即應遵守集體的紀律，團體內絕不要容許個人自由行動。

(丁) 從下推動——把持的方式雖然不要採取，但領導的責任却不可放棄。如果全讓羣衆自由的行動，每每容易發生取消、過激、或不夠的毛病

。領導的方式主要的是從下推動，要利用各種機會（羣衆大會或私人談話）把我們的主張加以充分的說明，使羣衆澈底了解牠的意義，博得他們的同情和擁護。使我們的意見變成羣衆的意見，我們的要求變成羣衆的要求，這樣，即使我們在團體負責人方面一個位置也沒有佔着，仍然還能推動這個團體照我們的主張去作。我們要時刻的記住：只有把握住羣衆，才能把握住團體；教育羣衆，從羣衆中學習，均不外此。

四 怎樣領導

(一) 集會的領導

(甲) 維持會場的秩序和情緒——這是領導一個集會的最基本的條件，如果會場秩序紊亂，羣衆情緒低落，則討論的進行便要成為不可能。就算可能，也不會得到甚麼良好的結果。所以當主席的對於這點應當時刻注意。如果有人搗亂會場，或者因為其他的原因秩序發生了阻礙，應當馬上設法制止，將搗亂者驅出場外，或設法排除障礙。在進行此項工作時，應注意勿使羣衆亂跑亂動，只要指定少數人去作就行，不然秩序便要愈趨紊亂，弄得無結果而散。對於羣衆的情緒鬆懈、低落、注意力不集中，應當用明晰煽動的言詞去刺激，鼓勵，用相反的意見提出，以引起辯論，使會場

的空氣緊張熱烈。

(乙)引起討論——一個有經驗的主席，在一個問題提出之後，應當用各種方法，以引起大眾熱烈的討論，不僅要注重前進的積極的份子，尤其要鼓勵大多數的羣衆發言；不僅要提示正確的主張，而且要引出相反的意見。這樣，討論才能熱烈、充分、具體、豐富。「誰的主張正確？誰的意見錯誤？」才能表現得異常明顯。這是一切教育工作中最好的一種。因為只有讓羣衆澈底的瞭解了工作的意義，才能加強他們的行動中的積極性，這就是我們平常所說的政治動員。

(丙)在不必要的場合下，不要重複發言人的意見——按照會議的習慣，發言人是向主席說話，主席再將他的意見介紹給會衆。但是，如果只是機械的了解，每個人說完了一段話，主席便接着來重複述說一遍，結果一

定要引起會衆的厭煩，影響情緒的低落。所以主席只應當在發言人言詞不清晰或說話過多，羣衆不容易把握其中心思想的場合之下，對發言人的意見，加以簡單明瞭的複述。不僅如此，即在羣衆的發言中間，如果意見完全重複，也要設法打消，以免耗費時間，和影響會場的空氣。

(丁)防止節外生枝的問題或離開論點——會議的時間不宜拖延得過長，否則會衆的精神便要渙散，在大家都渴望着散會的空氣之中，無論怎樣重要的題目都不會吸引羣衆的注意，無論怎樣精彩的議論也沒有人願意聽了。所以討論的內容雖然要充實豐富，但應當極力的防止節外生枝的問題。有些蓄意搗亂的人發言，每每故意離開論點，以轉移羣衆的目標，主席如不加以注意，或不能及時加以適當的處理，讓那些冗長的無味的與議題不相干的意見發表下去，則原來的論點便要被淹沒或轉換；甚至得到與預

期的完全相反的結果。當主席的對於這點也要特別注意。

(戊) 歸納意見作成明確的結論——在各方面意見都已發表完畢，並且經過了一番充分的討論之後，主席應當馬上把各種意見歸納起來，作成一個明確的結論。無論意見只有一個或許多，最好都提付表決；因為這樣，可以使羣衆的印象格外深刻，決議格外有力。這裏要注意的是：不宜在問題剛才提出不久，便交付表決；一定要到一個充分的討論已經圓滿的進行之後。討論是會議的神髓，沒有牠或有而不充分，都要或多或少的損害會議的意義和價值。

• (己) 態度要客觀，作事要民主——無論會衆發表的意見多麼錯誤，主席不應當隨意駁斥，要讓會衆自己去展開討論與批判，會場中一切事務的進行都要合乎民主的原則（如發言的先後，表決的票數等），不可從中舞

弊。如果主席的態度不客觀，辦事不民主，對於與自己見解相同的方面處處偏袒，結果一定要引起羣衆的反感，影響個人和會議及整個團體的前途的。

(二) 羣衆的領導

(甲)自身不要脫離羣衆——有些作羣衆領導工作的人，常常自視甚高，不喜歡和羣衆接近，只是坐在屋子裏，憑着自己的腦筋，定出一些計劃，或是下幾道命令便算完事。這種領導方式是最壞的，最要不得的，其結果不但把羣衆領導不起來，恐怕還要爲羣衆所摒棄。一個作羣衆領導工作的人，如果不能澈底肅清這種英雄主義的思想，結果一定會脫離羣衆，變成一個光桿的領袖。我們應該時刻記住：要和羣衆過同一的生活，呼吸同樣的空氣，熟悉他們的感情和需要，了解他們每一瞬間的心理的轉變，這

樣才能達到下列兩項目的：一、主張能為羣衆所接受。二、工作合乎他們的 requirements。

(乙)誠懇的說服和逐漸的誘導——無論羣衆的見解怎樣幼稚，意見怎樣錯誤，都要和他們詳細的解釋充分的討論；我們相信真理是駁不倒的，最終一定能把他們說服。切不可予羣衆以過分的打擊，駁斥他們體無完膚，這種教訓的方式出自於一個領導者是很不相宜的。

(丙)政治動員——所謂政治動員的意義，就是在給與羣衆一樁工作的時候，應當以詳盡的解釋和熱烈的討論，來代替簡單的機械的命令式和傳達式。這一點在本章第一節「集會的領導」的第二項「引起討論」中已有詳細的說明，這裏用不着再來贅述了。

(三) 行動的領導

(甲) 精密的估計客觀環境和主觀力量——這一點是發動一個行動的最重要的前提，如果對於這二者的把握不夠，估計不準確，行動便非失敗不可。在此項估計時，領導者的態度一定要絕對客觀，切不要以自己的情緒當做羣衆的情緒，不要把少數積極份子的要求當做羣衆的要求；而且對於這兩方面不能夠僅作平面的簡單的靜態的把握，必須把多方面的因素加入計算，把行動發展過程中的每一個可能發生的變化加以考慮。如果一個領導者把羣衆行動當作個人的光榮，情感的發洩，而不精密的估計客觀的環境和主觀的力量，那簡直是一種罪惡。主觀上雖然是在努力救亡工作，客觀上却無異在破壞救亡工作。

(乙) 控制羣衆的情緒——羣衆的力量雖然是偉大的，但是羣衆的情緒

又是起伏不定變化莫測的，領導者的任務便是要時刻與以深切的注意，並加以適宜的控制。在羣衆情緒低落的時候，應設法刺激把牠提高，在羣衆情緒過份高漲的時候，加以控制，防止其奔放潰決。總之，一個行動是必須有計劃的，羣衆的一言一語，一舉一動，一喜一怒，都要在領導者預定的計劃內表現出來；提高是有計劃的提高，抑制是有計劃的抑制，當然這中間須有相當的彈性，但決不能漫無計劃，聽任羣衆的情緒去自由發展。這種預期的目的和預定的方針，便是羣衆情緒的調節器，這也就是一個有計劃有領導的行動和羣衆自發的行動不同的地方。

(丙) 注意口號的單純和統一——在一個行動中間，口號如果提得太多，或者各部份喊的口號不一致，便要使一般人抓不住我們的中心意念，減低政治影響。甚至因為不統一的原故，也許有人喊出了過高的，在當時的

環境下不應當提出來的口號，以致把落後的羣衆嚇跑，使得本來可能同情我們的人改變態度，那簡直是等於替自己反宣傳，替敵人造成口實和有利的條件，所以對於後一點尤應特別注意。最好事先定下幾個口號，印成一張小單，分發給一定的人去負責，不許羣衆隨意亂提。口號的內容應當切合現實，含意鮮明，並富有刺激性。（類如：「誓死保衛我們的家鄉！」「任做戰場鬼，不做亡國奴！」等口號。）

(丁) 注意紀律和秩序——一個在行動中的集團，應當像一支在作戰中的隊伍，一切動作要完全聽命於領導者的指揮。當然這裏和軍隊中的絕對服從是不同的，羣衆可以提出自己的意見和主張，憑大家討論決定。但是如果環境不允許，自己的意見沒有提出的機會，或者提出了而未被採納，在這種情形之下，個人決不能單獨的自由行動；紀律不能維持，行動決不

沒有勝利可言。秩序也是同樣的重要，在發動一個行動之先，必須要挑選一部份人專門擔負維持秩序的責任。這部份人最好分散走在隊伍的兩旁，或分布於一定位置。如果路上遇到了障礙，應由他們去設法排除，好讓行動能繼續進行，或糾迴通過。

(戊) 注意漢奸——一個行動總是包含大量的人數，在這敵人爪牙四伏蓄意破壞抗敵救亡的局面之下，難免會有漢奸喬裝混入我們的隊伍或會場，乘機施展其破壞的技倆。領導者應隨時予以嚴密的注意，如果在隊伍或會場中發現了不同的傳單，喊出不同的口號，行動不守紀律，破壞秩序，或超出一定的範圍，領導人應立即設法制止，驅除或拘捕，斟酌情形加以適當的措置。

(己) 在適當的情形下結束——行動的主要意義不外乎擴大政治影響，

喚起民衆，激起羣衆的愛國情緒，參加救亡工作。如果行動的目的已經大部份達到，最好便及時結束，不要弄得羣衆精疲力竭，因為這會削弱了自己力量。

(庚)不要因小失大——前面說過行動要有一定的目標，一切力量應當集中在這一個目標上面，不可分散，不可轉移，行動發展的過程中間，無論發生了甚麼事情，只要不使影響到我們的目標，便應當暫時放過，應以一部份的力量迅速的加以解決，萬不應當將大部份力量，消耗在枝節的問題和零星的事件上面。舉例來說：如果我們召集一個會議，目的是在通過某種議案，會議的進行中如有一人故意搗亂，主席只要命令負責維持秩序的糾察隊將其驅出會場（如果沒有糾察隊應當臨時組織），馬上繼續討論。如果主席沒有經驗，任憑雙方亂叫亂罵，甚至打成一團，在這種情形之

下，感到不知所措，那末，紛亂的局面便要繼續下去。時間拖延得越長，情勢便要變得越發紛亂，終於弄得全場騷動，不可收拾，而羣衆便要一拱而散了。

五 開會常識

(一) 開會的重要性

(甲) 社會上的事情，都是有聯繫性的，然而人們在生活過程中，既有境遇的不同，階級的差別，因而對於同一事件，自然會有各色各樣的認識，所以爲了認識的統一，和行動的一致，我們不能不開會，要從開會當中求得認識與意志的統一。

(乙) 各人的智識有深淺，政治水平也有高低，因而在某一事件上，甲所知道的，乙未必知道；乙所知道的，甲也未必不知道。所以我們爲了對於每一個問題認識的深刻，內容的充實，爲了探究問題的真理所在，我們必須要開會。

(丙)當前的國難，已經到了最嚴重的關頭，敵人是有計劃的集中力量向我們進攻，假若對於救亡問題，仍採取各自為政的態度，比如關於守土抗戰，甲說應如此守，乙說應如此抗，結果議論紛紜，莫衷一是，這樣的力量一定不集中，無疑的對於救亡工作之進行上，是有損失的，所以我們要使力量集中，開會是有很大的幫助的。

(二) 參加開會所應採取的態度

(甲)每一個問題的發生，必然有各種不同的意見，每研究一問題，在開始的時候，並不能一下子就掘發了問題的底蘊；那是要在研究進行的過程中逐漸充實起來的。所以假若僅僅的注意到問題的一面，始終固執己見，不肯虛心的去進一步的推究，甚至有時感情超過一切，當開會時，發出一種令人難堪諷刺謾罵，只求痛快一時，這樣絕不會使問題得着很好的解

決，所以應當很冷靜的以研究的態度去接近問題。

(乙)我自己從旁人那裏去學習，同時我自己學習的本身，也就教育了旁人。所以參加開會，決不要有絲毫的成見和隔閡，處處要從客觀事實出發，以批判的態度，去求問題的澈底解決。

(丙)每一問題都不是很簡單的，這裏面包含着極複雜的因素。在問題提出的時候，從發言的時候，以及在作結論的時時，假若太抽象化了，太不着邊際了，那末決不會探討問題的真義處，所以說話愈具體愈好。

(丁)討論問題是要達到集思廣益之效的，所以無論開什麼會，其進行要以集體行動來開始，要以集體意見來終結，決不要形成少數的包辦，務使人人都發言，人人都會當主席。

(戊)假若是一個理論問題，那末，由開會討論的結果，得出了正確答

結論之後，自己就要放棄不正確的意見，以共同得出來的結論爲意見。假若是一個行動問題，那末，由大多數人通過的決議，少數就須絕對服從多數，無條件的執行決議。

(己) 討論問題要從大處着眼，要抓緊問題的中心，決不要枝枝節節吹毛求疵，致引起無味的不必要的爭執和糾紛。

(庚) 討論問題要有自我批評的精神，要了解批評的本身並不是我們的目的，我們的目的是要檢討過去的優點、錯誤、和缺陷、從而找出寶貴的經驗和教訓來充實現在，推進將來。

(辛) 拿過去的經驗作根據，來印證現在，這是必要的，但不是唯一的；所以每次討論新的問題，必須緊緊的把握住問題的現實性，要從新發生的事件中，獲得新的經驗和教訓。

(三) 怎樣開會

(甲) 小組會

(一) 小組會的主要任務是具體討論如何工作，如何學習，工作學習有無進步；如何建立日常生活，日常生活有無秩序。這是養成我們過集體生活的基本組織，凡與工作、學習、生活等有關的問題，都可拿到小組會來公開討論。政治分析，以及對於大會應興應革的建議和討論，除須全體討論決定者外，也可以在小組會行之。會期要確定，屆時一定舉行，每次時間至多不可超過三點鐘。

(二) 小組組長應好好領導組員，充分的準備，熱烈的討論，務使小組會有活潑潑的生氣，然後小組生活才能充實起來。

(三) 小組組長負擔指揮全組的重責，應當精細而且忠實的把上級的一

切指示，在小組會上報告和解釋出來，一直到每個組員懂得而且知道如何去執行為止，對於組員的意見和要求，要毫不遺漏的反映出來。開小組會時，照例是組長擔任主席，但為了訓練每個組員都有擔任主席的能力，可由組長臨時指定某一組員為主席（或規定輪流擔任）。主席於全體討論之後，應綜合全部意見，作出具體明確的結論。

(四)各組員應經常注意「1」項範圍內的問題，加以思索準備，則出席小組會時，就不致沒有問題提出，或討論問題時自己沒有話說。每一個組員的意見，都可在小組會中盡量發表，但也不要過於冗長，浪費時間。

(五)小組會的程序：

1. 政治分析。
2. 問題討論。

3. 互相批評。

4. 臨時動議。

5. 其他……。

(乙) 辯論會

(一) 辯論會的目的，在鍛鍊說服的能力，求得真理的確立，并練習演講的技術。辯論的題目擬定之後，設定正反兩方意見，由參加辯論者各自擇定一方面的意見，去充分的準備辯論的言論。

(二) 辯論會的組織，不必加以名額的限制，可採用自願的報名參加。會期和地址可隨時決定。

(三) 辯論會除主席擔任指揮辯論之進行和作結論以外，還須聘請專家參加指導，評定勝負。

(四) 辯論人發言，要簡明扼要，要圍繞着爭論的焦點說話。每人每次發言時間以五分鐘為限，逾此限度主席得提起發言人的注意，或逕行停止其發言。無論對於問題爭論得如何激烈，而辯論人的態度始終要平心靜氣，不許咆哮漫罵的舉動。

(五) 辯論終結之後，把紀錄要整理出來，或發表，或保存。

丙、座談會

(一) 對於範圍比較廣泛的問題，或稍稍帶有專門性質的問題，或是理論比較高深的問題，爲了能夠得到比較圓滿深刻的認識，可舉行座談會。如時事問題座談會，國際問題座談會，某某問題座談會等等。

(二) 座談會的組織，也不要過於限制，可由各人自願的報名參加。但每組人數不必過多，至多不得超過二十人或三十人，若報名人數太多時，

可酌量情形，多分幾組，分別舉行。

(三)在舉行座談會之前，須有很好的準備，預先定題目，視定內容，分派參加座談者充分搜集參考材料。

(四)主席按照問題的內容，依次請參加人發言，發言人若說不充分，可由他人或主席加以補充，務使題無剩義而後已。

(五)問題討論完結之後，要把紀錄整理出來發表，以供他人的參考研究。

六 怎樣培養幹部

(二) 幹部的缺乏和重要

缺乏幹部，這是目前每個救亡組織中最明顯最焦急的事實，我們每看到某個團體的中間，事務總是集中在幾個人的身上，大小事都由他們幾個去作，並且往往這幾個負責的人，又是別個團體的主持者。一個人兼作交際，事務，同時又要寫稿子出席講演，因此一部人成了救亡專家，以救亡為職業，每天忙得不得了！而另一方面，則大部分沒有工作，每天閒得要命！這都是幹部缺乏的結果。

所以今後我們要使救亡工作，能得廣泛的順利的開展，不致於現出停滯作不通的狀態，我們應該積極的切實的作提拔新幹部的工作，每一個非

幹部的人，也應該極力的把自己鍛鍊成爲新幹部，以便健全和推動救亡組織。

(二) 幹部的訓練和培養

「培養幹部就像園丁培養他的果子一樣。」

一個人要想能成幹部，這必須是在工作的實踐過程中才能培養出來。所以培養幹部的最好方法，可以分兩方面來說：

第一，要把工作分配給有知識的羣衆作——一般工作同志不肯把工作分配給有知識的羣衆作，這是一個最大的毛病。「恐怕他們擔任不了吧？」我們常聽見樣的問號，這一種觀念是我們馬上要克服的。要知道廣大的知識分子的中間，他們每個人的文化政治認識都較一般民衆高，都有希望很快的變成幹部的要求，只要給他們工作之後，他們一定能從工作中得

到興趣和經驗，因此很快的便可以把他們培養成爲幹部了。讓我們大膽的

把工作分配給大家吧！幹部不是天生的，是從工作中訓練出來的呀！

第二，羣衆要自己努力把自己作成一個幹部——有知識的羣衆，自己應該盡量的去找工作（見下一章怎樣找工作），應大胆的負起責任來去作事，不怕有錯誤，無論大事小事都應該放胆去作，要這樣想：自己也是將來的幹部，任何工作，同樣可以把自己鍛鍊成爲幹部。自己要時常警惕自己，我的責任是何等重大，我應該努力的去作，自動的去作，不能祇看著別人作。同時還要去警惕朋友，使每個人都堅苦的去工作，共同的負起民族解放的偉大使命來。時時刻刻不可忽略教育自己，利用我們是「知識分子」這個優越的條件，去努力的追求救亡的理論，這是知識分子不能放棄的任務。要知道：做一個不進取的落伍的知識分子是最可恥的！

民族危機日迫眉睫，救亡幹部的需要也日益孔急，我們要愛惜幹部，不放鬆一個幹部，不使一個幹部消沉，像一個園丁培養他的果子一樣！處處留神、注意、愛護、訓練、教育、信任他們，給他們工作！同時我們每個人都要興奮的使自己趕快的成爲幹部！

七 怎樣工作

(一) 工作在那裏

工作在那裏？我們可以這樣回答：只要有羣衆的地方就有工作。無論科學、藝術、工程、文學……每一個部門都有工作；無論是都市、鄉村、學校、家庭……每一個地方都有工作。

過去我們做工作，第一個毛病是只看見表面的工作，譬如救國會，學生會等大家都知道去作，而對於同鄉會、救濟會、青年會等便忽略了。譬如對各種救亡刊物大家都注意，而對於其他科學的藝術的宗教的刊物，則也不極力的去創作了。譬如我們只知道注意討論，座談會等等，而對於其他的宴會，聯歡會，運動會，展覽會等則又大都忽略。

第二個毛病是有些人只注意到熱鬧的地方是救亡工作發展的最好地方。其不知，這些地方雖然是需要人，然而大部是需要領導的幹部；愈是冷落的地方，救亡運動消沉的地方，才愈需要我們努力。在一個地域也是一樣，譬如在一個偏僻地方，愈是救亡運動開展不好的學校和集團，愈該努力去作。

第三個毛病是我們過分重視下層民衆忽略了上層。譬如我們只注意向士兵宣傳而不管他們的長官，只宣傳小販小店員，而不注意掌櫃的老板，只組織學生而忽略了教授教員。要知道，救亡運動固以大眾爲基礎，但抗戰線的建立，上層還佔着相當的地位；在抗敵戰爭和一切行動中，民衆自會表現出他本質上的重要，但沒有上層的協同動作是不能發揮出來偉大的全部的力量的。

所以我們在進行工作的當中，要無孔不入，不要怕沒有工作，處處都有工作，有羣衆的地方就有工作。

(二) 自動的工作

「要人去找工作，不能等工作來找人。」

找工作這一問題，在前面「怎樣培養幹部」一章中已經講了很多。一個地方的幹部，只能依賴上級的領導才能工作，過去我們常發生這種缺陷。例如救國會大小事情都由組織部決定，分會的事情也都是提到組織部，由組織部去作，這是最不對的。因為各分會必須要養成單獨作戰的能力，自己有計劃，決定，分配，和實行的能力，同時要提出意見給組織部，只有這樣組織部才有意見，否則便成了組織部幹事獨裁的救國會了。

不但如此，每一個人也要養成找工作的能力，要自動的去找工作，不

能只等着幹部的領導，而且要有意見供給幹部，只有這樣幹部才有意見，否則又成了獨裁的幹部了。

追求工作像追求愛人一樣，忽然得到愛人的青睞，便高興得了不得，於是便要「更進一步」。沒有戀愛過的人永遠不能體味出戀愛的幸福來，不實際參加工作的人也永遠得不到工作的安慰和興趣。有時你因為某些原因感到消沉了，但你不捨得把辛苦努力所得到的一點事業「前功盡棄」，你要努力支持，像你不忍把一個真愛的人拋棄一樣（工作是真愛你的），過一些時候你又興奮的幹起來了。

有時候去作一件事的動機是爲了好奇心，虛榮心，或是嘗試嘗試，如果你大胆去作，結果一定會改變了你的動機，而形成堅忍的意志百折不撓的幹下去。因爲最大的教育作用是在實踐的工作裏；有時分配給你一件工

作，你或者覺得事實困難力不勝任，但是你如果大膽去作，結果一定會達到成功的目的，因為最大的訓練作用也存在於實踐的工作裏。所以作事不要怕失敗，失敗對我們也是有益的；失戀的人常因得到了經驗，而會有一次遇更幸福的戀愛生活。

(三) 工作的佈置

過去我們布置工作，第一個毛病是估計的不夠，不是把主觀力量估計過低，便是把客觀環境的困難估計過高。分配工作最重要的一步也就是估計主觀和客觀的力量。過去常因主觀上的左傾（如提出左傾口號和要求等），而造成右傾的結果（如增加阻礙損壞自己力量等）。又常因估計上的右傾（如壓迫者的力量估計得怕人），而造成行動上的左傾（如可能公開的工作而祕密的去作）。布置工作時應怎樣估計，各地有其特殊，這樣不

能講。這裏所說的只是過去估計上的錯誤。

過去布置工作第二個毛病是把工作集中在少數人才上。這在前一章「培養幹部」中已經說過，此處不再贅述。總之佈置工作要使每個人都有工作，尤其要注意必須給落後的人工作，因為工作既是教育，又是訓練。

過去布置工作第三個毛病是忽略了工作動員的廣泛性。我們布置工作時，要盡量使這工作不只是分配給負責的少數人去作，而是要能動員廣泛的羣衆去作，工作的本身要能號召更多的人。工作的分配要具體，不可含混的由某幾個人去作，或者你推我我推你誰也不作。具體的工作分配時，最好由大家自告奮勇去認定，要養成大家「爭工作」的習慣。對於落後的或工作遲緩的人，要時時刻刻去督促他提醒他，鼓起他的勇氣，不只分配就算完事。

最後，在布置工作時，幹部至少要考慮這三步：（一）是否能全部勝利？（二）如果不能，是否能部份的勝利？（三）如果不能勝利，失敗後是否能保全實力？決定工作時幹部要注意：（一）不能只看見積極份子的情緒和意見，要看到全部的情緒和意見；（二）不能只計算自己人動員的彌目，要計算全體動員的數目；（三）不能只估計現在的形勢和羣衆情緒，要估計工作發動時的形勢和羣衆情緒。

（四）說服工作和工作說服

說服工作是最堅苦最需要耐心的工作，過去我們時常的忽略他，這是最も可惋惜的事情。怎樣對待落後的羣衆？祇有：說服，說服，耐心的說服

從事說服工作，首先在態度方面，應當特別表現誠懇，坦白，謙虛，

熱情，寬容和無我的精神。切記要避免教訓式的談話，而要完全站在真理方面，以友愛的地位，艱苦的有耐心的用誘導的方式去說服。千萬不要因爲對方的詭辯式的談話，或是故意迴避主題，便因此灰心；甚至自己也意氣用事的教訓人家一頓，以致傷了對方的感情，使得他以後不敢和你接談，甚或使他惱羞成怒，走到極端去。還有在說服工作中，你不要現出你所知道的比對方多，你要客觀的作出和他討論的態度，這樣不怕麻煩，不怕仇怨，不怕拒絕，用感情人格去感動他，用正確的理論去戰勝他，用當前的利害去激動他，用鼓勵的方式去督促他，久而久之，一定能夠把一個落後的羣衆說服過來。再有一點應當特別注意的，就是我們在說服羣衆的談話中不能誇大的宣傳，比如因爲過去一切的宣傳品，過分的鋪張，說是華北早已名存實亡了，以致一班落後羣衆的心理，已被這種宣傳所養成

種放棄華北恐怕敵人的心理。這雖然部分的要歸咎於我們以往工作不能公開的惡果，然而宣傳方面的過度誇大，也是很主要的原因。

以下我提出幾個說服工作的方式，以供參考：

(一) 不要先把自己的來意說明。在進行說服一個落後羣衆的時候，不要首先就揭出我要和他談話的主題，使他一聽就以為你要以你的主張去影響他，從而暗中防備，或是用詭辯來避開主題。我們應當從生活問題、或是時事討論等着手，漸漸的把自己主張伺機提出，一步一步的深入，談到你要和他談的問題。

(二) 必須站在對方的立場說話。對於一個落後羣衆，你不要開始就拿出一套高深的理論去和他談話，你必須降低你的口號，和避免平日名詞術語的運用，而要站在他同樣的地位說話，慢慢的把他引到話題上來。比

如大部分沒落的小資產階級的羣衆，他們顧慮家庭比國家實際更甚，你可以用這樣的說法：先說明你自己的家庭環境，再說到你在家庭的任務等，引起他的興趣和同情，然後結論到我們這些小資產階級的家庭的破產，是伴隨着社會經濟恐慌和國家的危難來的，要是我們在現在這個危急的關頭，還不協力來救亡，不獨本身沒有出路，家庭困難沒有辦法解決，而且只有一天天墮入更悲慘的境地。這樣用「以退爲進」的方法，去說服落後羣衆，是很有效力的。

(三)必須用很謙卑的態度發言。這也是一種最能鼓動對方的熱情和起同情心的方法。比如，當你和對方談話談得很投機，你已經把自己的意見提出的時候，你便可以用很委婉的言詞說：「我個人的一點意見是如此，不知你的意見如何？」這樣他一定比較容易接受你的意見的。只要你

能夠說得誠懇，對方看見彼此都是處於差不多的境況下，而你能這樣熱忱的來救亡，他沒有不因你的謙卑的態度而感動的。這樣便可以誘導他和你站在同一戰線，參加民族解放運動。

(四)引用書籍和名人的話說服羣衆。知識分子常有很大自尊心的，他不肯當面承認自己的錯誤，這你千萬不要免強使他承認。知識分子對於書本和名人的話，也許比你的話更多信賴，你不妨引用書本和名人的話來說服他。因為知識份子都有追求理論的慾望，所以在談話之後，你應該介紹或送給他一些理論的書籍，這對說服工作的效力也是非常大的。

以上是說服工作的方法，以下再把「工作說服」的方法說說：

說服人的最現實最有效的方法，却是用工作說服。我們常看見一些落後的羣衆，在他參加實際救亡工作之後便積極起來了，這種原因，在前面

「怎樣訓練幹部」和「怎樣找工作」二章都有很多的說明，此處不~~在~~贅述。我們可以重複一句話：「工作的本身就是教育，訓練。」工作就是說教的利器。任何一個人在實踐工作中總會認識真理，總會被說服的。

因此我們「去說服一個人」的問題，便變成了「怎樣使他參加工作」這個問題了。我們在救亡工作的進程中，必須以自身爲榜樣，來感召廣大的羣衆參加工作，同時還要詳細的考察每個人的興趣和情緒，來鼓動廣大的羣衆參加工作。我們更不能把救亡工作機械的固定起來，時至今日，所有工作，無一不~~取~~教」工作有直接間接的關係，無論是文學、體育、歌詠、寫作、戲劇……都在救亡工作的範圍之內。我們要把救亡工作廣泛的開展起來！