第九輯目录

浙江地方銀行始末……洪品成（ 1 ）

杭州繅成公司史略……沈九如（ 40 ）

杭州名扇王星記……胡慎康（ 58 ）

孝丰的一座封建堡垒……方秉性（ 71 ）

——从善后局到林业生产运銷合作社

杭州木材业的內幕……陈瑞芝（ 90 ）

旧时代的杭州商会……程心錦（ 121 ）

金潤泉生平概述……程居源（ 152 ）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

浙江地方銀行始末

洪　品　成

浙江地方銀行，創办于1909年，1949年解放后移交于中国人民銀行，有四十一年的历史。論其規模与地位，自不能与中、中、交、农四行相提并論，但以地域性来說，其与浙江地方財政金融关系的密切及其对于本省人民生活影响的广泛，較之“四行”，則有过之而无不及。又其組織变化的多样，人事关系的复杂，权位攘夺的激烈，在本省各銀行中，尤称首屈一指。作者在該行工作二十余年，由一个普通小行員，到副总經理的地位，身經目击，及今回忆，尙能述其涯略，录之以供研究反动統治时期財政金融业者的參考。在半封建半殖民地的旧中国，所謂“近代銀行事业”的面貌，于此亦可略覘其一二。其中挂漏出入之处，尙希知者予以指正。

由浙江官銀号到浙江地方实业銀行

清朝末叶，資本主义制度下所謂新兴的銀行事业，随着外国金融資本之入侵中国，各大通商口岸及重要都市先后均将官銀号或官錢局改为地方性的銀行，浙江官銀号亦于1909年（宣統元年）改組为銀行。設总行于杭州，分行于上海，以朱葆藻为董事长兼总經理，朱佩珍、胡道源为駐行董事，分駐沪杭两行，每行复置內外經理各一人。当时体制未备，規模簡陋，其內容与經营方式，尙循錢店銀号之旧規，不过在名义上称为“浙江銀行”而已。

辛亥革命后，原有大清銀行及由官銀号改组的地方性銀行，亦均随之改制，“浙江銀行”亦即于民元起更名为“中华民国浙江銀行”，这是該行第一次更改名称。該行原为官督商办性質，体制名称既改，官股亦随之加入，为該行官商合办之始，計官股三千一百五十股，商股一千六百六十九股，每股資金一百五十元，共計資金七十二万二千八百五十元。在当时来說，一个地方性的銀行，資金总額已不算少，不过当时官股是否如数拨足，則不得而知。改为官商合办后，以朱佩珍为总經理，旋改高子白继任。

1911年冬季浙軍加入苏浙联軍进攻南京时，浙督湯寿潛以餉糈不足，曾委托該行发行軍用票二百万元，以助軍实。南京攻克，浙軍凱旋后，此項軍用票全数收回，經用折損之数，悉由官方拨款弥补，股东和人民均未受到損失，行誉漸著，业务亦随之开展。1914年就增設了宁波、溫州两个分行。由于官方的支持，及行誉的初树，同年总行即发行鈔票八十八万五千元，上海分行发行二十五万元，以后并能陆續收回，为該行以后的发展，打下了初步的基础。

当袁世凱图謀称帝时，陈其美在沪以倒袁为名，向該行筹借現款四万元，該行駐沪协理呂文起悉数拨付，反袁运动結束后，此款始終未予归还，这是該行由于营业以外的关系，所受到的第一次亏損。所幸此时业务尚好，此款即由該行行員应得之紅利中拨还。倒袁是当时政治上的正当举动，董事經理作此决定，行員亦均乐从。

中国新兴工商企业，是在外国殖民經济掠夺的空隙中生长起来的。1914年世界第一次大战发生，美国旋亦加入，由于战爭的影响，外商在中国的經营掠夺受到了一定的限制，欧美各国的平时工业生产，亦多为战时体制所代替，因而給中国工商企业以一

个发展的机会，市场上一度出现畸形的繁荣。金融机关与工商企业息息相关，浙江銀行的經营方向，亦随着这种形势有所改变，提出了以“扶助生产，发展实业”为新的营业方針，并于1915年改名为浙江地方实业銀行，这是該行第二次更改名称。性质仍为官商合办，資本增加为一百万元，官股六成，商股四成。为了适应当时业务上发展的必要，将溫州、宁波两分行停办，另于省外汉口，省內海門，兰谿分别設立三个分行，业务从此就逐步发展起来。这时市场情况較好，物价比較正常，浙江局面亦尚比較安定，銀行能够吸收到一些社会游資，轉放之于工商企业，既对銀行本身有利，又有促进市面繁荣的作用。1917年該行即开始办理儲蓄业务，以后并陆續拓展，为該行的发展，增加了一个有利的条件。同时也由于杭州行經理何敬安善于擘划經营，因之业务蒸蒸日上，商股逐有增加，至1923年官商拆夥时，資本实收一百七十六万余元，其中官股仅占三十一万余元，商股股权占压倒优势。人事安排和业务規划的实权，均操于商股之手，于此亦伏下了官商拆夥之机。

官商拆夥，糾紛开始

由于該行业务上有了发展，而大权均操在商股之手，当时作为官許的“民意代表机关”浙江省議会中的某些議員就想插足进来，分享余潤。但行方认为这些豪紳政客，爭名夺利，最难应付，因此商股中的一些代理人都坚决反对。省議会中活动該行董事最力者如张韜（孔修），李乾荪（开福）等，因不能达到目的，在省議会开会时，即多方攻击該行，并提出官商拆股的建議。他们认为銀行业务之开展，是依靠官府的牌头，离开官方的支持，即吃不开，故提出拆股来威胁。如威胁不成，即实行官办，他们自不难插足了。但商股方面却不是这样看法，商股代表人（董事

长朱晓南，駐沪总管理处办事处董事胡济生，操实权的是董事兼上海分行經理李銘、字馥蓀，均商股的代表人）认为官股既少，对銀行作用不大，拆出时对銀行无甚影响，因此亦同意分家，以免意见愈鬧愈深。当时官方財政厅长张寿鏞，政务厅长徐青甫，也很想有一个官办銀行，作为政府財政方面的支柱，因此拆股分家的原則就确定下来了。商股推李馥蓀为代表，官股以张寿鏞为代表，經过几个月的商談，于1923年3月23日，浙江地方实业銀行就正式宣告拆夥了。将上海分行、汉口分行划归商股接办，更名为"浙江实业銀行"；杭州、海門、兰谿三分行划归官股接办，改名为"浙江地方銀行"。这是該行第三次更定的名称。浙江地方銀行改组成立后，为了尊重省議会的所謂立法权，即由省議会議訂了地方銀行的条例，选定理监事，组織理监事会，并以財政厅长司监督之責，从此該行就成为一个完全官办的地方金融机构了。

依照制定的浙江地方銀行条例，理监事的人选，須由省长提出加倍人数，交由省議会选举。提名权既操在省长公署，而省长亦不愿省議員插足，因此提出的名单中沒有一个議会中人。第一届理监事是：駐行理事陈廷絜（莱青）、理事金百順（潤泉）、王錫荣（薌泉）、俞煒（丹屏）、徐光溥（申如）等五人，监事魏頌唐、吳梦飞二人，共七人組成理监事会。原有在杭州分行內之总管理处机构人員統移轉給浙江实业銀行，迁往上海。新产生之理监事会下另行成立浙江地方銀行总管理处，設駐行理事一人总其成，內設文书、稽核两股。这是該行的最初組織形式。

該行拆股分家后，虽終止了官商双方的爭吵，但地方銀行一成立，实权就落入了另一批地方財閥手中，开始了他們之間的磨擦，其中主要的是金潤泉、王薌泉、张忍甫等这几个人。这几个金融巨头，一直垄断着浙江的金融市场，长时期的控制着地方銀

需要全本请访问 www.ertongbook.com

行，以后地方銀行历次的人事改组与糾紛，与这些金融巨头是分不开的。这种斗爭，在第一届理监事会成立前后，即已露其端倪。官商拆股之初，地方銀行毫无基础，既无法再凭借地方实业銀行这块牌子，只有依靠地方金融界的实力派来打开局面了。因此第一届理事人选中，十分之九都是本地几个銀行錢庄的老板，如金潤泉是杭州中国銀行經理，王爾泉是典业銀行經理，商业儲蓄銀行董事长，俞丹屏是大有利电灯公司經理，徐光溥是中国銀行董事，而且都是几个大錢庄的股东老板，掌握了杭州的金融枢紐。其后参加进来的张忍甫，也是錢庄老板出身，是宁波帮的主脑，以后他取得了中央銀行杭州分行經理的地位。因此，地方銀行也就始終难以摆脫对这些人的依存关系，而这些人为了其个人势力之巩固与扩张，也就不断的公开或暗中爭夺对該行的支配权，其中尤以金潤泉最为厉害。第一届理监事会駐行理事陈廷絮，也是經多方面的考虑磋商得到理事们的同意才确定下来的。陈廷絮浙江鎮海人，历任奉天（今辽宁省）长春、太原等地中国銀行經理多年，又做过东三省銀行总办，在东北金融界頗有声誉，在中国銀行的地位，資格超过金潤泉。陈在奉天任中国銀行經理时，徐青甫任該行国庫科长，陈調长春，即保荐徐升任奉天中国銀行經理。浙江地方銀行成立时，陈适退休回乡，陈与徐既系旧友，与財政厅长张寿鏞亦系同乡，因此由张、徐两人推荐，出任斯职。陈为人比較稳健，官商分家后，官股只有三十余万元，他看到地方上金融实力操在金潤泉等人手中，因此对比較重要的行务与人事安排，都先提交理监事会議决后方付諸实施；而金潤泉对行务的控制仍不放松，駐行理事下設文书稽核两股，文书股长由徐青甫推荐其武备学堂的旧同事罗景仁担任，稽核股长則由金潤泉推荐杭州中国銀行职員王星程担任。当时該行业务重心是在杭州分行，分行經理葛叔謙，人頗能干，与金潤泉亦較接

近。在这样人事配备之下，勉强撑持了地方銀行初創的局面。金潤泉、王薌泉对地方銀行的一貫手法，是在多方面加以利用与遏制，并不希望其有何发展，因为这与彼等本人所經营的銀行錢庄业务总是有矛盾的，特别是以后在爭取代庫业务方面，是斗爭的癥結所在，表現尤为显著。一方面是要发展，一方面是要遏制，暗斗自无休止。陈廷絜看清此点，只求相安无事，并不思有所作为，在职一年多，除对海門分行呆滯旧帳加以整頓，稍收成效外，其他很少举动。

1924年秋，发生齐卢之战，浙督卢永祥战敗，孙传芳入浙，浙江局面变动，徐青甫、张寿鏞均去职，陈即辞去了該行职务，杭州分行經理葛叔謙不久也辞职改就浙江实业銀行杭州分行經理。当时总管理处事务乏人主持，由文书股长罗景仁暫行代理駐行理事职务，罗即乘此想爭取經理一职。当陈廷絜未去时，罗与稽核股长王星程已經鬧磨擦，罗較有"声誉"（罗曾在浙江武备学堂任日文翻譯，在本省有些"声望。"），但在行中的地位和待遇，反在王之下（王薪金每月八十元，罗只有六十元），实权又操在稽核股，因此对王不服气，陈一辞职，罗即奔走謀取駐行理事职位。他知道本行大权，由理事会掌握，而操纵理事会的是金潤泉与王薌泉，金、王是互相搭配的，只要打通了金潤泉的門路，駐行理事，就可稳拿到手。因此罗景仁就投靠金的門下，請金予以帮忙。金也知道在省局变动之际，是他进一步掌握地方銀行的很好机会，稽核股长王星程本来是他的人，但其資望不及罗景仁，罗又在金融界素无淵源，如能罗致門下，使之出任駐行理事，当然是唯金之命是从。因此罗既覬覦此职，他亦乐得玉成其事。于是罗景仁由于理事会之推荐，先由省长公署聘为理事，随着即接替了陈廷絜的职务。杭州分行經理葛叔謙辞职后，金潤泉又推荐他的师兄弟成文甫继其任。这样一来，地方銀行从总处到分行，

整个的大权，就落到金潤泉的手中去了。罗景仁、王星程、成文甫，实际等于金潤泉派在地方銀行的代理人，一切重要行务，都是秉承金潤泉、王薌泉二人的意旨行事。罗景仁既于銀行业务是外行，成文甫又有嗜好，精神萎靡，浙局初定，官方亦无暇过問，地方銀行声誉，更是江河日下，决算盈余也有困难，行繳开支亦难維持，但这种情况，正是金潤泉、王薌泉这些人所預期的。迨1925年徐青甫来任地行理事长兼任杭州分行經理时，情况乃有一变。

徐青甫浙江杭县人，清季在浙江武备学堂任职，与夏超（武备学堂学生）有师生之誼。孙传芳入浙后，夏超做了浙江省长。此时地方銀行在金潤泉、王薌泉支配之下，行誉日非，各方面啧有煩言，省議会也有意见。徐青甫自认为是金融界的老手，很想出来搞地方銀行的工作，夏超也很想拉徐出来为之装点門面，即授意省議会修改銀行組織章程，扩大理监事会，設理事长一人，駐行理事二人，推徐为理事长；罗景仁与徐本有老关系，仍为駐行理事之一，另聘张传保（申之）为駐行理事。张系浙江鄞县人，与当时省議会的楮輔成的关系很密，算是在人事上对省議会的一种应付，不过张常居家乡，很少来行，只是召开理监事会时偶来参加而已。徐任理事长后，首先就是在人事及业务上摆脫金、王二人的控制，力謀行务的拓展，以业务重心在杭州分行，即自兼杭州分行經理，使金潤泉之师兄弟成文甫仍退居副經理地位，并添設分行襄理一人，以該行儲蓄处主任李元生提充，派总行稽核員吳勗成为海門分行襄理，协助該行整理呆滞放款，大力拓展存放款业务，又与上海东萊銀行签訂通汇合約，扩充汇兌业务，并推广保管业务。在徐大力推动之下，行务稍有起色。但在第二年（1926）秋，夏超反对孙传芳失敗，徐亦牵連去职，該行又回复到徐出任理事长以前的那种情况。在这几年当中，由于各系軍閥

的混战，苏浙多次直接遭受战事影响，工商业停滞，銀行事业自亦无法进展。地方銀行由于人事上之关系，业务更是停滞不前。1927年大革命以后，該行理事长虛悬了一年多，仍是由罗景仁、成文甫在金润泉、王薌泉两个理事指示之下，暫維局面。

1927年4月蔣介石的反革命政变以后，封建地主豪紳財閥的利益，不仅愈来愈牢靠，后来且进一步成为蔣帮政权的基础。因地方势力分毫未动，故1928年地方銀行理监事会改组，在地方上几个金融巨头勾搭协議之下，王薌泉仍被推为理事长，以魏頌唐、罗景仁为駐行理事。王薌泉有自己的銀行錢庄，并身兼商会会长，对地方銀行业务是似管非管，根本就不想搞出什么成績来，不过是凭借其理事之地位，更有利于其在金融界之操纵垄断而已。王作风圓滑，八面玲瓏，每天总是到吃中飯时来行中轉一下，看一两件重要公文就一走了事。新进駐行理事魏頌唐，算是代表財政厅来监督推动該行业务之进行的，魏任职浙江財政界多年，初来时，也想加以整頓；但由于其本人兼职过多，沒有精力来专管这事，加以其他駐行理事及理事长又各有各的打算，遇事意见亦不能一致，而罗景仁还暗中拉攏王薌泉来抵制魏，因此魏亦无从展布。

由于王薌泉、魏頌唐二人各有本身职务，不能专心处理行务，將文书、稽核两股股长名义升格为总文书、总稽核，以提高其事权，聘蔡渭生为总文书，曹豫謙（吉甫）为总稽核。蔡是魏所介紹，始終未曾到职，总文书、总稽核由曹吉甫一肩双挑，儼然一駐行理事，日常行务均由其一人負責处理。曹系王薌泉所推荐，浙江紹兴人，历任金陵道尹，金陵关监督，浙江垦放局会办（那时王薌泉任該局总办），有紹兴师爷的作风，周旋于王、魏、罗三人之間，倒还起些緩冲作用。魏頌唐还曾介紹过一位韓祖德进来，韓虽系东南大学商科毕业，但不諳銀行实务，益以王薌泉、罗景

仁二人压在他的头上，不久即辞职去干会計师。該行业务仍以杭州分行为重心，斯时戚文甫又恢复了經理的职位，另聘师凤笙为杭州分行副經理，人极活动，到职不久，亦以地行范圍有限，即辞职去上海中国国貨銀行任职，后因投机事业失敗，自寻短見而死。魏見行务开拓不易，乃轉而从事內部規章制度之整頓，督促总处人員竭数月之力，編成了一部会計制度，有助于該行的业务管理。

1929年錢永銘（新之）来长浙江財政，他看到地行死气沉沉，毫无起色，想支助地行，他給該行办了两件事：一件是提經省府会議通过停办杭县农工銀行，将其业务及全部資金十二万元并入地方銀行，并另拨浙江償还旧欠公債，凑足地行資本額一百万元，这是官商分家后，該行第一次增加資本。原任杭县农工銀行經理周錫經（季綸）即继魏頌唐之后，任地行駐行理事（注1）。第二件事，就是将代庫业务（注2）从中国銀行划出一部分，交地行代办。代庫业务对銀行本身之发展，关系至为重要，因全省各县平日庫款进出数頗鉅，常年积存数也很大，該款存放銀行概不計息，代庫銀行可将此款調拨运用，收益甚大，后虽計息，但代庫銀行得到的利益仍极可观。依照地行性質，有代理省县金庫的权責，而且要图謀地行之发展，发揮地行之作用，亦必須收回代庫业务。因此即与金潤泉多方磋商談判，并利用政府压力，直至1929年底，始划出一部分金庫业务，交地行接管。当时接管者为杭屬之海宁，嘉屬之崇德、桐乡，湖屬之德清等县。这对地行以后之发展及反控制的斗爭，是具有一定意义的。

这里还有两件事也值得一提：一是該行在此时已开展証券交易。証券是富于投机性的一項买卖，但在資本主义体制下的銀行事业，本以投机操纵为主要經营手段，因此也就把它算做正当业务了。这时該行总稽核曹吉甫对此特感兴趣，每日中午及下午

四、五点钟，必收听上海証券交易所行情，遇有机会，即替杭州分行經营一些証券买卖交易（当时总处不直接經营业务），他自己也順带搞一些。那时政府財政支絀，端賴发行公債来弥补財政赤字，諸如二五庫券，續二五庫券，金融短期公債，金融长期公債等等，花样繁多，数目亦巨。該項債券，大部分都在上海証券交易所开拍买卖，一般銀行經营稳健者，往往获致厚利，該行有时也曾賺过錢。二是办理有关本省公債的业务。当时浙江省政府也发行过多种公債，如浙江偿还旧欠公債，浙江整理旧欠公債等，其数目較小，而利息較厚。发行时大部分由銀行购置，作为投資，或向銀行押款，也有一部分拨充地行作为資本（如偿还旧欠公債），少数在市面上流通，不上交易所。还有省公債还本付息事宜，此时亦已有一部分交該行办理。

另外还有一件被盜刼行款的事，那时該行与上海东萊銀行业务关系較为密切，每逢头寸有多余时，即派員警押送上海，以資調拨运用。大約在1930年冬季，該行派行警二人押运現鈔两箱赴沪，在上海北站下车，經过軍警检查后，僱人力车拉至垃圾桥时，突被盜匪刼去一箱，內装鈔票十万元。事后报警緝查，始終未能破案。此案震动一时，是盜刼抑有其他內幕，不得而知。現鈔一次損失十万元，当然損耗了該行元气。

从1923年3月至1931年，足足有八年的时間，該行始終受地方金融巨头勢力的支配，从屬于中国、中央两行，中間徐青甫虽欲振作但无結果。自1931年冬季起，情况始有变化。

內部人事的变更

从官商拆股，到1931年，浙江地方銀行沒有起什么省銀行的作用，已如前述；經过将近十年之久，規模还赶不上一个較大的私人行庄；至1931年以后，为蔣帮的浙江官僚勢力所掌握了。原

需要全本请访问 www.ertongbook.com

有土著，虽仍不甘示弱退让，暗斗激烈，但由于新来者既有反动政治势力作背景，又曾学过欧美資本主义的一套垄断經营方法，就逐渐摆脱了地方財閥的控制。

1931年国民党省政府頒发新訂銀行章程，明确规定該行为省立銀行，資本額定为三百万元，这是該行第二次增加資本。同年10月該行理监事会改组，由省政府聘任董事七人，监察三人，成立董监事会。其人选为：董事王澂瑩、徐恩培、曹豫謙、金潤泉、张忍甫、沈維楨、徐行恭；监察人王藐泉、盛福衡、魏頌唐。这个名单中虽十分之八仍为旧人，但起决定作用者却为新派人物王澂瑩与徐恩培。王任董事长，徐任常务董事兼总行总經理。王澂瑩是浙江奉化人，系蔣介石之表兄弟，做过宋美龄的中文教师，来头很大。王当时还代理着浙江財政厅厅长（厅长周駿彦未到任）。徐恩培是浙江吳兴人，美国留学生，专习經济学，懂得資本主义金融事业一套經营方式。徐有兄弟四人，都曾留学外国，长兄徐恩元，在北洋政府时期曾任中国銀行副总裁及中华懋业銀行总經理，財政部制用局局长等职务。三兄徐恩曾，曾任国民党中央調查統計局局长，是著名的中統特务头子。徐恩培回国后，先在中华懋业銀行任职，嗣又进入中央銀行，1929年杭州中央銀行开办，即調任該行副經理，因为当时該行經理张忍甫是錢庄出身，作风保守落后，与徐格格不相入，王澂瑩初来浙时，想物色一个精干的人来主持地行以謀整頓，叶琢堂即以徐向王推荐，王亦素知徐家兄弟，即于1931年春将徐拉到地方銀行继周錫經之缺任常务理事兼杭州分行經理，继升为总行总經理，时年仅三十二岁，为当时各銀行負責人中年青的一个。徐对业务有一套主张和办法。初来时，地行还把持在金潤泉、王藐泉、罗景仁、曹吉甫四人手中，他们对徐在暗中或公开的予以打击，記得有一次在理监事会議上，徐提出了一个行务改革方案，罗景仁即出面反对，結果未能付諸实施，

但徐并不因此而感气餒。理监事会改组后，王澂莹出任董事长，即給徐以全力支持。徐治事頗勤，一来即着手規划行务的改革，惟性格暴躁，对待行中高級职員，公事上偶有过錯或不滿其意，即面加斥責使受者难堪。

1932年6月，省政府决議，增加該行資本二百万元，共为資本五百万元，这是該行第三次增加資本。徐恩培对地行的行务改革，首先是改变总行的体制。在此以前，总管理处不过是对内指揮监督和考核分行的一个行政机构，1932年11月改总管理处制为总行制，将杭州分行改为总行。实行高度的集权，总經理綜理全行事务，对外代表本行，总行除了指揮监督所属分行外，并直接經营业务。董事长只是主持董事会的事务，业务方面完全授权于总經理。凡是总經理提出的人事业务規划，在董事长王澂莹的支持下，都能获得通过，无形中也就削弱了董事会的职权，而且很多問題，总經理都可以不經董事会議决，直接付諸实施。这一改革的結果，总經理事权集中，可以放手开拓业务；并使仍占監事地位的一些旧派人物如金潤泉、张忍甫等，不易施展其遏制阻撓的手段。第二个改革的措施，就是調整人事，健全人事制度。总經理以下設副經理一人，襄理二人，协助总經理处理行务。副經理一职，由徐恩培推荐唐观源担任。唐为广东香山人，留学美国，专攻銀行学，与徐系旧友。唐代徐負責处理行中日常事务，批閱一般公文帳表。襄理二人，一为錢祖聞，亦系徐所介紹；一即洪紹諮（品成）。錢并兼金庫科主任，洪由会計科主任調升襄理后仍兼会計科主任。其余如总务，营业，出納，发行各科，儲蓄，信託，仓庫三处，大小职員，亦均汰弱留强，或由新人补充，或于旧人員中擇优提升，如襄理錢祖聞，总务科主任王敬修，发行科主任徐福山，均系新进人員；襄理洪紹諮，营业科主任沈寅仲，出納科主任胡树等，都是旧人員提升，这些新旧人

員，都成为徐的得力帮手。

新的銀行事业不同于旧的錢庄制度，不仅表现在經营方針上，也表现在人事制度上。錢庄的用人，一貫是采取学徒制，学徒之吸收与提拔，是随着师傅老板为轉移的。銀行則有它的一套“考試任用制度”，凡經考試任用的人員，职位待遇及退职退休后的生活均較优，比之錢庄的用人陈規前进了一步。地方銀行在徐恩培进来以前，人事制度始終未能建立，徐来后在兼任杭州分行經理时，于1931年春，即举行了第一次练习生考試，考场借浙江財务养成所，当时报名投考者有数百人之多，一方面是由于当时社会失业情况之严重，同时也由于銀行行員待遇較好，又較有保障，故吸引力較大。經过笔試面試，共取十人，多系高中以上程度。这是該行建立人事制度的开端。1932年至1933年，又前后招考了两次行員，亦录取十名左右，大部分都是国內大学专科毕业，这些招考进来的行員，不久都成为該行的骨干力量。以后又先后举办了三次行員訓练。在上建立了責任經理制，在下建立了行員考試制，該行人事制度規模乃粗备。杭州分行改为总行后，总管理处机构即縮小，仅仅是常务董事的一个办公机关而已。

组織人事改革就緒，业务亦随之拓展。杭州成立总行呈請注册，經財政部核准，恢复发行业务。緣自1923年浙江地方銀行成立后，未办发行业务，1932年“一、二八”日寇侵沪，商业停頓，地方金融驟形恐慌，现金既感缺乏，而原有各发行銀行，因各地挤兌风潮頻仍，相率減少发行額，致貨币供給，不敷市面周轉需要。徐认为这是恢复发行的最好机会，經財政部批准，即于1933年发出兌換券九百万元，流通余額为三百四十万元，約为十与四之比。以后并继續发行，直至1935年，实施新貨币政策后始行停止，将发行准备移交中国銀行保管。于此数年中，在上海、苏州、无錫、南京等地，遍設兌換处，信用也很好；并曾負責筹

集救国义捐。那时金融界頗多困难，而該行年終常有盈余。

在这段时間內分支机构亦先后全面鋪开。1933年成立了嘉兴、湖州、宁波、紹兴、溫州五个分行，其經理人选：嘉兴王敬修、湖州郑康葆、宁波陈俊述、紹兴陈恕臣、溫州李亦怀，都是徐恩培、王澂瑩所挑选或介紹的。以后又陆續增設分支机构，至抗日战爭发生前夕，省內各旧府属以及上海，均已設有分行或支行；省內其他各县城及重要市鎮均設有办事处或分理处；未設办事处或分理处的地方，亦設有代庫；机构布滿全省，脉絡貫通，算是完成了全省的金融網。总行与各分支机构是采取了分层管理制度，层层节制，有条不紊。1934年接办了省金庫，各县县庫也同时接管，中国銀行的代庫业务，从此就全部接收过来了，这也是該行走向大发展的一个重要关鍵。

由于分支机构普遍建立，各部門人事充实，再加代庫，发行，信託等新兴业务亦相继創办，汇兌畅通，存款因之激增，放款业务亦即随之推广。除利用各处仓庫，尽量扩展特产实物押款外，并举办押汇业务。1934年1月总行成立“农村貸款处”，开始了所謂“农业貸款”业务。

反动政府的“农貸”表面是标榜为了“复兴”农村，“改善”农民生活，“減少”地主高利盘剝（国民党行政院还設了一个“农村复兴委員会”作“指导”。），实际无非希图和緩农村的阶級矛盾，加强对农民的封建統治而已。“农貸”实施的結果，农民当然不会有好处，反而便宜了豪紳地主、乡保长对农民的榨取。地方銀行“农貸”所占的放款比例甚小，此項放款，不很安全，就銀行本身利益来說，对此項业务是不感兴趣的，徒以省地方銀行有办理“农貸”之責，故不得不聊备一格。該行在此时期放出的“农业貸款”都受了亏損，例如1934年春在杭县近郊試办的农民青苗貸款，因为要求貸款可以“安全收回”，都假手于

乡保长，而乡保长拿到这批貸款，不是用之于囤购居奇，即以高利轉放之于农民。当时放出一万余元，秋收后仅收起六成，連本带利，都为乡保长所中飽。又如1935年在鄞县試办的一次貝母貸款，結果也影响很坏。鄞县西乡鄞江桥、樟村一带盛产貝母，与川貝齐名，年产量近百万担，每当貝母收获季节，蔴商操纵，压低价格收购，穷苦农民亦只有忍痛出售。其后建設厅指导组織了貝母合作社統一收购，蔴商承銷。由于合作社是操在地主豪紳、乡保长这些人手中，农民受不到实惠。合作社收购資金是向中国、交通、垦业等銀行所组織的銀团貸来，到期亦拖欠不还。次年合作社即向地行請求貸款，地行以职責所在，由建設厅承保，与該社簽訂貸款契約，总額为四十万元，先放青苗貸款十万元，余俟貝母收起，陆續支付。为謀放款安全，收起貝母必須全部集中，作为借款抵押品，由蔴行負責推銷，售出之款陆續归还。但那时所謂合作社，十之八九都是操在乡保长手中，他们看到政府放款，統制购銷，貝母价格看好，乃串通一部分蔴农进行走私，以牟高利，以致貝母不能集中，虽經地方政府查緝，但掩耳盜鈴，效果全无。貝母既不能集中，放款安全即成問題，該行就停止继續貸款，收购統銷完全停頓。該行已放出之二十余万元，将已經集中之貝母变卖收还，尚有十余万元，无法收回，銀行吃了呆帳，貧苦农民，得不到一点好处，仍然是在蔴商及乡保长重重剝削之下以低价出售。銀行放款，本来旨在牟利，既无利可图，以后該行对“农貸”业务，也就更加紧縮了。

以上改革体制，大力拓展业务等等，都有些成效，与前期来比較，該行面貌确有改观，固然是由于人事背景之不同，也可以看出徐恩培的一手，所以徐在浙江地方銀行发展过程中，成了数一数二的中心人物。

1934年10月董監事任期届滿，适王澂瑩亦調任貴州財政厅

长，省政府局部改组，省府决議聘任朱孔阳（守梅）、吳嶠（鋭东）、馬寅初、陈行（健庵）、叶瑜（琢堂）、金百順（潤泉）、徐恩培为董事，王錫荣（蘐泉）、张法成（忍甫）、徐行恭为监察人，推朱孔阳为董事长，徐恩培仍为常务董事兼总經理，吳嶠为常务董事。这张名单与上届董监事会不同的，是換了几个人，陣容看来齐整了些，如馬寅初当时是研究金融理論的学者，陈行是中央銀行的副总裁，叶瑜是中央信託局局长。拉进这些人虽然是为了装点門面，但声势显赫，也可以进一步促使該行摆脫旧有势力的控制，夺取地方上的金融霸权。

董监事会改组，重心放在朱孔阳、徐恩培两人身上。朱孔阳亦是浙江奉化人，曾任蔣介石的軍需署长，中国农民銀行常务监察，此次是以省政府委員兼該行董事长，与王澂瑩以财政厅长兼董事长相似。朱来行就职时，曾召集高級职員举行了一个簡单的就职仪式，开头就說“我是奉委員长（指蔣介石）之命来本行当董事长的”，以表示他与别人的来头不同。其后每屆年終决算办竣，亦必向蔣介石报告該行一年来的发展概况和盈余数字。王澂瑩当董事长时，曾带同徐恩培去见过蔣介石，徐从南京回来曾誇說蔣介石詢問浙江事甚詳。至正式向蔣介石报告本行业务情况，还是从朱孔阳开始的。朱接任董事长不久，徐恩培忽称病数月不到行理事，一时內外議論紛紛，都說徐是患疫治病。原来朱下车伊始，确曾有意另請一个奉化同乡竺梅先来做本行总經理。但竺当时是上海大来銀行总經理，又兼着宁紹輪船公司經理，經营事业頗多，虽然浙地行总經理地位也不差，但究不及在上海来得活动，因此不愿来浙担任斯职。竺既不来，朱一时也找不着其他适当的人选，同时也看到徐恩培在該行权势頗大，該行能有这样一个局面，亦多系由徐的努力，因此就打消了另找他人的念头。以后又經过徐青甫从中拉攏解释，徐恩培也就銷假視事了。这是董

需要全本请访问 www.ertongbook.com