

# 中国近代银行家群体的变迁及其在 行业发展中的作用探析\*

兰日旭

**内容提要:**中国近代银行家群体的形成不是建构在原有金融从业者升级换代基础之上,而是在民国之后以业缘、友缘、学缘、地缘等为纽带,通过股份、人事等相互渗透、交织而成。在立足于单个银行业务、组织、管理等创新与改善的同时,银行家群体积极把它们推广和应用到整个行业,从而在一定程度上改善了银行组织结构和经营环境,确立了服务社会与大众的意识,推动了银行业和传统金融的现代化步伐。南京政府建立之后,受政府强权干预,独立、自主的银行家群体渐趋陷入官员与银行经营者之间身份转换的“旋转门效应”之中。

**关键词:**银行家群体 创新 效益 近代

中国近代银行业的产生尽管大大滞后于现代工商业,但银行业很快将其超越,成为近代社会各业中最引人注目的行业。银行业发展中的这一特性,很大程度上与民国之后银行家群体的形成密不可分。他们引领和主导了银行业务的创新,把改革活动迅速推向整个行业,使银行业成为近代时期现代化程度最高的行业之一。本文以银行家为视角,探索他们在群体变迁过程中如何把创新等理念与行为推行到整个行业之中,以及他们在此过程中的聚合作用。同时,为当前改变银行从业者群体与官员之间身份转换的“旋转门效应”提供某种借鉴,使中国在当今银行业的日益壮大中产生真正的银行家及其群体。

本文中的银行家,与当前以银行业作为主业的企业家来定义的看法基本一致。结合近代银行家的实践以及熊彼特的创新理论,本文认为银行家应该具有如下三个特征:一是把银行业作为终生追求的目标,除非是被迫或被动离开银行业;二是对业务、理念等创新和要素组合具有强烈意愿,谋求银行事业的持续发展;三是遵行“三性”(即安全性、流动性与盈利性)原则的同时,追求社会事业的发展,即具有很强的社会责任感。

## 一、中国近代银行家群体的变迁

中国近代银行家群体不是根源于传统金融从业者群体的直接转型,<sup>①</sup>而是在扬弃传统金融从业者经验和吸收国外现代金融理论与实践的基础上,借助他们在实践过程中所形成的业缘、学缘、友缘和地缘等条件,渐趋形成的。他们从产生、形成到瓦解,大致经历了三个时期。

### (一)晚清时期银行从业者的经历为银行家群体的产生铺垫了基础

中国银行业产生的导因基本不同于西方,不是在产业和外贸等发展到一定程度之后的产物,而

[作者简介] 兰日旭,中央财经大学经济学院教授,北京,100081,邮箱:galenlan@126.com。

\* 本文获得教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“清代货币结构体系与财政货币化”(项目编号:14JJD770020)的资助。

① 参见兰日旭《中国近代银行制度变迁及其绩效研究》(北京:中国人民大学出版社2013年版)一书第一章第一节(第16—33页)相关内容。

是在西方在华金融机构及其新式企业的高额利润刺激,与清政府财政收支失衡、洋务企业日益失去财政支撑等因素综合作用下的结晶。在此背景下,中国银行业产生的推动者基本不是来自传统金融从业者群体,而是参与洋务企业的经办者、清政府的中央大员以及一些旧式企业的经营者,如表1。

表1 晚清中国银行业概况表

年份	行名	总行所在地	发起人或经营者	银行性质
1897	中国通商银行	上海	盛宣怀	官商合办
1903	中国华商银行	汕头和香港		商办
1903	志成银行	天津	杨俊元	官商合办
1905	户部银行	北平	清军机大臣奕劻	官办
1905	浚川源银行	成都	地方政府	官商合办
1906	信成银行	上海	周廷弼等	商办
1906	信用银行	厦门	林尔嘉	商办
1906	信义储蓄银行	镇江	尹克昌	商办
1907	四海通银行	新加坡	陈瑞琪	商办
1907	浙江兴业银行	杭州,后迁上海	浙江绅商	商办
1907	汇源银行	上海		商办
1907	交通银行	北平	邮传部尚书陈璧	官商合办
1908	裕商(盛)银行	上海	盛昌颐	商办
1908	四明商业储蓄银行	上海	宁波籍商人李云书等	商办
1908	北京储蓄银行	北京	清度支部	官办
1908	和慎银行	江苏武进		商办
1908	和大商业储蓄银行	扬州	庄焘	商办
1908	大通商业兼储蓄银行	浙江海宁	杨鼎恩	商办
1908	公益商业兼储蓄银行	北京	顾媛、叶元	商办
1909	裕宁银行	南京	地方政府	官办
1909	裕苏银行	苏州	地方政府	官办
1909	浙江银行	杭州	地方政府	官商合办
1909	北京厚德商业银行	北京	由厚德银号改组而成	商办
1909	大信银行	广东南海		商办
1910	直隶省银行	天津	地方政府	官办
1910	广西银行	桂林	地方政府	官办
1910	北洋保商银行	北平	北洋大臣建议	官办
1911	殖业银行	天津	李颐臣	商办
1911	福建银行	福州	地方政府	官办
1911	中华银行	上海	上海军政府	官办
1911	贵州银行	贵州	地方政府	官办
1911	四川银行	成都	四川军政府	官商合办
1911	兴殖银行	乌鲁木齐	地方政府	官办

资料来源:桑润生:《简明近代金融史》,上海:立信会计出版社1995年版;叶世昌、潘连贵:《中国古近代金融史》,上海:复旦大学出版社2001年版;黄鉴晖:《中国银行业史》,太原:山西经济出版社1994年版;杜恂诚:《民族资本主义与旧中国政府(1840—1937)》,上海社会科学院出版社1991年版;根据以上著作中相关资料综合表列。

说明:1904年在天津成立的新茂银行、1907年在天津成立的中东银行、1908年在北京和上海分别成立的宝善银行与华商通业银行、1909年在昆明成立的云兴银行,以及在北京成立的和华银行、宁波成立的宁波商务银行,因受资料限制,无法确定银行的创办者、性质等,未列入。

晚清时期大约设立了40家银行(其中7家因资料缺乏无法确认),其中以官方创立为主,基本是为了解决财政困境、稳定货币等目的。少数是由民间商人、旧式企业经营者、华侨等投资设立的,由于他们资本较少且带有较强的传统特性,能够真正生存发展到民国之后的更少。与传统金融组织相

比,这些银行都采用了股份制企业的组织形式,但没有完全脱离传统金融组织的影响。一方面其经营者,特别是中下层从业者基本都是来自所在地钱庄、票号的原有从业人员;只有少数上层成员来自传统金融机构的从业者,如中国通商银行,“不仅资金运用在一个时期有很大部分要依靠钱庄来代为完成,而且也不得不延揽钱庄出身的人来担任总行经理。它的第一任总行华经理陈淦(笙郊)和第二任总行华经理谢纶辉,一个是沪北钱业会馆的发起者,一个也是从事钱业数十年、‘均清季绍帮钱庄的领袖’。”<sup>①</sup>这种人员构成深受银行性质、存活率低、上层管理者趋近于官方等因素约束,这些从业者很难成长到银行家层面,就离开了银行。然而,他们的从业经历却为后来银行家的形成提供了各种有益的经验借鉴,使民国之后的银行经营者认识到银行商业化经营的重要性。

另一方面这些银行都采取了总分行的组织形式,规模较大的银行基本在全国重要的地区,如北京、天津、上海、汉口、广州、香港等地设立了分支机构,由此在短短的时间内就在全国重要的政治、经济中心产生了一个银行业从业者群体。他们尽管带有很强的传统从业者特性,但受西方现代在华银行的影响,已经开始出现传统向现代过渡的趋势,他们在传统金融经验基础上又具有一定的现代银行从业者知识。同时,这些银行为民国前后一批接受过现代金融教育,后来转变成银行的经营者的提供了一个必要的实践平台,使他们在传统与现代、国内与国外、民间与官方之间辨清了银行经营方向。尤其是这一时期成立的大清银行和交通银行,尽管完全在政府主导下运作,但它们众多的总分支机构已经吸引了一批具有长期发展眼光的金融从业者,后来经营相对成功的银行上层成员在创立或转投其他银行之前,基本都与它们有着一定的关系(见表3),即他们或者曾在中、交的总行任职,或曾在其分支机构担任负责人,由此在银行从业者之间形成了一个显著的业缘关系,大大加快了民国之后银行家群体的形成。

## (二) 民国时期银行家群体的形成

晚清时期尽管成立了近40家银行,但经过辛亥革命的冲击,只剩下少数几家银行存活下来。存活下来的几家银行中,能够真正进入旧中国大银行行列的仅剩交通、浙江兴业、中国通商和四明等四家银行,浙江实业与中国银行则经过民国以来的改组才获得了快速发展而进入大银行行列。民国以降,大批留学归国人员纷纷进入银行业,我国银行业才获得一个迅速发展的契机。此时,不但银行数量快速增加,而且规模、实力等都有了明显的提升,如表2。

表2 1912—1927年华资商业银行设立概况表

年份	官办		官商合办		商办		总计		商办占%	
	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本
1912	14	19 146	2	1 160	8	1 168	24	21 474	33.3	5.4
1913	1	107			10	4 487	11	4 594	90.9	97.7
1914	2	500			7	1 697	9	2 197	77.8	77.2
1915	2	200	1	1 500	8	1 900	11	3 600	72.7	52.8
1916	1	1 600			10	5 967	11	7 567	90.9	78.9
1917	1	249			12	3 851	13	4 100	92.3	93.9
1918	1	不详	1	3 333	16	4 064	18	7 397	88.9	54.9
1919	1	1 178	1	2 500	21	9 442	23	13 120	91.3	72.0
1920	2	4 380			21	9 525	23	13 905	91.3	68.5
1921			3	1 600	36	13 527	39	15 127	92.3	89.4

① 洪葭管:《中国金融史:国民政府时期》第4卷,北京:中国金融出版社2008年版,第134—135页。

续表 2

年份	官办		官商合办		商办		总计		商办占%	
	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本 (千元)	家数	实收资本
1922			1	250	38	13 040	39	13 290	97.4	98.1
1923	3	1 627	2	1 750	27	13 634	32	17 011	84.4	80.1
1924	1	8 412			13	3 928	16	13 340	81.3	29.4
1925	3	7 000			11	10 160	14	17 160	78.6	59.2
1926	4	不详			7	11 700	16	12 300	43.8	95.1
1927	1	841			4	9 690	7	10 531	57.1	92.0
总计	37	45 240	11	12 093	249	117 780	306	176 731	81.9	62.6

资料来源:杜恂诚:《中国金融史:北洋政府时期》第3卷,北京:中国金融出版社2002年,第137—138页。

受晚清官办化银行经营缺陷的影响,这一时期创立的绝大部分都是民营银行。银行数量从1897年第一家银行设立,到1936年存活的银行已经增加到164家。伴随银行数量的增加和银行业的快速发展,一批由具有国内外银行经历者主导的银行脱颖而出,渐趋成为全国不同区域中心的银行群体核心。“北四行”、中、交、边业与东莱银行成为北方的金融集团中心,“南三行”与中国通商、四明、中国实业与中孚银行则成为华东(即江浙)的金融集团中心,广东、华侨、和丰<sup>①</sup>等银行构成华南财团中心,聚兴诚等则是华西的金融财团核心。这些银行群体的崛起,使拥有现代财经背景、丰富实践经验的银行创办者或主持者逐步扬弃了官办银行和传统金融组织、外资在华银行的某些做法,主动创新、采纳和推广各种新式业务、组织和经营管理经验。在日常经营中,他们不是单独行动,而是通过业缘、学缘、地缘、友缘等关系逐步联接起来(如表3),形成一个横跨全国的银行家群体。在目前已整理出版的陈光甫、周作民、张嘉璈等人的日记、书信、年谱资料中,他们已经对银行事项展开了频繁交流和沟通。在周作民的日记书信中,他与“北四行”、“南三行”、中、交等银行高层就在银行业务等方面有着广泛的交流;<sup>②</sup>在陈光甫的日记中,他也与这些银行的上层管理者有着频繁的交流<sup>③</sup>;张嘉璈则与近代中国的银行业上层管理者的交流更为广泛和频繁,<sup>④</sup>完全体现出他们就银行业发展的问题而聚集在一起的群体性行为特征。

表3 中国近代较成功的28家国内银行上层管理者情况表

名称及创办年份	创办者及主要经营者及职务	籍贯	创办、经营者经历	创办者是否留学
中华商业储蓄银行(前身为中华银行)、1912	沈绶云(总经理)	江苏吴县	曾创办信诚储蓄银行,任该行协理。(后曾任中华实业银行总经理)	
	王一亭(董事长)	浙江吴兴	曾任信诚商业储蓄银行董事等职	
浙江实业银行、1909	李铭(董事长)	浙江绍兴	曾任浙江银行稽核,浙江银行上海分行经理。	留学日本
	陈朵如(总经理)	浙江萧山	曾在中国银行等任职	留学日本
浙江兴业银行、1907	蒋抑卮(常务董事)	浙江杭州		留学日本
	叶景葵(董事长)	浙江杭州	晚清进士;曾任天津造币厂监督、大清银行正监督等职	
	徐寄廌(办事董事)	浙江永嘉	曾任中国银行九江分行经理	留学日本
	徐新六(总经理)	浙江余杭	曾任职北洋政府财政部、中国银行总会计等要职	留学英国
	盛竹书(上海分行经理)	浙江镇海	曾任浙兴汉口分行经理等职	

① 此处采用姜铎在《略论旧中国三大财团》(《社会科学战线》,1982年第3期)中的提法。

② 上海市档案馆藏近代中国金融变迁档案史料汇编:《周作民日记书信集》,上海远东出版社2014年版。

③ 上海市档案馆编:《陈光甫日记》,上海书店出版社2002年版。

④ 姚崧龄编著:《张公权先生年谱初稿》,台北:传记文学出版社1982年版。

续表 3

名称及创办年份	创办者及主要经营者及职务	籍贯	创办、经营者经历	创办者是否留学
上海商业储蓄银行,1915	陈光甫(总经理)	江苏镇江	曾任江苏都督府财政司副司长、江苏银行总经理。	留学美国
	唐寿民(副总经理及汉口分行经理)	江苏镇江	曾任职江苏银行、中国银行	
江苏银行,1912	应德罔(正监督及创办者;初期的主持者为陈光甫)	浙江永康	曾任县知事、藩司、江苏首任民政长等职。	
	陆子冬(总经理)	江苏宜兴		留学美国
盐业银行,1915	吴鼎昌(总经理)	浙江吴兴	曾任大清银行总行总务科长、南昌分行经理、中国银行监督	留学日本
中国农工银行,1918	王大贞(董事长)		曾在北洋政府任职	
聚兴诚银行,1915	杨培贤等(后为杨粲三)	重庆	长期担任杨氏家族企业的负责人	留学日本
四明商业储蓄银行,1907	陈熏(首任总经理)		曾任源丰润银号经理	
	孙衡甫(民国后为总经理)	浙江慈溪	长期从事钱庄业,并任浙江银行上海分行经理	
中孚银行,1916	孙荫亭(总经理兼董事长)	安徽寿州	曾任中国银行首任总裁	留学美国
金城银行,1917	周作民(总经理)	江苏淮安	曾任财政部库藏司、交通银行等职	留学日本
新华信托储蓄银行,1914	方仁元(前期为总经理)	江西南昌	曾任职交通部	
	王志莘(后期为总经理)	江苏川沙	曾任职工商银行、江苏银行等职	留学美国
	孙瑞璜(副总经理)	崇明	曾在国民政府等任职	留学美国
东莱银行,1918	刘子山(创办人)	山东掖县		
边业银行,1919	徐树铮(创办人)	安徽萧县	北洋军阀将领	留学日本
大陆银行,1919	谈荔孙(总经理)	江苏淮安	曾任度支部、大清银行、中国银行等要职	留学日本
东亚银行,1918	简东浦、李芝芳等			日本华侨
永亨银行,1918	施省之(董事长)	浙江杭县	曾任江西道员、驻华盛顿公使馆馆员、驻纽约总领事,汉阳铁厂提调,京汉铁路工程总办、陇海铁路局局长等职	
中国实业银行,1919	周学熙(总经理)	安徽至德	曾任财政总长、创办多家企业	
中国通商银行,1897	盛宣怀(创办者)	江苏武进	晚清洋务企业的重要经营者	
	傅筱庵(民国后成为董事长)	浙江镇海		
中南银行,1921	胡笔江(总经理)	江苏淮安	曾任交通银行调研员、交行北京分行经理	
中国垦业银行,1926	俞佐廷(首任经理)	浙江镇海	曾任职于多家钱庄、企业	
	秦润卿(1929年接任总经理)	浙江慈溪	长期从事钱庄业、任职交行上海分行、上海钱业公会会长等职	
广东银行,1912	陆蓬山(创办总理)			美国华侨
	李煜堂(总监督)			香港厂商
中兴银行,1920	薛敏老、李清泉			菲律宾华侨
和丰银行,1917	林秉祥等	福建籍		新加坡华侨
中国银行(专指商业化经营时期)、1912年在 大清银行基础上加以改 组而成	宋汉章(上海分行经理)	浙江余姚	曾任中国通商银行跑街、户部银行北京储蓄部、大清银行上海分行经理	
	张嘉璈(总行副总裁、总裁)	江苏宝山	曾任中国银行上海分行副经理	留学日本
	贝祖诒(广东分行经理等职)	江苏苏州	曾任中国银行北京总行	

续表 3

名称及创办年份	创办者及主要经营者的职务	籍贯	创办、经营者经历	创办者是否留学
交通银行(专指商业化经营时期)、1907	钱新之(总经理)	浙江吴兴	在南京高等商业学校任教;在上海都督府财政部任事;1912年,被派往北京参加接收农工商部,任会计课长;1916年起,先后出任交通银行总行秘书,交通银行上海分行副经理、经理,上海银行公会会长	留学日本
	张謇(董事长)	江苏南通	晚清进士,创办大生集团	
	胡祖同(上海分行经理)	浙江鄞县	曾任职浙江公立法政专门学校	留学英国
中国国货银行、1928	孔祥熙(董事长)	山西太谷		留学美国

说明:1923年成立的四行储蓄会因其正副主任为吴鼎昌和钱新之,在大陆银行和交通银行中介绍过,而中央银行成立不久又完全官办化,其董事长孔祥熙不仅在中国国货银行介绍过,而且其经营行为已完全纳入官方行动之中,故在表中不再列入。

从1935年中、交被南京国民政府官办化之前影响最大的28家银行来看,民国之前成立的才5家,还经历了后期的不断改组,其余都是在民国之后设立的。这些银行基本是以民办为主导的,只有江苏、中国农工等少数几家是官办的。每家银行各有特色、分支机构多寡不同,均与银行发展策略密切相关;然而,通过努力,这些银行的经营网络已经覆盖了全国重要的地区。这些银行的上层管理者通过业缘、学缘、地缘、友缘等关系,都存在一定的交集,自然能够以他们所经营的银行为核心渐趋形成一个银行家群体。该群体成员不像早期银行从业者那样,主要金融经历来自传统金融机构、外资在华机构买办,而多在早期银行的总分支机构中任职,多数还在国外大学攻读过财经类专业以及国外相关金融机构任过职。在徐矛等统计的110名银行家中,在1880年之后出生的达73名,多数受过高等教育,其中48名还有留学国外经历。<sup>①</sup>这一特征,使他们经办银行时自觉不自觉地扬弃了早期银行从业者群体的传统经营素质和某些不合时宜的做法,形成以现代财经理论、银行实践为依托的经营者素养。

显然,这一时期的某些银行经营者已经具备了前述银行家的条件,渐趋上升到了银行家的行列;同时,他们还借助社会关系网络而渐趋联接为一个群体,表现出完全不同于传统金融机构从业者和早期银行经营者群体的特征。第一,他们中大部分人把银行业作为终生追求的目标,在努力创新、遵行“安全性、流动性与盈利性”原则的同时,注重社会效益。第二,在地缘基础上,他们更多以业缘、学缘、友缘等为纽带结合起来,互相参股,互兼董事、监事,以更加开放的心态吸纳各种金融机构的做法,成立经济研究所、自主创办各种报刊以推动现代财经理论、宣传新式银行业务和经营管理经验。在上述28家银行的上层人员中,除了几家海外华侨投资建立的银行外,其他银行的人员基本来自江浙,少数不是江浙籍的,也能通过学缘、业缘而存在某种程度的交集。第三,他们不但自主组织银行公会等地域或全国性团体,而且还主动参与、改造旧有的商会等组织,以抬升自己的地位和社会影响力。同时,他们还发起各种聚会、研究会等活动,以加强信息沟通、促进新式业务和组织的应用。第四,他们尽管与各级政府保持一定的联系,但在银行经营中更加偏重独立经营和商业化倾向。这点,在南京政府成立之前特别明显,中、交、浙江实业等银行均采取了降低官股与商业化经营策略。第五,在银行经营中,他们自主展开制度创新活动以弥补中央银行等正式制度缺乏,保障银行正常生存空间、净化金融生态环境。这些特征无疑表明,银行家们不再以个体形式出现,而以群体的形式出现,以独立的姿态开始在社会经济中崭露头角、发出自己的呼声,甚至在社会经济的转折时刻能够以行业的实力谋求相应的政治保障,给社会经济发展带来越来越大的影响。

<sup>①</sup> 徐矛、顾关林、姜天鹰主编:《中国十银行家》,上海人民出版社1997年版,第3页。

### (三) 南京政府时期银行经营者与官员之间身份转换的被动“旋转门效应”

北洋政府时期,我国银行业相对独立、自主经营,到南京政府建立之后,受到政府垄断金融的策略影响,商业化的潮流逐渐被官办化趋势所替代。此时,不但中国、交通银行被官办化,而且像通商、中国实业、四明、广东等一些大的商业银行也被迫转向官办或官商合办,商业银行整体实力大为减弱(如表4)。

表4 银行总资产分布中反映出来的银行产业结构的改变(1934—1936年)

银行集团	1934年		1936年	
	银行数	占全国所有银行总资产的比重(%)	银行数	占全国所有银行总资产的比重(%)
官方银行集团				
中央政府	2	11.7	4	56.6
省级政府	17	6.5	20	10.7
中央政府卫星银行			6	5.5
官方银行总数	19	18.2	30	72.8
私人银行集团				
控制在私股手中的上海银行同业公会的成员银行	30	72.4	21	19.6
其他私人银行	84	9.4	97	7.6
私人银行总数	114	81.8	118	27.2

资料来源:中国银行经济研究室编:《全国银行年鉴(1937年)》,出版地点、时间不详,第818—823页相关数字整理所得。

之后,中国商业化经营的商业银行作为一个整体基本被分解了,早期银行与工商业之间良性发展的关系开始让位于银行与政府资金交流,或者银行资金转向投机,如买卖金银和外汇、囤积居奇,以此谋得自身的生存。

伴随商业银行官办化浪潮,以前起核心作用、不愿顺从政府意图的中、交等银行上层人员被迫退出长期独立经营的银行业务,从事与其意愿相违背的业务或者进入中央银行充当摆设,如张嘉璈在短暂的充任中央银行副总裁后,很快便出任铁道部部长;交通银行总裁胡祖同调任中央银行。与此同时,原先在商业银行中占有显著地位的人物也相继被揽入政府部门任职,或出任或兼任官办化银行职位,或被迫退出银行界,成为官方、半官方或社会贤达等人物(如表5)。之后,前期形成的银行间高层成员自由流动的局面逐渐被银行家与官员身份之间被动流转的“旋转门效应”所替代,银行家作为一个群体基本消失了。

表5 南京政府金融统制后部分银行从业者职位变动表

人名	原所在银行	官办化后职位的变动或兼任
胡笔江	中南银行负责人	调任官办化后的交通银行董事长
吴鼎昌	盐业银行负责人	出任实业部长,后任贵州省主席
李铭	浙江实业银行负责人	中央银行监事委员会主席
陈光甫	上海商业储蓄银行负责人	出任政府的多个职位,成为半官方人物
徐新六	浙江兴业银行董事长	官办化后的交通银行董事
秦润卿	中国垦业银行董事长	中央银行监事等职
钱永铭	大陆银行常务董事、北四行储蓄会副主席等	官办化后的中国银行董事、法币平衡委员会委员长等职
徐寄庠	浙江兴业银行总经理	中央银行监事、官办化后的中国银行董事
王一亭	中华商业储蓄银行董事长	永久退出了金融业

这样,他们在早期所具有的独立地位随之消失,其影响力让位给孔祥熙、宋子文兄弟等少数政府官员或杜月笙等与政府关系密切的几个人物。伴随银行家群体被政府所分化、替代,原先拥有很强实力和发展动力的银行业也陷入到发展的困境之中,不得不走上依靠囤积居奇、投机外汇等不正常的道路。

## 二、银行家群体在银行业发展中的作用

近代银行家群体从萌芽、形成到整体性瓦解,持续时间不到三十年,但他们对银行业的发展却起到了一种明显的促进作用。经过他们的努力,改善了传统金融组织和早期银行那种相对封闭、缺乏系统性创新的现象,形成了一个行业性创新与开放的金融生态新特征,加快了我国银行业的现代化进程,使它们在一段时间内成为一股任何社会势力都无法轻视的力量。

### (一)对现代银行业务的创新与组合

近代银行家群体对业务的创新与组合涉及到每一个领域,但大致上可以归结为资金来源与运用、银行经营理念等方面。

一是资金来源中的业务创新普及化。与票号、钱庄等传统金融从业者不同,银行家群体普遍重视业务创新和对新式业务的推广、改进,不再局限在商业交往的熟人圈,而是以种种创新方式广聚社会大众余资,充当社会资金余缺中介。除了开办普通的存款业务,还纷纷设立储蓄部,采用形式多样的储蓄方法,如教育储金、有奖储金、贴花储金、寿险储金、礼券储金等等,每种方法出台,都广泛利用形式多样的广告等方式加以宣传。另外还针对不同收入的人群,制定不同的吸储方式。对社会底层,推广“一元起存制”,广泛分发储蓄盒,并定期上门收集;针对工薪阶层无时间存储的特征,在都市的中心区设立“夜营库”,即凡在银行办公时间以后之一切存款,均可投入夜营库。其使用之法极便捷,存户若得银行之允准及缴付相当押租后,即可领用编号之藏银袋一只,又锁匙一副及夜银库门匙一只,存款时,只须将钞币以及支票等纳入藏银袋,袋口用锁关闭,除去本存户外,他人无匙可启此袋。当藏银袋投入夜银库时,库之顶面有一门,凡存户之入口头。同时以藏银袋置于钢板上,门闭钢板亦随之落下,藏银袋即坠入库底。该库底高五尺八寸。……晨银行主管员将此门开启,检出藏银袋,俟存户前来当面启袋,依普通存款办法存入户之帐。<sup>①</sup>人性化的吸储方式,大大推动了社会各界对银行存款的认同,使银行业在极短的时间内就化解了银行资金不足的现象,参见表6。

表6 全国重要银行存款变化表 单位:元

年份	存款额	年份	存款额	年份	存款额	年份	存款额
1921	496 987 041	1925	783 297 475	1929	671 714 375	1933	1 193 729 673
1922	525 143 773	1926	934 821 402	1930	833 931 193	1934	1 395 926 274
1923	551 427 259	1927	976 122 496	1931	971 569 335	1935	1 247 263 876
1924	625 663 967	1928	569 318 897	1932	1 026 067 900	1936	1 363 699 961

资料来源:中国银行经济研究室编印:《中国重要银行最近十年营业概况研究》,1943年印刷,第315页及《全国银行年鉴(1936、1937年)》第19章,第67—72页和第84—89页有关数字整理所得。另1928年后的存款额是把中、交两行的数字分离出去后所得。

二是放款形式渐趋现代化。银行成立之初,受钱庄、外资银行竞争等因素影响,来自传统金融机构的中下层成员大多偏好于借助钱庄、票号等作为中介放款,抑或沿用传统金融的信用放款方式以迎合民众的习惯做法,由此导致了“1911年以前的中国的银行体系几乎完全不能超出山西票号式的汇兑银行和地方性的‘钱庄’的范围”;<sup>②</sup>同时,“早期阶段的本国银行业在资金贷放、纸币发行、票据清算等方面严重依赖钱庄,导致一部分业务脱离了银行业务的正轨而类似于钱庄业务……存在着明显的‘钱庄化’趋势”。<sup>③</sup>“各处虽设有银行,未必尽合乎银行制度,大概犹不脱钱庄票号之旧习。一则因银行人材稀少,一则因社会上旧习未改。如欲照新法以处理之,反多掣肘,各种补助机关,又不

① 《上海银行新设夜营库》,《银行周报》第15卷第5号(1931年2月17日)。

② [美]费正清、刘广京编,中国社会科学院历史研究所编译室译:《剑桥中国晚清史》(下),北京:中国社会科学出版社1985年版,第73页。

③ 李一期:《近代中国金融业的转型与成长》,北京:中国社会科学出版社2008年版,第280—281页。

完备。如仓库保险等业,除各大商埠之外,多未创办,银行之技能,因之不能发展。此两种原因,实为银行界之障碍”。<sup>①</sup> 伴随中国银行家群体崛起和银行实力提升,逐步改变了早期偏好传统的做法,开始展现出资金运作的创新趋向。

一方面,加大对传统业务的改造、变通以适应新的形势。比如传统业务中最为重要的汇兑、保管,银行业都有所改善、创新。“办理收解汇兑,……自中国航空公司沪宜线开航之后,长江各埠汇款,改由飞函寄出,极感便利,兹值京平线开航之始,特将津浦一带汇款,亦由飞函递送。”<sup>②</sup> 飞汇的创办即是针对航空事业的发展而对过去汇兑方式加以变通的。国外汇兑部专办汇兑,“电汇、电汇款项迅速异常。汇票,买卖汇票价格公道;旅行汇信,旅行汇信各国各大商埠均可支用款项尤为便利;商业汇信,商业汇信为便利各界赴外洋定货起见,只须担保一函,由代理处将货押运来华,更为敏捷,利率费用尤为克己;押汇汇款,为各界出口货品归款便利起见,凡将提单等交来均可寄外洋,照归在未归到款项以前,需用款项与否悉听尊便;押汇贷款,即以出口货品将提单等交来抵用款项息率自当从廉计算。”<sup>③</sup> 另一方面,不断开拓新的业务和推进技术创新。在银行家群体的努力下,各银行纷纷涉足保险、信托、房产、保管等业务,创立资产管理公司,推行混合经营方式;同时,对中下层民众则展开小额放款,组织银行团体发起“资金归农”等等新式业务。技术上,采取最新技术以提升银行质量。这不仅表现在银行会计制度的改善上,而且更加注重对民众的便捷服务方面。当然,金融技术的创新不但提高了银行自身效率,节省了成本,而且还为银行吸引了更多新客户,开辟了新的盈利源,大大提升了华资银行的整体实力。

当然,在大力推进业务创新时,银行家群体也注重资金运作由传统的重人向现代的重物转变,以降低银行风险。“在抵押放款和信用放款两者中,抵押放款居于主导地位,而且越来越显得重要。”<sup>④</sup> 到20世纪20年代之后,这一趋势变得更加明显。在《银行周报》在1921年调查的42家银行中,信用放款与抵押放款总数的比较,计抵押放款多于信用放款者共24家,而信用放款多于抵押放款者共18家,是则,抵押放款多于信用放款者,几占全数3/5。<sup>⑤</sup>

三是银行经营理念的趋同化。“银行家之责任为两重的,一为自己银行谋积极之发展,一为社会谋物质上之幸福。”<sup>⑥</sup> 银行作为资金借贷中介,其功能不同于社会一般工商企业,在谋取自身利益的同时,也谋求整个社会的发展与进步。这点与早期的传统金融机构存在明显区别,后者很少把自身利益与社会事业相联系,服务社会的功能不足。如钱庄“主要服务对象是商人及官僚、地主。在上海开埠之前,上海实行的是以钱庄为主的、单一为内贸服务的金融体制”;<sup>⑦</sup> 而票号的功能则正如著名经济史学家张国辉所宣称的那样,“在中国近代企业产生的初期,人们迄今还没有发现票号对近代企业提供资金的事例”,<sup>⑧</sup> 中国的银行大多一产生就以“服务社会”相标榜,上海商业储蓄银行总经理陈光甫认为“银行业之所以具有创造精神,乃由主持其业务者多具有责任心,认识银行为一社会性之机关,对于社会人士之资金付托者,具有相当责任,故谨慎将事,力求其服务之有益于社会,与旧式金融机构之仅有牟利观念者不同,故能取得一般人士之信任,而成为全国流动资金之集中机关也”。<sup>⑨</sup> 新华

① 张謇:《银行专修科演说》,转引自陈曾年《近代上海金融中心的形成和发展》,上海社会科学院出版社2006年版,第90页。

② 《上海银行创办飞汇》,《银行周报》第15卷第14号(1931年4月21日)。

③ 《上海商业储蓄银行广告》,《银行周报》第3卷第108号(1919年7月22日)。

④ 杜恂诚:《中国金融史:北洋政府时期》第3卷,北京:中国金融出版社2002年版,第185页。

⑤ 郑维均:《吾国银行放款事业之观察》,《银行周报》第6卷第47号(1922年12月5日)。

⑥ 杨端六:《我国银行家之责任》,《银行周报》第5卷第20号(1921年2月8日)。

⑦ 陈曾年:《近代上海金融中心的形成和发展》,第3页。

⑧ 张国辉:《晚清钱庄和票号研究》,北京:社会科学文献出版社2007年版,第177页。

⑨ 中国人民银行上海市分行金融研究所编:《上海商业储蓄银行史料》,上海人民出版社1990年版,第110页。

信托储蓄银行总经理王志莘指出：“凡储蓄信托一切业务所以运用之者，皆当以平民为目标”。<sup>①</sup>金城银行在总结二十年创业历程时曾指出：“银行在社会事业之立场，必须兼顾公共之利益。故本行授信业务除注意收益性外，其公益性，亦素所重视，凡能有裨于社会建设者，虽薄利亦所不辞，否则，纵能博得厚利，不取也。”<sup>②</sup>浙江兴业银行以“振兴实业”相标榜；中国银行则在总经理张嘉璈的主导下，树立顾客是银行“第二股东”的思想，以此强化经营者对顾客的服务意识。显然，追求利润与服务社会的有机结合，真正体现出了银行家的综合抱负。“向来抱定一个宗旨，就是帮助中国人，多创造生利的机会。”<sup>③</sup>服务理念的转变和创新，不但让华资银行在极短的时间内获得了民众的认可，而且其理念得到了其他社会各业的认同、借鉴和推广。

## （二）对银行组织的存异求同：多元化与股份组织一体化

中国通商银行设立之初，采取汇丰模式分设华、洋大班；以后设立的银行则从通商银行中吸取了经验，继续采取股份制组织，但其组织形式已经呈现多元化。交行设立时，“一切经营悉照各国普通商业银行办法，兼奏奏准之中国通商银行、四川浚川源银行及咨准之浙江铁路兴业银行各规则。”<sup>④</sup>之后，中国设立的银行，效仿蓝本呈现出多元化趋势，留学日本归国人员筹建的银行大多以日本银行制度为参照，建立银行组织模式，如聚兴诚银行参照三井财阀模式构建了家族控制的有限与无限结合的公司治理模式，金城、大陆、盐业等银行亦以日本的银行为蓝本建立公司治理结构。留学欧美人员基本以欧美银行制度为蓝本，如上海商业储蓄银行以美国银行制度为仿效标准构建银行公司治理结构，采取市场化经营方式。中国银行在改组为中国国际汇兑银行以后，总经理张嘉璈为了改善银行组织和铺展业务，特出访欧美日等国家，专门考察他们的金融制度与银行管理，“出国之目的，除疑在伦敦、大阪两处筹设分行，并向各地接洽海外代理店外，心目中所亟欲研究之问题计有：（一）如何改善银行上层管理机构；（二）如何建立一足以与欧美银行抗衡之国外汇兑部；（三）如何改进会计制度，俾能增加对于顾客之服务效率，以及对于分支行之业务控制；（四）如何建立一健全人事制度，俾能一面提高行员品质，一面使各人安心服务；（五）如何改良研究工作，俾能提高业务人员之国内外经济知识，以及将国内外经济大势与本行业务进展，报告于股东及顾客；（六）物色专家延聘来华担任中行顾问，革新组织管理，推广业务。”<sup>⑤</sup>当然，受日本崛起的影响，大多数银行以日本银行制度为参照构建银行治理模式，“当时的政府，对于中国的银行制度，处处都是在仿效日本：他们以为日本有一个横滨正金银行，所以中国也就需要一个中华汇业银行以图国内外汇兑之便利而扩张海外贸易；以为日本有一个台湾银行，所以中国也就应该有殖边银行以图边疆之开发而解决东南人满之患；以为日本有一个劝业银行，所以中国也就应该同样的设立一个……”<sup>⑥</sup>之所以处处效仿日本，很大程度上与留学日本的银行家群体成员密切相关。在这些以学缘、地缘、业缘、友缘为纽带构成的银行家群体的存异求同下，华资银行的组织结构渐趋一体化，基本采取现代股份制组织形式，“华资商业银行的组织机构和经营管理，在当时所有的华资企业中是最新式、最先进的。”<sup>⑦</sup>由此推动了我国银行业的快速发展。而反观传统金融机构，“钱庄尽管有扩大经营的本领，但缺乏自我完善和自身积累的体制和机制。它不知道开办储蓄、积小额资金为巨额资金、把短期资金转化成长期资金的重要性；它不知道资本积累的重要意义，没有预提准备金和公积金的制度，而把每年的盈余统统分光；它不能改变合伙制、运用股份制，以进一步集中社会货币资本。”<sup>⑧</sup>

① 程霖：《中国近代银行制度建设思想研究》，上海财经大学出版社1999年版，第196页。

② 金城银行总管理处编印：《金城银行创立二十周年纪念刊》，1937年印刷，第112—113页。

③ 上海商业储蓄银行编印：《陈光甫先生言论集》，出版时间不详，第89页。

④ 中国人民银行总行参事室史料组编：《中国近代货币史资料》，北京：中华书局1964年版，第1060页。

⑤ 姚崧龄著：《张公权先生年谱初稿》（上），第91页。

⑥ 吴承禧：《中国的银行》，上海：商务印书馆1934年版，第6页。

⑦ 杜恂诚：《中国金融史：北洋政府时期》第3卷，第200页。

⑧ 洪葭管：《中国金融史：国民政府时期》第4卷，第132—133页。

### (三)对金融生态环境的净化

银行家群体成员具有丰富的金融从业经历,使他们对银行大批创设、又大批倒闭的现状有着切身的感受。“……我们几家商业银行是非常感觉痛苦的。在大的通商口岸,如上海、天津,我们不能与外国银行比。譬如先施、永安存款又要六厘,本乃是很好的主顾,但是我们拉不上来。在次一等的商埠,如汉口这些地方,我们又不能同中交比。我们的本钱,最少是七八厘,中交放款亦不过是七八厘。没办法,只好再往内地去,所以在长沙、宜昌、沙市、蚌埠等处,开设分行。但是又发生困难。即如军政强迫借款,多有不能偿还及无法收回者……”<sup>①</sup>不正当竞争和险恶的经营环境,严重影响了银行业的正常发展。为此,各区域金融中心的银行家群体选择了适度竞争的合作方式,以净化不正常的金融生态环境。

一是针对正式制度缺失的现状,他们加大了行会组织的建设,加快了银行之间的合作。各区域中心在20世纪20年代前后相继设立了银行公会及其附属组织,而且各银行之间还加强了业务等方面的合作,比较典型的是北四行的联合经营,“1.在平时联合,如共同投资于实业,可使范围扩大;2.在有事时联合,可使危险减少。国家银行实际既不可恃为后盾,经营商业银行自不得不与同业携手。”<sup>②</sup>显然,通过组织银行公会等同业组织起到了加强沟通,避免一些重复性行为 and 孤立局面。“窃维工商实业,无不以统系而成,以倾挤而败。各有鉴于此,故凡业必有协会,官亦必为平亭,《史记》所谓利导整齐,亦即此意。”<sup>③</sup>从1917年开始设立银行公会,到20世纪20年代初本国银行业形成全国性银行公会,“中国、盐业、兴业、浙江各银行,组织银行公会,以相团结;设立上海公栈,以利货物之流通;本行因此举,一则开吾国银行界联络之先声,一则得稳确放款之途径,于金融方面,银行营业方面,两有裨益,是以均附列其间。且愿自兹以后,追随各行之后合力以图银行业之发展焉。”<sup>④</sup>成立银行公栈,可以把原先收取抵押品下放洋栈的做法改变过来,集中到自己手中,有利于银行掌握和控制,加强资产的安全和管理。同时,各地银行公会还纷纷创办自己的刊物,如上海银行公会创办的《银行周报》、北京银行公会创办的《银行月刊》、汉口银行公会主办的《银行杂志》,以推动银行理论的传播、信息的披露,从舆论上促进了影响银行业务发展因素的改革。

二是组织银团联合贷款以降低各级政府等的无端干扰。1916年中、交挤兑风潮及中国银行上海分行“拒兑”风波,使本国银行业不得不面对现实、重新审视自己的经营及未来的发展战略。一些有长远战略眼光的经营者意识到单靠一个银行的资力是无法抵制政府及其不正常因素约束的,要想获得顺利发展,各行之间必须联合起来,积极奋争,方有进一步发展的可能。为此,他们多次组织银团贷款,并对今后政府借款明确提出了自身看法:“任何政府借款,不论有利或无利。宜常以同业合做为原则。……政府与银行事势上本不平等,以单一银行,借款于政府,如果有利,则易遭同业之忌,且政府以为示大恩于我,希图常借,如成为呆滞,区区一银行之苦乐,辄不在政府之心目中,若合同业承做,则势力较厚,政府方面有所顾忌,且可籍此减少过分之竞争,有利固须分享,有害亦不致独受,实为一分散风险之方法”。<sup>⑤</sup>

三是联合兼并以增强实力抗衡外资银行、钱庄等强有力竞争。兼并具有增加资产、扩大规模、增强银行的竞争力、降低重制成本达到规模效应等等有利之处,故在本国银行资本、资产规模普遍偏小的情况下,银行的经营者很早就认识到兼并合作的重要性,然而真正使商业银行走上兼并之路还是到了20世纪30年代以后,之前虽有个别存在,但不普遍。如绸业银行与江苏银行合作“上海绸业银行……与江苏银行确实合作,中交允为后盾,尽量拨供资金,扩充各种业务。并由该行董事长王延松提请董事会议

① 陈光甫:《战事停止后银行界之新使命》,《银行周报》第16卷第13号(1932年4月12日)。

② 中国人民银行上海分行金融研究所编:《金城银行史料》,上海人民出版社1983年版,第85页。

③ 《因朱某图在海门设厂呈部文》,《张謇全集》第3卷,南京:江苏古籍出版社1994年版,第766页。

④ 宋春舫:《上海商业储蓄银行二十年史初稿(二)》,《档案与史学》2000年第2期。

⑤ 中国人民银行上海市分行金融研究所编:《上海商业储蓄银行史料》,第616页。

通过,延聘江苏银行总经理陆子冬君兼任该行总经理。”<sup>①</sup>又如江浙、中汇两银行合并“江浙银行……自民国廿年开办以来,营业甚盛。上年更自建新屋于江西路。信誉卓著。近因鉴于凡百事业,必须团结,以期增厚实力,扩展业务,爰有合并之议。适中汇银行开设有年,营业信用亦及发达,资力营业均属相等。而人事方面又素相联络。彼此兼任两行董事监事者,颇有数人均赞是议。遂于十二日下午分别召开临时股东大会。提出合并议案。两行股东均全体一致通过。定期本年十一月二日未实行合并日期。……(合并后)资本增至三百五十万元。”<sup>②</sup>通过合并,增强了实力、提高了信誉、扩大了营业网、减少了成本支出,并且还在激烈的竞争环境中树立自身地位,确立业务品牌,占领市场份额。

四是银行之间的人事合作,使各行之间形成一个抵御风险、扩充实力、沟通内部信息等的关系网,为在恶劣环境下国内商业银行的生存、发展铺垫了基础,起到很大的保护作用。本国银行高层以地缘、学缘、业缘、友缘等方式联系起来,成了江浙财阀的核心,在南京政府之前能够操纵金融界的发展方向,引导官办银行商业化,而且在一定程度上左右着政府的财政,大大增加了银行抑制外部环境干扰的力量。

#### (四)注重人才培养及其制度化

与传统金融机构以地缘为基础、学徒式培养从业人员不同,银行家群体在各自的银行中都极为注重人才的培养,认识到现代银行管理人才培养的重要性。“事业界之上者,以人才起,以人才兴,事业界之下者,以资本起,以资本兴,银行业其好榜样也。楛以人才而起者则其信用厚,资本虽乏,而吸收存款以充实营业资力者较易也,以资本而起者则其信用薄,资本虽多而吸收存款以充实营业资力者较难也,故论银行营业之盛衰,均系乎人才,不尽于乎资本,资本者未也,人才者本也”。<sup>③</sup>只有高素质的人才,才能造就银行的兴盛发达。“银行为社会金融机关,握商业之总枢纽,无学识之人,自不能滥充,且亦非高尚学者所能胜任,其关系普通事业,尤为重要,是故当银行任用行员时,决不能不慎重审查其学力如何……”<sup>④</sup>显然,只有借助高素质的人才,把银行的各种资源加以利用,变不利为有利,才能使银行逐步壮大,在激烈竞争的国内外环境中拓展自身的经营空间,真正在民众中树立信誉。

1897年,中国通商银行在上海创立时,虽然极力效仿外国银行的做法,但其用人方面仍然以从传统金融机构中吸纳人员为主。同时,创办者“一为个人取得重要职员之头衔,以示光宠;二为个人谋得资金融通之利便,以图营利”。<sup>⑤</sup>为此,银行业并没有发挥出知识集中型的企业优势,无法借助先进的组织形式及高效的管理以实现盈利目标。纵观晚清以降各地开设的银行,经营失败者,“重视资本而轻视人才,舍本而逐末也”;银行“以信用为要务,而信用之事,在乎经营之人才,非在乎经营之资本,人才可以引致信用,资本不过保证信用而已,故因人才而发生银行,则不问银行之大小,而其事业必易兴,因资本而发生银行,则不问银行之大小,而其事业必难振。”<sup>⑥</sup>人才是兴行本的道理,到民国之后成为银行家群体的共同认识。在实践中,各行经营管理者尽管从自身的阅历、知识等出发对人才的培养、使用有着不同的看法,如陈光甫在“地毯式”经营下的人才制度化、李铭的“宝塔式”用人机制、周作民的“门客式”用人方式、杨燊三的传统学徒培养与现代教育相结合的用人模式,但他们基本都在人才的招收、培训、考核和调整中形成了一个完善的机制,<sup>⑦</sup>为各银行机构的成长、壮大不断输送各色人才,这也成为民国时期银行业快速发展的一个关键要件。

① 《绸业银行与江苏银行合作》,《银行周报》第20卷第28号(1936年7月21日)。

② 《江浙中汇两银行议决合并》,《银行周报》第20卷第27号(1936年7月14日)。

③ 沧水:《银行杂感》,《银行周报》第3卷第112号(1919年8月19日)。

④ 蒋梦芸:《银行员之任用及报酬》,《银行周报》第3卷第123号(1919年11月4日)。

⑤ 沧水:《提倡国货与小商工业之金融》,《银行周报》第3卷第107号(1919年7月15日)。

⑥ 沧水:《银行杂感》,《银行周报》第3卷第112号(1919年8月19日)。

⑦ 兰日旭:《中国金融现代化之路:以近代中国商业银行盈利性分析为中心》,北京:商务印书馆2005年版,第284—299页。

### 三、银行家群体在银行业发展中的成效

银行家群体对银行业务、制度等方面的促进作用,效果明显。一方面提升了华资银行业的整体实力、优化了组织结构,在与拥有种种特权的外资银行和完全偏好传统习俗的钱庄竞争中脱颖而出,成为金融业三足鼎立中的优胜一方。1925年前后,外资在华银行、华资银行和钱庄三者的资力大约为35.5亿元,其中外资银行占36.7%,华资银行占40.8%,钱庄占22.5%。<sup>①</sup>另一方面通过自身努力,大大净化了行业生态环境,提高了行业自律行为,降低了银行业倒闭的概率。具体而言,银行家群体对这一时期银行业发展的成效,可以归结为如下几方面。

一是加快了银行业整体组织结构的现代化,同时促进了钱庄等传统金融组织的现代化进程。从中国通商银行设立起,到中、交等行被官办化,银行业的组织结构尽管存在多元化趋势,但其组织形式却在银行家群体的推动下,日益趋同。到民国二年(1913)时,张謇还曾指出:“各处虽设有银行,未必尽合乎银行制度,大概犹不脱钱庄票号之旧习……实为银行界之障碍”。<sup>②</sup>之后,随着银行业的快速发展,在银行家群体的崛起和改革、创新下,整体呈现出现代化趋势。在银行内部结构上,逐步构建起一个由“股东大会—董事会(监事会)—经营管理层—总分机构”组成的完整银行制度结构,并不断突出股东大会在银行制度中的最高权力地位、董事会的意思表达地位、经理层的实际执行地位,同时加强了银行业务等方面的监督机构的建设;在银行外部机制上,基本采用了总分机构结构,总行逐步实现了总管理处制或总行制,分行方面则根据业务量而在机构的布局上有所区别。

同时,银行家群体促进银行组织建设的过程,不但改进了钱业公会,而且还在潜移默化中引导了钱庄的现代化。“上海的商业、工业都比较繁荣,上海钱庄的经营,便不得不逐渐地改变它原有的面目而与银行实行同化。”<sup>③</sup>钱庄向银行的靠拢、转变,基本上是在外力压迫下,从业务、组织、理念、制度等方面全方位展开的,有的直接把名称也改换成银行,大多虽没有改换名称,但实质上它们已经实现了向银行业的转变。

二是确立了服务社会意识,加快了与工商各业的融合步伐。“把顾客看成衣食父母,把服务社会作为银行经营宗旨的提法,是在华外商银行和中国传统金融业务都没有也不可能提出的口号。”<sup>④</sup>近代的华资银行则不管分布在东南沿海、开放口岸,还是地处大西南,它们基本都在设立之初或之后一段时间内明确提出了“服务社会”口号,并把它贯穿到银行业务的整个经营活动中。聚兴诚银行创立以来就宣布“便利社会、服务人群”的经营方针;而东南沿海的银行则如前述那样,一开始就把服务意识列到第一的位置,并强调银行追逐利润与促进社会事业发展的重要性。在实践中,服务意识更是真正落到实处,完全体现出银行效益与服务社会并重的思想。

华资银行在谋求银行以组织生存、发展的同时,对社会经济发展的贡献也呈上升趋势,真正反映出了“银行是整个社会血脉”的作用。这点,我们反观传统金融机构、外国在华银行的种种作为,就可以想象出本国银行现代性的一面。传统金融机构对中国新式企业的支持开始很迟,数量也不多;而外资银行则大多投向中国的政治性贷款、国外在华企业,很少涉足中国企业,即使有也是以相对苛刻的条件放款,而中国企业的间接融资部分基本上来自本国银行,构成它们生存发展的支柱。

三是改善了近代中国的金融生态环境。不像传统金融机构和早期银行从业者群体那样,银行家群体自觉不自觉地与政府不正当干预行为展开奋争,在经营中坚持独立、自主、商业化趋向。面对正式制

① 唐传泗、黄汉民:《试论1927年以前的中国银行业》,《中国近代经济史研究资料》第4卷,上海社会科学院出版社1985年版,第57—89页。

② 张謇:《银行专修科演说》,转引自陈曾年《近代上海金融中心的形成和发展》,第90页。

③ 吴承禧:《中国的银行》,第122页。

④ 朱荫贵:《两次大战间的中国银行业》,《中国社会科学》2002年第6期。

度缺失,他们主动地构建行业协会,并以此为基础展开行业自律等方面建设,以降低自身风险。而面对来自传统金融与外资在华金融势力的不公平竞争、以及新式业务推广的受阻,银行家群体均能主动借助媒体、舆论等力量以维护自身利益,推动银行法的制定和实施,促进政府统一货币和相应的货币制度改革,成立票据交换所等相应机构以降低自身的交易成本,从而达到改善经营环境的效果。

#### 四、结论与展望

中国近代银行家群体是建构在扬弃传统金融、国外新式金融理论与实践基础之上,以业缘、友缘、学缘、地缘等为纽带,通过股份、人事等相互渗透、交织而成的群体。他们对社会经济发展的关注,更多地以群体性行为表露出来。自然,他们更加注重对银行业务、制度、经营环境与理念等的改革和创新,并促进其推广,以提升银行业的整体实力,从而使银行业呈现出一个完全不同于传统金融组织封闭且缺乏创新的状态,展示出开放、创新的金融生态特征。经过银行家群体的推动,近代华资银行在短短的时间内就迅速赶超在华拥有特权支撑的外资在华银行和迎合社会习俗的传统金融机构。在与社会、政府等沟通中不再完全受制于政权等的约束,推动商业化经营主张;南京政府成立之后,在前期独立性行为遭遇政权的强制干预之初,银行家群体曾进行积极的回击,但在缺乏“经济换政治”的制度空间下,最终还是在政府强权下被迫纳入官办化范围,由此也导致了银行家群体在促进银行业务商业化进程的人为中断。然而不可否认的是,银行家群体对银行业发展的促进作用,还是在一定程度上达到了改善银行经营环境、确立服务社会意识、推动传统金融现代化、形成一个以银行现代化为动力的社会发展趋向等目的。

中国近代银行家群体的上述行为尽管已经成为历史,但他们的做法还是对当前我国银行业的发展具有一定的借鉴之处。一是银行业的主体应该多样化,营造一个适度竞争的金融生态环境,以利于形成银行业发展中的“竞争择优”规则,避免某一类银行主体独大而导致创新不足、缺乏服务意识等缺陷。二是努力营造银行家的成长机制,规避银行经营者与官员身份之间频繁变动的“旋转门效应”。在实践中,我们要让银行业的管理者遵循市场规则、减少行政干预,对银行管理者去行政化,按照银行绩效对之加以考核,推进银行经营者市场的形成,从而使富有银行经营管理经验的人才真正投身银行事业,达到做强做大银行业的目的,在与国外银行竞争中立于不败之地。三是银行家应该在立足银行业持续发展壮大的前提下,肩负起社会经济发展的责任。

#### Analysis on the Change and Impact of Bankers Group in Modern China

Lan Rixu

**Abstract:** Bankers group in modern China is not upgraded from the old financial practitioners, but based on the relationship of career, friendship, classmate and region. Interweaved with shares and staffing among these bankers, such group improved routine performance, organization and management system. It also promoted and applied the experience into the whole industry. As a result, organization structure and business environment were both improved obviously. And the idea of serving the society was built up, which accelerated the steps of financial modernization. After Nanjing government was established, intervened by government power, the independent bankers group in modern china changed their identity and became both officials and managers, which was called the effect of revolving-door.

**Key Words:** Bankers Group; Innovation; Efficiency; Modern

(责任编辑:王小嘉)