

行銀普儲業商海上

百年  
中國  
記憶

百年中国记忆·实业巨子

刘未鸣 詹红旗 主编

SHANGHAI COMMERCIAL & TRADING BANK LTD  
行銀海上

ZHONG GUO MO GEN

CHEN GUANG FU

陈光甫



中国摩根

他创造了从“小小银行”到民资银行第一位的奇迹；

他首开中国现代旅游业之先河；

他曾挺身赴美，促成国家贷款，打下长期抗战经济基础；胡适赠诗于他，以“过河卒子”共勉。

陈光甫，中国金融史上永不褪色的道标。

百年中国记忆·实业巨子

刘未鸣 詹红旗 主编

陈光甫：  
中国摩根

图书在版编目 (CIP) 数据

陈光甫：中国摩根/刘未鸣，詹红旗主编. —北京：中国文史出版社，2019. 1

(百年中国记忆·实业巨子)

ISBN 978 - 7 - 5205 - 0885 - 8

I. ①陈… II. ①刘…②詹… 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 (2018) 第 270305 号

---

责任编辑：胡福星

---

出版发行：中国文史出版社

社 址：北京市海淀区西八里庄 69 号院 邮编：100142

电 话：010 - 81136606 81136602 81136603 (发行部)

传 真：010 - 81136655

印 装：北京新华印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：1/16 插页：4 页

印 张：20.5 字数：260 千字

版 次：2019 年 3 月北京第 1 版

印 次：2019 年 3 月第 1 次印刷

定 价：62.00 元

---

文史版图书，版权所有，侵权必究。

文史版图书，印装错误可与发行部联系退换。

## 百年中国记忆·实业巨子

主 编： 刘未鸣 詹红旗

编 辑： （按姓氏笔画排序）

牛梦岳 刘 夏（统筹） 赵姣娇

胡福星 梁玉梅 程 凤



陈光甫90岁时留影

陈光甫亲笔英文签名



K. P. Chen



陈光甫1936年代表国民党政府在美签订《白银协定》，与美财政部长摩根韬（中）握手互贺。前左为驻美大使颜惠庆，陈、摩后中立者为财政部次长郭秉文。



陈光甫1938年在美国签订桐油滇锡抵押贷款后，与美财政部长摩根韬（中）及驻美大使胡适（右）合影。



1931年兴建的上海商业储蓄银行总行大楼

公權兄 閣下昨上午訂約

青島若吾兄去港一別十年此間友人談及  
勝肥念今冬到港欲覓顏色者必定甚多

因思住處須先為佈置北用有鄰城飯店內

中有房屋出租一房一所社有小廚房均有傢

俱日公王兄之嫂夫人之用不過稍嫌地方嘈雜

耳吾兄赴歐兩會旅行期間在龍橋橋長之地

方通信住址尚好嘉許可隨時奉告一切情

形也前在上海做匯票經紀人 Miss E. Kwan

久已去美國在洛杉磯某中學教書近已不高

齡已不尚健在吾兄念其年一九五二年路過洛杉

杉磯因行色匆匆未及拜訪及今思之甚勝抱歉

方要漸一先道也此間仍為紀念冊中之要題

如兄無暇自不之計商洽以便送以閉商如抄弄二

印候行安 印揮

陳光甫

自中社國遊商社

極重要擬托此

以行因不國社匯是務

忘敵行因不之初既無

購與全港通辦行

校感上意以此經

行可若費費外匯生

念冊中之要題

如兄無

暇自不之計

商洽以便送

以閉商如抄

弄二

陈光甫1962年致张公权函



## 目·录

### 第一章 金融奇迹：从“小小银行”到金融巨头

我与陈光甫	资耀华 / 3
上海商业储蓄银行简史	吴经砚 / 40
陈光甫与上海银行的始末	王奉明 汤斌鑫 / 83
上海银行：陈光甫的毕生事业	杨桂和 / 97
上海银行的主要业务	高禾生 / 120
有服务精神的银行家	袁熙鉴 / 129
民族资本银行的佼佼者	童昌基 / 143

### 第二章 引领时代：全新经营理念铸就成功

陈光甫的成功道路	资耀华 口述 江 鸿 整理 / 157
有创新精神的金融企业家	杨桂和 / 165
上海银行独特的经营手段	张继凤 / 175
陈光甫的思想和企业简析	蔡墨屏 潘泰封 / 186
上海银行常州分行的经营管理	唐汉圣 唐哲如 / 212

上海银行汉口、郑州分行的经营模式	马公瑾 / 220
上海银行重视信息管理	陈曾年 顾柏荣 / 225
首推农贷的上海银行	蒋叔雍 / 229
迅速平息的提存风潮	朱家宝 / 242
支持实业一例：大成纺织染公司	高进勇 / 248

### 第三章 开创历史：中国首家旅行社的传奇

创办中国旅行社自述	陈光甫 / 263
打破国外垄断的中国旅行社	潘泰封 / 271
服务社会 业务先锋	杨桂和 / 298
被迫开办的东方旅行社	潘泰封 / 305

### 附录

陈光甫1956年致张公权函	/ 311
陈光甫年表	/ 313



## 第一章

# 金融奇迹：从“小小银行”到金融巨头



# 我与陈光甫

资耀华\*

资耀华是民国时期长期供职于上海银行的“高管”，不仅与陈光甫有一定的私交，也对当时整个中国的金融业界也知之甚详，他将向我们讲述上海银行生存发展时期的大背景。

3

## 前 言

我与陈光甫既无亲戚，也非故旧，素不相识，毫无渊源。我对上海商业储蓄银行虽闻其名，但做梦也没有想到去参加工作，更绝对没有料到不但进入了上海商业储蓄银行，且成为终身事业。机缘乎？巧合乎？本在意料之外，又似在意料之中，话就得从头说起了。

下面简要叙述我投入金融工作后，怎样认识陈光甫，参加上海商业储蓄银行工作，并在陈光甫的领导下的合作共事关系；陈光甫对国民党政府历次

---

\* 资耀华：曾任上海银行天津分行总经理。

金融变革措施的见解和活动；我被派赴美欧学习考察，回来后对银行业务所提出的建议等。

1926年我在日本京都帝国大学经济学院毕业时，曾想回国后能进入中国银行工作，当时认为有同学好友唐有壬可以请托。唐有壬是辛亥革命前湖南人革命烈士唐才常的次子，留学日本，在庆应大学比我早两年毕业，在中国银行任副总裁张公权的秘书，并兼北京银行公会的银行月刊总编辑。不料我回到北京时，他已弃商从政，到南方广州做官去了。我大失所望，幸有留日同学老前辈白经天（鹏飞）、徐诵明等推荐，由中国大学聘为教授，并在其他几所大学兼教。无奈当时北洋军阀当政，教育经费都挪作军费，教职员工普遍欠薪，聘书上虽载明月致束脩200余元，每月发薪时，仅得20元，日常生活都成问题。

因此又想到离日回国时，曾向相识教授告别，有位叫内藤湖南的教授给了我一封介绍信，要我到了北京去会见前任内阁总理熊秉三（希龄），可能有所帮助。我本不太愿意拉这种关系，但现在处境困难，只得去应酬一番。可是持信去拜访，秉老见信非常高兴，这真又出我意料之外。他看完信后，即询问我目前情况，并说你是学经济的，最好从事银行工作，我有一友现在在银行月刊当编辑，名叫李远卿，也是湖南人，你可暂时帮他搞些编辑工作，写点稿件得稿费帮助生活。他当即拿起电话通知李远卿。我依嘱到了北京银行公会去拜访李远卿，他非常热情，且好似奉命唯谨，我才知他原是熊秉老任内阁总理时的机要秘书。我当时对于写这类有关银行金融的稿件很感兴趣，能写的材料很多，现买现卖，几个夜晚就可以赶出一篇。一面教书，一面写稿，生活不成问题。

大概如此过了半个多月，突然一早有中华汇业银行北京分行李经理派人来约我10点钟到银行晤谈。当时我很惊异，但也如期去银行履约。李经理一见如故，并很坦率地说：“敝行目前本来不拟招用新人，但你系秉老特别推

荐，又与日方董事相商，日方认为你是在日本留学的最高学府毕业，可以破格安排。现在先请您在会计处工作，熟悉一下业务，月薪60元，就从下月1日起开始工作。”我听后感到有点左右为难，学校聘书是一年，不好随便中途毁约，否则也对不起推荐我的老朋友。我当将实情相告，但李经理则认为“这没有问题，你现在还可以兼课，到时向会计部长请个假就是了，行中因各方面已安排好，不便更动”。我当时也不好再说什么，这真是“走遍天下无觅处，得来全不费工夫”。当时很感激这位李经理如此通融，后来才知道他也是秉老任内阁总理时财政部的钱币司司长。

银行会计处，由一位名叫川端的日本人当部长，还有一位日本人及一位宁波人做日常工作。我这时算是实习生，办公室内一共四人，其余工作人员在一个大房间内。会计处是管各种账务，制定表报、资产负债表，损益计算书等，必须善算善写，数目单据必须写得端正清晰。当时得知那位宁波同事，算盘打得非常熟练，数字写得秀美，但月薪还不到50元。我两样都不行，实感到非常惭愧，所以下决心拜他们为师，苦练算盘及学写罗马字。但我细看各种报表，分析一下，却吓了一大跳。我看出这个银行已到了危险状况，放款虽很多很巨，却都是北洋政府贷款，都是呆账，本利全无，现金非常缺乏，钞票发不出去。我进银行时，朋友都说我得了个金饭碗，现在感到乃是一个泥饭碗，一碰就要碎。

1927年新年刚过，李经理突然又调我去经理室工作，主办一切来往公文及文稿。到了经理室，从一切往来文件中，更看出这家银行已捉襟见肘，随时要出问题。有一次我同李经理晤谈，我不敢直说银行怎么危险，只从正面提点意见，试探试探。我说本行在关内似乎很难发展，唯有到关外东三省找出路，因既系中日合办，到关外或可与日本工商业方面做生意，与奉系搞好关系，可以在那里发行钞票，若在关外发展得好，还可以接济关内。现在在北京发行钞票，只可搭入其他钞票零碎发行，不可大宗发行，否则早晨一大

捆发出去，下午原大捆回来，反而将自己仅有的一点儿现金都兑出去，等于自己挤兑自己，既不合算也很危险。李经理似乎有点同意，但当时未置可否。过了几天，他突然要我把前几天同他谈的写个正式报告由他送到天津总行。李经理从天津回来很高兴地告知，该提议已经董事会通过，决定到关外开行。又说我行总经理已由奉系王荫泰担任，他做过奉系财政所长，与张作霖父子有关系，现正考虑物色分行经理人选，然后即可进行筹备。1928年春末，调我去天津总行工作，参加奉天分行筹备事宜，并加薪10元。内定分行经理顾贻颖，不久即令我率领一部分先头人员去奉天筹备。当时奉天还是冰天雪地，非常寒冷，我与蒋锴镛（均如）负责主要筹备工作。蒋也是湖南人，对银行工作可算是一个全才，内汇外汇都很精通，对我大有帮助。在奉天设行，对当时中华汇业银行来说，等于对病入膏肓的人饮用最后一个处方，切切希望着手成春，药到病除。

一到奉天，我就全心全意扑进筹备工作，先与日商南满铁路、正金银行、朝鲜银行、拓殖银行及日方一些工商业者接洽拜访，请他们照顾帮忙，因这些大企业的负责人差不多都是帝大出身的先后同学，容易谈得来；也与当地中国银行、交通银行、奉天官银行等搞好关系。每天东奔西跑，见缝插针，希望这一炮打响，来个开门红。经过几个月的辛苦工作，奉天分行于1928年1月开张。我原本抱有很大希望，不料事与愿违，尽管费了九牛二虎之力，只出现了一点回光返照，没有后劲。接洽当初都是满面春风，现在毫无实惠，银行业务依然毫无起色，不但不能帮助关内各分行，自身也是捉襟见肘，钞票仍然发不出去。看到这种险象，我绝望了，暗中断定这家银行活不到1928年末，我绝不想也不愿与这家银行共存亡，必须赶快另谋出路。

1928年8月初，正在忧心忡忡的时候，突然在报上看到登载唐有壬任湖北省银行行长的消息，如获至宝，立即写信去联系，言明我目前的处境，希望到湖北省银行去工作。不几天得到回信，先说“省银行是官办的事业，人

事随政局变化而变化，非久居之所，我也恐不可能在此工作多久”。但信中却告知一个好消息：目前正在汉口视察分行的上海商业储蓄银行总经理陈光甫他在银行月刊上看到你的投稿，很感兴趣，问我同你认识不认识，我将你的情况向他介绍了一下，他希望同你谈一谈，我请他直接通知你，所以请你准备，如果他真有电报来约，你就要立即乘车前往，不可耽搁，因这些大人物都是很忙的……云云。不到一个星期，果然上海有电报来约我去申面谈，我立即请假赴申。

## 进入上海商业储蓄银行

1928年8月初离开奉天乘车到上海时，即有上海商业储蓄银行总务处及中国旅行社总社派人到站迎接。他们把我送到上海闸北江湾路上海银行单人宿舍楼房，住进楼上已准备好非常舒适的一个单人客房，并约好翌日8时有人来接我到银行同总经理陈光甫晤面。次日准时到行，即在经理室会见总经理陈光甫及两位副经理杨敦甫和杨介眉。晤面时还是普通应酬，没有涉及银行业务，陈光甫只转述唐有壬如何推荐我，并问我还打算回奉天不回。我说这次虽是请假15天，但我已不愿再回奉天了。陈光甫当即高兴地说：“那好极了，我希望你就在上海银行，大家一起同心协力做一番事业。”当即安排我暂时在经理室一隅办公。

当时上海银行正在隔壁盖11层大楼，差不多就要完工，老房子非常狭窄拥挤。所谓经理室也是一个很小的陋室，里面有总经理、两位副经理、一位襄理，已经挤得满满的，再加上我一张桌子，显得更拥挤了。过了一周，正式任命我为调查部主任，并派了一位女同事帮我整理文件，安排在阁楼上一间小房子，只能放两张桌子，并说暂时委屈一下，不久就可迁入新居。我说