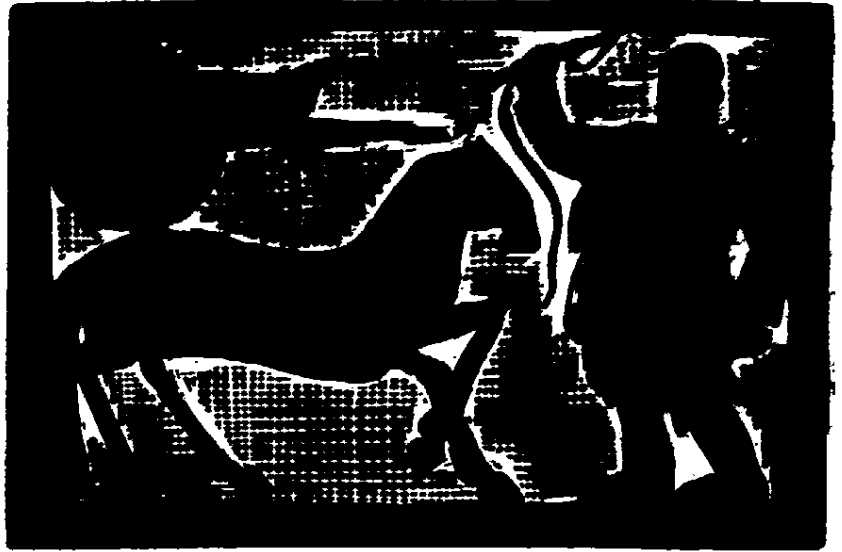


國立北平圖書館藏 380V

新驛運動



薛光前等著

557.373

72



國立北平圖書館藏
行印社版出畫圖地職

新 驛 運 動

薛光前等著

戰 艦 圖 書 出 版 社 印 行

新驛運運動

運輸統制與運輸運動·····	蔣委員長 (一)
驛運制之重要及其特點·····	蔣委員長 (六)
驛運制實施之基本工作·····	蔣委員長 (一〇)
黨員對於驛運的責任·····	潘公展 (一五)
一 抗戰新時期的交通問題 ·····	(一九)
一、交通之意義與作用	
二、中國戰時交通政策	
三、交通統制	
四、交通綫網建築方針	
五、敵封鎖我交通之對策	

六、幾個技術問題

二 新驛運運動的意義……………(三七)

一、引言

二、從歷史上看「驛運」

三、抗戰中「驛運」的新意義

三 怎樣推行新「驛運」……………(四二)

一、推行新「驛運」必須採用科學方法

二、推行新「驛運」必須動員民衆

三、當前推行「驛運」的重點

四 推行「驛運」的幾個實例……………(五二)

一、左宗棠的驛站運輸

二、抗戰中推行「驛運」的經驗

五

推行「驛運」的機構問題

(六三)

三、今後推進「驛運」之途徑

一、建立各級掌理機構

二、厲行督察制度

三、結語

六

水上運輸的重要

(七一)

一、古代漕運的考據

二、水陸運輸應謀密切配合

七

新「驛運」的立法問題

(七七)

一、新「驛運」立法應循的原則

二、古代「驛運」立法的參證

三、新「驛運」立法的成敗關鍵

557. 373

570
2

• 1 •

運輸統制與運輸運動

運輸統制與運輸運動

(二十九年四月二十日對運輸統制局高級職員訓話)

蔣委員長

今天本委員長來到運輸統制局視察，並集合各位講話，要將運輸事業之重要與我們今後應盡之責任對各位說一說。

現在運輸事業比前方軍事還覺重要，所以我們統制局一般辦事人員必須以前方士兵作戰同樣之精神，不辭辛勞，不惜犧牲來推進黨務，盡忠職守，不好以為我們運輸統制局是後方機關而非前方軍事機關可比，因而精神鬆弛，工作隨便。須知我們今後運輸事業辦理完善與否，直接關係於前方之勝敗，各位所負之責任，實極重大。切盼大家以後能人人竭盡心力，完成任務，然後一切交通運輸事宜，纔能如計進展。

其次，大家要知道：我們從前交通運輸最大的一個缺點，就是事權不統一，以致組織散漫，統制缺乏，流弊所及，予國家軍事以很大之障礙。迄今抗戰將近三年，各位服務交通運輸機關，雖倖而能免於貽誤，然此乃過去努力倖所得之結果，而不能即認為組織已盡得法，人事已盡完善，反之，如過去散漫紛歧而不統一之狀態，長此不改，則今後困難日增，缺點更多，影響所及，不僅兵員器械與彈藥接濟恐虞中斷，即服裝糧秣衛生器材等，亦恐補充不及，實為抗戰前途最大之危險。須知今後我們抗戰之勝敗，不僅決於前方將士之戰鬥，而要看前方作戰所需之一切補

充與接濟，後方之交通運輸能否儘速源源趕上以爲斷，否則，前方雖有很多軍隊作戰，因運輸接濟之不濟，亦必歸於失敗，因此，我們一定要本着過去所得經驗與教訓，實行交通運輸之澈底統一，以求事業之統制與力量之集中，大家應共同一致通力合作，以達到改進運輸之目的，此則無論文的機關——如交通部，運輸公司等，與武的機關——如運輸司令部，交通處等，今後要一致體會本委員長今天所示之要旨，切實作到，來盡到我們的職責纔好。

復次，我們過去辦事，還有一個缺點，即是不能化除成見。這是中國社會通常辦事最易犯的毛病，凡事與我意見不合或有不便者，即表示消極，甚至予以妨礙，以致一切計劃，往往不能實行，而事業缺乏成效，即如過去一般交通運輸機關之間，武的機關總以爲文的機關不懂軍事集中之理，辦事瑣細迂緩，因而表示種種不相信不合作，而文的機關亦常以爲武的機關辦事只講快當而不精細，不按照一定條理與秩序去作，因而亦表示種種之不諒解不一致，其實這兩種心理，都是誤會，今後應澈底化除：須知凡是現代軍事化的機關，辦事必依科學方法，重條理與秩序，講效能，尙實際，無論文武皆應如此，我看現在戰時有許多文機關辦事總是遷就武機關，而武機關尙以爲不能依照軍事計劃作到，因而彼此懷成見，分界限，各自爲政，不相合作，以致一分力量不能發生半分功效，甚至完全失敗，今後我要求運輸統制局切實依照他的任務與統制的精神，澈底化除過去一切誤會與成見，而一切職務與權限必支配妥當，大家分工合作，協力進行，如此，纔能達到我們運輸統制與調整的目的。

至於講到運輸統制局的組織，雖然只在系統上分設各處各組，而未在性質上將軍運與商運分

開，但在業務進行之際，仍須使軍運商運二者兼籌並顧。須知我們此次將運輸機關改組，成立本局，即是鑒於過去兩年來每以一般軍運商運機關不統一，彼此不互助，致國家遭受很大的損失，今本局既經成立以後，就要將軍運商運的力量完全集中，統籌辦理。無論修理倉庫運輸等，都要集中統制，作有計劃，有條理的進行。如此，今後運輸力量比以前至少可以增加三分之一以上。而一切軍運商運，必不虞缺乏。我想以後對於軍運商運，每月應規定一限量，如商運有餘力，即可以之協助軍運，軍運有餘力，亦可以用來發達商運，一切只要根據科學統制的精神與方法認真作到，則以後運輸問題，就可以圓滿解決。

其他還有一個運輸運動計劃，今天也要對大家作概要的說明。這個計劃在一年多以前，我已經提出，現在交通部已在進行，就是要盡量利用中國舊有的工具和方法，發動人力與獸力的運輸。這個運動關係於以後運輸力量之加強與持久，非常重要。比我們實施新生活運動還要有專人負責來努力計劃推行。尤其在四川，貴州，雲南，廣西，湖南，湖北，陝西，甘肅等省，無論有無公路通達之處，都要提倡這個運動。使各省各縣所有一切可供運輸用之人力與獸力，盡量發揮來輔助我們機械運輸力量之不足，此事初作似乎很難，但推行三月或半年之後，收效必甚宏大。故應由運輸統制局與交通部選擇有經驗有能力的幹員，專負調查統計指導監督實施之責。尤應由運輸統制局主持其事，務求及早發動，普遍推行，期其成功。

至於運輸運動計劃之要點，第一要規劃實行驛站制。即先將各省各地運輸路線綫調查確實，然後依照我國從前所行驛站辦法，或三十里一站，或五十里一站，組織當地的運仗騾馬手車，每天

只求運送一站，站站銜接，節節遞運，路程近的運伏一天一來往，遠則隔天一來往，如此，人民沒有遠離家鄉之怨，又能獲得生活之資，必能盡出其牲口馬匹，與車輛工具，相率樂於從事。即如由重慶運輸貨物前往成都，無論肩挑或手車運送，如不設驛站，分站遞運而迫令其全程直達，則車夫一定很覺辛苦疲勞，工具消耗亦必很不經濟。反之，如能妥定銜接辦法，分站接運，則每人只要一天運送一站，第二天換運貨物，仍返回原處。如此；既不必積日長途運送，不僅運夫可免旅運意外疾病之憂，即一切馬匹牲畜，亦不致於過勞倒斃，或車輛長途消耗，這可以說是極省時省力而又極持久有效的運輸方法。即是汽車運輸，如途程過遠，亦應採行驛站制的辦法，分段輸送，以減少司機的疲勞，和車輛的消耗，增大運輸的安全與效率。現在我們各路長途運輸，無論汽車手車或騾馬拖曳，因為缺乏計劃與組織，不知分站接送，以致往往人力過勞致疾，牲畜中途倒斃，車輛過度消耗，費時費力多而運輸效能反而減低，甚至影響到貨運的安全，於有形無形之中，公私都遭受很大的損失，這種種弊政與缺點，今後大家一定要多用腦筋，勤加研究，切實改進，須知我們運輸統制局目前最大的任務，不僅在就已有的車輛船舶，加以統制支配，調濟運輸而已，而且要趁此抗戰建國的機會，使國家以後一切運輸制度，從此能建立基礎，而其要旨就是要運用近代科學管理與技術，實行我國舊有之驛站制，使以後各種運輸，以分段接運為主，而以全程直達為輔，盡量節省人力物力和時間，來發揮運輸的效能。

第二、對於各地民衆及壯年男女，必多方設法獎勵其作輸送夫，男子壯丁如能盡力運輸，即可令其暫緩服兵役，或竟行免役，無論男女，並一律施以適當的訓練與組織，善其待遇，酌給工

資，如此，各地之願從事於運輸的人，一定很多，則以中國如此衆多的人口，如此巨大的勞力，只要鼓勵有方，使用得當，就可以盡量加強我們運輸的力量，以維持長期抗戰的需要。這是概要說明運輸運動的要旨，希望大家本此研究，並由局派定專人，負責計劃進行。先擇定一二運輸路線，定計試辦，俟有成效，再分派幹員赴各省各地協助省政府指導實施，以求逐漸推廣。如此行之半年之後，無論前方後方一切運輸問題，都可獲得解決。

總之：以上所說今後運輸事業之集中統制與運輸運動之計劃實行，實爲本局目前最重要之急務，關係抗戰勝敗與國家存亡，至爲重大，本委員長本擬親自主持，現由何總長兼理，即如我親主其事一樣，希望大家深體本委員長今天所示的意旨，集中全副精力，一致認真作到。更要開誠布公，通力合作，人人奮發前方士兵戰鬥之精神，以求運輸事業之發展，來完成本局創設的任務，爭取抗戰最後的勝利。

驛運制之重要及其特點

蔣委員長

(二十九年七月十五日出席驛運會議開幕致詞)

今天是驛站運輸會議開幕，我們今天要解決當前抗戰問題，要樹立以後國計民生的基業，都覺得必須實行驛站運輸制度。在過去，我們中國一切軍運貨運和郵遞，全賴此一制度來維持，到現在，我們更覺有恢復並加強這個制度的必要。我們現在的缺點，就是人力，物力和器材都擺在面前，但是大家棄置不用，一切交通運輸工具，都要從外國千辛萬苦的買來，而惟此是賴，一旦情勢變異，外貨不能運入，就不能獨立維持，交通運輸就毫無辦法。不僅交通如此，就是其他軍事，政治，經濟一般都犯了這個毛病，這就是由於我們不知道因地制宜，因時制宜和因人制宜的原故，以致有了人力而不能創造，有了物力而不能發揮，有了器材而不能運用，如果大家對於這三者的力量都能盡量發揮出來，那末，驛站運輸不僅可以補機械運輸的不足，並可收到和汽車運輸同等的效力。而且還要簡便，易行，節省經費。所以本席認為驛運制是我們目前抗戰期中最可靠的運輸辦法，希望此次會議，大家要研究切實的辦法，閉會之後，一致認真作到。

當然，戰時的交通運輸事業，情形要比平時複雜。即如人力艱難，空襲頻仍，都可以增加我們業務上的困難。但是這種複雜困難的情形，只要我們能用現代辦事的科學方法，加以組織，管理和考核改進，那就無論怎樣複雜的情形都可以找出條理，無論怎樣困難的環境，都可以完全打

破。所以今天到會的各位主官，務要知道我們但憑一個制度不夠，一定要運用自己的腦筋，時刻研究，認真改進，努力實行，然後纔能發生效果。所以大家以後對於如何健全組織，精密管理，訓練幹部和考核工作，一定要特別注意，務要使我們所樹立的制度和辦法，能夠切實實行。一切通常發生的弊病，都能完全避免，一人一物都可以發生加倍的效果。這件事要實行當然不免困難，但只要大家篤實踐履，綜理密微，就一定可以打破一切困難。要知道：我們今後抗戰能否勝利，完全看我們交通運輸有無力量，而各位辦事能力之強弱如何，也就要看大家是否能充分發揮交通運輸的效能來作最好的試驗。所以大家務須乘此機會，來健全交通運輸的機構，發揮交通運輸的效力，如果交通運輸辦理成功，就是國家的成功，亦即是各位個人事業的成就。

關於管理的方法，本席今天亦可以在此地對大眾扼要提一提。各位要知道：驛站運輸制度的第一要義，即在於善用一切人力，獸力和固有的交通運輸工具，使能川流不息，繼續不斷的能持久運輸。惟其如此，所以我們不好以為有了人力獸力和器具即算了事。一定要使人力獸力，都能經常維持其運輸能力。我們要達到這個目的，第一要注意運伏和騾馬等的待遇，營養和衛生。糞使公費增加，而設備不能太簡，待遇不能過低，飲食不能太差，必須常常維持其健康，增強其體力，然後不致減損其運輸的力量。即如騾馬食料每天應有定量，載重應有定限，不能裝載過分的重量，行進應有定程。第二，一切運輸器具如汽車手車，馬鞍船隻等，……都要妥為保存，愛惜使用。現在我們對於交通工具，真是太不知道愛惜。即如公路上行駛的汽車，一停下來，十之七八不注意關好車門，任塵土播入車廂，機件格外容易損壞。即此一點，就可以知道我們對於交

通工具是如何不知愛惜，以及交通教育何等缺乏。將來運輸制實行，驛馬就是主要的動力。我們對於驛馬務要切實調整，加意愛護。每行進一程——三十里，在休息的時候，就應將馬鞍卸下，稍舒喘息，以恢復其勞力。現在各站的驛馬不僅途中休息，不去解除，往往晚上入站，亦都不卸下馬鞍。如此虐待牲畜，當然不能持久發揮其運輸力量。本席從前在日本炮兵聯隊實習的時候，看到他們對於馬匹的愛護，真是無微不至。一般士兵每天早上大家都要用稻草來刷馬腿，每腿的股節上要摩擦五分鐘，到了下午收操回來，亦是如此刷擦，並且要刷得股節蹄隙之中，沒有一點塵土，使他的疲勞能夠完全恢復。刷好之後，還要經過他們排長的檢查，纔可以休息。人家的軍隊對於驛馬尚且如此，我們運輸機關自然更要注重。

由此可知我們要建立健全的運輸制度，要發揮驛馬器材的效用。對於各級幹部的教育和訓練不能不先切實注意。要使一般幹部大家都知道愛護驛馬器材的重要，管理驛馬器材的方法。尤其是我們一般主官，更要格外勤勞，負責督促，巡查考察，越是細微的地方，我們越要不辭勞苦，認真檢查。即如驛馬休息的時候，馬鞍已否卸不？飲料食料是否良好？工具材料，是否安排就緒，汽車車門是否關好？這些基本而實際的工作，都要我們在平時考察的時候，切實注意，隨時改正，然後我們運輸事業，纔能走上軌道，纔能充分發揮功效。

大家還要注意，驛站運輸制的特點，就是分站卸接運輸，而非長距離的直達運輸。即如西安到成都，如果一程直達，手續上固然簡便，但運伏驛馬過於疲勞，必致影響其繼續運輸力量，所以我們以後驛站的設置，應以三十里、最多六十里為一站，必求當日可以往返，然後勞逸適度，

人力獸力纔可以充分發揮，否則就違反本制的原意，結果必歸失敗。惟驛站甚多，故貨物之交卸，工具之支配，不免手續麻煩，所以我們更要運用科學的方法，詳為規劃，切實管理。

總之：此次會議任務非常重大，一切決議將來務要見諸實行。大家回去之後，無論在中央或地方，一切幹綫支綫，都要立即努力舉辦，如限完成。這個制度一經確立，辦有成效，在現代交通工具缺乏的中國，一定可以發揮偉大的運輸力量。這件事能否辦成，能否達成我們預定的期望，就可以測驗我們中央和各省交通人員的力量如何。希望大家以後工作進行，務須實事求是。每月要有工作報告。要根據實在的成績，精確統計，呈報考核。不好徒務表面形式，粉飾虛張。各級主管於收到報告之後，更要綜合考核，分別獎懲，並須定時發表，以昭激勸，俾大家在工作上來競賽，以求不斷的進步。只要驛站運輸制度能够成功，那我們就可以打破敵人的封鎖，就可以獲得最後的勝利。希望大家一致努力，互相合作，來推行此次會議的決議，來完成我們抗戰建國的使命。

驛運制實施之基本工作

蔣委員長

(二十九年七月十八日出席驛運會議閉會訓詞)

今天聽到主席團和各組審查報告之後，本席還有幾點意見，要和各位說一說。

本席以爲今後驛運制之推行，以業務方面講，要絕對避免官僚化和衙門化，而必求其商業化。但就其性質而論，則又非普通商業機關可比，其一切人力獸力器材之徵調募集，決不能專賴經費雇用，而應出於義務供應之性質，惟其出於義務性質，所以我們對於一般供給勞力的民衆，飲食要比較豐盛，待遇要親切周到，對於徵用的牛馬器材，要豐其給養，加意愛護，而報酬必須減低，不能專用金錢作勞力的標準，今後驛運，動力人力而外，不外民間的牛和騾馬，而用牛的機會更多，現在我們驛站的規定，既以每三十里或六十里設置一站，則人獸均可當日返還，在民衆方面，個人既無離鄉之苦，器物又無散失之虞，只要飲食待遇周到，多方予以鼓勵，自必樂爲效力。同時在政府方面，因爲運伏和牛馬，既能當日回家，則一切住宿被服的費用，都可節省，無須再備，不過人力獸力和器材，既是屬於半工半義務的性質，所以我們必須使一般民衆，平均負擔，輪流服務，一切人力獸力和器材，調用應有定時，輪值要有定規，總求人人都有貢獻其能力的機會，人人也不能逃避其應盡的義務，勿使服務偏枯，負擔過重。我們要達到這個目的，必求驛運制之科學化，即第一步必須有確切的調查統計，以期真正明瞭地方運輸之實況，第二步要有

健全的組織，最好要利用地方保甲組織，發動其力量來協助我們的進行。第三步是有效的宣傳，要使一般民衆，人人瞭解驛運制度之意義，及其對於抗戰建國裨益之大，必須這三步工作，都已切實辦好，然後驛運制度，纔可大可久，纔能真正發生效力，否則如果運伏駝獸完全爲商業雇人性質，祇有少數人積日長途運送，而不能發動民衆普遍參加，分站協力，那就與驛站制的原意，完全違反。此次會議，對於驛運實施之組織經費與宣傳等項決議，原則可行，但對於驛運的性質，——半工半義務性，應正確認識切實做到。

至於對牛馬駝獸之切實愛護，爲實現理想的驛站運輸制之要件，一般驛運人員與運伏等，必須具備使用之知識與愛護之精神，尤其對於牛馬駝獸，要時刻注意其給養，檢查其身體，視其頸背有無傷破，蹄鐵有無損毀，體力是否過勞，要如外國使用機器，檢查機器一樣，在每次出發之前，和回站之後，都要仔細察看，如發現駝畜有過勞傷病的，要即刻給他休息，或予以診治，如此纔能常保駝獸的體力，發揮運輸的效能，至於其他器材之管理使用，與運貨之保護等，都要用現代西洋各國管制運輸的科學精神，與科學方法，切實注意作到，纔能獲得驛運預期的成效，大家須知，驛運制並不是一種怎麼難辦的事情，其成功失敗，完全要看我們中央與地方一般主管驛運人員辦事的精神如何，所用的方法如何爲斷，如果大家能够依照本委員長迭次講話，認真作到，就沒有辦不成功的，否則如聽過講話，而不切實力行，那就不能達到成功的目的。

驛運制的實施，首重宣傳與推動，這固然要黨政軍各方面共同負責，但各地黨部，接觸民衆的機會較多，要負主要責任，協助政府積極進行，至一般政工人員，或保甲長等，關於驛運之宣

傳，與工作之推動，都可由黨部召集，並指揮督導，尤其要注意發動各地黨員，以身作則，努力倡導，實事求是，參加驛站工作。一般農工壯丁，工作勤勞，成績優異者，即應介紹入黨，如此宣傳，纔有實效，而黨的力量，亦可藉此擴張，否則徒用標語傳單或民衆集會，而民衆對驛站制並無真確之認識，則宣傳即無效果可言。

講到組織方面，剛纔各位已經有很多意見，本席認爲今後無論在中央或地方，最要努力作到的一點，就是督察，而尤以確立檢查制度爲最要，即如衛生之良窳，工作之勤惰，成績之優劣，固待依照規定手續，實際檢查而後知，而我們要維持人伏和駝獸的持續運輸力量，使一切器材都能充分發揮其效用，尤非在每次使用時，加以嚴格的檢查不可，即如普通男人，可以運貨多少，每日可行多少路程；女人運貨多少，能行多遠；牛馬載重若干，工作時間若干，我們平時都要有一個適當的規定，規定之後，在每天出站入站前後，都要切實檢查載貨是否過重，工作時間是否過長，如果超過規定時間和重量，則負責人員，必要受嚴格處罰，這一點能確實作到，然後人獸不致因過度勞苦而致病，器材不致因過度而損毀，關於這一點，本席從前在南京，及近來在重慶，對於一般交通人員和憲警，不知道下過多少次手令。但是大家因循敷衍，知而不改，我們中國人最可痛心的一個缺點，就是腦筋麻木不仁，對於上級命令，不當一回事，要知道我們無論辦什麼事情，一定要從最小的地方着手，天下事往往因爲忽略了最細微的地方，而終致發生無可挽救的毛病，我們今天要使驛運制真正成功，必先樹立督察制度，而督察的對象，即以檢查重量爲先。至於督察人員，既須能力精幹，復須品德優良，所以待遇不妨加高一點。

驛運制實施的目的，不外發展軍運和民運，而無論軍運和民運皆應以糧食（食）及被服（衣）爲主要的對象，我們又必須使各級幹部，都知道運輸的目的和對象，以及輕重緩急先後本末之所在，而不致捨本逐末，輕重倒置，我們要使各級幹部，大家都有這種判斷的眼光和能力，人人都能真正盡到運輸的責任，則又非注意幹部的訓練不可，而且上面已經提到，一般督察人員，要知道如何管理人仗，愛護牛馬，節用器材，規定運貨的重量和時間，當然更需要各種特殊知識的灌注和訓練，所以本席認爲驛運制的實施，不是急急可以速成，目前首要的問題，還不在於如何設驛站，定距離，而是要使辦理這件事的，都有適當而勝任的人員，所以亟待解決人的問題，因此各級黨政機關，要一致聯合着手，籌備進行訓練，其他一切宣傳組織，皆可在訓練期間，同時進行，不可徒務表面，鋪張形式，我們中國一般機關，辦事往往先定組織規章，要求經費，而於人的問題，反不注意，以爲只要有了組織規章與經費，無論什麼人，皆可以充數，殊不知我們一切事業，有始無終的原因，就是在此。從今以後，大家要改變這個心理和習慣，無論什麼事業，只要我們組織健全，訓練有效，幹部得人，即令只有很少的人力經費，亦可以一天一天的進步發展。反之，如果缺乏訓練，沒有幹部，那無論經費如何充足，人員如何衆多，結果也只有在一天一天的鬆懈，而歸於失敗。

總之；我們要實行驛站運輸制度，就是要補救我們中國的貧苦。我們的國家，是貧苦的國家，我們缺乏新式的交通工具，我們要發展交通，便利運輸，就只有推行驛運制度，來發揮我國固有的人力獸力，纔能達到我們的目的，所以驛運制的實施，就是我們交通界目前最基本而近切的

工作，必須這個制度能順利推動，然後纔能促進抗戰的勝利，和建國的成功，因此大家不要把這件重要的工作，當作普通的政治工作，或普通的公營事業看，甚或以爲驛運速度紆緩，難期宏效，而根本不加重視，那就完全錯誤了！須知這件事，只要大家腳踏實地，努力推行，則以中國人口之多，物力之厚，物物可以利用，人人可以效力，只要我們自強不息，力行不輟，則大家認爲紆緩的辦法，就可以變爲最敏捷的辦法，大家認爲很低微的效率，就可以發生最偉大的功能，所以大家務要不辭煩瑣，任勞任怨，督率部屬，領導民衆，來重奠中國交通運輸的基礎，達到我們抗戰建國的目的。

黨員對於「驛運」的責任

潘公展

驛站運輸制度，在今天抗戰建國最艱苦的階段中，無論就前方軍需的供給言，就一般物價的調整言，實均有竭智盡力樹立基礎的必要。當運輸統制局成立之始，蔣委員長就指示了這個實行驛運的重要計劃。最近運輸統制局復召集了全國驛運會議，集思廣益，充分討論，以期早日收獲加強運輸、流通貨物的宏效，委員長曾經昭示我們：「驛站制是我們目前抗戰期間最可靠的運輸辦法」；甚至說「要解決當前抗戰問題，要樹立以後國計民生的基業，都覺得必須實行驛運制度」。換言之，幾乎可以認定今後抗戰之勝利，繫於交通之成功，而交通之成功，則有待於驛運之發揮；尤其在敵人妄想用封鎖方法達到侵略目的的今天，在少數奸蠹囤積奇居，操縱物價的今天，驛運更為最適時最有效的良方，它可以克服封鎖，加強運輸，它可以調劑盈虛，抑平物價。因為我們必須深切認識今天之病，不是物資之不足，乃是交通之阻滯，祇要有恒久不斷之運輸能力，則後方儲備之軍需，自可源源供給於前綫，絲毫無虞匱乏，各地之農工產品儘可以其所有，易其所無，貨運既暢，壟斷自絕，物價亦可以不平而自平，在實行驛站這件事方面，今後黨政軍一切工作人員，尤其是黨員，應該仰體領袖這種指示，竭其心思才力，喚起民衆，組織民衆，為交通運輸盡其最大的努力，則所以促驛運的成功者，即所以獲抗戰的勝利。

筆者今日欲討論者，非驛運制度問題，乃是本黨同志如何為實行驛運制而努力的問題。要研

討這個問題，必須認清驛運制度的真實意義。驛站本爲我國舊有的良規，肇始於周漢，唐繼之，至清代而制度大備，分段設置驛站，各備夫馬車船，雖是職司郵傳，但亦兼辦運輸，其特點則全在乎分站接運。惟其分站接運，故其利至少有下列兩點：民夫牲口及車船工具不必遠離鄉土，一也；日有定程，往返近便，體力不疲，可以持久，二也。但亦惟其爲分站接運，每站的人力獸力，以及運輸工具，均須有相當配置，故必須有大量的民夫牲口及車船等等。此則如全由公家資俸定額，分站儲備，其費必甚可觀。且貨運有旺淡，供應有緩急，要不能不以動員民衆，服役運輸，爲實行此制之骨幹。欲求運輸效力之繼續持久，同時必須注意民夫的待遇，牲口營養，運輸工具的管理與愛惜，尤其要使民衆的體力與物力有輪流服務，交替休息的機會，庶幾勞逸適度，而有「力惡其不出於身」之感。古人所謂「節用而愛人」，「使民以時」實在是實施驛運制所當遵守不渝的格言。明乎此，則可知本黨同志推動驛運制度所應努力之道，就在於喚起民衆，組織民衆，以促此制之實現。有關抗戰建國的這種大責重任，敢信本黨同志必能當仁不讓，毅然扭負起來的。

要喚起民衆，我們必當首先由地方黨部，及青年團團部，發動多數同志，無論黨員或青年團員，盡量宣傳交通運輸之極端重要，與夫驛運制度之無上功能，推而至於政府工作人員，教育人員，地方自治人員，社會團體，與夫鄉鎮保甲之首長，均應共趨一鵠，協助倡導，以期家喻戶曉，老幼皆知。使壯年男女受社會家庭的激勵，人人樂於爲國家出力，以從事於運輸工作。須知抗戰期間，每一個國民都應爲國家服役，投身前線，奮勇殺敵者，固爲國家之干城，而參加驛運，致力交通者，亦同爲國家之柱石，此種宣傳工作，不但在極短期間應有大規模之發動，且須持

之以恒，鍥而不舍；而其所用方式，則除採用開會演說傳單圖畫等一切通常的有效方法以外，尤須從事於真切之調查，詳盡之統計，繼之以嚴密之組織，精細之訓練，而更能以身作則，爲民前鋒，則實事求是的結果，必做一分有一分之成效。

至於組織民衆，原爲本黨最重要的工作。領袖指示六中全會後之當前急務，會謂：「黨員方面最要緊的決議，就是本黨今後應負責組織民衆，從速健全各種民衆團體，加緊推進地方自治工作」。今後驛運制施行的成敗，也就要看本黨同志組織民衆的能力如何爲斷。抗戰的中國，有的是「地大」，有的是「物博」，有的是「人衆」，故人力物力實在絲毫不成問題，但如何使「地盡其利」？如何使「人盡其才」？如何使「物盡其用」？由今日言之，其關鍵全在於如何使「貨暢其流」。而暢流的方法；則惟有力謀交通運輸的暢通與持久。我們且莫震驚於機械化的名詞，以爲今日而言交通，非卡車莫辦；今日而講運輸，非汽油不可；須知中國是窮國，是被封鎖的國家，堅持這個最後五分鐘的艱苦抗戰，一定有特殊的交通運輸；也可以說一定有至普通，至尋常，最簡單易行的交通運輸辦法，就是驛運制度，來濟我們的窮。本黨同志今後工作對於國家至大的貢獻，至少在這個一年半載之間，就莫過於殫精竭力，用盡一切方法，促驛運之成功。我們必須把各地可以致力驛運的壯年男女，調查明白，組織起來，訓練起來，以備國家的僱用。同時把可以供驛運的工具，不問牛騾馬匹駱駝車船等等，也各自就地調查清楚，組織嚴密，更教以保管愛護方法，以備國家之出資徵用。必須這兩種組織有相當的成功，而後分站接運的驛運制度，乃可建立不拔的基礎。

在這個抗戰建國的偉大時期，分門別類的工作要本黨同志去擔任的，自然很多，但在目前權衡緩急輕重，最基本最重要的工作，實在就是推動驛運，促其成功這一件事。與其埋頭於等因奉此的官樣文章，不如獻其身乎於此種直接喚起民衆組織以從事運輸的偉大事業。領袖說：「我們抗戰勝利的遲早，建國能力的強弱，都可從驛運事業的成效如何來試驗」，這是何等鄭重的指示，何等嚴切的教訓！身體力行，筆者願與吾同志共勉焉。

抗戰新時期的交通問題

一 交通之意義與作用

交通範圍極寬，廣義言之，凡人、物、聲、光、電、磁，爲有目的之空間轉移時俱屬之。大別之爲運輸、通信二類。我國現時交通業務有：路政（鐵道、公路）、電政（有綫電話、報；無線電話、報）、航政、郵政；新近則有航空、驛運（駱駝、馬騾、人力、板車等驛站運輸）等等。狹義言之，交通僅以運輸而言。本文後面所論，悉指運輸。

交通於人類社會之進步，具有絕大推動力，吾人試觀世界文化進展之歷程，即知地中海實爲古西歐文明之動力，近代文明之基礎，則建築於近代交通工具原動力之蒸氣與磁電之發明。文化乃一定社會於一定階段中全社會精神物質總和之稱，其發達之程度適與交通之發達成正比例。我國爲世界最古文明國之一，數千年來濡滯於歷史進化之途，地理學派釋以爲乃對地理上與人隔絕，受制交通之故，蓋我國東方濱海，而西南北則非高山即廣漠，於初期技術之社會，即成爲極大之交通障礙，影響整個社會發展，故地理學派所持之說，實不無理由。

交通於國家，實扼軍事、政治、經濟、文化之樞紐，故近代建國工作，雖千頭萬緒，首重交通，以是 國父實業計劃，大部爲交通之開闢。蘇聯五年計劃，交通亦列前茅。同時交通亦可能

被利用作爲控制他人之工具。蓋一民族假使其交通綫握於他人之手，他人即可以其軍事力量，隨時鎮壓反抗，而保證其政治，經濟，文化之侵略，控制其整個社會。故初期帝國主義者對於殖民地之掠奪，無不以開闢被掠奪地之交通爲首先要務，其力量即隨交通綫之所至而至，深山僻野則爲被征服者之世外桃源，以其離開征服者之交通綫故也。此說試一讀殖民地史，當恍然悟之也。其次則爲爭霸者，亦必以交通要點爲爭奪之先，紅海爲古地中海民族到印度霸取香料資源必爭之地，直布羅陀此刻猶爲爭霸焦點，帝俄一貫國策，從彼得大帝建都波羅的海岸時起，無日不在經營交通出路，藉便侵略，韃靼海峽始終爲其鬪爭目標。西伯利亞大鐵道，即帝俄向東方伸出之魔掌。至若已往美國之三A政策，德國之三B政策，英國之三C政策，無不具有其伸張勢力之野心在也。

交通與軍事之關係，尤爲密切，可謂軍事勝敗之關鍵，繫於交通。蓋近代戰爭乃一民族或國家羣與另一民族或國家羣間人物財力與精神總和之對比。此種力量之動員、運用、調濟、維護諸工作，即爲交通是賴。苟非平時預備充分，則僥倖必不可免。德國於第一次世界大戰時，於五日內完成四百萬人之動員，故得突然侵入比法，法國於凡爾登之役，二十四小時內開出援兵輸送車達六〇〇〇輛，以每分鐘通過四輛兵車之速度，方得轉危爲安。反之，一九〇四——五年日俄戰爭時，帝俄以西伯利亞大鐵道交通腐蝕，從沙河會戰起直至遼寧會戰；克魯泡特金將軍一敗塗地時止，無日不在渴望大量援軍東來，然直至樸資茅塞和約簽訂後，帝俄總動員尙未完成，大量軍隊尙需滯於中土耳其斯坦、烏拉山間，甚至於烏克蘭。觀上述事例，即知交通與戰爭之關連，故

蘇聯國內戰爭甫一告終，即從事於戰略交通之開闢，五年計劃中尤爲積極，其最著者如土耳其——西比鐵道之完成，西伯利亞鐵道複綫之設置，滿漫斯克——海參威北冰洋航綫之開闢，莫斯科——海參威長途飛行綫之試航等等，此固有其政治，經濟，文化之意義存在，然其主要意義則在於軍事上之戰略需要無疑。

總上各點，吾人當知交通於國家社會作用之重大也。

二 中國戰時交通政策

交通與軍事之關係既如上述，故我於戰前曾積極準備。誠然，吾人於此種空前之國難以及空前大規模之戰爭，於各方面均缺乏經驗，尤於交通一項，於如此短促之時間完成如此龐大之任務，自屬困難，不免缺憾；但如趕築之蘇嘉鐵路，南萍鐵路，錢江大橋，廣九接軌等等在第一期抗戰中，實已達成其應達到之任務。以技術言，亦有驚人之發展，平時單軌鐵道於一晝夜間，至多開行來往客車各二十列，但我平漢路以同樣情形及時間，達到開行各三十列之紀錄。抗戰一年中，主要鐵道輸送人員達至千萬，器材三百餘萬噸，列車開行至一萬三千次之多，實已超越我從前之任何紀錄。自徐州會戰，漢口、廣州、南昌失陷以還，形勢轉變，我交通亦隨同抗戰第二期而轉入第二階段，即先以鐵道運輸爲主，第二期則漸轉至公路汽車運輸。今春南寧失陷，本年七月，越緬又相繼爲敵人間接封鎖；外匯既屬珍品，廣大後方之人物力又極充需，我一切趨於自力更生之途，交通亦隨之轉進至自力運輸之驛站轉運階段矣。

上述鐵道、公路、驛運三階段中，尚須論及者，厥爲水運。水道運輸，初期則以長江及其他較大河流之輪運爲主，無論於抗戰一期或二期，俱會完成極大之任務。尤以第二期疏運宜昌公物及工廠器材爲最。三個月內運輸額達六七萬噸之多，技術上如絞灘及改造巨輪行駛川江，俱有極大之進步。商運如民生公司之巨大組織與毅力，以我國產業發達水準而論，實亦難能可貴，其功不可磨滅。然目前水運已轉進至新階段，即以木船運輸，並開闢整治河流爲主也。

觀上述趨勢與目前環境，吾人今日之交通政策，應即以自力更生爲鵠的，而進行大量驛運與木船運輸，但此非謂不利用近代交通工具如火車，汽車，輪船等，反之，吾人應盡可能利用之；且爲適當之適時適地分配和建設，以資運用，不過應以驛運及木船運輸爲大量而廣泛之運輸基礎，矗立於自力運輸之途，向前推進。簡言之，吾人當前交通政策：一般應以驛運及木船等國產工具爲主，使能以自力運輸，達到自足自給之交通，不爲敵封鎖所威脅。同時應以火車，汽車，輪船爲大量而有時間性及國際主幹交通線之特殊運輸之骨幹。蓋此類交通工具，無論其本身器材——路軌與其附屬物——燃料俱來自國外，即令敵人封鎖於我毫無影響，而其需要大批外匯則不可避免，故我不能浪用且特以作爲長久之一般運輸之主要工具。但戰爭與時間極有關係，消耗量亦即運輸量極大，非利用近代工具不可，我尚有存儲材料及代用品之設計與發明以供應用，故我仍可用此等工具以應急需。至於長江爲現存河流運輸之大動脈，仍應盡量使用輪船。國際交通鐵道及公路於可能範圍內則仍應繼續設法建築與改進，使能暢快通車，蓋入口處之貨物特多，非近代工具不能解決擁擠遲滯等問題，既運至內地後，則由多數支綫運散，量少路多，即可以他法轉運

，使用一般驛運與木船也。

於此，吾人尚須附帶提及者為驛運之工具及木船運輸問題。

目前談驛運者甚多，似大都注意設站人力等問題，而於工具諸多忽略。蓋吾人所謂驛運，不特用人力挑抬接運而已，且應利用較人力更為有效之獸力與板車，手推車，大車等，不特於陸上應實行驛運，同時應於水上行之，且實行水陸驛運聯運。因此獸類如駱駝馬騾及各種車輛與木船等成為驛運之要主工具。前此吾人所厲行之驛運，大都將商人所有之工具僱編而成，此法目前則不適用，因為驛運既屬普遍實行，非有大輛工具不可，倘此工具問題不能解決，則驛運亦將成為不可能之空談而已。吾人之意以為：牲畜除徵用，收買，僱用等方法外，應注意於繁殖與相當統制分配使用，蓋我今日此類牲畜異常缺乏，為數無多之故也。車輛則可盡量製造，惟板車之橡輪不易得到，但如吾人果能集合我全國廢置之汽車膠輪以作板車，即不足亦相差不遠也。此事於嚴行運輸統制時，即可辦到。否則急宜設法解決此問題，或設計代用品以完成之。

至於木船本身，除趕急製造外，各河幫口衆多，機關林立，惡習既深，組織亦甚散漫，無論其組織水上驛運或担負重大而急迫之長途運輸，提高效率，非有澈底之整理工夫不行。

三 交通統制

統制，乃強制而使之統一合用之稱。近代國家，一遇戰爭，全國交通即時轉入該國參謀本部之手。蓋平時交通業務既有官營私營之分，貨運亦有軍運民運之別，綜錯複雜，殊難適合軍用專

一敏捷之距則。同時普通交通人員於軍事既屬隔膜，對於軍事交通戰略盲然無知，故非轉入軍事管理不可，蓋所以強制各不同而使之統一合於軍用也。我國交通除水運多由私人經營，汽車運輸以小部份爲私人公司所有外，其餘絕大部份如鐵道等悉爲官營，然爲敏捷確實起見，抗戰以還亦見全部轉入軍事管理或統制，其管理或統制之方式無論鐵道，河運公路均幾經變遷，此中固有極大之成績，然究以我爲初次嘗試之經驗較差，而於全般之配合使用，及與軍事之關連等等，迄未達到理想目的，不合理之人力及時間不浪費，仍所不免，故最近有一元化之最高統制機關——運輸統制局出現，實事實上之急需。然其統制之方法，各方所見略有不同。論者以爲此最高統制機關應具有設計，執行，指揮，監督之全權，方能獲得統制之實效，吾人亦以此原則甚爲得當。若云此機關應於各地設分機關；直接辦理一切軍民運輸事宜，將其餘既存機構之業務悉交其處理，此則吾人以爲不敢苟同，因理想固佳，事實上恐一時難辦到。蓋當前運輸業務之龐大複雜與緊急，非如此單純即可做到，且改弦更張，時間亦不許可。反之，吾人以爲我當前交通處於如此緊張之局面，應有相當數量之下層執行機構，並吸收廣大交通熟練員工，羣策羣力，方爲有效。同時指揮應統一貫徹，駢支機關宜裁，必要機構宜設，乃當然之理。以往統制側重於消極之取締與制止，而未全般統籌，積極建設。今吾人應一反舊觀，從積極統籌下手，應實行所謂建設性統制：統籌、統管、統運是也。而且不特限制各運輸機構之個別行動，且應使全國運輸趨于條理化，合理化，統一化，以提高效率，節省物力，完成其與我抗戰建國工作配合之偉大任務而後已。

統籌，統管者：即交通機構、設計、執行、監督、指揮俱應統一化而趨於一元之統制之謂也。

。今請就交通機構及其行政，分別論之：

(甲)機構 吾人以爲最高統制機關，應即爲具有設計令行，監督指揮權力之最高交通機關。現有各種公私交通組織，應悉依其性質分爲兩系，一爲軍事系，由運輸總司令部直接統轄之，一爲民運系，由交通部直接統轄之，此二機構各依法令辦理一般行政，於交通決策則受命於最高統制機關承辦一切。至於此兩系所屬機關之設立裁併，由最高統制機關統籌，令行各該交通中間機關（運輸總部及交通部）分別辦理之。

(乙)人事 人事包含交通員工及普通大量力夫，其培植徵集，分配運用，考試發照，銓敘，登記，俱由最高機關統籌辦理，並實行統一管理。二中間機關及其以下機構，只能依法於合格人員中任用呈報備查。徵工亦須於受命後方得辦理。同時由最高機關規定絕對統一之待遇，二中間機關以下機構，不得更改。最高機關公告之賞罰（如升級撤照等），下級不得違令辦理，痛掃從前此處開除去彼處，或以加薪方法拉去他處人員等等弊端。

(丙)路綫 路綫包含鐵道，公路，水道，驛路等之本身綫路，其開闢，修治，增補，取捨，運用，均由最高機關統籌之，管理則除省屬不重要之路綫及支綫外，應悉以交通部管理之爲原則。即路綫屬交通部，全部路綫工程（修築開闢，養路，保河等等）悉由交通部主持，必要時可請其他工程機關辦理之，（如水利委會之治河等）。但最高機關得因顧其全般計劃，命於必要地點開工或停止之。

(丁)工具 工具包含鐵道機車，車輛，各種汽車，板車，輪木船隻，及製造或修理此種工

具之工具及其附品等等，所有權仍屬於各機關，惟須將所有品質、數量、詳細報告最高機關登記，以憑統籌添補分配、暫借調用等。必要時最高機關可添置分給下級使用。

(戊) 器材燃料 近代交通工具之器材燃料，得之匪易。除煤以外，大都來自海外，故我應絕對統籌購買使用，且應統一管理。即現時各機構所有舶來品之器材燃料，及月需數量應一律呈報最高機關，一經核准之月耗量以後應按此使用，除國產物品如煤炭等外，一切外來物品，統由最高機關統籌購買，照核定數發給使用，同時按月照數報銷。至於與上述器材燃料有關之器材庫，燃料庫，製造廠，修理廠等，亦應詳細報明，會否設立或需要，由最高機關統籌辦理，必要時得按照整個計劃，選定適中地址，設立屬於最高機關之公共庫廠，以便補充修理。何以此項設施以全由最高機關辦理為最經濟，最合理？蓋此乃多數交通機關所需，避免各個重複設置虛耗國幣故也。或以為如此作法於機關預算，大有影響，不便辦理，其實此亦可由最高機關所設置之油料庫或修理廠開具賬單，向油料或修理之機關索還成本，於各方會計上亦無妨害。蓋蘇聯國家企業間之交易，亦採取此途，各了手續，事實上並無困難。

其餘尚有車，油，燃料，器材，修理，食宿，衛生，驛運諸站，除鐵道之由各該路自行辦理，水道情形特殊外，公路上各自為政，虛耗甚大，公私俱病，故亦宜由最高機關統籌辦理之，驛路亦然，因其太多，或交由各該管區內之最高機關辦理之亦可。

最末為統運：此項工作極為繁雜，蓋貨物之多寡不定，時間不一，距離不同，方向各異，以路綫而言，如各省縣之驛運普遍開始，則更千頭萬緒，統制無從。然吾人於此論統運者，乃設定

下列之限制：

甲 以主要交通集散點間之幹綫爲限。

乙 以此段幹綫上運輸踴躍時爲限。

在上述二前提之下，可由最高統制機關之派出所或其他機構，分別軍運公運民運登記，電請統籌核辦。最高統制機關則可根據此項數字，計劃運輸，工具不敷或綫路擁擠時可調用其他地方工具，或用其他方法另行由他路綫轉運或聯運。同時應分別輕重緩急，依定次序，統籌運出。反之，若非在上述情況之下，正常運輸，雍容轉運，固爲統籌之必要也。

另一場合，則爲季節性之運輸如糧食等，固定性之運輸如煤鐵礦產等，預期性之運輸如進口貨物及軍需補給等，則應經常依軍運民運之性質分別由運輸部及交通部調查登記，報請最高統制機關統籌轉運。

此外即應時時嚴格監察與禁止不法運輸及不合理使用工具：嚴禁放空車，禁止久羈拉差木船，不予迅速裝卸放行，禁止私人利用公車等等，凡此俱應有全級計劃，依次實行，方爲有效，不然，所云皆徒託空言而已耳。

四 交通線網建築方針

上面所論，大都爲交通工具，行政及業務問題，於我交通路綫，即我交通路綫之建築方針，尙未提及，今試論之。綫路之建築，應從遠大處着眼，否則即有臨渴掘井之虞。同時倘若缺乏具

體明確之建築重心之觀念，則必致遍處皆路，無好路可通，遍地興工，要工始終未成。時覺千頭萬緒，處處皆爲孔道，不知從何着手。其實一國之交通綫即猶人身之神經脈絡然，倘無中樞神經與心臟，其滿佈全身者俱屬無用。尤以戰時爲然，吾人倘不擇要而行，先開闢拱衛中樞及其他重要支點之交通綫，則其他次要綫雖多亦奚以爲？不能達成吾人抗建之任務必也。蓋不能達到中樞，則上下相與隔離，不能達到作爲前後方聯絡焦點之支點，則前綫之供給聯絡遂告斷絕。是則吾人應即構成一明確之交通中心觀念，選定中心點及支點而築成交通輻湊綫網，其原則應如下：

(甲) 以首都爲中心點，自各友邦國境綫，支點，戰區重地，省會，工商業重地開闢輻湊綫而令其集合於首都以拱衛之。

(乙) 以首都前綫間之適當重要衝衢地點爲支點，以各該支點爲中心，自各戰綫及各該支點之鄰近要地引闢輻湊綫，集合於各支點而環繞之。

(丙) 工商鑛區及其貨物之集散點，應有交通綫以互相連繫之，作爲經濟集散及調濟綫路。上述交通綫網之實際構成，應於確定主支點之後，盡量利用各種原有交通綫如鐵道，河流，公路，驛路等以構成其幹綫，不足時方築新綫。幹綫既成，再闢其他次要之支綫。同時即以幹綫而論，亦應視情形之輕重緩急而定其開工次序及工程程度，必要時可於事後再改善工程。倘某時某綫最緊要，則雖停止其他工程或毀拆其他已成工程，俾集中人材財力以赴事功，亦無不可。吾人絕不願以呆板方式而誤事機。

此外，吾人須知戰時形勢，瞬息變遷，故於交通綫之建築應具有遠大眼光，預爲地步，不然

即不能適應環境，而自爲束縛。故我除上述中心點及支點外，尙應預備第二中心點及與其配合之第二組支點，蓋吾人抗戰到底，以往事而論，由寧至漢，由漢至渝，情勢雖已數度變遷，而幸因事先均有準備，故能應付裕如，例如我廣西交通綫，建築桂東公路即已準備桂西公路，故敵雖陷南寧，而我固仍能支持也。

其次爲在任何戰場，萬一吾人意料所不及之事變到來，使形勢突變，影響交通，吾人辛苦築成之綫路有陷入敵手之危險時，或因情勢轉變，使既成工程或綫路變爲次要，更有急要者必須建築時，或確以材料無以爲繼時，吾人當不顧一切，斷然破壞或拆卸停工，轉移全部物力或人力，於急要之處，以赴事功。如過去錢塘江大鐵橋即我自行破壞者；湘黔鐵路既成段之拆卸亦猶是也。反之，如有迫切需要，雖明知危險且使用期間之長短亦不可期時，亦必須建築，蓋非如此不能完成某二階段之重大任務故也。再今者吾人認爲甘新鐵路有急速築成之必要，而其他計劃建築之路綫則可稍緩，故宜集中全部力量以完成此偉大任務爲是。論者以爲此綫距離甚長，其所需之力量，爲吾人目前所不能担負，此固吾人亦承認之事實，但倘使集中吾人精力與物力，將狹軌改爲輕便鐵道，吾人相信終能達到目的。其實狹軌將來仍不適於應用，何若率性改爲輕便鐵道，反而易舉。要則堅持吾人抗戰之決心，北種意志吾人相信決能戰勝一切外來之困難。

五 敵封鎖我交通之對策

封鎖政策爲戰爭之另一利器，拿破侖固一世之雄也，然亦曾受制於封鎖。第一次世界大戰，

協約國亦以封鎖獲勝。刻下英德在西歐正互相運用封鎖武器以打擊對方；同時亦正互相勾心鬥角以破壞敵人之封鎖。我自抗戰以還，敵人即對我厲行交通封鎖。陸地封鎖之不足，更進而封鎖甚至佔領我重要海岸，近則更以其他方式間接由第三國家封鎖我國際交通路綫，敵之用意在於斷絕我外援及接濟，驟視之，覺其效果頗大，然精細研討，則知此種封鎖不能制我於死命。其理由如下：

(甲) 戰爭主要之需要，為軍火及其他軍需品、糧食、生活必需品等，吾人除軍火及其他軍需之一小部份須外面輸入外，餘皆以我地大物博之故，足以自給。

(乙) 必需之進口貨物及主要之軍火接濟來源，不一定來自敵所封鎖方面之國家。反之，若干接濟吾人之國家，敵人不能或不全可能封鎖。

(丙) 敵於我戰區及海岸，事實上全面封鎖為不可能，因封鎖綫太長，敵人無此力量為毫無縫隙之封鎖，同時以我地形之複雜，港灣之叢錯，且地理情形特別熟悉之故，使敵不能完成其全面封鎖任務。

(丁) 吾人於必需進口之軍火及其他軍需用品，已有足量之存儲。同時吾人能厲行反封鎖及以特種方法突破敵封鎖綫，使我資源不能外流而且能得到敵方封鎖綫內之物品。

總上述數理由，吾人已知敵企圖以封鎖政策速決所謂「中日事件」，實為夢想。但此非謂敵對我之封鎖，於我全無影響，吾人必須採取適當之對策，以打破敵人之企圖，其法可分為：

(甲) 消極方面：

一、以武力或特種組織，公開或秘密突破敵人封鎖綫，加強吾人經濟游擊隊之組織與工作，及厲行對敵反走私等。

二、嚴格實行對敵反封鎖，絕對制止資源資敵，積爲己用，抵償損失。

三、厲行搶購、清野、遷徙工作，以裕我資源，抵償敵對我封鎖所受之損失。

(乙)積極方面：

一、另闢或加強敵人不能控制之國際交通綫。同時於敵人封鎖綫上之適當地點盡量選擇與建立突破敵綫之橫截綫，以增進對外交通綫路。

二、厲行自力之交通政策；如盡量避免使用舶來工具及燃料，而代之以人獸力驛站運輸，及大量增進木船生產，以代輪運等等。

三、厲行自力更生之經濟建設政策，盡可能減少舶來品之需要，大量提倡我固有工藝，發展手工業，廣爲生產國貨，以減輕由於敵對我封鎖而發生需要上之壓迫。

四、厲行最高度之節約。且盡可能不用舶來品，以裕資源；同時提倡儲蓄，以集資本，而廣生產。

總之擊毀敵對我之封鎖，其惟一積極方法，爲以自力盡量擴張生產，使能達自足自給之程度。觀乎工業合作社近年來之長足進步，與我自抗戰以來在艱苦中鬥爭情況，則自足經濟實非萬難，是在吾人之共同努力與否耳。

六 幾個技術問題

當前交通問題，上面略已述及。然此俱爲較大之原則與政策，此外尙有若干比較技術之問題，急宜予以解決，茲爲分別論之如左：

(甲) 驛運路綫與運物問題：

驛運爲當務之急，幾盡人皆知。第一次世界大戰時，土耳其處於極困難之境地，幾至覆滅，凱末爾後雖蹶起，然環境更極端艱苦，其惟一之友人則處於黑海彼岸，從黑海南岸達其中心之接濟運輸，悉賴人力，即我今日之所謂驛運是也，經過若干痛苦後，土耳其卒告自由，故吾人相信此法之能打破難局；蓋驛運力雖微而易舉，集少成多，少量繼續勝於大量間斷故也。蘇聯當年被困，四面皆敵，匪特無充分近代交通工具，亦且惟偷運走私是賴，然終能達成其最後勝利之目的。吾人今已採取此步驟，倘能雷厲風行，自可奏効，惟尙有二點必須切實注意者：

(一) 驛運之路綫，是否以省爲標準，或每縣必須有驛運？今既各省辦理，各縣通行，似將遍地皆置驛路。果然則幹支綫，起迄點俱無從劃分，徵工或僱工亦極普遍，儼同兵役。但事實上是否平均每縣必須如此辦？此實值吾人研究者。吾人以爲驛運幹綫之劃定，應由總管理處以全局眼光，不分省縣，估其需要，而決定之，並規定水陸聯運地點及綫段以及何地使用人力、獸力、機械力，擬有整個計劃後，交由各省按照指定線路及其他情形具體統籌辦理，假使某縣無特殊設立驛運之必要，即總管理處所劃定之幹綫不通過該縣時，該縣可不必舉辦。反之，通過該縣時

，即由省令該縣辦理其所屬地段之站務，以與他縣銜接。若省以爲應添設驛運支綫時，自亦可添置，令通過之縣遵照辦理，至於驛運之設站徵工，凡綫路通過之縣似以一縣設一站爲宜，從入境送至出境，工可固定，亦可輪徵，視其具體情形而定，此法似較合宜。山西省現在辦法，固可作吾人之參考也。

(二)驛運之運物問題，據以往一般交通路綫之經驗，常有某段或某方面擁擠不堪，另一段或另一方面則鬆動異常，甚而無物可運。或者有時閑散無事，有時則緊張萬分，此中原因，固有其客觀因子或不可避免之偶然事件存在，但一般而論，乃由於運物業務未加以精確而迅速之調劑分配使然，吾人今既遍設驛運，貨物來往頻繁，首宜精確計算，根絕上述無計劃狀態。各綫站俱應時時注意各該綫經常之來往運物爲何？數量若干？設有季節性者，則應估定何時當如何變動，然後綜合之以決定該綫人事，工具，綫路，及次序之分配，及精確之調劑調節。否則時緊時鬆，紊亂異常，遂失其綫之意義。除此人物力俱極珍貴時，此種計算，務宜首先計及之。

(乙)所謂汽車運輸之「危機」問題：

自敵封鎖滇緬交通以來，論者以爲吾人汽車運輸已進至「危機」階段，其理由蓋以汽車運輸之各項條件，俱待舶來，來源既斷，「危機」自當隨之。此說非全無理由，然細研之實不盡然。蓋敵人之封鎖絕不能達到其理想程度，前段業經述及。同時吾人尙可用其他方法以克服此中困難。茲試論之。

汽車運輸之主要構成部份爲車輛，零件器材，燃料及滑脂等，此外則爲遂行此種業務之交通

技術員工與公路，吾人於上述各項，際此變動之中，當以相當辦法處置之，並設法以解除其困難

：(一) 汽車車輛，應即將其完好而一時不及用者，妥為保存，如有充分其他適當燃料之代用品時，則可酌量改造，以期合用。其餘不合用之車輛或已壞及較差者俱可視其需要撤散之，而將其器材零件配備他車使用。

(二) 零件器材，除用上述方法補充外，應即集中吾人之所有，統發節用，如已壞之電瓶，鋼板等等俱為有用之物，尙可設法改造使用，萬一必須新配時可用其他方法或物品代替舶來品，不一定要如此之華美精密，結實耐用。

(三) 燃料及滑脂，除應行如上述之補發節用外，尙應嚴格取締其不正當之用途與舞弊，同時應將中央或地方對於液體燃料發理手續之妨害進口部份取消，鼓勵商運，增進來源。然最重要者，厥為從速生產代用品，酒精，植物油，煤氣，或桐油內滲洋油種種方法，俱應積極鼓勵，雖其力量俱較汽油為差，且有種種反應副作用以及使用上之不便等等缺點，然乃無法中之最好辦法無疑。就中吾人應特別提出，急宜提倡者，乃酒精配合器之使用，及由桐油中提鍊代用品二事，一則以克服酒精馬力不足及酸化之弊，一則以產量豐富而又急於進出口掉換之消耗與麻煩也。

(四) 員工與公路，在此情況之下，當然會發生失業與築路是否繼續問題。吾人以為此刻我交通事業正日益擴張之際，正愁無此大量人力，既於此項人員有餘裕，則可調於彼方工作，如此刻正舉辦驛運，幹部需人甚多，即可安插多人，且以保全人才實力。公路則雖比較清閑，然非謂

無用，反之各種方式之運輸正需綫路，故仍應繼續建築，不過工程上應加研究。至於既成公路，仍應加緊養路工作，蓋汽車運輸以其有時短量多之優點，吾人絕不能全部放棄，而他種運輸如板車等亦應有較好之路綫故也。

(丙) 徵工與兵役及社會必需勞動力之適當分配問題：

建設之實踐，即爲人類勞力之支付，建設之成績，即勞力之總和。一遇戰爭，物力之需要較平時爲大而急，破壞亦劇而廣，因之建設之需要亦驟增，於交通爲尤甚。因於一極短期間內即須完成一極大之工作，遂非平時可比，而人力之集中，即非徵集不可，因之各國於戰時徵工幾成爲定例。蘇聯則於平時每禮拜六日亦有變相之徵工——所謂束波提尼克 (Subotnik) 之自動服役組織。我國自抗戰軍興以來，徵工之事甚夥，即以交通一項而論，總計搬運器材（如枕木，電桿等）開掘土石方等，參加人員已不計其數，刻今各省驛運風行，又將有賴於徵工，是則徵工問題乃成爲一極重要之問題。下列數點，似爲吾人必須研討者：

(一) 工役與兵役及社會必需勞動力（農村，工廠及其他建設所需之勞力）之適當分配，乃我目前當務之急，吾國兵役本屬創舉，故辦法雖會疊次變異，以全部而論，實已獲得極大之效果；然此問題今後仍極重要，且應更積極進行，今徵工亦加緊迫，已如前述，則於社會必需之勞動力，必致發生極大之影響，故吾人爲未雨綢繆計，應即注意及之，吾人以爲此三者俱屬重要，但究以軍事爲第一，兵役爲先，不過吾人須得兼籌並顧耳。最理想之處置此問題辦法，爲有一整個人力之統籌，採取以下辦法：

1. 以女子及其他尚有相當力量之非壯丁盡可能代替社會必需之壯丁勞力。即無論農村工廠及其他經濟建設，社會職業部門，俱可盡量以上述人員充代之。

2. 農村，工廠，或其他經濟建設，即社會必需勞力，質量數量俱統籌支配，合理使用，絕不可全以壯丁勞力充之。

3. 徵工不應全用壯丁，婦女及其他壯丁以外之男子俱可徵充之。最好將兵役壯丁除外，於其他全部社會勞力中，輪流抽出一部份，實行每人每年一定工役時間之制度。

4. 壯丁以服役爲主。有餘則服工役。兵役於必要時亦可徵集壯丁以外之人員。

(二) 工役時間與工資食宿衛生等事項，據以往經驗，上述諸項，若辦理不善，恒成爲徵工之極大障礙，吾人今後應絕對嚴懲侵蝕，改善食宿衛生，並多加宣傳教育工作，改良其精神物質待遇，舉行慰勞，放映電影等以勵其工作精神。

(三) 工作之組織，監督與效率，亦爲徵工必須注意之事。吾人曾目睹徵工千餘人集於某處工作，然既無組織，亦無監督，更無指揮者與工具。因之終日所成之工，尙不若數十人之真正努力所作。其責任當然不在於工人，乃在於指揮者之無責任心與準備，故欲達到徵工工作之優良效率，監工指揮人必須先有一定計劃，親臨指揮，同時工人勞力之分配，應採取小組方式指定工作，限期完成，工具則更應先爲預備好，否則一切更無從談及也。(李元傑)

新驛運運動的意義

一 引言

自從敵人對我實行經濟封鎖，強迫英法停止滇緬滇越的貨運以後，中國即行推行驛站運輸的辦法來加以對抗。最近最高當局已明白規定以發展驛運爲今後黨政中心工作之一，並提出「驛運的成功卽是抗戰的成功」的口號。但究竟甚麼是驛運制度？爲甚麼驛運制度可以用來對付敵人的經濟封鎖？在實行驛運制度時有甚麼應該注意之點？本文的目的，就是對這幾個問題加以簡單的解答。

二 從歷史上看「驛運」

驛運制度是一種分站運輸的交通制度，它具有很長遠的歷史。「驛」，說文解釋爲「置騎」。「置」是一種交通上的站所，「置騎」是指由一站傳遞到另一站的快馬。但自廣義來說，驛運制度不只限於馬遞。「驛」有時被解釋做「傳車」，「傳」也是一種交通上的站所。所以不論交通的工具是馬或人，只要是一種有系統的分站的陸上運輸，都可以說是一種驛運制度。

驛運制度有很長久的歷史，在古代的西方，波斯和羅馬等國家都有頗好的驛運制度。在中國，秦朝以前已經有驛運的辦法，但比較有系統的驛運制度是在秦代開始，而在西漢年間發展到極

完備的階段。其後因財政及種種關係，驛運有時衰落，但後來在元代又極爲發達。所有已往的驛運制度，大都有幾個共通之點：第一、驛運的主要對象是信件和旅客，自狹義方面說，驛制就是傳達軍事的或官家的文書的制度。例如漢代的所謂「驛」，就是作這個狹義的解釋。除了傳遞書信的「驛」外，還有運載官員旅行的「傳」。這都屬於驛運制度範圍之內，但自廣義來解釋，即使所運的不是信件和旅客，也可以說是一種驛運制度。第二、驛運的主要運輸動力是人力和獸力。「驛」從「馬」，所以馬尤其是驛運中的重要運輸工具。我們認爲這一點是很重要的。因爲只有在人力和獸力的運輸中，分站運輸才有必要。假使交通的工具是火車或汽車，則除了加水加煤或加油有停止之必要外，則愈不停站則速率愈大。所以火車或汽車的運輸，分站通常是與運輸效能和運輸速率無關的。在人力運輸或獸力運輸的情形便不同，只有用分站的辦法，然後才能使效能增加和使速率大。分站之後，人力和獸力才易集中，才易發揮最高的效能；驛運制度所以有價值，這是重要原因之一。其次，在速率方面，也只有用分站辦法，人力獸力才能達到很快樂的速率。因爲人或獸所能走的路程有一定的限度，到了一定的距離便不能不休息。用了分站的辦法之後，就可以用「接力」的辦法不停息地走。因此雖然在古代的社會，馬和馬車的速率每天竟可以走幾百里的路程。第三、驛運的主要起因，可以說是「軍事的」而非經濟的。爲着要維持驛運的制度，通常用費是很大的。但爲着軍事的原因，通常是不能計算成本的。在不計成本的條件之下，則驛運制度對軍事上是很有用的。波斯、羅馬、和秦代這幾個大帝國的樹立，驛運制度有很大的幫助。在古代社會中，沒有電報，沒有無線電，驛運是唯一迅速的通訊機構。消息的靈通與否

，是軍事上成敗的重要因素之一。因此在古代重要的軍事國家，驛運制度總是頗發達的。

三 抗戰中「驛運」的新意義

這次我們用來抵抗敵人經濟封鎖的驛運制度却不完全與已往的驛運制度相同。其最重要相同的地方，只有兩點：（一）現在和已往一樣，驛運主要運輸動力是人力和獸力——特別是獸力。（二）現在和已往一樣，我們是用分站運輸的辦法來使運輸的效能增大和使運輸的速率增加。

現在政府要實行的驛運制度，却有幾點與已往的驛運制度不盡相同：（一）已往的驛運制度，運輸的對象是信件和旅客，現在則因郵電的發達和交通的進步，信件和旅客都用不着借重於驛運制度了。現在所要運輸的主要是貨物——特別是軍用的物品。（二）現在驛運的起因雖然也是軍事的，但在軍事目的中實包含有經濟的原因，所以與已往的驛運不全相同。（三）在已往，驛運制度大都不是用強迫服役的方法來徵取人力獸力的，現在的驛運却是一種強迫服役（但仍給予相當報酬）的制度。因此現在的人民，除了自衛工事，築路工事，水利工事，和造林工事之外，又要有為驛運而服工役的義務。這種工役，不只限於人力，而且包括獸力，因此其情形頗與西康所實行的「烏拉制度」相似。

驛運會議是於七月中旬在重慶舉行的。當時決定的原則，共有三點：（一）發動人力獸力及一切運輸工具，分站運輸；（二）分站路程，以能當日往返為原則，免人民有離鄉背井之苦；（三）運輸量不宜過重，免人力獸力過於疲勞。現在計劃先設陝甘、川陝、敘昆、川黔、桂黔

等六大幹線。一切都在積極進行中。

現在我們要問：究竟這種驛運制度會有多大的效果？爲甚麼驛運制度可以用來對付敵人的經濟封鎖？我們以爲驛運制度之所以重要是因爲它能相當地解決我們汽油缺乏的問題。敵人對我封鎖的最大影響，不外兩點：第一是使我們一般軍用物品的供給減少，第二是使我們的汽油無法運輸進來。假使我們對汽油的問題能够相當解決，則對於軍需物品困難也比較容易解決，但對於汽油的困難，則除了動員人力獸力之外，是無法加以克服的。我們若希望從俄國或其他國家用汽車來把汽油運進內地來，則有時恐怕汽車所消耗的汽油便要比汽車所能運輸的汽油多！因此應付汽油缺乏的唯一辦法，就是動員人力和獸力。但動員人力和獸力絕不是一件容易的事情，倘使我們沒有適當的辦法，我們便一方面無法取得足量的人力和獸力，一方面無法使人力和獸力得到充分的利用。現在所施行的驛運制度，就是企圖對這兩方面的問題加以解決：一方面用強迫服役的辦法來取得足量的人力和獸力，一方面用分站運輸的辦法來增進人力獸力的效能。假使驛運制度能够成功，則我們對汽油的需要便可以大大地減少，同時從外國運進來的軍用物品或其他物品（包括汽油），只要運到邊境，我們便可以用人力獸力來運輸到戰場去。沒有疑問地，用人力和獸力去運輸，無論怎樣增進工作效能和運輸速率，總遠比用汽車運輸來得遲慢。但在我們這次的戰爭，只要我們能够用「時間去克服空間」，則戰爭的結果總對我們有利的。驛運制度之所以重要，原因就在於此。

最後，讓我們提出幾個在實行驛運制度時所應注意之點。第一。關於徵工或強迫工役方面，

我們認為有特別注意之必要。現在施行中的各種徵工制度，大都成績並不怎樣良好。根據已往的情形，我們盼望政府特別注意下列各點：（一）徵工的責任，大都假手於保甲人員，而在保甲並不十分健全的現狀下，利用徵工來從中漁利的現象常常發生。在實行驛運制度時，怎樣去防止徵工方面的不公平和舞弊貪污的事情發生，實一重要問題。（二）徵工時怎樣使工役與耕作相配合，也是應該特別注意的問題之一。中國大部份的人民是農民，農民因耕作季節的關係，總有農閒和農忙兩個不相同的季節。必要使驛運的工役時間能夠與農耕的季節相調配，然後才能不擾民。（三）驛運徵工在原則上是以給予相當報酬為原則，但對於報酬的多寡，應有一個比較合理的決定。決定之後，應該設法使每一分錢都能實實在在的到服役者的手上。現在許多工役（如築路）的報酬，在中央是發給下來，而服役者却無法領得，結果都由縣地方人員從中中飽。這是一件極應糾正的事。

第二、關於分站運輸方面，分站應該合理。根據政府現在的規定，分站路程，以能當日往返為原則。這種決定可以避免「人民離鄉背井之苦」，所以是適當的辦法，盼望在實行時能夠切實做到。此外在路上的休息地方和飲食衛生等問題，應該特別注意。分站無論怎樣分法，也不能不在中途有休息和飲食的處所。怎樣使休息和飲食問題得到解決，是分站時所應顧慮到的問題。

總之，驛運制度是一種好的制度。好的制度如得「好的人」來用「好的方法」去推動，則成功是有絕對的把握的。但如「不得其人」或「不得其法」，那就要辜負好制度了。（伍啓元）

怎樣推行新「驛運」？

考驛站制度，盤觴於周。春秋戰國，羽書弛驟，需要乃著，秦承周制，修築馳道，驛政粗具。漢有牌符，立亭傳郵驛之制；唐置駕部，成水陸傳役之規。元設站赤，制度大備。歷代郵驛，雖僅限於傳遞公文，與運輸意義不盡相同，但舉凡驛之組織，驛之管理，驛之經費，驛之行程，皆與利用人力運輸，關係密切，足資考據。現在抗戰已至勝利在望之階段，但交通運輸，實為抗建前途所繫，及時策進，不容或緩；尤以西南國際通路受斷以後，汽油補給，備極困難，今後如何仿照古代驛站制度，利用人力，因地制宜，按程設站，站站相遞。以謀沿綫各地物資之流通，實為當前交通從業人員，為樹立自力運輸政策，對抗建所負之唯一重大責任。

驛運之單位較小，遞運之時間較長，其效能自不可與現代交通工具同日而語。但運輸要旨，不在求一時一地之快速，而在求經常源源之不斷。故凡具有持續力之運輸，不論其應用之工具為何，要皆為世上最優良之運輸。故驛運之精神與價值，應全部建立於持久不斷川流不息的基礎之上。惟驛運工作，頭緒紛繁，欲達此目的，非應用科學方法，合理管制，不足以舉實效。又驛運以動力為主，而動力資源之取得，尤以運伕為骨幹。現在後方兵役農事，及一切經濟建設，在在皆需民力，為之肆應，今如於各地普遍舉辦大規模之驛運，自當發動大量民力，此非充分利用黨政力量，及地方基層組織，自宣傳民衆，組織民衆，訓練民衆，動員民衆着手不為功。故驛運之

推行，其成敗得失，將寄托於二大柱石之上。柱石維何？曰科學管理與動員民衆是已。

推行新驛運必須採用科學方法

現代之交通運輸，無論應用機械或人力，皆須有良好之管理。惟利用機械設備之愈進步者，其需要人事上管理之力量與程度愈少。反言之，其利用機械設備之愈落後者，其需要人事上管理之力量與程度愈多。例如航空運輸之管理，較鐵路運輸爲簡易；而鐵路運輸又較公路運輸爲簡易。蓋一列火車運輸四百噸，如易以汽車，即需二噸重卡車二百輛。試想此二百輛汽車之集團運輸，將需要何等精細周密之準備與管理。今以人力運輸言，四百噸之運量，至少需馬六千匹或運伏八千名，方能起運；而此六千匹馬或八千運伏管理之繁雜，更不知千百倍於汽車運輸。倘做照驛站制度，按程設站，每站接運，則其設備與裝卸手續之繁雜，是不難想見。蓋驛運之所經常接觸者，不外車輛，馬槽，乃至疾病，草鞋等，事之粗淺，寔逾於此。故舉辦驛運，純以利用本國固有之人力與工具爲主，就地取材，俯拾皆是，別無困難可言，如有困難，則唯瑣屑與繁雜而已。現在驛運，既爲今後交通運輸唯一之出路，則吾人唯有竭智盡能，忍受一切艱困，千方百計，打破此瑣屑與繁雜，以達成當前重要之任務。吾人知事之瑣屑者，可加以精深確切之方法，則條分縷析，不難執簡馭繁。事之繁雜者，可臨以堅忍果毅之精神，則精誠所至，即可易其所難。所謂精深確切之方法，即科學方法也。堅忍果毅之精神，即科學精神也。合此方法與精神之所作爲，即科學管理也。驛運之所利用者，爲舊式之工具，所採行者，爲古代之方法，所接觸者，爲粗淺

之事物；所經行者，爲荒僻之村落，但是其距離機械設備與物質文明之程度也遠，所需要現代科學管理之方法與精神也愈切。故曰：驛運之成敗，應首先寄托其關鍵於科學管理之上也。

科學管理，既以精深確切之方法與堅忍果毅之精神爲主旨，則驛運工作，即須以細針密縷之頭腦，與百折不撓之毅力，詳爲設計，妥爲計劃，實事求是，貫徹到底。其最重要者，凡過去辦理驛運所經受之實際困難與失敗經驗，尤應澈底檢討，痛自糾正，實爲今後舉辦驛運之借鏡。就以往各機關主辦之各地驛運事業而論，從業人員，非不努力，徒以若干基本困難，未盡解決，效能自難顯著。例如：

1. 民伕因兵役及農事關係，招雇不易，沿驛驛馬缺乏，板車製造困難。此工具之不足，實爲無法大量運輸之因。

2. 馱運所經，荒無人烟，糧食供應困難，木料採運不易，民伕食宿無從，日常營養爲難。至於驛馬飼畜，以及車輛保養，更難兼顧，此平時衛生待遇及保養工具之不良，最足以減損運輸持續之能力。

3. 西南山地崎嶇，疫厲疾病，所在多有；而民伕以醫療缺乏，無法隨時診治，此不但有傷民力，且最足減削民氣。倘不補救，遺患堪虞。

4. 民伕力價，以每日按站發給爲最相宜。但以沿綫荒蕪，運鈔既屬不易，匯兌尤多困難，且力價所需，類多零星單票，就地無法兌換，臨時更難接濟。此金融調濟之便利，關係民伕之徵雇最巨，非由金融機關遍設分支，充分協助，以謀解決不可。

5. 吾國出口貿易，以桐油爲主。以往利用人力，承運桐油，尙有成效。徒以包裝關係，間接耗損甚巨。因汽車運輸桐油，皆以鐵桶裝置，嗣改馱運，以鐵桶載重過多，不得不改裝木桶。惟木桶易於破損，損耗甚大。乃又改用竹篾，竹篾輕而堅實，頗爲合用。惟堆存之時，竹篾必須平放，不能上下層層相堆，是以存放之地點與設備，又成爲絕大困難，此包裝問題，表面上雖與運輸無直接關係，事實上包裝不善，最足損害運輸效能。過去經歷俱在，今後不能不注意及之。

以上五點，有一於此，已足使馱運工作，無法策進，况兼而有之，其效果概可想見。今後推行驛運，必須應用科學管理，而應用科學管理之先，尤不可不針對此項問題，集中全力，澈底解決：

(一) 工具缺乏，應趕速增造大批板車，以應急需。過去板車設計之標準過高，仰給外洋之器材過多，是以製造計劃，無法及時完成。此後爲因應急用，式樣必須重行設計，標準必須重爲降低。單位不妨減少數量必求其多，總期以速造速成爲應用之最高準則。

(二) 食宿待遇，關係民伋營養衛生最巨，非妥籌準備不可。此當與路線選擇最有關係。凡沿綫過於荒蕪給養過於困難者，寧使從緩舉辦，不可操切從事。否則，貨未運而人馬先疲，弊浮於利，智者不取。

(三) 伏馬診療設備，應列爲驛運之主要工作。非使沿綫有普遍之設備，不可任意開運。

(四) 金融機構，無論爲專設銀行，或委托郵局兼辦，必須妥爲籌設。過去各金融機構之所以裹足不前者，類多以營養清淡，不够開支爲虞。今後爲推行驛運，自應顧全大局，竭力以赴，

倘有損失，不妨規定辦法，由政府設法補償。

(五)包裝問題，直接影響貨物之安全，必須充分研究切合驛運之方法。今後箱茶出口，推情度勢，必將改用驛運，惟箱茶每件約重三十公斤，如用人力肩挑，必須爲之改裝。同時避雨設備，亦須統籌計及，否則一經雨浸，霉潮堪虞。此外，若沿綫通訊問題，警衛治安問題，保險押運問題，道路修補問題，倉庫設備問題等等，皆須絲絲入扣，專力計劃。尤以倉庫問題，關係最爲重要，因現在空襲頻仍，損害可虞。所有倉庫地點之選定，距離之相隔，以及容積之大小，均須詳細規定，嚴格執行。以防萬一，而策安全。

凡上所舉過去辦理駭運遭受之實際困難，亦即爲以無數金錢，無數時間，無數精力所換來之失敗經驗。此血汗教訓，必須急起直追，趕謀補救。所謂應用科學上精深確切之方法，即須由主辦機關邀集有關各方，澈底研究，盡心策劃。無論一草一木之微，皆須心到手到，想到做到，所謂應用科學上堅忍果毅之精神，即須遇事不畏艱難，埋首苦幹，非達目的不止。誠能如此，則驛運工作，雖因採取按站接運之制度，較過去之駭運爲更瑣屑繁雜，但亦必能以科學管理之方法與精神以克服一切外來之艱難矣。

二 推行新驛運必須動員民衆

科學管理，雖可解除驛運之客觀困難，而實際上驛運之積極推動，則非有賴於動員民衆之工作不可。據交通部估計：各驛運幹綫，其由中央主辦之區段，計有公路里程五千五百九十九公里

，大道里程三百五十五里，水程二千六百七十八公里，總共八千六百三十二公里。以每日每站對運十噸計，除水程一千五百九十九公里，係利用民船，公路八百六十八公里係利用汽車接運外，其餘水陸路綫，共計需木船三百三十艘，板車五千輛，馱馬二千二百五十四，運伕二萬六千二百六十八人。其由各省主辦之區段，公路里程三千八百六十四公里，大道里程二百四十七公里，水路一千二百七十六公里，除水程外，陸路方面，共計四千一百一十一公里。假定每日行走一站，每站相隔二百公里，共需約設二百另六站。現時戰區各省公路，大都破壞，不能行駛車輛，如以每日每站對運十噸計，完全照伕力計算，共需運伕五萬一千五百人。（如能完全利用板車，則僅需板車四千一百二十輛，車夫二萬另六百人）。合計中央與各省主辦幹線，應需運伕共七萬七千七百六十八人，假定再加十分之一押運伕，及一部份意外停息運伕人數，總計為八萬五千五百四十五人。如運量照以上標準，提高二倍，即每日每站對運三十噸，則運伕額應為二十三萬三千三百另四人，足見辦理驛運，必須發動巨額民力，方能應付。惟此二十三萬餘人，如何加以發動？加以組織？實有充分研究價值。查戰時國民之服兵役與服工役，原有同等重要。征工服役，法令已有明文規定，而征工築路在廣西早有成效可規。然則驛運工作，亦儘可擴大應用征工服役之方法，使之担任。因集團征工之效用，不僅在於事業之本身，而在就集團服役之機會，能施以教育民衆，組織民衆，訓練民衆，動員民衆之工作。廣西辦理征工報告有云：「一般赴工民衆，日既浸潤於築路工程之工作，胸臆中常有一種偉大交通事業之印象，其頭腦有傾向於團體化之可能。按時工作，按時而息，其行爲有傾向於秩序化紀律化之可能。食則同食，息則同息，作則同作，其

生活有傾向於集團化之可能。平時工作之餘，則早晚集合唱歌，呼喊口號，定期輪流放映戰事及時事影片，並常作精神講話，以提高愛國情緒」。今如以征工方式，應用於驛運方面，則深信此二十三萬之精神單位，必成爲本黨組織民衆之基本細胞，但此二十三萬之精神單位，究將以何種方式喚之而出？於此，余願以最大之誠心誠意，喚起本黨負責動員民衆工作者之深切注意。過去本黨發動民衆，向以宣傳爲主。宣傳固屬重要，但天下事尙有更重要於宣傳者，則以身率教是也。今以征工而論，與其發動十萬黨員，從事口頭或文字之宣傳，毋寧發動一萬黨員，以身作則，實地工作，則風行草偃，必能收普遍倡導之效。查黨員履行國民工役辦法，早經第五屆中央常會第九十四次會議通過（民國二十七年九月二十二日），惜迄今未見實施，難爲民之表率。該辦法第一條明定黨員履行工役之主旨曰：「黨員爲表率民衆，服務社會，增強國家力量起見，除須履行國民工役法所規定之義務外，並應遵照本辦法之規定履行工役」。第三條規定額外服役之時期爲：「黨員除依照國民工服法第四條之規定履行工役外，每年應額外服役三日，必要時得增加之」。第五條則規定應行担任之工作：「黨員除應徵工役外，應担任下列工作：（一）宣傳國民工役意義與重要；（二）勸導民衆應徵服役；（三）協助縣市政府調查應服工役人民；（四）建議辦理國民工役方式之改進；（五）在事實需要時，黨員應組織工作隊，爲一般民衆之表率，並得吸收非黨員工作」。於此可見黨員履行工役，不但事實有此需要，而法令亦設此義務。現在中央以全力推行驛運爲策動民衆之中心。其最主要者，爲：

（一）組織驛運工作隊。事實善於宣傳，本黨推行驛運，應先擇定某一路綫，發動沿綫各地

黨員，加以編組。實地試辦（不妨試運本黨之文化宣傳品）。可以喚起社會對驛運之重視，而為本黨創導民衆工役之模範。

（二）注意幹部之人才。驛運辦理良窳，在於幹部人選之是否得宜。今後本黨既以驛運為中心工作，則訓練方針，當以着重驛運幹部人才為當務之急。驛運之幹部人才，可分為二；一為征工之管理人員；一為押運之業務及站務人員。此項幹部，深入民間，必須加以主義之陶冶與精神之訓練，藉收黨政合一聯絡策應之效。

（三）實地之組織訓練，過去本黨之組訓工作，每以集會為手段，對象浮淺，成效難彰。現在驛運事業，既以策動二十三萬餘之精神單位，排列於吾人之前，則本黨即可把握此實際對象，實施一切組織訓練之工作。舉凡開會演講，集合唱歌，呼喊口號，開映衛生影片，乃至實施國民精神總動員，新生活運動，工作競賽，與夫貫輸國防意識防止奸偽活動等一切動員民衆事業，皆不難藉征工驛運之機會，而表顯無遺。驛站運輸，固可因動員民衆而助其發展，動員民衆，亦得藉驛運機能而宏其功用。相生相成，互為表裏焉。

三 當前推行驛運的重點

科學管理之基礎既立，動員民衆之主力又備，驛運功能，不求自至。惟應用現代方法，舉辦大規模之驛運，在近世尙屬創舉，尤以吾國幅員遼闊，驛運範圍廣大，今後如何使中央與地方分工合作，幹綫與支綫兼籌策進，殊有從長考慮之餘地。而關於驛運之組織系統與辦理方針，尤應

有詳盡之商討。愚以爲今後驛運工作。爲因應實際情形，必須分爲兩大部份：一爲國際幹綫之運輸；一爲地方支綫之運輸。因國際運輸有固定之貨物，固定之數量，與固定之進出地點，故不妨控制與自置若干固定之工具與伏馬，分站遞換運夫，不換工具之辦法，以調節勞力，並減少裝卸之繁。至地方支綫，大都承運日常衣食所需之物品，數量不多，運程不長，儘可採取不固定之運輸方式，所需車馬舟夫，隨用隨征，無須加以控制。至沿海運輸，路綫常宜變易，自亦以地方主辦爲宜。惟無論驛運之路綫如何劃分，其各地主辦機構，必須簡單統一，並爲集中力量加強效能計，應於中央與地方合辦爲原則。因中央利於統籌計劃，地方則易於策動民力，可互爲利用，相爲呼應也。此外，於辦理驛運時所不可不特爲注意者：

1. 各地之伏馬車船數量，必須統一調查，統一登記，統一征用。
2. 担任驛運之人夫，必須商同兵役機構，予以免役或緩役。
3. 人夫征集以後，必須採用軍事編列，以便嚴格管制。
4. 部隊需用夫馬工具，必須商同驛運機關辦理，不得自由拉夫封船。
5. 當地伏馬力價，必須由驛運機關擬訂標準，統一規定，不得自由增抑。
6. 運伏每日行程，不宜過長，以當天能返回原站住宿爲原則，至多隔日必須回返。
7. 驛運應用之工具至多，除人伏馱獸外，尙有手車，板車，船舶。竹筏等，應依地勢交通情形，適當配備，俾緩急相使，切合驛站精神。
8. 驛運之功能，不在爭取時效，而在力求持久致遠。故於運伏之起居，勞逸之調節，不可不

充分注意。凡沿綫中如有若干地段，距離村落過遠者，與其招集運伕，遠離鄉土，前往服役；不若將路綫另行選定，使迂迴繞道，經過村落之爲愈。因沿途既無居所，一時又無法遍造宿舍，爲體卹運伕勞苦，及滅除其食宿困難等，寧可放長里程，儘量以路綫遷就運伕之鄉土。此爲辦理驛運之基本原則，切不可等閒視之。

綜上所述，關於推行驛運問題，深思掛一漏萬，無補高深，惟念驛運事業之重要既如彼，而其工作之瑣屑繁雜又如此，必須縝密研討，方易推行盡利。現在規劃伊始，一切諸待策進，惟愚意所及，深覺主辦機關之範圍不必過大，而事權必求統一；驛運之路綫不必過長，而設備必求完善；運輸不貴乎速，而貴有持續不斷之把握，工具不貴乎多，而貴有良好周密之保養。然後用近及遠，由淺入深，腳踏實地，循序策進，驛運前途，庶乎有豸！

（薛光前）

推行「驛運」的幾個實例

時至今日，驛站運輸之重要，誠如 蔣委員長所昭示吾人者曰：「我們的國家，是貧苦的國家，我們缺乏新式的交通工具，我們要發展交通的便利運輸，就祇有推行驛運制度，來發揮我國固有的人力獸力，纔能達到我們的目的。所以驛運制度的實施，就是我們交通界目前最基本而迫切的工作。必須這個制度能順利推動，然後纔能促進抗戰的勝利，和建國的成功。」可見驛運制度，並非單純之政治工作，或普遍之公營事業，事實上已成爲當前抗建前途所繫之交通運輸革命。革命之熬苦精神，與科學之組織力量，應同爲今後推行驛運不可動搖之基石。因唯有革命精神，方能淬礪邁進，易其所難，亦唯有組織力量，方能人盡其力，物盡其用。吾人知驛運之原始動力，不免遲緩；驛運應用之方法，不免愚拙，但天下事唯有至拙可以制巧；亦唯有寧靜可以致遠。祇須吾人立定方針，抱定決心，則自強不息，力行不輟，必能以時間換取空間，達到驛運之理想目的。

一 左宗棠的驛站運輸

關於歷代驛站制度，友人樓祖詒君，著中國郵驛發達史，考據甚詳，茲獨欲爲國人言者，古代驛站，徧重郵遞，舊制驛赤，快馬馳駛，亦祇限於傳遞急要文件。其應用於大量運輸者，實肇

始於清。嘗考左宗棠平回亂；其經辦軍糧給養，即採取驛站運輸。雖今昔時勢不同，而其治事之力，組織之密，實有足資後人深省之處。世人知左氏入陝甘剿回，得力於屯田墾牧，以爲持久之計，而其糧餉供應辦法，網舉目張，尤有足多者。當陝甘回亂平後，左氏奏議出關入新，所擬給養運輸辦法：

「臣前在肅與諸軍集議，分起次第行走。先將甘涼採買糧料，運存肅州，又由肅州出關，運至玉門。然後頭起開拔至玉門，又用其私駝暨搬玉門存糧，赴安西。騰出馱官官車，轉運第二起軍糧，而後第二起繼進，餘軍依照辦理。比到安西州，作一停頓，又裏量至哈密，如此層遞銜接，人畜之力稍舒，士氣常新，可免意外之慮。」

左氏所擬辦法，即係分段運輸之原則，至左氏採辦軍糧時，有關運輸之報告曰：

涼州至安西，千四百餘里，路多砂石，運轉宜駝。臣派弁出口，採駝三千，暫以官價雇用民車，調集各營官羸，先後起運，通計糧百斤，需銀十一兩七錢內外。勞費如此，若不籌措撙節，恐官軍之餉運不繼，稽臺之儲俯早空，不但後時不能保此不竭之源，即目前出關之師，亦憂饒潰……又曰：「由甘運肅運安西，用車馱，由安西運哈密運巴里坤，用駝隻。節設廠局疏濬水泉，刈草薪，以利運道。」

於以見左氏督師平回，其籌措軍糧給養，除採分段運輸，以節用愛民及牲口外，並着重：（甲）集中採購。利於儲藏，便於分配，（乙）因地制宜。車駝兼施，分段替用；（丙）兵農劃分，充實營伍，增益屯墾。古時交通，遠不如今，左氏移師長征，能以驛站制度供應糧秣，使足兵

足食，免意外之患，可見驛站運輸，先賢已有所成，今日欲謀推行，亦唯有步武後塵，做照先賢之精神與方法，因時因地，各制其宜，竭智盡能，努力策進之耳。

二 抗戰中推行「驛運」的經驗

驛站運輸，考據近史，既有所得；而證諸當代，亦復有所驗。抗戰以來，有若干省分，已先後舉辦人力運輸，茲舉其中成效較彰者之某省為例。該省地勢崎嶇，山嶺縱橫，交通至感不便。自二十八年四月，正式籌辦人力運輸以後，迄今方逾一年，成效已有可觀。初舉之時，累試累敗，終以不屈不撓精神，得以循序發展。現在該省之人力運輸，雖非切合吾人理想中之驛站制度，但其管理調度之設計，工具力價之統籌，人畜器材之保養，沿綫食宿之設備，乃至稽查制度之確立，保險業務之實施等等，皆已規模粗具，次第推行。凡此驛運之要政，在該省係以無數時間金錢代價所換來之實際經驗，不可不表而出之，

該省人力運輸，係由省政府組織公司，採商業化精神，統籌主辦。其業務分肩挑，手車，及船舶三大部份。手車運輸，以限於道路及載重關係，成效尙鮮。其應用最廣辦理最難者，厥爲肩挑運輸。良以肩挑運輸，管理最爲不易，而在該省尙能勉爲肆應。其可得而言者：

甲、辦理之時，招工極難，除由省政府通令縣區保甲長切實曉諭外，並羅致當地鄉民較信仰之耆紳，協助宣傳辦理。

乙、請准軍管區凡乙級壯丁担任運務者，予以緩役。如已中簽之甲級壯丁，遇入伍時，由公

司經兵役機關通知後，勸慰入伍。

丙、運工經向各站登記後，均給予關工執照，每人於運送貨物時，得領用箬帽一頂，雨衣一件，繩索一副，號衣一件，號版一方，於運送完畢後交還。

丁、肩挑隊設若干分隊，每一分段帶領三個領工，每一領工，須管帶運工六十名。

戊、運工由領工嚴格管理。凡貨物遇有竊盜損失，概由領工負責賠償。領工工資，則優予給付。（每百市斤每十華里，給予五分，如六十運工挑運，則每天運工走五十里，領工可得工資十五元），但領工至少須有助手三人至六人，幫同照料。此項助手之工資，由公司支付，不得向運工索取。

己、運工工資，平均以營收百分之八十給付。按照每日挑運里程計算，由運工憑證於貨到過秤驗收無誤後，由站逕予給付，以及領工剋扣工資之弊。

庚、沿綫運工之休息路亭，食宿處所，以及醫藥等問題，均由各段站妥籌辦理，使運工與段站人員，發生親切情感，遇事易於互助合作。

辛、各綫分設總段，段，及驛站等，俾段站相接，水陸可通；並於各地配設倉庫，修車場，停車場，營業所等，以便轉運與保養。

肩挑運工，雖儘先徵雇難民及失業工人，但多數仍為四鄉農民。故徵集之時，仍不能不依賴政府力量，協助推動。該省各縣政府與人力運輸機關確立之合作關係如左：

甲、人事，營業，管理，由公司專責辦理。縣府負督率站務之責，並得舉荐得力人員，由公

司考核任用

乙、站務人員與領工運工等，如有不法情事，由公司通知縣府，依法嚴辦。縣府如有發覺時，除領工運工可隨時逕行扣押訊辦外，其站務人員，應先通知公司派員接替後辦理。

丙、縣府應嚴飭各區保甲長等，對於運工之徵集，調度，支配，管理等，須與各站切實合作。

丁、營業虧蝕，由公司負責。如有盈餘，則以其淨盈之半數，由各參加縣府，依照該轄境內路綫里程長短之比例，共同分配。

戊、如縣長按月由公司支給辦公費，以供視察縣轄路綫站務之用。其數額亦依里程之長短定之。

該省東南方面，可以肩挑運輸；惟西北方面。則港流綜錯，非充分利用水運不可。該省民船，向無組織，船戶生活，因包商及轉運業居間操縱，剝削過甚，每遇軍差，相率逃避。影響船運，莫此為甚。經人力運輸公司於本年二月設立船舶運輸處，統一辦理調度經營以後，效能大進，而舉其編組經過，尤有足資借鏡之處：

甲、民船編組，依其航綫或幫別，分別編隊。隊之下，每隊設隊員若干人及編若干小隊，每隊冠以番號。

乙、編組時，依其航綫或幫別，每船編定號碼，發給登記證，並查驗有無航務機關所發通行證。

丙、各船幫幫頭，由公司僱用，分派充任隊長隊附或電務員，担任管理調遣各船工作，由公司給予薪資。小隊隊長，則於船戶中鄰選派充，爲無給職。

丁、民船船工，由公司予以保障：（一）持有登記之乙級壯丁准予緩役，其甲級非中籤之壯丁不得強拉頂充兵役；（二）持有登記證者，得免除各種勞役及派款；（三）軍差由公

司統籌調派，各部隊不得直接徵用及任意封船。

戊、所有編隊給照等種種實用，均由公司供給，不另向船戶收取任何費用。

以上所舉某省舉辦肩挑船舶之人力水陸運輸，皆可水陸銜接，互相聯運，考其辦法，仍多長途運送並非盡合驛站規模，但其部署之周密，辦事之切實，已距驛運之精神不遠。苟能遠稽史乘，近察實情，及時規劃，力求改善，深信進步必多，收效必宏。至中央方面舉辦驛運之有足述者，則爲郵政之利用人力接運郵件是。查以前驛站及民局取消後，各地本由郵局組織郵差班行走，其制逐站更換人伕，接替前行，本脫胎於驛站，惟郵件數量不多，少數郵差力足負荷；而今後方運輸，則須大量接運，因之須雇大批伕役，編制管理，皆成問題。交通部郵政總局於二十七年秋，在貴陽重慶間試辦人力按站接運大宗郵件，計試辦三月，運出入郵袋八百四十二袋，共重一萬七千三百二十三公斤，付出費用三千九百八十四元，計貴陽松坎間合每公斤成本二角三分，較當時汽車運輸費用尤貴。惟所運重件，則按日到達，足見分段用人力接運大宗郵件，尙非不可能之事。當時所定辦法要點爲：

甲、貴陽至重慶間，分爲五段，每段分爲三站。

乙、每段雇伏二十名，伏頭一名，由伏頭監督行走。每日行一站，每段伏頭及郵伏在本段內每六日來回行走一次，每來回三次，在原出發站休息一天。

丙、每伏挑重四十五至五十公斤，伏頭不挑郵件，如各伏等自備炊器及蓬帳等，即由伏頭挑運。

丁、伏頭及郵伏均給固定工資，須取具保結，存管轄局。伏頭須經相當訓練，使知郵袋交收手續，及郵務常識，以及督察郵伏方法等，如暫調郵差充任，更爲適當。

試辦後所得之困難有三：

甲、郵伏：運郵袋，每名二袋，每袋二十公斤，惟有時交寄郵件重量過多，不合拚運，致多稽遲；而來往郵袋數量，極難平衡，故於挑運能力，有時不免放空，難以充分經濟利用。

乙、因兵役工役關係，招工困難，每名取保，尤難辦到。

丙、郵伏中因疾病，臨時告退，補充爲難。

郵運試辦情形，既如上述，今後如擬大規模推行，即可針對上項困難，切實研究，澈底解決。

三 今後推進驛運之途徑

凡上所述，左氏平回利用驛運供應軍糧之參考，以及某省與郵政當局辦理人力運郵之狀況無

非使國人確認驛運制度之在今日，殊有其急起直追普遍推行之價值與可能；而舉以往先賢所示之教訓與各方體會之經驗，足爲此時推行驛運之實際參考者，有如下列：

甲、分段運輸，層遞銜接，爲驛運之基本原則。試每人肩挑米糧三十公斤，每人每日約食米一公斤，則來回兩次之十五日里程，即可消耗自身所挑運之全部米糧而無餘。此項困難，亦唯有實行分段接運，方能迎刃而解。左氏之成功關鍵在此，而某省人力運輸之有待規劃改造，俾儘量避免長距離直達運輸之弱點者亦在此。

乙、如運仗當日不能回宿原站，必須中途過夜者，似可做照郵政辦法，准由仗頭挑運炊器蓬帳，以免餓餒之虞。此項炊器蓬帳，不妨由公家供給。

丙、某省肩挑運輸，得力於領工；民船編組，以幫頭爲主體；而郵件人力遞運，亦着重於仗頭之人選，可見此項基層幹部人才，實關重要。愚意此項人員，似應以儘量利用地方之士著幫頭較爲相宜。因不但熟悉當地情形易於號召及約束運工，且就地工作，不離家鄉，生活較易維持。至其待遇不妨參酌某省領工辦法，按程核給，一面則課以運貨安全責任。

丁、驛運之基層幹部人員，於錄用後，應予以短期嚴格之訓練，使不但具有運務站務之常識，管理運工之方法，包裝裝卸之手續，普通警衛之技能，以及淺顯之黨義等等外，並須授以最簡單基本之醫藥衛生常識。因吾國幅員遼闊，路線綿長，醫療設備，勢難普及於各地；而運工疾病，類多惡暑瘴氣，較爲簡易，苟能利用領工人員，授以常識，授以藥

物，不難稍可補救運工疾病之困難於萬一。

戊、驛運深入民間，非由地方黨政機關充分協助不為功；而各級地方機關之中，尤以縣黨部與縣政府為最要。黨部專力宣傳，政府統籌徵調。至各縣主辦調徵之人員是否限於縣長，則儘可因人制宜，似不必括概有所規訂。惟須確切決定者，即驛運機關之營業純益，應由地方政府比例分潤；而地方政府為驛運專業所支付之辦公費用，亦應由驛運機關酌予補助。因目前各方皆議縣長之兼職過多，用力不專，如再加以驛運，其勢更難兼顧。其實過去縣長兼職之病，不僅在所兼之多，而實在所得之少。往往職務增加，而職務上所需之經費與人員，則並不遞增，其欲縣長事必躬親，勢有所難。現在驛運既為抗建基本工作，不論縣長名義上是否兼辦徵調，事實上必仍以縣長為推動中心，故必須由驛運機關協濟經費，藉策事功。

己、徵集運工時。除運用黨政力量外，更須借重素孚民望之耆紳。此不妨由驛運機關予以相當名義，以資協助號召。

庚、現在乙級壯丁，固可暫緩兵役，而甲級壯丁之担任長期運伏者，亦可暫為免役，此實為鼓勵驛運之要圖。但為免除假借驛運規避兵役之義務計，應由驛運機關確立嚴密之督察制度，遴選幹員，專事密查。同時基層幹部人員，如以利用地方土著幫頭原則，則此項人員，良莠不齊，為恐發生剋扣工資虐待運工事，尤應隨時巡察，以杜流弊。至各綫運務之成績，帳冊之稽查，站務之設備，以及器材之保養，牲畜之待遇情形，亦當一併考

查，以策進步。督察制度，遠溯元朝驛赤，所謂「每十五里爲一郵亭，每六十里爲一候館。上有通政以繫其綱，下有郡縣以贊其力」者，即爲視察之功用。此在吾國郵政，亦行之有年，在總局稱爲視察，在各區稱爲巡員，規模詳備，已蔚爲今日郵務行政之骨幹，自宜做照古今成規，切實試辦。

辛、驛運物品，應酌予限制，不宜漫無標準。最少限度，於初舉之時，應暫限定糧食被服布疋鹽斤等日常必需品，俾挑運工具，管理手續以及倉庫設備等，皆可簡單劃一，易於爲力。

壬、驛運工作，勞費需財。如不力事撙節，費用龐大可虞。故運工除應儘先徵雇救濟中之難民及失業青年外，凡應徵運工之食宿待遇，當由公家妥籌供應，力使溫飽。至應得工資，不妨酌採半盡義務性質。因運工既可免除兵役，已屬分外優待，自不必拘於一般工價，全額給付。此在鐵路公路之征工，已有成例可援，不難覆按。

癸、今後汽車運輸，當不如以往之繁忙，故公路之建築標準，不妨參酌驛站需要，統籌計及。舉凡路面寬度坡度灣曲以及橋梁之設計，皆不妨因應人力運輸之需求，爲之規制也。

以上所舉各點，卑之無甚高論，但苟細加推考，要皆爲推行驛運所當研究之事。驛運事業，已成爲當前偉大之運輸革命運動，必須將從前應用現代交通工具便利，舒適，輕快，簡易之觀念，擲而清之，而另以愚公移山堅忍不拔之決心，充沛於腦間，力求其實踐。吾人唯有以革命精神

，與組織能力克服一切困難。凡事皆能探本窮源，「從根做起」。如一地一綫舉辦驛運，必將當地所能供給之一切人力物力，詳細調查，切實規劃。人力不敷，如何利用獸力；獸力不足，如何利用物力；物力不繼，如何設法補充。故如增造工具乃至繁殖牲口等，雖屬久遠之圖，未可收效於俄頃，但須抱定凡事成功不必在我，而必須由我從頭做起。此外，如為驛運路綫遷就運工之村落計，不能利用原有路綫，必須另闢迂迴小道，則此小道之開闢與修補，亦必須竭其全力，使之打通。再吾人於一牲口，每次出發之前與回站之後，對其頸背蹄鐵之有無傷破，體力之是否過勞，必須與檢驗汽車機件同樣之小心。吾人於一手車每次之運用，對其車軸車身之有無損毀，必須與檢驗飛機發動器件同樣之小心。諸如此類，吾人對於器材之管理使用，必須運用現代管理運輸之科學方法與組織技能，「迎頭趕上」切實做去。世人僅知義大利之征服阿比西尼亞，得力於飛機大炮，獨不知其行軍於崗嶺起伏荒無人煙之處，兵站給養之所以仍能源源接濟者，全賴驛馬山羊，為之輸應，驛馬馱運輜重，厥功甚大，故義軍於戰後特勒石紀念。山羊則隨軍大隊行動，士兵行軍山地時給養困難，無法炊食，即取羊奶以充飲，得免饑渴之虞。因山羊可隨處吃草，不必如驛馬必須隨帶飼料之煩累也。故寫義阿戰史者，山羊之汗馬功勞，當不可沒。雖義之侵阿，事不足訓，法則可師。其平時應用科學不謂不進步；利用新式交通工具，不謂不發達，但一至艱困之境，亦必不惜以最愚拙緩行之方式，完成其理想中欲達之目的。可見天下之事，窮則變，變則通，古今中外，事同一律。然則，今日推行驛運，前途之荆棘，正挾無窮之希望以俱來，唯國人實心實力，急起圖之！（薛光前）

推行「驛運」的機構問題

一 建立各級掌理機構

舉辦驛運，在中央應有全國統一管理之機關，在各省應有中央與地方合組之驛運業務機構，庶幾通力合作，分頭策進；而各省之驛運機關，尤應以各省建設廳長兼任為最相宜。詳細組織辦法，於此可不贅敘；惟欲特別喚起注意者，各省之驛運機構，聞已由中央限期一律成立，在機構未正式成立之前，凡各地主管建設當局，對現有之各種人力運輸管理機關以及公司組織等等，如何計劃調查，以明實在，如何統籌合併，以歸一致；皆有未雨綢繆及時準備之必要。其最重要者，最近各戰區經濟委員會先後成立，開始工作，而工作綱要之中，製造工具增闢路綫以確立人力運輸之計劃者有之；籌措資金，組織公司，以從事人力運輸之業務者有之；具見各戰區對於人力運輸，已感深切之需要與興趣。唯為避免此後各省驛運機構設立以後事權之紛雜，職掌之混淆起見，各戰區經委會對於此項問題，似有事前先與各省建設當局，密取聯繫切商分工作之必要。因依行政原理，與其調整矛盾於事後，不若消弭紛患於事前之為愈也。

此時辦理驛運，猶如投石於池，波動及於全體。必須與社會各方面之事物，切實聯鎖，配備一致，然後驛運之推行可以盡利；驛運之效果可以深入。舉而言之：

甲、過去担任運務之乙級壯丁，可以免除兵役；現中央為獎勵驛運計，凡充任長期運伕之甲級壯

丁、亦可免役，惟查過去辦理兵役，手續嚴密，已患難周；此次徵工免役，倘有疏懈，弊將百出。故如何由中央驛運機關與主持兵役當局，切商互助兼善綜覆名實之辦法，庶兵役驛運，俱收實效。

乙、此次大規模舉辦驛運，各地徵用之運伕及牲口必多，其中醫療問題，最為嚴重；關於醫務人員之如何急求補充，藥品器材之如何趕緊配置，亦有早日與中央主持衛生機關詳細商洽及時補救之必要。人材不足，如何訓練培養，則為教育之責；藥物不敷，如何廣籌來源，是物資生產之任。皆應立定計劃，合力解決。其最困難者，中國之獸醫頗感缺乏，軍用已覺不足；驛運尤難分配。此後如何設法補充給養，當利用舊有醫療牲口之土法，研究改良，使人人皆易學習簡便治療之方，亦為臨時救濟獸醫缺乏之一法也。

丙、各機關製造板車，兩年於茲，因製造之標準過高，載重之希望過巨，人工浩大，或就極少。更以車身之設計，未能適合路綫之工程需要，坡度灣曲，不能運用自如，此為過去之大病，今後應督導製造機關，重新改革，以期盡善。現在各方對市區及郊外短距離之交通，頗多倡議試辦馬車，以替代公共汽車者，立意良善，足資採行，惟所困難者，西南山地起伏，陡坡急彎，隨地皆是。故於馬車車身之設計，以及控制下坡器具之裝設配備，非詳細研究不可。此唯有希望國內致力工業製造及研究物理學者悉心圖之。

丁、西南驛馬缺乏，現在軍隊徵調已多，其能應用於驛運者，為數有限；增加生殖，責在畜牧；臨時應急，不妨利用耕牛，於農閒時期，協同運輸。耕牛之運輸效率，更較低微，倘苟能運

丁、用得法亦可補助馬之不足。

戊、中央素有製造木船及淺水輪船之計劃，似應與驛運路線密切配合，俾水陸可以聯運，手車木船同時並用。至船舶之如何劃一編隊，伏役之如何統籌管制，亦應由各地驛運機關集中辦理，以免紛歧。此外如水道疏濬工程，險險之安全設備，亦應以顧全驛運之需要為前提，儘先舉辦，因應急需。

己、吾人於上海看見之獨輪手車，每有推挽假道於電車軌上，省時省力，頗有足取。現在後方汽車運輸較少，似不妨利用地勢較為平坦之公路鋪設獨軌鐵道，以助手車之行駛，如鋼軌來源不易，似不妨採用質地較為堅硬之木料製成木軌，其彎曲之處，則用鐵軌。至現在新築或現在改善之公路，似不妨依照上海柏濟馬路中，兩行石道，以便獨輪車行駛之方法，鋪設兩條石道，俾利板車之運輸。總之，凡可以便利人力運輸之方法者，皆應千方百計，竭力為之。

庚、現在川康建設之公路，大都荒蕪無煙，其運送米糧工具以及一切築路材料，無不以人力為之。此項人力運輸隊，無形中已具驛運之規模。故中央主持驛運當局，應與現在公路新工機關，切實聯繫，俾公路工程告一段落時，即可利用此項人力運輸之基礎，擴大為驛運網絡之一環。至公路測量隊於出發工作時，如何兼及驛運之調查，以及各地運伏驛口供應數量之情況等等，似亦可併力及之。

辛、今後油料困難，停駛之車輛較多，失業之司機必多。過去司機以求過於供，管理困難。此後形勢既非，自可嚴事甄選。其年富力強品行端正者，不妨予以短期訓練，養成爲驛運之基層

幹部人才，使之担任押運，站務工作。

壬、現在賑濟委員會於各地收容之難民，以及三民主義青年團所招收之失業失學青年為數甚多，均可擇其精壯，設法參加驛運，寓救濟於生產之中，亦兩善之計也。

癸、驛運既為今後普遍深入之民衆運動，則本黨一切組訓事業及民衆教育工作，均應以驛運為策動中心，不必別謀對象，另找目標。至新生活運動之推行，國民月會之宣傳，工作競賽之實施，均應由各地黨部，指導實施，以收上下內外策應之功。

此外，若管理方針，亦至重要。過去某省推行手車，凡未經編隊者，不許自由營業，嗣發現手車編隊後，車夫收入減少，生活大感困難。因編隊手車，日行規定三十公里，而自由營業者，可日行五十公里，反證編隊轉足阻滯運輸能力，故又決定除編隊外，開放自由營業，一面酌收牌照費，以示限制。此在各地雖情形不同，但問題所在，要亦有深長考慮之價值也。

二 厲行督察制度

余於前文會提出督察制度之重要。誠以驛運工作，事極繁瑣，非切實厲行督察，不足以舉實效。今後無論中央對各省驛運行政之監督指揮，或各省區各地驛運業務，實施推進，皆以能否切實實施健全的完善的督察制度以為斷。現在電訊困難文書傳遞不易，故必須分派督察，常駐各處就地指揮，較為靈便。因驛運之本能，已極迂緩，如再依照從前處理衙門事務之舊習，層層請示，事事候訓，則其事之貽誤稽遲，必有不堪想像者。故舉凡處理驛運之一切手續，應較辦理航

空運輸鐵路運輸之程式，爲更簡捷。考元朝驛赤，盛極一時，江浙等處行中書省，所轄總計二百六十二處，馬站一百三十四處，馬五千一百二十三匹。驛站三十五處，輻一百四十八乘。步站十一處，遞運夫三千另三十二人。水站八十二處，船一千六百二十七隻。即以四川行中書省所轄而言，亦力於視有陸站四十八處，水站八十四處。其所以能路路節制，毫無鞭長莫及之慮者，得察制度爲多。元史載：「各處脫脫禾孫掌辦使臣奸僞，正一員從五品，副一員，正七品」。又曰：「九年八月諸站都統領使司言朝省諸司局院，及外路諸官府應差馳驛使臣可資劄子，從脫脫禾孫辨詰，無脫脫禾孫之處，令總管府驗之一。具見重視督察之一班。吾國郵政之完備，論者皆歸功於視察制度，茲撮要介紹，以供驛運之參考：

郵政視察制度，分爲兩大部分：

(甲) 各區郵政管理局巡查制度；(乙) 郵政總局視察制度。

(甲) 管理局巡查制度：每一管理局設巡員若干人（人數依所轄局所數目之多寡而定，大抵四五人），由各管理局局長就所屬之資深郵務員中遴選，呈由郵政總局派充，隨時派往所屬局所視查。大抵一等局代辦所每半年視查一次，各二三等局每三個月視查一次。每一局所每年至少應視查二次。此外，每一管理局另設本地巡員一人或二人，專查所在地之支局代辦所及代售處。每一支局，至少每月視查一次，各巡員視查之目的，爲（1）效能，（2）賬目；（3）擴展三種。票局印有一種問答式之巡查報告書，將應行查視之要點，逐一印就，巡員查視時，祇須分別填報。此外，另有一種巡員日記，發由各局所及巡員各存一本，各巡員對

於某一局所有何興革或指導事項，可分別在該局及其本人之日記簿內填明，下次另一巡員專查該局時，應翻閱該局所存之日記，查明該局已否照辦。

(乙) 郵政總局視察制度；設視察長一人，視察二人至四人。又副視察二人至四人，由郵政總局局長，就資深郵務長副郵務長中，遴選呈由交通部長派充。其視察各管理局及重要一等局之目的及任務，與各管理局局員視查所屬郵局者同。

由上可知郵政視察制度之重心，在各區受管理局之巡員，而不在總局之視察；故驛運方面，除中央對各省驛運機關之督察，可參酌從前鐵道部派駐各鐵路總稽該辦法局，加以規定外，其各省驛運機關對於所屬各段站之督察，則不妨做做郵政巡制度，規則擬訂。郵局巡員制度之特點為：

甲。注意間接調查，以旁敲側擊方法，取得調查資料巡員之行動秘密，力避被查局所之事先得知。

乙。巡查之職務，除消極的致查外，並着重於推廣業務，故就地相機處理之權力較大。

丙。巡員之資格，較每處被查所之主管人員為高，故其地位與威望亦較大，執行事務亦較易。

丁。對於巡員出巡時之舉止言行，以及生活起居，均有詳細周密之規定。故巡員威能循軌踏矩，知所適從。

戊。巡員之責任極大，如有應報告而不報告之事項，為下次巡員發覺時，應負重大之疏忽責任。

己。報告書採問答方式，有一定之格式，填報較易，考核亦較易，且不如一般報告書之含混，或

因感情作用而故爲出入。

雖然，驛運與郵政之情形，不盡相同，適用於郵政者，未必盡合於驛運，惟凡上所舉之各項特點，實爲郵政視察制度之骨幹，要足以確立驛運督察基層辦法之良規。其最須注意者，驛運督察，必須賦予簽發各段站經費之職權，俾有控制指揮之能力。其任務除認真考核各段站之運輸成績，會計狀況，人事動態外，並應注意運伏之待遇與牲口之營養。此必須實地上路，沿線親自考查，是較郵局巡員致力於點而不及於線之工作，爲更進深一步矣！

三 結語

抑有言者，現代舉辦驛運，事屬創舉，過去二年中所辦之馱運，又以基礎薄弱，成效未規，現任主辦人員，以覆轍可尋，不免有所戒懼。以後進行方針，似宜擇定人烟較密，供養較易，來往貨物運量較爲平衡，舉辦較易爲力之路線，儘先舉辦。然後立定規模，以爲推行其他各路之標準，並足以引起各路競爭之興趣。其最重要者：路線之選定，不能僅憑地圖上指示之路線，必須由主辦人員，親自上路，來往認真考查，因現有之通行路線，未必盡屬適合驛運之需要。驛運之首先條件，在謀運伏牲畜食宿之便利，凡沿線供養極端困難者，無論路綫如何方便，亦無法推行盡利。以往某某公路驛運發生困難之癥結，即在於此，因管理機關所指定之路綫，雖屬康莊大道，但往往不爲伏馬所樂於經行，伏馬所經行者，雖屬羊腸小徑，較爲迂迴，但以遷就習慣及食宿便利，每願因陋就簡，繞道轉進。是以過去該沿線所有之設備，仍無法爲伏馬盡善利用。伏馬各

擇所宜，各行其道，管理乏術，效率難增。此種經驗，不能不引為殷鑒，吾國社會對於事業之批評，往往缺乏整個眼光加以判斷，例如球類比賽，觀眾每讚賞最後射入球門之能手，而不歸功於全體合作之功夫。驛運工作，決非少數人或某一機關，單槍匹馬，所能為力。必須社會各部門羣策羣力，全體推進，方能分工合作，徐圖發展。希望各方此後對於驛運之推行，不必全力專注意於射入球門之能手，而盡力策進整個集團運動之進步，則驛運之計日成功，庶幾近矣！

（薛光前）

水上運輸的重要

一 古代漕運攷據

西南江河縱橫，舟楫之利，隨地皆是。苟能運用盡利，實爲戰時最理想之運輸工具。蓋水運不但用費較廉，運量較巨，且一切供應，無需外匯。所謂自力運輸，即應以水運爲骨幹。現在公路交通，用途有限，驛站運輸，應運而生；而後方驛運之對象，以糧食與鹽斤爲主體，尤以糧食一項，非充分利用水運，不足以盡貿易有無調劑盈虛之效。蓋以汽車而運輸糧食，縱不計及成本，即須裝置糧食之麻袋與避雨設備等，欲求大量供應，已成絕大困難，此在水運，則舉重若輕，不成問題。故居今日而言驛運，不能不言水運；言糧食供應，更不能不盡舟楫之利便。吾人知古代驛站制度，對於運水亦至重視。唐代駕部，掌驛傳，凡三十里一驛。若其地險阻，置驛尤多。天下陸驛一千二百九十七所，水驛一千六百三十九所，水陸相兼者，八十六所，驛有驛長、驛吏、驛夫、驛產，設備有驛舍、驛田、驛屬、驛船等。宋代因唐之舊制，駕部屬兵部，驛運之法有四：一曰步遞，二曰馬遞，三曰急脚遞，四曰水運。急脚遞日行四百里，乃軍事所用，而其最發達者，則爲水運。驛站之遞夫，以軍卒代民夫，特置遞卒。至於水運，乾德間諸路置傳運使掌之，京畿及江淮樞幾之地，有發運使。皇祐中諸路所置發運使尤多。又嘗考清朝定制，漕運一事，尤爲天下之大經。雖古今時勢不同，而其利用水道驛運糧米之原理原則，仍有足資吾人慎重研究

之必要。爰述梗概，以供參考。

查三代有貢道，而無漕運，漕運之說，起於漢，漸重於唐宋。若元明都燕以來，京邊仰食江南，而漕運尤重。漕運之事，莫先於運道，其次爲運法。運道有二：一曰海，一曰河。元主海運，明初亦專督海運，海運迅利而失陷多。永樂十二年，會通河成，遂罷海運，自是海運不可輕議；所議者，河運而已。運法有二：一曰軍，二曰民。其間軍運民運，利弊相伴，代有不同。清鄭日奎倡論漕運，屢以屯丁長運爲明季秕政，力主改革圖新，法意良善；迄今猶有推考價值。其言改革凡三：

一曰改民造爲官造，夫曰民造，非其自能工匠之事也。依然雇募耳。其竹木料灰鐵油麻，非取諸官中而用之也，依然採買耳。使民爲之，即以厲民。料價大半扣除，需索復多名色，其弊叢生。

二曰改民運爲官運，蓋從來漕運之壞，即由於屯丁領運也。積困疲丁，自領運以來，百孔千瘡。無肉剝補，一登糧艘，便欲居奇。苟便目前，遑恤後患……今改以官造，即當以官運。每船一隻，募一船戶，擇有家，可保任者，付之使之。居則守廉看工，行則變船繼路。若募倩舟師，若修補濕漏，皆官給以錢。且官既領運，則誰不自愛功名，克勤職守，必將視漕運如家事，護漕糧如已物。中途可無遲延之弊，艙口可無夾帶之弊，水次經由可無花費之弊，倉場交納可無使費之弊，較之民運，其得失不大相懸絕也哉。

三曰改民運爲轉運，使其遠者，不過千數百里，近者祇六七百里。路途既短，時日便寬，一運往

返，兩月可畢……且又有數便焉。程途既近，則月月經行，在在諳熟。運於江者，無險阻，更無守凍之苦；運於河者，避淤塞，無無擱淺之患，便一。程途既近，則運行亦疾，交兌，稍有次缺，誰肯接領，自貽貽累；稽查不事，侵盜自無，便二。程途既近，則限期亦迫，趨事者必依，告竣者亦早。略計一年之內，尚有數月之閒，官得以從容為修驗之地，卒得以休息之處。私累無憂，而公事亦畢，便三，轉之長運，其利弊不更大相懸絕哉。

可知前人所致力於漕運者，除廢民造為官造，廣民運為官運外，並着重於轉運制度。轉運必置倉，蓋水力不同，可各隨便宜，緣水設倉，轉相接受。舟行水淺，則儲倉以待。設倉之處，即為增船或修船之所。故造船與建倉二事，在古時漕運，已相提並論，在今日舉辦驛運，尤不可偏廢。更以樣式大小，關係運輸至鉅。清宋之賜奏疏整理運船，力主底平船闊，入水不深，阿柱申明糧船定式：

河水大小，實難懸定。設遇水小之年，船行最易滯滯。是收短一丈，即可得三丈之益；收淺一尺，即可收一尺之效……應議定江浙漕船，長九丈，深六尺，入水三尺四寸為度。江廣漕船，長九丈五尺，深六尺九寸，入水以三尺九寸為度，並將入水尺寸，逐一量明分晰，橫刊於淺板之上，俾得衆目昭彰，而易於查驗。旗丁既不能於定制之外，私增尺寸，亦不能於土宜之外，多帶貨物。即過水小之年，船身入水不致甚深，將可無虞稽阻。

此外，高培源條陳海運，與運務有關者五事：

二曰離船。將船戶取其鄉里切結，五船互結，並訂獎懲辦法。

二曰廉價 僱募商船，應照民價給發，並注意淡旺月季，上下貨量，而妥議水脚。

三曰丁弁 漕船選用衛軍，定例每船運正運副各一人，所轄之船，標明旗號，使停泊時便於稽察。河運運弁，分年番休，則三年更調，以防作弊。

四曰回帶 重運糧船，每船准帶土產一百石，舵工水手二十六名。至回空時，每船准帶梨棗瓜豆等項食物六十石，免其納稅。

五曰賠豁 漕船偶遇風浪，在河淮江湖失事者，如漕船漂沒無存，地方官勘實報清賠豁。

以上所舉，關於漕運之造船方針，運夫編制，轉運政策，以及船式，置倉，與夫僱船，脚價，丁弁，賠豁各端，均屬水運之大政，要皆為今日辦理驛運者所當深切注意檢討者也。

二 水陸運輸應謀密切配合

吾國戰前輪船，約有六十萬噸，而常川營運者，約五十萬噸，自海岸淪陷，大都無法營運。其中除一部份優秀江輪及大量內河船輪，仍繼續保存并担任運輸外，餘皆轉移外籍或作封鎖江防之用，宜昌淪陷，長江航運，不無影響，江輪運輸，效用減退。此後橫貫川湘之沅江及溝通西南北之嘉陵江航運，勢非依賴木船運輸不可。會憶武漢撤退時，宜昌積存物資，亟行搶運，交通部漢口航政局會徵調木船一千二百艘，協同搶運，頗著成效。可見木船運輸，在長江航行，已有成績，他日積極擴展，不難益彰其效。現在驛站運輸，規劃伊始，正宜將水運部份，依照舊例，參酌現情，統籌計劃，及時策進。其最重要者，有如下述：

甲，現各省驛運事業，既規定由省驛運管理處主持其事，所有船舶運輸業務，亦應歸其統籌節制；或不直接節制，亦應與船舶管理機關，密切聯繫。因船伕之徵調編制，與脚價之釐訂劃一均與陸地運伕，有深切關係，不可各自為謀。以滋糾紛。

乙，驛運路線之選擇，應儘量顧及水運之便利。如能利用水運者，雖陸運較長，亦應遷就水運。至水陸聯運之處，如何佈置，如何配備，尤關重要，必須嚴密設計。

丙，西南河道通滯不一，其間水位過淺，難以航行之處，應如何聯合水利機關，移緩就急，集中全力，儘先疏濬。未疏濬之前，不妨採用，駁運，實行盤渡，此在運輸手續，雖較繁複，但為應用益利計，仍當以全力圖之。

丁，交通部製造新型木船，去年一年間四川方面共造二百十九艘，五千一百七十二噸，計分十二、十八、二十四、三十、三十六、四十八、六十噸等七種。廣西方面，共造二百九十三艘，二千另三十噸，計分二、五、十、三十、五十噸等五種。今年仍計劃在各地大量製造。惟各式大小噸位，應如何於各江流配備適當，層遞航行，實為營運上不可不注意之事。而最重要者，在船行水淺之處，必須實行轉運；轉運之地如建置倉庫，以便替運，或附設修理處所用，用備修理。

戊，交通部新型木船之特點有四：（1）船身為流綫型，行動迅速；（2）船有龍骨脊骨，結構堅固；（3）設有隔艙，可以防險；（4）甲板成波式，貨艙有艙蓋，可以防水。其在川省所造者，係由政府貸款航商協助製造。此在獎勵民間造船政策，并兼寓古時官造漕船之旨，

就意極善。惟際此非常時期，蕙工既難，採料又復不易，尤以熟練之工人與必需之鐵器最為缺乏，仍非由政府力加贊助不為功。今後為積極發展水運工具計，似宜於貸款製造外，仍以政府自行設廠督造，直接施工物主，藉策事功。

已，現在嘉陵江水運最感困難者，為船伕問題。此除一方面採用漕運辦法，廢民運為官運，徵集編隊，並以軍事嚴格管制船伕外，並應自公充釐訂水脚之標準着手。過去軍事徵調，腳價過祇，船伕均有難色，紛紛趨避，尤以回空無貨，或水淺耽擱，皆足使船伕蒙受極大損失。此後應重新規定腳價，俾船伕樂於應徵，而不重蹈以往之覆轍。

庚，西南水修，灘險甚多，水流湍急，尤以川江為最。木船過灘必須集合灘民十人拉纜，方能過灘。費時需力，實為航運天然障礙。交通部自創辦川江絞灘工程，在灘險之處，設立絞盤站，用機器轉動絞盤銅纜後，航行稱便。惟此後木船之應用日廣，絞盤之需要日增，似應預事計劃，統籌擴充，其於嘉陵江沅江之絞灘工程，尤宜儘先加增。

此外，如汽車發動器之如何利用，輕便推進器之如何配備，皆可增進船舶運輸之效能，應想盡方法力求實際。至竹筏木筏之應用亦廣，必須竭其全力多方利用。前途否泰，事在人為，驛運問題亦端視吾人努力之程度以為斷耳。

（薛光前）

新驛運的立法問題

一 新驛運立法應循的原則

驛運事業，千頭萬緒。發之易，馭之難。今既發之矣，苟不及時定其事，他日不善事者敗之，難息衆怨之口。此不佞之所以對於驛運問題，一論再論，而至於不能已於言也。前刊數文，首論推行驛運之關鍵，在科學管理與動員民衆；再述驛運之精神，在因時因地，各制其宜；三論驛運之推動，在羣策羣力，確切實施；四敘水運之重要，應與驛運配備一致，統籌策進。舉凡進行驛運所應計及之事物，類多略畧，藉以用供採擇。現在全國驛運總管理處即將成立，而各省驛運管理機關，亦在積極籌設之中，深信精誠所至，事必可觀。惟於此願鄭重進言於當局者有二：國人舉一事，過於重其法，一若規章周密，即可使事業不旺而自行者。普通開會，最重討論章程，必至互相爭執連續至數小時之久，而後重要之提案，反可不費吹灰之力，輕易通過。殊不知法因人而立，貴審其宜，事因境而遷，貴當其可。初辦之事，既不知此後發展演變之程度如何，自不妨提綱挈領，擇要規定，不必機悉俱備，反滋窒礙。古人立法，重於簡而易行，不簡不易，民莫之與，此誠立政立事之大綱，而於舉辦驛運爲更重要。蓋驛運所應用者，爲最粗最淺之事物，可接觸者，爲無智無識之人民。立法簡易，尙患難行，稍涉繁複，弊將百出。故凡驛運之立一事，與一議，必須曉然通知，使人民從之，如日用飲食之不可廢，然後風行可以草偃，習慣成爲

自然。此其一。天下於無事之時，而設爲有事之慮，智者見遠，必多盡心。現在後方運輸，雖尙未到山窮水盡之境，其需要驛運之程度，雖尙未如一般想象之嚴重，但事豫則立，有備無患，今初辦驛運，亦必須於無事時之驛站，而姑爲有事時之籌策，則他日應用可廣，演進可速。是此時辦理之初，儘不必限於一時一地之利害，而急求一人一事之速功；必須放遠眼光，從長規劃。立久遠之計，爲迂遠之備。路線不善，應予改善；工具不足，應予增補；人才難得，應予訓練；牲口缺乏，應予蕃殖。勿以事屑而不爲，勿以計大而莫舉，此其二。

二 古代驛運立法的參證

驛運既屬古制，則古人所昭示之驛運要點，足資此時研究參考之價值者，自應不厭其詳，切實檢討。吾人知驛傳之設，有衝有僻，衝則設之驛站，以驛馬爲主，每站額馬六七十不等，以供馳遞。故古之驛遞，最重馬政。其於遞馬遞卒之保護管理，精密詳備，發人深省。現代舉辦驛運，應用馬匹之範圍，雖極有限，但前人所示馬政之原理原則，頗有足爲管理手車板車及其他一切人力獸力運輸之借鏡者。舉一反三，或有裨益。

前清之時，顧炎武、王登聯、汪價、張沂、黃六鴻諸氏，俱論馬政甚多，舉其要點，則有三禁三要：

一禁過重 驛馬之弊，在背包馱搭之暗加。奉差員役，所攜不過公文數角，衣被一囊，但往往南
北貨物，裝載盈箱，任其攜帶，以致馬脊擁堆如山，竭蹶不前，加之鞭撻，倒斃立見。故明定

裝帶之物，須用夾板裝盛，其一切無名駄包，一律禁裝，以免過重。此雖小節，但於驛運之推行，關係甚巨。因驛運之功能，在持久不斷，此必須行有餘力，方易任重致遠，故無論對於人伕之肩挑，或手車之載運，必須嚴格規定，並檢查其重量，勿使稍有超過荷負之能力，並須分別運伕牲口之羸弱茁壯，列定裝載輕重之等級，以便勻均載量，而免中途力竭，人疲貨棄。

二禁越站 驛馬三十里一晷，驛遞馬匹，按程接替。越站而行，勢增疲勞，最易倒斃。損害馬匹，莫此為甚。其因越站倒斃而發生賠償責任問題，每每爭訟，最滋糾紛。故不許越站，在古代驛遞，刊字火牌，懸為厲禁。此在今日舉辦驛運，亦為要政之一。凡規定人伕或手車船舶之運程，應即按程接替，不能強為越站，以免長程疲累之弊。

三禁枉道 驛馬經行水陸路程，例有規定，刊為一書，分發中外，俾取水陸一定之程，不能任意趨訪親友，或圖近便以枉道。枉道之害有二：一曰繞道，在州縣不該供應而供應，分外騷擾，有驛而滋驛之累。二曰便道，未有夫馬而用夫馬，攤派僱覓，無驛而滋有驛之苦。此禁趨枉道而趨正路之原則，為管理之要者；在此時推行驛運，尤須嚴切實行。惟須同時特別注意者，驛運路線之選擇，必須儘量造就伕馬之習慣與近便，但此適宜於伕馬習慣與近便之路線，一經確定以後，必須使全體夫馬一律經行，不能任意枉道。過去敍昆大道駄運之失敗，即在於此；今後補救之計，亦唯有力矯枉道着手，此當與路線選擇，關係嚴密，愚已於首論中略抒所見，茲不贅敘。

消極的三禁以外，尚有積極的三要。是為：

一 要腰站 後唐輿服志曰：驛馬三十里一置。白居易詩，從陝至東京，山低路漸平，風光四百里，車馬十三程。天寶安祿山反於范陽，王申聞於行在所，時上在華清宮（在今臨潼縣），六日而達。廣平王收西京捷書，至行在，時上在鳳翔府，一日而達。唐敬書日行五百里，則又不止於十驛。古人以置驛之多，故行速而不敝。惟後人以節費之說，屢次裁併，至有七八十里而一驛者。馬倒官逃，流弊橫生。爲救此弊，另設腰站。腰站設驛馬半途即換，力可不疲，則馬力節而馬之倒斃稍少。其法於本站適中之地，或賃民房店宇，有隙地可以牧晾馬匹之處，設爲腰站，安置槽櫪鍋口草料噴棒等項。緊差在腰站換馬，不換差夫，亦不更領工料，但換馬即行，不致就攔片晷。其最重要者，腰站之馬，在本驛各夫名下，均勻抽調，馬夫亦在各槽均派撥，彼此互相照管，兩處猶如一處，雙方無不關心。若腰站喂馬，夫另行僱募，不但工食不費，且以他人之馬暫爲代養，休戚無關，况又寄之坐手，喂養更難盡善。此腰站設置之原意與管理方法，亦足爲此時驛運講求各項休息、停置、補給、調理等設備之參考。此外，古時喂馬之法，其講究程度，殊不亞於此日之檢驗汽車。黃六鴻有曰：

「……緊差既卸，馬係跑急。汗流氣喘，冬則搭履，夏則撫抹。令馬夫徐步牽行，俟喘稍定，瞭繼歇息，俟其汗乾涎盡，疲解神爽，見草欲食，然後先以空草喂之，俟飲水後，方加料飽喂，則病不生。」

其保養之周至有如此，然則此時吾人對運伏牲畜待遇，當知所趨向矣。

二 要倉庫 國初凡驛皆有倉。驛之有倉石，不但以供賓客使臣，而亦所以備荒困陋。一舉兩善

。奚善於此。余於首論驛運中，估計依交通部所定路線，每日每站對運三十噸，需用運伕約十三餘萬人，至此二十三萬餘人之給養，自非有賴於各綫之預籌倉庫，逐為儲備不可。

三要稽核 汪價議驛遞曰：「北驛之用車馬，始而備公車，繼而差及車戶之車，又繼而差及里下之車。始而馬養之亟，繼而馬養之令，又繼而馬養之地方里甲，一差至，而車為之盡，馬為之空。」橫徵苛索，可以想見。汪氏以補救之方，唯有實行內外稽查之法：「內而兵部頒發號冊，給與各省驛傳道，分給各屬驛吏。凡有過往差使，應用夫馬名數，悉照勘給火牌應付，不得浮溢。外而縣設立號冊，詳載官員馬若干匹，造車若干輛，置船若干隻，募夫若干名，呈部印發，凡遇仕官兵丁來往，悉照官員額數給與，缺則借取鄰封應用，不得求之額外，不得問之民間。」此內外稽查之道，在此時舉辦驛運，頗多師法之處，尤在戰時兵荒馬亂之中，軍差浩繁，征調尤多，如何統一征用，嚴密稽考，殊有充分研究之餘地。至巡視之道，躬親為要，除帶巡外，每月應輕騎簡從，親臨其地，見有利弊，必信賞罰，庶人人知警，不敢苛索，而釋中與地方皆不致疲於奔命，亦內外稽核之要務也。

凡上所舉驛遞之三禁三要，無一而非與現代驛運有深切之關係。神而明之，是所企望從事驛運工作人員者。

三 新驛運立法的成敗關鍵

天下之事，徒法不能自行，驛運當非例外。蓋驛運之良擾，視乎其法！而驛運之興廢，視乎

其人。法之不善，有擾而無利；人之不得，名存而實亡」。筆者以驛運問題，得各界同志悉心商討，亦深知驛運之要，首在得人。非才長識贍，理劇裕如，銳志力行，毅然不撓，方可以於語斯。因憶昔黃六鴻論驛政有曰：「驛務之興廢，係乎總理之人，總理得其人，則驛務興；不得其人，則驛務廢。憶夫此一人也，則斤斤乎其變哉」。黃氏以爲主辦之人，須與本官休戚相關，諸事不欺。其要有七：

- 一、則錢糧出納，工料用費，無絲毫扣剋；
- 二、則兵書馬牌等，不與通同作弊，及受賄徇私；
- 三、則草料喂養，勤行察勘；
- 四、則支銷用度，賬目分明；
- 五、則應差馬匹，酌量分撥得宜，而勞逸適均；
- 六、則看待驛中馬夫等，寬嚴並用，情法兼施，使其羣相悅服；
- 七、則行止老成，專意辦公，而不交接浮猾，賭娼酬飲。

數者俱備，而後可與言驛務；惟此一人也，蓋憂乎其難哉。東坡有謂：牧馬者馬瘠，則添一以牧之。添一人而馬愈瘠，亦見求才之難，必須精意商選爲要，雖然，十室之邑，必有忠信；三人同行，厥有我師。一邑之中，豈無二三明白正派之紳士，虛心訪之，實心求之，必有可得。現各省驛運管理處處長，規定由建設廳長兼任，其所屬驛運段，以行政督察專員兼任爲原則。核與古代「驛有州縣兼理，或設丞專司」之用意相同。惟現在地方各級行政官吏，職務既極繁重，益

以兼辦驛運，勢難周至。爲統籌兼顧計，凡省驛運管理處及所屬驛運段站，均應有副席之設，遴員專任；尤以與最低階級直接接觸鄉民之基層組織，正則取乎年高有德，而素行服人者充之，故不妨由地方官員兼任。副則取乎年力積健，才力邁衆者充之，故以遴員專任得宜。庶動靜互制，相得益彰。其最重要者，驛運站之主要任務，在乎動力之徵募，而動力之中，尤以運伕爲骨幹。此必須借重地方公正士紳，出爲號召，方易爲力。故常務之要，是在敬慎訪求士紳，擇人先品，剔弊以漸除，得一正士，可抵十萬金。至名義問題，所關甚大，亦必須斟酌至當，審慎規定。胡林翼氏論保甲有曰：「十戶擇一人爲之長，百戶千戶，又擇一人爲之長，二人爲之副，不可仍設保長甲長名目，恐官吏視若奴隸，則正派樸實之人，不願爲官役也」。現在各地民智閉塞，避官心理，所在皆有，故各地驛運機構延攬地方公正紳士協助推動時，須於名義問題，特加注意，以免僨事。此爲推行驛運人事問題之中心要務，決不可等閑視之。現在驛運舉辦伊始，各方觀感不一。惟自古法無全利，亦無全害，上下皆以實心行之，則有利無害；皆以文書行之，則有害無利。余於驛運，亦作如是觀而已。（薛光前）

中華民國二十九年十一月初版

版權
所有

新譯運動

實價

白報紙本每册八角
本報紙本每册六角
外埠酌加郵費運費

著者 薛光前等

發行者 戰地圖書出版社

印刷者 中國印刷所

總發行所

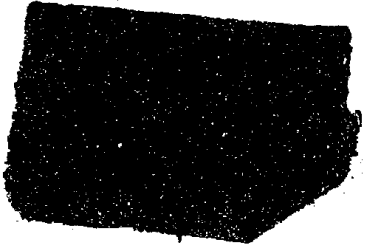
江西 上饒

戰地圖書出版社

代理發行者

桂林金華各地青年書店
國內外各大書局

第三戰區圖書雜誌審查委員會審查證圖字第六號



11
2
3

557

44777



7.373
0