

交通銀行史

第三卷

《交通銀行史》編委會



商務印書館
The Commercial Press

交通銀行史

第三卷

《交通銀行史》編委會

 商務印書館
1897 The Commercial Press

目 录

第一章 抗战爆发与交通银行进入战时体制	001
第一节 抗战初期的应对与管理体制的变动	001
一、全面抗战的开始与总行的应对	001
二、总行的搬迁和组织结构的变动	003
三、香港沦陷与总管理处重心的转移	005
第二节 动荡中的领导层更替	008
一、胡笔江遇袭殉难	008
二、钱新之临危受命	013
三、赵棣华出任总经理	016
第三节 应对战局的区划调整	019
一、“七七事变”后总处的紧急举措	019
二、三大营业区的划分及各地的营业方针	022
三、分区规划的确立和分行关系的调整	024
第四节 迫于战火的裁撤与收缩	028
一、总管理处的撤退部署	028
二、战争过程中的重大损失	030
三、保护行产维护声誉的努力	036
第五节 西部金融网的建设	038
一、财政部指导下的后方金融网建设	038
二、后方金融网建设的快速推进	043
三、营业区的重新划分与分支机构的再次裁撤	050
第六节 抗战时期的海外分行	056

一、菲律宾交通银行的设立	056
二、抗战期间海外机构的开设与收缩	059
第二章 战争状态下的方针与策略	063
第一节 拓宽渠道,吸纳资金	063
一、战争导致的资金困境	063
二、吸收存款的原则与方法	069
三、胜利前夕的存款收揽	071
第二节 以增加储蓄为中心的经营策略	074
一、储蓄总额的不断增长	074
二、储蓄规章的适时修订	078
三、适应不同需要的储蓄品种	082
四、积极参与全民储蓄运动	085
五、储蓄资金的合理运用	088
第三节 曲折中崛起的信托业务	090
一、信托业务的恢复及其发展规划	090
二、信托业务的稳步发展	092
三、规范信托业务的规章制度	094
第四节 仓库与运输网络的建设	097
一、仓库建设的战时规划	097
二、仓库营运制度的改进与完善	099
三、后方运输网络的构建	101
第五节 服务乡村的农贷业务	102
一、抗战期间的农贷业务	102
二、农贷业务的结束	105
第三章 扶助实业,致力后方建设	107
第一节 抗战初期的紧急救助	107
一、参与贴放缓解企业资金短缺	107

二、支持工厂内迁,保全实业根基	110
三、建立设计处,筹谋振兴实业	113
第二节 抗战时期的实业放款方针	115
一、力保放款资金的安全	115
二、加强重点地区与行业的投入	117
三、提高效率,夯实基础	119
第三节 对交通业和工矿业的大力支持	121
一、支持铁路交通的建设	121
二、扶助后方公路航空等事业	125
三、扶持后方矿冶能源等工业	129
四、协建后方食盐工业	133
五、对各类制造业的扶助	136
第四节 抗战时期的实业投资	140
一、投资物资生产企业	140
二、参与各类实业贸易公司	144
三、投资国货公司,支持国货销售	148
第五节 创新业务类型,促进实业发展	150
一、开办工厂添购机器基金存款	150
二、协助企业进口国外机器设备	153
三、适应战后局势的业务调整	156
第四章 稳定金融市场,支持全民抗战	159
第一节 抗战时期稳定金融市场的各项努力	159
一、承做联合贴放,救济金融同业	159
二、“孤岛”时期的钞券运输	162
三、开战之初协助政府稳定汇率	163
第二节 协助维持战时外汇市场,开拓外汇业务	165
一、参与中英平衡基金	165
二、出资中美英平衡基金	168

三、联络海外华侨,汇聚外汇资金	170
四、想方设法充实自身外汇储备	173
五、保护外汇账户,以防落入敌手	175
第三节 健全汇兑网络,确保资金流通	177
一、适应抗战需要,保证军政汇解	177
二、发挥专业优势,便利商民汇款	180
三、协调行际关系,完善相关制度	182
第四节 抗战期间的法币发行业务	185
一、参与制定货币增发计划	185
二、法币发行量的迅速增加	187
三、推广法币的流通与使用	190
四、联手打击日伪的假币伪钞	193
五、维护金融体制,抵御经济侵略	196
第五节 法币发行业务的结束	200
一、法币发行的统一	200
二、准备金移交时限的争论	204
三、准备金移交的曲折过程	206
第五章 日伪对沦陷区行处的改组与操纵	209
第一节 伪上海交通银行的成立与“复业”	209
一、唐寿民的被俘与落水	209
二、伪上海交通银行的“复业”	213
三、唐寿民主持下的伪上海交通银行	215
第二节 伪上海交通银行的经营活动	218
一、业务范围与资金来源	218
二、由抵押放款转向信用放款	220
三、统制政策与贴现放款	222
第三节 日伪对交通银行北平支行的改组	225
一、沦陷区内的艰难支撑	225

二、日伪对北平支行的强行重组	227
三、战后对伪北京交行的接收	230
第四节 伪北京交通银行的经营活动	230
一、配合日伪的吸存措施	230
二、谨慎灵活的放款业务	232
三、有限恢复的汇款业务	233
第六章 抗战胜利后的新局面	237
第一节 抗战后期提出的恢复计划	237
一、为战后恢复网罗人才	237
二、规划全国实业金融网	239
三、安排战后恢复的工作步骤	241
四、繁荣汇兑业务的大讨论	244
第二节 总管理处领导下的恢复工作	246
一、营业网络的恢复与重构	246
二、加强地域联系,畅通汇兑	249
三、清理伪交通银行	252
四、接收其他敌伪银行	256
第三节 战后业务重心的确定	258
一、配合政府扶持西部工业	258
二、力推存款储蓄,充实资金储备	261
三、支持工矿交通的战后恢复与重建	263
四、致力信托业务,构筑资本市场	265
第四节 抗战胜利后的外汇业务	268
一、重新开办外汇业务	268
二、海外分行复业后的侨汇业务	271
三、参与美金公债的认购与发行	273
四、通货膨胀影响下的外汇业务	275

第七章 政局巨变之际的动荡与变迁	279
第一节 进退维谷的存款储蓄业务	279
一、战争与通胀的双重影响	279
二、时局动荡与资金结构的失衡	283
三、迎难而上的吸存揽储	286
四、政策举措的改进与调整	288
第二节 勉为其难的实业放款	290
一、谨慎保守的放款方针	290
二、适时调整的放款方向	295
三、更趋谨慎的放款政策	297
四、加强实业调查,规避放款风险	299
五、投资政府债券,经营保险和贸易	300
第三节 国内战争时期的汇款业务	302
一、内战对汇款业务的影响	302
二、改进汇款业务的若干举措	307
第四节 鼎革前夕的高层南迁与资金转移	309
一、鼎革前的高层机构与分支行处	309
二、管理机构的南迁与资金转移	323
第五节 新中国成立前的交通银行职工运动	329
一、参加“银联”组织,积极开展活动	329
二、抗战时期香港、重庆地区的进步活动	331
三、四行二局员工联谊会的建立	332
四、“六联”组织的职工运动	334
五、保卫“六联”的斗争	336
六、协助中国共产党的接管	338
第八章 日臻健全的管理制度	343
第一节 经营管理的基本理念与特色	343
一、强调行风行纪,注重工作效率	343

二、高度集中的人事管理体系	346
第二节 择优录用的招聘制度	349
一、选拔金融人才的官定体制	349
二、定向招聘与保举提拔	353
三、完善考试制度,延揽人才	356
四、注重招聘质量,兼顾多种因素	358
第三节 加强行业培训,完善考核制度	361
一、鼓励新老交融,推行全员培训	361
二、设立业余进修制度	363
三、切合实际的培训方式	365
四、优化考核制度,推行人事视察	368
第四节 合理调高薪酬福利待遇	370
一、缓解通胀压力的浮动补贴	370
二、维持员工收入的各项努力	373
三、利用银行优势,提供多种福利	375
四、老有所养的退休制度	377
第五节 强化内部经营管理	380
一、信贷的灵活经营与从严审核	380
二、资金管理的统筹兼顾	382
三、会计制度的逐步完善	384
四、加强开支预算的管理	386
第六节 稽核制度的健全与完善	389
一、官方指导下的稽核标准	389
二、外部压力下的自身建设	391
三、强化贷出资金的监管稽核	393
四、驻外稽核制度的新发展	395
第七节 高度重视调查研究的参考作用	398
一、设计处职能的专业化	398
二、调查研究的制度化	400

第一章

抗战爆发与交通银行进入战时体制

1937年7月7日,“卢沟桥事变”爆发,中国由此进入全面抗战时期。开战后不久,交行营业网点稠密的华东、江北地区以及各大铁路沿线即被日军先后占领,当地大量分支机构或被日伪占领,或被迫搬迁,转入地下,储备和仓库货物大量流失,交行的整体实力损耗巨大。然而,抗战的全面展开也为交通银行战略重点的转移和营业网点的西扩带来了契机。1937年8月四联总处成立,11月国民政府移驻重庆。在四联总处的指导和协调下,交通银行努力敷设西北、西南地区的金融网点,逐渐恢复自身实力,为西部汇款、储蓄等业务的开展奠定了良好基础,而且依据网点就近承做实业、交通放款,在发展内地工业和支持抗战等方面都做出了重要贡献。

抗战期间,交通银行的组织结构和营业网点始终处于动态变化之中。每逢战争态势、政治格局、国内经济状况和国际形势发生重大变化,交行都尽可能在第一时间做出反应,顺势而行,适当调整。

第一节 抗战初期的应对与管理体制的变动

一、全面抗战的开始与总行的应对

日本发动全面侵华战争后,国共两党都意识到抵抗日本侵略已成为中华民族最迫切的要求,国内政治局势发生重大变化。1937年7、8月间,蒋介石多次公开

表示要抗战到底,并于9月正式接受共产党提出的国共合作宣言,形成全民族的抗日民族统一战线。时局巨变之际,交通银行积极采取措施,应对战争。“卢沟桥事变”发生后,交行立即拟定总行和各地分行的应变策略,做好撤离上海、向内地迁移的准备。

随着战事的趋紧,上海已无法再作为总行驻在地,交行决定将其向南昌转移。南昌居于长江中下游,向有“粤户闽庭,吴头楚尾”之称,处于进退有据的地理优势,且为赣行所在地。赣行是二等支行,直属于总行,在整个营业体系中具有重要地位。^①在转移前,交行管理层计划先派员赴南昌租赁行屋。为避免战事紧急之际重要文件无法迅速转移,交行特别规定“全行主要账册及卷宗先行移往”。一旦总行从上海撤出,全行便可在南昌已有的基础上成立“临时中枢”。至于其他办事人员及物资,则可先行撤退至杭州,然后再全部迁往南昌。对整个搬迁计划,交行总行作了最坏的打算,如果南昌发生紧急情况无法维持,“可以长沙为第三退步”,而退往长沙的相关举措则在抵昌之后再行着手。

钞票和印券所需的相关材料是总行最重要的物资,为避免全部落于敌手,总行采取分散的办法,将一部分留在上海,“安妥密存”,大部分“送往杭州,拟随时局推演,节节向后方之南昌、长沙移动”。^②针对搬迁过程中的运输问题,总行也作了周密部署,所有运输事宜均由储信部仓库课统一负责,防止因战事紧迫出现事权分散、调配不及时而造成新的损失。

从以上整套转移计划来看,可以说交行管理层的考虑十分周详,对总行撤退中可能出现的很多问题都制定了应对策略。其中,将证券和其他重要物资早早地转移到杭州这一举措,对战时业务的持续运行,无疑具有决定性的作用。

不过,与当时许多国民政府政要一样,交行管理层对中日双方军事力量的差距未能清楚准确的认知。淞沪会战爆发后,战火迅速蔓延到整个华东地区,由于交通、通讯的阻隔,原先总行撤至南昌的计划,根本无法实施。而且,淞沪战败仅仅一年多,1939年3月27日南昌便告沦陷,此后六年一直为日军所占领。这些都是交行始料未及的。

^① 交通银行总行、中国第二历史档案馆合编:《交通银行史料》第一卷,中国金融出版社,1995年,第134页。

^② 以上俱见《抗战爆发后总行自身应变布置1937年》,交通银行博物馆藏资料Y47。

1937年7月9日,国民政府财政部命令中央、中国、交通、农民四银行在上海组成联合办事总处,^①8月18日,四联总处正式成立。随着战局发展,四联总处的权力不断扩大,交行最初的应变计划逐渐被四行统一的联合行动取代。不过,交行原定撤退方案中提出的总行搬迁以及钞券等重要物资分散提前转移等设想,与四联总处应对金融紧急情况所采取的措施大致相同。7月初,蒋介石密令在沪中央银行常务理事、中国银行董事长宋子文会同财政部次长徐堪通知各银行将现洋、现钞运至南昌和长沙等地储存。^②淞沪抗战之后,交行管理机构按照财政部和四联总处的安排,迁往汉口、香港,这也大体符合交行转移计划中节节部署、逐步撤退的设想。



四联总处为拟办联合仓库发给交通银行的函件。

二、总行的搬迁和组织结构的变动

1937年8月13日,日军向上海军工路上的中国军队发起进攻,淞沪抗战正式开始。次日,国民政府发表自卫抗战声明:“中国今日郑重声明,中国之领土主权,已遭受日本之侵略;国联盟约,九国公约,已为日本所破坏无余。……中国决不放弃领土之任何部分,遇有侵略,惟有实行天赋之自卫权以应之。”^③

作为交通银行“中枢”和国民经济重心所在的上海顿时成为硝烟弥漫的战场,给国民政府和交行造成巨大冲击,交通银行总行迅速实施一系列的调整。

^① 《交通银行史料》第一卷,第1667页。

^② 《1937年大事记》,交通银行博物馆藏资料 Y28。

^③ 《国民政府自卫抗战声明书》(1937年8月14日),《中华民国史档案资料汇编》第5辑第2编,江苏古籍出版社,1997年,第27页。

8月13日,奉财政部命令,交通银行自上午十点一刻起休业。17日,遵照部定办法恢复对外营业。^① 总行位于上海外滩14号,面临黄浦江,靠近交战地点,为保障安全起见,暂时迁至法租界内霞飞路889、891号房屋内临时办公。由于场地狭小,储信部于8月23日迁往法租界内迈尔西爱路311号办公,稽核处也于8月30日由霞飞路迁至迈尔西爱路305号办公。^②

9月21日,为适应战争需要,加强政府和银行之间的联系,在财政部主导下,交行对相关机构进行调整,“将总行改组为总管理处,仍分业务、发行、储蓄信托三部,事务、稽核两处,并同时成立上海一等分行,所有总管理处处理一切行务之手续,为求事实上之便利”。^③

总行机构调整后,国民政府曾下令总管理处移设首都南京,以备非常时期的需要。^④ 对于迁移南京的计划,交行内部作过详细的讨论,考虑到因交通等因素,在南京不易召集多数董事按时出席董事会,遂于9月30日的第六次董事会予以否决。^⑤

11月20日,国民政府正式发布移驻宣言:“国民政府兹为适应战况,统筹全局,长期抗战起见,本日移驻重庆。此后将以最广大之规模,从事更持久之战斗。”^⑥同日,国民政府还决定,财政部、外交部、内政部以及卫生署迁往武汉。

与国民政府的西迁相呼应,11月,总处发行部迁移到香港办公。12月,内地各撤退行处在上海成立临时办事处集中办公,^⑦总处则奉财政部之命迁往汉口。8个月后,日军大举进攻武汉,总处再次迁移。一年不到的时间,总处出现上海、汉口、香港、重庆四地办公的特殊状况。

1937年12月,按照四联总处交行总处暂驻汉口、最终西迁重庆的决议,总处将办事机构分驻汉、港、渝三地,以便进退周旋,随时联络策应。^⑧

1938年8月,总处从汉口撤出,一部分人员西迁重庆,董事长胡笔江、总经理唐寿民、发行部经理王子崧、副经理许敬甫等带领大部分职员移至香港,由此形成总处

① 《交通银行史料》第一卷,第95—99页。

② 同上,第1667页。

③ 《组织变更》(1937年9月21日),交通银行博物馆藏资料Y18。

④⑦ 《交通银行史料》第一卷,第1668页。

⑤ 同上,第66页。

⑥ 伍宗华等主编:《世界反法西斯战争中国战场史长编》(上),四川大学出版社,1985年,第311页。

⑧ 《交通银行史料》第一卷,第100页。

分驻重庆、香港两地的格局。从1937年《草拟总处在渝部分酌移香港办公办法乞裁酌》一文可以看出,总处准备将绝大部分管理职能驻扎在香港,主要工作是:接收各地分支行所有来往文件和结算报表,并为将来大规模办公配备场所和人员;除内部往来账目外,业务部、储信部将携带所有的其他账目在香港处理;发行部将账簿和相关票据在重庆备份后送交香港;各类准备金、寄存物品和切销券角的收条、寄存单等一律送交港总处,实物暂存于重庆。^①

交行管理层此举大有深意。淞沪会战后,上海沦陷,全国战局莫测,但作为英国殖民地的香港,则可能成为战争状态下的避难之地。与刚被定为陪都的重庆相比,香港有英国方面的庇护,交通、通讯也更为发达,总处在此可以更好地联系内地各大金融机构。而且,香港面向东南亚地区,是世界金融中心之一,总处在此办公有利于吸收东南亚和欧美地区的外汇存款,还可利用完善的物流条件配合国民政府运输战略物资。

从1937年到1941年底太平洋战争爆发,香港总处确实发挥了重要作用,成为交行事实上的指挥中枢。为了不违反国民政府和四联总处的规定,香港总处对外从不挂总处招牌,信函也不用总处名义。可是分支行的一切事项及函件往来均由香港总处直接处理,各机关行文则寄由渝总处加封转递。当时,总处的重要管理人员大都在港,渝总处人手不多,直到后来才陆续增添。作为名义上的总处,渝总处主要承担着联系政府的职能,董事长、总经理并不常驻重庆,胡笔江遇难后继任董事长的钱新之根据需要往返港、渝之间,而总经理唐寿民则始终未赴重庆。^②

三、香港沦陷与总管理处重心的转移

日本一向对香港虎视眈眈,但碍于尚未对英美宣战,所以不敢贸然出兵。1941年12月1日,日本御前会议决定向美、英、荷开战;12月2日,日军大本营即向中国派遣军下达攻占香港的命令。^③显然,日军对于侵占香港早有预谋。12月8日,日本联合舰队偷袭了位于夏威夷的美军太平洋舰队基地珍珠港;与此同时,日军分别向香港、马来西亚、新加坡等地发动进攻,太平洋战争骤然爆发。

① 《草拟总处在渝部份酌移香港办公办法乞裁酌 1937 年》,交通银行博物馆藏资料 Y47。

② 《交通银行史料》第一卷,第 100—101 页。

③ 李秀勤主编:《中国八年抗日战争日程纪要》,河南人民出版社,2009 年,第 188 页。

日本对英美不宣而战,并于12月25日迅速占领香港,计划周密,来势凶猛。据交行职员事后回忆:“太平洋风云日形紧张,香港当局和我国重庆方面,都认为香港绝不会发生战事,到了1941年秋冬之交,重庆方面犹嘱我们镇定处之。我记得已经到了太平洋战争爆发前夕,我们交通银行驻港机构,听说香港政府移动重要物件,香港救火总会亦将几件最新式的重要机器向新加坡方面移去,不免有些惶虑。到了十二月七日,我们还接到董事长钱新之密电,仍嘱勿虑,还说香港政府移动物件,无非是做作而已。后来晓得美国对于珍珠港遭袭,事前的确丝毫没有察觉,不知戒备,重庆方面如此麻痹,是亦不足为怪了。”战事的突然发生,令人措手不及,“所有四行存港各件(钞票以外的公债、证券、洋股、英镑、美金等重要物件亦多在香港),丝毫没有防备措施”。^①遭遇日军的突然袭击,交行损失巨大。

12月8日当天,钱新之将四联总处紧急议定的应对办法通知总经理唐寿民,要求“港分行与英美银行采取共同态度,总处人员尽可能设法内迁”,^②并指示“在港机构将不再行使职权,嘱即安排港总处事务,即晚去渝”。^③

次日,钱新之再次致电唐寿民,告知紧急事态应对办法,主要包括三个方面:(一)通电后方各行处,自12月11日起向总处收付报单一律寄往重庆;(二)发行、储蓄、信托等部处均在重庆轧账,实有必要在香港办理的另作商议;(三)业务各部账目内移详细办法由各部处商定。同一时间,重庆总处的业务部、发行部、储信部也向香港分行的下属部门发布紧急处理办法,主要内容包括:相关账目移交重庆,开设新户办理;各行所有相关报单、报表、结算报告等文件发往重庆办理;在港机构的账册设法送到重庆总处;各机构调配得力人员尽快赴渝。电文内容显示,交行高层对香港局势已有深度考量,并且决定放弃之前以港总处作为实际业务中心的做法,开始向重庆方面进行战略转移。

交行在港物资中,钞票和印钞模版极为重要,尤其是印钞模版一旦落入敌手,后果难以设想。因此,钱新之于12月10日特别指示唐寿民:“将大东、商务票版赶交航机带渝,以俾在内地设法印用。”^④但因事态紧急,该计划无法付诸实行。据许敬甫事后回忆:“大东书局承印钞票版模的母版,是由我与大东书局总经理沈骏声于十二月

① 《交通银行史料》第一卷,第971页。

②④ 《港变应急纪实(1941.12—1942)》,交通银行博物馆藏资料Y47。

③ 《交通银行史料》第一卷,第1675页。

十日夜间在蓝塘道山上用铁锤锤毁,锤毁后埋在地下,以备日后交代。……所有存在大东厂内的版模,亦经一一销毁。”^①

12月11日,局势更加紧急,财政部长孔祥熙通告交行:“办理(钞票模版)速运仰光、印度等地,应速发或尽速觅机赶运南雄为最妥,万一局势更紧不能运出,亦盼妥筹密藏或切角销毁,希妥慎应付办理。”^②其实早在前一天(10日),交行行员就已经开始钞票切角和销毁模版的工作。当时中国、交通两行在港工作人员商议决定,存于各自库房及商务、大东两厂内已经印成的钞票和模版即行销毁。大东厂内模版由交行行员许敬甫和大东书局总经理沈骏声销毁;钞票方面,“库房存钞系用小型切刀截角,厂房存钞系用电动大型切刀截角,因为员役及工友均未受过军事训练,在炮火中做事甚为勉强;又因大东书局工友两人同时被一个炮弹炸毙,交通银行一工役被英军发枪射死,更不免惊慌胆小,更因电力中断,电动切刀不能再用,所以钞票仅切销一小部分,大部分无法动手”。^③

12日,四联总处再次就应变措施作出指示,强调了先前几次电文的主要内容,要求中、交等行与英美银行共进退,钞票模版设法运回,实在困难即就地销毁,驻港人员和重要文件尽量内迁。

13日,由于香港通往内地的陆上交通断绝,加上在港所有飞机被香港政府征用,财政部和四联总处尽量运回钞票、模版的计划完全落空,只能要求中、交等行将钞票和模版直接销毁。此外,由重庆政府出面,努力与香港当局沟通,希望尽量设法调配一些交通工具运出部分钞票。^④销毁钞票和模版原本是万不得已而行之的手段,但在交通断绝的情况下,实际上已成为处置存港钞票、模版的主要办法。

23日,钱新之欲致电唐寿民询问情况,却因渝港间电讯中断而无法进行。^⑤25日,香港沦陷。30日,重庆总处致电桂行,委派茅弼仲设法取道广州湾赴港,当面告知总处要求,主要内容有:请重要工作人员尽快赴渝,重要账册分批带回,不便携带的要件须寄存妥当地方保管;报告券料情形;提交各项重要营业数据,如国外往来账户余额、存放央行的出口结汇情况、各科账目、董董会会议记录等。1942年1月15日,重庆总处又委派韶处的陈泮湘赴港,任务与茅弼仲相同。后据陈泮湘的汇报,账册、

①③ 《交通银行史料》第一卷,第972页。

②④ 《港变应急纪实(1941.12—1942)》,交通银行博物馆藏资料Y47。

⑤ 《交通银行史料》第一卷,第1675页。

卷宗、名册等文件全部被封存,无法带出。^①

日军进攻香港,在九龙未遇任何抵抗,主要战事都发生在香港。在此期间,设在重庆的财政部、四联总处和交行总处虽多次下达各项指示,但因消息阻隔,无法及时、全面地了解局势进展,上述种种指示多有滞后之憾。幸而交行员工在接到指示之前,便自觉地主动地保护行产,采取应对措施,其积极的工作态度和不怕牺牲的奉献精神,令人感佩。然而,日军的袭击毕竟过于突然,港总行诸机构猝不及防,大量来不及切角的钞票、档案卷宗和营业数据被日军截获。所幸的是,印钞模版已被交行员工及时销毁,大部分驻港行员也寻机陆续撤往重庆。

至此,总管理处驻港、沪的办事机构全部被日军占领,所有部门只得移往重庆。直至抗战胜利,这一格局未再发生变化。

第二节 动荡中的领导层更替

一、胡笔江遇袭殉难

1938年8月24日,交通银行董事长胡笔江于飞行途中遭日军袭击而遇难,成为抗战中第一位殉难的著名金融家。

战争时期,形势复杂多变,银行业处境维艰,一个稳定、有凝聚力、又有效率的领导管理层,愈发显得十分重要。可是,交行掌舵人胡笔江的突然罹难,使交行顿时陷入群龙无首的状态,而董事长这一最高职位的悬空,也使高层管理人员的关系骤然变得十分微妙和复杂。

胡笔江之所以入主交行,与其密交宋子文颇有关联。南京国民政府成立之初,胡笔江便与宋子文开始交往,在很多问题上,两人观点相似,关系日益密切。1932年7月,胡笔江出任废两改元研究会委员,成为宋的智囊人物。1934年4、5月间,宋子文以全国经委会常委身份对西北进行为期一个月的考察,胡笔江作为银行界的代表参与其中。1934年与1936年,宋子文无论是创办中国建设银公司,还是改组中国棉业

^① 《港变应急纪实(1941.12—1942)》,交通银行博物馆藏资料 Y47。