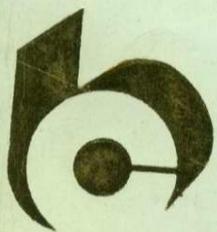


018293

交通銀行簡史

Bank of Communications

1908年3月4日—1988年3月4日



交通銀行簡史

前 言

交通银行是一家历史悠久的银行，也是我国早期的大型银行之一。它建立于一九〇八年，至今已有八十年历史。

解放前的交通银行经历了清王朝、北洋和国民党统治时期。在这段历史上，它是为各个时期的统治阶级服务的。但是，它的创立也为我国交通邮电事业和民族工商业的发展起过一些积极作用。交通银行在它的发展过程中，借鉴了资本主义商业银行的某些业务经营做法，率先在香港和新加坡设立分行，在西贡设立代办所，是我国银行业中最早在国外设立分支机构的一家银行；它与中国银行一起，较早改用西式簿记，建立了一套比较完整的会计制度；它也曾引进国外银行的先进操作方法，开展了抵押贷款、押汇和票据承兑贴现，开办了仓储、运输、保险等附属事业，具备了综合经营银行业务的基础，对于推动我国金融事业的近代化，也占有一定的地位。

解放以后，经过人民政府对它的接管和整顿，把它改造成为服务于人民建设事业的金融机构。复业初期，业务重点放在对国营工矿、交通、航运事业的贷款和船舶打捞修理贷款，为恢复和增加新中国交通运输能力、发展生产贡献了力量。不久，成为我国监督公私合营企业财务的专业银行，并具体办理公私合营企业中公股股权的清理工作。后来又成为经营工矿交通事业的长期信用银行，在担负原有任务的同时，开始承办国家基本建设拨款业务，加强了国家对投资的拨款管理。它为了办理这项新业务，曾组织人力进行了工业普查，为国家掌握产业的基本资料 and 培训基本建设管理人员做了许多工作，也为中国人民建设银行的成立准备了条件。一九五八年以后，它的内地业务分别并入当地人民银行和建设银行，但香港分行仍继续营业。

一九八六年七月二十五日，国务院决定重新组建交通银行。按照国务院的决定，交通银行经过重建的准备，于一九八七年四月一日正式对外营业。重新组建后的交通银行是一个综合性银行，改变了专业银行分工的模式，走企业可以选择银行、银行可以选择企业的路子。重新组建后的交通银行实行“自主经营、自负盈亏”，资金自求平衡，对企业不包资金，也不依赖人民银行供应资金。重新组建后的交通银行改变按行政区划层层设置机构的办法，把分支机构设在经济中心城市，以适应商品流通和横向的经济联合、协作。重新组建后的交通银行恢复了股份制银行的传统，实行股份制和董事会领导下的总经理负责制，以有利于经营权和所有权的分离，有利于进行企业化管理，也有利于广泛筹集社会资金。

交通银行从建立到现在经历了曲折的道路，有盛有衰，有成功有失败，有需要继承发扬的，有需要引以为戒的。重新组建后的交通银行人员来自四面八方，绝大多数同志对我行的历史不大清楚，认识过去对我们有积极意义，这就是我们整理并出版这份简史的目的。值兹本行八十周年行庆，回顾过去，展望未来，深信我行在党的第十三次全国代表大会确定的基本路线和方针、政策的指引下，在深化改革和建设有中国特色的社会主义事业中，必将兴旺发达，承担起历史赋予的重大使命，为我国金融事业的改革和发展作出应有的贡献。

李瑞瑞

一九八八年一月一日

目 录

第一章 创办经过及早期业务(1907—1911年)

- (一) 创办的背景和起因..... 1
- (二) 性质与资本来源..... 2
- (三) 组织机构与主要负责人..... 2
- (四) 早期的业务活动..... 3

第二章 北洋政府时期的交通银行(1912—1926年)

- (一) 辛亥革命前后交通银行的变化..... 6
- (二) 财政垫款过多, 酿成停兑风潮..... 9
- (三) 恢复兑现与西原借款..... 11
- (四) 第二次停兑风潮..... 13
- (五) 中交两行合并之争与南方股东势力进入交行领导层..... 14
- (六) 北洋政府时期的业务概况..... 17
- (七) 北洋政府后期业务方针的改变..... 20

第三章 国民党政府对交通银行的控制和抗日战争前的交通银行(1927—1937年)

- (一) 国民党政府对交通银行的两次改组..... 22
- (二) 垄断地位的确立和加强..... 23
- (三) 抗日战争前的业务概况..... 26

第四章 抗日战争和解放战争时期的交通银行(1937—1949年)

- (一) 利用发行特权, 积累外汇资金..... 32
- (二) 加强实施专业化..... 34
- (三) 敌伪时期改组复业经过..... 37
- (四) 在恶性通货膨胀中的投机活动..... 40

第五章 成为服务人民建设事业的工具(1949—1958年)

- (一) 接管和清理改组过程..... 43
- (二) 集中清理公股股权..... 45
- (三) 改组成为办理长期信用的专业银行..... 46

附件一: 交通银行章程 1907年(光绪三十三年)十一月四日批准施行..... 49

附件二: 交通银行则例 1914年(民国三年)三月十八日批准公布..... 52

附件三: 交通银行条例 1928年(民国十七年)十一月十六日国府命令公布 1935年
(民国二十四年)六月四日国府令准修正..... 54

附件四: 交通银行1908—1948年资产负债表及盈利统计表..... 56

附件五: 解放前上海交通银行的职工运动..... 62

3

第一章 创办经过及早期业务

(1907—1911年)

(一) 创办的背景和起因

交通银行(以下简称交行)是清末邮传部奏准设立的一家“官商合办”的银行,是我国早期银行之一。它筹建于一九〇七年(光绪三十三年)十二月,成立于一九〇八年三月四日。

那时,中国的银行业还处在初创阶段。除了一九〇四年清政府成立的户部银行(中国银行的前身)外,仅有中国通商、四川浚川源和浙江铁路兴业等三家银行。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的土地上,这对基础薄弱的中国新兴的银行业,不能不是一个极大的威胁。

交行筹建前后,中国正处在社会大动荡的历史关头。由于中国在中日甲午战争中的失败,使帝国主义取得了在中国直接投资开办工厂的特权,更加暴露了清政府昏庸腐朽的真面目。从此以后,帝国主义列强为了输出资本,争夺中国铁路修筑权、借款权、投资权以及划分势力范围的斗争更加激化。帝国主义争夺铁路修筑权等的目的,绝不是为了帮助中国发展资本主义,而是为了奴役和剥削中国人民,控制铁路沿线的大片领土和丰富资源,掠夺廉价原料,巩固已有的势力范围并攫取新的势力范围。帝国主义这种疯狂的掠夺,激起了中国人民的强烈反抗。全国各地保障路权的斗争风潮,此起彼伏,连绵不断。清政府面对人民群众的强大压力,又看到“凡百生利,莫如铁路之速”,有利于补救山穷水尽的财政危机,于是提出了“偿债赎路、收回自办”的口号。交通银行的创建,就是在这种历史背景下提出来的。

一八九七年原借比利时款兴建的京汉铁路(原名芦汉铁路,即从芦沟桥到汉口),是纵贯中原、沟通南北的一条大动脉。兴建时曾在帝国主义各国间引起激烈的争夺。争夺结果虽然名义上由比利时出面承借,实际上背后撑腰的却是俄法两国。英帝国主义对于俄法两国把它们的势力伸向它所控制的中国中部和长江流域,竭力表示反对。英驻华公使曾向清政府提出警告,要求承认:“长江流域的铁路,必须让与英国公司的原则”(《英国蓝皮书》1899年1号,转引自胡滨:《十九世纪末帝国主义争夺中国权益史》)。俄法两国为了防止英国借款给清政府,夺取京汉路权,乃在合同中规定:“一九〇七年九月一日以前,中国政府不得增还借款本金或提前一次还清”,以保持俄法垄断京汉铁路至少十年的权利。

经过一九〇四年的日俄战争,沙俄侵华势力减弱,这就为英帝国主义势力渗入京汉铁路创造了条件。正是在这样的背景下,清政府取得俄法的默契,于一九〇七年十一月由邮传部大臣出面,提出了拟办银行、筹款赎回该路自办的奏文。奏文中指出:

“臣部所管轮、路、电、邮四政,总以振兴实业、挽回利权为宗旨,即如借款所办各路

存放款项，向系由汇丰、道胜、华比等行分储，各立界限，此盈彼绌，不能互相挹注。且由欧汇华，由华汇欧，又不能自为汇划，而镑亏之折耗，犹其显著也。京外各商埠银行合群竞进，度支部虽设银行，势力尚难悉敌。自应联合官商广设银行，以为中央银行之助。臣部所管四政，可兴之利甚多。设欲筹借资本，无抵押者，不足取信；有抵押者，复恐难行。现拟赎回京汉铁路，需款尤巨。……拟由臣部附入部本，设立银行，官商合办。……名曰交通银行。将轮、路、电、邮各局存款，改由银行经理，就臣部各项散款合而统计，以握其经划之权”，并随附章程三十八条（详见附件一）。

奏文中还指出：“各埠殷实华商，以路电各款，多由洋商银行操纵，拟请规仿日本兴业银行，集资设立，以期利不外溢”。这说明交行的创立，也在一定程度上反映了中国新兴民族资本的发展要求。

（二）性质与资本来源

交行创办时虽属“官商合办”性质，标榜“一切经营悉照各国普通商业银行办法”，“与中央银行性质截然不同”（引自邮传部奏文），实际上大权始终操纵在清廷大官僚手中。邮传部所以采用官商合办的形式，由于那时洋务派“新政”在甲午战争中彻底破产，“官办”事业的腐朽性已暴露无遗。在这种情况下，如交行完全“官办”，已得不到人民的信任，而且已有“户部银行”的成立在前；如完全商办，又非封建统治阶级所能允许；因而处心积虑，打出“官商合办”的招牌。这样，既有利于缓和封建统治阶级与新兴民族资产阶级之间的矛盾，又有利于筹集私人资本，使交行成为封建大官僚的附庸，从而达到控制金融、图谋私利的目的。

交行创办时，资本额定为库平银五百万两，分为五万股，每股一百两。其中官股四成，商股六成，分四次收足。在认购过程中，商股报认非常踊跃，北京、天津、上海、汉口、广东等地挂号认购的达二十万股，超过定额很多。交行看到认购如此踊跃，同时鉴于户部银行已增资为一千万两，于是在一九〇八年六月，经邮传部奏准扩充股本定额为一千万两，分为十万股。官商股比例不变，只把原来分四次缴纳改为两次缴足，第一次先收半数，计五百万两。交行股本认购，虽在短期内顺利足额，但实缴股款却拖延很久。商股三百万两到一九一〇年四月方始收齐。官股则迟至一九一一年底，方从铁路总局的英国借款中拨出一百五十八万两，尚短缺四十二万两。辛亥革命后的一九一二年，清帝退位，民国成立，邮传部已改名交通部。因无款可支，本拟不再增拨。但交行认为官股二百万两早已公诸外界，如果突然变更定额，不仅要引起商股股东的猜疑，而且要影响交行的社会信用。交通部不得已，于一九一二年十一月方同意从沪汉两分行存款中分别拨转三十万两和十二万两，凑足原定股额。至此，官股方勉强收足。

（三）组织机构与主要负责人

交行虽属股份公司性质，但开业初期，并未召集过股东会议，亦未产生过董监事，主要人事任免及行政措施，均由清政府控制。一九一〇年五月虽召开了第一届股东总会，选出陈炳镛、张志潜二人为董事；一九一一年四月，又召开第二届股东总会，增选于守仁、张拔二人为董事；但都不过是徒具形式，监事则迄未选过。

按照奏定章程规定，交行总管理处设总理、协理及帮理各一人，专管总分行事务，由邮传部奏派。各地分行设总办、副办，规定由股东选任，但实际上也是由邮传部奏派。第一任总理为四川建昌道李经楚，他是北洋大臣李鸿章的胞侄，是一个拥有十多家银号和典当的大商人。原山西候补道、四川浚川源银行的创始人周克昌被派为协理，梁士诒被派为帮理。北京总行开业后不久，津、沪、粤、汉等地分行亦相继成立。交行自一九〇八年开业到一九一一年止，先后在国内设立了二十三个分行。早期的分支机构并未划分等级，一律由总行直接管辖。但有些分行开业之初，有用“分庄”或“试办分行”等名义的。梁士诒为了代理外债和国际汇划，还在新加坡和香港两地设立了分行，由梁士诒兼理（梁士诒为梁士诒四弟，当时任广州分行总办）。一九〇八年还在越南西贡设立了代办所，委托当地万顺安号代管。开我国银行在国外设立分支机构的先例。

帮理梁士诒原是邮传部铁路总文案、局长，他出身于广东三水的一个官僚地主家庭，一九〇三年，经梁的同乡、铁路督办唐绍仪介绍入袁世凯幕府。袁当时是直隶总督兼北洋大臣。梁的才能很快为袁世凯所赏识，不久即得到提拔和重用。袁世凯利用所窃据的实力地位，不断扩充其权力。那时，盛宣怀把持的轮、路、电、邮等各政，即逐步由袁的势力取而代之。一九〇六年，当唐绍仪接任盛宣怀的铁路总公司督办时，就派梁士诒参与澈查了盛的铁路帐目。因此，袁盛之间的矛盾日益尖锐化。此次创办交通银行，从一个侧面看，未始不是袁世凯利用梁士诒排挤盛宣怀势力并与盛的通商银行相抗衡的一项措施。梁士诒虽然名义上只是帮理，但交行所有组织条例都由他主持拟定，存款来源亦主要来自他所掌握的各项铁路，因此业务实权均操于梁士诒手中。

由于袁世凯的权力越来越大，引起清王室的猜忌，于一九〇九年被撤去职务。袁的政敌盛宣怀，不久继任邮传部尚书。紧跟袁世凯的梁士诒，自然为盛所不容。盛即参劾梁士诒主管铁路，“款项悉归其动拨，路员听命于一人，遂不免有把持之名”（《三水梁燕荪先生年谱》上册91页）。因此，于一九一一年一月撤去了梁的铁路总局局长职务。同时盛又指出：梁“经手路局、银行款项，历年既久，头绪繁多。现奉谕旨，飭将所有每年收支出入之款项，通盘澈查有无弊端”（引自同上书），立即派员澈查了梁在任期间银行、铁路的帐目。据同年三月十九日《申报》透露：“梁士诒为铁路局长时，曾将京汉铁路局偿还英国铁路借款九万英镑移存梁所直接控制的新加坡交通银行分行”，为他私人谋利。梁士诒被参后，只得下台离开了交行。

（四）早期的业务活动

交通银行成立后所做的第一件事，就是借款赎回京汉路。京汉铁路借款总额原为12,500万法郎，折合银约3,378万两。加上提前还款的酬金和利息，远不止此数。依靠外债苟延残喘的清政府，财政十分空虚，实在无力自筹如此巨款。因此邮传部提出了“招募公债、挪借款项、提集存款和另借新债”四项办法。关于招募公债一项，由邮传部设立公债管理处，委派李经楚和梁士诒为总理。公债定名为“收赎京汉铁路公债”，总额为银元一千万，年息七厘，分十二年还本，并指定交行经理公债发行的具体工作。在公债招募期间，虽然以票面九七折扣和可享受铁路余利为号召，但购者寥寥，结果只募得三、四十万元。其余大部分由交行向英、日两国有关企业磋商，分别由英国教菲色尔公司及日本正金银行承购。内债实际成了外

债。其他几项筹款办法，除度支部(财政部)支拨官款500万两外，在挪借款项和提集存款方面，仅由交行经手借到商款100万两及存款项下收回备付比国公司铁路余利100万两。合计所筹各款仍与清偿比国借款总额相差甚远。因此绝大部分赎路资金仍不得不乞灵于“另借新债”一途。这正投入了英帝国主义设计的圈套。于是，经过短期磋商，遂与英法两国达成协议，合共借款500万英镑，折合银3813万两，由英商汇丰银行、法商汇理银行出面承借，两行各占其半，借款期限三十年。为了维持“赎路自办”的幌子，避免人民的反对，借款并不指明用于收赎京汉铁路，而是名为“振兴实业借款”(徐义生编：《中国近代外债史统计资料》)。各款由交行汇齐分批汇往巴黎还清比国借款本息后，京汉铁路路权终于在一九〇八年十二月由清政府收回，完成了创办交通银行的初期使命。

交行开办初期的另一项业务是，接受清政府委托，代理收回电报局商股，使电报局改为官办。商股中盛宣怀占有相当的比重。这项业务从一九〇八年五月开始到八月止，共收回商股21,400股，占全部商股97%。交行垫付的这项股款本息共396万元，清政府无力支付，只得责成交行“暂由路款借拨”。所谓“路款借拨”，仍是京汉赎路向英法借款中的一部分，计动用银285万两(参见徐义生编：《中国近代外债史统计资料》43页)。

交行虽然是经理轮、路、电、邮四政往来的专业银行，但在帝国主义操纵和封建官僚把持之下，四政之间，互立界限，矛盾重重，与交行的业务联系情况，很不相同。轮船招商局为盛宣怀的势力所把持，邮政操在帝国主义手里，与交行的业务往来极为有限。因此，开业后的主要对象以铁路往来为主。尤以梁士诒身兼铁路、银行两职，可以互通声气，关系自更密切。其次，为电报事业的往来，但数字不大。邮传部曾通令各地电报事业的存汇款，一律交由交行办理。但天津等地电报局因当地交行的汇水高于商业行庄，不愿交由交行办理。后由交行总处指示各地分行，可以比照当地行情灵活办理，才逐步增加了往来。

一九一〇年，度支部统一国库制度，但对交通事业收支却与邮传部商定，凡官办铁路、邮、电等事业，均另订“特别出纳事务细则”，统归交行办理。这就为交行业务的不断扩充，创造了有利条件。也为后来袁世凯利用交行实力，支持其独裁统治，打下了基础。

交行早期的业务，除官办交通事业的往来外，亦兼营一般银行业务。据最初几年的业务记载：一九〇九年各项存款为1384万两，各项放款为1711万两；一九一〇年各项存款为2370万两，各项放款为2842万两；一九一一年各项存款为1323万两，各项放款为1798万两。可以看出，最初几年中，以一九一〇年存放款增长幅度最大，每年放款总额均大于存款总额。一九一一年由于辛亥革命爆发，社会经济动荡，存放款又回降到一九〇九年水平。

从存款来源看，官方存款大于私人存款，放款则相反。如一九一一年各项存款中，官存为866万两(占65.5%)，私存为457万两(占34.5%)。放款1798万两中，对清政府及有关事业放款为458万两(占25.5%)，而对私放款却达1340万两(占74.5%)，后者比前者大两倍。清政府及有关事业放款中以铁路放款为最多。比较大的有：一九一〇年对福建铁路公司的放款50万两；由于津浦铁路关系，发放给中兴煤矿公司60万两(按：由津浦路局所购公司煤价扣还，由路局与公司按商妥煤价签订合同，合同抄本存交行，带有补偿贸易性质)；有一九一一年对江苏铁路公司放款80万两(按：其中五十万两是交行承借邮传部款转借苏路公司的，带有委托贷款性质)等。虽然是对官方的放款，却是发展交通事业的。同年交行还按照盛宣怀的指示，曾两次急汇粤督张鸣岐共100万两。上年，苏、皖两省发生灾情，交行曾垫借帐款30万两。后面这两笔放款则已具有政治垫款性质。对私放款的情况，以工商业最集中的上海交行为例，一

九〇八年至一九一〇年期间，一般房地产押款要占三分之一左右，其次为股票押款。盛宣怀曾用盛愚记、盛揆记、盛毓常等名义，以大量房地产及股票向交行押款。股票押款中不少股票就是后来酿成风潮的橡皮股票。交行总理李经楚、沪行总办李云书亦曾套用交行大量资金，经营他们的私人企业。属于民族资本的工业放款在沪行放款比重中，通常占10—20%左右。一些较大的民族工业，如求新造船厂、大生纱厂、振华纱厂、振裕丝厂、龙章纸厂等向交行申借的厂基押款，每笔均在5万两至10万两左右。也有少数押款每笔达到二十万两的。交行在东北也曾投资于粮栈、油坊、面粉厂等工商企业。说明已注意到民族工商业的发展，并作出一定努力。但同期与外商银行相互间的拆款数字却很大。如一九〇九年一月拆给德华银行的短期放款一笔即达80万两，以后常拆在20万两左右。拆给汇丰银行的第一笔放款为40万两。其他如正金、华比、东方汇理等外商银行均与交行有拆款关系。这说明交行在开业初期几年即与外商银行建立了密切的业务联系。

交行开业后几年间的盈利率是逐年上升的。据不完全记录，前三年共获利110余万两。以一九一〇年获利最多，达到69万两，盈利率为13.8%。

第二章 北洋政府时期的交通银行

(1912—1926年)

(一)辛亥革命前后交行的变化

一九一〇年，帝国主义冒险家们勾结上海外商银行，制造了一个橡皮股票风潮，被诈骗去白银在一千万两以上。经营股票投机或押款过多的行庄，因股票骗局拆穿，亏损过巨，纷纷倒闭，造成市场银根十分紧张。两江总督张人骏为了维持上海市场金融，两次向清朝度支部和邮传部呼吁，要求大清、交通两银行垫借款项，调剂市面，并指出邮传部在交行存款很多，颇有潜力。邮传部辩解说，存在交行款项均有指定用途，当年有三条铁路开工，需款孔亟，难以动支。实际上，交通沪行橡皮股票押款亦有相当数目，受股票风潮影响，本身头寸也很紧张。由交行总处向日本正金银行借款120万日元，应付沪行急需，才勉强渡过难关。在橡皮风潮的波及下，继上海最大的银号“源丰润”倒闭不久，一九一一年春，又一最大的银号“义善源”也受牵动倒闭，对交行更造成了直接的影响。

义善源为交行总理李经楚与买办出身的席志前合伙开设。李一面经商，一面做官。他以义善源沪号为总枢纽，陆续设立的银号和典当有十多处，遍及南北各大城市。当邮传部奏派李经楚任交行总理时，奏文中夸李：“长于理财，于银行事业讲求有素”。可是这个“长于理财”的李经楚，却利用交行的权力，滥用私人，行号不分，长期占用交行大量资金，经营自己的企业。及至义善源倒闭时，其分支行号积欠交行九个分行的放款总额达280余万两之巨。致使交行的资金情况空前恶化，也对当时的金融市场带来了动荡。风声所及，使“市面上对交通银行有种种不信任之感，竟将存款取出，不闻有将存款存入者，甚至交通银行之钞票亦不敢使用”(一九一一年六月八日《申报》)。

义善源倒闭后，交行总理李经楚引咎辞职。由两江总督张人骏指派专员清理行号间之积欠。这时，掌握邮传部尚书实权的盛宣怀借机对交行施加压力，散播流言蜚语。据六月八日《申报》载：“其谣言所由来，闻实起于管理交通银行某大臣。某自到部以来，不惟无将交通银行整顿之心，且每对人言，交通银行靠不住，甚至将邮传部所存交通银行之款全数提交自己所开设之中国通商银行”。这段报道反映了封建大官僚、大买办相互之间争权夺利、勾心斗角的矛盾。在清理过程中，由于清理官员对李经楚的偏袒，称李“综理船、路、邮、电四政，倍极殷繁”，并设法处理了义善源的押品和财产，及时归还了交行一部分欠款，交行虽未因此垮台，但已遭到了巨大的损失。

十月十日，在保路风潮的中心武汉爆发了武昌起义，揭开了我国历史上辛亥革命的序幕。各省纷纷脱离清政府，宣告独立。帝国主义者一方面看到清政府已成了扶不起来的“阿斗”，另一方面又看到革命势力并不可怕，可以从中物色新的代理人，因而在不影响它们在华利益的

前提下，基本上采取了中立观望态度，暂时没有直接插手破坏中国革命。武昌起义爆发后，清政府手忙脚乱，惊慌失措，交行北京总处也陷于一片惊恐之中。在各地分行告急求援、资金筹措困难的情况下，接任不久的总理周克昌和帮理巢凤冈即向邮传部数度坚请辞职。他们在辞职书中说：“值此时局多艰，各埠分行警电纷传，银根枯竭，金融阻滞，办理一切，无不棘手……仍乞准予开去差事，另派干员接替”，致使交行总处陷于瘫痪状态。邮传部不得已，于十月十二日指派交行商股董事于守仁暂行代理总管理处事务。为了应付危局，经京、津股东集议，提出应付当前时局办法三点：（1）交行名称关系信用，不能遽尔改变（注：大清银行不久即改称中国银行）。（2）所有公家存款，无论何人不能提拨，亦不能提充军饷之用。（3）银行如有损失，事平后关系人应负责赔偿。

十二月，交行总处以预防不测为由，迁往天津法租界。北方股东以清廷垮台，邮传部命令已失去效力，为了维护交行的生存，于是召集会议，公推协理陆宗輿为股东会会长，并在沪董事张志潜召开南方股东会议，成立了南方股东联合会，推出张志潜、蒋邦彦为正副会长，藉以南北呼应，相互支持，维护行务。翌年一月，南北两股东会又在沪召开临时股东联合总会，公举陆宗輿兼交行总理，暂时支撑摇摇欲坠的危局。在革命形势飞速发展的情况下，各地君主立宪派和封建旧势力也乘机活动，打着革命的旗号，纷纷钻进革命阵营，阴谋篡夺革命果实。斗争极其尖锐复杂。在这种复杂形势下，交行提出的三项办法实际上已无法执行。如交通沪行即被民军都督陈其美认为是清朝官办银行，强行提出现银20万元。粤行几乎为民军财政部所接收，南京交行亦有类似情况发生。在这一年中，交行既有义善源倒闭案发生于前，又有西贡代理行万顺安倒闭于后，亏欠款项亦达百余万元。加上原粤督张鸣岐潜往日本，积欠交行贷款尚有50万两亦成呆帐。交行资金呆滞情况既然如此，辛亥革命爆发后，各地又纷纷向交行挤提存款，而政府欠款无法收回者却达680万两以上。致使“行务顿即停滞，几有不能支持之势”。

武昌起义之后，清政府挽请袁世凯出山，组织内阁。在帝国主义的支持下，袁世凯采用反革命两面派的阴谋手段，终于篡夺了辛亥革命的果实。从此开始了北洋军阀统治的黑暗时期。正如毛主席所指出的：“辛亥革命只把一个皇帝赶跑，中国仍旧在帝国主义和封建主义的压迫之下，反帝反封建的任务并没有完成”（《青年运动的方向》）。

一九一二年三月，袁世凯在北京宣布就任临时大总统，梁士诒被任命为总统府秘书长。梁即利用其政治地位，为交行复兴多方筹集资金。于是在交行股东联合会的推举下，于同年五月梁即以总统府秘书长的身份，由交通部委任为交行总理，梁的亲信任振采、叶恭绰分别派任为协理和帮理，形成了以梁士诒为首的交通系势力，掌握了交行的大权（交通系是袁世凯一手培植起来的，为他进行政治斗争的一个工具。由于该系成员，长期控制交通、财政、金融等部门，因此人称交通系）。

在袁世凯的支持下，梁士诒主持交行以后，即想方设法，力争扩大交行权力，使其与中国银行取得同等的国家银行地位。

首先，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，提出了“缓提官存，新旧帐分开”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，概归新帐往来，随时听候提拨。辛亥年前邮传部及四政存款，应作为旧帐，仿照大清银行办法，一律暂为缓提。本行现正清理，一俟议妥办法，再行呈候核咨。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即达200万

两，存在天津交行。这样，公款大量提取的难关得以应付过去。同年九月间，北洋政府向比利时借的陇秦豫海铁路借款25,000万法郎，其第一批交款2,500万法郎，经部指定中、交两行各半经收，从而增加了交行的营运资金。经过这些努力，交行资金呆滞情况有了好转，为扩展业务创造了有利条件。

其次，力争交行的发行权，期与中国银行取得同等地位。交行于一九〇九年即开始发行兑换券，计有银两券、银元券、小银元券三种。辛亥革命前夕共发行250余万元。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，袁世凯于一九一三年一月十日下达命令：“交通银行迭经整顿，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。交行并在轮、路、邮、电各机关分设兑换机构。特别在全国铁路大车站均设立汇兑处，扩大收付业务。交行发行额遂逐年增加。一九一三年较一九一二年发行额增加四倍以上，达到450万两。一九一四年又增至596万两。一九一四年二月，北洋政府公布“国币条例”，三月，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。国币推行前并无正式通告，而由财政部次长张岱杉专程到天津，召集中交两银行负责人商量，决定先在市面通用银元中搭配一定数量的新铸国币银元，试探社会反映，无问题后，再逐步扩大发行，流通市面。试行结果比较顺利，交行的发行信用于是日益巩固。

再次，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支持，也于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许过问，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”（引自刘厚生著：《张謇传记》216页）。

一九一四年三月，交行为了巩固它已取得的地位，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（详见附件二），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。一九一五年十月三十一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。该两银行应共同负责，协力图功，以符国家维护金融、更新财政之至意”。交行的国家银行地位，于是确立。但由此也开始了交行为政府垫款，几乎危及自身存在的一个曲折的历史过程。

(二) 财政垫款过多，酿成停兑风潮

一九一五年五月，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，公推大军阀张勋为主席。在这届会议上，梁士诒正式被选为总理，任振采被选为协理；叶恭绰仍由交通部续派为帮理。交通系势力，在交行得到进一步扩展。后来，梁又支持财政部改组中国银行，由交通系的周自齐、萨福茂出任该行正副总裁，一时中交两行均入梁的掌握之中。

袁世凯窃据了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，大肆搜括。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”。从一九一二年到一九一三年六月，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，成为风气”，致使财政状况更加恶化，不得不转而乞灵于内债。

北洋政府于一九一四年八月成立了“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6000万元。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960万元，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2000万元以上。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，到一九一五年止即先后为财政部垫款3115万余元。如此庞大的垫款要占到交行全部存款的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，发生交行历史上第一次停兑风潮。

一九一六年三月，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。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，企图取得喘息机会。刚上任不久的段祺瑞，匆匆忙忙接受了这一意见，由国务院于五月十二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、交通两部转饬中国、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余万元，而库存现金只约二千万元”（《三水梁燕荪先生年谱》上册，第338页），其中交行发行额为3682万元。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混水摸鱼，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”（《字林西报》一九一六年五月十五日北京电）。北洋政府被迫于五月十七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二十七日起，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，由于南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”（《上海时报》一九一六年五月十五日）。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200万元的支持，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，派员到交行调查帐目。交行在上海发行额共148万余元，除库存现银及其他财产外，尚须调拨70万元，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。十九日外交部复电：“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”（引自上海市通志馆期刊一九三四年第二卷）。

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，于七月十四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。

(三)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，致使两行钞票更加充斥市场，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，于一九一六年十一月先行恢复兑现，更增加了交行应付的困难。交行董事会遂于一九一七年一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下的段祺瑞政权，由曹汝霖出任交行总理，自然是股东会瞩目的人物。曹和章宗祥、陆宗舆、曾毓隽等人，都是亲日派，相互勾结，时人称之为“新交通系”，与原来梁士诒为首的“旧交通系”由此展开了对交行领导权的争夺，直到北洋政府跨台为止。

曹上台后，积极筹划恢复兑现资金。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，打出“中日亲善”的旗号，加强政治欺骗，采用经济渗透。寺内于十二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如财政，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：《民初外交回忆录》抄本）。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500万日元于一九一七年一月二十日在北京正式签约，期限三年。同年九月间，又以同样名义借得第二笔借款2000万日元。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500万日元由交行用于恢复兑现外，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，援不济急”（同前书）。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14500万日元（《文史资料选辑》第35辑《西原借款》）。日本寺内内阁通过西原与段祺瑞政府相勾结，大肆掠夺中国主权。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。正如寺内在内阁倒台后自供说：“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，实际上扶植日本对于中国之权利，何止十倍于二十一条”（引自胡绳：《帝国主义与中国政治》第165页）。

一九一六年期间，日本财界曾竭力主张中日合办交通银行，进而图谋并吞交行。日方曾指派专人来华，与交行股东会会长陆宗舆等密谈，陆等对合办之议均表赞同。后来因为怕直接这样做会引起四国银行团的反对，于是决定先由中日合资创办一新的银行，然后再俟机并吞交行。这一阴谋亦完全得到曹汝霖的同意。据西原十二月二十四日致函日本财相胜田主计

说：“据曹陆二氏所谈，徐(世昌)段(祺瑞)二氏均热望中日合办银行之成立。大要约为：(1)以中央有力者及地方督军省长为股东，中日各半出资，资本总额约一千万元；(2)合办银行以金为资本，并发行金纸币；(3)在督军省长所在地设立分行；(4)将来交通银行可合并于合办银行”。以上各点的根本目的，是在中日提携的幌子下，借名合办银行，纠合各地督军省长，企图以此巩固北洋军阀的统治，加强日本对中国的控制。

西原函中所称合办银行，后来即命名“中华汇业银行”，于一九一八年八月创立，由亲日派官僚陆宗輿任总理。发行金纸币问题未能实现。西原借款中的“有线电报借款”和“吉黑二省金矿及森林借款”共5000万日元，即由中华汇业银行代表日本兴业等三银行与中国签约，实质上已成为日本财阀在中国的代理人。后来交行虽未能并入中华汇业，但早在第二笔借款2000万日元签约时，合同已经规定，由日本三银行派遣前朝鲜总督府财务官腾原正文为驻交行顾问，监督交行的业务活动。这样，交行后来虽未实现中日合办，但实质上已置于日本垄断财团控制之下。

交行得到西原借款500万日元后，鉴于京津地区发行额仍在不断增加，不能解决恢复兑现的矛盾，乃转而运到上海，先用于解决沪、苏、浙三地区的兑现问题。因为停兑前上海地区的发行额不过148万元，停兑后并未增发新钞，这笔贷款已足可应付了。

解决京津地区停兑问题的关键在于财政。由于中交两行的财政垫款仍在有增无减，一九一七年底两行京钞(指中交两行在北京地区发行的钞券)流通量已达8000万元以上，约为停兑时的三倍，交行钞票市价已跌至六折左右。钞价的跌涨不定，自然成为投机家们追逐谋利的目标。当时的北京官僚、政客、买办、商人以及银行钱庄经营京钞投机曾经猖獗一时，致使金融物价更加紊乱动荡，广大人民生活陷于水深火热之中。

这期间，发生了“张勋复辟”的闹剧。由于交行垫款支持段祺瑞讨伐张勋成功，梁士诒即于一九一八年一月被撤消通缉，于三月回到北京，五月被交行董事会选为董事会会长。梁为了解决京津地区停兑问题，一面大造舆论，撰写“国民须知”十万份，鼓吹：“中国、交通两银行，为中华民国四万万人民之金融机关”，要求“一致信赖与爱护中交两行，以巩固本国金融机关”(以上均引自《三水梁燕荪先生年谱》上册416页)。另一方面与曹汝霖共同商量，利用曹当时兼任财政总长的机会，要求政府发行短期公债解决京钞停兑问题。国务总理段祺瑞很快同意以延期拨还的庚子赔款为基金发行“民国七年短期公债”4800万元，用以抵还政府垫款，收回两行京钞。但以“当时政府积欠两行之数，已达9000余万，而市面流通之京钞数亦称是，仅有4800元之债额，尚不足以悉数收回京钞”(《内国公债史》第66页)。因又增发长期公债4500万元。两行各按五成，平均收回停兑京钞。

上述两债开幕后，由于政府债信低落，内战连绵不断，政府垫款未能杜绝，造成一手收回京钞，一手又发出京钞。长短期公债的发行，虽是北洋政府建立以来最大的内债，但是发行的结果，非但没有将流通中京钞全部收回，而且连稳定钞价的目的也未达到。整理京钞的症结在于停止中交两行对政府的垫款。在社会舆论强烈要求下，财政部才于同年九月正式通知中交两行：“自民国七年十月十二日起，不再令两行垫付京钞。两行除付京钞存款外，亦不得以京钞作为营业资金”。经过长达一年的努力，到一九一九年四季度，市场流通京钞虽已减少，但未收回数仍达3000万元左右。

一九二〇年三月，梁士诒再任内国公债局总理。不久直皖战争爆发，京钞市价竟跌至四折左右。财政部与梁士诒最后商定，再发行“整理金融短期公债”6000万元，由总统下令：“以