

近代中国 金融业管理

中国人民银行总行
金融研究所金融历史
研究室编

人 民 大 学 社

新
学
社
解
讀
PDG

近代中国金融业管理

JINDAI ZHONGGUO
JINRONGYE GUANLI

中国人民银行总行金融研究所金融历史研究室编

人民出版社出版发行 新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 15印张 346,000字

1990年1月第1版 1990年1月北京第1次印刷

印数 0,001—6,500

ISBN 7-01-000585-0/F·90 定价 7.80元

新华书店
PDG

前言

为适应金融改革的需要，借鉴历史经验，加强金融业的经营管理，中国人民银行总行金融研究所组织一部分在历史上金融业比较发达的城市银行，开展了近代中国金融业管理课题研究，随后于1988年8月在山西省太原市召开了近代中国金融业管理研讨会。各地研究人员根据本地区的历史情况，以典型史料为依据，以经营管理为主题，撰写了不同类型的史稿。其中包括钱庄票号、商业银行、国家银行和地方银行四个方面。钱庄是较早兴起的金融行业。它植根民间，适合当地习惯，取信于客户，以信用放款为主，利率灵活，营业时间不固定，给往来户以最大方便，具有以小取胜的优势；然而资力小，担风险，人事关系带有封建性。票号是特定历史条件下产生的金融行业。它专营全国埠际间的汇兑业务，适应当时社会需要；在经营管理上，坚守信誉，顾客至上，精选经理人才，严格号规制度，妥善处理劳资关系，普设机构，信息灵通，资金调度灵活，以求最大的经济效益；然而单一的信用放款与保守思想，适应不了客观发展的新形势。商业银行是商品经济较为发达地区的金融行业。它在经营管理上，实行股份制，所有权与经营权分离，总经理全权处理人事与业务，有明确的分工制度，注重人才培养，人尽其力；在业务发展上，有灵活的伸缩性大的措施，资金使用注重安全性，精打细算，开



源节流，重视信息调查，具有顾客至上的服务思想，善于把盈利与服务结合起来；然而在内忧外患交加的半殖民地半封建的社会历史条件下，正常业务难以开展，投机活动多有发生。在国家银行方面，较早成立的中国银行和交通银行，虽具有国家银行的性质，但起不到宏观管理金融的作用；国民党政府成立后，虽设有中央银行，但无力与资力雄厚、历史悠久的中、交两行相抗衡，也达不到统一管理金融之目的；抗日战争时期成立的四联总处，实际代行中央银行的职权；四联总处在宏观管理金融与开发经济、控制与引导资金流向、扶植中央银行、建立四行二局一库的金融体制等方面，曾起了重要作用；国民党时期的国家银行，在国民党统治区的经济生活中，占有统治地位，有一套完整的银行管理制度，内部机构设置与人事财务管理，也有详细规定；在业务管理方面，适应政治经济形势，制订各种业务方针和具体实施办法；但是在国民党扩大内战的历史条件下，在四大家族的直接控制下，推行恶性通货膨胀政策，滥发纸币，掠夺人民，造成极坏的影响。地方银行是为开发地方经济而设立的金融机构。它在筹集资金发展地方经济，支持本地区工业、交通、农田水利的生产建设、促进进出口贸易的发展，起到重要作用；但是地方银行多被地方政权所控制，在军阀混战的年代里，为地方军阀垫拨军政费用，滥发纸币，产生了不好的影响；在信贷业务中奉命贷款，形成倒帐，信誉扫地，往往被迫停业。总之，近代中国的金融业，在经营管理方面，既有成功的经验，又有失败的教训，各有特色，内容极为丰富。

近代中国金融业管理，从研究工作方面讲，是一项新的成果，因为以往的研究，在“左”的思想影响下，注重阶级性，忽视科学性；而这次的研究，重于金融手段的总结与运用，以期为



发展社会主义商品经济，提供有益的经验。为使这一研究成果发挥社会效益，我们受会议委托，编成《近代中国金融业管理》一书，希望对现实的金融改革，起到一些借鉴的作用。本书史料丰富，具有知识性，可供从事经济金融史及现实金融理论的研究人员和大专院校师生研究参考，也可作为广大财经工作者、企业管理工作者，普及金融知识的参考书。

近代中国金融业管理课题研究的具体领导工作与本书的主编由姜宏业同志担任。参加本书撰写工作的同志，依目录次序有：王恭敏、骆进、郝建贵、张如禄、王居庆、陈惠普、刘继欣、王勉、洪葭管、张继凤、朱镇华、谷昆山、贾秀贵、姜宏业、刘万钟、马俊起、张冀超、徐乃松、陈枚植、李敦、刘万山、梁继先、黄仕、屈秉基、陈启昭。开展近代中国金融业管理课题研究与促使本书的编成，得到了山西、河北、内蒙、天津、黑龙江、吉林、辽宁、青岛、上海、浙江、武汉、湖北、贵州、重庆、宁夏、西安、厦门、广东、广州、广西等省、市、自治区人民银行金融研究所和金融志办公室的大力支持，谨此表示衷心的感谢。由于我们的水平有限，编写时间仓促，各种错误在所难免，望读者批评指正。

中国人民银行总行金融研究所金融历史研究室

1989年2月



目 录

前 言	(1)
第一章 浙江钱庄	(1)
第一节 概述	(1)
第二节 组织管理	(4)
第三节 业务经营	(11)
第四节 结束语	(22)
第二章 汉口钱庄	(26)
第一节 概述	(26)
第二节 组织管理	(28)
第三节 业务经营	(30)
第四节 落后消极面	(35)
第五节 结束语	(39)
第三章 山西票号	(40)
第一节 概述	(40)
第二节 经营管理	(46)
第三节 结束语	(71)
第四章 金城银行 (一)	(73)
第一节 概述	(73)
第二节 集聚社会闲置资金	(76)
第三节 谋资金营运的最大收益	(83)
第四节 资金营运兼顾公益性	(91)

第五节 拓宽金融服务	(96)
第六节 坚持规章制度	(99)
第七节 精于核算管理	(102)
第八节 讲究用人之道	(106)
第九节 坚持自主经营	(113)
第十节 结束语	(116)
第五章 金城银行(二)	(120)
第一节 所有权和经营权的协调	(120)
第二节 善于利用时机和运用依靠力量	(122)
第三节 独特的存款揽取方针	(124)
第四节 从财政性贷款中取得厚利	(127)
第五节 扩大声誉, 厚集资力, 组成联营集团	(130)
第六节 以工业放款和投资比重较大闻名	(134)
第七节 知识运用和人才培养	(138)
第六章 上海商业储蓄银行	(141)
第一节 综合管理	(141)
第二节 人事管理	(149)
第三节 业务管理	(159)
第四节 会计管理	(174)
第七章 浙江兴业银行	(185)
第一节 创立背景和资本来源	(185)
第二节 谨慎稳健的经营方针	(188)
第三节 注重行员的培养和管理	(194)
第四节 存款坚守信誉第一的原则	(198)
第五节 放款以振兴实业为宗旨	(201)
第六节 对官府采取疏远态度	(206)
第七节 衰落的原因	(208)
第八章 聚兴诚银行	(211)

第一节	创建始末	(211)
第二节	经营方针	(217)
第三节	业务活动	(218)
第四节	人才培养	(233)
第五节	组织管理	(237)
第六节	经营特色	(243)
第九章	新华信托储蓄银行	(246)
第一节	概述	(246)
第二节	组织管理	(248)
第三节	业务经营	(251)
第十章	四联总处	(260)
第一节	绪言	(260)
第二节	组织管理	(264)
第三节	业务管理	(281)
第四节	结束语	(307)
第十一章	中央银行	(309)
第一节	概述	(309)
第二节	组织管理	(315)
第三节	业务管理 (一)	(323)
第四节	业务管理 (二)	(333)
第五节	货币措施	(339)
第六节	结束语	(350)
第十二章	中国银行	(354)
第一节	概述	(354)
第二节	组织管理	(357)
第三节	经营方针	(363)
第四节	业务经营	(372)
第五节	结束语	(382)

第十三章	青岛中国、交通两分行	(387)
第一节	概述	(387)
第二节	经营方针	(388)
第三节	经营方式	(390)
第四节	管理特点	(397)
第十四章	大盛魁印票庄	(401)
第一节	“印票”业务	(402)
第二节	银两放贷	(404)
第三节	赊货放款	(407)
第四节	支差放贷	(410)
第五节	包税、铸银	(414)
第六节	票庄小号	(417)
第十五章	吉林永衡官银钱号	(421)
第一节	兴衰始末	(421)
第二节	组织管理	(425)
第三节	业务管理	(427)
第四节	纸币管理	(430)
第五节	附属业务	(432)
第十六章	广西银行	(434)
第一节	简要历程	(434)
第二节	经营管理	(436)
第三节	几种弊端	(451)
第十七章	陕西省银行	(455)
第一节	概述	(455)
第二节	组织管理	(458)
第三节	业务方针	(461)
第四节	业务经营	(462)
第五节	结束语	(471)

第一章

浙江钱庄

第一节 概 述

钱庄业是我国银行业兴起之前的主要金融行业。钱庄业大约开始兴起于明中叶以后。浙江宁波、绍兴等地是我国钱庄业的主要发祥地。

我国从南北朝（约公元5世纪）开始，经过隋、唐、五代、宋、元各朝，到明朝前期（约公元15世纪），先后共1100多年时间。在历朝首都和若干主要都市中，曾先后出现质库、廨典库、柜坊、僦柜、邸店、交子铺、交引铺、金银盐钞引交易铺等不同类型的金融行业。但这些金融行业中，质库、廨典库都是发放高利贷的；柜坊、僦柜、邸店都以代客保管钱财为主要业务；交子铺、交引铺、金银盐钞引交易铺都是专门从事金银、钱钞和有汇票性质的有价凭证，如盐钞、茶引等的买卖的。它们都没有发展成为像后来的银行业那样，以经营存款、放款和汇兑等业务为主，在社会经济生活中发挥信用中介作用的金融业。总之，在这1100多年的漫长岁月中，我国的金融业始终处于停滞不前的萌芽状态。直到明中叶以后，才在江南地区出现新的金融业的发展时期，而浙江宁波等地钱庄业的兴起，标志着这一时期的开始。

当时在江南地区兴起的钱庄业，大体上又可分为三种类型：

一、汇划钱庄

汇划钱庄，后来又叫大同行钱庄，是钱庄业中规模最大的一类钱庄。它不但是钱庄业中的最主要部分，也是当时整个金融业中最主要的部分。它是在大规模从事远距离商业贩运的蓬勃发展过程中发生和发展起来的。在这类钱庄业尚未产生之前，商人在从事远距离贩运活动中发生的异地款项划拨，资金余缺调剂和现金的埠际调拨等属于金融性质的业务活动，都是由商人自己处理的。随着异埠商业的继续发展，上述金融活动更大量而频繁地发生，使商人自己逐渐难以兼理，于是就有一部人从商业分离出来，专门从事这类金融业务，上述汇划钱庄业也就应运而生。

汇划钱庄业从它们的兴起开始，到后来的不断发展，自始至终与远距离商业存在着密不可分的关系。它们开始兴起时的原始资本，主要是依靠商业资本的积累。兴起以后，它们的业务主要就是为这些商业服务。钱庄业是随着商业的发展而发展起来的，钱庄业发展起来以后，又反过来对商业的发展起着十分有力的支持和促进作用，从而使这一地区的商业更加迅猛地发展起来。此时，不但商业资本积累更快，钱庄业因业务兴旺，利润优厚，自身积累也十分迅速，这就使这一地区的殷商巨富大量涌现。他们既是商业资本家，又是钱业资本家，有的还发展成为十分著名的资本家家族集团。当时上海已经发展成为我国重要的贸易中心，浙江宁波、绍兴等地的钱庄业，在发展过程中，多以上海为活动基地，并通过上海向全国各地发展。因此，钱庄业兴起以后，发展一直很快，到清朝初期，钱庄业已发展成为全国性的大行业。

汇划钱庄业是当时业务内容最完备、最成熟的金融业。凡后来的商业银行所经营的存款、放款、汇兑、货币兑换等业务，它

基本上都已经营，而且家数众多，分布面广，业务大量，已俨然成为当时我国最主要的金融行业，也可以说是我国土生土长的银行业。鸦片战争以后，我国沦为半殖民地国家，外商银行开始进入我国，当时我国还没有自己的银行，我国的对外贸易和外汇业务完全被外商和外商银行所垄断，钱庄业则在国内承担着商业银行的任务。清朝晚期，我国民族工业和民族资本银行开始出现，在此过程中，江南地区商业资本和钱业资本的大量积累，曾成为我国民族工业和民族资本银行的原始资本的重要来源。清末、民初，我国银行业大量兴起后，钱庄业不但没有因此衰落，而是与新兴起来的银行业并驾齐驱，继续发展。直至三十年代初，才因受世界经济危机的影响和其他多方面原因，造成大量钱庄因一时周转不灵而纷纷倒闭，从此一蹶不振。

二、非汇划钱庄

非汇划钱庄，后来又叫小同行钱庄。它是一种规模较小、主要为本地小工商业服务的钱庄。主要业务是存款和放款，也兼营一些大额的货币兑换业务。它们与外埠同业很少交往，一般不经营汇兑业务。它们的资金实力和业务量都远少于汇划钱庄，社会地位也远低于汇划钱庄。

三、现兑钱庄

现兑钱庄是专门办理银元与制钱，银元与银角、铜元之间的兑换的钱庄，它是钱庄业中规模最小的一类钱庄。这类钱庄大量地在江南地区出现，主要是由于银元较早地流入这一地区，并成为这一地区的主要流通货币。银元的广泛流通，银元与制钱、银元与银角、铜元之间的兑换就在日常生活中变得十分频繁。在这些现兑钱庄中，规模稍大的主要经营银元和银角的兑换和买卖。它们向有多余银元和银角的商业行号收集银元银角，供需要银元

银角的商业行号使用。它们也结合货币兑换业务，经营少量存放款业务，但不办理汇兑业务。较小的现兑钱庄，也叫现兑店，主要向有多余铜元、铜钱和银角的商号收集供需用的商号使用。它们一般都不经营存、放和汇兑业务。最小的叫钱摊，只办理零星兑换业务。当时除大量专业的现兑钱庄外，还有大量零售商店兼营货币兑换业务，其中最普遍的是烟纸现兑店。它们的主要业务是零售洋烟、洋火、洋油、洋烛、洋皂，即所谓五洋。它们的营业收入主要是铜钱、铜元和银角，而支付进货货款却需用银元。兼营货币兑换，不但可以把大量铜钱、铜元、银角换成银元，还可得到一些额外收益。其余如杂货店、南货店等零售商店也都兼营兑换业务。这种兼营兑换业务的商店可以说是遍设于城市的每一角落，一直持续到民国头一二十年这种情况才有所改变。

第二节 组织管理

一、钱庄的组织、股本和分红

钱庄绝大多数都是合伙组织，也有一部分独资经营。合伙经营的股东人数都不多，一般分十股，大小股东都负无限责任，共同聘请经理（俗称阿大）负责经营。股东对经理采取完全信任态度，一切业务经营、资金调度、人事安排都由经理全权决定，股东一般不加过问。每年年终经理要向各股东报送红帐，只要每年能够赚钱，就是好经理了。很多钱庄创办时，往往是先决定经理人选，然后再兜揽股东，有的就是由经理奔走组织股东。这说明办好钱庄，经理人选往往是一个决定因素。

钱庄的规模都不大。宁波的钱庄是浙江钱庄业中规模最大的，那时，宁波的大同行钱庄资本总额少的只有二三万元，多的

也不过四五万元，超过五万元的就很少见了。小同行钱庄，现兑庄资本数量更少。宁波等地的大同行钱庄，资本额虽不大，但它的业务量却很可观，往往能超过资本总额的十倍、以至数十倍。因此开办这类钱庄必须有信誉十分卓著、财产十分殷实的股东参加。否则，它的业务就很难开展。由于这一原因，当时资力殷实、信誉卓著的钱业资本家，往往同时在很多钱庄参加股份，这就使有同一股东的钱庄之间，形成一种联枝关系。它们的联枝关系往往在钱庄的牌号上表现出来，如宁波的钱庄中，鼎恒、复恒、晋恒的主要股东是秦家；天益、元益的股东是小港李家；瑞康、益康、慎康的主要股东是方家；泰源、衍源、永源、五源等股东是严家等等。这种联枝关系不仅存在于同一城市，而且往往扩展至全国各地。这类有联枝关系的钱庄，都各自独立分散经营，但由于有联枝关系，在业务经营上就往往能发挥相互配合，相互支援的作用。这就在无形中形成一股松散的集团势力，对这一地区商业和钱庄业的发展曾起很大的作用。

钱庄的主要业务收益，一是存欠利差；一是买卖银元、汇兑的进出差价。存款利息都按市场日拆计算，欠款利息则按日拆加一角二分半，折合月息3.75%。因此，所收存款能够百分之百的放出去，也只能得到月息3.75%的收益。如所收存款中有40%要留作支付存款的准备，即只放出存款的60%，它就将是毫无利益可图。买卖银元、汇兑收益率也都很低。钱庄收费低廉，主要是由于当时钱庄家数多，同业竞争激烈。但钱业资本家投资创办钱庄的利润却十分优厚。一家资本总额三四万元的大同行钱庄，每年获净利一二万元的不足为奇。这样，按投资资本额计算，它的年利润率就常常能达到50%以上。净利率高主要是依靠精打细算，以多取胜。宁波人形容钱庄业赚钱的方法，叫做“头发丝吊

元宝”。它取的虽是蝇头微利，但薄利多做，却能形成厚利。

钱庄的净利，一般按十五六股或十六七股分配。股东共得十股，按股份大小分配。经理独得一股到一股半，其余职工共得一二股，另提三股财神股，作为钱庄的公共积累。大部分钱庄都三年分红一次，也有隔年或每年分一次红的。职工的工资都很低，大同行钱庄经理每月工资一般都不到20元。学徒每月只有2元鞋袜钱。他们的收入主要依靠分红，这就使所有职工都能尽心竭力于搞好业务，特别是经理，更是把办好钱庄作为他终身事业。

二、钱庄的机构、人员和分工

钱庄都没有分支机构，一家大同行钱庄，一般都只有职工十四五人到二十人左右。其中：

经理（俗称阿大）一人，庄内一切权力都集中在经理一人身上。

副手（即副经理）一人，较大的再设三肩（即第二副经理）一人，协助经理处理庄内一切事务。

跑街（或叫“放帐”）一二人到二三人，专门从事兜揽业务，了解各行各业及市场情况。跑街的标准是他兜揽业务数量的大小，他们的待遇（即分红可得的份额）大小也视兜揽业务量大小而定。跑街能力大小，对钱庄业务发展关系十分密切，因此要办好钱庄必须请到好的跑街。而好的跑街也往往要选择好的钱庄才肯应聘。钱庄的阿大、副手、三肩也都从事兜揽业务工作，也可以说是业务决定权的跑街。

场头，专门跑钱业市场从事各项交易。这项工作必须具有这方面才能的人才能充任，一般由副手、三肩或跑街中一二人兼任。

里帐，即钱庄的会计，负责记载总帐。掌握这项工作的人，

能清楚地了解钱庄内部的一切情况，一般都由经理最亲信的人来担任。

外帐，是对外接待客户办理收付的会计，负责记载钱庄的流水帐（即日记帐）。他是最全面了解钱庄客户往来状况和动态的人，手中都有一本客户便查簿，各客户的资金活动情况，在便查簿中都能一目了然。他可以说是钱庄监视客户资金活动状况的哨兵，因此是钱庄中一个十分重要的职员。

信房，负责办理外埠客户业务往来的信件。

银房，即钱庄的出纳，负责办理现金收付和保管现金库存。

助理外帐和学徒若干人。

栈司若干人，专门搬运银洋，汇解款项和票据信件等。

钱庄由于规模小、人员不多，一切活动都在经理耳目之中。因此，一切权力集中在经理一人身上，这有利于提高工作效率，特别是在激烈的竞争中，经理可以灵活掌握，当机立断，作出决定，对于开展业务十分有利。

三、钱庄的学徒制度

钱庄的学徒制度，在钱庄业四五百年的发展历史中，一直是钱庄业人事制度中的一项十分重要的制度，到银行业兴起以后，仍在浙江的钱庄业中盛行。当时钱庄业的从业人员，可以说绝大多数都是钱庄的学徒出身。进钱庄当学徒的，主要是资本家的子弟和钱业从业人员的亲友，也有一部分官宦人家把子弟送钱庄学业的，年龄一般在十四五岁到十六七岁之间。文化程度只要求初识文字。学徒进庄一般拜经理为师，也有拜副手、三肩为师的。期限一般是三年。当时在钱庄工作的，无论家在本城还是在外埠，本人都要住在庄内，学徒当然更要住在庄里，并且从早一直工作到晚。以宁波的大同行钱庄为例。学徒一早就要起来，打扫店堂，

把前一天晚上捆扎安放好的各种帐簿拿出来放在一定的位置上。早饭后，拿出前一天晚上抄摘好的“摘抄单”到对方钱庄核对。这是一项相当紧张的工作，核对要仔细，算盘要快、要准。核对完毕后，把有问题的帐在客户的过帐簿上作处理，待“外帐”把前一天的帐收付轧准后，过帐簿就可给客户拿去。如轮值公庄，还要把各庄收付差额进行汇总清算，这样前一天的过帐工作才算最后结束。接着就接待客户登门办理的收付。这段时间，学徒的工作是处理外埠客户委托办理的款项收付和票据的“知票”兑付等手续。到下午3时开始，各客户当天的过帐簿又开始送来，学徒们就开始抄登“摘抄单”，这又是一项较繁重的工作，必须等到外帐房把当天收付帐目初步轧准，才算完毕，一般要到晚上7时才能结束，到此，其他人员都可准备休息，学徒还要把店堂清理好，把所有帐簿捆扎好放入柜内，才算完事。

学徒进庄后，钱庄并不组织学徒学习业务，主要依靠学徒自己在业务实践中进行锻炼。学徒期满后，就按各人表现分派各项工作，历史较久的老庄，内部重要岗位基本上都由本庄学徒出身的人担任。浙江钱庄业兴起后，一直处于兴旺发达之中，家数不断增加，宁、绍等地的钱庄还不断向上海和外省各地发展，人员需要也不断增加，学徒到一定年份，老师就会把自己的学徒推荐到其他钱庄或新创办的钱庄中去担任较重要的职务，有的还帮助自己学徒组织股东，创办新的钱庄，当钱庄经理。仅就浙江来说，最兴旺时，全省曾有钱庄889家，从业人员当超过万人。这样庞大的专业队伍，主要就是依靠学徒制度进行吸收、培养和补充。这种制度培养出来的人才，优点是工作踏实，忠实可信，勤劳肯干，东家可以信得过。缺点是没有经过系统的训练，因此业务水平不高，思想保守，缺乏创新和理想。在商品经济不发达、