

# 楊 森 迴 憶 錄

(二)

楊 森

## 九三慘案立新英官

吳佩孚是一個剛直方正的君子人，但有風骨却乏手段，他從蓬萊縣的一名秀才而流浪，而賣

卜，而投軍當兵，而出關測量東北地形做情報工作，而由督隊官、管帶當到砲兵團長、旅長，副官長，然後受知於曹錕，代他領導北洋勁旅第三師，却又由一名師長仗義直言，推翻段祺瑞的武

仗，這豈是他始料之所及，同時也是他一生之中最最沉痛無奈之一頁。

力統一政策，一時獲得全國民意和輿論的翕從，他曾一度以四日夜的閃電戰術大敗奉系首領張作霖，再度因部將馮玉祥倒戈而成奉系的敗將，其後落得幾至無路可走，赴鄂而被拒於蕭耀南，伐馮而見困於信陽關。綜觀他的一生，否極而泰來，泰來又否極，真是瞬息萬變，白雲蒼狗。國民革命軍北伐，他竟因東、北兩路受阻，走頭無路，被迫而與革命主張大致相同的國民革命軍打頭一

蔣總司令的密函到了我的手上，公誼私交，自難兩全，我早曾參預革命，一向以革命軍人自許，我當然不能違抗革命領袖的命令，同時我由於和吳佩孚相交甚深，明曉得他當時也是知其不可為而為，實非夙願，事逼處此而已。否則的話，他不會在北伐軍攻克武漢以後，退守鄭州，任憑張作霖一封封電報打來請他指揮奉軍南下作戰，請他讓路，請他担任安國軍副總司令而促成直奉兩系合作，共同應付北伐軍攻勢，而他始終裝聾作啞，由張作霖罵他『不戰、不和、不守、不降、不死、不走』了。事實上，那一段時期他不但自感日薄崦嵫，好景不再，而且，他內心的徬徨痛苦，也是無比的深切。

民國十六年，本文作者楊森將軍出任國民革命軍第二十軍長時攝，時正駐防川東。



我基於這一點對吳佩孚的瞭解，爲了保全私交，除開令派我部下的兩個師，郭汝棟與楊漢域兩個師尅日東下，攻佔宜昌，遙遙呼應北伐軍進攻武漢的正面攻勢外，我特地找個藉口，拍電報知照吳佩孚說：『你在宜昌並無部隊駐守，我是否

可以出兵進駐？』當然，吳佩孚不會覆電拒我或



迎我。他早就知道，北洋軍閥業已土崩魚爛，敗壞到不可收拾的地步，因此北伐軍一出，大有摧枯拉朽，勢如破竹之勢。他不理我，豈僅知我諒我。實在是對於大勢早已了然於心，所以我的兩個師一到宜昌，他便從武漢黯然退守武勝關了。民國十五年七月十日，革命軍攻克武昌，劉玉春和陳嘉謨雙雙被俘，我出師呼應的任務完成，當時由於四川內部問題重重，而我自己也殊覺防區廣大，力量不夠，於是我留一旅人駐守宜昌，其餘的部隊，只好全部撤回原駐地區。

又兩個月，到了民國十五年九月間，又一件轟動中外的大事發生。我以川東一隅之地，竟和當時世界第一強國，素稱永不日落的大英帝國打起仗來，而且由於我的堅持不屈，終於獲得了最後勝利，這便是舉世有名的『萬縣九五慘案』，只是時至今日我還要說，當年的萬縣並不慘，給我整慘了的，倒還是不可一世的英國人。

那時候的英商太古公司，以『東方的征服者』自居，跋扈驕狂，不可一世。他們有萬流、萬通等好幾艘三四千噸級的內河輪船，經常趁夏季水漲之時，行駛於宜昌重慶之間，載客運貨，獲得很大的利益。但是由於他們的船隻大，速率高，興風作浪，不時打翻我們的民船，人貨兩失，鬧出訟案，而英國人恃強逞狠，打起官司來反倒是我中國老百姓理虧，川民忍無可忍，到重慶去向劉湘呼籲求援，劉湘也是個怕事的人，他諉稱出事地點不在他的轄區之內，而把責任推卸給我。於是受災受害的老百姓又到我的督軍公署伸冤，我以民命關天，派人到重慶去和英國領事

辦交涉，那曉得對方態度強硬，反而要我先提出證據，否則恕不受理。我一聽這種刁蠻無理的話，不由得怒火中燒，因為我派部下去重慶講理的時候，明明苦主和證據一應俱全，英國領事一概不予理會，這未免欺人太甚，因此當時我便在想，非得給他們一點顏色看看不可。

很湊巧，就在民國十五年九月五日這一天，夔府上游，又發生英輪鼓浪急航，因而打沉我們輸運武器的兵船慘案，人財損失慘重，於是我大發雷霆，當肇禍的英輪萬通號駛過萬縣，我立命所部登輪執行扣押。其時英國輪船的船長大出意外，在我強硬態度，槍口相向之下，也只得遵照我的命令，將萬通號停泊在萬縣碼頭，全船員工，都在我武裝士兵的監視之下。

移時，據報太古公司的另一艘輪船萬流號，也貿貿然的駛近萬縣來了。我一想這正是千載難逢之良機，不顧一切，依樣畫葫蘆，又派了一支部隊，登輪下令，再把萬流輪也扣留在萬縣碼頭。

英國駐重慶領事聽到消息，這下纔慌了手脚，可是他仍然執迷不悟，一出事情便採取武力彈壓政策，他派劉湘優容駐守重慶的兩艘英國兵艦，順流而下打萬縣，唯恐力量不夠，又電調宜昌的一艘英國商船，準備武裝，打算兩路會師，用武力劫奪萬通萬流兩輪，駛離萬縣而去。

當時我已得到情報，急急調兵遣將，以資應付。我把所有的山砲，拉到萬縣城裏的西山北山，居高臨下，控制江面，另則派遣重兵，在長江兩岸嚴密佈防，我自己也如臨大敵，親自指揮。移時，果見英國兵艦兩艘，自上游乘風破浪而來

。靠岸以後，由第一艘艦上搭起艦橋，直抵岸邊，一位峨冠華服，意態昂揚，威風凜凜不可一世的英國海軍少將副司令，步下船梯，逕直走向我佈置在江濱的防線。這時候，負責担任警戒的一位排長，猛一下從戰壕裏跳了出來。

英國海軍少將盛氣凌人，我那位小排長也當仁不讓，兩個人相峙對立，虎視眈眈，終於那位大英海軍少將霍地從腰際拔出了手槍，槍口正對着我那排長的胸膛，他盛氣凌人，咕咕呱呱的說着外國話，他的意思大概是這麼說的：

『你們趕快放走我們大英帝國輪船，不然的話，我就要統統槍斃你們！』

說時，他連連的用手指做扳動槍機的姿勢，時機已臨千鈞一髮之際，可是我那位排長屹立不動，我軍弟兄但見他嘴唇一撇，兩眼一亮，右手以迅雷不及掩耳之勢，飛快的拔出腰上的長刀，喊聲殺，一記咔嚓，那位英軍副司令頸脖間紅光驟亂，人頭落地。

這一砍，軍心大快，士氣高昂，我方士兵拔刀相向，殺聲遍野，僅僅是幾分鐘而已，登岸的十幾名英軍全部身首異處。

兵艦上看到登岸的英軍全部就殲，一怒一急，立將全部砲口對準我方，開砲轟擊，殺傷彈之外，又有引起大火的燒夷彈，轉眼之間，萬縣兩岸的民房商店，冒出了二十餘處火頭，被災的老百姓搶天呼地，聲聞數里。

### 以牙還牙國人大快

我目睹英艦橫行施虐，殘暴不仁，憤慨得幾



乎眼裏噴出火來，好在我早有準備，我立即電令我軍佈置在山上的山砲，齊向英艦射擊，一時砲聲隆隆，山搖地動，我軍的砲口先已瞄準英艦，而那兩條肇禍的兵艦在狹窄江面無法操作，轉動不靈，我砲一發，他們只有挨打的份，毫無還擊之力。這一陣猛擊猛打，從下午一點多鐘直到四點多，三個小時之內，英國兵艦兩艘，除了甲板以外，幾乎全船都被我們打爛。

尤其甚者，英國人的狂妄跋扈，目中無人，將萬縣兩岸轟出了二十餘處火頭，早已爆發萬縣民衆的極端憤慨，於是羣情洶湧，乘雙方對陣之際，衝到先被扣留的萬流、萬通輪上，兩輪的英籍船長俱被暴怒民衆毆斃，所載貨物也被拋到江中，衆怒難犯，英國人這一次總算得到了相當的教訓。

事變當日，我們就搶先一步，通電全國，報告九五事件經過，並且呼籲全國各界主持公道，一致對大英帝國口誅筆伐，責其殘暴不仁，屠戮我萬縣無辜民衆。

這樁事情鬧大，國際間聚訟紛紜，人言言殊，英國上議院召開緊急會議，主張維持大英帝國威信，繼續對中國作戰，然而下議院却不曾通過，因為他們調查事實，終覺自己理虧，更何況，當時中國分崩離析，羣雄割據，英國人認爲我們是在無政府狀態之中，認真要找人交涉，找誰交涉？果然要以我楊森爲敵，我楊森豈能代表全中國？於是，這件驚天動地的血案，後來也就不了了之。

然而自從血案發生以後，中外報章競以最大的篇幅，刊載事件前後經過，我的照片，居然也

登載在中外報章的顯著地位，他們稱讚我是一個『奇特的人』，『不畏強權的硬漢』，尤其是和英國素爲世仇的法國報章，他們不惜以最大的篇幅，予以我很高的評價和讚揚。至於在國內，南方政府以正義感鼓勵我跟英國繼續打下去，北平方面却叫我何妨屈膝向英國投降。

在當時我的想法，出鋒頭引起國際輿論重視，絲毫不足以喜，但是北方政府認爲我惹了禍，引起外交交涉，竟然認爲情勢嚴重，惶惶不安，反倒使我嗤之以鼻。我始終以爲，我在九五事件中所持的只是民族的正義，國際的公理，尤其我深信，我這種行動跟孫中山先生以及國民革命軍：『打倒帝國主義，廢除不平等條約』的主張，並無二致，因此我坦然不以爲憂。再則，那時候我還有一種確保平安，無憂無慮的想法，因爲當時整個中國也正和四川一樣，正陷於分崩離異，羣雄割據的局面，誰都不是交涉的對象。更進一境，如果外國人和誰發生衝突，他們的力量最多也只能發揮於沿海各省，至於進犯內陸，那麼就會像萬縣之役一樣，我的一名小小排長，也能砍下他們少將副司令的腦壳。

英國人以爲他們損船折將，大大的失了面子與錢財，他們想逼我屈服，把萬縣的碼頭讓出來，豈料我不但不賣這個賬，而且加以限制，爲了對付外輪自由自在的航行於我國內河，我嚴格訂定兩項辦法：

- 一、規定萬縣的領江不得爲外國輪船服務。
  - 二、管制長江沿岸的煤斤，不許供給外輪。
- 這兩項辦法，乍看起來沒有什麼了不起，然

而當我認真執行，任何一艘外輪都吃不消。因爲萬縣的領江世代相襲，由來已久，由於長江上游灘多水急，難以飛渡，不管是大船小船，巨輪木筏，如果沒有領江導引，誰都不能輕易航駛。萬縣的領江，從小時候推木船拉繆開始，直到好幾十歲，在宜昌到重慶的航程中，他們積有幾十年的駕駛經驗，那裏有礁石，何處有險灘，水漲水枯，漩渦急流，他們閉着眼睛都可以摸得清楚。外來船隻，即使有最高明的掌舵老手，也非得請教他們不可。

在宜昌、萬縣、重慶三地，各有領江公會的設置，我叫人通知公會，三地領江一律不許替外國人開船，誰敢違犯，我就砍誰的腦壳，又怕這樣防範還不够嚴密，我更派人監視他們的家屬，違犯我的命令，連家屬都要連坐治罪。於是，從此不但英國輪船無法航駛長江上游，其他法國、美國、義大利的輪船也只好全部停航。唯有日本人最倔強，有一次他們出高價找到一個不怕死的領江，被我發現，立即派隊上船抓人，嚇得那個領江跳船泅水逃跑。

我再規定長江沿岸各地所產的煤斤，不許賣給外國人。因爲那時候的客貨輪船，由宜昌裝滿一船的煤，也沒法維持足夠的燃料到重慶，但是客貨輪總不能只裝煤而不載人貨呀，所以在宜昌到重慶的路上，勢必要加若干次煤，這一帶是我所管的地區，我不准任何人賣煤給外國船，外國船燃料不够，只好停航。

我以這兩項管制辦法對付外國輪船，各國船公司莫不叫苦連天，因爲他們的時間都是金錢，



輪船停一天，就損失一天的收入，甚至輪船停泊在碼頭上，裝貨卸貨的快慢都有很大的影響，貨物裝卸得快，船公司心甘情願出獎金，裝卸慢了，公會還要補償他們的時間損失，像這樣分秒必競的航業經營上，他們怎麼經得起無限期停航的重大損失，於是各國船公司都託人到萬縣來，求我開放管制。但是我跟英國的交涉還沒有解決，我扣留的兩艘英國船也仍停在萬縣，我很強硬的答覆他們：

「英輪事件一天不得解決，任何國家的輪船一律不許通行。」

這是我反客為主的一計，我是要利用其他各國幫我制裁英國人，照我開出的條件，解決這次不幸的事件。我的條件是很合理的，第一，我要英方賠償砲轟萬縣所有人命財產的損失；第二，賠償一連七次浪沉木船的各项損失；第三，賠償我軍費一千萬。

英國駐華公使派人來和我們辦交涉，折衝到最後，英方應允賠償二百萬元，我搖搖頭，不答應就是不答應。

交涉拖延了一兩年，始終無法解決，在我們來說不過少收幾文航行稅，英國人的損失可就大了，不到一年的時候，被扣留的兩艘輪船機器都生了鏽，英商太古公司一再託人請求，請我准許他們的技師上船修補打油，否則這兩艘輪船就只有報廢之一途。我故意拖他們很久，最後才允准派五個人上船修補維護。其他國家也一再向我求情，說鬧禍的是英國人，他們遭此重大損失實在太冤枉，求我先開放對於他們的管制。這一點我

算是答應了，但是我叫他們過我的地段千萬小心，再打翻我們的木船，我就要將他們當做英國人如法泡製。這些外國人真給我嚇怕了，自此以後小心謹慎，不惜減低航速，慢慢的開，就怕一時大意又惹翻了我。於是我們的民船在自己的江河裏行駛，總算是有了保障。

此即為歷史上有名的萬縣五九慘案前後經過情形，外國人則通稱「萬縣九五事件」。由於這一事件發生，四川、國內，以至於國際上都曉得，並且很重視我楊某，誰都知道我不畏強權，不怕外國人橫蠻，無論那一個，在我面前都得講道理，——不講道理的話，我便：「以眼還眼，以牙還牙。」我不是怕事的人。

當時負責辦理各項交涉的是我的秘書長童季齡，他說得一口流利的英文，也有幾位留法的學生，經我指派担任他的助手，我和參謀長朱聯元始終主持這一件事。可惜的是交涉還沒解決，我已退守川北，王陵基進佔萬縣，英國人給了他一百萬元，他就草草的結束了這樁懸案。

### 嚇得朱德棄職而逃

我在萬縣以四川督軍身兼第九師師長，這在當時是一種通例和風氣，因為督軍地位雖高，但是師長掌握兵權，却是力量的根源，譬如吳佩孚做了兩湖巡閱使，他還兼第三師長，直隸督軍王承斌兼第廿三師師長，河南督軍張福來兼二十四師師長，湖北督軍蕭耀南兼廿五師師長，後來王承斌的廿三師師長換了王維城，他一怒而辭職。山東督軍鄭士琦兼的第五師師長要換人，他乾脆

回復吳佩孚：「寧願降一級絛用，辭山東督軍，而不辭第五師師長。」

民國十六年四月，國民政府奠都南京，從前在雲南和我同事的朱德，跑了一趟德國，回來之後已經參加了共產黨。當時共產黨以國民黨為掩護，陰謀發展勢力，鄧演達、吳玉章等都是假國民黨員，他們在黨裏爭取到相當重要的位置，由於曉得朱德曾經是我的部下，他又是川北儀隴人，和我算是同鄉，因此他便在我受國民革命軍總司令，今 總統蔣公的任命，出任國民革命軍第二十軍軍長的時候，特地派朱德到我的軍部來當黨代表。朱德很會說話，精神抖擻得像是很有點朝氣，他常常向我要錢用，而且數目都很大，我問他要那麼多錢做什麼？他便誑稱他的家累重，開銷不夠，其實我早已知道他成了共產黨員，同時他拿我的錢，是用來運動我的部隊，結交下級軍官和士兵的，他不時請他們喝酒、抽鴉片烟、逛窯子、狂嫖濫賭，真正是好話說盡，壞事做不完。

外人想運動我的部隊，是我一向最忌恨的事，何況他把我的軍隊都帶壞了，軍風紀律越搞越糟，因此我對他十分反感，兩個人經常意見不合。他不知趣，反過來勸我說：

「你不用注意我，你應該注意的對象是郭汝棟。」

我知道這是他在存心挑撥離間，不理他，他又說：

「現在的戰爭，有一套新的方法，你所學所用，全是舊式的，落伍的，所以一打起仗來就失



敗。」

我很不高興，暗暗的點他一點說：

「我上次失敗，是因為部隊內部發生叛變，也就是我掌握部隊還嫌不夠的關係。」

他還在裝傻，又建議我說：

「你應該讓你的士兵自由發展，至於他們效忠與否的問題，你不妨交給我來替你負責。」

我聽了，心裏真覺得可笑，他竟然把我看得那麼簡單，以為我對他真有那樣信任，我當時就說：

「自由發展的結果，萬一連我都控制不住了，那又該怎麼辦？」

直到這時，他方才略有所悟，訕訕的走了。

不久，一個晴朗的早晨，我正在白莊寓所做早操，八點多鐘，朱德又來請見，我叫他進來，他先說了幾句閑話，慢慢的就將話題拉到政治上去。他向我說，他在德國獲知蘇聯革命以後是如何如何的進步，列寧和史達林的主張又是多麼的偉大，我唯唯否否，不置一辭，我在等他說出他心中真正的目的。

果然，最後他把話鋒一轉，又轉到我部隊上來了，他振振有詞的說：

「惠公，我在德國學習現代化的練兵方法，如果你能讓我帶一個師的兵，讓我給他們最新式的特種訓練，我保險可以使他們成為全國最精銳部隊，訓練好一個師，再換一個師，這樣輪流的訓練下去，要不了多久，你的部隊戰鬥力量至少可以增加十倍。」

圖窮匕見，他的用心我已瞭然于懷，同時我

也在暗中下了決心，我再不能容納他了，與其引狼入室，何不解懷逐蜂，於是我很坦白的告訴他說：

「我不能再用你了，因為縱使我肯優容，我的部下恐怕也要提出抗議。」

他見我態度突改，大喫一驚，連忙神色倉皇的向我告辭。朱德一走，我立刻到書房裏，下令，派執法大隊長楊漢印，將早已調查屬實，我派駐果園的十四師某營，其已受到朱德誘惑，參加他小組織的二十三名官兵，迅即逮捕，綁赴萬縣鷄公嶺，倒綁黃桷樹下，全部槍斃。

這一來嚇得朱德魂飛魄散，他帶了他所引來的那一批左傾份子，當日逃走。他逃，我也不追，於是他便輾轉到了江西，投奔當時的江西省主席朱培德。朱培德是他在雲南講武堂的同學，他因為不曉得朱德當了共產黨，請他主持江西軍官教導團，並且兼任南昌市公安局局長。後來中央通令剿共，朱德身份敗露，他又竄逃到湘贛邊境的蓮花、寧崗兩縣，鳩合了兩三百名匪軍，當他上井崗山跟毛澤東同流合污的時候，連武器都是老百姓幫忙背上山去的。

和朱德同時派到我部隊裏來的，還有黃埔一期學生二三十人，此外就是劉伯承等一批共產黨份子。劉伯承在我軍司令部當科長，為人還不錯，會講英語，瞎了一隻眼睛，據說是作戰受傷的，他對我倒還坦白，並不隱瞞他的共產黨員身份，他時常阿諛我說：

「惠公，你雖然不是共產黨，但是你的行動却完全合乎共產黨的要求。」

我心想，你真是不知所云。後來我一舉槍斃盲從共產黨的二十三名官兵，他也慌慌張張的跟朱德跑了，我不知道他那時還以為我的行動不合乎共產黨的要求？

### 廚子也有五個太太

在萬縣的那段時期，我的工作極為繁忙，但是在別人看來渺不足道的一些小事，我仍能加以注意。譬如說有一次我出門回家，還沒有進門，便看見一個女人，蹲在我家的陽溝旁邊，雙手在撈東西，我覺得奇怪，下馬走過去問她：

「你在撈什麼呀？」

「油嘛。」她頭也不抬的回答。

「油？」我更覺錯愕：「這溝裏頭會有油嗎？」

「當然有啊。」她忙于撈取，兩隻手從水溝裏一抄一合，指縫裏漏出了水，果然有一點油留在她的掌中。因為油的比重較水輕，所以油總是浮在水面的，我看她撈油的手法很熟練，迅速抄起以後，立刻傾入身旁的一隻油甕，那油甕裏已經集了不少的油了，我詫異已極，脫口驚呼：

「咦，這是那裏來的油呀？」

這時候，撈油女子方才抬起頭來看我一眼，這一看，她不禁臉孔脹紅，忸怩不安的喊了我一聲：「省長。」我和悅的向她笑笑，再問一句，「我實在是不明白，這些油究竟是從那裏來的？」

「當然是公館廚房裏流出來的囉，省長有錢嘛，這些都是你們不要了倒掉的東西。」

「省長有錢」，「不要了倒掉的東西」，這



兩句話聽來非常刺耳，我勉強的向她笑着說：

『妳莫管我，趕緊繼續去撈，過一下，這些油都要流失了。』

回到家，我叫人把廚子找來，問他，我們家一天要用多少油？

他倒是老老实實，很坦白的告訴我，家裏一天要用五斤豬油，三斤香油。

我聽了不覺一怔，固然，我家的人口比較多，但是再怎麼也用不了八斤油呀，這未免太浪費了，我頓時就問他：怎麼會用這麼多的？

他苦笑笑，回答我說：

『這就很難說麼，公館人多，隨時都有人想燒些什麼東西吃，我們不能不多預備些。』

『多預備些當然是可以的，』我正色的說：『但是把用剩過的油，隨便倒掉，暴殄天物，那就太不應該。』接着，我告訴他，我今天發現一個婦人在我家陽溝裏撈油的事，我說，他倒掉的油流到溝裏，都可以給人家撈取幾碗上來，這種浪費是何等的可驚。經過這一次我給他的教訓，後來這個廚子不但在食油方面節省不少，而且其他用品，都由於他時刻警惕，也省下來很多。

主人凡事求精求好，對於傭人的支用散漫不加檢點，時間一久，必定會造成很大的漏卮，養成浪費的習慣，從小處看，是支應浮濫，毫無節度，從大處言，則使居高位者和社會脫了節，漠然不知民間疾苦。因此自這一次我發現了撈油以後，我除了訓飭家人切切不可崇尚奢侈，一定要時刻記住物力之維艱，甚至，對於傭人，我也事事考核從嚴，不許他們有所浪費。

十五六年以後，我率軍駐防安慶，也曾發現

了同樣的一項事例。那時候我家每天買雞鴨，一買就是好幾十隻，我覺得這裏面一定有弊端。有一天我清早六點鐘起來，親自到廚房裏去察看，在半路上，碰見一個不認識的人，手裏拎着幾隻雞鴨，匆匆忙忙的往外面走，當時我便把他喊住了問：你拿這些雞鴨到那裏去？

那人率直無隱的告訴我：

『這些雞鴨是衛士家裏要的，我是他們派來拿的人。』

我不相信，將廚子喊出來，一問，果真如此。可笑的是那個廚子還振振有詞的跟我說：

『總司令，衛士家裏也要應酬的嘛！』

我申斥他們，我說衛士和總司令雖然職級不同，但都是吃糧拿餉的受薪階級，他們家裏請客，為什麼要由我家供給雞鴨？如果衛士可以如此，那麼，我所統領的幾十萬大軍，是否也應該援例？從此，這項陋規自然而然的蠲免了。

又過了十好幾年，我在重慶當西南綏靖副主任兼市長，有一天起床特別早，在門口看見一個女人，拎了一大塊豬肉進來，她分明不是我家裏的人，便上去問她是誰？為什麼跑進我家？她說：

『我是你們廚子的太太，我是替你們送肉來的嘛！』

我讓她走到後面去了，過後細細一想，買肉是廚子的工作，為什麼他要他的太太代勞？如果不是他太懶，就是其中有毛病，因為我家的人平時從不過問這些小事，他儘可以放心大胆的浮報濫支。後來隔不了幾天，又給我撞見另一個陌生

女人送肉進門，再去一問，她也說她是廚子的太太在送肉來，我更覺莫名其妙。其後派人調查，原來這個廚子竟有五個太太，看起來，他是在把『買肉』的『肥差』，輪流交給他五個太太分任，其中有弊，不問可知，我一發怒，將這個廚子解了雇。

平時讀書，讀到歷代帝王將相，高官名流，他們起先都能克勤克儉，克保令譽，須臾不忘創業的艱辛困苦。但是居高時久，每每受到家小、傭僕、部屬和輔佐者的欺瞞蒙蔽，漸漸的迷失本性，由儉入奢，由謙而驕，從此和擁護他的廣大羣衆產生隔閡，使愛戴他的人都心生忌恨怨對，失去了根本，當然會導致他的全面失敗。這種情形，如果說居高位者有如富麗堂皇的屋頂，那麼，他的家小傭僕甚至部屬，就像大大小小的支柱和棟樑，擁戴者是這幢華屋的屋基，那些外表塗敷彩漆，而內裏已經腐蝕的支架和棟樑把屋頂撐得越高，他離地便越遠，最後結果，必然是棟樑得越折，而美奐美侖的華屋之頂，也就會摔到地上跌成粉碎。因此我在用人方面舉一反三，見微知著，向來不敢掉以輕心，各級幹部固然慎加選擇和考核，即使對於傭人，我也同樣的注重他們的行為舉止，免得為小人所累，影響了我的名聲。以上我所舉的三件小事，我之所以那麼做的用意，當然並不在於節省幾碗油、幾隻雞或幾斤肉，我覺得防小人也如像『防民之口，甚于防川』，堅固的堤防，只要有一絲漏縫，川水潺潺的注入，積少成多，養癰成患，它也一定會使百丈巨堤土崩魚爛的。

(未完)