



山西历史文化丛书 (第二十四辑)

总主编 / 李玉明



中国票号改革家——李宏龄

张中伟
张中儒
著

李宏龄是中国近代票号史上著名的改革家，在长期从事票号的业务过程中，他凭着自己的聪明才智与对票号事业忠贞不渝之心，紧紧依靠当时的政治、经济以及技术革新成果的变化，来决定进退，使他的思想认识牢牢筑立在时代潮流的前端上。

山西出版集团·山西春秋电子音像出版社

责任编辑:刘冬梅

张 熔

复 审:余超英

终 审:王灵善

山西历史文化丛书(第24辑)

中国票号改革家——李宏龄

张中伟 张中儒 著

*

山西春秋电子音像出版社出版发行

030012 太原市建设南路15号 0351-4922123

新华书店经销 太原市新华胶印厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:16.5 字数:300千字

2007年5月第1版 2007年5月山西第1次印刷

印数:1-1000(套)

*

ISBN 978-7-900434-61-6
G·95 定价:(全套10册)30.00元

《山西历史文化丛书》编委会

顾问：王 谦 李立功 赵雨亭 王庭栋 任继愈
姚奠中 申维辰 张 颌

主任委员：李玉明

委 员：（按姓氏笔画为序）

马玉山	马志超	于贵卿	于崇良	王克林
王志超	王宝库	王灵善	王振芳	王家壁
牛崇辉	田中仁	冯素梅	任茂棠	刘 巩
刘在文	刘纬毅	刘振华	刘晓丽	成葆德
齐荣晋	李元庆	李东福	李锐锋	吴广隆
宋丽莉	杨二怀	杨子荣	杨建峰	张国祥
张捷夫	张鸿仁	罗广德	陈长禄	胡存悌
钟声扬	赵曙光	郑建国	降大任	郭士星
郭双威	郭维明	高 可	高专诚	陶正刚
柴泽俊	秦海轩	梁俊明	谢 恺	董永刚
董占锁	董瑞山	楚 刃	雷忠勤	霍润德

目 录

引 子	(1)
一、童年时期	(1)
二、钱庄生涯	(3)
三、放眼票号世界	(8)
四、酌情应难勇丑任翻	(15)
五、初识银行	(18)
六、改进票号的建议	(22)
七、组建银行的努力	(28)
八、壮心不已的晚年	(38)

引子

在忧患重重的中国近代史上，一群群三晋汉子凭着自身不懈的奋斗与高明的经营策略、致富手段，构筑起了一个形同人体血液循环图一样的强大无比的经济网络。在他们那骄人的战绩上，货流方面，东西贯穿，南北纵横；金融方面，汇通天下，睥睨华夏。

但是，在20世纪初他们衰落了。

然而，也就是在晋商王国濒临崩溃之时，涌现出一位当时的晋商精英。

他便是中国近代票号史上著名的改革家——李宏龄。

一、童年时期

出了平遥县城往东南，随着地势的缓缓上升，便可进入丘陵地带。距县城15里处，有一个叫西源祠的村落，李宏龄就诞生在这里。

源祠村得名由来已久。相传大禹治水空出晋阳湖后，在现西源祠村的东沟里突然涌出了一股泉水，由于其滋润养育了附近世代代众多的人，所以被人们视为“神水”，并定名为“神池”。人们为了感谢神的庇佑，遂在距“神池”不远的地方盖了一座源神大庙，习称其为“源祠”。距“源

祠”西边不远的这个村落，就被取名为源祠村。后来源祠村的村民众多起来，有些人就迁到村东不远的地方另筑家园，发展成一个村落，当地人就把原先的村落定名为“西源祠”，而新形成的村落便叫成了“东源祠”。

清道光二十七年（1847）的一天，李宏龄就诞生在西源祠村西堡最西端的一户宅院中。李宏龄出生的家庭，在西源祠也算得上是亦农亦商，书香传世的家族。相传其先祖中曾出现过经商致富的人物，但到父辈时多数已家道中落。其父李文郁虽也住过票号，但不知何故竟早早归家，在村中过着一般普通人的生活。由于李氏家族重视文化教育，所以幼年时李宏龄便得到很好的诗书熏陶。

浓厚的文化滋养，丰富了幼年李宏龄求知的渴望，活泼好动的天性，又为他丰富的想象插上了理想的翅膀。李氏宅院坐落在村西头的高地上，走出院门前面，就是一片广阔的山间地带，远方对面则是层峦起伏的孟山诸脉。沿壑而下的惠济河常年流淌的河水从李氏宅院的西侧匆匆北去。春日返青，河水两岸乃至两旁徐徐高起的山岭上是一片绿色的世界；秋天到来，这里则又变为万紫千红的灿烂空间。夏秋雨季，河水怒涨，这里又似乎变为波涛汹涌，石奔浪疾的骇人场面。

李宏龄的童年就是在这样的环境中成长起来的。但家境的窘迫，也使逐渐成长的李宏龄越来越感受到人生的重压。也就在他的成长中，为了分担父母的艰辛，他也干过挖野草、推磨碾、捡穗儿等维持家计的各种农活。但他最懂憬的还是父母亲经常念叨的去做一名有出息的商人，因

为在经商中可以去赚钱养家，可以去观光世面，还可以去实现自己童年时的梦想。

二、钱庄生涯

同治元年(1861)，14岁的李宏龄被他父亲的好友曹惠林引荐到城内“景泰隆”钱庄。

钱庄诞生于商品经济发展后的明代中叶。早期钱庄又叫钱肆或钱铺，它是从事以银两、钱币、纸币兑换为职业的商业性机构。进入清代，全国的商业更为活跃，各地的钱庄业也如雨后春笋般成批涌现。到清代中叶平遥票号业诞生后，极大地带动了平遥市场的繁荣，各种铺号都积极利用票号的便利条件，大做批发生意，使平遥成为货来天津、上海、河南，货往陕西、甘肃、宁夏等处的集贸中心，因此平遥的钱庄生意也快速繁盛起来。李宏龄被荐引进的钱庄景泰隆，它的掌柜卢兆滨，以精明强干闻名县城。

卢兆滨，平遥岳壁村人，其父以种植兼营贩卖长山药为生。就在卢兆滨13岁时，其父由于经营失利，悬梁自尽。后卢兆滨进入城内景泰隆当铺当了学徒。卢兆滨进入当铺后，手脚勤快，精钻业务，数年后就成长为当铺中的行家里手。在卢兆滨的努力下，当铺业务得到快速发展，后便被财东景向荣提升为掌柜。当时正值平遥票号汇兑业如日中天的道光后期，平遥市面非常活跃。卢兆滨发现经营钱庄较当铺更为有利，于是在景财东的全力支持下，遂将景

泰当改换门庭办起了景泰隆钱庄。

卢兆滨改营钱庄后，由于勤谨能干，广拓市面，使景泰隆的钱业生意格外兴隆，从而使他成为平遥显赫的商界人物。

曹惠林此时也为城内某当铺掌柜，与卢兆滨相交莫逆，所以才将李宏龄给引荐进景泰隆钱庄。

曹惠林将李宏龄引入景泰隆钱庄时，按惯例卢兆滨简单询问了一下他的年龄和学业，然后突然向李宏龄发问道：“钱是个什么东西？”这样的问题对一个还不完全了解世事的李宏龄确实是一个难题，李宏龄巴眨巴眨眼睛回答不上来。然后卢掌柜开言道：“钱是一个人啥时都离不开的东西，但它能使好人更好，坏人更坏。”就是这句话给少年的李宏龄留下了终生难忘的印象。

后来卢掌柜让李宏龄提笔写字，这对李宏龄来说是早在预料之中的，但他还是急中生智，端端正正地在麻纸上写下了“诚信可招千里客，勤劳能取四方财”的两行楷书，使卢掌柜很满意地收下了这个刚满14岁的小学徒。

李宏龄进入景泰隆钱庄后，牢记父母及曹惠林掌柜的嘱托，努力将铺号中的活儿干好。当时社会上流传有这样一首《当学徒口诀》，口诀内容是这样的：

五壶（指茶壶、酒壶、水烟壶、喷壶、夜壶）四把（指笤帚、掸子、毛巾、抹布），终日伴随，一丝不苟，谨小慎微。顾客上门，礼貌相待，不分童叟，不看衣服，察言观色，惟恐得罪。精于业务，体会精髓，算盘口诀，必须熟背，有客

实践，无客默诵，学以致用，口无怨诽。每岁终了，经得考验。最所担心，铺盖之卷。一旦学成，身股入柜，已有奔头，双亲得慰。

李宏龄的学徒生活可以说就是严格按照以上规范度过的，而且身体力行，从不懒惰，还力争发挥自己的聪明才智，将各种活儿干得出色。

在初进景泰隆钱庄的岁月里，李宏龄时时处处留心卢掌柜的举止动作。他发现卢掌柜不仅事必躬亲，而且业务上尤其谨慎，总是以顾客、朋友满意为度。卢掌柜的一手算盘打得真如流水落花，准确无差，给李宏龄从心里树立了学习的楷模。

在李宏龄接受卢掌柜的早期教育中，有这样一件事使他真正懂得了晋商之所以能遍布全国的道理，这就是诚信立本，努力做事。

有一天，一位来自城东京陵村的老人来到柜上，他掏出了一锭元宝放在了柜桌上，说这是20两白银，是他在张家口做生意的儿子让同乡给家里捎回来的，想换成一些碎银和铜钱。李宏龄只是随使用眼一膘，便看出这老者是一个十足的乡下老实人，而这锭元宝则为京师炉房所铸，属于纹银中的上品。一过秤，20两还多出2两。但他不动声色，只是按一般的纹银作了兑换。他干完此事后，心里还美滋滋的，在一个乡下人身上，一个小小的交易便讨了2两纹银的便宜。

入夜后，在查帐中卢掌柜发现了这一现象，他马上把李宏龄叫到了面前，他的脸色极其严肃，但语气是和缓的，

他问这是怎么回事？李宏龄便将情形作了介绍，然后卢掌柜极严肃地批评了李宏龄，使李宏龄深深认识到，一个人抛乡别井远走千里之外去做生意，费尽心力将银两捎给家里尽孝，而自己却黑着心克扣人家，这样的生意真是谁做了心里也会觉得不踏实的。我们山西人的生意之所以能做遍天下，就是因为能做到“诚信为本，童叟无欺”，像自己这样存下欺诈之心，今后怎么能成为一个走遍全国的晋商之人呢？

第二天一早，李宏龄便怀揣制钱来到了京陵村，几经打问，终于找到了兑换钱两的老者，他向老人作了诚恳的检讨，这老人不仅没有怨恨他，反而表现出万分感激。

从此以后，李宏龄更加严格约束自己，努力使自己将来也成为一個能以诚信干练品质走遍天下的山西商人。

同治末光绪前期，是平遥票号的又一个平稳发展期，特别是在同治三年（1864）太平天国被中外反动势力绞杀下去之后，清政府似乎又进入了太平盛世，全国的商业随之复苏，南北的贸易又复通畅，这为票号业的再度发展创造了极为有利的条件。

票号业的再度火爆，使早已形成不断进取思想的卢掌柜再度萌生了想改钱庄为票号的念头。但卢掌柜忽略了一个重要的前提，就是当初识拔自己的景向荣财东早在当铺改营钱庄后的第三年就已去世，而继任的少财东，却是一位只知安逸享乐，不知聚财进取的纨绔子弟。父亲去世后，他竟前后连续娶过八房女人。尽管卢掌柜苦心经营，大笔大笔地给景家赚银两，但似乎还供不上景少东家的无度挥

霍。但关于景少东家的挥霍无度，一心以经营管理为天职的卢掌柜却还是知情不详。

当卢掌柜经过深入的调查了解，彻底清楚了票号在商界中的优越性、进步性以及丰厚的利润等方面的全部情况后，他便毫不犹豫地开始设计将手中的钱庄改营为票号。他认为，自己是景少东父亲的至友，而景少东家又是在他的关照下成长起来，景少东家是一定会听从他的安排，支持他改营票号的。

这天，卢掌柜带着自己的全部规划，雄心勃勃地来到乡下景财东的院中，不料这时景少东正为一场赌博就输掉四千两白银而懊恼。当卢掌柜谈了自己的全部计划后，这时的景少东不仅不予支持，反而歇斯底里地将卢掌柜予以声斥，而这种极受委屈的对待是完全出乎他意料之外，顿时一下子将卢掌柜气闷了。

气得昏昏沉沉的卢掌柜回到家，疾气伤寒便向他袭来，半年时间就将个雄心勃勃，生龙活虎的人给拖成个气息奄奄朝不保夕临近黄泉路的病人。就在他自知岁月不长之时，便将自己心爱的徒弟李宏龄叫在病榻前说道：“我已和曹惠林掌柜商量过，你不应再在景泰隆待下去了，应该转到蔚丰厚票号中去，我已经和范凝晋掌柜说好，到了那儿你一定会有宏图大展的一天。”时过不久，卢掌柜便怀着无限的憾恨去世了。

三、放眼票号世界

平遥票号——作为中国现代银行业的前身，它最初诞生于清道光三年（1823），这就是平遥人雷履泰创立的日升昌票号。

到咸丰六年（1856），仅和平遥城内的票号已由日升昌票号发展为蔚泰厚、蔚丰厚、蔚盛长、新泰厚、天成亨、协和信、协同庆等十多家，并且祁县、太谷也相继开设了合盛元、大德兴、志成信等多家票号，形成后人所说的平、祁、太三帮鼎立的局面。票号业的发展，不仅加速了货物流通，而且将各地科考代办、私银转运等多项经济往来业务也完全做了起来，从而成为执清代经济牛耳的金融主渠道。

李宏龄踏入的蔚丰厚票号，也是介休财东侯培余于道光六年（1826）由绸缎庄改组而建立的5个票号中之一，并在毛鸿翔所任的蔚泰厚总管之中。这5个票号虽也各有总号，但也要统归蔚泰厚总号统一管理，以便于各票号的协调发展。所以各票号如有重大的事项变更，都要与蔚泰厚总号协商研究解决。

李宏龄进入蔚丰厚票号的这一年为清咸丰六年（1856），时年20岁，正值青春年少，身富力强之时。当时蔚丰厚的总经理为范凝晋。

范凝晋（1824—1892），字仲卿，平遥城南堡人。范凝晋幼年好学，但出身贫寒，初入某面铺为伙友，因写得一

手漂亮书法，为日升昌总经理雷履泰相中而收入日升昌票号。

就在范凝晋做贴帐基本掌握了票号业务时，太平天国兴起，平遥各票号纷纷收撤，范凝静也列入裁汰之中。但就在此时，蔚丰厚总经理宋玉藩知道后，遂将范凝静赶忙收了进来，打算培养他成为总经理式的人才。范凝静担任总经理后，遂将蔚丰厚票号经营为平遥票号中的一大著名票号。

范凝晋不仅管理有方，处事严整，而且好学上进，至老不倦。李宏龄后来之所以在蔚丰厚票号能健康地成长，与这位贤能的总经理的栽培是分不开的。

李宏龄在卢掌柜与曹惠林的荐举下进入蔚丰厚票号后，也无非是在柜上当练习生，业务熟悉到一定程度后又去当跑街员，后来又到店房录信或到帐房中贴帐。在范凝晋井然有序的培养下，经过十多年的磨励和历练，李宏龄终于沿着卢掌柜指引的成长方向，成为熟练和晓通票号全套业务的商行里手。

李宏龄被派出在外住庄是在清同治年间（1862—1874）。他在《同舟忠告·自叙》中写道：“前清同治至宣统间驻京理事，迭遭甲午（原注：即公元1894年甲午战争）、庚子（原注：即公元1900年俄、法、英、德、美、日等八国联军侵略战争）、辛亥（原注：即孙中山领导的推翻清王朝统治的，发生于1911年的辛亥革命）之乱。”可知，李宏龄在同治年间就已外出京师开始了住庄生涯。根据为《同舟忠告》中的第一封信件时间可知，李宏龄正式出任北

京蔚丰厚分号经理，应是在清光绪十一年（1890）。在这以前十多年的时间里，李宏龄应该是由住分号的伙友、协理，而后才升到分号经理。他所住的外地分号也不应仅限于京师分号一地，应是最起码在3处左右分号度过他的历练时间。在日后的二十多年票号生涯中，李宏龄先后出任过北京、上海、汉口3个分号的经理，而这3个分号全属于当时中国票号界中最重要的城市和码头，这时的李宏龄已成为蔚丰厚票号中具备独当一面能力的干员。

首先是北京分号。很显然，北京作为当时清政府的国都，是当时全国政治、经济、文化的中心。当时全国最有钱的满蒙王公大都聚集在这里，同时，它也属于中国北方最大的工商基地，所以这里的票号业务无疑一直处于翘首地位。

光绪十一年（1890），李宏龄接替孔敦五出任北京分号经理。鉴于过去的经验教训，李宏龄很重视人才的选用，这也正是他长期处于不败之地的重要原因之一。在任用人才上，他从不凭资格徇私情，一切以号务的经营管理为重，秉公办事，举贤授能。他在给总号的信函中就曾明确地写道：“事在人为，得人则兴，失人则衰。”他还曾说过，从古到今，事业兴衰在乎用人。人才的兴起全凭鼓舞，如果赏罚不能得当，那么贤能之人难以奋起，而不肖者却反而侥幸而进，难道以往这样的事例还少么？

在蔚丰厚北京分号中，有一位名叫侯中杰的伙友，有相当的业务能力，李宏龄便破格将他提拔起来，让其管理业务。而另一个叫梁鸿基的伙友，在管理帐务与跑外拉存

款上很有一套，也得到李宏龄的重用。后来，这两个人犹如他的左膀右臂，把北京分号的生意既搞得红红火火。此后，李宏龄还积极向总号建议破格使用二人。只要能提拔，就是调往外地，他也心甘情愿。

在他手下，还有一个叫刘承基的人，不仅书信的写作能力极佳，而且业务水平也高。当总号提出要将刘承基调往扬州分号时，李宏龄发现只是一般性调动，并未提拔重用，他便坚决不放人，并据理力争，认为此人在京号发挥的作用，会比其他地方的作用更大。

当然，李宏龄也有看人不准的时候，他曾给总号推荐了一个叫毛兰亭的人，结果此人后因抽吸鸦片贻误了号事，李宏龄得此情况后，马上请求总号严办，并在信中明确表示：“绝不可因是我给推荐的，就给予袒护。”

李宏龄在京号的工作是极其认真的。在业务管理上始终以号规为准绳，对伙友从严要求。一次天津分号出现亏空，总号派李宏龄前往查察。其实这次天津分号的亏空并不算太大，但李宏龄在查察中，发现在一间空房的纸箱中，存放有两千张未销毁的汇兑票据，这在当时属严重的违规行为，李宏龄当即便让人将其全部火化销毁，并将此事及时函告了总号。正是由于票号内有这种严格规定，以至现今人们也难以发现一张当时的旧汇票或其它票据。

光绪二十年（1894）春正，李宏龄由北京到达上海任蔚丰厚票号上海分号经理。

上海是鸦片战争后新兴的工商业大都市。道光二十三年（1843），中英签定《南京条约》，把上海作为五个通商

口岸之一时，上海还仅是一个不被人重视的码头性小城市，当时对外进出口贸易的重心还在广州。进入50年代，随着上海租界地的确立，洋行陆续建立，外国轮船进出上海港的数量也迅速增加。据统计，开埠后的第二年即道光二十四年（1844），只有44艘外国船进入上海港，载重为8584吨，而到咸丰二年（1852）的最初9个月里，进口的外国船只就已达182艘，载重量达到78165吨。8年时间，船只增加了4倍多，吨位增加到7万吨，平均每年增长近1万吨。上海的迅速发展，同时也极大吸引了中国各地的商人。在上海通商前，各票号在此设立分号的只有少数几家，而到光绪元年（1875），上海已设立了蔚丰厚、百川通、协成乾、蔚泰厚、志成信、乾盛亨、元丰久、协和信、三晋源、祥和贞、蔚盛长、合盛元、新泰厚、协同庆、谦吉升、巨兴和、云丰泰、巨兴隆、蔚长厚、日升昌、三和源、存义公、大德兴、松盛长等24家票号的分号。当时因业务繁多，上海还合组了山西汇业公所，公订条规，选定董事，并购置了七浦路旧广东花园作为公所地址，使上海票号的地位更形稳固。嗣后进入上海的票号还有世义信、大盛川、大德源、源丰润等。到李宏龄这次驻号上海，这里已经成为中外经贸交流的重要港埠。

李宏龄上任后，发现号中银本疲软，生意清淡。经向伙友了解，才得知原来号中人员对官款汇兑库费、平码等规定不很熟悉，因此不敢放手去做。官款汇兑利益肥厚却不敢做，显然是因为号中主事人指导不力，致使下面伙友业务不精。而上海分号中的这方面情况，李宏龄在京师时

早已是了如指掌。于是李宏龄当即将库费及平码一一开列，并让号中人员熟记于心，同时告诫伙友们说：“库款买卖肥厚得多，不可不做。对零星汇款不可过于计较，来者即收。至于银信交款，更要多做。一般往北京的银信，多是京官，往往款项不用，立一折子，不知何日才能取完。再说，京官今日当差，异日学差、试差，均是主顾，其后交易愈多，岂非人已两利？何乐而不为？”

上海分号在李宏龄的主持下，人员素质迅速提高，生意也日益兴隆起来。

由于李宏龄在上海期间，注意研究商业运行情况，强抓机遇，灵活运作，在这一班期运行下来，获利相当丰厚。当李宏龄下班返回总号，时任蔚丰厚票号总经理的侯绍德赞扬李宏龄道：“狼行千里只吃肉，俺伙计此番住上海分号大为出力，可嘉！可嘉！”

光绪二十三年（1897）夏，李宏龄由上海改赴汉口为分号经理。

汉口早在明代初年还是一片荒凉地带。明成化年间（1465—1487），汉水改道入江，汉口因之而兴。崇祯八年（1635），在汉阳通判袁焜主持下，在汉水北岸筑了一道半月形长堤，人称“袁公堤”。这一长堤的修筑，使汉口免除了长期受水患侵扰的困惑，增加了抗洪能力，这对汉口镇后来的快速发展起到了重要的保护作用。入清后，随着社会经济的恢复和发展，汉口的商业也很快地活跃了起来。在晋商的发展过程中，有一条晋商吃苦耐劳的生命线——“茶叶之路”，它南起福建武夷山（后改为两湖），众多的南