

圈子·段子之 民国陈光甫

一个领先时代的银行家

十二叔◎著

20世纪最伟大的银行家之一

国际最认可的金融业华人领袖

叱咤民国金融界，白手起家终成巨头

主导政府货币改革，缔造经济的白银时代



圈子·段士之 民国陈光甫

一个领先时代的银行家

十二叔◎著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

圈子·段子之民国陈光甫:一个领先时代的银行家/十二叔著.

—成都:西南财经大学出版社,2013.9

ISBN 978-7-5504-1179-1

I. ①圈… II. ①十… III. ①陈光甫(1881~1976)——生平事迹

IV. ①K825.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 205075 号

圈子·段子之民国陈光甫:一个领先时代的银行家

Quanzi · Duanzi zhi Minguo Chenguangfu: Yige Lingxian Shidai de Yinhangjia

十二叔 著

图书策划:亨通堂文化

责任编辑:张明星

助理编辑:文康林

特约编辑:王云强

封面设计:李尘工作室

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	北京合众协力印刷有限公司
成品尺寸	145mm×210mm
印 张	8.5
字 数	180千字
版 次	2013年9月第1版
印 次	2013年9月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-1179-1
定 价	28.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

前言 中国需要什么样的金融家

这个炎热的夏天，“钱荒”成为中国社会的流行热词。此次“钱荒”事件发生于中国银行业中，于是银行与企业、商业及大众的关系，第一次真实、生动地出现在生活之中，而不仅仅停留在专家笔下或者新闻播音员的口中。

现代社会是商业社会，人们离不开银行，离不开金融。

以银行业为主业的企业家，称银行家。银行家进一步发展，就是金融家。

现代金融的核心是跨时间、跨空间的价值交换。所有涉及价值或者收入在不同时间、不同空间之间进行配置的交易都是金融交易。按照这样的逻辑，进行种种金融交易的行家就是金融家。

经常有人叹息，中国奇缺优秀的银行家，更遑论优秀的金融家。其实，这个说法也对也不对。半个世纪以来，银行界与金融界真正的领袖的确罕见。但是，在近百年前，以陈光甫为代表的华人银行家表现得非常出色，他们打造的华资银行由无到有、由小到大，历经内战、抗战还能顽强地生

长，并与国际各大金融机构在中国市场上周旋，这些努力与成就令人肃然起敬。

我们可以看到，现代真正的银行家要有服务精神，要有担当与责任感。真正的金融家要有创新意识，同时要有强大的风险控制与业务运营能力。这几点，在陈光甫身上都能充分体现。而且他商而优则仕，由成功的民营银行创办人，到进入政府主持币制改革大业，并与美国等外国政商博弈……这一切，都为中华民国经济“白银时代”的繁荣做出了巨大贡献。

陈光甫出身寒微，但是依靠勤奋与智慧，在80年前，就成为一个国际瞩目的华人金融家。陈光甫还在抗日战争期间，忍辱负重，游说各国政府与各种国际组织，为民国政府争取到了难得的国际援助。仅此一点，他就足以与其他行业的民族企业家比肩。更难能可贵的是，他虽然任职政府，但是不依附权力，不取悦权贵，所以到了70多岁的高龄，他还要为自己创办的银行的权益而在大洋两岸奔走，晚节不亏。

可以说，在过去百年的商业史之中，陈光甫是被严重低估的企业家。他以专业的金融理论和广阔的现代视野，一直活跃在民国金融界前沿。让更多的中国人了解我们这片土地上有过一位如此优秀的银行家、金融家与企业家，这也是我们为何多方搜集资料，邀请高手撰写这本书的最大原因。

曾有沃顿商学院的财务专家断言，银行业很少出现伟大的企业家。金融家大都是保守派，但是保守一点总是好的。这些话至少对了一半。2008年的美国次贷危机爆发，大批金融业内的创新被证明是包着糖衣的毒药，引发了波及全球大

部分国家的金融海啸，给各个经济体及普罗大众带来的创伤至今未愈。这确实是美国金融创新过度、管制太松所致，但是中国的金融业问题跟美国的情况正好相反。中国的金融管制太多、太死，垄断无处不在，许多银行经营者短视、保守、落伍。因此，当我们看到这些新闻——2012年的“吴英非法集资案”与“温州民企担保链断裂”，2013年8月的“光大证券乌龙”与“卖保险的短裙美女席卷五亿元跑路”等消息时，不禁苦笑，同时更加唏嘘。

利率市场化、汇率市场化、资本账户的开放、民间金融的开放、证券市场的规范，这些都是中国金融业亟需进行的改革。此时，我们重温陈光甫的一生，就是对金融从业者们的国际视野、专业能力与职业操守的期许。我们也希望中国的今天与未来能够出现更多像陈光甫这样有魄力、有才华的金融家。

陆新之

2013年9月

前 言

第一章 以10万元起家的 “中国摩根”

1

第一节 “微型”银行诞生记 3

一元存款服务震动上海滩 3

百年前的现代银行服务登陆中国 9

第二节 金融奇才大器晚成 20

出身贫寒，岳父襄助 20

沃顿商学院的中国毕业生 24

失败的银行改革梦 27

第三节 生意不怕小 31

直击要害的“头三斧” 31

注重服务，忍辱负重 38

扶助工商，救济农村 42

注重风险管理，为维护信用不惜得罪政府 52

完善组织机构，人性化管理 60

一路坎坷，顽强不屈 68

第四节 “春天”里说不尽的金融故事 75

“南三行”：中国民营银行新秀 75

强强联合：联营的“北四行” 81

春天里的金融大戏 91

第二章

中国“伯南克”
的金融大手笔

99

第一节 币改缘起 101

国民政府“大出血” 101

日本的“偷银”行动 105

抗战时期的金融政策 108

第二节 毅然从政，运作币制改革 111

从政之初，力推币制改革 111

法币改革一波多折 116

第三节 白银协定，中美终携手 126

币改“早产”，美国恼了 126

说服美国，争得巨额援助 130

第三章

金融抗战的
灵魂人物

137

第一节 临危受命，以金融救国 139

不在战场拼杀的抗战英雄 139

以贸易促抗战 141

第二节 美国之行打破坚冰 145

再度受命出征 145

“鬼点子”还是真实力？ 149

了不起的外交达人 152

第三节 三方合作，法币攀上高枝 156

美国人的钱不好拿 156

稳定汇率，造福国民 160

第四章
金融大亨的
旅游业版图

167

第五章
“中国摩根”
商业大拯救

193

附录

241

第一节 金融家“不务正业” 169

我要开家旅行社！ 169

第一家知名旅行社诞生 172

第二节 比半世纪后的旅行社还专业 176

让旅客不再“风餐露宿” 176

人性化服务，百年中旅的成功秘诀 181

第三节 战火中的商业攻略 186

在战火中发展旅游业 186

开展海外业务的征途 189

第一节 政局更迭，如何突围 195

摇摆在国共之间 195

做不做李宗仁的敲门砖？ 199

中共橄榄枝的诱惑 203

上海滩工商业巨子南下香港 208

第二节 毫厘之年赴美解冻资产 214

600万美元资产的艰难解冻之路 214

8年终破冰 221

第三节 上海商业储蓄银行的后商业时代 226

台湾之困 226

荣氏接手，辉煌再续 229

乱世中身不由己的金融家们 232

民国时期著名银行家 242

中华民国政府历任财政部长（1921—1949） 250

参考文献 254

第一章

以10万元起家的“中国摩根”

10万元这个金额，对于创办一家银行的资本来说，简直是天方夜谭。然而，100年前，在繁华的上海滩，贫寒家庭出身的陈光甫却让这天方夜谭成为现实。他是怎样办到的呢？大器晚成的陈光甫凭借着他无穷的创意，凭借着他胆大心细、宽容谦和的品质，脚踏实地，从最小的生意做起，经20年的磨砺，终于将上海商业储蓄银行做成中外知名的私人银行。

第一节 “微型” 银行诞生记

一元存款服务震动上海滩

上海地处繁华富庶的江南，又是长江的入海口，因其独特的地理位置，在古代就是“江海之通津，东南之会都”。鸦片战争之后，上海更是外国首选的通商口岸，近代工业、金融业高速发展，使它成为当时全亚洲最为繁华的国际化大都市，“十里洋场”、“东方巴黎”、“冒险家的乐园”等，都是对这座城市的别称，可以说上海百年就是近代中国的一个“缩影”。

了解中国近代史的人都知道，百年前的中国战乱不断，军阀当道，在政府几次几乎瘫痪的大背景下，上海却因为拥有众多的租界而独享太平，甚至在日军全面侵华之前，称得上“高度繁荣”。伴随着国民政府定都南京，政治中心的南移让上海再一次成为全国的商业和金融中心。

在钱庄掌控金融市场的时代，上海钱庄的申票满天飞，

不仅在江浙一带吃得开，就连北方的天津和西南的重庆，申汇市场都一样活跃。毫不夸张地说，那时的申票就像后来的美元一样，在国内各大商埠之间大行其道。

近代各家银行的总行也大都开在上海，当然像中国银行、交通银行这样的官办银行除外，但是这两家银行在上海的分行的实力却丝毫不逊于总行。在南京国民政府成立之后的10年间，原本总行不在上海的各大、中银行不约而同地做了将总行迁移到上海的同一个动作。比较有名的像“北四行”中的盐业银行、金城银行、大陆银行，至于中南银行则是一开始就直接将总行设在了上海。

自19世纪50年代开始，上海逐渐成为中国的金融中心，经过半个多世纪的发展，到1915年时，得益于第一次世界大战而发展起来的民族工商业和金融业的实力急剧膨胀，已经成为能够影响政局的重要因素之一。

“商人集商市兴，财富集则金融裕”，这一年前后，上海聚集了永丰、福康、顺康等大钱庄，花旗、汇丰、麦加利、三井、三菱、道胜、华比等外商银行，浙江兴业银行、浙江实业银行、新华储蓄银行、四明银行等商业银行以及交通银行、中国银行等官办银行，可谓是中外公私银行汇聚一堂。各大银行的兴盛使中国金融业逐渐摆脱了对钱庄的依赖，走上了近代化的道路。

辛亥革命之前，中国仅有15家华商银行，大都是官办或者官商合办的，很少有私人银行。1912年之后，8年时间里全国的银行增至130多家，大都是私营银行。尤其是“一战”结束到1920年3年间就开了60多家，资本投入高达8700

多万元，扩张速度超过了民族工商业。

私人银行的大量增加，一部分是因为工商业的发展加剧了资金融通的需要，但更主要的是随着辛亥革命的到来，票号业基本消失，钱庄业也一度紧缩，给私人银行提供了生存空间；再有就是外商银行因一战的原因停业、歇业的不在少数，北京政府又大量举借外债，需要依靠本国银行为它发行公债。这种对外借款利息高、还款不能拖欠，发行时还有很大折扣的私人银行，成为北京政府官员和有实力的军阀争相投资的行业。著名的私人银行“北四行”就诞生于此时。

银行业快速发展，催生了银行业的行业组织。1915年，中国、交通、浙江兴业、浙江实业、上海商业、中孚、盐业等7家银行共同发起组织了上海银行公会，会馆落成时，参加银行达到了13家，其后还在不断增加。两年后，北京银行公会出现，共计19家银行参加。到1920年，天津、汉口、杭州、南京、济南等经济较为发达的城市也都相继成立了银行公会。这些行业组织成为各地方商会中最活跃的力量，还在北京和上海发行了《银行周报》、《银行月刊》等掌握舆论的刊物。

与实力雄厚的外国银行和根深蒂固的本国钱庄相比，近代银行的实力还是弱了一些，但是若论发展前途，还是要看本国的近代商业银行。用“前途是光明的，道路是曲折的”来形容此时的华商银行再合适不过了。

其实，外商银行能在中国立足，与外国的资金实力有关系，更重要的是中国没有与之抗衡的实力。20世纪初，中国

背负着太多的外债和不平等条约定下的赔款，政府的关税、盐税都要交由他们打理，尤其是汇丰银行既经手关税，又经理中国政府外债、铁路借款，还能发行钞票，在中国的银行界长期占据龙头老大的地位。当时中国有余钱存进银行的都是什么人呢？不外乎清朝遗老、官僚、军阀等，对于他们来说，这些钱财来自中国的百姓，万一哪一天政策变了，存入中国银行被没收了呢？所以就下意识地把钱存到了外国银行。普通市民也觉得中国烽烟四起，战乱经年不断，还是外国银行处在战乱之外，放到他们那里保险一些，只要本金安全，也就顾不上利息不利息了。所以，当年的外国银行吸收大量存款却不用付利息或只付出极少的利息，不执中国金融界牛耳才怪！

反观中国的银行，数量上寥寥可数，很难让人相信其实力。最早有盛宣怀主持设立的中国通商银行，招股之初就加入了外国银行公会，聘请外国人做经理，以至于户部宣称“中国向无银行……拟先由户部设立，筹设资本，采择各国银行章程，斟酌损益，以为财币流转总汇之所”^①。新旧交替，有盛也有衰。特殊的政治人文环境也使得上海成为全国乃至整个亚洲经济竞争最为残酷的战场之一，每天都有一些钱庄、银行分行因经营不善等原因而倒闭，黯然离开这个经济之都的大舞台。当然，在上海本地的报纸上，时人也经常能看到新的金融机构成立的消息。在1915年6月3日的《申报》“本埠新闻”一栏里，就有这样一则豆腐块大小的新闻，报道了一家新银行的开业。它的新闻稿是这样写的：

“昨日午后为本埠宁波路九号上海商业储蓄银行正式开幕之期，各界领袖前往参与盛典者，络绎不绝，由董事长庄得之先生、总经理陈光甫先生一一延入接待室，款以茶点。三时行开幕礼，首由陈光甫先生起立演说，略谓：‘一国工商业之发展，全恃金融机关为之枢纽，我国百业凋敝，其故于金融机关之阻滞不灵，此次欧战已得极好之教训，凡一国国民，苟无远视大志，即无可以立足之地，我国实业今在幼稚时代，欲培植之启发之，必先当有完善之金融机关。本行宗旨，注意储蓄，盖欲扶翼中、交两行而为其辅助机关，既承惠临，乞赐教言，以匡不逮’云云。继由上海商会会长周金箴、中国银行行长宋汉章相继演说，宾主尽欢而散。”^②

类似这样的经济新闻在大上海的媒体报道中非常多，人们看报纸时大多一扫而过：一家银行开业而已，没有什么吸引人的地方。但令很多读者想不到的是，就是这样普通的新闻，还是经过《申报》记者“修饰”的。原来这家名称不小的银行，其实力在上海强者林立的金融界，小得实在让人不好意思提及，其资本总额为区区10万元，但到账的仅有七八万元，连许多小型钱庄的实力都比它大多了。这么一点儿钱别说开银行，做点儿稍大的生意恐怕都不够。也正因此，银行开业时，庄得之、陈光甫并没有广发邀请函以扩大影响力，而前来贺喜的大都是各股东的朋友。

虽然这样低调，但这家极具“个性”的银行在不久之后

还是在上海滩出名了。事情是这样的，银行刚一开业，就首先推出了“一元开户”的服务项目，同行们在蔑视这个“小字辈”的同时，也被它这个大胆的举措激怒了：你规模小就算了，但一元就能开户，也太掉咱们“银行”的身价了，让我们以后怎么办？

没过几天，就有“不忿”的同行派人前去刁难了。这天上午，有一年轻男子进入上海商业储蓄银行的大门，来到柜台前，拿出了100元，要求开100个账户，这顿时吸引了大厅所有客户的目光。但是，接待这位不速之客的柜员没有什么不满的表示，依然笑容满面地为这个人办理业务，一个多小时后，100个账户的手续全部办好，这人大为感动，带着一堆存款凭据赫然离开了大厅。目睹整个经过的客户们，对银行职员敬业与服务大为钦佩，他们也成为这家银行最早的一批忠实客户。

在人们的口口相传中，这件事很快传遍了整个上海，这家小银行的知名度骤然上升，一时间客户量大为增加，恶意外作弄反倒为上海商业储蓄银行做了一次活广告，这是同行们意想不到的。令他们日后更加意外的是，正是这家小小的银行，在短短16年中，资本增加了50余倍，业绩名列全国同业之首，并成为大名鼎鼎的“南三行”之一。在总经理陈光甫的精心打理下，这家银行在局势动荡的中华大地上始终能找到生存的土壤，并延续至今，铸造了中国私人银行的百年传奇故事。