

社會經濟部

經濟改造傳記叢書第一種

佐治卡步理評傳

英國本味可可糖模範廠創始人

中華全國基督教協進會
基督化經濟關係委員會出版

Biographical Series No. 1

George Cadbury

Published by

THE COMMITTEE ON CHRISTIANIZING

ECONOMIC RELATIONS

NATIONAL CHRISTIAN COUNCIL

March, 1928

5 cents per copy
Price: 40 cents per 10 copies Postpaid

經濟改造傳記第一種

佐治卡步理評傳

著者 霍德

述譯者 陳其田

發行者

上海圓明園路二十三號
協進會基督教化經濟生活委員會

定價每册大洋五分
在郵費內

每十册大洋四角

民國十七年三月初版

譯者序言

這幾年來常以「讀人不讀書」對朋友說。因為改良社會要從個人做起，而宗教的價值亦是在乎改變個人的生活，由個人以至於社會。這一套傳記叢書是從個人立腳點，一面敘述工業界的基督徒如何實行聖道於日常生活中，一面觀察忠實的信徒對於社會上的貢獻。希望讀者與這幾位偉大的人格相熟識後，能下大決心同走這條康莊大道，完成基督救世之功，提高國民生活，現身說法，以宏吾道，而濟世紛。

英國可可糖廠佐治卡步理用基督教訓經營工商業，名震全球。譯者久欲介紹此君一生事業於國人而未果。前年留英寄宿卡氏所辦的撒利奧克學院，參觀卡氏工廠，目覩此老遺風，更加欽佩。霍德進先生與卡氏多年好友，為作茲傳，堪稱得人。特贅數語，敬祝卡氏事業不朽。

十七·一·二八。陳其田序於鷺江

佐治卡步理評傳 序

佐治卡步理評傳

佐治卡步理一生的事業可以代表在現有社會制度之下實行基督化的工業。資本制度可否改良，使一切男男女女盡量發展，建設一個合乎基督教義的社會，衆見不同。或者資本制度及其他各種人類所設想的制度都不能充分表現基督教的理想。有人精思致力攻擊現制度的壞處，打算建設一種更好的社會制度。有人努力改良現制度，發揮基督精神。後一派的人從『這裏』『現在』做工夫。他們以爲現制度雖然不能完全基督化，將來或須根本改革，但亦可逐漸改良。使人道與羣治的精神能得發展。如果累進推行基督教的原理於資本制度，最終必使這種制度崩壞，或者現制度已無改革的餘地，那麼我們可以下手創造新制度。社會改良家採取新制度所必用的原俚，在舊制度裏盡量試驗，他們的工作對於新制度有很大的貢獻。

佐治卡步理就是這種實行的理想家。他的夢想大半是一生的光陰和一廠的力量所做得到的。他的主張雖然不及今日社會上流行各種學說那麼漂亮，然而大體都已經實現了。佐治卡步理實行自己的夢想，他人大受其益。他竭盡心力改造社會，一生做平民的公僕。他以爲該當做

的事情，即做去，成功不少，他做基督徒而相信基督的教訓可以在商業上實行。他做商人而知道工人的權利是商業發展的要素。他是社會改良家而能把他的理想實行於物質及精神方面，爲工人建築游戲場，浮水池，組織工人代表會，勞資委員會和其他種種利益工人的設施。總而言之，他是商業黑暗世界裏的一個冒險的基督徒。這本小冊子欲把他平生的事業略述一二。

卡氏是英國的舊族，以村爲姓，世居不拉顛的西南隅，約六百年。當時實業以羊毛爲大宗，至工業革命後佐治的祖父遷居伯明罕。一八三九年佐治生於是邑。卡氏家人素依基督教，貴格宗，宗教的修養高深。貴格宗不重情感，儀式，信條，等等形式上的宗教，純淨信仰上帝，宣示衆人，無分彼此，主張教義必需包括誠實利羣，戮力爲善，等等實際功用。這種尊崇個人，以各人在上帝面前及社會制度裏，有相當的位置，和絕對的價值，大感動佐治卡步理。幼學壯行，一生事業表現他的信仰，歷歷可數。有人以爲宗教只是人生的一部分，每星期一天夠了。佐治不是這種人。他看宗教好似衣服，要時時穿的，不論居家，不論經商，隨時隨地都要表現宗教的精神。我們不能明白他的生活，除非以全部觀察他並曉得他的心中時時覺得對神對人都有應盡的本分。他絕對信神的指導，不論經營商業或辦理慈善的事業，都求上帝啓示。他少時在家以這種信仰做生活的基礎，

長成入世，以這種信仰做辦事的南針。

佐治卡步理的家庭生活非常簡單，室中無奢侈品。他的老父親七十歲時，才買一張搖椅。他自己未曾買過鋼琴。當時的英國人生活雖然注重節儉，但卡氏家中和樂仁愛，不使此兒缺乏好東西。他十五歲離開學校，因為他的父親相信學商當自早年起，此後教育完全由入世奮鬥，廣交益友，勤苦自修得來。

七年後，佐治與其兄弗勒柴，因為父親的可可糖廠歷年虧損，無法維持。這個重負放在兩個青年的肩上。他們必須決斷或接受這間商店，或讓他倒閉，別謀他種生活。他們最終定規擔負父親的責任，後來他們的商業竟然成了十九世紀後半的一種最有希望的社會改良事業。

早年奮鬥極烈，好幾次差不多歸於失敗。他們將所得厘末的資本盡充商用，決不欠債或借錢做常用的資本。這種辦法當然對於商業發展大加限制，但是可以放心前進，不怕失敗之後貽累他人。自始至終，他們以工人的利益為前提，初年所受的艱苦，一部分是因為他們弟兄不願意按當時資本家的辦法，剝削工人血汗之資，以圖自己商業利益。佐治卡步理未嘗看做生意的目的在乎賺錢而已。他將商業只當做一種工具，以服務人類做目的。他同所有的大企業家一樣的

冒險，但不同的地方就是他不只經營商業擴充四海，他起頭就希望由實業改造世界，使人們可得安居樂業。這種高尚的動機始終不變。

他們弟兄兩個當時經商的原則據人家所述如下：『工作復工作，時時工作；自食其力；勿訂負擔不起的契約；誠實做買賣，顧招牌；小節謹慎做去，大體自然不錯；務使工人喜樂滿足；接物待人須有宗教的精神——這幾條是他們辦事的方針，亦是經商的明星。

一九一四年佐治卡步理自己紀述早年奮鬪的情形說『當時我旅行，衣服，慈善捐款等等每年只用二十五鎊。我的哥哥已經成家，五年之後僅有一百五十鎊而已。如果我若已有家眷，恐怕沒有今日日本味可可廠了，因為我自己節省一切費用，才把商業危機勉強維持下去。』不錯，他自己的用度非常節儉，但是對待工人即不然。工人不可吃虧，他們弟兄營業大損失的時候，仍然繼續加增工人的薪，水不願照當時伯明罕各業所給刻薄的工資。寧可為提高工人生活而失敗，不願剝削工人而成功。伯明罕城第一個工廠星期六下午天停工自卡氏始。英國法律尚無規定他們老早實行。除了多放假加工資之外，他們與工人時常往來，關係親密，所以工人對工廠很忠心。卡氏以工廠做一個大家庭，本身認識所有工人的名字，與工人遊戲，組織疾病看護班，並且照

顧工人的妻子。佐治卡步理與他的工友感情真摯，終身不渝，工人是他生活的一部分如同自己所交結的朋友一樣。

工人曉得卡氏兄弟節儉生活，維持工廠，由是大家加入奮鬥，「各盡所能，」勤謹做工。卡氏性好交工人爲友，結果工人亦樂爲用，好幾次因爲主雇雙方一致努力，免却生意倒閉。

佐治卡步理八年奮鬥，慘淡經營，有一次幾乎決意放棄商業，跑到喜馬拉雅山種茶。一八六四年局勢轉移，始不成行。因爲廠主與工人協力，方能維持殘局。從此以後雖有困難，總無倒閉的恐慌。卡氏兄弟工廠在伯明罕城內繼續發展十五年。同業倒閉，商情冷淡，他們一面縮小營業，一面經營世界市場，中國亦有分銷處，並且辦理很多利益工人的事業。

雖然佐治卡步理尙未滿意。他親到工人家庭觀察，看見工人子女生長於貧民窟，甚不以爲然。因爲卡氏一生極喜歡照顧兒童。伯明罕漸成工業中樞，房屋櫛鱗，城無隔地。佐治頗慮居民健康及精神大受影響，同時本廠營業亦甚發達，舊有房屋太小，不夠用，必須遷移。佐治卡步理決定搬到城外去。大概在鄉下開設大工廠卡氏算是第一人，這種莫大的試驗有人想過，却無實行者。卡氏此舉爲實業界別開生面。

在這個時期英國思想界受自由主義的放任學派所支配。這種學說，平常的見解是講人人可以盡力爲自己謀利益，不必由國家立法干涉，有天然的方法制止各種危害社會的慣例。有幾個先知先覺，大聲疾呼，反對這種無限制的個人主義；但幾乎無人主張國家有權柄取締工作時間，及厘定工作規則。而且經濟界風行強權即公理的主張。這種情景之下亟需實際試驗表明工人有應享的權利。他們的權利應由社會設法付與。

卡氏對於勞工運動的貢獻，不在要求立法保障亦不在組織工會——雖然這兩種事是十分重要。卡氏實行改造自己的工廠，使人明白經濟的勝利與工人的幸福並行不背。英國自由黨所根據的殘酷的個人主義因之動搖。最要緊的就是把工廠移到鄉下去，遠離擁擠的城市，從事建設幽美的園城。佐治卡步理實行這種試驗，不靠甚麼學說，不憑甚麼理想社會制度。他的動機是宗教的性質，不過根據基督教的精神，善待工人而已。他看工人家庭的健康比他自己營業的得利是更要緊。遷移結果匪特經濟上不至吃虧，其實反得大利。但各方面都反對他，以爲最終必至失敗，可是卡氏的意思注重改良工人生活，不在乎多得金錢。

我們要牢記佐氏此舉有一種極縝密的計劃。此君才幹在此，平生理想高超，常識富裕，治事

伶俐。他認清工人生活苦痛，不但是無人道而且太不經濟。當欲倡辦園城，地點不可不慎。他所選擇的地方離大城不遠，交通便利，鐵路河道可以達到全國，水量充足，有發展的地步。他買地不但只顧目前的需要，而且預備將來的發展，可是晚年營業澎漲一日千里，真出他意料之外。

各方面的利弊細膩計算。全盤計劃經過好幾個月的思索，與好幾個人商量。這種事業算是打破常例，佐治一人大膽排斥衆議，冒險進行，把自己的工廠與一般工人，做試驗品。現在因爲大功告成，看起來好像容易做到，其實困難危險不少。

他們兩個兄弟並無一定成功的把握，不過他們決斷試一試就是了。既決定，即實行。『起初的時候，卡氏工廠及其範圍含有兩種事業的胚胎，以後大發展——營業的能率和工人的利益。照他們看起來，這兩件事不能分開，終久合一。他們的眼光敏銳，爲當時產業界所罕見，能夠看透營業的發達工人的力量，比機器和組織更重要。卡氏說『工人的光陰大半銷磨在工廠裏，我們願意改良他們的環境，多有美色清聲，以及種種娛樂，使工人生活不至呆板。』工人一到卡氏廠裏，就有成人及兒童的戲戲場，工人住屋，每間各有一個小花園，便宜出租，露天的浮水池，工廠中的工場，膳堂，休息所，各種設備至爲便利。現代的人輕視這類設施，指爲『懷柔政策』，不能與民

治精神及社會主義相比。但我們要批評卡氏的事業應當以十九世紀後半英國工業界普遍的
情形爲標準，這樣看來，實在可以說卡氏工廠很有人道的精神。各方發展均以工人的利益爲前
提，甚至老板自己節儉衣食亦樂爲之。

我們暫且把佐治卡步理營業這方面擱置，略述他平生別種事業。他治早年在伯明罕城裏
開辦工廠時，卽注意工人教育，自己到補習學校擔任功課。這種補習學校是英國工人教育協會
的鼻祖，對於勞工團體有很大的貢獻。先是貴格宗會友因爲要幫助失學的男女研究聖經，所以
設立補習班。後來逐漸發達，變成一種教育機關。當時英國尙無強迫教育，勞動界多是不識字的
份子。佐治卡步理與伯明罕幾位同志擔負教育工人的責任。多年以來，用己之長補人之短。這班
工人受一般領袖人格感化，精神養育，得益非淺。每次地方發生關於道德問題，他們的勢力影響
政治選舉不少。諸凡設施都是根據利他之心。佐治卡步理有一種極簡單的信仰，如同孩子一樣，
一生讀書甚多，開誠佈公，隨時接受真俚。各種人間學問不但未嘗減少宗教信仰，而且使他崇拜
基督益發堅深。自少至老，樂道好施。凡與他接觸的人都能看得出來。佐治宗教的經驗不敢獨善
其身，且以利人爲懷。他在工人補習班教書，共歷五十年，弟子四千多人。暇時常到工人家庭談話，

幫助他們解決困難問題，苦樂與俱。卡氏數次病危幾死，深識人情，悲天憫人，無微不至。師生間感情親善，毫無隔膜。佐治隨時幫忙工人，家庭時有工人足跡。良師益友，兼而有之。

我們現在可換一方面研究佐治卡步理的生活，略述卡氏如何接受環境的影響。這個人說來很奇怪，他本身是資本家而同時竭力幫忙勞働黨。英國工黨早年議院的領袖莊百恩斯和克哈底是佐治的朋友，佐氏對這兩人的工作大加贊許。雖然佐治卡步理始終隸屬自由黨，好幾次人家渴望卡氏運動做議員，他婉謝不就。但是佐治年些愈高大，思想不但不變守舊，反愈左傾。當歐洲大戰時期，卡氏愈悟英國前途的希望在乎勞動界。其實勞動界若得勝卡氏的生意恐怕有危險。他早就明白這點，但未嘗受這種想念所影響。因為他看勞工運動是代表平民應享的福利，打倒一切特殊權利。在這種鬥爭，佐治常常站在平民方面。雖然他始終相信進化改良，不相信革命方法，對極端左派不表同表。卡氏營業自經初期幾番挫折之後，獲利甚巨，每次想到因為錢財的阻礙使他與勞動者有所不同，未嘗不痛心疾首。佐治有時悲嘆他的錢財太多，不是病狂虛僞，乃因此君深信巨富與基督教義互相逕庭。雖然他無法放棄財產，因為卡氏新創辦種種改良社會事業需款甚多，若非擁有資產，無可維持，自亦不得成功。後面再說他對這個問題如何解決。

伯明罕發展的初期，佐治卡步理與約瑟張伯倫合作。這二位都是熱心桑梓，急公好義。到了張伯倫贊成帝國政策，尤其是南菲戰爭的時候，佐治同他分裂，從此起這兩個人代表兩種相反的思想，背道而馳，各自發展。張伯倫操縱政治，經營帝國，建築強大海陸軍，以砲艦保護商業。卡步理改良社會，懷疑帝國主義，極力主張自由貿易，始終擁護和平政策，因為貴格會時常主張和平，劇烈反對戰爭。卡氏對於政黨態度會說「除了提高民衆生活，扶危濟貧的政綱之外，我對自由黨並無其他興趣。」他一生費然苦心經營老年恤金，兒童養育，反對血汗工資的法律，失業保險，勞資衝突的強迫仲裁等類事業。凡能辦理這些工作的，不論是自由黨或工黨，都可得他的助力。卡氏不是呆板的黨人，因為他看原理是超乎黨派界線之上，不能受黨的限制。

佐治卡步理因為要實行這幾條原則，並且受南菲戰爭的激刺，實行收買報紙，這件事算是極困難和冒大險。南菲戰前，他在伯明罕已有四種週刊。他的意思是要公開批評指導輿論，使大家注意公益事業。這幾種週刊不是一黨的機關報，亦不是個人野心的工具。他經營此事很守秘密。當南菲戰事發生時，佐治卡步理恍然大悟，看出報紙遺害甚大。他相信南菲戰爭是不榮譽，而且錯處在英國方面。然而各報都受帝國主義政策所利用，淆亂聽聞，一日之中全國輿論儘為盡

惑，幾乎一致贊助南非戰事，這回戰事自卡氏看來完全是英國帝國主義侵略政策。他看出某派欲實行某種政策，不但只靠社論，普通的新聞更爲要緊，一經杜撰捏報，國人無從辨別是非。他亦看出來反抗潮流，獨樹一幟的報有種種危險，有時因爲擁護某種原則堅持到底，甚至倒閉。

佐治卡步理極不願意，但因責無旁貸，不得已排萬難，同他幾個朋友連合收買倫敦一種大報，每朝新聞報以後這日報歸他一人辦理。他一起手就下決心不靠報紙賺錢。卡氏因辦這日報，及以後再創一種晚報，損失不少的金錢。他用這幾種報紙提倡人道主義和平政策，鼓吹改良住屋，養老金等等，並且攻擊剝削工人，賭博，飲酒等等陋俗以及其他一切社會上的毛病。卡氏辦報引起很多的讒言及誤會。後來他將股份交托董事會的時候，他自己發表對於辦報的理想如下。

『我創設每朝新聞報董事會目的在乎服務社會，以耶穌基督的倫理解決國家問題，提倡國際的正義，例如以調停代替戰爭，以登山寶訓的精神，尤其是八福的真道，代替帝國主義和武力精神，因爲基督以愛爲中心，凡我教徒應實行相愛，反對人類互相殘殺……我希望每朝新聞報絕對超出教會宗派之外，不論何種思想派別，凡能照耶穌基督的倫理，解決國家問題，都可表示同情……我做工人補習學校教員五十年，足證我平生所主張一切真實的改造是從個人做

起，雖然我亦深信累進立法是必要的。前途未敢預料，所以最好本董事會以二十一年爲終止。』我們可以看出此老胸懷廣大，恐怕自己衰朽阻礙進化，他的苦心如此。

佐治卡步理捐款創辦各種事業，一經付托別人經營，往往給與絕大的自由。他一生遵守幾條原則發財的時候，依據這些種原則支配用途。他的辦法不是一面出錢一面附帶條件來束縛人家。卡氏若捐款興業，往往先定明宗旨和綱要，以後找出同他一樣理想的人來辦理。人選一定，或委托的機關，接洽清楚，即可專權辦理。卡氏絕對信任，不願從旁操縱。事事掣肘，有時他自己的意見不蒙採納，亦是十分滿意。佐治在伯明罕附近創辦柴溪公院及撒利奧克幾個學院都是用這種方法。這幾個學院的發展很快。佐治卡步理的功績居多。基本觀念就是自由尋求真理，聘請專門人才爲輔佐，寬懷大度，容納各種宗教經濟的不同見地，和衷共濟，彼此相通，各種工作注重國際精神，各階級的人，利益均沾。起初由小數熱心的男女，大半是貴格宗的會友，出而提倡，到現在已經成做一種完美的教育中樞。七八個教育機關聯合一氣。一個訓練宗教及社會服務人才，一個養成主日學的領袖，三個東方傳教士的預備所，還有一個工人學院。教材豐富，眼光遠大。這幾個學院聯合組織一個董事會管理中央辦事處，圖書願，並且幫助各種聯合統一的事情。大概

英國教會各宗派都有人在撒利奧克學院研究。此間合作的機會極多，全體很有一致的精神。自開辦的初期，佐治卡步理用全力幫忙，獻他自己的住屋來開一個學院，其餘各院捐地捐款種種援助，而只做一個普通的董事，不願支配一切。他生長於富有播道精神的家庭，而歡迎各種忠實的研究。他所聘精的學院教授，有的思想和他不同，但佐治素重自由研究，不排斥異己。佐治卡步理雖然不是教育專家，但他對教育的新理想很表同情，極願意贊助各種試驗，因此他對於提倡新教育有不少的貢獻。

我們沒有法子細述這位偉大的基督徒各種的活動，現在可以回頭觀察他的正業，略述卡氏工廠的現狀，以及由他深謀遠慮所經營的新村。先研究他營業的發展，來做背景。再談論他對工人種種設備。第三，我們可以略提工業共治的運動，最後從他成功的經過，以他的動機和原則來估定這個人的價值，與一生的工作。

第一 營業的發展

卡氏工廠的發展可從工人的數目表現出來。一八六一年只有十四人。一八七九年工廠遷

移到本味新村的時候即有工人二百三十個。二十年內加增十倍，最後的數目是八千六百十三人。他們在新村所建築的工廠甚大，工人恐怕永遠不能全用。現在這舊工廠竟然佔全體的一小部分而已。最近卡氏又在澳大利亞洲（他斯敏尼亞）新建一個工廠，在英國亦有幾個分廠。營業已經遍滿全球。本味可生意的發展雖然不及汽車及煤油公司那麼快，却逐漸進步。營業發達迅速，而時時留神工人的幸福。

第二 工人的福利

工人的問題是比營業更要緊。這個製造可糖和朱咕力的小小地方成做模範村，世界各國士女都來參觀，研究卡氏成功的秘訣。當佐治和弗力柴卡步理兩個弟兄把工廠遷移到城外的時候，多想不到有今日的結果。他們遷移的目的在乎欲使工人有機會得着較好的生活，可謂實行愛人如己的寶訓。凡到過本味新村的人，一入園門不曉的居戶是工廠的工人。各家都有一個小花園，爭奇鬥妍，各從所好。房屋建築式種類不一，不是像普通的工人住宅千家一律。村中曠地不少，有花園，公共體育場等等。學校，圖書館，閱報室，教堂，提倡工人精神上的生活。工人自己組

織俱樂部，研究音樂，戲劇，遊藝，休假日郊外紮幕等等嬉樂事情。婦女們的體育及遊戲的機會同男界一樣。健康的成績非常之好，各人都可得醫藥牙醫的照顧。意外事很少發生危險，防範周密，倘一發生即刻救護。廠中訓練工人急救，看護等事。不但有醫院而且建築養病室於清靜地方，給本味的工人使用。

論到現款津貼事項，卡氏辦理疾病恤金，養老金，及其他救濟方法，遠在英國政府未頒佈法令之先，現在本味工人所得的各種恤金，趨過法定的額數多幾倍。雖然資本家很容易借端辦理恤金操縱工人以求達到自私自利目的。卡氏極力消避這種弊病。英政府明令廠主自由選擇依據國家辦法或私自設備，卡氏贊成前者，以免撫弊。據云「佐治卡步理與其同伴對於工人雖有極大權力，他們實在誠意避免弄權營私。這種事情首創的改良家在所不免。卡氏所辦的保護工人方策實際上給工人有自由自治的機會。」

我們該當牢記佐治卡步理不是用全副的精神經營工人廠內的衛生和快樂。他最大的宗旨欲使工人在廠中亦得一樣的爽快。近代機器工業容易使工人變成機械化。若工人在廠中不得人道的待遇，廠外散工的時候雖有很好的環境終歸無益。因為工人的生活大半在廠中銷磨，

要緊把內部先弄好。卡氏有鑒於此，工場的組織非常的細心，工人時時調動，各部工作輪班更換，使工人不至於太過單調，對於各種工作發生興趣，並且鼓吹工人自動建議提出改良的辦法，各方面都是表現團體合作的精神。自然起初的時候，工人對於佐治卡步理個人的感情是很重要的，現在商務發展到這麼大規模，如何繼續這種主雇的關係是一個大問題。

第三 工人自治

熱心改革社會的人，對卡氏工廠常以工人自治發達遲滯為病。我們應當理會佐治卡步理着手工作的時候，工人自治的問題，尚無人想到，無人討論。他創辦本味工廠，提倡各種工人福利事業，對於英國產業界有很大的貢獻。他的設施是根據家庭的理想，好似慈愛的父親為兒女謀幸福一樣。他是個極好的父親，給兒女充分的自由，發展他們各自的個性。他不要包攬一切。卡氏將模範村所有的業產委托董事會專權辦理，這個董事會大半是他的家人，可以遵守卡氏遺訓。他們不從中取利，所有收入盡做擴充房舍，整理村政之用。但是營業這方面他自己管理，現在卡氏家人承繼此老的意旨，往前進行，大半的股份還在他們手裏，可以支配工廠的設施。

卡氏工廠多年以來則有勞資委員會，工人代表會，附權頗大。差不多廠中一切事務盡由這些機關議決進行。但最終的威權還在經理部，兩邊很少衝突。他們的成功，是因感情良好，合作的精神發達。雖然廠方並未肯草率將更大的權柄委托工人，因為工人對於大生意的經營，無相當的能力，這種事除非少數人，以全部時間對付，無從做起。他們把資本家與經理人的職份，分別很清楚。平常討論勞資問題的時候，經理算是第三部分，往往被忽略。工人對於本身的生活，應有絕大的權柄參加決定，至於商業上的買賣經營，偶一不慎，即全盤生意吃虧，工人尚無專門商業學識和經驗，未便輕試。

雖然佐法卡步理看得很清楚，他在本味工廠一切的設施，不是解決社會問題的最終辦法。自始至終，卡氏是一個先知先覺。他晚年捐助英國工黨，結交克夏治、麥唐羅諸領袖，足見他的傾向。倘使此老，少二十歲，對於工人管治工廠營業問題，一定往前進行。他在本味所辦的事業，只稱試驗，明明白白是一種私人力量的創作。他對於較大社會問題的解決法，已有所指示。我們從本味工廠裏可以看出勞資問題不是階級鬭爭所能解決，唯一的辦法就是兩邊互有信仰，各用善意，大膽毅力實行耶穌的原理於近代工業中。大體一弄好，其餘小節問題自能迎刃而解。

第四 卡氏的人格與事業

上面所說可以表現佐治卡步理的人格。他的工作對於新社會制度的貢獻不少。資本制度，終久必須打破，卡氏的設施是否鞏固現在的制度？有人能反對改良資本制度，他們以為這種制度根本上是罪惡，弄得愈壞，反動力愈大，打破他就也愈容易，可以重新做起，換另一種制度。贊成此說的人不少，作者自己亦以為現時的資本制度不能發展基督教的倫理。同時我們要記得人類社會經過幾千年的發展，凡有新的事情，多少是從舊的轉出來的。我們一想到佐治卡步理所做的事業，引起一種推測，舊制度裏有發展新社會的可能，但是我們應該擴大同情心，明白彼此的問題，尊重各方的意見。或者可以避免殺人流血以及種種苦痛。佐治卡步理所得直接的效果比不上間接的那麼大。他使人家希望這類工作的發展及鼓勵他人放膽依樣做去，影響至深。我們要達到目的地不是靠相持相爭，乃由相信相助，廠主、經理、工人三方合作。

佐治卡步理成功的秘訣是甚麼？我們可以概括如下：

(一) 他的眼光遠大，有先知先覺之才，從大處着眼，小處着手，任勞任怨，一往直前。

(二) 他看應做的事，勇敢敏捷做去，不顧私利，不求苟安。

(三) 他以工人的利益爲前提，因他與工人有密切的關係，所以曉得工人的需要很清楚，知道怎樣幫助他們。

(四) 他所用的，非常信任，不求掌權，不用專斷，人樂爲用，各抒長才擔任大事。

(五) 他不以大志而輕小事，平生常常研究以最好的方法做事，雖至微小的事亦是這個樣子。最後我們不能明瞭卡氏這個人和他的事業，除非我們曉得他誠心敬拜上帝。他的生活非常的簡單，時時真實的從靈性方面發展。此老離開死期不遠的時候，對作者說有時他發生疑惑，一念到平生受神指導的經驗，未嘗不恢復信心。每夜未睡之前，自己一人步行花園中或路上，玄思默想，與上帝交通。在他工作的時候，他領導工人簡單做禮拜，對他們說幾句忠誠鼓勵話。他的胸懷廣大，體貼入微，極愛護小孩子，捐款幫助一個殘廢兒童收養所，每星期必到此地與諸兒談話。這位財主，分散家財四分之一三做慈善的事業。他亦很關心中國事，因爲他看出中國的前途偉大。他家裏亦有中國人的足跡，撒理奧克學院有中國學生津貼費。

我們所說他種種事業以及他的生活各方面，尤其是他的簡單美滿的家庭生活，是表現對

耶穌基督有一種篤信和摯愛。這種原動力從那兒來，我們可無疑義。他自己亦明明說過。最要緊的，他是拿撒勒人的門徒。