

# 徐柏園的豪情

王成聖

## 少年生涯多采多姿

徐柏園先生在國家危難之秋，開濟財政金融和促進貿易發展的功業，已爲人所熟知；但卻很少有人知道他有一段多采多姿，卓然不凡的少年往事。

民國十五年，他自東南大學商科畢業後，在寧波的一所中學擔任主任教員，不久，國民革命軍北伐，他由寧波前往南昌，沿途看見軍閥種種殘暴措施，加以嚮往革命軍的新作風，乃將所見所聞和應加興革之事，寫成「新江西」文章，送上海商報發表，當即遭受大軍閥孫傳芳的疑忌。於是他再去漢口，參加國民革命軍總政治部考試，順利錄取，分發工作。

民國十六年，南京清黨，武漢分共，寧漢復合，中國國民黨中央成立「特別委員會」，他奉派赴杭州，任省黨部秘書，主持杭州「民國日報」，陸塞波女士負責文藝、副刊，陸翰芹撰寫黨政宣傳文字，「民國日報」在他們三人的努力之下，成爲浙江最優良的大報。

不久，「中央特別委員會」撤銷，撤銷以前

黨內意見紛歧，爭論黨統。他在報上發表一篇「繫鈴人是解鈴人」的評論，主張：「特別委員會係因中央委員會的決議而成立，自應當也經中央委員會的決議而撤銷」，此論一出，引起廣泛的注意與重視，也輕鬆的解決了當時黨統的紛爭。他以一個初出茅廬的青年，有如此的識見膽量，頗爲有識之士所讚譽。

中央改組後，浙江省黨部也改組，他任書記長，另辦「民聲報」，「民國日報」換人主持。一天，「民國日報」登刊一篇反日的社論，附載地圖，把南京江邊的下關和江北對岸的浦口，弄錯了地名，互相顛倒，他寫了一篇「笑煞日本小學生」評論，刊載「民聲報」，揭露諷刺，引起他人不快；不久，又因批評地方當局對濟南慘案週年紀念的處置不當，觸怒地方顯要；不但「民聲報」被查封，就是書記長的職務，也被迫辭職。朱家驊很賞識他的才華，介紹他去廣州任地質調查所秘書，兼「廣州民國日報」編輯。他約陸塞波同行，這時，他們二人已相愛成熟，於是

由朱家驊在香港主持他們的婚禮。

以優異成績獲選，先後在美國芝加哥和伊利諾州等大學研究院進修。他以爲學所以致用，所以他不斤斤計較學位的獲得；而專心一致的研修財政金融和經濟方面的實際理論。民國廿一年「二二八事變」，日軍侵犯上海；他和校友刁培然連袂返國，準備赴難從軍。當他們返抵國門時，戰事已結束，當年秋天，他偕同夫人陸塞波女士，再度赴美入北加州大學研究院研究。

民國廿二年，朱家驊任交通部長，羅致人才，電邀徐柏園回國，聘爲中美合辦的「中國電氣公司」副總經理，整理電信債款；嗣調任郵政匯業局副局長，遂與上海銀行界，漸有接觸。不久，郵匯局改制，歸隸財政部，調他任財政部專門委員，婉辭不就，他以爲要實行國父孫中山的實業計劃，發展經濟，建設國家，非先從金融建設入手不可；於是他決心入銀行界。不願職位卑小，先入交通銀行爲行員，習練行規，不辭辛勞。不到半年，即以優異的才能升任北平支行經理，不久，再調升天津分行經理，掌管該行華北地區業務。當時，他才三十出頭的年紀，在銀行界的資歷尚淺，卻已能擔任如此重要職務，非常難得。



①徐柏園夫婦與黎玉璽夫婦及黎公子昌意合影。

②中大校長獎學基金會議，左三起徐柏園、郭驥、潘銜甲、王成聖、范馨香。



## 被匪綁架安詳脫險

民國廿六年春，他南下述職，順便拜訪親友，當時朱家驊任浙江省政府主席，他以舊屬景懷長官，想到杭州晉謁。剛巧京杭國道通車，可以由南京乘汽車直達杭州。於是搭乘許寶驊全家回杭掃墓的便車，一同前往。不料經過武康莫干山時，突遇土匪多人攔截，將他和許寶驊劫持綁去。

原來土匪探知有上海金融界要人二人，取道京杭國道，所以他們攔截綁架，想勒索一筆鉅金，祇因許寶驊的車子先到，才發生張冠李戴的情事。

他和許寶驊被綁架後，自早到晚，被土匪連推帶拖，攀山越嶺，深入孝豐山區竹林茂佈之地。一路濃蔭蔽天，昏暗難辨，又逢春雨綿綿，新篁刺足，泥行蹣跚，衣衫盡濕。一直奔波到半夜，才在一所茅舍停留。土匪也已疲倦不堪。

徐柏園此時不但毫無恐懼感，而且也沒有頹喪的表情；反而解去濕衣，赤膊與匪徒相對，同時還引導土匪賭博，呼吆喝六，喜笑達旦，他的儘量放鬆心情，土匪得知綁錯對象，竟然使土匪原來仇視他的緊張氣氛，改變為和善的態度。第二天清早，就有土匪一人下山往溪口村落，取回雞肉、酒菜，款待他們，許寶驊還有點矜持，食不知味；他卻大吃大喝，若無其事。

另一方面，他和許寶驊被土匪綁架的新聞，一經傳播，赫然巨案。政府以事情發生於京杭國道，此風斷不可長，乃嚴令限期破案，朱家驊主

席也以維護浙省治安，立飭保安部隊星夜出發，分道追緝。

他的同學好友陸翰屏正供職交通部，主管航政司，也請假赴杭州，隨同保安處長宣鐵吾，率隊追跡，尋覓多日，沒有結果。於是，另找門路，求助於熟悉匪情的水上警察廳長劉祖漢，發掘線索；獲劉慨然允諾。

由於追緝部隊的嚴密搜索，土匪遷移藏身之所，一日數易，晝伏夜行，某夜，藏匿大竹林中，忽聞部隊入林有聲，土匪懼恐已被包圍，加以多日相處，深知他此番赴杭州係為晉謁老長官朱家驊主席，再加上他臨危安詳的氣度，也使匪徒折服；所以先把他無條件釋放，轉移目標，而挾持許寶驊別道竄逃。但以許寶驊也無可勒索之處，不久亦被釋放脫險了。

## 開濟財金被譽「救火員」

抗戰爆發，他到香港，出席行政院副院長兼中央銀行總裁孔祥熙主持的「金融會談」，報告華北敵後財經情況，指出「主持敵後財經的人，不能暴露身份，工作上自有其非常困難之處；因此儘管全國人都可以責罵他，但政府主管卻一定要絕對信任他。」他的陳述，頗為孔祥熙所賞識。不久他由香港轉往內地，出任國民參政會第一屆參政員及昆明交通銀行經理；旋即升任四聯總處（中央、中國、交通、農民四行聯合總處）副秘書長，肩負對敵金融經濟作戰的任務，曾將全國分成八個經濟作戰區，嚴防錢鈔運出與偽幣流入，並策劃推動後方金融。由於成效卓著，當抗

戰勝利時，他已升任四聯總處秘書長、財政部政務次長的職位了。

民國卅六年二月，政府為了收縮通貨膨脹，連續拋售黃金，最初每天拋售六噸黃金，仍未能抑制物價上漲。他向行政院長宋子文建議採取「黃金美鈔祇許持有，不許買賣」辦法，付諸實施，才度過難關。三十七年八月十九日，政府改用金元券辦法，一面凍結物價，（他並不贊成凍結物價）引起民間搶購風潮，導致經濟崩潰。他即離開中央，到臺灣鄉間居住。

在臺數月，他曾經應東南軍政長官公署陳誠長官之請，策劃協助臺幣的改革，並擬定臺灣經濟開發計劃，創設「生產事業管理委員會」，加強管理。

中央政府遷廣州後，改金元券為銀元券，實施銀本位，請他在廣州擔任中央銀行副總裁，協助總裁徐堪推動改革。民國卅八年十月十日，他從行政院副院長朱家驊處得知廣州即將撤守的消息，當仁不讓的迅即以中央銀行副總裁身份（總裁徐堪已辭職他去），緊急的負起撤退央行人員財物的艱鉅任務。在廣州淪陷之前，安然抵達香港。

由於英國承認中共，香港政府也極力媚共，我駐香港的中國銀行尚存有大量資金，為免落入中共之手，他奉蔣總裁之命，以中國銀行董事長身份前往接收管理。他坦白的對該行原任董事長宋漢章說：「如果效忠政府，這是很好的表現機會」。宋漢章等深明大義，使他接管順利，並且將該行人員資金全部移遷來臺。（他擔任董事長

十年之久，該行現已改稱為中國國際商業銀行。

民國卅九年政府遷臺之初，過份重視新臺幣幣值的穩定，採行自由外匯政策，拋售金鈔。可是當時外匯存底不豐，金鈔有限，延至是年年底；無法繼續拋售，以致物價波動，人心惶然。民國四十年二月，他奉命兼任臺灣銀行董事長，籌商對策。他乃建議政府於四月九日頒佈：「新金融措施」，禁止金鈔自由買賣，祇許持有；同時實施外匯管制，採行按實際需要申請和逐案審核的辦法。在臺灣銀行內設兩個初審小組，一個初審匯出的匯款，一個初審進口的外匯；各就衆多的申請的案件中，精密審查，再提到「產業金融小組」去作最後核定。這就是後來行政院「外匯貿易審議委員會」的嚮矢。他就是「產業金融小組」的兼任召集人，可以想見其任勞任怨的程度了。

民國四十二年，臺灣省政府改組，由俞鴻鈞任主席，邀請他兼任財政廳長，於是將「產業金融小組」由臺銀移到財政廳，並且致力於財經機構的簡化。當時有位美國友人，見此情形，向他開玩笑說：「你只是位救火員」！他卻鄭重的回答說：「我這個救火員希望能真正的將火撲滅；不希望像二次大戰法國盟軍統帥 General Waboard，那樣逢人便自稱是救火員，最後卻將燒掉整個法國。」

民國四十三年，行政院長陳誠出任副總統，俞鴻鈞接長行政院，他則升任財政部長。不久，國際糖價大跌，收入驟減，嚴重影響到國家對外貿易收支的平衡。俞院長乃決定將外貿職權收回中央，於民國四十四年二月，另行設置「外匯貿

易審議委員會」——簡稱「外貿會」。他奉命為財政部長兼任外貿會主任委員。

當時臺銀外匯存底又有赤字，他乃從開源節流方面多所努力，除了從一國軍退役官兵輔導計劃的美援款項中，撥得二千八百餘萬美元，用為商業採購之需外；為了開展貿易促進外銷，特實施差別匯率，以內銷貼補外銷。外匯收入，因以逐漸增加。

民國四十七年三月，他辭去財政部長及「外貿會」等兼職，專任中國銀行董事長，赴歐洲遊歷。民國四十九年，中央銀行總裁俞鴻鈞病逝，他奉命繼任。他認為：我國應建立超然獨立的、强有力的現代化中央銀行制度，中央銀行應為政府的銀行，銀行的銀行，參加國際金融活動的銀行；主要業務應為發行貨幣，經理國庫，調節金融，調度外匯，經濟研究，並會同財政部檢查金融機構業務；而不從事經營商業銀行的業務，他依據此一構想，親撰中央銀行復業文件，呈奉核定，於民國五十年七月一日正式復業。

民國五十二年一月，他再度兼任「外貿會」主任委員，當指出：「推動外貿業務的基本原則，必須有點石成金的想法，無中生有的做法，上山下海，入地騰空，從四面八方衝破藩籬，打開局面」。於是提出加工出口退稅辦法，鼓勵對外的輸出；並實施計劃生產，品質管制和統一外銷，厚植國際市場中競爭的潛力和信譽，進而促成臺灣對外貿易能有今日的輝煌成就。

民國五十二年是我國有效推廣輸出的轉捩點，自此以後，我國已逐步擺脫對美援的依賴；而

從輸出貿易蓬勃發展，從穩定中不斷加速成長經濟多所努力；此其間，除了徐柏園的殫精竭慮的貢獻外，政府上下一心貫徹實施每四年的經建計劃，關係極大。

### 顧全大局勇於負責

除了擔任政府的財經重任，他還兼任中國國民黨中央財務委員會主任委員，為黨籌措、調度經費。無論那方面，雖然以開源節流的基本原則，但他能顧全大局，該用的錢，毫不吝惜，而且勇於擔當，解決問題，絕不拖泥帶水。

民國四十一年間，臺灣省糧食局因為糧源不充，收入銳減，加以軍方歷年積欠糧款為數頗鉅；以致糧食局財務困難，極為嚴重，社會上也有糧荒現象。他對此非常關切，特命葉彬提出解決方案。等到民國四十三年他接任財政部長，即責成國庫將積欠多年的軍糧款項新臺幣五億元一次付清，使糧食局的財務狀況，立獲改善。

中央日報為了使中南部讀者能够早一些見報，有改用專機，航空送報的計劃（原用火車傳送，逢站停靠，相當遲緩），擬動用飛機二架，每天清晨五時半由臺北起飛，專載中央日報，赴臺中、臺南、高雄機場（嘉義用空投），惟此事需款較多，主其事的阮毅成社長與他洽商。他以此事既為增加報紙發行，適應讀者需要，富有創意；當即同意試辦。

原為陳濟棠創辦的香港德明學院與中學，歷史悠久，規模宏大；自大陸淪陷後，即為粵港忠貞反共的教育人士萃薈之所；以致為中共忌憚。

不惜千方百計的陰謀奪取，施予破壞。該校負責人爲期作更大發展，乃將部份校舍改建爲十七層樓，不料尚未完工，適逢香港金融波動，以致財力不繼。中共遂乘機興風作浪，串通承造商人向德明逼債，且已準備以拍賣方式由中共出資盤去。德明無奈，請求中央援手。

徐柏園以爲該校在港，與中共鬭爭，關係極爲重要，乃先後派人赴港，作實地調查。然後根據實情，提出解決辦法：一面使該校不因負債而淪入中共之手；一面不使中央因支援該校而遭週財政上的困擾。終於能使該校度過困境，解除危機。

民國五十六年，「中華民國工商界赴印尼友好訪問團」赴印尼訪問，此爲我國與印尼斷交十八年後的第一次公開接觸。當時雖然已由堅強反共的蘇哈托總統執政，但左派份子仍在醞釀鼓盪；如何完滿達成雙方藉貿易的拓展，以增加實質關係的目的，確是問題。果然印尼向我提出貸款二千萬美元以購買紡織品，以作試探。訪問團長辜振甫向他商酌。他以爲貸款得失事小，關係中、印兩國今後互惠往來事大；於是他以兼「外貿會」主委的身份全力支持，對通融的細節也指示週詳，終使該訪問團有圓滿結果。爲中、印兩國恢復實質關係架構橋樑，繼而有今天雙方商務代表表的互設，以及中、印經濟合作與貿易關係極快速的增長。

民國五十六年我國參加在加拿大蒙特婁舉辦的「世界博覽會」，他兼任中國館籌備委員會主委，開展未幾，即遭火災。消息傳到，他適患腸

炎甚劇，但仍抱病往蒙特婁處理善後；經過溫哥華，下榻已預定的旅社，凡是替他開電梯，和拉車門的侍者，每次他都賞給小費十美元（當時政府的劉章富以爲有點過份，第二天侍者竟然在他住的套房門外，掛起我青天白日滿地紅國旗。到蒙特婁時，也照樣行事，不稍吝惜；蒙特婁的侍者，也懸掛我國旗。此時，他才向劉章富說明他之所以如此闊綽的道理：「我是代表中華民國館的首長，一切應以國家榮譽至上」！此雖小事，可以想見其爲了顧全大局用心之深了。

### 爽朗豪放公爾忘私

他的性格，大致可說是爽朗豪放，對公事肯用心，策定一個方案，總是深思熟慮，往復推敲；雖一字之微，決不馬虎，但方案既定，做起來則貫徹到底，決不拖泥帶水。不怕批評，不計毀譽；尤其不諉過自重。受彈劾，受處分，一肩任之。

有些人以爲他是個極有個性的人，其實他是一個很講道理，肯虛心接納異議的人。有一次，臺灣柑橋運銷新加坡，因某一特殊原因，內部業已定案由某著名僑商獨負其責，正在發佈公文之際，忽然有兩位社會聞人去見他的部屬劉師誠，力陳宜由多人運銷的理由，並請轉陳柏公（柏公是一般人對他的尊稱）。當他聽到以後，問起劉師誠對此事的意見，劉以爲「就各方面仔細考量的結果，他們的觀點，有其可採用的價值」。他立即明快簡單的吩咐：「那就交待輸出組，改爲多

人運銷」！

有一次某直屬事業機構的香港分公司經理出缺，部屬擬由該機構派人繼任，他卻批示由會內主辦室的一位粵籍同仁擔任。此事爲該事業機構負責人知道，不同意這項批示；要求他收回成命；其實按規定，主管機構的首長選派一位事業機構的二級主管，尤其香港地區，並無不可，可是，他還是尊重該事業機構負責人的意見，拿得起放得下的改批了。

他治事勇決周詳，難免使人有進言不易的感覺；但是如屬據理力爭，他還是會接受不同意見的；縱或在言語上頂撞冒犯，他也決不記憶在心。有一次他核閱一件辦法草案，歷指某點不對；主辦的年長同仁即時出言頂撞，稍後，也就釋然。後來這位同仁退休，他尚給予照顧安置。

他對人有高度的熱情，朋友有急難之事，從不惜伸出應援之手；對部屬嚴而不苛，信而不疑，賞重而罰輕，重才能而不拘小節，因此人樂爲所用。然而朋友有時要求不遂，不能全無怨懟；部屬或有後言。但他常受部屬之累時，則一肩承擔，從不設詞自解。對部屬前途與生活，關懷備至，提攜培植，不遺餘力。他爲國用才，不爲己謀，所以雖說門生故吏遍佈財政金融界，但從無派系之說。

他具有公爾忘私的精神，當民國五十七年九月，行政院爲配合行政改革，決定將「外貿會」的職權及業務，歸還正常建制，分別劃歸財政部、經濟部及中央銀行時；他毫無本位主義的親筆擬定劃分草案，順利完成移轉。

另一次，民國五十九年他擔任國際貨幣基金執行董事，代表中、韓、越、菲四國，嗣以外交局勢大變，為維護我國會籍，紓解我國代表權所受到的壓力；他不惜犧牲自己的職位，簽請辭去執行董事，而使非籍人士順利接充。

他的生活，具有多方面的興趣，書法在水準之上，國劇具有欣賞鑑別能力，自己也能唱幾句。高爾夫球，因為起步較遲，技術不算好，但卻講求規則，大力提倡。與朋友飲酒，則猜拳行令，滿座春風；有時三五友好便餐，也能親自下廚，調製鮮醇可口的羹湯，以湊佳趣。

### 熱愛母校熱愛國家

「外貿會」結束後的兩三年，他辭去中央銀行和國民黨中央財務委員會、國防研究院經濟組的職務；出國任國際貨幣基金執行董事。兩年後回國，卸去政務，年事已高，體力減退，仍勉力擔任中聯信託投資公司董事長。

他是東南大學（中央大學前身）畢業，對母校非常熱心。中大校友自民國四十五年倡議在臺復校。民國五十一年一月，教育部成立「國立中央大學地球物理研究所籌備委員會」，聘請他擔任主任委員，籌款興建研究所大樓，使中大能順利於五十一年秋天在苗栗復校。

民國五十七年九月廿九日，中大校友組成：「國立中央大學建校促進委員會」，聘請張其鈞為主任委員，徐柏園、李國鼎、陳慶瑜、郭驥為副主任委員，余紀忠、楚崧秋、陳漢平、易勁秋、沙學浚、梅璘高等為執行小組委員，推選遷建

中 歷 事 宜。

民國六十二年，特地邀請他返校授課，主授「臺灣對外貿易」，內容充實，見解精闢，聽者津津有味，他很希望母校能繼續發展下去，表現出更強韌的生命力；他勉勵同學：「要立志做大事，不一定要做大官」。

民國六十四年六月九日為中大建校六十週年校慶，校友會於三月中旬組織「籌備委員會」，籌辦擴大慶祝，請他擔任主任委員。時間迫促，千頭萬緒，他根據多數同學意見，積極推動，勇於負責，爭取時效。在他領導之下，分設秘書、募款、編輯三組。捐款約二百七十萬元，除保留九十萬元，連同實物，（電視機、冰箱、書櫃）供母校「學生活動中心」充實設備外；餘款設「校長獎學金」，他任董事長，李國鼎、郭驥副之。用以獎助清寒優秀同學，並紀念歷任校長培育恩德，另編輯「國立中央大學六十週年紀念特刊」，分發校友，人手一冊。

校慶當日，天氣晴朗，活動項目，依據預定程序，順利進行。他以「校慶籌委會」主委身份致詞，親切真摯，愛校情殷，溢於言表。

自那時開始，他逐漸為心臟病所苦，進出醫院多次，幾瀕於危，幸賴他夫人陸寒波女士悉心照料，轉危為安。中大復校，備歷艱辛，直至民國六十九年度，政府才正式恢復了名符其實的完整的大學。校友皆大歡喜，他對此也十分興奮，病體稍痊時，曾兩次扶病邀約若干校友到他家午餐，商組「籌委會」擴大慶祝，擬議贈送母校富有意義的紀念性禮品，題贈匾額，後來又邀約少

數校友午餐一次，討論特刊編輯及協助母校繼續發展問題。

民國六十九年十二月一日，他還批閱有關發放六十九學年度第一學期紀念校長獎金的公文，二日上午還繼續捐紀念獎學基金新臺幣三萬元；詎料當天晚上即因心臟病復發，一夕之間與世長辭了。他熱愛母校也熱愛國家，當他離世前，在醫院急救室中等待開刀，要裝上胸前的小機器，協助心臟跳動。當時，他心臟十分衰弱，呼吸也很困難。而無線電收音機正在傳播美國總統雷根和卡特競選的消息。別人怕他受到干擾，把收音機關掉。他堅持要打開，聽個仔細。一直等到開票結果，卡特自承失敗而且哭起來了，他就就笑了。笑得那樣辛苦，那樣純真。

他的夫人陸寒波女士，看到他臨終之前這一份愛國赤心，不由感動流淚，覺得他多年來對黨國百折不回的一片丹忱，是俯仰無愧的。

### 編輯部 啓事

本誌承作家賜寄大作，日有十數起，惟有許多稿件，多不符合本誌徵文稿約，本誌以名人傳記，真實傳奇，軼聞趣談為主，稿件必須文字活潑，輕鬆自然，幽默雋趣；來稿以六千字為限。（長稿採用時，超出部份不計稿酬，特約稿件不在此限。）來稿若未採用，恕不奉覆，亦不退稿（務請自留影印底稿）。



①左起：徐柏園、郭驥、王成聖合影。②徐柏園(中排左二)、馬潤庠(中排左)、錢龍韜(前排左)、金克和(前排右)、邵德潤(中排右)等合影。

