

银行公会领袖的人文精神

□ 何成钢

关于民国时期银行同业公会研究，已有不少成果，但就已有成果来看，研究对象仍集中于从经营思想、管理方法和业务发展入手，对银行家的人文精神研究则少之又少。这些薄弱环节往往是由资料缺乏和视角偏颇造成的。本文拟将视角更多地投射到银行公会领袖的人文情怀，试图揭示银行家的人文精神对于成功经营一家银行的重要性，为当今银行中高层管理者提升综合素质提供有益借鉴。

前汇丰银行主席R·M加里曾经说过，“银行需要三件东西，就是拥有好品德、好管理和稳固的资源，三者缺一不可，否则，绝无成功之可能。”加里将品德置于银行不可忽缺的三大资源之首，可见品德对于银行经营具有着首要之意义。而品德关乎人文精神。有人文知识不等于有人文精神。我们讲的人文精神，不仅仅是广泛阅读人文典籍，更重要的是要培养出“求真、求美、求善”的人文精神。而求善就是一种关乎品德和价值观的追求。当今世界各行各业，业务千差万别，若欲求得事业成功，人文精神万不可忽缺。银行经营成功之道当然亦不可例外。

公会领袖的人文意识

中国文化倡导的管理模式是“德治教化，修身治国”。中国近代银行家普遍重视道德修养，他们认为管理者的修养将会对管理产生极其重要的作用。中国近代银行家非常强调自身的德性修养。1923年4月，全国银行联合分会开会之际，交行沪行经理盛竹书提出《尊重商德拟请银行界首先提倡案》，并准备组织公共俭德会。交通银行第三次行务会议，经与众人讨论，最终表决为：全体公决积极实行。（《交通银行史》第273页）孔子说：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”。指的是用政治、法律和刑法来对待人民，人民只是免于罪过而没有廉耻之心；如果用道德、礼教来规范，人民

便知廉耻且乐于服从。中国近代银行家看重推恩于民的仁政。老子说：“我有三宝，一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先”。“一曰慈”就是坚持以人本管理。

张嘉璈有其独具魅力的人文精神，这种人文精神融入日常工作，产生了一种独具特色的经营管理思想。1934年，时任中国银行总经理张嘉璈在四川考察时提到，中国银行要在华资银行中保持独占鳌头的优势，“必须先精神改变，执业机关化；而上下和衷共济，一如家庭。”在中国银行，这种家文化特点非常明显。以中行别业为佐。中国银行非常注重职工福利，先后在上海建造了中行别业，九宅头、富民路、同孚路、富煦路公寓等行屋，尤其是位于上海万航渡路



银行家张嘉璈

623弄的中行别业，煤气、水汀、壁橱、打蜡柚木地板装修考究，大礼堂、供销社、图书馆、理发室、联合诊所、

老虎灶、点心店、网球场、乒乓室、篮球场样样俱全，在这里看病免费，上小学免费，上中学大学留学可申请低息贷款，张嘉璈每逢周末在附近的中行俱乐部轮流请中下级职员聚餐，大家团结友爱，颇有社会主义大家庭之风。他还要求该行，“全体活泼娱乐，更若俱乐部。”中行很鼓励员工业余时间玩票听戏，贴钱为员工创造条件，专门请一些有名声的老伶工来行里教戏，并请来专业琴师。遇到有名角南下上海唱戏，银行会买票请员工和客户看。此举既可以弘扬国粹，又可以提升员工的素质和玩票兴趣，同时也展示了银行爱好文化的良好形象。所以，老上海包括中行在内的许多银行家，几乎个个都是京剧票友和京剧名角的粉丝。那时，外滩 23 号中行大楼每晚关上铁门后，内里却灯火通明，丝竹之声不绝于耳，那是员工下班后在玩票。

陈光甫非常欣赏约翰·洛克在《教育漫话》中说过的一句话，“健全之精神寓于健康之身体”。为此，他非常关心员工的业余文化生活，设立图书馆，举办旅行团，组织音乐会、平剧社以及球队等，这些俱属陶冶身心调剂精神之良法。

抗战时期，浙江兴业银行董事长叶景葵与张元济等人在租界创办合众图书馆，不仅捐出全部善本书籍，而且在图书馆旁造屋居住守护。叶景葵是举人、进士出身的文士，但没有海外留学的经历，这在新式银行家中是极为罕见的。他创办的合众图书馆成为民国期间以善本古籍为特点的著名私人图书馆，为防止古籍外流、服务学术研究发挥了很大作用。其馆藏在解放后成为上海图书馆古籍善本的重要组成部分，为国家文化建设发挥着重要作用。

无独有偶，银行家陈光甫也开办了一家海光西方文化图书馆。陈光甫在与馆长林同济谈及开设图书馆的意义时说：“我认为上海城市太商业化了，最好办个‘西方思想图书馆’，专收文艺史哲方面的书刊，一则可显出上海银行不是生意经，而是努力力为‘纯文化’服务；二则将来中国文化革新，总须要吸收西方思想的精华，办这样的图书馆，意义亦大。”海光图书馆被列入沪上八大图书馆之一。

公会领袖的社会责任

近代银行家还强调群体意识，认为它有利于践行“企业公民”的社会责任。传统文化的一大思维特点，就是自然的人化与人的自然化，即“天人合一”的整体思维。这种观点自然影响了老银行家的经营理念和管理思想，对社会关系和社会责任非常的重视。履行社会责任应当是所有职业经理人，包括银行家应尽的义务。从金融史视角看社会责任，不应该仅仅停留在一般的慈善公益活动，而应该更多强调做好银行的本职，这是社会责任的根本。这一点，在近代银行家身上得到了较为充分的体现。

陈光甫重视银行的社会责任，力主“做生意的人不应孳孳为利，必须先尽社会上之责任而后谋利”。即使在战时，陈光甫亦不改变顾客至上的方针，强调：“存款为银行之命脉，顾客为业务之生命线，本行廿余年来报服务社会之一贯方针，始终不渝，以有今日之基础。”

上海商业储蓄银行的行训是“服务社会，辅助工商实业，发展国际贸易”，这是陈光甫创办上海银行之初设立的目标与今后拓展之鹄的。用陈光甫自己的话来说，“所谓服务社会，

其所以能对社会扩展服务之区域，发挥服务之精神，表彰服务之效率者，首在如何接近社会，又在如何深入社会，更在如何适应社会之需要而不可分离，尤在于如何能促进大众社会之繁荣而共跻康乐，如此方为本行尽服务社会之能事。”陈光甫在此强调了服务社会应体现在“服务之区域”、“服务之精神”、“服务之效率”三个关键词，他一生的经营实践可谓在不断诠释着这一“服务社会”的理念。

那时候，在吸收存款上，银行家们大多在官僚老爷和军阀身上下工夫，因为他们有钱，有时一张支票就是几万、几十万，存款积累既快又省事，而陈光甫则选择了一条艰苦的服务社会、服务平民的道路，提出“从小处做起，为人所不屑为”，“人争近利，我图远功”，“人嫌细微，我宁繁琐”的方针，在全国率先面向大众，开办一元钱开户存折，想方设法汇聚中小企业和社会上的闲散小额资金，开办了零存整取、整存零付、存本付息、子女教育储金、养老储金、礼券储金等有利于市民计划过日子的储蓄项目，在圣约翰、金陵、工商等各大中学还设立了一百多个办事处，提倡学生勤俭节约、零星储蓄，藉以养成国民之俭德。在教会中也吸收外国人的外币支票转作存款等等。

果然，一元钱储蓄存款在社会上产生了强烈的反响，每天前来储蓄的人在柜台前挤成了一团。那时有个无聊的钱庄商人，为了试探上海银行服务的虚实，曾拿了 100 元钱来开 100 个户头。银行职员明知其存心为难，但为了维护信誉也照开不误。不数年，同业均依照办理，一元开户便成为通常之惯例。几年下来几乎无人不知上海银行了，存款额到 20 年代初已达 600 多万元。

可见，陈光甫深知银钱业不同于商店工厂，可有货品出售，上海银行所以成功全赖出售的信誉和服务得到了社会的认可。陈光甫经营银行的精明，从深里看，还在于他有一套精到的管理办法。

陈光甫认为，“银行之真正力量，在于人事之健全程度”，而风气为经营事业之精神，其良窳足以左右事业之成败。他要求同事间要协力做事，重大我，轻小我，“有大公无私之精神”。“银行譬如一球队，行员如队员，队员球艺优长而不能合作，终不能占胜利。”他认为，办银行要推进业务发展，首先要树立良好的风气。他说，“所谓良好风气者有二：使每个同人均能廉洁清正，刻苦耐劳，以全副精神来致力所务，不阿私、不取巧，且以光大其服务之机构为职志，而不斤斤于个人之荣辱与得失，所谓银行是我，我是银行。”他经常告诫大家，“同事谊属同舟，休戚相关，必须推诚合作，和衷共济。不以一己或一单位之利益为前提，处处推己及人，顾全大局。全行人员不论职位高低，务须打成一片，达到和谐融洽之境地。”

陈光甫十分注重高级职员的个人操守。他要求高级职员均能以身作则，树为楷模。他说曾国藩有云：“一二人之心向利，则众人随之赴利，一二人之心向义，则众人随之赴义。”在上者导之于前，千百人景从于后，风气纯良之银行，其业务未有不昌隆者。上海企业家杨管北先生曾说：“光甫先生对于银行的人事，首先注重培植人才，当时经光甫先生培育的人才，比任何银行为多，出来担任重要职位者，大有人在。由于光甫先生平日要求高，选择严，故麾下大将，无不中外驰名。同时上海银行建立起一种风气，人人自重，生活严谨，并且



银行家陈光甫

行中职员，均以服务本行为荣，更是钦佩光甫先生之人格。”

公会领袖的科学精神

如果说人文精神侧重于对“善”和“美”的追求，那么科学精神就是一种“求真”的精神。“科学精神”不同于“科学主义”，关乎“善”“美”的科学才是一种科学精神。从这个意义看，其实科学精神也是人文精神的重要组成部分。这种科学精神用当代

中国人的语言来表达，就是“求真务实”。传统钱庄多用人际关系代替信用调查，多用人情贷款之法，似乎对贷款者进行征信调查为人情所不容。进入 20 世纪二三十年代，大多商业银行开始注重资信调查，用客观、公正、科学的调查结果，来帮助判别信贷决策之取舍。

中国银行注重经济调查，并留下了大量宝贵的调查资料。这与张嘉璈的经营思想不无关系，早在 1918 年

张嘉璈给李铭的信函中就提出倡议调查信用机关，并拟具了《实业调查规则》，此为近代中国倡议信用调查机构之始。1929年6月底张嘉璈赴欧洲考察，所见所闻对他触动很大，尤其对中行经营方针的思考，在他与李铭、贝祖诒、宋汉章等人的书信中多有反映。

身为上海银行公会主席的李铭对张嘉璈、章乃器等发起创设经济咨询机构——中国征信所予以积极的支持。金融界所谓“征信”，即调查工商企业的资产负债情况、营业状况和信用程度等等，作为金融业贷款的参考依据。李铭和张嘉璈、陈光甫、徐新六、章乃器等深感银行界依靠跑街的探听了解、甚至相互保密互不通气的旧习已经与现实情况太不适应，成立一家专业严谨的信用调查机构实为必要，于是有了1932年中国征信所的出世，此乃中国举办征信事业之嚆矢。当时沪上华商银行均加入为基本会员者共18家，此外还有甲种会员16家，乙种会员13家。在才华横溢的章乃器主持下，一举挤垮三家日本人主办的信用机构和一家美国人创办的信用调查机构，成为全国独占事业；还出版《征信行名录》，压倒英商《字林西报》独占几十年的《行名录》，影响极大。

陈光甫率先在国内银行中设立了调查部，负责对贷款对象的资信调查。中国、交通、金城、浙江兴业等银行也相继纷纷设立调查部。与其后其他银行调查部不同，上海银行特别注重对企业负责人的调查，在陈光甫看来，放款对象的财力、经营能力固然重要，但负责人的品质、家庭和社会关系对他所经营的企业影响极大，同样不可小视。北京政府总理段祺瑞的女婿奚东曙，是天津某大商行的老

板，生意做得很大，平时也很阔气，许多银行为了巴结他，纷纷予以贷款。但上海银行调查部发现，此人主要从事投机倒把业务，风险系数很大，因而对他的放款采取了审慎的态度。果然，奚某后因经营失败，逃之夭夭，许多大银行吃了巨额坏账的亏，而上海银行损失极小。

公会领袖的宗教情怀

林语堂有一句名言，叫“以出世的态度做入世的事业”，意思是说，一个人做事，光拘泥于荣辱、胜败、盈亏这些功利的东西，是做不好的，有时候抱持一种超脱的态度，反而能够做成事情。这种态度就是一种宗教精神。从市场经济的角度看问题，“在商言商”无可非议，但“君子爱财，取之有道”，商家不仅要讲究信誉和策略，有时还要有点出世的宗教精神，才能真正做成事业。

有一次，张嘉璈在川鄂两省视察工作时给员工工作报告，当讲到他心目中理想银行的时候，提出银行应该像一所学校的观点，行员应当具备四种知识，其中之一就是“须有教会的精神”。这与马克思十分欣赏的一段话有着异曲同工之妙：“银行制度是宗教的制度的制度，银行家的话比牧师的话更重要。”他说，员工若“有此四种智识与精神，吾中国银行就可称为近代式银行！”

无独有偶。陈光甫在一次演讲中坦陈，他的心头深藏一种“宗教情绪的培养”。宗教是对宇宙全体最后意义的一种肯定，一种无所求的信仰。这种信仰可以锻炼我们一种情绪，一种敬畏谦冲，立己爱人的精神。陈光甫先生主张有宗教的情绪，而不是严格遵守宗教的规律。这句深含哲理的话，丰富了宗教的意义，也提高了宗

教的境界。

陈光甫一生做了很多常人难于理解的事情，他早年在学校开办储蓄所，方便学生储蓄；在银行开设一元钱账户，吸纳小额资金；在大江南北创办中国旅行社，方便民众出行；在上海番禺路开办海光西方文化图书馆，收集西方名著。这些事，初看与银行业务并不相干，却直接或间接帮助上海银行快速发展成为“南三行”的佼佼者。细而究之，恐怕与他的宗教情怀不无关系。他常说：“人生在社会有一真正快乐之事，此非饱食暖衣，亦非逍遥无事，即为快乐。并非有钱有势即为快乐。是树一目标，创一事业，达到目的地及成功，为最快乐。此种快乐，从艰危困苦中走来，为永久，尤为有纪念价值”。

交通银行帮理叶恭绰知识渊博、素养深厚、收藏甚巨。他在概括自己思想行为特点时说：“我这个人个性是矛盾而相容的，一方面在讨论工业上技术问题，同时也可以谈谈宗教哲学；一方面研究一个公司要怎样组织，同时又会想到音乐、书画上的问题。这大概多少有点道德、哲学上的修养之故。”

人文精神是一种“软权力”，可以视为影响员工“自愿”行事的一种能力，以区别于传统的强制性的“硬权力”，它并不只是“硬权力”的简单延伸，而是代表着一种高端的管理力量。随着社会不断发展和文明进步，人文精神这种“软权力”所包含的终极性、批判性和超越性价值，在包括银行在内的公司可持续发展中，必将发挥越重要的作用。

当今弘扬公会领袖的人文精神，目的是要在社会、经济和文化领域里，为人文价值建立起不亚于金钱、权力的第三种尊严。