

谈荔孙与大陆银行经营谋略（上）

■ 王丹莉 王曙光

大陆银行作为“北四行”之一，在我国近代金融史上占据重要地位。从1919年成立到1952年公私合营，大陆银行在33年的风雨历程中，秉持稳健审慎的经营作风和细密严谨、着重长远的经营谋略，在时代的惊涛骇浪中顺时择机，避险趋利，一次次化险为夷，成为中国近代银行业中的佼佼者。长期执掌大陆银行核心权力的谈荔孙，在大陆银行发展过程中对该行经营哲学的奠定和塑造，起到极为关键的作用。

1919年3月16日大陆银行股东在天津特别一区十三号张宅召开创立会，公推创办人谈荔孙为主席，在当日的创立会决议录中记载着谈荔孙创立大陆银行的初衷：“今日为创立会开会之期，全体股东聚集一堂，谨将成立各事为诸君略述之。窃维一国实业之振兴与夫国民经济之发达，胥赖银行调济期间，而后金融始能活动。矧兹国际息争，国内安谧，世界大势群趋实业，不于此时确立基础，国民经济从何发展？荔孙等有鉴于此，爰联合同志组织大陆银行股份有限公司，拟以总行设于天津分行，先从京津入手，次及沪汉，再逐渐推至各大商埠”（《大陆银行档案史料选编》，第2页，以下简称《陆档》）。4月1日大陆银行在天津开业，之所以取名“大陆银行”，有“发展其业于东亚大陆之意”。

与金城银行等近代私营银行一样，大陆银行的创建，实际上是当时的军阀官僚资本与受过良好现代金融



教育的银行家相结合的结果。从银行家角度来说，谈荔孙是留日学生，在日本接受了现代商科和金融的教育，回国后又先后供职于大清银行（中国银行前身）、中国银行，曾任北京中国银行行长，积累了大量的商业银行运作经验。从官僚资本的角度来说，当时代理大总统冯国璋、辫子军首领张勋、代理国务总理龚心湛、财政部次长李思浩、中国银行经理吴荣燮等均纷纷认股，其中冯国璋认股20万元，成为大陆银行的主要政治靠山之一。在冯国璋的带动下，一批军阀官僚如江苏督军李纯、江苏省长齐耀林、江宁镇守使齐燮元、江苏省财政厅厅长俞仲韩、扬州盐商贾颂平等都成为大股东。股东中还包括当时跟政界有着密切关联的银行业头面人物如吴鼎昌、钱新之、吴震修，著名京剧大师梅兰芳，以及后来入股的政界著名人士傅作义、颜惠庆、周学熙等。拥有如此显赫的官僚资本背景，有如此丰厚的政商人脉资源，大陆银行在创立注册、开展国债买卖、进军实业等方面如鱼得水，获得了丰厚的利润，在

银行业站稳了脚跟。大陆银行的创始股东大多为军阀和官僚，因此在银行界有“督军银行”的称呼。纵观中国近代银行业的发展史，这种官僚资本和银行家的结合，实际上是通例，是一种普遍现象，这也从一个侧面反映了中国近代产业资本发育的不成熟性和滞后性，反映了中国金融资本发育的先天不足。而官僚资本和金融资本的对接，对于我国金融业的健康发展，必然起到一定的消极作用，使中国近代金融业一开始就难以作为独立的金融资本而存在，从而天然与官僚和政府存在深刻的内在共生关系。

大陆银行在其经营过程中，历经国内之风云变化和国际局势之嬗变，如1927~1928年之间的国内战争和局势动荡、1931年的东北变局、1936~1937年的华北变局以及此后的长期对日抗战，这些对大陆银行的经营造成巨大影响。大陆银行当然对经济与政治的纠结关系体会甚深，在1936年第十七届股东常务会会议事录中，在回顾了当时的内外交困，“人心岌岌可危、苦不可终日”的情状后，这样写道：“惟是外察国际之军备竞争，与内审我国之社会情状，仍属未容乐观，此中外有识之士所以劳心焦思于一九三六年之危机也。虽然经济不能不附庸政治以求进展，但商业亦未尝不可远离政治以求自存。本行商业银行也当此狂风骤雨侵袭，将来之时不能不作事先绸缪之计。是以对于本行业务暂时一切收缩，支行分处等

概不增设，日惟兢兢业业，以牢固行基、稳健发展为宗旨。譬之用兵之道处，兹对方虚实变化未能预知之际，只有步步为营稳扎稳打，务求万全之策，不贪侥幸之功，以副股东诸君委托之盛心。”（《陆档》，27～28页）这段记录，将大陆银行在政治经济之间审时度势、腾挪驾驭的经营哲学说得很透彻。大陆银行在三十多年的经营中，正是在经济和政治间找到一个合理的均衡，其商业活动虽然不能不依附于政治势力，但仍追求一定的自主性、预见性，认识到商业要与政治保持一定的距离，在那个国内外政治情势风云变化复杂诡谲的时代，有这种未雨绸缪的预见性和独立意识是非常可贵的。这种经营哲学使得大陆银行往往不为厚利所惑，不为危机所迫，从而能够在艰危之际屹立不倒。

谈荔孙等创建者倡导大陆银行执行稳健审慎之经营哲学，时时强调，时时提醒同人只有居安思危，方能在惊涛骇浪中保持银行的稳定和声誉。1928年4月2日，谈荔孙在行务会议上指示：“我行向抱稳健主义，故屡经风潮，皆能平安度过。凡百事业，无一非人力而成，人之学识、才力在平常无事之秋优劣尚难立判，独于惊涛骇浪之中，优胜劣败显见易明，在金融界者尤有莫大之关系。凡经一次风浪得以保持如常，则社会上声誉更必加增。我同人同心协力妥慎措施，且能团结内部一致对外，处此乱世，有此成绩，不仅为行庆幸，抑亦同人之幸也。但安不思危，古有明训……银行经营业务犹之逆水行舟，不进则退，若坐待时机，则业务缩减，前途又难预料。我辈既负此重责，惟有脚踏实地，从稳健方面步步为营，努力去做……惟有对内则竭力整饬以注意

办事之精神，对外则留心观察以期得确实之消息，卧薪尝胆，兼顾并筹，并各就当地情形，妥酌进行，总期于经营业务之中，仍不背稳健主旨。”（《陆档》，94～95页）这段内部行务会议上的推心置腹的指示，透露了谈荔孙在危乱之时卧薪尝胆、兢兢业业、如临深渊、如履薄冰的心境，同时也特别强调了稳健妥慎、脚踏实地的企业哲学。

大陆银行在经营中比较重视人才的培养和员工的行为塑造，从而形成了严谨稳健的企业文化。在1924年的《大陆银行内部规程》（《陆档》，45～55页）中，第十一章《戒约》对员工的行为做了如下规定：“本行员工对待顾客应谦和周到，不得有傲慢之言语及态度，并于接待时须留意顾客之行为及信用”，“本行员工均须崇尚节俭，敦励品行，不得有坠失信用之行为”，这些戒约对员工行为操守的培养起到重要的作用。1934年8月继谈荔孙任大陆银行总经理的许福昞发布《大陆银行忠告同人书》，对员工的做人规范、节操品德等进行了更加细致的规定，是一篇研究近代银行人力资源培育的重要文献。在这篇忠告中许福昞提出了几条重要的员工操守原则：

第一是“勿存侥幸”。《大陆银行忠告同人书》说：“现今世界经济紧缩，谋生极难。欧美各国大企业家咸有支持不易之忧，大学毕业生亦感无糊口之所。况我国素为贫弱，困苦更何待言？吾人服务于行，虽未能丰衣美食，而履安居适，已胜常人。允当常存知足不辱之心，善保长乐无忧之境。须知个人处世，悉赖社会之公共信仰，方能立于有进无退之场，偶尔行险侥幸，终至求荣反辱。”

第二是“勿染习俗”。《大陆银行忠告同人书》说：“近来社会道德日趋沦丧，凡足以引人堕落之事，奇巧百出，稍一不慎，大之则倾覆身家，小之则妨害事业。身居银行界，外人每目为有资阶级，往往不恤趋承，多方诱惑，更易利用青年弱点，动以声色货利，坠其术中，迷惘不悟。”这是告诫员工要在小处知道自我约束，不要被世俗所染，不要被声色货利所诱惑。

第三是“尽心职务”。《大陆银行忠告同人书》说：“我辈服务社会，责任甚重，在治公时固宜矢勤矢慎，时时以尽职为志。即散值以后，亦应将一日所办事件，详加省思，有无错误、遗忘，庶使即小有错失，不难检点纠正。”这里提出“矢勤矢慎”、“尽职”、“省思”等规范，促使员工知责任之重，不断反省，勤慎检点。

第四是“修养身心”。《大陆银行忠告同人书》说：“每日治事之余，应或浏览新旧书籍，或共同研究经济，勿看无益之书，勿为无益之事。倘闻同人中有行为失检者，则须随时规劝，期其改勉。须知同人与本行本为一体，同人与同人不啻一家，故一人之名誉即关系全行同人之名誉，既不可同流合污，尤不可视如秦越。”

这篇《忠告同人书》，不仅对银行员工行为操守的训练有莫大帮助，其对于一般青年的修身养性、敦品立德，都有超越时空的启示意义，今日读来仍有现实意义。□

（王丹莉为中国社会科学院当代中国研究所副研究员；王曙光为北京大学经济学院教授，博士生导师）