

# 主持四川合作事業

## 離縣長職無意從糧

在身心交疲下離開瀘縣，因為要乘輪船，起身早，出門一看，人山人海，由我起身的住處到輪船碼頭，兩邊都是人牆，恐怕有好幾層，有十字路口處，更聚集有很多人，炮竹震天的響起，是來送行的。各色各樣的人都有，有老百姓，有鄉鎮保甲人員，有青年的教師，有自衛民兵；自衛民兵有穿制服的，有便衣，臂上都套上臂章，手上都拿着鞭炮，要放未放。有許多熟人，但霎時鞭炮的薰煙，已看不清楚人的面孔，只好擺手作勢告別。就這樣牽延時間，到了輪船碼頭，船上水手們等着開船已很久了，來不及向送上碼頭的人一一招呼，要送上船的人，水手勸阻，船已在動搖中離岸。船行若干時，尙聞鞭炮聲。我將我一生中最好的時光用在瀘縣，我在有形無形中自信作了若干有利於國家，有利於地方的事。我還想使老百姓不冤枉費勞力多出點「草料馬乾」貢獻與捍衛國家的軍隊，也使受人尊敬的軍隊，少耗勞力多接受一些「草料馬乾」以解決困難，這事我能作，因為老百姓相信我。但是還來不及做好，很歉然！

將離開瀘縣，師友們函電催我立刻到成都，我對不能集中精力作建設性的行政工作，發生厭倦，決定

不去。到了重慶，目的在恢復疲勞的身心，但天下事每每不如人的理想，據說，竟有人想我「從糧」，負某區的儲運責任。當時抗戰緊張，需糧孔亟，目的在如何很快的拿到糧，法令、手續、人事考核均無暇面面顧到，於是百弊叢生，而且人員衆多，良莠不齊；於是就有人很刻薄的說，糧政人員爲之「從良」，諧「糧」音；糧倉管理人員，爲之「當娼」，諧「倉」音。糧倉人員，弊端更大，又有「從糧」不如「當倉」之謔而虐語。

我無意爲之，但糧食部長徐可亭、次長盧作孚等不肯放手，康兆民想邀我到三民主義青年團中央團部，我說我要休息一些時間再說。那能休息！康兆民又有安定後防之工作相託，乃接受軍校特訓班少將政治教官之命，又兼程去目的地——成都。

去成都另外有事，除了三數友好外，很少與人見面，殊不知竟有這種事。

有一天與趙廉兄在少城公園茶館後返君平街彭善承住處，君平街原甚狹窄，行至轉彎更窄，一汽車貼身而過，車上人揚手招呼，一看就是主席張岳軍先生。當晚，王仕憐奉胡次威先生命來說，岳軍先生於省府面詢：「袁守成來是否已晤面？」次威回答：「未見。」次威特囑我往見岳軍先生。我說：「既無事，何必擾人？」王仕憐說：「未必連次威先生都不能看？」見着胡先生，胡先生說：「已報告張先生，你就去見。」後來見着張先生，那一次張先生特別親切，他第一句話就說：「今天時間充裕，可以長談。」我心裏早有準備既不表功，也無牢騷，更無意見。請辭的時候，張先生說：「不必去渝，可在蓉稍待。」

我再見次威先生，表示決心不再作縣長，後何北衡又說，張先生有意要我再出長巴縣，因我與張專員清源先生合作甚佳。我仍然表示不再作縣長，於是六年合作管理處處長的命運就定了！

## 調處部隊安定後防

到了成都，還談不到我自己的事，有安定後防與國家有關的事，也可以說是在瀘縣已辦好的事，現在又發生波折，我不能不先辦。民國廿八年，四川有所謂七將領通電反對王治易作省主席，其重心是瀘縣的十八師，絕不能打。如打，影響抗戰時期國際視聽之關係甚大，故只能安撫，安撫的責任，落在我的頭上。

我以堅忍、機智、誠摯的態度，處理此一艱巨工作。幾次不同的軍隊頃刻間就要開火，我調停其間並往來於中間危險地帶，始化干戈爲玉帛。十八師絕對服從政府軍隊，缺點完全改正。

後來中央有令調防，十八師調川北，這件事安定後防的工作就算結束。

我記得初來瀘縣時，康兆民再三告訴我，我如能將十八師安定下來，他會報告委員長重獎我。其實達成任務，就是心安。十八師經自流井轉川北駐金堂、三臺等處，內部起了糾紛，彭斌旅長發生困難，康要我去成都查個究竟；必要時轉到金堂、三臺去處理。到了成都，知道彭斌只帶了十餘人由三臺出走。情況危急，彭能見重於各方，因爲能見重於十八師，並能影響其他部隊安定後防，今離開隊伍，就失去了憑藉

，我乃奔走於重慶及川北大道上近十次，計劃、聯絡、佈置、籌款、借糧，一切均可以說得上是「煞費苦心」。由康兆民請示於何總長敬之先生，得其指示，並派助交通工具，原是徐永昌的座車。劉航琛兄又支持借款，一舉而使彭復返三臺，能如此奮不顧身，非僅在友誼，實欲使抗戰中後防安定，並使擁護政府的得一良好結果。否則周嘯嵐（周的號）這一全師人，將由其他人取而代之，也許又會鬧出一些新花樣來。

### 合管處長最佳人選

政校第一期合作系畢業同學僅五人。好友趙玉林就是其中一位，畢業後未作本行，在江寧實驗縣負責指導鄉鎮工作，我去看過他。抗戰軍興，政校終於決定遷四川，趙玉林是四川人，負責到重慶尋找政大校址，虧他在南溫泉，找到很理想的地方，而且地主唐式遵還無苛刻條件。論功行賞，他順利作了樂至縣長，四川合管處長出缺，他這位學合作不多的寶貝同學，就升任合管處長。

我在瀘縣縣長任內，因事到重慶，與趙玉林不期而遇於大樑子，我們一面走一面談，他愁眉苦臉的氣色欠佳，我問他工作得如何？他回答：「無法推動，傷透腦筋。重要大事只有組社貸款，銀行不貸款，就無法組社。機關很孤立，同事派別多，有所謂中央派，有所謂四省派，有所謂地方派，互相排擠。而且所謂四省派，至今還不知詳情？來重慶就是來請教有關方面，看看有無辦法；會著的人，也說不出辦法來。」他已不想幹下去，我爲他解釋四省派，我說，我們派到武漢，向鄂豫皖三省總部報到，當然先請見校長蔣

公，但第一次見我們的不是校長，是秘書長楊永泰，楊很客氣地說：「一定負責派適當工作。」後來才見校長。這當然是楊的安排，打聽出來將設農村金融救濟處，隨之設農民銀行，均由文羣先生負責，我們是派去各縣金融救濟分處工作。曠日持久，同時有些不耐煩，推我去見文羣先生，我去法租界一大旅館見到文羣，他否認任救濟處長職，並說明工作內容爲組織農村合作預備社，出發前將有一短時間的農村救濟研究會。後來救濟處長發表不是文羣而是郭外峯，郭還是從日本趕回來的。研究會在武昌開，主持人仍是文韶雲先生，常住負責人是鄭達聲，鄭有次講話態度是有問題，學法律的朱應瑞就與鄭達聲言語有對立。於是文先生來講話，又個別談話，稱人名姓，姓後加一個「君」字，再連喊名。同學都學其溫而有禮叫「張君鐸」，因一同學叫張鐸。接着秘書長楊永泰也來講話兩次。我看研究會這地方很不小，有長期訓練的打算，果不其然，後此地即辦「四省農村合作指導員訓練所」。

研究會的人出來派較高地位，領導合作訓練所人員，或留在合作訓練所做講師。他們認爲一脈相傳。原先是豫鄂皖三省剿匪總部，後來稱「豫鄂皖贛四省」，再後除江浙外，凡有匪騷擾過的地方，均稱剿匪區域，所謂四省農村合作指導員訓練所的訓練，除極少數省份外，已包括全中國。趙玉林說：「如前曾參加農村救濟研究會的同學來現在的合管處工作，則可能不分彼此。」我說：「這批人均先後離開金融救濟處，我是最後離開數人中的一，因我由救濟處與四省農民銀行會派到襄陽墾荒處辦合作化實驗區。」趙玉林問：「合作化實驗區如何辦的？」我大略的告訴了他，他原來細小的眼睛突然睜大說：「你才是合管處

長最佳人選。」我說：「我不幹！」他說：「總有一天會落在你頭上的。」他的話竟說準了。當晚，同行一段路，他就跌了三次，我說：「當心！」他說：「電燈不亮，你們咒我近視眼，不跌才怪！」分手後，他回成都，因理髮梳子刺破頭皮，未立即醫治，得了破傷風就去世了。他的情緒壞，也有關係。

## 四川合作事業概況

趙玉林死後有很長一段時間，四川省合作事業管理處處長職，都由建設廳廳長兼任，據說是省政府兼理主席張岳軍先生主張：必須尋一位作過普通行政兼有合作經驗的人來作合管處長，纔能與其他部門配合，這確有特出的見解。尋具有這樣條件的人，再加上其他因素，一時就不容易決定人選。我離開瀘縣縣長職務以後，民國三十三年二月省府發表我作合管處長，一直到五月纔就職，就職不久，一位作行政督察專員的朋友王夢熊兄來看我說：「你預備作好呢？還是暫時過度一下？」我說：「此話怎講？」他說：「合作行政現在是冷門，你作來無起色，別人要說，你這樣能幹的人，還是有辦法的時候，結果是有損名譽；若是作好了，結果就擺脫不了，恐怕要耽誤你其他的前程。」其實關於我個人的利害，從來沒考慮過，考慮的是：不興旺的合作事業，要怎樣纔能振興？而且要怎樣纔能辦得出「貨真價實」的合作事業來？這纔是我發表了三個月，考慮至再纔就職的真正原因。民國二十一年由學校出來作事的時候，就參加了豫鄂皖三省剿匪總部農村金融救濟處辦理組織合作預備社的工作，先後負過英山、大冶兩縣分處的責任，作過總

部視察，跑遍了豫鄂皖三省邊區，也主辦過襄陽墾荒管理處合作社實驗區，在福建漳州辦過埔南合作社農場。後來擔任縣行政工作，更觀察到屬下的合作事業，主管與各方面的不配合和合作事業推行的實況，因此我深深的認識，合作事業是改善社會經濟、福利人民的一個好的制度，但是推行的當時，有幾個不容忽視的現象：(一)孤立：辦合作的人，似未在與他人合作的方法上，下過功夫，好像另有系統，他人望而走避；自視專門，他人消極抵抗；成功必須在我，他人拒絕互助，所謂他人，包括社會人士，同一機構的長官同僚，同一政府的財政、經濟、金融、貿易等機關在內；(二)不能自立：中、中、交、農四行業務明確劃分以後，貸款各有對象，負責農村貸款的農民銀行，已無形中停頓貸款，代辦的舊合作金庫，亦形同虛設，歷來靠貸款的合作社，已成癱瘓狀態；(三)尋不着的合作社數字太多：依照「縣各級組織綱要」，鄉鎮設合作社，保亦設合作社，有些連「虛有其表」都說不上，不但毫無業務，連社員名冊、職員名冊、股金登記簿、會議紀錄簿、財產目錄和其他賬冊都沒有，甚至招牌地點都找不出來；(四)少數人把持：有些合作社，不能說沒有業務，但沒有社員的利益，祇有少數職員的利益，離合作的含義太遠；(五)合作指導人員，業務知識够水準的不多：舊有合作指導人員，大多祇瞭解組社貸款的手續，指導農業合作的人，多無農業常識，指導工業合作的人，多無工業常識，指導消費、供銷或保險等合作的人，多無商業常識。這些問題，都要有辦法解決，纔能够打開局面，還有最重要的，要得人合作，須先得人諒解。我記得要從重慶到成都就職的時候，一貫對四川建設有影響力的盧作孚先生對我說：「希望老兄爲合作而辦合作。」這句話不簡單，裏

面是有所指的，我笑着說：「當然！當然！辦『合作』，不是辦『衝突』。」後來盧對我的措施，倒很讚揚。到成都尚未到職，有某廳長對我說：「合管處的人事，比省府任何廳處複雜，希望老兄弄得簡單些就好。」我笑說：「人不合作，不能辦出合作事業來。」後來這位廳長曾當面稱道我處理人事的公道。我就職以後，推行了以下幾項重要的措施：

(一)改正作風與整理區域性的合作社：派定十六位督導員先加講習，然後到各縣率同合作室主任與指導員見縣長與有關單位主管，虛心請教，訪問社會賢達，請對合作事業不吝指教協助。同時整理有名無實的合作社，無業務的取消改組或合併，有業務而無合作意義的糾正，人事不當的依法調整，不懂得辦業務的，指導與倡辦新的業務。合作社的數字，先減少而後增加，到民國三十八年，總計有省聯社一，縣聯社五七，鄉鎮社一、八一四，保社八、七八九，合計一〇、六六一社，社員一、八一七、八五〇人，股金總額爲四、七八四、五一六、八九九圓。合管處更與有關廳、處暨業務機構，切取聯繫，配合政府經濟政策，有功勞不妨算在別人頭上，能用合作方式，就算我們成功了。

(二)擴展特種生產，組織專營合作：四川的蔗糖、蠶絲、桐油、菸葉、青麻、茶葉、豬鬃、夏布、土紙等，均指導增產組社，利益歸予生產的社員。例如射洪等縣新推廣的棉田即達一、四三七、五二〇畝，棉農純收益爲七二一、四四〇、〇〇〇、〇〇〇圓，原有特產，都是有力量的人在經營，而我們在小

心協調下，都作成功了。我們不強爭硬奪，都是在組織與辦法的優點上，去贏得他人的贊助。舉一個實例



來講：四川金融界有力的先生們，在產糖的資中，組設沱江公司，設新式機械製糖廠，規模極大，可惜得不到原料，終年大多時間，無法開工。其原因是蔗農組織了生產合作社，進而組成製糖聯合社，設有八個簡易製糖廠，每年種蔗時，社員就向合作社訂了生產貸款契約與送糖清數量，社員將甘蔗壓成糖清後，即自動挑運到糖聯社製糖廠，加工後共同運銷，免除中間剝削。糖聯社由社員管理，開支極微，一切公開，利益歸諸社員，極合作本旨，以致沱江公司無法競爭原料。生產、加工、運銷，聯成一氣，纔能將合作事業的良好功能，盡量發揮。我們除了向沱江公司關係人解釋外，還幫忙將尚未納入合作組織的蔗農原料，向沱江公司介紹，必要時糖聯社還利用其新式機械。這是助人，也是助己，整個合作事業，可減少若干意外的阻礙。蠶絲原是公營的絲業公司的天下，結果在相互諒解下，蠶絲合作社，滿佈在川南川北，三十七年蔗糖生產合作社業務總值爲七十二、一二二、五七九、一二五元，蠶絲生產合作社業務總值爲三二、八五六、五三〇、〇〇〇元。到三十八年全川的專營合作社有生產社二、三三三個，供給社四六個，運銷社二八個，消費五一八個，公用社六個，保險社兩個，專營社聯合社一一個，合計二、九九四社，社員四九四、三九九人，股金八四、四一〇、五二二、〇一三圓。

(三)創設新制合作金庫：舊制合作金庫，名存實亡。新制合作金庫組織法公佈，但中央合作金庫，尚無成立確期，合作事業無金融組織支持，許多困難，都無法解除，乃考慮新制合作金庫應分兩級，組織應由下而上，中央合作金庫雖未成立，各縣市的合作金庫，亦可先行創設。呈報中央後，即派遣人員去各

縣市組織，這是抗戰末期的事，至三十七年，縣合作金庫已達八〇處。多少年來，合作行政與合作金融（或言農村金融），均無良好配合，甚至原辦合作行政的人，改任合作金融職務，就忘記合作事業了。四川各縣市合作金庫成立後，即告誠祇以接濟合作事業為目標，嚴禁作不合規定的業務。合作事業，如涇澤之魚，經此自覺自動得來的甘霖沛澤，其痛快可知。儘管如此，監督惟恐不週，就怕變成地下錢莊，或者由少數人操縱，作些剝削他人或擾亂金融暨違背政府經濟政策的事，好在金庫數量不多，省縣政府監督極嚴，尚無超出法理以外之事發生。勝利後，去上海參加全國供銷會議後轉南京，眼見處處都是信用合作社，內容實不大佳，我向全國合管局王局長世穎先生說：「這些變相的地下錢莊，恐怕要將合作社的信譽毀棄無餘。」王先生也搖頭嘆息。聽說南京這些信用社不久就關門了。合作是供經濟的弱者，改善經濟的組織，但不能變本加厲的叫人去不合理剝削人，更不能支持些肥頭大耳不正當的經營者，作一些違背國家政策的勾當。

（四）籌備省聯社，訓練業務指導人員：自身不懂得業務就無法指導別人的業務，籌備省聯社，我請業務科長毛子城，股長朱乾甫、周森等，每天跑市場或從多方面學習業務知識。生產、加工、運銷、消費等物資的調查，市場價格與物資流通狀況的瞭解，和各級合作社縱橫聯合經營產銷的辦法，都限期拿出具體的資料和辦法來，結果學得不少。指導省聯社成立後，不但有經營的辦法，也能做到誠實無欺，熱心服務，以供銷資中蔗糖聯合社副產品酒精（戰時缺乏汽油，酒精有時與汽油有同等價值）。即樹立信用，

酒精的量度過磅，都由指導主要人員，親自動手，毫無虛假短少，從此各方都樂於往來，省聯社獲得的利潤，按交易額分配與糖聯社，糖聯社又將此利潤轉歸社員，省聯社就因此奠定了基礎。毛、朱、周亦以業務專家姿態指導他人，一般指導員學習業務的風氣，亦大大的提高。

(五) 建立完整的合作推進網：各縣政府有合作室主任與指導員，嚴禁缺額虛懸，任用合格人員充當，不得兼職。省成立合作協會分會，縣各成立合作協會支會，均邀地方熱心公正人士參加。有名望之職位，原有合作界同仁，均相約讓賢，於是連同區域合作社的保、鄉鎮、合作社、縣聯社、省聯社，暨特種生產的專營合作單位社與聯合社，再加上各縣的合作金庫，所謂合作行政體系、合作業務體系、合作金融體系、合作輔導體系，粲然大備，構成了一個完整的合作推進網。各方面公正有為之士，均一變旁觀態度，加入合作陣容，從此在民衆與各方面，不但不孤立，而且我們的朋友太多了！

(六) 實驗合作農場：三十五年中央頒佈了一個「設置合作農場辦法」，似乎太簡單了，什麼叫合作農場？具體的辦法是什麼？有好多問題，都未談到。我憑著辦過合作社和合作農場一點小小經驗，決心實驗出一套辦法來。地點選在雙流縣，雙流的縣長是繆向辰兄，他歷來很贊助我的主張，楊福鐘原是合作學院的高材生，學問、智慧、能力，均高人一等，我要他率領十幾位職員，分班輪流住在雙流辦理其事，要找出具體實施辦法來，假使辦法不適合，所謂「原理原則」也就成了空談。舉例來講，參加合作農場的勞力，大人與小孩，強壯與羸弱，農忙與農閑，怎樣規定？工作種類，雜工與帶技術性工如拔草與犁田插秧

，如何分別計算？耕牛、農具、種籽之參加利用，如何計算其價值？收穫後依何標準分配？衣食住行之籌措，生產技術之講求，以及教育文化、衛生保健、社會福利等事業的安排，均須符合實際與農友的心甘情願。不要看這些瑣碎事，不值一談，假使沒有農村基層知識的人，談起來也不是馬上就會懂，換句話講，祇會空談的人遇着這些問題，就無從談起。也許有人說：合作農場的辦法，不能詳細規定，規定出來，恐怕與蘇聯的集體農場混淆。其實不然，這兩種東西是迥然不同的，合作農場承認私有制度，集體農場美其名曰「國有」，實際上是沒收他人勞苦所得；合作農場是自由，集體農場是強迫奴役的；合作農場可盡量提高生活水準，集體農場要束緊肚帶，忍耐饑寒。民國二十三年我同侯哲鈞討論到這個問題，我就是這樣看法，所以他們非常樂意歡迎我去襄陽辦合作化實驗區，這是個實際而精細的問題，應該有人虛心去研究實驗，絕不能逃避現實。楊富鐘等後來報告：「寫一本著作，絕沒有這樣吃力。」這確實是些有價值的問題，他們也擬成功了一些辦法。

## 倡辦保險宣揚合作

保險為專門業務，為從工作中訓練此項人材起見，乃指導成立保險合作社於東門街，以楊福鐘司其事，研辦近一年，始有頭緒。我想出與公路運輸公司合作試辦乘客安全保險一事，現在想起來，實屬膽大之至。從未發生災禍，可謂叨天之幸。

爲使社會人士對合作有明確瞭解，乃在極端困難下，成立活力旬刊社，「活力」影射「合作」的力量，我自任發行人，以張海平可編輯的責任。雖僅出一小張，內容頗稱「短小精幹」，每期插一漫畫，爲某同事之手筆，頗饒興味。我任職三週年時，同仁將我在旬刊社發表之文章，彙編成冊，請李伯申先生題封面曰：「民主政治的基礎」，印數千餘冊分送，此書今已無存，希望將來能在大陸尋得出來。

## 水利會改爲合作社

民國三十七年，四川省水利局長率同總務人員，帶着一口手提箱，來合管處請求派員到各縣將水利會改組成水利合作社，手提箱裏是公文和派遣人員應有的出差旅費。改水利會爲合作社，是求組織加強、效率增高，規定出社員應享的權利義務，同時以合作界的人事關係，可化解一些不必要的糾紛。這是「自動上門」的，可見當時四川合作界確有一點工作信用得到各方的同情。此外還有「自動上門」的「農地減租」，容再另作一項報導，茲不多贅。