

著 溥 蔭 榘

銀行員的生活

7107 1561

1116

956

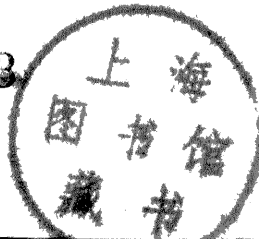
上海图书馆藏书



A541 212 0021 5103B



~~1514043~~



562.24  
44344

楊  
蔭  
溥  
著

銀  
行  
員  
的  
生  
活

081

365

目  
**銀行員的生活目錄**

葉序

自序

銀行員的生活

鐵櫃裏面的冷氣

書「櫃內冷氣的分析」後

一枝香煙的代價

好像是一老生常談」

保險和儲蓄

投機的心理

理想的行員

董事室印象

一	——	二
一	——	二
一	——	四
一五	——	二六
二七	——	三六
三七	——	四七
四九	——	五六
五七	——	六九
七一	——	八〇
八一	——	九三
九五	——	一〇六

( 1 ) 錄

嗜好的圈套

總結帳

多此一舉

錯誤的發現

尋找工作的興趣

人生付不清的學費

又是顧客的呼聲

借債

公餘修學

人的一生活

放款的煩惱

書「奮鬥」後

一〇七——一一三

一一五——一一八

一一九——一二三

一二五——一三一

一三三——一三七

一三九——一四六

一四七——一五二

一五三——一五五

一五七——一六八

一六九——一七二

一七三——一八〇

一八一——一八九

言出而音遠者，善言也。蔭博先生在小銀行的

小刊物裏面，發表貢獻同人的短文，可謂言近。

現因小別遠行，送出其一稿，印成小冊子，將貢獻小

銀行的同人的言兒，進一步貢獻全部銀行的同人，可謂

言遠。我還要和蔭博先生以日內瓦後，工作以

暇，寫密的心得。常以言短文字來，充實與業

郵業的資料，做將來從你手裏的預備。且金玉爾

多而為適宜，幸勿切切。

葉檢功 廿五·九·廿の翌日由は興業銀行

銀行的員生 ( 2 )

## 自序

這本小小冊子所收集的短文，全部都是在浙江興業銀行所刊行的同人讀物——興業郵乘——內登載過的。興業郵乘已經發行了五十一期；到第五十二期出版的時候，大致溥本人已在出國赴日內瓦的途中。在將要和這個有了五年半關係的銀行及有了四年三個月關係的刊物，作數年小別的時候，就決意將這些短文，整理一下，印成一本小小冊子，作為一個小小紀念。

這本小冊子的題名，就借用了第一篇最近才脫稿的銀行員的生活一個題目。好在這本小冊裏面所包含的各篇短文，全部都是為銀行同



人而發，所以全部與銀行同人有關。叫他銀行員的生活，尚不能算和內容相差太遠。

民國二十五年九月十四日，無錫楊蔭溥，序於上海浙江興業銀行

## 銀行員的生活

在沒有進過銀行的人看來，大致以爲銀行員的生活，是最舒適的，是最可豔羨的。不過也有一部份局外人，極鄙視銀行員的生活：以爲牠是最機械乏味的；甚至有看牠爲『趨向墳墓之第一步』的。就是從已經踏進了銀行的人看來，也各有各的見地：有的看銀行簡直當牠是安樂窩；有的也許看牠如同『食之無味棄之可惜』的雞肋；有的甚至看牠是一個青年銷磨志氣的地方。其實，這許多極端的片面的見地，都未必十分正確。

實際上，銀行員的生活，和別種職業生活一樣，有牠『苦』的方

面，亦有牠『甘』的方面。

善于調節銀行生活的銀行員，在一方面能不爲『苦』所屈；同時在另一方面能不爲『甘』所移。換一句說，就是在『苦』的方面，能對『苦』奮鬥，而不爲『苦』所壓倒；在『甘』的方面，能對『甘』防範，而不受『甘』的引誘。

現在，讓我們先拿銀行員生活的『甘』『苦』兩方面，來分析一下。

從『苦』的方面來說，銀行員的生活，第一，是單調。從大體說來，銀行的組織，大致都比較的上軌道，所以牠的手續，亦就比較的機械化。一個收支員，天天鈔票進，鈔票出，過的是點鈔票生活；

個營業員，天天顧客來，顧客去，過的是靠櫃台生活；一個記帳員，天天一筆借，一筆貸，過的是磨桌子生活；地位較高一些的好像主任，襄理，副理等等，天天簽單摺，看函件，過的是蓋圖章生活；就是經理和總經理，天天接電話，會外客，出席開會，飯局應酬。今天如此，明天也如此；本月如此，下月也如此；今年如此，明年也如此；也何嘗不是極爲單調！

第二，是生活的苦悶。任何職業生活，大致多少總含有一些苦悶的成分在內。銀行員雖則已比較算是上軌道的職業；可是仍不能完全沒有苦悶的成分。苦悶大致總是發生于處事上的時常碰壁，和精神上的不甚得志。一個低級的銀行員，在自己的能力未能十分爲上級所明

瞭的時候，或是在自己的意見未能十分爲上級所容納的時候，他所受到苦悶的成分，也許要更多一些。不過就是普通一般的銀行員，感受苦悶的可能，也確已不少。從日常處事方面講起來，對上級或不易討好，對同事或不易融洽，對顧客或不易應付，對辦事或不易順手；心與願違，動輒得咎，于是不覺陷入了苦悶。更從心理精神方面講起來，踏進了銀行，從底層做起，鉄硯磨穿，依然故我，十年廿載，仍未出頭。加以平日遷升之未必盡當；加薪之未必盡公；賞罰之未必盡平；人地之未必盡宜；處處予銀行員以心理上精神上的打擊，于是生活中苦悶的成分，也就不覺繼長增高，逐漸有一發不可遏制之勢了。況且這種苦悶，並不一定僅限于一般銀行員，或低級銀行員，實

實際上就是做到一個銀行的董事長，總經理，經副襄理等，也都有他們特殊的苦悶。例如預定政策的不易推行，人事佈置的不易得當，放出呆帳的不易收回，苦心經營的不易獲利等等：在在足以增加他們生活中苦悶的成分。

第三，是生活的緊張。講到生活的緊張，從大體上說來，銀行員確是大有『與衆不同』之概。雖則有一部份範圍較小的銀行，平時也許未必十分過于忙碌；但是規模較大的銀行，確乎生意都狠不差，所以銀行員的生活，也就緊張起來了。在早上忙的時候，銀行櫃台前面一層一層的滿擁着顧客，是常有的事。這時櫃內的銀行員，在『十目所視十手所指』的監視下，自然不容他不緊張。也許緊張的喘不過氣

來，還要不為顧客所諒解。再說到上級銀行員，如經理，總經理等，也不能沒有他們特有的緊張生活。單單說一天的見客，和接電話兩項，也許已夠他們緊張的了。再加上此地出席，那邊開會，甲處茶點，乙處宴會，也許緊張到幾乎連正式處理公事的時間都沒有了！

第四，是生活的危險。平心而論，銀行員生活中危險的成分，確乎是要比任何職業來得多一些。最普通的，為處事疏忽的危險。銀行員平常所登記的數字，所開發的票據，所收付的款項，都是關係重大，稍或錯誤，即有發生嚴重損失的可能。如收入偽鈔，錯記帳目，少收多付之類，均難免損失。此外如同事相累的危险，顧客錯誤的危險，客家局騙的危險，意志薄弱的危險，幾乎四面都是陷阱，一失足均

可以成千古恨。

所以，銀行員的生活，從『苦』的方面看來，這樣單調，這樣苦悶，這樣緊張，這樣危險：糊糊塗塗的過去，倒也未必覺得什麼；倘若加以一番詳細的分析，我們對銀行員的職業，也許竟會發生重大的懷疑起來。這却又着了魔障，走上了歧途了。老實說來，世間任何職業，多少總免不了有一些單調，苦悶，緊張，危險的成分在內。前進的職業者，正好藉此為他們生活奮鬥的對象，為他們另闢途徑的出發點。他們從單調生活中來尋興趣；從苦悶生活中來覓安慰；從緊張生活中來求暑適；從危險生活中來獲安全。『求則得之』，大致是不會失望的。古人有句話：『生于憂患』。真的，我們往往于憂患中反而



易于覓得生路。所以從『苦』的方面看來，對於銀行員大致反是利多害少。

銀行員生活的應付，反而在『甘』的方面，往往不易得到極大的成功。所謂『死于安樂』，是一些都不錯的。

從『甘』的方面講來，第一，銀行員過的是比較安定的生活。的確，銀行員的生活，是比較安定的。第一，他們的位置，是比較最有保障。除非他們本身有重大的過失，或是服務太欠滿意，是不會被辭的。更從經濟方面說來，薪水雖或不豐；然按時照發，折扣和拖欠一類的事情，是決不會發生的。並且較大的銀行，多少總有一些福利施設：食有膳費；住有宿舍；服務較久有年資加薪；中途不幸有壽險賠

款，有彌恤金；告休有退職金等等。總之，一個銀行員，普通在任職時，固粗堪溫飽；在老年，更不患無依；即在身後，亦仍有憑藉。在一般職業沒有多大保障的中國社會裏面，比較安定的銀行職業，就無形中被認為是『金飯碗』了。

第二，銀行員過的是比較規律的生活。早上依照一定的時間，上銀行服務；晚上依照一定的時間，回家休息。在工作的時間內，是分工合作，各有專司。你做你的職務，我做我的職務。營業員天天管他們應付顧客，收支員天天管他們收付款項，記帳員天天管他們登記帳目，事務員天天管他們處理雜務。今天如此，明天亦如此。各人對在服務時間內應當擔任的一部工作，都是胸有成竹，祇管按部就班的做

去，自然會漸有規律起來。並且銀行員工作時間內的規律生活，往往還會影響到他們工作時間外的私人生活。所以即使一個向來生活沒有規律的人，踏進了銀行，過了相當時間，也許會自然漸漸地被同化而漸上規律的生活。

第三，銀行員過的是比較舒適的生活。平均講起來，銀行員的生活，確乎是比較的舒適。第一，是他們服務環境的較優：銀行的建築，大致較為華美；銀行的設備，大致較為完備；明窗淨案，佈置井然；夏有風扇，冬有水汀；沒有普通商店那樣的紛雜，更沒有一般工廠那樣的喧擾。銀行員所得的報酬，雖不算甚豐；然而因為位置保障的確實，所以服務較久的銀行員，經過相當的進級和加薪，經濟上大致

總都可應付裕如。並且社會一般對銀行員的印象，向來極佳。不問銀行員在銀行的地位是一個高級職員，或是一個助員或練習生，社會對他們，似乎多少總含有一些『另眼相看』的意味，無形中增加了銀行員精神上不少的愉快。

所以，銀行員的生活，從『甘』的方面看來，是這樣安定，這樣規律，這樣舒適，確乎有狠多足以令人豔羨的地方。特別和我國現在職業界生活的不安定，不規律，不舒適反映起來，更足以顯得銀行員生活的『與衆不同』，『高人一等』。不過銀行員的生活，安定是安定的了，規律是規律的了，舒適是舒適的了；但是由生活的安定，而養成銀行員保守的見解；由生活的規律，而養成銀行員呆板的習慣；

由生活的舒適，而養成銀行員奢侈的風尚：却是都非銀行員的福！

的確，安定的生活，最足以養成銀行員保守的見解。結果，是很多的銀行員，非特缺乏改進的精神，並且還犯了思想落伍的毛病。他們踏進了銀行，位置既有了保障，生活既不成問題，自己估量，對於應付顧客，收付款項，登記帳目一類的職務，既已達到『熟能生巧』的境地；而對於寫數字，打算盤一類的技術，更已達到『精莫能精』的極巔，吃飯本領，得此已足。于是無形中銀行員就受了安定生活的累了！

的確，規律的生活，最足以養成銀行員呆板的習慣。結果，在很多銀行員的心目中，深印了『一加一成二』的印象，幾乎拿稽核員查

帳一分一厘不能出入的辦法，來應用到他們日常生活裏面去。於是重看小處，就容易忽略大處；重看近處，就容易忽略遠處；重經而忽權；重常而忽變；『派頭』就不會甚大。於是無形中銀行員就受了規律生活的累了！

的確，舒適的生活，足以養成銀行員奢侈的風尚。辦公時間內，在銀行裏習慣了物質上的享受，也許無形中就影響到銀行員私人的生活方面，多少提高了他們的『生活程度』。同時外界對銀行員『另眼相看』的結果，更不自然地抬高了銀行員在社會上的地位，間接就抬高了他們生活的方式。不知不覺使他們的生活方式，超過了他們的經濟力量，於是始則『寅吃卯糧』，勉強維持；繼則行險僥倖，謀資彌

補。一旦投機失敗，則虧空舞弊，終于身敗名裂。于是無形中銀行員又受了舒適生活的累了！

所以，銀行員的生活，從『苦』的方面看來，雖似可慮，其實並無可慮；從『甘』的方面看來，雖似可喜，其實並不可喜。普通說來，銀行員的失敗，大致並不是他們生活中『苦』的方面所種下的禍根；而反是他們生活中『甘』的方面所結成的惡果。

一個銀行員，對他生活上理想的應付，前面已經說過，應當是一方面對『苦』奮鬥，而不為『苦』所壓倒；另一方面對『甘』防範，而不受『甘』的引誘。

## 鐵檻裏面的冷氣

『車站，郵局，銀行等公衆的地方，也正是我們年青人練習涵養的地方。你看那鐵檻裏的那一張臉，你要是抱着小孩子，最好離遠一些，留神嚇壞了孩子。我每次走到鐵檻窗口，雖然總是送錢去，總覺得我好像是向他們要借債似的。每一次做完交易，鐵檻裏面的臉是灰的，鐵檻外面的臉是紅的！鐵檻外面的唾沫往裏面濺，鐵檻裏面的冷氣往外面噴！』

秋郎君所著罵人的藝術，中間花錢與受氣一篇的後半，有這樣的一段。



車站同郵局，大致人人和他都會經有過接觸，在這兩個地方，鐵櫃裏面的冷氣，是否『往外面噴』，我們暫時不必去討論他。不過秋即拿銀行也列在裏面，我們在銀行中服務的人，讀了他却不能不和櫃外人一樣，臉上發起紅來。

秋郎的話對不對，我們暫且不必去問他。現在先讓我舉幾個我所耳聞的事實來談談，這都可以代表社會一般對於銀行的印象，極值得我們注意的。至於事實是否真確，或是否有『過甚其辭』的嫌疑，我們都可以不必問他。好在我們是用來作爲自己勉勵自己的資料的，『有則改之，無則加勉』，人家罵得愈厲害，我們就應當向改進方面愈努力，這才是正規。

民國十七年一個春天的晚上，某同學會在上海某茶館舉行聚餐，我也是當時到會的一份子。在餐席上，我的對面坐了一位在銀行辦事的某君，我的左面却是坐了一位某大學的教授，這兩位原是極好的朋友。天東地西談了好一會天，不知不覺漸漸地談到銀行方面去了。後來談到銀行服務問題，某教授却舉了一件他所親身經歷的事實，這就是我現在要誠實地複述出來的。某教授說，他的學校每月發出的薪水，大致都是用的某銀行支票，所以每個月領到支票的時候，他總得到某銀行去領款一次。他繼續說：

『我第一次到某銀行，記得是在一個秋天的早上，剛剛在九點零幾分，銀行開門不久的時候。此時鐵檻外面，雖則已擠了四五個伸長

頸子，拿了支票的人；鐵櫃裏面的人，却似乎在離家到行，長途跋涉以後，不能不稍事休息。所以櫃外人雖則似乎已有等得不耐煩的神氣；而櫃內人却是仍舊在悠悠地吸他的烟，閒閒地談他的心。好容易等了六七分鐘，吸烟吸完，談心談畢，支票從鐵櫃窗中遞了進去，領款銅牌從鐵櫃窗中遞了出來。領款到手的希望，似乎不久就可實現了。可是事有出人意外的，在櫃外等了幾分鐘仍舊不見動靜。向櫃內一望，不由得使你再度失望：櫃內人正在看他的報紙；支票呢，還休息在他的桌子上面。這樣呆等，前後足足有二十分鐘，最後總算叫到了我所領到的銅牌上的號碼，現款畢竟領到了。我就隨着其他櫃外人，欣然向大門走去，結束了我第一次的拜訪。不消說，下個月支票發出來

的時候，還得整個的重來一次，到某銀行去與第一次大同小異的，消磨這不容易消磨的一刻，或是二十分鐘。」

『老實說』，某教授鄭重地聲明，『多等一刻，或是二十分鐘，在銀行忙的時候，是常有的事，原不算什麼。最令人不能忍受的，就是櫃內那張冷氣逼人的臉。當你走到窗口，招呼他的時候，他那種似見非見的神情；當他走近來接待你的時候，他那種半理不理的態度，實在有使得和他接觸的人不能原諒他的地方。』

當時他那個在銀行裏辦事的朋友聽了，也只有微笑搖頭。我想，這說不定都是那一個付款員個人天生的特性；然而，倘使這個事實是確實的，那他爲某銀行鐵櫃裏面製造冷氣，實在可以說是十分努力的

了。

大約這是三年以前的事罷，內人有一次拿了一張人家開給她的支票，到上海某外國銀行去取款。說也奇怪，照鐵櫃前面寫的牌子上看去，似乎可以取款的地方，拿支票遞進去的時候，只見櫃內人搖着頭，向右方一指，嘴裏說：『向那邊去』！碰了一個釘子，勇氣就減少了許多。向右邊一看，窗洞又有七八個，不知擠上那一個去好。預備了再碰釘子，鼓着勇氣，去試一試右方第一個窗洞。使她更驚奇的，是剛纔左面櫃內人指示她到右方來的，現在右面櫃內人却是又在指示她向左方去了。結果，打了三四個來回，碰了五六个釘子，方才達到她領款的目的。

我相信這樣相類的事情，凡是和銀行有往來的人，說不定都有親身經歷的機會。我有一個朋友，曾經和我談起，他在兩年以前，有一次帶了三千塊錢一張匯票，想到某銀行去存做定期。當他問櫃內人一年定期利息多少的時候，櫃內人除了回答『七厘』兩個字以外，沒有多費一個字；並且說完了『七厘』兩個字以後，就匆匆地離開窗洞到別處去了。結果，他受了一陣冷氣，仍舊懷着那張匯票，另找別一個銀行存去了。他最後忿忿地說：

『我想照這樣辦理銀行，倒是很簡單的事。定期存款窗洞口，可以不必放什麼人，只須寫「一年定期七厘」六個大字掛上就興了。好在放了活的人，他所做的事，也不過同一塊死牌子一樣！』

可是我們要注意，我們決不承認，凡是銀行都是一律冷氣逼人的。現在有許多銀行，在接待顧客，及其他種種方面，確乎已經有許多進步，並且正努力地在繼續改良。不過許多銀行中間，只要有一兩個，或是兩三個銀行，仍舊在保持着他們傳統的尊嚴態度，社會方面對於銀行鐵檻裏面冷氣의 觀念，就不會大大改變。一個銀行中間，只要有一兩個，或是兩三個行員，仍舊在『吾行吾素』的做去，那一個銀行鐵檻裏面冷氣的外噴，就有足以『拒人於千里之外』的力量！

這種的改革，一方面固然是靠着銀行當局的隨時指導，一方面却仍舊靠着行員的自動努力。老實說，要鐵檻裏面一些沒有冷氣，在銀行方面，是極不容易辦得到的事。在中國無論那一個銀行，恐怕都不

敢『以此自誇』罷！

據說，這種現象，在上海的各銀行，似乎還好一些。內地銀行鐵櫃裏面的冷氣，聽說有時還要來得濃厚。據一個從鄉間來的親戚說，一個和他曾經有過往來的銀行，雖是規定九點鐘開門的，可是你有時到九點半鐘去領款，或許因爲主要人員尙未到行的緣故，再叫你坐等一刻半時，並不算什麼一回事。最可驚異的，就是他們對於這種事情的發生，並不表示什麼歉意。主要人員到行的時候，說不定還要吃了一碗肉麵，然後再來理會你顧客呢！（據說這是千真萬確的事實，雖則我不十分相信。）難道這也是表示銀行尊嚴所應有的舉動嗎？這種觀念，不根本改變；這種習慣，不完全打破，銀行鐵櫃裏面的冷氣，



就是天天用火爐來燒也驅逐不了的。

不是我在崇拜外國人，他們在本國辦的銀行，鐵櫃裏面的冷氣，確乎是要少得許多。就拿美國來講，他們行員的日常事務，似乎還要比中國各銀行行員來得忙一些，單單支票的進出，一天有幾萬張。似乎不算什麼一回事。可是他們櫃內和顧客接近的人，無論收款付款，對於顧客『某先生，你好麼』，『某先生早安』等問候語，總是說的時候多。有機會，說不定還要閒談幾句。這輕輕幾句閒談，無形中就發生了許多熱氣，不知不覺養成了銀行和顧客間的感情。

普通一般人——自然我自己也不是例外——走近銀行的時候，老遠就看見了那樣巍峨高大的建築；將近大門的時候，又抬頭看見了袋

着手槍的警察。倘若你是第一回想走進銀行，這時候——在未進門以前——已經非有了十分勇氣，似乎只好永久在門外徘徊了。當你鼓着勇氣進了大門之後，看見那辦事員和顧客中間一道光亮的長櫃鐵櫃，已大有『寒噤』之意，所以在櫃內人的臉上，即使不再加冷氣，顧客已有『高處不勝寒』的感覺。這是我們在銀行服務人們所特有的困難：就是，要在這種冷氣逼人的環境中間，生發出蓬蓬勃勃的熱氣來。

據老於銀行的人觀察，聽說銀行辦事員臉上的冷氣，和他在行裏的資格，有時不無相當的關係：服務愈長久，待人接物也愈謙和的，固然是不少；但是資格一老，就『老氣橫秋』起來，亦未必完全沒有。不過他自己在行裏的資格，和行外來的顧客，似乎總連帶不上什麼

關係來。銀行靠有資格的人來製造冷氣，銀行又何貴乎有那些老資格的人呢？

所以，這應當是我們——在銀行服務人們——的口號：「驅除銀行鐵櫃裏面的冷氣！生發銀行鐵櫃裏面的熱氣！」

——二十年八月二十日，南京江浙興業銀行——

## 書「櫃內冷氣的分析」後

『冷氣的動機，櫃內人不能全數負擔』：沈赤維君立在櫃內人的地位，從經驗的立場上講，實在是有他的見地，完全是不錯的。

不過，我們在銀行裏面辦事的人，既然沒有方法去使得顧客改變他們的觀念，我們就不得不祇從『在己』方面着手，單單問我們自己對待顧客，有沒有失禮貌的地方。至於顧客對待我們怎樣，是他自己的修養問題，我們既然管不到，似乎也只得隨他去了。

這裏我們要注意的，就是：顧客的有沒有禮貌，只與他個人的人格有關，『種瓜得瓜，種豆得豆』，此因此果，他是可以『一身做事

一身當』的。我們在銀行裏面服務的人，一舉一動，是代表一個銀行：我們有沒有禮貌，他的影響就大了。說不定一個有兩三百位行員的銀行，只要有一兩個行員，偶然稍欠禮貌，就會使得那個銀行的信譽上，有了污點。也說不定幾百幾十個銀行中間，只要有一兩個銀行裏面的少數行員，偶然稍欠禮貌，就會使得整個銀行界，給人家當做『不知禮貌』的談助。

『顧客是沒有錯誤時候的』，這是現代『銷售術』(Salesman-ship)裏面最重要的一個原則。是不是顧客真的沒有錯誤時候的呢？事實上却不盡然：說不定所有爭執點，起於顧客的誤會，還是要占其大部。可是我們拿接待顧客做我們職務的人，決不能抱『即以其人之

道，還治其人之身』的態度，來對待顧客。顧客從來沒有受過『怎麼樣做顧客』的訓練，而我們做行員的人，却是都受過『怎麼樣做行員的』訓練的。所以我們對於顧客中間不懂怎麼樣做顧客的人，只好原諒他，忍受他。

況且做顧客不是一種職務，他們可以『合則留，不合則去』，所以他們有沒有禮貌，是並不負什麼責任的。而我們做檻內人的，對於接待顧客，却是我們的一件重要職務。我們既然當他職務做，那末我們的立場，就完全不同了。所以『銷售術』裏面『顧客是沒有錯誤時候的』一個原則，在極講自由平等的國家裏面，還是照樣存在着，並且仍舊有無上的威權。總之，顧客不是我們可以對他講是非的人，對

顧客是沒有是非可講的。

我對於沈君意見中間，有一點覺得是特別有注意的價值：『打光席面』的事情發生了以後，不問是否曲在夥計，餐館老闆還要來一個『按律處治』。這位老闆，却是太不體貼夥計地位的困難了。夥計單單對外應付顧客，已經費盡了心力，對內還要得到一個『用力不討好』的結果，實在是太難爲了夥計了。要『按律處治』，也至少先問一問曲直。這一點，是值得做老闆的人注意的。

附沈赤維君『檻內冷氣的分析』原文

作者『在職』十餘年；迄未脫離乎『檻』。接觸之機會既多，情節

之穿插各異，冷氣既可隨時隨地而發生，冷氣亦可無因無果而消滅。因之覺得其中大有可商之處，不妨寫將出來。現在且將車站及郵局，不入於本文範圍者除外，專談銀行。

冷氣是否盡發源於盤內，非將經歷與事實，相提並論，似不足以資證明，而得正確之結論。至於尋常冷氣之動機，據記者個人之意見，約可分下列五端：

- 一・方音不同之誤會；
- 二・便利與定章之衝突；
- 三・內部手續之遲緩；
- 四・應付不及之困難；
- 五・顧客高壓式之反響。

本來商居四民之末，士大夫都以市僧視之。及今因潮流之變化，



始覺士大夫與市儈，固同屬『歌飯的技能』，並無階級之可分。於是營營蠅利之中，遂漸有縉紳世家之裔。商人之地位，方漸漸爲世重視。不過事實如此，而社會一般對於商人之觀念，却又不盡然。大概通常顧客與夥計之間，仍舊有『居高臨下』之形勢。顧客一怒，則夥計見責，是非曲直，當時不問，事後不談，夥計之委屈，只得自知自受，絕不容有上訴之可能。如是五年十年，鍛鍊成才，然後可以『不畏凌辱』，『吐面自乾』，磨劫愈多，笑面愈恭。譬如北平餐館之打光席面，毋須賠償；顏色愈厲，請罪之頭寸愈大。好容易吃完請出，再將夥計按律處治，至於是否曲在夥計，聽說向不問訊。此種不合理之習慣，加壓於弱者的商人，已極久遠。即在銀行方面，也有具體而微的表現。故冷氣之發生，其原動似不盡在襟內，此即其一端。

環境不能比較，一個人誰不願受恭維，奉茶敬烟，大槩錢莊銀號

，尙有此種「應酬」，而銀行無有也；有之，亦僅僅限於有關係之熟人而已。寒暄既畢，再談交易，銀行不能也。習受此種優待之顧客，在在感覺銀行之「索然寡興」，「不知禮貌」，即在在足爲「冷氣」發生之原料。同時檻內人自接受顧客委託事件，至伏察處理完畢，其中並無寒暄時間之空餘，其勢只得拋下檻外人，以從事於責任的事務。既一心於事務，何得餘閒以使檻外人發「熱」。銀行因行政嚴密，規章至爲重要，行員無情面與通融之權。但檻外人則往往有簡省手續或通融情面之請求，檻內人無能爲力，而檻外人則不愜於心焉。環境因心理而轉移，於是冷氣縈繞乎內外矣。此種冷氣，雖或暫時暗藏，但隨時可以現於顏色。此種冷氣之原動，是否完全屬諸檻內，似亦成爲問題。

檻內人之面色，既爲「世所詬病」，自有改過之必要。雖不能製

造熱氣，至少亦不應再爲冷氣之供給。不過同時櫃外人亦似應有相當之覺悟，與改選之觀念，不可更用意氣壟迫，施於素昧平生之櫃內人。所謂自重而後爲人所重視。顧客更應以平等之身份，非命令式之措詞和一切善意之舉動對待櫃內人。「和平非一方所能維持」，明乎此旨，則冷氣可化輕氣，而蒸化於無形。下面是兩輪櫃外冷氣原動之喜劇，亦是作者親歷之事實：

顧客：「取錢」！（來者以匯票交進櫃內）

著者：「票根未到，請明後日來取」。（著者善意的退還匯票）

顧客：「什麼？我到了爲什麼票根未到？」（色怒）「票子不是你開的麼？不是憑票取錢嗎？」（聲色俱厲）

著者：「不錯，是做行開的，不過我們還未接到通知」。

顧客：「嘿」！（魯魯齜齜而去）

票根未到，不能通融付款，此是定章與無利之窟突。原若是不明事理，但他的主觀並無錯誤。藍內人亦無法通融，應求互相的厚諒。

外客：『找總務科！』（有愀色）

行員：『此間沒有總務科，有什麼事我們可辦』。

外客：『沒有總務科，會會經理罷。我是股東代表，來為股東的事』。  
『。（面有得色）

行員：『會那一位經理』？（恐與經理中一位認識，故這樣問。）

外客：『隨便』！（氣焰不可一世）

等到見過經理，公事揭曉，原來是取股息的。種此『僑勢欺人』的氣概，藍內人只能望而生畏，那還敢發生『熱氣』。而若是股東代表，倘如真正股東駕到，則又當如何？所以惟不明事理者，容易造成

冷氣。冷氣的動機，檻內人不能全數負擔。但如何可使檻外人改良觀念呢？這是一個難題，作者不敢解答。

——二十一年十二月，南京浙江興業銀行——

## 一枝香煙的代價

我是不會吸香烟的，所以對於吸香烟究竟有什麼特別風味，雖然用盡了許多想像力，也不會想像出什麼來。倘使要我拿我自己鼻子所聞到的來做我想像的根據，那麼我所得到的結論，由會吸香烟的人看來，一定是離開實際太遠了。因為我自己鼻子所聞到的，好像，在空氣原已不十分流通的電影院裏面，坐在我前面的那一位青年所噴出來的煙味；或是在冬天片風不透的鐵路臥車裏面，和我同一房間，而臥在下舖的那一位先生終夜不息所吐出來的餘煙：我聞到了，都似乎不足以幫助我的想像力來得到一個『香烟是確乎有些特別風味』的結論

。結果，對於這個問題，我就不得不停止想像。因之，直到現在，對於這個問題，我也並沒有找到什麼結論。

我有一個朋友，他對於吸香烟的經驗，據他自己說，已經有了十六年。因為他今年是三十四歲，他第一次嘗到香烟的滋味，是在中學堂裏面，第一學期英文大考的前一個晚上，那是十六年以前，他剛正十八歲的時候。這些事實，都是他在京滬車上，和我不期而遇，在途中所講給我聽的。

從他的談話裏面，你可以看得出，他對於吸香烟，確乎是一個有些資格的人；並且你也可以看得出，他對於吸香烟，確乎是一個極端提倡的人。據他說，愈是在寂寞無聊的時候，香烟的功效，愈是明顯。

；而同時愈是在工作緊張的時候，香烟的需要，也愈見迫切。所以他的結論是：不管你空閑或是忙碌，香烟總是少不了的。况且，能多吸香烟，還是身體健康的表示：因為據他說，倘使你的身體稍感不適，香烟是不能入口的。

最後他却這樣感慨地說：『香烟的確是好的，不過化錢也實在化得不少。像我這樣從十八歲吸起，假定繼續吸到七十歲，每天總得化兩三角錢，這項香烟錢，恐怕就得化上四五千塊錢。這是我們吸香烟的人，比你們不吸香烟的人，所多化費的一宗金錢。』他舉起他右手指夾着那支剩餘的半截香烟，鄭重地說道：『這就是吸一支香烟的代價！』



『四五千塊錢，……一支香烟的代價』；這兩句似斷似續的話，從那天起，就隱隱約約在我的腦子裏面盤旋。盤旋了好些時候，終究鼓動了我的好奇心，有一天，就忍不住趁兌換零錢的機會，向左鄰烟紙店問了一聲香烟的價目，（自然這是南京的價目，）得到了下面的結果：

（一）下等香烟 如大仙女，紫金山等牌子，每枝銅元一枚。

（二）中等香烟 如華盛頓，小美麗等牌子，每圓三聽，合每枝銅

元二枚；如前門，白金龍等牌子，每圓二聽，合每枝銅元三枚。

（三）上等香烟 如三五，加立克等牌子，每聽一圓七八角，合每

枝銅元十枚，或十一枚。

據說，吸烟量大的人，每天吸完五十枝的一聽，並不是沒有的事；不過每天吸二十枝的一盒，或是再少一些，吸十四五枝，是比較普通一些。所以烟量最大的，就是吸中等的牌子，也要化大洋三角至五角；烟量普通的，也要化大洋一角或兩角。況且，據說，烟量大致是有增無減，進步極快的。起初每天化大洋一角的人，說不定吸了幾年，就會化到一角半，或是兩角。

我得了這些事實，就乘着一個秋涼的晚上，閑着無事的時候，出了一個算術習題給我自己做。現在我先把那一個習題，一字不換的整個抄在下面：

『現在有一個人，從他二十一歲的年初第一天起，開始吸烟。此後繼續吸到他六十歲的年底，足足吸了四十年，從未有一天間斷。他平均每天須化香烟錢大洋一角，每月作三十天計算，共須化香烟錢大洋三圓。假定這一個人，在他開始吸香烟的時候，不吸香烟，拿這筆應化的香烟錢，按月三圓，存入本行儲蓄部，作為零存整付存款；每隔十年，得有整數，即將此項整數，改作本行「五年期年息一分」的整存整付存款，每次到期，本息全數續存。問，照這樣的辦法，到他六十歲那年底，他在本行的存款，應有多少？』

我化了一二十分鐘時候，答數終究給我求到了，可是我見了這個

答數，却使我吃了一大驚。照本行零存整付章程，每月存洋一圓，十年到期，可得洋一九三·一七圓，所以每月存洋三圓，十年到期，就可得洋五七九·五一圓。 $(3 \times 193.17 = 579.51)$ 再拿這筆款子改存五年期整存整付。此後每五年，將本利合併續存一次，至三十年期滿，竟可以得到大洋六，六〇一·〇二圓的一筆大款子。這個答數，可以拿下面的算式來證明的：

$$579.51 + (57.95 \times 5) = \$ 869.26 \quad \text{五年到期可得本息}$$

$$869.26 + (86.93 \times 5) = \$ 1,303.91 \quad \text{十年到期可得本息}$$

$$1,303.91 + (130.39 \times 5) = \$ 1,955.86 \quad \text{十五年到期可得本息}$$

$$1,955.86 + (195.59 \times 5) = \$ 2,933.79 \quad \text{二十年到期可得本息}$$

$2,933.79 + (293.38 \times 5) = \$4,400.68$  廿五年到期可得本息

$4,400.68 + (440.07 \times 5) = \$6,601.02$  三十年到期可得本息

這個六千多塊錢，還只是他最初十年——二十歲到三十歲——省  
 下來的香烟錢，存入銀行，到他六十歲那年年底，所應得的本息。還  
 有從他三十歲起，到他六十歲為止，所省出來的錢，也可以照樣辦法  
 。那最後的答數是多少呢？請諸位自己看下面的算式罷：

二十歲至三十歲的\$579.51照上法轉存三十年可得 \$6,601.02

三十歲至四十歲的\$579.51照上法轉存二十年可得 2,933.79

四十歲至五十歲的\$579.51照上法轉存十年可得 1,303.91

五十歲至六十歲的\$579.51不再轉存 579.51

吽吽……………

\$11,418.28

大洋一萬一千四百十八圓二角三分——這是一枝香烟的代價！

假使這一個人是我們本行的同人，他在本行一年定期存款的利率，是照年息一分二厘計算的。那是他一枝香烟的代價，自然還不止這一些。倘使讓我來代他打算，那末他似乎可以先來一個每月三圓，三年期的零存整付——因為零存整付期限至少三年——存款。三年——二十一歲至二十三歲——到期的時候，拿所得到的本息全數，大洋一二〇・一一圓 ( $3 \times 40.04 = \$120.12$ ) 改存一年定期，此後每年本利合併轉期一次，到六十歲可以轉期三十七次。第二次三年期的——二十四歲至二十六歲——零存整付，到期的時候，也照樣改存定期，可以

轉期三十四次。照這樣按次類推下去，第三次的自然就可以轉期三十一次；第四次的，自然就可以轉期二十八次。不過到了最後一年——六十歲的那一年——因為只剩一年，不能再存零存整付，所有每月三圓，自然祇可改存活期儲蓄，存滿一年，至六十歲年底，仍可以一同加入計算。可是照這樣合併計算起來，他的結果，更要使你吃一大驚。因為算式比較複雜的緣故，恕我此地不寫出來了；讓我單單告訴諸位我所求到的一個答數罷。

大洋二萬七千三百零五圓六角二分——這也是一枝香烟的代價！

假使這位朋友，平均每天所化的香烟錢，是大洋兩角，那他的一枝香烟的代價，就得倍上一倍，整整的要五萬四千六百多塊錢。倘使

他省了這筆香烟錢，拿他儲蓄起來，到了他六十歲的時候，不是已經大可溫飽了嗎？假使這位吸烟朋友，六十歲以後，還繼續吸下去，到七十歲八十歲的時候，那這筆帳，更無從算起了！

下回我再碰到我那位朋友的時候，我決定要和他這樣說：『一枝香烟的代價，你還想只是四五千塊錢嗎？請你再回去算一下！』

廿一年八月二十三日，南京浙江興業銀行



括生的員行銀 (48)

## 好像是「老生常談」

首都銀行界，乘國慶的假期，有聯合旅行無錫的組織。遊關興盡，離開無錫的時候，在京滬車中，剛剛和吳農修先生對座。吳先生是南京中國銀行的經理，雖則到南京來還沒有滿一年，可是他在平滬金融界中，却很有一些歷史。吳先生談鋒極健，往往在他半正言半笑話的中間，隨時流露他敏銳的見地，和透澈的人生觀。

我們對坐無聊，隨便談談，就談到銀行身上來了。『三句不離本行』：大約這也是不可避免的專情罷。自然我們所談的，都是東拉西扯，想到什麼就講什麼。却是有一兩點，似乎還值得我們的注意，現在我就拉雜的追記在下面。中間有的是吳先生說的

話，有的是我說的。談得情投意合的時候，意見已經打成了一片，所以中間有一部份的話，一時已分不出來那一句話是他說的，那一句話是我說的了。

『天下事不進到退』：這句話是一些都不錯的。而對於我們銀行，尤其是來得確切。譬如從銀行制度方面來講，銀行制度的改革，不是要改就改，要革就革，要改就改得了，要革就革得成的。所以銀行的這種改革，應得取進化式的逐漸改良，不應當取革命式的推翻重建。處目下競爭極烈的情況下，人家天天在取進化式的改進，而有一個銀行『故步自封』，固守着他的成規：這一個銀行，比較上就在『不進則退』之列了。

譬如再從銀行人才方面來講，銀行人才的培養，也不是幾天數月，一年半載所能完成的。十年二十年以前進用的行員，就是十年二十年以後的銀行中心人物。所以十年二十年以後需用的人才，在十年二十年以前，就得物色起來，栽培起來。這也得逐漸進行，不能一日休止的。假定人家的生力軍，年年在增加，到需用時候，自然是左右宜；而有一個銀行要等到需用的時候，才感覺到人才的缺乏，那是已經落後一着，這一個銀行，比較上又在『不進則退』之列了。

『銀行無論在那一方面，只要前進稍一停頓，中間就會有一天要接不上氣來』：這是吳先生的結論，而我也認爲不錯的。

大凡在銀行裏面服務的人，爲安定的環境所陶冶，在不知不覺的

中間，往往會一天一天的穩健起來。「一動不如一靜」的觀念，往往會一天深似一天印入他們的腦海裏面去。所以遇到有一些改革事情，嘴裏雖則未必這樣說，心裏却是有時總不免這樣想：「我們照這樣做法，已經做了五年十年，沒有感覺到有什麼不方便的地方，現在何必來「無事尋事做」呢？」大凡一樁改革事情成功的程度，不敢說全部，至少可說大部是拿辦事員願否合作，及實際合作的程度，來判決的。現在辦事的人，心裏先抱着這種成見，事實上就不會真心真意，十二分給你合作；而改革的事情，無形中也就受了障礙。不幸改革因為沒有十分澈底——沒有十分得到辦事人的合作——而失敗了一次，從此辦事的人，有了話柄，此後成見愈深，改革也就愈難了。

他們不知道五年以來，一向照這樣辦的事情，到了第六年，未必就仍舊應當繼續照辦；十年以來，一向照這樣辦的事情，到了第十一年，未必一定就沒有改革的需要。在制度改革以前，這種心理上的改革，是不可少的：吳先生這樣說。

死的事業，完全靠活的人去處理；死的組織，完全靠活的人去指揮；所以人才的確是一個事業，或一個組織的重要成分。據吳先生的意見，銀行裏面的人員，大致可以分爲三個部分：以指揮爲主的，有經，副，襄理，各科各部主任等要員。以技術爲主的，有一部中下級辦事員。而一行中最重要の中堅人物，却是占全行大多數的上中級行員。他們和一個社會，或是一個國家裏面的中產階級一樣，是一行精

華之所在。他們的思想，他們的修養，他們的能力，他們的知識，足以爲全行的代表。他們的風氣健全，銀行的風氣，也自然就健全了；他們的能力雄厚，銀行的能力，也自然就雄厚了。

銀行在制度方面，在人才方面，在其他種種方面，無時無地，不在企圖增進，或改良：這都是銀行在體積——厚度——方面的進展。在體積方面有了相當的進展，才能再進一步作平面的進展。體積的進展，是充實內容的工作；平面的進展，是向外發展的工作。有了體積的進展，再作平面的進展，這是自然的進展，是健全的進展；沒有體積的進展，單想作平面的進展，這是勉強的進展，是冒險的進展。

『所以，充實內容，是銀行最緊要的一個工作。因爲充實了內容

，才能向外發展；因為充實了內容，就自然會向外發展：這是吳先生的結論。

『欲速則不達』，無論什麼事業，總少不了一個「時間」的成分，貪目前的近利，就得犧牲將來的實力。

『這些話，聽來都好像是「老生常談」；不過，不加作料的清湯，最難做得出色，所以對於清湯式的「老生常談」，終究大家只能常「談」，不能照「做」。將來老生常「談」，都變了老生常「做」，中國什麼問題，就都可以解決了！』吳先生談到此地，大有一些感慨之意了。

這次暢談後的第十一天——十月二十一日——我又在京滬車中，



望着車窗外，面已經帶着秋色的農田村樹，向後面直馳過去。對面坐着的，却已不是吳先生。衣袋裏摸到了一支鉛筆，不覺就寫成了這篇追記。

——廿一年十月二十一日，京滬車中——

## 保 險 和 儲 蓄

『……先生歷任要職，而潔己奉公，一介不取。茲因公致疾，歿於任所，身後異常蕭條。遺孤年皆幼稚，此後教養之資，更將苦無所出。同人等得此噩耗，已極悲悼；眷懷遺孤，尤為愴惻。特援古人麥舟之義，將奠品改為贖金。在遺孤固獲仗助，而吾人無傷惠之嫌……』最近我接到我素所欽佩的一位朋友的計聞，在這個計聞中間，夾着有許多名人所具名的一張啓事，裏面有這樣的幾句話。

我這位朋友，辦事的認真，持身的純潔，凡是和他相識的人，沒有一個不稱贊他，佩服他。『潔己奉公』的人，他身後的『異常蕭條

『，從因果上推論起來，似乎是無可避免的事情。不過。』死者已矣！生者如何？』這裏實在有值得我們考慮的地方。

寫到這裏，我又記起一樁事情來了。本年一個春天的早上，本京同行中一位副經理，親自來行過訪。談了一會閒話，他就在衣袋裏面拿出了一本捐簿式樣的小冊子。嘴裏說：『請貴行要多多幫助，這也是「做好事」的事情。』我翻開冊子一看，第一頁是寫了一篇啓事。大約說該行仝人孫君，在本京銀行界已任職多年。最近猝遭病故，家貧孤幼，身後蕭條。接下去無非是一些請『慷慨解囊』的話。第二頁上面已經寫了五六個認捐的同行：和孫君有過關係的一兩個銀行，已經各自捐了一二百塊錢；其他的捐數，大約也都在三五十塊錢左右

。結果我們也捐了三十塊錢。照帳上的記載，這是本年四月十九日的事情。討了情面，化了時間，費了精力，來代替『身後蕭條』的朋友解決一部仰事俯畜的問題，實在是義俠可風的舉動，在能力所及的圍範以內，我們自然都應當儘量幫忙。雖則照上面所舉孫君的事情，請求幫忙的範圍，除親戚朋友以外，擴大到和他沒有關係的銀行，比較是稀少的例；然而幫助同一組織內『身後蕭條』的同事，是似乎一件極普通的事情。就是拿本行來講，恐怕也不乏其例罷！

的確，凡是祖上沒有遺產，專靠着一個人的薪水來維持一家生活的人，恐怕都有這個問題。他在那個機關裏面的職位愈低，薪水愈少，那他對於這個問題也就愈爲嚴重。就是位高薪厚的人，因爲『潔己

奉公』的緣故，有時還逃不了這個問題的牽累。

『身後蕭條』的人，能得到朋友的幫忙，固屬萬幸。不過在『人在人情在，人去人情去』的世態下，是否一定會有仗義的朋友來發起幫忙，似乎已不無問題；而發起以後，是否一定會一倡百和地羣加援手，更是不能預料的一件事情。最近本京銀行界一位朋友，偶然和我談到這個問題，他就說起，他在北平任職七八年的中間，同事去世的前後共有三位；不過能夠得到一些朋友幫助的，只有一位：這就是一個例。所以，與其要人家來幫你的忙，不如自己來幫自己的忙。『自助者，得天助』，實在是千古不磨的名論。

我還記得從前在美國支加哥一個銀行裏面實習的時候，常常看見

佈告處貼有這樣的通知：

『本行某部某君，爲本社社員，於某月某日去世。本社同人，每人應分償保險金幾元幾角幾分。除函請總務部於薪水中照扣外，特此通知。』

同人互保壽險社敬啓

後來才知道，這個社是銀行裏同事自動組織的。這個銀行，規模原是很大，全體行員人數，總在二千以上。所以雖然沒有全體加入，社員却是已經不少。凡社員中，有一個人不幸身故，就由全體社員，平均分攤，送他家屬兩千元。不要誤會了，這二千圓，並不是『公份』，也不是『恤金』，却是他所應得的保險金。因爲社員多的關係，

每次攤費，不過在一元三五角錢左右。有的時候，雖則說不定一個月要攤上一兩次；有的時候，也說不定三五個月沒有攤上一次。所以平均計算，社員每年所出的保費，實在是極爲輕微。

這種辦法，既沒有年齡的區別，又沒有體格的關係，祇要大家踴躍參加，實在是一個自助助人極好的辦法。有人說，這個辦法，祇合於社員極多的組織。社員一少，每次繳款太多，恐怕社員要負擔不起來。這層顧慮，是很對的。可是，社員一多，平均計算，社員死亡率也一定隨之增加。每次繳款數目，雖然較少；因爲繳款次數增加的緣故，每年繳款的總數，恐怕仍舊不能減少許多罷。

這種共同合作的辦法，在某種情形下，實在有不易實現的困難。

不過真心想自助的人，決不會因此就拿這個問題攔過一邊的。現在人壽保險公司，在中國也已經極爲發達。我並沒有做任何保險公司的『跑街』，也並沒有受任何保險公司的委託，來擔任宣傳，可是我以為凡是有父母妻子，而沒有『恆產』的人，每年一筆保險費，是要看得和衣食住的費用，一樣輕重，決不能節省的。

的確，從我們在銀行裏服務的人看來，拿一筆錢存做儲蓄，和拿同數的一筆錢去交給保險公司，比較起來，交給保險公司的錢，要吃虧得多。可是我們也應得知道，倘使我們要定期十年，存得洋一千圓，照本行零存整付的辦法，每月就得交洋五圓一角七分七。我們更要注意的，就是必須交足十年，方才能於到期時得到本息洋一千圓。倘



使我們人人有『先知之明』，保定都是『壽比南山』，十年，二十年，的穩可以過得去的，那是保險公司實在是可以取消。不過事實上，單儲蓄而不保險的人，總有一小部份要失望的。

不要誤會了，我不是在鼓吹保險，摧殘儲蓄。保險有保險的功用，儲蓄有儲蓄的功用。儲蓄固然不能替代保險，可是同時保險也萬不能替代儲蓄。我現在正要說到儲蓄上面來了。

我們一般父母俱存，妻子無故，而沒有恆產的人，應當保足壽險，完全是爲萬一有意外的時候，用來做父母妻子生活的保障：這層道理，我們已經在前面半明言，半暗示的，說過了。總之，儲蓄是逐漸才積得起來，所以非經相當時間，就不會積有成數。在沒有積得成數

以前，可以保得住自己不生意外，事實上似乎又是絕無把握。所以投保壽險，是來彌補這個缺陷的。

可是單保壽險，而沒有相當儲蓄的人，又有他的缺陷。單保壽險的人，萬一是『老當益壯』起來，十年，二十年，三十年活下去，到了六七十歲，不能再照常工作，不能再照常賺錢的時候，就要起恐慌了。到那時，非特一家的生活，難以照常維持；就是一身的生活，恐怕也會生起問題來。到了那個地步，再恨着自己爲什麼『老而不死』，是已經嫌晚了。

所以，單單有儲蓄而沒有保險的人，就毫無不測之備；單單有保險而沒有儲蓄的人，就缺少養老之資。須得有把握在五六十歲以前，

決不會有什麼意外的人，才可以不必保險；須得有把握在五六十歲以後，決不會生活上發生問題的人，才可以不必儲蓄。

其實，我們需要儲蓄，還不是單單爲着一個養老的問題；凡是預計家庭中不可免的未來意外開支，好像尊長喪葬費，昆季婚嫁費，子女教育費等等，都應得預先用儲蓄的方法，預備起來，可以免得臨時慌慌張張的東張西羅，負起債來。

有一部份人，在原理上面是極贊成儲蓄和保險。他們所以沒有儲蓄和保險的緣故，據說實在是『力有不逮』。這說不定也是事實。不過，我對於這個理由，還不肯『不折不扣』的完全接受。寫到此地，我又想到了一樁人家講給我聽的故事

我有一個朋友，他從美國留學回來，已經有十三四年。他曾經做過銀行經理，也曾經做過大學教授。三年以前，和我講這許多話的時候，據他說，他仍舊沒有什麼儲蓄。可是他這樣說：『我有一位親戚，他的薪水，是從十五塊錢開始的。到了現在，每月的收入，也不過在五六十塊錢左右。可是他在這八九年中間，已經積蓄了四五千塊錢。我這十年來的收入，平均至少比他要多上十倍。我不知道我賺的錢，都化在什麼地方去的？我更不懂，他怎麼樣能積成了這一大宗款子？』

『能儲蓄不能儲蓄，決不在每月收入的多少。所以往往有每月收入四五百塊錢的主人，反會欠了自己家裏每月賺四五塊工錢的老媽子幾百塊錢』：我的朋友這樣感慨地說。

拿『力有不逮』，作為一個不保險不儲蓄的理由，我們是不肯『不折不扣』的完全接受的。『是不為也，非不能也』；孟子這兩句話，我們在這裏似乎可以借用一下。

倘若我們拿西洋鏡拆穿來講，每月賺五六十塊錢以上的人，每月提出幾塊錢來做儲蓄或是保險的用度，實在不會覺得什麼不方便的。你若不提開這一小宗的儲款和保費，你將你全月的收入，一起用了，手頭並不會覺得特別寬了一些；就是你提開了一筆儲款和保費，手頭也並不會覺得特別緊了一些。因為有錢在手頭的時候，就會不知不覺的多用幾塊；沒有錢在手頭的時候，就會自然而然的少用幾塊。我們一個人的用錢，着實有些彈性，大致總是『能屈能伸』的。明白了這

些心理，我們就會覺悟到：不儲蓄，不保險，錢一樣總是全部化盡的。照這樣講，儲蓄了，保險了，豈不是好像白儲蓄着，白保險着的嗎？這種便宜事，大家爲什麼不做呢？

——廿一年十二月九日，南京浙江興業銀行——

錢行員的生涯 (70)

## 投機的心理

投機，確實有一種極神祕的魔力。那種似可知而不可知，不可知而似可知的作用，確實有極大的引誘力量。我們的理智，在被好奇心，嘗試心，冒險心，和傲慢心包圍之中，確實祇有被征服的機會，確實很不容易鼓起什麼有效的反抗力量來。

投機有他的神祕，所以投機就到處受人家的歡迎。投機的神祕，就在不會次次都猜中，也不會次次都猜不中。猜中了，表示他的眼光，他的能力，高興起來，就還想猜他一下。猜不中了，不過表示這一回他的運道不十分高明，負氣起來，給他顏色看，偏要再試他一次。



所以不管他猜中了，或是猜不中了，他總可以無限制的繼續下去。

『無限制的繼續下去』，這種心理，是失敗的心理！

我在學校裏面讀書的時候，對於交易所一門功課，是特別感有興趣。當時我會經向圖書館裏面借到了好幾本關於美國大投機家自述投機經過的書籍。讀到他們怎樣的運用手腕，怎樣的操縱市場，往往會樂而忘倦起來。可是我讀了這幾本自述以後，有意無意之間，却得到了一個印象。就是：大投機家一生的起伏，似乎都不十分安定。他們往往會今天是一個千萬財產的大富翁，明天會變了一個一文不名的大窮漢，後天說不定會再恢復了他固有的財力，而終究又說不定還是全部虧折了。所以大投機家從大窮漢變成大富翁，而終身保持大富翁地

位的，固然是有；可是變成了大富翁以後，又回復到他的本來面目，以大窮漢終其身的，似乎也不在少數。

『大投機家爲什麼終究失敗了呢？』從此這個問題，在我的腦海裏面，常常的在盤旋着。

我有一個朋友，他也是在金融界做事的。在他踏進金融界不久的時候，有一天，我們遇到了，隨便談了一會天之後，他很滿意地告訴我說：

『今天公債又漲了！我前天因爲有公事到上海來，我一到上海，就買進了編遺庫券票面四萬元。『果不出我之所料』，兩天連漲了兩塊多錢，我八百塊錢是賺穩了！』

『我和你講，要靠著正當薪水儲蓄起來，做成一個富翁，是沒有一回事。我的心也並不大，我的望也並不奢，祇要每一個月，能在公債上面，賺他五六百塊錢，也就夠了。我並且已經抱定宗旨，每一個月祇想賺這五六百塊意外的財。假定我月初就賺的這個數目了，那我的目的已達，這一個月就停手不再做了。這樣「小做做」，似乎來得安全些』。

可是據人傳說，我這位朋友，當國難期間，在公債方面，吃了大虧，據說損失有一二萬元。我現在還在疑惑着，難道我這位朋友，已經放棄了他抱的『小做做』宗旨了嗎？

的確，人類是進取的，所以人類也是不知足的。不開始倒也罷了

，一開始以後，有時就不受他理智的縛束了。開始打麻雀的人，起初何嘗不是祇想『小來來』，『解解悶』，結果賺一二百塊錢薪水的人，在一個晚上，輸了七八百，八九百塊錢，也會『面不變色』起來。打麻雀有『小來來』，就會有『大來來』；投機者有『小做做』，也就會有『大做做』：這似乎是天然的進步。

可是『大做做』以後，未必就會隨着有大利益。也說不定他從許多『小做做』中間賺來的錢，在一回『大做做』中都犧牲了。到了那個時候，後悔似乎已經賺遲了。

所以，投機從心理方面講，似乎是失敗的成分，要佔得多一些！據說，投機的人精神上所受的痛苦，是很不小的。在市場捉摸

不定的時候，或是已經受了大損失之後，往往會『寢不安席，食不甘味』起來。這似乎也不能怪他，此中甘苦，想來非親歷者不能道。是否如此，像我這樣的門外漢，就不敢亂猜了。

的確，凡是利害太切身的的事情，往往不會像處於旁觀地位者那樣觀察得清楚，和處理得適當。醫生萬不肯醫他自己家裏面人的病，也就是這個意思。一個做投機的人，在拿人家的錢，代人家投機的時候，往往會很順利；而他拿自己的錢，來做自己投機的時候，往往會不大得意起來。這都是因為利害太切身，『寢不安席，食不甘味』那種心思，在從中作梗！

所以，投機從心理方面講，的確似乎是失敗的成分，要佔得多了

一些！

做了多頭，行市果真上漲起來；做了空頭，行市果真跌落下去；在這種情形之下，利益似乎是穩定得到的了。然而，往往受不知足心理的牽制，大利益會縮成小利益，小利益會變成無利益；並不是希罕的事。

對這點，我可以舉一個實例來說明：

前幾個月，有一次我從上海回南京的時候，買回去幾個冬瓜式的大汽球。這種汽球，吹足了以後，倘使你不用手指把吹口按住，裏面的氣，就會從吹口中放出來，同時發生一種汽笛似的聲音。這樣一吹一放，小孩們『引以為樂』，這原是一種習見的玩具。我買回去以後

，小孩們吹氣的時候，膽子小了一些，所以稍吹即放，一玩倒也已經玩了二三天。有一天的晚上，我沒有事做，伴着小孩們玩的時候，他們嚷着要我給他們吹汽球。自然我膽子大了一些，球也吹得大了一些，這一來，却鼓動了他們的特殊興趣。於是當我第二次吹的時候，他們『再要大些』，『再要大些』的歡呼着。霹拍一聲，汽球不見了！

『再要大一些』！『再要大一些』！投機者在獲利的時候，個個是在這樣想。霹拍一聲，利益不見了！

投機者在失利的時候，心理上，又有他特殊的缺陷。

對這點，我也有一個實例：

我從前住在上海法租界霞飛路的時候，進出大都須坐電車；可是

非徐家匯或善鐘路的電車，又是不能到達的。有一天深夜，我回家的時候，在東新橋站候乘電車。一候候了十幾分鐘，才看見遠遠來了一輛電車；可是等到駛近的時候，才知道牠是向西門去的，很失望地站着再等，又過了七八分鐘，來了一輛，却又是開赴盧家灣的。一候候了二十多分鐘，心裏已經是十二分的不耐煩。可是因為已經候了這許久，倘使改變方針，換乘人力車，空候了一場，這二十多分鐘，豈不是白白損失了嗎？這樣一想，就決定繼續候下去。結果，是候了四十多分鐘，徐家匯和善鐘路的電車，終究是沒有候着！

做多頭而行市下落，做空頭而行市上漲，在這種情形之下，已經吃虧的人，覺得『候了這許久』，『白白損失了』，總有一些捨不得



。豈知原是小損失，一候就反候成了大損失；候着了大損失，犧牲更大，更不肯忍痛『了結』，於是大損失，更候成了大大損失。候電車的人，以為已經候了這許久，倘使這時候改變方針，等一會坐在人力車上面，眼看得電車從後面追上來，豈不要後悔不迭嗎？已經受了損失的投機者，也受這樣同一心理的支配。候電車者，電車終究沒有候着；而投機者的損失，却也愈候而愈大。

所以，據我個人的觀察——這個觀察，也說不定完全是錯誤的——投機從心理方面講，失敗的成分，要占得多一些，似乎竟是一個千真萬確的結論。

## 理想的行員

這篇文章，是取材于『興業郵乘第一次問題徵答』的答案。當時提出的問題是：『你心目中的理想行員是應當什麼樣的？』計分送浙江興業銀行各重員，共三十餘份。故文中引用各人答語甚多。

『理想的行員，是不容易得到的』：這句話實在是一些都不錯。在一個社會裏面，理想的『完人』，是不容易尋得到；同樣的，在一個銀行裏面，理想的行員，也是不容易找得到。無論那一個人，有他的長處，就不能沒有他的短處。我們在白紙上寫黑字，來假定出一個理想行員的標準，自然是比較容易的一件事情。可是要我們照定出來

的標準，來找到一個模範行員，恐怕事實上就很困難；至於希望個個行員，都要成功理想行員，那簡直是萬不可能的事情。所以漢行經理劉策安先生這樣說：『言之匪艱，行之維艱，如有其人，心嚮往之』。陳質卿先生也指示我們說：『祇能懸此爲鵠，不能求全責備；因材使器，是在善用行員者』。

的確，『善用行員者』，應當『因材使器』，不應當『求全責備』。善爲行員者，應當以理想行員爲標準，不應當視理想行員爲空談。『高山仰止，景行行止，雖不能至，心嚮往之』：這似乎是我們行員對於理想行員應取的態度。

照各方面的意見看來，有相當的修養，似乎是理想行員所應具有的

第一個條件。所以總經理徐新六先生說：『精神宜勤加修養，以賢哲之言行爲楷模，使我之心神，泰然時有餘裕，務求不爲境遇之順逆所動』。的確，我們要在社會裏面做一個人——做一個有一些希望的人，修養是不可少的。我們用常言來說，修養是學做人：對內而正心修身，對外而待人接物，實在是無時無處不在修養的範圍以內。

至於應當向那方面去修養，則有漢行羅友生先生舉出的八個字，他說：『銀行員應有之德，曰勤，曰儉，曰忠，曰信，曰謙，曰慎，曰毅，曰能。早作晏息，勤也；自奉以約，儉也；盡其職守，忠也；言而有準，信也；和以待人，謙也；小心從事，慎也；堅忍不拔，毅也；精明幹練，能也』。此外劉策安先生的意見，是理想行員，應當

能『和以待人，誠以接物，守正不阿，潔身自好』。杭行經理徐曙岑先生的意見，是理想行員應當『品格高尚，操守純潔，無不良嗜好』，而並能『對職務，盡責獻替；對顧客，親切和藹；對同人，虛衷互助；對公物，愛護節用』。以上舉出來許多關於修養方面的意見，雖然各有異同，可是他們指示我們上模範行員的途徑，是一般無二的。

有充分的學識，是理想行員所應具的第二個條件。所以徐寄顧先生很注重於『有銀行之學識』。的確，在現代事業猛進的局面下，專門的學識，是萬不可少的。我們處於行員地位的人，天天在辦理瑣屑的行務，對於銀行學識的有無，往往不會感覺到他的需要。可是前進的行員，知道專門學識和他個人將來的地位，和他銀行將來的發展，

都有很密切的關係，所以他刻刻在預備着，於是他也刻刻在進步着。

理想行員於專門學識之外，普通常識，也是不能沒有的。所以徐奠成先生說：『學問無止境，窮宇宙之大，隨時隨地，無非學問。吾人公餘，宜多讀書報，而尤宜注意世界大勢，國際情形。一旦學問淵博，中西貫通，則涵養自深』。徐新六先生也說：『銀行一業，既與各業有關，其所需之知識方面自多；况現代社會，日趨繁賾，所需之知識，自亦日益複雜』。所以銀行行員，於專門學識以外，應當具有有關各業的知識，並應當具有社會一般的知識。

對於學識方面，徐曙岑先生還提出了一個極重要而通常爲人所忽視的問題。他說：『專門書籍外，肆他種學術，以調和其性情』。所

謂『他種學術』，自然是與銀行毫不相關，而足以調和性情的學問或藝術。徐先生自己是長於吟咏，竹閒吟榭詩集，已出了好幾輯。的確，吟詩讀文，作書習畫，度曲唱戲，調絲弄竹等等，實在沒有一樣不是調劑我們銀行行員單調生活的好法子。詩文會，書畫會，音樂會等等，在銀行中發達的時候，就是銀行行員生活上軌道的時候：這似乎並不是過甚其辭的話。自然『他種學術』，並不是單單包含以上所舉的各種藝術。有研究哲學興趣的，不妨去研究哲學；有研究考古學興趣的，不妨去研究考古學；有研究宗教，或自然科學等等興趣的，也不妨去研究宗教，或自然科學等等。我們於專門學識，及一般常識以外，就性之所近，再找一個副的學術，來做我們生活的調節，實在是

極需要的。

有康健的體魄，是理想行員所應具有的第三個條件。的確，有極好的修養，極優的學識，極富的經驗，極大的才能，而沒有康健的體魄，終於無從去發展他個人抱負的實例，實在很多。所以徐新六先生說：『銀行事業，頭緒紛繁，處理之者，其精力往往消磨於無形之中；非鍛鍊其體魄，勢難持久而不廢』。徐曙岑先生也說：『每日公餘，或休沐得暇，為適應體力之運動，以增進其健康』。徐奠成先生更痛快地告訴我們說：『健全之身心，乃發奮圖雄之基礎。吾人作息，宜有定時，早起早眠，毋耽沈於煙酒，毋縱慾於淫樂。公餘宜多作戶外運動，庶身心健全，百病消弭，可成大業』。這些意見，實在都是給



我們極好的忠告。我們做銀行行員的人，大都坐息的時候太多，而行動的時候太少，用腦力的時候太多，而用體力的時候太少。不是另外做一些運動，實在不足以維持我們體魄的康健。體魄的康健，和我們的事業，實在很有一些關係。體魄康健的人，他的行動必活潑的，他的思慮必周到的，他的主張必積極的，他的態度必樂觀的：因之，他辦事就有精神，他奮鬥就有勇氣，而他所辦事業成功的機會，也就比較來得多一些。所以，理想的行員，對於康健的體魄，是不可少的。

有豐富的經驗，是理想行員所應具的第四個條件。單有修養，有學識，有體魄，而沒有經驗，還是恐怕要感覺到遍地荊棘，寸步難行的痛苦。沈棉庭先生在銀行中間可說是各層階級都曾經親歷的人，所

以請他來談經驗是最相宜的。他以爲有高中畢業程度的青年，有相當的修養和能力，從做練習生起，預計第十五年，就可以達到經理的地位。他是這樣排法：『第一年，練習生；第二年，收支助員；第三年，保管助員；第四年，存款助員；第五年，匯兌科員；第六年，外匯科員；第七年，跑街；第八年，放款科員；第九年，會計科員；第十年，統計科員；第十一年，稽核科員；第十二年，主任；第十三年，襄理；第十四年，副理；第十五年，經理』。自然，這種排法，完全是假定的。因爲各人才力的不同，不一定真的人人都能夠在十五年中間做到經理。可是我們從沈先生意見裏，至少可以找得到一個暗示：就是要成功一個理想行員，在經驗方面講起來，最好從末層練習生做

起，經歷過銀行所有的部份，然後再升任經副襄理。這樣，他的基礎打得深，築得固，自然可以左右宜，應付裕如，而勝任愉快了。

上面說的四點，似乎都是理想行員應具的條件。此外還有一兩點，似乎也是很關要緊，我們也不妨提他出來。一個行員有了相當的修養，學識，體魄和經驗，自然已經是一個出類拔萃的行員；不過倘使這個人沒有相當的才能，他的前進，恐怕終究還是有限制的。所以徐寄廬先生拿『有相當之才能』，為理想行員條件之一，實在是有他的特見。我們知道，才能雖則可以用學識，和經驗來培養起來；可是大部恐得還靠各人固有的天資。

此外技能方面，在理想行員的成分中間，似乎也應得占一個相當

地位。好像倪秋泉先生所指出的『銀洋書算，各事皆精』；和汪任三先生所指出的『文字清秀』等等，雖則從一部份人看來，似乎都是『小節』。可是這種『小節』——我和倪先生汪先生的意見相同，始終不認這種技能做『小節』的——和一個人的成功，確乎是有很密切的關係。銀洋書算不精的人，恐怕普通行員還做不長久，還想做理想行員——模範行員嗎？

自然，照上面所說的，是一般行員的普通標準。其實，就是同在一個銀行中間服務，同是做一個銀行行員，兩個不同業務的人，說不定不能拿同一個標準去判決他們。所以總行襄理王莘耕先生以為行員至少應有對內與對外之分：『對外者，謙容婉詞，對答如流，口不

出不入耳之言，面不形不耐煩之色，於是主顧滿意，而營業因有裨益；對內者，靜默寡言，有條不紊，富有思想，守職互助，於是衆擎易舉，而行務因有裨益。王先生並舉威竹書先生之一字訓：『文書人員，在乎整；營業人員，在乎敏；收支人員，在乎慎；會計人員，在乎精』。他明白的昭告我們，倘使我們不能得到一般的——十全十美的——理想行員的時候，最好不要過於奢望，不妨拿理想行員的範圍縮小一些，善於對外者，不必求其兼長對內；為理想的文書人員可，為理想的營業人員亦可，為理想的收支或會計人員，亦無不可。

現在我們已經拿所有收到的意見，分別歸納了一下。到了這裏，我們是應當要來做一個結論了。可是這一個結論，實在是覺得很不容

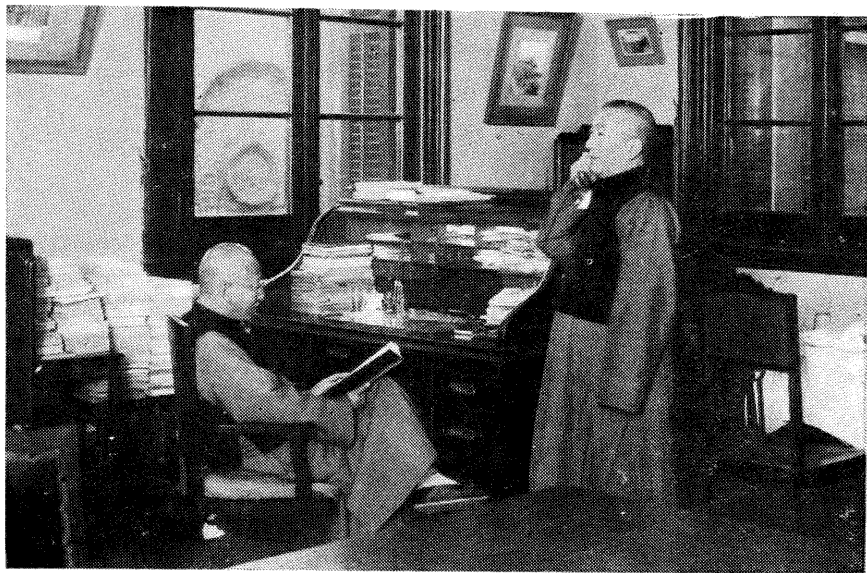
易下筆。幸而我們還藏着董事長葉揆初先生的一個意見，就拿這個意見來做一個結論罷。葉先生是這樣說：『我自莫干山萬竹叢中來，我之理想行員，比德於竹；直，堅，有節；其中虛；冬不凋；無蠹；能獨立；根大而互相蟠結。其爲用廣；大爲梁柱，小爲筐筥；新舊相禪有秩序；一莖滋生無數莖；歲久成林；有鸞鳳之音』。不是一個十全十美的理想行員麼？國有『國花』，校有『校花』，都是拿來代表一國或一校的精神：竹，原與梅，與蘭，與菊同列，豈不是大好作爲我們的『行花』嗎？

——二十一年十月一日，南京浙江興業銀行——

銀行的員生 ( 94 )







## 董事室印象

我們浙江興業銀行的房屋，在上海各大銀行中間講起來，似乎不能算是一座狼雄偉、華美的建築。而我行的董事室，在我行全部辦公室中間講起來，更確乎不能算是一間最精緻最富麗的房子。

假定你會經到過幾處別個銀行，或大公司的董事室，或和董事室同等重要的辦公地；並且假定你約略知道浙江興業銀行已經有了二十六七年的歷史，一萬萬元以上的資產；同時假定你更已知道浙江興業銀行的董事室，是總辦事處——全行主腦——所在地。倘使你根據這些事實，來推想浙江興業銀行董事室物質方面的設備，你所推想的結

果，也許會和事實相去極遠。

自然，你也知道，在總辦事處組織下的董事長和辦事董事，在一行中，都是占有最高地位的人。你在第一次走進董事長和辦事董事日常集合辦公的地點——董事室——之前，你也許會有一種說不出的不自然感覺。你明知推進門去，你就要走到一處你所不常走到的地方，你就要見到幾位你所不常見到的人物。也許你在想像，在憂慮，在疑懼你將要走進一個「凜乎不可犯」的環境裏邊去，做一度嚴肅的談話。你所怕的，是在董事長和幾位辦事董事集中目光的底下，你或許要坐不安席，言不出口起來。假定你根據這些成見來推想浙江興業銀行董事室精神方面的氣象，那你又失敗了。

我們現在的董事室——民國二十二年的董事室，在物質方面，並不拿精緻和富麗的設備，來做誇耀；在精神方面，更不爲那種『凜乎不可犯』的嚴肅氣象所籠罩。在質樸的環境中間，充溢了『滿座春風』的氣象：這是我們董事室可以給你的印象。

我們董事室的地位，是在總行的後面。那一部房屋，是民國十三年所添建的。通常雖說牠是在二樓；其實牠並不和原有二樓在同一的平面：所以要到了董事室去，上了二樓，還得『拾級而登』，走六七步的階梯。董事室的門，是開在南牆，而靠近東端。牠的東西北三面，則均有短窗，所以房子裏面的光線，確是很充足的。

據說董事室從民國七年舊曆正月初五日，隨同總行由南京路搬到

北京路現在的行址以來，已經過了『三遷』，方始遷到現在的地方。民國七年，剛剛遷入的時候，據說原在二樓；後來曾一度移上三樓；到民國十三年添建房屋落成以後，才得到了一個固定的地點。從此，近十年來，就始終沒有動過。

倘使我們更進一步，去推究董事室的起源，那更有趣了。民國四年，添設總辦事處，就隨着產生了董事長和辦事董事，同時就隨着產生了董事室。據說那時我們的總行，還是在南京路現在冠生園的地點。全部行屋，祇有兩樓兩底。地位的不甚寬敞，自然是意想中當然之事。所以添設董事室的地位，就不得不向外想法。據說後來終究在行後添租了一個樓面。所以當時要到董事室去，一定要從二樓，經過一

道過街橋，才能到達。而當時總行的鄰居，是一個南京菜館春申樓。所以當時到董事室，行經過街橋時，樓下掛着的板鴨醬鷄，固歷歷可數；而傳來之酒味肉香，尤終日充盈於董事室；至於猜拳行令，勸酒歡飲之聲，亦隱約可聽。自然，和那時的情形比較起來，我們現在的董事室，是已大有『天淵之別』了。

假定你一定要記錄一些現在我們董事室物質方面的設備，據我的意見，你列舉你走進董事室所看得到的東西，不如列舉你走進董事室所找不到的東西。從董事室所沒有的東西裏面，也許你會得到一個更正確的印象。

你走進我們的董事室，你會見牠缺少了許多在普通辦公室裏所常

有的東西。普通地板上常有的地毯，是找不到的；普通門窗上常有的窗簾，是找不到的；坐上去狠舒適的沙發，是找不到的；至於桌上的檯布，椅上的軟褥，自然也隨着找不到了。

董事室裏面最重要的一部傢俱，要算是那張放近西南角，可以坐八個人的長桌了（其實牠還是兩張方桌所拚成的）。這張桌子，叫牠『會議桌』，實在可以說是名符其實。通常總辦事處和總行各種的會議，大半都是在這個桌子上面開的。就是每天各董事到行後，所有口頭交換的意見，大半也都是在這個桌子上面談的。即使並非會議，或交換意見的時候，各位辦事董事，平常也總是團團圍着這個桌子，隨便談談話，看看報，寫寫信，喝喝茶。在這樣隨隨便便『春風滿座』

的氣象中間，行中重員，天天的碰頭；同時所有行中的大政方針，就不知不覺，逐件的決定下來了。

除了這個『會議桌』之外，用得最忙的，要算那張面東背西，靠近北窗的徐寄顧先生的辦公桌了。季節不論冬夏，天氣不論陰晴，在每天辦公的時間裏面，你到董事室去，徐先生大致總找得到的。那張辦公桌，和另外靠近西北角，那相對放着的兩張，是一樣的老式。桌面上有鴿窠式的方格，可以放置各種文件；辦公完畢的時候，放下拉蓋，桌面上的東西，也可以鎖得起來的。

靠近東北角的那張會客小圓桌，比較就少用得。因為生的客人，大都不會來到董事室；而可以逕入董事室的熟客人，一到董事室，



也許就很隨便地，很老實不客氣地，和幾位董事圍着會議桌坐下去了。

各位辦事董事的座位，是並不固定的。不過無形中，亦各有他們常坐的座位。葉揆初先生所常坐的座位，是在會議桌的西端。座位的方向，和寄顧先生的一樣，也是面東背西。你早上走進董事室的時候，常常會碰到他在這個座位寫信，或辦其他的事。辦完了事，也許就隨便移坐了。揆初先生年紀雖已花甲，可是你和他作一度談論，你也許會自己反覺到自己的頹唐起來。因為他確是『老當益壯』，有少年的精神，適合時代的思想，和敏銳的判斷力。他那弈弈有光的雙瞳，完全是他幹練胸懷的反映。他會滔滔不絕地和你談一二小時的話，你

祇覺他條理的明白，分析的精密，推想的確當。假定你和他有所陳述，你對你的意見說了還不到一半，他大致已能猜到你意見的下一半；因為他已經在代你繼續申說你下一半的意見了。他和我們行的關係，是不用說大家都知道。他在宣統二年，就和我們行發生了關係，做了我們漢行的經理。民國元年起，他就做了我們行的董事。從民國四年直到現在，他繼續不斷地做了我們行的董事長，已近二十年了。

假定你聽到董事室的電話，一次兩次，繼續不斷地特別響得忙碌，那你大致十有九中，可以猜得着是徐新六先生在董事室了。自然，大家都知道，新六先生是我行的總經理，同時也是我行幾位辦事董事中間的一位。所以他每天略有閒暇，總得上董事室走一兩回。他到了

董事室，董事室的電話可就忙起來了。也許他還沒有坐定，就會有行役遞進客人的名片來，他就不得不匆匆地出去見客。所以他在董事室裏面閒談的機會，雖不敢說絕對沒有，可是就是有，也恐怕不會很多的。他每天總得晚上七點鐘左右才能離行。的確，總經理室內的事情，已儘夠他忙的了。

講到徐寄廬先生，那情形便不相同。董事室既然是他的大本營，他就得一天到晚守在董事室裏。戴上眼鏡，伏在辦公桌上，是他工作的時候。放下眼鏡，坐到『會議桌』上，是他休息的時候。電話鈴一響，大半總是他自告奮勇地拿起聽筒來接話。你若和他談起本行的掌故，那他更貫珠纍纍，如數家珍，某年某月，何事何人，談來津津有味。

味。碰到一時記憶不清的，他手頭還有『參考書』，隨手拿來，可以當面考證給你看。他心極細，性最急，忙得了，閑不得；和他略有交接的人，大致都知道他這種個性的罷。

蔣抑卮先生因爲時常鬧着胃病，所以就不能時常到行。可是他和我們行的關係，恐怕比較什麼人都久，比較什麼人都深；這是大家都知道的。他在宣統元年，就做起董事。後來做過三年的查帳人，（卽現在的監察人）。從民國四年起，直到現在，他在我們行已做了近二十年的辦事董事。他對我們行的功績，着實不小。揆初先生常說，辛亥革命那年，我們行得以平穩過去，得他的助力不少。

沈籟清先生的到董事室，是從今年纔起的；因爲他是從今年二月

起，才做了我們行的辦事董事。可是你不要誤會了，以為他對於我們的關係較淺；事實却並不然。他對於我行，已經有十五年以上的歷史了。他在民國八年起，曾任我們總行的會計主任。十二年至十五年，做了我們的監察人。十六年起，直至今年年初，一向是我行的董事。除了以上一位董事長，四位辦事董事外，其他董事，和監察人，並不到行辦事，也就不常到董事室來。可是，董事室方面，已並不寂寞。

在質樸的環境中間，充溢了『滿座春風』的氣象：這是我們董事室可以給你的印象。

## 嗜好的圈套

『飲食男女，人之大欲存焉』。推而廣之，有『大欲』，自然就一定有『小欲』。的確，我們從呱呱墮地，由少而壯，由壯而老，由老而衰，實在是沒有一刻，沒有一處，不受這種『大欲』『小欲』的驅策指揮的。所以經濟學家以『欲望』為人類一切經濟行為的起點，並且看作全部經濟社會組織的基礎，實在是有的見地。

我們不能沒有『欲望』，同時就極難絕對沒有『嗜好』：『嗜好』就是從『欲望』中產生出來的。『嗜好』就是各個人心目中最濃厚的一個『欲望』，覺得最不容易滿足，而時時刻刻想繼續追求的一個

『慾望』。所以『慾望』是普遍的，『嗜好』是特殊的；『慾望』是平淡的，『嗜好』是深刻的；『慾望』是多量的，『嗜好』是少數的。

從『慾望』變成『嗜好』，中間似乎總含有一些『不良』的意味，和一些『過度』的意味在內。我們對於某種不良慾望，為過度的追求，經過相當時間，經過相當歷程，往往不知不覺就變成了所謂『嗜好』。通常祇『偶一為之』，似乎是不會造成嗜好的。

不過從另一方面看，『偶一為之』，又好像是走入嗜好的第一重門戶，將來升堂入室，似乎都是以『偶一為之』來做起點。資格老到的『隱君子』，當初又何曾立志要和一燈一榻結不解緣，也只是上了

『偶一爲之』的當；『賭神收徒弟』，也何嘗不是用這一番『偶一爲之』的老圈套。恐怕這是因爲世上自信的人太多了罷，所以圈套雖老，而走進圈套去的，仍有爭前恐後的氣象。自信『偶一爲之』決不會走進圈套的人，將來在嗜好圈套以內，大都總有他一個位置。所以要避免踏進嗜好的圈套，第一：只有壓下了一些自信心，拿自己看做是一個意志薄弱者，『偶一爲之』的機會來了，取『望望然去之』的態度，自然就可以『三過其門而不入』，超然於嗜好圈套的外面。

嗜好是最喜歡伴侶，並且最容易找到伴侶的，所以有嗜好的人，決不會有孤寂之感。『物以類聚』，拿來對有嗜好的講，似乎更爲確切。倘使你是一個純粹的局外人，當你遇到了正在『類聚』的一批局



內人的時候，他們總會很熱誠地表示歡迎你加入。倘使你果真加入了，他們真會對你立刻有知己之感：因為從此你也是他們『類』中的人了。你加入了一回，下回還有你拒絕的地步嗎？今天你在甲的宴席上，勉強喝了一杯酒；明天你到乙的宴席上的時候，就會『通國皆知』你是一個好酒量的人了。你第一次上了竹戰的場，你第二次真會剛巧碰是『三缺一』的局面，你的不好意思破壞『已成之局』的存心，就會將你自己束縛住。所以要避免踏進嗜好的圈套，第二，就應得隨時留神嗜好找伴侶的勾當。當甘言巧語說上來的時候，心裏就應得先自己提醒一聲：『嗜好又在找伴侶了』。

愈方便，愈簡單的嗜好，他對於個人的危險性愈大，他對於社會

的流毒性也愈普遍，也就愈厲害。抽雅片和吸香烟，一樣是歸在『吃着嫖賭』中間第一目『喫』的項下的。大家對於抽雅片的弊病，似乎都看得很明瞭，狠澈底；可是對於吸香烟的影響，就大致拿『無足輕重』的態度來對待他。這個見解，不能不說他是十分的錯誤。抽雅片的人，不是家家找得出的；而吸香烟的人，在有些家庭裏面，上自七八十歲的老年人，下至十餘歲的青年，（女子有時也不是例外），都混在他繚繞的香味中間，並不是稀罕的事。因為吸香烟是狠方便，狠簡單的一種嗜好，走進他圈套極容易，所以走進他圈套的人也就極多。本行徐寄廩先生的酒量是狠好的，有一回他在上海銀行公會請客，我也在座，他一連喝了有二十多杯。當我們稱贊他酒量狠好的時候，

他是這樣的聲明：『我是確乎能喝幾杯酒的；可是，第一，在宴會裏面，沒有碰到喝酒的同志，我是不肯多喝的；第二，在自己家裏，是絕對不碰酒杯的』。在自己家裏來碰酒杯，自然是比較方便，比較簡單的。寄廬先生就是怕他的方便，怕他的簡單。他在家裏不碰酒杯，所以能喝酒，而沒有喝酒的嗜好；像美國人那樣酒瓶隨身帶在袴袋裏喝，自然政府就不能不嚴申酒禁了。所以要避免踏進嗜好的圈套，第三，就應得對於最方便，最簡單的，趨避得愈遠，防備得愈嚴。

去世不久的美國大發明家愛迪生，恐怕大半有些知識的人，總會經聽見過他的名字罷。我們天天晚上用的電燈泡，就是他發明的。他是一個絕對沒有嗜好的人。從前曾經有人問過他抵抗嗜好的方法，他

是這樣回答：『我對於各種嗜好，從來沒有什麼緣分的。因為我是從來沒有有五分鐘的空閑功夫，可以讓我去偷做一些違法傷德的事情。一般青年倘使要想拒絕嗜好的引誘，最好的方法，就是找一個有價值的工作，埋頭做去，嗜好自然就插不進來了』。真的，在積極方面來抵抗嗜好，除開緊張地，忙碌地，找尋正當工作來做以外，實在沒有比他更好的方法。

——二十一年八月二十二日，南京浙江興業銀行——

活生的員行銀                      (114)

## 總結帳

『周公恐懼流言日，王莽謙恭下士時，若使當時身便死，一生眞僞有誰知』！的確，我們一生的作爲，要到一生的盡頭，才能有一個正確的計算。換句話說，『暫時的盈虧，不能作數，總結賬時候結出來的盈虧，才能算得眞盈虧』！

你天天挾了皮包，匆匆地上寫字間的時候，不是常常經過那一座在晨光曦微，花木掩映中，半隱半現的洋樓嗎？碰巧的時候，你不是還曾經在一霎那間，看見過那位面團團，腹便便的洋樓主人，圍在羅宋保鏢的中間，乘着嶄新的汽車，飛馳進出的嗎？可是，不久以前，

在標金半日內跌了八九十元的那一天，這位主人的洋樓和汽車，已經在幾個鐘頭裏面，隨着標金的行市跌去了！他得意的時候，你不必豔羨他；他失敗了，你也不必代他惋惜，他走的原是冒險投機的路，他一會住洋樓，坐汽車；一會就說不定會衙堂房子，和洋車，也住不起，坐不起起來。你雖則挾了半生的皮包，住了半生的亭子間，坐了半生的電車；只要你走的是腳踏實地的路，將來總結賬的時候，和他比較起來，說不定他還得要讓你占先一着！

『暫時的盈虧，不能作數；總結賬時候結出來的盈虧，才能算得真盈虧！』你明白了這句話，牢記了這句話，你才會很耐心地，很切實地，向前做去。你照這樣慢慢地進行，你是已經得到了成功祕訣，

你是已經走上了成功途徑！

也許有人會說，這是沒有出息的人的思想罷！可是我狠佩服一位朋友的意見。他說：他甯可做一世每月賺幾十塊錢薪水，生活有規則的小學教員，（假定位置有保證，不會隨便動搖，薪水有保證，不會隨便拖欠；）不情願做那忽東忽西，忽上忽下，政治舞台中的重要人物。這也許是平凡人的平凡思想；但是從總結賬方面來講，這種平凡思想，說不定竟會有『至理存焉』。因為誰也不能斷定，總結賬計算起來，一位小學教員，一方于服務貢獻上，一方于所得酬報上，一定會立于不利的地位。

的確，總結賬時候的勝利，方是最後的勝利，以最後勝利為目標



的人，他的眼光，一定放得遠，他的腳頭，一定站得穩。他一定不貪目前的近利，他一定不為意外的鑽營。他切切實實地做去，他平平穩穩地過去，將來到總結賬的時候；他大致一定是不會吃虧的。

『總結賬時候的盈虧，才是真盈虧』！這句話，似乎狠值得我們牢記的。

——二十二年五月十三日，南京浙江興業銀行——

## 多此一舉

『一動不如一靜』；『多一事不如少一事』；『大事化爲小事』會『小事化爲無事』一類的口頭禪，原是一種消極怕事的口氣，自然不是我們少年人所應當奉作南針的。可是，無謂的多所更張，却也並不能真的於事有補。太急進的人，太想做事的人，往往很容易犯『多此一舉』的弊病。

有一個剛踏進職業界的青年，他籌到了幾千塊錢的資本，就選了一個鬧市，獨資開設了一月鱗魚行。

第一日開幕的那一天，他就在前面玻璃窗內貼了一張很大的廣告

，上面寫着八個大字：

『本店出賣真正鮮魚』！

不一會，他的父親來看他，看見了他店窗內的廣告。看了一會，他搖了一搖頭，覺得這廣告的措辭，有些不妥。他說：有『假』才有『真』：『真正鮮魚』裏面，多少會反映出一些『非真鮮魚』的意義來。所以他的意思，以為『鮮魚』上面多放了『真正』兩個字，反而顯得『鮮魚』的不一定真新鮮了。

少年聽了他父親的話，覺得確有相當的理由，所以他就照他的意思更正了，廣告上減少了兩個字，成爲：

『本店出賣鮮魚』！

不一會，他的叔父也來了。不料他看見了這個已經一度更正的廣告，也搖了搖頭，仍舊以爲措辭不妥。他的意思，以爲『本店』兩個字，是用不到的。顧客到此地來購買鮮魚，自然早已知道『本店』了，所以後來這個廣告，終究改成了四個字：

『出賣鮮魚』！

不一會，少年的阿哥來了，看了看這個廣告，以爲還不十分妥當。他以為既然是開了鮮魚行，行裏所有的魚，自然不會白送給人的，所以『出賣』兩個字，是決計不要的。於是這個廣告，就祇剩了兩個字：

『鮮魚』！

後來他兄弟來的時候，看見了這個廣告，也發表了他的意見。以爲開了鮮魚行，出賣的魚，自然都應當新鮮的，似乎用不着聲明。終究這個廣告，祇剩了一個字：

『魚』！

最後這位少年的小妹妹——七八歲的小妹妹——也來看她哥哥的新店，可是看見了店窗裏面的『魚』字，她笑起來了。她說：

『誰不知道你店裏賣的是魚？難道人家連魚都不認識了嗎？』於是店窗內這個碩果僅存的『魚』字，也給少年撕去了。

忙亂了一陣，兜了一個大圈子，仍舊回到了老地方。天下照這樣『多此一舉』的事情，真多着呢！

不過，話又不能不說回來，假使我們做事的時候，常恐怕鬧成『多此一舉』，遲疑不決，不敢去做，那又將寸步難行，一事不能做了。事實上，我們倘若把我們已經做過的事，結一次帳，一定會發現不少的『多此一舉』。『多此一舉』雖則似乎是枉費了我們許多力量；却是我們得到實際經驗所不得不付的代價。要做事就不得不時常『嘗試』；嘗試失敗了，就總好像是『多此一舉』。

所以，『多此一舉』，是一個人在一生做事過程中，所必不能完全避免的一種犧牲。

活生的員行銀 ===== (124)

## 錯誤的發現

一個人不能完全沒有錯誤，子路聞過則喜，可見子路仍不能無過；而顏淵能『不貳過』，已經得到了孔子十二分的贊賞。

當我們錯誤的時候，大半還沒有知道自己在向錯誤的路上跑，大半還真心真意以為是並不錯誤。因為錯誤的發現，往往要靠着一個人的學識經驗，去慢慢尋出來的。昨天自己十二分相信的正常意見，或是正當辦法，也許今日就會發現了牠的錯誤，也許要等到一年半載以後才慢慢地發現牠的錯誤，也許竟會永遠沒有機會發現牠的錯誤。

『初生之犢不畏虎』，剛剛踏進社會的人，氣勢百倍，自信力往



往狠強：這是因爲他還沒有得到許多機會去發現自己錯誤的緣故。日後事實的演化，也許會給他許多的機會去發現他自己已往的錯誤。到了那時候，他一次發現了他的錯誤，就會對他固有的自信力打一個折扣；兩次發現了他的錯誤，就會對他固有的自信力打一個更大的折扣。從此三次，四次，以至無數次的發現了他的錯誤，最後他對他自己的自信力，必已所剩無幾，而勇氣也自然隨之逐漸銷沈了許多。從此，他對於發表自己的意見，不敢和以前那樣斬釘截鐵地非『可』，即『否』了。他對於處事接物的態度，不敢和以前那樣勇往直前地說做就做了。

有些人說，一個人到了這個地步，是『世故』，是『腐化』，是

在『退步』了。其實，說這種話的人，大半根本就還沒有多少機會去發現他們自己的錯誤。這種人還是在自信太過勇氣太盛的時代，還沒有到發現自己錯誤的時代。

大半錯誤的發現，是並非偶然的：有的時候，靠着後來事實的表現，來指出我們的錯誤；有的時候，是靠着旁觀者的提醒，來發覺我們的錯誤；有的時候，也許是靠着自己的反省，來發現我們的錯誤。所以錯誤的發現，似乎多少總靠些『外力』；『不過錯誤的澈底覺悟，却非靠自己有真確的認識不可。』

常常讀到外國書裏銀行登廣告的重要，和看見人家銀行窗飾的新奇別緻，四五年以前就一向有一個意見：以爲我國的銀行對廣告宣傳

方面，太不注意。可是進了銀行以後，不久就發現了這個意見的錯誤。銀行廣告在我國，的確不生多大効力。南京分行初開幕的時候，就有特製的窗飾；後來終究隨着意見的變遷而廢棄了。

這是錯誤發現的一個例。

『興業郵乘』四個字的題名，在郵乘初辦的時候，是陳叔通先生擬出來的。當時我對這個名稱原有些不十分贊同。所持的理由是：『郵乘』兩個字，不通俗，不易瞭解。的確，『郵乘』兩個字，在普通一般看來，似乎總在似解似未解之間。我自己一直到現在也並未去考究過這兩個字的出處，所以對『郵乘』兩字的解釋，至今還在似解似未解之間。（從前讀過孟子，記得上面有『速于置郵而傳命』和『晉

之乘』的兩句話。『乘』是『記事之書』，自然是和現在刊物類差不多的東西；『郵』有通達消息之意。不過這個是否『郵乘』兩字的真出處，仍不敢必。可是『郵乘』這一個名稱，用到現在，已將近四十年。牠的好處，也已經充分地表現出來了。最奇怪的，到現在我覺到牠的好處，就是在牠的不通俗，就是在牠的似易解似未易解。因爲牠的不通俗，因爲牠的似易解似未易解，所以『郵乘』兩個字，才能爲我們所獨佔，所以我們做起稿子來才可以開口『本乘』，閉口『本乘』地寫下去。倘使我們用了『興業生活』，『興業園地』一類的名稱，那時候用起『本活』『本地』來，固屬不通；就寫作『本生活』『本園地』，亦何嘗是十分高明。幸而當時因爲沒有想出一個比『郵乘

「更適當——當時以為更適當——」的名稱來，所以終究保存了牠。否則，豈不將『鑄成大錯』嗎？

這又是一個例。

照這樣發現的錯誤，一個人在回憶中，可以三個、四個、十個、八個、幾十個、幾百個的舉下去。一個踏進社會做事不過十一二年的人，已發現了如許『指不勝屈』的錯誤！在這種情形之下，他還能保持多少『勇氣』多少『自信』呢？

不過，照這樣看來，豈不是一個人辦事辦得愈久，就要感覺到到處荆棘，因而瞻前顧後，不敢直截爽快地去幹；結果或許一事無成，這樣，豈不是反受了發現錯誤的累了嗎？

在此地，我們應當認清楚的是：錯誤的隨時發現，就隨時足以增加我們辦事的經驗，和我們處世的閱歷。所以錯誤的發現，在某一時間內，雖然足以減少我們的『勇氣』和『自信』；但同時，因為經驗和閱歷的逐漸增加，錯誤自然會隨之逐漸減少。到了那時候，自己覺得自己的見地，已比較從前為正確；自己覺得自己的處事接物，已比較從前為適當，自然膽子又會逐漸大起來，相當恢復了從前的『勇氣』和『自信』。不過，在此地有一點不同的就是：從前的『勇氣』和『自信』，是無經驗無閱歷的表示；而經過了一番發現錯誤以後所恢復的『勇氣』和『自信』，却正是有經驗有閱歷的表現。孔子是『四十而不惑』，先有了從前的『惑』，才會有日後的『不惑』。所以我



## 尋找工作興趣

俗語說：『吃一行，怨一行』。天天做這樣一件事，對於工作的興趣，自然就會逐漸減少。工作興趣減少，自然就會逐漸起了厭倦的心，於是吃『一行』，也就總得『怨一行』了！

怎樣才能找到工作的興趣？

先舉一個例：

美國的藥房，普通都帶賣雜貨，是一種極發達的事業。華葛林（Charles R. Walgreen），是全美國第二個大藥房主。

可是，他是從一個很小的藥房做起的。



『藥房的日常工作，大家都知道，自然也是很乏味的。可是，我總想在乏味中找尋一些興趣，這是我成功的關鍵』：他說。

『顧客用電話來購貨，原是一件極平常的事。這種電話，有時由我自己接的。這時，倘若聽到來電話的，是一位距我藥房不遠的顧客，我就用手招呼我的助手，嘴裏向電話筒裏高聲說着：「是的，約翰夫人，你說你要棕欖香皂半打，本月份自由雜誌一本，口香糖兩包。是的，我就立刻叫出店送來。這兩天……」，我就這樣接着隨便談下去。這時候，我的助手已經聽到了這位約翰夫人所要買的東西，還不到一二分鐘，已經包好了，交出店趕快送去；同時，我還是這樣東拉西扯地繼續和約翰夫人講着電話。再過半分，一分鐘，我聽到約翰夫

人在這樣說：「葛先生，請你等一回，門鈴響了，不知什麼人在門口呢，請你等一回！」我便暗自好笑起來。不一會，約翰夫人回來了，我可以聽到她很滿意的聲音說：「葛先生，剛才來的，就是你們的出店！怎麼？我電話還沒有打完，東西已經送到了，真快！不知你們怎樣辦得到的！……」我聽了，自然也很歡喜。我常常這樣當他一件好玩的事來做，我對於工作就感到十分的興趣；而同時我的事業，也逐漸發達起來了」。

再舉一個例：

伏克蘭(Sarnual Vauchain)，是美國鮑爾溫機車廠(Baldwin Locomotive Works)的經理。

可是，他是一個工人出身。

當初，他做螺釘鐵工的時候，在他車床的前面，天天堆着一大堆的小鐵條，他天天把小鐵條做成螺釘。一堆完了，又是一堆；一天完了，又是一天。講到工作的興趣，是不容易得到的。可是，他仍舊一天不斷的在找他工作中間的興趣。

『你看好不好？讓我們來分工合作：你單做前一半的工作——做螺釘的粗模，我來做後一半的工作——完成一個螺釘。你做前一半工作做得厭煩了，那我們可以對調來做。我們來比賽，看誰做得快！』

他一天和他近旁的同事說。

他的提議，居然得到了他同事的贊成。於是他們天天在比賽做工

作，興趣自然很好。從此，他們出品數量大增，得到了工頭의 注意：不久，他們就升了一級。

這是他走向機車廠經理地位的第一步！

尋找工作的興趣！

工作的興趣，就在眼前，你只要有心去尋找，努力去尋找，沒有找不到的！

——廿四年六月九日，上海浙江興業銀行——



## 人生付不清的學費

『許多的銀行家，都是幾十萬，或幾百萬的學費，學習出來的，這當然是社會經濟的一筆大損失。倘使能少出一些學費，養成一個銀行家，那不是更好了嗎？』章乃器先生曾經說過這幾句狠透澈的話。

養成一個銀行家，多少總得付出一些學費。其實，何止是銀行家呢！我們那一個人不是天天在學，同時就天天在付學費呢！活到老，學到老；學到老，就得付學費到老！

人生的學費，的確是付不清的！

常常發現袋子裏面的銀角子變成了銅角子，你此後換銀元的時候

，就會在櫃上仔細檢驗了一下，才收進袋裏去。却是從前銅角子已經收得不少了！你不用後悔，這是你應付的學費！

買了一雙特別廉價的襪子，穿了一晚上，就發現了一個洞。你下回買東西的時候，對於你向來所抱定的『只要便宜』的觀念，就會無形中起了一些懷疑。說不定再買了幾次便宜貨——好像刷牙時會在你嘴裏留下許多硬毛的牙刷，下水時會在衣盆內留下許多彩色的衣料等等——以後，你對於便宜貨，就會漸漸加以鑒別起來。覺悟雖早可是你學費也已付得不少了！

照這樣零星地付學費，我們簡直年年在那付，月月在那付，天天在那付，時時刻刻在那付。況且這種學費，並不是人家強迫你付

的，都是你『雙手奉上』，自己情愿付的。

除了這種零零星星所付的學費以外，我們有時候還會狠情愿地交付大宗的學費，簡直是金錢所計不出來的大宗學費！

我有一位親戚，一向是在當舖裏面做事的。一天，不知爲什麼事，和『朝奉』——自然是他的『上司』——鬥起口來了。因爲確實是他不好，而他又不肯認錯，所以就被辭了出來。失業了半年，承從前的同事一番好意，向『朝奉』疏通好了，特地來勸他去口頭認一個錯，再回典去服務，免得繼續受失業的痛苦。他却單是搖了一搖頭。從他那一回搖頭以來，到現在足足已有三年，還沒有尋到什麼職業。現在幾乎已成爲街頭上一個『遊手好閑之徒』了！



他這一筆學費，雖則已經付了三年多，可是還不知要到那一天才會付清呢！

在中學裏讀書的時候，我有一位『絕頂聰明』的同學。當人家忙着翻字典做習題，預備功課的時候，他却借了幾本天文書籍，乘繁星之夜，仰着頭在研究天王星，海王星，什麼星的地位。天天單做照例的功課，據他看來，都是笨伯做的事。一別十二年，在前年的夏天，却發現這『絕頂聰明』的同學，還在某大學化學系讀書。到去年總算畢了業，做了一位中學教師。照他從前在中學的時候年級推算起來，他至少晚成就了十年！

他現在總算付清學費了；可是這筆學費，真是付得不輕！

這是四五年以前的事罷，那還是我全付精神放在教育上面的時候。一天晚上，有一位學校的同事——一位低級辦事員——來寓過訪，談了一會，『言歸正傳』，才知道他不滿于學校的某一方面，想要辭職，是問我一些意見的。當時我就很坦白的和他這樣說：『你進學校辦事以來，還沒有滿兩年。你在沒有進來以前，那種渴望進來的神情，和你初進來時候，那種十分欣快的感覺，恐怕還沒有完全忘記罷。現在失望得這樣快，或許也是你自己所不能了解的。：一個人，尤其是一個少年人，在穩定狀態下過一些日子，往往就會感覺到不十分滿意起來。人是進取的，所以人是不知足的。倘使你已經在別處尋到了一個較好的機會，那自然是另一個問題；否則，有一天到了比現狀更

失望的日子，再回想起來，那就後悔來不及了。我看還是仔細考慮兩三天以後，再說罷。」隔一天晚上，這位同事果然又來了。他說他考慮過了，他不想辭職了。現在這位同事的前途，確是很有希望。倘使那時候他真的辭職了，恐怕就不會到他現在的地位。

他是幾乎要付一筆大學費，幸而回頭得快，總算沒有照付，却真便宜了他。

的確，在學校裏面所付的學費，雖則在大學裏面，每年說不定要化上四五百元，但是總究還是一個計算得出的數目。出了學堂門以後所付的學費，那就相差得多了。有的人說不定不化什麼學費，而學到的却是很多。有的人說不定從小到老付了一生的學費，還沒有學到什

麼。我們在書上面所讀到的那種『孤高不羣』，『生不逢辰』，『懷才不遇』，『抱恨而終』的人，據我想來——雖則不敢說這種推一定正確——大致都是付了一生的學費，還沒有付清的人。他們有了『德』，有了『才』，不知不覺做了『非常人』——『超人』——於是他們只在想着『舉世混濁，而我獨清』，滿肚子的不合時宜。天底下的人都錯了，只有他們沒有錯，他們不認錯到底，他們付學費，也就得付到底！

所以，認錯，似乎確是少付學費的唯一祕訣，認錯得愈快，付的學費就愈少。其實認錯又不是什麼奇恥大辱的事情。『君子之過也，如日月之食焉，人皆見之』。俗語說得好：『活到老，學到老；學到老，錯到老』。『人誰無過』，所以錯是人人有的。可是，說來奇怪

，錯雖是人人有的，而認錯却不是人人都肯的。于是有些人，就得多付一些學費了！

其實，一個人有了錯，他果真正大光明的承認了，一方面人家自然會原諒他，一方面自己也可以問心無愧，另闢自新之路，何必要固執地多付學費呢？倘使他果真是錯了，他不承認，他就會不錯了嗎？『十目所視，十手所指』，到底他總得仍舊担起了那個錯！

『吃了虧，學個乖』。我們學到的『乖』，都是吃了不少虧，付了不少學費得來的，所以，我們立身處世，應得常常自己在提醒着：『我不要又在化學費了罷！』

## 又是顧客的呼聲

圖書評論第一卷，第三期（即二十一年十一月份號）「新書鳥瞰」一欄中間，有一篇該刊主編者劉英士先生介紹戴譯銀行員銀行家座右銘一則。茲特轉錄其末節如下：

「我們殊不忍見本書之以「傳教」了事，故在四百條中間，抽出一條（銀行員之座右銘第三十七條）來，希望銀行界實行。那一條是請各個銀行的總理，揭一布告，其文如下：

貴客如有「久候」至五分鐘以上者，請即駕臨經理室。其他關於事務處理上，如有不滿意之處，請即與鄙人面談，務使貴客得滿意之結

果。

假使這一條能夠實行，其他三百九十九條都可犧牲。」

前面劉先生所舉出那一條的標題，爲『勿使主顧久候』。據劉先生意思，祇要『這一條能夠實行，其他三百九十九條，都可犧牲』。自然，劉先生一定也會經做過銀行的顧客，想來劉先生一定也會經親自嘗過在櫃外久候的滋味。這雖是劉先生一個人的意見。據我看來，却似乎可以代表一般顧客普遍的心理。

顧客最痛恨的，就是叫他們『久候』。所以劉先生不知不覺，有意無意地，在四百條座右銘中間，單單抽出了『勿使主顧久候』的一條。

在二十一年九月八日發行的時事新報『銀行與信託』專欄裏面，  
雙紅君在討論『銀行與顧客』問題的時候，有這樣的幾句話：

『……我們或者因為等待得不耐煩的緣故，偶然向他們行員先生  
很客氣的說對不住，『請你快些。』他們似乎並沒有聽見有的或者是僅  
僅回轉頭來，把目光對你注射了一次。

這或者是他們生意忙，手裏沒有空，因此，只好讓你們後來的客  
人多等待一下了：這事實上或許是有的。然而有時明明是很空閒着，  
並沒有別種事務在那裏糾纏。……』

在同年九月二十二日的時事新報內，鶴廬君在討論同一問題的時  
候，也有這樣的幾句話：

『……要顧客等候，似乎是天地經義，尤其是吃午餐的時候。……』



：至少要半小時功夫，方始慢慢地回來。而且他們飯後有他們飯後的例行公事：捲烟一支，起碼要抽的，茶一杯，也是少不了的。你在櫃邊等得性急煞，他何嘗來理你！：：：」

『旁觀者清，當局者迷』。我們天天在『照常』的辦公，辦得久了，往往在感覺方面，會逐漸地滯鈍起來。講話的對不對，態度的合不合，往往非特辦事者自己感覺不出來，就是同在一起辦事的人，也往往不會感覺到什麼。因為他自己天天在這樣辦法，同事們也彼此天天看見這樣辦法，似乎大家一向是這樣的辦法，所謂『家常便飯』，並沒有什麼新奇，我們自己也就感覺不出我們自己辦法的對不對，合不合。

我有一位剛離開高中的親戚，雖則並沒有進銀行辦事，可是他所做的事情，也時時刻刻須與顧客接觸；並且有的時候，還是很忙。他曾經和我這樣說過：『我開始剛做這個事情的時候，看見許多人候在窗洞口，幾十隻眼睛注視我一個人，總覺得有些驚心弔膽，所以拚命趕快的做，還總覺得來不及似的。後來做得很久，心慢慢地放定了，面孔慢慢地學老了，應付也慢慢地老練了，覺得和人家一樣悠悠地做，也過得去。從此顧客催促我，甚至於高聲的質問我，或是罵我，我也和其他同事一樣，一概置諸『不聞不問』。的確，做得久了，對人家，會『笑罵由他笑罵』起來；對自己，辦法對不對和合不合的感覺，也會漸漸地滯鈍起來。

可是，顧客對於這些事情，是不管的。他到了，他就希望辦事員快快地給他辦。辦完了，他可以快快地回去做他的工作！辦事員使盡「久候」，他就發起急來，實在也怪不得他。

——二十一年十一月十日，南京浙江興業銀行——

## 借債

一個人從呱呱墮地，到蓋棺論定，一生統計起來，從來沒有借過一文債的，恐怕是極稀罕的事：簡直恐怕不容易找到這樣一個人。

『我從來沒有借過債』這句話，和『我從來沒有說過謊』的一句話，從任何人口裏說出來，是同樣的沒有十分把握。

『我從來沒有說過謊』，我曾聽到一位房東太太——留美時一位宗教氣很濃的英籍房東太太——時常這樣狠肯定地說。可是，她忘記了每次不願意在家裏招待造門過訪的朋友的時候，他總預囑我代她說：『她不在家』。

『我從來沒有說過謊』這句話，的確不容易十分肯定的說。可是『我從來沒有借過債』的一句話，說出來，至少也是同樣地沒有十分把握。

一個人不能沒有一時的緩急，一個人就不能完全不借債。借債雖然有時是不可避免的事，可是借債多少還含有不公開性。所以，通常每被看作一種『不足爲外人道』的祕密，這也許因爲借債是一種求助的舉動，而求助總是有些『可恥』的成分在內的緣故罷！

不過，從我個人看來，借債倘使確乎有正當的用度，並不能算什麼可恥的事：譬如，借債來讀書，借債來醫病，都是極正當的用度。

話又說回來了，作正當用度的借債，雖不能算什麼可恥的事，可

借

是借債終究還是一種『可爲而不可爲』的勾當。借就得還，還債的困難，祇有欠過債並且還過債的人，才能深知此中甘苦。一個每月有三四百元收入的人，欠了五六千元平均月息一分半的債，恐怕就非得十年，不能完全還清。五六千元的負債，似乎還爲數不大；而每月三四百元的收入，似乎已爲數不小！

所以，債可以不借，還以不借爲是；可以少借，還以少借爲是！

——廿四年五月九日，上海浙江興業銀行——

活生的員行銀=====(156)

## 公餘修學

幾個月以前，林語堂氏在申報月刊第三卷第二號（二十三年二月十五日出版）裏面，有一篇『論讀書』的文章，中間有一段是這樣：

『現在我所談的是自由的看書讀書，無論是在校，離校，做教員，做學生，做商人，做政客閒時的讀書。這種讀書，所以開茅塞，除鄙見，得新理，增學問，廣識見，養性靈。人之初生，都是好學好問，及其長成，受種種的俗見俗聞所蔽，毛孔骨節，如生一層包膜，失了聰明，逐漸頑腐。讀書便是將此層蔽塞聰明的包膜剝下，能將此層剝下，才是讀書人。並且要時時讀書，不然便會鄙吝復萌，頑見俗見



，生滿身上。一人的落伍，迂腐，冬烘，就是不肯時時讀書所致。所以讀書的意義，是使人較虛心，較通達，不固陋，不偏執。一人在世上，對於學問是這樣的：幼時認為甚麼都不懂；大學時自認為甚麼都懂；畢業後才知道甚麼都不懂；中年時又以為甚麼都懂；到晚年才覺悟一切都不懂。大學生自以為心理學他也唸過，歷史地理他亦唸過，經濟科學他都唸過，世界文學藝術聲光化電，他都讀過，所以甚麼都懂。畢業以後，人家問他國際聯盟在那裏，他說：「我書上未唸過」，人家又問「法西斯蒂」在意大利成績如何，他也說：「我書上未唸過」，所以覺得甚麼都不懂；到了中年，許多人娶妻生子，造洋樓，有身分，做名流，戴眼鏡，留鬍子，拿洋棍，沾沾自喜，那時他的世

界已經固定了：女子放胸是不道德，剪髮亦不道德，社會主義就是共產黨，讀馬氏文通是反動，節制生育是亡種逆天，提倡白話是亡國之先兆，孝經是孔子寫的……意見非常之多，而且確定不移，所以又是甚麼都懂；其實是此種人久不讀書，鄙吝復萌所致，此種人不可與深談。但亦有常讀書的人，老當益壯，其思想每每比青年急進，就是能時時讀書，所以心靈不會成爲化石，變爲古董」。

對於這個問題，我所要說的話，幾乎都給他很透澈地，很暢快地說完了。（也許已經有一些說得過於透澈，過於暢快）！

時代是在『一日千里』地向前進：今天的新學問，新知識，到了明天或許已覺得陳舊了。倘若我們不在學問知識方面天天設法棄舊換

新，那末我們的精神，我們的思想，就會一天一天的落伍起來，不合時代起來。照這樣在學識上『閉關自守』，經一天兩天一個月兩個月的較短時期，也許並不會覺得出什麼大的不同來；可是經過一年半載十個月八個月的較長時期以後，結果就大不相同了！

『士別三日，便當刮目相看』；進步在三日內可以見效，不用說，退步自然也可以在三日內見效的了！

現在在物質方面，我們是保有民國二十三年——二十世紀第三十四年——時代的軀體；我們也許可以反躬自省，在精神方面，我們是保有民國二十四年——二十世紀第三十四年——時代的頭腦？

我們斷不願拿『現在』的『活』軀體，來保持着一個『已過去』

的『死』頭腦！

年齡增加，在物質方面，我們的軀體，就得隨着牠衰老，在科學昌明的今日，還沒有想得出什麼挽救的方法來。然而在精神方面，要牠『童顏常駐』，却是並不需要什麼科學的幫助，隨便什麼人都可以辦得到：祇須公餘不忘修學，常常拿新的學問新的知識裝進去，我們頭腦中自然會起一種『新陳代謝』作用。所以林先生也說：『亦有常讀書的人，老當益壯，其思想每每比青年急進』，我們青年對於他們，反自覺老朽起來，豈不大可慚愧嗎？

年齡可以增加，軀體可以衰老，頭腦萬不可以讓牠陳腐。倘若軀體未衰老，而頭腦先慢慢讓牠陳腐起來，那未免太近於『自棄』了！

頭腦不隨時代前進的人，平時大致有一種特徵：就是常常『自滿』，常常『自以為是』。假使我是這種頭腦不隨時代前進的人，我自己就會覺得『我總是對的』。

因為我自己覺得『我總自對的』，所以我就覺得人家都不足效法；我根本看不出我自己的錯誤，我也看不出更不想看他人有什麼好處或進步；我就常常以為『我並沒有什麼應當改進的地方』。

我非特對於自己本身覺得我自己的行動工作都是好的，無須改進；推而廣之，就是對於我所服務的機關，我也會真心真意地相信這個機關裏面所有一切辦法一切手續，亦都是好的。在這種情形的底下，非特我自己不會來設法改進；就是別人要來設法改進，我也許還會起

來反對。我的反對，從我本身見地看起來，確乎還是純粹出於善意：我以為我的反對，是為大局起見，有利於大局的。

然而我是錯了！錯在我沒有知道我的見地已經落伍，已經不合時代。根本還是錯在我沒有將我的頭腦——學識的堆棧——裏面的存貨，時常換舊補新；換句話說，就是沒有注意公餘修學。

假使一個人是注意公餘修學的話，那他精神上思想上表現出來的特徵，一定會趨於另一個極端。

他會覺得世界進步速度的可怕，人家努力改進的可怕；並且在形之下，他更會覺得他自己沒有進步或進步遲慢的可怕，他祇覺得他自己的不及人家，他祇想要效法人家，改進自己。

自然，注意公餘修學，對於一個人日常的機械工作，未必會有多少顯明的幫助；算盤原來已經打得很熟練的，不會因為公餘修學的結果，打得更熟練一些；帳目原來已經記得很清楚，書法原來已經寫得很工整的，不會因為公餘修學的結果，記得很清楚一些，寫得更工整一些。（除非他也在時常練習這些技能。）

所以，一般在社會服務的人——自然銀行員亦包含在內——往往會懷着這種的見地：他們以為公餘修學，既然不能幫助他們的日常工作，那他們也何必多費這一番心血來裝進這一些空洞的不切實用的學識呢？

譬如就拿我們在銀行服務的人來說罷，銀行所需要我們的，是熟

練的算盤，清楚的帳目，工整的書法這一類的機械工作，我們有了這種應有的技能，每天一早到行，晚上公畢回家，按時而進，按時而退，於事無誤，與人無爭，也就算盡了我們行員應盡的責任，還有什麼學識不學識呢？

假使真有人是這樣想，那他是錯了！

第一，他忘了在自由競爭下，各種事業，欲謀優勝，是應當隨着時代前進的；而在前進的隊伍中間，他本人也是一份子。現在假定有兩個組織在此——或許就說有兩個規模相同的銀行在此，一個銀行裏面的行員，『相習成風』，大半都單知道注重平日機械工作，而不知道精神和思想的培養，所以他們大半都是保守的，都以爲他們自己銀



行傳統的工作方法，是最適當，不必改進的。同時另一個銀行裏面的行員，却剛剛相反，他們大半於技能外，都能注意公餘修學，所以他們大半都是前進的，都常常覺得自己銀行已改進的工作方法，還不及人家，大半都在自動的想更加改進。在現代世界潮流之下，這兩個銀行於未來發展上，就沒有平等的競爭機會。他的答案，大致個個人可以推想而得的罷！

所以銀行員的公餘修學，雖則似乎和個人日常機械工作沒有什麼顯著的關係；然而對於整個組織的發展，却似乎關係很大。

第二，他忘了他是整個組織裏面的一個單位，整個組織在主持者指揮之下，隨着時代前進，在這種前進的行程中，他——雖則或許僅

是微薄的一個低級職員——可以成爲一個組織內改進的『障礙』物，他也可以成爲一個組織內改進的『推動』力。倘若他不時時刻刻預備趕着整個組織前進，他就會慢慢地退後，終究恐怕還有『被淘汰』的可能；倘若他能夠幫助着整個組織的前進，爲組織前進的『推動』者，他在組織內的地位，也許會隨着組織的前進而前進。

總之，我們在一個組織內，不願做一個『被動前進』者，更不願做一個『阻礙』前進者；我們願做一個『自動』前進者，更願做一個『推動』前進者。要做一個『自動』前進者，要做一個『推動』前進者，我們就得時常準備着儲蓄着一種『動力』。這種『動力』，力量小一些，至少可以使我們『自動』的隨着時代前進；力量大一些，也

許還能『推動』人家，幫助人家，和我們一同隨着時代前進。所以公餘修學，就是預備和儲蓄這個『動力』的唯一途徑，要大量準備和儲蓄，或是僅小量的準備和儲蓄，那全在我們自己。

——廿三年十一月二十二日，上海浙江興業銀行——

## 人的一 生

『人的一 生，可以分幾個階段，這是上帝造人的時候，已經決定下來的』：一次在某處宴會席上，一位客人半正經半說笑話地這樣說。

『上帝創造各種東西的時候』，他繼續說：『先創造驢子。驢子聽說到世上來做負重拉磨的苦工作，他很不願意，所以，上帝要給他三十年壽命的時候，他嫌他太長，終究祇接受了十年的壽命』。

『上帝再創造狗。狗聽說到世上來過向人狂吠的生活，他也不甚願意。所以，上帝要給他應得的三十年壽命，他也祇願接受十年』。

『上帝再創造猴子。猴子聽說到世上來，不過照例穿戴衣冠，做些鬼臉，他也同驢狗一樣，祇願接受十年的壽命，情願放棄上帝分給他所應得的其餘二十年』。

『其次，輪到了人類。上帝創造人類的時候，狠公平的原也祇分給人類三十年的壽命；可是人類聽說他們是到世上去享受，去統治一切的，就嫌三十年的壽命太短，懇求上帝增加他們的壽命。上帝沒有辦法，就拿驢狗猴所推下來不願接受的六十年壽命，一氣都送給了人類』。

『所以，人類本分的壽命，原祇有三十年；我們在三十歲以前，確乎是過的人類本分生活；三十歲到五十歲，已是過着負重拉磨的驢』。

生活；七十歲以前，雖尚能依老罵人；七十歲以後，就祇能做些鬼臉而已』。他說完了，主客雖則都笑得合不攏口來，可是中間多少總含了一些『不勝感慨系之』的成分。

當時主客一共十二人：十一人正過着驢的生活；一個人已借了狗的壽命。

這是『人的一生』，靠東一個客人說。

『不過，倘若你在應過驢的生活的時候，強要來過狗的生活；或是強要來過猴的生活，那恐怕你就要連驢的生活都過不成』：對面一個客人笑着說。

『所以過驢的生活，亦得努力才興』：另外一個客人說。

『這是人的一生活，大家都笑了。

——廿四年五月九日，上海浙江興業銀行——

## 放款的煩惱

銀行收了存款，就得放款。存款是銀行資金的來源，放款是銀行資金的去路；有了來源，必須尋去路；否則，積食不化，就要鬧『腹脹』的病。所以，銀行對於招徠存款，固然重要；同時對於適當放款，尤為重要。

況且放款政策的適當與否，對於銀行信用前途，關係極大。通常我們聽到人家說，某銀行素尚穩健，某銀行偏於急進，某銀行做法太濫一類的話；他們所謂穩健，所謂急進，所謂太濫，其實都是指各該行放款政策說的。



放款，確乎是很重要；可是，確乎又是很不容易有把握！

要靠得住一些，還是注重抵押放款罷！可是，抵押放款也很容易『碰壁』！

譬如說廠基押款，拿工業的生產工具來做抵押，總可靠的了。然而，很高興的『套上了』以後，碰到這項工業出路不好，就會想要擺脫，而『脫不了』。這種押款呆攔起來，少則數十萬，多則數百萬，有時也許會到千萬以上。

譬如說地產押款，從前有了道契，就同有了現款一樣；所以，地產押款，真是又可靠又活動。可是，到了現在，不是也呆滯起來了嗎？

譬如說商品押款，從前的絲，現在的棉和茶葉，不是都有人吃過虧嗎？你七折八扣的押了下來，以為很安全的了；但是市價却是還會跌到七折八扣以下去！市價到了七折八扣以下，為顧全押戶感情，恐怕你一時還不敢照約處分；就是你想照約處分，恐怕一時也未必就賣得出去！

所以，放款有了抵押品，還是照樣沒有十分把握！

那末，來做一些信用放款罷！然而，信用放款，更容易『碰壁』！

在『舉國咸知』為不景氣的局面底下，『賴債』，似乎已成『名正言順』的事情。有了一點抵押品，債務人或許還有一些顧忌；如果

單靠信用，那到他無可如何的時候，或是到了可以藉口的時候，也許會連招呼一聲『對不起』都以爲多事的。

況且，對於信用放款，有一點是常被忽略過的：就是，自從銀行提倡了抵押放款以後，信用放款的性質，和從前是大不相同的了。從前錢莊確乎可以單做信用放款，不怕到處『碰壁』。因爲從前沒有抵押放款，或是抵押放款還沒有十分發達的時候，信用放款，實在和抵押放款相仿；不過抵押品由借款人自行保存罷了。現在抵押放款發達了以後，有一部份的商家，所有可抵押的東西，已經都抵押出去，借了押款了。在這種情形之下，你再給他信用放款，那才真是『信用』放款（實在可說是『空頭』放款）了！

『現在有一部份商人吃花酒和討小老婆的錢，都是一般銀行供給他們的』：有一位很熟悉市面掌故的商人這樣說。

『這事不是就發生在南京嗎？有一位五金店老闆，因為他平常手段很靈活，場面很闊綽，開了一月門面裝璜得很華麗的五金店，開門不到半年，各銀行你也五千，我也一萬的搶着和他開信用往來，不到一年，這位老闆，汽車也有了，小老婆也有了，居然成了京滬路上往來來的一位有場面商人。可是，不到一年，這月店，就關了門。關了門以後，才發覺他店裏所有存貨，不到兩萬，而欠上海貨款一二萬不算外，和他往來的銀行，就有七八家，每家少則三千，多則一萬，總數就有四五萬。到了這時，大家才恍然大悟他兩年來所以能那樣闊

綽的緣故。可是，這時知道，已是嫌遲了！

『一般銀行供給了他吃花酒討小老婆的錢不算，實在還害了他！不是一般銀行這樣的慷慨，他的手面那會這樣闊？他的失敗那會這樣快？』

『現在經過南京，看見這片店的門前，法院的封條，還依然在風飄雨淋中貼着，貼着已經將近兩年了！』

『我這次到河南去一趟』，他繼續着說：『聽得鄭州銀行界有人說，某銀行去年在陝西做的棉花押款，利息放盤到月息八厘，折扣放盤到每担照五十五元九折計算，另外還有信用往來。我們代他一算，全部放款，簡直照去年棉花最高的行市計算，也要在十足售價之上：』

就是說棉商有一萬塊錢的貨，銀行却借給他一萬元以上的款。到了現在，棉花市價跌到三十餘元的時候，無怪棉商都情願銀行依法處分了

！

可是，天下事，大致都是『旁觀者清』。旁觀者，對於過去的成敗，尤其都能『歷歷如數家珍』地批評得入情入理。他們那裏知道當局者『身處其境』的困難！你想在市面前途樂觀，自己頭寸充裕的時候，眼看得一筆一筆的生意，給人家做去，多少總有一些『痛心』。於是人家通融，我也來通融，這原是合理的營業競爭。

因營業競爭而『碰壁』，原是不在預算中間的！

做銀行事業的人，有了存款，就不能沒有放款；有了放款，就不

能沒有『碰壁』。

這是『放款的煩惱』！

——二十四年六月九日，上海浙江興業銀行——

## 書『奮鬥』後

這裏汪梅峯君所介紹給我們的某企業家奮鬥（原文見後）精神，確乎值得我們十二分的欽佩。他似乎也可以做我國許多成功大企業家的一個代表。因為我國能出人頭地，成功一個大企業家，大致都具有這樣一種奮鬥的精神。這種奮鬥精神，可以拿四個字來包括——就是『事必躬親』。

『事必躬親』，是我國數千年來賢哲所一向提倡的一個美德，確乎是值得我國青年效法並身體力行的。

不過，『事必躬親』應用的範圍，從我個人看來，似乎也應該有



一個相當的限制。在企業本身組織尚未十分擴大，規模尚未十分發展的時候，『事必躬親』，確乎是一個事業成功的要素。但是做了四個紗廠布廠的經理，還在一手管理買進棉花的過磅，却真『事必躬親』到一百二十分了。

大企業家『事必躬親』的結果，往往會使得他的企業成了一種所謂『一個人的事業』，他有他的能力，他有他的體魄，他有他的精神來『事必躬親』，自然是很好；可是，到了事實上他不能再繼續『事必躬親』那一天，他的整個企業，也許多少就得受些影響。

所以，據我看來，中下級職員，和青年的人，雖都應該力行『事必躬親』；而成了領袖，成了大企業家，就應該對於『知人善任』，

看得比『事必躬親』來得重一些。因為倘使他能『知人』，並能『善任』，那他就可以不必『事必躬親』了。從他個人立場講，他對於事業的責任，可以輕鬆得多；對於整個事業講，整個事業不太倚賴他一個人，也實在是整個事業的福。

談到了『事必躬親』，我又聯想到了四個字——就是『以身作則』。

做領袖的人，在可能範圍內，能『以身作則』，自然是一樁好事。可是因為做領袖的人，常常拿『以身作則』來做號召，無形中逐漸養成了在下者處處希望做領袖的來『以身作則』，那就不十分好辦了。

從前我在清華大學讀書的時候，學校禁吸香烟，處罰極嚴；凡查出學生有私吸香烟者，即行開除（現在是否如此不悉）；而教職員則可以自由吸烟。當時當局的解釋，是：『你們是學生，學生不准吸烟，是學校的規定；他們是教職員，地位不同，你們將來做了教職員的時候，自然也就有相同的自由了』。

對的，『以身作則』應用的範圍，也應得有一個相當的限制。所以，從我個人看來，做領袖的應當對於『照章辦理』，看得比『以身作則』來得重一些。倘使能明訂規程，一切都可以『照章辦理』，何必還一定要自己來『以身作則』呢？所以，我一向以為『整飭軍紀』，是治軍的正規；而『與士卒共甘苦』，至多祇能算牠作一種策略。

重策略，廢正規，是不十分合宜的。

有人說，吾國一部份企業的失敗，是失敗于組織和管理不良，而組織管理不良的病根，恐怕領袖們『以身作則』，和『事必躬親』的態度，也須負有相當的責任罷！『以身作則』和『事必躬親』，都是注重『人的方面』——並且都是注重領袖個人的『人的方面』——而要想組織和管理的走上正規，應得注重『事的方面』。

以上的話，都是有一天我和某教授談起我國實業組織一個問題的時候，兩個人同意的一些結論。今天看了汪先生這篇文章，不覺一口氣都寫了出來了。

可是，諸位不要誤會了，以爲『以身作則』和『事必躬親』，是

一個人不應當有的修養。倘使諸位讀了這一段，得到這個印象，那不是我說得沒有十分明白，就是諸位讀得沒有十分清楚，我是不負責的。

### 附汪梅峯君『奮鬥』原文

題目的起意，並非想發表什麼個人意見，是由於一個人的事實的感想而成：是來談這個人的能力和奮鬥的精神的。

這個人亦可算是當代實業界的聞人；而且是我們行裏的一個老主顧，他是某紗廠的老闆兼經理。我因為曾經到過該廠批發所檢查帳務，所以很曉得此公作事的情形。

在敘述他的事實之前，先將該廠的大概說一說，免得讀者看了茫無頭緒。這紗廠是由現在該廠的老闆兼經理向別家盤下來的。十數年

前，規模並不大，陸續由該氏弟兄歷年經營，才得到現在的地步。

講到此公的辦事的精神，實在叫人佩服。現在他是全廠的總理，所以該廠全權，均操諸伊一人的手裏。他每天一早到該廠所辦公，來的時候，差不多比所有的辦事人員都要早些，我以前每到該所去的時候，在九點鐘前後。那辰光他已經將中外報紙仔細看過，在核算全廠的帳表了。他既是社會實業界的聞人，人頭自然很熟，所以來看他的人極多。中外朋友，每天總是不少：或是接頭生意，或是商量要公。我看見他時常在手中不停撥弄算盤的辰光，就這樣應酬過去了。尤其是中飯的時候，一羣指客擁擠一堂，看樣子的看樣子，談生意的談生意，他總是一面搖着算盤機器，一面接頭，井井有條，一點兒亦不吝亂。他空下的時候，（所謂空者，無人來的時候），不是核算表張，就是覆對帳目。而且該廠的中西文信件，以及瑣碎的事務，差不多都由

他一人經手辦理。所以每天非到六七點鐘，是不能離開公事房的。

他每隔一天，必定到廠裏去一趟。我廠裏是沒有去過，不曉得他到底去作些甚麼，後來我爲好奇心及喜歡觀察的心理所鼓動，就去打聽了一下。原來他們紗布廠共計有四個，每廠有一個工程師，管理全廠的事務；然而一切稍爲重要些的事情，仍是由該經理親自出馬，聽說就是買進棉花時的過磅，都要他老人家一手經理。總之，『事無鉅細，莫不躬親』，所以他時而在所，時而在廠，一天到晚，一些都沒得空閒的時間。

雖然紗廠事業，近年來一蹶不振，原因不外外貨傾銷，成本過重，該廠當然亦免不了受些影響；但是此公，本其奮鬥的精神，百屈不撓，仍舊繼續努力。事業之發展與否，姑置不論；然而他能兢兢業業，勇往直前，非但他的能力令人可佩，就是他奮鬥的精神，亦是難能

可貴的。由此看來，辦事業的人有能方面能奮鬥，才可以使其事業在此風雨飄搖中支持過去。我們替人家辦事的，只要本我所能，略施努力，已經可以應付裕如，若能力與奮鬥並進，豈非不難出人頭地麼？

——二十三年十二月二十日，上海浙江興業銀行——



本 書 著 者 楊 蔭 溥 其 他 著 作

中國金融研究

商務印書館出版  
硬布面四開本

共三十四頁 實價貳元柒角

本書包含金融論文三十篇，計分六編。對近數年中吾國金融上改進之經歷，大致已備。如最近推行之新貨幣政策，新公債政策，新輔幣制，以及商業承兌匯票，銀行承兌匯票，白銀問題等，均有專篇介紹。

楊著中國金融論

黎明書局出版  
二三開五九〇頁

精裝二元二角 平裝一元四角

全書計分四篇；第一編為總論，略述金融及金融市場之原理。第二編為上海金融市場現狀述概；首於上海金融組織，略加敘述，次於上海之通貨，及票據庫存等為詳細之討論。第三編為津漢金融市場概要。第四編於吾國之證券市場，內外匯市場以及金銀市場，更有扼要之敘述。

經濟新聞讀法

黎明書局出版  
三二開本五七〇頁

平裝一元八角 精裝二元二角

本書分上下兩編。上編包含(一)銀洋錢市，(二)內匯市，(三)外匯市，(四)金市，(五)銀市，(六)證券市六章。下編包含(一)米市，(二)麵粉市，(三)雜糧油餅市，(四)絲市，(五)茶市，(六)花市，(七)紗布七章。凡上海之重要金融及商品行市，胥盡於此。

中國交易所論

商務印書館出版  
硬布面四開本

定價二元五角

本書首于交易所之所重要理論，交易所之意義，沿革，性質，利弊等，列舉無遺。次于本國交易所之概說，如交易所之組織，監督，委託手續，買賣方法，以及計算，會計等，詳為列論。最後於吾國證券，標金，紗花，麵粉，雜糧等交易實況，更分別加以極真切之分析。

上海图书馆藏书

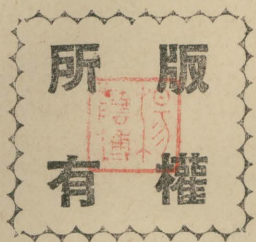


A541 212 0021 5103B

民國二十五年十月一日初版

(每册實價大洋陸角)

# 銀 行 員 的 生 活



著者兼  
發行者

楊 蔭 溥

總經售處

上海福州路中  
生 活 書 店

印刷者

上海甘肅路一一七弄  
國信齋印刷所

普賢坊一二至一四號

