



【文史资料百部经典文库】

回忆周作民与金城银行

HUIYI ZHOU ZUO MIN YU JIN CHENG YIN HANG

全国政协文史和学习委员会 编

中国文史出版社

HUIYI ZHOUZUOMINYUJINCHENGYINHANG

回忆周作民与金城银行

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

回忆周作民与金城银行 / 许家骏等编著. —北京: 中国文史出版社, 2017. 9

(文史资料百部经典文库)

ISBN 978 - 7 - 5034 - 9661 - 5

I. ①回… II. ①许… III. ①周作民 (1884—1955) —生平事迹
IV. ①K825. 34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 251656 号

责任编辑: 胡福星

出版发行: 中国文史出版社

网 址: www.chinawenshi.net

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: 北京华联印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 16 开

印 张: 12.75 字数: 179 千字

版 次: 2018 年 1 月北京第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 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。

《百年中国记忆·文史资料百部经典文库》

编辑委员会

主 任 王太华

副主任 卞晋平 王国强 方 立 龙新民 刘德旺 孙庆聚
闵维方 陈光林 林淑仪 周国富 梁 华 谭锦球
翟卫华 陈惠丰 韦建桦 张研农 陈建功 南存辉

委 员 (按姓氏笔画排序)

万 捷 王文章 王兴东 王怀超 左东岭 龙新南
叶培建 冯佐库 吕章申 邬书林 刘 春 刘兆佳
李 捷 李东东 李忠杰 杨冬权 励小捷 余 辉
汪 晖 张 皎 张廷皓 张晓林 陈 力 林 野
单霁翔 赵 卫 赵长青 俞金尧 施荣怀 袁 靖
聂震宁 黄书元 黄若虹 黄嘉祥 崔永元 梁晓声
彭开宙 葛晓音 韩 康 廖 奔

主 编 陈惠丰

副主编 刘晓冰 沈晓昭 张燕妮 刘 剑 韩淑芳

编 辑 (按姓氏笔画排序)

卜伟欣 马合省 王文运 牛梦岳 卢祥秋 刘华夏
刘 夏 全秋生 孙 裕 李军政 李晓薇 张春霞
张蕊燕 金 硕 赵姣娇 胡福星 段 敏 高 贝
殷 旭 徐玉霞 梁玉梅 梁 洁 程 凤 詹红旗
窦忠如 蔡丹诺 蔡晓欧 薛媛媛 戴小璇



周作民



金城银行总行大楼



大陆、中南、金城、盐业四行储蓄会总会



回忆周作民与金城银行

HUIYI ZHOUZUOMIN YU JINCHENG YINHANG

CONTENTS 目 录

金城银行简史 徐国懋 邵怡度 / 1

金城银行的创立与发展 籍孝存 杨固之 / 11

我所知道的金城银行 许家骏 / 36

周作民与金城银行 徐国懋 / 45

民族金融家——周作民 闵一民 邵怡度 / 75

我所知道的周作民 陈伯流 / 82

我所知道的周作民先生 邵怡度 / 89

南汉宸谈周作民 闵一民 / 103

金城银行北京分行史料片断 张孝谋 胡景权 / 105

汉口金城银行概略 程宝琛 / 117

我在汉口金城银行的一段经历 甘助予 / 125

周作民对发展民族工业的贡献 徐国懋 / 131

金城银行增设信托部及投资情况 许家骏 / 135

目 录 CONTENTS

从北四行到北五行 邵怡度 / 154

四行准备库及四行储蓄会经营始末 胡仲文 / 165

四行储蓄会 应永玉 / 179

太平保险公司的兴衰 王伯衡 / 186

金城银行与陈纳德民航空运队 范资深 / 196



回忆周作民与金城银行

HUIYI ZHOUZUOMINYUJINCHENGYINHANG

金城银行简史

徐国懋 邵怡度*

金城银行是旧中国重要的私营银行之一，创立于1917年5月。它从创立至新中国成立后接受社会主义改造，34年中，经历了创立、发展和结束三个阶段，分别简述如下。

一、创立初期（1917—1927年）

清末以来，我国长期处于半封建半殖民地社会，国际列强掌握了我国

* 徐国懋：曾留学美国，历任金城银行汉口分行副经理、重庆分行经理、后继周作民任总经理。新中国成立后历任公私合营银行联合总管理处副总经理、全国政协委员。

邵怡度：周作民的机要秘书，曾任金城银行总经理处稽核室副主任，北五行联营总管理处检查处副处长。

的政治经济命脉，金融事业亦为外商所操纵，一些有识之士为挽救民族危亡，以实业救国为职志。第一次世界大战期间，西方各国忙于军事，无暇东顾，我国民族工商业蓬勃兴起，私营银行也应运而生。

当时一些北洋军阀官僚欲为其搜刮的民脂民膏谋求出路，并为他们所经营的工商企业取得融资便利，企图摆脱官办银行的羁绊，另辟金融基地，巩固其经济权位，于是交通系人物利用时机，多方联络，共同发起组织金城银行。发起人中，包括军阀官僚、交通系领袖和金融界头面人物，以倪幼丹（安徽督军倪嗣冲之子）、王祝三（安武军后路局督办），吴鼎昌（天津造币厂监督、盐业银行总经理）等为巨擘；任振采（交通银行协理）、胡笔江（北京交通银行经理）、周作民（交通银行总行稽核课主任）等操实权。历届董事长、董事和监察人，大都由这些发起人担任。其中周作民自金城创立至1934年，担任总经理职务，1935年兼任董事长，1951年专任董事长，一直掌握着金城的经营管理大权。

金城创办时，股本总额定为200万元，实收50万元，其中军阀官僚的投资占90%以上。从1917—1927年的10年中，实收股额多次增加，各类投资者持有股份的比重也有较大变动。到1927年，实收股额为700万元，军阀官僚股率已下降至50.5%，主要是因为北洋政府垮台，大股东倪、王两家持有的股票多有出让过户，或向各银行抵押借款，因而股额逐渐减少，同时，金城因处理抵押品及大量收购，持有本行股票增加较快，金融業者、工商业者和其他个人持有的股份也逐渐上升。

金城创立时，总行设在天津，虽在上海、汉口分设机构，经营中心则在北方。当时总经理周作民在北京兼任交通银行总行稽核课职务，派吴延清（金城稽核长）为代表，常驻天津总行。1918年金城在北京设立总经理处，将总行职权自津移京，由周直接掌管，并指挥各行处业务。先后在北京、上海、汉口、大连等地增设行处共15所，在总经理统一管理下加强联系，调剂资金，发展汇兑，传递信息。

1920年，金城直接投资30万元在津开办通成货栈，并在北京、汉口、南京、郑州设立分栈。经营货物的堆存、包装、运输，发行栈单、提单，

代办押款、押汇，并代客买卖货物。通过货物流通，发展银行押款、押汇业务。货栈虽曾受内战影响，营业不振，但逐年都有盈余。后又投资5万元在京设立丰大号，分设沪号，经营证券交易，业务尚佳，虽因公债风潮发现呆账，但冲销之后，仍可获利。

1921—1922年，盐业、金城、中南、大陆四行^①创立联合营业事务所，并以中南为侨资银行，取得钞票发行权，乃设立四行准备库，联合发行银行券。由于现金准备充足，钞券信誉颇佳，发行额逐渐增大，1927年末高达1700余万元，给四行资金融通带来有利条件。

1923年，四行又在联合营业事务所下，设立四行储蓄会，吸收社会闲散资金，壮大四行资力。1927年该会储蓄存款达1000多万元，占全国重要银行存款总额2.4%，除用于放款和经营公债外，多作房地产投资，建造当时远东第一座摩天大厦——国际饭店，轰动上海，成为最能吸引储户的广告宣传，也为四行提高了社会声誉。

金城创立初期，社会信誉未立，加之同业竞争剧烈，业务经营采取审慎而急进的方针：除做证券买卖外，在存款方面，为招揽大户，不惜花钱，经常招待，宴饮打牌，广为交际；对存款大户，由经理直接接待，不必上柜台办理手续；对存户的主管人和经手人付给回息（利息的回扣），采取种种拉拢手段，同时也不放松对中小存户的争取。1919年增设储蓄部，较早地推广储蓄业务。放款方面，一般看重大户，以有可靠押品或与本行有投资关系的企业为主要对象。同时设立调查科，聘请著名学者刘大钧担任顾问，进行信用调查，了解市场信息，确保投放资金的安全。汇款方面，通过各行处的紧密联系，日报总处，统一调拨，并通过同业关系相互调剂，业务不断推广。到1927年，存款总额达3498万元，比1917年增加7倍多；放款总额达2738万元，增加6倍多；汇款总额，1921年达5253万元，1927年为2313万元，其中以铁路汇款所占比重较大。存、放、汇数额占全国重要银行的比重，均有显著提高，居同业的前列，社会信誉蒸蒸日上。

① 四行是指盐业银行、金城银行、中南银行与大陆银行。常称“北四行”。



金城对民族工商业的放款，本着既与本行有利又能助长工商业发展的宗旨，密切联系金融与实业的关系。工商放款总额1919年为83万元，1927年增至686万元，其中裕元、恒源、大生、溥益等棉纺织厂占46.93%，久大、永裕（盐）、丹华（火柴）、大成（油漆）等化学工业占19.40%，大丰、福新、寿丰等面粉业占8.68%，六河沟、中兴，兴宝等煤矿业占10.59%，其他占14.40%。投资总额（包括股票、债券）1927年为164万元，其中工矿企业占34.64%，商业占23.21%，金融业占32.01%，其他如大公报股票、中华职业学校债券等占10.14%；对铁路的放款1927年为68万元，以交通部及正太、京汉、京绥、陇海、津浦各路为多。

金城在这时期，总的业务情况是：存款主要靠军阀官僚大户，放款扩及各行业，汇款大量通过铁路交通，同时经营债券、股票，投资工商企业，面对政府机关和有利于国计民生的新兴事业。

金城创立初期交通银行曾大力支持。当时中、交两行代理国库，交通在天津设立的分库，不设在本行，而设在金城总行内，并由金城稽核长吴延清兼任分库主任。交通由京调津的款项常在100万元左右，并不全藏库内，金城可加运用，是为金城增厚资力、发展业务的优惠条件。同时，北洋政府调拨各地军饷，交通又分出一部分给金城承办，收取较大汇水。还从中、交两行获得代售日元的权利。在西原借款中，交行所借日金2000万元，由沪调往京津出售，有一部分由金城代办，赚取回扣。此外，还取得领用和代兑中、交两行钞券的方便，有利于资金的调剂。1917年纯益为9.6万余元，1925年高达135万余元，1927年为99万余元。获利的主要原因，一是有价证券收益丰厚；二是存放款利息差额很大；三是投资事业都有盈余。

二、发展时期（1927—1937年）

1927—1937年，国内外形势发生较大变化，金城为适应新的政治经济局面，在业务中心、机构设置、人事制度和支持民族工商业等方面，采取了一

些新的措施，业务大幅度发展，周作民的事业心和经营才能得到充分发挥。

1. 政治转变和业务南移

北洋政府垮台后，金城通过政学系和江浙金融界人物的关系，转而向南京国民党政府靠拢，在军需、财政上对政府作较大的支援，并与中央银行建立业务联系，为官僚资本的国货银行招股。周作民还应邀出任金融顾问委员会、财政委员会、行政院北平政务整理委员会以及铁道部四路整理委员会委员，中日贸易协会主席等职。当时日本帝国主义虎视眈眈，蠢蠢欲动，蒋政权想利用周的留日关系，从中斡旋。周为了保全金城利益，扩展业务经营，不得不实行政治上的转变。

随着全国政治中心的南移，金城银行将总经理处由北京迁至上海，除裁撤一些行处外，陆续增设分支机构共50余处，遍及各主要城市，成为全国性私营银行之一。全行员工先后增至700多人，在扩大商业、储蓄两部的同时，还添设信托、证券等部门，各项业务均有较大幅度的增长。至1937年底，存款总额达15900余万元，放款总额达11000余万元，都比1927年增加了三倍多，与同业相比，发展较快。自1928年至1937年6月，金城获得毛利1852万元，除去各项开支后，净利864万余元。各年净利与资本额的比率，平均为12.93%，股东所获股息红利为588万余元。各年得利率，前3年为10%，后6年为9%，下降原因是由于同业竞争剧烈，存放款利率差额缩小，以及机构扩充，人员增多，开支猛进等。

2. 直接投资企业

(1) 扩大仓库货栈业务。仓库业务可兼做押汇，有助于银行营业的开展，并可支援农业，金城自1934—1936年增设各地仓库货栈达28处，遍及北京、上海、河南、山西、河北等省市。业务由通成货栈划出，改由金城总处增设的仓库科管理。为改变旧的管理方法，提高仓库人员素质，曾托人调查日本仓库经营状况，搜集三井、三菱、东神各家仓库的组织规章、办事手续等有关资料，进行短期培训，使能在同业竞争中不致落后。

(2) 改组通成公司。通成停办货栈后，于1936年改组为通成公司，扩大经营，下设棉、煤、粮、运输、展业五部，以棉、煤、粮为主，兼营运输

业务，并在各地增设分公司及办事处，便于沟通业务。棉业包括棉花采购与运销，收轧棉种，收购皮棉和棉种，以及代客办货等。煤业主要是办理北煤南运，运销门头沟、大砬、大同等地的白煤和烟煤，也做零售生意，供应用户。1936年与开滦矿务局、中兴煤业公司合资组织开兴成煤业公司，以买卖各矿烟煤为主。粮业主要代客承办小麦、米、豆的进出，营业额颇大。运输业于1929年接办天津航业公司，原有资产作价15万元，增资至40万元，后亦划归通成管理，经营运输业务，用以配合棉、煤、粮的运销。

（3）创办太平保险公司。1929年间，金城独资创办太平保险公司，额定资本100万元，实收半数，办理水、火、船壳、汽车及其他等保险，各年营业均有进展，也获得盈利，但以资额过小，不能承做大额保险，或只能分保一部分。1933年，交通、中南、大陆、国华、东莱等行加入联营，增资至500万元，实收300万元，并于国内各重要省市设立分公司及代理处，后又又在香港、菲律宾、印度尼西亚、新加坡等地设立分公司，业务不断扩展，在原办各险外，增加木驳、电梯、信用、意外、兵、盗及人寿保险。还与安平、丰盛两公司联合组织总经理处，增厚实力，共谋进展。至1936年底，承办各种保险总额约共13亿元，并争取国外分保业务，历年盈利都在15万~30万元。该公司又先后收并安平、丰盛、天一等公司，仍保留各该公司名义，对外营业相辅相成，增加了招揽业务的机会。1937年又收购了联合保险公司中通易名下的股份，成为当时我国保险业中的巨擘，实力堪与外商抗衡。

从金城独资创办太平保险公司至与同业联营，都由周作民担任董事长，实际负责营业的经理丁雪农和协理王伯衡都是保险业中的佼佼者，培养了不少人才。

（4）四行储蓄会与四行企业部。金城、盐业、中南、大陆四行准备库联合发行的中南钞券，社会信誉较著，发行数逐年增加，1922年为250万元，1935年增至2891万元。后因国民党政府财政部实行法币政策，派员监督接收并销毁私营银行发行的钞券，四行准备库被迫结束。但四行储蓄会的业务。逐年发展很快，各种存款总额1927年为1715万元，1937年增至7638

万元，各项放款由1263万元增至2498万元，有价证券由580万元增至2743万元，房地产、器具由3.8万元增至904万元，四行向储蓄会借款数额1930年为556万元，1937年增至2417万元。

1933年设立四行企业部，主要业务为生产事业和社会事业的抵押和经营，所需资金随时由四行供应。1936年设立四行信托部改做商业银行业务。时值抗战开始，营业不盛，存款亦少，后于1948年与储蓄部合并，改组为联合银行。

3. 扩大放款

金城在这个时期对工矿企业放款的特点，是比较集中于与本行投资有关的企业，主要以纺织、化工、煤矿三个行业为对象，其他企业为数较少。据1937年统计，对工矿企业放款总额为2400多万元，其中有投资关系的企业占76.60%。例如，纺织业放款总额1200多万元，有关投资企业10户，占46.99%；化工业放款总额400多万元，有关投资企业三户，占16.69%；煤矿业放款总额390多万元，有关投资企业六户，占11.22%。当时国内许多厂矿企业，如天津恒源、裕元纱厂，南通大生纱厂，天津水利制碱公司、硫酸铀厂，河北开滦、井陉、六河沟，河南焦作，山东中兴，安徽大通等煤矿，以及四川民生轮船公司、上海中华造船厂、闸北水电公司等，都因得到金城单独放款，或与同业组织银团给予支持，有的渡过难关，避免倒闭，有的转亏为盈，并有发展。此外，还对铁路放款，或为铁路国外借款提供担保，对华北农产研究改进社放款，支持该社对棉农发放改良种子贷款，并与同业联合组织中华农业贷款团和棉花产销合作社，在河北、河南、陕西、山西等省发放农业贷款，调剂农村金融，促进棉花产销。所有这些，对扶持民族工商业，发展生产，抵制外商垄断和支援国家建设，都起了积极的作用。

4. 改进人事制度

这一时期金城业务的发展，与改进人事制度，聘用和培养有真才实学的人员参加经营管理密切相关。创办初期，除少数高级人员聘用留日归国人才外，一般人员，多由同乡亲属或有关方面介绍、推荐而来。扩展时期，改变了这种用人制度，多方延揽留学各国归来的专家、学者以及社会知名人士

担任重要职务，协同擘画运筹，一般职员改为招收国内大、中学毕业生，经过考试录取聘用，并委托天津南开大学经济研究所进行培训，同时也挑选少数在职得力人员，资送出国进修。这些人才不但在当时该行扩展经营、增强竞争能力上，发挥过较大的作用，而且不少人对后来我国金融业的革新、发展，乃至新中国社会主义金融事业的建设，做出了贡献。

三、畸形发展（1937—1949年）

这13年经历了抗日战争、敌伪统治和抗战胜利后的三个时期，时局曲折变化中，形成畸形的发展。

1. 机构撤移与增设

抗日战争初期，大片国土沦陷，金城一面在沿海省市撤迁机构；一面向后方扩设行处。如把保定、定县、石家庄等七地机构迁入北平分行业，苏州、南通、常熟各行处撤至上海，汉口行所辖各行处移归渝行管辖、郑州、广州、大连、哈尔滨各行相继裁撤。随着国民党政府西迁，又在重庆设立总经理处，称为渝总处，下设东南、西南、西北三个管辖行，并先后增设成都、昆明、贵阳、西安、桂林、长沙六支行，以及乐山、泸县、常德、衡阳、柳州、宝鸡、天水等23个办事处，遍及后方各地。

2. 经营业务扩展

金城此时在沦陷区内各行处，是在稳慎下求进展，而在后方的业务，则因机构增加，扩展较快。因此沪渝两总处及所辖行处的各项业务和各年盈利，在账面上都有较大幅度的增长。1937年底，沪总处存款总额为法币13747万元（按当时黄金每10两市价1142元，折合黄金120万两），到1941年底，增至30483万元（每10两黄金市价13249元，折合黄金23万两），放款总额1937年底为法币9785万元（折合黄金85万两），1941年底增至17544万元（折合黄金13万两）。1942年渝总处成立后，沪总处存款总额为中储券18786万元（每10两黄金市价31461元，折合黄金59714两），1945年增至

中储券307160万元（每10两黄金市价1976万元，折合黄金1554两）；1942年渝总处存款总额为法币9615万元（每10两黄金市价51000元，折合黄金18854两），1945年增至法币110011万元（每10两黄金市价120万元，折合黄金9141两）。放款方面，1945年沪总处为中储券95523万元（折合黄金483两）；渝总处为法币55844万元（折合黄金4640两）。从以上数字可以看出，沪渝两总处各项存放款账面数字虽有较大增长，实由通货膨胀，物价飞腾所造成，如折合黄金计算，则显著下降。

3. 在后方的投资增加

在沦陷区内，由于敌伪掠夺，货币贬值，一般工商交通事业业务萧条，维持困难，金城投资的企业，除通成、丰大业务转盛外，其他大多数都濒临困境，勉强维持。但在渝总处所辖范围内，则对生产建设事业不断扩大放款与投资。如在钢铁机械制造业方面，1946年6月放款达458万元，煤矿矿业2447万元，化学工业500万元，交通运输业952万元，公用事业840万元，保险、信托、证券、房地产等共786万元，贸易、百货业共632万元，面粉厂66万元。1940年金城还承购民生实业公司债券30余万元，1944年承购成都自来水公司债券200万元，对支援后方生产建设事业，起了一定的作用。

4. 抗战胜利后业务萎缩

抗战胜利后，国民党当局不断扩展官僚资本，加速通货恶性膨胀，操纵黄金、外汇和利率市场，实施种种垄断办法，使民族金融业在业务经营上受到了多方面压制和迫害。金城业务同样显现萎缩，所投资的工商企业大都陷入窘困。延至解放前夕，金城总处为支持各地行处维持营业，并照顾同人生计福利，拨出一部分外汇资金，交各行作为“应变费”，等待解放。

四、合营结束（1949—1952年）

中华人民共和国成立后，1950年8月，在北京召开全国金融业联席会议，商讨调整金融业之间、金融业与工商业之间以及劳资之间的各种关