

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

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

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，以服務社會爲終身事業。故早受國際人士所稱譽，而本行之有今日，悉爲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，發爲精湛之言論，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，奉爲圭臬，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，如爲分類，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，則人生哲學中有爲（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，亦本行無疆之庥。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，全恃金融機關爲之樞紐。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，卽無可以立足之地。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，而爲其輔助機關。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，實爲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，是應由吾人公同負責共起而圖之。

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，即屬訓練行員之意，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。一方面大家更須追求公同合作之方法，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。夫忠實質璞，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，更覺歡忭。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，能得一入之好感，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，下黃埔，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，則應問業諸益，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，初以爲必問行旅事無疑，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，足爲吾人之戒，而外人之經商雄略，尤應爲吾人所法。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，大可有爲，諸君其共勉旃。鄙人深念同人多受厄於經濟壓迫，竊以爲解決此難題，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，瞬息化爲烏有。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，是在諸君之好自爲之。

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，至今日已有百年之歷史，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，是以實力雄厚，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，其原因爲美國地大物博（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，爲之經理此項賠款，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，真有非吾國銀行家所能夢想者，此即厚集實力之效也。

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貲而去，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。然此間不付貲者，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，於是有意國際聯盟之設立，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，即所謂和平事業也。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，上有經理，下至站櫃台之小行員，皆以不知爲恥。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，遠非吾國人所能夢想得到，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，不恥下問，經過之事，誌之於心，筆於記錄，畢生之榮，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，即在此端。

第二、對於本行之感想

本行創辦時，取名上海商業儲蓄銀行，即有深意，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，即創辦國外匯兌，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，即以此款匯往外國，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，既爲社會便利計，又爲本行宣傳計，此種宣傳力甚大，人人知有旅行社，即知有上海銀行，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，即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。余認為極有見地，將存款一律兌現，犧牲雖鉅，而一時名譽大噪，上有重慶，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，為新中國服務。

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，以為此三百家華僑服務。上次在天津時，津地同業，聞本行將設大阪分行，無不竊笑，以為無利可圖，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，為社會服務，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；就保險事業為例說明之。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，以美國加拿大為第一，次為歐洲，最不發達者即為中國。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為危險之區。外國大公司在中國有分行者，均在歐美有分行，因貨之一物，為流通世界之物，貨來而保險不來，必不能暢行