

近代中國史料叢刊續編第五十輯
沈雲龍主編

當代中國實業人物志

徐盈編

(民國卅七年版)

文海出版社

有限公司

印行

當代中國實業人物誌

當代中國實業人物誌

目錄

林繼庸	一
凌鴻勛	一〇
盧作孚	一八
趙祖康	二七
翁文灝	三四
范旭東	四二
吳蘊初	五一
吳任之	六〇
孫越崎	六九
錢昌照	七七
張嘉璈	八五
陳光甫	九四
劉鴻生	一〇一

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼
更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接
<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



www.docsriver.com 商家 本本书店
内容不排斥 转载、转发、转卖 行为
但请勿去除文件宣传广告页面

若发现去宣传页面转卖行为，后续广告将以上浮于页面形式添加

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼
更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接
<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



謝樹英	一〇七
顏耀秋	一一二
支秉淵	一一八
龔繼成	一二六
李承幹	一三三
沈怡	一四一
胡厥文	一四九
李燭塵	一五四
東雲章	一六二
羅英	一六八
茅以昇	一七六
石志仁	一八二
郭克悌	一九一
張家社	一九四
鮑國寶	一九九

當代中國實業人物誌

林繼庸

林繼庸，廣東人，現年五十歲，北京大學預科畢業，北洋大學採礦科畢業，美國潤色列工科畢業 (Rensselaer Polytechnic Institute)，曾任大南製革廠廠長，廣東化學工業委員會委員，資源委員會科長，工礦調整委員會廠礦遷移監督委員會執行組長，經濟部工礦調整處組長，三十一年赴新疆考察，三十二年受任為新疆省建設廳長，戰後任廣東區處理局長。

一 強烈的對比

抗戰以前農業中國的新式工業偏處在沿海的少數市埠，新式的煤礦又都在太行山脈以東。百年來的外力造成了無數的買辦資產者，而沒有民族資本家。中國工業界的一般論調是：

「機器怎麼辦？」

「到外國去買！」

抗戰以來，北方的新式工業，全部淪陷了，上海有規模的工廠一二七九家，千辛萬苦僅僅遷出一個尾數。廣州較大的工廠一六四家，經過多少奮鬥，遷出來的為數更少。這時候，在西部高原上重建自己的工業，一般工業家的論調也就改變了，改為這樣說：

「機器怎麼辦？」

「試驗着自己來造！」

綿亘的海岸線被敵人的海上鐵籠緊緊的封鎖起來。近三十年來的一點新工業成果，好像是老樹從根拔起，甚至於配件中的一顆小小的螺絲釘，也要自己來設計製造。

瞻前顧後，雖然後方的機器變成一個雜貨攤，但還是值得興奮的。自然，這是多麼強烈的一個對比。

二 一 羣糊塗賬

西部高原上的新工業的建立，主要的要靠東部工礦單位的內遷，數目不多，作用很大。這十分之一的民間工礦內移政策的執行負責人，是林繼庸。有些工業家尊之為「遷川工廠之父」，但他却承認自己是「搖旗吶喊的小卒」，把後方工業的「小小成績」歸功於主管人員及廠家的努力。

中國人認識新工業應當從鴉片戰爭時候說起，那時候朝野上下都懷着被征服國家的悲哀，要在「中體西用」的理論下，建立起自己的現代工業。

林繼庸氏和近來的一些史家的意見並沒有兩樣，他認為那個時候從軍火工業着手是有眼光的，從一八六四年的江南機器廠起，開始踏上製造軍用工業的途徑。可惜由於官僚腐敗和資本缺乏，自完全官營變為官督商辦，商業資本原可就此抬頭，又因馬關條約允許「外人在中國自由設廠」，於是外資侵入，外廠林立，外人伴着武力侵略更來了經濟侵略，乃激起了一場亘古未有的大革命，而步入於政府獎勵及收

回工業的新階段。最近三十年不能說中國工業毫無發展，特別是第一次歐戰時候，新的市場刺激得中國工業一度燦爛，可是這些發展是在沒有計劃之中邁進，工業家只是裝配匠的代名，頭腦只有一個念頭：

「沒有——爲什麼不到外國去買？」

我們始終沒有建立起自己的鋼鐵工業、機械工業和基本化學工業。「只有輕工業，沒有重工業；沒有重工業，我們就不能建立起自己的任何工業。」等到九一八，一二八，暴敵使中國認清了這些缺點，主持人正在設法糾正時，時間不再等待，大風暴已經來臨。

「最使人痛心的是我們的工業百分之七十都是在沿海，資本家們考慮了一切大小有利的條件，不過就是忘掉了一件：國防。麵粉廠沿海佔百分之六十二，紗廠佔百分之七十七，火柴廠佔百分之五十三，國防工業和有成就的鹹酸工業也都在沿海沿江。這樣一來，戰事發生的時候，也就是全部工業毀滅的時候，畸形的分佈，就是最大的致命傷。」

成羣的中國員辦工業資本家在火山口上嬉遊，「你看一二八大戰時上海工業也不過停了十天」，他們根本不相信中國會戰，會爲民族自衛來決鬥。終於抗戰起來了，結束了這百年工業發展史上的一筆糊塗賬

三 劃時代事業

「中華民族是不會沒有辦法的！」

我們能够建立工業，我們也能急救工業。抗戰發生以來，工業界的領導者決心要把這些無計劃下創

立的工業遷移到後方去。工業的總動員，這是中國史上沒有過的事，也是劃時代的革命事業。

「太艱難了——」

在上海，一二八的教訓，使軍事工業開始向後搬，民營工業却絲毫不動。七七事變起來之後，這羣工廠負責者還在說：「林先生不要太興奮吧，你看一二八大戰，我們工廠也共總停工不到十天呢？」要他們搬到後方去重建，真是談何容易。

長期的抗戰開始了，預定計劃是要絕對的執行，二十六年七月二十八日決定成立組織，八月十一日上海工廠遷移監督委員會成立了，十二日各廠方面的組織也成立了。跟着就是風聲緊急，搬運艱難，「八一三」，上海的戰事終於不免地爆發了。

在萬分的困難中間，工作仍然沒有停止，這時候的林繼庸，一隻腳因為受傷腫痛，就用一隻腳跳來跳去的工作，對於民間的廠礦，一面施以政治的壓力，一面給以經濟的利益，一方面動以愛國的情感，這樣終於遷出了民間工廠一四六家。他說：「到處都遇着意想不到的困難，可是我們都加以克服了，這中間，最使我們感動的是決定遷廠的廠家們的熱誠，百折不回的勇敢和毅力。」

在抗戰第一年的九月裏，翁文灝祕書長從外國回來主持擴大工礦內遷運動。這樣，就陸續的有三百四十多家工廠從沿海陸續內遷，從沿江轉向西部，由政府貸款，建設在指定的地方。

「巨大的工業車輪正在轉動，永不停止，實業樹叢的根幹，一面熬受着狂風暴雨，一面吸收得死者的血，生者的汗，培育出鮮艷的花葉。工業界人士全體動員負擔起抗戰建國的重責，來追着時代向前！」

中國四千年的歷史，也許從沒有像今天這麼億萬的人民大遷移，但我們敢決言說，更決不會有像這一次同樣的工礦業大遷移。前方和後方，生者或死者，都這樣的希望着：這遷建能夠奠定了中國反攻力量物資基礎。

「自然，太艱難了，因為歷史不會重演，也就不能不說是空前的一個運動。」

四 遷建中的故事

遷廠中，隨時都發生了許多可歌可泣的故事。林氏又追憶過去道：

「在炮火連天的時候，各廠職員拼着死命去搶拆他們最寶貴的機器，敵機來了，伏在地上躲一躲，又爬起來拆，拆完了就馬上扛着走。當時看見前面那位伴侶被炸死了喊聲嗷嗷，洒着眼淚，把死屍抬過一邊，咬着牙根，仍舊向前工作，冷冰冰的機器每每上面塗上了熱騰騰的血！」

「白天不能工作，只好夜間開工，在那巨大的廠房裏，暗淡的燈光，常常籠罩着許多黑影在那裏攢動，只有鏗鏘的轟轟聲響，混合着外面的炮火聲響，打破了那死夜的岑寂。」

血與淚交織成的大場面，多少人是在順利的遵守着政府的意旨遷廠。譬如順昌鐵工廠，領到了補助費是第一個遷移的，同時也是二十七年四月第一個在後方復工的。有些人始終阻撓着遷廠，譬如上海紡織業多半為生意眼，始終阻撓着遷廠，結果除了大成廠遷出一部外，其餘有的犧牲於炮火，有的為敵人佔領，這是過去最成功的輕工業的最悲慘的結果，尤其值得哀悼的是薛福基氏因遷廠受炸身故，應致最大的敬意。

化工家吳蘊初先生辛苦經營的天原電化廠，天利淡氣廠，天盛耐酸陶器廠，遷的遷了，拆的拆了，毀的毀了，吳氏到重慶來說：「誓不以廠資敵，這句話，算是真的作到了。」天原廠的職員顧迺智君爲敵人綁去，迫他交出廠中重要機械，因爲不肯而受極刑，終於爲盡忠職務而犧牲了。

二十七年十月二十二日，戰爭危急，指導民營廠礦的工礦調整處的某職員，把該處最後一批機械和天原廠的機械同時從漢口運出，因爲太重，輪船拖不動，某君乃想到天原遷廠不易，化學機械少一件也不能開工，所以硬着心腸把處裏的機件船鑿沉，而將天原的物資救出，使能在後方開工，爲國家化學工業保存着一口元氣。

至於反對遷廠的，大半都如龍章紙廠董事傅筱庵那樣的心理，這位漢奸曾這樣表示過：「多少日人都是我的朋友，他們一定能幫我們的忙！」

可是該廠的龐贊臣却反對這樣的辦法，他在每天二元半請一位小工的困難情形下，將全廠拆爲十班，分別離滬。江陰封鎖以後，所有的物資都是用筏子運出，一路的辛苦，真是不堪言狀。最足驚人的事情乃是將每個重十四噸半的大烘缸兩個，從陸到水，從水上又運到山上，而交通設備毫無，這樣的奇蹟很多，人力勝天，都要永遠成爲工業史上不可解的迷。林氏說：

「從宜昌到重慶，這是龐贊臣常說的，我們的機件八百五十六噸，除了其中極小的一部份能得到輪船噸位以外，大半都是用白木船拉縴上來的，內中除了兩只在雲陽失吉，損失了五十多噸，現因水退，我們又撈回一些，結果損失了不過二十噸」。這些話證明了白木船的偉大成就，驚濤巨浪也壓迫不了人力的奮鬥。

「我們試游江畔，便覺得煙突驟增，機聲聒耳，看見數十家內遷工廠正在平地建築，置機正軸，或在日夜開工製造。雖然短屋茅棚，各位技術家正在絞腦汁，揮血汗，其發奮努力猶如前方戰士的在戰場。」

後方的新廠，就在這樣的情況下建立起來，這些單位的技術人才，地質、礦冶、土木、電機、機械、化學、紡織，一隊隊專門人才，一隊隊的到後方來埋頭苦幹，譬如范旭東、侯德榜及其高級幹部二百餘名，除區嘉偉一人因事滯留津門外，都已先後全部入川。

這個時期的林繼庸，是軍委會工礦調整委員會指導下的廠礦遷移監督委員會的執行組正組長。

五 後方的新廠

正當中國要積極建設的時候，戰事終於不可避免的爆發了。

資源委員會是在一二八戰役以後成立的，以建立重工業爲目的的兵工署也開始感覺非往內地設廠不可了。浙贛鐵路及粵漢鐵路兩條大動脈，正由曾養甫、凌鴻勳兩氏及其同事們兼程並進。陝川黔滇湘桂閩粵蘇浙十省的公路網已逐漸貫通。民營事業在後方比較值得述及的，在四川有劉航琛、胡光應諸氏排除萬難把重慶電力公司的兩個大發電廠，四川水泥廠及華興機器廠的設備加緊籌劃進行，盧作孚也將他的民生公司增強組織，楊芳毓氏正在竭力完成鋼鐵廠的設備。在雲南，繆雲台，金龍章數氏正籌設雲南第一家紡紗廠，在陝西，韓威西及其友人致力實業，慘淡經營。此外，長沙有大發電廠，紗廠及機器廠各一家，四川有麵粉廠三家，紙廠一家，機器廠兩家，陝西有紗廠一家，麵粉廠二家，貴州有紙廠一

家，江西有機器廠一家，湖北有紗廠五家，麵粉廠三家，較具規模的機器廠四家及水泥廠一家，全面抗戰以前，後方的工業不過如此。

到了遷廠運動開動，而遷的一百二十三家中，第一年就復工的有七十二家，第二年除了少數特殊的工業外，全部復了工。除了有國防性的之外，林氏在這裏隨便舉出幾個例子：

河南的豫豐紗廠，二十七年二月二十九日奉到遷移命令，八千九百多噸機件以兩個月的時間完全拆清，由鄭州到漢口，轉宜昌到了目的地。在那裏每天用三千多工人，花了七個月的時間把三丈多高的山剝平了，建立起廠房，現在已經開了工。

慶新紗廠從漢口和其他工廠一起遷出來的在後方同時建廠，結果却以他的廠子開工最早，因為廠長章劍慧把全部工作交給了他的妹妹章映芬，她成爲工業界公認的女豪傑，第一個實施八小時工作制的也是這個廠，直到今天。

規模比較大的淪蓋鋼鐵廠平山設廠，機器間在二十七年七月已經開動，二十八年正月初四已經出貨。這一天的賀客們留詩爲祝，翁文灝部長寫了「造就堅強骨，應欽忠真心」爲獎。張一磨氏，當時也有詩曰：「華嚴樓閣現平時，百煉鋼成繞指柔，天道終由人定勝，考工子弟亦同仇。」

建立新工業，「時間高於一切」，這個時期的工業，一面裝機器，一面建廠房，機器裝好，在露天裏也就開始出貨。

六 無名英雄的創造

中國走上了一個新時代，千千萬萬的無名英雄正在創造歷史，林氏說：

「工礦調整處是為廠家服務的，不是個作官機構，希望官民能打成一片。這個機構以低息貸款獎勵人民投資實業，力圖動力機、工作機的自製，化學材料及五金材料的自給，機製工業與手工工業的共同推進，生產技術的指導與改良。」

「首先，我們注意的是各工廠的聯繫，使彼此間能夠互助互給。聯繫線上每一個環鏈都有牠的用途，不能缺乏一個。」

「其次要技術人才都能自己動手。今天工程師因為找不着原料，找不着現成的工具非要從頭幹起，一件件的從頭開始不可。青年的工程師給他們到廠實習的機會，造成經驗，渡過這重難關。」

「原料的供給，我們很是注意，主要的是想自己造原料，如果沒有，再找代替物，萬一真是沒有，只好暫時去買，必需買的原料我們也都有充分的預備。」

「最後就是希望交通方面能有相當的改良，我們可以把幾個工業中心區聯絡得很好，使產銷得到更好的調劑，那時候，也許可以關起門來談自給自足了。」

「世界上除了美國蘇聯以外，沒有國家能比得上中國的偉大……」

林繼庸在改任為新疆建設廳長以前，我時常得着和他談話的機會，但每一次他都是再三叮囑。「不要提出我的名字！」

千千萬萬的無名英雄正在創造歷史，在無名英雄沒有名字之前，他也不希望單獨有個名字。他在新疆被下獄了，他還是一聲都不響的鐵漢。

凌鴻勛

凌鴻勛，粵人，以主持粵漢鐵路株韶段，趕工完成名震一時，中國工程師學會年會授以榮譽金章，以示敬意。凌為戰時寶天鐵路工程局局長，主持鐵路西展事宜，現任交通部次長。

一 向西邁步

「就在七七抗戰的前一天」，凌鴻勛在講述一件巧合，「新疆北部的公路和蘇聯的公路舉行通車典禮。」

凌鴻勛才從新疆回來，我們有許多慕名的朋友在靜聽他的講演。他在一幅地圖前面，手持短棍，我望着他那修整的面容和潔淨的西裝，忽然發生奇想，我看他像魔術師，手裏拿的是魔杖，這魔杖可以無中生有，可以創造出新的工程，我想，一個受人景仰的工程師的偉大地方，也就於是能夠從無生有，通過他的手，使若干不可能變為可能。

「過去我們是想不到新疆對我們有什麼必要」，他說，「因為我們的國土太大了。我可以把我們國家比作一個人口衆多的大人家，家宅前面有大馬路，有人行道，非常寬大，所以也就從不曾對於後花園起什麼念頭，有一天，強盜來了，不單佔領了大馬路和人行路，而且堵着我們的大門口，這樣一來，你又怎能够不着急；於是就不能不想到在後花園另外開闢後門，由於這個家庭實在太大，他們到了後花園，斫伐一點林木，發現了後花園外，還有從未想到的新天地，這片新土地甚至比舊花園還要美好——」

這就是新疆。」

凌鴻勛是負責建築西北鐵路的工程執行人，又奉派為西北建設考察團團員，於三十二年七月由蘭州沿河西走廊西上。入新以後，由哈密到迪化，伊犁，並至邊疆巡視，籌國父實業計劃中的東方大港塔城部路線，蘭州以西一段，沿着公路逐站視察。一個勘察隊跟着就自東向西來逐段測繪，來作更具體的定線工作。

從隴海鐵路現在的終點寶雞，經天水、蘭州、酒泉、哈密以至迪化，為程約二千五百公里，約計是平漢鐵路的長度兩倍。沿途人烟稀少，肅州以西，中經戈壁，缺水缺糧，施工更加困難。但是，新疆的一切問題以國防為先，而國防的主要工具就是鐵路。目前甘新公路連繫着新疆，有人說是「金絲釣葫蘆」的姿態，若有鐵路，當局表示如果能够通到迪化，那麼控制新疆就有了八分把握，所以說，「保障新疆永為中華民國領土」的先決問題，就是甘新鐵路的興建。

「近十年來，新疆政治穩定，民族融洽，豐衣足食，大有世外桃源的樣子，而且抗戰以來，英蘇都成為我們的盟邦，對於新省也不再用過去的態度。這個備具國防工業條件的省份，對外門戶洞開，對內是和中原隔絕，我到了新疆，看到了那條保障新疆永久為中華民國領土的標語，真不免百感交集，當局人士處境的困難和內心的隱痛，從這一句話上完全表現。我們想一想先烈創業的艱難，再想一想今後百年大計的預籌，令人不能不感到責任的嚴重。」

凌氏告訴我們：隴海鐵路寶雞到天水一段正在施工，天水到蘭州已定了路線。山河谷道一段是全程中工程最大的地方，一百七十公里中間倒有一百二十個山洞，過了這一段，到了蘭州，工程上的問題

少了，那時又是材料與勞力的問題。因為蘭州到迪化的二千公里，以地勢平坦，沒有高大山川的穿越，國防價值為重，經濟價值較輕，運輸量在十年之內不會大增，所以為求成本降低，成功較速起見，可以先築較窄的路基，用輕磅鋼軌和臨時橋樑來爭取時間。到了運輸量增大的時候，再換上重磅鋼軌，移原有輕磅展築他路。

「這樣一來，人力與糧食成比例的節省了，物力方面，不獨數量上節省，即運輸也跟着容易些了，那麼一個人可以當作兩個人，一件東西也可以當作兩件東西的用途，一年就可以築成兩年的路，外國很有許多先例，可供我們模仿。」

對於勞力，凌氏認為在甘新一帶大量徵工是不可能的，從遠處招雇也不濟事，最好的辦法是利用兵工。到了復員的時候，組織鐵路師團，歸鐵路指揮。築路工作一經訓練成熟，效率一定可以大為增加，這一路完成，再調到另一路開工，長久下去，一定成爲一支强有力的路工部隊，過去鐵路上有飛班，抗戰中間，這批飛班也作了不少的事，而這支部隊原有指定的食糧，不爲地方增加負擔，尤其可貴。蔣主席在中國之命運上面說：「只舉現在所有軍隊官長的數目來說，已受過普通與高等教育而有充分管理技能的，就有五十萬以上的人數，這些官長，將來復員時候再授以專門的短期訓練，就可能成爲經濟建設現成的幹部人才。」凌氏認為這個辦法可以在甘新鐵路首先實行，且一定可收成效。

至於機車，因爲西北是一個產油區域，利用這種方便正好使用柴油機車，沿途缺煤缺水的問題同時也就可告解決，而且車身輕，挽力大，恰好宜於輕磅鐵路，一方面能爬比較大的坡度，一方面可以減少大量的土方工程。

「蘇聯土西鐵路的里程和甘新鐵路幹線是差不了多少的，地方上的艱苦情形也差不多了。土西鐵路原定五年完成，乃因需要急迫的原故，蘇聯動員全國的力量，竟能在三年半宣告完成。這個時候的土西鐵路口號是工程第一，就權力方面說，也是工程師第一。假如我們的甘新鐵路建築時間加一倍，在七年內通到迪化，可以說是一件平淡無奇的事。」自然，這還是要從抗戰結束以後開始。」

抗戰中間看到寶雞天水線的通車，是一件大有可能的事。這樣，我們就已經向西邁進一大步了。

二 海防與邊防

開發西北的呼聲，近來又比較冷淡了，凌鴻勛氏在顧慮到了某一階段，海防與陸防的爭論——這百年來打不清的官司還要翻案。

新疆方面對於這條鐵路重視的程度非凡，認為是今後生死存亡之所寄，有之則存，無之則亡，十年內就可有了定局，但是國人對於西北注意顯然是大大不够，抗戰以來，國家注意於西北的也遠不及對於東南和西南，這種情形就和左宗棠時代，朝議專注海防，無暇兼顧西北的局面有點相似。

「清末隴海鐵路向比公司借款修築，預定五年由海州修到蘭州，但是遲遲三十年，僅僅修成三分之二多一點。過去十四年內，國人負責自築，於是就有靈潼、潼西、西寶、寶天，逐段設局，慢慢發展，既沒有全盤的計劃，又沒有速成的決策，我們這寶天一段，兩年之內而且停工了兩次之多，這與左宗棠時代全疆收復的堅定和方略的貫徹，又恰成對照。近幾年來，西北比較能够號召些人才，威爾基來中國，經過西北，使他最興奮的是：在西北大漠從事開發的人員，不論多麼艱苦，從沒有失望與勉強的態

度。這點基礎，要不好好利用，善爲奠基，一旦抗戰完了，紛紛東歸，以應國家其他需要，那麼西北建國的工作，也就不堪設想了。

凌鴻勳氏到了新疆，到處都看到左公遺跡，聞左公遺事，指點左公柳，參謁左公祠，使他內心起了無限感慨，喪師辱國的清季末葉，最光榮的一葉都是左宗棠氏的打破國際陰謀，掃除反叛武力，平定全疆，收復伊犁。事在人爲，一點也沒有例外。

等到抗戰結束了以後，海防與邊防的爭論必然又要起來。今天雖然在抗戰沒有結束的時候，國都問題已經被討論得甚囂塵上，這不免舊事重提一下。

同治年間的爭論，海防派以李鴻章爲代表，他們所持的理由是：1. 新疆與內地不及海防與內地的關係密切，海防密邇京師，一旦有事，京師動搖，而新疆縱不能守，也不至於危及京師。2. 自軍興以來，殫竭財賦，以甘肅不靖，不得不竭力籌維，但關外用兵，駱駝之費，運轉之資，較關內增數十倍。且西征非尅日成功之舉，設若遷延歲月，關外征需未已，內地雜掘先窮。3. 新疆荒僻，恢復無用，無論開闢之難，卽承平歲需亦達三百萬兩。費內地人民無數脂膏，徒收數千里無用的曠地，是失之無損，得之反有害。4. 新疆強鄰窺伺，斷難久守，而喀什回新受土耳其之封，並與俄英立約通商，不獨伊犁爲俄人久踞而已。俄先蠶食，英必分其利，皆不願中國得志於西方，而中國目前力量勢亦不能專顧西域。

邊防派以左宗棠爲代表，左氏不反對海防，但主張邊防與海防並重。他的理由是：1. 新疆爲西北屏藩，拱衛京師，百年無警。現九邊皆成腹地，皆先朝削平準部，兼定回疆，建立軍府之所貽。故重新疆所以保蒙古，保蒙古所以衛京師，若新疆不守，蒙古不安，匪特陝、甘、山西邊域堪虞，卽直隸關山亦

將不保。2. 各國與中國往來志在通商，知敗約必妨國用，商賈計日求贏，知敗約必礙生計，非不得已，何至輒發難端。3. 海防無須借邊防之餉。現在浙江辦法，餉不外增，兵有實用，非無可持者比。4. 如海防之急，倍於今日之邊防，隴軍之餉，裕於今日之海防，猶可言也。今隴軍協餉到營即盡，各省積欠，已達三千餘萬，如此希細，實難通融。5. 無論烏魯木齊（迪化）未復無撤兵理由，即烏垣已復，而險要未扼，亦無撤兵的理由。陝疆收復，乃可分屯列戍，以其財賦供駐屯之用，而後兵漸停撤，而餉亦可議節。

倔強的左宗棠不單完成了他的希望，而且倔強到底，不顧英使威妥瑪的保全阿古柏長子的游說，一鼓而收復了南疆，又與曾紀澤內外呼應，武力與外交配合使用，始得收回伊犁，並取消了崇厚原訂割讓特克斯河流域一帶土地於帝俄的舊案。

「左宗棠能够收復全疆」，他說，「不是容易的，開始是海防的爭議，後來是英俄的陰謀，各省協餉的提議，又受兩江總督沈葆楨之反對。幸而清廷抱定政策嚴飭各省對於協餉倘有延擱，准許左宗棠指名上奏，才算士飽馬騰，完成了收復全疆的大業。自從張騫、班超以後，左公不能不推為近代第一人。」

凌鴻勳主張鐵路工程在邊陲也要學習左宗棠氏的精神。左公說：「籌餉難於籌兵，籌糧難於籌餉，海運更難於籌糧。」所以他的出兵方略是兵不在多，而要精銳，緩進而速戰，這正可以作為今日在邊地舉辦大工程的人的良好參考。

三 第二個東北

在東北有修路經驗的人，到了西北來修路便不能作對等看待。東北太富庶了，據說有一條鐵路初期工款用了五百萬元，但當年的營業收入就有五百四十萬元，除了行車費二百多萬元以外，差不多第一年就收回投資的大半。那時候省政府的築路標準是求它通，橋樑都是用枕木埋在冰裏代替，第二年春暖冰解，鐵路也就停業，來專作整理工作，好在洋灰及鋼料都很便宜，不過二三年頗，一切的設備也就整齊，中國修路如此，日本人也是如此。一位有經驗的人這麼說：

「沒有通鐵路的時候，運貨的大車每輛都可載重五千斤，用七個性口拖拉，這行列有時綿長三百里到五百里，鐵輪子碾在滑溜溜的冰地上，速度到也不慢，到了鐵路完成自然便代替了大車，到了冬季運輸最忙的時候，每晝夜要開出二十四列車去。而車站與車站之間的距離，不過八九公里，爲了農產品的輸出，到了春暖，這些小站和岔道便都可封鎖起來不用。」

西北大鐵路的興建，除了國防的目的以外，對於游牧文化水準的提高和沙漠裏大油田的開發也不能沒有作用，而新疆的資源應用於西北的建設一切才談得到開發。這條路線初步估計，是寶雞到蘭州約長五百五十公里，從蘭州到迪化，長達二千公里，從迪化到伊犁，長達五百公里，還有它應當包括的支線兩條，從烏蘇到塔城長三百公里，從酒泉到額洛納約長三百公里，正因爲這條鐵道里程的綿長，這條路的價值也因而愈高。西安迪化間的客運現在靠公路，貨運差不多完全談不到，將來這條鐵路如若完成，客運貨運價格都要降低到現在的運價十分之一以下，貨運滾滾來往，新疆那些價昂質輕的特產，可以沿着鐵路送來西安，而西安、重慶、南京、上海的文明，也可以沿着這條路遍傳到天山山脈的南北。

西北是貧瘠的，但新疆並不貧瘠，新疆可能成爲第二個東北，如果物資能夠得到有效的開發。凌氏

說：

「新疆有頗豐富的木材，迪化附近有豐富的煤礦。新省且有自煉鋼鐵計劃，以示趕築鐵路的勇氣。肅州至哈密土地較瘠，但農墾條件，缺乏太大，哈密以西，地漸富庶，迪化至伊犁則礦油農牧，都可大量發達，有如倒啖甘蔗的漸入佳境」。

我有一個朋友當時便請教凌氏關於南疆的租佃制度，凌氏說，他相信南疆的佃戶在百分之五十以上。南疆，是農業最發達的地方。

凌鴻勛以工程師但理解問題不限於工程的狹小範圍，這一點，說明了他是一個學者而且能够作一個領導人。

盧作孚

盧作孚，四川合川人。民初在嘉陵江三峽負治安責任，督練團隊，建立現代化的鄉鎮。民國十四年創設民生公司，首先經營航業，民國十八年任川江航務管理處長，次年辭職；民國二十四年秋任四川建設廳長，為期一年半。七七事變後，任交通部次長，主持水運；中間並兼任全國糧食管理局局長一年，至三十二年，因病辭職，完全擺脫政治任務，回任民生公司總經理，當彼健康恢復，曾行赴美考察。

一 對效率的追求

見過盧作孚的人，第一眼一定會有精明強幹的印象，因為他那瘦小但露骨骼的身材，樸素如學生的服裝，多表情的面孔上有兩顆發光的眼珠子，在辛勞多皺的額下轉動着，時常是有點寒光。

因為職務上的關係，盧作孚氏最繁忙的時候，我却時常要去再給他添一點繁忙。我看見在宜昌——中國工業上的頓克爾克撤退，他是如何的分配船隻，我看見在重慶——中國戰時的首都，他在如何為全國的交通改進而焦燥，我看到他就任中國有史以來的首任糧食管理局內為了晝夜用電話發號施令而嘶啞了的喉嚨，我更就朋友之間的傳頌，知道他是如何的刻苦自己，成全別人，實現他的口號：

「個人為事業服務；事業為社會服務」：

「個人的工作是超報酬的，事業的任務是超利益的」。

有人攻擊他，當他聽到了的時候便笑一笑，有時候還會說一句，「我知道的比這話還要多」，有人讚美他，當他聽到了的時候也不過笑一笑，有時也許加一句，「那是某某人的努力」；他有時是熱情的，但有的時候，却也非常冷酷；最奇怪的是他的清脆聲音，有時候，從話裏透出了溫暖，有時候則透出來的是冷冰冰的毫無感情。

一個坦白的人同時也是一個很難被瞭解的人，他的求效率的心切，造成了多少的疑懼。他發脾氣，恨別人不能像他自己一樣的努力從公，同時也會理解每個人都各有特長，不能勉為其難時，他釋然了，但別人却每每不能釋然。

給我印象最深的是有一次在他的重慶村私宅裏作訪問，這是他的一位得意的青年秘書給我約定的時間。由於他的事務過忙，打了幾次電話探詢他的行踪，才知道他從交通部出來，到了民生公司另外處理一些要公。終於他回來了，立刻我們便開始了寒暄。

忽然他信手翻了翻桌上的文件，無意中抽出一件封好了口但是沒有寄出的信來。這封信他皺了一下眉頭，他不再對我說話，那封信像有千鈞重載似的壓得他的手微微發顫，用一種非常冷酷的聲音叫了他年青的秘書來。

「這信」，他說，「爲什麼還沒有送出去」？

「也許因爲你還沒有看過」？

「收信的人」，他冷笑着說，「這個時候已經坐着飛機到了昆明了……」

「耽擱了——」

「如果是有要緊的事」，盧作孚氏的口吻是嚴峻的，他這麼鄭重地說，「這不就完全耽擱了麼——」

「我總想」盧氏跟着說，「別的大機構，辦不好，我們這麼個小小的機構還辦不好麼；大的機構受別的牽制，我們這麼個小小的機構還有什麼牽制，怎麼也這樣的沒有效率？」

對着並不十分熟悉的客人，隨便就說出他內心的苦痛，在我是覺得有點兒驚訝的，但是盧氏仍然在——一本正經的說下去——

「他們那老的已經不可救藥了，難道我們這年紀青青的也不可救藥嗎？……」

一個精明強幹的人，面對着這麼為古老陳舊所腐蝕着的社會，難怪他時常肝火上升，對老的一代都失望了，而新的一代又是這麼使他不能完全信任，完全滿意，我想他在說話時，他為效率而忘記了一切。

這雖是一件小事，但可顯示出盧作孚的性格。沒有這麼認真的精神，盧作孚恐怕不會有這麼大的成就。

二 民生公司的努力

國家對外戰爭開始了，有人說，民生公司的生命完結了，但盧氏的感覺却是：

「國家對外的戰爭開始了，民生公司的任務也就開始了」。

「七七」時候，盧氏正在南京幫助中央研究總動員計劃草案，他那時便電致全體同人說：「民生公

「可應當首先動員起來參加戰爭」。這個期望，他認為公司同人已經實踐了。

首先是四川需要趕運四個師兩個獨立旅到前方去，公司便集中了所有的輪船，兩個星期內，全數從重慶萬縣趕運到宜昌。緊跟着是上海、蘇州、無錫、常州的工廠撤退，民生輪船以鎮江為接運的起點，協助撤退。接着又從南京起，撤退政府的人員和公物，學校的師生，儀器與圖書；從蕪湖起，撤退金陵兵工廠。從漢口起，撤退所有的兵工廠及鋼鐵廠。

第一期運輸一萬二千噸，兩個月裏完成了，第二期運八萬噸，分為二段，集中在揚子江上游的輪船，擔任宜昌重慶間的一段；集中揚子江下游的輪船，擔任漢口宜昌間的一段。這時除這八萬噸以外，還有政府的全部，學校的大部，航委會航空器材的全部，民間工廠的大部，統統需要內遷，其總量又遠在八萬噸以上。

差不多用了半年多的時間，以揚子江中下游及海運輪船的全部，將所有一切人員和器材集中了宜昌。但揚江上游的運輸能力究還嫌太小，在漢口陷落以後，宜昌岸上還擁擠着三萬以上的待運人員，九萬噸以上的待運器材，全中國的兵工業，航空工業，重工業及輕工業的生命，完全交付在這裏，到處都是人員，遍地都是器材，人心非常恐慌，因為都在爭着搶運，情形尤其紊亂。

「我恰好這時飛到宜昌，看着各輪船公司從大門起，直到每一個辦公室止，都塞滿了交涉的人們，所有各公司辦理運輸的職員，都在全力辦理交涉，沒有時間去辦運輸了。管理運輸的機關，責罵輪船公司，爭運器材的人員，又在相互責罵。我纔商請由船舶運輸司令部召集會議請停止交涉，以便辦理運輸。因為揚子江上游還有四十天左右是中水位，較大的輪船尚可航行，於是估計輪船四十天的運輸能

力，請各機關根據來分配噸位，各自選擇重要器材配合成套，先行起運，其餘交由木船運輸，或者等到四十天後，另訂運輸計劃，或者來不及，也就只好拋棄了，至於那個輪船裝運那個機關的器材，由我幫助分配，各機關完全表示同意。開始執行以後，效能提高不止加倍，四十天內，人員早已運完，器材運出了三分之二，原來南北兩岸各碼頭遍地堆滿的器材，兩個月後不知道到那裏去了，兩岸變得蕭條，僅剩了若干零碎廢鐵，有位朋友晏陽初稱這個撤退，為中國實業上的頓克爾克，……」

中國的頓克爾克的撤退的緊張程度與英國在頓克爾克的撤退並沒有什麼兩樣，或者我們比他們還要艱苦些。這二十四隻揚子江上游的中國輪船當中，只有兩隻不是民生公司的船（掛法旗的中國船），中國輪船爲了報效國家，兵工器材每噸只收運費三十元至三十七元，其他公物只收四十餘元，民間器材，只收六十至八十元，但同時只裝商品的外輪，每噸却要收到三百至四百元。中國公司的犧牲精神於此可見。

三 從一隻船到一三七隻船

當民國十四年民生公司在重慶嘉陵江上游五十二哩的合川成立時，揚子江上游宜渝一段，觸目可見英、美、日、法、意、瑞典、挪威、芬蘭等國的國旗，倒不容易看見本國的國旗，這個公司最初想辦航業，募股五萬元，收股不過八千餘元，抗戰開始，資本額已達四百萬，而戰後的資本却達到八千萬之多。

「我同一位發起的朋友，從重慶調查了所有的輪船公司和所有的輪船後，認定航業應作新的試探和

新的試驗，不應在原有輪船過剩的航線中，去與正在失敗的同業競爭，以加速其失敗，遂決計經營短程的嘉陵江新開的航線——從重慶到合川，一般輪船公司以貨運為主是不定期航行的，民生公司則以客運為主，試辦定期航行，以便利往來的客人。在上海與各船廠研究了兩個月，訂了一隻長七五呎，寬十四呎，深五呎，吃水較淺，專任客運的小輪，並在德國Benz廠訂了體重較輕的一對九十四馬力的柴油引擎，民國十五年夏季，這隻小輪完成了，取名就叫民生」。

民生輪試航成功，但跟着枯水的到來，便不能航行了，所以結果認為「一半成功一半失敗」，決定加募股額五萬，加訂吃水更淺的小輪一隻，又爲了修理輪船的機器廠遠在一三〇〇哩外，重慶的小修店不能解決這問題，又決定自辦機器廠。民國十七年，這隻新輪成功，機器廠同時成立，民國十八年又買了一隻比民生輪稍大的淺水輪。

四川善後督辦劉湘請盧作孚氏在民國十八年就任川江航務管理處的處長，一年後辭職，決心全力整頓民生公司。民國二十年先與重慶宜賓間的各公司商量，加入民生共同經營。不到一年，就合併了七個公司，接收了十一隻輪船。這時候，重慶上游，只有兩個有組織的公司，三年以後完全併入民生了。

「民國二十一年進一步整理重慶宜昌間的航業，在半年內接收了七隻輪船，合併了四個中國輪船公司，接辦了一個英國輪船公司，航綫延長到上海；二十二年和二十三年又接收了三隻船，合併了三個中國公司，購買了太古沉在水底的船一隻，美孚停在上海的船一隻；二十四年又接收美籍捷江公司輪船五隻。這時除了英商太古、怡和、日商日清、法商聚福及華商招商，三北而外，差不多沒有別的公司」。

民生公司在同一時間內從事輪船改造，航行改善和人才訓練等準備，「站在輪船的地位，一方面爲

客人服務，使一切客人感到舒服；一方面為貨物服務，使一切貨物得着保護。因此更必須為船服務，使輪船健全，航行安全」。截止到民國二十六年中日開戰時止，添造了二十一隻新輪，中間已完成十四隻，編入航行，其餘在淪陷之後，也就不知所之。

「開戰以前，輪船航行在上海宜昌之間的經常有五隻，上重慶間的經常有七隻，宜昌重慶間的經常有四隻到八隻，重慶宜賓間和重慶樂山間的經常有十隻以上，重慶合川間及重慶涪陵間的船經常有四隻以上，……大小共有輪船四十六隻，總噸有二萬四千餘噸。其中有三十二隻以柴油為燃料的。當時便儲備了四千多噸油和二千多噸五金」。

抗戰以來，民生公司陸續接收了輪船六十多隻，同時又改造和訂造以煤為燃料的新船。增加輪船最多的時候為二十八年，共有輪船一六隻，三萬另四百噸。後來新輪十七隻先後完成，又購得海關輪船四隻，總計為一三七隻，三萬六千餘噸。

「但事實上，能走的只有九十八隻，二萬六千餘噸，原因為一部份揚子江中下游的小輪，不適於上游航行，拆卸了二十多隻，一部份是主要輪船被毀十五隻，這被毀的中間，已救起了八隻，修復了七隻，其餘的尚在萬難中施救或在萬難中掙扎修復」。

四 犧牲與創造

一部川江航運史和民生公司的創造史是不可分的。戰前的枯水三段航行的發動，買辦制度的廢除，工業化四川的準備，戰時的對民生造船廠的擴充，天府公司的改善，渝鑿煉鋼廠的扶植，大成紗廠

遷到北碚與三峽，染織廠的合併，使民生公司的性質日益複雜不再是一個單純的航業公司了。

「今天鋼板的價錢，超過戰前千倍以上，圓條超過戰前五百倍以上，柴油超過三百倍，機油超過二百倍，煤超過一百六十倍，……唯有輪船票價運價僅僅等於戰前四十餘倍，更因要的是差運，使公司收入刻出，更是無法平衡」。

據說去年十二月底結算，即不敷了二千萬元之多，使炸後船隻修復，至少還要一萬五千萬。但按戰後需要的數字，這個數字實在還嫌太小，然就今天的總量，民生公司却已佔了小半數。（川江現在有輪船三百艘，七萬噸，炸損待修的船有三十艘）。

「當一般人高談戰後問題時候」，盧作孚氏說：「民生公司還是忙着戰時問題，作為戰時應負的運輸責任。他相信國家對於戰後的航業必有整個的籌劃，必責成幾個主要公司分擔各主要航線的責任，而由政府妥為分配，何家公司主力用在遠洋，何家公司主力用在南洋，何家公司主力用於沿海，何家公司用在揚子江，相互配合而不致相互衝突，這是國家必定把握的大計」。

談到民生公司，盧氏更坦白說明了他的希望。

「民生公司當然是主要負責輪船公司之一，在國家整個籌劃下，本着牠戰前計劃和現在基礎，揚子江上流仍應以絕對優勢，保持航業上的長期和平，使不再發生慘酷的鬥爭。揚子江中下段，牠應是幾個主力中間的一個主力，使足與上游航業聯繫，沿海也許視能力參加，以與揚子江聯繫。牠還不得不有幾條相互救濟的，使不致因為一段航線不景氣，致受致命的打擊，這是牠得自己努力的，也必荷蒙政府予以准許的」。

沒有盧作孚，沒有民生公司；沒有民生公司，沒有這些犧牲，也沒有這些創造，也許不能造成戰時那些局面。

趙祖康

趙祖康，江蘇松江人，今年四十八歲，唐山交大學士，美國康乃爾大學研究道路工程，美國紐約三十公路工程師。回國會任鐵道部技士，梧州市工務局長，全國經濟委員會公路處副處長，代理處長，交通部公路總管理處處長，運輸統制局公路工務總處處長，交通部公路總局副局長，兩次代表中國出席國際道路會議。

X X X X X

趙祖康的名字和公路工程是不分離的。這二十幾年來，公路增加的數字非常巨大。當民國十年時，全國僅有一、一八〇公里，民國二十年便有一〇九、五〇〇公里，到三十二年總數便有一二〇、〇〇〇公里，其中有七〇、〇〇〇公里已經淪陷。

「抗戰以後十年內，」趙氏提出一個經典式的數字，「我們要完成二十五萬三千公里的新路，其中二十萬公里希望由各縣來作，五萬三千里由中央或兵工修築，使國道與鐵道能有一個通盤配合。」

中國的人口分佈是不平均的，百分之八十三的人口，分佈在百分之十三的土地，邊疆省份占全國面積二分之一，但是只有十分之一的入口。假如是內地，趙氏相信用「一年一縣十萬人，十天十點十公里」的口號，可以在十年內完成了二十萬公里的計劃，困難的是邊疆，必要時非用機械築路不可。

「爲了公路的從速完成，」我有一天問趙氏道，「可不可以使一些縣道由民間集資經營？」

「這在公路發展史的初期是有的，」他在回答，「有人說，十九世紀是鐵道世紀，二十世紀，是公

路世紀，一八八三年發明了朋馳發動機，一九〇七年福特更把汽車商業化，以後各國的公路才開始發達。美國在初期公路是有柵欄的允許給商人以通行費，不繳通行費的車子，便不能通過柵欄，後來因為長途公路發達，這種柵欄制度也就不能提倡了。」

他又說一九二三年他在國外參觀，那時意大利和德國都在提倡汽車專用路。意大利的一類特別路，是由商人作特別經營，有特別費用的，只是收入不能維持支出，招商修路也就不見得十分順利。他又把話頭扯回中國的實例來：

「廣西在早年也在提倡這件事，由各縣長作公路局長，老百姓作股東，但是路修通以後，間接價值每每比直接價值大，所以營業上難有把握。還有一個例子，戰前的蘇嘉公路是訂了收費的辦法的，這路雖有平行的鐵路和水路，但公路仍然是有人走的，可見配合工商都市的路線，經濟情況好的，也未嘗不可以由民間來經營，問題是不容易有利的。」

還是把話扯到動員人民修路的問題，他說：

「四萬萬五千萬人口的國家，假如說五分之一為壯丁，那麼就有九千萬，而我們這個二十萬公里修路的計劃，二千縣築路，要二千萬人，按照地方自治的修路辦法，各縣發動民衆來修各縣的路，也不是一件什麼太難的事。」

公路不比鐵路，公路的工程標準是按着運輸的實際需要而改進，鐵道的坡度最大不能過百分之三，而公路可以大到百分之十到十二，鐵路的運輸量是一列車幾百噸，而汽車只有幾噸，我們過去應客觀需要而設的公路橋樑只有載重五噸，最大的到七噸半，可是目前的需要已經是必需載重到十二公噸，而國