

谈荔孙与大陆银行经营谋略（下）

■ 王曙光 王丹莉

大陆银行的创建者谈荔孙为大陆银行奠定了业务和企业文化基础。1933年谈荔孙病逝，继任者许福昞继承遗志苦心经营，使大陆银行的业务在艰难困苦之中又有所发展。在三十多年的经营中，大陆银行尽管屡遭患难，但始终恪守稳健之原则，不断创新进取，在中国近代银行史上写下了浓重的一笔。大陆银行的经营战略和理念，对于今天的银行业界，亦足资借鉴。

整饬行务，严格管理制度

大陆银行一贯强调严肃内规，注意时时整饬行务，警戒行员恪尽职守，使管理制度深入人心，避免出现因管理松弛而损害银行发展之事件。1935年许福昞在《总经理报告营业方针》中，劝勉行员要恒存儆醒之心，不要投机侥幸：“人即不查，而我辈对于所负责任必须是存兢惕之心，方冀无亏职守。”（《大陆银行档案史料选编》，第98页，以下简称《陆档》）大陆银行规章制度严密，奖惩分明，总经理对于整饬行务更是时时规劝提醒。1935年10月，许福昞在行务会议上又着重强调：“我辈处多难之秋，无日不有临深履薄之惧。至行员方面尤不可不严，要在平时认真考察，消息于未然。凡稍有不妥者，轻则申斥，重则停职或开除，毋稍姑息以免害群，否则出事之后张皇补苴，损失自不必言，而行誉复重受影

响。”（《陆档》，第119页）

稳健经营，夯实银行根基

大陆银行一向力主稳健，在经营上杜绝投机冒险行为，一再强调“惟稳健宗旨为立行之本，不可有违”，规定“凡确有把握之抵押贷款仍应叙做，但不得含有投机性及甚长之时间性，抵押品之折扣必在时价以下，不可太大”；“有抵押之可靠放款，宜由各行酌量当地情形放低利率，以广招徕，只期借款者营业活泼，随借随还不贪厚利”；“房地产抵押绝对禁做”；“官厅借款宜力求避免”；“凡借款之户宜注意考察用途是否正当与合宜，其号东保人之财产信用固须详为调查，但不得持此为放款惟一之标准，既放之后，更须注意其胜败如何，不可放任，更不可随便转期，助长借款人投机待价之心，以防有利则归彼享受，有损则嫁祸于我行”。（《陆档》，第118页）这些在具体放款业务中的详细规定，反映出大陆银行不贪小利，追求稳健，杜绝投机行为的一贯经营理念。大陆银行对政府贷款的谨慎、对当时流行的房地产抵押贷款的戒备心理，都是值得称道的。

拔擢人才，培育银行精英

大陆银行成立以来，制定了比较

详尽、科学、规范的职员招聘、任用、培训、考核、奖惩的规章制度，注重拔擢优秀人才，尤其注重行员的人格操守的训练。大陆银行认识到“大凡事业之盛衰与人才有密切关系”，因此特别重视员工教育，“预为训练之道，必其人学有根底，品行端正，然后考察其办事能力如何，对于本行章制是否熟悉”，（《陆档》，第123页）几年之后才委以重任。1924年1月通过的《大陆银行练习生服务规则》规定：练习生有下列情形之一者即行开除：“一品行不端者，二资质过钝、怠惰成性无可造就者，三轻泄行务者，四不守本行规章或不听告诫者”。（《陆档》，第68页）大陆银行重视员工的培训教育，以提升其职业操行与业务水平，在1931年7月制定的《大陆银行员生训练规则》规定：“本行为员生修养品性学识起见，得酌用个别训话或小组训话方式，由总经理、经副理担任之，或举行星期会或临时邀请名人演讲”；“青年员生欲于每日公余之后，赴当地青年会或其他夜校补习商业、银行、簿记、算术、国文、英文、经济、法律等学科者，经本行察其程度及需要，确系适当，得由总经理或经副理转陈总经理核准，酌予资助”。（《陆档》，第69～70页）这些措施，对于选拔人才、培育人才、提高员工对银行的认同感，都非常重要，为银行的长久发展奠定了人才基础。

开拓进取，重视金融创新

大陆银行在经营业务方面既重稳健，又提倡创新，在储蓄产品方面的创新尤其值得称道。1935年8月1日至次年7月31日被当时的国民政府定为全国“儿童年”，为了响应这一盛典，大陆银行提出了《优待儿童储蓄有关办法章程及广告》，设立儿童实名制存款账户，利率优厚，获得了很好的社会声誉。总经理处在《关于修改学童储蓄章程办法通告》中明言：“对于此种（学童）储蓄务当努力进行，俾我大陆银行名誉深入学童之脑海，将来效力必不只此时存款已耳”，（《陆档》，第300页）表明其长远的眼光。

大陆银行鼓励大学生储蓄，在清华、北大、燕京、辅仁等大学设立办事处，从事各种存款借款业务，为大学教授和大学生服务。大陆银行的特种定期存款是一种很灵活的创新性的储蓄产品，也为时人所称道。仅此一项，就使大陆银行获得107余万元长达15年的固定存款，相当于大陆银行股资的十分之一。

大陆银行的金融创新还体现在银行内部的管理制度创新上。谈荔孙借鉴日本的做法，在大陆银行设置了总账制度，使高层管理者以比较超脱的姿态掌管银行重大决策和组织设置。这一制度在谈荔孙在世时运作良好，对大陆银行的早期发展贡献卓著。

注重调查，助力业务发展

大陆银行非常重视调查工作，专设调查部，总部设在上海，负责对企业的经营情况、各地的工商业和市场情况进行详密和系统的调查，为银行风险控制和经营活动提供参考。后来

四行储蓄会也有调查部，大陆银行的调查资料与四行储蓄会的调查资料可以相互交换。

大陆银行对客户的信用调查表非常详细。今天，我们看到档案中保存的大陆银行关于各地工商业、金融市场的调查计划和调查报告，仍然会感叹其调查之周密，数据之翔实。

大陆银行在1923年创办了《大陆银行月刊》，在1931年创办了《大陆银行季刊》，不仅刊载本行的章程和行务等信息，而且更重视刊载各地经济状况和商业习惯、财政情况等，对于调查信息的发布十分关注。（《陆档》，第211～214页）

综合经营，仿效日本模式

谈荔孙留学日本时，对日本一些大企业的经营模式很是留意，尤其赞赏三菱和三井的综合经营模式。大陆银行在银行业务之外开拓了外贸、仓储、信托、房地产投资等业务，开拓了经营格局，扩大了大陆银行的声誉，但也遭遇到一些风险。比如1931年大陆银行上海信托部在上海兴办的大陆商场，极大地提高了大陆银行在上海的声誉，但也因为淞沪抗战而导致投资遭受重大损失。1929年大陆商业公司成立，从事进出口业务，初期发展非常稳健，但1933年因贸易损失而宣布停业。即便如此，谈荔孙所探索的商业银行综合经营模式，从银行发展角度而言还是非常值得肯定的。这种模式也是近代私营银行兴起中的一个值得注意的普遍现象。

热心公益，履行社会责任

大陆银行在谈荔孙的带领下，十

分关注慈善公益事业，把慈善公益事业看作是提升银行声誉、履行社会责任的重要途径。大陆银行曾以极低利率，向中国华洋义赈救灾总会提供透支借款，支持华洋义赈会发展农业运销供给合作事业。（《陆档》，第366页）这对于促进当时的农业建设、农村发展、合作社发展等很有助益，是中国近代合作运动中值得重视的大事件。大陆银行1935年参加了中华农业合作贷款银团，支持农业产销合作社的发展。（《陆档》，第368页）大陆银行还十分重视对大学教育的捐赠，从燕京大学司徒雷登为燕大捐款事致谈荔孙信函、熊希龄关于筹建北京中医院致谈荔孙信函、蔡元培关于校董大会致谈荔孙函等信件（《陆档》，第460～465页）来看，谈荔孙对中国大学教育的参与是非常广泛的。大陆银行还在淮安倡导筹建江北慈幼院等。其参与社会救济、热心社会公益、履行社会责任的举动，引发社会广泛赞誉。

重视人格，塑造企业文化

企业即人。一个企业被后人铭记，主要还是靠企业的文化建设，其中最主要的是企业员工的人格构建。1929年3月7日谈荔孙在当年第一次行务会议上，对同人提出五条劝勉，可以视为大陆银行员工人格建设的核心，也是大陆银行企业文化的灵魂。这五条是：

“甲曰勤慎。语曰民生在勤，勤则不匮，勤于学问则德业进，勤于耕耘则收获丰，勤于工技则艺术精，勤于懋迁则利益厚，士农工商无不成于勤而败于惰，经营银行何莫不然？务望全体同人此后益宜勤奋，从公上下



猪的生活态度

■ 许秀江

猪生下来就被关在猪圈里，从小就失去了自由，一辈子都看不到走出“牢房”的希望。圈在只有几平方米的猪圈里，看不到外面精彩的世界，也听不到遥远的尘世喧嚣，猪

每天的日子过得单调而无聊，除了吃饭就是睡觉，连放风遛弯的空间都没有。这种浑浑噩噩、混吃等死的生存状态，要是换上别的动物，早就焦虑得发疯，吃不下饭，睡不着觉，抑郁

而死了！可是在猪身上，很难看到焦虑和郁闷。它照样吃得好，睡得香，遇到好吃好喝的东西，高兴得撒欢打滚，一副没心没肺的模样。很多人认为，猪缺心眼，傻。

其实，猪既不傻，也不笨。在BBC制作的纪录片《动物天才》中，猪是玩电子游戏的高手，在有关动物的智力测试方面，猪的智商也总是名列前茅。“牢房”中安身立命，吃得饱，睡得香，这种身处逆境泰然处之的生活态度，更是一种难得的大智慧。装傻充愣的背后掩盖的是猪无法驯服的野性，随遇而安的从容，是在耐心地等待命运的转机。一旦发现某种疏漏，猪会立即抓住机会，冲出牢笼。所有的猪都是逃跑的高手，一人多高的围墙猪能一跃而过，平时养精蓄锐，只为这惊人的一跳。猪的野外生存能力超强，在野外生存几个月，就能彻底恢复原来的野猪模样，变成一个青面獠牙、横行乡野的巨兽。□

一致同心协力，始终勿倦，抒思虑，尽本能，时时为本行计划业务开拓来源，视行事即事……”

“乙曰自勉。治己为上，受治为下，治己之道，自勉而已。吾人日处商战竞争之场，环境上之种种诱惑，时时俟隙而入者不知凡几。即如微逐游燕投机冒险，偶失检点即足毁人……”

“丙曰专一。昔人治一事习一业，专心致志，不务其他。即旧式钱业人物，一入某号执业，即始终不渝，视为一生职业者，所在恒有。故能洞窥穷奥，深知利弊，不发则已，发则屡中。盖专则精，精则熟，熟则巧也。诸同人服务本行，亦望专心一志，勿营外务，尤勿见异思迁，意志不定……”

“丁曰撙节。现在世习奢侈，靡费浩繁，无论为个人，为一家，为一集体，均须抱定撙节主义，方不至破坏预算。否则靡费无止境，开支无极限，持之既久，亏累即至。银行本以营利为目的，如不事撙节，虽营利极优而消耗无度，亦何补于实际。故谚谓：开源不如节流。可知撙节尤较开源为切要……”

“戊曰和蔼。人与人相接而成社会，社会所以长久不乱者，和平维系之力也。故和蔼可亲之人常乐，与周旋遂无不可成之事。暴戾恣肆人直鄙而远走，已为社会所共绝。普通社交尚以和平为先，至于经营商业志在营利，和蔼尤为发达业务之要素。吾人

服务银行，无时不望营业至发皇，然银行营业全赖顾客，故直接虽然银行办事，间接实为顾客服务。”

谈荔孙以上告同人五事，以今天的眼光来看，仍不失为银行进行人格教育的样本。谈荔孙五十四岁英年而逝，他所创建的大陆银行以及他所塑造的大陆银行精神，影响却延绵至今。□

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