

晋商学说史概论

孙长青摇著

经济管理出版社

山西财经大学
《晋商研究当代文库》
编委会

学术顾问：孔祥毅摇张正明

编委会主任：杨怀恩摇原梅生

编摇摇摇委：樊而峻摇郭泽光摇赵国浩摇崔满红摇王摇森

摇摇摇摇摇摇黄鉴晖摇葛贤慧摇武三林摇阎应福摇孙长青

摇摇摇摇摇摇张亚兰摇王永亮摇乔摇南摇陶宏伟

主摇摇摇编：崔满红

编辑部主任：王永亮

编摇摇摇辑：陈摇啸摇薛秀艳摇杨志勇摇侯海燕

总摇摇序

山西是中国商业文明的重要发祥地，山西商人是中国经济史上的劲旅，明清晋商更是因创造了货通天下、汇通天下的历史奇迹而成为当时中国十大商帮之巨擘。历代晋商及其成就的辉煌事业虽然早已渐次消逝，但他们从崛起到兴盛、由兴盛而衰落的史实却蕴藏着丰富而绚烂多彩的知识瑰宝，在经济、管理、社会、艺术、法律等多学科领域都具有重要的研究价值。

山西财经大学是国内建校时间最早的财经类高等院校之一，是从乔家大院走出来的商科大学。经济学、管理学始终是学校的优势学科，晋商研究始终是学校科研工作的特色之一。学校有组织的晋商研究工作已有近缘年的历史。

员缘年，原山西财经学院成立了山西票号史料整理小组，开始了晋商史料挖掘和研究工作。经过猿年的研究，推出了一系列重要成果——以《“山西票号”的性质与作用》（杨荣晖，《光明日报》员缘年缘月缘日第源版）、《山西票号研究集·第一集》（山西财经学院员缘年编印）、《山西票号研究集·第二集》（山西财经学院员缘年编印）和《山西票号史料》（山西经济出版社，员缘年初版）为主要代表，在国内外学术界产生了重大影响。

员缘年开始，原山西财经学院的晋商研究工作突破了经院范式，呈现出历史考证与现实借鉴相结合、学术研究与社会服务并举的特色。员缘年员月，原山西财经学院和原山西经济管理學院合并，更名为山西财经大学，学科特色和学术传统得以继续和加强。缘年，学校建成了金融货币史博物馆。缘年，山西省教育厅依托我校建立了人文社科重点研究基地——山西票号与晋商研究中心。这个阶段，我校的晋商研究视角不
员

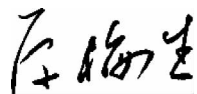
晋商学说史概论

断拓展，研究成果更加丰硕——《山西商人及其历史启示》（孔祥毅、张正明，《山西日报》~~1995~~年~~11~~月~~15~~日、~~16~~日连载）、《山西票号史》（黄鉴晖，山西经济出版社，~~1996~~年初版，~~1996~~年修订）、《明清山西商人研究》（葛贤慧，香港欧亚经济出版社，~~1996~~年）、《中国银行业史》（黄鉴晖，山西经济出版社，~~1995~~年）、《商路漫漫五百年》（葛贤慧，华中理工大学出版社，~~1995~~年）、《金融贸易史论》（孔祥毅，中国金融出版社，~~1995~~年）、《晋商经营之道》（黄鉴晖，山西经济出版社，~~1995~~年）、《明清山西商人研究》（黄鉴晖，山西经济出版社，~~1996~~年）、《晋商在会计发展史上的贡献》（孔祥毅，《山西财经大学学报》~~1996~~年第~~1~~期）、《山西票号史料》（山西经济出版社，~~1996~~年增订）、《山西票号研究》（孔祥毅、王森，中国财政经济出版社，~~1996~~年）、《山西票号与中国商业革命》（孔祥毅，《金融研究》~~1996~~年第~~1~~期）、《金融票号史论》（孔祥毅，中国金融出版社，~~1996~~年版）、《镖局、标期、标利与中国北方社会信用》（孔祥毅，《金融研究》~~1996~~年第~~1~~期）、《中国钱庄史》（黄鉴晖，山西经济出版社，~~1996~~年）、《中国典当业史》（黄鉴晖，山西经济出版社，~~1996~~年）是其中的代表。

近年来，学校为了提高教育质量、突出办学特色，更好地适应社会主义市场经济体制对商科大学教育教学模式的要求，明确将传承晋商文化、弘扬晋商精神、构建学科体系、培养商科英才作为办学指导思想，并加大了各项投入，在科学研究、课程改革、教材编写、博物馆建设等多方面取得了一定成果。~~1996~~年，学校将山西票号与晋商研究中心更名为晋商研究院。为了秉承学术传统，强化办学特色，开创晋商研究工作新局面，学校设立了晋商研究专项基金，责成晋商研究院编辑、出版了这套“晋商研究当代文库。”

本文库不限定册数，不定期出版。今后将陆续推出新的相关研究成果。

热忱期待广大读者批评指正！



~~1996~~年~~11~~月~~16~~日

目 录

绪论	员
第一章 票号从业人员的回忆与反思	缘
第一节 摇《同舟忠告》及《山西票商成败记》的主要内容	远
第二节 摇李宏龄的经营管理思想	愿
第三节 摇范椿年对票号的回忆和研究	愿
第二章 解放前专家学者对票号的研究	苑
第一节 摇梁启超、马寅初对山西票号的评论	愿
第二节 摇陈其田对山西票号的研究	苑
第三节 摇卫聚贤对山西票号的研究	苑
第四节 摇其他学者对山西票号的研究	源
第三章 20世纪 50年代至 80年代末的晋商研究	缘
第一节 摇新中国成立后至“文化大革命”前对晋商的研究	苑
第二节 摇“文化大革命”期间的晋商研究	苑
第三节 摇改革开放到 1990年的晋商研究	远
第四章 1990年以来的晋商研究	苑
第一节 摇晋商研究突破院范式	苑
第二节 摇多学科多视角下的晋商研究	苑
第三节 摇晋商研究的现状	愿

晋商学说史概论

第五章 晋商研究的社会影响.....	161
第一节 晋文学影视作品中的晋商影响.....	161
第二节 晋商文化对旅游业的影响.....	162
第六章 晋商主要研究成果.....	163
第一节 晋商主要著作简介.....	163
第二节 晋商著作与论文要目.....	163
附录 晋商的诚信义利对建设和谐社会的启示.....	163
后记.....	164

绪摇摇论

山西是中华文明的重要发源地之一，巍巍太行之灵气与滔滔黄河之膏泽，养育了无数才俊。后稷教民稼穡，虞舜躬耕历山，夏禹龙门治水，晋文公经武成霸业，魏文侯举才建强国。猗顿经贸流通开先河，关羽仁勇冠古今，历代仁人志士仁播四方，德承百代，文章雄万古，风流开新篇。秉先人之遗风，得自然之造化。独特的地理位置，使得山西在历史上从来不曾远离我国的政治经济文化中心，香港凤凰卫视曾评论说中华文明猿猴四千年历史要看山西。在灿烂辉煌的文明中，山西的商业文明非常突出。

山西商人活动的历史非常悠久，可以追溯到很久远的先秦时代。据《易·系辞》载，当时在晋南就开始了“日中为市，致天下之民，聚天下之货，交易而退，各得其所”的商业活动。在明清两朝，我们常说的“中国十大商帮”，当时有徽商、龙游商、洞庭商、江西商、福建商、广东商、陕西商、山东商、宁波商，其中山西商人居于中国各大商帮之首，为中国最大商帮，资本最为雄厚，是中国金融商贸的先驱者。明代学者谢肇淛说：“富室之称雄者，江南则推新安，江北则推山右。新安大贾鱼盐为业，藏锁有至百万者，其他二三十万，则中贾耳。山右或盐、或丝、或转贩、或窖粟，其富甚于新安。”可见晋商实力在当时已是公认的第一。晋商的活动范围不仅遍及国内，而且把足迹延伸到了欧洲、日本、东南亚和阿拉伯国家。晋商的经营项目十分广泛，“上自绸缎，下至葱蒜”，无所不包。明清五百年间，晋商驰骋天下，堪与威尼斯商人、犹太商人相媲美。19世纪，票号创办以来，山西金融业执全国之牛耳，曾为海内最富。

山西商人发展，与明朝初年开中制的实行密切相关，山西毗邻北部九关（蓟镇、辽东、宣府、大同、山西、延绥、宁夏、固原、甘肃为九关），占据了该政策的地利之便。山西南部盛产食盐和铁及其他物产，为商人经营食盐或从事转贩提供了基础。南方的丝绸、茶叶，必经山西销往内外蒙古以及西北和东北地区。这在客观上推动了晋商的发展。满清入主

晋商学说史概论

中原掌握全国政权后，对北部地区的贸易采取更为自由开放的政策，随后在中俄恰克图贸易兴起后，为晋商的大发展带来了更大的机会。蒙古与俄罗斯东部地区的气候条件和饮食习惯，使他们对产自中国南方的茶叶的需求量巨大，几乎到了“不可一日无茶”的地步，不喝茶几乎不能开展工作。到清雍正五年（~~1727~~1728年），中俄签订《恰克图条约》之后，晋商垄断了在恰克图的对俄贸易，俄国成为最大的中国茶叶销售地。从早期晋商家族的发家史来看，旅蒙贸易占据了主要地位。茶叶是旅蒙贸易的主产品，但单纯经营某种商品则风险很大，晋商在主客观环境条件具备的情况下，开展多种经营，逐渐开始票号、钱庄、当铺等生意，由普通的商人发展演变成金融商人。

山西商人不仅是开展零售经营的坐贾，更多是从事长途贩运的行商。长途贩运获取利润的空间相对较大但风险也大。特别是限于当时的交通条件及货币制度的限制，给商人运送现银带来极大的风险。交易量越大，所需白银数额越大，其风险也就越大。商人办理商业结算或自行携带现银或雇佣镖局押运，安全难以有保障。交易的困难为交易的进一步发展所解决，天才的山西商人从其经商实践中，敏锐地发现了汇兑业务蕴藏的商机，并转化出了票号这样的金融机构。山西商人通过银钱兑换、货币保管、资金借贷、异地汇兑及过拨转账等货币技术性业务和信用活动，支配、营养着成千上万个从事商品经营活动的大小商号，也分润着这些商号所获得的好处。~~1791~~1791年前后，日升昌票号创办后，款项汇通天下，中国金融业开始了一个新的局面，山西巨贾，竞相效仿，票号一度执全国金融界之牛耳。山西商人在清代发展到鼎盛时，上通清廷，下结官绅，商路可达上万里之遥，白银从各地滚滚流回乡里，置地产，起楼阁，显赫一时，风光无限。山西票号在她的极盛时期，叱咤风云，纵横捭阖，“其兴也勃焉”，然其不过百年左右，却由盛而衰，随着清王朝的覆灭而难以再有大的发展，“其亡也忽焉”不免令人扼腕而叹。票号商人作为深受儒家文化影响，经商谨慎仁慈，恪守商业道德，自律甚严的商业组织如何在这么短暂的百年时间里，由无到有，由小到大，又由盛而衰的呢？

在晋商衰落后不久，国内外就不断有学者开始研究晋商，探寻其由盛而衰的历史之谜。百年来，先是一些票号从业人员的反思和回忆，特别是以李宏龄为代表的票号老经理、老掌柜们的回忆，既有切身经验的感受，又有相当多的带有研究反思的体悟。从~~19~~20世纪~~70~~70年代起，学术界对晋商

圆

的活动就予以了极大关注。20世纪五六十年代，受政府部门的委托，山西财经学院陆续组织人员对晋商尤其是票号的发展进行了系统研究，以孔祥毅教授为主要代表的省内一批学者陆续出版了很多研究论著和学术论文。随着山西产业结构的进一步调整，以晋中为代表，注重开发文化产业，对明清晋商的关注在山西已经形成了相当气候。一方面，地方政府着力以晋商为题材发展地方经济；另一方面，在学术界，通过对晋商现象的研究和考证，使晋商形象越发清晰地展现在人们面前。在学术界和有关部门的推动下，《晋商学》作为一门显学研究也呼之欲出。

从目前掌握的情况看，国内外对明清晋商的研究主要集中在以下两大方面：一是晋商的考证，二是晋商经验的总结与借鉴。

在晋商的考证方面，从晋商史料入手大致分为以下几类：官方档案——在明清史档案中伴随政府社会经济活动形成的文献和史志中大量记载的晋商事件；晋商私家档案资料——这是晋商研究的主要资料，例如行规、制度、账册、票据、重要事件记录和祭祀活动碑额、牌匾等等；晋商遗迹——晋商店铺遗址、经营活动遗址以及与晋商活动相关的各种碑帖文字等；民间传说——在晋商活动的广大地区，广泛流传着与晋商人物、事件有关的各种传说与故事（此类虽然不能作为研究晋商的基本史料，但是作为佐证，也是十分有用的）。解放前，人们对晋商的研究可以依据的也就是陈其田的《山西票庄考略》、卫聚贤的《山西票号史》、李宏龄的《山西票庄成败记》、范椿年的《山西票号之组织及沿革》等几本经过整理的史料。解放后，晋商的考证性研究以山西财经大学的黄鉴晖教授为代表，他的研究成果在很多方面完善了晋商研究的史料，其《山西票号史料》（修订本）是目前国内最具权威性、系统研究山西票号的学术专著，其《山西票号史料续编》有力地补充了《山西票号史料》（修订本），另外还有张正明的《明清晋商资料选编》，这些成果在收集整理晋商史料方面，具有重要的意义，为晋商研究提供了很好的基础资料。

在晋商的经验总结与借鉴方面，国内的学者以孔祥毅教授为代表，他对晋商的研究始终坚持了“古为今用”的基本原则。其代表作有《金融贸易史论》、《山西票号研究》、《百年金融制度变迁与金融协调》、《山西商人在中国商业革命中的贡献》（中国经济思想史第十届年会上的发言）、《历史上山西金融对外开放的经验与教训》、《金融票号史论》，还有张正明的《晋商兴衰史》、《晋商与经营文化》，葛贤慧的《商路漫漫五百

晋商学说史概论

年》。国外研究以日本学者寺田隆信为代表，他撰写的《山西商人研究》，也是较为系统地探讨晋商发展的重要成果。

本书的叙述就是从票号的从业人员回忆开始，一直到目前有关晋商与票号的多学科、多视角的研究为止，概略地介绍百年来对晋商与票号研究历程及研究成果。

晋商学说史概论

等。都对晋商做了相当篇幅的记述。

随后国内学者和票号老职员撰写了大量的论文和记叙性的文稿。曾任蔚丰厚票号京师、汉口等分号经理的李宏龄于 1907 年自费石印《同舟忠告》、《山西票商成败记》两书，收集了他从 1894—1906 年间写给总号经理的信件，主要谈论号事改革和振兴之事，并倡议平遥、祁县、太谷三帮票号共同入股，广为招股，集成数百万两资本，创办三晋汇业银行的构想。

除此之外，还有票号经理著述稿件，主要有范椿年的《山西票号之组织及沿革》，赵子香的《票庄遗事记略》，雷士炜的《蔚盛长京庄经理雷士炜自述稿》，王守经的《略述宝丰隆票号之梗概》，赵永深的《赵永深自述蔚丰厚之经过》，崔珍的《天成亨票庄记》，刘尚学的《山西平遥县票庄记》，王之淦的《票庄实事论》，任汝梅的《票庄记录》、《协同庆汇兑庄记》，侯豫生的《天成亨票庄始末记》，颉尊三的《山西票号之构造》，王钰的《票庄纪略》，史梦麟的《票庄纪略》等，但这些著述稿件大都非常简短，只记录一些具体事情，能从不同侧面反映票号的一些内部情况。本章主要谈一下李宏龄和范椿年两个人的著述情况。

第一节 摇《同舟忠告》及 《山西票商成败记》的主要内容

摇摇李宏龄^①（1867—1955 年），字子寿，山西平遥县源祠村人，自幼好学。因家道中衰，少年时就到钱铺学徒，不料术成而钱铺败。故于同治元年（1862 年），经邑人推荐，在蔚丰厚票号做事，因办事干练机敏，渐为主事者所器重，共达 30 春秋。先后主持该号京师、上海、汉口分号号事 10 多年，曾倡议各票号合组大银行，是山西票号的一位改革家。李宏龄善于观察形势，当清末社会经济发生急剧变化、以汇兑为主要业务的票号发生危机时，他针对票号业的弊病，率先倡言票号改革。以对事物敏锐的洞察力，经常分析时局，不断寻找票号的经营之道，并不断向平遥总号提一些好的建议。尤其是在清末社会经济发生变化，票号业发生危机时，他

^① 中国人民银行，山西财经大学：《山西票号史料》，山西经济出版社，1985 年。

第一章 票号从业人员的回忆与反思

与渠本翘等人曾极力主张山西票号改组银行，但终因守旧者的阻挠而未能实现。

李宏龄在《同舟忠告》中，回顾了票号的辉煌时代，“一纸之信符遥，百万之巨款立集”，即使在庚子动荡、大局危岌而商业停滞的状况下，票商执券兑现却依然应付裕如，更使得山西票号信用益发彰显，票商银券成为国内最足取信者，山西票商因此而名誉著于全球。中外人士所公认赞许山西票商处事敏捷，金融圆活。因此数百年来，中国商业莫盛于山西帮票商。但他不为昔日的成功而陶醉，敏锐地意识到其中的危机。“日中则昃，月盈则食”，帝国主义列强向中国发动了一系列侵略战争，开商埠、设租界、控制海关、勒索赔款、输入资本，操纵了中国财政经济命脉。与此同时，外国洋行和银行势力由沿海深入内地：大肆掠夺和剥削，使中国经济危机频繁，工商业和金融业深遭破坏，一批批地破产倒闭。同时，随着洋务运动和民族工业的发展，电报、邮政、铁路、轮船等交通事业以及银行事业相继兴起，特别是大清银行、交通银行和各省官银行号的设立，大小银行间开始了激烈的竞争，出现了优胜劣汰、弱肉强食的新形势。随着国内官商银行、官银钱局号的发展和外商银行的延伸，许多商埠拥有众多的中外银行、账局、票号、钱庄、官银钱局等银行业，银行林立，竞争激烈。这时，票号不仅失去了在金融市场上的垄断和主要势力的地位，而且一遇倒账，损失往往大于外商银行和大清等官办、官商合办银行，它的生存出现了严重危机。票号虽一度繁荣昌盛，但同时也出现了衰败的危机，山西票号自此与银行相较，未免相形见绌者。

李宏龄目睹时局如此，建议改组银行，以收权利平等之效。票号要立于不败之地，要使晋商在金融市场上的权益不致丧失殆尽，全体票号必须联合起来，组织一大股份银行，作为票号的后盾，以求生存。其时，平遥帮票号总经理首推蔚泰厚票号毛鸿瀚（~~1871~~—~~1904~~年），顽固守旧，不察时势，以老眼光看待变化了的时局，总以为票号不合组银行亦安然无恙，故极力阻拦，并诬“银行之议，系李某自谋发财耳！如各埠再来函劝，毋庸审议，径束高阁可也”，让李宏龄倍感失望与委屈，受到了很大的打击，如冷水浇背，而轰动一时的筹办银行之议，亦随之烟消云散了。

在失去机会后，李宏龄于悲愤无奈中，将筹设银行前后信件，次第排列，供人阅读原始信件以明票商失败之因。并于~~1904~~年（民国六年）愤而著述《同舟忠告》、《山西票商成败记》，详细记述了其票号改革思想、

晋商学说史概论

计划和经过，他把从前给总号大掌柜的信札共 苑封发表，这些信件以谈论票号振兴和改革为主要内容。在“迭遭甲午、庚子、辛亥之乱，事起仓促，为国家未有之难，亦为商界未有之奇变。方事之殷也，区区商号如一片扁舟，浮沉于惊涛骇浪之中，稍一不慎倾覆随之。而回顾老号诸执事，泄泄沓沓，大梦未醒，问以时事之变迁，商务之消长，皆似隔靴搔痒，于己无关。予慨念前途，忧深未雨”^①之时，晋商票号经营作为伙计与东掌，或者职工与掌柜来说，共做票号生意，如同共乘一舟，故书取名为《同舟忠告》。

同年，《山西票商成败记》由太原监狱（平遥）自费石印问世，其内容主要是 苑年（光绪三十四年）至 苑年（宣统元年）间，李宏龄联合祁、太、平三帮票号在京各分号掌柜，为倡议票号共同入股，广为招股，集成数百万两资本，创办三晋汇业银行，而写给三帮票号总号的信件以及重庆、成都、汉口、西安、济南、奉天、营口、兰州、广州、沙市 苑地票号响应的回信和劝导总号促成的信件。李宏龄认为，合作银行可以作为票号的后盾，使票号在同大清等银行的竞争中立于不败之地，以保晋人之利益。后因合作银行之事未成。李宏龄把它视为票号失败的重要原因之一，所以，此书取名《山西票商成败记》。这两本书详细记述了他的票号改革思想、计划和经过。李宏龄率先发动票号改革，可谓有远见之举。尽管“诸大号主者皆不用”，结果，“不数年国变作，全国俶扰，汇商业遂不支，一一如君言”。但李宏龄的票号改革思想，确实代表了当时商人中的进步思潮。《同舟忠告》和《山西票商成败记》是反映清末票号兴衰的商人信件，比之官府档案、新闻报纸反映的史实，更具参考价值。

第二节 李宏龄的经营管理思想

李宏龄在担任蔚丰厚票号分号经理期间，正值时局激烈动荡，内忧外患此起彼伏，国无宁日，先后发生了甲午战争、庚子事变、光绪皇帝和慈禧太后先后去世等事件。在此期间，一些商人常因举措失当而致经营失

^① 李宏龄：《晋游日记·同舟忠告·山西票商成败记》，山西经济出版社， 苑年。

败。而李宏龄却能独具远见，应付自如。其主管之票号不仅能抵御风险，免遭损失，而且还颇有斩获，利润不菲。他自认为尚可“聊以自慰”，出色业绩反映了他非同一般的经营管理思想。

一、因时而变，改革创新

李宏龄有胆有识，陈立三在《平遥李君墓表》^①中称赞其“虽治商，而好读儒生性理诸书，有所得，服膺而躬行之”。由于好学，思想境界得到扩展，李宏龄在对事物的认识上往往能有高人一筹之见，在解决新问题时往往有开拓创新的精神，在遇到事物发生矛盾时，能不拘泥而灵活地发挥人的主观能动性。

19世纪80年代至20世纪初，中国随着洋务运动和民族工业的发展，电报、邮政、铁路等新技术手段不断采用，必然对票号的经营产生新的影响。他认为应该开展电报汇兑业务，便利顾客需要。长期以来，票号经营的汇兑业务，只有票汇和信汇两种。随着国内电报事业的发展，社会上普遍要求票号办理电报汇兑业务，以适应经济发展的需要。光绪十五年（1889年）前后，各票号相继开办了电汇。可是，蔚丰厚票号当事人偏要停办电汇。他们认为：“我号准其电兑银两，已试办一年，救他人之急需，我号所得费亦属寥寥。少得兑费属小，关乎利害甚大，与其追悔于后，莫若及早回头，各庄以（光绪十七年）二月底即行停止。”李宏龄起初亦以总号之命是从，决定停办电汇为是，但当他分析形势权衡利弊后，觉得此为下策不可取，所以三番五次函劝总号不要停办电汇，反之“势必耽搁买卖”。他说：“各省电会（即电汇）银两已属通行，若咱号一家不用电会，势必耽误主道。比如，我号旧日之主道，或有电会款项，势必至别号电会，别号可由生而熟；为日既久，我号反因之由熟而生，即有不用电会款项，亦恐由别号会兑。是生意未必因电兑格外生色，却恐因停止电会减色，此亦不可不虑。”

清末票号受到国内纷纷而起的银行的挑战时，李宏龄清醒地看到，在

^① 中国人民银行山西省分行、山西财经学院：《山西票号史料》，山西经济出版社，1985年。

晋商学说史概论

外资银行面前，票号的经营方式和资本规模毫无优势，票号只有改组银行才有出路，遂与祁县票商渠本翘一起联合平、祁、太三帮票号在外分庄经理，一面不断致信平遥总号，阐明利害，力劝改组银行，一面进行具体的筹划工作。他们在致平遥总号的信中说：“现在市面迥非昔比，各处银行林立，凡我同行皆受影响，甚至显与为敌。若不及早抵制，将来且恐立足无地，以后诸事为难，生意日见消减，别无善策可筹。惟有创立银行，保护自己行业，结成团体，抵制外行，最为善策。”“乃自甲午、庚子以后，不惟倒欠累累，即官商各界生意亦日见萧疏（索）。推原其故，固由于市面空虚，亦实以户部及各省银行次第成立夺我权利，而各国银行复接踵而至，出全力与我竞争。默计同行二十余家，其生意之减少已十之四五，存款之提取更十之六七也……我行存款至多向不过四厘行息，而银行则可得五六厘；放款者以彼利多，遂提我之款移于彼处。且彼挟国库、藩库之力，资财雄厚，有余则缩减利息散布市面，我欲不减不得也；不足则一口吸尽，利息顿长，我欲不增又不得也。彼实司操纵之权，我时时从人之后，其吃亏容有数乎？至于外国银行渐将及于内地，所有商家贸易，官绅存款，必将尽为所夺。外人之素习商战，更非我所能敌，试问我行尚有何事可做乎？此数年来之陈迹，亦以后事势所必至，非晚等之过虑也……况改为银行，如保护等事，票号所不能享之权利，银行独能享之，以我晋商之信用，票号之殷实，不难为中国第一商业。且权在票号操纵，仍可自知，人皆晋人，生计可保不绝，又何乐而不为哉！”

他还未雨绸缪，对组设银行可能出现的几个问题做了应对策略，如果恐怕出资改银行后亏本，可“平时多积公积，即防亏折”；如果恐无人可用，“每家不过酌拨数人，已自敷用”；如果恐各票号投资经营界限不清，生意难做，他所设想的已不是我国传统的无限公司，而是有限公司，“公开银行，正如我晋之开小号，字号作东，另立账簿，另占地方，获利之后，按股均分，绝不虑其混淆也。”在具体的操作上做了周密的部署。

具体来看，李宏龄等与各票号在京分号已通过会议制定了具体的方案：

(员) 每家各出资本三五万两，作为有限公司。

(圆) 集股本 ~~缘~~四万两，每股 ~~员~~四两，每月源厘行息。

(猿) 银行应名为晋省汇丰银行，悉遵票号做法，略改其不便之处，以合银行规则。