

# 東雲章與中國銀行

朱沛蓮

## 奏獎舉人試用辦事員

東雲章先生，江蘇丹陽人，名士方，來台後以字行。東先生於宣統三年六月（西元一九一一年），以最優等第四名，畢業於京師大學堂，依例奏獎舉人出身。未幾，離京南下，在原籍小住。旋因武昌起義，遍地烽烟，民國元年春，始入京領取畢業文憑，隨即應同窗西安三秦公學監督李宜之先生（宣統二年夏畢業）之聘，於是秋抵陝，在三秦教授英文及世界通史，至民三之夏，白狼擾陝，時局動蕩，辭職南歸。翌年初，至皖垣，任省立第一中學英文教員，並兼授省立法政學校英文。先生以教書雕鵲清高，但每因主事者進退而更動，引為苦事。適中國銀行招考行員，先生報名應試合格，奉派為試用辦事員。按中行當日人事章程規定，大學畢業經考試錄用者，初任為試用辦事員——中學畢業經考試錄用者，初任為預備辦事員，小學畢業者，初任則為練習生。試用辦事員月薪大洋二十元，預備辦事員月薪十二元，練習生月薪津貼四元，均各另給膳食費十二元。五年元月，先生到行供職，月入共計三十

二元，不及教書收入半數，然先生安之若素，謹慎將事，甫二月，即以績優補實辦事員，月薪改為五十元，膳費照給。六年春，以考績優異，擢國庫部第五組領組，月薪改為八十元。七年四月二十五日，奉派率同試用辦事員，預備辦事員各一人，赴吉林分行接收國庫事宜，并指導該分行改用新式簿記，順利達成任務，七月十日公畢返京後，復奉委兼充第四組領組。

九年秋，先生奉調為河南周家口辦事處主任，甫視事。總行因許昌辦事處行務有待改進，令派先生前往整理。先生在許十日，使許行一切納入正規而返。民國十年秋，中行當局以鄭州為京漢、隴海二大鐵路交會之地，軍事要衝，商務繁盛，遠過開封、洛陽、西安。為發展該地行務，特在其地開辦支行，以先生為漢口公行襄理兼鄭州經理，主持其事。先生坐鎮其間，雍容肆應，悉合機宜，十三年春，嘗因公赴洛陽晉謁直魯豫巡閱使吳上將軍佩孚，歸語同仁曰，吳氏自命不凡，目空一切，思想落伍，而又缺乏現代知識，余甚為其前途慮。是年秋，直奉戰事再起，吳因馮玉祥倒戈，一敗塗地，果不出先生所料。明年春

，總行因鄭州支行經先生數載經營，發展迅速，特擢先生為漢口分行副理，仍兼鄭州支行經理，並明令將鄭州升格一等支行。其時主持漢口分行者為旌德汪時暉氏，完全官僚作風，先生殊鄙之，雖屬同僚，除公務外，私人甚鮮往還。此時中原多故，戰亂頻仍，每於軍事長官易手之時，輒以軍餉不繼，要求借款，先生周旋應付，煞費苦心，終能保持公款，不受損失。十五年七月，先生姊丈江寧金紉珠氏選，經北京國務院攝行大總統令，任為中國銀行總裁，張嘉璈副之，先生做事向不重視關係，在鄭供職如故。十八年春，總行以天津分行統轄華北各省市分支各行，兼指揮東三省各行政務，調先生為津行副理，並以先生主持鄭州支行有年，同時將鄭州支行改歸天津分行管轄。

## 牛刀小試折服匪豎

先是天津分行業務超出漢口分行甚多，而僅略次於上海。由饒徽卜白眉先生燕蓀充任經理，外設副理六人，其中一人派赴北平支行，調先生抵其缺，先生初至，任第六副理，專管發行事宜

一日，見行門口停有鐵甲車一輛，上架輕機槍一挺，另有手持盒子砲之行警六名，如臨大敵，正在解運銀幣萬元，送赴匯豐銀行，大為詫異，詢明係屬向例，凡當日匯豐銀行結帳代中行超付之數，必須於同日下午四時以前，用現銀解送歸帳，中行如代匯豐多付時，則由匯豐收存同業往來帳戶，而不送現。先生曰：此乃不平等待遇，中行既須解現，匯豐亦須同樣辦理，方稱公允。彼此同係金融機構，自應力求對等。此項不平等辦法，縱屬向例，亦須改革。乃赴匯豐與買辦張某洽商，要求改善。詎張某為一市儈，奴性天生，向唯洋人之鼻息是仰，以先生下車未久，居然自作主張，認為新進可欺，大言謂先生曰：此事行之已久，卞經理、林三爺（名鳳苞，無錫人洋行資深副理）俱無異言，輕言更張，談何容易。言畢即電卞經理，以先生之要求為無理，未便



東雲章任職中國銀行時留影。

轉向洋經理請示，縱或提出，洋人亦未必即能同意，請即免予置議，以省口舌。先生以張某崇洋心理為祟，既未告知洋經理，何以知其不表贊同。歸乃親擬中英文信各一通，說明理由，要求對等辦理，經下經理簽發，掛號逕寄匯豐洋經理親啓，洋人閱函後，認為雙方均可以同業往來處理，毋須單方解現，對津行所提辦法，表示可以同意，以省手續，但希望每月彼此軋平，藉免積欠，函復過行。此事發生之始，或有以先生為好事，而幸災樂禍之輩，希望匯豐嚴予拒絕，使先生碰壁者，更不乏人。乃先生牛刀初試，即獲全勝，於是全行同仁，對先生莫不拭目相待。津市工商界，初以中行為國家銀行，深恐其業務與政局相關，故對中行多不感興趣，及此番交涉獲勝，愈認中行信用，已獲匯豐重視，使中行業務信用無形中增高。中行華北發行總額，在十八九年間，才一千三百萬元，及至二十三年，已達一億三千餘萬以上，其存放款總額，并已超過天津之交通、上海商業儲蓄、及浙江興業等三行之和。此三行者，乃津市華商銀行之翹楚，歷來雄視華北，原與中行業務，在伯仲之間，而中國僅略勝一籌，今中國業務猛進，遂為同業所側目。天津銀號業，根深蒂固，業務發達，幾可與銀行分庭抗禮，早先各銀號，向中行領用新鈔，中行例須付給津貼，至二十一年中行抬頭之後，銀號業務，大受打擊，從此一蹶不振，而中行領鈔津貼，亦於此時取消，為中行年省一大漏卮。

二十三年先生倡辦農貸，凡土著農民，遇有

置產，購牛，以及添置農具，購買肥料等原因，均可經族長證明，無須保證或抵押，向中行直接貸款，蓋先生深悉華北農民，篤實長厚，莫不重視信用，如有借款到期不還情事，則視為奇恥大辱，難以立足社會，絕非善良誠樸之農民，所願出此，中行實行無保農貸，絕少呆帳，即是此故。該行經先生之策劃，又與各大規模之工商業，直接連繫，華北一帶之紡織工業，如天津寶成紗廠，衛輝華新紗廠，太原晉華晉生諸紗廠，都曾先後獲得中行貸款，擴充設備。先生復得卞經理同意，呈准總行，投資平漢、津浦、隴海三鐵路沿線之紡織廠，并收購鄭州豫豐紗廠。同時以保定為中心，建立鄭州，西安三小角網，發展紡織業，因當地所產棉花，紡紗織布，可省一部分之原料運費，減低成本，俾與外貨競銷。第二步以天津為中心，南沿津浦鐵路經濟南、徐州，至南京，另由鄭州南下至漢口，構成紡織大三角網。民國二十五年間，小三角網業已逐步實現，惜因中日啓釁，功敗垂成。戰前日人對於先生之計劃，先已微有所聞，乃謀集資數千萬元，創辦一大紡織公司，廣設工廠，俾與華商各廠競爭，並透過關係方面，擬以重金聘請先生為總經理，主持其事。先生熱愛國家，向不直日人走狗輩之行爲，笑為說客曰：東某中國銀行出身，服務歷二十年，略具經驗，其他為門外漢，請為善詞辭謝。先生深痛絕惡日人侵略我國之情，於此可見一斑。

二百噸銀元運西安

二十六年七月，華北情勢，益形惡化，上海

中行當局，獲知戰事已無可避免，乃於五日派區稽核下君福蓀，（中國銀行津行下經理白眉胞弟，字仲甫）身懷密令，由滬乘搭飛機赴津，宣達中行在鄭州設立華北臨時辦事處，負責指揮華北及隨海鐵路地區各分支行撤退事宜，并派先生為主持人。時先生正因病在假休養，卡稽核一再敦勸，先生屢次固辭，而事已亟，福蓀無奈，乃央請胞兄代為勸駕，而總行因福蓀抵津，久候未得佳音，知事猶未諧，亦急電下經理從旁促駕，先生以情不可却，始勉強受命，於七日晨與福蓀連袂飛滬，飛機例須在青島降落，先生當即商請青行派員錢健安等六人，立即動身赴鄭州候命。總行獲先生同意出任艱巨復電，莫不大慰，自副總經理以下各高級人員，均先期馳至機場迎候，以示慰勞。先生在滬面聆機宜，翌日即搭飛機鄭，就鄭州支行設處辦公，隨即通電轄區分支各行將所存現銀，舊有案卷，帳冊，表單等件，裝箱運鄭，以免散失損毀，而策安全，計運到之現洋八百餘萬元，帳冊單據六百餘箱，完全集中鄭州聽候處理。

鄭州豫豐紗廠，凡五萬四千餘錠，布機三百部，為內地大規模紗廠之一，原係滬商穆藕初等所經營，數年前已由中國銀行承購自營。民國二十六年底，我軍撤離南京，日人認為我方行將屈服。但我政府早已決心抗戰到底，絕不中途言和，日人無奈，硬着頭皮，利用優勢軍隊，先打通津浦線，然後指向武漢。鄭州維敵中原，為兵家必爭之地。自五月間徐州陷落後，情勢日形緊張，火車幾已完全供應軍用。其時中行總管理處已

遷香港辦公。先生對於鄭州所存現銀公物及豫豐紗廠機器，究應如何處理，特電總行洽商，旋得指示，所存各件，火車既難利用，應准僱用騾馬隊駛運入川，寄存重慶，至於豫豐機器，應即迅速拆運西安，再行定奪。先生奉電後，以所存現銀八百萬元，重達三六〇、〇〇〇斤，折合二百餘噸，騾馬長途跋涉，馱載量每匹以二百斤計算，約需騾馬二千匹，不說一時無法僱到，即可僱到，沿途安全既屬堪虞，食宿照料以及保護押運諸端，勢非動員數千百人，難以圓滿達成任務，此一龐大臨時組織，豈可咄嗟立辦。又豫豐機器遷存西安，亦非善策，莫如取道鐵路，經武漢上運入川，設廠生產為佳。於是先生時時與路局及運輸司令聯絡，適因黃河決口，豫東戰事稍形緩和，火車軍運稍輕，先生立即商請關係方面，指揮軍皮千噸，將現銀公物及機件，運至漢口。現銀等件，再由粵漢鐵路轉運香港，機器則先運宜昌。是年十月二十五日我軍撤離武漢，中行華北各行及豫豐機器，除津行存銀數百萬元，因係在租界之內，未予搶運，至卅一年為日方劫奪外，可云無何損失，誠屬幸事。

先生自撤離鄭州後，至漢口略為部署，即奉總行之電召，赴港述職，並督同有關人員整理華北各行帳務。在港約十個月，其時運存宜昌之豫豐機器，已先後裝船四百餘艘上運，途中遇險沉沒一百四五十艘，安全抵渝者四萬餘錠，唯布機三百部，全部沉入江底，雖僱用水毛子潛水打撈，亦無效果。抵渝之機器，乃就重慶南岸王家碼頭附近購地設廠，但開工無期，當局極為關懷

。先生乃飛渝督飭該廠經理工程師等，將現有之機件予以檢點修整，從速裝置，一般預料，能於民國廿八年底以前，開工三千錠，即為上上。此時卡白眉先生深恐到時無法開工，難以復命，焦灼異常，然先生胸有成竹，終日到廠督導員工埋頭苦幹，至十二月中旬，已裝好紗錠一萬五千枚，定期開工生產，當局據報，喜出望外，對先生辦事效力，大為獎讚，卡氏聞訊，亦莞爾曰：幸虧蠻牛發蠻勁，（中行高級人員以先生辦事有衝勁，為起綽號曰蠻牛）始有今日，否則，吾人將不知何法交待也。（中行當局原擬將此項機器拆存西安，先生為求一勞永逸，力主遷移重慶，坐看成敗者，大有人在。）

### 耿介廉潔淡泊名利

中行兼董事長宋子文氏，此時為配合國策，計劃銳意開發西北以支持長期抗戰，決定將該行之西安支行，升格為一等分行，負責其事，並屬意先生，充任經理一職，囑總稽核霍實樹徵詢先生意見，先生以豫豐猶待繼續努力却之。卡氏知先生能勝任力勸先生接受新命，宋氏為欲貫徹其主張，定期約先生面談。先生謂宋氏曰，分行經理，人人得以充之，何必定須我去，行內人材濟濟，俯拾即是，尚望物色高明，予以責成，諒無不可，宋曰，余為事擇人，此事非子莫屬，子其勉為其難，早日前去。先生曰，聞董事長有意開發西北，願聞其詳，宋曰，此事容再從長計議可也。先生曰，如必欲我去，我卻有一小計劃，由中行撥款二百萬元，在西北附帶創辦一實業公司，請公充任董事長，由我兼理其事，宋曰，子

既有計劃，甚善甚善，決定照辦。先生復曰，此事由我負責，但不受中行總稽核管轄，否則必多牽制，事即難為矣。宋氏并允之，先生始接受西安分行之命，於二十九年二月抵任。時西安分行已遷移天水，先生就職後，即遷回西安，一面在西安分行之旁租屋為雍興實業公司辦公處所，積極展開業務，民國二十九年間，雍興公司成立伊始，即行羅致專才，籌設咸陽紗廠、蔡家坡紗廠、魏鎮業精紡織廠、蘭州麵粉廠、蘭州毛紡廠、蘭州機器廠、蘭州化工廠、（製造玻璃、肥皂、西藥）蔡家坡機器廠、三十年間，續設西安製革廠、西安印刷廠、中南火柴廠，其後三年內，又先後設立蔡家坡麵粉廠、蔡家坡味精廠、產品均極精良，使抗戰時期，西北諸省，民生必需品得以供應市場，不虞匱乏，厥功至偉。此外咸陽、靈寶二打包廠（將棉花壓縮打包），由中國銀行投資於戰前設立，此時亦歸雍興管理。雍興設之始，為運輸機器、原料，曾自備卡車數十輛，行馳於陝、甘、寧、青、川、康、雲、貴道上，於自用之外，並奉准兼營運輸業務，其後車輛增至二百三十輛，大後方一部分交通，賴以維持，號稱西北運輸處。先生為求燃料充分供應，先後在廣元、蔡家坡、益門等處，設立酒精廠，并在隴縣開辦煤礦，供應各工廠發電燃用。尤以長安印刷廠之設，規模宏大，設備齊全，對於西北各省之文化事業，及各級學校教科書籍之供應補充，貢獻尤巨。當日先生雖身在西北，但對豫豐紗廠并未忽視，豫豐自二十八年底開動一萬五千紗錠後，不久又絡續裝置一萬五千錠，嗣為避

免空襲，以策安全起見，分別在合川及貴陽設立分廠，合川裝一萬錠，貴陽三千錠，全部開工生產，未曾停止。雍興公司之開發西北，已有顯著之成績，先生之聲名雀起，大獲孔祥熙、宋子文諸氏讚譽。至於中行本身業務，先生就任後，一面將所轄蘭州、西寧、三原、渭南、南鄭、寧夏、酒泉、寶鷄等支行、辦事處，予以充實，并就實際需要，增設天水、武威等辦事處，配合抗戰大業之進行。

三十四年夏，中樞以紡織事業，與民生軍需，所關至鉅，特設立紡織事業管理委員會於經濟部，遴聘先生為主任委員，頗多督劃。未幾，日本無條件投降，我政府積極籌備復員，中國銀行以戰前先生在津服務有年，特調先生為天津分行經理，而財經當局因天津為華北樞紐，其重要性超越廣州、漢口，特破例遴選先生為天津區接收金融特派員，（各重要地區之金融特派員，均由中央負責人兼充，惟天津例外。）尚未赴任，行政院宋院長子文以政府所接收之日本在華紗廠八十餘家，紗錠達二百五十萬枚，已由政府決定規設中國紡織建設公司直接經營，向中國銀行借調先生，改聘為中紡總經理，先生蒞任後以公誠勤敏之精神，實行人事、業務、財務、技術四大公開，為公司全體員工一十六萬八千餘人所佩服，故時值復員之後，各地工潮迭起，中紡各廠大都平靜無事，不可謂非奇跡。三十七年底，先生膺選立法委員，已辭卸中紡職務，隨政府至粵入台。此時經濟部部長劉航琛堅邀先生充中紡公司董事長，設法將中紡公司在粵港僅存之財產資金，輸運

來台，在桃園墩子脚地方，籌設中紡台灣紡織廠，同時將雍興公司由其主持搶運入台之機器，在墩子脚設立紡織廠，機器廠各一所，亦經董事會選為董事長，主持一切，至民國四十一年實行退休，計在中國銀行服務凡三十有六年。

先生之初入中國銀行，以奏獎舉人出身，京師大學堂畢業之資格，考試充用辦事員，職務低微，薪入菲薄，為好高騖遠者所不屑為，然先生則不計名位，勤謹服務，努力學習，（先生初未習會計，自入中行後，認為銀行從業員，必須諳悉會計，始能應付裕如，經數月習研，理論實務，均能洞澈，用能經二月之試用，即行升擢，次年更由辦事員升充領組，至第四年即外放周家口辦事處主任，明年復被任漢口分行襄理兼鄭州支行經理，晉升漢口分行副理。未幾，其姊丈金公，充任中國銀行總裁，如在他人，大可活動一番，調升更高職位，然先生棄大好關係而不運用，供職如故，其淡泊名利，品格高潔，實為淑世不可多得，宜其備受中行各級人員之敬仰。及調津行，因得卡經理白眉之信任，遂能大展鴻圖，為深染官僚習氣之中國銀行，放一異彩。其後主持華北各行撤退，有條不紊，達成任務，開發西北，凡所作為，不愧為一真正之銀行家，蓋銀行家初不以逐什一之利為能事，効錢莊當舖之重視抵押，而在運用社會之遊資，配合國策，導之發展經濟建設，以利國計民生為第一目標，然此事談何容易，苟非辦事認真負責，具有毅力魄力者，何能臻此，中行濟濟多士，張公權、霍寶樹以及束雲章，都是不可多得的人才。