

中文版在第 14-22 頁

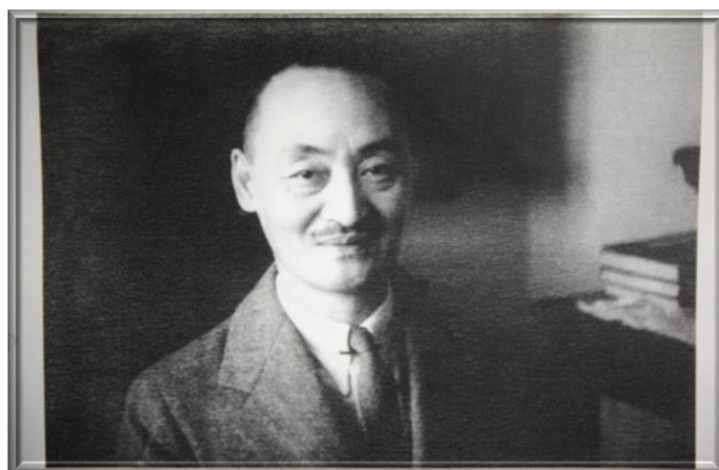
卞壽孫 -- 簽發鈔票的天津扶輪人

Bien Zue-Sun

The Tientsin Rotarian Who Issued Banknotes

By Herbert K. Lau (劉敬恒) (Rotary China Historian)

1 November 2014



卞壽孫 (白眉) Bien Zue-Sun

Bien Zue-Sun – The Career Banker

Bien Zue-Sun (卞壽孫) (1884-1968) was the Tientsin Rotary Club (天津扶輪社) President 1930-1931 when he was a director of the Bank of China (中國銀行), concurrently the Tientsin Office Manager. Bien had been the authorized person to underwrite the national currency banknotes of the Republican China. Bien was a career banker since 1912 until 1954. He had served the Bank of China for half of a century, and had built a solid foundation on the banking system for today's Bank of China which is now the major banking vehicle of the state.

Tientsin Rotary Club was formed in 1922-1923, and was one of the major international organizations in the city, until its termination on 24 January 1952. Bien had exemplified the Rotary Vocational Service through his *“entire life in the Classification of Banking -- High ethical standards in business and professions; the recognition of the worthiness of all useful occupations; and the dignifying of his occupation as an opportunity to serve society; the application of the ideal of service in his personal, business, and community life”*. He served several terms as president/chairman of the Tientsin Bankers' Association, and Chamber of Commerce, respectively. In February 1921, Bien was decorated by the Beiyang Government of the Republican China (中華民國北洋政府), the Order of the Golden Grain 2nd Class (二等嘉禾

勳章). In May 1923, he was again decorated with the Order of the Striped Tiger 3rd Class (三等紋虎勳章).

Tientsin (*Tianjin*) (天津) was a treaty port as a result of 《The Treaty of Tientsin》, a series of treaties that signed in June 1858 by the Ch'ing Empire (大清國) with the foreign powers of Russia, the Second French Empire, the United Kingdom, and the United States, respectively. The port of Tientsin was opened to foreign trade, permitted foreign legations, allowed Christian missionary activity, and the establishment of settlements which was composed of representatives from each of the occupying forces (Russian, British, Japanese, German, French, American, Austro-Hungarian, and Italian). The city was governed by this International Settlement Council until 15 August 1902 when the city was returned to Ch'ing Empire's control. After the establishment of the Republic of China in 1912, western nations were once permitted to garrison the area to ensure open access to Peking (*Beijing*) (北京). The British maintained a brigade of two battalions in Tientsin, and the Italians, French, Japanese, Germans, Russians, and Austro-Hungarians maintained understrength regiments; the United States did not initially participate. During World War I in 1914-1918, the German and Austro-Hungarian garrisons were captured and held as Prisoners of War by Allied Forces while the Bolshevik government withdrew the Russian garrison in 1918. In 1920, the remaining participating nations asked the United States to join them. Because of the rapid development of industry, commerce and finance, Tientsin was established as a municipality of China in 1927. From 1930 to 1935, Tientsin was the provincial capital of Hopeh (*Hebei*) (河北省), after that re-established as a municipality.

Bien Zue-Sun was born in 1884 in Wuchang City, Hupeh (*Hubei*) Province, Ch'ing Empire (大清國湖北省武昌市). He studied at the Aurora College (震旦學院), Shanghai (上海), from 1904 to 1905. He went to the United States in November 1906. He studied Political Science and Economics at the Brown University, Rhode Island, from 1907 to 1912 when he graduated with the Bachelor Degree of Philosophy (Ph.B.). In June 1912, Bien was appointed James Manning's Scholar for excellence in college studies on graduation. He was the author of 《*Education as a Means of Social Progress*》.

Bien returned to the Republican China in September 1912 and was at once appointed Assistant Secretary of the Bank of China in Peking. He was Sub-Manager of the Issue Department of the same Bank in 1913-1914; Assistant Inspector in 1914 and Inspector General 1914-1916.

From 1916 to 1920, Bien was Chief Secretary and Inspector General of the Chung Foo Union Bank (中孚銀行) in Tientsin. In September 1920 he was appointed Manager of Tientsin Office in the Bank of China. In 1922 he was given the concurrent post as Manager of the Peking Office of the Bank of China, until 1945. Since 1924, the Bank's Tientsin Office was assigned as the regional office for northern China governing the operations in 6 provinces and 2 special municipalities including Peking. Bien was then practically the regional head of the Bank. From 1942 until the end of 1949, Bien was the Deputy General Manager of the Bank of China before his retirement, and remained to serve the Board as a director until 1954. The Bank was handed-over to the Central Government of the People's Republic of China (中華人民共和國). Bien Zue-Sun moved to Hong Kong in 1949 followed by migration to the United States in 1951. He passed away in California on 7 October 1968 at the age of 84.

ROTARY INTERNATIONAL



NOV 15 1930	
INDEX?	ANS'D
	FILE WHERE?

CLUB BOARD OF DIRECTORS'
REPORT ON CLUB ADMINISTRATION

TO THE
DISTRICT GOVERNOR

ROTARY CLUB OF TIENTSIN No. 1444
 DISTRICT NUMBER _____ DATE OF THIS REPORT October 7, 1930
 WHAT YEAR WAS CLUB ORGANIZED? 1922 HOW MANY MEMBERS NOW? 51
 TYPE OF CITY _____ POPULATION _____

PURPOSE OF REPORT

- (a) To assist the District Governor in discussing matters of club administration with the Board of Directors and committees of the club on the occasion of his official visit.
- (b) To aid the District Governor in preparing his reports to the Board of Directors of Rotary International.
- (c) To furnish the Board of Directors of Rotary International with information and data needed by it for the proper direction of R. I. in general.

INSTRUCTIONS

This report-form should be filled in completely, under the direction and with the knowledge of the Board of Directors of the club.

Unless the Secretary is advised to the contrary by the District Governor, this filled-in report is to be held until the District Governor makes his official visit to the club.

Make FOUR copies of this report, three copies to be delivered to the Governor and one copy to be retained in the club files. (The four copies may be made at one typing by making an original copy and three carbon copies.) The reason this report-form is perforated is so that the sheets may be easily separated in order to make the carbon copies. When the report has been typed the proper sheets of each copy should be stapled or securely clipped together before being delivered to the District Governor.

MEETINGS

- 1. Does Board meet regularly? No How often? as required
- 2. Does the club have a Club Assembly? No
How often does it meet? No
- 3. Does club meet regularly each week throughout year? Yes
- 4. How often does club hold evening meetings? About every 3 months
- 5. How frequently does it have the ladies in attendance? -do-
- 6. How long in advance are meetings planned? Week by week
Yearly? - Quarterly? - Monthly? -
- 7. Are certain meetings throughout the year set aside for various club committees to present their programs or report progress of their work? Yes

ATTENDANCE

- 8. Average attendance last year - %, last month - %
- 9. Are the attendance rules enforced? As far as possible
- 10. Does the club secretary invariably report to the other Rotary clubs concerned, the attendance of visiting Rotarians? Yes
- 11. How is attention of club members directed to their individual attendance records and to the average of the club in comparison with other Rotary clubs? By attendance Committee

FINANCIAL MATTERS

- 12. What is the membership entrance fee? Mex \$25.00
- 13. What are the annual dues? Mex. \$40.00
- 14. If club is not on a budget basis, why not? It is.
- 15. Does income from fees and dues cover all club expenses? Yes
- 16. Are assessments made against members for special expenditures? No
If so, what were total assessments previous year? -
- 17. Has club sent to Rotary International its membership report as of July 1st and paid its per capita tax and all other amounts due? Yes

CLASSIFICATIONS AND MEMBERSHIP

- 18. Is the club a truly representative cross section of the entire community? Yes - 9 nations represented
- 19. Number of members on July 1st, 1927? _____ 1928? _____ 1929? _____
1930? _____ Now? _____
- 20. If the club is not growing, why not? Growing slowly
- 21. Does the club use standard classification terms given in the Outline of Classifications? Yes
- 22. Has club made a classification survey and established its own roster of filled and unfilled classifications? Yes
- 23. Is this roster kept up-to-date and supplied to all members? Yes
- 24. Has the club any additional active members? Yes
- 25. Any members holding membership in a similar organization? _____
- 26. Are club members generally familiar with the procedure for proposing and electing new members? Yes
- 27. Has the club any honorary members? Yes
- 28. Has the club any past service members? No
- 29. Is the spirit of the honorary membership provision understood and observed? Yes
- 30. Has club separate committees on classifications and membership? Yes

FELLOWSHIP

- 31. What system has club for receiving the visiting Rotarian? Cordially invited to address this Club
- 32. Does club use any special means for developing closer fellowship among members? Yes, by dinner dances etc.
- 33. By what means does club assimilate new members and give them adequate understanding of Rotary? _____
- 34. Does club take notice of birthdays and important events in personal life of members? Yes

4R 18

CLUB PUBLICATION

- 35. Does club publish a weekly bulletin? Yes, the Mandarin
- 36. By whom is it edited? Secretary
- 37. Is it sent to the president of Rotary International? Yes Is it sent to district governor? _____ Is it sent to R. I. Secretariat in Chicago? _____ In Zurich? No
- (For U. S. A. only.) Does this club use the "Inside Pages" service? _____ If not, does it desire this service? _____

CONFERENCES, CONVENTIONS, INTER-CITY MEETINGS, ETC.

- 39. Did president and secretary attend the last district assembly? No
- 40. Was club represented at district conference by its full quota of electors to nominate district governor? - How many other members of the club attended? _____
- 41. Was club represented at last R. I. convention? Yes How many members attended? One
- 42. Does club participate in inter-city meetings of Rotary clubs? Whenever possible with Peking
- 43. How often does the club exchange speakers with other clubs? Whenever possible

WEEKLY LETTER

- 44. Do the president and secretary read the Weekly Letter issued from The Secretariat of R. I.? Yes
- 45. Is it passed on to members of the Board? Yes Committee Chairmen? Yes
- In what way is the general information contained in the Weekly Letter brought to the attention of club? Through the weekly paper
- (a) through publication of items in club publication? Yes
- (b) by reading extracts at club meetings? Yes
- (c) if any other way, specify _____

THE ROTARIAN

- 47. What percentage of the members generally appear to be reading THE ROTARIAN? Presumably all
- 48. Is attention occasionally called at meetings to some outstanding or particularly interesting article? Yes
- 49. What kind of articles particularly appeal to club members? _____

Boys work

CONTACT WITH OTHER ORGANIZATIONS

(For use chiefly in U. S. A., Canada and some other countries.)

- 50. What similar organizations are there in the community? Y's Men's Club Lions Club
- 51. What contact, if any, has the Rotary club with them? Joint Meeting once a year with Y's Men's Club
- 52. How many members are generally active in the work of the chamber of commerce? Several - There are many Chambers of Commerce

MISCELLANEOUS

- 53. In what nearby towns are there possibilities of organizing Rotary clubs? Tsingtau
- 54. Does club use correct emblem (with keyway and without other insignia superimposed thereon) as shown at the top of this form? Yes

CONTACT WITH DISTRICT GOVERNOR

55. Is district governor's Monthly Letter read by president? -
By secretary? -

56. How is subject matter of district governor's Monthly Letter brought to attention of club members? -

57. Has club any difficulties or problems with which governor might help?
The one weakness is attendance due to frequent leaves - furloughs and absences on business which cannot be avoided

CLUB WEAKNESSES

58. Has the club any recognized weaknesses? If so what are they?

59. What is being done to overcome them?

GENERAL REMARKS:

Although the Tientsin Rotary Club is comprised of members taken from nine nationalities we experience no language difficulties and the club runs in complete harmony.

ROTARY CLUB OF TIENTSIN
S. P. Bin President
J. W. Anderson Secretary

National Currency Notes of Places (1918) -- The Republic of China

Bank of China issued national currency notes of places in 1 Yuan, 5 Yuan and 10 Yuan printed by American Bank Note Company in 1918. The place names were printed in the shade of the notes without the characters of “Redeemable Notes”. This batch of notes was issued in different places with part of the issuance shifting from one place to another, for example, “Peking Local Notes Substituted for Tientsin Local Notes”, etc. Such shifting of banknote issuing places was a feature of Bank of China banknote issuance during that period of time.

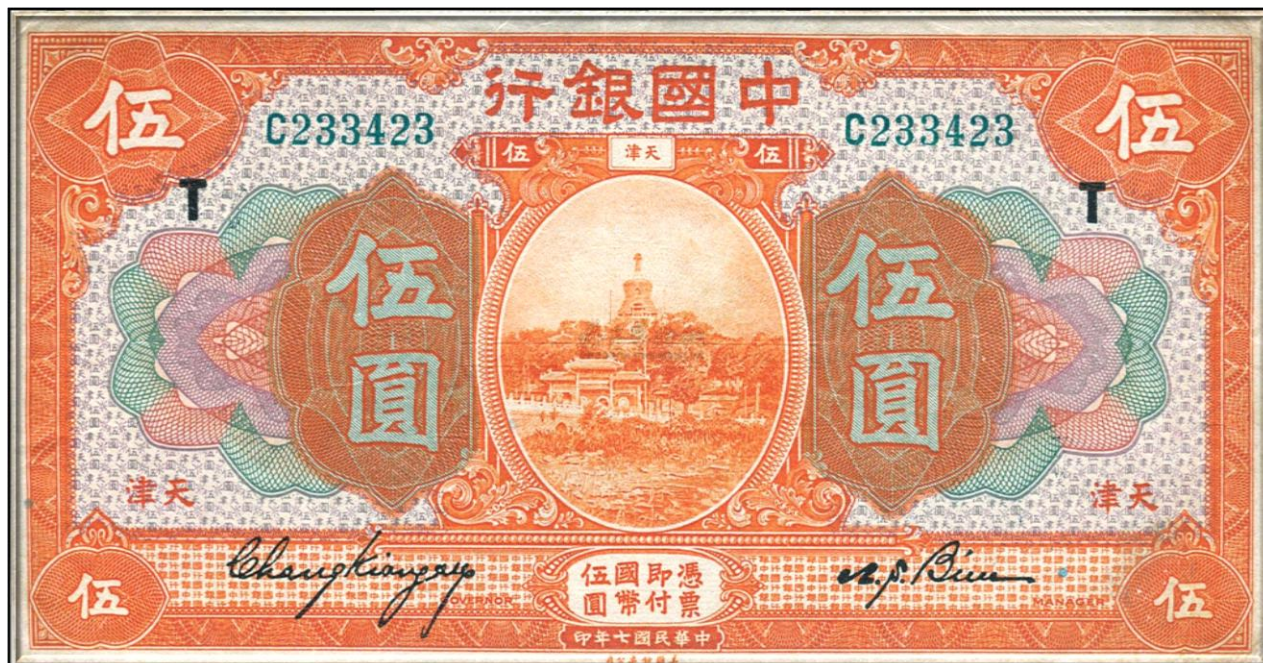
Banknotes signed by Z. S. Bien as Tientsin Office Manager, Bank of China



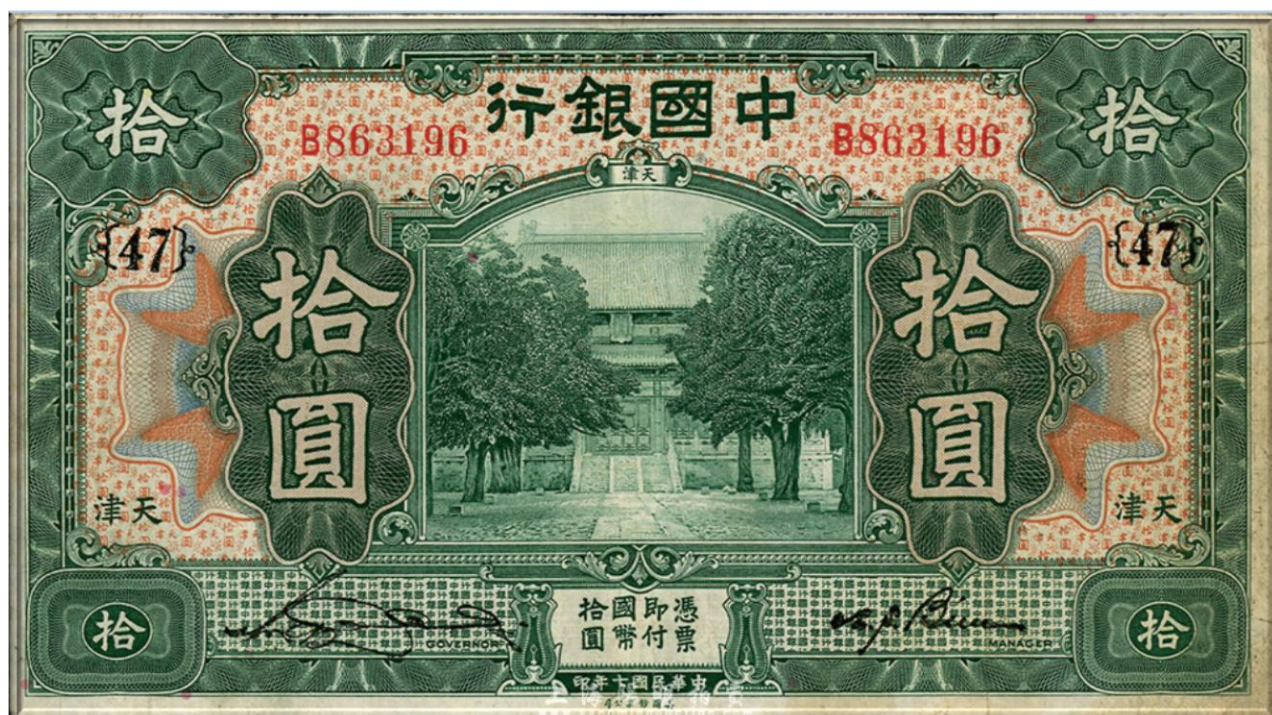
民國七年（1918年）中國銀行 國幣壹圓，天津地名，卞壽孫（右）簽名。



民國七年（1918年）中國銀行 國幣伍圓，北京改天津地名，卞壽孫（右）簽名。



民國七年（1918年）中國銀行 國幣伍圓，天津地名，卞壽孫(右)簽名。



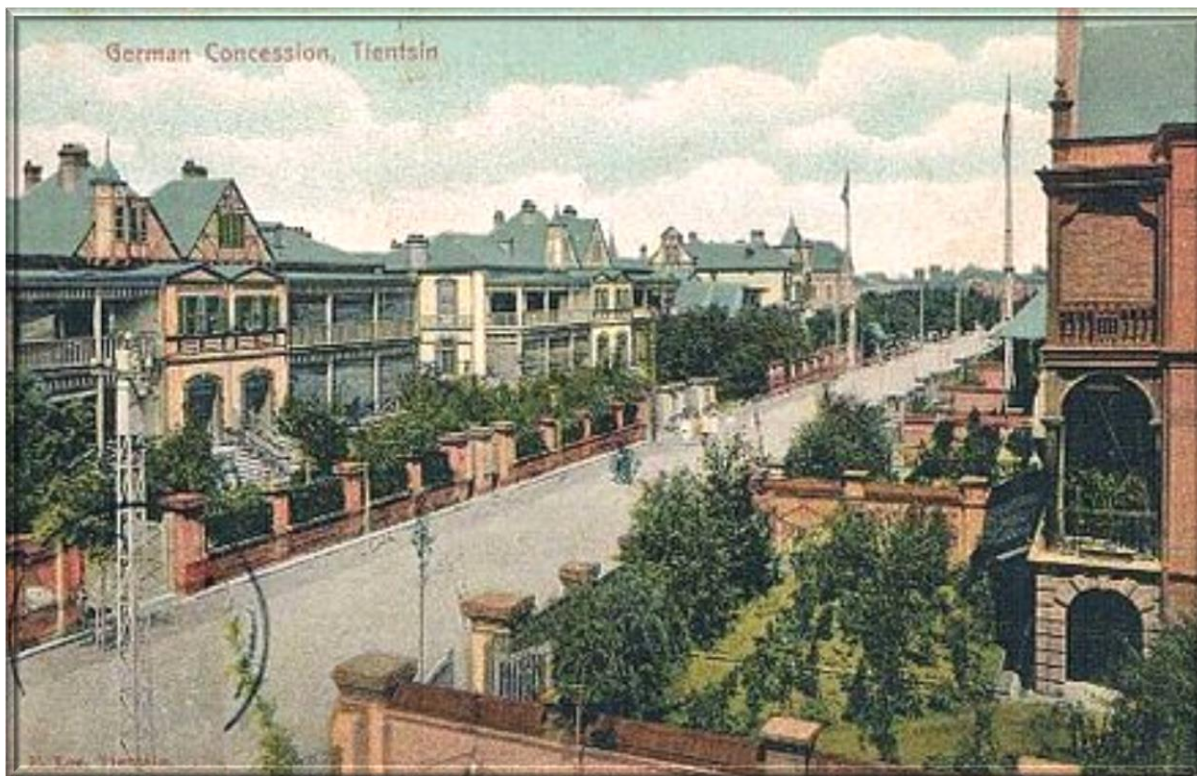
民國七年（1918年）中國銀行 國幣拾圓，天津地名，卞壽孫(右)簽名。



民國七年（1918年）中國銀行兌換券壹百圓，天津地名，卞壽孫（左）簽名。此枚紙幣為中國銀行系列紙幣中唯一的印刷錯版券，這曾是中國紙幣史上的一段小趣聞。其正面為民國七年，背面英文處年份卻提前一年，錯印成1917年了。



1935 年的天津街景 Tientsin street scene in 1935



1935 年的天津街景 Tientsin street scene in 1935



卞壽孫（白眉）、李國錦伉儷 Mr. & Mrs. Bien Zue-Sun



卞壽孫（白眉）全家福。前排左起：莉年 (Edith)、夫人李國錦、卞壽孫 / 後排左起：
鳳年 (James)、松年 (George)、彭年 (Richard)、柏年 (Paul)、萬年 (Charles)、美年 (Edward)
Family photo of Bien Zue-Sun --- 1 daughter and 6 sons



1912年10月11日，中國銀行在天津設立分行（現天津市和平區解放北路與赤峰道交界）
On 11 October 1912, the Bank of China established a branch in Tientsin.



中華民國時期 -- 中國銀行天津分行舊址
The former Bank of China Tientsin Office located in the International Settlement

卞壽孫 -- 簽發鈔票的天津扶輪人

卞壽孫是天津扶輪社 1930-1931 年的社長，當時他是中國銀行董事，兼任天津分行經理。當年是中華民國政府特許國際匯兌的中國銀行，前身是大清國時期的大清銀行。卞壽孫也是中華民國發行國幣鈔票的授權人之一，自 1912 年以來一直是職業銀行家，直到 1954 年。

卞壽孫的扶輪職業分類是「銀行業」，一生都在實現了職業服務的信念 -- 在銀行專業中提高了道德的標準；尊重其本身之職業藉以服務社會；能自我以服務之理想應用於其個人、事業及社會之生活。卞壽孫曾長期出任天津銀行公會會長（主席、理事長）、天津市商會執行委員會委員、常務委員。他與中外各界人士廣泛交往，並熱心於教育、社會福利等公益活動，做了大量的卓有成效的工作。卞壽孫是一位享有相當威望，並很有影響力的銀行家。對國家尤其是天津金融事業和民族工商業的發展，貢獻良多。1921 年 2 月，卞壽孫獲得北洋政府授予二等嘉禾勳章；1923 年 5 月，他再獲授三等紋虎勳章。

江蘇儀徵卞氏家族從清末至民國，出過四個可以稱之為「銀行家」的人物，時有「卞家銀行」之稱譽。最為著名的當屬卞壽孫，其次卞福孫（卞壽孫二弟）、卞喜孫（卞壽孫三弟）亦相當知名，另外還有卞鳳年（卞壽孫五子）。而這其中，與中國銀行結下不解之緣的竟然四之有三，並且均擔任了中國銀行的高級職務。這在中國銀行百年歷史中是十分罕見的，不能不令人驚歎稱奇。在百廢待舉、百業待興的民國初年，卞壽孫、卞福孫、卞喜孫三兄弟填補了中國金融界的多項空白。（卞喜孫原任中央銀行天津副經理，1949 年後任人民銀行天津副行長。）

1912 年卞壽孫進入中國銀行後，11 月任總行發行局佐理（副局長）。1914 年 3 月調入會計處，任副總稽核，旋任總稽核。1918 年 9 月，任中國銀行天津分行副經理；1919 年 1-2 月間代理中國銀行東三省分行經理；1919 年 12 月開始，任中國銀行天津分行經理，長達二十餘年。1928 年，當選為中國銀行董事（董事席位一直保留至 1954 年）。1938 年 2 月到香港，成立天津中國銀行駐香港辦事處。仍遙領天津分行，直至 1941 年太平洋戰爭爆發，香港淪陷。1939 年，卞壽孫調任重慶中國銀行總管理處發行集中委員會主任委員並兼代總稽核。1942 年 12 月起擔任中國銀行副總經理，至 1949 年退休。他曾為中國銀行服務了半個世紀，並為今天的中國銀行股份有限公司（中華人民共和國財政部管理的中央金融企業之一）的業務系統，打下了堅實的基礎。

早年的卞壽孫 -- 努力鑽研 學有所成

卞壽孫（1884-1968），字白眉，中年以後以字行。原籍江蘇儀徵，1884 年（光緒十年）出生於大清國湖北省武昌府。自幼攻讀四書五經，1899 年（光緒二十五年），15 歲的卞壽孫經科舉考試得秀才功名；16 歲與北洋通商大臣直隸總督李鴻章之侄孫女李國錦完姻。時值慈禧太后專政，朝政腐敗，國勢衰退。康梁變法維新，廢除科舉。卞府乃於揚州成立洋書房，聘請日本教師小林健吉及畢業於上海聖約翰大學（St. John's University, Shanghai）的曹錫庚等，教授子女英、日文，以及其他科學知識。接受中國傳統的儒家思想的薰陶，並學習西方的語言和文化。卞壽孫學習新學二年後，捐補為太常寺齋郎，移居北京。時年 18 歲的卞壽孫，基本上不懂得現代經濟金融知識，距離他未來從事的銀行業的路途也似乎甚為遙遠。此時，康有為、梁啟超等鼓吹變法

維新慘遭失敗。但新學的傳播仍然不以保守派的意志為轉移，正在日漸深入社會的各個層面。時值青年求知欲望最強的時期，卞壽孫顯然也受到新學的影響。一些新學知識，為他後來人生道路的轉變打下了基礎。

二十世紀初，在經歷了「庚子事變」的慘痛之後，大清國面臨空前的亡國危機。清政府再也無法完全照搬祖宗的一套統治下去，而不得不行新政，廢科舉，實行若干改革。為了向經濟先進的國家學習，尋求救國救民的道路，大批青年學子遠涉重洋，負笈留學，興起了世紀初一次空前的留學熱潮。此時年已二十的卞壽孫，也毅然開始學習對自己而言完全陌生的外語。1904-1905年到上海唸震旦學院（Aurora College），後於1906年（光緒三十二年）前往美國。先入私立中學學習英文，後入羅德島州布朗大學（Brown University, Rhode Island）學習。對於一個熟讀詩書，通曉之乎者也的秀才，如今卻要接受全新的ABCD的西方教育訓練，其間的辛苦可想而知。但卞壽孫歷經苦讀，1912年終於順利畢業，並獲得哲學學士學位。西方文化對他的成長有著深刻的影響，但他的世界觀、人生觀和價值觀最終又回歸到以儒家思想為基礎的卞氏「忠孝文化」的軌道上，並受用終身。在特定的歷史時期，他始終懷揣「為社會謀福利、為國家求富強」的抱負。嚴肅思考國家的未來，迅速融入國家的發展與進步之中。這在《卞白眉日記》的字裡行間，可以清晰地看到卞壽孫的家國情懷。

1911年，辛亥革命爆發。1912年1月1日，中華民國臨時政府在南京成立。卞壽孫在美國聽到這一消息，頗為欣喜，立即決定束裝回國，用自己的知識為新生的共和國出一點力。其時，臨時大總統孫文（孫中山）任命吳鼎昌為監督，籌辦中國銀行，並成立了籌備國家銀行事務所。

1912年2月5日中國銀行在上海市漢口路3號大清銀行舊址開業，享有發行鈔票、同時代理國庫等特權，成為當時中華民國政府的中央銀行。是年9月，經中國銀行總裁孫多森的介紹，卞壽孫任籌備國家銀行事務所籌備員。參加大清銀行之善後和籌建中國銀行，從此與中國銀行結下了不解之緣。同年11月，卞壽孫任中國銀行總行發行局佐理（副局長）。雖然卞壽孫在美國學習的並非金融專業，他本人過去對現代金融銀行業也沒有多少瞭解，但他自進入中國銀行工作後，便刻苦鑽研各類金融專業知識。不恥向專家求教，很快便熟悉了銀行業務，成為可以獨當一面的行家裏手。1914年3月，卞壽孫調入會計處，任副總稽核，旋任總稽核。中國銀行對稽核工作十分重視，總稽核的地位僅次於總裁與副總裁，全面負責對業務的稽核工作，確保業務的正常進行。卞壽孫靠著自己的努力和勤奮，在不長的時間裏，由外行成為內行，並成為中國銀行總行的一名高級職員。

1916年7月，中國銀行總裁徐恩元藉口開拓國際業務，聘用北京英商麥加利銀行（Chartered Bank）（香港的正式名稱是；渣打銀行）經理盧克斯為北京中國銀行副經理。在聘用盧克斯上，卞壽孫認為，徐恩元此舉有欠考慮。因為中國銀行為國家銀行，聘用外國人擔任高級職員，將使國家財政的基本情況暴露在外國人面前，對國家不利。再則，盧克斯年俸高出中國籍職員太多。且不說盧克斯的貢獻究有幾何，至少他剛被聘請，即拿如此高額的薪金，是一種不必要的浪費；對中國籍職員來說，也未免太不公平。但卞壽孫向徐恩元提出反對意見後，遭到拒絕。卞壽孫忍無可忍，遂聯合總司帳謝霖、總司券范磊，由三位高級職員共同署名，於1916年7月18日致函總裁徐恩元質詢。這使徐恩元更是惱火，決心報復，三位高級職員遂聯名提出辭職。

卞壽孫辭職後，應原中國銀行總裁、時任中孚銀行總經理的孫多森邀請，到天津中孚銀行擔任總管理處主任秘書兼總稽核。

主持中國銀行天津分行 貢獻突出

1917年6月，中國銀行總裁徐恩元於內外交困中辭職。當年矛盾對立一方的消失，為卞壽孫重返中國銀行任職創造了條件。1918年，馮耿生、張嘉璈出任中國銀行正副總裁，約請卞壽孫重回中國銀行，擔任總管理處顧問。9月，中國銀行調派卞壽孫擔任天津分行副經理。1919年1-2月間，卞壽孫還曾代理中國銀行東三省分行經理。

1919年12月，卞壽孫出任中國銀行天津分行經理，並在這個位置上一坐就是27年，直到1945年（1938年以後，卞壽孫離開天津先後去香港、重慶任職，沒有實際主持行務）。天津是當時華北的第一大城市，工商業較為發達，對金融服務的需求亦非常大。根據總行實行區行管轄制的決定，中國銀行天津分行自1924年起，成為華北地區的管轄行，統管北京市、天津市、河北省、山西省、陝西省、河南省、察哈爾省、以及綏遠省，共六省二市的分枝。1924年8月15日，中央銀行成立。1928年10月26日，中國銀行轉為政府特許國際匯兌銀行。

卞壽孫在天津分行經理的位置上，竭誠為工商界服務。籌措資金，化解危機，為天津和華北工商業的發展盡到了自己的一份力量。在天津金融界，紛繁的國際國內鬥爭環境，錯綜複雜的金融生態形勢成就了這位金融鉅子，也鑄造了他的輝煌人生。卞壽孫在主持中國銀行天津分行工作27年間，業績貢獻突出，值得記載：

一、平息兩次擠兌風潮

由於1916年中國、交通兩銀行曾停止兌現，使中國銀行的信譽受到影響。卞壽孫主持天津中國銀行後，即認真做好發行準備，堅持十足兌現，以恢復銀行信譽。

1921年11月15日，北京的中國、交通兩銀行突然發生擠兌風潮。原因是當年北洋政府兩次借墊警餉480萬元，公債基金又借墊700萬元，以及原不兌現鈔券調換的存單陸續到期。消息傳來，11月16日天津中國銀行也發生擠兌風潮。當日天津分行的客戶提款和櫃檯兌現即達160餘萬現洋。為此不得不自17日起限制每人只能兌換10元。當時直隸省長曹銳唯恐引起社會騷亂，即召見卞壽孫詢問情況，索閱帳表。卞壽孫即採取應急措施：通知各代理發行銀行補足六成現金準備；商請上海分行運津現洋150萬元；與三津磨房公會商妥預存現洋5萬元，並通知全市1,300多家米麵鋪，收到中國銀行鈔券，保證兌現。同時，由銀行公會致電北洋政府國務院飭令天津海關照收中國、交通兩銀行鈔券。海關稅務司並允將六厘公債基金提前撥來備用；又催收鹽稅款10餘萬元。這樣，至當月20日即平息了擠兌風潮。到12月1日又取消了限額兌換的規定，一場十餘天的兌現風潮就這樣平息了。

1935年春，平津兩行又一次發生擠兌風潮。主要是由於美國再次提高白銀價格，使天津外商銀行和當時日、法租界內的若干家圖謀暴利的錢莊，不斷私運現洋出關。又加上日本侵略者為搞垮華北地區民族工商業，擾亂金融，唆使日本浪人和朝鮮人一面武裝走私，一面以走私所得鈔券兌換現洋。當時在平津兩市擁向中國銀行擠兌者，主要是日本人、朝鮮人以及少數白俄。天津中國銀行在春節後開市四天之中，即兌付現洋30餘萬元。時平津當局對此都極為重視，曾提出制定兌現登記辦法和派警員到現場監督。北平市長袁良甚至請派日本憲兵到現場，以免影響社會治安和引起外交糾紛。卞壽孫對此極力反對，並深悉此次擠兌風潮係由日本特務機關背後操縱造成的。只有充實儲備實力，方能抵禦外來壓力。因此，除向總行申報預為備足現洋外，又通令華北各地分支行，大量吸收現洋存款。源源運至平津，增加了庫存實力，抵擋了兌現壓力。與此同

時，又通過當局與日本方面交涉，限制對朝鮮人兌現。雙管齊下，終於平息了平津兩市的又一次擠兌風潮。

二、支援民族棉紗布業渡過難關

棉紗布行業是天津重點商業之一。1914-1918 年第一次世界大戰時，由於貨源短缺，外匯下跌，國內市場價格上升，經營棉紗布業的都得到厚利。戰前紗布年進口額在兩千萬兩白銀以上，有存貨者都成為巨富。第一次世界大戰結束後，英鎊匯價猛漲。進口棉紗布折合銀兩計算，成本要比原訂貨高。加以國內軍閥混戰，銷路不暢。因此，凡訂有進口棉紗布的商號，無不蒙受損失。按當時匯價折算，天津棉紗布商虧欠洋行貸款約白銀百餘萬兩，引起各方關注。外商銀行及洋行希望中國銀行出頭協助，棉紗布業也委託隆順紗布莊資東卞倬成，懇托卞壽孫幫助渡過難關。卞壽孫在各方力量推動下，於 1921 年 2 月 28 日往晤滙豐銀行經理安德森、麥加利銀行經理曼因磋商解決辦法。最後議定由天津棉紗布商共同籌集白銀 70 萬兩，所欠洋行貸款由中國銀行負責以利息分期償還。至是年 10 月 5 日，經總行批准，各洋行與棉紗布商也無異議，即共同簽訂了償還合同。中國銀行以第三者的監證身份簽字，並經英國律師公證，認為合乎法律手續。至此，一場哄動天津市的棉紗布業虧損事件，得以圓滿解決。

三、開辦中國銀行外匯業務

天津自開埠以來，對外貿易一直控制在外商洋行之手。第一次世界大戰時，許多洋行的業務中斷，中國對外貿易得以興起。當時天津華商貿易行有：利濟公司、華昌貿易行、興隆洋行、華孚貿易行、德記貿易行、協和貿易公司，以及猶太人和白俄經營的紫東洋行、遠東公司等。卞壽孫為了扶持華商對外貿易的開展，經請示總行同意，於 1933 年在天津中國銀行開辦外匯業務，並聘用留美歸國的林鳳苞主持這一工作。同時，政府對中國留學生在外津貼等事，也都委託中國銀行辦理。

為開辦外匯業務，天津分行除自籌外幣外，曾向上海分行借用美金 25 萬元。同時通過隨市購買朝鮮銀行（Bank of Joseon）發行的鈔票，匯交日本代理銀行變成日圓，再以日圓兌換英鎊、美金、法郎等外幣，並從中收取兌換差價。開辦初期，國外的代理行有美國的紐約歐文信託公司（Irving Trust Company），英國的米特蘭銀行（Midland Bank）。

為了擴大出口貨源，扶持內地土特產外運，卞壽孫曾撥專款一百萬元，作為內地押匯業務。並在華北各省、區分支行設立倉庫，使各地客商便於就地辦理抵押貸款、押匯貸款、打包貸款、出口押匯貸款等業務。各貿易商利用中國銀行各個環節的貸款辦法，十分稱便。中國銀行則既有物資保證，又可加速資金周轉，按期回收；且押款利息、貨棧棧租、代理保險結算等都可有不少收入。吸進了大量銀行存款，且放款、內匯、外匯等業務與日俱增。

當時，卞壽孫指示中國銀行辦理外匯業務，一定要做到：收支平衡，不虧不長。如當天外匯進出發生差額，致使帳面不能平衡時，則以外匯折成黃金，委託東街錢莊（指坐落在東門外、宮南、宮北一帶的錢莊）買進黃金，以抵補當日外匯之缺額。

四、發放農業貸款及接辦紗廠

上世紀三十年代初期，華北地區連年天災人禍。農村經濟遭受嚴重破壞，農業生產亟待救濟。當時金城、大陸等銀行支持華北棉產改進委員會，在華北棉產區組織農村生產合作社，發放農業

貸款。卞壽孫自 1934 年起，在天津中國銀行也開辦農業貸款。聘用留美歸國的農業專家三人，成立了工作組，分赴河北、河南、陝西三省產棉區考察。同時招考了一批大學生和高中生，委託中國華洋義賑教災總會（China International Famine Relief Commission）培訓後，擔任各縣的農貸發放工作。發放的農貸以購買牲畜、農具、化肥、優種和小型水利設施為限。貸款多則幾萬元，少則數千元，以土地為抵押。一般為月息八厘，秋收後還款。同時引進國外良種豬、雞，供農民飼養，增加了農民的副業收入。

1931 年「九一八事變」後，華北地區民族工商業者經營的紗廠，大多陷入困境，一度出現花比紗貴、布比紗賤的反常現象。當時鄭州的豫豐紗廠，欠中國銀行貸款四百餘萬元。為使這一大棉布紗廠不致倒閉，卞壽孫請示總行同意，並經與河南省政府磋商批准，由中國銀行於 1935 年 11 月將紗廠接管。該廠所欠債務和股權，皆由中國銀行出資清理了結。原廠長和職工全部留用，董事會則進行改組，由卞壽孫任董事長。1935 年卞壽孫還在陝西靈寶、河南彰德設立了棉花打包廠，以保證出口的品質。

1936 年，中國銀行董事長宋子文鑒於法幣貶值，提出將儲蓄部存款六百萬元投向華北紡紗行業。為此，卞壽孫曾擬訂「溝通秦豫紗廠經營計劃」。是年 9 月 23 日，總行討論決定先接管雍裕、整頓豫豐，以後再接再辦晉華、晉生、大益成等紗廠，天津中國銀行對各廠認股半數以上。接管雍裕紗廠後，派會計駐廠監督財政，並推薦技術人員進廠，改進工藝流程，使該廠生產大有起色。1937 年夏天，日本帝國對中國發動全面侵略。華北地區淪陷後，豫豐廠遷至四川重慶和合川兩地；雍裕廠遷至陝西號鎮，成立了號鎮業精紡織廠。

五、調解軍閥勒索銀行事件

1926 年夏天，張作霖奉系軍閥佔據天津，褚玉璞為直隸督辦。由於直隸省銀行所發行的鈔票不能兌現，市民拒不接受，褚玉璞即出面宴請天津商業和銀行各界代表於大來飯店，在席間提出以地皮作抵押，向各銀行借款，實為勒索。各界不敢得罪，遂由各行湊集一筆借款，以應付褚玉璞之無理要求，但抵押改為直隸省未發行之封存鈔票。至 7 月 30 日，褚玉璞突派人至各銀行檢查抵押品封存情況，發現鹽業、金城、大陸、中南等北四行動用了抵押封存的直隸省銀行鈔票。褚玉璞即借題發揮，揚言將派警察廳長丁振芝、官產處長譚溫江等查辦此案。

卞壽孫身為銀行公會會長，即為同業出面奔走，先補齊了北四行所動用的抵押鈔票。但褚玉璞仍不甘休，又揚言要抓大陸銀行的許漢卿等，並聲稱如要了結此案，則北四行要交出罰款 20 萬元，並再以開灤和恒源股票為抵押，借款 100 萬元。警察廳長又通知北四行等經理，拘票已經發出。經卞壽孫請求，緩期兩天拘捕。此時卞和北四行主要負責人吳鼎昌、周作民、談荔蓀等洽商後，由吳鼎昌出面，請北洋政府之國務總理潘復從中疏通；並由卞壽孫在潘宅和張、褚見面，提出北四行答應借款 80 萬元，以山東省公債作抵押。將來直隸省發行公債時，四行即認購 80 萬元，而不再另行交款。當年 8 月 29 日，北四行在天津銀行公會向褚玉璞交出現款 80 萬元。卞壽孫作為見證人，就此了結此軍閥勒索案。

六、天津淪陷 拒絕與日偽合作

1937 年 7 月 7 日，北平盧溝橋事變，日本帝國藉端全面侵略中國。日軍佔領天津後，偽幣尚未發行，而日軍急需法幣搶購物資。於是日方指使前北洋政府外交總長曹汝霖等傳話，希望中國、交通兩銀行共同向日本橫濱正金銀行（Yokohama Specie Bank）和朝鮮銀行透支 300 萬元法幣。

卞壽孫認為銀行之間少數周轉，原無不可，故允透支 20 萬元。但日本侵華商社興中公司負責人十河信二卻致函銀行公會和河北省銀行，定要共同籌集 300 萬元。卞壽孫親到租界十河信二住宅說明籌集法幣之困難，不能大量供應。十河信二竟出言恫嚇，卞壽孫毫不畏懼，不歡而散。

當年 8 月 30 日，日方又擬以金票 300 萬元調換法幣 300 萬元，並要求中國銀行將所換金票存入庫中，不能動用。曹汝霖又出面向卞壽孫說項，似應遷就日方之要求。卞壽孫當即表示：若此遷就，中國、交通兩銀行是否能維持下去，亦成問題，再次拒絕日本的調換要求。到 9 月 19 日，日本北支那方面軍特務部長喜多誠一又令曹汝霖往訪卞壽孫，擬由河北省銀行加發鈔票，然後以金票兌換法幣。卞壽孫即鄭重告知曹汝霖等，這一辦法，問題更多，又予以拒絕。

同年 10 月，喜多誠一在北平開始組織親日政權。12 月 14 日，偽政權「中華民國臨時政府」在北平成立，中國銀行前任總裁王克敏任「行政委員會委員長」、兼「議政委員會常務委員」、兼「行政部總長」，成為該「政府」事實上的最高首腦。同時，偽政權決定成立「華北聯合準備銀行」。先由曹汝霖出面，約請中國、交通兩銀行及北四行負責人徵詢意見。王克敏又於 12 月 16 日親臨天津與卞壽孫商討成立聯合準備銀行事。當時，卞壽孫明確表示：（1）不加入股本；（2）不能截止發行日和發行額；（3）不能交出全部準備金。

12 月 23 日，偽政權在北平外交部大樓召集各銀行負責人開會，責令各行認交聯合準備銀行股金。當即決定中國銀行為 450 萬元，交通銀行 350 萬元，北四行和河北省銀行各為 80 萬元，冀東銀行則為 50 萬元，共計 1,250 萬元，當場強令各行負責人簽字認股。雙方僵持不下，最後由王克敏出面，授意卞壽孫簽注「儘量籌集」四字。卞壽孫在不得已的情況下，被迫簽寫：「卞白眉儘量籌集」七字，以示他並非代表中國銀行。王克敏又強行規定，各行股款必須於 1938 年 2 月 1 日交齊。卞壽孫於簽字後心情十分沉重，在日記中寫道：「從前之我，已於今日死。此後僅行屍走肉，活死人耳！」

日偽政權幾次對中國銀行的指令均遭卞壽孫拒絕，從而視卞壽孫為眼中釘，發話要除之而後快。在日本帝國侵略的危難時刻，面對日偽政權的引誘與高壓，卞壽孫堅持民族立場，不失民族氣節，拒絕與日偽政權合作。抵制了日偽政權覬覦中國銀行資財的圖謀，表現出一個中國人在民族存亡時刻的愛國情懷。

迫於環境的變化，1938 年 1 月，卞壽孫離開天津前往英國殖民地香港，籌備並主持中國銀行天津分行駐香港辦事處的工作。1939 年，卞壽孫調任重慶中國銀行總管理處發行集中委員會主任委員並兼代總稽核。1942 年 12 月，卞壽孫升任中國銀行副總經理。

兼任中國銀行北京分行

1922 年 6 月至 1925 年 3 月、1925 年 9 月至 1928 年，卞壽孫兩度兼任中國銀行北京分行（1925 年 4 月改為北京支行）經理。北京分行和天津分行均為中國銀行下屬的一等分行之一，但北京分行地處政治中心，業務不僅受經濟發展的影響，也易受到政治形勢的干擾。卞壽孫認為：「我行以地位關係，自不能不輔助政府。然所謂輔助政府者，應在軌道範圍以內。於行無損，于國有益，而不偏不倚，並不分厚薄，而與以相當之輔助。換言之，即無論何種政府，設能照上列條件，則應與以輔助。原則亦不能因交誼關係而不自顧利害，特與通融。」因此，卞壽孫對北洋政府的要求常取虛與委蛇的態度，不主張對政府過多墊款。在業務方面，卞壽孫兢兢業業，努力

工作。以「謹守成規，厚培實力」為營業宗旨，對於中國銀行北京分行的正常運作，作出了自己的貢獻。在京津發生擠兌風潮時，他認為，京、津兩地唇齒相依，「主張京津熔化一氣，由津酌量助京，以度危難」。而他一身二任的地位，也為實踐他的這種設想帶來了方便。1928年，卞壽孫以其工作業績當選為中國銀行董事，直至1949年。

主持戰後復員及復業工作

1945年8月，日本帝國戰敗，宣佈無條件投降，太平洋戰爭結束。在這之前，1943年7月27日，重慶中國銀行總管理處根據四聯總處的部署，組設了「復員計劃委員會」，為戰後的金融復員復業工作擬訂計劃，準備部署。復員設計委員會由總經理、副總經理、總稽核、總秘書、總帳室主任、各部經理、國內外各分行經理、直轄支行經理和有關高級職員組成，共計有35人。副總經理貝祖詒任主任委員，副總經理卞壽孫與新加坡分行經理黃伯權任副主任委員。卞壽孫原為學政治經濟學出身，擬訂遠景規劃為他所擅長。他經過深思熟慮，對抗戰勝利後的復員復業藍圖做了精密合理的構思和規劃。

在復員計劃委員會開會時，卞壽孫提出了對復員諸問題的個人意見。根據卞壽孫的計劃設想，在卞壽孫的主持下，中國銀行擬定了《復員計劃大綱》。主要內容為：

- 一、調整現有216處機構以呼應配合復員計劃，籌劃在收復區復業工作（淪陷區原有183處機構，或撤退、或淪陷、或被強行接收開業、或被逼令停業清理，亟待復業）；
- 二、儲備人員（復業需要大批業務人員，須事先儲備，詳加訓導，集中訓練，多方見習）；
- 三、預籌頭寸以免資金匱乏；
- 四、籌劃復員所需交通工具及材料等。在收復區內，重點是整理資負，恢復存匯；協助政府辦理收復區各項有關經濟金融之復員工作；接收敵偽金融機關；限期禁止偽幣（日圓軍票）流通。在後方，重點是清理因戰事所受之損失；協助政府維持後方生產事業及金融業。

晚年的卞壽孫

抗戰勝利以後，中華民國政府從重慶遷回南京。在國民黨政府及黨政軍各個機構對日偽各機關、企事業單位的接收中，官員貪污腐化，民怨沸騰。由於國民黨堅持進行反共內戰，而生產並未完全恢復，入不敷出。終使通貨膨脹愈演愈烈，最後導致經濟崩潰。1949年1月，總統蔣中正被迫下野。中國銀行總管理處一度遷至廣州，其國外部遷至香港。卞壽孫作為副總經理，隨遷香港。由於對前途悲觀失望，卞壽孫不久便提出退休，1951年遷居美國。

1949年10月1日，中國共產黨建政中華人民共和國，中國銀行亦以全新的面貌改組成為社會主義的金融機構。人民政府希望卞壽孫回國，繼續參加中國銀行工作；發揮自己的特長，以報效祖國。為此，中國銀行仍為卞壽孫保留了董事席位，直至1954年。但因為種種原因，卞壽孫未能再回到他服務終生的中國銀行。1968年10月7日，卞壽孫在美國加州病逝，終年84歲。

(附註) 1949年，中華民國政府於國共內戰失利，退守臺灣。中國銀行總管理處跟隨中華民國政府遷至臺北，其後改組並更名為「中國國際商業銀行」。留置大陸之中國銀行各部則被中華人民共和國人民政府收歸國有，成為唯一指定的外匯外貿專業銀行，並續稱「中國銀行」，其在海外的分行繼續運作。於是，「中國銀行」有兩個源流分支：一為由原總管理處播遷臺灣後改組的「中國國際商業銀行」（2006年與交通銀行合併組成兆豐國際商業銀行）；另一則為仍留存在大陸的「中國銀行」，包括海外分行。

《附錄》 2014年9月24日中國銀行董事長田國立出席第18屆國際銀行監督官大會致辭：

「『一個人』，是指上世紀二三十年代中國銀行天津分行的經理卞壽孫先生。卞先生畢業於美國布朗大學，1918年加入中國銀行，歷任中國銀行總稽核、天津分行經理、天津銀行公會會長等職。一戰結束後，英鎊匯率高漲，進口棉紗成本大增，天津很多商家出現虧損。卞先生帶領天津分行與滙豐銀行等機構聯合，運用專業金融工具幫助解決了這場危機。30年代初，中國華北地區連年遭災，農村經濟日益凋敝。卞先生領導天津分行開辦農業貸款，有力地推動了農村經濟的恢復。卞壽孫先生的故事告訴我們：擔當社會責任、服務實體經濟是金融業持續發展的根本。國際金融危機的教訓再次說明，過度虛擬化、脫離實體經濟是金融風險積聚的重要原因。」



相當傑出的六個兒子

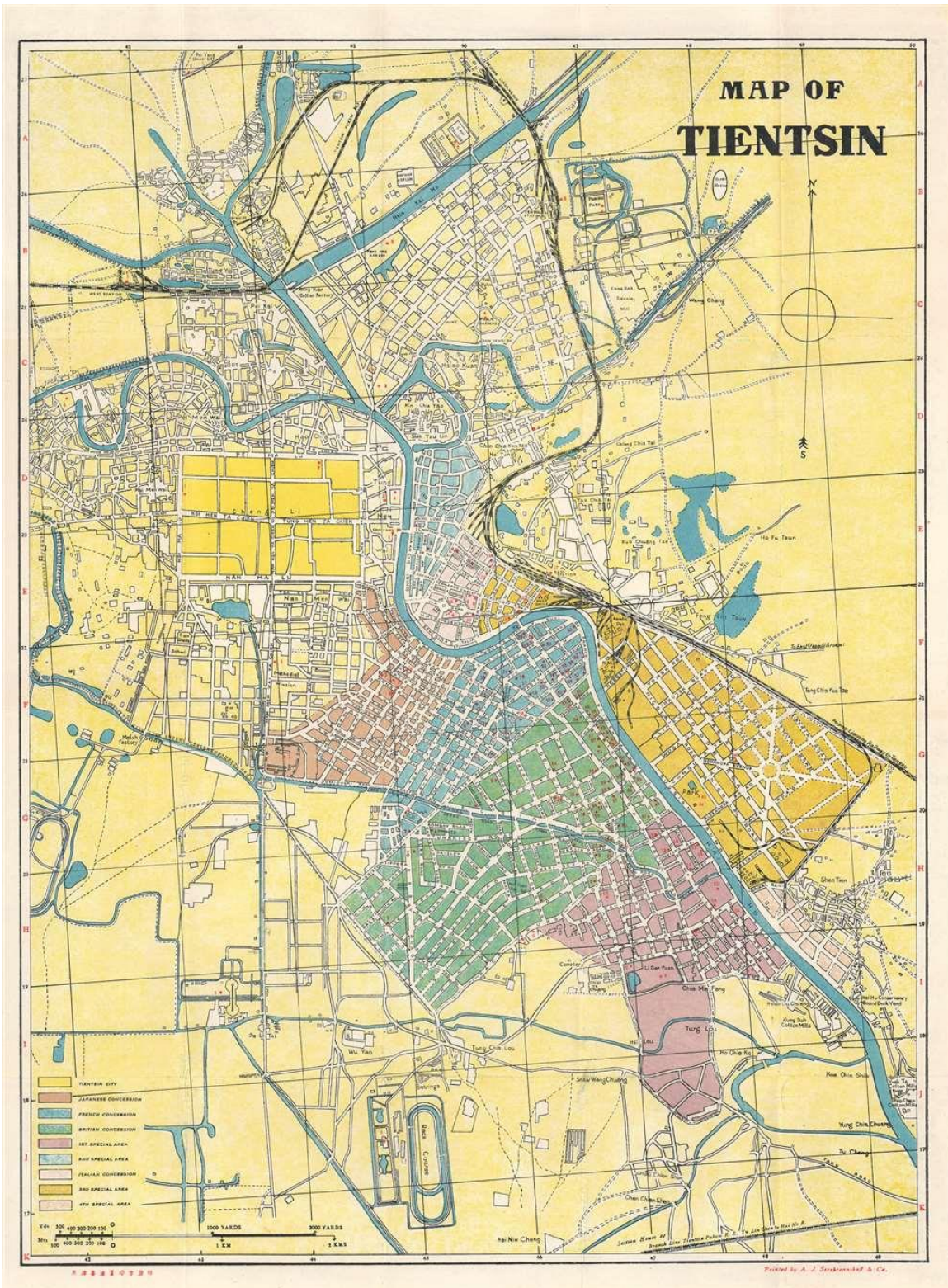
長子卞彭年（1901-1990），美國麻省理工學院（Massachusetts Institute of Technology）物理系研究生、科學博士，電子領域著名科學家。曾任華中大學物理系教授、系主任、理學院院長、代理校長。

二子卞柏年（1903-1977）、三子卞松年（1903-）均係留美化學博士，20年代回國後參加由實業家范旭東創辦的天津黃海化學工業研究社（今中國科學院工業化學研究所前身），研究成果「永利純鹼」獲萬國博覽會（Universal Exposition / World's Fair）金獎。

四子卞萬年（1904-1992），1931年畢業於北平協和醫學院（Union Medical College），著名的內科、心臟科醫生；抗戰期間和友人在天津創辦恩光醫院，任院長。

五子卞鳳年（1906-），1925年參與發起成立話劇團體復旦新劇團（後易名復旦劇社）。卞鳳年於復旦大學畢業後，先後在香港和南洋的中國銀行任職；後長期旅居澳大利亞（Australia），任中國銀行澳洲悉尼（Sydney）分行經理。

六子卞美年（1908-2002），1931年畢業於北平燕京大學（Yenching University）地質系，著名地質學家、古生物學家、北京人頭蓋骨的發掘者之一。



天津市地圖 (1939) -- 特殊區域、外國租界，行政、商業、社交場所，以及街道指南。
 Map of Tientsin City (1939) --- Special Areas, Foreign Concessions,
 with administrative, business, social places and street directory.