

陽生方三三三三



MG
F171.255.2
1



請勿發表轉載

蔭棠旅美通信

卅四年二月十四日 第13號 (三月廿二日到)

我所敬愛的朋友們：

上次寫了信，到今天才接下去再寫第三封信，時間已過了兩個半月，朋友們或者要見怪。又聽說我第二封信，被郵局耽誤，正月初昆明尚未收到，不能印送，我更覺抱歉。我的工作、旅行、約會，不容許我靜靜地坐下來寫我的長信，希望好友們原諒。我不是一個失信的人，我時時感到有繼續寫這信的需要，心上的話，一定要和你們談談，不談不痛快。

(1) 前綫第一 上次我略略說到前綫第一的話，現在我想，中國目下要求政治軍事經濟社會的進步，第一件事就是要做到『前綫第一』。這個條件做到家，一切問題都可以解決，勝利也才有把握。這件事做不到，什麼勝利都不是我們的，而且國家地位也永遠被人看輕。美國人的『前綫第一』精神，聽說比不上英國，更比不上蘇俄，但是因為美國富有，所以美國軍隊的配備與享用，仍舊是全球第一。現在中國兵已經和在印度訓練的中國遠征回國軍隊在墨西哥見面，大家是為國宣勞的弟兄，為什麼相差那麼遠。美國輿論，對於中國士兵的待遇，十分關心。聽說陳誠部長對於此事，有澈底改善的決心，真是令人感佩，但是諸君要知道，這件事不是陳將軍一個人的責任，我們大家都有責任。一定要社會上人人起來實行，把最好的吃、着、用、都儘量送給前線，優待士兵，敬禮軍人，安慰出征家屬，成爲一種普遍的風氣，那才有效。

我在美國，看見政府爲士兵設想之周到，真是無微不至。人民對於軍人的敬重愛護，也是自

然流露，絲毫不假。那一家父母沒有兒子在打仗，那一個女子沒有丈夫或情人在打仗，那一家公司沒有職工在打仗？入軍籍者有一千數百萬男女，大多數都在海外作戰或服務。他們有最好的醫藥，最好的軍中娛樂，國內香煙牛油牛肉都缺乏，他們從來不缺之。他們出生入死，衝鋒冒陣，誰說他們不應該得到優先享受。他們可以輪流休假，甚至回國探親，作數日之盤桓，鐵路上下到處特別招待，使他們得到方便。海外歸來，一上岸就給他一個打長途電話的機會，老母在數千里外便聽到『娘啊，我回來了！』的叫喚，使家中人驚喜欲絕。大學校裏學生都從了軍，人數減到十分之一，只剩下些有殘疾的，還有好學而不願從軍的中國學生。人家問中國學生，『你們中國爲什麼不徵調你去從軍？』實在沒有話好回答。

非列賓勝利以後，第二步就要準備在中國南部登陸。美國是準備了，日本也準備抵抗，我們中國怎樣去準備？我想政府應該配備接應的軍隊，翻譯，接收克復地區的官吏，公用事業管理人員，各種技術人員……一切都該事前準備。人民團體方面，亦可以自動發動許多協助的工作，招集有志之士，報告政府，設法先到沿海一帶去相機活動。廣西、廣東、福建、浙江、江蘇、山東、河北、凡有海岸的省份，都可以先事準備。我猜想大約廣東最有可能先下手。一切的一切，都要靠『前綫第一』做得怎樣。

(2) 美國人特性 我其次想描寫一下美國人一般表現的特性，供你們參考。其實你們或者早已知道，在我則是第三次到美方始細細研究。美國人最重要的特性是『天真』。天真得像小孩子，所謂不失其『赤子之心』。要說就說，要罵就罵，要喜歡你就當你是家裏人一樣。他們的人種血統雖然很雜，但是已經被美洲的本土氣候，一百數十年的新環境，優良的家庭教育，小學教育，中學教育，和民主精神的發揚，科學的進步，陶冶成功一種堅強特異的民族性，迥乎與英法德意等民族不同。我覺得他們真爽快，真伶俐，真可愛，真老實，胸無成見，表裏如一。很容

身作弊的地方，他們仍舊守法，例如繳納所得稅，他們作弊虛報的聽說很少，因為已經成了風氣。他們的坦白，又可以從他們住家屋子看出來，全國幾千萬所住屋，沒有幾家有圍牆的，因此他們的庭園樹木花草，過路的人可以一目了然，共享眼福。在我們中國，到處築圍牆，打籬笆，惟恐人家窺見我宮室妻女之美。難道我們中國不坦白，不誠實嗎？我想不見得，教育上有毛病，社會裏有毛病，若能尋得病根，對症下藥，我們也有天真，本來面目也可以顯出來。

美國人喜談諧，愛說笑話，他們的「Humor」確非我們所及。他們的笑話我有時聽不懂，聽了也不覺得好笑。德國日本人最不幽默，俄國中國人在中間，美國人最幽默。諧笑是生命的香料；我想人民越自由，民主愈發達，歡笑也一定更多。美國報紙儘管尋羅斯福總統的開心，羅斯福不以爲意，從來不去禁止，羅斯福的偉大也不因人家譏評而減色。國家大事，樣樣拿出來在國會，在省議會，在報紙上，公開辯論。此次羅斯福要叫前任副總統華萊斯做西部部長，國會照例要華萊斯出席公開答復詢問，好像犯了案子被法官審問一樣，結果到現在還沒有通過，候三月一日再投票。國會的尊嚴由此可知。

美國得天獨厚，所以在我們目中，美國人浪費過多。我常常說，中國無論如何急起直追，力求進步，但因我們天賦與人口分佈的情形，終不能希望達到美國的生活標準。這是事實，明眼人自見。但是我們中國的生活水準，至少應該再提高幾十倍，才可以算合理。

美國的報紙，只有 New York Times 最好，最公正，最豐富。多餘的報紙，都有黨派色彩，說話都有作用，對於國外的消息，務以新奇爲主。美國人性情有些浮躁，易動感情，所以想出名想發財的作家與訪員，都投其所好，事事張揚，形容過分，以求銷售之廣。中國的消息，因之常常得到歪曲的描寫，美國人民被迷入五里霧中，莫明真相。這是很吃虧的。

『驕傲』(proud) 這一個字，在中國是壞字眼，在英美則是好字眼。中國人要謙虛，忌誇

大，『如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也矣』。美國人也不是以驕傲爲美德，但如有一件事情做得好，他便老實不客氣地說，『I am very proud of that』。該得意的事不妨得意，人家不會妒忌他，批評他。美國處處有競爭，但是處處有同情心。中國有許多人主張對上司恭順無違，美國則一致提倡直道而行，有話就說，有本事就顯出來，不要怕上司，不要揣摩逢迎。譬如你坐在公事房裏，把雙腳擱在桌上，上司走進來，你儘可照樣不動，和他談話，上司決不見怪。這都是『天真』『自然』『誠實』的表現，我們應該提倡這種精神。又中國哲學向來主張『對上不諂，對下不驕』，但是事實上多數上司對於下屬都是神氣十足，頤指氣使。我觀察美國人，眞能大家做到對下不驕，對下特別留心，勿損害他們的自尊心，同時可以得到他們的愛戴。美國各種事業如此發達，由於各級上下的合作，而合作精神的秘訣，似乎在於上下關係融洽坦白。

(3) 事業組織

美國事業家的組織能力眞強，經過近五十年來的經驗與改進，現在已到了十分成熟而顧到的境界。他們的工商業，亦有獨資，亦有合夥，最重要而普遍的當然是公司組織。凡是事業，一用了公司的組織，有了合法負責的董事會，那事業便逐漸脫離個人努力的範圍，發揮出集團的力量，足以垂之久遠，百年不做。他如果需要繼續增加資金，可以根據他的信譽成績，續發股票，或發行公司債。美國證券市場活躍，人民願意投資於事業證券，使工業資本『證券化』，乃是工業發達大原因之一。我國如將來有健全的證券市場，必須將銀行吸收存款的利息壓低，厲行公正會計師查帳及公開報告的制度。

中國的公司董事長，往往是一個極忙的名人，名譽兼職，除了開會以外，無暇研究公司的事務。美國的公司董事長，都是專任職，全副精神，貫注於一事業，他與總經理的工作，完全兩樣，毫無衝突重複。董事長的責任，第一在規劃政策，與其他各董事共同商定，第二爲核算預算，並隨時修正，第三爲應付外界政治或地方上的大事。總經理的責任，爲執行政策，監督各部門的工

作，選用各部門的主管人員，執行預算，以及辦理公司以內的大事。小公司的董事長和總經理，或可由一人兼任，但大體以不兼爲原則。這兩人在一所房子裏辦公，只有相得益彰，不會互相掣肘。董事長對股東會負責，總經理對董事會負責。

不但私營的事業如此，公營國營的事業亦是如此。公營事業依法組織爲公司，設立董事會。私營公司董事人數往往多至十六七人，公營公司股權統一，祇選任三人或五人，開會尤便。選任標準當然很嚴，其職權運用分配亦與私營公司無異。可惜美國公營事業歷史較短，足供我國借鏡之處尚不多，且美國政潮起伏不定，政府首領易人，公營事業的首領亦有動搖之可能。我國注重發達國家資本，新興的國營事業必須有健全的法律爲之保障。凡經選派之董事長及董事，任期必須相當長久，使能發揮功效，非輕彈劾，及劣蹟證明，不得任意以命令任免。至於總經理及協理的選任，則是董事會的責任，亦非政府股東所可越俎。中國的國營事業，應該採用美國私營和公營事業的精華，創造超越美國公營事業的成績。

美國一個事業，職工往往多到十餘萬人，但是上下聲氣貫通，工場上的意見，可以傳達到董事會議席上，補助政策之決定。組織縱橫具備，使直綫式的系統，仍有功能性的輔導，條理井然，朝氣蓬勃，這豈是偶然的事。此次世界大戰，他們百尺竿頭，更進一步。少年男子出去打仗，工廠裏祇留下老頭兒和新收的女子，生產數量反能增加一倍，這全靠組織與方法好，才聽有此奇蹟。

有人問，究竟大組織好，還是小組織好？小組織當然靈活，易於開創與管理，上下千餘人或數千人，易於彼此認識，發感情感。但是大組織爲近世新工業所不能缺少，只有大事業方有充足的資金及盈餘集中起來做研究工作。沒有工業研究，工業便不得進步。況且大組織一樣可以分裂成爲幾個小組織，使仍保留小組織的便利。美國有幾家大公司，他們有所謂 *Trust Companies*

specialize，便是性質不同的各部門，使他們獨立化，而在財務調劑上，對外運銷購買上，得到總公司的幫助。

現在我們只知道派大學畢業生到美國來學習工程，不知道美國工業，尤其是機械電機工業，中間有一種最重要的人員，叫領班（Foreman），是做手藝出身，由公司自行訓練，他們不但技藝精熟，備嘗甘苦，而且他們善於領導工人，有小領袖的天才。這種人決不是大學畢業生做得來的。中國須要選派若干學手藝出身，中學程度，能說英語，且有管理才能的少年，到美國來分業學習領班工作，總數約有三五百人，兩年畢業，便可以回去分配各工廠做母雞了。

夜深了，下次再談罷。

你忠實的老友
—— 暉 —— 震 ——

7
970549

KBC
G
171.255.2