

故交通部長

## 俞飛鵬先生與我

「服務航政四十年回憶」之一

王 洸

浙江奉化俞飛鵬將軍樵峯先生，自民國十九年九月任交通部次長，於二十四年升任部長。抗戰期間，一直為軍事委員會後方勤務部長兼戰時運輸管理局長。抗戰勝利將臨，重長交通部，卅六年七月，調任糧食部長，大陸軍事逆轉，於三十八年十一月，應陳（誠）長官之邀，出任東南海航務委員會主任委員，於四十年一月轉任招商局董事長，以迄四十三年六月調任中央銀行副總裁止；這一段漫長歲月，俞先生始終肩負着全國交通及軍事運補的重責。可說勛業彪炳，名垂史冊。我在這一段時間，適服務航政，直接間接都受他的指揮，輔佐他完成某些特定任務。俞先生許多部屬中，我和他的關係，不能說淺，他對我有相當了解，甚至可說相當的器重。俞先生已於民國五十五年十二月十九日逝世，享壽八十三歲，德業遐齡，應無遺憾。茲追述往事，藉誌感念，兼備交通史乘之參考。

### 從軍需後勤到交通

俞先生在北伐期間，追隨先總統蔣公，歷任國民革命軍總司令部兵站總監、經理、處長等要職，國民政府成立，任軍政部軍需署長。民國十九年九月，交通部政務次長李仲公，出主招商局事，中央調俞先生繼任。我記得他接事後，由王伯羣部長於紀念週，介紹給同事們見面，他身穿藍

袍黑褂，體高壯健，南人北相。致詞時，態度謙和，其聲清朗而帶寧波鄉音，不像曾在疆場上馳驅多年的將領。他輔佐王部長頗為相得。我們除在公文上，見到他親筆簽署外，很少有提示，似乎在多了解部務。

民國二十年七月，我調赴漢口，任航政局科長，首任局長為徐潛鎔先生。（字昆吾，徐柏園先生之長兄，原任軍需署儲備司長，為俞先生軍需學校同班同學。）閱年，陳銘樞兼長交通，大動人事，我們同時辭職。我先辦交通雜誌，嗣改就國防設計委員會工作，主管航政之設計，廿五年九月，被選派赴美深造，這一段時間，我很少有機會，向俞先生請益。

黃紹竑繼陳銘樞任交長，為時都很短，二十一年九月，朱家驊先生出任交通部長，人事一新，約有四年多時間，俞先生一直是次長。曾於二十三年，率領交通考察團赴歐美各國考察交通（團員中有韋以猷、陸翰芹、陳序諸先生）回國後，督導團員，完成了鉅著「歐美交通考察報告」，深受政府重視。朱部長倚畀益殷，部內要政，俞先生翊贊遂多。二十四年，朱部長薦俞自代。不久，中日情勢緊張。中央備戰，以交通為先，軍事委員會特設警衛執行部，其第二組主辦交通動員業務之設計指導，組長由交通部長兼任，組員均由交通鐵道兩部高級現職人員及有軍事交通經驗之高級軍官調兼，其主要工作為遵照警衛執行部之決策，配合交通鐵道兩部及有關部會之實際資料，策定交通動員計劃，用委員長名義飭令有關單位執行，俞先生所負責任的重大從而可知了。

### 準備戰時航業應變

民國二十五年十二月，我由歐美回國，仍到原機關服務，俞先生聽說我回來，關照主任秘書史濟寅先生和我聯絡，要我回交通部航政司任職。我答以對原機關有繼續服務三年的義務，後來俞先生和我的上司談好，應允借用我三個月，到二十六年四月期滿，俞先生竟發表我為航政司船舶科

長兼海事科長，大概兩首長已談好了。從此以後，我的工作，日與備戰有關，那時航政司長是陸翰芹先生，我們合作融洽，秉承俞先生的指示，將各種應變措施預爲之計，七七事變發生，立即付諸實施，其中最重要的有以下各項：

(一)保存船舶 滬戰前夕，密令有關航業，將船隻在指定時間內，通過預定封鎖之江陰封鎖線，進入長江；如航程預計不能趕到者，則開往香港或其他安全海口，暫避其鋒，免被敵人捕獲。當時除租與日本之海輪十四艘淪入敵手外，餘均幸獲保全，其駛入長江，後來到達漢口者，共計一百九十五艘。

(二)協助軍方構築封鎖線 我海軍實力薄弱，爲謀阻止敵艦溯江而上，或在海口登陸，惟有阻塞水道，實行自我封鎖。防禦工事之構築，非一蹴可成，不得不徵用船隻，沉於重要航路，加佈水雷，以作阻塞工具，交通部先後協助軍方，徵用輪船艘數達八十七艘，共十一萬一千餘噸。計江陰二十四艘，四萬三千九百四十八噸；閩江口十二艘，七千五百六十二噸；黃浦江十艘，一萬八千六百四十二噸；連雲港六艘，一萬〇七百四十七噸；鎮海七艘，六千六百五十噸；南京下游烏龍山四艘，二千〇六十三；珠江口六艘，一千九百七十九噸；馬當十八艘，二萬四千九百九十四噸。各航商均深明大義，不顧損失，慷慨應徵。當時徵用原則，部方指示，一爲不宜行駛內河之海船，一爲船齡較大之舊船。後來均由我接洽軍方，一一發給徵用受領證。抗戰勝利後，這些航商即憑受領證，獲得政府賠償，成立了今日我國最大航業之一的復興航業公司，這是後話。

馬當雖經阻塞，猶恐不足爲武漢屏障，軍方決策，在田家鎮水道，沉船防禦；又要交通部代徵十六艘海船和大江輪，我那時已任漢口航政局長，建議製造四艘鋼骨水泥船以爲代替。嗣由張嘉璈部長責成我負責建造，總算在限期內竣工，交與軍方。此事雖不在俞先生之任內，惟案之獲

准，保存了十六艘大船，以應當時漢口宜昌間空前之繁重運輸，俞先生可能在大本營討論此案時，予以支持。事後許多朋友告我，認爲我當時太大膽，都替我捏一把汗，如果船未完成，江防工事稽延，武漢失守，追究一連串責任，我不是要以貽誤戎機而論罪嗎？

(三)船舶暫准轉籍 戰時船舶限制處分，各國皆然。我國情形特殊，曾制定「非常時期輪船移轉外籍辦法」，准許未退入長江的海船及避泊香港之船隻，暫准移轉外籍，掛中立國旗，俟戰爭收平即應恢復國籍，但不准直接間接出售轉租與敵人。當時經交通部核准移轉外籍的輪船，計有一百三十艘，共十四萬五千噸，這些船隻，在太平洋戰事發生前，曾有一段時間，維持了我浙江福建廣東沿海的秘密線，輸入我國所需的軍品，輸出我國可換外匯的物資。這雖是在張嘉璈部長任內，呈准行政院案的，但要這些船，避入香港或安全港口的命令却是俞先生前所頒發的。

(四)督導航業聯營 俞先生爲動員船舶，承運軍品及維持民運起見，分令主要輪船公司成立長江航業聯合辦事處，指派招商局副總經理沈仲毅爲主任，洽商同業，調配船隻，維持京漢、滬漢、漢宜湘各線水上交通，並創辦上海鎮江間內河長江聯運，以運送難民，及遷川工廠。又令上海、漢口、鎮江、蕪湖、九江、長沙、福州、廈門各地輪船業公會，成立航業聯合辦事處，以調配船隻，聯合經營爲原則，由各地航政局或其辦事處督導辦理。凡屬軍方需要的船隻，統由聯合辦事處會商供應，儘量避免軍方直接封船拉差，故對軍民運輸的維持，殊收功效。

(五)控制南京撤退時最後一艘船 淞滬失守，南京震動，中央除派唐生智防衛首都，準備在近效作戰外，並令交通部控制一船，於最後一刻，撤退中央各機關留守南京最後一批人員。俞先生當派「江漢」輪擔任這項任務，並派我隨船指揮。到漢後，除留武漢辦公者外，並責成我照料轉運宜昌長沙。「江漢」離京時滿載人員公物行李，擠得水洩不通，岸邊逃難之

人紛紛攀登，只好移泊江心，於深夜開航，行至蕪湖，即聞南京大火，至九江，又聞南京失守，到漢時，報載國府明令，交通鐵道兩部合併，兩部首長尙未交接，部內羣龍無首，各方咸要求我處理，我只好暫住漢口招商局分局，代表交通部執行疏遷工作，完成了一項始料所不及的任務。「江漢」船上要員很多，國難當頭，同舟共濟，既未發生糾紛，還結識了不少新知，現在臺灣的陶希聖先生，就是搭這船到漢口的。

## 漢口航政局與軍運

國民政府早已昭示全國，定重慶爲陪都，南京失守後，軍事政治的重心，則在武漢。蔣公坐鎮武漢，經過短短的時間，重新部署了軍事政治。大本營設武昌，俞先生專任軍事委員會後方勤務部長，亦駐武昌。中央各部會大都在漢口成立辦公處，首長亦均駐漢指揮所屬。新任交通部長張嘉璈（原任鐵道部長）到任不久，即於二十七年二月一日派我爲漢口航政局局長，主持鄂湘贛川四省航政。從此我責無旁貸，要直接負起維持民運，支援軍事的任務了。惟同時我與俞先生又有一段共事的機會，那就是他兼任船舶運輸司令，派我兼任該部少將徵調處長。

首都陷敵，中央決策要堅守華中，以空間換取時間，準備與日，作長期抗戰。故派陳誠將軍爲武漢衛戍總司令，指揮前方作戰。後方勤務部爲支援大會戰，成立船舶運輸司令部，俞部長自兼司令，當然要我舊屬，替他幫忙。該部於二十七年五月成立，因爲長江幹支流爲華中水運大動脈，特設此臨時機構，以統一指揮水運策應作戰，部內設徵調、管理、稽核、總務四處，分掌運務、調配、倉儲、裝卸、修理、檢查等事宜，管理處長劉心怡先生曾受業於我，故彼此合作無間。船舶運輸司令部同時將軍政部船舶管理所改組爲長江船舶管理總所，臨近戰區之贛鄂湘三省船舶總隊部改組爲各該省船舶管理總所，均直隸於司令部，分掌各該流域水路軍運業

務。這是我第一次擔任軍職，但處於客卿地位，俞先生特別禮遇，任我穿便服辦公，開會時，亦不受軍方禮節的拘束。從那時到武漢撤退，我一直在航政局及司令部兩處辦公，才體認到徵調船隻，載運部隊軍品赴前方作戰種種壯烈事蹟，常發生今天上午徵到的船隻，開往武漢下游，明日即傳來該船已被敵機轟炸，船毀人殉，其慘烈犧牲的情事，不亞於淞滬作戰。

武漢淪陷之前，船舶運輸司令部協同航政局，對於沿江港埠設備與船隻，先作緊急撤離之各項準備，如每輪太平燃料之儲備，躉船碼頭船之拆除拖離，事先預作檢查，故於撤退令下達，均能從容分別撤至指定地點，未現混亂局面。計撤退至宜昌之輪船二百零八艘，躉船碼頭船五座，退至長沙者，計輪船六十六艘，躉船碼頭船三座，退至常德者，計輪船十六艘。所有帆船亦督載物資退至預定地點，而無一艘留在武漢，有如堅壁清野。至於淞漢、漢宜、漢湘的領江三百餘人，亦不許留漢，全部撤退入川，按月由交通部發給生活費。或轉介工作。

武漢淪陷，我亦解除了軍方兼職，此後任務是如何將撤至宜昌的船隻、難民、工廠器材、重要物資，從速轉運入川。於是我又奉令，在宜昌設立絞灘管理委員會，用機械絞灘的方法，將不能越過川江灘險的船隻，連同人與器材物資一條一條、一段一段的拉過灘險。並縮短輪船航程，將宜渝線，分爲數段航行，如宜昌至秭歸、宜昌至巴東、宜昌至巫山、宜昌至奉節，最遠不過萬縣，並由航政局宜昌辦事處徵集川江木船一千二百餘艘，協同搶運，不令擁集宜昌，爲敵機轟炸之目標，終於達成任務。這事航政局宜昌辦事處曾白光主任出力特多。民生實業公司和招商局的船隻亦爲這次大搶運，貢獻出最大的力量，不僅輪船不怕急流礁石，冒險航行，船員亦皆同仇敵愾，奮勇工作，真是可歌可泣。

## 川江木船除弊革新

漢口航政局於二十七年十月二十五日我軍退出武漢時，即將局本部移設重慶，該局原來的重慶辦事處移設瀘縣。此後航政局的中心工作為忙於輪船木船的管理，和改良木船的監造。惟與四川省所設的川江航務管理處，同在一省，常有職權上的爭論，航業界都遵守中央法令，接受我的指揮監督，對該處的措施頗表不滿，加以處長袁育梵兼四川省船舶總隊長，對木船的徵調，弊端甚多，運赴前方的軍糧，常多延誤，第九戰區陳(誠)司令長官迭有電報給後方勤務部俞部長及四川省張羣主席，對袁指責，兩首長與張嘉璈部長函電商洽，認為應由我兼任，比較適宜，張部長面詢我的意見，我答以如果能將川江航務管理處裁撤，四川省航政統由我負責，我可擔任。否則事權混淆，必多牽掣，不易收效。三位首長會商的結果。同意了我的意見，將該處裁撤，交通部乃於三十年九月二十日公布長江區航政局組織規程，(經國防最高委員會通過，具有法律效力)令將移設重慶的漢口航政局改組為長江區航政局，加強職權，擴大編制，仍派我為局長，從此長江航運的管理，遂告統一。該局於四川省之萬縣、合川、南充、瀘縣、宜賓各水運衝要地點，增設辦事處，以利管理。

四川省船舶總隊部直屬後方勤務部，俞部長改派我為少將總隊長，這是我第二次兼任軍職，總隊部與航政局合署辦公，工作益便。

前任袁總隊長對木船之徵調，所以發生弊端，使軍糧未能及時如數運到者，其癥結所在，經我研究，凡有軍糧下運，即臨時大批徵船，到了前方三斗坪，悉予解徵，失去控制；又因差租(運費)過低，不够成本，自然船戶能避就避，有的出些錢逃了，甚至中途勾結押運員，謊報木船失吉，連軍糧亦遭損失。我接事後，第一件事，是與軍物資機關會商，調整運費，按成本外加利潤，由航政局計算，公布各江河木船運價表，不論任

何機關徵船租船，均須照航政局的運價表辦理，運費核銷，亦照運價表之規定。如此，使船戶願以應徵，而不再逃避。第二、與軍糧接運處黃壯懷處長談好，請其說明需要船數，方敷經常之用，並要求其開列船型、噸級及艘數，由總隊部負責與各木船幫首接洽，如數供應，交軍糧接運處編組控制，更番承運，如有發生損失短缺，由接運處通知總隊部續徵補充。但囑該處應派委員押運，不准中途賣放或謊報失吉，因有此治本辦法，以後未再發生延誤，陳長官亦不再有電到俞先生處質詢了。當然運價表的制定，航政局要調查市場實況，作必要之機動調整，方能使各方滿意，免礙徵船工作；我這份兼差就用這種掌握重點，執簡馭繁的辦法，平平安安的做到我奉派出國。

船舶總隊部的經費，是後方勤務部發給的，我的工作，俞先生表示滿意，所以編上去的預算，總是照案批准的。偶爾，為經費事或部中有交辦的事，要我去出席重慶郊外高灘崖的後方勤部會議，俞上將戎裝主席，與會各員不是中將就是少將，我總穿着褪色的中山裝前往，雖俞部長威儀甚盛，但對我總以客卿相待，溫諷有加。

## 主持交通江航改制

民國三十四年一月一日，軍事委員會設立戰時運輸管理局，俞先生任局長，為配合盟軍作戰，副局長係派美國麥克魯將軍擔任，所有水運空運鐵路及各省公路業務，統受該局指揮。一月八日交通部部長曾養甫辭職，由俞先生繼任。那時，我已派赴美國考察戰時航政，二月成行之前，向他道賀辭行。他說，希望我到了國外，常常要寫報告給他。同行考察的約有二十人，都是學資甚深，歷任交通部所屬各機關的首長、副首長、或總工程師，同機飛越希馬拉雅山駝峯到達印度加爾各答，換乘橫貫印度大陸的寬軌鐵路至孟買，乘門將軍(Gen. Wm. A. Mann)號運輸艦，取

道澳大利亞到達美國洛杉磯上岸，閱時兩個月，途中已悉羅斯福總統逝世及德軍戰敗的重要消息。大家預料，日本即將戰敗，考察人員忙於參觀，蒐集資料，很少有人寫報告；惟有我筆勤，凡到一處，必將觀感所得，寫成報告，寄俞先生看，據交通部主任秘書汪一鶴先生後來告我，俞部長對我的報告，確曾一一過目，並非交司參考而已。

三十四年八月十四日，日本宣佈無條件投降，我國獲得最後勝利，大家欣喜不用說。許多考察同人，都自動縮短行程以作歸計。我想多方面看看，故在美國考察完畢後，轉赴加拿大的蒙得婁、魁北克兩港，考察聖羅倫河的航運，剛剛快要完畢，寫報告，忽接我美大使館轉來汪主任秘書急電，稱俞部長促我速回。我當即摒檔，乘美軍機自紐約越大西洋，經加薩布蘭卡、喀拉蚩到加爾各答，換機至重慶，時已雙十節，謁見俞部長報告一切，他表示欣慰，囑我多研究今後招商局發展之事，聽候命令。我借此機會樂得休息，與妻兒團敘，時隔數日，蒙俞部長再度召見，對我說，長江航運因復員遭停運糧，非常迫切，要我回任航政局局長原職。我答，勝利以後，聞航政局各局恢復戰前原制，長江航政分由漢口上海兩航政局管轄，漢局主管川鄂湘贛四省，滬局主管蘇浙皖三省，長江航政分成兩段管轄，有違戰時統一管理之原旨，我表示請部長另行考慮其他人選。俞部長聽了，亦覺有理，囑我另擬兩局劃分區域辦法，呈報行政院重行核定，我無法推却，照我的構想，將吳淞口以上的長江幹支流，悉由長江區航政局管轄，上海航政局則以上海本港與其連絡之江南浙江內河及浙省沿海各港為其轄區。俞部長同意簽署了公文，交我携往南京行政院面陳。當時尹仲容先生為行政院顧問，重要決策，極具影響力，我向他說明原委，他表示同意，隨即院令核准，指復到部。所以我於三十四年十二月十五日到漢接掌局務，仍係長江區航政局局長名義，雖說官復原任，不過戰時只管長江一段，而此時則需照顧長江全區了。後來聽汪主任秘書私下告我，俞部

長第一次接見我後，即下條諭，發表我為招商局總經理，嗣因宋子文院長力主維持原任，故取消初意，叫我仍回航政局原職，此事對我來說，毫不介意，惟聞原任對我因此發生了誤會，深引為憾。

## 清除水道打撈沉船

我回任原職，俞部長要求我急速完成兩項工作。第一是清除長江下游水道，打撈沉船，恢復滬漢線夜航。第二是沿江碼頭躉船棧橋，從速修復，使大船靠岸，便於上下客貨。航政局是行政機關，限於經費人員，如何能擔負這重大責任，而且時限迫切，更非易事，我身任局長，又不便推卸，我只得勉強承允。在赴漢接事前，先到上海，搭乘江安輪，作實地考察調查。經與徐斌船長講好，等一開船，我就到駕駛臺，與當班的領江及船員一起工作，我一面看水道圖，一面用望遠鏡觀察江邊水面，有無沉船，發見後詢明領江船員，即行記錄其船別、船名、所屬公司或機關、沉船位置與沉沒情況，船行六日到漢後，將我一路所製的淞漢段沉船調查表，印發所屬鎮江、南京、蕪湖、九江辦事處主任，令其就轄區水道實地復勘，校正補充具報，漢局本管區域內，則組隊沿江踏勘，俟各處報告到齊，彙集製成總表，報告交通部，俾明實際情況，並作了如下的建議：

(一)打撈工程浩大，需款甚鉅，並須於枯水季節完成工作，非發動民間力量，參加合作，不易迅赴事功。

(二)航政局所製調查表，刊登上海及沿江各埠報紙，公告週知，一面通知原所有人於兩個月內申報航政局，願否打撈，由局核明，發給打撈證書，携赴沉船地點，自行雇工打撈。

(三)逾期未經申報者，作為棄權論。由航政局核准其他航商或打撈商出資雇工打撈，撈出之沉船，修理完好，經航政局檢查合格，認為堪以航行，即准其為所有權設定登記，合法取得產權。並准營運，以增水運工

具。

四原係敵偽船隻一併公告，准航商或打撈商出資雇工打撈，亦於修復後，由航政局准其爲所有權設定登記，合法取得產權，經檢查合格，認爲堪以航行，亦准參加營運工作。

(五)躉船方船及棧橋錨鍊跳板，爲修復碼頭最重要的工具，除外商者准其自行撈修外，統由航政局出資打撈，於修復後，移作各地公用碼頭之用，請交通部酌撥款項，以便立即辦理。

(六)敵偽海軍艦艇，不許商人聲請撈修，由航政局函告海軍當局打撈修復歸公。

前項辦法，交通部如擬批准，並發下航政局所需之打撈經費。我立即公告，分行所屬及有關機構與船公司打撈商，申報者紛至沓來，航政局於審核後，分別准駁，果不出所料，重賞之下，必有勇夫，於枯水期間，得以及時打撈，適時修復，既清除了水道，又恢復了夜航，且平添許多船隻，可謂一石三鳥。我卒完成了此一交辦重要使命。案件約有數十，未聞一人控訴我侵害其所有權，或告我官商勾結，營私舞弊。

武漢光復初期，滿目瘡痍，江岸碼頭幾全部毀損，無一完整可供使用者。往來船隻抵漢，均係碇泊江心，用小艇駁船上下客貨，既危險又耗費，故我於上述清除水道案內，建議將躉船方船棧橋錨鍊，由航政局打撈，即係預作開闢公用碼頭之計。適俞部長由渝飛京，道出武漢，我面陳迫切之需，請其立即撥款，以促其成。俞部長到京即將所需之款撥到。我一面洽准行政院設在漢口的「處理接收武漢區敵偽產業特派員」，指撥英商太古怡和日清碼頭水面，交由航政局闢作公用碼頭，開放公用，以供無碼頭設備的輪船及公差船舶停靠。不出兩個月，航政局即修復了三座公用碼頭。一年後又在漢口增設三座公用碼頭，南京九江各增設兩座公用碼頭，先後在長江區接管了英日航商原來碼頭水面，共計開闢了十座公用碼

頭，這是我國長江建設公用碼頭的創舉。航商稱頌，武漢市面，因此逐漸繁榮，據說俞部長對我這兩項任務，一一完成，用款又少，深表滿意，曾在部務會議中提及，對我頗多讚許，或係航商對他有所報告，或係武漢軍政長官曾經他提及此事。

## 臺灣航運海員訓練

樵峯先生於三十五年五月十五日，辭交通部長職，由俞大維先生繼任。嗣於三十六年七月出長糧食部。三十八年，大局逆轉，他已卸去公職，渡海來臺。政府時正自京遷穗，由穗遷渝，由渝遷蓉，所有軍民運輸集中東南沿海各省，或以臺灣爲歸趨，或以臺灣作轉輸，艘艦擁集基隆高雄各港，東南軍政長官陳誠將軍爲統一調度船隻，維持軍民水運，特設東南海航務委員會，挽樵峯先生爲主任委員，績效迅著。三十九年一月，交通部已隨政府遷臺，正式辦公，爲配合聯繫，加聘我爲該會委員，直至三十九年五月任務告一段落，該委員會始結束，其事移交於交通部。因此，交通部設置航務會議，以繼續辦理該會管制商船、調整軍民運輸之任務。由交通部長賀衷寒任主席，海軍總司令桂永清、聯勤總司令黃鎮球任副主席，我亦被派爲委員，實際上兼負執行秘書之職。

樵峯先生離東南海航務委員會後，中央以當時航業人員思想紛歧，船員紀律廢弛，如不正本清源，加強思想訓練，武裝戰鬥精神，危機殊難設想。中央改造委員會，遂推定樵峯先生爲中華航業海員黨部主任委員，以期積極整頓。樵峯先生接事後，重點即在舉辦訓練，於三十九年二月至八月，曾辦航業人員講習會七期，調訓高級船員及業務人員六百一十人。又在基隆高雄兩處續辦海員講習班，調訓乙級海員一千六百六十二人。我曾應邀作專題講演多次，主要講題爲(1)航業政策，(2)國父港埠建設計劃，(3)我國航業前途之展望與今後危機之渡過。

此項訓練歷時七個月，樵峯先生躬親其事，精誠所至，收效自宏。他在事後，檢討成果，曾有如下一段的記述：

「訓練原爲一種特種教育，吾人過去曾賴以建軍、建國、剿匪、抗戰，費時少而收效宏，黜空文而崇實用，固爲世所共見，人所能言者。憶民國三十八年多，大陸軍事失利，中樞遷臺初期，匪氛方熾，氣燄萬丈，社會人心惶惑彌甚，且部署未周，情勢險惡，各航業公司或稽留大陸，賁緣投靠，或避處香港，觀望風色，即隨同政府來臺者，仍多心懷疑懼，徬徨瞻顧，而各級船員隨輪遷臺，雖有與國家共存亡之決心，亦以視聽所及，意志即不動搖，情緒亦難免低落。時值本人主持東南海航務委員會，對於自由中國地區之航運維持，負全盤之責任，深感欲圖挽救航業危機，確保運輸力量，非先設法堅定船員信心，重振其服務精神不可。而最有效之方法，又莫如實行思想訓練。乃積極籌設航業人員講習會，自卅九年二月二日開學，迄八月中旬，共分七期，旋又在基隆高雄兩地各辦海員講習班一期，先後調訓公民營航業公司各級船員三千一百餘人，（洗按有部份係隨班聽講者，故數字與洗前段所述略有超過）主要課程爲闡釋三民主義之精義，及國民革命之真正目的所在，駁斥共匪荒謬理論，揭發匪黨賣國陰謀，與其種種暴行，並分析國際形勢所趨，使受訓人員得以認清世界民主集團與共產匪幫力量之對比。對於講師之延聘，當時自由中國之碩德名流，暨思想學術界具有權威學者，幾全爲敦聘擔任講席，其中尤多功業德望兼隆之士，足收精神感召之功，故各期時間僅兩週，均能獲致預期之效果，受訓學員，因之信心堅定，勇氣激興，前或不願有服務軍運者，茲則以參加軍運爲榮，海南舟山先後兩次撤守，均多受訓結業學員參預，且多能服從命令，迅速行動，勇於冒險犯難，完成指定之任務，尤足爲訓練著有功效之事實證明。」

樵峯先生上述的話，我曾親其事，故可證明確係實情。

## 幕僚中人才輩出

民國四十年一月，招商局董事長徐學禹辭職，交通部賀部長改聘樵峯先生繼任，我與錢其琛、陸翰芹、韋煥章、金開英諸先生亦同被聘爲董事。那時中國油輪公司併於招商局，船隻增多，所屬船員又經集訓三次，（共計一千五百九十一人，每期二個半月至三個月，分駕駛輪機業務電訊四科，技術與精神訓練並重。）故氣象一新。四十一年八月廿八日至十月十七日，樵峯先生曾率團赴日本，考察航業，吸取其戰後復興航業之經驗與做法，回國以後，撰印詳細報告，分送有關方面參考，不僅對招商局業務頗多策進，即對我民營航業及造船業亦具甚大之影響。其團員中如李國鼎、董浩雲、許文華、王濟賢諸先生，均屬一時之選，嗣後對我國經濟航業之發展，有很大的貢獻，亦可想見樵峯先生之善於識人了。

## 徵信誌謝

### 友聲基金

秦子青（萬選）	美金10元
李漢基	加幣50元
曹詩俊	美金20元
呂忠心	美金10元
陳億慶 沈冠慈	美金20元

### 會費

呂忠心	美金10元
-----	-------