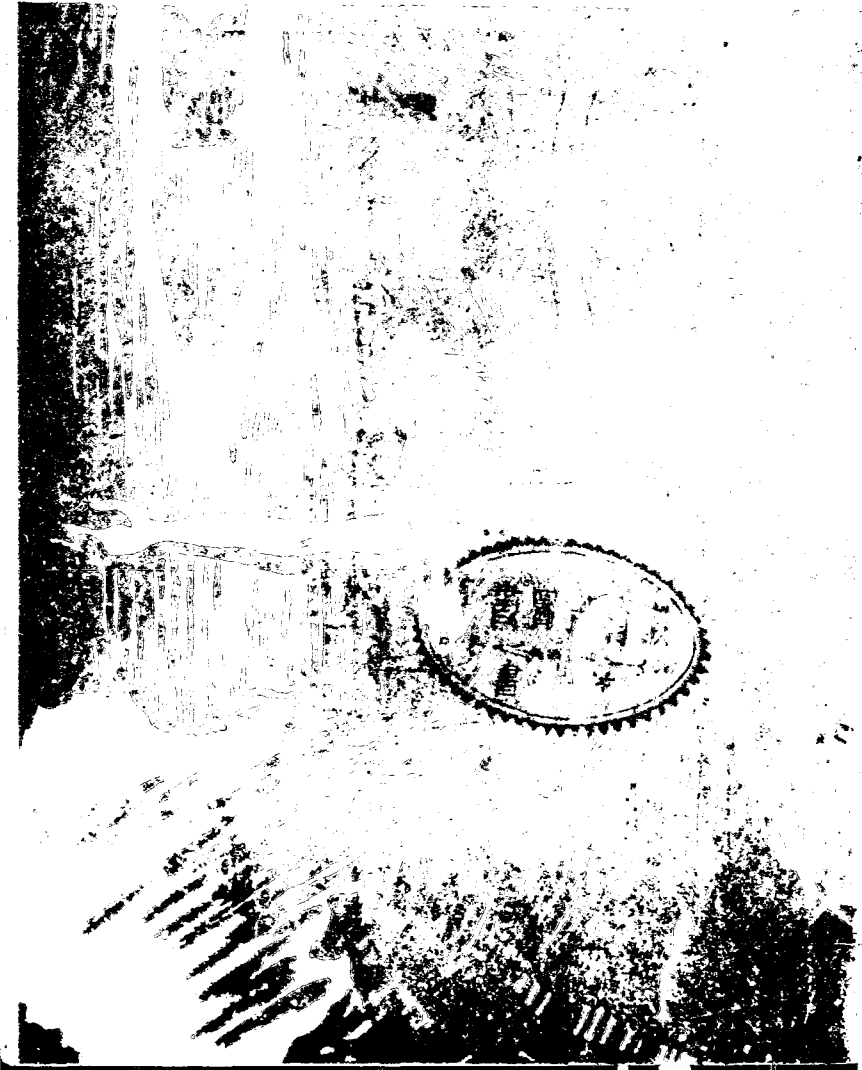


# 題問術技的作互亡來



獻  
給

爲中華民族解放革命而鬥爭的戰士們！

46  
K265  
32



3 1799 5213 4

# 目次

一 導言(理論和實踐).....	一
二 怎樣認識政治形勢.....	四
1, 認識政治形勢的重要.....	四
2, 認識政治形勢的基本方法.....	四
3, 認識政治形勢的基本態度.....	七
4, 政治新聞.....	七
5, 怎樣作政治分析.....	九
6, 政治分析的實例.....	一〇
三 怎樣做宣傳工作.....	一三
1, 不愛做宣傳工作.....	一三

## 四

2, 宣傳工作的基本技術.....	一四
3, 不同的對象和不同的宣傳方法.....	一六
4, 文字宣傳和口頭宣傳.....	一九
怎樣組織和推動團體.....	二二

## 五

1, 建立團體方法.....	二二
2, 團體的性質和工作.....	二五
3, 團體的推動.....	二六
4, 學生會.....	二八
怎樣領導.....	三一
1, 集會的領導.....	三一
2, 羣衆的領導.....	三三
3, 行動的領導.....	三四

六 怎樣培養幹部……………二二八

1, 幹部的缺乏和重要……………三二八

2, 幹部的訓練和培養……………三三九

七 怎樣找工作，佈置工作……………四一

1, 工作在那裏……………四一

2, 自動的找工作……………四二

3, 工作的佈置……………四三

八 如何對待不同意我們主張的人……………四五

1, 問題的提出……………四五

2, 過去所犯的錯誤……………四五

3, 如何對待……………四六

4, 說服工作和工作說服……………四八



## 救亡工作的技術問題

### 一 導言

#### ——理論和實踐——

做救亡工作就做救亡工作好了，幹嗎還講什麼「技術」？——這恐怕是一般人容易發生的問題。的確，在今天，在中華民族再不趕快實行全民抗戰，爭取最後的勝利，馬上就要滅亡的今天，任何一個不願甘心做漢奸的中國人，都會感覺到救亡工作的神聖與必要。這樣說來，救亡工作的技術似乎真的沒有講求的必要了。其實，這完全是錯誤的。爲什麼？因爲我們曉得四萬萬五千萬的中國人，雖然都深切的感覺到，而且遭受到日本帝國主義者對我們壓迫的毒辣和宰割的這樣殘酷，但是四萬萬五千萬的中國人并不是具有同一的經濟背景，與同一的知識水準的。所以在我們四萬萬五千萬的同胞之中，基于對日本帝國主義者的壓榨之感受性不同，遂發生了幾種不盡相同的抗敵認識。有的甚至於客觀上做着降敵的勾當，在主觀上還自以爲是抗敵的無上策略！因此，我們能理解現實最清楚的知識層，爲了推動全國民衆加速的走上抗敵的正確道路，爲了使一切不願做亡國奴的中國人，趕快集中在抗敵的總目標之下，必然的義不容辭的要負起這喚醒民衆，組織民衆爲民族爭生存的偉大任務來；同時也正需要着我們對各種不同的個人或人家，在各種不同的場合，

適應着各種不同的情形，運用靈活的技術，去進行救亡工作。如果不這樣，不但不能推進救亡工作，反倒阻礙救亡工作的進行。所以說：救亡工作技術的講求真是迫不及待的事了。

盧溝橋事變後的救亡運動，到現在是好幾個月了。這幾個月之中有無數的青年在不斷的努力救亡工作，這個運動配合着政治形勢的轉變，是一天天的在增長着擴大着。同時我們覺悟到救亡工作不只是熱情的爆發，遊行示威喊口號，而是需要多方面的不斷的長期堅苦工作，因此工作技術問題是更值得注意的。

本書共分八段，內容見於目錄中，當初本想多收集一點抗戰中的材料才寫的，但後來因為感到自身事務的繁忙，和目前客觀環境需要的迫切，只好將克林書店賈籀先生的原本加以改編，這是要望讀者原諒和指正的。

同時，因為賈籀先生原本的取材，都是以盧溝橋事變前北平學生運動為標準，現在我們為要彌補這一種的缺點起見，這是本書改編的主要原因。

最後，我希望每位讀者在看完這小冊之後，特別注意到『理論與實踐』這個問題。

過求我們熱心救亡的青年，大都忽略了理論。這是事實。我們情緒高漲的萬人隊伍受到了當局無情的壓迫，我們年中悲憤極了，感到中國的滅亡不過是兩三分鐘的事。但當我們回看一切上層人士還是若無其事的鎮靜時，我們感到萬分的失望。好像四圍的人都已作了漢奸，在我眼前唯一可靠的，便是那純潔的工農大眾。因之許多青年感到『學生運動沒



有前途了』『只有參加到大衆隊伍中才能救亡』，甚至於覺得學生是可恥的事。於是把學校功課全部拋棄，一切書籍雜誌都不去看，整天想着怎樣發動工農大衆抗起槍來抗戰。然而事實並不是那樣容易，因此許多青年在工農面前碰了壁，而消沉了，嗟嘆了。

這種現象的發生，仍是由於理論認識的不夠。學生究竟還是學生，放棄了一切學生應作的工作專門想把自己變成老粗是不對的。既是知識份子就應該有知識的，作一個知識份子並不可恥，作一個無知識的知識份子才真是可恥；這裏的「知識」該包括大部救亡理論。我們自身有求知的優越條件（譬如我們識字，能看書報，能分析瞭解政治形勢），我們該好好的去利用這些優越的條件。

我勸大家注意理論，研究理論，並不是要每個人都成理論專家。理論通過實踐，才能證明是否正確，實踐中求得的理論才是最寶貴的理論。每一件實踐的工作，我們找到理論爲根據，証諸理論，求諸理論，因爲理論也是指導行動的。救中國的有四萬萬人，並不是每人都精通理論。但其中的知識份子（我們），至少是要特別注意理論的。救亡運動所以由學生發動，乃是因爲學生有知識有理論；學生羣衆作戰不如兵，勞苦不如工，堅毅不如農，絕非民族解放的基本羣衆，如果我們連理論這一點也放棄，便成爲救亡中最無用的人了。

學生羣衆能堅毅的支持他的救亡工作熱情的，不是他本身經濟生活條件，而是理論和認識。所以學生若忽視了理論，便成爲最脆弱無力的羣衆了。我們嘗嘗看見許多熱心救亡

的青年，一遇到打擊，都消沉下去了，這便是沒有正確的救亡理論支持他的救亡情緒。「五分鐘的熱情」，這是我們知識份子獨有的特點，要補救這缺點還得從知識上着手。我們要求每個知識份子都注意求知，注意生活教育！注意配合着實踐的救亡理論！

這本小冊子既講「工作技術」，因之對於理論是缺乏的。希望每個讀者看完這工作技術後！必要找些理論的書籍來補充，同時在實踐每件技術工作時必要追求理論的根據。

## 一一 怎樣認識政治形勢

### 1. 認識政治形勢的重要

這裏，在說救亡工作的技術之先，有一個先決的課題，就是：政治形勢的認識與把握，因為政治形勢的正確認識，救亡工作的基礎。如果對政治形勢弄不清楚，便必然的鬧不清怎樣去推動救亡工作，和怎樣使救亡工作與複雜的國際關係配合起來使救亡工作加速開展。進一步說，如果不能把握住政治形勢，根本上也說不上什麼救亡，雖然在主觀上自認為是做救亡工作，但在客觀上容或是正在做破壞救亡工作。

### 2. 認識政治形勢的基本方法

認識政治形勢既是如此的重要，那麼應該怎樣認識政治形勢呢？

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「事在人為」，政治的變化完全可以由幾個政治舞台上的少數領袖去左右的，這種

說法完全是不合事實的理解。爲什麼？因爲政治這東西并不能憑幾個人的意志可任意支配與改變的，而是建立在經濟的基礎之上的。牠雖然神出鬼沒瞬息萬變，但實際上也有其必然原因。如果離開了經濟基礎而妄談什麼政治，那完全是嘵語；同時，如果不根據經濟的動向而想把握政治的形勢，也必然的終歸失敗。所以我們要想認識政治形勢，要想把握政治形勢，首先便應該確認政治形勢的基礎——經濟背景，要知道政治經濟是相互成密切的結合着而不能加以機械的分離的。即是說：經濟一方面固然決定了政治，但同時建立在經濟基礎上政治也對經濟發生反作用，而且到現在國際政治經濟已經打成了一片，任何一個國家，任何一種類型的社會——如社會主義社會，帝國主義，和殖民地與半殖民地——絕不能和世界政治經濟脫離關係，真有如牽一髮而動全局之概。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——在不斷的變化中能附在真經濟基礎上向前開展。

除了對每個政治形勢都要注意到經濟的基礎之外，還要注意到下面二點：

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。例如我們講日本，應知道他包含着侵略的壓迫階級和被壓迫階級的矛盾不能把一切日本人都認爲是侵略者。例如中國內部也存在着矛盾的，但爲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聯合戰綫裏。這些矛盾都是動的，發展的，經歷着統一，解決的過程，因此認識每一個政

治形勢也應從動的，發展的觀點去着。譬如現在的學生運動，就和五四時代的學生運動不同，而是發展到一個新的階段。因為現在的學生運動是與民族解放運動聯繫着的。又如國聯本是帝國主義者分贓的機關，但自從德日退盟，蘇聯入盟後，他變成和平保障的推行機關了。我們再舉一個例：英國在遠東和日本美國都是矛盾存在着。九一八後英國利用國聯提出共管中國的政策以打擊日本失敗後，就一向對日妥協。日本建立「滿洲國」後英日矛盾進一步發展，英國便採取援助中國經濟的方法以爲對日妥協的手段，於是派李茲羅斯來華改革中國幣制。但中國後來又同美國訂立了白銀協定，中國貨幣權大部落到美國手裏，美國是和英國同樣可以大量對中國作資本輸出的有錢國家（日本就只能作商品輸出）於是英美的矛盾又進一步發展。現在日本企圖以武裝殖民地化中國，驅除英美的勢力，而使英日在遠東的形勢日趨尖銳化了。

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。一地方發生政治變化，便會影響到全世界。日本對華武裝侵略，英美都生了恐慌，日德意防共協定簽訂後，更幫助了日本對華的侵略，意大利宣佈退出國際聯盟，國聯硬遇到分裂的危險。日機轟炸巴納號案件，引起美國的反感。日本高唱「共存共榮」，如看到一面以爲是日本想維持遠東的和平，看到全面才知道日本企圖獨佔中國。

此外，在認識一個政治形勢之前，應先瞭解一般的政治社會情況。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。譬如法西斯蒂瘋狂的侵略政策，殖民地革命蜂起，都是這個時期才能有的現象。又如現在歐洲與遠東存在着和平陣綫與侵略陣綫的兩大集團鬥爭，我們知道各國在這鬥爭中的地位與態度，那便容易瞭解一件政治事件了。譬如自蘆溝橋事變以後必影響到中國外交的改變，使中國放棄了一貫的妥協政治，而與國際一切和平勢力携手。

這裏我們再介紹三本最淺近的必讀的書，平心著的社會科學研究法，艾斯奇著的哲學講話，張弼著的世界知識讀本。

### 3. 認識政治形勢的基本態度

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，應該抱何種態度，站在什麼立場上呢？

乾脆說，我們認識形勢是爲了中華民族的解放，是想從認識這複雜的錯誤的政治形勢中，加強我們的民族解放的理論，充實救亡理論的內容，使救亡運動急急的向前開展，利用國際間的矛盾去爭取救亡工作的最後勝利。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，即是說要在民族解放的立場上去分析政治形勢。

例如日德意防共協定成立，意大利承認「偽滿」，對日本侵略中國都有幫助的。日本強佔內蒙古，封鎖中國的海岸，對於中國軍火的供給都有關係的，日本內矛盾的發展對中國是有利的。

#### 4. 政治新聞

我們認識政治形勢的材料，除了一極小部分日傳或得自特別報告者之外，大部要倚靠政治新聞。新聞的最大來源是報紙，其次是雜誌。因此我們不得不注意報紙和雜誌，但最當注意的却是這些新聞的真實性。

老實說，幾乎現在所有的報紙，都有他的背景，至少是有不同的態度的。例如中央日報是國民黨的報紙，大公報雖不主張一黨獨裁但擁護領袖專政，天津益世報是天主教的報紙，現在的北平晨報和天津庸報是漢奸的報紙等。但報紙的言論也不是一成不變的，自抗戰開始以後，中央日報和大公報的言論都有很大的轉變，這是值得注意的。

要注意報紙的代表態度，更當注意各通訊社的新聞稿件。在現社會裏，通訊社和報紙同樣是大部被統治階級作為宣傳機關的。如德帝國主義者的海洋社與日帝國主義者的同盟社，聯華社，大東社是明顯的帶有法西斯傾向的；法國的哈瓦斯社和蘇聯的塔斯社，則帶有相反的性質；路透社不是英國政府所辦，但他處處是代表英國立場的；美國的合衆社更充分代表金元帝國的態度；電通社的消息更十之八九是不真實的。

現在世界各國大都厲行新聞統制政策，對各國政府不利和對統治階級不利的消息多半不能登載出來。不但如此，有時還可故意造謠。例如一九二五年英國保守黨政府為要宣佈對蘇聯絕交，便在報紙上宣傳英國假造的有名的齊維諾夫函件，說第三國際主席齊維諾夫函告英國共黨陰謀推翻政府。又如最近日本為要取得各列強對其侵略政策的諒解，不惜

在報紙上鼓吹中蘇軍事成立的消息。德國報紙更會造謠，不是說斯達林死了，就是說烏克蘭發生變動，而對德國人民反希特拉的行動隻字不提。

中國新聞界所受的壓迫更爲大家所熟悉的。現在國內雖然各黨各派已經合作起來，但是許多言論和消息都無法登出來。提出「對日宣戰」「爭取民主政治的實現」，都認爲是反動的。我們依然時常看見報紙上接聯幾行爲「開天窗」。

明瞭這些情形，看新聞就要特別注意，不要被新聞欺騙和蒙蔽了。有些中國人信賴外國報紙和外國通訊社，這也是很危險的。有些新聞，例如中日外交等，看英美法等報的新聞有時是比中日報紙的真實些，但外國新聞則很難得正確。例如關於西班牙戰爭的消息，哈瓦斯和柏林的消息都很難信任的。

#### 5. 怎樣作政治分析

在前邊，我們已經簡單的說明了認識和把握複雜錯綜的政治經濟形勢的方法：不過在這里還應該着重的說明，在運用正確的方法分析政治形勢時，一般人的容易犯的幾點毛病：（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的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「資本主義日益搖動」，「革命勢力日益擴大」這類空洞的結論，這也多是公式化的弊病。

(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），忽畧了客觀的事實，或只憑主觀的推理作用，時常作出誇大的結論來。例如西班牙戰爭，常因主觀的認識「政府軍是人民的軍隊」，因而得到政府軍必勝的結論來。

(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，自然的要忽畧了一切客觀的事實而只做出一些空洞無內容的詞句。

綜括一句話，這幾種一般容易犯的錯誤，歸根到底都是因為沒有基于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，只有這樣才能充實我們，救亡理論才能使中華民族解放運動加速的開展。

#### 6. 政治分析的實例

在這裏，我不妨選出一個政治分析的實例來，加以簡短的說明，以作本章之結束。



譬如關於中日戰爭問題吧。

無疑的，中日戰爭是中華民族爲自由與解放和日本帝國主義的鬥爭，於是當戰爭開始的時候，許多人把日本的力量估計得太過低，認爲日本在短期內一定失敗，中國必獲勝利。因爲日本此次的戰爭完全是軍閥的野心，國內的一般民衆和政黨都是反對的，如日本一旦對華開始戰爭，馬上要引起國內的衝突的。而且遠東方面英美蘇聯又可以作爲中國有力的聲援。可是事實的演變如何呢？直到現在日本還是瘋狂的加緊侵略，而且還佔領了數省的土地。以上的錯誤結論，便是由於犯了機械論的錯誤，把事物孤立起來去觀察，而忽略了在動的演化中事物間的相互關聯，所以他必然要做出過高的誇大的估計。

要知道中國此次的抗戰確乎居於優越的地位，確乎能戰勝日本，但是同時，我們也不能忽視自身的缺點。在這幾個月來的抗戰過程中，從國內來說，我們沒有動員廣大的民衆起來參加抗戰，沒有改變政治的機構實現真正的民主政治，從國防來說，我們沒有實行真正的民族革命外交政策，對日沒有宣戰絕交，對蘇僅限於僅成立互不侵犯條約，並沒有簽訂互助公約，可是，日本自開戰以後，它不僅在國內實行了總動員，成立了對華作戰的大本營，而且在國際間還進一步與西歐德意呼應。但是我們也絕不能就這樣的下一結論：日本一定勝利，中國必然的失敗。如果這樣，這也使同樣的犯了機械論的錯誤。同樣的，我們還應當在變動中去從各種關聯的矛盾的開展上去把握才能得出正確的理解。也就是說：要推測今後中日戰爭的前途如何？我們必需知道日本帝國主義這種瘋狂的毫無止境的侵略

必然的要引起中國民衆無情的襲擊。同時蘇聯爲要保衛國土，爲要保障遠東的和平勢必將採取強硬的態度對付日本威脅。至於英美兩國爲了本身的利益，也不能不防禦日本的威脅。蘇聯和平政策的目的，並不是要爆發一個和平陣線與侵略陣線的世界戰爭，而是要盡量的遲緩這個必然爆發的第二次世界大戰，使這大戰迅速的成爲一個進步的社會革命戰爭。所以和平軍綫的強有力，必賴各法西斯國內反法西斯蒂鬥爭的高漲和殖民地反帝的高漲。如此，彷徨的英國也不敢驟然的偏袒日本方面，而將不得不做一些有利於遠東和平的舉動。所以不久的將來中日戰爭如何！還須看國防法西斯蒂勢力與反法西斯蒂勢力雙方鬥爭的進展如何？同時也須看全世界擁護和平的反法西斯蒂勢力的人們之力量如何而可斷。

中華民族爲了爭取自己的自由與解放，無疑義的我們要堅決的擁護和平陣線反抗德意等法西斯蒂勢力，粉碎日本帝國主義的侵略，爭取民族抗戰最後的勝利。

## 二 怎樣做宣傳工作

### 1. 不愛做宣傳工作

許多熱心救亡分子不愛做宣傳工作，他們愛做政治活動，愛做文化工作，或是行軍露營演習等。就是曾經參加過擴大宣傳團的也是如此。

說起來目前的救亡運動，還沒有脫離宣傳的階段。就是說，他主要的工作還是擴大政治影響（也就是最廣義的宣傳），以促成各階層人士的奮起和團結；還沒有走入組織武裝

爆發戰爭行爲的階段。因此，宣傳工作是目前最重要的工作。

但宣傳工作也確實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，而結果往往不能立見功效，往往被視爲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鷄（如有些農民），或油滑的敷衍（如有些商人），或提出些「不相干」的問題（如他們生活上痛苦），或根本聽不懂的看熱鬧（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）。一篇慷慨激昂的演講完了之後，「樹倒猴猴散」，各幹各的去了。

如果我們因此而灰心，那便正像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。」

怨恨市民的狡滑，農民的愚蠢，完全沒用。我們該不斷的從這些「怨恨」中去發覺宣傳工作的錯誤，研究新的方法。而且認爲我們所做的那些宣傳都等於白說也是不對的，有許多話是潛伏在他們的內心了，不能妄想馬上見效。

我們想想耶穌和釋迦牟尼怎樣的用一人的力量影響那麼多的人？許多冒了千辛萬苦，離鄉背井，到人生地異地方來的西洋傳教士，是怎樣百折不撓的向堅苦的環境奮鬥。他們的工作比我們更困難到千百倍。願每位熱心救亡的青年，比較上面一件事實後，都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宗教大得多。

## 2. 宣傳工作的基本技術

作宣傳工作首先要認清對象，一個好的宣傳者會隨機應變，見什麼人說什麼話。這等下節再說。這裏先說點基本的技術。

(一)，宣傳的材料要最現實，最具體的，最目前的，最有刺激性的。最有趣味的，和對象最有關係的。過去我們宣傳，一開口便是日本帝國主義侵略中國（從九一八到現在），要不然就是遊行怎樣的壯烈，意義怎樣的重大；我們的宣傳品都像一版印出的一套文章，要不然就是十幾條口號；演講像開留聲機，總是唱那「齣戲」；談話像教訓兒子，總是你們應該怎樣應該怎樣，結論總是，「帝國主義日益加緊進攻」，「抗敵力量日益擴大」。這樣的宣傳連自己也感到厭倦了。

現實而具體的材料多得很，譬如敵人攻佔南京，敵人武裝上海十萬難民屠殺同胞，最有刺激性的譬如你生動的描寫一番南京兩軍戰鬥的情形，最有趣味的譬如你講一段故事（胡阿毛或是小老韓）。

(二)，宣傳材料應認清最中心題目。不可有意或無意的提出些目前不需要的口號，以增加別人的懷疑，破壞者的藉口，或當局的壓迫。我們宣傳是正大光明而公開的。有些人往往在一篇宣傳品中，偷偷的婉轉的加上左傾的話（可又不敢明白講出），或用巧妙的口吻諷刺一下，這在大部分的場合中是該避免的。我們看一下過去的宣傳品有許多是足以嚇跑大部羣衆，有許多足以供別人作攻擊藉口的。

(三)，宣傳要注意民族感情。民族感情是這四萬萬五千萬的同胞，在同一的血統文化語言風俗生活下，五千年歷史的產物。這種偉大的感情支配着每個人的心弦，對同胞和家鄉土地的愛戀，對風俗文化習慣的愛好，對歷史上光榮的贊美。尤其當整個民族國家被人侵畧蹂躪的時候，這種民族感情特別表現得濃厚。這是一種不容忽視的偉大力量。譬如有些在海外的華僑。他們若加入外國國籍也許比作中國人更有生活和事業上的保障，然而他們大部還是熱烈的倦戀着祖國的。過去我們是太重經濟條件對人意識的決定性了，因此大部分學生和上層人士變成了漢奸。我們對民族感情是太忽略了，而法西斯主義者却比我們更會利用民族感情造成他們的殺人政策。

這種感情是宣傳中最充實的材料，但我們不善於利用。我們講演常是歐化得要命，我們宣傳句子長得不合中國人口味，我們常常暢論國家國際情勢，而對中國問題談得很少。我們常援引阿比西尼亞等抗戰事實，而對中國人民反抗外敵的歷史知道很少。我們介紹瑪志尼，真德等民族英雄，而少談岳飛，文天祥，梁紅玉等。我們宣傳中缺乏那種熱愛着我們已失去的國土，熱愛着苦難中的同胞，熱愛着我們民族感情，因此多喊幾聲打倒帝國主義也沒用。

民族感情更具體的表现是地方感情。每個地方的人對他們的出身地有特別的愛戀，因此聯繫到他們的一切，也特別為他們關心，譬如對戰區同胞說打回老家去，對非戰區民衆說不準敵人佔領我們的家鄉，他們都會感動的。人民對於他歷史的傳統也特別關心，如對

抗日的軍他們抗敵的歷史說；對於一個集團的羣衆要抓住他們特殊的條件，如對青紅幫之類要稱贊他們「爲朋友」的義氣；對大學生要提起「五四」的光榮歷史；對宗教團體要誇揚他們的「愛人如己」。這樣來鼓勵人，是宣傳最好的方法。

### 3. 不同的對象和不同的宣傳方法

不同的對象要用不同的方法。文字宣傳所能發生作用的多半只是學生和一部分的店員

以前我們提到宣傳就是指工農，其實在目前對知識份子宣傳還是很重要的事。因爲每個知識份子都有變成一個很好宣傳員的可能。對知識份子宣傳可以從事實入手，也可從理論入手。要把對方看成和自己一樣的人，知識份子多半有很大自尊心的，同時不願當人面前承認自己的話錯的。所以宣傳者不可打擊他們，不可隨便加入以罪名。宣傳者更不可表示自己與別人不同，「要人式」「忙得很」的一天亂跑的傾向是要不得的。甚致學生一天不去上課以表示自己忙於救亡，這樣的學生不能作宣傳工作。對知識份子談話可從某件政治事項，校內功課，甚致單從論理上着手都可。同知識份子談話的材料是最豐富的，因爲你本身也是個知識份子。尤其要注意的是一個知識份子在瞭解一件事之後總是要追求理論，那你就該介紹給他看理論書籍，他便會自發的從書籍中認識了。如目前宣傳可以從抗戰開始談，津津有味地講許多抗戰的故事，然後請他看關於抗戰的書。切不要一開口就是「帝國主義怎樣加緊進攻中國」。還要注意，知識份子多要仔細的懷疑你是不是別有作用

，你要特別小心自己的話和態度。

無論是對工農或商人宣傳，都要從他們的實生活說起，因此你自己必需具有他們生活的知識。譬如你該知道本地方工廠的數目性質，工人的工資和他們生活的大概情形，一個造紙工廠就該知道造紙的幾步手續，如打竹簾，燒漿等。該知道這地方農民的生活，土地的價格，適合種什麼糧食，地主鄉紳和地方無賴的名字，年高有聲望農民的名字等等。該知道地方商業行市的大概情形，例如宣傳米商你該先練習各種米的分別和價格。這些事在一個知識份子都不是難事，你可先選定一樣來做。

服裝要注意的，擴大宣傳時給農民最深的印象是那一群男女「不順眼」的浪漫生活，和男學生的西服女學生的翻毛皮襖。在都市中與其化裝一個四不像的工人，不如老老實實的穿普通的學生裝或者長衫。宣傳時儘量使你和對象接近，你可以吸幾下農民的旱烟袋，喝店員給你的茶，送給工人烟捲。他們願意聽些新鮮的故事。

對工農講話，多平鋪直敘的說事實，少談解釋和理論他們愛聽遠地方的事，如北京城，上海，南京等地的新聞，他們也愛聽和自身最有關的家鄉事。一段話要包括一兩個簡單的意思，話不妨重覆。學習用大眾語，自然是最重要的，不要分析，如「第一……第二……」，「一方面……另一方面……」，「不但……而且……」等在大眾語中是沒有的。

農民要特別顧及到他們的封建性，不能處處打擊他們的傳統觀念。如你在救亡宣傳

要他們同時破除迷信，男女平權那就難了。商人要特別注意他們市儈油滑氣，你要平心靜氣的坐在櫃台旁邊，一面談話一面喝茶抽煙，談話的內容同時要包括買賣的事，賠賺價格賬目的事。總之要使他誠心佩服你，認爲你是個全知全能的人，處處信賴你，事事都請教你。

對士兵宣傳，要詳知軍隊的編（如一營有多少人，機關槍馬匹等的配置），本軍大小長官和著名的各軍長官的名字，幾次重要的內戰和外戰的情形。一個兵士常說他曾經跟着某人打過什麼仗，你就要同他高談那次仗的情形，長官的名字和戰爭的意義。我常遇見兵士這樣問：「老馮那一師到底有多少人？」譬如你講蘆溝橋事件他一定要問：「是第幾營？是誰的人（指營連長）？」同時又該知道中國的兵士實質上還是武裝的農民，封建性和服從性特別強大，鼓動他們違反命令他們常要疑惑你。宣傳士兵最好要進一步想法去見他們的長官排長連長以及營長團長等。

對婦女宣傳最好由婦女擔任，從家常的話談起（有幾個孩子，男人愛喝酒不愛家庭用度等）。對下層婦女不必高談婦女解放的理論，要講抗敵救亡是解放婦女的道路。

下層民衆最切身的是他們生活問題，對敵人的侵略怎樣的使他們解決生活問題，變爲不可能，這一點，是我們宣傳最重要的。總之一切宣傳不要忘了抗敵救亡的宣傳，在敵人進攻下我們要澈底解決社會問題是不可能的。因此我們要注意不能有意或無意的鼓動出少有抗敵意味和不能堅持的罷工或農民暴動，這樣的行動固足以增加其認識和組織訓練，但



要考慮到對整個軍體所來的損失，因為重大損失而致人心沮喪的事也是常有的。

對民衆宣傳最常遇到的問題是：「我沒有槍怎麼打？」「憑咱們這樣還能打日本？」對後一個問題要闡明羣衆的力量，激發他的勇氣和情緒。對前一個問題要敘明（一）抗敵工作不是四萬萬人都要拿槍上前綫，（二）不可迷信槍炮的利害，（三）組織就有力量，（四）不要你一人去打，目前最重要的是你去宣傳別人組織別人，（五）如果是極堅決認識相當清楚的人，要特別的訓練成一個民衆工作的幹部，我們不希望他們全去加入軍隊，因為他這樣又脫離本地的羣衆了。

#### 4 文字宣傳和口頭宣傳

文字宣傳不只是宣言傳單小冊標語等。通信，投稿，壁報，圖畫等也同樣重要。

宣言文章自一二九以來有很大進步和轉變了。現在的宣言不再是以「日帝國主義……」開始以十幾條口號收尾的那千篇一律的形式。作一篇宣言要考慮形式的變化，才不致使人見而生厭。宣言多半是給知識份子看的，所以現在普通的宣言，不可費大半功敘帝國主義的侵畧經過（由九一八到現在）。普通宣言，要抓緊一件事實，說肯定的，坦白的話以表示意見，不要長篇曲折婉轉。又因為現在的宣言主要是對各界的，所以文詞要莊重老練，沉着誠懇，不必細巧幽默，就事論理，少呼口號，「起來呀！打倒他」之類的語氣也大不適用了。

通信和投稿，應該是我們知識份子的經常任務。寫文章也可應用作宣言的那些原則。

壁報的效力較傳單標語尤含有教育作用。壁報因對象不同而有內容和形式的不同，但必須注意到清晰，趣味和適合。滿紙塗鴉和滿紙蠅頭小楷都不可用，不要長篇巨作，而要明顯的大字標題，要生動興趣，要有圖畫，但許多漫畫和木刻是農民所不接受的。給工農的圖畫要特製通俗畫；像片他們最歡迎，因為最像真的。一個壁報不要想包羅萬象，分十幾欄。一次壁報有一兩個中心問題寫出就好了，尤其是工農壁報，切不要想「這些事都是他們應該知道的」。應檢出最重要的事來，不要分散他們那薄弱的注意力。圖案字花字對工農也不能全適合。對學生的壁報要注意美術，剪報要注意標題的明顯。

圖畫（包括照片），也是宣傳極好的材料。對大眾最好是用故事畫，和連環圖畫。口頭宣傳亦不只是演講和談話，如演劇，唱歌，彈詞，大鼓，雙簧等等都是。

演講和談話的原則，前面已說得不少，不再贅述。預備向大眾講話的人，應下功夫練習一下大眾語，尤其你講到你家鄉的事北平的學生曾作過「國難大鼓」，編好詞也用弦子大鼓配着唱，民衆聽着都津津有味。我記得那一段講一個老子要奉養雙親又要抗敵報國，雙親訓以報國就是盡孝的話，送他上前綫去了。其中有不少「忠孝」的話，民衆都極同情的。他們還作過「國難大戲」用花臉扮關外義勇軍，丑角扮一個行路人，西皮二簧全有，結果二人一同投軍抗敵去了。他們還用變戲法來集會人宣傳。這幾個例子說明新的宣傳方法和內容。

此外例如趕場，廟會，遊藝會等每個有羣衆的地方，都有宣傳的工作。

至於軍人和學生中應即建立起各種聯繫來，除了慰勞宣傳之外，要從各方面進行。例如約他們足球隊賽球，開遊藝會請他們參觀，請他們表演大刀，女同學可以製「抗日救國」字的手帕送給他們，以及贈送扁額食品等，總之，要用各種方法，使他們和我們接近。

#### 四 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。很顯明地，分散的個人決不能有巨大的力量，因此，對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，使救亡運動展到每一個地方，每一個部門。把大多數的民衆吸收到救亡陣線的營壘中來，結成一個異常堅強，異常廣大的聯合戰線，這樣，我們才可以有力地打擊敵人，保證民族解放運動前途的勝利。隨着敵人進攻的加緊，危機已經日益深刻，救亡運動的力量雖然在迅速地生長，但是還不足以應對目前這嚴重的局勢的需要，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，便成了目前救亡工作中主要的課題，現在分有四點說明如下：

##### 1 建立團體的方法

α 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東西，而不大願意担负嚴肅的工作嗎？救亡運動是一種最莊嚴最神聖，同時也是最艱苦的工作，怎麼能夠去迎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「我們應當如何去誘導」？要把各式各樣的，和我們素不相識的，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。不能拖着「速成」的希望，首先，我們必須去接近他們，了解他們，同時也使他們了解自己的，然後，才能在相互的了解中間，靈活地，漸進地去灌輸他們一些正確的思想，給他們一些適當的指示。不但要使他們在理論上信服我，而且要使他們在感情上樂於和我親近，願意聽我的話，或者不好意思不照我所講的，我所做的去做。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和不愛活動的女性尤其重要。如果我們一開口便是一大串枯燥的理論，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，還說什麼組織呢？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。（事實上，就是牧師神父也很注意接近羣衆的方法，他們決不是一開口就是「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，他的主要精神我們可以借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，或者劣根信太深，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

b 適合對象的要求 這一點和上述一點的關係異常密切，羣衆的要求常常就是他們興趣之所在，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……等類的問題，我們可以先建立歌詠團，劇團，文藝座談會，甚至旅行團，參觀團，球隊都可以，如果他們願意的話，我們也可以成立新文字班，救護訓練班，或者舉行郊外行軍，野戰演習，演講辯論，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。

c 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去自動地組織團體，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，或者幫着他們一起去作，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，盡更大的努力，但我們一刻都不要忘記引導他們往自動的路上走！

d 抓住機會 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，組織救亡團體，在全面抗戰未爆發之前，一般學生都是漠不關心的。但是，廣漢橋事變以後許多同學都積極地參加救亡工作，這一個事實告訴我們建立團體必須緊緊地抓住機會，因為羣衆的情緒是起伏不定，難於持久的，如果他們的要求得不到滿足，情緒很快地便會低落下去。所以一個好的組織者，不但要了解羣衆的興趣和要求，而且要抓住一個機會。上述的一切，只是一個例子。如果羣衆在一個集會或者其他的場合之下，聽見國防歌曲，感到很大的興趣，我們便要即時組織歌詠團；如果學校當局無理開除同學，引起了大家的不滿，我們便要馬上成立後援會。

e 公開 過去從事救亡工作的人有一個大缺點，便是不公開。這一方面當然是由於壓迫的厲害所引起的恐怖，而主觀上却還是關門主義在作祟。他們害怕羣衆，怕他們的主義不能爲羣衆接受，其實這是非常錯誤的。如果我們的主張得不到羣衆的擁護，那只能怪自己的工作做得不好，應當去進行更艱苦的說服。我們只能暫時放棄自己的主張，接受羣衆的意見。事實上，公開有很多的好處，牠可以祛除羣衆的懷疑，不致於把個人或團體認作神秘的人物或神秘的組織。本來，救亡工作是最神聖的，最光明的，在在可以與天下人共見，有什麼不可告人之處呢？同時，公開可以爭取更多的羣衆，更順利地推動工作，雖然也許要遭受壓迫和破壞，但比起從公開所得的利益來實是不值慮的。當然，在客觀情勢十分惡劣的時候，可以採用潛伏的方式，但一定要逐漸去爭取公開。祕密的路即是死路！

## 2 團體的性質和工作

a 工作須適合團體的性質，這一個原則是很容易瞭解的，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，就是違反羣衆的興趣和要求，並且容易引起懷疑和誤會。

b 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；有些團體的性質是多方面的，牠的工作便不應當專門。例如求知學會是一個單純的學術性質的團體，牠的工作不應當超出探討學術的範圍以外。而學會則不然，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，謀日常生活的改善。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的部份。

c 不是每個團體都是救亡團體，但每個團體都和救亡有聯繫。這句話的意思就是說我們不要使每個團體（救亡組織在外）都去專門幹救亡工作，而是要加強牠們本身的活動以促進其對整個救亡運動的貢獻。魯迅先生說過：「吃飯和戀愛也許和帝國主義者的侵畧無關，但中國人的吃飯和戀愛，却都和日本帝國主義者的侵畧，有直接間接或多或少的關係。」（大意如此）這也就是告訴我們，救亡工作不僅僅限於遊行示威，傳單標語之類，任何部門。任何團體，都與救亡運動有關，只要運用得法，都可發揮相當的作用。

### 3 團體的推動

a 不要把持 過去幹救亡工作的同伴們有一個很大的錯誤，就是對於各種團體常常採取把持的方式，這一方面是由於不了解聯合戰線的運用，一方面是由於懷疑羣衆，害怕羣衆的心理，救亡工作是要包括，號召並動員最大多數的羣衆的，一切都應該絕對民主。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，斷不能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，反而個得其反！

d 從下推動 把持的方式雖然要不得，但領導的責任却不可放棄。如果完全讓羣衆去自發地行動，每每容易發行取消，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，使羣衆澈底瞭解牠的意義，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，即使我們在團體的負責，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。我們要時刻地記住：只有把握住羣衆才能把握住團體！

c 擴大範圍 無容諱言的，救亡運動目下還只是局限在一個狹小的範圍以內。一般從事救亡工作的人，眼裏也只看見抗敵後援會，學生會，討論會等類的團體，其他像同鄉會，同學會，青年會等，則完全忽畧，甚至視爲這只是帶有封建性的地方色彩和純感情的，或以宗教麻醉青年的組織，於救亡運動不會有任何幫助的。這種意見，我們倘若站在聯合



戰線的立場上來加以考察，便覺得不但是錯誤，而且有害。聯合戰線是要「聯合」起來對敵人作「戰」的，牠必須吸收成千成萬的羣衆，變成英勇的戰士；牠必須推動各式各樣的團體，作爲救亡的堡壘。無論個人或團體，決沒有理由輕易放棄的。同鄉會同學會不但在消極方面可以利用感情的關係，鄉土的觀念去營救因從事愛國運動而遭難或被處分的同鄉和同學，而且在積極方面還可以推動本省或母校的同學積極努力救亡工作。至於青年會，我們尤其不能放棄，牠不但擁有廣大的會員羣衆，而且有很好的社會地位，靈活的國際關係和充足的經濟能力。聯合戰線原是不分黨派，不分信仰的全民大聯合，對於基督教徒何能摒諸門外呢？而況青年會的會員大部份還不是基督教徒哩！上海青年會的積極贊助救亡運動，燕京大學當局對學生救亡工作的同情，鼓勵和幫助，四川旅滬同學會和同鄉會的積極推動本省救亡運動，都是極好的例子，證明我們對於這些團體的聯合和推動不但有必要而且很可能！

#### 4 學生會

a 要代表大多數的同學 學生運動是救亡運動的主力軍，而學生會又是學生運動的原動力，所以特別提出來說一下。第一個最重要的原則，便是學生會要能夠真正代表大多數的同學，而不是少數救亡積極份子的學生會，不然，便會和羣衆脫離，得不到羣衆的同情和擁護，變成空的光桿的組織。一個組織而沒有堅實的羣衆基礎，自然不能順利地開展工作，更沒有能力去應付外力的壓迫和打擊。

工作不專是救亡 學生會既是要代表大多數的同學，自然不能不注意他們的興趣和要求，少數熱心救亡運動的同學的要求，固然要予以滿足，而大多數同學希望改良課程，改善生活環境的心理尤其不可忽視。過去各校學生會幹的差不多專是救亡工作，對於後者完全沒有顧到，失掉大多數同學的信任和支助，這是過去失敗的最大原因，亟須加以糾正。

c 選舉應絕對民主 這是獲得羣衆擁護的主要的方法。一個爲少數人把持操縱或爲學校當局所御用的學生會，一定得不到大多數同學的支持。所以我們不但要反對學校當局的圈定，同時要反對少數人的把持，因爲那都是非民主的。所謂選舉應民主化，並不是說要放棄競爭，恰恰相反，各方面都可分開地競選，但結果一憑公意取決。這個民主化的原則，在任何方面都要遵守，因爲好些學校時之都發生選舉問題，所以把選舉特別提出來，但民主化的原則決不能以選舉爲限。

d 師生合作 這一點過去簡直完全沒有做到，即在現在一般人也還是缺乏確切的了解，大部份同學總認爲學校當局是想存心操縱，造成一個御用的學生會，與同學的利益很難有調和的餘地。這種見解當然也有事實上的根據，不過這畢竟只是少數。平心地說起來，大部份的學校當局雖然不能盡然贊成同學們的辦法，但他不見得存心把持。他們最大的希望，就是不要使他們陷于爲難的地位。因爲他們的年齡，思想，社會地位都和同學們不同，在主張上自然不能不有若干的距離，只要不使他們過于爲難，合作并非絕對不能實現。

這里要注意的便是同學們本身要有很好的團結，能夠發揮相當的力量，無論執行一件甚麼議案，提出何種要求，進行某項交涉，都要能夠代表大多數同學的公意，取得他相的信仰和支持，然後才容易得到校方的允許，達到師生合作的目的。總之，同學們應當相當顧慮到學校當局的困難，不要造成完全對立的局面，把寶貴的力量，都消耗在內部的鬥爭，甚至使學生會的存在和活動陷于不可能；應當統一內部的意見，團結本身的力量，去爭取師生合作的實現！無論如何，有一個學生會總比沒有的強，能作一部份工作總比甚麼也幹不了的好。當然，學校當局的態度也應該加以改變，應當信任同學，指導同學，幫助同學，不應當猜疑，拒絕和壓迫，但是這都不是我的份內文章，只好畧而不談了。

## 五 怎樣領導

### 1 集會的領導

a 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爲不可能；卽算可能，也不會得出甚麼良好的結果。所以當主席的對於這點應當時刻注意，如果有人搗亂會場，或者因爲其他的原因秩序發生了阻礙，應當馬上設法制止，將搗亂者驅出會場，或設法排除其他的障礙。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。對於羣衆情緒的鬆懈，低落，注意力不集中，應當用明晰煽動的言詞去刺

激，鼓勵相反的意見的提出以引起辯論，使會場的空氣緊張，熱烈。

b 引起討論 一個好的主席在一個問題提出之後應當用各種方法引起大家熱烈的討論。不僅要注意前進的，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。只有讓羣衆澈底地瞭解了工作的意義，才能加強他們在行動中的積極性，這就是我們平常所說的政治動員。

c 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，主席有將他的意見介紹給會衆的義務。但是，如果只是這樣機械地了解，每個人說完了一篇話，主席便接着來重述一遍，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中心思想的場合之下，對發言人的意見，加以簡單明瞭的復述。不僅如此，即在羣衆的發言中間，如果意思完全重複，也要設法打消，以免耗費時間，和影響會場的空氣。

d 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，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，但應當極力防止節外生枝的問題。有些蓄意破壞的人發言，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，則原來的論點便要淹沒或轉換，甚至得到與預期完全相反的結果。當主席的人對於這點一定要特別注意。

e 歸納意見作成明確的結論 在各方面的意見都已發表完畢，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有許多，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還剛剛提出不久，便交付表決，一定要等到一個充分的討論已經圓滿地結束之後。討論是會議的精髓，沒有牠或有而不充分都要或多或少地損害會議的意義和價值。

f 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褊袒，結果一定要引起羣衆反感，影響個人和整個會議，整個團體的前途。

## 2 羣衆的領導

a 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，不去和羣衆起接近，只是坐在屋子裏憑着「聰明」的腦筋定出一些計劃，或是根據自己的想像下幾道命令便算

完事。這種領導的方式是最壞的。最要不得的，其結果不但羣衆領導不起來，恐怕還會要「向後轉，開步走」。一個作羣衆領導工作的人，如果不能澈底辨清這種英雄主義的思想，結果一定會脫離羣衆，終於變成一個光桿的領袖。我們應得時刻記住：要和羣衆過同一的生活，呼吸同樣的空氣。熟知他們的感情和需要，了解他們每一瞬間的心理的變換；這樣，才能達到下列二項目的：

*b* 主張能爲羣衆所接受；

*c* 工作合乎他們的要求。此外還有一點便是對於羣衆應當去

*d* 誠懇地說服，逐漸地誘導。無論見解怎樣幼稚，意見怎樣錯誤，都要和他們詳細地解釋，充分地討論。我們相信真理是駁不倒的，最終一定能將他們說服。切不可與以過份的打擊，駁斥得他們體無完膚，這種教訓的方式出之於一個領導者是很不相宜的。最後，還有一件重要的事需要提一提的，便是

*e* 政治動員。所謂政治動員的意義，即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*d*項「引起討論」中已有詳細地說明，所以這裡使用不着再來贅述了。

### 3 行動的領導

*g* 精密地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。在作此項估計時，領導者的態度

一定要絕對客觀，切不要以自己的情緒當作羣衆的情緒，不要把少數積極份子的要求當作羣衆的要求。而且對於這兩方面不能夠僅作平面的，簡單的，靜態的把握，必須將多方面的因素加入計算，將行動發展過程中的每一個可能發生的變化加以考慮。最近成都武漢發生的事件便是領導人過高地估計了羣衆的情緒和主觀的力量，忽略了其他方面的可能發生的反響，結果是許多人被捕，許多人受傷，這還只是有形的損失，至於無形的，眼睛看不見的，由於這次行動所給與羣衆的精神上的打擊，失敗主義的感覺，恐怖的情緒，以及因此而發生的組織的瓦解和散漫似工作的滯礙和停頓，更是不可勝數了。所以，如果一個領導者把行動當作個人的光榮，情感的發洩，而不精密地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！

五 控制羣衆的情緒 羣衆的力量是偉大的，但羣衆的情緒是起伏不定，變化莫測的。導者的任務是要時與以深切的注意，並加以適宜的控制。在羣衆情緒低落的時候，要設法刺激把牠提高，但在羣衆情緒過份高漲的時候，又要加以控制，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移行；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。

C 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，或者各部份叫的口

號不一致，便要使一般人抓不住我們的中心意義，減低政治影響。甚至因爲不統一的原故，也許就有人叫出了過高的，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，使得本來可能同情於我們的人改變態度，那簡直是等於在替自己作反宣傳，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。

F 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，個人決不能單獨地自由行動。紀律不能維持，行動決沒有勝利可言。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負責維持秩序的責任。這部份人最好分散走在隊伍的兩旁，或分佈于一定的位置。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，或迂迴通過。

G 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救亡運動的局面之下，難免沒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，領導者應隨時與以嚴密的注意。如果在隊伍或會場中發現了不同的傳單，喊出了不同的口號，行動不守紀律，破壞秩序，或越出一定的範圍，領導人應立即設法制止，驅逐或暫時拘留，



斟酌情形加以適當的措置。

i 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，影響政治形勢，提高羣衆的鬥爭情緒；而不是要和軍警衝突，造成一兩甚麼事件或慘案。所以在可能範圍內應當避免和軍警直接衝突。如果行動的目的已經大部份達到，最好便及時結束，不要硬要弄得羣衆精疲力竭，甚至遭受重大的犧牲才肯罷手。那樣不但不能提高羣衆的情緒，反而會加強他們恐怖念；不但不能開展進一步的鬥爭，反而是消弱了自己的力量。當然，在行動的任務大部份還沒有完成，便遭受到意外的壓迫時，自然要努力抵抗，這與上面所這是絕不相同的。

g 不要因小失大 前面說過行動有一定的目標，一切力量應當集中在這一個目標上面，不可分散，也不可轉移。在行動的發展過程中間，無論發生了甚麼事情，只要不使影響到我們的目標不能達到，便應當暫時放過，以大部份的力量迅速地加以解決；萬不宜將大部份力量，消耗在技節的問題和零星的事件上面，臨到含有決定意義的鬥爭，反而無力應付。

舉例來說：如果我們召集一個會議，目的是在通過某次議案，在會議的進行中有一人故意搗亂 主席只要命令負責維持秩序的糾察隊將其驅出場。（如果沒有，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，那麼，紛亂的局面便要繼續下去。時間拖延得越長，情勢便要變得越加紛

亂，終於弄得全場騷動，不可收拾，而羣衆便要一鬩而散了。

## 六 怎樣培養幹部

### I 幹部的缺乏和重要

缺乏幹部，是現在每個團體的普遍現象。事情總是集中在幾個人身上，大小事都由他們去作。並且往往一個團體的負責者也就是別幾個團體的負責。一個人兼作交際，事務，同時又要寫稿子印通知，跑出來作交通，因此一部分人成了救亡專家，以救亡爲職業，每天「忙得很」，「要人式」，而使別人見之驚奇，視之側目。另一方面是大部分人沒有工作。這是幹部缺乏的結果。

因爲幹部缺乏，以致工作停滯。更因幹部缺乏，而使羣衆認爲幹部包辦一切。現在各種的救亡團體都沒有這種的現象，這是我們應當克服的。

幹部缺乏，所以幹部不能詳細的計劃整個的事，不能完善的分配工作，以致幹部不作幹部的工作，而非幹部則沒有工作。組織一天天的擴大，幹部也愈來愈忙于瑣碎的事。愈來愈不能領導起全部事務，這是目前最重要的問題。各種救亡工作一天天的開展，這個問題也一天天的嚴重起來。

今後我們所有的幹部，應該切實的作提拔新幹部的工作，每一個主幹部，應極力的將自己成爲幹部。

## 2 幹部的訓練和培養

「培養幹部像一個園丁培養他的果子一樣。」

一個人怎樣能成爲幹部？必須是在工作的實踐裏成爲幹部。所以我們產生幹部的最好方法，是每一個人都有工作。這應分兩方面來說：

幹部不肯把工作分配給羣衆作。這應分兩方面來說：

幹部不肯把工作分配給羣衆作，是一個大弊病。並不是幹部想包辦，而是對羣衆「不放心」，怕他不作好。「恐怕他擔任不了吧？」我們常聽見這樣的話。這一點馬上要克服的。而且只有給了他工作之後，他才能從工作中得到興趣和經驗，才能努力的幹起來，同時他又有文化上的優越條件，在工作之外他可以讀書追求理論，因此很快的便成幹部了。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。

另一個毛病。就是幹部只把零碎的一件件事分配給羣衆，如跑跑腿，指定寫一篇文章，去和誰接頭等，這樣羣衆不知道全部事情的狀況和意義，而對這零碎的事感到無味和無關緊要，「淨叫作聽差的工作，」我們也常聽到這樣的話。這一點也必需克服。領導者要把事交給羣衆，大家共同來分配，不是幹部在屋中分配好了再拿出去。

還有一個毛病就是幹部常命令式的叫別人做什麼，而忽略了教育作用。因此一部分人根本不高興幹，一部分人只是「奉命」機械的幹，這樣幹怎把自己訓練幹部呢？日常的生活中心要討論研究，這和訓練班討論會研究等是同樣重要。總之今後的幹部要大胆的把工作

交給羣衆，要把整個的事交給羣衆，要注意教育作用。

另一方面是羣衆自己應怎樣努力把自已作成一幹部。自己應盡量的去找工作（見下一章怎樣找工作）。應大膽的負起責任來大膽的作事。不怕有錯誤，「只有什麼事不作的人。才不會有錯誤。」幹部有時分配些零碎的「聽差的工作」給你，你也該努力去作；同時要幹部把整個的重要的事給你。尤其是救國會會員，要想到自己不是一個羣衆，而是將來的幹部。任何大事小事，同樣可以使自已成爲幹部，自己該時常警惕自己，我的責任是何等重大，我該努力的去作，自動的去作，不能看着別人作。同時也要這樣的去警惕朋友，我們的工作要每個人都堅苦的去努力，要把生活弄得嚴肅起來，要真的作起民族解放的偉大事業來。同時不可忽略教育自己，利用我們是「知識分子」這個優越的條件努力去追求救亡理論，這是我們比一般大衆所優越的條件，不能放棄的。做一個知識份子並不可恥，做一個無知識的知識份子才是可恥！

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，處處留神，注意，愛護，訓練，教育，信任地，給他工作。

民族危機日迫眉睫，幹部需要也日益孔急。我們要在最短期內培養出一大批幹部來，我們每個人都要興奮的使自已成爲幹部！

## 七 怎樣找工作，佈置工作

### ↑ 工作在那裏？

工作在那裏？一句話，只要有羣衆的地方就有工作。無論是科學，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做，而對同鄉會，救濟會，青年會等便忽略了。譬如對各種救亡刊物和小冊子大家都注意，而對其他的科學的藝術的刊物以及各地報紙便不極力想法去增加救亡材料。譬如我們只知道注意討論會，座談會等等，而忽粗了其他的宴會，聯歡會，運動會，展覽會等。

第二個毛病是有些人只注意到熱鬧的地方，認爲救亡工作發展最好的地方。譬如過去好多人想到上海去；有許多人要到廣西去；現在有許多人要到陝北去；到前綫去這些地方是需要人的，然而大都是需要領導的幹部，愈是冷落的地方，救亡運動消沉的地方，才愈需要我們努力。在一個地域也是這樣，譬如在四川，愈是救亡運動開展不好的學校和集團，愈該努力去做。注意工農而忽畧商人也是這個原因。

第三個毛病是我們過分重視下層民衆，忽畧了上層。譬如我們注意向兵士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，只組織學生而忽畧教授教員。救亡運動固以大衆爲基礎，但聯合戰綫的建立，上層還佔重要地位。在抗敵戰爭或和一切行動中，民衆自會表現出他本質上的重要的。

不要怕沒有工作，處處都有工作，有羣衆的地方就有工作。

## 2 自動的找工作

要人去找工作，不能等工作來找人。

找工作在前面「怎樣培養幹部」一章已講得很多。一個地方的幹部，不能依賴下級的領導，過去我們常發現這個錯誤。例如許多救亡團體大小事情都由組織部決定，分會的事情也都提到組織部，由組織部去作，這是最不對的。各分會要養成單獨作戰能力，自己已有計劃，決定的分配，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的獨裁了。

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，而且要把意見供給幹部，只有這樣幹部才有意見，否則又成了獨裁的幹部了。

我們要求每個人把工作生活合在一起，把工作和教育合在一起。你自己去找的工作，才能感到工作的興趣，才能把他當自己的生活，才能從中得到教育。把這些工作看作自己的事業，自己的東西一樣，你好好的去培養他發展他，全部的關心。有時看見他發展了或有一個好的預兆，你感到欣喜和興奮，有時受到了阻礙或失敗的預兆，你感到傷心和失望，但又想發奮一下，打破這些困難或阻礙，於是你研究他的癥結所在，你努力去作，結果成功了，你更覺得高興喜慰。工作的順利會安慰你，工作的阻礙會深思考慮。你總是想運用機謀和努力來完成他，你總是求助於書本朋友或幹部來完成他。這樣的生活是富有興趣

的是快樂的。

追求工作像追求愛人一樣，忽有得到愛人的青睞，便高興得了不得，於是要「更進一步」。沒有戀愛過的人永遠不能體味出戀愛的幸福來，不實踐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，但你不捨得把你辛辛苦苦努力所得到的這一點事業「前功盡棄」，你總要努力支持，像你不忍把一個真愛你的人拋棄一樣（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，或是想嘗試嘗試，你不妨大胆去作，結果會改變了你的動機，因爲最大的教育作用就是在實踐的工作里！有時幹部分配給你一件事，你覺得事實困難力不勝任，你不妨勇敢的去，因爲最大的訓練作用也存在於實踐工作里！不要怕失敗，失敗對你也是有益的。失戀的人常因得到了經驗，而會有一次更幸福的戀愛生活。

### 3 工作的布置

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），而造成右傾結果（如增加阻礙損壞自己力量等）。又常因估計上的右傾（如對壓迫估計得高的怕人），而造成行動上的左傾（如把可能公開的全都偷偷摸摸祕密的去作，因祕密而高喊極左的口號以爲既是祕密就無妨左了）。布置

工作時應怎樣估計，各地有其特殊，這裏不能講。這裏所說的只是過去估計的錯誤。

過去布置工作第二個毛病是把工作集中在少數人身上。這在前一章「培養幹部」中已說過，此處不贅述。總之佈置工作要注意使每個人都有事作，尤其要注意必須給落後的人工作，因為工作就是教育，工作就是訓練。

過去佈置第三個毛病是忽畧了工作動員的廣泛性。佈置工作時要盡量使這工作不只是分配負責的人去作，而是能動員廣泛的羣衆去作，工作的本身要號召更多的人。

第四個毛病，是沒有把工作的意義詳細的討論和說明，以致工作者是機械的接受命令去做。幹部又沒有把全部工作交給大家由大家分配，以致每人只知道瑣碎的一點而不發生興趣，好像成敗無關。這兩點在「培養幹部」一章已說明了。

工作的分配要具體，不可含混的由某幾個人去做，結果你推我推你誰也未作。具體的工作分配時最好由大家自告奮勇的去認定，我們要養成這樣「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，鼓起他氣勇來，不只分配就算完事。

最後，在佈置工作，尤其是重要的鬥爭工作時，幹部至少要考慮這四步：（一）是否能全部勝利？（二）如果不能是否能部分的勝利？（三）如果不能是否能不失敗？（四）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數目，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，要估計工作發動後的形勢和羣衆情緒。

## 八 如何對待不同意我們主張的人

### I 問題的提出

在講本節以前，我們首先應該知道，我們是民族解放的戰士，我們的中心工作是要掀起民族革命。我們的任務是如此的艱鉅，而我們的敵人——日帝國主義，是如此的頑強，所以我們要將聯合戰綫廣泛的展開，實現最強大的全民陣線，才能集中最大的力量，向我們的敵人作番生死的決鬥，取得決定的勝利。因此我們不要讓每一個不甘願作亡國奴的同胞，徘徊在救亡陣綫以外，這樣便有本節問題的提出。

### 2 過去所犯的錯誤

在過去的工作當中，我們曾經犯了很嚴重的錯誤：就是儘管我們自己提出了聯合戰綫的口號，並且認爲艱鉅的民族解放的工作，非少數人所能包辦成功；但實際我們的行動，完全違背了我們的主張！比如過去我們對於不同意我們主張的人們，往往不想法去說服他們。把他們吸收到救亡工作中來，而只是以一種輕視的眼光看待他們；甚或濫用漢奸的頭銜，對他們加以打擊。（注意：這些人裏面，有的甚至僅僅是態度上有些游移，就被我們主觀的認定他是漢奸）。這樣的結果，不獨是在開展組織方面，造成了拒人於千里之外的關門主義的傾向；而且客觀上我們自己阻礙了聯合。因爲由於這種左傾幼稚病表現，我們

助長了內部不必要的對立，因而減損了救亡的力量，增加了工作上的阻礙和困難，甚至降低了今日一般羣衆的救亡情緒。這些寶貴的教訓，是我們今後應當牢牢記住的。這裏我重新提醒大家注意：救亡的任務，是要大多數不願作亡國奴的同胞，共同來擔負，而不限制在少數前進份子的身上。不糾正以往的錯誤，我們一定要斷送整個救亡的前途！

### 3 如何對待

不同意我們主張的人，不就是破壞救亡者，而大部分是我們所要爭取的羣衆。對於不同意我們主張的人，第一要考慮一下我們的主張是否正確，別人的意見也不能一筆抹殺。現在先說怎樣對付破壞救亡工作的人。

對於那些自覺的甘心當漢奸的人們，我們要向他們無情的作全面的鬥爭，用民衆的力量去消滅他們。至於那些客觀上當漢奸的人們，我們對待的方法又不一樣。因爲這種人的存在，是有他們的羣衆基礎。他們代表一個腐朽的社會層的利益。儘管他們對敵人投降和出賣；但是只要他們忠實的服役他們隸屬的那個社會層，在抓住剝削大衆的特權不放手，他們仍能得到那一社會層的人們的支持和擁護，而且還有許多短視和受毒過深的落後羣衆，因爲看不清現實的原故，往往易爲他們的欺騙理論所麻醉，因此也是他們影響下的羣衆。對待這種人，我們要做到「仁至義盡」的地步，去和他們講聯合。這並不是我們屈服於他們威力之下，或要想和他們妥協；而是要讓羣衆知道，即使我們做到「仁至義盡」的地步，仍免因了要遭受壓迫和摧殘。這樣一個有力的暴露，很可以奪取他們的羣衆過來，使

他們陷於孤立。不過我們在暴露他們的醜惡時，千萬要避免感情衝動，用漫罵的方式去打擊他們；而要用很合理的態度，冷靜的客觀的把事實報告給羣衆，這樣更能贏得羣衆的同情心，打擊敵人也更有力量。這是我們對待不同意我們主張的人一種手段。

比如我們對待學校內一部份破壞救亡運動的份子，不必像過去那樣的對他們採取直接對立的態度；反之我們要做到「仁至義盡」的地步，誠意的要求他們真正實現他們的口號如「復興民族」等，那麼他不應該破壞抗敵救亡的民族解放運動。用這種方式在羣衆面前去暴露他們，比英勇的以武力去打擊一兩個搗亂份子有效得多。又如我們儘量的把救亡聯合戰線，開展到一切組織中去，逼得那一部分破壞救亡工作的份子，無處立足，在各種團體裏面，使他們陷入孤立的地位，也是打擊敵人，減弱敵人力量，鞏固我們自己陣營的一個有效方法。

我們要記住：我們不但是用聯合戰線來消滅我們民族的外敵，也是用聯合戰線來消滅我們民族的內奸。讓我們假想一下，如果我們的抗敵聯合戰線是廣泛的在國內建立起來了，那麼最感到痛苦的應該是那一幫親日的軍閥和他們影響下的人們了。他們如果加入聯合戰線，從事抗敵戰爭，那便會得到羣衆的擁護；他們如果拒絕加入聯合戰線，便失掉了羣衆而孤立起來了。日本人不能認他們是大和的子孫，中國人又認他們是國民的公敵。在這種情形之下是不允許他徘徊徬徨的，我們相信他們大部會回到聯合戰線的隊伍中來，只有少部分投入敵人的懷抱，變成了真正的漢奸！

這種方法在一切社會團體里都可應用的，在學校里也是一樣。

過去我們對待破壞救亡工作者，只是消極的去打擊他們，責罵他們，今後我們新的方法是積極的開展聯合陣線來暴露他們，孤立他們。

但我們主觀上並不是用暴露和孤立使他們和敵人聯合變成真正的漢奸，而是希望爭取他們加入救亡的隊伍。因此，我們該注意說服的工作。

#### 4. 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，過去我們常忽略他，這是最可惋惜的事情。怎樣對待落後的羣衆？說服，說服，耐心而論服！

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；而要完全是站在真理的方面，以友愛的地位，艱苦的有耐心的用誘導的方式去說服。千萬不要因為對方的詭辯式的說話，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，更不幸甚或使他惱羞成怒，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，一定能夠將一個落後羣衆說服過來。再有一點應當特別注意的，就是我們在說服羣衆的談話中，不要誇大的宣傳。比如因為過去一帶宣傳品，過分的

鋪張，重視敵人的武器，以致一班落後羣衆的心，已被這種宣傳所麻痺，養成一種中國必敗的心理：目前日本瘋狂的侵略，對於一班落後羣衆，全無反映，以致任客觀形勢怎樣急迫的需要一個行動，而主觀力量，始終是不夠。這雖然部分的要歸咎於我們以往工作不公開的惡果，然而宣傳方面的過度誇大，也是很主要的原因，值得我們今後作說服工作時特別注意的。以下我提出幾個說服工作的方式，以供大家參考。

(一) 不要先把自己的來意表明。在進行說服一個落後羣衆的時候，不要首先揭出我要和他談話的主題，使他一聽就以爲你要以政治主張去影響他，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，漸漸將自己的主張伺機提出一步步的深入，談到你所要和他談的問題。

(二) 必須站在對方的立場說話。對於一個落後羣衆，你不能一開始就拿一套很高的理論，去和他談論；你必須降低你的口號，和避免平日習用的名詞術語的連用，而要處於他同樣的地位說話，慢慢才把他引到話題上來。比如大部分來自正在沒落的小資產階級的學生，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的家庭的破產，是伴隨着社會經濟恐慌和國家危難來的。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。這也是一種最能鼓舞對方的熱情，和引起同情心的法子。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，即他沒有表示意見，或者說出一套歪曲的理論時，你便可以用很委婉的言詞說：「我個人的一點點意見是如此，不知道你同意麼？」這樣他一定比較容易接受你的意見的。又如對方妄自尊薄，說到自己無能時，你也可以更加說起你的不行，以及受家庭環境的限制等。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，他沒有不因你的折節卑躬而感動的。這樣便可以誘導他和你站在同一戰線，參加民族解放運動。

利用一切社會關係去說服別人，無論是親戚，朋友，同學，同事，愛人。自然對師長或你的長輩說服，和對朋友同學更為不同。你要虛心的去聽聽他們中年人的意見，其中有多是和我們青年理解不同的，但却也有不少經驗和真理，這對你是很寶貴的，不可一筆抹殺。長輩喜歡用教訓的方式來同你談，就是他所告訴你的那些你老早知道了，但你不妨耐心的聽一下，這時常會給你許多新的材料。

知識分子常有很大自尊心的，他不肯當面承認自己的錯誤，這你千萬不要勉強他承認。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。知識分子常有追求理論的慾望的，所以在說話之後你該介紹或送給他理論的書籍，這對說服工作的效力是非常大的。

這裏讀者可參閱「怎樣作宣傳工作」一章。讀書生活四卷七期問答欄內有「怎樣作說

服工作」一文可參考。

說服人的最好而最現實有效的方法，却是用工作。我們看見蘆溝橋事變後，大量的人是被這偉大的運動說服了。我們常看見一些落後的羣衆在他參加救亡工作之後便積極起來了。在前面「怎樣訓練幹部」和「怎樣工作」二章中都說得很多，此處不贅。我們重覆一句話，「工作的本身就是教育，訓練。」工作就是說服人的利器。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，變成了「怎樣使他參加工作」這個問題了。我們必須以自身為榜樣，來促使每個人參加工作。我們要詳細考察每個人的興趣和情緒，來鼓舞他參加工作。我們更不能把救亡工作機械的固定起來。時至今日幾乎所有工作都直接間接同救亡相關，無論是文學，體育，歌詠，寫作，戲劇……。工作範圍廣大得很，我們不要每個人都去作「前線抗敵」的工作，而是要每個人的工作都與救國有關。譬如我們去拉一個人參加早操，或拉一個人去參加歌唱會，像是無大意義的，其實這正是一種說服工作。你去激發他的興趣，引導他參加工作，這便是說服。





——一九三七年十二月二十日再版

實價壹角六仙

# 救亡工作的技術問題

編者

孟

繁

發行者

文化出版社

代售處

全國各大書局

573  
171088

573  
171088

BC

35