

沪 商人 略

生意场上的 上海人

依江面海的地理环境和西风东融的人文背景，造就了鲜明生动、魅力独具的沪上商人群落。无论是在近代还是在当代，无论是在海外创业还是在国内经营，上海人乃至世界经济舞台上所扮演的角色、所起的作用、所产生的影响都令人叹为观止。上海商人所体现出的拓业的大气、所创造的业绩的辉煌都为世人所共睹。与此同时，其独特的经营个性也为天下所瞩目。领会今昔沪商的创业与冒险，才能理解中国商人的气概，并从中感受到东方民族海纳百川、开拓进取的自信力，了解中国商人的来龙与去脉，不可不了解生意场上的上海人。

丛书主编 张俊领 贾国玺
编著 寇淑芳 贾国玺



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



现代创业
经营智慧
丛书

一套商智在手 满目创富金辉

沪 商人 略

生意场上的上海人

依江面海的地理环境和西风东融的人文背景，造就了鲜明生动的魅力独具的沪上商人群落。无论是在近代还是在当代，无论是在海外创业还是在国内经营，上海人乃世界经济舞台上所扮演的角色，所起的作用，所产生的影响都令人叹为观止。上海商人所体现出的拓业的大气，所创造的业绩的辉煌都为世人所共睹。与此同时，其独特的经营个性也为天下所瞩目。领会今昔沪商的创业与冒险，才能理解中国商人的气概，并从中感受到东方民族海纳百川，开拓进取的自信力，了解中国商人的来龙与去脉，不可不了解生意场上的上海人。

丛书主编 张俊领 贾国玺
编著 寇淑芳 贾国玺



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

依江面海的地理环境和西风东融的人文背景，造就了鲜明生动、魅力独具的沪上商人群落。无论是在近代还是在当代，无论是在海外创业还是在国内经营，上海人在中国乃至世界经济舞台上所扮演的角色、所起的作用、所产生的影响都令人叹为观止；上海商人所体现出的拓业的大气、所创造的业绩的辉煌都为世人所共睹，与此同时，其独特的经营个性也为天下所瞩目。领会今昔沪商的创业与冒险，才能理解中国商人的气概，并从中感受到东方民族海纳百川、开拓进取的自信力。了解中国商人的来龙与去脉，不可不了解生意场上的上海人。

图书在版编目 (CIP) 数据

沪人商略：生意场上的上海人/寇淑芳，贾国玺编著.

—北京：机械工业出版社，2005.1

(现代创业经营智慧丛书)

ISBN 7-111-15968-3

I. 沪… II. ①寇…②贾… III. 商业经营—经验—上海市
IV. F727.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 142628 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 版式设计：霍永明

责任校对：程俊巧 责任印制：洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5 ·9.625 印张·1 插页·290 千字

0 001—4 000 册

定价：28.80 元



凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

68326294、68320718

封面防伪标均为盗版

目录

第一章 商业中的一种“海”精神

无论是立足于本土，还是闯荡于天下，上海人行商都讲究大气派，喜欢做大模样、大文章。这也许缘自上海这个中西合璧、辉煌了一个世纪的大都市的历史，以及这一历史培养造就的都市人的矜持和自豪。历史不仅为上海人争得了骄傲和自豪的资本，也在他们的性格深处注入了富于冒险的精神，这种精神使得他们纵然是失败，也败而犹荣；纵然是于跌落处站起，也站得铿锵自傲，踏地有声。与此同时，上海人做事又惯于低调，从不耀富，显示着万家气象和精品意识。这似乎与大气派、大模样形成了背反，然而上海人恰恰就是在这种“背反”中创造着辉煌的业绩。领会今昔沪商的创业与冒险，才能理解中国商人的气概，并从中感受到东方民族海纳百川、开拓进取的自信力。

☐ 天地襟怀和坚定素质打造的本色	1
☐ 既要判事入微，又要海纳百川，如此方成大业	11
☐ 勤奋务实，始终向前不停歇的开拓精神	22
☐ 用重整旗鼓回敬败局	33
☐ 不断创新和超越，打造企业并打造自我	36
☐ 用责任心打造事业，其业必成	43
☐ 胆大心细凭摸索，此出奇迹之诀	48
☐ 创富激情便是资本运营时代的资本	55
☐ 对最终的成功而言，所经的曲折都有用	58
☐ 以着眼四海的精神经商	63

目录

第二章 商人与商业的理念

在沪商的视野中无事物不是商品，其势经天纬地。沪人经商之博大、之高深，不仅体现在项目上，体现在胸襟上，更体现在对于一个“商”的体悟上。由于有了更深远、博大的体悟，他们不仅将“商”字大写，而且用自己雄厚的学识、全新的理念、坚定的原则来打造。无怪乎有人说，在中国，只有感受到沪商的理念和作为，才能真正懂得什么叫经商，什么叫商人。

☐ 业内纵横发展，自然左右逢源	69
☐ 用开拓性的行动和勤奋工作的态度发言，胜于纸上谈兵	77
☐ 大趋势之下，敢冒险才有大机遇	79
☐ 商业的奇迹往往是靠非常规方式创造的	84
☐ “知本时代”的商品必须货真价实	90
☐ 人生质量与产品质量的因果关系	94
☐ 始终保持企业自身的先进性和独立性	102
☐ 果断抉择和扎实迈进的好处	111
☐ 将赢得消费者关注作为服务理念的核心	116
☐ 产品中体现着沉甸甸的人品	122

目录

第三章 历久的商略

沪商似乎天生就是敢“玩大企业”、“做大生意”的族群，他们的经营眼界既宏阔高远又细心周密，判事入微。由于所处环境根基的牢靠，他们做事敬业，从不虎头蛇尾，而善于长远谋划，这种处世态度有助于他们营创百年商性。同时由于竞争的无情，他们敏感于时势，见长于果决，因而他们总能引领时尚，挺立潮头。如果说早年闯港的沪商敢于冒险行商、奋力拓业，因而创下了曾经叱咤风云、名震海域的伟业的话，当今又起的沪上英杰更注重于珍视现有的环境和气候，更讲究精细和稳健，步履扎实地再造能够经磨历劫的百年商厦，重新打造着新的上海品牌，同时也打造着自己的形象。

无论对于走出上海的商人而言，还是对于本土创业的新一代沪商来说，“上海”二字本身就是一个能够穿越历史时空的品牌，在博大精深的商业精神追求上，他们已经形成了历史与现实、外地与本土的沟通和衔接，大气从容地在激烈的市场竞争中显示着大略和雄才。

- ☐ 从冒险开始，导向稳而实的结果 129
- ☐ 迂回之韬：此处足难留，他乡做大再回头 137
- ☐ 执著精神的得与失 141
- ☐ 机遇就是金钱，有一个“抢”字最当紧 145
- ☐ 依靠老品牌，注入新活力，扎实做文章 151
- ☐ 以战略联盟方式打造规模经济 156
- ☐ 合乎实际地“超前”是决胜的首需要诀 163
- ☐ 以品牌为“根”的“丛林繁殖法” 173
- ☐ 沉着、稳健、包容，在企业内涵上做文章 177
- ☐ 根据时代变化打造企业的独特竞争力 183

目录

第四章 妙在方策

大概除了偶然撞到身上的幸运，每一位成功沪商成功业绩的背后都蕴含着经营的方策。其实，所谓的方策多半体现在商务运作中对于机会的把握，对于思路的取舍，对于实现目标方向的努力，体现在商人头脑的感应力和行动的灵活度，而非某些谋算甚至诡计等。

无论是置身海外还是立足沪上，沪商的经营方策都是高水准的。在华商群落中，无论就其视野而论，还是就其踏实、细密、严谨作风而言，不同时期、不同行业、不同规模的沪商都有着很强的代表性。

□ 在反向思维的作用下快速扩进	193
□ 占领空白或创造空白是一个普遍的商则	203
□ 在市场的低潮时期逆流而进	209
□ 不利时以退为进，有利时快速扩张	212
□ 精确的预测是接连获胜的关键	216
□ 冲出低谷，秘方在于内部重整，生发优势	221
□ 借助外力发展自己，正是商智表现	229
□ 不卑不亢低成本扩张，一个“稳”字是关键	235
□ 度量、眼量加耐性，此为胜出之诀	244

目录

第五章 商智与个性

要想在竞争激烈的市场上达到驾轻就熟赢得胜利的实效，商家们离不了一般的通则、普遍的规律，这一点，在云谲波诡的商场上打拼的上海人尤有体悟。上海人在生意场获胜有术，这是确切无疑的。其实“术”仅是一般技法、通用谋略，南来北往本无太大区别，问题恰在于细枝末节间，稍微的差别便会引出殊异的结果，显示出天地的不同；问题也恰在用术之人上，由于作风不同、个性有异、思路有别，上海人的经营方式便显出鲜明的沪上特色来——无论是立项、融资、管理、品牌开发，无不显出诸多的不同。沪商的特色和个性正是通过诸多商务彰显出来的，几个代表性作为其实只是桂林一枝、昆山片玉。

☐ 求新求变，最大限度地开发广告效应	251
☐ 始终坚持独特个性，才能确保经营的品格	257
☐ 逆向思维，先有品牌后有产品的发展方式	264
☐ 在从容中冒险与在冒险中从容	271
☐ 用“不畏难”三个字应对一切	277
☐ 发散式思维是促向成功的精灵	281
☐ 独特的服务也是资本	287
☐ 必要时，靠直觉去把握自己的几分赌性	292
☐ 迂回突破，抓住行业秘密做文章	294
参考文献	300

第一章

商业中的一种“海”精神

□ 天地襟怀和坚定素质打造的本色

美国纽约有着林林总总的大银行，其中不乏世界知名的银行。而作为一家中小型银行且是一家华资银行的国宝银行，之所以能在激烈的金融竞争环境中顽强地生存下来，并在同行中建立起良好的信誉，其创始人孙启诚走过了一条独具匠心的金融家之道。

1935年出生于上海的孙启诚有着商人的家庭背景，17岁时随家人移居美国，他先是在佛罗里达州立大学攻读会计和农业经济，获得农业经济学硕士学位，25岁时又独自到纽约发展。在纽约，他一边工作，一边在布鲁克林法学院攻读法律学，1964年年届而立之际获得了法学博士学位，自行创办了律师事务所，成为专门为纽约华人社区服务的专业律师。

1981年，孙启诚发起成立了纽约唐人街第一家华资银行——东方银行，但又很快退出，并决定创办自己的银行。1984年，从事20年的律师职业并已经取得了一定成功的孙启诚，在家族的支持下成立了现在的国宝银行。

孙启诚之所以创办国宝银行，一是出于个人理念的推动，二是美国当时的金融环境提供了一种发展契机。

在华资银行建立前，纽约地区华人存款主要存入当地的美资银行，但华人若想从美资银行获得发展、住房、子女教育等方面的贷款却面临诸多困难。尽管美国银行法律不允许种族歧视，但美资银行仍然很难给华人提供大额贷款：一是出于它们无法了解华人的信誉和还款能力；二是由于语言、文化上的障碍，许多华人很难与美资银行打交道。正是为了帮助解决华人贷款的难题，孙启诚下决心创办自己的银行。此外国宝银行能够成立并获得发展，与“天时”也不无关系。1984年，美国的金融市场已经历了从高度垄断向自由化发展的历程，政府放松了对利率的管制，商业银行与储蓄银行业务开始交叉展开，金融管理部门此外还降低了新银行的开办门槛，只要吸纳200万美元的保证金就可以申请新银行的注册。就是在这样一种理念和金融环境的双重催生下，国宝银行顺利挂牌诞生。

作为一家集商业银行与储蓄银行业务于一身的现代银行，国宝银行的业务范围包括传统的存贷、汇兑、信用证、信用卡、房地产抵押贷款和代办医疗保险等，尤以房屋抵押贷款业务最为红火。在纽约、新泽西和费城，国宝银行共建有5家分行，员工达150多人，令人不可思议的是，它的存款大约为2.5亿美元，每年的贷款超过3亿美元，其坏账率却小于1%，远远低于一般美资银行的3%~4%的水平。孙启诚的经营秘诀是：由于被美国联邦财政监督管理部门评为最安全的银行之一，国宝银行可以向“美国联邦抵押贷款公司”和“美国国民抵押贷款协会”出售其房屋贷款的债权，由后者统一包装成住房抵押债券在市场上出售，由此就解决了资金流动性问题，使自身有着向客户提供贷款的源源不断的资金保证。而其所拥有的如此高的信誉，首先源自银行主要管理者的风险控制能力。

国宝银行所拥有的信誉其实也就是作为沪裔金融家的孙启诚的信誉。任何信誉只能来自积累而非来自空谈，2003年4月22日发生的“国宝银行挤兑事件”至今令人难忘。当时，万余名国宝银行储户轻信谣言，认为国宝银行有倒闭危险，纷纷涌来提款，三天之内提走现金5500万美元。在整个事件中，孙启诚处变不惊，充分体现了一名沪裔商人的素质，他利用国宝银行在金融界的声誉和关系，稳妥地处理了事件。在那几天，他的银行不但没有停业，而且照样办理了30余笔贷款业务。而为了表示对处于困境中的国宝银行的支持，纽约地

区一些有影响的人物纷纷将款存入“国宝”，其中包括纽约帝国大厦的主人彼得·麦金。这一方面反映出国宝银行日常信誉的积累，另一方面也折射出孙启诚的威望与人缘。

事后痛定思痛，为了杜绝这类事件再次发生，孙启诚进行了一系列新尝试。比如为保障银行的信誉，最终保护客户利益，他在银行设立了“员工忠诚保险”制度，为员工的“忠诚”保险，如果员工出现问题，保险公司将负责赔付，等等诸多措施为“国宝”增加了有效的安全屏障。

“国宝”与一般美资银行最大的不同就在于，它是一家华资银行，以华人社区为主要服务对象。作为一名华人，孙启诚以帮助华人在美国银行取得信用，使华人能够获得置业和发展资金为自己的信念和宗旨，要把国宝银行的事业与中国的发展和海外华人的利益结合起来。为将国宝银行办成“心贴心地服务侨胞”的金融机构，他开创了许多与华人在美国安家立业有关的新业务。诸如：由银行出面向美国政府申请低息贷款，帮助华人购买住房；为华人理财提供综合咨询服务；在联邦银行管理局特准下开办“国宝医疗特惠卡”服务，重点向无医疗保险或医疗保险不足者、老年人或长期患病者提供优惠；积极与中国银行合作，为大陆赴美新移民开办便捷、安全的汇兑服务等。此外，他对中国的发展也十分关切，创办了多个以推动中美投资、贸易、商务和文化交流为宗旨的机构，如“美中贸易集团公司”和《中华经济时报》。此外，他还与中国有关银行分享金融经验，与国内建设银行、农业银行、民生银行、浦东开发银行等商业银行建立了战略合作关系等等。

孙启诚认为，中国需要一种不伤元气而具有弹性的经济政策，一旦某种经济政策失败，便可试验另一种方法，以找到行之有效的良策，而不宜有长期失业现象及结构性失业发生。他认为中国应趁中美关系改善和美元利率走低的大好时机，增加向美国借款，用减少外汇储备的方式，筹集大量资金，将资金投入国内大规模的基础建设，这样不仅可以增强中国的综合国力，而且可以缓解大中型国企改造资金缺乏、失业人数不断增加等矛盾。民族心、国家情在孙启诚身上仍声息可闻，溢于言表。作为一名沪商，身居异邦，境界何以至此？孙启诚的精神其实来自积久而成的百年优秀传统，以国家、民族、民生利

益为重的沪商的主体精神，它深沉而博大，孜孜以求，影响了一代又一代的华人，无论你走到哪里，都能让你感受到一种存于天地、襟怀四海的华商气度。

追溯这种精神的源起离不开百年中国商史。我们知道，欲谈中国商史，避不开“上海”在其中所起的举足轻重的作用。中国近代史上曾经产生过两次商业的辉煌——第一次是晚清洋务运动中绅商阶层的崛起：郑观应《盛世危言》中所发出的“商战”呼声即可以视为中国绅商的先声，所谓绅商既是官又是商，政界、实业界双栖，其中产生了孙家鼐、张謇、胡雪岩、盛宣怀等6大商家；第二次是民族资产阶级的崛起：北洋军阀时期，由于政治控制力的削弱和资本主义经济的发展，中国资本主义工商业界联合成了一股不容轻视的社会力量，对地方的治理拥有一定的发言权。据统计，1912年国内共有华商商会794个，1919年增至1238个，其中总工商会55个。他们彼此呼应，既活跃于政治圈，又活跃于商界，成为中国新一代官商。

以上海上层资本家为核心的全国工商协会成立于1920年。自此，上海正式成为中国新生民族资产阶级的中心舞台，十里洋场到处流传着旧中国的财富传奇，活跃着对整个中国经济命脉举足轻重的金融家和实业家。历数其间人物，其中就有作为旧中国中国银行副总裁和总经理长达22年的张嘉璈——一位在第二次商业大爆发中创下金融神话、对中国近代银行业的发展和银行理论的传播起到了巨大推动作用的大银行家。他几乎可以成为和孙启诚在近代与现代、国内与海外的沪商精神的二重对应，从中可以看到不同时代、不同境遇、不同文化环境中不同沪商所具有的精神气度上的相似点。

从原籍而论，张嘉璈可以说是孙启诚的隔世同乡。他字公权，1889年10月出生于上海宝山县一个商人家庭，后举家迁往上海近郊嘉定镇。13岁时，他与他的二哥——后来成为民社党党魁的张君勱一起考入上海方言馆学习法文，后来又入宝山学堂学习性理之学，自觉受益匪浅，1904年他考中了晚清朝廷的秀才，17岁时又考入北京高等工业学堂。翌年他东渡日本，在东京庆应大学随名教授堀江归一攻读货币银行和政治经济，为日后活跃于国内金融界奠定了扎实的理论基础。1909年他学成归国，已学贯中西，精通英、法、日等多国语言。刚开始他在北京《国民公报》馆翻译路透社电讯，因才华出众

被聘为邮传部《交通官报》的总编辑。

1911年8月，张嘉璈辞职返回上海，与友人诸青来等人发起组建“国民协进会”，后又与汤化龙、张君勱所主持的“共和建设讨论会”和孙洪伊主持的“共和统一党”合并成立民主党，从此活跃于政界。1912年他应邀担任光复后的浙江都督府秘书，1913年任进步党组主任，积极推行曾有半师之谊的梁启超的政治主张，在当时足以与国民党一较短长。随后又受梁启超的推荐，他作为江浙代表任参议院秘书长。但张嘉璈因目睹革命果实旋即被袁世凯窃取，从此对政治活动灰心，决心从事他所擅长的经济事业，学以致用，实现自己的强国之梦。

知道张嘉璈留日攻读过银行学，当时任中国银行总裁的进步党人汤觉顿爱才之心甚殷，因而早有延揽重用之意，不久适逢中国银行分行发生人事变动，汤觉顿于是举荐张嘉璈担任了该行副经理一职。正是这一举荐，张嘉璈从此与中国银行结下了22年的不解之缘。

1913年，北京临时参议院通过的《中国银行则例》曾规定中国银行为中央银行，采用股份公司制度，股本总额限为6000万元，分为60万股，官商各占一半。因此，这家银行在人事组织上受到北洋政府的严格控制。从主要业务来看，中国银行名义上说是经营国库，在北洋政府的控制下，实际上已成为北洋政府的财政后院，只能为政府财政大量垫款，以致后来实力削弱，靠印钞机多印钞票度日，不但自身前途黯淡，还成为北洋政府敛财的工具。张嘉璈上任后，看到这种畸形的银行制度，立即断定这不但不是强国富民之道，反而是祸国殃民的工具。要让中国真正强大起来，就要藏富于民，而必经之路是建立完善的利于国计民生的银行制度，其中第一步就是要摆脱政府的控制。不过在当时的情况下，张嘉璈虽这么想，表面上却不得不虚与委蛇。

当时，中国银行上海分行在中国整个银行系统中占有重要地位，一直起着策应总行和各地分行的枢纽作用，在宋汉章、张嘉璈的主持下，银行制度有了一定进步，业务也取得了发展，信誉提高了不少。但因替政府大量垫款，银行钞票发行从1913年的502万元猛增到1915年的3844万元。按当时的货币制度，银行发行的钞票是能兑换现银的，不然就会出现持票人纷纷到银行挤兑的情形，银行付不出现

银就会被迫停止整理，甚至倒闭。1916年初，中国银行广东分行已经遇上了挤兑风潮。在袁世凯的授意下，为了保存银行实力，同样遇上挤兑风潮的交通银行策划将中国、交通两行合并，集中现金，并建议发行“不兑现纸币”。消息传开，人心浮动。到了这一年的4月，济南中、交两行首先出现大规模挤兑，接着京津两地也风潮继起。眼看当时整个银行系统都将摇摇欲坠，若任两行现银被挤兑提空，最高当局将失去财政来源，北洋政府因而慌忙下令，指示中、交两行钞票停兑，存款止付。

这种不顾民众利益的政府指令旋即激起各界公愤。停兑电令传到中国银行上海分行后，张嘉璈与宋汉章进行紧急磋商，分析形势，认为止兑虽可苟免于一时，但将彻底失去民众信任，结果只能是名存实亡，完全成为北洋政府的傀儡。两人毅然决定拒绝接受命令，照常兑现。不仅如此，张嘉璈一面指责交行上海分行的止兑行为，一面鼓动各界抵制北洋政府的停兑令。但仅凭一己之力，毕竟势单力薄，张嘉璈便通过联合财界巨头来壮大声势。他访问了张謇，决定成立中国银行商股股东联合会，由张謇任会长，叶揆初任副会长，钱新之任秘书长，登报指出：银行骤然停兑，金融枢纽将立时破坏，国家将至破产困境。

与此同时，张嘉璈又以联合会的名义，聘请律师代表商股股东和存款户接收上海分行资产，把分行资产负债表公诸于众，以显示其有能力清偿负债。张嘉璈又迅速拜访“南三行”（浙江兴业、浙江实业、上海商业银行）的蒋抑卮、李馥荪、陈光甫等人，征得他们的支持。当时“南三行”的老板都是中国银行的大存户和大股东，事关他们的利益，他们也乐于参与抵制停兑，并给以资金支持。

但挤兑风潮终究还是席卷而至。是年5月12日，位于汉口路三号的中国银行上海分行附近的三条马路挤满了黑压压的人群，挤兑者争先恐后，勉强挤至银行门口，撞门攀窗，几乎不顾生死。由于大存户早已被张嘉璈安抚住，这些拼死挤兑者手中挥舞的不过是几张一元或五元的纸币，或是二三百元的存单。张嘉璈和宋汉章反复向挤兑者声明，上海分行钞票随时兑现，所有到期存款立即照付。这一天兑现者2000余人，第二天兑现者仍不减少，第三天星期六照惯例下午本应止付休息，但银行仍然登报公布兑现，这使民众对中行上海分行的信心逐渐回升，兑现人数当日减少到400余人。第四天是星期天，银

行宣布开门半天，兑现者仅有 100 余人了。经过四天的努力，挤兑风潮终于平息。

张嘉璈斗胆应付兑现，面临的压力大得惊人：这不仅得罪了北洋政府方面，得不到半点支持，还要面对疯狂的存户，若不能及时有效地安抚人心，必然会被兑提一空。但张嘉璈沉着应对，做了多手准备：一方面，他倡议发起中行商股股东联合会，联络各界人士对北洋政府施加影响；另一方面，他先稳住了一些大存户，保证在挤兑时大存户不会釜底抽薪，同时取得大股东支持，争得必要时的资金支持。在挤兑发生的日子，他与宋汉章亲自出面安抚民心，维护银行信誉，并坚持来者即兑，休息日也不休息。他还充分估计了挤兑风潮可能达到的规模，当时他与宋汉章核计，上海本地地名的钞票为 400 万元，其中 250 万元系中行上海分行直接发行，150 万元系同业领券代为发行。当时上海分行库房里仅有 200 多万元现银准备，惟恐不足应付挤兑，张嘉璈于是同在沪的外国银行订立了 200 万元透支契约，但由于挤兑很快被安抚住，这笔透支并未动用。综而观之，在应付整个挤兑风潮过程中，张嘉璈充分体现了他沉稳的政治手腕、出色的说服能力、应对复杂紧张局面的大将风度。挤兑风潮过后，中外各大报纸纷纷赞誉张嘉璈是“有胆识、有谋略的银行家”。

抵制停兑令的行动和成功安抚挤兑风潮是张嘉璈成名的第一役，而意义更为重大的是，这次成功一箭四雕，达到了四个目的：坚持中国银行有条件的独立性，迈出了摆脱北洋政府控制的第一步；维护了中国的银行系统；平息了挤兑风潮；提高了中国银行上海分行的信誉。尤其是在银行信誉方面，中国银行上海分行收获甚丰。挤兑风潮过后，工商企业界人士以及有钱人对中国银行上海分行的信任倍增，该行发行的钞票在长江中下游一带广泛流通，甚至远达中国西南的四川等地。中行上海分行业务的新局面从此打开，成为当时影响最大的一家全国性银行，大有凌驾总行之势。

为了进一步扩大中行上海分行的影响，同时也为了实现建立新的银行制度的最终目的，1917 年 5 月，张嘉璈决定创办一家由银行直接掌握的报纸，作为银行向社会发言的喉舌。就这样，中国近代十分著名的《银行周报》创刊了，并一直延续了 30 余年。

鉴于张嘉璈在反停兑事件中表现出来的才华与能力，时任北洋政府财政总长的梁启超力荐他出任中国银行副总裁。任命下达后，张嘉璈来电恳辞。原因是当时中国银行总裁、副总裁的职务必须随政界人事更换而变动，这不利于他实现抱负。梁启超保证他可以继续保持沪行副经理原职，并可随时往来南北处理行务，他才赴京就职。但在就职前，他与梁启超约法三章：第一，修改《中国银行则例》，使总裁、副总裁之职不随政局变动而更迭；第二，限制中国银行对政府的垫款；第三，收缩在京津地区发行、流通的不兑现的所谓“京钞”。这样一来，就可以更大限度地取得中国银行的独立性，即使不得人心的北洋政府垮台，自己依然可以保有副总裁之职，而中国银行也可继续存在下去。

早已看透北洋军阀作为的张嘉璈对北洋政府的命运也有所预感，因而他虽在表面上维持关系，实际上则急于划清界限，以期最终脱离政府控制。张嘉璈认为，中国银行应是整个中华民族的，不能任北洋政府役使，自己出任副总裁，也是抱着掌握中国银行的主导权的目的。为此，他努力扩充中行的商股股份，增加商股在中行的势力。1921年4月，中行举行临时股东大会，决定扩大股本总额，由商股优先认购。张嘉璈往来于京沪之间，四处游说，向江浙财团的各大商业银行、交易所和大型纱厂募集股份数百万元。1923年，北洋政府财政吃紧，只得将中行所持的官股售出500万元，只象征性地留下5万元官股，而此时商股已达到1971万元，占全部股份的99.75%，至此北洋政府在中行已没有多少权利，这样中国银行实质上已变成了商业银行。张嘉璈摆脱北洋政府对中行进行控制的目的至此已基本实现，他自己也得以放手对中行的命运大兴变革，引进国外银行先进的管理机制。

随着北洋政府日益衰败，张嘉璈明智地把中国银行的命运押在南方革命军身上。1924年，张嘉璈秘嘱贝祖贻赴广州与宋子文见面——当时任广东革命政府中央银行行长的宋子文为革命筹措资金，曾向中行借贷200万元，张嘉璈允借50万元。由于有了这层债权关系，北伐战争中，中国银行安然无损。

但张嘉璈旋即陷入一场更为困难的斗争。此时，基本掌握了全国政权的国民党政府意欲重新把中行改造为政府钱袋，从此使之成为蒋

介石勒索的对象。强权此时大于公理，张嘉璈也不敢与国民政府公开反目，只得托人出面调解，暂缓燃眉之急。1928年，宋子文干脆直截了当，向张嘉璈提出把中行改组为央行，以便使之实际上为蒋、宋两家控制。张嘉璈不得不再次施展自己的说服本事，向宋子文进言说：“中国银行更名为中央银行恐怕不妥，‘中国银行’四字早已深入社会和民间，骤然改变，人们怎么能继续保持对它的信任？我们不能贪中央银行的虚名而将中国银行改组，这样做既对广大商股股东们无法交代，也将大伤中行元气，对国家也不利。如果财长一定要改组中国银行，不妨将中国银行改为特许之国际汇兑银行，亦可将交通银行改为特许之实行银行。我行实行专业化以后，绝不与中央银行争议，而愿服从中央银行领导。银行的政府股份也不必超过商股，否则，银行的人事必将因官股增加而以财政长官的进退为转移，这样，诚恐制度未立，而中国银行原有的基础将摧残无遗。当然，政府如需现款充作筹建中央银行的股本，我行愿尽力分担。如果财长能将过去中国银行所垫政府用款归还，我行甘愿放弃钞票发行权，率先使全国的钞票发行权集中于中央银行。”

张嘉璈这番言论极具策略性，明为服从央行领导，实为确保中行的独立经营权。但为了能使宋子文同意，张嘉璈还是不能不作出一些让步，同意在官股不超过商股的情况下让官股加入。就这样，张嘉璈使中行的独立地位又保住了几年。此后，中行总部迁往上海，张嘉璈登上总经理宝座，并凭借从宋子文那里争得的特许权进军国际，逐渐使国际汇兑成为中行的主要业务。这么一来，因为有国际客户成为中行的存户，国民党政府就不能对中行为所欲为，因而不得不继续保持其自主权。同时由于国际业务的加入，张嘉璈加大步伐改进内部组织管理，健全和改革会计制度，使中国银行沿着现代化和专业化方向发展，为中行日后成为国际名牌银行奠定了坚实基础。

1932年1月28日，日军进攻上海，与十九路军交火，与租界毗连的闸北、江湾等处均成战场，全市商业停顿，银行钱庄也宣告停止营业。居民在战争中急需现金，军队也急需物资补给，普遍对现洋需要更为殷切，此时不可一日无银行。而且银行业与其他行业不同，停业越久，一旦开门，越容易发生挤兑风潮，把银行提垮，因此当时上海的银行、钱庄谁也不敢率先复业。张嘉璈为此深感忧虑，银行不开