

序

金融是现代经济的核心,银行是金融的骨骼,中国银行业发展的历史在今天读者的心中又会留下什么呢?

为了更好地将中国银行业发展的情形呈现给大家,我们选择了几组有特色的银行,一是中国银行业的巨无霸——中国银行,另外就是中国最有特色的商业银行集团——南三行和北四行中的几家银行,再就是一些中外合办银行。

书中的一些银行历史是第一次较完整地历史回塑,时代、银行、银行家、金融风潮、政治与金融、国际关系与金融、金融与经济、银行内部的经营、银行的管理、银行产品的创新等等等。

书的主体当然是十家银行,这也是最早完成交稿的。选择这十家银行的标准倒不是它们最大,而是各有特色,人物,事件,经验,教训,都有。不论您是只想听个故事,看个热闹,还是想从这些财富人生中找些规律或者秘诀,总之都可以各取所需。

需要说明的是,《并非多余:补一堂中国近代银行的课》原作为绪论放在前面,目的是让普通读者对中国近代银行的发展演变有个整体的了解。写完之后,出版社的朋友觉得这些介绍的确非常重要,可是对普通读者来说不免沉闷了些,同时放在

书的前面,也显得有些头重脚轻。几经斟酌,安排到书的最后。这样先看后看或者不看,仍可以各取所需。不过,良药苦口,忠言逆耳,压轴的总是放到最后。对今天的读者来说,补一堂中国银行的课也并非多余。

关于书的名称,也颇费思量。现在也听从出版社的建议,定名为“话说中国近代银行”。有话说天下大事,话说长江,话说黄河,我学习、研究银行多年,的确是有话要说。

那就请您沏一壶香茗,邀一弯明月,携一缕清风,弄一树花影,且听我慢慢道来!

目 录

CONTENTS

开场白：中国近代银行的缩影——中国银行 / 001

第一阶段：1912—1928年 / 002

第二阶段：1928—1937年 / 003

第三阶段：1937—1945年 / 004

第四阶段：1945—1949年 / 005

陈锦涛与中国银行的创立 / 006

祸不单行的总裁徐恩元 / 007

张嘉璈与中国银行 / 009

宋子文与中国银行 / 017

十三年的总经理宋汉章 / 020

第一篇 华俄道胜银行 / 026

一、百年前，第一家中外合资银行落户中国 / 026

二、华俄道胜银行在华的主要经营活动 / 029

三、华俄道胜银行的倒闭 / 045

第二篇 中华懋业银行 / 048

一、千呼万唤始出来 / 049

二、昙花一现的辉煌 / 053

三、危机四伏的处境 / 056

四、苟延残喘的挣扎 / 060

五、无可奈何花落去 / 062

第三篇 中法实业银行 / 066

一、为“复业”而炮制“金法郎案” / 066

二、政商媾和的产物 / 071

三、披着“中法合办”外衣的独家银行 / 072

四、北洋政府的“借款机构”、法国政府的“侵略据点” / 074

五、发行的纸币 / 075

六、宣传有招,繁荣一时 / 077

七、厄运临头 / 080

八、停兑风潮——历史的转折 / 082

九、强骗“续命汤” / 085

十、两国联手,为的哪般? / 088

十一、更名复业,惨淡经营 / 089

第四篇 美丰银行 / 091

一、上海滩的“西部牛仔” / 091

二、小小麻雀,内藏玄机 / 093

三、赚钱为本,莫谈政治 / 094

四、成也萧何,败也萧何 / 097

五、天府国的“商界奇才” / 099

六、前后易主,夹缝求生 / 105

七、会干敢干,各有成败 / 107

八、覆巢之下,安有完卵 / 109

九、百变之身,历尽风流 / 111

第五篇 金城银行 / 113

- 一、辉煌又艰难的跋涉历程 / 114
- 二、高妙绝伦的招数总能化险为夷 / 118
- 三、值得关注的两件事 / 125
- 四、从暧昧到北归的周作民 / 130

第六篇 盐业银行 / 134

- 一、诞生 / 135
- 二、创业 / 140
- 三、奋斗 / 148
- 四、灾难 / 152
- 五、结束 / 154

第七篇 中南银行 / 158

- 一、拳拳报国心,携资归国涉足金融 / 159
- 二、在成长中羽翼渐丰 / 163
- 三、在稳健的发展中取得骄人的业绩 / 166
- 四、被奉为楷模的四行联营 / 168
- 五、一次成功的联营——太平保险公司 / 171
- 六、两次几濒于危的挫折 / 172
- 七、独树一帜的经营特色 / 174
- 八、风雨之后的公私合营 / 177

第八篇 大陆银行 / 181

- 一、生逢乱世,历尽沧桑 / 182

二、苦心经营,鞠躬尽瘁 / 187

三、开拓进取 / 195

第九篇 浙江实业银行 / 200

一、浙江实业银行的前世今生 / 201

二、与南三行齐名的风云人物——李铭 / 210

三、浙江实业银行的特色经营 / 216

四、独具一格的管理策略 / 221

第十篇 上海商业储蓄银行 / 224

一、报关学徒,求学海外 / 225

二、小小银行,平淡登场 / 227

三、服务社会,惠泽平民 / 230

四、秉持诚信,稳健经营 / 235

五、倡导竞争,开拓创新 / 239

六、银行是我,我是银行 / 243

七、随波逐流,末路彷徨 / 247

并非多余:补一堂中国近代银行的课 / 251

一、最早登陆中国的外国银行 / 251

二、清末的中国银行业及外国银行在中国的活动 / 261

三、民国初期的银行 / 271

四、抗战前的银行 / 291

五、抗战期间的银行 / 297

后 记 / 304

开场白： 中国近代银行的缩影——中国银行

近代中国影响最大的银行非中国银行莫属！

1912年2月，南京临时政府将大清银行改组为中国银行，此时的中国银行是个官商合办的银行，经常充当政府的账房，中行为摆脱深受政局影响的困境，力谋自主经营，几经努力得以实现。随着北洋政府统治的结束，中行总部随政治中心南移由北京迁至上海，1928年国民政府另立中央银行，遂将中行改组为国际汇兑银行，改组后的中行实权仍掌握在商股手中，独立自主经营得以延续，中行仍保持了在银行界的霸主地位。1935年国民政府实行金融垄断政策，通过增资官股，逐步控制了中行，1937年抗战爆发，中行总部西迁，积极支持抗战，1942年四联成立，实行四行专业化分工，中行再度增资改组，成为专业的国际贸易汇兑银行，中行业务范围急剧骤减，开始落后于中央银行。1945年抗战胜利后，中行总部返迁上海，成为壮大官僚资本的工具，1949年先后迁往香港、台湾，伴随国民政府政权的覆灭，中行的历史命运也随之终结。纵观1912年中行成立至1949年为新中国接管，前后共计37年，可将其划分为四个阶段，分别

代表它的产生、发展、衰落和灭亡。

第一阶段：1912—1928年

1912年2月，南京临时政府将大清银行改组为具有中央银行性质的中国银行，此时的中行是官商合办性质的银行，自1912年至1928年，行局领导常随政局诡变而频繁更替，为使中行得以稳定发展，成为一个近代化大银行，中行主要围绕以下四个方面进行活动：

首先以力谋独立经营为指导思想。在这17年中，军阀时常勒索，行局领导频繁更替，为免受政局影响，中行1913年制定民二则例，扩大商股；1917年民六则例修改，增资商股，以谋股本商股化；1917年反对总裁徐恩元，1926年反对安福系的则例之争，20年代同蒋介石的多次斗争等。通过多次的斗争和努力，中行的商股股东牢固地掌握了中行的实权，独立经营的方针和思想得到了较好的贯彻。

其次极为重视信誉。作为银行信誉就是生命，为维护中行的国家信用形象，中行为此进行了颇多的努力。1916年中行上海分行抗拒袁世凯的停兑令；1917年整顿京钞，1923公开检查中行发行准备；1923年创设领用兑换券暗记券制度等。通过一系列的重大举措，中行在国内外树立了良好信誉。

再次以提高效率为目的锐意革新。中行为了提高工作效率，自成立伊始，就在人事管理上摒除大清银行陋习，注重道德纪律和新风气树立，效仿西方，进行会计制度改革，成立专门的会计机构。

最后，积极履行中央银行的职能，作为其主要业务活动。在代理国库方面，收兑军用券、代收税则、经理外债本息的偿付。协助政府办理公债，制定了诸多的法令法规，如《取缔纸币

条例》、《国币条例》等。银行业务则加强服务,全面开展存、贷、汇业务、成立业务委员会、办理外汇业务。

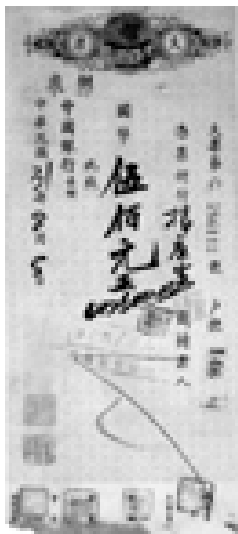
通过17年坚持不懈的斗争和努力,中行实权牢牢地掌握在商股股东手中,中行在此阶段谋求独立发展,得到了稳定快速发展,至1928年,中行营运绩效稳居银行业首位,远远领先于交通银行等其他银行。

第二阶段:1928—1937年

1928年北洋政府统治瓦解,南京国民政府成立,中国银行为了适应政治中心南移的需要,遂将总部迁往上海,国民政府另立中央银行,将中行改组为国际汇兑银行。

中行仍将维护银行信誉,作为立行之本。在总经理张嘉璈的主持下,进行了坚持不懈的努力,积极设法开拓国际汇兑业务,以打破外国银行对中国国际汇兑和汇价的垄断;努力作好侨汇的汇解业务,以增进海外侨胞的信心;积极参与平抑物价工作,以稳定币值;想方设法支持国际贸易的发展,增加外汇收入,减少外汇支出,以保证对外支付。通过一系列的努力,中行信誉大增,存、放款业务急剧增长。

中行把支持经济建设,作为办行的指导思想。金融的基础是经济,张嘉璈担任经理后,中行作了大量发展经济的工作:中行积极支持铁路、公路、航运等交通事业,为促进国民经济基础设施建设,提供大量贷款;大力支持民族工商业发展,发起并组织了“国货公司”,以促进国货产品的生产和销售;创办农贷,带头把资金投向农村和内地,支持农村经济复兴和农业生产发展;大力支持进出口贸易,以改善国家的国际汇兑状况;支持和团结同业,以壮大民族的金融实力;兴办保险业务,开拓投资、信托和储蓄业务,以多种形式和多渠道支持经济事业繁荣;根



中国银行支票

据需要和可能,发放贷款,支持海外侨胞的经济事业。另外中行还协助国民政府整理公债,改革币制,稳定了经济。经中行艰辛努力,在相当程度上促进了国民经济发展,同时也发展了自身业务,提高了其在金融界的地位和影响。

在张嘉璈任职期间,为把中行建设成为世界近代化的大银行,不断吸收西方先进经验,并结合本国实际,不断改革创新。中行把革新经营管理,作为发展业务的必由之路。1929年进行总处机构调整,实行“两部两室”体制;1931年12月制定了《中国银行组织大纲》修正草案,再次对总处机构进行较大改革,实行“两总四室”管理体制。1928年改变经营思想和业务方向,将原来主要办理国内业务趋向于国、内外并重。业务方针由政府机关业务为主转为以国际汇兑和民营进出口企业业务为主。加强稽核和调查工作,编撰经济刊物,实行区域管理机制,积极开设国内、外机构。加强侨汇管理,效仿西方改革会计制度,使用复式借贷记账法。完善人事制度,为提高效率,加强柜台服务,实行优奖劣惩等。通过以上诸多领域改革和探索,中行业务和服务水平均有较大提高,仍旧稳居国内银行界的霸主地位。

在此阶段,东北沦陷,业务机构锐减,中行励精图治,勇于改革,积极应变时局变化,独立自主经营,仍得到持续、稳定的发展,为抗战爆发前两年中国经济的全面发展奠定了坚实的基础。

第三阶段:1937—1945年

1935年国民政府通过增资官股,再次修改则例,将总经理

张嘉璈等人排挤出中行，将中行完全控制在政府的监管之下。1937年抗战爆发，大片国土相继沦陷，中行以国为重，积极开展业务，支持政府抗战。

中行为支持长期抗战，发展后方经济作了大量有益的工作：总部西迁，进行机构调整；积极参与大后方金融网建设，在西南、西北建立业务机构；加强外汇管理，增设海外机构；维持法币币值，平衡汇市；协助政府稳定金融；筹集和运用资金，发展后方生产建设等。

这时中行已经处在政府的控制之下，国民政府实行金融垄断，设立四联总处，1942年7月，四行专业分工，再次增资入股，将中行完全置于政府的控制之下。中行由政府特许的国际汇兑银行变为国际贸易的专业银行，中行业务范围骤减，通过发行纸币，吸收和发放存贷款，大量发行纸币，中行消极影响日渐增强。

总的来讲，在此阶段中行具有双重作用，其支持长期抗战，积极发展内地经济的作用是主要的。

第四阶段：1945—1949年

1945年抗战胜利后，中行总部迁回上海，在此阶段，中行也作了一些有益的工作：接管敌伪财产，重新增减机构；加强信贷，支持恢复经济，发展生产；加强外汇管理，办理海外侨汇业务等。通过以上工作，对抗战胜利后的经济恢复和发展具有一定的积极作用。

在此阶段，中行完全成为官僚资本掠夺人民财富的工具。此时中行的实际工作由四联总处安排，中行名义上是政府发展国际贸易的专业银行，在业务上能够自主进行，事实上只能揽收存款、办理汇兑、解付侨汇和经办一些有关国际贸易的具体

事务。

1949年国民党退居台湾,新中国成立后,国民党曾通过各种途径,企图窃取中行海外分支机构的资产,遭到中行职员们的强烈反对,中行回到祖国的怀抱,重新获得了新生。

综观中行37年的艰辛创业历程,中行共发生了三次职能转变:从1912年到1928年以前,中行是南京临时政府和北洋政府的中央银行;1928年国民政府另组中央银行,中行被改组为政府特许的国际汇兑银行;1942年后国民政府通过建立四联总处,重新划分中、中、交、农四行的业务,中行成为发展国际贸易的专业银行。

陈锦涛与中国银行的创立

辛亥革命前夕,外国银行主宰了中国金融,中国自办银行日迭兴起,1905年清政府的中央银行——户部银行成立,1908年该行改组为大清银行,至1911年,大清银行成为全国规模最大的银行。

辛亥革命爆发后,该行的正副监督叶景揆、陈锦涛弃职南下,陈锦涛经伍廷芳提名担任临时政府财政总长,刚刚上任的陈锦涛需要首办的事情,就是建立一个中央银行。1911年11月,大清银行的浙江籍股东及部分高级负责人为了保全商本组建了股东联合会,陈锦涛利用商股联合会,实施了其将大清银行改组为中国银行的计划。

经南北方商股的充分酝酿,大清银行商股联合会于1912年1月正式向孙中山呈送报告,表示在不损害股东利益前提下,愿将大清银行改组为中国银行。孙中山鉴于政府财政窘困随即同意,并立即面谕陈锦涛,让其立即向股东联合会转达他的意图,陈氏立即以财政部的名义于1912年1月书面批复股东联合会。

1912年2月袁世凯继任临时大总统,陈锦涛担心已为孙中山同意的改组报告,能否得到袁世凯总统的追认,他一面促令商股联合会报请袁世凯,一面又电询孙中山,希望孙中山能助其一臂之力。孙中山复电:“清帝退位,……中国银行之创办,及一切财政之已经施行者,当然继续有效,绝无疑问,可由财政部宣布。”在短暂的两个月中,大清银行商股联合会的报告便得到了两位总统的批准和追认,陈锦涛联合大清银行股东击败了竞争对手,于1912年2月5日将大清银行正式改组为具有中央银行的权力和地位的中国银行。陈锦涛在致临时参议院咨文中说:“这是借已有之基础,应目前之急需,既可以增长民国之实力,又可因其资金为通融,实为民国国家与银行鼓动两得兼利之道。”陈锦涛创建中国银行的真正意图可略见一斑。



上海中国银行大楼

祸不单行的总裁徐恩元

徐恩元1885年生于浙江吴兴,早年留学英国,民国成立后任财政部制币局局长,1914年为讨好袁世凯称帝心理,接受杨士琦的建议,未经中行同意便向美商订印200万元印有袁世凯像且加“昭武”字样钞票,曾引起国人的责难和唾骂。

1916年6月,陈锦涛再度担任财政总长,任命与中行频繁接触的徐恩元为中国银行总裁,而此时刚刚经受停兑令冲击的中行对此十分忧虑,商股联合会于1916年6月底电请政府收回任徐恩元为总裁的成命,同时致电徐恩元,揭发徐恩元过去的问

题,徐恩元见电报后火冒三丈,扬言报复,便以股东会照章尚未成立为由,否认商股联合会。徐的报复引起了股东们极度反感,他们借助公共舆论,指责刁难徐恩元,徐恩元也不甘示弱加以辩解,双方各执一词,明争暗斗,矛盾越来越深,为以后的一连串争斗埋下了伏笔。

1917年7月,徐恩元聘用北京英商麦加利银行经理卢克斯为北京中行副经理,合同聘期为五年,年薪金3000镑,津贴1000镑,此时徐恩元已为印钞问题所困扰,谁料余波未息,一波又起。

1913年,孙多森时任中行总裁时就曾高薪聘用洋人,招致行员不满,而今徐恩元以更高薪水聘用英人卢克斯,商股联合会和总管理处高级职员都极为愤慨,表示反对。卞寿孙、谢霖、范磊三人于7月18日向徐恩元写了质问信,徐恩元原希望他们能为印钞问题帮自己一把,出乎徐恩元意料的是,此三人非但不帮忙,反而刁难,使得徐恩元对三人愤恨至极,欲将总司长谢霖调离总处。为引起行外注意,卞、谢、范三人商议,于7月26日一同辞职。此外早已与徐恩元不和的副总裁陈威此时也落井下石,宣告引退,经政府撮合,以合同已签无法变更为理由,聘请卢克斯一事至此不了了之。

徐恩元为摆脱内外受敌的困境,亟思将北京、天津两行钞券恢复兑现,借以挽回个人声誉,巩固他的总裁地位。这个建议起初为股东们所欢迎,1916年10月23日中行京钞率先恢复兑现,最初两日兑换极为顺利,曾得到舆论颇多赞许,徐恩元也十分得意。因事先准备和估计不足,京钞兑现旋即转为限兑,最后转为停兑,京钞信用骤跌,招致社会舆论批评不断,批评他过于轻率,众议院也对其提出质问,表示怀疑和不满。此时徐恩元的处境如同雪上加霜,更加困难,首次京钞兑现便以失败而告终。

厄运频频降临身上的徐恩元,任职半载,却招致反对呼声一浪胜过一浪,1916年12月,调离张嘉璈事件将反徐浪潮推向了高潮。

1916年12月7日,徐恩元怀着仇恨报复心理,提出调中国银行上海分行副经理张嘉璈任重庆中行经理,调上海中行襄理胡荃乡升任副经理,曾与张嘉璈同舟共济、共同抗拒停兑令的上海中行经理宋汉章为引起社会注意,采取“以退为进”策略,提出辞职,此招果然奏效,冯国璋、张謇等人均致电政府,要求制止调张。

此前徐恩元和商股联合会已斗争到水火不容的地步,商股联合会此时也乘机以撤出中行所有商股要挟政府,在社会各方面的压力和调停下,徐恩元收回成命,商股联合会撤消了对北京中行存款实行假扣押申请,调离张嘉璈事件至此草草收场。

徐恩元虽担任总裁仅仅一年,但在诸多重大问题上与商股股东们存在严重分歧,争斗此伏彼起,相互猜疑,使得行务陷于停滞状态,社会批评和责难纷沓而至,徐恩元的总裁职位难以久留自在情理之中,1917年6月,已处四面楚歌地步的徐恩元被迫离职。

张嘉璈与中国银行

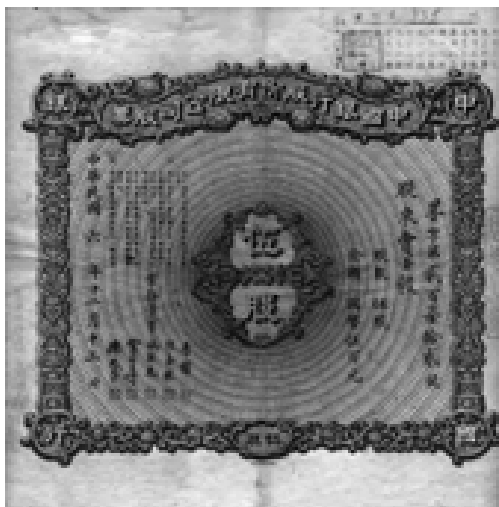
张嘉璈1889年11月生于江苏宝山,自幼聪颖好学,1906年负笈东渡,前往日本庆应大学攻读货币银行和政治经济学专业,由于张氏刻苦努力,坚实的财政金融知识为他日后从事金融业活动准备了必要的条件。1909年张氏归国,民国初年,张嘉璈初步显露出他非凡的才华和胆识,受到了政坛诸多风云人物的重视和青睐,民国初年政治黑暗使其逐渐放弃从政的念头。

恰逢此时,东瀛留学期间与他交往颇多的梁启超,正任财

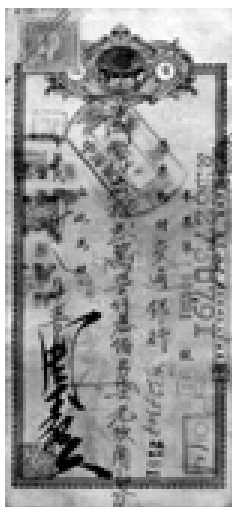
政部币制局总裁,在梁启超的大力推荐下,张嘉璈决定转入中国银行工作。上海中国银行正缺副经理一职,经汤睿介绍,张嘉璈平步青云当上了副经理,从此开始了其长达22年的中行经营生涯。

1916年袁世凯称帝,为准备内战,于5月12日下令中、交两行所发钞票停止兑现,为维护银行信用,中国银行上海分行副经理张嘉璈说服行长宋汉章,决定铤而走险,拒绝乱命,坚持兑现。为抵抗政府停兑令,二人四处奔走,精心谋划对策,组织了以张謇为首的股东联合会,继续兑换中国银行钞票,张嘉璈和宋汉章的行为,得到社会各界的同情和支持,成功平息了此次上海金融风潮,为民族金融业树立了楷模。中国银行的信誉大增,宋、张二人也因此和金融界名声大振,张嘉璈于1917年擢升为中行副总裁。

张嘉璈升任中行副总裁后,1917年7月针对多年困扰中行



中国银行股票



中国银行本票

的京钞问题,向财政总长梁启超提出了三项整理办法:一是修改《中国银行则例》,扩大商股,成立股东会;二是整理中行所发京钞;三是设法限制对政府垫款,并收回以前垫款。梁启超对张氏的提议表示同意,嗣后张氏同王克敏商定具体整理措施,并予以实施。张嘉璈与日本权威屈江归一筹划了则例修改,修改后的则例名义上是屈江归一的主张,实际上是张嘉璈的意见。民六则例的主要内容为:

(一)决定中国银行的实权由政府转移到大商股手中。官、商股合计收足1000万元,即可成立股东会和董事会;董事不分官股、商股,均由股东会选出担任,政府只能从董事中任命正、副总裁各一人,任期四年。张氏曾说:“中央银行与国家之关系应如何而始得宜?为经济上的一大问题。”张氏谋求独立发展的意图可略见一斑。减少政府干预的意图,以制度形式得到确立,使中行的实权转移到商股手中。

(二)降低股东金额。从原来官商股3000万元减为1000万元,政府可参酌财政情况,量力入股,官股、商股不予严格划分。为达到扩大商股股权,实现股本商股化的目的,张氏通过各种关系和个人声望,四处劝募商股,当年所募商股就超过了官股,至1923年,中行在张氏的领导下,基本上成为商办银行,摆脱了北京政府的控制。

为了传播、研究和总结近代银行理论知识和实践经验,张嘉璈决定创办银行刊物,并于1916年底开始作筹备工作,1917年5月创办了由上海银行公会主办、民国时期最早发行的金融专业刊物——《银行周报》。张嘉璈在中行上海分行独辟一室,作为该刊编辑部,最初由他本人独任编辑,经费则来自浙江兴业、中孚、盐业等银行刊登的广告费。

《银行周报》主要报道各地银行、金融信息,介绍国外金融