

目 錄

寫在卷首

干文山先生序

沉悶的難題

八一四第一次空襲

警報樞紐之電廠

兒戲的防空設備

拘佛脚講看護常識

停日電三小時

遷地爲良

重賞下勇夫的「血書」

解款與借款

變世的業務處理

窮開心之接線生

「雪中索炭」之借煤交涉

借車

州 杭 淪 陷 之 前 後

杭州淪陷之前後

九一八捉漢奸之喜劇

黯然傷別

骨肉離合之迷藏

住醫院三天

女中竊案

葬坟

造牆

派公債

移宿電廠

要年金的一難關

提存款之又一難關

辭職之又一難關

尋兒得錶

粉黛登場之前夕

破壞電廠

別矣員工

最後一瞥

寫在卷首

我近年用活葉寫日記，每天可多可少，具有彈性，一張一張疊起，滿一年訂一本。杭州淪陷以前，急公忘私，一切物件，均未帶出，等到二十六年十二月二十二日出走之晨，到了家門，已不能入內，光身出走，損失不貲，多年的日記，亦一同拋棄了。現在日記祇從淪陷那天起。痛定思痛，回想在杭最後維持的艱苦經過，確是人生不可再得的經驗，至少對於我個人，有可歌可泣的價值；而且我的日記，略於職務上公事，而詳於私事，即使當時的日記尚在，對於事業維持的經過，亦不詳盡；且因是日日記的，不免片斷無系統，所以早想再將往事補記一翻。

二十七年居滬，心緒不甯。年底入內地。二十八年在昆明籌備郵政儲匯分局，抽得一點空，又赴緬邊考察了一次，秋又回滬，同眷出來。二十九年到渝，遭遇空前轟炸，均因無暇執筆。曾在昆讀到翁倫君的圍城追憶錄，記最後留守南京的情形。在渝與友好談及我留杭的情形，頗多愆愆我寫出來的。尤其是王文山君，給我不少的鼓勵。直到今年三四月，才得到一個「無官一身輕」的片暇，趕快把握住這個機會草草的寫完了這小冊子。

這小冊子偏重在當時所担任杭州電氣公司總廠經理職務上各方面的記載。其中因求翔實，說不定有人讀着一兩段，有點不痛快。但因爲事實如此，除非完全刪去那一兩段，然而又與我補記的動機不相符。本來這小冊子是等於日記。日記本不是預備公開閱讀的。關於這一點，還要請讀

着而感覺不以爲然的人原諒和糾正。因爲二年以後的補記，其中也難免有與當時事實出入之處。我寫完後，不敢有絲毫自詡的心理。我當時祇抱着一個「臨難毋苟免」的信念。仰賴着一班堅苦卓絕的同志，挺守在危城中。事後想來，當時實在超過了我本館的膽略。

我願意把「臨難毋苟免」的信念，貢獻給讀者，和抗建的同志們，尤其是與我共患難，給我勇氣，同到最後撤退的同志們。

蔡競平

王文山先生序

本書作者蔡競平兄在去年春天來到了重慶，我們多年知交，一向關山阻隔，不得謀面，現在竟能在抗戰期間相敘，我們自然都很快樂。每當公餘夜晚，不免談到各人的生活，作者便當常給我們講述他主持杭州電氣公司的故事，這些故事有的可以使我們發矇，有的可以使我們悲痛，有的可以使我們欽服，而他維持電廠到最後的種種艱困情形，更可反映他平素辦事的公正，待人的真摯，以及他的精誠感召的偉力。所以我們都極力慫恿他把這些事實記述下來，現在，這本小書果然在他努力之下，抽出公餘時間把它寫成了。

戰爭的危險迫近到身邊，普通人難免有不安的感覺，一個電廠臨到這種風雨飄搖的時候，如果主持人缺少責任觀念，甚或祇想謀個人的安全，不關心員工的艱苦，那末不但廠方的損失不堪設想，對社會也將有極大影響。本書作者處在這樣環境中，能夠毅然和員工同餐同宿，還安慰同事們說「余等宿於廠中，縱有天大之事故發生，亦當由余等挺身當先」，這種能與員工共甘苦，「躬履諸艱」，和「臨難毋苟免」的精神，平時已不可多得，何況戰時？無怪「員工聞之，翕然始安」了。我希望我們每一個領袖人才都有這種精神，因為這種精神的感召力量，遠勝于法律的強制。

再如寫「血書」一幕，那四十幾位願意留守的工作人員，決不是完全出于經濟的動機（Economic motive），真正的原因，是由于「愛廠」的觀念；他們之所以能愛廠，無疑是作者平日克

己愛人，誠信謙和的偉大人格，形中陶冶成功的。作者克己愛人的事實，我們可以看本書「解款與借債」一節，在那樣財政支絀的時候，爲維持員工生活的困難。發給薪。而且經理自己和總工程師及助理總工程師三個最高級人員都不要，這和普通在上者往往先爲自己打算的情形比較，便可見作者的待人是如何寬厚。否則，作者若僅在短時間故意市好，那種假惺子便騙不了人。這一點，當我們讀到敘述遣散員工的一段，即可證明。試想在極度混亂危急之際，全體員工依然能靜肅地諦聽作者的最後訓話，對於薪水和區區十元的川資毫無怨言或紛爭，要不是作者平素待人公正，怎能獲得全體員工的信服？

正如歐陽修所說：「小人……見利而爭先，或利盡而交疏，則反相賊害；……君子則不然，所守者道義，所行者忠信，所惜者名節，以之修身，則同道而相益，以之事國，則同心而共濟，始終如一」。因作者之嚴于修身，勤于治事，感動了全體員工，從而相益共濟，事業便能前進發展。抗戰勝利以後，建國的責任很重地壓在我們的肩上，願我們全國上下，都能守道義，行忠信，惜名節，作者的往事，正好作我們的一種鼓勵。

我曾向作者說過：每每在撤退的時候，有不少主辦企業的人利用機會把公物或公款作爲私產，帶往安全區域，度優裕的生活。作者聽了，著說：「正因爲我沒有這樣做，所以雖然離開了電廠，却仍可以隨時和董事股東，以及一切同事們見面而內心無愧」。黃炎培先生曾云：「有言必信，無欲則剛；和若春風，肅若秋霜；取象于錢，外圓內方」，這幾句話，很可借來爲作者寫照。

杭州淪陷之前後

沉悶的難題

廿六年七月七日，蘆溝橋炮聲，震動了東亞的和平。全國上下，敵愾同仇的，望着在廬山會議的領袖，要求與敵寇總算甲午以後四十年的血債。七月底天津淪陷，直到八一三，是全國空氣最陰霾沉悶的兩週。杭州市民，也同樣的感覺苦悶。但負責杭州最大的公用事業——電廠——的我，明知全面抗戰，將在淞滬發動，而電廠生命所寄託的煤，和其他配件，原料，向來仰給於淞滬；發電廠將成爲立體戰爭下敵人轟炸的目標；軍事上防空設備如何，在我們無法知道，我們自己在消極防空上，——掘地下室以謀同人安全，及廢屋上作掩蔽，與低減落彈的爆炸力，——也須要在最短時間內完成。老實說，對於最後一問題，休說我們非軍事家，在技術上不懂得如何方爲可靠，卽當即請軍事家，也有點「言人人殊」。但知電廠建築龐大，位於閘口鐵路車站與錢塘江之間，伸出在江的中心，上流看錢江大橋，下流看見兩岸伸入江中的錢江義渡碼頭，目標很明顯，無論如何掩蔽，恐難倖免轟炸的。如何應付以上所說嚴重局面的到來，當然是電廠八百員工十二分焦慮的問題，也就是人人仰望我答覆，而限於經驗，我亦無從作圓滿答覆的問題。祇有就常例的判斷，逐一儘量的應付。而應付的最高原則，便是向來所用的「開誠佈公」四個字。

八一四——第一次空襲

杭州供電，按一等電廠之規定，廿四小時不停。發電配電員工，分三班輪值。在鼓樓辦公廳人員，則照一般機關例，午後五時散值。八一四——滬戰爆發後次日——午後四時一刻，杭州遭遇第一次空襲，將全體員工近二百人，關閉在辦公室內，徬徨無措。幸自前一年首都防空演習，杭州派人積極參加，以後杭州亦演習多次，市面上臨事尚不慌張。遙見敵機遠在笕橋航校一帶盤旋。我機及高射炮亦在同方向活動防禦。市中心尚未投彈。惟延至晚九時許，方始解除警報。饑腸轆轤。精力疲敝。歸家無飯可食者，皆是也。惟聞是日爲台灣木更津精銳敵機，被我預知領隊機號數，并知內有識途漢奸爲嚮導，我飛將軍高志航，擺下天羅地網之空軍陣勢，將敵領隊機迎擊殲滅，致使全隊迷途難回，我機圍剿，敵幾全軍覆沒。此項消息，大足以振奮人心。

警報樞紐之電廠

八一四後，以至十二月廿二日撤退時止，空襲次數，凡一百八十餘次。敵機來炸之次數約佔三分之一，餘多由鄰空經過者。夜襲次數，約佔六分之一。每日警報之次數，有多至五六次者。電氣警報器之設在電廠廠屋及各變壓器室者，固由電廠司施放之責，其由防空司令部通至全城各重要機關之警報通訊，紅綠信號燈，一律用電，亦於事前由廠專設通信網之裝置。電廠充燈火管制大隊副隊長。於空襲警報發出後，電廠自熄路燈，及室外燈；於緊急警報發出後，依次分路熄

滅全城之室內燈；於接到解除警報通知後，復依次分路燃開全城之室內燈，路燈；然後施放解警報。惟杭州路燈，裝用自動開關，依季節之變更，晝夜之長短，以此項自動開關，司路燈之啓閉。但自戰事以後，因防空關係，路燈有隨時啓閉之需要，而又不能便與全城各路之室內供電線路混同，以免遇有空襲警報，而無緊急警報之時，室內用電，受室外燈電停供之影響。故戰前亦由電廠斥資，另設專路燈線路，且於路燈雖熄以後，全城室內電燈未停以前，每一警察崗位，特設一照明燈，以便利其執行警務。凡此皆吾廠事先事後，商同地方長官之設置，斥資鉅萬，在所不避。是電廠不啻爲防空通訊與警報於放之樞紐。主其事者，實負有軍事上莫大之責任也。至於技術上如何使全一萬戶之用電，驟然低減爲零，又如何由零，驟然恢復近一萬戶之供電量，而不使影響於鍋爐及其他設備之安全，是又電廠技術人員，焦心苦思，自行試驗之成就。其困難所在，非一般軍政長官及民衆所可想像及之者也。

兒戲的防空設備

抗戰初期，在滬杭一帶的公私防空壕，事後與重慶的防空山洞比來，真是兒戲。幸而當時敵機尚未在市區大炸，否則自欺欺人，誤盡蒼生，不知要犧牲多少人性命。杭城無山巖，不龍打山洞。地勢低窪，掘地一二尺有水，又不能掘地下室。故每以沙土麻袋，就梯後屋隅，架木堆砌，略成灣形，聊以自慰，謂防直接中彈固不足，避彈片機槍尚有餘。衡以淪昆敵彈之威力，倘在彈片距離之內落彈，此種兒戲設備，必同時塌倒矣。予家之防空室，卽此種構築，僅費國幣二百

元，亦曾入避數次。而當初不知利害，警報時往往尙立庭院中，仰數敵機架數，遙見俯衝投彈，爲險孰甚！至電廠爲水泥鋼骨之建築，在地面下層之支柱間，掘成壕溝，爲員工避彈之所。此較之一般私人構築，確爲安全。而對於龐大之廠屋本身，則無法加以偽裝掩蔽。僅於鍋爐透平屋頂，平支鋼絲網兩層，以爲落彈遇網，將以網之彈性，而減少爆炸之力，或不致在屋之本身上爆炸，即可減少損害。惟當時非不知俯彈穿兩層鋼絲網，仍不免在屋外爆炸。是惟有委之於數矣。此種防空設備，當時以財力尙裕，費近三萬元，在杭市尙無其匹。不幸而始終未經試驗，未知予之理想，是否與實用相符。亦幸而始終未經試驗，書生之見，得以有譽無毀終也。

抱佛腳講看護常識

因杭州常有空襲，在城站開口一帶，炸傷之人不少，算橋航空學校，尤爲敵機集中轟炸之目標，余深懼吾廠同人遭受損害，故覺對於空襲後之救護看護常識爲同人所不可不知。雖「臨時抱佛腳」，實已太晚，但「七年之病，求三年之艾，苟爲不蓄，終身不得」。予乃邀請一某後方醫院醫生來廠，與高級同人，及自願担任防護工作之青年同事，講述軍事看護常識。凡兩日而畢。對於紅藥水與碘酒及其他急救藥品之功用，紗布藥棉之未變清潔，用時宜如何消毒，担架隊組織與實務，包紮傷患之方法等等，均有詳細說明及例證。同人因此頗多體會，但直至撤退時止，幸未用着此項常識。廠中所備面具担架藥品器材亦全未使用蓋吾廠始終未着一彈，無傷亡也。

停日電三小時

杭州電流，因發電有兩套機器，供電有重要線路，在平時固絕無間斷。工業與家庭用電，歷來稱便，抗戰以後，因為電廠有停報的功用，所以四個多月，供電更絕未間斷。但時局岌岌，人心渙散，一部份員工，隸於敵軍佔領之危機，紛紛求去，雖失業亦所不惜。假使不歸者有之。不告而去者有之。規則紀律之信條，已失其約束之能力。此蓋全國各處各界同具之現象。這剩餘員工，不敷配備工作之時，不得不嚴申贖離停職之罰則，優待留職之員工，且不得不將白晝午前之電流，暫予停供，以減少發電需要之人數。某日侵晨，遂停日電，乃不及三小時遂爾恢復。公安局局長與市長商會等，則婉詞請復電流，以免全市不能知敵機之來襲。縱使工人有加費之要求，政府願任其費用。予以公用事業，對於公眾之義務，不得不曲徇其情，立予恢復日電也。防空司令保安處長等，則嚴令恢復電流，庶免擾亂後方秩序之罪責。設若員工要挾，軍警可派隊保護彈壓。予以公用事業，對國家之責任，亦不得不遵循命令，立予恢復日電。故四個多月內，只停日電三小時，另以留職員工，概發雙薪，以為鼓勵，至其增出之開支，亦惟有由公司自行負擔，未可以累及政府，致自身反多所束縛也。

遷址爲良

八一四的經驗，二百多人，擠居在鼓樓總公司一隅之地，又在市區中心，警報時危險性太大，而工作亦必須停頓。我們電廠三萬多用戶的帳目，向來逐日分區抄表，計費，收賬，繳櫃，例

行之事，不能一天間斷。關於這幾部份內勤外勤人員，本可不必集中在鼓樓。而且用戶用電度數，和賬目紀錄，用卡片鐵箱，祇有一份，一旦炸毀，則無法營業，故紀錄箱連工作人員，必須遷地，同時文書上人員，亦可一同疏散。所以滬戰一啓，便在城外去處，清波中學，租其新造將完之課室，樓上下十餘間，於八月十八日，便搬去七八十人。予則住來於鼓樓和清波兩者之間也。當然連帶發生的種種問題，隨之而生：——員工與居家距離也；飲食起居不便也；清波與鼓樓間電話不敷通訊之需也；兩者間公文之傳遞，增加積壓，而辦理遲緩也；外勤人員以地點之更易，出勤差費需調整也；其繳款時間，須變更也；銀行辦事時間，因戰事變更，須遷就也；清波地處山僻，收費人員出入，須戒備也；清波中學，初尚有學生，予等遷去後，與其門禁及事務上劃分之不易也；以後清波中學因戰事延長，而散學，校產之保管，因有予等在內，而發生之不便也；清波中學防空洞之簡陋，及未散學前不敷增加員工之藏躲，遂無以安人心也，——凡若此者，皆一一整調矣。而杭市人心，日益浮動。金山衛登陸後，市民外遷者日多。其力能外遷者，均屬經濟充裕，亦即為電燈用戶。用戶十室九空，於是吾廠例行之每月抄表收費，發生困難，終至完全停頓矣。開戰後三個月，觀察敵機轟炸目的，不在市區，而在交通據點，屢之以由鼓樓遷清波中學為安全者，形勢似已變更，而吾廠人員疏散結果，人數銳減，例工既無可進行，紀錄箱存於外間，反虞散失。乃於十月間，復將遷清波中學者，全部遷回鼓樓總公司。遷回之時，雖稱美庸人自擾，而八月中不有此一度遷地為良，實無以繼續當時不能不遷行之工作也。及金山衛敵人登陸後，吾人知杭州淪陷，為時日問題，淪陷前後，不免混亂。吾廠同人，又須作再度遷地為良之計

。預料滬杭鐵路，爲敵所必經，杭餘公路上，經留下支路至小和山麓，有省立蠶桑試驗場，地勢偏僻。乃於十一月間，租試驗場，移一部人員，及重要帳冊前往。不意敵人先進湖州莫干山，由武康抄餘杭，而杭餘公路，又先見緊張。十二月間，該路行將破壞，交通將生梗阻，故於十二月中，又復全部遷回城中。改於附廓玉皇山道院，賃屋囤糧，作疏散計，取其可見則口與鼓樓兩處，而廟宇之中，或可免於殘，自以玉皇山，爲期亦不過一週，而杭州遽告淪陷。果也餘杭先遭陷落，留下大火，鎮市盡燬。泥小和山麓，杭陷之日，此大批員工，將與本廠失其聯絡矣。

重賞下勇夫的「血書」

戰幕啓，各機關人員，怖於轟炸危機，羣思離職。又鑑於一二八之事，數月而息，初不爲全面之戰，歷數年。故人皆以爲以鄉暫避數月，且以積蓄，維持生計，事定以後，不患無工作機會。是以人心浮動，漸難維繫。此殆京滬杭各機關負責人員，同感之困難。電廠工作，不能一日間斷。平時以節省開支，無餘儲之人手，每一人須逐日作一人之事，一旦去者紛紛，立感工作之頓。雖將新放供電線路，整理市區線路，及設計改良等工程，凡可以從緩進行者，暫行停止，抽調員工，應付前急務，感人手缺乏。公司原訂有年老退職之養老金，在職死亡之郵，因公傷之優卹等規章，皆能適應平時之境，戰事後死亡之可能性加大，則畏死之心理加重。自不得不於重賞之下，以求夫。擬定專則，因戰事直接致死者，給其家屬二十五年之半薪，優卹其嗣，免招募自願於任何情形之下，留守廠中，維護公產者，寫一志願書，廠中亦給以擔

杭州淪陷之前後

保書，保其留守遇害之賠償優卹，事定後之從優議獎。員工之與廠中交換志願書擔保書者，凡四十餘人，當時一般同人，羣稱此爲「血書」，惟迄撤去之日，幸未有一人因戰事直接致死或受傷，更未發生「血書」條件之事實，而「血書」朋友，則爲了撤退所資以留守保廠，各給予三個月之薪資，以觀後效者也。

解款與借債

杭州電廠，以營業區域，日就繁榮，管理謹嚴，無漏卮，無私弊，月入近三十萬，月支九萬餘，盈餘則解公司董事會，以償付上海債息。戰事發生後，增岡煤料，至撤退時，尙餘八千餘噸。加重防空設備，廠房上之鋼絲網，卽費近三萬元。十一月起，電廠存留員工，除予與總工程師助理總工程師三人外，均發雙薪，以資維繫。其他支用，莫不因非常狀態而加大。而夜襲頻仍，用電減少。工業停頓，電力之用亦微。用戶避走，收入銳減。終至停止收費。有出無人。但爲適應董事會之需要，戰後數月間，仍解滬款十六萬元。財政情形，漸見支絀。杭市金融業，逐漸向浙東撤退。中中交農浙江地方銀行，成立聯合辦事處，各留少數人員與現鈔，聊應門市。殘局維持，益感困難。爲防銀行全撤，無可通挪計，乃不得不商借款項，提存現金，以資挹注。杭滬之電訊梗阻，請示無從。廠中之支應浩繁，急於星火。乃商得公司之股東銀行二家之同意，啓其業已停業封存之庫款，憑予個人信用之擔保，各借三萬元。復虞轟炸之險，及保安之難，分存數處。蓋其時杭州治安，已瀕於危殆，盜竊之風日熾，警衛之力，應付戰局猶虞不足矣。窮固難以度

日，富亦慄然懼焉。迄至撤退之時，此項借款，餘三萬餘元，尙存銀行，以後在滬，撥歸董事會支用劃帳外，廠中庫存，八千餘元，卽爲員工最後遣散費之所由出也。

變態的業務處置

電廠用戶，計度表（電表）例付押金，依表量大小而異其值。三萬餘戶之押金，約三十餘萬元。公中通弊運用，平時並不提存準備金。凡用戶中止用電，例須報拆電表，算清最後電費，領回押金。戰事後陡增大批拆表用戶，請求發還押表金。而避難離杭者之行期，又復急於星火，迫不及待。罄全廠用電部份工人，不足以盡應拆表之請求。而計算此輩用戶最後用電之費，發還押表金，亦窮日之力，難以應付。且行還押金之支出，多於最後用電之收入。在財政支絀之形勢下，遂不得不變通辦法。凡聲請拆表者，不拆表，不計收最後用電之費，卽可免還押金。但原定每月每戶應繳之最低電費，亦免予徵收。廠方甘冒遺失電表及犧牲每月最低限度收入之兩重損失。而後請求拆表之用戶，始無間言。明知此種變態之處置，勢必遺留無數之濫帳，以待事平之整理，而杭市淪陷後，秩序大亂，明目搶劫，無主用戶之電表，遺失必多。即使事平整理，定多爭執。但是亦迫不暇擇，急則治標之道耳。在平日固不足爲訕也。

一般電廠之漏卮，爲用戶偷電，及軍政機關私接強用，不按手續報裝。杭州電廠，向來管理之嚴整，在稽查制度之嚴密。凡遇不合法之用戶，無論其勢力如何，必設法糾正處罰。予長杭廠，處理大小案件，不下數百起，有涉訟者，有罰款者，因公而得罪於私交者尤多。雖公正無私，

難保不生仇隙。予平常於混亂之公共場合，如大世界遊戲場之類，向不涉足，以免爲小人挾嫌中傷。抗戰以來，因其境之不同，變態之局勢，對於嚴密之稽查處罰，不得不從權變通。是亦大背常規，不足爲訓，而種下日後端正風氣困難之根者也。

窮開心之接線生

軍書旁午，空氣緊張之下，乃有一怪電話至。對方爲女性。問明予爲蔡經理後，則曰「請你關照你們的接線生，不要尋開心」。予問其爲何處打來，則對方堅不肯告。據說是「怕要報復的」。予允其查究，但必須有地點有事實，始便於查詢也。

對方既不願說。予乃至吾廠電話總機，查問適纔來電，係何處所來。據稱爲大華飯店。蓋一新開之旅館，亦有電話總機者。予恍然知必吾廠接線生與其開玩笑也。乃派事務股長，往大華飯店賬房，告以調查之意，請其電話女接線生，問明如何不合之情形。女接線生謂吾廠男接線生，近來在電話中常向之說，「把人家的拔出來，把我的插進去」。予乃將接線生痛斥。倘非抗戰期間，將予開革。并以其不許再有尋仇報復之舉。此乃一幕喜劇。所怪者，吾廠接線生已年近四十，尚於此緊張之時。如此「窮開心」。據聞大華飯店接線生，亦不足稱「哈囉明星」也。

「雪中索炭」之借煤交涉

燃料爲電廠之命脈。戰幕未啓，交通已難。予早商之開灤及其他大煤號，大量供給囤存。奔