

据伯尼尔出版公司 1991 年版翻译出版
(ISBN 91-0-055237-2)

(京)新登字 071 号

责任编辑:朱兴堂
封面设计:胡燕欣
责任校对:邹祖兴

瑞典商业银行的成功之路

[瑞典]扬·瓦兰德 著
李之义译 何墨池 郭季华校

出版发行:中共党史出版社

通讯处:北京 1929 信箱 邮编:100091

地址:北京市海淀区颐和园宫门前甲 10 号

电话:(01)2581570 传真:(01)2581532

经 销:新华书店

印 刷:北京春雷印刷厂

850×1168 毫米 32 开 5 印张 80 千字

1993 年 7 月北京第 1 版 1993 年 7 月第 1 次印刷

印 数:2000 册

ISBN 7-80023-694-3/K·644

定 价:8.00 元

中文版序言

中国目前正在经历着由中央计划经济向更加受市场调控的经济转变。这一点也关系到正致力于向商业化银行转变的中国各家银行。扬·瓦兰德所经历的瑞典银行业中从严格控制的金融市场到松散的市场的变化在很多方面与我们在今天的中国所看到的各种变化相同。因此我们希望,扬·瓦兰德和瑞典商业银行在这一进程中积累的经验对中国读者能有裨益。我们怀着愉快的心情向尊敬的读者奉献这部作品的中译本。

瑞典商业银行北京代表处

著 者 的 话

这本书不是什么回忆录。

这本书不是组织方面的手册。

但是两者都兼而有之。

这里要讲的是我生活的一部分。讲我怎么样组织人员合作的经验。首先要讲我从事的经济生活中的经验，同时也有组织科研方面的情况和对公共活动中人们面临的一些问题的很多看法。

当 1960 年我任松德瓦尔银行 (SUNDSVALLS-BANKEN) 领导时，我以完全不同于以往的方式考虑组织机构问题。在我担任该行行长的年代里积累起来的经验和所形成的观点，在我 1970 年受命担任瑞典商业银行行长后都加以利用。

这就是该书里首先要论述的。因此我可以说它是描

写两个实践过程——松德瓦尔银行和瑞典商业银行。

如果用我们在经济生活中使用的标准来衡量的话，20年来瑞典商业银行还是很成功的。总体来看较之于其他银行成功得多。这一点似乎是因为我们在组织机构方面采用了好形式，一种其他人乐于研究的形式。

这是一种具体和本行业的描写，我可以想象得到，一部分人可能将信将疑。但是事实并不复杂，我从来不认为描写诡辩和故弄玄虚会有何益处。

读过我其他作品的记忆力好的读者可能会有似曾相识的感觉。希望温故而知新，不希望有炒剩饭的感觉。

这本书也是讲述松德瓦尔银行历史的一个时期和70年代初期瑞典商业银行发生的戏剧性变化。对松德瓦尔银行来说，后来的发展是巨大的。首先该银行与乌普兰银行(Upplandsbanken)合并为北方银行(Nordbanken)。随后被邮电与信贷银行买下，改名为北方银行。我们这些松德瓦尔银行的老人都有点儿怀旧，对如此杰出的一家老银行感到惋惜。

扬·瓦 兰 德

1991年8月于皇后岛

目 录

中文版序言

著者的话

学 徒.....	1
在阿尔叶普鲁格镇有客户	13
大力开拓银行业务	20
企业——活的有机体	31
另辟蹊径	46
思想与教训	50
银行业中大规模经营的优势	54
权力下放的设想	59
提供贷款的技巧	65
走马上任	68
从思想到实际	81

— 1 —

地区分行的设想	82
做好善后工作	83
董事会的反应	84
言与行	87
瑞典商业银行过去的组织机构	90
60年代末期的银行业结构	91
国家银行的政策效果	94
基本思想	97
贷款决定权布局.....	101
转移贷款决定权.....	106
客户的反应.....	107
解散辅助部门.....	110
总部从事业务活动的部门.....	115
竞争性业务活动.....	118
不能损害有机体.....	120
控制方向问题.....	123
控制方向的技巧.....	127
需要一种哲学.....	134
领导机关.....	138
用了二十年时间.....	139
这种思想是否明智,能否运用在其他方面	142
花费的时间过长吗?	143

学 徒

此时此刻我正坐在松德瓦尔银行行长办公室里。墙壁镶嵌着红木，窗子外边是一个小公园，名叫万古宛^①，紧靠松德瓦尔的大广场。

这是五月末，大地露出一层薄薄的绿色。喷水池哗哗地喷着水。它使人不尽想起了斯德哥尔摩的莫林喷水池，作为公园设施，它是“城市之友”送的礼物。据说这件喷水池礼物是两位教手工的女教师支持的。

通向行长办公室走廊的沉重红木大门敞开着。人们匆匆地走进贡纳尔·赫勒鲁特的办公室。他是副行长，我的执行行长，看来他在忙于处理银行的各种事务。相反却没人找我。除了我的祈祷以外，似乎一切依旧。我走进银

^① 意即“朋友送的礼物”。——译者注

行大厅，顾客从富丽堂皇的大门川流不息地走进来。很明显，他们的事务由活动在长长的大理石柜台后面的众多的职员处理得又快又好。

说没人找我有点儿夸张。实际上不久以前赫尔格·埃德斯特罗姆就曾经走进我的房间，他是司机兼门卫，他对我说，佩尔松经理想跟我谈一谈。佩尔松经理紧跟着他走了进来，轻车熟路。我们握握手，泛泛地谈了谈经济形势和对瑞典北方地区一直存在的各种问题的看法。我竭力想把握住他究竟在从事什么工作。埃德斯特罗姆似乎认为我应该知道他是谁。很明显他是银行的老客户，希望随后处理他的事务。他显得很得体。

我们交谈了一会儿以后，他轻声轻语地提出了借贷五百万克朗的问题。

从我当时的观点看，这是一笔近乎不可理解的大数目。但是我知道，银行的行长们已经习惯这样的数字。

他明显地期待着我的某种反应。这时候我想起了马尔克斯·瓦伦堡^①——都德(昵称)——给我的一个忠

^① 马尔克斯·瓦伦堡(1899—1983)，属于一个瑞典银行家族的第三代，这个家族通过拥有大量股票控制着一大部分瑞典工业。他长期以来最重要的实力范围就是拥有众多大企业的瓦伦堡实力范围：萨布——斯坎尼亚公司、斯图拉公司、阿特拉斯·科普科空气压缩机与矿山设备公司、阿斯特拉医疗器械公司、亚细亚电器公司等。马·瓦伦堡1983年逝世后，他的儿子彼得·瓦伦堡统领瓦伦堡实力范围。

告，他是在我北上之前对我讲的银行活动的经验之谈。

“你要明白，当你最后无论如何想同意的时候，一定要马上说同意。在相反的情况下你一定要拖一拖，让他们有时间想好，免得他们觉得丢脸或受伤害。”

我觉得现在就属于前一种情况，我应该说同意，所以我对佩尔松经理说了我很可能会同意。佩尔松经理显得很满意，他告辞了。

我抬起微微颤抖的双腿走到赫尔格·埃德斯特罗姆身边问，这位佩尔松经理到底是谁。他显得有些吃惊。他就是尽人皆知的大名鼎鼎的斯文·佩尔松。在此期间他是厄斯特松德市的成功的汽车销售商。后来他又从事过多种其他的行业，被人称作耶姆特兰省之王。

他是银行的老客户，有一千万克朗的存款。他根本不需要借五百万克朗。然而他曾对自己的朋友说，到松德瓦尔市去看看从斯德哥尔摩来的新行长可能是个好主意。他满意而归，并且说我立即就看出了他斯文·佩尔松是个什么样的人，当他提出借款的时候我二话没说，尽管从他当时的角度看也是一笔大数目。

我真运气，对他的积极评价我获益匪浅。

同时他觉得南下去见我很值得，也令人深思。此事我觉得不同寻常，这说明我们银行家在社会里有一种特殊的地位。我们不是随随便便的供应者。我们不仅仅提供

我们的商品，我们还提出要求，讲究良心。与我们保持良好关系是明智的。

提供这笔贷款当然有些轻率，但是我曾对自己说，从泛泛的、好意的声明到真正地把钱付出去，一定会有很长的路。抵押一定要讨论，担保要写，其他的技术问题需要解决。如果需要的话，在这条路上还必须要有可以使用的多种应急措施。

同时当时的处境也表明，我缺乏银行工作的经验，也不知道如何进行银行活动。虽然我是经济学家，但是我只从事过研究工作。

我是在工业规划学院(IUI)接受研究教育的，院长是英瓦尔·斯文尼尔松教授。我的论文是关于从维尔姆兰省林区的搬迁问题。当了几年经济生活与社会研究联盟(SNS)的会长以后，我回到工业规划学院当院长。

诚然，我研究过一些不同的经济生活问题，与经济生活中的从业人员有很多联系，但仅此而已。我从未搞过实际的商业活动。我从前工业规划学院董事长的马尔克斯·瓦伦堡的谈话中受益匪浅，这一点很可能已列入我的简历表中。

人们可能认为，松德瓦尔银行董事会选定我在埃里克·胡斯去职以后任行长是一个相当冒险的决定。这是根据他的建议问我的。人们突发好奇的想法取决于人们

有他领导中的积极经验，他曾在该银行短期任职，以及相信他的判断。他确实有办公的实际经验，但是他也从未搞过银行工作。

人们感到需要有一个人的出现在瑞典北部经济政策的舞台上，高高举起银行的旗帜并出头露面。我的背景正好合适。就管理银行活动本身而言，银行里有很多富有经验和能干的人员，他们能管好这些事。

后边这句话是对的。他们有很高的水平和丰富的经验。

开始时我要用自己的头脑作出借贷的决定，又无法仔细听取银行工作人员的意见，当然有一定危险。在失误变得很突出，以致董事会出面干预之前，我借助银行界的权威传统可能已经作出了一大批错误决定，很幸运，我不会那么愚蠢。

不过我还是找出了一部分不那么明智的地方。我来自科学家的环境，作为领导，我在那里处事不惊，我的建议可能会遇到一大批秀才们的反对。经过反复讨论，我的想法还是站得住脚的。

在松德瓦尔银行我的想法没有遇到什么反对意见。真可以说是迎刃而解。诚然人们认为，我的想法有些奇怪，但是背后肯定有某种天才的思想。我是行长，一种这样的职务被看做有近乎于神的思想。

在松德瓦尔银行任职的 10 年当中,我做过很多关于瑞典北部地区问题^① 及其银行在这方面的贡献与可能的报告。我们自然千方百计鼓励新企业的诞生。我们努力的一个环节就是建立客户群。

在庆祝银行建立 100 周年的时候,我们提出了一个关于瑞典北部问题的材料,里边有做研究工作的我的老同事的文章,直至最近我又看了一遍,依然觉得很有价值。

就高举银行旗帜和出头露面的要求而言,我满足了董事会的要求。然而我也有一个强烈的愿望,即不应仅仅做表面文章,办好银行必须深入工作,抓住本质的东西。

我开始在赫尔姆斯培训班^② 学习,当时所有在银行里工作的年轻人,在他们成为正式工作人员之前都必须通过那里的函授课程。名为《银行工作人员的银行技术》,我记得包括十几种函授材料。我在银行、在家里都认真阅读。我们的房子恰好座落在叫“学徒”的街区。

① 北部地区问题:瑞典是一个南北狭长的国家,分为三个地区:约达兰(南部地区)、斯维亚兰(中部地区)和诺尔兰(北部地区)。大多数居民住在南部地区。第二次世界大战后的整个时期出现了一种倾向,越来越多的人到瑞典南部地区找工作,因而造成瑞典北部地区人口减少。北部地区问题说的就是人们通过在北方创造工作机会来扭转这种倾向。

② 赫尔姆斯培训班:赫尔姆斯是一家从事函授教育的公司的名字。通过教师函寄教材和解答问题,在整个 20 世纪很多人得以在晚上接受职业教育。赫尔姆斯提供了高质量和内容广泛的教育课程。

课程里有很多概念，如付款人和开票人。后来这些东西我没有派上多大用场，因为汇票逐渐不再使用，不过是很好的经验。我特别感到高兴的是，在我起程去银行办公室任职前夕，正好读到“交叉支票”这个概念。银行工作人员把这种支票作为旅费已经给我。我不能从交叉支票上得到现款，而是让钱先进帐户。当我来到维尔赫尔米纳市我们的办公室时，人们以为我会傻乎乎去取支票上的钱，他们想看我的笑话。现在不同了，我已懂得银行技术，我请他们把钱存到我的帐户上，以便我以后动用。

我自己感到坐在豪华的行长办公室里读赫尔姆斯培训班的银行技术有点儿尴尬，不过后来得知，我从不摆架子这一点在银行里受到赞赏。

一位银行家的重要标志，就是要成为一个优秀的信贷分析家。因此必须懂资产负债表和损益表，以及怎样进行分析。要坐下来研究应该怎么样安排签发财产抵押文件，注意要使担保具有共同性和连贯性。在贡纳尔·赫勒鲁特的英明领导下，我自认为对于如何判断信贷的申请有了越来越可靠的把握。

在一个温暖的夏末日子里，当时贡纳尔和其他人正值休假期间，进来几位先生找我，提出向我们借贷三百万克朗，以便他们能在诺德卡罗登地区进行野生黄莓的投机生意，囤积居奇。

一连几年黄莓的收成不好，价格上涨。现在他们想买下所有的黄莓，放在哈巴朗达市的冷库里，等价格再涨的时候售出。我行曾为建造冷库贷款，他们认为这样使用冷库很不错的。

我强烈感受到，黄莓的事，松德瓦尔银行——北部最主要的银行一定要参与。这几位先生在银行里一直很有信誉。我答应向他们提供贷款。

诺德卡罗登地区大肆收购黄莓的事，你可以在《哈巴朗达市日报》、《波扬·托尼欧日报》、《芬马克日报》以及各种期刊上大登广告，定价收购人们采摘的所有黄莓，卡车等在路边，随时把收购的黄莓运走。

当时老的少的，瘸子拐子，男的女的，都拥入诺德卡罗登地区采黄莓。

这一年黄莓的收成特别好。卡车一辆接一辆开进冷库，黄莓堆成了山。用了很长时间才使在诺德卡罗登地区一望无际的沼泽地中采摘黄莓的人停下手来。当一切都过去以后，价格下跌。我们坐在装得满满的冷库旁边，我们觉得束手无策。

本来第二年应该是黄莓的歉年，那样我们就可以把钱一下子捞回来。

谁知道这一年黄莓的收成是从未见过的。不过黄莓堆慢慢缩小，最后我们还是把钱赚了回来。

黄莓酱后来成了我们晚餐后的甜食。特别是几年以后为庆祝我们银行成立 100 周年举行的所有宴会，对推销哈巴朗达市的黄莓都卓有成效。

我对晚宴上的黄莓失去了某些兴趣，但是我学到了很多与黄莓有关的知识，如何储存，用何种办法把它推销到整个瑞典和世界。

这件事最终走上正轨主要取决于贷款人是商人，他们一直很了解黄莓的交易。这说明企业的年报固然很重要，但更重要的是从事这项活动的人的知识、摆脱困境的兴趣和能力。这些是文件上没有的。要做到这一点，就要了解有关的人，长年与他们打交道。

库房是一个企业资产的重要部分，银行要确切了解借贷客户的库存情况因为这构成银行抵押的一部分。真出现问题的时候，确实要能从库房取出东西变卖。

我们银行家特别注意让审计人员了解库房的东西是否认真登记了，帐面上的东西库房到底有没有，从总价值中减去所谓废品部分，扣除已经损坏、老化或者因为其他原因不能用的部分。帐面上的克朗与实际能拿出来的之间可能有很大距离。

冬天的一个晚上，我和我的助手卡尔·彼得松走进一家生产挖掘机工厂的库房，工厂正在清盘库存。我们手里拿着沾满手指印和油渍的库单。我们计算着货架上的

螺钉和螺母，查看堆在墙边雪地上的钢铁零件，翻腾着各种型号和规格的气缸。

一部分气缸是为已经不再生产的挖掘机准备的，活生生地体现了“废品”这个概念，更确切地说是一堆铁锈和污油。这点清楚地表明，订单上所需挖掘机的部件太少，而停产型号挖掘机部件太多。库房是“倾斜的”。

帐面上的东西那里全有，人们打了 5% 的废品折扣。但是实际上库房里有很大一部分东西没有价值。这一夜令我难忘。

有一天，电话总机对我说，埃里克松博士想跟我通话。

“行长先生，海上的冰已经解冻，房顶往下滴水，小河潺潺流动，树木绽出了嫩牙。南山街区的姑娘们已经脱去了臃肿的冬装，坐在春天的阳光里沐浴。银行行长先生，难道喝一点迎春酒和为此目的安排五千克朗贷款的时间还没到吗？”

我发现这笔贷款要求是不可抗拒的，正好符合立即答应的类型。我回答说，欢迎埃里克松博士来办理必要的手续和提取所需数额。

这个决定被证明是正确的。贷款人是松德瓦尔市大

医院的医生，成名后被人称作莫尔塔斯^①。银行对这笔贷款申请的处理给这家医院的医生们留下了很好的印象。过去深深陷入“商业银行泥潭”中的那些人，逐渐变成了松德瓦尔银行守信誉的客户。此外还应该补充一点，埃里克松博士被证明是一位善于管理的贷款人。

提供贷款是很有意思的，我开始学到了建立个人联系在银行业务中的意义。这不仅仅是办理各种文字手续和付出贷款的问题，还有人们用什么方式办理的问题。

当我开始学习银行如何运转的时候，研究组织机构的问题是很自然的。因此我请求看规划情况，得到的回答是：据说没有这样的规划。因为我参加过很多培训班和研讨会，听了很多各种不同组织形式带来的利与弊的调查情况，强调要有这种规划，所以这一缺点，引起了我的深思。我对自己说，我的首要贡献就是要制定出一个组织规划。

我与我的继任埃里克·胡斯讲了这件事，大大出乎我的预料。他坚决反对制定组织规划，并反对把它分发到银行所有人手中。

然而事情的进展总算还不错，他认为，如果制定这样

^① 莫尔塔斯：莫尔塔斯·埃里克松是瑞典著名的笑星。他原来的职业是医生，但经常出现在广播和电视的娱乐节目中。他深受瑞典人民喜欢。1988年逝世。