

- 同和裕银号的经营管理
- 西峡口抗战的回忆
- 解放前开封的私立中等学校
- 解放前的开封高中
- 洛阳访古记

河南文史资料

第 23 辑

中国人民政治协商会议河南省委员会文史资料研究委员会编

第二十三辑

河南文史资料

中国人民政治协商会议河南省

委员会文史资料研究委员会编

1987年9月

河南文史资料

第二十三辑

中国人民政治协商会议河南省委员会

文史资料研究委员会编辑 出版

河南第二新华印刷厂印刷

河南省政协文史办公室发行

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数1—10,000册

豫刊证字第16号 定价0.95元

目 录

同和裕银号的经营管理·····张玉峰整理 (1)

台儿庄战役回忆片断·····张金照 (46)

一一〇师参加台儿庄左翼作战的回忆·····张 轸 (52)

我在豫南鄂北会战中的经历·····吴士彰 (59)

西峡口抗战的回忆·····廖运周 (64)

豫西抗战官道口阻击战回忆·····陈子坚 殷义盛 (73)

淮海战役中的商丘总兵站·····杨国宇 (79)

解放前开封的私立中等学校·····吴永铭 (83)

解放前的开封高中·····高韦伯 (103)

上蔡私塾记实·····尚景熙 (117)

洛阳访古记·····王广庆 (125)

河洛名儒许石衡·····孙乃薰 (142)

孟津许石衡先生教思碑铭·····万宝祯叙 张甲林铭 (145)

一位廉洁正直的知识分子

——回忆先父张清涟·····张德宝 (148)

冶金学家张清涟事迹·····张德华 张德平 张德宝 (154)

忆曾次亮师·····赵 琪 (159)

辉县大佛殿采集日记·····张正朝 (164)

河南省振务会简述·····孙继善 (167)

我所知道的豫西救灾会·····	孙乃薰 (170)
回忆西安北关河南难民收容所·····	张金星 (173)
1911年豫东黄道会起义史实调查·····	李国强 (175)

〔质疑·订正·补充〕

对《我的起义经过》等三篇文稿的订正·····	张世诚 (182)
对《解放前豫东南的兵役》一文的订正·····	杨鸿儒 (183)
对《河南文史资料》第20辑一稿中 两个人物籍贯的订正·····	郭海长 (183)

〔补 白〕

胡子安为家乡请赈·····	刘亚仙 (51)
路百占抨击浊政·····	王世荣 (63)
给冯玉祥画像·····	雷育斋 (72)
宜阳屏阳中学·····	扈彦修 (78)
德一和尚重修风穴寺·····	吴元忠 (124)
纪廉泉自挽联·····	张剑石 (144)
陈景春坚苦自强·····	范广儒 (158)
郭伯恭潜心著述·····	马斐声 (169)
一〇八号议员陈铭鉴·····	张圣泽 袁春华 (181)

同和裕银号的经营管理

张玉峰整理

同和裕银号有健全的经营管理机构，各机构分工合理，制度严格，人员精干，形成了一个强有力的指挥系统。

一、管理机构和管理体制

（一）总 号

同和裕总号设在新乡城内西大街（1929年迁至天津法租界内，两年后又迁回新乡），占地7.3市亩，有平房院、楼院各一处。楼房院占地3.6亩，有房137间，临西大街开南大门为正门；平房院占地3.7亩，有房70余间，临小北街开西大门为便门。两院相通。正门楼中央悬挂着“有余不尽”横额大匾，以显示同和裕的实力雄厚；西门楼题写“业精于勤”，记载了同和裕当年艰苦创业的历史。整个建筑做工精细，古朴雅静，是新乡较早的大建筑之一。

总号内设有经理室、文牍室、总管理处、庶务处等。文牍室下设秘书室、写字房；总管理处下设营业厅、会计房、钱柜、镖房；庶务处负责管理厨师、接待人员、武士、门卫、车夫等勤杂人员。

总号是同和裕决策、议事的地方。凡号内大事，如投资扩办企业、招收学徒、建立分号、营建楼舍、较大的人事任免、经营

方向和范围等重大问题，均在这里讨论决定。

总号是一切经济联络的枢纽。各地分号经营情况、经营活动信息、各分号之间的业务往来、汇兑、款项调拨、货币兑换等都以总号为轴心呈一盘棋运行。

总号又是对外联络的中心。号内备有较好的厨师和医生。凡与同和裕有关的贵客和军政界头目来新乡均在这里食宿。当年石友三及其后防司令官李逢春就常在这里打牌、喝酒；刘茂恩及其部下也不断在此居歇。1926年，奉军打到新乡，其炮兵司令邹作华、炮兵团长李剑秋、骑兵师师长等都先后居住在总号内。此外，当地著名绅士、社会名流更是这里的常客。总号对外招待费用开始定有限额，多不敷用，后来，王晏卿常把自己的车马费贴进去。1928年以后，总号正式确定对外招待经费实报实销。

同和裕阵容强大，机构健全，但从不虚设一个机构、一个人。总号起初有四个经理，除总经理王晏卿负责全面指挥外，其他三名副总经理均在下面亲自组织经营。1929年以后，总号经理只剩下王晏卿和赵安侯二人，并且赵还兼任开封分号经理。

总文牍室是主要办事机构，设主任一人，三五个秘书和几个青年学徒。主任王荷先能言善写，几个秘书都是大学毕业，既当秘书，又是总经理的参谋。就是学徒，也是精明强干，挥毫自如。据当年在文牍室任职的王运太说：“文牍室收发信函工作繁忙，每日从早上5点起床，一直忙到深夜。在这里工作的人，没有出众的本事根本应付不了。”

总管理处主要是办理各地分号财务转帐等事务。处主任薄义山，商科大学毕业，既有系统的金融业务知识，又有管理经验。会计主任孙吉甫，是新乡著名的帐房先生，精通会计业务，在同和裕未进行帐号改革前，每年年终的帐务结算都由他一人去作。

总管理处其他人员，也都是经过王晏卿精心挑选的。

（二）分 号

为了管理和经营上的需要，同和裕在总号以下，于各地设立分号，不具备设分号条件的，设立金融办事处或代办点。一般大分号从业人员60~80人，小分号30~40人。大分号设经理室、文牍室、业务专柜（设会计主任、出纳主任等）；小分号从简，除经理统管外，另设文牍一人（或由副经理代办），处理日常事务；办事处由经理一人统管；代办点是代本号承办某项金融业务，按业务量大小抽取事务费。

据不完全统计，到1933年止，同和裕银号在北京、天津、上海、汉口等地先后设立31个分号，在辉县、解州、宿州、潼关等地先后设立24个金融办事处。

同和裕办的工厂、商行等，管理机构简单实用，人员精干。如万顺机器厂有职工一二百人，只有一名经理和一个对外联系业务的。

同和裕银号共有几千名职员与工人，完全脱产的管理人员很少。据调查统计，到1933年，同和裕约有职工4200余人，其中管理人员只有135人，勤杂人员235人，两项总共才370人。

（三）管 理 体 制

同和裕银号是在总经理的统一领导下，总号通过总管理处对各分号及所属部门实行统一的管理。整个银号统一人事调配，统一决定重大事务，统一支配资金，统一制定各项制度。

总文牍室、总管理处是总号的主要管理机构。总文牍室负责处理总号的一切日常事务，并根据总经理的指示，对下属机构和

部门进行具体指导。总文牍室还负责向总经理转呈下属部门的请示，对总经理的活动作出安排，对重大事情的决策提出参考意见。它的写信房负责收集整个银号的情况以及其他信息，收发信函、电报。王晏卿经常在总文牍室办公，指挥全局经营。1927年以后，总文牍室除承担以上工作外，逐渐转向主要负责工商企业的筹划与管理。

总管理处主要负责整个银号金融业务的具体管理。各地分号每五天向总管理处报告一次帐务，由总管理处汇总报告总经理，并根据总经理的指示，对各分号进行具体指导，统筹经营，统一管理。

各分号经理、副经理对总经理负责。分号在经营上有一定的自主权，在涉及两个分号以上（不含两个分号之间）的业务问题，必须经过总号明确指示方能进行。各分号之间的财务往来一律通过总管理处转帐划拨。

总号附设的工商企业、社会事业等部门，受总经理和总文牍主任直接领导，有的委托银行代管。开办资金由总文牍室核准，经总经理批准，总管理处据额直拨。这些部门实行单独经济核算，但不负盈亏责任，亏损由总号弥补，盈利由总号支配用于扩大生产、经营。

各分号、工商企业的厂、店、行、铺年终结算均报总号，由总管理处统一平衡。所属医院、学校的具体事务由院长、校董会、校长负责，定期向总经理汇报。

二、主要经营方法

（一）方便往来客户

1. 与大宗客户建立稳定联系

同和裕在其全部经营活动中，大宗客户起着左右局势作用，大宗客户的多少决定该号业务量大小。因此，同和裕集中力量与大宗客户往来并建立稳定联系。当年同仁说，该号每到一地开辟分号，总是先了解、结识当地较大的客户，并在存款、放款、汇兑、买汇、卖汇等业务方面提供方便。

大工厂、大商号的大宗贷款，利率低于一般企业，同和裕并派专人驻厂管理、监督，帮助合理运用。如对新乡蛋厂投放贷款，起初，蛋厂信心不足，同和裕即派人驻厂，帮助厂方测算生产量和利润，编制资金计划，合理分布资金，并替厂方从天津请技师指导设备安装。这样，把银号与企业的命运联在一起，形成了一种稳定的借贷关系。当时的新乡、安阳、道口、驻马店等地许多蛋厂都是同和裕的常年大宗贷款户。对大商户放款，不仅利率低，还为他们联络业务。汉口商贩到河南买烟叶，上海的客商到河南买花生、大豆，天津饮食行到河南收鸡子，杭州丝绸纺织行到新乡一带收购红花（染料）等，同和裕均替他们沟通业务联系，向他们提供贷款。此外，对大宗客户的大宗往来存款，可以同大宗存款一样，享受高于一般的利息。大客户到汉口等地购货，需要大批现洋、元宝，同和裕备足现洋、元宝，替他们服务，只要交上碎银，就可以到购货地提取现洋或元宝。有些大商号到外埠购货，需要得到当地汇票，同和裕在这些地方设立专柜，专为他们买汇、卖汇。有些大商号信用好，又与同和裕关系已久，为

方便他们的生意，同和裕为他们开辟凭介绍信提款的汇兑项目，透支由同和裕垫付或转为贷款。这些做法一般银号做不到，因而夺得众多大客户。

2. 照顾中小客户利益

同和裕在抓住大客户的同时，对中小客户采取“小利于人，方便于众”的做法。中小客户本小利薄，连小利也十分计较。同和裕对他们则有意让三分。在往来存款上，本来每日关门后不再收现金，即使收了也是第二天起算利息。但中小客户只要晚上十二点前送来现金，都算当天利息。在放款上，有些中小客户到期还不起贷款，允许延期，利息不再加码。在汇兑上，有些中小商户常因种种原因须在限定日期买到某地汇票，有的为抢生意而资金不足，对此，同和裕除贷款救急外，还向他们转让不另加码的汇票。在存款上，为方便众人，同和裕不断增加项目。除定期、活期、整存整取、零存整取外，还开设委托存款项目。在当时动乱年代，有钱的人多不愿暴露家底，存款也特别谨慎，同和裕根据众人这一心理，开设委托存款项目。具体做法是：存款人不露姓名，不直接跟银号接触，委托中间人替自己存款，同和裕按存款额大小给中间人一定好处。中间人多是讲信用和在当地有些影响的人。为了多得好处，中间人往往把几个人存款集中到自己名下。同和裕大宗存款利率高于一般的银号和银行，中间人除接收银号与存款人双方好处外，还可得到存款利率差额。每到年终该号还给中间人一定馈赠金。由于中间人的积极活动，社会上散存的许多现金，如变卖土地及房产款，个人积蓄，贩卖毒品款，甚至连公款也都通过中间人的渠道，以委托存款方式，源源流向同和裕。

3. 登门办业务

同和裕登门办业务，主要是对军政方面的存款和汇兑。其基本做法是：经理登门与军政要人洽谈业务，掌柜、伙计登门办理手续。洽谈业务的手段之一是主动帮军人解决困难。如有的军队军饷多为粮食，同和裕替他们变卖，将其卖粮之款收存或汇往外地。有的军政人员想卖房产和其它财产，同和裕派人承办，接纳存款。另一手段是给不同身份的军政人员一定好处。如军饷存入该号，所得利息全由军队上层人员支配。运用这些手段，同和裕得到不少巨额存款。据不完全统计，到1933年10月，各地驻军有4个军、3个师、5个旅在同和裕存款，有的存款上百万元。河南、山东、安徽部分县财政款、税收款也存入同和裕，或通过该号往来汇兑。

同和裕为在军队兵士中扩大存款、汇兑业务，规定军人汇款不收汇水，还一方面利用它的各地分号，另一方面与各地银钱业结帮（在河南与信昌银号结帮，在外地联络辽宁“旗帮”、大连的兴裕堂、山东潍坊帮、北京广元帮、广东帮、浙江帮等），互相通汇，形成通汇网，保证将汇款直接送到军人家眷手中。每逢军队发饷，同和裕即深入军队营房收存款，办汇兑。

4. 抓季节性放款

过去，河南土产商较多。如安阳、郑州的棉花商，漯河、驻马店店的芝麻油商，襄县、许昌的烟商，清化、武陟的药材商，信阳的米商等等。这些商贩略带垄断性，秋季以低价收购当地土特产品，到春季或歉年以高价出售，其中一部分运往上海、天津出口。同和裕抓住秋季这个时机，大量向土产商贷款。如襄县秋季烟商云集，同和裕在许昌设立分号，向烟商投放大量贷款。同时，为了有目的有计划地投放这种贷款，每逢秋季到来之前，同和裕派出人员到各地了解农作物丰歉情况。由于事前有准备，每年这种

季节性贷款数目相当大。

5. 对重点企业专项贷款

同和裕对煤炭、电力等企业，不断投放专项贷款。此项贷款户头不多，数目却很大。如安阳六河沟煤矿扩建，更新设备，同和裕一次贷给80万元。安阳电厂修路，同和裕贷给20万元。

（二）重视信息活动

1933年10月17日，王晏卿在回忆同和裕历史时说，做生意有两条不能忘记：一是吃准信息，二是预测未来。对吃准的信息，要迅速行动，敢越雷池，象闪电、攻城池那样去办。预测未来也是靠信息，要切合实际，仔细琢磨，反复酝酿，权衡利弊，留有后路，一旦认准就坚定不移走到底。

同和裕在王晏卿这种思想指导下，在其全部经营活动中，始终重视信息活动。

1. 总经理亲自收集信息

初期，王晏卿常常带上两个人，以新乡、道口为中心，沿卫河北上，奔走各地码头、城镇，收集经济活动信息。据王晏卿回忆，从1916年到1918年，他走遍了豫北各地以及山东临清、德州等地的140多个城镇和村庄，得到许多有价值的经济信息，使同和裕的金融业务和商业活动迅猛发展。进入中期以后，王晏卿为收集各地信息，常年活动在全国许多商埠重镇。济南分号同仁张莲溪回忆说：“一年360天，总经理有300天都在火车上。”此话虽然有些夸张，但反映了王晏卿对信息活动的重视。用王晏卿自己的话说，他当总经理主要是忙于“外交”。其实，从多方面回忆的情况看，他所进行的“外交活动”主要目的就是收集各方面的经济信息。他每到一地，首先拜访当地银钱业公会、商务会以

及工商经济界的著名人士。为了与之往来，他们吃喝在一起，跳舞、玩乐在一起。有时为了打开局面，不惜破费，甚至有意做赔本生意。1920年，为了搞清楚制蛋业的生产前景，决定对蛋厂贷款的大计，王晏卿到天津住了一个半月，以各种交际形式结识了不少商客，其中包括英、法、美、日的一些商人。通过与他们的结交，了解到制蛋业面临设备更新的浪潮。回到新乡后，立即对蛋厂投放大量贷款。

王晏卿不仅亲自奔走异乡收集信息，还把他在各地往来的关系介绍给各分号经理，使他们能够获得更多的信息。

2. 建立信息网络

同和裕为了收集、传递各地经济活动信息，以新乡为中心，逐步建立起一整套信息联络机构，形成了一个网络。新乡总号文牍室为信息活动枢纽，各地分号文牍室为信息联络点。还以天津、上海、汉口、郑州、开封、济南、徐州等大分号和交通要道为中心，分别与周围邻近分号形成信息联络网。

信息网络中，总文牍室负责汇集、分析、处理各地发来的信息。日常信息，如货币行市等，直接转总管理处。有关牵动全局性的信息和重要经济情报，直接报告总经理。各分号文牍室主要负责汇集当地信息，按照业务活动范围，属当地的由当地分号处理，重要信息和快讯，当日报告总号，一般信息隔三五日向总号报告一次。信息联络网主要负责研究津、沪、汉三镇经济活动情报，预测全国几个主要地区的经济活动趋向。此外，同和裕新乡车站办事处、汉口办重处、徐州办事处为总经理直接控制的三个信息联络点。

同和裕信息传递十分快，传递方式有买通邮差，沿铁路线快信传递；有电话、电报、航邮；短途和特殊情报派人专送。传递

信息制度也很严格，如有怠慢，一经发现，立即解雇，大小同仁无敢怠慢。一天夜间，从天津传到新乡车站办事处一件信息，当时只有一个学徒看门，他左右为难，一直坐到天亮才把信送出。总经理为迟转信息大怒，要开除这个学徒，待听他讲明情况后才说，置办电话的人无能（当时同和裕正筹办电话）。

同和裕由于信息机构健全，组织严密，总经理想了解有关全局性的信息，只要听听总文牍室的汇报就行；要想随时知道局部地区的经济活动情报，只须给某地分号打个电话就可以了；要想推测未来金融市场的情况，读一读信息网发来的信函，就可心中有数。意外的情报，突如其来的变化，三个信息办事处会直接向总经理报告。这些，对总经理灵活调度，指挥全盘，起了非常重要的作用。

3. 培养信息活动人才

同和裕信息灵通的另一个原因，是有一批信息活动骨干。据王晏卿说，这支队伍的形成约有七八年之久，是经过不断淘汰，不断充实的。

1928年，该号一次从自办的职业学校选赵逢源、石文通等12名学员，送到总管理处实习后，分配各地做信息联络工作。1931年，该号又从新乡静泉中学选樊承平、姜奎谟等9名学生，到总号集中训练半年（有的一年），王晏卿亲自给他们讲课，传授信息经验，然后将他们分到青岛、新浦、大连、营口等地，加强信息活动力量。

同和裕的信息活动骨干，多数是经王晏卿亲自物色并培养的。他每到一地，特别注意各分号的信息活动情况，发现好的苗子，就带在身边。工作出色的定为信息活动人员，工作一般的仍回原处。蚌埠分号有个学徒叫耿启仁的，在文牍室干杂事，王晏卿见

此人聪慧，善交际，就把他带到上海，实习二年，成为上海分号不可多得的信息活动人员。

同和裕为了培养信息活动人才，对选定的人员，先组织他们到各地分号游看，领略风光，熟悉风土人情，再定工作地点，跟班一年。在这一年间，让他们陪同经理出没官场和各大商户，会客、跳舞、送信，有的还备有自行车。然后分派他们具体的信息活动范围，工作量不限，但在向上报告信息时，须说明每条信息是某人某地所获，使经理心中有数。工作几年，成绩突出的，或提为经理，或加薪水。凡二年做不出成绩的，改做其他业务，去掉原有的车马费补贴。该号用这种办法培养了百余名信息活动骨干。依靠这支队伍，同和裕收集信息之快，数量之多，范围之广，在当时十分惊人。信昌银号经理秦琨生说：“静澜（王晏卿字）灵用人灵，而我不及。”

4. 行动迅速

同和裕处理信息权限分明，有归当地分号处理的，有总文牍室协同总管理处处理的，有总经理直接处理的。但不论由谁处理，行动都十分迅速。例如，1916年该号得知市面上以铜元兑换小铜钱形成一股浪潮，银钱业多不敢做这种不摸底细的生意。同和裕根据所得信息，经过分析，立即通知各地分号组织人力，沿街串户大量兑换，获利超过原有资金一半。1921年，河南现洋奇缺，人心惶恐，汇水猛涨。同和裕得知外地现洋好买，便暗自组织人员分赴河北、山西等地，有的打前站，有的侦察转运路线，有的管成交，收买现洋的规模之大，一次就装了几十驮子。1925年，同和裕在新乡开设货物柜，经营五金、水泥、土特产品等。当时，新乡铁货已有几家专门经营，同和裕凭借灵通的物价信息，时而沿铁路从上海进铁货，时而沿水路从天津进铁货，进价低，售价

也低，不久即战胜了新乡的铁货同行。1927年，奉票贬值，王晏卿日夜守在新乡车站办事处，一边收听信息，一边随时差人活动。次年，天津、上海、汉口银根吃紧，该号总管理处固定三五人，日夜值班，一有反映，立即以电话、电报或派人星夜兼程通知有关分号调拨现金，夺得了时间，赚得高额利润。

（三）注重社会声誉

王晏卿说，做生意名声很重要。当年同和裕在这方面下过一番功夫。

首先，在经营方面严守信用。凡店规上有的，做生意前说就的，契约上写到的，不论出现什么情况，都严守信用。如在汇兑方面，规定见票付款。当时由于交通不便、时局动荡等原因，许多银钱业都做不到这一点。而同和裕到期付款，决不拖延。有时汇票到期，内部传票未到，为维护声誉，允许先付款，后追内部传票。有时遇到某地银根吃紧，汇水上涨，别的银钱业都要相应增收汇费，而同和裕宁贴钱，不另加汇费。出售商品，凡事前讲明质量，不能兑现者，包管退换。当年同仁胡梅春说，同和裕在新乡有个亨源荣百货店，卖一种帆布胶鞋，这种鞋质量过硬，鞋穿烂，胶和布不分离。顾客如发现脱胶分层，即使鞋穿烂了，也照样可拿来退换。郑州当年同仁弓益轩、同和裕隔墙邻居杨清老人说，郑州同和裕裕兴永布店出售布料，如买主拿到家发现跳线、短梭，一律可以退换。新乡荆子鼎、王玉甫等17位同仁说，新乡同和裕火柴厂生产的火柴，有个时期点火不上杆，有的销于本城，有的卖到外地，同和裕发现问题后，贴告示、发信函招请买主前来退货，一下退了几百箱。

其次，讲究店风。同和裕各地分号、商号都因地制宜订立店