

# 五十年來之中國經濟

中國通商銀行成立五十周年紀念

裕俗厚生

蔣中正





創 辦 人 盛 宮 保 宣 懷 像

[www.docsriver.com](http://www.docsriver.com) 定制及广告服务 小飞鱼  
更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接  
<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



[www.docsriver.com](http://www.docsriver.com) 商家 本本书店  
内容不排斥 转载、转发、转卖 行为  
但请勿去除文件宣传广告页面

若发现去宣传页面转卖行为，后续广告将以上浮于页面形式添加

[www.docsriver.com](http://www.docsriver.com) 定制及广告服务 小飞鱼  
更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接  
<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



湘如先生大人左右  
 清苦休昌膝款时多  
 文旆出抵新中随以  
 委署比江想早进署  
 春风塌道味藉使置  
 还秋钟重王氣白多  
 案第率资使不甚高  
 昔惜而包身奔多气  
 著名情若所订烟剂  
 程援尔也 见原 未  
 直陈不少佛也仲青  
 南南而时或正一固  
 时吏好者甚为多修  
 解出益厥 年喜作惟

威 官 保 宣 懷 手 書 真 蹟



董事長兼總經理杜月笙先生

今當此月廿三日...  
 敬啟者...  
 謹此...  
 敬啟...

社 錄

# 勤 慎 忠 恭

社 董 事 長 手 頒 行 訓



董事兼協理駱清華先生





常務董事周雁能先生



常務董事錢新之先生



常務董事楊管北先生



常務董事立庵先生



董事顧嘉棠先生



董事陸京士先生



常駐監察人戚昇頤先生



董事定遠先生



監察人徐聖禪先生



監察人楊天嘯先生



監察人朱學乾先生



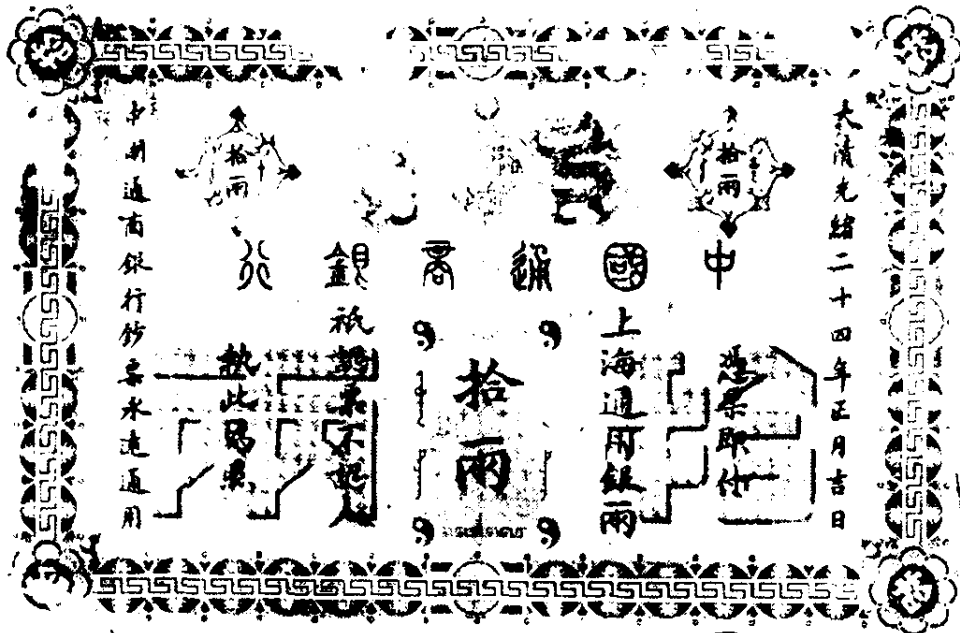
監察人李祖紳先生



仁同之上以年五十二行本務服  
 君甫達楊 君歇鴻余 君松時王 君橋午江 君則季謝  
 君伯進羅 君康仲樂 君幹子袁

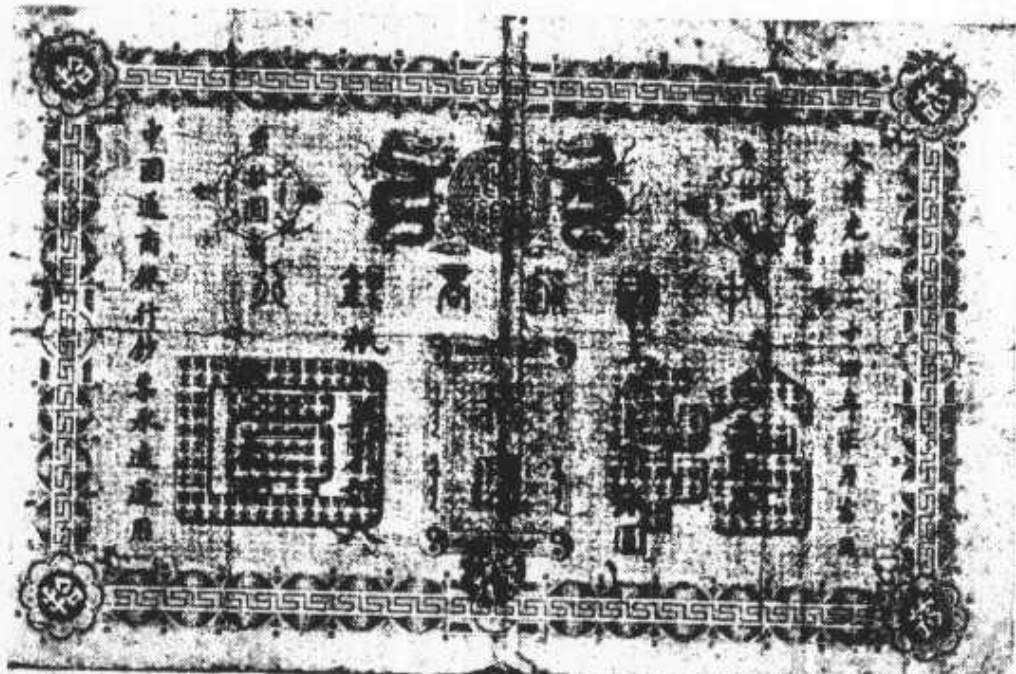


工友虞紀  
榮現年七  
十八歲浙  
江餘姚人  
係於本行  
創立日進  
行司茶壚  
雜役工作  
勤奮五十  
年如一日



本行創立時發銀兩券十樣





NR 41667

NR 41667



**THE IMPERIAL BANK OF CHINA**

*Promissory Note payable on Demand*  
*at the Office of the* **SINGAPORE**

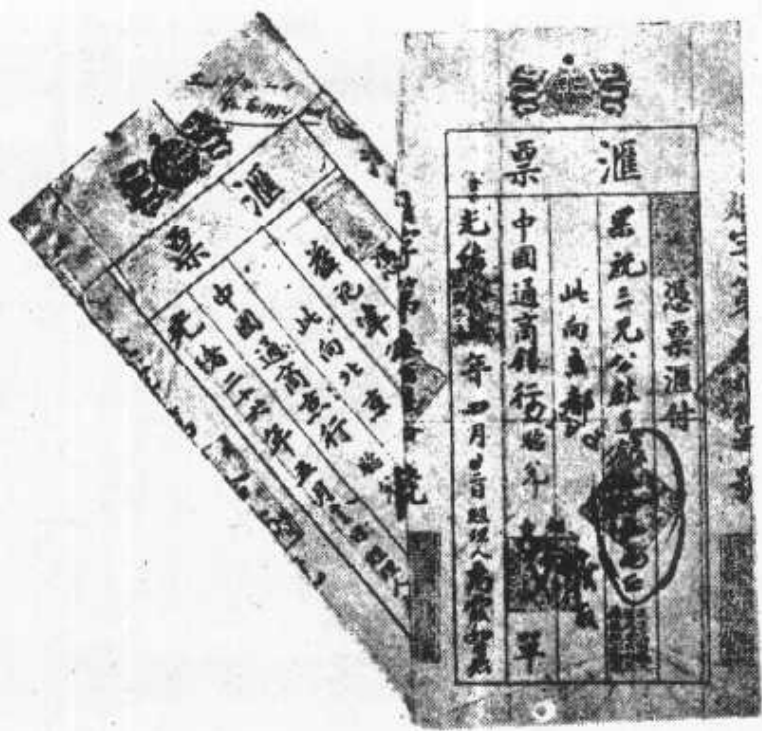
**IN FULL PAYMENT OF** **SIANGHAI CURRENCY**

BY ORDER OF THE BOARD OF DIRECTORS.

SINGAPORE, 25<sup>th</sup> January 1908 *W. H. B. H. H.* **CHIEF CASHIER**

本行創時發版銀元券十元式樣

本行創立時行之匯票式樣



本行創立時發款單樣式

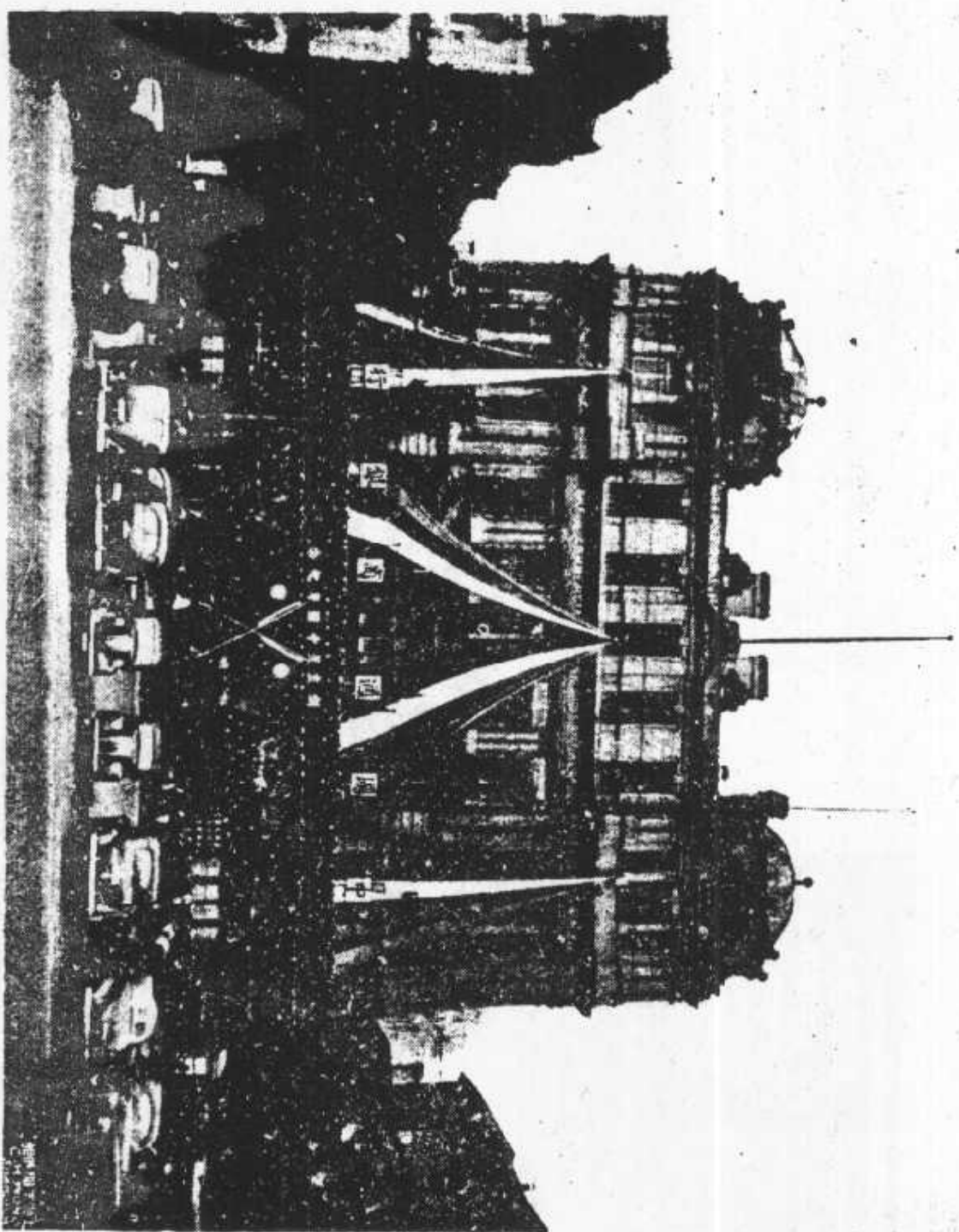






本行二版發  
 行之鈔券刊  
 有財神標誌  
 上為製版時  
 拍攝財神用  
 之袍左為靴  
 帽及笏

上海外灘總行門景



# 近代中國史料叢刊續編 第九輯

## 目 錄

- 五十年來之中國經濟(1896-1947)……………中國通商銀行編
- 抗戰十年前之中國(1927-1936)……………中國文化建設協會編
- 十年來之中國經濟(1936-1945)……………譚熙鴻主編
- 十年來之中國經濟(1936-1945)……………譚熙鴻主編
- 十年來之中國經濟(1936-1945)……………譚熙鴻主編
- 中國近代貨幣史資料(1822-1911)……………佚 名輯
- 中國近代貨幣史(1814-1919)……………魏建猷著
- 近百年來上海政治經濟史(1842-1937)……………**ERNEST O. HAUSER**著  
越 裔 譯
- 中國對日戰事損失之估計(1937-1943)……………韓啟桐編
- 甲午以來中日軍事外交大事紀要(1894-1937)……………楊家駱編

# 五十年來之中國經濟

## 目錄

- 一、五十年來之中國通商銀行……………杜月笙 一
- 二、中國通商銀行創立五十年紀念感言……………章士釗 一三
- 三、五十年來中國金融之演進……………宋漢章 一五
- 四、五十年來之中國金融……………陳光甫 二九
- 五、五十年來之中國銀行業……………楊蔭溥 三九
- 六、五十年來上海之錢莊業……………秦潤卿 六九
- 七、五十年來之中國財政……………賈士毅 八一

八、五十年來之中國幣制·····	戴銘禮	一〇五
九、五十年來之中國公債·····	陳炳章	一一七
十、五十年來之中國交通·····	葉恭綽	一四五
十一、五十年來之中國工礦業·····	黃秉綬	一五七
十二、五十年來之中國國際貿易·····	壽景偉	一八五
十三、五十年來之中國保險業·····	王效文	一九五
十四、二十六年來之中國信託事業·····	張白衣	二一三
十五、五十年來之中國經濟·····	駱清華	二二五
附錄：五十年來之中國財政經濟大事記（附中國通商銀行大事記）·····		二三九

# 五十年來之中國通商銀行

杜月笙

一、中國通商銀行創立前夕之經濟背景 二、中國通商銀行創設之初期業務  
四、中國通商銀行在民元以後之內外部組織變遷 五、中國通商銀行戰時在大後方復興之情形 六、中國通商銀行今後之展望

## 一、中國通商銀行創立前夕之經濟背景

吾人試一觀五十年來之中國通商銀行史，不啻為五十年來中國政治史之縮影，內憂外患，相繼頻仍，雖國家代有賢才，而一應施政興革，胥感受外力之壓迫使後。中國通商銀行五十年來之濶遠演進，在其歲月，亦始終未能脫離此項環境。當甲午戰後，海禁大開，洋商羣來我國貿易，莫不藉其祖國之實力為後盾，並恃不平等條約為護符，一而在通商口岸，紛設銀行，採用金融集體力量，壟斷我國市場，俾為推展其本國貿易之臂助。我國之有外商銀行，始於英商之遠東銀行，前清道光二十五年，（一八四五年）先設分行於香港，道光二十八年，（一八四八年）繼設分行於上海，但於光緒十八年，（一八九二年）因經營虧損而停業。嗣於咸豐七年，（一八五七年）有英商參加利銀行之設立，同治六年，（一八六七年）有英商匯豐銀行之設立，自此之後，英之有利、沙遜，大英，法之東方匯理、匯源，日本之正金、台灣，美之花旗、運通、大通、友邦，德之德華，比之華比，荷之荷蘭等銀行，先後設立。網羅所佈，形成週遭羣雄環伺之狀態，經濟侵略，鉅細靡遺，舉凡我國內一切大工商業，以及對外貿易，莫不遭受外國資本之壟斷，國人若欲創辦較大之事業，必先仰承外國銀行之鼻息，時國家方勵行新政，應辦事業，為數更鉅，每達財政或建設需款，亦均須依賴外國銀行，經濟措施，宰割由人，可勝浩歎。彼時我國原有票號錢莊等舊式金融機構，以組織欠健，資力短絀，根本難期與外商新式銀行相抗衡，自光緒二十年間，貼票風潮發生，錢莊業信用，更大受打擊，循至營業範圍，日趨狹小，但圖保守。是以朝野上下，愁焉憂之，顧外來經濟壓力，既日益加甚，因而內在的創建民族金融資本之動機，亦日益促使其具體而成熟。中國通商銀行，即在此種窒息之經濟環境下孕育而誕

生焉。

中國通商銀行之創立，在我國銀行史上，雖為新紀元，實際上去義大利之凡尼斯銀行，相差達七百二十五年，去英格蘭銀行，相差達二百〇二年，以視英商多加利銀行在滬成立，亦較遲三十九年。開幕之初，雖屬新創事業，一切無成規可援，但因基於前述當時所處之種種惡劣經濟環境，朝野上下，均有一致之醒悟，在「非振興實業，不足以圖強，非改革金融機構，不足以振興實業」之前提下，業務日進無疆，既獲利權，得以陸續挽回，而創辦人或官保宣懷，尤高瞻遠矚，深維銀行為商家之事，商不信，則力不合，且商每不喜與官共事，故決定銀行純招商股，藉以通華商之氣脈，杜洋商之挾持。詎當時洋商野心，猶復不泯，直至光緒二十九年，尚有法領事來商，請將中國通商銀行歸併法國銀行合辦，繼有奧領事亦來商併奧國，或附入股本，均經外務部嚴詞駁拒之。

## 二、中國通商銀行創辦之經過

中國通商銀行創立於光緒二十三年四月二十六日。先是盛宣懷鑒於自海防事起，中外上下，統言自強，國家要政，首重理財，西人聚羣國之財為通商息工之本，綜其樞紐，皆在銀行，我國亟應仿辦，毋任洋人銀行專我大利，俾使大信孚於商民，求府通而不窮，仿借國債，可代洋債，不受重息之挾制，不與錫價之虧折，所謂挽外溢以足國也。故於光緒二十二年九月上摺奏事，請設銀行。奏曰：

「銀行昉於泰西，其大旨在流通一國之貨財，以應上下之求給，立法既善於中國之系統錢莊，而國家任保護權，利無旁撓，故能維持不做。各國通商以來，華人不知務此，英法德俄日本之銀行，乃推行來華，據我大利，近年中外士大夫灼見本末，亦多建開設銀行之議，商務樞機所繫，現又舉辦鐵路，造端宏大，非急設中國銀行，無以通華商之氣脈，杜洋商之挾持，議者謂國家銀行當全發資本，簡升大員，通行鈔票，由部造發，如英法等國財賦，皆出入於銀行，是戶部之外府也。然中外風氣不同，部鈔股鑒未遠，執官府之制度，運貿易之經驗，恐窒礙滋多，流弊斯集。或欲委重西人，取資洋款，數千萬金，咄嗟立辦，其詞甚甘，其權在彼，利害之數，未易計度。臣惟銀行者，商家之事，商不信，則力不合，力不合，則事不成，欲慎始而圖終，必積小以成大。擬請簡派大臣，遴選各省公正殷實之紳商，舉為總董，就召華商，招集股本銀五百萬兩，先在京都上海



設立中國銀行，其餘各省會各口岸，以次添設分行，照泰西商例，悉由商董自行經理。臣前在上海與開設粵、閩、浙、滬、江漢各海關官銀號之紳商候選道嚴信厚議及銀行之事，嚴信厚顧全大局，情願以其獨開之銀號，歸併公家之銀行，使其氣局寬展，並照匯豐銀行規制，以精紙用機器印造銀票，與現銀相輔而行，按存銀之數，為印票之數，以備隨時兌現，各省官司向銀行借貸，應照西例，由總行稟明戶部批准以何款抵還，方能議訂合同。歐洲國債數千百萬，皆由銀行籌辦，印發債券，應收年息歸行取付，大信不渝，集事自易。嗣後京外撥解之款，可交匯以省解費，公中備用之款，可暫存以取子息，官造銀元，尚不能通行盡利者，可由銀行轉輸上下，官得坐收平色之利，銀行用人辦事，悉以匯豐章程為準則，合天下之商力，以辦天下之銀行，但使華行多獲一分之利，即從洋行收回一分之權，並照西例俟有餘利，酌量提捐歸公，預定章程遵守，商民既交得其便，國家即陰收其益。俟將來官商交孚，內外政法變通盡利，再行籌設國家銀行，與商行並行不悖，庶幾早見措施，以免空言無補。謹附片陳請，伏乞聖鑒訓示謹奏。」

同月二十六日奉旨「著軍機大臣總理各國事務衙門戶部妥議具奏欽此」等因。

是年十月，由戶部奏奉上諭准設立中國通商銀行，招商股五百萬兩，先收半數二百五十萬兩，並商借度支部庫銀一百萬兩，議分五年攤還，至光緒二十八年如約還清，純留商股。當時我國無銀行法令及成規可援，故一切組織管理及營業規則，皆參照外商銀行成例，而益求謹嚴。設總董張振勳、劉學詢、葉成忠、楊文駿、楊廷果、施則敬，嚴信厚、朱佩珍、嚴澄等九人，以嚴澄為駐行辦事總董，由盛宮保督同各總董議訂章程二十二條，奏明權歸總董，利歸股商，用人辦事，以匯豐為準，商款商辦，官但保護，而不管事。並借重外才，徵用客卿，聘任英人美德倫 A. M. Mainland 為洋大班，國人錢業領袖陳笙郊為華大班，藉以融通中外金融。

招股之始，先在招商局辦理挂號手續，照西例挂號章程。先收股銀十成之一，計每股先收挂號銀五兩，派陳輝庭經理其事，商股踴躍響應，時道總理衙門對呈送章程，有語文駁詰，因而聞者疑沮，謠議紛紛，謂銀行辦好，官必苛勒無已。商股請退者，達六七十萬兩，掛號者絕跡，大功幾廢。盛氏乃痛陳利害，馳書力爭，旋得總署王大臣會銜密開：

「密啓者，三月十一接到商字第三號來函，並同日接讀大咨暨鈔摺等件，具微蓋籌精密。查設立銀行一事，本

處日前諮詢各節，係為顧全大局起見，並無益上損下之意，誠以事當創始，不厭詳求，章程苟有未妥，正不妨悉心商榷，務令有利無弊，以期折衷至當，實無抑勒苛繩商人之見存也。茲既經閣下轉飭各總董詳籌妥議，逐款核復，具見相時度勢，斟酌變通之意，即請台端詳細酌核，及早開辦，如有未盡事宜，仍隨時飭令紳董妥議，慎始圖終，務望堅守「信」字，使中外咸孚，遠近皆服，庶要舉勿隳半途，是所至盼！專此布復，即頌勳祺！

吳廷芬  
崇禮  
敬信  
李鴻藻  
慶親王  
恭親王  
李鴻章  
榮祿  
翁同龢  
許應騷  
張蔭桓

同啓  
光緒二十三年三月十七日

刊布後，羣疑始釋。從知前賢創業之不易，其締造之艱辛，有如是者。

### 三、中國通商銀行創設後之初期業務

中國通商銀行成立之初，國家即授予發行銀元銀兩兩種鈔票之特權，以為民用，使為整理幣制之樞紐，故當時英文名稱為：Imperial Bank of China。即中華帝國銀行之意，至是國中始見本國紙幣與外商銀行之紙幣分庭抗禮，金融大權，不復為外商銀行所把持。當時所發銀元銀兩鈔票種類及數目，根據印製數分別列表如左：

光緒二十四年	一元券	五元券	十元券	五十元券	一百元券
	二〇	八〇	八五	三五	一五
光緒三十年	五元券	十元券	五十元券	五十元券	五十元券
	一七五	二一〇	五〇	五〇	五〇

(單位萬元)

以上合計銀元六百七十萬元

光緒二十四年 一兩券 五兩券 十兩券 五十兩券 一百兩券  
一〇 一五 一五 五 五 (單位萬兩)

以上合計銀兩五十萬兩

除發鈔外，並代收庫銀，全國各大行省，均先後設立分行，重要者計有北京、天津、保定、烟台、漢口、重慶、長沙、廣州、汕頭、香港、福州、九江、常德、鎮江、揚州、蘇州、寧波等處，而新加坡分行，亦曾動議籌設，業務進展，一日千里，且人才輩出，宋漢章、陳布雷諸氏，胥先後隸行服務，可稱為通商全盛時代。吾人於戚氏奏陳籌辦中國通商銀行次第開設情形摺中，字裏行間，不難窺視一二。該奏摺全文錄右：

「奏為遵 旨籌辦中國通商銀行次第開設情形，恭摺仰祈 聖鑒事。竊臣奉 命招商籌辦中國銀行，節經招集紳商，備足股本，參照西國銀行成法，議擬章程，商請總理衙門王大臣逐款覆核，折衷一是，並會同北洋大臣直隸總督臣王文韶、湖廣總督臣張之洞，議覆銀行利弊情形，並由南北洋稽查以保利權，奏奉 俞旨欽遵於光緒二十三年四月二十六日開辦上海總行，自夏徂冬，天津、漢口、廣州、汕頭、烟台、鎮江等處分行，陸續開設，京城銀行，本年亦已開辦。此後自王畿以迄各通商碼頭，泉府機括，血脈貫通，或不至盡為洋商所把持。至各行省都會地方，亦當逐漸分設。近年金鎊翔貴，銀幣低壓，百物騰踊，輪轉窒滯，如上海通商總匯之區，而銀根空匱，商情岌岌，皆有不可終日之危，幸通商銀行主持，市面銀息雖昂，猶稍有限制，得以勉為支柱。中國銀行大路推輪，規模草創，故裨補於商務，收效於桑榆者，必須由漸而來。蓋由微辦於各國銀行在華開設之後，如匯豐之設，已三十餘年，氣勢既成，根底已深，不特洋商款項，往來網羅都盡，中行決不能分其杯羹，即華商大宗貿易，亦與西行相交日久，信之素深，中國銀行新造之局，勢力未充，非可粉飾鋪張，驟與西人爭勝。故臣原議以慎始圖終，積小成大為宗旨。今者創辦一年，始基已立，自此擴充中土之商力，收回自有之利權，其樞機必視京外撥解官款是否皆歸通商銀行為旋轉，若各省關存解官款，仍循舊轍，專交私家之銀號，絕不與奉 旨設立之銀行相涉，則商政之體全失，西人騰笑，華人增疑，海內商情，孰肯信嚮，所關於商務大局非小也。臣惟今日之事，凡有興舉，期利國家。查銀行於國家有無形之利，有有形之利，氣脈流通，商

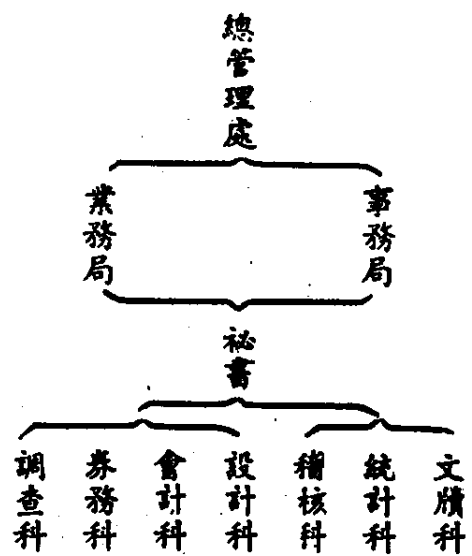
民交便，利在無形。餘利愈厚，歸公愈多，利在有形。微臣原奏言之已詳，非特國家主持於上，公忠閣達之實撫藩司，各關監督維持於下，無以徐收兩利，宏此遠謀。合行仰懇 敕下戶部通行各省關，嗣後凡存解官款，但係設有中國通商銀行之處，務須統交銀行收存匯解，以待事體，而樹風聲，及其成効大著，則如昭信股票，以及造路開礦，凡有招股之事，皆可依照西國歸於銀行代辦，較之官力號召，自無扞格猜疑之弊。是以泰西及日本國家，莫不重視銀行，力為扶翼。夫欲富國，必興商務，欲興商務，首重銀行，但茲事繁雜，斷非微臣心力之所能及也。所有籌辦中國通商銀行次第開設緣由，謹恭摺具陳，伏乞皇上聖鑒訓示謹奏。」

光緒二十四年五月二十日奉硃批「戶部速議具奏欽此」等因，旋經分別議准照辦。未幾，庚子變作，聯軍攻克北京，京行首遭焚燬，天津分行亦隨之收束，業務漸告不振。至辛亥革命，漢口等行，均相繼停閉。至是中國通商銀行之初期業務，乃如曇花一現，與政局同其命運。

#### 四、中國通商銀行在民元以後之內部組織變遷

清社既屋，民國肇興，中國通商銀行乃易今英文名稱為「Commercial Bank of China」，成為純粹之商業銀行。時華大班陳笙邨、謝綸輝兩氏，相繼物故，由傅宗耀繼任其職，業務仍尚發衍鈔券，惟洋員之權限，自民元以後之十年中，已逐漸收回，終於退職。是時國內新設銀行，風起雲湧，頗呈一時繁榮現象。

迨民十六國軍底定東南，內地干戈未靖，游資集中上海，造成地產公債之投機，經九一八、一二八之變亂，公債地產，價值低落，金融業頓現不景氣景象。時上海市面，銀兩銀元兩種籌碼，相輔並用，折算麻煩，政府乃廢兩改元，統一幣制。且公司法，銀行註冊章程，及施行細則，亦先後經政府修訂頒布。中國通商銀行為適應時勢要求，經二十一年五月股東大會修正章程，並呈奉財部將資本改兩為元，成為國幣七百萬元，半數計國幣三百五十萬元。內部組織，從新加強，成立總管理處，分設事務業務兩局，（後又加設發行局）各設理事一人，其下分科辦事，俾一事權。總管理處組織系統如左：



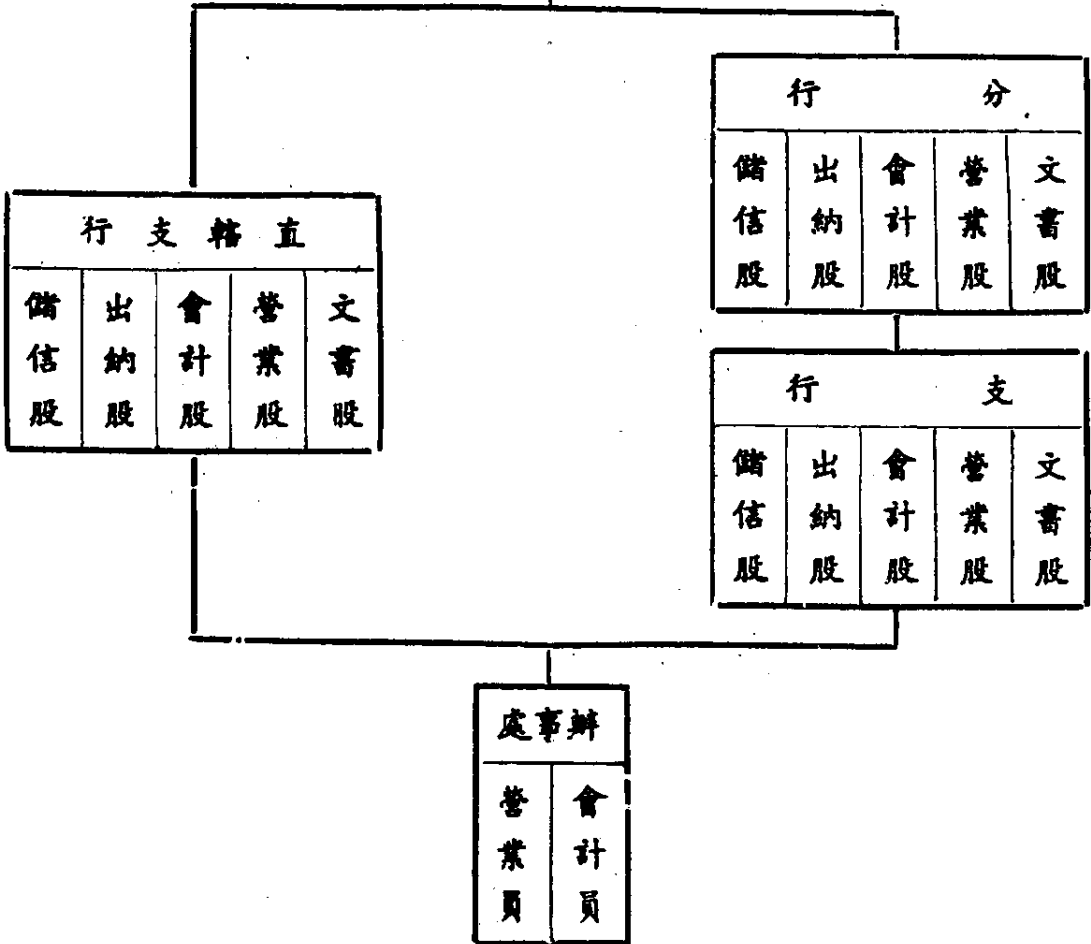
又以舊有帳冊單據，原為仿照匯豐，概係英文簿記，數十年來，相沿成習。兩、定兩行，則完全採用舊式帳簿，會計科目，既屬互異，而本位幣定價，又復參差不一，以致系統紊亂，彙總為難。為求計算準確起見，故於總管理處成立後，劃一會計制度，帳務整理，漸入正軌。

二十四年夏，上海發生擠兌風潮，金融緊迫，通商外強中乾，頻年受發鈔影響，準備空虛，至是應付為難，岌岌然不可終日。前董事長傅宗耀因堅懸月筮出面維持，辭不獲已，始為商承有關各方改組董事會，由月筮本人担任董事長，惟一般友好，咸來勸阻。當時為顧全大局着想，仍毅然前往接事，臨時商由中交等行撥款接濟，擠兌形勢，始告緩和。猶憶當接事之初，查點庫存，僅不過三四萬元，亦云倖矣。

是年冬，政府實施法幣政策，所有發行事宜，即遵令移交中行辦理。並於翌年春，經股東會議決，改組為官商合辦，將原有資本國幣三百五十萬元，按一成五折合商股五十二萬五千元，由政府加入官股三百四十七萬五千元，合成資本總額國幣四百萬元，業務乃進入一新的階段。當時另有同業四明及中國實業兩行，亦同時改組為官商合辦，稱小三行焉。

至內部組織，改行總行制，其系統如左：

行															總				
部蓄儲			部托信				部務業				處核稽			處務總					
出納課	存放課	會計課	文書課	出納課	代理課	業務課	會計課	文書課	出納課	營業課	會計課	文書課	統計課	審核課	文書課	股務課	事務課	人事課	文書課



不謂時局陡變，七七禍作於前，八一三戰事接踵於後，為應付非常起見，特設上海分行，將原有總行機構，自上海外灘遷至前法租界霞飛路辦公，以謀相機內遷。原有東南各行處業務，均遭停頓，先後撤退來滬，成立撤退行聯合辦事處。茲將該時所有分支行列表如左：

行名	成立年月	撤退年月	復業年月
甯波分行	八年七月	三十年四月	三十五年十月
虹口支行	十年一月	二十六年八月	
南市支行	十二年三月		三十四年十月
定海支行	十四年四月	二十八年七月	
愛多亞路支行	二十一年七月		三十四年十月
南京分行	二十一年十一月	二十六年十一月	三十五年四月
漢口支行	二十一年十一月	三十三年五月	
蘇州分行	二十二年十一月	二十六年十一月	
廈門分行	二十三年六月	三十三年七月	
無錫辦事處	二十四年三月	二十六年十一月	三十六年二月改稱支行
蘇州觀前辦事處	二十四年四月	二十六年十一月	
靜安寺路支行	二十六年四月		三十五年三月
杭州辦事處	二十六年六月	二十六年十一月	三十五年十一月改稱支行
上海分行	二十六年十一月		三十四年十月
霞飛路支行	二十七年四月		三十四年十月

### 五、中國通商銀行戰時在大後方復興之情形

抗戰軍興，國內外金融經濟之演變，迥異平時，我金融業本身，因應時會，尤有劃時期之重大革進。通商總行

魏遠法租界，同時即在香港聯合四明中匯等行，設立駐港通訊處，以通聲氣。三十年秋，本人鑒於政府西遷，重慶一地，已為戰時首都，人文薈萃，百業繁榮，各銀行以時勢所趨，次第集中渝市，形成後方金融網之中心。為期策應政府整個金融國策，亟有在內地敷設分支，推展業務之必要。適駱清華君養疴在港，因囑其赴渝先行籌設重慶分行。維時重慶常遭敵機不斷轟炸，籌備不易，當成立前夕，即當國際戰局劇變，內外呼應隔絕，不啻初生嬰兒，出世之初，即與母體脫離，幸仍不變初衷，力排萬難，廢績進行，其後卒承斯遺渝一脈，展衍滋布，在後方重建事業根基，完成復興計劃，桑榆之收，若有前定。

三十一年五月，奉 財部令指定重慶分行為內地管轄行，所荷使命，日益重大，因鑒於推展業務，端在金融網之普遍樹立，庶能達成酌盈劑虛，周轉資金之目的。時政府方倡導開發西北，月笙本人爰於是年十月，偕同駱清華君、馳赴西北陝甘一帶，實地考察民生經濟狀況，以作設行之張本，行程所經，首至蘭州，時當地尚無商業銀行足跡，金融業務，完全操持於數家不懸市招之西幫商人手中，交易方式，因陋就簡，說者謂為尚未脫離部落經濟時代。本人於茲，姑決定設立蘭州分行，並囑儘速籌備開業，一年以內接踵而往之銀行，即達十四家，金融市場，竟以構立。繼乃轉往西安，該地握東南與西北之交通樞紐，商業殷盛，因即迅為部署，成立西安分行。同時洛陽寶鷄兩辦事處，亦相繼設立，並在平涼設置辦事處，以銜接甘陝甯三省之金融脈絡，內地設行計劃，初步已告完成。此時分支既增，業務日繁，中樞管理機構，自須及時加強，爰於三十二年六月，呈准財政部，將總行在滬機構撤銷，即在渝設立總行，內部處理，暫採總管理處制度，一面開始籌劃西南與西北通匯網之聯繫事宜，時成都、自流井、威遠次第設立機構，業務方面，諸如自流井之鹽塊，威遠之煤斤，西北特產之羊毛、皮張、藥材、水菸等，與國計民生有關各業，多致力匡扶，至頻年在豫陝邊界協助政府搶購陷區物資，輔導國防民用品之運銷各節，自問尚不乏獻替。不意其後當銜桂兩行開幕，即遭湘桂戰禍，倉皇撤退，猶幸開業未久，損失不大。秦屬洛陽辦事處，亦以中原戰事撤退天水，該時並應甯夏官民之要求，在甯夏設置機構，以開拓邊陲業務。

三十四年八月，日本請降，國土重光，中國通商銀行奉令辦理收復區各行處接收清理等事宜。時月笙本人因公先已抵滬，當遵照法令，積極處理，同時並將上海分行及所屬滬區各支行先予復業，所幸八年來，雖飽經敵偽蹂躪，而同人能堅守立場，行中資產，幸無更動。並以全國金融經濟重心，業已東移，為統策全部業務，便於指揮管理



起見，擬提請董事會呈部於年底將總行遷滬治事。一面即行恢復京、甬、杭、錫等行，並在天津設置分行，同時為貫通南北業務，已在鄭州籌設機構，不久將來，即可開業。

## 六、中國通商銀行今後之展望

吾人前已言之，五十年來中國通商銀行之進展，與夫五十年來中國政治之演變，息息相關，若為表裏。當銀行創立後之三年，即遭庚子拳匪之亂，國勢玷危，不平等條約與對外賠款，重重束縛，國家有覆巢之危，銀行無發揚之望，辛亥兵燹，商市凋敝，民二有製造局之役，繼之洪憲變法，命令停兌，人心惶惶，嗣後軍閥內訌，兵連禍結，國無寧日，銀行業務，僅賴發行鈔票，以為挹注。民十六年後，復以主持大妥，行譽不振，旋有一二八，九一八、以至七七、八一三諸役，易言之，中國通商銀行之患難，實不啻隨國難以俱來。至經濟環境，則前清有貼票橡皮等風潮，民十有信交風潮，民廿以後，有市面不景氣及白銀出口等波瀾，終至曠成廿四年之改組，盤根錯節，歷盡艱危。今者，天佑中華，強敵請降，最後勝利，終於獲致，國際地位，已形增高，以言宿命，則通商先時之光榮局面，不難重現。惟是年來國內經濟狀態，未臻穩定，前途仍有一段絕艱辛之過程，有待克服，所幸過去中國通商銀行一本生於憂患之精神，舉凡民族經濟史上種種難關，均能安然渡過，雖百年大計，屈指方半，而繼往開來之新求新生基楚，殆已奠定。

猶憶三十三年間，在渝將前大政府鉅額發行準備，如數清償，一度曾蒙政府嘉許，允予退讓小三行官股，以符當時維持之初旨，旋因外界略有誤會而中止。今者，政府對出讓官股，恢復商營事宜，重經考慮。吾人緬懷既往，策勵來茲，深維前賢締造之艱辛，益感吾人職責之繁重，今後仰體政府導掖之殷，暨社會人士屬望之切，惟有恪遵前賢昭示「慎始圖終積小成大」之旨，益矢奮勉。關於業務上應與應革，及如何審度立場，配合當前需要，輔助促進國家工業化，俾使毋忝使命諸端，月筮本人，未敢時愆於懷，惟以才幹任重，深虞弗勝，值茲中國通商銀行創立五十週年紀念之日，用特臚舉過去史實，所以繼往資來，供我服務同人之警惕，邦人君子，幸垂察之！