

陳公博著

四
率
逆
攻
錄

商務印書館發行

陳公博著

四
年
從
政
錄

商務印書館發行

自序

我這篇「四年從政錄」僅是紀述一部分職權內經過的曲折和困難，其實這幾年就是中國外交、內政的總清算時期，這幾年內值得和應該紀述的也太多了；例如自鴉片戰爭以後，有中、日戰爭，中、法戰爭，英、法聯軍之役，庚子之役，直至九一八事件發生，更不斷的有上海、熱河、灤東諸役，這是今日中國歷史上外交的總清算。又例如自辛亥革命以後，有袁世凱稱帝、張勳復辟、護法、北伐，以至國民政府奠都南京，國步日艱，人民日困，別的不必說，自甲午賠款起，至到今日中國所負的內外債無慮數十萬萬，在民二十二至民三十六這一個階段，是財政最窘迫的時候，這是今日中國歷史上內政的總清算。我不幸的適在這個時期做了一個被清算人，同時很引以為幸的適在這個時期也替國家盡了一點義務。然而這些清算現在還在開始，其間的經過，實在不能而且不好立刻去詳細紀述，為什麼？因為人的關涉的確太多了，我時常這樣想，倘使英前首相萊佐治在十年以前，歐戰期間的人物，個個還依然健在，他那本「大戰迴憶」恐怕不能那樣毫無忌憚的出版。

不過我們也不好將所有失敗責任都歸咎於歷史和祖先，我們自己何嘗不要負一部分的責任？即以我個人而論，辛亥的革命、國民政府的成立、國民革命軍的北伐、武漢政府的時代、廣州共黨暴動的苦鬪、北平擴大會議的

召集，有些我要負一點責任的，有些我要負一部分責任的，甚至有些我要負全部分責任的。至今迴想起來，有些真該懺悔。

無如一個稍肯負責任的人，在國家危迫時候，總有他的企圖，即是在他手上「要把中國弄成怎樣一個強盛的國家」，這個企圖，說抽象一點是希望，說具體一點是志願。我雖然歷經鬭爭，稍感疲乏，但對於這種希望和志願，還是不肯隨便拋棄，所以依舊憑着一向的勇氣，直前邁進，希圖拿現在的努力，彌補已往的懺悔。

我在南京四年的確成就太少了。我時嘗對汪精衛先生說：我們對於建設沒有多大的成功，國人是可以原諒我們的，因為財政太支絀了；我們也可以原諒自己的，也因為財政太支絀了。可是我時時發現，要錢纔能辦而辦不動的猶可說，有時不要錢可以辦的也辦不動，這又何以自解？國人和我們都可以原諒自己，但是將來的歷史不能原諒我們的。

爲什麼會這樣？其中理由，非身在當局的，必不能領悟，就是身在當局的，有時自己也不一定領悟。我無以名之，祇有名之爲「時代的困難」。我想這些困難，古今中外都會有的，只是當局的人們隱忍不說罷了。我這篇「四年從政錄」也不是發牢騷，也不是求洗刷，祇是供給一點現代的史料，預備作將來歷史上的一個答復。

末了，我這篇文章，自問還算是一本實錄，內中記載也有踏實的理想，也有確當的經驗，也有值得討論的政策，也有不容易找的材料，從前從政的人們，似乎還沒有寫過這麼坦白的一本書。我雖然沒有意思把牠的價值估得

怎樣高，但確信留心今日中國實踐經濟的人們都值得一看。

民國二十五年四月一日序於南京。

552.2
386
2

目次

一 自己的批評·····	一
二 第一段已完的工作·····	一一
三 第一段未完的工作·····	二〇
四 第二段工作的概述·····	三〇
五 統制經濟政策的成敗·····	四二
六 意外的成就·····	六〇
七 最使我煩憂的兩件事·····	七四
八 一般和特殊的困難·····	八七

附錄

序四年實業計畫初稿·····	一一一
----------------	-----

爲實業計畫告國人·····	一三六
中國實業的資本和技術問題·····	一六一
以農立國是對的嗎？·····	一六七
統制經濟與組織·····	一七四
統制經濟的先決問題·····	一八〇
割據的統制經濟·····	一八七
中國糧食的自給·····	一九三
我對於南洋貿易籌劃的經過·····	二三二
對於建設機關效率的提議·····	二三九
政制改革的尾聲·····	二四六

四年從政錄



一 自己的批評

我的事業史目前似乎暫時掀過了一頁，而向別一方面發展了。迴憶四年來對於實業部的事跡，很有點值得紀錄。我所謂值得，並不是說有什麼奇蹟可以表現，而是當中有許多曲折和困難，不是身當其衝的，不只是理想不到，而且夢想也不到，這樣簡單而原本寫出來，不但自己可以作將來的借鏡，也可以作別人的參考。至於我寫這篇東西，一、不談本身事業以外的政治；二、絕不願意參及人的問題；三、更極力避免一切感情的說話，至於批評自己是另一回事。

開宗明義，我很想先對於自己下一個批評，我的爲人可以兩句說話作定論，就是「長於決斷，短於精密。勇於負責，過於信人」。譬如當前有極繁複的問題，又限於時間非立時解決不可，在很快的討論之中，幾分鐘以內，我可以立斷。可是談到起草和修改條例，要句斟字酌，要思前顧後，那就並沒有這種耐心，所以我常時自己批評，我是一個「亂世之能臣，治世之庸人」。就是這個道理。至於負責，我是素來不肯諉卸，不管當前安全與危險，我總是站在

前頭，或者人家說是鋒芒，而我總覺得這是一種脾氣。至說到用人，那是我一生的大病，我無論對於任何人，一經任用，便是相信，因為第一、我做事從不喜歡人家干涉，因為自己如此，故也如此待人。第二、我從來總不肯以「非人」待人，以為非推置腹心，必不能收效指臂。所以各附屬機關有些辦得格外的好，也有些辦得格外的壞，這都是我體察出來，而深深引以為憾的。至於朋友當中，對我批評當然還有許多，然而我以為自己批評，還較確切。

我在實業部四年之中，最錯誤的便是起草那四年計畫。在民國二十年冬，中央政治會議曾有過一個決議，着各機關在短時期內擬出一個四年完成的方案，我於二十一年一月五日接任以後，便打算照這個決議，先就實部範圍草定一個計畫。我草這個計畫的動機，也可以簡單說說：

第一、無論我個人主觀怎樣強，主張怎樣激，我最是服從團體決議的一個人。儘管多數的意見不對，一經決議，我縱然不取消我的私見，總是遵守。這是和我共過事的人們所深知道的，何況這件事又是中央政治會議的決議？所以我起草這個四年計畫，實在並不是誇大，而是遵照決議。

第二、我在十七年居滬的時期，對於建設方面的確曾有所建議。當時我還記得具體的做過一篇「怎樣建設國家資本」的文章。雖然這個具體主張很是粗糙，的確是心中一個理想。在野時候能夠說的，在朝時候應該去行，並且實部擺着一些專家，正可幫我設計。

第三、我實在不願空口贊揚俄國的五年計畫，我總以為俄國可以做，為什麼中國不可以行？中國蘊藏之富，豈

下於別的國家，中國人力之厚，我門也豈可妄自菲薄！這是我四年計畫的動機，憑着一股勇氣，個人理想，踏實去幹。我這個四年計畫，我深深的考慮，決不是一種鋪張，只打算彌補入口貨品八分之一以至二分之一為標準。我曾經作過一篇『為實業計畫告國人』，我說：

『我也曾主張，關於經濟建設，對於我國原有的生產，採取統制政策；對於我國沒有的生產，採取中量生產。除統制政策，大家都明瞭而主張外，所謂中量生產，即是就進口中以生產八分之一至二分之一為標準。這都是從資本、勞力和消費打算，也可以說是最保守的打算』。

國家財政艱困，是我所深知，空談建設，如果不從財政打算，是沒有用的。所以我在『序四年計畫初稿』時這樣說：

『可是每年一萬萬的建設費從那裏來呢？我考慮建設的資源不外下列幾種：第一是國家自籌，第二是特許外資，第三是官商合辦，第四是人民私營。我僅表示對於第一資源意見；其他方式，因為沒有把握，我姑不去談。我以為一萬萬的建設費，以乎很巨而難籌，其實只能實行烟草和火柴公賣，已經很够。』

第一、火柴現行統稅，分上、中、下三級，上級稅額每箱十元，中級七元五角，下級五元，就很後退照民國十七年所銷火柴總額一百二十萬箱，為便利計依中級稅額平均概算，每年可徵稅九百萬元。如果火柴公賣，公賣費可增百分，三級平均計算，每年約可得一千九百萬元，除去應交財政部統稅九百萬元，還可得一千萬元。

第二、捲烟銷額，據財政部烟酒印花稅處估計，歲值一萬五千萬，財部每年收入約值六千萬。如果公賣，假定公賣費按價值百徵百，即一萬萬五千萬，除去應交財部六千萬，每年也可得九千萬。

以上兩者合計，已經每年可得一萬萬元，如果食鹽能够公賣，那就更不止此。

固然這種計算，似太樂觀，我就打個對折，每年也有五千萬元的建設費。

這本四年計畫當然不算完全，我只當牠為初稿，不算是定案，我在序文的結尾又說：

「這部實業計畫不過是初稿，我很希望國內專家加以批評，等到批評收集以後，我還想加以修正，然後再提出政府討論，為最終決定。我也知道凡一計畫，先須要作實地考查，例如俄國沒有實行計畫以前，就花了一千萬盧布調查費，後來實施，還覺得有不少錯誤。我們這個計畫，最少缺乏這筆調查費，將來實施，每個計畫還要一點一點的去調查、考慮、計算。」

這樣我對於四年計畫，其初是從抵補入超着想，其次是從財政着想，其次還請國內專家參加意見。雖然開始由實部範圍以內的專家起草，也費了一年的精神來考慮和討論，纔得到這樣一個輪廓。這個計畫的內容對不對是另外一個問題，但開始似乎我這個動機便有點愚笨。

第一、我便違背中國「為政不在多言」的最高教條，因為中國的政治，至今還是「上者因之，其次利導之」。如果有一個人高唱計畫，絕沒有人肯相信這回事。照目前情形而論，應付還不了，計畫更空談。所以這樣的計畫，無

論任何人都視爲一篇好文章，所謂好文章者，即是坐言而不能起行之謂。而且天下最愚笨之事，莫過於大家無計畫，而你單獨有計畫，這樣計畫不但得不到大眾的同情，而且很容易引起大眾的誤會。所以大家也不看你的內容，只是譏笑你的行動。關心中國前途的人們也免不了發出些會心的微笑，若故意善於嘲諷的人們，免不得在旁邊冷諷了。

第二、我發出了這本計畫以後，同時我已感覺世故未深。我雖然那時已四十歲，可說是世故一毫未懂。因爲我二十歲以前長日在窮苦中奮鬥，所領略的只是炎涼的人情。二十歲以後一直到三十三歲都是在課室和圖書館生活，對於社會接觸更少。三十三歲開始過半軍隊的生活，也對於實際中國的國情還未大明。所以這四年當中所做的事業，一半是學生時代的理想，一半是留學生以外國待中國的習氣。以爲外國對於某種運動，可以競賽成功，於是也想以一個號召方法來喚起中國的競賽。那裏知道我國國情，還是靜而不動的，非有大力來強迫，那怕國家瀕危，也是絃歌自娛，何況建設一事，又不是計日程功所能辦到。

第三、要想等專家批評或參加意見，真是難之又難。中國並非沒有專家，可是中國的歷史和小說真是累人。淺。譬如歷史上成湯聘伊尹，小說上劉備訪孔明，都是入人的腦筋太深，如果你不去三顧草廬，專家是絕不會杖策軍門，密謀宣室的。我發了一百多封信去請他們批評，而收到回信的不過兩三封，大都不關重要，不着邊際。至於有名的專家，更是永遠沒有回信。我於此絕不是對於專家雅有微辭，因爲這些先生回國日久，對於人情漸熟，恐怕沒

有看這計畫之前，已覺得我這個人幼稚得可笑了。

第四、我現在迴憶，也覺得計畫之中許多不免流於疏略。計畫內容曾分爲甲組工礦計畫：一、煤礦，二、鋼鐵，三、銅業，四、石油，五、陝西油頁岩，六、三酸，七、機械，八、自動車，九、製糖，十、造紙，十一、磁業。乙組農業計畫：一、農業，二、漁牧，三、林墾。對於某種部門自然三、四年內可以完成，若說到石油問題和農林兩事，即非有十年以上的打算不可。固然我所謂四年計畫，不過只肇其端，但俟河之清，並非一般高臥求治的人們所能期待的。

因爲沒有專家的熱烈幫忙，因爲財政沒有通盤籌算，更因爲整個國情似乎不容許有種種計畫，我更沒有膽量提出會議，確爲定案。所以這本計畫永遠成爲一部的參考材料，四年所成的有些竟出於計畫以外的成功，而這四年計畫恰恰和我四年任期相終始，我一方面覺得有點感慨，而一方面也覺得有點滑稽，這真是我四年以來所引爲大錯的一件事。

不但如此，舉凡一切政治機關，尤其是最高的機構，最要緊是兩個作用，即發動和鞭策（initiative and drive），四年之中，我只見政治會議有發動而無鞭策，所以有些人的批評說是「議而不決，決而不行」，這些批評，到底是非的確，我還是一個政治委員會的一員，不好推波助瀾去誹謗，然而所謂決議的四年方案，的確最高機構已忘了一乾二淨，從沒有人問過起草沒有，至於監督和指導更不必提。所以四年計畫好像是我一個人的發明，而不是由於最高的決議，這一點也使我引爲憾事，不免在事後希望最高機構的態度，從此要大大改正的。

四年計畫的理想，我至今還確認不錯，爲使讀者記憶便利起見，我不憚煩的更附抄我的一段話如下：

「我的理想以爲要真正統一中國，只有經濟統一一個方法，而且要經濟建設，首須先擇定一個中心，現在我把我的意見分述如下：

(A) 經濟統一 中國的幅員是整個的，中國的民族是整個的，自表面觀察，我們絕對不承認中國是不統一。可是中國的政治是錯雜的，中國的經濟也是錯雜的，自裏面觀察，我們又絕對難以承認中國是已經真統一。我觀察要統一中國，不外三種方法：其一、是武力，其二、是政治，其三、是經濟。然而我本着十幾年的經驗和觀察，覺得武力只是統一的手段，政治只是統一的方案，惟有經濟纔是統一的基礎。我國內亂二十年，而政治也換了許多方式，至到今日雖然中央已經統御了全國，但普遍的人民，還研究中國怎樣纔能統一，可見號稱統一，是表面，而依然要求統一，是實質。在我個人意見，中央和地方爲什麼很像很少關係，中央和邊省更像了無關係，其原因何在？很簡單的答案，即是缺乏了經濟的貫通。我經過很久縝密的思維，以爲中國的封建勢力是否存在，我們姑不去談，而中國的經濟的確是封建的分割，是了無疑義。這種封建經濟一天不打破，中國無法形成近代式的國家，這種封建經濟不打破，我們更無法完成統一和達到國家自由平等的使命。

民族自由和平等運動最大的目的是完成民族的經濟單位。換言之即是以民族經濟摧破了封建經濟，和代替了封建經濟，否則任何武力的手段，和任何政治的方案，只是統一於一時，而不能維持於永久。民族運動本來就

是工業革命的產品，我們縱然不能說工業爲民族運動的主因，但工業的確爲民族運動的速力。假使沒有工業革命，我看今日的近代國家不易完成，而各國國內的政治也不容易齊一。今日在中國本身，浪費的武力和空虛的政治，已足予吾人極深刻而且極高值的教訓，要真正統一中國，除了經濟統一一個方法以外，已沒有更有效的方法。

(B)建設中心 可是談到建設，當頭便碰到兩個問題，第一個問題，是中國勞力資本不易集中，要想全國動員，等於空想。第二個問題，是產地和市場應該計算。要想全國總建設，勢有不能。所以與其空設一個全國建設的良方，不如擇一個相當的出發點。我經過嚴密考慮之後，擇定揚子江爲首始建設的中心區。爲什麼呢？第一、我國首都即在揚子江邊，倘要鞏固政治中心，最有效的方法莫如使經濟中心和政治中心連成一氣。第二、揚子江的水道交通至少可以貫通六省，人口的分配有二萬萬人民，是天然國內大市場，生產物品絕沒有銷售不去之慮。第三、揚子江對外貿易每年佔到中國對外貿易全額百分之六十，是中國和國際經濟交匯的中樞。第四、揚子江長度爲三千二百英里，是中國最長的江流，單論運輸，比淺的黃河、短的西江，真賦有獨得天然的恩惠。除了本身利益不說，單論水運也比陸運便宜而最經濟。有這幾個原因，在今日談中國建設，應當首先以揚子江爲中心，是了無疑義的。如果四年努力，能樹一個不拔之基，等到我們能够把重要生產統御起來，民族的經濟單位已經有了相當基礎。而中國的真正統一也有了真正希望。

不但如此，在我個人意見，政府不但要積極建設實業，還要同時積極建設信用。以我個人觀察，中國從前的實

業失敗，無論牠是國營、私營，其失敗原因，還不徒失敗於技術，尤失敗於管理。近年以來，大家對於實業都不敢談，尤其說到國營，大家都撒然不願一顧。揚子江是中國的交通中心，也是人口密集的区域。倘數年之內，能有些少成績，那麼政府建設的決心和信用，已予人民以共見，從前失敗的必定會捲土重來，從前冷淡的必定會再行興奮。不止人民對政府有了信用，就是人民對自己也有了信心，這是我的理想爲什麼以揚子江爲第一期建設中心的原故，也是這部計畫爲什麼先拿揚子江做根據的原故」。

對於我頭一段的理想，的確沒有人反對，而且獲到無限的同情，近來國民經濟建設的呼聲很高，已證明我的理論還不是落於空想。至到第二段拿揚子江作建設中心的話，可以說是贊否參半。贊成的不必說，反對的很持幾點理由。他們的論點，我們重工業爲什麼不建設在西北？因爲西北比較揚子江安全，因爲西北要復興非從建設工業着手不可，最終他們並且提出蘇俄的重工業都擺在烏拉山區，所以我們也非得把重工業挪到西北不可。這班先生的反對論固然是熱誠，但有幾點太迷信了蘇俄，而忽略蘇俄的事實。第一，蘇俄的國防素來重視西歐而不重視東亞，因爲東亞離蘇俄本部很遠，除了日本，沒有強鄰，而在西歐則隨處皆有強敵。所以他們的重工業擺在烏拉山，並非避敵，實在是着重於易於供給前方。近來因爲日俄緊張，已感覺西比利亞的空曠，難於因應，所以亟圖工業化西比利亞區域，這一點是反對論者所未易知道的。第二，重工業的理想位置，最要緊是接近原料出產地，烏拉山脈，原料特厚，等於揚子江沿岸的煤鐵豐富，並不是蘇俄故意把重工業擺在烏拉山而不顧一切，這也是反對論者不

願去體察的。第三、而且蘇俄是共產主義的國家，一切生產皆屬政府，至到我國則不能不於每一產業的盈虧去打算。姑無論把重工業設在西北，輸運路遠，設備困難，開始的建設費太高，就使工廠設立以後，製成品還須輸出中部和外來的物品競爭，成本一貴，工廠自倒，這一點也是反對論者的高論不暇研究的。

四年計畫的理想既已說過，以下我打算對於已成未成的事業，一件一件的敘述出來，供讀者的借鏡了。

二 第一段已完的工作

我在四年計畫序文，第一、是說明我的理想，第二、是說明我的政策，第三、纔序敘我的工作。但工作比較的實際，而政策仍然稍偏於理論，爲着行文的便利起見，似乎應先講講工作。什麼是第一段工作呢？就是前任部長交給我未完的工作。我在四年計畫序文裏會說：

「當我接任實業部時，孔庸之先生會交給我幾件未完的工作。一、是鋼鐵廠，二、是硫酸鋁廠，三、是中央機器廠，四、是細紗錠布機。庸之先生在任時苦心籌維，卸任時懇勸囑託，真值得欽佩而感激。所以我決心無論如何，對於新的計畫未籌辦以前，對於舊的計畫必使之進行不息。」

這是我一種脾氣，也是我一種主張，我最厭惡的是一般新任官吏，總因一種習氣以爲舊任的任何策畫，都是不行，不是批評牠至體無完膚，就是索性束之高閣。因爲不是這樣，便顯見他沒有長才，或是他沒有新識。實業部由工商部起，以至於和農礦部合併止，等我接任時候，前後也有三年，中間經專家的研究，當局的考慮，當然有牠計畫的價值。而且政務官的遷移，說不定如美國最長的有四年、八年，更說不定如法國最短的甚至有幾小時幾日，若每一任新任部長都把舊任的計畫推翻，那真是築室道謀，三年不成。舊任受些批評倒損失不大，而國家的損失

那簡直不可以數計。我這種打算，並非自詡為政治家應有的態度，而為國家着想，似理當如此。不過可惜的，庸之先生交給我四件計畫，我能完成的只有兩件，至於其他兩件，一件是細紗綻布機算是無疾而終，一件是鋼鐵廠也彷彿將要流產，我現在把這四件東西詳細寫出來，也可以向前任交代一下。我為敘述之便，先把成功的兩件先寫，而把失敗的後述：

(一) 硫酸鋰廠

硫酸鋰廠在「實業部工業施政概況」中會說明：「淡氣工業乃化學工業之命脈，亦即國防工業之基礎，肥料及染色工業之要素，其於國計民生，關係綦重」。於民國二十年間，實部開始和英國帝國化學工業有限公司，及德國葛奇染料工業公司磋商合資建設。所以要和英、德兩方面合作，因為第一、當時估算需要資本一千五百萬元，中國政府實在沒有擔負資本全額的力量。第二、關於硫酸鋰的出產，不得不需要特殊技術，英、德兩方對於這個部門都有特殊經驗，為保證這個工廠效率，與其單和他們發生僱傭關係，不如易為合資關係。

實部為着籌備這個工廠，曾成立一個籌備委員會，先後聘派徐善祥、劉蔭荊、王百雷、陳調甫、鄒秉文、范旭東、翁文灝、史量才、吳蘊初、劉鴻生、張公權、陳光甫、宋子良、郭秉文等諸位先生。這各位委員之中也有專家，也有非專家。所以聘請專家的是請他們幫忙設計，所以聘請非專家的是請他們幫忙籌資。這個委員會中最熱誠的要算鄒秉文和徐善祥兩先生，在上海日夕奔走和英國方面磋商，和金融界解說都是他們。一直延至二十一年六月纔算由實

業部和英、德兩方簽定草約，這個廠的資額原定一千五百萬元，中國佔股額之半爲八百萬元，其中官股佔五百萬元，商股佔三百萬元，所謂官股也是擬由中、英庚款項下借撥。其餘七百萬元，由英、德兩公司擔任，後爲促成該廠早日實現起見，減爲一千一百萬元，分配原則，一仍前議。

然而有兩點，我當時已覺察到有相當的困難：

第一、什麼是硫酸銓？硫酸銓有什麼用處？當時不獨一般人沒有明瞭，就是我們所希望投資者的本身也還沒有明瞭。以不熟悉工業某部門內容的人們，而希望他們大量投資，這真是有點強人所難，而令人惶惑。我曾爲此事到過兩次上海，參加籌委會的會議，其中也有委員稱事不到的，也有稍坐而即去的，可是中國人的習慣，他縱使不明白，他絕對不表示懷疑，而且他縱使反對，他也表示十足贊成的樣子。苦的我是當局，我雖然知其如此，我怎好不客氣的指明，而且爲着鄒、徐兩先生的辛苦勤勞，也只有隨着他們向各面周旋、解說、苦懇。

第二、英國方面每年有三千萬兩價值的硫酸銓進口，這也是一個難於解決的問題。如果緩一年合作，他們仍可以維持三千萬的入口，早一年合作，在中國的工廠，雖有餘利可償，然而數字必由三千萬而降至一千五百萬。當時草約大體規定，於六個月內英、德來華專家應於回國後給我們一個整個計畫，我們應於六個月內完成探驗硫鐵礦的工作，因爲硫酸銓最重要的原料是煤、焦、硫鐵礦、石灰石、石膏。如果中國找不出硫鐵礦，那麼建廠還是空論。果然六個月後我們在湖南所探的硫鐵礦工作已告完畢，而英、德專家的整個計劃始終不來，一再遷延，無法解決。

末後英方董事韓利麥高溫 (Sir Henry Megowan) 因着他公司別的事情到日本並且順道來中國了，麥先生是英方的權威者，這次來華也是我們最後一次的機會，這次倘若不能解決，就是永遠不能解決。頭一次我們見面除了宋部長和我以外，還有拉西曼先生和麥先生帶來兩位專家。我們很嚴肅談了一陣以外，沒得什麼要領。麥先生所提幾個要點自然比較他們前次幾躡代表踏實得多，但因為他要真真正正解決，反使我們不好回答。他提的幾點，最重要的一、要求財政部對於入口的原料減稅，二、將來硫酸銹廠的出品要全交英方在華經理代售，三、尤使我難於隨便答應的是一百五十萬元的設計費。後來我想像開會議式的討論，終無良果，要求麥先生不帶專家，我們面對面的談。我不肯給一百五十萬元設計費的理由也很簡單，我的主張以為設計費是必需的，正如麥先生所主張他們不能白替他人設計一樣。可是我們對於英方不是僱傭，而是合資，不要設計費則已，要設計費也應中外兩方分負。我們假定全資本一千五百萬，以設計費百分之十計算，為一百五十萬，兩方分負應該各出七十五萬，並且我始終整個認為應照百分之五計算為合理。麥先生主張不能白替他人設計，我也主張不能白替他人出資，後來磋商的結果，麥先生允減為一百萬元，至於減稅、代售兩問題，還懸而未決，麥先生便急於離開中國到日本，並順道回國，我允於他走後重行考慮，再給以答復。

我回京以後，恰巧范旭東先生由津南來，探問硫酸銹廠的交涉，范先生本身是從事於化學工業，而又為籌備委員之一，所以特別關心。我把詳細情形告訴他以後，並說「我實在不願白花一百萬元，如果你有把握的話，完全

由你承辦，我盡我的力量來幫助你。」范旭東這位先生，雖然年紀比我大些，勇氣還比我加倍，他同樣的像我，不相信俄國所能做的中國不能做，他慨然答應於一個月內給我回答，而我呢於一個月把這件案暫時擱着。不久范先生來京，說這事已有十分把握，他用柏蒲大佐 (Col. Pope) 的計劃，每年暫產硫酸銹五萬噸，資本只用一千萬元，至於資本來源，他擬將他原來的永利礆廠資產發行公司債，並且得了金城各銀行的了解和援助，這一下使我高興極了。不過當時還有小小波折，一說是麥高溫先生背後還有一千七百萬鎊，此事若成，別的投资還可源源而來，一說是硫酸銹利錢太厚，不宜由商人獨辦，而政府決不參與。我對於第一說的答復是：我們利用外資，要兩得其利，現在小規模的事業，條件已經太苛，縱使更有一千七百萬鎊的投资，若其苛如此，依然非我所願接受。對於第二個的答復是：我們並不是蘇俄，目前政府人民交受其困，與其藏富於國，不如藏富於民，這一着如果成功，也未始不是獎勵人民投資於工業的初步。我憑着這點勇氣，終於呈請行政院，特許范旭東先生專利承辦。這雖然是我悍然不顧的小病，但較之往返磋商的交涉，比較還算痛快。這個廠的地基和機器都已購備，建築也有一部的完成，我默祝牠早日成功，也表示我們單獨可以創辦一種大事業。

(二) 中央機器廠

實業部創立中央機器廠的動機，第一鑒於每年輸入機器，在民十四年不過三千餘萬元，遞至近年已增至一萬萬元。第二國內機器廠，上海一地約有三百，無錫約有一百，天津、哈爾濱、漢口、杭州、廣州，約各有廠四、五十，若和各

省、市、縣、鎮的機器廠合計，總數大約一千二百處。可是各廠類皆資本短少，最大的資本不出二十萬元，小的有僅至數百元。其中約有四分之一沒有任何正式出品，僅以修理舊機添配零件為唯一的營業。因為這樣緣故，實部所以決心辦一間規模比較宏大的機器廠。

本廠的經費，預算約需三百一十萬元，在庚款項下可以借撥的約十二萬三千鎊約合二百五十萬元，現在這個廠屋即將完成，機器也已經在英購備，開廠之期，業已不遠，但其中困難曲折，也有值得一述的。

第一、實業部辦這個機器廠是不錯的，可是這個廠應該製造什麼機器？機器的種類大概可以分為：原動機、鑄冶機、農用機和農產品精製機、化工用機、工作機、紡織機、其他工業機械等七類。這個廠的資本不止太少，而且中國機械的人才也有限，不但全造這些機器為不可能，就是指定某幾種機械的製造，還是資本不足。

第二、這個廠的成立，不但要注意到各小工廠，還須要注意到市場，因為政府辦的工廠究竟和民營不同，民營工廠可以不顧一切的和別的工廠競爭，而政府的工廠，絕不能悍然不顧，因為政府的工廠開辦，而使到民營工廠因不能競爭而倒閉。我在序四年計畫裏曾說過：

『中央機器廠大致已告成功，所借英庚款用以購辦機器的十二萬三千二百鎊早已和中英庚款董事會簽約。不過現在有兩個當前解決的問題，第一個是流動資金，第二個是機器種類製造……至第二個問題，在人民經營機器廠本來不成問題，惟有政府經營的機器廠纔發生問題。因為我們要製機器，如果各小廠能製的，必為我們

的廠壟斷，勢必至於關門，因政府建立工廠而使人民工廠失敗，失了政府扶助人民的原意。如果各小廠不能製的，這種機器必非普通，如果沒有靠得住的銷場，政府工廠也必虧蝕。」

而且我們更想以這個機器廠輔助小廠的不足，譬如小廠只出小件，我們也可以製做大件來和他們配合。所以會派技正顧毓琮往津滬吳縣無錫武進等處調查，這也足使這個機廠進行耽擱許多日子，可見政府所辦的事，顧慮終比民營工廠多些，這個廠成立遲緩，這也是原因之一。

第三、我們對於本廠的顧慮不能不算多了，然而庚款董事會的顧慮更多，因為我們的款不是無條件的撥自庚款會，而是有條件的借自庚款會。庚款會第一所擔心的是我們能否依期還本，第二所擔心的是我們能否每年付還五釐的利息。機廠的設計非他們同意不行，不論出品的種類、購置的機器、機廠的地點，都要很慎重的交付審查。而庚款會本身有技術組、有財政組，這一組審查完畢，那一組又要審查，庚款每月只開會一次，小有問題，那非再等一個月不可，庚款會這種慎重精神是無可訾議的，但實業部則真正有時焦急欲死。

第四、工廠的地點也發生過無數波折，最初庚款英籍董事，頗主張在上海設立，因為機器的市場在上海，而熟練工人又多在上海。他們的主張本來不是錯的。然而我們的主張，第一、頗欲將上海工業中心移之長江，第二、也想藉此繁榮京市，前任工業司長程振鈞在庚款會力爭，結果移至下關草鞋峽，並且以四萬元向南京政府購得廠地二百三十四畝一分餘。當時地價原為四萬六千八百三十餘元，後來還虧市長石瑛先生幫助，減去六千餘的零數。

然而問題卻繼續發生，其一、草鞋峽的地點太低，就是填土工程也要十一萬餘元。其二、填土還不要緊，最後軍事機關來一抗議，說此地迫近衝要，非遷移不可。附近南京而又近水的已沒有地方可移，除了下關的草鞋峽，要算浦口的九洲洲，九洲洲的位置是同一所謂迫近衝要的，那只有依庚款會原意搬上海了。因此之故，放棄了草鞋峽而重在上海蘇州河邊購地，這是地點上的紆迴大轉折。

第五、庚款會所借的僅是機器購款，流動資金是不負責任的，機器進口的關稅也是不負責任的，甚至廠地房屋該會也是不負責任的。雖然應借實部的現金約有六十萬，但還沒有到期，後來實部不得已只有把一部分的鑛區稅拿到銀行抵押二十萬，連同到期庚款十萬餘元，房屋纔勉強建築起。至於機器進口應納的關稅，最近纔議定由中央銀行暫借，而向下年度的第二預備費扣償，這些波折恐怕外間是不容易知道的。

而且庚款會的借款，因為太過慎重之故，手續並不簡單，他們所要求的是財政部鑛產稅作為借款的擔保基金，保息三年。而財政部呢，又要實業部聲明如機廠不能付息，應就將來經常費內扣抵。有人傳說財部對於導淮委員會向庚款所借的款項，雖然同一擔保，對於導淮會卻沒有什麼條件可言，態度很是大方，沒有這樣瑣碎，我的意思，以為導淮是件大事，機廠只是末流，財部這種不同態度，似乎也應該原情略述的。

第六、機廠倒大致成功了，而外間的意見還有許多批評，我聽到的有幾位立法委員說中央機廠關係國防，不應設在上海。我見到的有位高級將領說中央機廠不設在南京，實部殊為失策。然而那幾位先生實在沒有經過我

所經的困難，譬如論到地點，其中曲折已如上所述，論到國防，這間小小機廠，直是離題還遠。以十二萬鎊所建的機廠，豈能有益到國防，而且庚款會所要的是這個機廠能否還本付息，並不注意到什麼軍事方面。地點、機器、產品，都需同意，否則借款根本不成。庚款會的主張是錯嗎？並不。因為庚款會的主要目的是文化事業，其所借款項企圖生利也為增進文化事業，而且該會的董事也有外人，雖不能說是監督用途，可是絕能左右設計。若果以國防設計而責之文化機關，稍明事理的人們，似不應去妄事評議。所以我們要這個中央機器廠變為什麼國防製造，除非贏利之後，把本息還清，纔可自由，這一點我不能不告訴一般誹議的人們，並請求諒解的。

該廠籌備前後算已四年，中間負籌備責任的有程振鈞、劉貽燕、劉海萍、盧維溥、程、劉三位因有別的職務，不能再兼，所以由盧維溥先生來完成。為什麼以一個三百萬的小小機廠而籌備至四年之久，我們不能不慨嘆借款辦事之難，而機關複雜之棘手了。

三 第一段未完的工作

這裏所謂第一段未完的工作，即我在上文所說無疾而終的細紗錠布機，和將要流產的鋼鐵廠。細紗錠布機無疾而終也終得很乾脆，至於將要流產的鋼鐵廠，牠的波折真是太大，而令人有點感喟不置。

(一) 細紗錠布機

關於細紗錠布機，我在序實業計劃內曾說過：

「細紗錠布機的原來計劃，是英庚款的水利款下借撥，用來購細紗錠六十萬錠，織布機五千台，由實業部轉借各紗廠，而擔保品則由紗廠提供於英庚款董事會。後來經我和英庚款董事考慮，以爲一時購買這麼大量的細紗錠，第一、或者會影響市場，第二、恐怕這麼多的熟練工人一時也不易找。往復磋商，後來決定第一期細紗錠減爲二十萬錠，而織布機則減爲一千五百台。復次還有一個問題，就是細紗錠和布機，各紗廠是急於需要的，可是英庚款董事會的擔保條件，他們視爲過重。爲着這個問題往返又費了多少時日磋商，終於減輕。至提到中央政治會議，審查會以爲既由水利餘款撥借，似由水利機關直接和紗廠辦理爲宜。在我個人意見，祇求此事能够成功，歸屬任何機關都可以。現在這個問題就這樣決定，也算舊計劃中一個計劃解決了。」

其實我這段話到了今日不妨自白，實在是一段門面話，所謂「舊計劃中一個計劃解決了」就是解決而不辦之謂。關於這件問題，本身也不無可議的地方，我現在舉出幾點，可以算做批評，也可以算做敘述。

第一、對於這事奔走極其熱烈的是英籍董事馬錫爾先生（Mr. Calder Marshall），可是庚款會要求紗廠的擔保也未免太重。例如第一次提出的，要紗廠提供產業的保證，同時也要銀行代為擔保。我們要知道當時紗廠十分之九對於銀行都有債務關係，產業也都有了抵押，另外再提產業保證，已不易言。而紗廠更藉口的有了產業保證，更何需乎銀行，如果他們能够再找銀行，早已借款購置紗錠，何勞再向庚款會求貸。所以爲着這個擔保問題，足足磋磨兩年，沒有就緒。

第二、我國各紗廠多製粗紗，細紗不用說是需要的，然而我最當心的，以一個紗廠粗細兼產是不是經濟，而且各廠當時都負債纍纍，銀行的債務和庚款會的債務，混在一起，計算上是不是眉目可清。我不是諉卸責任，然目觀當日紗業上的危機，不容我不慎重考慮。當時我曾提議過索性將此大量紗錠布機，另行建廠，俾可一新耳目，可是實部的確沒有抵押品，可以見信於庚款會，所以馬先生根本不能贊成。

第三、各省紗廠來呈要求分配的，實在超於我們數目之上，我們預備買的只有細紗錠二十萬，布機一千五百台，而各廠請求分配的，我現在迴憶單論細紗錠至少在二百萬錠以上。猶之棉麥借款不過美金五十萬元（後減爲三千萬），而各省請款的總數在二十萬萬以上一樣。所以這項細紗錠布機辦不成功固然可惜，如果辦得成功，

我真不知按什麼標準分配。

及後審查會的主張，下了一個決議「似由水利機關直接辦理爲宜」，末後便寂無所聞，壽終正寢。最奇怪的如何辦理，也應通知一聲主管機關，就是應毋庸議，也得告訴一聲實部。後來聽得這筆款已移作別用，馬先生後來見到我，問他有無廣續談判，他只得搖搖頭。好在這筆款是借自水利機關，水利機關既不肯借，也是兩無所咎，這件庸之先生交來的方案，也就這樣乾脆了結了。

(二) 鋼鐵廠

甚囂塵上的鋼鐵廠，從我接任實部之後，一直鬧到三年半，始終沒有成功。我爲着這事，曾受了無數的詬病，有些人說我爲過分的宣傳，有些人說我歡喜作毫無故實的計畫，然而其中曲折，非身受的，簡直他的困苦是不可以言傳。

實部爲什麼要計畫一個鋼鐵廠？第一、泥於重工業爲國防基礎之說，即一般人的期望，也以爲沒有鋼鐵，不足以言國防。第二、近數年以來，每年鋼鐵進口，量數大約一千萬擔，價值約爲七千萬元，而中國每年鐵砂出口約爲一百五十萬噸，就算不計國防，光賣出鐵砂而買入鋼鐵，殊非建國之道。第三、我國近年的鋼鐵工業，日益衰敗，漢陽、大冶、新鄉、上海各鐵廠相繼停頓，現僅存者，祇揚子和陽泉兩處，合計年產不過九萬餘噸。至於鋼的產量更少，漢陽、浦口、高昌廟等廠，所謂較大的都已停閉，所存太原、四川各小鋼鑪，年產合計也不過幾萬噸。爲更新中國的鋼鐵工業，

也非速辦鋼廠不可。

我於二十一年一月五日接受庸之先生交來的方案以後，一月二十六日便呈准行政院和德國喜望公司簽訂借款合同。借款總額為美金一千六百萬至二千萬元，以長期債券為償還的擔保，合同有效期間為六個月。先後聘派黃金濤、胡博淵、翁文灝、張軼歐、劉蔭荊、王寵佑、吳健、胡庶華、朱謙、梅哲之各先生為籌備委員。這幾個月期間，我們的工作是：

第一、核實鋼鐵廠是不是值得美金一千六百萬？

第二、鋼鐵廠的地址到底置於何處為適宜？

第三、鋼鐵的原料最重要的為焦炭和鐵砂，鐵砂大概不成問題，至於焦炭到底在中興購買為經濟，抑照庸之先生原案自關雷家溝為經濟？

然而六個月的時間過得非常之快，而籌備委員會所發見的工作並不是這樣簡單。我且把中間的曲折擇要寫在下面：

第一、價格問題 喜望公司所要求之一千六百萬至二千萬美金，即以一千六百萬金元而論，按之當時匯兌，已達八千萬元。籌備委員會當時有兩種意見，一種意見以為價格之貴不貴，要視該廠之設備為斷，而且材料有實的比較，例如同一鋼鑪，有五分厚薄之差，價格即大懸殊。一種意見以為無論如何，以中國財政的困難，斷不能以八

千萬元辦一個鋼鐵廠。綜合各人的意見，以為喜望公司要求太奢，已為普遍的主張，所以結論一方面要求喜望公司擬定具體計劃，打算對於每種機件，都為詳細的價格審訂，而一方面對於地址原料，分途為探勘的進行。

不幸的很，當我們工作正在進行，當籌委會正在慎重審慮，外間已發生一種謠言，說改組派借鋼鐵廠的成立，籌備一筆大大政費。有說改組派可以在這鋼鐵廠得三千萬佣金的，有說可以得五千萬佣金的。並且有人給信當局，說交部為着招商局借款，已出問題，鋼鐵廠再不該令其成立。我聽到這些謠言，都一笑置之，因為我以為這些謠言，要聽牠便層出不窮，不聽牠也就風消雲散，何況我這個人向來不願自己辯護，我的能力能做到那裏便是那裏。價格問題有籌委會的專門家去審議，我更用不着去護辯和聲明。然而這種空穴來風的謠言雖不足去信牠，焉知後來果然對於這個鋼鐵廠的確是一種嚴重的打擊。

第二、地址問題 為着地址問題，當時也發生些外間的紛議。鋼鐵廠最理想的地址是接近煤鐵之區，然而揚子流域，煤在大江以北，鐵在大江以南，以故廠址實在不易去找。而且廠址為着運煤或運鐵及便於輸運製成品到市場的原故，更非近水不可，這幾層只有專家知道，而非一般人所能明瞭的。不過在京各方面的熱誠者太多，為着工廠安全問題，於是紛議四起，是陝西的主張這個鋼鐵廠要放在長安，是湖南的主張這個鋼鐵廠要放在株州，是四川的更要把這個鋼鐵廠放在重慶以上。每次我為會議或為見客，碰到諸位的熱誠先生，無不感到這種批評，或者拿這個廠址作為大談國事的資料。總而言之，他們對於浦口的卸甲甸和當塗的馬鞍山，無一贊成，因為諸位先生過於熱

誠之故，於是這個鋼廠遂無形變了一般的義務宣傳，一般朋友所談的是鋼廠，一般記者所問的又是鋼廠，我固然是頭昏昏然，而實業部好爲過分宣傳的宣傳，已不脛而走。至到今日想起當時熱誠諸君子，我真是有點感謝他們高誼的。

第三、原料問題 製煉鋼鐵最重要之原料爲鐵礦、煤焦、錳礦、石灰石礦、白雲石礦，其中尤以煤、鐵爲最重要。關於原料經數度的調查，鐵礦即擬取用安徽當塗所產，不足則取之湖北的大冶和象鼻山。煉焦的煤，則取之江西萍鄉高坑煤礦，或津浦綫嶧縣的中興煤礦。在試探焦煤中間，還有一件頂滑稽而可憾的事件，即原來計劃係自雷家溝煤礦。雷家溝煤區原來屬於烈山煤礦，在北伐軍未達長江時候，原是民營。當烈山煤礦公司兼領雷家溝礦區時，大概因爲招股關係，極力宣傳該礦可以煉焦。當時該公司的確借用中興公司鑽機，借用中興公司工人，試探該礦，但結果提供化驗的不是用雷家溝採探的煤，而用中興公司原來的煤，而實部信以爲實，決意將該礦收歸官有。大約綱廠決定開辦，商股方面恐怕真個把雷家溝收回而着急罷，慢慢的把當日內幕間接傳到我的耳中，我一次見到翁文灝先生，問他依照地質情形，雷家溝有無儲藏焦煤的可能。翁先生說不容易斷定，非再行試探，殊不足靠。翁先生是地質專家，他的主張既是如此，只能實行再探了。但錢從什麼地方來呢？於是和喜望公司訂立一個十萬元的小借款合同，專用來試探各煤礦以及踏勘和測量廠址之用。經兩個多月纔發現雷家溝的煤真是不合煉焦，還可幸的發見了附近萍鄉一個高坑可以煉焦的煤礦。這段經過真是滑稽而可憾，倘若當時疏忽一下，其結果將

更不堪問了。

廠址和原料問題已告解決，於是回頭再討論價格問題了。當日沒有繼續討論價格，因為廠址的所在和原料的運輸都於成本有關，兩個問題缺一沒有解決，什麼價格都無從談起。方案既決，喜望公司將其最後價格報呈實部，合化鐵爐廠、煉焦爐廠、洗煤廠、焦炭送運篩分壓碎廠、原動力廠、煉鋼廠、軋鋼廠、機器廠、各項房屋及衛生設備、各項管道及瓦斯容儲塔、取水設備、除平廠址及轉運設備等十項，總計為四千一百九十萬馬克。但這個價目，我們依然認為未足確實，以美國很有煉鋼經驗，所以以電報請商工程師馬基（Mc Koo）和勃拉受特（Brassett），請他們代我們審定。馬基回電要求審定費七千五百金元，而勃拉受特則要求六千金元。後來我們以為勃氏取價較廉，而且在美更富有經驗，於是擇定勃氏，並派黃金濤司長攜同整個方案赴美，然而這些經過也費了三年的時間了。

在黃司長遠未回時，曲折突然的加增，有幾點原因，使我無從解釋：

其一、在一次建設會議，有人主張鋼鐵廠要創辦，價格須在三千萬以內，若三千萬元以上，即不能辦。當時黃金濤先生尚在美國，美國工程師所估價目到底在三千萬以上，或在三千萬以下，我無由知。

其二、我接到一個電報，說太原煉鋼廠不日成立，資本僅六百萬元，每月出鋼可至五六萬噸。這種驚人的發見，使我更無從去解答。

其三、當我初從南洋視察華僑回國，在菲律賓賓剛要動身時，接到孔庸之先生的電報，說馬基代表人熙文氏來

華，是否需其審議鋼廠事件。我記得回京以後，曾給庸之先生回答，如財部同意，也可留彼一商，庸之先生回電，說彼無成見，此事遂擱。但熙文後來卒由日本折回南京，他的要求是每月一千鎊，以兩個月為期。這筆預算怎樣開支呢？於是和別的有關機關商量合請，而別的機關說沒有此種財力，此說遂作罷論。然而後來這位熙文先生畢竟為別的機關單獨請去專計畫這個鋼鐵廠了。熙文先生的主張也以爲鋼鐵廠只須三千萬元，但後來他的設計約在三千二百萬，聽說設計費還不在內。這一點也使我無法解釋的。

黃司長終於攜同勃氏所審定的價目回國了，勃氏對於喜望公司所報價格大有刪減，現在列一個表在下面：

項	目	原 報 價 格 (馬克)	勃 氏 審 定 (馬克)
(1)	化 鐵 爐	五、三九六、〇〇〇	四、〇九二、一〇〇
(2)	煉 焦 碎 煤 廠 洗 壓 爐 廠	六、四九七、〇〇〇	四、六一〇、〇八〇
(3)	動 力 廠	五、〇三〇、五〇〇	三、三二四、九五四
(4)	煉 鋼 廠	七、四八一、五〇〇	五、三六四、一九一
(5)	軋 鋼 廠	九、四八九、〇〇〇	六、一七〇、八六六
(6)	機 器 廠	一、二二八、〇〇〇	九二五、三五九
(7)	房 屋 及 試 驗 室	三、八七、五〇〇	二、三九、六三三

(8)	管道及瓦斯塔	一、六〇五、五〇〇	包括在二九兩項
(9)	取水設備	二、一〇一、五〇〇	一、八四六、五六一
(10)	廠址轉運設備	二、六八三、五〇〇	二、一二七、七六九

除十項之外，勃氏把機器運費劃出為五、〇八六、〇四一馬克。保險費為一、一七二、七二二馬克。調查及初步工程費為六二六、〇〇〇馬克。用爐後六個月雇用外國技師和管理費為一、七七九、一〇三馬克。承辦公司利益為四、六一一、三九八馬克。

我對於勃氏所審定的價格，認為還可以核減，因為購買機器常有百分之五的佣金，我們既不要佣金，可以減去百分之五。房屋建築，可以雇用中國工人，並可參用國產的洋灰磚木，這項也可減去百分之十。至於公司承辦利益，未免太大，按照設計費百分之五計算應該至多給予二百五十萬馬克。照這樣減下的總數，應該為三千五百零一萬二千一百五十三馬克。即擬照此報告行政院，並和喜望公司磋商。

在提出這個報告時候，汪院長說有人主張鋼廠由中國自行招商承辦，並說有人說中國銀行已願投資，勸我讓出鋼廠歸丁文江先生主辦。這一下等於我聽見范旭東先生肯辦硫酸銹廠一樣喜歡，因為中國政體實在不是蘇俄，什麼事都由政府承辦，勢有不能，而且照我的經驗，中國自辦工業，實比借款或由外人包辦為省。如果有人能夠承辦，自讓不暇，何待去勸。汪院長和我商榷之後，翌日即提院議，任命丁文江先生組織公司辦理。而我於院議決

定之後，便找到丁先生，把所有檔案和一切材料移歸他接管，並說明內中很多材料足供參考，而實部前後因着這事也花了十數萬元。得一個專家丁先生承辦，總比我學純經濟的內行得多。現該事歸丁先生承辦，既已年餘，實部對於此事也可算告一段落。這甚囂塵上的鋼鐵廠，就算是在實部手上閉幕，而等丁先生掀開第二幕了。

四 第二段工作的概述

這裏所謂第二段工作，即是上文所說的「第一段是完成舊的工作，第二段是開始新的工作」。換言之，第一段是舊任遺留下來未完的工作。第二段是我個人在計畫以外的初步工作。我在四年計畫的序文，作工作報告時候，曾舉出五項，即是中央農業實驗所、中央種畜場、蠶桑改良、漁業改進和新聞紙廠。現在打算依着次序，分述如下：

(A) 中央農業實驗所 我在計畫序文會說：

「中國農村已瀕破產是人人知道的，復興農村已成了今日政府工作的焦點，也是人人知道的。可是農村問題，真是錯雜而繁複，例如保安、自治、衛生等問題，屬於內政部；賦稅問題屬於財政部，水利問題又屬於內政部和水利委員會。而且種種問題對於中央有各部的主管，其實無一問題而不關係到地方；實業部所注意的單是技術問題已够研究。我自去年春天爲着上海戰事，首先注意到糧食和燃料問題，及至秋天已有紗業衰落的徵兆，又注意到棉花問題，這些討論已詳於「政策」當中，不復再贅（政策問題待下章再說）。現在所述的，祇是技術一項。自從去年九月，我希望稻、麥、棉三個問題，要得到相當的改進解決，於是便注意到農業實驗所。可是實驗所只有機關而無土地，祇有預算而始終沒有經費。自去年九月一直至本年六月，纔得到最終決定，擬定開辦費三十萬元，以十

萬元購地，十萬元建築實驗室圖書室，以十萬元購置儀器和其他必需品。至經常費則月定五萬元，數雖不多，但有了基礎，期以三年，總可以得點成績。現在已開始購地，而開辦費，仍須由本部設法挪移，大約本年年終，即可開始正式工作」。

以上的說話是二十二年說的，而且當日還沒有開始工作，到了今日自然有點變遷，譬如設備費一項已經超過原來所定三十萬元的數目。至於開辦這個農業實驗所，也經過有相當的困難。

第一、當農業實驗所籌備期間，一般當局和社會還沒有發覺中國農業的重要。在政府方面以九一八之後，淨是外交已苦於因應，沒有暇豫來考慮這個問題，而且東三省（熱河當日猶未淪陷）被佔，財政上頓感收入短少，更難得另籌的款來顧及以爲不成問題的農業。至社會方面最占力量的金融界，在一九三一年（即民二十至二十一年）之初，世界經濟衰落的影响雖然開始波動到中國，感覺猶未大深，既然還有生意可做，誰來注意這個遠離都市的農業？所以實業部只管籌備這個實驗所，在一般當局和社會只管當實業部又要另立一個消費機關。大家既沒有這種感覺，自然當局更樂得節省點經費。

第二、自民二十以後，無論政府和社會都以「節約」二字相號召，不管事之輕重緩急，總以不辦爲佳。自是四年以來，每次新預算成立，都附帶有「不得成立可以緩辦新機關」的決議。然而輕重緩急，界說至難，什麼是輕緩，什麼是重急？就是辯論半天，還沒有確定的結論。這四年之中，有收入而且富裕的機關，都可以辦點事，因爲經費可

以自籌。沒有收入的機關，事事都需國庫支給的，差不多沒有一事不輕不緩。節約是我第一贊成，我感覺從前真太浪費了，但節約到大家只是坐在機關吃飯，我以為更是浪費。因此之故，這個實驗所天天都在籌備時期，而沒有方法使牠趕速成立。當中也有許多農業專家在那裏奔走呼號，而且也會擡出過外國專家向當局陳說解譬，這都是當時事實，使我回想起來，有點愧怍的。

但事情終於轉變，因為財政到了山窮水盡，不得不聯想到經濟問題，而且世界的經濟衰落已一天一天的波動到中國，並不能在海岸樹起一座長城，把牠擋住。外國購買力薄弱，中國農品不能不低價了，中國的購買力更薄弱，農村漸就乾枯而稅源顯見日少了。因此之故，金融界的生意，大不如前，從前只着眼於都市的，現在不得不着眼於農村，從前只知道放款於工商業的，現在不得不嘗試放款於農業。

復興農村的口號，乘着經濟疲敝的風潮，搖撼了中國，政府當局要復興農村，金融專家要復興農村，報紙雜誌的論文大都也主張要復興農村。復興農村果然是中國起死回生之藥，用不着說，然而同時也成了朝野的時髦名詞，農業實驗所便在這個機會內復蘇成立，每月五萬元的經費決定了，開辦費三十萬元也決定了。但事情雖這樣決定，三十萬元僅得一個空的數目，實部還得要自籌。當時我呈請行政院，把救濟蠶絲用剩的餘款十餘萬元移撥過來，其餘不足之數，我和副所長錢天鶴先生商議，於每月經常費節省下來，用以補助購地、建屋、買儀器的經費，這樣這個實驗所纔勉強宣告成立。

然而經費解決，所長還有問題，因為專家之中還有些人懷疑政府未必誠意。所長是要負經濟責任的，沒有人願幹，我只好自兼。以一個非農業專家而長農業實驗所，我自問有點滑稽，很像前清候補道萬能，可以辦煤礦，可以辦船廠的一樣奇妙。但當時情形，使我不得不做前清候補道，這是只有自己纔可以諒解的。

我當時還是本着「不干涉」的宗旨，我對錢天鶴副所長說，負責籌款是我的事，負責辦所是他的事，用人行政，賦予他以全權。這個所一定非辦好不行，我絕不推薦一個專家，外間推薦的，他以為不可，總可以推在我的身上，說我不答應。至於所內行政，以小擴大為主，每月能節省的，即節省以購買土地儀器。若有困難，責任全由我承。這樣決定，農業實驗所纔開始工作。這個虛名的所長我一直擔到民二十四的春天，纔卸給謝家聲先生。我對這個所始終負完全責任，這是我對得起這個所的地方，但是因民二十二實部經費突然減去三分之一，一時不能裁減大批人員，以致農業司有些職員還在該所兼職，這是我對不起這個所的地方。直至民二十四年九月，我決定設法把這些職員移歸本部，終以局面不定，只好留歸新任去辦。這個所辦到今日，雖然時間不長，成績還算不錯，錢天鶴先生在我所長任內，始終其事，獨負其難，這是我不能忘記的，還有鄒秉文先生事前的奔走，事後的規畫，他學農業而始終忠誠於農業，也是我很感激的。

(B) 中央種畜場 我在計畫序文會說：

「從前本部原有畜牧場數處，一處是張家口，早因遼遠不便監督，移歸地方，其他兩處：一處在北平，一處在安

徽，每月經費僅是一千幾百元，僅足維持幾百頭牲畜，實在談不上畜牧。我自去年即決定辦一個中央畜牧場，而將零星場所歸併。本月新年度開始，已着手籌備。中央畜牧場的辦法，不止自行試驗，並且繼續發布結果，勸誘人民。我希望能有多少成績，使中國日就衰落的畜牧，得有一個解決。

這個中央種畜場後來算是成立，而北平和安徽兩個畜牧場也算歸併了。可是我的願望還沒有達到，因為這個場的經費每年僅限於二萬七千元，牠的總數就是從前北平和安徽兩個畜牧場合併的總數。北平和安徽兩場每年合用二萬七千元，既然沒有成績，那麼將此數合用於這個中央種畜場，無論你會變什麼戲法，也不會見得什麼成績罷！中國畜牧問題是否中央每月只花二千一百多塊錢能夠解決的呢？我們想想就可以自己得到答案，不過比之從前管理兩個距離太遠的牧場，在實部方面算便利得多罷了。

說到這裏，還有一段很抱歉的經過，當我們剛剛合併兩場之時，甘肅主席朱紹良先生曾請我們送他三百頭羊，以便改良甘省羊種之用，可是我們檢查兩地移來的羊，沒有一頭純種。這樣隨便把這些羊送給人，不是害了人嗎？所以當日便說明理由，期以異日，以一個號稱中央種畜場，而送不出三百頭羊，真是抱歉，而不知當日的確有此困難。後來聽見經委會決定撥款四十萬元，專為改良西北種畜之用，據一般專家見解，這四十萬，已屬少之又少，那麼我們每月二千一百多元，只好聊備一格了。我也曾經一度擬將這個種畜場歸農業實驗所管理，或者逕即合併，因為農業實驗所有獸疫血清製造，似乎合併為宜。不過兩場距離，汽車也要走一個鐘頭，真個是否管理便利，今日

似乎還須下一翻考慮的。

(C) 蠶桑改良 蠶桑改良，我只做了一半。所謂做了一半，即是一次救濟由我做了，而其他一半的改良，後來已由經委會做去。關於此事，在計畫的序文中，我曾這樣報告過：

「去年因為救濟江浙蠶絲，政府曾發行公債三百萬元。但絲商是救濟了，而絲業始終不能救濟。今年再為救濟，又擬把封存的舊日絲業公債二百萬元發行，惟是結果怎樣，還不能預料。我以為蠶絲不是救濟可了，而根本問題是改良。蠶絲的問題，簡要有兩個：一個是原種的培養，一個是機械的改良。原種不好，質地不佳，機械不好，勻度必壞。說到原種培養，非三、四年得不到很好結果，但機械的購置，不過轉移之勞。我很想一方面改良原種，一方面購置機械，使治本治標，不至偏畸。我曾經提出最簡單而合理的預算於政府，但恐怕還要相當時日纔能期成。」

我的預算案的確曾已提出，祇以經委會有蠶絲委員會的組織計劃，而經委會籌款，又較實部為便，以故此案無形高擱於檔案室中。對於這事，我有兩點要略為報告，所謂做了一半的，不妨說其概略，沒有做的一半，也不妨陳其意見。

第一、民二十一年，絲價突然降得很低，絲商和金融界都感受極度恐怖，絲商何以恐怖？其理易明，因為收繭時候的價格高於生絲賣出的價格。銀行和錢莊何以恐怖？因為絲商的生絲都抵押於銀行錢莊，絲商不能出貨，等於銀行和錢莊一樣不能脫手。因為這樣，救濟絲業的聲浪，突然飛騰。絲商在上海開會了，到南京請願了，金融界也從

旁作間接的呼籲了。可是農民在該年的確也不够本而賣出蠶繭的，有些負着痛苦而賣土地和子女的，也有些抱着蠶繭而投河自殺的。可是農民不會集合開會的，更不會來京請願的，更不會和金融界有多少往來的。我爲此事，曾考慮了兩星期，到底救濟絲商，還是救濟農民？救濟農民是來不及，因爲絲繭都已脫手，很少數沒有脫手的也難得調查，政府沒有基礎的準備，也決不能屯積蠶繭，讓牠腐壞。救濟絲商雖然不能謂之救濟絲業，然而一度救濟，下年他們還可向農民收繭，否則絲商既斃，蠶農亦亡。其次自上海戰爭以後，金融界的枯窘亦達極端，倘使這大宗生絲不能脫售，金融界亦大受其困，轉以影響於其他工商業放款。我考慮之後，將這樣情形陳明汪院長，更商之宋部長，遂決定發行短期公債三百萬元。這三百萬元即是用來補助出口陳絲，速其脫售。這事頗博一時好譽，但我坦白的說，外面好譽只管好譽，個人內慚還是內慚，縱使有人恭維政府，說是救濟絲業，然而我的確認爲「絲商是救濟了，而絲業始終不能救濟」。及至二十二年絲商又要求救濟，希望再將舊日封存的絲業公債二百萬發行，財實兩部都認爲不可，我當日所說「惟是結果怎樣？」一句話，終於政府不願爲此，另籌根本改良的辦法了。

第二、我所認「蠶絲的問題簡要有兩個，一個是原種的培養，一個是機械的改良」。其實這些問題何止兩個，就是工場的建立和推銷的組織，也關係甚大。原種培養和機械改良是技術問題，我且不去談，據我所知的中國絲業失敗，就是絲商太沒有組織。

依我見聞所及的，絲商自行開設工廠，數目並不大。許多商人都當絲業是一種投機，而不當牠是一種事業。

譬如今年絲價高貴，他便租廠開工，今年絲價低賤，他便另圖別業。絲廠既不是絲商所有，機械的好壞，絲商何必去關心？廠主沒有把握明年一定有人租賃，自然也不努力去研究和改良機械。本來中國生絲已難得有明顯的等級，勻度至不平均，再加上機械不良，於是勻度再降而低下。所以絲廠有新式機械，不過少數中之少數，而絲廠還用三十年以前機械的事，至尋常而普通。爲着機械問題，我還身經一件奇妙故事。事實是這樣：我找着絲業專家，問他們我國所用繅絲機械是那一個的？他們說是日本改良式的。我問他們日本改良式是日本發明的還是拿別國機械改良的？他們說是拿意大利機械改良的。我問他們然則意大利最近或近年有無更新機械比日本改良式更有效率？他們都不知道了。不但他們不知道，連外國來的專家也沒有留心。後來我真沒有辦法，纔特意定一部意大利最新的機械，和日本改良式比較。於此我有點要道歉的，或者中國有些專家知道，也未可知，我不能盡人而問，而就這樣的坦白的直說，似乎有點誹謗高明的痕迹，可是事實經過如此，這也是他山之石，可以攻玉的微忱，我一方面抱歉，而一方面亦可以請求專家們諒解的。

其次說到推銷的組織了。據一般人的意念，以爲推銷就是簡單的買賣，這樣還不容易嗎？其實推銷（Salesmanship）是商業中另一種的特殊功能，不止需要系統的方法，還需要心理學的研究。商業愈發達的國家，他的研究愈專門。在美國於一九三〇年，在大學中專研究市場的就有一萬九千五百人，單研究推銷的就有一千二百人。一次我爲着要獎勵華僑開一個貿易公司，以爲推銷國貨到南洋的張本，碰見陳光甫先生來京，我談及這個問

題，他囑我要慎重，因為公司易成，而推銷員難找。據他眼內，在中國中就沒有一個十全資格的推銷員。我知道推銷的重要，更加上陳先生經驗之談，遂使我的成算冷下去了。我們生絲出口怎樣呢？我們所謂生絲出口，實在不是我們自己出口，而是洋行替我們出口。我們的絲商大多數——也可以說差不多全數，把出口的生絲賣到在上海的洋行，便算了事。美國紐約市場的需求，他是不知道的，法國巴黎市場的需求，他更不知道的，在美國絲業交易所連中國絲掛牌的資格都沒有，他也不管的。洋行的生意，不限於華絲，他們爲什麼要替中國擔心銷路，擔心等級？華絲既沒有價格，他買別的東西也一樣的。前年繆鍾秀先生出去考查絲業，他回來告訴我，就是中國整個出口的生絲，還不够美國大廠一廠之用，然而在美國要找三百包中國生絲同一勻度的，非常困難，生絲一上機頭，因爲勻度不同，一下便斷。而且中國商人沒有人在外國直接推銷，對於宣傳，當然更不注意。我聽了繆先生的報告，心裏不覺一動，這樣，什麼人都會想，中國生絲糟到如此，中國商人又不管事如此，外國要買中國絲的心事重要，還是要保全他的機械和製品的心事重要？難怪日本每年出口生絲五十萬包，而中國當時降至十三萬餘擔（約合七萬三千包），僅得兩萬包的陳絲還要高呼救濟了。話雖如此，中國出口只出到洋行，又何獨生絲爲然？大宗的桐油、小量的茶葉，都沒有跳過這個窠臼。我十分誠意的希望絲商們要重新組織一下，並且望蠶絲委員會於技術之外，更於此加以注意。

（D）漁業改進 談到漁業，我感覺和一兩個商品檢驗機關同一頭痛，我將來打算另寫專章來批評一下，

此地我只抄一段舊的文章。

「提到漁業，我真感覺有點煩惱。遠的不具論，就江浙兩地，積弊非常之深。過去漁業局，因着經費不夠，迫於自籌，不獨不能發揮保護和改進漁業的功能，而且變了殃害漁民的工具。去年曾提出徵收漁業建設費，以爲改進漁業之用，經過許多波折，到現在還沒有效果可言。我綜計每年中國受外漁侵蝕，數目竟至一萬萬元，而沿海漁民日受豪商土棍的壓榨，救死不贍，遑計改進。我方還堅持徵收漁業建設費，一方面更擬借款購買遠洋漁輪，和上海市政府合辦漁市。我雖然有一個預算條陳政府，可是一面還是努力自籌。現在購買遠洋漁輪，已在進行，而國營魚市，也已得上海市政府同意，正在計畫。如果這個問題能夠成就，則漁民貸借所和沿海氣象臺都可依次成立，縱然不敢說是興利除弊的夙心總算達到了。」

我很想對於此事預先交代幾句，因爲有些此地所說的事情，將來在專章不復再說。第一，是遠洋漁輪始終沒有買成，其原因我想不買便罷，要買至少要買三百噸以上的遠洋漁輪三艘，近洋漁輪三對，這個總數約共一百三十萬以上，財力頗感不勝。第二，更重要的，便是中國沿海水的重量和溫度，中國始終沒有這種記載。漁輪和商輪的建築，大不相同，商輪只問機械的新和好，而漁輪因爲下網的關係，便不能不研究所走航綫水的交流、重量和溫度了。水的交流有日本載籍可查，至於重量和溫度，從來沒有人注意。以中國沿海的交流而須考之外籍，已覺可以長太息流涕，若水的重量溫度等記載，竟連長太息流涕的機會還不可得。我任實部至到當日已經一年有奇，老練也

老練得多，與其冒昧從事，不如須臾且緩，於是這幾艘漁輪便在我慎重考慮中，便在但求無過老法門之下，宣告流產了。至於上海魚市，市政府後來也沒有同意，終於由實部自辦，後來發生無數波折，困難至今還沒有解除。一切漁民貸借所和沿海氣象臺都成了我個人一個酣美的幻夢，我等在專章內再述其詳。

(E)新聞紙廠 新聞紙廠的設立，頗與我於二十二年所說的不盡相同，我當時曾說：

「溫溪的新聞紙廠計畫，初步的測探已有結果，木材水利都沒有缺乏之虞，不過還應作進一步的探討的，就是對於水電的築壩工作，不能再有一度研究。這個新聞紙廠估計需要資本五百萬元，我希望政府如能於棉麥借款中撥出的款以爲建設硫酸銨廠之用，那麼英庚款還有三百萬可以移用於新聞紙廠。大約這個廠還是官商合辦，政府佔三百萬，商人佔二百萬，我期待三個月內可以決定資源，即開始進行」。

我怎麼說和我當時所說的不盡相同呢？因爲資源和計畫都有點變更。

其一、資源 我說這話之時，政府還想自辦硫酸銨廠的，後來決定歸范旭東先生承辦，英庚款還有五百萬的餘資可作實部別的建設之需。本來有了五百萬，紙廠可以完全由政府自營，惟是庚款董事會的意思，想將來營業有些把握，還以官商合辦爲妥。我們所謂商，並不是普通招收商股，而是要集合和新聞紙有關係的商人。以故當時召集會議，有申報的史量才先生，有新聞報的汪伯奇先生，有商務印書館的王雲五先生，有中華書局的陸費伯鴻先生。史先生對於此事很具熱誠，當日即承認報館和書局共負一百二十萬股本。後來史先生逝世，又停頓一時，直

至去年我將離職時，商股纔有最終決定。雖然所認股本沒有到當時所謂一百二十萬的數目，但大致總是成功了。

其二、計畫 其初我的意思以爲我們不建紙廠便了，要建總要建一個近代化的紙廠，所謂近代化即是利用水力發動，而不利用煤力發動。我這個意見不獨部內專家贊同，就是庚款會的顏德慶先生也贊同。無如事實並不是理想這樣簡單，對於水電築壩的工作，一再研究，使我們不得不立即放棄。因爲要利用水力，首先要看水力够不够。溫溪水流在冬、夏兩季實在相差太遠了。而且據專家的報告，要建築水壩最少須有二十年的水量記載，溫溪記載僅有五年，而五年之中還有些不十分完備。我聽取報告以後，實在有些懊喪，然而理想決不能和事實挑戰，我們只好變更罷。這個紙廠我始終沒有宣傳，但確實外間知道了許久，可是遲緩復遲緩，最初是等待政府本身資源的決定，其次等待商股的決定，又其次等計畫變更的決定，屈指計算，也有兩年有奇。難以慮始者我已做到，易於圖成者只有期之他人了。

所謂第二段工作，大略如上所述。農業實驗所因我直接負責，所以敘述較詳。種畜場雖已成功，但苦於經費支絀，不易見成效。蠶桑改良，雖然只做了一半，但那一半也不算爲功。漁業改進最爲波折，且俟專章再論。新聞紙廠則資源和計畫都已決定，大概可以計日程功，不勞再候了。

五 統制經濟政策的成敗

自從我到了南京以後，開始主張經濟統制政策，在民二十一年曾零碎寫了些文章，並在行政院會議席上零碎表示些意見。無如當時國人對於「統制經濟政策」這個名詞還是很生，而且以為經濟統制政策只可行之於蘇俄，其他國家實在不必有此事，而且不必有此論。我現在回想假使美國的羅斯福先生不當選總統，假使他沒有什麼復興政策，恐怕中國到今日還沒有人去傾聽這個名詞。到了民二十二年一月，我正式在民族雜誌提出這個問題，復在那年八月正式提出這個政策。我在計畫序文會這樣說：

「目前我對於中國現狀是主張採用統制經濟而不主張採用自由經濟。在一般的理論，一個國家採取統制經濟不一定會繁榮，一個國家採取自由經濟不一定會衰敗。我個人雖然不是屬於自由經濟主義的學派，也覺得國際真能經濟合作，各國必不會變成今日經濟的極度衰落。因為各國的氣候土壤不同，因而生產的品類也不一樣，凡甲地的天然厚惠，必強而移於乙地生產，不但成本加重，不合經濟原則，且其結果必互相桎梏，傷毀了國際金融的生機。可是自歐戰以來，各國自足政策已成爲國家信條，而狹義的國家主義經濟已到了尖端的白熱。在這種情況之下，在各國還沒有統籌辦法之前，任何國家採用自由經濟，徒然供給各國狹義民族主義的經濟作犧牲品

罷了。

中國從歷史以至現在還是小企業的農業國，工業不止是幼稚，我們只可說牠是剛剛出生，絕無僅有的輕工業，不能不予以保護，這是中、外都應該承認的。中國本來是一個原料供給國，現在不止不能以原料供給別國，大宗原料還要仰給外人。主要的工業原料鋼鐵和淡氣要靠外國不用說，連糧食也要差百分之五，棉花也要差百分之五十，這也是中、外都承認的。在這種經濟後退之下，我們縱然不高唱保護，可是原料的自足是我們最低限度的要求。我們要達這個目的，除了採取統制經濟政策以外，我看不出更有良法。統制經濟似乎是很新一個名詞，然而國民黨歷史遺下來的根本政策。有人說在資本主義的國家，統制經濟不過是理想的空談，但據我個人意見，在中國資本主義沒有發達，統制經濟是比較容易實現。爲什麼呢？第一、中國的商業團體本來不大健全，自經濟衰落影響中國，無論任何事業，皆希望國家予以助力。第二、中國實業所希望於國家保護者實多，例如對外關稅的提高，對內稅則的減免，一切實業無一不與政治爲緣。第三、中國爲農業社會，組織力本來微弱不堪，若與外國的資本組織對抗，除失敗以外無其他路徑，前此人民本來很怕和政府合作，到了現在他們有了悠久經驗，反表示與政府合作之心甚殷。基於這幾個事實，人民已有向政府作採取統制政策的要求，政府也應當本着這個趨勢，早定統制的方針」。

我雖然在那裏大聲疾呼，然而誰也不願加以甚深的注意，直至羅斯福先生就任之後，東一統制法案，西一統

制法案，人們於是滯筆爲文，放言高論，經濟統制之聲，震撼一時。而且當日人們不大明瞭計畫經濟和統制經濟之分，只知在資本主義國家的統制經濟政策猶可以行，他們大概也當中國是一個資本主義國家，美國既行之於前，中國實可踵之於後。這事我打算於敘論之後，再下點批評。當日我除理論之外，擬擇三件事去施行，一是糧食管理，二是棉花管理，三是煤炭管理，現在把逐件的成敗，分述如左：

(A) 糧食管理 我當時這樣說：

「自去年糧價大跌，全國皆感恐慌，一方面中國糧食有百分之五的缺乏，而一方面又感於穀賤傷農的隱憂，自中央政治會議、財政部，以至各省的民食會議，差不多都以這個問題爲討論的焦點。我們本來已有糧食管理的擬議，恰可內政部所召集的內政會議也有糧食法案的提出。辦法的內容是在實業部之下組織糧食管理署，專管全國糧食運輸、儲藏、調劑。現在這個法案已送立法院，我很希望早日成立，使在本年以內得以開始籌備。」

中國每年糧食進口，計米約一千六百餘萬擔，小麥約九百餘萬擔，不足之額，約由百分之三至百分之五。以人口計，算牠四萬五千五百萬罷（據最近的粗糙統計），那麼就是每年少則一千三百六十五萬人，多則二千二百七十五萬人完全靠外國糧食來供給。我在「中國糧食的自給」一篇文章說：

「在歐戰的當時，無論俄國出兵的量數怎樣多，德國攻擊的軍械怎麼利，終於俄國首先革命，德國繼續屈服。不管協約方面宣傳正義、人道，語其結果，實在還因俄、德兩國糧食之不足。英國自一九一六年以後，糧食也感困難，

於是不得不於尋常各部之外，更增加糧食部及船舶部，糧食部固然是爲解決糧食而設，船舶部也何嘗不是爲解決糧食而設？一九一六年十一月英國敦洛（Sir Christopher Turner）給首相萊佐治一封信，說：「我們根本的錯誤，就是以爲糧食不是戰爭的軍器，而農村不是兵工廠」。在戰時，英國每月造船五十多萬噸，還不够糧食和其他原料的運輸，我們試閉目一想，在中國一旦有事，我們豈不是要束手待斃？」

就中國糧食問題而言，光是管理是不够的，最重要問題還是在如何可以自給。我爲什麼提出糧食管理，因爲我在二十一年三月曾經一度痛苦的經驗。當緊急時候，南京食糧發生恐慌，於是實部和市政府都着手於糧食調查，企圖爲部分管理，然而單是管理南京的糧食有什麼用處，最要還是來源。而且中國糧食雖然缺乏，倘交通便利，或者儲藏得法，也未嘗不可以彌補一些缺憾。例如漢中和西安的公路未通以前，漢中小麥每斗只值四角，而西安會賣到一元多。所以能够互通有無，不能謂爲無補。

糧食問題是重要，糧食管理也可行，最可惜的就是當時政府沒有指定某一個機關去做。內政部的內政會議首先提出糧食管理法案了，跟着財政部也召集民食會議了，末後江西又有各省的糧食會議的召集了。實業部是主管部自然都得參加，然而這麼一來，實部反不好趁熱鬧再來一個類似的會議。我當日所希望的只等候這個糧食法案通過，俾得着手，所以有「現在這個法案已送立法院，我很希望早日成立，使在本年以內得以開始籌備」這麼一句話。並且糧食管理首先不能不預備一筆款項，舉凡調查、運輸，皆在在需財。我曾爲此事和金城銀行周作

民先生商議，他認為此事重要，首允援助。然而後來這個法案始終在立法院擱起，什麼原因我不知道，是因為當牠是一個無所謂的機關呢？還是因為會議太多，不能決定應該屬於那一個機關，所以索性不議呢？這無可稽考了。內政部雖然是提出的機關，而不是主管的，既提出了，牠的事情便完。實業部是主管機關，但不是牠提出的，是否立法院交付審議，也不好去問。這個法案終於只成法案，一直案懸至今。至於財政部的民食會議因為江西更有糧食會議，所以也就聽候下文，直至江西會議完畢，纔決定由財部組織糧食運銷局，資本是中央政府負擔一半，而地方政府負擔一半，後來聽見地方政府的資本僅由江西省繳足四萬，其餘還無力繳交。滿天雷雨的糧食管理問題，因為時日的遷延，機關的繁複，就漸歸平淡而恬靜。現在雖然糧食運銷局還在那裏籌辦，然而時間眨眼又已三年，這是糧食管理問題的經過。

(B) 棉花管理 對於棉花管理，我當時會這樣說？

「棉花是我國衣料的主要品，而原料百分之五十來自印度和美洲，所以棉花問題一日不解決，中國的衣料就是一半不能解決。可是棉花問題，最重要的有兩點：一點、是棉種改良，此事中國各省的農場和大學的農科天天已在研究中，實業部復把這個問題專責農業實驗所研究。一點、是棉花輸運，例如陝西棉花每擔價值十二元，運至上海便要賣四十七元，運價比原價貴到三倍，成本過高，紗廠便無法和外商競爭。現在實業部正和鐵道部計畫，合組一個運棉公司，想減輕棉花的運價，便利紗廠的購買。這一個工作也希望本年內能夠成立」。

以上的說話，我只說棉花問題，而沒有說到紗業問題，因為我當時動筆寫這個報告，紗業的危機已在潛伏，還沒有暴露，我希望還可以救藥，不願公之於世。其實中國棉業問題包含兩種：其一、是棉花的自給和改良，其二、是紗廠的健全和合理，至於發展還是另一回事，現在我想先概說棉花，然後纔談到紗廠。

當我提出棉花管理問題，經濟委員會還沒有正式成立，及宋子文先生自美回國，知道紗業的危機嚴重，首先和我商議棉業統制問題。等到經委會成立時候，牠第一個機關成立的便是棉業統制委員會。這個委員會是政府明白宣布經濟統制政策之始。我當時自然是極力贊成，至於我們所慮的恐怕經委會和實部有工作重複或衝突，我都設法把牠仔細重行分配。這個棉統會的成績如何，我以後纔下點批評，現在先說棉花和紗廠的成敗。

棉花問題目前雖然不能算解決，這幾年倒很有成績，是我們值得贊美的。例如民二十二年全國棉產約計六百萬擔，二十三年約計九百萬擔，二十四年約計一千一百萬擔，在量的方面固然在三年之中有一倍的增加，就質的方面說，中國棉花漸漸可供細紗之用。可是這個成績我自白的說，決非歸功於一兩個中央機關。舉凡著名產棉地方的陝西、河南、山東、河北等省政府，社會團體，學術機關，無不努力於改進工作。經幾年的奮鬥，已日就成功之途。所以有些專家說五年之後，中國棉花可以自給，這雖然是一種豪語；但照我見解，如果邁進不息，我們希望一定不會落空。

至說到中國紗廠問題就嚴重了，現在中國紗廠無一不在垂危之中，反觀在華外廠倒有蒸蒸日上之勢。據華

商紗廠聯合會二十三年三月的調查，全國紗廠共一百三十六家，紗錠總數四百七十三萬一千一百四十六枚，線錠四十四萬零四百五十四枚，布機四萬二千八百三十四台。而全國外廠共四十四家，紗錠總數共一百九十八萬八千三百九十二枚，線錠二十九萬七千四百一十二枚，布機二萬一千九百零八台。就中所謂外廠，日本佔絕對多數，計日廠四十一家，紗錠總數一百八十萬零三千四百八十四枚，線錠二十九萬四千六百九十二枚，布機一萬九千零十七台。據調查所得，日廠尙擬增加紗錠九千六百七十六枚，線錠八千二百枚，布機一千零八台。最近的調查我還沒有材料，然事隔兩年，增數當不止此。將來中國紗業是否全數被日商控制，這是關心於中國紗業的人們所共同注意的。

中國紗業自二十二年起，弱點漸次暴露，衰敗情形，再不能加以掩飾。要求救濟紗業的呼聲，幾乎無年無之。商人固疲於奔走，政府也窮於應付。據紗商來呈瀝述困難，一、爲日貨傾銷，華紗市場悉被侵佔；二、爲中國農村破產，社會購買力銳減；三、爲紗市因銷滯而價步跌，但棉價卻反上漲，棉貴紗賤，虧耗奇巨；四、爲紗稅棉稅有反保護之旨，故紗品成本無法減低。據我個人所知，這幾個原因，還未盡詳，我可以略爲闡述一下。

第一、華商的機械太舊了。中國紗業最發達而利潤最厚的，要算歐戰時期。大家因爲贏利太厚，所以拚命擴張。紗錠因爲製造經驗之故，以英國爲最優，當時英國因在戰爭時期，機器廠多移爲製造關於軍械之用品，所以無法製造紗錠。中國商人不能購紗錠於英國，所以轉而購之美國。在一九一四年美國紡織業並沒有長足進步，因之製

錠亦不優良，就其紗錠的恆久性比較，已經比英錠減少一半。可是當日中國商人再等不及，有這樣大量購入，末後好像鑄了大錯，更換爲難。而日廠呢，他們有期待的耐心，一直等到歐戰完畢，纔從英國購製紗錠，逐漸發展，這一下相形，根本便有點見絀了。

第二、華商的管理太壞了。華商多數紗廠還脫不了家族主義的範圍，廠內所僱人員，不一定問其才不才，而只問是否親族和戚屬。而且當經理的人們不常至工廠，甚至工人終年沒有見經理的來臨。在華商方面，我時時都聽見有取締工會的呼聲，差不多我每次到上海時，商人都訴苦說工人難於管理。誠然有些工人只知增加工資，不管外間的紗價，不管廠方的困難。可是這種現象似乎已經過去，我在任四年很少聽到工人無理的要求，華商常說日廠每萬紗錠只需若干工人，而中國每萬紗錠倒要兩三倍工人，殊不知日廠若是機器太舊，也不見得徒用壓力可以減少工人的管理。要而言之，多數紗廠勞資兩方平日關係太疏，再則雇用人員太囿於家族觀念，這是我個人深深體察，以爲這種改善還不是很難的。

第三、華商的計算太差了。大凡任何工廠，自房屋以至機器每年都漸漸陳舊的，所以每一工廠每年都要準備十分之一折舊的。我看見許多紗廠，既沒有折舊，也沒有公債。在當年利潤很厚之時，大家都分去了，公積還沒有至相當數目，便借債擴充了。中國金融還沒有到工業資本時期，無一銀行不在甚厚的利息打算，從前少者八釐，多者一分，今則少者一分，多者至分二。我們試想一種工業如非含有獨占性的，容易得到一分多的利息嗎？於是負債愈

重，週轉愈不靈，於是有些紗商希冀在交易所投機來補償他的虧蝕了，也有些紗商打算減低棉紗的品質來彌補他的損失了。投機不是一定贏利的，稍一失敗，便難得翻身。減低品質結果更不能脫售，由是負累更大。損失之上，復加損失，這一篇爛帳都加在紗廠的帳簿本身，由是紗廠陷於失敗之局，而紗業整個也隨而震撼了。

我責備華廠未免太苛刻了，一方面固然本着春秋責備賢者之意，而另一方面也是事實所在，無可諱言。說到此地我也可以說說政府，現在棉紗統稅，實在不大合理，例如海關對於棉紗入口稅共分四級，而對於本國統稅呢，只分兩級。我爲此事也曾有所主張，後知對外實有困難，殊不容易改正。我責備華商的話說得太多了，現在不能不替華商說說他們的困難。我有一次接到他們要求救濟呈文，有幾點我們應該注意，我把牠抄一段在下面：

「吾國現在紗錠四百五十萬，而屬於日人者佔二百萬。彼除在我國設廠外，復以其本國棉貨傾銷於我國，近三年來，日本棉紗及人造絲之織品輸入者，平均每年在二萬萬元以上。瞻顧前途，不寒而慄。第考吾國紗廠不能與舶來品競爭之原因有三：

- 一、日本輸入原棉無稅，而我國輸入原棉每百斤須納稅四元二角，即每包棉花須納稅十五元一角二分。
- 二、日本棉貨輸入我國無出口稅，而吾國紗廠所製棉布粗紗每百斤須納二元七角五分，細紗每百斤三元七角五分。
- 三、我國受中日互惠協定之束縛，不得重加進口稅。

至於不能與在華日廠競爭之原因亦有六端，茲列於下：

一、日廠特領判權之保護，不受黨部之干涉與工潮之影響，故訓練管理，日趨於合理化。

二、日廠資本雄厚，貸款息率極微。較之華廠，每包成本相差六、七元之多。

三、日廠以東棉、日信、江商等行為其採購原料推銷熟貨之機關，在世界遍設分行。原料每擔，可省一元以外，熟貨銷行，暢旺無阻。無形利益，不可數計，華商無此便利。

四、日本設立紡織專門學校，計達二十四所。人才輩出，技術日精。我國則除南通一校，別無所聞。人才缺乏，遑言競爭。

五、華廠須攤派公債，負擔營業印花等稅，地方軍警、教育、慈善、公益等捐。種種額外開支，不可勝計，為日廠所絕無。

六、日廠分設吾國者，以近五年為最多。其機械之新穎，產量之宏多，歐、美人聞之，皆為咋舌。我國號稱有二百五十萬錠，其中十分之四機械，皆在二十年以上。至於最新之廠，足與日人比擬者，不及十分之一，言之可為浩嘆。

紗商的理由，在今日也有些已經過去的，例如互惠協定，早已期滿。要之棉業問題，有政府本身的困難，有紗廠本身的困難，更有金融本身的困難，解除一兩端還是沒有用處，非全體困難都解決了，紗業不易起死回生。棉統會成立至今，首標統制之義，而畢竟只能解決棉花，還不能解決紗廠，這是多麼可惜的事。據我私見，棉統會因為環境

關係，只賸有統制之名，譬如有些紗廠，老早應當可以解決的，無如困難重疊，至今猶是遷延下去。棉統會諸位自陳光甫先生以下都很是努力的，可嘆的世事皆是難以慮始，這種努力，連我也算從旁熱誠贊助的一個，可算白花了。後來經委會成立蠶絲改良委員會時，連統制兩個字也不願意更用了。

(C) 煤炭管理 關於煤炭管理，我在計畫序文這樣報告：

「中國並不是沒有煤，可是長江流域每月要消費外煤二十萬噸，一般評論的人們，很歸咎於外煤的傾銷。但傾銷是一件事，而我們缺乏車輛以至不能運輸，馴至煤礦減產煤礦倒閉也是一件的確的事。實業部爲着這個問題曾經於上半年開了一個煤礦會議，我曾提出一個合運辦法，即把各個煤礦組織一個公司，由這個公司把各鐵路壞車修理起來，專作運煤之用。如此第一、北方的煤可以運到南方；第二、各鐵路的壞車可以修理，不至坐燬；第三、各煤礦可以恢復到原來產額，資、勞兩方都有了活動之途。這件事正在和鐵道部研究技術上的要點，也希望在本年內能夠實現的。」

中國的煤業也和棉業一樣嚴重，有幾種缺點，我們可以談談。第一、公司的管理不甚合理，例如有些煤礦，不管出煤多少，開銷還是非常之多。最小的礦也有龐大的董事會，也有龐大的管理處，甚至乎在天津、上海、漢口，乃至北平都要設辦公處。第二、礦山管理的技術不見得都合科學，所謂高級技術人員，等閑不易親下煤坑，所以礦內弊病無由了了。第三、資金缺乏等於棉業一樣周轉不靈，負債過多，利息滾存太重，成本一大，不易和外煤競爭。第四、便說

到車輛了，各路以連年軍事，車輛損壞者多而新購者少，存煤屯積，難於運銷，以至許多煤業公司，因無法運輸之故，竟不敢和上海工廠訂立按期交煤的合約。這許多問題，也和紗業一樣，有些是關係本身，一時未易改善的，有些也與本身無關，更不能自己去設法的。

在中國目前煤的產量，總計本國資本的，中外合資的，據民二十三年的調查，有如下表：

省別	產量 (公噸)	省別	產量 (公噸)
山東	三、二八七、二二七·四九	湖南	一、〇〇三、六三二·〇〇
山西	五、一五九、四一〇·五七	雲南	九〇、一八〇·一八
河北	二、一七、六九二·六二	四川	七九六、一〇八·五七
河南	一、九一九、九九九·九五	廣西	二五、〇〇〇·〇〇
安徽	一〇三、一三六·〇〇	貴州	一五、四四四·四四
湖北	三一六、〇五〇·〇〇	廣東	二二〇、九〇〇·〇〇
陝西	二三七、四一五·〇〇	寧夏	五、〇六八·〇〇
浙江	二四七、七〇七·五〇	綏遠	九一、二〇〇·〇〇
江蘇	五〇、〇〇〇·〇〇	江西	四六三、一四四·〇〇
察哈爾	五五、〇〇〇·〇〇		

以上統計，大致都確實，只有廣東、寧夏、綏遠、江西四省，近年沒有確實報告，係依照民國二十年產額列入。中國煤量比前十年產額的確銳減了，每年外煤入口約占二百四十萬英噸，如果經營得法，運輸便利，確乎不需要外煤的輸入。所以煤商向政府歷年都要求三事：一、是鐵部減運價，二、是財部減煤稅，三、是應該發行公債俾增加各鑛的流動資金。幾年以前曾成立一個國煤救濟會，來主持這幾件事。

並且他們計算，中國年缺二百四十萬噸，除開灤可增運六十萬噸外，我們仍差一百二十萬噸，所以希望鐵道部能將五路增運，亦可抵補，所謂五路，即：

平漢 每年增運三十萬噸

津浦 每年增運三十萬噸

膠濟 每年增運三十萬噸

平綏
北寧 兩路增運三十萬噸

這一百二十萬噸係內十五鑛區分配，即平漢的六河溝、津浦的中興、大通、華東、烈山；膠濟的淄川、坊子、大崑崙、博山、普集；平綏和北寧的晉北、保晉、同寶、井陘、正豐。

煤業正和棉業一樣，需要統制，而煤商因事業的衰敗，也切望統制。我曾參加經委會對於經濟統制的初步商

權，當時鑛業統制也列爲節目之一，不知後來怎樣便刪去了，大概因爲人才不容易找，而經費也不敷再分配罷。經委會既不統制，實部總須設法。煤商所要求的鐵部減低運價，財部減低煤稅，都非實部的範圍，但我確經過兩次很熱烈去想方法，算至今日，有一件事殊使我極端的失望，而有一件事似乎還可以稍微的自慰。那兩件事呢？

第一件事是運輸問題。我當時仔細的自想，煤炭問題雖然很多，但中心的問題還是運輸阻礙。我只是主管實部，我決不能勉強鐵部減價，更不能勉強財部減稅，我如果能想出一個方法增加車輛，使到煤斤流通，那麼煤既暢銷，則擔負稍重亦不妨事。同時我知道各鐵路的壞車很多，壞到不能修理的不必談，若果小修可用的恐怕不下千輛。然而我知各鐵路都很窮，倘能籌出一筆資金，替鐵路修車，則在鐵路的壞車立刻可走，在煤鑛的煤即立刻可銷。這所謂一舉兩得，何樂不做？我將這個意思告訴煤商，煤商極端贊成，我又將這個意思告訴金融界的朋友，他們也答應予以經濟上的援助。煤商是贊成了，金融界也肯幫忙了，然而當日有個問題，即是北寧和平綏兩路還沒有實在聽鐵道部的支配。至到二十二年春末，北寧已由隴海路局長錢宗澤先生兼管，平綏也已換人。我其時剛在北平，又碰到津浦路局長邱煒先生和平漢路局長何競武先生，我在天津更和錢先生會過一次面。我把這個意思告訴他們，各位鐵路的長官，都極以我的辦法很對。我夢想的千載一時之機經已來臨，我臨南下之時，更請劉景山先生替我調查各路可修車輛的數目。劉先生那時雖不在路服務，可是他有數十年鐵路經驗，人事極熟，對路也誠，我回京之後，立刻召集一個煤商會議，並請各鐵路當局參加。這個會議開了幾天，我頭一日開會致詞，說明這次召集會

議的意思，並說明各鐵路都肯幫忙，這次會議很有把握，總可以坐言起行，予我們煤業一個機會。但有一件事令我詫異的，當我在北平時，各局長都答應我來，那知道在開會時候，簡直沒有一個出席，過了幾天，謠言漸漸吹到我的耳邊，說我這次會議事前沒有得鐵道部同意，所以部內的司長以為傷了鐵道部的立場。我倒抽了兩口冷氣，這個會議算是白開，而借款修車終於有結果而無下文了。

第二件是金融問題。國煤救濟會當時會請求政府發行兩千萬公債，呈文已上給財、實兩部，條例也費了些時日擬成。可是當時財部對於這種公債不肯答應，就是我也有些懷疑。為什麼呢？第一，我以為政府公債應當是整個的，若今日救濟紗業發行一種公債，明日救濟煤業又發行一種公債，必致紊亂政府的財政。第二，煤業的問題很多，金融不過問題之一，若運輸問題不能解決，縱使有了流通資金，亦不過痛快一時，資金用完以後，依然於煤業無補。第三，煤產成本現在已苦過高，發行兩千萬公債，事實只有抵押於銀行，最多只得一千萬之用。然而還本付息還要照兩千萬負擔，這樣成本豈不更高，救濟煤業一句話，是猶南轅而北轍，因此之故，我始終沒有贊成這個提案，一直到二十四年夏間纔以實部的鑛區稅代煤商擔保，向英商麥邊借款一千萬元，實部並為此事組織一個鑛業金融調劑委員會，聘請王正廷先生主持其事。為着這事，外交方面會發生小小問題，上海日文報載南京日本總領事須磨先生曾對實部提出嚴重抗議。然而事實上須磨先生倒是很客氣的，他到實部詢問借款的內容，並說這事似乎與山東某個煤鑛的合同有點相反。我說明此事，政府只負擔保之責，借款、還款全在煤商，而且中國是一個獨立

國家，向那一國借款，我還有這種自由權利。須磨先生對於我的答覆，還很贊同。至於這筆借款，下有金融調劑會的審核，上有實部的監督，我總希望能用得其所。

以上所述是三件統制的成敗，我對於中國的經濟統制，可說是最初主張的一人，然而到了今日，真有點懊悔。我們要知道，要實行經濟統制政策，最少先要兩個基本條件：第一個是政府統一，第二個是民族統一，我當時以為經濟統制是我們一條生路，只知可以實行，而沒有顧到缺乏條件，殊不知我們根本無法執行。

第一個要件，我所謂政府統一，其意即謂最少限度政府全體都要明白統制之意，各機關都要向同一目標進行。戰爭固然是戰爭，經濟也何嘗不是戰爭，在戰爭之時，總司令部自己都不能統一意志，統一指揮，這個仗怎樣打法。我曾經寫一篇「統制經濟與組織」，發過這樣的牢騷：

「依我年來經驗，政府中關於經濟建設，牠的效能實在暴露了不少弱點，簡單來說，第一、機關沒有完成功能；第二、個人太多零亂計畫。

怎麼說機關沒有完成功能？任何機關既已組織之後，附帶的至少有兩種功能：第一種是獨立的，第二種是聯貫的。然而這兩種功能決不能漠不相關，而是互為因應。例如我們談建設，實業部的獨立功能自然是審定計畫，決定資源；然而聯貫功能就是和別的機關決定對外的關稅應不應當漸增，對內的運費應不應當遞減。單有獨立功能而缺乏聯貫功能，建設縱成，惟有失敗；反之單有聯貫功能而缺乏獨立功能，空有希望，無從實行。然而事實上的

表露，還不止以上的弱點，任何一部分的計畫，不容易有愷切和了解的機會，或則積極上的衝突，或則消極上的牽制。說起辦一件事嗎？大家都要辦，絕不理會到行政上的系統。說起不辦事嗎？大家都不辦，彷彿政府沒有設這種機關。甚至這一部的設計，他部絕無所聞，或者那一部的進行，這部莫名其妙，這是我們到了南京以後所感覺到的弱點。

怎麼說個人太多零亂計畫？據我個人意見，目前經濟建設的計畫，最少要決定兩個最高原則：第一個原則，要以完成民族單位為根據；第二個原則，要以科學事實為根據，否則零亂無序，徒見紛擾。固然今日談到建設，千頭萬緒，而且資源太乏，要真系統化，絕不易談。但最高原則決定之後，則一切計畫可以依序進行，最少也可以挈領提綱，化零為整。可是我所見到的，東一設計，西一調查，在政府方面固然有許多重複的機關，在個人也有許多衝突的建議。所以空言建設，年復一年，只見歲月坐荒，清談誤世而已。

在人們讀了這篇文章，以為我太過牢騷，其實我身經痛苦，最多不過說得一半，其中因為人的關係，我為着所謂『風度』所迫，措詞上的技術，我還許多含糊其詞。

第二個要件，我所謂民族統一，其意即謂最少限度亦當有民族的意識。因為經濟統制，是指拿一個民族作成經濟單位而言，舍去民族，便無從去談經濟統制。我最痛惜的自經濟統制名詞流入中國以後，各省也在那裏高談統制，今日甲省提倡某種統制，明日乙省又提倡某種統制，真令我張目結舌，不願多談。我為這事，曾經寫過一篇

「割據的統制經濟」我這樣說：

「統制經濟是根據國家自足政策來的，是根據民族生存條件來的，離開了國家和民族，便談不到統制經濟。我看見許多省分在那裏高談統制，不獨覺得詫異，而且可笑。詫異是他們實在不知統制經濟是什麼東西，可笑是他們還在缺乏整個民族的意識。」

民族主義是什麼？簡單言之，即是完成民族經濟的單位。國家是不可分的，分了便不成國家，民族也是不可分的，分了便不成其為民族。所以我們今日看一個民族主義是否完成，最容易的是看那民族是不是已完成一個經濟單位。統制經濟是一個國家或民族的自足手段，對外是自衛，對內是圖存，如果一國之內還有各省的經濟統制，對省內圖存是不錯了，但是否對省外為自衛？倘若是的，那已不是今日所謂經濟統制，倘若不是的，那更不是今日所謂統制經濟，他們除非於民族兩字以外，更發明「省族」，那麼任何解釋，都是不通。」

我這兩段批評，不能不算刻酷了，也不能不算苦口了，可是誰去聽呢？聽了又誰有這麼大的魄力去幹呢？嗚呼當局——其實我也是一個——我由提倡而至批評，這一段精神，真是白費了。

六 意外的成就

這裏所謂意外的成就，即是有些不在計畫之中而忽然成就的，有些雖在計畫之中，對於經費久已無望，而居然成就的。四年之中雖然意外的成就不多，然也可以值得記載。我在沒有敘述意外成就之前，不妨先為略說意中失敗的經過。

在四年計畫裏面，大別為工鑛組和農林組，工鑛組包含子目十一項，農林組包含子目十九項。當中的子目有些在我認為失敗始終沒有動手的，有些我還沒有認為完全失敗還在進行的，有些已縮小範圍責成附屬機關兼辦的，有些已由別的機關經辦我們可以毋庸再復做的。這裏我依着子目分述於下：

(甲) 工鑛組 工鑛組包含子目十一項，即煤鑛、鋼鐵、銅業、石油、陝西油頁巖、三酸、機械工業、自動車、製糖、造紙、磁業。

(一) 煤鑛 我們對於煤鑛開發的目的，有以下四點：

- 一、按照鋼鐵計畫，將適合煉焦的烟煤鑛，各就北部、中部、南部三區域，儘先開辦，以供給煉焦所需之煤。
- 二、上項產出煤量，足敷鋼鐵廠之用後，再就中部長江一帶，增加煤之產量，使長江一帶工業或家庭用煤，無須

仰給於外國。

三、此項國營煤礦，雖以增加生產爲目的，但其發展應以不妨害其他民營煤礦爲主旨，並須同時獎勵民營煤礦之發展。

四、俟國營民營各煤礦所產煤額，足敷國內各項工業及其他用途後，再行增加產量以圖輸出。

五、煤礦之發達，以運輸爲主。實部除經營煤礦外，並須與鐵道、交通兩部，通力合作，興築鐵路、建造碼頭、添購車輛、置備船舶，以謀民營煤礦之利益。

當時所指定要開的煤礦，在北部有磁縣煤礦（儲量四萬七千萬噸）、齋堂煤礦（儲量八千五百萬噸）。在中部有雷家溝煤礦（儲量三千萬噸）、白土寨煤礦（儲量三千二百萬噸）、萍鄉煤礦（儲量三萬二千萬噸）、宣涇煤礦（儲量七千萬噸）、豐城煤礦（儲量八千萬噸）。在南部有廣韶煤礦（儲量二萬萬噸）。我們當初對於煤的發展，是和鋼鐵廠同時並進的，並不是與民爭利的。及至中部的鋼鐵廠無期拖延，這個煤的計畫大可不必再說。然而有些煤礦荒廢的確可惜，尤其對於北方的齋堂煤礦，既可煉焦，儲量又豐，特別關心。我曾批准這個煤礦借款六百萬元，交給鑛業金融調劑委員會去辦，希望趕快恢復，以免又陷於別人之手，這個煤礦能否復興，要視後來者的努力了。

（二）鋼鐵 關於鋼鐵的出產，當時原依中國地域的煤鐵分布，分建三廠：其一，是完成河北區域的龍烟煉

廠，加以擴充。其二是設立新廠於京蕪區域內首都附近。其三是設立新廠於閩粵區域內的廣州。鋼鐵廠之難於成功，已有如上述的波折。所謂北方的廠，因為環境關係，我開始便有點躊躇。至於南方的廠，廣東當局確曾經過一番計畫，聽見有某種困難，現在還沒有消息。這是鋼鐵的經過。

(三) 銅業 銅是工業上重要原料之一，機械製造、電用品、軍械以及錢幣，都需巨大的產量。現時全國產銅每年不過一千餘噸。當美國九分之一，日本七十分之一。目前能支柱的僅雲南的東川、四川的彭縣。偏僻的非我們所能顧，我們所能辦的。打算在長江上游重慶辦一廠，中部恢復湖北的富池口冶銅廠，在下游恢復交通部從前和日本在上海合辦的電氣製造所。後來因鋼鐵廠的波折已經夠困難，再沒有勇氣去商議這件事了。

(四) 石油和油頁巖 石油和油頁巖本來同為一事，但是開發石油成本輕，而開發油頁巖的成本重。無論何國，油頁巖只是用為儲蓄的原料，非至石油不夠開採的時候纔想方法。陝西延長和四川等處的石油已由資源委員會試探，甘肅、寧夏的石油實部也准許商人承辦，這事的前途怎樣，還難逆料，辦是算是開始了。

(五) 三酸 三酸就是硫、鹽、硝三者，用處自以硫酸為最，看一國實業的發展，每拿硫酸的產額和消費量為斷。當時我們的計畫，三酸工業以硫酸為主，而以鹽、硝兩酸為副。因為鹽、硝酸在今日都以電化接觸法為最新，在我國萌芽的工業，二酸需要的量還不甚廣。不過目前上海有開成廠，吳淞初先生又已計畫淡氣工業，浦口的硫酸、鋰廠也可負一部分責任。計算市場的需要，這三酸計畫也還不必急急速成。

(六) 機械 機械的出品種類，當日計畫原分原動機類、造製機類、金屬製品類三項，但這個計畫也跟着鋼鐵出品來規畫的。鋼鐵廠不能成立，等於母廠建不成，子廠也只好緩議了。

(七) 自動車 關於自動車的製造，不止資本問題，還有技術上的問題，當時雖有這個計畫，終以和外人合資爲便。我們會與外人接洽的，有美國的福特、美國的通用公司、有意大利的飛霞公司。美國和我們接洽之初，最大的問題，即是不願先建製造廠，只願先建配合廠。例如福特在全盛時期每日可製車八千輛至一萬輛，現在經濟衰落的時候，每日也製五、六千輛，而我國呢，每年僅買七千輛，是以彼一日之產，已足供我國全年之用。這事反覆磋商，皆難期成。意大利的條件，比較遷就我們，及我離任之前，纔提出較爲具體的辦法，這事不能算無望，只恐怕非短期間可以樂觀厥成。

(八) 製糖 在滿清中葉，中國本爲蔗糖出口的國家，在英、美各國，都有華糖的輸入。以後各省糖業日就衰落，臺灣喪失後，更失去重要產糖地方。近年國產漸減，洋糖日增，每年進口外糖，最高至一千四、五百萬擔，價格在一萬萬兩左右。中國自建糖廠問題，在孔庸之先生任內，曾與古巴糖商有一度的接洽，及我繼任之後，也曾廣續商量，然以財部有食糖運銷的計畫，庸之先生不大主張繼續進行，因以中止。現在實部派去古巴的羅胞強先生還在外國，沒有回來，以視廣東的新立糖廠，不出三、四年中，接連成立幾個，真令在中央的人們欽羨在地方人們辦事之統一和容易成就了。

(九)磁器 中國是磁器最出名的國家，而結果外磁入口每年竟達五百多萬兩，中間原因：一、因中國的藝術停滯，二、因中國還不注意製造日用磁、衛生磁、電氣用磁和化學用磁。我們原來的計畫，擬在九江建一磁廠，專製日用磁等器具。實部也曾派賴其芳技正親往調查，後以商人已有在九江建立磁廠的設計，和江西省府極力研究磁的改良，所以這事僅成一種計畫，而讓商人和地方去辦理。

(乙)農林組 農林組包含三大項目：(A)農業事項內分：一、發展農業金融，二、發展農村合作，三、設立耕地合作社，四、設置農倉，五、實施農業推廣，六、調查全國農業，七、籌設並整理全國農業試驗場，八、設立農具研究製造廠，九、防除病蟲害，十、調查全國土壤，十一、改進蠶業。(B)漁牧事項內分：一、建築漁港，二、設立魚市場，三、設立耐久鹽魚製造廠，四、振興邊陲畜牧。(C)林墾事項內分：一、整理及建造國有森林，二、保安造林，三、淮南模範墾區，四、西北模範墾區。子目太多了，我只為簡單的分三項敘述：

(A)農業事項 這項事業，中央只秉其大成，還須靠地方上的努力。中央農業實驗所算是設立了，關於農業推廣、調查全國農業、研究農具製造、防除蟲害，都由這個所負責踏實做去。調查全國土壤本已由實部的地質調查所開始，然以事實上的方便，由農業實驗所和地質調查所商量，移歸農所去辦，或協同去辦。設置農倉，各省府鑒於歷年的水旱兩災，都肯着力，祇有中央倉庫還沒有着手，將來財部的糧食運銷局成立，大概可以設法。農所的經費雖然不多，但推動的力量，我們不能不有相當的重視。關於改進蠶業，已有經委會的蠶絲委員會負責，實部可

以在旁任行政上的幫忙。至於合作事業，去年曾由經委會、農村復興委員會及實業部，合開一個全國合作討論會，跟着便在經委會之下成立一個合作事業委員會，由我兼任其事，合作事業也有一個相當着落。

至可得而論的是一個農業金融問題，爲着這事，實部曾組織一個金融討論機關，議具農業金融的組織。當日來的專家也不少，大家以爲農業金融終和商業金融不同，農業放款的期限要長，利息要低，非成立一個農民銀行不可。條例議定了，行政院也通過了，我爲這事，曾到上海見過孔庸之先生，當日他是中央銀行的總裁，他對於此事也熱誠表示了同意。可是這個銀行一半是官股，一半還靠商股的，於是我又見過中國銀行和交通銀行的當事人。結果大家都表示熱烈的贊成，同時又冷淡的不肯出資本。這事一直磋商到四省農民銀行（現在改爲中國農民銀行）成立，實部纔中止進行。因爲既有了一個農民銀行，而又包括四省，中央更不必再成立其他同類銀行，重牀疊架了。

（B）漁牧事項 建築漁港一事曾和荷蘭商人接過頭，始終沒有結果，設立魚市場，算是完成，其中經過，我想另立專章敘述。至於耐久鹽魚製造，我以爲俟魚市場辦有成績時，或者由政府自辦，或者再行招商，因爲資本不多，倒不是一件重而難舉之事。至振興邊陲畜牧，經委會更撥過四十萬元，暫時也足夠開始，無需實部經營了。

（C）林墾事項 造林計畫，關係地方實大，中央也不過居於監督指揮。現在造林兩字不僅成爲地方應辦事業之一，近年表面上也有了長足的進步。我把三年來造林成績列在下面，至二十四年各省的報告還未全來，只

好從略。

年	別	造林面積 (公畝)	造林株數
二十一年	年	二、三二九、一五七	七八、七七七、六九三
二十二年	年	二、五二〇、四五一	八二、一八八、一八四
二十三年	年	三、六三〇、三七七	六六、九六七、五二二

面積和株數總算不少了，不過造林的技術和護林的技術還使我不大滿意，據實部技正皮作瓊先生的報告，造林成績實在遠非實部所期。植樹雖多，然育成的百分率殊令人抱憾。例如河南有數縣植苗八十萬株，育成的僅得三萬，雲南有幾縣植苗四萬株，育成的僅得六千。古語說十年樹木，百年樹人，這不過是一句話，若真要成林，都非三十年不可的。據我所知，有些省分只管功令的森嚴，不管技術的熟練，一紙命令要植多少株，但能活到多少株，命令倒大概不問。我看以後造林應該着重技術，而不必着重於紙上文章。我還記得二十二年植樹節，石瑛先生曾告訴我們一段笑話，他說有一個縣遇着植樹節，縣長很隆重的舉行一次儀式，植樹的地點就在縣署內一塊空地。有人問他這塊小地如何能植樹？他答說你不要小覷牠，我們年年都在此植樹的。這段故事，是否『以告者過』，我不得而知，然而多數人們只管造林，不問護林，也是普遍的事實。實部去年因為黃河泛濫，把節餘第一預備費的二萬元，也拿來補助沿河各省，作為植林的提倡，好在治理黃、淮兩河的當局都十分注意，至於國有林的造林、護林，實部

有三個範模林區，主事者都能恪盡職務，我可以從略不贅了。

至於淮南墾區，除了實部一度有過計畫，榮宗敬先生也有一個詳盡辦法，後來可惜籌款沒有成功。財部的意思，以為淮南墾區，關於鹽墾，前年宋子文先生曾和我商量，移歸財部辦理，我為事求速成起見，把這事移歸財部籌畫，這事算已不屬實部。說到西北墾區，因為經費關係，始終沒有着手，這裏也應當附帶說明的。

四年計畫的成敗，大略如上所述，至今翻起舊案，似乎還不見得都是空談。我起草這本計畫之時，早已料到有種種困難，我曾說：

「我去年和本部同人討論這部計畫時，最感困難的，第一、所需要的材料並不充分，第二、所關係的各部沒有共同討論的機會。第一個困難，是中國對於各種統計材料，向來缺乏。例如起草煤的計畫，不能不先考中國的煤量，可是對於這些記載，便有幾個推測不同。我自然承認地質調查所的報告是比較確實而精審，然而同時也不能不對其他記載先作一番的考慮。如果我不為着辦鋼鐵廠，始終都以為雷家溝的煤可以煉焦，如果我不為着辦硫酸廠，恐怕不會花許多人力、財力去探湖南的硫磺。鑛的問題如此，推之其他問題也莫不如此。這是起草當時困難之一。所以我為着要得確實統計，曾囑國際貿易局，先為各省實業調查，現在江浙兩省的實業誌已告完成，繼續還在調查各省。這冊巨書出版以後，雖然不免還有缺點的批評，可是已譽多於毀。我也知實業統計，萬緒千頭，不過我今日表示一種決心，先樹立一個丕基，慢慢再刪改以求完善。第二個困難，是四年計畫是中央整個計畫，而不是

實業部一部分計畫。其中也有關係財政的，也有關係交通的，可是去年淞滬戰爭，繼以熱河失陷，政府全部力量差不多注於外交，所以有關係的各部，至今沒有共同討論的機會。不過我承認這部計畫還是初稿，不但要各部共同研究，還要專家多多批評，將來討論的機會還多，今日正不妨先行提出」。

我明知種種困難而猶貿然去規畫，也不是「是知其不可爲而爲之者」像孔夫子這樣有聖人之風，也不是爲着宣傳專從文章着眼而忘實踐，實在我個人做事，很喜歡先有一個輪廓，說好聽一點是喜歡計畫，若果瞶目盲索，不知所終，這是我不能幹的。計畫是草定了，實行是不容易的，就是同情也難得的，少有成就，都是從小規模去做，與初願大相違背。我爲着這幾年來沒有幹出什麼事，實在覺得不自然，一天我從玄武湖歸來，碰着幾位朋友在那裏高談雄辯，我曾做了兩首詩，這樣說：

「伴食頻年似隱居，興來也學看湖魚。秋雲偶挾微風變，捲入心頭久不舒」。

「涼熱因人久內慙，百難建樹聽清淡。豪情勝慨雖如昔，攬鏡纔知鬢漸斑」。

閒話暫且不說，我要說說意外的成就了。這四年以來意外的成就雖然不多，卻也不少，逐件寫出來，太過繁瑣，我只把認爲滿意的兩件事簡敘一下：一件是工業上的酒精，一件是農業上的米麥。

(一) 酒精工廠的建築 酒精是工業上重要原料，大家都是知道的，中國酒精幾乎全數仰給外國，每年輸入達五百萬加侖。我們最感痛苦的，有一次事機正急，外國廠商竟直將上海存儲待售的酒精，運回本國，聲明不賣

給中國。二十二年一月間趙景清先生等，來部呈請官商合資創設酒精廠，資本定爲二十五萬元，官股佔十萬。所謂官股的十萬元，已由行政院通過，由英庚款項下借撥六千三百鎊。是年七月中英庚款董事會決議暫緩討論，這個案算已絕望了。意外的遭遇，僑商黃江泉先生恰於此時來京，請辦這個酒精廠。這個案很迅速的決定，資本定爲一百萬元，官股占十分之一，這十分之一由商方借撥，約定每年盈餘利息在六釐以上，由商方將六釐以上的息金繳交政府，或即以之買購股票。工廠的產量暫定每日出產四千加侖，實部爲防國內不合理的競爭，並且爲扶植新興工業起見，規定十年內江、浙、閩三省不得另設新廠，如果該公司能於兩年內在冀、魯兩省設立新廠，該兩省也不得另設新廠。這個工廠及後增加股本至一百五十萬元，並且擴充設備，必要時每日可出一萬加侖以上的酒精。這個工廠算是最新式的，並且有人稱爲東亞第一酒精廠，充其量的出產，這個廠勉強可以供給全國了。不過困難之點還不算沒有，因爲：

第一、這個廠的出品比較外國酒精成本，未免稍高。因爲外國——尤其日本的酒精，多接近糖廠，可以盡量利用賸餘的糖蜜。這個廠雖然也利用糖蜜，然而糖蜜需要由國外運來，運費是免不了的，關稅也要繳的，這是成本稍高的重要原因。我曾囑咐黃先生應該就本國原料如高粱、如薯子，加以試驗，實部工業試驗所就有已成的方案。這個規畫原本以備萬一，糖蜜有不够供給，或不能輸運時，纔改用這種原料，不過利用高粱和薯子，成本恐比糖蜜還要稍高的。

第二、這個廠的酒精，若和外來酒精競爭，價格還可便宜，不過中國的機關如由外國購買酒精，關稅、統稅都免的，除了關稅和統稅，外來的酒精便比這個廠的便宜了。去年半年中我們都爲這個問題和各機關交涉，將來或者有其他較好的救濟方法罷！

第三、上海租界內還有兩三家酒精廠，爲着這個廠的成立，曾起過一度的競爭。因爲這個廠比較宏大，競爭不來，又來部請求過救濟。我爲這事也會和各廠討論一個定價辦法，現在再有無問題，我可不知道了。這事正合着我從前所說的政府營業終和民營不同。民營的可不顧一切的競爭，而官營的就不能不顧到民營工廠。這個酒精廠雖然官股只占十分之一，然而同時卻不得不慮到民營小廠的關門。以後官營事業正多，差不多每一件都非八面都須顧及不可。誰說官營事業可以逕情直行呢？外間不當其衝的人們，都不知道罷了。

(二)糧食自給的設計 中國糧食的不足，我在前章已說過了。至於中國糧食是否真正缺乏？也有一部分人的意見，以爲中國不是缺乏糧食，而是缺乏交通，因運輸上的障礙，所以形成糧食的不足。這種看法，不能說不成理由，可是我們看看歷年輸入的數字，和其他技術的停滯，也不能單歸咎於交通一件事而自滿。

我們先說說米罷。據主計處統計局的估計，全國平年稻穀生產額約九萬七千七百萬擔。若每擔優劣平均，可製成白米六十三斤，總計約得白米六萬一千五百五十一萬擔。但據一般人的推測，荒年多而豐年少，不能單以平年計算。即以螟蟲一項而論，近年每年的損失，常在百分之二十以上。所以我們打個八折計算，即每年全國稻穀生

產爲七萬八千一百六十萬擔，約合白米四萬九千二百四十萬擔。

米和人口的分配怎樣呢？據人口的最近估計爲四萬五千五百萬人。中央農業實驗所對於米的分配估計，各省食米最多的爲廣東、浙江、廣西、福建，佔總食料約爲百分之五十以上。其次爲湖南、江西、雲南、江蘇、安徽，佔總食料百分之四十以上。又次爲湖北、四川、貴州，佔總食料百分之三十以上。平均全人口米之消費爲百分之二十八，每人每年食米四百斤，全國年需白米五萬零九百六十萬擔。

拿生產和消費比較，我國每年還短白米一千七百九十萬擔，再以海關統計觀之，自同治六年至宣統三年，四十五年中平均洋米進口，每年三百餘萬擔。自民元至九年，平均洋米進口每年六百餘萬擔。民十以至二十二年，平均洋米進口每年一千六百餘萬擔。看這個統計，剛剛與我們所估的相符，這是米的缺乏量。

其次說到麥了。麥的輸入，民十三至十七年，五年平均爲九百二十二萬八千七百五十二擔（麵粉每擔以一·四二八六乘，變爲小麥擔數）。民十八至二十二年的五年，平均爲二千一百九十一萬零四百零八擔。至於我國自產的小麥至民十三年始有統計，由民十三至十八年，平均每年爲三萬七千八百四十五萬擔（東四省不在內），二十年爲三萬九千八百零四萬擔。二十一年爲四萬一千一百一十二萬擔。二十二年爲三萬九千六百二十萬擔。二十三年爲三萬七千一百四十五萬擔。拿生產和輸入比較，輸入量約占百分之三·九至百分之五·五。

糧食的缺乏既如上述，故歷年糧食輸入，平均每年將近一萬萬兩，民國二十年那一年更超過一萬八千萬兩，

如果糧食能够自給，即是人超可以彌補五分之一以上。固然世界各國還有些單靠國外的糧食供給，可是中國有她特殊情形的不同。第一、中國自歷史以來即號稱以農立國，而且除了農產品外，並沒有大量的工業生產，糧食不能解決，不獨自恥，抑足致命。第二、中國不像英國有加拿大和澳洲等殖民地來供給。第三、中國更沒有海軍來保護運糧的海道。第四、中國也沒有國外的船舶業、保險業、銀行業和其他投資等等利潤來換取別國的食糧。所以無論是戰時，是平時，一談到糧食問題，我們都引為大憂，比什麼嚴重問題都焦慮。我一次在一篇「中國的糧食自給」內曾不憚反覆的說：

「第一、中國素是以農立國的國家，若糧食不能解決，確有負這個以農立國的目的（至於以農立國應否定為國策是另一問題）。第二、中國可耕之地還有一倍以上，據調查所得，中國可耕之地為全國面積百分之二十七，現已開耕者僅為百分之十三，如此廣土，豈可坐視而不自救。第三、現在調查荒地，有加無已，固然這內裏原因很多，可是失業人口天天增加，可耕地而令其年年荒廢，也於理不順。所以無論戰時、平時，糧食問題均有解決之必要。」

當中央農業實驗所成立之始，我的野心很大，很希冀拿這個機關解決我們所注意的米、麥、棉、絲、茶五個問題。但這個實驗所每月經費僅有五萬元，怎樣能達我的願望？依着一般專家的努力，問題遂漸分開有個着落了。棉的問題歸到經委會的棉業統制委員會，絲的問題歸到經委會的蠶絲委員會，茶的問題歸到經委會的農業處和實

部的農業實驗所及上海商品檢驗局，如此只騰下一個米麥問題了。

我請趙連芳、沈宗瀚兩先生起草了一個食糧計畫，內容分實行治蟲、推廣良種、品質分級、改良灌溉、增進地方經濟改善六大綱。計畫準備而且覺得可以實施，但經費從那裏來呢？我當時會這樣想，經費太多，案必不能執行，而且由我提出，或者又有其他阻力。一般農業專家自然比我更熱誠，四處游說，終於得了各方的贊助。於是上海商會和各團體爲着糧食問題打電到財、實兩部請求迅速解決了，許多人都請孔庸之先生以副院長資格提出這個大案了，我是一個發起人而反站在旁邊去鼓動，這個案終於順利的通過無阻。本案的決定，一、於中央農業實驗所添設稻麥改進所。二、全國稻麥之經費定爲每年四十八萬元，除實驗所每年劃撥十萬元外，每年需經費三十八萬元，自二十四年度九月份起，由國家第二預備費動支，自二十五年度起，列入正式預算。三、由行政院農村復興委員會、全國經濟委員會、資源委員會、財政部、實業部五機關各派代表一人，組織全國稻麥改進監理委員會。我記得這個案在中政會付審查時候，焦易堂先生曾反對過這樣複雜的組織，我當日靠着許多不成理由的理由，把這件事辯開去。這件事如果不這樣複雜，恐怕通過無如此的簡單罷。這件事終算是件大事，苟能通過，複雜何害？這都是我歷年經驗，委曲求全，所謂只和知者道，難與外人言的！

七 最使我煩憂的兩件事

實業部除本身八司之外，附屬機關計農務機關凡八、鑛務機關凡二、工務機關凡五、商務機關凡十七，我接任以來，視爲最使我頭痛的，其一是一兩個商品檢驗機關，其二是從前的漁業管理局，而令我最費神而最感煩憂的尤其是後者，我很不客氣而坦白的寫在下面：

第一、商品檢驗 商品檢驗是我國的新政，然而除了上海、漢口兩個機關比較健全多，很多貽人以口實，其中固然辦理的人們有足以貽人以口實的地力，但一般人們的確還沒有十分了解商品檢驗的真義。我試把不了解的地方略述幾點：

(一)實部之有商品檢驗局，我們看牠組織條例第一條說：「商品檢驗局由實業部呈准行政院，於對外貿易之主要商埠設立之，依商品檢驗法執行檢驗事務」。商品檢驗法是什麼？牠第一條說：「凡輸出、輸入商品有左列情形之一者，依本法檢驗之。一、有贗偽之情弊者。二、有毒害之危險者。三、應鑑定其質量等級者」。中國對外貿易之累年低降，原因固多，但外人以贗偽毒害和沒有等級等爲口實，來妨止我們出口貨品，也是重要原因之一。例如拿茶葉一項來說，不說我們攙雜過多，就說我們染色有毒。所以商品檢驗，不啻是政府對於出口貨物加上一重保

證，這完全是對商人有利無害的。無如在一般人們的觀感，都是以爲這種檢驗是一種政府稅收的機關，人民納稅愈少愈加高興，所以那怕你辦理得怎樣完善，他們還嘖嘖有詞。我還記得受任之初，上海商會的負責人就對我說最好裁撤這些檢驗局。不但人民如此，連地方當局也當商品檢驗是稅收，四川自行設置重慶商品檢驗和設置萬縣桐油檢驗，以及廣東自行裁撤商品檢驗，事雖不同，差不多都是一樣的想像。

(二) 中國人有種極不良的習慣，即是易於服從外國法令而難於服用本國法令。因爲服用法令都難免有些麻煩，人們心理以爲外國人麻煩，中國人是應該的，中國人也來麻煩本國人太不合理了。所以國人走到外國，海關人員怎樣囉唆，雖然討厭，也無可言。一入國門，海關人員稍涉嚴峻，便深惡痛絕，時時發生吵鬧和打架。從前政府沒有實行商品檢驗，往往貨品不合格從國外退回，他們受了損失只有自認晦氣的，也有和洋行交易，他們一樣的檢驗，往往藉口等級而硬減價錢，他們也是無可說的。獨至政府施行商品檢驗，他們便認爲麻煩，何況商品檢驗又要徵收費用，於是更不痛快。因爲麻煩而又不痛快，謠言慢慢勃興，由是似乎一切商品檢驗局都沒有乾淨的了。

(三) 商品檢驗近來的確有了許多進步，例如上海商品檢驗局已發展成了一個技術機關，不特對於科學上有些發明，對於等級在那裏努力分析，就是各地方有些商品要出口的也自動委託檢驗局檢驗。然而這種工作並不是一般人所能了解，就是政府內的人員也並不是都已了解。例如檢驗費的多寡應該跟着手續繁簡來定多少，不應當從價格高下來定多少。因爲手續繁，不單化學藥料用得多，而且人力也用得多。有時價格貴的東西檢驗

手續或者簡單，而價格賤的東西檢驗手續或者繁複。然而立法院通過檢驗費用最多不能超過百分之三，不問手續的繁簡，只問價格的貴賤，實部曾三翻四次請求修改，皆不能通過，可見人們了解商品檢驗，連政府人員也不容易的。

(四) 商品的檢驗，不止出口貨然，即入口貨亦然。外貨的麝雜、毒害，並不下於中國貨品。然而貨品既入口，大半都是中國人買定的，麻煩和不痛快，也是一樣的。而且外國對於禁止某種貨品輸入的禁止，往往借毒害為口實，而以檢驗局為一種武器，上述華茶即其一例，每年菲律賓議會開會，照例都提出中國肉類和蛋類不衛生，更可笑。去年英國下院開會時，曾討論中國蛋類入口問題，竟直有一位議員說中國雞的生活程度不如英國，想借此禁止中國雞蛋輸入。中國利用這種武器來排阻外貨，自然尚非其時，但開辦檢驗以來的確發現外來牲畜和植物的蟲害也不少。中國牲畜的蟲害自不必說，即稻麥的蟲害每年使我們損失十二萬萬元。本身的蟲害已害到這個地步，又何堪再加上外國新來的蟲害？可是這一點利害，也是容易使一般人們隨便忽略的。

以上是我個人對於人們不了解的批評，可是一兩個商品檢驗機關實在使我頭痛。大概中國商品檢驗，以棉花為大宗，如果該地有大量棉花的檢驗，毛病也跟着棉花而發現。這種毛病有些是整個社會要負責任的，有些是檢驗機關單獨負責任的。

(甲) 社會問題 我所謂整個社會要負責任，自然指某一項事業的社會，例如民十四年在廣州時候，政府

曾一次派我整頓粵漢路。調查的結果，由總協理以至車路上的工人，都有改善的必要，甚至乎附近鐵路的飯館，連在車站接客的轎夫，都有牠們內部的黑幕。棉花問題，也有類似的內容，我在「統制經濟的先決問題」一文內曾說：

「棉花問題，不但種子的改良，還有棉花的攙雜。棉花近來試種美棉，很有成功，然攙雜的問題不解決，棉花問題依然不能解決。所謂「攙雜」，攙是攙水，雜是雜物。許多地方種棉的人們，在棉花收成時候，多先攙水，以期重量加重。至於雜物，近來發現不止雜泥沙，而且雜木槓。最奇怪的，攙水不止種棉的，還有中間的買賣商，而且紗廠內的當局和驗收的人員，還有「食水」的雅名。這次我派人調查各地棉業情形，這種食水竟發現由種棉的以至中間商買賣棉的、商品檢驗局的職員、紗廠當局和員司都不能沒有弊病。自然我所謂弊病不是普遍的「當然」，而是普遍的偶然，但因此我們知道中國凡一弊病，都不是單方的而是雙方的、一貫的，而且是互相諒解中類似有組織的」。

我知道有些地方棉農在收成時候，門口多擺一盤水，預備慢慢的、少量的、很技巧的攙水。而中間的買賣商也有一種攙水組織，更具規模的去運動檢驗局的職員，使在檢驗時予以合格的通過。現在棉花每斤約四角餘，每擔攙水三斤就多獲一元多利益，縱使每擔予局中職員以五角錢的利益，他們還有一元多的意外收入，若果多攙，那便不可計數了。若果職員執法過於嚴峻，他們又以病商擾民為詞，結果會令到有些職員，與其執法而受同樣的攻

擊，倒不如受惠而博同情的交誼。我們試留心有些地方的情實，的確令人有些「懲官易、懲商難」的感慨的。

(乙) 職員問題 無論那一個機關，最怕的是積習太深，因為積習相沿，便不易打破。我知道有些檢驗的確很好的，同時我也知道一兩個檢驗局積習太深的。就是下級雇員的法外辦法也非常之多，號房掛號是要取費的，看守棉花以備扞樣的警察也要取費的，甚至乎大車進門，局中也說他的大輪毀壞他的道路，每年要車行彌補一千幾百元的。載棉的棉船每隻也要孝敬職員一兩角的。諸如此類，非有整個的決心和很長的期間，積習未易打破。而且一個機關，當新任接替時候，勢難盡去舊人，結果舊的積習未除，而新的職員禁不起誘惑，又復傳染，若盡去舊人嗎？那不止破壞公務員的保障，而且辦事也感覺有生手困難。到了今日這個檢驗機關，我不願再提，費了九牛二虎之力，積習纔慢慢解除，而今又被人視作收入機關，最近大有脫離中央管轄之勢了。

第二、漁業管理 『提到漁業我真感覺有點煩惱』我在上文已經說過了。我為什麼有漁業改進計畫為什麼有魚市場的建築？說起來話是很長。我在實部四年，差不多沒有一天這個問題不令我頭痛。現在我依着次序一段一段的寫出來使大家知道當局的困難，知道這段短史的內幕。

第一段江浙漁業管理局時期 江浙區海洋漁業管理局的前身，原是財政部底下一個吳淞的小機關，在民二十年九月由孔庸之先生收歸實業部，纔改為漁業管理局。機關是收歸實業部，然而每月六千元的經費還是照舊，並且自是年九月以後連六千元也不全拿得到。這六千元經費委實太不夠了，因為最顯明的該局轄下有四條

巡艦，每月每艘連員兵餉項和煤炭費至少要二千五百元，四艘就是一萬元。該局的局長是簡任官，底下的三個科長是荐任官，科員不算在內，我默默計算大概薪俸和辦公費每月四千元是要的。這樣六千元就是每月拿得到也只能維持一個局的存在，而不能維持巡艦，何況連六千元也拿不到？然則這個局怎樣生存呢？自然靠收獲漁費爲生。換言之，即是漁汛時期要巡艦保護時候，納些費用，這幾條艦纔出洋，否則因爲缺乏煤炭，只好在上海的黃浦江停泊。

一個政府機關靠不定的收入來維持，已經困難，何況這種收入並不公開，做局長的固然惹了許多是非，而做實部的長官的更沒有方法監督。這件事我就任之初就認爲非力加改善不可，無如當時恰恰是國難時期，各機關皆折半開支，又何能獨於漁業局增加經費。我一次曾想把這個機關撤消，而將四條巡艦送江、浙兩省政府。可是上海的魚商又另外有種請求，因每年兩次魚汛，上海魚行都需裝載現款出海收買鮮魚，如果沒有這幾條巡艦，魚行根本不能運現款出海，上海的魚行固然大受影響，而江、浙的漁民更受失業的影響。這事因循了差不多一年，而始有所謂江浙區漁業改進委員會的計畫。

第二段漁業改進委員會時期 我到了實部半年以後，漁業的情形和內幕漸漸明瞭了，我看漁民的痛苦不下於農民，而且漁民的痛苦更慘於農民，我曾發下一個宏願，也可以說是幻夢，想替漁民做點事。第一，我要開辦一個魚市，以平魚價，使漁民少付點不法苛捐。第二，我要辦幾個沿海的氣象臺，使漁民不致冒不知之險，葬送生命。第

三、我希望能在这个計畫當中，籌集些款來維持漁業局，以後再不閉着眼睛讓他們私收所謂保護費，增重漁民的負擔。我沒有敘述這個計畫之前，先說說漁民痛苦，使一般人也知道漁民和農民的苦處初無異致。

江、浙漁業的情形，我可以拿浙江作個代表。浙江未經呈准登記立案的漁業公所就有四十八個。這些公所作什麼的？第一、對於漁民作極高的高利貸，這種高利貸，利息就要高過任何的農村，而且他們對於漁民名是借款，而實在多是借物。譬如漁民借款十元，公所只給他十元的柴、米、油、鹽，而這柴、米、油、鹽等物都值不到十元的。第二、漁民遇了海盜，或者擄人，或者擄船，這些公所先生因為有消息的相通，也可以代為保贖，漁民所出的資財，公所是可以扣佣的。第三、漁民捕獲的魚要賣給公所，繳納陋規，名目非常之多，漁民是不能抵抗的。我試把調查所得的陋規列一個表在下面：

團體名稱	規費名稱	每年約數	團體名稱	規費名稱	每年約數
人和公所	水警專護費	五萬元	漁商協會	公益及護費	五千元
魚棧公所	公川資及棧費	三萬元	老漁商協會	同上	八千五百元
永安公所	護費及辦理護漁公費	八千五百元	維豐漁業公所	水警護費及報關費	二萬四千元
靖和公所	同上	一萬六千元	永豐公所	護漁及報關費	二萬四千元
建幫八圍會館	護費及會館費	一萬八千元	北蒲公所	公益費	四千元

太和公所	公益及碼頭費	一千五百元	溫嶺漁業公所	同上	三千五百元
石浦漁業公所	同上	五千元	漁商協濟會	護漁保險費	三萬元
溫州漁業公所	護費	二萬餘元	江浙漁會	報關及會費	一萬千元
對漁業公會	公會費	一萬二千元	敦和公所	鹽務捐	未詳
台州漁業公會	事業費	六千元	同上	護費	四萬五千元

以上是所謂各公所抽收的陋規，至行商抽收的陋規更如下表：

徵收人	規費名稱	徵收人	規費名稱
各地漁商	扣規每百元扣一元或二元	沈家門等四處魚棧	神捐天打捐每船約扣收五角
上海各魚行	碼頭捐公川費每元抽一分五為標準	鎮海魚行	神捐公川費每百元抽二釐

魚行的代扣陋規，有許多想不到的名目，也列一個表在下面：

一行佣	每元抽八分為行家應得之權利	六棧力費	每元一釐由各行棧作槓力
二報關費	每艘每次抽六元漁商報關辦事處徵收	七長生會費	每艘每次一元五角此為迷信捐
三公川費	每元抽一釐為魚行所組織公會費	八燈塔費	每艘每次一元正善舉論
四插花費	每艘每次十元由漁商津貼船夥	九永豐公川	每艘每次一元五角永豐代扣
五打篙拔舵費	同上	十台州公川	每元抽三釐台州公所代扣

以上所列都是的確的事實，曾見之於浙省政府所辦月刊的經濟報告，後來且收之於實部的濟經年鑑。以這樣的情形，我是實部的長官，不能置而不問的。對於漁業建設的幻想固須要實現，替漁民解除這種負擔尤不能不立刻着手。可是無論辦什麼事件，首須要一筆費用，政府爲國難是不能再有款可撥的，還是羊毛出在羊身上罷。想了幾個月，想出一個所謂「以漁濟漁」的方案，即是提出政府要抽百分之二的漁業建設費。我們調查江、浙全年漁獲物最低價值約有三千三百五十萬元，上海一埠魚類入口亦有四千四百萬元。其中約三千萬元已在出產地繳納建設費外，每年江、浙魚獲物總值約在四千七百七十六萬元，以百分之二計算，約可徵收九十五萬五千餘元。除了事務費用之外，兩年便可建築魚市場，三年便可增購遠洋漁輪，至沿江的氣象臺、廣播站，更不難設置了。

可是幻想終和事實與環境不符，聽見有建設費的抽收，漁商羣起反對，不說是民生凋敝，擔負不堪，就說魚稅停止執行，政府久有明令，不可以復活。其實此事若能實行，免去許多陋規，漁民只有減輕擔負，至於魚稅與魚獲物不同，徵收魚獲物百分之五的法規，政府久已公布。因爲漁商反對的關係，及我提出本案，在審查時已和本來的面目全非。中政會審查時，要實部成立一個委員會，建設費由這個會去徵收，並且規定委員會中要大部分委員爲漁業團體的代表，這麼一來，便失敗到底了。失敗的原因，也可以簡單說說：

第一、我本着中政會的意旨，建設費的徵收主任也派了一位漁業代表人。委員會開會時，我詳陳漁業之必須救濟，漁民痛苦之必須解除。所徵費用，即取之於漁，用之於漁，實部絕不挪借一文以作別用，只望委員會努力負起

這個責任，毋辜負政府之望。我的約言算是履行了，我也再干涉了，然而這位徵收主任雖然由委員會公推出來，他是沒有這種經驗的。各地分處人員大概都是委員和主任推荐的朋友，他們的知識還是公所和魚行扣除佣金的經驗，對於政府期望一分都沒有注意。開辦幾個月，錢是收得很少，經費倒用的很多，結果虧空政府幾萬塊錢，還是我來收拾殘局，到這時候，我只好自認辦理不善，再沒有勇氣去中政會提議，收歸官辦。我很知道，今日有些人的心理總以為人民徵費纔靠得住，政府徵費總靠不住。這些心理不止人民然，政府當局亦莫不皆然，就是我個人也深以為然。這次經營和考慮了幾個月，而得到這個結果，雖然增了我個人一些經驗，實在執行法律起來，我非革職查辦不可的。

第二、中國的漁行差不多全在上海法租界的十六鋪，租界裏面，中國法令差不多是無效的。這案成立以後，在法租界內開始便無法執行，法使館不答應，法領館也不答應。我派人去交涉了幾次，法國方面倒很客氣的回勸實部不要抽這種小費。後來我纔知道法租界方面有牠特殊的情形，牠的習慣就是不願意多理中國的法律命令。大概他們的意思也不是專和中國政府為難，只因法國的勢力在中國並不算強大，每事遷就，不足以示其有力的意思罷了。

第三、因為法租界不通，中國的漁商更傲然了，中間還有一兩位輸入外國鹹魚為生的商人，恐怕因為魚類都要繳納建設費，每年他要繳納三四萬元。既關切身的利益，又有租界作護符，於是鼓動漁商開會反對，呈文到南京、

南昌了，電報也拍到南京、南昌了，雖然我很感謝政府始終不會因為這些先生而動搖，可是我看見種種困難，再不能不斬釘截鐵的另謀一個解決辦法。

因為這個委員會，我還受這一些閒氣。漁業既有改進委員會之設，那麼各委員當然是同寅，一兩個艦長難免用了同寅推荐的人物，一次在中政會陳肇英先生質問我，說這個艦長花了二十萬元運動來的一個艦長可以花二十萬運動，那麼局長豈不要花二百萬？我絕不抱怨陳先生的質問，只怪這個委員會太多是非，我終於呈請行政院，把江浙、冀魯、閩粵三區的漁業管理局一律裁撤，改進委員會同時解散，建設費立刻停徵。然漁民是依舊是不能保護的，只有縮小範圍，改為護漁辦事處，由漁牧司的科長袁良驊主任其事，這一篇自以為得的文章，就在『但求無過』之下收筆了。

第三段籌備魚市場時期，然而漁業就此算了嗎？我這人就在山窮水盡之際，還不肯輕易罷手的。恰好這時開灤鑛務局的問題解決，預繳鑛區稅一百萬。我拿五十萬彌補國庫所欠實部的經費，而拿五十萬建築上海的魚市場。我當時癡心以為官商可以合作，官股五十萬，商股五十萬，立刻可以成功。然而漁商方面固然不肯繳納建設費，同時也不願和政府合作經營魚市場。他們不合作的理由也很是簡單，第一，他們世居法租界，現在要搬到非租界的楊樹浦，總有點安土重遷；第二，照上文所說漁船到了十六鋪，還可以照舊抽規，一到魚市場，便不能不照章辦理。然而他們也不好說反對的話，只說他們放款太多，如果搬到楊樹浦，已放的帳便收不到，政府若能給他們三百

萬，便無話可言。他們到底是放了三百萬款嗎？據我確實調查：

順大	三〇、八六〇元	泰興	一七、八五〇元
生記	六、五〇〇元	鴻昌	二五、五〇〇元
昇昌	四、九〇〇元	源利	二五、〇〇〇元
惠豐	七、〇〇〇元	恆昌	四、八〇〇元
源通	一〇、七〇〇元	源裕	二〇、五〇〇元
鴻發	二二、二〇〇元	公順	一七、五〇〇元
源昌	三、二五〇元	大成	五〇〇元
大和	七〇〇元	德昌	三、五〇〇元
源茂	二八、五〇〇元	豐號	二、五〇〇元
公大	二五、五〇〇元	合計	二五七、七六〇元

以上是各魚行對於冰鮮魚船放款的數目。至於漁輪向魚行的借款數是：

公大	二一、五〇〇元	鴻昌	八、五〇〇元
公順	一一、五〇〇元	恆豐	八、〇〇〇元
昇昌	六、五〇〇元	乾豐	四、〇〇〇元

源茂	七、〇〇〇元	源利	一七、〇〇〇元
大成	一六、〇〇〇元	泰昌	三、〇〇〇元
共計			一〇四、〇〇〇元

照這樣看法，他們放款三十六萬餘，而要求政府還他們三百萬，固然無理，也太過分。而且其實我們並沒有要他們全由十六鋪搬到楊樹浦來，只不過對魚市場投資，並且派經紀人在那裏營業，十六鋪內他們還是可以照常營業的。

因為漁商的少數不肯合作，大多數便有點觀望不前。我個人雖然時常對人讓步，有時以是非所在，也往往逕情直行，漁商既不肯來，只有單獨去幹。魚場的房屋有着落了，冷藏機器、碼頭和一切設備都要另籌的款的。政府是無款可撥了，只有實部自籌。實部也是太窮了，冷藏機器和碼頭建築分期付款罷，分期付款也要擔保的，借農業實驗所的基金公債抵押罷。如此擔了若干的責任，累得焦頭爛額，千瘡百孔，而魚市場於是乎成。我對於這個魚市場的希望，並不很奢，第一期，只希望能夠維持，並把所賒的機器餘款清償。第二期能把餘利建築一個小規模的鹽魚廠。第三期纔慢慢談到改進漁業。魚市場總算我們在國內自己創辦的第一個魚場了，可惜我在離任以前趕不及開市，以後漁商當然還有許多不成理由的問題，我希望新任繼續把這些困難掃除，也是一件新的事業。

八 一般和特殊的困難

以上七章所述，是我四年來經過曲折和困難的大概。其實還有許多可以寫的，無如我草這篇文章的動機，第一、容易成功的不寫，第二、瑣碎經過的不寫，要寫的只是我開宗明義所說的「迴憶四年來對於實業部的事跡，很有點值得記錄……當中有許多曲折和困難，不是身當其衝的，不只是理想不到，而且夢想也不到，這樣簡單而源本寫出來，不但自己可以作將來的借鏡，也可以作別人的參考」。曲折和困難已經說過，照理這篇文章可以收束了，然而這些曲折和困難，從什麼地方來的呢？平心而論，有些是一般的困難，我深信除了一兩部之外，其他各部也有同感的。有些是特殊的困難，是實部特具而非其他各部所能想到的。現在我把兩種困難，簡單的寫在下面：

（甲）一般的困難

我所謂一般的困難，頭一件最感覺到，便是中樞機關組織的不靈活，因為如此，這四年以來連聯合內閣的功用都沒有達到。行政院不獨對於院外的機關客客氣氣，連院內的各部也互相的客客氣氣。這種客氣並不止消極的含有衝突性，而且積極的含有極深的成見。我為着批評過去，警惕將來，很坦白的舉出幾點：

第一、我所謂頭一件中樞機關不靈活，最近我還發表過一篇「政制改革的尾聲」，最緊要有一段這樣說：

「過去中樞的機構，無論我怎樣錫牠一個名詞「合理化」與否，然而太不靈活是一件人所共知的事實。這種事實不止在旁觀察的人們感覺到，最先感覺得恐怕還是身當其衝的當局。這種不合理的事實怎樣演變來的呢？實在基於以下幾個原因：

(一) 由忽略演變來的 民十七年末的中樞機構，雖然其中有許多可以訾議的地方，但牠有其自己一貫的精神。至到民二十年四全大會開後，人們專注意於元首不負責問題，而把其他連帶的機關忘卻。元首是不負責了，然而從前直隸於主席的機關，軍事方面如參謀部、訓練總監部、軍事參議院，非軍事方面如主計處、建設委員會、中央研究院乃至國術館，都沒有注意，以至許多機關都有脫節之病。這種忽略在目前想來也太過於不講技術，所以有些黨外人們批評，說我們連組織政府也沒有能力。這些話固然是刻酷，可是因為過於疏忽而至中樞的機構不合理，我們實在責無可辭的。

(二) 由便利演變來的 政府的構造，自十七年開始便不見得簡單，一方面要吻合所謂世界最新的制度，設了許多機關，而一方面又不能斬釘截鐵的謝絕人事，依阿因率。於是有了新的建設，只有重新於機構之外，另立別的簡便機關，例如全國經濟委員會，便是一件最明顯的事實。在政府機構以內的機關，建設一事，不能不有預算，拿一個部說罷，先把預算送到行政院，通過之後送主計處，主計處審核之後送中政會財政組，財政組審核後纔提中政會，中政會通過以後纔算成立。預算的過程不僅繁複如此，就是項目也規定很嚴，那一項多，那一項少，常常發生

問題，文書往返，有時半年還得不到解決。經濟委員會便當極了，只有一個總數，項目可按着情實變更，而且本身決定之後，更用不着經過許多麻煩手續。我常說政府機關的工作衝突固不可，即工作分割也不可，然而有時爲着一事的速成，真樂得分割一下。這些割裂行政，許多也由於便利來的。

(三) 由事實演變來的 最顯著的事實，莫如剿匪區域，因爲要救平匪區，不但需要軍事，而且也需要政治，這是一般人近年來所共認。惟其如此，剿匪區內不止需要軍事統一，而且需要政治統一。這裏所謂政治統一，即是軍事和政治需要集中於同一機關，否則指揮不靈，弊病百出。而且剿匪區內，舉凡政治的設施，最要是敏銳，這不是尋常機關所能辦到的。措施的方法，因地域和對手方不同，這也不是中央機關日常工作所能體察得到的。因爲剿匪區域的擴張，於是中央和地方時有脫節之患，人們不懂得平常時期和非常時期之不同，更不懂得正則措置和臨時措置的互異，於是感覺到中央機關都沒有效率，只有地方機關纔有效率，更變本加厲，凡地方能辦之事，都不必告知中央，他們沒有中央紛如牛毛的法令束縛，所以行事的手續也更簡單，然而中樞機關則感覺問也不是，問也不是的痛苦，縱使牠的機構合理化也變爲不合理了。

(四) 由歷史演變來的 中國有一種習慣，即是只認個人，不認機關。這種傳襲，因緣於家族主義而來，再一遞嬗，遂變爲個人的關係深於機關的關係。譬如某一件事，應該甲機關辦的，因爲人的關係，由乙機關辦了。又如某一件事，應該歸丙機關管轄的，因爲人的關係，改隸於丁的機關了。近年以來，不止我們如此遷就，就是外國人也懂

了中國的習慣，以故接洽之事，應該到甲機關的，他往往先找乙機關的個人，於是紛亂無章，中樞機構更感覺絕不靈活。

(五)由人事演變來的 自民二十年精誠團結實現之後，中央機構不少來了原來不在南京的人們。各方因為表示他們的真誠，於是各人極力為主張上的相讓。四年中的政局，姑無論牠的成績如何，而互相謙讓則確乎做到。因為互讓之故，各人減少他的主張，因為互讓之故，各人也極力避免機關上的變動。在共赴國難口號之下，無論如何犧牲在所不辭，所以在共同支柱當中，第一義即無論如何困難，都需保持團結。我常說各機關權責上的積極衝突，固然是國家一種損失，就是消極的衝突，國家也何嘗不蒙一種損失？四年以來的中樞，在我觀察，消極衝突實比較積極衝突為多，為着人事的互讓，中樞早已失其發動，至於所謂鞭策，更不必談。以一個中樞機構，既沒有發動，更難於鞭策，實在說一句老話「要來何用」？

這一段批評中樞機構的文章，雖然還算不得鞭辟入裏，然而我相信非備員中央的政論家是不會寫的，就是四年以來我寫的東西也算這一段比較沒有忌諱的。整個中樞的不靈活如此，我們想想拿着一部怎能使他有非常效率？

第二、行政院對於院外的機關已客客氣氣，而院內的各機關也無不相互的客客氣氣。除了外交之外，關於建設大計，幾年來大家沒有機會作過具體的討論，更沒有試過幾個部長會合一處作懇摯的磋商。例如輕重工業究

以獎勵何者為先？這是值得考慮的一件事，又如利用外資的原則應否變更？也是值得考慮的一件事。我把這兩件事的意見表示一下，並且說說關於這兩件事的簡略經過。

(A) 輕重工業的先後 論到國家根本大計，當然要置重於重工業，這用不着猶疑，倘從中國的經濟打算，我的意見同時還應從輕工業着眼。為什麼呢？第一、中國對於重工業的技術和熟練工人都不够，反之輕工業已有牠的相當基礎。第二、中國對於重工業，人民不經容易投資，反之輕工業人民已在那裏日夕奮鬥。第三、外國對於重工業如船舶、如鋼鐵，政府常常予以補助，反之中國政府在此財政支絀的時候，實在沒有這種財力。我為重工業問題，自民二十一年始，掙扎已兩年有半，人民對於重工業的期望是熱誠，對於重工業的投資是冷淡。而政府方面呢，對於重工業也不能不算期之甚殷，無如各機關對於重工業的計畫，可算扞格太甚。到了二十三年，我知道連一個鋼鐵廠都不易實現，其他奢望更不必說，所以回過頭來，對於輕工業作一個打算。未曾對於輕工業打算之前，還有些先決問題，頭一個問題，是到底生產和消費够不够，第二個問題，是生產够了我們對外有沒有銷場。對於頭一個問題的答覆很是簡單，除了絲織品和火柴兩項，通通不够，我把最近一個調查表列在下面：

	國內生產量	輸入量	輸出量	國內消費量	國內生產不足量
棉織品	八、六七〇〇〇擔	八三、〇〇〇擔	一五、〇〇〇擔	九、三三〇〇〇擔	六四三、〇〇〇擔
毛織品	八、九九〇〇〇元	三一、八九、〇〇〇元	—	四、六六、〇〇〇元	三一、八九、〇〇〇元

針織品	三,三三〇,〇〇〇元	二,一九四,〇〇〇元	一,七三四,〇〇〇元	三,八三〇,〇〇〇元	四八〇,〇〇〇元
麵粉	七六,〇〇〇,〇〇〇包	四,三三三,〇〇〇包	七〇,〇〇〇,〇〇〇包	七六,〇〇〇,〇〇〇包	三,四五二,〇〇〇包
砂糖	三,七〇〇,〇〇〇擔	四,六四五,〇〇〇擔	三,三二八擔	八,三四三,一八二擔	四,六三三,一八二擔
捲烟	六,六四〇,〇〇〇元	二,三七〇,〇〇〇元	一,四四九,〇〇〇元	六九,五三三,〇〇〇元	九八八,〇〇〇元
玻璃	四,九三三,〇〇〇元	五,二五二,〇〇〇元	三〇九,八〇〇元	九,九四一,〇〇〇元	四,九八二,二〇〇元
搪瓷	四,四七五,〇〇〇元	九六一,五〇〇元	七三三,〇〇〇元	五,三六三,〇〇〇元	八八八,〇〇〇元
製革品	四,三三六,〇〇〇元	三,三三三,〇〇〇元	三,三三三,〇〇〇元	七,一八六,〇〇〇元	二,八五〇,〇〇〇元
橡膠品	三,〇三三,〇〇〇元	九,〇七四,〇〇〇元	一一,五〇〇元	三,〇八七,五〇〇元	九〇〇三,五〇〇元
紙類	二五,三三〇,〇〇〇元	三九,〇〇〇,〇〇〇元	三,八三三,〇〇〇元	六,〇七七,〇〇〇元	三五,一七七,〇〇〇元
水泥	三,三三〇,〇〇〇桶	六〇〇,〇〇〇桶	四,三三〇桶	三,七五,七五〇桶	五五,七五〇桶
磚瓦	三,八三三,〇〇〇元	六七一,〇〇〇元	三,三三三,〇〇〇元	四,一七三,〇〇〇元	三三八,〇〇〇元
三酸	二二二,二〇〇擔	一一三,六〇〇擔	—	三三五,八二〇擔	一一三,六〇〇擔
碱	一,一三〇,〇〇〇擔	七七七,六〇〇擔	九六,〇〇〇擔	一,八九九,六〇〇擔	三九五,六〇〇擔
絲織品	三三,八〇〇,〇〇〇元	九三七,七〇〇元	一七,六六七,〇〇〇元	二七,〇七〇,七〇〇元	有餘二六,七九,三〇〇元
火柴	七〇〇,〇〇〇箱	即九一,三五五羅 即一,八三〇箱	即六七九,三〇〇羅 即一三,五〇四箱	六六八,二四三箱	有餘一一,七七箱

從這個表看來，我們應該注意的有幾點：第一，重工業不要說，就是輕工業我們所缺還多，我們可以趕速提倡

生產。第二、我們輕工業已有相當的基礎，從此努力，不難做到自給和自足的地步。第三、國內輕工業還有很大的市場，將來農村復興，購買力恢復，市場還有擴充的希望。不過凡是一種工業，獎勵之後，必有一時的蓬勃，倘若市場充塞，我們有沒有尾閘？對於這個問題，我第一便注意到南洋，我於二十三年四月經過幾個月的考慮，我親自往南洋羣島一遊，所經路綫，由香港至安南、馬來半島、荷屬東印度、菲律賓，雖然不是所有地方都到了，卻已走了十分之八，我記得在回國之後，翌年曾草了一篇『我對於南洋貿易籌畫的經過』，我這樣說：

「因為貿易的平衡，往往影響到整個國家的經濟，除了去年白銀外流出超二萬五千九百九十四萬一千元以外，最近兩年中，前年的入超是七萬三千三百萬元，去年的入超是五萬九千四百萬元。去年似乎入超比前年少了一兩萬萬元，可是出口也同時急激的減退。從前入超的彌補不過靠：一、華僑的匯款，二、外人的投資，三、外款的借貸，四、外人在華的費用（包括使領館、教會、軍隊、遊客的費用）。然而自一九二九年以後，全世界都受不景氣的影響，華僑的進款減少而至於不成重要的項目了，外人的投資停頓了，外款差不多不能借入了，甚至外國的使領館也減縮經費了。爲着這些原因，中國的購買力愈形薄弱，而整個的窮狀暴露無餘，這是幾年來的現況。

假使貿易平衡的話，白銀必不如去年的急激外流，國內的財政必不至這樣枯窘，一國的建設事業也不會如此緩慢。更平情而論，我們入口並不算多，而是我國出口太過於少。歐美不必論，在遠近東的國家，中國每年入口都比其他國家爲低，日本每人年佔入口貨物美金五元六角，蘇俄每人美金一元一角，印度每人美金八角，新興的土

耳其也每人占美金兩元，而中國每人年僅佔美金六角。所以我觀察的結果，以為我們應該獎勵輸出，而不是要急急防止輸入（至於立國的米、麥、棉又當別論）。

我考慮的結果，以為南洋還是我們貿易的一個市場，現在先把該地的人口和華僑列一個表在下面，然後再說到我的籌畫。

南洋的人口

荷屬東印度	六〇、五九五、六七五	英屬馬來	四、三二〇、〇〇〇
美屬菲律賓	一二、二〇四、一〇〇	英屬緬甸	一五、七七六、二九三
法屬安南	二一、七一〇、〇〇〇	英屬婆羅洲	一、三七二、〇〇〇
暹羅	一一、五〇六、二〇七	葡屬帝問	四五、一、六〇四
總數為一萬二千七百萬八			

南洋的華僑

荷屬東印度	一、二三三、八五四	英屬馬來	一、〇九五、七〇〇
美屬菲律賓	六四、七〇〇	英屬緬甸	二四七、二〇〇
法屬安南	四二七、八九三	英屬婆羅洲	八七、五〇〇

總數爲四百二十萬零四千人

以上兩個表我是在丘守愚先生所著「二十世紀之南洋」抄下來的，這些報告都是一九三〇年或以前的調查。但是華僑人口決不止這樣多，據我所知的，菲律賓至少來領館登記的現有八萬多人，而暹羅的華僑號稱三百萬，其所以僅得以上的數目，不外下列幾個原因：

(一) 領館缺於經費，不能詳細調查，叫華僑每年由小埠花一、二十元路費跑到大埠的領館來登記，他們不會幹的。

(二) 如菲、如馬來、如荷印，都探出生地主義，華僑許多在該地出生的，也有許多懶得登記。

(三) 還有些地方如暹羅，還沒有正式邦交，根本沒有領館，更談不上調查的話。

所以我的計算，如果南洋羣島每人每年能消費中國的貨物一元，即我們每年貨物出口多一萬萬元，淨是華僑每年每人能多消費中國的貨物五元，即我們每年出口多三千萬元，所以我去年出遊南洋的動機，即在於此，不徒是要觀察南洋華僑的狀況，而更要看看有無這樣推進貿易的可能。

南洋對於國貨的消費，的確很熱誠，最可惜是國內生產者在南洋沒有絲毫的聯絡，也沒有大規模的推銷。我舉一件故事，可以證明南洋華僑對於祖國的熱誠。我一次到了爪哇的巴達維亞，我穿的是山東綢，華僑白天看見

我穿山東綢，夜裏宴會時無不穿着國產的衣料，而且臨時打電到香港訂購山東綢的接連不斷，這事我離開爪哇到菲律賓時在船上碰着一個朋友纔告訴我的。我很喜歡我無形中做了山東綢的義務推銷員，更一躍而為提倡國貨的豪傑，然而由此可見華僑對於國產熱烈的一班了。我對於南洋之行，雖然無功可言，卻因為此行的結果，國產在南洋的確增了若干的輸出。不過對於目前還有些問題沒有解決，譬如外貨的傾銷遠盛，工廠的資本不豐，金融的利息太高，廠商的團體未固，這些問題，都應該想點辦法的。至於我對於南洋貿易的計畫，因非本文範圍，略而不談，讀者只好找我的原文參考了。

我對於輕工業的主張，始終只有和汪院長個人交換意見，沒有提出具體方案，沒有正式提出院議。爲什麼呢？因爲輕工業最要緊是保護，換言之即是對於輸出就是不獎勵也要免稅，對於輸入就是不增稅也要維持民國二十二年的稅率。無如事實使我受一打擊，財政這樣枯窘，輸出免稅是不容易做到的，民二十三因某種關係而改正稅率，所謂增稅也難談得到的。所以輕重工業的先後，本是目前中國值得討論的問題，只因爲環境捍格，不過成爲個人一個私見，這是多麼可惜的事呵！

(B) 利用外資的矛盾 利用外資不是最高會議有過原則的決定嗎？然而不然，中間實在包含無數的矛盾。關於此事，我曾寫過一篇「中國實業的資本和技術問題」，關於外資利用一段，我曾這樣說：

「歡迎外資的話，我聽了不知凡幾年，但至今往復討論，不斷接洽，還沒有什麼效果。其故安在？中國人的心理，

一方面歡迎投資，一方面畏懼投資。外國人的心理也一方面希望投資，一方面懷疑投資。

中國人爲什麼歡迎投資也畏懼投資？這種心理並不是由於反常，而是根於歷史。以前中外所訂合同，也有喪失國權的，也有損害利益的，也有違反法律原則的，甚至超於外國本身的商業慣習的。何況外國人民在中國許多還有領事裁判權？所以與其悔於事後，毋寧慎於事先。於是有種種外人投資的原則，有種種外人投資的限制，甚至乎有些不大合理的規定。外國人爲什麼要投資於中國？他們並非有所愛，其實有所圖，既不能在董事會佔得多數權，又不能在一公司得到總經理，毋寧挾此餘資，改投他處。

外國人爲什麼希望投資也懷疑投資？上面所說投資，當然爲牟利而來，所謂希望，決非其他，祇以中國爲一有希望的市場，爲一未發展之大地而已。然投資者的心理，第一即在安全，政府是不是予以有力的保護，他們的待遇是不是和中國人民平等，這是他們猶疑之一。此外還有極壞的懷疑心理，他們所要的不是普通營業，而是希望特權（Concession）。因爲過去的中國法令不全，而外人每挾其庚子以後的餘威，要求過甚。所以他們的意思，資可以投，權也是要，最好在中國不納賦稅，不守法律，讓他們自由的經營。

有這兩個矛盾的心理，所謂外資，徒成奢望。我常對一班外國朋友說，「中國有些限制，固不合理，而外國的心理也要改善，否則投資之說，恐終無良果可言，最好我們忘記一切限制，而專從善意及了解做起」。

話是這樣說，實在國人對於外資，恐懼還勝於歡迎，我接洽幾次，都在審查時候攔起。我有一次爲着石油問題

的試探，經過三次正式會議通過，終於因為外資關係而躊躇，而擱淺。後來同一問題我批給中國商人，而有些人居然在會議席上批評我為什麼不容納外資。同在政府之中，而意見先後矛盾如此，我們想想這個政策政府還不能有個整個確定，為實業的主持者，豈不難之又難嗎？

大概外國的投資者對於我們利用外資的原則不大滿意，尤其對於鑛業法不大滿意。他們的不大滿意，當然因為限制過嚴，可是我的意思，只能因着我們的便利而修改，決不能因為人家的不便利而修改。不過利用外資原則要加以修正，已成爲普遍的要求，去年六、七月間，行政院也曾有過一度的詳細討論，我曾有一個意見呈過汪院長，只是因為種種關係，至少因為別部沒有準備，至今還是一個懸而未決之案。我自自然不是說我的意見全是對的，但實在也是一種經驗，可以供給關心這個問題人們的參考，雖然是明日黃花，卻也值得錄在下面。當日我的意見是用文言寫的，是這樣說：

「前次奉諭，審查管理外資，及中、外合資之公司規則，公博以茲事體大，業經陳請改由院長召集審查。旋奉面諭，以孔部長正在研究中，延期召集。茲特敬陳管見，以備採擇。」

查實部所擬之管理外資及中、外合資公司規則，未能完善，無可諱言。惟此項管理規則，係遵據中政會議所決定之原則而來，一日此種原則不加修改，則此項管理規則，殆無從審議。公博細查中政會議通過之原則，遠在民國十九年。當時德國實業視察團來華，吾國慮及該團或有投資表示，勢不能不定一標準。於三月十三日開談話會時，

由莊智煥、楊公兆提出議案，就政治會議第一七九次決議，加以補充，旋提出於二二二次會議通過，自後遂懸爲定案。惟此種原則通過以後，外人莫不視爲限制過嚴，雖各國工商各業，皆在衰落之中，縱使限制從寬，亦未必能投資中國。然細察該原則之內容，應加修正之點甚多，例如特許方式甚少性質之畫分，合資方式亦多籠統之規定，以致歷年與外人談判，難以期成。茲就原則各項，及擬定修正各點，略陳所得，以備參考。

原文第一段

(一) 合資方式，政府與外商合資，採用公司組織，與辦政府建設事業，須受下列限制：

(1) 華股須占全部股份百分之五十一以上。

(2) 華董須占多數。

(3) 董事長及總經理等職，應由華人充任之。

(4) 外商與政府合資，應受中國公司法及其他法律之限制。

擬修改爲：

(一) 合資方式，政府與外商合資，採用公司組織，與辦政府建設事業，須受下列限制（照原文）：

(1) 關於工業者，華股不得少於百分之五十。

(2) 關於鑛業者，華股不得少於百分之五十一。

(3) 關於商業者，華股不得少於百分之六十。

(4) 華董須占多數（照原文）。

(5) 工業之董事長或總經理，鑛業商業之董事長及總經理等職，應由華人充任之。

(6) 外商與政府合資，應受中國公司法及其他法律（照原文）之限制。

（說明）

綜核原文，（一）項太過籠統，蓋實業範圍至廣，各有性質之不同。公博依歷年之經驗，中外合資，每因華股之占多數，不易成功，似應分別加以限制。如工業多為單位之工廠，又必設於交通較便之地方。政府易於行使監督權，以應寬予限制。至鑛業則多在地內，糾紛較多，可以從嚴。若商業則可以不必利用外人技術，不妨稍加嚴格，例如保險業、儲蓄業等，不獨吾人不能利用外資，有時外人反可利用華資，應嚴格規定，使我常居有利地位。

又總經理一職，常為中外合資所爭之焦點，外人常慮華人缺乏管理經驗，未能同意。公博體察中國之實業，多非失敗於技術，而多失敗於管理，故擬定方案，凡鑛、商兩業之董事長及總經理，悉由華人任之。若工業之董事長及總經理，則以為得一已足，俟吾人有相當經驗，以董事會之通過，亦可更移。然此有一問題，則華股已非占過半數，則多數董事，何由產生？但此為過慮之談，據經濟家之觀察，只有股份四分之一，或三分之一，即可取得企業之統治權，甚且有謂得股份百分之十，即可達到此種目的。今暫置理論不談，倘吾國確定此種原則，亦即根此而成法律。至於

以後，則視吾人之運用如何，尙不全在股份之多寡也。

再實部與福特汽車公司往復磋商合資之事，尙未有成，其原因固在地點及其他問題，而股份一事，彼雖未嘗明言，恐亦爲原因之一。查福特在外國合資工廠，無論在英、德、法、意、丹麥、瑞典、芬蘭、比利時、西班牙、埃及，均占股份百分之六十，而吾國只許其占百分之五十，此亦足爲吾人參考之材料也。

復次，外人所爭者爲管理，然亦有以少數股分而取得管理者，例如美國之通用電器公司，與歐洲各國合資，在法兩廠，一占百分之十八，一占百分之十；在德兩廠，一占百分之三十，一占百分之十一；在荷蘭，占百分之二十；然皆取得其管理權。故此種管理權，不獨外人所希冀，亦爲吾人所必爭，只有視情形以爲斟酌也。

原文第二段

於前項各款之規定，得依照左款酌量辦理之：

- (1) 華股得容納本國人民商股，惟不得超過全部股份百分之二十五，並不得抵押或轉賣與外人。
- (2) 資本得以材料、機器、房屋、基地等物，按照平允時價，協議折充之。
- (3) 董事會動議之表決，以大多數決定之。

(照原文)

原文第三段

(二) 特許方式，政府特許外人在華經營建設事業，其條件如左：

(1) 中國政府有監督之權。

(2) 外人在華經營事業，應受中國公司法及其他法律之限制。

(3) 經營年限，應照事業性質，預先規定。

(4) 年限屆滿，一切設備，均應無代價讓與政府。

(5) 在經營期中，一切設備，得公平估價，由政府收回。

(6) 經營者應按純利之多寡，依累進方法，繳納報効金。

擬修改為：

(二) 特許方式，政府特許外人在華經營建設事業，其條件如左（照原文）：

(1) 中國政府有監督之權（照原文）。

(2) 外人在華經營事業，除特許有規定外，應受中國公司法及其他法律之限制。

(3) 經營年限，應依照事業性質，預先規定（照原文）。

(4) 年限屆滿，一切設備，應按其性質，分別給予代價，或無代價，讓與政府，在特許時確定之。

(5) 在經營期限過半時，一切設備，得公平估價，由政府收回。

(6) 經營者應對政府繳納報効金，其數額在特許時確定之。

(說明)

二項規定，似略嫌硬性。蓋所謂「特許」者，有時異於普通法之規定，如材料進口之減免稅等，皆逾普通之限制，故不如加「除特別有規定外」一語爲宜。

四項規定，似嫌籠統。蓋企業性質，有種種不同，例如鐵路有一定之長度，當其計畫之時，可確定其投資額數，並可以預先計算若干年可以得回成本，若干年可以倍之，故於年限屆滿之時，可以無償收回。若公用事業，則有異乎此，例如電氣，據普通估計，每五年因公用範圍之擴張，須增一倍之資本，例如開始投資一百萬，期限爲二十年，則至第十六年，已增至八百萬，中國公用事業，或無如此之急速擴展，但每五年之遞進設備，則勢有所不得不然。若無償收回，則特許之公司，勢必於期限過半之時，停止設備，公衆固受損害，而其他之工業，因缺乏動力之故，亦必無由發展也。

五項規定之經營期中一語，殊無限制。即該特許事業開始後，亦得解釋爲「經營期中」，原所謂特許者，不但含有冒險性質，即呈請人亦預期有大利可圖，與普通投資之希望一定利潤者，迥然有別。一經特許，絕不希望政府立刻收回，故宜定一相當期限，俾投資者有所保障。

六項之規定，似過於嚴緊，蓋無論何國，凡受特許者應對政府繳納報効金，幾爲定例。惟其金額，似宜定有數額，

否則特許者以受限制過嚴，一方既冒險投資，而他方復無大利機會，必至相率裹足。至慮投資者贏利過多，則國家本有所得稅之規定，亦不至流於自由政策之大弊也。

原文第四段

(三) 借貸方式，政府向外商借貸興辦事業，須依左列規定：

(1) 事業主管人員由政府任命之。

(2) 借款人有監督款項之權。

(3) 借款人得介紹工程顧問。

(4) 所借外資，得以材料機械等物，按照平允市價折充之。

(悉照原文)

要之，利用外資，自宜有相當之限制，然限制至外人不敢投資，已失原來利用之意旨。以上所陳，僅為公博歷年與外人討論投資之經驗，所陳亦僅為應用之原則。至於詳細辦法，尚須於修改原則之後，分別審訂，是否有當，尚待鈞裁。

第三、政治沒有真正統一，這也是建設的重大困難。我試舉一個例，我國的鎢鑛年產約六千至九千噸，佔世界產量百分之六十。這種產量並不是中國只有此數，而是依世界市場的需要而出產，可是鎢砂的價格就低落異常，

最高是民國十九年，平均每噸也不過六百七十五元，以後跌到五百元以內。我在前年曾這樣想，我們產量佔全世界百分之六十，爲什麼我們不可以左右市場，而令外商左右我們的價格？可是統制第一步是資本，因爲擡高價格的時候，必有一個時候外商觀望不前，而國內的鑛商急不能待，必得要求政府收買。這筆資本那裏來呢？政府自無法自籌，而在本國的金融界又沒有這種經驗，我於是和英商安利訂了一個短期合同。中國的鎢砂由他直接在倫敦市場代銷，價格每噸在六百元以內由他代負其虧，價格在六百元以上則政府在六百元以外的盈餘更取百分之二十，以後每增價一百元，百分率也照着增進。當日的合同限定有效兩年，而當時的價格祇每噸值五百零四元。

那時我辦此事本來很是慎重了，因爲鎢砂產自贛南，我先和江西省磋商，爲了這事江西建設廳長饒學遂先生曾來過京幾次。江西省政府是同意了，部省合辦鎢鑛是確定了。鎢鑛局的局長也由江西省政府推定李子青先生由部加委了。行政院通過這個案了，財部也通知海關非得實部的護照鎢砂不能運輸出口了。然而案已確定，始終無法執行。

第一、贛南還因軍事駐有粵軍，鎢砂均由廣東出口，廣東聽到這個辦法，趕速統制而自行運銷。第二、更奇怪的江西也翻了成案，還有省府所辦的雜誌把我痛罵一頓，雖不會罵到辱國，卻已罵到喪權。廣東因爲鎢砂運輸，自然以有利可圖，不奉命令，江西當時是沒有粒砂出口的，何以罵得比廣東還起勁呢？後來龔先生又復來京，我問他是什麼緣故，他答詞似乎是在那裏計畫專賣，所以不大贊成。我當時真想做一篇文章，來答復這個雜誌，後來想

想這或者有害職位的風度罷，終於把這件事吞下去了。

雖然這個計畫沒有成功，然而鎢砂因着這一段統制風波居然由每噸五百零四元，一跳而慢慢漲到一千零七十多元，把鎢砂的價格提高了一半，至去年外人知道中國不能統制，價格也就猛跌至每噸七百六十二元。可是虛矯的人們說鎢砂價值之高是歐洲立刻會有戰事的結果，把實部統制的原因輕輕抹過，去年不是意阿戰爭而各國大增軍備嗎？何以鎢砂倒反價格下降？我除一笑之外，再不復提這事了。

(乙)特殊的困難

論到特殊困難，我想各機關也是有的，可是同時我想決沒有實業部這樣複雜。實業部所最苦的，第一、建設的機關太多，第二、建設的經費太絀，其餘零碎的一時還說不了，我且把幾件事說說：

第一、關於建設的機關，日前除了實部之外，有經濟委員會、有建設委員會、有資源委員會。我捱到去年七月已經忍不住寫了一篇「對於建設機關效率的提議」，幾年之中這篇文章比較算得坦白的建言，開頭我這樣說：

「我這幾年立言的，確有點未能盡我的忠實，因為自己主持一部分的機關，總不好對於其他機關有什麼批評議論。一個機關的存在，就有牠所謂立場，冒然有所陳議，不是犯了有干涉別部分的嫌疑，就是被人想到攘奪別部分的權責。以故在政府負責的人們，不徒感覺辦事某一種的困難，同時也感覺發言也不容易。可是我想或者今日是我最好提議的時機，為因我陳議之後，很願別人來完成這種改進。」

我這些話爲什麼始終不說，而等到三年多纔說呢？其中我有我的苦處，這種苦處我也在那篇文章簡單的描寫：

「我們平常無不感覺，機關愈雜，效率愈無，就使各人盡他的開誠布公，而有時仍覺得牽制掣格。我深深覺到現在我們機關的立場，在行政院內有各部會，在行政院外更有各機關。其中困難，不獨局內的人們感覺到這樣苦痛，就是局外的人們也已感覺到這樣矛盾。我們誰都知道應該改善，可是誰都不願多談，這內裏的原因，不外下列兩者：

其一、我們目前最需要的是政治的安定，政局苟能安定，任何代價，在所弗恤。這屆行政院成立已經四年，中間雖然有少數部會的變遷，可是大體還是維持住剛開始的統系。這種局面是在民國成立以後所僅見，而政治的小康也是奠都南京以後所未嘗有。人民十分的滿意自然說不上，然因爲種種環境的關係，最少已博得人民的諒解，我們所求者既爲安定，今既安定矣，求仁得仁，又何苦多去更張？

其二、自民二十一以來，中央雖比較安定，然各地總不能真正泰然。九一八以後有上海之戰，有熱河之役，中間更有福建之變、贛南之匪，現在更有四川之事。唯其前方有艱苦的奮鬥，所以後方更需要穩定的政治，目前局面無論政制的更動、個人的變遷，總會引起一些不安。以故大家雖然看得到改制非改革不可，然也因陋就簡，等到剿匪完畢再說」。

我在釐正機關工作的主張之下，我在那篇文章會不惜清清楚楚的說：

「上一次我還記得在討論預算時，行政院有一次會議，看各機關有無重複的工作。結果是各機關派一兩個代表談談，而以「尙無重複」一語了事。凡建設工作豈但重複可以妨害效率，就是割裂也足以妨害效率。例如棉業問題，因為牠嚴重，所以成立一個棉業統制委員會，照道理說，自始至終，我看不出棉統會和實業部的工作有什麼重複，然而實施起來，免不了工作割裂。憑良心說，我不但要自改良棉種、運輸，以至紗廠，都要這個機關管理，就是一切攪水、攪雜的檢驗，無論外銷、內銷，也要這機關管理。然而這是辦不到，因為棉花外銷的檢驗是向由商品檢驗局辦理，每年有十幾萬的收入。所以在討論之中，實部爲着收入的關係，自然不輕於言讓，棉統會因爲是實部的收入，也不敢突然要提，於是這種工作便割裂了。我雖是主管的長官，自問不能不說是實部的自私，然這種自私還是囿於環境。因爲實部的收入、支出目前還未曾做到由國庫總收、總支的地步，民二十二年我曾提出實部收入一概解交國庫，而國庫應照實部的支出每月照支。可是大概爲着實部的收入多是不大可靠的，所以財部始終沒有答應。我想這種情形決不止是一個棉花問題，其餘各事類此者正多，我們要厲行效率，應該徹底想個辦法。

再次則爲用人，我也覺得滑稽，譬如經委會有個衛生處，行政院有個衛生署（前隸屬內政部），雖然兩處長官都是一人，但爲什麼不可以合併一個機關辦理？如果說衛生署的工作不一樣，何不賦予牠的權力？如果說衛生署經費不夠，何不由國庫去增補？又譬如棉統會的技术主持者和上海商品檢驗局的棉花組也同樣的是一人，雖

然工作有上海和全國的不同，然爲什麼不可以把商品檢驗局的棉花組取消而全歸棉統會去辦理？

我寫這篇東西，並不是存有牢騷之意，因爲經過幾年的經驗，的確感覺已有點辦不通，末後想想話是由我去說，事可以讓人家去做。當局能够採納我的說話，對於後來的機關負責人，豈不方便的多，味成功不必在我之言，到底還算是一種功德。

不獨分裂工作足以妨害效率，就是有時審查案件時候，機關太多，也足以把原來的案件弄到面目全非。因爲一個機關有一個的權責，所謂權責者，顯淺言之，由那一個機關去辦，當然由那一個機關去設計。我們不要說設計光是紙上文章，未設計之前有牠的計算、考量，設計之中有牠的接洽、交涉。這些設計的經過，祇有權責的機關可以知道，而非其他機關所得前聞的。及至設計完成，提案決定，結果要交付無數機關審查，這些機關派來的人，有些是不知道長官的意旨的，有些是不知道設計的經過的，更有些是光從字裏行間去句斟字酌的。於是最緊要的案件，每每因幾個字句不接頭便擱下了，或者雖然通過而把最提要地方刪去了。我並不是說凡一機關所提的案都十分完善而不需要審查，但機關太多參加，往往演成牛頭不對馬嘴的結果。如果每一宗大案，事前幾位部長能够悉心親摯的會同考慮，事後又能不憚煩的指示屬僚，一定不會敷衍塞責，因循延宕的。

第二、實部的特殊困難，除了機關太多，便要數到經費太絀了。實部的經費支絀不只是事業費，即經常費也時時捉襟見肘。

我於二十一年一月五日接任，當頭便碰着第一度難關。當時預算除了附屬機關不算，就本部的經常費而論，就每月定爲十二萬元，二十年十二月大概爲着政府的交替吧，也許爲着財政的困難吧，整個月財部沒有發給過經費。至到我接任時候，適黃漢樑先生署理財長，一月祇發過一萬元。這兩個月拖欠下來以本部而論已積欠二十多萬元。當日不要說要辦事，連職員薪水也都發生問題，幾個商品檢驗局和一個商標局還有收入可以坐支，其餘的無不有仰屋興嗟的神氣。附屬機關當然有實部可以追問，而實部本身呢已沒有地方可以追索了。這兩三個月在國貨銀行借了五萬元，在中國銀行借了兩萬元，纔勉強渡過。從這次積欠拖下以後，實部每月薪俸都要拖到下月十五以後纔能發放，附屬機關則無不拖到下月二十以後發放，這種情形恐怕別的機關所沒有的。

第一度難關沒有渡過，第二度難關又接踵而來，即所謂國難時期折半支薪，而所謂折半者不止支薪爲然，即事業費也都折半發給。當時苦是苦極了，薪水折半是沒有問題，在國步艱難的時候，即枵腹從公也應該，何況還有一半的薪俸。然而薪俸可以折半，事務費用是難得折半的。每月所用的郵電等費是不可以折半的，甚至乎紙張筆墨也不可以折半的。要通盤籌算，結果唯有裁員，部內因此也曾起過一次騷動，還幸一般僚屬尙能體念國難，不久也安然下去了。這種不邏輯的收支，也經過了一年多，等到另立新預算時候，纔復歸常軌。

第二度難關正在掙扎，第三度難關又來，新預算成立之時，本部每月十二萬元的經費，突然減爲八萬六千，這下等於減去百分之三十，職員安定已經年餘，若再行大量裁汰，不獨有失保障公務人員之旨，而且恐怕弄到人心

惶惶，影響效率。爲着雙方顧全，祇有一面略裁人員，而一面儘量使本部人員在附屬機關分別兼職。這種做法，不過使附屬機關爲尾閭，本部可以暫安一時，而附屬機關又不可以終日。這事我在去年八月即打算把這種不邏輯的事實慢慢糾正，祇以政局不定，而本身又亟欲退休，只有偏勞新任，去救偏補弊，我記得在離任之前，曾坦白的告訴吳達銓先生，並且在卸任的前三日一下裁去必走的人員七千餘元薪俸，使新任有迴旋的餘地。起身，是放了，祇是我這起身，是裁員而不是增人，是裁俸而不是增薪，這是我自問可以質諸自己而無疑的。

實部經費的困難還不只此，因爲京中有兩種機關可以無虞經費的缺乏，其一是有收入的如財政部、交通部、鐵道部，將收入坐支之後，解交國庫。其二，是絕對沒有收入的如內政部、教育部，每月均由國庫支領，不必另外打算。至於實部則和以上兩機關不同，牠大約鑛區稅每年有六十萬的收入，檢驗費每年約有十二萬的盈餘。每年新預算成立之時，都先要預定收入幾何，然後國庫纔照不足之數來補發。然而這些收入是沒有一年能如預料所期，例如鑛區稅不錯是有定數的，無如四川、雲南、兩廣等地，政府都把鑛稅截收，更有些經濟衰弱的鑛無力繳納，而以股票作抵。就打算收入都確定罷，也要年終纔可以結算，並不是每月平均解來，而實部的支出是每月平均的。以每月平均的支出，而不能有每月平均的收入，其捉襟見肘的苦處，概可想見。自然財部也不會每月平均收入的，但財部可以在青黃不接之時，發行國庫券彌補，實部這一個機關是不可以發國庫券的，沒有這種權利的。我爲着這事會三翻四次和財部商榷，希望實部把收入全繳國庫，而國庫每月照預算支給我們。可是財部也確有理由，以爲實部

的收入在實部掌握之下還不能全收，倘移歸財部，更無把握。此事案懸至今，依然無法解決。所以我在任時候，每月終，即關心到職員薪俸問題，我自己時時這樣笑，我不像實業部的部長，倒有點像實業部的管家，每月因着柴、米、油、鹽問題，都令我每月有一次的愁眉不展。我現在已去任了，爲着建設前途計，爲着國庫統一計，就使困難些，也希望當局來糾正這種不規律的收支法。

說到此地，我們可以談談實部的建設費了。實部每年實在沒有額定的建設費，經常費用還有不繼的恐慌，那麼建設費用自然沒有着落。關於資本問題，我在「中國實業的資本和技術問題」裏會這樣描寫：

「資本的來源，大概括爲政府的、人民的、外國的三項，而三項的來源，各有各的困難。

(A) 政府的 政府整個的源泉是一本預算，按照預算的原則是量出爲入，這個量出爲入中國還是辦不到，只可量入爲出。所以今日政府能做到的：一是加稅，二是募債。加稅是人們所公認加無可加而且還要減了，募債是市場已經充積公債，一切認爲比較穩當的抵押品也是抵盡了。不止如此，在稅無可加債無可募當中，過去數年中國庫的收支還平均不足至少幾千萬，那麼建設實業的費用何自而來？人們可以深長思之了。

而且說到建設實業，其中還有「信用」問題，舊的官私營業尙沒有方法整頓以前，人們對於新的建設，自然不起信任。舊的積欠還沒有方法償還，人們對於新的募債，自然不肯投資。我們看了舊日的鐵路、電信各種積欠，已達十幾萬了，再看內外債整理委員會一篇細帳，很令人有種感想，即是清舊債還似急於新募款，整舊業還似重於

新建設。

(B) 人民的 談起人民的資本，最要緊有幾個要件：一、是力量，二、是信用，三、是知識。說起力量，人們還在爭執之中。有些人們說中國人民資力太過薄弱，有些人們還說中國人民並不是沒有資本，只是政治沒有辦法以前，不肯拿出來。我是贊成前一說的，自然中國缺乏統計，平均人口的富額，至今還沒有人大膽下一個數字，但是人民的貧富，一、可以貿易作計算，二、可以錢幣作計算，我也知道以這種計算不能確定富額，然至少可以決定貧富的觀微。中國的輸入，雖然每年入超幾萬萬，然總額還趕不上一個英屬加拿大。中國所用錢幣的籌碼，有說五十萬萬的，有說近四十萬萬的，然據各方面的統計，不離近是。在今日計算國富依然還用籌碼的時候，任我們擁有如何廣大富源，在市場週轉不靈時候，等於貧乏，這可以斷定中國人民的資源一定不算很厚了。

其次是信用，信用之爲物，萬不能毀，一毀即不可復元。人民最踴躍於投資的，是在清末贖路的時候。在當時我所知道的，真有個人傾囊和舉家傾資的狀況。然而私有鐵路如粵漢、如南潯、或則瀕於破產，或則債多於本。至於川漢的資本，則直無人負責，不知所終。加以漢冶萍的失敗和招商局的黑暗，從此投資實業的，縱不竊笑，也自懷疑，信用一毀至今，尙無方法能恢復原狀。

最後是說知識了，在營業流行術語，有「不熟不做」一句話，這句話不獨代表了經營者的心理，也代表了投資者的心理。然而凡百新興工業，都在我們不熟的範圍，所以在今日中國模仿多而創造少，然而我決不批評這班

人們，我熟慮以後，也覺得但能模仿，不致失敗，也用以自慰。

我閉嘗批評普通銀團的當事者：一、放款的利率太高，希望收款的時期太短；二、慣於商業放款，故不注意工業投資；三、太缺於新興工業的經驗，以致不能運用他的存款。然而存款者既要很高的利率，銀行豈能放款比存款的利率還低？中國銀行的樹立不過二、三十年，其目的既在商業，又豈能責以投資工業？新興工業，規模須大，技術須良，既沒有相當負責經營的人才，又豈能責銀行之冒然放款。綜括一句話，「不熟不做」不但包含了經驗，還得包含知識（外國的資本已詳前文）。

實部既沒有建設費。惟一能變戲法的只有一部分的英庚款，英庚款餘額總數爲一千一百十五萬二千一百二十餘鎊，而實部所得支配的僅有四十九萬五千六百五十餘鎊，若今日以十五元一鎊計算，可得七百四十三萬一千七百五十餘元。可是我們要明白的：第一、這個總數要等到民國三十四年纔可得到全額。第二、這是借款，不止要擔保還本，每年還須負五釐的利息。第三、因爲借款關係，一切設計均須得董事會的事前同意，否則借不成。第四、還有限的，現金僅得少半數，大半數的現金還安存在倫敦，指定在英國作購料之用。因此之故，除了中央機器廠外，要辦硫酸銹廠，便不能辦造紙廠。甚至乎辦硫酸銹廠也不够資本全額之半，勢非加入商股不成。這種左支右絀的情形，捉襟見肘的貧狀，非當局人們又那能可以體會呢？

第三、我最感苦痛的，便要說到宣傳了。爲着徵求各專家的意見，爲着熱誠諸君子的關懷，許多事件都不脛而

走，於是實部太好宣傳的謠言，便沸騰一時。更有些外勤記者特別關心實業部，或者因為熱誠於中國的工業罷，遂有許多過屠門而大嚼，雖不得肉亦且快意。不是今天說實部要辦某某廠，便是明天說實部要辦某某廠。我個人對於各種實業都很少發表意見，而實部的各司又沒有發過新聞，這些消息從那裏來的呢？我後來詳細調查，纔知道有許多新聞還是舊聞，更有許多記者只在科員口中得零縑斷片的消息，遂演成一篇極詳且盡的文章，對於這些傳聞，委實無可更正，然而這班外勤先生我是很原諒的，因為外勤總得要新聞，第一、軍事消息是不許登的，第二、外交消息也是不易登的，除此以外可以登的便可算到實業建設為比較重要。反正建設新聞就登錯了也不會受處分，就是沒有這事也不妨用以自慰。後來我看了許多義務宣傳的確太不像事，末後就指定秘書處來發佈新聞，凡非秘書處所發的一概不算，可是不算是實部自己的事，算的還是記者的事，即管實部不發消息，外勤記者總有想當然的消息。最後我和檢查處商量，凡實部消息不管真假，概請不登，除非實部自己送中央社的稿件纔算有效，以實部好為宣傳的謠言，現在想起來也是一樁無頭的公案。

因為實部好宣傳之故。於是不滿於實部的機關，有些便擡出「我們不好宣傳」來作宣傳了，其實在實部的本身建設，根本便不宜於宣傳，怎麼說呢？因為：

第一、實部的性質是立體建設，不像交、鐵兩部的性質，是平面建設。例如電報樹了多少電桿架了多少電綫，是有目可以共見的。又例如鐵路築了多少路基，鋪了多少路軌，也是有目可以共見的。同一都用兩千萬，電報便可以

架到幾省，鐵路平均也可築一百五十多英里，獨是對於工廠，還是在於一、二千畝內工作，起碼要完成也要兩、三年。這是實部建設不宜於宣傳之一。

第二、電訊和鐵路的內容毋須祕密的，所用的機械也可以公開的。獨是一個工廠所出產的東西，有些是不必祕密的，有些關於特種問題是不能公開的。難道實部爲着本身宣傳，不顧國家大計，可以逕情宣洩，不留餘地？這是實部建設不宜於宣傳之二。

實部如無成績，自然無話可談，如果有些成績，也只可自己知道，不必去求人家諒解，也不必向外間宣傳。我這番話或者有人誤會是我自己辯護，是一種文過飾非之詞，不過我可以告訴大家，就是我承認是辯護，也不是單爲自己辯護，在前的也可算是替前任辯護，在後的也可算是替後任辯護。好宣傳我就承認爲彌可疚病，但表面的無成績決不能爲主持實部者之咎，這是我再三鄭重要告訴局外人的。

.....

我這篇筆述的經過，應該可以結束了，若再詳細寫下去，再寫二十萬字也不能完結。不過我要聲明的，我這篇文章，既不是發牢騷，也不是求洗刷，因爲事實已經過去，何所用其牢騷，而且我還自認爲是，更不必去求洗刷。我這篇文章只是敘述四年來的曲折和困難，希望今後當局把不合理的糾正，把困難的解除，因爲無論人治法治，倘使一個機關組織不統一，權責不分明，不獨無以言效率，抑且無以言政治的。

我知道必定有人說，爲什麼我今天纔伸述這些曲折和困難？倘若早一點說話，豈不於國家和事業有益。我當時不說，實在基於種種原因，至少像我在「對於建設機關效率的提議」內所說：

「我這幾年立言的，確有點未能盡我的忠實，因爲自己主持一部分的機關，總不好對於其他機關有什麼批評議論。一個機關的存在，就有牠所謂立場，冒然有所陳議，不是犯了有干涉別部分的嫌疑，就是被人想到攘奪別部分的權責。以故在政府負責的人們，不徒感覺辦事某一種的困難，同時也感覺發言也不容易。」

不止如此，參加政府以後，就有所謂個人職位上的態度和容儀，幾年以來，對於任何事件，何嘗不委婉陳之，若委婉陳之而不見納，實在難得面紅耳熱的去爭論，否則又落於「失態」和「失儀」的毛病。倘使我今日還在實部，必不能寫這樣比較坦白的文章，我現在不憚詞費的批評，實在代表一班在位而不能言、不便言、不好言的人們發言，對於政制是一種貢獻，而對於個人還是一種小小功德。於此在結束之前，關於我們人的行動經過，還想瑣屑的補白幾句。

第一、我在京幾年，不大好發言，有些老朋友說我是爐火純青，也有些老朋友譏我是歸真返璞。是的，別的不必談，至於「禮讓」兩個字，我的確已經做到了。關於事業方面，關係到職權的如棉業、絲業、糧食、砂糖、鋼鐵，都已被可以籌款的機關拿了去辦，我對於這些事件，不獨沒有半句說話，惟有極力幫忙，這些有關係的機關，大概都可以知道而應該認爲滿意的。關於個人方面，對人對事，都少批評，非萬不得已，從不輕於開口。我還記得在二十年十二月

我入南京之始，汪先生因病還睡在醫院中，在動身的下午，他懇摯的指示我，誠我入京之後，對於一般前輩應該相讓一點。汪先生大概很知前輩的心理，以為後進的總應對於前輩相讓，因為辦事有時不止是講才具，有時還要論年齡，汪先生為着精誠團結，這番勸勉懇懇告誡之詞，真使我感動，而願奉為任事的圭臬。其實我的為人雖然有時為着事理的是非、朋友的感情，也或逕情直行，毫無忌憚。但同時也被許多人批評過富有封建道德，純為溫情主義的一個人，這又是和我共過事的朋友所深知道的。然而我很知道我的短處，所以更要接受前輩的箴言，所以這幾年以來，很有些深自斂抑，毋敢踰越。

禮讓我是做到了，可是囂強之氣到底未除，我自問幾年當中的確沒有做到胡林翼先生「委曲交歡」的態度。我除非聽不見誹謗，聽見誹謗我從來不肯辯護。假使當時我能做到胡林翼先生這樣大臣的風度，也許比現在能够成就得多。無如我個人囂強之氣未除，不止疏通不肯，連辯護也不願。我的煩惱誰也見得到，就是陌生而熱誠的范旭東先生也見得到。一次范先生勸我，大凡做事的人，不止要具革命家的態度，還須要具宗教家的態度，我雖心隨其說，心感其言，可惜我始終沒有做到，這是我深深引以為憾的。這幾年之中，我知道也有許多在京前輩加我以一個好評，那好評是什麼呢？就是「能見其大」，殊不知這幾年內這四個字已經把我的個性鍛煉到汨沒盡了。

第二，我也知道部內的僚屬對我有點善意的譏彈，那譏彈是「善善雖然能用，惡惡而不能去」，這句話真是的確而且我是承認的。確鑿這幾年當中我黜陟僚屬都沒有當年在廣州、在武漢時候的果決。不過我的環境真使

我不能果決，例如委任職的僚屬不好。我免了他的職，他到別的機關當荐任職了。荐任職的僚屬不好，我免了他的職，他到別的機關當簡任職了。這些例都不止一次，而且不是偶然，這真使我感覺灰冷，無法果決。

說到此地，我不能不記起譚組安先生了。在廣州的時候，他是第二軍軍長而兼國民政府常務委員，我是政治訓練部主任，總攬軍事的全部政治工作。有一次因事我革了一個職員，這職員反到譚先生那裏當了軍官。我聽見之後立刻找着譚先生，說明這人不可用並不能用，而且在我部下犯了事，終不能在別人部下升了官。爲風紀，爲軍法，此例是不能開的。譚先生真有大度，聽了我陳述之後，立刻下個手諭把那個人免職，當時我想我自己何嘗沒有容人之量，但爲革命的風紀起見，忍痛寧居一個狹隘之名。今日的處境豈能像當日的廣州，更難得有人像當日的譚延闓！我的僚屬或者因我惡惡而不能去，不復很努力，然而我的確也有點今昔之感的。

第三，我雖然批評中樞既沒有發動，也沒有鞭策，其實我可以自白，我就是長於發動，短於鞭策的一個人。我在二十一年接任之始，除例行公事，在外面忙於開會議、見賓客，在家中忙於搜材料、想計畫，幾乎把幹部的鞭策也忘記了。科長以下的人員都少見面，像別的長官巡視辦公室督視僚屬的勤惰，我坦白的說，我沒有試過。

我是懶惰嗎？決不，我有我的理由。因爲我想已經形成一個機關，必有牠的功用。公務員在學校所學何事，在機關所做何事既是一個成人，應該自勉和自知。若長官把公署當了學校，把公務員當了學生，那就是對公務員一種侮蔑。可是事實終與理想不符，我在二十三年春天已感覺我的理想跑得太遠，事實老在幾千里後頭，主持實部兩

年多，纔硬把理想勒住，回頭來再整理部務。至今回憶起來，真使我有些愧怍的。

第四、在經過四年之中，我不客氣的說，措施得當的我毫不謙讓的說自然有很多，可是措施不當的我也毫不隱諱的說自然也不少。因為至今我還抱有一個志願，即是『只求有功，不妨小過』，於事業為有益，負罪戾也無妨。我既不希望做明哲，所以我也不急求保身。處在這個國難時候，若必求四平八穩纔做，我看沒有這種事。所以在這四年之中所碰的釘子特別多，這本四年從政錄，差不多都是碰釘子的記載。

無論那一種新事業，我只想透八成便動手，例如農業試驗所開辦的經費本來不夠的，我也辦了。中機廠的流動資金建廠費都無着的，我也辦了。魚市場的建築經費本來還差一半的，我也辦了。所以許多事件，如果在但求無過之下，必定通通辦不成。我焦頭爛額的掙扎了好幾年，至今回想，倘若我再老幾年，有這種勇氣沒有，自己實在也不敢答復。

以上所記四段都是小節，無關宏旨，因為記述四年的從政，也不防隨筆再為自己的批評。這一段個人事業史目前算是掀過了一頁，前事不忘，後事之師，所以我記載出來，作自己的參考，自信也可以作別人的參考。

附

錄

序四年實業計畫初稿

——本文於民國二十二年八月刊載於民族雜誌——

這部四年實業計畫，是根據二十年中央的決議來起草，這個決議的內容，大意是希望國家重要工業能於四年內籌設完畢。我自擔負實業部責任的翌月，即開始計畫，經過一年有半，纔告完成，我現在很想作成一個附帶報告當作這部計畫的序文，末後更將這部計畫起草經過，簡述出來，以備研究這部計畫的人們，作一種參考材料。

我這個附帶報告，包含我的理想、政策、工作：

第一、我們的理想。我的理想以為要真正統一中國只有經濟統一一個方法，而且要經濟建設首須先擇定一個中心，現在我把我的意見分述如下：

(A) 經濟統一 中國的幅圓是整個的，中國的民族是整個的，自表面觀察，我們絕對不承認中國是不統一，可是中國的政治是錯雜的，中國的經濟也是錯雜的，自裏面觀察，我們又絕對難以承認中國是已經真統一。我觀察要統一中國，不外三種方法：其一、是武力，其二、是政治，其三、是經濟。然而我本着十幾年的經驗和觀察，覺得武力只是統一的手段，政治只是統一方案，惟有經濟纔是統一的基礎。我國內亂二十年，而政治也換了許多方式，

至到今日雖然中央已經統御了全國，但普遍的人民，還研究中國怎樣纔能統一，可見號稱統一只是表面，而依然要求統一實質。在我個人意見，中央和地方爲什麼很像很少關係，中央和邊省更像了無關係，其原因何在？很簡單的答案，即是缺乏了經濟貫通。我經過很久縝密的思維，以爲中國的封建勢力是否存在，我們姑不去談，而中國的經濟的確是封建的分割，是了無疑義。這種封建經濟一天不打破，中國無法形成近代式的國家，這種封建經濟一天不打破，我們更無法完成統一和達到國家自由平等的使命。

民族自由和平等運動最大的目的是完成民族的經濟單位，換言之即是以民族經濟摧破了封建經濟，和代替了封建經濟，否則任何武力的手段和任何政治的方案，只是統一於一時，而不能維持於永久。民族運動本來就是工業革命的產品，我們縱然不能說工業爲民族運動的主因，但工業的確爲民族運動的速力，假使沒有工業革命，我看今日的近代國家不易完成，而各國國內的政治也不容易齊一。今日在中國本身，浪費的武力和空虛的政治，已足予吾人極深刻而且極高值的教訓，要真正統一中國，除了經濟統一一個方法以外，已沒有更有效的方法。

(B)建設中心 可是談到建設，當頭便碰到兩個問題：第一個問題，是中國資本勞力不易集中，要想全國總動員，等於空想。第二個問題，是產地和市場應該計算，要想全國總建設，勢有不能。所以與其空設一個全國建設的良方，不如擇一個相當的出發點。我經過嚴密考慮之後，擇定揚子江爲首始建設的中心區。爲什麼呢？第一，我國首都即在揚子江邊，倘要鞏固政治中心，最有效的方法莫如使經濟中心和政治中心連成一氣。第二，揚子江的水

道交通至少可以貫通六省人口的分配有二萬萬人民，是天然國內最大市場，生產物品絕沒有銷售不去之慮。第三、揚子江每年對外貿易佔到中國對外貿易全額百分之六十，是中國和國際經濟交匯的總樞。第四、揚子江長度爲三千二百英里，是中國最長的江流，單論輸運，比淺的黃河和短的西江，真賦有獨得天然的恩惠。除了本身利益不說，單論水運也比陸運便宜而最經濟，有這幾個原因，在今日談中國建設，應當首先以揚子江爲中心，是了無疑義的。如果四年努力，能樹一個不拔之基，等到我們能够把重要生產統御起來，民族的經濟單位已經有了相當基礎。而中國的真正統一也有了真正希望。

不但如此，在我個人意見，政府不止要積極建設實業，還要同時積極建設信用，以我個人的觀察，中國從前的實業失敗，無論牠是國營、私營，其失敗原因，還不徒失敗於技術，尤失敗於管理。近年以來，大家對於實業都不敢談，尤其說到國營，大家都撒然不願一顧。揚子江是中國的交通中心，也是人口密集的区域，倘數年之內，能有些少成績，那麼政府建設的決心和信用，已予人民以共見，從前的失敗的必定會捲土重來，從前冷淡的必定會再行興奮，不止人民對政府有了信用，就是人民對自己也有了信心，這是我的理想爲什麼以揚子江爲第一期建設中心的原故，也是這部計畫爲什麼先拿揚子江做根據的原故。

第二、我們的政策。目前我對於中國現狀是主張採用統制經濟而不主張採用自由經濟，在一般的理論，一個國家採取統制經濟不一定會繁榮，一個國家採取自由經濟不一定會衰敗。我個人雖然不是屬於自由經濟主義

的學派，也覺得國際真能經濟合作，各國必不會變成今日經濟的極度衰落，因為各國的氣候土壤不同，因而生產的品類也不一樣，凡甲地的天然厚惠，必強而移於乙地生產，不但成本加重，不合經濟原則，且其結果必互相桎梏，傷毀了國際金融的生機。可是自歐戰以來，各國自足政策，已成爲國家信條，而狹義的國家主義經濟已到了尖端的白熱。在這種情況之下，在各國還沒有統籌辦法之前，任何國家採用自由經濟，徒然供給各國狹義民族主義的經濟作犧牲品罷了。

中國從歷史以至現在還是小企業的農業國，工業不止是幼稚，我們只可說牠是剛剛出生，絕無僅有的輕工業，不能不予以保護，這是中外都應該承認的。中國本來是一個原料供給國，現在不止不能以原料供給別國，大宗原料還要仰給外人，主要的工業原料鋼鐵和淡氣要靠外國不用說，連糧食也要差百分之五，棉花也要差百分之五十，這也是中外都承認的。在這種經濟後退之下，我們縱然不高唱保護，可是原料的自足是我們最低限度的要求。我們要達這個目的，除了採取統制經濟政策以外，我看不出更有良法。統制經濟似乎是很新一個名詞，然而國民黨歷史遺下來的根本政策，有人說在資本主義的國家，統制經濟不過是理想的空談，但據我個人意見在中國資本主義沒有發達，統治經濟是比較容易實現。爲什麼呢？第一、中國的商業團體本來不大健全，自經濟衰落影響中國，無論任何事業，皆希望國家予以助力。第二、中國實業所希望於國家保護者實多，例如對外關稅的提高，對內稅則的減免，一切實業，無處不與政治爲緣。第三、中國爲農業社會，組織力本來微弱不堪，若與外國的資本組織

對抗，除失敗以外無其他路徑。前此人民本來很怕和政府合作，到了現在他們有了悠久經驗，反表示與政府合作之心甚殷。基於這幾個事實，人民已有向政府作採取統制政策的要求，政府也應當本着這個趨勢，早定統制的方策。我對於這種方策施行步驟，已經第一先把中國的保險業組織起來，這個保險聯合公司只限於華商，一面由政府特許經營，一面由政府參加股本獎勵，固然政府對於這個聯合公司所投的資金並不很多，但對於信用制度的事業，已經有了一個幾微基礎。除了保險事業以外，還在進行中的：

(A) 糧食管理 自去年糧價大跌，全國皆感恐慌，一方面、中國糧食有百分之五的缺乏，而一方面、又感於穀賤傷農的隱憂，自中央政治會議、財政部、以至各省的民食會議，差不多都以這個問題為討論的焦點。我們本來已有糧食管理的擬議，恰可內政部所召集的內政會議也有糧食管理法案的提出。辦法的內容是在實業部之下組織糧食管理署，專管全國糧食運輸、儲藏、調劑。現在這個法案已送立法院，我很希望早日成立，使在本年以內得以開始籌備。

(B) 棉花管理 棉花是我國衣料的主要品，而原料百分之五十來自印度和美洲，所以棉花問題一日不解決，中國的衣料就是一半不能解決。可是棉花問題，最重要的有兩點：一點是棉種改良，此事中國各省的農場和各大學的農科天天已在研究中，實業部復把這個問題專責農業試驗所研究。一點是棉花輸運，例如陝西棉花每擔價值十二元，運至上海便要賣四十七元，運價比原價貴到三倍，成本過高，紗廠便無法和外商競爭。現在實業部

正和鐵道部計畫合組一個運棉公司，想減輕棉花的運價，便利紗廠的購買。這一個工作也希望本年內能够成立。

(C) 煤炭管理 中國並不是沒有煤，可是長江流域每月要消費外煤二十萬噸，一般評論的人們，很歸咎於外煤的傾銷，但傾銷是一件事，而我們缺乏車輛以至不能運輸，馴至煤鑛減產煤鑛倒閉也是一件的事。實業部爲着這個問題曾經於上半年開了一個煤鑛會議，我曾提出一個合運辦法，即把各個煤鑛組織一個公司，由這個公司把各鐵路的壞車修理起來，專作運輸煤之用。如此，第一、北方的煤可以運到南方，第二、各鐵路的壞車可以修理，不至坐燬，第三、各煤鑛可以恢復到原來產額，資、勞兩方都有了活動之途。這件事正在和鐵道部研究技術上的要點，也希望在本年內能够實現的。

以上幾件事或則已經成功，或則有成功的可能。我的政策，以爲政府不但要採取統制經濟政策，凡一切生產事業，政府都應該扶助人民來組成一個健全團體，消滅內部不經濟的鬭爭，進而爲生產和消費的合作，至其餘如食鹽的專賣，煙草、火柴的專賣，我也想逐漸實行，但這些都和別的部分有關，我打算先縝密的研究出辦法，纔慢慢和關係各部討論。

第三、我們的工作。說到工作，我個人很覺得慚愧，我自負實業部責任以來，至到今日，整整的一年有半，我檢閱以往的確沒有多少成功，如果自責，是沒有能力，如果自慰，是限於環境。現在我把一年來的工作，分兩段報告：第一段、是完成舊的工作，第二段、是開始新的工作。

第一段工作 當我接任實業部時，孔庸之先生曾交給我幾件未完的工作：一、是鋼鐵廠，二、是硫酸銓廠，三、是中央機器廠，四、是細紗綻布機。庸之先生在任時苦心籌維，卸任時殷勤囑託，真值得欽佩而感激，所以我決心無論如何，對於新的計畫未籌辦以前，對於舊的計畫必使之進行不息。這一年來對於以上計畫的進行，分述如下：

(A) 鋼鐵廠 鋼鐵廠的原來計畫，每天出鋼五百噸，資本定八千萬元，是託德方喜望公司承辦的。這個計畫本來談判已有四年，不過到了前年感於外患的日深纒加緊。當時計畫，鋼鐵廠的鐵煤原料，生鐵取之江南，焦煤取之江北。江南的鐵鑛很多，不成什麼問題，江北的焦煤是擇定雷家溝的煤鑛。我考慮這個計畫以後，以為每天出鋼五百噸，雖然只占全國消費額四分之一，可是我們為着慎重，不妨把生產額先減為每天二百五十噸，等到的確發展之時，再行擴大。籌商了許久，把資本額減為四千多萬，去年年底，本來要簽合同，可是差不多簽訂合同時候，發現雷家溝的煤鑛不一定能煉焦炭。我於是再把這個合同擱起，重新和德方訂一個十萬元的合同，託德方的技師合本部的技術人員，重行在雷家溝打鑽探鑛，到底看這個煤鑛能不能合煉焦之用。到了前兩個月，試驗結果，這個煤鑛的確不能煉焦。現在已放棄雷家溝，而另擇江西的安源高坑的煤鑛來供這個鋼鐵廠的焦炭。不過這個鋼鐵廠要三年纔能完成，我們還要耐心等着。

(B) 硫酸銓廠 硫酸銓廠是和英、德兩方合辦，資本初定為一千五百萬元，中國佔八百萬，英、德各占七百萬。昨年英、德專家來華，我們討論再四，以為一千一百萬元已足，中國佔六百萬元，英、德各佔五百萬元；至於中國的六百

萬元，政府佔三百萬，而商人佔三百萬，去年我們還定一個草約，英、德方面於今年六月以前供給我們計畫，以供考慮，而我們負探硫磺礦的責任，看中國原料是不是足供這個廠的需求。現在英、德方面還沒有計畫拿來，我們在湖南探礦的工作倒已經完畢。草約的期限在六月已滿，我們爲着避免束縛，對於草約不再展期，英、德方面能够供給計畫，我們應當繼續進行，否則我們也只好另闢途徑，希望本年內能開始自行建築。

(C) 中央機器廠 中央機器廠大致已告成功，所借英庚款用以購辦機器的十二萬三千二百鎊早已和英庚款董事會簽約。不過現在有兩個當前解決的問題，第一個是流動資金，第二個是機器種類製造。我們所借的庚款，僅是購買機器，建築廠屋還要約數三十萬元，從前上海的銀行本來肯擔負借款爲建築的用途，自去年上海戰爭，銀行因金融緊絀，已取消此議。然而這個問題還容易解決，我打算由本部另籌款項，以期必底於成，現在下關廠地三百多畝，已經由本部向市政府購買，只是等着建築。至於第二個問題，在人民經營機器廠本來不成問題，惟有政府經營的機器廠，纔發生問題。因爲我們要製機器，如果各小工廠能製的，必爲我們的廠壟斷，勢必至於關門，因政府建立工廠而使人民工廠失敗，失了政府扶助人民的原意。如果各小工廠不能製的，這種機器必非普通，如果沒有靠得住的銷場，政府工廠也必虧蝕。然而這種困難我們必定設法打破，大約中央機器廠算是舊計畫中已經實現的一個，不會不成功的。

(D) 細紗錠布機 細紗錠布機的原來計畫是在英庚款的水利款下撥借，用來購細紗錠六十萬錠，織布

機五千台，由實業部轉借各紗廠，而擔保品則由紗廠提供於英庚款董事會。後來經我和英庚款董事考慮，以爲一時購買這麼大量的細紗錠，第一、或者會影響市場，第二、恐怕這麼多的熟練工人一時也不易找。往復磋商，後來決定第一期細紗錠減爲二十萬錠，而織布機則減爲一千五百台。復次還有一個問題，就是細紗錠和布機，各紗廠是急於需要的，可是英庚款董事會的擔保條件，他們視爲過重。爲着這個問題往返又費了許多時日磋商，終於減輕，至提到中央政治會議，審查會以爲既由水利餘款撥借，似由水利機關直接和紗廠辦理爲宜，在我個人意見，祇求此事能够成功，歸屬任何機關都可以。現在這個問題就這樣決定，也算舊計畫中一個計畫解決了。

第二段工作 一年以來，實業部的工作雖然不多，但新的進行的確也不少。我只揀幾件比較重要的報告如下：

(A) 中央農業實驗所 中國農村已瀕破產是人人知道的，復興農村已成了今日政府工作的焦點，也是人人知道的。可是農村問題，真是錯雜而繁複，例如保安、自治、衛生等問題，屬於內政部；賦稅問題，屬於財政部；水利問題又屬於內政部和水利委員會；而且種種問題對於中央有各部的主管，其實無一問題而不關係到地方；實業部所注意的單是技術問題已够研究。我自去年春天爲着上海戰事，首先注意到糧食和燃料問題，及至秋天已有紗業衰落的徵兆，又注意到棉花問題，這些問題的討論已詳於「政策」當中，不復再贅，現在所述的，祇是技術一項。自從去年九月，我希望稻、麥、棉三個問題，要得到相當的改進解決，於是便注意到農業實驗所。可是試驗所只有

機關而沒有土地，祇有預算而始終沒有經費。自去年九月一直至本年六月，纔得到最終決定，擬定開辦費三十萬元，以十萬元購地，十萬元建築實驗室圖書室，以十萬元購置儀器和其他必需物品。至經常費則月定五萬元，數雖不多，但有了基礎，期以三年，總可以得點成績。現在已開始購地，而開辦費仍須由本部設法挪移，大約本年年終，即可開始正式工作。

(B) 中央畜牧場 從前本部原有畜牧場數處，一處是張家口，早因遼遠不便監督，移歸地方，其他兩處一處在北平，一處在安徽，每月經費僅是一千幾百元，僅是維持幾百頭牲畜，實在談不上畜牧。我自去年即決定辦一中央畜牧場，而將零星場所歸併。本月新年度開始，已着手籌備，中央畜牧場的辦法，不止自行試驗，並且繼續發布結果，勸誘人民，我希望能有多少成績，使中國日就衰落的畜牧，得有一個解決。

(C) 蠶桑改良 去年因為救濟江浙蠶絲，政府曾發行公債三百萬元，但絲商是救濟了，而絲業始終不能救濟。今年再為救濟，又擬把封存的舊日絲業公債二百萬元發行，惟是結果怎樣，還不能預料。我以為蠶絲不是救濟可了，而根本問題是改良。蠶絲的問題，簡要有兩個，一個是原種的培養，一個是機械的改良。原種不好，質地不佳，機械不好，勻度必壞。說到原種培養，非三、四年得不到很好結果，但機械的購置，不過轉移之勞。我很想一方面改良原種，一方面購置機械，使治本治標，不至偏畸。我曾經提出最簡單而合理的預算於政府，但恐怕還要相當時日纔能期成。

(D) 漁業改進 提到漁業，我真感覺有點煩惱。遠的不具論，就江、浙兩地，積弊非常之深。過去漁業局，因着經費不夠，迫於自籌，不獨不能發揮保護和改進漁業的功能，而且變了殃害漁民的工具。去年曾提出徵收漁業建設費，以爲改進漁業之用，經過許多波折，到現在還沒有效果可言。我綜計每年中國受外漁侵蝕，數目竟至一萬萬元，而沿海漁民日受豪商土棍的壓榨，救死不贍，遑計改進。我一方面還堅持徵收建設費，一方面更擬借款購買遠洋漁輪，和上海市政府合辦魚市。我雖然有一個預算條陳政府，可是一面還是努力自籌。現在購買遠洋漁輪，已在進行，而國營魚市也巳得上海市政府同意，正在計畫。如果這個問題能够成就，則漁民貸借所和沿海氣象臺都可依次成立，縱然不敢說是興利除弊的夙心總算達到了。

(E) 新聞紙廠 溫溪的新聞紙廠計畫，初步的測探已有結果，木材、水力都沒有缺乏之虞，不過還應作進一步的探討的就是對於水電的築壩工作，不能再有一度研究。這個新聞紙廠估計需要資本五百萬元，我希望政府如能於棉麥借款中撥出的款以爲建設硫酸鋸廠之用，那麼英庚款還有三百萬可以移用於新聞紙廠。大約這個廠將來還是官商合辦，政府佔三百萬，商人佔二百萬，我期待三個月內可以決定資源，即開始進行。

其餘如農業銀行已在擬議進行之中，其他計畫亦有初步的討論，但資源不確定的，我都不作報告。因爲計畫是一件事，工作又是一件事，我現在是寫工作的報告，而不是寫計畫的報告，所以關係於計畫而非確有把握的，都歸在以下計畫，略而不談，現在我可以談四年計畫起草的經過了。

我去年和本部同人討論這部計畫時，最感覺困難的，第一、所需要的材料并不充分，第二、所關係的各部沒有共同討論的機會。第一個困難，是中國對於各種統計材料，向來缺乏。例如起草煤的計畫，不能不先考中國的煤量，可是對於這些記載，便有幾個推測不同。我自然承認地質調查所的報告是比較確實而精審，然而同時也不能不對其他記載先作一番的考慮。如果我不爲着要辦鋼鐵廠，始終都以爲雷家溝的煤可以煉焦，如果我不爲着要辦硫酸廠，恐怕不會花許多人力、財力去探湖南的硫磺礦。礦的問題如此，推之其他問題也莫不如此。這是起草當時困難之一。所以我爲着要得確實統計，會囑國際貿易局，先爲各省實業調查，現在江、浙兩省的實業誌已告完成，繼續還在調查各省。這冊巨書出版以後，雖然不免還有缺點的批評，可是已譽多於毀。我也知實業統計，萬緒千頭，不過今日我表示一種決心，先樹立一個丕基，慢慢再刪改以求完善。第二個困難，是四年計畫，是中央整個計畫，而不是實業部一部分計畫，其中也有關係財政的，也有關係交通的，可是去年淞、滬戰爭，繼以熱河失陷，政府全部力量差不多注於外交，所以有關係的各部，至今沒有共同討論機會，不過我承認這部計畫還是初稿，不但要各部共同研究，還要多多專家批評，將來討論的機會還多，今日正不妨先行提出。

本部四年計畫原分三組：第一、經濟組，第二、工礦組，第三、農林組。第一、經濟組包含商業事項和勞工事項，但我個人意見，以爲商業和勞工多半關於政策問題，其效果計算，每每超於我們所懸想的數字，所以這次付印，把牠刪去，將來另出專書。其次工礦組本來有水電計畫，擇定揚子江上游以爲第一發電站，可是這次付印，我個人考慮之

後，覺得不妨緩議。因為我們要建築水電站，至少要建築二十萬啓瓦，否則絕不經濟，我們以五百元一啓瓦計算，總資本爲一萬萬元，這樣龐大數目，似乎我們目前財力還不能勝，就使有這資本，倘若沿江工業不能發展，消費量小，這個水力電廠必至虧蝕，所以也只好割愛刪去，留待沿江工業發展以後再說。

此外還須要說明的有幾點：

第一、這部計畫雖然以揚子江爲中心，但因中國物產的分佈，有時不能不及揚子江以外。

第二、這部計畫雖然以四年作標準，但殖林墾荒並非四年能够完成。

第三、這部計畫因爲起草於去年，其中有些在進行中的還列入去，如鋼鐵廠，也有些以爲可以在去年成功的，所以沒有列入去，如硫酸銹廠。但原則上凡已完成或將完成的概不列入。

第四、這部計畫雖然很粗糙，但我們對於農、工兩業都很注意到近年海關的進口，換言之即是注意本國市場。目前我們還談不到對外競爭，只以自給爲已足，我們能够在平時可以抵償外貨的大部，在戰時不至束手待斃，這是我計算的。

第五、這部計畫餉項預算，工礦組爲四萬八千七百萬，農林組爲一萬一千三百萬，總數約爲六萬萬元。固然以四年平均來算，每年只是一萬五千多萬，若果暫以揚子江爲限，暫時不及其他，煤鐵問題不爲大規模南北的開發，還可以減三分之一，或者有人還以這個預算爲理想，然而在我以爲很合理而很保守的計畫了。

可是每年一萬萬的建設費從那裏來呢？我考慮建設的資源不外下列幾種：第一是國家自籌，第二是特許外資，第三是官商合辦，第四是人民私營。我僅表示對於第一資源意見，其他方式，因為沒有把握，我姑不去談。我以為一萬萬的建設費，似乎很巨而難籌，其實只能實行煙草和火柴專賣，已經很够。

第一、火柴現行統稅，分上、中、下三級，上級稅額每箱十元，中級七元五角，下級五元，就很後退。照民國十七年所銷火柴總額一百二十萬箱，為便利計依中級稅額平均概算，每年可徵稅九百萬元。如果火柴公賣，公賣費可增加百分之三級平均計算，每年約可得一千九百餘萬元，除去應交財政部統稅九百萬元，還可得一千萬元。

第二、捲烟銷額，據財政部烟酒印花稅處估計，歲值一萬五千萬元，財部每年收入約值六千萬元。如果公賣，假定公賣費按價值百徵百，即一萬萬五千萬元，除去應交財部六千萬元，每年也可得九千萬元。

以上兩者合計，已經每年可得一萬萬元，如果食鹽能够公賣，那就更不止此。可是我的意見，對於重工業當然以國營為原則，對於輕工業，是很希望人民能够投資，因為中國幅圓這麼闊，而封建經濟的根株這麼深，若要完成民族的經濟單位，非政府與人民通力合作不可。

中國人民的富額，雖然還沒有統計，要知比任何近代國家為貧，但金融的活動，全靠流通，中國人民不只患貧，而尤患坐困。富棄於地固已可惜，金藏於地尤為可惜。如果大家能够了解金融流通的原理，一塊錢的効力最少等於十塊錢的効力，那麼資源必不會像今日的竭蹶。

這部實業計畫不過是初稿，我很希望國內專家加以批評，等到批評收集以後，我還想加以修正，然後再提出政府討論，爲最終決定，我也知道凡一計畫，先須要作實地考查，例如俄國沒有實行計畫以前，就花了一千萬盧布調查費，後來實施，還覺得有不少錯誤。我們這個計畫，最少缺乏這筆調查費，將來實施，每個計畫還要一點一點的去調查、考慮、計算。

爲實業計畫告國人

——本文於民國二十二年十二月刊載於民族雜誌——

實業部的四年計畫，已經編輯完竣。我作了一篇長序，報告我們的理想、政策和工作；然而我感覺意猶未盡，深願向國人再說幾句話。

這本計畫，分爲甲、乙兩組：甲組是工礦計畫——包括：一、煤礦，二、鋼鐵，三、銅業，四、石油，五、陝西油頁巖，六、三酸，七、機械，八、自動車，九、製糖，十、造紙，十一、磁業；乙組是農林計畫——包括：一、農業，二、漁牧，三、林墾。農業內分爲十一目，漁牧分爲兩目，林墾分爲四目。

我也曾主張：關於經濟建設，對於我國原有的生產，採取統制政策；對於我國沒有的生產，採取中量生產。除統制政策，大家都明瞭而主張外；所謂中量生產，即是就進口中以生產八分之一至二分之一爲標準。這都是從資本、勞力和消費打算，也可以說是最保守的打算。現在我更逐項說明最近五年來進口的數量和價值。

(一) 煤礦

第一表 最近五年來煤進口數值國別統計表 (單位:數量——噸,價值——關兩)

國	別日		本安	南香	港俄	國其他各國	共計	
	價	數						
一九二八年	價	值	一、四九四、一三六	四、五三、六四	三、五、〇五一	一、九〇、六九七	三、八六〇	二、四三六、六四八
	數	量	三、六五六、一六〇	三、六九、四三	二、六四、六二五	二、四四〇、八九〇	一、七二、六二九	三、六三、六九七
一九二九年	價	值	一〇、六六〇、九一	五、一三三、〇四一	一、八七一、八六八	一、一九七、六七九	五、三三、〇七六	一九、〇九五、四四七
	數	量	一、三三〇、七三	五九八、二〇一	一、八七、〇八七	二〇六、七六八	六九、〇八一	二、二八一、二三〇
一九三〇年	價	值	一三、三四、四九一	五、五〇一、九四四	一、七四、六七〇	四、三三、七〇五	三、五五、五八五	二四、九一九、四七五
	數	量	九四七、一八四	五、二〇一、八一	一、七五、〇四三	一、八六、三三四	六、七、二六三	一九〇、二八九〇
一九三一年	價	值	一一、三九、三九七	五、二〇一、八一	二、〇四、五四八	二、三三九、三五五	六、四四、四八	三二、四六、八九九
	數	量	四〇七、六〇三	四、五、三三八	五、七、五四六	三、九、一九六	四、三六、三三九	一、四〇〇、九三一
一九三二年	價	值	三、〇八、七三	四、五〇、〇八八	六、四三、二七一	四、五三、七七六	四、三九、一五九	三三、〇八七、四四〇
	數	量	四〇七、六〇三	四、五、三三八	五、七、五四六	三、九、一九六	四、三六、三三九	一、四〇〇、九三一

(注意)一九三二年進口徵稅,是以金單位為標準,為統一計,各表一九三二年之價值,俱從金單位折算合一。一八四關兩。

如第一表,五年的平均,量數是:二、〇九九、七四八噸;價值是:二〇、二四二、九九三海關兩。煤,不是中國沒有,獨是奇怪的,外煤源源而來,本國煤礦正在減產的減產,停工的停工,虧蝕的虧蝕!如果我們能有辦法,這筆漏卮

實在可以立刻塞住。

(二) 鋼鐵

第二表 最近五年來鋼鐵進口數值國別統計表 (單位:數量——擔,價值——關兩)

國	別英		國德		國美		國日		本香		港		其他各國		共計
	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	
一九二八年	一,三四五,三四五	七,五九九,六六一	三三〇,九〇六	一,九〇〇,三三〇	一,七五五,四五五	九,二八一,二六六	一,三三九,九六〇	七,四四〇,三三〇	九五六,九〇〇	四,三六五,八九三	四,七三二,〇一九	一〇,五〇二,五九九	一〇,五〇二,五九九	一〇,五〇二,五九九	
一九二九年	一,三三三,三四七	八,三九六,六〇六	二,一九三,六六一	四四四,四六六	七,九二〇,四四四	一,〇七八,一八六	一,七三六,一七四	九,九八八,〇七〇	四,八六六,八六二	一,〇四九,六六九	一七,七七七,三九九	五,三三六,八九九	一〇,六六八,六五三	五,三三六,八九九	
一九三〇年	九九九,八九八	八,九九〇,三三九	四六六,二七一	三,一五一,九三九	七三二,八六三	八,二〇一,三三四	一,六四五,八三九	一一,六六七,五三四	一,一九三,六六二	五,九五四,一六〇	三,九九一,三九六	一九,五五九,六三三	三,九九一,三九六	八,九九一,三九六	
一九三一年	一,〇四二,三四四	一一,三四三,三五五	六九六,〇一四	四,四四六,五〇六	七五九,五七一	一一,〇三四,七三三	一,三三三,九〇三	一〇,四五九,一〇一	一,五五三,三三三	九,三三五,四三三	二,三四八,一七三	四,〇〇三,七〇〇	九,三三五,四三三	六,七九七,〇〇〇	
一九三二年	—	一九,〇〇〇,二九九	—	八,九九九,八三三	—	四,六〇四,七三六	—	六,八三五,〇五一	—	一,九九四,三九九	八,六三三,七九五	—	四九,二八七,〇三三	—	

(說明)本表包括未鍍銻鋼鐵、竹節鋼、器具用鋼、彈簧鋼、鍍銻鋼鐵數項。

如第二表，五年的平均量數是九、八六八、〇一七擔（去年關於量數海關沒有報告）；價值是五四、九八七、六一六海關兩。中國有的是鐵礦，而鋼鐵可以說全部皆靠外國來供給；縱使不說國防，國家的生存條件真是蕩然無存。

（三）銅業

第三表 最近五年來銅進口數值國別統計表（單位：數量——擔，價值——關兩）

國	別日		本德	國香	港	其他各國共	計
	價	數					
一九二八年	價	二、六七、九二一	三〇一、八四九	五三、二八六	二、〇九一、四七五	六三、六五四	一八七、〇九九
	數	九〇、八〇八	九、一四四	二三、四九三	六三、六五四	一八七、〇九九	
一九二九年	價	三、〇四、四四六	四二八、二五六	六六、三九七	二、二九一、五〇八	六、四五〇、三八七	六、四五〇、三八七
	數	三、〇四、四四六	四二八、二五六	六六、三九七	二、二九一、五〇八	六、四五〇、三八七	六、四五〇、三八七
一九三〇年	價	八〇、九五六	六、二二三	一九、二九九	三六、二四五	一四四、二四四	一四四、二四四
	數	八〇、九五六	六、二二三	一九、二九九	三六、二四五	一四四、二四四	一四四、二四四
一九三一年	價	二、六五、四〇八	三三三、六二八	一、五二、四六七	一、六八、五五六	五、八六七、〇四五	五、八六七、〇四五
	數	二、六五、四〇八	三三三、六二八	一、五二、四六七	一、六八、五五六	五、八六七、〇四五	五、八六七、〇四五

一九三二年	
價 值	數 量
一、〇一五、五九一	—
一、六四、四三二	—
二七二、四四四	—
一、〇七五、六八	—
三、九七五、四九四	—

(說明)本表包括黃銅(條、竿、片、板、管子、絲)及舊黃銅與未列名黃銅、紫銅(片、板、管子、絲)及未列名紫銅數項。

如第三表,五年的平均,量數是一六二、二二六擔(去年關於量數,海關沒有報告);價值是五、六〇三、二〇〇海關兩。照五年來的進口趨勢,似乎遞減;但這並不是中國已有銅鑛或銅業的發展,而是中國本來是用銅比較少的國家,年來經濟衰落,所以利用更少,這是要注意的。

(四)石油

第四表 最近五年來石油進口數值國別統計表 (單位:價值—關兩)

國 別	一九二八年		一九二九年		一九三〇年	
	數 量	價 值	數 量	價 值	數 量	價 值
美 國	—	五、六六六、九五五	—	五、九五三、三〇〇	—	—
俄 國	—	一、四七九、二二五	—	六六八、二七二	—	—
東 印 度	—	一〇、四〇六、三六八	—	一〇、九六一、二五五	—	—
香 港	—	一三、四九五、六三六	—	一三、八五五、一〇一	—	—
新 嘉 坡	—	二、六四八、一〇九	—	三、三三三、二九七	—	—
其 他 各 國	—	二、六九五、七七一	—	三、〇七五、八三四	—	—
共 計	—	八九、四二一、九九四	—	八一七、五、〇一〇	—	—

一九三二年	一九三〇年		一九三一年	
	價 值	數 量	價 值	數 量
六五,〇三三	二四,六三三	一,〇二六,六六六	一,三三三,〇三三	七,二八八
八,九〇一	七,一八八	七五,八三四	三三六,三〇七	六,三五〇
四九二,二八九	六,三五〇	三三三,七三三	三三〇,二四九	四,七二三
三九,五六〇	四,七二三	一九〇,二四九	三〇三,三八九	八,〇七
一八九,三七六	八,〇七	八,〇〇〇	三〇三,三八九	一,八一,八六三
一五五,〇〇九	一五,〇一一	一,一六,五三三	一,一六,五三三	二,四三,七二〇
		一,三三三,〇三三	一,三三三,〇三三	三,四三,七二〇
		一六,五三四	一六,五三四	三,四三,七二〇
		七,六六六	七,六六六	三,四三,七二〇
		一九,六四〇	一九,六四〇	三,四三,七二〇
		一〇,〇六五	一〇,〇六五	三,四三,七二〇
		三三六,三〇七	三三六,三〇七	三,四三,七二〇
		三三三,七三三	三三三,七三三	三,四三,七二〇
		七,二八八	七,二八八	三,四三,七二〇
		七,二八八	七,二八八	三,四三,七二〇

(說明)本表包括醋酸、鹽酸、硝酸、硫酸及未列名酸在內。

如第五表,五年的平均數量是一五九、四七一擔;價值是一、七六八、一一四海關兩,三酸進口的情形,已每年遞減,國內淡氣工業,很有點開展的狀況;雖然原料還不能完全自給,但是我們再努點力,在工業沒有發展以前,不難目前可以自給。

(六) 機械

第六表 最近五年來機械進口數值國別統計表 (單位:價值——關兩)

一九二八年	國 別						共 計
	英	美	日 本(臺灣)	德	其他各國		
數量	—	—	—	—	—	—	
價值	—	—	—	—	—	—	

第七表 最近五年來自動車進口數值國別統計表 (單位——價值爲關兩)

國別	美		日		本德		國英		國意		其他各國		共計
	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	
一九二八年	二,六九〇,一八八	—	三,五三三,二二七	—	八三,六五	—	三九六,五五	—	九,三五	—	八,三六六	—	六,七三一,三九九
一九二九年	五,九六五,〇九三	—	四,七九七,一九一	—	九五,二九七	—	八五,九四六	—	六四三,二六	—	二,〇三六,九六六	—	一五,三三三,九五一
一九三〇年	三,〇六六,四二五	—	三,五三三,二二七	—	一九二,七七四	—	一,一七三,五九一	—	三三三,五〇〇	—	一,五三三,六六四	—	一四,九〇九,〇八一
一九三一年	五,九六五,〇九三	—	二,一五二,二四四	—	九五,二九七	—	八二五,九四六	—	三三三,九一〇	—	二,四四五,五四四	—	一三,六五六,〇三四
一九三二年	四,九六四,四七六	—	一〇三,一六三	—	四七,三四六	—	二,一四〇,五三三	—	三三三,三二一	—	七五,三四	—	七,九六八,九三三

(說明)本表包括鐵道機車、煤水車、馬達貨車、長途汽車、載客汽車、腳踏汽車等項。

如第七表,五年的平均,價值是一〇,八〇〇,二二七海關兩;至於輛數,海關沒有報告。每年自動車進口的數目,雖然跳躍非常之大,可是公路越多,進口必然增加。自動車全部來自外國,以及今後祇有增加沒有減少,這是兩

件事實，我們不可忽略的。

(八) 製糖

第八表 最近五年來糖進口數值國別統計表 (單位數量為擔價值為關兩)

國	別日		本	香	港	東	印	度	其他	各國	共	計
	價	數										
一九二八年	價	三、五五、〇五八	二六、九九、八八七	三、九三、六八一	三、二五、四八〇	三、三三、五九〇	三、三三、五九〇	三、三三、五九〇	三、三三、五九〇	三、三三、五九〇	三、三三、五九〇	三、三三、五九〇
	數	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二	三、〇一、三九二
一九二九年	價	一九、五六、一九〇	二六、七六、七〇〇	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六	三、九一、五〇六
	數	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九
一九三〇年	價	三、七〇、〇六六	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五	三、一〇、三三、五〇五
	數	二、九四、一、六九六	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四	四、六五、〇四四
一九三一年	價	二〇、四四、一八四	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九	三五、〇八、三三九
	數	二、〇四、四、一八四	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九	三、三三、四九九
一九三二年	價	九、四七、三三五	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九	一一、九三、三三九
	數	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(說明) 本表包括赤糖、白糖、車白糖、白方糖、塊糖、冰糖、未列名糖、以及糖漿在內。

附錄 爲實業計畫告國人

如第八表，五年的平均數量是：一三、三四二、一九六擔（去年關於量數，海關沒有報告）；價值是：八三、三八九、〇五二海關兩。至於去年價值為什麼比前年差不多減一半？我還在查考原因，是不是糖價大跌，還是東三省省的進口除外？然而近年中國並沒有製糖工廠的建築，也沒有看見糖業的發展，這是我們很明瞭的。

（九）造紙

第九表 最近五年來新聞紙進口數值國別統計表（單位：數量——擔，價值——關兩）

國	別日		本(臺灣)	挪	威香	港	其他	各國共	計
	價	數							
一九二八年	價	五、六四九、九二二	一、五三一、二〇四	八五一、〇四六	三、五九六、九三三	一〇、六九九、〇九六	一、二四六、七二二		
	數	五九四、四三九	一八三、二二天	九七、二九五	二七四、八八五				
一九二九年	價	五、九〇〇、九七三	二、〇七四、四三〇	一〇八、九〇〇	四、三三二、九四四	三、三三九、二四二	一、三三二、五八六		
	數	七九九、七三三	二二〇、三三七	五、四三〇	二五七、九七六				
一九三〇年	價	九、三三三、三六六	一、六二五、二九六	七九九、八九五	三、四四四、九六二	一五、〇九二、四七一			
	數	七〇〇、九四四	一四〇、〇九三	六〇、六三三	一八八、六〇六	一、二三三、二二六			
一九三一年	價	九、二七〇、五九九	六三六、一六六	六六一、三三八	四、〇七三、二二七	四、五九七、三三〇			
	數	七〇〇、九四四	一四〇、〇九三	六〇、六三三	一八八、六〇六	一、二三三、二二六			

一九三二年	
數 量	價 值
二五九,〇〇元	二,四二二,三三五
一六二,五三元	一,八六五,九九九
二二,五六一	三〇二,一〇九
七三,二六六	八,七五,〇九五
一,二七,六七	一三,七五,三三六

(說明)本表包括印書紙及印報紙等項。

如第九表,五年的平均,數量是:一,二二七、一三三擔,價值是:一三、三五六、六五五海關兩。新聞紙類悉仰給外國,是大家知道的。所以我們可以說文化的命脈也操之外人。

(十)磁業

第一〇表 最近五年來磁進口數值國別統計表 (單位:價值——關兩)

國 別	一九二八年		一九二九年		一九三〇年	
	數 量	價 值	數 量	價 值	數 量	價 值
日 本	—	一八〇五,二六〇	—	二,一〇六,一三三	—	一,八四一,九七三
港 英	—	三三九,五九九	—	三二七,二六一	—	二五五,七七七
國 家	—	九三,三七七	—	二九,四九九	—	二〇一,九四一
其 他 各 國	—	二七二,八八七	—	三三七,三三〇	—	三〇九,七二八
共 計	—	二,五二一,〇三三	—	二,七七〇,〇八二	—	二,六四九,三六九

	一九三〇年		一九三一年		一九三二年	
	價值	數量	價值	數量	價值	數量
一	三、六零、二四四	九、五五、九七六	七、五八、九六三	一、三三、七九〇	二、七、八三五	四、一、六三八
二	四三、九三、五六五	六、〇三、九九三	四二、五七九、一七	六、八六五、六五九	六、五五、三五三	一、一四七、八五
三	三、五七、一五七	四、五、一四五	三、八七四、五六〇	七〇四、九六三	三五、四八四、四二六	六、四三七、四六
四	六、四〇五、二三八	三、一六五、二〇三	四、六八、三四四	八八五、一三五	四〇、四〇〇、二六七	七、五七七、四六七
五	—	—	—	—	三六、三三八、八四四	七、二七、三四
六	六五、一六六	四七、三六六	五、〇三、一六	八二四、五六九	三八四、六〇二	五、四七七
七	七六、六七五	一六、四六	六三、六三〇	九六、六九四	—	九九、五九〇
八	五、九八一、〇四九	一、四四、二五七	六四、三七五、八五一	一〇、七四〇、八一〇	—	三三、四八六、六五九
九	—	—	—	—	—	—
十	—	—	—	—	—	—
十一	—	—	—	—	—	—
十二	—	—	—	—	—	—
十三	—	—	—	—	—	—
十四	—	—	—	—	—	—
十五	—	—	—	—	—	—
十六	—	—	—	—	—	—
十七	—	—	—	—	—	—
十八	—	—	—	—	—	—
十九	—	—	—	—	—	—
二十	—	—	—	—	—	—
二十一	—	—	—	—	—	—
二十二	—	—	—	—	—	—
二十三	—	—	—	—	—	—
二十四	—	—	—	—	—	—
二十五	—	—	—	—	—	—
二十六	—	—	—	—	—	—
二十七	—	—	—	—	—	—
二十八	—	—	—	—	—	—
二十九	—	—	—	—	—	—
三十	—	—	—	—	—	—
三十一	—	—	—	—	—	—
三十二	—	—	—	—	—	—
三十三	—	—	—	—	—	—
三十四	—	—	—	—	—	—
三十五	—	—	—	—	—	—
三十六	—	—	—	—	—	—
三十七	—	—	—	—	—	—
三十八	—	—	—	—	—	—
三十九	—	—	—	—	—	—
四十	—	—	—	—	—	—
四十一	—	—	—	—	—	—
四十二	—	—	—	—	—	—
四十三	—	—	—	—	—	—
四十四	—	—	—	—	—	—
四十五	—	—	—	—	—	—
四十六	—	—	—	—	—	—
四十七	—	—	—	—	—	—
四十八	—	—	—	—	—	—
四十九	—	—	—	—	—	—
五十	—	—	—	—	—	—
五十一	—	—	—	—	—	—
五十二	—	—	—	—	—	—
五十三	—	—	—	—	—	—
五十四	—	—	—	—	—	—
五十五	—	—	—	—	—	—
五十六	—	—	—	—	—	—
五十七	—	—	—	—	—	—
五十八	—	—	—	—	—	—
五十九	—	—	—	—	—	—
六十	—	—	—	—	—	—
六十一	—	—	—	—	—	—
六十二	—	—	—	—	—	—
六十三	—	—	—	—	—	—
六十四	—	—	—	—	—	—
六十五	—	—	—	—	—	—
六十六	—	—	—	—	—	—
六十七	—	—	—	—	—	—
六十八	—	—	—	—	—	—
六十九	—	—	—	—	—	—
七十	—	—	—	—	—	—
七十一	—	—	—	—	—	—
七十二	—	—	—	—	—	—
七十三	—	—	—	—	—	—
七十四	—	—	—	—	—	—
七十五	—	—	—	—	—	—
七十六	—	—	—	—	—	—
七十七	—	—	—	—	—	—
七十八	—	—	—	—	—	—
七十九	—	—	—	—	—	—
八十	—	—	—	—	—	—
八十一	—	—	—	—	—	—
八十二	—	—	—	—	—	—
八十三	—	—	—	—	—	—
八十四	—	—	—	—	—	—
八十五	—	—	—	—	—	—
八十六	—	—	—	—	—	—
八十七	—	—	—	—	—	—
八十八	—	—	—	—	—	—
八十九	—	—	—	—	—	—
九十	—	—	—	—	—	—
九十一	—	—	—	—	—	—
九十二	—	—	—	—	—	—
九十三	—	—	—	—	—	—
九十四	—	—	—	—	—	—
九十五	—	—	—	—	—	—
九十六	—	—	—	—	—	—
九十七	—	—	—	—	—	—
九十八	—	—	—	—	—	—
九十九	—	—	—	—	—	—
一百	—	—	—	—	—	—

本年復出口數字過大，致進口淨數低落，溢出上列各國進口總額。

至於農業，比較上不如上述工礦的簡單。不但一方面每年有農產品進口的遞增。另一方面還有農產品出口的遞減。以上我分爲六種圖表（即第一——一七表）：

如第一一表——第一表，表示米的進口。五年的平均，量數是一五、三一九、五二二擔；價值可惜去年海關的報告，還有點不完。最值得我們注意的，去年本爲我們豐稔之年，而進口的量數，比之前四年，差不多增至一倍。

第一二表 最近五年來進口小麥數值國別統計表（單位：數量——擔，價值——關兩）

國	別加拿大		澳洲		美洲		其他各國		共計
	數	價	數	價	數	價	數	價	
一九二八年	六九,七九	二,六九,一七	—	—	二二,三四	四二,四二	四	四	九三,〇八
一九二九年	四,四四,六七	一五,四六,〇五	九四,五〇	四,七五,八八	四一五,三六	一,六〇,九五	九,三六一	二九七	三,三六,八六
一九三〇年	四,七四,九四	九〇,四八	一,四四,六一	五,六一,二〇	五五,九四	二,四三,三三	一九四	二,四〇,九五	二,七三,二四
一九三一年	三,三〇,五一	四,七四,九四	一四,八七,〇八	五,六一,二〇	四,〇九,八八	二,四三,三三	九〇九	三,八八,〇〇	二,八三〇,六九
一九三二年	二,七四,七〇	一四,六五,四〇	九,三〇,三九	五七,〇六,二〇	四,〇九,八八	一四,三三,〇七	一,六九九,六七	二二六,〇三	三,七三,四三
	九,四四,三三	三三,五三,二五	七,七九,〇八	一三,三〇,三三	四六,八七〇	一,六九九,六七	一三,三〇,三三	五,一七,〇,五一	五,一七,〇,五一

如第一二表——第二表，表示小麥的進口。五年的平均數量是：九、四三七、四六四擔；價值是：三五、四〇〇、〇五〇海關兩。這個平均數原不足靠，因為水災時候，我們會借入大量美麥。不過我們還應該注意的，去年豐收，依然入口比之前五年激增。據專家的估算，我們去年豐收是米，而小麥的確還不足，這也是關心糧食的人們應該設法的。

第一三表 最近五年來麵粉進口數值國別統計表 (單位:數量——擔,價值——關兩)

國	別美		國日		本香		港加		拿大		其他各國		共計
	價	數	價	數	價	數	價	數	價	數	價	數	
一九二八年	八、四四、三三三	一、五七、六三五	九、三〇、一九九	一、七四、九〇〇	六、六五、九四一	一、三五、七三三	六、四六、四四六	一、三九、六五五	六、二四、〇三三	二、一六、九六一	三、一四、六四二	五、九四、九〇三	
	四、三六、三〇九	三、〇〇、〇〇〇	三、二〇、五、四三三	一、六、七、七、六、九、二	一、二、一、二、七、七	六、三〇、八、三、三	一、六、七、〇、三、三	三、二、三、五、七、七	一、八、三、四、九、〇	一、一、九、五、二、九、六	三、一、四、六、四、〇、二	一、一、九、五、二、九、六	
一九二九年	三、〇〇、〇〇〇	三、〇〇、〇〇〇	一、六、二、二、六、七、五	九、六、六、八、八、五	九、九、三、一、七	四、〇〇、六、三、四	四、〇〇、六、三、四	一、三、三、五、五、六	三、三、三、五、五、六	五、一、八、八、一、七、四	三、〇、三、五、四、七、六	五、一、八、八、一、七、四	
	三、〇〇、〇〇〇	三、〇〇、〇〇〇	三、一、四、五、八、四、六	二、一、八、三、〇、八、二	四、九、八、九、三、〇	二、一、四、五、六、四、三	二、一、四、五、六、四、三	八、八、八、七、六、五	八、八、八、七、六、五	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	
一九三〇年	三、一四、八、四、六	一、三、六、四、六、八	三、一、四、五、八、四、六	二、一、八、三、〇、八、二	四、九、八、九、三、〇	二、一、四、五、六、四、三	二、一、四、五、六、四、三	八、八、八、七、六、五	八、八、八、七、六、五	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	
	三、一四、八、四、六	一、三、六、四、六、八	三、一、四、五、八、四、六	二、一、八、三、〇、八、二	四、九、八、九、三、〇	二、一、四、五、六、四、三	二、一、四、五、六、四、三	八、八、八、七、六、五	八、八、八、七、六、五	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	
一九三一年	八、五、八、〇、〇、七	一、三、六、四、六、八	三、一、四、五、八、四、六	二、一、八、三、〇、八、二	四、九、八、九、三、〇	二、一、四、五、六、四、三	二、一、四、五、六、四、三	八、八、八、七、六、五	八、八、八、七、六、五	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	
	八、五、八、〇、〇、七	一、三、六、四、六、八	三、一、四、五、八、四、六	二、一、八、三、〇、八、二	四、九、八、九、三、〇	二、一、四、五、六、四、三	二、一、四、五、六、四、三	八、八、八、七、六、五	八、八、八、七、六、五	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	
一九三二年	三、四、七、二、一、六	三、九、六、一、二、九	三、一、四、五、八、四、六	二、一、八、三、〇、八、二	四、九、八、九、三、〇	二、一、四、五、六、四、三	二、一、四、五、六、四、三	八、八、八、七、六、五	八、八、八、七、六、五	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	
	三、四、七、二、一、六	三、九、六、一、二、九	三、一、四、五、八、四、六	二、一、八、三、〇、八、二	四、九、八、九、三、〇	二、一、四、五、六、四、三	二、一、四、五、六、四、三	八、八、八、七、六、五	八、八、八、七、六、五	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	三、〇、三、五、四、七、六	

如第一三表——第三表,表示麵粉的進口。五年的平均,數量是六、九二六、八六一擔;價值是三、七、七、五、六、七九二海關兩。麵粉除一九二九年突躍以外,幾年都能保持差不多的平衡。從這個表看來,即是表示中國小麥的未能自給,這不獨和糧食有關係,而且表示中國麵粉工業停頓的關係。

第一四表 最近五年來棉花進口數值國別統計表 (單位:數量——擔,價值——關兩)

國	別英屬印度美		國日		本(臺灣)		其他各國		共計
	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	
一九二八年	六二,六三三	三,四三五,八四三	四八九,三三〇	一九,八二五,八五一	四四七,七三五	二六,八三三,七五〇	*	*	一九二六,一四〇〇
一九二九年	一,三三三,〇〇一	四,四九二,四六二	八一九,二二七	三二,七四四,九六〇	三六六,三〇二	一四,二七五,〇三三	六,三五五	五六一,三六三	二,五二四,七六六
一九三〇年	一,九四二,六六一	五,九六八,〇三五	一,一四三,八七四	五二,八二六,六四三	三五〇,三九一	一三,五五,五九六	二〇,三六八	二〇,三六八	三,四五六,四九四
一九三一年	一,八二一,〇七六	四,六四三,〇七六	二,五七三,七三七	五二,八二六,六四三	二四七,〇六九	一三,五五,五九六	九七,三五五	二〇,八二四,二五〇	二,三三,三六五,六六九
一九三二年	四三六,〇二四	一,三三三,〇〇一	三,一〇一,三五一	一〇,四二九,二一九	八八,九四四	二,四七,〇六九	一〇,五八,三三三	一,五〇一,六八四	一,七九,〇八二,三三六
	三,一八七,八八六	一〇,五七四,〇九三	三,〇八一,九八九	三〇,四二二,四七一	三,〇四二,四七一	三,〇四二,四七一	三,〇四二,四七一	三,〇四二,四七一	一一九,八八六,三九一

* 本年復出口數字過大,致進口淨數低落,溢出口總額。

如第一四表——第四表,表示棉花的進口。五年的平均數量是三,二五一,九三五擔;價值是一一八,〇六七,九一六海關兩。然而棉花的進口,還不能依五年平均率計算。因為最近三年的進口差不多相同,換句話說,即

是中國可以確定每年差額約四百萬擔，即是一半衣著的棉花要靠外國輸入。

第一五表 最近五年來棉布進口數值國別統計表（單位：關平兩）

國	一九二八年		一九二九年		一九三〇年		一九三一年		一九三二年	
	價	數	價	數	價	數	價	數	價	數
別日										
本英	110,837,556		110,511,230		96,399,006		76,123,125		45,333,351	
國其他	35,336,123		36,155,909		16,110,173		15,091,123		33,878,840	
各國共	146,173,679		146,667,139		112,509,179		91,214,248		79,212,191	
計										

（說明）本表包括本色棉布、漂白或染色棉布、印花棉布及其他棉布。

如第一五表——第五表，表示棉布的進口。五年的平均價值是：一二七、五〇四、六七六海關兩。最近三年進

口已逐漸低降。棉布雖然是紡織工業，但與農產的棉花有關，所以也附表於此。可是我們不要以為最近三年進口逐漸低降為可喜，因為棉花進口依然保持平衡，這不是紡織業進展的現象，而是農村衰落，缺乏購買力的現象。

第一六表 最近五年來果實進口數值國別統計表（單位：數量——擔，價值——關兩）

國	別美		國日		本(臺灣)朝		鮮		其他各國共		計
	價	數	價	數	價	數	價	數	價	數	
一九二八年	四七三,五七七	三六,四八〇	一,五三三,〇六四	一〇九,二三五	三六七,三三五	四六,六三三	四九九,七二四	三元,三五二	二,四七一,六五〇	三三三,五九九	
	四四,七三三	四,七三三	二七三,〇二〇	二七三,〇二〇	六五,四九〇	六五,四九〇	三九,二七一	四三三,五三三			
一九二九年	六四〇,九六一	四四,〇六一	一,四三七,九七三	一,四三七,九七三	五五,五五六	五五,五五六	五二,九六三	三,八六六,四三三			
	一六,五七二	一六,五七二	二六七,六二六	二六七,六二六	三三,二七五	三三,二七五	三三,二七七	二二〇,〇四〇			
一九三〇年	四三三,七三三	四三,七三三	九五〇,〇四八	九五〇,〇四八	三三,四八九	三三,四八九	三三,六七七	一九三,〇三七			
	二七,二一九	二七,二一九	一〇七,七七一	一〇七,七七一	三三,五二〇	三三,五二〇	一九,三六九	一六七,六九九			
一九三一年	六三三,二二六	六三,二二六	六六五,八三三	六六五,八三三	三三,〇八〇	三三,〇八〇	三五〇,五七七	一,八三五,六〇八			
	四二,八五六	四二,八五六	一六一,五三九	一六一,五三九	一七,七三三	一七,七三三	八,〇〇八	三三九,二二七			
一九三二年	九〇四,五〇八	九〇,四五六	一,三三三,八四四	一,三三三,八四四	二六,三三四	二六,三三四	一四七,二六八	二,四四二,二四四			

（說明）本表包括蘋果、橘子、葡萄乾三項。

如第一六表——第六表，表示果實的進口。五年的平均數量是二七四、七〇三擔，價值是二、三七一、七八八海關兩。這個表還是蘋果、橘子、葡萄乾三項，其他果實和罐頭的果實尚不在內。本來每年果實輸入價值二百多萬並非重要，可是農村副產常佔農民收入的大宗，農民沒有副產，農村經濟絕不會發展的。

第一七表 最近五年來絲茶出口數值比較表（單位：數量——擔，價值——關兩）

	絲			茶		
	數	量價	值指	數	量價	值指
一九二八年	一八〇、二八六	一四一、四三、四八一	100.00	九六、〇三三	三七、一三三、八五三	100.00
一九二九年	一八九、九六〇	一四七、六一、五九六	101.五	九四七、七三〇	四一、二五三、四八元	111.〇元
一九三〇年	一五五、四九九	一〇九、一八一、三四	七三.〇七	六四四、〇四六	二六、二八三、九三一	七.六
一九三一年	一三六、一八六	八四、六八〇、四六二	五三.三	七〇三、一〇六	三三、二五三、一五	八九.五
一九三二年	六、三九九	三、九三三、五〇	三三.四	六五三、五五六	二四、六一、五五六	六.六

（說明）（一）本表絲類包括白絲、黃絲、灰絲、同宮絲、廢絲不在內。

（二）本表指數以一九二八年價值為基數，以示近五年來絲茶出口之升降。

如第一七表——第七表，表示我國絲和茶出口的激減。我於此不再作平均數，因為平均數反足以牽動絲茶激減的真相。我們所要知道的，以一九二八年作標準，至到去年減了百分之三三·三二。我國歷來比較出口稍多

的年度，還不到二十萬擔，較之日本每年五十多萬擔的，竟不可同日而語。固然，今日中國的絲茶，還不能算作農村正業，但僅此副業還日就衰落，怪不得農村組織渙散而經濟破產了。

(十二) 漁牧

我國漁牧，實在沒有統計過。牧業衰落，人人皆知。牛、羊雖然難得統計，但最近據軍政部的調查，馬已減少四十萬匹，那麼牛、羊也可類推而知。我不願作不確實的牧業估計，只列出魚類進口的統計。

第一八表 最近五年來進口魚類數值國別統計表 (單位：數量——擔，價值——關兩)

國	別	日 本(臺灣)		香 港		俄 國		其 他 各 國		共 計
		價 值	數 量	價 值	數 量	價 值	數 量	價 值	數 量	
一 九 二 八 年	價 值	二,七二一,九四九	四,四六〇,八三三	九四,六七五	三,六七九,三〇一	一,四九七,五三八				
	數 量	三五三,六八八	五三,八九九	二二,五八五	四九七,三七六					
一 九 二 九 年	價 值	三,一六九,三三七	四,二六六,八八四	二四,六二六	三,四三四,八三〇	一,一〇〇,七五七				
	數 量	三八七,六三三	五二,七七七	一五,八八八	四九六,三二一					
一 九 三 〇 年	價 值	三,〇七〇,〇三三	四,二二,六六一	五五,二二一	四六九,一五〇	一,四四一,〇六一				
	數 量	三,〇七〇,〇三三	五,一一,八五〇	三五,二八五	三,六三三,三六九	三,一四四,一〇三				
一 九 三 一 年	價 值	九七五,一三二	四,三三七,四〇二	一,五九,〇一〇	三,一四五,五五五	三,一四五,五五五	九,九〇四,三三九			
	數 量	七,二二九	四六,八九四	一三五,二二五	四〇〇,〇五三	一,〇九〇,〇〇九				

一九三二年	
數	量
一、八〇、六九	四、三三、七〇二
一、五九、六六	九九、四三
六〇九、二四〇	五、三二六、二二三
一、三五五、三三三	二、三四三、六六

(說明)包括散裝鮑魚、魷魚、墨魚、乾鱉魚、乾魚、烟熏魚、鯽魚、鹹青鱈魚、未列名鹹魚。

第一八表為五年來魚類的進口統計。五年的平均數量是一、三八〇、二六五擔；價值是一一、三五三、七一六海關兩。雖然每年進口價值為一千一百多萬，但大連、青島以及沿海給外國漁船入領海捕獲而不經海關的，實在沒有統計。據一般的估算，我國漁業，每年損失差不多一萬萬。我們雖然沒有證明，但打一個對折，已足駭人聽聞。我們領海的魚類而任人捕捉，公海又沒有遠洋漁輪，我們應不應急起設法？

(十三) 林墾

林墾不但關係水利，還關係經濟。我為簡明起見，不談墾荒，也不談保安林，單提出每年木材進口的統計。

第一九表 最近五年來木材進口數值國別統計表 (單位：價值——關兩)

國別	一九二八年		一九二九年		一九三〇年		一九三一年		一九三二年	
	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值	數量	價值
美國	—	七、〇五〇、五三七	—	一四、七五五、七五	—	九、五六一、四三七	—	一五、五〇五、四三七	—	六、三三三、〇〇〇
日本(臺灣)	—	四、二〇三、八三三	—	五、二五三、二六三	—	三、五五五、二〇六	—	三、六三四、五六八	—	二、五〇〇、〇六

香 港	一、七五、九五七	一、七六七、七八	一、八八、一七五	三、一四三、一三〇	一、四三二、二五八
朝 鮮	一、八六、四三四	一、八三三、九四八	九八四、八四〇	一、四六七、三三六	七五二、二七
俄 國	一、一九七、六〇二	九九九、三三五	三、二七〇、三六六	三、九九九、三九八	三、三六七、四七四
加 拿 大	六四、九五五	一、一五五、〇〇〇	一、七四八、〇六二	三、四〇九、七二八	三、六〇、六八五
澳 洲	—	一、二〇、一八三	二、八二二	八七三、三二二	三〇三、八五一
其 他 各 國	一、三四三、五九二	一、七〇六、四〇二	一、八三六、四四六	二、六六六、八八三	二、三三六、二五五
共 計	一、八、〇、七、九〇八	二、七、八、八、六〇三	二、三、一、七、七、五七〇	三、四、一、六、四、六六〇	一、七、八、六、八、三三五

(說明)本表包括重木材、輕木材、鐵路枕木、柚木、梁木、板、木段及未列名木材等項。

第一九表為木材的進口。五年的平均，價值是二四、三一三、四二二海關兩。我國森林日漸稀少是大家知道的，這是中國地大而不物博，至於建築的木材，每年還要外國輸入，我們不必談論保安，僅僅住的條件，還不具備，我們是否覺得危險。

以上各表的總計價值，為七三六、五〇九、九一一海關兩。這都是日常衣食住用生活所必需。一切奢侈品和非必需品，我因為與計畫無關，沒有列入。換一句話，每年我們為着必需品要用八萬萬元去購買，如果要例外裝飾，還得另外想法。

我們編輯這些計畫：第一、還沒有談國防，因為國防固然息息與上述的生產有關，可是我以為不妨縮窄點範圍，留待國防工業去討論；第二、還沒有談市場競爭，因為自給還不足，那裏還有工夫去討論利潤的孳生，所以這些計畫實在爲着最低限度的生存，不是爲着最高限度的理想。這是最保守的設計，最事實的立言。

我的標準既明，以下便討論資源的決定了。我在四年計畫序文中，曾舉出四個方式：第一、是國家自籌；第二、是特許外資；第三、是官商合辦；第四、是人民自營。我除了表示對於第一資源的意見以外，其餘我未嘗去討論。其實四年計畫當中，無一設計而不可以人民自營。我這篇論文，就是對於這點希望國人加以注意。

我第一希望，是希望國內的金融機關投資。我也知道國內的銀團並不是沒有現金，只是：第一、慣營商業放款，對於工、農兩業的投資，沒有充足經驗，不免躊躇。最多做到放款而止，說到投資，似乎還早；第二、慣做短期放款，高利放款，如果做農、工業的投資，不止低利，而且長期，在無數銀行營利競爭的當中，負責的人們，爲着股東的督視，自然不易單獨大膽參加企業；第三、無論做何種營業，最要條件是把握，多數人們對於農、工兩業既缺少經驗，把握即不易言，以有限的資金，投之無把握的企業，真足使投資者徘徊不進。可是最近的經驗告訴我們：銀行若不放寬投資的範圍，不獨無利可圖，還恐怕有資本坐困之慮。所以我們要某一銀行單獨投資於某種企業，容或可危，但聯合幾家銀行投資，那麼進固有利，退亦無險。

我第二希望，是希望國外華僑投資。今日以前，我很知一般僑胞的心理：第一、在海外經營，資金容易周轉，一入

國內，即感不靈；第二、在海外的企業，多有途徑可循，而在國內投資，總不免另起爐竈，小投資既漫無把握，大投資更易蹈危機；第三、在海外雖受壓迫，資金還易保全，投資國內，每因政治的腐敗，生命財產都難得保障。可是最近的經驗告訴我們：自國家主義的經濟復盛，首受危險的還是我們僑胞。縱有資金，不獨無利，而且日就虧蝕。所以與其置資本於無用的國外，不如移資本於有用的國中。

此外我還希望一般的國人，與其提倡購買國貨，不如更進一步投資生產國貨；否則供不應求，結果還期待外人。因為空言提倡，無裨實益。生產消費，本來並行。若只言消費，而不顧生產，於國家於自身，還沒有補救的方法。

末了，我還鄭重告訴同胞們：我們這種實業計畫，只是表示一個生產最低限度的大綱，其中設計有沒有空疏，有沒有詳盡，深願切實批評，使得我們得一個參考，俾得提出政府時可以改正。這些計畫，不止是政府的事，而是國家的事，我們不厭求詳，也希望國人不吝指正。

復次，我們民族的確已陷到最深而大的危機了，不論和平，不論戰爭，時時都有覆亡之慮。我們只看衣、食、住，有些全靠外人，有些亦多半倚賴外人。立國的條件既已不全，那麼整個民族怎樣可以自活？我期望一般國人，顧念國家的前途，顧念着本身的危險，從速投資生產，在政府方面，不獨予以充分的指導，並且可以保證予以充分的保護和援助的。

中國實業的資本和技術問題

——本文於民國二十三年十二月刊載於民族雜誌——

「中國農業須要使她工業化，中國工業須要使她社會化」。這不但是我們的理想，而且是我們的希望。可是人們經過體切的觀察和實際的經驗以後，至少在目前和稍遠的將來，不得不擺下這種理想和希望，但求農業能够農業化、工業能够工業化，使於願已足。

中國的實業問題，說起來真是千頭萬緒，而難得成功的原因說起來也是千頭萬緒，依三年來的經驗，要詮釋起來，真是可以成一部三、四巨冊的專書，我且先提資本和技術問題，略略予人們以注意。

第一、是資本 資本的來源，大概括為政府的、人民的、外國的三項，而三項的來源各有各的困難。

(A) 政府的 政府整個的源泉是一本預算，按照預算的原則是量出為入，這個量出為入，中國還是辦不到，只可量入為出。所以今日政府能做到的：一是加稅，二是募債。加稅是人們所公認加無可加而且還要減了，募債是市場已經充積公債，一切認為比較穩當的抵押品也是抵盡了。不止如此，在稅無可加債無可募當中，過去數年中國庫的收支還平均不足至少幾千萬，那麼建設實業的費用何自而來？人們可以深長思之了。

而且說到建設實業，其中還有『信用』問題，舊的官私營業尙沒有方法整頓以前，人們對於新的建設，自然不起信任。舊積欠還沒有方法償還，人們對於新的募債，自然不肯投資。我們看看舊日的鐵路、電信各種積欠，已達十幾萬萬，再看內外債整理委員會一篇細帳，很令人有種感想，即是清舊債還似急於新募款，整舊業還似重於新建設。

(B) 人民的 談起人民的資本，最要緊有幾個要件：一是力量，二是信用，三是知識。說起力量，人們還在爭持之中。有些人們說中國人民資力太過薄弱，有些人們還說中國人民並不是沒有資本，只是政治沒有辦法以前，不肯拿出來。我是贊成前一說的，自然中國缺乏統計，平均人口的富額，至今還沒有人大膽下一個數字，但是人民之貧富，一可以貿易作計算，二可以錢幣作計算，我也知道以這種計算不能確定富額，然至少可以決定貧富的觀微。中國的輸入，雖然每年入超幾萬萬，然總額還趕不上一個英屬加拿大。中國所用錢幣的籌碼，有說五十萬萬的，有說近四十萬萬的，然據各方面的統計，不離近是。在今日計算國富依然還用籌碼時候，任我們擁有如何廣大富源，在市場週轉不靈時候等於貧乏，這可以斷定中國人民的資源一定不算很厚了。

其次是信用，信用之爲物，萬不能毀，一毀即不可復元。人民最踴躍於投資的，是在清末贖路的時候，在當時我所知道的，真有個人傾囊和舉家傾資的狀況。然而私有鐵路的粵漢，如南潯，或則瀕於破產，或則債多於本。至於川漢的資本，則直無人負責，不知所終。加以漢冶萍的失敗和招商局的黑暗，從此投資實業的，縱不竊笑，也自懷疑，信

用一毀至今，尚無方能恢復原狀。

最後是說知識了，在營業流行術語。有「不熟不做」的一句話。這句話不獨代表了經營者的心理，也代表了投資者的心理。然而凡百能興工業，都在我們「不熟」的範圍，所以在今日中國，模仿多而創造少，然而我決不批評這班人們，我熟慮以後，也覺得但能模仿，不致失敗，也用以自慰。

我閱嘗批評普通銀團的當事者：一、放款的利率太高，希望收款的時期太短；二、慣於商業放款，故不注意工業投資；三、太缺於新興工業的經驗，以致不能運用他的存款。然而存款者既要很高的利率，銀行豈能放款比存款的利率還低？中國銀行的樹立不過二、三十年，其目的既在商業，又豈能責以投資工業？新興工業，規模須大，技術須良，既沒相當負責經營的人才，又豈能責銀行之冒然放款。綜括一句話，「不熟不做」不但包含了經驗，還得包含知識。

(C)外國的 歡迎外資的話，我聽了不知凡幾年，但至今往復討論，不斷接洽，還沒有什麼效果。其故安在？中國人的心理，一方面歡迎投資，一方面畏懼投資。外國人的心理也一方面希望投資，一方面懷疑投資。

中國人爲什麼歡迎投資也畏懼投資？這種心理並不是由於反常，而是根於歷史。以前中、外所訂合同，也有喪失國權的，也有損害利益的，也有違反法律原則的，甚至超於外國本身的商業習慣的。何況外國人民在中國許多還有領事裁判權？所以與其悔於事後，毋寧慎於事先。於是有種種外人投資的原則，有種種外人投資的限制，甚至

乎有些不大合理的規定。外國人爲什麼要投資於中國。他們並非有所愛，其實有所圖，既不能在董事會佔得多數權，又不能在一公司得到總經理，毋寧挾此餘資，改投他處。

外國人爲什麼希望投資也懷疑投資？上面所說外國投資，當然爲牟利而來，所謂希望，決非其他，祇以中國爲一有希望的市場，爲一未發展的大地而已。然投資者的心理，第一即在安全，政府是不是予以有力的保護，他們的待遇是不是和中國人民平等，這是他們猶疑之一。

此外還有極壞的懷疑心理，他們所要的不是普通營業，而是希望特權（Concession）。因爲過去中國的法令不全，而外人每挾其庚子以後的餘威，要求過甚。所以他們的意思，資可以投，權也是要，最好在中國不納賦稅，不守法律，讓他們自由的經營。

有這兩個矛盾的心理，所謂外資，徒成奢望。我常對一班外國朋友說，中國有些限制固不合理，而外國的心理也要改善，否則投資之說，恐終無良果可言，最好我們忘記一切限制，而專從善意及了解做起。

第二是技術。所謂技術包含很多，廣義說來，管理也是技術之一。我常說中國過去實業之失敗，不在技術，而在管理，因技術還可借材異地，而管理則我們不能舍責他人。但技術的本身，有沒有值得批評呢？我綜合約有幾點：

（A）材料。材料是供給技術開展一個重要條件，過去的材料，的確使許多技術湮沒不彰。例如一個經濟專家，在他未有搜集材料以前，不獨無法做事，而且無法可寫文章，做一篇經濟學說還可以，做一篇中國的經濟便

無從著手。我身經過幾件事實，都使我冷然：其一、是鋼鐵問題，實業部所擬的計畫，覺得外國公司要價過高，而許多專家也覺得要價過高，然這高價究竟高在機器，還是高在建築，沒有人能作斷然的答覆；其二、是漁業問題，實部也會打算建築幾艘漁輪，然漁輪之要點，不止能行駛，還得要捕魚，一說到捕魚，便要知道沿海的水流，沿海的水溫，然水溫的材料，素來便沒有考究；其三、其四，舉例太多，我也不必說了。然此並非專家之過，而在沒有材料之過。因鋼鐵技術只在製鋼，而不在建廠，漁業技術只在輪機和水產，在外國學習，決不能知道中國的水溫。所以一談技術，並不止在專家本身的優長，而還在材料的充足。我很奇怪的，中國凡百事業，都須從頭做過，從頭做起，否則材料不足，技術亦等於空廢。

(B) 研究 所謂研究，不止要有實驗室，還要有很大的工場，我們還沒有這些規模健全的東西，所以也埋沒不少專門技術。我常見無數專家，在外國時都是很好的，一回中國，他們的技術，彷彿即以所知者為界，再不會長進。為什麼呢？就是中國一句老話：『學問如逆水行舟，不進則退』。中國舊日書本的學問，還可自修，至說到技術問題，就非實驗不可。專門人材回至中國，不止沒有很大的實驗室和工場，連新出版的圖書也難得接近，我對這層，也嘗着點切膚之痛，因着人事之繁複，政務的鞅掌，便沒有許多時間親近書籍。偶然看見一點新的經濟學說，不知其說之由來。我可以自白的說，有一次我當了考試任務，想出一條題目：『近十年經濟的新學說』，後來自問，我能够在十年內流浪生活裏都讀遍這個時期內的新學說嗎？於是只好取消，另出別一個題目了。社會科學的先生們既

然如此，專門技術人們的痛苦更可知了。

(C) 本身 人們既沒有實用之機，只好努力於宣傳之道，或則結合互相標榜，或則埋頭專做文章，所以有些專家並不是以一技見長，而是以萬能自賞，然而這決不是專門家的罪過，而是一般社會的罪過。不但如此，社會更有一種通病，以為中國的專家能力有限，外國的專家纔真有所長，我看許多外國專家到中國的，其能力、其學識，並不見得比中國專家為高，可是因為他們是外國人，地位也似特別的高，薪俸也特別的厚。而且因為他們是外國人，特別與以種種便利；更因為他們是外國人，說話也沒有忌諱，人事也不至繁複，不要說是技術，就是草一報告，似乎已比中國專家高明而透澈。然而這也非中國專家之過，而真實實還是社會之過。我可以平心說一句話，專家之訾固可議，社會之責不可辭。寫到此地，我偶記起吳稚暉先生有中國專家多吃豆腐之言，故謹為之辨正如此。

中國的問題多着了，我以上的話，都是消極的，然而我的心事並不是悲觀的。我常常感覺，在學生時代，無人不染着范仲淹以天下為己任之毒，伏案把筆，要把中國弄成如何如何，何等其偉大。一出學校，因着種種環境的惡劣，材料的缺乏，個人無可如何如何，又何等其渺小。我這裏祇聊聊表示一些感想，要把中國實業做出一些門徑，還須要大規模不怕危險和一點點不厭瑣碎，兩方面一齊做起。

以農立國是對的嗎？

——本文於民國二十四年七月刊載於民族雜誌——

四月底我應黃季寬先生的邀請，到浙江縣政討論會去演講。當時我所講的題目是：「對於經濟建設的幾個貢獻」。內中第一段我表示不贊成以農立國，而當以農工立國，後來聽說惹起廣州的報紙大罵一頓。我可惜對於廣州的報紙的全文沒有看到，可是我相信廣州的報紙對於我演講的全文也沒有看到。這樣捕風捉影和斷章取義的批評，在中國是時常看到的事，但是我不贊成以農立國的主張也應明白宣布一下。

近幾年來常常讀到的文章，十篇之中倒有九篇慨嘆於農村破產，致力於農村救濟，較之從前格致書院課藝拿起了幾個聲光電化名詞來敷衍成文的，又較之洋八股堆砌穿鑿的，不能不說是知識上的進步。

同時，政府方面近來也不是單注意於所謂治標的財政，而已知道注力於治本的經濟，在行政院有農村復興委員會，在經濟委員會有農業處，在中央和各省有農業的試驗，並且各地都有大規模的合作運動這更不能不說是政治上的進步。

農村破產是事實，農村救濟是必要，那並不能加以懷疑，而且也不容加以懷疑的。然而救濟農村是一件事，以

農立國定爲國策又是一件事。以農立國必得救濟農村，然救濟農村並不是即以農立國。平情而論，一國的實業，如果牠是失敗的，我們都應該設法救濟，審是救濟紗業是應該的，然而不能說即是以紗業立國，救濟鑛業也是應該的，也不能說即以鑛業立國，更推而言之救濟難民是應該的，我們絕對不會說即是以難民立國。中國目前——恐怕很遠的將來的基礎也在農村，所以救濟農村爲中國唯一應做之事，和迫而不得不做的事。

在歷史上無論任何國家，牠的經濟開始一定在農業，並且在歷史上中國重農抑商的事實也屢見不鮮，不過依着人類事業的開展，和各國情況的威脅，我們應得把以農立國的政策來大加修正。

我曾經一度懷疑，在歷史上中國雖然是重農的國家，然僅僅做到以農供國，而不是以農立國。中國既然是農產品在全生產中佔百分之九十以上，而農民在全人口中佔百分之七十五左右（這是海通以後的估計，在歷史上應不止此），則土地問題、田賦問題、水利問題、蟲害問題，應該早有個解決，不應垂至今日，治絲益棼。可見所謂重農抑商，也僅僅把商抑住，而不見得把農重到怎樣。而且自漢以後，抑商亦不過僅成爲一種名詞，實在說來，對於農工商只有壓抑而專用以爲供給貴族和士的階級。今天我不是討論這些歷史問題，不過在陳述之便，稍稍帶及一點。

救濟農村是今日我們必須做的，然而我恐怕大家迷糊了而拿以農立國來自豪，更且以爲以農立國爲中國必走之路而引爲天經地義。以下我試指出以農立國的危險。

第一、以農立國我們決不會彌補入超。中國自海通以後，入超差不多是常則，出超只是偶然的變態。談到經濟問題的，無不慨嘆於中國入超之鉅，補救之難。但細細觀察，我絕不憂慮入口之多，而是憂慮出口之少。按一九三三年的數字，中國每人僅占入口貨物美金六角，比之英國每人占四十四金元、法國二十六金元、美國九金元、日本五金元六角，固瞠乎其後；即較之素主限制入口的俄國（每人一金元一角）、新興未久之土耳其（每人二金元）和產業仍未發達的印度（每人美金八角），也還不能相比。我平時都這樣想，假定我們以農立國，最好的也只能做到彌補每年入口四分之一的農產品如米、麥、棉，過此則似乎已有了天塹的鴻溝，更不能超過一步。將來我們農業品的剩餘，絕難找到國外的市場。米有安南、暹羅作南進的壁壘，麥有加拿大、美國和澳洲作西進的障礙，棉也只能賣到日本，而且為數只有數千萬元。外此如果要大量的生產輸出和人交換，非從農業以外另打通一條路線不可。最低限度非第一步先從輕工業想出一個辦法不可。

第二、以農立國我國決不會安定經濟。我們每每拿中國農民占百分之七十五來自豪，殊不知這太多量的農民可以制中國經濟的致命。以下我分析論之：

（A）農民過多，土地的分配必少，據一般的估算，農民能力可以耕作十五畝（見國聯專家報告），這和金陵大學所估算每農戶分配八十畝為適度的差不多（每農戶以六人計）。然而這僅是理論，實際上中國的農民每人平均的土地還不足以自給。無論每人平均三畝多的土地不够農民的生活，就是從前自己估計的十畝，也

所餘無幾，如果我們不設法減少農民的數目，中國必無大量農產品生產的希望，穀貴固是恐慌，而穀賤也是恐慌，這數年的經驗，我們應該深切的體察。

(B) 農民過多，必不能利用機器生產。這個理由很是簡單，因為農民過多，勞力必廉。農村勞力太賤，結果必不能利用機器。同時個人所得土地太少，實無利用機器之必要，而且小農制也不容許使用機器。勞力的功能是有限的，機器的功能是無限的，因所得的土地過狹，不能使用機器；因不能使用機器，而致生產短少，這樣互為因果，於是全國的經濟遂無法安定。不但如此，農田之要素，肥料很占重要的地位，農民既無儲蓄，除天然肥料之外，實無法以購用人造肥料，廣漠的土地天然肥料決難供給，中國土地之不能開闢，這亦為重要原因。

(C) 更有一個嚴重問題，以農立國的國家，不但經濟日漸衰退，而且往往容易次於殖民地的地位。我現在把各國的農民人口成分列一個表在下面：

國名	百分率	國名	百分率	國名	百分率
美國	二二·〇	那威	三五·三	荷蘭	二〇·六
加拿大	三一·一	丹麥	三四·八	英國	六·七
德國	三〇·五	法國	三八·三	瑞典	四〇·七
比利時	一九·一	意大利	四六·三	瑞士	二一·三

捷克	二八·三	保加利亞	八一·〇	波蘭	七五·九
澳洲	二二·九	西班牙	五六·一	埃及	六七·〇
日本	五〇·三	芬蘭	六三·四	印度	六七·一
墨西哥	六七·八	匈牙利	五四·〇		

以上的表係根據國聯統計年鑑的記載，農民人口不超過百分之五五的大都是富強之國，超過百分之五五的都是貧弱之國，至於埃及和印度等殖民地那都超過百分之六十。雖然俄國的農民為百分之八四·九，但她已在那裏積極減少農民的人口而向工業發展了。

第三、以農立國我們決不會穩定政治。除了辛亥革命以外，歷史上的革命無不起於農民暴動，固然中國從前社會和經濟的基礎是農民，基礎搖動之時，暴動的分子當然除了農民沒有別的民衆。同時因着農民人口之過多，分配之不平，我在歷史上很少找到農民有富饒之時。我曾經從各方面的估計，替農民打個算盤，我在附於土地問題的幾個問題說：

「我們理想上的分配適度，最高是人盡其力，地盡其利。其次是能力和個人的生活相稱。不得已始談到只維持僅可養命的生活。中國情況，農民平均得地如此其少，自然比較美國平均每人七十多畝的太相懸殊，而且中國目前只用人力和畜力耕作，就是每人有七十多畝的田，也沒有方法可以耕種。

「據劉大鈞先生的估計，中國農民食料每日約爲一斤，照這樣算法，單以食料而論，在北方需要一·六畝的生產，在南方需要〇·九畝的生產，除食料以外，還有燃料、芻秣、衣服的必需品，不能不需要更多的土地來維持，據劉先生的估計，只維持赤裸裸的生活，北方至少需要四畝，南方至少需要兩畝，平均來說，即是三畝。但據徐禮康先生的浙江省臨安縣農家調查，每個農民每年需要衣四元、食四十元、住兩元、其他六元。臨安這樣生活，也不能不算很單簡，可是已和劉先生的估算大有出入。照臨安的生活和現在的糧價，如果是兩熟的田，每人需要五畝二的田，如果是一熟的田，每人需要八畝六六的田，然而賦稅還不在內，疾病婚喪的費還不在內」。

如果我的估計不錯，很顯然有兩點應注意之事：

其一、一國之建設不能不靠人民拿出一部分的儲蓄，人民救死不贖，焉能有餘力投資建設？國家之穩定，最要緊是人民經濟的發展，若經濟停滯——衰落還不說，整個社會要後退的。譬如人穿的衣服要壞的，住的房屋要破的，不能說經濟停滯，而衣服房屋也停滯住不壞不破，所以停滯即爲衰落，這是一種自然。國家經濟日日往衰落路走，政治絕不能會安定。

其二、人民缺乏儲蓄，絕不能感受天災人禍。據李逸安先生的考查，我國荒地每年增加：

民國三年	三五八、二三五、八六七畝	民國五年	三九〇、三六一、〇二一畝
民國四年	四〇四、三六九、九四七畝	民國六年	九二四、五八三、八九九畝

民國 七 年	四八八、九三五、七四八畝	民國 十九 年	一、一七七、三四〇、二六一畝
民國 十 一 年	八九六、三一六、七八四畝		

一面耕地已少，一面荒地增加，很顯然的經過天災人禍以後，因平常沒有儲蓄，無力再耕，只好拋棄。我們試看每年逃荒之多，可以決斷人民平常實在沒有儲蓄。以百分之七十五人口，統統沒有儲蓄，中國政治之始終不能穩定，其中緣故已極顯明。

所以中國有可走之路，不徒要救濟農村，而且更要設法減少農民的人口。我國土匪之流行及傭兵之流散，我們考查原因，可以斷言，因着農民人口的過多，如此而還主張以農立國為顛撲不破的政策，如其人非食古不化，則其人必事理不明。

我也知道必定有人說，現在農村救濟，雖有方針仍無辦法。擺在面前的事實還不易解決，更何必驚為空談。然而我們討論者，以為救濟農村為一事，確定國策又為一事，我近來讀了許多論文，很多以為「以農立國」為中國天經地義的政策，而且還有許多拿「以農立國」來自豪，以故特別在此衆論橫流之日，指出以農立國政策之未嘗，而應當修正以工農立國纔是救中國的大路。

統制經濟與組織

——本文於民國二十二年十一月刊載於民族雜誌——

近來統制經濟不止是朝野間最流行的主張，而且是已經慢慢變成了即將實行的政策。我們雖然不敢判斷將來的結果和效率怎樣，可是我是主張統制經濟的一個人，眼見由主張而成爲事實，心裏已得了極大的慰藉。

依我年來的經驗，政府中關於經濟建設，牠的效能實在暴露了不少弱點，簡單來說：第一、機關沒有完成功能，第二、個人太多零亂計劃。

怎麼說機關沒有完成功能？任何機關既已組織之後，附帶的至少有兩種功能：第一種、是獨立的；第二種、是聯貫的。然而這兩種功能決不是漠不相關，而是互爲因應。例如我們談建設，實業部的獨立功能自然是審定計劃，決定資源；然而聯貫功能就是和別的機關決定對外的關稅應不應當漸增，對內的運費應不應當遞減。單有獨立功能而缺乏聯貫功能，建設縱成，惟有失敗；反之單有聯貫功能而缺乏獨立功能，空有希望，無從實行。然而事實上的表露，還不止以上的弱點，任何一部分的計劃，不容易有愷切了解和討論的機會，或則積極上的衝突，或則消極上的牽制。說起辦一件事嗎？大家都要辦，絕不理會到行政上的系統。說起不辦事嗎？大家都不辦，彷彿政府沒有設這

種機關；甚至於這一部的設計，他都絕無所聞，或者那一部的進行，這部莫名其妙？這是我們到了南京以後所感覺到的弱點。

怎麼說個人太多零亂計劃？據我個人意見，目前經濟建設的計劃，最少要決定兩個最高原則：第一個原則，要以完成民族單位為根據；第二個原則，要以科學事實為根據；否則零亂無序，徒見擾紛。固然今日談到建設，千頭萬緒，而且資源太乏，要真真系統化，絕不易談。但最高原則決定之後，則一切計劃可以依序進行，最少也可以挈領提綱，化零為整。可是我所見到的：東一設計，西一調查，在政府方面固然有許多重複的機關，在個人也有許多衝突的建議。所以空言建設，年復一年，只見歲月坐荒，清談誤世而已。

以上的說話，或者有人以為我借題發揮個人的牢騷，但這些事實，都是擺在眼前，誰肯負責的，或越肯負責的，必越感覺煩悶和痛苦。這種煩悶和痛苦，我知道並不只是一個人，或只是幾個人，我恐怕還是大部分的人，或甚至是全部分的人，制度有疊架重牀之嫌，政治即不免有衝突牽掣之弊，這真够使人慨嘆，而想非馬上改革不可的。

經濟委員會的集中材力，或者是一般人最後和最大的希望，至少我一個人是表示最後和最大的希望。我以為經濟委員會的決策，應當先定上述兩個原則，然後發揮以下三個功能：

第一、應決定那種計劃是否合於以上兩個原則，和能否實行；

第二、決定第一點以後，即應審核技術各點；

第三、兩點決定以後，即從事於決定資源。

三者決定之後，那計劃有主管機關的，應立即交給主管機關實行；沒有主管機關的，立即成立委員會或者由經濟委員會本身擔負籌辦；這樣，這個統制機關不但敏捷，可以掃去從前的因循，而且也不打破行政系統，免使政府的法制朝定夕改。

上文所述是我對於原則的貢獻，以下便說到統制了。統制經濟雖然是流行名詞，但我們觀察國情的結果，我覺得中國比別國統制經濟的困難實在有好幾倍。

第一、別國總有一個支配全國金融的國家銀行，至少也有替代這樣作用的金融機關，金融膨脹和緊縮，這個機關實在操有極大的力量。中國的國家銀行，基礎雖已穩固，談到這樣作用，尚非其時。

第二、別國的工業團體有鞏固的組織，雖然是採取自由政策（俄國例外），但一經政府提挈，總能運用自如。至於中國，工業尚在幼稚時期，工業團體的組織，更是渙散而無力。生產、運輸、銷售，固然不易統籌，就是有了這樣計劃，印之實施，是否結果如我們計劃當時的所期，還成疑問。

第三、別國的法令可以統制全國，凡領土之內都為牠的有效範圍，無論本國或外國的工廠、公司都不能逃出法令領域之外。中國還有租借地、租界，更有領事裁判權，一日租借地和租界還沒有收回，一日領事裁判權還沒有撤消，無處而非統制經濟的障礙。何況關稅問題，每與外交相連，無論你的自主程度如何，總不能不把經濟和政治

一氣總算。

粗粗所舉，已經感覺前途不容易樂觀，所以我原來對於經濟統制的組織，有幾個意見：

- 一 組織農業統制委員會；
- 二 組織工業統制委員會；
- 三 組織商業統制委員會；
- 四 組織運輸統制委員會；
- 五 組織銀行及保險統制委員會；
- 六 組織勞工統制委員會。

不過後來想想各種困難，與其計畫太大，毋寧腳踏實地做去；將來效果實現之時，再為計劃擴充之想。所以棉業、鑛業、糧食等等統制委員會，雖然可包括於上述農業、工業兩委員會中，不妨縮少範圍，專擇一個題目做去，也可以當作試驗，也可以當「作始也簡，將畢也鉅」。

大概我們對於建設的心理上的最大毛病，不是誇大，就是猶疑。誇大的結果是空談，猶疑的結果是延誤；或至於寧可束手不辦，然而我們也不必自疚，因為這兩種毛病都自沒有經驗而來，所以我退一步想，我們對於經濟建設不妨採兩個途徑：第一，我們已有的出產是採取統制方法；第二，我們沒有的出產是採取中量生產。

因爲統制經濟，最要緊是生產和消費系統化，我們由原料以至於製成品都不够，自然跟不上別國要限制生產，以故對於生產方面，只管在「推進」上去着想，不必在「限制」上去杞人憂天。然而所謂統制應在我們已有的不足生產，設法謀增加和流通，若我們原來沒有的生產，那就不妨期之將來，暫從緩議。

其次什麼是中量生產？因爲生產不獨要顧到充足資本，還要顧到銷售市場。大規模的生產，自是大家理想上所歡迎，但是我們有沒有那麼大的資源？有沒有那麼多的技術人才和工人？有沒有那麼好的管理？有沒有那麼大的購買力？都是建設當中應當考慮的事件。反一方面，如果過小規模的生產，購入原料的價格必然過大，製品的成本必然過高，競爭的力量必然過小，這也是我們應當注意的事件。我所謂中量生產有沒有標準呢？我以為我們好的標準，在建設當時，應該最少拿總入口八分之一至多至十分之五作我們生產的標準，這樣一方面資本勞力可以從容預籌，一方面也免落了不經濟的毛病。

末了，我還應喚起大家注意的，在今日中國要談統制經濟，決不要忘記兩件事：

第一件、非政府和人民合作，統制經濟，不易成功，我所謂合作，不但是政府和人民要有相互的了解，還得要相互的努力。過去在生產者間，以爲政府單是剝削人民，不能扶助人民，本之近年來的經驗，無論那一個單位的生產，已知道沒有政治力量扶助，不能發展。而在政府方面呢，也不應自視力量太大，不體察人民的實況，冒然執行不合理的方針，因爲生產者還是生產者，不獨防害生產工具，自窒生機，而且想以一紙命令來動員勞資，還不足語於今

日的中國。

第二件、更是重要，即是要統制經濟，必得有強有力的政府；要有強有力的政府，背後還得要強有力的黨，這是無論社會主義的國家也好、法西斯蒂的國家也好、資本主義的國家也好。沒有好的和強有力的黨，政府先自無力，統制何從運行！但這個問題現在能不能提，和提了又能不能解決，我只好付之熱心統制經濟的人們去想想，去下決心，我姑且不下一個斷語。

統制經濟的先決問題

——本文於民國二十三年五月刊載於民族雜誌——

我在去年十一月曾發表過一篇「統制經濟與組織」，原文的內容，還只是普遍的理論，尚沒有談到深切的事實，因為那時一部分的統制經濟正在開始，結果是如何，沒有人敢下預料的斷語。

「統制經濟」在今日不但成了流行的名詞，實際上已被採用為政府政策的一部。統制經濟雖然還沒有經過中央政治會議和行政院的討論，可是全國經濟委員會內已有了棉業統制委員會、絲蠶改良委員會，其餘大家渴望的還有糧食統制委員會、煤業統制委員會以及其他的統制委員會。

不過近幾個月來，統制經濟的聲浪已沒有去年這樣高，我綜合幾個原因，大概：第一、已行統制的某一種事業成效並不很著；第二、國人只有統制經濟的概念，提倡許久，還找不出通盤和切實的辦法；第三、凡對於某一種事業要實行統制，開始至少有一筆經費，以現在財力而論，要事事皆行統制，的確財力有點不敷；第四、中國的毛病最壞是名詞的過分宣傳，自從統制經濟名詞輸入以後，東也統制，西也統制，名詞受了過分的糟塌，人們心理自然由淡薄而厭倦，在主張的人們也不免不願多開口。

統制經濟究竟是什麼東西，很不容易下一個確定的定義，但有一點我們要明瞭的，統制經濟和計畫經濟不同。統制經濟在已有的生產來統御，計畫經濟要在沒有這樣生產的去建設，我今天並不談計畫經濟，只好容後討論。至於統制經濟，不但沒有這樣生產的不能統制，就是已有這樣生產，倘使牠的本身基礎條件沒有完成，也難統制。外國的統制只下一個決心，籌一筆經費，定一個決議，統制馬上可行，而中國呢，有了決心、經費和決議，成效還不能在短時期顯著，就在原來生產的條件多不完備。

上述兩個已成的棉業和絲業委員會，還有至少人們渴望的糧食和煤業委員會，其中困難，只有當局的人們纔知道，我很想舉出幾點小例，供給主張統制的人們作參考。

第一、棉業 棉業的問題，我現在所知的至少有四個：

(甲)棉花 棉花問題，不但種子的改良，還有棉花的攪雜。棉花近來試種美棉，很有成功，然攪雜的問題不解決，棉花問題依然不能解決。所謂「攪雜」，攪是攪水，雜是雜物，許多地方種棉的人們，在棉花收成時候，多先攪水，以期重量加重，至於雜物，近來發現不止雜泥沙，而且雜木槓。最奇怪的，攪水不止種棉的，還有中間的賣買商，而且紗廠內的當局和驗收的人員，還有「食水」的雅名，這次我派人調查各地棉業情形，這種食水竟發現由種棉的以至中間商買賣棉的、商品檢驗局的職員、紗廠當局和員司都不能沒有弊病。自然我所謂弊病不是普遍的「當然」，而是普遍的「偶然」，但因此我們知道中國凡一弊病，都不是單方的而是多方的、一貫的，而且是互相諒解

中類似有組織的。

(乙)運輸 運輸也佔成本的大部。譬如棉花在陝西不過每包十二元，但運至上海紗廠便值四十七元，當中中間商的取利和運費比原價貴到三倍，所以統制不止就各紗廠的出產來統制，假使不替牠們想出運輸的辦法，把原料由生產者直接運到消費者的辦法，統制不過是一種空論。

(丙)紗廠 我常說中國實業不是失敗在技術，實在失敗在管理，所謂管理不止單在勞方，而且同時還在資方。現在談起紗業，我們都聽到工人難於管理的呼訴。誠然工人時時有過分的要求，怠於技術的研究，但就我所知，資方所負的責任也就不少。例如紗廠的當事都是親族，並不全是技術人員；紗廠的辦法並不按照正當的折舊，積存餘利以購新機器；當局的經理尋常不輕易親臨工廠，視察檢查；並且還有些紗廠當局「食水」、「食煤」，甚至有些紗廠還有支乾修的制度。這樣望棉業發展，真非徹底整理不可。

(丁)交易所 說到交易所，牠是商業的媒介機關，無可訾議，但今日的交易所，很多不是買賣，而是投機。目前紗業衰落，交易所的不能按照正軌營業，也是衰落原因之一。去年紗價不能復漲，就是在標準問題。同業中的倒把傾軋愈兇，紗業的前途愈覺黯淡。其中詳情，我很不願細說，但所知道的，在棉統會成立到現在，這種弊病依舊不能全去。

第二、絲業 絲業問題，據我所知的，至少有三個：

(甲)原種 原種爲絲業的根本問題，但這個問題並非一朝一夕所可改進，至少需要四、五年的配種和養育，附於這個問題，還有食料的桑應怎樣改良，流行的病應怎樣療治，現在各省政府已在那裏努力，似可不談，但還有更急的問題，一是機器，二是銷售。

(乙)機器 中國絲質並不壞，而且比日本和歐洲的還好，這是一般所承認，所應注意的是勻度問題。雖然勻度也關係原種。而繅法則不能不專靠機器。爲了機器問題，我身歷一件很滑稽的經過。事實是這樣：我所知中國除了幾家絲廠以外，全都是三十年前意大利的舊機。我和幾個有經驗的先生談及，全都說日本絲機比意大利舊機好。但日機從那裏來的？自然是從意機改良。我的意見日本的新機比意的舊機爲佳，自不待說，然而三十年以來意大利有沒有更新機器，或比日本新機更好呢？中國專家不能答覆，甚至外國專家也不能答覆。什麼原故，就因爲江浙絲廠的主人，並不是絲商，每年絲商看見有利可圖，便租廠繅絲，所以絲廠的主人既非自用機器，而且保不住每年都可出租，懶得改良。而絲商更因絲廠非爲己有，也保不住明年一定還做絲的買賣，更值不得研究，於是三十年的意機，變了傳世之寶，絲業儘管衰落，絲廠永不改良，我最後只有冒險花了七千元買一部意大利最新的絲機，給農業實驗所試驗。現在這部機器還沒有運到，結果如何，只有將來再行報告。

(丙)推銷 近幾年絲的出口每年不過兩萬包，日本出口每年有五十多萬包，近來實部赴美調查的人員回來，實在中國每年出口絲的總額，還不足美國一廠之用。但爲什麼中國絲不能銷到美國？一、因沒有人在外推銷，

二、在國外沒有存貨。三、華絲沒有等級，兩三百包絲內，就有幾種不同的勻度，不合外廠之用。外國並不是不用華絲，而在看不見華絲，而我們呢，所謂向外推銷，僅是向上海的外國出口商推銷！他們出口不止是絲，爲什麼要替我們操心於等級，迫切於求售，所以推銷沒有大規模的國外組織，即使改良，毫無用處，這一點我不知改良絲業委員會，會否注意？

第三、糧食和煤業 這兩種統制現在還在擬議，尙未實行，所以也只好簡單說說，聊備參考。

(甲)糧食 中國糧食缺乏百分之三至百分之五是實在的，但這種缺乏，是否真確，還有待於調查。糧食的調查不止我們交通不便的中國，難得正確，無論任何國家也只得其「近是」。我以爲中國的糧食的問題只有兩個：一是減免雜捐，一是便利輸運。這兩種問題似乎簡單，但細考起來，關係到種種方面：第一、各省的財源，因爲百業未興，不能不專向土地打主意，所謂土地，換言之就是糧食，據行政院的調查，各省的苛細雜捐，多有多至百幾種，少也有六、七十種，這種雜捐不減免，農民或有棄地不耕，或有改種違法的植物，農村儘管穀賤，糧食依然缺乏；第二、交通梗阻也是糧食缺乏的原因，我們可以舉一個例，我們知道陝西荒歉，而南陽豐稔。南陽是陝西的一個地方，爲什麼不把糧食輸到西安？前幾天李志剛先生從陝西來，我纔知不能輸運的緣故。南陽、西安的交通很不方便，要運糧食，只用人挑，如是一個人挑米挑到西安，他所能挑的米，僅够他十幾天在路上的食用。因此我們可以知到前幾年陝西人口因荒歉死亡幾十萬人，而東三省的雜糧還是大批大批運至外國，知道這一件事，其餘可不必煩言。所以

生產本身和牠附着的條件未能完成，我很惶惑於統制實施的下手方法。

(乙) 煤業 中國不是沒有煤，大家知道的，中國的煤業衰落，又是大家知道的，而每年外煤入口兩百多萬噸，又是大家知道的，所以煤業救濟，在今日爲必要；煤業統制，更爲必要。然而於此有兩大問題：其一、是運輸，其二是管理。現在車輛不足，車運自難如期，中國工廠既不敢大膽用中國的煤，中國煤商更不敢大膽訂立合同供煤於中國的廠。我們談到此地，又是傷感，又是滑稽，只期望一筆巨款來購買車輛，使得人得盡其愛國之責，而煤礦得救其破產之急。說到管理，又重複提起中國的老病了，現在各礦多數都有本身的瑕疵，我所知道的有些煤礦，已變了衙門，機關務要擴大，人員用得很多，礦的死活，當事者似了不關懷，煤的成本越是增加，而煤的銷路當然壅塞。也有些煤礦，因爲營業不振，無力給現金與工人，拿發煤票以代工資，此例一開，當事者遂引爲枕中祕笈。煤礦發煤票，價值當然低落，但工人所需要的是現金而不是煤，由是當事者復向工人再以低價購回煤票，自營私利。這些惡例，真是「不遑枚舉」，此而不採有效的改革，從那裏去高高在上的統制？

上述的說話，我並不是叫主張統制的人們喪氣，實是舉出種種毛病，叫主張統制的人們更加注意。綜合一句話，統制只是一種主張，辦法要從根本着手，中國真是百廢俱萎，我們盡力先開一條路，鋪好一條路。以後怎樣走法，用什麼走的工具，今日似乎言之過早。淺一點來說，就是什麼都沒有準備，於是什麼都沒有辦法，然而這種沒有準備，倒是好幾十年歷史上的事。雖然我們不能負其責，可是我們也不能不任其難，例如近日塞滿論壇的銀價高漲

問題，可以解決的方法很多，終於無一方法可用。譬如銀價高漲可以用貨幣膨脹政策。但這種政策的基本條件是要一個強有力的中央銀行，然而今日的中央銀行僅從去年由第三位而躍至第二位，以此而言貨幣膨脹，似乎過於冒險。譬如銀價高漲，可以利用這個時機改用金本位。但這種政策須要長期的準備，尤其先要銀本位先能統一，我們截到今日，不諱言的沒有準備好，而且銀本位不過去年纔表面改兩爲元，各地還在那裏實算銀價，至於輔幣尤其凌亂無章，銀的本位既未完成，金的本位無從說起。譬如銀價高漲，可以趁此集中財力購買主要的貨品。這裏所謂主要貨品，當然是生產的機器，但這個辦法，第一、平時要有充分的計畫，第二、人民要有同情的準備，否則高唱購買機器，到底購買那一種？而且人民是否願意不買短期高利的消費品，而來購買長期低利的生產品？譬如銀價高漲，最消極的也應當禁止運銀出口。但中國是入超的國家，若果絕對禁止銀運，凡百貿易，皆告停頓。有人說橫豎中國入超，對外貿易停頓也好，但這不過是意氣之談，沒有入口，難道就有出口？到貿易皆停之時，其衰落情形恐非今日所能夢見。上所陳說都是目前的事實，用不着反覆辯論的。

要之，統制經濟是可行的，我們還要繼續主張的，不過我所感覺，關於經濟問題的執行和解決：第一、政策要堅決；第二、機關要單純；第三、政府要一致；第四、情況要明瞭；第五、行動要強硬；以我所知，這五樣條件，還沒有滿足我的希望。

割據的統制經濟

——本文於民國二十三年九月刊載於民族雜誌——

統制經濟這個名詞，自從流入中國以後，無論是私人的談論，或是報紙的批評，不僅成了一個最時髦的名詞，而且成了一個極重要的中心論點。久而久之，統制兩個字又脫離經濟而獨立，成了種種的統制，東也統制，西也統制，馴至乎統制兩個字爲人所厭聞。全國經濟委員會最先採用這個方針，成立一個棉業統制委員會，到了後來，因爲環境的困難，名詞的濫用，成立絲業委員會時，不敢再用統制兩個字。

關於統制經濟的文章，盛極一時。理論方面，我不願意再加探討，今日我所願說的是各省的所謂「經濟統制」。我時時看見報紙記載，很多省分都有牠的統制經濟計畫，有些是提倡着鑛產統制，有些是提倡着糧食統制，自然這些計畫近乎過分的宣傳，一半是策士們像軍門杖策，一半是諸侯們也表示他們懂得經濟的新潮流。因着省的統制，於是乎好好一個國家，很像歐洲各國在那裏作那些經濟爭奪戰。我看着這些異狀，心內實在起了無窮感想，免不得在這裏探討統制經濟的起源。

統制經濟怎樣來的呢？實在起源於歐戰後各國的「自足政策」。至於我個人在理論上是贊成互助經濟，在

事實上是贊成統制經濟。換一句話說，在國際的經濟原理，是贊成互助經濟，在今日中國目前的狀況，是贊成統制經濟。這不是我個人的矛盾，而是中國的處境不得不如此。

在歐戰期中，無論是戰敗的德國，無論是戰勝的列強，都深深感覺過原料的缺乏，運輸的困難，於是在歐戰之後，亟希望國家的自足。所謂國家的自足，即是無論戰時平時，一切需要品不假外求，自己能够生產的獎勵生產，不能生產的也勉強生產，這是統制經濟起源原因之一。

歐戰以後，中歐產生許多新國家，譬如恢復本土的波蘭，擴大版圖的南斯拉夫，突起產生的捷克，這些國家都是依賴大國的提攜，條約的規定，依次成立。可是建國依賴着大國和條約還可以，若立國還永遠依賴着大國和條約就時時感覺危險。所謂立國，就是生存，生存最靠得住的辦法，無過於自足。雖然中歐小國未必個個能依着牠們理想能够自足，然而風氣所趨，莫能自壓，這是統制經濟起源原因之二。

和平會議開幕，各國第一重要的工作是恢復繁榮，其他實際問題譬如安置退伍的士兵，償還戰時的債務，撫卹傷亡的孤寡，都與繁榮有關。欲圖繁榮，無如生產。所以歐戰以後由一九二〇至一九二五年中，生產雖然不能恢復至一九一四年以前，可是以戰前的國勢和戰後的人口比較，不能不算一時有發榮的現況，這是經濟統制起源原因之三。

然而當時還沒有統制的名詞，因為實際沒有統制之必要，但因為自足政策之故，已發現了許多危機。各國為

要償還債務，不能不樹起關稅的壁壘，爲要勉強生產牠所不能的生產，更不能不樹起關稅壁壘。外貨不能入口，早已失了經濟協調的精神，同時內貨也不能出口，由自足而入於自壅的病態，工廠迫得停閉了，工人跟着失業了，經濟稍不流通，購買力量隨着降低，物價愈落，生活愈難。我雖然不能說這是世界經濟衰落的唯一的原因，但至少這是世界經濟衰落重要原因之一。

各國到了這個地步，纔憬然着手於國際上經濟的協調，在倫敦經濟會議以前，已經有過許多小規模的談話，生產限制哪、關稅休戰哪、都是國家自足政策發生弊病以後的補救。然而這些會議都是皮毛，國際的安全既然找不着保障，自足政策便沒有一國敢大膽取消。況且在會議之前，會議之中，無論任何國家，不獨沒有誠意，並且也不敢輕於自信來具這種誠意。國際既難協調，則轉而爲國家的統制。這是已往的來源，我們應知來之所由和去之所向。

經濟統制有沒有效果呢？在無政府生產當中自然有相當的效果。我們知道英國工業革命以後，放任政策，早已深植於歐、美，中間雖然發生不少反對和修正的學說，可是理論不能敵抗現存的事實。當時各有對外的貿易，放任政策的弊病還不十分顯明，每年雖有不少生產者隨着放任政策犧牲，但終究是少數不足影響整個的社會。自國家自足政策盛行以後，發現放任政策不但危害現在的工業，並進而搖動國本，政府如果不從生產和消費的比量通盤打算，不獨不能談到自足，抑且結果等於自殺，這是統制經濟所由來，完全是事實和生存的要求，也不是受

了什麼俄國影響。也不是發明了什麼獨得之秘。

經濟統制有沒有結果呢？我可以斷定很微。因為世界的經濟，我始終相信是互助而非互抑的。譬如一個地方有特殊的生產，就因為牠有特殊的天然賦與，若另一地方勉強生產，不是成本加重，即產率不高。不止糜費太多，不合經濟原理，而且加重消費者的擔負，國家整個的購買力，因而減低。所以統制經濟僅是目前一種補弊救偏，還不能算是根本解決。有一天國際和平稍得保障，統制經濟縱使不消失牠的名詞，也必大改其內容。

然而我為什麼贊成統制經濟呢？因為外國還有無政府的生產，中國連生產兩個字還談不上。中國號稱以農立國，去年豐收時候，入口糧食就差不多占全人口四分之一。中國素來對外貿易，在歷史上全靠絲、茶，近十年來絲、茶已等於對外貿易的零點。中國受外國的威脅，簡直沒有國防可言，關於國防工業，連開始都沒有做到。凡此一切，嚴格說起，固然够不上一個近代國家，而且談不到生存條件。這是我為什麼在理論上贊成互助經濟，而在事實上贊成統制經濟。

要而言之，在各國的自足政策還沒有取消以前，中國的立國條件還沒有完成以前，統制經濟至少在中國有牠的固有價值，這不是趨向時髦，而是救亡工作。

依據上述，統制經濟是根據國家自足政策來的，是根據民族生存條件來的，離開了國家和民族，便談不到統制經濟。我看見許多省份在那裏高談統制，不獨覺得詫異，而且可笑，詫異是他們實在不知統制經濟是什麼東西，

可笑是他們還在缺乏整個民族的意識。

民族主義是什麼？簡單言之，即是完成民族經濟的單位。國家是不可分的，分了便不成國家，民族也是不可分的，分了便不成其為民族。所以我們今日看一個民族主義是否完成，最容易的是看那民族是不是已完成一個經濟單位。統制經濟是一個國家或民族的自足手段，對外是自衛，對內是圖存，如果一國之內還有各省的經濟統制，對省內圖存是不錯了。但是否對省外為自衛？倘若是的，那已不是今日所謂經濟統制，倘若不是的，那更不是今日所謂統制經濟。他們除非於民族兩字以外，更發明「省族」，那麼任何解釋，都是不通。

而且統制經濟除了經濟自衛之外，還包含着經濟向外的意義，雖然不是侵略，最低限度還是排洩。因為一個國家無論如何能够自足，最少某種物品一定不能生產。為着交換的緣故，非本身的產品運銷國外不可。然而大家都是壁壘森嚴，突破這個壁壘，不特本身外運的貨品要廉價，有時還要傾銷。如果不以國家為單位，而以省為單位，是不是要侵略鄰省，或征服本國中的別一省？

綜括言之，民族主義發動於十六世紀，盛行於十八世紀，歐戰以後，這種運動已至白熱的極端，統制經濟即是這種運動的表現，也不止是一種完成民族主義的有效方法，而且是一種天然傾向的道路。明白這個原故，那麼統制經濟的理論自然明瞭，否則終日冥行，了無鵠的，愈談統制愈見紛擾而已。

近來復興民族一句話，不但中央提倡，而且各省也竭誠擁護，據我觀察，彷彿是空談多而事實少。我們並不是

不肯去實行，而在我們多數不知怎樣去實行。例如擴張軍備是民族自衛一種方法，但各省都去擴張軍備，民族不徒不能自衛，反而會自攻了。統制經濟也是民族自衛一種方法，但各省都來經濟統制，民族不徒不能自衛，反而又自攻了。

諸如此類的事情多着，你說大家沒有民族意識嗎？他們決不會承認；你說大家不懂學說的意義嗎？他們更不會承認。然而所說的和所行的，不止和復興民族背道而馳，簡直是互相衝突。

我以爲今日無論任何制度和學說，大家應當先從民族單位着眼，然後再去討論制度和學說的本身，否則學理雖善，事實不符，甚至非徒無益，而又害之。

我更切望一般知識階級，體會這種意義，不必急求自表，只要深切事實。空談而不起行固誤，起行而不切實更誤。統制經濟本來無可懷疑，在這個生產了無基礎的中國，尤其無可懷疑，可是不從民族單位着想，而從地方單位去行，流弊之多，貽誤之毒，實有過於我們想像之外的。

中國糧食的自給

——本文於民國二十四年六月刊載於民族雜誌——

一 緒言

中國糧食自給的問題，是我職務上應該解決的問題之一，也是中國目前或許是將來最嚴重的問題之一。我曾經請趙連芳、沈宗瀚兩位先生替我起草一個計畫。趙先生對於米素有研究；沈先生對於麥素有研究。我現在先說了我個人的簡單感想，然後介紹兩位先生的計畫。

在歐戰的當時，無論俄國出兵的量數怎樣多，德國攻擊的軍械怎麼利，終於俄國首先革命，德國繼續屈服。不管協約方面宣傳正義、人道，語其結果，實在還因俄、德兩國糧食之不足。英國自一九一六年以後，糧食也感覺困難，於是不能不於尋常各部之外，更增設糧食部及船舶部，糧食部固然是為解決糧食而設，船舶部也何嘗不是為解決糧食而設？一九一六年十一月英國敦洛（Sir Christopher Turnor）給首相萊佐治一封信，說：「我們根本的錯誤，就是以爲糧食不是戰爭的軍器，而農村不是兵工廠」。在戰時，英國每月造船五十多萬噸，還不够糧食和其

他原料的運輸，我們試閉目一想，在中國一旦有事，我們豈不是要束手待斃？

我們且不要談不祥的戰事，單是就平時而言，我們也不能不有個打算。我把最近三年糧食入口的數量和價值列一個表在下面：

麵粉	小麥		米		一九三二年	一九三三年	一九三四年
	數量(公擔)	值(元)	數量(公擔)	值(元)			
數量(公擔)	二二、四八六、六三九(擔)	一五〇、八一九、一〇九	一五〇、八一九、一〇九	六五、六八四、六七八			
值(元)	一八五、七六四、九〇六	一〇、七一四、六三四(公擔)	四、六四九、四一九(公擔)	三一、八六九、一七一			
數量(公擔)	一五、〇八四、七二三(擔)	八八、〇四三、二九五	一、九五七、一一三(公擔)	五九五、七四八(公擔)			
值(元)	八〇、六四三、〇〇一	一、九五七、一一三(公擔)	五九五、七四八(公擔)	七、〇七五、一一二			
值(元)	六、六三六、六五八(擔)	二七、八〇八、三九六	七、〇七五、一一二				
值(元)	三〇、一一二、三四二						

換言之，民二十一年糧食的進口（未列名食品不在內）總值爲一萬九千六百五十二萬零二百四十九元，佔全入口百分之十二強。二十二年算是豐收，然而數目越是可驚，總值爲二萬六千六百六十七萬零八百元，佔全入口百分之十九強。去年總值爲一萬零四百六十二萬八千九百六十一元，佔全入口百分之十強。國家主義的經濟，本來我不大贊成，但第一中國素是以農立國的國家，若糧食不能解決，確有負這個以農立國的目的（至於以

農立國應否定爲國策，我頗懷疑，待下期專篇論之。第二、中國可耕之地還有一倍以上，據調查所得，中國可耕之地爲全國面積百分之二十七，現已開耕者僅爲百分之十三，如此廣土，豈可坐視而不自救？第三、現在調查每年荒地，有加無已，固然這內裏原因很多，可是失業人口天天增加，可耕地而令其年年荒廢，也於理不順。所以無論戰時、平時，糧食問題均有解決之必要。

二 米糧自給計畫

「國以民爲本，民以食爲天。昔俾士麥曰：『德意志國民不可不食自己生產之麪包』，即謂民食不可不自給也。今世界各國自受歐戰之教訓，莫不致力於農業生產競爭之設施，我國工業既未發達，農業生產之設施自更爲迫切，且稻米既爲全國民食之首要，尤應力求自給之策。著者研究稻作十年於茲，爰擬全國稻產改進十年計劃，以備政府採擇施行，雖曰十年之期甚長，然民國成立二十有四年矣，若今日再不急起直追，吾知二十年後之視今，亦猶今之視昔也。

(1) 我國稻米生產與消費之現狀

甲 全國稻米生產估計

我國中部及南部土質黏硬，夏季多雨，溫度亦高，故最適於水稻栽培。但全國稻米產額，迄無精確之調查，據主

計處統計局之估計，全國平年稻穀生產額約為九萬七千七百萬擔（見第一表）。

第一表

區別	稻穀		生	產	量	計	各區所包括之省分
	種	類					
東北區	七、九九七、〇〇〇	三、二五八、〇〇〇	一一、二五五、〇〇〇				黑吉遼熱察
西北區	一〇、五一八、〇〇〇	三、四一一、〇〇〇	一三、九二九、〇〇〇				綏寧新陝甘晉
北方平原	七、五〇七、〇〇〇	一、二七九、〇〇〇	八、七八六、〇〇〇				冀魯豫
長江下流	三九二、七六一、〇〇〇	四二、九八七、〇〇〇	四三五、七四八、〇〇〇				蘇皖鄂湘贛
西南區	一九五、八八九、〇〇〇	二七、八五一、〇〇〇	二二三、七四〇、〇〇〇				川滇黔
東南區	二五八、三八二、〇〇〇	二五、五〇七、〇〇〇	二八三、八八九、〇〇〇				浙閩粵
全國總計	八七三、〇五四、〇〇〇	一〇四、二九三、〇〇〇	九七七、三三七、〇〇〇				青海西康廣西尙未列入

設依此數計之，若每擔穀優劣平均可製成白米六十三斤，總計約得白米六萬一千五百五十一萬擔，但愚意我國現在稻米產量未必有如此之多，因民元以來，荒年多，豐年少，未可以平年產額十足計算故也。即以螟蟲一項而論，近年來每年之損失常在百分之二十以上，設以平年產額百分之八十計之，則今日全國稻穀生產為七萬八千一百六十萬擔，約合白米四萬九千二百四十萬擔左右。

乙 稻米佔民食之成分

我國人口迄無詳細之調查，最近估計約爲四萬五千五百萬，全國稻米消費量亦缺乏精確之統計，中央農業實驗所最近曾估計我國鄉村人民常年食料中所食各種主要食糧重量之百分率，據該項估計之結果，各省食米最多者，首推廣東、浙江、廣西、福建數省，其米之消費量皆佔總食料百分之五十以上；次推湖南、江西、雲南、江蘇、安徽等省，其米之消費量皆佔總食料百分之四十以上；再次爲湖北、四川、貴州等省，其米之消費量皆佔總消費量百分之三十以上；平均全國鄉村民食中，稻米佔總食料消費量百分之二十八，若與城市人民合併計之，或不止此，設全國人口爲四萬五千五百萬，食米者佔百分二十八，又設每人每年平均食米四百斤，則全國需白米五萬零九百六十萬擔。

丙 洋米進口之激增

依上面估計，現時我國年產白米約四萬九千二百四十萬擔，但全國民食年需稻米五萬零九百六十萬擔，是生產與消費相抵尙短少一千七百十九萬擔，此項估計之精確程度固未敢斷定，但回顧數十年來，洋米進口日益增加（見第二表），自同治六年至宣統三年，此四十五年中，平均每年洋米進口量約三百餘萬擔，自民國元年至民國九年平均每年進口量約六百餘萬擔，自民國十年至二十二年平均每年進口量約一千六百餘萬擔，最多者爲二千二百餘萬擔，然民食尙時感恐慌，甚至忍飢受餓者亦比比皆是，故國內稻作生產與消費不能相抵殆無疑

義矣。又查稻米缺乏最盛之區厥為廣東，查民國八年全國稻米入超為一百八十萬擔，而廣東佔一百六十萬擔，民國十二年全國稻米入超為二千二百餘萬擔，而廣東竟佔一千七百餘萬擔，由此觀之，可知我國歷年洋米輸入總額中廣東消費者常居三分之二以上，苟廣東米糧問題可以解決，則全國米糧問題已解決過半矣。

第二表 同治六年至民國二十二年米穀輸入淨數及價值

年	別	進口淨數 (擔)	價	值 (關兩)	年	別	進口淨數 (擔)	價	值 (關兩)
同治六年		七三,四九四		* 一,一〇一,五五五	光緒三年		一,〇〇,〇二一		一,五九三,六二七
同治七年		三四九,一六七		* 五〇,〇〇九	光緒四年		二九七,五七七		三二七,四六六
同治八年		三四六,五七三		* 四一,五三六	光緒五年		二四八,九九九		三三三,七九六
同治九年		一四一,二九六		* 二四七,五三三	光緒六年		三〇,四三三		四三,五二七
同治十年		二四九,三九四		* 四〇五,六三〇	光緒七年		一九七,八七七		二四七,〇六四
同治十一年		六六,七四九		* 一〇五,八七三	光緒八年		二五三,一四九		二六八,〇〇一
同治十二年		一,一五六,〇五三		* 一,四四九,八三三	光緒九年		二五三,三二〇		三〇三,八四五
同治十三年		六,二五三		七,五五六	光緒十年		二五二,九五三		二〇一,三九九
光緒元年		八四,六三三		一〇六,七三三	光緒十一年		三二六,九九九		四六六,六三四
光緒二年		五七,二七九		六六〇,四六六	光緒十二年		五八,四四八		八九四,三三三

光緒二十九年	二,八〇一,八九四	七,六五〇,七二一	民國九年	一,一五一,七三三	五,三六二,四四五
光緒二十八年	九,七三〇,六五四	三,三六一,二二五	民國八年	一,八〇九,七四九	八,三〇〇,三九一
光緒二十七年	四,四二一,六〇九	七,〇五〇,八八七	民國七年	六,九四四,〇三五	三,七六,九三三
光緒二十六年	六,二〇七,三三六	一,一三七,六七五	民國六年	九,八三七,一八二	三九,五九四,〇九三
光緒二十五年	七,三三五,二二七	一,七八三,〇〇八	民國五年	一,一八四,〇三三	三三,七九,〇四五
光緒二十四年	四,六四五,三三〇	一〇,四四八,八三六	民國四年	八,四七六,〇五六	二五,三三六,三三八
光緒二十三年	二,一〇三,七〇二	四,〇一一,〇三五	民國三年	六,七四四,三六六	二二,八四三,三五三
光緒二十二年	九,四二四,五六八	一五,〇三二,九九九	民國二年	五,四二四,八九六	一八,三八三,七九
光緒二十一年	一〇,〇九六,四四九	一五,〇六三,五〇〇	民國元年	二,七〇〇,三九一	一一,六八〇,四六二
光緒二十年	六,四四〇,七八	九,七四三,〇〇五	宣統三年	五,三〇二,八〇五	一八,六九五,七四
光緒十九年	九,四七四,五六一	三,九九五,三四九	宣統二年	九,四〇九,五九四	三一,三三〇,三三六
光緒十八年	三,九四八,〇〇二	五,八六六,四二五	宣統一年	三,七九七,七〇五	一五,六五五,三四二
光緒十七年	四,六八四,六七五	六,五九七,二五九	光緒三十四年	六,七三六,六一六	二六,五七九,九三三
光緒十六年	七,五七四,三三七	一,一四五,七一九	光緒三十三年	三,七五,一八九	三四,四一七,三〇七
光緒十五年	四,二七〇,八九九	六,〇三二,〇九〇	光緒三十二年	四,六六六,四五三	一一,七四三,五九〇
光緒十四年	七,一三三,三三二	九,六三三,八九九	光緒三十一年	二,三三七,九一六	八,五四四,九七一
光緒十三年	一,九四四,三五一	二,七五五,六五四	光緒三十年	三,三五六,八三〇	八,三三九,五三〇

民國十年	一〇、六五、二四五	四、三〇、九六	民國十七年	三、六六、二五四	六五、〇三、三三
民國十一年	一九、二五、一八二	六、八四、六八	民國十八年	一〇、八三、八五	五八、九一、〇四
民國十二年	三三、四四、六三	六、一六、五二	民國十九年	一九、八九、一〇三	三二、三四、一三
民國十三年	一三、一九、〇五	三、三六、七二	民國二十年	一〇、七四、八〇	六四、三五、八五
民國十四年	二二、三四、六四	六、一〇、五五	民國二十一年	三、四六、六九	八五、七四、九八
民國十五年	一八、七〇、七七	八、八四、四三	民國二十二年	二二、四九、〇六	九五、八二、〇九
民國十六年	三二、〇九、五六	一七、三三、三四			

(註) *上海兩#國幣

(2) 全國稻產改進之政策

甲 稻產改進之途徑

由我國稻作生產與消費之現狀觀之，可知平年之稻米生產額，勉強足以供給全國消費之需要，即有小量洋米入超，亦僅供給有數之區域與都市而已，惜民國以來，天災人禍，紛至沓來，農村瀕於破產，市民陡然增加，加以國民經濟困難，農商均無力儲藏，故豐收時則穀賤傷農，一遇歉歲則米貴傷民，更因運輸不便，商人投機，演成甲地過剩而乙地恐慌之狀態，處今日而欲專恃改良農業技術以解決米糧問題實不可能，必須自政治經濟社會及農業科學各方進行，統籌辦理，方克有濟。茲僅就科學與經濟二面約略言之。

(一) 科學工作在預防損失,增加生產,並減輕成本,其法有七,茲列舉於左:

子 整頓稻田水利。

丑 防除稻蟲稻病。

寅 改良稻作種子。

卯 運用適當肥料。

辰 改進栽培及調製方法。

巳 研究稻米分級及儲藏問題。

午 擴充種稻面積。

(二) 經濟工作在減低成本,便利運銷,平衡米價,其法如左:

子 提倡各種與稻米生產有關之合作社,引用商資與以低利貸款。

丑 促進稻米運銷合作社聯合運銷。

寅 促進稻米倉庫之設立。

卯 禁止各省遏糶。

辰 撤銷米糧稅捐。

已 減輕米糧運費。

午 取締奸商囤積。

未 限制米穀釀酒。

乙 本計劃之原則與方略

(一) 過去稻產改進工作，僅限於少數學術機關，因為經費人才所限，故其工作多為片面的局部的技術研究，本計劃之政策在控制與稻產有關之全體因數，例如稻作種子、肥料、灌溉、病蟲、栽培、製造、儲藏、運銷及其他經濟各方統籌改進，以謀整個之解決。

(二) 本計劃之目的有二：一曰「中國人吃中國米」，二曰「三年耕必餘一年之食」。為欲達到此目的，必須有全國整個之計劃、統一之組織、固定之經費、充分之設備、專門之人才、合作之精神、協調之工作程序及長期之耐性，方克有效。

(三) 本計劃之方略在分十年稻產改進之政策為兩個階段：第一個階段之工作注重防災立本，即設法改良灌溉排水法以免旱潦之災，掃除螟蟲之患以減少損失，更研究基本生產問題。如種子肥料等是也。預計五年左右可以減輕主要之災害，屆時種子肥料及其他基本研究與經濟組織，亦均有相當之成績，是標既治而本亦立矣；然後入第二個階段，一面繼續前期除災未盡之工作，一面即可推廣其他技術改進之材料與方法，十年之內希望

米糧自給。

(3) 全國稻產改進之組織

全國稻產改進須有統一之組織，茲擬聯合全國經濟委員會、國防設計委員會及中央農業實驗所設一強有力之主動機關，名曰全國稻產改進委員會。在此委員會指導之下設一中央稻作改良場，研究有關全國稻產改進之基本問題。更依各省之氣候土質等天然環境情形，選擇重要稻產中心區。各設一區域稻作改良場，研究一省或鄰近數省之共同問題，倘因區域過大，不易普及，則至必要時，在各區域內設立地方試驗繁殖場，尤須使全國稻農及與稻產改進有關者，聯合成一有系統之組織，例如全國稻米產銷合作聯合社之類，茲分別述之：

甲 全國稻產改進委員會

全國稻產改進事業偉大，決非一二科學家所能推動，且因高級人才缺乏，目下各機關之組織均不健全，故必須由全國稻產改進各門專家及有直接關係之最高權威者組織此項委員會，集中力量統一事權而後可，其組織法另定之，此項委員會之任務如下：

- (一) 主持全國稻產改進之設計及實施等事項。
- (二) 指導協助及考核全國稻產改進工作。
- (三) 審核中央及各區域與各地方稻產改進機關之人才及經費用途等事項。

- (四) 主持訓練稻產改進之技術人才。
- (五) 掌理其他與全國稻產改進有關之一切事項。

此項組織必要時亦可與小麥改進計劃合併行之，設一全國稻麥改進委員會。

乙 中央稻作改良場

本場設在南京孝陵衛中央農業實驗所，由全國稻產改進委員會主持之，為全國稻產改進人才設備最完全之主腦機關，本場工作之範圍如下：

- (一) 研究關於全國稻產改進之基本學術事項。
- (二) 主持稻作育種灌溉排水病蟲防治土壤肥料試驗等事項。
- (三) 與全國各稻作改良機關合作研究各區域之共同問題。
- (四) 研究稻米調製分級及儲藏等事項。
- (五) 研究稻米運銷及其他稻米經濟問題。
- (六) 職掌全國稻產改進委員會委辦之其他事項。

丙 區域稻作改良場

因我國稻作區域廣大，各區氣候土質不同，僅有中央稻作改良場斷難勝任，更因現在經費與人才有限，未能

在每省設立分所，故擬就全國環境不同之自然區域，設立中心區域稻作改良場，為各該區內一省或數省稻產改進之中心，茲約略言之：

(一) 區域稻作改良場之規劃

- 子 太湖中心區——負長江以南、太湖及錢塘江流域至浙東一帶稻產改進之責。
- 丑 鄱陽中心區——負長江中游之東段、鄱陽湖及贛江流域一帶稻產改進之責。
- 寅 洞庭中心區——負長江中游之西段、洞庭湖及漢水、湘江等流域一帶稻產改進之責。
- 卯 重慶中心區——負長江上流、岷江流域、成都平原及川、黔一帶稻產改進之責。
- 辰 珠江中心區——負珠江流域、兩廣及贛南一帶稻產改進之責。
- 巳 閩江中心區——負閩江流域、浙南及粵、贛邊區稻產改進之責。

以上各中心區，應視經費人才情形，各設一區域稻作改良場，為各該區稻產改進之中心，每一中心區置高級專家一人為總指導，設該區已有優良之試驗場，堪為該區之中心，則可委託代辦不必另設，其辦法另定之，至於江北、巢湖、洪澤湖等流域之稻產改進工作，可由中央稻作改良場兼理之。

(二) 區域稻作改良場之職務

子 受全國稻產改進委員會之指導，處理有關該區內一省或數省之稻產改進問題。

丑 與中央稻作改良場合作，舉行全國稻作品種比較，純系區域試驗灌溉排水螟蟲防治，肥料試驗經濟研究等事項。

寅 聯絡指導協助及考核該區內各稻產改進機關之工作。

卯 職掌中央稻作改良場所委託其他事宜。

中心區域稻作改良場得受中央之補助費。中央稻作改良場得派專員往各該區域稻作改良場研究共同解決特殊問題。各該場地點之選擇，須視地方需要、氣候變遷、稻產情形與交通便利而定，設該地宜於小麥及他種作物或他種工作，亦得統籌辦理。

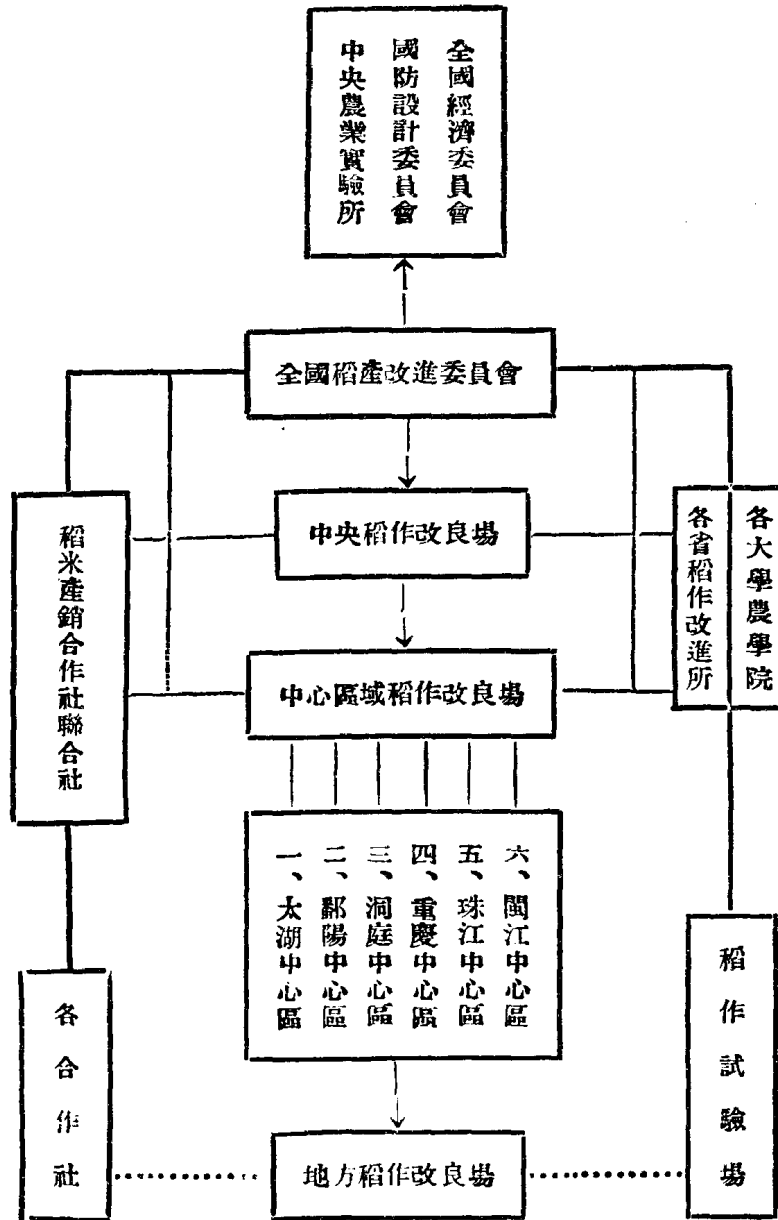
丁 地方稻作改良場

每一中心區域之範圍依然甚大，應聯絡各該區內相當之稻作試驗場，通力合作，舉行地方試驗，例如太湖中心區內，有江蘇省立蘇州稻作試驗場、中央大學之崑山稻作試驗場、浙江省立杭州稻麥場及奉化溪口武嶺農事試驗場等等，均應聯絡一致進行是也。

戊 農民經濟組織

除上列各項組織外，尤應促進各種與稻作改進有關之農民組織——例如信用合作社、利用合作社、運銷合作社等——以利進行。

全國稻產改進之組織系統圖



(4) 全國稻產改進之主要設計

全國稻產改進之事業甚多，但開始時須集中工作以利進行，俟後隨時擴充。茲擇其主要者約略言之：

甲 實行治螟

中國之螟蟲分佈至廣，如江、浙、皖、贛、兩湖、兩廣及豫南等處皆為螟患區域，但以江、浙為尤甚，約為總產額百分之二十八。據估計全國每年損失於螟蟲者平均約為十二萬萬元，治螟之步驟，須依螟害之輕重，劃定區域，分期治之：第一年擬劃江寧及崑山二縣為治螟實驗區；第二年推行於江、浙兩省；第三年除繼續江、浙外，更推行於皖、贛二省；第四年推行至兩湖及豫南等處；第五年推行至兩廣，務期循序漸進，徹底肅清。

治螟方法甚多，茲擬採其最有效之二法行之：(一) 冬季殺蟲，(二) 春季採卵。據學者研究，在江、浙一帶，三化螟蟲百分之九十以上均在刈餘稻料內越冬，二化螟蟲亦有一部如此。若能在冬季毀滅稻根，或灌水沒田，則可以掃除在田內越冬之螟蟲。至春季，螟蛾飛至禾株上產卵以圖繁殖，如在三化螟蛾盛發之時勵行採滅卵塊，則短時間內足以阻止其繁殖，此外研究螟蟲卵塊之寄生蜂，盡力繁殖推廣，亦不無補助。

治螟之組織分為三種：(一) 政治方面——自省縣當局至區長、鄉長、村長，成一強硬組織，用政治力量推行治螟工作；(二) 農民方面——自佃戶、地主至村長、鄉長成立健全治螟合作社，用民衆團體力量實施工作；(三) 技術方面——自昆蟲局試驗場技師、技士、助理乃至農科學生成一嚴密組織，分施調查、研究、指導、監察工作，必要

時一切合作社可以治螟爲貸款之條件。

乙 灌溉實驗

我國稻田現用之各種灌溉排水方法，多利用人力、畜力、水力、風力，平年尙足應用，但遇大旱淫潦，水頭增高，水力加大，終因機械構造簡單，效力薄弱，不能與天時抗衡，且戽水費用甚高，船機每畝需費二元上下，人力或牛力戽水，每畝需四元左右，故在稻作生產成本上，約佔十之二、三以至三、四，而農民所耗之人力尤多，故欲減輕稻產成本，增加產額，非速急改良灌溉排水方法及其工具不爲功。

本實驗之主要部分有二：（一）爲木炭引擎機灌溉；（二）爲電力灌溉。木炭機所需成本極廉，第一年擬在中央及六個中心區域稻作改良場各設一座，以試驗其灌溉排水之效率及費用之高低。試驗一季，即可斷定。設結果優良，則第二年可利用灌溉合作社之組織，貸款與農民，普遍引用木炭引擎機，以期減輕生產成本與旱潦之災。電力灌溉最爲經濟。據建設委員會模範灌溉管理局實驗之結果，電力戽水每畝所費約一元六角左右，設再加以經濟管理法，仍可減少費用，但爲電廠地址及杆線範圍所限，目前尙難普遍鄉村，若能在電廠杆線所及之地面，由地方政府協助組織大規模合作社，灌溉廣大面積，極爲經濟，至於地勢低窪，常受水災之區，如鄱陽湖、洞庭湖流域等處，倉猝排水尤爲臨時調節所急需。

本實驗之期望，在解決稻田水利問題，其辦法有三：（一）在水源多而近無水旱大患之區，無妨斟酌各區情

形，改良推廣舊有人力、畜力、水力、風力灌溉之工具；（二）在水頭與水源高遠水力加大易受旱潦之區則引用木炭引擎機灌溉；（三）在常受水災大旱之區，則引用電力灌溉及排水，以上僅就本計劃範圍內設想而已，至與旱潦有關之巨大水利建設事業，應聯合各省建設當局及金融界另行設法辦理。

丙 改良種子

此項工作分爲五類：（一）全國品種比較試驗——意在收集各省縣栽培最廣質量較良之品種，分發各場用同樣標準方法，受統一之指導，舉行普通試驗，以比較某種在何區生產最高及成熟期最相宜；（二）純系區域試驗——意在收集國內各大學農科及其他試驗場所已經育成之優良品系，分發各區，舉行區域或地方試驗，其目的在比較各純系在某處之天然環境下育成者是否合於他地方之環境，以定其推廣之範圍；（三）粳稻區域試驗——粳稻之品質較佳，但現在僅江南一帶種植，茲擬收集優良粳稻品種分發各區廣行試驗，以備擴充其栽培面積；（四）秈稻純系選種——意在就各區質量較佳之品種中，分離衆多純系擇其最優者繁殖推廣，尤注意育成早熟純系以期避免螟蟲之害；（五）雜交育種——即取各具特殊優良性狀之品種，用人工雜交法育成新品種是也。此五類工作中，前三類之成績較快，若有三年試驗即可知其優劣擇優推廣，第四及第五兩項較緩，然不能不即早舉行，各項試驗除雜交育種應先在中央稻作改良場舉行外，餘均應分在各區域及各地方同時試驗，以收普遍之效。

丁 肥料試驗

肥料設計應依稻田土壤中營養料之缺乏及農家自給肥料之弱點而定。本試驗自第一年起即分爲三種：（一）三要素肥料試驗；（二）化學肥料與農家自給肥料混合施用試驗；（三）綠肥種類試驗。因各處土壤情形不同，故在中央稻作改良場舉行外，仍須在各中心區域或各地方試驗。第二年除繼續上列三種試驗外，並依第一年所得之結果，酌加若干試驗，例如各處土壤中所缺肥料之質與量及肥料施用時期等等是也。第三年除繼續第二年所有設計外，並依前二年之結果而增減試驗設計。至第三年終，各處之地力及綠肥效率與氣候適應性當知大概矣。現在國內硫酸銨廠業已籌備自製肥料，若歷年試驗不受阻礙及意外之損失，三年後可以試行推廣，五年後當可大成。昔歐、美各國引用化學肥料，曾增加生產百分之十五乃至百分之五十，設全國能充分組織合作社，引用商資廣行肥料貸款，定可增加巨量稻米生產。

戊 米質分級研究

我國稻米品質之等級，政府尙未規定標準。米商買賣，僅憑個人之經驗隨意分等定價，以致同一貨物，在甲地有甲地之等級，運至乙地又有乙地之等級，甚至同一貨物在同一地方，甲商列爲頭等，而乙商貶入乙等，此種紊亂情形，不特農民受害，商家亦感不便，而關於倉庫儲押尤爲困難，故研究適當標準，規定米質分級法，實爲當務之急。此項研究可由中央稻作改進所主持之，必要時亦可委託其他學術機關代辦。進行之步驟，先設立品質分級

研究室，次就蘇、浙、皖、贛、湘、鄂、川、粵各大埠稻米集散市場，調查米糧之主要種類及各地商家分級之方法，同時採集樣本作爲研究之材料，根據商家已定之等級，研究與分級有關之物理的因子，綜合各市場情形，參照中西之成例，釐定全國稻米分級法，然後另集各地米商之領袖及富有經驗之米糧專家，確商實驗規定爲稻米標準分級法，由政府通令全國施行，其辦法另定之。

與稻米分級法之實施有關者爲調治方法及其工具是也，碾米廠之設立及引用木炭引擎機軋米等等亦須加以研究，以應急需；否則稻米分級標準頗多難於施行之處。

己 人才訓練及經濟研究

專門人才與本計劃之成敗有密切之關係，我國人才缺乏，必須從速訓練三種人才：（一）研究之領袖；（二）實驗之助理；（三）推廣之指導。以期十年內人才齊備堪爲全國稻產改進之動員，其詳細辦法另定之。

我國稻米生產既不充足，品質又非優良，且因生產成本較高，運費昂貴，稅捐繁多，以致國內販賣價格每高於洋米，故欲解決米糧問題，除改進生產技術外，更須研究與稻產有關之經濟問題，其主要者：（一）爲各地稻米稅捐；（二）各地運銷方法及運費；（三）米業金融；（四）稻米倉庫；（五）碾米廠米行及檢驗等是也。

（5）經費概算

本計劃須有固定之經費，逐年增加，不稍間斷，方克有成。茲將第一年所需經費概算（第一表）及十年內經

費估計(第二表)列表如下。

第一表——第一年經費概算

場	項	別	開辦費	業					總計	
				俸薪	治螟實驗	灌溉實驗	研究費	人才訓練		備支及 預備費
中央稻作改良場			—	30,000	—	—	33,000	10,000	3,000	55,000
太湖中心區			30,000	5,000	30,000	5,000	7,000	—	2,000	89,000
鄱陽湖中心區			—	2,000	—	—	3,000	—	—	5,000
洞庭湖中心區			30,000	7,000	—	10,000	10,000	—	3,000	70,000
重慶中心區			10,000	3,000	—	5,000	5,000	—	1,000	33,000
珠江中心區			10,000	5,000	—	5,500	5,500	—	1,000	31,000
閩江中心區			—	1,500	—	3,500	3,500	—	—	5,000
總計			110,000	56,000	30,000	10,000	56,000	10,000	10,000	300,000

(說明)(一)開辦費包含場地、建築、設備等費，因中央稻作改良場擬設在中央農業實驗所，鄱陽中心區域，稻作改良場擬與江西農業院合作，故均未列開辦費。

(二)俸薪項下，因中央稻作改良場為全國稻作育種土壤肥料昆蟲病理等總指導，又為基本研究及人才訓練之首腦，故列俸薪較多，擬儘量調用中央各合作機關之現有專家。

附錄 中國糧食的自給

- (三) 治螟實驗第一年注重崑山及江寧等二縣，他處僅舉行調查，故未列治螟費。
- (四) 灌溉實驗，因太湖、鄱陽、洞庭、重慶等區旱潦之災較多，故儘先實驗。
- (五) 人才訓練，擬集中於中央稻作改良場，故各區均未列費。

第二表——十年經費估計

項別	第一份	第二份	第三份	第四份	第五份	第六份	第七份	第八份	第九份	第十份	總計
中央稻作改良場 事業及總管理費	50,000	70,000	80,000	90,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	890,000
良場區域稻作改良 事業費	110,000	90,000	110,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,550,000
地方稻作改良 事業費	—	110,000	50,000	100,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,050,000
全國治螟費	20,000	110,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,150,000
灌溉實驗 及管理費	110,000	100,000	100,000	100,000	100,000	—	—	—	—	—	510,000
稻作人才訓練費	10,000	30,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	1,100,000
總計	110,000	270,000	360,000	490,000	510,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	5,150,000

(說明)(一) 第一年先樹各中心區之基礎，無力顧及地方稻作改良場之費用，故未列預算；但自第二年起，可就以往曾與學術機關合作舉行純系地方試驗之最有成績者，酌予補助，以期鞏固其根基，因中央及中心區一切研究實驗之結果，最後須在各地地方上應用，故前五年必須陸續充實地方稻作改良場之經費人才與設備，以爲後五年合作試驗與推廣之用。

(二) 治螟爲本計劃之先鋒，亦即本計劃前五年之中心政策，欲圖稻米短期自給，前五年務須充實治螟之經費人才組織設備等。

以期貫徹，第六年後僅爲防治殘餘之螟蟲及他項研究，故年列五萬元。

(三) 灌溉實驗在五年內可以成功推廣，五年後可使爲商資化、合作化，故不再列預算。

(四) 人才爲本計劃成敗之關節，故每年列人才訓練預算如上表。

或者謂本計劃之經費未免太多，一時恐難籌措，余應之曰：是誠不多，亦不難籌措。何以言之，查民國二十二年洋米進口爲二千一百餘萬擔，其總價值爲國幣一五〇、八一九、一〇九元，本計劃十年之經費，僅爲五、五〇〇、〇〇〇元，約爲是年洋米進口之漏卮百分之三·六而已，烏能謂之多？又查最近十年洋米進口量平均每年約一千六百餘萬擔，設收洋米進口稅每擔僅以一元計，則十年中可收一萬六千萬元，而本計劃之所需僅爲該項進口稅額百分之三·四而已，又何難籌措之有乎？愚意以上列經費已極爲緊縮，惟望各省地方稻作改良經費，能以徹底整理，通盤籌算，以分中央之負擔，而收指臂之效，又稻、麥改進工作若同時並進、協力合作，亦可節省經費若干。

(6) 成績預期

本計劃之目的有二：(一) 中國人吃中國米；(二) 三年耕必餘一年之食。所謂中國人吃中國米者，即不吃洋米之謂也。我國最近十餘年來，輸入洋米每年少則一千萬擔，多則二千二百五十萬擔，平均一千六百萬擔。此項洋米數額，佔全國平年產米額百分之二·六，佔江、浙二省最近三年平均產米額百分之一四·六，但江、浙二省每年稻米受螟蟲一項之損失約爲百分之二十至三十，若依本計劃掃除螟蟲之害，則每年增加之產米量已遠超洋

米進口數量矣。如能改良灌溉、排水方法及機械，不更可增加產額乎！此二項防災設計，五年後準有成績可觀。

所謂三年耕必餘一年之食者，即全國稻產改進後每年希望增加產量三分之一，即平均每三年所產除供給消費外尚有餘米儲藏可供一年之食之謂也。查歐、美各國曾因改良土壤，施用肥料，增加作物生產百分之十五至百分之五十，又因改良品種增加產量百分之十至百分之三十以上，彼能之，我亦能之。作者在中央大學主持稻作育種，現已得一新種（二五八號），經最近三年高級試驗，平均較當地農民普通種增產百分之一五乃至百分二九，此種雖未推廣與農民，然最近已在奉化、崑山、江浦、南昌、長沙、信陽州等處舉行區域試驗，頗有希望，姑列該新種最近三年之成績表，以示吾人之期望者，非不能也，乃不為也。如依本計劃進行，十年後，準有成績可觀，若謂十年之期太長，則民國固已二十有四年矣，後之視今，亦猶今之視昔，願與國人共勉之。

附中央大學崑山稻作試驗場最近育種成績表

純系年份	民國二十一年	民國二十二年	民國二十三年	三年平均	產量增加百分
一四—五	三七二·六	四八二·五	四二〇·四	四一五·二	一一·四
一四—六	三七六·八	四七四·五	四一四·二	四二一·八	一一·六
一四—八	三八〇·七	四七五·	四二八·一	四二八·〇	一三·二
一四—九	三四九·〇	四六七·三	四一八·五	四一一·	八·九

一四——一八	三七五·七	四八七·六	四三一·八	四三一·七	一四·二
一四——三一	三六六·五	四八二·二	四二五·三	四二四·六	一二·三
一四——四五	三五一·一	四七二·〇	四三三·三	四一八·八	一〇·七
一六——一〇三	三三六·九	四九二·六	四二三·〇	四一七·五	一〇·四
一六——二五八	三八〇·四	五〇三·八	四四二·〇	四四二·一	一六·九
一六——二六二	三八六·二	四八九·七	四二七·九	四三四·六	一四·九
河 南 早	三一·九	四〇五·八	三二五·五	三四七·七	二七·一
普 通 洋 種	三三八·〇	四一五·一	三八〇·九	三七八·〇	一六·九
大 籽 種	三一八·五	三八七·六	三二四·七	三四一·九	二九·二

(說明) (一) 本地種產量最高者，普通洋種、河南早及大籽種三種。

(二) 新品系產量最高者為二五八號。

(三) 新品系二五八號，較河南早多產百分之二十七，較普通洋種多產百分之十七，較大籽種多產百分之二十九。

(四) 其他九系，均較普通洋種產量高百分之九至百分之十五。

三 麥糧自給計畫

「我國棉、稻、麥入超與年俱增，國民經濟日頻破產，夫人而知其危矣。棉業統制委員會以棉花自給為目標，且

以五年棉花自給相號召，每年以四十萬元為改良全國棉業之用，名正言順，為國家應興之事業。米、麥自宜追隨棉花而改進，以達自給之目的，塞國家最大之漏卮。且我國小麥之改良，金陵大學已有十年之成績，中央農業實驗所、中央大學與其他華北之農業機關以小麥改良為最大任務之一，故今日小麥之改進已自研究試驗而至推廣時期。如得工、商界與農業機關之共同努力，作大規模之推廣。作者深信中國五年後，外國小麥之輸入額至少可減半數，十年後必可自給而有裕餘。

小麥麵粉輸入額全國生產額

吾人研究小麥之能否自給，須先明瞭歷年洋麥及麵粉進口之趨勢。茲將民國元年以來之進口淨數列表如下：

民國元年至民國二十二年小麥麵粉輸入淨數

年 別	小麥進口淨數(擔)	麵粉進口淨數(擔)	年 別	小麥進口淨數(擔)	麵粉進口淨數(擔)
民國元年	二,五六四	三,一〇二,五〇一	民國五年	五九,五五五	十 三三三,四六四
民國二年	二,〇三三	二,五六,八二二	民國六年	三六,一九九	十 六六,八四九
民國三年	一九八	二,二六,三八	民國七年	六	十 四,五一
民國四年	二,五六	一,五,三三	民國八年	二	十 三七一,三六

民國九年	五,四四五	十	五二,〇三二	民國十六年	一,六九〇,一五五	三,八二四,六七四
民國十年	八二,三四六	十	七三,六三三	民國十七年	九〇三,〇八八	五,九四四,九〇三
民國十一年	八七,一四二	十	三三,六〇〇,六六七	民國十八年	五,六六三,八四六	一一,九五五,三九六
民國十二年	三,五五五,二六〇		五,七三三,五〇三	民國十九年	二,七三二,四四〇	五,一八八,一七四
民國十三年	五,一四五,三六七		六,五七七,三九〇	民國二十年	三,七三三,四三四	四,八八九,二五五
民國十四年	七〇〇,一七		二,八二一,五〇〇	民國二十一年	一五,〇八四,七三三	六,六六六,六五九
民國十五年	四,一五六,三七八		四,一五五,二三四	民國二十二年	一七,七二六,二九九	三,三三六,〇三二

(註)十包括雜糧粉

小麥與麵粉之入口額,其逐年增加之趨勢雖未成一定比率,惟增加之數目與年俱進,年份愈近則輸入量愈大,觀上表自易明瞭。其激增之數量自民國十一年來尤足驚人。民國十三年至十七之五年,平均輸入量為九、二二八、七五二擔(麵粉進口擔數以一·四二八六乘之變為小麥擔數),價值為五二、九〇三、四二六元(民國二十年前進口價值以關兩計算,關兩以一·五五八乘之變為國幣)。而民國十八年至二十二年之五年平均輸入量為二一、九一〇、四〇八擔,價值為一〇六、三〇四、九六四元,增加在一倍以上,回溯前清時代更不勝今昔之感矣。

我國小麥產量統計,至民國十三年始有之。民國十三年至十八年之平常年產量為三七、八四五萬擔(東三

省及熱河不在內)，二十年爲三九、八〇四萬擔，二十一年爲四一、一一二萬擔，二十二年爲三九、六二〇萬擔，二十三年爲三七、一四五萬擔。我國每年小麥產量之差異遠不如輸入額差異之大，故輸入激增之原因非全由於生產量之不足也明矣。國內則以品質不純，運輸不便，而致小麥不能暢銷於各地。國外則以近數年來美國加拿大生產過剩，低價傾銷（如由政府特別津貼及金價低落等政策）。我國無關稅之保護，反有民國二十年之美麥借款及二十二年之棉麥借款，此遂促成近數年來洋麥入超之大量增加。再觀民國二十年至二十三年之平常年度小麥產量爲三九四、二〇二、五〇〇擔，而民國十八年至二十二年之平均輸入量爲二一、九一〇、四〇八擔，故小麥輸入量佔全國小麥生產量之五·五%，如以民國十三年至二十二年之平均輸入量小麥一五、五六九、五八〇擔與民國二十年至二十三年之平常年產量（因十三年至十九年產量不全）而計算，則輸入量僅佔生產量之三·九%，是亦可注意之事也。

小麥改進方針

小麥不能自給之原因既如上述之複雜，故改進之道非僅增加生產所能奏效。第一、增加生產且以科學方法（如改良品種肥料灌溉及排水等）減低成本，使麥價低落以抵制洋麥，而農民尙得相當之利益；第二、運輸便利及運費減低，使各省麥糧可以流通；第三、嚴禁攙水和雜并檢定品級以增進品質；第四、減輕內地麥糧捐稅，而由保護關稅以補償其稅收。此四者爲我國目前改進小麥宜取之方針。至於詳細辦法得分述之如下：

實施方法

(一) 事業

(1) 品種之改良與推廣——南京、南宿州、徐州、開封均已改良品種，產量超過於農家品種自一七%至三二%。品質佳，莖幹堅實，成熟早，抵抗病害等亦均較農家品種為優。自二十二年起已經推廣，農民均以高價爭購此等改良種子。二十三年度南京二九〇五號小麥已有二、一六六畝，南京二六號已有一、〇八二畝，商宿州六一號已有四、二九四畝，徐州小紅芒一、一〇〇畝，開封一二四號二、七四三畝共計一〇、九八五畝。每畝種子下年度能種十至十五畝。如以十畝計算，二十四年度可得改良種子十一萬畝，二十五年度可增至一百十萬畝，以後如此類推。設以之在河南、安徽、江蘇及山東南部推廣，而此四省之小麥面積與產量佔全國半數以上，預計改良種子之蕃殖，至民國二十八年可有一一〇、〇〇〇、〇〇〇畝，足供全四省之種。其所增加產量即以一〇%計算，可增加全國小麥生產量百分之五，亦足以補償十年來之平常年度輸入量（佔全國生產量之三·九%）而有裕餘矣。

濟南、北平、定縣及山西、太谷之小麥育種正在進行。二、三年後改良品種亦可供大規模之推廣。

無改良品種之省——如四川、陝西，可搜集本省及鄰省（氣候、土壤相類似者）之農家麥種，舉行大規模之品種試驗三年許，擇其最優者純潔之，以供過渡時代之標準品種為大規模之推廣。此蓋根據南京、濟南、北平及山西、太谷之小麥試驗，農家品種中優劣差異甚大，而優越之農家品種產量較優於大多數之純種。作者於民國二十

三年在陝西考察，覺農家小麥中頗有較優者，故以之充過渡時代之標準品種為大規模推廣之用，亦可增加產量，據作者估計祇少為五%。

夫如此祇就改良種子以增加產量而言。五年後在主要產麥區域如山東、河南、江蘇、河北、安徽、山西等省，有改良品種可供大規模之推廣。其餘各省亦可以較優之農家品種為過渡時代推廣之用，其所增加之產量，於平常年度必可以自給矣。小麥自給於數量方面自無問題，於品質方面則因在大區內祇種一純潔品種。故品質自亦隨之純潔，為麪粉廠所樂用。蓋上海、無錫麪粉廠目前之所以樂用洋麥者，其品質純潔為重要原因之一。

(2) 肥料——我國種植小麥普通所用之肥料為人畜糞尿、草木灰等。此種肥料祇敷近城市之農田施用。離村僻遠者常感肥料之缺乏。沿長江流域之麥田，二月間宜以硫酸銹與廢糞及少量磷酸等混合施用。華北灌溉區域之施肥，亦可於春季解凍後施肥。旱地則於雨水充足之年可適量施肥。如為亢旱之年難期豐收，則可不用。在南京試驗用適量肥料可增小麥產量百分之十五。依歐、美試驗結果用適量肥料可增小麥產量百分之三十至百分之五十，我國亦知所以效法矣。

(3) 病蟲害——小麥蟲以貯藏時麥蛾與象鼻蟲之為害較烈。據中央農業實驗所蔡邦華氏之研究，凡倉庫中能保持溼氣在六〇%以下，溫度在攝氏十度以下或三十五度以上時，均能絕對防止米象之繁殖。小麥病害較烈者為稈黑粉病、銹病、線蟲病、白粉病、黑穗病與腥黑穗病。據調查所得，徐州、南宿州線蟲病為害一〇—三〇%。

稈黑粉病在河南、山東、陝西爲害殊烈。作者在金陵大學與俞大綬氏共同育成抵抗稈黑粉病及線蟲病之優良品種已有四、五年之成績，數年後希望他種病害亦可用育種法以防除之。育成抗病品種，在歐、美已見成效。有爲者亦若是，吾豈不如人耶？

(4) 灌溉與排水——華北灌溉區小麥常得豐收。長江流域低溼之地如能排水適宜，產量可以倍增。浙江農業改良場於民國二十一年在拱宸橋低溼麥地，開數大溝排水，產量增加至三〇%。

(5) 收穫與脫粒——北方有諺：割麥如救火，蓋麥熟而不割落粒甚多也。據作者於民國二十三年在陝西中部調查，落粒多者每畝有五、六升，少者亦有一、二升。其損失約爲百分之五至百分之三十。我國小麥收穫多用鐮刀。徐州普通一農夫一日可割麥二畝至三畝，每至麥熟，工價最貴且雇工甚難，常有顧此失彼，致一部份之麥子收穫過遲，落粒較多。

夫小麥之易於落粒幾於全國皆然。此蓋由於我國農民脫粒方法甚爲粗笨，自古迄今未嘗改進。如麥穀稍緊即不易脫粒，爲農民所厭棄。反之，易於脫粒者易於落粒，爲農民所保存，此於水稻亦然。故欲改良品種，減少落粒，先須改良收穫及脫粒器具。

我國農民脫粒方法，將收割之小麥堆置曬場，用石棍壓麥脫粒，一人及一牲每日可脫粒八擔許。非但遲笨而耗廢時日，且遇天雨則麥粒發霉或甚至發芽，損害品質甚大。而在場上脫粒麥子落在裂縫間甚多。又場地泥土與

麥粒混雜，有損於品質，如用改良機器以用其原有之畜力與人力，而增進其工作之效力為最適宜。作者近數年來與金陵大學農具學教授林查理（C. H. Riggs）討論之結果，彼已做造美國割麥器而以一牛畜拖拉之，每日可割十畝至二十畝。一機價值五十元許。用牲畜之脫拉器每日可脫粒二十擔許，一機價值約三百餘元。脫粒後可用改良之風車使麥粒清潔，並可以麥粒輕重大小之不同而略分等級，俾易得善價而估。每車價值十五元許。如用上三種機器則祇少可以減少麥量百分之五之損失。此三機適用於牲畜之力，不用機器油，免利源之外溢。且國內工廠可以仿製，價廉而適合農村合作社之購買。此種機器除小麥外，尚可適用於大麥、水稻、粟等之收穫、脫粒及清潔分級等。

（6）分級及檢驗——我國魯、豫、冀與蘇、皖北部之小麥品質本身，較之美麥有過之無不及，麵粉廠謂中麥不如美麥者，由於中麥優劣混雜不分等級，蓋以糧食商攪水和雜損壞品質，故欲改進中麥品質，必須檢驗分級，規定含水量及嚴禁攪雜。欲規定小麥分級，須數年研究始可決定。惟小麥之品質受氣候、土壤之影響甚大，故初步分級可依區域及品種而分，手續簡而易行。

（7）貯藏——農家貯藏小麥因屋宇簡陋，設備不全，潮溼而多蟲害，品質與數量受其損失頗多。糧食行之倉庫亦多簡陋。改良之道在鄉村可組織合作社，利用祠堂廟宇稍加修理以為貯藏之所。在糧食集中市場，改良已有之堆棧或採用美國及加拿大之倉庫（Elevator），俾大量小麥可經久貯藏。我國麵粉廠常在國內不能定期收

集大量分級之小麥爲苦，故樂用洋麥，如各大市場建築大倉庫，在貯藏前先行檢定等級，然後分級貯藏，則廠商自必樂用中麥矣。

(8) 運輸——我國運輸不便，在轉運碼頭偷漏頗多，昔日山東、皖北小麥祇能於六月至十一月間運滬，四、五月間則無之。自二十三年春津浦、京滬聯運成立，運費減低，而浦口、下關間之偷漏復得免除，故四月間自山東、皖北由津浦路運滬者驟增至五、七七一噸，五月間二、九三九噸。吾國因運輸不便致小麥不能暢銷全國。沿海各省購買洋麥反較向中國內地購買本國小麥爲便捷，此亦我國洋麥巨量進口之一主要原因。西北旱災，餓莩載道，不能以華北餘糧相救濟者，全由於運輸之不便也。我國欲謀糧食之自給，必須生產運輸與關稅保護同時改進，方能收效。

(9) 麪粉廠與小麥改良機關須謀密切之聯絡——麪粉廠對於小麥品質與社會需要最爲明瞭。惜我國麪粉廠對於中國小麥之品質頗少研究；此以上海麪粉廠爲尤甚。民國十九年金陵大學、南京、開封與南宿州改良小麥寄至某大廠，請爲鑑定品質之優劣。該廠堅以開封小麥爲美國小麥。民國二十一年春，作者歷訪無錫及上海麪粉廠討論中、外小麥之品質，皆不得要領，頗爲失望。繼訪美國農部駐申專員陶生 (Dawson) 氏，渠對於中國小麥品質之認識甚爲清楚，是亦可以注意之事實也。爲保護中麥價值之低落而使廠方明瞭改進之重要計，我國政府宜限制麪粉廠之洋麥購用量，並科以洋麥稅。同時麪粉廠須與小麥改良機關謀密切之聯絡，凡推廣品種之品

質，必須得麵粉廠之同意，使所生產者得由廠家善價收買。

(10) 食糧品質之研究——同一作物如小麥者，品種間之品質差異甚大。我國麵粉廠所磨之本國小麥所得麵粉約有百分之七七，其中八八%為中國二等麵粉。若用二號美國麥及二號加拿大小麥，磨出麵粉約得百分之八十，其中九〇%為中國二等麵粉。故廠家對於國外小麥，雖價格昂亦樂購買。此亦見品質之重要矣。中央農業實驗所宜設食糧品質研究室，俾增加產量與改進品質同時並進。

(11) 關稅保護——我國各省糧食之不能以有餘補不足者，苛捐雜稅為重要原因之一。且我國米、麥價格近年來反較外國米麥為高。此由於外國生產過剩，貶價入口。我國交通不便，稅捐繁重，鄉村高利貸款及居間商人之壟斷居奇。欲麥糧之自給，國內須減少生產運銷之費，對外須採取關稅保護政策，以維持中麥之相當價值。然增加麥糧進口稅易引起外交阻礙。且我以增加關稅保護，人亦可以增加特種關稅相報復。我國目前除關稅增加至相當程度外，尚可採取歐洲所通行之限制麥類進口政策 (Milling Regulation)，即限制麵粉廠所需之洋麥不得超過百分之幾，中麥不能低於百分之幾。如此制實行，則上海麵粉廠將失其用洋麥之便利而往內地市場購買小麥，是亦移海口資金於內地之一法也。洋麪粉之輸入除增加進口稅外，亦可於內地設法阻止其銷售。

(12) 倉庫政策——倉庫政策可以豐年之積穀調劑於歉收之年，且可以減少豐年麥價之低落，誠糧食自給上之重要政策也。惟倉庫構造急須改良，以防除霉爛及麥蛾與象鼻蟲之蛀蝕。

(13) 雜糧之改進——據中央農業實驗所之調查(農情報告第二卷第八期)全國食糧之百分率(以重量計算)：米爲二八%，小麥爲一六%，小米爲一三%，玉米爲八%，高粱爲五%。米爲長江及珠江流域之主要食糧。淮河以北除麥爲主糧外雜糧極爲重要。雜糧中以小米、高粱、玉米爲主。故改進小麥時須視經費之多少以兼顧雜糧之改進，俾雜糧補麥糧之不足。對於糧食自給甚爲重要。金陵大學在華北合作場改良雜糧已有多數年。成績斐然。高粱之改良品種在南宿州、開封及山東嶧縣產量超過於農家品種爲二七——三九%現已蕃殖。一、二年後可供大規模之推廣。粟與玉米在北平、濟南、太谷數年後亦將育成改良品種以供推廣。中央農業實驗所已着手於甘藷與馬鈴薯之改良。三、四年後可望育成改良品種。將來可隨小麥與他雜糧而推廣。

吾國如謀麥糧自給而實行改進時，則第一年與第二年宜集中力量於品質最優及產量最多且小麥品種已經改良之區域，如魯、豫、冀、皖、蘇等省。自第二年或第三年起，可自魯、豫、冀、皖、蘇各省擴充至品質好及產量次多區域，如山西、陝西、湖北、四川等省。

總觀上述各點，吾人對於洋麥傾銷原因與中麥改進之道及自給之可能可以瞭然。即：第一、以科學方法增加生產，俾產量能以自給；第二、以科學方法減低成本，使麥價低廉，而農民仍可得相當之利益；第三、檢驗品級並禁止攪水和雜，以改良品質，使與洋麥同美；第四、增進運輸之便利，使分配各省得以平均；第五、勵行關稅保護政策抵制洋麥及麵粉之傾銷；第六、勵行豐年積穀及兼顧雜糧之改進，以救濟荒年食糧之不足。簡言之，我國麥糧之改進，須

謀產量足、品質佳、成本低，使在自由通商之狀況下可與洋麥競爭。如遇洋麥低價傾銷之時，則政府採用關稅保護政策以制止之。

金陵大學在各省改良小麥與農家品種之產量比較

改良品種名稱	試驗地方	
	南京	南宿州
南京三五五 試驗年份(民國) 平均每畝產量(斤) 超過農家品種% (較少者為一)	南京	南宿州
	開封	徐州
	太谷	蘇州
	無錫	常州
	武昌	三陟
	原西	濟南
	北平	
	南宿州六一	試驗年份(民國) 平均每畝產量(斤) 超過農家品種%
	開封二四	試驗年份(民國) 平均每畝產量(斤) 超過農家品種%
	南京三五五	試驗年份(民國) 平均每畝產量(斤) 超過農家品種%

四 結論

以上趙、沈兩先生的計劃，我都依照他們原來的文言，沒有更改過。就我的見解而論：

第一、這個十年預計實在不見得過長。本來糧食的問題不比普通工廠來得簡單，普通的輕、重工業，我們可以把外國已成的事實整個搬到中國。若米、麥二者，關係到天氣、土壤、水利、蟲害種種問題，非有長期試驗，不能有相當的成效，如果十年能够自足，我們已求之不得。

第二、據兩樣經費的估算並不算多，在目前財政困難，我們實在不敢有多大奢望，如果繼續不斷每年有五十萬元試驗和推廣費，我以為也可以動手。

第三、關於機關問題，我以為愈簡單化愈好，固然兩位先生的提議都是就現存事實立言，可是我仍然期望能够統一、能够簡單，牠的收效更速。

此外我更有一個大膽的提議，即是照這個十年試驗進行，中央和地方政府應該通力合作，以期每年對於外來米、麥的遞減，其辦法：

一、調查專售輸入洋米的米行和米店，限其每年遞購土產米糧十分之一，如本年購入洋米一千石的，由民二十五年起只購九百石，增購土米一百石，則十年以後可以專銷土米。

一、調查全國的麵粉廠，限其每年遞購土麥十分之一，其辦法照米類推。

這個提議，並非我們的倡始，各國也先有成規，但這裏有一條件，即是食糧的量的確足以自給，而食糧的質的，確最低限度與外來的相若。然而改良米、麥種子，是中央機關的努力，統制行廠應該是地方機關的努力。

關於糧食的問題還不只此，如各地苛捐雜稅的取消、水陸交通的便利、水旱災歉的預防、輸運費用的低廉，都是與糧食息息相關，然此非實部職掌範圍，只好請有關係機關注意。

我對於南洋貿易籌劃的經過

——本文於民國二十四年七月刊載於中華月報——

因爲貿易的平衡，往往影響到整個國家的經濟。除了去年白銀外流出超二萬五千九百九十四萬一千元以外，最近兩年中，前年的入超是七萬三千三百萬元，去年的入超是五萬九千四百萬元。去年似乎入超比前年少了兩萬萬元，可是出口也同時急激的減退。從前入超的彌補不過靠：一、華僑的匯款，二、外人的投資，三、外款的借貸，四、外人在華的費用（包括使領館、傳教師、軍隊、遊客的費用）。然而自一九二九年以後，全世界都受不景氣的影響，華僑的進款減少而至於不成重要的項目了，外人的投資停頓了，外款差不多不能借入了，甚至外國的使領館也減縮經費了。爲着這些原因，中國的購買力愈形薄弱，而整個的窮狀暴露無餘，這是幾年的現況。

假使貿易平衡的話，白銀必不如去年的急激外流，國內的財政必不至這樣枯窘，一國的建設事業也不會如此緩慢。更平情而論，我們人口並不算多，而是我國出口太過於少。歐、美不必論，在遠近東的國家，中國每年入口都比其他國家爲低，日本每人年佔入口貨物美金五元六角，蘇俄每人美金一元一角，印度每人美金八角，新興的土耳其也每人占美金兩元。而中國每人年僅佔美金六角。所以我觀察的結果，以爲我們應該獎勵輸出，而不是要急

急防止輸入（至於立國的米、麥、棉又當別論，他日再爲文論之）。

我考慮的結果，以爲南洋還是我們貿易的一個市場，現在先把該地的人口和華僑列一個表在下面，然後再說到我的籌畫。

南洋的人口

荷屬東印度	六〇、五九五、六七五	英屬馬來	四、三二〇、〇〇〇
美屬菲律賓	一一、二〇四、一〇〇	英屬緬甸	一五、七七六、二九三
法屬安南	二一、七一〇、〇〇〇	英屬婆羅洲	一、三七二、〇〇〇
暹羅	一一、五〇六、二〇七	葡屬帝問	四五、一六〇四
總數爲一萬二千七百萬人			

南洋的華僑

荷屬東印度	一、二三三、八五四	英屬緬甸	二四七、二〇〇
美屬菲律賓	六四、七〇〇	英屬婆羅洲	八七、五〇〇
法屬安南	四二七、八九三	葡屬帝問	二、五〇〇
英屬馬來	一、六九五、七〇〇	暹羅	四四五、二七四
總數爲四百二十萬零四千人			

以上兩個表，我是在丘守愚先生所著『二十世紀之南洋』抄下來的，這些報告都是一九三〇年或以前的調查，但是華僑人口決不止這樣多，據我所知的，菲律賓至少來領館登記的現有八萬多人，而暹羅的華僑號稱三百萬，其所以僅得以上的數目，不外下列幾個原因。

一、領館缺於經費，不能詳細調查，叫華僑每年由小埠花一、二十元路費跑到大埠的領館來登記，他們不會幹的。

二、如菲、如馬來、如荷印，都探出生地主義，華僑許多在該地出生的，也有許多懶得登記。

三、還有些地方如暹羅，還沒有邦交，根本沒有領館，更談不上調查的話。

所以我的計算，如果南洋羣島每人每年能消費中國的貨物一元，即我們每年出口多一萬萬元，淨是華僑每年每人能多消費中國的貨物五元，即我們每年出口多三千萬元，所以我去年出遊南洋的動機，即在於此，不徒是要觀察南洋華僑的狀況，而更要看看有無這樣推進貿易的可能。

我們消售南洋的貨物，在一九三三年，對菲以製造品佔百分之五十，飲食物佔百分之三十九，原料及半製品佔百分之十一。對安南以原料及半製品佔百分之五十，製造品佔百分之三十七，飲食物佔百分之八。對暹羅以製造品佔百分之五十九，飲食及煙草佔百分之二十四。對馬來以植物產品佔百分之九，棉布佔百分之六，紙佔百分之二十二。對荷印以棉紗佔百分之二十五。當中最可惜的，從前我們東三省的大豆輸入荷印佔百分之四十一，現

在已不能談，而棉紗、棉布雖爲對南洋出口之大宗，可是在華的日廠出品倒佔了百分之七十五。中國雖爲工業落後的國家，可是近年的輕工業確有相當的進步，把南洋的狀況觀察以後，更加上本國輕工業有發展的可能，於是南洋的市場，時時都在我注意之內。

在我花了兩個月工夫在南洋之後，我發現了幾個缺點：

第一、華僑的輸入者不能聯絡集中。

第二、本國的輸出者不能聯絡集中。

第三、華僑的輸入者和本國輸出者缺了聯絡機能。

第四、本國的生產者不知華僑的消費者的狀況。

所以在我回來之後，囑咐國際貿易局設法把出口商集中，形成一種組織，然後纔能談到推進南洋貿易，這樣也花了一年時間，近來纔算有點效果。然而推進南洋貿易，光是替中國的輸出者打算還似乎不能完全，勢非替輸入者打算，不能免除偏枯的弊病，於是我又寫了一封信，給各大埠的重要華商，我現在把那封信抄在下面：

「弟自南洋觀察歸國以後，中心旦夕不忘者有二事。其一、國貨如何始能推銷南洋。其二、華僑如何始能投資祖國。然二事各有困難之點，請分別陳之。

其一、弟在南洋時，聞僑胞對於祖國廠商，有不滿意之詞。例如廠商未能體會華僑之需要也，華僑時有函詢廠

商貨樣，而拒不見答也。弟歸國之後，夷考原因，則發露廠商困難之點頗多：第一、中國廠商，類多規模不大，資本不充，成立一廠，已見困難，若兼營推銷，力有未逮，此在資本之困難也。第二、生產推銷，性質不同，具有生產技術之人才，未必有推銷貨物之經驗，若強一人兼負生產、推銷之責，絕對不能，此在人才之困難也。故欲推銷國貨於南洋，勢須有一規模較大之貿易公司，以爲中樞，一方面指導中國之廠商，刻意改良，嚴定標準，俾免因貿易盛旺，而降低品質。一方面考查僑胞之需要，接受定貨，並擔保所交物品，必與貨樣相同。如此，則中國廠商，不紛向華僑接洽，可以節省一部分之時間、金錢，而華僑亦可單向此貿易公司接洽，以免有要求與供給不適應之惡劣狀況，此弟對於國貨如何推銷南洋之解決大要也。

其二、弟在南洋時，始終未敢輕發一言，請華僑投資祖國者，良以華僑投資祖國，成功雖多，而失敗亦不少。然每至一地，僑胞多來表示，極希望向祖國投資，然對於政府所予之獎勵及保護，頗滋疑慮。據弟之意，以爲華僑投資祖國，政府早表示誠摯之歡迎，對於獎勵、保護，政府亦已竭其力所能致。然華僑過去投資，無大成效者，其原因雖多，而容易發生誤會者亦約有數點：第一、投資之範圍至廣，舉凡工、農、礦、商各業，皆盡包含，過去華僑投資於商業者，比其他各業爲多。商業具有競爭性質，政府對於商業投資，勢難特別予以保護，偶有失敗，救濟困難。第二、投資工、農、礦等事業，必需較大之資本，而成效亦只有期之較長時期，非有嚴密之組織，及優良之技術，縱有特殊保護，亦不易於發展。過去投資者，多中於一時感情，而缺於長久企圖，以故毅力不長，往往中途而輟。第三、中國過去一切可供參考材

料，不易搜求，稍大之計劃，如不嚴密設計於事先，必難圖利於事後。例如：一種工業、鑛業，其原料何自而來，運輸是否利便、市場可否暢銷，均須事前加以精細調查，否則冒然投資，其結果事業尙未開端，資本已去過半，溯之已往，成例孔多。舉凡以上諸問題，均與政府無關，如能有一規模宏大之工業公司，與充足之技術人才，爲之調查、爲之設計、爲之助款，則有巨大資本者，可以放心，有一部分之資本者，亦可以加入，此弟對於華僑如何投資祖國解決之大要也。

綜合上述之大概，弟敢對僑胞貢獻者如次：

- (一) 組織一工業貿易信託公司，以華僑資本爲主幹。
- (二) 此公司分工業、貿易兩部，工業部專策畫工業設計事項，貿易部專策畫對外貿易事項。
- (三) 此兩部應僱用專門人才，不問國籍，而以人才爲主。
- (四) 公司資本定爲陸百萬至壹千萬元（如能多籌更佳）。若興辦重要工業，自可以此機關向外國銀公司貸款或募債（此節弟當負責向外介紹）。
- (五) 政府對此公司，應盡量予以保護及便利，尊意如贊成以上辦法，則請於兩個月內：
 - (一) 復函贊同，或表示修改之意。
 - (二) 復函詳述在當地已聯絡同情之僑胞至何程度，及明白表示能擔認資本若干。

弟接得各地之通信以後，即電請各負責人回國討論，或各負責人自行在南洋討論。要之弟之原則，政府純處於領導而不參加，純用政治之力量保護而不自行謀利。如荷贊同，不特中國之工商各業發展無量，抑亦民族復興躋於自由平等之大路也。

這封信是發出很慢，等到本年初纔發出的，因為回國以後，先須託領館調查當地的重要華僑，有了回信，纔可依址寄去。我不知道這事有沒有成功希望，然而我深信我的籌畫是不會錯的。不過我還對於本國的金融界和工商業者有兩個大希望：

第一、華僑現在實在和中國一樣，缺乏工、商業的領袖。能在安南作領袖的，未必能得到馬來的信仰，能在爪哇有相當的力量，未必一定得到暹羅的同情。現在中國工、商業者何不在中國首先組織起來，以中國為中心，而影響到各處殖民地？

第二、華僑之樂於購買外貨，還有一種便利，即是不必一定全交現金。我們政府的銀行和私人的銀行，正不妨團結仿照英國輸出蘇俄由政府擔保百分七十五收款之例，來幫助南洋的華僑和工商業者。從前蘇俄在中國購茶，定期交貨後十五個月纔交款，現在由國際貿易局介紹，有上海中國人銀行的擔保，已可對賣主交給現款，我們既可以幫助蘇俄，奈何不可以幫助華僑？

對於建設機關效率的提議

——本文於民國二十四年八月刊載於民族雜誌——

我草這篇提議，簡單說根據兩個動機：

第一、在病中一口氣把英國前任首相萊佐治的「歐戰回憶」都看完，深覺當時英國內閣各部牽制之多，衝突之銳，有非我們平日羨慕外國所謂良好政制的人們所能夢見。這種牽制和衝突，萊佐治歸咎於所謂「各部的立場」，然而所謂立場，即是各部的成見和習氣。萊佐治在事後很坦白的寫出來，那我們爲什麼不可以在事先勇敢的提出？

第二、我這幾年立言的，確有點未能盡我的忠實，因爲自己主持一部分的機關，總不好對於其他機關有什麼批評議論。一個機關的存在，就有牠所謂立場，冒然有所陳議，不是犯了有干涉別部分的嫌疑，就是被人想到攘奪別部分的權責。以故在政府負責的人們，不徒感覺辦事某一種的困難，同時也感覺發言也不容易。可是我思想或者今日是我最好提議的時機，爲因我陳議之後，很願別人來完成這種改進。

我們平常無不感覺，機關愈雜，效率愈無，就使各人盡他的開誠布公，而有時仍覺得牽制扞格。我深深覺到現

在我們機關的立場，在行政院內有各部會，在行政院外更有各機關，其中困難，不獨局內的人們感覺到這樣苦痛，就是局外的人們也已感覺到這樣矛盾。我們誰都知道應該改善，可是誰都不願多談。這內裏的原因，不外下列兩者：

其一、我們目前最需要的是政治的安定，政治苟能安定，任何代價，在所弗恤。這屆行政院成立已經四年，中間雖然有少數部會的變遷，可是大體還是維持住剛開始的統系。這種局面是在民國成立以後所僅見，而政治的小康也是奠都南京以後所未嘗有。人民十分的滿意自然說不上，然因為種種環境的關係，最少已博得人民的諒解。我們所求者既為安定，今既安定矣，求仁得仁，又何苦多去更張？

其二、自民二十一以來，中央雖比較安定，然各地總不能真正泰然。九一八以後有上海之戰，有熱河之役，中間更有福建之變、贛南之匪，現在更有四川之事。惟其前方有艱苦的奮鬪，所以後方更需要穩定的政治，目前局面無論政制的更動、個人的變遷，總會引起一些不安。以故大家雖然看得到政制非改革不可，然也因陋就簡，等到剿匪完畢纔說。

有這兩種原因，所以大刀闊斧的改革，只好待之將來。在相安一時之下，大家正在各有所期待。我現在的提議，僅為建設機關的提議，而不是整個政制的提議。我以為我們能夠就一部分的改善，不獨於大局無關，而且於整個建設有利。並且我也似乎不能再行緘默，所以提出以下的問題。

第一、我們應該設立權威的機關。談到建設，便應該有個技術的權威機關。這種機關在外國有些屬於政府的實驗所，有些屬於私人的學會，而在我們這種機關實在太缺乏了，除了中央研究院之外，數下來便是實業部的農業實驗所、工業試驗所。中央研究院，我不深知不能批評外。農業實驗所剛在開始，雖然外間有些好評，我個人猶覺得不能滿意。至於工業試驗所，因為經費的支絀，那便簡陋的很。然這還是機關，說到權威，還要數到專門人材。我們專門人材，已成熟的還是少數，論到地質，我們不能不數翁文灝、丁文江，論農業數到趙連芳、沈宗瀚，論化學工業我們便要數范銳、吳蘊初，然范、吳兩位先生是經驗家，富有魄力，說到解決化學上的問題，兩位先生還要謙辭的。其餘各種專家便難得去找，固然我這裏是略舉一二，其餘我不知的當然還不在少。

中國專門人材那樣少，並不是人的問題，而是社會問題，我們並沒有大規模的工廠，也沒有設備完善的實驗室。一個專家無論在國外功夫怎樣好，回國以後，我的進步便停住了。所以許多問題，不獨在中國找不到專家去解決，連外國專家的名字也不知道。這樣權威機關的缺乏，無論那一種的建設，勢必拖延。也有許多問題，在討論中便流產的；也有許多問題，在考慮中難產的。

所以我提議索性把經濟委員會，改做爲一個權威機關，不但要把中國的專家集中，連外國的專家也請在一塊，所以全國建設的問題，無論任何新創的企業，都拿到這個機關解決。同時經委會所辦的事業經委會只負責監督的責任，把牠分隸於正規的機關，如水利歸到內政部，棉業統制委員會、蠶絲改良委員會歸到實業部，衛生歸到衛

生署，公路歸到鐵道部。如慮各機關不能繼續工作，對於原有組織和人員可以概不更動。

而且我更可以進一步的提議，我們要把經委會不單弄成一個設計機關，也可以弄成一個工程機關，就是說如果有一個新的設計，不止完成計畫，並且可以替他組織。例如說設一個化學工廠罷，由設計以至建築，由工程師以至廠長，都可以整個的包辦，待到完成之時，整個交主管機關管理。這樣，一、可促進建設的效率，二、可以完成行政的系統。

第二、我們應該釐正機關的工作。上一次我還記得在討論預算時，行政院有一次會議，看各機關有無重複的工作。結果是各機關派一兩個代表談談，而以「尙無重複」一語了事。凡建設工作豈但重複可以妨害效率，就是割裂也足以妨礙效率。例如棉業問題，因為牠嚴重，所以成立一個棉業統制委員會，照道理說自始至終，我看不出棉統會和實業部的工作有什麼重複，然而實施起來，免不了工作割裂。憑良心說，我不但要自改良棉種、運輸、以至紗廠都要這個機關管理，就是一切撓水、撓雜的檢驗無論外銷、內銷也要這機關管理。然而這是辦不到，因為棉花外銷的檢驗是向由商品檢驗局辦理，每年有十幾萬的收入。所以在討論之中，實部爲着收入的關係，自然不輕於言讓，棉統會因爲是實部的收入，也不敢突然要提，於是這種工作便割裂了。我雖是主管的長官，自然不能不說是實部的自私，然這種自私還是囿於環境，因爲實部的收入、支出目前還未曾做到由國庫總收、總支的地步，民二十二年我曾提出實部收入一概解交國庫，而國庫應照實部的支出每月照支。可是大概爲着實部的收入多是不

大可靠的，所以財部始終沒有答應。我想這種情形決不止是一個棉花問題，其餘各事類此者正多，我們要厲行效率，應該徹底想個辦法。

再次則爲用人，我也覺得滑稽，譬如經委會有個衛生處，行政院有個衛生署（前隸屬內政部），雖然兩處長官都是一人。但爲什麼不可以合併一機關辦理？如果說衛生署的工作不一樣，何不賦予他的權力，如果說衛生署經費不夠，何不由國庫去增補？又譬如棉統會的技術主持者和上海商品檢驗局的棉花組也同樣的是一人，雖然工作有上海和全國的不同，然爲什麼不可以把商品檢驗局的棉花檢驗取消而全歸棉統會去辦理？

我還記得上次中央全體會議，李宗黃先生等提議把實業部重新畫出農林另成一部，實在有很大的理由。當時我沒有說贊否的話，一、因爲我是主管長官，知道當時工商和農鑛合併之時，是爲着節省和效率起見，遽然贊成是否即此而增加效率，很成問題，若分開而仍得不到效率，我實在不敢突然主張。二、以這個問題是整個問題而不是一部問題，若能把棉統會絲業會歸併起來，真可以另行成立一部管理。

第三、我們應該節省濫支的經費。據我數年來的觀察，我們太覺濫費了。濫費而不妨效率，猶可曲解，若濫費而不獨不能增加效率，反一點事做不動，似乎應當大大加以改革。我可以舉一個例，我們從前是不講數字的，什麼事情都以籠統的觀念行之，想找材料，想找統計，竟直沒有方法。然而近年以來，各人已知統計的重要，各機關似乎有點統計狂。國民政府主計處有統計，立法院有統計，行政院大多數的部會也有統計。這種統計事前事後都沒有

查分工作，有數事而重複統計的，也有一事而重複統計的。各省政府固然應接不暇，尤其苦的則在縣長。中央機關責之於省府各廳，而廳又責之於各縣。縣政府人數不多，如何能去應付？糊塗的對於統計表便亂填，懶惰的對於統計表索性不管。有一次我們爲着實業誌派人到湖南實地調查，調查完畢以後，縣政府就把歷次攔下的表，趁此良機，把我們調查員找得材料一概填上，算是交卷。這種情形，我們很原諒他們的苦處，而細細一想，真是近於滑稽。現在我雖然沒有詳細計算這每年濫費於重複的統計有多少，但以調查人員的薪俸，來往的旅費，和紙張郵票的消耗，我想必超於全國行政費十分之一以上，如果我們能够打個五折來用，而專注重於一個機關，其統計之詳，效力之大，必定較之現在勢如散沙的統計，用費小而成功大。然這不過是一個小小的例，其他的例子是不勝枚舉。所以關於統計方面，我提議應該設一個中央統計局，而把各機關的調查統計，一概刪除，至於各機關要調查的，大可以請這個機關辦理。其他如煤油之低溫蒸溜及國內的農業試驗，都不應分散而應該集中，否則不徒濫費，反而誤事。

第四、我們應當分別建設的性質。現在很有人主張建設不可太急，因爲建設總要因乎人民力量。照我們人民儲蓄的計算，大約每人平均爲每年一圓。然而人民的儲蓄決不能全部拿來建設，最多只能拿一半，而其他一半留以備不時之需，若建設過驟，則必如俄國人民之困苦。這種話是對的，但建設有兩種，一種是國防建設不能生利的，一種是生產建設是可以生利的，最低限度也可以彌補入超的。俄國所謂五年計畫，可以說是完全國防的計畫，而且全部生產皆操之國家，所以人民的個人只感痛苦，沒有利益。所以我的主張，防衛建設和生產建設也要分開，

防衛建設自然要量人民的儲蓄力量，若生產建設則應該記算人民消費的力量。我一向關於建設主張都是保守而不是急進，把工業品推銷到海外與人競爭，不獨我國沒有那種生產的技術，而且也缺乏推銷的技術。我非但不敢有此主張，而且自始至終也不敢存此奢望。所以我對於生產建設，僅主張彌補入超百分之二十五至百分之五十，如果這個限度還說是太大，那就只好不建設了。

不寧惟是，我們目前的大病就在太過於審慮。草率是我所不贊成，但延宕更是我所反對。現在無論任何事業，東一意見，西一意見，弄到非至不辦不止。此真所謂築室道謀，以一個國家而至於意見紛紜而不集中，這是我們最感痛心的事。

以上幾點皆是我個人閱歷之言，我並不指摘任何人，而真是垂涕泣而道的提議。

政制改革的尾聲

——本文於民國二十五年二月刊載於民族雜誌——

去年一年中，尤其在六中全會和五全大會之前，政制改革論一時甚囂塵上，現在似乎悄然無聞，慢慢沈寂下去了。爲什麼今年這樣沈寂？大概不出兩個原因，其一，因爲中樞剛剛變換，就是有意見的人們，也想靜觀一下，然後再貢獻。其二，因爲外交正在似乎有突變的形態，一般政論家正在關心於外交的好轉和惡化，所以暫時把政制的改革論擺開。

一年來的政制改革論，雖然着重於獨裁和民主的討論，中樞合理化的改革，然而兩種議論，似乎眉目還沒大清，好像兩者雅有關係，有點消息互通的動向。我雖然也爲這個問題，寫過兩三篇文章，但我着重於後者，而將獨裁和民主的理論屏卻不談，這個原因也不是因爲當時的地位不好去談，也不是因爲黨論未定不好去談，而因爲我總覺得這兩個問題確沒有連帶深切的關係。

獨裁和民主是事實問題，而不是理論問題，是客觀問題，而不是主觀問題。牠的存在並不是我們主觀上的理論要不要，而是客觀上的事實有沒有，並且容許不容許。如果事實上不能發生這回事，縱使你們日夕呼喚也叫不

出，如果事實已發生而且存在這回事，縱使我們日夕反對也禁不住，此其一。民主固然人民須有相當的政治素養，獨裁也何嘗人民不需要相當的政治素養？譬如服從就是一件中國人頂難辦得到的事情，中國的國情有她歷史上的散漫，中國的人民有他浪漫的自由。對於政府法令而於他們權益有利害的，尚且不大關心，忽然要他對於個人要爲無條件的服從，這個過程恐非一朝一夕所能倖致。此其二。如果中國獨裁失敗了，所以我們要民主，或者中國民主失敗了，所以我們要獨裁，有了這種事實，我們還可以比較。無如事實並不如此，主張民主的，引英國的憲政，引美國的制度，甚至乎引法國的歷史國情。而主張獨裁的，引俄國的共產黨，引意國的法西斯蒂，甚至乎引未可作爲定論的德國國社黨。這樣的爭論，就爭到一百年也不成功，所以在中國現時政治基礎尙沒有鞏固之下，而爭議這樣制度，似乎用力多而成功少，此其三。不單如此，獨裁和民主實在與中樞的改革無關，難道民主制度的中樞可以不合理化，到了獨裁纔需要合理化嗎？反過來說，難道民主制度一定可以使中樞合理化，而獨裁便不需要合理化嗎？所以依我的意見，獨裁和民主是一個問題，而中樞的合理化又是另一問題，實在說，無論獨裁也好，民主也好，中樞都需要合理化的。

現在我還本着過去的意见，單論中樞問題，我先論過去的事實，然後再貢獻幾點私議。過去中樞的機構，無論我怎樣錫牠一個名詞「合理化」與否，然而太不靈活是一件人所共知的事實。這種事實不止在旁觀察的人們感覺到，最先覺得恐怕還是身當其衝的當局。這種不合理的事實怎樣演變來的呢？實在基於以下幾個原因。

一、由忽略演變來的。民十七年末的中樞機構，雖然其中有許多可以爭議的地方，但牠有其自己一貫的精神。至到民二十年四全大會開後，人們專注意於元首不負責問題，而把其他連帶的機關忘卻。元首是不負責了，然而從前直隸於主席的機關，軍事方面如參謀部、訓練總監部、軍事參謀院，非軍事方面如主計處、建設委員會、中央研究院，乃至國術館，都沒有注意，以至許多機關都有脫節之病。這種忽略在目前想來也太過於不講技術，所以有些黨外人們批評，說我們連組織政府也沒有能力，這些話固然是刻酷，可是因為過於疏忽而至中樞的機構不合理，我們實在責無可辭的。

二、由便利演變來的。政府的構造，自十七年開始便不見得簡單，一方面要吻合所謂世界最新的制度，設了許多機關，而一方面又不能斬釘截鐵的謝絕人事，依阿因率，於是有新的建設，只有重新於機構之外，另立別的簡便機關，例如全國經濟委員會，便是一件最明顯的事實。在政府機構以內的機關，建設一事，不能不有預算，拿一個部說罷，先把預算送到行政院，通過之後送主計處，主計處審核之後送中政會財政組，財政組再審核後纔提中政會，中政會通過以後纔算成立。預算的過程不僅繁複如此，就是項目也規定很嚴，那一項多，那一項少，常常發生問題，文書往返，有時半年還得不到解決。經濟委員會便當極了，只有一個總數，項目可按着情實變更，而且本身決定之後，更用不着經過許多麻煩手續。我常說政府機關的工作衝突固不可，即工作分割也不可，然而有時爲着一事的速成，真樂得分割一下，這些割裂行政，許多也由於便利來的。

三、由事實演變來的 最顯著的事實，莫如剿匪區域，因為要救平匪區，不但需要軍事，而且也需要政治，這是一般人近年來所共認。惟其如此，剿匪區內不止要軍事統一，而且需要政治統一。這裏所謂政治統一，即是軍事和政治需要集中於同一機關，否則指揮不靈，弊病百出。而且剿匪區內，舉凡政治的設施，最要是敏銳，這不是尋常機關所能辦到的。措施的方法，因地域和對手方不同，這也不是中央機關日常工作所能體察得到的。因為剿匪區域的擴張，於是中央和地方時有脫節之患。人們不懂得平常時期和非常時期之不同，更不懂得正則措置和臨時措置的互異，於是感覺到中央機關都沒有效率，只有地方機關纔有效率，更變本加厲，凡地方能辦之事，都不必告知中央，他們沒有中央紛如牛毛的法令束縛，所以行事的手續也更簡單。然而中樞機關則感覺問也不是不問也不是的痛苦。縱使牠的機構合理化也變為不合理了。

四、由歷史演變來的 中國有一種習慣，即是只認個人，不認機關。這種傳襲，因緣於家族主義而來，再一遞嬗，遂變為個人的關係，深於機關的關係，譬如某一件事，應該甲機關辦的，因為人的關係，由乙機關辦了。又如某一件事，應該歸丙機關管轄的，因為人的關係，改隸於丁的機關了。近年以來，不止我們如此遷就，就是外國人也懂了中國的習慣，以故接洽之事，應該到甲機關的，他往往先找乙機關的個人，於是紛亂無章，中樞機構更感覺絕不靈活。

五、由人事演變來的 自民二十年精誠團結實現之後，中央機構不少來了原來不在南京的人們。各方因為表示他們的真誠，於是各人極力為主張上的相讓，四年中的政局，姑無論牠的成績如何，而互相謙讓則確乎做到。

因爲互讓之故，各人減少他的主張，因爲互讓之故，各人也極力避免機關上的變動，在共赴國難口號之下，無論如何犧牲在所不辭，所以在共同持柱當中，第一義即無論如何困難，都需保持團結。我常說各機關權責上的積極衝突，固然是國家一種損失，就是消極的衝突，國家也何嘗不蒙一種損失？四年以來的中樞，在我觀察，消極衝突實比於積極衝突爲多，爲着人事的互讓，中樞早已失其發動，至於所謂鞭策，更不必談。以一個中樞機構，既沒有發動，更難於鞭策，實在說一句老話「要來何用」？

上述幾個原因，都於理論無關，我想不身當其衝而只是純理論家的人們所不容易覺察到的，所以批評中樞機構光從表面觀察是不够的，全引外國的政府機構更無從去比較的。

而且去年一年中，批評中樞的人們，只着重於政治會議，好像除了政治會議以外的機構都已完整，政治會議改善之後，其他機構便跟着不勞完成。誠然政治會議必須改善，即我亦贊成改組的一人，不過中政會僅爲原則決定的最高機關，若其他執行的機構不健全，即改善政治會議，無補於事。

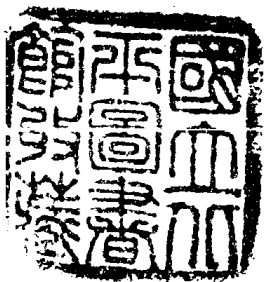
現在政治會議終於一中全會之後簡單化了，然而我認爲還是不够的，非得把執行機構大大歸併，纔可以增進效率。我曾草過一篇文章，喚做「我對於兩個問題的私見」，內有一段這樣說法：

「我們如果具有決心改革行政機構的，有兩途：

其一、有勇氣的，應該把所有行政性質的機關，通通歸屬於行政院，駢枝的裁併，散漫的統一。

其二、沒有勇氣的，也應在行政院的各部另行組織一個圓活的機關。現在不是沒有先例，如軍政部、海軍部，實際已爲軍事委員會的一員，那又何妨把財政部、交通部、鐵道部、實業部和其他關係的什麼會，都當經濟委員會的一員，這樣雖然分割一點，總比較現在爲善」。

我的話雖這樣說，其實還着重於前者。目前行政院的組織，我看自國府建都南京以來，比較的健全。因爲自有行政院以來，爲着環境的關係，不管才與不才，免不了容納各方人物。民十七、十九、二十一屢年組織政院，都是如此，自民二十年團結各方，共赴國難，更儼然是一個聯合內閣。獨至今日能由選擇而至組織，一氣呵成，我認爲自有政院以來，單就責任一點而論，這次是很進步的。然而我同時承認光以個人來溝通各機構還是不夠，必得趁此時會，把所有行政性質的機關，通通歸屬於行政院，駢枝的裁併，散漫的統一，將數年來的矛盾、衝突、廓而清之，這樣不止效率可期，而且政府纔像一個樣子。



中華民國二十五年八月初版

(30824)

四年從政錄 一册

每册實價國幣玖角

外埠酌加運費匯費

著者 陳公博

發行人 王雲五
上海河南路

印刷所 商務印書館
上海河南路

發行所 商務印書館
上海及各埠

版 權 所 有
翻 印 必 究

四二五五上

(本書校對者林仁之) 簽

