



民国的 金融大亨

亲历者讲述

QINLIZHEJIANGSHU
MGDJRDH

文 昊◎编

中国文史出版社

亲 历 者 讲 述

民国的金融大亨

文 昊 编



中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

民国的金融大亨 / 文昊编. —北京:中国文史出版社,2013.1

ISBN 978 - 7 - 5034 - 3611 - 6

I. ①民… II. ①文… III. ①金融家—生平事迹—中国—民国 IV. ①K825.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 256123 号

责任编辑:马合省

出版发行:中国文史出版社

网 址: www.wenshipress.com

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

电 话:010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真:010-66192703

印 装:北京东海印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:720×1020 1/16

印 张:25 字数:350 千字

版 次:2013 年 1 月北京第 1 版

印 次:2013 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价:39.80 元

文史版图书, 版权所有, 侵权必究。

文史版图书, 印装错误可与发行部联系退换。

目 录

做派不同、手段各异的央行大佬 (1)

民国时期的国家银行不仅是金融家施展才能、开创事业的活动场所，更是众多官僚权贵、军阀政客们争权夺利、尔虞我诈、翻云覆雨、厮杀博弈的又一战场。尽管在这个战场上看不到硝烟和鲜血，但其激烈、残酷的程度也无疑令一般人叹为观止，甚至感到不寒而栗。而在错综复杂的人际关系和权钱纠葛中，某些颇有银行业经营管理能力的行家里手反而失去了用武之地，有的则成为政治斗争的牺牲品。

一 把交通银行绑上北洋战车的“帝制祸首”梁士诒 (2)

二 我服务交通银行三十余年所了解的种种内幕 (21)

三 宋汉章、张公权联手抗拒北洋政府停兑令的详情细节 (25)

四 两度出任中国银行总裁的冯耿光忆述权钱纠葛往事 (38)

五 “国舅爷”宋子文从奠基中央银行到被迫下台的形形色色 (56)

六 “聚敛能手”孔祥熙控制中央银行十二年之久的隐秘内情 (61)

七 宋子文重掌财政大权，贝淞荪履新苦不堪言 (84)

八 俞鸿钧两度任职央行总裁并劫走金银、美钞及档案的谜情 (95)

九 中央银行“末代总裁”刘攻芸的最后挣扎 (112)

年少成名、壮志难酬的金融奇才张嘉璈 (115)

张嘉璈，字公权，是中国金融界的著名人物，堪称一代金融奇才。张嘉璈成名较早，年少时便已鹤立鸡群，卓尔不凡，并受到梁启超的青睐。他年轻时曾经做过“政治梦”并有过短暂的政治生涯，不久即放弃政治活动而从事经济事业。后来他不但成为赫赫有名的银行家，也是一位出色的经济学

家，并且颇具政治头脑和手腕。正是在恩师梁启超的推荐下，他年纪轻轻便成为中国银行的实际掌权人。

一 早期所经历的短暂政治生涯	(116)
二 与北洋政府之间的大斗法	(117)
三 同宋子文、蒋介石等人的周旋	(121)
四 登上中国最大银行的总经理宝座	(125)
五 宁办独立自主的专业银行，不办俯仰由人的中央银行	(126)
六 促成银行业联合准备会的建立	(127)
七 扶植国货厂商，承贷铁路借款	(129)
八 “四大家族”加强金融垄断，被迫辞职	(130)
九 入主中央银行，“图穷匕首见”无力回天	(132)
十 张公权三上庐山晋见蒋介石之谜	(144)
中国通商银行的三个特殊掌权者	(147)

中国通商银行虽然号称“权归总董，利归股商”，但其大权实则长期由盛宣怀一人独揽。而正是有了盛宣怀的“示范作用”，故后来的继任者傅筱庵、杜月笙也先后效法，牢牢抓住该行的经营管理大权不放手。因此，在这家中国人自办的第一家银行长达五十多年的历史，却只有三个掌握实权的人物；而这三个人除了没有银行业经营管理的“专业背景”外，其身份还分别是大官僚、大汉奸和流氓大亨。在旧中国银行界，这不能不说是一道颇为独特的风景线。

一 盛宣怀创办银行的企图和主张	(148)
二 “挂羊头，卖狗肉”，盛宣怀独揽大权	(150)
三 通商银行初期的业务进展情况	(152)
四 傅筱庵继任董事长，通商银行每况愈下	(154)
五 杜月笙大肆投机渔利，到头来“竹篮打水一场空”	(156)
“小小银行”的“大掌门”陈光甫	(159)

陈光甫不仅在经营管理银行方面有其特殊之处，且对人情世事也有自己独到的洞察和认识。他曾根据亲身经历的总结而发出如此感慨：“中国人嫉妒心甚深，每见他人得意，即加嫉妒，不但不肯帮忙，且在暗中百端排挤而倾轧之。”尽管陈光甫并不是圆滑狡诈、八面玲珑之人，但他在历经艰难坎坷后，也约略悟出了诸多为人处世之“秘术”，逐渐懂得了如何运用灵活、变通的手腕来应付各种复杂的人际关系和难

堪局面。章士钊曾送给陈光甫一副对联，写的是“不变随缘，随缘不变”，这句话是很能刻画他的形象的。

- 一 “上海银行是苦出身” (160)
 - 二 陈光甫经营上海银行的特殊做法 (162)
 - 三 对国民党政府政治经济的适应与徘徊 (167)
 - 四 在新形势下的变通求存之道 (172)
 - 五 陈光甫的经营管理方式及其与国民党和美国的关系 ... (179)
 - 六 我所知道的陈光甫与上海银行 (190)
 - 七 陈光甫走向成功道路的“六个法宝” (199)
 - 八 陈光甫的志与术、为人和用人策略及其生意经 (206)
 - 九 重视信息管理，完善信息网络 (213)
 - 十 广结善缘崇尚“人和”，灵活处世躲避政争 (217)
- 长袖善舞的“北四行”魁首周作民 (240)

从金城银行创办之日起，周作民连续担任了该行三十二年的总经理，并且还兼任了十多年的董事长。在这三十多年中，金城银行经历了北洋军阀、国民党政府及敌伪三个不同时期的统治，而他在每个时期都能左右逢源，不断拓展和扩大金城银行的业务。为什么周作民在不同环境中都能像“不倒翁”一样稳如泰山呢？

- 一 借力使力，周作民创办金城银行 (241)
 - 二 大力吸收存款，多方面开拓业务 (248)
 - 三 扶植民族工业，大力支持范旭东、卢作孚 (258)
 - 四 倡议“北四行”走联合发展道路，开展多种经营 (266)
 - 五 周作民独特的用人之道 (271)
 - 六 广泛结交政治人物，既“趋热灶”也“烧冷灶” (274)
 - 七 抗战期间和汉奸周佛海及日本人的往来 (280)
 - 八 周作民和张群之间的“生死刎颈之交” (289)
 - 九 屡遭凶险，化险为夷 (295)
 - 十 摒除障碍，归返祖国 (304)
- 亦官亦商的盐业银行总经理吴鼎昌 (309)

吴鼎昌在攫取了盐业银行的大权之后，很快成为金融界鼎鼎大名的显赫人物，并以该行作为政治资本的立足点，大搞政治投机活动，最终一头扎进了蒋介石政权的怀抱。事实上，吴鼎昌不仅在政治上善于利用时机，而且在个人生活和

银行经营上也是一个擅长赌博投机的能手。因此，时人均把吴鼎昌视为“亦官亦商”的投机家。

- 一 我的父亲张镇芳创办盐业银行的曲折经历 (310)
- 二 吴鼎昌鹊巢鸠占，自封盐业银行总经理 (316)
- 三 吴鼎昌及行内要员利用权力发财致富的手段 (320)
- 四 吴鼎昌官商两栖，遥控盐业银行的伎俩 (337)
- 浙江兴业银行的创设、经营者群像 (340)**

浙江兴业银行是中国最早的商办银行，也是最早取得发行钞票权的少数几家银行之一。它和上海商业储蓄银行、浙江实业银行并称为“南三行”，一度是江浙资产阶级的大本营。在浙江兴业银行里，曾经聚集了中国银行业的诸多精英人物，堪称人才济济，盛极一时。然而，浙江兴业银行的兴盛局面却并未持续多久。

- 一 集合众人之力，坚持稳健作风 (340)
- 二 人才济济一堂，开创全盛之局 (344)
- 三 扶助民族工业，投资钱江大桥 (347)
- 四 兴业银行由盛转衰的根本原因 (352)
- 五 叶揆初退居幕后，徐寄庠出面维持 (355)
- 六 我所知道的浙江兴业银行头面人物 (357)
- 七 我的父亲蒋抑卮与浙江兴业银行 (366)
- 八 “金融界之莲花”徐寄庠 (374)
- 掌控中国垦业银行的“金子大王”王伯元 (378)**

王伯元仅以小康之家的平凡出身，却能够在三十岁之前就脱颖而出，跻身于上海的巨富之林，被时人称为“金子大王”。他的迅速发迹，不能不说是一个奇迹。正因如此，所以当时社会上纷纷盛传王伯元是一位擅长投机获利、百发百中的金融奇才，有人甚至说他是“天生的幸运儿”。然而，事实果真如此吗？

- 一 名噪一时，人称“金子大王” (379)
- 二 转移阵地，创办钱庄银行 (381)
- 三 根深蒂固，插手各行各业 (383)
- 四 身外之物，聚易用难 (384)
- 五 情之所至，自附风雅 (387)
- 六 人生棋盘，何如达观自得 (388)

做派不同、手段各异的央行大佬

——民国三大国家银行领军人物面面观

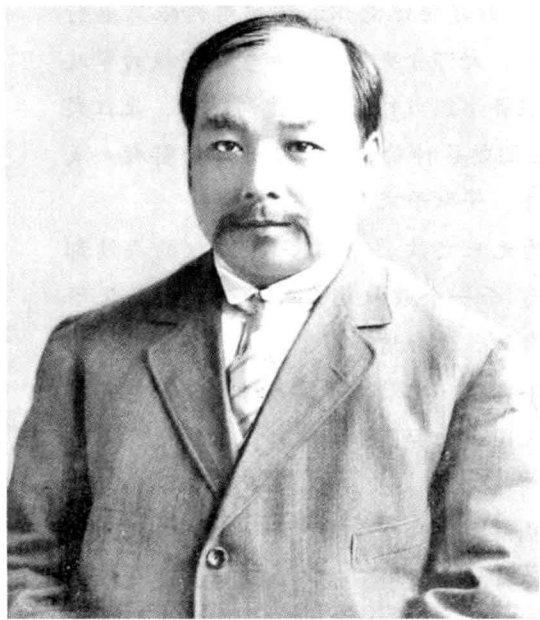
银行，尤其是国家的中央银行，原本是经济命脉以至国运民脉之所系，对国计民生和政权、社会稳定都有着“牵一发而动全身”的重大关系，因而执掌央行职权的人不但必须德才兼备、恪尽职守，且在经营管理、任人用事上也要慎之又慎。然而，在“当官发财”这种封建传统意识和陈腐观念依然盛行而且大有市场的民国时期，大部分央行大佬和手握重权的军政人物却把银行这种新式经济组织当作了大肆搜刮财富、疯狂聚敛钱财的“摇钱树”，他们要尽种种花招，使出浑身解数，或巧取，或豪夺，上下其手，予取予求。

俗话说：“巧妇难为无米之炊。”任何一个政权的存续都离不开必要的金钱支撑，而一个政权越是反动透顶、腐化堕落，那就越需要巨额的金钱作为后盾。有了足够的金钱，反动统治者才可能从事收买、贿赂、发动战争等各种活动以及满足私人的穷奢极欲。中华民国成立后，先后曾有三家银行有幸跻身于“央行”之列，即中国银行、交通银行和中央银行。作为国家银行，它们无疑称得上是民国金融界的“幸运儿”，能够拥有比其他银行更多的特权和便利，但与此同时，这些银行也无一例外地因其特殊身份而成为官商争权夺利、权钱纠葛频频发生的“重灾区”。

因此，民国时期的国家银行不仅是金融家施展才能、开创事业的活动场所，更是众多官僚权贵、军阀政客们争权夺利、尔虞我诈、翻云覆雨、厮杀博弈的又一战场。尽管在这个战场上看不到硝烟和鲜血，但其激烈、残酷的程度也无疑令一般人叹为观止，甚至感到不寒而栗。而在错综复杂的人际关系和金钱纠葛中，某些颇有银行业经营管理能力的行家里手反而失去了用武之地，有的则成为政治斗争的牺牲品。

一 把交通银行绑上北洋战车的 “帝制祸首”梁士诒

交通银行（以下简称交行）是清末创建的一家官商合办银行。它是清廷邮传部为了筹款赎回帝国主义控制的京汉铁路而发起兴办的。该



梁士诒

行筹建于1907年（光绪三十三年）12月，翌年2月即在北京正式开业。资本额定为库平银五百万两，其中官股四成，商股六成。那时，中国的银行业还处在发轫阶段。除了1904年清政府创立的户部银行外，仅有中国通商、四川浚川源和浙江铁路、兴业等几家银行。但是，早在十九世纪四十年代，资本主义列强已经伴随着它们的商品

输出，纷纷把银行开设到中国土地上来了。这对于中国新兴的银行业，不能不是一个严重的威胁。

交行成立前后，中国正处在社会大动荡的历史关头。清政权昏庸腐朽，摇摇欲坠；帝国主义虎视眈眈，竞相抢夺中国这块肥肉。交行为了筹款赎路，邮传部允将过去分存帝国主义银行的轮、路、邮、电四政存款往来，均划归交行经理，以期“振兴实业，挽回利权”。这对初创的交行，实是一个重大的支持。

1911年，辛亥革命爆发，袁世凯在帝国主义支持下，篡夺了辛亥革命的果实，1912年当上了临时大总统。从此开始了北洋军阀统治的黑暗时期。袁世凯的亲信、原交行帮办梁士诒，以总统府秘书长身份，于1912年5月兼任了交行总理。自此以后，梁士诒凭恃其政治地位，积极为交行出谋划策，不断扩充交行的权力与业务，力图把交行办成为维护北洋军阀统治、掠取人民财富的经济工具，几乎把交行拖到了濒临崩溃的边缘。

取得国家银行特权

交行经过辛亥革命的动荡，加以经营不善，放款大量亏蚀达二百八十万两以上，致资金枯竭，“行务停滞，几有不能支持之势”。梁士诒掌权以后，即千方百计筹集资金，复兴业务。在袁世凯的同意下，首先从多方面扩大交行权力，使其与中国银行（前身即户部银行）取得同等的国家银行地位。

（1）为了应付资金短缺情况，增加资金来源，交行通过交通部向袁世凯上一签呈，提出“缓提官存，新旧账分开”的办法。签呈指出：交行当初为轮、路、邮、电四政而设，今后四政存款均应继续存入交行，概归旧账往来，随时听候提拔。辛亥革命前邮传部及四政存款，应作为旧账，仿照中国银行办法，一律转为缓提；一俟清理就绪，议妥办法，再行呈候核咨。签呈经袁写了一个“阅”字，交行即作为依据。当时邮传部被冻结的存款达二百万两，存在天津交行。这样，公款大量提取的难关暂时得以应付过去。1912年9月间，北洋政府向比利时借



袁世凯

的陇秦豫海铁路借款两亿五千万法郎，其第一批交款两千五百万法郎，经部指定中国、交通两行各半经收，增加了营运资金。经过这些努力，交行资金呆滞的情况逐步好转。

(2) 力争扩大发行权，期与中国银行取得同等地位。交行于1909年开始发行兑换券，计有银两券、银元券、

小银元券三种。辛亥革命前夕共发行二百五十万余元。但这种发行与一般商业银行并无差别，营运范围受到很大限制。通过梁士诒的活动，袁世凯于1913年1月下达命令：“交通银行迭经整理，信用昭著。在纸币则例未经详定以前，所有交通银行发行之兑换券，应按中国银行兑换券章程一律办理。”交行即据此通过财政部、交通部通令各省，凡完粮、纳税、发饷及一切官商交易，交行兑换券一律通用。该行并在轮、路、邮、电各机关分设兑换机构，特别在全国铁路各大车站均设立兑换处，扩大收付业务。交行发行额遂逐年增加。1913年较1912年发行额增加四倍以上，达到四百五十万两。1914年又增至五百九十六万两。1914年2月，北洋政府公布“国币条例”；3月，财政部正式印发国币兑换券，并开始在天津造币厂铸造银元国币，通过中交两行逐步推行。交行的发行信用于是日益巩固。

(3) 扩大代理国库业务。交行原以经募京汉赎路公债起家，国家金库向由中国银行代理。但梁士诒依恃袁世凯的势力，于1913年争取到“分理金库”的特权。财政部委托交行代理金库，暂行章程第三条规定：“以国债收支一部分为主，但租税系统内之出纳亦得酌量各该地情形委托交通银行代收。”这就与中国银行代理金库业务发生矛盾，引起中国银行反对。后经财政部规定两行代理比例为中七、交三而暂时解决。至于交通四政收入之国库金，在“交通银行则例”中已规定为该行特许业务之一，采用特别会计，国务总理与财政部均不得过问，实际上已成为袁世凯的内库，梁士诒就是袁掌库之人。“凡袁世凯豢养政客，收买同盟会会员，组织自己指挥之特务，暗杀宋教仁之费用，一切款项，皆取之于交通部之收入。”

1914年3月，交行为了巩固它已取得地位，经呈准交通部修改章程，比照“中国银行则例”，颁布了“交通银行则例”。“则例”共二十三条，主要内容除经理交通四政存款外，并得受政府委托分理国家金库、办理国外款项，掌管特别会计之国库金、发行兑换券、经办国内外汇兑及一般银行业务，使它事实上已具有国家银行之性质。1915年10月31日，袁世凯又正式申令：“中国、交通两银行具有国家银行性质，信用夙著，历年经理公库，流通钞币，成效昭彰。着责成该两银行按照前此办法，切实推行，以为币制公债进行之辅助。该两银行应共负责，协力图功，以副国家维护金融、更新财政之至意。”交行的国家银行地位，于是确立。

1915年5月，交行第三届股东会在北京召开，成立了第一届董事会，选出董事七人。公推张勋为第一届董事会主席。梁士诒在这届会议上，正式被选为总理；任振采被选为协理，叶恭绰由交通部派为帮理。代表大官僚、大买办、大资产阶级利益的交通系势力，在交行深深扎下了根子。

财政垫款过多 酿成停兑风潮

袁世凯窃据了正式大总统并不心满意足，蓄意等待时机，复辟帝

制。梁士诒就是袁世凯蓄谋称帝的忠实谋士和财政管家。在袁世凯的授意下，梁不仅组织所谓“全国请愿联合会”，带头鼓吹帝制，而且积极为袁称帝筹款，大肆搜刮。梁士诒控制下的交行，便成为从财力上支持北洋政府的重要工具。

袁世凯上台以后，全部承认了清政府对外签订的一切丧权辱国的条约，自然得到各帝国主义的支持。那时的北洋政府，财政一空如洗，“几乎无一用款，不仰给于借贷”。从1912年到1913年6月，各帝国主义给北洋政府先后贷款三十二次，贷款总额近四亿元。翌年，第一次世界大战爆发，续借外债发生困难，而财政状况，由于军阀割据，“各省每以自顾不暇，将向归中央收入之款项，任意截留，自为风气。”致使财政状况更加恶化，不得不转而乞灵于内债。

北洋政府于1914年8月成立了“内国公债局”，由梁士诒任总理。短短二年多时间，即先后发行三次内国公债，总额共两千万万元。梁士诒控制下的交行，每次经募债款均居各银行之首。前两次交行共募得九百四十六万元，占实募总额近20%。第三次公债发行时，由于袁世凯复辟帝制阴谋已彻底失败，全国各地的反袁斗争迅速展开，仅募得原定债额的三分之一，根本不能弥补北洋政府庞大的开支漏洞。据统计，仅袁世凯为筹备帝制而设立的“大典筹备处”，即耗费二千万万元以上。掌握财政实权的梁士诒，看到借内外债暂时已无办法，增税又难以济急，只有继续通过他控制的中国、交通两银行借垫。从交行看，到1915年止即先后为财政部垫款三千一百一十五万余元。如此庞大的垫款要占到该行全部存款的80%以上，致造成库存空虚，发行基金枯竭，不得不大量滥发兑换券，终至不可收拾，发生该行历史上第一次停兑风潮。

1916年3月，袁世凯被迫取消帝制，段祺瑞出任内阁总理，政局更形紊乱，西南各省相继宣布独立。段祺瑞还想用武力压服各省，军费不断增加。中、交两行垫款也与日俱增，社会信用开始不稳，广东、浙江等省首先发生挤兑现银的现象，接着济南、京津等地亦相继发生挤兑。安徽督军倪嗣冲、官僚及资本家段芝贵即分别向中交两行提取现银达一百三十万元以上。交行梁士诒即与中国银行密商应付之策。梁力主发行不兑现纸币，借图取得喘息机会。刚上任不久的段祺

瑞，匆匆忙忙接受了这一意见，由国务院于5月12日直接下令停止兑现。停兑令中说：“……查各国当金融紧迫之时，国家银行纸币有暂时停止兑现及禁止银行提取现银之法，以资维持，俾现款可以保存，各业咸资周转，法良利溥，亟宜仿照办理，应由财政、交通两部转飭中国、交通两银行，自奉令之日起，所有该两行已发行之纸币及应付款项，暂时一律不准兑



段祺瑞

现付现，一俟大局定后，即行颁布院令定期兑付，所存之准备现款应责成两行一律封存。”

停兑令公布时，“中交两行共流行市面之钞票计有七千万余元，而库存现金只约两千万元”，其中交行发行额为三千六百八十二万元。停兑令的宣布与实施，无异宣告政府财政金融之破产，资金筹划更感困难，造成市场一片混乱，人心动荡，物价上腾，现银逃匿，洋厘飞涨。投机家们及帝国主义冒险家们更借机浑水摸鱼，杀价收买中交钞票，投机谋利，致造成钞价不断下跌，为广大人民生活带来严重的灾难。

帝国主义者为了维护在华企业利益，纷纷向北洋政府施加压力。五国银行团并申明：“盐务收入既为外债的抵押品，则收款当用可以流通的货币。至铁路之抵于外债者，倘政府银行能担保凡收入之纸币能每日易成现银，便可不加干涉。关税定章，则每日收入应入现金项下，其责

任由各地银行负之。”北洋政府被迫于5月17日宣布部分改变停兑办法：凡海关、盐务、铁路等所收中交钞票均可照常兑换现银。为了巩固地方治安，军警两饷，亦准搭付现银两成，交通部亦令各路局于27日起，收入搭现款三成，其余只准收取沿路各大站所在地交行钞票。这样，停兑令下达没有几天，就首先为国务院自己所部分破坏。从交行本身看，一方面要继续增发纸币，垫支财政需要；另一方面，现银仍须继续流出，使仅有的库存更趋枯竭。停兑令下达后，由于西北各省政治上四分五裂，对待态度和执行情况极不一致。南方军阀认为：“北京政府宣布此举，系欲使中交纸币跌价，造成独立各省经济上的恐慌，北京则可席卷现金，以发军饷。”因此，反段空气益烈，纷纷电京要求变通办理。

中交两行步调亦互不一致。从总的看，由于交行财政垫款过多，金融实力也比不上中行，因而停兑行处多于中行停兑行处。交行本身除京津两行停兑外，有的行处如汉口、九江、安徽、湖南等地一度停兑，不久即先后恢复兑现。山西、张家口两地交行开始时照常兑现，后以不能支持又复停兑。东北三省处在日、俄势力控制之下，照常维持兑现，但规定现银禁止出境。金融中心的上海，中国银行在帝国主义和江浙财团支持下，宣布不接受停兑命令，由上海汇丰、麦加利、华俄道胜等十家外商银行给予透支二百万元的支持，同时浙江兴业、浙江实业等银行也表示支持，使中行得以照常维持兑现付现。但上海交行由于实力不足，只能遵令停兑。上海总商会怕影响上海市场，派员到交行调查账目。该行在上海发行额共一百四十八万余元，除库存现银及其他财产外，尚须调拨七十万元，即可应付兑现。虽经总商会电请北京国务院及交通部、外交部、财政部等呼吁并转商麦加利银行等借款支持，未能获得同意。19日外交部复电：“已饬英使转饬麦加利银行照办，但据外国银行宣称，须政府有切实办法，始有信用之可言，若仅以上海交通银行名义向彼借款，则非所乐闻。”

为什么中交两行同为国家银行，而帝国主义者却采取截然相反的态度呢？帝国主义者早已看到，中国银行的实力大于交通银行，保住了中行，不仅是维持上海金融、贸易市场的需要，而且是维护帝国主义在华企业利益的需要。交通银行作为袁世凯称帝筹款的工具，已随着袁世凯

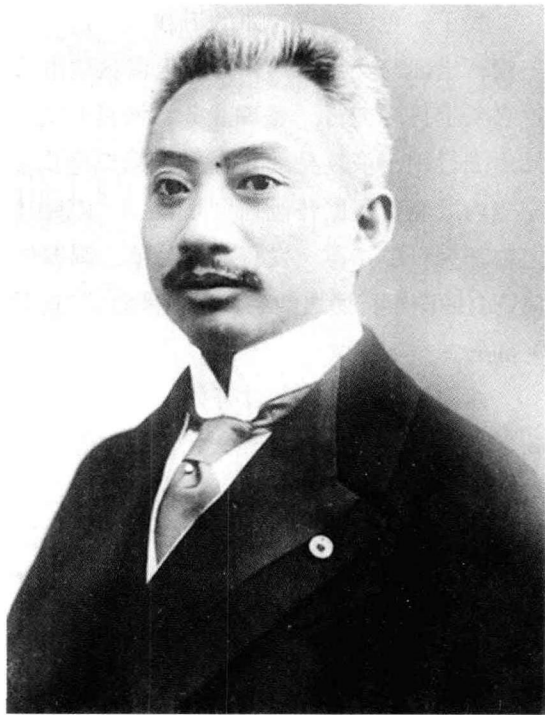
的垮台而处于不利地位。帝国主义者不支持交行恢复兑现，实际上反映了对袁世凯政权已失去信任。因此，上海总商会虽一再呼吁，当然不会有什么结果了。

袁世凯倒台以后，梁士诒作为鼓吹帝制的祸首，于7月14日被继任总统黎元洪下令通缉。梁已闻风逃亡海外。交行由于财政垫款过多因此发生停兑风潮而几乎拖到了绝境。

恢复兑现与西原借款

自中交钞票停兑以后，北洋军阀各派系由于混战加剧，政府财政状况更趋恶化，军政开支有增无减，不足时主要依靠中交两行增发钞票以维持，致使两行钞券更加充斥市场，币值日益低落，投机之风盛行，人民怨声载道，迫切要求早日恢复兑现。经过财政部的努力，京津两地的

中国银行，于1916年11月先行恢复兑现，更增加了交行应付的困难。交行董事会遂于1917年1月公推原外交次长曹汝霖为总理，力图利用曹的势力，挽回交行颓势。因为曹不仅是梁士诒交通系的重要人物，清末担任过交行稽核；而且是袁世凯统治时期亲日卖国的重要助手，帝制失败后，只是由于日本公使的庇护，才免于遭到通缉。在日本帝国主义控制



曹汝霖

下的段祺瑞政权，由曹汝霖出任的交行总理，自然是股东会瞩目的人物。

曹上台后，积极筹划恢复兑现基金。这时正值日本内阁改组，新任内阁首相寺内，鉴于前任侵华政策过分露骨，决定改变手法，由“霸道主义”改为“王道主义”，打出“中日亲善”的旗号，加强政治欺骗，采用经济渗透。寺内于12月下旬派其私人代表西原龟三来华进行秘密活动。西原到北京后，通过总统府顾问板西介绍与刚到任的曹汝霖见面，他利用交行停兑危机与资金拮据的困难，向曹表示：“贵国目前最困难者莫为财政，因受四国银行团之限制，我国不能单独行动。此次以私人资格请见，如有所需，敝国愿尽微力。”曹汝霖正为停兑问题筹措，见日方主动愿意帮助，即很快达成协议。第一笔贷款五百万日元于1917年1月20日在北京正式签约，期限三年。

同年9月间，又以同样名义借得第二笔借款两千万日元。

为了避免四国银行团的干涉，上述借款均由日本兴业、台湾、朝鲜三银行出面与交行签约，实际上借款均由日本政府大藏省拨出。借款用途名义上是为交行“整理业务，恢复开兑”，但除第一笔借款五百万日元由交行用于恢复兑现基金外，第二笔借款多数均用于弥补政府开支，充当内战经费。据曹汝霖回忆说：“其时财政困难已达极点，各省应解之款都为督军扣留。发行国内公债，则旧债尚未整理，续募为难。借外债则有四国银行团之约束，缓不济急。”这就是历史上通称的西原借款的一部分。

西原借款从交行借款开始，先后借与段祺瑞政府的贷款共八笔，借款总额共为一亿四万五千日元。日本寺内内阁通过西原与段祺瑞政府相勾结，大肆拍卖中国主权。段祺瑞政府在向日借款担保品名义下，不惜把东北铁路、金矿、森林等重要资源抵押给日本，这种手法比之袁世凯签订“二十一条”并无逊色。正如寺内内阁倒台后自供说：“大隈内阁向中国要求二十一条，惹中国人全体之怨恨，而日本却无实在利益。本人在任期间，借与中国之款，三倍于从前之数，其实际上扶植日本对于中国之权利，何止十倍于二十一条。”

1916年期间，日本财界曾竭力主张中日合办交通银行，进而图谋