

曾仰豐著

權齋回顧錄

曾仰豐著

權齋回顧錄



3 0649 5061 5

權 疑 回 顧 錄

民國二十二年十二月
曾竹堂

余於鹽務。本非素習。民國五年。曾一度查視遼鹽。旋即赴美留學。十年。重參鹽政。自是遂未脫離。外而產銷各區。數歷殆遍。內而總所鹽署。均膺要職。屈指十有三年。追憶往事。歷歷可數。每就今昔之興革。攷其得失之因果。知一事之成。必有致之之道。一事之敗。亦必有召之之理。經驗所得。識見所及。不辭庸陋。特依其先後記述於下。

(一)

吉黑

自五年十月至六年七月

此爲余初次辦理鹽務之地。余本習工程。自前清宣統末年。至民國三年。任川漢鐵路工程師。時有美籍友人巴爾穆者。治疑於吉黑。移書邀余往任哈爾濱鹽務稽核分處助理。余以用非所習辭。四年川漢路因歐戰停辦。巴君復馳書約往長春一遊。余於五年前往。至時哈爾濱分處已另補人。余因感巴君情意。乃勉就巡視員之職。是爲與鹽務發生關係之始。計在職未及一年。足跡遍於東三省。由余調查結果。因貪污去職者。先後不下二十餘人。長春稽核員鄧某。雖以巴君故而示殷勤。而陰懷嫉妬。不盡以爲善也。吉黑之鹽。來自奉天各場。由官採辦轉運。設總局於長春。分局於吉黑兩省。由官售鹽。爲官運官銷制。總局局長營私舞弊。所入年約百餘萬元。因其缺肥美。故鮮有在職逾五閱月者。各分局長每年收入。亦自萬元至數萬元不等。其舞弊之法。計有多端。就中以餘鹽爲最。餘鹽者。爲鹽場放出溢量之耗鹽。運費概

由官出。而收入價費。則盡歸私囊。此外各分局賣鹽。習用官帖。以官帖折合銀元登賬。而官帖之時價。早晚不同。分局長乃得上下其手。資以爲利。分局之鹽賣與官鹽店。因官帖故。售價亦隨之不齊。每有本旬所賣之鹽。報入他旬。以便從中取利者。其他如鹽斤麻袋之採買。鐵路或火車之運費。固無往不有回扣者。計吉黑鹽務。在未整理前。公家不特無餘利可得。且每年折本一百餘萬元。巴君抵吉黑後。加以整理。其方策。分爲三步。第一步。在公主嶺、海參崴、哈爾濱、長春四處。設鹽倉過秤。將所有餘鹽。一概入官。各分局之鹽。即由此四倉領運。第二步。將官帖一概廢除。先行改用小洋。逐漸改收大洋。第三步。將原設分局五十處。概行裁廢。改在吉黑二省增設鹽倉十五座。加以長、哈二總倉及暫留之農安等七倉。共爲二十四倉。每倉由樞運局及稽核處派員會同管理。無論何人。皆准呈請開設鹽店。向倉領鹽發賣。自經此整理之後。吉黑鹽制。由官運官銷。變爲官運民銷。實行自由競賣。因之餘利日增。及余臨行之時。已達百餘萬元之多。而總局長私人之收入。亦自百餘萬元降至廿餘萬元。雖仍爲官海中之一優差。然已有今昔不同之感矣。余在吉黑常與巴君連轡出巡。每巡必開除貪污職員數起。內中有一某分局局長。竟因以自裁。余至今思之。尚有伯仁由我而死之感。先是余出巡至某處。發見分局所發之鹽。與鹽店報領之鹽。數目不符。詰問某分局長。結舌不能對。因飭衛兵在分局防守。暫禁其出入。一面限期令其用書面答覆。未終日。守衛者以某君已服藥自殺來報。余往視之。果然。某君舞筭之罪。不至於死。乃輕生至此。誠不得其解也。余在吉黑。本與巴君約相助一年。然後由巴君借資赴美留學。以求深造。及期滿成行。巴君躬送。至大連。依依惜別。古道熱腸。見之於異國之人。可稱難得。巴君在華辦理鹽務多年。達吉黑三省之人。上

至達官。下至走卒。無不耳其名而敬其人。不幸因黑河開墾。衛護佃戶之故。於民國十四年。為紅鬍子所誤殺。良可痛也。

(二)

淮北

民國十年四月至十一年六月

余遊美。入伊利諾大學研究院。卒業。得土木工料碩士學位。回國後。任南運河工程司。無何。轉任鹽務署秘書。調派交通部路政司辦事。充任路線審查會會員。十年。復入稽核所。派充淮北稽核所經理。其時淮北方實行會辦丁恩就場徵稅自由貿易之策。所有鹽票。由公家給收。取消。關於產鹽運鹽及買賣鹽斤。悉聽民便。毫無限制。計前後發出恤金。八十餘萬元。惟當給收期間。有人上書總所告密。謂恤金太重。行政方面藉以謀利。數達十餘萬元。總會辦往復磋商久之。因之票已廢而恤金遲延未發。商眾向分所催促。門限為穿。相持至數月之久。某日。商眾竟聚集百餘人來所。面請解釋。余不得已。出為開導。並許其派代表入京請願。期得早決。眾始滿意而退。是日之事。苟應變無方。必致發生意外。蓋前任陳經理。曾為廢灘被眾毆傷。其事未遠也。代表等行至濟南。總所命令始到。恤金得以續發。但須由垣商分期攤運公家舊欠十萬元。一場風波。至是始告段落。

是時淮北緝私隊共設五營。歸駐紫揚州之兩淮緝私統領管轄。淮北則設一團長領之。弊病百出。兩淮統領催求無厭。每月限各營報効五千餘元。各營苦之。乃將往來電報呈控於稽核總所。總會辦熟商之。復派四川稽核所經理兼運使張英華到淮澈查。結果將統領撤職了事。當時緝私之弊有三。曰賣缺。曰吃空。曰放私。因之各營長所入亦豐。報効統領復。尚有餘潤。總所為整頓緝私計。商准鹽務署。將兩淮緝

私分立。就淮北添設督統。與淮南緝私各分權限。又令由淮北分所點名發餉。余奉命執行。甚感困難。蓋當時五營長皆跋扈難制。竟不受命。余不得已將緝私餉項扣留不發。相持兩月。各營長甚至以兵變相恫嚇者。余不爲動。後卒由行政方面調停。始改爲由分所監視點名發餉。緝私之腐敗由是少減。分所對於緝私營之威信。亦因是樹立。運副雖居督察之名。轉變爲分所及緝私方面之承轉機關。越五年北伐軍興。淮北駐軍複雜。稽核威信就衰。緝私復腐敗難制矣。

余受任分所經理之始。總所本擬權長蘆而在淮北建築鹽坵。余與各鹽商討論多次。無不持反對態度者。蓋淮北私銷固甚盛也。余因建議於總所。建坵不妨暫緩。應先由稽核及行政雙方。於鹽灘內分設場務所及放鹽處。實行管理場產。將緝私營移駐於鹽場四週。保護場務人員。並查緝由場偷漏之私。俟管理場產略有規模。再行建築鹽坵。緣余以爲倘鹽場不先有管理。枉絕私漏。即使鹽坵築成。亦不過空坵而已。况彼時垣商不發竈糧。竈戶全靠賣私以度生活。更無法使之將產鹽歸坵也。余蒙上。總所批令實行。先從登記鹽灘入手。頒發製鹽特許證。旋余奉命量移松江。由總任經理劉宗翼籌備。卒以內亂復作。管理之法。未克施行。

淮北鹽引行銷皖豫岸者。是時皆由運商先運西壩。貯存鹽棧。賣與水販。經洪澤湖轉運皖北豫南一帶銷售。西壩有鹽棧十八家。鹽業甚盛。有工人數百人。余到任時。經過其地。便聞其爲弊甚。有意整頓。察見行政方面之稽查局長。稽核方面之秤放員。皆衣食豐腴。舉止豪侈。而月薪所入。均僅百元以上。心頗疑之。及抵板浦。常步行鹽河兩岸。偶與船戶接談。始知鹽船到壩。稽查秤放兩方。俱有收受陋規之事。特所

得之數。秤放員少而稽查局多耳。即說到西壩。將二人隔別審問。互相攻訐。立將秤放員撤職查辦。稽查方面。亦由運副易人。此秤放員撤職後。洩落西壩。與其妻相繼物故。厥狀甚慘。殆貪污之報也。於是將秤故處改組爲稽查所。西壩稽查官辦事處。派北洋大學畢業生莊以臨爲稽查官。莊君極力整頓。復查悉行政方面之稽查局不特對於官鹽收受陋規。對於私鹽。亦可買放。推之各鹽棧。無不爲私鹽集中之地。余乃令莊君派人偵察六岸鹽斤。竟發現其運存於皖豫岸鹽之鹽棧內。意圖衝銷。並查得六岸鹽侵入皖豫岸之鐵證。(六岸稅低。皖豫岸稅重)即下令將其人扣留。並酌訂管理西壩鹽棧章程。限期實行。冀除積弊於一旦也。詎料在壩官商。如警察局。運署之稽查局。緝私營。運商棧商等。多倚私鹽爲業。一聞改革。無不驚惶相告協謀對付。其中以運商商會長某。富有謀略。從事鼓動風潮。乃告鹽棧工人曰。『分所若實行管理西壩鹽棧。吾輩將無以爲生。惟有相率歇業。勢不得不解散爾曹。』工人聞之大驚。約期聚眾圍攻稽查官辦事處。要求將鹽犯釋放。並以後不得查驗鹽船。莊稽查官告之曰。『吾受命經協理而來。豈能聽命於亂民。』一面派人請緝私營營救。以營長赴清江浦對。救兵不至。圍攻者勢益急。將燒毀辦事處。某會長以事出彼謀。萬一釀成鉅變。將遭屢誑。出爲勸導。羣衆始退。運副楊某以有機可乘。乃趕路赴壩告運商曰。『爾輩是否不滿曾經理所爲乎。欲其調動乎。』皆曰。『惟司長之命是從。』楊運副乃分電江蘇督軍齊燮元。鹽務署長某。謂余不恆商情。動釀事變。立應調離。楊某之出此。蓋因余處處揭發其陋規。啣恨甚深。欲去余以遂其私者久矣。某署長接電。向會辦提議免余職。維時會辦爲英壽士甘溥。報之曰。『曾經整理淮北鹽務。著有成績。未便以運副一面之辭。將其免職。』同時致函告余。對

余之毅力整頓。慰勉有加。足見公理之在於人心也。此事發生後。鹽商停止營業。西壩稽查官辦事處未能恢復工作。私鹽乘機源源而至。予以事宜速了。請分所協理畢部。鈞兼程赴壩。召集鹽商多方開導。許以不實行管理鹽棧章程。及釋放鹽犯。惟鹽船仍照向章查驗。商人應開市復業。接洽既定。揚運副貪天之功。電呈鹽署。謂由其苦口勸諭。西壩鹽業得復舊觀。此等舉動。乃官僚之絕技。揚運副實優爲之。余經此次風潮。知欲整頓西壩鹽務。非多開運鹽途徑。不足以杜把持。於是極力提倡輪運。適有商人沈某呈請輪運淮北鹽斤。由浦口經津浦鐵路轉蚌埠。以達皖豫銷岸。要求優待辦法。余爲請於總所。准其每擔比河運加耗四斤。並建議由揚州稽核分所派員在浦口查驗放行。是爲輪運皖豫岸鹽斤之始。惟實行後。因第一輪所運。商人頗有虧損。繼者寥寥。停頓久之。後以戰事發生。河道梗阻。帆運不通。鹽商漸趨海道。輪運始暢。及隴海鐵路通車。鹽斤又由車運。而運道更暢。計淮北鹽斤銷皖豫岸。從此有輪運車運河運三種。西壩運商。不復肆其把持矣。廿年總經理秋杰蒞臨淮北。整頓西壩。將十八家鹽棧合併爲二。施以嚴密管理。積弊爲之一清。而西壩鹽業。今亦非昔比矣。

淮鹽積弊最深之區域。西壩之外。當以十二圩爲最。十二圩歸兩淮運司所設之揚子棧管理。實運署之營私寶庫也。昔曾國藩整理淮鹽。志在籌餉裁兵。規定北鹽由河運入圩。由圩再用帆船。轉運於四岸。是時操帆船之業者。多屬裁遣之兵士。故其政策。得適應於一時。迨輪運創興。淮南場產日就衰微。由經濟原理言之。四岸所銷淮鹽。應由淮北直接輪運。實爲至當不易之辦法。余對北鹽行銷皖豫岸。既提倡輪運。因與揚州稽核分所咨商四岸輪運辦法。終未見積極施行。而爲之梗者。實揚子棧。緣淮鹽運圩。關於

場鹽及岸銷之配額皆爲揚子棧所操持。到圩時。既有種種附加。配放時。復有種種陋規。利之所在。無怪官商之不贊同直接輸運也。

予以爲欲提倡輸運。必先去兩淮運使操縱南北鹽配銷之權。欲去其操縱。惟有將淮北運副改爲淮北運使。建議於總所。惜當時未蒙批准。越十年始見實行。又余蒞淮北時。正當濟南場七公司營業鼎盛之際。規模宏大。支用浩繁。余聞至大源公司。觀其賬冊。有副應鹽官打牌代官出賬者。有掛名職員支薪不到者。曾面視其經理。謂如此必敗。不幸而余言之果中也。

(三)

松江

自十一年六月至十二年十月

余初次治鹽於淮北。不知官海波濤。執意急進。卒至官商交惡。迫余離任。不旋踵而余所改革者。又復原狀。一事無成。此缺乏經驗之過也。到松江視事後。盡反淮北所爲。一切改革。採取漸進主義。與運副沈爾昌相處甚洽。商人方面。如蘇五屬鹽商。租界包商。精鹽商等。亦有相當感情。因之每有與羊。反易着手。松江本歸兩浙轄治。稽核所成立後。始行劃分。故所銷鹽斤多。數出於兩浙之餘姚岱山兩場。其餘則產自松江之各鹽場。又有小部份。產自啓東。松浙之鹽。皆爲晒製。惟啓東所產。則係煎製。數量無多。價值奇昂。走私漏稅。相習成風。余與沈君商定。呈請將啓東鹽場。給資裁廢。又松江各場私漏亦熾。並商定參照葉榭支所助理李植榆之建議。酌訂管理場產辦法。由署所會派人員。組織場務所。在產地切實監督產收。一面將緝私營移駐欽公堤。佐以汽車電話之屬。實力保護鹽場。並查緝偷漏。時沈君兼任護軍署秘書。並允商請護軍使何豐林加出示諭。俾免反對。凡此計劃。均經呈奉總所及鹽務署核准。照辦。惜公文到

時。余適調任長蘆。沈君亦因政變去職。事遂中止。迨廿二年秋間。海潮爲災。崇來被沒。始得將鹽窰給資裁毀。而松場整理原議。則至今尚未實行也。

是時松江緝私統領爲石某。當其接事時。家徒四壁。乃未滿半年。洋房汽車之類。應有盡有。聞其部下連長有每月收入達一二十千元者。蓋是時緝私工作。幾於全廢。專從事於私運鴉片。統部有緝私兵船二艘。余曾向之商議。擬移歸揚子巡緝局管理。已奉鹽務署令准。彼乃多方推託。久不移交。祇圖將兵輪作運輸鴉片之用。余不能忍。進謁何護使。告以石某之行爲。請予調換。何使告余。石爲江蘇齊督及浙江盧督所會派。調換似有未便。但彼當先行警告。若仍不改。再加以制裁。余由護署辭出。石某追跡而至。詰余何故將道聽途說之言。達於護使。余深詫其消息靈通異常。復查知何使之護從。有爲石某之掛名緝私官弁者。故得致此云。

(四)

長蘆

自十二年十一月至十四年七月

余任長蘆經理之初。北方政局粗安。區內鹽坵。又建築得法。每屆冬至。場鹽掃數歸坵。並由分所與運署雙方會商。按坵內藏鹽情形。議定次年產額。飭知灘戶遵照。駐場緝私營就近監督。不許超越。故當時本區私鹽。除冀、豫內地所產土鹽外。幾無大量灘私之可言。計余在任之日。全區收入鹽稅。年達一千七百餘萬元。而每擔稅率。尚祇二元七角五分。此後戰事連年。緝私腐化。每况愈下。甚至有緝私局長自運私鹽之事。降至廿一年。雖稅率遽增至八元以上。然全區稅收。不過二千萬元而已。

其時水七各屬。尚辦官運。由石碑場知事主之。余查官運之官本。原爲六萬元。不獨無利可圖。且連年虧

折資本已盡。因之支付鹽價。多有延欠。石碑場商。噴有煩言。至於收自永七商人之售鹽價款。亦多入於場知事私囊。因與石碑支所助理唐莖親至石碑。召集灘戶。面商解決方法。勸其裁灘領恤。詳細開導。灘戶亦以與其賣鹽無價可得。不如領恤另圖生活之爲愈。皆納余言。余又以永七七屬之鹽商。實由省長曹銳暗爲主持。遂遣謁曹省長。告以廢石碑復永七改運塘漢沽鹽之利。（塘漢沽鹽之成本與運價均較石碑鹽爲輕）彼亦以爲然。惟長蘆運使張調辰對於余之主張。尚持疑慮。適政局變動。張將去任。余以公文催之。始得報可。未幾。直奉軍在九門口相持。運使改任張廷諤。余慮政局不定。影響前議。急與張君往返協商。卒得定一具體辦法。將石碑鹽場。給資裁毀。石碑支所及場知事。悉行裁撤。官運停止。於是丁會辦著憲多年廢止官運之目的達矣。石碑之所以應廢者。其故有四。一行政經費。得以節省。二永七七屬。得食質良價廉之鹽。三石碑交通不便。灘副散漫。難於管理。私銷充斥。廢之於官銷有利。四官運之弊可除。自石碑廢後。長蘆只餘豐財兩場。產鹽集中。管理利便。雖值亂離之會。蘆鹽不至完全破壞。此之故也。余親統計表冊。計冀豫兩省私銷。年約四十餘萬擔。損失稅收。達一百餘萬元。更研究各銷區銷鹽數量。發覺凡產土鹽區域。每人年食官鹽數量。無不銳減。因知欲整頓本區稅收。必從整理土鹽入手。清季袁世凱任直隸總督時。亦曾注意及此。撥津軍隊分赴各縣。剷除土鹽鍋窰。殺傷甚衆。然不久故態復萌。蓋由地方之縣知事。不與合作故也。余爲土鹽故。特往河南。親自考察。目睹省會之區。製土鹽者。亦復肩背相坐。何況外縣。駐據緝私之馬復營。固無如之何也。土鹽製法。與兩浙之煎鹽相似。但土鹽粒細而味苦。所含鹽化鈉甚少。食之有害衛生。其與土鹽產地密邇者。亦有膏腴可以耕種。製土鹽之人。恆爲窮

苦之輩。無地可耕。拾製土鹽。別無生活。余以視察所得。擬具治本治標二法。呈報總所。治本辦法。凡產鹽之地。施以灌溉工程。使硝滷變為膏腴。則土鹽不廢而自廢。治標辦法。與地方政府。切實合辦。將土鹽鍋竈。嚴厲剷毀。一面多派緝私營。禁其運銷。凡土鹽區域。因受地方官協助。使官鹽得以增銷者。按其稅收盈數。給成獎之。余謁見河南督軍張福來。叩以對余辦法之意見。彼贊成治本辦法。而對於治標計畫。堅主放任。據謂製土鹽者。皆無告小民。若禁其製造。勢將流為羣盜。於地方治安。甚有妨礙也。

十三年。直軍因復方反動。由九門口退兵。吳子玉將軍派人向余接洽提取鹽稅。余告以此舉殊屬無謂。並言是時北京政府雖落於他人掌握。然吳既到津。入京直指顧問事耳。何必作此自墮聲譽之舉。惹起外交界惡感。萬一各統帥互相效尤。爭留稅款。匪特中央收入毫無。而鹽政統一。亦因之破壞無遺。倘吳不入京。勢亦必退却。則一二月之收入。為數有限。實屬得不償失。吳之代表以余言為然。知難而退。不日退入魯境。轉道入豫矣。

余在長蘆經理任內。將及兩年。若有長蘆鹽務要覽一書。曾道及當年蘆盛況。迨廿一廿二兩年。奉命到長蘆視察多次。大有今昔不同之感。此時私銷之數量。年竟達一百萬擔以上。而緝私之腐敗。尤出意料之外。緝私者不注重鹽灘。而注重於鹽灘以外之內地。遍佈隊伍。凡食鹽之民。業鹽之商。無不動輒得咎。緝私隊所科罰金。較諸私鹽治罪法所定。輒超越十倍廿倍以上。傾家破產者。指不勝屈。而於防止私銷。固絲毫無補也。又長蘆鹽商。藉有餘斤之利。（每包多至四十餘斤。）餘潤較諸他區為厚。鹽官之貪污者。恆藉此敲索。詭異百出。在昔長蘆鹽務。推為全國模範。今則退居於下邳之列矣。今日整理長蘆之

道。第一在於整頓緝私。管理灘坵。第二在於開放引岸。自由競銷。庶鹽質改良。鹽價可平。再加以餘斤之整理。土鹽之改革。每年增加稅收數百萬元。非難事也。

(五)

福建

自十四年八月至十月

余由長蘆經理調任福建。在職僅祇兩月。是時福建督軍周蔭人。任馬克常為福建鹽務總監。總攬釐務。稅款由其經徵。各場由其派人監視。廢自由之制。各區銷鹽。包商承辦。所有運署及分所經費。按月由分所索向總監支領。蓋軍人專政。反客為主。行政稽核人員。備位而已。余雖欲使閩鹽復上軌道。非收回自辦不可。欲收回自辦。非進行加稅不可。緣軍署月索鹽款三十萬元。苟加稅至每擔五元。年可收入五百餘萬元。則軍署所索定額。不難辦到。因此示意知省當局。並示意馬總監。保其為福建運使。已得諒解。隨密呈某總辦。未得報而余調任川南之命已下矣。

福建鹽務。當民國三四年間。運使劉鴻壽改行官專賣。舉辦圍場。勵精圖治。一時稅收大有起色。惜費用過鉅。公家實得無幾。及劉使物故。繼任非人。稽核所乃改官專賣為自由貿易。鹽斤暢銷。突破紀錄。以每擔二元之稅率。竟能達三百餘萬元之歲收。是為福建鹽務有史以來所未見之盛況。及王永泉叛變。軍人干政。鹽務為之破壞。自是之後。時而官運。時而自由。時而包商。舉棋不定。銷路日減。稅收日絀。余離任後。於廿一年兩次入閩考察。觀其現狀。較諸馬克常時代。又復不如。交稅全用期票。預支鹽稅。已至三閱月之久。各銷區包商。連絡軍人。把持銷岸。要求減額。全區年銷官引。不及百萬擔。而由場走漏之私。則有過之。竊以根本整頓閩鹽。祇在於建築鹽坵。管理場產。整頓緝私。開放引岸而已。包商辦法。百弊叢生。一

無可取也。

(六)

川南

自十四年十一月起至十七年十二月

余調任川南稽核分所經理。當至自流井時。川戰甫停。各軍紛紛提款。自流井方面。如四川軍務督辦劉湘。省長賴心輝。邊防督辦劉成勳。均派有提款委員。常駐催索。余爲避免糾紛計。由分所將全區鹽稅。作一統計。議定各軍每月提款之數。以防稅票降落。蓋所謂提款者。即提稅票也。又如防止提款委員與各區收稅官虛報提款數目計。特酌定提款辦法。發與各軍暨各收稅局遵守。該辦法指定各區鹽餘。除開支鹽務經費外。可由當地能保護鹽場之駐軍提用。但提款時。須當衆公開。由當地縣知事場知事或其他機關到場作證。每月並將所提之數。由分所直接與各軍將領清算。例如川東提款。與軍長楊森清算。五通橋與軍長劉文輝清算。自流井與軍長劉湘劉成勳清算。重慶與軍長劉湘清算。此辦法實行後。由提款所發生之弊端糾紛。一掃而空矣。各軍間有於軍情緊急時。派兵勒提者。予取予求。稽核所威信。大受損失。自余到任之後。遇此事變。先以情理向之開導。如不得免。乃與交涉條件。雖明知條件未必能使軍人遵守。然稽核所主權地位。無形中已漸恢復。以余在川兩年之經驗。觀察四川之軍人。非不可以理喻。惟動以稅收切膚之利害。較與高談法理者。功於說。因憶民國十五年。共黨活動。外人紛紛難川。劉督辦乘機向重慶稽核員法人某。加提稅款若干萬元。已呈請總所批准矣。若果實行。則稅票之市價。將益形降落。欲益反損。余即電劉告以利害。卒將提額減少。又一次重慶方面派員到自流井徵收票鹽之附加捐。已將起徵矣。余電告劉督辦。如自流井之票鹽。驟徵附加。則票販將舍自流井而趨五通橋。附加

仍無所得。旋得覆電收回成命。又前此川東某地一帶。軍隊有偷運私鹽情事。余電告楊軍長。即將隊伍開。並辦其官長。余入川後。對於各軍之交涉。始終以一視同仁開誠布公。八字為原則。故諸將領如劉湘劉文輝賴心輝劉成勳鄧錫揚森李其相等。皆與余情感甚洽。辦理職務因無困難。及十六十七年之交。北伐進展。四川共黨活動。自流井常有學生工人。執旗招搖過市。高呼打倒稽核口號。且有揚言燒毀分所房屋者。一時分所上下人員。莫不驚心動魄。不知所為。一日。分所寄宿舍及余住宅之間。有人被暗殺。血肉模糊。衆益相驚。均經余多方寬慰。人心稍安。此時長江一帶。稽核機關相繼停頓。余欲探知各將領對於稽核所真意所在。乃親至重慶及萬縣一帶。與廿一軍軍長劉湘及廿軍軍長楊森晤面。告以稽核所與北京政府之關係。及稽核所與四川軍政費之關係。劉楊皆認為。本所已往之成績甚好。設一旦裁廢。則鹽務機關。必步財政廳復廢。無稅可收。其時有前任四川運使某。自云曾與南京接洽。來川接收稽核所。進見廿一軍軍長劉湘。承認接收之役。可增撥軍費百萬元。廿一軍乃致電成都。徵求廿四軍軍長劉文輝意見。劉文輝復電。以十不可告之。（此劉軍長之財務處處長張某告余者）於是軍長劉湘電余。請撫慰同人。安心服務。無論下江發生任何變化。四川稽核分所。保不至破壞等語。蓋川中稽核機關威信尚好。設無稽核者。鹽務將由各軍瓜分。不可收拾。余由川東歸來。安定人心。復往成都。與廿四軍聯絡。至是各軍對於稽核所真相。益形了解。莫不熱心維護。鹽政得不中斷。余竊自信皆一視同仁。則誠布公所致也。

是時廿一軍軍長劉湘籌備軍費甚急。有人獻策。改自由貿易政策為分岸包銷之制。余乃著川南鹽務

要覽一書。溫陳利害。分送各將領。促其反省。各將領覆書。皆以余主繼續自由貿易之策為善。故終余在任之時。鹽制未改。近聞已實行分岸包銷之制。并竈受害。官商交困。余前言驗矣。

吾國鹽商。向來對於引界觀念甚深。五通橋支所管轄區域。有犍樂二場。樂鹽應銷之府南雅三岸。因人口增多。樂鹽不敷分配。岸價日高。三岸人民。時有借配犍鹽之請。原經核准借配九百六十九引。嗣復規定樂鹽每引高過犍鹽二十五元時。即准犍鹽上運。於是樂廠鹽商以生計被奪。起而相爭。糾紛連年。意見日深。雖親戚故舊。亦不相能。犍廠與廿四軍接近。樂廠與廿一軍接近。各有護符。據云兩廠因爭配額故。鑿於五年之久。訟費由兩廠代表支付者。達百萬元。而其所爭。區區配額而已。余思有以調解之。乃親到五通橋。兩廠之人。爭相歡迎。余告之曰。『余為魯仲連而來。決不左右袒。設糾紛得解。必與諸君痛飲。不然。此情不敢領也。』翌日。乃分別召集各廠代表。曉以大義。勸其勿為該廠代表及官僚所愚。當以互相犧牲之精神。言歸於好。既而兩方各有悔悟之意。乃為之定和平方案。凡犍鹽運銷樂岸。每年以一千引為限。分四季配運。兩廠均同意。和解成立。乃電請總所實行。多年糾紛。一朝解決。一快事也。四川經共產活動後。外人紛紛東下。協理祝開福避亂居滬中。而對於川事。仍思還制。余在井辦事。資感困難。又當時長江一帶。稽核機關停頓紛紛。余為未雨綢繆計。將全區五百辦事人員之養老金。設法匯滬。又恐軍隊聞之生心。爰請祝君在滬。與銀行接洽。將各人應得養老金之數。以各人名義存放銀行。但議定此項存單。須經總協理會簽。方得支取。詎祝君只將自身之養老金存入。其餘概未照辦。藉口未奉總所明令也。其自私自利有如此者。余電總所。大意謂洋員住滬。辦公不便。且公家為其耗費不貲。應請其早日回

川。數電始得請。而祝君復逗留重慶。且電余赴渝與會。余乃電總所。西人已紛紛回井。祝協理無駐渝之必要。總所覆電云。『若英領不反對者。祝協理應即回井。』而祝終不果來。余不平甚。乃請假東下。並保五通橋助理李植榆暫代。計余在川三年。先後著有川南鹽務要覽、經濟救國、及整理全國鹽務之研究等書。頒行之日。官商夾道餞送。余之乘輿。紅彩幾滿。十餘里炮聲不絕。相傳爲自流并有史以來未有之盛況。迨抵滬時。友人移書相告。謂余行未數日。總所所有急電至。囑余回任。而令祝君起假回國。但分所迄未將此電轉余。不知何故也。

(七)

淮北

自十八年二月至十九年十月

余之重蒞淮北也。在十八年春初。當十七年冬。余請假在滬。總所業已南遷。總辦劉宗翼勸余銷假。就淮北稽核所經理。情意懇摯。不得已。受命就道。是時淮北當大亂之餘。百業不舉。六塘無款可募。稅收則因加稅三元。私銷充斥。無稅可收者。達八閱月之久。余乃考察病源所在。一面設法借款。趕修六塘。一面赴滬請部減稅一元。並對於繳稅之法。予以改良。准許商人在清江板浦、新浦、蚌埠、上海等處繳納。俾資便利。其時蚌埠推運局除收陋規外。無事可爲。月耗經費二萬餘元。余因提議裁撤。以節虛糜。嗣查海運之鹽。過浦口由津浦路運輸者。車輛甚感困難。車運之鹽。由隴海路轉運者。無連運之設備。起卸不便。爰報其情於總所。由總所派接洽車務專員唐榮治。前往設法疏通路運。又以商人資本缺乏。爲之定公家協助擔保借款法。凡有鹽商向銀行借款。欲公家協助者。銀行與鹽商須雙方呈請分所。聲明某號之鹽。因有借款關係。鹽斤出倉時。應先付還借款之數。稽核方面即據此飭知收稅處遵辦。使借款得有確實之

擔保。自經此整頓後。金融周轉活潑。運輸交通暢達。稅收日旺。十九年稅收。達一千二百餘萬元。突破紀錄。非無因也。

本區鹽場。素以散漫著稱。十七年。鹽務署召集鹽務會議。曾通函在濟南場及板中臨三場建築鹽坨。並議定所有淮北鹽斤。概加徵建坨費一角。在淮北組織建坨委員會。以運副及稽核所經協理為委員。以利進行。余與運副胡呈池商定。設委員會於稽核所。派前長蘆稽核所主任陶守賢為工程師。陶君前畢業唐山工程學校。曾與余同在川漢鐵路任事。其人經驗學識俱佳。余商得胡君同意後。即呈請總所核准。促陶君就職。組織工程處。前往各場。作初步履勘。并召集眾商。會議建坨所在之地。當經議決。濟南場應設三坨。中正二坨。太平二坨。大新圩一坨。青口歸併各小坨。坨之容量。須足容納二年之產量。坨基須在最高大水位之上。同時將鹽河開濬至新坨地址。其濟南場前存舊鹽一千餘萬擔。應以泥封藏。各事項。由陶君照此原則設計。作一預算呈部。計需款一百四十餘萬元。並議定先從三羊港興工。余即將全部設計帶滬。見洋員某。本擬與之討論一度。即着手進行。彼告予曰。此問題甚大。總會辦於協理柏克未到任前未能解決。事遂停頓。及柏協理到差。親往各場視察。對於余之計畫毫無變更。乃三羊港正擬開工。奉調總所總視察。繆經理秋杰繼任。始積極進行。建坨工程現已次第告竣。繆君又復極力整頓。私旋奉令兼任行政事宜。改良場務統一事權。由是私鹽銳減。稅收大旺。廿二年收數聞可達一千八百萬元。誠盛事也。

淮北當河運告衰。車海運代興以還。中正場鹽因地理關係。苦無出路。垣商劉松舟乃就商於余。余指示

其測探港口之術。適有統領港者西人某。告余彼對於淮北港口情形知之甚習。深信埭子口可航巨輪。且願測量以證實之。余乃與劉君商議。於中正鹽斤徵收開港費。由垣商組織開港委員會管理之。並報部立案。測量結果。證實埭子口可以航輪。是時有運商楊益三願試辦輪運。僅有三千噸之巨輪。由埭子口駛入劉圩受載。開港之日。余親往觀禮。見輪船進出無阻。知此港可用。乃議定在劉圩建築中正場海運鹽地。並開港河道以暢達全場之鹽。使中正場不盡泰來者。垣商劉松舟之力也。

淮北緝私在未整頓前。腐敗甲於國中。局長一職有如傳舍。余在淮北二年餘。局長蓋易其人。就中能與余合作者為胡呈池。與子意見相左者為某君。某君就事伊始。宣言彼以部長堅約之故。不得已就此職。彼生平所不喜者為發財二字。蓋發財之人在滬先不得安居。此次乃抱作事主義而來。但到淮北後。觀察情勢。對於緝私之整頓。實不能抱樂觀。余慰勉之。謂吾輩若精誠合作。事尚有可為者。一日余忽得驚人消息。謂鹽梟田開科送緝私營私鹽船十隻。為進見之禮。即一面派人到各壩口探視。一面通知某君請其派兵查緝。久之寂然。而余所派壩口密探回報。私鹽船已有經過者。余復遣人往告某君。據覆是為某君派往鹽場勦匪帶回之鹽。彼當以先禮後兵之法緝之。

余以某君態度可疑。乃電西壩將該船緝獲。及私鹽船復過壩口。緝私隊仍無動作。余電請總所設法制止。部電某君有知不能緝獲鹽船。當以軍法從事之語。某君奉電起甚。遣人質問余。既報部有私鹽船十隻。自有根據。應將該船交出。余告之曰：『君果即刻派得力緝兵向東阪山一帶探緝。鹽船可獲。余有聞必報。照司收稅。不能代負緝獲私鹽之責也。』後某君於鹽河緝獲私鹽船數艘。報部審責。從此稽核與

緝私感情日壞。各場緝私兵對於稽查人員日生事端。紛紛層出。無何中原戰事發生。石友三由浦口退兵蚌埠。其時叔浦駐軍四十九師。任應歧部與石將鼓相應。某君倉皇出走。到滬後。請將淮北緝私營全數調滬。即准其請。運副胡呈池接部電大驚。與余密商應付之策。蓋緝私隊一行。全區秩序將至不可收拾。且緝私兵多土著。必不願離淮北。此時駐軍任師態度已變。若聞緝私調動。必將藉辭另派局長。緝私一落其掌握。吾輩更無能為矣。因之私緝官長有來請示者。告以可自行定奪。設不能赴滬者。餉項當由分所負責發給。某君派輪到陳家港迎接緝私官兵。其代表進見運副清領餉款。胡君以有部電不能拒卻。結果赴滬者惟粵籍之官長。士兵全部攜械來歸。余密電總所保運副胡呈池兼任局長。以胡君爲諱院長舊人。而任師之保全。由譚院長之力。若胡君就任局長。四十九師必不致反對也。部電未到。任師已先派人。胡君不及接事。尚幸豫亂不久勦平。石友三亦退離蚌埠。胡君始克就職。就職後。與分所極能合作。抱定不放私不賣缺宗旨。努力作事。緝務頗有起色。是時鹽臬田開科。雄據東陝山。私鹽販歸之者衆。余告胡君。若不先解決田開科。緝私將無法辦理。胡君乃以計誘田到新浦。由灌雲縣知事補獲送新浦駐軍殺之。田開科就誅之日。正緝私營襲擊其東陝山巢穴之時。匪衆聞風驚潰。自是緝私之聲威大振。又是時青口私鹽甚多。稅收毫無。余揚言決廢青口各灘。灘戶徬徨無措。余乃約胡君同往青口。召集黨董訓話。并邀緝私營連長馬振邦蒞會。余與胡君宣佈宗旨。先問官鋪有法推進否。如不能。則當廢灘。皆答以惟經理及司長之命是從。乃申明禁約。竈董當戒各灘戶不得走私。各竈戶應負推銷青鹽之責。並由胡君向馬振邦開導再三。彼慨然曰。『今日司長及經理向振邦剴切訓導。是厚待振邦也。振邦何人。

我不自愛。請從此始。努力緝私。設稅收無進步者。甘受極嚴重之懲罰。自時厥後。青口稅收日有起色。以多年無稅之區。是年收入竟達六十餘萬元之多。余與胡君合詞呈請。於增加之稅收內撥一部份爲緝私獎金。惜未得遊准。徒呼負負耳。傳聞馬振邦爲青幫領袖。有部衆二千餘人。後以功升隊長。今已去職矣。

十八十九年之交。淮北駐軍爲四十九師。其師長任應歧不學無術。紀律極壞。石變旣作。來所交涉。借用軍餉。余告之曰：『分所職司收稅。軍需之事本不負責。但苟有部電令就近收稅款轉撥者。亦可照辦。否則絲毫不能通融也。』交涉相持至四十九日之久。余連電告急。不得報。一日天暮雨雪。余方退休官舍。中國銀行行長湯君忽以電話告余。四十九師已向其強提稅票二十餘萬元。聲言將到分所換取准單。電話甫畢。其人已帶手鎗隊前來。余出與接談。其時余之前後左右皆兵也。彼告余曰：『君何故於總司令前告四十九師。請君慎之。現已勢不兩立。君若欲到海州稍住者。余當陪君前往。』語次。即出稅票囑余照章改換准單。余從容答曰：『總司令之告發。余所不知。但分所已代責師請由鹽稅撥款廿萬元矣。一奉部電。准單便可照發。』彼聞之大怒。謂余故意爲難。不肯照章辦理。關於稅款已付與否。自有中行負責。不必總總過慮。且云當此苦寒。彼之士兵饑寒交迫。無以爲生。余有洋房火爐。安享自在。故能出此負責任之語。其勢洶洶。由下午四時相持。至夜十時。爭執愈烈。協理柏克聞之。趕至。彼見其爲外人。意氣稍平。柏君告之曰：『准單爲吾所守。即使君能強迫經理簽字。吾不發准單。則字無可簽。君欲吾發准單。惟有先將吾鎗斃。』如是相持又久之。運副胡呈池聞報。踵至。居間調停。請待至次日。如部電仍未至。四

十九師額取消廿萬元之數。即由稽核分所填發值鹽稅十萬元之准單一紙。作為中央移撥四十九師之軍餉。惟嗣後四十九師須擔任保護鹽務機關。不許任何軍隊藉口辦運私鹽。經雙方認可簽字證明。時已晨二點三十分矣。余尚未進食也。余隨即電總所詳報一切。並請取消前請廿萬之數。電甫發而總所回電已至。照准前請廿萬之數。任師尚未及知。屆時如約來所領取准單。余以十萬付之。閱十餘日。忽又派人來所質問。總司令已照准廿萬。何故吞彼軍餉十萬元。余因不欲多事。復呈准總所照撥尾數。任師對於提款。既感困難。乃改變方針。徵調車輛。往運私鹽。西北各軍且紛紛效尤焉。余嘗至海州四十九師師部與之交涉。彼避而不見。復以公函質問。亦無效果。其時石友三駐軍蚌埠派人接收收稅處。清江浦稅款被四十九師勒提已盡。淮北風聲鶴唳。情形緊張。滙兌不通。經費無着。余乃派人乘汽車往清江浦。向中行無息籌借二個月經費。秘密運板。幸邀天佑。未被土匪或四十九師發覺。不然殆矣。其後顧祝同軍長蒞蚌。余電請其將各軍私鹽扣留。總所復派員與之交涉。不數日任師亦被解決。私鹽全部充公矣。余此次在淮二年餘。正當國家多事之秋。日與土匪軍隊為伍。吞聲忍氣。委曲求全。迨瓜代離去。特務團成立。淮北亦漸入佳境。其餘之運鹽缺。予在淮北。著有淮北鹽務要覽一書行世。淮北河運鹽斤。由鹽河運壩。鹽河之東岸有湖河六。通於海。每年於此鹽潮交會之處築土壩六座。蓄水濟運。所謂六壩工程者是也。壩以蘆葦及土築成。每年水深。土人藉口農田水利將壩剷除。其目的有三。一、使走私。二、將舊壩之材料出賣。三、次年復有築壩之利。緣毀壩者即築壩之人。築壩之總包工。初係韓私營兵。後為當地流氓。聞每年築壩之費。能送運副及韓私營各三千元。因之壩工之經費連年增加。由數千達至三萬餘元。

余思有以糾正之。乃定留小包去總包之策。派工程師陶守賢帶稽核人員前往辦理。工程仍由歷年建築各壩之小包工爲之。第一年成績甚好。節省工程費一萬餘元。第二年更有進步。今已自行全部接管。粵經理視事。復接收時家碼頭及三河壩之工程。積弊廓清。陶君居然爲今日淮北有經驗之專門壩壩人才矣。

淮鹽輪運。提倡雖已十餘年。毫無成績。余查檔案。雖額定四岸輪運之數甚寬。然每年實運甚少。因派唐榮治赴揚州十二圩一帶調查。一面與四岸稽核處及揚州分所往返討論。卒定每年加額抽簽推運之法。呈請總所實行。又濟南行銷四岸之鹽。產量日多。鹽質日壞。因之供求不相應。各公司皆有破產之虞。據余所聞。淮北當七公司未成立。白寶山未到任以前。遍地土匪。鹽引不行。余深恐七公司一旦宣告破產。則鹽民生計無着。復轉爲土匪。爲害匪淺。乃親往濟南場及揚州十二圩一帶實地考察。知各公司失敗之原因有二。一、因當年營業鼎盛之時。開支無度。資本耗盡。轉向錢莊重利借貸。借貸之利愈重。公司之損失愈大。一、因運司配銷向按各公司產額而定。因之各家競產。鹽量日增。鹽質日壞。余因函揚州分所請運司改爲按濰配銷。而揚州復書則謂運司之意。以此項辦法按諸現情不能實行。余復上書總所。條陳所以救濟七公司之策。其時總所主辦淮北鹽區事務者爲西人某君。批覆濟南失敗爲其自取。整理濟南場屬於運司權限。分所不必過問等語。其議遂寢。目下濟南場按濰配銷及節省經費各項。均已次第實現。此又余在淮北已籌畫而未觀成之一端也。

(八)

總所及鹽務署

自十九年十月起至今

余於十九年十月調充總所總視察。成立總視察處。廿一年三月兼任稅警科科长。八月兼任鹽務署第二科科长。除應辦職務外。余尤注意於條陳興革。澄清仕途。此三年內總所所有措施。如整理稅率。改良練私。管理場產。革除陋規。淘汰劣員。皆由總辦朱公庭。勵精圖治。毅力主持。得收成效焉。

余兩年來。督製各區鹽團及各項鹽務統計。並主編鹽政實錄一書。都二百餘萬言。俾海內之關心鹽務者。得以科學之方法。為縝密之研討。造成鹽務上有價值之革新。其助余成書之最出力者。為陳季梓。葉屏侯諸君。

(九) 揚子四岸之視察

余三年中先後到揚子四岸視察三次。並一度兼任鄂岸稽核員。一度兼任皖岸稽核員。兼權運局局長。皆為時甚暫。揚子四岸素稱弊藪。在未整理以前。稽核人員之奉調四岸者。莫不聞命徬徨。設法規避。深恐黑白不分。有玷聲譽。余考其故。在於稽核處組織之不健全。及餘斤惡例之未取消。蓋揚子四岸之秤。故與稅收職權。實際上完全屬於權運局。所謂稽核員者。備位而已。即外局之秤。故員亦同伴食。言整理則無權。言監督則遺忘。賢者旅進旅退。無所建樹。不肖者同流合污。叨行政方面分潤陋規之餘惠。故四岸陋規。幾為公開之秘密。行政方面人員。雖不盡屬貪污。然貪污者。實居多數。總局局長有年。可斂錢二十餘萬元者。真足駭人聽聞。分局長之收入。亦較諸稽核所經理所得月薪高出甚遠。而世之反對稽核機關者。尚以其薪給優厚為病。不啻為貪官污吏張目也。為根本革除陋規起見。余建議稽核處應按稽核所組織。負收稅放鹽之全責。以便實行稽核。又為釜底抽薪計。應將餘斤徵稅。以絕陋規之來源。總辦

朱公庭謀然其說。力主實行。

四岸之陋規。多發源於餘斤。何謂餘斤。淮鹽到岸。分帆運輸。運兩種。帆運由十二圩製配。每擔按司馬秤一百零九斤秤放。到岸時按一百零七斤交斤。輪運由淮北出場。每擔按一百十二斤秤放。到岸按一百零九斤交斤。此多餘之耗鹽是爲餘斤。又四岸商人收斤用司馬秤。而賣出。則用習慣秤。習慣秤小於司馬秤。因之每票四千擔之正鹽。恆有二三百擔餘斤之多。此等餘斤向不付稅。各岸糧運局。上自局長下至員司。無不視此餘斤爲利藪。於發放之際。故事留難於是。商人不得不將餘斤之利。四六分攤。此陋規之所由來也。財政部長宋公銳意革新。於廿一年下令。將各岸權運局歸由稽核處稽核員兼辦。餘斤徵稅。牌價減低。多年積習。於馬廛清。稅收遂有起色。余每次視察所及。見整理後之改進。與前大有天壤之別。益信事在人爲也。

四岸淮鹽之所以不振者。在於輪銷之制。所謂輪銷者。即鹽質不論好壞。應按鹽斤到岸之先後。挨輪賣出。因之養成鹽商之怠性。於營業不從事招攬。於鹽質不從事改良。故質日壞。銷額日落。予思有以補救之。在鄂岸稽核員任內。建議集中收稅。並在四岸重要區域。試行有限制之自由貿易。策上報可。未及實行。繼任稽核員姚元綸製成具體方案。以次見諸實施。成效大著。然四岸中至今尚無繼起者。廿年秋間。漢口洪水爲災。鹽斤之被淹沒者。達二十餘萬擔。商本損失百餘萬元。余適奉命兼任鄂岸稽核員。部派委員葉屏侯來漢。會查災鹽實數。余與葉君召集淮南商。告以此來。以「勘查從嚴議恤從寬」八字爲宗旨。中有某商。願以身家。保無虛報。余告之曰「請君所報之數。若不能使余與葉委員得以證實。所有建

議。必難遽准。』因提出三項先決條件。一、船上災鹽應從速運往安全區域。以免偷漏。二、鹽倉內被沒於頑垣敗堵之鹽包應雇工掘出點驗。三、大水時搶險之帳目應交出備核。商人討論久之。始完全接受。余以點驗鹽包需人監督。乃電調各區調查員來漢。督同稽核處權運局人員。到漢陽各鹽倉工作。計每日工作者百餘人。監督者廿餘人。余與葉君復親往視察。如是者兼旬。始將空包點竣。復與銀行及秤放處之賬比對無異。然後核定實在淹消鹽數。列冊呈部。廿二年經部令准照數以半稅補運。當余將在漢點驗空包也。頗慮商人以少報多。出其不意。遂同葉委員乘輪前赴新堤。查察災鹽。窮一日之力。於各鹽店賬冊內。發覺商人有浮報災鹽千餘擔之事。立將權運局秤放處人員全部遣散。責令商人賂稅萬餘元。並罰金三千元。捐入賑災會。風聲所播。聞者惕然。迨點驗漢口空包。商人與承辦者均不敢稍有虛偽。而事得以順利進行矣。

四、岸鹽務目前以獎進輸運。建築中央倉。實行有節制的自由貿易為最要之工作。現已分別見諸實行。倘能循序邁進。次第完成。則官商當交受其利也。

(十) 緝私之整理及其困難

吾國政界之腐敗由來久矣。入民國後。時局不定。仕途益雜。就中尤以緝私為藏垢納污之地。余服務鹽政。經歷九區。所見各地緝私之腐敗。如出一轍。大都以賣缺放私吃空為能事。其最甚者。青口緝私營禁止買賣官鹽。長蘆緝私局明運私鹽。蘇五屬緝私統領。以緝私輪船包運鴉片是也。他如趙扣軍餉。敲詐良辰。幾為司空見慣。不足為奇矣。宋部長銳意整理緝私。於十九年成立緝私處。派溫應星為處長。開辦

一年。未見成效。次年復將緝私處取消。以淮南、淮北、兩浙、松江、四岸、豫、魯、閩、十一區之緝私。撥歸稽核所管轄。稽核所接管以後。即將緝私兵改為稅警。營制改為區制。區長得隨時調動。以免與士兵挾同作弊。為革除吃空之習也。於是實行點名發餉。上自官佐下至士兵。均發給隨身執證。粘貼相片。載明到差年月。及出身經驗以及保人等款。以杜虛冒。為革除賣缺之習也。於是廢局長制。在各分所內設稅警課。受各區稽核分所經理直接管轄指揮。自課長區長以及隊長之人選。皆由總所委派。為革除放私之習也。於是改良士兵待遇。並逐漸推行職位保障制。又派負責人員隨時嚴密巡查。為增加緝務效率也。於松江設立稅警士官訓練所。派留學外國軍事專家主之。以軍事教育鹽務常識。及鹽務法制分科訓練。以養成官佐人才。並於各區設立稅警訓練所。將所有士兵輪流調所。以兵法訓練。作其勇敢之氣。去其腐化之習。預計三四年後。此十一區之官佐士兵將盡為精良之選。以上各端。經切實推行。二年有餘。雖不能謂積弊淨除。然其精神工作。較諸從前進步已多。以視粵、滇、晉、滬、蘆、甘、川南北。未歸稽核管轄之八區。已不可同日而語矣。查淮北未整理前近場各岸。未有食官鹽者。因緝務認真官鹽店紛紛設立。銷量大增。又如淮南場區。號稱難治。十二圩一帶私鹽遍地。整理後。食岸銷鹽激增。從前僅徵未嘗食官鹽者。今則鹽業大有起色。試以廿一年與廿年各區銷鹽之數相比較。淮北、淮南、兩浙、湖北、皖岸、福建各區增銷達六十六萬九千擔之多。凡稅警已整理之十一區。本年稅收較諸廿年增加一千八百萬元。未整理之八區則未有增減焉。此其進步顯而易見者。即就外觀而論。淮南、淮北、松江、湖南、各區稅警之精神態度。亦已煥然改觀。足見整理有方。定能逐漸收效。惟茲事匪易。欲求措施之適宜。當先知癥結之所在。茲特

將考察所得緝私困難各點。條舉於下。以備改良之參考。

一、防區廣闊。耳目難周也。凡稅警駐紮地方。非在海濱人跡所罕到之區。即在水陸交通鹽梟薈萃之地。防區廣闊。節制維艱。比較城市警察集於一隅。便於節制者。自不可同日而語。且士卒餉項既薄。即官佐薪水亦非優厚。欲其人久潔己奉公。絕不爲利所誘。勢所難能。

一、鹽場散漫。疏於管理也。最經濟緝私之道。在於管理鹽場。所謂管理鹽場者。即在鹽場所在地。建築倉庫。儘產儘收。集中管理。效率既增。費用省節。乃吾國之鹽場。產區散漫。除淮北長蘆外。幾無倉庫可言。稅警勢須節節布防。防多則兵力自單。偷漏在所難免。

一、不經濟鹽場之存在也。吾國產鹽之區。廣袤無垠。在蘆淮各區。滴水濃厚。鹽價低廉。銷路通暢。私鹽尚可制止。至若青口淮南松江兩浙各場。距海漸遠。油質淡薄。不特阡陌相望。管理維艱。而產價高昂。銷售不易。甚至如淮南兩浙各場。竟有製鹽灶戶。終歲胼胝。不得一飽者。又每有製鹽之成本。超過官定之賣價者。如是之私。防緝最難。根本之圖。自應將此種鹽場。概行剷除。然用費浩繁。財力難勝。且民氣囂張。動生阻抗。殊難措手。

一、稅率過重也。緝私效率之增進。雖視督率之良否爲斷。而稅率之高低。實有絕對之關係。輕稅之鹽。緝私較易。重稅之鹽。緝私倍難。蓋稅率既重。則販私者之利益增多。其反抗之力愈強。其偷漏之術愈巧。吾國邇來。連年用兵。軍事餉需。急如星火。全國之稅率。本定爲一擔三元者。五年之內。已高至十元至十三元不等。較諸物值。不啻值一抽四十焉。以如是高大之鹽稅。而欲禁絕走私。亦事勢所不可能者。

一、稅率不齊也。民元以降。厲行均稅政策。曾收成效。洎軍興後。省自爲政。鹽稅紛紛附加。稅率復呈參差不齊之象。不特各區之稅率不同。即同區之稅率亦彼此互異。輕稅之鹽。侵入重稅區域者。比比皆是。銷地遼闊。此堵彼逸。緝私實無善法也。

一、地方政府之不合作也。地方官對於鹽務應負協助之責。在十八年國民政府公布之地方官協助鹽務獎懲條例。已有明文規定。惟各省地方官對於上項條例。多視同具文。以致各種整頓計劃。均難實行。且有因無法安置災黎。反利其販私以爲苟安之計。其下馬者。并資以爲利。所以各區稅警。執行職務。多感困難。

一、軍實之不充也。稅警之實力。在於槍械。槍械精。則販私者自必有所畏懼。今全國稅警兵額計二萬三千餘名。有槍械者僅占其半。且多窳壞不可用者。劫邇來國家多故。羣盜如毛。軍械散在民間。往往私梟之槍械。反較稅警爲精良。拒捕之多。胥由於此。

一、軍私路私之無法制止也。尋常走私途徑。約分水陸二種。陸私用肩挑及車運。水私則用船運。走私之路。四通八達。防堵已極困難。其尤難稽查者爲軍私輪私及路私三種。第一種。由現役軍人。藉採辦軍鹽爲名。私販私售。第二三種。由輪船及鐵路茶房工役人等。私自夾帶。稅警人數有限。且限於定章。稽查爲難。此三者實屬現今私鹽之大漏卮。非稅警之力所能制止。此外尚有假租界爲護符而走私者。亦與上述情形相仿。均爲整理計劃之大阻礙。現輪私已由沿江查驗隊查緝。漸見成效。租界之私已與租界當局接洽。設法查緝。至路私與軍私。則現時尚無法以善其後也。

(十一) 貪污之由來

余承毛鹽務卅三年。無時不與貪污奮鬪。故其營私舞弊之方。知之甚審。大約可歸納之如下。(一)因留難而收受陋規者。(二)扣留經費成數者。(三)政府有所興革與商交涉條件因以爲利者。(四)商人有所要求因以爲利者。(五)收手續費者。(六)減輕公家向商人借款成數。因以爲利者。(七)多給借款利息。因以爲利者。(八)漏洩加稅消息。因以爲利者。(九)虛報滄消數目。因以爲利者。(十)與商人朋分不正當之利益者。(十一)賈缺放私吃空。(十二)敲詐商人。(十三)將稅款存放錢莊生息。(十四)虛報兵火之損失以飽私囊。就卅三年中。所遇鹽務行政人員如上所述者甚多。但平心體察。實不乏才具開派之輩。亦非不知貪污爲可恥。其所以甘於貪污者。要在於職位之無保障也。因其存五日京兆之心。則不得不及時營利。以備賦閒之需。且明知在上者之任免無常。不能不多方酬應。以資結納。又達官顯宦。所推薦之人。無論賢愚。多予破格錄用。此輩既挾勢而來。則其作爲自毫無忌憚。在本人則費用浩繁。馴至不能自給。在公事則不能整躬率屬。依違苟同。即平日束身自好者。處此亦無術應變。相率而同流合污矣。雖有奇才異能。於公有何補益。稽核所有鑒於此。凡任用人員。其進身也。由於考試。無故不能斥革。各區主管人員。不許任用私人。故多數皆能奉公守法。建一議。定一策。朝夕行。無敢或違。所以稽核所至。令。物不失爲一最有效率而廉潔之機關。稅收之蒸蒸日上者。蓋保障法爲其基本原因也。

(十二) 改革之途徑

善舉難者。當使謀旺而民不病。制簡而商不困。所謂裕課便商利民之策。亦開源節流之術也。吾國理財

家亦偶言開源節流矣。然觀其行事。往往昧於標本緩急。舉棋不定。卒無術以濟其窮。終於失敗也。

昔吾友林尉文常以價廉物美爲鹽務之極則。余以爲欲達到價廉物美。扼要之法。第一在鹽場建築合法之鹽坵。查收灘上每年所產之鹽。第二在岸上建築合法之中央倉。查收配運銷岸之鹽。第三將全部坵私及一切鹽務機關。集中於鹽灘及倉坵所在地。嚴密管理。一面劃一稅率。實行統制自由貿易之策。聽民由中央倉領鹽。倉鹽之價各地一律。岸價則聽民自便。舉從前各區各自爲政之制及票引之法。一掃而空。如是。官制簡。積弊去。管理便。經費節。場禁嚴。私銷止。此乃開源節流。裕課便商利民之策。林君所謂價廉物美之目的。始可達矣。然徒法不能以自行。欲上策之實施。必先造就多數廉潔之公務員。則保障法尚矣。苟無保障。雖奇才異能之選。不能使其潔己奉公。一有保障。則中才之士。皆可奮勉有爲。躋改革事業於大成。庶有勞乎。

行鹽之制。時賢有主張官專賣者。以收稅爲目的。不從事額外徵求。鹽商所得之利益。因專賣可以免除。鹽價可得而平。國課民食當兼受其益。專賣非不可爲者。但吾國文官保障之制未行。吏治尚未澄清。一旦實行專賣。用人必多。若使一般無經驗無操守者。主其事。必致費用浩繁。官民交困。此已往官專賣制所以失敗也。可不戒歟。

