

陈光甫经营上海商业储蓄银行管窥

余亚平

上海商业储蓄银行，简称上海银行，是陈光甫于1915年在上海宁波路开办的。上海银行成立之时，资本名义上是十万元，实际据陈光甫本人说：当时仅凑集了七万元。

第一次世界大战结束前后十年内，全国新设的银行有94家，其中最著名的有七家：上海商业储蓄银行、盐业银行、金城银行、大陆银行、中南银行、及浙江兴业银行和浙江实业银行。这七家银行在民营银行中发展甚快，实力较大，並有一定程度的联合，形成了遐迩闻名的“北四行”、“南三行”，上海银行则跃居其首，成为当时中国民族资本主义银行的“骄子”。及至1935年，二十年间，资本较原额增加五十倍，逐年增资的情况如下：①

1915年 100,000元；1916年 300,000元；1918年 587,000元；1919年 1,000,000元；1922年 2,500,000元；1931年 5,000,000元。

旧中国是半殖民地半封建社会，畸形发展中的民营银行绝大多数资本额都很小，一般不超过100万元，有的只有二、三十万元以至数万元，先天不足，资力薄弱，不仅在危机和风潮时，而且在平时也会不断出现倒闭的现象。往往因放款造成呆滞，不仅利息没有着落，连本金也收不回来，以1919年至1923年五年中设立的111家银行为例，到1937年抗日战争前还存在的只有31家，淘汰了四分之三②。陈光甫的上海银行，何以不仅得以幸存，且能在国内金融界享有显赫地位？

陈光甫原名陈德辉，早年曾留学美国，在宾夕法尼亚大学学经济，美国的经营管理方法使其得益非浅。陈光甫说过：“上海银行是苦出身。”“银行是一针见血的组织”③。当时，不少钱庄对小额

存款是看不上眼的，特别是对银元存款，一般是不给利息的。陈光甫则特别提出“一元即可开户”的宣传。这在当时金融界是不屑为的。曾经有人为嘲笑这个小银行的做法，拿了100元来要求开100个存折，陈光甫不以为耻，还是贯彻他的做法，更加扩大对小额储蓄的宣传。以后继续开办的，有另存整取、整存另付、存本付息、子女教育储金、养老储金、礼券储金等。上海银行正是从办这类小额储蓄始获致大利。从1915年的18,883元，到1921年即达1,166,719元，1932年达2300余万元。

在一般存款方面，除了办理钱庄式的往来存款以外，还开办新式的活期支票存款。对于这项存款，陈光甫特别注意加强对顾客的服务，训练行员对顾客要有礼貌、要和蔼，甚至有一个时期，他限制行员在柜台上吸纸烟，因为这是不礼貌的。上海银行活期存款这部分还实行柜台员责任制，由营业员负责验票、收款、付款，不象许多银行把验票与收付款分开。实行一人负责的优点是便利顾客，柜台人员因经常与存户打交道，认识顾客，了解顾客的信用，对于支票印鉴一看即知，一般不用对印鉴，效率很快，博得顾客的好评。

第一次世界大战结束后，国内民族工商业发展迅速，对于产业资金的需求十分迫切，有鉴于此，陈光甫提出“联络工商”、“扶助工商”的主张，1915年上海银行存款总额不过55万元，1921年即增为1227万元，1931年增为1.0968亿元，在放款对象中，主要是上海、无锡、南通、芜湖、蚌埠等地纱厂和面粉厂，以原料棉花、小麦、棉纱及面粉为押

① 《上海研究资料》上海通社编，1984年12月版，上海书店印行，下册第250页。

② 《上海金融史话》上海人民出版社，1978年6月版，第95页。

③ 《陈光甫先生言论集》上海商业储蓄银行，1949年1月铅印本。

品,投放资金,并且也放一部分厂基押款。在三十年代,上海银行的工业放款,通常要占到全年放款总额的三分之一,有些年份更大。如该行1932年度营业报告透露,这一年工业放款高达全年放款总额的41%。这样大的比重,在当时国内金融界中是罕见的。同一时期,中国银行的工业放款,仅为该行全部放款的12%左右,金城银行,当时工业放款的比重也只占该行全部放款的25%左右。

上海银行如此重视工业放款,既可收“辅助工商“振兴实业”的美名,又有厚利可图。从1927到1937的十年间,上海银行工业放款的利率,平均在一分零半厘左右,而存款利率平均只有五厘半到五厘九,存放款之间的利率差额在五厘左右。这十年工业放款的利息收入高达2,300万元,占上海银行全部营业收入的58%,放款的工厂有二百多户,放款的方式亦由商品押款进而为厂基押款了。数额较大的厂基押款,银行都派员驻厂监督,工厂到期不能还清债务的。银行得以接管或直接投资经营。1935年申新各厂资负倒挂,第二、五厂积欠中国、上海商业储蓄银行巨款,宣告停工,宋子文企图鲸吞,由于上海银行的极力反对,才未得逞,上海银行挽救申新的出发点是怕不能收回贷款和减少利息收入^①,1928至1931年间,上海银行还先后投资11个厂矿企业^②。

为了扩大商业信誉,招徕更多的顾客,上海银行还仿效洋商通济隆的做法,附设中国旅行社。最初是在银行里设立旅行部,后来单独划分资金成立中国旅行社。为顾客代购轮船、火车客票,预定船位,照料行李,发行旅行支票,办理各地名胜的集体游览。该社还发行《旅行杂志》,刊载有关外国的名胜游记,编写导游小册子。以后又在不少地区投资兴建旅社、饭店,开设招待所。旅行社开办后,连年亏蚀,不少人因此主张停办,但陈光甫力排众议,坚持把旅行社办下去,并要求办得更有效。他认为“今旅行社博得社会人士无量数之好感,其盈余为何如耶?”事实正是如此,由于旅行社接触的面非常广泛,通过“服务社会”,为上海银行作了大量广告,赢得了声誉,使上海银行从中得到不少存放款以及保管,委托等业务的便利。

陈光甫在经营上海银行的过程中,十分重视人才的选择和培养,认为需有一大批能领会、贯彻银行意图的“用命之人”,“方能除旧布新、力图进步”。认为“有人才,虽衰必盛,无人才,虽盛必衰。”从创设上海银行伊始,陈光甫便把同心协力,有事业心的两个结盟弟兄杨敦甫、杨介眉约请

到上海银行担任副总经理,作自己的左右手,又从他曾主持经营过的江苏银行挑选一批干练的人员充实到上海银行,形成一个比较得力的班底。此外还每年从各地中学吸收学生入行,开办训练班,先后培养了一批批年轻有为的练习生。一些长期从事金融业,有丰富知识和经营管理经验的经理、主任等分别在训练班担任某一课程的教师。训练班开设的课程有:服务意义、实践银行学、国外汇兑、英文、商法、高等会计学、商业地理、企业组织、仓库学、保险学等等。教材尽可能博采各家学识之长,结合上海银行经营管理的实际,编得较有特色,易于为学生接受理解。每期训练班结业后,挑选成绩优秀者,让他们继续深造,以培养研究保险、信托、票据、仓库等业务的专门人才。随着企业的发展,各地分支机构增设到一百余处,为培养银行高级人才,从1920年起,上海银行先后派出副总经理杨介眉等十多名高级管理人员到美国欧文银行、化学银行实习和考察,回国后,对行务建设发挥了很大作用。

陈光甫每月还定期约银行各部门的人员同桌吃饭,事先由人事部门把约来职员的情况向他介绍。因而在吃饭时他可针对每个人的优缺点提出鼓励和警戒。银行还拨出一些钱为行员设置图书馆,经常出题目征文,选中的给以奖金,并在行内办有《海光月刊》,还鼓励行员在业余从事体育活动。

提出“银行是我,我是银行”的口号。当1980年10月上海银行增资到250万元时,陈光甫把新股125万元分配给行员认购。他说:“使行员皆成股东,实行劳资合作,庶几万团结力量益臻巩固。”并在银行里实行“行员储金”,即按每人薪水的1%,由银行在发工资时扣下,另外由银行照数也提一份,一并储存起来,到行员退职时支取。这一方面为防止行员舞弊、另一方面也想加深行员与银行的经济联系。

陈光甫并提出“办银行者第一在于信用”,有了信用,不患赚钱。1927年汉口政府颁布命令,集中现金,钞票停兑以后,汉钞市价仅一折余。上海银行汉口分行在停兑前后,所收存款约五六百万元。为了争取存款人的信仰,后来仍按现金支付,即存款在停兑前存入的概付现金,在停兑以后存入的,亦

^① 上海社会科学院经济研究所《荣家企业史料》上册第513—514页,上海人民出版社1962年版。

^② 陈实、姚济《中国近代工业史料》第一辑,第792页。

各按其存款日的市价支付。这样，上海银行多付出了现金二百余万元。表面看来是吃了亏，但实际是收了长远的利益。因为这一举动在当时博得社会不少人的称赞与信任，后来上海银行汉口分行的存款大增，业务大盛，是与这次汉钞付现有密切关系的。

在当时的社会历史条件下，外有帝国主义的控制压迫，内有倾轧，上海银行正如陈光甫所说“如临深渊，如履薄冰”，行程艰难。正是靠其组织经营的精明，才得以夹缝求生。

二

众所周知，蒋介石发动四一二反革命政变，建立南京政府，是得到了国内资产阶级的大力支持的。而在这一系列活动中，陈光甫及其上海银行是参与的。

1926年11月，虞洽卿由上海到南昌见蒋介石，以反共灭共为条件，答应给蒋以财政上的援助，在沪筹募“二五”库券。为此，成立了“二五库券委员会”。推举陈光甫为主任委员。陈积极活动，很快募集了1800万元，其中银钱业购了1000万元，其它“富绅”团体购了800万元，这是给蒋介石第一笔资助^①。1927年3月22日上海商业联合会成立，表示愿意“认捐500万元，即继续输蒋，亦商界所愿，借款可以另案办理”^②。

为了继续募集资金，蒋到沪后立即组织成立了“江苏兼上海财政委员会”，主任委员一职蒋则属意陈光甫担任。因为：一则上海银行已有相当规模和财力，陈本人在江浙财界有一定代表性和影响。二则，在上海银行的股东中，蒋的要员孔祥熙有1万元，宋子文的母亲有5000元投资。

蒋急需经费，陈积极活动，4月初即向蒋垫付了300万元（银行公会200万元，钱庄公会100万元）4月25日又继垫300万元^③。

1927年5月1日，蒋政府以“江苏兼上海财政委员会”出面，发行了“江海关二五附税库券”3000万元，全数在江浙财界摊派认购。1928年初又发行了“券烟税国库券”1600万元，5月发行公债1000万元，善后短期公债总额为4000万元，金融长期公债总额4500万元。1927到1936年，九年间蒋政府共发行国内公债26.68亿元。据估计，1928年上海银行业投资公债有1.3亿元，1931年更达2.3亿元。直接对南京财政部的贷款，1935年6月底达6500万元。上海银行一家在1936年上半年即借给南京财政部420

万元。蒋政府的不断取索和硬性摊派公债，很快引起了民族资产阶级的不满。特别是随着官僚垄断资本的逐渐形成，民族资本更是日益受到威胁，但这时他们与蒋政府的关系已成骑虎之势，难以摆脱。

1935年3月，国民党以一纸金融公债的预约券1500万元拨充中国银行的官股，连原有官股500万元合为2000万元，与商股相等。又以该公债预约券1000万元拨充交通银行官股，形成官股1200万元的优优势，就这样不花一文钱，官僚垄断资本就把中、交两行夺到手里。蒋政府这次“空手白拿”中、交两行所采用的是“闪电式战略”。3月20日南京财政部通知中、交两行，4月1日宋子文就走马上任进入中国银行当上了董事长，在蒋政权建立前后，中国银行立下了汗马功劳，还实际上起着领导金融界的作用，但国民党这次改组中、交两行，事先竟不叫张嘉璈知道，等他听到消息后，据说曾潸然泪下。

蒋介石的掠夺中、交两行震惊了陈光甫。他当时曾说：“中、中、交三行之增资改组，中央银行法之公布，中国开办储蓄，中央设信托局，往昔行庄所持以为武器者势必将缴械”。陈是“随缘善变”的，上海银行不能坐以待毙，当寻变通之途。

陈光甫通过贝祖贻的关系，缓和了与宋子文的不和。送股票给孔祥熙，请他担任上海银行董事。广泛结交国民党军政要人，进一步加强“南三行”间的团结。而最主要的是力求与美国挂钩，他认识到在国民党政权里他是渊源浅，没有力量的，早在三十年代初，即与英商太古洋行合资组织了“宝丰保险公司”，开始了与洋商的合作，1933年6月，他派人到美国去，目的“在于打通欧美各银行与本行发生直接往来，能成功，即本行之新生命所寄托。”

1936年陈光甫代表国民党政府赴美接洽出售白银，因其别有所思，小心谨慎，向美国财政部竭诚剖析中国国情，表现愿为美国服务的诚意，使美国财政部对其有了较好印象。1938年抗日战争发生后，蒋再度派陈赴美接洽借款。陈去后得到2500万美元循环使用的“桐油借款”。为了进一步表现忠于债主，他代重庆财政部在美国设立了“世界公司”，专门办理在美出售桐油偿还借款的事。在国

^① 王爽君、黄存林、李静克《江浙财团和蒋介石的上》，《河北师范学院学报》1984年第2期。

^② 《时报》1927年3月30日。

^③ 《上海总商会和商界联合会的若干活动》，上海工总联合会档案室史料，卷144。

内贸易委员会下设立复兴公司，专门办理在国内收购运输桐油去美的事项。由于陈对于偿还借款很守信用，大大提高了他在美国的信誉。1941年中英外汇平准基金500万英镑消耗殆尽以后，英国无力照顾，蒋介石不得不向美国求援。美国允借美金一亿元成立中美平准基金会，提名要陈光甫出来主持。蒋当时很不高兴美国这样干涉他的用人权，但也没法不答应。陈代重庆财政部在美设立的“世界公司”不仅是美国对美的偿债机构，而且是上海银行在美的办事处，该公司负责人虽是美国人劳海，但中国方面实际负责人则是上海银行的董事夏鹏。公司里许多职员都是由上海银行调去的。抗战时期上海银行的外汇买卖投资都是通过这个机构的，抗战以后上海银行在纽约设立通讯处，实际上也是由“世界公司”兼办的。至此，陈光甫努力追求在外国立下根基的希望实现了。

上海银行的外汇主要是在后方得到的，通过大业公司赚了不少钱。1944年陈光甫派大业公司总经理去美，研究订购战后大业公司复员后搞纺织工业的设备。后来大业在美买下一个半旧的纱厂设备。同年十月陈光甫去美参加“国际通商会议”，会后即留在美国研究上海银行在美资金的运用问题。1945年4月他在美与美国一些资本家组成了信托公司，中国方面发起人除陈外，还有李铭和张嘉璈，资本1000万美元，由发起人认500万美元，上海银

行认25%，计125万美元。据说这个外汇投资数约为全行外汇资金的六分之一强。照此推算，1945年上海银行所拥有的外汇当在700万美元左右，这是战前任何商业银行所没有的外汇资产。这些外汇以后即主要投放在美国公债和股票债票上面。

抗日战争胜利后，陈光甫看出蒋政府大势已去，这时他制定的上海银行的经营方针已不是投放民族工商业，而是主张把资金投放到香港、美国。

1948年，陈光甫亲赴曼谷等地筹设分行，1949年全国解放后，上海银行领导实权随着陈光甫移去香港。据他计算，1949年上海银行在解放前后由于实行银元薪工单位，各行增资以及业务清淡等等耗用了美金699500元。他认为这并不可惜，只要机构能维持就好。他在香港致力于把香港分行与国内分开，1951年香港分行单独在香港注册独立，改称上海商业银行，同时，上海银行的连枝机构大业公司、保丰保险公司、中国旅行社等都在香港扩大了组织。当时即有人说“上海银行又象三十年前从头做起了，过去是在上海租界里，现在则在香港了！”

上海银行自1915年创立之后三十余年的历史，即是在外国帝国主义压榨、银行内部倾轧、蒋介石官僚垄断资本的控制下，在夹缝中求生的历史。研究它，对研究上海银行的发家史有重要意义，也可对旧中国民族资本主义之兴衰略窥一斑。

