

0236.62

## 出版说明

18

近代中国工商经济事业的创建和发展，经历了艰难曲折的历程。中国封建社会长期孕育着资本主义萌芽，第一次鸦片战争以后，西方资本主义势力的侵入，加速了中国资本主义和资产阶级的产生。洋务运动创办的一批中国人自己的军工民用近代企业，揭开了封建中国采用西方资本主义生产方式的序幕。19世纪70年代初期，民族资本近代企业陆续产生。由此，在封建经济重重围困下的微弱的旧中国资本主义经济中，外国侵华资本、官僚买办资本和民族资本同时并存，使近代中国工商经济呈现出十分复杂的情势。民族资本在其中所占比重很小，并有着自身固有的缺陷，在外国侵略势力和本国封建主义、官僚资本主义的夹缝中艰难图存。但是，中国近代企业家大都怀着独立发展资本主义的理想，具有渴望祖国独立富强的爱国主义精神，在反对帝国主义、封建主义、官僚资本主义和谋求民族解放的斗争中尽到了自己的责任，并在长期的经营管理活动中积累了一套值得重视的经验。

在1959—1966年和1978年至今约20年的时间中，中国人民政治协商会议全国委员会和中国民主建国会、中华全国工商业联合会的史料工作部门，从全国各地征集到大量反映近代我国工商经济事业发展状况的资料。这些资料

具有亲历、亲见、亲闻和具体、翔实、生动的特点，弥补了文献资料之不足，实为珍贵的第一手资料。为了如实记录近代我国工商经济事业的创业历程和经营管理经验，并为社会主义现代化建设提供借鉴，全国政协和民建、工商联的史料办公室于1989年共同制定编辑“近代中国工商经济丛书”的计划。

本丛书资料涉及的近代工商经济事业和历史人物，多为近代中国企业发展过程中的各部门、各行业的首要者，或是在全国有较大影响的企业创办者和管理者；其中，民族资本之企事业及其代表人物占多数，同时，也容纳了部分官僚资本经济、帝国主义在华经济等相关内容。

本丛书的资料将着力反映近代企业家的爱国主义精神，期望这种精神在建设社会主义现代化的今天得到继承和发扬；他们的经营管理经验，可从当前的实际出发吸取其有益的部分，作为社会主义现代化建设的借鉴。

本丛书含四个部分的内容：一、工商人物志；二、行业、企业史；三、历史事件；四、回忆录、传记。现有选题50个，从1991年起陆续出版。本丛书取材广泛，适用于工商、经济、财政、税务、金融、外贸等方面；但每个选题均独立成册，便于读者根据自己的需要选购。

本丛书在编辑过程中，得到工商界许多同志的支持，谨致诚挚的谢意。

本丛书的不足和错误之处，敬请读者批评指正。

**“近代中国工商经济丛书”编委会**

# 目 录

一、童年 .....	( 1 )
二、中学时代 .....	( 5 )
三、留学生活 .....	( 7 )
四、回国工作——云南个旧锡务公司 .....	( 16 )
五、我的婚事 .....	( 24 )
六、母丧 .....	( 26 )
七、富滇银行 .....	( 27 )
八、农矿厅与劝业银行 .....	( 32 )
九、精炼大锡成功, YTC进入国际市场 .....	( 37 )
十、独特的税收——征收入口货特捐 .....	( 46 )
十一、我与富滇新银行 .....	( 51 )
附: 1. 富滇新银行历年生产事业投资及放款表 .....	( 57 )
2. 富滇新银行生产事业投资情况表 .....	( 58 )
十二、在管制外汇上与法商的斗争 .....	( 59 )
十三、云南省经济委员会 .....	( 67 )
附: 1. 云南全省经济委员会组织大纲 .....	( 94 )
2. 云南全省经济委员会章程 .....	( 95 )
3. 经济委员会直属二十五个企业资金来源情况表 .....	( 97 )
4. 经济委员会各企业资金来源统计比较表 .....	( 98 )

十四、促成滇缅公路缅段的建设 .....	( 99 )
十五、越南之行 .....	(102)
十六、应邀赴美考察并讨论战后建设 问题 .....	(105)
十七、一个经济民主的实验——云南 人民企业公司 .....	(112)
附：1. 缪云台1949年向云南省参议会报告云南 人民企业公司一年来的业务概况 .....	( 151 )
2. 缪云台1949年在云南人民企业公司第二 次股东代表大会上的闭幕词 .....	( 154 )
3. 云南人民企业公司独资或投资事业 概况表 .....	( 159 )
十八、五大城市全面粮食配售 .....	(163)
十九、我与旧政协和国民政府 .....	(168)
二十、寓居海外 .....	(173)
二十一、回国定居 .....	(177)
后 记 .....	(181)
附录：	
缪云台先生生平 .....	( 186 )
爱国报国 风范长存 ——深切悼念缪云台先生 .....	程思远 ( 190 )
长留丹忱吟红花 ——深切悼念缪云台副主席 .....	李希泌 ( 193 )
缪云台先生回国后的日日月月 .....	张魁堂 ( 197 )

## 一 童 年

我于1894年3月23日(清光绪二十年二月十七日)出生在云南省昆明市一个小业主家庭。我出生那年是甲午年，是中日战争中国第一次被日本战败的一年。

我的祖父是经营酱园的，主要经营制作酱油、醋、麻油以及各种酱菜，如大头菜之类的食品。由于是自产自销，既零售，又批发，生意相当发达。我的父亲是长子，他继承父业，继续经营酱园。我出生后，家里前面开着店铺，后面则制作酱菜兼住家。除雇有店员照顾铺面外，还请了一个大师傅和四五个工人制做酱菜，忙的时候增加零工。母亲、嫂嫂和姐姐除操持家务外，也都参加些生产劳动。我小时放学回家后，有时也帮助照顾铺面或是帮着做些削大头菜、踩碎酱块等杂事，或在门市做一个临时售货员。

我们原有兄弟四人和一个姐姐。二哥去世很早，只剩下兄弟三人，姐姐一人。大哥嘉祥，长我16岁，在父亲的指导下，继续经营祖传的酱园。三哥嘉寿，长我10岁，在父母的安排下，考进当时最早采用西法训练陆军干部的云南武备学堂。姐姐韵秋，长我6岁，帮助料理家务。我名嘉铭，年纪最小，也最受父母的钟爱，从小由一位居孀的姑母负责照看。

我于7岁(1900年)开始进私塾读书。那年正值八国联军进攻北京，当时虽然我的年纪还小，但也从大人那里听说太后和皇帝逃离北京的事情。记得有这样一件有趣的事：有一天，我放学回家时，看见街上过着一队人马，士兵们身着号褂，抬着大旗，胸前还缀有一个“勇”字，前面吹着号，后面敲着锣，队伍虽不

大,但也使我感到有点浩浩荡荡的气象。士兵们抬的旗上写着一个很大的“蔡”字,旁边还写着一行较小的字:“帝曰老将蔡”(这位老将军名蔡彪,因为立过军功,皇帝召见时称他为老将,这就成了他的荣号)。我当时对这句话的意义不十分懂。回到店铺时,看到店员和许多顾客也都在望着这支队伍,我就向一位年长的店员问道:“‘帝曰老将蔡’是什么意思?”旁边一位顾客插嘴说:“你不知道这句话是什么意思吗?‘帝曰’就是皇帝说,‘老将蔡’就是你们家里卖的老酱菜,你还不知道吗?”这虽然是个笑话,但它至今仍深深地留在我的记忆中,而且觉得这种幽默感,是我们中华民族一个极其优美的品质。这支浩浩荡荡的队伍是跟随蔡老将军去陕西勤王的,那时离开八国联军进北京已差不多快半年了,这位老将军才从西南这个边陲地方去勤王,可见当时交通之阻滞,通信之不便。

我在私塾开始读《三字经》、《百家姓》、《千字文》,以后读四书、五经。五经只读完《诗经》、《书经》、《易经》、《礼记》、《春秋》就没有读。那时候读书主要是背诵,先生只对大学生讲授,起讲时讲解也不多。每天上学就是读书、背书。上午要把需要背的书,按照次序在先生面前放好,然后就一本一段一本一段地背诵。中午回家吃饭。下午先生再点出一些明天要背的新书,然后做一些描红或写字等功课。那时先生管教很严,学生常常受罚。背书时,第一次背不出来或背错时,先生给提醒或加以改正;第二次背不出来时,就要受体罚,用板子打手心;第三次再背不出来时,就要上板凳,即将身子趴在板凳上让先生打屁股。上课时纪律很严,绝对不许乱说乱动,只有嗡嗡嗡嗡地读书声和背诵声。连上厕所也要先到先生书桌上拿了“出恭”、“入敬”的木签才能出去。私塾里根据学生的年龄大小和程度不同,分为起讲的和作破题的大学生和小学生,先生有时也叫大学生管小学生。

在私塾读书,先生要求一定要大声朗诵,如果声音不够响亮,先生也要责备,所以那时私塾里整天都是嗡嗡嗡嗡的读书

声。记得有一次，先生对大学生说：“你们知道吗？读书一定要高声朗诵方能领会到书中的精神，方能变化你的气质。比如诸葛亮的《出师表》是一篇很好的文章，但是如果不高声朗诵，就不会理解、领会诸葛亮的精神。《出师表》大声读起来会感到叮咛叮咛响的，文章中有诸葛亮的声音的。读这样的文章，要读其书如见其人。”当时对先生这样的教导，我们很不理解，心里想诸葛亮怎么能使文章发出声音来呢？等到后来在高等学堂读书时，回想起来，感到尽管那时先生的教育方法过于呆板，但是他要求我们认真读书，认真领会书中的精神，还是很有道理的。这就是我在上公立小学之前所受的私塾教育。

值得提出的是，我在童年时期，除了从先生那里学得来的一些知识外，还从随着大人上茶馆、听戏、讲古等一些活动中增长很多知识，并熟悉了社会情况。这些活动和知识，丰富了我幼小的心灵，也给我的童年增加不少欢乐。

在昆明，坐茶馆是很普遍的，无论是工人、农民，还是小资产阶级，都把茶馆当做劳动之余消遣的地方。在茶馆里可以会朋友，可以聊天、讲古，也可以为了对某个问题的不同见解在那里辩论。我10岁前后，我的大哥和店铺中的大师傅，时常带我去坐茶馆。我们多半在早晚饭前后去，那时茶馆里挤满了人，非常热闹。里边有说评书的，有讲《岳传》、《三国演义》的，也有讲《圣谕广训》的，不一而足。尽管当时我的年纪还小，对这些东西还是一知半解，但也觉得很有趣味。记得当时讲《三国演义》和《水浒》的人，讲得活灵活现，十分生动，梁山泊杀富济贫、雪中送炭的英雄好汉，在我的头脑中一直留着极为深刻的印象。大师傅和其他店员有闲时也向我讲讲古，讲三皇五帝，讲女娲补天，也讲春秋战国。他们的知识也是从茶馆里听评书，或庙会里看戏，或听长辈讲礼说教中丰富起来的。他们多是文盲，但他们能讲古，给我增长了不少知识。大师傅有时还拿着雀笼带着我去坐早茶馆。那是在早晨6点钟前后，我家店铺尚未开门之前。早

茶馆是专门为早集和排雀的人而设的，手工业工人有些喜欢玩雀，他们天亮不久就要去露雀，露后就到茶馆去排雀。排雀是把自己的雀笼用布罩起来，使雀只能听——听茶馆中间挂着一个唱得最好又是当时最时行的鸟语调，使自己的雀也能学会唱那种调。他们一面喝着茶，一面任雀听唱，名之曰排雀（即雀学唱）。这也是当时民众的一个娱乐项目。

听戏，更是令人向往的一件事。记得那时曾看过连续上演的岳武穆戏，从岳母刺字“精忠报国”看起，一直看到被害为止。从中得到不少知识，也受到深刻教育，使一个小学生从小就知道区别忠奸、爱憎分明。这些书本以外的知识，对我的影响既深且远，印象也极为深刻。

在我开始读书时，私塾教育并不普及。那时除了士大夫阶层能够为他们的子弟请专馆先生在家学习外，在城市中也只有小资产阶级家庭的子弟能够读私塾，绝大多数劳动人民的子弟从七、八岁开始就要帮助家里做些活，没有机会读书。但是他们从作业的经验中也能得到很丰富的知识。

读完私塾，像我这样的年龄本应该去应考秀才，但在1903年（癸卯年）进行了最后一次科举考试后，清政府即决定“废科举、办学堂”。这时云南也兴办了新学堂。这样，我就进入公立小学堂。学堂有三个班——甲、乙、丙——相当于后来的初高小与初中。

公立小学的学制、课程虽与以前不同，但仍然要读“四书”、“五经”，所不同的是新增加了一些历史、地理等课程。老师们都住在学堂里，一切由公家供应，还有杂役照料并负责清洁卫生工作。学生不住校，但中午免费供应一顿午餐。学生上课、下课改用摇铃，吃饭敲木梆。所以当时有些反对兴办学堂的顽固派，就编了这样几句顺口溜：“昆明有个陈荣昌（陈荣昌原是五华书院的掌院，是清末的翰林，赞成维新），书院改学堂，读书摇铃铛，吃饭敲梆梆。”在顽固派看来，新学堂是个非常怪诞的事。



## 二 中学时代

我在公立小学读了三年，由丙班升到甲班。毕业之后，正值中国的学制进一步革新。云南在总督之下设置了交涉使司专门负责外交工作，还有一个提学使司专门负责教育工作。提学使司从原来书院中选拔了一些人送到日本去留学，并在昆明成立了方言学堂，专收学习外国语文的青年学生。我于1907年考入这所学堂。

说来是很偶然、也很有趣的一件事。我在公立小学毕业之后，一时还不知道自己以后该怎么办。一天，一个和我很要好的学长跑来告诉我，方言学堂要招生。我们两人商议后，决定同去报考。但我怕父母不同意，也怕考不上面子不好看，所以决定先不告诉父母，偷偷去考了再说；并且决定不用原来的名字繆嘉铭，而改用繆云台。云台是我的一位老师给我起的别号。记得考试的前一天，恰好母亲到外婆家去了，只有我和父亲在家。那天晚上，我自己偷偷地煮了几个鸡蛋，预备第二天吃，不巧被父亲发现了，我只得如实相告。不料父亲非但没有阻拦，反而完全同意我去报考，所以我被录取之后，就进了方言学堂。繆云台这个名字，也一直用到我留学回来，以后在云南工作多年都用嘉铭，1950年到美国后，又改用云台。

方言学堂是一所专为培养外语人才而设的学堂，共分三科，有英文班、法文班、东文班。我读的是英文班。课程除外语以外，也有相当比例的其他课程，如国文、地理、历史、数学等。老师多是外省人，有京师大学堂和北京水师学堂毕业的，只有一位姓赵的是本省人，还有少数外国老师。这里的教学颇为认真。

方言学堂的主管人叫监督，此外有教务长、斋务长、庶务长等。学生入学后全部住宿，享受全公费，宿舍是一个四方形的两层楼建筑，每间宿舍住两个学生。那时云南还没有电灯，晚上读书点油灯，每晚由斋务长派人发油，每个学生每晚可得到一灯盏油。斋务长对我们的学习管教很严，经常检查我们的自学情况。我们每天晚上要背外语，一直读到灯油快尽时才能睡觉。记得有一次，一个同学实在太困了，读着读着睡着了，恰好斋务长来检查，他睡得正香，丝毫没有察觉，直到斋务长用手揪着他的鼻子，把他揪起来时，他才睁大了眼睛清醒过来。由于当时学校对学生的抓得紧，所以在以后我们出国留学时，一点不感到吃力。方言学堂给我们的学习打下了良好的基础。

一年多之后，由于学制改革，方言学堂改为云南高等学堂，监督是童振藻、教务长是叶瀚，课程内容比前大为充实，所用的讲义都是京师大学堂预科和教授自编的讲义，实际上达到了相当于大学预科的水平。我在高等学堂又读了三年。在我尚未毕业时，1911年爆发了辛亥革命。之后，云南省都督李鸿祥根据形势的发展，将云南高等学堂解散，并从在校学生中选拔出五六十人到留学预备班学习，准备用省公费送到外国留学，其余一些学生则全部转入云南两级师范的优级学校。我于1912年进留学预备班，学习一年后，经过考试合格，用省公费送到美国留学。

我们这批留学生共录取24名，其中去美国的6名，去法、比的4名，去香港的12名。还有两名是准备去德国的，他们留在青岛先补习一段时间的德文。当时省政府从预算中为这批留学生拨出一笔经费，出发前，给我们每人600银元的置装费和零用费，并规定以后由“天顺祥”票号，按期汇出费用给我们。办理签证和购买船票等费用，统由一位外国老师克里森经手支用报销。一切手续办妥后，我们就启程出发了。

### 三 留 学 生 活

1913年6月，我们由昆明出发，先到河内和海防，然后由海防坐船到香港，又由香港坐船经菲律宾、大阪、横滨、檀香山，最后到达旧金山。这次长途旅行，对我们这些没有出过门的人来说非常新鲜。我们从昆明到河内和海防，是第一次坐火车；在河内、海防也是第一次看见人力车；在海防到香港时，才看见轮船和汽车。所有的交通工具几乎都是第一次乘坐，真是大开眼界。

我们到香港后，由于美国当时对华人入境限制很严，所以手续相当麻烦。尽管对公费留学生的要求与一般去做工的华侨不同，但也必须做到三件事：（一）船位要坐头等舱；（二）服装要整齐，要穿西装，表示出学生的模样，不是华工；（三）先要检查眼睛和大便，看是否患有砂眼和钩虫病。我们按照要求作了。检查结果，我们六个人中，有一人患有砂眼，因而被留在香港。他在3个月治好之后，才动身去美国。

头等舱中大多是白人，这次除我们几个中国人外，同船的还有当时任清华大学代理校长的周诒春先生和他带领的几十名清华的留美学生，他们从日本长崎上船。二等舱中白人、中国人都有，人数不多。三等舱中人数最多，约有二三百人，全部都是中国人。

那时乘船去美国，路上约需28天。由于旅途时间长，轮船公司为了减少旅客途中的寂寞，也为了做生意赚钱，在三等舱里准备了各种饮食和娱乐活动（因为一二等舱乘客少，三等舱却每次客满，轮船公司全靠三等舱赚钱。）三等舱里特别热闹，简直像个小型的华埠。饮食方面，有各种各样的广东小吃，晚上还供应夜宵。娱

乐方面有广东戏和各种赌博，供旅客消遣。白天，赌博就搬到舱面上来，人人都可押注。记得同船的有一个广东旅客，他怂恿我们也去玩玩，我们当时想到置装费、零用钱带得不多，如能赢点钱也好，殊不知不但没有赢钱，荷包里的钱反而减少了。

船行数日，到了日本。轮船公司为了照顾客人的旅游，让一等舱旅客愿游览者在大阪下船，然后把船开往横滨，在那里等候客人。我们下船后，由大阪坐火车去东京，在东京玩了一趟，就到横滨去乘船。由于语言不通，我们在观光游览中只能靠笔谈。这次游览的时间虽然不长，但有几件事却给了我深刻的印象，这些也充分反映了日本当时的社会情况。第一件事是感到日本当时妇女参加工作的很多。轮船一靠拢码头，我就看到加煤是由许多女工排成长队，每人用一竹篮装煤，顺序传递，由小煤船递至大船仓。在邮政局、银行中也有不少妇女在工作。第二件事是感到日本的中小学教育比较普及。在旅馆中我看到，下女有闲时，就坐在门槛边读报，说明识字的人多，报纸也很普遍，这点很使我们惊讶。第三件事是感到当时尽管日本的工业生产已较发达，但人民仍过着十分俭朴的生活。那时日本的工业生产，亦步亦趋地跟着西方，在邮船方面亦有较速的发展。当时我国还没有一条远洋的大轮船，在太平洋上，只美国、加拿大各有4条，但日本也有了几条，如天洋丸、地洋丸等。尽管如此，人民的生活仍然十分朴素，人民仍然穿着和服、木屐，很少着西装，生活并未西化。我们在旅馆中洗脸使用的是单布不是毛巾，牙刷也都是将竹或木棍一头打碎做成的，伙食也比较简单。第四件事是感到日本人民很注意清洁卫生，他们的住房、街道和一些公共地方都很干净。特别值得提出的是，他们对人很客气、有礼貌，寻人问路耐心回答，鞠躬都至90度。不过一位同船的欧洲旅客却对我说：“日本人这样有礼貌是他们的传统习惯，并不一定代表他们内心是亲热的。如果是中国人这个样子，就能说明他真正是这样亲热了。”

这些现象使我感到：日本固然由于明治维新和甲午战争得到

了大量赔款，使得他们在军事、工业和经济建设方面都有很大发展，但他们确实很会用钱，尽管经济发展了，并不大手大脚，仍很注意节约，他们对自己民族应保留的东西，尽力保留；对应该输入的东西尽量输入，用今天的话来说是做到了“古为今用，洋为日用”。他们的教育使得学生有较强的组织性、纪律性和服从的精神，进入社会后做起事来能够发挥集体的作用。日本的社会和当时中国的社会相比，确实显出是一个有组织的社会，不像我国那时像一盘散沙。这点使我想起在昆明时曾看到报纸上登载的一则消息，大意是：有人在日俄战争结束后，问日本的海军大将东乡平八郎，“你们攻占了旅顺，你看应该归功于谁？”这位海军大将说：“应该归功于我们的小学教员。”我当时对这句话很不理解，后来才想到，日本青年的许多思想和品质，都是通过小学教员灌输给他们并培养起来的。当然这种教育也培养了他们的侵略野心。

由东京回横滨后，我们又乘船东行，经过两个多星期的航程，到达檀香山。我们首次踏进了美国的领土。当时领事馆派人来接待我们。我们在檀香山停留了两天，参观了华侨聚居的地方，又参加了华侨对留学生举行的联欢会。那些土生华侨女子热情的招待，使我们深受感动而又有些不惯。休息两天之后，又经过六天的旅程，我们来到美国西岸的大都市——旧金山。

旧金山，华人称之为大埠。那里有中国领事馆、中华会馆、致公堂等华侨团体。我们到达之后，中华会馆为留学生举行了一次招待会，除我们五人之外，还有同船来的数十名清华大学的留学生。

初到华埠，人生地疏，一切事情皆仰赖一位加拿大籍老师所介绍的一位青年会干事帮助。他为人很热情，首先帮助我们添置服装，之后，又为我们导游数日，以后又由他介绍我们进入一个教会办的规模较小的一所西南大学。他对我们说：“规模小的大学，除上课外，课余时间容易和老师以及他们的家眷接触，这样便于尽快地学会美国语言和深入地了解他们的学校生活习惯。而在规模大的学校，这一点是不容易做到的。读研究院时可进规模大

的学校。”我们接受了他的建议，五个人一同进了美国中部康萨斯州的西南大学。

我们入学后，确实如他所说的，除上课外老师和他们的家属经常同我们有交往。差不多每个星期日都有老师请我们到他的家里作客或吃中饭。逢到圣诞节或新年时，更是热闹，差不多一家挨着一家地轮着请我们。平时老师也很关心我们的生活，逼着我们去打球和练习游泳。这种情况在旧金山是不容易得到的。当时旧金山的白人对华人很歧视，一般中等以上的旅馆、戏院、理发店等都不接待华人。在旧金山时，那位青年会干事曾带着我们去看了一次戏，据说如果我们自己去是买不到票的。在康萨斯州由于华人少，我们不仅不受歧视，这里的白人甚至很同情我们，愿意帮助我们。

学习一年之后，按照当时云南省政府的规定，我们六人中，应有两人学习矿冶科，两人学习文法科，两人学习农林科。我们征求了校长的意见，并请他代为介绍学校。结果两个学文法的进了芝加哥大学和哥伦比亚大学，学农林的进了康乃尔大学，一个学冶金的进了里海大学，我学矿冶进了伊利诺大学。在伊利诺大学读了一年之后，转入明尼苏达大学。这是一个州立大学，规模相当大，矿冶系名教授多。明尼苏达的居民多来自北欧，工人、农民比较多，而当地华人少，中国留学生也只有六个人，所以当地人对中国人的态度比较好。那时学校附近住着一位华侨，他是早期到美国去的工人，最初开洗衣馆，后来开饭馆，娶了一个爱尔兰人做妻子，生了三个女儿，都在学校读书。他们家里是我们六个留学生常去吃饭的地方。这位爱尔兰人对我们很好，很乐意让他的女儿同我们交往，并且希望她们能嫁给中国留学生，后来果然有两个女儿同中国留学生结了婚。

在美国学习期间，由于旧中国政府腐败无能，使我们这些留学生常常受到歧视。有时走在街上，别人问我们是哪国人，当我们回答是中国人时，他们就会感到很奇怪地说：“噢！穿得这样整

齐，我还以为是日本人呢！”真令人气愤。记得在1915年，有一天我正在伊利诺大学的绘图室绘图，突然听到日本要挟我国承认安图消灭中国的“廿一条”。我想中国是站在战胜国的一边，虽未出兵，也出了大量华工，而得此后果。当时我真气得发昏，连图也画不下去了，被助教看出，叫我回宿舍休息。当时感到国家受这样大的耻辱而不能自拔，真觉得脸上无光，内心十分痛苦。

美国那时的社会，正是资本主义上升的时期。除了种族歧视外，其他还是令人比较愉快的。首先是治安情况好，可以说是路不拾遗、夜不闭户。其次是生活比较富裕。那时一般中等家庭的生活都是不错的，在西方国家中也是水平比较高的。我和一位同学共同寄宿的一家，男主人在外做工，女主人照顾我们的生活。房间经常打扫得很干净，地板也经常刷洗。冬季有暖气设备。厨房设有冰箱，但无电气冰箱。每天都有送冰车经过，送冰人只看后门的纸板，如是0朝上，就是不要冰，如是50，100，150朝上，就知主人要的若干磅冰，他就将冰照量替房主装入冰箱内，不问主人在家与否，月底开单收款，非常方便。文体娱乐方面，内容很多，最显著的是体育运动。球类运动发展很快，橄榄球、垒球很盛行，滑冰、游泳也很普遍，其居民参加体育运动景象，据房东说超过欧洲，这也可以代表当时美国社会蓬勃的生气。那时美国无论老年、中年、少年都对球赛极感兴趣。记得有一个叫做巴比的垒球英雄，有一次生病住院，人们对他的病情十分关心，几乎所有的报纸都用头条新闻登载他的病情报告。医院墙外常常站着不少10几岁到20岁的青年人，对着他的病房张望。他们祝愿巴比早日痊愈，并且要求医院的人让巴比伸出头来看看他们。只要巴比一露面，他们就高声欢呼。崇拜球星的盛况，可想而知。电影已很普遍，每个中等城市都有两三个电影院，此外还有从欧洲流传过来的大歌剧。汽车种类也比较多，已有七八种牌子的汽车在街上行驶。不过美国那时公路并不发达，只在城周约十五六公里之内的路面是铺过的，其余都是土路。我曾和两个美国同学共同凑钱

买了一部旧汽车，也只能在近郊行驶。

在美国学习的几年中，除日常课程的学习外，还常由老师带着外出实习。假期中一般是自己找些工作，我曾在一个铁矿做过矿坑测量工作，也在一个造船厂当过工人，虽然比较辛苦，但锻炼了我的身体，也增加了我的工作经验。

在美国学习期间，我认识了陶行知先生（当时叫陶知行）。我那时已转入明尼苏达大学，他在伊利诺州。我们是在中国学生暑期集会（夏令会）时认识的，一见如故，以后经常通信。他是自费留学的，经济比较困难，所以我每月从我的80元生活费中寄给他10元，大约有一二年之久。

这里值得一提的是我在留学暑假期间，曾为护国战争回国一次。

1916年初，我在国外得知云南爆发了反对袁世凯帝制自为的护国战争的消息，于是决定暑假期间回国。在我回国途经旧金山时，旧金山原同盟会支部长林森托我带交两张汇票给护国军总司令唐继尧。汇票每张是4万美元，共8万美金。这是林森在海外以支援护国运动名义，向华侨募来的款。林先生亲自在同盟会支部内交给我，并指定交唐作护国军军费。由于那时为防“乱党”，搜查很严，我怕下船时被搜检，在船抵上海未到新关码头之前，我就把两张汇票托给同船的一位美国女士，请她代为保存，并约好在船过新关码头之后，我就取回来。所幸这次并未搜查，顺利地将汇票带了回来。

因林森嘱我将款交给唐继尧作军用，汇票的抬头人是护国军政府唐，所以到上海后，我首先到经常给我们汇款的“天顺祥”票号，打听唐继尧在上海的代表机构，他们介绍我去见张木欣先生。张是老同盟会会员，当时是专为护国军筹饷而设的“兴华银行”的经理。他告诉我这两张汇票在上海可以兑换成银洋，如带回云南就不易兑换，并让我去问唐绍仪该怎么办。唐当时在上海策动海军倒袁，他说这笔经费可以留在上海，做为策动海军的费



用，并说已打电报向唐继尧请示。后来张木欣告诉我，唐继尧已回电同意，我就把这两张汇票交给唐绍仪了。这事办妥之后，我于7月由上海乘船到了香港。

在香港，我住在富记号内，这里是云南护国军在港与各方联络的机构。我曾在那里见到程潜（颂云）、伍朝枢等人。

护国战役之后，1916年初袁世凯虽已取消帝制，但有些人尚在恋栈，不肯下台，因而5月间护国军为统一指挥在广东肇庆成立两广护国军都司令部。随后，南方几个护国省分，联合成立反袁组织——军务院，唐继尧任军务院抚军长，岑春煊任副抚军长。梁启超任都司令部都参谋长，李根源任副都参谋长。因梁启超不能到任，李根源代行职权。我的三哥嘉寿那时在李根源部下做高级参谋，所以我就由香港到肇庆去见三哥，住了约一个星期，以后又回香港，经由海防回到昆明。

黎元洪在北方依法就任大总统后，内阁由段祺瑞负责，军务院认为护国的目的已经达到，遂于7月14日自动撤销。当时云南造币厂曾为这次护国倒袁运动铸了5元与10元的金币，以资纪念。金币上铸有唐继尧的头像，俗称唐头金币，这可能是旧中国唯一的金币。

这里我想叙述一下我所了解的有关护国战争的史料。由于我的三哥在唐继尧部下工作多年，并曾任护国军兵站总监，我自己与唐继尧本人也有过接触，并与一些亲身参加护国之役的军官如邓泰中、杨綦、董鸿勋等人相熟，因此了解到一些情况。他们的看法是：云南发生护国之役并不是偶然的。早在辛亥革命后，民主共和这一观念就已深入人心。因此在1915年北京成立筹安会鼓吹帝制，云南的青年军官就极端愤慨，从而产生了倒袁的思想。身为云南督军的唐继尧和全国人的心理一样，认为绝对不能在推翻满清王朝之后，又建立一个新的袁氏王朝。不过考虑到袁世凯的武力雄厚，对倒袁抱着极其审慎的态度，不敢轻举妄动。但在青年军官的影响下，也感到如不讨袁则对军队将难于掌握。所以在

蔡锷到达昆明之前，已经召开过几次秘密会议，唐指示要“谋定后动”；并在确定讨袁之前，已秘密地做了军事部署。滇军步兵第一团（团长邓泰中）所属部队已以剿匪名义向四川出发，步兵第七团（团长杨葵）也跟随前进，准备攻打叙府。这些活动都是在12月25日宣布起义以前的事。这两支部队是在进军途中被改编的，第一团改编为护国军第一支队，第七团改编为第二支队。一般认为护国之役是青年军官起了主要推动作用。我认为唐、蔡、李（李烈钧）三人的功绩是大的。唐在云南有实力。蔡能与之携手讨袁，起了很大作用，但主动则必须归功于唐和其部下的少壮军人。后来梁启超把护国之役说成是蔡锷来滇之后发动的，显然与事实不符。我对此役虽非亲身经历，但我想就这次战役来说，兵是云南的兵，饷是云南的饷，枪是云南的枪，军官中90%以上都是云南人，而且唐继尧当时身为护国军都督，蔡不过是护国军第一军总司令（李烈钧是第二军总司令，唐是都督兼第三军总司令，坐镇云南。后来贵州加入，唐被称为联帅），他们是上下级关系，怎么能把功劳都放在蔡的头上呢？再就我回国时林森托带的支援护国倒袁经费的汇票，也是带给唐而不是带给蔡的，也说明唐是主要负责人。

护国之役，前后不过几个月，但它对中国国体的改变影响是很大的，假如没有云南起义，袁氏皇帝站稳了，要推翻袁氏王朝就不容易了。这件事在近代史上也占有重要的地位，因而应该把事实弄清楚。

我回到昆明，向唐继尧汇报了带来汇票的处理情况。之后，在家住了约两个月，当时考虑护国任务已经完成，我是云南的公费留学生，应该回去继续求学。唐继尧也鼓励我回去。这时由于欧战关系，原来在青岛学习准备留学德国的两位同学，已不能去，经我向唐建议，同我一起去美国。由于新学期早已开始，我们决定推迟一个学期。在昆明住了一段时期之后，我们一同到了上海。

我们在上海住了约两个月，观光了这个五光十色的十里洋场。同乡们如张大义、段雄等常带着我们到处观光，看了萌芽时期的话剧，看了当时盛行的京剧，也曾到报刊杂志出版集中的望平街去浏览，甚至也带着我们三个青年做陪客，参加过同乡们为生意需要而摆的花酒，从这里了解到当时中国社会各个阶层的景象。

我们于秋末回到美国，这次我还带了侄儿安成同去，他在美国读小学。

我于1918年在明尼苏达大学本科毕业，以后在纽约王肯钢铁公司工作一年多，于1919年秋天回国。

## 四 回国工作——云南个旧锡务公司

1919年秋10月，由美国旧金山乘船到上海，侄儿安成同我一起回来。当时我的三哥在上海代表云南省参加南北议和会议。那时会议已在停顿中，未能达成任何协议。我们在上海住了约两个月，之后一起回到昆明。由于交通不便，那时由上海到昆明须由水路走香港、海防，行船4日，再乘滇越铁路行车3日，总共路上需10天左右。

回到阔别6年的故乡昆明，家庭大团圆了。这时大哥已有三子一女，三哥已有二子。儿孙绕膝，父母双亲笑逐颜开，其乐融融。姐姐已经出嫁，姐夫朱麟在云南讲武堂毕业，任旅长。

回来后不久，春季父亲病了。他原有气喘病，这时病情忽然加剧，我决定在家侍奉左右。不料老人家病势日重，竟于1920年旧历三月弃世，享年64岁。这样，我就留在家帮助母亲与兄嫂办理丧葬事宜。

我在美国明尼苏达大学是学矿冶的，矿藏分布是我的主修学科。回国后我的想法是：我是云南省公费派出去的留学生，应将所学的知识为云南地方工作尽力，要不负云南父老之期望。那时亲友中多有浓厚的“学而优则仕”的观念，许多人劝我去做官，但我觉得只要地方治安可以维持，建设工作还是可以有成效的。所以当我听说个旧锡务公司因经理不善，债台高筑时，就主动去找唐继尧，提出一个整理锡务公司意见书。那时锡务公司因欧战结束，锡价猛跌至300英镑——105英镑，存货太多，积压不能出售，全靠借款度日。最大债主是富滇银行。公司员工薪资均不能

按期照发，已陷入半瘫痪状态。唐先生担心我无力收拾这一残局，忠告我要多加考虑。我那时是一个才毕业回国的学生，对工作毫无经验可言，只是由于年轻，不畏艰巨，也不知艰巨，才这样提出意见书。后来由于锡务公司的原负责人坚决求去，唐先生乃决定委任我为锡务公司总理。

云南个旧是我国的主要产锡区，锡矿开采自明朝末年便开始了，相沿用土法生产，但数百年间凭着经验的积累，已培养出不少有精湛技术的工人。当时个旧的锡产量约占世界产量的百分之六、七，年可产净锡7000吨左右。个旧县城的人口不过3万，但锡产最盛时期曾用矿工约10万余人，即在锡产低落时，也可用到6000至8000人。锡矿多由私人矿商经营，大小不等。其中最大的机构是官商合办的个旧锡务公司，亦即我拟去工作的地方。

个旧锡务公司是前清末年“维新运动”的产物，是由当时的后补道王夔生先生倡议，并得到云贵总督及劝业道的支持而兴办起来的。最初锡务公司的资金规定为200万龙洋（时合美金100万元），但只募集了170万元，官股约占3/4，商股约占1/4。没有外国资本，也没有外商资本，更没有向外国银行订过附有干涉管理的长期贷款合约，完全是个中国官商合办的企业。当时之所以能创办一个完全是中国人自己经营的企业，一方面是有赖于当权者的苦心孤诣，另一方面也是由于云南特殊的民风。那时云南人有一种绝对不与外国人合作的倔强精神。例如法国商人及政府早欲染指个旧锡矿，但云南人多不肯为洋人服务，以致洋人在云南活动十几年也找不到一个土著的买办，这就有效地抵制了帝国主义的发展。

王夔生先生确实费尽心血，力求维新，想把云南的锡矿事业搞好。他曾亲自去南洋考察，然后向德商礼和洋行订购器材，凡采矿、选矿、炼矿等一切设备，均由礼和洋行设计供应。就与礼和洋行订购器材一事，不仅证明王先生有现代技术观点，更证明他有相当的政治眼光。当时英国与法国在中国已有庞大的政治经

济势力，法国人在云南还有所谓的“特殊权益”。锡务公司如与英、法的商行合作，必定会引起帝国主义者们的贪婪野心。德国当时在中国的殖民力量只能说是二等的，在云南则没有势力可言。因此，与礼和洋行贸易，不会有引狼入室的后果。这些设备就当时来说，已颇具规模。其中包括一个14公里的空运索道，一个通用的洗砂场，三个炼锡倒焰炉，三个净锡炉，两个煤气发生器（把煤炭气化的设备，那时炼锡的燃料是煤气）。但这些新设备、新方法，由于本地守旧派的士绅和矿商的反对，没能起到应有的作用。因为锡务公司开始试炼不久，就爆发了辛亥革命，云南政权又为本省人所掌握。个旧的若干矿商出于怕与新法竞争、迷信土法和仇视洋人等各种心理，联络本地绅商出面反对使用新法采矿。这些士绅组成了一个新的董事会，罢免王夔生，并决定将所有的新设备都废置起来，全部恢复土法生产。王夔生先生被迫辞职，由本地一位乡绅继任总理。董事会中，甚至有人怀疑王先生帐目不清，因而扣押了王先生前后半年多。后来经过几次审讯，证明王先生确实清白，才无罪释放了。王先生在1921年前后去世。他死后，我提议在个旧的矿王庙中、在个旧县城庙中，在相传发现锡矿的赵老祖公牌位之侧供了王先生的牌位。

第一次世界大战中，由于战争关系，锡价猛涨，个旧的锡，在任何方式的经营下，都可以外销图利。但1918年底战争结束，锡价猛跌。在这种情况下，锡务公司在一年之内，债台高筑，公司经济正处于风雨飘摇之中，而这正是我立志进锡务公司工作的时候。

我在接手前还没有到过个旧，对于公司的困难，没有真正的了解，当时只是凭着一股“初生之犊不怕虎”的精神，认为只要勇往直前去做，什么问题都可解决。我当时只有一个信念：我们既有矿藏，便未入绝境，唯一的问题只是如何与别人竞争，采炼矿石运销于市场而已。这样，我乃于1920年11月搭乘滇越铁路客车赴个旧接任总理职务。我真正回到本国本乡，开始为云南的经

济发展而努力了。

抵达个旧之后，我才发现锡务公司财务亏损之状况，已到了不可想象的地步，每月职工开支全靠售卖土条锡所得价款和短期借贷应付。当时的库存现款只有2000余元（元指银元，与港币、越南币等值，可兑当时的美钞5角左右），而债务山积，计欠法商蒙自东方汇理银行短期债券20余万元，欠富滇银行120余万元。公司存放在香港的锡，以市价计，约值港币60万元，但在香港拖欠的仓租和息银却已达100万元以上。公司堆存在个旧的锡和矿砂约值100万元左右，但这批货物必须加工并支付运费才能在市场上出售，不能即时兑换现金。另一方面年关将届，积欠的工薪及应用之款必须立时支付。面对这种情况，我只有分别缓急，一一办理。最急的债务莫过于东方汇理银行的短期债务，因此款必须在旧历年关以前偿清。我只好立即决定将香港的存锡卖掉一部分，归结此帐，并同时偿还一部分公司在香港银号的积欠。其次是偿还富滇银行的债款，这笔积欠原也是半年为期的贷款，但已脱期失信多次，我当即决定以负责任而不夸张的立场向富滇银行交涉作一个总解决。我提出的方案是低调的，可以行得通的“停息还本”办法，向富滇银行重新订立契约，分20年还清积欠，以先少还后多还的原则，详细规定每次偿债的期限和偿还的数额。这个方案最后得到富滇银行同意。

旧欠清理方案确定之后，公司急切需用的周转金仍无着落。我便开始向东方汇理和富滇两银行交涉，以个旧存储的锡和矿砂做抵押，重新借贷小型贷款。我共借了新债款约20万元，偿付了急需支付的工薪及维持生产的费用。新借款是以三月为期的短期债务，因此我深切了解，这未来的三个月将决定锡务公司的前途与我个人的名誉和信用。

在清理了旧债，渡过难关之后，我便全力注意生产。我的决策是首先注重维持现状，使生产不致中断；其次才是改善现状，在改善现状中首先是注意节流，以裁汰冗员减少浪费来降低成

本；最后是根本改革技术，恢复原有的新式设备，增加生产。我所以决定这个逐步改革的方案，一方面是针对当时公司的情况不容作急剧的革新；另一方面也是由于国际锡市场的不景气，锡价惨跌，不是进行根本改革的良好时机。

在维持现状的阶段内，我开始雇用本地工业学校的毕业生下矿工作，并让他们在化验室作鉴定标本的业务。这一方面是储才备用，也是为采用新法做准备。在正规的生产方面，这时完全因袭旧法，没有任何变动。这时我还采用奖励的方法，提高工人的技术水准，同时注意提高工人的生产情绪。我经常深入矿场查看工作进度，下班后也常与工人一道饮酒谈天，与他们建立友谊。当时有些人对我这样做颇不以为然，认为我这样做有失身份，但我则以为借此可以更多地向工人了解实际情况并向他们学习一些土法采矿的经验，会有许多意想不到的收获。

我工作半年之后，自觉学到不少东西，特别是在土法技术方面感到大开了眼界。个旧地区数百年来逐渐演进的土法矿冶技术，自探矿以至采、冲洗，乃至冶炼，实在使我感到中国技工能力之高决非盲目崇洋的人所能了解的，尤其在鉴定矿砂成色之项目上，他们的能力最令人折服。他们只需将一把砂放在一个土碗内，用水漂洗数次，再用手工摇晃，去掉可冲洗掉的杂砂，便可凭经验及目力鉴定存余渣滓的成色，分为大黄口、小黄口、一文钱、一颗珠之类的等级。这种等级不同的名词不仅指出矿砂含锡的成份，还可指出其冲洗之难易。这种鉴定虽不如科学化验准确，但误差率很少超过1%以上，这是后来炼锡公司购买矿砂时，目力鉴定与化验的结果比较后得知的。在土法技工的面前，我等于读了一科最新颖而最有趣的课程。但毕竟是落后的所谓物理鉴定方法，要改进生产必须改用新法。

对于新法，我当时亦非专家。在开采方面，例如坑道的修筑使用，我在明尼苏达北部的铁矿中还算有点观摩实习的经验。但在冲洗冶炼方面，我在美国见到的并不多，对新法可以说我只有



粗浅的理论知识。当时我自问，在炼锡的学识、能力、经验方面都不足以完成这项艰巨的任务。因为我那时不过是一个初出茅庐的大学生，在技术上缺乏实践的经验，所以我在将公司的财务与生产稍事整顿之后，便决心改用新法生产，并决定先从加强技术力量入手。我首先雇用了两个外国工程师，同时把当年推行新法开始试车时经过短期训练过的本地老工人找回来，又用了几个云南工业学校的毕业生，在外国工程师手下帮助工作。在解决了技术力量之后，原来已被废置的空运索道、洗砂厂、冶炼厂等也逐渐恢复使用。这盘机器又重新动起来了。但就在大张旗鼓地准备在短期内使用新设备投产时，1921年初，云南发生了一次政变。

这次政变起源于护国运动所加给云南一省的特别负担。最初，护国军自滇入川时，系由蔡锷（松坡）任第一军军长，罗佩金（鎔轩）任参谋长，顾品珍、赵又新分任师长，入川部队在护国成功后部分调回云南，部分仍驻川中。其后蔡松坡、赵又新去世，驻川滇军遂归顾品珍以军长资格统率。顾与唐原为日本士官同学，但不甚互信。1921年初，在唐继尧尚未决定如何安插留川部属之时，顾品珍的军队便提出“清君侧”的口号，自动撤回云南了，一时大有“兵谏”之气概。于是唐仓促通电下野。所幸双方并未开火，实为云南人民的一大幸事。

这次政变迫使唐继尧解职离开云南。他由昆明出走，经蒙自、越南到香港，当时我在个旧工作，未能与他见面。唐出走后，云南政权易手，由护国时带兵入川的将领顾品珍取而代之。顾当权后，唐的旧人大半被解职。我的工作原是由唐继尧委任的，虽然不是政治性的职务，但我也向顾将军呈请辞职。顾认为我所做的是技术性工作，应该留在岗位上继续任职，加以挽留。我也认为锡务公司的工作实在与政治无关，而这时正是我与美国工程师卓波计划重新装置空中索道的时候，我当即表示愿意留任。

这时恰好伦敦的锡价又见上涨，公司原有存货可以不致亏本卖出，公司的经济逐渐好转。但在技术方面，这时期没有什么提

高，因为雇用的两个外国工程师中，一个负责采矿，一个专作地质调查。新请的一位美国工程师，过去在美国、加拿大只炼过铅矿、锌矿，缺乏炼锡的经验，来了之后，只能做标准化的冶炼工作，无法排除云南锡砂中的特有杂质而提高质量，不久他就辞职了。

我在锡务公司将近两年的工作中，没能把锡的质量提高，只是努力使用新技术、新设备。我曾请了卓波专门负责设置运送矿石的空中索道，这与旧法的人背马驮相比较，其所需的生产费用是十与一之比；也曾请美国有名的地质学家 Foster Bain(此人后来任美国地质调查所所长多年)，到个旧进行实地勘查，并做了详细的地质报告，对公司有高度的实用价值。在这一系列的改良中，我们的生产成本大为降低。在设置空中索道的过程中，有过这样一段小小的趣事：个旧当时有个大矿商名李恒升，他在马拉格地方有一个矿场，系与锡务公司合营，故亦参与计划索道架设的事，一条索道的终点正在他的矿场之内。但他最不相信新法，认为运砂出矿只有靠人背马驮，完全不相信索道会成功。他曾在我和美国工程师面前打赌说：“如果你们这个索道真能成功，我就把我的两只眼睛挖掉。”后来索道成功了，开始运矿时，他见源源不绝的小车继续上下于索道之上，不禁大惊。那时我正去香港洽购抽水机，不在个旧，但公司有些职员，仍记着前事，和他开玩笑，向他提起打赌的事。岂知这位老先生居然买了几个骡子才能驮回来的爆竹，挂在索道上同时燃放。在震耳欲聋的爆竹声中，他说：“就算我的眼睛让爆竹炸瞎了，”对新法表示信服。

1922年春，云南政局又有了变动。唐继尧从香港取道广西兴师回滇，同顾品珍作战。结果唐获胜利，第二次主持云南省政。那时唐的名义是总裁，下面有四个镇守使——胡若愚、龙云、张汝骥、李选廷，都是对唐回滇有功的军人。此外，唐在出走时，曾在云南东南部招安一些土匪和地方民团，这些人对唐的回滇也起了很大作用，顾品珍就是中了招安土匪吴学显所设的埋伏而战

死于陆良天生关的。唐主政后对这些人都要有所安排。其中一个旧民团中的士绅，原云南南部九属联合团首脑陈鹤庭，对唐回滇出了很大力量。唐特邀他出任财政厅长，不料陈表示不愿做官，愿在个旧办理矿务。这样，唐就解除了我锡务公司总理的职务，调我到省府任高等顾问，请陈任锡务公司总理。那时我还在香港，听说此事后，我感到顾问是个闲职，没有回省的必要，也没有坚辞的理由，所以就动身到上海去了。

## 五 我的婚事

1922年时我的母亲和三哥、姐姐都住在上海。我到上海之后和他们住在一起。我那时没有事做，只有一个省政府高等顾问的闲职。三哥也是因与唐政府之间有隔阂而居留上海的。

这期间，母亲最为关心的一件事，就是我的婚事。早在我在美国读书期间，父母就已为我定下亲事，这时母亲见我闲居无事，就催我赶快完婚。但这时李根源先生正在北京任农商总长，他写信来，务望我赴北京一行，所以我向母亲提出，先去北京，回来再完婚。

我到北京与李根源先生见面，他见我没有任何实际工作，次日便送来一个任命状，委任我为农商部金事。我在北京住了一个月，这期间，除和李根源先生经常见面外，在北京又认识了在农商部任科长兼地质调查所所长的翁文灏（詠霓）先生。当时因见北京政府动荡不定，而金事又是一个闲职，所以想先回上海侍奉母亲一段时间，然后再考虑是否在京就职。

回上海后，7月间我与赵佩瑜女士去香港结婚。我当时考虑如在上海结婚，熟人多，花费大，而我自己当时又没有工资收入，我也不愿意由三哥来负担这笔费用，所以在私下里同母亲商量，准备到香港旅行结婚。母亲同意了并且把她身边的零用钱给了我700元，做为结婚费用。

我于7月到香港，女方也由家人陪送由昆明抵香港。我在香港有几个好朋友，一切筹备工作由他们帮助。我的好朋友李梦九，是加拿大华侨，那时任加拿大轮船公司香港分公司经理，他请我在他

家举行婚礼。另一位好朋友刘季焯是西贡一位米商的儿子，在香港办华商银行，他把自己的汽车借给我做结婚用的花车。1922年7月，我就在李梦九家举行了结婚典礼。婚礼是西式的，由牧师主持，李梦九做为我的家长代表。他们在香港酒店代我租了一间客房做为新房，并请了几桌客。两天之后，我们就乘由李梦九代购的船票，乘当时最新最大的“澳洲皇后”号轮船，回上海了。

由于我对母亲的感情最深，我既不愿意她为我的婚事过多操心，也不愿意由于婚事没有在她的面前举行，而使她不愉快，所以在我和佩瑜回到上海，又选择了一个黄道吉日，在家里点起香烛，在母亲面前正式叩头拜过，才算正式完婚。这样做，母亲是很高兴的。

李根源先生对我很热心，他知道我不能离开母亲，且认为我需要有个实际工作，所以又任命我为农商部新成立的商标注册处处长，这个机构常驻上海办公。在登录处尚未成立之前，他又寄来一纸由黎元洪签署的命令，特任我为汉冶萍公司查帐员。当时汉冶萍公司因抵押矿砂，引起了许多与日本人的纠纷，所以总统特派两位查帐员去清查。但这两项工作我都没能到任，因这时母亲在上海病逝了，所以就将两项工作全部辞掉。

## 六 母 丧

1923年夏，母亲在沪病逝，我和三哥料理丧事。当时一个不好解决的问题，就是母亲的灵柩安葬在哪里。母亲生前很喜欢杭州，但是否灵柩就安葬在杭州呢？为此，我和三哥曾经跪在母亲灵前祈问，是安放在杭州，还是回云南？最后我们以拈阄的方式决定了这个问题——回云南。

灵柩运回云南并不是一件简单的事。按照当时的习俗，灵柩进城必须是有特殊功劳或者有勋位的人才可以，而我的母亲是不具备这个条件的。灵柩通过海防，也要法方批准，所以决定由我先回去疏通一切。

我回昆明后，首先向唐继尧说明我们的愿望并希望得到照顾。唐不但满口应允，并且提出要派人协助。这个问题解决之后，我又向大哥、大嫂商量灵柩进家门的事，因为这在当时也是很忌讳的一件事。开始大哥有些犹豫，后经四叔、五叔共同商量才决定下来。一切办妥之后，我才回上海。由于运灵柩途中要经过越南，我又请法租界领事开具证明通知河内、海防，这样才可免于检查。1924年初我们通过滇越铁路将灵柩运回昆明。

李根源先生和三哥一起创办云南讲武堂，曾拜见过我的母亲并行了大礼，所以在办理丧事过程中，出了不少力量。他请章士钊先生为母亲作了墓志铭，并请于右任先生用小楷书写，又请吴昌硕先生篆盖，最后在苏州请了巧匠刻好。

## 七 富滇银行

母亲安葬完毕，唐继尧挽留我和三哥在云南工作。我的三哥坚辞不就。唐留我任富滇银行会办，我同意了。虽然我对这个无实权的职务并不感兴趣，但为了不得罪地方当局，只好勉强应允。

1924年春夏之交，我到富滇银行。那时银行设总办一人，会办二人。总办最初是李鸿纶，旋由董泽、盛梦九接任。会办除我以外，还有刘若愚，他们都是唐的亲信。我的任务主要是视察研究。在职一年多，经常外出视察，曾被派出视察海防、香港、上海三个分行的业务。名为视察，但不能多与闻其政。

在我视察期间，1926年夏天，上海分行出了一件行员携款潜逃的事，富行当局对此事十分重视，但却一直查无下落。据说这个行员最后跳海死了，但亦未寻获尸体。为此，分行经理袁希根和副理同时受到撤职查办的处分。新上任的经理为任嗣达，副理胡文鸾都是唐的有力支持者。这位任经理在接任以后，自己经营了一个公司做梯的生意，并以此名义向富滇银行上海分行借款，后因公司投机失败，该款不能如期归还。这种私相授受的作法犯了行规，因而富滇银行总办盛梦九带领随员亲赴上海查办此事。我因为有视察的责任，被认为失职受记过处分，听候查办。盛曾查问分行经理任嗣达和副经理胡仲鸣，他们都供认与我无关，此事确实与我没有关系。盛查明属实，即请律师向租界内的会审公署控告任嗣达。任坐牢二周后，由他的妻子向陈光甫求援，经陈担保出狱，准其定期还款。

盛处理此事之后，回云南不久，即以自己年老，请求辞职退休，并保荐我接任总办。不久唐继尧去世。原来唐手下的四个镇守使争权夺利，互相厮杀，最后成立了一个委员会主持省政，不设主席。委员会由云南的四个镇守使、地方士绅及以前政治上的要人组成，而以四个镇守使为核心。不久又改组成立省政府，推胡若愚为主席，以后又改为胡若愚、龙云两人轮流担任主席。胡为争取实权，首先发难，于1927年秋，在龙云毫无准备的情况下，骤然围攻龙的住宅及北校场龙部的驻扎地。龙云被擒，禁闭于五华山省府内，后经卢汉营救始被释放。龙云回昆明后，卢汉、朱旭等拥他做主席，龙云主滇自此开始。这时已是北伐以后，全国政局在演变中，我虽有省府顾问名义，但没有立即回省，留在香港等候消息。

我在香港住了半年之后，突然接到龙云的电报，电文很简单，要我立即回滇一行。我想可能与上海分行一事有关，如不回去可能被人误解，所以决定立刻回省。到昆明后才知道龙云等非但没提前案，而且要我担任富滇银行总办，并把委任状送到我的家里，希望我早日到职，这一切完全出乎我的意料之外。

我收到委任状后，曾去富行接事，那天代总办李适生未到，委托秘书办交代。我在详细了解了富滇银行的情况之后，知道盛梦九离开后，在李适生暂代总办期间，把富滇银行搞得极为紊乱，总行的根基动摇，不仅许多对外借款不能收回，自己发行的纸币也不能兑现，情况相当严重。

云南财政经济之恶化由来已久。云南本是一个贫瘠的省份，在前清时代尚需依赖湖北、四川两省的协助。民元以后，曾举全省之力，负担护国、护法两大兵役，省府既无外援，亦未能举债（外债内债都没有），饷需来源全靠富滇银行发行钞票，连年超额发行，银行储备早已不足。另外，政府财政收支不平衡，也要靠富滇银行发行钞票。所以银行愈来愈空虚，币值贬落，更日甚一日。在我到富滇银行任会办之后，便常见挤兑、挤汇的风潮。护



网运动以前，滇币和港币、越南币本是等值平兑的，有时滇币尚有若干优惠差数，滇币最高时可换港币或越币1.2元。1920年时尚能勉强维持，到1924年春，则1元滇币与港币的比价，起落甚巨，有时3:1，有时4:1。在这种情况下，政府的财政赤字仍然以富滇银行的超额发行来弥补，恶性循环的现象已十分明显。但政府要人和地方士绅，却一味地要恢复滇币原来的币值，坚持无法办到的兑现政策。他们要求富滇银行做时断时续、有限制的兑现和汇兑，企图用这种象征性的兑现来维持滇币的信用。其结果是富滇银行越来越空虚，给政府的财政造成更大的困难。总之，初则由财政收支失去平衡而影响金融，继则因金融的不稳而导致财政上更大的困难。

在这种情况下，要我来接任富滇银行的总办，我自问没有能力担此重任，即使把我个人的声誉、事业都牺牲了也无济于事。但他们的委任状已送来，使我陷入辞既不可、就又不能的两难局面。当时胡、龙、张、李等军人组成的过渡政府一致以大义相责，要我出任此职，也有人从旁警告我说，对这些武人的一番诚意是不好推却的。那时我只身回昆，寄居在友人庾恩锡（晋侯）先生家。庾先生和首脑军官时常来往，消息比较灵通，我便问计于他。他很同情我的处境，便对我说：“你要向他们请辞，是一定说不清楚的；你若去就职，是一定没有办法解决问题的。如不从而留在昆明，可能会使他们颜面难堪，少不了要得罪人，辞既不能，就又不可，只有一走了之。走了之后再把委任状寄回，写信婉言辞谢。”我接受了他的意见。在接到委任状的第三天，我即到达海防，将我所了解的富滇银行的困难情况，我自己对整理该行的意见以及我自己万难从命的苦衷，写信说明。我当时对富滇银行的整理意见是建议成立一个清理委员会，彻底清理债权债务，再做新的准备，滇币改制，重新开始。这可以说是富滇新银行产生的根源。

我与龙云以前虽然相识，但并无深交，对他坚决要留我在滇

工作，实在无从捉摸。以后在与朋友相处闲谈中，才知道龙云早在昆明任卫戍司令时期，便有意出长省政，并已留意人才，那时他就已把我列入他的“班底”了。只是我自己始终不察，及至收到他的电报，犹不知其用意何在。

当时我有不少朋友住在海防，我到海防后，他们认为我无官一身轻，留我多住些时，游览越南各地。按理我应该在海防多盘桓些时日，但不知什么原因，我的心绪非常不宁，总急于回香港。在海防约住数日，就乘船回香港了。那时由于北伐的原因，全国政局不稳，上海也比较乱，我和三哥的眷属和一个孀居的姐姐，都已搬到香港暂住。

到香港后，才知三哥已经病重，全家妇孺正惶惶不安。我这次昆明之行，前后不过三个星期，我离港时三哥还是很健康的，但回来后他已病将不起了。回想我在海防时的心绪不宁、归心似箭，不能不说是件奇事。

医药无效，三哥在我回港后不到10天终于去世了，这使我悲痛万分。我当时由于无公务在身，所以专心料理丧事。我想我必须回昆明安葬三哥，同时也决定这次要举家回昆。1928年初秋，我带着姐姐和我与三哥的两家眷属，扶着灵柩，经海防回到昆明。

由于前次的不辞而行，有人就对我说：“你不辞而行，这些带兵官会不会仇视你？”我虽然觉得自己并无过错，但也觉得是对不起他们，所以回到昆明后，我即托庾晋侯先生向龙云转达了我回昆明安葬先兄的事，并说明等事情完了之后就去见他。丧事的经过约有两个半月，我始终未去见龙，龙亦未派人找我，他曾亲自来吊丧，但未提及过去的事。

丧事完毕之后，我到乡间去休养。龙云派陶继鲁（个旧锡务公司总理）来看我，问我是否愿出任财政厅长，我答最怕管理财政，万万不行。隔日陶又来转答龙的意思，希望我留在省内工作，说本省的事应该由本省的人来负责，并说我如有什么要求尽

可提出。过了几天，龙云又派陶来，向我说明根据省府组织法，尚可添设一个农矿厅，问我是否愿意担任此职。这时省府已有建设厅，可兼管农矿，没有另外设厅的必要，但龙云因欲留我在滇，因人设事，要我主管农矿，推广经济建设工作。我考虑龙云不愿意我离开云南，特为我设置了农矿厅，对这个工作我也比较有兴趣，如果政局安定的话，还是可以真正做点事的。我的朋友庾晋侯先生也劝我，他说：“你现在全家回来了，龙希望你在云南工作，也确有诚意，甚至为你添设了农矿厅，千万不可再推辞。”于是我答应下来了。次日，龙云约我去详谈筹设农矿厅的事。我那时仍以技术人员的心理从政，我向龙云表示，虽然我以省府委员的身份兼农矿厅长，但我不参加政治活动，也不参加国民党。按照当时规定，省府委员必须加入国民党。我说：“如果让我做省府委员，我就不加入国民党，如果一定要加入国民党，我就不做省府委员。”龙云同意了我的意见。所以以后多年，无论在地方或中央，都不曾有人劝我加入国民党。其后在抗战期间，民社党的领袖张君勱和不少民主人士来过昆明，与我都有私谊，但我未参加任何一党。我除了自己不参加任何一党外，在我所负责管理的机构中，国民党员也很少，而且除了合作金库与CC有关外，没有任何一个机构的人员，接受国民党的调训。因合作金库由CC把持，所以国民党员较多。

## 八 农矿厅与劝业银行

在我未就职农矿厅之前，先去南京参加了一次孙中山先生的奉安典礼。

1929年初，国民政府电邀各省派员到南京参加国父孙中山先生的奉安典礼。云南代表团有卢汉、张维翰、龚自知、张冲、庾晋侯和我。这次代表团的任務只是参加中山陵的落成典礼，此外没有别的事。但那时国民政府成立不久，与各省党政当局有许多必需商洽的事，所以代表团在南京逗留了几个月。我和庾晋侯先生是党政圈子以外的人，这些事与我们无关，所以我们利用这个机会到处游览名胜，访问朋友。

夏天，代表团公毕，仍取道香港、海防回省。到香港后，接到昆明电报，说是胡若愚勾结贵州督军周西成大举犯滇，黔军已攻到曲靖，战况激烈。代表团中卢汉、张冲是负有军事责任的，所以当天就搭船赴海防回昆明了。我们这几个人，因无船位留在香港稍候。但这次战事，其来也猛，其去也速，等我们回到昆明，周西成已在曲靖战死，他的部队也随即溃散了。这可以说是云南省内近年来的最后一次内战。

秋天，云南正式接受中央委令，由国府派王柏龄为监誓人，来昆明举行仪式。龙云被委为省府委员兼主席。龙宣誓就职后，其余各厅、处主管人员，也都依次宣誓。省党部亦同时组成。在此，可简单谈谈国共两党在云南的情况。

北伐初期，云南在行政上处于实际独立的地位，但由于护国、护法诸役的原因，朝野都同情并支持广州的革命政府。宁汉

分裂后，共产党的活动转入地下。那时云南教育界分为两派，一派叫法政派，以法政学堂为基础，这是左倾的一派，共产党员较多；另一派叫圆通派，因在昆明圆通山下聚会得名，以国民党员为主，势力较大。我那时不关心政治，对党争尤其不关心，只是后来听说共产党员有进入企业的倾向，才引起我的注意。记得陶继鲁先生曾经亲口对我说过，有一个姓李的共产党员，原在北京读书，因到个旧搞工人运动，怕被人查觉，所以每天到野外去晒太阳，以便把皮肤晒黑，但后来还是被查觉了，被抓起判处了死刑。这是共产党员在云南牺牲的第一个人。

农矿厅成立之初，经费极其有限，每月只有2800元旧滇币。那时省内政局长期动荡，财政收支不能平衡，财政极端困难，政府欠薪欠饷的事时常发生，哪里谈得上兴办什么农矿事业？我在农矿厅这段期间，主要做了两件比较有意义的事：一件是发动了一次全省的造林运动；一件是建立了一个小型银行——劝业银行。

关于造林运动，早就有所提倡，民国以后又将3月12日（孙中山先生逝世纪念日）定为植树节，但这只有虚文，并无实际。每逢植树节，政府领袖或社会要人每人都要一锄一铲地种一棵树，以资示范。但植树节过了，树的死活无人过问，本来是一件利民的事，却做成了扰民的事，云南也不例外。加以频年兵乱，军队往来，云南森林损害很大。所以我在省府中首先提出造林的建议，并且提出要采取自由放任的造林政策。我想既然造林对百姓是件有利的事，那么政府只要提倡与保护，不必采用行政手段通令各县造林。

我所提的造林政策，是由省政府通令各县转至各村，让村民以村为单位主动发起造林。政府仅仅规定各村必须在村外造一个村有林场，并在沿村四周造一个风景林。林场归全村公有，合力种植，合力保护，共享其利。风景林则归林边家户所有，由各家负责保养，是各家的私有财产。同时还规定村有林场每年必须增加

一亩林地，以十年为期，至于其他有关林场的开发与利用，并无明文规定，由全村人自行处理。省政府的责任是：一面严禁军警砍树，一面保障百姓砍伐出售的权利，政府完全站在保护与鼓励的立场，而不干涉。

这样的造林政策，政府除培养苗木外，不费钱、不费力、不用人，而且取得了很大的成绩，不仅激发了百姓对于造林的热忱，而且也在百姓中建立了政府的威信，这在当时也是一个不小的收获。记得当时中央实业部的月刊上，曾有文章介绍并推荐云南的造林运动，主张采用同样办法广泛地推行于各省。

建立劝业银行是1931年前后的事。1930年秋天，省府派卢汉先生出长财政厅，这可以说是云南初步整理财政的开始。冬季，卢汉在财政厅内成立一个整理财政委员会，我亦被邀参加。这个委员会本来是以进行根本改革的设计为目的的，但只是顾问性质，而且当时的省府也无力谈根本改革的问题，因此委员会没有做出什么贡献。

1931年初春，滇币继续贬值，金融益形紊乱，省府遂在昆明召开了一次军政绅商联席大会，讨论应付之方。我在会上发言主张面对现实，进行全盘的、根本的改革。我的基本理论是：滇币贬值已是一件客观事实，原始持票人所蒙受的损失，因为通货的转手，早已成为一种无法直接补偿的损失了。坚持不定期的十足兑现的政策，不但不能办到，就是办到也不可能公平，无异为巨商造机会发财，对群众是无益的。在这种情况下只有承认事实，改革币制，不使人民再蒙受新的损失。这些言论，在场的人并无反对的意见，但会上也没有即时拟定具体办法。大会只采纳了我的两项主张，一是省府不再提高盐税等项税率，以免导致经济更进一步萎缩；二是省府不再向富滇银行举债，也不再令富滇银行做无准备的发行，以免导致通货更进一步膨胀。但这两项消极的决议案并不能挽救病入膏肓的富滇银行，也解决不了已达崩溃边缘的云南财政。1931年初，省府任命颇有商誉的庾承尧先生出长富

滇银行。庚先生在云南商界是有点名气的，各界很希望他能挽救富滇银行于狂澜之既倒，但事实证明，仍然无济于事。到1931年春夏之交，富滇银行已实际形同虚设，名存实亡了。富滇银行业务的僵局直接影响到金融业务全部停滞，全省的资存放借贷只靠一个当铺“兴文当”。面对这个企业界的危机，我不能不想法解救。于是向当时的财政厅长卢汉先生提出筹办一个小规模的、有限制的、保守的官办银行，作为流通资金的周转机构。但在全省经济十分困难的情况下，资金从何而来呢？我想到省财政厅内，尚有一笔包收厘金人所交的保证金可以借用。本来这笔保证金只是政府代管的款项，要在期满全部归还，照理应妥为代管，但在当时困难的情况下只好如此。我向卢汉交涉。他了解当时的危急情况，所以毫不犹豫地接受了我的意见，自省库的保证金中提拔100万元(时约值港币10万元)贷给我，做为筹建劝业银行的资本。但说明这只是短期借款，一年后必需归还本息。这笔钱只是充作银行信用的基础，并非做为投资。

劝业银行于夏季成立，我兼任总经理。那时由于富滇银行的信誉已经破产，所以劝业银行一成立，存款就源源而来，金融市场也马上活跃起来。但由于其资本是短期借款而来，它的功用是有限度的，银行业务仅限于吸收存款及举办短期的有抵押的贷款，不发行、不做汇兑投资。在政策上也是最保守的。在存款方面，当时市面的利息约为一分至一分半，劝业银行只有5厘；在放款方面，规定如以货品抵押，照值只给六成，如以产物抵押，则只给四成。虽然这样保守，但商人来银行存款或借款的不绝于途。一年后结帐，竟盈余30万元，给农矿厅找到了新的财源，补充了经费之不足。

一年期满后，按照原来的约定，偿还原来所借资金的全部本息。

这是我办银行的开端，值得一提的是当时艰苦创业的情况。由于那时只求实际生效，一切都极度简单化。我们在昆明城内租

了一座五开间四厅房的住宅应用，为了节省开支，银行没有库房，只买了一只小型保险柜，作当日存放钱款之用。由于没有库房，每晚需将现款票据存放于富滇银行，但富滇银行对钱款有认进不认出的政策，所以不敢将钱款交进去，只好在白天结清账目后，将现钞加封装在几只大皮箱内，抬进富滇银行的库房寄存，次日在银行开门之前，再将原箱抬回应用。这样将钞票当做货物寄存的办法，怕只有边远如云南的省分才实行过。银行职员不到10人，我每日上午在农矿厅办公，下午到劝业银行，直到晚饭后银行结束当日业务才回家。副经理杨少泉先生能干称职，其他行员也都忠于职守，合作无间。

兴办劝业银行这段时间，是我用穷干、苦干、硬干的办法解决问题的时期，也是我觉得工作最有意义、生活最有趣味、辛劳最有收获的一段时期。

我在农矿厅还新办了另一项业务，即对云南的水系进行调查。云南的水系，因为横断山脉的地势，大河多自北向南流。最大的两条大河，怒江和澜沧江，水量虽大，但由于地势险峻，流速太快，而且每月水量不均，所以在云南省内既无舟楫之便，又无多少灌溉的用途。在当时的条件下，可资发展利用的水系，只有省内几个大平原坝子周围的河流。这种坝子以昆明坝和蒙自开远草坝为主。我兴办水系调查，也就以这两个坝子为着眼点。当时农矿厅内本已有几个测量员和绘图员，因此兴办水系调查无需另请经费；而水系调查，实是兴办农田水利的第一步基本工作。因此我于1930年间派出七八人去工作，费时不过半年，便完成了昆明坝与蒙自坝的水系测绘工作。



## 九 精炼大锡成功，YTC 进入国际市场\*

### 筹建云南炼锡公司

1930年前后，我在负责农矿厅工作和主持劝业银行期间，心中最为关注的问题就是云南锡产的发展和外销。我想要发展云南经济，必须着重出口贸易。要推广出口贸易，主要的项目是发展锡矿，而发展锡矿首先要改进冶炼工作。所以在劝业银行有了一定盈余，农矿厅的事业费用有了着落，并经过一段时间的准备之后，我就向省政府建议，成立云南炼锡公司。

云南锡产，历史悠久，但滇锡在国际市场上向来没有地位，主要是冶炼不够水准。当年伦敦五金交易所（国际锡市中心）的锡分三等：质量最高的叫洋条，纯净度达99.75%以上；中等的叫英国锡，纯净度在99.5%到99.75%之间；最次的叫中国锡，质量最高的纯净度也在99%以上。中国锡又分为一、二、三号三个等级。个旧所产的锡，由于含铜、铅、砒等杂质过多，其成色往往只有98%强，达不到最低等级的标准，港商称之为土条。土法冶炼除含杂质外，还有产品标准不能划一的问题，因而不可能直接外销。于是一批广帮商人应运而生。他们在香港开了六家锡店，包办滇锡加工转手的生意。最初他们在香港收买滇锡，加工后出售，以后索性在个旧设号，就地收购。他们的加工技术也是很原始的，成色也往往达不到标准，但他们采取掺入洋条的办法

---

\* YTC即云南炼锡公司（Yunnan Tin Corporation）的缩写。

提高成色，然后把改造后的锡条经由香港皇家化验所取样化验认可后，便可经由洋行运销伦敦。这种简单的加工术，自然要留下许多剩余的渣滓，他们就将成色过低的滇锡掺入些洋条，用来做成瓜红锡、斗锡和一些类似瓜红锡合金的副产品，在国内市场销售。瓜红锡运销于绍兴、宁波、上海一带，供打锡箔和制焊锡之用，每年可有1000至2000吨；斗锡运销于山东一带，供制铝锡合金的器皿及焊锡之用，每年可有500吨类似瓜红锡的合金，运销于潮州、汕头一带，供制焊锡及锡品之用，每年可有500吨。这样的转手生意，利润是很大的，但对云南来说却是一个不小的损失。我在富滇银行外出视察期间，在香港住得最久，曾对广东六家锡店在香港的生意情况做过一次调查，进一步了解到他们怎样操纵锡的出口贸易和云南锡条卖到国外的情况。我发现滇锡在转手过程中的损失，平均每吨有30英镑左右（转手的损失还包括自海防到香港的运费，在香港停驳、换船、仓租、利息与中间人的利润等项），约占锡值的10~15%。这样就加高了滇锡的成本，减低了滇锡在国际市场上的竞争力。但是，转手的生意不能不让广帮商人做，一则因为香港与伦敦（国际锡市中心）交通方便；二则广帮商人和洋行有经常交易，云南商人不知道进出口贸易的技术。所以我很早就认定，要发展滇锡的出口业务，必须做到提高冶炼技术和直接外销，以摆脱中间商人转手的剥削。这一切导致我后来成立炼锡公司，提倡改进云南锡条的成色和直接同伦敦进行贸易的契机。

但要做到这一点又谈何容易呢？

我在个旧锡务公司工作时，就曾和美国的卓波先生筹划过改革冶炼的事，但毫无成就。后来陶继鲁先生主持锡务工作时，又请了美国的冶炼专家米勒先生来滇工作，曾试用打空气的办法，也无成效。我想可能由于德国（最初在个旧建立炼厂）和美国锡矿不多，他们的专家缺乏炼锡的经验，因此想到需要聘请英国专家。因为英国非但有锡矿，而且控制了占世界锡产首位的马来

亚，执新法炼锡之牛耳。英商在新加坡、檳榔屿设有两个冶炼厂，包办全部马来亚的冶炼工作。但对这些商业经验，他们是不肯轻易与人的。我们虽想借重于他们的经验和技術，却不得其门而入。卓波先生前曾请求赴新加坡参观学习，被英商拒绝；米勒先生在赴华途中，亦曾请求参观，也被拒绝。两位美国人吃了闭门羹，不免使我想到了，英商不愿把秘密外传是一回事，也可能是秘密并不艰深，可能是一下子就会给人看了学去的东西。因此在1932年就转变方向，我们向英国领事提出我们的意图，表示云南有意扩大对英国的锡的贸易，但这必须增加生产，改进技术，因而希望他们代为物色有经验的炼锡专家。经过他们向伦敦的海外贸易部请示，果然有一位退休的技师，原任新加坡工厂主任多年的亚迟迪克先生，愿意受聘来滇，协助解决冶炼问题。

有了人，钱又成了问题。这位英国技师提出除付他往返川资费用1500英镑外，制做滇锡冶炼报告书的酬劳要2500英镑。这4000英镑的开支原是合理的，但从当时云南的经济力量来看（当时云南全省全年的税收不及广州一市一个月的税收），却不得不加考虑。省府同仁中有人认为费用太大，根本无考虑余地；也有的人认为德、美专家解决不了的问题，英国人也未必有办法，因而采取冷淡态度。我主张让他来试试看，也算做最后一试。如果他也束手无策，那么从此放弃就地冶炼的希望，今后只求标准的划一，不必再求质量的提高，更不必花冤枉钱去请外国专家了。我的建议侥幸被采纳，而最主要的是当时劝业银行已经有盈余交进省库，政府不必另行筹款，所以终于批准了这个议案。

1932年秋亚迟迪克先生到昆明。我当即将农矿厅的公务交主任秘书，亲自陪他去个旧，并从速派了三个工业学校毕业生做他的助手。这位先生工作十分勤恳，虽然没有高深的学术造诣，却有丰富的实际经验。他首先详细地化验了1万多件矿石标本，了解了个旧矿石的天然成色，然后又反复研究了锡务公司德制炼厂的设备，发现德制厂所用的是一般性的普通煤气炉要不得。他在

3个月内完成了一份报告书，最后的结论是：如欲就地冶炼个旧的锡，必须针对当地矿石的特征，重新建造一个炼厂，先进行小规模实验，就地冶炼99.75%的高等洋条是可能而可行的。

根据这份报告书，我觉得个旧锡业的前途顿现光明。我即向省府提议，组织一个专办冶炼的云南炼锡公司。公司由官商合营，商股承购半数以上。公司资本额定为300万老滇币(约合国币30万元)，这个数字在当时边远的云南，也是不算大的。以如此区区之数何以能办成一个现代化的炼厂呢？主要是共事的人能以穷干的精神做到以下几点：(1)尽量就地取材，减少须用外汇自香港购办的物资。(2)尽量利用德制炼厂的原有设备。能利用的利用，不能直接用的改了再用，只有无法用的才重新建造。(3)不讲排场。办公地方因陋就简，炼锡公司不在省外设办事处，连昆明也不设。

不到三数月，购自香港的货物到齐后，就在原来德制炼厂的基础上改造成了一个新厂。

自从炼锡公司成立后，我就长期住个旧，这时由于农矿厅已并入建设厅，劝业银行也一起并过去了，所以我就专任炼锡公司的总经理。

## 云南大锡直接外销

1933年初，炼锡公司正式投产。这时公司已有两个大倒焰炉，四个净锡炉，年产可达2000吨，锡条的纯净度也可达99.75%，完全合乎国际市场标准。我们在每条上面打了YTC的标记，可以和其他锡条看齐了。至此就地冶炼的问题算是解决了。我们还依照当时国际市场的习惯，将锡条制成102磅一条，25吨一堆，准备行销伦敦市场。

这时我一方面督促炼锡，另一方面考虑如何解决直接外销的问题。这期间我曾两次到南洋，在新加坡、檳榔屿等地考察锡的

贸易情况和收砂情况，还到香港进一步调查了广东六家锡店经营锡业的贸易情况及其与洋行来往的情况。

我在新加坡、槟榔屿参观时，住在东方炼锡公司经理纽伯特家里（由亚迟迪克先生介绍的）。他为人很热情，除带着我参观了炼厂外，还参观了采矿、选矿。临走那天他送我由槟榔屿上船。开船不久，船长即叫人通知我，说有一架飞机在上空绕着不离开，可能是纽伯特在向我打招呼。我到舱面一看，果然是，只见他在飞机上摇手挥舞，飞机绕船飞了三转才飞走。但当我在新加坡上岸后，就有新闻号外报道说，纽伯特先生架着私人飞机送我去后，降落机场时伤了一个华童，他很难过，说“我要处罚我自己”，说完就开着汽车走了。他回到公司后，就到化验室喝了硝酸自杀了。我听到这消息后觉得很悲伤，但我始终不明白他为什么要这样做。

通过这些调查，我了解到只要个旧的锡能达到伦敦市场需要的成色和标准，就可以和伦敦五金交易所直接贸易，可以免除香港、广东商人和洋行的各项服务开支。但要做到这一点，也还有一些问题需要解决。

首先是炼锡公司在国际市场的信用问题。由于历来滇锡都是经过香港加工转口，所以在伦敦五金市场进行交易时，都要以香港的单据为凭。即货品需由香港皇家化验师的化验单证明成色，再由香港官方的证明书保证重量。这不仅耽搁时间，而且化验、过磅也需要一笔费用。因此，我们的产品要直接进入国际市场，就必须摆脱香港化验、过磅的羁绊。为此，我们一方面对自己的出品小心化验，使其达到由本公司出具成色保单的目的，另一方面我们由美国购置了一台精确的磅秤，做到重量准确，这样我们就对自己的产品有了把握。同时为了慎重，在正式与伦敦交易所进行交易之前，我们先做了两批试销生意，我们将锡条运到伦敦，告诉买主，可将锡条交给伦敦注册的有资望的化验师化验，如不合格我们愿付罚款，而且化验费由我们负担。我们的条件就是不

要将锡条送香港的皇家化验所化验，除了我们自己出具的化验单外，不再出具其他保单。结果两批试销的生意很快地便圆满成功，我们初步争得了信用。在取得信誉之后，我们才做定货生意。我们向伦敦五金交易所提出，要求凭我们自己的化验单确定成色，并且提出如果他们不放心，也可以找交易所承认的化验师进行化验，不合格的话，我们甘愿受罚。他们开始有些犹豫，后来同意了意见，但提出要我们负担化验费，我不同意，最后以各出一半的办法解决了这个问题。做了几次交易之后，我们的锡条成色都达到了标准，他们也就不再化验了。从此云南锡条做到了“就地冶炼就地外销”，凭着YTC在每条锡上的印记，即可在国际市场行销，不必经过任何中间人。

其次要解决云南与国际市场间的电讯交通问题。30年代，国际市场的定货交易全凭电报。按照当时市场的习惯，买卖双方开价之后，对方必须在24小时之内回话，才能成交。但那时个旧地处偏僻，电讯设备交通欠佳，因此办直接外销存在着电讯交通问题。个旧与伦敦之间通电，须先发有线电报至昆明，再由昆明以有线电报转至香港，由香港用海底电报转伦敦。这样一来，无法于24小时内完成来回的消息。误了时间，便耽误了生意，不解决这个问题，我们的生意是做不好的。这时恰好香港成立了官方无线电台，我们便请求与之合作，得到同意。于是我们立刻购办器材，并自香港聘请技术人员，在个旧建立了一个专用的无线电台。这个计划最初为昆明电政管理局所反对，因为邮电业务属于国家，但因实际需要，而昆明电台又解决不了，所以还是同意实施了。此后每天定时与香港通报，由香港负责转达伦敦与个旧之间的电报，打破了电讯交通的难关。虽然个旧与伦敦有时差，重要的电报议价工作往往要等到深夜两三点才能办理，但是由于直接贸易的目标已经达到，同仁并不以此为苦。

第三是滇币与外币的汇兑问题。滇锡在伦敦市场出售后，必须将收到的英镑兑成港币，然后再将港币兑成滇币，汇回个旧，才能

成为支付生产成本的钱币。那时正值西欧、北美经济不景气，国际汇兑市场的汇价极不稳定，一日数变，而且起落的幅度较大。如不能准确地掌握汇率的话，很容易因为汇率的波动而损失全部利润。那时我们有了无线电报，不仅可以随时了解伦敦市场的锡价，也可以随时掌握市场的汇率，所以我们在与伦敦议价之时，同时也要知道当时的汇率，否则无法计算生产成本与销售价值间的利润。为打通这道难关，我们与香港的渣打、汇丰、中国三家银行商定，每天早、午、晚三家银行各发三个电报与我们联系，告以港币与英镑的兑换率，港币与滇币间的兑换率我们自己掌握。其中以早晚两个电报为准，中间的电报只是报告行市。那时我们每晚都要等到最后一次电报来，这样就可以知道成交后的外汇可以兑成多少滇币，避免了因汇率波动而受的损失。汇丰与渣打银行本是香港执汇兑业牛耳的英商银行，中国银行在港分行的业务与他们无法相比，但我觉得中国人的生意不能完全让给外国银行去做，因此坚持邀请中国银行参加，在同等条件下公平竞争。

上述三个问题解决之后，个旧锡的直接外销就通行无阻了。当时的运输路线是，锡条由碧色寨车站装车运至海防，再由海防装船运至欧洲或北美。那时炼锡公司与几家主要海运公司订了长期合同，并与滇越铁路和保险公司等办妥交涉。当锡条从碧色寨车站运上滇越铁路后，只要把本公司开的化验单、重量单、发货价目单（即提货单全套）连同运输单位、保险公司开的保险单（这两项单据是由原单位给我们一些盖有图章的空白单据，由我们自己填写即可使用）一起直接寄到香港与我们有关系的三家银行之一，我们据此可由银行先行押款，不必等货物运到对方付款后再进行周转了。那时海运差不多需要一个月的时间，我们可以提前一个月向银行抵押借款。锡条从海防装船后，以每吨15元美元的运费，直接运抵欧洲或北美的任何口岸。这一系列的措施，大大简化了贸易手续，缩短了贸易时间，特别是减去了若干不必要的费用。

炼锡公司这些做法，是否妨碍了本地原有的矿工呢？没有。不但没有，而且他们也是受惠者。第一，由于就地冶炼，直接外销，免去了香港转手的费用，降低了生产成本，因此可以提高收购矿砂的价钱。直接外销不久，我们就将收砂价格提高了10%左右。第二，炼锡公司从开办的第一年起便有盈余，其后从未中辍。公司的过半数股东是商股，大部分是本地矿工，他们从公司分红，受益最多。第三，香港六家锡店先后停业，他们的炼锡副业便由当地矿工取而代之，开展了一宗新的出口贸易。第四，新法化验渐为矿工接受，推动了土法的革新。由于上述原因，炼锡公司与本地矿工之间并未发生矛盾，而且颇能合作无间。

这种直接贸易的办法取消了香港中间商人的利益，因而香港的六家锡店先后关了门。照说他们对我们这样的做法该是极不满意的，但事实证明，并不尽然。在中国的商人中，特别是沿江沿海的商人，并不都是不顾本国利益的买办商人，其中有些爱国商人，是很值得敬佩的。1934年我因公路过香港，住在告罗士打酒店，原来最大一家锡店“冯登记”的老板冯香泉先生特地来旅馆看我。我知道他多年的生意之一已经关闭，不免说几句抱歉的话。不料他非但没有抱怨之意，还笑着对我说：“缪公，你们云南人该给你造铜像呀！你这一个公司解决了云南多少人的困难，我们这月生意停止又算得什么呢？”他这种不顾私利、富有气魄的话，使我至今不忘。

炼锡公司自创办之初，便由我任总经理。王季范先生任副理，负责内外通讯来往事宜。黄子修先生任业务主任，负责收买矿砂等事。英国专家亚迟迪克先生任工程部主任。由于大家能够和衷共济，共同努力，对滇锡的成色和出口工作做出了一些成绩。

在炼锡公司的几年工作中，我觉得有两点经验可谈。其一是在落后地区发展经济，所需的资本不能按照工业先进国家的标准去衡量，要本着从自己的条件出发，实事求是地考虑问题，否则



就无法发展经济。云南炼锡公司的资本额只不过10万美金，数目是很小的，与美国的标准无法相比，但是它一样能做出成绩来。落后地区本来就有资本不足的问题，应充分利用当地的人力物力来弥补，这样才能使经济得到发展，如果非得有大量资本后才来谈发展经济，便是倒果为因了。其二是办好企业要注意节约，不能浪费。云南炼锡公司始终没有在大商埠设办事处，当时许多人认为我是不识时务。其实在旧社会的所谓大商埠都是由外国资本通过买办，对内地的生产者进行压榨性的剥削的地方。另外，在大商埠设办事处本身就是一笔不小的开支。

## 十 独特的税收——征收入口货特捐

在炼锡公司的业务日渐有起色的时候，富滇银行的情况却每况愈下。

富滇银行自护国、护法两役之后，初则因财政上的入不敷出而不得不增加发行，继则因发行膨胀，币值低落，更影响税收的入不敷出，两者互为因果，造成恶性循环，已成为积重难返的弊病；而且云南当时处在半独立状态下，特殊的贸易情况使这种现象更加恶化。当时云南的对外贸易，不仅在国际贸易上常年入超，在省际贸易中也是如此。如对四川，川货入滇不仅种类多而且数量庞大，而滇货入川，只有茶叶是大宗。省际贸易的赤字增加了财政收支的不平衡。加之云南终究不是完全独立的，中央政府设在云南的邮政、海关等机构的收入，除去在本地的开销后，都要解交国库。这种解款出省，也是云南外汇上的一个大漏洞。同时由于不平等条约的羁绊，外人在华的投资，所有盈余都要换成外汇解运出境。在云南，滇越铁路和东方汇理银行都是相当大的企业，它们每年将盈余解运出省，更增加了云南收支平衡的困难。

1930年秋，省政府决定成立整理金融委员会。该委员会由胡瑛（蕴山）任主任委员，陆崇仁和我任常务委员，省府各厅厅长、造币厂厂长、禁烟所总办等人为委员。胡是军人，财政金融非其所长，因而只负名义责任，整理金融委员会成立一个月后常务委员陆崇仁调任财政厅长，实际工作由我主持。

这个委员会虽是省政府直辖的临时性机构，但是实际拟具方案的机构。省政府对该委员会的工作极力鼓励和支持，可以说当

时的实权人物确实有整顿财政金融的决心。其方案一经省府批准，随即飭令有关厅、署执行。整理金融委员会实际上已是一个决策的机关。

面对当时的困难，我在整理金融委员会上提出三点具体解决问题的办法：（一）冻结名存实亡的富滇银行，停止其对外业务，组织一个清理委员会。（二）举办入口货特捐。所谓入口货特捐，即在海关规定的所有洋货进口只征5%的税收之外（在不平等条约下，我国关税不能自主，所有进口洋货不分种类一律只能征收5%的进口税），由省政府根据不同情况，再增加一部分税收。一方面平衡政府的预算，一方面贮备改革币制的准备金。（三）成立富滇新银行，以十足准备发行新滇币，重新建立政府的信用。

第一个问题比较容易做，决定了即可交付实施。第三个问题要在解决了第二个问题之后才有着落。有争论的是第二个问题。

对于整顿金融问题，当时有两种不同的思想，多数人想用传统的办法，以增加盐税、田赋、印花税等来增加收入。我不同意这个办法，因为那些税收都是增加人民的负担。另提出用增加入口货特捐的办法来增加收入，理由有四点：（一）盐税等于人头税，增加这种税收，是最扰民、最不公平的。如增加田赋、印花税等，每每会因税率的提高，演化成为税收的降低，而导致经济萎缩的恶果。而征收入口货特捐，可以按进口货品属于必需品或奢侈品的性质，课以轻重不等的税。这是一种变相的累进税，使有消费能力者多纳，无消费能力者少纳，比较公平。（二）在云南入超的情况下，如因入口货特捐而限制了入口货，那么可以消极地抵消一些云南的入超。（三）入口货特捐可以造成变相的关税壁垒，多少可以发生一些刺激本地工业发展的作用。（四）入口货特捐有实行上的便利。当时云南90%以上的入口货都是由滇越铁路经河口镇的蒙自关入境，只有其他小宗的入口货，由腾冲、思茅入口。只要在这三个海关卡的旁边各设一个特捐税站，便可办理一切。手续简易、费用不高，流弊也容易杜绝。从当时的情况看，我认为征收

入口货特捐，是平衡政府预算的唯一途径。

但是，反对的势力不小。因为省内有些人士最怕的是洋人的反对和抵制，一提起关税，他们便顾虑再三。他们认为自鸦片战争以来，实行协定关税，值百抽五，是列强的固定政策。1929年后，中国政府虽在原则上收回了关税自主权，但由于日本的无理要求，及最惠国条款关系，实际上税率并没有提高多少，如果云南单独行动，列强的反对是在意料之中。

我反复思虑这些问题，仍然觉得这是挽救危机的唯一途径。我也设想过他们可能拿出的几个对策，我想不外有以下几点：(1)循外交途径向中央政府抗议，要中央政府压迫云南。(2)采取不合作态度，实行技术制裁。那时由于海关由洋人控制，凡入口货的分类，抽关税等手续，都成为洋人特有的技术，如果洋人不合作，可使云南无从征收入口货特捐。(3)采取经济报复。比如滇越铁路可以拒运缴付特捐的货物，东方汇理银行可以拒绝与缴付特捐商号办理汇兑或放款的业务。云南当时仍在所谓的法国势力范围之内，法国银行及铁路的经济制裁，后果可能是极严重的。

根据这些设想，我考虑：(1)中央政府不可能认真干涉云南，因为当时中央政府的政令尚不及两广，云南更为边远，哪里顾得到呢？再者，云南护国、护法两役的军费，原应由中央负担，而中央尚无分文偿还云南，所以从实际上或道义上来说，中央对云南举办入口货特捐都无可非议。(2)洋人虽然必定反对，但如果特捐定得合理，其反对的程度也许不会像想象的那样强烈。当时进口货的大宗是棉花、纱、布，这方面捐税定得合理的话，不至于引起强烈的特别注意。(3)法国人的势力未必能施展，因为当时法国在云南没有驻兵，不能立刻用武力干涉。如果真的滇越铁路停运，东方汇理银行停汇，以云南人的民气，会与他们周旋到底的。对云南人来说，最多不过回到滇越铁路未通以前的那种使用土货的生活，而法国人则要放弃他们多年经营的企业，利害攸关，他们也不一定就会轻易冒险。恰好在这个时期，云南发生了所

谓“土匪”绑架滇越铁路云南段的总办法国人巴杜的事。巴杜被绑去达数月之久，最后由于官兵追剿，才被放回。东方汇理银行的买办梁子惠（广东人）也被绑去，其情况比巴杜更惨。在这种情况下，我估计法国人是不敢轻举妄动的，如果它要干涉，则所付的代价一定很大，而且不会有好结果。

经过多次讨论，征收入口货特捐的决议案，终于被通过了。龙云主席让我全权负责，并由谢华袞秘书协助，立刻草拟规章，准备一切。

制定入口货特捐的税则本是一件复杂的事，我原想交付一个民意机构去制定，但考虑到一定会众议纷纭，而且冗长的讨论实非目前迫切的危机所能等待，所以决定由我们自己亲自动手干。我们首先决定采用海关现行的货物分类办法，一来因为海关的分类法是多年经验的产物；二来只有这样做才可以简化收捐的手续。其次是确定各种货物的捐率。由于时间紧迫，我们既不能去请教专家，也无法向各行各业的代表去谘询，只是凭着常识的判断，拟定了一套捐率，将捐率从起码的5%开始，按照是否生活必需品的原则，将捐率逐步提高，奢侈品最高的捐率，有的高达200%。如棉花、粗纱等，是民生衣着所必需的，只抽5%；细布匹头便再增加一些；洋酒洋烟，已属云南人不必消费的物资，便抽到100%；花旗参等纯粹的奢侈品，便抽到200%。这样一纸捐率的拟定，既无专家和资料供谘询参考，也无法与各行各业的代表磋商，但施行之后非常顺利，没有发生什么大的毛病。从此事我获得一项宝贵的经验，即办事首重诚意与常识，有此二点，便可免去基本的错误。

条文规定之后，即由省府颁布施行。云南有三个海关——蒙自、腾冲、思茅，我们在三关附近各设一个捐税站，与海关同地征收入口货特捐。施行之后，一切都很顺利。入口货总额也未见降低，而且征收简单，花费又低，监督容易，流弊极少。

1933年初，开始征收入口货特捐。两个月之内的收入便达到

全省税收的半数以上。龙云、卢汉都能信守诺言，在税捐增加之后，仍保持精简的政策，不扩大预算、不增加军队(反裁了一点)、不在预算以外增加军费。因此，不到半年，省政府的收支便已平衡，以后逐渐又有了盈余。

洋人方面自然是不满意的。正如我们所料，他们曾向南京的中央政府抗议，中央政府也曾以公文来劝阻我们，但中央政府那时实在无力顾到边远省份，所谓劝阻，也不过是公文往还而已，洋人也深知这点。洋商方面，以贩卖火油与纸烟的商人最为不满意，但并未鼓动他们政府或自动采取任何对抗手段。云南那时住有500多法国人，他们习惯喝法国酒，而洋酒的特捐是100%，所以喝酒的人受影响很大。但这毕竟不是大事，而且大半的法国人是滇越路的职工，他们在铁路的供给下，可以买到若干免税的酒，因此问题并不严重。所以法国当局也未为此滋事。

我们在征收入口货特捐之初，并没有用这笔税款去与洋人的企业进行斗争，只是把税款用做整理财政、改革金融之用，所以没有引起他们太大的注意。但是后来我们用此税款建立了新的滇币体系，实行了排斥外币的政策，并且不许法商银行在云南做无本生意，使他们无法在云南立足，这是他们始料不及的。

入口货特捐的征收，解决了云南的经济和财政问题。在当时全国只有云南省是第一个这样做的，这不能不说是一个很大的胜利。<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 征收入口特捐，等于增加关税，在实践中实行关税自主，一些由海防转口的国货也因此增加了税收。

## 十一 我与富滇新银行

### 富滇新银行的诞生

1933年仲春，由于入口货特捐的征收，省库中积有盈余。省政府乃依照整理金融委员会的决议，将盈余去购买银条和杂银，然后送往昆明造币厂去铸造半开银元，做为富滇新银行发行新滇币的准备。

昆明造币厂在中国币制史上是颇有点来历的。早在清代，云南有钱局，铸造铜制钱，以后改为昆明龙元局，铸造龙洋。民国以后，改为昆明造币厂，铸国旗银元。那时银元的白银成色有80%以上。护国战役之后，为了应付筹饷的困难，省府命令造币厂仿照广东的办法，改铸半开、双毫等辅币，但白银成色却只有45%。1933年前后，云南省面上最流行的硬币是滇铸半开，所以当时决定铸造新的半开。

到了夏季，省府已存有滇铸半开银元1600万元。整理金融委员会指定该项银币做为银行基金，成立富滇新银行。整理金融委员会于此时结束，我即回个旧工作。

银行成立后，第一任行长为李培炎（西屏）先生。成立后即开始发行新滇币（纸币）。由于新滇币的发行是以滇铸半开为十足准备的，为了取信于民，实行了十足兑现的政策，并在票面上印明“凭票即兑滇铸半开”字样。此外，还规定了以下措施，以争取对内对外的信用。

第一，硬性规定新旧滇币的兑换率为1:5，并执行无限制兑

换的政策。当时新滇币的币值约为国币的1/2，而旧滇币的市价约为国币的9~11%，因此在承认现实的原则下，这样的规定是公平而简便的。

第二，旧滇币可以兑换新滇币，也可以兑换半开，没有任何限制。

第三，在汇兑方面，虽不能硬性规定汇率，但宣布依市价无限制汇兑。即富滇新银行的汇兑，不凭空自行定价，只从本身币值的稳定去求汇兑价格的稳定。那时由于国币和一些外币的币值极不稳定，我们把新滇币钉在当时币值比较稳定的英镑上，使它同英镑之间有一定的比例，这样新滇币就有了一定的价值。

新滇币发行之初，很多人持旧滇币来兑换，不久就兑去了几百万半开。但由于有十足的准备，人心渐趋稳定，来兑换的人也越来越少，新滇币的对内信用，很快地就建立起来了。抗战以后，云南为了配合中央的政策，实行了收回滇币的政策。那时国币贬值远较滇币为甚，云南省府为顾全大局，一致抗日，不愿以滇币的流通致使国币相形见绌，乃停止发行。其后便与中央银行成立内部交换的办法，再后通令收回。收回最初是有限期的，但每次限期到了，来兑换的人并不太多，因此曾延期三次，最后改为无限期的收回，但亦只收回九成左右。

新滇币的对内信用虽然很快地建立起来了，但是由于李西屏先生业务政策的错误，在对外信用方面却出现了问题。他在汇兑牌价上常常喜欢标榜比市价略宽的牌价，藉以争取较多的汇兑生意，但却不明白银行业务的根本性质应以保守为要。在昆明及滇省各地超额卖出汇票，但却没从香港、上海等地购进充足的外汇作为偿付之用，因而省内的富滇新银行可以在无限制的汇兑政策下，兴高采烈地卖汇票，而省外的分行却发生了挤兑的现象，这实际上是卖空头汇票，是汇兑投机。最初李西屏先生将即期汇票改为见票30天付的期票，以后又改为三个月付的期票，致使这个有十足准备的银行，在成立不到一年的时候，便陷入了危机。



这个危机在当时来说影响是很大的。首先这种现象如不及时改善，会因金融的紊乱导致进出口事业停顿，从而影响入口货特捐的收入，危及省府的收支平衡。其次，从长远来说，新银行的信用破产，对群众的心理影响很大。云南老百姓十余年来因老富滇银行的信用破产而吃了大亏，若一旦新银行再丧失信用，那么在经济上造成的乱局，将不是经济力量所能控制的，甚至不是政治力量可以解决的。

### 一个不代理省金库的省银行

当挤兑汇票的风潮十分险恶之际，1934年春，龙云打电报到个旧，要我担任富滇新银行的行长，接管该行工作。本来我对征收入口货特捐、筹备新银行的工作都是十分热心的，但我考虑自己不喜欢做掌管金融财政的事，所以在银行成立之初，省府邀我主持银行工作，我没有答应。这次我的亲戚、朋友也劝我不要去，特别是一位曾任过富滇银行行长的亲家顾仰山对我说：“亲家，这一顶烂帽子你不要去戴了。”但由于龙、卢的不断劝勉，特别是卢汉两次对我劝说。他说：“如果情况再坏下去，不只是经济的问题，政府也要动摇了，难道你忍心看着这种局面的出现？”我想，我致力于改革金融财政的工作，其初衷是要使云南老百姓不再蒙受通货膨胀的损失，现在如果我坐视新银行的崩溃，便等于让政府再一次失信，让老百姓再一次蒙受损失。于是在万不得已的情况下，我答应接受出长富滇新银行的委任。

在当时的环境下，我知道这个行长的职务是不容易做的。为了杜绝日后的纠纷，我向龙、卢两位提出“约法三章”，作为我出长富滇新银行的条件：

- (一) 富滇新银行不代理省金库；
- (二) 省政府不向富滇新银行举债；
- (三) 龙、卢两人不在富滇新银行开户头。

我提出这三条的用意，无非是要保证财政与金融的划分，以免重蹈覆辙，再演财政金融互相拖累的悲剧。对于省银行不代理省金库这一点，当时许多人不能理解，而我却十分坚持这一点。以前办理省银行的人，总以为代理省金库是一件求之不得的事。因为代理省金库不仅可以增加银行的库存，可以扩大业务的范围，而且还可以因代理省金库而加强银行当局的政治权力和地位。但我以为代理省金库虽有一定的好处，但当政府收支不平衡时，就要向银行借款，就会影响到发行额，影响金融不安定，影响银行的信用。为了确切保证财政与金融的划分，我坚持不代理省金库的政策。我提出这样的主张，在当时全国来说还是第一个。至于省府不向富滇新银行举债这一条，也是对金融独立的进一步保障。这是鉴于老富滇银行的崩溃，始于护国战争时向省府举债、省府无力偿还，银行便不能不作无准备的发行了。为了防微杜渐，便立下了这项基本政策。至于不让龙、卢两家在银行开户头，不存不借，则是要他们起带头作用，阻止其他军政界的实权人物以开户头为名，向银行施加压力办理不合常规的借款等事。

龙、卢两位先生，当时对新银行的汇兑危机忧虑不已，因此无条件地接受了这个“约法三章”。以后的十多年中，他们确实做到了这一点，履行了诺言。

1934年3月，我赴昆明接长富滇新银行。同时银行的监察一职，仍由李培炎兼任。我对银行业务一切都是照规章处理，因此对设监察人我毫不反对。

这时，我仍兼着炼锡公司总经理的职务，由于那时炼锡公司已具有一些规模，工作已走上正轨，我不必花很多时间，日常工作由工程师亚迟迪克和王季范、黄子修会同主持，只在有什么问题时才和我联系。

## 推行跟单押汇政策

我接任之后，才知道富滇新银行的情况，比想象的还要坏。短短的一年间，银行已走上歪门邪道的途径。比如，云南当时非法牟利的生意首推鸦片，而在富滇新银行的仓库中，竟存有大批的鸦片，这些都是鸦片商人寄存或用来抵押借款的。同时为了推行这种特货生意，一年间，竟在省外添设办事处，当时在香港等地共设有七个办事处，其实不过是以银行挂名，而真正是特货的经理处。在这种情况下，我接任后的第一项任务就是宣布停业三个月，进行清理。

我首先采取了两项断然措施。第一，清除特货（鸦片）。不但仓库中寄存的特货即时清除，而且订下严格的规章，断绝特货生意，不收特货抵押。第二，除上海、香港、海防三个分行外，所有省外办事处一概裁撤。接着是清查帐目。清查后发现，开办仅一年，帐面的亏损已有一百七八十万元滇币，现金准备金已减少1/3。银行负债的大宗是到期未能交付的汇票。在上海的汇票总值约达国币一百四五十万元，在香港的约为港币七八十万元，均无兑现的准备。上海主要是永安公司，香港主要是法商徐必雅洋行。

为了能够在短期内支付汇款，我在停业期间迅速提高银行的外汇准备。主要采取了如下措施：（一）向炼锡公司洽妥，将炼锡公司售锡所得的外汇，全部购进；（二）在市场上，按照市价购进外汇；（三）从个别锡商和其他出口商处购进外汇。这些措施使银行迅速地收进了不少外汇，因而在三个月内，即将全部未付的汇票结清。从此汇兑业务正常化了，银行的信用也得到恢复。

以后我又大力推行了两项汇兑政策，以此来收回多年来在汇兑业务中丧失的权益。一个是跟单押汇。所谓跟单押汇，即省银行每日挂出的汇兑牌价，如不低于其他商业银行时，则出口商有

义务将他的运货单交给富滇新银行，同时有权利从富滇新银行取得滇币的贷款。即是出口商货物出口后可优先取得贷款，也可以在省外保留一部分或全部外汇，但如果出售其外汇兑换成滇币时，富滇新银行有以市价购买的优先权。这个制度的目的，是要限制外国银行来云南做没本生意，除非它们将资金移到云南来，否则是无力举办跟单押汇的。另一个政策是规定中央机关的汇款，必须全部由富滇新银行汇出。海关、邮局、盐务稽核所收进的滇币，汇交它们的总机构时，要将滇币兑成国币。过去这项业务多由东方汇理银行包办，这条政策规定后，这些存款便都吸收到富滇新银行来了，对于东方汇理银行是一个很大的打击。因为它的主要生意是以这些汇款为基础的，我们争取到了这些存款，它便没有充分的滇币与我们作对了。对它们来说，这一着犹如釜底抽薪。

这一阶段内，富滇新银行最大的贡献，就是解决了长年滋扰金融的外汇问题，从此，业务渐渐走上了正轨。

省府方面确实履行诺言，从来不干预银行的业务。从1935年起，银行年年有盈余，一直维持到抗战后的第二年。以后由于战时中央政府内迁，云南经济并入国家系统，富滇新银行停止发行。在这种情况下，富滇新银行既不代理省库，也不代理国库，并自动地停了商业银行的业务，专门投资于抗战所需的各种工业，日常业务极少，到抗战后期即将业务转到经济建设投资和贷款方面。

总计富滇新银行新滇币发行额为7000万元。计：1932年新成立时发行额为1500万元；1938年增加发行额500万元；1941年先后两次增加5000万元。

# 附

## 1. 富滇新银行历年生产事业投资及放款表

(一九四〇年至一九四四年八月止)

单位：法币元

年 度	生产事业投资	生 产 事 业 放 款	
		总 行	个旧分行
1940	12495309	21874711	6396620
1941	29478294	106934524	24916451
1942	41354201	147312811	13913379
1943	62592946	201892920	17691842
1944	106602159	226807450	25784772

## 2. 富滇新银行生产事业投资情况表

(一九四五年十二月底止)

单位：法币元

投资类别	单位名称	投资金额	占股本%
独 资	安宁温泉宾馆	35989014	100%
合 资	云南省合作金库	9570000	19.14%
合 资	富滇保险公司	3750000	75%
合 资	中国国货公司	140000	0.35%
合 资	裕滇纺织公司	2500000	12.5%
合 资	中国电力制钢厂	200000	18.7%
合 资	蚕丝股份有限公司	8000000	30%
合 资	锡业股份有限公司	5160000	5.16%
合 资	云南中国茶叶贸易公司	7000000	86%
合 资	云丰造纸厂	4150000	27.6%
合 资	裕云机器厂	2500000	2.5%
	蚕丝新村股份公司	9000000	36%
	蚕丝改进所长坡生产农场	750000	25%
	经济委员会运输处	5000000	16.67%
	华声出版社公司	50000	2.5%
参加投资	华兴水泥股份有限公司	4235200	14.12%
参加投资	个碧石铁路公司	20007878	
参加投资	昆明地产营业股份公司	2000000	13.33%
参加投资	中国通运公司、富滇新银行合办仓库	84506	50%
参加投资	川滇公路管理局沿途餐宿站	504111	66.67%
参加投资	吴井新村工程委员会	9000000	
参加投资	中国通运股份公司	1269000	42%
参加投资	昆明市自来水公司	9384	3.13%
参加投资	云南利华金矿公司	20000	
合 计		130889093	

## 十二 在管制外汇上与法商的斗争

从1935年春天开始，我专心担任富滇新银行的工作。这时富滇新银行已经完全走上了正轨。发行方面，有十足准备的发行政策，省府也履行财政金融分开的诺言，从不干预银行自定的发行数额。那时新滇币的纸币由美国钞票公司承印，票面分1元、5元、10元、50元、100元五种。辅币分硬币与纸币两种。硬辅币为双铜元与单铜元（100铜元等于滇币1元），由昆明造币厂自铸。纸辅币则到上海买进大批中央所印的二角币和一角币，照票面值加倍通用，这样可以省去一笔印刷费。在吸收存款方面，富滇新银行已成了占绝对优势的银行，连滇越铁路都以一半存款放入（东方汇理银行的存款不及富滇新银行的10%）。在放款方面也采取了远较劝业银行为宽的放款政策。但仍谨守银行不自己做生意的原则。这期间富滇新银行每年都有盈余，省府已不再投资。但最大的成就乃是替云南解决了长年滋扰金融的外汇问题。由于实行了跟单押汇等一系列的汇兑措施，再加上入口货特捐的相互为用，以及炼锡公司业务的进展，云南的外汇与以前大大不同了。新辟的外汇来源主要有三方面：

（一）个旧锡产的年产量，由原来的7000吨提高到10500吨，带来了更多的外汇。

（二）入口货特捐征收后，平衡了政府的收支而有余，再加汇率稳定，刺激了出口事业。各行业如药材、皮革等的出口量普遍增加，加上大锡的出口，使云南在一年之内，居然由入超省份变为出超省份，而且进出口总额增加了40%左右。这是入口货特捐

带来的外汇。

(三)云南历年都有不公开的鸦片烟出口不列入正规的收支报告内，而鸦片烟售出所得，以往或购奢侈品进口，或是存在外埠。过去汇率不定，币值下落，存外埠之款非有必需或有利可图是不回省的。这时因有入口货特捐，进口奢侈品税多，故多愿将游资调回省内投资开发。鸦片出省与富滇新银行原没关系，但烟款回省却非走富滇新银行不可，因为东方汇理银行没有足够的滇币可以支付。这一来富滇新银行又吃进了一大笔外汇。

在富滇新银行清结了积欠未兑的汇票，又新辟了大量的外汇来源之后，我便进一步考虑滇币的对外信用问题。云南虽说是一个边远的省份，但因有滇越铁路可以通达海港，所以贸易情况与邻近的四川、贵州大不相同。当时云南出口的大宗为锡条，已直接运销欧美。进口的商品中，除一些消费品有赖于香港和上海外，很多重要工业器材都可直接由欧美市场采办。由于滇币是个独立的货币，在这种情况下，就必须保持滇币在国际市场上的稳定，否则便不能取信于外商。

但要保持滇币的对外信用，是有困难的。首先是不能依赖国币的庇护。那时由于全世界经济正处于不景气时期，国际市场上时而金贵银贱，时而银贵金贱，连美金的币值也不十分稳定，国币更不用说，因而不能将滇币依附于国币之上。其次，云南虽直接有对外贸易，但由于有帝国主义外商势力的影响，数量不大，种类也少，国际市场上对滇币的要求是间歇的，并不经常。因此，滇币就不可能有独立的国际地位。我们向伦敦五金交易所卖锡，不可能直接以滇币开价。在这种情况下，欲求对外币值的稳定，只有以银行为桥梁，实行调剂。但这个桥梁，过去都是由外国银行，特别是由法国东方汇理银行来承担。他们在进出之间，常有攫取大大超过中间商人所应得利润的行为。所以要稳定滇币对外的汇率，建立国际支付上的信用，就必须由富滇新银行来执行调剂滇币在国际市场上的供求关系。



1935年春天，富滇新银行拟定了一套管理外汇的方案，希望在公平竞争的原则下，做合理的管制，使滇币在国际货币市场上保持合理的比重。这套方案主要有下列四点：（一）宣布白银省有的政策。为了使滇币的汇值稳定，首先要使滇币不受银价起落的影响。要达到这一目的，必须规定白银省有，并限制白银在货币市场流动。如有特殊需要，必须使用硬滇币时，可以事先申请。所以那时滇币票面上虽仍印有“凭票即付滇铸半开”的字样，但非依法申请，不能兑现。（二）强调无限制的汇兑政策。在限制白银兑现以后，我们只要能彻底执行无限制依牌价汇兑的政策，滇币的信用是可以确保的。（三）对外将滇币钉在英镑身上。这样做有两个原因，一是当时英镑的币值最稳定；一是富滇新银行外汇收入的大宗是炼锡公司的外汇收入，这些收入都是伦敦市场来的英镑。这样做，可以稳定滇币与英镑之间大约20:1的兑换率。（四）彻底执行跟单押汇政策。即在其他银行不能提供高于富滇新银行的汇兑牌价时，出口行商必须向富滇新银行办理跟单押汇。我们相信如能实行这一系列的措施，就可以使富滇新银行成为滇币市场的中心交易媒介，从而达到调剂滇币供求关系的目的。

这个方案提交省府通过后，当即颁布施行。这些措施完全是针对外国银行做无本汇兑生意的（所谓无本生意即他们无需带进资本，只要一个橡皮图章即可，因为他们可以用所有海关税款做为资本），特别是东方汇理银行。在他们看来，在滇币汇兑市场上做无本生意，早已是他们多年来的既得利益，我们这样做，无异是要取消他们的特权，因此首先表示反对，这就引起我们与法商之间的一场斗争。

最初是法国驻昆明的领事，经过外交部驻云南的特派员，向省政府提出严重抗议（当时的外交特派员是由省府保荐，经外交部任命的，所以虽然是中央官员，但与省府合作无间）。那时法国总领事不在昆明，由副领事康栋代理。康栋是个野心勃勃的帝国主义者，在抗议中把话说得十分严重，并威胁说必要时要采取行动来

对付我们。

对于他们可能采取的行动，我们也作了分析，认为他们可能采取的经济报复不外三条：第一、法国人的滇越铁路掌握了云南对外运输的命脉，他们可以用禁运、限运、或加收运费的手段来难为云南的进出口业；第二、云南货物的进出口，需要经过海防海关，他们可以在港口的关卡借题与我们作对；第三、依照条约，云南货物经过越南时，法国行使征过境税的权利，他们可以在验关纳税手续上故意拖延，对我们采取报复手段。这三者之中，只要择一而行，后果都是严重的。

为此，省府召开了会议。会上多数人主张要慎重从事，怕因此招来麻烦。我是银行政策的当然辩护人，我认为我们的方案，于法于情于理都有充分根据，不能轻易变动。慎重处理是对的，但不能一遭到反对，就改变初衷，因为他们的反对，原是意料中的事。同时提出他们要保持特权，维持他们的既得利益，是不讲理的，应该同他们进行斗争。而且法商未必会为这样一件不讲理的事团结起来对付我们。

省府决定此案由富滇新银行复议，我即按照我的意见写了复议书。省府同意了，并将我们不能收回成命的决议，由外交特派员转知康栋。同时决定此后与法国人交涉时由我负责。

这期间我经常与龙主席面谈，或在电话中磋商。龙主席有相当浓厚的民族主义思想，对于收回主权这一点，非常重视。同时觉得这件事有理有据，也不能算做轻举妄动。因此，在这件事情上竭力支持，做我的后盾。

康栋得到我们的回音之后，果然大为咆哮，扬言定要采取行动。中央的特派员也认为事态严重，他告诉康栋，关键只在我的身上（这是他的缓兵之计，并非要置我于难处的境地）。康栋随即找我面谈，讲了许多片面的法律理由，并提出威吓性的抗议。我坚持我的意见，会谈不欢而散。

康栋并不就此罢休。他约了东方汇理银行蒙自分行的华人经

理同去个旧，企图活动矿工与我作对（依照中法条约，法商银行在云南的总机构只许设在蒙自，昆明只有东方汇理银行的办事处，因此蒙自的华人经理吕仲谟便是法国人最高的买办了）。他们在个旧对许多矿工威胁利诱，无所不施。这时龙主席不时约我密谈对策，我虽也感到情势紧张，但认为他们“以华制华”的办法未必能够成功。龙也赞成我的意见，一方面由于他有相当浓厚的民族主义意识，重视收回主权的事，另一方面也因为我是云南老户的子弟，觉得我的意见不但反映了财经界的意见，也反映了一般老百姓的情绪。这时为了预防事态扩大，他曾密令个旧的驻军营长，如果康在个旧的阴谋活动超过限度，便将与康栋同谋的华人，予以处罚，当时已到了剑拔弩张的情势。幸而个旧极大多数的矿工态度坚决，既不接受他们的威胁，也不理会他们所施的小惠，因此康栋和他的帮手煽动未成。康栋不肯干休，又去河内，求助于法国的河内总督，要他命令海关人员在过关、收仓和检验时，对云南进出口货物加以留难；要求河内总督对滇越铁路施加压力，令路局在运输上给我们种种不便。起初河内总督不允所请，康栋又约了东方汇理银行的总稽查同向总督说情，才答应了。从此，留难的事情不断发生。

康栋回到昆明后，气焰嚣张，他以为省府一定会收回成命，表示屈服。但我们并不像他想象的那样惶恐，因为云南的出口货以大锡为主，过去与法国有约在先，即大锡经过越南，法国人不能抽过境税，这是前辈人深谋远虑的一点，而法国这时尚无撕毁条约的决心。只要锡的出口不成问题，我们就可以维持一段时间。

这场斗争从春季开始，到了夏天，东方汇理银行的法国总办亲自到昆明，要求和我谈判。他表示个人并不赞成康栋的作风，希望与我以同业的立场，采取折衷的办法来解决这个问题，同时提醒我不要把事情弄到无法转圜的地步。我觉得他的态度虽然比康栋好些，但仍是来者不善。谈了几次，各不相让，仍是不欢而

散。我曾坦白地问他，“如果你处在我的地位来看问题，云南的金融是否应该稳定？稳定以后，外商是不是也可以一体受惠？”他不直接反驳我的主张，但坚持与我谈富滇银行的历史，说富滇银行从来没有信用。他问我：“万一政局变动，你离开了富滇银行，是否还能有人继续这项政策？到了政策不能继续的时候又怎么办？”我说：“政局是否变动，不是我所能预料和所能控制的事。但在我能力之内，我当尽力而为之。”

谈判破裂之后，他回河内去了。不久，我们得到滇越铁路云南段总理巴杜的情报，说东方汇理银行的法国总办已与河内总督商妥，即将进一步对云南货物加以留难。事实证明，此后果然一天比一天加剧。龙主席几次约我商讨对策，我仍坚持原意。我认为我们还是居于有利的地位。第一、自从他们的抗议被我们拒绝之后，法国领事馆没有再继续抗议，说明他们没有小题大做的决心；第二、他们所采取的行动，尽管步步加紧，但没有采取断然措施，还有观望的态度；第三、由于巴杜私下向我们提供情报，说明法国人的立场不一致，至少滇越路没有替东方汇理银行打殊死战的决心，因而我们不必顾虑滇越路拒运的事；第四、滇越铁路没有拒运我们的货物，大锡出口无阻，对我们经济不会有太大的打击。因此，我们决定与法国人周旋到底。龙主席也同意这样做。

1935年春夏之交，法国政府正处于内忧外患之中，无暇东顾。因而这种留难行动继续三个月之后，便无形停止了。以后康栋被调离云南，东方汇理银行也偃旗息鼓，接受了我们的外汇管制。到了1935年秋天，我们的外汇政策取得了最后的胜利。

1938年初，我因云南米荒到西贡购米时，东方汇理银行那位总稽核亲自到机场迎接我，并约我到他家小住。那时越南也有外汇管理局，由东方汇理银行主持。谈话之间，他笑着对我说：“今天我做的外汇管制，正是你三年前做的事，我们的方法，其实都是一样的。”

这件事在今天来看，也许是平平无奇的，但在1935年，法国的纸老虎尚未被戳穿，一般人还难于相信殖民主义已到了末路的时候，在边远的云南，这样做也是很大胆的。

多年来我虽然对国内及省内的政治活动不感兴趣，但我平素对国内外的形势也稍稍留意，我也有自己的政治思想和主张。我在就职农矿厅时，曾与龙主席有一次长谈，述说我对当时政治的三个基本观点：

（一）对省内而言，首重治安的维持。我最深切的信念是，无论何人主政，只要能确保治安秩序，使人民得到安居，人民会自动进步的。

（二）对省外而言，我认为一切举措必须顾及国家利益，因此我提出以顾全大局为前提的主张。

（三）对外国言，我力主强硬。那时的国民党政府受条约的束缚，非但不能保护地方，反而要依靠地方的力量才能与列强周旋。

龙主席对我这三点看法，基本上是完全同意的。许多年来也是这样做的。

就省内言，龙云主政后，他自己极注重练兵，自广西一战之后，极少用兵省外，社会比较安定。经过十年努力，到抗战初期，滇军的素质已成为全国之冠（当时的德国军事顾问在汉口检阅滇军时，曾对蒋介石说，卢汉率领的滇军是你中国最精锐、最有力的部队）。

我的责任是经济建设，这期间自旧滇币自动贬值以五抵一的比率兑换新滇币，金融因之得以稳定；举办入口货特捐减少了洋货进口，同时在不增加田赋、盐税、厘金等项的情况下，使省政府增加了财政收入，有余力购买武器，人民生活有了显著提高，这不能不说是安定中得来的。

对于省外的关系，云南确实做到了顾全大局。例如抗战前夕，胡汉民在两广组织西南政务委员会，积极争取西南各省参

加，与中央分庭抗礼。云南距南京远，距广州近，那时邻省（如川、贵）已有一部分人响应西南政务委员会的呼声。我认为不宜介入西南政务委员会，曾对龙力陈顾全大局的主张。龙亦始终采取这一立场，一致抗日，与中央维持相当的关系。

对于外国，我的力主强硬政策，虽在边远地区亦收到了效果。关于征收入口货特捐和管制外汇的交涉已如前述。另一事例，乃是关于修改滇越铁路条约的交涉（1931—1932年）。那时国民党政府无力抗拒法国人的非法要求，只得由云南派代表去上海，参加国民党政府与法国人的谈判，才得以维护路警权并缩小法国人沿滇越路云南段的土地权。那时国民党政府虽无力用兵，但法国也不能用兵于远东，因此我们颇强硬。谈判结束后，南京派代表张慰慈（交通部参事）、梁宇皋等来昆明商谈细节。我当时告诉张慰慈先生说，应坚持在滇越路云南段聘用中国顾问，凡有关沿路问题均须与顾问商得同意方能决定。经我们坚持的结果，法国人答应了，并即聘我为顾问。从当时情况看，只有中国铁路用外国顾问，外国铁路用中国顾问，则是绝无仅有的。

## 十三 云南省经济委员会

### 成立的缘起

从1929年到1935年的六年中，云南的政局从动荡逐渐走向安定。这六年间，龙云领导下的省政府，逐步做到了绥靖省内匪患、整饬军风纪等工作，地方治安、社会秩序都有显著的进步。同一时期，财政金融也渡过了危机而达到稳定。入口货特捐征收的成功，是经济转机的一大关键。不仅省府的财政收入可以平衡，而且有了盈余。更由于金融稳定、外汇充足、进出口总额大大增加，使云南从一个多年入超的省份成了一个出超的省份。省内经济繁荣，人民生活显著提高。

在此期间，省内民营事业普遍的有欣欣向荣之态，但是民间资本仍不肯走向长期性的投资，大规模的基本性的建设仍然缺乏。推其原因，大概有以下几点：（一）长期性投资收效缓慢，私人资本多愿在极短期内获利；（二）长期性投资需要资本较大，非个人能力所能办到，而那时还缺乏合资办理大企业的社会心理与习惯；（三）多年来政局的不稳定，造成老百姓缺乏安全感。虽然那时已算是安定了五六年，但一般人仍感到基本建设和长期投资风险太大，因而裹足不前。

但是为解决民生问题的需要，非发展基本建设不可，而基本建设必须由政府出来提倡。我遂于1934年向省府建议，在各厅署等行政部门之外，成立经济委员会。龙主席乃要我拟具云南全省经济委员会组织大纲及章程呈核施行。兹录呈文如下：

“遵查近年经济衰落，世界同病，故各国竞行计划经济，以求力挽狂澜，我国生产落后，交通不便，经济组织散漫无力。我公高瞻远瞩，先觉觉民，拟组织经济委员会，以求促进本省经济建设，改善群众生活，预防经济衰落于机先，属在滇民，同深颀庆。惟经济问题，关连甚多，即就生产而言，在原则上对于过剩者，则力加节制，不足者，则求增加产量，并求分配之合理化，又为求消费者得到廉价物品，使产品不致滞销起见，更须讲求减低生产成本，准此则势须牵动力运输，金融、税捐、保护奖励及同业合作问题，范围至广，方面綦多，政府设官分职，虽有专司，然各机关多偏于行政，而忽于事业，又因各司其事，其所研究计划，不免各有偏重，其中不谋而合者固多，即背道而驰者，亦在所难免。且因权责关系，各守界限，难收的盈剂虚，掇彼注此之效，鲜有裨于整个之计划。

兹经济委员会拟以本省整个之经济问题为计划解决之对象。其职责首在调查，然后设计，而建议于政府，经核准后属于行政事项，仍由主管机关办理。其属于事业方面，则秉承政府负责直接办理，又为便利统筹进行起见，应由政府指定将已成立之官营事业，官商合办事业及民营公用事业，由会直接管理或间接监督，为贯通脉络起见，并可指定有关经济之省府直辖各机关长官为本会当然委员。为集思广益及直接经营事业起见，于必要时并应聘用工程师及顾问，而会内亦应设置专任之专门技术人员。又为便利计划起见，不能不有专司调查统计及搜集中外最新学术政策计划之人员，为实行监督指挥起见，不能不有专负会计审核考核之人员。故会内拟即分为管理、设计二部，下设会计、审核、考核、调查统计、设计等股，以期纲举目张，事无偏废。惟如此办理，则直接办理各事业之事业费，以及一切聘用外国或外省人才之经费，目前虽无从预算，似应视事业之必要，随时呈请



核发。然随时请发，又恐因财政关系，多少缓急之间，不能适如其分。而已定计划，亦将因是而不能实行，为求迅赴事机以免临时筹措为难计，以后凡财政上有余款项，政府认为可以拨作经济事业费者，应请指定数额按月发交会内保管，作为经济事业预备费。”（下略）

此案于1934年3月30日提经省府第384次会议议决，并指定民政、财政、建设、教育各厅长为当然委员，以我为常务委员。当时适我因公外出，该会乃延至1934年12月1日始正式成立。并以富滇新银行内房屋之一部作为会址。

## 组织概要

经济委员会乃省府开发本省经济建立的一个专门负责办理经济建设事业机关，其性质与一般之行政机关不同，与负责建设行政之建设厅也各有分野。建设厅执行政府法令，凡经营事业者，不论私人、团体、政府，均应依照法令规定程序手续办理。

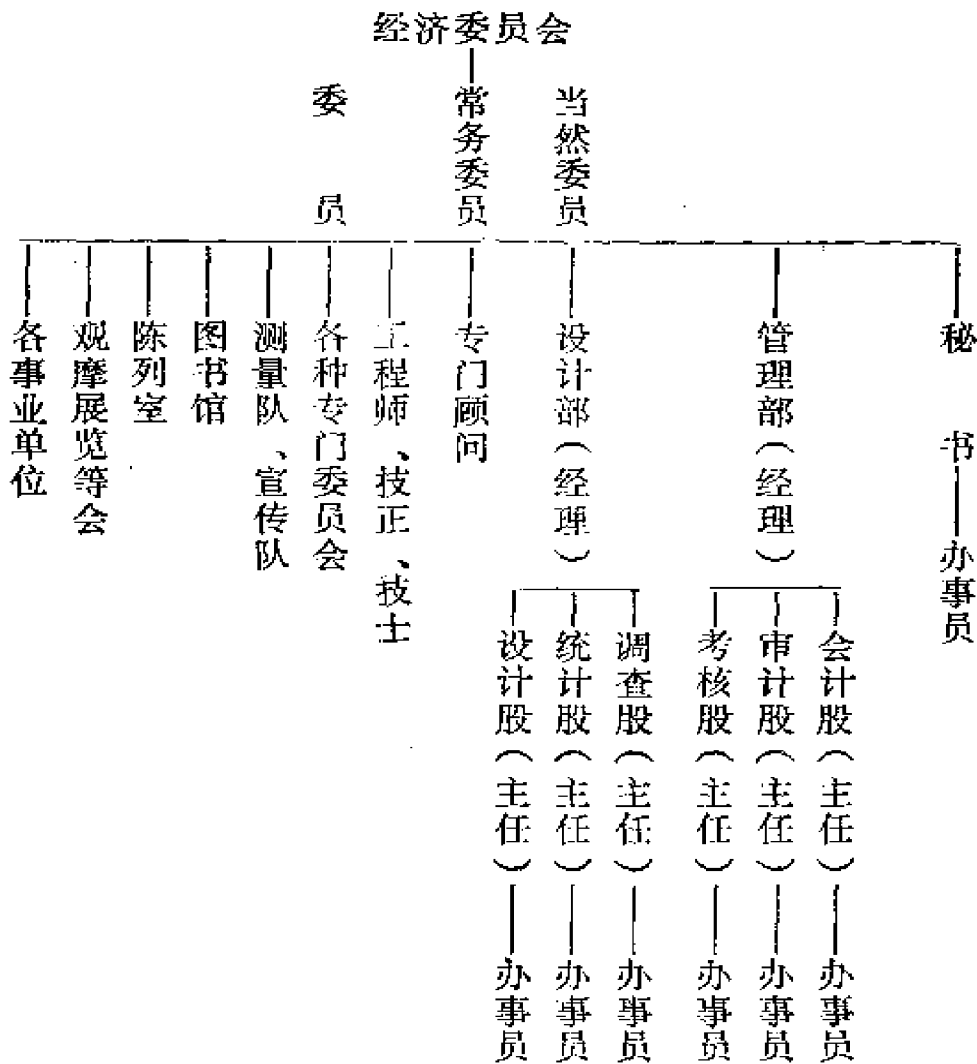
经济委员会为办理企业之机关，其所经营的事业，不限于一种，它们必须依照省政府所限定的范围及资金计划经营。但所有应办之程序手续，也必须遵照政府之法令程序办理。故经济委员会虽为政府设立的机关，但所属各单位，就事业之立场而言，则与一般经营的事业，无甚差别。既不紊乱行政系统，其事业的推进，也无碍于公私企业的发展，且能因职掌之专一、性能之单纯，易收指臂之效。

## 人事管理

经济委员会人员设置，成立之初，并未依照规定任用足额，一切开支均极从简。当时经营的事业，如云南炼锡公司、云南纺织厂、动力厂、开蒙垦殖局，及明家地、马料河水利工程等，均已开

经济委员会之职掌

- 关于全省经济建设或发展计划之设计建议及审定事项。
- 关于全省经济建设或发展计划之各项经费之核议审计事项。
- 关于全省经济建设或发展计划之监督指导事项。
- 关于特定经济建设或发展计划之直接实施事项。
- 得受省政府之委任特别指定监督各官商合办之营业机关及民营公用事业机关。



始实施。所有各该项事业之用地、征购厂房、建筑购料、监工等均由各单位人员直接办理，工作较为繁重。及至1936、1937年以

后，由于事业加多，始将规定人员陆续增置如额。

经济委员会对于人事及事业之管理，系采用各单位责任制。我当时考虑，只有这样才能充分发挥他们的才能，因而在未委任各单位人选之前，先经若干考虑，必须其人之品德、技能、知识均达相当水准，然后才加以任用。任用之后，则将该事业单位之全部责任，交其完全担负。经济委员会则本下列各点以为各事业考核之准则。

(一) 所拨之固定资本与其基本设备费用是否配合。

(二) 所拨之流动资金与其业务上之活动情况是否配合。

(三) 所核定之基本计划，是否按期确实完成或进至何种程度。

(四) 属于工业者，其制品之品质式样是否常有进步，为使用者所满意，其立有合同之交货期限能否正确履行。

(五) 抗战期间所同具之困难条件，如运输问题、工人来源、空袭损失、原料缺乏等，各负责人所能克服之能力如何。

(六) 对于已有之物力人力，是否能充分使用，有无闲置未用，或虽用而尚有未发挥其才能之员工及未尽其利之机器、土地、房舍。

经济委员会对于各单位之考核，着重实际成绩，超过形式上之表册文字。因实际成绩，是不可掩蔽的事实，而表册文字，反难免有铺张失实之处。当时所以采用各单位责任制之理由，有下列几点：

(一) 可以提高各单位人员之责任心、自尊心，使其成为能力高强、品行敦厚之人才。因各单位之负责人或系有名的专家，技术优良；或属经验宏富，长于管理，均为不可多得之人才。他们由于养成了认真负责的习惯，对于规定的事业范围，及资金力量以内的事，不待上级之督促，可以自行发展。经济委员会就依其发展过程及所得效果，加以考核，由此可以了解其能力操守。而负责者亦爱护其事业，遇事慎重，忠于职守。由于自尊心与责

任心之策励，时间一久，优秀的自然成为忠实干练能担重任之建设人才，其余的亦可有所观摩而循序改进。如果将各事业单位内部管理之权集中于会本部，则事无巨细，均秉承会本部批示办理，则将遇事推诿，稍有失败，则由上级负责，不但不能锻炼其能力，而使有才能的感觉束缚过甚，难展其才。时间一久，有勇气的，亦将逐渐消沉，流于依赖。且事实与理论，常有不相符合之处。上级的管理愈集中，下级的阴违更加甚。对于所属之管理，务求推诚置信，去除虚伪铺张。故仅注意若干要点，而不多事苛求。

（二）集中管理之困难。经济委员会事业单位近40个，有十余种部门，若将各单位管理之权集中会本部，势必须设置若干有经验有技术的专家，其能力至少须与各单位之负责人相等，始能严格管理。这样，不但会使本部之组织过于庞大，而且无从网罗这些人才。因而集中管理，不过是徒有其名而已。

以上只是各单位负责人的遴选及管理方针。至于单位内部的人事及管理，虽因事业性质及组织大小各有不同，但仍有若干共同之点。

（一）由于上级管理人员以身作则，因而各层员工对于生产建设事业，都有相当认识，富于职业兴趣。1938年后，虽因时局及交通关系，国内市场呈现商业高度利润之现象，奸商发国难财，而生产事业，反因原料工资不断上涨，利润比较低微。因而员工待遇，更加菲薄。但各单位的优秀员工，论其智能，如在商场竞争中，绝对能占一优越地位。但他们始终站在本人岗位，并未见异思迁，放弃生产，追逐商业厚利。当时经济委员会所以能于运输困难，原料、工人两缺之际，尚能成立若干新的生产单位，或在旧有单位中扩充产量至十数倍者，都是这些既有学识又有热忱的员工，互相砥砺所致。

（二）各级员工均有勤劳之习惯。各级员工在待遇不甚优厚的情况下，能安心工作，而不致见异思迁，这是由于多年

以来，处于物质缺乏之环境，养成了勤劳的习惯。他们平时生活水准较低，没有过分的物质奢望。而且在整个经济委员会体系下，各事业单位之人员，均各在其身份情况之下，度着普通水准生活，没有过于优厚，也没有过于不足。故能上下相安，自成风气，不因习俗而转移其志趣。

(三) 注意员工福利。经济委员会各单位员工福利，没有统一的组织，按照各自不同的环境，采取不同的办法。但对于食米、家属住宅及疾病医药等项目生活上主要问题的照料与供给，则各单位均有详细规定，尽力设法解决，务使不因受生活之压迫而减低其工作效率。在精神方面之诱导，尤为注意，使之能为从事企业者，树时代之风声。

## 经 费 来 源

经济委员会之事业经费，在成立之初不甚充裕，其来源如下：

(一) 1934年由省府拨发国币60万元，作为筹办动力、纺纱、织布、五金、水泥等工厂经费。

(二) 自1934年12月起，先后由省府拨入盐税余款，共计收入国币2898900元。

(三) 前后两次由财政厅特拨五金工厂设备费及明家地工程费，国币72000元。

经济委员会经费由省府指拨者共计国币357万元，但由于事业日趋扩大，所需资金为数甚巨。其所以能运用裕如，不因资金而影响事业之进展，大半赖于国家银行、中央事业机关与富滇新银行的贷款或投资<sup>①</sup>。

---

<sup>①</sup> 经济委员会企事业的投资以富滇新银行为主。抗战后，中央官僚资本挤入云南。云南与之有合作，也有斗争。缪竭力在合资企事业中使云南方面有决定权或较大发言决定权。

## 经营 管理

经济委员会当时确定两条原则：

（一）经济委员会只做私人不做或不肯做的事业。

（二）如果私人想做，但心有余而力不足，则政府可以官商合办的方式予以协助，或由富滇新银行放款帮助私人自办。如官商合办则完全按照公司法的轨道，官股并无特权。经济委员会的成立，完全是为了发展经济而不是与民争利。

为什么经济建设事务不由建设厅或富滇新银行来管理，而必须设立经济委员会呢？我当时是这样考虑的：建设厅虽是管经济建设的，但它是行政单位，以执行政策法令为责任，它的工作是官厅式的。建设厅的工作人员熟悉办理公事，却不长于企业的经营管理。至于富滇新银行，当初即决定要保障这个银行成为一个纯粹的金融机构（发行银行），既不代理省金库，也不直接经营商业。因此，认为成立一个专门负责企业管理的业务机构为好。那时南京的国民政府也设有全国经济委员会，隶属于财政部。那是一个与国联合作的组织，以修建交通为主，不几年即无疾而终。有人认为我是仿照南京政府的模式，其实大大不同。云南省的经济委员会，是一个企业组织。从纵的方面直属省府，并以全体省府委员（省主席除外）为当然委员。横的方面，它是富滇新银行的姊妹机构，需要投资时就同富滇新银行联系，也可以说是富滇新银行的信托部，但它不属于富滇新银行。从富滇新银行的角度看，不论投资或贷款，经济委员会等于一个顾客，与其他民营事业，受同等待遇。

经济委员会成立后，我任常务委员。我当时的主要任务是注重于延揽人才，为下面各厂物色可靠有为的经理，然后将全厂的责任交给他。

当时我曾要求省府将所有官商合营事业中官股的股权，交给

经济委员会代表执行。我的用意原只在集中行使职权，不在分股利，但这一要求，终未能做到。省府只将炼锡公司的全部官股股权交过来，并将锡务公司官股股权归富滇新银行掌理的一部分移交过来，其他如建设厅、财政厅、教育厅等部门管理的官股，一概未动。这样安排自然是出于人事方面的考虑（因炼锡公司与富滇新银行归我管理，转移其官股股权无人干预），我也没有再作争执。我当时的着眼点是新办事业的股权，并非是既有事业的股权，所以他们不愿移交，我也不强求。此外，我们接办了一个省办的模范工艺厂。这原是民国初年设置的一个小厂，初属实业厅，后改属建设厅。其业务主要是做木器、五金器皿和织地毯，我们接管后改为云南五金厂。这是我们当时仅有的一个工厂。

经济委员会推动经济建设的工作是逐渐发展的。由1935年起，到1947年改组为云南人民企业公司之前，企业不断增加，最后成为拥有几十个企业的机构。按其发展经过大体可分为三个时期：1935年到1938年为第一时期，1939年到1945年为第二时期，1946年到1947年为第三时期。兹分述如下：

### 第一时期（1935——1938年）

这一时期可以说是云南机器工业初展时期。当时云南还是一个自立门户的单位。经济委员会的投资和建设工作的力量，可以说是我们全靠自力更生来谋求发展的阶段。这期间新建和扩建的有云南纺纱厂、织布厂、动力厂、五金厂和开垦蒙自草坝。由于当时人力、物力、财力有限，不能很快地扩大建设，但由于云南环境单纯，民风俭朴，加之省府大力推动，所以也能脚踏实地地循序发展。

纺织工业 这个时期值得提出的一点是建立纺织工业，这是我担任经济委员会常务委员后所办的第一件事。

当时云南不产棉花，为什么偏偏要从发展本省的纺织工业入

手呢？这是因为历年来在云南的进口货中，以棉纱布匹为最大宗，纺织品是最消耗外汇的一项物资。假如在省内建立纺织工业，不但可以增加就业，而且可以有效地改善我们对外贸易上的地位，使贸易得到顺差，资金不外流。所以我经过考虑之后认为，尽管成立纺纱厂后需由印度进口棉花原料，也还是合算的。但仅有纺纱和织布的设备还不行，还需要解决动力的供给，所以当时决定纺纱厂、织布厂、动力厂同时成立。

此项计划一经决定，我便去上海采办纺织机件及其他必需设备。在这里与上海永安公司有一段因缘，值得一记。

永安公司是旅澳华侨郭顺、郭乐两弟兄创办的。除了开设上海的永安百货公司和大东旅馆外，他们最大的业务是上海永安纺织厂。从当时管理和营业的标准说，一般人认为日本厂效率最高，能与日本纱厂竞争的便是永安，其次才数到英国纱厂。永安纺织厂的纱和布，过去在云南有相当大的销路，所以在富滇新银行滥发汇票的时期，永安公司就成为主要债权人，握有大宗汇票不能兑现。虽然在我接任富滇新银行行长之后，在短期内把所有拖欠的汇票全部付清，但是永安的人却没有忘记这一次风险。我到上海之后，特地到永安公司请教，希望他们协助选择及编造详细条目。有一天晚上，郭氏弟兄请我吃饭，我们都喝了几杯酒。郭乐忽然旧事重提，讥讽富滇新银行不顾信用，说话极不客气。我当时也有三分酒意，听后大怒，就厉声说道：“富滇新银行不是私人所有的商号，富滇新银行的信用，就是云南省政府的信用。富滇新银行主管人卖出汇票不能兑现，是他个人判断的错误。云南省政府正因为要保持信用，才立即撤换了主管人，叫我去接管银行。我接任后的第一项任务就是要在最短期内偿还全部未付汇票，我们花了力气，做到了这一点，使所有汇票的持票人，没有一个受到损失，怎么能说富滇新银行不顾信用呢？”岂知我为了一腔怨气而发的酒疯，郭氏兄弟不但没有动气，反而认为我的话出于诚意，表示愿意今后与我彻底合作，并当即承诺协助采购纺纱



机、织布机等事。以后他们告诉我，他们原已认为吃了富滇新银行原主管人李培炎的亏，已把未付汇票作为倒帐，算进折损项下去了。我在半年之内偿还积欠，使他们毫无损失，完全出乎他们意料之外。

另外，当时一般借办厂为名从内地到上海来的官员，多半只知道拿回扣中饱。起初郭氏兄弟以为我也和他们一样，对我也只是敷衍应酬。后来从洋商口中探听到，我与其他内地来的买主大不相同，绝对不取回扣，他们才转变态度，刮目相看，以后得力于他们的帮助极多。

郭棣活先生是郭氏昆仲的侄儿，是永安纺织厂的负责人，也是那时国人中纺织技术的权威，他协助我筹划置备全部机器的主件和附件的细目。在他帮助下购得的机器质量最好，价格最廉，无不合用。郭棣活先生非常热心，他总是先向厂家要一个最低的开价，然后我再去和厂家的经理人磋商。由于我不拿回扣，条件中间没有虚假，加以他们愿意在内地开辟市场，所以一般能够达成协议。郭棣活先生曾对我说，这样低的价钱，有些连永安公司本身也买不到。机器购妥之后，他又帮助我筹划纺织厂的厂房建筑、员工训练、车间管理、原料购进以及质量维持等问题。那时，他每天早晨7点就来到我的旅馆，商议、筹划一两个小时之后，才去上班，如是者一个多月。他的热诚实在难能可贵。

由于我们的密切合作，他们对我有了进一步认识，改变了他们对于兴办内地工业的态度。在我没有离开上海之前，他们就自动提出：愿意投资3万元。并且说，以往对内地投资不是不感兴趣，只因内地各省政治多变，不安定，当局又不能认真办事，使他们顾忌甚多。我个人当即表示欢迎，并答应回去请示。回到昆明后，我即将他们的意思向省府提出。同仁们都认为华侨肯来内地投资，是不可多得的事，应该欢迎。这样，永安公司便在云南纺织厂投资三成。云南经济委员会的企业，有外省资金加入从此开了先例。直到抗战两年后，上海、广州、海防相继失陷，永安公司

因业务关系，纱厂无法内迁，派人来昆明，提出希望退出股本，而那时云南纱厂也决定停招商股，由经委会独资经营，对永安股资加息退出。

我在上海向美国厂家订购了5000锭子的最新式纺纱机，约用美金96000元；又向英商购买了60台织布机，约英金3100镑。同时向英国厂家订购了1200瓩火力发电机、锅炉和动力厂用的蒸气槽等基本机件。

我回昆明后，便在昆明城南郊玉皇阁地区收购土地，做为三个厂的厂址。我们所付地价一律按照市价加一（即一次收成所得）付给，而且是付给十足现钞，没有官府征地的强迫作风，所以农民毫无怨言。土地贖妥后，随即收购木料、砖瓦。云南这时因少有新式工厂的建筑，没有什么现成木料可买，需要直接到山区去开山伐木。我们仍本着修建炼锡公司时的原则，能就地购买的材料，一律就地购买，不久这三个厂就破土兴建了。我请了当时在昆明华洋义赈会任职的土木工程师彭禄炳先生负责监督工务。1936年年初，三个厂的厂房就大体修建完成，自国外订购的机器也陆续运到了。

在纺织技术方面，上海的郭棣活先生为我介绍了朱健飞先生。他带来了男技工三人，女技工五人。他一方面负责安装机器，一方面负责培训工人。当时培训工作只用了两个月的时间。第一个月是听讲和受基本训练，同时协助安装机器。第二个月是实习，由技工率领，实际训练。第三个月就正式上班了。在工厂开工之前，我们已完成了30几名女工的培训，因此一旦开工，便能全力生产。

云南这时种植棉花尚未成功，因此纺纱厂所需的棉花，仍须靠进口。当时棉花的来源有二：一是来自上海的国产棉花；一是从仰光经海路转越南进口的印度和缅甸棉花。因云南纺纱以粗纱为主，印度、缅甸棉花颇合我们的需要，而且价钱较国产棉便宜，所以我们用印、缅棉花较多。

经过几个月的努力，待一切工作准备就绪之后，云南纺纱厂、织布厂、动力厂，便于1937年初同时开工了。

这项新兴工业，由于其目的在于协助地方开发经济，所以不但不和当地原有的土法纺织厂竞争，而且尽可能地配合他们的需要，改善他们的生产。如云南纺纱厂以生产粗纱为主，专为供应土法织布厂之用，帮助他们减低土布的生产成本。另一方面，陆续进口细纱，由新厂织成细布供应市场，与洋货布匹竞争。那时织布厂由于设备新、管理好，生产的细布可与上海布和印度布看齐，销得极快。当时在云南市场上经销的纱布，主要是上海产的“金鸡”、“大发”，印度产的“鸚鵡”。我们生产的“五华”、“金马”、“碧鸡”三个牌子，一经上市就成了热门货。

原为纺纱、织布两厂的需要而设的动力厂开工之后，供应纺织用电有余，余电又供应给商营的耀龙电灯公司。这个公司成立于宣统二年（1910年），由云南著名工商业者王兴斋先生之子王小斋创办。发电厂设在石龙坝，是我国最早的一个水力发电站，比著名的东北小丰满水电站发电早27年。民国元年（1912年9月）开始供电照明，使边远落后的云南成为全国第一个使用电灯的省份。但后来管理不善，电力不足，灯光愈来愈暗，以致不能负担昆明市的照明工作。恰好这时经济委员会动力厂的余电补充了耀龙电灯公司电力的不足，昆明的电灯又亮起来了。

云南五金厂 这个厂是由原来省办的模范工艺厂改组而成。该厂成立于民国初年，初属实业厅，后改属建设厅，原以生产木器家俱为主，织羊毛毯为副。由于产品在市场上没有竞争能力，经济委员会在接办时它已奄奄一息。

经济委员会接管后，改以生产搪瓷用品为主要业务。为什么要改生产搪瓷用品，也有一点原因。

1935年，我为了纺织厂事去上海，途经香港时，曾参观一个由广东人雷焕先生办的搪瓷工厂。他当时谈到搪瓷工业在港沪竞争激烈，不易发展。于是我就请他到昆明帮助发展搪瓷工业，他

答应了。我们在香港用了数千美元，购制了机器设备和原料，运回昆明。五金厂搪瓷部由雷焕先生担任主任，于1937年初开工生产。由于搪瓷产品适合本省人的普遍需要，而且价格在一般人民购买能力之内，所以销路极好。后来国货公司来昆明开国货展览会，我们的搪瓷产品在展览会中，也颇占了些地位。以后又陆续添置了一些小型机器，生产锁钥、洋钉之类的小五金产品，营业也很好。原有的家俱制作，虽然也逐渐提高了产品质量，但因当时不为人们所普遍需要，销路反而不好。原有的织羊毛毯的副业，则由于云南出产羊毛有限，始终只能做为副业生产。

开垦蒙自草坝 云南所谓“坝子”，就是指山谷间的一块平场，在高原地势中，坝子就是农耕的集中地区。云南的坝子中，占地最广、开发最早、水利最富的是昆明坝。此外，在蒙自、开远之间大山之旁有一块倾斜地，占地约35000余亩。但偌大的一块坝子，除四周边缘地带尚可耕种外，其他大部地区只能长草，因而称马草坝。由于坝子内有两个大的出水洞（即龙潭），而又没有河流排水，雨季时水量过多，坝子顿成沼泽。旱季则水源枯竭，坝子干旱，五谷不生，树木不长。我在农矿厅任职时，曾对这里的水系进行过调查。1935年，省内一位教员杨文波先生建议在两个出水洞的四周建起两个大围子，用巨石大砖砌成一个底宽20尺、高约三四十尺的巨型人造贮水池，以此容纳雨季的水于围子之中，以备旱季时放出灌溉。这个计划，省府已经原则上批准，并已购置了一部分工程所需的石料和木料。

那时我离开农矿厅已有几年，对于此事未曾注意。但那年夏天，我因公自昆明赴个旧，行前龙主席约我去谈话，嘱我顺路考察一下，看看此法是否可行。

我从个旧公毕回来，便在草坝边缘的大庄地区住了两天。白天外出视察，晚上则和老农们谈天，这是当时唯一可以实地征询意见的办法。果然从老农的闲谈中获得了启发，得到了解答。第一、草坝在雨季虽成沼泽，但积水从未超过三尺，可见地下水位

不高。第二、草坝内积水的多少，与背山弥勒县的水位息息相关，弥勒发水，草坝也发水，反之，弥勒干旱，草坝也干旱。可见草坝的地下水源不是孤立的，而是一支广大地下水系之一部，因此调查既不易，控制也不可能。第三、草坝内虽以两个出水洞为主，但其他地方也有水洞偶而出现，石围可能使地下水在排泄不畅时往阻力较小的地方溃决，那么就会全功尽弃。因此我的结论是：只能疏导，不能阻拦。回省后我即将视察所得向省府报告并建议，如要开发草坝，只能用修筑运河的疏导办法。省府接受了我的建议，并且将全盘工作委托经济委员会办理。

疏导的办法是在草坝内修两条运河，使来自出水洞的水流入开远河。一年之后两条运河完工，并在河口筑了水闸。经杨文波先生建议，一条长约14公里，命名为龙公河；另一条长约10公里，以我的名字命名为嘉铭河。在排水泄水工程全部完成之后，便开始由草坝工程处在新开拓的土地上招致农民来分配田地进行垦殖。最初招致的农户限于迤南蒙自地区，其后发展到迤东宣威一带。那时云南人口稀少，招致农户并不是容易的事，迤东土地贫瘠，因此尚有肯来应召的农户。但此项工作开始不久，正值抗战开始，有些北方工人辗转来滇，一时无法安排，因此经济委员会首先雇用了3000名山东工人。那时在草坝上修建了十个新村，一切由他们自己动手，就地取材，很快便解决了他们的生活问题。后来由于抗战军兴，招致农户更加困难，草坝上的土地未能全部配出。

## 第二时期（1939——1945年）

第二时期是抗战时期。从1939年到1945年抗战胜利。这个时期是云南工业的极盛时期。

云南纺纱厂开工不久，恰值抗战爆发，不久，上海、南京、汉口相继失陷，南京政府迁往重庆。从1939年初，中央及各省机构蜂涌入滇。当时各个单位到西南来主要有三条渠道：一条是溯

江而上；一条是由海防经滇越铁路到昆明；一条是经湖南、贵州、广西陆路到滇、川。西南联大、中央研究院、北平研究院等单位，这时都陆续搬到昆明。中国银行、新华银行、中央银行、农民银行、交通银行等，也都在昆明设了分行。由于抗战关系，全国情况发生巨变，云南的政治、经济、社会，也起了极大的变化。下列几项事实，对于云南经济的发展，有着决定性的影响。

（一）随着中央和各省机关的迁动，大批军公教人员也疏散或逃难到了云南。昆明市的人口，从5万以上增长到20多万。这些人带来了他们的学识和技术，但也增加了本省衣食住行供应的困难。

（二）云南工业与消费品的供应，历来仰赖于滇越铁路，每年运输量不过在24000余吨。日本军占领越南之后，滇越铁路被切断，新修的滇缅公路，其运输量本来就有限，而且几乎全部为军用，不能供给经济建设的需要。后来美国空军建立的空运网，更完全着重军用。经济建设在平时本已不容易，在这种情况下就更加感到困难了。

（三）抗战前云南实际是一个半独立的省份，其财政、经济全系自主，中央所收关税、盐税概由洋人所主持的税务司经收，解交总税务司还债，剩余之数才交中央政府。云南的金融财政与中央政府没有关联。战时由于中央政府移驻西南，云南的经济便并入了国家系统。本来在举国要求抗日的情况下，这原是顺理成章的事，但由于战时的种种措施，几乎拆除了云南刚刚建立起来的经济建设基础。例如由于战时的征兵征粮，使原已平衡的省预算，又告入不敷出；富滇新银行停止发行，并入中央的货币系统以后，恶性通货膨胀的影响，很快遍及全省；1940年后，物价开始暴涨，市场上的利息率也直线上升。在这种情况下，商人自然不肯作长期计划的投资，反过来都赶做急功近利的投机买卖、囤积居奇之事。

在这样情况下，经济委员会的长期发展工作，自然也受到影

响。为了适应新局面的需要，经济委员会当即制定了几项新的基本政策：

第一，纵然长期建设的计划一时难以贯彻执行，但决不投资和贷款于牟取短期利润的任何商业投机事业，更决不参与发国难财的投机买卖。富滇新银行亦把商业银行业务完全停止。

第二，对于新的投资，必须考虑这一事业对于抗战是否有益，对于解决战时社会经济问题是否有助。即经济委员会不再以长期经济建设为投资的唯一着眼点，必须注意到眼前的迫切问题，着重新办事业的国防价值和社会意义。

第三，经济委员会在投资运用方面，必须做到充分利用因战事而南迁的人力和技术。因为抗战虽然给云南带来了新的问题，但也给云南带来了新的机会。

这三项基本政策的实施，主要是看能否找到合适的人选。战争时期发财的生意很多，一些发国难财的生意很容易诱惑不良商人去做，而经济委员会抱定抗战救国的宗旨，待遇又是菲薄的公务人员待遇，因此吸收人才是比较困难的。有的人受不了物质待遇的诱惑，纷纷转入私人企业去工作了。但大部分人员坚守岗位，与我共始终，苦干、硬干，七年如一日，至今回忆起来，令我永难忘记。

我那时认识一些资源委员会、中国银行、交通银行以及中央研究院等一些单位的人，觉得他们与那些专想发国难财的人不同，是真想做点事情的人，所以很愿意与他们合作。这时的富滇新银行既不代理省库，也不代理国库，只是慎保基金，有少量存款，也都是与经济委员会的来往户头。可以说是专门做国防基本建设投资的业务了。

这个时期经济委员会创办的事业，主要有以下几个方面：

（一）矿业和制造业方面：

1. 云南电气炼钢厂。\* 抗战初期，中央研究院工业实验所

---

\* 即中国电力制钢厂，设在安宁桥头村。

撤退到昆明，所长周仁先生同我商谈，希望经济委员会协助他们设立一个小规模的电气炼钢厂，专事生产制造工具用的高级钢。我当时想到抗战的时期可能较长，对外交通一定日益困难，大规模的炼钢虽不可能，小规模地炼制高级钢还是需要的。于是决定由经济委员会出资，在美国订购了一具电气炼钢炉和一具重锤，并同时营造厂房。因为钢厂是重要军事目标，为了防止敌人空袭，所以将厂址选在昆明城外35里的长坡。兴工建筑之时，我亲自去为工厂奠基，不久电气炼钢厂便开始生产。每天的产量虽然只有一吨，但因炼制的是高级钢，因此在战时，仍发挥了一定的作用。

2. 云南锡业公司。这个公司由个旧锡务公司、云南炼锡公司以及中央政府资源委员会的锡矿工程处三个单位合并而成。锡务公司和炼锡公司原是省属的生产单位，而锡矿工程处却是以研究和发展技术为主的单位，它在战时既无生产任务，经费也极其困难，因此极想与我们合并。当时锡务公司和炼锡公司以本身资产折成锡业公司的股票。工程处本身不是资产，其余股票则由资源委员会的矿区设备和向中国、交通两行借来的4000万元现款折抵。

锡业公司于1943年初成立，我被推为董事长兼总经理。另外两个副总理由秦慧伽先生与陈大受先生分任，常驻个旧办事。公司成立后，对个旧锡矿的开采、冶炼方面都起了推动和改进作用，抗战胜利后的工作成绩更好。

3. 裕云机器厂。1943年间由经济委员会、富滇新银行与云南、裕滇两纺织厂合办。以制造纺织机器和零件，供本省纺织工业的需要为主要业务。这个厂的工作也很有成就，抗战胜利后仍继续制造梳棉机并远销上海。

4. 云南百特矿务公司。这是1945年初经济委员会招商合办的一个单位。主要任务是在贡山区域开发云母矿。

(二) 轻工业方面：



1. 云南酒精厂这是1941年经济委员会与中央政府的资源委员会合办的一个单位。1945年资源委员会奉令复员时停办。

2. 裕滇磷肥厂。这是1942年经济委员会与中央政府资源委员会及中国银行合资兴办的单位。最初的目的是想推广化学肥料，但因战时产销条件都不充足，战后更不易维持，于1945年底停办。

3. 云南化工厂\*。这是经济委员会直接管理的单位，也是我们一项长期发展计划，云南柴煤的蕴藏量极为丰富，但过去因资金和技术力量不足，致使这项可制造人造汽油的宝藏，完全没有利用。抗战期间，我们与张大煜先生合作，在离昆明70公里的宜良县境内的柴(褐)煤地区建立了云南化工厂。利用当地盛产的柴煤，以低温蒸馏的办法，提取汽油和染料等化工产品。这个单位虽然不大，但可以说是云南最有远景的工业之一。

4. 云丰造纸厂。这是一个由富滇新银行投资，交经济委员会管理的生产单位。由于抗战期间纸张紧张，我们成立了造纸厂，以破布、废纸为原料，制造精良的白报纸和印书纸。褚凤章先生任经理兼技师。褚原在浙江办纸厂很有成绩，云丰造纸厂也办得很有声誉。那时大专学校的教科书许多是云丰造纸厂生产的纸张印刷的。因此云丰造纸厂对战时的文教事业有不小的贡献。

5. 云南水泥厂。这个厂是由战前在华北、华中的华兴水泥厂经理王焘先生与我们合办的，大部分资本由富滇新银行投资。厂中的设备因战时条件限制，因陋就简，就地配置，但产品质量也够标准。最初每月可产水泥2000吨，逐渐增加到4000吨。数目虽然不大，但对战时较为兴旺的昆明营造业，也解决了一些燃眉之急。

抗战胜利后，王焘先生离开云南，另办了一个中国水泥厂，

---

\* 即利滇化工厂，设在宜良凤鸣村。

可算是中国当时规模最大的水泥厂。

6. 日月化学药品公司。这是1940年经济委员会与商股合营的事业。主要业务是用制西药方法，改良中药之制造。云南盛产各种中药材，这是一个很有前途的事业，但当时有些试验未成功，1946年以后便停办了。

7. 光大磁业公司。这只是一个投资单位。

### （三）电力方面：

玉龙电力公司。这是1944年经济委员会招商合办的一个小型水力发电单位。装有两座150马力的水力发电机，供当地居民用电。

### （四）水利方面：

1. 昆湖水利工程处。抗战以前云南原有彻底解决昆湖水利的计划，并已开始实施，后主要工程因战事而中断了。但经济委员会设立的昆湖水利工程处，仍在极端困难的条件下，完成了两项工程。在大观楼和官渡河两处河水入湖的地方，建立了抽水站，可以在旱季时抽取湖水，倒灌入河，以提高昆明坝的粮食生产。

2. 宾川水利监督处。1940年由经济委员会举办，其目的是为振兴宾川、祥云两县的水利，希望以加强灌溉来促进战时的农业生产，也颇有成就。

3. 弥泸水利监督署。这一机构是在弥勒、泸西两县修筑排水隧道，以除水患、兴水利为目的。与宾川水利监督处的工作是一个相呼应的姊妹工程。1943年工程告一段落后，就与宾川水利工程一起交给云南省企业局接管。企业局是一个半官半商而又代理省府行使职权的单位。接管的目的是想借此争得点社会上的赞誉，但结果因办理不善，反而招致了许多民怨。

### （五）农业方面：

1. 蚕业新村有限公司。这个公司的组成，是开发蒙自、开远草坝后的进一步工作。由于战后情况有了变化，招收农户比较

困难，草坝工程处决定将未分配出去的土地建立木棉农场和实验农场。木棉农场设在靠山地区，准备在外来花纱布断绝时，能部分供应大后方的需要。此外，又在工程处办公地点附近办了一个实验农场，由工程处负责管理，专门从事改良品种、改进技术等工作。

这时候我的一位朋友葛敬中先生提议在草坝上兴办蚕丝事业。葛先生是一位有名望的蚕丝专家，他认为草坝颇具养蚕的天然条件，应该试一试。我觉得这个意见很好，一则可以为云南农村开辟一条生产路线，再者可以用蚕丝出口换取一些外汇。于是决定由经济委员会邀约中国银行、交通银行、富滇新银行共同投资，成立一个官商合股的蚕业新村有限公司。

葛敬中先生任公司的总经理，负责种桑养蚕的事业。副经理由草坝工程处处长杨文波先生兼任。先在草坝租用了6000亩土地，加以开垦，种植桑树。那时抗战虽已爆发，滇越铁路尚未中断，因此从上海抢购了40万株桑苗，经海防运到云南，并且运进了良好的交支种蚕子（中口混合种蚕）。这是云南省内首次兴办蚕丝事业，十分成功。草坝栽桑以后，第二年便开始养蚕，每年春夏两季，分两次收茧，质量很好。战后江浙一带以至日本的蚕种大半毁于战争，葛敬中先生还自云南运了大批的蚕种外销，对于战后丝业的恢复，有很大贡献。葛敬中先生解放后去阿富汗，仍提倡种桑养蚕事业，颇有成就。

2. 云南缫丝厂。蚕业新村有限公司开始生产以后，经济委员会便投资在昆明设立云南缫丝厂。厂中所用机器全部由本省自造。由周君梅先生负责。抗战后期，缫丝厂的产品空运美国销售，颇受欢迎，成为当时有限的几项外销事业之一。

3. 长坡蚕桑生产农场。这是1941年经济委员会与中央政府经济部、富滇新银行会同召集商股合办的农场，以改良桑苗、养殖蚕种为主要业务。

4. 佛海服务社。这是1940年经济委员会与富滇新银行、中国

茶叶贸易公司合资经营的单位。以扶助茶叶外销为目的，对推广茶叶出口颇有成绩。可惜1945年以后，地方治安不清，便停顿

了。

5. 云南省合作金库。为改进农村经济，1942年由经济委员会发起办理云南省合作金库，专事农村贷款。最初的股权大部分由富滇新银行承购，委杨克诚先生全权办理。

抗战期间中央政府办的合作金库，已沦为CC的金融机构，不但对农村经济毫无贡献，而且招致了许多怨言。我们的合作金库，认真地办理农贷，他们虽然多方阻挠，但我们办出了成绩。

#### （六）其他服务性方面：

1. 经济委员会运输处。抗战期间，后方的公路运输极为混乱，政府的车辆差不多全部交由军事机关管理，专办运兵运粮，商车（或官僚资本所办半官半商的运输公司）则专做抢购物资、囤积居奇的生意。在这种情况下，我们的各生产单位，其原料之收进与产品之运出，都感困难，尤其是云南、裕滇两个纺织厂最感运输困难。因此经济委员会在昆明西郊眠犬山设立一个运输处，以解决各事业单位器材物资内运的问题，到1946年就紧缩停顿了。

2. 篆塘新村。1938年起，中央和各省的军公教人员大量入滇，昆明的人口激增，房荒自然成了一个大问题，而地产投机便成了一宗发财的生意。这时最苦的是公教人员，他们待遇菲薄，便宜的房子找不到，贵的房子住不起。于是经济委员会决定投资，在昆明小西门外，由建筑师徐敬直先生设计建造了一个篆塘新村，来解决他们的住房问题，并于1939年初完成。这个新村以不谋利为原则，租金订得十分便宜。房屋分甲乙丙三种，都很实用，可容二三百户人家。那时许多西南联大的教授和疏散到滇的工程技术人员都住在那里。篆塘新村与抗战后期投机商人在昆明所造的复兴新村，租与美国人发洋财，可以说是一个鲜明的对比。

3. 温泉宾馆。距昆明城41公里处有一个极好的温泉名胜。清初曾在温泉边上修建了浴池，后来逐渐失修。抗战开始后，昆明人口激增，温泉是人们常去的地方，且与昆明有公路相通，交通方便。1941年到1942年间，富滇新银行决定投资，重修温泉，交经济委员会管理。为了满足游客的需要，当时修建了两个大浴池（一男一女）和若干个可以租给个人用的小浴池。另外还有一个最大的温泉澡堂，是免费浴池，供一般群众使用。浴池修好后，我们在附近修了一座温泉宾馆，有30多个房间，算是一个营业单位。浴池和宾馆修成之后，各界旅游者不绝于途。在当时全国有名的温泉中，也可算是较好的了。

### 第三时期（1946——1947年）

抗战时期，经济委员会的业务难免不受影响，但由于它的基本政策是谋求适合战时生产的需要，不做投机发财的生意，因此在筹集资金方面，容易取得中央和省级机构的支持合作；在人材方面，也逐渐争取到了一些守正不阿的人士共同合作。1940年后，经济委员会的战时基本建设政策逐渐收到了效果，经济委员会的业务，也在万分艰苦的条件下逐渐展开。但抗战胜利后，由于中央机关的复员，有些企业不得不停办。所以这段时期云南的机器工业又出现了转衰的现象。

抗战期间，我看到全国人才集中于西南，我们幸运地找到了若干热心人，帮助云南打下了生产事业的基础，但仍然感到觅才惟艰。如抗战结束，各省人才相继复员，则技术人才之匮乏，将会十倍于战时，那时云南将会出现人才恐慌的严重现象。这将直接影响到云南地方的经济建设。为了避免日后的人才危机，我考虑一定要做必要的人才投资。当时我认为遣送公费留学生是一项最基本的长期人才投资，所以就在经济委员会名义下，做了这样一件特殊的工作。

遣送公费留学生，本来是一项最基本的长期投资。但在抗战

期间，中央政府教育部却规定非大学毕业服务二年以上者不能出国留学。省级机构中较有财力者，如云南省企业局，对长期投资的事，又完全不感兴趣。因此当时做这样一件事也是极不容易的。但从当时社会的要求来看，遣送留学生则为一般人所欢迎，尤其受学术界的支持。

经济委员会于1941年拟定了一个云南省公费选送留美学生的方案，大意如下：

（一）公费来源完全由经济委员会自其事业的盈余中开支，无需省府或中央的任何补贴。

（二）由于云南的教育事业不发达，大学毕业生人数有限，素质也不一定很高，因此以选送中学毕业生赴美受大学本科教育为原则。

（三）考试方法绝对大公无私。凡本省中等以上学校毕业生，都可以报考，录取完全以考试成绩为标准。

（四）学习的科目以理、工、农、医四项为限。录取的学生依其志愿，在这四项内选择美国有名的大学去申请入学。为了保证他们赴美学习后能够符合标准，成立预备班进行短期训练。

（五）留学的年限以四年（受完大学教育）为原则，成绩优异者可以续请公费进修硕士或博士学位。留学生毕业回国，须由经济委员会分派工作若干时期。

由于资送留学生不需省库拨款，所以方案很快被通过了。12月，省府成立一个云南省选送留美学生委员会，我任主任委员。

当时有些人对我选送中学毕业生或大学肄业生出国颇不以为然，因为这是违反教育部规定的。当时规定出国留学必须是大学毕业后，再工作两年才能出去。但我的想法是：一、抗战期间国内的大学教育办理困难，学生素质不高，如选送大学毕业后的学生出国，则可能仅有镀金之名，而不一定能学得真实的学问，结果浪费很大；二、国内能受大学教育之青年，多半是出自比较富有的家庭，以中学毕业生为挑选的起点，才能使这项政策的益处，

惠及于清寒人家的子弟；三、云南的大学毕业生不多，可挑选的对象少，再加上工作两年，年纪太大了。所以我坚持这样做。但仍有人诬蔑说我是为了选送官僚子弟出去。

1942年5月在昆明正式招考，我为了实行公平竞争的诺言，决定不亲自办理考试的事，而请蒋梦麟先生任命命题委员会主任委员，梅贻琦先生任阅卷委员会主任委员。不但考试时用弥封试卷严格监场，而且规定命题委员与阅卷委员之间不得互相往来，以保证不会有人徇私。同时还特别规定全省高级官员的子女一律不去报考，包括我自己的子女在内。这是抗战时期第一次招考留美学生，社会各方面极为重视，没有人指责在哪方面办理不公。

为了使全省各市、县的高中毕业生都有机会应考，我们事先通知各市、县作初试选拔，然后再到昆明参加会考。所以录取的44名学生中三迤都有。为了保证他们日后的学习，于1943年元旦开办预备班进行补习。我任主任，沈履先生任教务长，金龙章先生兼总务长。教学工作则借助于西南联大的师资和设备。翌年9月，预备班结束，有40名学生毕业。1945年6月，由金龙章先生率领，集体乘船赴美。经济委员会拨交国币1900万元（约合美金50万元）交给纽约华美协进社代存，按月发给留学生使用。我曾经对当年送我赴美留学的李鸿祥先生说：“你当年送去美国留学的是6个人，我现在送出去40个人，我这样做，是为了报答你。”

对于这批学生赴美后的管理。我们全部按照以前清华留美学生管理章程，拟定了一个管理规则。公费的标准，也是比照清华的标准。

1949年夏，这批学生纷纷毕业了，但那时解放军已渡过长江，全国形势正急转直下，40个学生中约半数回了国。最早回来的几个，尚向接管经济委员会的云南人民企业公司报了到，请求分配工作。另一半留在了美国。

战后一段时期，我还数次提议续办选送留学生的事，并由云南人民企业公司大会通过。但那时公营事业维持更难，没有余力来办此事。不过1948年时，有若干云南学生考取教育部自费留学，其中有些清寒学生，云南人民企业公司还发给每人2000元美元的补助费，帮助他们出国留学。

我在富滇新银行和经济委员会工作期间，自问是只想多做些工作，从不计较个人的名位。那时与我合作的有公营企业、私人企业，也有研究单位和教育部门，我们很少与商人来往，所做一切都是为抗战服务。谁都知道云南的鸦片烟，是个热门生意，但我坚决不做。富滇新银行那时也完全放弃了商业贷款和投资，完全投资于抗战所需的建设事业，所以当时富行的业务很清淡。而当时在昆明却如雨后春笋般地成立了不少小规模的商业银行，一时竟有“小四行”、“小八行”之称，它们都是做投机生意的。

事实上，当时在龙云手下财政厅系统的人，长期以来与我对立，双方的矛盾也很尖锐。富滇新银行做为一个省银行而不代理省金库，也无非是想尽量不去碰他们。但他们却始终想把我搞下去。在我负责的机构中如富行、经委会，几乎都有他们的人参加，目的是如发现我们有什么不当的地方即可以去检举，以达到他们攻击我的目的。但是，在他们的机构中，我却从没有派过一个人，我们也不要求派人到他们那里去。多年来，龙云之所以不放弃我，我考虑有以下几点原因：一、我在炼锡公司、富滇新银行等工作上，确实做出了成绩；二、我不是非要依靠他才能在云南作官吃饭；三、我和知识分子联系较广，那时西南联大的许多教授和我有联系，他们希望地方协助办什么事大都来找我。另外，我和一些爱国民主人士和中共地下工作人员都有联系，并暗中加以保护，这方面对方是不感兴趣的。那时赶着发国难财的人很多，但坚决拥护抗战的爱国民主人士也确实不少。

由于我不加入国民党，因而和国民党方面也有矛盾，但他们不能奈我何，不过有时也想方设法造我的谣，对我进行攻击。如



1943年夏季，我应美国政府之邀赴美参加公私团体讨论战后的善后问题，他们就对我进行攻击，说我去美国的目的如何如何。然而事实并非如此，谣言也就不攻自破了。

## 附

### 1. 云南全省经济委员会组织大纲

第一条 云南省政府为促进全省经济建设改善人民生活，特设全省经济委员会。

第二条 经济委员会之职掌如下：

- 一、关于全省经济建设或发展计划之设计建议及审定事项。
- 二、关于全省经济建设或发展计划各项经费之核议审计事项。
- 三、关于全省经济建设或发展计划之监督指导事项。
- 四、关于特定经济建设或发展计划之直接实施事项。

第三条 经济委员会设委员若干由省政府指派之民政、财政、建设、实业、教育各厅厅长及有关经济建设之省府直辖机关长官得指定为当然委员。

第四条 经济委员会设常务委员一人主持会务，由省政府就委员中指定之。

第五条 经济委员会设秘书一员，事务员若干员处理会内文书收发保管庶务各事项。

第六条 经济委员会得分部办事，每部设经理一员，下设主任若干员、事务员若干员，就性质分掌有关事务。

第七条 经济委员会于必要时得延用专门顾问或技术人员。

第八条 经济委员会得组织各种专门委员会办理专门事项。

第九条 经济委员会得受省政府之委任，监督各官营或官商合办之营业机关及民营公用事业机关。

第十条 经济委员会得酌用雇役。

第十一条 经济委员会各项规章另定之。

第十二条 本大纲自公布日实行。

## 2. 云南全省经济委员会章程

(民国二十三年三月卅日省政府第384次会议议决公布)

第一条 本会秉承省政府遵照法令主管全省经济建设事务。

第二条 本会设委员七员至九员由省政府选派会同当然委员商决会务。

第三条 本会设常务委员一人主持会务，由省政府就委员中指定之。

第四条 本会设秘书一员，下设事务员三至五员，分掌文书收发庶务监印核对缮叙保管及不属于各部之一切事务。

第五条 本会设管理、设计两部，每部设经理一员，下设若干股，每股设主任一员办事员若干员分掌主管部务。

主任以上人员由常务委员呈请省政府任免之，事务员由常务委员任免之。

第六条 管理部分股职掌如下：

(一)会计股：主管本会直接实施各事业之一切帐务会计事项。

(二)审计股：主管本会直接实施各事业及省政府委托管理监督各营业机关之视察督促指导及效率考核一切事项。

(三)考核股：主管本会直接实施事业及政府委托管理监督各营业机关之视察督促指导及效率考核一切事项。

第七条 设计部分股职掌如下：

(一)调查股：主管全省关于经济部分一切生产消费交易分配及公共经济并本会直接实施管理各事业之调查报告事项。

(二)统计股：主管全省关于经济及本会一切业务之统计及报告事项。

(三)设计股：主管全省关于经济建设或计划之研究设计建议审定各事项。

第八条 本会应事务上之必要得设置技正、技士兼聘用工程师、顾问。

第九条 本会应事务上之必要得召集行政机关人民团体之关系人员及专门人材临时组织各种专门委员会，其组织规程另订之。

第十条 本会应事务上之必要得设置各种试验检定或示范机关并临时组织考察团、测量队、宣传队，其组织规程另订之。

第十一条 本会受政府委托管理或监督各官营或官商合办营业机关及民营公用事业机关，其属于政务范围者，仍商同主管官厅办理或呈请省令行之。

第十二条 本会应事务上之必要，得设置图书室征集品陈列室，并临时开放观摩展览会，其规则另订之。

第十三条 本会应事务上之必要，得训练特定工作人材，其办法另订之。

第十四条 本会委员会议每月举行一次，由常务委员召集之，遇特别事件并得随时召集，其会议规则另订之。

第十五条 本会事务事业各费统由政府支付，其事业盈余除照案提奖外概行解缴政府。

第十六条 本章程自核准公布日起实行，如有未尽事宜，得随时呈请修正。

### 3. 经济委员会直属二十五个企业资金来源情况表

(1947年5月统计)

单位：国币千元

企业名称	资本总额	投资单位及数额
云南纺织厂	484250	经委会独资
五金器具制造厂	50480	经委会独资
鼎新印刷厂	41789	经委会独资
明家地灌溉场	2801	经委会独资
马料河灌溉场	291	经委会独资
新桥灌溉场	2137	经委会独资
云南钢铁厂	173810	经委会21300, 资委会149510, 兵工署3000
云南百特矿务公司	6000	经委会6000, 商股不详
云南木棉公司	200000	经委会60000, 中央官股80000, 商股60000
玉龙电力公司	200000	经委会80000, 商股120000
云南酒精厂	1200	经委会12000, 资委会不详
裕滇磷肥厂	1350	经委会450, 资委会450, 中国银行450
利滇化工厂	40000	经委会15000, 云南纺织厂12600, 裕滇纺织公司10600, 华新水泥公司1800
中国电力制钢厂	1200	经委会250, 富行200, 经济部300, 其他450
蚕业新村公司	25000	经委会7500, 富行9600, 中国银行7500, 交通银行600, 农民银行400
裕滇纺织公司	400000	经委会135000, 云纺15000, 富行50000, 中行120000, 交行80000
裕云机器厂	150000	经委会3750, 富行3750, 云纺56250, 裕滇纺织公司86250
云南中国茶叶贸易公司	100000	经委会37400, 富行62600
云南蚕丝公司	10000	经委会2000, 富行8000
运输处	30000	经委会4000, 富行5000, 云纺10000, 裕滇纺织公司11000
耀龙电力公司	60000	经委会26478, 其他33521
光大磁业公司	6250	经委会6250, 其他不详
长坡蚕桑生产农场	3000	经委会550, 富行750, 企业局500, 建设厅600, 张西林600
云南锡业公司	1000000	经委会60450, 富行51600, 其他887950
云丰造纸公司	45000	经委会10050, 富行12450, 交行3750, 企业局3750, 其他15000
合计	3034558	

#### 4. 经济委员会各企业资金来源统计比较表

单位：国币千元

来源	投 资		借款及流动资金		合 计	
	金 额	百 分 比	金 额	百 分 比	金 额	百 分 比
经济委员会	82513	39.02	300	0.21	82813	23.54
富滇新银行	35563	16.92	125406	89.35	160969	45.75
本省其他机关银行	1729	0.81	2462	1.75	4191	1.19
中国银行	28550	13.50			28550	8.11
交通银行	6400	2.97			6400	1.82
农民银行	1900	0.88			1900	0.54
其他银行	7360	3.48			7360	2.09
资源委员会	34650	16.38	12200	8.69	46850	13.32
中央其他机关	5380	2.54			5380	1.53
商 股	7406	3.50			7406	2.11
合 计	211451	100.00	140368	100.00	351819	100.00

## 十四 促成滇缅公路缅段的建设

1937年7月抗日战争开始后，12月南京沦陷。那时我们虽远在云南，已感觉到中国的海岸线，不久将被日军完全封锁，以后战争物资必需经由越南进入中国。这样，云南将要从一个边远省份，变成为咽喉地区。为了对付日寇的封锁，寻找我们的出路，增强抗战的补给路线，实属当时的当务之急。

滇越之间原有滇越铁路。要修筑抗战的补给路线，就应该向缅甸修筑公路。但是修筑自昆明通美苗的公路，是缅甸政府和云南政府前此都未考虑的问题。而修筑这样的公路必须双方达成协议，两头并进，一头由我们筑路到缅甸边境，一头由他们自缅北美苗修到云南边境衔接。那时中央政府正在忙于撤退，无暇他顾，因此，修筑滇缅公路就完全由云南地方政府主动承担了。

当时印缅分治才一年多，缅甸政府表面上虽有相当的自治权，如自内阁总理至各部首长均为缅人，但实权仍操在英人秘书团手中。所以修筑公路的问题，我们仍需先与英国驻昆明总领事商谈。为了促使这件事的早日实现，我在一次谈话中，主动向他提出这个问题，表示我们愿意将公路由昆明修到边界，希望缅甸方面，也能把缅方的一段修好。他听后很赞成我的主张，但表示不能代表官方做出决定。经过几度商谈之后，他建议由我代表云南省政府，亲自与缅甸政府进行商谈。我把此议提交省府会议，经过讨论，认为可行，并议决通过。经过总领事的安排，由英国驻缅秘书团长正式邀请我去仰光。于是1937年年底，我便束装就道，那时约在南京沦陷后三星期。

由于滇緬之間不通車，我啟程後首先赴河內。在河內我遇見了日本問題專家王芑生先生，他與我談到抗日戰爭問題，頗投機。他那時負有秘密使命，在東南亞安排抗日工作。他向我談及他和幾個同事需要旅行，但希望能有人為他們掩護，問能否加入我的行程。對王的要求我一口答應了。以後他們與我同車由河內到西貢，並同船經新加坡、檳榔嶼到仰光，且與我同車北上滇緬邊界勘察了公路地形，直到我離開仰光回國時才分手。每到一處，他們作為我的隨員，自去組織他們的秘密工作，我從未詢問詳情。

我於1938年正月到仰光。由緬甸政府秘書團長克瑞招待我住在前緬甸總督府官舍中，並介紹我與緬甸內閣總理及各部部長見面。他對我們的公路計劃很同情。我每次與他會談時，都有一位英國籍的總參議在座。按照當時的英國殖民制度，總參議就是常任的行政長官，是最有權威的人。他曾坦率地告訴我，與緬甸政府人員的會見，只是禮節上的拜訪，實際上一切事情都由他們決定。會談原則同意之後，我便與這位總參議洽商細節。當時我們的公路已由昆明向西，修築到大理附近的下關。所以我們只需從下關再修到邊境的畹町。緬甸方面，自仰光至避暑勝地美苗已通火車，他們只需自美苗修到畹町即可銜接。

談判之中，這位英國總參議向我表示，不必為他們着急，關鍵是我們這方面有無修築下關至畹町間公路的能力。我回答說：“這是我們的生命線，我方決定於一年之內完成”，並反問他，一年之內能否完成緬甸段公路的修築。他說不敢肯定，但他懷疑我們一年內能否完成雲南段。經過幾次商談，最後雙方議定，以一年為期，各自將公路築到邊界銜接。因為我強調了滇緬公路的重要性，而且要求一年內修成，這位總參議便請我親自去緬北查看地形。

我的緬北之行是由英國在緬甸辦鉛銀廠的侯根泰勒負責招待。緬甸政府為我掛了一輛專車，派了兩個印度僕役隨行。我們乘



火车到美苗，转乘汽车赴腊戍。因离老银厂较近，他们又说工头梁金山是我的老乡，对银厂贡献较大，要我去参观。由于他们的盛大欢迎，在那里住了三天才转回腊戍再去畹町。那时自美苗到畹町之间，已有一条极原始的公路，路面极窄，一下雨就不能通车，而且所有桥梁都是竹桥，不能载重，连小汽车过桥，乘客都要下车步行。我们自老银厂回到腊戍，由腊戍乘三天车，经过畹町到芒市。由芒市到畹町之间的路比较好些，虽也只能过一辆小汽车，但略为平稳。这是因为芒市土司每年要去仰光等地旅游和看赛马。在缅北勘察完毕，仍沿着原路回到仰光，并将情形面告缅甸政府的秘书团长和总参议。他们一面答应我方赶工的要求，一面催促英方早日兴工。

我与缅方取得协议后，便转回昆明，向省府报告并请加紧修路。我方总算于1938年底修到了畹町，英缅方面也如期修通了美苗至畹町的公路，滇缅公路遂于1939年初，全线通车。修筑滇缅公路，主事者为云南省公路局，贡献最大的则是成千上万征来筑路的民工。这条路筑成后不久，便真正成了一条抗战的生命线，一条国际驰名的公路。1939年国民政府成立了云南运输处，接管滇缅公路，对外大加宣传，但很少提到这路是由云南民工在省政府的计划安排下修成的。龙主席后来对国民党政府屡有抱怨，这恐怕也是一个因素。

1940年夏天，国民党军队进驻缅甸，缅甸派访华团来联络，我国不久也组织访缅团回访。访缅团由蒋梦麟任团长，曾养甫和我任副团长，杭立武为秘书长，另外尚有团员十余人。这次访问的目的是在建立友好关系，加强中缅间的交通。我们仍如前次，住在前缅督府中，但这次是飞机来回，没有绕海道。

## 十五 越南之行

由于南京失陷后不久，海岸被日军占领或封锁，国内外运输，除空运外，陆运全靠滇越铁路。滇越路是一公尺宽的窄轨铁路，所用货车，又是载重5吨的小货车，每年的运输量不过3万吨左右。抗战军兴，运输量猛增，便发生了若干技术上的困难。当时最大的交通障碍在滇边波渡箐地方。那里铁路经过一条窄而长的飞桥，横跨一个山谷，地势及桥梁的结构皆不容许加筑调动车辆的支线，因而常常有长列的火车挤在波渡箐的两端等候过桥，以至交通梗塞。

1938年夏初，为了滇越路的运输问题，我赴河内与法国驻越南的总督商谈解决办法。我在河内与法国驻越南总督高特鲁商定：以后无论南下或北上的火车，都要在波渡箐两端将货物卸下，用人力或兽力驮到对面再装运，这样可以增加运输量，以解决因交通梗塞而影响运输的问题。同时还与他商定了另外两件事：第一件事是取消运输军用品的限制。法国那时仍是中立国，对军用品过境入滇有限制。我要求法总督取消限制，他答允日后滇越铁路可运军用品，但每一批货仍须进行申请批准手续。第二件事是取消越米入滇的限制。云南产米有限，平时每两三年都要购一次越米，接济民食。此时难民大量入滇，米荒严重。越南产米区在南部，北部东京地区亦有米荒，因此他们禁令东京米不得出口。我与法驻越总督商谈的结果，他同意取消东京米出口的禁令（东京米海运出口仍禁止，只对入滇的禁令取消），越米可自由入滇，而且滇越铁路保证每星期至少拨出六辆货车供运米之用。

此后我曾于1940年再度赴越南购米。这一次我偕同滇越路云南段的总办法国人巴杜同行。那时法国已向德国投降，维希政府已成立，但法驻越总督处于自主地位，未服从维希政府，因此对我国相当友善。一方面允许滇越路加运，一方面协助我去西贡买米。我到西贡后，东方汇理银行的总稽核甘奈特亲自来机场接我，并请我去他家里住。这个人以前为汇兑问题与我们冲突得最厉害，可以说是个不打不相识的朋友。他的地位与英国在缅甸的秘书团长差不多，可以说无形中他是越南政府的最高权威。总督随时可以被调动，是流官，而他是久住越南的，越南总督凡有重要措施，都会取得他的同意。由他出面帮我购办食米，一切皆易于解决。在西贡期间，他还招待我去游览古迹，并介绍我与侨领翁典南等人相识。许多越南人认识我，皆与这一行有关。十几年后吴廷艳先生邀我去西贡作咨询报告，也是由于他早已听说富滇新银行与东方汇理银行斗争的经过。

去西贡购米之后，我们仍经河内返昆明。在河内时法驻越总督曾对我说，他正在与美国人接洽，准备反对维希政府而独立对抗德日轴心，单独抗战。他是法国上将，他认为他有足够的陆军可用，而且可充分掌握，只是希望美国人能供给他300架飞机，他便可以抵抗日本的侵略。我回到昆明不久，巴杜就告诉我，维希政府要撤换该总督，请我即去河内一行。去的目的是商量海防港口，滇越铁路今后的使用很可能将受此影响而中断，不能不作准备，希望他在离职以前，命令所属照常继续通运。我与巴杜匆匆来越，不意我们中午到达，而他已于当天早晨离开河内到靠近云南的一个避暑山地——丹岛，任务由他的秘书长代办移交。他的秘书长随即派车送我和巴杜到丹岛去看他。他叹着气说，可惜我们不能合作了，因为美国不答应供给飞机。他还说，新总督是忠于维希政府的一个海军副司令，已自金兰湾赴西贡接事了。当天夜晚，就有两名日本军官率兵十余人在海防上岸，准备与新总督洽商日军进驻越南的事。我见事情急迫，连夜赶回昆明报告敌

情。回省后数日，便听到日军已进入河内的传闻，我立即向省府建议切断滇越铁路。省府立刻命令河口督办马上切断铁路，一切机车和车辆不准离开滇境。由于扣下的车辆甚多，我们仍可维持滇越路云南段的运输。滇越路由省府接收，但仍委巴杜经办。后来国民党政府官员入滇，派萨少铭先生接管该路，萨先生任事颇有成绩。滇越路上扣下的车辆，后来有一部分转到新筑的一段叙昆路上使用了。

## 十六 应邀赴美考察并讨论 战后建设问题

1943年初，欧洲战局逐渐好转。太平洋方面，美军亦已取得主动，进行跳岛前进的攻势。中国的战局虽然仍在胶着状态之中，但日本在印缅的攻势已停顿，在太平洋上已退居被动地位，在中国大陆的困难亦与日俱增。这时候一般人已看出轴心国家不能持久，很多忧时之士以及各国政府已开始将眼光转到战后的问题上，从“如何争取胜利”转向“如何争取战后的善后和持久的和平”。

我在昆明与英、美两国人士接触颇多，美国方面如美国战时使华的使节、财经界的领袖尼尔逊、工程界的水坝专家塞维治，以及新闻界鲁斯等多人，英国方面如议会访华团的泰维欧伯爵、保守党的上议员及工党领袖爵绅克里普斯等途经昆明时，都与我有相当的联系。另外美国常驻昆明的领事以及美军总部的许多将领，与我也经常往来。在1943年前后与他们的接触中，话题常常是战后中国的建设问题。一次美国总领事麦尔斯举行小宴会，人不多，在座的有美国总统罗斯福的特别助理居里，中国方面有蒋梦麟、梅贻琦和我。主要是与居里见见面，谈谈国际问题。饭后谈到战后问题时，居里问在座的几位客人，战后最重要的问题是什么，我表示战后维持和平，应着重解决社会经济问题。在座诸人，不但表示同意，而且认为应立即开始筹划。

1943年上半年，我收到两封美国正式邀我出国访问的信。一封是国务院交美国总领事转来的信，说美国工商各界重视战后中

国的建设问题，因此请我赴美一行，与他们交换意见。另一封信是居里用白宫信笺、以总统特别助理名义署名的信，由外交邮包交美总领事转来的，请我赴美访问。他在信中说：“战争胜利已有把握，但如何赢得战后长期的和平和建设，现在美国的朝野上下正在讨论中，希望你能来美国考察一段时间，并参加各方面的讨论。”英国方面的泰维欧伯爵和李提顿少校（邱吉尔内阁成员之一，我因改良炼锡的关系，与他在马来亚认识）亦来信相邀。美国的水坝专家塞维治访华时，对我在蒙自草坝所修的水利工程表示欣赏，希望我能赴美一行，为战后建设和各方面取得联系。我那时并未在中央任职，他们之所以愿意与我联系，主要是由于我在云南的币制改革和经济建设方面所做的一些贡献。

我接到这些信后，决定应居里先生之邀，出国一行，并先将情况报告省府转报中央。蒋介石不久即答复同意我出国访问，并要我行前到重庆一谈。我在7月间谒见蒋介石之后，即返回昆明，束装就道。

我于7月底动身。我这次出国访问，既不是个人的要求，也不是奉政府的命令，完全是以一个企业家的身份，应美总统助理居里先生之邀，与他们官方和民间的团体讨论关于如何赢得战后的和平问题。但英国方面得知这个消息后，驻昆明的英国领事，也立刻邀我赴英访问。他之所以邀请我，主要是因为英国在缅甸战争的失败，当时在国际事务中有些被冷落，所以坚决请我无论如何要取道英国访美，就便参观英国作战的一些设施。那时英美都是我国并肩作战的战友，他们邀请，我很乐意接受。因此，我的行程就改变了，在我出发去美国之前，就先访问了英国。

到英国的访问，一切由英国负责招待，日程也由他们安排。我从昆明出发后，先乘美国军用运输机到加尔各答，英国驻昆明的总领事已先期到达，并与我同乘飞机赴新德里。在新德里，他们邀请我住在印度外务部长的官邸中，这固然是表示出他们的感情，但我却婉言谢绝了。我说愿意住在我国驻印的专员公署。第

第二天，我做为印度总督的客人，被请吃了一顿中饭。离开新德里后，乘飞机赴开罗，在开罗住了两晚，游历了一些名胜和古迹。那时正值意大利刚刚发生政变处在军事管制时期，因此从开罗到直布罗陀的飞机都是英国的军用飞机，而且要在夜间行驶。当时由于军运频繁，机位很不易找，但是我只等了两天就动身了。那天飞机上除我和一位陪同的凯斯威克先生（现在英中协会工作。那时他是怡和洋行的负责人。最初从昆明出发时他和我闲谈，我以为他是同路的旅客，后来才知道他是专程陪我到伦敦，并在途中负责照料我的一切）外，都是军人。为了安全，上飞机前，先对我们进行一番跳伞救生的讲话，然后发给一套降落伞和安全包，才上飞机。飞机上十分拥挤，大家像沙丁鱼似的挤在一起，促膝而坐，再加上每个人背着降落伞、安全包，确实有点临战的味道。所幸无事，我们平安地到了直布罗陀。在那里又住了一夜，之后又乘飞机直飞伦敦。

在伦敦，一切活动都由英方安排，负责接待的是一位老朋友李提顿少校，他当时任世界锡业委员会的主席（这个机构是第一次大战后成立的，成立的目的是为使锡业生产维持在一定水平，以稳定锡价）。虽然我此行无需大使馆帮什么忙，但我还是先去拜见了当时的驻英大使顾维钧先生。他请我吃了一顿饭，并派一位参赞陪同我出去拜客，还参观了孙中山先生在伦敦蒙难时被关的房子和海德公园。叶公超先生那时也在伦敦，代表中央宣传部做抗战宣传。英国朋友对我说，他的讲演有声有色，很受英人欢迎。

我在英国住了约三个星期，在伦敦拜会了不少原来相识的朋友，并且参观了很多先进的东西。他们为我安排的节目很多，如参观喷火式飞机的生产，到轰炸机司令部参观空军的战斗实况。在这里我第一次看到了用最先进的喷火式飞机去轰炸德国。记得那天晚上准备轰炸之前，轰炸机司令部的司令官请我吃晚饭喝酒，他将当夜准备轰炸德国目标的图指给我看，然后即向准备出征的

士兵预祝胜利，握手作别。我们边喝酒边等待，一直到他们凯旋归来。那一夜出征的将士全部安全返航了。我还参观了英国几个最重要的电机工业。每到一处我都与英国的工商业者交换意见，他们对战后中国的经济建设都极感兴趣。

伦敦是个很有趣味的城市，有很多的私人俱乐部，这是工作人员下班后业余消遣的地方和组织。我的英国朋友带着我参观了十多个俱乐部，他们十分好客，每到一处都邀请我做他们的临时会员，虽然我表示我是过路客，但他们仍表示欢迎，说过路客也可以做临时会员。

在我离开伦敦的前十天，宋子文也因公到了伦敦。他到后，即催我赶快去美国，不愿意我在伦敦多耽搁。我考虑到宋之催我，决不是他个人的意思，很可能是代表官方意思。我之顺便访英，可能已引起各方面的揣测和议论，如耽搁时间太长，可能会引起更多的议论。因此，几天之后，我就于9月初和宋子文一起同机飞美。

我这次在英国停留的时间虽然不长，但也有许多企业的负责人来同我交换意见，寻求战后对中国建设方面双方合作的方法。他们认为战后中国的建设应该以自己为主，过去那种殖民地的方法站不住脚了。如颐中烟草公司的董事长休格曾邀请我到他家里做客。休格是一个比较有远见、有胆识的商人，他曾与我长谈。他对我说：“颐中公司在中国经营纸烟事业已有几十年，但战后这类事业应由中国自己来办。因为各国的社会经济都要起重大变化，殖民主义的商业已成为过去，颐中也不能坚持战前的作风。因此只有以退为进来谋生路，并且只能有计划、有秩序的退却。我们或将已有的设备、配烟秘方等卖给中国，或者改成股份公司同中国合作。但即使合作，我们也绝不想占过半数的股份，因为战后的中国是不会允许一个外国公司在它的土地上掌有过半数股份的。”他还说：“纸烟事业在中国和南洋一带有很大市场。”他列举了40年前他初到中国时的情况，他说那时中国人不抽纸烟，



经过推销，才慢慢打开市场，以后新创了哈德门、三炮台、红锡包、三五牌等新产品，市场才越来越大。以后又直接在中国种植烟叶，成立制烟厂。但各种烟的配料方法多年来都是秘密的，各种牌子也都是专利的，他认为今后不能再这样做了。这些话说明他们已经估计到第二次大战以后，所有大英帝国的殖民地、半殖民地的经济面貌，必定会有很大改变。他的思想在当时是很有代表性的，战后的英国确实采取了收缩政策，逐步放弃了他们在印度、缅甸、南洋等地的统治权，逐渐收回了对外的投资和利润。

访美期间，居里先生事先在华盛顿为我安排好旅馆，并派了秘书为我照料一切。我在那里会见了驻美大使魏道明和其他一些与中国有关的单位负责人。他们同时在纽约也为我安排了一个办公用的写字间，并派了两个秘书。一个女的常驻纽约，一个男的随我到处参观。另外还安排了一个中国秘书。

在美国，我考察了工业、农业和水利建设等各方面企业。一些大型的企业和单位，如通用汽车公司、通用电气公司，道格拉斯机场和T.V.A.水利工程等，都去参观了。此外，我还接待了各种企业的代表人物，同他们商谈战后和平建设中国所需要的计划和有关材料。当时美国朝野人士都已注意到战后中国的建设问题，他们认为战后的中国建设，要以中国为主，以往那种租界贸易、洋行服务的现象，不可能再存在了。他们基于这样的考虑，并根据中美双方的共同理想和希望，对中国的战后建设提出各种设想。他们甚至提出了中美之间如何合作来实现中国建设的具体方案和提供了大约300多种产品的制作方法。这些计划都是打算战后在中国实施的具体计划。我将这300多种计划装订成册，装箱运回，准备回国后与各界洽商实施办法。

对于居里先生这次特别邀我访美，我曾当面问过他是怎样想起来邀请我的。他说：“你可还记得在昆明时我们同梅贻琦、蒋梦麟先生有一次聚会吗？那次饭后，我曾提出中国战后的最大问题是什么？梅、蒋两位说是教育问题，你说是社会经济问题。我感

到你那时就已经注意到潮流所趋，所以希望你能来看看，互相交换一下意见，使美国的工厂能为中国战后的建设，提供一些资料。”

我在访美期间，因腹部忽然剧痛，经医生诊断系患胆结石，在医院住了三个星期，出院后又去南方疗养两个半月。待出访任务完成回国时，已是1944年9月了。

我回国时也是搭乘军用飞机回来的。这架飞机是美国准备送给中国的军用运输机，除飞机上的工作人员外，只有我一个乘客。这次飞行虽然路上耽搁时间较长，但经过了一些十分有趣、平时难得去到的地方。我们途中曾在南大西洋一个名叫艾森逊的小岛上停留10天。这个小岛位于拿破仑当年被放逐时所居岛屿的南面，全岛由一块巨石构成，岛上仅有两棵树，由于没有淡水，以前没有人居住。第二次大战期间，由于美国援助盟国的物资，需有一个安全的通道运输，而那时的飞机尚不能一气横渡大西洋，因此就以此岛做为跳板。最初英国人认为是不可能的，但美国不惜重金，在岛上建了一个相当大的机场，并修建了宿舍、俱乐部，由轮船运输供应淡水。由于飞行人员想在岛上多休息几天，他们怂恿我向管防务的人去说情，借口我的身体不舒服，需要在这儿休息几天。我们的请求被同意了，就在这里住了十天。这里天气晴朗，气候宜人，我们晚饭前后坐在户外，面对着平静的洋面，晚风徐来，令人心旷神怡。

飞机从这里起飞后，经过南非、中非。在中非的一段沙漠地区，我们停下来。这里气候十分干燥，据说洗完的衣服只要往墙上一贴，马上就可以干。我们住的那晚皓月当空，万里无云，眼前景象完全像中学时代读的阿拉伯故事中的情景，令人觉得神秘而又有趣。第二天起飞后又经过东非、卡拉奇、加尔各答，最后回到昆明。

我向龙云、卢汉汇报了此行的情况。我说：“美国人的看法同我的看法是一样的，胜利是绝对有把握了，这次所研究的问题，

都是胜利以后的建设问题。”由于那时日本人还在冲绳岛一带拼死挣扎，国内有些人怀疑胜利是否真有把握。经我说明这些情况之后，一般同事，特别是一些高级领导人确实感到胜利在望，对时局比较乐观了。

## 十七 一个经济民主的实验

### ——云南人民企业公司

#### 云南人民企业公司的创建

1945年8月抗战胜利，我离开昆明到南京参观接受日本军投降典礼，同年10月，云南政局又发生了变化。省主席龙云被逼调职，在中央军的胁迫下离昆赴渝，任军事参议院院长。省主席一职由卢汉接任。卢汉那时正在河内受降，不能到任，蒋介石又宣布在卢汉未到任之前，由民政厅长李宗黄代理。

我在南京得知消息之后，当即去电请辞我在省府担任的委员和经济委员会、富滇新银行等本兼各职。我当时决定辞职，一则是给新任以选择的机会，二则也是另有苦衷。过去的20年间，我在云南为地方服务，困难不能说不多，我能继续做下去，一方面是我固守廉洁自律的原则，决不贪污，决不做不合法或不道德的业务；另一方面我所拟定的重要政策和措施，无不得力于龙、卢二人的支持。尽管我过去和他们之间并无私人关系，但他们对我信任、支持，彼此颇能合作无间。李宗黄虽是云南人，但在地方上的声誉不佳，我考虑到未必能与他充分合作，因此决心求去。他曾三番五次来电挽留，我却无法接受他的好意。我一方面提出辞呈，一方面督促我主管各单位的代理人华秀升即时办理移交，同时报告省府，如有交代困难之处，一切由我负责，回昆办理。

在我要离开南京回昆明之际，听说龙云在重庆很苦闷，遂决定取道重庆去看看他。我于11月间在重庆见到龙，知道他在军事

参议院的职务是个无事可做的闲职，每天闲在家里从来不去办公，牢骚自然多了。我原想看过他之后，就赶回昆明，摆脱一切职务。恰好那时国共双方正在酝酿召开政治协商会议，我是国共双方商讨同意提出参加会议的社会贤达九人之一。会议一直到1946年1月末才结束。

11月中旬，卢汉的军队决定自越南调东北。他在结束了军事任务之后，即赴渝转昆于12月1日就任省主席。我们这时在重庆见了面。他再三劝我打消辞意，回滇工作，并以大义相责，要我以云南地方事业为重。并且对我说：“龙下台后，他的亲信仍多恋栈不去，坚辞求去的，只有你这一个非亲信的外人。”由于我们在整理云南金融、改革币制的一段时期是共过患难的，彼此都能互信，经过数次谈话，我不能再坚决求去。但坚决要求辞去省府委员，并建议将经济委员会所投资的企业单位合并为全省人民所有的一个公司，我预负责筹备这个公司的成立。这个建议卢同意了。

卢汉当时已有全面改组省府的心意。他不但要我继续负责经济委员会和富滇新银行两方面的工作，而且要我一并接管省企业局。这一点使我很伤脑筋，不能不多加考虑。因为省企业局原属财政厅，局下各单位都是抗战期间由官商勾结做投机买卖而成立的机构，是个与我所创建的事业性质大不相同的机构。而且自从负责人离去后，便陷入瘫痪状态，是个无法接管的烂摊子，在人事上的纠纷也令人头痛。多年来我把富滇新银行从财政系统中独立出来，让经济委员会同建设厅分开，成为一个专管业务的机构，这些都是以说明我是只想做些工作而不愿与他们同流的。多年来我极力想避开这些是非，而今却要我去收拾这个残局。

我经过仔细考虑，拟定了六项原则，作为我回滇工作的条件。这六项原则是：

(1) 将所有云南省经济委员会、富滇新银行及其他愿拨还于民的省营事业（指企业局的单位）合并改组为一个普遍性的民营公司，股权属诸全省人民，公司为全省人民所有，组成后务期

达到滇民自有、自营、自享之目的。

(2) 本公司既为全省人民所有，应即定名为云南人民企业公司。

(3) 本公司股权既属全省人民，分配上务求绝对平允，其初步阶段达于每乡镇，俟户籍调查完竣，应普及于每甲每户。

(4) 在初步阶段，其股权暂以乡镇为分配单位，股权即归乡镇民代表会管理。所发生之利益如何分配，则在本公司由股东大会决定之，在乡镇由乡镇民代表会决定之，其范围应以卫生、经济、教育为限。

(5) 公司章程，依公司法之规定拟定之。

(6) 本公司事体重大，接管部门繁多，应先组织筹备委员会积极办理。

上述六项原则，便是要将交给我接管的省营企业各单位，全面改组，合并成立一个“民有、民营、民享”的云南人民企业股份有限公司。这个建议卢汉同意了。

### 倡议的动机

为什么我要倡议组织云南人民企业公司呢？说来话长。

1943年到1944年，在我应邀访问英美期间，云南曾有一部分人，向龙云建议改组全部省营事业，即想在省营事业中普遍加入商股，想把经济委员会所建立的工业单位，改组为私营企业。当时龙云虽然同意了他们的意见，但认为这件事必须等我回来商讨后再做决定。

我回来后听到这个消息感到十分惊异，因为如果把公营事业转手为私人企业，那就必定为少数官僚资产阶级和比较大的商业资本家所认购，这无异乎把政府所经营的企业，转手于少数资产阶级，这和我平时办理企业的宗旨完全相反，所以我不加考虑地当着龙云的面就否定了这个意见。但是他们这种化公为私的想法，在我的头脑中也引起了另外的反应：既然他们提出把政府的

企业转为私人，为什么我不能把它转给全省人民？为什么不能化政府的公为全民的公，让它为全省人民所共有，由人民自己管理呢？这种思想导致了我成立云南人民企业公司的念头。

事实上，我想改组经济委员会，已非一日。多年以来，我在从事经济建设的工作中，不断地研究自清末以来，我国兴办新式企业的历史，尤其是注意研究各种官办事业的利弊得失，因此我想变更云南省营事业的基础，将官办化为民办，将省营化为民营的思想由来已久了，经济委员会只是达到这个目标的过渡。

在清朝末年，凡是新式企业，都是以官督商办的方式开头，这也就是民国以后的所谓官商合营。那时风气未开，民间不了解新式企业的重要性，不敢冒风险，习惯于传统的家庭小手工业，故其事业之推广以合伙或同业公会为极限，没有扩大设立股份公司的思想。即是在政府中，了解现代工业的重要性者，也只是曾国藩、左宗棠、李鸿章、张之洞等少数人，但其所兴办的事业仍以“船坚炮利”为主，尚未及于提高人民的生活水平。到了张之洞时代，向前进了一步，初次体验到基本建设的重要性，而且基本建设不仅限于工业基础的建设，也包括现代技术人才的培养。清末八国联军之后，中国的新办企业，大都操于盛宣怀之手，盛有高度的商业头脑，但缺乏中国读书人传统的道德。他的亲友纷纷投资到国营事业中去牟取重利，于是在新式企业中增加了私人的小型官僚组织的成份。

民国以后，风气渐开，也有了公司法的颁布，但由于内战频繁，政局不稳，纯官办的事业极少增加。再加上租界中外国势力的干涉和引诱，一般商民对长期性的建设投资裹足不前，而且往往寄身于租界或租界附近，形成一个由租界剥削内地的经济体系。许多纱厂、面粉厂在上海、南通、天津、广州、汉口附近设立，名义上是由租界的银行去投资工业，实际上是内陆的资本逃入租界，让洋人和买办去做无本生意。直到抗战时为止，国民党的

中央政府的财政部和中、中、交、农四行，其真正的首脑部门都在上海而不在南京，可见租界力量之大。租界及租界附近之工业，皆以急功近利的纱厂、面粉厂等轻工业为主，偶有一点机器厂，实在是微不足道。至于促进建设的运输事业和人材的培植，就根本谈不上。这时留学回来的学生，虽说有了学识，但缺乏实际经验，且无资金来源，多半在教育、政治、卫生、医药领域里就业。

其后国民政府先后设立有建设委员会、资源委员会，以推进国营国有企业为目的。资源委员会的成绩，固然不可一笔抹杀，但由于其基本上全面是国有国营的政策，本身的组织，难脱官营事业的窠臼。况且凡属纯官办的事业，其所有权与行政权均归政府掌握。

我在云南农矿厅任职时，便感到在中国进行建设，必须另立模式。在云南的建设厅、财政厅虽各有其企业，但都只是“等因奉此”的衙门，只能办政府的行政事务，不能做企业管理。于是我提倡组织经济委员会，其目的是提倡基本建设事业。经济委员会所办的事业要以不是短期可见盈亏的事业为重点，其事业不能专等人民自办，也不能专靠政府去办，方法则是以政府为推动力，吸引人民的资本，去进行长期性投资。十年来，经济委员会直属或投资的各单位，便是本着这样一个方针进行的，也很有一点成绩。我们用政府的钱去提倡推广某些事业，待事业有了成就之后，或者依市价卖给商人，或者欢迎商人投资其中，然后以这笔收入再去投资、提倡新的事业。

但我考虑这个办法还不是长治久安之计。因为经济委员会所办的合营事业，不过是与地方上的少数绅商合作，久而久之，就会成为新兴的资产阶级事业。各项事业如果掌握在他们手中，将会成为大户吃小户的工具，这将完全违背我创办经济委员会的初衷。在我访问英美期间，有些人建议改组全部省营企业，各单位中普遍加入商股。这些所谓商股，其实就是官僚与巨商资本，也



就是新兴的剥削阶级。我想，我不能去请每一个云南老百姓来参加投资，也无法吸收足量的小户于省营企业之中来与大户抗衡。但是反过来，如果我将省营事业送给每一家云南住户，那却是可以办得到的。一旦我们将省营事业的所有权还给人民，则千百万的小户自然会为了自身的利益，去与大户抗衡了。这便是我想要组织云南人民企业的思想来源。

我心目中的人民企业公司，其法律地位无异于一般的民营公司，但其股东则为云南全省1300万人民，其任务则是以从事老百姓所不肯做、不愿做或不敢做的长期性的经济建设为主，与我当年筹办经济委员会的宗旨初无二致。其不同之处是股权直属于人民，由人民直接掌握企业。

另外，我考虑到那时我国的政治尚未走上民主的轨道，要制裁经济上的特权阶级，必然十分困难，所以我认为应从经济民主化着手，用经济上的民主，来培养政治的民主。因此，我的结论是：应该趁早还产于民，组织一个“民有、民营、民享”的经济机构，作为经济民主化的初步试验。

### 筹备经过

1945年12月14日，卢汉将我提的筹组云南人民企业公司的六项原则，用他本人的名义（因我那时已不是省府委员）提交省府会议讨论通过，并决定成立筹备委员会。筹委会由省府聘请三迤的耆绅7人（李根源、丁又秋、吴石生、卢玉书、李仪廷、由夔举、黄子衡）和省参议会互选的7人（龚仲钧、朱丽东、谢显林、段道源、赵世德、罗南湖、孙天霖）组成，由我任主任委员。筹委会还设顾问70人，其中有我的老友梅贻琦先生等。

筹委会于1946年2月11日成立，借昆明城内云南图书馆的地址办公。筹委会除我之外还有副主任委员二人，一个是省参议长龚仲钧先生，他对人民企业公司的工作并不热心，而且提出既是民有、民营、民享的事业，便应该交给民意机关（省参议会）去

办。一个是省府秘书长朱丽东先生。朱先生算是国民党CC方面的人物，他担任此项工作我事先并不知道。但我觉得我是诚心诚意地来办理还产于民和经济民主的事业，因此并不怕有不同意见的人来作梗。筹委会的主要工作，一方面是设计公司的章程、组织规则以及股东代表人和董事及监察人的选举办法，一方面是接收各企业单位的簿籍、股权、帐册等件，俟清理后移交给新公司。由于这些接收只是文件上的接收，所以不必用人过多，我们一共用了50个职员。

筹委会下设设计、接收、会计三个组，各组的负责人和分工如下：

(1) 设计组 负责公司章程和组织法的拟定，以及人民行使股权办法的规划，由委员丁又秋先生负责。丁又秋先生是早年留日的法科学生，曾任法政学堂的校长，及龙云任主席时代的民政厅长，并曾主编过云南省志，是一个公正的士绅。对组织章程的拟定等工作出力最多。

(2) 接收组 负责各企业单位的接收移交。由吴石生先生负责。吴先生是前清最后一榜的翰林，在唐继尧主滇时，曾任实业厅长，并曾两次出任老个旧锡务公司的总经理，对各个企业的接收工作极为负责。由于接收的企业较多，接收组下面又设金融、工业、矿业、农业和水利五个分组。金融分组组长为杨克诚先生，杨是留美学生，负责云南省合作金库工作多年；工业分组组长为袁向耕先生，袁是美国米西根大学学统计的，曾在云南省经济委员会任专门委员，当时是资源委员会昆明办事处主任；矿业分组组长为王鼎先生，王是本省高工毕业的一个矿冶工程师，曾在锡业公司工作，这时已退休；农业分组组长为张天放先生，张是省参议员，早年留学日本，是个开明人士；水利分组组长为李颂鲁先生，李为美国普渡大学毕业的土木工程师，曾任云南公路局总工程师多年，可惜在人民企业公司成立不久就去世了。

(3) 会计组 负责清点各单位的帐册，准备移交。由于当时

国内物价已接近恶性膨胀的地步，再加上企业局各单位的烂摊子，这项工作颇不简单。由曾任唐继尧时代的军需处长李子猷先生负责。

此外，还设一个秘书室，由严继光先生任主任。他是清华毕业的留美学生，曾在实业部作过秘书长，并编辑过实业部的刊物。

为了避免所谓的利害冲突，我在筹备期间订了一个原则，即凡经手企业的人决不自交自接，人民企业公司主要的资产来源是富滇新银行和经济委员会（企业局移交的单位大多有名无实），都是我负责的机构，所以我不过问接收的事。

在筹委会成立后的两个月内，我除了主持会议而外，主要的工作是协助设计组草拟规章，务期合乎我最初提给卢汉主席的六项基本原则。凡公司的章程、组织规则、股权行使办法等等，大部分由我口述，然后由设计组的法律专家们写成法律体裁的文字。

对于人民企业公司的成立，外间是有阻力的。第一、那时中央与地方的关系还没有正常化，龙云主席离滇后，云南经过一段类似军事管制的时期。初由杜聿明和关麟徵主持，继由何绍周主持。这些中央派驻地方的军人，凡事都要抓去交给中央，对于人民企业公司自然眼红。何绍周曾在重庆的报纸上，对我大肆攻击，经我进行义正辞严的驳斥后，才偃旗息鼓了。第二、若干国民党方面的小组织，主要是CC，透过省方有关的参议员，进行反对。他们的理论是，凡是全省人民公有的产业，应该一律归省议会管辖，不应另设名目。但是我筹办人民企业公司，正是要将经济建设置于政治斗争的圈子之外，从而可以避免政治性的干涉。我看到，纵令是在美国这样民主制度比较发达的国家，许多公营事业，如水利发电的T.V.A.、纽约的港务局，尚不能不自代议机构中脱颖而出，成立独立的组织；在民主政治尚未实现的中国，如果公营事业交给政府则一定会步许多国营事业的后尘，

人存政举，人亡政息。如果交给议会，则要承受各种不正当的政治压力，被少数大户把持利用。人民企业公司如果不能脱离政治的羁绊而独立，便不能成为促进经济民主的有效工具。我的这种看法，幸而一开始就得到了卢汉的支持。他曾有“政府对人民企业公司也和对其他的公司一样，除了行使它一般的政府管理权外，并不干涉公司的人事和业务”的诺言，并且明白地将此诺言写在他的“告全省股东书”上。第三、多数省议员不明白政治和企业的区分，对人民企业公司这种新奇的做法，有所争议。我曾为此事到省参议会去做报告解释。我讲的大意是：各位被选为本省的民意代表，是因为各地老百姓认为各位有政治的领导能力，他们选举各位是代表他们行使立法权，不是选各位在一个企业机构中行使股东权。人民企业公司是一另生意，因此就要选一批办经济建设的代表出来，充任股东代表，负责公司的业务。虽然这一席话并未说尽我心中经济民主化的思想，但却能为省参议会中一些公正人士所接受。有了公正人士的支持，那些少数分子也只能由直接反对转为间接阻挠了。

到1946年5月间，筹备委员会的各组工作，大体就绪。6月，召开“创立会”，选出临时董监。当时有两个大问题亟待解决。一是人民企业公司需向中央政府办理登记注册手续。由于中央政府之内颇有想一手包办地方事业的人，因此，注册可能会遇到困难。二是人民企业公司最主要的流动资金，是富滇新银行价值1600万半开（时值美金约400万元）的白银和银币。这批白银，在抗战期间因怕轰炸，存在昆明西郊山上的西华洞内。龙云被逼调职后，便由中央派驻云南的军人杜聿明、关麟徵加封冻结。如果这批白银不启封，人民企业公司便无流动资金可言。

为了解决这两大问题，我于夏秋之交到了南京。为注册之事，先去找了当时的经济部长王云五先生。最初，他还热心，一口答应照办，但后来他表示犹豫，可能是国民党方面对他施加了压力。当时政府方面提出一个纯技术性的理由，他们认为依照公

司法第三三七条甲项第二款的规定，有限公司呈请登记时，必须缴验股东名册。由于人民企业公司的股东是云南全省人民，而当时国内又没有可靠的人口调查，我们无从得到云南全省的人名录，便无法缴验股东名册，所以他们提出不能给云南人民企业公司登记注册。以后经过多次往返交涉，才算取得了一个折衷办法。我们改以云南全省各乡镇为股权单位，由各乡镇的股东代表会以法人资格为股东，于是可以用全省1423个乡镇的清单，作为股东名册，呈报主管官署。同时，修改章程，以乡镇股东大会代替每户股东，做行使股权的基本单位。经过这番周折，公司终于1946年10月26日呈准备案。

为富滇新银行的启封事，也颇费了一些周折。当时中央政府尚有大量的黄金外汇，对西华洞内的少量存银，本不该封存。何况这笔存银完全是云南人民自缴关税附加捐中聚集的资金，既非私人财产，也非中央的补贴。岂知事实上却困难重重。当时的行政院长是宋子文先生，秘书长是蒋梦麟先生，由于他们同我都比较熟，所以我去访问他们。但他们表示这是经蒋介石亲自批准才封的，他们做不了主，必须再经蒋亲自批准才能启封。他们建议我向文官长吴鼎昌那里打通关系，但也未能说妥。最后还是吴签呈要我亲自去见了蒋，才承他答应启封，将存银发还了富滇新银行。

这两件事办妥之后，我便回昆明，向筹备委员会和省参议会报告经过，那已是1946年的年底了。

概括地说，筹备工作可分做三个阶段：自1946年2月到6月底是第一阶段，这期间筹备工作已大体就绪。1946年7月到1947年3月20日是第二阶段，这期间由于地方与中央的阻挠力量，而使人民企业公司的成立有所拖延。在中央，除了少数军人有攫取省产收归中央的野心外，还有国民党的小组织阻挠我们依公司法注册立案的工作。在地方则有党团分子透过省参议会等机构向公司进行阻挠。但我们终于冲破重重障碍，于3月20日收到了经济部准予备案的公文。卢汉乃公告召开股东大会。第三阶段是1947

年3月20日到5月15日股东大会的召开为止。这期间除登报公告开会的日期和地点外，主要是为召开股东大会做准备。

这里还要谈谈筹委会的接收情况和股东代表的选举情况。

1. 筹委会的接收情况。按照筹委会的决议，人民企业公司要接管经济委员会、富滇新银行和企业局经办和投资的企业单位。凡三单位独资经营的，一体接收；凡与私人投资合办的各单位，如官股占半数以上者，不论其董事会性质如何，一律由人民企业公司接收；如官股股权不到一半者，只能由人民企业公司派员到这些单位去查询业务、会计及有关经济委员会等三单位利益的事项，然后洽办改由人民企业公司代表官股股权。依照原先官股的性质和多寡，人民企业公司接管的单位，可分类如下：

**I、官股独资经营的单位（共21个）**

**A. 经济委员会独资经营单位（7个）**

云南纺织厂、开蒙垦殖局、五金器具制造厂、鼎新印刷厂、马料河灌溉场、明家地灌溉场、新桥灌溉场。

**B. 富滇新银行独资经营单位（1个）**

安宁温泉宾馆。

**C. 企业局独资经营单位（13个）**

云南矿业公司、云南烟草事业总管理处、开文垦殖局、云南印刷厂、安达炼油厂、平彝钨锡公司、银铅锌矿管理处、文山钨矿公司、芷村钨矿管理处、下关石磺管理处、南盘江水利工程处、宾川水利管理局、昭鲁水利工程处。

**I、官商合营的投资单位（共61个）**

**A. 富滇新银行投资单位（10个）**

云南省合作金库、富滇保险公司、利华金矿公司、华新水泥公司、中国通运公司、昆明地产营业公司、昆明市自来水厂、中国国货公司、川滇公路局餐宿站、富滇新银行仓库。

**B. 经委会投资单位（12个）**

云南钢铁厂、云南百特矿务公司、云南木棉公司、弥泸水利

监督署、芹菜冲水利工程处、下关玉龙电力公司、云南酒精厂、裕滇磷肥厂、利滇化工厂、云南日报昭通分社、佛海服务社、日月化学药品公司。

C. 企业局投资单位（22个）

兴文银行、劝业银行、矿业银行、昆明市银行、昆明商业行、亚浦耳电器厂、川滇铁路公司、中国文物公司、文风书局、福兴营业公司、宜明煤矿公司、滇北矿物局、物资运输处、滇西企业局、思普企业局、新华制药公司、光华化学公司、大成实业公司、中国火柴原料公司、云南火柴总管理处、恒通化学工业公司、石佛铁路工程委员会。

D. 经委会和富滇新银行共同投资单位（8个）

中国电力制钢厂、蚕业新村公司、裕滇纺织公司、裕云机器厂、中国茶叶贸易公司、华声出版社、云南蚕丝公司、经委会运输处。

E. 富滇新银行、企业局共同投资单位（2个）

个碧石铁路公司、吴井新村工程委员会。

F. 经委会、企业局共同投资单位（4个）

云南电气制铜厂、宾川水利工程队、耀龙电力公司、光大瓷业公司。

G. 经委会、富滇新银行、企业局共同投资单位（3个）

长坡生产农场、云南锡业公司、云丰造纸厂。

按照规定，合组成人民企业公司之后，经委会和企业局便解散，富滇新银行则是一个独资企业。所以从理论上说，人民企业公司应该有83个单位，但实际情况并不如此，若干单位有名无实。如文风书局、华声出版社、中国文物公司等单位，名为投资，其实是一种捐助性的应酬，其官股从未行使过股权，自始就不是投资；又如云南电气制铜厂、云南酒精厂、裕滇磷肥厂等单位，原是为辅助抗战而办的军工业，战后即已停工；开蒙、开文垦殖局，因战后政府办理战士授田办法，实际上已被政府接收过

去安插退伍战士去了。但是最令人头痛的还是企业局所属各单位，十之九皆极不正常，在移交给人民企业公司时，已经名存实亡，非但不能成为企业公司的资产，而且是一个沉重的包袱。

这样，上面所列的82个单位，在清理时就剩下59个，而正式接受时，就只有38个了。

这里，我需要补充谈谈企业局的情况。云南省企业局是1941年间，合并财政厅所属各事业单位组成的机构。由于抗战军兴，各省避难到云南的人很多，是个发国难财的极好机会，所以企业局的投资单位，以兴文银行、劝业银行等五家银行为首，就大做其囤积居奇的买卖。兹摘录两份审核报告之主要内容如下，由此可见一斑。

该行（兴文银行）将大量资金投入商业活动，搞投机倒把生意，成立云兴商行，嗣因政令限制，改名为桢祥商号，后又改为瑞成。其经营业务纯系与民争利，凡属有利可图的商业，均为该行经营对象。如生活必需品、黄金、外币等等。在帐务方面，巧立名目，设立机要帐、政府笏办帐、特别投资帐，这些帐，只有总帐而无细帐，这就便于营私舞弊，是一笔见不得阳光的糊涂帐。

人民企业公司无法进行审核，筹委会接收时的结论是该行会计上的处理，不惟未尽合法。对于款项任意动支拨销，有关帐簿未交出审阅，实际情况，无从查悉。

（摘自人民企业公司审核兴文银行卅四年度特业帐务报告）

该行将大量资金投入商业活动，由行方以透支方式贷出，搞投机倒把生意。用此金银买卖和外国货币买卖同时巧立名目无限大量贷款，内中还有该行庶务股用暂付款科目支出款项余额竟达一千三百多万元，显系挪作投机生意。综观该行卅四年度损益，多系增值而来，如房地产一项，就增值四千九百多万元，实际利益很少，为了大量地分配奖金，用



偷本作利方法处理帐务。

（摘自人民企业公司审核劝业银行卅四年度特业帐务报告）

企业局也有一些经济建设事业，但不过是用来沽名钓誉的。有些则完全是要与经济委员会所办的事业相抗衡。比如经济委员会开发了蒙自草坝，成立了开蒙垦殖局；企业局便在开远兴办水利，成立一个开文垦殖局。他们以350万元新滇币收购了24000多亩土地，修建了一些灌溉渠。但是他们在水利工程初步完成之后，不但不还富于民，反而与民争利，不将土地卖或租与农民，反而将水利用来发展他们自营的桐油林场，只将附近贫瘠的土地分给农民用。他们自营的林场，因为管理不善，而且因为民怨太深，不久就等于倒塌了。到人民企业公司去接收的时候，实际上只剩下一座美仑美奂的招待所和几个为了保护贵宾而筑的碉堡而已。又如经济委员会所属的云南纺织厂，办得极有成绩，企业局便也在佛海开办了一个小纺织厂。我多年来办锡矿，他们也就对矿产特别有兴趣，先后办了平彝钨锡公司、银铅锌矿管理处、文山钨矿公司、下关石璜管理处等等机构，名目繁多，但都是与民争利的企业。比如这时已经解散的云南钨锡公司，便是显著的例子。他们发起组织这个公司，目的就是想用强取豪夺的方式垄断钨砂出口，他们拢络了许多政府要人来吃干股，弄得怨声载道。他们曾经拉过我，但我拒绝参加。在他们看来，我这样做是个傻瓜，但从此也更与我格格不入了。

总之，经济委员会做了一项什么，他们也就不甘示弱地也要做什么。但我可以这样说，凡是他们干的，我就绝不去干。由于企业局下属的各个单位，做的多是发国难财的生意，因而抗战一胜利，各种投机生意就先后关闭，所谓商股（官僚资本）的股东们都发了财拿了钱走路，剩下的官股，则成了一个赔本的躯壳。人民企业公司的成立，对我个人来说，是我20年来所兴办的公营企业各个单位新的开始。

对于企业局所属单位的情况，人民企业公司筹委会接收组在报告书中，已经极力替它掩饰，说得十分含蓄，可谓“词微而义婉”。但后来在召开第一次股东大会期间，许多股东代表对企业局的问题提出质问，可见企业局内部的黑暗早已是人所共知，是个公开的秘密了。

2. 关于股东代表的选举。那时我们还没有办过真正的全民选举，因此由全省各地选出第一届股东代表来，也是破天荒的一个创举。由于当时没有可靠的户口调查，筹委会也无力自办户口调查，因此就按照当时省府民政厅的官方统计数字为标准。根据当时的统计，全省共有131个县、市和设治局，1423个乡镇，1706660户人家。这样，人民企业公司便有1706660个股东。

由于户口统计不完整，因此不能有完整的股东名单，也就不可能将股票发给每户每口，保证不漏。在这种情况下，唯一切实可行的办法，是以全省1423个乡镇为行使股权的基本单位。1947年初，筹委会行文省府，转知各县乡镇，举办股东代表的选举。首先组织了全省各乡镇的股东代表会，由此产生一个初选代表，再由各县（市、局）全体初选代表中选一人，代表全县（市、局）参加股东代表大会。这样，共选出131个县（市、局）的股东代表131人。这种由全省各地选举股东的办法，当时，在全国也可以说是创举。

对当时以乡镇为基本单位的行使股权办法，我们一再声明是过渡办法，一旦政府完成详确的户口调查，我们便实行以户为行使股权的单位。但行使股权的办法仍只能以乡镇为单位选出乡镇股东代表执行股权。

这种全省人民平均享有的股权，是人民企业公司的基本股票。因此我们在章程及股权行使办法中，特别规定了保护办法。这些办法是：一、全民平均分享的基本股权，仅能就公司营业范围内应用，绝对不得因政治关系，请求提取一部分或全部分股本。同时，这种股权不得转让抵押。二、云南全省所属各乡镇之户数，

如因行政区域之再划分，或于政府普查人口时发现增减变更，而变革之比率超过该乡镇人口30%以上时，应即根据新的户口数目，调整一次，另行分配其股额。三、在股东代表大会中，每一股份有一表决权，即每一县市局之代表，其表决权的轻重，与他所代表的户口总数成正比（但选举董事之时，为了保护边远小县的利益，另有特别规定，给这些穷乡僻壤的代表，加了一点比重）。四、各基本股权所得红利的处置，由各乡镇民代表会全权决定。我们虽有原则性的规定，认为股红息的用途应以卫生、教育、经济、交通事业为限，但这种规定对各乡镇无真正的约束力。另外，我们当时考虑基本股权为全省人民所有，不得转让，公司的资本不免缺乏弹性，而公司未来的任务是要促进工业化，如公司有必要时要用资本。因此我向筹委会提议，将来公司要增资时，除增加基本股份（甲种）外，还可酌量发行乙种、丙种股票。乙种股票通行全国，丙种股票则可在国际市场上流通。这两种股票其投资人有红利优先的保证，无投票选举和被选举权，因此无碍于“民营”的原则。但这两种股票，一直到人民企业公司结束并未发行。

这次股东代表的选举尚称顺利。因为当时的一些别有用心的人，对人民企业公司的性质不了解，也不了解股东代表的重要性，因而没有插足其间；省参议员中虽然有些人在反对人民企业公司不成之后，又去竞选股东代表；后来也有的国民党的小组织透过他们，对公司的事情进行干扰，但都未成大害。因此，我对经济民主原则之可行，又增加了一份信心。

筹委会的工作，实际上在1946年5月即已基本就绪，但由于各种干扰，第一次股东代表大会却于1947年5月才召开，足足拖延了一年，可见当时办事之不易。

### **第一次股东代表大会**

人民企业公司的第一次股东代表大会，于1947年5月15日在

昆明市抗战胜利堂召开了。

人民企业公司虽然已在政府备案，但要完成正式手续，尚须缴验股东名册和股东大会决议的营业计划书。所以股东大会是公司向政府立案的一个必经步骤。

这次股东代表大会的基本任务是：

(1) 成立公司，并将“民有、民营、民享”的经济民主理论，通过股东代表，传达给全省人民。

(2) 通过章程、组织法规和股权行使办法。

(3) 选举董、监事会。

(4) 确定基本业务政策与管理办法。

大会揭幕以后，循例是由省主席、省参议会议长和各机关首长讲话。这些虽是例行公事，但也有值得注意之处。卢汉主席的讲话，是由他的幕僚拟稿，经他自己审定后发表的。他在讲话中强调了云南省府对人民企业公司也和对其他的公司一样，除了行使它一般的政府管理权外，并不干涉公司的人事和业务。他在公开场合中，重申他对我的诺言，保障经济民主体系的独立性，这一点是使我十分欣慰的。

第二天上午，由我报告公司的筹备经过，以后股东会进入业务讨论。关于章程，大会只照筹委会的草案略加修改便通过了，只有公司的资本总额一节，变动最大，从原拟议的法币100亿元，改成了1000亿元。这一方面反映了对公司资产估值的不易，另一方面也反映了当时的通货膨胀已经进入了恶性循环的时期。对于公司资产的估值，本来就存在一些困难。第一，各个单位成立的时代不同，投资的币制不同。如最早成立的锡务公司，是前清时代的龙洋投资的；以后有北洋政府的银元投资的；又有旧滇币、新滇币投资的；还有法币投资的。第二，对资产估值无一定的公式可循。如以原投资额为准，则簿籍既不完整，而且原投资额中往往没有投资、周转或借贷的明确划分。如以市价为准，则有许多无法出售的资产，没有市价可言。如以补充价值为准，则有许多

无可补充的项目，不好处理。第三，企业局下属的各单位，帐册多半不全，也不实，任何的估价都难实行。在这种情况下，我们将各单位合并的资产，按市价估计为美金1500万元左右。再以当时法币与美金的黑市汇兑率（约在700到1000比1之间）计算，大约可值法币100亿元。那时云南大约有170万户，筹委会决定将100亿元平均分为200万股，每股5000元，每户一股，其余留作储备金之用。但自筹委会决议到股东大会召开之时，整整过了一年零一个月，物价上涨已近10倍，于是股东大会通过把资本总额提高到1000亿元，每股票面额改为5万元。

在第一次股东代表大会期间，我最注意的是公司基本业务政策的拟定。我个人不但无意永久经理这个公司，而且积极地希望使之制度化、民主化后可以放心地将公司管理权移交给别人。因此，我认为公司必须有稳定的基本政策。在大会期间，当别人全力去做质询和竞选的时候，我则担任大会第二审查委员会（业务组）的召集人，草拟公司的基本政策。我提出了三项基本的业务方针：

（一）本公司为多数人谋利益，非为少数人谋利益，应注重全省经济的均衡发展。

（二）本公司注重间接收益，不注重直接收益。

（三）本公司注重增加生产，以求增加人民之财富。不做商业投机，以转移人民之财富。

这些原则都是我历年主持经济委员会的基本原则，也是我对于进行经济建设的根本信念。由经济委员会改组为人民企业公司，只是组织上的改进，目标没有变更，追求目标的途径也没有变更。这三项政策的着眼点是要以人民企业公司做为促进经济建设的工具，以全省经济之繁荣为目标，不以本公司一己之盈余为理想。我的建议被采纳，并提交大会通过了。只是在第一项方针“应注重全省经济的均衡发展”一句下面，加上“注重边区及贫瘠县份”的注脚，这一点实际是更加强调了均衡发展的目标，我

当然是乐意接受的。代表们对有关业务的提案，提出有 67 项之多，说明他们对于公司的兴趣和期望，以及对行使股权的责任。这给了我极大的安慰和鼓励。

之后，股东大会进行董监事的选举。根据大会已经通过的特别注重边远和贫瘠县份的决议，为保证这些人口稀少的县份在董事会中有相当的发言权，大会通过了一个不完全依照股权多少的董监事选举办法。将全省分为滇中、滇东、滇南、滇西四个区，硬性规定各区应该产生的董监事名额。

按照董事选举法，董事是由各区股东代表分别提名，然后由全体股东代表以无记名投票方式选出。就是说董事要由股东代表中产生，不是股东代表，则无法当选为董事。但由于当时国民党省党部和省参议会的一些人，都欲染指于董事会，而他们事先竟因声誉不佳或对此尚缺乏足够的认识，因此未能当选为股东代表。这时他们就发动由股东大会委托主席团办理董事提名（主席团人数少，他们可以活动），所以在选举前夕，就形成了这样一个折衷的决议案：

- ①各区代表提出候选董事名单，供主席团参考；
- ②由主席团提出董事候选人名单；
- ③由股东代表以无记名投票法圈选董事。

股东大会于 1947 年 5 月 21 日以无记名投票方式，选出人民企业公司第一届董事 49 人、候补董事 16 人、监察人 17 人、候补监察人 5 人。这次选出的董事会最大的特点是 90% 以上是政治圈内的人物，董事会的背景仍以政治为主。在全体 49 名董事中，除我以外，政治官吏 19 人、议员 17 人、军官 8 人，只有 4 人是政治圈外的（教员 2 人，商人 2 人）。其中有技术经验的不过 3 人，有商业经验的也不过 3 人，但几乎没有一个是没有政治经验的。

这样的选举结果是否破坏了人民企业公司的经济民主系统的理想呢？我当时的想法是：一、当时的社会中没有一个殷实的中产阶级，也没有多少高级技术人才，因此不可能在商人、技术人员

或自由职业者中找到充分的领导力量。二、成立人民企业公司，是树立一个较为健全的制度，在新制度内，即使原来是政治圈内的人，也可以有新的风尚和新的作为，这也是我所谓由经济民主推进政治民主的思想。譬如，云南省企业局做了多年的投机买卖，但由于其负责人的政治关系，历年来很少有人公开和他们为难。但在人民企业公司的股东代表大会上，则有13人对他们进行了两天激烈的质询。其中半数以上的人是政府系统的，不是人民企业公司的成立，他们是不会向企业局兴问罪之师的。因之经济民主必需在政治系统以外独立存在，才能发生作用。同时，就当时的情况说，人民企业公司如果没有若干重要的人士参加，很可能会增加推动业务的困难，公司是需要这些人来支持的。三、人民企业公司的全部资产，来自旧有的省营企业，原来的管事人未必全部甘心无条件地交出实权，给他们在董事会中占一席，也是对他们的一种慰藉。因此，尽管董事的人选如此，我并不悲观。我当时只想在公司办理有成就时，逐步培养一些有民主思想的企业管理和工程技术方面的领导人才，逐步降低董事会的政治背景，加强经济上、技术上的力量。

这次股东代表大会还选出监察人17人，当时的看法，认为监察人的主要任务是监督公司的行政部门，使业务不致脱离章程的轨范，因此人选应以三迤耆绅中有资望、有声望的元老为主，不能从年岁较轻、资历较浅的股东代表中去寻求。最后当选的人中有龙云、李根源、周钟嶽、由云龙、王九龄、丁又秋、黄斐章、庾晋侯、李仪廷、张维翰诸先生，都是本省的元老。以他们的声誉、地位，足可保证老百姓对公司当局的信心，对这样的选举结果我也是满意的。但一年之后，事实的教训，使我感到推选元老做监察人是一个错误。当时欲以监事会监察公司行政当局的观念，便是不正确的。监察人的工作，应该是监督董事会，董事会才是监督公司行政部门的机构。如要监督董事会，则监察人最好与董事的背景不同。我们的董事既有90%以上是政治圈内的人

物，则监察人应该在政治圈外去找，方能有效。而当选的17位监察人，几乎无一人不是与本省政治有关系的人物，他们对董事会的监督，自然不容易严格周密。因此，一年之后，正当我离滇赴南京主持五大都市全面配售粮食的时候，1948年2月20日，省府中由建设厅陇体要厅长出面，向公司行文，要求公司出500万元半开助修弥宁公路。按照公司的章程说，发展交通运输本是公司的合理业务，但公司并非政府，不能肩负全部运输网的责任，他这一举无非是想藉此树立省府对公司的指挥权。弥宁公路当时是一条军事价值重于经济价值的公路，其用意不在于发展经济，而且这样的公路，只要补助修建两三条，富滇新银行便只能关门大吉了，因为那时富滇新银行的全部库存不过只有一千几百万。但这样的议案，董事会竟做出了“照案补助，以观厥成”的决议，并通知富滇新银行以投资方式记帐。对于这样违反公司章程的做法，监事会却不加过问，未能尽到保护公司的责任，以至开了省府可以用命令方式迫使公司出钱的恶例。这就是当日未曾仔细推敲监事会的任务，未曾认真过问监察人的人选，而造成的后果。我一生做事的一个最大弱点，就是过分重视自己的声誉，因为过分的“爱惜羽毛”，有些事便不肯放胆去做。那时因为自己将出任公司的总经理，因而不愿过问监察人的人选，也就是“爱惜羽毛”的心理所致。

原来规定股东代表大会每年召开一次，有人认为劳民伤财，我又在大会上提议，建议在每年股东代表大会期间，由人民企业在昆明举办全省物品展览会，这样一面可以提高各县代表来省赴会的兴趣，一方面可以使全省各县小手工业及农牧土产物产得到交换，并可对一些药品、皮革、麝香、虫草等进行出口贸易。这项提议，当即由大会通过。但1948年物品展览会虽经筹备未能展出，股东代表大会也因种种原因，未能如期召开。到1949年6月召开第二次股东代表大会时，解放军已经渡过长江，全国政治形势大变。那时昆明完全在国民党特务的控制之中，我的设



想未能实现。

### 实验经济民主（1947——1949年）

第一届股东代表大会于5月21日闭幕。第二天即召开了第一次董监事联席会议，选举出常务董事，并决定董事会每月举行例会一次，常务董事会每星期举行例会一次的制度。当选为常务董事的为卢汉、杨天理、杨立德、范承枢、杨家麟、马铃、徐继祖、李一平和我共9人。卢汉先生被推选为兼任董事长，我被推选为总经理，并推选与我共事多年的金龙章先生为副总经理，范承枢、赵澍两位先生为公司的协理。1947年8月1日总经理室开始办公，进行内部组织。那时我因公赴南京，因此公司职务由金龙章先生暂代，我于10月回昆明后始正式就职。

### 分权与间接管理的方针

我在筹办人民企业公司之初，便曾想到虽然我们的全部资产不算大，但决不能采用那种中央集权的管理方法，因为：第一，人民企业公司包含各种事业单位，其性质、范围、功用都不相同，断难置于一个直接管理系统之下。第二，若干投资率在50%以下的单位，在法律上和事实上不能由人民企业公司主管。第三，各单位的全部职员近1300人，如果行使集权办法，势将造成一个效率低落的组织。第四，人民企业公司既是一个经济民主的体系，那么不仅对全体股东要实行民主，对内部的工作人员也有实行民主管理的必要，所谓对内的民主应该做到权有所分，责有所归。

我在经济委员会时，就是责成所属各个单位主管人自负全责，全权办事。我担任最高主管，除了全盘性、原则性的决策之外，我的任务不外是两个：在各单位的主管能尽职称职时，我全力支持他们，保护他们，使之不受外力的干扰；在各单位主管

有违法渎职或不尽职守的时候，我则必定负起责任，将其撤掉，另换新人。多年的经验告诉我，愈是我不直接过问的单位，其成绩就愈好。我的责任不过是为各个企业觅得一个理想的主管人而已。我之主张分权管理，不仅仅是理论，而且是我多年的经验之谈。

因此，我在任职之初，便向常务董事会提出四项基本管理原则：

- (1) 注重分权而不集权。
- (2) 间接管理而不直接管理。
- (3) 在横的方面，采用单位负责制。
- (4) 在纵的方面，采用分层负责制。

这四项原则经我提出后，即为常务董事会所采纳。当时的常务董事会是公司实际上的最高权力机构，但其中并没有一个是我的私人。这些人都与我并无深交，不是我所能操纵的，但他们与我非常合作，究其原因不外下列两点：第一，人民企业公司所属事业中较有成绩的单位，都来自经济委员会和富滇新银行，都是我在经济委员会时期艰苦奋斗惨淡经营起来的，因而在社会上树立了信用。第二，卢汉先生当时确有诚意推行这个计划，对我大力支持。我个人，则决心要把董事会和常务董事会做为真正掌握实权的决策机构，绝不因为所属单位大半皆为我一手创办，便企图操纵董事会。而且正因为董事与常务董事不是我的私交故旧，我反而更要将权力交给他们。

我生平做事喜欢开一个头，将事情做上轨道，然后找到妥人接替，自己再去做新的事业，对人民企业公司也是如此，绝不想长期把持。因此，我就任总经理之后，第一件事便是要把公司的决策程序和管理原则制度化。在决策程序方面，我希望做到股东能控制股东代表，股东代表能控制董事会，董事会能控制常务董事会，常务董事会能控制总经理。因此在股东会和董事会上，只要有人对我有批评指责，我都是乐意接受的，哪怕是有些指责不

公允，我也是想，只要他们肯出来讲话就好，因为这就证明他们已经在行使他们的控制权了。

另外，在管理原则方面，我希望做到公司不因总经理的去留而受影响。我认为当时中国公私企业的一个大弊病，就是过分重视经理部门。当时的风尚是事业机关的主管人事必躬亲，唯恐大权旁落。这样，好的主管人，也只能培育奴才，不能扶植人才；坏的主管人，则正好给他造成营私舞弊的机会。而且每因总经理的去留而引起覆舟之虞。因此，我也曾在一次公开演讲中，谈到这一点。我说：“在中国，一般的习惯，凡是企业组织，不管是商业性的或工业性、农业性的，通常只着重在经理一个部门，其余董监会与股东会，多半不被重视。这样，在好的经理呢，他会感到千斤重担，单压在他的肩上，怎样吃得消？赶紧辞职走开。在坏的经理呢，趁大家不大过问，正好营私舞弊，到头来败坏的是企业本身，吃亏的是股东！”（见我在人民企业公司第二届股东大会演讲稿）

我的分权政策，实质上就是分工合作，使每一个机构中人人都有岗位，都有责任。只有这样才能培养出认真负责的办事人才，才能使各个单位之间互相竞争向上。当时我曾应省参议会之邀，向他们讲解四项管理原则。我说：“在此四项原则之下，凡公司及所属各单位，人不论其等级如何，事不论其机构大小如何，只要各尽职守，各守岗位，遵照规章办事，不违背公司的最高目标，公司绝不滥用职权，妄加干涉；务使各单位，各同人，均能分层负责，竭智尽能，充分发挥其工作效率，以期达到公司预期之成效。”

总之，在公司的管理原则上，我不希望自己去做一个绝不可少的一个人，而是希望我的同事，人人都去做一个负责而有用的人。

在我的心目中，人民企业公司的总经理是一个统筹计划的领导人。为了做到分权，我主张尽量紧缩公司的组织、人事和经

费。在总经理室下，只设秘书、人事、会计、设计四个组，共用职员90人，比组织规程上所订最低名额尚少4人，比原来经济委员会和企业局的总办公处所用人员少40人。当时所以决心缩减人员，紧缩管理费用，主要目的仍是为了避免任何不必要的官僚机构，贯彻分权管理的初衷。但是这项政策当时并不为人所谅解，许多人见我成立了一个新机构，便以为我要大量地雇用人员，因此各界纷纷荐人前来，要我录用。事实上连经济委员会和企业局原有的旧人尚需裁汰，哪里还能添置新人？于是只有婉言拒绝，因此却开罪了許多人，这是当时最感头痛的事。

与分权政策同等重要的，乃是我的“间接管理”的政策。所谓间接管理，乃是总经理室只做设计与审核的工作，将执行完全交给各单位去做。因此，总经理室成立之后，立即建立一套人事制度与会计制度，交与各单位去施行。总公司的人事室和会计室，仅就各单位的报告，定期考核这种制度的成效。记得人事法规是我按照经济委员会的章则自订的。会计方面，因涉及技术问题较多，是请上海立信会计师事务所审查修正后订立的。

## 艰巨的接管和整顿工作

对各事业单位的实际接管，更是困难重重。经济委员会与富滇新银行经营和投资的单位，都是正当的机构，在筹委会期间，已经完成纸面接收，这时只需办理一下移交即可。但是企业局的单位五花八门，若干单位，早有私人企图吞并实产，仅仅移交空壳的居心。在这种复杂情况下，我不能按照纸面上的移交清单随意划押。于是董事会又推选三迤耆绅由云龙、丁又秋、李秉阳等37人，组成清理委员会进行清理。在总经理以下设立金融、工业、矿业、农林水利、房地产等五个接收组具体接收。清理委员会一面清理，一面将清理停当的部分移交给接收组，这项工作直到1947年12月才完成。

在接管工作中的另一困难，是企业局的一些投资单位。在总经理室成立之初，我便决定了一项接管原则，即凡人民企业公司股权在50%以上的单位，一律由本公司派员接管，但股权在50%以下的单位，就只能一面依法查询其业务，一面依照该单位的章则办理股权过户的手续。但企业局的若干投资单位，对我们合法合理的查询，每每不理，甚或拖延不办股权过户，实在令我不快。

总计人民企业公司共接管投资额占50%以上的单位27个，查询了投资额占50%以下的单位32个。接管的27个单位中，到接管时实际上只有19个；32个查询单位中，实际也只有19个。这就是人民企业公司所拥有的全部企业。

在这种情形之下，必须大举革新，才能有所转机。根据总公司制订的人事法规，于1948年内，进行了全面改组。在19个接管单位中，换了6个主管人，其中原属企业局的6个旧人换掉4个。在19个投资单位中，换了9个主管人，其中原属企业局的6个旧人换掉5个。

## 在困难中求发展

在接管工作完成之后，本来应该走上积极扩展人民企业公司业务阶段。但由于战后的客观条件，给发展业务带来极大的困难。我曾在向省参议会的一次报告中，列举了当时所遇到的五大困难：一、交通阻碍一天天增加，滇越铁路既没有修复，滇黔公路又因治安关系无法通车，空运虽然畅通，但运费成本太高，因之出入口贸易，大受打击；二、动用外汇的手续极端困难，因而购买原料和生产器材，感到很大阻力；三、生产成本随物价的高涨而提高，人民的购买力却相对降低，无法大量促进生产；四、通货贬值太快，公司奉令办理的对外贷款，待收回本息时，实值已经损耗，使公司蒙受损失；五、全国战事频仍，本省治安不靖，一切计

划中的新事业无法展开，原有的事业，受到不可抗拒的破坏和损失。人民企业公司在如此畸形的战后环境中诞生，要想扩展业务，自然是困难重重。

那时抗日战争虽尚未直接波及云南，但在畸形的环境下，自然有许多不正常的事，图谋不正当的利润。买卖金钞、套取外汇等不法生意，风行一时，这自然是我们所不愿做也不能做的。在这种情况下，我的基本政策是：对于适应抗战的特殊需要而设的各单位，凡不能改成适应民生需要的企业，决定裁汰停闭，以求节约开支；对于抗战期间被破坏的单位（如惨遭轰炸的个旧锡业）则力图恢复，以求用出口物资换取外汇；对于战前和战时兴办的民生工业（如两个纺织厂）则力图加强，以求供应本省民生的迫切需要；至于新办事业，我的着眼点首先注重其能解决本省的就业问题。抗战以后，经济失调的现象异常严重，社会上失业人数日多，购买力低，这一问题不解决，便谈不到树立经济建设的先决条件。这种经济失调现象，更造成了农村经济破产。我们兴办裕云烟草公司，便是针对农村需要，救济烟农的一项措施。总之，人民企业公司当时的业务方针，就是针对现实的需要，从树立经济建设的条件入手，一步一步地进行建设。

对于决定裁汰停闭的单位，我们在接管的最初三四个月内就着手解决了。对于针对现实的需要，那时候决定必须着手进行的，有恢复战时遭受破坏的锡业和民生迫切需要的纺织业。兹将恢复和发展这两项事业的情况叙述如下。

锡业 个旧的锡业，已有多年的历史，在战前已有相当发展。但到抗战胜利之时，个旧锡业已到了总崩溃的边缘。主要原因是：

一、战时遭日机轰炸，炼锡公司的重要设备损伤很大，战后交通梗阻，设备一时不能恢复。

二、战时政府厉行管制，造成锡产出口困难，以致许多锡商停止活动。

三、当时炼制精锡困难，生产的只有土锡，但土锡成本高，不仅无国际市场，连国内市场也很萧条。

在这种情况下，如果单从公司的利益出发，则可以集中力量去恢复炼锡公司的设备，从而垄断锡产的出口。但是公司的宗旨，是要注重间接收益，而不重直接收益，要增加财富，而不是转移财富，所以我们不能损民以利己。因而确定采取以下措施：

一、停止鼓励土锡的冶炼。因为土锡在目前既无市场，在未来也无远景，因此不必再投资于这种浪费高、收益小的产品。

二、立即推动锡砂出口，以解救个旧锡商之倒悬和大部分锡矿工人的失业危机。但推销锡砂出口，首先要解决两个问题，一是锡砂的生产成本问题，一是运输问题。对锡砂的生产成本问题，我们曾于1947至1948年间，由富滇新银行办理了166万元半开的贷款，包括紧急贷款、收砂贷款、米贷款、合作贷款等项。这项贷款对个旧的锡商及锡砂工人来说，可以说是一阵“及时雨”，有了这笔资金的流入，濒临绝境的锡业才有了转机。至于运输问题，由于滇越铁路没有修复，滇缅公路因战后养护不好不能再用，因此只能靠空运。我们先将锡砂空运到海防，再由海防空运到香港出口。这两个问题解决之后，便责成富滇新银行、个旧锡贷委员会及锡业公司三单位负责办理收砂出口事宜。收砂中我们注意两点：1. 依照纽约市场的锡价，扣除最初的必需费用（主要是运费）以后，每日挂牌标价收砂。收砂完全自由，决不强迫，保证锡商可以获得最高的售价；2. 鼓励高质锡砂之开采。为了争取云南锡砂在国际市场上的信用，我们规定收砂以含锡量60%为起码的收购标准。超过60%以上者，每高一度，则每斤锡砂加价银币二分。这样既可减轻空运的成本，也可以淘汰开采劣质锡砂的投机商人。

三、恢复精锡的冶炼。战时国际市场上的锡供不应求，我们曾一度停炼99.8精锡，战后各国生产恢复，大锡又有供过于求的现象。为了保障滇锡在未来国际市场上的竞争能力，我们决定恢复

99.8锡的冶炼，并扩充99.98电解锡的冶炼。为此，我们积极恢复和扩充锡业公司的设备。这样，在1948年度之内，个旧的矿砂除空运出口的以外，我们自己炼了1400多吨矿砂，计生产99.98最精锡100吨，99.8精锡900吨，焊锡150吨。1948年底设置了一个小型电解厂，但不幸购置的一个新型电解炉，在运输途中覆舟沉没，延缓了我们冶炼99.98最精锡的计划。

人民企业公司在战后经营锡业的双重政策，很可以代表我们对落后地区发展经济的看法。我们不拘泥于什么经济理论或主义，只是以现实的需要为主，然后分析事态的轻重缓急，一步一步地举办治标和治本的措施。

纺织业 在加强已有的民生工业方面，以发展原属经济委员会独资经营的云南纺织厂和与中国、交通两银行投资合营的裕滇纺织公司为主。这两个厂是西南地区较具规模的厂，历年来都由朱健飞先生负实际责任，管理既上轨道，业务也极开展。由于战后交通不便，江浙的纺织业不能供应内地的民生需要，因此这两个厂，不仅要供应本省，而且要供应西南各省。在战后的头三年内业务发展很快。以云南纺织厂为例，1945年仅出纱123000籬，到1948年则增为307000籬。1948年度，人民企业公司实际收益200万半开，其中有170万来自这两个厂。这是当时人民企业公司的两个业务骨干，是极应发展的企业。

但是发展纺织业，在当时也受到一定限制。首先是原料供应困难。云南原非产棉地区，两厂所用原棉，除购自陕、川、湘、鄂诸省外，不足之数，还需自印缅购买。1947年后，国内棉产区因战争影响，生产减少，缅甸境内也有战乱，原棉供应极感困难。其次是云南纺织厂添购的织布机运到仰光后，因缅甸发生变乱，运不进来。裕滇厂订购的火力发电机，也因交通阻隔，迟迟未能运进。这就给发展纺织工业带来一定的困难。

为了解决原棉的供应问题，我们一方面采取紧急措施，向国内各省的棉商用以纱易花的办法，一次订购足供一年生产用的



棉花18万担。同时在本省推广种棉。早在我兴办纺织业之初，就考虑到云南的气候土壤宜于种植木棉，因而在1943年间，两厂就联合组织了一个“裕云棉场”，致力于木棉的研究和改进。数年间对木棉的研究大有成绩。抗战胜利以后，我们就以开远的裕云棉场为基地，进行推广工作。我们扶植当地农民种木棉，除了给予技术上的协助之外，还津贴棉农的包皮及运费，农民响应的很多，而且效果很好。在1948年，我们就地收进棉花5万多斤，皮花2万多斤，还有1万多斤的生花和1万多斤棉籽油的副产品。如能继续推广，三五年内当可达到棉花的自给自足。但因时局影响，这项工作未能继续，木棉的生产遂停顿了。

除去重点抓的锡业和纺织业之外，我们还新办了一些事业，主要是筹组裕云烟草公司。

云南的气候和土壤，极适宜于烟草的种植。早在1943年我们在办理裕云棉场时，就同时实验过美国福吉尼亚品种烟草之种植，成效极佳。到抗战末期，开始推广。战后的头两年，云南烟草畅销各地。但我们考虑一旦交通阻隔，外销停滞，烟草出口将受到影响，必须解决就地加工问题。

1943年我访问英美期间，颐中烟草公司的董事长休格就曾和我谈到战后的纸烟工业问题。他说他还没有找到合适的厂家做他全面合作的对象，请我替他物色一个中国资本集团，介绍给他。我当时答复说：我个人对纸烟工业没有兴趣，也没有与他合作的资本，也无从介绍私人集团与他合作。但我表示可以代为留意。

1947年夏天，我到上海。颐中烟草公司派一位董事来与我商谈，提议与我们合作，在云南设立纸烟厂。颐中烟公司是英美烟公司在远东的分公司，数十年来在中国的纸烟市场上，是首屈一指的厂家，一向以租界为基地来剥削内地，是外商进行经济侵略的工具。由于战后世界局势的变化，他们改变了过去的做法，才提出与我们合作。这时我正急于为云南的烟草谋出路，便与他们

谈妥了云南人民企业公司与颐中合作的基本原则。主要有如下几点：

一、我们必需有合办事业的控制权。因此合组新公司，我们至少须认股51%，他们至多只能认股49%。

二、新公司定名为裕云烟草公司，厂址设在云南。人民企业公司以房地产投资，并负责烟草的收购和工业所需的劳力。颐中公司以其机器设备、制造技术、商业信誉及推销组织参加，负责制造与推销。

三、新公司完全依照当时中国政府的法令，注册营业。

四、颐中公司应将其机器设备由沪运昆，并将其全部产品的商标及制造程序和烤烟配方，移交给裕云烟草公司，待新产品出厂时，颐中公司便于最短期内解散。

五、颐中公司应将其在整个东南亚的商誉、商标权及推销组织移交给新公司。

20年来我是反对通商口岸的外国资本最力的一个人，何以在这时我愿与颐中公司合作呢？我当时的考虑是：

一、第二次大战以后，不平等条约已经废除，外商不再是特权阶级，外国资本在中国市场上的运用，主客形势已变。只要我们运用得当，外资并不足以构成新的经济侵略。

二、战后政府提倡吸收外资，从事建设，我们与颐中公司合作，是根据中国政府法令，受到法律保护的。

三、当时中国的烟草工业无论就组织、生产、销售、推广和财务信用来说，国人自营的烟草业除南洋兄弟烟草公司规模较大外，没有能与颐中公司水准相比的。我们有这样的合作单位，才能保证效果。

四、颐中公司是外商在中国的既有投资，我们与之合作是转变国内市场上已有的外资的性质，使国人得以分享其利。

五、颐中公司在东南亚已建立了广大的市场，我们与之合作，长期的远景更高于短期的利益。对于这一点，颐中公司内比较开

明的人，认为是大势所趋，对我们不得不迁就，而一些保守的人，认为颐中从来不接受本地资本，觉得与我们合作是受了相当的委屈。

1947年8月间，颐中公司派人来昆明，与人民企业公司签订草约，同时决定立即着手筹办。我们当即以价值约6000两黄金的房地产先行投资，他们则以大约等值的机器运送来滇。但由于机器自1948年正月间始自上海拆卸运送昆明，其间经过拆卸、运输、装置等工作，费时一年多，直到1949年底，尚未能开工生产。但颐中公司已将其配料的秘密交与裕云烟草公司，并将其所有在南洋的专利权，无条件地交给人民企业公司（如三炮台、三五等）。但合资机构尚未成立，正式合约尚未签订，该公司股东会决策暂时退出中国，运滇部份机件亦自动放弃。

人民企业公司在维持现有业务和发展少数新业务的同时，还做了两项长期发展的工作。一是地质调查工作，一是继续资送留美学生工作。

**地质调查工作** 这项工作自1942年我在经济委员会工作时期便已开始。那时与中央研究院地质研究所合作，组织了一个云南地质调查组，由地质学家孟宪民先生领导，于1943年春季展开了有统盘计划的初步调查。人民企业公司成立后，这个调查组便改隶于总公司的设计室。地质调查组的主要任务是修订云南矿产志和全省地形图。在1947年到1948年间，勘定了武定、罗次、禄劝、嵩明、寻甸诸县的矿产（以芒硝、煤、铁为主），初步勘探了金平区的金矿，调查了鲁甸、罗马厂、保山、昌宁、顺宁等地的银铅矿，并进一步研究了个旧地区的锡矿和一平浪的盐矿勘测制图。后因中央研究院的迁移，这项工作便没能再继续下去了。

**资送留学生出国深造工作** 对人才的长期投资，我一直是十分重视的。在经济委员会时期，就花了很大力气，资送40名学生赴美留学。人民企业公司成立之后，我在第一次股东代表大会上提出，人民企业公司要接办这项工作，当时亦被通过。但后来由

于人民企业公司没有足够的外汇来招考留美学生，我们便采取了补助的办法。1946年教育部举办的留学考试中，云南学生考取了3名公费生，32名自费生。那时由于物价猛涨，外汇率直线上升，许多自费生在考取之后，感到经济困难。我们资助了自费生每人美金2000元，公费生每人500元，帮助他们出国深造。

## 股红息的分发与第二次股东大会

人民企业公司的目标是“民有、民营、民享”。召开第一次股东大会和选出董事会是初步的、具体的达到了民有和民营。至于民享，我当时认为仅仅从公司的间接收益还不足以使老百姓体会到，必须做到实际分发股息红利，才能真正将民享的概念，注入他们的心目之中。因此，我在开始便有公布决算，分发股息红利的决心。我曾向董事会提议，将公司的全部纯益，除提出20%的公积金、16%的员工福利金外，其余的64%均做为股红息分发给股东。当时我这种用股红息来刺激经济民主体制的政策，并不为所有的董事所同意，有的董事甚至想由董事会去进行分配，而不想分配给股东。幸而卢汉同意我的看法，所以才能实现分配股红息。

按照1947年的总决算，我们共有纯益国币560亿元，其中有367亿元可做为股息红利分给股东。照章应该在1948年春天召开第二次股东大会，将股息红利分下去，但当时的客观原因使股东大会必须推迟召开。经总经理室征得过半数股东代表的同意，决定将股东大会延至1949年召开，但决定先发放股红息。

由于当时国内通货的恶性膨胀，为了保值起见，我们将公司的纯益购进了棉纱和大锡，这样才能在同年国民党政府实行的金元券政策中得以幸免，未曾贬值。1948年10月，经监事会核定后便通知各县代表，前来领取。

这次发放的股红息数目虽然小，但在人们思想上的影响却是大的。首先是打消了某些人的怀疑态度。公司成立之初，许多人不相信真有一个无须人民加入股而认人民为股东的公司，也不相信公司真有红利分给他们。而现在公司真正的分红了。其次是红利虽少，但我们马上购进棉纱和大锡以求保值，务使股东不受通货贬值之害，这对树立信用起很大作用。第三通过1947年股息红利的计算，我们已经能够估计到1948年的股息红利将会大大增加，人民企业公司除了可以造福于全省人民之外，直接收益也是很可观的。

在第一次发放股红息的时候，卢汉主席以董事长的身份，发表了一篇告全省股东书。经我的建议其中强调了“民营”、“民享”两个原则。关于民营，他说：“主持公司业务的人，是由各县股东层层选举出来的，不是由政府任命的。政府对公司，也和对其他的公司一样，除了行使它一般的政府管理权外，并不干涉公司的人事和业务。”关于民享，他说：“我个人的理想目标，是希望公司业务发展，它的利益能达于每户每人，任凭股东们如何支配而不过问。”人民企业公司能够在当时的国营或公营的事业之外，独树一帜，实施这两项原则，确实是经济民主的萌芽。

原来预计1948年的业务可以正常发展，公司收益也可大大增加。但全国经济由于金元券的崩溃而陷于紊乱，总公司的纯益受到很大影响。即使如此，1948年的总盈余在扣除公积金和员工福利金后，平均每一乡镇仍可分配到近1000元半开的红息。这在当时的云南，已不算太小的数目了。

人民企业公司第二届股东代表大会于1949年6月15日在昆明总公司的礼堂召开。那时解放军的先头部队已进到川边，全省131个股东代表，只到了70余人。股东们对大会仍很热心。勇于发言，乐于管事，我觉得这就是经济民主的成就。但也有少数代表显然是受了别人的唆使，在会议中无理取闹。如一位省参议员兼股东代表的谢洁吾，因为人民企业公司将自有的黄金外汇兑成金

元券，使公司蒙受损失一事，向我大兴问罪之师。我的解释是：一、1948年8月19日政府颁布新金融法，将黄金、外汇一律收归国有，是硬性规定，无回旋余地。政府明令于9月30日前交出，我们便在9月25日遵办了。二、黄金、外汇兑成金元券后，随即收购了棉纱、大锡保值。同时，富滇新银行的半开银币，得财政部允许不必交出，因此公司亏累并不大。但他们经我解释之后，仍继续追问我为什么不召开临时股东大会抗议，为什么不以去就相争，其态度极其无理。我最后只能答复说：“遵守法律是公司的职责，股东大会不能变更法令，我个人的去就更不能变更法令，如一定违抗新金融法，便只有造反之一途。”他们这类的质询本来是不值一驳的，但那时，正当人民因金元券的实行而吃大亏的时候，他们的话也是很有煽动性的。另外，还有的人企图破坏公司的信用，提出什么“集中使用股红息，不必分配给各乡镇”，也有的人提出将股红息移作教育经费或公共卫生费。这些提议表面看起来是善意的，但实际上却是想使百姓分不到股红息，而减少对公司的信心，所幸这些建议并未被通过。我们于1949年7月8日开始发放股红息，到云南解放前夕，已经发了99个县、市、局的股红息了。①

### 经济民主萌芽的被摧毁

我在抗战胜利后倡议组织人民企业公司，积极方面是为了推行经济民主，消极方面则是为了要保全云南人民的这点血本。当时想攫取这一份资产的人甚多，中央与地方的人士都有。我自己觉得像是一个看管产业的老仆，在强邻环伺，众目睽睽的环境下，守着这份滇民所有的产业。我唯恐自己一人或少数人的力量守不住，因此在应命之初，我向省主席提出六项原则，希望依靠

① 我是1949年10月1日离开昆明的，99个县领息的资料是根据我离开以后的一个报告。

全省的人民共同来守护这点全民血汗聚集起来的根基。当时我坚决辞去省府的各项职务，便是强调政治经济的划分，使他们不得透过任何官府来强迫我举办不正常的借款。我屡次请卢汉主席在讲演和文告中，强调政府不干涉公司的财务，也是要防微杜渐。这一番拳拳之意，省政府不能说不知道，董事会不能说不知道，就是股东代表和三迤耆绅也不能说不知道。所以在1948年以前，为了杜绝政府向人民企业公司举债这一点上，我是尽了一切力量的。

但是他们却趁我不在昆明的时候，暗渡陈仓。这种半明半暗的攫取富滇新银行半开的行为，就是从所谓“奉令投资弥宁公路”开始，这件事已如前述。因为这件事涉及的款项不太大，只付了第一期工程费72万元半开。纵然有多数董事内心不赞成，但却不出来反对。待我由南京回到昆明后，生米已成熟饭，我也无法再去追究。只好在人民企业公司1948年的业务报告中，列具一项“奉令投资弥宁公路”算是将省府非法干预公司业务的事实经过，付诸正式记录而已。

1948年8月19日金元券改制之后，实行限价政策。昆明市上发生粮荒。省府田粮处为了应急，成立一个民食调配委员会，向富滇新银行申请30万金元券的短期贷款。这笔贷款目的是为了解救昆明的粮荒，数目不过30万元，期限又只有三四个月，而且是以普通方式申请，而非出于省府的压力，因此富滇新银行于9月下旬如数贷给。虽说这是紧急情况下不得已的贷款，但终究开了省府向人民企业公司借款的恶例。而且到1949年1月14日，省府将所借本利33万多元拨还时，因为金元券价值猛跌，银行所受损失很大。但米荒问题日趋严重，省府仍需购粮防荒，乃继续向富滇新银行借款。这项借款的拟议，于1948年11月下旬提出。那时我方自南京回昆明，因为见到由粮荒而引起的经济紊乱，再加上这是一笔有担保的贷款，尽管有违我当年接长富滇新银行时约法三章的初衷，但却觉得不能不贷此款项。到1949年5月中为止，共贷

出了1665800元半开“购粮防荒”贷款。在华秀升任财政厅长期期间，陆续还了30几万元半开，但是他离职后，省府则借故拖延，到第二次股东代表大会召开期间，仍积欠购粮贷款130余万元。

1948年11月，卢汉由于他的部队都已调往东北，省内十分空虚，于是提出编练保安团。建军必需筹饷，便向富滇新银行提出借“保安经费贷款”。我认为这笔贷款与购粮防荒借款和投资弥宁公路的性质完全不同，是政治性的贷款而非经济性的贷款，为公司章程所不容，因此坚决反对。但卢汉最后竟用下手谕的方式，强迫公司贷款。我想我个人已经无能为力了，既然人民企业公司是一个经济民主的体系，我不能只手挽狂澜，只有将实情诉诸即将召开的第二届股东代表大会，请三迤父老与全省人民，共同来保护这些资产，如果做不到这一点，我便将毅然辞职。

从1948年11月开始，省府用命令方式，每月向富滇新银行征借保安经费40万元半开，到1949年5月和6月，每月又加到70万元半开，到第二次股东代表大会召开之时，已累积到380万元半开。这种保安借款理论上是以中央欠地方的粮款做抵押，但那时南京已经解放，国民党政府已逃到广州，这种抵押借款不过是一句空话，也是一个笑话。

我在第二次股东大会上提出反对借保安贷款的问题，起初是获得多数代表支持的。但这时省府也面临危急的绝境，他们使用高压的手段，直接用云南省政府的名义，向大会提出借款1000万元半开做为保安经费的要求。这个方式原是不合法定要求的，但卢汉主席当时的理由是“覆巢之下，安有完卵”。这个说法，在当时是很有影响的。

由于我的强烈反对，省府借款的议案，在股东大会中作了如下的让步和修正。

一、由于当时富滇新银行在西华洞的库存半开，提出1000万之后便所余无几了，所以在拨借之始，先要偿还原欠购粮贷款130



万元半开，积欠的保安经费贷款380万元半开，财政厅以黄金押借的贷款100万元半开，这样一次实借不过390万元半开。

二、将以中央积欠地方的粮款做抵押，改为由省府以等价之实物（米），分期折还。

但这个折衷方案仍不是我所能接受的，我向股东们说以经济民主体系的资产，供政府发军饷之用，这是一件有百害而无一利的事。我列举了护国、护法两役，全省人民在经济上所受的打击。但这个折衷方案，终于通过了。我筹组人民企业公司原是以一个保护资产的老仆的心情出发的，现在既然保不住，我只有辞职了。

1949年7月，我在董事会上提出了书面辞呈，并且做了一次很长的讲演。我首先向各位董事追述我1929年任农矿厅长时没有事业费用的痛苦，以及整理金融、发行新滇币和筹措富滇新银行1500余万半开准备金的历史，然后详述了我为保护这一笔资产，历年所遭遇到的困难和打击。几十年来，我抱定了要任劳更要任怨的宗旨，从不曾讲过自己为了替全省保护资产所受到的委屈。这一次提出辞呈，等于是眼见20年的心血将毁于一旦，因此将郁积在心中多年的话，全盘托出。讲到此处不禁悲从中来，甚至热泪盈眶不能自己。

在详述了我为三迤人民保产的经过之后，我又简单叙述了三年来人民企业公司的工作。我表示虽然我决心辞职，仍希望他们能珍惜这些难聚易散的血本。

董事会对我的辞呈自然是挽留。但我只答应继续任常务董事，决不兼任总经理。董事会虽不批准我辞职，但我已不到总经理室办公。

对“覆巢之下，安有完卵”这句话，我并不否认，但我不相信将富滇新银行的库存半开充作军饷，便可挽救覆巢。事实上在1949年夏天以后，全国形势已经十分明显，要想保全西南半壁已是不可能的了。记得那时张岳军先生曾在成都主持保全西南数省

的计划，并曾对我说，西南数省的军政府一旦组成，要我负担财经方面的责任。他告诉我，这不是他一个人的私见，而是西南各省实业领袖的公意。当然，这一切不过是个幻想。12月9日卢汉在云南昆明通电全国，宣布起义时，西南各省就全部解放了。

从人民企业公司的成立和解体，我认识到这样一个事实，即纵然在政治腐败、经济凋敝、社会动乱、技术落后的国家中，可以有一个具有相当独立性的经济民主体系，但这个经济民主体系，仍然不能脱离政治社会而单独存在，其能存在的先决条件，需要一个起码的政治上的安定。人民企业公司尽管是一个有相当独立性的经济民主体系，但在省政府开始以命令方式向公司贷款以来，公司的业务便陷于瘫痪状态，等到云南的政局变更，公司也就随之解体了。这点可以证明经济民主与政治民主不但是相辅相成的两个体系，也是相依为命的两个体系。换句话说，在政治全局崩溃的情况下，任何方式的经济建设都是难以维持的。归根到底，仍是“覆巢之下，安有完卵”的道理。

### 我对经济民主理论的再认识

近年以来，回首前尘，我对举办人民企业公司这一个实验的感触最多。这一个实验，不是我根据某一种政治理论凭空造起的一个楼阁，而是根据现实的需要，依靠自己20年来在落后地区从事经济建设的经验，苦心制作的一个计划。虽然它们未能彻底实现，但从两三年的实践结果来看，已经提供了许多资料，可供我们对它进行研究和探讨。

附：

## 1. 繆云台1949年向云南省参议会报告云南 人民企业公司一年来的业务概况

今天承贵会之召，来此报告企业公司业务，并备贵会之谘询。本人谨代表云南人民企业公司，将一年来之业务概况，分别报告如后：

### 一、组织、人事及管理原则

云南人民企业公司，是我们全省人民所共有的一个企业组织。因为它是全省人民所共有的，所以全省人民就可以共同经营、共同管理、共同享受。这是一个基本原则，早于公司筹备之时，即经决定；并在公司筹备之时，本人亦经代表筹备委员会，多次的向贵会作过详尽的报告，亦经贵会大会与小组审查会，多次的审议，而后加以同意。于是本公司依照法律手续与贵会暨省政府之决议，进行备案手续，并订期召开股东代表大会，议决各项章程、营业方针与政策、机构组织与人事，本公司始于民国卅六年六月成立。

为着根据本公司之基本原则，而树立本省全民所有的经济民主体系，在决策方面是以每年一次的股东代表大会为最高决策机构；并以每月一次的董事会，或每周一次的常务会，为经常的决策机构。本人于公司成立之前夕，被推定为总经理时，本人因事赴京，曾经签呈董事会同意，在离昆期间，总经理职务，由副总经理暂行代理。在此期间；因本人离滇，在事实上未能切实执行职务，亦未支领薪给。直至去年十月返昆，始正式到职。除了遵照着股东大会的决议外，并秉承董事会常务会的指示，会同公司各级同人，办理一切经常及临时工作。在业务管理方面，订定了几个原则：

- 一、注重分权而不集权；
- 二、间接管理而不直接管理；
- 三、在纵的方面，采用单位负责制；
- 四、在横的方面，采用分层负责制。

这是说明：本公司希望办到，对我们全省人民股东，均系民主；就是对我们内部工作同人，亦系民主。凡属工作同人，守其岗位，依其职权，人不论其阶级如何，事不论其机构大小，只要依照规章办事，不违背本公司的最高原则，和上述管理方法四点，总公司绝不能滥用职权，妄加干涉，务使每一机构，或某一个工作的员工，除了受到规章的约束外，均能全权负责，并充

分发挥他们的工作效率；并使他们的职权，暨个人应有的自由，均得到合理与充分的保障。上面是将本公司成立以来到现在组织人事和管理原则概略陈述。

## 二、工作的检讨

一年以来的工作，我们曾经在业务会议上，按周按月的加以检讨。现在我想分下列两项，把我们同人不断的检讨我们工作的结果，陈述如下：

### （一）我们的理想，究竟实现到了什么程度？

我们每一个工作同人，是不能够，而且永久的不能够忘记本公司的性质和成立本公司的最高原则：就是“民有、民营、民享”。

说到“民有”，股权既经第一次股东代表大会开会后，将全部股权，按其人口的多寡，分配给本省的各乡镇。就中有若干县份，认股书及详细股东名簿，尚未办毕。此项工作，固属繁重，需相当时间，才能办毕。期望于本届股东会后，或可办毕。好在本公司之股权，系以乡镇为单位，且不得移转，不致发生流弊，民有的原则，是已经实现了。

说到民营呢，就是由各县乡镇民大会，推举其乡镇股东代表，又由乡镇民股东代表，互推一人为代表，出席股东大会。再由股东大会选出董事四十九人，监察十五人。此为本公司最高之立法决策与监察机构。再由董事会选聘总经理一人、副总经理一人、协理三人，组成总公司，负责执行管理业务。这可以说是在民营方面，也达到了相当标准。只有一点，我们是希望能够开一个股东大会，使每一乡镇股东，都有他的代表来出席。因为人数有一千二百余人，且费用太大，尚不能办到。

说到民享，卅六年度结算办毕后，实得盈余法币二千零七十七亿三千六十四万四千零四元二角一分。均经折成实物，确实保值，以银币、棉纱及当时之金元券，任各县股东代表之选择领取。截至现在为止，只有大姚、沧源、瑞丽、宁江、宁蒗、德钦、龙武、镇康、双柏、陇川、云县、永胜、江城、盈江、威信等15个县局，因距离较远，尚未领取。然均已保值，无贬值之虞。各县股东代表领取股红息之后，大多依照股东会之决议，及股权行使办法之规定，将应得股红，用之于地方经济、卫生、教育事业。是民享的原则，亦已实现了。所遗憾者，是本公司在民国卅六年工作时间，只有半年，且多半时间，都是用在接收、清理与调整业务。所得的利益，为数不多。所以各县乡镇所分得的，为数更少。有许多爱护本公司的人，总感觉分配给各县的红利太少，各县股东做不了多少事，必致对于本公司不感兴趣。检讨事实，则

又不然。因为各县市股东代表大多能按时领取红利，解回家乡，分配给乡镇，合理使用，我想一个公司的业务，固不能办到每年均有巨额的红利，也不能保证年年均有红利；只要我们不要忘记基本民享的原则，那么利益少时，我们亦能做到“不患寡易患不均”的分配；利益多时，也就可以达到“均富”的宗旨了。现在各单位尚在扎算中，预计民国卅七年度利益，经各单位同人的努力，或可达到滇铸银币200万元。那么又比较去年多得多了。各县各乡镇也就可以办些事了。

## （二）我们业务上进行的困难

本公司股权的行使，股利的分配，以及在组织上制度上，及管理的原则或方法上，实际业务的进度上，都已对准目标，向前进步。因此，（民国）卅七年度的利润，有显著的增加。推言其故，不外三点：第一是各级工作同人大多数均能本着为人民服务，为公司效力的宗旨，清白乃心，俯仰无愧，坚苦自持，绝不苟且，以免辜负了全省股东的付托。第二是公司的业务方针，抱定不作“商业投机，以转移财富”。在一般商业投机机构，难免遭遇“倒风”侵袭的今日，一切投机行为，不过是使财富转移，向促成公私经济崩溃的途径上走。本公司以增加生产，为增加人民财富的这一个方针，是有着重要意义的。一年来，各重要单位尚能够相当增产，便是以实现这一项业务方针为目的。第三是公司资产与流动资金的保值，确已做到。本公司依照法令兑交金银后所得的金元券，扫数变为实物。美金储券的领取，和股红息的发放，均做到一律保值，以避免损失。虽然有上面所说的三点表现，然而我们以为仍然没有达到我们理想的目标，和预拟的业务进度。

## 三、结论

这一年来，全国局势不定，战争频仍，全省治安不靖，我们全省人民的经济生活，也日愈艰苦。社会各方人士担心着本省的经济、财政、金融、教育等方面，险象环生，很殷切地期望本公司能够对目前现实，有些补助，有些贡献。本人对这种善意的期望，愿代表公司表示竭力做去，做得到一分算一分，不过公司产业，虽经十余年来的经营，由省有事业，一变而为全滇人民所共有，但四十余个单位的资产总合，尚不抵一国营事业机构。现在又值国家与地方纷乱，经济趋于危机边缘的地步。在短期内，要想解决全省人民的经济生活，满足各方面人士不同的要求，和各形各色的主张，事实上是不可能的。这一点经十余年来本省辛辛苦苦经营的所得，若依照一部人的建议，分散于若干不急的事业上使用，或投诸只供消费而非生产的“坐食山

空”的范围内，则在相当时间内，全省人民共有的生产建设资本，便会涓滴不存了。人民的经济生活，更不知伊于胡底。这是杀鸡取卵的政策，只顾眼前，不顾本公司基本原则的办法，是值得警惕的！

最后，本人想起了古人说：“创业难、守成亦不易”。本人打算再加上一句，“补救更难”，作为报告的结论，以就正于诸位民意代表之前。

先说“创业难”，人企公司的理想，因为版权属于全省人民，而股权的行使与股利的分配，则属于各县市局之各乡镇，算是有了具体的规定与运用。民国三十六年的股红分配，实际会为全省民意机关，而诸位也是本公司的股东。所以本人出席贵会被咨询，亦等于出席本公司的一次临时股东代表大会一样。本人代表人企公司，并愿接受贵会各位参议员的指教。

## 2. 缪云台1949年在云南人民企业公司 第二次股东代表大会上的闭幕词

我奉命办理本公司事务，到现在已经三年多了。当初是负责筹备本公司，在（民国）卅五年初，我已坚决呈请政府准予辞去本兼各职。这时，省府卢主席适在重庆，他对我说：“本省多年经营而建立的一些生产事业，已经呈动摇之象了。若不设法维护，将被移转或没收，其主权将不属于本省。我想我们仅有的这些事业，纯系本省自力更生所建立的，一个贫瘠的省份，有了这一些小规模生产事业，已经够可怜的了，若仅此而无之，那么，今后本省民主经济，更将不堪设想。如果这些事业被中央接收，在中央等于沧海添了一粟，在本省则损失太大了。若果这些事业被移转为国民党营业的话，那么，就无异为少数私人资本集团所掠夺所把持，结果这些事业不但说不上维持与发展，行将投入私囊，趋于消灭。本省多年来为我三迤人民所建立所累积的这一点财富，人民不但不能享有其利益，恐怕连闻问都不能了。”当时，确有上面说的两种危机存在。卢主席为了这个原因，叫我来维护事业，我也就为了这个原因，才打消了我坚决的辞意，来负责看守着这些事业。要达成这个使命，如果我只是一个老仆的身份来看守，是看守不住的。送达到了人民手中，算是有了具体的事实。这样多的股东和他们的代表们构成的经济民主体系，在国内外尚属创举。经省府的坚定决策，毅然付诸实验；并经多次的审议，获得贵会的同意，和本公司第一次股东代表会的热烈通过，这一个史无前例的人民经济组

织，到现在，详细的股东名册还未办毕。又有人说，公司掌握现款，为何不多多举办新事业？虽是公司已举办了几件新事业，但客观环境，阻力不少，未能大量举办。由此可知确是应验了“创业难”的古训了。

其次，说到“守成亦不易”。本公司当筹备与成立之时，是接管现有的省营事业，初则办理接收与清理，希望第一步维持其原有的现状；第二步再求改进。但已经感到困难重重。同是此地，同是此事业，而因时代变迁，环境也变更，要具备“守成”的条件，是不简单的。例如富滇新银行的半开，有两度几乎被开仓提走，经过多次奔走，幸而还能保全到今。举此一例，可知“守成之不易”。

何以本人提出“补救更难”这句话呢？本公司系由云南经济委员会、云南企业局、富滇新银行合并而成的。本公司现在有着的业务单位，大半是云南经济委员会和富滇新银行移交来的。云南企业局的单位，是一平浪盐煤局、矿业公司、云南纸烟厂和几个其他金融单位等。本人感到现在对本公司有些单位，事前没有做好，现在欲谋业务上及技术上补救改进，颇觉吃力。改修一所旧屋，比另建一幢新房子还难。因此，本人有“补救更难”的说法。

同时，本公司单位相当的多，又复分散各地，人事贤愚，各有差别，管则自难周到，各位见闻所及，如有任何缺点，还请随时提示，本人当诚恳接受改进。

在本公司第二次股东大会举行之前夕，适逢贵会召开。贵会今日守住，明日也守不住的。经慎重考虑之后，我才建议成立本公司，和确定六项基本原则如下：

（一）所有云南企业局、云南经济委员会及其他事业，合并改组而成一普遍性之民营公司，其股权全部属诸三迤人民所有，组织完成后，务期达到全滇人民拥有自有、自营、自享之权。

（二）本公司既属全滇人民所有，应订名为“云南人民企业公司”。

（三）本公司之股权，既属三迤人民分配，务求公允，其初步阶段，达于每乡每镇，俟本省户籍调查完成，应普及于每保每甲每户。

（四）在初步阶段，其股权暂以乡镇为单位分配，则此种股权即归乡镇民代表会管理，其所发生之利益如何分配，则在公司由股东代表大会决定之，其范围应以卫生、教育、经济为限。

（五）本公司虽系一普遍民营事业，规模虽大，股东虽众，其性质仍与一般民营公司同，并无特殊之处，其章则应根据公司法拟定之。

(六)本公司事体重大,接管所有省营事业,部门繁多,应先行组织一比较健全之筹备委员会。

上列这些原则,不外是说明,要成立一个公司方能看守住,维持已有的事业,和发展新的事业,要这个公司的业务,不致因政治上人事上的变迁而发生动摇,要为这公司正名定分,奠定它永久不拔的基础,要为公司树立一个人民的经济体系,来跟着时代的思潮与社会的需要前进,这个公司的股权,要达到乡镇,最后达到每户,使之确为人民所有。这个建议经卢主席于(民国)三十四年十二月提到云南省府会议讨论,通过采纳。同时,由省府聘了由夔举、孙天霖、谢显琳、段道源、赵世德、黄子衡、罗南湖等七位临时参议员,李印泉、李仪亭、吴石生、卢玉书、丁又秋、龚仲钧六位三迤绅耆,省府朱秘书长丽东,和本人作为筹备委员,并指定本人主任委员,组织筹委会,负责办理成立本公司的一切有关事务。

筹委会是在(民国)卅五年二月成立,到六月九日,由卢主席在省府召开创立会,同时推出临时董监。本人遂于九月前往南京向经济部办理注册手续。在京时几经周折,直至(民国)卅六年二月始批准注册。在筹备期间,除了报告书已详述者外,西华洞富行仓库晓封一事,在报告书上所未备载,无妨为董事会诸公陈述如下:

当抗战末期,富行的外汇已经为中央银行冻结。所储存于昆明西华洞富行仓库者,仅白银与半开银币及黄金而已。提及此项白银及半开的保存,实在是一段冗长而艰难的历史。远在龙前主席主政时,前财长孔祥熙即向龙公提出将白银半开交中(央)、中(国)两行存放,并云“若再存在富行,你不怕缪云台挪移运走吗?”(民国)三十五年十月三日省府改组,此项西华洞存物即为当时昆明防守司令部武装封锁,并称:“非奉蒋委员长手谕,不得撬封搬移。”声势汹汹,莫可名状。其后本人赴南京奔走,初得悉财部签呈行政院:依照民国廿六年白银收归国有的比率办理。富行多年苦心经营的资产,自将化为乌有。本人经访行政院蒋秘书长梦麟,冀术协助。蒋梦麟先生告以限于法令,无从否决财部意见。惟为协助富行起见,行政院只做到不加意见,径将原签呈蒋主席侍从室,提请蒋主席亲核。我又访吴文官长鼎昌,承指点一方面先由吴先生向蒋主席报告,一方面仍指点本人面陈蒋主席。而吴先生签注略云:“仍发交富行保管,惟非经中央核准,不许挪用。”本人再询问为何签呈上须加下一句尾语,致使富行无法动用。吴先生答以无论自法令限制,及公文技术言,只能做到此步。是时,我参加政治协商,担任代表,为保全云南金



银起见，晤陈蒋主席，才批准交由富行保管。此一段艰苦委曲的心情，至今颇堪回味，非个中人不能语此。又白银半开在“八·一九”时，本在交兑之列，因存在西华洞，体积较大，交兑技术不易，因金元券办法更变后，始得侥幸保存。

民国卅六年三月二十日，经济部批示发下，略云：“公司成立，所呈大致不差，惟须股东负责人名簿，及股东认股书齐备后，方能核发立案执照。”似此，则必须通知三迤各市县局转知各乡镇人民，选出其合法的股东代表，召开第一次股东大会，此项股东代表负责人的名簿，方能齐备。因此，卢主席即令知筹委会，发出通知，并登报公告，定于五月十五日召开大会。本公司的重要事项，如章程、业务、服务等均由大会代表决定，董事监察人亦由代表投票选出。我被推为董事，旋于董事会中被推为常董，并兼任公司第一任总经理之职。

在股东大会上，我曾提议业务方针三项：（一）为多数人谋利益，非为少数人谋利益，后注重全省经济之均衡发展；（二）注重间接收益，不注重直接收益；（三）注重增加生产，以求增加人民之财富，不作商业投机，以转移人民之财富。以上三个方针，业经股东会、董事会分别通过照准实行。同时，任总经理以后，又制订了下列管理原则：（一）注重分权而不集权；间接管理而不直接管理；（二）在纵的方面，采用单位负责制；（三）在横的方面，采用分层负责制。这是说明本公司希望办到对我们全省股东系民主，就是对我们内部工作同人，亦系民主。以上四个管理原则亦经股东会、董事会分别通过分别施行。本公司总经理室以下各室即于（民国）三十六（1947年）八月一日开始办公，到现在已经将近两年了。（民国）三十六年的业务只有五个月，其结算盈余为法币若干元。所有业务报告书、结算书、损益报告书、盈余分配表均经制订，报请董事会通过。各乡镇股东应得的股红息，也经照章分配。又（民国）三十七年年度结算盈余为半开银元205万元，亦经提请董事会监察人审核，并提经第二次股东大会通过。各乡镇应得之股红息，均于大会闭幕后之一周，公告开始配发。两年来业务管理算是告一段落了。

公司的最高理想和管理原则，虽已明白厘定，这两年来本人的一切措施，均惟三项最高理想为指归，均力求配合四项管理原则，虽然所循的途径，自信没有走偏了方向，或走错了路头，公司的基础，无论自服务上或业务上看，经两年的努力，虽然大体上已经奠定了，但距理想程度尚远。不

过,基础既已树立,以后发扬滋长,是可能做到的。

自己近月来感觉精力太差,准备先向大会报告,再向董事会提出辞呈,辞去总经理职务,俾得休养一个时期,使精神恢复。今后董事会在三迤人士中选聘适当人选来,继续负责,使公司业务更能加速前进。

### 3. 云南人民企业公司独资或投资事业概况表

单位名称	独资或投资	股权%	主管人	附 注
省经济委员会	独 资	100.00	缪云台	撤 销
富滇新银行	独 资	100.00	缪云台	拨交企业公司
省企业局	独 资	100.00	陆子安	撤 销
云南纺织厂	经委会独资	100.00	金龙章	拨交企业公司
开蒙垦殖局	同 上	100.00	杨仕敏	除蚕业公司用地外,其余土地由省府保留处理
五金器具制造厂	同 上	100.00	何 瑶	拨交企业公司
鼎新印刷厂	同 上	100.00	陈康雅	同 上
马料河灌溉场	同 上	100.00	经委会	同 上
明家地灌溉场	同 上	100.00	经委会	同 上
新桥灌溉场	同 上	100.00	经委会	同 上
安宁温泉宾馆	富行独资	100.00	刘淑清	同 上
云南矿业公司	企业局独资	100.00	邹世俊	同 上
云南烟草事业管理处	同 上	100.00	赵 济	同 上
开文垦殖局	企业局独资	100.00	郭子一	拨交企业公司
云南印刷局	同 上	100.00	段雄飞	拨交企业公司
安达炼油厂	同 上	100.00	龚介民	已改为保管处
平彝钨铋公司	同 上	100.00	杨绍云	同 上
银铅锌矿管理处	同 上	100.00	铁世熙	同 上
文山钨矿公司	同 上	100.00	何源初	同 上
藏村铋矿保管处	同 上	100.00	季秉炎	现由矿业公司代管
下关石磺管理处	同 上	100.00	刘玉珊	现已停办
南盘江水利工程处	同 上	100.00	浦光宗	现暂停工
宾川水利管理局	同 上	100.00	张廷勋	现暂停工
昭鲁水利工程处	同 上	100.00	铁世熙	现暂停工
云南省合作金库	富行投资	19.14	杨体仁	

续一

单位名称	独资或投资	股权%	主管人	附注
富滇保险公司	同 上	75.00	郑鹤春	情况不明
利华金矿公司	同 上		陆培基	
华新水泥公司	同 上	14.11	茅伯生	
中国道运公司	同 上	4.20	沈铭盘	
昆明地产营业公司	同 上	13.33	庾晋侯	
昆明市自来水厂	同 上	9.28	黄 洪	
中国国货公司	同 上	0.35	苏洪周	
川滇公路餐宿站	同 上	66.67	马筱春	
富行仓库	同 上	50.00		
云南钢铁厂	经委会投资	28.67		
云南百特矿务公司	同 上		史 华	现已停工 现已停工
云南木棉公司	同 上	33.30	黄 宪	
弥泸水利监督署	同 上		张 冲	
芹菜冲水库工程处	同 上		龙志钧	
下关玉龙电力公司	同 上	40.00		
云南酒精厂	同 上	20.31	黄人杰	
裕滇磷肥厂	同 上		张克忠	
利滇化工厂	同 上	75.00	张大煜	
云南日报昭通分社	经委会投资	不 详	刘华昭	
佛海服务社	同 上	不 详	李拂一	
日月化学药品公司	同 上	12.00	刘梓然	
兴文银行	企业局投资	87.00	张培光	
劝业银行	同 上	83.33	孙幼章	
矿业银行	同 上	10.00	赵贯一	
昆明市银行	同 上	4.24	李 嵩	
昆明商业银行	同 上	1.90	曾朗奎	

续二

单位名称	独资或投资	股权%	主管人	附注
亚浦耳电器厂	同上	不详	胡西	厂址重庆
川滇铁路公司	同上	不详	萨福均	
中国文物公司	同上	不详		公司地址重庆
文风书局	企业局投资	不详		局址重庆
福兴营业公司	同上	不详	曹少芝	
宣明煤矿公司	同上	50.00	谭锡畴	已停办
滇北矿务局	同上	2.67	孙延中	已结束
物资运输处	同上	2.67		
滇西企业局	同上	60.00	杨天理	
思普企业局	同上	61.54	白梦愚	
新华制药公司	同上			已结束退股
光华化学公司	同上	30.00	龚介民	
大成实业公司	同上	33.33	施嘉干	
中国火柴原料公司	同上		林天曦	地址在重庆
云南火柴总管理处	企业局投资	不详	杨友掬	
恒通化学工业公司	同上	15.00	段雄飞	
石佛铁路工程委员会	同上	不详	缪云台	
中国电力制钢厂	经委会富行投资	37.50	周仁	
蚕业新村公司	同上	66.00	葛敬中	
裕滇纺织公司	同上	46.25	王振芳	
裕云机器厂	同上	5.00	连忠静	
中国茶叶贸易公司	经委会富行投资	100.00	郑鹤春	
华声出版社	同上	不详		
云南蚕丝公司	同上	33.33	吴祥生	
经委会运输处	同上	63.33	李家修	
个碧石铁路公司	富行企业局	11.65	陆子安	

续三

单位名称	独资或投资	股权%	主管人	附 注
吴井新村工程委员会	投资 同 上	不 详	陈玉科	已停工
云南电气制铜厂	经委会企业 局投资	70.00	陈 垣	
宾川水利工程处	同 上		阎殿声	
罐龙电力公司	同 上	46.31	金龙章	
光大瓷业公司	同 上	不 详	高事恒	
长坡生产农场	经、富、企 投资	60.00	杨镜涵	
云南锡业公司	同 上	29.64	秦慧伽	
云丰造纸厂	同 上	58.33	褚凤章	

## 十八 五大城市全面粮食配售

1946年底，国民党政府与美国政府的一次双边协定中，决定美国政府对华援助6000万美元。为此，行政院决定成立一个处理美国救济物资委员会。当时张群先生任过渡政府（即在制宪后、行宪前这段时期的政府）的行政院长，我被任为政务委员。所以这一组织成立后，张群先生就提请行政院常会通过，任命我为主任委员。那时恰好我应翁文灏先生之邀（翁当时任资源委员会主任委员），赴台湾考察国民政府接收的工业情况，两个多月之后才回到南京。他在决定这件事情之前，并没同我商议，而是在他到台湾参加台湾光复二周年庆祝大会时，才告诉我的。

回来后接手这件工作，我首先拟定一个计划。由于当时国内物资奇缺，特别是粮食问题严重，所以决定用这笔美元，直接由美国购进粮食和部分医药卫生用品。考虑到当时缺粮最为严重的地方是大城市，尤其是一般市民购粮最为困难，除政府配售部分外，要靠黑市解决。所以决定在南京、上海、北京、天津、广州五大城市实行全面配售，即按人口配售，做到人人有份。按照当时规定，配售粮食时，粮食部门应拨出与美援同等数量的粮食，同时配售，各占二分之一，但由于粮食部门无此力量，所以实际所拨的粮食不过十之一二而已。那时市场上粮食虽有官价，但实际买不到粮食，能够得到官价配售粮食的只有军队、警察和一些机关、学校。

一般市民买不到粮食，只有到黑市去买，不仅价格高，而且是政府明令禁止的。因此真正解决市民的吃粮问题，只有实行全面配售。

我之提出对五大城市实行全面粮食配售的办法，并不是凭空

想出来的，这是借鉴于1942年我在昆明解决米荒问题的经验。这里不妨介绍一下当时的情况。

1942年夏秋之交，昆明市上发生了严重的粮荒，米价上涨很厉害，市面上由挤购变成抢购，最后是根本买不到米。省政权为此召开紧急会议商讨对策。多数人认为粮荒是由于米商囤积造成的，提出“治乱世用重典”，要捉几个米商来严惩，以收杀一儆百之效。龙云主席最初颇受这个说法的影响，准备采取断然措施。我反对这个办法，我认为粮荒的原因很复杂，不能归咎于米商，要解决粮荒，首先应有一个合理的价格。因为四乡产区并非没有米，只是城内厉行限价政策，使农民不但无利可图，而且要大大亏本，他们自然不愿把米拿出来。如果价格合理，米农愿意把米拿出来，这问题自然可以解决。除非四乡真正没有米，确实供应不了城市，那么也只有从外面购进来补足，杀几个米商也生不出米来。

我那时虽是省府委员，但既不负责田粮，也不管理财政，论理这事轮不到我管，但由于我反对杀米商，龙云便问我，这问题该怎样解决。我提出在昆明市、县境内，向近30万居民依照市价全面配售食米的做法。龙采纳了我的主张，并表示要我全权办理，他全力支持。我当时提出了几条基本方案：

(1) 昆明市县的居民，每人配发购米证，以每人每月食用1.6升（老升每升合12市斤）计算，每月发一次。市民可凭证向本区（镇）内任何一家米店，依省府规定的价格购米。机关学校等集体购米和流动户口的配米，依同样标准办理。

(2) 民食供销调剂处接收全市70余家米商的全部存米，依照市价全部收购。嗣后四乡米农贩米，也一律由省府收购。收购时不分等级，一律付给同样的价款。

(3) 民食供销调剂处收购的价格，以比上米略低、比中米略高的市价为标准，这样可以保证米农的利益。

(4) 分发购米证的工作由区镇公所办理。实际配售工作，仍利用全城几十家米店的现有人员和器材，即自配售之日起，所



有米店的存米由民食供销调剂处收购；其人员由民食供销调剂处雇用，其器材、房屋由民食供销调剂处租用。因此昆明市民食供销调剂处，不必为实行配售另设机构、添聘人员。

配售政策一经决定，便要立刻实行，以免造成紊乱。记得决定后的当天晚上，就由我和省府警务处长两个人带着工人，在深夜两点钟，坐着吉普车到全城米店去贴封条，同时在通衢大街，张贴省府配售食米的办法。直到第二天早上8时，工作才做完，待一切就绪后才回家睡觉。

配售第一日，米店一律停止营业，由省府派出的会计员，依价收购米店的米。同时各区镇公所，开始向居民分发配售证。第二天开始配售。一星期后，配售证的分发工作办理完毕，配售工作便上了轨道。

配售最初几天，由四乡运米入城的农民不免有些观望，不知道这个葫芦里卖的什么药，但不久他们就发现配售制对他们大有好处，一是价格以市价为准，他们不会吃亏；二是好米、次米一样价格，因此他们纷纷抛售中米和次米。实行配售之后不久，四乡的农民运米进城者就不绝于途，而且中米、次米卖完之后，好米也就来了。这种配售政策在昆明实行不到一年，就因粮食的供应已经正常，米价也全部稳定而取消了。

我的这种做法只有对极少数的达官显要和富商巨贾来说是不满意的，因为在一段时间里他们买不到好米。我的一位朋友就曾半开玩笑地对我说：“为了鼓励农民运米入城，购米不分等级，我们就买不到上等米了。”但对一般市民来说，有米吃就解决了大问题，他们是满意的。对原来的米商来说，他们照旧做着米商的工作，可以从政府拿到佣金，经济上未受损失，所以大家并无怨言。事后龙云的副官长杨立德曾对我说：“你可知道你这样做救了几条命吗？”原来龙云已经准备召集米商开会训话，想在大骂他们一通之后，枪毙个把人，连令箭都已经准备好了。龙云也曾对我说：“这件事是成功了，当时我真替你捏着一把汗呢！”

这次处理米荒也可算是我生平引为得意的一件事。

基于上述经验，我想在上海、南京、天津、北平、广州五大都市也只有实行依市价全面配售，才是切实可行的方法。

但计划提出之后，却遭到多数人的反对。上海首先表示不同意，要求局部配售。为此，上海市市长吴国桢召集了上海的中外士绅，如颜惠庆、宋汉章、英国配售专家、美援代表团的有关人士等举行联席会议，商讨决策。吴的原意是希望他们赞同并支持他的局部配售意见。但几次讨论之后，情况有了变化。原来支持吴的意见，主张采取稳健办法的颜惠庆等人，改变了主张，认为可以试行我的办法。粮食部门请来的对配售工作有经验的专家，原来顾虑中国的条件不行，也改为不妨一试的态度。美援代表团原来的态度是无可无不可的，这时也表示赞同。这样上海就无话可说了。但他们仍怕担责任，所以决定上海市的配售工作，由处理美国救济物资委员会直接抓，上海市政府只处于协助地位。其他城市由各市政府组织委员会进行配售工作。

在上海，我们首先成立了办事处，由任显廷先生任主任，并在各区设立若干配售处，负责经管该区的户口和配售券。当时的做法是：按照户口发给每户配售券，凭此券分期向配售处购买粮食，在不到半年的时间里，我们解决了上海市的粮食问题，做到了粮价稳定，粮源畅旺。

我们是怎样做到这一点的呢？主要的方法是面对黑市、掌握黑市。城市的粮荒一般说是由于价格不合理，因而农民不愿意把粮食拿出来。我们根据当时上海的米价，官价每担200万元，黑市每担500万元的具体情况，把配售粮食的价格定为每担490万元。这个合理的价格，使农民感到卖出粮食有利可图，米的来源就充分了，米源充分，米价自然也就稳定而渐渐下降了。这种做法还可以堵塞一切因米荒而造成的各种漏洞。

当时负责具体配售工作的人员，主要利用原来的米商。会计工作，委托上海会计师事务所代为办理。出纳工作委托中国银行信

托部办理。我们主要负责运输和货仓储存工作，这方面由一位原在交通部工作，很有工作经验的陈广源先生负责，他管理得很好。我们有条不紊地完成了这项任务。

正由于此，使得当时的美国总统杜鲁门感到中国政府还不是那么腐化无能，所以在一次国会的咨文中提到：这次处理美援工作做得很不错，希望美国能再借一笔款给中国（大意）。因而1948年又决定援助中国4亿美元，仍以粮食、医药卫生用品及一些工、农业品为主。

之后，张群先生仍留我任主任委员。我因急于回云南办理人民企业公司，乃坚辞不就，但他坚留。于是我向他提出一个条件，即如他继任行政院长的话，我可作短期帮忙，并以三个月为期，组织起来之后，我即回云南。恰在这时，他被蒋介石委派为四川行辕主任，所以就不再挽留我了。继任的行政院长翁文灏，对我也表示挽留。我坚辞之后回云南了。

## 十九 我与旧政协和国民政府

1946年1月，我以社会贤达无党派人士身份，在重庆被邀参加旧政协。无党派人士代表除我以外，还有邵从恩、胡政之、王云五、钱新之、傅斯年、郭沫若、莫德惠、李烛尘。这九个人参加旧政协都是国共两党提名，双方同意的。他们都是当时地方上有声望的社会贤达，其被提名，一是根据地理条件，一是考虑职业。如莫德惠、傅斯年、李烛尘是北方的代表；邵从恩、胡政之、钱新之是华中的代表；王云五、郭沫若和我是华南的代表。就职业来说，莫德惠、邵从恩是政界的，我和李烛尘是企业界的，其他有教育界、出版界的等等。我的提名，据说是周恩来先生和张群先生会商同意的。

夏秋之交，当我去南京解决人民企业公司的注册和富滇新银行存银启封问题时，恰好赶上参加政协最后第三方面的调停会议。那时由于国民党破坏政协决议，进攻中原解放区，国共双方的关系又趋紧张。国民党这时又提出要在11月份召开制宪国民大会，共产党认为必须解决了旧政协中决议而尚未解决的问题，否则大会不能召开。在这种情形下，由原来参加政协的第三方面力量出面调停。当时第三方面的意见也不一致，有些小党派认为制宪大会必须推迟，但有些则认为可以召开。无党派人士中，看法也不相同。我个人的态度是希望能通过会谈，促使共产党参加为好。当时我的想法是，要制宪才能行宪，这样才能对国民党的统治权力有所限制，使它不致于专断独裁，从而可以导致国共合作，实现国家的政治民主化，军队国家化，因而认为能制宪总比不制宪好。同

时也考虑到我所经营的企业，在边远的大后方，为了保持住这个人民企业，很希望能有一个国共合作的局面。

这次会谈，共产党方面的代表有周恩来、李维汉等，国民党方面的代表有张群、邵力子等，其他小党派的代表有梁漱溟、曾琦、张君勱等，无党派人士有莫德惠、钱新之、王云五、胡政之等。最后由于共产党坚决反对制宪，所以这个非正式的会谈，不久即告中止。我和莫德惠、王云五、胡政之四人曾联名在报上刊登启事，表示我们在政协中任调人愧无成就，同时声明我们赞成召开制宪国大的基本立场，因为不制定根本大法，就无以推进政治改革。这样，便结束了我的政协工作。

11月15日制宪国民大会在南京正式召开，我参加了。会上制定了宪法并成立了过渡政府。这个宪法在当时一般民主人士看来，认为它大体上具备了西方资本主义国家宪法的轮廓，因而认为中国在内乱了几十年，抗战了八年之后，如果能够实现毛主席在重庆和蒋介石所签订的双十协定的精神，成立一个联合政府，实现全国的统一，使国家避免内战，人民可以休养生息，中国就可以成为一个真正独立自主的国家。但这种想法不久就证明完全是一种空想。

所谓过渡政府（即指制宪后行宪前这一阶段的政府），是国民党表示它将由训政走向宪政。在准备阶段，它将容纳各党各派和无党派人士参加国民政府和行政院的工作。张群被任命为过渡政府的行政院长，我被邀为行政院政务委员。当时我虽然知道国民党打败不了共产党，但也没有估计到解放战争来得这么快，很怕内战拉得太长，双方精疲力尽，外国人乘虚而入，所以同意参加过渡政府的工作。之后，由于我是不管部的政务委员，就分配我负责五大城市全面配售粮食的工作。

1948年3月29日，按照宪法召开了行宪国民大会，选举了总统，同时成立了立法院。那时四川方面的卢作孚、何北衡、刘航琛、胡光廪等人，推选我任西南区川滇黔三省工业界的立法委员，并于

事前征求我的意见。我考虑到这样可能对人民企业公司有利，对人民企业公司的前途更有保障，于是同意了他们的意见。

11月，淮海战役开始。1949年1月，蒋介石下野，李宗仁任代总统。2月5日国民党行政院迁往广州。李宗仁上台后，虽然主张同中共谈判，但因蒋介石仍在幕后操纵一切，李也一筹莫展。

不久，立法院准备在广州召开会议，我那时是行宪后的第一任立法委员，遂于11月1日，由昆明飞往广州。

当时的云南已全部为国民党所控制。卢汉虽为省主席，但军队几乎全部被调至东北，身边只剩下几个新成立的保安团。而国民党却派了两个军驻在云南，胡宗南的部队也由北方撤至四川。蒋介石虽已下野，仍想以四川、云南为基础，妄图做最后的垂死挣扎。卢汉当时表面上与蒋介石虚与委蛇，内心里早已看出蒋是强弩之末，但不敢轻举妄动，私下里与当时的西康省主席刘文辉暗中联络，做着起义的准备。蒋对此未尝没有察觉，但也不敢对卢下手，因那时卢尚有两个军在东北。一个军长是曾泽生，又一个师长是潘朔端（当时尚未起义）。但双方的关系已如箭在弦上，一触即发，武力斗争，迫在眉睫。12月9日卢汉就起义了。

我到广州不久，白崇禧的军队就由衡阳南撤，不久就到了韶关，国民党政府还准备迁往重庆，因而会未开成。我这次到广州，是为参加立法院的会，同时也是为了营救我的几位被监禁的同事。当时人民企业公司中的几个高级职员便有朱健飞、杨青田等人先后被捕。朱健飞先生那时主持我们的纺织工业，他被捕的原因大约是受了私人关系的连累（他是杨杰将军的女婿，杨杰到香港，特务说是他放跑的）。杨青田先生是总经理室的主任秘书，同时又是云南省参议会的副议长。他们被捕后，对公司同人工作情绪的影响很大。我曾向卢汉主席提出要求设法保释，但他表示要释放这些人他无能为力，但他以绥靖主任的身份，可保障他们无生命危险。蒋介石这时已去台湾。我听说这类事情蒋已授权给顾祝同处理，所以我到广州后，首先会见了顾祝同、吴铁城，向他们说明这些人共

产党没有直接关系，而且都是些有专业的人，希望早日将他们释放。顾、吴答应了我的请求，所以这几位都先后被释放。但还有一些人则是在卢汉起义后才被释放的。

我在广州住了约两三个星期之后就到了香港。那时叶公超代理外交部长，他和我私交较深，我向他提出要去美国看看，请他帮助办理一个护照，他慨然地答应了我的要求。我当时考虑去美国，有三个原因：一是，我的儿子和女儿都在美国学习，想去看看他们；二是，工作了多年想休息一下；三是，由于政局不定，想先看看再说。那时我对国民党政府已是完全失望，不抱任何幻想，但对共产党尚缺乏认识。虽然从理论上也认识到资本主义已经过时，社会主义是历史前进的必然，但从事实上仍有怀疑。特别是当时的一边倒政策，担心将来苏联会把我们当做附庸国，受他们控制，因而想先观望一下。

那时美国的态度是比较倾向新政府的，他们很想与中共政权建立关系，所以尽管那时苏联的大使馆已由南京搬到广州，而美国的大使馆及大使仍留在南京。在这种情况下，他们对要求去美国的人很有考虑，对于同旧政府有关系，特别是一些高级官员的签证，一般不容易批准，而且领事馆也无权决定，这些事需向华盛顿外交部去请示。他们这样做，主要是怕有些人去了美国之后不回来。就我所知，宋子文、孙科等人，都未能取得美国签证，而是先到欧洲，然后才去美国的。对一般人的签证，虽然比较容易，但一般也只是夫妇二人，只能批准一方，不能同时出去。按照我当时的情况，只能批准我一个人，那时我已经将家眷接到香港，便坚持要夫妇一起去。美国大使馆开始曾向华盛顿请示，但没被批准。我又力争，并表示如不被批准，则将留在香港。他们再次请示并经过开会研究，最后总算批准了。他们为什么会批准我呢？主要是对政治色彩浓厚的人，他们掌握严格一些，像我这样一个民主人士，又是一个实业界的人，所以放松一点。同时，在珍珠港事变之后，我与他们时有交往，对他们也有所帮忙，可能这也是被

批准的原因之一。当时像我这样被批准夫妇二人同去美国的是比较少的。我在香港住了约有半年，于1950年7月动身去美国。在香港期间，曾接到龙云一封来信，他希望我能回国，并说周恩来先生原已内定我为一届政协特邀代表。但那时我已决定去美国，便婉言谢绝了。



## 二十 寓居海外

到美国后，开始我和梅贻琦先生共同住在纽约一个公寓。我在美国读书的女儿瑜成和她的妈妈住在俄亥俄州。半年以后，因为梅先生的夫人韩咏华女士从香港来到美国，我们就又另租了一套房子，仍然住在一起。一年以后，我的儿子炜成生病，需人照顾，同时女儿瑜成也已毕业，并在纽约一家公司找到了打字员的工作，所以全家都搬到纽约。

最初，我在一家矿业咨询公司任一个以年薪计的顾问。我的工作主要是被咨询研究东南亚和个旧锡的开采和冶炼的方法。因为美国在大战期间成立一个炼锡厂，使用玻利维亚的矿砂。它们由于国内产锡少，缺少这方面的冶炼经验，而玻利维亚的矿砂同我国个旧的类似，含杂质很多，选矿和冶炼都感困难，需要我提供这方面的经验。此外我还在一位湖南人李国钦先生开办的华昌贸易公司担任顾问。这个公司原是第一次世界大战期间成立的锡矿公司，后来改为贸易公司的。产品在市场上也很有声誉。但这两方面的工作都不多。

大约在1951或1952年间，在台湾的云南省国民党人，主要是李宗黄，对我进行攻击。他说我是立法委员，理应到台湾报到，并造谣说我拐带了云南人民企业公司的外汇财产。我得知这个情况后，首先给李宗黄写了一封信。我向他表明：第一，立法委员的职务我是要辞去的；第二，说我拐带人民企业公司的外汇财产纯属诬蔑，并向他说明云南人民企业公司的外汇，在全国实行金元券政策时，已依照政府的法令，完全交存中央银行，这是有档案可查的。同时我又写信给当时在台湾主政的陈诚，请他查明一切。

这样，李宗黄等人才哑口无言。陈诚和蒋介石的秘书长王世杰（雪艇）都曾给我来信致意，要我不要介意，并且希望我能够去台湾。他们也曾托刘航琛带口信给我，希望我能去台湾就任经济部长。叶公超也在来信中转告我说：蒋介石曾亲自对他说，要我对李宗黄等人的攻击不要介意，说他们的攻击完全是敲诈性质，不要理他们。几年以后陈诚访美时，也曾亲自敦促我，希望我能为台湾政府效劳。由于几次请我，我都没有答应去，因此在1952年台湾驻美国领事馆就吊销了我的护照。

我去美国时所持的护照，是旅游护照，居住一段时期后，因不愿去台湾，就被吊销了。当时我对国内的情况不了解，所以就申请在美国永久居住。那时因为美国的新法律尚未订出，无法可以援引，所以对申请永久居住的人，都必须在国会做为专案提出，经过讨论通过并得到特许才可以。于是我请纽约州的上议院议员艾福斯为我在国会上做为专案提出。在会上又得到我所认识的马歇尔、魏德迈、麦克鲁尔、麦诺等八位老友的支持，最后得到美国总统的签字批准。1955年经国会专案通过，我取得了永久居留权。当时采取这个方式解决永久居住问题的，只有我和一位医生。

1959年，我以一个专家的身份，受南越吴廷艳之聘，为他解决金融危机。我与吴廷艳原是素昧平生的，但他在法帝统治时期，对我在云南与东方汇理银行的斗争和整顿与发展云南地方经济的情况有所了解，所以就请他驻华盛顿使馆向我转达他的意见，希望我能为他做一个关于发展经济和安全金融的计划书。我当时工作不忙，时间比较宽裕，又考虑是以专家的身份去，所以就答应了，并讲明在三个月之内作一报告书，所有一切费用由他们负担。

到西贡后，经过一段时期的了解，我觉得他们的金融危机主要是对一些问题的处理不当而产生的，问题并不难解决，所以在调查和收集资料之后，经过一段分析和研究，很快就写好了计划书。那时他们除配给我两个秘书外，经常和我联系的是副总统阮玉枢。我同吴廷艳见面不多，有时两三个星期见一次面并在一起

会餐，谈谈南越的经济情况和政治军事。他给我的印象是：尽管南越政府腐化，但他个人是廉洁的。我曾问他：对南北越对峙的问题怎样看？他回答说：不打仗，我就全心全意把南越的政治经济搞好。如果胡志明采取军事行动，我就同他斗争。他战胜我，为了越南的统一，我甘心屈服。我战胜他，说明我们比北越好。所以我认为吴廷艳不是一个坚决反对社会主义制度的人。我在西贡还同一位侨领翁典南谈过话，他也认为吴廷艳个人是廉洁有为的。

我这次去西贡，南越方面除负责招待我的食宿和旅费外，并未谈及薪金，所以在工作结束之后，吴廷艳送给我一张旅游世界的海陆空票。我利用这个机会旅游了西欧、北欧和东柏林等许多国家，约半年之后才回到纽约。

我在国外30年的生活中，虽然最初在两个公司担任顾问，但需要经常办公的时间不多。自南越回来后，矿业公司的工作，由于老朋友的退休，实际只剩下一个名义，不常去了。华昌贸易公司的工作，也由于老朋友李国钦过世后，也不去了。以后20年的日子，主要是闲居。平素和我来往较多的有胡适之、梅贻琦、郑天锡、诸兆申、张谦、王宠佑、雷泽鸿等人。我们这些人都是对台湾当局失望、不满，但对大陆又不深知的人。我们有一个定期的聚会，规定在每个月第三个星期的星期三为聚会日，每次相约到中国城去吃一餐中国饭，内容纯以聚会为主。我们经常保持着一桌人的数目，如果有人离开或不在了，就再补进一些人，自1951年开始，一直继续到现在。除以上几人外，后来补进参加的还有李汉魂、吴菊芳等人。

我和孙科、张君勱、蒋廷黻等人，也时有往来，但他们没有参加我们的聚会。

在家庭之间，我们也有一个不定期的聚会，这是连同眷属一起参加的聚会。除胡适之、梅贻琦、郑天锡、张歆海、张谦几家外，还有何廉、王文伯两家。

我在国外的生活费用，除在两个公司任顾问期间有薪金外，主要靠做点股票生意维持生活。做股票生意风险大，但我的经验是不要贪大，这样就比较保险。我个人一生自奉节俭，对生活也没有过多的要求，所以在美国的生活不成问题，过得也还比较舒适。但在1973年和1976年两次回国观光后，看到祖国30年来的变化和伟大的成就，我就决心回国定居了。

## 二十一 回国定居

1973年我应周恩来总理之召，第一次回国观光。我和周总理是在重庆开旧政协时认识的。他听到我在国外茶余酒后与朋友闲谈中，时常谈起国内情况，向往祖国，向往社会主义，便通过新华社香港分社的祁峰同志托我的亲戚朱希贤去美国时带信给我说，希望我能回国看看，并说明随行人数多少不限，全部由公家招待。

我于8月由纽约动身，经香港进入祖国。祁峰同志陪送我到深圳之后，由国务院专程接待我的人陪我到广州，再到北京。这次和我一起回国观光的，还有我的女儿瑜成以及住在香港的外孙女朱虹和她的丈夫陈静波。

初到广州，我便感到耳目一新。人们的衣着整洁朴素，特别是人们的身体非常健康，个个面色红润，完全找不到“东亚病夫”的迹象。当晚我住在东山一个招待所，据说这里原是达官显宦的俱乐部。次日，革委会派人陪同我参观了中山纪念堂、农民运动讲习所、广东博物馆等地方。中山先生纪念堂布置得庄严肃穆，修整也很好，使我感到中共仍尊重孙中山先生，认为他是旧民主主义革命的先驱者。农民运动讲习所面积不大，布置十分简朴，但就在这样的地方培养了大批的农运干部，这使我感到毛主席的高瞻远瞩，令人倍觉钦佩。我刚刚回到祖国就首先看到毛泽东思想的源泉所在，非常兴奋。

我在广州只停留两天，但印象十分深刻，它与香港只一水之隔，但却是截然不同的两个世界。

第三日下午，我由广州乘飞机经上海到北京，晚9时到达，下榻

于北京饭店。这个饭店我在1919年初次来北京时曾经住过，住下后才知道当年这所十分考究的饭店，已经很不够用，我所住的房间是解放后新扩建的，比原来的大了许多。在北京会见了一些过去的老朋友。在参观游览几天之后，我向安排我活动日程的周康仁处长和陈理同志提出：准备用两个月的时间到各地参观，并且表示要以工农业生产和水利为主。因为我在国外时听说国内的工农业生产发展很快，所以想多看看这方面的情况。我这次回国参观了大庆、大寨、鞍山、抚顺、江苏等许多地区，对祖国变化如此之大，确实感到惊讶。这不仅超出了我个人的想象，我想所有居住在国外的人都不会想象得到。我们的国家确实起了天翻地覆的变化，和旧社会那种贫穷落后的现象，简直不能相比。我是一个办企业的人，深深懂得这个成就是多么不容易。

这次回国观光不仅使我大开眼界，对祖国有了深刻的认识，而且也加深了对中国共产党的了解。过去我只是从主义、思想、目标来理解共产党，而这些活生生的事实，却深深地教育了我，我觉得只有在中国共产党的领导下才能取得这样大的成就。尽管当时祖国正处在动乱时期，政治、经济各方面都受到很大阻挠和破坏，但对我这个侨居海外多年的人来说却仍感到是换了人间。

这次回国观光我得见周总理，并蒙他的邀请去北戴河休息，在那里我又会见了朱德委员长。这次观光之后，我于10月回到纽约。

1976年1月周恩来总理逝世的噩耗传到美国后，我们怀着极其悲痛的心情在纽约举行了一次隆重的追悼会。会议由我主持，参加的华侨与华裔有千余人。许多侨生在海外的青年都掩面而泣，尽管他们没有回过祖国，并不认识周总理，但他们对周总理一生的光辉事迹知道得很清楚，对祖国失掉了这样一个伟大的人而悲痛。

我于1976年10月第二次回国观光。我刚到广州就听到粉碎“四人帮”的消息。这次参观除了去新疆、四川等地之外，主要

是回了一次家乡。家乡的变化更加使我惊异，过去的边远落后、交通闭塞的云南，不仅工农业生产发展很快，交通也大为方便，有铁路可直通内地了。我过去经营过的小水泥厂，当时产量不过5000吨，现在已经扩建成一个大厂，产量已达10多万吨了。家乡的变化更加牵动了我这颗游子之心。当时正值“四人帮”被打倒，全国人民人心振奋，家乡人民也沉浸在无限喜悦之中，这种情绪也深深地感染着我，使我这个并不会做诗的人也抑压不住自己的喜悦心情而诗兴大发。我当时曾赋诗一首表达了我的心情。

雨过天晴精神爽，云开雾净远峰明。  
车行蜿蜒向前进，万岭千山路坦平。

昆明过去交通极不方便，我在云南多年，去内地都要乘滇越铁路走海防，而现在成昆铁路修起，可以一直通往内地。我听说成昆铁路工程十分艰巨，就特意从昆明乘火车去成都，果然亲眼见到这样一条长达1100公里的铁路线上，竟有300多个隧洞，工程之艰巨可想而知。我在感动之余，又赋诗二首：

(一)

重重叠叠万重嶂，想见当年远征难。  
若非革命为群众，哪能赢得大凉山。

(二)

社会建设举世钦，洞山跨水只等闲。  
亿万人民同心干，成昆铁路舞滇川。

在从成都到桂林游览时，我又写了一首六言诗：

四围奇峰起伏，写出历史画图。  
漓江水平如镜，注入五洋大同。

我一生极少写诗、作文，是祖国的山河、祖国的社会主义建设使我产生了这种激情。

两次参观加深了我对祖国的了解和热爱，1979年6月我回国定居了。到北京后，我首先到美国驻华大使馆声明放弃美国国籍，恢复中国国籍。我真正成了社会主义祖国大家庭的一员。

最近，我又写了一首七绝《述怀》：

老来学诗颇自嗟，已将岁月付锡砂。  
每喜年年春长在，留得晚晴吟红华。

这可算是我回国定居后的心情写照。



## 后 记

全国政协文史办公室要我写回忆录，并派专人前来协助整理。我觉得应该写，但过去积累资料甚少，许多事情因时间太久已经记忆不清、又缺少经验，只能用记事体裁把一生中几件重要的事，记录下来。

云南地处边陲，交通不便，文化晚开，较之沿海之各省落后许多，又长期处在英法两大帝国主义的侵略势力压迫之下，帝国主义对我国进行侵略的手段，如修铁路、设银行、开矿、做生意，在云南样样俱备。在云南这样一种条件下，想谋求一些事业上的发展，实具一定的困难。我是云南的公费留美生，回国后，我只想就自己所学的粗浅知识，服务于地方。在当时的环境下，我之所为，基本上是本着这样两项宗旨：一、根据当时当地人民之需要，多做些建设性工作，以改变云南的落后面貌；面对旧社会的贪污腐化、唯利是图，保持洁身自爱，不合作、不苟同。当然，这样做也带来了我事业上的孤立。在云南与我合作的人不如反对我的人多。二、不屈服于帝国主义侵略势力的压迫，在与帝国主义分子的斗争中打开工作局面。由于当时云南情况特殊，国民党政府鞭长莫及，我努力做到在与帝国主义分子的斗争中顾全大局，听命政府，不搞独立，在顾全大局的情况下，求得自主。多年来，从我毕业后，自愿到个旧锡务公司工作开始，到成立云南人民企业公司为止，我的事业都与锡矿有关。但除去个旧的工作外，又都不是我的本行，而是通过工作，逐渐摸索。我的工作虽没走过弯路，一帆风顺，但我在云南政敌不少，我是在对内对

外斗争的夹缝中寻找空隙，做了一点建设事业。

回想我这一生，虽然做了一些事情，但所做多属零星小事，同有些人的事业比起来，可以说是微不足道的，本来不值一记。但多少年来在我所处理的一些问题上，就其性质来说，却有它独特之处，因为它不是遵循当时一般企业、事业家所认为应该走的道路去做的。在半封建、半殖民地的旧中国，特别是在边远落后的云南，走这样一条路并不容易，可以说是带有一定的创造性、革命性，因此也就有点与众不同的特点。我的一生可得而言之者，如此而已。譬如：

一、在改良炼锡的问题上，我不仅提高了产品质量，使其达到了国际水平，而且把原来租界、殖民地中间商人的剥削，一扫而光，使个旧的大锡直接进入伦敦国际市场。云南这样一个偏远省份的一个小城市个旧能和伦敦市场直接贸易，在20年代来说，不仅在中国，就是在外国也是少见的。特别是在帝国主义势力统治下，在不平等条约控制下的中国，更不容易做到。

二、在整理云南金融问题上，我的做法是违背常情的。如按照一般的做法，滇币贬值则要充实滇币的信用，需要把币值恢复到一比一（一元滇币等于一元港币或一元国币）。我却用贬低币值的方法，把滇币的币值降低到一个合乎云南当时的经济、商业来往的价值上。掌握着币值低有利于出口这一点，不仅使新滇币成为稳定、有信用的货币，同时也有力地控制了外币在云南的大量流通，稳定了云南货币的地位。

三、富滇新银行做为省银行，但主动拒绝代理省金库，超然独立于省财政系统之外，这也是当时全国各个省所没有的。但在云南的具体条件下，这样做确实稳定了云南的货币和金融。

四、在举办入口货特捐问题上，当时这样做是违反不平等条约的，因而引起帝国主义分子向国民党政府提出抗议。但由于当时云南实际是一个半自主的省份，中央政府鞭长莫及，他们的抗议没有结果，我们虽冒了一点风险，但收到了实效。不过在当时

全国各省中也只有云南做到了这一点。

五、在管制外汇问题上，把法国东方汇理银行的势力从云南赶出去。云南过去控制汇率的权掌握在法国东方汇理银行手中，由于我们控制了牌价，能够同东方汇理银行竞争，因而把它历来经手的海关款、盐税款的特权拿了回来，使他们的生意清淡了，堵住了活动资金的来源，因而不得不撤销分行，使越币不能像从前那样在云南境内通行，使得东方汇理银行不能像天津、上海的汇丰银行，东北的正金银行那样，控制我们的金融经济。多年来，我时常想，云南与东北的情况相似，都是地处祖国边陲，都是在两大帝国主义势力侵略之下，云南是英、法，黑龙江是日、俄，但是两者情况却完全不同。东北的经济长期被日、俄操纵。而在云南，英、法势力不能得逞，他们想向锡矿投资，却始终一个钱也没能投进去。这不能不说是我们斗争的胜利。

六、云南的经济委员会不是行政机构，它是专门管理企业业务的机构。这种把业务机构和行政机构分开的做法，也是一个比较独特的做法。我在云南兴办纱厂也与众不同，一般办纱厂都是在盛产棉花的地方，而云南恰恰不产棉花，要靠进口棉花来纺纱。我们的做法是用进口洋棉代替进口洋纱，同时用建立纺纱厂来刺激本地农民种棉的积极性。

七、在成立“民有、民营、民享”的人民企业公司问题上，应该说更是一个前所未有的创举。中国自鸦片战争以来，到新中国成立前为止，在新式企业中有商办、官办、官督商办等种种形式，但没有一个能像人民企业公司这样的官办企业，而真正由全省人民所有。在旧社会它可以说是独此一家。它可以说是带有社会主义萌芽性质的企业。人民企业公司的做法我不是仿照，完全是创造出来的。

八、我一生与外国人打交道很多，一种是与他们斗争，一种是使他们为我服务。凡是在我手下工作过的外国人，都非常忠实，听命于我，甚至帮助我同帝国主义分子的不合理的地方进行

斗争。我的做法是我是主人，外国人是雇员，我利用他们的技术，洋为中用，是一个打倒洋行买办的模式，与那时听命于外国人的一些买办的做法完全相反。

我一生不愿做官，只想规规矩矩做点事，因此在我初回国时，尽管亲友们希望我到官场谋个一官半职，我却自愿去了个旧锡矿工作。以后的几十年中我也尽量不卷入政治旋涡。记得抗战期间规定，凡是做省府委员的，一定要加入国民党，但我不愿入党，所以那时在云南只有我一个省府委员不是国民党员。提起当时的国民党，实在使人头痛，从省党部、县党部的人员来看，都是一些行为不正，无事生非，老百姓所不齿的人。我不仅自己不入党，在我所负责的机构中，除了合作金库之外，都没有接受过国民党的调训，国民党员也很少。我也没有加入其他党派，始终保持一个无党派人士的身份。当时对于民盟的主张我很支持，有时也帮些忙，但我没有加入民盟。

我的朋友很多，各个党派都有，但我和他们都只有私人友谊。张群任行政院长时，我应邀任政务委员，也只是因他和我私交甚好，想帮他做些事，并且只希望帮一段时期。因为我愿多为云南地方经济建设服些务。华岗在昆明有电台，通过罗隆基的介绍我认识了华岗，我曾暗地保护他，但当时我对共产党并不了解，只知道他们是革命的，艰苦奋斗的，特别是因为我对国民党不满，所以凡是站在国民党对面的，我就支持。张君勱和我的私交也很好，但只是一般道义朋友。我有中国传统的旧道德，又接受了一些高尚的洋派，所以朋友中也多属于这一个类型。抗战期中与西南联大一些教授联系较多，也大体是这个原因。我不是一个善于交游的人，但环境使我认识许多朋友。

我今年整整90岁了。从1919年我从美国毕业回国算起，到1949年出国之前，这30年中总算为云南地方建设事业出了力量，自问对得起云南父老。在1949年到1979年回国定居之前，这30年基本是在国外闲居，于国于家都极少贡献可言。1979年6月回国

定居后，到现在只有短短五年，我却越来越感到自己的最后抉择是十分正确的，我能够在桑榆之年生活于崭新的社会主义社会，并能够为这个社会出一份力，这是我晚年的莫大的骄傲和幸福。我年纪虽然老了，但精神尚在，在国家正在复兴的阶段，不敢也不愿放弃自己的责任而不尽一得之见。我将尽力为早日实现祖国的四化建设，为早日完成祖国统一大业尽自己绵薄之力。

一九八四年

## 附录：

### 缪云台先生生平

中国人民政治协商会议第七届全国委员会副主席、著名爱国民主人士和政治活动家缪云台先生，因病医治无效，于1988年9月3日在北京逝世，享年94岁。

缪云台先生，名嘉铭，云南昆明人，1894年出生。1913年留学美国，先后就读于康萨斯州西南大学、伊利诺大学，1919年毕业于明尼苏达大学矿冶系。1920年回国后，历任云南锡务公司总经理、云南省政府高级顾问、省政府委员、农矿厅厅长、劝业银行经理、富滇新银行行长、云南省经济委员会主任委员、国民参政会参政员。抗日战争胜利后，出席了在重庆召开的政治协商会议，随后，出任国民政府行政院政务委员、处理美援物资救济委员会主任委员、国大代表、立法委员。1949年去香港，1950年去美国。1979年回国定居，任第五届全国人大常委会委员，第五届全国政协常务委员，第六届全国政协副主席。

缪云台先生是著名的爱国民主人士。他一生追求民主，期望国家富强，并为此作出了种种努力。早年他向往康、梁维新，拥护孙中山先生提倡的西方民主，拥护辛亥革命，曾参加云南的护法战争。从美国学成回国后，在主持云南财政经济工作中，提出成立进口特捐局，对进口商品征收特捐；1935年经他建议，云南省政府发布命令禁止法国东方汇理银行在云南发行的越币，他就任富滇新银行行长，又实施外汇管理，为维护国家关税主权、金融主权，与外国侵略势力进行了艰苦斗争，取得了成绩。这在半殖民地的中国是十分难得的。

抗日战争时期，云南是抗战后方，又是取得国际援助的重要通道。1937年底，缪先生代表云南省政府与缅甸方面商定修筑滇

緬公路，并亲自奔波于緬甸与云南之间，勘探地形、催促兴工。由于云南方面的努力，公路终于1939年初全线通车。他还与法国方面商定由滇越铁路输入军火和大米等问题，并为安排接待进入云南的美国盟军做了大量工作。繆云台先生在抗日战争的史册上，留下了光荣的一笔。

抗战胜利后，他反对内战，主张和平建国。在以社会贤达身份参加政协会议中，他态度公正、积极，力图为建设和平民主的中国而努力。1949年以后他虽然离开了故乡，但对多灾多难、贫困落后的祖国，仍一往情深，祈求她展翅高翔，迈入世界强国之林。他关注着新中国的每一个成就。在他回国定居之前，曾两次回国访问，到东北、西北、西南、华南各地参观游览，会晤故旧，他为祖国的进步而欢欣鼓舞，一路吟诗称颂国家翻天覆地的变化，并说“只有社会主义才能救中国。”1979年他毅然决定，放弃美国国籍，回国参加社会主义建设的新长征。回国后，他关心国家大事，注意研究党和政府的方针政策，积极提供意见，尤对外交、经济建设及祖国统一事业，常有建议。他为振兴中华，贡献了自己的余生。

繆云台先生是国内外知名的实业家、理财专家。他出身于小商家庭，又谙熟现代的经营管理。他善于把财政与生产建设、国防外交、社会实际紧密结合，获得很大成功。1920年他从美国回来后，首先整顿个旧锡矿。个旧锡为云南的经济命脉，但长期产量低、质量差，需经中间商转手加工后才能进入世界市场。繆先生为改变这种状况，亲自考察国外炼锡技术，以重金聘请英国专家，改造熔炼设备和技术，终于炼出了99.75%的划一成色的上锡，直接投入国际市场，并取得盛久不衰的信誉。年产量也大幅度增加，使个旧“锡都”驰名中外，为云南大开财源。

与整顿锡矿的同时，他不顾外商的抗议，提出征收进口货物地方附加税，为整顿云南财政、开办富滇新银行准备了基金。1934年繆先生出任富滇新银行行长，采取“跟单押汇”的方法，

实施外汇管理，把个旧厂商出售大锡的外汇买入富滇新行，这一措施因直接损害了法国东方汇理银行的利益，遭到该行剧烈反对，法国驻安南总督命令海防关控制过境的云南出口货物，不许滇越铁路运输大锡。缪先生不为所动，他说法国人用铁路来卡我们，我们用牲畜驮运大锡！由于他的坚决斗争，迫使汇理银行让步，并致信缪云台先生，对他“善于利用云南内外环境指挥外汇市场，及调和有关的各种利益，表示钦佩”。随后，他又将原由汇行办理的云南征收的国家税款，收由富滇新银行办理，并以发行滇币挤走越币。这些措施使富滇新行财力大为丰厚。他又用银行收入改善滇军装备，使抗战初期的滇军，在装备和训练上都属国内第一流。

1935年起，缪云台先生先后在云南建立了40多个中小企业，他运用资本主义的先进经验，引进先进技术，启用专业人才，因地制宜，就地取材，发展地方实业，使云南由历史上的一贯入超的省份变为出超。1946年后，他将上述40多个中小企业联合组成“云南人民企业公司”，用每户一股的形式，将企业公司转为“民有、民营、民享”的地方经济集团，以抵制国民党官僚资本及地方政权对这些企业的侵吞，并试图达到“经济民主”和“富民新滇”的目的。

抗战胜利后，缪先生出任行政院处理美国救济物资委员会主任，做出了成绩。到美国后，台湾当局特意邀请他去台湾，被他拒绝。1979年回国后，缪云台先生担任了对外经济贸易部特约顾问，中国国际信托投资公司董事， he 把自己的专长、学识贡献给社会主义的祖国。

缪云台先生是中国共产党的老朋友。在反对帝国主义侵略、争取民族独立解放的斗争中，他逐渐认识了中国共产党。他拥护中国共产党的抗日民族统一战线，并为它在西南地区的发展做出了贡献。他对共产党朋友及民主人士在云南的活动曾给以支持和维护。抗日战争中，形成中国共产党、中国民主同盟与龙云先生的



合作，有缪先生的一份功绩。1946年政协会议期间，他结识了周恩来、李维汉等同志，他对共产党人艰苦奋斗的作风极为钦佩，对解放区的政绩表示敬慕，并说国民党要消灭共产党是不可能的。1949年周恩来总理曾邀请他参加第一届全国政协会议，适逢他送缪夫人去日本治病，未能出席。在旅居国外时，他仍怀念着共产党的朋友。1972年通过亲友向周恩来表示敬意。1973年当他见到周总理和朱德同志时，非常兴奋。1976年周恩来逝世后，他在纽约主持追悼会，沉痛悼念老朋友。1979年后，他为自己又与共产党朋友欢聚一堂，共商国是而欣慰和兴奋，曾吟诗道“每喜年年春长在，留得晚晴吟红华。”

缪云台先生关心祖国统一大业，怀念在台的亲朋故旧，为实现祖国和平统一做了许多有益的工作。

缪云台先生的一生，是追求民主、进步，寻求强国富民之道的一生。在他将近一个世纪的生涯中，经历了由清朝到民国到社会主义新中国的几个历史阶段，他在香港、美国先后生活了将近40年。当他回顾自己一生的经历时，感慨地说：“社会主义革命在人类历史上是新型的前进的伟大事业，我活到现在能够过一段社会主义的生活是很大的幸福”。他说“向四个现代化进军，需要全国的大团结，需要严明的纪律，不能滥用自由，自由太多就没有自由”。他的这些肺腑之言，对生活在社会主义新时代、为建设民主富裕新生活而奋斗的人们不无启示。

缪云台先生崇高的爱国思想和献身祖国的精神，值得我们永远学习和怀念。

（转载自1989.9.20《人民政协报》）

## 爱国报国 风范长存

——深切悼念缪云台先生

### 程思远

全国政协副主席、著名爱国民主人士缪云台先生与世长辞了，我怀着崇敬的心情对这位一生追求光明与民主、为祖国繁荣富强作出了无私奉献的爱国老人表示沉痛的哀悼。

缪老早在二三十年代，从留学回国整治个旧锡务公司到出任云南省农矿厅长兼任劝业银行总经理这一时期，就为发展民族工业经济顽强奋斗、艰苦创业，终于取得了显赫成绩。抗日战争期间，缪老旗帜鲜明，积极主张抗日。当时云南成了抗日大后方，他克服重重困难，根据战争需要，大力发展云南的纺织、化工、造纸、缫丝、五金制造等工业，因而对全国战时经济的发展起了积极的推动作用，为支援抗日前线立下了功劳。抗战胜利后，缪老以社会贤达的身份，参加了在重庆召开的政治协商会议，再一次表明了自己的政治立场，主张和平，反对内战。后来国民党撕毁协议，挑起内战，缪老进行了坚决的抵制和斗争。当国民党溃不成军，逃往台湾时，缪老毅然去香港，随后移居美国。对缪老的这些丰功伟绩，特别是他光明磊落、刚直不阿的高尚品德，早就令我肃然起敬。然而，使我直接深刻认识缪老是在他回国定居以后。

1978年12月，中国共产党召开了十一届三中全会，提出了把工作重点转移到社会主义建设上的方针，为此，祖国进入了一个新的历史时期。这给远居海外的缪老以极大的鼓舞。他觉得老当

益壮，报效祖国的时机到了。于是，他在1979年6月怀着梦寐以求的心情，回到了祖国怀抱，受到了中央领导同志的热情欢迎和接待，也得到了许多老朋友以至广大群众的赞誉。此后的九年，缪老先后担任全国人大常委、全国政协常委、全国政协副主席、对外经济贸易部特约顾问、中国国际信托投资公司（集团）董事等要职，因而我和缪老的接近、交往相当频繁，特别是他担任六届全国政协副主席以后，极为重视发挥政协无党派民主人士委员的作用，他和无党派民主人士委员一道，坚持学习党的方针政策，积极参政议政，为四化建设、和平统一祖国献计献策。在所有这些活动中，使我感受最深的主要有以下几个方面：首先，缪老通过自己的毕生经历，牢固地树立了热爱中国共产党，拥护社会主义的观念。他在去年2月无党派民主人士委员一次学习会上说：“没有共产党，就没有新中国，这是历史的结论，任何人也动摇不了、篡改不了的。也只有共产党才能担此重任。扪心自问，其他民主党派、无党派民主人士又有谁能完成这一历史使命？”他还说：“我国革命和建设成功的经验，充分显示了社会主义制度的强大生命力。我们无党派民主人士应坚定不移地拥护、服从中国共产党的领导，坚持四项基本原则。”他无论在会上还是在和我们交谈中，经常回顾无党派爱国民主人士，在中国共产党领导下，在长期的革命斗争和社会主义建设中，风雨同舟，和衷共济的具体事例，对中国共产党的深厚感情，溢于言表，对社会主义祖国的光辉前景，坚信不移。

其次是他活到老、学到老、实践到老的精神，令人敬佩。缪老学识渊博，经验丰富，功勋卓著，但他从不高傲，从不自满。九年多来，我经常去他家里，看到他总是手拿放大镜，孜孜不倦地学习马列等著作，研究时事政策。近几年虽身体日渐衰弱，精力不支，也从不放松学习，病中他大部分时间住在医院里，但在病房书桌上、床头上仍然摆了许多书籍和报刊杂志。他不仅严以律己，还经常告诫无党派民主人士委员和身边的工作人员要加强学

习、坚持不懈；强调学习要务求理解，要有自己的感想体会和建议。缪老经常感叹自己力不从心，不能和委员们一起去外地视察，直接为四化建设献计出力，但他经常找我们去他家介绍参观考察的情况，有时还亲自出调查考察题目，商请委员进行专题调查，和委员们一起研究各种提案和建议。在京的一些活动，他也让人搀扶着尽力亲自参加。他对学习锲而不舍和对事业的执著追求，为我们树立了光辉的榜样。

其三是缪老渴望祖国和平统一，极力为和平统一祖国奔走呼号。缪老早在侨居美国期间，就与胡适之、梅贻琦、郑天锡、何廉、李汉魂等老朋友过从甚密，对祖国统一极为关注。回国定居后，特别是近些年来，他竭尽全力为和平统一祖国出谋献策，并利用他自己的崇高声望和在台湾、海外故旧中的影响作了大量工作。同时他还经常对无党派民主人士委员说，要利用自己的特殊身份和在海外联系广泛的优越条件，不失时机地多作促进祖国和平统一的工作。他还亲自多次邀集无党派民主人士委员学习中央的有关政策，研究制订具体措施，加强和海外人士的联系，宣传中央关于“一国两制”的构想以及和平统一祖国的大政方针。通过缪老和许多政协委员的共同努力，使这项工作取得了良好的效果。就在他临终前不久，从报上看到陈立夫先生在国民党“十三大”提出“以中国文化统一中国”的提案，他非常高兴，极为赞赏。他追忆和陈立夫先生一起参加重庆政协的情况，十分感慨地说，我们这一代对实现祖国统一负有不可推卸的责任，请寄语台湾老友，应以中华民族的最高利益为重，捐弃前嫌，坦诚合作，为完成统一大业、振兴中华而努力奋斗。

敬爱的缪老和我们永别了，但他热爱祖国报效祖国的丰功伟绩将永垂史册；他治学严谨、一生奋进、保持晚年的高尚情操将永远激励着我们；他平易近人、坦诚相见、态度谦和的音容笑貌将永远活在我们心中。

（转载自1989.9.29《人民日报》）

## 长留丹忱吟红花

——深切悼念缪云台副主席

李希泌

中国人民政治协商会议第七届全国委员会副主席缪云台因病于9月3日离开我们而长逝了。政协同仁都为这位受人尊敬的爱国老人的溢逝而同深哀悼。我作为缪老的世交晚辈，倍感怆痛，谨撰此文，以志悼念。

缪老是我国著名的爱国民主人士和政治活动家。他和政协有较久的历史关系。早在1946年1月，他曾由中共和国民党双方共同提名，以“社会贤达”身份参加旧政协会议。当时，以“社会贤达”身份参加旧政协会议共计9人，除缪老外，还有邵从恩、郭沫若、傅斯年、钱新之、胡霖、王云五、莫德惠、李烛尘等人。在会议期间，缪老与周恩来同志有了接触，周恩来那无产阶级革命家的坦荡胸怀，给缪老留下了深刻印象，从而使缪老对周恩来产生了崇敬之心。

解放初，缪老从香港转往美国。他于1973年和1976年两度回国参观。这增加了他对社会主义祖国的了解和热爱。他决定回国定居。1978年初，他向中国驻美大使馆提出了申请。有关方面考虑缪老已年逾8旬，家人均在国外，回固定居诸多不便，但欢迎他回国参观访问，来去自由，常来常往。缪老遂于同年5月致函全国人大常委会副委员长邓颖超，表达他“归国参加全国人民行列，在社会主义建设和社会主义革命中生活前进”的决心。他在信中写道：“我和老伴赵佩玲年纪虽大，精神还好，我们在海外的

生活是分工合作，互相照料，勿须家人帮助。回国定居，当无不便。”1979年，缪老回国定居的愿望终于实现了。他偕夫人赵佩玲女士回到了北京。他首先到美国驻华大使馆声明放弃美国国籍，恢复中国国籍。缪老的爱国行动，赢得了各界人士的赞扬和尊敬。回国后，他被选为第五届全国人大常委会委员和第五届全国政协常委。从此，缪老与人民政协建立了新的关系。

1983年2月17日为缪老89岁寿辰，全国政协为庆祝缪老生日举行了一次小型宴会，由原全国政协副主席刘澜涛和原中央统战部部长杨静仁主持，应邀作陪的有梁漱溟、韩咏华、钱昌照、沈性元、平杰三、萨空了、孙起孟、李定等。我亦有幸应邀参加。刘澜涛和杨静仁称缪老为爱国老人，举杯祝缪老健康长寿。缪老在答谢辞中说，他在旧中国历经国家患难，而在桑榆之年，能生活于崭新的社会主义社会，并能为之出一分力，这是何等的荣幸！他最后以“回顾过去，一片黑暗，瞻望未来，光辉灿烂”16字来概括他所经历的漫长路程与憧憬未来的幸福。

同年6月，缪老当选为第六届全国政协副主席。缪老积极参加全国政协的各项重要活动，并时常与程思远同志等共商开展政协无党派民主人士组的活动。

1984年，在国庆35周年前夕，新华社记者访问了缪老，请缪老谈谈归国定居后的观感。缪老对记者说：他回国定居过社会主义社会生活已五年有余。他一生中数这五年过得最愉快了。这几年，国运大好，国家长治久安，农业连年丰收，工业也增产，可以说，天时、地利、人和都占全了。这一年，缪老行年九十，他咏《述怀》七言绝句一首，诗云：

老来学诗颇自嗟，已将岁月付锡砂。

每喜年年春长在，留得晚晴吟红华。

缪老的这首诗，《人民政协报》约我写《缪云台副主席访问记》一文时，我曾引用过。

缪老归国后，将他在昆明的房产以及收藏的图书文物等全部

捐献给国家。全国政协与云南省人民政府原拟举行一次宴会，接收缪老捐献的东西。缪老不同意。他表示这是他个人的行动，用不着开宴会，更用不着宣传。全国政协与云南省人民政府按照缪老的意见，于1987年4月2日举行了茶会，仪式既简朴又庄重。

在全国政协领导的关心和缪老的主持下，无党派民主人士组在六届政协期间展开了一系列活动：与全国政协农业组联合调查安徽省农业生产情况；与北京市政协联合调查北京市的交通、环境污染与文物保护等情况；分头调查北京、安徽与四川的公共厕所情况；并召开了祖国和平统一问题座谈会等。无党派组召开的会议，缪老如无其他事故，一定参加；而调查活动，缪老因年迈一般都不参加，但他却十分关心。1985年调查北京市的交通等情况的第一天，缪老冒着大雨来到政协礼堂，向参加调查者预祝成功，大家都深为感动。调查公共厕所问题，是缪老的建议，他极为重视。他认为公厕是关系到千百万人民的卫生和健康以及沼气开发利用、变废为宝的大问题。去年年底，无党派组办公室已将调查材料汇总写成书面报告，上报政协领导。

1988年4月，缪老再次当选为第七届全国政协副主席。在召开七届一次会议时，缪老已住医院。他抱病参加了大会开幕式和闭幕后的合影。今年6月以后，缪老病情转剧；8月27日，生命垂危，医院通知全国政协。李先念主席，王任重、阎明复、康克清、钱昌照等副主席，周绍铮秘书长、张洽副秘书长，赵炜同志代表邓颖超同志，相继到医院看望缪老，缪老神智清楚，拱手表示感谢。缪老对先念同志说：“政府待我优厚，但我为国家做的事很少。”

9月3日中午12时30分，缪老停止了呼吸。他的女儿瑜成守在他的身边。

缪老的一生，是爱国的一生，是追求真理、不断进步的一生。他毅然抛弃美国的资本主义生活方式，回到祖国，将有生之年溶化于社会主义社会生活当中。定居北京9年，他的心情，

始终是愉快的。他唯一感到遗憾的，是未能亲眼看到祖国和平统一。他怀念台湾的一些旧友，尤其是张岳军（群）先生。他希望张岳军先生运用他在国民党的元老地位和影响，促成祖国早日和平统一。

目前，我国的改革正处于关键时刻。缪老在病情日愈恶化时，还用极微弱的声音对我说，改革开放必须坚持下去，不能退缩，坚持则升平有望。弥留之言，犹在耳。缪老的爱国之心，还表达在他的诗句“留得晚晴吟红华”之中。现缪老已物化，我谨将缪老的诗句改窜三字为“长留丹忱吟红花”，并以此诗句谨挽缪老。缪老地下有知，其赞可耶！

（转载自1989.9.23《人民政协报》）



## 缪云台先生回国后的日日月月

张魁堂

1979年6月16日，缪云台先生离开侨居30多年的美国，携夫人回国定居。适逢全国政协五届二次大会召开，缪先生应邀与会。会上，他被增补为全国政协常委。以后缪老又当选全国人民代表大会常委，中国国际信托投资公司聘他为董事，对外经济贸易部聘他为顾问。第六届全国政协，缪又当选为副主席，以后列入无党派民主人士中。

回国不久，缪先生由于脑基底动脉硬化引起脑供血不足。这是老年性疾病，给他的行动带来很大不便。但是，他的头脑不闲，注意国内外时事，研究中共中央的政策文件，坚持作札记。他说：“我的记忆力衰退了，想到点什么就得记下来，否则就忘了。”他不间断地积累资料，并提出问题和对策。每个月，最多不出两个月，他就向中央领导提出建议，大量的的是外交与经济方面的，确有不少真知灼见。

缪老回国正逢国内拨乱反正，他提出：“人治要与法治相结合，汽车再好，也要人开。但是法治为主，如果三分人治、七分法治，势必是‘人存政兴、人亡政废’。”这话适应我国的国情，至今仍有现实意义。

80年代，国家调整经济，准备关、停、并、转一部分企业。缪老对此赋予极大希望。一次全国政协副主席刘澜涛请缪老到家中作客，缪老陈述了自己的见解。他说：“不裁冗兵精不了，此事重大，必须集中统一，雷厉风行。调整宜快不宜迟。”后来，经过认

真考虑，他又进一步补充提出，中共中央是调整的当然领导，但需要有由专家组成的“参谋部”和“顾问团”，先调查，后调整。还说，对不行的企业，要忍痛割掉，否则，它总在“流血”。过去，缪在云南人民企业公司成立时，接收了原企业局的烂摊子进行整顿，这是缪上述设想的蓝本，并考虑到在全国范围内实行的新条件。

在经济方面，他提出首先是政企分开，一般不采取集中管理方法。对于当时提出的企业自主权，他十分赞同，而且力主扩大。“凡是经理、厂长职权范围内的事，我不管。”对企业的经营方针，他主张作而不述，说：“如果先说，别人就想法子卡我们。”他深知这是资本主义企业的高度机密，如果对经济战略方向和措施也大叫大嚷，就不烦劳人家搞情报了。在经营管理上，他主张用专家，还力主用“洋买办”（外国专家）。他说：“根据我的经验，‘洋买办’好用，办事负责又熟悉情况，尤其是外贸方面。”

在对外贸方面，他主张内部统一。他设想组织一个健全的外贸机构，提供信息、技术指导，管贸易外汇结算。产品和牌价虽由各企业定，如此，外销时则可避免内部竞争，乱削价，让外商钻了空子。这机构大部分属代理性质，不同于外贸部统管一切，那样，有些管不了，或者没人管。在关键的价格、外汇方面合理管理，使它活而不乱，管而不死。这与七届二中全会决定的“统制外贸”精神是一致的。在币制上，他一向认为一个国家内，绝不能允许两种以上的货币在流通，那对稳定金融极其不利，曾说：“可惜我的腿软了，否则一定去深圳调查一下货币流通的情况，允许外币在国内流通，就是贬值国内货币。”对设立加工区，开放沿海城市等他赞成，但认为应逐步地做，“不要太猛”。对私人经济发展，他认为应设想一个范围，不要等到将来膨胀起来再去限制，又要被视成“收”了，而且那时再限制也不那么好办了。

对某些行业，缪老也常有些设想。如他赞赏以自行车作交通工具，说它可以避免国外因多用汽车形成的城市交通拥挤，消耗

能源多的缺陷。平时它可以代步、运输，战时可以装备部队。花钱少，不求道路好，灵活。充分发展自行车是以慢赶快，每年产量可以提高到一倍左右。但是，对自行车生产，他认为应改进。在1981年初，他说：“各省几乎都有自行车厂，都是全能厂，不必要。美国生产那么多汽车，但全国只有三个总装配厂。全国自行车厂可以考虑合并、分工。同时力量集中了，可以加强技术研究，还可以吸取各国先进技术，成为世界第一。有了国内广大的市场作为基础，外销也就容易了。美国的汽车首先以国内市场为主，然后走向全世界。这样可使我国成为自行车大国，还可以代销外国名牌车。总之，要造成，买自行车就得要买中国的局面。”他说：“如果早十年，我一定要一个厂来管管。”缪老的有些建议引起有关部门的重视。如缪老提出我国褐煤很多，应加以利用，他在云南曾办过褐煤气化和炼油的试验工厂。煤炭部长高扬文知道后，亲自登门求教。

## 盼望及早和平统一

在纽约时，缪云台先生对祖国的和平统一就做过些工作。叶剑英的和平统一五点建议提出后，缪老很赞成。他认为台湾当权者在国外都留了后路，不行就溜，同时对美国有幻想。因此，他希望统一要及早，免得夜长梦多。

一次，陈香梅女士来北京，缪老在家中款待她。抗战时，陈初任中央社记者时就认识缪。缪老希望陈多花点时间了解国内现状，对她说：“论成绩，大陆是在蒋介石留下的烂摊子上发展的，至少打90分；台湾则在日本人留下的工农业和教育完整的基础上开始，至今有些生产仍未达到日本统治时期水平，如糖从未达到120万吨年产量，因此只能给打50分，最多给60分。”

缪老认为，要促进和平统一，对台湾当局必须有批评揭露的一面。他说：“人们在经济上把台湾说成亚洲四小龙之一，它自己

也觉得飘飘然。其实，它的成绩只能打50分。它依附帝国主义，存在着事实上的治外法权。对内依靠特务统治，经济脆弱，色情行业泛滥，有不少旅游者是为了观光那里的红灯区而去的。批评揭露他们是让当局不要忘乎所以，使台胞看清他们，增加和平统一的要求，没有压力是不行的。批评揭露之事，个人、群众团体乃至民主党派都可以做，国家和党不方便，否则使他们误以为政策又变了。”当时，海峡两岸无往来，缪老提出多做旅美台胞的工作。

对台湾当局迟迟不愿和谈，缪云台先生一向认为关键是美国的态度。他说：“美国认为台湾是资本主义的，因此，把它看作反对社会主义的力量，想用它来抑制大陆，同时，又想用‘中国牌’压苏联。此外，还有些人短视，美在台有利益，而和大陆的买卖一下做不成，便想抓住台湾不放。”缪老说美国政客是实用主义的，卡特为竞选，违背与我国协议，批准了国会通过的“与台湾关系法”。里根为了选票，竞选中，在台湾问题上附和右派。1980年11月初，美大选还未揭晓，缪老估计如果里根当选，美国与我国关系可能后退。里根刚上台的前两年，情况确实如此。

缪云台先生经常剖析中美关系，说美对台湾是做了不说。如“与台湾关系法”，卡特用它与台湾私下来往，而里根上台，使它成为公家来往，连办事处也派官员去担任。对我国是说了不做，如贸易上解除禁运、优惠待遇、出让尖端科技等等，口惠而实不至。嘴上说不干涉我国内政，而“与台湾关系法”恰恰是干涉我国内政。台湾是我国的一个省，哪有不通过主权国家和它的一个省订立条约的。而且能骗则骗，如第三次中美公报，列出卖给台湾武器问题是个圈套，似乎这是双方协议的事。

缪老主张在中美关系上，特别是对台问题方面，要抓住美国的错误不放，毫不含糊。当荷兰卖潜艇给台湾，我国对荷采取外交降格的措施，缪老大为喝采。他说：“乘火没有散开就扑灭它，就是要及早抗议制止，等到已成事实再回头就难了。对荷兰，必要时不惜断交，杀鸡给猴子看，否则其他国家要仿效，尾随着来。”在台

湾问题上，缪老力主对美国要强硬。他估量，如果美国为台湾问题和中国打仗，在其人民中是通不过的。余下的是不卖粮食、不转让尖端科技。粮食加、澳有的是，尖端科技西欧、日本也有，何况它至今还没有给。最多断交，断交有什么可怕？那倒成了大新闻，甚至在国会中两派引起争论，那才好。平时与美国谈台湾问题，如对我国正当要求始终谈不拢，也要及时公布，使之成为新闻，引起美国人民注意，若成大新闻，岂不更好。因为一般美国人对台湾问题不甚了了，甚至连台湾在哪里也弄不清，美政府又蒙蔽群众，如把“与台湾关系法”说成是他国内的法律，我们批评它，似乎反倒成干涉他们内政似的。

缪云台先生还主张大力加强在美国的舆论宣传，一是推动美国的有识之士与公正人士抨击亲台右派的叫嚣与美政府的错误政策；二是推动一些华人在报刊上写文章；三是雇用政治家发表评论，这是美国法律许可的。

缪老认为实行和平统一最终是要取消“与台湾关系法”，决不允许美国造成一中一台或使台湾成为政治实体的形势。一旦美国改变态度，台湾当局就撑不住，“台独”就更不足虑了。他认为美国人是重视经济利益的，大资本家与台湾做生意也是有分寸的，大陆在市场与政治两方面的重要性会被越来越多的人认识。即使他们设想的西太平洋的锁链，如只有台湾而没有大陆，留那么大的缺口，行吗？缪老说：只要积极和美国政府争，这目标是可以达到的，绝不会弄到21世纪去。

在对外争议中，缪老强调要讲究策略，如对荷兰抗议，他说：“态度要坚决，但言词不能粗，要谦中有攻。”对美提问是可以一揽子，解决问题要有步骤，如先解决卖给台湾武器问题，然后是“与台湾关系法”。卖武器问题，也可以要求每次先向我通报，给以限制，然后再谈停止销售的期限。斗争要坚韧，但也不为对方一时退让迷惑，要看到它究竟是资本主义国家，不到不得已时，决不放弃既得利益。如里根，对胡娜很“关心”，对江南被杀，

却不管。同时，对总统可以批评，但与美国国会不要对立，那会引起美国人民的对立情绪，等等。缪老早年就有与法国斗争的经验，对美台关系的许多意见，是他经验的总结，并结合当前国际国内情况提出的，很有现实意义，值得深思。

缪老对中苏、中日等其他国际关系问题也提出过精辟见解。1979年，苏联入侵阿富汗，引起世界舆论的反对。那时，他回国不久，最初，也为阿富汗担心。但是，他始终认为苏联是社会主义国家，只是它一要输出革命，二是克剥别的国家，霸道。他说：“是霸就要反，但要防美国在中苏之间搞平衡。外交上应保持中间状态。两霸，谁危险就反对谁。我国对苏联的态度，全世界都知道，我们绝不参加反苏联盟。”

在改善中苏关系上，缪老赞成中苏谈判必须有原则，有先决条件，但是也要有灵活性。他说：“国与国之间无百世之仇，苏联又实行社会主义制度，解决中苏关系上，可以先贸易。”缪老首先提出政经分离办法。

对中苏关系，缪老的思想焦点始终在越南入侵柬埔寨和骚扰我国边境问题，认为这才是心腹之患。起初，他设想用建立环太平洋睦邻组织约束苏、越。但是，组织它亦非易事，而效果也难以逆料。自1982年春天起，他就开始琢磨我国对中苏谈判的三个先决条件，到1983年初，他明确了改善中越关系是首要条件。他说：“我国提出的三个问题都应该谈，但是三盘菜一起上，他没法吃。苏入侵阿富汗已成为国际问题，美国、巴基斯坦等都反对它，也援助阿国内抵抗力量，让他们去带头，而且这事对我国直接危害不大。苏联在我国边境陈兵是要谈的。不过，他今天撤兵，明天又可以增兵，这是他国内的事，无法干预。苏联连阿富汗都吃不下，我倒放心了。重要的还是越南，它的部队在我国边境上捣乱，使我们有后顾之忧。只要越南从柬埔寨撤兵，在我国边境上不挑衅，就改善了中越关系，也可以开始中苏谈判。”对解决柬埔寨问题，他认为不必排除韩桑林，既然可以和亲王共事，而韩桑

林为什么不可以共事呢？后来，我国改善中苏关系的步骤和缪老的设想是一致的。

1982年春天，缪云台先生说：“在外交方面，我的想法是：抓紧日本，应付苏联，对美强硬。”在经济建设上，他主张重视日本，说：“日本与我国有共同利害，欧美市场已饱和，而我国市场大、资源也有，这都是日本需要的。是块大钻石，它不肯随便丢的。日本有技术，弄好了连军工都可以学到手。做买卖当然要防上当，吃一两次亏也难免，但要取得经验。”他认为日本是近邻，语文相近，容易学，这都是派人去日本学习的有利条件。与日本经济上来往弄好了，可以刺激美国，与日本关系处好，也有助于我国改进与东盟各国的关系。对防止日本军国主义复活，缪老主张抓大问题，如教科书事可以提，但不必做大文章。对蒋介石不要日本赔偿，缪很愤懑，说：“抗日战争中，我国公私损失都极重，应该索取赔偿。这样大事，蒋介石不经过政府和一定程序，一个人说了算。”缪说他去南越，看见一个发电厂在兴建，一问是日本赔偿的。又说：“1957年，我去西德，西德人对我说：‘中国人真大方，不要日本赔偿，到现在，犹太人还找我们算帐。’”

也是在1982年春天，缪老就主张对第三世界国家主要从政治上、道义上给以支持，经济上支援要恰如其分，一则是穷人口袋里的钱来之不易，二是善财难舍，弄不好，还得罪人，以往也有事例的。

缪老关心国家大事，在经济建设与对外关系上都高瞻远瞩，对美、苏关系方面，更是老谋深算，言多中的。

## 君子自重

缪云台先生一生勤奋，回国时已是耄耋之年，依然勤奋。他的岗位在全国政协，政协的重要活动，他都积极参加，还报名参加了国际问题组与经济组。自第六届全国政协，他列为无党派民主

人士，又当选为副主席，就积极推动无党派人士活动。他说：“无党派是全国最大的党派。”应他的提议，政协决定由当时的副秘书长程思远联系无党派人士工作。政协大会闭幕期间，无党派人士有组织的经常活动从此开端。为此政协办公厅配备了专职工作人员，以利工作。他把主要精力集中在研究上述各项问题上。除公家供给的刊物、报纸外，还自费订了英文报纸，从海外购些刊物，了解外面情况。他有专职秘书，又自费请人帮他整理资料。重要的问题，他亲自动手。如准备辛亥革命七十周年纪念会上的发言，缪老把发言的内容先向整理者详细地说明，然后一同修改。一篇短稿，从上午写到下午2点多。中间，夫人催吃午饭，他说：“写好了再吃。”脱稿后，又自己录音，计算发言时间。直到发言前，他又作了局部修改。这件事，也显示了他一丝不苟的认真态度。

在政协，和缪老共事的不少是故旧。如邓颖超任主席时，他任副主席，副主席中陆定一、钱昌照、胡子昂等都是旧识，委员中也有些以前共过事的。他在政协感到愉快。党和国家领导人很关怀他，他很珍视这些情谊。1979年12月，缪老迁入崇文门外新居，邓颖超送去一套茶具和两盆鲜花。缪一见，即把悬在花上具名的贺卡摘下，珍藏起来。这两盆花是从天坛花坞中找到的山茶，一红一白，含苞待放。山茶是云南名花，缪老说：“邓大姐想得真周到。”第二年初，他领着来人看山茶，喜形于色地说：“这是第二茬，开的真大。”

1987年10月25日，缪夫人心肌梗死去世，终年91岁。缪老反对某些亲友建议，力主丧事从简，说这是新中国的好风气。全国政协尊重他的意见，在北京医院举行简单的告别式，只通知至亲好友。全国政协和中央统战部领导人参加了告别式。邓小平送鲜花吊唁。邓颖超登门慰问，并和前来奔丧的女儿瑜成、女婿成平、外甥朱希贤亲切交谈，抚慰。缪对子女们说：“小平同志和邓大姐的关怀、慰问令我非常激动。”

缪云台先生在昆明有房产，回国后，云南省政府发还给他，



他捐献了，并关照“此事不要见报”。有一次他看到一篇写他救龙云出南京的回忆录稿，大动肝火，说：“救龙云的事，我只是和陈纳德接个头，为什么写那么多？许多事我没有做。”缪老生平爱惜羽毛，作者又是晚辈，因而动了 he 最后十年中最大的一次肝火。

## 简朴愉悦的晚年

在生活上，缪云台先生力主简朴。一次，陈香梅来北京，去探望他。席间有人问缪老：“你住的房子怎么样？”缪老说：“没问题，在美国的人一看就知道，这套房子在纽约至少要1000美元一月的租金。”缪老曾自述，在纽约他住的是高层公寓，三间房子，一间客厅，大间太太住，小的自己住。外出坐公共汽车，常用一种打折扣的票，非上下班时间使用。

回国时，缪老只带了两件家用电器：一个彩色电视机和一个大容积的电冰箱。他说：“我太太走动不便了，有个彩电好看看节目。冰箱大点，使用方便。”搬入公寓后，他只购置了一些简单的家具、炊具，及过道防滑的胶垫和人造纤维垫等。政协拨出1万元安家购置费，他只用了三四成，要把余款退回。经办的人说：

“缪老，你是‘白手安家’，国内生活远不如在国外生活方便，平时还会有许多想不到的事，很难一一照顾，留着它可以随时添点什么。”并说：“我奉命送款，可没有接受退款的权力。否则，领导要批评我的。”缪老这才作罢。

缪老回国定居后，国内外探望他的亲朋很多，政协每月发给的生活费大体够付房租、水、电及日常伙食费，招待亲朋都是自己出钱，其中一部分来客是与工作有关的，他又是副主席，可以报销，但他从不向公家开口。在纪念云锡打入国际市场50周年时，云南派人来向他祝贺，他邀请了三桌客人以示庆祝，并一再要求自己付款。

缪夫人赵佩瑜很贤淑，有人问她：“回北京来怎舍得儿女？”

她开玩笑说：“嫁鸡随鸡呗。”她别无所好，只爱看京戏，但缪老认为用专车去看京戏会使观众侧目，她尊重老先生的意见，只在电视中看看京戏。对老先生的公事，她从不过问，也不参与意见，但进退应付非常礼貌。有时客人来了，缪老还没有出来，即使是年轻客人，她也陪着。

缪云台先生对琴棋书画都爱好，鉴赏力也高。卡拉扬来北京，他带着弹钢琴的外孙女去看演出。他也爱好京剧、滇剧，曾是票友；关肃霜来北京，也是他的座上客。他还去大棚栏听曲艺，下小馆子。兴致来时，也在家中挥毫，在书法上他偏爱钱南园。他珍藏一些张大千等名家的画，客厅中偶尔也挂一两幅。他爱喝酒，因久居美国，爱喝美国威士忌。有人陪他喝酒、喝咖啡聊天，他最高兴。聊天中，他既谈掌故，也谈时局，见闻广博，从当慈禧画师的堂姐，到东南亚、中东的政治人物，美国的总统、政客，世界许多地方的风土人情都说得来，跟他聊天也是一种学习。

在缪老准备回国的时候，有些朋友为他担心，认为与在美家人来往不便，更不知他会受到怎样的接待。以后，从美国来的旧友去看他，对他的工作环境、生活条件颇为羡慕。有人说：“此老一生精明，他回国的这条路选对了。”缪老对他的晚景也很满足，曾写了一首七绝：

“老来学诗颇自嗟，已将岁月付锡砂。  
每喜年年春长在，留得晚晴吟红华。”

生活在台湾的张群先生与缪云台先生至好，始终保持联系，张先生百年初度，缪老遥为庆祝。缪老说他无大病，饭量很好，可以与张岳军同寿。但是，他夫人去世后，他消瘦得很，这是不良的征兆。1988年初，他又作了一次疝气手术，4月，在协和医院一次检查，提出癌症的疑点，半年后，病情恶化，溘然长逝。缪云台先生没有虚度此生，他一生从事建设和从政的经验，给社会留下了一份相当丰富的遗产。

（1989年1月）