

“中国现代银行之父”张嘉璈(上)

□ 友文



张嘉璈(1889—1979),字公权,祖籍江西南城,出生于宝山,后迁居嘉定。早年留学日本,曾任中国银行总经理,是二十世纪著名的银行家、实业家,为中国现代金融的发展留下了浓重的一笔,被称作“中国现代银行之父”。著有《中国铁道建设》、《通货膨胀的曲折线——1939至1950年中国的经验》等书。

家道中落回国任职

张家大约是在大明王朝万历到崇祯年间从江西南城迁到江苏嘉定来的,初居葛隆镇(今外冈),祖上名叫张



中国银行早期发行的钞票

果。张果之后,张家不知在哪一代,迁到了真如镇的北大街。清朝同治年间,张家出过一位七品芝麻官——张鼎生,知县的儿子叫张祖良,字“润之”,是一位中医。“润之”有八男四女12个子女,有一半成了上海乃至现代中国的知名人物。大儿子张嘉保是上海棉花油厂的老板,沪上著名实业家。二儿子张嘉森(君劭)留学日本、德国,与机会主义鼻祖考茨基是同学,中国社会主义党的创办人,民主社会党中央主席,被誉为“中华民国宪法之父”,四儿子张嘉璈(公权)是近代中国政治、金融“两栖明星”,被称为“现代中国银行之父”,女儿张嘉芬(幼仪)是第一女“情种”徐志摩的结发妻子。九儿子张嘉铸(禹九)毕业于美国哈佛大学,是上世纪三十年代著名的新月派诗人,同时也是中国开发黄豆多种用途的先锋,还有张嘉蕊,旧中国著名服装设计师,各种选秀场的名嘴评委,知名社会活动家。

在当时,张家谈不上是巨富,家境却也十分殷实。在这个旧式大家庭里,老爷对子女们的教育极为重视,从小,就请家庭教师,教孩子们之乎者也,也要念古文读经典,稍长,就被送去读“新学”,接受新知识。

张嘉璈(1889—1979)字公权。10岁前读私塾,14岁进入江南制造局的广方言馆学外语。17岁,远赴北京高等工业学堂学习,1906年,即步哥哥

张君后生来到日本,就读东京的庆应大学,师从堀江归一,攻读货币银行学和政治经济学,期间,结识了梁启超,1909年,因意外事件家道中落,费用中断,差一年毕业,只好提前回国。

回国后,张嘉璈先后在《国民公报》、《交通官报》担任编辑和总编辑。1913年,中国银行上海分行经理项馨调任总行担任副总裁,副经理宋汉章升任上海分行经理,中国银行总裁汤睿荐举张嘉璈担任上海分行副经理。从此,张嘉璈开启了职业金融生涯。这一年,他24岁。

抗命北洋政府化解信誉危机

近代中国,人们只知道钱庄、票号,银行是西方列强进入中国后,洋务派向西方学习创办的。中国银行的前身是清政府的户部银行,是中国第一家国家银行。1908年改为大清银行,辛亥革命后,改为中国银行。

经过大清帝国的赔款、北洋政府的折腾,疲于应付战事的政府财政紧缺,袁世凯不断扩军,军费激增,急需钱;各省的督军自立山头,又不肯向中央交钱纳税。袁世凯自然把目光盯向了银行,在他看来,银行就是开动机器印钞票的地方,要多少有多少,用不完。中国银行和交通银行这两家半官

方的银行,在政府一次次的勒索下,不得不一次次印发钞票。

1913年,中国银行发行钞票502万元,到1915年猛增到3844万元。1914年交通银行发行钞票893万元,到1915年就增到3729万元。

银行的根本,在于信誉。钞票,说白了,不过是一张印刷精美的纸,本身并没有价值,它的后盾,是黄金、白银、有形物质财富加上政府的信誉。如果市场上有100斤大米,印100块钱,理论上讲,市场上大米的价格就是1块钱1斤。现在,市场上大米的数量没有增加,而我们却要印它1000块甚至10000块,那么,每斤大米就变成10块或者100块钱才能买到了,道理很简单,钞票印多了,要贬值,而钞票贬值,就意味着物价上涨,这就是我们通常说的通货膨胀。

当时,交通银行的总办梁士诒是袁世凯的总统府秘书长,看到物价上涨,他出了个馊主意:将中国、交通两家银行合并,发行更多的钞票。

消息传开,立即引起储户的恐慌,人们纷纷前往银行要求兑现。眼看库存危急,北洋政府于1916年5月下令两家银行存款止付,停止兑现。

张嘉璈和宋汉章都是金融专家,他们认为,银行若不能兑现,就是没有信誉,没有信誉,今后就无法营业。“……如遵照命令执行,则中国之银行将从此信用扫地,永无恢复之望。”

这两位技术官员,做了个胆大的决定:抗命!做决定容易,实施起来,难度颇大。

首先,他们都是北洋政府任命的官员,违抗政府的成命,公然与政府作对,政府完全可以立即把他们撤职。“不换脑筋就换人!”中国最不缺的,就是听话的奴才;其次,撇开兑现,上海分行有没有这个实力?当时,他们的库存只有200多万现银。能不能应对挤兑,需要有十分精准的计算和预测。

两人分头行动。为了避免第一种情况发生,宋汉章找到上海会审公堂法官。法官建议:请别人告自己!他解释说,如果股东、存户、持券人向公堂控诉经理、副经理,诉讼便可以成立,根据法律,诉讼期间,政府当局是不能逮捕和撤换现任经理、副经理的。张嘉璈即请浙江兴业银行常务董事蒋抑卮、浙江地方实业银行总经理李铭和上海商业储蓄银行总经理陈光甫三位朋友分别代表股东、存户和持券人,向法院立即起诉了自己。

考虑到个人只是匹夫之勇,张嘉璈立即联络实业界巨子张謇(末代状元),成立中国银行上海分行股东联合会,开会公举张謇担任会长。并特聘聘请了两名洋人律师,英国人古柏、日本人村上代表股东接收全行财产,洋人律师又代表股东,具函宋汉章、张嘉璈两人主持分行业务,照常营业。

股东会,是借集体的力量;洋律师,是借洋人的力量;具函,则是借法律的力量。我们不得不佩服张嘉璈办事考虑之周到。为了应对挤兑,张嘉璈联络设在外滩的外国银行,争取到了200万元的透支额度。

5月12日,政府的“停兑令”正式实行。交通银行上海分行执行命令,停止兑现,储户一片怨声并转向中国银行上海分行,立即形成挤兑狂潮。张嘉璈回忆说:他在去上班的路上,看见银行门前三条大街上人山人海,人们“争先恐后,撞门攀窗,几乎不顾生死”。上海分行因为事先有了充分的准备,来者照样兑现。

5月13日,挤兑者仍然人潮如涌。5月14日是星期六,按惯例只营业半天,张嘉璈决定,下午继续营业,并登报公告。

星期日,银行又在报上登广告,宣布仍然开门兑现。市民发现,中国银行上海分行是一家完全守信用的银行,根本不必去挤兑,于是人心安定。到19日,挤兑风波完全平息。

风暴过后,中行上海分行的声誉骤然提高。张嘉璈和宋汉章被称为“有胆识、有谋略的银行家”,“不屈于北洋政府的勇士”。张嘉璈作为一名职业银行家的素质、谋略和胆识得到初步展示。

扩充中国银行商股

1917年,梁启超出任段祺瑞政府的财政总长。对于张嘉璈抗拒“停兑令”的表现,梁启超十分赏识,于是邀请他到北平出任中国银行总行的副总裁,同时留任上海分行副经理,往来南北,处理公务。

政局动荡,北洋政府的人马换得好快。1912年初到1916年底,5年时间里中国银行的总裁、副总裁就换了12人,最短的4个月,最长的也不到1年。张嘉璈认为,银行要摆脱政府的控制,行长、总裁才能“久于其位”。上任后,他的思路是:一要招募商股、减少官股,成立股东会;二要整理中行总行所发行的京钞;三要设法限制对政府的垫款,并逐渐收回以前垫款。

得到梁启超的认同后,张嘉璈开始对中国银行实行改革。1917年底,北洋政府以大总统令的形式公布了银行管理的“民六则例”。规定:银行总

裁、副总裁的产生,由政府任命改为由董事会选举,任期4年。

1918年初,中国银行股东大会选举张嘉璈为董事,出任副总裁,直到1928年底,前后长达11年之久。这段时间,张嘉璈充分运用学到的银行、理财专业知识,在中国银行推广西式簿记、优质服务、人事管理等现代银行的普遍做法,制订了一套现代银行制度规范,将中国银行带入了一个新时代。

为了摆脱政府对银行的控制,张嘉璈不断扩充商股,招募江浙财团及各大企业近600万元的商股。1923年,北洋政府因为财政紧张,将500万元官股出售,这样一来,中国银行的商股比例达到了99%。

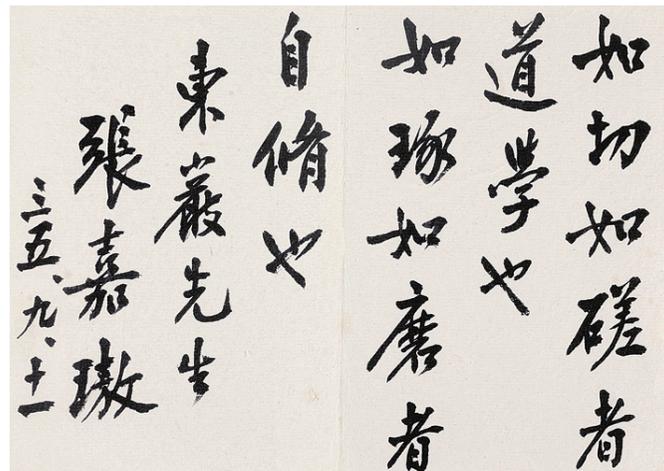
商股的加入,让张嘉璈面对拿枪的军人政府,有了更足的底气。1924年10月9日,直系和奉系开战在即,吴佩孚急需军费,派人把中国银行、交通银行的张嘉璈、钱新之找来,要他们出钱。张、钱两人以没有库存现金为由加以拒绝。据说,吴的手下威胁:“两君有款可去,无款即留,愿三思之。”完全一副军阀无赖要钱还是要命的威胁,张嘉璈反问道:“尔能枪杀我否?”吴的部下只好软下来:“急矣?所求者钱,非命也!”到了傍晚,两人表示两行愿各借50万,共100万,后来经过讨价还价,两行各增加10万,共120万。

把中国银行办成一家与政府保持一定距离、具有相对独立性的商业银行,是张嘉璈追求的目标。1928年,已担任中国银行总经理的张嘉璈自豪地说:“经过十六年之奋斗,内则扩展业务,外则周旋抗御,兢兢业业,惟恐陨越,幸将中国之独立保全。……在上海金融市场,均足与外国银行相抗衡。”

得罪老蒋事业受阻

张嘉璈高兴得太早,国民党南京政府已经打起了中国银行的主意。

1927年,北伐刚开始的时候,蒋介石就通过他的拜把兄弟黄郛,开口向张嘉璈要钱。为了寻求保护,张嘉璈把“宝”押在老蒋身上,北伐军打到



张嘉璈字迹

江西,张嘉璈送去了30万,到上海,老蒋一会儿要100万,一会儿要500万,甚至还要借1000万。要知道,当时,中国银行的总股份只有3000万。

“军人不明财政,而处处干涉财政,前途悲观在此。”张嘉璈对中国银行的前途忽然间感到悲观。

这期间,张嘉璈的母亲去世。蒋介石与张嘉璈并未直接谋过面,蒋介石却突然来到张母的灵堂,纳头就拜,这一举动,让张嘉璈好生感动。他不知道,这是蒋介石拉拢人的惯用伎俩,张学良、阎锡山、刘湘这些大军阀,都是通过拜的手段,被他蒙骗拉拢的,政

客的膝盖,总是这么软。

为了应付政府的狮子大口,张嘉璈只好发行公债。从1927年5月到1936年,政府共发行26亿元以上的内债。承购、抵押、销售、维持市值,张嘉璈为蒋介石政权效力不遗余力。与北洋政府一样,蒋介石照样把银行当作自己的“钱袋”。无休止的内战,无休止地给钱,张嘉璈的内心又十分矛盾。

1931年,“九·一八事变”爆发,公债市价暴跌。1932年1月28日,日寇在上海制造“一·二八”事变,人心恐慌,全市停业,公债停止交易,债市无法流通。为了稳定金融,保护银行和持票人的利益,同时恢复公债的流通,张嘉璈建议政府确定公债还本付息的清理办法,以安定人心,维护债信。

大致的办法是:政府每月拿出860万元,用以兑付公债本息,并作为制度固定下来,直到所有公债还清为止;公债的本金先付一半,延长还本期限;政府彻底清理财政,完全公开。

张嘉璈天真地希望政府,“一经令行,永为定案。以后无论财政如何困难,不得将前项基金稍有动摇,并不得再有变更,以示大信”。

这次公债清理,银行、持券人避免了损失,政府支付减少一半,财政困境稍缓,还维护了公债的信誉,可以说是“双赢”的局面。5月,公债恢复交易,债市稳定,一场金融风险被悄然化解。

1929年,全球经济危机爆发,白银大量外流,通货紧缩,经济萧条,银行呆坏帐比例大幅上升,到1935年,上海金融危机大有一触即发之势,张嘉璈殚精竭虑,再次展现了他丰富的金融经验与老到的操作技巧,又一次化解了金融危机。

到1934年,中国银行的存款达到5.4亿元,放款4亿元,建立国外通汇处60多个,特约代理店90多家,国际汇兑成为中国银行的主要业务。

孔祥熙出任财政部长后,张嘉璈提出国家不要总是把银行当作“钱袋”。不小心,这就得罪了老蒋。

1935年,蒋介石把中国银行的总经理制改为董事长制,宋子文担任董

事长,宋汉章为总经理。

张嘉璈明升实降,被任命为中央银行副总裁,他心知肚明,不肯上任。半年后,蒋介石任命他为铁道部长,1938年,铁道部与交通部合并,任交通部长。期间,张嘉璈雄心勃勃,拟定了修筑铁路的五年计划,计划修成5000公里铁路。但时值抗日战争,政局不稳,财力有限,在他任内,仅修通了湘黔铁路株洲至贵阳段,浙赣铁路南昌至萍乡段两截铁路。

1943年,他辞去了交通部长职务,9月赴美考察,希望研究战后中国的经济复兴计划。