



丛书主编 所向东 魏革军

支行行长素质 提升漫谈

主编 陈华蓉

Talks on Quality Promotion
of Bank Governors

Bank



中国金融出版社



丛书主编 所向东 魏革军

支行行长素质 提升漫谈

主编 陈华蓉

 中国金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：潘洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目（CIP）数据

支行行长素质提升漫谈（Zhihang Hangzhang Suzhi Tisheng Mantan）/陈华蓉主编. —北京：中国金融出版社，2010. 12

21 世纪银行精英系列培训教材

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5748 - 1

I. ①支… II. ①陈… III. 银行—经济管理—技术培训—教材
IV. ①F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 226702 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 11.5

字数 216 千

版次 2010 年 12 月第 1 版

印次 2010 年 12 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5748 - 1/F. 5308

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

《21 世纪银行精英系列培训教材》丛书 编 委 会

主 任 所向东 魏革军
副 主 任 王龙华 陈华蓉 吕香茹
编 委 张 峻 曾巧雯 陈海燕
倪红卫 何玲云 张哲强

《支行行长素质提升漫谈》编写组

主 编 陈华蓉
编写组成员 所向东 陈华蓉 潘晓兰 金显陆
陈 蔚 薛谷香 蒋青林 陈威夷

总 序

21世纪银行精英系列培训教材

30年波澜壮阔的改革开放，中国社会各个领域都发生了翻天覆地的巨变，中华民族的伟大复兴令全世界喝彩。众所周知，随着经济的高速增长，金融业已经成为我国增长最快的产业之一，目前已基本形成与建设社会主义市场经济体系相适应的，以银行、证券、保险、信托为四大支柱，其他金融机构为补充的金融体系。近年来，国有商业银行加快了股份制改造和上市的步伐，稳步推进公司治理结构改革，特别是2008年，在国际政治动荡、经济衰退、部分金融机构折戟沉沙之际，中国银行业金融机构表现出稳健的抵御风险能力、可观的盈利能力和不凡的国际竞争力。

在业绩增长的同时，我们也逐步深化了对金融发展规律的认识，积累了从国情行情出发建设现代金融企业的宝贵经验，这就是：只有坚持科学发展观，牢牢把握“以人为本”的核心理念，正确处理金融与经济的关系，正确处理金融创新与金融监管的关系，把转变发展方式作为可持续发展的根本途径；坚持把完善治理和加强管理作为实现健康发展的基础工程；坚持把加强党的建设和员工队伍建设作为改革发展顺利进行的重要保障，才能全面提升中国银行业的竞争发展能力。

银行业的竞争，其根本是人才的竞争，作为“人才兴行”战略的逻辑起点应该是“行兴人才”。经过改革开放的锤炼，特别是中国加入世界贸易组织以来，随着金融全球化进程的加剧，一支金融业务熟练、管理经验丰富、职业道德良好的人才队伍得到了锻炼和培养。从目前我国银行业整体状况来看，各家商业银行不乏高学历的员工，但较为短缺的是与时俱进的金融新知识、新理念和新技能。我们采取引进人才和培养人才双管齐下的措施，尽快建立适合国情的各级经营管理人才和技术骨干，这样才有助于金融人才队伍的健康发展。

我们可喜地看到，国内有一批融学术和实践为一体的现代金融培训院校，它们聚集着大批金融专家与人才，在金融人才培养方面积累了丰富的经验，同时又与高校、科研机构、金融机构和国际先进培训机构有紧密联系，它们不仅在金融从业人员的培训上发挥着重要作用，而且其系列产品，如培训教材、培训课件及其他知识产品也逐步走出院校惠及全行业。

学习的过程离不开读书，培训学习也不例外。“21世纪银行精英系列培训教材”正是为了适应商业银行人才培养需要而组织编写的系列培训教材，其内容将随着商业银行业务发展和金融培训的需要不断扩充。先期呈现给读者的是《商业银行企业文化》、《商业银行全面风险管理》、《商业银行新兴业务》、《网络金融》和《商业银行实用英语》五本教材。其在理论上，既有对西方商业银行先进理论的阐述，又有对我国商业银行理论的总结；在实务上，紧密联系我国商业银行运营现状，突出应用型人才培养的特色。着重介绍现代商业银行的新兴业务和风险管理，并展示商业银行未来发展趋势。具有实践性、指导性和通俗性的特点。希望今后这套培训教材更加充实、更加完善。

金融危机的爆发和蔓延，无疑将给银行业带来更加严峻的挑战和更加激烈的竞争，需要进一步提高我们学习和运用科学金融知识的能力。

谨以年初金融业同行们面对象征中华民族坚强意志的万里长城发表的宣言与大家共勉：“在这个特殊的时刻，作为金融行业的代表，我们决心自强不息，苦练内功，提高金融服务的水平，铸就核心竞争力；我们决心团结一致，群策群力，诚信自律，促进行业健康发展；同时，我们要克服困难，化危为机，筑起信心和胜利的长城。”

是为序。



2009年2月2日

前言

支行行长素质提升漫谈

俄国文学家高尔基说过，书籍是人类进步的阶梯。如今，许许多多景仰人类文明进步的人们已然将阅读视为最基本的生活习惯，他们通过阅读开启智慧、学会生存，从阅读中汲取营养、塑造人格。但随着知识和信息及其载体均以无比迅猛的速度增长，爱好阅读的人们不可避免地遇到了一个新问题：在有限的阅读时间内，面对浩如烟海的书籍或其他信息载体，他们该怎样选择，如何取舍？

作为本书关注对象的商业银行支行行长，他们肩负多重期望，兼具多元角色：作为商业银行基层行的领头羊和决策者，他们要为基层行制定行之有效的经营方略和管理方略；作为商业银行最基本经营单位的管理者，他们要执行上级行下达的任务和创造经营绩效；他们要应对日趋激烈的同业竞争，要顺应不断变化的金融环境；他们要考虑价值观日趋多样的“80后”员工的职业发展，要提高中年员工的职业技能；他们在平民百姓心中是商业银行的代表，在公众眼里是银行家形象的代言……多元的角色，多重的任务，要求他们兼具领导力、决策力和执行力，要求他们兼具管理技能与经营智慧。除了在实践中不断磨炼以外，唯有持续的学习、阅读，才能使支行行长向着胜任多元角色、达成多重期望不断趋近。但他们也面临着同样的难题：在有限的可用于阅读的时间内，他们该怎样选择？或者怎样读书？

出于帮助支行行长们在有限的阅读时间内对知识和信息进行快速有效选择的初衷，我们选择了几个与支行行长的经营管理密切相关的问题，以通俗生动的“谈话”形式编写了这册《支行行长素质提升漫谈》，以期让支行行长们在提高阅读效率的同时也得到些许阅读的乐趣。本书从“倾听历史的回声”开始，让支行行长们由点及面地了解中国银行业的发展概况；“领导艺术、谋略、经营管理”涉及的是支行行长的领导能力、管理能力和经营理念；“组织文化、公众形象、情商管理、信息技术和阅读旨趣”则旨在让支行行长的形象更趋生动而丰满；本书的结束篇章是“世界各地的银行家”，是不同时代、不同地区有代表性的银行家的一个掠影。

2 支行行长素质提升漫谈

本书为集体编写，具体章节的编写分工如下：第一章中国银行业与支行行长（蒋青林）；第二章与支行行长谈领导艺术（陈华蓉）；第三章与支行行长谈谋略（所向东）；第四章与支行行长谈经营管理（陈威吏）；第五章与支行行长谈组织文化（蒋青林）；第六章与支行行长谈公众形象（陈蔚）；第七章与支行行长谈情商管理（潘晓兰）；第八章与支行行长谈信息技术（金显陆）；第九章与支行行长谈阅读旨趣（薛谷香）；第十章世界各地的银行家（陈威吏）。在本书的编写过程中，我们参阅了大量的相关资料和文献，在此一并表示感谢。

由于编写时间仓促，书中难免有错误之处，欢迎批评指正。

《支行行长素质提升漫谈》编写组
2010年7月

目 录

支行行长素质提升漫谈

1	第一章 中国银行业与支行行长
1	第一节 倾听历史的回声
8	第二节 谱写新时代华章
14	第二章 与支行行长谈领导艺术
14	第一节 支行行长的领导力
21	第二节 支行行长的执行力
31	第三节 支行行长的管理沟通能力
38	第三章 与支行行长谈谋略
38	第一节 “知己知彼”与科学决策
40	第二节 “料敌制胜”与分析判断
42	第三节 “出其不意”与运筹帷幄
44	第四节 “有备无患”与取胜之道
48	第四章 与支行行长谈经营管理
48	第一节 与支行行长谈服务
52	第二节 与支行行长谈营销
56	第三节 与支行行长谈风险
63	第五章 与支行行长谈组织文化
63	第一节 支行行长与企业文化
68	第二节 支行行长与学习型组织
74	第三节 支行行长与员工职业发展

79	第六章 与支行行长谈公众形象
79	第一节 支行行长公众形象的重要意义
82	第二节 支行行长公众形象的本质特征
86	第三节 支行行长公众形象的管理核心
89	第四节 支行行长公众形象的科学设计
94	第七章 与支行行长谈情商管理
94	第一节 管理者必须修炼情商
99	第二节 认识情绪困扰——用心面对
102	第三节 同理员工情绪——用爱管理
108	第八章 与支行行长谈信息技术
108	第一节 信息技术改变银行
113	第二节 信息安全与风险控制
119	第三节 IT 银行
124	第九章 与支行行长谈阅读旨趣
124	第一节 哲学及名著漫谈
129	第二节 政治学及名著漫谈
133	第三节 伦理学及名著漫谈
136	第四节 文学与名著漫谈
143	第十章 世界各地的银行家
143	第一节 全美第一银行家——阿马迪·贾尼尼
150	第二节 聚财怪杰——居伊·罗特希尔德
157	第三节 东洋金融界的“丰臣秀吉”——安田善次郎
163	第四节 穷人的银行家——穆罕默德·尤努斯
170	参考文献

第一章

支行行长素质提升漫谈

中国银行业与支行行长

考察中国的银行业，必须潜入地表之下的历史河流，静心聆听来自历史的回声，我们才有可能更为全面、深刻地认识中国银行业的前生今世。中国银行业走过了一段甚为艰难曲折的路程，类似于今天的“支行行长”的管理者也留给我们许多宝贵的经验和惨痛的教训，掩卷沉思，仍令人唏嘘感慨。新中国成立后，中国银行业拉开了新的序幕，谱写出新的华章。在伟大成就的背后，我们依然要清醒地认识到，中国的银行业要达到国际一流的经营管理水平，还有很长一段路要走，支行行长们依然任重而道远。

第一节 倾听历史的回声

追根溯源，中国的银行业可以从早期的钱庄、票号找到雏形，以日昇昌为代表的山西票号曾经繁盛一时，其经营宗旨与管理方略仍有许多可资借鉴之处。真正意义上的中国第一家银行——中国通商银行直到晚清才出现，落后西方一百多年后终于登上了历史的舞台。中国通商银行特殊的诞生背景，注定了它逃不脱命运多舛。当历史的时针指向1948年12月1日时，中国银行业迎来了一个伟大的时刻，中国人民银行宣告成立，全国统一的货币——人民币开始发行，中国银行业迎来了一个全新的时代。

一、银行业与支行行长的产生

“银行”的英文单词为 Bank，本意为存放钱的柜子。再往前追溯，Bank 则由意大利语 Banco（椅子）转化而来。从说文解字的角度来说，字词的诞生是与它的最初意义紧密相连的。现代银行业，就是从货币兑换业起步的。随着经济的快速发展，中世纪时的威尼斯、佛罗伦萨等地贸易往来频繁，逐渐成为世界的贸易中心，货币交换的数量日益庞大。一些精明的商人发现在货币兑换过程中存在着巨大商机：各国货币的材料、重量、成色等很不一样，货币制度也存在着较大

差别，交易中存在着支付困难；要解决这一难题，就必须进行货币兑换。商人们在大街上摆着一把椅子（意大利语 Banco），干起了货币兑换的营生，从中收取一定的手续费。早期的货币兑换服务，所有者、经营者与生产者三位一体，经营内容也较为简单。

据张衢在《行长论》中的研究考察，银行业经历了较长的演进过程，“行长”一词在不同时期具有不同的内涵与外延，大致经历了“货币兑换商”、“货币经营商”、“高利贷者”、“一般银行家”与“职业经理人”等几个阶段。现代银行制度是从货币兑换业务起步的，货币兑换商已经具备了现代商业支行行长的雏形。货币经营以货币为经营对象，以信用关系为基础，已经具备了现代商业银行的基本特征，所以说货币经营商已经类似于现代商业银行的“行长”。货币经营商在放贷的过程中，以追逐高额利润为目标，他们在很长一段时期内都具有“高利贷者”的性质。进入现代银行阶段，所谓“行长”就是指一般银行资本家。尤其是进入帝国主义时期，行长演变为“金融寡头”，银行已发展成为垄断组织。第二次世界大战结束后，银行迎来了产权制度和经营管理制度的变革，所有权与经营权开始分离，“行长”的角色逐渐由职业经理人来充当，他们没有银行的所有权，只是受资本家的委托来管理银行。现代意义上的“行长”到此时才真正出现，并迅速发展成为一个数量巨大的银行家阶层。

二、日昇昌：中国银行业的雏形

说到早期的钱庄、票号，就不得不提及日昇昌。票号是专营银两异地汇兑和存放款业务的私人金融机构。日昇昌票号是中国历史上第一家私人银行，它是现代各式银行的鼻祖。道光三年（1823年），日昇昌正式成立，成为中国第一家票号。日昇昌开业后，按照山西人在全国各地的分布，迅速打开了市场，先后在汉口、沙市、宜昌、天津、北京、保定、太原、沈阳、库伦、张家口等近40多个省府和大商埠建立了分号，后来把分号还开设到了香港。分号的建立，很快占有了在外地的山西商人和其他方面的汇兑业务，实现了通汇天下的目的。日昇昌的汇兑业务，一是汇兑商款。这是主要的业务，现在还保存有大量的这方面的史料，详细地记载了当时为商户服务的业务经营情况。二是汇兑官款。主要汇兑各省上缴北京的京饷和其他官款，如同治六年（1867年），为浙江汇兑6万两白银京饷到户部。三是个人汇兑。即商户以外的个人汇兑，不过这些不是主要的，汇兑业务多的时候，小宗的业务一般不做。四是存贷款。存款分公款和商户款，有月息4厘的，也有年息4厘的。贷款有贷给个人的，也有贷给企业和公司的。由于业务繁多，日昇昌获利丰厚，由此成为山西规模大、信用好、实力雄厚的十大票号之首。

甲午战争之后，民族资产阶级在全国掀起了实业救国的热潮，到处创办各种

大型工业，票号汇兑业又遇到了大好机会。日昇昌注重形势，紧跟生机，以求新的发展。1843年以前，中国海上对外贸易中心长期在广东，上海很少有票号。19世纪50年代，海上对外贸易中心逐渐从广州转往上海。日昇昌抓紧时机在上海设立分号，成为山西票号在上海的代表，也是上海金融界的先驱。至光绪元年（1875年），日昇昌在上海及全国设立了24家分号。光绪三十二年（1906年），又在全国新设立7家分号。这一年，日昇昌14个分号收汇公款总额就达16333660两白银。由于日昇昌票号在全国覆盖面广、业务量大，年营业额可达2000多万两白银。到辛亥革命发生时，存款约500万两白银，放款700万两白银，在国内金融界享有盛名。

日昇昌的繁盛局面后来遭受到银行业的强力挑战。1897年，中国第一家银行——通商银行成立，至1911年先后有17家银行成立，银行的出现与发展对票号市场形成强大冲击。与此同时，外国银行在中国的发展，更使票号业雪上加霜。在激烈的竞争和严峻的挑战面前，日昇昌濒临倒闭。1932年，日昇昌票号改为钱庄。百余年风雨变迁，日昇昌有顺利也有曲折，有辉煌也有惨淡，有荣耀也有辛酸，有教训也有经验。尽管它在辉煌中倒落下来，但它影响了中国金融界百余年之久，促进了中国近代经济的发展，功不可没。

日昇昌总经理雷履泰被誉为票号的创始人，他的经营思想与管理理念至今仍有许多可资借鉴之处。日昇昌票号创立后，雷履泰大刀阔斧地建章立制，选派有能力的人出任分号经理。同时广泛结交各界人士，为日昇昌的发展打好基础。在他的开拓进取下，日昇昌票号蓬勃发展，如日中天。

日昇昌坚持着存款自愿，取款自由，严格为客户保密的经营理念，当时有“一纸汇票汇通天下”的说法。这既是对日昇昌票号生意兴隆，营业范围广泛的见证，也充分显示了日昇昌票号在汇票防伪制度上的严密。

日昇昌票号重视人才，充分挖掘员工的潜质，最大限度地发挥员工的能力。日昇昌票号分支机构遍布全国，各地之间经济差异较大，生活环境与质量也存在较大差别。日昇昌鼓励员工到偏远地区创业，让他们享受出股待遇，也就是可以以劳力入股，年底享有分红的权利，但员工家属须留在总号。有了股权激励，员工们心甘情愿地、尽职尽责地工作；由于家属留在总号，他们也不会冒险卷款逃跑。据统计，日昇昌共有40多个分号，员工270名，年营业额甚至可达2000多万两白银。

钱赚到了，该怎么分？日昇昌也创造出了一套制度。票号每年底都会把全年的经济情况汇报到账房，再由账房作出详细的统计汇报给掌柜及东家。但不是每年都要进行分红，而是每四年进行一次分红，这叫大账清。分红时也不会把钱分干吃尽，而会留出一部分作为风险金备用，他们称其为护本。分红时，按照不同的股份成分进行分配。以银子入股的称为银股，它具有可继承性，相当于现在的

无限责任公司，即儿子可继承父亲的股份，但如遇破产等情况，儿子同样承担父亲的债务。以劳力入股的称为身股，它不具有可继承性，员工以工作能力入股，劳力在股份上不承担赔偿责任，而且对员工的退休年龄没有规定，只要你能胜任工作，就可以享有身股。故身股，即持身股的人去世以后，他的子孙可享有三次分红的机会，这样的规定是为了防止挂身股的员工在晚年即将卸任时，干出营私舞弊的勾当，如雷履泰 78 岁退休，79 岁去世后，他的儿子享有故身股，可在 12 年中享有三次分红机会。

日昇昌还创造了一定的礼仪与仪式来弘扬管理理念。在日昇昌，摆宴席、吃酒宴颇有讲究，就拿座次来说，正对门的座位被视为主座，主座的左首、右首分为上座、次上座。每年在大账清之后，各地分号的老板汇集于此，账房先生统计公布各地分号的经营业绩。赚了钱的分号掌柜财大气粗、洋洋得意居于门的正面；那些业绩较差的掌柜只好背门而座，羞愧难当。席间还有一道鱼头菜有特殊含义，鱼头对着谁，谁就将被辞退。员工奖罚分明，有进有退。制度合情合理，简便可行。

日昇昌的诞生、发展、繁荣与衰退、消亡的历史经过，是留给我们的一笔宝贵的文化财富，值得我们继续深入研究。

三、中国通商银行：中国第一家银行

中国第一家真正意义上的银行是中国通商银行。考察通商银行，我们可以发现中国早期银行业的一些特点，它是特定历史阶段的产物，它的出现与衰败给中国银行业的未来发展带来深远影响。

鸦片战争打破了大清朝的“天朝帝国”梦，“师夷长技以制夷”的思想随之兴起，洋务运动得到轰轰烈烈的开展。洋务派在兴办工厂的过程中，苦于手头银两短缺以及外国银行的资金控制，意图自己筹设银行。但是中国人只习惯于钱庄、票号，在心理上还接受不了银行，认为那是洋人玩骗人的把戏，办银行存进取出、巧取豪夺是奇技淫巧。在这样的时代背景下，中国第一家银行的诞生注定了命运多舛。1876 年，一位名叫唐廷枢的人提出以股份公司形式筹设一家新式银行，他的设想得到热心于洋务的福建巡抚丁日昌的支持，却最终因为集资不易、股份不足，举办新式银行的计划化为泡影。在此之后，又有人计划在天津、上海开设银行，但都未能如愿以偿。1885 年，洋务派代表人物李鸿章提出与洋人合办银行的想法。1886 年，美国商人米建威给李鸿章送来一份最新的美国银行章程，后来又建议建立一家华美银行。李鸿章在紧锣密鼓地筹建银行之际，清廷得知了这一消息，当政的慈禧太后立即责问李鸿章。在清朝内部强大的守旧的顽固派的反对下，李鸿章与米建威一起进行中美合办银行的愿望最终破灭。

十年以后，李鸿章的得力助手盛宣怀开始筹备中国通商银行。盛宣怀向光绪

皇帝上奏“自强大计折”，并附上“开办银行片”，说中国开办铁厂，就不能不办铁路，办了铁路就不能不办银行。光绪皇帝被说服并同意筹办银行。1896年12月，光绪皇帝正式下了谕旨，命令盛宣怀开办银行。虽然有了皇帝的谕旨，但是通商银行的兴办依然困难重重。总理衙门中的一些人对新设银行持有疑虑，争论不休，使银行的招股工作受到很大影响。朝廷中的一些重臣也持反对态度，南洋大臣张之洞坚决不同意通商银行铸造银币，盛宣怀不得不让步。与此同时，外国列强一直试图插手。英国人赫德扬言要招华资开设中英银行，企图争夺商股；俄国人也通过华俄道胜银行进行干预，阻挠中国自办银行；比利时政府利用中比芦汉铁路借款合同的谈判，要求合办通商银行。外国列强的施压，倒是促使了清朝内部尽快结束了纷争。1897年5月27日，中国通商银行在内忧外患之中于上海正式开业，宣告了中国第一家银行的正式诞生。

通商银行的诞生，既是时势所然，也是各方权力、利益纷争和妥协的产物。通商银行成立之初，对外说是“集众商之力，合力兴办”，但纯粹商人的股份并不多。银行名为商办，实际上是奉特旨设立。十个总董也不是由股东选举产生，盛宣怀占据总董的首要席位，其余九人全由他一手指派。通商银行与朝廷千丝万缕的联系，银行管理者特殊的产生方式，都是当时历史环境的必然结果。

通商银行的创始人盛宣怀是中国第一位真正意义上的行长。盛宣怀是一位事业心极强的人，他在上海成立了铁路总公司，下有汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿，此外还控制轮船招商局、中国电报局。通商银行在上海挂牌营业后，他又通过银行势力渗透到各个洋务企业，成为影响中国经济命脉的重要人物。铁路总公司成立后，盛宣怀积极动工修建芦汉铁路，接着又参与修改沪宁、苏杭甬、浦信、粤汉铁路。他以铁路作抵押，筹借外款，借款一小部分来自本国，主要还是依靠洋债。外国银行通过给中国铁路贷款，向中国索取了大量的利益和特权。一时间，盛宣怀成为人人痛恨的“卖国贼”。随着保路运动的一步步开展，清王朝的统治也摇摇欲坠，辛亥革命的战火点燃后，中国的君主专制制度迎来了末日。辛亥革命爆发后，盛宣怀既被清政府追杀，又遭到革命党的追捕，沦为四处逃亡的丧家之犬。盛宣怀善于借势而为，在民国政府成立之后，他见新立政府在财政上捉襟见肘，立即建议启动中日“合办”汉冶萍公司计划，意图向日本政府借款，再赞助临时政府。孙中山事后察觉到盛宣怀的阴谋，取消了中日“合办”的计划。袁世凯窃取了革命成果之后，盛宣怀不顾先前与袁世凯同事时的前嫌，积极投靠袁氏。他巧妙地以赈灾为名，通过交通银行以个人名义单独捐献100万银元向袁世凯效忠，袁世凯也欣然笑纳。在袁世凯的支持下，盛宣怀不仅收回全部家产，而且又当上了汉冶萍公司的董事长、轮船招商局副董事长，恢复了昔日的威风。然而，好事不长久，袁世凯的统治很快激起革命党人的强烈不满，“二次革命”爆发。盛宣怀积极帮助袁世凯镇压革命，出钱，出物，出力，使出了

浑身解数。1914年，盛宣怀的病情开始恶化。1915年底，卧床不起。1916年4月27日，盛宣怀病死于上海，终年73岁。

作为中国银行的开山祖师，盛宣怀培养出一批金融人才，民国金融界巨子宋子文早期在他家担任过英文秘书，陈果夫、宋汉章等在他的手下任过职。特别值得一提的是盛宣怀之后通商银行的接班人傅筱庵。傅筱庵通过巴结盛宣怀宠爱的第三位夫人，得到盛宣怀的赏识和重用，最后被收为盛宣怀的干儿子。盛宣怀死后，这位干儿子通过各种手段把干爹的财产一一吞食。1916年，傅筱庵当上了通商银行的董事，三年后，取得了华大班的位子。傅筱庵当权之后，通商银行的经营状况有所改善，1919年下半年盈利17万两白银，为建行以来的最高峰。傅筱庵善于巴结权贵，用公家的钱为自己的官途开道。通商银行虽为中国第一家商业银行，却形同衙门，银行天天开会布置工作，员工见到傅筱庵要举手行军礼。在傅筱庵的一手安排下，清朝重臣李鸿章的长孙李幼良、浙江军阀王金钰的儿子王麟公等人，都在通商银行的重要科、部里担任要职。上海滩的黑帮、商场、金融界中一些有势力的人物，纷纷投奔到傅筱庵的门下。上海黑帮头子黄金荣的两大弟子杜月笙、张啸林，都是傅筱庵的好朋友。蒋介石的表弟周静波拜傅筱庵为师，在拜师仪式上，傅筱庵抢着向周静波跪下还礼，师徒两个险些碰头。在傅筱庵的主持下，通商银行的放款呆滞类比重，占了总数的一半多，最大的呆滞账户是原北洋军阀政府财政部。上海的虞洽卿、黄金荣、杜月笙、张啸林等人，借款从几万元到十几万元不等，长期拖欠不还，傅筱庵也不追究。傅筱庵“经营有方”，很快把通商银行架空了。在杜月笙、张啸林的阴谋算计下，傅筱庵聪明反被聪明误，乖乖下台，将董事长的位置交给杜月笙。上海黑帮老大杜月笙接管通商银行之后，利用明敲暗诈的惯用伎俩，虽然一度在金融界打开了局面，但是杜月笙及一帮流氓手下对经济到底是一窍不通，再加上杜月笙办银行只是为自己捞钱，通商银行一步步走向没落。

四、中国人民银行：新中国第一银行

中国人民银行的成立，翻开中国银行业新的一页。新中国的人民银行，是伴随着解放战争的隆隆炮声而诞生的。

内战爆发后，解放军逐渐取得战略主动，晋绥、晋察冀、晋冀鲁豫和山东解放区连成一片。解放区的统一，客观上要求财政统一，要求市场和流通统一。毛泽东和党中央开始考虑货币统一的问题，考虑组建统一的中央银行的问题。1947年4月11日，党中央和毛主席决定派中央工作委员会常委董必武前往太行山，领导正在组建的华北财经办事处，抓好财经统一工作。华北财政经济办事处的一项重要工作任务就是组建统一的中央银行，发行统一的货币。在当时情况下，各个银行自行发行货币，货币与货币之间花色样式不统一，面值也不一样。共产党

领导下的银行有 30 多家，大一点的有东北银行、长城银行、热河省银行、内蒙古人民银行、北海银行等，它们之间的货币也各自为政。再加上蒋统区的银元和金圆券也参与流通，可以说，市场流通的货币是五花八门。随着解放进程的加快，客观上要求逐步结束货币不统一和流通混乱的局面，为经济平稳运行提供良好的金融环境。董必武主持召开了华北财经会议，会后又主持制定了《华北财经办事处组织规程》，提出了筹建中央财政及银行的任务。经党中央同意，决定开始组建统一的中央银行，在华北、西北、华东三大解放区准备发行统一货币。

为稳妥推进中央银行的建设，董必武建议成立了中国人民银行筹备处，推荐南汉宸任筹备处主任。南汉宸是山西省赵城县人，身上有着晋商会做生意、会算账的禀性。他担任过陕甘宁边区政府财政厅厅长，负责解决延安军民生活和财政问题。1942 年 12 月，毛泽东在边区高级干部会议上作了一个著名的《经济问题和财政问题》报告，南汉宸为他撰写了粮草、税收、金融、贸易等项参考资料。抗战胜利后，南汉宸在晋察冀边区政府任财政处处长。经过多年的财经工作实践，南汉宸已经成为工作经验丰富的金融领导干部。董必武正是看中了他的金融才能和工作经验，才将筹备人民银行的重任交给他。1947 年 12 月下旬，中国人民银行筹备处在平山县夹峪村一家农家小院里正式挂牌成立，筹备处只有一个小院子，五六间房子，距离西柏坡一里多地。筹备处牌子不大，人数也不多。挂牌成立后，华北财政办主任董必武在西柏坡接见了筹备处的全体成员。董必武指出，筹备处应从对各地区的经济金融情况的调查研究着手，研究中央银行怎么建立，中央银行钞票怎么发行，城市金融怎么管理，国民党政府的银行怎么接管。随后，筹备处的成员全力以赴投身到中央银行的筹建工作中去了。

解放战争进展迅速，1948 年 11 月，东北野战军解放东北全境之后，开进关内，对天津、北平等地进行战略包围。战争发展形势要求尽快统一解放区的货币，党中央和毛泽东认为统一货币的时机已经到来，决定马上统一货币。时任中央财政部部长董必武主持召开华北政府第二次政务会议，研究成立中国人民银行，发行全国统一的货币。由于南汉宸等人在前期做了大量的准备工作，各项工作已经就绪，12 种面额的票版也经过了中央领导的审定，新的中央银行成立条件已经成熟。1948 年 12 月 1 日，华北人民政府贴出布告，宣告中国人民银行成立，发行全国统一的货币人民币。南汉宸任中国人民银行总经理，胡景翼、关学文任副总经理。中国人民银行的成立，揭开了新中国银行业的序幕，为未来共和国的金融大厦奠定了基础。中国人民银行成立，同时发行了第一套人民币，新人民币跟随人民解放军的炮火一同占领城市和乡村，每攻进一座城市，解放军的首要任务之一是接管银行，查封国民党钞票，发行新的人民币。

中国人民银行在接管国民党旧银行的基础上，开始建立自己的金融系统。人民银行首先接管了天津和北平的银行和金融业。天津炮火一停，南汉宸和接管干