

抗戰前上海民營銀行的經營理念 ——以戰前上海商業儲蓄銀行的經營為例

梁耀強

(香港中國社會經濟研究會)

一、引言

經歷兩次鴉片戰爭，中國銀行業被外國在華設立的銀行所壟斷。外資銀行在中國的設立，不僅為我國的商品和資本的輸出，而且可以發行紙幣，承辦中國政府的貸款，漸漸壟斷中國的國際匯兌，對中國傳統的金融機構產生了衝擊。清末民初，隨著中國留學銀行家逐漸返國，我國銀行的設立日益增多，形成抗衡外國銀行的局面，而國人自辦設立第一家民營銀行^[1]始 1897 年。

辛亥時期，中國掀起「實業救國」、「以工立國」等社會思潮。為抵制西方列強的經濟侵略，民間要求開辦銀行，完善銀行制度的呼聲日益高漲，因此，促成了股份制形式的現代銀行在中國發展起來。第一次世界大戰期間(1914—1918)，外國金融勢力無暇兼顧中國金融市場，中國的銀行業才藉機發展。隨著華資工商業的快速發展，多間華資民營銀行先後設立。1915 年，陳光甫深悉我國資源日貧，欲謀工商實業之發展，必先有健全金融機關不可，終促成上海商業儲蓄銀行(以下簡稱上海銀行)的成立。

本文以「上海銀行」的發展為研究對象，從 1915 年至 1937 年時期的經營為研究範圍，接著探討上海銀行的經營業務情況，從中窺探民營銀行在外商銀行、國營銀行和錢莊夾縫中的長足發展因素。分析該行對促進民族工商業的發展，對中國銀行業帶來的勃勃生機，對國民經濟的發展都作出的重要貢獻；尤其探討該行對促進近代中國工業化，完善中國金融業極有珍貴價值。

二、上海民營銀行業的勃興

清末民初是中國社會經濟發生重大變化的時期，不僅在於對外貿易和華資工商業都有了很大發展，而民營的銀行業也從無到有，逐步壯大。

(一)近代中國金融業的結構變遷

近代中國未有新式銀行以前，進行借貸融資的信用組織有當舖、印局、錢鋪、銀號、帳局、票號和錢莊等，先後出現而名目繁多。但其中以當舖、票號和錢莊為最主要，前者多在北方，後者以南方為主，而當舖則遍及全國。^[2]這可以說典當、票號、錢莊三者為傳統金融組織。到了十八世紀二十年代期間(約於清雍正乾隆之際)，社會上產生了經營工商業借貸金融機構，這是按其業務性質而取名稱為「帳局」；就其性質而言，它可說是中國最早的銀行。

自五口通商後，外國西式銀行來華開設如雨後春筍，這些不僅對中國固有的金融機構造成衝擊，而且改變其原有經營方式。1897 年，盛宣懷(1844—1916)招集股本，奉旨於京師、上海創辦中國通商銀行，於是誕生了中國第一間自辦的西式銀行；自此，中國自辦銀行紛紛成立。

典當業(或稱當舖)是一種信用組織又具有金融性質而古老的行業，有二、三千年的源遠流長歷

史，在清代前期它已遍及全國城鄉。當舖是接受家庭或個人財物作抵押，貸款給顧客的行業，換言之，它產生於個人需要，是一種抵押放款形式。^[3]

錢莊為我國早期的信用機構之一，它是為適應近世商業需要而產生，主要從事貨幣兌換業務，信用範圍狹窄，多半是親朋私人往來。這種貨幣經營活動，開始是由商鋪兼顧經營，後來改為專門機構來經營。^[4]票號的主要利潤來源是存放款利息差額和匯費，以及匯兌時的收付的時間差距等。存款有些不付息，有些則付較低的利息。^[5]

有關錢莊與票號的性質，據陳其田研究所得：錢莊的性質是兌錢，票莊是匯兌。錢莊營業的類別，和票莊營業方式不產生衝突。票莊代理國庫省庫；錢莊包攬道庫縣庫。票莊的存款以官款較多，放款只借給錢莊、官吏及殷實商家；錢莊的存放款則以一般商人為對象。錢莊做貼現、兌換、實賣金銀、交換票據等等，而票莊常以交結官吏，兼及發行紙幣；錢莊注重社會信用，不發紙幣。這是票莊錢莊互相分野，互相銜接的地方。^[6]

銀行主要是經營存款、放款和匯兌業務；其與工商業之關係，主要提供融資、投資及相關各項服務，兩者可以說是互為依存、相得益彰。銀行對工商業的放款，每一放一收都對經濟發生促進或抑制的作用；而經濟學者把銀行這種調節作用，稱作「信貸槓桿」。劉鴻生亦認為：「一個銀行，如果沒有工商企業的關係，就不能長久存在；而工商企業，如果沒有銀行作支柱，也就會陷入停頓」。^[7]二十世紀初，隨著華資民營銀行的興起，當舖、票號和錢莊三者的傳統金融組織的發展，已開始走下坡。

(二) 上海成為全國金融中心的契機

近代中國金融之發展，其初期以北京與上海兩大都市為重心。十九世紀末，中國社會經歷了甲午戰爭、義和團等戰役，京津一帶金融頗受影響，上海則是在所謂「東南互保」下平安無事，上海金融業的功能更得以發揮。

近代上海是以其獨特的發展方式而為世人所矚目，其中金融業的發達和金融中心的形成尤為人們所稱道。其因素有如下各項：

1. 太平天國革命失敗，作為全國金融中心的上海卻因此而更加繁榮。在這個社會大動亂的日子裡，上海租界竟成為難民的天堂。咸豐五(1855)年，上海的公共租界大約只有二萬華人居住，十年之後居留華人增加到九萬，難民中攜帶大量金錢逃到上海者，大不乏人，隨後他們更為安全起見而把錢存到錢莊、票號或外國銀行，有些甚至自己開設錢莊營業。例如，蘇州的程衡齋以典業起家。在太平天國期間，他的四子臥雲攜資十萬到上海，為程家崔滬創立了第一家錢莊。^[8]

2. 在地理位置而言，自晚清以來，北京、天津、上海、武漢和廣州等，一直為中國五大都市。上海地處優越的地理位置，交通十分便利。因此，上海能憑藉鐵路和水路的便利伸展到中國的每一個地區，而且通往世界各大洲的重要港口，不管出洋往返，最為便利。從世界時差看，上海位置剛巧是跨越紐約和倫敦兩個國際金融中心的都市，所以能延續全球的金融活動。上海作為金融活動的基地，是有著它獨特的地理條件的，可以說，在當時的中國沒有優勝於它的城市了。

3. 上海被西方列強闢為租界以後，無論是清政府、北京政府，甚至國民政府，都無權干涉租界內的事項，一切政令、法律、對租界均無效。倘有衝突，中國政府需要遵照租界內西方的法律辦理。至於日常治安，他們自有格局。因此，許多達官貴族、新舊軍閥、士紳商賈等，每每在遇到政事爭議時，就紛紛投入租界。把租界當作最安全地區，並視該區為開辦金融業的樂土。

4. 在第一次世界大戰時期(1914—1918)，外國金融勢力無暇兼顧對中國金融市場的管制，而且北方地域連綿戰役，軍閥虛耗大量軍費。上海相對於華北地區較為平靜，中國的金融業才隨著華資工商業的快速發展，從而推動了華資銀行的設立。至二十世紀20年代以後，上海金融業發生了重大變化，華資銀行的資本實力急劇上昇，超越了傳統的錢莊，成為一支重要的力量。除了上海實存

的華資銀行外^[9]，外國的主要銀行包括國家銀行在內都在上海普遍設立了分支行，形成了以上海為中心的金融網路，由於金融資本的增多，不僅促使上海整個社會的政治、經濟、思想文化各個方面開始產生很大的影響，所有這一切為上海進一步成為國際金融和匯兌中心奠下一定的基礎。^[10]

5. 隨著外商銀行的進來，帶來了一套現代金融的管理體制和競爭機制，如對人員的選用和培養訓練、各種訊息的收集和應用、新的信用工具的發明和推展等等一系列的經營管理辦法，為上海華資民營銀行業創造了內在的條件。

(三) 民初三大財團的角力

北洋政府時期，由於當時政局出現地方政府分治因素，中國曾發生三大財團的競爭，這三大財團分別為以北京、天津為中心的「華北財團」、以上海為中心的「江浙財團」和以廣州、香港為中心的「廣東財團」。而各財團的系統如下表：

表 1 民國十五(1926)年三大財團各系統表^[11]

資本集團	銀行系統	所屬銀行
華北資本集團	政府系	中國銀行
		交通銀行
		新華信託儲蓄銀行
	北四行系	金城銀行 (二)
		鹽業銀行
		大陸銀行
		中南銀行
	直魯系	邊業銀行
		東萊銀行
		中國銀行上海分行
江浙資本集團	南四行系	上海商業儲蓄銀行
		浙江實業銀行
	寧波系	浙江興業銀行
		中國通商銀行
		四明商業儲蓄銀行
		安徽系
華南資本集團	港粵系	中孚銀行
		廣東銀行
		東亞銀行
	福建系	國民商業儲蓄銀行
		和豐銀行
		中興銀行

資料來源：根據吳承禧著：《中國的銀行》資料編制，頁 19。

這三大資本集團，是在民國二次革命後和第一次世界大戰時期，在我國銀行業發展的基礎上逐

步形成。華北財團以北京、天津為活動根據地創設官辦、商辦銀行；然而，該地區亦為北洋政府的政治中心，被軍閥及官僚操控，經營高利的公債。由於北洋軍閥觸發連綿戰事，為了支付軍費而向外大量舉債，又濫發紙幣，以至金融基礎遭受破壞。而華南財團的資本力量，主要偏於香港，廣東一隅，其經濟活動以廣州為中心，經營銀行及地方銀行、商業銀行等。然而，在1917年後，由於孫中山先生領導的廣東護法軍政府以南方為大本營，為政事統一全國與北京政府進行抗爭。因此，華南地區所屬各銀行業務也大都則重匯兌，以致削弱該財團的資本實力。上海自1894年後，漸漸成為中國資本實力雄厚工商業最集中的城市，對於凝聚全國民營資本具有較大的優勢，在這一基礎上發展起來的江浙財團，人們所稱江浙財團，多指「江浙金融財團」，因為江浙財團的核心是金融家及銀行家，並以上海為基地，其所擁有的經濟實力，超過當時的華北、華南等兩大資本財團而居於首位。^[12] 隨著政治出現統一局面，國民政府定都南京，上海成為當時全國金融中心，原來的地域經濟利益概念逐漸淡化，北洋政府時期的三大財團漸漸被江浙財團相互融合。

三、上海商業儲蓄銀行的經營理念

上海銀行創辦人陳光甫(1881—1976)是一位有信譽而誠實的銀行家，自1904年在美國留學，專業知識豐富，對國外最先進的管理方法非常了解。於1909年，光甫獲經濟學學士學位回國，就把這種最新的管理方法引進到上海商業儲蓄銀行的管理之中，如他自述：留學心得僅有一語「如何運用思想」！又說「畢生之榮，乃在求知二字，如此而後能樹立銀行服務社會之基礎」。^[13] 從他經營上海銀行二十餘年，把銀行發展的基礎建立在發展工商業的基礎上，使該行發展迅速，資本累積較快，並成為南三行^[14]的支柱。這些充份體現陳光甫的經營策略無人可及，是一位成功的銀行家。

上海商業儲蓄銀行的創設冠以儲蓄名稱，是光甫自始認為儲蓄為資本之源泉，如能辦好儲蓄，無憂資本之薄弱。累積資本，然後可直接對於工商業作放發培植之貢獻。間接廣開國民就業機會，以致國民可以增加收入，從而國民生活可以提高，亦是救國之道，致國家於富強康樂之境。^[15]

(一) 上海商業儲蓄銀行的創建經過

上海銀行從1915年開業經營至1937年抗戰前期之二十一年間，其發展歷史，可分為三個階段：1. 建立基礎階段(1915—1921)、2. 穩步發展階段(1922—1929)、3. 發展鼎盛階段(1930—1937)。有關各階段的發展經過，茲依次略述如下：

1. 建立基礎階段(1915—1921)

上海銀行開業初期為求吸收存款，故以大銀行服務之小銀行自居，隨著銀行業務逐漸展開，該行為謀增益資本與存款，充裕資力，決心對業務進行改革。在吸收存款方面，為求便利顧客，簡化當時銀行與錢莊的存戶感到不便的服務手續。例如允許存戶以銀兩與銀元並用，甚至可用銀元開戶而用銀兩出入，而不收手續費。對於放款業務，一面提倡貨物押款，另一方面仿效錢莊辦法，經營信用放款。同時並用各種獎勵方法，吸收儲蓄存款，創辦信託業務，及外國匯兌業務。這些連串革新銀行服務，皆是其他商業銀行所未舉辦的。對於上海銀行之種種新辦法，不僅予以客戶好感，而且資本與存款乃與年俱增。其進度有如下表：

表 2 1915—1921 年資本與存款進度表

年 份	資 本	存 款
1915	200,000	577,000
1916	300,000	1,445,000
1917	300,000	2,067,000
1918	700,000	3,414,000
1919	1,000,000	6,394,000
1920	1,000,000	10,613,000
1921	2,000,000	13,437,000

資料來源：根據姚崧齡著：《陳光甫的一生》編制，頁 21

自上海商業儲蓄銀行成立之後，激發人民創辦企業及新設商業銀行者與日俱增。根據 1922 年的統計，北京與上海兩地約有四十餘家的商業銀行中，資本實力雄厚者有十一家，而上海銀行之資本額，與其他十間銀行作比較，其存款額則列第四位。這反映上海商業儲蓄銀行之基礎更形堅固，亦被社會公認為第一流之商業銀行。^[16]茲將 1922 年，資本實力雄厚之十一家銀行之名稱，及其資本額與存款額表列如下：

表 3 1922 年 11 家主要商業銀行及其資本額與存款額表

名 次	銀行名稱	資本額	存款額
1	鹽業銀行	3,500,000	18,249,000
2	浙江興業銀行	2,500,000	16,688,000
3	金城銀行	4,500,000	15,802,000
4	上海商業儲蓄銀行	2,500,000	13,450,000 (一)
5	中國通商銀行	3,472,000	9,925,000
6	四明銀行	902,000	9,925,000
7	浙江實業銀行	1,760,000	8,207,000
8	中南銀行	5,000,000	6,818,000
9	大陸銀行	2,000,000	5,822,000
10	中孚銀行	1,500,000	5,116,000
11	中國實業銀行	2,290,000	4,829,000

資料來源：根據姚崧齡著：《陳光甫的一生》編制，頁 22—23

2. 穩步發展階段(1922—1929)

在該段時期，陳光甫所主持的上海商業儲蓄銀行，穩步發展，致力改善業務，以及擴充服務範圍。

對於往來存款與國內匯款方面，則不斷簡化手續，以謀顧客之方便。對於儲蓄存款方面，則增加儲蓄種類，以吸引客戶之存款。對於國外匯兌方面，則增加通匯地點，並選派員工前赴國外實習，以求探究歐美銀行經營方法之標準。對於放款方面，則敬遠官僚，而注重貨物押款。上海銀行為方便吸收存款，拓展分支機關。與此同時，創辦旅行與保險事業，藉此推廣銀行服務範圍。

在銀行內部組織及人事管理方面，如成立總經理處與設計委員會；規定監察人實行檢查全行帳目，設置人事科及行員訓練機構等，都是為了配合服務效能與管理效能，齊頭並進，藉以提高銀行信譽。

3. 發展鼎盛階段(1930—1937)

在此一階段中，上海商業儲蓄銀行之信用已得到肯定，故其發展較前兩期有所改善。在全國十一家大銀行的存款，按名次排列，1927年上海銀行為第五位，至1930年已躍居為第一位。有關十一家主要商業銀行存款的比較如下表：^[17]

表4 1927—1931年11家主要商業銀行存款比較表

行各	1927年		1928年		1929年		1930年		1931年	
	金額	名次	金額	名次	金額	名次	金額	名次	金額	名次
中國通商銀行	8,273,750	10	8,378,700	10	9,560,478	10	19,512,340	10	32,422,661	10
浙江興業銀行	44,244,464	1	44,244,464	4	54,440,575	3	66,347,188	4	71,480,345	4
四明商業儲蓄銀行	29,311,743	6	44,844,071	3	48,746,311	6	51,501,785	6	50,145,442	7
浙江實業銀行	25,265,204	8	27,645,393	8	34,171,175	8	45,076,073	7	38,668,334	9
新華信託儲蓄銀行	6,874,403	11	6,450,392	11	6,812,248	11	6,817,251	11	11,746,997	11
鹽業銀行	40,763,667	3	43,149,350	5	49,884,598	5	57,626,474	5	69,900,754	5
金城銀行	42,426,308	2	62,028,298	1	65,442,307	1	78,944,492	2	90,709,516	2
大陸銀行	25,989,419	7	36,254,194	7	39,810,700	7	47,755,261	7	68,400,772	6
中南銀行	33,791,456	4	40,175,661	6	52,982,629	4	67,724,868	3	76,441,185	3
中國實業銀行	17,746,971	9	19,804,770	9	23,764,773	9	35,676,965	9	43,703,229	8
上海商業儲蓄銀行	31,329,199	5	46,460,976	2	65,404,551	2	96,038,728	1	99,692,333	1

資料來源：根據《中國重要最近十年營業概況研究》編制，載《上海商業儲蓄銀行史料》，頁401。

自此以後，我國經歷不少巨大事變。與此同時，上海銀行進行全面改進。經過數年間，幾經改進，其成效顯著，而業務資力趨於高峯。其發展成效之最顯著者，如下文所列：

- (1) 增加資本為五百萬元，內以新股一百五十萬元分配行員認購，使行員成為股東，實行勞資合作。
- (2) 總行自建新廈落成，不僅規模宏偉，而且內部佈置配備，均特聘美國銀行專家設計，一切均謀辦事敏捷，顧客便利，同時採用機器記帳。
- (3) 為增加存戶信用起見，特延執業會計師公開檢查全行帳目，將儲蓄部會計獨立，按期登報公佈資負狀況。
- (4) 參照歐美市區支行辦法，在人口繁盛之都市，增設分支行。
- (5) 設立信託部，指導民眾投資工業，並為使工業資本證券化，特提倡公開招股，及發行債券。
- (6) 提倡農業合作貸款。
- (7) 輔助新興工業，擴充工業貸款。
- (8) 輔助小工業與便利薪工階級，試辦信用小額貸款。
- (9) 建立倉庫網，推廣貨物押款。
- (10) 與英商合辦實豐保險公司。

(11)為儲備中上級行員人材，開辦長期行員訓練班。

由於上述措施之切實進行，上海商業儲蓄銀行創立二十六年，其業務迅速發展，業務範圍不斷推廣，該行在1936年成為同業銀行之冠。^[18]

(二) 嶄新開拓銀行服務的經營理念

上海商業儲蓄銀行在開業之時，剛巧第一次歐戰最激烈的時候，國內實業紛紛興起，尤以上海的創設特多，但這時候上海還是個很少有自設的新式金融機構，可以幫助工商業運用資金的周轉，而一般民眾的儲蓄，亦很少有安全存放的地方，因而促成該行創設。^[19]而上海銀行的經營方法是「人爭近利，我圖遠功；人嫌細微，我寧繁瑣」；經營路線是「敬遠官僚，親交商人；守此數事，努力邁進」；^[20]經營口號是「服務社會，輔助工商業，發展國際貿易」。這些口號更成為該行行訓，亦即上海商業儲蓄銀行成立的目標，與後來拓展之鵠的。^[21]

1. 堅持以服務社會為原則

所謂服務社會，其所以能對社會擴展服務之區域，發揮服務之精神。^[22]上海銀行創設初期，陳光甫受股東公推為銀行總經理，該行在開業之初，由於陳氏深恐財資不足又不靠政治實力，要在金融界立足，只有走入社會，接近工商業，以服務取勝，才能博得社會信任。他這種經營理念，在當時而言，從沒有人提倡，因此，上海銀行把「服務社會」作為第一行訓。光甫把銀行業務比喻「銀行業務，不若他種商店有陳列貨物可任人選擇，銀行之貨物即為服務，故我行一無所恃，可恃者乃發揮服務之精神」。^[23]並認為服務社會必須採取主動行為。^[24]為此，他根據外國銀行的服務精神，提出「顧客永遠是正確的」，「顧客是衣食父母」，除了要求櫃檯服務員「應對顧客，首當和藹……，宜常以笑臉迎人，使人於見面之時即有好感」。^[25]而經理人員則不坐經理室，提倡他們與顧客密切聯繫，多交談，多訪問，多聽取意見；在經理桌上擺置職務和姓名牌，使顧客可以隨便找經理接洽業務，其目的使顧客倍感親切。^[26]與此同時，他要求行員應避免與顧客爭執，因為一旦發生爭執，不但顧客感情因此受損，而且會引起其他顧客的不平，直接影響到銀行的營業，「銀行得一顧客，目前之利益不見大，但因一人之感情可推至千萬人；反之，喪失一人之感情，其害亦可傳播至千萬人」。陳光甫還進一步指出，即使顧客已對服務質量感到滿意，行員為顧客服務，絕不可自滿與存有驕傲之心。^[27]他們這樣做的目的，在於以服務換取報酬，正如陳光甫所說「使顧客對我滿意，而換得分內之報酬，此即所謂正當之利益」。

2. 輔助工商業發展為目標

上海金融業與近代工商業的關係是相當密切的。在銀行興起以前，對工業的放款主要由錢莊擔當，但錢莊的資力有限，利息又高，而且傳統的業務方針是對商業的資金融通，其舊有的對個人信用的放款制度也不可能集中大量資金以供工業的資金需要。我國華資工商業在第一次世界大戰中有了很大發展後，產生了對資金的迫切需求，而利潤的豐厚，亦足以保證放款的如期償還，這樣促使銀行與工商業的金融關係更趨密切。

光甫在上海銀行開業之日曾說「一國工商業之發展，全恃金融機關為之樞紐。我國百業彫敝，其故由於金融機關之阻滯不靈，此次歐戰已得極好之教訓。凡一國國民苟無遠識大志，即無可以立足之地。我國實業今在幼稚時代，欲培植之、啟發之，必當先有完善之金融機關。本行宗旨，注重儲蓄，並欲扶翼中(國)交(通)兩行而為其輔佐機關」。^[28]因此，上海銀行自1915年創辦以後，為扶助新興工業，逐步設法轉移對人信用之積習，改變為對物信用，藉以保障存款之安全穩妥，並可使廠商能得較多之借款，在該時期供給工廠借款有兩種方式。其一、以營運借款，即以該廠原料與制成品所存儲之貨倉庫交予上海商業銀行管領，憑該質押透交，可以隨還。其二、以廠機押款，即以該廠之

廠房、機器、生財等作押借款。^[29]

上海銀行對華資工商業工業的放款，並不局限於上海一地，還透過它們的分支機構，擴展到其他地區，至於各地曾與該行發生密切關係的工業如下表：

表 5 上海銀行放款的工廠企業

地名	廠名
上海	申新紡織一廠、二廠、五廠、八廠、九廠，鴻章紗廠，上海印染廠，福新、茂新面粉廠。
南通	大生紡織一廠、副廠，復新面粉廠，廣生油廠。
海門	大生三廠。
無錫	申新紡織三廠，振新紗廠，麗新紗廠。
常州	大成紗廠，民生紗廠。
鎮江	貽成面粉廠。
南京	太昌面粉廠，各碾米廠。
蕪湖	裕中紗廠，益新面粉廠，同豐等碾米廠。
九江	久興紗廠。
漢口	申新紡織廠，福新面粉廠，大成紡織四廠。
沙市	沙市紗廠。
蚌埠	寶興面粉廠，信豐面粉廠。
臨淮	淮上火柴公司。
徐州	寶興面粉廠。
海州	海豐面粉廠。
濟寧	濟豐面粉廠。
濟南	魯豐紗廠，仁豐紗廠，成豐紗廠，成記面粉廠，茂新面粉廠。
天津	寶成紗廠，永利化學工業公司，東亞毛織廠。
重慶	申新紗廠，大明布廠，中國植物油料廠，新華等豬鬃廠。

資料來源：根據上海銀行《本行生長之由來》整理編列，頁 16~18。

上海銀行在輔導國貨工業，改善經營管理方面有一套獨特的做法，如：

- (1) 同國貨工業來行商洽借款時，必先研究其固定資金是否足夠，如資本太小，不足應付事業需要時，則勸其增資後，再貸給資金以供其周轉，並協助其募集資本，以應需要；
- (2) 對缺乏技術力量，成本高、質素差的工廠，代為延聘專家幫助其改進；
- (3) 對會計制度不健全的工廠，派去會計人員協助整理；
- (4) 聘請專家審核借款廠的業務報告，遇有應加改進之處，則向廠方建議。

該行還組織了棉業研究會，聘請專家，從事對棉紡工業經營管理的研究。^[30]

與此同時，上海銀行的資金為求易於流動，故為我國工商業提供流動資金周轉，其提供商戶的融資亦多限於商品的承押，以符合商業銀行的原則。其信貸方式以貨物抵押為主，約佔三分之二以上；以廠基作抵押的信貸放款不超過 5%，而抵押折扣約六折；每遇信貸額較大之押款則與同業合作，以減少放款的風險^[31]

表 6 1931 年—1936 年國貨工業放款佔全行放款的比重

年 份	國貨工業放款金額	全行放款總金額	國貨工業放款佔全行放款總金額%
1931	23,000	67,068	34.29
1932	34,562	91,933	37.59
1933	34,576	109,583	31.55
1934	37,096	127,127	29.18
1935	33,751	97,613	34.57
1936	38,732	119,549	32.39

資料來源：根據《上海銀行 1931 年—1936 年營業報告書》編制，載《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 504。

3. 開拓發展國際貿易

所謂發展國際貿易，使生產者能以減低成本而生產商品可競銷於國外市場，首應考慮減低資金信貸成本之供給，如何使需要者能取得國外之器材，以增加其生產，亦當有融通資金之方法，其中如國外匯兌、運輸、保險等方面，金融業如能就其任務之範圍而克盡厥職，自不難收發展實效。^[32]

鴉片戰爭以後，中國的銀行匯兌業務被外國銀行壟斷。無論我國進出口貿易有關的匯兌交易、華僑匯款，必須經外國銀行結算，以至國內的外匯行市也取決於外國銀行。民國初年，我國銀行業所集的資本亦未豐厚，在國際信譽亦嫌薄弱，而外國銀行素不重視我國之銀行，所以我國銀行不能向外國分設行處。因此，我國欲自辦國外匯兌必須依賴外國銀行代為接收匯款，但如欲求其代理，雖先有款項存在該行，僅託代為收發款項，亦難邀其任何承諾。^[33]可見當時我國銀行欲開辦國外匯兌是非常困難。

上海銀行為圖發展我國之國際貿易，以抵制國際經濟侵略，挽回權益，便提出開辦經營國外匯兌業務。於 1917 年開始試辦外匯，首先得到英國、美國紐約及三藩市約定代理銀行；1918 年專設國外匯兌處。該行自經營國外匯兌，首先上海銀行總經理陳光甫和中國銀行的張公權等跟一個名叫耿愛德(E. Kann)的德國人學習外匯業務，其後高薪聘用前德華銀行天津分行經理柏衛德(Gustav Barwald)為顧問，^[34]更派出了一些高級職員到美國學習。於 1920 年，通匯地點不斷增多，分別在設美國六處、英國一處、法國一處、荷蘭一處、日本四處，新加坡一處，凡國外商埠亦設有代理處。其在美國和英國都有直接往來的銀行，信譽亦增高，並在外國銀行取得大額透支資。^[35]至 1928 年，上海幾家經營外匯業務的華商銀行所做的進口押匯，以上海銀行為最多，其外匯業務是辦得比較早和比較好的。

上海銀行自陳光甫考察歐美回國，使他印象深刻者為歐美商業，由聯合而入於國際化，其中保險業之發展，一日千里。他指出中國保險業最不發達，^[36]由於我國沒有經營保險業，故我國商人自營商業，向外人機關投保已成慣例。^[37]陳氏更指出「外國大公司在中國有分行者，都在歐美有分行」，因貨為流通世界之物，倘「貨來而保險不來，必不能暢行無阻」，而保險生意全被外國獲利。光甫認為中國商業既因交通便利，已成為國際化，因此，陳氏倡導創辦保險部以期挽回利權。由於我國沒有經營保險業基礎，故該行以聯營方式經營保險業，於 1931 年與英商太古洋行合資創設寶豐保險公司，冀藉外國保險公司之關係，提高合資公司的國際聲譽。^[38]自上海銀行創設保險業務以後，我國其他銀行紛紛開辦保險業，該行亦成為上海保險業之佼佼者。

四、結論

上海自被開關商埠後，漸漸成為近代中國的經濟發展中心，這對上海成為中國金融中心起到決

定性作用。民國肇建，中國華資民營銀行的設立漸漸成為抗衡外商銀行金融侵略的力量。中國民營銀行在沒有發達的工商業基礎，又在外國銀行和錢莊、票號的夾擊中產生，先天就非常脆弱。同時還要受到與此同時產生的國營銀行的競爭。因此，從中國民營銀行產生的那一天開始，就要面對一條彎彎曲曲的道路。

藉著第一次歐戰的爆發，中國銀行業的發展步入黃金時期。從1914—1926年，從銀行的家數看，由1911年的原存12家發展到1925年的141家。^[39]華資民營銀行的崛起，打破了外商銀行與舊式金融機構「錢莊」的壟斷局面，形成了外商銀行、華資民營銀行和錢莊三分天下的情況。1927—1937年是國民政府經濟發展的最高峰時期，亦即進入第二個黃金時代。而民營銀行借助國營銀行的勢力得到一定的發展，在該時期民營銀行對我國企業的發展起了重要作用。

綜觀而言，在1937年以前，民營銀行能夠審時度勢，根據中國的具體國情，制定其經營策略；與外國銀行、國營銀行和錢莊的關係取得相對平衡，而我國工商業和民營銀行業也取得了同步的發展；並湧現一批優秀的銀行家，他們的經營理念和管理藝術，成為啟導我們的寶貴經驗；其中上海商業儲蓄銀行從開辦時，股東僅得7人，資本實收8萬元，被同行譏稱為「小小銀行」，經過二十餘年的發展，其資產超過3億元，成為全國最大的民營銀行。

值得一提的是，上海銀行發展速度驚人，除了佔有江浙財團的人緣、地緣等優勢外，陳光甫確立的經營理念與優越管理策略也是主要原因，他在經營上非常注重革新，認為現下世界上無論什麼事業在變化，銀行事業也要配合市場上的變化和需要。光甫成功把國外銀行的先進管理方法與我國的具體國情結合起來，制定了一套高效率的管理體制，並在實踐中不斷修正，推陳出新。上海商業儲蓄銀行所發揮「實創」(Implementatio)精神，對促進我國民營銀行業和工商業現代化，起著中堅力量，從另一個側面的思考，該行亦反映了戰前上海民營銀行的歷史發展過程。

註釋：

- [1]中國自辦的第一家銀行是由盛宣懷所創辦的中國通商銀行。
- [2]梁耀強：《實業與銀行關係：以交通銀行為個案研究(1907—1949)》(香港：新亞研究所史學組，碩士論文未刊稿，2002年7月)，頁10。
- [3]劉光第著：《中國的銀行》(北京：北京出版社，1984年1月)，頁10。
- [4]拙文：《實業與銀行關係：以交通銀行為個案研究(1907—1949)》，頁13。
- [5]拙文：《實業與銀行關係：以交通銀行為個案研究(1907—1949)》，頁17。
- [6]陳其田著：《山西票莊考略》(臺北：華世出版社，民國67年影印)，頁157。
- [7]拙文：《實業與銀行關係：以交通銀行為個案研究(1907—1949)》，頁1。
- [8]王業鍵撰：《中國近代貨幣與銀行的演進，1644—1937》(臺北：中研院經濟所，民國70年)，頁74。
- [9]根據統計約有31家華資民營在上海設立總辦事處。
- [10]陸興龍撰：《上海華資銀行業的產生和初步發展》，頁52。
- [11]吳承禧著：《中國的銀行》(上海：商務印書館，1936年)，頁19。
- [12]姚會元著：《江浙金融財團研究》(北京，中國財政經濟出版社)，頁7—10。
- [13]吳湘湘著：《陳光甫服務社會》(《民國百人傳 第四冊》)(台北：傳記文學出版社，民國66年)，頁3。
- [14]所謂南三行，是指上海商業儲蓄、浙江興業、浙江實業三家民營銀行的通稱，是一個無形組織。南三行都以上海為基地，總行設在上海，在業務上相互支持，互相董監，形成了一個強有力的民

管銀行集團。約在 1924—1925 年間，南三行曾經一度商談合併，但不成功。參看中國人民銀行上海市分行金融研究所編《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 76。

- [15]張壽賢著：《陳光甫先生傳略》（上海：上海銀行內部發行稿，民國 66 年），頁 28。
- [16]姚崧齡著：《陳光甫的一生》，頁 20—23。
- [17]中國人民銀行上海市分行金融研究所編：《上海商業儲蓄銀行史料》（上海：人民出版社，1990 年 6 月），頁 400—401。
- [18]姚崧齡著：《陳光甫的一生》，頁 24—26。
- [19]中國人民銀行上海市分行金融研究所編：《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 9。
- [20]上海商業儲蓄銀行勵練叢書：《陳光甫先生言論集》（上海，上海商業儲蓄銀行，民國 38 年），頁 34。
- [21]中國人民銀行上海市分行金融研究所編：《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 58。
- [22]中國人民銀行上海市分行金融研究所編：《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 58。
- [23]上海商業儲蓄銀行勵練叢書：《陳光甫先生言論集》，頁 46。
- [24]中國人民銀行上海市分行金融研究所編：《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 870。
- [25]上海商業儲蓄銀行勵練叢書：《陳光甫先生言論集》，頁 46。
- [26]孫曉村等編：《陳光甫與上海銀行》（北京，中國文史出版社，1991 年 7 月版），頁 108—109。
- [27]上海商業儲蓄銀行勵練叢書：《陳光甫先生言論集》，頁 46。
- [28]上海銀行編：《本行回顧與前瞻》，載《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 8。
- [29]《海光月刊》第 9 卷 3 期，載《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 153—154。
- [30]中國人民銀行上海市分行金融研究所編：《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 507。
- [31]〈上海銀行 1934 年度營業報告書〉，載《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 503。
- [32]中國人民銀行上海市分行金融研究所編：《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 59。
- [33]上海商業儲蓄銀行勵練叢書：《本行生長之由來》（上海，上海商業儲蓄銀行編印，民國 38 年），頁 24—25。
- [34]上海銀行編：《二十年史初稿》，頁 71。載《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 104—105。
- [35]上海商業儲蓄銀行勵練叢書：《本行生長之由來》，頁 25—26。
- [36]上海商業儲蓄銀行勵練叢書：《陳光甫先生言論集》，頁 14—15。
- [37]《陳光甫先生言論集》，頁 30。載《上海商業儲蓄銀行史料》，頁 841。
- [38]姚崧齡著：《陳光甫的一生》，頁 47—48。
- [39]吳承禧著：《中國的銀行》，頁 12。