

化干戈為玉帛： 溝通型幕僚與民國政治

張瑞德*

摘要

中國歷代軍政領袖，幾乎無不重視幕僚的運用。民國時期，由於政局長期動盪不安，各軍政領袖為了擊退對手，在政爭中取得勝利，自然也不例外的會在各方延聘智謀之士，作為幕僚。在混亂的政局中，誰的幕僚群較強，誰成功的機會也就越大。在各種類型的幕僚中，又以溝通型幕僚最為重要，他們平時溝通內外各黨各派，危機時甚至可以化干戈為玉帛，發揮關鍵性的作用。成功的溝通型幕僚，均具備三項條件。一是個人的才幹，二是良好的社會關係，三是能夠不辭勞苦。民國期間，各地軍系長期割據一方，但是均有幕僚在各方奔走協調，其中蔣中正所用的溝通型幕僚除了具備上述條件之外，另有兩項優勢，係為其對手所無法相比者。其一為財力雄厚，可以重金收買對方；第二是擁有封官授爵的權力。不過民國以來，政局長期處於分裂狀態，即使至北伐成功，全國名義上統一，國民政府所能實際控制者，仍然十分有限。蔣中正要想統一中國，進而和現代化的日軍作戰，也只能採取和地方軍系妥協的策略，以感情上的說服、金錢上的收買，加上赤裸裸的武力作後盾，除此之外，似乎也沒有更好的選擇，溝通型幕僚遂得以長期在民國政壇上扮演重要的角色。

關鍵詞：中國、幕僚、北伐、中原大戰、蔣中正(1887-1975)、何成濬(1882-1961)

* 中國文化大學史學系教授

本文係行政院國科會專題研究計畫(NSC 93-2411-H-001-051)研究成果，謹此註明，並誌謝意。

一

中國歷代軍政領袖，幾乎無不重視幕僚的作用。民國時期，由於政局長期動盪不安，各軍政領袖爲了擊退對手，在政爭中取得勝利，自然也不例外的會在各方延聘智謀之士作爲幕僚。在混亂的政局中，誰的幕僚群較強，誰成功的機會也就越大。在各種類型的幕僚中，又以溝通型幕僚最爲重要，他們平時溝通內外各黨各派，危機時甚至可以化干戈爲玉帛，發揮關鍵性的作用。

關於此一重要課題，在過去學界的相關著作中，均僅略微提及，¹尚乏專題性的研究。本文試圖利用近年公佈的「蔣中正總統檔案(大溪檔案)」、日記、回憶錄、《文史資料》、報刊文字等資料，分析民國時期各軍政領袖對於溝通型幕僚的運用、運用成敗的關鍵因素，並以何成濬爲例加以觀察，最後並對溝通型幕僚在民國歷史上的意義，略作討論。

二

袁世凱在北京所建立的政權，可以說是民國政壇上的第一個大一統政府。不過此一政府雖然名曰「共和」，其實是袁世凱逐步實施獨裁統治的機器。不料，袁氏政權僅維持了兩年多，即告瓦解。隨即而來的北洋時期，北京名義上的中央政府，實際上只是若干派系的結盟，各派系即將自己的幕僚安置於關鍵的位置，作爲協調的工具。如直皖合作時，直系的王克敏、皖系的曾毓雋，即各自代表其派系領袖馮國璋和段祺瑞，先後於內閣中策劃，目的在於維護派系在中央的利益，而非中央本身的統一和權威。

¹ 具代表性者包括：劉維開，《編遣會議的實施與影響》(臺北：商務印書館，1989)，第5章；李海生、完顏紹元，《幕僚政治》(上海：人民出版社，1993)，頁149-158；楊躍進，《蔣介石的幕僚》(北京：中國社會科學出版社，1997)，頁147-159；李英銓，《夾袋中人——政治漩渦中的民國幕僚》(南寧：廣西人民出版社，2000年)，頁268-273；李英銓，〈論智囊在民初政治中的作用〉，《華中師範大學學報(人文社會科學版)》，5(武昌，2001)，頁38-45；陳進金，《地方實力派與中原大戰》(臺北：國史館，2002)，頁357-360；張學繼，〈略論蔣介石幕府〉，《中國現代史》，3(臺北，2002)，頁129-134。

至國民政府時期，隨著政權的鞏固，幕僚的協調又逐漸回復至以鞏固中央為目的。當時國民政府的體制，和袁世凱時期相較，殊分化(differentiation)的程度已大為提高。除了黨、政、軍各部門之間需要協調外，各派系之間的協調，中央與各地方軍系之間的協調，均十分重要，因此必須仰仗能幹的幕僚。例如蔣介石雖然是中央政治會議的主席，但是各個政治分會主席均為各軍系的領袖，各自盤踞一方。蔣遂採取各個擊破的方式回應。對於廣州政治分會主席李濟深，蔣請出黨國元老邵元沖任其分會秘書長；對於武漢政治分會主席李宗仁，蔣請出吳忠信作為中央與桂系之間的橋樑；對於太原政治分會主席閻錫山和開封政治分會主席馮玉祥，蔣則讓何成濬以總參議的名義居間協調。²

在政府高層的人事安排上，蔣也十分重視幕僚的運用。以 1928 年國民政府的組成為例，行政院長譚延闓為專供擺設之用，副院長為西北軍領袖馮玉祥；立法院正、副院長為黨國元老胡漢民和林森；司法院院長為法界耆宿王寵惠，副院長為革命元勳張繼；考試院院長為「理論家」戴季陶，副院長為「太子派」孫科；監察院院長為大學院院長蔡元培，副院長為 CC 系的領袖陳果夫。行政院之下的第一部——內政部，由晉軍領袖閻錫山出掌，粵系的李濟深和桂系的李宗仁，分別擔任參謀總長和軍事參議院院長。為了使此一由各派系拼湊而成的政府能夠順利運作，蔣介石任命何成濬為參軍長，³負責中央與各地方軍系之間的協調；以古應芬為文官長，負責蔣、胡之間的協調；又以吳鐵城作為國民黨中央常委會的秘書長，負責黨內的協調。此外，對於軍方內部的協調，則由林蔚、錢大鈞、張治中等人負責。⁴

三

成功的溝通型幕僚，必須具備三項條件，一是個人的才幹，二

² 《國民政府公報》（南京：國民政府文官印鑄局，1928），第40期。

³ 許師慎編，《國民政府建制職名錄》（臺北：國史館，1984），頁119-126；《時報》（上海），1928年11月1日。

⁴ 李海生、完顏紹元，《幕僚政治》，頁154-157。

是良好的社會關係，三是能夠不辭辛勞。在個人才幹方面，這批人多有擅於言詞和遇事機警的特質，例如張群「極善言辭」，何成濬有「三寸不爛之舌」和「縱橫家特長」，⁵吳鐵城「平日喜交遊，善應對，他那恢宏的氣度，磅礴的才氣，爽朗的個性和莊諧並發的詞令，對任何人都有一份吸引力」。⁶在社會關係方面，這批人多有廣泛良好的社會關係，例如吳鐵城，即有人認為他什麼朋友都可以交，什麼人才都可以用，無論什麼人都願意和他交朋友；他的交遊廣闊，無論何種領域、何種階層，均有廣泛的接觸。他既是政學系重要成員，又與國民黨內元老派、孫科「太子系」、CC系、黃埔系、朱家驊系，甚至海外華僑，均有一定的聯繫，其人際關係網路之密，在近代人物中無人可比。⁷何成濬則是「既善與人交，又樂於助人」⁸他利用江湖義氣與一起抽鴉片煙的方式廣泛結交青、洪幫份子，通過這些人拉攏一些雜牌部隊；又藉著與蔣的關係，獲得一些雜牌部隊的信任。⁹而張群和何成濬的共同特色，是既熟悉南方的軍政人物，和北方的軍政人物也多有來往，是為蔣策反敵對勢力的最佳人選。最後，這批人多有鍥而不舍的精神，例如張群於中原大戰時期奉派赴東北拉攏張學良，他為了達成任務，竟然打破平日的生活規律，陪張學良打了廿一個通宵的麻將，並有意「放水」，使其心情愉快。¹⁰何成濬拉攏劉湘，也花了極長的時間，他透過友人牽線，與劉湘通信，竟長達 10 年之久。¹¹

⁵ 胡實，〈和平將軍何成濬先生〉，收於《何雪竹先生紀念冊》（臺北：未註出版者，1961），頁70。

⁶ 鄭彥棻，〈憶念鐵老的生平和風範〉，《傳記文學》，29：4（臺北，1976.10），頁8。

⁷ 鄭彥棻，〈憶念鐵老的生平和風範〉，頁9-10。

⁸ 吳相湘，〈何成濬善作調人〉，《傳記文學》，9：1（臺北，1966.7），頁40。

⁹ 汪世鑾，〈何成濬與「雜牌軍隊」〉，《湖北文史資料》（武漢：中國人民政治協商會議湖北省委員會文史資料研究委員會，1988），第4輯，頁32。

¹⁰ 張學良有鴉片嗜好，生活作息日夜顛倒。麻將通常於晚餐後開始，打打停停，從晚上打到天亮，只打八圈，如此連續打了三個星期。參閱：馮志翔，〈蕭同茲先生經歷中的兩件事—張岳公秦皇島憶往〉，《傳記文學》，25：5（臺北，1974.11），頁36-37；李大超，〈鐵老一生的幾個重要事蹟〉，《傳記文學》，29：4（臺北，1976.10），頁23-24。

¹¹ 汪世鑾，〈何成濬與「雜牌軍隊」〉，頁33。

民國時期，各地軍系割據一方，但是均有幕僚在各方奔走協調，合縱連橫，何以蔣的幕僚可以發揮最大的效用？一般以為，蔣氏幕僚除了上述三項條件之外，尚擁以下兩項優勢，係為對手無法相比者。第一，財力雄厚，可以重金收買對方。例如中原大戰時，蔣中正恐閻錫山與馮玉祥的勢力與桂系合流，乃期盼雲南的龍雲能夠出兵，以免腹背受敵。3月，蔣電請張群轉告王柏齡赴滇促請龍雲出兵，中央可提供30萬元「出兵費」，¹²後又陸續追加至100萬元，足供滇軍三個月之用。¹³此外，各方均急欲爭取張學良，馮玉祥、閻錫山均派有說客停留瀋陽。最後張學良倒向中央，主要是蔣所能提供的條件最為優厚，張群、吳鐵城赴東北時攜有鉅款，如不夠尚可隨時自中國銀行提款取用。吳在東北兵工廠，以每支高過日本25元的價格，為國府訂購步槍10萬支，等於送給東北250萬元。¹⁴1930年8-9月間，蔣中正連發數電催張出兵，又承諾提供「出兵費」200萬元及公債1000萬元。¹⁵除了張學良本人，張、吳二人對其手下也進行收買。例如吳鐵城即曾以山珍海味，遍請張學良總司令部高級人員赴宴，並由其妾周旋其間，負責招待。堂前設有十餘桌麻將，賓客就席娛樂者，每人面前抽屜各置大洋20000元，勝者可盡入私囊，負者也無損失。於是人人樂不可支，均與吳成為好友。同一時間，閻錫山與馮玉祥也派代表賈景德與薛篤弼在瀋陽進行遊說工

¹² 《蔣中正總統檔案：事略稿本》（以下簡稱《事略稿本》）（臺北：國史館，2003），第7冊，頁631-632；〈蔣中正電請張群轉告王柏齡請其備款卅萬赴滇請雲南出兵〉，1930年3月22日，國史館藏，《蔣中正總統檔案》，〈籌筆〉，統一時期，第25冊，總編號2875。

¹³ 〈蔣中正電張群催龍雲親征中央可匯百萬元供軍需之用〉，1930年4月10日，國史館藏，《蔣中正總統檔案》，〈籌筆〉，統一時期，第26冊，總編號2935；楊維真，《從合作到決裂——論龍雲與中央的關係（1927-1949）》（臺北：國史館，2000），頁110。

¹⁴ 李茂盛、雒春普、楊建中，《閻錫山全傳》（北京：當代中國出版社，1997），頁497。

¹⁵ 《事略稿本》，第8冊，頁225；劉心皇輯註、王鐵漢校訂，《張學良進關秘錄》（臺北：傳記文學出版社，1990），頁263-264。另有蔣曾付張現金600萬元及1000萬元兩種說法。參閱：李宗仁，《李宗仁回憶錄》（香港：南粵出版社，1986），頁413；Donald G. Gillin, *Yen His-shan in Shansi Province, 1911-1949* (Princeton: Princeton University Press, 1967), p. 115.

作，不過由於所帶經費有限，與吳鐵城等相較，在在相形見绌，即送禮 3000 元也需要去電請示。¹⁶據一項資料顯示，張、吳二人所用交際費，共計在 100 萬以上，而閻錫山和馮玉祥的代表薛篤弼、賈景耀，每月所花交際費僅有 5000 元，因此在爭取張學良時，即居於不利地位。又如何成濬為了收買東北軍于學忠的重要幹部馬廷福，甚至透過舊部陶敦禮許以 300 萬現洋¹⁷（另一說為 200 萬），¹⁸並先匯至瀋陽中國銀行 100 萬元作為訂金，爭取馬投蔣。¹⁹第二、擁有封官授爵的權力。北伐期間，蔣中正為了拉攏地方部隊加入國民革命軍，曾委任新投靠中央的地方軍人軍長名義，達數十人之多。²⁰中原大戰期間，蔣為了爭取張學良，先於 6 月 12 日電告吳鐵城，表示將北方政治委託張學良，並促張儘速出兵。²¹9 天後正式任命張為陸海空軍副司令，²²並派張群與胡若愚（張學良代表），攜陸海空軍副司令派令及印信赴東北與張學良洽商。²³蔣又曾先後請張學良對赴俄代表、外交部次長、青島、北平、天津三市市長、內政部長、軍事參議院長²⁴等重要職位，推薦人選；而閻方代表賈景德等向張遊說時，僅允諾將來組織政府時，由張方羅文幹任司法部長，王蔭泰或莫德惠任外交部長。²⁵又如 1933 年中央爭取川系將領劉湘時，任劉為四川剿共總司令，亦為一例。

¹⁶ 簡又文，《馮玉祥傳》（臺北：傳記文學出版社，1982），頁342-343。

¹⁷ 畢萬聞編，《張學良文集》（北京：新華出版社，1992），第1冊，頁305；蘇澄基，《張學良生平年表—東北少帥榮枯浮沉實錄》（臺北：遠流出版社，1996），頁112。

¹⁸ 劉心皇輯註、王鐵漢校訂，《張學良進關秘錄》，頁84；張友坤、錢進主編，《張學良年譜》（北京：社會科學文獻出版社，1996），上冊，頁474。

¹⁹ 于學忠，〈東北軍入關和「擴大會戰」的解體〉，收於：方正、俞興茂、紀紅民編，《張學良和東北軍》（北京：中國文史出版社，1986），頁186。

²⁰ 張光宇，《第一次國共合作時期的國民革命軍》（武漢：武漢大學出版社，1989），頁226。

²¹ 《事略稿本》，第8冊，頁234-235。

²² 《大公報》（天津），1930年6月22日。

²³ 〈張群致吳鐵城轉張學良有電〉，1930年6月25日，《閻錫山檔案》，檔號：19.0372.42/4400-1-12。

²⁴ 陳進金，《地方實力派與中原大戰》，頁147；李茂盛等，《閻錫山全傳》，頁497。

²⁵ 山西省政協文史資料研究委員會編，《閻錫山統治山西史實》（太原：山西人民出版社，1981），頁142。

四

何成濬為蔣陣營中長期擔任溝通工作，最具代表性的人物之一。他生於 1882 年，與黃興為兩湖書院同學。1907 年，赴日學習，從黃興建議，入振武學校習陸軍。次年，經黃介紹加入同盟會，後入日本士官學校。返國後，仍追隨黃參加革命。²⁶1917 年，隨孫文赴粵，參加護法軍政府。孫命何負責聯絡長江各省軍隊，並以湖北位控長江上、下游，地位重要，囑特別注意。其時湖北革命武力中碩果僅存者，為駐荊沙的石星川。何乃潛往沙市，策動石部獨立。²⁷1920 年 10 月，又以孫文代表的名義駐長沙，與湘省都督譚延闓商洽，希出兵討伐據粵的桂系，並兼負聯絡川、鄂兩省責任。²⁸1922 年 3 月，奉孫文之命前往雲南，遊說滇督唐繼堯出兵支持軍政府護法，盼以唐抑制廣東的陳炯明。何於昆明盤桓三月之久，因唐乏誠意，不能寄以希望，乃返上海，而陳炯明叛變之傳言也己成為事實。旋又奉孫文之命赴福建，聯絡延平鎮守使王永泉，使其與許崇智的北伐軍合作驅走閩督李厚基。²⁹1924 年，率部至粵，駐紮粵漢路整理，改稱鄂軍，任總指揮；10 月，大元帥孫文督師北伐，鄂軍改稱建國軍，何兼建國軍北伐總司令部參謀長（總司令譚延闓）。³⁰

1926 年，北伐軍興，何擔任駐滬總代表，主持與各方聯絡之責，並以孫傳芳為主要聯絡的對象。何、孫兩人雖屬舊交，為日本士官同學，但向少過從。何提議由廣州政府委派孫為東南五省領袖，要求孫軍自江西西進，會同國民革命軍夾擊湖北，會師武漢，³¹成功

²⁶ 何成濬著，沈雲龍校註，〈八十自述〉，收於：何成濬著，沈雲龍校註，《何成濬將軍戰時日記》（臺北：傳記文學出版社，1986），頁733-734。

²⁷ 何成濬，〈八十自述〉，頁738。

²⁸ 何成濬，〈八十自述〉，頁739；國父全集編輯委員會編，《國父全集》（臺北：近代中國出版社，1989），第3冊，頁9-504。

²⁹ 何成濬，〈八十自述〉，頁740-741。

³⁰ 于翔麟，〈何成濬小傳（增補稿）〉，《傳記文學》，37：3（臺北，1980.9），頁33。

³¹ 楊天石，〈蔣介石與前期北伐戰爭的戰略、策略〉，收於：楊天石，《蔣氏秘檔與蔣介石真相》（北京：社會科學文獻出版社，2002），頁230。

則「孫取北京，蔣收武漢，平分天下」。³²但是孫低估了北伐軍的力量，企圖利用北伐軍與吳佩孚交戰，坐收漁人之利，保持甚至擴大自己在長江流域的勢力，³³不肯與蔣合作，何的溝通工作因而失敗。1927年3月，蔣中正派何成濬與張學良在彰德會晤，何勸張參加國民革命，以實現國家統一，張學良答應勸說其父張作霖罷兵言和。但張作霖此時決心與革命軍一爭高下，張學良不得不銜命作戰。³⁴革命軍克復徐州後，何奉命赴山西遊說閻錫山，獲閻同意擔任國民革命軍北方總司令，強化了北伐的陣營。同時，他又策反徐源泉、郝夢齡、蕭之楚、上官雲相等北洋軍隊，參加北伐軍。³⁵1928年1月，國民革命軍進行二次北伐，蔣中正自兼第一集團軍總司令，馮玉祥任第二集團軍總司令，閻錫山任第三集團軍總司令，李宗仁任第四集團軍總司令。值得注意的是，四個集團軍的四位參謀長（第一集團軍總參議何成濬、第二集團軍總參謀長劉驥、第三集團軍參謀處長辜仁發、第四集團軍參謀長張華輔），³⁶均為湖北人，且均為日本士官學校出身。原因在於馮、閻、李均想運用此管道加強與蔣的聯繫，並便於瞭解蔣的動態；蔣則力圖利用何成濬與其他三位參謀長的同鄉、同學關係，拉攏他們，從而取得情報，防止馮、閻、李聯合反蔣。雖然三位參謀長各為其主，未必即就其釣餌，但是從此種人事安排仍足以顯示何成濬居有重要地位。³⁷蔣中正所率領的第一集團軍沿津浦線發動進攻時，何成濬兼任徐州行營主任，當時津浦線上敵對的孫傳芳、張宗昌諸部，多為何的舊交，何對他

³² 沈雲龍、謝文孫訪問；謝文孫記錄，〈獻身國民革命——湖北省主席何成濬先生訪問記錄〉，《口述歷史》（1991），第2輯，頁13。

³³ 談瀛，〈何成濬的一生〉，《武漢文史資料》（武漢：武漢市政協文史資料研究委員會，1982），第8輯，頁38。

³⁴ 畢萬聞，〈張學良、蔣介石和東北易幟〉，收於：張學良暨東北軍史研究會編，《張學良暨東北軍新論》（北京：華文出版社，1993），頁137。

³⁵ 雷嘯岑，〈何上將雪竹憶語〉，收於：何成濬，《何成濬將軍戰時日記》，頁767。

³⁶ 《事略稿本》，第2冊，頁429；戚厚杰、劉順發、王楠，《國民革命軍沿革實錄》（石家莊：河北人民出版社，2001），頁103；劉國銘主編，《中國國民黨百年人物全書》（北京：團結出版社，2005），頁1197、2260。

³⁷ 談瀛，〈何成濬的一生〉，頁39-40。

們一面聯絡，一面作戰，進展甚為順利。³⁸他又由海道起天津、北京，與奉軍及閻錫山代表協商，使奉軍撤回東北。7月，與楊杰被蔣任命為與奉方商洽代表，³⁹與張學良協商東三省易幟問題。⁴⁰

北伐完成後，中國僅獲得名義上的統一，各地軍系依然割據四方。1929年2月，桂系控制下的武漢政治分會，以武力改組湖南省政府，白崇禧也率駐灤東部隊南下響應。當時桂系的勢力範圍，除了華南和華中外，尚包括華北的冀東地區，該區軍隊如沿津浦鐵路南下，即將危及南京的安全。蔣中正乃於3月7日派其代表邵力子、馬福祥至河南百泉，爭取馮玉祥，避免其與桂系合作。⁴¹另派參軍長何成濬赴香港聯繫當時仍被國府通緝的唐生智，由唐派龔浩以150萬元運動駐唐山的桂系李品仙部。⁴²何成濬於3月9日抵北平，組織行營，部署一切。⁴³甫上任，即接蔣介石兩通電報指示儘速密查白崇禧的行蹤、往來電報及所用密碼後並請閻錫山下令，凡經過石家莊、保定與天津車輛，均須檢查，以防疏虞。⁴⁴何一方面設法說服桂系的魏益三及劉春榮兩師長，使其擁護中央，另一方面以北平行營任命狀，用蔣總司令名義委派唐生智為第五路軍總指揮，接收湘籍部隊。⁴⁵

4月4日，蔣中正電何成濬，表示將任唐生智為討逆軍第五路總指揮，何成濬與李品仙為第九、八軍軍長，方振武為第六路總指

³⁸ 何成濬，〈八十自述〉，頁745-746。

³⁹ 《事略稿本》，第3冊，頁686。

⁴⁰ 〈何成濬等電張學良日人態度尊處有當機立斷毅然宣布易幟統一之必要〉，收於：國史館審編處編，《蔣中正總統文物——革命文獻（一）北伐史料》（臺北：國史館，2002），頁349。有關東北易幟問題，詳見王正華，〈蔣中正與東北易幟〉，收於：中華民國史專題第五屆討論會秘書處編，《中華民國史專題論文集第五屆討論會》（臺北：國史館，2000），頁1413-1439。

⁴¹ 郭廷以，《近代中國史綱》（香港：中文大學出版社，1980），頁437。

⁴² 郭廷以，《近代中國史綱》，頁437。另一說活動費為100萬元，參閱：陶菊隱，《記者生活三十年》（北京：中華書局，1984），頁158。有的學者認為蔣的重新啟用唐生智，係由閻錫山從中斡旋。參閱：李茂盛等，《閻錫山全傳》，上冊，頁439。

⁴³ 《申報》（上海），1929年3月9日。

⁴⁴ 《事略稿本》，第5冊，頁173；〈蔣中正電何成濬密查北平天津電局白崇禧往來電報及密碼速送京〉，1929年3月17日，國史館藏，《蔣中正總統檔案》，〈籌筆〉，統一時期，第1冊，總編號01362。

⁴⁵ 何成濬，〈八十自述〉，頁747。

揮兼津浦路北段警備司令，在北平各軍統歸閻錫山節制指揮。以上命令「是否即發，抑或緩發，請商百川（錫山）兄，並以現在武漢近情代達，不另致。以後時局應如何處置，請與其詳商速復，並請其即日到平鎮攝。」⁴⁶ 5月何又受蔣之命聯絡唐生智，請其於參謀總長與軍事參議院院長二職中擇一就任。⁴⁷充分展現了何成濬整合「雜牌」部隊的具體成果，以及他在蔣中正與閻錫山、唐生智之間所扮演的橋樑角色。對於遠在東北的張學良，何成濬也有所聯繫。張同意提供山砲及迫擊砲若干門，⁴⁸並且張學良復暗中助何，令于學忠部移動，威脅白崇禧在灤東的部隊，⁴⁹如此內外夾擊下，白只得退出華北，成為桂系失敗的重要因素。

由於聯繫各方有功，何成濬 1929 年 4 月獲任湖北省政府主席，因仍需銜命奔走四方，鄂政由方本仁代理，次年 2 月返武昌主持鄂政，復兼武漢行營主任，事業達到高峰，就任前蔣甚至電令討逆軍第二軍團總指揮劉峙（時兼任武漢地區衛戍事宜）等武漢地區重要將領，予以優禮對待，並另電第二軍軍長蔣鼎文，囑往埠歡迎，對鄂事項需尊重何意，並從旁輔佐。⁵⁰何成濬獲蔣寵信的程度，由此可見一斑。

中原大戰期間，主要戰場在津浦，隴海兩線。蔣中正中央軍的力量，遠比不上閻錫山、馮玉祥的部隊。蔣遂將中央軍置於津浦線北段和隴海線東段，並由其親自指揮，以應付閻、馮的部隊，另以地方「雜牌」部隊阻擋馮玉祥沿平漢線南下之師。他以「兩何」配合統籌平漢線及湘桂戰局——何應欽任武漢行營主任，坐鎮武昌；何成濬則前進至河南駐馬店，指揮徐源泉、楊虎城、王金鈺、夏斗寅等人的部隊，何與這些地方部隊均有情誼，足以維繫。因此，何在此次大戰中雖無顯赫之功，但是如果沒有他從中聯繫，平漢鐵路

⁴⁶ 《事略稿本》，第5冊，頁334-335。

⁴⁷ 《事略稿本》，第5冊，頁445。

⁴⁸ 《事略稿本》，第5冊，頁313-314。

⁴⁹ 何成濬，〈八十自述〉，頁747。

⁵⁰ 《事略稿本》，第7冊，頁450；〈蔣中正電劉峙優禮信任何成濬王金鈺及鄂事已交何成濬處理〉，1930年2月7日，國史館藏，《蔣中正總統檔案》，〈籌筆〉，統一時期，第22冊，總編號02711。

兩側河南境內一些地方部隊如倒戈，襄陽、樊城及武漢三鎮恐早已變色。⁵¹

自 1933 年起，何成濬又致力於四川和湖南兩省的聯繫工作。事實上，何成濬拉攏四川的劉湘，極早即已開始。兩人通信往來，長達十年之久。⁵²劉湘雖然支持南京國民政府，但是對於國府處理川局的態度，並不滿意。幸有何從中溝通，化解雙方誤會。學者認為中原大戰期間，蔣中正即是在何成濬的溝通協調下，才得以將劉湘穩住。⁵³1930 年 8 月，廣東發生陳濟棠之變，中央將湖北剿共的部隊抽調入福建，盼四川能出兵 30,000 填防鄂西，由中央月撥劉軍餉 300,000 元，另由湖北省政府月撥 100,000 元，共 400,000 元。⁵⁴在何成濬奔走下，獲劉湘同意抽調 4 團兵力，移駐鄂西，協剿共軍。⁵⁵1933 年 10 月，劉湘就任四川剿匪總司令，何奉命前往監誓⁵⁶；1935 年，蔣飛渝督剿共軍，何也隨往襄助，均在使劉湘瞭解國策，增加對中央的信賴。何對湖南軍政領袖何鍵，也多有影響，溝通湘省與中央之間的關係。例如 1932 年春，湖南政壇謠傳中央將改組湘府，以賀耀組或覃振任主席。蔣獲悉後，即命何轉告，此必有人從中挑撥，勿為動搖。⁵⁷1936 年 6 月，賴璉就任中國國民黨湖南省黨務特派委員，即由何前往監誓。⁵⁸抗戰期間，國民政府西遷，四川、湖南與中央協同一致，與何成濬多年的經營與奔走，應有若干關係。

⁵¹ 米暫沉，〈「討逆戰役」中的何成濬與雜牌部隊〉，收於：中國人民政府協商會議湖北省委員會文史資料委員會編，《湖北文史集粹》（武漢：湖北人民出版社，1999），頁686-688。

⁵² 汪世鑾，〈何成濬與「雜牌軍隊」〉，頁33。

⁵³ 陳進金，《地方實力派與中原大戰》，頁214-215。

⁵⁴ 沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問；張朋園、劉鳳翰紀錄，《劉航琛先生訪問記錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1990），頁40-41。

⁵⁵ 《事略稿本》，第8冊，頁398。

⁵⁶ 周開慶，《劉湘先生年譜》（臺北：四川文獻研究社，1975），頁85；周開慶，《民國川事紀要》（臺北：四川文獻研究社，1974），頁523。

⁵⁷ 《事略稿本》，第14冊，頁81-82。

⁵⁸ 《申報》（上海），1936年6月29日。

五

何成濬的溝通聯繫工作做的雖然成功，不過有時在未得到蔣的授權下貿然行事，不免引起蔣的疑懼。如 1932 年 1 月，何成濬擬發起湘鄂陝甘豫皖贛江浙九省聯剿辦事處的組織，經人向蔣檢舉，⁵⁹而遭蔣責斥。⁶⁰加上何主持鄂政，政績甚差，不得人心，⁶¹最後遭蔣撤換。⁶²

西安事變爆發後，何成濬曾致電張學良嚴加指責，責成張儘速保護蔣的安全，送返南京，以免自取滅亡。張覆電表示蔣在西安一切均好，請來一看便知，並藉以面商一切。何接電後頗有去意。綏靖總署參謀長楊揆一則力勸何應小心行事，認為張係翻臉不認人的角色，以楊宇霆和張的交情，尚被殺害，因此不可不慎。⁶³何考慮多時後，托詞自己物望不足，並且武漢地位重要，在局勢動盪時刻不宜輕易離開，選擇不去西安，⁶⁴而於 12 月 24 日與川鄂湘邊區綏靖主任徐源泉至南京，一方面條陳營救蔣委員長辦法，並報告武漢治安情形，⁶⁵另一方面則奔走各方，為徐運動湖北省主席職位。⁶⁶次日，蔣自西安飛抵洛陽，平安脫困。自此何與蔣的關係乃更形疏遠，

⁵⁹ 《事略稿本》，第 13 冊，頁 18；《劉航琛先生訪問記錄》，頁 45。

⁶⁰ 蔣曾致電何成濬，告以「聞兄有九省聯剿辦事處之組織，此乃十年前督軍團之行動，必為現時代所不容，凡政治地位，決非徒事張皇所可成事，必須從腳踏實地做起，如兄果有此種進行，則於公私，皆大不利，而中更反對。務請兄在政治上積極改良振作，對任何人亦不能動搖也。」此電充分顯示蔣對何成濬的不滿。參閱：《事略稿本》，第 13 冊，頁 19。

⁶¹ 1932 年，蔣曾於一次召見鄂省黨委與清鄉促進會委員後表示：「所見所聞皆腐敗之官僚與幼稚之新官僚，何雪竹（成濬）之貽誤鄂省如此，誠可痛哉。嗚呼！湖北政治非用嚴厲之手段，決無起色矣。」參閱：《事略稿本》，第 15 冊，頁 272。

⁶² 一項資料顯示，何遭撤換經過，係由蔣致電何，暗示其辭職，並要他保舉四人。參閱：郭廷以訪問，賈廷詩等紀錄，《萬耀煌先生訪問記錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1993），頁 318。

⁶³ 華覺明，〈我對何成濬的回顧〉，《湖北文史資料》（武漢：中國人民政治協商會議湖北省委員會文史資料研究委員會，1988），第 25 輯，頁 11。

⁶⁴ 李猿公，〈何成濬的歷史點滴〉，《湖北文史資料》（武漢：中國人民政治協商會議湖北省委員會文史資料研究委員會，1988），第 25 輯，頁 2。

⁶⁵ 《中央日報》（南京），1936 年 12 月 25 日。

⁶⁶ 李猿公，〈何成濬的歷史點滴〉，頁 2。魏元晉，〈何成濬與楊永泰、黃紹竑主鄂之爭〉，《湖北文史資料》，3（武昌，2002），頁 77。

⁶⁷蔣將駐鄂綏靖主任公署撤銷，另設軍事委員會委員長武漢行營，以何為主任，陳誠為副主任，又派陳的心腹郭懺為參謀長，⁶⁸以架空何成濬。陳誠由於得蔣寵信，最後取代何的湖北省主席及湖北全省保安司令職位。而何則被打入冷宮，抗戰時期只能擔任不重要的軍法總監職務。⁶⁹抗戰期間，蔣乘機將一些地方部隊消滅，勝利後各地方軍系領袖一律退役，已無需再作聯繫地方軍隊的工作；因此何成濬也已無繼續存在的空間，只能退伍離開軍界。⁷⁰

相對於中央軍，地方「雜牌」部隊的裝備較差、待遇較低，作戰經驗較多。雖然也是「國軍」的一部份，但是對蔣中正的效忠程度不如中央軍；有時應付不好，甚至會倒戈相向。由於民國以來的政局長期動盪不安，「雜牌」部隊的向背，往往可以左右戰局，甚至成為戰爭勝負的關鍵所在。⁷¹何成濬之所以能長期在中央與「雜牌」部隊中間，成功的扮演溝通者的角色，原因有以下幾項：第一，與蔣中正的歷史淵源深厚，得到蔣的信任。第二，具備交際專長。一位出身「雜牌」部隊的軍界人士，即曾對何成濬所具有的獨特條件，做過以下生動的描述：

首先，他既是老同盟會員和早期士官學生，而且在辛亥革命時就已露過頭角，那麼他就有資格擔著「老革命」、「軍事家」的招牌先聲奪人，呼應一切，而使雜牌小軍閥頭目不得不「肅然起敬」了。其次，他不但能夠滔滔不絕地縱談革命往事、軍事韜略，以至日本的明治維新等等，而且因為他是秀才出身，對於封建士大夫的那一套週旋應對也極其嫻熟。這一點也足使那些老粗軍人們為之傾倒，而自慚形穢。可是

⁶⁷ 談瀛，〈何成濬的一生〉，頁47。

⁶⁸ 〈蔣中正電何成濬電保郭懺兼任參謀長〉，1936年11月28日，國史館藏，《蔣中正總統檔案》，〈籌筆〉，統一時期，第169冊，總編號11605；〈蔣中正電朱培德同時發表何成濬陳誠郭懺任各新職命令〉，1936年11月28日，國史館藏，《蔣中正總統檔案》，〈籌筆〉，統一時期，第169冊，總編號11606。

⁶⁹ 吳生銘，〈何成濬的幾件事〉，《武漢文史資料》（武漢：武漢市政協文史資料研究委員會，1982），第8輯，頁57-58。

⁷⁰ 汪世鑾，〈何成濬與「雜牌軍隊」〉，頁35。

⁷¹ 米暫沉，〈「討逆戰役」中的何成濬與雜牌部隊〉，頁687-688。

又由於他在上海灘上長期生活的豐富經驗，對於三教九流，吃喝嫖賭，可以說是行行精通，樣樣出色。這又使那些沉溺於腐化糜爛生活的雜牌軍隊的頭目們不僅引為同道，而且視為老手，於肅然起敬之餘，轉而樂於相親，相忘於放浪形骸之中了。⁷²

此外，許多「雜牌」部隊願意請何成濬為他們牽線，投靠中央後願意歸何指揮的另一項重要原因，是何對收編後的「雜牌」部隊從不整訓。依何的看法，如要整訓「雜牌」部隊，即需對這些部隊提供軍餉、彈藥，但是中央既不願充份提供，且要派黃埔出身的幹部進入，因此寧願讓這些部隊來去自由，不受控制，也不加以整訓。但是何對「雜牌」部隊的此種立場，係與蔣的「中央化」政策相違，一旦蔣懷疑何與已收編的地方部隊繼續維持良好關係，係利用這些部隊支撐其個人地位，即將其所指揮的「雜牌」部隊陸續抽調，不再賦予重任。⁷³

六

綜前所述，溝通型幕僚雖然自古即已有之，但是他們之所以能夠長期於民國政壇扮演重要的角色，實與當時的時代背景有密切的關係。民國以來，政局長期處於分裂狀態，即使至北伐成功，全國名義上統一，所能實際控制者，仍然十分有限。抗戰前夕，國府一年的預算約為 12 億元，僅相當於美國一個中級公司或二流大學的規模；在軍事上，至抗戰時尚有東北軍、西北軍、桂系、粵系、晉系，四川的劉湘、劉文輝、楊森，雲南的龍雲和盧漢，以及西北馬家等地方勢力的存在，蔣介石雖然在名義上為全國的領袖，實際上的處境仍是十分艱難。⁷⁴抗戰後期來華的魏德邁，即曾有以下深入

⁷² 米暫沉，〈「討逆戰役」中的何成濬與雜牌部隊〉，頁689。

⁷³ 汪世鑾，〈何成濬與「雜牌軍隊」〉，頁34-35。有些人認為由於何成濬一生為蔣中正做了大量收買、拉攏與策反的工作，使得蔣產生了湖北軍人不可靠的看法，甚至曾頒「選將，慎用鄂人」的手諭。參閱：喻育之，〈何成濬其人〉，《武漢文史資料》（武漢：武漢市政協文史資料研究委員會，1982），第8輯，頁25。

⁷⁴ 黃仁宇，〈蔣介石的歷史地位〉，收於：黃仁宇，《放寬歷史的視野》（臺北：允

的觀察：

中國的歷史顯示，她從未成為一個如我們所瞭解「國家」（nation）那樣的政治實體。……蔣委員長決不是個獨裁者，事實上他只是一支拼湊而成的軍隊的領袖（the head of a loose coalition），有時尚很難讓其部署服從其指揮。⁷⁵

在這種情形下，蔣要想統一中國，進而和現代化的日軍作戰，只得採取和地方軍系妥協的策略，以感情上的說服、金錢上的收買，加上赤裸裸的武力作後盾，除此之外，似乎也沒有更好的選擇。何成濬的例子顯示，他的溝通活動，雖然並非每次均能奏效，但是大體上避免了不少的軍事衝突，對於中央與地方之間的整合，確具貢獻。1929年，蔣曾於日記中感歎「十餘年來，川局擾亂，皆調解二字所誤」，⁷⁶顯示蔣充分明瞭用調解的方式解決政治紛爭的缺點，但是他似乎仍一再使用此種方法解決問題，而且使用的範圍不僅限於四川一省。

事實上，根據中共後來的經驗顯示，國民政府對地方軍系所採用的辦法並非錯誤，因為自抗戰勝利後中共武力的擴大，主要也是靠著利用各種不同來源的部隊，如投誠的國軍和偽軍；但是共軍和國軍不同之處，在於處理「雜牌」部隊的方式。中共透過自己一套政治教育和管教方式，以及整個外在社會、經濟條件的改善，相對成功的改善了這些「雜牌」部隊；而國軍的問題，並不在於將地方部隊納入，而是在於未能成功的加以改造。

晨出版社，1988），頁265-266。

⁷⁵ Albert C. Wedemeyer, *Wedemeyer Reports!* (New York: Henry Holt & Company, 1958), p. 323.

⁷⁶ 《事略稿本》，第5冊，頁444。

Communicator-type Staff in Republican China

Chang Jui-te

Abstract

Nearly every military- and political leaders in Chinese history emphasized the importance of staff system. During the long-term upheaval of the Republican period, every local militarists unexceptionally recruited talented people for their staff system in order to win out among warlords. Generally speaking, those who with a stronger staff system had a better chance to win over their rivals in political struggles. Among various types of staff members, the communicator-type staff was the most important. These “intermediaries” shuttled around among different political parties and factions during peacetime. When crises came, they sometimes even could play key role by ceasing armed conflicts. Being a successful communicator-type staff member needed personal talents, good social network, and the ability of hardworking. In addition to these qualities, the “political intermediaries” used by Jiang Jieshi were armed with lucrative resource to dispense and the privilege of offering attractive positions to potential political rivals. Many observers thought that was part of the reason why Jiang could outvie his rivals and unify China in the long run.

Key words: China, staff system, Jiang Jieshi (1887-1975), He Chengjun (1882-1961)