



(人一第左)者作文本，察視黔滋長員委蔣  
。迎恭場機在(中)席主昌鼎吳與

# 記吳鼎昌先生

何彰五

## 達詮先生西南物望

太上有立德，其次有立功，其次有立言。人生於世，忽忽數十寒暑，要想在「立德、立功、立言」三方面都有所成就，確實很不容易。我在六十八歲行將望七之年，回首半生軍政生涯，緬懷平生風義師友，「德、功、言」兼而有之的，四川華陽吳鼎昌先生，祇怕還稱得上其中之一。

吳鼎昌先生曾在貴州與我共事七年之久，他所留給我的追思與懷念，却是無比的深長和雋永，而今年是吳先生的八十五歲冥誕，同時亦為他逝世二十週年紀念，二十年來，關於他的事迹和助業，報章雜誌所揭載的，似乎並不多，因此願以拙筆捫拾一二，錄之而饗「中

外雜誌」讀者。

抗戰初期我曾任職貴州省政府委員兼建設廳廳長，當時貴州省省主席是四川華陽吳達詮（鼎昌）先生。達詮先生祇大我十七歲，我和他的交往，可謂在於師友之間。然而吳先生是大西南的一位耆彥人望。這因為吳達詮先生既是遜清翰林，又復畢業於日本東京高等商業專門學校，在民國改革前後，像他這樣能將舊學新知冶於一爐，尤可施展長才，大事發揮的，實在罕於一見。四川和貴州，向以川黔兩省並稱，但是終有清二百六十八年之世，就祇四川出了一位駱成驥狀元公，翰林公如吳達詮先生這樣享譽中外，大有獻替於邦國者，也是鳳毛麟角，屈指可數。

在吳達詮先生出主貴州省政之前，他的輝煌經歷，開列出來，已極可觀，擇其舉著者，兼又膾炙人口，見重於世的，則吳達詮先生早在民前七年（公元一九〇五）成立同盟會於日本東京時，即為最早加盟之一員，因此他是不折不扣的開國元勳，革命先進。七年後，中華民國成立，

我國唯一官辦的「大清銀行」改爲「中國銀行」，達詮先生乃以其經濟學的長才，暨其對於我國金融改革的卓越貢獻，被推舉爲第一任總裁，民國二年就任國家造幣廠監督，民國四年出任農商部次長，民國六年到民國十年，復任財政部次長的要職。這是他擔任政府公職的第一個階段。

民國十年我方二十歲，即以耳聞四川華陽籍的吳鼎昌先生棄官而從事金融事業，成爲我國金融界的重鎮，也是西南人士執全國金融牛耳的第一人。記憶中他辦過鹽業銀行，自任總經理，而且兼爲握有極大勢力的「北四行」——鹽業、金城、大陸、中南四銀行聯合營業事務所主任，又兼四行準備庫總稽核長，「北四行」雖然都是私營銀行，但是當年的私人銀行如「北四行」者可以發行鈔票，信用及業務，尤在北洋政府——交通系操縱的「國家銀行」「官辦銀行」之上。

也就在民國十年這一年裏，吳鼎昌先生在「立功」之餘，兼且游刃小試於「立言」的新聞事業，他和他的朋友胡政之、張季鸞等創辦了國內第一個最具規模的民營通訊機構，——「國聞通訊社」，民國十五年他更與友人合作，接辦當時的輿論權威：「天津大公報社」，然後便陸續成立了一系列的「大公報館」。由於吳達詮先生雄渾的魄力，悉心的經營，乃使大公報在民國三十八年大陸淪陷以前，成爲風行全國，無遠弗屆的第一大報。尤其每日的社評，幾可影響政治社會的風尚。

民國二十四年冬吳鼎昌先生再度從政，擔任實業部長，以迄二十六年抗日軍興，照吳先生自

諫的說法是——

「人皆知予喜談政治，然世之喜談政治者，不一定皆適於作官，予即其中之一人。平生志願在辦一學校，辦一報館。無意袍笏登場，便無須組織班底。二十四年冬起，竟在南京作了兩年中央官吏，本事出意外，故結果還是單人匹馬。當時同僚熱心見教相助者雖多，但祇有公誼，並無私交，從未約定任何人續共政治生涯者。良以兩年嘗試，更自知所短。」

### 人生本可隨遇而安

正由於達詮先生「從未約定任何人續共政治生涯」，因此在民國二十六年七月抗戰爆發，在這一年的冬天他忽又膺命出主黔政，當上「天無三日晴，地無三尺平，人無三分銀」，却在抗戰期間地位極其重要的貴州省主席。吳鼎昌先生每次談及他接受此一任命時，「股無可奈何之情狀，溢於言表，他總是亦莊亦諧，先破題而後述懷的這樣說着：

「抗戰時期，義不得辭！（語氣一轉，便作自嘲）這都是我平時愛談政治的結果，於是我便一而再的「爲所不欲爲」，此種情形，正如我一向侈言經濟因而搞了二十多年的實業。」

追憶奉委之際的心情寫照，吳鼎昌先生尤其寥寥數語，寫來入木三分，他說：

「人生本可隨遇而安，不過，當我奉命出主黔政，當時我誠惶誠恐的心理，簡直不堪言狀！」

吳鼎昌先生是懷着「不堪言狀的誠惶誠恐心

理」，而於民國二十六年十二月二十八日中午，歲暮云暮，臘鼓頻催時分，匆匆馳抵貴州省會貴陽市的當時，他曾深爲「無班底相隨」爲憂，因爲他入黔接篆，祇帶了一位秘書長、一位省府委員和一名秘書，但是轉念一想，他又覺得——

「也許這正是一個考驗我自己的機會。」

於是也就處之泰然，不以爲意，可是他的秘書長却惴惴不安，惴惴爲慮，根據吳鼎昌先生所定的計劃，到貴陽的第二天，即須接篆視事，因此接篆之前省府秘書長一再進言：

「僅以秘書長一人，秘書一人，去接收偌大的一個省政府，此種事例可謂絕無僅有。主席似乎應該多考慮一下人手不夠的問題。」

當時，吳達詮先生的答覆，是這麼輕描淡寫的兩句：

「膽子放大些，想當年我在南京，初到實業部視事的時候，也是一總祇有三個人。」

往後，吳鼎昌先生追憶他入黔之初，——他並不否認，他也曾爲「人的初步準備」，「考慮過了一番」，他在由南京鼓輪西上漢口的舟次，曾以一夜的時間，「考慮」好了主黔的人事方針。

他所決定的方針大計，約略可概括在以次三項之內：

- 一、約請兩三位師友相兼的長者。
- 二、約請三四位辦理機要文書的朋友。
- 三、除上列二者以外，一概就地取材。當地若無合式人才，則不妨爲事求人，不必先行約定。

當一名抗戰時期大後方的省主席，他以為這樣的「人事準備」，就算够了。

所以，吳鼎昌先生主持黔政將及八年，他始終恪守他的方針原則，除了秘書處之外，各廳會處，人事一仍其舊，可謂絕少更動。

吳鼎昌先生又認為無論是當省主席，民、財、建、教四廳廳長，抑或是縣、區、鄉、鎮主管，乃至保甲長之流，一概屬於「地方官吏」的範圍，因此他乃訂有「地方官吏」治事的規範，條分縷析，詳盡明白。自他以後，抗戰期中黔省官吏莫不拳拳服膺，身體力行，而且對我們大家來說，都可謂之獲益非淺。

「值得一述」的吳鼎昌先生「地方官吏」施政四大要則，厥為：

一、地方官吏走馬上任，除開對於當地情況已有真知灼見，或者是某某事項先有秉承方針者外，大可不必發表「籠統宣言」。——這是因為地方官吏其本身的地位，並無決定國家政策之權，而其職權之內，即其通常所應為者，法令且早有規定，又何必曉曉多言哉？——竊以為這是「為政不在多言」的最佳註腳，今與昔比，應無二致。

二、施政首要之點，厥在地方風氣之改進。民情風俗，必須明瞭體認，勉力以身作則，於是寬猛以濟，情勵以動，不及者有以進之，如其或過，亦應遏抑。尤其要言行合一，可以行而不言，絕對不可言而不行，失信民家，欺瞞上級政府。

三、地方政治，未必都是大事，因之地方官

吏必須以常識判斷事情，如依常識判斷其為可辦而能辦的，不論事情大小，必須即刻舉辦，如此立竿見影，迅赴事功，尤能激發吏員的辦事興趣。

四、地方行政祇要注重這個向前「走」的「走」字，而絕對不許「睡着」、「坐着」、或「站着」，於是即可「計日課功」。但是「走」時萬萬不可忘記「按步就班」。因為地方行政最忌變化太多，紛更無常，——也就是朝令夕改，法令多如牛毛。地方行政和整個國家政策有時必須順應世界大勢立為因應者迥不相同，故所以「按步就班走」，實為督促地方行政進步最妥當的原則。

——諸如此類，吳鼎昌先生主黔八年間所作的至理名言，雖走馬萬言不及備載，以我個人所蒙受的教益之多，也是隨意撿拾，都成圭臬。另一方面，當時的貴州省政府，下設民政、財政、建設、教育四廳，我以省府委員承乏建設廳長，於是便在吳鼎昌先生「予認為任何地方之行政設施，其根本不外從人力開發與物力開發二者着手」的大原則下，職責相當重大，工作頗為繁重，誠所謂「千頭萬緒，百事如麻。」

我是貴州興義人，貴州是我的故鄉，因此我深切瞭解，貴州富源蘊藏甚多，實在是不該開窮，即以人力開發而言，當年貴州全省，人口一千零四十八萬四千，全省面積十七萬九千四百七十七方公里，平均每方公里所居住的人數不過六十人，以此數字再加伸算，全省土地共有兩億六千餘萬畝，這也就是說，不分男女老幼，每一個貴

州人可以分到二十六畝地，這許多地不論是山坡、是林地、是農田、是坡坎，任何人擁有這麼一大塊地方，事實上決無餓得死人的道理？何況總人口數還包括男女老幼在內，並非悉為可資提供勞力的丁壯，尤其貴州還蘊藏得有許多價值昂貴的礦產與特產品，諸如產量佔全國第一的水銀，唯一可製降落傘絲的柞蠶，還有遍地皆是的油類植物，名貴木材，以及金、錫、鉛、煤、棉花、陶磁、煙葉和石阡縣所產的名茶，……因此俗諺所說的「人無三分銀」，完全是人謀不臧、民智未開，滿清咸同兩朝以降，匪亂猖獗，戰禍頻仍的關係。吳達詮先生尤曾作過縝密的調查，發現貴州人死亡率之高，到了令人可怕的程度，——

成人為千分之三十，兒童竟達千分之二百四十之鉅。貴州人生四個小孩子，總祇能有一個長大成人，而一百個成人之中又要死去三個之多，在這種情況之下，貴州焉得不地廣人稀，棄置了那麼許多無窮盡的寶藏，而居然還有人在挨餓。因此之故，所以省設衛生處，市縣設衛生局所之大政，全國乃以貴州為嚆矢。

### 早買青山待白頭

所以抗戰時期在吳鼎昌先生主政下的貴州，乃以民生為重，建設為先，而筆者得能在國內首屈一指的實業家督勉和指導之下，為一千餘萬黔胞大興建設，使他們得以「安身立命」，尋到富足快樂途徑，這實在是我一生之中最感愉快，而且也頗引以為榮幸的一件事情。前後八年間，我們在貴州從事多目標的改進增產計劃，農、林、



牧、蠶、電、工、礦、油，外加上水陸交通，通訊工具，多方面的齊頭並進，研究推廣，我敢於說貴州能在抗戰最艱苦的階段，安然渡過難關，以及她在戰爭期內為支援抗戰所作的人力物力貢獻，甚至於她能從貧窮落後，一躍而為近代化的省份，其基礎便在吳鼎昌先生主黔的七年之間有以奠定。

以此而言，吳鼎昌先生之「立功」，固然祇不過是他一生動業中的一端而已，但是他為貴州開闢了建設的重點（人力物力），這個「功」也就相當的大了。

我會與吳鼎昌先生共事七年，七年的朝夕親炙，有時且還把酒閒話桑麻，使我深以為唯「淡泊寧靜」四字，吳先生足以當之無愧。他主持「北四行」時期，作全國金融工商業者之盟主，出長工商部，則掌理全國經濟建設大權，繼主黔政；然而我們讀他「民國二十八年十一月十三日邊督囑在花谿作星末小休時題壁一詩」，有云：

天下紛紛老一州，問君何以久淹留；  
征徭未免民無怨，盜賊還多吏可休。  
亦欲圖功齊有補，幾回請罷又經秋；  
避賢縱作藏身解，儻嘆吹竽勝一籌。

非但「思弭憂寡恫懷在抱」，仁民愛物之心，躍然紙上，而且「幾回請罷」，「避賢藏身」，確實是語語發乎至誠。名鎮利權，一點兒也拘他不住，那一種「用行舍藏，舒卷自如」的高風亮節，令人十分仰慕。我們可以說，吳達詮先生身為大實業家、大金融家，他依然不失讀書人的本色，高官厚爵，乃至於登峯造極，他仍舊熱切

的希望能夠早日買山言歸，嘯傲烟霞，日以「讀詩作詩」消遣，吳達詮先生曾有一篇「題壁四首」，其中末二首，即曾有云：

得專一壑勝一州，早買青山待白頭，  
殺賊功名猶未了，幾年遲我為身謀。  
花谿山水勝前谿，準擬移家老圃畦，  
忽覺使君身是客，鳥驚人語惜栖栖。

在此必須附帶說明的是，吳達詮的原籍係在浙江吳興，世居吳興前谿，後以先世入蜀，卜居四川華陽，吳達詮先生也在華陽誕生，所以他的籍貫便改了四川華陽人，不過他仍以「前谿」為號。

### 舉國官吏級秩第一

抗戰期中的川黔康滇，四川省主席一連換過好幾位先生，其中一度尙且由最高領袖自行兼任，雲南、西康情形特殊，劉文輝等以軍人領政，一直沒有更動，唯一的一位文人主席厥為吳達詮先生，他這一幹便是七年多，雖會「幾回請罷」，終以中央倚畀正深，直到民國三十三年冬天，日寇勢窮日偏，圖作最後一逞，陷長沙，下衡陽，深入桂柳，前鋒進抵貴州獨山，中央由於局勢丕變，軍情緊急，特任第二十七集團軍總司令楊森為貴州省主席，同時特任吳達詮先生為國民政府文官長，嗣又派兼中央設計局秘書長的要職，以迄民國三十六年抗戰勝利後兩年，吳先生改任行憲後的第一任總統府秘書長，除國家元首之外，他始終是政府官員中級秩最高，聲望最隆之一人。

吳達詮先生宦運亨通，「欲罷不能」，他「早買青山待白頭」的深心大願，是在民國三十八年中共叛亂日亟，總統一度引退的前夕，達詮先生方纔奉准辭職，却仍由總統府聘為資政，可惜的是當時大陸紅流氾濫，已無青山可買，吳達詮先生迫不得已，唯有避地香港，藉卸仔肩，三十九年八月不幸以癌症逝世，卜葬香港基督教公墓，四十年十月四日總統特予明令褒揚，生平事蹟著予存備宣付國史，華表之榮，當可使前谿老人在九泉之下拈鬚微笑了。

### 編後記

編者

△前立法院院長劉健羣先生的三「國」漫談；談國劇、國醫、國術，本期先談國劇，立論精闢，識見超卓，愛好平劇的朋友，不可不讀。

△名傳記作家章君毅先生寫的「一代梟雄袁世凱傳」，是章先生的精心之作，內容極為精彩，敬希讀友們特別注意。

△本年二月為前西安綏署主任胡宗南先生逝世七週年，本誌特刊載張佛千先生所撰胡宗南先生的小事，以紀念這一位忠愛國家操守廉潔的模範將領。

△王康先生「蔣百里自戕浴愛河」、郭廷以先生「良規的志行」、楊森先生「墨西哥歸來」以及何輯五先生張振玉先生寫的大作，不僅有極高的史料價值，並且富有教育意義，值得細讀。

△本期又因稿擠，劉智先生「死亡的爭議」續稿再延下期刊完。勞翰先生「關中雜憶」續稿未到暫停。