

周至柔上將與我(上)

王道

(本文插圖刊第3、45、46頁)

民國七十五年八月卅一日下午五時，我與家人遊罷阿里山歸來，到家不到十分鐘就接到友人電告，才知道一代名將周至柔先生去世了。因為昨天在山上沒有看報紙，即刻找出昨天的報紙披閱，才證實至公已於廿九日下午六時廿分與世長辭了，猝聞之下，不禁黯然無聲者久之。

旋即詢問的結果，知道至公於當日上午仍然照例上班，因為不久前至公會因恙住院，出院時醫生特備氧氣罩設備於周公館，每日適時備用，後因至公每日均要上班，又於辦公室內備置氧氣罩一副以便隨時使用。他自民國六十八年後，不良於行，但仍然每日上班不輟，現在雖用氧氣設備仍堅持上班為國盡力，如此高齡之高級官員仍有如是之責任感，在我國朝野中能有幾人？

我獲知這個不幸的消息後，徹夜未能入睡，次晨我到達臺北延平南路周府靈堂，向着至公遺像深深的三鞠躬以後，環顧鮮花素果一片哀傷氣氛，再看那陰暗的客廳中，他常坐的椅子已是空空，那慈祥笑容已經不在，那細聲的談笑已經杳然，回想這三十餘年來長官與部屬的情誼，事業相期許的豪情壯志，在會議桌上，在視察省政的

途中，在省議會中的鏗鏘的答覆，在臺中彰化銀行招待所每晨共進早餐相談天下事的情景，一幕一幕的回憶不禁油然而生，這一切都未隨時光的流失而永遠留存在回憶之中，人生苦短，就這樣永別了，一陣心酸，不禁潸潸淚下。

我生平以來曾經追隨過六位長官，最初是劉戡將軍，他攻下延安又在延安附近殉國了，其後是桂永清將軍、陳誠將軍、蔣經國先生、何應欽將軍，最後是周至柔將軍，他們都是國家傑出的人才，各有千秋，每位都給與了我極深刻的印象與崇敬，他們對於國家都有極有價值的貢獻。

現在周至柔將軍已經離世而去，但是這三十餘年來，尤其是他任國防會議秘書長、臺灣省政府主席的這一段時光中，我與他接近較多，這一幕一幕的回憶不斷地湧向心頭，最近報紙上對於他的生平功業與愛好雖有悼念與介紹，但是他對於這個正在患難中成長的國家所作的貢獻，以及他的為人、處世觀念、愛好與見解更有許多地方是值得追述的，也是值得國人景仰的。

掄才方式，國少先例

我國有兩位陸軍將領，分別創建了我國空軍，建立了我國新海軍，功業彪炳，功在國家，他們是周至柔將軍與桂永清將軍。可惜桂將軍於五十四歲的壯年就去世了。周將軍壽登耄耋，國之大老，可惜未見神州光復，遼爾仙逝，不無遺憾！

周至公創建中國空軍，八年抗戰中，戰績輝煌，政府播遷來臺後，任參謀總長，整編大陸撤退來臺的各路軍旅，實行四大公開，信賞必罰，重振戰力，建立制度，定期調任，首先作為楷模，樹我國建軍的基石，國軍雄據臺海，使復興基地三十餘年來安如磐石者，周上將之功不可沒也。

周上將由參謀總長調任國防會議秘書長，我任議事組組長；他任臺灣省政府主席，我任省新聞處處長，許多人以為我是出自空軍，與周先生有深厚淵源之故。事實上恰恰相反，海陸空三軍，我出身陸軍，又服務過海軍，中間曾擔任過高級警官（湖北省警務處長，民國卅七年），惟獨沒有當過空軍。可是命運的安排却與這位前空軍總司令有主官部屬的親密關係達卅餘年之久。尤其是他由參謀總長轉任國防會議時，在部屬如雲，人才濟濟的環境中，想不到一位陌生人居然

擠進了他的座右，真是一件不可思議的事。提起這件故事，我認爲在今日政壇中太少見了。

民國四十一年我出版了一本書「反攻論」，提出了我對反攻大陸的軍事思想及作爲，僥倖獲得極大的反應與迴響。那時周至柔參謀總長讀了這本書後，頗感興趣，他主動的頒給我一座勳獎。但是我們並沒有見面，迄民國四十三年國防部軍官外語學校第二期學員畢業典禮時我遇見了周總長，他問我那本書是不是我寫的？我答：「是的。」他向我說：「有空希望到我處談談。」時間過了三個月，我並沒有去看他，因爲我那時並沒有仕進的企圖，在國家岌岌之際，我想談的都在那本書上說得相當詳盡，我想也沒有甚麼好談的，不如緘默些好。同時，有許多朋友催促我說：「既然總長請你去談談，爲何不去呢？」我才打個電話給總長辦公室，馬上就得到了回音，請我於當日下午去見面。

見面後，我們坦率地談了一個小時，臨告別時，他向我只說了一句話：「國家應該用你！」

我回去後，也漸漸的淡忘了，像這樣安慰我的話也聽得太多了。

想不到三個月後，突然接到一通電話，是總長打來的，才知道周總長已調國防會議秘書長，蔣經國先生任副秘書長，並告訴我國防會議是由總統主持，以執行統帥權的國防最高戰略策定的組織，下設二局，一爲國防計劃局，由蕭毅肅將軍負責，一爲國家安全局，由鄭介民將軍負責，另一爲國家科學委員會暫不成立。本部僅二組一

室，主要的是議事組，另設一總務組以配合業務的施行，其次爲秘書主任室，請我擔任議事組長的職務，徵求我的意見。想不到這樣重要的位置，周先生居然大膽起用一位讀過他的一本書，僅僅談過一次話的人爲國家擔負最機要而重要的職務，在任何人看起來是太冒險了。在我國官場裡，以周先生的地位，與他相處十年以上的知心部屬何止千人，居然請一位祇見過二面，談過一次話的陌生人作這樣重要的事，至少在我國用人的紀錄中是很少先例的。

就這樣我進了國防會議。

國防壁劃，大將風範

在國防會議將近三年的時光中，我與周先生幾乎每天都有接近的機會，時間會使人的距離縮短，也會使人與人之間了解更深。名哲學家有言，一位偉大的人在�的僕人面前常常不覺其偉大，因爲距離太近了。但我與周先生相處久了以後，我內心中深深感覺到他偉大中的平凡，更易使人親近與崇敬，因爲他的外表常常是非常嚴肅，但是他的內心常常又是那麼的和諧而慈祥，他有理智的一面，他更重感情輕鬆的一面，不相處久是不容易體察的。

他有理想，也有遠見，他雖出身於舊時代，保定軍官學校八期，但他有嶄新時代的頭腦和作爲。他更有高度統馭的方法、智慧與才能。

於公方面，我們交換的意見特多。他的戰略思想據世界觀，因爲他深深的感覺到今日的戰爭已非一國與一國間的事，而是整個世界上民主國

家和共產集團整個的事。僅以國防會議大會議室繪製的大圖表而論，大多是以北極作中心的戰略示意圖。那時核子武器尚在萌芽時代，就圖上判斷，俄共的核子武器製造工廠在貝加爾湖附近，因爲俄共在那地區的工業，無須要那樣巨大的電力之故。後來證實這判斷是正確的。在中國大陸的地圖上，中共向北向西北接近俄共版圖的鐵道延長一寸，我們就標示一寸，對於臺灣的鐵路公路交通擴展一哩，圖上立即就標示一哩，從地圖上就可以了然中俄共的關係，以及對臺灣的意圖。因爲這個會議是先總統主持的，每次會議是有實質意義和內含。

參加這個會議的成員有副總統、行政院長、副院長、國防部長、內政部長、外交部長、財政部長、交通部長、參謀總長、國防會議秘書長、副秘書長、國防計劃局長、國家安全局長等。

總統執行統帥權所應具備的全球戰略分析，敵我戰略戰略的研判，每逢重大事故的肆應，我國尚無專門智囊組織，應如美國國家安全會議，每位專門顧問之後，就有上百上千的專家，參與幕僚工作，分析研判，作爲總統決策的參考。周至公以其最高的智慧和學養，想將國防會議帶上這樣的一條康莊大道，可惜他的構想與努力尚未達到定型的階段，就離開國防會議了。

治事方法，提綱挈領

在國防會議三年相處的時光中，他的爲人處世給我的印象特別深刻，在我觀察與認識中，他有大將風範，凡事掌握原則，且堅持原則，謀定

而後動，動則一直堅持下去，義無反顧。從講話直到處理事務，乾脆了當，絕不拖泥帶水，這是我國軍政大員中少見的。

舉一例來說：他交給你辦一件事，或是擬訂一個重要計劃時，他首先就問你：你能辦到或不能辦到？如果你辦不到，就乾脆答覆不能辦到，他絕不勉強你。如果你自信能夠辦到的，你可以坦率的答應他能夠辦到。那時，他會問你，你需要什麼條件，比如人、物或財務支援，他絕對答應你，絕不還價。其次，他會問你多久能夠辦好，你可以坦率的告訴他需要多久，一週或數週，一月或數月，他絕不會與你打個折扣，毫不考慮的答應你。決定以後，在約定的時期未到以前，雖然每天見面，他絕不會對這一件事詢問一句話，不過，到達交卷的那一刻，他絕不會忘記，他絕對在那約定的時間、地點，靜坐著等候你。你的信譽，你的能力，那時就是一個重要的考驗。

他遵守時間，在我有生以來所遇見的達官顯宦之中，他是一位無論公與私都是絕對遵守時間的人，並且對每位部屬的公私時間都絕對分開和尊重。他會遵守時間，散會也遵守時間。他開會時準時坐在他的位置，他宴客時也是準時坐在他的位置。與他談話時，雖在辦公室，下班鈴聲一響，他立即終止談話，走出辦公室。下班後除非有特別事故外，絕不找你。因為他認為這是部屬的私人時間，他絕不佔有。這是今日官場中極少見到的事。

求學求知，異於常人

他好學、求知、求新知，不是接近他的人不會知道的。他四十歲以後才學英文，在參謀總長任內已經能聽能講。他帶到國防會議來的一部英漢辭典，已經用得破舊不堪了，還是經常翻閱。他每天除了讀中文報刊以外，還要讀國內外的英文報刊，從不間斷。

他求知，求新知的的方式是非常科學的，也是最別致的。比如，他在國防會議時代，每天十一時左右，就有一段吃茶時間，也是國外所流行的 Coffee Break。那時經常到的有國防部的羅機次長與劉國運次長以及來賓或學者專家甚至記者，大家無話不談，上至天文地理，下至國際形勢、科學新知與社會百態。不過有一點是特殊的，所談內容，他所知道的不必談，不是新的不要談。因之他在不同的新知中，他去蕪存菁地吸收，使很多人來幫助他讀書，使很多的新知集中而為他的新知，這是科學的也是智慧的，我也因此每天每夜都找尋新的資料，以備談話之用，這也使我有許多讀書的機會。雖然，每天那一段時間縱有些壓迫感，但是也使我覺得有充實感。在這樣一個長官面前服務，不僅不斷在求知，而且是一種心靈的享受。

由這點點滴滴才使我領悟到，他是一位舊時代受教的陸軍軍官，居然建立了最新式最勇敢的且創造了最輝煌戰績的中國空軍，也在國家最艱難的時候，整建三軍，使國軍成為保衛臺灣金馬現代化的勁旅，進而建設臺灣為三民主義模範省，其來有自。有人說：千軍易得，一將難求，人存政舉，就是這個道理罷。

那時，他是五十七歲。

公私分明，興趣廣泛

周先生除了「公」以外，興趣極為廣泛。他喜愛平劇，不僅喜愛，並且能哼幾句，雖然嗓子稍沙沉，但韻味與板眼多能適合節拍。除此以外，最使國人稱道的有三件事，一是提倡籃球。四十歲以上的人當會記得，前在總統府前面的三軍球場，每次賽球真是萬人空巷，七虎雄風迄今仍有許多人尚能記憶猶新，津津樂道。

其次是提倡圍棋，也培養了少年及青年棋士，林海峯在臺北空軍新生社比賽，初露鋒芒時才九歲，後來也是周至公送去日本學藝，成功地揚名國際。本省棋風之盛，周先生的倡導與支持是非常重要的因素。

再次是提倡高爾夫運動。今日我國的運動項目，僅有楊傳廣的十項運動、紀政的百公尺曾在世運中佔一席之地。至於球類，祇有棒球，以舉國之力，歷廿餘年之培育尚能為國家爭取光榮，嚴格地說，少棒、青少棒、青棒在國外並非列入正式大賽之列。但是高爾夫球，我國的地位早已達到世界水準，為國家爭取更多的光彩，殊不知周先生在民國四十年時代提倡高爾夫運動是艱辛的，也是受朝野及社會排斥，但是他毫不氣餒的有計劃地將這類運動的愛好與水準扶植起來了。全世界高爾夫大賽祇有四個，有三個是在美國，有一個是在英國，英國公開賽的百年紀念大賽，我國呂良煥榮獲第二名，為國家爭取了極大的光榮，但是國人喜歡的不多。那時，在歐洲知道

臺灣的人不多，有許多歐洲人因知道呂先生（Mr. Yu）才知道中華民國，前年陳志忠在美國公開賽中，以一桿雙鷹（Double Eagle）而揚名國際。不僅如此，每年亞洲高爾夫巡迴賽，總冠軍得主多為我國選手。這種光榮早為國人分享。廿年前日本首相藤榮作與美國前總統艾森豪打了一次高爾夫球，立刻把那時日本的國際地位都提高了。這種意識和宣傳，日本人所理解的比我們多多了。

以上三點都是大家所知道的，還有一點是天四十歲以上的人所遺忘的，是二十歲左右的人不知道的，那就是他在大陸上指揮我國新空軍對日軍作殊死戰的時候，他成立了空軍新生社，使每天待命升空迎戰的空軍健兒在那裏有舉行舞會的機會以調適他們的身心，充實他們的正當娛樂，鼓舞士氣，其效果是相當大的。政府遷臺以後，空軍新生社以及定期的舞會，不知使多少青年人對於我國青年空軍健兒的英勇活潑的生活而仰慕。

上面四點，正是說明他不僅大膽的提倡我國固有的高尚娛樂，他還迎接時代使他的青年部下在工作時工作，在娛樂時娛樂，也使國人一塊兒跟着走，直到國際競賽的尖端，這是今日我們許多從政者值得學習的。

他在軍中直到最高統帥部，他的一舉一動中規中矩，有大將素養，有統馭的最高智慧和方法，有決心，有層次，把握原則，堅持原則，用人不分畛域，分層負責，不越級指揮，信賞必罰，寓繁於簡，提綱挈領，因之每當大任莫不如行雲

流水通暢愉快，他是我國革命軍人中的翹楚，少有其右者。

省府地址，再三躊躇

民國四十六年，他繼嚴家淦先生任臺灣省政府主席，陡然由軍而政，所掌業務正是一百八十度的轉變。

那時臺灣省政府剛由臺北遷至臺中，臺灣省政真是千頭萬緒，他在不慌不忙中很快地就進了狀況，而且深入了問題的核心。在他五年另三月的省政施政中，除了陳辭公任主席時，土地改革是我國歷史上一次不流血的成功的土地革命，由農業時代奠下轉向工業時代的開始，由三七五減租到耕者有其田，與中共統治的大陸上血腥的殺地主，血腥的鬥爭，以沒收土地，不僅沒有解決土地問題，祇是製造了我國八億以上的農奴的悲慘命運，相形之下，這是我們政府最偉大的成功處，也提供了全世界解決土地問題的最佳模式。此外，真正建設臺灣奠定富庶繁榮基礎，周主席主持省政五年多，是具有決定性影響的。

他到任之初，住在臺中市區內彰化銀行招待所，一棟舊式的平房，那時中興新村辦公室以及各廳處的辦公大樓尚未完全設備完成，為建築舞榭，還羈押了秘書處科長以下二十餘人。由臺中到省府辦公大樓的道路與橋樑窄狹，不良於行，途中需時一小時以上，交通不便，他那時第一件事所鄭重考慮的就是省府所在地點問題。

他認為地方政府為親民之官府，不宜距離都市太遠，不便民衆往返，他當時曾考慮是否將省

政府遷至臺中市區或臺中市附近，他囑我在這個原則下查訪較為適當的地點，至於中興新村現任省府所在地最好是一個大學的所在地，安靜而遠離煩囂。我奉命後，即與臺中市政府主任秘書魯溫月先生研究，因為魯先生曾為我的故鄉武昌縣長，舊友也。研究結果，認為臺中市以省立農校校址寬闊較為可用，在附近地區祇有東海大學側有二百多甲的土地，產權屬市府，較為適當。魯主秘也陪我親自看過，二者均有條件建築省府合署辦公的大樓，農校且有一部房舍可以立即使用，與農校交換，也順理成章，我將這些資料報告周先生以後，他覺得也有建議行政院採行的價值。可是最後將此計劃放棄了。

其緣因就是因為國家在那時是太窮了，因為中興新村新省府大樓的建築費已花去二億餘臺幣，如果國家想再拿出兩億臺幣出來蓋省府大樓，在那時是不可能的，因之周主席只有取其次，就原有道路橋樑加寬拉直，以縮短時間，公路局加班以便利省府接洽公務的外縣官員與民衆。我就任新聞處長後，特在臺中車站內設置連絡處，招考了八位女服務員，裝設專線，全天候服務外縣來省接洽公務的人，以縮短他們時間，均稱便利，成績相當良好。可惜後來不知憑甚麼理由把這個單位撤消了。

省府組成，陣容整齊

臺灣省政府自周主席到任半年後，省政府改組完成，一級首長的陣容是這樣的：

秘書長 唐縱

民政廳長 連震東
財政廳長 陳漢平
教育廳長 劉 真
建設廳長 林永樑
農林廳長 金陽鎬
警務處長 郭 永
衛生處長 顏春輝
社會處長 傅 雲
交通處長 譚嶽泉
主計處長 沙德堅
人事處長 汪治隆
新聞處長 王道
物資局長 張仁韜
糧食局長 李連春
臺灣銀行董事長 陳勉修
省府委員劉潤才，現任立法院副院長

其餘三級單位甚多，不必贅記，不過必須一提的就是那時臺北市與高雄市尚未成立特別市，直屬臺灣省政府管轄。中央政府各部會的組織均甚簡單，反之省政各單位均甚龐大，比如交通處，雖是一處，其直轄的單位就有鐵路局（由中央授權代管）、公路局、臺航公司、各港務局，以及觀光事業委員會。以新聞處而言，下轄臺灣製片廠及新生報，責任範圍包括全省大眾傳播事業，如報紙、雜誌、廣播電臺、書店、出版（後來撥歸內政部）、電視（在周主席任內初創臺灣電視公司，當時尚受社會排斥，認為這是奢侈品。並且資金難求，不得已乃由省屬行庫投資，再加上日本資金一部份，才勉強成立起來。）那時國

內有關新聞事業的責任範圍全屬新聞處，國外則屬行政院新聞局，不如今日新聞局不僅主管國外，而且兼顧國內。

省政宏規，國建基石

接著來的就是建設省政藍圖的勾劃問題，周主席初到省府時，我仍在國防會議工作，因為他去時只帶了宋承緒去，我是抽空到臺中或臺北相助，記得他第一次到省議會的施政報告，那時的省議會地址尚在臺北市南海路現美國新聞處舊址，因秘書尚未配備齊全，是由我起草的，雖然是我起草，但是其內容與方向都是經過周先生詳研，作原則指示後，才以文字表達的。

民國四十六年周主席第一次省政施政報告中，就指出建設臺灣的方向，首先必須由農業時代邁向工業時代。因為查閱省政資料，發現民國四十六年本省每位農民的耕地平均起來只有民國廿八年時的一半，人口在增多，田地並沒有增多，長此下去，每人耕地將更加縮小，因之人民的生計生活準不僅不能增高，將來必將日益萎縮。解決之方惟有將農業人口轉變而為工業人口，使農村人口進入工廠。因為那時估計一公頃的田地祇能養活八個人，但是一公頃的土地開辦工廠就可以養活一百八十人，甚至更多的人，所以首先就特別強調本省工業化的遠景，不僅可以使農村因人口的減少而擴大每人的耕地，以提高其生活水準外，更可以強化工業人力資源，而邁向工業化的道路。其次就是上山、下海以擴大生存空間，現在我國的漁船已經到達了大西洋就是實例之一。

最後喊出一個大的目標就是「建設臺灣為三民主義模範省」，那次的施政報告，已經提出了省政建設的藍圖，進一步也勾出了國家建設的一個方向。接著來的在農業方面，為增加單位面積產量，改良農舍建築，土地重劃，白河水庫，曾文水庫，以及後龍水庫的興建（與嘉南大圳的整治）等等。

交通方面就是基隆擴港，高雄擴港與花蓮國際港的開闢。周先生在計劃高雄擴港時，曾向我說：「高雄擴港計劃需要十二年方能完成，主任期不知多久，不知能否對此工程有始有終？」我當時答覆他：「國家建設是百年大計，由主席開始已有重大貢獻，現職的久暫並不重要，祇要對國家有利，後繼者亦必將其完成。」周先生聽了後，點頭而微笑，毅然而堅決地進行了這些為我國工業發展奠立了重要的吞吐管道，現在的高雄港加工出口區就是那時因挖掘高雄深水碼頭的泥土所堆成的一塊新生地。

我國高速公路興建從他開始，他赴美考察後，深感交通是發展工業主要的脈絡，他回國後，立刻開始興建由臺北至基隆的麥克阿瑟公路。雖然沒有現在的高級標準，但是一條高速公路在省府力量下很快就完成了，回想那時國家是非常貧窮的，不如現在出口達三百億美元以上，不僅省府窮，國家也窮，我記得那時我國的出口僅一億餘美元，出口產品僅靠蔗糖和小米。談建設如果沒有錢談何容易，有錢辦事不足為奇，而無錢能辦需要大錢的事，周主席大刀闊斧排除萬難居然做到了無米之炊，這是難能可貴的。（下期續完）