

本行同人勵練叢書

上海商業儲蓄銀行編印

陳光甫先生言論集

上海图书馆藏书

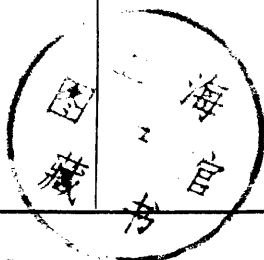


A541 212 0007 3143B

本行同人勵練叢書（三十八年一月）

陳光甫先生言論集

上海商業儲蓄銀行編印



1510383

陳光甫先生言論集

(本行同人
勵練叢書)

上海商業儲蓄
銀行編輯

編輯者言

陳先生目光遠大，學識淵博，經驗豐厚，胸襟廣闊。其對人也，推心置腹；其對事也，實事求是。一生致力銀行事業，聚精會神，推陳出新；其動機每在於如何利人，孜孜矻矻，以服務社會為終身事業。故早受國際人士所稱譽，而本行之有今日，悉為陳先生高瞻遠矚博知力行之結晶。陳先生平素培育行員，循循善誘，本其充裕之智慧，發為精湛之言論，所謂已立立人已達達人者。本集蒐羅陳先生已往之言論，所惜無法聚其全貌；爰就有刊物之已載及紀錄之可考者，截至三十六年度止，整理成帙，按年編次。成書之後，可供同人觀摩，奉為圭臬，並以知創業之艱，守成不易，如何身體力行，恢宏成規，斯則本集之用意也。

陳先生言論內容廣泛，如為分類，誠恐割裂。但細讀之，有屬於人生哲學者，有屬於服務哲學者，有屬於銀行哲學者。如依綱而細目之，則人生哲學中有為（甲）身心修養者，（乙）讀書修養者。再細分之，各有階段。茲列表於次：

（一）人生哲學

（甲）關於身心修養者如下：

生命之意義

人生之目的

生活之風度

身心修養之方法

治事之精神基礎

經營事業之意志修養

社交之修養

處置財產之精神修養

(乙)關於讀書修養者如下：

讀書之必要

讀書之方法

讀書與治事

(二)服務哲學

(甲)關於服務之理者如下：

精神服務

金融服務

(乙)關於服務之方者如下：

反求諸己

盡予便利

誠懇招待

(三) 銀行哲學

(甲) 關於銀行原理者如下：

銀行之條件

銀行之社會性

銀行之目的

銀行資金之運用

商業銀行之效用

銀行之準備金

(乙) 關於銀行業務改革者如下：

金融業處變之重要

銀行工作之改善

銀行佈置之設計

(丙) 關於銀行業務修養者如下：

銀行人員之精神修養

銀行人員之業務修養

銀行人員之技術修養

(丁) 關於銀行人事管理者如下：

銀行人事管理之重要

領導行員之方法

(戊) 關於金融制度改革者如下：

無金融制度之弊病

聯合準備庫之設置

(己) 關於本行環境者

(庚) 關於中國經濟改造者如下：

經濟改造之原則

經濟改造之途徑

資金內流與農村經濟改造

中國經濟改造之國際問題

右表所列，包羅富有，本集內容，悉賅其中。如同人能涵詠濡染，吸收其菁英，啓發其智慧，隨時代之前進，創更新之事業，繼往開來，美彰盛傳，斯固陳先生之竭誠期望，亦本行無疆之祿。編輯既竟，特弁是言。

四年六月二日本行開幕時陳先生向來賓致

詞摘略

見四年六月三日上海申報

一。國。工。商。業。之。發。展。全。恃。金。融。機。關。為。之。樞。紐。我。國。百。業。凋。敝。其。故。由。於。金。融。機。關。之。阻。滯。不。靈。此。次。歐。戰。已。得。極。好。之。教。訓。：。凡。一。國。國。民。苟。無。遠。識。大。志。即。無。可。以。立。足。之。地。我。國。實。業。今。在。幼。稚。時。代。欲。培。植。之。啓。發。之。必。當。先。有。完。善。之。金。融。機。關。本。行。宗。旨。注。重。儲。蓄。並。欲。扶。翼。中。交。兩。行。而。為。其。輔。助。機。關。既。承。惠。臨。乞。賜。教。言。以。匡。不。逮。

十六年下期發告同人書

見刊行之勵練集一

本行過去歷史之概觀

本行於民國四年六月二日成立，資本十萬元，辦事人員六七人，當時因事務簡單，均由各同人公同辦理，孜孜不懈，實為本行創辦時之好現象。迨後營業漸形發達，資本逐年增加，於民國八年底收足一百萬元，十年七月再加收至二百五十萬元，公積金則由一千元逐年增加至六十萬元。在此十年中，總行內因事務愈繁，分工愈細，先後增設部份，如國外匯兌處、信託部、保管信件部、旅行部、行員部等，外則應營業上之需要，沿滬寧津浦線先後設立分行分理處，又就通杭漢湘等地分設，全行同人增至三百餘。本行賴同人兢兢業業，致力於

行務之發展，在社會上信用日增，存戶日衆，十五年六月底存款已至二千四百餘萬元，儲蓄亦至四百餘萬元。以上所述，諒爲同人所共知，特舉概略以明創業之艱難，期望諸君對於本行已往之歷史，謀所以顯揚之，使垂於久遠云。

時局變遷與本行所處之地位

吾人試閉目回想民國十六年以來國內混亂之情形，人民所受之痛苦爲何如？商業與金融兩界所受之打擊又爲何如？可知吾人日處亂世之中，十六年來，一無寧歲，尤以革命軍進佔長江流域後，工潮突起，戰事蔓延，卒至市面大受影響，元氣損傷。本行處此非常情形之下，一方面受軍閥勒借之痛苦，一方面遭戰事與工潮之影響，遂不得不將外埠分行，除留寧漢津通四行外，暫行停業。此十二年來慘淡經營之分行，一旦收束，當爲吾人共引爲痛惜者。所幸本行基礎鞏固，經此挫折，實力猶存，但天演之理，不進則退，此時正予吾人以改造之機會，亟應羣策羣力，再接再勵，向前做去，是應由吾人共同負責共起而圖之。

應付新時局之方法

吾人宜如何合力應付此新時局，當爲目前最急之問題。簡而言之，欲求解決此問題，吾人先須澈底覺悟，視本行前此已成之局面，爲重新建設之局面，人人努力訓練工夫，尤爲目前最要之圖。蓋行業之發達與行員訓練之程度適成正比例。本行近有圖書室之設，編訂辦事手續小冊，卽屬訓練行員之意，此後當由行員部督促進行，期收其效。至平日人人辦事，尤

須具研究之興趣，凡對於一部份或全行組織上及辦事方法上均應加以精密之研究，隨時改良，冀臻完善。一方面大家更須進求公同合作之方法，蓋一團體之組織，猶人身有機體之組織，遇有一細胞之動作失其常調，足以牽動全身之康健。以上所舉諸端，縱使吾人均能辦到，猶不足以解決吾人根本上之問題，蓋欲解決根本上問題，非人人抱定真正之人生觀不可。

吾人應抱之人生觀

人人之思想不同，人人之環境不同，故各對人生觀念亦異。然吾人同在一處，朝夕共事，爲公爲私，均應認明一真正之人生觀，向之做去，個人與公司方有發達光大之希望。夫忠實質樸，爲立身之基礎，奸巧僥倖終歸於失敗。銀行一事是爲耐勞守苦者終身之職業，但絕非吾人投機發財之地。須知丁此亂世，物質日貴，生活日艱，吾人一生能得溫飽，已屬幸事，安可妄生他念，此大家應共同覺悟者也。總之際此亂世，吾人欲求生存，惟有忠於職務，勤勞儉約，守分知足，抱定真正之人生觀，方不致受外物引誘，以致身敗名裂，爲社會所共棄。

吾人公同之目的

吾人共事一處，必須有公同之目的，聚精會神共赴之，然後事業可垂於久遠。本行之設，非專爲牟利計也，其主要宗旨在爲社會服務，凡關於顧客方面有一分便利可圖者，無不盡力求之，一面對於國內工商業，則充量輔助，對於外商銀行在華之勢力，則謀有以消削之，是亦救國之道也。吾人欲求達到此公同之目的，必當努力奮鬥，自強不息，庶幾無負於此生耳。

十八年一月五日陳先生在銀行公會與中國 旅行社同人聚餐演詞

鄙人今日被邀參加盛會，至爲愉快，此間同人強半係上海銀行舊日同事，余頻年奔走，會面時少，今重見故人，樂也何如，復藉此機會，與新進諸君握晤，更覺歡欣。朱成章先生主持旅行社，迄今五年，觀歷年成績比較，足證管理得法，進步迅速，頃聆宏論，倍感欣幸。追憶昔年某友，質以「旅行社歷年虧蝕，曷不停止營業」，余答以「此見其一，未知其二，且君所稱盈虧，僅限於表面上之數字。實則旅行社之盈餘，有倍蓰於上海銀行者。上海銀行之盈餘，可以操籌而數計，旅行社則不然，蓋天地間事物有重於金錢者，好感(Good will)是也，能得一人之好感，遠勝於得一人之金錢，今旅行社博得社會人士無量數之好感，其盈餘爲何如耶？」

余今蒞會，有一種感想，參與此會，有如參加輪船之下水典禮。旅行社猶船舶也，艙甲器具並其他所有應用設備，概已齊備，其待吾儕之爲大副二副管舵司機者，掌管全船事務，下黃浦，出吳淞，乘風破浪，馳驅海洋，一顯吾人好身手耳。朱先生船主也，南鍼已具，標準已立，欲達最終目的，全賴諸君努力，諸君其自問，對於所掌職務，能勝任否？對於一切工具已齊備否？倘自覺不足，則應問業請益，處處求進益之道，務必勝任愉快而後已。諸君青年有爲，自當及時勉力，斯船之遍駛全球，得全世界人類之好感，要惟諸君是賴。

數年前，余自香港往雲南，至西人經營之某旅行機關購買船票，入門，見櫃內少年西人正與一女子娓娓交談，初以為必問行旅事無疑，乃候之久，而言仍未已，後始知所談者毫無涉於旅行，此少年目擊余之佇立，竟不招待，殊屬無理，余廢然而退，改至運通銀行購票。途中自忖外人之所以藐視余者，因我非其族類，然外人在華，投資雄厚，誠足驚人，更進而經營我國國內旅行事業，國人自甘落後，可恥孰甚，遂毅然有經營旅行社之志。自滇返滬，即與各路局訂立合同，或因個人私誼，或藉銀行地位，獲得相當好果。數年來雖迭遭挫折，然意志堅決，無敢少餒，苦心孤詣，卒底於成。吾同人有必須注意者，吾人經營斯業，宗旨在輔助工商，服務社會，平時待人接物宜謙恭有禮，持躬律己宜自強不息，務求顧客之歡心，博社會之好感，庶幾無負創業初衷。上述之少年西人，足為吾人之戒，而外人之經商雄略，尤應為吾人所法。朱先生謂「售票事小，關係極大」，吾人苟一不慎，些微細事，足以顛覆全社，波累銀行，是以吾人應各自奮勉。

鄙人有兩事，願貢獻於諸君之前：一、對於旅客諮問，宜詳細答覆，待顧客一如親友。二、對於社內職務，宜忠於所事，視社務無異私務。當念締造艱辛，守成匪易，苟大眾同心協力，肩荷重任，則旅行社前途，大可有為，諸君其共勉旃。鄙人深念同人多受厄於經濟壓迫，竊以為解決此難題，殊易易耳，吾人試反躬自省，本人之才具與所得之酬報相當否，苟有大材在抱，鋒芒立現，行見重要位置，非君莫屬，而所謂經濟困難問題，瞬息化為烏有。假使諸君砥礪學行，奮求進取，則經理主任等要職，將虛席以待，雖欲謙讓，亦不可得，是在諸君之好自為之。

以上爲鄙人對於旅行社之希望，對於同人之希望，惟時間倉卒，未及與諸君細談，深以爲憾，諸君得暇，望能惠臨一敘，余有暇晷，亦當就教於諸君。

十九年六月陳先生由歐美考察回國後對本 行同人演講

歐美歸來之感想

余出國一年又一月，行中狀況，較前年進步不少，營業進展，聲譽日佳，此皆同人一心一德，努力展布之功。此行爲第三次到倫敦，本行代理處襄理曾謂：「在英國銀行，其經理萬不能離開如此之久，如閣下之久居國外，可見貴行組織良好，助理得人。」又返國以後，晤及一般友人，亦無不如此說法，可見我行對內對外聲譽，增進至速。

第一、對於外國銀行業及商業之感想

今先談外國銀行。英法德各國銀行，至今已有一百年之歷史，前五十年不必談，但談其近五十年之發展，有三種原因：（一）工業上發明蒸汽機械，由家庭小工業，漸擴爲大工廠。（二）海外殖民地工商實業，日增月盛，銀行亦因之大發達。（三）由一八六〇年至一九一四年之六十年中無大戰爭，政治上軌道，工商業日漸發達，銀行事業，由小資本而進至大

資本，再進而歸併聯合，是以資力雄厚，成本減輕。現今各國銀行均努力於聯合辦法，集其財力於一處，供社會之需要，作絕大之發展，而環境又予以甚大助力，如教育、工廠、交通及獎勵出口貿易等等，無不與銀行事業息息相關。銀行如此，紗廠如此，航業鐵道如此，電氣事業如此，甚至茶館飯店及百貨商店亦莫不如此。英國如此，法國如此，德國如此，美國亦如此。我國工商業之資本，常患不足，不能應付市面之變遷，各國則已經歷此中過程，積數十年之經驗，知非聯合不可，能聯合方能圖存。

當在美國時，適有 Chase 與 Equitable Trust Co. 合併之事。近年美國銀行聯合歸併之風極盛，且甚易成功，其原因為美國地大物博（中國雖有地大物博之名，而實際上衣食住無一不仰賴外國供給，徒有虛名），在在需要資本，故銀行無不力求資金集中，其所以甚易成功者，因股票市價，恆高於實際之價值，股票易於銷售。又近來美國銀行，皆注意信託事業，某銀行與保險公司合作，凡保人壽險滿期之前，銀行已知之，即派人與投保者接洽，到期應付之款，由銀行給付，或存於銀行中，如有死亡者，銀行亦與其家屬接洽，為之經理此項賠款，俾其領款之後，不致虛擲，社會方面固屬獲益甚多，而銀行與保險事業，攜手並進，無形中一國富力，非但增加不少，又可不致散失，誠有功於社會也。又銀行代募及買賣股票公債等項，如社會公債每百元以九七八收款者，銀行得按九三交款，倘市面需要，且可漲至百元以上，一轉移間，銀行每百元可得四五元至十餘元之利益。其他各種利益，真非吾國銀行家所能夢想者，此即厚集資力之效也。

余在英國時，曾得西友介紹前往參觀一極大之飯店，名 J. Lyons & Co. Ltd.，其經理

名所羅門，年三十餘歲，爲劍橋大學畢業生，導余先往觀其麵包房，蛋糕房及廚房，渠指鷄蛋曰，此蛋黃爲貴國出品，又往其冰房，則見火腿及魚類等儲備甚富，余問以每袋麵粉能出若干麵包，若何製法，若何運銷，彼謂君勿謂我非庖人出身，余曾爲庖人四年也，卽此間執事諸人，亦無一非曾任庖人者，言時歷舉麥粉若干，能製麵包若干，及一切製造運銷之法，有條不紊。以大學畢業生而肯爲四年庖人以求實驗，試問吾國之學士博士能否辦到？又在某埠參觀一大公司之分店，其樓下前部售賣食物，後部爲茶點及餐室，樓上則爲公共娛樂使用之地，余問其經理，假如余在此飲茶而未付費而去，在稠人廣衆中，君有何法制止？彼謂凡此間發票，卽爲本公司之產業，余雇有暗探守門，且隨時在各座位查察，苟見有人藏此發票出門者，第一次不言，但默記其衣服面貌，第二次若再如此，則實行干涉矣。然此間不付費者，雖間亦有之，然僅能一次，絕無數次。於此可知他人之管理方法亦積數十年之經驗，始有此相當成就。以吾國程度與之比較，直如彼在八九層樓，而我在下層。當徐徐研究，俾先從下層而至二樓三樓，再求更上一層之法。

至於國際間之聯合，自一九一八年大戰結束以後，各國執政者知戰爭不能解決各項問題，欲求國際間人民之幸福，萬不可戰爭，於是有國際聯盟之設立，以種種方法宣傳戰爭之浩慘，努力減少戰禍，又以重金聘請參與戰役者，編撰小說戲劇，描寫戰爭之一切慘狀，此種小說，各國極爲風行。至其對於第三國際之勞資階級挑撥問題，則以第二國際對付之，設立國際勞工局，每年六月，召集一次，由勞資兩方各舉代表一人，政府派一人，三方共同討論，解決各項問題，又常派人至各國調查勞工狀況，以求社會安寧。此外商業上一切障礙問題

，則有萬國商會大會，每二年開會一次，集三十餘國之代表，討論解決其不同之方法，及原料銷行諸問題，務令商人手續簡便，困難減少。至於文化保險等，亦無不有團體，其組織實能與個人及國家以莫大助力，即所謂和平專業也。總之，千言萬語，歐美種種事業，非但入於聯合組織之階段，且無論政治經濟社會事業，莫不趨於合理化，富於研究，決不肯遇事武斷，此乃吾人所望塵莫及者。

余常覺中國人皆靠天吃飯，習見一人身兼數事，叢脞萬分，往往誤事失敗，對事既無經驗學識，安有不失敗之理？此無他，因過用其才耳。吾人嘗聞人云，用非其才，此非正確之批評。外國用人，先注重普通學識，再求專門之學，有學識後，方出而任事，經過若干年，經歷若干事，其地位始漸漸提高，一步一步，循序推進，既無躐等之事，亦無不能勝任之虞。如美國銀行內部組織，有國內部及國外匯兌、存款、貼現、信託、調查等等，國內部人員，必係向在國內各地曾經做過生意明白商情者，以之掌握一個區域內銀行商號往來之事。國外部重要職員，必與歐洲各國接近者，明瞭各國金融狀態。言其大者，必諳熟其公私財政情形，言其小者，亦當熟悉票據法律，及銀行應辦之手續，上自經理，下至站櫃台之小行員，皆以不知為恥。如有人問及此等情形而不知，亦必轉問他人，然後殷殷答覆。其吸引顧客之能力，遠非吾國人所夢想得到，蓋彼邦人士，根本上辦事有責任心，深知做生意固屬謀利，然若不先於本身上求知識，則終屬空虛，欲求知識，必求每一部份均有專門人才，結果乃部部發展。然而此種人才之由來，非從書本內得來，乃辦事者之勤勞所得，不嫌瑣碎，不取下問，經過之事，誌之於心，筆於記錄，畢生之樂，乃在求知二字，如此而後能樹立銀行服

務社會之基礎，今日歐美商界能執各界牛耳，卽在此端。

第二、對於本行之感想

本行創辦時，取名上海商業儲蓄銀行，卽有深意，欲對社會有貢獻，對儲蓄有發展。憶民國元年，余任江蘇銀行時，欲收銀圓存款，又欲創辦儲蓄，當時人皆以爲不然，謂中國錢莊素以銀兩爲本位，若改兩爲元，有何利益？且一元二元之儲蓄，亦須爲之費一番手續，更嫌煩瑣，至今僅十九年，各銀行之趨勢，其存款非但銀元勢力超過銀兩，且無不注意儲蓄。本行現既有此基礎，希望諸君同心協力，作全體之聯合，集多數財力，爲正當商業之用。回憶本行發起之初，原定股本十萬元，而實收只八萬數千元，可見當時集股之不易。

本行開辦兩年之後，卽創辦國外匯兌，與英美銀行有往來，其時余有一同學，在教會任司庫，本行收其金票，付與現幣，卽以此款匯往外國，作爲存款。然歐戰告終後，外匯大跌，進出口者與之往來，損失不少，且非止一次，在座諸君，有知之者，亦有不知之者，幸經奮鬥，得以臻今日之局面。又朱成章兄提議爲各校代收學費，且在各大學設立辦事處，彼時他行皆不肯爲此無益而費手續之事，本行獨以服務精神，首先創辦，俾學生人人腦中有上海銀行之信用在，輾轉相傳，吸收存款儲蓄數在不少。在十餘年前所種下之種籽，今日方知收效之宏。再次爲旅行部，全國銀行，無人願辦，余與朱成章兄協議創辦，旣爲社會便利計，又爲本行宣傳計，此種宣傳力甚大，人人知有旅行社，卽知有上海銀行，旅行社現雖獨立，而仍與本行休戚相關。去年在英國時，見各銀行皆有旅行部之組織，卽較大之商店及百貨商

店，亦設旅行部，而吾國則僅本行有旅行社。又當漢口現金集中之際，各銀行錢莊瀕於破產，漢行經理周蒼柏兄來滬建議，存款必須付現，以堅信用。余認爲極有見地，將存款一律兌現，犧牲雖鉅，而一時名譽大噪，上自重慶，下至上海，以及國內國外，無人不知上海銀行之名。雖以金融上之遷就，管理上之複雜，及歷年軍閥壓迫，信交風潮，行員舞弊，顧客投機之障礙，皆經本行同人竭力奮鬥，以有今日，現在存款已達七千餘萬元，此種成績，固自奮鬥而來，然亦受社會之培植，何敢貪天之功？今後須以新精神，上下一心，繼續努力，爲新中國服務。

日本無中國之銀行，亦無人肯往開設分行，以前有合盛源銀號一家，然不久即停辦。現大阪有華僑三百家，本行擬前往設立分行，以爲此三百家華僑服務。上次在天津時，津地同業，聞本行將設大阪分行，無不竊笑，以爲無利可圖，詎非至駛之事？本行因此必須益加努力，達到奮鬥成功，只須聯絡有成績，抱定宗旨，爲社會服務，皇天不負苦心人，利已在其中矣。

此次出國歸來，第一種感想，印象甚深，永誌不忘者，即歐美商業，由聯合而入於國際化。此作何解說；就保險事業爲例說明之。凡保險事業，全恃物產之興旺，美國實業進展，一日千里，故保險事業，以美國加拿大爲第一，次爲歐洲，最不發達者即爲中國。若以火險而論，單單在中國開保險公司，全恃中國生意，必難獲利，第一中國物產不豐，民貧財涸，即漢口杭州等埠，每多縱火圖賠案件，保險公司莫不視中國爲危險之區。外國大公司在中國有分行者，均在歐美有分行，因貨之一物，爲流通世界之物，貨來而保險不來，必不能暢行

無阻。據云，保險生意全靠在外國獲利，在中國之機關，能獲利最好，否則聽之，惟機關則不能不設耳。在此情形之下，吾人即知商業一事，因交通便利，已成爲國際化，我國原爲閉關自守者，亦因蒸汽機之進步，而不得不與外國交通，卽此理由。今後我行進步，當力秉斯旨，以妥慎穩健之方法，循序徐徐進行，今之議設大阪分行，不過爲此政策之初步而已。

十九年八月十七日全行行務會議陳先生演

詞

本行開辦迄今，已十五載，而全行行務會議，此爲第一次。因以前分行較少，業務上須待接洽者亦無多，近年以來，我行賴上下合作之力，業務日益發展，分行日益增多，所有業務管理人事等各方面，應事實上之需要，均有共策羣力，集思廣益之必要，爰召集同人，聚首一堂，期集合多數人之心力智慮，以共謀我行今後之發展，尙希各抒偉見，共籌進行之計劃，並於散會後力求其實現，則此次會議，庶不致等於虛設，此鄙人所深望諸君者也。

此次提案甚多，性質亦各有不同，但歸納言之，此種種提案，其目的不外乎解決下列三個問題：

第一、銀行經營，首重穩健，若意存僥倖，惟利是圖，未有不趨於失敗者。近十餘年來，我國政治上經濟上皆屢經風潮，金融機關之受淘汰而崩潰者，數見不鮮，而本行獨兀然不稍動搖，且信用之普及與營業之發展，反與日俱進，推原厥故，實由本行營業向重穩健所致

。今後世變日亟，環境之險惡，與經營之困難，視往昔尤甚，吾人應如何使我行之營業更趨於穩健，如何使我行之基礎日臻鞏固，此今日所當討論解決者一也。

第二、我行近年來分行添設日衆，行員之數亦大爲增加，人事上及業務上其範圍皆較往昔爲大。惟是規模擴大，則組織易趨於散漫，行動亦易致紛歧，管理方面更覺不易着手，吾人今後對於業務上應如何聯絡，對於方鍼上應如何一致，對於管理上應如何整飭，此今日所當討論解決者二也。

第三、團體之健全與否，視其份子之健全與否以爲斷。本行由各行員組合而成，每一行員，無論其職分之大小，皆足影響於本行之前途，故有一行員不稱職，則本行即受其弊，有一行員能稱職，本行即受其賜。吾人應如何使行員了解其對行之責任，使之於盡力爲行服務之餘，復能盡其心力，深思熟慮爲本行籌改進之策，此今日所當討論解決者三也。

此次會議中所欲討論之提案甚多，性質範圍各有不同，但綜其目的不外乎求解決上述三項問題，故先加以陳述。

十九年九月十八日陳先生與同人聚餐談話

錄

諸同人在辦公時間，認真工作，精神上未免疲勞，晚間在宿舍中，應有娛樂上之消遣，一以聯絡同人之感情，一以引起同人之興會，凡爲一切正當娛樂之消遣，有須添辦設備者，

有須添補購置者，請俱樂部長會商同人，負責辦理，圖謀進展，鄙人當負供給費用之責。

藏書樓中，如須添置，無論各種書籍雜誌報章，請開單交來，同人愛閱何種書籍，亦希聲明，鄙人當即囑購置，以供瀏覽。

人有活潑之腦經，計劃上始能發生新理想，工作上方有真精神，同人儘可發揮其理想，以籌備新的娛樂，其結果於計劃上及工作上之能力可收無形加增之效。蓋人能舒展其娛樂之精神，則辦事得能勝任而愉快。

本行創始至今，十五年間，孜孜不怠，奮勉圖功，所以得有今日之地位者，實全賴社會所贈予。所以能信用普遍，存款已達八千萬元，中外各界，均見贊許者，亦為社會所栽培。因此本行同人更應感念社會賜予本行之厚，愈加奮勉服務。須知本行所持為命脈者，即為服務二字，此外既無發行鈔票之權，亦無其他特種權利，可謂一無所持，惟有以服務社會為根本立場。

服務社會，第一不可自滿，本行雖蒙社會信用，然仍須時時警惕，不存絲毫驕傲之心，於進步中再求發展，儘量發揮其服務社會之能力，方能博得社會之好評，營業發展之基礎即在於是。倘以為我行信用已甚堅固，現有存款甚多，即存志得意滿之心，因此對於服務上不免敷衍，則非但不能進步，且恐有退步之虞，此同人應加以深切之注意者。

本行所持，既全在服務二字，則應以平等眼光，招待社會人士，不可以貧富貴賤，而顯示招待上之區別。譬如有一破衣赤足之農夫，欲與鄙人談話，鄙人即當引至經理室，和藹招待，遇有詢問，尤當誠懇答覆，全行同人均應如是。當知社會無論何人，願與本行接近，即

爲本行之光榮，亦即服務社會之真精神也。

凡一銀行初開辦時，如人在青年時代，有勇猛精進之心，迨開辦多年，金融界已有相當之基礎，社會上已有穩固之信用，即如人到中年，經驗較深，眼光較確，對於進展事務，能權衡利害，穩健進行，不復如青年時代之一往直前，倘在此不存勉勵之心，轉抱驕矜之意，則如老年人之精神頹敝，只求敷衍，不尚事功，此之謂血枯症，是銀行之大忌。

銀行對於社會，無論顧客與非顧客，最不可缺同情心。在此世界之中，即遇漠不相識者，亦應發生同情心而互相扶助。況社會對銀行之信任，即爲社會所表示之同情心，吾人更應以同情心表示服務社會之態度。而同人相互間之感情，亦當以同情心表示其親愛團結之精神。若同人間不相親愛，則彼此隔膜，緩急不相助，利害不相關，同舟共濟之人，詎宜如此，此亦同人應加注意者。

十九年九月二十五日陳先生與行員聚餐談

話摘錄

凡人不可有倚賴他人之念，倚賴他人者，必無良好之結果。只有倚賴自己，方能自立，他人均不可恃。倚賴自己，當以心爲主體，時常運用其靈敏之腦經，與其堅卓之能力，智力兼行，無事不可成功，此所謂自強不息也。若畏難苟安，專以敷衍爲事，無有不失敗者。

中國人有一種積習，譬如有一友人遠適異鄉，有所創作，輒謂前途可畏，創業艱難，深

恐不能勝利。不知世界有價值之事業，當其創始經營之際，無不從艱難奮鬥中來，何不振作勇氣，改換畏難語氣而為勗勉之詞，曰，前途大好，一定可以成功。

中國人嫉妬心甚深，每見他人得意，即加忌妬，不但不肯相助，且在暗中百端排擠而傾軋之，與人羣互助之宗旨，大相背謬，此吾國所以經濟落後而無法挽救。

本行行務俱為公開，諸同人但能併力合作以謀發展，將來本行之勝利與希望，即同人之勝利與希望也。

十九年十月二日陳先生與行員聚餐談話

虹口分行會計主任張某有舞弊之事，至於銜鑑入獄，對簿公庭，萬人屬目，西文各報已歷歷登載，此不特個人之羞，亦全體同人之恥。與張某同事者知其性情好賭，何以不密告鄙人，或先告楊敦甫先生，施以切實之勸誡，或能令其有所忌憚，不致再蹈前轍。若恐密告之後，涉及其地位問題，則楊先生為人極好，必能竭力設法，一方制止其荒唐，一方維持其地位。今事已發覺，因一人而牽及全體之名譽，與張君同事諸君不能不負一種責任，而第一應負責任者即為鄙人，究竟行員中有發生此種舞弊行為者，應銀行負責歟，抑社會負責歟，請同人下一正當之評判。

張某與鄙人關親，自案發後，其白髮盈頭之老父於大雨中親至鄙人處求情，當辭而未見。此兩日下午，鄙人竟不敢歸寓，明知必有若干親友為張緩頰，允之則為失職，不允又恐傷和，在此種情況下，實屬萬分困難。今之談者必指鄙人手段甚辣，不知余亦銀行職員之一，

對於行員舞弊而不能執法以繩，卽爲不能盡職，此後又安能維持全行六七百人之法紀。故自此案發生，明知張之家庭痛心實甚，而余對此事之痛心尤較其家庭爲甚，深恐因個人舞弊而動搖根本，更念此十年服務之青年，一朝失足，畢世沈淪，從此陷入深淵，不能自拔。

本行所懼者爲三種人，一種爲害羣之馬，不知節儉，甘心墮落，結果身名俱敗，且累及同人面上無光，此爲余所深惡而極嫉者。一種爲無意識之馬，應辦之事，隨意擱置，不知振作，以上海銀行爲過渡，而存腳踏兩頭船，騎馬找馬之意，但此種人物，余並不恨之，以其未受相當指導，致流於無意識之一途，尙非害羣之馬可比。一種爲死馬，完全被動而不能主動，令彼何時到行，何時下值，派辦何事，均能照辦，而絕無一毫發展之新思想，於通力合作，增進效能之義，尙未明瞭。

鄙人家中有一日本式之捕蠅機，機之中樞轉動時，蒼蠅一聞其甜香之氣，紛紛羣集，飽啖不已，其意甚得，迨樞機一動，蠅卽墮入黑暗之區，暗中惟有一孔之明，蒼蠅急從孔中遁出，則盡在紗籠之內。余靜觀此理，似乎甜香之水，卽聲色貨利之途，青年一經墮落其中，卽永遠陷於黑窟，投入網羅，一生無復脫離之日，亦如蒼蠅之盡入紗籠不能自拔，此真所謂陷人坑，青年可不自慎自戒乎！

數十年來，中國之公務機關，諸多腐敗，而辦理最善者，莫如海關，其所抱之宗旨，卽「有功必賞，有過必罰」八字，無論何人，有過必分別降懲，或竟斥退，有功必升級加薪，或不次超擢。蓋信賞必罰，所以昭公正而示勸勉，旣以引起守分者勉勵之心，又可遏止不守分者邪僻之念。若以爲我卽十分勤慎，亦無人知之，不如且事敷衍，此實大誤。須知勤慎者

，卽一時無人覺察，日久亦必有人知之，斷無終於埋沒之理。日前鄙人與人談及，近來爲銀行經理者，結局大半不佳，此因何故，卽經理任用私人，經營私業之結果。任用私人，則上下其手，瞻徇私情，經營私業，則始而移用公款爲私人營業，盈則歸己，絀則歸公，甚至以公款冒險投機，作孤注一擲，一經慘敗，則不但牽動銀行，且影響及於同業。銀行經理失敗之由，實基於此，不得不令吾人推崇海關之賞罰分明也。

十九年十月十五日陳先生在總行行務會議

致詞摘錄

吾輩生平不知之事不知之物甚多，昔在國外參觀植物園，見各種植物諸色皆備，燦若雲霞，而大半不能舉其名，入動物園亦然。顧不知不足爲恥，不知而不欲求知，已有不合，有求知之機會而不願求知，斯真爲可恥矣。故凡事均宜刻意研究，從不知而求其知。本行既爲商業銀行，所辦之事皆爲商業之事，則一舉一動皆應與商情合拍，方不愧商業二字。現將聘請對於絲布紗糖棉花以及其他種種商品富有經驗者爲顧問，一一研究其來源出處，工本若干，售價若干，舉凡漲落之比較，銷路之淡旺，時間之關係，市面之需要，無不加以澈底之研求，俾本行得此應有知識，庶幾應付環境較爲敏捷。

十九年十月十六日陳先生與行員聚餐時談

話摘錄

環境有時不能不變更，則社會上受環境之支配發展，應付有時而窮。既有時而窮矣，則應隨環境之現狀，而改良其應付之方法，一經改良，則進展開通之景象，不難達到，所謂窮則變，變則通是也。以前山西票號執金融界之牛耳，氣魄何等宏大，乃不旋踵如義善源及源豐潤等相繼失敗，此皆不知變通之誤。

有人以爲本行部份既多，事務繁重，一入本行之門，見幢幢往來者絡繹不絕，覺情形至爲複雜。其實不然，苟能明白原理，認定宗旨，則可以最靈敏之腦經，駕御最複雜之事業。譬如電力公司，一入其門，但見電線多於蛛網，機件密若繁星，以爲極天下之複雜。不知樞機轉動，即連帶全部份之機械進行，而輸送電力，分配各處。苟有一處電燈熄滅，立時可知障礙之所在，迅速修理，仍可發光。與本行之表面似甚複雜，而內容實極簡單者，理無二致，所謂以至簡馭至繁，又所謂樞機成於中央，經緯周於四至也。

鄙人讀書畢業之頃，所得者僅有一語，曰，若何運用思想。人能運用思想，始不負其平生學業，西儒向畢業學生曰：「學問似一世界之樂園，吾僅能送諸君至門外而止，苟諸君再能入園遊覽，則此中有無數之奇花異草，必能令諸君賞心悅目。」釋其用意，即再進一步也，諸君中有在大學畢業者，請運用腦經，爲本行作再進一步之計劃。

本行取公開主義，此室中所懸之圖表，即爲本行運用資金之確數，同人宜詳爲瀏覽，俾人人能明瞭本行營業狀況，可以轉告他人。倘有人問本行有存款若干，則人人知爲八千萬元，如再以八千萬元如何運用，則恐未必人人能答，以本行同人而不知本行之事，外人對本行將作如何感想。

今日談話，鄙人有三項奉告：一爲請諸君但問現在，不必追溯過去之陳跡，及發生未來之幻想。吾人即以蘇州吳苑茶館論之，數十年前之茶價每碗四十文，饅首每枚五六文，今則茶價爲一百二十文，饅首每枚四十文，人多追想從前生計寬舒之樂，而恫於現在生活之高，因而發生未來之種種妄想。然過去之事思之何益，未來之事杳渺無憑，矧此種妄想無非偏於發財方面，爲人但能生計無憂，不受窘迫，已可自足，何必發財，即鄙人至今亦未發財。故請諸君努力於現在之進行，認真服務，勿以未來之妄想妨礙光陰。第二鄙人於每星期邀約同人聚餐，亦以行員甚多，難於盡識，故借此聚餐暢談一切，以求認識，此爲友誼上之聚餐，而非公務上之接洽，諸君幸勿拘束，如有所見儘可發揮，或有所問亦可質詢，即平時在途中或他處相遇時，如鄙人未向諸君招呼，並非不理，或由於未能盡記，諸君亦可與鄙人談話，而本行之各種組織及情形，諸君亦各宜有認識，庶不至茫無所知。第三請諸君運用思想爲職務上之貢獻，譬如事務較繁之際，顧客久待，未免焦煩，吾人即當設計改良，以免除此種困難，予顧客以充分便利，此非鄙人一人之責，實全體同人所應共同負責者。

十九年十一月陳先生與行員聚餐談話

日前吾有要務，於晚間十二時三十分經過靜安寺路分行，見電燈未熄滅，同人工作何以直至此時尙未竣事，或因別種原因尙未熄燈，外人見之恐將發生猜疑，此後應注意，倘同人工作直至午夜猶難竣事，則應研究其所以未竣之理由，或制度不良，或事務太繁，或同人不合作歟。制度不良即應設法改革，事務太繁即應設法節省手續，經濟時間，以適辦事者之能力，同人不合作即應集合羣力互相呼應。而同人身體之健康尤當注意，一日工作已見疲勞，自當於公餘之後，或事娛樂，或閱書籍，以調劑其精神，即所以集中其能力，若如靜行之工作至十五小時以上，則於同人身體有礙，此後請楊副經理於每一週晚間往各行檢視一次。

今有一最要而極有關係之事，即同人所書洋華數碼，多不整齊，在同人以爲此最小之事，但期不誤，何必求工，殊不知對方之想象，可認爲小事如此草率，何況大事。

外國之經商者，先須留意學問，譬如有人來詢謂欲存款，章程如何，諸君將何以答之，若先告以本行存款章程，殊嫌太瑣，應先詢以是長期抑短期，如彼答存長期，則再詢其定期幾時，經彼決定存期，始再告以利率若干，章程若何，如此則時間經濟，次序分明，此即以至簡取至繁之方法。吾輩從業銀行，銀行爲社會最主要之事業，可以實在扶助社會之建設，與空談計劃不同。銀行服務社會，社會實受其益，希望同人正心誠意，通力合作，人人有負責之貢獻，處處存振興事業之心，此爲服務之真精神，本行所恃者亦惟此精神。有真精神者方能成大事業，同人不必以薪水之多寡爲念，但能力趨於振興事業之途，則人不求錢而錢自至，換言之，學問與本領即金錢之寶庫。人生天地之間，對社會有貢獻，即對職務應有貢獻，有貢獻方能振興，同人苟能致力於振興事業，俾行務蒸蒸日上，本行之益即同人之益。

十九年十一月陳先生與行員聚餐談話摘錄

同人公餘之暇，儘可各就其性之所好，從事各種娛樂及運動，或閱讀書籍報章，或講求運動，或練習京戲，務須就其興之所至，能於娛樂上盡量發揮其興味，則辦事上之效能亦必無形增加，直接爲同人抒展其神經，強健其體力，間接卽爲同人提高工作能力，此卽調節勞逸，平均發展。蓋一日間勞苦其形骸，卽當於公暇增進其娛樂，否則不但非本行優待同人之意，卽衛生上亦非所宜。

本行每年所用紙張文具，以及一切公用物品，所費頗巨，同人對之宜加愛惜，紙張一項，當用者雖千萬張亦不爲多，其可節省者，卽用一張亦爲浪費，每人日費一張，數固極細，然積若干人若干日之耗費，卽爲數可觀，繩鋸木斷，水滴石穿，積少成多，雖小處亦應注意。吾輩幼時，奉師長嚴訓，餐時卽碗中留飯一粒，亦必檢入口中，不許廢棄，「誰知盤中食，粒粒皆辛苦」，此誠有益之言，而亦青年儉約之良箴。

十九年十二月二十六日陳先生在天津與同

人聚餐談話

一、總行最近有三項措施：(甲)增加資本已經十一月董事會議決再增二百五十萬元，連原股共五百萬元，所增新股，半由股東認購，半由行員認購。此項用意是欲行員與銀行關係

益爲親密，辦事更能勇往直前，即本行標語所謂「銀行是我，我是銀行」之意。再本行股票因數目不多，證券交易所並無定價，有時值一百二十元，有時值八十元，由售方購方需要而定，吾人不必因其上漲而喜，亦不必因其下落而失望，本行能深入社會，得社會之信用，行務自然發達，行基因此鞏固。(乙)本行在滬建築新屋之用意。總行新屋在寧波路江西路北京路之中央，兩月後即可完工，佔地八畝餘，建築費一百十萬兩，每年尚須付廣肇公所租費八萬兩，約計五十五年之後，方可將建築費打除。惟本行用意非因工程大而睥睨同行，亦非指望由此多收存款，實因現在顧客，平時每日總數在千人以上，偶遇放假之第二日，即有二千人以上，屋小人多，對於顧客時間上極不經濟，辦公室內亦座位擠滿不能再添，故有新屋之需要。並恐設計不能周到，特聘在美國 Wells Fargo Bank and Union Trust 服務十五年之 Mr. Wallace 代爲布置，此君對於銀行設計，極負盛譽，將必滿意而予吾人以最新之方法。(丙)本行因具有送銀行深入社會，不願使社會走到銀行之旨，故在滬市設分行七處。所堪告慰者，分行所到地均受社會人士歡迎，現在靜安寺路分行創辦信用小借款，訂額五百元，有二人擔保即可放給，利息一分，自創辦以來，放至十萬元，僅一筆未清，餘均按期收回，細查借款用途，大半因婚喪暫時借用，或因早借重利印子錢，向我借款還清，在借到時已十分感激，故輕易不肯喪失其信用，本行尚以未能普遍，擬再進一步，即雜貨店小水菓鋪亦願爲之服務。尙有新分行之設立在籌備中。

二、此次經過南京及第二區所屬各行情形：(甲)南京分行自李桐村君接辦以來，抱服務志願，上下一心，最近舉辦兩種業務，其一即准鹽商人在銀行或錢莊用款，不辦手續，全恃

信用，我寧行已辦到改用押匯方式，卽鹽從十二圩裝民船時，向寧行押匯，到漢口進倉，改歸漢行押款，以數百年祇憑信用之鹽商而能依照手續辦理，非有服務決心不能感動。又其一知中國最要立場，現時不在工業，不在商業，而在農業，願進一步爲農民服務，曾與金陵大學農學院商妥，供給款項，轉貸農民，該院在鄉村有農民信用合作社之組織，由此入手將來必有直接爲農村服務之機會。(乙)蕪湖支行月前存款十五萬元，放款約一百萬元，因水路交通便利，內地出產彙集於此，將來尙可發展。(丙)臨淮蚌埠爲津浦路通過要點，亦有一部份出產，對於倉庫尙可盡力進行，蚌埠經已購地，如時局就此平定，卽擬動工。(丁)徐州有津浦隴海兩路交叉其間，所有江蘇山東河南腹部貨物之轉移，集中於此，並有海州爲之吞吐，發達未可限量，該地國民銀行，我行已加入資本，如時局平定，亦可盡力進行。

三、濟南青島兩地情形：在報告之先，有句話說，卽本行向來於穩健中取乾淨態度，爲社會服務，不爲軍閥政客服務，故遇當地法律不能保障，發生橫征勒索之時，本行隨時可以收市，機會一到再重張旗鼓，如濟南常州前次停業及此次復業卽其證明，北平支行亦着手恢復。濟南復業來業務大增，當地設有倉庫，認爲將來有希望之地。青島因有膠濟路線，爲海口吞吐口岸，每年棉花麵粉及土產，其數不亞於天津，對於押匯生意可望無限制發展。

四、余對天津分行之推想與上半年在津觀察之比較：當在滬未動身之前，僅知亦在努力期中，及實地觀察，見全體頗有秩序，整個進展實出預料之上。但此等進步祇做到籌備二字，尙未做到將天津上海銀行服務精神送入社會，使一般人士可以欣然享用地步。且非天津一地發展卽爲成功，今姑定一初步界線，卽天津、北平、石家莊、張家口、唐山、奉天等地爲

一圓圈，在此圈內，津行應有充分發展，而華北營業樞紐全在天津，津行之努力恐未有止境。

五、本行將來有兩種計劃，有兩部分尚在籌劃進行，先爲同人申述一番：（甲）銀行業在本行初創辦時，因銀行人才甚少，特聘錢業老手作爲指導。錢莊出身者向知以銀兩爲本位，對於銀元存戶主張不給利息，並藉兌換取巧，我行未加採用，毅然給洋戶利息，在當初未嘗不爲腹謗，譏爲外行，但以後無一家銀行有對銀元存款不給息之說，並且給息已超過從前利率。故吾人知銀行爲社會服務，是輔助社會，不是剝削社會。清季票號交結官府，聲勢赫然，一旦革命，即隨清政府消滅，其原故何在，蓋平時不爲商爲民着想，對社會未有特殊貢獻，天演淘汰，勢所難免。現有銀行以來將二十餘年，取票號而代之，自有一部份精神，然漸染暮氣，吾人於警惕之餘，應籌不隨潮流變動而消滅之辦法，應做到我行是民衆需要之銀行，有民衆即有我行，如此志願，如何進行，是又在全體同人策羣力以赴之。（乙）本行之辦旅行社於今七年，因爲旅客服務者祇此一家，亦得到一部份贊許，但是人家越說好，吾人愈覺慚愧。遠觀歐美各國，其旅行機關服務之周備，實足驚歎。我社之成功真遙無日期，願同人熟思深慮奮奮門辦法。尙有一層，本行欲往某地發展，先在某地辦旅行社，取得社會一部同情後再設銀行，故謂旅行社爲銀行之先鋒隊，銀行同人應不分畛域輔助而培植之。此次經過徐州車站時，見旅客在站候車，多席地而坐，門窗均無，朔風刺骨，殊難忍受，徐社將營建大招待所，備頭貳叁等旅客轉車時休息，略備茶水火爐以求旅客精神安慰。並曾與徐社招待在站作數小時友誼談話，須知總經理與招待，僅負責任上一種記號，其爲旅客服務，宗旨則一，且招待與旅客接近之機會多，每天不斷，即認爲旅行社之先鋒隊亦無不可。（丙）關於倉

庫部者，本行所在地之自建倉庫已有不少，將來尙擬爲大規模之計劃，另組總機關以綜其成。將於津浦線先行發展，現在臨淮蚌埠已覓得地址，時局平定，即可動工，他如明光滁州一帶亦着手考慮。蓋倉庫之爲用，可以輔助商人輸運，可以保存貨物安全，兼可由是融通資金，至於舊有堆棧之積弊應力爲掃除，如漢行對於顧客遺落在地之貨，仍彙集交還客人，革除陋習，受人歡迎。（丁）關於保險部者，現在世界保險總機關，不在紐約，仍在倫敦，本行欲自辦此部，亦是挽回利權之意。因商人自營商業，向外人機關投保已成慣例，欲全數挽回，勢非一朝之功，擬先着手聯絡太古各家，加入保險公會，商定聯保辦法。歷來保險公司對於保戶之出險，往往一櫟一柱，橫加挑剔，希圖少賠，我行自辦此事，因聯保而責任較少，將謀賠款迅速以立信用。

六、對津行及同人之希望：前述津行應以石家莊等地成一圓圈爲發展目標，又有上述四種計劃，余願以後每來津行一次，而津行成績亦優越一次，並盼於最短期內將櫃上各部分類劃開以求顧客醒目，而保管箱辦法亦可試辦，更須留心覓地點適中房屋，有寬做辦公地位以備日後發展。津行之發展程序既無限量，則津行同人之做事機會亦復正多，二三年後，在座諸位均可爲一部份領袖無疑。不過尙有一層必須注意，諸同人應就目前之需要，充分預備，譬如欲辦保險，對其歷史章程及幾家公司內容，均應澈底瞭解，方可到時應用，其他類此者正多，所謂宜未雨而綢繆，毋臨渴而掘井，同人其共勉之。

七、人生在社會有一真正快樂之事，此非飽食暖衣，亦非逍遙無事，卽爲快樂，並非有錢有勢卽爲快樂，是樹一目標，創一事業，達到目的地及成功，爲最快樂。此種快樂從艱危

困○苦○中○得○來○，○尤○爲○永○久○，○尤○爲○有○紀○念○價○值○。○試○看○飽○食○暖○衣○及○有○錢○有○勢○之○快○樂○，○須○隨○潮○流○而○變○更○，○卽○是○到○手○，○亦○不○過○如○此○，○毫○無○回○味○，○而○且○擔○驚○受○怕○，○不○能○說○到○快○樂○。○如○吾○人○合○大○衆○知○識○與○力○量○，○使○本○行○達○到○成○功○目○的○，○卽○爲○吾○人○之○成○功○，○其○中○快○樂○真○可○寶○貴○。○目○前○我○行○經○十○五○年○之○經○營○，○雖○負○有○薄○譽○，○亦○不○過○比○較○上○成○功○，○以○與○外○人○銀○行○業○相○比○，○相○距○猶○遠○，○用○告○同○人○及○時○奮○勉○，○兼○以○自○勵○。

十九年十二月至二十年一月陳先生視察日記

記摘錄

(一)視察日記序言

天○下○凡○爲○人○類○，○當○有○合○羣○互○助○之○精○神○，○然○後○可○收○通○力○合○作○之○效○果○，○微○論○其○爲○政○府○也○，○團○體○也○，○卽○小○而○至○於○一○家○一○人○，○亦○非○通○力○合○作○，○不○足○以○維○持○其○現○狀○，○推○展○其○進○行○。○且○所○謂○通○力○合○作○，○非○必○與○本○身○有○利○害○之○關○聯○，○卽○爲○漠○不○相○識○之○人○或○漠○不○相○關○之○事○，○我○苟○有○餘○力○以○輔○助○，○亦○必○彈○力○以○赴○之○，○推○此○精○神○及○於○一○國○，○中○國○富○強○之○道○，○其○庶○幾○乎○。○吾○於○去○年○十○二○月○自○滬○北○行○，○視○察○各○行○，○都○計○五○十○餘○日○，○凡○途○中○旅○次○有○所○見○聞○，○因○而○發○生○之○感○想○，○及○對○各○地○同○人○之○談○話○，○游○覽○酬○酢○之○情○形○，○信○筆○書○之○，○輯○爲○日○記○，○印○贈○同○人○，○期○振○其○自○強○不○息○之○精○神○，○通○力○合○作○以○求○行○務○之○進○展○。○此○乃○以○余○之○意○見○貢○獻○同○人○，○更○望○同○人○時○時○以○意○見○貢○獻○於○本○行○，○俾○收○集○思○廣○益

之用，是則余之所願也。

(二) 陳先生在徐州與旅行社經理胡時灝君談話

現在旅行社所招待者咸爲頭二等客人，而於三等車客人全未招待，殊覺失宜。三等客守候火車，餐風飲露，宿於車站者甚多，爲服務社會計，爲謀人羣福利計，皆宜設一備有浴室臥室之招待所，使風塵勞頓之旅客，得由安適之臥房與溫暖之浴水，以消滅其疲勞，恢復其精神。旅行社能如此設備，方可稍達服務社會之目的，方能於社會有立足之地。我人當萃此爲社會服務之精神，博社會上之信譽，宜即迅速籌備此種設備，以鞏固旅行社本身之基礎。

(三) 陳先生對徐州國民銀行經理孫仰三錢明齋兩君談話

國民銀行在實行下列五事，(一)與本行打成一片，(二)精誠振作，(三)平民化。走到街頭去，(四)除守株待兔之習，(五)順新潮流辦事。從前之銀號銀行經理，狃於官僚積習，深處高堂，官架十足，對待顧客，驕矜冷酷，有若上官之對屬員。官吏恃其權位以驕人，譏者尙嗤之以鼻，我等從業銀行，有何所持而可以驕人，故前此積習最宜戒除。國民銀行自與本行聯合後，各項業務之進行，固已與本行之一分行無異，然終未能水乳交融，悉泯界限，此頗不宜，故應與本行打成一片，辦事須處處使互相滿意，更望各地本行所屬人員亦視國民銀行爲手足，而一無歧視。大凡作事最忌呆板而無生氣，守株待兔，愚者所爲，本行業務之進展，方在萌芽發葉之期，尙須向各方面尋覓出路，不可略存自滿之心，交臂坐守。走到街頭，

拚命設法與顧客接近，務將本行基礎建築於民衆之上，方可得一堅固之地位。至於新潮流之發生，必有相當之滯伏時期，動機一生，爲力卽巨，順之多吉，逆之則凶，卽如辦理儲蓄，上海各行已無不競相招徠，內地之行亦宜急起直追，否則不免落於人後。凡辦公治事須學歐美方式，如稍存故步自封之念，必以劣敗，我人卽使不能爲人先，亦切不可落人之後而距離過遠，故新潮流不可不順。

(四)陳先生在徐濟車中與徐謝康張水淇兩君談話

此次旅行，現所經之地雖不過二三處，已可見應辦事業甚多。若日閉斗室足不出戶，惟仰屋興嗟，徒悲路窮途絕。若放開脚步出外尋覓，隨處有可通之路。吾人何能袖手安坐，無思無慮，致須彌山在前亦目若無覩，必殫精竭慮，竭力探索，卽海底芥子亦不難獲得。是以欲求成就，每日必須用我腦經，竭我思慮，如日思一法，則年有三百六十五法，廢其半數，尙有一百八十餘法，再廢其半數，猶有九十餘法，卽更廢其半，亦有四十餘法，以視無思無慮，虛度歲月者，其賢不肖之相去，不可以道里計。我等事業，一切尙在草創之中，今後各事總宜用心研究，逐步改進，不可稍存敷衍苟安之心。

吾人作事，當設法使多數人能得飯吃。今日中國苦於太窮，吾人當設法富之，貧人太多，吾人當設法減少之。凡製造窮人，阻礙生產之事，當設法除之。更當力助生產事業，使大多數能安居樂業。吾人今日享受已遠過於常人，莫非社會所賜予，社會待吾人旣如斯之厚，吾人安可不謀所以報之道。

(五) 陳先生在濟南與分行經理龔祥霖君談話

吾等今日所享受之一絲一縷，皆得自社會，應爲社會服役。銀行應處處予人以便利，用人須多用有才能者，雖薪水較高亦無妨。用人須能說本地話，旅行社職員及招待等，更須熟諳當地語言，向山東人說九分上海一分山東之不二四言語，實非所宜。我等在當地辦事，最要使當地人毫無異感。言事說理，能透達明白，不可稍有語言上之隔閡。至訓練人事亦爲要圖，現時總行方面既不能供給人手於分行，則分行自行訓練，當加以非常之注意，養成優秀人員，俾事事皆能稱職。濟南存款尚不多，亦宜多方設法增加，使能自立。至與人競爭，當持正道，人惟自利，我則服務社會。人學官僚架子十足，我則和氣平等待人。人犯墮落，我則守正。人犯惰侈，我則勤苦。人爭近利，我圖遠功。人嫌細微，我寧繁瑣。敬遠官僚，親交商人。守此數事，努力邁進，務使濟行成爲本行之一重鎮。且山東一省，地方遼闊，物產豐饒，苟無戰禍，則銀行之進展可以預卜。吾輩宜力謀先著之佔，得一堅固不拔之地位。

(六) 陳先生在青島對行社同人談話

本行工作之最要者即爲服務社會，顧客之生意，無論鉅細，即百元以及一元，客既來行，則其惠顧之厚意已可感謝。即無一元生意之客，亦須恭慎款待。故對於顧客必須盡力予以便利，對於商人必須努力以求親近，對於營業不必急於近利，最要使櫃上顧客有熱鬧氣象。顧客心理，往往羣趨熱鬧之場。熱鬧之肆，必爲人所信用，不可因徒勞無利，而存嫌恨之

心。吾輩本爲社會服務，既爲社會服務，卽無利亦須爲之。矧吾輩所事，未必無利乎。當余初以服務社會爲本行行訓時，頗有哂余迂戇者，當余初主儲蓄自一元起儲時，亦頗有人笑余爭逐細微。不意行之數年，昔之笑我者，皆接踵而起，效余之所爲矣。願諸君仍本斯旨努力進行，使青地分行有堅固之地位。

青島每年貿易甚鉅，卽以牛論，每年約有千萬元之交易，而經營之權，悉操於日人之手，宰牛公司，日人主之，牛肉牛皮，日船運之，日商以之轉售，而日銀行承做其押匯，我國人但設牛行，爲日人向鄉間收買牛羣，其經營之樞紐無與焉。牛業如此，他業亦然。彼日人有雄厚之金融機關，便捷之海輪，完備之倉庫，低廉之房屋基地，致我國人事事不能與之競爭。然事在人爲，彼亦人也，我亦人也，彼未嘗有三頭六臂，我亦未嘗缺一手一足，我人若於今日注意，努力奮鬥，以大無畏之精神，有爲國拚命之氣概，與日人爭經濟上之地盤，則亡羊補牢，猶未爲晚。今若不圖，後更無及。彼日人銀行如台灣，朝鮮，正金，正隆等，鷹瞵虎眈，莫不欲憑青島之咽喉，以扼山東全省之經濟。我人苟有血氣，豈可熟視無覩。故青島分行有護國攘夷之責，同人當日夜自勵，力謀恢復已失之經濟地盤，抵抗日人之經濟侵略，天下興亡，匹夫有責，願同人勉之。

再放款務須慎之又慎，新開卽吃倒帳，爲最大之不幸，萬不可存多做生意之心，而放款於不甚可靠之戶。

(七) 陳先生於二十年元旦在北平與金仲藩徐謝康諸君談話

近日社會對於吾行頗多佳譽，余在寧在蚌時，輒聞本行同人述及，他行往往學本行做法，余聞此輒自反省，本行果有如此成績乎，有何事何法可資人取法乎，深思靜慮，每爲汗顏。本行同人今後尙當努力改進行務，尙當取法他人，不可稍聞稱譽，卽有自滿之心。余覺虛虛亟待改良，故自今年元旦起，我等應努力學習，研究良法，以改進現在之行務。若以現況爲滿足，則如逆水行舟，不進則退，他日或將成爲落伍之人。今年元旦，余敢以斯旨期望諸君及全行同人。

譬如辦事手續之標準化，機械化，則本行較之歐美，尙不及遠甚。業務分劃之系統，亦有尙須研究之點。吾人將鏡自鑑，可知自身缺點正多，同業中奮發有爲者亦不少，聘請外人專家以改革其行務者亦有之。吾人處此競爭之時，不可不常自策勵。

(八) 陳先生在北平與同人談話

本行宗旨爲服務社會，故應對顧客，首當和藹，惟面貌死板爲國人通病，此或爲舊時禮教所養成，我等須力改之，宜常以笑顏近人，使人於見面之時卽有好感。

平行復業伊始，諸事均待研究，如商情，如物產狀況，如往來客戶情況，如與學校及各種機關聯絡方法，皆須加以研究。諸君昔年富力強有爲之青年，當趁此青春，研究業務，研究學問，其未諳英文者，應卽誦讀之，未精通者再深究之，以大好之餘暇，從事研究，則將來必有良好之前途。現本行基礎穩固，諸君生活可無憂慮，只要諸君努力向上，本行自能量材拔擢。本行用人，自開辦迄今，素一秉大公，不論何人，苟有優秀之才能，必予以相當之

地位，願諸君勿爲墮落環境所誘惑，而一心一志，用功上進。同事中如有人墮落，或不用功上進，應勸告並勉勵之。同事親如手足，誼若家人，倘有過失，固當互相勸勉。

二十年一月十八日陳先生在漢口普海春與

本行第一區武漢同人茶話會致詞

適纔楊區經理報告，自十七年至今，本行進步極爲迅速，此實諸君服務之結果，甚堪欣慰。尙望諸君繼續銳進，貫徹到底。漢行在社會上實居重要地位，因漢埠東通吳會，西達巴蜀，南聯湘贛，北接豫陝，爲中國南部之重鎮，居長江上游中心，貿遷所至，商務繁盛。長江流域與南滿爲中國今代之兩大富源地，南滿狀況不佳，我國銀行事業不能前往發展，惟長江流域較爲安定。漢行所處環境旣佳，又得諸君匡助，行務日形發達，今又進展到四川及其他各埠。此次鄙人來漢，見行中同人，面生者居其大半，卽聯想到先進同人已調往他處，擔任較爲重要之職務，努力創造，又覺非常愉快。

今有足與諸君談話資料者，先將總行近來所辦各事，略分三端言之：（一）增加資本以厚基礎，（二）添設分行以利顧客，（三）總行新屋陳設器具均採用近代化配備，以期便利顧客及敏捷辦事。

去年十月三十日股東會議，增加資本二百五十萬元，因原有二百五十萬元，而存款已達九千萬元，深恐頭重腳輕，不能相配。承股東全體贊成，咸以本行能以服務社會取得充分之

信任，并承社會給予本行以甚多之優美機會與助力，乃有今日，遂訂所增新股以一百二十五萬元由原股東認購，舊股兩股認購新股一股，由歷年所藏準備提出二十五萬元分配股東，故新股按八折實收，另以新股一百二十五萬元分配行員認購，使行員皆成股東，實行勞資合作，庶幾團結力量益臻鞏固。股東投資目的，欲在社會上共同表現其貢獻，本行承此目的，自應將此意旨輸入社會。現在總行已就本埠設立分行七處，各該處均爲上海重要繁盛區，本行對社會實際表現服務成績，便利各區顧客，以免往返不便，銷耗時間與用費。總行新屋將於四月落成，布置配備均採用現代化，以引起顧客美感與好印象，並在美國 Wells Fargo 銀行聘請 Mr. Wallace 代爲設計，凡安置桌椅均求適當地位，爲辦事求敏捷，卽爲顧客謀便利，庶幾免天演進化之淘汰。

再將鄙人此次到各行視察情形，及戰後景況，與吸收新印象及感想，爲諸君言之：

自滬出發至寧，復往臨淮關，蚌埠，徐州，濟南，青島各地，又折回濟南再往天津北平以至鄭州漢口，此行乃視察各行近況。到徐州時，見津浦與隴海換車，相距只二十分鐘，旅客搬運行李，須自雇夫役，任其需索，方能及時趕到，否則卽將誤車，如此情形，公家既乏相當設施，如旅行社能予幫助，力求便利，當可得旅客之贊許。到青島時，曾聞市上一般銀號之對於本行，有慮原有生意將爲本行所做，存款亦將移貯本行之論調，感情似不融洽。本行爲服務社會而來，非與人攘奪生意，當設法聯絡以謀合作，免貽「船多礙港」之譏。津浦路沿途，貨棧甚少，本行除明光滄州臨淮已設有堆棧外，尚須酌量添設，此非專爲招攬押款，實爲商人求便利，爲顧客謀安全，以免貨物沿站堆置，有風雨飄零之損。故本行之添設倉

庫，是有意義，有宗旨，有系統之組織，爲客商盡一分力量，卽爲社會盡一分責任。到北平時，聞本行頗得社會贊許，並有人相告，謂本行無論在何處，無不受人歡迎，又謂漢口分行辦理甚善，業務亦頗發達云。鄙人對於本行愈得社會之矜寵，愈覺毛髮悚然，皇恐無地，誠恐有因應未周之處，實際未能勉副此種優美之批評。

再就北平近况言之，該地爲文化及名勝區域，外人前往遊歷者甚多，自此次戰事後，來者更絡繹不絕，而學校林立，學子尤多。就鄙人觀察，該地分行宜注意於旅行與匯兌兩事。又本行雖以輔助工商爲宗旨，吾國農民佔人口百分之九十五，其於農業社會，應酌量扶助，茲已聘曾任清華及農業兩校校長金仲藩先生爲平行經理，并與華洋義振會籌商舉辦合作事業，以期於協輔文化及促進農村，均有貢獻。

南行至鄭，適值大雪，極目所視，冰天雪地，行旅維艱，觸景生情，決擬返滬後對於鄭徐兩旅行社妥籌辦法，凡旅客所遭之困難，本社必就事實上所可能，盡量招待，爲之解除。

由鄭至漢見一路車輛軌道殘壞不堪，此固爲戰事後應有現象。然該路達二千餘里，佔交通上重要地位，其受病原因，在與商務方面太無聯絡，管理亦不妥洽，權限不分，運輸不暢，偷漏之弊更層見疊出。鄙人在美國時，適坎拿大之商辦太平洋鐵路，因煤每噸加價二元，勢須虧耗，該路總理計劃，若能減省用煤二成，卽可保持原狀，遂召集全體執事會商救濟方法，議決不加車價，力求節省煤斤，凡機車離站到站，開關機器，以正確核算距離地點，結果乃減去百分之二十五，此卽共同努力之效。如平漢路亦能借鏡於此，改良整理，何嘗不可發展。由此可知在社會上無論作何事件，必須先有堅決之心，方能達到圓滿之地，卽就本身

事業言，各同人均當共存努力合作之意志，勇往直前，爲社會服務。

漢口社會，市政方面大有改革，雖爲時代進化變遷之現象，考其原始之創造，南皮張之洞督鄂時推行新政頗力，有鐵廠，兵工廠，針釘廠，及紗布絲麻四局，與銅元局，造幣廠等，勵精圖治，鄂人以張文襄造福社會，至今稱道弗衰。猶憶二十五年前，鄙人隨侍先君來漢，遵嚴命以清晨鐵廠放汽聲爲起床之標準，此種印象，深鑄腦中。比時適有拳匪之禍，各國在我境取得租界，開闢馬路，設電燈，其對待華人常有無理壓迫，乃有今日收回租界之反響。余在當日卽感想外人在租界之種種設備，何以不能自己建設，乃激動出國留學之決心，期求新知識與新思想，以盡服務社會之責任與使命。

社會現已入新興時代，應辦之新事業正多，本行前途甚可樂觀，可隨新事業以發展，如開發礦產以闢利源，修築鐵路以便交通，此二者爲中國最急需之圖。卽如六河溝與中興煤礦而論，經營雖未見順利，仍可抱悲觀，蓋破壞之極方能入新興建築之途，以前測量中興一礦有三千六百萬噸之煤，如該礦能搜羅人材，擇其確有新知識與忠實者加以任用，不計艱鉅，努力進取，五年後可獲鉅利，其時一般銀行存款亦可隨以增加。更進一步言之，時代進化，社會上之事業新陳代謝，有其天演之淘汰。數十年前，我國尙無銀行之名稱，而掌握金融樞紐者爲票號，代理各省藩庫收解，及商業上之匯兌，在票號則自視甚高，以爲特殊階級，與各商極形隔膜，漸因時代變化，事實上失其需要，以致不能立足。於是錢莊應運而起，盛極一時，至於今日，時代更見進步，錢業如不能利用新法，恐亦將隨時代變遷，因社會之需要而有所更替。由此觀之，社會之事業，隨時代之進步，及需要與否爲轉移，本行及旅行

社。堆。棧。同。人。亦。當。依。據。時。代。進。化。之。情。形。隨。時。研。究。社。會。上。有。無。需。要。本。行。之。處。如。何。可。以。革。新。如。何。可。供。社。會。之。需。要。抱。定。自。強。不。息。四。字。為。辦。事。之。基。本。觀。念。切。勿。以。在。行。服。務。僅。為。糊。口。而。來。之。論。調。障。礙。進。展。之。精。神。凡。存。此。心。作。此。言。者。既。誤。一。己。又。誤。他。人。尤。宜。互。相。警。戒。有。所。惕。厲。各。自。奮。勉。共。策。行。務。之。進。行。否。則。在。此。新。興。時。代。事。業。經。營。不。能。有。進。步。之。方。法。以。適。應。需。要。則。至。社。會。無。所。需。要。之。時。將。受。天。演。之。淘。汰。而。無。以。自。存。

社。會。上。凡。作。一。事。欲。求。成。功。須。先。有。精。密。之。研。究。而。後。為。努。力。之。實。行。方。可。達。到。目。的。是。研。究。乃。成。功。之。母。吾。人。研。究。社。會。需。要。本。行。與。否。又。須。認。識。本。行。環。境。及。社。會。情。形。悉。心。推。求。立。異。標。新。之。經。營。方。法。使。本。行。在。社。會。之。地。位。確。為。各。業。之。中。心。各。商。及。社。會。之。於。本。行。均。有。澈。底。之。了。解。與。絕。對。之。信。任。吾。人。更。當。明。瞭。在。此。新。興。時。代。一。切。均。在。建。設。即。如。漢。口。市。政。自。開。馬。路。以。至。水。電。入。口。日。多。需。用。益。廣。而。粵。漢。路。行。將。完。成。商。務。必。更。增。繁。凡。此。皆。與。本。行。全。部。有。密。切。關。係。自。應。運。用。腦。力。吸。收。新。知。以。改。良。營。業。方。針。迎。接。社。會。需。要。以。免。他。人。起。而。代。之。

本。行。是。有。組。織。有。意。義。之。銀。行。凡。於。行。務。有。應。興。應。革。事。項。同。人。有。所。建。議。儘。可。盡。量。發。揮。甚。望。能。以。卓。見。遠。識。充。分。供。獻。於。行。雖。各。有。所。司。難。於。越。俎。代。庖。混。淆。權。限。但。本。行。博。採。羣。言。凡。所。言。確。有。見。地。極。願。容。納。藉。收。交。換。知。識。之。效。謀。行。務。進。行。之。利。

以。第。一。區。全。區。之。範。圍。言。所。轄。地。面。較。德。法。為。大。生。產。蕃。殖。商。業。繁。興。直。接。間。接。於。本。行。業。務。有。關。諸。君。精。密。研。究。必。有。助。於。本。行。實。澈。服。務。社。會。之。使。命。與。責。任。願。與。共。勉。

二十年一月陳先生在滬與同人聚餐談話摘

錄

調查部爲銀行之最要部門，每星期刊行金融商情週報，調查至爲明晰，而判斷亦確有見地，不知諸同人曾否閱讀。本行海光月刊亦發行兩年，同人是否均能閱讀，亦不可知，此爲一種溝通消息，聯絡聲氣，及勉勵同人修養身心之刊物，如置之高閣，則辜負本行之用心。

銀行立於社會之間，其性質爲服務，吾人若以混飯吃之宗旨辦事，但求敷衍，不用心思，此種人物現在早經落伍。吾人既在銀行從業，必須奮其腦力體力，與人競賽，結果方能爭得勝利，勝利之後方能立足，不致爲潮流所淘汰。而尤以能讀書爲第一要務，讀書爲吸引新知識之來源。居今之世若不能時時輸入新知，以求增加學識，則辦事將有難於應付之虞。至於英文雖在應加研習之列，不必求其甚精，但求能讀英文書籍，所以期求能閱英文書籍，在於吸收新知識。同人如能人人知讀書之益，人人能研究學問，則本行行務亦自能日進無疆。行務能積極開展，非特全體同人之光榮，亦即全體同人之利益。諸君苟能身體力行，其結果必有推陳出新，日新月異之象。

本行藏書樓中，書籍雖不過多，亦未始不可供研求學問之助。憶清末之上海橡皮股票風潮，幾至牽動全國市面，鄙人於民初見江蘇巡撫署有此舊檔，曾借抄全案，亦在藏書樓中，

此外書報及雜誌尙皆完備，同人公暇咸可往閱。目前限於地位，設備未周，俟遷新屋，鄙人必就能力所及，籌設較爲完備之藏書樓，以供瀏覽。

鄙人所指調查部爲重要部門者，蓋某一項非經調查不能明瞭，非明瞭不能判斷，欲求明瞭情形而又具判斷之力，則非致力於讀書不可。因明瞭金融而及於商務，因明瞭本埠而推及全國，因明瞭本國而推及世界，此種眼光皆從讀書求學中得來。今日潮流激盪，商戰劇烈，銀行界執商業樞紐，應付之難無出其右，斷非局於一隅一省之眼光所可應付，必須具有世界眼光。故歸根到底，仍當以不斷讀書爲主。

張公權先生自返國以來，對於中國銀行事務，銳意改革，進步甚猛，其調查部所編月刊，亦甚有價值，在第五期月刊中，有他山之石一文，其意蓋欲以本行之進步勉勵其同人。本行既承公權先生之期許，不存鄙棄之心，不懷蔑視之念，深相推獎，吾人尤當益自刻勵奮發以赴事功。中行視我爲他山之石可以攻玉，我當視中行爲益師良友也。

吾國之大學生每有用非所學之苦，社會環境直與大學生不能相容，有不許大學生展抒其經濟學問之勢。譬如銀行錄用大學生，尙有勉強用其所學之時，設使大學生入醬園任事，能否得一相當工作，表面視之，似決不能得一工作。然天下之事，當於無可設法中作努力進行之想，今卽就醬園而論工作，今全國推銷之日本醬油與英美醬油，每歲漏卮有數百萬元，除此而外，辣醬油一項，各埠亦甚銷行，何以中國人不用廉價之國產，而轉用代價較高之外貨，大約國產醬油必有不能與人競爭之處，但能精密研究，改良品質，俾醬園一切產品均與外貨爭長，則大學生在醬園亦何嘗不能得重要工作。從前普法之戰，法國應賠軍費均出於 *Pass-*

leur 一人，蓋法國產酒極佳，因一經舟車簸盪，卽色變而味酸，且須發酵，是以不能運銷遠處。Pasteur 乃先發明排逐酒中微生物之法，俾可外銷，法國佳釀之銷路由是日盛一日，獲利極鉅，償付賠款不成問題，在一千八百七十年前，世界不知披氏爲何人，迨發明排逐酒中微生物後，乃無人不知矣。又如美國電氣發明家愛迪孫 (Edison) 年已八十四歲，猶能精思殫慮念及美洲不產橡皮，萬一他日有戰事發生，美國不免受窘，乃歷試各種植物及物質五十萬餘種，居然試得可以製造橡皮及代替品之原料。此二人者，所謂自強不息，亦卽鄙人所謂推陳出新，殊爲吾人所應模仿者也。我行同人故當效此二人之自強不息，精進研究，以成日新月異之功。譬如國內匯兌部同人爲顧客匯款，每千取費二元五角，非僅僅爲人匯款，收取手續費，便稱盡職，必分析所以取此兩元五角之理由，兩地貨幣相差幾何，匯費幾何適符所取之數。更須周知中外貨幣之市價，及其漲跌之情形，方能成爲國內匯兌之人材。又如收解部之任務，可以成爲銀行中最大之部門，如某廠某號以他行之票來贖押匯，吾人卽可研究某廠何以不與本行開戶而用他行之票，因而謀聯絡之方，則某廠未始不能與本行發生關係。所謂生意，卽由生意而更生出意思之謂。故收解部同人能於此中研求，卽可生出意思。而一切交易又無不由此意思而來，能辦到如此地步，卽可成爲真正服務之機關。

二十年二月陳先生在滬與同人聚餐談話摘

錄

鄙人每值星期輪流約同人聚餐一次，即爲欲求與諸君認識，並欲同人間得互相認識之機會，幸在座勿受拘束。鄙人平時無暇與諸君談話，故每值聚餐之期，無論如何，必乘此機會與諸君晤談。惟本行同人數百，鄙人難免記錯有張冠李戴之時，然必力求能以認識，亦盼諸君設法認識他人，並求他人之認識本人。

今日在座大半爲櫃上服務者，櫃上服務最爲重要，須振作精神，一絲不懈，方能令顧客滿意。日前見有人在櫃上閱報或吸菸，此非所宜。外國銀行在辦事時間不得吸煙閱報，亦有上午不得吸煙而下午弛禁者。總之無論櫃上事務繁簡，均不宜吸煙閱報，顧客一見櫃上人員吸煙閱報，即生不能專心服務之感想，故吾人應表示以全副精神接待顧客，始能得社會之好感。近來本行名譽少遜於前，同人每於忙迫之時，將出入現金及摺據向顧客任意拋擲，此固由於匆促間不暇傳遞，然究非服務之道，即顧客不因此而覺吾人之驕傲，受而不較，吾人亦宜自省。

今日欲與諸君談者，即爲新屋將次落成，六月一日即可遷入，遷入新屋後吾人應以新精神全力振作。何謂新精神？所謂新者，無非去除舊染之污，將一切腐敗陳舊習慣改革無遺，詎非至佳之事。但言之匪艱，行之維艱，輕輕一言欲完全實行，談何容易。古語有云，放下屠刀，立地成佛，屠刀即腐敗陳舊之習慣，只能放下即可成仙成佛，爲聖爲賢。然吾輩皆是凡人，並非聖賢仙佛，不能有此造詣，故吾之所謂新精神，即欲諸君立志爲改革腐敗習慣之人，人人具此志願，下此決心，切實做去，將來或能改革十分之一二，若謂立時可以完全改革，恐徒託空言，實際未能做到。

本行在十六年前僅資本十萬元，今日存款已達一萬萬元。當鄙人創辦本行之時，即以服務社會爲第一行訓，彼時人笑其迂，謂銀行旨在圖利，空言服務，何有利之可圖。不知本行志願在於以服務換取報酬，能盡其爲人服務之責任，使顧客對我滿意，而換得分內之報酬，此卽所謂正當之利益也。苟不正當之利益，雖一文亦不苟取，非若他人之惟知牟利，而於顧客之利益漠不關心。舉例言之，吾人旅行乘火車往南京，倘車廂污穢不堪，車行速率極慢，當局不盡其服務之責任，吾人心中感想何如。然而十六年來，昔時以鄙人之服務社會爲迂者，近無不以服務爲號召。服務之道，既當爲顧客力謀便利，尤當以和氣爲先。滿面春風，殷勤招呼，顧客自樂於接近，來往既多，營業亦自可因而推廣。新精神不但重在精神，卽形式亦宜講求，同人面手均應清潔，衣服亦當整齊，在顧客心理，亦每以形式尙且欠佳，安有精神可言之意，故此層亦不可不注意。

銀行業務，不若他種商店有陳列貨物可以任人選擇，銀行之貨物卽爲服務，故我行一無所恃，可恃者乃發揮服務之精神。新屋中式式皆新，全賴同人以新精神爲人服務，不可少存驕滿之心。吾人服務銀行界，仰賴社會之歡迎，顧客之信用，始幸得有此一日，何有可恃，足以自驕，如妄事驕矜，足爲譏者所笑。

二十年三月十七日陳先生邀請訓練班教員

聚餐談話摘錄

本行最近舉辦二事，其關於前途最爲重大，一爲本行同人均得購股而爲股東，以收勞資合作休戚相關之實效。一爲開辦訓練班，以培植人材供本行各部添人之需。上述兩事，均爲鞏固本行基礎，與發展前程。舊有行員進而爲股東，增進對於本行之興趣，自益感其責任之重大。新進行員則期由嚴格之訓練而得造就，俾能瞭解本行之過去歷史與將來願望，能一一以勤奮精神，躬行而實踐之。所冀此次甄錄各地英才，隨班訓練以後，不拘泥於課本而能推陳出新，舉一反三。尤於種種商業道德之實驗，工作效率之增進，繁冗手續之刪除，服務顧客之周詳，均能在短期內實現，則行務前途蒸蒸日上，可斷言也。

一行之成敗，實全繫於辦理手續人員之是否優良。行員服務顧客，必先和顏悅色，方能博其同情，否則稍有不當，或盛氣，或慢客，均可使顧客裹足不前而視本行爲畏途。

現今學術思想，日新月異，不具高見遠慮，自難取勝於人，故研究學識實爲應世要圖，卽對於銀行業務關係較少之各地農業狀況、商業現狀等，無不可供吾人之研究。每鑒於今日銀行之營業員，往往徒恃私人之交情，圖經濟之支持，而於種種詳情不求洞悉，誠所謂坐失良機，不思創業。今該班學生之甄選既嚴，教授之效率自速，諸君擔任授課者均本行同人，深悉本行組織，並有服務經驗，定能視需要而設教，不致患不合實際之弊病。師生間朝夕相晤，接觸自多，每逢星期假日，不妨作郊外遊覽，欣賞自然界之景物，兼可交換知識。循是以往，此班之收效必宏，不虛所期，他日人才輩出，不獨可應本行之需求，且可供異地之取材，甚望諸君通力合作，敏行慎事。

二十年三月二十六日陳先生在滬與同人聚

餐談話摘錄

往來部登帳一職，在表面上觀之，雖並無興味，亦無可研究之處，其實此中大有可以研究者。譬如某廠、某號、某公司，本月與本行之往來若干，其中以何家爲最多，何家爲少，較上月份之往來是否增多，抑爲減少，今年與上年之比較若何，倘就此詳爲研究，即可得其消長盈虛之消息，并可由此窺測其業務之盈虧，連帶及於市面商務之情形。具此知識，即可調充營業員，擔任跑街事務。雖以前並未與各該商號之執事人接洽，而於其營業情形，瞭如指掌，自可勝任愉快。此即登帳者之自尋出路也。故無論何種枯寂之事，一經蓄意推求，無不有其研究之價值，既有研究之價值，則興味即由此而生，所謂於職務中覓取興味，即是此意。

存款部同人，在銀行中地位亦最居重要，第一須和氣待人，第二當手續敏捷，第三應不嫌煩瑣。倘以事煩而應接不暇，即生厭惡之心，亦即失去服務之本意。其尤重要者，平日收付較多之戶，應一見其支票或簽字，即能識爲某戶所簽，且能記其存款數目，無須核對，即可逕予給付。外國銀行之辦事人，強半具有此種能力，假如鄙人在彼銀行經過數次之往來，彼即能指識我爲何人，確認我簽字之式樣。苟存款僅有五百元，而支票簽付五百二十五元，持票人乃爲本人，其時彼腦中已明知存款數不敷，然恐顧客不悅，則謂「吾試爲君一查簿冊」

，迨查閱後，則又謂顧客曰，「頃見君之支票，似覺存款略有不符，今乃果然」。顧客平時頗有信用者，則仍照票面給付，且告以存款雖不足額，仍可照付，請君隨後解入可也。試問如此對待顧客，顧客心中之感想何等愉快。若我國銀行者，則一經查閱簿冊之後，惟有立即擲還其支票，直告以存款不敷而已。兩兩相較，顧客之感情又將何如。苟以我國銀行與外國銀行相比較，則華商銀行之程度直為小學生也。

現在儲蓄處收款付款尚分兩組，將來為便利顧客計，擬將兩組合而為一，收付既合為一組，對於辦事有聯絡統一之效，對於顧客又有經濟時間之利，且可藉此與顧客多所認識，此事在外國銀行已行之十餘年，特我國銀行尚未有人起而仿行。

凡人欲求擴大其眼光，增加其學識，當以讀書為第一要圖。今日在座諸君乃謂難得觀書，鄙人聞之殊不滿意，且同人所閱者，又僅生活週刊及申報等，生活週刊固佳，然每月僅出四期，現在世界競爭之際，任事者非提高其學識不可，學識既高，辦事能力方能比較優勝。然欲提高學識，又必從讀書求學中來，且身心修養，均非讀書不辦。從業銀行者，最要在能以種種方法應付顧客，俾引起顧客之好感與信任心。倘缺乏修養功夫，個人之喜怒哀樂，盤踞腦經，則有諸內必形諸外，其面部之表現亦將因而轉換。顧客不知其心中不悅，必將認為有心輕蔑而引起惡感，此非本行服務之道。

吾國社會每苟安姑息，而不知推陳出新之道。德國人在上海行醫者，寓華五年，即須回國一行，其回國並非休息，乃藉此求學，再入校研究新學問。鄙人前晤上海太古洋行經理白耶氏(N. S. Brown)，謂明年即須回國，因前在本國所獲得知識，在今已不能適用，故此大

回國，多見多聞，增新知識。吾又見一設計建築之西人，問上海建築以何處最佳，渠謂有兩處，一爲沙遜大廈，一爲卡德路四行儲蓄會，此外皆不合新藝術之設施，並謂中國建築物之點綴，尙以彫刻繪畫爲工，究其原因，中國生活費尙不甚高，故建大廈尙可施用人工，而各國則生活費高，不能不用機械，中國將來恐亦如此，目前中國之工程爲美術派，而外國則爲藝術派。

以讀書修養神經，並非專爲應付顧客，乃爲諸君本身之前途着想。中國人舊習太深，即以本行同人而論，在此後五年十年之間，固尙可勉強應付潮流，然後來者多急起直追，進步甚捷，吾輩卽竭力進行不懈，猶虞落後，況不求進步之方乎？逆料五年或十年之後，中國已改金本位，生活費用當較今日超過一倍或兩倍，而用人則必須量其學識能力之高下，而定其報酬之多寡。彼時諸君必須具有若何學問能力，始能得相當之薪給，無所謂年資經驗。若今日之管理付款者，薪給不及二百元，他日或將另易一人而予以二百元之月薪，本行何以願出重薪而錄用其人，卽因彼有此學問故也。諸君苟在彼時而怨天尤人，自恨薪給之不加，生計困難，則爲時已晚，本行殊有愛莫能助之勢。故惟有讀書求學之一途，方爲諸君之出路。

近年中國書店中所譯新書，除哲學外，其餘譯筆多爲中國之外國文。吾嘗在某書局見一新書，開卷第一句卽不似中國文體裁，僅以完全西文語調改爲中國字而已。西文之文法語調以及各種用意措詞，與中文原不相同，苟以中國字而譯西文，僅可爲譯本之中國字，而不能謂之中國文也。各種譯文以胡適之等所譯尙能明達暢曉，其餘皆不知所云。欲讀有裨實用及專門之書，中國竟無此種書籍，譯文本又大半晦澀泄沓，不可講解，惟有求之於西文原本。

能讀書方能修養，有修養方有條理，人非先有清楚之條理不能治事。吾曾偶啓他人書案之屨，見各物凌亂雜置，一無條理，從此乃不敢輕啓同人書案之屨。苟見人之屨內排列整齊，有條不紊，此君必具有條理，勤於治事者。所謂條理，不特對己，亦以對人，對人當先有能聽能說，及馭繁於簡之能力，如有人談話，語甚繁瑣，吾能以最簡單扼要之數語詢其是否如此，然後再以簡明之語答覆之，此卽爲修養得來之條理。

二十年六月十一日陳先生在滬同人聚餐時

談話摘錄

今日在座者，有訓練班之學生二人，除受課外，並已在各部及各分行實習，但開宗明義之最重要問題，卽中西字體必須端正清秀，而數目字尤須整齊是也。數目字雖最易抄寫，然可就其整齊與否，以測驗其人之性情。如行列整齊，位置平直，其人必性情端正，而恭敬將事者。反之如潦草欹斜，參差不一，卽可知其人必漫無思想而遇事敷衍者。又數目字在本位下之小數加一長劃，有旁行者，有斜上者，此人必性情浮動。故記帳不可不莊敬將事，此爲應受訓練之初步，推而至於各事，無不皆然。如本行抄送結單與顧客，內容清晰，人必樂於核閱，倘滿紙塗鴉，顧客隨卽棄置一隅，不願詳閱，且對本行發生不好印象，此雖細事，務應注意。

本行逐漸進步，今能吸收一萬萬元以上之存款，所以有如此成績者，全賴辦事人之勤奮

精神得來，此亦我行之特別精神。所謂特別精神者，卽事事研求精進，力謀改善之方，不僅以敷衍本身職務爲事。如沈君在檢查部辦事，專掌檢查蘇州、南通、濟南、青島四行帳務，其中卽有可研究之事，如蘇州爲存款區域，南通爲放款區域，濟南亦有工廠押款，各廠用款之淡旺季節，營業情形，貨物銷路，均有研究之價值，青行甫於去年添設，其地很有希望，可擇購濟南青島兩地商務參考書及地圖，隨時閱覽，如押款工廠共若干處，距本行之遠近如何，隨身備一小冊，研究有得，隨卽記錄以備查閱。再如美孚及英美烟公司之各地匯款，比較率若何，又如某種匯款他行有之，獨某一行無此，卽研究其所以獨無之原因，能否設法招徠，建議本行，則本行自必認爲有用人才，留此印象，遇機當予擢升。倘於各該地情形，瞭如指掌，卽可推爲專家。不患不進級遷升，而患學問之不足，研究之欠缺，故特予提出，促進諸君之成就。

凡人任事，不當有退却之念，而當有勇邁之氣，倘他人所不能爲者，而我亦畏縮不前，則難事將無人肯任。必當不顧一切，毅然行之，行之失敗，亦不過如行路之顛仆，顛仆之後，仍躍然自起再行前進，具此毅力乃有成功之望，若或以水土不宜而挫勇氣，或以辦理困難而灰壯志，則是弱小而無能力者所爲。吾人必自奮起，勿爲阻力所抗，方可稱爲特別之精神。

我行新屋落成，下星期六卽將遷入，吾人在此舊屋，尙有一次聚餐。吾人既移入新屋，事事皆新，則當振作吾人之新精神，以應付新環境，而敷衍從事之舊習，尤當立志革除。此非鄙人一人所能爲力，必諸君通力合作，上下一心，不分畛域，從事於新研究，養成新精神

，對外以服務爲目的，對內以合作爲主旨，我行方能繼續進步，而保存此不易得來之榮譽。鄙人年已五十一歲，以任職至六十歲而論，僅有九年，如陳君今年僅二十七，任職至六十歲，尙有三十二年，來日方長，前途大好，苟不精益求精，悉心研究，他年將被天演淘汰，此又亟宜先事預防，不容漠視。

二十年六月二十五日本行遷入新屋後第一

次行務會議陳先生致詞摘錄

今日爲遷入新屋後之第一次行務會議，鄙人因而發生甚多之感想。回溯我行由十萬元資本，狹小行屋，九位同人，經歷十七年，而資本迭增至五百萬元，同人達一千餘人，行屋亦由式樣最舊設備最簡之原處，而移至對顧客設備最完全，對同人設備亦力求周密之新屋，鄙人對此自有最大之感觸發生。蓋我行所以能有今日，悉賴已往之十七年間，同人時時討論研究，並賴同人繼續不斷及自強不息之努力，乃有如此優美成績。今日第一次會議，曩時努力之同志，有在分行任職而未能參預者，有已經脫離者，亦有現已辭世者，在此會議席中，鄙人對於諸君，特深表最誠懇之謝意。本行遷入新屋，接受各方之讚美甚多，更有德國醫士，特來相訪，謂中國異日必強，他人雖不信此言之即能實現，但觀今日之上海銀行，以甚小之資本，而能擴展至如此地步，建成巨廈，佔商業中重要位置，即此足以證明中國他日必能強盛無疑。此外來賓甚衆，靡不予我以良好之批評，更有大多數人，謂上海銀行爲上海之金

剛鑽，上海市之結晶品，在上海銀行業中，可以首屈一指。各方友好，及社會民衆歡迎我行，如此之多，皆希望我行爲東方商業中之結晶品，固可感謝。但來賓愈衆，評語愈佳，遂覺我行所負之責任亦愈重。社會對我行之希望如此之深，我行同人應如何團結奮發，以副社會之望，又如何推陳出新，以貫徹本行之使命。現在本行業務最繁，而範圍最廣者，爲總行，一切放款押款，總行約佔全部份十之六七，而三十餘處分行，僅當全額十之三四，地位既如此重要，營業又如此發達，對外之服務，固當格外加功，對內之合作，尤屬不容少緩。所謂合作者，如英語中之 *Cooperation*，尙屬空談，吾人之所謂合作，即 *Coordination*，於執行職務之時，不能以本部份事務已經完竣，即可認爲蕙事，必與其他部份，聯成一氣，方可謂之真合作。譬如存款部收付款項，雖甚迅速，當與出納會計兩部聯絡，存款部手續迅速，出納會計兩部亦能與存款部配合，方能達快而不錯之目的，總行如此，分行之與各部份有關係者亦然，須全體合而爲一，聯絡進行，將以前所抱一部分事畢即爲成功之舊習，完全改革。現在開支雖巨，鄙人以爲並無問題，即他人肆力競爭，亦所不懼，所懼者，即爲同人之不能合作。故惟一要點，務請諸君振作新精神，以求新發展。設以前對外尙有缺點，亦當盡力改良。不懼他人如何競爭，亦不懼所遇環境，有如金貴銀賤、內爭不息等種種問題，惟懼不能滿足社會顧客之希望。故本行同人不能不合作，亦不能不提新精神，余作此言，並非以前同人不能合作，尙嫌缺乏研究，必先研究如何合作之方，始能收事半功倍之效。明知自今而後，營業必較前更盛，事務必較前更繁，競爭必較前更烈，但我行不畏競爭，不憚事忙，必事務愈繁，精神愈振，方可日見進步，而不致落伍。從前每於事多人少之時，應接不暇，

或不免以對付敷衍爲事，然對付敷衍，易流於因循苟安之途，此大不宜者也。今後應請同人以不分畛域之合作，打成一片，俾免隔閡。至於十七年來所經歷之種種風波，一言難盡，綜計不下二十餘事，幸賴同人之奮鬥精神，此種難關，已成過去，但當此環境之下，恐此後之難關，較前更多，同人若能認真合作，時時刻刻，研究進行，則任何難關，亦無所懼。現須令一二兩區及各地分行，均能以總行爲最可慕愛與最足模仿之領袖，由此得在金融界中確立堅固穩定之基礎。

二十年七月九日陳先生與行員聚餐談話摘

錄

我輩今已移入新屋辦公，新屋中一切設備，較爲完善，從前飯廳既不寬敞，電燈止二三盞，今則地位開闊，電燈電扇亦多，且開播音機，以爲同人進餐之助，非特求同人身體上之安舒，且爲同人謀心靈上之愉快，待遇不爲不厚。諸君身體上既得安舒，心靈上又感愉快，可以運用腦經，自動以新思想爲本行策劃新方法，並須各出心裁，不落他人窠臼，即在安息進食之時，亦可運其靈慧之思，求闢進行之路，無論布置上、設備上、管理上、營業上之問題，無事不可因研究而發生新意，如有所得，即可以書面或口頭相告，鄙人腦經中印有此人之影象，知其富有新思想，而能認真辦事，則隨時可以升級加薪，又或同人有開辦新事業之條陳，倘鄙人認爲此事可以創辦，則派辦此事者，大都爲投遞條陳之人，又必有升級加薪之

望，此非鄙人虛言，說到即可做到。

遷入新屋後，對外須服務，對內須合作，鄙人已屢屢言之。但所謂合作者，不能僅僅辦竣其本部份之事，即可謂之竣事，更當於本部份事務而外，再爲他部份籌劃新法，方可稱爲滿意。如匯劃間中同人，星期亦須任事，已極辛勤，而每日公務，又非至八時以後，不能畢事，同人固甚辛勞，而鄙人心中亦至爲抱歉，但鄙人無術可以爲匯劃間同人幫忙，即終日相陪，亦無絲毫之益，故必於極迅速極便利之中，再進一步而求更速更便之新法，所謂精益求精也。

據報張君來函，謂本行移入新屋時，有開罪之處，鄙人亟派胡中甫君親往道歉，又親筆致函張君謝過。又有陸君欲參觀保管庫，而茶房不令入內，陸君乃致函鄙人述告，並謂保管庫內有多人參觀，而茶房獨止其入門，且謂彼在西門分行已開往來三戶，鄙人即請金宗城君前往道歉，更令西門行經理邀彼來行參觀。此二事者，大約均屬無心之誤，然一經舛誤，乃須費如許之周折，設法挽救，而他人之能否滿意，尙不可必，以意度之，必陸君衣服樸素，茶房遂拒絕其參觀，在此君心中，未嘗不以本行爲迎奉大老，藐視平民，不知本行以服務社會爲使命，無論貧富賤貴，視同一律，必須實現平民化，爲多數平民服務，方可視爲已達到目的。

聚餐本意，原爲求與諸君認識，但行員極多，鄙人每隔數月，始得一見，明知數月中之匆匆一見，未必盡能記憶，或今日相見，而明日在電車或公共場所會晤，即有漠不相識之象，但此爲事實上之困難，無可如何，在鄙人本心確在盡力求與諸君認識，以期聯絡。即諸

君彼此間亦難互相認識，必須努力做到，在公暇可彼此接談，即部份不同，亦可共談各項事務之關連，俾他日有所調動，可免生疏之虞。

儲蓄處改用機器，原求迅速，設有老年顧客，對此不表贊成，則應委婉告以求速之故，其所以求速者，亦為便利顧客，免其久待，總宜平心靜氣，和藹向人，不可稍露厭惡之色。國外匯兌之電匯，辦事亦宜再快，不可使顧客久候，倘令一顧客守候三十分鐘，即難免有不滿之意。

匯劃間同人有無新法，可以改良現況，以簡馭繁，忙而不錯，俾每日至遲入時，可以完畢。至與匯劃間有連帶關係者，為存款、會計兩部，現在三部主管逐日會議，研究新法。彼等為一部分之首領，研究進行，是其本分，即各該部同人，亦宜合力研究。本行能有今日，殊非鄙人一人之力，乃全體同人協助之功，必需上下一心聯成一氣，乃可應付環境。

從前舊屋房租一千二百餘兩，電燈費二百兩，巡捕捐二百兩，現在房租每月須五千餘兩，電燈費多至二千兩，巡捕捐亦須五百兩，倘不振足精神，通力合作，則此等費用，從何處開支？諸君務須以新精神新思想支持全局，力求進步，萬勿作做一日和尚撞一日鐘之想。今人大半有此積習，非做一日和尚撞一日鐘，即做和尚亦不撞鐘，更有自詡其「不求有功，但求無過」為穩健者，此種思想，他人聞之，無不贊成，其實不求有功，即是不求進步，不求進步，詎能存在於今日之世界乎。當此商業競爭之際，我行勢將趨於營業日繁，獲利日薄之途，若不出新制勝，必有落伍之慮。

我行生意，既日盛一日，同人頗有應接不暇之勢，但此種應接不暇或為僅在一時，尚非

日日如是，亦非終日如是。故僅能就原有手續，精思湛慮，以發明新法。古今中外之發明家，無不從精思湛慮中得來，幸同人以有以努力。

二十年七月廿三日陳先生與行員聚餐談話

星期四之聚餐，用意原求同人間之彼此認識。全行同人既屬同舟，自當相知，何可彼此漠然，視同秦越。但總分行人數既多，難於遍識，故鄙人爲力求認識計，有星期四聚餐之舉，行之數年，能否確有成效，雖未敢必，然當盡其能力達此目的。諸君各個之間，互求認識，宜謀感情之聯絡，亦見團結之精神，否則如一盤散沙，不相連屬，晨間匆匆而來，晚又匆匆而去，絕少聚談之機會，殊非所宜。惟求同人有團結之精神，當先從互求認識入手，由認識而發生友誼，由友誼而進於親愛，此乃鄙人所切望者。

前兩月之旅行雜誌，登載一稿甚佳，謂航海家須從水手學起，此言誠然，考其用意，即所謂事事須從根本做起也。鄙人上次赴寧，係乘輪船，船中無事，因與船主閒談。據稱彼等須勤學五年，方能得到二副之地位，鄙人詢以先從何處學起，彼謂須先在商船學校學習三年，所學者爲觀察星象、研究天文、占測氣候、預知潮汛漲落，以及使用航海儀、羅盤針暨一切機械駕駛之術，三年畢業，則至帆船實習，當實習之時，第一卽爲洗滌廁所之工作，鄙人問此等猥瑣之事，君不嫌惡乎，彼謂此爲吾輩第一步之工作，且非滌不可，第二步工作，卽爲擦洗地板，然後學升船桅，學挽繩結，並須學縫紉，用以補綴帆幕，如是者又須一年，始至輪船實習，先學侍者，伺應船員及船客進餐，繼則學習值班瞭望，倘前方遇有來船或礁石

，急爲報告，如是者又十一個月，乃得謂之實習期滿，可以得二副之文憑，再由二副積資而升大副，由大副而升船主，亦殊不易。鄙人詢彼薪金若干，彼曰日金四百元，家中有妻有子，寓施高塔路，復問每年可儲蓄若干，彼謂倘家人不生大病，每年可餘五百元，又問幾年得假回國一次，彼謂三年可以回國一次，則舉此三年之儲積，以爲返國川資餽贈之需云云。吾今日所以舉此故事以介紹於諸君者，蓋辦事者之精神，無不從勞苦中來。「宴安酖毒，不可懷也」，幸諸君三復斯言。

諸君中有學徒出身者乎？以前錢莊學徒必爲經理及帳房洗滌便壺，進餐時則侍應盛飯，客至則奉茶敬煙，以及一切瑣屑之事，店役所不爲者，無不委之學徒。卽鄙人幼年時，亦爲學徒，凡添飯斟茶，以及早晚卸排門之役，皆歸鄙人任之。爲煤棧學徒時，且須任打包之事，夜間臥於地板之上，熱天則露宿晒台，飯時常不得飽，苟不與廚役聯絡，則枵腹之時，欲向廚役求一飯而不可得。此亦如航海家之實習，必須從洗滌廁所習起，亦卽所謂下層工夫也。

二十年七月三十日陳先生與行員聚餐談話

吾國人積習甚深，自治能力，非常欠缺，譬如現在有一艘一萬噸之巨輪，將由在座諸君管理，諸君有何術以管理駕駛之乎？諸君雖無管理輪船之學識經驗，但亦可聘用專門人才，代表辦理，如駕駛者、測候者、管理員役者、招待乘客者、皮置貨物者，倘能事事用得其人，未始不能有優美之成績。然而我國人竟不能管理，致啓外人之侵略逼迫。

中國人更有一最大缺點，即希望調劑是也。員役希望管理者之調劑，官吏希望首長之調劑。所謂調劑者，乃在於多得報酬，而少盡義務。然調劑之本意，為平均支配，與勞逸相稱，若抱多獲報酬少盡義務之心，直是俗語中所謂「挑挑我」者，誠下流也。

在座諸君中，有曾讀朱子家訓者乎，余以為朱子家訓中所言，頗切於今日之實用，其扼要乃就勤儉二字發揮，能勤儉即能克己，能克己即能自治，人能自治，則強毅堅決之精神，無不從自治中來，一粥一飯，當思來處不易，寸絲寸縷，應念物力艱難，此言可供深思。

公用科開支，應竭力謀其撙節，各同人所用各種器物文具，舊者尚可應用，即不必另行購辦，倘以為新行中應用新器具，儘可將鄙人室中之器物分與同人應用，而鄙人室中，儘可易以舊物，文具尤應節省，可由公用科自動開一會議，邀集各部份經理主任，妥商辦法，能為本行節省一文，即為本行多盈一文，期於全體同人，秉此宗旨，協力合作，則撙節之目的，不患不能達到。譬如本行開一新戶，僅得存款百元，而須給以存款簿、支票簿等等，結帳後尚須繕發通知，派人送往，獲利能有幾何。自不能不力謀撙節之方，減少不必要之支出。

收解部同人所辦之事，表面上雖近於枯燥，然未嘗不可從枯燥中發生研究之興味。第一，可以研究中外地圖，將地圖中與本行有關之地點，加以標記。第二，可以分此標記為A B C三種，A為本行設有分行地點，B為本行代理處地點，C為籌備添設分行之地點，俾於地圖中一覽無遺，脈絡相應。第三，可以研究各處匯水價格之高下，因而連類及於各地金融市面情形。第四，可以研究水陸道路之距離，交通設備之良否，以及其到達日期。第五，可以

研究各地之民情風俗與名山大川之形勢，以及生產消費狀況。能兼此五者之學問，即可成爲收解部之專門人才。

儲蓄部之同人，則可以研究儲蓄之法律，與社會對於儲蓄之趨勢，及英、法、德、日各國之儲蓄情形，旁及應用儲蓄資金之方法，地產證券之漲落情形。

同人對行務固當力求發展，對本身亦宜力求發展，所挾以爲發展之工具者，卽爲學問與能力，倘不注意於學問能力之途，則他人升級加薪，後來者且或超出舊日同人之上，而本身則依然故我，絕無進步之機，究其原因，仍爲學問不及他人之故。故同人苟不勤習學問，則上海米珠薪桂，生活費用日高，房租亦將飛漲，屆時必受經濟壓迫，而有生計困難之虞。幸同人及早自謀而竭力自求學問也。

鄙人發起星期四聚餐之宗旨，已向同人屢屢言之，一方面固以互求認識，一方面亦以鄙人責任太重，欲藉此聚餐，以引起同人之同情心，冀收通力合作之功，分擔責任。將來五年或十年中，政治上既有演變，而財政經濟，亦必有極大之變遷，彼時我行如能立足，卽可以經濟政策救國，一方運用多數存款，分貸於各種企業，俾小工廠之資本不充者，得以擴大其營業，增加其生產，產額既增，獲利較巨，廠主之生活問題，可以藉此解決，而其附屬之職員工人，生計亦不致恐慌，直接維持人民之生活，間接促進社會之進步；一方發展國際貿易，抵制外人經濟壓迫，對內對外，均有莫大之關係，大而爲國增光，小而自求多福，此均視全體同人之能否合作而定，非鄙人一人之責。今日在座諸君，人人均負有此種使命與責任，非有絕大之團結精神，此種志願，不易達到。

二十年九月十七日陳先生與行員聚餐談話

今日在座中頗有新進同人，對於辦事手續，未免生疏，先進同人，能否加以詳細之指導。大約同人各有所司，恐未必能分別性質，詳為指示，如是則新進同人，勢須自行模擬研究，以期明瞭，雖較費功夫，而模擬研究中之所得，亦較他人指示者為易於記憶，且可於模擬研究之時，發生新的思想，以應付今日之環境。

譬如儲蓄處之同人，如能以和藹誠懇態度，接待顧客，則顧客對之發生好感，每次來行必欲與之接洽，情感益密。將來接觸之顧客日多，俱成好友，自成儲蓄處之中堅分子。再儲蓄銀行之法律，以及各國儲蓄業務之情形，皆應詳細研究。

國外匯兌處之同人，第一應研究各種貨幣兌換之計算方法，第二應研究各種關於國際匯兌之法律與習慣，第三應研究票據之單行法律。各國兌換之間，有其一定計算方法，均應熟悉，不致錯誤。國際間貿易，國度不同，習慣即異，非先知各該有關法律與習慣，不能辦事。但此種研究，均非讀書不可，中文書籍殊鮮此等著述，更宜求之於英文。苟研究有得，為國外匯兌處之傑出人才，他日擢升主任經理，自在意中。

近頃有人告我，謂本行同人生活頗嫌枯燥，宿舍仍缺乏娛樂上之設備，不足以調劑身心。但本行對於同人娛樂設置，無不竭力求其完備，在同人進膳時，尙開播音機以調節枯燥。如猶以為未足，則將令本行如何設備始可稱為完善耶？娛樂二字，本無標準，全視各人修養而定。

世間可以娛樂之事極多，特各人之思想不同耳。如與友人談話，發揮意見，抒表性情；如隨意讀書，增長見聞，研求學理，皆可認爲娛樂。如余獨在此室，無書可閱，無人可談，亦能於靜中求得天然之樂，行雲流水，皆是天機，魚躍鸞飛，亦饒興味，此則關於修養上之功夫，而亦由讀書中得來也。

凡人辦事，須有精神，吾人進餐時，有人侍應固佳，倘侍應無人，我人亦應自爲，推而至於其他各事，雖赤足洒掃，我人亦能爲之，方可謂之真精神。有此精神，方有辦法，否則恐不能免於劣敗。

辦銀行者，第一在於信用，但須全體同人通力合作，以重信用，僅以鄙人一人之信用對人，亦無所裨，其尤要者，對待顧客，總須以千百萬分之和氣出之，如顧客不能誠懇謙和，致彼心懷不滿，另向他行往來，則亦可認爲破壞信用。換而言之，所以欲注意信用者，特以求顧客之向我也。若顧客認爲慢待，從此不來，則豈非破壞信用耶？

以吾國圖法言之，時代變遷，圖法亦隨之而變，以前所通用者，僅爲有眼之錢，除銀兩鷹洋外，輔幣僅此一種，嗣乃通行一角及五分之銀幣，繼又鑄造銀元銅元與二角輔幣以爲兌換之調劑，今則關金推行，銀元將漸受淘汰，再進一步，金本位亦漸將實行，此種變遷，實爲時勢潮流所趨使。所以吾人亦當推陳出新，以求立足於千變萬化之新潮中。今日有眼之錢，不能適用，亦如舊時腦筋之不合於近代潮流。環境變更，思想亦當隨之而變，苟執而不變，此之謂不達時務，以前票號之歸於淘汰，皆由於此。

諸君來本行任事，應當自求出路，不宜以現在之地位爲止境。諸君方在青年，尙無室家

之累，將來授室之後，負擔較重，收入不敷，卽有生活困難之慮，倘仍不設法自求出路，勢必屢易職業，終於困難，彼時追悔，亦復何及。自求出路爲何，卽以讀書爲根本，讀書可以直接增加知識，增加學問，而間接卽可以提高地位，他日本行擴充進展，水漲船高，諸君地位，自必隨之增長。若以爲無暇讀書，聽其悠忽，則非但地位不能提高，卽現在之地位，亦且有人取代，本行實無術足以相助。鄙人在辦公時亦無暇讀書，但平時已養成一種習慣，夜間非讀書不能入寐，味爽卽起，仍須讀書自遣，並以餘力閱看關於行務之稿件，諸君如仿行之，不久卽可養成此項習慣。

收解部中，亦有可以研究者，如徐州與天津之票不同，常州與蚌埠之票亦不同，常州專爲貼票性質，而蚌埠則兼有押匯性質，本行廣州分行之營業爲押匯，然只有上海做押匯至廣州，而並無廣州做押匯至上海，又廣州何以不出棉花紗布，各種情形，均可研究，倘購商業地理一冊觀之，亦可明瞭各處出產輸運，以及販賣銷路之情形，未嘗不可於此中發生興味也。

吾國人尙有一種習慣，不負責任，而處於旁觀之地位，如有欲言之事，己不肯言，而令他人言之，甘心因人成事，殊乏獨立之精神，不知何故，或者數千年之壓迫，相習而成，亦未可知。

鄙人因與諸君相見之時甚少，故借每星期之聚餐機會，以求認識，而免隔閡，雖成效尙未大彰，而鄙人總將盡力爲之，諸君倘有較良於此之方法，鄙人甚所歡迎。

二十年九月二十一日本行第二屆訓練班開

學陳先生致詞

關於吾人立身根本之人格道德，適纔莊得之先生已詳為解釋，務希牢記。茲有言者：第一，須認定投考本行乃服務社會之初步。諸君在投考前，應認清上海銀行為服務社會之機關，廁身其中，即為謀服務社會之方法，不可以為投考銀行，即為解決生活問題，致目標認錯。須知生活問題，應賴本身在辦事上努力才得解決，而亦必先從服務着手。服務力量愈充，生活問題自易解決，否則不思服務，則不如不來投考，今既錄取入行，尤當本此意做去。第二，訓練班是一種難得之機會，不可錯過。上海銀行是苦出身，創辦資本僅十萬元，存款極少，迄今十七年，資本已增至五百萬元，存款達一萬二千萬元。此無他，因能認定服務社會為第一目標，努力邁進，方有今日之基礎。但事業之成，必在人材，本行前進，更有賴於努力造成服務社會之人材，故有開設訓練班之機會。諸君得此，不可輕易錯過。須知此機會之來，乃本行因服務社會之故，更向社會擴充其服務途徑，凌厲前進而得者，宜及時歷練，養成服務社會之技能。第三，禮貌為服務社會第一要素，但禮貌宜出乎自然，必先養成一種習慣，譬如將上狹樓梯時，見有人下樓，則宜稍待，俟渠到平地後，再上樓去，此須出諸至誠。對上級職員，固應恭敬，對於顧客，尤須顧到禮貌，自然和顏悅色，竭誠招待，此實服務社會之一大要素。第四，學習。其一經由教授之指導，循序漸進，又其一則賴本身之揣摩尋

求。在上課時教授按時諄諄講解，依此門徑深入，遇有疑義，更可詢問，此在學理上易於進步。但在實習時間，同事各有所司，俱甚繁忙，自不能為實習者詳予解說，此則全憑自己揣摩尋求，徐圖領會，雖入手甚難，不過一切事務，經自身之摸索，得益較多，不易遺忘。萬不可畏難，即受人指導之機會，亦難再得。

二十年十月二十八日陳先生與行員聚餐談

話

本行現用之行員汽車，過於華麗，易引注目，當知本行現在地位，深自韜晦，尙恐招忌，何可招搖過市，而引起他人之指摘耶？此車第一日試車，吾即與之相遇，當時頗訝何處新車，如此炫耀，乃一轉瞬間，而上海商業儲蓄銀行入字，已赫然入目。汽車但求其適用堅固，何必求其外觀之華美，當此各省水災之後，銀根緊迫，商業凋疲，兼之外侮侵凌，國勢危殆，吾人尤宜共體時艱，戰戰兢兢，以臨深履薄之心，應困苦艱虞之局，不可耽於安樂，諸事奢糜。以吾個人言之，但期日飽三餐，夜眠一室，已可不事多求，况可踵事增華，糜有用之金錢，作無益之鋪張耶？

銀行家宜於講求樽節，養成儉德，萬不可提倡奢華，亟宜從根本上思想上處處小心謹慎，務求事事樸實節儉，實事求是，不尙空談，庶可力圖振作，但此非鄙人一人所能為力，須全體同人起而相助，乃可實行。今後應請諸君以合作之精神，輔助進行。

今年移入新屋之後，對於新進同人，即發生一種感想，初入銀行界服務，所居即爲如此高大之洋房，不但種種舒適，即廁所亦清潔而絕無穢氣，並備胰皂汁以供滌盥之用，然使用者仍不能加以顧惜。蓋非不肯顧惜，特不知顧惜耳，所慮渠輩初至此間，即得種種便利舒適，倘他日調至內地分行，將如何度日？

吾人立身行事，當以身作則，處處以行爲前提，否則本行特有之團結精神，恐將渙散，且新進同人，均較有新知識，富於批評之力量，如同人中有惰於職務，不能依時到行者，或以體格不強而時時請假者，以及其他諸事之措置失宜者，皆可以爲批評之資料，而在座諸君，皆爲一部份之領袖或主任，亦即爲彼輩批評之目標，願與諸君共勉。

今日鄙人有一種意見，特爲諸君言之，在此無金融制度之下，辦理銀行，欲求其業務發達，誠爲不易。何以謂之無金融制度，吾國今日尙無幣制之可言，無幣制即無金融，無金融則商業又安能立足。以上海市面而言，即有四種貨幣：（一）匯劃銀兩，（二）匯劃銀元，（三）劃頭銀兩，（四）劃頭銀元，此銀錢界之通貨也。此外各商肆有以大洋計算者，亦有以小洋計算者，陶樂春菜館前用小洋，今用大洋，味雅菜館則至今仍用小洋，倘外出購物或訪友宴客，歸家而後，錢囊中乃有小洋銅幣角票等種輔幣，凌雜不可名狀，此爲任何國家及商埠（外國商埠）所無者。此猶在上海也，如出門至外埠，則平漢路隴海路兩線之雜幣尤多，幣制既不統一，金融界又少組織，但知在各處各埠競設分行，他無目的，而祇以謀利爲標準。本行以服務社會爲目的者，不幸當此無金融組織之下，又安能不振奮精神，求達服務本旨。

欲求確實之服務，有兩法焉：（一）有禮貌，以和靄之禮貌，諄誠之態度對客，俾顧客樂

於親近，(二)輔助顧客，當竭力以扶翼顧客之事業，而解除其困難，不以市面銀根之緊鬆，而妨礙進行。譬如紗廠放款，合同期滿，而以銀根既緊，遂不能與彼續訂合同，而紗廠當此時期，亟待購辦棉花，以應需要，倘供給用款之來源一朝停頓，即有不能營業之虞，又譬如有人向我國外處購紐約匯票，欲往辦貨，而國外處以金匯市面問題，不得不只好言推出。此直爲呼之即來，揮之即去，何足以言澈底服務。美國各銀行之準備金，法定額僅爲百分之十八，核以本行一萬二千萬之存款，亦止須準備二千一百六十萬元，然我行之準備，已達百分之二十七，尙慮不敷，其故何耶，蓋美國有聯邦準備銀行，可爲各銀行之後盾，其他尙有若干之輔助機關，即有不敷週轉之時，亦可求準備銀行及其他機關之輔助，中國則並無此種輔助機關，故我行即有百分之二十七之準備，銀根鬆時，固無須如此多數，迨銀根一緊，則又慮其不敷。其根本上之弊病，即在於無貨幣本位，無金融制度。而同業又各自競爭，不相聯絡，吾人在此種情形之下，應極力研究新意，使金融安定，無論何時，咸有運用流通之能力，不至如今日呼之即來，揮之即去，始可謂之服務。吾敢謂此項計劃，如能成功，銀根決不至鬆緊無常，再現今日之狀況也。

吾國今日之金融機關，有百分之二十七之準備者，恐尙甚少，普通心理，均謂營業即爲圖利，血本所關，安可不肆力運用，然而運用競爭之最後結果，勢必至於衆皆無利可圖。今社會間一聞匯豐銀行將放押款，銀根看鬆，彼此相傳，靡不欣然色喜，此尙足以言愛國，言抵制乎。國不成國，社會不成社會，在此環境之下，而高談服務，詎非廢話。求其原因何在，即爲羣衆對此問題無研究，而對社會無貢獻之結果。

今日要義，第一須金融界對社會有良好貢獻，如一時不能實行，則當先修其內。櫃內之人，均能有知識，有意義，再行對外宣傳，歐美之銀行，可以不用宣傳，無論其櫃內櫃外以及各方面之人，知識咸能相稱，吾國人之程度，恐尚未到此一步。修內云者，即各部份首領，先具有知識意義，然後引領部屬人員，作有知識之談話，有意義之行爲。

今日金融制度之亟待改良，其策有四：(甲)廢兩改元，(乙)有調劑金融之中央銀行，(丙)成立票據交換所，(丁)往來帳應改良，俾較爲活動，不再如從前之呆板。吾人應基此四種策劃，而爲有組織之進行，倘一時仍難實現，則退一步而言維持現狀，此次本行之向各界收回放款，吾思之極爲痛心，但爲根本問題，不能不加厚準備，但能集足相當準備後，仍須照常放款，蓋營業不能不顧也。

制度有待於人之執行，故歐美制度雖佳，仍以集合現金爲重。吾國習慣，根本反對集合現金，平時不肯呆攔利息，臨事則以爲儘可向人通融，此實不合商業原理，不可爲訓。吾國但能將以上四事辦成，則人民自能信用，銀拆何至高翔。將來幣制確定之後，紙幣之發行額，必須增加，從前之發行一萬萬元者，恐他日必加至三萬萬，然仍須以現金爲信用之保證。

貝淞蓀君自國外歸來，謂環視世界，現金太少，而所辦之事業太多，此實扼要之論。總之吾國金融制度不佳，因此而令我不能服務，不但當顧本身，更須兼顧社會，兼顧環境，此吾人所以必須爲有意義之服務，而尤當努力以求制度之改良也。

二十年十一月十九日陳先生與行員聚餐談

話摘錄

近有南京周君來函，謂往寧行匯款，遭行員慢待。鄙人至南京時，對於寧行櫃上同人神色，逐一加以督視，似乎嚴重者多，和藹者少。日前見國外匯兌處女行員，舉動似有開罪顧客。大約此種同人，或由於工作方在緊張，無暇以笑面向人，或由於環境正多刺激，不覺有怏怏之色。譬如在家已與家人交責，則向之問訊，其面乃凜如秋霜，顯示不願之態，若夜間返寓，叩門不應，必又大怒，舉足以蹴門。其時氣脈憤張，滿頭大汗，誠恐登床以後，又愈思愈忿，一若世界之上，直無地可容。不知凡事但能有耐煩忍氣之功，即躁釋矜平，心安理得。是在乎讀書養氣之功。

同人間固宜互求認識，但每有與人領首鞠躬，欲求通問，此方表示殷勤，而彼方置之不理者，此種境界，鄙人亦曾經過。但天下事當努力精進，以求達其目的，一次不理，繼以二次三次，彼必不致終於不理，或轉可因此而成爲至友，他日舉此訂交之經歷，用作談資，足爲友誼間之雋語。交友既多，學問可以彼此切磋，品行可以互相砥礪，歡樂時能助我之愉快，憂憤時能慰我之精神，患難相扶持，疾病相存問，此皆有益無損者。若交游既寡，彼此不生關切之心，則離羣索居，殊非通力合作之道。

二十年十一月二十六日陳先生與行員聚餐

談話摘錄

本行創辦信用小借款，在欲便利社會，使其不至於急遽需要之時，受高利剝削，本行並無牟利之心。誠恐此意，除具有高等知識者外，未必人盡能知。即如現在小借款金額二十六萬左右，而通計所取利息，僅及一分一厘，扣除成本，僅得三厘左右，每年全數收入不過八千餘元，而壞帳已在二千元以上，尚須專派行員，掌理其事，照此計算，有何可圖。昔人隱惡揚善，今乃一反所爲，隱善揚惡，其認爲滿意之事，則緘口不言，如不滿意，則交相傳說，人心不古，可見一斑。

諸君亦知本行創辦訓練班之宗旨乎？此全爲訓練人才，以貢獻於社會，而爲社會服務，俾受訓者能得根本上之學問與能力，卽處世爲人之道，立身進德之基。受課時對於算法、中文、英文、銀行學等，宜注意學習，蓋此乃爲解決生活問題之必要技能。倘有暇晷，仍當勤閱書籍，以期精進。此種求學之機會，極爲難得，幸勿輕輕錯過，如在座之丁安治君，雖當初亦受本行之訓練，而機會已不如今日之佳。鄙人求學之時，又大不如丁君之當年狀況，直可謂之絕無機會。鄙人念及當時求學之難，深望諸君切勿失此機會。

前年鄙人在日內瓦代表吾國資方出席國際勞工大會，遇見日本代表，以同爲東亞代表之故，遂時時談話，繼而互相過從，吾見其榻上有華文書數冊，偶取視之，則皆大學中庸論語

孟子之類，吾問君爲日本人，亦讀中國書乎？彼謂此書甚佳，非但每日必讀數頁，卽臨睡及晨起之時，亦必繙閱，覺書味醞醞，獲益匪淺云云。嗣後每一相遇，必與余談大學中庸論語孟子之學，惜余幼時雖讀四書，而長成以後，幾於全數遺忘。惟大學之道，在明明德，及孟子中之故天將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲等語，腦經中彷彿猶能記憶，此外十之八九，均不能記，故彼向我高談闊論，余僅默然敬聽，不發一言，但問心終覺至爲慚慙。日前余在商務印書館購得中庸註參，註者陳柱，現任暨南大學教授，係就中庸原書彙集各家學說，加以註釋或考據，頗有獨到之語，而中庸之原文，如喜怒哀樂之未發謂之中，發而皆中節謂之和，中也者，天下之大本也，和也者，天下之達道也，及或生而知之，或學而知之，或困而知之，及其知之一也，或安而行之，或利而行之，或勉強而行之，及其成功一也各節，亦皆能說理透闢，含意精深，不啻爲吾人之導師。今分贈諸君各一冊，公暇時時瀏覽，若能摘取書中片斷，身體力行，一生亦受用不盡。

二十年十二月三十日總經理處會議陳先生

談話摘錄

前幾天榮宗敬先生向余說：「上天不令中國人做第一等人」，余當時卽以此言頗有至理，後經細思，更覺上天簡直不使我們做人。事實告訴我們，一般人生來都是窮苦。因爲國內

謀生艱難，生在山東地方的都跑到東三省去做工，福建人向南洋各地去，廣東人又到歐美去求生活。此數年來天災人禍弄得民不聊生，我們在此環境之下，要想做人，唯一的生路只有奮鬥兩字。本行到今天已經過十六年的風波，好像上四川的船，拉縴過灘的人用許多氣力去掙扎，才能將船慢慢的拉上去，假使稍一放鬆，船又退下去幾十里。萬一僥倖船不破，人不死，再要一步一步拉上去，這樣一進一退，經過多少危險，才能達到目的地。我們這幾年來辦銀行，也是同這種情形一樣，時局好就向前進，時局壞就向後退，因為我們有繼續不斷的努力，今天本行方站得住。前幾年已料到今日的大難，所以預先將盈餘存積起來以備抵當，今年的風波可算厲害，但是諸位不要認錯以為風波已經過去，就本人眼光看去，前途還有更大的風波，我們應當大家起來共同努力奮鬥。

二十年十二月三十日陳先生於行務會議致

詞摘錄

中國之銀行太多，將來恐終有歸併或減少之一日。惟數量雖多，欲求一扶助工商之絕大機關，實不可得。考其癥結所在，即在於不相團結，每一銀行似為一小世界。從明年起，我行同人必須澈底瞭解服務之真諦，金融界非有聯合之組織，不能成功。須屏除以前各顧自身觀念，實行聯合進展，全體就此痛下功夫，方能打破難關。

以前一般社會人士，因發生種種謠言，對本行提存，其實當此金融恐慌之際，亦無怪顧

客疑慮，雖本行信用實際上未嘗有絲毫之損，然研究顧客所以疑慮之原因，亦由於銀行界不能團結。欲求團結，必有一銀行之銀行，以供調劑，或組聯合準備，充實實力，方不致遇銀根緊急，市面恐慌之時，即有牽動全局之勢。銀行家倘不力圖改革，他日恐須淘汰，與其各銀行咸受束縛於環境之中，彼此皆感緊迫，何如全體聯合以解此困難？

居今日而談金融改革，厥有三端：（一）廢兩改元，非實行不可，（二）銀行界之聯合，（三）今年市面恐慌固甚，明年風浪，或更甚於今年，亦未可料，彼時銀行非減少即聯合，否則無術可以尋覓新的出路。錢莊之所以日就衰頹，即不能尋覓新出路也。鄙人因感覺明年有此趨勢，今日特以報告同人，倘不能力求出路，恐不免為通州錢莊之續，逼迫至於收解停頓也。

本行過去十七年中，均以奮鬥成功，以前所受風波，有如歐戰以及內爭，與銀貴金賤、金貴銀賤、信交風潮、外匯折耗等等問題，尚係逐一而來，並非蒼萃於一時一地。獨今歲之風波，則始而水災謠誑，繼而金價公債同時慘落，又加以市面恐慌、外交緊急，相逼而來，直為前後左右之總攻擊。以前之種種難關，固已從奮鬥中過去，此次之總攻擊，亦居然幸而過去，非但幸而過去，且尚有盈餘。

本行組織尚稱穩固，猶之一人有健全之體格，雖有寒熱交攻，尚能強力支持，其所以能如此者，即由於平日講求衛生，不肯耗損其精神體力。但今歲之風波，雖經過去，明年之困難，恐將更甚於前。蓋今歲吾國之商務市面，疊受創痍，元氣大傷，蓋藏俱罄，明年之業務，當注意輔助中小工商，俾能立足，庶不背服務社會之宗旨。

今歲本行感受種種影響，同人無不出其努力奮鬥之精神，排除障礙，而明年尤當出其全力，以與環境抵抗，譬如今年同人奮鬥之精神爲八十分者，明年更當努力加工，以一百二十分之精神出之，庶可格外表示我行精神之團結。復竭力從事於新方法之闡明，以謀本身之進展。明年將召集全行經理會議，分析各地情形，確定營業方針，聯合奮鬥，以期打破難關，覓得出路。

二十一年一月六日行務會議陳先生致詞摘

錄

今日爲民國二十一年之第一次行務會議，即接受旅行社營業順利之報告，非但同人聞之欣喜，且足爲本行前途光明之徵。旅行社連年折耗，而去年能予彌補，尙有盈餘，此皆旅行社同人努力服務之功，鄙人深爲欣慰。但鄙人以意言之，中國爲特別之國，吾人旣爲中國人，卽爲特別之人，不能不爲特別之事。旅行社上年雖有盈餘，以後情形如何，實不敢謂有把握，去年之盈餘者，今年或將不若去歲之佳，不可不舉此盈餘，暫予留存，以備不虞。因而聯想及於本行之狀況，在十七年中，經過長期之奮鬥，盈餘不爲不多，但歷年分配股息，至多亦祇有一分二厘，從未有一分二厘以上，各項準備，無不於盈餘中先事提存，故能基礎穩固，信用日充。若將盈餘多派股息紅利至於二分三分，或多給同人酬金至於半年薪金以上，則何以應付歷來環境之困難耶？

去年下半年總分行營業，計盈餘三十五萬元，然實際上不止此數，蓋已將證券虧耗三十餘萬，各處倒帳二十餘萬，房地產五萬，悉數在盈餘中扣除，並另提準備金二十餘萬，以厚實力。至於國外匯兌處上期動用準備金十七萬兩，係扣除工商銀行之倒帳及金幣證券之折虧，在營業上雖經英金重大之變動，並未受若何之虧耗，現在國外匯兌處之準備金，仍有英金二萬磅，規元三十萬兩，帶固根深，不虞搖動，所謂有備無患者是也。吾人一方接受旅行社優良之報告，一方仍須以特別國之特別人，辦特別之事，去歲難關已經渡過，似乎堅強體魄之人，雖曾一度抱疴，而一經調理，膂力更強，精神更健。照上期盈餘，全年股息，大約可發九厘或九厘半，公積金仍擬酌提，但此不過為擬議中之辦法，尚須經董事會通過後，方能確定。至於職員酬金，去年自不及前歲之多，鄙人將召集同人會議，籌商支配方法，以辦事之勞績，定酬金之數額，祇可聊為點綴，猶勝於無，因當此前途荆棘之時，不能不先顧本身之基礎。

去歲全國之恐慌，如水災外患內亂等等，尚屬急性病，療治得宜，即可恢復元氣，今歲恐由急性而延為慢性，療治更難。統計今日政府所發公債總數，約九萬萬元，每年應付之本息，達二萬萬之多，財政上既無辦法，萬一有變，我行須損失二三百萬元，此指國外國內公債全體而言。

外患日深，東三省已為日人所有，倘再進兵至平津一帶，則秩序更形擾亂，商業愈見凋零。物價跌至百分之七十，公債跌至十分之四，經營各業者，勢必受虧，本行放款之未能收回者，數不在少，今日已為舊歷十一月二十九日，各營業員務須努力催收，在此二十天中，

全數收回爲要。

去年各分行中之舞弊者，仍有數起，常州分行堆棧員舞弊侵蝕，數達二萬元，人事科已派員前往查辦，將來結果如何，尙未可料。界路分行行員亦有舞弊之事，幸覺察尙早，連夜追詢，已照數允賠。歷年來每值市面銀根緊迫之時，卽有舞弊案發生，以後應嚴密注意制止弊端之方法，俾收杜漸防微之效。

今日鄙人有兩新意，特貢獻於同人之前。近來國難之呼聲，日高一日，但此種呼聲，已成普通名詞，鄙人之意，當改國難爲大難，丁此國難緊急之日，卽爲吾人大難臨頭之日，吾人欲過此難關，非先節儉開支不可。不但行用須節儉，個人亦均須節儉，決不可稍涉奢侈，或有虛糜，必須量入爲出，以求收支適合。大難當前，須幾年方能過去，吾人實不敢揣測。卽以漢口水災而論，表面上數年之間，或可恢復，然鄙人前在漢察其實情，恐十年間尙難恢復。

通州錢莊，均已停頓，鎮江南京無錫常州各錢莊，亦有無形停頓之勢，內地金融業因各種影響而頓呈枯竭呆滯之象，並因枯竭呆滯而至於無以存在，侵假且將影響及於上海，此不可不慮者。

現在外棉價格甚低，比國棉尙爲便宜，外麥亦然。洋米洋麥，均爲供給中國人之食品。吾國產品現可行銷國外者，惟有桐油。而華絲之在國外，竟無銷路。內地既乏產品可以運輸，卽已瀕於大難臨頭之境。去年白銀進口，較前歲減至百分之五十六，既無產品可以出口，又安能望銀之進口耶？但此種現象造成，其誤不在今日，而在於往昔之措施不善。

前昨兩年，因金貴關係，故內地之金貨，輸至上海者，其數甚鉅，今歲則情形不同矣。故今日借此機會，勸告諸君個人必須節省，諸君能人人節省，則行用自然可以連帶撙節。譬如諸君每月需開支一百元者，今年務須節去十分之二，俾可以不用及可用而不用者，一律刪除，而本行去歲之開支二百四十萬者，今年須減至二百萬，仍須通盤籌劃，力圖儉約，於二百萬中再減十分之一，只許開支一百八十萬元，希望在總行方面必須辦到。

天下無論何等艱難之事，如能持以毅力，雖非常困難，亦可排除。從前加拿大之

Canadian Pacific Railway 鐵路公司，因煤價增加，勢非核減二成預算，不能支持，其總經理

乃開一全體會議，召集各部份之首領，籌商核減辦法，各部份均已接受，而火伙部份堅不接受，謂用煤無法節省，於是以前科學方法，核算其出站到站時間，而加以精密之審核，俾用煤可以節省，如出站入站不拉回聲等，結果煤之節省，乃達百分之二十五至四十。又有售牛排者，欲減輕其成本，乃先研究牛肉之來源，及其運銷方法，兼及於肉質之精粗美惡，然後略減其牛排之重量，從前之一方牛肉，僅作十六具牛排者，研究之後，可作牛排二十具，成本省去五分之一，非精心研究，安能有如此良好之結果乎？余不敢謂去年浪費，但認為未經研究而已，今歲欲力圖節省，即應切實研究節省之方，欲省開支，先有節省之思想，一切用具，舊者可用則用之，不必求新，並須竭力打倒老太爺大老爺少爺三派，老太爺為行將就木之人，（年高而有辦事精神者，當然除外）少爺為不識艱難之輩，大老爺則官派十足者。今年將召集各分行經理，開會集議，務求吾人自行改造，然後可以赴此大難。此一事也。

其次則各部份萬不可再有舞弊之事。現在公債價格，日低一日，市面銀根既緊，存款因

之減少，而本行之收入，亦受影響，各部份詎能再生弊竇，亟應研究防止之方，杜絕將來之弊，此消極之辦法也。積極之辦法，仍宜努力為社會服務，於穩健中圖謀進展。鄙人特於今日第一次會議時，以十二分懇摯之忱，希望諸君採用前述建議，渡此難關。語有之曰，未雨綢繆，有備無患，古訓昭然，願同人注意。

二十一年一月二十日行務會議陳先生致詞

摘要

今日鄙人有簡單報告，本行去年開支二百四十萬元，今年預算減縮至二百萬元，上次行務會議中，又擬節省十分之一，以一百八十萬元為度，然以鄙意度之，非但二百萬不敷，恐尚須再加二百萬，諸君聞吾此語，必為詫異，但一經說明，即知鄙人並非過分之談。蓋本行今日之業務，乃在四種環境支配之下，此四種環境，一為政府借款，二為地方軍政借款，三為商人破產，四為行員舞弊。諸君勿以為去年長江水災，謠言繁興，世界經濟恐慌，滬市金融緊迫之際，尚能獲有盈餘，今歲自可樂觀，試一統觀本行之全局，即知鄙人所言，確非過慮，在座或有未審本行全局者，故鄙人應盡報告之職務。

(一)政府借款，推銷公債，迫令維持政府經費，一若銀行負有維持義務，不容推諉，苟少遲疑，即以為不愛國，其實銀行界之愛國，何嘗後人，借款與政府，未必即為愛國，借款與愛國，原為兩事，決無因其不能維持政府經費，即詆為不愛國也。蓋政府經費，應有預算

，量入爲出，何能借債度日，鄙人前往歐美各國考察實業情形，覺各國皆無此種狀況。開設銀行之宗旨，但知他人若能信任而存款者，即當盡責爲之保管，雖許轉放他人，分其餘潤，但隨時負有償還之責，是即所謂服務，鄙人抱此宗旨，惟此而已，不知其他。但政府借款，往往用其威力，強迫銀行屈服，不顧銀行本身之責任。

(二)地方軍政借款，亦多用威力強迫，本行甚至有被搶劫現款之事，又有以業經指定公債基金之稅款，強向銀行押借者，漢口已屢向銀行借款，最近吾行又被攤五萬，長沙近以軍餉爲名，又須借款，再如蚌埠徐州軍隊，每以無款發放伙食，召集商家開會，迫令銀行承借，稍有推諉，即以飢軍行將譁變無法制止相要挾。每次各銀行借款，本行被攤萬餘或數千者，不知凡幾，而每年之零星借款，亦復時常不絕。再如蘇錫常等處，亦時有借墊警餉及預借冬漕等等借款，惟數目較小，亦有攤借數百元者。猶憶民國十二年間，鄙人曾到四川，見川省之預徵田賦，強迫借款，曾對人云，將來此種情形，蔓延東漸，必將復見於他省。湘鄂皖贛，皆在其中，迄今相距十年，竟不幸而言中矣。

(三)商人破產，大都亦以種種環境之不良，而不能支持其營業，於是銀行之借款，或以公債抵償，或以已經押出之地產，爲第二次之抵押，銀行即使不致虧蝕，而已變流動之資金，爲不能變現之地產，又況未必不致折耗。

(四)行員舞弊，近來無年不有，常州堆棧員舞弊尙未結束，鄭州又有空棧單之事發生，大約須虧蝕五萬元以上，此事亦聞行員多有嫌疑，現已派人澈查，其受病之處，在於欲圖小利，與人合做小貨，勢非至於失敗不止。

吾行既在此四種環境之下，鄙人不得明白報告，俾各人明瞭其中危險，故謂必須於二百萬開支之外，再設法產生一筆鉅款，以供此項用途，是在同人之努力耳。

昨日鄙人得一西文書籍，名為銀行管理各種問題說明，為新出版者，對於銀行業之事務，條分縷析，朗若列眉，不但以法律為準繩，且列舉種種實際考察研究之法。譬如一公司，已與某銀行往來十五年，逐年皆有盈餘，而第十六年中，忽無餘利，銀行副經理以為此家不能再與往來，而總經理則謂彼與本行往來已十五年之久，從無拖欠，今無故與彼斷絕往來，於人情友誼，皆為不合，遂仍與照常往來，二年之後，此公司營業，忽告失敗，而究其所以失敗之由，乃為出品堆積，機器加增，供過於求，銷路停滯，其實非戰之罪，不過亦為屈服環境者之一，而銀行已不能不受其影響，此種論調，頗為精警。現已交業務科詳加研究，將設法介紹與同人。

紐約有一著名銀行今已倒閉，其倒閉之原因，為同時合併銀行三家，即以現金購入之是也。此三家合併之銀行，表面上雖不虧蝕，而其現金，則已皆為股票債券所吸收，平時尚可支持，而一經世界經濟恐慌，股票債券，一律下降，遂致宣告清理，此無他，無非當局者未經嚴密之研究，致於失敗。是書為最新出之銀行界讀物，對於種種銀行應有之研究，靡不分門別類，列表說明，而對於成本之計算，管理之方法，以及董事及總經理負責之問題，亦皆有精警透闢之解釋，實為吾行同人所應有之智識。

今日鄙人報告諸君之用意，即為希望同人研究，管理部份應切實研究業務上之進行，及如何始能穩妥之方法，業務部門應研究精誠服務，對於營業酬對，絲毫不可忽略。能為本行

多盈一文，即爲本行多積一分實力。至於定期存款之略見減少，此實不成問題，但希望自今年起，萬不能再放倒帳，亦斷不可再有舞弊之事，請各營業員再三注意，並望各經理主任懲前毖後，一致加以嚴密之防閑。

最後尚有報告者，現在世界各國之現金，皆有不敷週轉之患，不僅中國爲然，且亦不僅上海一埠爲然。各國之政府及公司，暨社會間之各個人，無不同具此種困難。故本行上期雖有盈餘，決不可恃，惟現金最爲寶貴，吾人一方應厚集現金，以備非常，一方應力圖節約，以省開支，同時並應全體努力，以求發展。所有盈餘，備作應付環境之壓迫。換言之，厚集現金，即抵制壓迫之武器也。

今年時局如此，各同人應努力出其新思想，俾多得盈餘，以支持此不可抵抗之壓迫，否則何以供此意外之開支乎？須知今日之中國，如東三省事件、抵制日貨、政治爭執、內戰蹂躪，皆有一塌糊塗之勢，吾人在此一塌糊塗之環境中度日，苟不格外努力，即有不能存在之危。

二十一年二月陳先生在中國銀行之研究會 演講「戰事停止後銀行界之新使命」

（載銀行週報十六卷十三號）

現時在銀行界服務的人，都覺得有聚談的需要，使大家可以互相了解，這種情形，是從

前所沒有的，是很可樂觀的一件事。不過銀行界要討論的問題很多，今天我只選了四點，先同諸君作一番很簡單的談話。就是莊票、聯合準備庫、成本、與銀行的出路四個問題。

(一)莊票問題 莊票受了戰爭的影響，信用動搖，有許多人說，將來錢莊的勢力，要跟莊票一同衰落，銀行可以起來代替錢莊的地位。這種論調，依我看來是不妥的。上海的錢莊，有悠久的歷史，其年代若干，我雖沒有詳細考究，據說發源於乾隆時代，這句話是否可靠，姑且不管，但是上海的錢莊，在最近四十年內曾經過四次大風潮：(一)甲午中日戰爭，(二)庚子拳匪之亂，(三)辛亥革命，(四)北伐。每經一次風潮，他們便得一番經驗，這些經驗，都是銀行所沒有嘗過的。所以他們由散漫無組織的局面，逐漸改造進步，以成今日的錢業市場與匯劃制度。在這個制度下，各家頭寸，可以在帳面上互相抵銷，毋須搬運現款。但我們銀行業至今尚是一盤散沙，毫無組織，這是我們趕不上錢莊的一點。

再說，上海的金融勢力，可分三部份：(一)外國銀行，(二)本國銀行，(三)錢莊。據工部局費君報告，上海進出口生意，由本國人士直接投資的，大約不過百分之十，其餘百分之九十，俱仰給於外國資本。至於代銷洋貨及代辦土貨的商人，都利用莊票，以資週轉。這類莊票，每年在市面流行的數目，約在二十萬萬兩以上。錢莊有匯劃制度，可以省去現金，假設取銷錢莊，則市面上少去二十萬萬兩的籌碼，進出口生意，就要週轉不靈了。

有人主張，用簽見票據代替莊票，但是此舉手續太麻煩了，因要承兌之後，方生效力。依照票據法，莊票沒有具備法律的要件，是不能作為票據的。但莊票有許多便利：第一，在習慣上人家見了莊票，就知道某一天即可取款，大家已有一種自然的認識。第二，莊票有二

百多年的歷史，在社會上通行已久，大家相信得過。第三，銀行的責任是有限的，錢莊的責任是無限的，錢莊倒了之後，持票人仍可向錢莊東家追償，這種無限責任的吸引力，更使人樂於使用。莊票既有這三種便利，要想另用一種東西來代替牠，一時是很難的，既然想不出替代的東西，而市面上也少不得這二十萬萬兩的籌碼，所以我想戰爭平定之後，莊票仍舊可以恢復原狀。

外國人方面，對於這次莊票不允隔日付現一件事，嘖有煩言。某外人曾同我說，這次錢莊失信，很不對，想運動商會開會，設法取締，或將後拒用莊票。不過我以為在外國亦常有停兌的事情。這次莊票不能付現，不過是半停兌（Partial Moratorium）而已。這本是在一種非常的狀況之下，不得已而取的一種手段，並不足以為奇。至於將來的情形，在起初，外國人亦許多說些閑話，在中國人方面，或許到外國銀行多開幾個戶頭，不過假如匯豐不收莊票，也許中法要收，也許慎昌洋行要收，外國銀行可以說：「我們不能信用莊票」。我們錢莊也可以回答他們：「我們有的只是莊票，你們收不收隨便」。外國銀行是專靠進出口貿易來運用圖利的，斷不能因為不收莊票就關門回國不做上海生意了。所以我猜想，結果下來，莊票仍需恢復，因為社會上少了二十萬萬兩的籌碼，如果沒有相當的替代品，則大家都要受影響。在替代的法子未想出之前，我們銀行界，應當進一步與錢莊攜手合作，才可以抵抗外人勢力。不過現在聽說，錢莊有一千萬現款，寄在匯豐庫中，我們應當設法把牠運回本國銀行存儲。其次我希望大家多研究研究代替莊票的法子。至於說「今後的莊票就要不行了」這句話，我是不敢相信的。

(二)聯合準備庫問題 說到聯合準備庫，現在外界有很多人說，這是一個銀行的銀行，同時另外有一些人說，這是一種無限責任的組織，二十六家銀行是無限股東，有一家不能付款，其餘二十五家都要負責幫忙。事實上這兩種傳說都不對。現在要組織的聯合準備庫，簡單地說，只是爲應付國難當前金融恐慌而組織的，方法是由發行鈔票的幾家提出一部份準備金來幫助其他商業銀行。這本是過渡時代應付臨時困難而組織的機關。假設是一個銀行的銀行，第一條件，必須有具體的資本，或如美國的辦法，由會員銀行在存款中提出幾成，作爲公共資本。第二條件，各行都在那裏劃帳。第三條件，有統一發行權。但這三種條件，我們的聯合準備庫都沒有，怎麼可以認爲銀行的銀行呢？現在我們所提出的準備金，不論其由存款準備內提出，或由發行準備內提出，總之是一物兩用的，並不能增加我們全體的頭寸與資金來源。將來如何可辦到由各會員銀行按存款提成交存準備庫，或廢兩用洋，以增加發行，使發行可以多提準備金，這樣也許可以使聯合準備庫成爲一個完全的銀行的銀行。

諸君要知道，我們銀行界的大缺點，即是沒有重心。錢莊有匯劃總會，那便是他們的力量。在外國，自商業銀行以至準備銀行及發行檢查局等機關，是一套的。但我們的銀行，到了現在，還是一點聯絡都沒有，這便是我們最吃虧的地方。我談這件事，有六年了，從前我主張設立票據交換所，談了四年，後來談公庫，亦有二三年。前年銀行公會亦曾討論票據交換所問題，但是談到現在，仍是毫無辦法。不過我們銀行界始終是需要一個銀行的銀行，這件事早點研究，就可以早點走上這條路，如過遲走，將來恐有時候仍須臨時組織聯合準備庫。

我們銀行界現在所有的武器，只有鈔票。從前鈔票亦曾發生過危險，例如洪憲與北伐時代，在洪憲時代，北方政府要停止兌現，南邊的銀行不肯奉命，照舊兌現，結果鈔票仍得流通無礙，人民至今樂於使用。鈔票力量的造成，就開源於那個時候。以後我們時時設法，維持牠的信用。到了今日，鈔票就成爲銀行的生命了。鈔票一天不發生危險，我們就有一天的生活，但我們在乎時沒有一個永久的團體，彼此不相聯絡，很容易發生風潮。我們雖然有一個中央銀行，但到了今日，大家都明白，牠有牠的困難，實際上不能實行一個銀行的銀行所應盡的職務。所以到了目前危急的時候，就要來組織聯合準備庫，有人主張，把聯合準備庫當做銀行的銀行，不但用以應付臨時的局面，而且作爲一個永遠的基礎，正是爲此。

依我個人的私見，當前的問題，是需要一個銀行的銀行，有這個力量的，仍推中國銀行。中行的工作，實可分爲二部份：一部份是商業銀行的中行，一部份是銀行之銀行的中行。去年九月間，因爲漢口的水災，外界對於上海銀行謠言甚多，引起提款風潮。在風潮之中，中行很幫助我們一些忙，這原是很應當受人感謝的。不過，在上海，一家銀行有風潮，有人幫忙，便可以過去，設使大家都有風潮，則大家都不能過去。所有上海中外行家的存底合攏起來大約銀兩五千二百餘萬兩，銀洋一億九千一百六十萬元，大條六千二百餘萬元，但是這些款子，不是流動的，在乎時也許有人肯拿出一部份來流通，但到緊急的時候，各人都藏起來，誰還肯幫人家的忙呢？如果我們能如錢莊那樣有一種劃帳制度，也可以省用許多現錢，這層工作我們不能做，就是因爲我們沒有一個銀行的銀行。準備庫所做的事，亦限於估價、寫公單等等，牠本身既無充足的資本，又不能調撥會員銀行的款子，所以也不成爲中央

銀行。我想這個問題，可以分二部份去研究：一方面應該考慮商業銀行的問題，一方面亦要考慮銀行之銀行問題。中國的銀行界，如果沒有一個銀行的銀行，將來資金仍是要流入外國銀行去的。

我們要記住，中國當前的敵人，是外國經濟侵略。外國銀行專做匯兌生意，他們所關心的是 Manchester 的棉布，以及 Pittsburgh 的鐵礦，Detroit 的汽車，並不管我們工業的盛衰。至於中國人不信任本國銀行，就是因為我們沒有組織。我們一方面應把鈔票的基礎弄好，一方面更應努力去組織一個銀行的銀行。有人贊成準備庫的設立，不妨進一步使其完成。總之，為上海金融界全體與前途利害計，我們非有相當的組織與聯絡不可。

(三) 成本問題 成本是銀行最切身的問題，亦是商業銀行現在最感到困難的問題。在去年的上半年，生意容易做，容易賺錢，什麼公債、金子、地產，利息可以高到四分，那時候確是黃金時間。不過後來漢口大水、滿州事變，接連發生，辦銀行的非但沒有利益，簡直無生意可做。但是存款利息是要付的，怎麼辦呢？只好在電燈薪水等費用着想，能夠節省一點開支，勉強維持下去，就算不差了。

關於這點，我是極感覺痛苦的。我們行裏，往來存戶有五千多戶頭，內中只有一千多戶是真有錢的，其餘的三千多戶，都是專開支票，而沒有錢的。對於這些戶頭，我們還要供給支票簿，每次作廢一張，無形中便增加我們的開支。又如儲蓄處，有一部計算機，非常的摩登，連裝置約摸也費了好幾萬塊錢。儲蓄戶的大部份是零星小戶，亦有許多是一塊錢的，他們一到風聲不好的時候，都來把款子提去了，為這一塊錢的存款，我們要出機器費、存摺費

、帳簿費、以及薪水電燈費等開銷，再加上利息，你想，這成本的算盤，怎麼打呢？比如在美國，就有辦法了。銀行可以定一條章程，存款在若干元以下者，開支票須付手續費。但是在中國，這是辦不通的。我們拉存款，要費盡心血，給人家以種種的利益，人家還不肯拿錢來存，何能再叫人家另外出手續費呢？又如定期存款，照例是非到期不能提取，但是我們的定期存戶，不到期也要提款，他情願不要利錢，再不然，拿存單來做押款，你不好絕對拒絕，這回拒絕了他，他下次不來了，他到別家銀行去了，也許在別的銀行，定存不但可以預提，還可以有利錢拿呢。在這種競爭的狀態下，中行因有特殊情形，或許不在乎，但是我們幾家商業銀行是非常感覺痛苦的。在大的通商口岸，如上海天津，我們不能與外國銀行比，譬如先施永安，存款祇要六厘，本來是很好的主顧，但是拉不來。在次一等的商埠，如漢口，這些地方，我們又不能同中交比，我們的成本，最少是七八厘，中交放款亦不過七八厘。沒辦法，只好再往內地去，所以在長沙、宜昌、沙市、蚌埠等處，開設分行，但是結果又發生許多困難，即如軍政強迫借款，多有不能償還及無法收回的，統計開辦至今，我們借出這種款項，已達一百四十萬，內中不能收回的，不得不設法打除，又是加重我們成本的一宗。

說起來真是痛心，我們銀行界自身的苦處，自己都還不明白，大家不知道和衷共濟，求個出路，還要我排擠你，你排擠我，恐怕結果下來，是大家沒有好處。

銀行界對於這一層的利害關係，一日不明白，即一日不能合作，我所以希望大家以後努力作點聯絡工作。錢莊有數百年的歷史，所以能夠合作。我們銀行歷史雖短，但是我們的資本不比他們薄，我們的人才不比他們少，他們可以合作，我們應不甘落後的，只要有心想去做

，我知道天一定幫助我們成功，我們不當辜負天的。

(四) 銀行的出路 目前的情形，雖然如此，但我並不悲觀，我是最樂觀的。我們這樣一個大國，物產又多，如果官不好，不去管他，只要我們老百姓好，前途有希望，那裏安排不下這幾家銀行。我在金融界做了十七年的事，向來抱定一個宗旨，就是幫助中國人，多創造生利的機會。我以為社會多一個有業的人，就少一個擾亂份子，社會多一分安定。我辦了三個保險公司與中國旅行社，當初辦旅行社的時候，人家都說這是賠本生意，但我還是辦了。十年以來，九年虧本，只是去年賺了幾萬塊錢，我另外把這筆款放開，作為特別準備。這個旅行社，雖說是年年虧本，但為國家挽回了不少的利權，不然又多送外人許多錢了。這個旅行社，也養活了一百多個辦事人員，每個還有親屬間依靠旅行社為生。這次閩北戰事發生後，有外國人問我，閩北的難民數十萬，都容到什麼地方去了。我告訴他說，中國人的社會，自來就有共產主義性質的，閩北的難民，不消說，是分別到各人的親戚朋友家裏共產去了。即如我自己現在也養活好幾家人呢。外國人對中國的大家庭制度怎麼能了解呢？

我辦三個保險公司，亦無非是想替社會上多設幾個謀生的地方。從前我出洋遊歷，大家都以為我去參觀銀行，其實外國的銀行制度與方法，與吾國社會隔閡之處甚多，我略為調查而已。那時對於人家的保險業，很用心去研究一番，結果是回國後於大華保險公司之外，再辦了第一信用保險公司，直接與外國公司訂約分保的。不過說起來慚愧得很，自成立到現在，只有外國人來照顧我們，如美孚、電力公司、慎昌洋行等家。現在又辦寶豐保險公司，與英商合作專辦水火險，此亦為挽回利權計。

我沒有開過廠，去年有人要叫我把馬玉山糖廠弄過來辦，這事幸而沒有實行，不然，又該人家說，上海銀行在糖裏頭賠了幾百萬了。實在在中國辦實業是極困難的，從前我因為相信聶雲台先生，幫助中美國際貿易公司，後來該公司失敗，欠款不能償還，只好自認晦氣，把它打掉。關於中國的紗廠情形，你們大約都很知道，從前張季直先生辦了大生紗廠，賺了錢，大家以為這個生意容易做，都去開紗廠，到了歐戰停後，紗業一落千丈，大部份的紗廠都關門了，大生本身亦幾陷絕境。這些事說起來，張公權先生是很知道的，尤其對於江北鹽壑事業，張先生是最有經驗的。

據海關統計，進口棉布，每年有一萬六千多萬兩，我們只要能夠奪過一部份來，即可以維持許多人的生活了。不過上海的中國紗廠有三百萬錠子，其中有二百四十萬是十多年前的舊式機器，日本紗廠，有半數是新式 *Plant* 錠子。在管理上，人家是科學方法，我們是拿舊專制，相形之下，我們怎能同人家競爭呢？不過如果仿照英國的辦法，買賣集中，亦許可以比較地佔點便宜，但這件事怎麼能成功呢？我以為，我們銀行界應當以身作則，先聯絡起來，做出一個樣子來給人家看，人家自然會來仿效。如十九路軍的打仗，他們說打就打，並不是空氣。我們的困難，自然有法子來解決，只要我們有善性與靈感，就可以往前做去，我們有精神，就可以繼續努力工作。

附帶我還有點小意見，我想，你們所組織的一個小小研究會，意思是非常好的。敝行同人亦很願意參加，共同研究我們的出路。我們不可以苟安，只要有一致的決心，與同情的了解，當前的四大問題是不難解決的。

陳先生二十一年三月九日行務會議致詞

鄙人自國外歸來，頗覺世界末日將至。所遇之人，大都自私自利，非仕宦鑽營之術，即求財牟利之方。今日接一波蘭同學來函，其人名華生洛司根，函中致賀鄙人爲外交部長，大約誤以鄙人爲陳友仁矣。並謂中國亡國之禍，已在目前，不知有何設施，彼本人受三十年亡國之痛，而波蘭則受二百五十年亡國之痛，念及恢復祖國之困難，不知何術可以辦到，但我對君甚信任，且信中國終能獲勝。復謂一百年後之希望，在亞洲而不在歐洲。又謂歐美諸邦之文明，偏重物質，其於精神道德，太不注意，因如水之就下，步步往下奔馳。又謂試觀國聯對於中日之態度，即爲步步往下之證據。權利心十分發達，而無道德以爲權利之防閑，安能向上？各國耶穌教雖爲文明之本源，然今已數典忘祖，國家主義太狹，所以造成世界今日之局。前次歐洲大戰，各國並未受到教訓，今日歐洲之不景氣，即爲道德墮落之結果云云。大約世界文明，物質固屬重要，然精神道德，尤宜注重。鄙人從國外返滬，所見之人，在三數語寒暄後，即談其本身事務，或言生計困難，或慮謀財乏術，綜其命意，悉是私圖，爲私而不爲公，鄙人早知決非佳象。今日無以安慰諸君，但勸諸君勿懷怨懟之心，勿存餒却之念，雖家中器具全受戰事損失，另須置備，如退一步想，自能消除怨憤。尤應振作精神，爲行辦事，爲社會服務。同時須知目今中外環境，皆極險惡，日本在於推倒中國有勢位而力能統一之人，中國民氣，近年日趨團結奮發，非復往年可比，即如日前之燃鞭慶祝，全滬一致，若白川真爲國軍擊斃，則民氣之熱烈，更不待言。只須有此精神，必可打開新路。大丈夫要

當。自。立。不。當。求。助。於。人。但。能。以。川。流。不。息。之。精。神。日。日。圖。謀。振。作。又。何。患。無。立。足。之。地。？。譬。如。諸。君。家。具。喪。失。以。前。用。紅。木。案。桌。者。現。在。即。不。用。案。桌。席。地。為。牀。又。何。嘗。不。能。過。去。？。若。終。日。愁。眉。不。展。偻。促。一。室。即。哭。死。亦。於。事。無。濟。茲。因。諸。君。損。失。而。又。無。術。安。慰。特。貢。此。意。聊。當。安。慰。之。詞。

現在業務科應籌推陳出新方法，以應潮流。思想發源之地，在乎腦經，吾腦尚在，不愁不能出產貨品。在座諸君三十餘人，每人運用腦力，籌劃一種方法，亦有三十餘種方法也。

在此營業清淡，人多事少之時，同人宜認真訓練，以備將來之用。日前晤麥加利銀行副經理，彼亦以人多事少為言。余詢以如何應付，彼亦謂宜積極訓練。總之吾人對外須聯絡感情，格外謙恭，務求融洽，對內則人人皆自居為營業員，極力兜攬生意。當戰事初起之後，即有人主張裁員減薪，此種消極辦法，鄙人不甚贊成，但同人在此困難之時，應人人協力幫同本行辦事。即如信託部能添保管箱一千五百只，人人皆有介紹顧客之義務，人人堅結團體，通力合作，並各個振奮精神，廣事宣傳，一傳十，十傳百，百傳千，對於營業自有裨益。

二十一年三月十六日行務會議陳先生致詞

摘錄

本行保管箱租戶，統計約有三千人，每日前來開啓者，約一百五六十人，此種每日來行開啓保管箱之顧客，可由保管部同人隨時與之周旋談話，藉此可與之接近，發生他種生意。

卽無生意，亦可藉以聯絡感情，發生友誼，此請主管人加以組織，擇同事中之較有常識而善於詞令者擔任之。如此可使顧客中之與本行尙無他種關係者，由此可以發生，卽已有者，亦未始不可更進一步。此亦兜攬生意之機會，不可錯過，現在由保管部先爲試辦，隨後各部份亦可仿照行之。

凡。事。須。有。新。辦。法。，。有。新。思。想。，。方。能。發。展。，。否。則。太。覺。乾。枯。各營業員於每星期五聚餐，須籌劃新法，以謀營業上之出路，現由業務科與調查科發起，會同研究營業上各種問題。將來本埠各分行亦可仿照辦理。外埠各分行，則由業務科規定辦法，相繼實行。現在吾人第一步最重要者，須維持原有精神，勿令減色。在此營業清淡時期，更須各個格外努力，幸勿以爲際茲國難，不做生意，卽虛渡光陰。

二十一年三月二十三日行務會議陳先生致

詞摘錄

諸君所用墨盒，近來能否滿意？鄙人所用者，墨濃而膠滯不靈，非加入水份，不能適用，每日如此，每次如此，此爲茶房所司之事，而怠弛至是，可見彼等不能盡職。以前墨色常嫌其淡，今又嫌其過濃，彼等但知墨盒嫌其太淡，則力求其濃，而不問其能否適用，亦永不加以研究考詢，墨盒遂永無適用之時，每握管作書，而墨盒膠滯，不能使用，則自行加入茶或水少許，方能應手。由此可知天下無論何事，欲求勇猛精進，其勢甚難，倘欲去其舊染之

行，而完全改良，恐非數百年不辦。鄙人非好談瑣事，特借此墨盒一事，以例其餘。譬如本行諸事，鄙人欲以勇猛精進之宗旨，積極進行，而苦於一時不能遽達目的，甚或有人以為我行各種計劃及措施，均得風氣之先，有此成績，差足稱為滿意，何必再求銳進，不知吾人辦事，必有精進之心，方能全體團結，整個進展。吾人苟置一外衣於衣桁之中，亦必時時加以拂拭，方能整潔如新，不沾塵垢，苟任其飛塵集穢，而憚於拂刷之勞，則非但失去光彩，且將有朽蛀之虞。就此兩事而推及我行行務，可見今日辦事之難。

信託部派員招待開啓保管箱之顧客，日來經過若何？此舉並無兜攬存款之意，不過以結交朋友為目的，欲令顧客與我行發生友誼而已。社會原則，基於互助，人無朋友，不能自立，為本行結交朋友，因朋友而發生感情，即可獲得彼此互助之益，初非希望顧客將他行存款提出，而改存本行也。鄙人之意特欲借此招待保管箱顧客之機會，以進一步而與顧客結成朋友，既成朋友，即可詢以本行有何事可為其助，無論是否業務範圍內之事，皆可為顧客幫忙，如此辦法，顧客必與本行感情融洽，是在招待者之相機辦理。

二十一年三月三十一日陳先生與同人聚餐

談話摘錄

東北三省現已入日人掌握，我國苟無妥善挽救之道，則不三五年，恐日人將發展其貿易，舉東北各地之新舊產品，傾銷於華北各埠長江一帶，彼時上海各工廠產品之銷路，必大受

打擊。從前內地工商業不發達，而上海無錫等處，工廠林立，所出貨品均可運銷內地，平津一帶，尤為各工廠銷貨之重要地點。將來日本如果完成其大滿洲計劃，從東北運貨至大連，再由大連分運華北及長江各埠。東北三省本為天府之區，其物產之多，蘊藏之富，每為他省所無，而東北所特有者，加以日人極力經營，其成績必大有可觀，彼時上海之工商業，將蒙絕大影響。今日鄙人為此預言，庶凜於後日之艱難，而時時警惕。

鄙人前往台灣，參觀日人所經營之製糖廠，依照台灣法令，在糖廠左右前後之蔗林，不准售與他人，非售與糖廠不可。余詢其經理曰，君在此創辦製糖事業，締造艱難，亦可略告一二乎？彼語困難之事，何止一端，約言之，亦在十端以上，即舉一端為君言之，已可知其困難。此間蔗種雖良，但有一種小蟲蝕其根株，無法驅滅，蔗根被蝕，蔗亦萎枯，不得已而輾轉調查，知小呂宋古巴爪哇等處，產生一種小蟲，能食此害蔗之蟲賊，乃往以上各處取得蟲種來台，冀其蕃殖，不料此蟲到後，以地氣關係，非但不能孳生，且一到即死，甚有在半途即斃者，經數次之徒勞往返，於是將此小蟲分納於小格之中，而令人隨帶身上，謹慎保護，結果驗得爪哇種之蟲為最宜，幸而不死，又按人體之溫度，特建暖室，以居此小蟲，始漸蕃育，播入蔗田之中，此種困難，始得解除云云。

鄙人又嘗至東三省之撫順煤礦及鞍山鐵礦考察，此兩礦早在日人勢力範圍，該處有一鍊焦廠，為中國境內之唯一大廠，因鍊鋼非用焦炭不可，而焦炭又須先行提鍊，計煤質中可以提出各種成分，如硫酸銻、顏料及藥物，均可在煤中提出，又可出產煤氣，充燃料之用，且鞍山鐵廠，其鐵礦成分，僅占百分之四十以上，按照礦質而論，鐵礦當合鐵質百分之五十以

上，方能合格，然日人經之營之，不遺餘力，卒能利用此較劣磅質製成鋼鐵。即此可見外人之辦事精神，能以百折不回之果決，戰勝種種困難，雖中日現在發生戰爭，但日人此種精神，殊不可及，此可爲吾人取鏡者也。該廠辦事精細，招待外賓，亦屬質樸不浮，鄙人前往考察之時，承該廠招宴，進餐時，僅有咖啡一巨盃，此外卽爲牛排麵包，別無珍品，牛肉且冷而不熱，宴客如此，平日之儉約可知。鄙人又在美國至一鍊銀廠參觀，係于銅質中提鍊白銀，該廠經理亦邀鄙人進餐，其飯廳之規模，略與鞍山鐵礦相似，餚核雖較盛於鞍山，然亦皆尋常之品，又可見外人起居飲食之儉。現在本行自建新屋，宏爽高敞，冬有水汀，夏有電扇，進餐時餚饌多而且美，其他之日用起居，亦無不以物質文明，謀同人之舒適，然按實際言之，此種舒適，實於同人有損無益，享受既慣，習性已成，他日如調至內地分行辦事，或半途與本行分手，又將如何度日？非若鄙人等早年均從艱苦中來，他日卽令環境變更，亦無所苦，諸君幸深思此語，勿以目前之享受爲樂，而忘却從前之艱苦，忽視未來之困難也。

本行新編之各種存放款情形一書，諸君已閱過否？此書詳載本行存款之情形，及其比較，並有各項圖表以說明之。苟詳閱此書，卽對本行業務，一目了然，假使有人詢問，當可按圖索驥，詳晰應付。倘遇顧客詢問存款若干，放款若干，而不能答覆，詎不爲人所笑。故同人乘此略爲閒暇之時，宜悉心研究本行業務之情形，探討有用之典籍，以備將來實用。光陰瞬逝，一去卽不可復來，幸勿虛擲此有用之光陰。

二十一年四月六日總經理處會議陳先生談

話摘錄

陳先生於會議時述及美國芝加哥某大銀行行長特雷勒君之小史：「此人起自寒家，操持甚勤，既事畜飼豬羊，又爲雜貨舖司帳，午後三至六時研究法律，晚爲救火隊員，由其好學不倦，努力進取，後得爲銀行行長。」又謂：「凡爲大事者，少時雖乏學問，如好學不倦，潛心研究，力求進取，終得成功。昔者吾國有許多留學生，回國後廁身政界，初甚得意，繼以時局變遷，又因在官染成奢侈惡習，環境一變遂遭窘迫，而乏維持生計之術，深可惜也。吾人欲求進境，當恆事研究，利用所得之經驗以資進取。吾行所以開各種會議者，即欲由各人之經驗以求進取之術也。須知此後生活，惟有經營力量者方能維持，故深望各本其經驗，力謀吾行業務之進行。」

二十一年四月六日行務會議陳先生致詞摘

錄

本會議每星期三舉行一次，由各部份報告一週間收付之數目，戶數之增減等等，似嫌呆板，下週起擬變更方法，免去呆板之報告，而將一星期內經過之事，提出幾點，在會中討論

，較有興味，並可藉以研究。各營業員爲本會議之耳目，尤應將在外接洽之經過，以及耳聞目睹之事，向會報告，俾在座者多增智識。經營商業，今昔殊異，從前係待顧客上門，現在則必須前去接洽。從前錢業以顧全血本爲口頭談，現在銀行則以調劑金融輔助工商爲目的。務望在座諸君，對本會多所貢獻。

際此金融制度不完全，貨幣制度未改良，又加以內憂外患，交相逼迫之時，銀行事業，固不能如往日之坐守辦公室內，以待顧客光臨，亦不可漫無標的，而作盲目之進取。必也上有董事，下至學生，全體同人對內外業務，皆有不斷之研究與進展，而其研究與進展之方向，更須均求走向生意之路，方不致勞而無功，方不致不合實際。現在本行內部有星期三早晚及星期四晨之三個會議，其用意無非爲研究生意，可惜行之日久，與會者大都未能充分準備，雖然如此，其中已不無得力之處。若今後再加改良，大家振作精神，效法美孚英美之每日業務會議，則預料將來收效必更大。至於對外生意上之聯絡，聯絡兩字，雖極簡單，而應用變化則無窮盡，業務愈進展，聯絡範圍愈廣，聯絡方式愈多，要在平日既有充分研究，方可隨機應變，巧妙無窮。且不僅招徠匯款，吸收存款而已，此中更有重大意義存焉。原中國之舊式生意組織，受國際商業潮流之打擊，已趨於崩潰一途，今後吾國無論在思想學術文化經濟各方面，皆須取法於歐美先進國。簡言之，卽今後中國之舊式生意經，已不適用，非效法外國之生意經不可。因今後外人之經濟勢力日見增加，而中國人接近外國人做生意者，亦當隨之增加，此爲本行今後不可不注意者。

事在人爲，決非天意，不進取則退步，不求改良則流於腐化。此不但在商業上爲然，卽

朝代之興亡，市面盛衰之大變化，亦莫不如此。就近世史而言，宋末朝政腐化，於是爲金所取代。元末朝政腐化，又爲明朝所取代。此種優勝劣敗之公例，古今中外皆然。故本行今後對內更當全體研究業務之改良，組織之完備，及振作各會議之原有精神，對外更須從事聯絡，尤須全體同人隨時隨地注意各方面之聯絡，以發展未開地之生意。

全行商品抵押佔全國交易總額比率一圖，爲吾行未來業務推進之根本，特別爲諸君介紹，務須隨時注意。現在本行所做商品押款，僅佔全國商品交易總額百分之四。本行不求其多，只求增加一半，至百分之六，是在吾人之以全副精神注意。蓋本行以輔助工商業爲宗旨，則吾人之生活，必須在此中探求而得，而欲達其目的，則尤在於各部份中努力研究辦法，銳意進行，則此商品押款之總額，自然增加。

二十一年四月二十八日陳先生與同人聚餐

談話摘錄

本行海光月刊，意在爲同人溝通聲氣，聯絡感情，並刊載各種銀行常識以及勉勵身心、涵養德性之文字，希望閱者，一則可以修養身心，一則可以有裨實用，用意極爲深遠。頃聞諸君所言，能全部閱竟者似居半數，而僅僅留意于同人消息者，頗有數人，諸君雖公務繁殷，無暇細心瀏覽，然海光頁數有限，每月刊行一冊，兩小時即可讀畢，每月費兩小時光陰，不至竟無暇晷。諸君當知詳閱海光，爲本身應盡之義務，海光既爲本行印發，諸君卽爲海光

之主人，倘對海光之編輯，有認為不合者，或認為尙有缺點者，稿件之內容，有無價值，文字之意義，是否完全，均可發揮意見，此外倘有業務之策劃，學問之琢磨，以及思想之發明，理論之探討，均可隨時投稿，編輯者極所歡迎，如無暇修飾詞句，則編者可代為整理，再行發表。或竟以白話文投稿，尤為簡捷。諸君幸勿氣餒，而存退却之心，須勿懷愧怍，發奮直前，凡事自有成功之日。且諸君苟有稿件，經潤色整理，煥然改觀，亦可作學業上之切磋琢磨也。

吾人一生事業，當以求學為最要，而求學又必以讀書為先，讀書非但能養性怡情，進德修業，且能融化他人之意見，而啓發本身之思想。無論何種學問，皆從讀書中得來，若不讀書，則無從吸收他人之學問，而融會貫通，使為己用，故讀書愈多愈好。胡適之先生從前有讀書演說一篇云，讀書須似埃及之金字塔，既高且廣，即指人須多讀書之意也。蓋讀書有如巨鏡，能照徹大廈中之若何高深，若何宏敞，而鑒別其建築陳設之美，心領神會，方有裨益，昔人所謂開卷有益者是也。

鄙人在美國時，聞有一司關者，竟成為精通八國語言文字之專家，有人詢其何以能通八國之語言文字，彼謂吾逐日取各國會話之書籍（各國語言而註有英國拼音者），每晨讀四字而牢記之，日日無間，今已三十年，遂不期而通此數國之語言文字耳。由此觀之，此人每晨僅記四字，而以三十年之積累，遂成通曉八國語言文字之專家，可知人苟有志讀書，日積月累，無所間斷，何嘗不可成為飽學之人，諸君每日若以半小時讀書，當不致妨礙工作，如能歷久不變，持以恆心，他年成就，未可量也。

約二年前，鄙人在漢口時，曾與同人談及，謂今日之銀行家，殊不易爲，直須上通天文，下知地理，而尚須中得人和。譬如漢行之業務，押款亦居大宗，受押之貨物，棉花糧食，種種皆有，吾人既承做此種押款，即應留意出產之是否豐盈，出產之豐歉，全在天時，雨量之調勻，涼燥之適合，均於收穫有關，且一歲之天時，直接關係於收成之全局，間接關係於市面之情形，吾人默察天時，即可預料市面之榮枯，金融之狀況，此應上通天文者一也。各省產品區域不齊，農業工業，各歸其類，某貨爲甲地所專產，某物爲乙地之需要，某貨專供本地之求，某貨可以暢銷外埠，在國外有無銷路，運輸上能否便利，俱不能不加以研求，由此可以規定業務上之方針，不致漫無抉擇，而貨物市價之漲跌，尤當隨時注意，俾得臨時酌定押款折扣之準繩，此應下知地理者二也。各商肆之貿易情形，各個人之經濟狀況，以及歷來之信用如何，目下之現況如何，固不能不切實調查，而對外之聯絡感情，應付困難，尤其深得人和不辦，此應中得人和者三也。故今日之銀行家，確非具有知識，不能勝任愉快。

就普通眼光言之，辦銀行者，不過收受存款，再行放出，於一收一放之中，沾取餘潤，表面上事務極爲簡單，而內容則極爲複雜。蓋放款必須覓穩妥之途，方有保障，然所謂覓取穩妥之途者，已須大費周章，極鉤心鬥角之能，恐尚不能完全達到，即此一端，已極不易。此外千頭萬緒，尤極紛繁，必以全副精神赴之，方能濟事。鄙人所以有銀行家必須上通天文、下知地理、中得人和之言也。但執以爲銀行家大不易爲之證，則又不然，一言以蔽之，要在分工合作而已。譬如某君能識天時，則擔任天時上之測驗，某君能知地理，則注意地理上之調查，某君能得人和，則盡力人和上之工作，集諸人之所長，而合爲一整個之服務，自不

覺其艱難。譬如諸君各在一部份服務，各辦各事，各盡各職，無錯誤，無延擱，則全行之事務無錯誤，無延擱矣。若再就各人本身事務加以研究，力圖改良，策劃發展，即能使本行全體營業進步，然欲求達此目的，又不得不希望諸君以讀書閱報為覓路之階梯。海光之創設，用意即在開闢此路，尤望諸君務必詳細閱看，蓋其言論學術經濟各門，均由各處精華及事實編纂而成，較閱其他書報，尤有益處，並望儘量投稿，以使其更有光彩興趣，此即分工合作之一道，而亦諸君之所應為者也。

二十一年五月一日陳先生在股東常會致詞

摘要

近年上海有一種論調，謂銀行界不肯扶助工商，頗致怨對之意，各報中每有披露，似乎尙未瞭解本行之實在情形。本行以服務社會輔助工商實業為宗旨，時時服膺此旨，未嘗少懈，即如工廠押放款，通計二千三百餘萬元，占全行押放款百分之三十四以上，其中紗廠有九百八十四萬餘元，佔工業押放款百分之四十二以上，麵粉廠有九百三十一萬餘元，佔工業押放款百分之四十以上，此外如織廠絲廠等等，皆酌量貸款，實行服務輔助之計劃，此足以證明我行之並非徒託空言也。

又有人謂我行為貴族派者，然吾人迎合潮流，求達輔助社會之目的，如同平路分行之創辦信用小貸款，其目的即為解除中等階級倚賴薪入生活者之困苦，彼等遇有急需，無處借款

，每恃高利貸爲周轉，甚有乞靈於印子錢者，故由同孚路分行先爲試辦信用借款，以免彼等受人賒削，已先後放出二十六萬元，蘇州分行亦於上年四月試辦，用意極爲深厚。而每有到期不還，一經催索，卽出惡聲者，甚且在小報中肆意詆毀，未免令人灰心。此項借款，本屬試辦性質，倘有人不諒本行苦衷，而加以破壞，儘可取銷不辦。調查借戶用途，用以還債者，約占百分之五十，大約以婚喪之事，過於鋪張，因而舉債，希望諸公勸告社會親朋，凡事勿尙奢靡，但求實際，庶不致迫於環境，而陷入舉債之途。至於誹議之詞，本行自問無愧於心，原可毋庸置辯，但此事本爲試辦，若借款不能收回，而又受人指摘，則殊有難於繼續之勢，因現在之環境，無真是非也。

中國以農立國，然現在農村已瀕崩潰，察其原因，卽在於農民之無處可以貸款，北平華洋義賑會有鑒於此，有農民合作社之組織，貸款於農民，供其必要之支出，本行因與該會合作，撥款二萬元，由該會酌量放出，而只取年息八厘，現在幾已全數收回，僅有一百三十餘元未能依期歸償，此由於年成關係，只須今後豐收，仍可如數收回。由此言之，吾國農民之道德，尙未衰落，不虞外侮，他日中國尙可復興也。

人事方面，注重訓練行員，用科學方法訓練之，俾有一氣貫通之瞭解。本行以社會民衆爲立場，今日有此地位，是社會民衆所賜予，換言之，吾人衣食所需，開支所出，亦爲社會民衆所賜予。若社會認爲本行不能供給其需要者，或不能服務者，卽有難於立足之勢。故本行既受社會民衆之信託，卽不能孳孳爲利，凡事靡不以服務爲前提，期於行員咸有澈底之瞭解，上下一心一德，貫徹此種宗旨。

本行經營，第一在於保護股東資本及社會存款，俾準備充足，運用有法；第二各工廠必須從規矩中營業，而有發展之希望者，方予以輔助，俾得因此而改良社會，減少失業恐慌。本行不求厚利，努力進展，以答報社會之信任，否則毋庸在各處添設分行，但以買賣公債為營業，亦能支持。

二十一年五月二十二日陳先生在第一區與各分支行處經理談話

此次來漢，與諸同人晤談多次，較在滬相見之時，反多接談機會，因在滬時，余以事務較繁，無暇久談。今所欲與諸君告者約有五端：

(一)在此種天災內訌外患相逼而來之環境中，銀行決難積極發展，深盼妥慎辦理，以維持現狀為原則。但於維持現狀中，仍不應忘發展之準備，今年如能豐收，則下半年業務尚可稍有希望，得蘇喘息，在上期已無生意可做，但能不做生意而維持現狀，不致吃虧，深望共體此意。

現在雖諄囑不做生意，維持現狀，但絕非停止營業之意，苟不擔風險之業務，仍可酌量進行，即如匯款一項，雖感調撥上之困難，然風險絕少，自當設法儘量發展。匯款全賴各地幣值之差額，應熟悉各地行市，方有把握。此次與余同船來漢者，有一外商銀行之西人，余與談話，詢以該行營業情形，彼云，該行今年必能獲利，因滬行大班前在紐約倫敦及孟買三

處之銀行中，辦事多年，對於他地商情行市，均能瞭如指掌，匯兌可操必勝之券云云。此項人才，亦正爲我行所需，惟不可多得耳。

(二)際此金融呆滯之際，隨時有發生恐慌之可能，各分行須厚集準備，以爲萬一之用，應按總行歷次通告辦理。

(三)總行現擬派視察員四人，分往各分行處視察，現已派定二人。因余對各分行之大體情形，固能明瞭，而對業務詳細狀況，或未免尚有隔膜，故設立視察員，以期業務有所改善，並可因此而使總分行間免去隔閡，希望合作。

第(四)點甲項，旅行社爲本行重要事業，粵漢鐵路遲早必須通車，湘行亟應預設旅行社，爲將來通車後之基礎。至於沙市宜昌各處，如能分設旅行社，亦當隨時舉辦。

第(四)點乙項，保險事業，在我國尙屬幼稚，我行有關之保險公司爲：(1)大華保險公司，三年以來，尙有盈餘。(2)中國第一信用保險公司，專爲信用上之保險，英美烟公司太古洋行等外商公司職員均已投保。(3)寶豐保險公司，本行與太古各投資二十萬元，零股十萬元，共五十萬元，漢口已設立分公司，所得社會之反響，頗爲良好。

就余觀察，將來保險業務之發展，頗有希望，在長江一帶分行，隨時注意推廣。查保險一業，每年吾國保費之流入外國者，有二千萬元，現能自辦，不但可以杜塞漏卮，且可爲青年多謀出路。

(五)太古爲極大組織之公司，辦有糖廠、輪船、堆棧、保險、碼頭，並爲匯豐銀行股東，近來與我行頗能合作，請各分行隨地與之聯絡，以收互助之效。

二十一年九月一日陳先生與同人聚餐談話

摘錄

今日聚餐，改在藏書樓之前室，其用意即將藏書樓介紹於諸君，希望公暇常來此披閱書籍雜誌，以增長見識，開拓胸襟。

諸君中有已經授室而月薪僅四五十元者，將感入不敷出，奮鬥之途，惟有讀書，如晨七時後，卽至此閱書約兩小時，晚間五時半後，再行讀閱，返寓進餐，猶可閱書一二小時再行就寢，倘風雨無阻，持之以恆，學問必有進步。學問進步，卽提高地位之階梯，縱未能每日閱四五小時，卽兩小時亦可，退一步言，每日能閱書一小時，亦於身心有益，再退一步言，每月三十小時中減其半數，亦尚有十五小時之求學功夫。否則工作既畢，陷入家庭環境，日日如是，年年如是，光陰瞬逝，捷若颺輪，而本身之學問經驗，仍無絲毫進步，余雖欲竭誠相助，亦復無法可設，無可如何。藏書樓之作用，爲啓發諸君就學之途，俾他日能出其所得，與同人通力合作，成爲一整個的上海銀行，此實爲余所希望。若不受此引誘，而轉爲他種不良之環境所誘惑，既不自助，他人又有何力可助。至於學問經驗，固所並重，但經驗亦可由學問中得來。

今日在座，余敢謂人人有病，特苦於不自知其有病。吾人每謂人曰，君體中有病，急宜調治，彼乃軒眉攘腕，大不謂然，謂我體格如常，食量不減，何嘗有病？其實病已隱伏於臟

腑之間，而本人尙不覺，因循不治，將至一發而不可救藥。倘能自知有病，則可以從事運動，慎重飲食，逐日從事於祛病健身之工作，自可恢復其健康，不致漸臻危境。身體上之病如此，學問上之病亦然。每有青年，初出茅廬，自以爲學業甚優，對於各種科學，無不洞悉，各種世故，靡不周知，心中有旁若無人之慨，眼中具目空一切之感。不知學問之道，浩如淵海，本無止境，彼自以爲滿足，適足暴露腹笥空虛，此卽學問上之病態也。如能自知病態，而以讀書爲治療之良劑，則久而久之，自能如人體之恢復健康，不致有學問空虛之慮。諸君多爲二十餘歲之青年，正當奮發有爲之日，卽求學十年，至三十五歲，亦尙爲年富力強之時，幸勿虛渡光陰，因循自誤。

藏書樓中有鄙人自購而歷年捐助之書，亦有爲同人所有而捐入者，尤有余少時所讀之書，亦皆在此中陳列，以供同人取閱，書雖不多，而可備參考閱覽者，亦不在少，諸君勿以其時代已經過去，而不願寓目，儘可先閱略舊之書，藉爲根底，再行擇閱新書，亦不爲晚。本行雖爲營業性質，而同時抱定服務社會之心，並非純粹牟利，更同時注重同人之福利問題，力所能及，靡不妥爲設備，故本行所印行之各種書籍，除每月出版海光外，尙有謠言感想記、全行存放款情形、軍政界借款情形、各種法規撮要，及米、棉、紗、茶、布、桐油、麵粉等各種專書，或爲同人明瞭本行情形及業務手續，或爲說明商品情形及交易狀況。海光則爲全行同人之聯絡情感，溝通知識之用。上述刊物，均有裨於實用及參考，可見本行並非全爲牟利，竭力幫助同人求知，俾銀行與行員融合一體，脈絡相貫，呼吸相聯，此卽所謂整個的上海銀行。

星期四聚餐與同人接近，雖余與同人半年中僅能晤面一次，或竟一年始晤一次，然終較不晤爲佳，此爲余努力欲與同人接近之工作。藏書室之宗旨，既重在輔助同人求知，故一切設備，力求周到，地點寬敞，又有電燈，更有各種雜誌，苟日讀一種，積至一月，即可讀卅種。諸君在此閱書，環境設備，當較寓內爲佳，何妨小憩觀書，借此消遣。

二十一年九月八日陳先生與行員聚餐談話

摘錄

調查科之覆核調查表，每易犯一流弊，僅審核其填寫是否合式，而於其內容，不加深切之稽考，而研究其是否確實。既不知其內容，自無從加以糾正，即覺有不實不盡之處，亦爲模糊之印象，不能一語破的，予以揭發，此種依樣葫蘆之工作，未免感覺枯燥。據某君云：「營業員所填之調查表，爲兜攬生意起見，均係照式填寫」，但覆核者，應就其內容，詳晰覆查，譬如本人有顏料業之親友，常常往來，較爲接近，則可對顏料業各號，詳爲調查，各該號營業若何，資本若干，股東何人，各人之經濟情形家庭狀況若何，如由此漸推及於其他各業，行之積年累月，咸有相當之認識。倘遇調查表有不實不盡之處，即可立時指出謂某項如何錯誤，某項如何不符，使人心悅誠服。如本身對各業之認識尚不充份，非特無從糾正，即指出之誤點，亦難服人。故凡事須於枯燥中生調節之方，俾於無可生發之中，發生興味，本身既獲知識，而於行務亦增效用。否則如此單調之工作，絕無生發，安能不感枯燥？

外國銀行有託本行代爲調查某號內容，倘我僅據調查表所載以答覆之，其中即可發生危險，假如甲公司與乙銀行有往來，乙銀行已貸給款項，而甲公司之內容並不見佳，因此而又欲與丙銀行往來，丙銀行以甲公司爲乙銀行之多年顧客，特向乙銀行調查其內容，乙銀行表面證明其殷實，丙銀行因乙銀行之證明，遂亦與往來，其結果乃爲甲公司貸丙還乙，乙銀行之貸款收回，而丙銀行乃受其影響，况吾人對此項調查表，如未必確信其爲可靠，倘即據此以答覆他人，未免太不忠實，是應戒免。

余嘗見某醫士驗血，極其迅速，驚歎其醫術之精。後有友告我，謂彼何嘗檢驗，不過虛填一表，填明紅血輪若干，白血輪若干，以及其他若干而已。余聞之恍然大悟，在友人未告之前，余但知讚其醫術之高明，何嘗知其竟未檢驗耶？所謂不經一事，不長一智是也。

人生最難得者是機會，而機會又如風捲雲馳，瞬息即逝，苟不急起直追，則機會將立時失去，永不復來。訓練班諸君，得此求學機會，疑問可以剖析，不知之事可以詢問，實大不易，萬不可聽其失去。若我輩當年求學，何嘗有人可問，即問亦無人肯答，惟有自行揣摩，從黑暗中覓取光明之路耳。

余此次在青島聽戲數次，觀馬連良之借東風、一捧雪、甘露寺等劇，覺其唱做均甚不易。可知演劇一事，伶人欲出人頭地，亦甚艱難，與辦銀行者相仿。辦銀行只求敷衍不難，只求牟利亦不難，然而銀行有銀行使命，有銀行之天職，如欲盡其天職以行其使命，則欲達到目的，其難有甚於伶工之演劇。

此種聚餐會晤，在座者，原無職務之高下，自總經理以至學生，人人俱可自由發表意見

，並隨意與任何人談話，一律平等。諸君當知在職務上雖有階級之殊，然而所謂階級，不過表示其一種責任，實際上人人平等，諸君儘可在聚餐時，發揮平等精神。

二十一年九月二十二日陳先生與行員聚餐

談話摘錄

近來信託部之保管箱，全部租出，供不應求，顧客有向隅者，業先登記，以待新箱之裝置。新箱雖可於短期中裝就，而吾人對於顧客，終覺抱歉，因此余將自己租用之保管箱首先讓出，俾顧客得以儘先租用。頃聞朱君亦慨然願將保管箱讓出，余極爲贊許，必須具有此種精神，方能貫徹服務社會之宗旨。故本行同人，皆應以本行爲重，所謂公而忘私也。

銀行人員最重要事務，卽爲聯絡顧客之感情，勿令發生不良印象，尤勿以爲執業銀行，地位甚高，而有輕慢顧客之念。須知顧客均有親友，設吾人偶失和靄謙恭之態，顧客留此不良印象，必將傳說于其親友，則對我行留不良印象者益多，假使顧客之親友再爲輾轉傳說，則影響何等重大。勿以輕慢一二人爲事甚小，而輕輕略過。服務之範圍極廣，不爲顧客服務，而反以輕慢粗疏之態度施諸顧客，斯爲違背行訓，藐視紀綱，此斷斷不可者。

西門分行附近，學校較多，與我行往來者亦夥，尤宜謙恭接待，和氣迎人，一有不週，教育界朋友更多，不可不格外注意。近來社會對於銀行，頗不滿意，大約以銀行擁有多金，而不能盡量投資於工商各業爲憾。然銀行所運用之資金，並非股東所有，而爲存戶所委託，

不得不依照性質，審慎從事。吾人在此情形下，接待顧客，更宜小心翼翼，如有開罪，較之開罪於股東董事經理之問題，尤爲嚴重，同人共體此意，幸勿視爲老生常談。

去年今日，正爲提存風潮發動之時，其時滬市忽對本行製造謠言，謂本行之漢口分行，在水災中損失數百萬元，總行在標金及公債上又損失千餘萬元，此種謠言之來，亦有數種原因：第一，各省水災，第二，九一八瀋陽事變，第三，去年昨日英國廢止金本位。綜此三項原因，同時又繼以公債之暴跌，於是謠言蠶起，釀成風潮，數星期中，存款減少至二千萬元。然本行實力充足，準備豐盈，經過數星期之應付，社會已知本行實力之可恃，風潮漸見平息。在提存時期中，大都改存匯豐銀行，匯豐買辦曾向浙江實業銀行談及，謂此次華人存入匯豐之款，皆非從興業實業兩行提出，而悉由上海銀行提出，可見當時風潮之烈。吾國經濟，本來落後，存戶之積蓄，皆歷年慘淡經營所聚，雖欲維護本國人事業，但遇有謠言，紛紛搬至外國銀行，此亦人情之常，未可非難。自去年九月二十二日至今日，屈指已達一年，各項存款，雖已恢復，吾人仍當牢記，不可忘却，用以策勵邁進。吾國人每事過境遷，卽淡然忘其以往所受之教訓，此實不宜。

今日吾人苟開罪顧客，亦仍有令顧客提出存款，改存外國銀行之可能。外商銀行與華商銀行並立，伺機競爭，人人認爲可慮，余獨認爲可喜，蓋外商銀行與吾人並立，不啻爲華商銀行之監督機關，足令華商銀行自動生其戒懼謹慎之心，而防止不宜之行動，詎非佳事？故余不以爲憂，而以爲可喜。

儲蓄與存款兩部之收付人員，對顧客應設法與之攀談，攀談者，乃向之周旋親近之意。

即非收付款項之人員，亦可與相識之顧客設法攀談，不必作長篇大論之言，有一二語之應酬，即可表示好感，未嘗不令顧客精神愉快。

我行所以採用機器者，特取其速而不誤，但機器是死的，人是活的，只知利用機器之速而不誤，而不知運用人之腦筋手腕，是人亦變為機器矣。顧客光臨時，見此機器式之機器，與機器式之人，安能發生好感？故機器一成不變，而人則可以積極發揮其手與腦，庶不致成為機器式之人。余近來迭接外界來函，詳論本行對顧客之缺點，有關八仙橋分行者，有關總行者，顧客遇有不滿意之事，而肯具函相告，其對本行，仍抱熱心，希望我之改良進步，我行應對之表示感激。倘不肯函告，僅個人指摘我行不合之點，則我行不知，反無從改良。

二十一年九月二十一日陳先生在總經理處

會議談話

吾之宗旨，深覺今到新的時代，不能不迎合新的潮流。在二三十年之前，我國並無華商銀行，僅有外國銀行，其時華商之金融機關為票號錢莊，並無主義，皆為將本求利。經若干年來之演進，已達于服務主義。我行以服務為宗旨，第一在乎保護存款之安全，即以此項存款輔助社會，俾能得益。第二既以服務為宗旨，即不能不與文化接近。接近之法，或另著書籍以為灌輸知識之源，或介紹外國圖書機器及各種良好辦法，以為策進文明之助。故銀行家除以放款輔助社會外，尚須擔負介紹文化之義務。

我行輔助文化之點已有數種，一辦傳習所，二設立學校，三設英文夜館，開辦以來未有間斷，最近又開辦一種有程序之訓練班。據各方之報告，均認訓練班辦有成績，經多次之試驗始能辦好，此即我行對於文化之貢獻。由此以觀，我行貢獻之成績，正在方興未艾，逐步進行，俾吾人咸能抱定一種宗旨，即服務並非空言是也。

服務之方法甚多，要在審知其輕重緩急之分，而加以適當抉擇。至于各分行之服務，就余此次考察而論，尙覺未能滿意，有待于繼續精進，不可不再三注意。

本行調查部所出之書，亦爲對於文化上之貢獻。如將各類商品，每種說明其來歷，以及如何管理，如何運銷，各種交易經過情況，令人一目了然，此爲中國數千年來所未有者。吾國書籍向不注意于此，即有研究者亦居極少數，所出書籍，大都偏重于文學哲學之一途，若此種有關實業之書，須至北平圖書館閱看，而閱者亦稀。余在北平晤此館長，據謂我所出之米、棉、紗等各書，于文化上甚有裨益云。總之我行各書，對於商務上事務上社會上均有輔助，而于中國商業尤有絕大之貢獻，即此可以表現我行純爲服務性質而不在于牟利。若爲牟利則前後刊行書籍已費數萬元以上，何必支出此類用款。

談到訓練人才方面，我行在十八年中歷聘外人爲顧問，又屢次派人往國外考察研究，無不努力進行。故希望同人在同業競爭狀況之下，勿失去我行固有之地位，須時時吸收新方法以事改革。以往之努力固從未間斷，今後仍須繼續進行。當知今日環境之逼迫，較十年前更增加至一百二十分，不可不以全副精神應付。

凡事均宜預爲準備，切勿待他人先有良好辦法，我再摹仿，即落人後矣。

二十一年九月廿八日總經理處會議陳先生

談話

凡舉辦一事，造端之始，必有困難，既須取決于多數之從違，又須慎擇其執行之人選。故已得多數贊成，仍須有人辦事，更當有用命之人，方能除舊布新，力圖進步。世界無論何種機關，一經悠久之時期，即有固定之習慣，此種習慣，亦不深怪。譬如平時以十一時安息者，而必欲強移至十時，則勉強登床，終難入寐。又如平日慣食之餚饌，驟有更易，或亦有感不便。故欲令人接待平時所不識之人，或發表平日未嘗出口之語，自有方圓枘鑿之虞。

大凡推行新法有三種步驟，最初為創辦，創辦之始，規模未備，第二步，必須于創辦之後再為改革，第三步，改革之後可見成功。吾人之精神，完全在于改革，更在于繼續不斷的改革。能有創造之精神，仍完全在于改革，更在于繼續不斷的改革。故有創辦之精神不足為奇，仍須有勇猛改革的精神，創辦而改革，改革而成功，成功再改革，改革又成功，俾創辦改革成功三事循環不斷，周而復始，一直向上進展，此即所謂自強不息也。

二十一年十月二十二日總經理處會議陳先生介紹宋春舫先生到會致詞

宋君之學識聲望，吾人固久已知之，現在請宋君幫助，來省察我行自民國四年至今日止，所辦者何事，輔助社會已至若何程度，如尚有不足之處，自當再求改進。倘發覺有益于社會之事，值得介紹于中國社會者，請為指導，即以省察所得，由宋君寫成著作。宋君肯擔任此事，是為吾人所最幸慰者。今日市上皆專講求牟利，究竟是否值得如此，鄙意則與一般想法不同。

宋君有超然的與藝術的目光，必能出以公平之論斷。譬如庖人治廚，其所調味之佳否，吾人立可于下箸時品其優劣，佳則食之盡馨，否則無人下箸，此為事實上之證明，無用宣傳。又譬如伶工演劇，佳則人人愛聽，不待挽留，若藝術不高，必欲強座人靜聽，其事殊難，故演劇者須有極佳之曲本，有高深之劇學，有深刻之研究方可演成佳劇。最要者尤為曲本，既須會寫，又須簡明。常與人談話，如此人詞不達意，他人即認此人不甚高明，其弊在于不能使人瞭解其用意所在。故寫戲者，若能使人瞭解，即得知音。今特請宋君寫此曲本，吾尚不知如何寫法。蓋經緯有橫有直，有內有外，必須理清而審察之，方能從頭寫起。

我行自十萬元做起，至于今日，在抱定兩種宗旨，（一）不專以謀利為宗旨，（二）不專在租界內做生意，注重于全國經濟。蓋租界中最通行者，大約以推銷外貨取得佣金為目的。而當時之金融業，並無所謂銀行團體及公共組織。二十年前上海最大之事業即為買辦，吾在江蘇銀行為總經理，時人皆稱經理為買辦，而稱吾為大班，此種稱謂亦不足為奇。近來高唱打倒買辦階級者，亦殊可不必，自一八四二年以來，其中亦賴有買辦能與大班合作而成就今日繁榮之市面。余希望造成中國之金融機關，倘能辦有成效，他人繼起仿行，羣策羣力，未嘗

不可成功。至于推行業務，約有數端：

第一添設內地分行 吾人抱定宗旨與社會奮鬥，近年以來，經過行員之舞弊，意見之紛歧，以及其他扞格之事，所受犧牲卽爲經驗之代價。當時風氣，人人咸信賴租界，而不信任內地，咸覺我行在內地廣設分行，其事殊爲危險。演劇者演至佳處，必需有人鼓掌欣賞，尤其須先有人往看，猶之辦銀行必需有顧客登門，倘無人光降，等于演劇者無人往看，是最淒慘之狀況。銀行欲顧客登門，必須走入社會，與人接近，方有效果。自我行創立以來，可以獲利之機會太多，當時結交政府，攬做借款，明明爲華商銀行，而借款必訂成外幣之合同，或爲英鎊，或爲美金，或爲日金法郎，再以外幣化合規元或行化以謀利益，然我行則堅抱一貫政策，不做此項政府借款，一意將本行送入社會，接近羣衆，俾我行基礎能築于羣衆之上。至于我行往內地添設分行之政策，在二十年前極不時髦，咸以爲內地分行恐生危險，不知經濟政策雖一方面在聚財，其另一面則要能散。今則已人人變更其主張，亦以廣設分行爲必要。

第二創辦旅行社 我行創辦旅行社，自民國十二年至十九年，在此八年中每有虧損，至去年始有盈餘。但旅行社之目的在於挽回中國之利權，並不在乎牟利，如通濟隆及運通公司等遠在萬里之外，來吾國設立旅行機關，爲人服務，而吾國獨無此項機關，殊足貽人口實。且華人之旅行者爲數較多，需要旅行機關予以輔助，故吾人組設旅行社之宗旨，其重點在於服務。

第三添設保險公司 大華寶豐兩保險公司先後參加組設之原因，由于吾國保險費之流入

外國，據聞每年約在二千萬元左右，故添辦保險亦為挽回利權之一種方法，且人事保險與金融集中極有關係，而火險與銀行之保管業務，關係尤為密切，在革命時代中最可賴以保護產業。兼之添設機關，亦可推廣青年出路，近年來吾在此間終日與人接洽者只有兩事，非為借款，即是薦人，以前青年皆欲做官，紛紛投入政界，結果此種行為，有弊無利，以致青年出路一日少于一日。吾人一方提倡保險事業，一方仍注意于青年職業，大華寶豐兩公司中同人約有五六十人可以安插，此五六十人得有相當職業，生活不致恐慌，亦即我行對社會之貢獻也。

本行重在服務，欲言服務，先須保護存款人之信賴，及股東之資本，此外對於中國社會，尤當隨時視其需要為之服務，如方今對於農村經濟之救助，已請鄒秉文兄先至北方調查農民實況，現已回滬，又往長江一帶及湖南等處實地考察。當吾初倡服務社會之說，有人諷余「既不要錢將喝西北風度日」，然至今日，不但銀行，即其他商店亦無人不以服務為要義，可知服務為一條生路而決非死路。吾人之經濟問題，固須解決，但完全解決至一百分，未免太滿，不如解決至六七十分，俾留有餘不盡之地步，須知一味牟利，決非生路，惟服務為生路，故財產不宜太多，但能解決生活問題至六七成，即可認為滿足。

吾有時閱美國書籍，閱後甚覺興高采烈，大約此即為文字的艺术關係，可見文章價值，自有立場。吾對於宋君之寫此著作，含有兩種希望，一、本身可以藉此自行省察一番，二、可使同人明瞭其本身之任務。現在與我行有關係者約有一千人，連同旅行社之二三百人，已有一千四五百人左右。此種文章有絕大之價值，俾此一千四五百人得讀此書，與讀中外歷史

相等，更使之明瞭其職務在此，生活在此，各能愛護我行如保護自身之生命。今宋君處超然地位，有藝術眼光，用客觀態度寫出此書，俾吾人自知其行爲之于中國有益與否，以及曾有若何之利益，此卽所謂自行省察也。

解決中國經濟問題的一條出路

二十一年十一月十三日
在經濟學社演講

經濟學社是吾國唯一研究經濟學說的集團，有不少的專家，對於經濟問題——尤其是中國的經濟問題——有很深切的探討。今天承約來談，不勝榮幸，但未免班門弄斧。近來國內國外，都發生了經濟恐慌，國際的經濟問題，千頭萬緒，固然沒有解決辦法，國內的經濟問題，可也不容易找個解決的方策。姑且就個人職務和經驗上所感覺到的困難，提出來討論一下。

資金流到上海的原因

近來社會人士對於國內農村經濟的破產，已有相當的認識，大家都要想一個溝通都市與農村間金融的方法，以謀救濟。大家異口同聲的說，只要銀行肯設法將現金運到內地去，問題就可以解決了。甚而把農村經濟的枯竭和都市現金的集中，都歸罪於銀行，這是一個很大的誤解。溝通農村都市的金融關係，決不是這樣的簡單。銀行家正在時時刻刻研究解決的方

法，苦於不能將資金運送到內地去。說到不能兩字，大家更覺得奇怪。有了資金，還怕不能運用嗎？不知銀行家並不像慈善家一般，隨便可以施放賑款。況且我們在設法把資金運到內地去之前，先得研究資金所以流到上海來的原因。

資金流到上海來的原因有三：

(一)內地的不安全。現金是件感覺最靈敏的東西，偶逢事變，最先逃避，這個原因，人人皆知，無須細說。

(二)信用的緊縮。上海是全國金融的中心，內地各埠，都是支流。本來全國金融，有季節的流通。每年四、五、六、三個月中，絲茶小麥上市，八、九、十、三個月中，秋收上市，金錢照例由上海流到內地，而散入農民手中。農民除了自己的蔬菜食糧以外，還得買些日用品，此類日用品，大都最先由通商大埠大量買進，而後分配於各地客幫，由客幫而大商店，而零售店，而鄉村，鄉村的金錢又漸漸回到通商大埠了。這樣的一往一來，金融川流不息，這裏面的樞紐，却全靠信用。然通商大埠收縮內地各城市的信用，各城市收縮各村鎮的信用，所以內地現金，只有流出，通商大埠，只有流進。集中一處，呈露了一種分配極不平均的現象。

(三)銀行的立場。從銀行的立場說，對於存戶，原是債務者，所有資金，只有跟着存戶的意志而轉移。現金究竟不是有機物，自身並不能逃避，其所以遇變即逃的原因，還是由于存戶的心理作用。存戶紛紛提現運現，銀行只有聽其驅使，收縮放款，決沒有反抗的可能。由此可知現金集中都市，不是銀行的力量所能辦到；現在要使現金不集中，也不是銀行單獨

的力量所能辦到。況且金融貴在流通，流通全靠信用。所謂信用者，款子放出以後，隨時可以收回。如果一旦感覺到不能收回現金的危險，信用便要中斷。銀行利用社會上有餘的資金，去輔助社會上正當的事業，處處以信用為前提。然而近來舊式商業道德，漸漸破壞，新式商業道德，尚在演進中。舊法律既不適用，新法律又苦於不周密，從前窮人尚以借債不還為恥，現在席豐履厚的人，反以借款不還為榮。一遇事變，更覺振振有詞。信用兩字，大不如前了。

有此三種原因，現金逐漸集中上海。銀行天天希望把現金輸送到內地去，可是困難沒有解決以前，非但不能，且也不敢。

上海本身的問題

此外還有上海本身的問題，也足以使資金不能自由流通。三十年前，上海的銀行事業，並無多大組織。近來不能不算比較的有進步，能得社會的信仰，能聚如許的現金，能有這樣力量，當然是件可喜的事。不過現在的金融組織，還不能發揮最大的能率。這問題中最重要的是有四點：

(一)沒有真正的銀行之銀行作後盾。現在金融界，各有各的立場，各有各的政策，毫無統一集中的力量，沒有最後的準備庫，沒有貼現和重貼現的機關，所以危急的時候，只有互相收現，造成市場上的恐慌。銀根一鬆，又復互相競爭。如此情形，誰敢把現金再放到內地去呢？

(二)投機事業的勃興。現金既集中在一處，而正當生意究竟有限，投機事業因此勃興。金業交易所、證券交易所，固是投機的集團，卽如本埠地產何嘗不是一種投機事業呢？

(三)工業放款的呆滯。工廠因資本薄弱，缺少流動現金，拿機器做的押款多半是長期的，這不是商業銀行所宜做的。社會上往往責備銀行不肯供給資金，然而辦理工廠，缺少精密計劃，不但自身債台高築，並且拖累銀行同歸於盡。

(四)股票無「有價證券」的資格。現在上海除了少數外商股票以外，至少已發行了一萬萬元以上的股票。只有少數可以輔助資金的流通，其餘大多喪失了有價證券的資格。平時一概沒有行市，一遇恐慌，簡直同古董書畫一樣，不能自由作價流通。其原因：第一人民向來沒有這種習慣，便沒有信仰和辨別力，第二我國金融市場組織也不像各國的完備。假如我們能運用這一萬萬元的有價證券，使他名符其實，金融界不就多了這一批生力軍嗎？

這不過提到最顯著的幾點，這幾點如果不先行設法解決，休想談到救濟事業。

如何使資金安穩地流到內地去

我們不單要使資金流到內地去，更要使資金安穩地流到內地去。第一，我們要內地太平，使資金不再逃避出來。第二，我們要痛改依賴租界——尤其是上海——的心理。第三，我們要維護要保障商業上的信用。除了這幾個原則外，還可以採用下列的幾個辦法：

(一)救濟內地小城市。現在的銀行勢力達不到內地的小城市，分行也只在交通便利、人烟稠密的地方，所以救濟事業，還得仰仗舊式錢莊。這個年頭，錢業已經賠累不堪，信用不

好的，自然隨他倒閉，信用不差的，定要同他合作。按照往年辦法，充分接濟，由對人的信用，而漸次移到對物的信用，那末內地可得些實惠。

(二)救濟新式農村。談到新式農村，不能不聯想到信用合作社。中國如果有新式農村，定是信用合作社的功勞。銀行不能直接放款到農村去，也只有利用合作社，使農民不致受高利貸的壓迫。本行現與烏江信用合作社合作，辦理雖不久，成績也算不差。可惜一家能力有限，全國若有一個大規模的運動，都市資本，自然可以安穩地流到農村去。國際貸借，也可以因此轉逆為順。不但資金不致從內地流到上海，並且也不致從華商銀行庫中，流到外商銀行庫中了。

(三)救濟舊式農村。新式農村，究屬有限，我國自然不能完全把舊式農村拋棄了。和舊式農村有密切關係的金融機關，只有典當業。向來農村的金融周轉，除親友借貸、搖會、抵押田地外，只有向當舖設法。每個鄉村，總有幾家小規模的當舖，而且都有四五十年的歷史。雖然墨守成規，博取高利，究竟是農民習用的簡便金融機關。舊式農村沒有當舖，便沒有可以替代的機關。近來農民，寅吃卯糧，稍有收成，爭先賣出，大家爭着賣，價錢自然低落了。農民拿不到多大好處，已當的東西不能取贖，要當的時候，又沒有什麼可當，當舖漸漸周轉不靈，最下層的金融組織，從此破壞。救濟當舖，實為目前要務。最好由各地典當公所，一面設法減低利率，一面和銀錢業合作，注意小額商品，如春季做小麥雜糧押款，秋季做米棉押款。舊式平民金融機關，而有新式平民金融的效用，那才可真正加惠農民了。

這些問題，看來都不是一時所能解決，可是我們不要悲觀，也不要着急。我們逃不了天

演淘汰的公律。只能因勢利導，推他上軌道去。最後我們更不要忘了現在國際上經濟恐慌的嚴重。對內固然重要，對外也不容忽視。隨便談談，還請諸位不吝指教。

國家與銀行 二十二年一月

去年十一月二十日，上海字林西報登載一篇很有意味的文章——英國 William Deacon's 銀行總經理 Richard Dobson 擔任 Manchester and District 銀行公會主席時的演詞——題目是國家與銀行，雖然明日黃花，却有一讀的價值。

「現在大多數人，對於銀行，抱着懷疑態度，以為（一）凡是銀行，都很有錢；（二）有錢的人，就有禍福社會的力量；（三）我們不能信任銀行真能用他們的力量去替社會造福；（四）人民應該假手國會，去控制他們所有金錢的用途。這一類似是而非的見解，却很能淆亂視聽，我們不能不來辯護一下。第一我們應該知道銀行究竟是誰有的？」

「銀行是銀行家所有的嗎？可是銀行家實不是銀行的所有人。充其量，他們不過把歷年儲蓄的資財，買進了少數銀行股票，所以他們只能管理或經營銀行業務，而不是銀行的所有人。銀行是銀行董事所有的嗎？銀行董事更不是銀行的所有人，他們不過是個比較上重要的商人，他們的責任是把銀行業務交給妥當的職員去辦，在嚴重的時機，遇重要的行務，董事才列席討論，決定取捨。銀行既不屬於銀行家，又不屬於董事，那末銀行究屬何人呢？銀行是屬於大多數的銀行股票持有人，即所謂股東者是也。然而這還僅就名義上一方面說而已。可是銀行所運用的全部資金，並不純屬於股東，股東的資本，不及全部資金十分之一，僅能

作為存戶的擔保品。銀行的巨額資金，其實屬於存戶，裏面有男子，有婦女，有孩童，有工人，有小商人，有大商人，有製造家，有政治家，有律師，有會計師，有建築師，有醫生，有貿易公司，有地產公司，一時說不盡這許多。銀行所運用的資金，實是他們的。沒有他們，便沒有銀行。所以銀行第一個天職，要對存戶負責。

『現在高唱「民衆公營銀行」之說的，固然不乏其人，可是我們的存戶，却沒有一個來向我們說：「我不要把我的錢，放在你那裏，反使我無權過問；我現在却要把錢放在民衆公營之下。」他們非但不肯這樣說，並且反而要問：「我存在銀行裏的錢，和他們這班要求「民衆公營」的，有什麼相干？」這一點很值得我們注意。

『我並不替銀行家辯護，我不過把衆人所忽視的事實，重提一下。我也不能把銀行界如何運用存戶資金，如何替社會服務，逐一討論。凡要明白英國銀行狀況的，可以到美國和德國，向當地熟悉情形者，問一問他們的意見如何。我可斷言，他們聽到了英國銀行在外面的名譽，定要喜出望外，不但不怨銀行，並當引以為榮了。我們雖不敢自誇說我們銀行家，經營如何完善，能力如何高強。然而我們如果要把全部資金，投資政府債票，那一個敢來攔阻？我們舍此不圖，只將大部分資金向更有利於社會之途用去，這是不無微勞可錄的。民衆不察，深可惋惜。

『我們須要認清，銀行所有款項，實際上都是巨量的債額，並須要依賴無數的合同，無數的商業活動，方有價值。而這些合同，這些商業活動，又須依靠人民的信用，方始有效。假使破壞了全盤信用，那末，一切經濟上和金融上的組織，均將煙消雲散，到那時候，雖有

銀幣銅幣，究有若干價值，就很難說了。」

全文大旨如此，我們應發深省，也有四點：（一）英國的銀行，其歷史、組織、業務經營，遠在我國之上，一般民衆，還要發生誤解，何況本行，究是新進，並且設在民衆程度較低之社會中，應如何奮發有爲，努力服務，使民衆對於本行，有相當認識，而表示其同情。（二）銀行既是存戶的銀行，而非經理董事股東的銀行，那末本行對這一萬萬元以上的存款，應如何穩健運用，方不負所託。（三）銀行果能自信替國家社會去謀福利，雖也偶有責難，偶或誤解，其用心必有大白之一日。所以本行應把吸收來的資金，在安全條件之下，致力輔助工商業，輔助農村經濟，輔助平民階級，把實在的成績，表白于民衆之前。（四）銀行地位越高，其受人之嫉妒，也更利害，本行當謹慎小心，不使他人有隙可乘。這是本行同人，讀了 Dobson 演詞以後所應有的感想。

陳先生在本行第三屆訓練班開學致詞

二十二年
二月六日

本行創辦訓練班，在中國可稱破天荒。中國向來習慣，商店收一個學徒，做先生的從來不肯化些工夫，盡心盡力去教導，隨他自己慢慢學習領會。如爲聰明、有志氣要上進的人，還能學得一些生意經絡，否則糊裏糊塗做了一個侍者，這是多麼不幸的事！中國的事業被這因襲的思想所籠住，做先生的不肯拿本領教學生，於是一輩一輩的壞下去，那裏會出人才？這是事業不能發展的一個大原因。

中國二十年來，銀行業與別種行業比較，似乎有顯著的進步。然而辦理銀行的人，有豐

富的經驗和學識的，固然不可以說沒有，而在內部辦事的人却大都一知半解。現在世界上不論什麼事業，都在日新月異中，銀行事業也得推陳出新，有猛晉的精神，才能站穩，跟着進步，本行所以創辦訓練班，正要替銀行界栽培一般在水平線上的人才來發展將來銀行事業。諸君得此好機會，應當盡心學習，力求上進，為銀行和自己尋出路。

諸君要曉得要把一樁事情做好，必須有高深的學問，有了高深的學問，還要從中化出來，懂得人情世故和待人接物、處世的道理、服務的精神，除去自私自利的思想，把身體獻給社會，獻給國家，才能使事業發揚光大。

本行最初在民國四年六月開辦的時候，資本只有十萬，存款不過數十萬元，有一位外國銀行的重要職員對我說：「中國的銀行是不會辦好的」。我那時聽了很不服氣，立志要把上海銀行辦好。現在資本逐漸增至五百萬元，存款一萬三千餘萬元，雖比不上西洋各國銀行的資本和存款數目，在中國也算已經樹立一個很好的基礎，可向發達的路上邁進了。這都是本行放棄自私自利的思想，不怕千辛萬苦，把整個的銀行認作社會事業，為社會服務所得到的結果。

諸君現在訓練班讀書，早晚往來，有汽車坐，吃飯的時候有人添飯，住的是洋房，這些是給你們青年人不好的地方。中國古來草莽英雄，從小的時候都是很吃苦，到後來方能成就偉大事業。諸君現在青年，起居太舒服，並不是一件好事，諸君應當特別注意，明白這些生活上的享受都不是容易得到，不是應該享受。現在得到，現在享受，是特殊的，是物質的，是可有可無的，不把牠放在心上，各人心中只求高深的學問，豐富的知識，學習人情世故

和做人的道理，把身心獻給社會，獻給國家，那麼，前途的希望正是無窮。

你們今天第一天到上海銀行來，對於上海銀行應先有深切的認識，務希研究本行所以得到今日地位的原因，抱定「銀行是我，我是銀行」的決心，跟着銀行爲社會國家服務，將來成爲中國銀行界的中堅人物，才不負本行開辦訓練班的苦心，不負自己，不負國家。倘有不思上進，今日到了上海銀行，以爲是得着一個職業，可以騙飯吃，對於讀書做事，抱着「做一日和尚撞一日鐘」的觀念，功課不及格，託人來說情，那是人格卑賤，自甘暴棄，本行是決不容納，願諸君牢牢記着。

二十二年三月十五日管理會議中陳先生談

話紀錄

現在辦事之人，非多閱書而有學識者不可。去年余在北方晤南開大學校長張伯苓先生，據謂「君欲辦圖書館，不如舉此經費交余代辦，否則有書而無人閱，不如其無。」余聞之，深爲痛心。近兩月來尤感辦事之必須學問，而學問之來源，端在讀書，所慮同人未有此種習慣。平時不甚看書，必先養其有讀書之習慣，方能逐漸收效。故本行須選擇最適宜之地點設圖書館，更令同人能利用公餘之暇，讀書求學。但吾人欲提倡看書，又非身體力行不可，欲令各部份同人樂于讀書，則各部份首領先當以身作則，否則已所不爲，而令他人爲之，安能有效。

目下應閱之書，須在修養方面再三注意。吾國修養方面之格言，以不愛財為主，吾人似須在此等處着手，以成修養之功。諺云：「君子愛財，取之有道。」足見君子亦非絕不愛財，但非義之財，則決然不取。同人在行供職，雖不能發財，而生活問題，溫飽無憂，可以解決。

再有兩點應注意者：第一，關於旅行社之事，可將有關風景遊覽，暨名勝險要之各種記載圖書，彙為一集，陳列館中，俾旅行社對於無論何人欲往任何地方遊覽者，即可源源本本舉以相告。第二，本行所出之小冊子，及各處致送之小冊子極多，有時不耐詳觀，則置諸一隅，未免可惜。近來余在愚園路見一俄人所設舊書肆，余即在其舊書之中發現一書，為海關某西人所著，以詆毀總稅務司赫德者，當時此書甫經發行，即為海關出資完全收去，外間所見極少，彼索價五元，吾詢其何處收來，彼謂北京路舊貨肆中，可以論堆定價，每堆給銀若干，有時一堆之中，能得若干名貴之書，獲利殊夥，有時均屬無用之物，或一錢不值，亦未可知云云。故諸君有暇，何妨赴此舊書肆中一閱，或可選購若干。

吾人所有之小冊甚多，可將此類小冊，送交圖書館彙編，皮諸紙盒之中，可以自成一類。再各部份如有可充資料而饒有價值之文件或報告，亦可抄錄一通，送交圖書館備查，俾將來圖書館，成為研究室之資料。世界圖書館及藏書樓之最名貴者，每為抄本之書，吾人在十年二十年後，鈔本書愈集愈多，未嘗不可成為名貴之物品。

說不出的痛苦

二十二年四月陳先生為海光月刊作

Lloyds 銀行董事長 J. Beaumont Pease 君有一天在倫敦 Hotel Victoria 宴會席上，大發牢騷，說了一些我們銀行家所要說而不敢說的話。

他說：「銀行家說不出的痛苦，是被人家誤會，往往被人們罵得淋漓盡致，置身無地。」

「現在銀行家有的是錢，可是有了錢而不能用，用了也沒有益處。要找尋一個善於用錢的借戶，其難真如登天。」

「我們早上起來，翻開報紙，便見大標題，說銀行家故意限制工商業的信用，不願多借，你想我們肯服氣不服氣，我們天天在那裏找尋會用資本的人，如果真個找到了，借給他們還恐來不及，那有不願之理？」

「假使我們把鈔票塞滿了人家的口袋，或者在人家存項上去加了許多圓圈，而他們老是不會用，閒放在那裏，那末對於工商業，究有什麼益處？」

「攻擊我們的人，都說銀行家只肯把錢讓給大人物去用，不肯借給無名小卒。銀行家只問抵押品有無與否，不問借錢者的信用，究竟靠得住靠不住。」

「這真所謂知其一而不知其二了，不用說，他們沒有見到我們透支帳上的數目。我們幾十萬幾百萬的借出去，不是單給大人物用的，說不定還是無名小卒沾光得多多呢。」

「責備儘管讓人家責備，我們還得找尋幾個真會用錢的人。」

這真是銀行家說不出的痛苦！

廿二年五月陳先生讀中國銀行廿一年度營業報告後之感想

我常說從前的銀行家容易做，現在的銀行家不但不容易做，簡直是難做。從前的銀行家，只須有了常識，便能應付裕如，即使常識不充足，對於本業，苟能循規蹈矩，小心謹慎做去，也未必會鬧出什麼岔子。現在的銀行家，可就不同了，不但銀行本身的業務，應該知道清楚，便是米業、紗業、絲業，以至地產、公債等等，也得有精密的認識，甚至談到經濟，便不得不討論經濟統制等等問題，談到政治，便應知資本主義、法西斯主義和共產主義的各種內情。銀行家所需要的知識，真應包羅萬有。

讀了中國銀行廿一年度報告以後，我們一方面佩服中國銀行領袖們的謀深遠慮，取精用宏，所以在這樣一個危迫的時局中，還能六轡在手，一塵不驚；一方面更羨慕中國銀行的人才濟濟，真能孜孜矻矻去做那腳踏實地的一番調查研究工作。

不但如此，他們有的是透闢的觀察，準確的判斷，和健全的態度。這報告書無形中增加了我們同業不少的勇氣。我且摘錄下面一小段：

「以往一年間，在國家社會上，尚有一二差強人意者。除四川二劉之戰，全國皆無重大內戰；同時各省均知從事建築公路，不可謂非軍人心理之移轉；廿一年度財政部未再發行公債，一掃二十年來政府借債度日之積習，不可謂非財政當局整頓收支平衡預算之成功之第一

步；政府與社會漸知提倡改良農村之重要，國民愛用國貨之趨勢，日見熱烈。此皆由國難刺激中所得之教訓，使國民心理有一重大之變換。深冀因此變換之結果，吾金融界向所遭遇之困難，得以消除，而改良社會經濟之種種工作，得因社會之諒解與合作，益使進行順利，所謂多難興邦，此尤私心所深切期望者也。」

這是何等的樂觀，豈是一般專唱頹廢放棄論調的所能望其項背。

我們銀行家，在這艱難困苦的環境中間，還得抱了這健全的樂觀態度，硬着頭皮幹下去，才能找到一條出路。

廿二年四月廿六日陳先生在管理會議致詞

摘錄

旅行考察可以多得經驗，余往香港，殊不覺其地位之重要，迨一至昆明，見其金融消息與各貨幣價格及各種貨價，均以香港為標準，始知香港地位之極為重要。余常向分行經理談及每年必須旅行一個月，出外游覽，無論欲往何處，均聽自由，本行供給旅費，藉以放寬目光，增加知識。大凡進食而癡，是為飯桶，看書而癡，是為書獃，若能出外旅行，隨時調查考察，於本身既大有裨益，且可擴大胸襟，增加見聞。

廿二年五月三日陳先生在管理會議致詞摘

錄

就余個人而論，諸君當覺較之從前已爲守舊，亦非不思進取，不過由十八年之經驗，對於各事不免多一顧慮之心，總覺必須充分研究，方能穩妥。現在我行同人分爲兩派（幸勿誤會爲黨派之派），一爲守舊派，凡事主張慎重，先研究而後進行。一爲進取派，覺我行之能有今日，皆從進取中得來，不忘進取之精神。然而十五年進取之中，亦經歷許多之艱阻，故兩派同人應時常相見，交換主張，勿以提議一事而遭否決，即存悻悻之心。從前移入新屋增加股本之時，吾每在汽車中幻想，如此絕塵而馳，馳至何處爲止，然不久而水災、謠言、滬戰相繼而來，始知凡事自有天然之波折，如汽車之打汽加油或修機，一關二關以至三關，皆爲應有之過程。今日同業競爭劇烈，我行不做，自有他人承做，必須於進取之中，仍寓守舊精神，庶幾新陳可以融合。

經濟統制的ABC

廿二年六月陳先生爲海光月刊作

經濟統制一詞何等尊嚴，我現在却用一件極膚淺的事實來加以解釋。愚園路是上海最有名、最「布爾喬亞」的馬路，尤其在這四五年來，這條馬路畸形的發展，很足驚人。在愚園

路和憶定盤路的轉角，兩三年前，開了一家理髮店。有一天，我無意中遇見了那理髮店的掌櫃某甲，便問他買賣怎樣，他笑逐顏開的說：「不錯，每天的盈餘約在十五六塊錢左右。」過了些時，在那理髮店的對面，又開了一家理髮店。於是我又向某甲問起他買賣的情形，他無精打彩地說：「現在同業競爭劇烈，說不定每天祇有五六元的盈餘。」今年春天，在同一地點，又開了一家理髮店，有一天，某甲哭喪着臉向我說：「不要說起，生意一天難做一天，現在每天不但分文不賺，有時還要賠錢。」

我們知道，資本主義經濟組織的思想背景，以個人主義為前提，因各個人目的利害不同，便無形中發生了個人的或階級的傾軋和排擠，而引起了社會的不安和經濟的紛擾。因為在資本主義之下，譬如我們既允許了甲理髮店去營業，對於乙丙兩店——無論他們兩家的營業對甲店有怎樣的不利，甚而即使對乙丙兩店本身的營業，因供過於求而發生不良的影響——便不能不允許他們去營業，即使將來還有丁戊等理髮店，次第開設起來，雖明知是賠錢的買賣，誰也不好去禁止他們。

但是話又說回來了。如果愚園路和憶定盤路轉角的一帶——甚而至於附近一帶——的房屋，都是我的財產，同時我又是那一帶店舖的老闆，那麼我既然開了甲理髮店，除非到了萬不得已的時候，才肯去開乙理髮店，而且無論如何，決不致再開丙店、丁店或戊店，因為這便成了「自己打自己的嘴巴」，天字第一號的自殺政策。

再進一步說，如果我是政府，如果生產、消費、運輸等等事業都歸我統轄，我可以將全國的出產量和購買力等等統盤計劃起來，一方面權衡輕重，調劑得失，他方面將各種無意識

的經濟活動，一概取消，又將追求個人利益為目標的、自相矛盾的、利害衝突的經濟組織，完全放棄，而以社會全體——即全國——為中心的社會制度，來代替以個人為中心的社會制度。這便是實行經濟統制的第一步了。

「經濟統制」和「民治主義」可算是這幾個月來最時髦的名詞，但實際上，在歐洲大戰時代，經濟統制經過拉德諾氏(Walter Rathenau)的提倡和指導，已有相當效果，現在無非是舊案重提罷了。吾人要曉得，蘇聯的五年計劃，無論其成功或失敗，却予資本主義國家一種最嚴重的教訓，就是實行共產主義的人，不但有計劃，而且能實行，實行的結果，雖然得不到人們理想中所期望的一般，但確有相當的成功。現在資本主義的國家，為急起直追，不甘落伍起見，為救治及彌縫百孔千瘡的經濟組織的破綻起見，不得不以「經濟統制」運動為號召，但是計劃是一事，實行又是一事，我等拭目以觀便了。

廿二年六月廿八日陳先生在管理會議致詞

摘錄

今年一月會規定一種計劃，近來又規定辦法十七條，此種計劃已經辦到者不過百分之五十，尚有若干應辦之事未見實行，俟上半年結帳後，仍須逐漸實行。……（中略）……中國銀行界中所表現者，現在尚無絕好之文章。吾人所亟應管理者，第一在於業務，宜注意如何防制壞帳，及改良放款制度，並對干法律問題之如何研究，請敦甫介眉二先生助吾計劃。第

二在於人事，現在已有之訓練班，及各分行訓練，暨檢查上與會計上之訓練，均已次第進行，尤須訓練各分行經副襄理等，俾能熟悉情形。此項訓練，既非一時所可成就，亦非一兩年內所能解決。余前年從海外歸來，即注意於營業上之國際化，聯合太古組設寶豐保險，並由中國旅行社社長出席于東京之歐亞聯運會議。凡事皆極力迎合近代趨勢，以期達於國際化之目的，故現在各項問題須有一彙總之處聯合同人共同研究，擬實行常務董事制度，並按照今年計劃逐步推進。

此外則擬請資耀華君赴美國一行，徐謝康君赴英美兩國一行。其宗旨約有數點，我行以往每年派人赴美考覈其經濟上各項情形，近因行務進展，以人事關係，同人無暇旅行，現在仍是如此，及今不往，將更無暇。當知吾人今在如何經濟狀況之下，本行十八年來已經過數次絕大波折，均為國際上之影響，國內之事如帝制內戰等等尚不在內。波折中之最大者，厥為歐戰中之銀貴金賤，其次則為前年之金貴銀賤，在此數年之中，國外匯兌業務瑕瑜互見，而其時所得之國外消息，有如「二門口聽銃」，每多隔膜之談，迨至今日，又見金賤銀貴之象，有廢除金本位之勢趨，羣詢英美兩國有無維持辦法，而美總統在三日以前之談話，尚聲明貨價業已提高，對通貨膨脹之政策不再進行，棉價已自四分漲至一角。所以從前雖有經驗，但在世界幣制大變動或政治大變動，竟無術以探得其結果，美國已奮其自助之力加以通貨膨脹之謀，表面上居然安定，于此可知吾人對於世界狀況並無確切之認識。

中國之事向來如此，從前競開紗廠，其于日本之競爭計劃及辦法，漠然不知，所以今日各紗廠罹于極端困難之境。此次請資君往美，即請其陸續不斷以經濟消息供給，此種報告可

以由小事成爲重大之問題，可以深知吾國備受經濟壓迫之癥結。余以爲欲往外國讀書者，必先在中國會讀書而辦過事者，倘未讀書而不具經驗，卽往外國，求學亦無所用。吾人若不熟諳商務情形，而遽欲經營商業，必難發展。譬如平日營進口業者忽改業開礦，本行卽不可與之交往。銀行之立場，重在經濟方面之熟悉，商品方面之調查，吾國銀行界現能符合此者尙居少數。資君深知此情，在美不斷供給新材料，吾人能利用製成良法，俾我行在十年之後仍可維持現狀，圖謀進展，倘十年之內不能精益求精，以應付環境之壓迫，則十年後之情形若何，可想而知，余引以爲慮，故時時有臨深履薄之戒。希望資君此次美國之行，爲我行規定一種新辦法，並計劃聯絡方法，造成我行今後之新生命。

一、美國之最新經濟學術研究之機樞，在于學府，資君可往各學校參觀考察，以之爲大本營，並以六個月或一年之時間詳爲研究。

二、銀行最大之困難卽爲放款，現鄒秉文君研究農村放款之出路，余夙知美國之消費合作社，較吾國爲多，而其規模亦以美國爲最大。資君對之應加以注意。

三、信用調查極關重要，我國財政實業兩部之統計科，調查既不十分詳實，而各銀行之調查部亦未能實事求是。近余見兩書，一名與國記，一名情報司之組織，爲復興社所譯者，情報司一書內記一八八二年普法戰爭之事，對法國之地勢軍事以及海陸軍之布防地，無不調查清楚，所以戰勝法國，所謂知己知彼，百戰百勝也。我行調查部以前工作，咸有相當價值，此次出國仍須注意。蓋外國銀行所用調查人員爲數極多，每一部份均有調查工作，卽國外匯兌一部份之調查員已有二三十人之多，專調

查國際間之金融經濟及商業情形，卽此可見外國公司對於信用調查之重視。本行壞帳前後已有四百餘萬元，倘謂以後不致再有壞帳之發生，實不敢信。此種缺點仍在於組織上缺乏研究之功。倘欲如美國之大規模辦法，每一部份皆設調查科，則以限于經費，一時不能辦到，如能先核閱借款者之帳目，庶幾較爲妥當。

資君之使命，在於爲本行立一經濟思想之中心。徐君之使命，則在打通歐美各銀行，而使之與本行發生直接往來。此兩事能達目的，卽本行之新生命所寄託。

吾人在上海應辦成數事，一、增高信用，二、減少壞帳，三、統一人事，舉此數事與新計劃及新聯合集而爲一，同時仍不斷補充幹部人才，如此則我行又可藉以存在若干年。在此時期內，時時刻刻爲人民服務，而應付其相當之需要，合全行同人之力量集爲大成，此卽整個上海銀行也。

思想太高之言論，未必能成事實，然時機一到，未嘗不可立見實行，資徐兩君勿以使命太重，而心存畏懼。

二十二年七月五日陳先生在管理會議致詞

摘錄

回溯我上海銀行所以能屹然存在於社會者，其原委蓋有三端，當創辦之初，彼時感覺：第一，廢兩改元必須實行。凡世界上每一國家決不容有兩種貨幣，但何時實行却無把握

。然每與人談及，咸謂中外情形不同，規元在上海已有多年之歷史，一旦廢除，恐難辦到。而外商之議論，則謂規元如海舶中之錨，中外商務咸賴此鐵錨之力得以安全。公估局之估看銀色，又極爲準確，絕無弊端，亦不用化驗，即以其眼光鑒定，竟能絲毫不爽。以吾國經濟之紊亂，幣制之複雜而言，廢兩改元，實屬不易辦到，不料今竟實現。余在尙未廢兩以前，所預先觀察者，厥有兩事：（一）銀元一律給予利息，（二）提倡儲蓄，滿一元即可開戶。其時咸謂極其麻煩，蓋彼時銀行錢莊，收銀元均不登帳，必須折合規元，方能入冊，計給利息。至于儲蓄一元亦須登摺，尤覺煩瑣非常。我行開辦後，始終認定此是一條大路，極力向此路進行，卽此一端，已取得生命十分之七八。現在我行存款一萬三千萬元，存規元等銀兩者不過二千餘萬兩。近數十年來主張廢兩改元者甚多，卽在前清，盛宣懷張之洞等皆已見奏摺。

第二，吾覺彼時銀行錢莊，在經濟上絕無勢力，均仰鼻息于外國銀行，而外國銀行及其買辦之驕人氣餒，實難嚮邇。吾在江蘇銀行時，該行有一董事會，係聘任制，其中董事多爲外商銀行之買辦，初意原欲收通力合作之功，而彼等驕甚，示人以不易親近。吾人苟至匯豐匯款，必從後門進內，欲見買辦固所不能，卽欲見帳房亦不可得，僅與各處之老司務同在一處，十時卽往伺候，須至四五時方得辦妥，至大班更不能晤，卽與之晤面亦覺無話可談，而彼時大班更眼高於頂，對於江蘇銀行本甚藐視，不在目中。其時錢莊中之人物，又值橡皮風潮之後，重要急遽之問題，卽爲擱淺之莊票如何設法料理，自顧不暇，新思想安能插入。故丁此時期，上海之金融勢力，實無華人立足之地位。我行于是時提倡服務社會之宗旨，凡事不專以牟利爲前提，而必須以代人服務爲目的。經十八年之辛苦經營，始能立足于金融界，

而。成。為。金。融。商。業。間。之。基。礎。有教育界友人向余談及，謂「服務」二字極見新鮮，殊有振導民衆之能力。今日中國有三種人，第一有辦法者，第三無辦法者，而另一種是有辦法而無辦法，介于第一與第三之間。有辦法者日日窮思極想，如何可以保護其權利地位，耗精神才力于自私自利之中，決不思及爲人服務。無辦法者又多爲不能自立之人，須他人助之而爲其服務。全恃有辦法而無辦法者，汲引第三種人而引導之入于軌道，第一種則在除外之列云云」。因此而念及我行之提倡服務，實開風氣之先，在我行未經提倡之前，絕無一人提倡服務，自經我行提倡，不特銀行均以服務爲標榜，卽香煙廠亦以服務爲號召，無論大小商店亦無不以服務爲言，甚至學校政界亦言服務矣。但此口頭禪之服務，其十之九是否誠意，殊爲疑問。本行服務全賴同人齊心努力，現在廢兩旣已實行，而吾人之金融勢力亦居然能在人民困苦商務凋殘之際佔得地位，此卽吾人以往服務之成績也。

第三，各行押款當時須取佣金。借款已按規元作價，何以尙須另扣佣金，吾人知此點之不合，乃一律不扣佣金，俾客商咸樂與我來往。

以上三點，是廢兩爲元一層，經濟學家早已有此主張，中交各行逐漸進行，現在金融上亦已取得地位。若不收佣金，在今日卽不足爲奇。凡事祇須觀察準確，必能藉以立足。所述三點皆並不奇，然我行之能存在，卽在此三點之中。惟今皆成過去，此後應以何種計劃造成我行新生命，尙望諸君研究。今且列舉數事言之，至于適當與否，吾不能知：

一、今後是否推行金本位，或銀兩本位，銀元本位，現尙不能預測，假定爲銀本位，則幣制應否統一？中交發行權取消後，代發行者之領用情形有無變動？

二、中國是否能統一，是否亦有通貨膨脹之情形？

三、銀行須有制度，不能雜亂無章。現在我行注意于農村經濟，而中央及中交亦無不研究農村生活，將來變更至如何程度，我應如何研究？目前之銀行錢莊，組織不一，辦法不同，有銀行式之錢莊，有錢莊式之銀行。如中和銀行內容與錢莊相仿，是銀行而實錢莊者。福源錢莊等極力按銀行方式改其組織，此錢莊而銀行化者。此外為銀行式之銀行，及錢莊式之錢莊，但尚未有真正銀行之銀行以為調劑。

四、銀行之法律，如依新銀行法而言，則五百萬元資本僅能收存款五千萬元，更絕對不能做信用放款，我行存款一萬三千萬元已超過資本二十六倍，信用放款雖努力收縮而終不能不做。此二事者，法令與事實絕對相反，故請資君往美考察其經濟上之實在狀況，雖在中國亦未嘗不可研究，但吾人一出吳淞口，腦筋即有百分之八十清晰，而一至上海，則立時變其清晰而入于糊塗狀態中矣。

資君往美詳為研究，于我行發展上存款上均有密切關係。此外我行倉庫甚多，內地因交通不便，商務不興，倉庫事業難期發達，現各省公路次第施工，凡有公路之處，即可進行倉庫業。余覺上海市中心交通便利，濱江之處應有極大之倉庫容納各路貨物，將來蘇州河一帶堆棧必將落伍，至少亦須收縮範圍，今後倉庫必須在浦東吳淞一帶，方合現代之用。……

(下略)

西行隨筆

二十二年七月

西行的第一個感想，免不了要回憶到昔日的陝西，前扼函谷，右憑秦嶺，後倚隴坂，自古所謂中原形勝之地，經過了歷代的經營——周之王畿，秦之咸陽，漢之西京，隋唐之大興長安——號稱「窮奢極侈」。可是現在，除了幾個大城，略具規模以外，沿途一帶，滿目荒涼，在那裏真真見到農村破產的景況，不用再說天災人禍，便是一般生活情狀，已經深刻地給予我們一個退化的印象。「感極必衰」的一句話，正是警告着我們要不斷地努力，要永久保持那蓬蓬勃勃的朝氣，迎着時代的潮流而前進。

開發西北，不是一件容易的事。無論我們有否這個財力和能力，即使有了金錢與人才，也不是一朝一夕所能幹得成功的。吾們只有在可能的範圍中，逐漸做去。第一件吃緊的事，自然在交通方面，西北人民的美質——剛直誠樸——絲毫沒有漸減，不過因為交通上的不便，所以阻塞了一般人的前進。若把我們放在同樣的環境中，設身處地，我們也只有採取那種「深閉固拒」的態度。一旦交通便利，他們的智識和經歷，因思想上的自由交換，自然會漸漸豐富起來。同時也可以改善他們的生活。現在麵粉一袋，從潼關運至西安，需費八角，鐵道運輸，至多不過一角有餘。所以鐵道成功之日，都市漸次繁榮，西北必然頓改舊觀。

陝西屢次鬧着旱荒。史稱秦用鄭國，引涇溉田，關中自此無凶年；漢鑿白渠，灌田四千五百頃。其後歷代改修——宋稱豐利渠，元稱御史渠，明稱廣惠渠，通濟渠——到了清代，渠身逐漸的淤塞了。現在涇惠渠成，已溉和未溉之田，大不相同。據說農民估計今年小麥，每畝可以收到一百六十斤至三百六十斤之譜。防止災害，方法不一，我們自然還該造林。事在人為，只看吾們的努力如何，安知西北，將來不為全國重要的生產源泉呢？

吾們不必空談什麼開發西北的大計劃，我們只有一步一步的切實做去。最近陝省西北農工改進會和私人團體華洋實業調查團，想把涇惠渠永樂店作爲中心，去從事改良農村經濟的工作。永樂店距西安約七十里，距三原縣城約三十里，正當涇惠渠的南幹線上，在清代回亂以前，是很富庶的地方，現在却因連年災荒，凋敝不堪了。改進會的主辦人李海峰先生擬先提倡設立棉花生產運銷合作社，他是個極願犧牲自己而爲社會服務的人，「鏗而不舍，金石爲開」，大事業乃無數小事業所聚積而成，這才是今日西北的一線曙光。

吾國經濟改造的根本問題

廿二年八月陳先生在
中國經濟學社演講

這次經濟學社年會的論文題目，是「改造中國經濟各問題及其解決方法」。這個題目，範圍廣博，學殖荒落如我，實在是無可貢獻。最近我在長江流域，以及沿隴海、津浦一帶，旅行一次，却得到不少感想，且把我的感想，隨便說說。

(一) 全國經濟的不平均發展

我到內地旅行，已不止一次，但總不如此番所得的印象來得深刻。我們平日常見的沿海通商大埠，有銀行，有交易所，有大工廠，有大公司，有信用借貸的組織和產銷販賣的機關，但在地廣民衆的我國，真不過是「太倉一粟」，對於全國經濟生活，可謂全無認識。所以不談我國經濟問題則已，談到經濟，第一當注意全國的不平均發展。

不平均的發展，已把我國劃成了兩個階段，在經濟過程上，相去至少有數百年。然而通

商口岸的繁榮，却完全依賴內地的生產力。自從各國實行經濟侵略，內地的經濟基礎逐漸在那裏動搖。他們用科學方法生產，我們仍不免受自然的支配，以致衣食住行，無一不仰給於人。直至前年水災發生，連號稱富庶的中部，也暴露了農村破產的真相。這是我所目擊而心傷的一件事。

我們目前無須高談遠大的經濟問題，如幣制、關稅、失業等等，簡直可以不必討論。各國早已解決了他們本身問題，對於最近國際間的困難，無非彼此求得妥協條件，以爲重整旗鼓之計，而我國則本身問題尚且沒有辦法，如何談得到此？內地老百姓所眠思夢想的，乃在有無飯吃，有無衣穿，現在且問他們有吃有穿嗎？

(2) 靠天吃飯的夢想

在國外旅行，無論其爲英爲美，大家常把“*How is your business?*”一句話互相問答。可是一到我國內地，偏僻些的，如陝西的西安，湖南的衡州、常德，不必說了，即交通便利的地方，如鄭州、蚌埠、徐州、蕪湖等處，見面便問：“今年的年歲好不好？”“年歲好，歡天喜地；年歲不好，莫不擔憂。此之謂「靠天吃飯」。「靠天吃飯」的思想，最足以阻礙我們的前進。惟其「靠天吃飯」，所以一遇凶年，便歸之「劫數難逃」。歐洲中部，在中世紀也鬧過災荒，例如 *W. Stow* 的 *Annals* (388—510) 中，便有一段關於一三一五年英國的記載：「馬肉在當時，是無上的珍品，窮一點的，便吃較肥的狗肉，到了真沒有辦法的時候，自己的子女，也要吃下去，或者偷人家的子女吃。監牢中的囚犯，把新關進來的，撕成一塊一

塊，饑涎垂地的，搶着活人的肉來吃。」這不是我們西北的寫照嗎？然而這樣淒慘的記載，在歐洲今日，已成歷史上的陳跡，等於神話了。可見人謀足以挽回天意。「靠天吃飯」的夢想，是不能不破的。

(3) 天災與人禍

我國自古號稱爲重農國家，然其政策大都消極而不積極，與其說是重農，不如說是備荒。這次我目睹各地淒涼景况，便想搜尋一些關於歷來災荒的統計。在 Alexander Hossie 所著的 "Droughts in China" 裏，我找到兩張表：把唐、五代、兩宋、元、明、清各朝水災旱災的次數，按省統計。姑且舉一個例，河北一省，在清代曾鬧過四十五次的水災，和廿六次的旱災，其餘偏僻省分，次數似乎較少一些，乃是由於記載不全，搜尋不到材料的緣故。可見水旱偏災，是歷代不曾解決過的問題。民國以來，因政治上的糾紛，更顧不及此。譬如西北，雨量稀少，十年九旱，舊有溝渠，年久失濬，災荒頻仍，幸而雨水較多，上游又童山濯濯，順流而下，可成澤國，患旱之區，一變而爲患水。西安乃古之帝都，窮泰極侈，現在滿目淒涼，天堂竟成地獄。試從潼關至西安，沿途細察，橋樑之下，河身淤塞得像平地一般，此皆人事不盡，豈得一概歸之天災？

我在申報年鑑裏，又找到一張有趣味的表，統計民國十九年陝西等十六省所遇災害次數——包括蝗、水、虫、風、雹、霜、兵、匪等等——其總數爲一千四百五十九次。試問一年之中，無時無地，不受天災人禍的痛苦，那得不野無寸草，民不堪命呢？

說到兵與匪，我更製有兩張表；一張是清末以來內戰的統計表，其中有一年一次的，也有兩年一次的；一張是民國廿餘年來四川的內戰統計表，從元年省城之變起，到最近二劉之爭止，較大的戰事前後共二十次，差不多每年必有一次。內戰在我國，真算不了一回事！

今年內亂，迫於眉睫，水災是不說了。退一步說，即如去年江浙豐收，度情衡理，可以歡聲載道，却還是穀賤傷農，怨聲不絕，正如孟子所說：「樂歲終身苦，凶年不免於死亡」。可是我們必須記清，農民占了全國人口百分之八十五以上，假如百分之八十五以上的農民沒有辦法——沒有飯吃，沒有衣穿——其餘一切，都是枝節之談了。

(4) 水是我國的一個大問題

談經濟是離不了政治的，上面所說的內亂，便是一例，然而政治已談得厭了，我暫且把牠拋開，專說災荒。

災荒不外是水的問題。自從大禹治水以來，黃河數百年一大變，數十年一小變，常有潰決之患。中國建設雜誌裏有一個表，把黃河南岸——在河南——每次潰決的平均年數，做成一個統計，大概每十年光景，必有一次，所以治水必先治黃河。黃河往往在倉卒之間，可以潰決他移，北則由東昌、臨清奪北運河而入津門，南則泛濫皖東、蘇北，挾渦灘而衝江淮，黃河不治，淮運俱受影響。自從咸豐五年，河道北徙，至今不過六七十年，上南河以東，早已淤積不洩，下游因此泛濫。據曹瑞芝君的調查，黃河水面，在河南通常高出十里以外的平地約十餘尺，高出堤外附近的平地約兩三尺，真危險萬分。今年黃河之禍，雖告結束，將來

必每况愈下。

其次導淮。淮河流域的農民，最怕是水旱，大家不敢種稻，而改種高粱玉米等作物，減少了每畝的收入，若與長江一帶氣候、土質相同的田地比較，估計損失約在三萬萬元以上。據導淮委員會報告，民國十八年，淮河流域各縣，因旱災損失了二萬三千餘萬元。其實如果決心導淮，按工程計劃預算表，所費也只有三萬萬元，以普通年歲算，假定其與長江各縣每畝產量相等，不但這筆費用立刻可以抵補過去，而且以後每年可以增多三萬三千餘萬元的糧食。又據導淮委員會的報告，各縣填報荒廢未墾的田尚有七百五十餘萬畝，或因地高不便灌溉，或因地低為水淹沒，在工程完竣後，都可以變成熟田，所得何止這區區三萬三千餘萬元呢？

至於整理長江，也屬急不容緩。長江流域是全國貿易中心點，現在長江積久不治，轉運上常生困難。譬如從吳淞到漢口共一千一百三十六里的水道，中間沙洲橫梗，河身甚淺，到了冬季，吃水十五英尺輪船，便開不過去。每年阻礙航期，平均約在三四個月左右。溯江而上，至漢口下游一帶，夜間必須停輪，也有把貨物改裝淺水輪的，更加重了運費。又如四川一帶，三峽為梗，水流湍急，阻塞行旅，假如我們整理長江而後，能利用三峽水力，則每年水力電氣事業的收入，足以清償全部費用而有餘，十年廿年之後，收入遽增，不僅災害永絕，有裨農業，即工商業必也受惠不淺。

不過欲興水利，必先謀統制管理，現在的失敗，在於事權不一，財力分散，人力不集中，計劃根本不能解決，此乃以後談水利的人所極應該注意的。

(5) 米

我何以要談治水呢？水不治則農民無田可耕，無飯可吃。民以食爲天，我們的主要食品——米——究竟是那裏來的？本來全國除了北方氣候較冷之外，無處不宜種稻，尤其是川、鄂、皖、蘇、浙、閩、粵、桂、贛諸省，爲產米最良的區域，似乎國內可以自給自足了。可是在這六十餘年中，每年必有洋米進口，以前尚不過數十萬擔，或數百萬擔，近年竟多至二千萬擔，值銀一萬二千萬兩以上，七八倍於民國元年。所謂重農國家，食米尚且仰賴他人，生活基礎之不能安定，不問可知。

洋米何以能暢銷中國呢？其理由是很簡單的。第一，我國的米種最多，據專家報告，至少在一千種以上，湖南、湖北、安徽、江西產秈米，江浙產白粳，秈米白粳之中，又可分出許多種類。至於稻穗的長短粗細，穀粒的大小多寡，成熟的早晚，各處不同，究竟那一種米穀適宜於那一個區域，却並未精細研究，而一任自然的支配，因此生產力當然不能發達。據浙江農學院報告，西班牙每畝產米二石五斗，日本一石八斗，我國却只有一石五斗。日本米種和我國相仿，後來經過長時期的選種、育種和改良栽培的方法，產量便比我國增多了。

第二，運銷方法，又敵不過洋米。譬如蕪湖、漢口、長沙、九江、南昌、安慶、南京、鎮江、常熟、無錫是米的供給市場，廣州、湖州、寧波、天津、青島、廈門是米的需要市場。在供給與需要市場之間，陸路既沒有整個直達的鐵路，水路又沒有大量運輸的輪船，其結果在需要市場上往往急如星火，而在供給市場上却反存貨山積，無法輸送。本來占據一個市

場，必求其能定期供給，茲忽有忽無，忽多忽少，洋米自然有隙可乘了。

第三，品質也不如洋米。米（1）要色白，（2）要粒形整而大，（3）要乾燥，（4）要雜質少，（5）要漲性大。現在國產的米，能合於上面五個條件的很少。蕪湖米已不銷廣州，原有地盤，都給洋米侵佔了。洋米乾燥，可以久藏不壞，雜質既少，光澤也好，出口都經檢驗，品級有一定的標準，在規定期限中，又能大量供給，蕪湖米却適得其反。米號中間人，非但不謀改良，有時竟任意作弊，作偽百出，真有防不勝防之慨。

第四，缺少新式設備——堆棧和碾米機器等。譬如上海，為米的消費和轉運之所，但是米質容易變壞，不能久擱，只有隨到隨賣，所以來源多的時候，市價暴跌，少的時候，市價又暴漲。綜計上海每月銷米約三十一萬石，而各處米棧存量，不過十九萬石而已。上海如此，其餘各地當然更不如了。其次西貢、緬甸、暹邏等處的米廠，都裝有德國機器，出口的米，又用乾燥器取出水分，一小時出米，多的至六七千磅。國內碾米廠，那有這種設備？

現在要解決米的問題，米業中人，須先感覺到本身地位已為外人所奪，長此以往，無地可容，儘量採用新式機器，變換經營方法，或許可以挽回已失的市場。政府更應下一番決心，改善米種，以增加農民的生產力，預定統制計劃，重訂運輸辦法，以減輕商民的成本，方能與洋米競一日之短長。

（6）麥

南人食米，北人食麥。麥的情形和米也差不多。

第一，是產量不足。現在雖沒有小麥產量的確實統計，但從大批進口洋麥上看來，可以斷定其不足以應付國人的需要。上海麵粉廠，終年開工的很少，大抵在五月以前，已缺少原料，如無洋麥進口，大都停工不做。在理想上，上海各麵粉廠的生產量，每年應為三千零三十萬包，實際上却只出了一千五百餘萬包，不及百分之五十；而此一千五百餘萬包中，大部份的原料，用的是洋麥。廿一年進口一千五百萬擔，值五千二百萬兩，較元年約增六倍，國內產量，可想而知。

第二，運銷不得其法。大都先由農戶賣給當地土販，再由土販僱船運至市鎮，託雜糧行家去兜賣，雜糧行家為之秤量估價，賣給各地行家分莊或麵粉公司的收麥處，而抽取百分之一的佣金。其缺點有三：（1）全無組織，各自為政，攪水雜泥，時有發生。（2）運費太貴，佔了成本中的大部分。（3）從較遠的內地運到上海，大概要兩三個月，甚至七八個月，沿途虧耗。

第三，品質退化。我國小麥分白皮赤皮兩種：白皮粉多而潔，只產於山東一省，赤皮產於豫、鄂、湘、皖、蘇、浙諸省，色澤粉質，不如白皮，下等的大都皮色厚滯，身骨污濕，即上等的，其麵筋質也在百分之四十五至五十之間，與只含百分之三十至四十的洋麥相比，優劣顯然。天然缺點以外，在人工方面，又比不上洋麥。洋麥是用機器收割的，我國則用人工，常有泥重斤輕之病。農民多急於換錢，在未成熟以前，已把麥割了，身軟色呆，難於磨粉。至於攪入泥土、蒿殼，更是尋常的事情。大約澳麥白皮粗粒，海斛一石，重二百零六磅，美麥二百零五磅半，而我國麥只有一百六十六磅，比澳麥輕四十磅，比美麥輕卅九磅半。

若把這三種小麥放在一起，其汗雜的必為中國麥，一望而知。

現在要改良麥質，非從選擇入手不可。我國所需要的麥種，大概須有下列的特點：(1) 麥桿要短而充實，因為小麥成熟期，適在風雨季，麥桿短實，便不容易吹倒，並且也不妨礙其他農作物——如棉、菽、烟草等——的生長；(2) 要早熟，夏作既為稻棉之屬，則麥作應在夏季雷雨之前，若逢雷雨，便容易腐壞；(3) 要能抵抗莠病，莠病在我國最為流行。種子選定了，再研究其種植方法——如何施肥、如何除害等技術問題。最後實施檢驗，分別等級，出品才有提高的希望。

增加生產，也有兩個方法：(1) 抬高麥價，(2) 減低成本。抬高麥價，牽連的問題太多，很不容易辦到。減低成本，必先解決上面所說的種種困難，尤其是水利問題。現在西北產麥之區，大都改種罌粟了。何以要種罌粟呢？因為罌粟有利可圖，而麥則無利可圖。在捐稅重重之下，不種罌粟，何從生活？

至於改良運銷方法，必須有新式的設備，必須有適應各地供需的運銷系統，必須有迅速而安全的運輸機關。最近我在上海和一個販賣洋麥的外商談話，他說從前澳洲小麥市場正與我國現在情形相仿，每到年底，市況清淡，無人過問，農民需款甚急，跌價競賣，商人便乘機囤積，至來年春季，可得善價而沽。農民因此自己組織運銷合作社，建造儲麥倉庫，雇用經理人，以從事直接交易。現在自澳洲運麥到上海，只須經過一個經紀人，成本輕而推銷易。又如從前美洲，運麥也不方便，其後改建儲麥倉庫，輪銷便通暢無阻。我以為國內麵粉廠應和鐵道輪船當局會商一個統制運銷的辦法，在浦口、漢口、海州、徐州、蚌埠等處，建築

新式倉庫，方能減輕運輸費用，否則國麥市場，江河日下，勢不能不乞憐於洋麥。

(7) 棉

農民吃飯的困難，上面已大概說過了，現在且說衣的問題。我國土地肥沃，氣候溫和，除了高山低澤以外，可以種棉的區域很多，而現在只有黃河長江流域一帶種棉，產額並不甚多。據民國廿一年紗廠聯合會報告，我國共有紗錠四百九十萬零四千枚，消費棉花九百十五萬零五千擔，其中外棉倒占了三百七十一萬擔，在進口貨中，為第二位。其總額為三百七十萬擔，值一萬二千萬兩，較元年增十三倍有奇。而國棉性質，愈趨愈下，即輸入的美棉種子，也在那裏退化。在市場上，一向又不分等級，概以產地名稱為標準——如通州花、陝西花、天津花、漢口花等——一地所產，有好有劣，萬萬不能一律，所謂「同名異貨」，廠家是很不願意買的。至於包裝方法，有正方形的，有圓筒形的，重量自六七十斤至四百斤不等——例如陝棉，在產地為白布包，重一百五十斤至一百八十斤，運到漢鄭，却又改裝了，如此雜亂，並無一定標準，交易很不方便。在運輸方面，往返艱難——如陝西、河南一帶，全賴人力——各地供需不能相應。並且從農民手中到廠家，其中須經過軋戶、鄉販、大小花行、指客、花號、經濟人等等階級，每經過一個階級，便化費一次佣金，市價高於外棉。最惡劣的習慣為攪水，混入棉子、籽棉、低級棉、飛花、廢花以至於泥沙。土販、花莊認為當然，僱有做潮專家。攪水最多的，首推鄂西，鄂中次之——鄂西如枝江、公安、監利等地方，永分多至百分之廿，其結果則棉花發生綠色斑點，減退了纖維的光澤和強度。此外如運費昂

貴、捐稅繁多等等，也不待多說了。

總之，改良棉業，第一步在增加生產——選擇棉種，推廣棉田。第二步在革除積弊——訂定檢驗標準，實行運銷合作。否則外棉日多，充斥市場，國棉必無立足之地。

(8) 怎樣解決我們的生存問題

以上所述僅及米麥棉的問題，其他較遠大的事業——如礦業之煤和鐵、化學工業之顏料等等——皆須有專門學問，不能「一蹴而成」。最謬誤的心理，莫過於預存奢望，以為旦夕之間，便可躋國家於富強之域。事實上我們只能逐步做去，就固有的事業，切實加以整理，減少一分外貨，即增加一分元氣，才是根本圖存之道。

國內固有事業，除米麥棉外，當增加其生產力以確立生存的基礎者尚多。例如外商所設紗廠，恃其資本之雄厚、技術之精良，與我國紗廠競爭，着着進取，影響不淺。又如出口絲茶，受他國之排擠，將絕跡於海外。豆與皮革之輸出，亦日見衰落。凡此種種，不勝枚舉。現在不謀補救，將來必更不堪聞問。生產問題而外，其輔助機關，如運輸之組織、金融之流通，皆有關係。近來國有鐵道，因營業關係，亟圖整頓，「負責運輸」問題，即其一例，如能認真做去，必可一新耳目。惟路局積習過深，百弊叢生，往往視輔助生產之機關，為私人圖利之集團。重要問題如運輸費用，握商業之樞紐，從未通盤籌算；各路以自相競爭之故，聯運上常生困難，最小如裝卸問題，亦足以加重商民之負擔。此皆不能不望其切實整頓。至於金融界，為復興經濟之主要份子，與生產機關，關係最為密切，年來亦因天災人禍，處處東

縛，不能充分發展其事業。可見事業之興，不在一二人，不在一二業，必須每個事業，整個的改進，方能爲力。「頭痛醫頭，腳痛醫腳」，全無用處。

所謂每個事業的整個改進，在米麥棉三業，米當改善米種，增進設備，便利運銷，以減低成本爲目標；麥亦從種植栽培入手，其次在水陸要埠，建設儲麥倉庫，以求產品集中；棉於選種之外，急須推廣棉田，同時並在四鄉廣設軋花廠，嚴定檢驗章程，勵行運銷合作，以改除積弊。復興之權，皆操之本業中人，其問題在於本身之有無覺悟。米麥棉三業中人，如能覺悟，推而至運輸機關等，亦能覺悟，通力合作，事業豈有不能復興之理？

我所說的，全是老生常談，解決方法，尤屬平淡無奇。但年來旅行各處，感覺我國各個問題，決非從事宣傳所能解決，更非廣貼標語便可如願以償。中國仍是中國，所以到此地步，自有其原因，當求之於本身之覺悟。我們既具有極大之宏願，欲爲民衆謀一生存之道，應在乎平淡無奇的辦法中，各盡其職，經過若干年努力之後，乃有可以挽救之希望。

有以爲這種辦法，未免迂闊，若待各業本身覺悟，必非朝夕之功；覺悟起點，在於政府，政府能爲農商稍留餘地，在消極方面，不發生內戰，不增加苛稅，在積極方面，於可能範圍內，提高主要物品之進口稅，投資有安全之保障，營業有可圖之利益，登高一呼，人人興起，何樂而不爲？現在應先設委員會使政府與人民，逐漸接近，事半功倍。此說言之成理，未爲不可。政府保護農商，本其天職，不過就過去經驗而言，委員會之辦事效率，不無可議。大概委員會之弊，在於羣言龐雜，有學識經驗者，因會中份子複雜，不肯盡所欲言，無學識經驗者，或另有目的，假此以遂其私。政府雖抱萬事公開之旨，而內部複雜，大率取決

於多數，多數所議決的，往往不能澈底，詩經云：「築室道謀，三年不成」是也。

中央政府與地方政府，能有決心，為人民前導，以解決此嚴重的生存問題，自然易於反掌。然我所側重的，仍在人民本身之覺悟——澈底的覺悟。關於技術和組織，必須下一番深切的研究功夫，業米的到西貢、香港，業麥的應到美國與加拿大，業棉的應到美國和印度實地調查，否則空言覺悟，仍屬無補於事，坐而言，起而行，才是民族復興的氣象。

經濟學社是我國解決經濟問題的集團，若能努力使大眾得到一種新的覺悟，何憂民族之不復興？

匆匆屬稿，疏漏甚多，所望不吝指教，正其紕繆，是幸。

廿二年十月十五日陳先生在管理會議談話

摘錄

凡一種事業之管理，不僅以維持現狀為足，必須兼籌繼續進行之策，否則二三年後即有人起而取代其位。而代者之學問、修養、經驗又必加于前人一倍，方能應付新潮。我行以十萬元之資本，而能由小至大，所以得有今日之地位者，其得力之處即在於一謀字。吾人以不斷的圖謀向前進展，方能有此基礎，切不可辦不通而停頓其計劃，不事圖謀，則他人必起而代之者。

凡辦一種事業，除財力而外，必須有大宗旨，方能立足。我行以十萬元開始經營，其所

以能有今日者，即正心誠意為社會服務，並不專為牟利。服務社會即為我行之大宗旨，我行既承社會之扶助而有此地位，必須樂于研究，樂于納言，方有成績可見。

余生平持論，對於自己之長處，即有十分，亦祇可認為八分，故敦甫常謂吾專罵自己，雖長處甚多，殊不敢自翊，然他人苟有長處，如有十分，即應認為十二分。為人之道，應當如此，所謂取人之長，補己之短是也。

資本主義的一條新出路

二十二年十一月陳先生為海光月刊作

本行成立了十八年，這十八年來，却有一句格言，為本行同人所拳拳服膺，不敢一日忘懷的，即「服務社會」四個字。這四個字，實在是本行生活的要素，第二的生命。無論政局如何變遷，環境如何惡劣，思想如何更換方向，以及世界潮流如何日新月異，十八年前視為新奇的學說，到了今日，大都已成了「明日黃花」，然而這「服務社會」四個大字的精神及應用方面，却始終如一，絲毫不改，因為世界上惟有真理才能歷久不替。不信，但看本年九月的美國福勃司雜誌 (*Forbes*) 論文欄中，有「資本主義必具有新理想才可繼續生存」 (*Capitalism to Survive Must Have New Ideals*) 一文。這新的理想如何？簡單一句話，就是實行我們的行訓「服務社會」四個大字而已。原文如下：

「資本主義究竟能繼續地活下去嗎？我們的答案當然是可能的，但却一定要適合了時代的趨勢，民衆的新要求和理想才成。某名人曾說過「我是來服務的」。凡私人所有的工業、金融機關、大企業等等，請他們把這句牢牢的記着，否則他們的滅亡，無論如何，是逃避不

了的。

「人類呢，翻來覆去，總歸是人類，雖然我們現在進化到如此地步，我們總想得些「好處」。這「好處」兩字仍然是繼續有勢力。但對於這「好處」兩字，一班人的眼光，須放得遠大，總得比較的有點意義，切不要像過去那樣的自私自利，否則比較現在羅斯福總統所主張，還要來得利害的政策，一定要來一下的，到了那時，才噬臍莫及了。工商業領袖，必須知道，如果他們所用的方法，不在羣衆方面着想，即使賺到了鉅額的金錢，於他們本身絲毫無補，而定爲羣衆所唾棄的。」

「美國某派機關，最近發表了一篇宣言。宣言的意旨，也許太不顧事實，太理想化，甚至太陳腐而不適合於現代的莊嚴，但吾人却願資本家顧名思義的去反省一下。」

「工業領袖們，今日所需要的，是一種新的理想，可以驅策他們前進，堅固他們的意志，並使他們在精神方面，注意到人類互相親愛及合作的效果。」

「工業自治、統制經濟等問題，實際上都沒有應如何管理及處置工業上對人羣幸福有關係的各項問題來得重要。這是一個急待解決的重大問題。我們不但需有科學，尤須借重宗教，不但注意財政，尤須要有信仰，不但需要工程家及有專門學識的人指導，而尤需有才智、長於管理以及可以信託的人們。」

我們的結論，是任何經濟組織，不能使大部分國民滿意者，必失敗無疑。

閉目一想，這是一件何等快樂的事，如能將工業建設在新理想上面，專以「服務社會」爲前提。至於工人方面，講究些人道主義，那末總比那殘忍刻薄、惟利是圖的好得多。

柯爾氏 G. W. H. Cole 的三本書

二十二年十二月陳先生爲海光月刊作

世界不景氣發生以來，人們對於世界的印象，更覺得光怪陸離，莫名其妙。經濟上的變化，牽涉到政治方面，政治的演進，又影響到經濟上的組織。錢幣問題、物價、以及蘇俄的第一、第二個五年計劃等等，五花八門，真可謂洋洋大觀了。

平時不留心時事以及世界大勢的人，遇見了這一類問題，真是丈二的和尚，摸不着頭腦，大有一部二十四史，不知從何說起之慨。單單就這一點說，柯爾氏的三本書，便可以算得難能可貴了。

柯氏的第一本著作，是去年出版的，名爲 *An Intelligent Man's Guide Through the World Chaos*，第二本是 *The Intelligent Man's Review of Europe Today*，第三本是 *What Everybody Wants to Know About Money*，是今年最近出版的，三本書的標題雖不同，而其內容，却互相貫串。我們看了他的著作，至少可以得到以下的感想：

第一，現在全世界這種紛亂狀況，其因不種於今日，而種於歐洲大戰之後，然要明瞭戰後所種的因，又不得不追溯到戰時以及戰前的種種複雜問題。

第二，解釋各種問題，祇要我們避免專門名詞，實際上便容易了解。同時我們須摒棄一切陳腐的學說，以免有先入爲主之嫌。

第三，各種問題，脫不了錢幣與物價四個大字，要解決這兩個問題，當然是談何容易，但是我們不能因爲不易解決，便因噎廢食，而不去討論了。

第四，柯氏第三本著作，是集合了牛津大學的九個學者，共同寫成的。一方面可以代表牛津大學對於現代經濟的思潮，一方面因討論錢幣本身問題，而牽涉到銀行，第三章錢幣與中央銀行，第四章商業銀行與信用，第五章國外貿易與匯兌，以及第十一章銀行業的社會化，都是討論銀行的切身問題，我們從業銀行者，尤宜人手一冊。這便是我在簿書旁午，忙裏偷閑中，讀到了這幾本書以後，介紹於本行同人的本意。

一片經濟統制聲

二十三年一月陳先生為海光月刊作

一二年來，經濟統制的聲浪，高入雲漢，無論那個國家，它的政體是共產也好，法西斯也好，祇要立在文明國家水平線上，沒有不在那裏全國一致風興夜寐的研究，如何使一國的生產及消費，在某種合理化組織下統籌起來，可以免去過剩或不足的危險。

促成今日經濟統制的局面，第一是蘇聯，第二是全世界的不景氣。當蘇維埃政府成立以後，即被歐美各國視為洪水猛獸，「投畀有北，有北不受」。全世界對蘇聯的經濟封鎖，便不約而同的進行着。「無敵國外患者國恆亡」，幸有此舉，蘇聯處於四面楚歌之中，臥薪嘗膽，為自己謀出路，於是第一個五年計劃，繼續又有第二個五年計劃，自給自足，不期然而然的，走到經濟統制的路上。

全世界的不景氣，於一九二九年開始，迄今過了六個年頭，仍是每况愈下，不堪回首。歐美的政治家和經濟家，也不知想了多少的補救辦法，但其結果僅等於零。我們都知道，這一次不景氣的發生，最重大的原因，無非是機械進步太速，產量驟增，以致生產過剩，供過

於求，於是失業和物價下跌等等問題，由是而生。所以如果要打破不景氣，簡單的一句話，在生產方面，必須有切實限制的辦法。我們既然以限制生產為前提，那末，不期然而然的，又走到經濟統制的一條路上去。

經濟統制，是否能完全解決不景氣的問題，姑置不論；但無論如何，我們對於經濟統制的實施，應有以下的認識：

(一)生產單純(如巴西專產咖啡)和面積狹小的國家，實行經濟統制，必較其他國家為迅速。

(二)政治已上軌道的和有強有力的政府為後盾的國家，實行經濟統制，必較政局紛亂、漫無組織的國家(如中國)，為容易而有效果。

(三)凡實行經濟統制的國家，對外必須完全有自主能力，不受任何條約拘束，否則如中國之關稅不能自主，處處便要受他人的掣肘。

(四)美總統羅斯福就任的翌日，美國四十八州便發生銀行風潮，英國工黨，現正大喊其「銀行必先社會化」的口號，統制金融確是現在經濟統制中的一個重大問題。

(五)經濟統制是國家主義的，而不是國際主義的，所以抱悲觀的人，以為即使成功，亦無非為強國提高關稅、闢新市場、剝削弱小民族而張目，仍不足以解決世界不景氣的問題。

廿三年四月廿九日陳先生在股東常會致詞

摘要

本行放款，已側重於內地，以現金供給內地之需要，使內地能得金融界之助力。不過欲求內地之繁榮，尚須用其他方法，相輔而行，專恃上海一方面之現金接濟，並非良好方法，必須政府加以注意，減除苛稅，方能實現繁榮也。

農村經濟，如此衰落，實有輔助之必要。輔助之法，并不以現款供與鄉人，乃指導各處人士，組織運銷合作社，擇其已有貨物者，本行予以輔助。押放款項均須擔保，并設法代為分銷。既可救濟農村，亦可為本行謀出路。

本行甚願資金能有相當之活動與流通性，以符商業銀行之原則。但財力有限，深望同業一致起而相助。輔助之法，共有三端：

- (一)設法輔助內地工廠，如資本不敷者，為之助募股款。
- (二)聘請專家，代為計劃改良會計、增加出產、減輕成本等革新方法。
- (三)工廠生意不佳，聽其以貨物押款。

除此之外，凡力所能及之事，處處予以輔助，如會計技術等事，均須推誠相助。以後擬即用此方法，與工廠合作，俾金融界與工業界打成一片。惟根本上不易辦到，第一先須雙方溝通意見，第二本身須有專門人才，第三須對方聽吾言語。希望在最短時期內，以有用與有

益的方法，實行合作，不斷的努力向前，以求其實現。

余覺銀行業務之盛衰，總須國民經濟先有辦法，否則即使稍有進步，困難依然如故。去年入超至六七萬萬元之多，吾國將以何物付出？以前雖每年入超，尚恃華僑匯款相抵，自前年起，華僑匯款較前為少，不得不以現金付出，長此以往，危險可知，總之必須設法令中國之國際收支可以相抵，銀行方有生意可做。故吾人務宜努力向前，仍以穩健方法，發展業務，務求有益於國民經濟，以盡金融界之天職。但此項辦法，仍須依賴環境之優美、商業習慣之改良、與地方治安之穩定。否則，吾國既為生產落後之國家，商業中人多以投機為事，而社會對銀行之不肯借款，又往往發生惡感，法律上政治上皆不能保護。以去年事實證之，內地人士，對銀行仍無十分認識，有不令銀行出錢，將令何人出錢之想。此種現象，亦非一日之功所造成，乃由多年習慣與心理所造成者也。吾人祇有忍耐，盼望在此環境中，設法努力進行。今年除仍抱定原有宗旨，經營生意外，亦惟有忍耐，以盼望環境之改良而已。

好印象和壞印象

廿三年九月陳先生為海光月刊作

在人與人相交接的社會中，一個人的價值，常給他人不知不覺的在那裏估量着。

這種估量方法——即通常所謂對於某人的印象如何而已，印象或許是很深刻而洞見肺腑，或許只是浮光掠影，曇花一現，但無論如何，其將來所發生的影響，有時竟會出於我們意料之外。

而且更有一點，是萬萬不容忽視的，但是對於你所發生的好印象，往往會在一剎那間，

火滅烟消，如果不是接二連三的使他不能不想到你的好處，早已爲人拋入東洋大海去了。而對於你所發生的壞印象，却一經品題，永難洗刷，雖有孔孟之行，蘇張之辯，也只是一百二十四個的不信任。

現在且舉幾個具體的實例：

有一位留學生，在談話中無端大罵某某代辦手續機關。恰巧這機關的某職員，也在旁邊，便詳細問他的原因。

「我託他代購船票，同時有一個西人，也託他購船票。他對那西人，在服務上，可謂周到之至，而對於我呢，簡直給我一個不理睬。」

「這也難怪老兄生氣，這是幾時的事？我替你去查問，警戒他們下次不可如此，平平老兄的氣，何如？」

「這是民國十二年的事，我來此已整整有十一年頭了。」

於是那職員便替某機關辯護說，現在的職員怎樣經過了一番長期的訓練，絕對不致再有這樣的事情發生，但他始終仍抱着懷疑的態度。

十一年前的事，還是牢牢記在心頭，先入爲主，一時竟轉換不過來。你想，壞印象的影響，如此之大，可怕不可怕！

還有一件事，某機關中有一某小職員，在無意之中，言語上沖撞了某君，後來有一件事，恰巧落在某君手中，你聽某君怎樣說：

「別的機關來對我說，我尙可以通融原諒他，但是某機關，是我就在那裏自己親身經歷過

的，決無可以原諒之理。」

這是何等斬釘截鐵的話！

隨便舉了這兩個例子，希望本行同人，在應付顧客的時候，必須平心靜氣。記得詩經上說：「戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰」。這是多麼有閱歷的話呀！

值得紀念的三件事

二十四年三月陳先生為海光月刊作

本行自創立迄今，已經有二十個年頭了。當創辦的時候，本行的格言，便是「服務社會」四個大字，因為要實行這四個大字，所以做了許多普通銀行家沒有做過的事。歸納起來，至少有下列三件：

第一是國外匯兌。二十年前，本國銀行家還沒有注意到這件事，其原因大概有二：第一，那時候並沒有這種需要；第二，困難之點太多了。然而本行當時却不惜犧牲一切，埋頭苦幹，也不知吃了多少虧，賠了多少錢，才有今日的局面。到了今日，我們才可以說，本行的國外匯兌部，基礎已經鞏固，可以放着膽去幹了。

第二是中國旅行社。旅行事業，雖然比較的一種新興事業，可是不但對於全國工商業有重大的影響，即對於其他事業，如旅館業等等，也有相當的刺激。中國旅行社開辦後一向是賠錢的，直到最近二三年才有盈餘。本行犧牲之大，於此可見一斑了。

第三是農村放款。中國農村歷年受了內戰和世界不景氣的影響，二三年來，已瀕於破產，救濟農村，當然是一件刻不容緩的事。雖然也是本行發起的，然而同業中都知道這一類放

款對國計民生有切實的關係，所以也和我們取同一步驟，進行不懈。嚴格說起來，農村破產，却要商業銀行去救濟，在全世界，可說是破天荒的舉動呀！

俗語說的好：「前人種樹，後人納涼」。在赤日臨空，揮汗下鋤的時候，當然是免不了痛苦，然而所種的樹幹，一天比一天粗起來，枝葉一天比一天茂盛起來，那時候心頭上的愉快，早把那當時所受的痛苦，忘記的乾乾淨淨了。

二十四年六月十九日陳先生在行務會議致

詞摘要

本行目前之準備，極爲穩妥。至今後尋求準備之穩妥，三分在金錢方面，七分在人事方面。有錢大家都會用，原不必託銀行運用，所貴乎託銀行者，在用出以後，能加利息收回，隨時交還信託之人士，此則全賴經營銀行者之盡忠其職守。故最重要之準備，當在人事方面也。所謂人事上之準備，一部份是大圈子準備，另一部份是小圈子準備。大圈子準備是基本之圖，其重要之點，共有三項。第一，凡屬負責人員，均應持躬清正，處處爲本行盡力，不利用在本行之地位，圖謀私利，此點吾人自信業已完全做到。如未做到，本行過去何得有長足進展？吾人所引爲自慰者，亦正在此。第二，吾人對於經手所放之款項，應件件能保障其收回，吾人固知壞帳之發生與環境之不景氣極有關係，而本行歷年所積聚之營業準備，亦足以抵償壞賬而有餘。但吾人經營銀行之最高原則，在放賬而絕對不吃倒賬。如吃倒賬，不論

已有準備如何，仍不得不認爲人謀不臧，而有待吾人努力也。第三，吾人對於行員舞弊事件，應絕對防止其發生。行員舞弊，金錢上之損失尙屬小事，然其影響一行信譽，則非短期內所能挽回。吾人痛定思痛，對於此點應加倍注意。以上三點，爲大圈子準備，亦是基本工作，在任何時期，均應做到。至於小圈子準備，當然由於基本準備而來，在今日情勢之下，尤須加以嚴密注意。茲亦分三點說明之：第一，處事應極端鎮靜。應付顧客，務須得其信任，勿妄發不明真相不負責任之言論。外人造謠，尙不足懼，所懼者乃行員不明真相，於言辭態度之間，製造謠言。因同一不實消息，出自行外人士之口，信者尙不多，若出自行員之口，則人人刮耳而聽，故行員之言辭態度，在今日環境中，不可不極端審慎，以力求避免種種引人疑慮之行爲。須知行員能造謠，亦能闢謠，與其託人闢謠，遠不如行員在言辭態度之間，能得人信任爲有效。苟行員人人應付得宜，能成爲信任之泉源，藉以引起他人信任，尙何謠言之可懼。第二，應設法節省開支。吾人能過好的日子，亦要能過壞的日子，作事能進能退，才能應付事變。吾人本身須具有節省開支之精神，然後到處能表現節省開支之事實。第三，應努力催收呆欠款項。吾人誠知緊縮放款，足以減少存款。但他人緊縮，而不我緊縮，其勢必致存款缺乏保障，他人催收，而不我不催收，其勢必致放款易無着落。故吾人須及早催收，藉以厚增存款之保障也。總之，人事準備，千言萬語，非片刻所能盡。尤貴有一種準備及研究精神，事事多加思索，臨機應變，方能應付裕如。

二十四年七月第二次全行行務會議陳先生

致詞

上海銀行，創設於民國四年，至今年爲二十春秋，此二十春秋，是一個環境，自今年以後，又是一個環境，此二個環境，截然不同。吾人要知道任何業務，欲求其進展，必須適應環境，所謂物競天擇，適者生存，亦所謂識時務者爲俊傑也。辦理銀行，將如何求其爲適者，爲不落伍之俊傑，則必認識環境之轉變，而求隨時適應之道，所以吾人對於此二個環境之不同，在此次開會伊始，應當確切明白了解。

以前二十年來之環境，一言以蔽之，爲一「鬆」的環境。所謂「鬆」，可分幾方面說：第一爲金融市場之鬆。在此二十年來，除歐戰時幾年外，一向是金貴銀賤，我國爲世界上最重要之用銀國家，各國過剩之銀，一大部份輸入中國，因此我國通貨數量，逐漸增加，物價常趨上升，工商各業稍見進步，新式金融機關，因籌碼之充盈，年有增加，凡較能負責辦理、添設新業務以應社會人士之需要者，均有進展。此種環境上之優越，一大部份由於通貨有海外之來源也。第二爲金融組織之鬆。就上海一地而論，有舊式錢莊，有新式銀行，更有外商銀行。外商銀行對於我國金融之漠不相關，固不必論。即錢莊銀行，亦各自爲政，各以單獨之力量，求其自營自立之道。中央銀行既未嘗實施其「銀行的銀行」之職務，於是規定日拆及辦理票據交換之權，大部落於資力有限之錢莊手中，發行之權，分配於經營並不同一健

全之數大銀行手中，在承平之時各憑其武器，用種種不經濟方法，互相競爭，在市場稍呈緊張之時，即各不相顧，互相爭奪現洋，以爲唯一之支付及準備工具，充其極僅賴二三大銀行，偶或出而維持市面，所幸通貨常不虞十分缺乏，故未發生嚴重之破綻也。第三爲金融經營之鬆。錢莊與銀行，既因中央銀行之未能盡職，及全國貨幣之不統一，各獲得若干有利之武器，如錢莊之票據收解、莊票、洋厘等，銀行之發行、匯水等，因而對於本身業務之經營，未嘗加以深切注意。做信用放款則失之於吃情，或不加調查，做抵押放款則失之於不知各種市況及經濟大勢。上焉者對於工商實業，雖欲予以輔助，而對於各個之工業商業，尙少澈底之認識，下焉者則盲目於地產、外匯及證券之投機，本身業務，反不甚注意。因是銀錢業之吃倒賬，講倒賬作成了結，幾成爲例行公事，可見金融機關雖見增多，而經營之技術，並無若何進步也。

在此鬆懈之環境中，吾人應注意二件事實，一是二十年來新式銀行，漸見完全替代舊式錢莊之勢，一是本行業務及組織，經過二十年鬆懈環境之薰陶，亦有趨於鬆懈之勢。

銀行替代錢莊，始自民國二十年大水災以後，內地各埠錢莊陸續倒閉，最近則號稱根深蒂固之上海錢莊，其信用亦在動搖之中。錢莊所以淘汰，原因自有多端，歸納言之，不外二種：一爲墨守陳規，缺乏創造精神；一爲祇圖私利，缺乏負責精神。惟其墨守陳規，故祇知吃面情，做信用放款及地產押款，一旦經濟不景氣光臨，大部份放款，遂致落空。惟其祇圖私利，故常利用存款幹投機之事，名爲無限責任，收歇後仍作成了結。至銀行方面，大部份主持人物，均能推行新的業務，對於存款之吸收，儲蓄之推行，押款押匯之承做，國外匯兌

及信託之經營，均能自闢蹊徑，以求適合社會人士之需要；且多能認識銀行爲一社會性之機關，對於存款之安全，負有責任，倒閉之事，遠不如錢莊之多，遂逐漸有替代錢莊之勢。可見在此鬆懈之金融環境中，銀行所以能替代錢莊，在具有革新及負責之精神，此二種精神，爲銀行經營之生命線，因在經營技術方面，銀行亦未較錢莊有若干進展也。

在銀行替代錢莊之過程中，本行亦爲具有革新及負責精神之金融機關。在革新精神方面，本行提倡儲蓄，辦理國外匯兌，推行押款押匯及信託事務，創設旅行社及保險公司，以至於改良各種實務手續，本行均有相當努力。在負責精神方面，本行以服務社會爲宗旨，始終不渝，就近年來之事實言，民國十六年漢口金融風潮發生，本行仍能顧全存款人士之利益，設法應付；二十年水災謠言發生，本行雖被提存款二千萬元以上，亦能周轉裕如。凡此皆爲本行光榮之歷史，足證金融環境雖鬆懈，而本行之經營，亦不鬆懈，用能以十萬元之小小資本，陸續擴大爲存款一萬五千元之金融機關也。目下本行資本五百萬元，公積及營業準備金七百六十四萬元，其基礎堪稱穩固，此皆經歷二十年之努力，有以致之。惟禍患常忽於所微，任何機關，有爲環境同化之可能。在最近三四年來，本行經營是否仍不受鬆懈環境之薰陶，殊應爲吾人深切考慮。考慮必憑事實，今試言事實：

第一、本行壞賬增多 本行歷年壞賬至廿三年底止，共計六百八十餘萬元，內已打除者爲四百六十餘萬元，其中約三百萬元，係在最近三年內打除。本行在最近三年內，一方面純益固見增加，一方面又打除三百萬元之壞賬，可見獲利能力，已繼續增強，但打除壞賬，在放款中所佔百分數，亦已有千分之四增至千分之五。

第二、本行行員舞弊增多 查本行舞弊行員至廿三年十一月止凡七十六人，而發覺於近三年者佔三十七人，恰佔半數；舞弊金額八十八萬餘元，大部由保人及保險公司賠出，而發生於近三年者佔五十四萬餘元，且在半數以上。

壞賬之增減，爲本行業務之寒暑表；舞弊之增減，爲本行人事之寒暑表。吾人固知壞賬增加，與物價跌落、工商業不景氣，有極大關係，舞弊增加，與添用行員有極大關係，但本行不能預防物價跌落，及添用行員後之不良影響，亦係事實，故依照此二寒暑表之數字，顯見本行業務上人事上，已受過去鬆懈環境之影響。

凡做事愈有經驗則愈少錯誤，故就原則言，辦銀行愈久，則應愈少呆賬及舞弊情事；而本行開設二十年，最後三年之壞賬及舞弊事件，反不能減少，其咎在有經驗而不知利用，付學費而不知學習，吃虧不記在心頭，其勢非至多次吃虧不已。吾人亦曾本過去經驗與目下趨勢，發爲通告通函通訊，以至於個人私信，而結果呆賬舞弊，依然發生，大有誨者諄諄聽者藐藐之勢。是則不僅有經驗而不知利用，並且有經驗而不肯利用，其咎在組織鬆懈，號令不行。蓋人體組織，發生障阻，不能統一動作，其結果爲患病。銀行組織如亦日趨鬆懈，有經驗而不知利用，並且不肯利用，其結果爲發生壞賬及舞弊情事。銀行而患此二病，是謂缺乏革新及負責之精神。因如能革新，何致壞賬與年俱增？如能負責，何致弊端依然發生？既缺乏此二種精神，是不特過去光榮之歷史，無以善繼其後；抑其生存之基礎，亦將發生動搖。本行今日情形，當然尙不至如此嚴重，但如不及早糾正，不敢決其不致發生；推原其故，不得不歸納於本行組織，在二十年來鬆懈環境之薰陶下，亦已不知不覺趨於鬆懈。

以上將二十年來之金融環境，其前因後果子以說明。吾人要知此種環境，在今日已經過絕大轉變，而且此種轉變，已在極短時間內實現。以前是「鬆」的環境，現在是「緊」的環境。鬆的環境可分三方面說，緊的環境亦可分三方面說：第一是金融市場的緊。今日金融市場，受美國購銀政策之影響，如何緊迫，諒為吾人所週知。其中最應注意之點，就是此次通貨之減縮，其影響必及於全國各地，並不限於上海一埠。上海是全國現洋之唯一供給地，如上海現洋繼續減少，不能運往內地，試問內地農產品登場，在今日情勢之下，將用何法週轉？況今日沿海各埠，已因偷運窩藏關係，發生提現風潮，固不必待秋收而始發生問題。所以如有人認為金融緊迫祇限上海一地者，實屬非常錯誤。通貨收縮以後，發生三種必然結果：（甲）物價繼續下落，工商各業益不景氣，銀行放款勢將不易收回；過去本行壞帳最多之年，為物價跌落最甚之年，可資證明。（乙）擠兌與提存；銀洋既可出口獲利，其勢必偷運或窩藏，故鈔票兌現及提取存款之事，當屬可能。（丙）銀行之倒閉及金融恐慌之發生；銀行一方面放款不易收回，一方面存款被提，偶一應付失宜，即有倒歇之虞。最近明華、美豐，即為顯例。且一二銀行倒閉後，人民對於其他銀行，其勢亦不信任，或亦羣往提現，引起大批銀行之倒閉。此在他國，已有先例，金融恐慌，即由此而起。於此可知今日金融環境，已由極鬆而轉為極緊，吾人須時刻準備恐慌之來，處處小心應付，如履薄冰，如臨深淵，始能合乎適者生存之原則也。第二是金融組織之緊。以前金融組織，鬆懈散漫，幾無組織可言，故白銀問題之來，各行惟知爭奪及保持現洋，始終無節省籌碼運用之道。吾人既無法使美國政府停止購銀政策之實施，則增強目下金融組織，實為惟一解救之辦法。用是年來政府對於銀行

，已自不干涉狀態，進而爲統制主義；去年有國外匯兌投機之取締、儲蓄銀行法之實行，今年有中交三行之增資改組、中央銀行法之公布，最近中國銀行開辦儲蓄、中央銀行設立信託局。可見以前中央銀行所放棄之發行統一、規定利率及票據交換各權，其勢必將收回。往昔各行莊所持以爲武器者，其勢必將繳械。今後銀行將減少若干有利之業務，如匯水發行等；將增加若干呆板而無大利益之業務，如承兌票據及承募公司債等，使所獲利益爲之減薄。但此種趨勢，既可增強金融組織，應爲吾人所贊同，業於通函二十一號中加以伸述。第三是金融經營之緊。銀行爲應付白銀問題，已應極力準備意外事件，而在金融統制之下，其利益又有減薄之勢，故以後金融經營，決不能如以前之席豐履厚，可以不求甚解了之。非努力改善其經營之技術，節省開支，革新放款之方法，不足以圖進取，抑亦不足以維持固有之地位。此點亦已於通函二十一號中詳述矣。

綜上所述，吾人可得一結論，即目下金融環境，既趨於嚴緊而統制化，已不能允許本行有鬆懈之組織。此種鬆懈之組織，如再繼續下去，其結果必致不能適應環境，此則應爲本行同人加以嚴重注意者也。

吾人將如何糾正此鬆懈之組織，厥在本行組織統制化。所謂統制化，有五種意義：(甲)統一的營業政策。本行營業政策，係全行統一的，凡總行所決定之業務方針，在未決定前，儘可參加意見，已決定後，必須認真奉行，不得陽奉陰違，對外發生不一致之行動。(乙)重複事務之去除。本行此後業務應簡單化，以求開支節省，凡事務之架牀疊屋，有重複性者，均應努力設法去除。(丙)中樞命令之服從。任何組織，欲求其不鬆懈，必須有紀律，所謂紀

律，以服從爲第一要義，凡管轄部份所發出之命令，被管轄部份必須服從，並且必須立刻認真做到，必如是方可稱組織嚴密。(丁)主管人員之負責。欲本行經營有負責精神，必先從主管人員做起。主管人員對於其所經營之事務，應負完全責任，努力小心辦理，則上之所行，下必有做，方能蔚成負責之風氣。且在此市面緊張之時，應付外界人士之言辭態度，尤應極端審慎，不可稍有不負責任之舉動，方能達到經營穩健之目的。(戊)辦事效率之機械化。欲節省開支，必須提高辦事效率，凡主管人員，必時常督促同人注意於辦事手續之改良，使其簡單整潔而迅速。若能將此五點做到，然後可稱爲組織統制化。吾人要知在今日環境之下，惟有使本行組織統制化，才能適應金融統制之環境，才能有生存進展之途徑。所以吾人除保持已有之革新及負責精神外，必須有統制精神。

今後本行經營之原則，既已如上所述，在求組織之統制化，關於今後一二年間本行業務之方針，業經依據目下之金融趨勢，詳爲考慮，決定如下：

(一)厚集準備 鑒於目前金融局勢，爲經營穩健計，捨緊縮放款厚集準備外，更無他法。預定今年六月底，可具有四千五百萬元之現金準備。目下已有四千三百萬元之現金準備，今後押放款，陸續收下，必可達到此項數目；同時並研究如何分配各行，使得充分盡其準備之效用。蓋經營銀行，以保護存款人士之利益爲最大天職，存款人士任何需要，必須立刻充分滿足。本行既具有此項準備，自可保障存款人士之利益也。

(二)整理各行業務 現決定三年內不開分行，不置房地產，不准放呆滯款項，將利用此卅年光陰，集精會神於催收壞帳及研究改善各行業務。

(三)整頓人事 現決定三年內不添人，專心致意於行員之訓練，使其效率增加，達到節省開支之目標。

以上三項既已決定，依據統制化之精神，必須說到做到。至如何做法，當由本會各組會議詳細計議，再行決定。吾人誠知金融環境，不致永久如今日之險惡，而本行基礎，亦已日趨穩固。但吾人爲應付目前之惡劣環境計，固非統制不可，卽爲預備來日金融環境轉好後之進展計，亦非統制不可。此爲任何機關之生存基礎，不可不加以深切之注意。推而言之，卽個人各種慾望，亦宜加以統制，不任其潰決橫流。凡人作事，必須有一服務之人生觀，節制其各種慾望，方能專心業務，爲社會宣勞，此則吾人對於統制精神之意義，所願加以引伸者也。總之吾人今日，必須具有革新、負責及統制之精神，小則及於一身，大則及於全行，以整個、健全、有效率之組織，應付環境上之任何轉變，然後可以履險如夷，處危亦安，盡其保障存款人士利益之無上天職；社會人士對於本行之信託，可以無所辜負，本行服務社會之宗旨，可以繼續實現，而本行之前途，亦得日進無疆也。

二十五年二月十九日陳先生在行務會議致

詞摘要

本行組織採總經理制，依照組織大綱，總經理統轄全行事務，或指定總行副經理分別管轄之，雖事經變遷，組織範圍由小而大，然總行制度始終如一。本行始創時期，規模甚小，

余及楊副經理可親辦各項業務。嗣後逐漸擴大，設立各部，每部設主管員，對余負責，惟余及楊副經理仍得隨時視察，或查閱帳冊。迨遷入新屋時，各部益加擴大，乃於各部設經理，提高其職權，即提高其責任。後以余及楊副經理因事務漸繁，對於總行各部事務之認識，逐漸減少，既不能每日與同人接談，更無暇查閱函件與帳冊。此種現象之由來，非同人之過失，實因吾職務使然。余對同人均十二分信任，一切事務，既經付託，自無顧慮之必要。惟余職責所在，對於總行各部業務，須在可能範圍內力予查核，凡一日內各部事務，余或楊副經理須有一種自動方法，可以瀏覽無遺。其重要者，余或楊副經理須親自審核。所謂自動審核方法，即總處備置一種記錄，以便余可隨時瀏覽。其目的如後：

(一)貫通總行各部業務 各部主管人員有其自己的立場。譬如國外部，希望多訂幾張合同，多賺幾個錢。內匯部希望多做幾筆押匯，多賺些利息。信託部希望多租出幾只保管箱，多得些租金。此種好現象，余深為欣喜。惟組織既大，管理不易周密，因此各部事務，不免缺乏連絡。為避免此缺陷起見，各部事務，急須力謀貫通。當頭寸緊時，若國外部多做近期買進合同，在國外部立場，果是賺錢，但以全局而論，乃是損失。又如外匯套息，有時大至二分以上，利息既厚，又屬穩妥，此時其他部份，應在可能範圍內犧牲一部生意，移至國外部，以博厚利。故余之所謂貫通者，即以吾不偏不頗之眼光，根據總處逐日記錄，隨市面之變化，而獲最大之利益，其中即使犧牲某一部之利益，亦所不計。

(二)辦理對外事務要有系統 總行以前本設有文書科，辦理各部對外函件，嗣以各部事務漸繁，乃各設文書員以資便利，然改變制度後，余常聞有對外函件之涉及數部份者，答覆

時每遇困難，因甲部經理，祇負責甲部事務，致答覆時不知歸何系統辦理，對外服務，殊有欠缺之虞。現總處既備記錄，對於各部事務，漸得有系統之認識，嗣後如遇上述之函件，可由總處答覆，即僅關於一部份之函件，同人認為有送交總處審核之必要者，亦可如是辦理。

(三)改革各部份辦事手續 各部自設小組會議後，獲益必多。惟甲部所研究者，乙部未必知之。嗣後各部小組會議紀錄，須按時交總處審核，俾可採取一部之長，而糾正他部之短。

(四)催收呆賬須加工辦理 各部呆賬，余雖知其梗概，如總處備有記錄，則余可隨時瀏覽，益加警惕，以與同人商討催收辦法。

(五)呆滯放款務須避免 近日商業衰落，放出款項，易致呆滯，如透支及押放款逐日報告，總處多一人屬目，似可多一番考慮，藉免呆滯。

(六)契約合同加工研究 呆賬之由於訂立契約時不加審慎者，在所難免。嗣後各種契約合同，務須由余或楊副經理親自簽字，或事前審核，以資慎重，並須留一副本，以備總處隨時查考。

(七)研究人事調動或節省人手 總處對於各部事務，認識既增，則對於調動或節省人手問題，可有準備之解決方法。

以上各節，均就大者而言，余知照此方法實行，收效必廣。惟余尚有一言，須為同人告者，即總處之記錄，乃根據同人之報告而做，總處派人至各部查閱帳冊時，各部經理或職員須充分協助，同人與查核人員合作，即與余合作也。又嗣後對於各部事務，各部經理原有責

任，仍不得絲毫減少，然余之查核，為加一種考慮，多一條防線而已，同人原有精神，仍須維持。否則因總處之查核，而同人減少審核工夫，則所得必不償所失矣。

二十五年八月陳先生與南京分行同人談話

紀錄

自政府施行統制經濟、改革幣制、管理通貨以還，銀行事業乃起劇烈之變動。前此銀行界所公認為有利可圖之業務，已逐漸減少。此後吾行不得不亟速另闢新途徑以謀發展。夫經濟統制及通貨管理，本為現今國際經濟生存競爭上必要之工具，全國人民應當同聲贊助。惟經濟環境日日因此而變遷，則吾人須認清環境而隨其進步，否則非至流為落伍不止。就中銀行事業，處此新舊過渡轉變之中，更當日夜警惕，自強不息，始能追隨新潮流，而更發揚光大。吾行成立已有二十年之光榮歷史，迴顧過去二十年之歲月，上下一心，精誠服務，勇敢邁進，堅實發展，故雖經過內憂外患若干風浪，本行依然得為社會服務之機關。惟欲保持過去之光榮歷史，則今後吾人更須有數十倍之努力。茲略舉其重且大者數點，分為對內與對外兩大部如次。

甲、對內

(一) 全行思想與精神之統一。思想統一與精神團結，為任何公私事業之第一要件。本行以十萬元之資本而獲得今日之成就，其最大原因，即在精神團結與思想統一。現在分行有七

十餘處，分佈全國各重要城市，有同人一千六百餘人，類皆忠勤正直之士，有存款一萬萬四千數百餘萬，皆爲社會人士信賴本行之資金。夫以如斯之大團體，若上下一心，精誠團結，實具有左右乾坤砥柱中流之勢力，而助成國民經濟之發展；否則人數縱多，若思想紊亂，內則自生意氣，外則發爲不負責任之言辭，決不能臻於上進，於公於私，兩無補益。故今後切望全行一千餘同人之行動，猶如一人。全行七十餘處之機關，猶如一完整之身體。則不但可以保持過去光榮歷史，而行務更可蒸蒸日上也。

(二)作奸犯科之絕對剷除 作奸犯科，營私舞弊，不但妨礙事業之進展，更有害個人之生存。以公而言，因一害羣之馬，損害全體之信譽，爲團體所不容，爲人類所不齒。以私而言，誰無父母，誰無妻子，誰無兄弟，誰無朋友，若一旦弊端暴露，則親必不以爲子，妻必不以爲夫，兄弟朋友恥與爲伍，終其身不能再見天日，因一念之差，遺畢生之痛，寧不可悲。故今後切望同人，律身嚴謹，俾成爲本行之良材以繼往開來。尤望同人互相勸勉，救人於水火之中，務期再無此類不祥事件之發生。此不但本行之幸，亦團體社會之幸也。

(三)呆帳之絕對防止 呆帳爲銀行之所最忌，本行過去屢有呆帳發生，幸平日營業準備充實，足以應付而無虞。惟呆帳之發生，類多發生於辦事人之不注意、顧情面。此種疏忽之罪，與作奸犯科相等。故今後各分行經理對於押放款業務，必須遵照行規，嚴加審核，務期再無呆帳之發生。過去壞帳應竭力整理，今後呆帳則須絕對防止。萬一再有呆帳發生，則祇有對於各分行經理、調查員、複查員及經手人等予以嚴厲處分，決不寬貸。而

對於放款中無呆帳之行處人員，亦必特別嘉獎，逾格提升。此為吾行之最大關鍵，切勿視為無足輕重也。

(四)開支之合理化。開支固貴節省，而尤貴乎合理化。所謂合理化者，即當用之，與行務進展有關者，為數雖多，不可吝惜；若用於不當用者，即不浪費，雖一文亦不可支用。近來各行對於開支之節省，確有相當成效，此誠足表現本行之新精神。惟極端緊縮，不無影響收益，故今後當於浪費方面再行詳查。而人事之浪費，尤占開支之大宗。若全行再能對於組織力求嚴密，手續力求簡單，則人事開支，更可節省。惟此種人事上之開支節省，係積極而非消極，故今後本行同人，若對於行務有特別貢獻者，自當予以逾格加薪。務使人盡其才，物盡其用，開支既可節省，同人生活亦可優裕，而行務更可進展，此合理化之一舉而三得者也。

乙、對外

(一)全體業務之推進。凡百事業，皆在競爭之中，我國銀行事業亦已趨入劇烈競爭之途，吾人應努力於競爭中以求生存。本行二十年前，以小資本而獲得今日之成就，即在二十年如一日，上下一致，不斷研究，不斷進取，行務遂能與日俱進，隨時隨地開風氣之先，重服務，辦儲蓄，推進押匯，倡辦旅行社，處處謀應社會之需要，以求業務之健全發展。過去如此，今日亦當如此，將來更當如此。故今後各行處，上自經理，下至員生，務須秉承過去之精神，對於全行業務，一致推進。就中如利用已有顧客，利用匯兌而增加存款，利用信託招徠儲蓄，利用服務而增進行務，研究顧客心理，適合社會需要，應

付經濟環境，保持本行令譽，則雖處千軍萬馬之中，鬥爭劇烈之場，行務儘可蒸蒸日上，出人頭地，此吾人可敢斷言者也。

(二) 押放款之特別注意 銀行業務，一方固須策進存款之增加，而一方尤須求放款之確實。本行今日權其二者之輕重，更在放款之流動安全。存款之多，固爲本行之競爭武器，而放款之流動安全，尤爲本行之最大武器。今後呆倒之帳，須絕對防止，上面已經談過，非力求其實現不可。但欲阻止呆帳之發生，則全在乎日押放款之特別注意，過去之呆帳，已給與吾人最高代價之經驗。故自今日而后，全行各行處負責人員，務須日夜警惕，觸目驚心，隨時隨地，切記下舉各條：

(1) 努力求認識商品 研究其來源、去路、品質、產量、交易習慣、以及各種陋規。就中如棉花、棉紗、棉布、雜糧、米、麥、麵粉、食鹽、糖類、蛋品、桐油、茶葉、大豆等等，人生衣食住所必需之商品，尤爲吾人日常之課程，爲不可一日忽略者也。

(2) 注意信用調查 銀行業務之兩大原則，即在受信與授信。本身無信用，固無資格受託社會之資金，顧客無信用，更不可與其往來，信用實爲金融界之原動力。歷來呆帳之發生，端在經手人未能充分注意信用之調查。故今後各行處經理主任，務須對於各當地往來行家與個人，切實調查其信用，編製信用記錄及倒賬人名錄，祕密保存。此對人信用，所以補對物信用之不足，不可不切實注意者也。

(3) 商品押款之要則 同是商品押款，此中大有分寸，應付稍一不慎，往往貽患甚巨。

舉其要則，如冷門貨不可做，估價須以實進淨價為標準，折扣須預留買賣佣金、上下力、利息、保險費等各項費用，市價之漲跌與斷然處分，押款須以實際市價為準則，並須注意稅單、提單、倉單、保險單等必要之證據，諸如此類，要在經手人細心考察，庶幾可策安全也。

(4)堆棧之嚴密管理 堆棧之作用有二，一則藉以招徠押款，一則所以保護押款。然貨物種類甚多，經營方法亦異，而此種陋規惡習，比處皆是，管理稍一疏忽，銀行押款即受其禍。故今後對於各地堆棧，務須嚴密管理，以策萬全，外棧貨物之不能做押款，即此意也。

(三)謀收益之確實增加 銀行雖非貪得厚利之機關，實為營利機關，決非慈善事業。其資金來源，不外兩種，即一為股本，一為存款。股本須付股息，存款須付利息，若無切實可靠之收益，既不足以應股息與利息，亦不足應各項開支。節省開支，固為消極的增加收益，然開支之節省，自有一定限度，故銀行須謀積極的增加收益，始可維持事業於無窮。

(四)經濟環境之應付 我國自改革幣制以來，經濟環境，日在轉變移動之中。以前交通未發達，消息不靈通，事業範圍不廣大，各種法規未釐訂，經濟社會之變化極微，凡百事業，容易應付。今後則不然。交通漸次發達，消息日見靈通，事業範圍日趨擴大，國家法令日有頒佈，就中最與銀行事業有切身關係者，如通貨之如何管理，中央銀行之如何組織，特殊銀行之如何產生，商業銀行之如何前進，信用膨脹抑通貨膨脹，自由經濟抑統

制經濟，棉紡織工業管理局之成立，與金融業發生若何關係，農本局之創辦，與銀行業有何影響，他如全國經濟委員會之設施，國民經濟建設之運動，軍需工業之創辦，進出口貿易之如何增加，此不過舉其重且大者而言。此外國家一切經濟設施，無不與銀行事業發生密切之關係。何況國外經濟之各種波動，更千變萬化，層出不窮，在在皆為從事銀行業者所不可不加以研究者。不然，決難應付今後之環境。山西票號，方其盛時，固一世之雄也，因不能應付辛亥革命後經濟社會之轉變環境，遂致沒落，於是銀號錢莊代之而起。然銀號與錢莊，又因不能應付廢兩改元之經濟轉變，今日亦已成強弩之末，新式銀行乃代之而起。至銀行今後在劇烈生存競爭之中，當然亦支配於優勝劣敗之原則下。能追隨經濟社會之轉變，能應付今後之經濟環境，自必與日俱進，乘風破浪，光大發揚，進而執金融界之牛耳。否則醉生夢死，好安逸，求舒服，得過且過，不能追隨經濟潮流，當然在淘汰之列。以行而言，不能應付經濟環境，即為落伍之行。以人而言，不能研究經濟環境，即為落伍之人。天助自助者，決不賴他人之扶助，此更為全行同人所急宜警醒而從事努力者也。

商業銀行與環境

二十六年二月陳先生為海光月刊作

邇來商業銀行之服務人員，對於商業銀行前途，輒抱悲觀，認為目下及以後環境不利於商業銀行之進展。此種悲觀心理之形成，殆由於近二三年來金融環境發生劇烈變化所致。以前政府忙於內戰，對於幣制金融，無力加以管制，故商業銀行之經營，較為自由，如兌換、

匯兌、發行及領券，均有若干額外收益。現幣制業已改革，政府對於幣制金融，具有相當管理能力，因此商業銀行之經營，其自由已受若干限制，而各種額外收益，亦有消失可能。以前政府銀行，因政局混亂，不能引起人民信仰；惟現在政府基礎，比較穩固，政府銀行之信用，亦較堅強，因此同業之中，不無感受劇烈競爭之苦。所謂悲觀，大率如此。惟其是否有理，殊須加以考慮。

余辦理商業銀行，倏忽二十餘年。此二十餘年來常堅抱兩種信念：第一，凡對於社會有用之事業，均有存在可能。經濟學上之價值，基於效用，有效用始有價值，有價值始能存在。第二，天下一切事物，均在推進之過程中，任何環境不能固定不變。假如環境固定不變，則人類無進步之希望。又假如環境時刻發生變化，欲求一種事業有用，必須時刻加以革新，方能適應環境。反言之，任何事業如能時時革新，處處適應變動之環境，則必能繼續存在，日漸發展。故經營一切事業，所懼者在乎其無效用，無進步；如有效用有進步，決不致於失敗。

此兩種信念，在過去商業銀行進展之過程中，即有一良好證明。本行開辦之時，錢莊勢力，尙盛極一時，頗有若干人士，寧願爲錢莊之「阿大先生」，而不願爲銀行經理。但近二十餘年來，錢莊之經營方法，自莊票以至信用放款，似尙無顯著之進步。惟商業銀行，在存款方面，能吸收一般游資；在放款方面，着重對物信用；更推廣國內外匯兌押匯及信託事業等等，以期適應多數人士之需要。新式工商業既振興，一切環境，亦大非昔比，商業銀行之效用，遂能適應環境之轉變，繼續發展。同時因過去政治腐敗，幣制混亂，政府銀行信用不

固，銀錢匯兌，頗有風險，此蓋足顯示商業銀行維護民間資金之克盡厥職。故二十餘年來，商業銀行具有長足進步，確能代表我國一大部份民族資本，推其原因，不能不謂商業銀行具有效用，能適合環境之需要也。

現在吾人應承認金融環境，已經轉變，並應承認此轉變是一件好事，一件無法并無須避免之事。凡屬國人，無不希望政治修明，經濟金融組織均上軌道。譬如幣制改革為解救金融恐慌及統一幣制之唯一方法，絕不能因商業銀行之匯兌利益減薄，而遂謂我國幣制不應改革也。中央準備銀行為樹立我國金融制度之唯一基礎，絕不能因商業銀行之發行或領券利益發生問題，而遂謂中央準備銀行不應設立也。他如建築公路鐵路與乎救濟農村等等，均屬現代國家應辦之事，亦為我國改革為現代國家必要之事。故吾人應歡迎環境之改進，并隨時促進之，不得怨尤環境之轉變；縱然怨尤，環境之轉變亦無從阻止也。

目下吾人最重要之工作，厥惟檢查商業銀行之效用是否因為環境轉變而有所消失。夫商業銀行之使命，在乎輔助工商業，而工商業之發展，端賴一般經濟金融組織之改善。現在環境之轉變，既趨於改善一切經濟金融組織，此對於工商業之進展，當然為一助力，則商業銀行輔助工商業之風險，自可減輕，對於存戶資金之保障，亦可充實。此可謂商業銀行之效用且有增加矣。况我國土地之大，人口之衆，如各種生產事業，在政治安定狀態之下，逐步進展，目下區區百餘家之商業銀行，能否滿足一切短期資金之需要，尙屬疑問，縱有政府銀行，亦無從包羅一切。有人輒以為政府銀行與商業銀行如經營同一業務，則不能共存共榮。事實并非如此。德法二國之中央銀行無不兼營商業銀行業務，但該二國之商業銀行并不因此消

滅。況目下我國政府銀行與商業銀行業務之混雜，尙屬暫時現象，并非永遠如此。於此可見我國生產事業如能廢續發展，則必需有供給短期資金週轉之機構，而商業銀行之效用，決不致有所消失矣。

商業銀行之效用既不消失，其收益自有相當來源。過去商業銀行之收益來源，固然較多，但最重要者仍爲放款之利息。日後商業銀行之效用，既益側重輔助工商業方面，故此項利息收益，日見重要，而放款之技術，蓋不可有所忽略，此卽環境影響商業銀行經營之一也。

吾人既知商業銀行之效用，固未喪失，惟其效用之性質，則已改變。以前商業銀行之效用，在乎供給社會人士以多種服務，重量不重質，服務成本，并不需精密之計算。現在商業銀行則不然，其服務種類雖多，惟政府銀行皆照樣舉辦，故效用之重心，不在供給多種服務，而在供給良好服務，重質不重量。服務成本，亦須精密計算。換言之，以前銀行任何服務，均有人歡迎，現在競爭劇烈，必須服務優良，始受歡迎。故凡經營商業銀行者，爲適應環境之轉變起見，必須設法改善其服務之本質，低廉其服務之成本，達到「價廉物美」之程度，始能立於不敗之地。如在存款方面，應努力便利顧客，博得其信任。在放款方面，應審慎調查，絕對不吃倒帳。在開支方面，應力求摺節。在人事方面，應不斷訓練陶冶，增加辦事效率、杜絕舞弊等等。以上如能一一做到，則服務成本，自然減輕，服務範圍，亦必推廣，商業銀行雖在轉變之環境中，亦能進展。

故商業銀行之服務人員，對於目下環境之轉變，殊無懷抱悲觀之必要。然堪悲觀者，不在環境，而在本身不努力，不適應環境耳。如專事因循敷衍，不圖革新，卽環境不變，亦將

漸漸沒落。如一心一德，力圖振作，不論環境如何變遷，終有成就。二十餘年以來，本行在內憂外患中之奮鬥，即爲良好證明。凡我同人，均應認識此點。尤應認識本行爲一服務機關，故各人員均應就其本身職位，發揮服務精神，以期同舟共濟，爲社會國家謀利。如是則目下環境，不獨無害於商業銀行，反而有助於商業銀行之進展，要在吾人「好自爲之」而已。

二十六年六月陳先生以本行之第二時代一

文告同人

余自山居以來（按是時陳先生居莫千山養疴），體氣漸復，身心亦覺舒暢，且知行中業務，頗有進展，具見全行同人，努力服務，良用欣慰。山中雜事既少，輒就本行之過去與將來詳爲推思，爰就考慮所得，以告同人。

余辦理銀行，始自民國元年，迄今凡二十六年，一人精力所能完全貫注之時間，不過三十年左右，故就生命之過程言，余之銀行生活，已歷一個時代。在此二十六年中，凡所見聞，事變孔多，追思過去環境，尋其起伏之跡，則儼然亦自成爲一時代，可說如下。

就政治環境言之，此時代以內戰暴發爲開端，而以停止內戰爲結束。最初革命不成，致有洪憲復辟及軍閥紛爭之局，馴致吏治貪污，兵匪不分，苛擾之下，民不聊生。本行二十餘年來，亦已飽嘗此種政治混亂之痛苦，如叛軍之劫款、武漢之集中現金、各地軍閥之勒派餉捐、分支行處之因事變而急速收縮、以及各地同人之臨患求全，奔波避難；凡此諸端，歷歷

在目，所謂百戰餘生者，未嘗不足以喻本行。然經過二十餘年之內亂，國民革命卒底於成，統一基礎終趨鞏固，此後內戰機會既已大見減少，一切吏治與軍備亦顯有進步，堪爲否極泰來之象徵也。

就經濟環境言之，此時代以經濟崩潰爲開端，而以經濟統制爲結束。過去二十餘年中，有內戰，有天災，更有強敵凌侮與外貨傾銷。內地農村經濟，既已陸續崩潰，都市新式事業，亦感生存進展之不易。國不顧民，民不樂業，產業日落，民乃益困。金融業既不能脫離國民經濟而獨立，亦輒感受意外之打擊。如二十年大水災之發生、二十四年紗業經營之不利，均使本行遭受無謂之流言，致業務進行，頗感不安，卽今追思，猶有餘憾。然近一二年來，內戰漸息，歲收亦登，政府經濟建設，如築路導河等等，逐步推進，漸有成效。益以農村金融之輔助，作物種植之改良，公私機關均能努力提倡，人民富力，當有所增。且對於產業之經營，就政府能力所及者，亦輒取統制之方式，以求國民經濟之有計劃的發展；其效果能否滿意，目下固難逆睹，惟大體觀察，則經濟環境，亦顯有好轉之趨勢矣。

更就金融環境言之，則此時代以金融混亂爲開端，而以幣制改革爲結束。方本行創立之時，所謂幣制，以銀兩爲計算單位。所謂金融，以錢莊爲中心勢力。政府自顧不暇，任金融業自由經營，無整個之組織可言。於是有信交風潮，有地產公債之投機，有多頭發行之競爭，更益以金貴銀賤及銀貴金賤之劇變，金融市場，時輒發生恐慌；銀錢業之經營，長在驚風駭浪之中，蓋已十餘載於茲。然在最近數年來，銀兩本位，終告廢止，新式金融業日益勃興，而自民國二十四年十一月以後，我國通貨且已脫離銀本位之羈絆，卒能統一發行，穩定匯

兌，可見金融環境亦具有若干樂觀之因素矣。

總之，過去二十六年來，固已備極黑暗混亂，但黑暗中已有曙光，混亂中已有條理，所謂黑暗與混亂業已告一段落，故過去之二十六年，亦成爲一個時代也。

由此可知本行之經營，自過去以至現在，亦已成爲一個時代。因銀行經營，自外而言，須受環境之支配，而過去二十餘年之環境，如上所述，業已告一段落，成一時代。自內而言，須受人力之推進，而過去與余共同努力之同人，亦多經過二十餘年之奮鬥，各將成就其本人時代之使命。是故本行之經營，就環境言，或就人力言，均將結束其第一時代之過程，換言之，亦將開始其第二代之進程也。本行第一時代之收穫，爲資本自十萬元增至五百萬元，公積增至七百六十萬元，存款增至一萬八千餘萬元，分支行處增至八十處左右。此種收穫，固不能引以自慰，然亦當竭盡本行同人二十餘年之精神，時刻操心積慮，處處與黑暗混亂之環境奮鬥，僅乃得之。今後第二時代之成績如何，目下誠未可前知，然第一時代之本行，爲一毫無憑藉之銀行，至第二時代之本行，業已具有第一時代所造成之穩固基礎，即此一端，已具有優越之出發點矣。即就今後之環境觀察，亦有勝於第一時代者，茲更爲同人解說之。

吾人應知今後之中國環境，爲一具有非常偉大性之環境。蓋國內政治問題既已告一段落，此後全國人士之精神財力，當集中於抵禦外侮及發展產業。果外侮而終不能免，則作殊死戰者，亦爲此第二時代中人，此種奮鬥之偉大，誠非過去內戰時期之努力所可比擬。果外侮而因敵人之有所懾悔，卒能祛除，則今後我國經濟發展之蔚爲大觀，殆屬毫無疑義。就今日所能見及者，第一爲我國鐵路建築，勢必普及全國。過去五六年間，各地公路之建築饒有成

續。但公路運輸，成本過重，便於行旅而不利於貨運，欲求內地物產之暢流，自非建築鐵路不為功。目下政府對於鐵路建設，已擬有五年計劃，將建築八千餘里之路線，如能陸續完成，則我國內地經濟狀況必能日見改善，即貨物聚散之途徑亦將隨之變更，對於我國國民經濟之影響，有非估計所能及者。其次則我國輕重工業必須陸續發展。在過去二十餘年中，我國工業之進展，幾僅限於輕工業之嘗試，且屬毫無組織，備受外貨之壓迫。今後如鐵路計劃，一一實現，內地市場，陸續推廣，而政府組織既臻健全，對於國內實業之發展，益能確切輔助，則不論政府統制與否，國內輕重工業之次第設立，殆為事勢所必然。因目下我國經濟上所處之階段，為一工業革命之階段，凡欲造成近代化之國家，無不有待於工業革命之完成也。更次則為水利之復興，足為繁榮農村之基礎。導淮導運，向為近百年之難題，目下已有解決之望。各省灌溉工程，如引洛引渭等等，亦已著有成效，將來繼續推進各項水利工程，則水旱等災之損害，決不致一如往昔之嚴重。而我國大部份人民之生活，即農民之生活，亦得日趨安定。農村經濟，庶可期於繁榮。

最後就金融而言，則中央準備銀行遲早必需成立，此後金融市場具有中心組織，通貨管理自易臻於健全，商業銀行之經營亦將趨於合理化。在此環境中之銀行業務，誠不如往昔之自由，但政府銀行與商業銀行之機能，在中央準備銀行成立以後，即可分別清楚，而商業銀行在產業發展之進行中，仍具有無限之前途也。此外則國貨產品之運銷，如何推廣，平民教育之設施，如何普及，以及海航空航有無線電報電話等等之設備，如何擴充，均為來日可為而必為之事業。由此可知今後之一個時代，實有無窮之發展在，謂之偉大，信不虛也。

吾人將如何應付此偉大之時代，此當前之問題也。凡正當事業之價值，在能運用人力，超越時代，而永久貢獻其使命。所謂運用人力，在能精神貫注，忠貞將事，處處操心積慮，以圖事業之生存健全，以應付環境之不測變化，而後事業之進展，乃不為環境所限制。所謂超越時代，即第一時代之人力，既已運用，復有第二第三時代之人力以繼之，如是後浪追前浪，永無休止，曾不以一時代為始終，而後事業之意義，乃有過於人生者。本行以服務社會為宗旨，為一正當事業，然欲求此項正當事業之永久存在，亦當運用無數時代之能力，庶克繼續其使命。今本行之第一時代已告一階段，願我同人之中，則多半屬於第二時代也。第二時代具有光明前途，與第一時代之長在黑暗混亂中討生活者，迥然不同，非有偉大之人力，不能無負于光明之時代。然則本行第二時代之同人，將如何利用此優越之環境，奮力前程，以求事業之發揚光大而推進其服務社會之使命乎，企予望之。

二十六年十月一日陳先生與上海總分行同

人談話錄

今日吾人在此聚談，係處於一非常之環境中，離此不遠，即為一近代化之戰場，我方忠勇將士，正以血肉之軀，與敵人之大砲炸彈機關槍作殊死戰，自八月十三日迄今，忽忽已有五旬，在此五旬之內，一切環境均已改變，回想二三月前之局面，有如隔世。以前為一和平妥協安居樂業之局面，現在為一戰爭衝突困苦奮鬥之局面，誠為我國歷來未有之浩劫。此種

局面，既不能阻止不來，亦不能立刻改換，吾人將如何調整本身的一切行爲，更將如何改換種種不適合現階段之心理，以求適合此種非常之環境，是一件非常重要之事。

吾人應知此次抗戰之意義，究在何處。政治上及經濟上當然有種種重大意義，並且關係我國整個民族之存亡，諸君知之甚詳，不必多所解說。但余覺最重大之意義，爲精神勝於物質之表現。假使我國政府，僅就物質方面計較如飛機大砲等等，吾人決無抗戰之勇氣，其勢在未戰以前，先要屈膝，但吾人認爲整個中國民族之生存，已遭遇嚴重危機，如再不誓死抗戰，無異喪失國格，而且深信具有此種抗戰精神，最後勝利，必屬於我，所以毅然對日作戰，且能予敵人以重大打擊，精神勝於物質，遂得一重要證明。國家如此，凡百事業，亦莫不皆然，所以吾人在今日抗戰局面之下，亦應有抗戰之精神。

何謂抗戰精神，仔細研究，不外忠於職守四字。軍隊忠於職守，故能不顧一切，在前線拚命打仗，雖敵軍飛機大砲，更番轟炸，亦無奈我何。政府忠於職守，故能不顧敵機如何空襲，仍能在各地計劃作戰事宜。換言之，何人忠於職守，即何人具有抗戰精神。銀行人員既不能且不必上前線作戰，故除忠於職守外，另無其他可以表現抗戰精神之方法，亦不必更需其他方法也。

銀行在戰時有何種職守，應爲吾人所確切明瞭。就余所能見及，銀行之戰時職守，與平時並無大異。一般而言，共有三端：第一職守，爲努力保護存款人士及股東所付託之資金，此項資金爲中華民族之汗血，吾人能保持一分資金，即爲國家增一分元氣，間接即足增厚抗戰之力量，故此項資金之重要實屬高於一切，吾人應竭盡全力，保障其安全，不使有所損失

。第二職守，為在可能範圍內，應予存款人士以種種便利，繼續吾人服務之主旨，不可隨意留難，減少對於銀行之信任。目下存款人士在法令限制之下，感受相當痛苦，吾人應與之同情，並應善為招待，使之不發生無謂之恐慌，以求人心之安定。第三職守，為努力疏通貨物，使資金不陷於呆滯，而工商業亦得進行其最低限度之活動。因抗戰不論如何激烈，為持久計，自不可使工商各業永久停頓，故吾人必須研究戰時交通途徑，及安全運輸之方法，使集中戰區之貨物得向內地流通，一方面可以避免意外損失，一方面亦得推動工商業，鞏固後方之經濟基礎。此三種職守，本屬平時之職守，但在戰時，尤為重要。

本行自戰事發生，即竭其全力，盡此三種職責，凡所設施，業於各項通函通訊中奉告，其犖犖大者，為（1）厚集準備，應付提存。二月之內，存款減少達四千萬元，經本行迅速收回放款，厚集準備，始終應付裕如。（2）保護同人，不受戰事危險。同人及其眷屬居所在危險區域者，均於事前設法遷移，內地各分行亦多設置防空地室等，以備萬一。（3）保護貨物，不使有所損失。目下大部份貨物均在租界安全區內，其在第三倉庫者，亦正設法運出。（4）收回放款，以免意外損失。本行存款雖減少四千萬元，放款亦減少達三千萬元以上，準備依然有三千五百萬元，戰區之內放款不多，詳細審核，亦尚無重大損失。今後戰事遷延，自不能保證永無損失，所幸本行歷年辛勤，積有公積一千萬元，即有損失，亦足以應付裕如。故本行對於保護資金之職責，業已忠實做到。至便利顧客方面，則本行已將總行遷往法界比較安全之區，諸君接待顧客，想亦能誠懇相處。關於流通貨物，各地分行均已努力進行，極有成績，余最近在貿易調整委員會做事，亦正設法辦理國外推銷事件，若干出口貨物，已

有通銷希望，本行押貨，自更易於贖清。凡此諸端，均爲本行忠於職守之表示，亦爲本行之抗戰精神，而在座諸君，均貢獻其一分子之助力者也。

在此抗戰時期內，本行不可不忠於職守，因此益望全體同仁，忠於職守，在座諸君，手下均有許多同仁，故除自己忠於職守外，必須領導同仁，如何盡其職責，關於此點，諸君應多開小組會議，將下列各點，詳細向各同仁說明，以求上下一氣。

(一)應去除本身地位不穩之錯覺，切勿以混一日算一日之精神，應付日常事務。現在有一部份同仁，因事務較閒，恐懼地位發生問題，對於日常事務，不肯用心處理，大有過一日算一日之態度。要知地位之穩否，不在事務之忙閒，而在辦事之有無效率，如爲敷衍塞責，即在平時亦須淘汰，如果恭敬將事，對於本身職務有研究，並有貢獻，隨時隨地，可爲本行所重用，決無地位不穩之問題。

(二)應了解本行真實情形，勿在外散佈不負責之言辭。對於本身服務機關之真實情形，如尙不能明瞭，可見平時必不能忠於職守，在抗戰時期內，更無足取，本行所發通函通告及情報等爲數不少，宜令同人等多多閱讀，並望將本行真實情況時常報告同人，使其了解本行經營之主旨，方不致在外信口亂說，引起種種誤會。

(三)應研究本身職務，設法增加效率，節省開支。此後戰事延長，放款不敢多所承做，收益減少，當在意中，因此本行業務人事，自非力求經濟不可。欲達到此項目的，必需每一行員能努力研究其本身職務，加以改善，藉此增加效率，使銀行服務之成本，減至最低限度，一切文具紙張郵電燈炭，均須努力節省，不可隨意浪用，本行

開支愈能減輕，卽經營基礎，愈能鞏固，當然亦爲同人職責之一。

(四)應處處以行爲前提，保障本行之業務。在抗戰環境內，處處應以國家或機關之利益爲前提，個人之小我活動，應視作無足輕重，換言之，本身職守不可任意放棄，所謂疾風知勁草板蕩識忠臣者是也。故于本行資金之放出者，應努力設法收回，不可徇於私情，而致有所呆滯，本行之處於危險區域者，應盡力保障其安全，不使有所損失。此次戰事內，有一極好榜樣，卽上海郵政管理局，係在北四川路橋堍，乃在危險區域內，而郵務長乍配林，始終在郵局內辦公，有時且睡於其間，此種守職之精神，應爲吾人所師法，此卽所謂忠於職守也。

凡我同仁，如能實行以上四點，才能忠於職守，而具有抗戰精神，此種人物，亦卽爲本行今後復興之忠堅分子。吾人須知任何銀行，必須有健全之人才，方能日趨發展。所謂健全人才者，有五項要素：第一爲忠實可靠，第二爲有進步，第三爲有技能，第四爲能輔助本行進展，第五爲能專心一志，辦理銀行事務。凡我同仁，如能具有此五項要素，卽爲本行之健全人才，亦卽爲抗戰環境內之戰士，決不至淘汰，否則雖日日憂慮本身職位，亦何濟於事。總之，忠於職守，爲吾人辦事所必需之精神，在目下抗戰時期內，尤屬重要，而本行將來復興之基礎，亦端在於此也。

廿七年二月廿三日陳先生在行務會議致詞

摘錄

鄙人離滬將及四月，此次回來，忽忽亦已兩週。在此兩週之中，爲欲明瞭上海總分行在戰事時期之業務與人事情形起見，曾舉行多次會議，並與各人作個別談話，凡在座諸君，均已分別談過。鄙人未曾回滬以前，在內地分行所在地，如南京漢口重慶香港等處，約達三月，彼時雖不能與在座諸君，時常晤談，但精神上仍恍若時常見面。內地對於各行戰時情形，亦曾詳細查詢，一切情形，自與上海略有不同之處。

當南京方撤退至漢口之時，漢行顧客，驟然增加，無論與本行有無關係，每天來接洽者，至少有二三百人，漢口中國旅行社，即聯絡各機關，辦理被難人事登記，一般顧客，多感便利。港行每天來往人士，亦甚熱鬧，事務既多，精神更好，精神既好，服務之機會更多。本行根基深厚，素以服務著稱，二十餘年來，努力經營而日趨穩固之服務基礎，到今日已得表演機會。

重慶辦事處，現已改爲分行，在去年十一月下旬，該處存款，祇三十餘萬，現在則已增至一百五十餘萬，業務亦較前繁忙。其他尙未接近戰區之各行業務，亦有若干進步，存款數字，且見增加。雖因交通阻滯，與聯行聯絡未能如往昔之靈便，但在漢在湘，均設有總經理辦事處，依然呼應自如，且可籌謀向西擴展事宜。如西南公路運輸處、貿易調整會、大業鹽號等，均需要本行人員服務。其間西北方面，甘肅省建設廳要求旅行社在蘭州等處，設立招待所，亦如西南公路運輸處辦法願撥款交由我社代爲經營。在此普遍失業服務無所之環境中，本行一切服務，仍爲社會所需要，從此可知本行在目下依然爲具有生氣之機關，並未喪失其服務能力。且因戰事發生而益多服務之機會，苟能努力奮鬥，前途決無悲觀。

本行經二十餘年來之努力，歷年盈餘，並不以之完全分派於各股東，而作爲公積。自去年戰事發生，蔓延大江南北，因本行分行衆多，頗有懷疑本行蒙受鉅大損失者。實則本行在津浦京滬兩路沿線各分行，雖受相當損失，鄙人在內地，已令人一再估計，反復再三研究，覺並不如意想之甚，各工廠之抵押品，亦會一再估價，雖其本身遭受損失，而抵押品尙足抵償押款。照現在之估計，深信歷年之公積足以抵償任何戰事損失而有餘。而本行股東及存款人士之資金，確未受有絲毫損失，足徵以前之眼光，並不錯誤。倘當時計不及此，而不積存此鉅額之公積，則此次戰事損失，將無法彌補，各股東及存款人卽難免不受影響。現在則足以表示銀行厚集公積之重要，本行同人辛苦二十餘年，總算得到如許之成績。

處此時際，凡抱悲觀態度者，以爲商業銀行鮮有希望，此實由於精神之不能振作而趨於消極。試觀二十四年終，政府改革幣制之時，亦曾有此種論調，以爲此後商業銀行，前途將蒙受不利，遠不及國家銀行地位之優越，但結果已有事實證明其不確。故現在之抱悲觀者，吾認爲與改革幣制時相同，實覺毫無根據。

鄙人當幼年時卽在漢口，自十二歲至廿四歲之十二年中，漢口經過四五次之風潮，初時漢口僅有兩條大街，每年發生火災，事後卽重復興建，從無任其荒廢之處。漢口今日之發達較鄙人十二歲在漢之時，好起百倍，因其有出產，有土地，有人材。倘以漢口一處爲例，則商業銀行所做之事，如爲世人所需要，必定事有可爲，而無不能立足之理。以前並未曾想到在貴陽蘭州等處，設立招待所，現在竟然成立。由此以觀，除對於自身、對於事業無有辦法，常與悲觀者接近外，當認定天下決無不可以爲之事。

現在本行對於開支人事，兩者均有相當之調整。總分行處由八十而減至六十五處，分設於三十四個地方，在此情形之下，不怕無事做，不怕提存款，最怕的是人事上態度悲觀，發生弊病。鄙人在漢時與德人某君，談及戰事問題，據謂歐戰時之參戰人員，在平時飽受智識，遍經閱歷，且有相當之修養，故能建立奇功。某次，又與一羊毛專家英人某君晤談，擬請其到蘭州收買羊毛，彼毫不感困難，反欣然願往，並言天津羊毛質料不佳，長短不齊，常以不能到內地收集爲憾事，此次得此機會，極表感謝，足見此君，平時研究羊毛，已得到修養功夫。談到「修養」兩字，至少須十年以上，在座諸君，服務時期均逾十年，均富有智識經驗，昔與本行共繁榮，今後須共患難。凡共患難者對於本行此後復興，負起責任，從今爲始，各人有新思想與新計劃，其于如何收回放款，如何恢復營業，均須時刻研求，在外多交益友，多多交談，勿露消極，勿抱悲觀。不能專處順境，而逢逆境，就無辦法。現在最關重要者，應趁此戰時爲改革機會，改革思想，避免浪費，力除情面，負責保全本行資產。今後本行基礎，是否得以更見穩固，全在吾人辦事之精神如何，及許多難題之如何解決。

吾人從業銀行，既受社會重託，不可不負起責任，振作精神，爲個人人格信譽而奮鬥。從今天起，人事改進與節省開支，爲兩個重大關鍵。諸君應知任何銀行之力量，並不在其資本之雄厚，或其存放款之衆多。如資本雄厚，足以代表一銀行之力量，則本行過去僅有十萬元之資本，決不能進展至於今日，故銀行之真正力量，在於人事之健全程度。本行當初，雖僅有十萬元之資本，但具有健全之人員，而能奮鬥前進，蔚然至於今日之地位。積二十餘年之經驗，益知辦理銀行，必以人事健全爲無上要素。本行將來復興，端在努力改進人事。關

于今後之人事，第一要有守紀律守秩序的精神，不可頹唐，糾正本身缺點，而尤須絕對不能再發生舞弊。如本身有弊病，如何能使社會信任？故今後必須加緊訓練，行員嚴格管理，行員對於個人道德品性之修養，尤須以身作則，勤加注意。總行現已抽選數十人，設立訓練班，嚴格訓練，補充其智識，健全其思想，以爲造就將來進展業務之人才。此訓練事宜，不必須開班方能進行，各行主管人員，遇有空閒者，儘可隨時令其學習讀書，亦君子愛人以德之意。管理方面，須整飭紀律，考勤工作，除人事處管理簽到簿等外，須各部份充分與其合作，對行員隨時督察，對舞弊情事，尤須嚴密注意。至節省開支之最要方法，在增加各個人之辦事效率，鑒於以後環境之艱苦，尤須養成其刻苦自勵之精神。他若茶房司役之效率，亦須設法提高，行中清潔事宜，應由茶房等負責辦理。余每天到行，必見茶房爲同人等買點心，此種無紀律之行爲，必須加以整頓。同人對於文具水電等用途，尤須時刻愛惜，每年所省，亦不在少。現在迴顧從前，恍如隔世，存亡關鍵，就在人事上之如何進展。千言萬語，歸總而言，本行今後之環境，不怕損失，不怕無事做，就怕無精神，少智識，少閱歷，無修養。所謂多難興邦，當此多難之秋，希望諸位，打起精神，努力奮鬥，建築起一座銅牆鐵壁，完成將來復興之使命。

三十三年五月二日陳先生致紐約李桐村先

生函摘錄

弟等在美研究戰後各問題，復興本行業務，前途光明，可爲預卜。重慶官場對於工業化之政策，向具熱心，去年工業會議之五年工業計劃，估計需美金十五億元，現又有人主張四十億元之計劃，並且專賴美國之借款。姑無論美國肯借與否，而我之還債力量如何，未及估計。我國進出口貿易，多年入超，幸有華僑匯款爲之挹注，否則將年年舉債。如果戰後限制進口，鼓勵出口，殊不易做，卽做得到，亦無如許農產礦品可供出口，假使有之，亦要有市場。吾國茶籽棉籽輸往日本，經榨油後再運銷歐洲，如我國自身能加工榨油，對於國家可增收外匯，對於社會可樹立事業，戰後之辦工業，應首先注重于出口貨之加工。故總宜選擇與商務接近者爲入手之初步。

三十三年八月六日陳先生致紐約李桐村先

生函摘錄

凡做大事者必須明白環境，美國爲今日最強大之國家，執世界之牛耳，其中有其文化，不僅僅一點技術而已。吾國人之往美者，或參觀工廠，或略知浮面之事，對於美國立國之根本，大都未能瞭然，或亦不知如何可以考察得到，是以回國後仍爲原來之舊思想，毫無觀摩之進益。弟在美除參觀工廠之外，尙須往各地遊歷，對於美國之家庭狀況、宗教信仰以至政治思想與行動，作一番之體察，則認識美國可較深切，此中當有足資借鏡之處。

三十三年九月九日陳先生致旅行社潘社長

在紐約時之函摘錄

歐洲戰事短期可了，同盟國可集結全力以對日，則亞洲亦可于一年或半載中平定。台端出國原爲向英美接洽飛機輪船經理售票，以及旅行業務有關各事，爲本社戰後復興之準備。現觀形勢，時間已覺迫促，萬一戰事即可結束，匪特各收復區之社所亟須恢復，而東三省各鐵路之如何部署，台灣自基隆以至台中台南如何佈置，或再受託經理接收之大和旅館，頭緒紛繁，均屬重要而必須實現，方可保持本社之地位。蓋一俱在于切人事，得人則成，全賴預事訓練以求得用。否則臨事集烏合之衆，東拚西湊，雜亂無章，成事不足，敗事有餘。現有時不我待之勢，想高瞻遠矚，熟籌深慮，必已顧念及之，請妥謀詳細辦法，或作提前趕回之準備。

卅四年九月五日陳先生在紐約所定本行戰

後經營方針

此次長期抗戰，八易寒暑，幸賴軍民奮鬥，友邦協助，得獲最後勝利。茲者，巨寇屈伏，失土盡復，在國際和平局面之下，我行應有復興進展之機遇。而戰後瘡痍滿目，百廢待舉

，尤宜把握機會，力求自力更生之道。本行開辦迄今忽已卅載，以服務社會為宗旨，數十年如一日，在此抗戰過程之中，同人等顛沛流離，生活極不安定，本行固有業務亦受戰事束縛，所賴服務精神，始終不懈。凡我同人，或在淪陷區內工作，或在自由區內辦事，多能整飭自好，以盡厥責，此則弟所引為無限欣慰者也。際茲勝利降臨之辰，在我國為五千年歷史之新頁，在本行為第二年代之開端。吾人繼往開來，將如何貫徹使命，必須明瞭現實環境，認定工作目標，運用全力以赴，庶克有濟。茲就思慮所及，列陳數端，為同人告：

基本信條 本行使命，為服務社會，不論在戰前戰時或戰後，決無有絲毫之變易。本行之成立，並非為少數人士謀致富之道，乃為大眾人士謀金融上之便利，藉以推進工商貿易，裨益國民經濟。本行為顧客之銀行，過去如此，今後尤應如此。此次大戰以後，潮流所趨，任何事業，必須注重民衆之福利，所謂資本主義之經濟已演變為福利經濟。金融機關資金之來源與去路，攸關於社會之大眾人士及其事業，尤應處處以貢獻服務為前提。而況服務亦為個人對於社會應盡之責任，為一切人生觀之基礎。凡我同仁對於此項使命，早有深切認識，際茲新年代開始，特再陳告，此為吾人所應注意者一。

欲求服務社會，吾人必須力求資金之安全。資金之來源，小部份為股本，大部份為存款，存款增加，資金充足，而後服務社會之功能，可以擴大。將如何增加存款，必須採取最穩健之經營方法，使存款人士對於本行之經營有不可動搖之信仰。諺謂「桃李不言，下自成蹊」，但求本行信譽與年俱增，服務範圍自能逐漸擴大。故一切經營之方法，以資金安全為第一要義，此為吾人所應注意者二。

欲求資金之安全，吾人必須以最大努力，改善銀行經營技術，並促進人事上之訓練。經營技術改進，而後資金之流動性，可永久保持。本行三十年來，為適應社會需要，有旅行社、保險公司等。但一切事業之基本，仍在銀行本身。吾人切不可因副業之經營，而招致銀行資金之呆滯；更不可因此而對於銀行本身之業務，有所疏忽。我國銀行制度，未上軌道，中央銀行再貼現之功能，尙未能充分發揮，任何銀行，必須憑本身經營之技術，保持其資金之流動性，不能因放款投資之對象為本行副業，而忽視其資金運用之靈活。況銀行經營副業，在各國均有法令上之限制，在我國亦有此種趨勢。故今後本行一切努力，以培植銀行本身信用為首要任務，此為吾人所應注意者三。

存放款業務 本行今後欲恢復及擴大其服務範圍，必須增加存款，此則一方面有待戰後幣制之整理，一方面亦有恃吾人工作上之努力。戰後我國幣制，遲早必須整理，銀行制度，必須力求完整，中央銀行之機能，亦須充分發揮。凡此均在政府籌計之中，要非吾人能力所及。惟在同一競爭環境之下，存款之招致，自有賴於工作上之努力，必須處處以謹慎服務，及保障存款人士利益之事實，取信於顧客。此次在通貨膨脹之過程中，定期存款各戶其年限較長者，將多年積儲，無形消失，本行應如何設法救濟，使此種信任本行之長期存戶，不致受損過巨，正在籌計之中。又為便利款項之收付，及工作成本之減輕計，本行會計方面宜儘量採取新式機器，以求手續之迅速完備，亦在研討之中。

抑有進者，本行戰前業務，常受謠言之累，以致發生提存之事，所賴本行經營穩健，向主厚集準備，歷次應付裕如，毫無差池，惟精神上所感受之不快，凡我同仁，當尤有痛定思

痛之感。推其起因，類由於環境之突變，如大水災之發生、白銀政策之更易，以致引起工商業不景氣。而本行放款方面，有時尙未能見微知著，及早準備。吾人鑒往察今，必須益自檢討服務之道，力求認識環境，妥慎應付，務使本行之信譽有非任何謠言所能動搖，而後銀行基礎，可趨穩固。

依上所言，可知放款之穩健與存款之增長，息息相關。今後欲求本行信譽之鞏固，對於放款技術之改善，亟宜悉心研究。戰後我國從事經濟建設，工商事業之變遷，息息與國內外經濟潮流有關，凡從事放款人員，必須明瞭國內外經濟動態，對於工商行家之信用程度，及其經營方法，有深切之了解，不可據取道聽途說，憑爲放款之根據。此後本行對於放款人員之地位，及其知識水準，當儘量提高。對於國內外工商金融之研究，當益加注意，不僅助長放款人員之知識，並以研究所得，貢獻於與本行發生關係之工商事業，助其進展，俾金融與工商事業，獲得更密切之聯繫。

與存放款有密切關係之國內匯兌及押匯，爲本行歷年所倡導之業務。戰後國內交通工具逐漸恢復，各地人口移動較前頻繁，兼以大量物資器材之移動，供我復興建設，各地款項之調撥，必遠較往昔繁重，而全國幣制統一穩定以後，匯兌上雖少過厚利得，亦無過大風險。本行亟宜乘此時機，與中外大商行聯繫，如經銷煤油、煙草、棉貨、肥田粉等之公司，發展國內匯兌及押匯業務，以低廉之匯水及完善之服務，取信於顧客。此種業務可用以增加存款，亦可用以推展放款，譬如兩地匯款，應交之款，固已存入本行，而應付之款或即付入存戶帳中，其結果爲增加本行存額。又如押匯大宗物產，卽爲運輸期間之放款，其效力爲輔助物

資之流動。凡此仍應爲本行戰後重要業務，時刻加以推進。

國外業務 抗戰時期，交通阻滯，本行國外業務，停滯已久，惟鑒於環境非常，始終厚集準備，以備不虞。際茲勝利來臨，百業待蘇，幣制改革以後，匯兌率可望穩定。此後國外業務，當注意於國外出口押匯之承做，信用狀之開立，及商業票據之貼現。往昔視爲重要業務之買賣近遠期外匯，因幣制之穩定，或在次要之列。本行在美信譽漸次樹立，戰後代理國外銀行在華收付事務，可望增加。又在華外商銀行經過此次戰事以後，其享受之特權，均已消失，信用實力，均有較前遜色之可能。此後周轉國外貿易，華商銀行自宜負擔較重責任，亦爲本行推展國外業務之一種機遇，亟應充分利用。

經濟研究 本行積三十年之經營，一切行動無不息息與國內外經濟動態相關聯，故吾人欲求經營技術之改進，必須時刻檢討國內外經濟動靜，工商金融之趨勢，予以不斷研究，就研究所得爲推進業務之根據，有如航行大海，必須依指南針之所示，而後可免漂泊汪洋之危險也。吾人追想過去歷次謠言之發生，類由於環境之轉變，有時適應稍遲，遂招致一部份人士之虛驚。痛定思痛，益信國內外經濟動態之不斷研究，爲提高本行經營水準及減除今後謠言發生之惟一途徑。知己知彼，百戰百勝，所謂知彼，即在研究經濟，所謂知己，即在整飭人事，凡百事業，均同此理，固不僅經營銀行爲然也。今後我國與各國政治經濟關係，益見密切，任何世界上之經濟變動，均足影響本行主業副業。故本行對於經濟研究一事，必須特別注重，尤宜提高研究人員之職能，使能直接參加業務之進行，知行合一，以收互相輔翼之效。

人事 凡百事業，以人而興，而新陳代謝，尤願繼起有人，俾可維持事業於永久。本行三十年來，賴各同仁協力奮鬥，以有今日，中間遭遇長期抗戰，備嘗艱苦，因積勞而逝世者，自敦甫介眉先生以下，不在少數。吾人追念賢勞之餘，不勝老成凋謝之感。此外一部份同仁，因戰時環境關係，離行改業，以求適應，而戰時業務範圍，既多束縛，人事訓練，亦難積極進行。故今後欲求本行業務之進展，必以充實人事訓練人員爲第一要務。凡我同仁之生活，本行必須予以適宜保障，同仁之福利，卽爲本行之福利。凡屬本行之業務，同仁必須盡其最大努力，本行之前途，亦爲同仁之前途。務使大我小我化爲一體，庶幾爲公爲私，均有裨益。凡各地在職人員，其工作良好者，當分別視其成績、年資，儘先升調訓練，並添設訓練班，招收良好青年，嚴格訓練，分別晉用。今後分支行處逐漸添設，各項業務，均待推展，人事之改善，實爲本行事業成敗之關鍵。尤其上級同仁均已在行多年，必須繼續以身作則，守正無私，以忠貞將事之精神，互相勸勵，蔚成一種風氣，則本行前途之進展，正無可限量也。

弟旅行海外，忽忽經年，目睹此間事物進展之迅速，益知我國工商金融之落後。今茲機遇，乃屬千載一時，凡我國民，誠宜兼程並進。本行經營三十年，已達成人時代，此後自當協助國家經濟建設，發揚本行固有之服務使命。所望在行同仁，均當英壯有爲之年，奮發爲行努力，以奠事業於永久。用就愚慮所及，專函陳聞。

三十四年十月陳先生在紐約發致告同人之

立命寄言

去秋與同人告別，轉瞬將屆一年。在此一年期內，忙中靜中，均無時不以本行之前途，同人之前途，爲懷爲念。

多方接觸與觀察，益使余深信在當前激變環境中，吾人非認清一二公共基本原則，守之堅，行之切，將無以渡難關而維舊業，應時需而開生面。

古哲訓人：處變當知立命。蓋即確守力行其所認爲生命之中心意義與基本原則，因而有所不爲，有所必爲，終於狂瀾倒瀉之前，取得顛撲不破之位。團體如個人，必當立命。爰寄數語以立本行之命。殷殷之意，同人鑒察而慎行之，幸甚企甚！

甲、當認清環境危難而一切謹嚴持重。

戰事雖告結束，戰局種下之「亂苗」，不一而足。建國前程充滿障礙。統一未固，編軍未成，幣制未整，交通未復，工業化之工作便難於下手。卽能下手，而政府政策之或當或誤，大可以決定工業化成敗之前途。觀史例，按現情，經此次大破壞之後，中國首先需要之經濟政策，應是「休養生息，以蘇民困」。然而今日入時之論，急切爲先。結果只恐以「統制新說」配合「官僚舊統」，或製出一種空前之經濟癱腫病！

同時英美戰後經濟，亦各有其嚴重難關。英國工黨上台，美國政策徘徊於左右之間，此

中醞釀，實大有產生新學說新辦法之可能。

吾人爲大環境中之小份子，整個世界之風波，與吾人息息相關。今後辦事，不能僅看中國一方面之情形，還須統看全局，留意國際若干複雜之因素。

處此大動盪時代，吾人宜凜然戒懼，如履薄冰，步步留神，萬不能輕舉妄動。八年來通貨膨脹之局面，造成一種投機風氣，浮誇派頭，呼盧喝雉，千萬一擲，方自謂爲時代之前驅者。須知大事業皆由心血換來。「謹嚴持重，周到踏實」，十九世紀英國企業家創出空前之工業與金融局面，靠此八字，日本三井三菱之成功，亦靠此八字。反之明治以來數十年辛苦經營之帝國，日本軍閥卽以「輕舉妄動」四字，於四年內斷送無餘。

本行過去三十年，由於同人之協力，社會之信託，步步經營，創成今日之基礎。第一世代之人，可謂略盡其職。此後卅年，寄在第二世代之手中。余年已老，於世無求，所以對本行猶再任仔肩，喋喋作語者，良以本行實社會之「一得」(Assets)，亦同人服務之「一資」，允有保持之價值。事實上，同人之服務社會，本行乃其主要之憑藉，其他事業均賴此發生其作用。余個人固亦深知同人皆能兢兢愛護，余但祝同人不斷推此兢兢之懷，及於一切舉辦之事。謹嚴持重，周到踏實，力戒一般輕浮驕縱之通病，免破舟於「好大喜功輕舉妄動」之礁頭。

余但祝同人對人生能不斷持守「謙敬」(Humility)態度。「出門如見大賓，使民如臨大祭」。事無大小，態度永遠是「乾乾不息」，易稱君子終日乾乾，耶教亦訓人謙卑。吾人能於謙敬中看出人生美處，當可免浮誇妄動之錯誤。

乙、當力守「忠、誠、廉、讓」以鞏固團體合作。

近來僉觀世故，愈了解古人日常道德之訓，永遠是真。蓋道德非他，乃維持團體合作之必要條件。忠、誠、廉、讓四字，余覺其特與商業團體有關。

本行同人相處，饒有合作之傳統。但事業之範圍愈擴大，性質愈分異，合作之困難亦不免愈增加。

最可懼者，當前中國社會上一般道德習慣之破產，大可影響到本行固有傳統之維持。數十年軍政之爭奪，繼以抗戰時通貨之膨脹，造成今日一般人惡劣之習氣：（一）私——一切爲己，（二）詐——詭言詭行，（三）貪——慾求無厭，（四）霸——強奪獨佔。以此四者，滲入任何團體生活中，團體將登時解體。

在此濁流汎濫裏，吾人稍不留神，便被沾染。預防之道，只有大衆不斷自拔自持，謹守忠誠廉讓四義以尅之。忠以尅私，蓋忠不爲己，忠爲他，爲理想，爲事業，爲團體，能忠則成事過半矣。誠以尅詐，守身誠，待人誠。廉以尅貪，寡於欲，少於取。讓以尅霸，權惟讓，利惟讓。

能守此四義。然後可以談事業之擴增，不然，一切事業之擴增，適足促短本行之生命。忠誠兩義明顯，爲任何團體所必需。廉讓兩義微妙，却尤爲工商界中人所當學。日顛倒於生財產物之繁務，而吾獨以「廉」的精神馭之。日往來於殉權求利之人羣，而吾獨以「讓」的精神處之。簡以御繁，靜以攝動，是養生，亦是樂趣，抑亦成事之源。蓋惟廉而後能讓，而惟讓而後真有得。爭而得者必失，讓而失者往往究是得。此中道理，願同人共參之。

丙、當積極服務社會取得不滅之地位。

忠、誠、廉、讓，乃本行同人所藉以「立己」，立己爲體，有其體而後可發揮而爲用，卽是「立人」，卽是服務社會。

本行創辦以來，卽以服務社會爲行訓，蓋欲在服務社會中取得並改善吾人生存之地位，再循環以吾人改善之生存，更多多服務於社會。三十年來此目的略經實現。

但此後「服務社會」四字，涵義稍有不同。卽在此不同之涵義中，吾人可把握當前之時代。

(一)過去服務社會，或尙是吾人自由志願之選擇。此後服務社會，却成爲社會對吾人必須提出之要求。經過兩次大戰，世界思潮對於一切企業之看法，已斷然踏入新階段。十九世紀「純營利」之主張，已不能立脚，而「公共福利」已被公認爲任何企業之大前提。從今以往，任何商業團體，若無補於公共福利，將成爲衆矢之的。任何商業組織，只有向服務社會中，始取得其生存之根據。換言之，過去吾人對於社會，或可不服務，此後不服務，卽被剷除，服務已成爲本行生存之條件。

(二)過去服務社會，可僅抱被動態度，此後服務社會必須採主動行爲。被動態度，但謀來者能安，求者必應。主動行爲，則未來先訪，未求先倡。換言之，此後吾人更不容偷安。吾人必須努力求學，必須放開眼光，不斷注意世界之新技術、新工具、新辦法、新趨勢。吾人必須終日孜孜，抉發種種新可能，在社會一般人未思未覺之先，發出惟我獨到之政策與業務。今日而談服務社會，每一企業家必須兼具政治家之身手。

經此次八年抗戰，淪陷區內各行，竟得免敵人之蹂躪，內地各行營業亦大有增進。此雖多由於同人處理得方，要其中不無幾分幸運在。吾人欣慰之餘，宜深知有以感謝上蒼。以如此金甌無缺之產業，若不求利用以增社會之幸福，真可謂時代之罪人。

具體言之，戰後中國必求工業化，國際接觸亦必日增。吾人此後服務社會之路徑，應視本身力量之所及，提倡工業以增人民富力。同時，吾人工作範圍，亦宜由國內漸發展到國際。其於國際貿易、國際金融，應速下初步之種子，把握時代之需要，使吾人成爲民族生活中不可或缺之一員。一面謹嚴持重，一面團結合作，世變雖殷，本行立命有在，前途自有無窮矣。惟同人共勉之。

三十五年二月陳先生發布本行戰後經營方

針一續

本行戰後經營方針，前嘗爲同人定其綱領。現在國內經濟趨向着重興辦工業、提高生產能力、擴大物品供應，藉以提高民間之購買力，兼而豐裕大眾需求，登全國經濟於現代化之水準。銀行如望在社會上有新號召，自應設法協助工業之啓發及人才之造就。惟如何協助始爲經濟，如何始爲有效，茲特補充於次。

查我國以農立國，百分之八十人民務農爲業。生活簡陋，生產不豐，國家經濟因以低落，非發展工業不足以現代化。本行廿年前即已加注意，全行對工業放款平均均在放款總額百

分之四十以上，凡經本行投資之工業，本行無不竭力扶助其發展，如本行對於九江久興紡織公司之維持，協助范旭東先生之永利硫酸銨廠計劃等等，均可表示本行對工業之提倡。但過去政治不定，內戰頻仍，工業無從發展，往往吾人努力之結果，反受指摘與不諒解。抗戰以還，政府漸知必振興工業方可以達改善經濟目的，於是工業化口號一時遂感喧塵上，同人之中亦以政府正提倡國營及統制，認為商業出路有限，亟宜及時轉移目標至工業方面，余在未來美之前，亦嘗作同樣看法。茲者寓美一年，經過詳細觀察，益知工業化之重要，不可或緩。獨其舉辦，應有整個計劃及充實之財力人力，事方有濟。尤其經過戰爭，科學突飛猛進，代替物品之發明，製造方法之革新，每使一物一事越宿而失其價值，越宿而失其重要。根據新得方法，奇異燈泡現能以兩機出品供給全國用途，肥田粉製造，聞現用硫酸銨減少吸水性，代硝酸銨成本大減。其他驚人進步，如軍器方面之原子彈及 Radar，化學方面之人造橡皮及 Plastic，醫藥方面之血漿、硫磺藥及 Penicillin，汽車之用鋁與 Plastic，電訊之用傳真術，在在皆是。是故此時興辦工業，資本之外，必須兼有嶄新之科學知識。即如製造洋鹼，或不若興辦其他工業之困難，第因外廠造法之新穎，管理之得宜，人才之整齊，效力增高，成本自低，結果同樣出品，彼賤我貴。永利公司創辦化學工業將三十年，而培植之特出人才究屬不多。由此而觀，國內人才之缺乏，正不亞於資金之缺乏，非僅本行爲然。換言之，需要資本不容易舉辦之事，本行無此人才，規模宏大之事，本行更無此項資本，願爲國家着想，事又不得不辦，再四思維，乃有投資公司之擬議。

投資公司擬議之目的，在以純粹之商業化立場，介紹工業技術與資金至中國。謀求繼續。

吸。引。外。資。外。才。以。推。進。中。國。之。工。業。化，辦。理。之。初，將。完。全。注。重。自。己。經。營，俟。日。後。各。廠。辦。有。成。績，需。要。擴。充。增。加。資。本。時，再。在。紐。約。金。融。市。場。發。行。公。司。證。券。本。行。之。所。以。欲。參。加。投。資。公。司。者，計。有。廣。狹。兩。義。廣。義。方。面。為。求。推。進。中。國。工。業，造。就。中。國。技。術。人。才，狹。義。方。面。係。為。本。行。另。闢。途。徑，以。增。加。本。身。之。業。務。對。於。此。項。計。劃，余。正。謀。求。其。實。現，如。能。進。行。順。利，信。必。可。以。協。助。開。發。我。國。國。內。其。他。工。業。及。訓。練。我。國。國。內。工。業。人。才。也。

竊。念。三。十。年。來。本。行。因。國。內。政。治。之。不。安。定，飽。受。風。波，其。所。以。得。勉。渡。而。未。遭。覆。沒。者，實。皆。賴。主。事。者。之。兢。業。勤。飭，認。真。將。事。今。茲。舊。人。之。中，逝。者。逝，離。者。離，老。者。老，而。社。會。對。於。本。行。之。希。望。與。要。求，正。方。與。時。俱。增。為。今。之。計，惟。有。一。面。集。中。人。力。財。力。之。運。用。於。銀。行。及。銀。行。已。有。之。副。業，以。資。撙。節，而。宏。成。效，一。面。從。速。充。實。人。事，培。養。人。才，以。收。標。本。兼。治。之。功。工。業。固。非。所。知，此。時。宜。居。提。倡。地。位，協。助。啓。發。

國。內。今。日。資。金。技。術。人。才。三。者。俱。缺，本。行。幸。得。有。此。機。會，必。須。善。為。利。用，為。大。眾。謀。繁。榮，謀。福。利，如。經。營。順。利，應。參。照。余。之。育。才。建。議。辦。法，提。倡。教。育，設。立。大。學。講。座。基。金，期。能。逐。漸。解。決。我。國。人。才。缺。乏。問。題，而。對。社。會。有。所。貢。獻。

卅五年三月陳先生發布本行戰後經營方針

二續

美國為世界金融之中心，其一舉一動，在在與我國經濟金融有關。本行為增進服務機能

起見，爰有紐約通訊處之設立，其目的：

(一) 研究關於在美投資之學識、技術、動態，並隨時就地應用。

(二) 聯絡美方銀行，增加新對象，並設法溝通中美貿易之往來，以求增加與美方之匯兌收解業務。

(三) 研究與經濟金融動向有關之國際及美國政治經濟金融產業及勞動等問題之法令輿論及新思想，以作參考，同時物色並訓練人才，尤注重其心理與道德之修養，以爲增加我行服務效能之補助。

(四) 相機在美創立有永久性之基業，以輔助本行業務及華僑在美經營事業之發展。茲更就目前所想及者，擬訂辦法大綱如次。

(一) 研究在美投資問題——今後世界必日趨國際化，經營銀行業者不可自蔽於一隅。紐約爲世界投資市場之中心，故研究紐約投資市場，不僅可以增加銀行投資之機會，且可增長許多見識，蓋紐約市場與美國國內外政治經濟及社會大勢，息息相關。譬如最近美總統宣言，限制製造麥酒，而以餘麥接濟歐洲，釀酒公司股票即行下降。年前西班牙允以現款購買萬國電話公司在西資產，此項消息，一經傳出，萬國電話公司股票即行上漲。故紐約對於市場上變動消息之注意與研究並經常報告總行，當可增加經營事業之眼光。至如銀行貼現率以及新證券與股票，亦應隨時斟酌緩急，報告國內。

(二) 聯絡美方銀行以謀推廣業務——戰後中美貿易激增，美方廠商運華物資，極需華方銀行，代其收款。又美國進口商行，在華採購物品，其數量亦定較前增加。故如何增加對美

國廠商之代收事件，以及如何代美國進口商行開發信用狀 (Letter of Credit)，以迅速便利之手續與方法，增加貢獻，是為紐處極應注意之點。此項業務收入雖微，然足以增加合作之對象，奠立營業之基礎。

戰前美國廠家及出口商在華營業，大都委託洋行照料，與中國顧客鮮有接觸機會。目下治外法權收回，美國廠商與中國顧客，直接往來勢必增加。為求營業穩妥計，美國廠商必須竭力探訪中國顧客之信用及資產狀況。此點總行應儘量供給紐處資料，以期擴展紐處之服務工作，藉增友誼。

華僑在美國南部人數雖少，惟已樹立事業基礎，如在紐阿連之海鮮業、機器洗衣廠等，又聞在 Greenville 華僑擔任貨業之牛耳，在 Mississippi、Texas 二省華僑投資總數近千萬，此項事業極需一強有力之金融機關，為其後盾，俾其資金得以週轉靈活。如何能在合乎美國法令下為僑胞謀金融上之便利，實為極重要之事，紐處應隨時研究，以期能對華僑事業增加一部份助力與貢獻。此事固非一朝一夕所能辦到，唯上天不負有心人，我行應以此為志願。

(三) 協助本行連枝機關——本行連枝機構如中國旅行社、寶豐保險公司，亦有事務需用紐處，紐處應不分軒輊，盡力服務。又保險事業，實一具有永久性之事業，戰前日人在美經營保險事業，頗有成績，資產總數近三千萬元，故紐處對於保險業之研究，應格外注意。

(四) 訓練人才——本行訓練人才計劃，已詳「育才建議」一文，紐處當前職務，可分為二：一、如國內派員來此，紐處除介紹至適當機關學習外，又須注重其心理與道德之修養，對受訓人員應時予指導，免受不良習慣影響。二、為延用當地人才，如有知識德行均臻上乘

，而同時認我行爲其個人貢獻社會之途徑，而欲加入我行，紐處應向總行推薦引用。

三十五年陳先生發表本行籌設駐美通訊處

用意說明

本行創辦三十餘年，賴諸同人和衷共濟，慘淡經營，服務社會，維誠維謹，社會人士對於本行遂亦寄予高度信任，雖經戰事而不渝，是本行之有今日地位，良非偶然。惟其如此，同人尤應奮發研究，加強本行力量，改進本行服務，以期百尺竿頭再進一步，而當務之急，應即設立本行駐紐通訊處。茲說明其用意：

(一)此次世界大戰過程中，工商業先進國家，在軸心國已整個毀壞，在聯合國亦創深痛鉅，非短期所能恢復。獨美國犧牲雖大，但因本土未遭戰事，物質建設完整，并以擔任民主國家武庫關係，特別努力戰事生產，結果生產工具及設備大爲擴充，生產激增，工資提高，國內經濟富具景氣，國外經濟備呈活躍，今日世界金融經濟之中心，殆已非美國莫屬。目下美國正致力於改變戰時經濟爲平時經濟，希望能繼續維持充份生產與充份就業，趨勢所歸，世界各國之經濟變遷均將視美國之經濟變遷爲轉移。我國戰後建設，百端待舉，工商金融經濟事業咸與銀行休戚相關，今後既無法拒絕外來影響，則唯有積極注意美國及世界之經濟潮流趨向，暨各重大企業之興衰成敗，分析推敲，藉以促進我國之經濟發展。

(二)戰後我國國內經濟與世界互有關聯，尤其與美國更爲密切，則本行今後業務，自當

同時注意與美國聯絡，況本行在美已有相當業務關係，故須審慎運用。最近本行與美國投資公司合作目的，即在開闢中美經濟合作之途徑，如運用得當，足以逐漸介紹中美技術及資本合作，此於我國今後工商業之進展，可有不少貢獻。惟應用資金須澈底明瞭美國投資市場及投資技術。

(三)交通技術及運輸工具以戰事需要而長足進展，致世界各地間之距離大為縮減，消息傳遞，空前敏捷，工商各業均難再守閉門造車之舊習，凡不能隨時代齒輪前進者，即有落伍之虞。本行人才不能謂少，惟歷年經驗多限於國內環境，尤其戰時之閉塞寡聞，對於國外進步及現代技術殊多隔閡。本行繼續以往之服務精神，揭發今後之建設輔助，必須積極訓練人才，灌輸以新知識、新技術，庶幾器利工善。

鑒於上述三項需要，故有成立紐約通訊處之必要，遂行左列之任務：

一、國外經濟變遷調查報告，包括：

(甲)世界經濟變遷之理論與事實。

(乙)美國國內經濟變遷之理論與事實。

(丙)其他主要國家之經濟變遷情形。

(丁)進出口貿易及國際投資國際匯兌變遷事項。

(戊)關於以上問題之刊物及報評等等之撮要。

此類消息，以剪報、短說明、短評方式，每週報告一次。

二、運用資金，穩健審慎，以取息為主。紐約為世界金融投資市場中心，亦為學習運用

投資技術之最良好試驗場所，放指定學習人員，就此實地練習，俾得真正明瞭投資之技術與訣巧。

三、選擇同人往紐約考察或實習，可由該處爲之接洽介紹，或學習現代銀行組織，或研究學理，俾於理論實踐兩者融合。

凡此三項，爲本行前途着想，悉爲應辦而不容緩之事。此所以擬設立紐約通訊處，在美統理各事，以期互相聯繫，外收集中管理之效，而內收指臂呼應之功。

三十五年一月七日陳先生自紐約發致伍克

家李桐村二先生函摘錄

吾國入年抗戰，兼以通貨膨脹，造成社會之不安寧，用人者與被用者，情感不同，各有所圖。余在美所見，或尙非嚴重，弟等綜理事務，問題必多。今後惟有悉心安排，顧念同人之生活，並使其胸中抱負得由本行爲社會服務而作合理之發展，此乃我輩未來十年之工作。

美國國家與社會，均強盛無比，一般學問及其經濟水準亦高，近來罷工風潮雖紛湧而來，然其工業家急於增加生產，社會需要正殷，工人亦欲維持生活，有此湊合，不難解決。反觀吾國，則工業家無工廠，社會無錢，工人永遠在災難中謀生活。兩相比較，有霄壤之別。美國之有罷工風潮，亦乃「重行調整」(Readjustment)之問題。在此過渡期間，每一負責者，須從歷史潮流上研究，並在大處着眼。吾人行事，不宜太快，思想要澈底，其於每一問

題，方有合理之解決。否則定力不足，有若蒼蠅之欲穿過玻璃與透明紙也。

此番來美一年有餘，所見美國人追求物資慾念，較前更進。吾國人之來美者，若談抱負，均有雄心，而實際仍在權利，即如我國士大夫中，所謂救國，總嫌口是心非。換言之，即彼等所羨慕者，乃美國之生活，與其起居飲食所享受，其於吾國之禮義廉恥，不知不覺已置於九霄雲外。

前在醫院治療，時間稍暇，對於行中問題時在念中，將前作「立命寄言」等文再為復讀，尚嫌未能搔到癢處。今日歷史潮流，及我行內情，若不聯合二三同志，一心一德，認清目標，謀急起直追之道，將必為潮流所淘汰。爰再草擬育才建議一文，即祈賜教，內中先談原則，其細節尚須共同商酌也。

三十五年二月陳先生在紐約擬定之育才建

議

(一)

三十年前我行創業之初，認定生存之道，首須對社會服務，不可唯利是圖。共事同人，上下一心，確守踏實苦幹精神，渡過幾許難關，換到今日立腳基礎。

抗戰八年，通貨膨脹，畸形經濟，養成商業界一般功利投機浮誇耽樂之惡習。影響所及，侵蝕我行風氣，同人中受環境之轉移，不能保其操守者，曾有發現。觸目驚心，使余痛感

盈虛消息已迫眼前，我行氣運已走到緊要關頭，如果大家尚復沾沾自喜，誤認近年來一些小成就，已可保證我行之未來，而不知急起直追，及早尋求補救之道，只恐外強中乾之局面，轉瞬暴露出來，三十年來同人苦心經營之事業，二三年內可付諸流水。

余年邁力憊，前此三十年龜勉仔肩之責任，此後三十年只有寄望後起之同人，原不願多作危言，致損同人銳氣。然眼看到者，口不容不說到。逆耳之言，意不在責備同人，乃在奮勉同人於未來更大更遠之路程。此念此情，同人諒鑒。

(二)

團體氣運之盛衰，因素本甚複雜，主要關鍵，厥在人才。有人才，雖衰必盛，無人才，雖盛必衰。

我行目前最大之危機，卽是內部人才之缺乏。日常業務之實習技手，尙或不大缺乏。認識時代、適應得方之三五輩領導人才，實急急有待於培養。換言之，社會之需要，已隨着時代而變新，而同人之思想與作風大都尙留滯於舊日之水準。吾人與潮流脫節，潮流必淘汰吾人。余日夜撫思而憂惶不已者，最在此點。

中國近年來整個社會思想，已隨着世界大勢，轉入空前激變階段。在經濟方面有三大點最值注意：

- (甲)由私人營利前提轉到民衆福利原則。
- (乙)由自由競爭形式轉到計劃統制政策。
- (丙)由商業金融手段轉到工業生產途徑。

此三大趨勢皆恰予商營企業以當頭一棒。雖一棒尚不足以撲殺商營企業之真正生命，但怒潮捲來，一切商營企業非澈底作一番理論之修正、實施之適應，便不得以生存。

更有進者，由於此三大趨勢之湊合，中國社會結構上近年來顯露出一個新發展——一種新士人勢力之形成。余此處所謂士人者，指有學術修養有事業抱負之知識份子，與只求顯位高祿之官僚不同。此等知識份子，中國傳統社會中本係最優秀最有為之國民，如明末顧亭林等「天下興亡匹夫有責」之氣慨，是可以代表此般人物之性質，有理想，有學術，但從來缺乏一種「實創」(Implementation)之能力——一種實現理想、實用學術之實際憑藉或設施。迨到三十年前，西洋實業文明初次大量輸入中國，中國士人類亦只有實業救國之理想，而無研究實業之學術，或即有其學術而亦鮮有實創其理想與學術之本領。當此之時，同人於銀行方面，首先應用一部份西洋學術，實創而成我行。如此居風氣之先，以新組織新辦法適應社會一種基本需要，本行遂取得社會人士之公認與擁護。近年來士人學習西洋實業學術者日多，且其學習方法，多能注意每門學術之基本理論以為其實際應用之背景，而其學術根據亦自高人一等。最關鍵者，在上列所稱經濟三大趨勢下，政府年來大規模創立銀行，創辦工廠，吸收一般優秀士人，而士人亦因而取得「實創」之機會。過去中國社會因無實業一途，士人每多捨其理想與學術而入官場做官。如今成績頗著之機關，如資源委員會、兵工署、中國銀行以及該行設辦之若干工廠，皆極力羅致士人。如是理想、學術、實創三者得在中國歷史中得到第一次之大結合，而正隱約形成一種「新才智階級」，與傳統之官僚不同，亦與傳統之士人有異。雖目前尚多少不免傳統官僚習氣之沾染與傳統士人遺風之限制，其在未來新中

國之力量與作用，必將有強烈遠大之發揮。以他們與我行比較，吾人究不能不凜然自慨自家理想薄弱，學術淺陋。只有「實創」一點，尙或差可比擬。然而脫離理想學術之實創，絕不足與人並駕齊驅，以應付此後社會之需求。

抑尙當注意者，此輩新士人，多爲留美學生，不無沾染美國商業界獨佔之思想，如再摻以中國傳統官僚威風與俄國國營原則，誠恐將來在中國發展其壟斷事業之行爲，其勢尤爲難當。在資本雄厚上可與競爭者，只有外國資本家，此中將含有國際衝突之伏線。我行過去每委曲求全，避免其鋒。此後出路，尤只有慎擇正當思想，加強服務能力，於取得社會一般人士之擁護中，取得我行存在之地位。

思想潮流之趨向如彼，社會才智之競爭又如此。我行夾於其間，即使人才水準保持舊貫，猶不免競存爲難，更何況今日我行人事，已多方暴露衰象？

今日之事，第一步須有明眼，有膽量，自認爲衰，然後始有誠意渴求所以救之振之。振衰之道萬端。上次「立命寄言」一文，從爲人做事之基本態度，基本原則上，提出「謹嚴持重」、「忠誠廉讓」、「積極服務社會」三點，本皆爲針對本行當前衰象而發。但使同人誠心體行，振衰過半，然茲事體行，談何容易。細思之下，勢必須於我行內設立一個常川機關，作爲我行之「靈魂發動處」，運用直接間接方法，不斷向全體同人播送新空氣，散布新種子，使日久之後，全體同人氣質氣味，默化潛移。同時擷領振衣，須着意培養一批領袖人才，以立標格，而資嚮導。爰於本文特行建議我行，迅即詳盡討論，並決採一個「通盤育才計劃」，逐漸推行。

古人云：「才難，不其然乎？」充實人才，我行曾採一種捷徑辦法，求於社會上成名之士，或留學生中羅致之。此種辦法，恐走不通。留學生學成之日，國內政府機關函電爭聘，正趾高氣揚，那肯低頭曲就商營機關之位置。借才於外，在我行終非辦法。

要人才，我行必須自己育才。過去曾經試驗兩種辦法，却都未見成功。一為在滬所辦之訓練班，考取若干大學生予以短期訓練再分置於行內各職，結果年少氣浮，在彼多不安於職，在我亦不安於心。一為派送高級人員留學，冀其可吸收學問以補充其實際之經驗，結果質成難改，固有之修養薄弱，一到人家五花八門之社會，不禁眩於目而蕩於氣，添得些桀傲心理，輕舉派頭，學不到人家之深處好處。此兩種辦法，將來仍可試驗，但過去之失敗，亦表示有力求新辦法之必需。

(中略)

上項方案之中心原則，係就地取材，於本行行員中尋訪人才，加以深造。行之五年至十年，當可收相當之效。

育才計劃，關係我行生命前途，我行宜認為當前第一要務。要在上述經濟三大潮流下，與新士人階級舉行才智競爭，以取得此後生存與發展之機會，乃是一樁艱巨無比而充滿歷史性的意義之大工程。吾人當以絕大魄力，絕大決心，投下一筆大資本，猛力推動進行。育才部是一種初步試驗，論理將來吾人應當創辦一個「經濟學院」，仔細培育一批革新自由企業之思想家與實業家，糾正過去資本主義者之謬誤，而同時以獨立之地位與自動的機能，於中國未來之統制主流中，繼續努力發揮其偉大與必需的作作用。

(三)

談到此點，余有幾句心頭語，奉告同人。私營企業，在將來中國社會中實負有兩個大使命：(甲)時賢皆談民主，然而民主究竟不能憑空得到，必須社會中有獨立之力量，民間始真有發言自由之能力。倘一切經濟事業皆握於政府手裏，在中國固有之政治傳統下，大有流爲官僚萬能之可能。多一個私營企業，便多一分民間之勢力，亦即多一分自由之保證、民主之生機。(乙)時賢皆談進步，須知一切進步皆發源於個人之創動 (Individual Initiative)，政府機關往往陷於文書法規之循環，而失去主動與效率之慾望，私人企業，最可代表個人創動之結晶，亦最可保持個人創動之活躍。多一個私營企業，便多一分進步之希望。

此並不是提倡中國應當採用資本主義。民衆福利原則必須取私人營利前提而代之。計劃統制亦勢必成爲中國經濟政策之主流，但正是在此主流中，私人企業乃益顯其存在應當保留，其作用更爲可貴。國民政府公布將來經濟事業官私兩有，自是兼顧長策。同人愛護我行，尤須深深體會我行之歷史使命。

三十五年十月四日陳先生在津行對同人致

詞

本人離開天津，已九年餘，在此九年中，我國遭逢千古未有侵略，敵人席捲東三省、華北、華南各地。復自一二八發生太平洋戰爭後，吞噬菲律賓、南洋羣島，而包圍我國西南外

圍。此時淪陷區人民，如意志不堅，再被敵方宣傳淆惑，以爲敵人必勝，既有勝利希望，則各人不得不另謀出路，因此，誤入歧途。但真心愛國志士，則胸有主宰，往往在國家顛連艱苦之中，發揚其堅貞不屈之正氣，此乃我國自古以來一種士大夫人格。士大夫在平常無所表現，與之共事，或意氣不投，與之談話，或志趣不合，但一至臨大事，處危急，則屹然獨立，表示天地正氣。本行同人，得此正氣者，頗不乏人，在敵人監視之下，不屈不撓，用盡心血，保全本行行格，保全本行地位。試看同業中，有奉命清理者，有奉命停業者，易地相處，今日同堂聚首，能有此快樂心情否？願同人常保持此種正氣，爲本行服務，再達三十年，五十年，以至一百年，使本行立於永久不敗地位。

本人自美回國，已達三個月，一到國門，第一件事，即思來津慰問同人，因有南京之行，及上海各事紛集，致稍遲延，本日得與同人晤面，極爲愉快。茲將感想所及，及本行動態，爲各位述之：

（第一）

本行新董事會，業已成立，係聯合上海、重慶兩地董事組織而成，有一部份董事，自本行開辦，卽已加入，有一部份董事，在本行服務有十餘年資格，共計董事二十五位，志同道合，將以往三十年事務，作一結束，更展開將來三十年業務計劃，爲本行樹立強固基礎，而成一個純粹策動原力之董事會。

（第二）

本行在抗戰之前，分支行處達七十餘處，目下僅四十餘處，經董事會議決，就商業繁衝

之處，擇要先行籌備復業，因此本行復員工作，相當艱苦。好在幹部人員，在行均在二十年以上，經驗皆稱豐富，僅部屬人事，支配須予研究，故復員之進行，尚稱順利。目下國內政治、經濟、交通等，皆尚未走上軌道，在大環境尚有波動時期，各地復員，亦不願求速。再說用人問題，亦感困難，回憶本行，自十萬元資本創辦，時米價每擔不過七八元，現在米價到七八萬元，以前同人，待遇雖薄，生活尚能維持，現在生活費用過高，易引起不安，是亦復員期中之重要問題也。

在以往過程中，社會上人士，對本行頗有好感，尤以中國旅行社更受人歡迎。旅行社是賠本買賣，例如最近七八兩月，每月虧達一萬萬元，經董事會議決，由銀行方面予以貼補。旅行社係為一部份旅客服務，為本行作先鋒，作廣告，故社會人士，每因旅行社而思及本行，但本行三十年前開辦時，即定下「服務社會」標語，照此目標，進行不懈，亦可說當初目標準確，非但目前適用，即將來亦是相沿不變。因談福利經濟，處處須顧全民衆利益，本行須從服務週到上取得報酬。第一須顧客發生好感，吾人方能滿意，不必專從謀利上着想。現在社會上各種商店，以至販糖炒栗子者，均能高唱「服務社會」，可見社會已有進步，亦足見對人羣服務，係顛撲不破原理，故願吾人身體力行。

天津為中國唯一出口大碼頭，將來對外貿易之發展，未可限量，以華北出產換取外匯，以外匯換外國機器，以機器建設中國，而復興中國，其地位可稱非常重要。津行為指定經營外匯銀行之一，對復興中國，負有間接使命，津行同人在有使命之銀行工作，其生活亦當極有意義。

因此，想及同人於工作之暇，必有娛樂，必有修養，娛樂方面，如唱京戲、音樂、弈棋等等，均爲高尚娛樂，本行一向予以贊成，論修養，同人供職金融界，是以研究經濟問題爲最合興趣，而切需要。目前談經濟者，已捨自由經濟而趨重於福利經濟。其顯而易見者，世界在第二次大戰以後，各國通貨均已膨脹至相當程度，有膨脹必有緊縮，在緊縮時期，必引起人民不安及失業等等痛苦，英美及各國有識人士，業已慮及，籌劃各種消弭辦法，例如世界銀行及貨幣基金之新機構，卽係研究世界經濟，以求如何平衡。戰後各國，除美國外，無不鬧窮，均想舉外債，世界銀行不論國之窮富，均列爲該行股東，無論何國均可向該行借款，在借款之前，經過研究借款國家之經濟狀況、通貨情形、匯率高低，酌量情形，予以指導，予以接濟，在各國智識份子努力之下，將來通貨波動時，人民痛苦，或能減少，各位不必過事悲觀。至此有附帶報告者，本人在美國時，該國人士，於談話歷述我國教育不普遍，民智落後，一切科學、工業，均無表現，本人對其所稱各節，一一承認，最後乃告曰：中國四萬萬人民，種種落後，皆因頭腦不開化之故，猶如好礦一座，歷來不知開發，可是現在這座好礦，已經慢慢在開發了，以前祇怕無人開發，現在既然開動，雖然遲慢，那怕十年，二十年，五十年，一百年，我們中國羣策羣力，終歸可以趕上世界各國的。此雖對外搪塞之辭，但中國實際情形，確是如此。今日在座諸位，當然是列入腦筋已經開動之列。在此過渡期間，吾人應爭取時間，迎頭趕上，在職務內研究有關業務。銀行如同百貨商店，對外全憑信譽，故能以有限資本吸收多數存款，集中人材，做最大服務，對內用人，包羅萬象。就天津分行上觀察，重要商品中，如油、棉、皮毛、豬鬃等，可稱爲銀行之生命線，未出口之前，可

以做押款，出口時，不但做押匯，尚可為國家換到一部外匯。此時如同人能對上舉各貨，作一深刻研究，例如說「油」，世界產量額數，何處質地最佳，油之銷路何處最廣，本國產油種類、數量、銷往何國、作何用途、有無改良方法、有無推銷他處可能，諸如此類，不勝枚舉。然後再進一步，認識出口行家，察其內容，探其經營方法，比較各地價格，並知其裝運情形，在在均是學問，在在均是貴重資料。吾人於親友談話之中，往往感覺材料缺乏，或言不及義，或無聊應酬，但能知對方擅長之處，或其職業經營之事，虛心請教，則對方投其趣味，必能津津樂道，而聽者亦可句句得益。本行既以服務社會、輔助國家建設為目的，則同人供職其間，並不是無義意的，心身既有寄託，則對職務上，自發生興趣，以進取不息精神，使津行出口發達，業務發達，各分支行羣以天津為模範行，然後青島、香港、廣州，以次成立模範行，則津行之榮譽，津行同人之快樂，真無可比擬。願同人勉旃焉。

(第三)

本人在美時，與浙江實業銀行及美國專門投資銀行兩家共四行，組織一聯合投資公司，預計吸收美人投資，可達美金五六千萬元。現在世界各國，以美國較富，但美國各項發展，已達現代化，當地稅率較重，故一般資本案，多思另向國外發展經濟，以增加收益。當其矚目世界，歐洲先進各國，不易插足，比較上以中國為最合適，因地利、水利均未開發，人力富餘，工資不高，祇有資本，得可靠人才，不難百廢俱舉。故經花旗銀行之介紹，該投資銀行即為認可。不過目下中國大局尚有震盪，然以政府之努力，人心之厭亂，不久，或可望平定，安定之後，外人投資，即可源源而來，本行將利用其游資，增加購買力，輔助最有希望

之工廠，增加生產，目的在提高一般生活水準，減少人民失業痛苦，並使一般人均受普通教育，促進社會達小康之境。此項使命偉大，成功不易，惟在同人進步不已，持之有恆，輔助本行，達到目的也。

三十五年十一月陳先生視察東北後所發表

之東北印象

(一)

一向因為過的是自由經濟社會，所以對於「計劃經濟」不免隔膜；可是這次到東北所得的印象，主要的可以說是對計劃經濟有了實體的接觸。日本人經營東北十四年的結果，無論在工業上及都市管理上都是井井有條，有系統，有組織，彼此配合，彼此連貫，不僅東北和日本、朝鮮、華北配合的也很好，就是廠與廠間的配合，都着實做得不錯。以鞍山的昭和煉鋼廠為例，它下面有七十多個株式會社及百餘個廠子配合着。煉鋼用的焦炭，有焦炭廠可以造出 Gas、瓦斯液、鞋油、瀝青、石炭酸、炭精等等，此外還有高級爐材廠、造火磚廠，煉生鐵的渣滓有洋灰廠製造洋灰，碎焦炭碎鐵礦，他們有粒鐵廠造粒鐵。

再以撫順煤礦為例，除於母廠外，有許多子廠，就以母廠來說，有製鐵廠、機械廠、火藥廠、化工廠，另外有個事務所，把礦上應用的安全油、電燈泡、電磁瓶、瓦斯、甚至醬油，都統統辦到。

總而言之，他們把物資儘量利用，一點不使浪費，充分表示了計劃經濟的優點。

談到都市設計，無論在瀋陽或者長春，都是採取放射型的，用很大的廣場作爲某一區的中心，由是分射出道路，另外就是對於工業、商店、學校、住宅等等，也有區分的設計，瀋陽鐵西工業區就是最好的一個例證。

(二)

本來在一個文化落後的農業社會要實行大規模的工業化，是不大容易的，日本人在東北所以有如許的成績，我們可以說也是費了無數年的心血。五十年前即一八九五年日俄之戰後，日本對於東北已經有了侵略的計劃，南滿鐵道對於東北方面的研究調查，可以說是應有盡有，就連我們中國還自嘆不如。九一八事變後，在民國二十三年更在長春設有大陸科學院，這裏面有二十三個研究室、四個試驗室、四個工廠、一個實驗場，研究的對象包括：農業化學、林產化學、畜產化學、生物化學、發酵、土性、無機化學、纖維、無機化學、燃料、燃燒、冶金、機械、動力、航空、電氣、土木建築、防空、應用物理、馬疫、獸疫、地質等等，從事研究的人員有六百多人，研究材料和報告據說相當豐富。所以我們可以說日本人對於東北是經過不少年研究的，因此在推行計劃經濟時才不致落空。

(三)

日本對東北工業的開發，大致是有這樣三個步驟的：(一)開發電力以供給廉價動力，(二)建築鐵路公路以完成便利之運輸系統，(三)充分發掘東北之資源。

電力是近代產業之母，九一八前東北電力極少，經過日人十四年的開發，火力、水力發

電都有長足的進步。到勝利時為止，東北電力的設備容量差不多達到二百萬 Kilowatts，火力發電約爲一百萬 K.W.，水力發電約爲六十一萬 K.W.，其中最重要的是永吉的小豐滿、鴨綠江的水豐，小豐滿輸電路有兩條，一條從小豐滿到撫順，一條是到長春、四平街、西安、開源、鐵嶺、瀋陽的。

交通方面，東北鐵路建築原來就不少（五千八百公里），民國二十二年「偽滿」在「經濟建設綱要」內即樹立交通充實方針，同年四月將國營鐵路一併委任滿鐵經營，到二十四年收買中東鐵路也歸了滿鐵，此外并歷年增設新鐵路，總計國營線達到二萬三千公里以上。此外還有私營的，專用的，以專用鐵路而言，有標準軌四百三十公里，狹軌五百十公里，只屬於滿州製鐵株式會社的鐵路就有二百七十五公里，比京滬路的一半還要長。

有了低廉的電力和便利的交通，然後就可以大量開掘東北的資源了。我只想把農業和礦產談一談。

東北是地廣人稀的，可以開發的地方很多，已經開墾的田地，約有二萬萬畝，年產二千萬噸，尙可開發的約有二萬萬畝。

日本對東北經過幾年投資開發以後，每年可由東北取得煤二千五百萬噸，生鐵鋼材一百八十萬噸，大豆雜糧豆油的輸出一百萬噸，軍用品四十萬噸，至於由日本輸入的東西則主要是生果野菜。

簡單說來，日本對於東北農業上是傾全力於貿易作物（大豆）、特需作物（洋麻、亞麻、棉花）和日本民食作物（水稻）之增產，使用種種方法。另外，則實行有計劃的集團移民，

從民國三十一年起有兩期收買計劃，第一期計劃收買土地二萬萬畝，內有熟地一千多萬畝，無異強迫收買，地圖上都劃得明明白白的。

(四)

日本人這樣有計劃的作風，是想把東北逐漸做到自給自足的地步，作為帝國一個最後的堡壘，所以對於物產的供給與消費、工業區域的劃分，都是依據經濟原則的，這種作法恐怕是使經濟落後的國家走上工業化的必要途徑。

不過我對於日本的作風是有幾點反對意見的。

第一，日本開發東北不如美國之開發菲律賓，美國是想提高菲律賓人民的生活水準，可是日本人則專事於為它自己利益打算。

第二，日本在東北作風是不人道的，它強迫人民為他工作，實行「出荷」制度，只給農人留下最少的食糧，此外通通拿走，中國人不能吃白米，一切物品都要經過它的配給，不管你夠不夠，為了避免洩漏消息，有不少中國人給它作了軍事設備工作之後，被暗中殺害了。

所以日本人經營十四年的結果雖然很多，可是中國人則是整整受了十四年的罪。

(五)

勝利以後，據說蘇聯人搬走了大部份東北的工業設備，蘇聯人走了之後，又來了共產黨，以後是一面戰爭一面破壞，到現在大的工業是全部停頓了，恢復的是些零星工業。

至於東北的恢復，我想在五年之內不易大有進展，主要原因就是我們接收的政策沒有弄好。日本在東北的設施是整個的，可是我們則分了很多部份去接收，其中有資源委員會、經

濟部、交通部等，都是各人作各人的，其間互相合作的地方太少，所以辦起事來不容易澈底、有效、迅速。

次之，百分之七八十的工業設備爲蘇聯人拿走以後，東北工業的系統就打斷了，如果不趕緊把機器補充起來，則連帶許多工業無法恢復，可是補充設備又談何容易。

第三，日本過去經常在東北投資，現在日本打敗了，資金沒有來了，因爲局面不定，實際上也不願投資。瀋陽長春的銀行受過兩次劫，資力很差，存款也有限，瀋陽商業銀行存款不過四億流通券，所以資金和外匯在東北也是很缺乏的。

還有，技術人才也嫌不夠，目下若干復業工廠，還是靠用日本人來支持的，國內人才都不大願意去。

所以東北雖然是一片寶藏，可是在目前政治局面以及國際紛爭局面下，東北的開發實在不是一件容易事，然而，東北實在是我們最有希望的一塊國土，所以值得大家想出一條辦法來，使它得以早日復原。

陳光甫先生言論集

上海图书馆藏书



A541 212 0007 3143B

111111

706282

88 - 3 - 154