

中央研究院
近代史研究所
口述歷史叢書(8)

王奉瑞先生訪問紀錄

校訪者：郭廷以
問者：沈雲龍
紀錄：陳存恭



王奉瑞先生玉照

弁 言

口述歷史的訪問計畫，係近代史研究所首任所長郭廷以教授所擬訂，其目的在廣泛搜集當代人物的有關史料，爲民國史留一忠實而深入的紀錄，以備將來之研究。此項計畫自民國四十八年十二月開始進行，迄六十一年九月止，前後歷時十二年餘，成爲本所的重要工作之一。訪問的對象，以對民國軍政、外交、黨務、文教、經濟、社會各方面有重要之貢獻與影響者爲主。在這一段期間內，當代名流碩彥接受本所訪問者，共有七十餘人；已撰成之紀錄稿，約數百萬言。

當初本所與被訪問的諸位先生，曾有信函約定，所有訪問筆錄之稿，經整理後，送請當事人核閱。將來能否全部或部份發表，或須保存若干年後，始能發表，皆絕對尊重當事人的意見。因而此項訪問紀錄，悉由本所特藏，慎加保管，迄尙未能公諸於世。

口述歷史資料，其重要性不亞於文獻檔案。民國以還，時局的變遷，更是劇烈而快速；內亂外患，交迭相乘，史料的損失，不可勝計。對歷史真相的了解，須要參證當代人口述的地方很多。這些筆錄，對中國近代史的研究，是有着極大的裨益的。

現在民國已邁入七十年代，撰寫完整而客觀的信史，已屬刻不容緩，本所庋藏之口述筆錄，亦有早予公佈之必要。本所爰盡量徵求被訪問之當事人或其家屬之同意，將部分筆錄，陸續整理出版，列為本所口述歷史叢書，俾供學者的參考研究。當這套叢書刊佈伊始，特誌數語，略敘原委，並對先後參加本計畫之工作同人，敬表謝忱。

近代史研究所 謹識

中華民國七十一年二月二十日

前 言

王奉瑞先生字仲琳，清光緒二十九年（一九〇三年）生於奉天黑山，時值日俄窺伺東北發生戰爭之際，先生幼受庭訓，深慨於強鄰之侵凌，民族之孱弱，發憤讀書，冀有以報國雪恥。民六，先生由奉天省考送東瀛留學，初習機械，旋易交通，至十五年冬學成歸國。

先生留日期間未嘗因讀書而忘國仇，曾作反日活動而遭監視乃至拘捕，然終不改初衷，返國後，受交通部路政司司長劉景山之勸勉，服務於京奉（北寧）路，即圖自英人手中挽回已失利權，甚獲局長常蔭槐之賞識及支持，此外先生並致力於改革路政，便利移民，於東北築路築港亦多獻替。

民十八，高紀毅掌東北交通重責，有關對日交涉多未能妥善處理，致糾紛益增，先生深抱隱憂，而當事者懵然不覺也。迨「九一八」事變驟起，先生時在天津，知禍患之

來，蓄之久而發之暴，非旦夕所能了。卽囑記室逐日錄載事變詳細動態，發表新聞，予國內外以正確報導，俾能了解真相。嗣後並纂輯成書以供國聯調查團參考。國聯調查團來華調查，先生爲之準備出關專車，招待佈署，極獲好評。其後，調查報告及結論雖甚公允，惜國聯無力制裁侵略者。國際正義之不可恃，惟有反求諸己，奮力圖強耳。

二十一年，先生調任正太路處長，減低運費，促進晉省工商發展，次年復調回北寧路，因堅拒日人利誘威迫，再返正太路工作以迄「七七」事變。

抗戰初起，先生主持正太、平綏、同蒲三路軍運並兼代正太路局長，太原淪陷前，南去武漢，其時鐵道部長張嘉璈遣散若干交通人員，先生懇其收回成命，以所有交通技術人員致力於後方建設工作，以培養長期抗戰之基礎，未獲接納，而此主張正與當時倡導「工業合作社」運動不謀而合，因被延邀參加，任該社交通組長，促使前方工廠疏散後方，免資敵手。先生爲解決工業遷建問題出長寶鷄縣兩載，促使寶鷄成爲西北內陸的新式都市，馳譽中外。

二十九年，先生重返交通崗位，身兼西北驛運處處長、隴海路運輸處處長及行政院經濟委員會委員等職，於西北驛運制度之樹立，隴海路政之改革，發揮交通潛力，支持

抗戰，貢獻殊多。及三十三年勝利在望，交通部爲準備接收，先生被選赴美考察交通，日寇敗降後，先生返國受命負東北交通接收重任。

抗戰末期，蘇俄久蓄侵略我國之志，於日寇將降之際始宣布參戰，出兵佔我東北，阻我接收，先生在北平待命期間，曾兼善後救濟總署平津分署副署長及北平辦事處處長，於救濟工作，頗多興革。迨瀋陽收復，乃赴東北主持交通事務，收容日本技術人員，研究未來發展，而以軍事逆轉，未竟其志。三十七年冬，東北全境淪沈，先生不及撤退，身陷匪區月餘，乃潛赴北平，携眷冒險逃亡，南赴廣州中央政府報到，屢獻反共意見，力勸避難香港之金融界人士勿返匪區，足見其始終不渝之反共決心。

先生原爲國大代表，於三十九年來臺，一度被誣入獄，終獲昭雪，經聘爲電力公司顧問。五十二年任中紡公司總經理，開源節流，戮力整頓，並赴日訂購新式機器，增加生產，推廣外銷。當公司將由虧轉盈之時，忽奉調任中煤公司總經理，先生革除積弊，推行「檢核制度」，亦使公司漸入佳境。五十三年八月，經濟部解散中煤公司，聘先生爲經濟部顧問，畀以閒缺，先生遂不能暢行其志也。

本所以劉景山先生之紹介，先後訪問先生凡十五次（五十四年五月十九日至十二月

十七日），除暢述平生服務交通界經歷外，其於東北地方風土及移民關外情況頗多闡論，而交通財經方面，尤能發揮卓見。直言無隱，彌足珍貴。現依時間先後整理成篇，以供參考。

陳存恭 於民國五十五年元月

王奉瑞先生訪問紀錄 目錄

照片

弁言

前言

- 一、家世與環境……………一
- 二、求學時代……………一三
- 三、初在京奉路服務……………一九
- 四、東北易幟前後……………二九
- 五、「九一八」事變前後……………三七
- 六、服務於正太路時期……………五三
- 七、抗戰初期……………六一

八、出任寶鷄縣縣長·····	七一
九、掌理西北驛運處與隴海路運輸處·····	八五
十、勝利前後·····	九一
十一、主持瀋陽區交通時期·····	一〇三
十二、爭取自由·····	一一九
十三、出任中紡、中煤總經理前後·····	一三一
十四、對臺灣現狀的幾個觀察·····	一五一
附錄(一)簽呈——五十二年中紡總經理任內對經濟部長之簽呈·····	一五九
(二)臺灣鐵路公路運費加價問題之檢討·····	一六三

後記

索引

時 間：五十四年五月十九日至十二月十七日共計十五次

地 點：臺北市新生南路一段一六五巷六之四號

訪 問 者：沈雲龍 陳存恭

記錄整理：陳存恭

一、家世與環境

家世

我家原籍山東省東昌府，曾祖時遷奉天（今遼寧）省黑山縣。關外地曠人稀，只要辛勤經營，十數載都能奠下相當經濟基礎，至我祖父時代，家境已頗富足，因此重金禮聘關內某舉人爲家父啟蒙，後來家父應試得了功名——拔貢。家父娶袁氏，亦係早遷關外定居者，原籍河南項城，與袁世凱同族，世凱駐使朝鮮時，某次曾取道東北來我家省視。我在光緒二十九年出生，在先人庇蔭下，度過了快樂的童年。

漢人對東
北的拓殖
——山東
老鄉「跑
關東」的
故事

黑山縣位於遼西，在新民屯西南，由上海關東行過錦州、溝幫子，再往東北走卽是。由黑山向東向南向北百餘萬餘方公里土地便是我民族最有發展希望的空間，滿清龍興於此，列爲禁地，不許漢人任意移殖，但我漢人堅苦卓絕，排除萬難，歷盡艱辛，私出關外者甚多。迨至清末，日、俄強鄰窺伺，封禁之令漸弛，大量移民或由陸路或經海道絡繹前往，輦路藍縷，墾荒闢土，因而奠定基業者，比比皆是。我幼年時，常接觸到

這些純樸堅毅的拓荒者，下面講一個典型的「山東老鄉跑關東」的故事。

山東某地一個想到東北的無名氏——名字對他並不重要，對他在路上所遇到的和到達目的地所接觸到的人也不重要，他不必自我介紹，別人也不問他姓名，他只說他從山東來的，別人就叫他「山東」。他經年累月積蓄了一些路費，舊曆中元節一過，就背着他那簡單的行李，開始了他的「跑關東」，邁開他沉重而堅定的步伐，一步一步走向東北，天剛破曉就走，天黑了就向善良的人家借宿，他不找旅館，因為捨不得花錢，說不定有些地方也沒有旅館，善良的人家多的是，他們都樂意幫助借宿的人。好不容易越過了長城，到了尚在冰凍中的關東，也許不久就到了他想到的地方，也許不久就找到他要依賴的先進拓殖者，他停下來，憑他的赤手空拳，他創造他自己的天地。

也許還與平常借宿一樣，天色暗了，他蹲在一比較像樣的大房子的偏門——那是大戶人家伙計們出入的門，那大戶人家是比他早來關外的先進拓殖者，他不敲門，任那風雪侵襲，一聲不響地蹲着。不久有個伙計出來了，他低聲下氣地問：「可以住一宿？」那伙計說：「你是『山東』？」他說：「是。」「山東」就代表了他的一切，那伙計不再問他的姓名、來歷，也不必經主人許可就說：「『山東』！把你的行李擺在裏面坑

上，回頭伙計們都回來吃飯，你就跟他們吃好了。」他連忙進了門，把行李一扔，也不顧長途跋涉的辛苦就到廚房幫着做事。當伙計們趕着大的馬車回來時，他幫着端出菜來，大家坐下來吃了，他才自己拿饅頭吃，飯後又幫着收拾，直到大家都上了炕，他才在一個不妨礙別人的小角落睡下來。這一夜，也許他睡得並不熟，他判斷這戶人家是要賴以發展的人家。第二天早上伙計們醒過來看不到他了，他早已起床爲大家服務了，管事的看他蠻勤快的，也不去管他，就這樣一天一天的他賴下去了。

時光過得很快，不知不覺他到關外已一兩年了，管事的看他很老實，有一天對他說：「『山東』！今天你掃掃裏院吧！」主人內眷住在裏院，外人不能隨便進去，現在他被信任了，他算升上了。此後他掃掃裏院，餵餵鷄，無聊時唱唱「跑關東」的小調，裏院的小孩子常常拉他講故事。又過了幾個月，裏院的老太太注意到他了，問他：「『山東』，你什麼時候來的？」他說：「一兩年前。」老太太說：「給你撥多少錢？」他說：「不，有飯吃可以了。」老太太說：「總要撥幾個錢。」他說：「不要。」老太太立刻說：「叫管事的。」管事的一來，老太太說：「這『山東』很好，爲什麼不給幾個錢？先給他一套衣服。」於是他又升了一級。他到關外也許過了三四個年，這年年底，

他數一數積蓄下的錢，他想回故鄉看看家屬了，大伙兒多多少少捐一些給他，他背着錢袋照着來時的路途走回家，雖然沒賺多少錢，雖然沒建立什麼事業，但總算有了根基了。回到家裏，把他的經歷向親朋鄰人一傳揚，次年中元節的第二天，他赴關東的旅途不再是孤零零的了，說不定跟了一羣人。

這『山東』還回到原來的主人家裏，一待幾個年頭又過去了，主人看他忠誠可靠，又能吃苦耐勞，便拿一筆錢給他，要他到更邊遠的地區去買地拓荒，他高高興興地連他自己的錢也帶着去，買了地，招人來幫忙，兩三年後有了成績，他才給主人報告——買多少地，收穫多少大豆高粱——，主人看了，交給帳房入帳，也不派人去查，而這『山東』也從不謊報，因為他也用他自己的錢買了地，招了人，經營他自己的事業，一方面他是「先進者」的僱傭，一方面他是「後來者」的主人，他在東北漸漸地生根、發芽而茁壯了。

上述的故事說明了漢人在政府一無協助甚至還加阻撓之下如何移殖開拓東北，而能吃苦耐勞的山東人移居東北者最眾，東北人口十分之七是山東人，他們在冰天雪地中開拓他們光明燦爛的前途。我小的時候就常常拉着『山東』講故事、唱小調，我家在黑龍

江置了不下於一縣的土地，都是全權委託『山東』去經營的。日俄戰後，東北改制，增設督撫鼓勵移民，及至京奉路通車後，「跑關東」就不至像從前那麼艱苦了。

除了山東移民外，河北、山西、河南等省也有大量移民到東北。一般說起來，他們比較不能吃苦，但文化水準較高，有的從事商業，有的被聘為掌櫃或塾師，山西人以經營票號聞名全國，在東北金融界也頗有力量。此外有一地區住着被稱為「江溜子」的江蘇移民，據說他們是乾隆年間因水患奉上諭集體遷來的，他們的文化水準很高，又奉有上諭，沿途地方官吏都得好好招待，直到後來，官府和其他省份移民還讓他們三分。

東北的文化

很多人將遼、金、滿清都視為落後民族，這是不公平的，單就他們以少數人來統治多數民族，以他們能虛心吸收漢文化來講，確亦有其高明之處。滿清朝廷對漢、蒙、回、藏的統馭，對他們後繼者的嚴格教育，對宦官外戚的防範，……在我國歷史上是罕見的成功。如果不是遭遇外來的困擾，我們漢人怕一時還推翻不了它。不過現在的東北我們漢人佔絕對多數，滿人也已與我們同化，談東北文化還是以移民的文化為主。毫無諱言的，除了極少數的塾師及商人外，大部份從關內移來的農民的知識水準太低了，我們不能希望那些終日操作的農民具備了極高的知識，創造出什麼特出的文化，可是他們

卻具備了我國農民固有的優良本質，「純樸、坦率、勤勞、富自尊心、能自治。」從上述「跑關東」的故事中可以發現到這些，而這些也就成爲大部份東北人的性格。此外東北人很有自知之明，等到豐衣足食行有餘力之後，便要請關內來的老師教子弟們讀書，即使當地有能教書的也乏人問津，大家都認爲「遠來的和尚會唸經」，這就是東北人在本質上「不排除」的原因，何況移民本來就是從外地遷移來的。

上述東北移民的這些文化特質反映到東北的歷史上，在政府毫無助力且多方阻難下，無組織的移民在無計畫無步驟之下開發了東北，在地方沒有嚴密的政治基層組織，乃至於通都大邑亦無一套有如現在施行的警察治安制度。移民們雖然一貧如洗，他們仍能自尊、自治，任何人用不着懷疑陌生的人，大家信任『山東』兩個字，它代表了「忠實」與「循規蹈矩」。不幸的是清季強鄰壓境，北方來了大鼻子（俄人），南方來了小鼻子（日人），滿清政府應付不了，本地人也應付不了，它開始接受時代的考驗。隨着戰場上的失利，外交官簽下辱國條約，東北的原來面目被日俄突破了。拳亂時期，東北人展開了排外行動，雖然犧牲慘重，但也發揚了民族精神。日俄戰後，東北正式被置於兩大勢力範圍之下，東北人民對滿清是失望了，於是另外一種新的力量應運而興，它與

鬍匪

一般陰書人的正統觀念格格不入，但它有它興起的背景，有它存在的價值與意義。

這種新的力量，我們可稱之爲「地方勢力」，而在清廷的眼光看來則稱之爲匪——鬍匪。鬍匪（馬賊）打家劫舍，淵源甚早，但蔚成巨大力量則在清末，尤其在俄國佔領東北之際，政府不能保障人民的安全，一些孔武有力的人（當然雜有鬍匪）出來劃區而治，他們有的竟敢與俄兵周旋，而更大的作用在抵拒外面來的鬍匪，他們收取居民的保護費而居民得到了安寧，居民不服從他們，難道去服從俄國人？因此他們可名之爲地方自衛團，怎能以匪視之。那時我的故鄉在屬於「紅旗」洪福臣轄下，是一個很好的例子。

紅旗洪福臣

洪福臣爲遼陽（？）縣人，八國聯軍時，奮起組織「紅旗」，遼西一帶是他的勢力範圍，勇敢善戰，俄兵也不敢輕易侵入他的地盤。他具正義感，有政治頭腦，他按土地多寡向地主索取保護費，而禁部眾任意勒索搶劫。他馭下極嚴，定下「強姦婦女、任意搶劫（尤其搶劫路人）者殺」的戒律。當時對地方秩序的維持貢獻殊多，可惜他被犯了戒律的第二流頭子所暗殺，以致未能實現他的抱負，誠爲東北的一大損失。至張作霖（兩亭）不過是紅旗的第三流人物，與洪福臣不能相比了。

遼西人控
告孫烈臣

張作霖在日俄戰爭時曾助日軍，戰後受撫，其黨孫烈臣字堯臣（黑山縣人），駐遼西，我們遼西人曾受其害，控告了他，最初勝訴了，但遼西人一定要置他於死地，孫賄賂大監李蓮英，李打電報給東三省總督徐世昌，眼看就要翻案了。徐世昌把師爺請來商量，師爺說：「不能這樣辦，你看這邊人是什麼人？那邊人是什麼人？弄得不好，民心都變了。」他出主意先和孫烈臣講好，再公開抓了他底下的一些人，平平遼西人的氣，才把這事不了了之，後來抓的人還是放了。我們遼西人——尤其是唸書的對這些鬍匪出身的非常瞧不起，我的父親對孫烈臣、張作霖等很不滿，現在想起來我父親倒是書呆子，死抱着書本，對既成的事實不肯接受，幾十年間我們遼西人永遠不能出頭，而張作霖用他特有的一套倒做了不少事。

張作霖的
崛起

張作霖的真正冒頭是在民國以後，辛亥年他是巡防中前兩路統領，其時瀋陽的兩級師範學校校長吳景濂任奉天省議會議長，有意活動革命，風聲頗緊，總督趙爾巽調張作霖到省城來鎮壓，吳景濂等被迫逃亡，東北無事。民國元年，張由統領改爲二十四鎮協統，旋改爲第二十七師師長，在東北與張的實力相伯仲者，僅第二十八師師長馮德麟（麟閣）一人而已。民國四年八月，袁世凱以心腹段芝貴（香岩）督理奉天軍務兼節制

吉黑兩省軍務。及護國軍興，張作霖乘機逐段，袁世凱不得已，任命張暫署督理奉天軍務兼代理巡按使，而以另具實力的馮德麟幫辦軍務。民國六年，馮德麟參加復辟失敗被捕，張作霖在奉天力量遂無人能予以動搖，不久吉林、黑龍江復相繼入其掌握中，這是張在東北崛起的大概。

一般人認為張作霖是一個粗魯無文不學無術的馬賊，實則他有他的優點，才能造成他特殊的地位。我認為他的能用人能信人是他最重大的長處，因為他能用人，他就可以集他人的智慧與能力來幫助他的事業，因為他能信人，他人才樂於被他所用而敢於放手去做。在這方面他氣魄極大，膽量極大，度量極大，那一省的人都可以用，新派舊派都可以用，文人武將都可以用。湖北沈鴻烈（成章）到了東北寫了一封信給他，他把海軍都交給沈去辦；江蘇鄭謙本在東北做官，他用為秘書，鄭能把公事內容向他扼要報告，而他指示處理辦法時總夾着「媽的爸子」「王八蛋」之類的粗話。他用的人才太多了，但第一等的人才要算王永江。

王永江字岷源，奉天金州人，他具有我國舊學的底子，又有新的知識。他年輕時目覩俄人日人對我國的侵略，激起他的愛國心，決心為國家做點事。前清時他做過警察民

王永江改
奉天省
政

政等類的官，民國元年做過奉天民政司，旋任道尹、稅捐局長等職。民國五年張作霖掌握了奉天軍、政，就去請他出來改革省政，他看到軍隊橫暴，秩序極亂，不肯答應。張一再懇請，並稱要全力支持。王永江想到這幫人都沒有禮貌，張對部屬很粗魯，就說：「土可殺不可辱，官可以不做，不能受你們侮辱。」張連忙說：「我罵別人可以罵的，對你不罵。」王還是擺架子，張還是不斷央請他，王看他很誠懇，才答應出來。

王永江幫張作霖治理東北是有步驟有計畫的，所遭遇的困難也很多。首先他着眼於治安問題，他對張說：「你自己的軍隊擾亂自己的地方，這成什麼話？改革省政的第一步是維持地方治安，而維持地方治安非警察不可。」張說：「你有辦法嗎？」他說：「有辦法，但不能行。」張問：「什麼原因？」他說：「別國的軍隊除了爲國家打仗外，絕不會擾亂自己的地方，你的軍隊太無秩序，太霸道了，你要我拿辦法出來，你的軍隊我能管嗎？」張立即付以全權，五年十一月十五日發表他做奉天全省警務處長兼省會警察廳長。王初掌警權時即引起一個大亂子，最初他頒發幾個維持治安的佈告，軍隊理也不理，擾民如故。有一次他在戲院布置了警力，一看到軍人擾亂就扣起來，結果引起軍隊的不滿，旅長湯玉麟（閣臣）說：「張作霖這省長是我們給他的，他用警察來管我們，

怎麼行。」便聯絡人反張。還好，有人向張密告，附從的人也不多，湯玉麟下令動手後，不久就給打垮，逃到遼西去。在動亂時期，王永江一度回到他的故鄉，湯失敗後他再回省城。此後他權威樹立了，銳意改革，秩序大定。

王永江的第二步驟是財政改革，當時東北負債累累，連學校也押給日本人。民國六年九月王奉命擔任奉天財政廳長兼東三省官銀號督辦，他一上來就定下一原則：「再窮也不向日本人借錢。」而張作霖很放得開，不管王採取什麼作法都不過問，不下幾年間，不但所有外債都還了，省庫還剩餘數千萬元。完成了第二步驟，接下去要發展他的最大理想了。

帝國主義者對我國的侵略手段以取得路權為最毒辣，北滿鐵路操在俄人手中，南滿鐵路操在日人手中，東北就等於被切成兩塊似的。王永江要在俄日的夾縫中尋求出路，要建立屬於自己的交通系統。當他把地方秩序維持好，把財經整頓好以後，張作霖對他信任極了，民國十年七月他便代理奉天省長，十一年真除，他更組織東三省交通委員會，擔任委員長，開始自築鐵路，準備排斥俄日勢力。後來數任東三省交通委員會委員長執行的就是他的原計畫。可惜在一重大問題上，張作霖不能完全聽信王永江，以至後

來弄出天翻地覆的許多事端。更不用說不能完成王永江的計畫了。

張作霖在軍事方面很信任楊宇霆（鄰葛）等人，而楊是主張武力擴張政策的，因此奉軍數度入關，引起多次內戰。王永江最反對武力擴張政策，他對張作霖說：「你看東北比德法還大，你把東北治理好了，等關內弄得不可開交了，關內百姓自然會來請你，那時你再入關不遲，這個時期絕對不能實施擴張主義。」張作霖在文的方面很信任王永江，唯獨軍事方面不聽他的話，一次進關，兩次進關，王永江力勸無效。到民國十五年，張作霖三次進關，王再三苦諫，他除了反對內戰外，認為東北強鄰窺伺，局面微妙，專力防邊尚虞不足，豈可捲入關內糾紛？無如張作霖還是不聽，十五年三月，王永江遂辭職回鄉，不再戀棧，可說是能固守原則的近代中國政治家。

上面由我的家世談到東北的開拓與文化特質，由俄日勢力入侵後地方勢力的興起談到王永江對東北的貢獻，對這些充分的瞭解有助於瞭解我個人。譬如小時候，我的父親老是對我說：「快用功唸書，唸好書才能替國家做事，這幫土匪們能成什麼事。」這是遼西世家對張作霖等結仇甚深的表現，而年輕時的我對張作霖也就懷有成見。可是在另一方面，張作霖所重用的王永江卻對我有極大的關係，民國六年，他選取八十多名學生赴日留學，我是其中之一。

二、求學時代

我的啓蒙

我幼年時，家父請了一位關內舉人爲我啟蒙，最初讀「四知鑑略」，接着讀「綱鑑易知錄」，後來讀「六經」，小孩子無法全懂，但道理懂得一點。光緒末年廢科舉，與學校。宣統年間黑山縣也辦了一所縣立小學堂，有一大戶人家捐出房子做校舍，我便進這所小學受新式教育，小學畢業時已是民國二年了。

中學時代

民國三年我升入奉天中學，校長姓孫，是前清舉人，請的先生都是江南人，可見江南提倡新式教育最早。先生們教學很認真，尤其英文、格致教得很澈底，考得很嚴，第三年就唸莎士比亞，到了第四年，英文已有基礎了。

我初到省城唸書時，正值袁金鎧（澤珊）得勢，遼陽人開同鄉會，氣餒萬丈，十幾歲的就看不慣這種劃小圈子的表現，說：「中國有一千多縣，大家都開同鄉會，那還成什麼國家？」袁金鎧是個庸人。倒是張作霖有些表現很使我們年輕人心服。民國四年

日本人向袁世凱提出二十一條件，我們學生很憤慨，開會反對。記得四月間，街上忽然排列出許多大礮，兵士們全副武裝，後來我們才知道是張作霖指揮的，可能是袁世凱密令他裝出這種態度來壓壓日本人的氣燄。但是當地人——尤其是知識份子懾於日本的聲勢，認爲這無異於以卵擊石。可是張作霖說：「我不怕打。」奉天交涉署署長對張說：「師長，你看到南滿路上有外國人，但在外國亦有我們中國人，你殺他們，他們殺我們，動不得。」張作霖說：「那個我不管，動起來後我先殺他們幾個再說。」很有豪氣。後來袁世凱還是被迫接受了二十一條件，但在東北，日本人並沒有因此而得到更多的特權，這可能又是張作霖應付得宜。據說張作霖召集縣長開會，鄭重宣布賣地給日人者以「盜賣國土論罪」，當地縣長「負連帶責任」。這一來最毒辣的「日人在滿蒙雜居權」便成爲具文。日人在遼西比較沒有勢力，二十一條簽訂後，許多日本人拿了煙土、錢幣到遼西來，有的住在廟裏，有的住在旅館，當地縣長就派人把住大門或暗中跟踪，日人還是可以自由行動，但是沒有人敢冒殺頭的危險和他們打交道，煙土賣不出去，土地買不到，不久只好敗興而回。日本官方得了報告就提抗議，張作霖答得很巧妙：「這是我派人保護你們安全的，如果你們的安全自己負責，我們可以不派人保護。」日人也

無可奈何。

我唸中學的第三年，張作霖開始重用王永江，王永江整頓警務時我正在省城，軍警發生衝突，我們學校提前放假，不久風潮就平息了。次年，王永江掌理奉天財政，但他並不只顧目前問題，他眼光很遠，認為我國社會科學及自然科學都沒有基礎，於是撥一筆巨款公開招考八十名學生赴日留學。此時已是「五四」前夕，「新青年」雜誌提倡學習科學，很多青年受到影響，我也想赴日學習機械，特別和家父商量，他說我胡鬧，我說：「時代不同了，學機械才好。」他說：「日本小鬼，不是東西，不要去日本，要出去，到歐洲好了。」我說：「日本侵略我們，壓迫我們，應該瞭解他們，歐洲將來再去。」居然把他說服了，我便報名應試。

赴日留學
這次的考試很嚴格，也很公允，我經過縣試，再到省城覆試，考取了，民國六年年底，便束裝赴日。

我到日本學了一個時期的日文後，就讀於東京高工，本來是要學機械。後來看到日本交通事業辦得很好，他們建設的第一步是先搞好交通，其他建設上的難題遂迎刃而解；美國開發西部，也是先鋪鐵路，想到我國地方太大而交通太差，各方面都不能聯繫

融和，商業、工業不能發展，於是感到「交通」的重要性，決定更改學科，考上日本國立東京商科大學交通系。

東京商科大採取的是德國學制，各學系每一期的學生不超過十四名，系主任很有權威，可以指導教授，各學系有自己的圖書館，助教就在圖書館內隨時指導學生，學生在研讀某一章某一節前先接受助教指示，在圖書館中閱讀有關書籍，思索問題再深入研究而作成結論。每一學生都先作這種「自學」的準備，到正式上課時，由一個或數個學生主講，大家再提疑問討論，最後教授才加以批評指導。這種學習方式效果極佳，我連續三年，一面閱讀、研究、寫結論；一面把別人研究心得、教授批評指導加以筆記整理，對交通學上的許多問題的確得出了很好的答案（至少在當時是正確的），覺得獲益極多。第四學年是「實習」，鐵道省給我們全國鐵道免費票，我們到處參觀和實習，在實地觀察中和實際參與工作中學習，所得的經驗常不是書本上所能獲得的。最後我們還到加拿大太平洋鐵路公司去參觀。民國十五年才結束了我的學業。

我是取得奉天官費赴日留學的，但到日本的第二年就改領庚款公費。在此之前，庚款公費多半由江南人包辦，我們那批奉天學生參加庚款公費考試，一下子得了十幾個名

額，使別省留日學生刮目相看。我除了拿公費外還寫寫稿子，賺賺稿費，留學多年絲毫
不必為錢煩惱，可說瀟得很，日常生活無憂無慮。可是不能說就絕無波瀾，有一段時
期，日本警察很注意我，派暗探跟踪我，且傳我到警察廳關了一天。

反日運動

日本警察對設於東京的中國留日學生總會一向很注意，總會的會長通常是廣東、浙
江、湖南等省的人，這些省份人數多，活動能力也強，清末擔任會長的很多是從革命
運動的。據我所知，長江以北的會長只有兩人，一個是姓王的河北人，一個是我。我二
十二歲那年（民國十三年），旅順、大連租借期滿，日本當然不會把這奪自俄國的旅大
違約歸還我國，而我年輕，有衝勁，竟在日本國土上作反日活動。因為我日以繼夜地奔
走，總會選我為會長，我便主張召集留日學生全體大會，進行索回旅大活動，得到極大
多數學生的贊同，訂下了開會日期。開會前一天，正在忙碌到極點的時候，東京警察廳
突然來請我去，他們問我為什麼煽動留學生反日？要我取消明日的集會。我說：「我們
有開會及提出要求的自由，我們一定守公共秩序，此會不能不開。」他們也很文明，照
規定不能拘留我過二十四小時，我又沒犯什麼罪，不能送法院，快到二十四小時就放我
出來。我照原定計畫主持大會，會中通過要求日本歸還旅大，要求中國政府提出交涉，

會後我們學生列隊到中國駐日公使館，正式提出我們的要求。因為我們秩序井然，日本警察只能從旁監視，這種對日不友好的集會幸而沒出什麼事端。我們也很明白這種無異於與虎謀皮的行動不會收到實際的效果，但我們不能因為身在日本便不敢有所表示，在推動此事前後，日本暗探跟踪我，我亦坦然不懼。

民國十五年，我從加拿大參觀回來，學業就要結束了，準備回國服務。此時交通部路政司司長劉景山（竹君）到東京來參加中日鐵路聯運會議，我是學交通的，特地去見他，晤談甚歡。他看我是東北人，而東北需要懂得日本的交通人才，便勸我回國後在東北做事。我此時對張作霖仍抱有成見，表示不願在他底下做事，沒談出什麼結果。這年多，我取得東京商科大學商學士學位，結束了我的學生時代，次年春便東裝返國。

三、初在京奉路服務

我是王永江送出國留學的，回國時王永江早已退隱還鄉了。我不願在張作霖底下做事，便到北京見劉景山，希望他介紹一個合適的工作給我。劉景山說：「你那麼愛國，留日學交通，東北正欠缺這種人才，你還是到東北去。」我還堅持原來意見，又不得結果。我回家過了一個多月，覺得讀了多年的書，好不容易學了交通方面的專門知識，雖然家庭可供我溫飽，不必急着想事做，但總應該替國家做點事，何況我是抱着滿懷爲國服務的心情回國的。因此我又找劉景山，劉景山說：「你不願意在東北做事，就採取折衷的辦法好了，我介紹你到京奉路，京奉路有一半在關外，有一半在關內，你就在關內做事好了。」我考慮後答應了，劉景山便寫信給京奉路局長常蔭槐，常蔭槐派我做「辦事」（即特別科員），月支二百現洋，我便開始在鐵路界服務。

英人控制

我到京奉路報到的那一天，就發現在路局做事的儘是一般洋奴。我報到後要領用

京奉路
品，看到領物表上全是英文，很不滿，拿起筆寫上中國毛筆字，管事的科長說：「寫英文才可以。」我說：「領東西的表也不必送到處長（英國人）那裏去，寫中國毛筆字難道不可以嗎？」那科長沒辦法，拿起筆把我的字劃掉，改寫了英文，才發給我。一到任我就看不慣這些洋奴，就和他們起了衝突。過了一段時間後，我發現問題的癥結所在，中國局長向來是只拿高俸不管事，要管也無法管，就連最起碼的科員也有外國人做靠山，一切操在外國處長、外國工程師手裏，職員們等於是他們的差役。這些洋奴有中國固有的「服從的美德」，做事能力也超過他們所侍奉的外國人，只是路子不對，充其量當人奴隸，不能對國家有所裨益。我想到東北鐵路操在俄人日人手裏，而京奉路又操在英人手裏，其他像隴海路、正太路……也都受外人操縱，交通命脈都由外人支配，這還成什麼國家？心中憤激得很，便找一個機會去見常蔭槐，開始和洋人直接衝突起來。

對常蔭槐
的建議

說起來也有趣，有一個洋處長告我一狀，無異替我找機會去見常蔭槐，我一見了他，滔滔不絕把我反對洋人操縱一切的理由講出來，被告變成原告。常聽得很有興趣，他說：「我明白了，明白了，你好好做。」我覺得常還不錯，不久又去見他，說：「我不是來找飯吃的，我希望對國家有點貢獻，現在我想每星期給你寫一封信，貢獻一些意

見，你看了就把信毀了，我的建議好，便當做你的意見去做，我的建議若有不妥當，就不做，一切由你決定，只是不要把信保留下來，因為我的職位低，只能採取這種方式向你建議。」常很表贊許。以後我每星期五一定投出一封信，他星期六收到，星期日可以考慮我的建議，到星期一總有新的命令發表，大家都很納罕，只有我暗地裏笑笑，知道一切都是我出的主意。不久常蔭槐升我做科長，我更積極地推動改革工作。

整理路政

京奉路大權操在英國人，在京奉路做事的中國人並不是要具備「懂得交通」「懂得鐵路」的條件，而是只要通英文，路政的腐敗簡直難於令人置信。就以最簡單的「售票」「查票」來說吧，有些在中小站買票上車的旅客，沿途不知要受查票員多少的麻煩，每到一站吵你一次，你剛想打盹，他來了，氣勢汹汹地喊：「喂！查票！」你如果不買票上車，車僮就吩咐你不要買票，你給現洋好了，查票員一來，就先有人招呼，一路上沒人驚動你。外國稽查上車總是先到飯車上，把外套一脫，掛在一邊，叫一些東西吃，立即有人放了錢進去，他查也不查轉到臥車中去休息，車上的人員，拿了錢就在飯車上用碗分贓。客運如此，貨運作弊更烈，鐵路人員得賄私運，不勝枚舉。諸如此類的弊端早有風聞，我當了科長以後，特別不動聲色坐一次車看看，回到北京籌思對策。我

想辦法向天津甲種商業學校要了一批學生，每人月支五十元，要他們每人坐一次列車，專看查票情形，發現弊端，記下查票員號碼，到下一大站即下車直接打電話給我。譬如在唐山前一站發現，到唐山即下車打電話，告訴我，我立即以電話通知山海關站，派人上車接替作弊的查票員，將他開除並交由路警扣押審問，吃上官司。當時要擔任「查票員」這種職業不太容易，經過我開除幾個以後，誰也不敢再冒險作弊。對私運貨物我也同樣派人暗查，查出也立即開除、扣訊。在很短的時間內，我把這兩大弊端整頓過來了。這種路政改革只要主持者站得正，方法好，收效太快了，本來京奉路時常鬧虧空，經過這一整頓，收入激增，轉虧為盈。

便利移民

其次，交通事業應該對國家社會有特別的貢獻，並不能只視為營利的企業。因此除了整頓路政外，我努力於利用京奉路來便利移民。

從前沒有現代化交通工具，移民到東北的困難艱苦已如前述，現在有了火車輪船，當然對移民有相當的便利，移民人數有顯著的增加。我在京奉路服務期間，無論中央或地方政府，對移民到東北是頗為鼓勵，京奉路有所謂「難民列車」，廉價裝運難民到關外去，照理「移民東北」應該不成問題了。可是我很快地發現這種難民列車對於難民不

只不優待而且是虐待。搭這種車自天津到奉天每人五元，路局隨便挑一列鐵棚車，先開到唐山，碰到客貨運多一點，便在唐山停一兩天，大站如此，中小站也每站必停，而且停得很久，這樣一站一站的耽擱，要六七天才到奉天，還不如花十元買一張票一下子到奉天好。更壞的是有些帶了婦孺孩童，查票員一上去，勒索他們，要三元二元，難民實在不勝其擾。再說鐵棚車設備極差，沒有廁所，天既冷，人又擠，每到一站男的擠下來隨地大小便，女的受禮教束縛不敢隨地便溺，便拉在褲子裏。天寒時，凍得不得了，身體差的就凍死在車上了。還有擠下車的就蹲在車輪間空隙便溺，他們沒有經驗，這種車說停就停兩三個鐘頭，說走就走，也不對他們特別定下開車信號，結果車一動，有的來不及上車，有的就壓死在輪下，既沒有人管，又沒人向上面報，報紙更不會刊載，像這樣連牲畜都不如，怎能算優待難民呢？

難民車之
改革

我針對以上弊端，向常蔭槐說：「難民專車是以運貨方式來運人，價格太高了，等於靠難民發財，乘這種車的太苦太危險了，他們到東北開荒是求生，不能讓他們去求死，應該改善。」我建議幾點：

(一) 難民專車直開關外，中小站不停——等於快車。

(一)到大站停，停的時間長一點。(使乘客有足够的時間下車裝開水、上廁所。)

(二)開車時搖鈴，乘客都上了車，才開車。

(三)票價每人三元，婦孺孩童一律免票。

常蔭槐覺得問題太大，自己不決定，批交底下的人核辦，當然被否決了。我看循正途行不通，便直接找大公報的總主筆張季鸞，把難民列車的種種弊端告訴他，把資料供給給他。張先生太高興了，說：「小老弟，我很佩服你，我們明天社論就出來了。」第二天社論題目赫然是：「以運豬方式運人」，攻擊京奉路靠難民專車發財。常蔭槐果然受不了，立即找我，要照我的辦法試辦。我與高采烈地爲難民特別準備好專車，由天津直開唐山、山海關，終點可到奉天，可到通遼。有些反對我的說：「婦孺免票，憑什麼證據證明他們的關係？」我說：「要什麼證據？他在天津街上隨便拉一個女人，只要那女人願意跟他也可以。」我的深意是東北地廣人稀，而地位太重要了，日俄虎視眈眈，國防很成問題，如果人去多了，問題就少一點。而且最早去的移民婦女太少，很多沒有家庭牽累的當起土匪來，所以婦女移居東北是多多益善。那些人還說：「你這傢伙是搞鐵路的？」我說：「我搞的是高級的鐵路學。」

爲了使難民更爲方便，我拿了一百現洋，號召志同道合的人捐一筆款，在天津車站邊搭大棚子和廁所，供給茶水。難民從津浦路湧來，我們接待他們在棚子內休息，喝茶，並且向他們說明新的改革，買票上車後永不再查票了，如果查票的來勒索是犯法的，不要理他。這一來難民專車辦得很成功，而且路局方面也沒有因此而蝕本，後來津浦路也減價了，真是大快人心。

築港與築路

我利用大公報社論來促成難民列車的改革是我很滿意的事，在這之前我與張季鸞先生已有接觸，十六年我寫「營口築港芻議」一文刊登於大公報，轟動一時，很多人以爲我是這方面權威的專家，張季鸞很賞識我。關於東北的築港與築路確是排斥俄日建設東北的大計畫，王永江本想完全利用本國的力量建築奉（瀋陽）海（海龍）、吉（永吉）海（海龍）路，十六年九月奉海路完工通車營業，吉海路遲到十六年六月才在吉林省城舉行開工典禮。此外打（打虎山）通（通遼）路在十六年一月修到彰武，我對常蔭槐說：「你今日有機會築路，就要趕緊做，京奉路有餘款並且有人可以運用，不要等有幾千萬時才修，有幾十萬元能修幾里就修幾里，現在不修，永遠不能修，要修，就立即開始。」常蔭槐頗以爲然，而在東北修路最大障礙是日本人，日本人對奉海、吉海早思染

指，當工款不够時一再提出貸款給我們的試探，路築好後又要借車皮給我們。張作霖不懂，而王永江知道貸款後就得接受他們的條件，受他們控制，還是等於替日本人築的，堅決拒絕了。我們修築打通路是用京奉路的錢修的，並且不要英國工程師過問其事。常蔭槐接受我的建議，加緊推動，一天修通一里，還沒全修好，舖上鐵軌就用機車運材料。日本公使向張作霖抗議，張下令「停工」，公事送到常蔭槐桌上，常在上面批「晝夜加工」，就這樣到了十六年年底把路築到通遼了。這與南滿路平行的打通路就是在常蔭槐的這種獨特的作風下築成了。通車前我與沖地寫了送報館的「通告」，常蔭槐批了「存」字，有人對我說：「日本人在抗議，你還想登廣告。」打通路就在沒有正式宣布沒有廣告下通車了。十六年年底，我又向常蔭槐建議築港的事，後來由東三省交通委員會作成決議，再由交通部通過，開始在營口及葫蘆島築港。

改變英人
控制局面

常蔭槐對我信任有加，在很短的時間內，我由「辦事」「副科長」「科長」升到「車務處副處長」，處長是英國人。我的前任是陳清文，陳清文不是學鐵路的，只是英文很好，對任何處長簽過的意見都閉起眼睛簽字，一切以英國人的意見為意見。我做了副處長後，則反其道而行，自己逐一批閱上千的鐵路公事，我對處長說：「中國的情形我

比你瞭解得多，有大事我才問你。」那六十多歲的老處長很了解我，我不作弊，自己站得穩，他也不能駁斥我什麼。到後來，不只對我所簽的公事不加干涉，連大事件也來問問我的意見，這是我在京奉路從一般洋奴只知唯命是從的局面中爭取過來，使我國職員有了自主權，不僅是備位而已。當然背後有常蔭槐在支持我，他有魄力，敢作敢為，是一個人才，可惜他死得太早，也死得太冤了。

四、東北易幟前後

張作霖獨霸東北，權力一天天膨脹，日本人侵略東北，權利也一天天擴大，兩種力量終於要碰在一起而衝突起來的。有一次，張作霖乘車由奉天到哈爾濱去，在南邊受日人的氣，到北邊又受俄國人的氣，在自己國土內居然要搭外國控制的火車，感到莫大的不便與耻辱，很希望能有自己的交通系統。何況無論政治、軍事、經濟上沒有自己的路，處處受掣肘，要真正掌握東北，非改變這種局面不可，因此王永江計畫自力發展東北交通，常蔭槐繼承其事業，一貫的政策都是如此。日本人利於中國的內亂，一再慫恿張作霖到關內來發展，而張作霖也不顧王永江的反對，三度入關，實在是最大的錯誤。但他總算沒做賣國喪權的事，對日本人能沈著應付沒讓日本人得到什麼便宜。對俄國人也有有一套，他命沈鴻烈收回黑龍江松花江航權，支持交通部收回中東路許多利權，都是很大的成就。

張作霖被
害

北伐期間，日本人當然希望奉軍與國民革命軍死拚下去。十七年五六月間，奉軍不利，楊宇霆、張學良在北京軍事會議上說：「不能打了！」張作霖說：「津浦線敗了，京漢線不是不敗嗎？」他們回答：「也敗了。」張作霖不開心了，要追究責任，要斃了「小六子」（張學良的乳名），有人為張學良解圍說：「南方人有主張，宣傳厲害，打不過。」他問：「什麼主義？」回答：「三民主義。」他說：「咱們也來個四民主義好不好嗎？」這是傳聞的一個笑話，反映出他「無知識」的缺憾，不過他很能重用有知識的人，能接納忠言，他明白了不能打下去，而且日本人已干涉我們的內政以後，就準備出關。此時，日本人用盡所有的方法來阻止他，他也不怕任何威脅，終於犧牲在皇姑屯。

東北易幟

張學良繼承父業後，即與國民政府信使往來，十七年年底終於實行易幟，全國統一。本來他大可有所作為，可惜他太沒出息了，弄得身敗名裂而貽禍家國。他風流好色，靠打嗎啡維持精神。其父知人善任，而他不能用什麼人才，因為他既不信任人，又不能容人，凡軍官眷屬均限制住在瀋陽，等於留質，這是不能信人，殺楊、常是不能容人。這樣就沒有人才輔助他，因此一生鑄成大錯甚多，如「九一八事變」、如「西安事變」，

「殺楊常
」及「西
安事變」

均不能消弭禍患於未然，令人心痛。有一個傳說關係到這兩大事變頗值一鉅。

據說，有一天張學良與繖很好，先到東北大學去打球，打完球精神還不錯，坐著車回府，路過市街，下來逛逛書店，無意中發現兩本日文书籍，一本是日本大臣到東北回國後的「巡視報告」，一本於「西鄉隆盛傳」。他雖不懂日文，但中文標題是看得懂的，兩本都買了，回去找人翻譯。他看到「巡視報告」後很不是滋味，報告裏說：「東北情況與日本幕府時代一樣，大權操於權臣手中。」這使他想起楊宇霆來。他再看「西鄉隆盛傳」，覺得西鄉功業彪炳，最後雖以清君側起兵失敗自盡，但死後反受日人普遍敬仰，政府軍經過他屍體前都下車敬禮，現在日本以西鄉的銅像最多，非常感動，便立志要做中國的西鄉。這兩本書使得他在後來「殺楊常」及「西安事變」兩件大事上先有了心理上的潛意識。

楊宇霆雖是武力派，與王永江的意見大不相同，但到底是個拿得出辦法的人。日本人要算計張學良，有楊宇霆在，實在不易得逞，我判斷這種流傳到東北的「巡視報告」，根本是日人故意造出來以挑撥張楊之間的關係。又據說有一個日本官員去找張學良談話，臨走前隨便說了一句：「你要注意，你們楊宇霆、常蔭槐要求我們關東軍對付你。」

張一聽，竟信以爲真，不久便殺楊常於私宅（十八年一月），可云糊塗已極。至於「西安事變」也是他想學西鄉的勤王，他認爲：「成功則爲張學良，失敗亦不失爲西鄉隆盛。」卽不幸而死，亦可受萬民崇拜。所以又錯了一次。（「成功則爲張學良，失敗亦不失爲西鄉隆盛」一語係張學良的秘書盧某對我親口講的）。

高紀毅主
持東北交
通

站在交通界立場，常蔭槐的死實在很可惜，後來繼任東北交通委員會委員長的高紀毅就大不如他。常去世後，我繼續在北寧路（卽北伐前之京奉路）做副處長，後來兼任東北交通委員會聯運處長，從十八年初到二十年九一八事變前，我做了不少事，其中涉及九一八事變的容下節詳談，現在要談的是關於交通人才的吸收與觀光事業的提倡。

我對交通
大學的意
見

中國是世界上交通最落後的國家之一，而世界上除了中國外，沒有一個國家有交通大學。這種大學的設立最沒有道理。民初，那些辦交通的欺騙軍閥們，說：「交通是特殊的、專門的，外人來搞不行。」所以一切都要獨立，關起了大門，不容外人插足，這是交通界的門羅主義，而連教育也要獨立，特設交通大學獨立於教育部之外，其缺點是一般人所不能瞭解的。因爲既然有交大來培養交通人才，其他大學使用不著設立這種課程，便限制了交通人才的培養與任用。到了國民政府時期，進步一點了，交大總算由教

育部來管轄，但其他大學已習慣於不設立交通方面的課程。再說在我國既有外國所無的交通大學，也有外國人所不敢自己承認的「交通學者」，這種「交通學者」無論學的是橋樑、是路基都只能解決零件問題，是事務性的問題，不是整個交通的問題，交通學嚴格講起來是屬於經濟商務的範圍，交通如果有專門學者的話應該屬於經濟學者而不是工程專家。至於整個交通問題，那包羅太廣泛了，可任用的人才也是多方面的，我對南開大學校長張伯苓講一段話就可證明。我在京奉路做事時不願意受人一定要交大的限制，特別到天津南開大學找張伯苓要人才，張大為詫異說：「普通大學的學生可以到交通界做事嗎？」我說：「普通大學的各系都可以到交通界來做事。比方你們有土木工程系，可來做工程師，鐵路沿途的發展需要植物學、動物學、礦物學的知識，植物系、動物系、礦物系的學生都可用。路局方面文書人員可用文學院的學生。路局免不了因公私關係與人訴訟，法律學生也要。至我國鐵路對外國的交涉頗多，外交系學生亦可用。更不用說到商業工業的發展，學工商經濟的關係更大，更需要。」張伯苓恍然大悟，很高興地介紹人給我，而我所說的的確是實在話，並無誇大，假如沒有交大，則其他大學不會放棄了對交通人才的培養，而交通界的人才也可取之不盡用之不竭。

提倡觀光
事業

關於觀光事業的提倡在民國十七年我就對天津的外國旅行社說：「你們爲世界上各國旅客服務，使各國人彼此了解，溝通世界，很是難得。我們中國在世界上有五千年一脈相傳的文化，五千年不亡的國家，你們不來看看。你們從歐洲跑到美洲，或者從美洲跑到歐洲，實在看不出什麼不同來，充其量你們到印度到日本，但印度是英國殖民地，日本一切學歐美的，只有中國才是代表一套獨特的東方文化，你們爲什麼不來。」此時日本人正在反宣傳，舉臨城劫車案爲例，說中國地方太亂了，太不衛生了，勸阻歐美人到中國來遊歷。我特別說明：「我們在革命時期，要通行無阻實在不可能，但至少大的都市治安很好，你們可以來，平津一帶，名勝古蹟，以及馳名世界的萬里長城，無論就文化藝術或軍事建築的觀點來看，絕不比任何國家差。」這事我提了不久，因隨奉軍退出關外，沒得什麼結果。十九年以後，我又到北平，舊事重提，我特別把頭等火車油漆一次（以後一年油漆兩次），又在北平指定皇宮飯店作爲招待地方，這飯店是皇宮式的裝璜，有中國最好的地毯、小畫、小擺式，中國烹調又著名於世，沒有問題，應該很能吸引遊客。二十年我便與旅行社訂立合同招待遊客，有一次墨索里尼的女兒和電影明星飛來伯以及歐洲著作家十八九人到北平來遊歷，我特地借一王府宴請他們一次，一進院

子，小池一平如鏡，有花紋的玻璃窗顯出五顏六色，花草樹木，怪石假山一切都點綴得非常好，開飯時所有傢俱都是很特殊的，來賓們如癡如醉，臨走時對我說：「明天可否讓我們再來拍拍照？」我當然說可以，我還招待他們看故宮、長城，開出展望列車，請北寧路科長胡光鑣負責招待，此次辦得很成功，他們離開後到了日本還來信道謝，說到北平所看到的是一個夢想不到的另一個世界。所有的美術、藝術是我們未曾想像過的，把北平、長城如何偉大，列車如何好，烹調如何好，都一一形容出來，還把照的照片寄給我。最使我高興的是他們還寫文章爲我們宣揚，這就是我的目的，因爲我看到外國人對我國都抱錯誤的觀念，以落後民族來看待我們，而我們一些唯利是圖的下流商人到外國去，專找一些纏足婦人去展覽小腳，這叫外國人怎能不誤解我們。事實上平津一帶的文化遺產是提倡觀光事業最豐富的資產，三大殿、八大金剛金像、名園、名王府都建得美侖美奐，從景山向下望，自蘆溝橋至北平周圍，一切都配合得很好，簡直像一幅圖畫，建築物如此多，但都對稱極了，顯然是有計畫的。談到建築學也很特殊，有一年要整理地下陰溝，特別請來法國和俄國專家來檢查一下，下去一看嚇壞了，工程大極了。再說到蘆溝橋工程也很偉大，此橋建於明代，一般人都只注意到橋上的石獅子，其實橋墩的

建築尤其巧妙，我們現在看每個橋墩是整個圓的，一半在水上，一半在水下，有人以為是水的倒影，實際上就是水面下也是用石砌的半圓橋墩，爲了保持橋底下不受淤泥堆積，從橋底往上游鋪了五里的石頭，這種工程所需要的巨石，很多是由南方運去的，如何運輸，如何設計，如何測量，如何施工，都是有趣的問題。我帶遊客參觀時都提到這一點，而遊客對遠在數百年前我國的建築都表示由衷的欽佩。此外我領遊客參觀圓明園及頤和園總特別指出它們遭受英法聯軍及八國聯軍的浩劫，圓明園被劫掠一空還被放火燒燬，頤和園有些屋頂是用金砌的，八國聯軍攻入北京，外國兵用刺刀挑走不少，那些外國遊客都有點愧疚的感覺。我之所以提倡觀光事業，除了它本身的目的以外，最主要的是希望讓外國遊客在我們偉大的建築物底下覺得自己的渺小，改變了他們對我們輕視的觀念，我相信這才是提倡觀光事業的正途。像目前提倡觀光事業花費巨資建西洋式的觀光飯店，找一些舞女跳脫衣舞，不僅不能增加國家的光榮，也不能吸引遊客，因爲和外國怎能在這方面爭短長呢？

五、「九一八」事變前後

張作霖不肯受日人支配而犧牲了，張學良志切復仇，力求脫離日本的控制，其一貫的交通政策是謀求建立自己的交通網，而置南滿鐵路於死地。常蔭槐被殺，高紀毅繼掌東北交通大權，加緊進行築路築港。我是北寧路事務處副處長兼東三省交通委員會聯運處處長，對築路築港及聯運方面做了不少事，當時我們想在自己國土建設是理所當然的事，上下一致，辦起事來很積極。

東北自建鐵路計畫有所謂東四路、西四路，在九一八事變前十年當中，自力築成之路不下一千三百公里。我是聯運處處長，主張凡我主權鐵路均採聯運，最先是平津遼通車，由平津直通通遼，後來又主持平吉通車，由平津可經瀋陽、海龍到達吉林。日本人嫉妬極了，第一天通車時曾派人炸了一段，我們很快修復。配合築路及聯運，我們進行築港，我本有「營口築港芻議」一文，後來又促常蔭槐擬訂營口築港計畫，民十八，爲

了實現營口築港計畫便利商民對營口的利用，我採取了若干措施：

其一：自營口經盤山溝幫子轉北寧路幹線到瀋陽開通車。

其二：自營口到瀋陽票價定爲二元。（按乘營口到大石橋轉南滿幹線到瀋陽票價是日幣二元，但日幣價值高於奉幣，是以路線雖長而價格反低。）

其三：在營口設海關。我打電話給宋子文要求在營口的河南設海關，當時營口——尤其是河南，還很荒涼，我怕財政部不肯，特別說明：「我們替你們蓋好房子，只要你們肯設關，以後保證繁榮起來。」這件事辦通了。

商人擅長打算盤，運費既便宜，驗關又沒不便，沒幾個月工夫，營口繁榮起來了，河南地帶也成爲市街，到營口的商船平均一天本來約四艘，很快地增加到二十四艘，嚴重地打擊南滿路運輸及大連的商務。到了民國二十年，我們的路已修到黑龍江，預定於十月十日開出平黑通車，於是日本人迫不及待發動了「九一八事變」。現在有人說九一八是我們東北鐵路當局逼出來的，不無道理。在我們次第完成我們的計畫時期，我們築路、築港、聯運、減低客貨運價格，南滿路年收入由五十萬降到七萬，大連商務跟着受影響，這可說是日本發動「九一八事變」的重要原因之一。

日人抗議

當我們這樣幹時，日本人一再抗議，一再派員要求交涉，而張學良把這種素來由地方當局負責的案件推給國民政府，納入外交途徑，於是本來能如願解決的事也成爲懸案，沒有緩衝的餘地，我在二十年四五日間赴日一行，才意識到事態的嚴重性。

赴日開會

二十年四月，鐵道部長孫科派我赴日參加中日鐵路聯運會議，領頭的是余振棠（老交通部的人），另一代表是陳清文。我主持東北鐵路聯運，對日本向來採消極態度，參加這種會議我不會提供什麼意見的。不過日本政府對代表向來招待周到，參觀各地均免費優待，我想乘此機會參觀日本的海港、鐵道及其他特殊地區的設備。我在會議沒什麼表現，會後我領了全國鐵道乘車免費證就開始到各地旅行參觀，我特地到北海道和庫頁島去，發現庫頁島有長約一丈四尺的大破冰船，我正搜集這類資料以作爲營口築港的參考，對這種大破冰船極端重視。此外在庫頁島有「養狐場」的經營，亦爲罕見事業。當我自庫頁島返回東京時，頗想了解日本的政治動態，特別與中華青年會的總幹事馬伯援聯繫。馬在日本頗爲活躍，與政界人士頗有往來，不知他從那裏弄來一張「對支那問題討論會」的入場券，這是日本外務省、文部省、陸軍省、海軍省、拓殖省聯合主辦的高級的秘密會議，這入場券是陸軍省的，我借了一套日本學生服，化裝爲日本人，居然混

「對支問題討論會」

進去參加了。討論會開始後，軍部的代表就大肆攻擊現內閣，歸納起來，軍部認為：「南京政府成立和張學良易幟後，整個支那開始排日，帝國的利益受損害受欺凌。」接着列出一連串的數字來證明，結論是：「我們在支那的特權受削減，我們要採取斷然的手段來維護我們的利益。」而經濟文化方面的代表另有其見解，他們說：「軍部代表所提出的數字是正確的，但這些損失不是支那排外的結果，原因很多，主要的是市場不景氣。在支那，長江發生大水災，東北發生大水災，中原有一個巨變（按指中原大戰），同時現在世界上普遍的不景氣，幣值變動了，帝國利益受損害主要原因在此。說到南滿路損失是東北修平行線來競爭，這點當然不錯，但真正說起來抗議平行線的修築與競爭是沒有理由的，大地方多修幾條路是應該的，人家有自主權利，不是專為排斥我們。軍部所提斷然處置離題很遠，南京政府表面上統一了中國，但對外國還無力反抗。我們日本人，無護照仍然像從前一樣在支那全國通行無阻。就拿仁丹廣告來說吧，支那各地都畫得很多很大，一畫上去沒有人敢去動它。我們的特權這麼大，說我們權小了，說我們受欺凌，都不是事實。」他們的結論是：「日本帝國經濟利益的受損害是支那天災人禍，是世界經濟不景氣的結果，在鐵路聯運會議上可作為題目提提，怎麼可以講斷然處置。」

華盛頓會議後限制各國軍備，如果以軍事力量採斷然處置，世界局勢亦不許可我們做，如果能假中日親善之名，收實際經濟擴展之實，用不著軍事上的斷然處置。」顯然地軍人主張急進而文人主張維持現狀。在這會議中文人的議論居上風。我對日本軍人的蠻橫態度固怵目驚心，對文人的深沉毒辣亦甚爲警惕。

參加這次討論會不久，日本外務大臣、鐵道大臣請我們在大同旅館吃飯，同席的有鐵道省次官青木，我在日留學實習時曾見過他。宴後他和我談起中日問題，他說：「在東北，中日有關鐵路方面有四百多個懸案未解決，其中最重要的是五大問題，我們應該努力來謀求解決。」我說：「你們所提的五大問題有的是很無理的，第一、你們說我們爲排除日本而採取聯運，告訴你們，這都是我王奉瑞一個人做的，我是東三省交通委員會聯運處處長，聯運就是我的職責，不是爲對付你們而採取的。請問你們日本鐵路是不是都聯運了呢？那一個國家鐵路不聯運？爲何唯獨我國鐵路要割裂？第二、你們提議爲了自己方便，要在東北鐵路使用日幣，你們也講得出口嗎？我們其他地方沒有日幣，乘車不也很方便嗎？關於吉長、四洮欠款，你們要求很合理，我們應該接受，我們無錢還，只可要求延期還，但不能不承認這筆賬。我覺得我們應該在日本利

益無損，中國利益照舊的前提下討論。」他說：「你講的話太重要了，希望照你所說的意見謀求合理的解決，照你所說的我們日本可以接受。」他又透露現在日本不景氣，文人政府要縮減軍費，而軍人要擴張軍備，對華政策上，文人政府主張外交解決而軍人主張積極侵略，軍人說：「日本軍人是為國家的，不像中國軍人。你們能辦好，可以，如果不能辦好，讓我們來。」軍人想推翻文人政府，後果不堪設想，勉勵我為外交解決努力，我參加過他們「對支那問題討論會」，覺得青木所講的是事實，便誠懇地答應了。

密件

過了幾天，一個日本大佐突然來訪我，問我看不看一件密件。我一看是陸軍省致我國某方面的信，上面寫：「蔣介石是東方法西斯，一定要打倒他，不倒不行。但要打倒他之前，應先從降服他的張學良開始。為什麼？因為滿洲有我們的基本力量，而滿洲有在支那最進步的工業，最大的兵工廠，……」最後一段是：「軍馬一到，問題迎刃而解。我們這麼幫助你們，你們如何幫助我們？如何彼此積極援助，真正做到中日親善合作？」結尾是：「說了就做，時不再來。」我看了這封無收信地址及姓名的秘密信件，感到問題的嚴重性，那位大佐自稱他是反共、反法西斯、反對侵略中國的，所以偷偷拿

來給我看，我看他神色倉皇一定不肯讓我抄這封信的，便裝內急，拿了文件溜到後面，再找一個人要他大聲對我講話，我虛應幾句，一面急忙抄了一些，出來時對大佐說：「有人找我談話，我又不便說你在這兒。」才把信還他。根據幾天來的遭遇及陸軍省秘密文件，我判斷不久日本將在東北生事，立即寫了兩封快信分別向孫科及高紀毅報告，還特別到鄉下去投郵，一面立即束裝返國。

我這次返國特別經朝鮮先回到東北，看看沿途的情況，到了瀋陽，在北寧路局看到南滿路一個代表來找北寧路勞副局長，抗議我們的新鐵路時間表，把他們與我們鐵路聯繫都切斷了。勞副局長是孫科的人，不知如何應付，我對他說：「我來應付他。」便約那日本人到很濶的飯店吃飯，對他說：「這些事你找勞副局長找錯了，一切都是我處理的，你問我，我一定可給你圓滿答覆。」我拿出新的時間表指給他看：「你看，某次車啣接你們的某次車，你們某次車又啣接我們的某次車，事實上你們滿鐵的車次很密，我們的車次也很密，沒法子每次車都啣接得好，能啣接的不是都自然的啣接了嗎？不能啣接的也無辦法了。」自然這些都是敷衍他的話，我們的行車新時間表確是有意自成系統，但我話說得很客氣，他的氣也平了。

我在瀋陽就攔了一天趕到天津，見到高紀毅就問：「看了我的信沒有？」他說：「看過了。」沒有什麼表示，我一急，找管信的秘書徐濟（曾任楊宇霆的機要秘書，掌張作霖的大印），他說：「高紀毅批了一個『閱』字。」因為我一問，他特別抽出來一看說：「這信了不得。」我便再找高紀毅談了半點鐘，他了解了，下條子：「聘王奉瑞當交涉員。」我便與沖沖準備與滿鐵及日本鐵道省直接交涉有關東北交通懸案，不幸很快地又起了變化。

高紀毅的
對日交涉
辦法

高紀毅無論能力魄力均遠遜於常蔭槐，他實在不能擔當東北交通如此重任。他上任後問計於人，一個姓常的留美學生，說了一句不負責任的話：「對日本交涉就採對俄交涉方式。」莫德惠去俄國交涉時，一切都是採取「拖」的辦法，什麼都不肯答應，什麼條件都不簽，時間一到就下旗回國，一般人都認為莫大的成功。因為根據以往的經驗，凡與外國一交涉一訂約就一定損失一些利權，能不交涉，不談判，不簽條約就不會有損失。高紀毅把這句話奉為金科玉律，對日本交涉就採「拖」與「不理」的政策。我勸高和日本談判，我說：「那時對俄國可以這樣，現在對日本怎麼可以？」高被我說動了，我本以為可以做一點事了，那知有嫉妒我的人立刻去向高進讒言，理由是：「北寧路局分

十個處，職員共二萬八千人，運輸處佔了一萬四千人，另外九處也才一萬四千人，處長的責任太大了，現在處長又要到日本去交涉，這是長期的事，不如派專人去日本好。」高紀毅耳根軟，又找我說：「你工作太煩了，你派你的幫辦去，不用親自去了。」我只好照辦，我對我的幫辦說了很多，他赴日幾個月，第一次和日本代表開了五個小時的會，消息即走漏了，沒得什麼結果，「九一八」就發生了。

關於孫科是否看到我的信，或者看過我的信後如何處理？我都不清楚，正在這時期，國內發生了一個政治上的大風潮，由於二月底胡漢民的被扣，五月，孫科自滬赴港轉到廣東去參加非常會議反對中央了。至於外長王正廷對東北的危機更是一無警覺，甚至不理會日本內閣派到南京要求解決中日懸案的代表，弄得日本文人所主張的外交解決始終毫無進展，日本軍人便採取斷然手段，這是九一八事變前我所瞭解的情況。九一八事變後，我曾憤慨的寫了一封信給張學良，我說：「我是一個小職員，不能使九一八事變避免，但可使其延緩發生，竟沒有受到您的重視，何等遺憾！」我對居高位者之視國事如兒戲深惡痛絕。

平常我在天津北寧路總局辦公，住宿在青年會，九月十八日那天晚上，前國會眾議

九一八事
變時我採
取的措施

院議長吳景濂請我看戲，他是我們東北元老，當時在天津作寓公，正在捧一個唱上海戲的坤伶，邀我去捧場，看的人不多。我因為第二天約了一個洋人去打高爾夫球，看了一下就告辭了。回到青年會洗過澡，剛睡著，電話把我吵醒了，我一聽是瀋陽路局打來的，向我報告發生事端了：「現在日本關東軍攻打北大營，把北大營攻破了，又來攻城，往吉林的火車正停在車站，究竟開不開？」我回答：「第一、告訴工務段先到南滿與北寧路交叉地點檢道；第二、與省府警務處聯絡，安全第一，開車準時其次。」這時電話接上就沒有切斷，不久瀋陽方面報告，車開不了，我說：「請客人下車，告訴他們明天開，看情形可以退票。」

在我接到報告後，我採取幾件行動，第一、打電話報告河北省主席王樹常，他底下的人說已經休息，我說非直接與他通話不可。第二、打電話到北平向高紀毅報告，要他同時向張副司令及南京國民政府報告。這時從瀋陽來的電話筒中依稀聽到砲聲隆隆，可能是日本兵大量出動了。我判斷日本人一定在製造新的事端，明天一定盡量湮沒證據，立刻派人用大的記事簿記下事態的演變，時間單位是分、秒，即某時某分某秒的情況如何，此外派人組織國際列車，任何人可免費乘車出關外去，請大公報轉告中外記者盡量

出關探訪。

十九日凌晨，國際列車已經準備好了，除了請中外記者上車外，我還派業務課長周賢頌跟著出關調查，我想這次事變後一定有不少難民，而外國人尚可通行無阻，便請北寧路英籍處長儘量派出外籍員工到關外工作，設法搶救難民，一切都安排好了，列車就直開關外。

瀋陽路局方面不斷與我通話，報告真象，日本自炸一段路誣賴我國人所爲，先攻北營，繼入瀋陽，在瀋陽貼出告示。我把這些事實不斷供給新聞記者，唯一要求是他們發稿前先讓我看看全文，如與事實不符，就很有禮貌地請他們改過來。此時平津各界聞悉事變發生，異常憤慨，天津各界開大會抗議，請我出席報告，我有每幾時幾分幾秒的記錄，報告甚爲翔實，羣情激動，大會決定打電報責問外長王正廷及請中央宣示如何處理？北洋大學校長參加大會，聽了我的報告後開始絕食抗議。

九一八事變給予國人的刺激太深了，大家都以最大的注意力關切這件事的演變，然而十九日晚上外交部給天津各界的回電是「關於此事，本部未接到報告」，官樣文章，令人痛恨。外交官員令人更失望的是在日內瓦的國聯代表，他們在十九日看外國報才知

發生事變，但他們竟不知事變究竟發生於何地？外國報紙寫 Mukden 發生事變，沒有一個代表知道 Mukden 就是瀋陽，直到施肇基接到我發的電報才搞清楚，才能在國聯提出抗訴。

東北幾十萬里江山丟失了，政府在軍事上採「不抵抗」政策，希望以外交手段收回國土，可是所謂外交手段是依賴國聯，而不採直接交涉的辦法。在我想來，日本這種行動不是舉國一致的，我們地方當局及中央都派大員去直接交涉，再找幾個國家出面調解，另一方面派遣大兵示以戰鬥決心，說不定有轉圜的希望。後來，據我所知，日本元老派亦認為關東軍闖下大禍，派人到北平和南京謀求解決。日本外幣原亦提出五原則，我們理也不理，一味信賴國際，這好比強盜進了我們的家，我們家有太太有大小姐，既不能保她們的安全，還不設法拿點財物叫強盜快走，只是叫著嚷著要報告路遠迢迢並且手無寸鐵的警察局，視國事如兒戲，後果便不堪設想了。

九一八事變後數天，我們開的列車可直達大虎山而不受阻難，但我不明白爲什麼軍隊一定要撤到錦州。據聞張學良要求中央出兵才一起打，而此時爆發大戰是不可能的。不久土肥原從天津帶走了清帝溥儀，偽滿就跟著出現了，國聯調查團才姍姍來遲。

自從九一八深夜我派專人記載事變狀況的演變後，到了次年三月國聯調查團抵達上海時，已記了厚厚的兩大本。我知道講國際糾紛首重證據，而外交部以及其他機關一定拿不出什麼有系統的詳細的資料出來，所以我花了一大筆錢請英國律師以法律的觀點將兩本紀錄修飾一下，所記的是某時某分某秒，日本人在何地有何舉動，攻佔了何地，搶了何物，強姦了何人，……都是日本人的罪狀，最後印成專書。二十一年三月十四日國聯調查團到上海，一上岸我就把這專書交由隨調查團返國的顧維鈞轉致調查團，顧一看連聲說：「太好了，太好了。」後來外交部打電報給各機關各省市，要求送資料給國聯調查團，應照北寧路辦法處理，這是我對控訴日本罪行的一個貢獻。

招待國聯
調查團

當國聯調查團要到北方來時，中央下令由北寧鐵路局負責招待，中央地方各派大員一人負責，這兩人都沒直接管事，我是代理總幹事，一切實際事務由我管。我先招一班「招待員」，特別加以訓練，招待員素質很高，必須會講英語，其中不少北京各大學的學生。我對他們說：「我不是訓練你們去向外國人討好，去拍外國人馬屁，但是這件事太重了，我們非爭取過來不可，你們現在是直接和他們接觸的人，你們等於是小大使，你們的態度儀表、言談舉止處處都影響他們，一定要好好做你們的工作。」我給他

們特別優厚的待遇，要他們在我準備好的專車上服務。這專車本是專為張學良準備的「展望車」，可容五六十人起居住宿。有一車廂可供會議之用，幾張小桌子合起來成爲大桌子。每一代表有專用的臥室，全部爲中國式裝璜，且備有電話，另有一車廂裝衛生設備。每一車廂有一種特色，顏色不同，裏外均很調和美觀。我們供應的飲食很講究，特別在天津採購，再用水車運送。調查團團員均很滿意。他們一出關外即受日本人招待，日本人希望他們在關外寫報告，但他們選擇到關內寫，他們有時到北戴河去，有時到青島去，也常到北平去，我們都弄得很妥善。

國聯調查團調查時期，對有關負責官員詢問甚多，而對在野名流亦予徵詢，但團員們難免稍露驕態。有一次李頓去拜訪吳景濂，吳穿了大禮服出來接見，他說：「你們代表國聯來此調查，應該虛心負責，不應有驕傲的態度。」李頓一聽改容請他發表意見。他說：「你們要有誠意我才講。」李頓表現很誠懇，他遂講了許多意見，據說後來調查報告書採納了他的許多觀點，結論是「日軍撤出東北。」

張作相出
關未成

正當國聯調查團進行調查時，大約在二十一年七月，日本人忽然派人找張作相（輔忱，遼寧義縣）說：「只要你出來談判，滿洲國可以取消，我們的兵也可以退出。」張

作相在十八年中俄滿洲里的戰事後去了伯力，在伯力協定上簽字，這伯力協定未為政府所承認，此次日本又要他出面談判，他說：「我不怕擔負國罪名，現在土地丟了沒人管，日本人既要我去，我還是不怕簽什麼字，可以去。」那時我接到通知，準備好專車，只要上面一決定，我就送他出關。後來據說張學良也答應了；我立即去見張作相，他說：「明天九點鐘開車。」我興奮極了，因為這種直接交涉正是我所認為解決問題的最佳途徑，至少可爭一點回來。到了第二天，時間一到，張作相又不能成行了，據說東北大員中有人忌妒張作相的，去見張學良說：「副司令，東北的事完全仰賴中央，你對國人可不負責；今天中央走國聯的路，你叫輔帥出關，東北的重責又歸你負，談得不好，挨罵的是你。其次，輔帥出關談判簽字，果真爭回了東北，也不是你的，那是輔帥的了。」張學良一想覺得很對，但他喜怒不形於色，不表示可否，等那人走了，才打電話給張作相：「你老不要去了，將來罵名都集中於你，太不值得了，現在一切由中央去管好了。」

這次日本要求談判又不得要領，我國一心一意等待國聯替我們收回失土。九月五日國聯調查團離華返歐，過了十天，日本就承認偽滿洲國，使問題更形複雜。十月二日調

查團報告書發表，要日軍退出東北，日軍不僅不退，反而窺伺熱河。中央此時亦怕熱河不戰而退，怕省主席湯玉麟無法應付，有撤換他之意，先派人去見他，他拍拍胸膛說：

「我出身微賤，日本要來了，非拼一下不可。」二十二年春，日軍先佔山海關，旋襲熱河，湯玉麟並沒有因出身微賤而與日軍拼命，反而沒接觸就溜到天津享用他眾多的財產，東北四省就是這樣丟失了。是年三月二十七日，日本索性退出國聯，我們依賴國聯制裁日本的結果是：「日本得了千百萬方公里的土地，中國得了一張國聯調查團的報告書。」四月十日，張學良不得不携眷出洋了。

六、服務於正太路時期

接收正太路

我在二十一年招待國聯調查團告一段落後被調到鐵道部服務，不久又派我到正太路去。前清光緒二十八年（西元一九〇二）我國與華俄道勝銀行的正太路借款合同上規定三十年的經理行車時期，此路實際上操諸法國銀行界。光緒三十年華俄銀行正式將合同讓渡與法國巴黎銀公司，債權亦歸於法。我國按年付清借款本息，是以民國二十一年合同期滿，我國照合同接收正太路，鐵道部派王懋功、朱華等五個人去接收，王、朱分任正副局長，我接車務處處長。

我接收時特別注意法國人留下的資料，法國人每年出版一本年報，我都一一翻閱，先看最近一年，再往前溯。我從統計數字中發現山西河北間有週期性的水患和豐年，每四年有一次水患，有一次豐年，我們接收這年恰逢水患，明年應是豐年，照理遇到災患，要由外運輸糧食進來，鐵路貨運額應該提高，但我看收入並沒有因此增加，河北糧

食並不因山西缺糧而從正太路入山西，再研究一下明白了，運費太高。

接收後我特別搭鐵路汽油車視察全線，發現陽泉、平定一帶產煤產鐵，製造農具極多，平定的瓷器著稱於世，稱爲「定瓷」。但無論農具與瓷器都沒有從正太路大量運銷到外地去，其原因亦係運費太高。

減低運費

回到石家莊召集車務處重要職員研究運費問題，我主張運費降低。此外認爲運費降低後貨運必增，行車便要加密，因此對員工待遇應加調整，以前對押貨員在零下天氣中加班工作並不給加班費，我主張增加出差費，並免費供給羊皮帽羊皮襖以禦嚴寒。職員做好預算送給我批，我把出差費加了一倍，連同減價數字送上去。法國總稽查向局長說：「這事不行，王某人愛好看，一定要蝕本。」我說：「我不是好虛榮，服務第一，薄利多銷，不但不蝕本，還要多賺錢。」他們認爲運費既降低，支出又增加，當然不相信，我便寫信給鐵道部部長顧孟餘，顧批了「特准」兩字，就這樣把我的建議付之實行，果然營業情況一下子改變過來。不久，我又發現太原附近貧瘠的鄉區到處有石膏原料，而我國最大石膏公司在塘沽，這公司完全向外國採購原料，我便覺得太原出產石膏原料，從正太經平漢路再轉北寧路運到塘沽，運費若低於由外國裝船運費，塘沽石膏公

司便可採用國內原料。現在正太、北寧路運費都降低了，而平漢路仍太高，還是不行，於是透過關係請平漢路對石膏運輸減價，接洽好了，石膏公司立即用山西石膏原料，外國原料再也進不來了，節省外匯不少。過了一年，我去產原料的地區一看，一切都改觀了，已經修了一列新的房子，我益信辦理交通事業的人，只要處處爲國計民生著想，不只影響到工商業，對一般人民生活也大有幫助。

我在正太路幹了一年左右，山西商人太高興了，對我十分敬重，因爲他們要求什麼，我總儘量滿足他們。譬如他們希望開夜車，我照辦了，而他們送禮給我，我都拒收，他們稱呼我「洋處長」。實際上在正太路的法國人員要禮物更兇，山西商人說：「他們過洋節日（聖誕節）要收禮，過中國節日（過年、五月節、中秋節）也要收禮，而且要看禮物重不重，不重的還不收。」說我是「洋處長」不是指「不收禮」方面，而是指我在辦事方面不像一般國人的因循敷衍。那時閻錫山在山西對中央派去的人很客氣，對我也很好，所以在正太路工作頗爲愉快。

二十二年正太路舉行接收周年紀念會，各方面對正太路均有佳評，山西省商會會長情不自禁地說：「去年今日接收時，我們也參加慶祝會，但那和今天參加接收周年紀念

會的心情不同。老實說，去年我們心理上是害怕的，膠濟路我們一接就壞了，今天我們慶祝接收周年，才是真慶祝，現在正太路是運價低廉，便利商民。……」這個紀念會在愉快中結束，但到了那天晚上，我接到了一件使山西商民擔憂的命令，就是要我調職北寧路，接我任的竟是合同期滿前的法國處長，這是鐵道部次長曾仲鳴搞的，鐵道部又向法國借了款，條件之一是正太路法國處長回任。顧孟餘、曾仲鳴同是汪精衛系統的要角，但兩人有天淵之別，顧的清廉、有立場、守原則，除了王永江之外無人能比了，而曾仲鳴胡搞亂來，後來監委劉侯武即為正太路法國處長的回任而彈劾鐵道部。

調北寧路
工作

我回到北寧路時，局長是殷同，顧孟餘要我幫殷同對付日本人。那時北寧路局長以對付日本人最為棘手了，殷同的後任是陳覺生，陳對日本人可謂委屈求全，但亦不能討好所有日本人。日本人也一樣有很多派系，不可能討好所有的派系。有一次他到一間日本料理店吃飯，第二天就死了。殷同也不能敷衍日本人，連北寧路各站站名牌子都加上日本字，其實到中國的日本人那一個不懂得中國字——特別是站名。日本人太可惡了，得寸進尺，塘沽協定後成立冀東特別區，並沒有使中日雙方得到緩衝，日人不斷在平津生事，連租界也不例外。北寧路有個衛生科長是陳立夫的人，有一次陳立夫到北

再回正太路

與江亢虎等一席談

平，那科長去見他，回天津路過租界，突然一個人坐在三輪車上拿手槍把那科長射殺，揚長而去，無人過問此事，日本鬼子的殘忍霸道至此，令人髮指。在這種情況下，在華北做事的人，負責任的人，都得敷衍日本人，連行政院駐平政務整理委員會委員長黃郛（膺白）亦不得不如此，我們的苦悶是可以想見的。我回到北寧路不久，日本人就派人找上門了，他們說：「你是滿洲人，理應回滿洲，只要你回去，給你做交通大臣或經濟大臣都可以。」我的家屬在九一八事變時包了專車進關了，日本人當然無法以此威脅我。但不久他們又來說：「你回去，你的家產全部發還，你可做錦州省長。」我知道日本人的第一大套，不答應做漢奸就等於反他們，將來總要耍花樣對付我，北寧路的事怕不能幹了，便寫信給顧孟餘要求調職，顧再把我調回正太路。

我在二十二年曾南下到過上海，其時新亞酒店剛落成一二星期左右，我住在裏面。有一天我到樓下餐廳吃飯，看到交通界的王新章、文人江亢虎，名記者李某（廣東籍）和一個美國人在一起吃飯，他們招呼我過去，特別爲我介紹那美國人。那美國人聽到我是東北人就說：「王先生，你對東北能否收回有什麼看法？」我說：「毫無疑問的一定能收回。」他說：「能嗎？」我說：「我們信心不動搖。」他說：「你看要多久才可收

回？」我說：「總在十年或者十幾年間，我們要有辦法，還可以提早。」他冷笑了一下態度很懷疑，江亢虎也不相信，只有那記者服我的話。那美國人說：「王先生，你爲什麼有這麼大的信念，你們中國只有這點點力量，你們能把他們打出去嗎？」我說：「東北是中國求生存的战略政略重地，價值太高了，中國一定想盡辦法，或者外交，或者國際協調去爭東北，再說我們不收回東北，他們要繼續侵佔我們，總有解決的一天的。」飯後江亢虎說：「王先生，明天能否煩你來廟裏（按江亢虎吃素，住在上海某廟裏）談談。」翌日我依約去了，自早上談到晚上，在他那裏吃午餐和晚餐，最後他說：「照王先生所說的，我現在所寫的書有許多要改正了。王先生你這意見非寫出來不可，我可以幫忙。」我說：「第一、我沒時間，第二、寫出來了與當前局面發生衝突，不能寫。」（當時中央表面上亦談妥協）。其實江亢虎並沒接受我的觀點，他還是抱失敗主義，後來還做了漢奸。

我調回正太路一年多，到二十四年我經人介紹與內人陳爾琪女士結婚，她是廣東順德人，我特地到香港舉行婚禮，再一起回北方去。

九一八事變對我國刺激太大，影響太深了，全國上下均有同仇敵愾之心，各方面都

在公開地或秘密地準備抗日，改革舊習氣，埋頭新建設。在鐵道方面，九一八以前我們北寧路的掃除貪污是首開紀錄的，九一八以後，許多員工不能安於其位，分散到其他各路去，也促進了許多路的改革，例如周賢頌帶了我用的一些人去滬杭路，用我的辦法改革了滬杭路，我的一個幫辦譚耀祖到粵漢路當處長，也影響了粵漢路的改進；我到正太路更是影響極大。我們總希望能對國家有些貢獻，增加抗日力量，而中央表面上雖講妥協，實際上也確具抗日決心，只是國內尚有心腹大患，不能輕易啟釁。

所謂心腹大患當然是指共匪。二十四年政府已經把共匪逼到陝西北部，不斷加以圍剿。二十五年春，共匪向山西蠢動，陳誠（辭修）以第一路總指揮率中央軍關麟徵、湯恩伯等部隊入晉協剿。有一天，正太路局長顏德慶（季餘，江蘇上海人）忽然接到陳辭修的電話，他一聽反而不接了，對我說：「你去應付。」就走開了。陳辭修的脾氣大家早曉得的，搞得不好攢紗帽不要緊，還說不定給扣起來。我看無人應付，責無旁貸，只好接了電話，陳辭修問了我的姓名職務，就要我負責辦山西軍運，要給我以少將銜任軍運處長，我說：「總司令給我少將銜和軍運處長的職務對工作沒有用，希望你指定一個懂得一點交通的參謀來和我商議，我們定一個表，分批運，雙方照著表實行，軍隊準時

到站，我們準時備車，如若有了車，臨時某師隊伍不能來，就立即改派另一師來搭車，總不要就誤時間，讓車空著就是。總司令發號施令就了事了，不要給我什麼職銜，也不要對我下什麼軍法從事的軍令。」陳辭修說：「你說得很好，就這樣做。」此次山西剿匪，許多難民逃難，我就利用運軍隊到前方去的車輛，再裝難民到後方來，結果路局還大賺其錢，而軍運方面完全滿足軍方的要求。把共匪打退後，陳辭修回到南京，以軍委會名義嘉獎我，這可說是我與他最早的淵源。

二十五年共匪在陝西可說已到日暮途窮的地步，不幸西安事變使形勢突變。張學良是否想做西鄉隆盛，不得而知，但剿匪大計確因西安事變而功敗垂成，種下了抗日時期共匪乘機擴大的禍根。

平綏、同蒲、正太
聯運

二十六年夏，山西各鐵路均已修建竣工，我主張平綏、同蒲與正太路採取聯運以利交通。閻錫山很保守，不大肯採納，我則極力推動，先視察各路，再商請有關人員開會討論，原則上三路聯運不成問題。七月七日這一天，剛好把正太與同蒲如何啣接的辦法討論完畢，不幸蘆溝橋事變發生，中日雙方不宣而戰，我們的聯運計畫祇好用來作軍事運輸。

七、抗戰初期

負山西軍
運責任

二十五年，張嘉璈（公權，江蘇寶山）長鐵道部，俞飛鵬（樵峯，浙江奉化）長交通部，抗戰一起，兩人仍負交通重任。同時，軍委會設交通總司令，錢宗澤是第一任，他委我負責正太、同蒲、平綏三路軍運。顏德慶辭職走了，鐵道部派一姓劉的來接正太路局長，但他也不敢來，便改派我兼任局長。此時我以正太同蒲平綏三路軍運處處長兼正太路局長，工作頗忙，而最重要的還是軍運。山西屬第二戰區，我忙著把這戰區的軍隊運往前線，常與戰區司令長官閻錫山，和集團軍總司令衛立煌等接頭。最有趣的是前年年初，我還忙著裝運國軍打共匪，而現在反而在同一路上裝運共軍到前線去，國共此時合作抗日，將陝北共軍編爲十八集團軍（總司令朱德），他們要求到太原路來搭火車到前線去，我們照辦了，他們行軍素來靠腿子，這一次可能是他們第一次乘火車。

太原撤退

華北的仗不知怎麼打的，我們只感覺到敗得太快了，日軍佔平津後就像急行軍似地

向東南南前進，十月十日石家莊失守，不久大同亦失陷，太原告急。十一月三日我看情勢不佳，便進太原城（正太路局在城外）見閻錫山，看到衛立煌、周恩來都在司令部內，我問如何應變。閻錫山說：「我軍轉進時一定告訴你。」我欣然辭歸。到了正太路車站時，看到鐵路人員把家眷都安置在火車上準備走了，我說：「不要這樣，太擾亂人心了。」提出兩項保證：其一、留兩列車在車房裏，絕不作軍運及其他用途，專備爲撤退路局人員及眷屬之用，到撤退時，我一定負責通知，但要最後才走；其二、我的眷屬也來此與大家同住在火車站內。大家勉強答應了。當天半夜看到情況更不對了，打電話給司令長官部沒有人接，鐵路人員又把兩列車開出來，我說：「不好。」他們說：「石家莊撤退時就只運軍人往外走，有的員工來不及撤退了，現在不能不先作準備。」我說：「我進城去見司令長官，等我回來再開。」他們說：「等多少時間？」我說：「八個鐘頭。」我乘了小汽車開到太原城外，看到人潮湧出來，絕對進不了城，又趕回車站，不料那些鐵路人員把我給甩下來開車走了。戰區司令長官對局長們都是：「不能動，否則軍法從事。」但是沒有一個優局長像我真的要等到命令才走，都是自己先溜了。現在部屬走了，家眷也走了，只剩下我和司機和一輛小汽車，很不是滋味。我趕緊

招呼司機一起把火車站內一些可拿走的值錢的東西拿到車上，就往南行駛。此時人潮都湧向南方，敵人可能是從北邊來的。我們到了汾河東岸，本來有一小橋通到西岸去，因為交通堵塞，就是人也過不去，不用說汽車了。我們下車看看如何解決，恰好看到一個辦軍運時見過面的傅師長（湖南人），他還帶著副官和小部分兵士，也雜在人潮中，我要求他派一些兵來指揮車輛，使大家順利依序通過。好不容易才過了橋，到對岸去。傅師長說：「你們兩人有車有財產怎能自己走，讓我的副官在你的車上比較安全。」我當然求之不得。我們再往南走，到了清源找不到飯吃，花一元錢買五十斤葡萄大家吃。此時敵機來炸河口，我們急忙再往南走，一路上看到很多新的汽車給扔在路旁或河裏，我們的司機能修車，他想把我的舊車扔了換一輛新的，那副官有警覺性說：「別白費力氣了，把自己的車丟了，把別人的車帶到後方，將來人家車主會來認車，你給不給？」那司機只好作罷。

在撤退中有兩個小插曲，其一是忙裏偷閒一遊杏花村；其二是巧逢閩錫山，但並未見面。我們到了一個路口本應繼續往南走，那副官說：「往西南四十里地是杏花村。」杏花村以杜牧清明詩（「借問酒家何處有，牧童遙指杏花村。」）而名聞全國，不管山

西這杏花村是否即係詩中所指，但其售出的酒確實好得很，可能此地井水好，或者有特殊的釀酒法。我雖未到此村，但常用電話買酒，如今路過此地，預計二十分可到，便決定去一觀真面目。到了該村，果然風景頗佳，我們在最有歷史的酒店買了一些酒喝，店主與我們攀談起來，竟然不肯收我的錢，他說我是大主顧，現在理應招待。我們喝了酒，再回原路逃難。又走了一段路，我越想越不對，中央沒命令我撤退，閻錫山也沒下撤退令，萬一別人沒走只是我走了，非砍頭不可，我又把車子倒轉頭想過河到太谷去看看。走了一會敵機又來轟炸，不能走了。此時天色很晚了，便在一山坡下停了過夜。晚上六七點鐘，看到山上有燈光，隱約看到有三輛車，有幾個人影。我想他們也許是失掉聯絡的軍人，我車上有發報機，特別好意上山準備去援助他們。走了一段山路，看清楚了，是閻錫山、賈景德等人。閻沒遵守諾言要我撤退，見了面一定很尷尬，還是不見爲妙，又溜下山。這下子可放心了，一直朝南走，到達臨汾才看到先撤退的路局人員和家眷。我又把他們組織起來，又辦了很短時期的軍運。不久我軍放棄臨汾，我們由風陵渡撤退到河南。

電信器材

抗戰前我們向美國買了一些電信交通器材，到這時才運到。我特別看重這些器材，

好好地運過黃河來。我判斷鐵道部一定是本位主義，一定要把這些器材往漢口運，但我想戰事打到漢口，交通部又要遷移，很是麻煩，何不現在就向西北後方運，何不現在就交給軍事機構使用，因此大膽打電報給西北行營報告，請他們向中央索取。當時我也不知道西北行營是蔣鼎文負責的，他一面向中央申請，一面派了人來要。鐵道部果然不肯答應，後來還是各分一半，一半運西安，一半運漢口，不幸運漢口的部份在路上給日機炸毀了。我認為鐵道部不對，應該以國家為前提，何必什麼都要把持住。

撤退到河南後，我再再請示鐵道部如何處置撤退的員工，張嘉璈部長的答覆是「遭散」。我認為不對，應該利用這批人到後方去建鐵路及主持軍運，我便趕到漢口去，寫了一本建議書呈給張部長，大意是：「我們與世界上有名的海陸軍強國作戰，沿海地區絕對無法守，我們依賴的是地域廣大，利用空間作長期抗戰。但是我們的後方什麼也沒有，既無軍事方面的重工業設備，亦無供應軍需用品及民生日常用品的輕工業，一般的工業生產機構集中在沿海或少數交通發達的大都市。現在我們除了前方需要軍人外，後方需要生產機構，我們可否稍盡交通界的責任，把全部交通力量用在向東軍運向西貨運上？辦法是把靠前方的鐵道設備如鐵軌、枕木……等拆運後方，就在後方建鐵

路，把火車頭、車箱往後方運，在無法建鐵路的地區盡量建公路，每輛汽車都運到後方，這是交通方面的應變措施，這樣用交通力量來支持作戰，把物資、工廠設備等運後方，相信對抗戰可發揮極大作用。……」張嘉璈是辦銀行的，很保守，看過我的建議書後，約我去面談，隔著辦公桌面對我說：「Mr. 王，你講的全是書生之見，你想辦法做吧，我一定從旁幫助你。」我說：「這工作是國家大事，是拼命的事，我貢獻的意見不是個人力量可實現的，要有組織有行動，要有權下命令來組織，來行動，不是個人做不做，你幫不幫忙的事。如果張部長覺得我的建議值得做，第一步是不要遣散交通方面的員工，請所有的人都跟中央走，你下命令就立即有了人，有了人立即可組織，可行動。」張還是不肯表示意見。我看爭也無效，頹然退出。後來各路退下來的員工有的到潼關，有的到漢口，政府把他們都遣散了，給一張粵漢路免費票送他們到九龍，他們只好到香港去，沒多久受生活逼迫，少數不肖者買一張船票到上海，替敵人工作去了，我們是以無鐵道來安插他們而不用，可是在敵人是求之不得的，抗戰初期交通方面決策之誤莫過於此。

我的理想

我們以弱國對抗準備侵略我國已達數十年的日本，在許多方面確是驚惶失措沒有長

遠的打算。就拿疏散來講，很是失敗，許多大工廠好好地留下資敵。日本人到了上海，工人們嚇走了，日本人出了布告：「工廠照常開工，員工薪俸照常支給。」工人不能永遠餓著肚子，又紛紛回廠工作，開工不久，日本人再要出獨佔五一%股權的絕招，過半數的股權握在他們手中，等於獨佔，我們一點辦法也沒有。沈鴻烈在青島是最有辦法的，臨走前把重要工廠設備給炸了，不讓日本人發橫財。照我的理想是一切盡量疏散到後方，前方丟了一個大上海，後方修建了數百個小上海，不能搬走的予以澈底的破壞，增加敵人一分力量，即無形中削弱我們兩分力量。我到漢口時大工廠仍很多，一定要澈底疏散才行，萬一廠主不肯搬，一定要通知他不搬就要炸毀，要搬，政府全力支持協助，廠主不敢不搬。我的這種意見與當時的「工合」（工業合作社）的主張不謀而合，那時漢口青年會有一紐西蘭人在提倡合作事業，認為抗戰非辦「工合」不可，他在青年會聽到我的一次演講十分欣賞，與我一談很是投機，他要求我參加「工合」組織，次日即報告孔祥熙夫人，委我做交通組長。我在鐵道部方面既無新任務，也就參加了「工合」所組織的「工業合作社」，理事長是孔祥熙，孔夫人及蔣夫人也很關心。「工合」的目標是盡量利用交通工具把各大工廠的機器物資折遷，疏建後方，從漢口大規模往西

參加工合

南，西北，四川運送，由廠主自行決定，但非搬不可。有一天蔣夫人一大早去參觀一個紗廠，有些女工來告訴蔣夫人說撤退時若炸毀了工廠，她們就沒職業了，蔣夫人告訴隨行的黃仁霖一定要想辦法儘量把工廠及工人都運往後方，不肯搬的就加以破壞，這樣決定以後，許多工廠紛紛往後方疏散。

參觀西北

漢口工廠疏散西北的，是經由平漢路轉隴海路可抵達陝西盛產棉花的寶鷄（隴海路終點），不僅許多紗廠遷往，同時由於西北產麥，麵粉廠也多半遷往寶鷄。我和黃仁霖特別到西北去看看拆遷後的情況。到達寶鷄後發現城門太小，街道太窄，再加上俄國羊毛車裝運軍火由甘肅方面通過寶鷄往外運，而前方疏散的工廠不斷的往裏運，兩方面擠在一起，遍地都是器材、物資、車輛，廠主們到了這裏買不到地，當地人不肯賣，廠建不起來，紊亂極了。我們找縣長談談，發現他沒有什麼新知識，便寫報告給蔣夫人，希望寶鷄、天水、蘭州、邵陽等地的地方官，要換有新知識的，能幫助工業發展的，最好由中央直接派出來。

我們參觀寶鷄後再到天水、蘭州視察。抵蘭州後接到陝西省主席蔣鼎文一個電報，要我去見他。我想：「我與他素昧平生，找錯人了吧！」後來我們一行由蘭州回到西

安，蔣鼎文又派人來找我，我說：「找錯人了吧？」那人說：「不會的。」我就去見蔣，一見面他就說：「我請你到寶鷄。」我一時不知他用意，說：「我並不想去寶鷄，我還要回漢口。」他說：「本來應該發表你做專員的，不過寶鷄的縣長缺，就委屈你了。」我問他爲何找我做寶鷄縣長，他說：「委員長命令。」我才明白是我們要求換地方官的結果。我在「工合」負責交通方面的任務現在大體都達成了，新的問題產生，做縣長來解決這問題也很好，就接受下來，二十七年赴寶鷄就任。

八、出任寶鷄縣縣長

縣政一斑

我被派任寶鷄縣縣長，主要是爲了解決在抗戰初期工廠遷至寶鷄的種種困難，但縣長是地方行政單位的首長，其他方面不能完全不管，固然經濟建設是建設一個地方最重的事，但治安、教育、……等等亦頗有關係。我自二十七年至二十九年間所做的事頗廣，分別敘述於下：

(甲) 解決工廠廠地問題：我在早晨接了事，下午就召請當地士紳地主講話，我說：「現在許多外地人來這裏，你們不肯和他們合作，不賣地給外地人，不讓他們在這裏發展下去，但是你們想一想，那些工廠都移到別的地方去以後，你們的地有的仍照舊荒廢無用，有的仍只能作爲耕地，不能增加它的價值。如果賣出你們的若干土地，在這裏設了工廠，其他土地自然就跟著值錢，工業建設發達了，商業也跟著興起，大家不怕找不到好的職業，不怕不能發展，究竟怎樣做才利益大，你們不妨想一想。」我把他們

的利益仔細一分析，他們當場表示願意賣地了，廠地問題不需要半天就解決了。以後工廠建得極快，寶鷄真的是一下子繁榮起來了。

(乙) 傷兵問題：戰爭時期傷兵是一問題，尤其當時國家對傷兵沒有一套妥善的處理辦法，傷兵在各地擾亂治安是司空見慣的，甚至有的傷兵發生暴動，地方官對傷兵問題的處理很感棘手。我到寶鷄後看到傷兵特別多，因為他們一搭上火車就一直到最后一站才下來，就留在寶鷄了。由於沒人管，他們才容易鬧事。我想這責任是政府的，便先成立「傷兵醫院」，再和戲院約好定期免費招待傷兵。然後把傷兵集中起來，說了許多好話，讚美他們為國犧牲，贏得民眾的敬佩，如果你們和以前一樣本著愛國愛民的心來愛護民眾，必更能贏得民眾的愛戴。現在我們設了醫院，有傷有病的入院治療，關於娛樂方面亦早有安排，可以定期看戲，但平時盼望不要特強與民眾爭執。好不容易把傷兵問題解決了。

(丙) 設立警察訓練所：寶鷄一帶治安本來就有問題(詳後)，戰時又湧入大量的人，一變而為大都市。寶鷄警察局的幾枝槍實在無力維持地方秩序，我接任縣長後先籌款買槍，繼而籌設警察訓練所，請中央高等警官學校畢業的楊原培來主持警察局及警察

訓練所，地方警力大為加強，秩序慢慢上軌道。警察訓練所辦了一年，改為訓練班，因為省政府在西安設立警察訓練所，訓練全省警察幹部，才下令改寶鷄的訓練所為訓練班。

(丁) 設立衛生機構：天災人禍之時，瘟疫最易流行，漢口曾鬧過瘟疫，西安亦鬧過，我很注意這一點，其時適有一姓吳的醫師與他做護士的太太逃到寶鷄來，兩人都是第一流的醫護人員，便央請吳醫師出來籌設「中央醫院」，由他當院長，我在國聯衛生處有朋友，特地去函向他說明戰時缺少醫藥衛生器材，要他設法送來一些，那朋友果然向國聯衛生處要了一些寄給我，解決了許多困難。不久我又透過國聯的幫助設立了一新式的滅蚤站，因為西北跳蚤多，容易傳染病患。凡是進滅蚤站的人先脫了衣服，衣服另送去蒸洗消毒，人則洗澡後再用藥水滅蚤，這樣，體外任何病菌都可以加以消滅。此時西安又有傳染病蔓延，我們規定凡進寶鷄的一定要先經過滅蚤站消毒，打預防針，學生民眾亦輪流到滅蚤站消毒，預防工作做得好，寶鷄沒受過瘟疫侵襲。

(戊) 大興土木：生產事業上了軌道後，我開始大興土木。首先我還是靠國聯幫忙，在山上建水庫，接自來水到城裏來，配合上述衛生機構的設立，寶鷄的衛生事業已有了基礎了。其次我注意到道路的拓寬與防空建設等問題。我來任縣長前到此參觀，即發現

縣城的唯一街道過於窄狹，對開的兩輛汽車都不易通過，但拓寬街道必須拆民房，問題頗多。我到寶鷄後又發現防空方面的新問題，敵機臨空時老百姓都不放心家裏的東西，不願意躲入離家半里的防空洞裏，因為有些要錢不要命的小偷常乘機活動，因此有些老百姓要求修距家不遠的大防空洞，我便計畫拓寬街道與修防空洞一併處理。我對老百姓說：「防空洞最好就建在街道地層之下，每戶有通路通到防空洞中，但是街道一定要拓寬才可以，有沒有反對的？」老百姓通通不反對，我便找工程師設計街道拓寬，地下建大防空洞，各戶有小通道通到防空洞，防空洞設有無數氣窗，街道正中設有警察崗亭，敵機來襲時，老百姓把前門一關從地下通道走進防空洞中等於還看家，警察還可在街道中維持秩序，到緊要關頭才從警察崗亭退入防空洞裏，不但安全無虞，而且治安方面也可兼顧。有一次敵機連續來炸了兩個鐘頭，大防空洞的兩端被炸得很厲害，但裏面的人仍安然無恙，而我最感愉快的是乘機整理了街道，市容煥然一新。值得一提的是寶鷄市面很快地繁榮起來，市區擴展，因此要拆牆，我的原則是保留若干富有紀念性質的城門，其他部份則拆除，寶鷄城名勝古蹟頗多，據聞韓信曾在一臺上點兵，我特別保留這類的古蹟，可是我的下一任一來不久，把城門及韓信點兵臺城隍廟都給拆了，我感到很

可惜。

(己) 整頓稅收：從我接任到卸任的兩三年中，稅收增加到三十四倍之多。一方面是稅源增加，一方面是稅額提高（抗戰時期），但老百姓絲毫不以為苦，因為從前稅額雖低，但由於執行者的不善，常稅上加稅，飽入私囊。譬如就貨物稅而言，從前在寶鷄收了稅，運到別的地方又要收一次稅，現在我們弄好了單據，收了稅給憑據，到別縣市用不着再納了，所以鄰近許多的貨物都樂於來寶鷄上稅。又如就徵田賦而言，從前委諸催糧員，這些催糧員在家裏有催糧冊，父以傳子，子以傳孫，等於世襲的，任何人做縣長，都要靠他們徵田賦，而他們也可以上下其手中取利，他們的斗秤多不標準，巧立名目有所謂「耗吸」，大進小出，多收不少；又有所謂「換算」，任意規定一兩銀子換多少錢，零錢又不找，這樣老百姓的田賦無形中已增了三四倍，此外有土地已售出甚久但照樣要負擔田賦的，種種弊端不一而足。我查明了以後，先召集所有催糧員說：「老百姓告你們收糧無根據。」他們說：「我們有根據。」我說：「根據在那裏？」他們說：「催糧冊。」我說：「都拿來看看。」他們都回去拿來，我看收全了再對他們說：「你們這些催糧冊太舊了，有錯的，發生不少弊端，但以往你們即使錯了一萬件，也算

是國家的錯，縣長的錯，以前的不再追究，但以後不許再錯，現在重新調查造冊，不許再根據舊冊催糧。」催糧員不敢不從，於是第一步先造新冊，縣府有正本，稅收人員照新冊徵收，第二步我再澈底改變徵收辦法，在徵收所設有零錢兌換所以及公秤，和供茶茶棚，有了零錢兌換所可免零錢不找之弊，有了公秤可免超收之弊，又嚴禁附加「耗吸」，這樣田賦雖增而負擔反而減小，而且極其公平，茶棚供茶，老百姓極感方便。我常常到各地觀察徵收情況，看看公秤是否標準，是否有舞弊情況，我公開對老百姓演講，告訴他們：「納了一次田賦保留下憑據，以後任何人再勒索即是犯法的，可以檢舉出來嚴處。」一下子把糧政辦好了，老百姓說：「從天津來的洋縣長，官怕他，老百姓不用怕他。」不把我算是「官」了。我覺得縣長是親民之官，是政治的基層，把縣政理好，理得公平合理，什麼問題都好解決了。

(庚) 教育設施：隨著人口的激增，社會的進步，教育也大有進展，學校增加很多。由於窮鄉僻壤也有了工廠，我特別重視職業教育，設了許多職業學校；同時，爲適應戰時需要，特別注重壯丁的教育，那時徵兵困難，有不願當兵的，有當兵而且不識字難於訓練的，我規定保甲要辦訓練班，先教文盲識字，教他們有國家民族觀念。一般是

壯丁徵集齊畢立即送去入伍，我則規定先由縣裏的保安隊訓練，等政府命令到達再轉送，各方面反應很好，徵兵成績，列為第一。此外我們設立保甲長訓練班，訓練保甲長協助政府推行政令，維持治安，防匪防諜，收效甚大，有一次我利用兩個逃亡日俘作了一次反日的民眾教育。寶鷄俘虜收容所有一次跑了兩個日本空軍，發動了本地憲兵，駐軍及治安人員各地搜索，不見蹤跡，此時剛好有一期保甲長訓練班快結業了，我獲悉搜索不到，便提前結業，對受訓的保甲長說：「現在兩個日本俘虜偷跑了，我們這期提前結束，不要會餐，你們立刻回去發動鄉民搜索，簡單得很，看到有鬼頭鬼腦的陌生人，用簡單的幾句話問他們，他們不能回答就是了。」他們在中午回去，次日中午電話來了，抓到了。各方面都來爭著要俘虜，我說暫時有用不能給，解到縣政府，那天晚上我在大堂上審他們，事先通知老百姓來聽，借了許多電燈佈置起來。審問時我本來可直接講日語，但爲了國家尊嚴，特別找了一個通譯。審問時我著重問他爲何侵略我國，一個俘虜回答：「我們發動對支那聖戰是不得已的，因爲中國反日，中國政府壓迫日本，在通州殺我們日本人（指七七事變後通州偽警反正事），所以我們發動對支那膺懲。」我說：「通州在北平的東邊，日本人爲什麼跑到我國故都的東邊來？」他一時回答不了，

我說：「你們受你們軍閥煽動愚弄了，把侵略戰爭變爲反侵略戰爭，你們離開自己國土侵略他國，你們侵略韓國，侵略我國東北，這還不足，進了山海關又逼近我們的平津，佔了通州還不够才引起七七事變，通州的中國警察反正了，你們來侵略的人被殺了，這能怪我們嗎？你們的人民是反戰的，但一時受軍閥欺騙矇蔽了，你們的大政治家也是反戰的，像某某，某某人，只是你們不知罷了。我們中國素來是主張王道的，不是霸道的，中日應該合作不應戰爭，你們不能把侵略當作反侵略。」其次我問他們怎麼逃亡的，這兩人是最頑強的，在西安跑過一次，他說：「我們在西安跑過，一直到風陵渡，我們要游過黃河，因爲營養太差，又有淤泥游不過，你們放了槍，只好再游回來了。」我說：「到了這裏是什麼地方！你們怎能跑？跑的時候你們吃什麼？」他們說：「這回我們跑出來故意往西跑，你們軍警一定以爲我們往東跑，所以可避開軍警的搜索，我們想以後再往東跑。至於吃東西，你們中國人太好了，只要用手一比，那一家都可以給我們吃，我們不能講話，你們老百姓以爲我們是外省人，所以如入無人之境。」我問了很多，做成紀錄，一方面利用他們的口供使聽的老百姓了解我們爲何抗戰，我們如何防諜，如何分辨敵我；一方面把口供登在報紙傳播出來，讓其他地區的民眾也明白

這些，這比把他們默默地關起來比較有價值，我做此事時教育局長說我太激進了，但我有我的目的。

以上數項是我在寶鷄施政的一斑，但我處理了一件事引起很大的風波。西北地區有些地方團隊簡直是亦匪亦兵，多數勾結土匪土劣，坐地分贓。我到寶鷄後擴張警力，維持地方秩序，雷厲風行不遺餘力，難免影響了他們的利益，便處處與我作對。駐在虢鎮的地方保安團小隊長楊天才，就是一個，他可隨便壓迫老百姓，老百姓只是敢怒而不敢言。有一次，楊天才殺了一個部屬（據云那部屬與他姨太太有染），這次有人告發他了，我就想辦法，有人對我說：「蔣鼎文接任省主席時有一縣長在會議席上隨便給保安司令槍斃了，蔣也不能過問。」意指我若與保安團隊為敵怕有麻煩，我只好攔在一旁。過了幾天有一個晚上，我去聽「法門寺」的戲，看到古代的縣長對命案如此重視，現在民國時代，縣官不能過問命案，百姓像在黑暗中生活，我一定要為此事奮鬥，戲未終就回到縣衙，連夜打電話給警察局長楊原培，要他武裝幾個警察，明早到縣府候命。次日我口述命令要他們去請楊天才。他們去虢鎮撲了一個空，原來楊先已到縣城來了，他一到我就扣了他。虢鎮保安團隊屬於鳳翔，鳳翔保安中隊長開了一隊人到寶鷄來保楊天

才，把盒子槍往我桌上一擺，霸道極了。我說話盡量和緩，不刺激他們，但拒絕他們保釋。我同時給當地駐紮的一師中央軍打電話，要他們警備，我問了楊天才幾句，第二天即送天水行營。楊原培說：「這人是惡霸，不如在路上殺了，回來報一個脫逃拒捕射殺吧！」我知道他怕萬一天水行營放了楊天才回來一定要找我算帳，但我既辦他私自殺人，怎能自己私自殺他，我要「依法處理」。送到天水行營後，蔣鼎文以兼保安司令資格保他，省議會會保他，省黨部也保他。在地方楊天才具有惡勢力，蔣鼎文本人不管這種事，但保安副司令與楊天才是一鼻孔出氣的，所以用蔣的名義保他。好在程潛這人很清楚，認為他是地方惡霸，違抗中央，判了二十五年徒刑。

毀

從楊天才被捕到判刑，我的確擔了很多風險。但判刑以後麻煩還不斷發生，我得罪了他們，其中且有中央特務，因此連同以前得罪的人紛起攻擊我，密告我，一共告我八十幾次。省政府派員來調查我幾次，但都查無實據，不能動我絲毫。記得有次一個調查委員來調查我「任用私人」的罪狀，和往常一樣我也不招待他。他問起我任用人的原則，我吃了一驚，我用人素來看合適不合適，而不問其他，是否在無意中給人抓到把柄了，回到家裏把我所用的人以教育程度，受教育學校及籍貫一分析，還好絕無毛病，第

二天造了冊答覆那調查委員。那委員一看寶鷄小小的一縣用了十四省的人，大部份是受過大學教育的專門人才，來自十七個大學。我說：「委員先生，你回到省府隨便看看那一廳，那一處有我這一縣的人才？能像我這樣用人？」那委員很受感動，很誠懇，據實報上去了，以後有人告我，委員索性不來查了，因為既查不出什麼，縣長又概不招待。事實上那時縣長月薪一百五六十元，維持自己生活已感不夠，那有錢招待他們。縣長正當收入極低，但其他收入比正俸高出數倍。我一方面自己已有錢，一方面覺得抗戰時期能有房子住有飯吃，多餘的錢有什麼用，掃數充爲戰時難民救濟金，做了兩年多縣長，體會到「有行不盡的善」「做不盡的事」，能幫助別人，過後想想，其樂無窮。

我在寶鷄埋頭工作，自信有若干成績，雖然遭到某一些惡意的攻訐，但受到讚譽的方面更多。陳立夫巡視西北，自漢中到寶鷄再赴西安，對寶鷄的縣政讚美極了。有個在寶鷄西關住了十多年的澳洲傳教士，等於地方惡霸一樣，要怎樣便怎樣。抗戰前他回澳洲，一年後再到寶鷄，見到我對我說：「我回來那天人家對我說：『到了。』我不信這就是寶鷄，我說：『不對，不對，這不是寶鷄。』現在煥然一新，簡直是通都大邑嘛。」我使用英語回答，他很詫異，認爲我的措施都很好，他說：「這種情形下縣長說

什麼，教會都無異議。」此後教會與我合作無間，沒出過任何問題。有些外國人來寶鷄參觀，回去後寫文章報導中國內陸還有新式都市。美國參議員威爾基訪華時特別到寶鷄參觀，頗表讚佩。我並不重視對我的惡意攻擊，亦不重視上級及外國人的嘉許，我注意的是本地民間的反應，一般講起來反應都很好，那些外來者因為我幫他們解決了許多困難的問題，都對我心悅誠服。我說：「你們佔了人家土地，在這裏發展了你們的事業，一點小恩小惠應該做，像修橋造路，設小衛生院，免費為老百姓治病，都是利人利己的事。」這些不屬於縣政範圍內的要求都能達到。至於本地土著正如同我到任那天所說的，工商既有發展，其他土地亦提高了價值，找職業也容易了，得益的人很多。尤其是我整頓稅收，努力建設，老百姓稱我為「洋縣長」，他們說：「官才怕洋縣長，我們不用怕洋縣長。」作為「親民之官」的縣長怎能叫老百姓害怕呢！

重回交通
崗位

二十九年，張嘉璈到西安，聽到人家說寶鷄有個洋縣長，他心中有愧，到了蘭州便打長途電話給我說：「明天我又要到西安，請你也來西安談談。」見了他才知道他向蔣鼎文力薦我為「西北驛運處處長」，這職位是簡任官，在交通事業方面可對縣長下命令，此外還一定要兼隴海路運輸處長。我是學交通的，雖然客串了兩年縣長還是希望在交通

界服務。但是此時隴海路局長是外行人，前任運輸處長是飯桶，搞得一團糟，所以我不肯貿然接受，張嘉璈講了很多好話，蔣鼎文也勸我幹，我才答應下來，立即回寶鷄辦交代，不通知老百姓就離開赴西安赴新職。

九、掌理西北驛運處與隴海路運輸處

西北驛運處

我回到交通崗位之初，身兼三職，除了上述兩處長外又兼行政院經濟委員會委員。這與搶購淪陷區物資的運輸有關。關於西北驛運處是新設立的交通機構，其他各地也同時設立此種機構。我國古代本有良好的驛運制度，至清末廢了。抗日軍興爲了軍運糧運發生頗多問題，尤其在沒有鐵路公路地區，常常就地拉夫，極其擾民，因此有人建議設立驛運處統籌運輸。我就職後找了一些人幫我先組織好再推動工作。我決定工作的大方針，我不肯像其他機構有了事就往下推，給縣長下命令要他辦什麼，而縣長還是要找老百姓做的，這就失去了設驛運處的意義了。我做過縣長，深悉民隱，了解這樣辦一定有不少流弊。我的辦法是先調查各縣的運輸能力——包括汽車、騾馬……，加以登記，有了軍運，照所登記的加以徵用，負責運輸路程以本縣爲限，運輸後酌給酬報。費了不少力量辦通了，運了幾次，建立了信譽，民間有極佳的輿評，發生了很大的效果，河南、

甘肅許多車馬特來登記。後來各省的驛運處常因產生弊端被控，我則始終無事。三十年夏，熊斌繼蔣鼎文當陝西省主席，我爲了工作太繁，辭驛運處長職，熊斌特別來處巡視，他說：「驛運處是個不相干的機構（意指在省政中不佔最重要位置），辦得這麼好，會計清楚，文書檔案有條不紊，……。」不許我辭，我因隴海路工作很重，非辭不可，他沒辦法說：「你要辭可以，不過有一個條件，你底下的人一個也不要動，我只派一個人來接，一切蕭規曹隨。」後來他果然派一姓欒的來接任，我也不把底下的人都帶走，很少更動。

複雜的隴
海路

隴海路是我國最複雜的鐵路之一，二十一年錢宗澤任局長，努力經營，但他不懂交通，又沒樹立健全的人事制度，派系林立，弊端叢生，誰也辦不了事。後來錢局長參加重慶歌樂山會議，一病不起，陸福廷接任，陸更無法控制，情況更糟。局長是路局負責人，但多半負對外責任，是政治性的，對內技術性的負責人是處長，我擔任的車務處長是對內最重要的職位，同時還兼任同官煤礦理事長兼總經理。抗戰後隴海東段的煤礦陷敵，二十八年特別開採同官煤礦，又從咸陽建了一條一百七十二公里的支線通到同官，以此礦維持隴海西段行車燃料。這煤礦沒設董事長，以理事長負責，我又兼總經理，等

於我負全責。我不是隴海路的老人，突然到隴海路來擔任要職，他們當然不滿，說我是「外路的」。我第一次參加會議時就開誠布公說：「你們說我是『外路的』，不錯，從前我不在隴海路做事，但我是中華民國鐵路界中的一個職員，我沒有家，沒有派，中華民國就是我的家我的派，全國就是一個家庭，一個派系，希望大家了解我。現在是抗戰時期，隴海路正負起比平時更大更堅苦的任務，以前派系之間的舊帳不要算了，大家忠於職守，忠於國家。特別聲明一點，我處理我份內的事務一定儘量公平、合理，在一件事未決定前，你們有什麼好意見，儘量提出來，我有錯一定改，一定從善如流，但是既經決定的事，一定要求大家辦到。」當然這些話不能把隴海路風氣給扭轉過來的，隴海路中有所謂四大金剛，舞弊營私，私運煤在萬噸以上，無人敢動他們。我接任不久，有一段長又私運煤作弊，我一查出，抓住證據，立即下令把煤扣留充公，命路警逮捕該段長送局，並將此事送往「中央日報」登出來。這段長在隴海路三十年了，勢力很大，副局長及全路各要員都替他講話，交通部主任秘書打電話給陸局長要求放人，我對陸局長說：「先准我辭職再放他，在我的紀錄中不能有這種紀錄。」陸也不敢准我辭職。這段長與何競武有點關係，有一天何打電話對我說：「那段長的太太到我家跪下哀求，要

我想辦法，我說：『王某人辦得不錯，不過我去求王某人介紹你先生到別的單位去工作。』……」我只要這段長離開隴海路，就寫信介紹他到西北公路局去工作，結束了此案，此後我的工作很順利，犯案的就送法院，一共送了三四百人，對貪污的人多少有點警惕，但全面改革還是不可能的。有一次一個陝西監察委員提案彈劾隴海路，有一句形容隴海路的腐敗是這樣的：「過去國營事業以招商局為最腐敗，而現在隴海路比招商局更腐敗。」把隴海路攻擊得體無完膚。此案由監察院轉行政院再轉交通部，交通部派員調查，隴海路人員大為震動，陸局長召集高級人員談話，暗示要辭職，各處長也說只好辭職，我一句話也不說。陸局長問我有什麼意見，我說：「我認為我們沒權辭職，應該等待處分，我希望局長命令各處坦白申訴，有罪認罪，無罪解釋，坦誠對付，那有人家一彈劾，我們就辭職了事。」只有我敢這樣說，我所作的既不「內疚神明」又不「外慚清議」，所以我回到本處對副處長吩咐「列表據實申報」，有錯的坦然承認，對我們為肅清貪污送三四百人進法院的事實也報上去，並說明，我們對軍運民運的貢獻，我要副處長在家裏專心處理這事，做好了我加以修正留了副本，把正本送陸局長。陸局長因為其他各處都沒這樣做，沒把我的資料送上去，監察院還在質問中。後來有一交通部

次長要見蔣委員長找我資料，我把我們如何改正積習整肅貪污，以及對軍運民運的貢獻一談，結論是承認有積弊，且積弊已深，完全肅清是不可能的，但我們保證在努力使積弊由多而少，由大而小，並列舉事實爲證。他說：「有這麼好的材料爲什麼不送監察院？」他拿去答覆監察院，才把彈劾案消了。

雖然隴海路積弊重重，但在抗戰期間它的貢獻的確很大，軍人、糧餉、彈藥源源不斷從後方向前方輸送，難民、傷兵等朝相反方面運回來。有一年河南發生天災，我們全力應付，在兵荒馬亂中，在很短的時間內我們運了九百萬擔糧到河南，河南建設廳長特別打電報致謝，災區百姓更爲感激。最爲難得者是所有的運輸都是在死亡邊緣上冒險進行，就拿潼關以西到寶雞來說吧，大體上沒什麼危險可準時通行無阻，但敵人可從天上來，幾架飛機，常常把路局人員弄得手忙腳亂。當然，最感棘手的還是「闖關列車」的通行。自潼關往東闖的車不只天上有突然而來的敵機，尤其在陝縣到潼關這一段鐵路緊靠南岸，而北岸敵人的大砲正對準鐵路，有列車通過就轟。我們只能利用晚上通車，敵人盲目射擊，減輕我們的損失。不過車被命中，乘客及路局人員時有傷亡，但我們仍堅持到豫西失陷才停止闖關。

隴海路的「闖關列車」與「潼關的固守」同為抗戰中的奇蹟。潼關為晉陝豫三省要衝，關城背負峭壁，俯瞰黃河，北與風陵渡隔河對峙，隴海路係由關城另鑿通道通過，奇險無比，抗戰八年，日軍始終不能越雷池一步。美國共和黨總統候選人參議員威爾基與顧維鈞曾來潼關參觀，看到地面上所有民房及軍事設備無不遭受來自風陵渡日砲的摧毀，潼關全城及其周圍沒有一尺沒遭砲擊的，但古代所建築的地下道安然無恙，對我國歷史上的軍事要塞讚不絕口。此外，民房既毀，且隨時有受砲擊危險，照理平民應絕跡，但當地民眾仍在廢墟上艱苦地生活下去。又看到「闖關列車」不間斷的通行，對我們民族的堅韌性有深刻的印象，不敢輕視。我們有好的表現不只友人由衷讚譽，就是敵人也表驚異，有些日本俘虜經過潼關，亦認為奇蹟。戰爭期間不只軍人執干戈以衛社稷，建立了豐功偉蹟，就是民眾、鐵路員工及負有其他職務的人員亦擔當了重要的角色，演出許多可歌可泣的史劇，有的在沒沒無聞中為國家做最艱難的事，有的轟轟烈烈地悲壯犧牲了，然而他們對國家的貢獻都是不能磨滅的。隴海路在黑暗面固多積弊，但在光明面上那些日夜在日本炸彈炮火威脅下的列車長、司機、車務人員，那些已逝去的或尚存人間的同事們，是可欽敬的，他們的貢獻足可掩蓋了隴海路的黑暗面了。

十、勝利前後

赴美考察

從二十六年抗戰，到了三十三年，好不容易勝利在望了。這時美國政府特別提出要幫我們訓練接收人員，特別是在交通與衛生部門更需要專門的接收人員，所以在交通方面有一個計畫，要選十幾個「考察員」，幾百個「實習生」到美國分別考察實習。考察人員係從現任交通重要職務中挑選，條件是受高等教育並曾留學外國懂得英文，同時在交通界任職十五年以上者，全隴海路只有我與副局長合格，三十三年我便被派赴美考察。這是美國的好意，何況我做事十幾年了，也希望有個再學習的機會，因此不欲放棄而與全體出國人員經由印度澳洲赴美。

我們在印度隨便參觀了鐵路交通，發現其糟無比，各路有各路的規矩，沒能統一起來，有時火車到站，旅客找不到出口，車箱擠在一起，擋住通路，行不通。買票時找錢常常短了一些零錢，我買了票故意算算，找回的錢都不够。三等車好像地獄一般，而英

國人大潤氣了，他們自己享受，不肯普遍地幫助本地人改善生活，只扶助當地一部份特殊份子——地主、資本家或者宗教政治領袖，那些特殊份子比英國人還奢侈驕橫，房子建得美侖美奐，牆高高的，而百分之九十以上的平民在饑餓線上掙扎，殖民地慘狀使我怵目驚心。我們由印度直飛澳洲，澳洲情況便大不相同了。此時日本仍在頑抗中，太平洋中仍有殘存勢力，我們在澳洲改乘船赴美，沿途有驅逐艦保護，對我們安全問題顯然頗為重視。

我們在美國西海岸上陸，趕到華府，便開始了九十七天的參觀考察旅行，目標是鐵道設備及其有關工廠。第一站是費城。費城是美國鐵路中心之一，鐵道總經理穿了大禮服來招待我們，我們十幾個考察員問了許多專門問題，他坦白回答：「你們這些問題很專門，我回答不了，我請專門負責的人陪你們參觀及回答。」我很自私，準備了一本小冊子，參觀時總是緊靠著專門負責的人員，看到不懂的就問，並速記下來，回到旅社應付了不得已的應酬以後就什麼也不管，把筆記拿出來整理，有些圖表也畫好，以免將來忘記，有時弄到深夜一兩點。唯有如此考察才有心得，才有收穫。那時是夏天，很熱，參觀一個工廠常要在裏面轉來轉去走上十幾英里，回旅社累極了，但我沒放過一次不整

理。九十多天考察後，我們在紐約整理報告，我的報告最充實，所有報告交給一姓王的整理，那全部整理出來的報告等於是我一個人做的，此外我私人整理的一本大紀錄很有價值。

美國的交通太發達了，美國建國開始有一段叫築路狂時期，私人熱烈築路，政府支持不遺餘力，有些地區的老百姓還起來反對，臥在鐵軌上阻礙開車。但一切阻難均被大潮流沖得無影無踪，許多鐵道系統紛紛完成了，廣大的土地由鐵道與運河聯繫在一起，東西相距遙遠的海岸也由鐵道聯繫起來。於是無論工商農礦都得到發展，所以當時有句話說：「美國是鐵路的寵兒。」直到如今，雖然有公路運輸的激烈競爭，鐵道仍有其重要價值。美國鐵道有百分之九十以上是民營的，國父孫中山先生對鐵道建設方面也主張以民營為主。公營事業制度訂得不好，常予職員以貪污的機會，似乎民營可免除此弊。但我主張我國鐵道仍宜由國家主持，一切不是以賺錢為目的而以國計民生為基礎。許多赴外國參觀的回來後常建議一切照外國辦法來施行，實際上囫圇吞棗，不知取捨，外國有外國的情況，拿來我國不一定適應。像美國紐約的鐵路中心所行的辦法在我國就要感到大而無當，行不通的，又像美國各路區具有大權，與我們的力求中央集權又

大異其趣。爲了多瞭解、多學習，我盡量發掘問題，再由參觀中尋求答案。參觀結束後我還到費城找了兩位名教授教我交通經濟學及鐵道經濟學，一位是詹森，另一位是留德的教授，兩人介紹我看許多書，研究了許多問題，自信不虛此行。

德國投降

三十四年四、五月，我又到華府去，住在劉景山家裏，他太太去世了，房子很大，五月一日，我和住在毛邦初家的中航總經理劉敬宜到華府郊外林肯墓園遊覽，在車上聽到德國希特勒自殺的消息，次日盟軍佔領柏林。盟國在歐洲是全面勝利了，而在亞洲，日本人還在頑抗中。我對一些美國朋友說，只要美國有決心，在亞洲加一點力量，很快的就可結束戰爭的。那天晚上回到劉家，一個人也不見，把電視打開一看，正在放映四月二十九日米蘭人處死墨索里尼夫婦的一幕，墨被倒吊起來，非常難看，又把電視關了。戰爭原是如此殘酷的。想到美國對戰爭的畏懼，很爲擔憂，美國人對日本比德國更爲畏懼，德國總算是他們白種人，而視黃種的日本人爲不可思議，他們常發表一些日本人拿刀砍美國人的圖畫，他們對日本人在太平洋島嶼中的堅決抵抗而致犧牲了不少美軍深感不解，因而造成對日本普遍的畏懼和厭惡。我出國前蘇聯塔斯社發出一個消息，稱偽滿六十萬精良無比的軍隊比較某一時期的德軍或某一時期的法軍更爲精良，更爲現代

化。美國政府特爲此一通訊向我國徵詢是否可靠，我國不知那一單位不假思索逕即回覆：「不錯，沒有虛報，確是那麼精良。」這一回覆，可能使美國人對日滿力量估計過高，發生錯覺。其實我們應該這樣回答：「不錯，是那麼精良。不過那都是我們中國人，日本人訓練他們主要宣傳是有色人種對無色人種的反抗，但用在對中國的戰爭上就一點也無用了，我們只要不斷的廣播，或是運用空降部隊去聯絡，就可以把他們爭取過來，就可以使他們掉轉槍口。現在距離我們太遠，我們還不能運用而已。」這些話可安美國人莫名的畏懼，可阻歇蘇俄的野心。現在德國投降，美國可能不肯獨力攻擊日本本土。果然八月九日蘇俄參戰了，短短的幾天功夫，就分去我們勝利的果實。由於偽滿軍平素訓練精良，後來林彪接收偽滿軍之大部，才能由東北直打到海南島。同時北韓共軍與南韓軍隊將領中，很多是在偽滿軍受訓練的，因此構成北韓南韓軍隊主力。孫立人在東北亦接收了一些偽滿幹部，這些人跟孫到臺灣來，也成爲訓練新軍的幹部。塔斯社電訊與我方答覆均正確，但可惜我們接收東北之初，沒有把他們好好運用，全部變成我們的力量，反而多半爲匪收容，用來對付我們，不能不說是一大失著。

日本投降

八月中旬，我們參觀團到了辛辛那提，十四日中午一個重要的廣播播出，日本無條

中蘇友好
條約

件投降了，頓時滿街大亂，人們到街上狂呼，車輛無法通行。我們回到旅社不久又各自溜出去狂歡。有一法院推事來找我們，看到只有我在，便把我拉出去到酒吧喝酒，他開口聲聲說要請我，沒想到他自己喝醉了，倒在地上，還是我付了酒錢再找車子送他回家。第二天我趕回華府參加慶祝會，大家很高興。到了晚上，在慶祝晚會上有人說：「中蘇友好條約訂好了，昨天（十四日）在莫斯科簽字，外蒙獨立，中東路、南滿路合稱中長路。由中蘇共管，大連改爲自由港，旅順軍港也是中蘇共管，這不是蘇俄承繼了帝俄在東北的權利嗎？」我很憤慨地說：「八年抗戰的勝利果實被斷送了，不但這一仗白打了，所有不平等條約加起來還不能和這條約相比，以前沒有一個條約准許數十萬方公里土地用公民投票方式來決定獨立與否，這等於送給了蘇俄，中東路已經非法賣給僞滿，蘇俄已得過一億四千萬日元，現在改由中俄共管，等於是加倍奉送，南滿路因爲日本人利用東北人力物力經營幾十年，我們既然戰勝，是應該收回來的，但現在一起送禮了。當初李鴻章爲了聯俄制日，才訂中俄密約。這個中蘇友好條約比中俄密約更兇狠。」本來考察人員實習人員的赴美，是爲了接收，現在勝利既已到來，政府指定我們飛返，我很灰心，不太起勁。這時蔣廷黻勸我到聯合國做事，因爲聯合國列中文爲正式

文字之一，要找漢文好又通外文的人不易，待遇很高，但我很想念淪陷了十幾年的老家，一旦光復，應回家看看。

返國

我乘機飛返上海，再到南京，中央派我為東北交通方面接收委員，命我到北平待命。此時東北接收已發生問題，我在北平待了一個時期，救濟總署平津冀熱救濟分署署長董冠賢要我做副署長兼北平辦事處處長，我因無事可做，答應了。

救濟工作

接事的第一天要參加一個重要會議，我因事去遲了，他們已決定了一些事，其中有一件是天津市長杜建時提的，將救濟總署發下來的高級白麵粉賣出去，買價格低廉的雜麵分給貧民，理由是貧民吃好的白麵粉不切實際，換了雜麵可多出幾倍甚至十倍，使受救濟的人更多實惠。大家無異議通過。會議快結束時，他們要我講話，我說：「你們已經決定的事，我講也沒用。」他們還是要我講，我說：「我對賣白麵粉案有意見，我認為實行此案勞而無功，而且要出麻煩。救總賣白麵粉太不體面，這是一；白麵粉一拋售出去價格就要下降，採購雜麵，雜麵價格就要上升，並不如現在所想的多出幾倍，這是二；賣麵買麵要多少人去買賣，要消耗工作費用甚多，這是三；一賣一買之間不能保險不出弊端，這是四。再說日本鬼子佔領多年，老百姓沒見過白麵粉，現在他們能領多少

便領多少，賣不賣，換不換雜麵是他們自己的事，也許他們願意領回家吃一頓，也算勝利後一個紀念，我們爲什麼一定要限定他們吃雜麵呢？」幾句話把他已議決的案件推翻了，老百姓來領白麵粉，不論多寡，果然皆大歡喜。

我負北平方面救濟責任，常常巡視各分發處，情況都很好。我看到有的領了衣服就在附近賣，管理人員找警察來干涉，我說：「不要管他們，他們有的分到不能穿的，不合適的，有的出高價願意買，賣不賣是他們自己的事，爲何要干涉？」衣物是以抽籤方式分發，有個老太太抽了一件紐約舞女金色絨舞衣，她來找我說：「先生，你看這太濶了，樣子也不對，對我沒用，能不能換。」我叫管理員替他換一件較粗的可用的。有人說：「可以換嗎？」我說：「可以，但要有一條件——沒有一點私心，可以換。」

救濟總署署長蔣廷黻人很好，但要他同時兼顧各地是不可能的。童冠賢書生氣很濃，在平津方面我負較多的責任，有時童冠賢要我到南京向蔣署長要車要麵。我對蔣說：「上海要救濟的人很多，分配到的麵粉也很多，但是上海人不吃麵，要賣又怕受中間剝削，不如在北方多發麵，在上海多發錢。」還講了許多分發手續上的問題。蔣很注意聽人講話，自己不說，到最後，他說：「王先生，你說的對，在上海的分發重新調

整，給北方的麵加發，車也多給幾部。公事不用報了，報來我也看不到，這一年不做預算，不必等核批，你在北方了解當地情況，照你的想法去做，做了再報。」我達成任務回到北平，因為得到蔣署長許可便宜行事，又改良了分發麵粉辦法，以前分發時，分量方面還出過糾紛，我此次利用教會及學生團體出來負分發任務，每個辦事人員一天給若干麵粉作酬勞。分發時只許多一點，不許少一毫，差額可往上報，分發地點置量器讓老百姓量，這一下老百姓都說：「分量太足了。」小報上立刻反應出來，我這樣辦不是施小惠，而認為既是分發救濟還斤斤兩兩計較，豈不是有失原意。

善後救濟的工作本來應該是最易得民歡心的，但由於某些地區的工作發生弊端，引起百姓不滿，好在平津地區還做得不錯，這是我們引以為榮的。抗戰勝利後我們的接收準備工作做得太不夠了，一切顯得太雜亂無章，弊端百出，所以淪陷區的民眾對從天上飛來的「重慶客」，對從地下鑽來的「工作同志」，大感失望，因為他們大多數舞弊營私，無惡不作，後來百姓分不出政府官員是好是壞，影響政府信譽，大失民心。

在北平時期，我又發現一個嚴重問題，便是技術人員的缺乏。日本技術人員在一紙命令下和普通的士兵一樣被遣送回去，因此，無論是工業方面交通方面留下太多技術上

留用日本
技術人員

的問題。日本在華北設有「華北交通公司」（在東北是滿鐵，在南京是鐵道部），此公司有許多技術人員也在遣送之列，我商請熊式輝以他的名義擬了一個代電，熊蓋章後發出，請北平行營主任李宗仁准許把他們留下來。在北平我請他們天天開會，發表對中國交通方面的意見，他們也很高興，因為一下子遣送回去，他們感到前途茫茫。我好好地款待他們，他們都把寶貴的經驗貢獻出來。有一個在滿鐵服務數十年再轉到華北交通公司的老人感激涕零，特別送我兩本筆記本，他說：「我留了無用，燒了可惜，現在我找到合適可送的人了。」我一看全是他數十年經驗的累積，是他的心血傑作，我珍重地收存起來。

對日寬容
的檢討

我對留用日本技術人員感到很滿意，我對政府的善後政策認為頗有商討的餘地。蔣委員長在日本正式投降後第一次的廣播是要求國人不念舊惡，不要報復，後來不索取賠償，無條件遣俘，這種胸襟是偉大的，但大過於仁厚了。依我的想法是第一道命令是通令全國各省調查列報日本自九一八以來給予我們的生命財產文化方面等等的損失，確實說出項目、地點、時間，列出數字來，然後向日本人說這是你們軍閥在中國造成的孽，這筆債要你們賠也賠不起，連你們的子孫也賠不起，但我們寬大為懷，暫時保留，不能

說完全不要賠償了，這才能使日本人明白他們所作的是什麼，他們負欠中國的是什麼。根據我在寶鷄審日俘的經驗，日本人根本不認為他們在侵略中國，相反的，他們藉口通州偽警反正殘殺日人的事，向國內向世界作反宣傳，視我們是落後殘忍的民族，是應予膺懲的國家。我認為這第一道命令是為抗日留「史料」，對國內死難軍民才有一個交代，對中日雙方的子孫才有一個可資警惕的教訓，這是我的第一個構想。

其次接觸到實際的問題，是遣回拿武器的日俘，留用技術人員，他們有的管理某一項特殊的工作，有的負某種技術任務，我們應予留用，等我們的技術人員可以接班時才遣送，閻錫山在山西就是這樣做的，甚至拿武器的他還加以利用。我先在北平，後在瀋陽都留用了一些交通人員，可惜大局變壞，不能使他們發揮大的作用。

總之，勝利來得太驟然了，一切都沒有安排好，弄得錯誤百出，對於八年抗戰，我老覺得是白打了，是替蘇俄人打的，雅爾達會議美國人出賣了我們，讓蘇俄攫取了勝利的果實，到現在我們得到什麼？現在一部「抗戰史」也無法寫出來，將來史料湮沒，不知要怎麼寫了。日本人現在又起來了，他們有意要塗改史實，而我們年輕的下一代也不能了解抗戰時期的痛苦，唯有身歷其境的老一輩的人才能了解日本自九一八事變以至抗

戰期間所加給中國人的痛苦，怎樣客觀地記下這慘痛的史實是史家的責任。

十一、主持瀋陽區交通時期

蔣鼎文接
收東北未
成

抗戰末期，蔣委員長命蔣鼎文（銘三）當第一戰區司令，囑他注意延攬東北及北方人，準備接收東北。蔣鼎文要他的參謀長董英斌擔負這個責任，不幸中原一戰敗了，蔣鼎文出國，勝利後才回來，蔣委員長又對他說：「你到東北去。」他爲人伉直，沒參加什麼派系，人緣也不錯，西南、西北、東北各方面的人都對他有好感，他找劉哲、莫德惠、萬福麟等一般老人幫忙，他說：「東北地方我不太熟，但我的方針是到東北替中央負責，到中央替東北負責，我希望做中間的橋樑。」他對傳作義講：「我們打成一片。」傳說：「我唯銘公之命是聽。」內外都配合得很好，但不久忽然變了，據蔣鼎文後來對我說：「熊式輝（天翼）的太太（可能是小太太）來找我說：『天翼幾個人談，平津一帶非銘公不可，東北保護平津，又有蘇俄力量，最好由天翼去，西北由張治中去。』」蔣鼎文既沒有幹部也沒有存心要爭地位，因而不表示反對。熊太太進一步要

他自己去對蔣委員長講，他居然去講了，東北的總負責人選就在政學系力爭下換了熊式輝。

政學系無所謂政綱、立場，純係獵官主義，要是國家有固定的國策，一切都上軌道，用政學系的人辦事務倒是很好的，但要他們參與決定國家大計或獨當一面，未免小才大用。政學系的一般人有點事務才，獵官技術高明，他們把地圖一擺開，看到東北富庶，真不得了，全國俱是入超，唯東北是出超，農林礦工無不具有現代化的基礎，資源蘊藏，有待於開發者甚多，鐵路佔全國五分之一，重工業佔百分之八十五，而且與蘇俄接壤，可挾外夷以自重，對全國也就有「支配權」，所以全力爭「東北行營主任」。熊太太對蔣鼎文講話時怕已到完成階段，這是東北的不幸，也是國家的不幸。

熊式輝的
錯失

首先熊式輝對俄主張是「絕對要親善」，一定要等到蘇俄元帥點頭才進東北，在這一點上和軍事方面的負責杜聿明就有出入。杜聿明是主張打進去的。但最高決策在熊手中，於是拖延再拖延，接收大員先飛長春，後來又沒得什麼正式命令就撤退了，難道住在長春蘇俄就敢要他們的命？這一退又等了好久，還是不能順利進東北，後來還是杜聿明不管三七二十一由秦皇島登陸打進去的。

蘇俄在原子彈炸廣島長崎後才大舉向東北進兵，最初他們自歐洲調大軍東來，但因路遠未到，原子彈一炸，匆促間把囚犯也編入軍中開入東北，這種軍隊的紀律可想而知。東北淪陷了十幾年了，一旦聽說盟軍來了，派出學生去歡迎，結果是俄軍一下車看到女學生就亂來，姦淫擄掠，發揮其原始獸性，東北人恨極了，這難道是勝利的果實嗎？因此有些放單的俄軍被東北人襲擊，殺死了，他們並不知查究，紀律之差，控制之鬆弛著實驚人。俄軍延不移交目的在布置共軍控制東北，這誰也可想像得到的。偏偏東北行營一切聽其擺佈。後來杜聿明打進去已遲了，但這一打還算有魄力，俄軍聽說國軍來了，就往北退，我們的軍隊在他們後面前進，有三三兩兩來不及走的俄軍被我軍發現，索性放槍射殺，俄軍也沒發現，沒查究。有一個列車裝載國軍前進，列車長忽然向官長報告乘客補票的錢被車上若干俄軍搶去了，官長查明了有多少俄軍，命令車停在郊野地區，要旅客們都下車，用機關槍掃射，把俄軍都殺了。國軍就是這樣前進的，三十五年一月二十六日一直打到瀋陽，老百姓看到國軍來了，即越俄軍哨兵站來歡迎，居然把瀋陽接收過來。到了二月十一日熊式輝才飛赴瀋陽，我也在此時到瀋陽主持東北交通方面的接收。

三月中旬，俄軍自瀋陽撤退，杜聿明想乘機進軍長春，熊式輝又不准許，一直到四月中旬共軍已在長春周圍布置好，俄軍才自長春撤退，共軍立即進攻長春的保安隊，佔領長春，東北局勢一變。此時，白崇禧（健生）飛東北督戰，杜聿明表示還是要打進長春，他說：「四天可以打下來。」白說：「你一定要拿長春，我同意。」於是打南溪湖、撫順、四平街，不到四天就把長春佔領。杜又要繼續進攻哈爾濱，共匪極為震動，準備從哈爾濱撤退進山打游擊。可是幾個月後看國軍沒有動，才又回哈爾濱，此時正值馬歇爾在調停國共停戰，熊式輝遂以此為藉口，不許打哈爾濱，他說：「東北總責任是我負的，不可搞出大事來。」

經濟措施
的錯失

人謀不臧是東北失敗的原因，不僅政治不能與軍事配合，經濟方面差錯亦多，東北行營主任熊式輝，東北保安總司令杜聿明，東北經濟委員會張嘉璈，三頭馬車，彼此間都不能合作。張嘉璈不能使東北經濟好轉，幾個措施使得經濟更每下愈況，大失民心。在幣制方面東北有舊的日偽票，有蘇俄軍用票，有中央發行的東北流通券，還有杜聿明在法幣上蓋印的流通券。關於日偽貨幣本來都有預備金的，日人特別保存在瀋陽銀行裏，但我們一定要視同廢紙，使持有日偽幣的東北同胞大為吃虧。蘇俄的軍用票發行最

濫，可能高達九十七億，東北同胞不能不接受，張嘉璈也加以承認，但下令在兩個星期內換流通券，過期無效。那時東北只有大都市內幾間銀行，老百姓實在無法在短期內都擠來都市內兌換，於是又吃了一次虧。杜聿明帶了軍隊到東北，沒錢使用，把帶去的法幣蓋上杜聿明的印章說這就是流通券，到市面上去用，老百姓不敢說不要，當然也擾亂了金融，在戰時不能怪杜，可是老百姓被這許多貨幣搞得頭暈，對中央的信心不能不動搖了。

張嘉璈更大的錯誤是不明白東北的情況，企圖以幾紙命令包攬全東北的貿易。就拿最重要的大豆來說吧，不知張與美國人談了什麼條件，貼出布告「收購大豆」。後來發現收購價格不能控制，又一個布告「限價」，這價格比市價低。接著又一道命令「不准私運」。我負交通責任，是他的直屬，他一個電話給我說：「除非經濟部特許，鐵路不准私運大豆。」我只有遵照實施。但老百姓不肯賣了，他又一個命令「不准囤積居奇」一切由公家照公定價格收買，再由大連運出轉賣給美國人。要知道東北只要有地的人家那一家沒有成千斤大豆？那一家不待善價而沽。張的幾道命令不能迫使他們把儲藏的大豆虧本賣給政府，相反的一車一車的大豆往北經由哈爾濱向蘇俄售運。共匪針對這情

況下命令，照市價收購，後來以大麻袋裝鈔票來買大豆，沒幾天工夫，歐洲大豆價錢跌了下去，就是因為東北大豆由西伯利亞大量湧入歐洲市場的緣故。張嘉璈這著棋下得太惡劣了，不只共匪坐收巨利，還使老百姓對政府失掉信仰。

貪污與無能

上述幾點是政、軍、經大決策上的錯誤，至於接收的無秩序，接收人員的貪得無饜，更給老百姓以極惡劣的印象。打下瀋陽後，各方面大員（包括九省主席）一到瀋陽，看日人遺留物資如此之豐富，都不想前進了，很少有自認是安民之官，親兵之官，要擔負安撫民心的責任，大家都想撈一筆。此時有所謂「白金鍋案」「水銀案」，鬧得滿城風雨，人言嘖嘖。原來日本在瀋陽設有大陸學會化學實驗室，裏面不知有多少白金鍋和水銀，人家放得好好的等我們接收，一到我們手中，沒幾天都不翼而飛了，查也查不出。日本人最恨蘇俄，他們在瀋陽銀行保險櫃中存放黃金無數，蘇俄人一來要打開保險櫃，用盡各種方法都打不開，最後他們想用炸藥炸，但經專家一看，縱使把保險櫃炸開，結果非把裏面全炸毀不可，祇好恨恨作罷。所以存在保險櫃的黃金，一切完好等我們接收，這是日本人替我們做了一件罕有的好事。我們接收了應好好運用這筆國家的財產才對，然而這筆財產後來怎樣使用就只有天曉得了。再說到接收長春，長春是日本人

參考柏林與華盛頓兩大都市的優點而設計建築起來的，完全是嶄新的現代化都市，路面上無一電線桿，電線是埋在地下的，建築物沒有高矮懸殊，整齊劃一，街道寬坦，地下水溝可通行人。但我們的第一任長春市長到任不久，竟然會說出這種話：「長春街道這麼寬沒有用，現在沒錢，維持不起，兩旁可賣出一些地皮來做維持費。」這就是我們接收人員的奇想。既無智慧，又缺操守，叫東北老百姓怎能不寒心。事實上是中央對東北一無所知，接收東北前，聽說日本人已重劃東北行政區域，就找了一個曾在熱河省政府做過三等科員的，照著地圖就畫出九個省來，何必一定要分九個省呢？何不照從前先分三個省接收了以後再說呢？那科員根據什麼來分省呢？再說派去的大員有那一個了解東北的呢？不是說一定要用東北人，但到東北的怎能不了解東北呢？這樣亂糟糟的一接收，就把東北搞得一場糊塗，其原因在此。直到三十七年大局已壞，政府才找張作相、馬占山等老人出來，那已不行了。

我個人負交通方面的責任，擔當瀋陽區鐵路局長兼鞍山鋼鐵公司理事。我到瀋陽那天，先去熊式輝住的滿鐵大樓，看到許多士兵住在裏面。進了大門在樓梯下看到滿地都是紙，仔細一看，不得了！有的是航空測量圖，有的是我國後方鐵路剖面圖，我連忙

檢了許多。這大樓本有暖氣設備，但他們找不到使用系統，士兵們就把堆在房子內一箱一箱的卷宗、文件、圖案搬出來燒火爐取暖，不知燒毀了多少寶貴的東西？我特別找他們的官長說明這些都是寶貝，毀不得的。我從北平帶了一些日本技術人員到瀋陽，瀋陽本地的許多技術人員都被蘇俄人帶走了，留下的我立即加以收容，這些人說明瀋陽地下電力系統，有藍圖在熊式輝住的大樓上，派人去找，兵士們不肯拿出來，要我們拿錢去買，從上到下都是這樣毫無智識，唯利是圖。

交通方面
的接收

我們交通方面接收幹部開會時，我主張接收「大和旅館」，這是附屬於滿鐵的大旅館，最初還有俄國人佔據，外面掛了「莫斯科旅行社」的牌子，我帶了翻譯和鐵路警察的一點武力就去接收，俄人抗不交出，說：「要向莫斯科請示。」我說：「這裏是我們的領土，這旅館是鐵路附屬的，你們請示不請示是你們的事，現在我們立刻就要接收了。」路警們上前硬把俄人俄兵都驅逐出去，居然沒有任何抵抗接收下來了，接著對於造火車頭、車廂等工廠也用這種方式接收，並未發生阻礙，一個上午居然完成接收工作，一點事也沒有，證明所謂「請示莫斯科」也者不過是有意拖延時間而已，態度真正強硬起來，蘇俄還是有所顧忌的。大連、哈爾濱的沒有接收，是是非非，很難判斷。

在瀋陽這小範圍內我負交通方面責任，但交通是否維持通暢並求發展，全賴軍事力量的能否站得住。一到東北就處在戰爭狀態中，我所能做的事實際上很少。最初我對大局尚未失去信心，希望弭平匪亂後在東北多做點事，所以致力研究未來交通的發展方案，利用帶來的和當地原有的資料成立了一個圖書館，常和日本專家開會討論。由於我一貫地重視日本專家，他們本來應稱爲「留用人員」，我覺得這名義不好，即以局長資格送他們以「顧問」的名義，等於我的「智囊團」，其中有前吉林鐵路副局長，對什麼都很熟，無論我們欠缺土木工程師、電氣工程師、機械工程師，找他都很快可以找到，對計劃、實施、審核等方面都有獨到的見解，我把他當做「顧問頭子」看待。這些被我留用的日人對我很感激，一到過年，他們的小孩子拿著小旗子到我家來歡呼，用了他們等於使他們免於饑饉。日本人在蘇軍大舉攻擊後確陷入悲慘命運，女子被姦淫，專家或普通士兵被裹脅北去，其餘的都驅迫在擁擠不堪的集中營任人宰割，的確嘗了戰敗的苦果。我們到了東北後，有些下級軍官就娶了許多日本女人，她們多半自動願意以求一飽的，我的一個佣人也找了一個女的，很年輕，有高中程度，我對那佣人說：「這不糟蹋了嗎？」拿了一點錢給那女的，對她的母親說：「你的女兒自由了，可以跟大家回日本

了。」母女倆感激得不得了，一直講：「謝謝。」

關於遣俘，上面規定的辦法我很不滿，我建議多多留用，上面不准，不得已向熊式輝說：「最低限度要把蔣委員長的以德報怨的美意灌輸給他們，主任應該去訓訓話。」不久，第一批高級俘虜要遣送了，前一天忽然接到通知，要我參加遣俘大會，我一去才知道熊式輝要我代表向日俘講話，臨陣磨槍上去演說，爲國尊嚴我還是用國語演說，找了一個通中文的日俘做翻譯，有譯得不好的再加以修正。我大意是說：「你們軍閥侵華政策的錯誤，給中國造成極大的禍害，殺了多少男女老幼，毀了多少田園財產，更給世界帶來了不安，直到今日你們也蒙受其害，對你們亦未能得到一絲一毫的好處，今日你們的痛苦，完全是你們軍閥給你們的，照理我們可以對你們的回國加以留難，可以要求賠償，但你們實在賠不起，我們蔣委員長完全採寬大的以德報怨的政策，無條件送你們回去，希望你們由現在起記取這個教訓，今後把錯誤改過來，做到真正的親善睦鄰。你們的日本雖小，只要心地善良，我們技術人員不夠，今天送你們回去，說不定將來因爲技術上的需要歡迎你們回來。」由於我在九一八期間記載日本侵華事實，以後對日本暴行亦頗留意，所以內容充實，所舉的都是實例。他們聽得又愧又羞，痛哭流涕。講到

對偽滿軍
及地方武
力的政策

蔣委員長寬大及期望中日真正合作，又使他們破涕爲笑，鼓掌歡呼。我相信上面的話很感動他們，否則有些頑冥不悟的日本人還把他們的痛苦怨到我們頭上來，當時還有些既不降蘇又不降我軍，也不聽天皇命令而依然留在山上打游擊的，對日本人我們了解的實在不夠呀！

國軍打入東北，最初民心全向著我們的，偽軍軍心也向著我們的，他們非常歡迎。就是要進東北的共匪也是打著國軍第十八集團軍的旗幟，不敢露出本來面目，可見我們是居於絕對有利的地位。但我們一個錯誤的看法是把東北軍民一律看成爲「漢奸」，偽票幾視同廢紙，對偽軍拒而不納。其實「偽滿洲國」是「偽」的，人民並不「偽」，他們也要活下去，不能說任何人都要逃到後方才算「忠貞」。我們不要他們，共產黨正好全要了，這是我們的大錯。加上政治、經濟的其他錯誤，造成了人心的大變，匪餒是這樣熾起來的，東北的失敗實不能說僅敗在軍事上。三十六年七、八月，瀋陽長春等大城雖在我們手中，但都是幾座孤城，政府改派陳辭修去接熊式輝，希望扭轉局面，但陳辭修的錯誤也不少，最大錯誤也就在對偽軍及地方武力的處理上。

陳辭修對

陳辭修爲人廉潔剛介，一生事業頗多豐功偉績，但在東北功不抵過。第一他免了死

東北的功
過

守四平街的戰將陳明仁的職，雖云整肅紀律，但在戰時對有功戰將如此處置，有欠考慮。東北將領杜聿明、廖耀湘也都不聽陳的話，陳把東北保安司令長官（杜的官銜）撤了，集軍政權力於一身，而忽視了「人和」條件的重要。其次，他最大的錯誤就在對「忠奸之辨」太嚴格，不要偽軍，據說就是他的主張。這些人不能編入正式隊伍，有的加入各縣保安團隊，有的抱定「此地不留人，自有留人處」，就乾脆投匪。後來杜聿明計劃給各縣保安團隊番號，用以維持地方秩序，減輕國家負擔。這些團隊的給養由各地自籌，紀律不能太好，但好好運用，未嘗不是國家武力的一部份。陳到東北後，除了撤去東北保安司令長官外，把各保安支隊司令也撤了，解散各地保安團長，命令今天發表，第二天許多地方就變色了。有些縣政府所在地的老百姓親眼看到這種劇變，早上保安團隊集合在一起，司令對他們說：「政府不要我們，我們走吧！」整隊離開了城，午後忽然有打著紅旗的部隊來攻城，大家很驚慌，城裏沒有武力，一下子給衝進來，大家一看才鬆了一口氣，這些打紅旗的還是早上出去的保安團隊，他們照例安民一番，城上插了紅旗，此外什麼也不變，一道命令，失地千里，眾叛親離，東北局面更不可收拾。不久，衛立煌又接陳的東北重任。

保安隊投
共

衛立煌不
遵總統命
令

衛立煌是吳忠信的親隨，沒什麼智識，有人稱他「目不識丁，身爲上將，身經百戰，未受一槍。」這種人也不能挽救東北。共匪是先圍攻錦州，切斷國軍關內外的聯繫，這時已是三十七年九月。蔣總統（此年五月二十日就行憲後第一任總統）要衛立煌由瀋陽向西打，要葫蘆島的國軍向錦州打，會合錦州的范漢傑向東打，但誰也不能達成任務。衛立煌在瀋陽的辦公廳，比國民政府主席辦公廳還寬大，還豪華，地下鋪的是高級地毯，一按機關牆上就顯出活動地圖，一呼百諾，威風十足。他用重兵保護著瀋陽，自認是銅牆鐵壁的小朝廷，不肯把主力開出來冒險。後來總統堅持，才抽出廖耀湘的兵團向西打，但廖的機械化部隊，因重要裝備未運到東北，而失去機動力量，前進遲滯。同時葫蘆島的國軍也打不到錦州，以致十月十九日錦州失陷，總統還是命令廖耀湘向西打，而衛、廖認爲西進失去意義，不動了。待共匪吃下長春後，廖耀湘想向營口找出路，結果在遼西給共匪截擊，全軍覆沒，有的大砲砲衣還沒卸，就給共匪接收去了。這時東北只剩下瀋陽這一據點了，衛立煌的太太就到處活動，要政府派飛機接衛出來，後來衛爲了企圖逃出瀋陽，當十月底戰事尚在瀋陽外圍零星戰鬥時，他就報告形勢危急，並造謠說防守司令周福成有叛變可能，因此政府只好命令衛飛出瀋陽，十月三十日，衛

拋下許多部屬離藩飛平，過了兩天，（十月一日）周福成還向總統電告平靜無事。周福成大罵衛說：「衛走的時候，怕我知道，開軍事會報，不請我參加，怕我造反，你們要走，也應該給我一道命令，或者上飛機再給我命令也可以，怎麼沒交代就走了。」過了三天，共匪才打入瀋陽。

瀋陽失守
身陷匪區

這裏要回溯一下，當三十七年舊曆元旦，大局已壞了，我到張作相家拜年，他說：「王局長，假使民國二十年我老頭子能出關，東北不會是這個樣子的。」的確，自九一八到現在，我們本來有幾個機會把東北問題解決，然而都陰差陽錯不能如願，眼看家鄉糜爛，不勝感慨。這年夏天，我向交通部長俞大維辭職，俞不答應，他打電話給衛立煌要保證撤退時一定通知我，可乘專機一同撤退。衛在抗戰時與我很熟，我辦軍運時常與他有接觸，關係很够。我的家（有母親、妻、子女及侄女）安置在北平，自己放心在瀋陽工作。十月間風聲緊了，我先疏散人員，對他們說：「你們設法離開瀋陽，我與衛公關係够，相信只要有一架飛機來撤退，我都可以走，你們先走。」這時副局長不肯走，後來我才知道他是潛伏的民盟份子。十月三十日那天，我去找衛立煌，他正在樓上開會，等到十二點半還見不到，回到公事房。後來看情況不像平常，外面亂得很，連忙到

東塔機場看看，人很多，就是沒有飛機，又到北寧機場及南機場看看也一樣亂。晚上坐車回家，司機給我看一張傳單，上面寫「司令長官走了，晚上還有專機來接國大代表。」我才知道衛立煌已經跑了，不守信用，並未通知我，倉皇而逃。但我也國大代表，尙未絕望。然而我盼望的專機沒有來，欺騙人的。瀋陽這種局面，撤退時就只來一架飛機，極少數的人逃出孤城，有些要員要爬上去給踢下來，被遺棄的不止我一人。大家知道共匪遲早要來的，各人只好自作打算。我回到鐵路局下令把鐵路局中有關黨的活動，秘密文件燒燬，其餘的不相干的來不及破壞——也找不到人破壞，就算了。後來共匪進城，據說他們本來不打算今年進瀋陽，聽說我們有撤退的打算，才由遼西急行軍東來，過遼河時有的涉水凍死在河中，後來的就在屍體上踏過來，很輕易得了瀋陽。如果衛立煌持以鎮靜，周福成根本並不造反，瀋陽不會這樣快就失陷的。回思往事，感慨萬千。

十二、爭取自由

逃出匪區
經過

匪軍入城後開始搜索我方各部門負責大員，我化裝平民潛伏不動。此時那個四川民盟份子張副局長正式出來活動，羅致原來交通人員，要他們爲共匪工作。不久北平亦淪陷了，我想溜到北平和家人在一起。有一天我出來到瀋陽西關看看情況，無意中看到一個「天下第一窮」的相士招牌，便進去算命，那人說：「老太太一定過九十，你可以安全出走。」我便設法去弄路條，以老家在北平，要回去探望爲理由，竟然弄到了，便和現在我身邊這個佣人夾在難民車中一道到北平，溜回了家，看到家人還很好，只是查得很嚴。我爲了想出走，不報戶口，家母說：「能安全嗎？」我說：「要逃走太難了，只有二十分之一的希望，但即使只有百分之一、千分之一、萬分之一的希望還是要走，因爲這還有生活下去可能，否則等於死了一樣，比死還難過。」第二天就偷偷出去探聽，聽說共匪遣送國軍及國軍眷屬，隨便報名，我便拿錢買通一個湖南劉姓軍官，冒充他的

父親，準備去報名。

這時我家的人有家母、妻、外甥女、和兩個小孩——長子和養女，現在要逃難了，人多很麻煩，但此時人人自顧不暇，誰也不會收留別人的子女，只好一起帶走。我帶着外甥女，兒子，養女和佣人一組，冒充那湖南籍軍官的眷屬去報名，要求到上海；而我妻子帶着家母一組，她們目標小，我要家母裝聾作啞，一切由我妻子應付，而我妻子是廣東人，冒充廣東軍人眷屬要求到香港去。

逃難是冒險的事，共匪對黃金美鈔查得很緊，我決定只帶一點點金子，其餘值錢的東西都放棄了。但家母歷年來積蓄下不少首飾，我準備帶到天津去試試運氣。我們報名後照着指定我們一組住塘沽集中營，家母一組分到唐山集中營。我到了天津，特別溜到城裏，找一個外國銀行經理，這經理是我老友，他看到我立即低聲用英語對我說：「午後從我後院子來。」午後我帶了首飾箱去了，要求他設法把這些首飾轉到首港，他答應了，並說不要點交，要我說一個大概的數字，他拿了放在保險箱內，拿了名片介紹我見香港銀行經理，其他什麼也不寫。我怕我逃不出去，又要了一張介紹我太太。辦妥了此事，我們才分別到集中營去。

共匪在集中營內管理嚴起來了，一個個訊問，根本沒有遣送的意思。過了幾天，一個中午，我又逃出來，到天津找朋友，朋友們見到我都說：「很好很好，我家有幹部同志借住。」我一聽不敢去他們家。還好，找到一個鐵路低級職員，住了一天，想到沒人敢收容我，還不如到集中營去冒險，何況我拋下三個孩子也不是辦法。在天津溜來溜去又遇到一個算命的，人在束手無策時往往要信賴命運，便請他算命，他竟說我不久可以離開天津，便又回到集中營。

不久，共匪又審問我，我把那姓劉的軍官一切關係都搞得很清楚，對答如流，他們問我到那裏去，我說：「到上海找事。」竟准了，通過了衛生檢驗，心裏高興極了。又聽說明天有一船遣送軍人眷屬南下，便叫佣人到唐山去，要家母和妻子明天來申請南下，試試運氣。次日早上九點果然來了一艘英國船，我們準備上船，但內心急得很，不知家母能否及時趕來。再看到共匪帶了天津檢驗人員，裏面有一個是認識我的，緊張極了，幸而此人走得很快，對人輕輕說：「怕檢查的先拿出來，不怕檢查的放過去。」他拿着紅筆就劃，但此時誰也沒帶什麼，沒有什麼可檢查的，他見到我裝做不認識放我過去。我剛過了這一關，忽然來了一個共匪海關人員，他到我面前搜查我，伸手把我內衣口袋

裏的外國經理寫的名片掏出來，他看了很久，很奇怪，我只好置於度外，裝作若無其事的樣子。還好，他在另一個口袋一掏，掏出了一些人民幣，才把名片和人民幣放回我的口袋走了。我鬆了一口氣，上船了，但此時沒見到家母來，伸着頸子直望到下午四點才看到家母來了，兩個共匪還假仁假義扶着她上船，我內人和佣人跟着上船。

所有遣送的人都上船後，船還不開，大家還是放心不下。第二天早上，船才慢慢從塘沽開出。剛到海中心，忽然岸上開了兩槍。喝令停船，大家又緊張起來。兩艘小船駛過來，匪兵帶着機關槍上船，一直到船底下逮了兩個人回去，據說一個是國軍參謀長，一個是副師長，冒名出走失敗了。我幸而安全脫險。船不南行，反而向北行，開往朝鮮，到了釜山看到美國旗才敢出面對英國船長要求找一個破床位給家母睡，自己刮了臉，慶賀爭回了自由。

到達廣州

船由金山向上海駛行，快到上海的一個夜裏，聽說鎮江失守，大家要求船長直駛香港。一到香港上了岸，看到報紙全是左派報紙，頗多感慨。此時政府已遷廣州，我便把家安置在香港，拿着天津外國銀行經理的介紹片，把那筆首飾大約的價格向香港銀行領出來維持，自己到交通部報到，部長端木傑特別給我一筆獎金，這時何應欽（敬之）任

行政院長，他爲了了解匪情，在國防部次長的家召見我，我把匪區情況報告一番，李代總統又召見我，我也作一次報告。我說：「我們的失敗是失去人心，人心思變，連民帶兵都是這樣想，變變也好。等到共匪一來，才明白國民黨比較好。我認爲我們應該集中兵力給共匪某一部份一個殲滅戰，人心一擁護，相信我們有反擊力量，也許可以挽回大局。」

這時美國大使還在南京不出來，在廣州的公使是從前在瀋陽的總領事，他因爲共匪扣了他們在東北的一個總領事，下落不明，也不知道共匪對美國的真正態度，特別約我去談話。我說：「共匪中午佔了瀋陽，下午即解決了領事館，電燈沒有了，總領事扣了，瀋陽夜市立即顯現斗大的霓虹燈：『打倒美國帝國主義，打倒蔣匪幫。』」把共匪反美情況說了很多。他說：「你所說的太重要了，雖然事隔半年，還很重要，我們到現在還不確定共匪是否與我們爲敵，根據你所說的知道他們還未建立政府就要打倒我們！」

對閩錫山的建議

不久閩錫山組閣，我又到香港，他特別派人到香港叫我去廣州見他。行政院某參事說：「前方軍事緊急，只接見三分鐘。」我見了閩，他也是問問匪情，我一說說了半點

鐘，最後我說：「全面打怕不行了，應找共匪的弱點打，打一個殲滅戰。我們的地區老百姓不歡迎我們，而匪區老百姓卻歡迎我們，打一個殲滅戰表現我們還有力量，那麼多數的老百姓都會歡迎我們回去。其次，對歐洲外交亦是一張白紙，應該立即建立關係。」他說：「王先生，你認識清楚，有決心，有方法，你到廣州來，生活起居我負責。」次日一早，就送來行政院顧問聘書。閻是反共將領中比較能拿出辦法的，他曾說過：「有一次總統問我如何能使太原五百完人殉國，我說：『我能讓部屬明白一點，在共匪手裏活着比死還難過。』」他與我之間什麼話都可說，我建議派丁文淵（丁文江弟）去德國建交，他照做了。後來他到重慶去，來電要我也去，我正準備去，而大局變得太快，去不成了，只好在香港暫時住下。

在香港作
反共宣傳

自大陸失陷以後，香港成爲最奇特的地方，無數工商企業金融事業的大亨在此集中，許多政府中財經大員軍人政客亦在此避難。他們中有堅決反共的，也有轉而騎牆觀望的，因此共匪工作人員也就滲透進來，大肆活動。在香港住的從最右到最左都有，堅決反共的對大局的崩壞感到苦悶不安，而騎牆份子徬徨了，共產份子最爲起勁，用盡各種手段要逃出來的再回去，尤其對擁有巨資的金融財經界的人士下的工夫更多，因爲他

們回去立即可帶去若干逃資。我這個從匪區冒險出來的人就成爲他們徵詢的對象。

有一次劉景山請了一些從大陸避到香港的企業界銀行界人士吃飯，我亦被請，席間他們談論回不回上海的問題，我把我的經過講了，勸他們不要回去。不久中航公司發生問題了，中航公司的某一處長是一匪諜，而劉景山請客那天他也在座，因此劉景山好幾次在旁人面前對我說：「王某某，你那天講話時還有一個匪幹，你太失言了。」後來到臺灣又說了兩次，我便說：「請客是你，我信任你，那知道你請了匪幹，這本來是你要負責的。」他才不再說了。

勸陳光甫
勿返上海

金融方面有兩個大亨在香港曾與我談過話——卽陳光甫與盧作孚。陳光甫率領了銀行團到香港避難，許多人想再回去。劉景山說：「不能輕舉妄動，聽聽王奉瑞的話再決定，他是從匪區跑出來的。」陳光甫就約我吃飯。我說：「不去，上一次講了話被匪幹聽了去，這次要慎重。」陳光甫只好單獨約我。我對他說：「不能回去，共產黨政權不是好壞問題，好的進步的理想也有，但有一點要注意，他們這政權沒有『你』的一份。你要回去了，第一步是聲明自己是罪人，不是人，從祖宗起就有罪，自己的罪更深，痛痛快快地罵自己一頓，他們才在你的身份證上填了『資產階級』四個字。第二步你把自

己所有的資產貢獻出來，即使這樣『立了功』，還不能贖你的罪，因為資產階級是『遺傳』下來的，這罪是永遠的，你永遠是罪人。」陳說：「有這樣嚴重？」立即找上海經理進來說：「照王先生的說法，我們回去實在不好。」陳系銀行團的不回上海可能與我這次談話有關。

盧作孚執迷不悟

有一次在過海輪渡上我遇到盧作孚，也談起回大陸的事，我照事實分析了。但盧作孚另有他的想法，他說：「王先生，你說的全對，事實與理論都對，不過咱們政府是敗軍之將，不能依靠的了。你知道，英國司令官告訴我，英國將要承認中共，世界上能反共的只有美國了，但美國人也不反共，司徒雷登不走，要和中共合作，事實上全世界沒有人反共，我們到那裏去？」我說：「盧先生，對別人的事你可以反悔，可以補救，唯獨對共匪你不能反悔，不能補救，我們這種人就把全部拿出來貢獻給他們也不行，你一回再去再出來就出不來了。」盧還是執迷不悟，回了大陸，爲了生存，一切都獻出來，後來據說是自殺而死，臨死前大概會想到我的話吧！大陸的沉淪與這些不認識共匪真面目的、不拿出全部力量來反共的人不無關係。

赴南美未

韓戰爆發後，有一個朋友去南美，他要我也去南美幫他開工廠，待遇很高。我回家

成

母商量，他說：「南美有多遠，這樣去是有去無回了。」我想起過去數十年生命，過去在天津一月有一千多現洋收入，家裏有汽車，有網球場，享受極了，但是一下子如過眼雲烟，連祖先遺給我的也一併失去了。現在總算幸而脫離匪區，又何必千里迢迢再去追求什麼？今後若能爲國家做點事，也許能略有貢獻，便婉拒南美之行，而到臺灣來。

到臺灣被
誣告

三十九年我先到臺灣來，四十年把家屬也接過來，暫安頓在北投。忽然有一天調查局來查我，沒查出什麼走了。有一友好知道此事來對我說：「這是一個案子，設法疏通。」我說：「無從疏通。」自信沒做過對不起國家的事何必疏通。第二次調查局的人又來了，把我請了去，家人飽受虛驚，而我無所畏懼，調查人員問了許多問題，著重在東北失陷後我逃出匪區的這一段經歷，我毫無考慮，對答如流，問了一次，調查人員就認爲我沒有問題，以後所有詢問都很輕鬆。我看了告密書，原來是東北籍國大田某幹的，主要密告兩點：其一說我在瀋陽淪陷後投匪，不毀鐵路局卷宗，做東北區鐵道副局長；其二說我帶了黃金三箱到臺灣來爲匪活動。這兩點不辯自明，第一共匪根本沒設副局長，不信請大陸工作同志一查，關於鐵路局資料，我曾下令毀了黨團工作同志名單及活動記錄以守工作秘密，有沒有比這更值得破壞的，設若我要投匪正好獻出這些建功，

其他不相干資料毀不毀無關大局，況且匆促棄守，人人自危，許多機關也不能把所有卷宗都破壞了。第二我根本無錢，從天津轉出來的錢在香港花得差不多了。調查人員查不出我帶什麼錢來臺灣。這兩點不確實，其他都是枝枝節節的問題，我對國家，對反共，只有功而無過，太容易辯了。至於田某爲何誣告我，那得追溯民國三十六年的往事。

三十六年我們剛進瀋陽，北寧路有一短時期暢通，我負責擔任北寧路局長，但受經濟委員會委員長張嘉璈節制，他命我沒經特許，不許運大豆入關，大豆市場忽然缺貨了。這時田某來找我，他是幹特務的，他說：「我運一批大豆進關，值法幣幾億，我有軍用路條，獲利與你均分。」我在職責上無法肯定回答，沒想到他早已買了大豆，他對老百姓說：「你們把大豆運到火車站，我是中央大員，有辦法，局長是我好友，可以運進關內。」許多大豆就運來了，營業運輸兩處把公事送上來，我批：「由營運處照章核運。」推給兩處，這兩處「照章」批以沒經濟部特許不可運，我對他們的批語批了「可」字。這時田某又找我說：「批批吧！」我說：「我批責任我負。」他說：「負這責任有什麼關係。」我說：「若專爲利，我可以自己幹，今天我們收復了東北，不能這樣做，否則昨天我們還在批評人家，今天就要變成被批評的對象，一切應照國家章程

做。」這次田某不但發不了財，反而蝕了本，大爲不滿，因此我到臺灣後他便「挾嫌密告」。

調查局查不出我的罪證，便要傳田某再查詢，他避不見面，足見他沒有實據，他密告了許多人，但立一次「功」就錯一次，弄到後來調查局也不信任他了，生活越來越困難，結果無聊到和兩個賭友合起來騙賭，硬吃人家的錢，一次被騙的某人到他家責問，動起武來被打傷了，不久就死了，最近幾天我接到一張勸募書，原來田某的太太也死了，東北人士爲他的子女募生活費，存心不良的不會有好結果。

進了調查局就不是容易出來的，審問的軍法官並不具絕對的決定權，釋放一個人之前，所有主管調查人員要開會，全體毫無異議才行。指定爲我辯護的軍事辯護士是一個很多人畏懼的上海人，傳說也要錢的，常有人與他疏通疏通。而我一切不理，聽其自然。想不到那辯護士爲我寫了很長很特殊的辯護書，第一句就是：「王某人學貫中西，品格高尚。」最後一句是：「應獎勵之不暇，而令身繫囹圄，使仇者快、親者痛。」經這一辯護，本來很快可獲自由的，但調查人員開會時有一個提出「重審」意見，此人是陝西寶鷄號鎮楊天才的親戚，因此我反覆被問了數次。在我被關的七個月內，我的家人很惶

恐，而俞大維、陳誠等都要保我，但他們仍尊重調查局的調查。直到四十年年底，我內人在街上遇見蔣鼎文夫人，她說：「王先生無事了，現在要一個保人，我先生願意作保。」辦了手續才恢復了我的自由。

恢復自由

我未能在瀋陽淪陷前脫身，才惹來這場官司。有句笑話說：「要沒有空軍，反共戰爭就成功了。」初聽覺得豈有此理，仔細一想，似乎有點道理。在反共戰役中，某一被圍據點剛現危狀，高級人員即藉一個理由（如赴南京述職）或活動調職飛走了之。代理的高級人員發現危機加重，也找一個下級代理乘專機走了，留下被俘的都是第三級人員，他們被稱爲「第三代」。高級或次高級軍政大員在天空中來去自如，他們不肯冒險與士卒硬挺下去，他們一走，第三級人員如何能控制士卒、駕馭全局與而敵人周旋？我在接收時是東北交通負責人，其間我曾要求辭職，俞大維不准，我沒藉故離開。像我這種傻主管一直挺到淪陷被俘的很少，但反而吃上了官司，雖是如此，我還是認爲「調查局」是保障安全的必要機構，他們沒有讓我吃什麼虧。

十三、出任中紡、中煤總經理前後

十年賦閒

我恢復自由後閉門讀書，寫點專門性的東西。此時蔣鼎文與人合作買了鋼管廠，請我去主持。四十一年俞大維出國，我去送他，遇到陳辭修，大概俞大維曾爲我對陳講了一些話，陳一見到我就說：「對不起，對不起。」我說：「調查局保障安全，我佩服他們，就是我辦這種事不會辦得比他們好，我心安理得，沒受什麼苦。」他說：「使老伯母擔憂了。」又說：「你爲什麼不來看我？」我說：「你忙。」他說：「不要緊，你來看我。」我還是不去。後來他寫信來約我去，談了許久，最後他說：「聽說老伯母年事已高，沒有房子，這不是辦法。」不久就給我電子公司顧問名義，租現在這棟房子給我住。以後在公職方面我先後做過電力公司董事、監察人、中紡公司董事，偶而參加會議，貢獻一點意見，沒負實際責任，有餘暇兼任私人企業職務，月入萬元，既悠閒又舒適。後來還在中興大學開有關交通方面的課程，能研討學理，教育後進，感到十分

愉快。

出任中紡
總經理

五十一年年底，經濟部政務次長王撫洲突然來告訴我：「楊（繼曾）部長打算請你當中紡（中國紡織建設公司）總經理，先來徵求你的同意。」我毫不考慮地辭謝了，我說：「我不是學紡織的，不行。」不久，他又來說：「楊部長一番好意，你不肯做，也可以去見見他。」我覺得盛情難卻，就去見楊。他很誠懇地說：「經營企業的問題是管理的問題，不是工程的問題，不一定是工程師才可以。」此時中紡總經理蔣迪先被彈劾，報紙登了，不能不換，而我是中紡董事，不是楊的私人，用我作總經理表示他不專用私人。同時我是國大代表，可以不必支薪，非要我做不可。我覺得能為國家做點事也很好，就答應下來。

對中紡的
認識

中紡是宋子文和東雲章創設的，抗戰勝利後接收日本紡織工廠，從上海到天津到東北都接收了，在臺灣亦接收不少，設有中紡臺灣辦事處。當中紡盛時佔全國公營民營紡織事業的大半，不受任何機關節制，地位特殊，聲勢浩大，總公司設在上海，堂皇極了。現在臺灣只是中紡的一小部分，但它的規模還是不小，總廠在桃園，佔地極大。臺灣中紡公司的設備在戰後會重新裝置過，可是還是戰前的製造技術水準，甚至比戰前還

粗糙，因為這批向日本訂製的機器是日本以戰前技術粗製濫造出來的，加上十幾年來保養不良，每況日下，而且公司由東雲章轉交蔣迪先負責後經營不善，以致公司虧空太多，這是我接事前對中紡的大致了解，

中紡虧空
情形

五十二年春初，我在桃園總廠舉行接收典禮後，旁邊即有人向我報告：「總經理，今天廠裏沒棉花了，怕要關門了。」我嚇了一跳，連忙調查一下，果然。我發現公司帳目欠人欠糾纏不清，比如一年前賣出的貨，竟有一百六十多萬元的呆帳，全收不回來。相反的「欠人」的部份太多了，欠銀行、欠員工、欠商人的錢不計其數，欠軍方軍棉數目極大，員工薪俸發不出去，賣棉花及其他物品給公司的商人收不到錢，欠計程車車行的車資弄到叫車不來的地步。而軍方軍棉本來是寄存經濟部管理，不能隨便動用，但公司沒有棉花就非法動用，萬一軍方知情查究，根本無法應付。而此時監察院已在查究經營的不良，認為「官商勾結，製造呆帳。」這是目前本公司最大的難關。

知道了公司的窘境後，我心情很沉重，再開始實地看看各工廠，發現問題亦很多，有些房子漏雨，不澈底修繕，上面用自己生產的布張撐著，下雨時雨水往別處流，上面一條一條的布難看極了，工人在這種環境工作實在打不起勁來，我意識到主持這公司不

是一件容易的事，開始絞腦汁，用心思。

節源開流

最初我知道基本解決的辦法是機器更新，但這牽涉的問題太大，一時怕無法達到。現在所能做的不外老生常談的「節流開源」，但要找一套切實可行的辦法並不容易，在節流方面是儘量減少支出，防止浪費和貧污，我對協理以下職員說：「做買賣就要確實做，照合同去做，照規矩做，誰出紕漏就送誰進法院。」我對帳目看得嚴，查得緊，防止貪污及製造呆帳。此外我取消了送禮的陋規，前任經理每逢年節都要送禮給上級主管和有關的人士，我是中紡董事，也曾收過禮，總是約值二三百元左右，至於送要員的情形，我就不清楚了，前任總經理是懂得送禮的，我到了年節問辦理總務的人有沒有款項開支送禮，回說：「沒有。」我就告訴他：「這次不再送禮。」就這樣把惡例取消了。前任總經理說我不送禮不懂得做生意，我卻奇怪他會做生意怎麼一年呆帳百餘萬收不回來？怎麼年年虧空？我就是用盡各種方法來省錢，還欠帳，發員工薪俸，改善工作環境，對外建立信譽，對內提高工作情緒，鼓勵積極增產，達到開源目的。

中紡痼疾已深，澈底解救的方法莫過於更換機器，因此我對紡織新機器的報導很留意。我接中紡不久，就參加革命實踐研究經濟動員研究班第一期，經濟部要員及各公營

對更新機器問題的
注意

事業公司經理都參加。有一次會議後我與楊繼曾散步，我提到中紡機器太舊的事，他說：「非換新機器不可，可分期付款買來，付點利息，不用幾年就可賺回來了。」我當然很樂於聽到這種指示，回來後把平常收集紡織事業有關的外國雜誌指定人看，自己也可看，在美國 Textile World 雜誌上看到 C A S 紡織機的報導，該雜誌推崇備至，稱：「自從有紡織事業以來，人們夢寐以求的機器出現了。」C A S 連續自動紡織機性能高、產量大、品質優，有詳細的說明。嗣後我們調查出這種紡織機是日本人製造出來的，目前還在保密階段，除了售與南美某國一部外並沒公開出售，無法購到此種機器，有點失望。此時適逢日本開國際博覽會，我國工商代表組織參觀團赴日參觀，總經理以上職位可以報名，爲了進一步了解日本紡織事業及 C A S 紡織機的情況，我便報了名，本來想帶技術協理一道出去，因爲他離不開，決定自己去。不久，有電話通知我：「請你當團長。」我立即推辭不願意，當團長像傀儡一樣，不能自由行動，與我赴日目的大相逕庭，但中央黨部說：「你不當，再下去是輪到本省人當團長，不是說不可以，而是他們每見到日本人就鞠躬，有傷國格，還是你當好。」我只好接受。

赴日參觀

這次出國參觀團據說是第五次，以前出去據說多半自由活動，以致有時人家開歡迎

國際博覽會

會只剩一個團長參加。我這次率二十三人出國，我盡量想辦法採集體活動，我們訂旅社訂在一起，每天花一萬日幣包一輛車使得大家爲求便利，樂於集體行動。此外儘量和東京華僑團體學校聯絡，使團員了解我們華僑在東京還有這麼大的勢力。大使館特別招待我們，這一次參觀團是集體活動最多的一次。日本辦博覽會的人服務很周到，開幕時送我們每人一份資料，裏面連東京公營交通機構免費票都有。參觀畢我特別把目錄及宣傳品寄回國，整理一份「參觀日本國際商展報告書」，以反映給政府及工商界。

定購C A
S紡織機

到日本後我很快就查到C A S紡織機是三井會社機械部發明的，參觀結束，團員回國，我特別留下來設法訂購。三井會社副社長是我留日時同學，我去拜訪他，他很高興，熱烈歡迎我。我要求參觀機械部，他給大阪打了一個電話，次日機械部長坐飛機來陪我去參觀機械部的紡織部門，副社長特別指示我可參觀C A S紡織機。他們紡織部分三部份，第一是戰後裝置的，三萬多錠，第二是改良進步的，三萬多錠，普通參觀到此爲止，第三部是C A S紡織機部門，未經許可，不能參觀。第一部有幾千工人在工作，第二部少了，我參觀第三部一進廠就可看出來是高度自動化的生產系統，整個廠只由二三十人操作，很遠很遠才可看到一個小小的人影，裏面有空氣調節器，舒服極了，機

械部長說：「午餐時可全部退出把門一關，沒有一個人，機器照樣操作。」我參觀時間了許多問題，我問他：「這麼高度自動化的機器是否有的地方一有故障，立即牽一髮而動全身，弄得全部停頓下來，而且不好修理？」他說：「不會，沒有發生故障的可能，即使發生也是局部的，立刻可以解決，可以修好的，這在實驗時期證明過的。我們先裝七千錠實驗一年，一切都令我們滿意。」我說：「管理這種機器是否要高度的技術，臺灣的技術人員能否管理？」他說：「王先生，你用過照相機沒有？」我說：「用過。」他說：「那麼說你也懂了，最新式的照相機把所有的問題都解決了，你買了一架，不要什麼技術也可照了。」我恍然大悟。這種機器的好處除節省人力外，無梭出紗自八支紗到一百二十支紗都可以，什麼式樣的布類都可以紡出來，我當時就說：「可否賣一萬錠給我們。」他說：「目前我們國內也不賣的，現在美國買一部去研究，日本和巴西合作一部，其他韓國、泰國等都要買，我們都不賣。老實說，我們若賣給你們，臺灣就和我們競爭了。」我說：「日本不是在說要合作嗎？你們有進步的東西，我們承認你們進步，希望你們幫忙，你們不要有意排斥，好好幫助鄰邦，鄰邦的報酬不會少的。」回到東京後對三井會社社長、副社長要求買一部，那副社長想到我留日時是激烈的反日份子，便說：

「今天連王先生都要向我們買東西，中日關係一切沒有問題了，破例賣一萬錠給你們。」雙方立即提條件，社長說：「訂製機器我們對大陸是二五%定款，其餘五年還清；對你們自由中國經由中央信託局訂製是三〇%定款，五年還清，有現成的機器則付現。」我提出先交二〇%定款，十年還清，他說：「你要這樣破例不好辦。」我說：「我是窮經理，你們不幫忙不行。」最後談妥先交二〇%定款，八年還清，他說：「那是對你們太優厚的條件，太破例了。」我說：「這是我們之間的約定，我沒全權，我回去請求我們政府通過後，再來交定款。」

楊繼曾不贊成購買C.A.S紡織機

我在東京、大阪之間跑來跑去總算跑出一個結果來，但已多留下一個星期了。經濟部我一無人事關係，於是便有人攻擊我。我接到朋友來信說：「你在東京逗留過久，中紡內部要發生『復辟運動』，楊部長對你的停留亦不以為然。」我於是趕忙回國，立即向楊繼曾提出購買C.A.S紡織機的事。我以為會水到渠成，沒想到他竟然一百個不願意。他說：「我們中國離自動化還遠，這會使工人失業。」我說：「我調查日本新工業有所謂『二重的更新辦法』，初步階段同時並存，舊廠照樣存在，新廠大量生產以補舊廠的不足，有了錢再擴大新廠，並使舊廠員工轉入新廠工作或轉到其他新的事業。我不專為中

紡打算，中紡有領導全國紡織界的任務，希望在幾年內全體更新，以爭取擴展外銷。」他還是不聽。我又說：「臺灣目前有四十萬錠的紡織事業，但內銷七成，外銷三成，外銷部份是賠本的，但若無外銷，就不許買棉花，商人可以假出口來買棉花及逃稅，這對國家是一大損失。臺灣這麼小，削價傾銷出去，實在得不償失，這樣削價投出去，對國際市場一點影響也沒有，太平洋這麼大，臺灣投下多少錢都沒有用，這種虧本生意就靠內銷七成來貼補，而國內貨品靠關稅保護，長此以往不是辦法，應該從更新機器著手，不一年半載就可以把買機器的錢賺回來，以後在國外市場上也許可佔一席之地。」我說了許多，但楊繼曾就是不肯，我又不能越級向陳誠談，即談了也不一定信我，楊到底是他用的。就這樣把我辛辛苦苦談妥的草約，付諸東流，爲此我痛苦極了。

我剛到中紡時董事長是秦汾，很與我合作。後來換上趙某，此人是四川人，黃埔六期畢業，在劉航琛當部長時，就進了經濟部。他跟常務次長童某在唐榮做總務，後來又跟童到造船公司，與我未能合作無間。

限期換裝
德國新機
器

購買CAS紡織機不成，而經濟部定購了一套德國新機器，五十二年八月運到。事先我在桃園集合員工開會討論改裝新機器的事，各廠廠長，各工程師技術人員都參加，

最重要的問題，是「何時完工」？總工程師估計需要六個月，預計明年二月完工。我說：「不行，限二個月內完工。」他們說：「辦不到，經理一定要如此的話，請開除我們好了。」我說：「你們預定每天工作八小時，我們可改成三班，每班也工作八小時，一天工作二十四小時，不是可縮短了三分之二的時間嗎？這是小學算術，不要什麼高深的理論。」他們說：「沒有人才。」我說：「中華民國什麼都欠，就不欠人才，訓練一下都可以用。」這時會場很緊張，有一個平常表現最好很得人望的廠長以辭職來威脅我，我宣布暫停三十分鐘再討論。平常最擁護我的，拉我到旁邊勸我退讓一下，我說：「他要辭職，不要一天就有新的廠長來接他。」繼續開會時我說：「改在十一月半完工好了。」他們還是不接受，最後我對剛從德國回來而被我重用的主任工程師說：「你接受的話請馬上行動，不然請辭職。」他只好說：「我明天辦吧！」就這樣開始推動。我對高級職員說：「你們辦公本來一天八小時，現在你們在第一班工作時去看兩小時，回家休息，第二班第三班也只要去看兩小時，這樣不但比辦公時間少了兩小時，我還發加班費給你們。」結果大家盡力去做，工人分三班換班工作。到了十一月十三日，他們打電話給我通知「完工」了，打電話的人感到好笑，提早兩天完工。如果這些新機器全動

了，一天就可替公司賺進不少，提早三個半月完工，所賺的數字可觀，而員工們因有加班費可拿，也十分高興。可是就在完工這天（十一月十三日），經濟部把我調到中國煤礦公司去做總經理，十四日我找兩個速記寫了簽呈給楊繼曾，還是要求購C A S 紡織機（見附錄抄件）。當天所有員工在桃園開歡送會，買了許多茶點，隨便吃喝。有人說：「總經理一無所有，我們加薪進級。」有人說：「總經理看得這麼準，還早兩天完工。」

我從蔣迪先手中接來負債纍纍的中紡，交給趙某（以董事長兼總經理）時，除將上年借欠原棉全部償還外，並已購存約半年以上之需用原料（美棉），同時一萬六百錠紡機更新完竣，對生產質量的提高是無疑問的，要更求發展尚可購C A S 紡織機，所以臨交卸時還上簽呈，可惜終未達目的。

談起煤礦，我是比較有把握辦得好，從前我在東北做過北票煤礦董事，在陝西做過同官煤礦理事長兼總經理，有辦煤礦的經驗，何況現在臺灣鐵路界有我從前的百餘部屬，可以互相合作，所以我抱着很濃的興趣去接收。十一月二十一日上午舉行接收儀式，午後會計處對我作一個簡略報告，結論是目前中煤是國營最大煤礦，最初資本六千五百萬，經營八年，共虧二億元。我一聽愕然，感到又遭遇一件棘手的事了。

中國煤礦公司在臺灣有三個主要礦區，——新竹煤礦、南湖煤礦、豐林煤礦。日本人對新竹煤礦所產高級煤十分重視，稱之爲「臺灣之寶」。這種煤在太平洋沿岸是少見的，日據時代已開始開採，光復後最初由私人經營，大陸撤退時，經濟部煤礦採勘處程宗陽（被稱爲中煤之父）把山東淄（川）博（山）煤礦的人員和三千噸物資機器撤退到新竹，成立煤礦局。此時程宗陽設法把新開的南湖煤礦和豐林煤礦合併上新竹煤礦而成立中煤公司，給了二千五百萬，把新竹煤礦收歸國營（實值不只此數），程任董事長多年。沒想到合併三個礦，再加上大陸撤退物資，卻經營到虧本二億元。

爲了明瞭真象，我仔細調查，時近過年，應付款高達五千八百萬元，其中有欠鐵路運輸費的，欠商人的，欠三千多工人工資的，有的工人五個月沒支薪。我問：「欠不欠職員薪水？」他們回答：「不欠，按月發。」我說：「我很懷疑，說欠別的我還相信，欠工人工資竟有五個月的，他們怎麼不跑了。普通工人沒拿到工資，怎麼還肯繼續工作下去？」答案是礦場與包工工頭訂了合同，工頭用這合同去借錢，工人工資按半月一發，公司所欠的是工頭所借的本利。我再進一步調查，發現工頭去外面借錢，商人看了合同都肯借出錢來，但利息高達四分。可是與公司有關係的人也放款給工頭，利息竟然

是五分；礦長放利又多一分利息。每到發款時，公司照例是沒錢，工頭向這些方面借高利貸（平均五分），發錢時工頭對工人說：「你們知道公司沒錢給你們，是我去借給你們的。」又扣了一些。就這樣，公司人員、礦場人員、工頭、商人狼狽爲奸，而受害者是公司本身和工人，第一天我就發現出這個大弊端。

接事後十天內我不正式處理任何事，我率重要職員到各礦場去實地視察，每一個礦坑我都要親自看到。到新竹深山內看那羅礦的路最崎嶇難行，有兩座獨木橋，同去的年輕人也有不敢過去而中止的，我還是帶少數人過去了。必須要自己看，才能發現公司虧本的癥結所在。比如在豐林某地下坑洞，礦長列「修理費」一個月六十五萬元，我以爲是什麼大坑洞，親自一看像小狗洞，一個月六十五萬，一天就要二萬一千六百六十元左右，到底可雇多少工人來修理維持呢？設使都雇來了，他們怎麼擠進這小狗洞內去呢？當然這是最特殊的一個例子。這礦長膽子大一點，但其他礦長只有多報而無少報。我就懷疑工程師批這報表是不是閉起眼睛來？是不是礦長胡亂寫一筆錢，大家批了，大家分紅？這是另一個弊端。

解決弊端

十一月底我看了公司礦場的每一個部份，十二月我仍不做什麼，獨自研究如何解決

弊端改善業務，五十三年一月我開始採取行動，我去經濟部報告公司欠工資的事，主管的國營事業司和程宗陽竟不知中煤八年虧了二億元，竟不相信欠工資有高達五個月的，我說：「欠工人錢的事太丟臉了，要先想辦法。」要求經濟部作保去銀行借款，一起把工資發清，經濟部不能拒絕，銀行利息只九厘九，工頭及有關人員不能再居中取利，而公司和工人不再蒙受無謂的損失，輕而易舉地解決了此一弊端。

推行「檢
核制度」

爲了從根本上挽救中煤，當然還是採取「開源節流」辦法，但要使開源節流得以實現，我在二月中擬好一套「檢核制度」。這檢核制度是從前交通部所實施的，每年一度的檢核，是每人把他的工作缺點自己提出報告，並自己擬出改善辦法，由有關人員補充意見，作成結論，在下一年度實施。不過我覺得交通部是由上而下檢核，上級人員先說要如何如何，下級人員只好隨聲附和，辦法上不澈底，一年一次，時間太長，我改由下而上檢核，而過一小段時期就要有成績報告，如此更有實效。大原則這樣訂好了，我再訂詳細辦法，二月底即推動此辦法。

我先對公司的高級人員說：「你們的意見我都了解了，這次我到各礦去開會，聽聽低級人員的話，你們不必參加。」就分別到每一礦場去召開會議，我先對大家曉以大

義，再從最低的科員問起，問那一項支出可省？可省多少？那一項生產可增加？可增加多少？再問科長、處長，作成紀錄，最後問礦長，礦長當然不能否定大家所說的數字，一個礦記了厚厚的一本紀錄，作為定案。此後我對工程師說：「技術方面的費用，你們不要先批准礦長送來的數字，你們全體和我一起下礦坑去實在看看，去與礦工談談，這才決定諸如修維費之類的支出。」我首先下礦，他們跟着，討論修維費時就不致相差太大。比如豐林煤礦那個一月修維費高達六十五萬的地下坑道，工程師們自動給畫掉，寫上十五萬，一下子為公司每月省下五十萬。

二月底三個礦都開了檢核會，我把實行後可能的「績效盈餘」從三月一日起到十二月卅一日止加在一起，竟高達一千餘萬，超過我預定的一倍。我仔細作最後修正，再召集總檢核會，把董事長程宗陽，前任經理現任顧問都請來，高級人員都參加了。我做此事時，高級人員都說靠不住。我要教育他們，要他們協力，會議前我演說：「我信任你們能做到。」會議特別慎重，每一數字都提出來研究，問有關人員意見，修改一致認為不可靠的數字，但生產部門不能不列出較高數字以作為目標，每天開會開到晚上七八點方休息。研究了三四天，最後作成一個表，某項可省若干，某項可增產若干，總數為

一千一百一十萬。閉會時我請程宗陽講話，他說：「我們公司年年賠錢，差不多快到關門地步，我們總經理發明的檢核辦法太好了，希望大家通力合作，戮力以赴，使我們公司轉虧爲盈。」

檢核辦法通過後於三月初送經濟部備案，公文一到，全部譁然，無人相信，但表格列出實際數字，不能不相信是一種辦法，特別召集一個會議要我和程宗陽去報告，政務次長王撫洲主持。公營事業司司長戚聞人說：「這種辦法做得很好，文章不錯，但能否實行呢？」程宗陽說：「確實可行。」我說：「這些改善辦法一非董事長授意，二非我造出來的，是由每一小職員自己想，自己決定而寫出來的，將來是由他們自己去實施的。」王撫洲說：「下月看看能辦到多少，才知道行得通行不通。」

儘管有人懷疑我的辦法，儘管有人說我太激進而不滿，三月二十一日我的辦法終於排除萬難付之實行，到四月底作一次成果檢核，多半達到預定目標，有超過目標百分之二十者，唯生產方面我有意訂高一點，未能達到標準，總平均則高達九七%，績效盈餘高達一百多萬，錢是假不了的。我作成報告到經濟部，戚聞人看了放到抽屜去。五月、六月都達到目標，以前欠債都快還清了，到了七月結束，什麼問題也解決了，什麼都不

欠了，沒有赤字了。以往年年月月都有赤字都要賠，現在第一次有了盈餘——四萬元，益發感到我這種辦法有效。

程宗陽在我初到中煤及推動檢核辦法時很支持我，但後來聽小人的話開始改變態度了。程有一大缺點是不能用人，在他底下越能幹的越被冷淡，小人才得志。有一次我發現他在北洋大學的同學蔣靜一是工程師中最有能力的，便想重用他，程說了一個故事勸我不要重用他。他說：「蔣在北洋大學唸書，畢業考前鬧學潮，學校要開除他，教授們認為他成績好，差幾天就畢業，開除了太可惜，聯名保他，結果還讓他參加畢業考。畢業典禮那天，他拿了畢業文憑當校長及眾人面前撕了說：『我是來唸書的，不是來要這張文憑的。』這種人不容易駕馭，不能用。」我一聽反而大為欣賞，認為他有氣節，有操守，有能力，第二天就找他談話，給他當大權，他也貢獻他在中煤多年的心得，本來他是被他的同學冷凍起來的。

我接事的時候，調查局就來查中煤以前的貪污案，他們來了發現現任總經理只帶一個顧問來接事，一接事就到各礦實地調查，他們從工人口中聽到我的一些措施，對我印象很好，所以他們逮捕了涉嫌貪污的職員時，一面罵他們貪污，一面說：「王某人這麼

好，你們還不合作。」後來我的檢核辦法一實行，一個月多收入一百多萬，這一對比顯得從前八年虧二億元確有弊端。於是調查局、監察院對中煤舊案查得更緊。此時中煤的一個協理受不了，向程宗陽獻策，他們替我起了一個隱名——縣太爺，他說：「一定要趕走縣太爺，不能讓他再幹下去。」程很聽小人的話，開始在楊繼曾面前中傷我，他說：「王某人亂搞，弄得人人不安，調查局來查案都是王某人搞的。」楊便在經濟部一次會議中提出來說：「王某人沒成績表現。」準備撤我的差。這時主任秘書秦家驢說：「王某人有奇蹟的表現，怎能說沒表現？」楊又說：「王某人是搞調查局的。」安全主任立即回答：「這不干王某人的事。」楊一聽，對的，調查局是去查舊案，怎能牽掣到王某人身上，立即寫了一張條子：「程宗陽免職」，後來覺得程幹了多年的事了，改調職，給他一個閒差。兩個星期後有人勸我辭職，我把辭呈親交秦主任秘書，他說：「兩星期前要免你的職，我們幫忙了一下，結果趕你的人被調走了，你若辭職，太對不起我們了。」我便收回辭呈繼續幹。

有一個住在新竹的東北籍立委董正之辦一個刊物「民主憲政」，以前與我不熟，我接事時他拿了王撫洲的片子到新竹中煤公司見我，彼此是老鄉，一見面說：「王老先

生，中煤的事怎麼可幹呢？非倒楣不可。」我說：「這怎麼講，凡是人幹壞了的事都可由人去挽救，壞事好事都是人去做的。」他說：「還有救？」我說：「不但可救，而且容易救。」當天沒有深談，但此後他常免費寄「民主憲政」來送給公司。後來我的辦法行通了，有一天，一個中央社記者和一個「民主憲政」記者來訪問我，我略作說明並供給一點資料，他們讚美極了。不久那民主憲政記者拿一份草稿給我看，標題是「起死回生話中煤」，敘述中煤如何由賠轉盈。我說：「這題目太大了，而且也不妥，死了如何能回生，還是改改好。其次不要讚譽個人，我的名字絕對要去掉。」他當場說好，回去後我的名字是去掉了，但標題還是原來的，我也不去注意它，但經濟部反對我的人卻借題發揮，羣起而攻，他們對楊繼曾說：「中煤公司花十萬元賄買這篇文章。」但他們沒有任何理由來免我的職，於是來一個分屍滅跡的辦法，先把豐林煤礦撥給臺電經營，南湖煤礦撥給臺肥經營，只剩下新竹煤礦，到八月底又有人建議中礦只有一個礦率性不要辦了，移交金屬礦業公司經營，中煤公司就是這樣被分屍解散的。

我接到解散命令的第二天就辦好了交代，下午即離開新竹。照經濟部的慣例應聘我為某公司的顧問（未任總經理以前我本來是中紡顧問），可是他們竟開我的玩笑，聘我

經濟部苛待我

爲「本部顧問」。我是國大代表，不能在經濟部支薪，他們又不批支車馬費研究費給我，我也不會自動去申請，因此一文也拿不到，更甚者把我的房租也乾脆取消了。兩年前月入萬元，國家要用我，我也希望爲國家做點事，也真正做了，並且有奇蹟似的表現，可是現在被排擠出來，一時找不到合適的事做，從前在大學開的課也有新人在教了，現在可說是我一生最困窘的時期了。

我被排擠後，三個礦都辦得不好，董正之非常不高興，找了一羣立法委員集會，要我去作報告。我說：「被你們質詢的都是大官，現在我是老百姓，比你們大，不去了。」反正經濟部全部對付我也沒傷我一毫毛，我無所謂，我不告經濟部。」董正之還是在立法院提出質詢了，楊繼曾無法答覆。接着監察院也查這件事，認爲是「分屍滅跡案」，調查局着手去查，最後由一個姓汪的作主控送法院，但此案也不了了之。

十四、對臺灣現狀的幾個觀察

臺灣現狀好的部份很多，在此不必多說了，我們應該注意到不好的部份，才能設法謀求改正，據我的觀察可分四點來說。

(甲) 貪污之風：報章揭露出來的貪污案件不過是極少的部份，有更多沒有破獲的貪污案。

(乙) 公營事業領導漲價：臺幣還算很穩定，物價波動不太厲害，但一個奇怪的現象是每過一段時期公營事業總要來一次漲價。值得研究的是究竟是否非漲不可？像鐵路客貨運，像公車等交通事業是受「報酬遞增，成本遞減」定律所支配（農業是受「報酬遞減，成本遞增」定律所支配），交通設備之初是最需成本的，但這筆大錢一花，以後

越來越不用多付出成本，而報酬越來越越多，不像農業下了很多的本錢，不能照比例地收穫。所以交通事業只要經營得法，沒有漲價的理由。以紐約地下電車為例，自西元一九

交通事業
不該領導
漲價

○二年到現在六十多年了，只漲四次價，最近三十年才漲一次。電車公司年年提出漲價要求，議會簡單答覆是：「市民花習慣了。」我曾問該公司職員：「你們如何維持？」他拍拍我的肩膀說：「擠，還是能賺。」像臺北公車如此之擠，那應當是暴利，怎可能弄到虧蝕呢？又以香港九龍輪渡而論，始終是一毛錢，無法漲。最特出的是自三十八年到現在香港電價減了四次，我內人最近來信說又減了，因為電力公司成立時把固定成本投下去，以後成本花得很少，而三十八年後大陸逃難到香港的人劇增，用電的人多了，利就得多了，自動跌價，暴利歸公。現在臺灣就人口講不知比光復時多了多少？乘車——不論火車、公路局汽車、臺北公共汽車——顧客劇增，用電——不論工業用電、家庭用電——戶亦劇增，無論如何是不可隨便漲價的，無論從理論上從實際上講，都不可漲價。下面略談我所接觸過有關的事實。

我阻止了
四十七年
的
火車漲
價

四十七年年底，物價有點波動，總統找陳辭修再度出來做行政院院長。此時交通方面有一大案——全面漲價，陳辭修素來「用人不疑，疑人不用」，他用的人提出來要漲價，他便認為合理，可漲，不過他對王雲五等說：「漲一定有道理，但要推到陰曆年後再漲。」王雲五叫副官來問我有空沒有，我說：「有空。」沒十五分鐘王雲五親自來

了，問關於火車是否可推到明年加價的問題。我說：「主管鐵路的人員每逢報告業務時總趾高氣揚說：『打破記錄。』若問他負擔問題，總說：『不行，賠本。』這是矛盾的，根本原來的工程擺在那裏，只有暴利，而不該賠本，是否有其他因素，應找專家查一查。」他說：「找誰查？你可以查吧！」我推辭不掉，簡單找了一些資料寫了一篇「臺灣鐵路公路運費加價問題之檢討」（見附件二），在四十八年元月交給王雲五，我說：「明天你找院長說批：『不准加價』四個字就好了。」王把我寫的檢討送給陳辭修，陳一看一個半鐘頭，沒等王講話就批：「用人過多，管理不善，……」要鐵路局長具報。莫衡一查，冗員高達三千，莫裁了一千八百員，陳舜畊再裁一千二百人，五六年不加價，交通界恨死我了。陳舜畊有後臺，敢作敢為。沒多久底下的人鬧着要加價，果然加了價，結果是觀光號沒人坐，其他車也乘客銳減，陳找我說：「錯了，收入總數反而少了。」新局長徐人壽上去剛好宣布觀光號軍人半價，觀光號又滿了。由此證明並非漲價就一定可多收入，從前我在北寧路正太路專設法減價，所謂薄利多銷，反而賺得很多。

電力公司

再談電力公司最近漲價太無道理，電力公司列舉的漲價理由簡直是玩數字把戲，

玩數字魔術

我對經濟部次長講：「電力公司說我們電價是世界上最便宜的，其實第一他們不比便宜的國家當然自己的最便宜；第二經濟數字講比值不講比率，誰都知道在美國賺三百美元（值臺幣一萬二千元）不能比在此賺四千元好，比美金怎麼比法？何況在美國賺三百元的家庭納電費了不起二、三元，在此地賺一千元的家庭納電費可能達百元以上，這比率又該如何算？香港電力公司因人多利多而減價，我們怎能說與美國訂了什麼合同就非漲不可。」

臺北公車漲價之非

近來臺北公車處又鬧著要加價，鬧得天翻地覆，輿論界反對者多，但竟有贊同的，最糊塗的是交通部次長竟公開說：「人口增加，要加本錢。」當然人口增加，設備也要增加，但是他不懂「成本遞減，報酬遞增」律，公車處——交通機構——有折舊費，從收入中一定撥出這筆錢存起來，準備汰舊換新，增加新設備，怎能從乘客身上拿，人口增加豈不是暴利？一輛車開出去，汽油人工都是固定的，乘三十人是要花那麼多成本，乘六十人或更多都是多賺的；市政府爲了要加價也玩數字的魔術，說臺北公車票價世界上最便宜，就以東京爲例吧，一張車票約合臺幣一元五角，但是用這張車票可在轉站處乘別的車，比臺北又便宜得多了，何況如上述比較車票不能拿比率來比。公車辦得不好的

取消學生
乘車優待
問題

繳結還是管理不善及負擔市政府市議會不法的開支。但應注意一點公車是目前臺北平民所能負擔得起的唯一交通工具，市政府不能把折舊費用了，不能把公車處賺的錢移作他用，而喊出「增加新車必須加價」來令一般平民負擔他們所不必負擔的負擔，這是一種變相的剝削，這是「出有車」的人所想不到或者不屑於想的。

基隆電信
局違法置
產

提到主管交通人員的智慧問題可再舉兩個例子，最近交通界開會，討論到經營鐵路公路虧盈問題，其中竟有人說：「學童太多，要賠，主張取消學生優待。」我立刻對袁守謙說：「帝國主義是獨佔利益，是剝削，臺灣工人、學生減價是日本帝國主義對他們難得的實惠，我們祖國來了，反而取掉這條，無論如何不可。」前幾天我代表交通部檢核基隆電信局，電信局長報告：「公家一個錢不花蓋好一座電信大樓，因為老百姓沒電話，爭先申請，電信局規定先交幾萬元可優先申請，基隆電信大樓就全利用這種錢蓋起來的。」各地檢核畢，開檢核會，檢核人員都是交通部老人，我出席很晚，到會時他們已經通過列基隆電信局為第一名。我說：「我遵重通過，不過我要講幾句話，基隆電信局不但不可獎勵而且該責備，因為它是違法的，電信局長違法給國家賺錢，利用特權額外勒索，這樓如果是老百姓出錢蓋的，老百姓就享有電信局的股份，他們豈不是股東

了嗎？不過該局長不自知是違法的，不是利用政府特權來置私產，可原諒，不必苛責，但絕不可獎勵。」中信局何墨林，一聽覺得很有道理，說：「怎麼辦呢？」有人提議取消第一名，不列入名次，不說它好也不說它壞，結果就這樣通過了。

總之，今日臺灣公營事業在獨佔利益下（像臺北沒有私營公共汽車）還一再領導漲價，多方謀求不應得的收入，等於自行破壞穩定的經濟，貶低臺幣價值，公營事業還是不能因此而辦得好的。

蝕本外銷
之不智

（丙）保護關稅與進出口政策的檢討：臺灣鼓勵出口，以關稅來限制入口，理論上是對的，但執行起來差之毫釐失之千里。拿外銷來說，蝕本外銷（如前述中紡的外銷布匹）是不智之舉，所謂削價傾銷是有實在經濟基礎的國家——如美、日——才可以的，在某事業上在某一時期削價傾銷打倒了競爭者獨佔的市場，以後再撈回本錢；又如共匪的傾銷是利用完全不花錢的人工，我們臺灣有什麼資格談削價外銷？太平洋這麼大，你臺灣有幾個錢投下去？那些盲目談外銷的根本不理解這些。既然外銷虧本，就要用內銷盈餘來補貼，就不能不靠重課舶來品來保護內銷市場，這就等於剝削本國人的錢投到無用的地方。外國人也有保護關稅，但那是有限度的，規定國內企業一定要達到某種標

盲目的關
稅保護

利權外溢

準，不能隨著時代而進步的企業是不加保護的，甚至故意讓外國貨入口以刺激本國企業。可是臺灣現在濫用保護關稅辦法，像布匹、日用品內銷貨料很少改善，這種企業賴關稅而生存，但在國際市場上絕站不住腳，怎樣談工業起飛呢？又如對裕隆汽車公司，對肥料公司的保護簡直過分，這是否合法的保障私人利益呢？再就國家利益而言，像臺電爲吸收美國資本而聲言非加價不可，仔細看看雙方訂的合同，會發現給予美方的利太厚了。最近我看到石油公司與美國慕華公司訂的合同，覺得就在清末也不敢訂出這種利權外溢的合同。爲什麼不該保護的大力保護，該保護的反而不保護？許多問題值得研究。總之，臺灣經濟不能安於現狀，而要更進一步去促進經濟真正的起飛。

附錄(一)

簽呈——五十二年中紡總經理任內對經

濟部長之簽呈

自十八世紀工業革命後，現代工業的命運，決定於機器，中紡在極端疲憊之餘，負債纍纍，機器設備，陳舊破損不堪，在紡織業設備進步的今日，國際市場上，已處於落後的地位，這是不容否認的事實。瑞於春初，奉命承乏中紡以來，為挽救中紡，乃盡力修護機器設備，竭力增產，在全部經營方面，銳意整頓，希能納入正規，勉強維持，力求自力更生。最近幸將一萬六百錠紡機全部更新（西德製精紗機）完竣，對於生產質量之提高，均有顯著之進步，此外除將上年借欠原棉全部償還外，並已購存約半年以上之需用原料美棉，此後產銷經營，當可進入坦途。然如欲更求發展，惟有擴建最新的、最進步的紡織機器設備，為刻不容緩的要圖。春間在經濟動員研究會中，曾奉

部長指示：今日如能得到分期付款之良好條件，添置新機器新設備，是最有效之發展途

徑，設備完成後，以新的生產盈利所獲，除定金外，足可償付機器設備分期付款之價款，此為最經濟擴建增產的方法。瑞對

部長此一指示，拳拳不忘，故即循此方向，多方研究調查，凡屬紡織方面有關之報導，尤多方搜集。自 *Textile World* 上，於一九六一年、一九六二年及一九六三年連續刊登有關最新發明性能高、產量大、品質優之紡織機之報導，當即囑本公司技術人員繼續研究、調查、搜集有關資料，得知此項最新或自動紡織機為日本所發明創造，所以在春間，公司接到工業總會通知派員參加赴日參觀國際商展代表團時，本人即報名參加，原並擬偕同朱協理柏林一同前往，借參觀商展之便，特別考察此種新式紡織機器，惟因當時朱之任務為監督工廠，不能遠離，遂決定本人一人前往。到日本後參觀很多紡織工廠，包括舊紡織機器，較新紡織機器及最新紡織機器等，綜計共參觀數十萬錠，其中自 *Textile World* 雜誌所推崇的最新自動紡織機為最進步。此種最新自動紡織機簡稱 *CAS* 紡織機，此機最大的特點：第一、在機器生產過程上，普通紡紗設備，需要(1)開棉清棉(2)梳棉(3)頭道併條(4)二道併條(5)粗紡(6)精紡而到生產棉紗六種過程，*CAS* 紡機僅(1)清花梳棉併條(2)精紡而到生產棉紗二種過程。第二、所用人工數，普通紗機，一萬錠至

少七〇〇——八〇〇人，而C A S紗機每萬錠（三班制）僅需五十二人，尙包括運轉保全男女工及試驗人員管理人員等。第三、在產量方面，C A S紗機紡三十支至四十支紗時，其錠子速度可開至一萬三千至一萬六千轉（普通紡紗機僅九千餘轉），以此推算，一萬錠每月產量約在棉紗一千件至一千二百件（普通紡紗機僅能產八百餘件），產紗的範圍可由八支紗至一百廿支紗。另外爲配合C A S紡機，並擬購自動寬幅無梭布機三〇〇臺，此機性能非常優越。C A S紡織機係日本最大產業財團三井株式會社附屬之紡織機器廠所製，尙在保密階段，僅售與美國一部及日、巴合裝一部，在日試驗成功以後，已設有三萬五千錠工廠，開工一年，生產效果非常優越，但仍在保密中。瑞個人以透過日本政府與產經界要人及與三井社長之關係，得以親自考察參觀，並親自商談決定，試購C A S自動紡機萬錠，無梭寬幅自動布機三〇〇臺，包括冷氣設備、電氣設備與備用零件等，共約需美金一百五十萬元，在一般情況下，訂造最新機器，原無分期付款辦法，惟幾經商談，以瑞私人關係，最後商定，准先交定金二〇%，其餘八〇%分八年分期清付，在如此優厚條件下，可以最少的三十萬美金，訂裝最新的自動C A S紡紗機一萬錠，無梭自動寬幅布機三〇〇臺，紡紗之後，每件能多得利益八百餘元，如此，中紡即

可根本得救，不但可以自立，並且可以發展。僅就紗廠估計，全年可獲利千萬元以上，所有購置機器之餘款，按年以獲利之所得，足可償付而有餘。

查本公司負債甚鉅，僅就現有舊機器更新，盡最大之努力管理，亦僅能維持收支平衡而已，自無償還舊債能力，而且世界各國紡織業羣起更新最進步之機器，經過數年後，現在本公司更新之機器，亦將不能與國際市場競爭，而將被淘汰，如果實行二重的生產結合制（日本戰後，曾實行此制），即以舊有之人員設備，維持現狀，再加購置最新式機器，在不增加管理推銷費用下，以新的機器產量獲利，一方維持舊有人員開支，而不致發生勞工問題，一方建立獲利能力，與國際市場競爭，收效極宏，此制在本公司之現狀下，頗值仿效。瑞原擬將本公司於本月中旬更新完畢，虧損逐漸減少，俟接近收支平衡，經營能自立之時，再將此一計畫提出，冀獲邀准實施，茲因奉命他調，謹將各種機器有關資料（另呈）、「由東京國際商展觀察日本戰後工業之迅速發展與經濟之高度成長」一文及參觀日本商展報告書一併附呈，以供

垂鑒！謹呈

部長 楊

中國紡織建設
股份有限公司總經理王奉瑞

謹呈

附錄(二) 臺灣鐵路公路運費加價問題之檢討

四十八年元月 王奉瑞

(臺北市公共汽車自來水及臺灣電力等公益事業 (Public Utilities) 加價問題之檢討得適用本案之論據)

一、營業狀況繁盛空前：

臺灣自光復後，人口激增，政府積極經濟建設，復得「美援」之助，遂能在短暫之數年期間，各種產業無不進步發展，生產增進，經濟繁榮，國民所得增長增高，社會日趨安定富庶。

此種事實，對於「基本的產業」(Basic Industry) 交通事業之需要，遂為日益迫切增大之趨勢，因此臺灣交通事業之營業狀況，乃呈現空前之興盛，營運數量激增增加，逐年破紀錄。

據本年元月五日中央日報載：「臺灣鐵路西線四十七年客貨運輸量激增，打破

以往紀錄，計截至十二月卅日止全年客運人數達九七、五九四、〇〇〇人，每日平均二六八、一〇〇人，與民國四十三年客運六六、八四七、〇〇〇人，每日平均一八三、〇〇〇人之數比較，增加約五〇%，延人公里去年（四十七年）達三、三一八、四八六、〇〇〇人公里，每日平均九、一一六、〇〇〇人公里，與四十三年總數一、九八三、五八〇、〇〇〇人公里，每日平均五、七六四、〇〇〇人公里之數比較，增加約七〇%以上，貨運噸數，去年「四十七年」達一一、三〇九、〇〇〇噸，每日平均三一、〇〇〇噸，與四十三年貨運八、五六三、〇〇〇噸，每日平均二三、〇〇〇噸之數比較，增加約三〇%，延噸公里去年達一、七九六、五八一、〇〇〇噸公里，與四十三年一、三三二、〇〇六、〇〇〇噸公里，每日平均三、六四九、〇〇〇噸公里之數比較，增加約三〇%，（以上當係四十七年鐵路西線之數與四十二年東西線全路之數之比較，故實際之增加數當較上列數字爲高。）」又據元月六日聯合報載：「省交通處長報告上年（四十七年）客運總人數每日逾一、五〇〇、〇〇〇人，（包括公民營鐵路、公路與城市公共汽車運輸）佔全省人口十五%，貨運平均每日八〇、〇〇〇噸，（包括公民營鐵路、公路承運的各種物資與原

料)，基高兩港之吞吐量，每日平均爲一三、九〇〇噸，共計每日進出運轉之物資約九四、〇〇〇噸。（每日每百人爲一噸弱。）」

該報告係綜合之總數，雖未按各業分析，與過去歷年相比較，然事實上交通各業均較過去特別激增，公路運輸狀況，全年衝繁，其歷年成績比率且一向超過鐵路，逐年遞增。

二、實際收入增加並應有盈餘：

綜計上述之事實，按諸交通運輸事業受「費用（成本）遞減，報酬遞增定律（Law of Deminishing Cost and Increasing Return）」之作用支配，臺灣鐵路之營業激劇的增加，且其收益更應按其運輸單位比例的逐漸遞增，故按現行之運價，絕不應有所謂虧蝕成本，影響業務不能維持之理，事實上該兩交通機關向來除按期向省府繳餘款無誤外，尚能充裕的支應維持龐大之支出，提存折舊，增添交通工具，改善設備汰舊換新等全部開支而有餘，縱有因「美援」或訂購大量機具，需要分期付款，或償還借款等之鉅額款數，不能完全由營業收益支付，然此類款項額原應列爲資本支出，不當由短期內之營業收益項下，儘數負擔，而轉嫁於現時交通需要者

之高價運費，代付其毫無權益之資本支出。

二、外國之實例：

香港之交通費率，數十年來未曾加價，其現行之各種交通運費，雖為數十年前所制定，由於幣制通貨之膨脹貶值，物價之高漲，較一般物價低差遠甚，第因自我大陸淪陷後，撤入香港之難民為數頗鉅，對於當地交通之需要增加，乘客貨運增加，收入總額大增，故交通機關之收益仍有增無損，故英政府迄今不准香港交通機關增加運費，仍維持數十年前之低率運費。

相同的因香港人口增加，用電戶數隨之增加，基於「費用遞減報酬遞增定律」之原理，英國政府對於公用事業之電業嚴格監督控制，使其不能溢收不當之利得，十年以來，且曾減低電價數次，以利公益。

美國之情形，亦復如是，紐約地下鐵路電車，自成立開業以來，從未加價，一九四五年余在紐約時曾在該公司詢問其當時之運價與物價相差如此之鉅，為何永未加價，該公司負責人答以因一般民眾已長久習慣於老運價，不願加價，故不得不尊重民意，迄未加價，而事實上因紐約人口逐年增加，乘客亦隨之增加，致使電車公

司，雖以過於低廉之運價，其營業狀況，反仍過於繁盛，收入激增，仍獲鉅額之收益（聞該公司於前數年略微加價一次，為開業以來之首次加價）。

四、臺灣鐵路公路在營運收益之觀點，較港紐交通機關之條件，尤為優良。

近年來臺灣奇突的發展，無論旅客運輸與貨物運輸，對於交通之需要迫切增大，而交通設備供給方面，或因過於陳舊狹小（如鐵路）或因重新建設（如公路運輸），均感不足適應需要，非如港紐之交通供應，設備完善週備，且為進步的新的設施，足以充份供給需要，因此自難免交通機關「不使用能量」介入性之存在，反之臺灣鐵路公路，惟因設備方面，無論質的、量的，均較港紐落後遠甚，且同時基於長年的客貨運輸需要超過供應量，致迫使交通機關對於交通機具設備之運用效率極度提高，得以免除交通業不可避免之運輸之「敵」的「不使用能量（Unused Capacity）之介入性」，此為交通業最高理想而難得追求之現象，在營運收益之觀點，能得到極大之效果，在此種情形下，該兩交通機關，有超量的客貨運營業，自有超額的鉅量收入與盈餘，絕無所謂虧蝕成本，如不增加運價將無法維持業務之理由與事實。

五、數年來迭次加價之事實與主管當局所說者矛盾牴觸：

況臺灣公路最近於前年曾加價一次，且其比率甚高，臺灣鐵路於最近之前年（四六年）亦曾增加貨運費率，且歷年曾不斷的隨時零星局部的增加客運費率，如所謂「坐臥兩用車」及「平等直達車」「柴油特別快車」等之車價，皆為隨時特定之高率運價，且與一般快車加價，臥舖加價之費率及採算標準不同，不啻為一種變相之加價。

元月七日聯合報載某交通當局在省議會表示：「鐵路公路增加票價勢在必行。」他說：「鐵路自民國四十年十月以後，迄未調整（？），而物價指數升漲猛速，鐵路不敷成本甚鉅（？），以民國廿六年起計算，鐵路票價增加指數為七八〇倍。而一般物價指數平均達二、〇〇〇倍。……」云云。

查以上報載鐵路自民國四十年以來迄未調整運價一節，與事實完全不符，公路運價究竟加過幾次，雖未查悉，但就記憶所知者，於最近之前年亦曾加價，且費率甚高，以公營公用事業（Public Utility）之交通機關，其運價費率，舉世各國從無頻繁的，隨時與一般暴漲暴落之市場物價（亦絕非所有物價皆如此）相角逐競相追

逐增加者。

六、據省交通當局報告：「交通運費與一般物價之比例爲一比二·五六（七八〇比二、〇〇〇）。

至報載某交通當局報告：「以民國二十六年起計算，鐵路票價增加指數爲七八〇倍，而一般物價指數，平均達二、〇〇〇倍……」云云，即使從日據時期，經過戰亂及光復後之激劇的一切改變，此統計數字，仍屬確有根據價值，公營公益的獨佔事業交通機關之運價，如僅較一般物價指數低二倍半（二·五六）。與其謂爲運價過低，毋寧應認爲其已屬過高，縱不再予低減，亦絕不應必與一般物價指數，追逐齊一，非增加至與增高之物價指數平等不可之理由與先例。

在中日戰爭期間，通貨惡性膨脹，一般物價莫不瘋狂的暴漲，一月數漲，一週數漲，甚至一日數漲之事例極爲普遍尋常，然在公營交通機關，至少非至經過數年，不能調整運價，而一旦調整後之運價，與一般物價指數相較，何止數十百倍之低差，即在當時未盡滿人意之交通機關，亦從未要求與一般物價指數劃齊，隨時提議加價之事例。

七、依交通經濟原理及史實，科學技術進步，經營方法改善，交通事業發達，交通費率應日趨低減，而非增加。

況臺灣現在經濟繁榮社會安定之情況下，公營公益事業之交通業，訂定運價亟應維持至相當的長久期間而無所改變，如此對於偶然波動的經濟社會方能發揮其公共事業的安定劑之有利的作用，獲致平衡物價安定社會之莫大效果，對於國家有非常之貢獻，而對於交通事業之本體，亦仍能保持其長期間均衡的發展，絕不致招致虧蝕成本，對於業務陷於無法維持之境地。

按交通經濟原理，科學技術進步與經營管理方法改善，促進交通事業之發達，無論陸地、海洋及空中之交通費用（成本）顯著的趨於低落。如戰後航海運價及航空運價均逐漸減低……，例如一九二九年美國空運費率每延人英里為一·二角，當時較鐵路客運頭等包括臥鋪等費率高出二倍以上，但至一九三〇年降至八·三分，至一九四一年降至五分，由二次世界大戰至現在平均空運費率為五·五分。較三十年前反低廉約二倍半，而與鐵路頭等客運價率（包括臥鋪等費）相等。（Wilson: Transportation & Communication, P. 536.）

自產業革命後，科學發明進步，使人類生活程度，逐漸提高，一般物價隨之上漲，惟有「交通」，卻相反的，愈進步發達，其運費愈趨低落，最初能利用鐵路與海上汽船者，限定於能負擔高價運費之少數人，數十年前能利用汽車及飛機之乘客尤極爲有限，迨自交通機關發達至現階段之今日，以上各種交通工具，皆爲一般平民人人所能利用，而爲日常生活所能負擔之廉價必需的公器。

八、據報載某交通當局報告：「臺灣交通事業大事革新改進，運輸效率大增，營業數量空前，……鐵路公路加價勢在必行，……鐵路不敷成本甚鉅。」（但未提公路爲何加價）

元月七日中央日報及聯合報載某交通當局報告：「本省鐵路刻正邁向電氣化的途徑。（？）」他說：「在本省第二期經濟建設四年計畫中，已擬定分年採購新型柴油機車，以逐漸替代一部份之逾齡蒸汽機車，以期分段推進，完成省鐵路電氣化（？）……這是本省鐵路光復後的一大革新，……本省光復後，所有機車，大多陳舊逾齡，每年耗用煤炭近三十萬噸，平均以一百輛車皮載運，因此減少了運輸能量，……爲使本省鐵路趕上時代，已計畫分年採購新型柴油機車，以達到電氣化的

目標。(?)」

按以上報告，以後每年鐵路可節省用煤三十萬噸，並可因此省出一百輛車皮，增加貨運能量，根據上述交通經濟原理，如此進步改善，將能在不增購車輛之現狀下，使運量大為增加，改用柴機車後維持費將特別減低，而行車效能提高，增加運輸效率之結果，將使全部運輸費用（成本）降低，則鐵路運費雖不必計畫依照核減，至少亦不致虧蝕成本，勢必增加運費。

至公路方面，據元月七日新生報載某交通當局謂：「公路增購柴油客車一百輛」，此百輛柴油車較現用之汽油車，經常可節省高價之汽油費，亦將因此減低運輸成本，則公路運費亦無反而必須增加之理。

綜核以上之報告，其計畫措施，似對於臺灣之交通經濟，確將有進步改善，愈益發達，使交通運量增加，運輸成本低減，構成低廉之運費，而低廉之運費，更易使生產、交易得到可能的更有利之條件（加速度之原理），而促進社會民生福利，經濟更為繁榮。

然在此種進步之情形下，報載某交通當局謂：「鐵路公路增加票價，勢在必

行，……鐵路虧蝕成本甚鉅，……」云云，似與上述之事實，又完全矛盾相反，未識究何所據而云然？

九、結論：

在臺灣社會安定，經濟繁榮，交通營運業務逐年激增，突破紀錄，所謂全面的革新之情況下，同時復相反的謂：「鐵路公路增加運費，勢在必行……鐵路不敷本甚鉅，……」云云，殊令人百思不得其解，究竟以上二交通機關其營運之現狀，係良好抑係惡劣，其經營管理情形係進步抑係退步，非經專家就其經營管理，營運收支盈虧等實際詳情，切實審核考查，無從斷定其究應如何措施，對於鐵路公路運費加價問題無由予以核定。

附 件 一

鐵路實際收入，完全不能按照以上表列運價計算，有按較低運價運輸者，如減價運輸（然此種運輸常為基於為增加收入之理由與事實，所謂「薄利多賣主義」招攬營業，增加收入政策）及政府公務軍事運輸等。然大部份營運，亦有更多按較高運價運輸者，如頭二等客運、特種客車之一般客運，五等貨物以上之高級貨運等，均按以上運價，增高數倍，乃至多倍之運輸，非完全按上列表定低率運價收入。

鐵路運輸極盡繁難變化之能事，實際收入多寡，全視善於經營，尤在管理得法，杜絕浪費，減免不必要之龐大的支出，不能專靠增加運價。

在社會經濟波動時，公用事業加價，常招致人民心理上之激動，擡高全般物價，造成推波助瀾，經濟混亂之惡果，甚至加價機關之本身，亦不能確保其收入與支出之平衡（因一方面，運費加價，運量可能減少，另一方面，因其購買必須物品市價上漲，使收

入減而支出增)。至於加價機關人員待遇不能隨之增加，反相對的等於「打折扣」，生活遭受實際壓迫，使善良者工作情緒惡劣，稍不健全者投機取巧，或鋌而走險，違法犯紀，弊端叢生，影響事業經營管理之整體，造成嚴重之後果。大陸撤守前社會上尤其公營事業機關之種種現象，足資鑑戒。

近年凡與「外援」有關之機關，每有「假外力以自重」者，有所提案，輒謂根據外人建議，如不採納，恐將影響「外援」云云，殊不知外人視我軍士待遇過低認為無法維持最低生活水準（何能按表列生活指數比例？）迭經建議增高，我當局權衡國家財政經濟，深恐影響全局未肯接納，始終維持克難原則，我軍生活士氣，不但保持正常健康狀態，且其戰鬥意志，歷久益強，金門之戰，屢挫頑強敵匪，博得世界重視讚仰，爭取更多之外援，固不必「非以一切悉依外人之命，不能獲取外援」為經營事業之準繩也。

附件 二

(表一) 臺灣鐵路客運價調整沿革與物價指數比較

調整日期 年	次數	三等票價每人每 公里(臺幣元)	客票指數佔物 價指數百分比	備考
二六—一二	日據時期	○·○一五五	一〇〇	臺灣光復後接收初期，民國三十四年十一月起至三十八年五月一日止，共三年六個月，期間共加價十一次，平均三個月多增加運價一次。
三四—十一	一	○·○三〇〇	六	
三五—二一	二	○·一五〇〇	一七	
三五—七一〇	三	○·二二七〇	一三	
三五—十一—十一	四	○·四五〇〇	二六	
三六—七一九	五	○·八八〇〇	一五	
三六—十一—二一	五	一·七六〇〇	一三	

三七—二—一	六	四·〇〇〇	二一	由三十八年六月十八日起，改新臺幣加價一次，至四十年十月一日共加價四次，計二年三個月又十二日，平均每半年多增加運價一次。
三七—八—十五	七	八·〇〇〇	二三	
三七—十一—十二	八	三三·〇〇〇	一七	
三八—三—四	九	七〇·四〇〇	一五	
三八—五—一	一〇	二二·二〇〇	一五	
三八—六—十八	一一	〇·〇一六〇	三一	
三八—十二—二十一	一二	〇·〇二八〇	三〇	
三九—四—二二	一三	〇·〇七〇〇	五五	
四〇—一〇—一	一四	〇·一二〇〇	四八	

(一) 三十八年五月前係舊臺幣計算。

(二) 一般票價自四十年十月一日後迄未調整。

(三) 但近年新開行之所謂「坐臥兩用車」「平等直達車」「柴油特快車」等，皆為新訂之高價運費，

自亦為一種加價。

四) 生活主食品為米，所謂生活指數，米價應佔絕對的最高比數，故上列指數能否為合理之比數亦有問題。

(表二) 臺灣鐵路貨物運價調整沿革與物價指數比較

調整日期 年	次數	基本運		整車	零擔	貨運指數估價 指數百分比	備考
		每噸公里	行(臺幣元) 每百公斤每公里				
二六—一二	一	〇・〇二五	〇・〇〇六二五	一〇〇	一〇〇		由光復三十四年 十一月起至四十 六年六月十六日 止共加價十六次 計在十一年四、 五日期間共加價 十六次平均約每 八、九次加價一 次
三四—一	二	〇・〇二二	〇・〇〇六〇〇	三	三		
三五—二一	三	〇・一一〇	〇・〇三〇〇〇	八	九		
三五—七一〇	四	〇・五五〇	〇・一五〇〇〇	二一	二二		
三五—十一—一	五	〇・九九〇	〇・二七〇〇〇	三六	三九		
三六—二—一	六	〇・八九一	〇・二四三〇〇	一五	一六		
三六—四—四	七	〇・九九〇	〇・二七〇〇〇	一四	一五		
三六—七—九	八	一・九八〇	〇・五四〇〇〇	二一	二二		
三六—十二—二	九	四・九五〇	一・三五〇〇〇	二二	二五		
三七—二—一	一〇	一三・〇〇〇	四・〇〇〇〇〇	四三	五三		
三七—八—十五	一一	二六・〇〇〇	八・〇〇〇〇〇	四五	五六		
三七—十一—十二	一二	七八・〇〇〇	二四・〇〇〇〇〇	二六	三一		

三八一三十四	一一一七一·六〇〇	五二·八〇〇〇	二三	二八
三八一五一	一二四八〇·四八〇	一四七·八四〇〇	二二	二六
三八一六十八	一三〇·〇三〇	〇·一〇〇〇	三六	四八
三九一四一二二	一四〇·〇七五	〇·二五〇〇	三七	五〇
四〇一〇一一	一五〇·一〇五	〇·三五〇〇	二六	三五
四六一六十六	一六〇·二〇〇	〇·六七〇〇	二九	三九

註：(一)三十八年五月前係舊臺幣計算。

(二)國人生活主食品爲米，故生活指數，米價應佔最高的比率，上列指數是否合理，亦成問題。

(表三) 臺灣公路客運票價調整沿革

加價 次數	調整日期	每延人公里運費			備考
		一級路面	二級路面	三級路面	
次二七—七—十	一九二七—七—十	一·〇〇	一·二〇	一·八〇	自光復後計在十一年八月，期間共加
一次三五—十二—一	一九三五—十二—一	一·〇〇	一·二〇	一·八〇	

附錄(二) 臺灣鐵路公路運費加價問題之檢討

後記

本紀錄係由沈雲龍先生主訪，筆者紀錄及整理。應訪者王奉瑞先生不幸於民國七十年二月二十二日因急性肺炎逝世，享年八十五歲。先生德配陳爾琪夫人，別號璽權，籍隸廣東順德，系出名門，賢淑端方，長於書畫，現任國民大會代表。其公子克仁先生，留學加拿大，習建築，得碩士學位，現携眷就業於美國，媳郭玉玲女士，國立政治大學畢業。先生伉儷曾收養兩女（皆親戚之後），視如己出，長女綠綺女士，適徐自強先生，次女雪春女士，適于安真先生，均卓然有成。

本紀錄蒙王夫人同意出版，本所副研究員許雪姬小姐、助理研究員張瑞德先生、佐理官曼莉小姐、謝淑芬小姐協助校對，官曼莉小姐編「索引」，謹致謝忱。

本所研究員兼口述歷史組執行秘書

陳存恭誌於民國七十四年六月

二 劃

- 丁文淵 124
 九一八事變
 38, 45, 46, 47, 48, 49, 58, 59
 十八集團軍 61
 八國聯軍 36

三 劃

- 工業合作社（工合） 67
 大公報 24, 25
 土肥原 48
 山西剿匪 59
 山西軍運 59, 60

四 劃

- 一八三 太原撤退 61, 62
 王新章 57
 王永江（岷源）
 9, 10, 11, 12, 15, 19, 25, 26, 29,
 31, 56
 王撫州 132, 146, 148

- 王雲五 152, 153
 王懋功 53
 王樹常 46
 王正廷 45, 47
 不使用能量介入性 167
 孔祥熙夫人 67
 日本投降 95, 96
 日本退出國聯 52
 日人在滿蒙雜居權 14
 中日二十一條約 14
 中日鐵路聯運會議 18, 39
 中日東北鐵路懸案 41, 44, 45
 中國煤礦公司
 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148,
 149
 中國紡織建設公司 132, 133, 134
 毛邦初 94

五 劃

- 白崇禧（健生） 106
 白金鍋案 108
 民主憲政 148, 149

平漢路 55
 正太路 53, 54, 55
 打通路 25, 26
 司徒雷登 126
 北寧路 56, 59, 128
 北滿鐵路 11
 水銀案 108

六 劃

交通大學 32, 33
 江溜子 5
 江亢虎 57, 58
 吉海路 25
 成本遞減報酬遞增定律
 151, 154, 165, 166
 西安事變
 31, 32, 60
 西北驛運處
 85, 86
 西鄉隆盛 31, 32, 60
 收回黑龍江松花江航權 29
 朱華 53
 朱德 61

七 劃

沈鴻烈（成章） 9, 29, 67
 汪精衛 56
 宋子文 38, 132

束雲章 132, 133
 杜聿明 104, 105, 106, 107, 114
 杜建時 97
 李宗仁 100, 123
 李鴻章 96
 李蓮英 8
 李頓 50
 杏花村 63, 64
 伯力協定 51
 余振棠 39
 希特勒 94
 何競武 87, 88
 何應欽（敬之） 122, 123
 何墨林 156

八 劃

定審 54
 定購 CAS 紡織機
 136, 137, 138, 139, 160, 161
 京奉路
 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,
 33
 法國巴黎銀公司 53
 庚款公費 16
 青木 41
 林彪 95
 奉海路 25
 奉天官費 16

東京中國留日學生總會 17, 18
 東京商科大學 16
 東三省交通委員會 11, 41
 東北接收失敗
 104, 105, 106, 107, 108, 109
 東北行營主任 104
 東北鐵路聯運 37, 38, 39, 41
 東北易幟 30
 東北經濟委員會 106, 107
 非常會議 45
 吳忠信 115
 吳景濂 8, 46, 50
 周賢頌 47, 59
 周福成 115, 116, 117
 周恩來 62

九 劃

美國鐵路考察 92, 93, 94
 施肇基 48
 洪福臣 7
 胡漢民 45
 胡漢民被扣 45
 胡光鏞 35
 范漢傑 115
 南滿鐵路 11, 26, 37
 英法聯軍 36
 威爾基 82, 90
 政學系 104

孫立人 95
 孫烈臣 (堯臣) 8
 孫中山 93
 孫科 39, 43, 45
 削價傾銷 156, 157
 紅旗 7
 段芝貴 (香岩) 8
 俞大維 116, 130, 131
 俞飛鵬 (樵峯) 61

十 劃

殷同 56
 高紀毅 32, 37, 43, 44, 45, 46
 秦汾 139
 秦家驊 148
 袁世凱 1, 8, 9, 14
 袁金鎧 (澤珊) 13
 馬歇爾 106
 馬伯援 39
 馬占山 109
 徐濟 44
 徐世昌 8
 留用技術人員 99, 100, 101, 111

十一 劃

商震 59
 常蔭槐
 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 29,

31, 32, 37, 44
 陸福廷 86, 87, 88
 戚聞人 146
 通州偽警反正 77
 救濟總署 97, 98
 接收正太路 53, 54
 莫衡 153
 莫德惠 44
 陳立夫 56, 81
 陳誠（辭修）
 59, 60, 113, 114, 130, 131, 139,
 152, 153
 陳清文 26, 39
 陳光甫 125, 126
 陳舜畊 153
 陳覺生 56
 張季鸞 24, 25
 張嘉璈（公權）
 61, 65, 66, 82, 83, 106, 107, 108,
 128
 張伯苓 33
 張作相（輔忱） 50, 51, 109, 116
 張學良（漢卿）
 30, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 42, 45,
 48, 50, 51, 52, 60
 張學良殺楊（宇霆）常（蔭槐）案
 31, 32
 張作霖（雨亭）

7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18,
 19, 26, 29, 30, 37

張作霖崛起 8
 張作霖三次入關 12, 29
 張作霖被害 30
 國聯調查團 49, 50
 國共合作 61

十二劃

善後救濟 97, 98, 99
 曾仲鳴 56
 馮德麟（麟閣） 8, 9
 湯玉麟（閣臣） 10, 11, 52
 湯恩伯 59
 童冠賢 97, 98
 程潛 80
 程宗陽 145, 146, 147, 148
 黃郛（膺白） 57
 黃仁霖 68
 華北交通公司 100
 華俄道勝銀行 53
 鮑關東 2, 3, 4, 5, 6
 復辟 9
 傅作義 103

十三劃

溥儀 48
 楊宇霆（鄰葛） 12, 30, 31, 32, 44

楊天才 79, 80, 129
 楊原培 72, 79, 80
 楊繼曾
 132, 135, 138, 139, 141, 148, 149,
 150
 董英斌 103
 董正之 148, 150
 賈景德 64
 圓明園 36
 傷兵醫院 72

十四劃

端木傑 122
 廖耀湘 114, 115
 趙爾巽 8
 對支那問題討論會 39, 40, 41, 42
 遣俘 112
 熊斌 86
 熊式輝 (天翼)
 100, 103, 104, 106, 109, 110, 112,
 113

偽滿洲國 48, 51, 113
 偽滿軍 94, 95, 113, 114

十五劃

鄭謙 9
 調查局 127, 128, 129, 131, 147,

148
 蔣夫人 67, 68
 蔣靜一 147
 蔣中正 (介石)
 42, 69, 89, 100, 103, 112, 115
 蔣鼎文 (銘三)
 65, 68, 69, 79, 80, 82, 83, 86, 103,
 131
 蔣廸生 132, 133, 141
 蔣廷黻 96, 98, 99
 幣原 48
 墨索里尼 94
 德國投降 94
 劉航琛 139
 劉敬宜 94
 劉景山 (竹君) 18, 19, 94, 125
 劉侯武 56

十六劃

頤和園 36
 閻錫山
 55, 60, 61, 62, 63, 64, 101, 123,
 124
 盧作孚 125, 126
 錢宗澤 86
 衛立煌 61, 62, 114, 115, 116, 117

十七劃

瀋陽失守 115, 116, 117
檢核制度 144, 145, 146, 147

十八劃

顏德慶（季餘） 59, 61
闖關列車 89, 90

十九劃

譚耀祖 59
鬍匪 7
隴海路 83, 86, 87, 88, 89
難民列車 22, 23, 24, 25

關麟徵 59

二十劃

警察訓練所 73
蘆溝橋 35, 36
蘆溝橋事變 60
蘇俄參戰 95, 105

二十一劃

顧孟餘 54, 56, 57
顧維鈞 49, 90
鐵道部 56, 61

中央研究院近代史研究所編印

壹、中國近代史資料彙編

(一) 海防檔 十六開影印本，整部出售

咸豐十一年至宣統三年(1861—1911)

購買福州機器電鐵	砲廠局線路	精裝本九册	新臺幣	3,600元
			美 元	103元
		平裝本十七册	新臺幣	3,300元
			美 元	94元
		國外郵雜費	精裝本美元	
			平裝本美元	

(二) 中俄關係史料 十六開排印本，分册出售

甲編 民國六年至八年(1917—1919)

書名	精裝本			平裝本			
	册數	新臺幣(元)	美 元(元)	册數	新臺幣(元)	美 元(元)	
外蒙東政變北疆新出兵合	古路交涉防亞	1	480	14.0	1	420	12.0
	鐵一般邊防	2	570	16.5	2	450	13.5
	東與一邊防	2	1,020	30.0	2	900	25.8
	北疆防	2	720	18.0	2	450	13.5
	西伯利亞	1	300	9.0	1	240	7.3
	計	1	480	14.0	1	420	12.0
	計	9	3,570	101.5	9	2,880	84.1
	國 外 郵 雜 費						

乙編 民國九年(1920)

書名	册數	新臺幣(元)	美 元(元)
俄中東鐵路與東北邊防	1	480.00	14.00
政變交涉防	1	480.00	14.00
鐵路與東北邊防	1	480.00	14.00
國 外 郵 雜 費			

丙編 民國十年(1921)

書名	册數	新臺幣(元)	美 元(元)
一東中北邊防與俄外	1	570.00	16.50
鐵路與東北邊防	1	570.00	16.50
交涉防與俄外	1	570.00	16.50
國 外 郵 雜 費			

(三) 礦 務 檔 同治四年至宣統三年(1865-1911)

十六開影印本，精裝八冊，整部出售，售價新臺幣 3,000.00 元，美元 75.00 元，國外函購郵費另計。

(四) 中法越南交涉檔 光緒元年至宣統三年(1875-1911)

十六開影印本，精裝七冊，整部出售，售價新臺幣 2,400.00 元，美元 70.00 元，國外函購郵費另計。

(五) 道光咸豐兩朝籌辦夷務始末補遺

道光二十二年至咸豐十一年(1842-1861)

十六開排印本，精裝一冊，售價新臺幣 480.00 元，美元 14.00 元，國外函購郵費另計。

(六) 四 國 新 檔 道光三十年至同治二年(1850-1863)

十六開影印本，精裝四冊，整部出售，售價新臺幣 1,920.00 元，美元 55.50 元，國外函購郵費另計。

(七) 中美關係史料 嘉慶十年至同治十三年(1805-1874)

十六開排印本，精裝三冊，整部出售，售價新臺幣 1,500.00 元，美元 43.50 元，國外函購郵費另計。

(八) 近代中國對西方及列強認識資料彙編

輯 別	冊 數	關 涉 時 間	定 價		郵費另計
			新臺幣	美 元	
1	2	道光元年至咸豐十一年 (1821-1861)	1,050.00	30.50	
2	2	咸豐十一年至同治十三年 (1861-1874)	1,400.00	36.00	

(九) 清季中日韓關係史料 同治三年至宣統三年(1864-1911)

十六開影印本，精裝十一冊，整部出售，售價新臺幣 4,200.00 元，美元 121.00 元，國外函購郵費另計。

(一〇) 教務教案檔 各輯均十六開影印本，整部出售

輯 別	冊 數	關 涉 時 間	定 價		國外郵購 加郵費 美元
			新 臺 幣	美 元	
1	3	咸豐十至同治五年 1860-1865	1,710.00	50.00	
2	3	同治六至九年 1867-1870	同 上	同 上	
3	3	同治十至光緒四年 1871-1878	同 上	同 上	
4	3	光緒五至十二年 1879-1886	同 上	同 上	
5	4	光緒十三至二十一年 1887-1895	2,280.00	65.50	
6	3	光緒二十二至二十五年 1896-1899	2,000.00	59.50	
7	2	光緒二十六年至宣統三年 1900-1911	1,500.00	44.00	

(一一) 中日關係史料 十六開影印本，分册出售

書 名	冊 數	定 價		國外郵購 加郵費 美元
		新 臺 幣	美 元	
歐 戰 與 山 東 問 題 (民國三至五年，1914-1916)	2	760.00	22.00	
郵 電 航 漁 鹽 林 交 涉 (民國元至五年，1912-1916)	1	380.00	11.00	
通 商 與 稅 務 (同 上)	2	950.00	28.30	
路 礦 交 涉 (同 上)	1	570.00	16.50	
一 般 交 涉	2			
二 十 一 條 交 涉	2			

專 刊

書 名	編著者	精 裝 本		平 裝 本	
		新臺幣	美 元	新臺幣	美 元
1. 外蒙古撤治問題	李毓澍著	75元	2.2元	50元	1.5元
2. 甲午戰前臺灣之煤務	黃嘉謨著	75元	2.2元	50元	1.5元
3. 中國早期的鐵路經營	李國祁著	75元	2.2元	50元	1.5元
4. 中國早期的輪船經營	呂實強著	75元	2.2元	50元	1.5元
5. 外蒙政教制度考	李毓澍著	90元	2.5元	75元	2.2元
6. 中英開平礦權交涉	王 璽著	75元	2.2元	50元	1.5元
7. 黎元洪評傳	沈雲龍著	75元	2.2元	50元	1.5元
8. 晚清的收回礦權運動	李恩涵著	75元	2.2元	50元	1.5元
9. 清季兵工業的興起	王爾敏著	75元	2.2元	50元	1.5元
10. 中蘇外交的序幕	王聿均著	120元	3.5元	100元	3.0元
11. 梁啟超與清季革命	張朋園著	90元	2.5元	75元	2.2元
12. 外人與戊戌變法	王樹槐著	100元	3.0元	80元	2.4元
13. 中美工約風潮	張存武著	90元	2.5元	75元	2.2元
14. 美國與臺灣	黃嘉謨著	120元	3.5元	100元	3.0元
15. 曾紀澤的外交	李恩涵著	90元	2.5元	75元	2.2元
16. 中國官紳反教的原因	呂實強著	140元	3.5元	100元	2.5元
17. 西方曆算學之輸入	王 萍著	90元	2.5元	75元	2.2元
18. 中日廿一條交涉(上)	李毓澍著	120元	3.5元	100元	3.0元
19. 清末革命與君憲論爭	亓冰峯著	90元	2.5元	75元	2.2元
20. 新建陸軍	劉鳳翰著	120元	3.5元	100元	3.0元
21. 魏源年譜	王家儉著	90元	2.5元	75元	2.2元
22. 淮軍志	王爾敏著	120元	3.5元	100元	3.0元
23. 咸同雲南回民事變	王樹槐著	120元	3.5元	100元	3.0元
24. 立憲派與辛亥革命	張朋園著	120元	3.5元	100元	3.0元
25. 清季中俄東三省界務交涉	趙中孚著	90元	2.5元	75元	2.2元
26. 袁世凱與朝鮮	林明德著	165元	4.8元	135元	4.2元
27. 張之洞的外交政策	李國祁著	165元	4.8元	135元	4.2元
28. 清季的立憲團體	張玉法著	180元	4.5元	150元	4.0元
29. 郭嵩燾先生年譜	郭廷以編	360元	10.3元	300元	9.0元
30. 丁日昌與自強運動	呂實強著	120元	3.5元	100元	3.0元
31. 庚子賠款	王樹槐著	180元	5.2元	150元	4.5元
32. 清季的革命團體	張玉法著	200元	5.8元	175元	4.8元

33. 論晚清兩廣的天地會政權	陸寶千著	120.00元	3.50元	100.00元	3.00元
34. 清末留日學生	黃福慶著	120.00元	3.50元	100.00元	3.00元
35. 張之洞與湖北教育改革	蘇雲峰著	130.00元	3.80元	110.00元	3.30元
36. 蔡元培年譜(上)	陶英惠著	200.00元	5.80元	180.00元	5.20元
37. 滇西回民政權的聯英外交	黃嘉謨著	120.00元	3.50元	100.00元	3.00元
38. 武 衛 軍	劉鳳翰著	300.00元	9.00元	275.00元	8.20元
39. 清 韓 宗 藩 質 易	張存武著	140.00元	4.00元	120.00元	3.50元
40. 劉 蓉 年 譜	陸寶千著	180.00元	5.20元	160.00元	4.70元
41. 中國現代化的區域研究： 湖北省地區(1860-1916)	蘇雲峰著	400.00元	11.80元	350.00元	10.50元
42. 李鴻章與中日訂約	王 璽著	200.00元	5.80元	150.00元	4.50元
43. 中國現代化的區域研究： 山東省地區(1860-1916)	張玉法著	600.00元	17.50元	500.00元	15.00元
44. 中國現代化的區域研究： 閩浙臺地區(1860-1916)	李國祁著	450.00元	13.50元	400.00元	11.80元
45. 近代日本在華文化及社會 事業之研究	黃福慶著	250.00元	7.60元	200.00元	5.80元
46. 中國現代化的區域研究： 湖南省地區(1860-1916)	張朋園著	350.00元	10.50元	300.00元	9.00元
47. 列強對中國的軍火禁運 (民國八年——十八年)	陳存恭著	250.00元	7.60元	200.00元	5.80元
48. 中國現代化的區域研究： 江 蘇 省(1860-1916)	王樹槐著	500.00元	13.00元	450.00元	12.00元
49. 民 初 的 政 黨	張玉法著	500.00元	13.00元	450.00元	12.00元

叁、史料叢刊

書 名	編 著 者	精 裝 本		平 裝 本	
		新 臺 幣	美 元	新 臺 幣	美 元
清末民初洋學學生題名錄	房兆楹 輯	75元	2.20元	45元	1.30元
伊犁交涉的俄方文件	袁同禮 譯	75元	2.20元	45元	1.30元
朱家驊先生言論集	王聿均 編輯	200元	5.80元	180元	5.20元
詹天佑與中國鐵路	孫 斌 編著	120元	3.50元	100元	3.00元
清季職官表附人物錄	凌鴻勛 高宗魯 編	500元	15.00元	450元	13.50元

肆、口述史料

書名	訪問者	紀錄	精裝本		平裝本	
			新臺幣	美元	新臺幣	美元
凌鴻勛先生訪問紀錄	沈雲龍	林能士 藍旭男	250元	7.60元	200元	5.80元
林繼庸先生訪問紀錄	張朋園 林泉	林泉	200元	5.80元	150元	4.50元
徐啓明先生訪問紀錄	陳存恭	陳存恭	200元	5.80元	150元	4.50元
白崇禧先生訪問紀錄 上、下冊	賈廷詩 馬天綱 陳三井 陳存恭	賈廷詩 馬天綱 陳三井 陳存恭	550元	14.00元	500元	13.00元
周雍能先生訪問紀錄	沈雲龍	陳三井 陳存恭	200元	5.00元	150元	4.00元
駱翼翹先生訪問紀錄	李毓澍	陳存恭	200元	5.00元	150元	4.00元
王鐵漢先生訪問紀錄	沈雲龍	林泉	250元	6.00元	200元	5.00元

伍、集刊

期別	精裝本		平裝本	
	新臺幣	美元	新臺幣	美元
第一期	150元	4.50元	120元	3.50元
第二期	300元	9.00元	250元	7.60元
第三期 (上)	150元	4.50元	120元	3.50元
第四期 (下)	240元	7.30元	200元	5.80元
第五期 (上)	240元	7.30元	200元	5.80元
第六期 (下)	240元	7.30元	200元	5.80元
第七期	250元	7.60元	210元	6.30元
第八期	250元	7.60元	210元	6.30元
第九期	360元	10.30元	320元	9.50元
第十期	300元	9.00元	260元	8.00元
第十一期	450元	13.30元	400元	11.80元
第十二期	500元	15.00元	450元	13.50元
第十三期	500元	15.00元	450元	13.50元
第十四期	550元	16.00元	500元	15.00元
第十五期	500元	13.00元	450元	12.00元

陸、史事日誌

書名	編著者	精裝本		平裝本	
		新臺幣	美元	新臺幣	美元
中華民國史事日誌 (第1冊)	郭廷以著	600.00元	17.50元	550.00元	16.00元
中華民國史事日誌 (第2冊)	郭廷以著	500.00元	13.00元	450.00元	12.00元
中華民國史事日誌 (第3冊)	郭廷以著	550.00元	14.00元	500.00元	13.00元
中華民國史事日誌 (第4冊)	郭廷以著	700.00元	17.00元	650.00元	16.00元

柒、研討會論文集

書名	精裝本		平裝本	
	新臺幣	美元	新臺幣	美元
辛亥革命研討會論文集	500.00	15.00	450.00	13.50
近世中國經世思想研討會論文集	700.00	18.00	600.00	15.00
中華民國初期歷史研討會論文集 (1912-1927) 上、下冊	1,400.00	35.00	1,200.00	30.00
抗戰前十年國家建設史研討會論文集 (1928-1937) 上、下冊	1,300.00	33.00	1,100.00	28.00

中華民國七十四年六月初版

中央研究院
近代史研究所
口述歷史叢書(8)

王奉瑞先生訪問紀錄

定價
精裝本新臺幣二五〇元 美元 六元
平裝本新臺幣二〇〇元 美元 五元

國外訂購另收郵費

校閱者 郭廷以

訪問者 沈雲龍

紀錄者 陳存恭

編印者 中央研究院近代史研究所

發行者 中央研究院近代史研究所

地址：中華民國臺北市南港

承印者 永裕印刷廠

地址：臺北市西昌街一六八號

版權所有
必究

Oral History Series, No. 8

THE REMINISCENCES OF MR. WANG FENG-JUI

Reviser : KUO TING-YEE

Interviewer : SHEN YUN-LUNG

Recorder : CHEN TSUN-KUNG

Institute of Modern History
Academia Sinica
Taipei, Taiwan
Republic of China
1985