

[按]本文原载《中行生活》第29期(《川行专号》,1934年8月1日),题为《总经理演讲录》。该文为张公权考察四川期间的六次演讲辑录。

张公权率队于1934年4月28日至6月11日赴川对所辖分支行和办事处进行视察与辅导,兼考察四川社会经济状况。随行者有总账室主任刘攻芸、分区稽核徐维明、研究室主任格雷和张肖梅、秘书董孝纯,以及上海分行副经理史久鳌等。还邀请友人陈叔通、黄溯初、严裕棠同行。除往返路途15天外,在川计31天。

其间,张籍此机会向分支行、办事处管理人员,分别发表不同主题演讲,内容主要涉及中行行员的修养和银行的经营两大方面。因系向下属的内部讲话,所以内容非纯理论阐述,甚“接地气”,针对性强,似同僚间开诚布公地交流,对提高行员的素质和银行经营管理水平,有可实际操作的指导作用。六次演讲,也较集中地反应出作为银行家、企业家的张公权,所持之特色鲜明的用人理念和经营哲学。尤其是《如何使我行成为“最进步最稳固之银行”》一节,他作为亲历者概述中行历史,切分利弊得失,指出奋斗方向。字里行间闪烁睿智之光,对今天的金融界从业人员仍有重要的启迪;他向读者描绘了一位志存高远者,孜孜以求的理想银行的蓝图,八九十年前的愿景,仍是今天金融界奋斗目标重要的参照系。

论行员修养与银行经营

视察四川分支行演讲辑录

——《张公权金融言论集》(马学斌编著)摘登(15)

张公权

一个青年行员应具备之性格 在万[州办事]处演讲

一个青年走进了本行,应努力:一、保持旧道德;二、
培养新精神;三、用旧的识见贯彻新的精神。以“旧”

驭“新”,而加以“整个化”,成为中国银行理想中的行员。

四川开行很久了,近数年来,总处从没有人来
过。现在川行各地增设处庄很多;营业方面,也日

作者简介:本文摘自金融史学者马学斌编著的《张公权金融言论集》(待出版)一书,按语为该书编著者所撰。本文文责由该书编著者承担。

臻懋展。目前先有徐广迟君来川，考察行务；次来刘攻芸君，改导会计事项。最近我和总处格雷、张肖梅、史久鳌几位同事又抽暇到此，看看四川行内及行外各方面的情形。今晚特在这里，和大家见见面，谈谈心。

四川行的进展，应用如何办法，自有渝行经副襄理的指导，无庸辞赘。想要说的，是从前各行一种各自为政，各自用人，全不顾联络，全不求“整个化”的银行，不能适存于二十世纪竞争激烈的社会，所以总处在近年来苦心孤诣，力谋统一。所谓统一，分办法、组织与人员三种。关于前两种，常有总处颁发通函，规导一切，且置不论，现在单谈“人”的统一。

一个青年走进中行，便应该想到他的学识是怎样丰富？技能怎样优良？道德怎样高尚？精神怎样壮健？一步步地由低级行员晋升为高级行员。所以要想成为事实的表现，必须循着下列的标准去做。

（一）保持旧道德

我们现在的立场，已超越乎时代。对我国旧有的美德——勤俭信义——却不能不有相当的保持。同人日常用费不“出超”，宜“俭”；每天工作不积压，须“勤”；对外做生意，要尚“信义”，才不会有阻挠。这几样都能脚踏实地做到，便算作中国银行的行员，有了相当资格。

（二）培养新精神

现在的社会，实在进化得很快；一切事业的成功，都含有“新”的原素。我们在中国银行作事，期望将来利己利人，那不但要保持旧有的道德，而且要培养新的精神。什么是新的精神呢？简单地说来：第一是身体好。我们在公余，总得要抽出一些时间来运动，或打球，或旅行，或骑马，或多和大自然接触。有了这种健康的修养，将来不但身体安好，而且对于自己事业的成功，也有多大的帮助哩。第二是宝贵时间。我们作事的速率，要以“一当三”为原则。每天坐在办公室里，没有事做，固然觉得难过；如果有着多量的事务，便以为过多，而故作忙状，也非我们所期许。这两点是不合乎前面提出的原则，应该时加注意才好。第三是作事刻

苦。一件事的成功，不是靠敷衍，也不是只知其然；最要紧的秘诀，却是刻苦。因为作事具有刻苦的精神，才能下研究其所以然底决心，以求达贡献社会的最大目的。第四是服务客气。银行最受欢迎的是顾客，而顾客之所以近悦远来，是银行能够给他满意，这满意便是我们服务客气的象征。银行里站在前线上的人，最常接近顾客。如果顾客去而不来，便是前线人们没有服务客气的好精神的表现，须知：“Customers are Always Right”一语，尽可译做我们服务客气的座右箴言。第五是遵守规矩。银行好似一个大学校，同样地订有行规，叫行员遵守，我们在校里当好学生，在行里也应做好行员。如果自己 不守规矩，任意行动，那不单为银行所鄙弃，也许在社会上也受淘汰呢！

（三）用旧识见贯彻新精神

我们的新脑筋里面，尽管充满着新精神，但是我们的社会是过渡的社会，不可完全尚新，且不必令人家认为吾们是新。吾们待人接物，尽可用旧方法；不过吾们心中充满着新精神，看社会进步到什么程度，吾们慢慢地改用新方法。换言之，吾们是内新而外旧，这样才可以战胜环境。

总之，中国银行的行员，是以“旧”驭“新”，而加以“整个化”的。要是同人能够照着上述三个标准去做，自然成为中国银行理想中的行员了。

今晚就诸位履历谈来，知道大家有的是中学毕业，有的是高中读过没有毕业。那末银行招诸位为学生，加给薪水，诸位即应依着一定的班次，历阶而升，造成完善而不进大学的大学生。但结果有不能跟上的，只好倒台。银行为求完整计，也顾不到他们的落伍了。所以希望诸位能够体贴总处近年来训练人事的苦心和热诚，自己频加努力，力求向上，以取得中国银行最高级行员的地位。断不要自甘落伍，遭受淘汰。

尤须知二十三年来的今天的中国银行，尚未十分完善，如行员精神上和智识上，不加注意，恐今后不到二十五年的时期，银行和行员，都会倒台。所以希望诸位急起自励，努力共进，使中行能够永久适存于社会，使自身能够永久食息于中行才好！

末了，我今晚的谈话，诸位认为校长的训词，

似不足表示亲切。最好当做家长的训诲，而常加实践，便是我的谈话有了相当的代价和结果。

我人本身之能力是否足敷本行今日之需要

在[嘉]定[办事]处演讲

能力不足，则先重道德，次求经验，再则扩充学识。

现就巡视川行各处之感想，略为一谈。

感想为：川行人员之程度，较他省为低。原因为：一、川省银行、钱庄均不进步，川行人员，无良好之环境；二、川行人员多为本地人，即主任阶级，多皆足不出川。

川行人员比较他省程度为低之结果，则发生难于他调之弊。既难他调，在行本身，殊不经济。本行向为各界推为领袖的金融机关，则不论智识、言论、道德、工作，均应较各界为高，获得各界之景仰。吾川行行员，若仅等于普通川人，或更不及，其影响于川行名誉甚大。在沪晤杨黎三君，谓川行目前渐有特色，足证昔日之不进步。近年渝行竭力改革，得此好批评，理应自慰，但观察之后，仍觉名不副实。

此种论调，并非责备同仁，实不免有怜悯之同情。因川行同仁出身学校者多为低级，或竟失学；出身商界者，亦未得良好环境之培育。如树之未大，果之未熟，弊之所在，系同仁之未得教育，不仅限于学校，即普通商业，亦需相当教育。在银行服务，则所需之智识更多，教育尤为重要。银行而无教育，行将不行矣。川行人员，今日如须补充高深学理，或深厚之经验，实不容易。但未尝不可从最低限度做起。

（一）补充智识

为主任者，公暇多读书报杂志，以广学识。多研究本地商业情形，以增经验。每年因公便赴渝行讨论业务之进行方法，对于调查，尤应注意。商业之道，不外常理。旧式商业说，货物之来踪去路；新式商业说，货物之产销。即其理也。当地行员无论大小，对于一地大宗物产之产销情形，及经营商业者之人格、道德、能力、信用，均须彻底明了。因放款之后，其事业不啻为本行所经营，若各钱庄，

彼以借款转放市场，则全市面之放款，不啻为本行之放款。即各帮营业之失败，其失败之原因，亦须调查明白，以为殷鉴。主任以此责营业员，营业员以所得转告同人，互相研究，则银行成一学校，可补同人智识之不足矣。

（二）智识之不足，以人格补充

川行既为川省各界所注意，无论公私方面，均应勉为模范。本行为社会中之一份子，自视甚小，但耳目所系，在小市面之嘉定，尤显其地位之重要。同人既感智识不足符实，则先将人格提高；因人格一高，可补智识不足之缺憾。若二者都缺，不知补充，则必为人所轻视矣。

总之，诸君既感本身之供给，不敷今日中行之需要，则先重道德，次求经验，再次则扩充智识。勉力为之，他日之川行，自可追他行而翱翔，或超越其前，不负今日之希望！

吾们应以人格与能力为竞争的工具

在叙[府办事]处演讲

银行之信用，由于银行员个别之信用结合而成……欲谋本行各行之平均发展，同时必先谋每一行同人之平均发展。

余此次到川省各行视察业务，叙处为最终点，籍此机会与同人谈谈。我行从前在边省地方，如贵州、四川、甘肃、陕西各处分行，结果均未见成绩，不得不次第收缩。原因有三：一、各行距总处太远，总处少人出来视察，当地办事人员，习气日深，因而懈怠；二、主管人员，只知应付官厅，视为能事已毕，漠视业务；三、下级办事人员，知无他迁之望，因循敷衍，只图养家糊口，毫无进取思想。递演至今，边省各行之存在未撤者，仅四川一行。实因：一、川行发有纸币数百万元，非收回有妨全行信用，及既收回之后，存款尚有巨数，不便撤消；二、渝行周宜甫经理，对于川行，应付有方，行为端正，历年于风雨飘摇之中，努力支持，觉不必立予收束，以待时机。今则航空飞机轮船马路，交通便利，与总处之距离，日见缩短，

即此次总处各重要人员巡视之目的，不仅在业务之考察，并在使总处与各处之精神接近，如距咫尺。一面使边远之行，与其他各行平均发展，无此优彼劣之弊。所谓平均发展，一从行的业务方面，一从行员的本身方面。

（一）行的业务方面

目下各地新设之银行日多，业务之竞争日烈，同时以社会新兴事业之日增，业务之范围亦日广。我人必须以加倍之精神与努力，用新的思想，新的方法，开辟新的途径，树立新的基础。若人人能同此信念，共以增进效率、增加收益为努力之目标，行务前途，必有长足之进展。至我人对于社会服务，应随时加以研究态度，如汇款存款手续，于行章范围以内，务求顾客之便利与敏捷。放款一面打开新路，一面仍须审慎从事，力谋安全与保障，避免呆帐之损失。而不论何处营业，必须年有盈余。盖银行为我人生活之所系，必须银行业务进展，基础巩固，我人生活，方可无忧。

（二）行员本身方面

川行人员要具以下各端：1. 私德端正，不为社会所指摘；2. 智识充足，比别人高；3. 衣服朴素整洁。须知中国银行是整个的，从今以后，吾们要使不论何行人员，变成整个中的一份子。倘叙府行员，其程度能力只合于叙府一处，则不特难于他调，且无上进之望。试问一地的行员，只限于一地之用，本行训练行员，岂不十分不经济？而大部行员，且因进银行而反受损害。目前各家银行，纷至沓来，营业竞争，日益剧烈，我们更要淬砺精神，应以我们的人格与能力，为竞争之工具。须知银行最要的条件是信用，信用之构成，是从各人员个别之信用结合而成的。至于人员之去取，比如一盆花草，整个是欣欣向荣的，如发现劣种，妨害花草之营养与发育，就要把它拔除，决不听其蔓延。我们要谋本行各行之平均发展，同时必要先谋每一行同人之平均发展。不论是分支机关，或分支机关中之一员，均须步步整理。其有益于地方而能赚钱者留之，否则去之；行员之合乎本行标准者留之，否则去之。诸君更须知道，本行在社会所处的地位是万目睽睽，我们的

一举一动，不知不觉间都在一般人的耳目间。总处距离虽远，而对于各处之实况，虽无人来，但常能得知底蕴，即是与行无关系的人，不知不觉间流露出来的。以后总处同管辖行，自应常派员考察。各地人员，务宜消除以前那种不良的观念，认清总处对于机关及行员个人的需要，努力做去，则不期年，叙府的办事处与叙府办事的行员，与上海分行的一个办事处及其行员，将有过之而无不及矣。勉之勉之！

以创造能力打破环境

在内 [江办事] 处演讲

目下市面不景气，同人应通力合作，增加办事效率。以“革新精神”，谋本行业务之进展，以“创造能力”，图一切事物之改善。

（一）到川目的

此次到川，目的在观察渝行及所属支行处庄，业务进行工作概况及人事情形。稽核及总帐室主任、研究室主任等，研求重在业务方面、工作方面；鄙人所注意者，在人事方面。查渝属各处业务，虽尚未及全体看过，但以内、井、隆而言，觉得办事人员，比较所办之事为多。内处成立以来，为时不久；而井、隆两庄之开设，时间更短。对于办事手续方面，虽均觉美中不足，惟据襄理报告，内处过去放款数目不小，用人不多，这是个人非常高兴的。

（二）盐糖观感

在井参观盐井大井，在内参观漏棚糖房。觉得井盐纯粹天然之富源；内江制糖方面，皆数百年前之旧法，毫无人工的改进，与外人之以机械制糖比较，曷啻霄壤之别。此由当地制糖家未受相当之教育，技术上不知改良，因此联想到吾四川的本行。

（三）革新精神

渝行近两年来，已非昔比。对于业务方面，办事效能，及职员精神上，均不无革新。目的一面在求业务进展，一面造成充分新智识之行员，庶足应付现代环境而图生存。现在渝行亦招考练习生，张襄理自兼教授课程，以增进行员智识，亦即革新事

图1



项之一。今日渝行奋发革新，即欲渝行不同于四川的机关，而力图改进，此是同仁不可不知的。目前中国银行行员，最大缺点，是旧的行员，只知旧经验；新的行员，只知规章；对内的人员，仅知记帐；对外的人员，仅知老式交易。所以全行人员，未能熔化一炉，互相调剂。有旧经验的行员，应再研究新的智识，随时设法改进业务；新进的学生出身之同事，在熟谙本行规章之外，更应习知旧经验。最要者在当主任阶级者，有指导新员的能力，庶几不熟练之行员，可以逐步养成。否则一小地方办事处之行员，始终坐井观天，为环境所笼罩；且知会计者只知会计，司出纳者只知出纳，行中多少糜费；现在市面不景气，业务方面应求紧缩。办事同人，应改变旧的习惯，作事不分畛域，大家切实互助。譬如办会计的人，亦可帮办文书出纳事务；而文书人员，亦应为会计出纳之助力；办出纳者亦得随时帮助其他部分工作。如此做去，在此种业务简单之办事处，只要四五人，即可将全部事务办理裕如。诸君要知道，但求业务有进展，则不愁薪俸不能增加。办事效率，力求增高；开支方面，应从俭约。以省下来的金钱，加增于职员的薪金上，双方兼顾，岂不两有裨益？这算是本行新的政策。

（四）创造能力

办事不问大小，均当知其重要性，不可因其小而忽之。盖小事不注意，而大事亦必忽略过去，结果必有不良之影响。以前仅注意员生如何服从，可是现在于服从之外，更当集思广益，希望在职人员，发挥其自动的能力。对于行务方面，有所建白，以

谋改进。要是自己能力求上进，渝行自然知道，总处也会知道。我行现在对于人事方面，极为注意，明赏罚，严进退，要是比较有能力的人员，升迁极易。至于在职人员，兼营生意，别图活动，均在切忌之列。倘有感觉经济困难，正不妨以书面向渝行经副襄理，声述个中情形，请求设法。主管行尚可斟酌，予以相当之帮助。

最后有一层告同仁者，今日以后，须事事有创造能力，即小而至于一行的布置，亦须不为环境所牵制，尽可以极省的金钱，自己创造一种新式的设备。我们要看一个家庭内部的情形，往往先看厨房与便所清洁与否，即可代表其余。我们中国银行犹如一个大家庭一样，关于公共卫生，从厕所及其他起，就该将它收拾得清洁适用。不能说本地如是，吾行就同流合污，亦即如是。渝行及所属各处，将来各地游历者日多，倘设备不周，以此传诸各地，岂不可笑？即此一端，可喻其他，各事无不皆然！

存款行的职责

在成都[都]支行演讲

今后欲增加行务效率，扩大工作范围，同人必须抱有十人工作五人完成之毅力……外界对于本行有所怀疑，应如何设法解释，使其明了本行之使命——

此次来川最大原因，在欲考察川行业务进行情形。四川偏处西陲，而川政又紊乱不定，故总处对于川行业务，实甚关心！盖川行为中国银行之一部份，川行一日不能推进，即全行多受一日之累。个

人此次来川，深感川行之问题复杂，希诸君努力奋斗，以战胜此艰难之环境！

（一）消除外界怀疑

成支行自开办以来，风潮迭起，外间极少良好批评。假使经理得人，风潮未尝不可减少。惜经理不能得人，以致年来无一日之安定。此总处不能不任其责。成支行处于存款码头之成都，好似（北）平支行存款码头之行。因为事不紧张，行员流于舒懒，经理流于松懈，弄得全行暮气重重。实则存款的行，应用全力研究存款手续之便利，如何可以存息减低而存款不减，存款种类之改善，存款之如何运用，正有许多研究之事，同时还可以研究所得，贡献于其他吸收存款之行。吸收存款码头，最容易使人误会的，就是只收而不放。然而不是放款码头，就不易有善良之放款途径。故既能欲免除误会不能不稍稍放款，又要择优良途径，确是一桩极难的事。所以当经理的就要平日十分用心，审察社会上何种事业需要最切，同时审察如何放款，及几多放款可以不致损失，皆须随时随地预为之备，不可专受从前军阀外间的敲榨，压迫的摊派。不特不得社会之同情，且减削本行的威信，成支行今日以前的现状，就是如此。

（二）加紧本身工作

近日此地银行之新兴者甚多，同人处此竞争时期，尤须谨慎从事。竞争之点，我行决不在多量钞票之发行，须从巩固民众信仰着手；民众对本行既有信仰，则存款自能逐渐增加也。

至于本行行员，均须有良好之习惯，不能放弃各个职责，应抱有十人工作五人完成之毅力，使行务效率增加，工作范围扩大。且对于工作应抱研究态度，使一切工作皆有生气。因为成支行年来受损太巨，不能不从增加效率上节省开支，不能不从改良营业上增加收益，否则成支行不能立足，诸位生活亦将动摇！

在座全体大都系青年，更应振作精神。应用清晰脑力，屏去阶级观念，协力合作，使成支行焕然一新，不为全行之累。

此次本人来川视察，深感外界对我行之怀疑，应切实使其消除，且同人等之工作，应黽勉从事，

力图迈进，故作此次谈话，为诸君励。

如何使我行成为“最进步最稳固之银行”

在渝行演讲

欲易我行“最大最老之银行”为“最进步最稳固之银行”，必须全体同人，努力培养四种要素：一、钱庄智识；二、洋行智识；三、大学智识；四、教会精神。……以理想中的中国银行行员，造成理想中的中国银行。

同仁诸君，川行成立以来，几近二十年，与总行开设，仅差二年。可说有中行即已有川行。但个人以离川太远及事忙关系，从未来川一次，有似远嫁之女，已被娘家忘去。今日来此，仅有随员数人，来替你们研究改良，是我带的礼物。诸位可视我为娘家一位老管家，来讲讲这几年娘家一切事物物的变化。

中行原为大清银行所改成，初积极想成为国家银行，为政府承认，有发行代理国库之权，并于各省添设分行，接收各地金库。同时亦为各省金库垫款，因垫款而发行钞票，此为中行担任中央职务时期。

民四年，时局渐不安定，即如川中发现政府强迫借款之举。民五年，情势更坏，甚有停兑之令。但自此以后，幸当时沪行抗令开兑，极力设法，顾全钞票信用，此为中行创立社会信用时期。民十至民十五年，一面设法抵制政府，一面仍积力维持钞票信用，并各处公开检查发行，同时推广商业放款，吸收民众存款，此为递嬗商业银行时期。民十六年，改组为国际汇兑银行。改组之意，在于切实扶助工商业之发展，变成一纯粹社会立场的一个银行。个人特因此出洋考察，以为彻底改革，去旧日机关积习，而变成为社会服务之机关。出洋考察回来，此三年间之积极改革，即是为此，此为根本改组时期。

考察回来，经数年之经验，觉得吾们银行单效法中国老成式钱庄果不可，单效法外国银行亦不可，必须有吾们自己的办法，吾称为中国近代式的银行做法。所谓近代式的必要条件如何？

一、吾国旧式钱庄，虽云失败，但其作法，颇

称良好。因其能与真正工商业接近。银行则否，只知走上门来顾客的生意。故吾行同仁第一须有钱庄之智识。

二、察钱庄之失败，在不明了近代工商业，与夫世界贸易的趋势，往往囿于一隅，囿于旧习。故吾行同仁第二须有外国洋行之智识。

三、现代学术，日新月异，银行已变学术化。故吾行同仁第三须抱如在大学研究院之心理，对于原理原则，亦须详加研讨。

四、吾国社会环境太坏，最易堕落。外国人到中国来什么不懂，但能战胜旧环境，创造新环境，不为环境所同化，继续创造其事业。吾辈现注意内地，则内地的同仁，不特能吃苦，且须有打破旧环境，创造新环境的能力。故吾行同仁第四须有教会的精神。

吾人虽应具备以上四种要素，但须力避其恶习。如钱庄的经理做私生意，店员宕帐；洋行之买办恶习；研究院之书呆，只知书本上原理原则；宗教家之慈善气，只知销用别人的钱，不知生产。若能扫除这种缺点，而具有此四种智识与精神，吾中国银行就可称为近代式的银行！

我行之能有今日，实因少数有上述精神之人物，所创造而成。但全行之完美，决非此少数人之力量所能达到。吾常有一个感想，吾们的广告自称为“最大最老之银行”，这个牌号总觉得不甚称意，常思改为“最进步最稳固之银行”。但至今没有勇气改它。要做到最进步最稳固，就得具以上四种精神。有了钱庄的旧方法，接近商家的老精神，还有洋行的新式商业的智识与方法，再加不断的学术研究、教会的艰苦奋斗与打破环境的精神，中行焉得不稳固不进步呢？我以为办到这一步，是极容易的事，只须诸位心中有一理想的中国银行。所谓理想的中国银行，不是极高大的洋房，不是数十万万的收付，不是个个行员坐汽车、吃大菜。

是一个：无论遇如何风潮事变，兑现也好，提存也好，决不缺人半文钱，一切债务都有抵当、都能清付的银行。

是一个：凡有信用的字号，凡有有益国家的大实业，无一不与往来发生关系的银行。

是一个：不必鼓吹，不与高利，而人人愿来存款的银行！

诸位，人人有这一件图样的中国银行回旋于诸位心目中，每日到行以前，拿这幅图样想一想，诸位到行以后的工作，就大不相同了。

要达到上述目的，先要有理想的中国银行行员：

一、健全之智识。旧的钱庄智识，新的洋行头脑，人人能看中外银行经济书籍与报章。

二、道德的观念。人人知道，不营私，不舞弊，不投机，不嫖不赌，有公德心。

三、强健之体格。人人能运动，面色光辉，身强力壮，能吃苦。

四、互助的精神。不分彼此，共同增加效率，节省人力。

诸君心中能加具这一幅做人的图画，天天理想这一幅做人的图画，则全行空气，必焕然一新。我行共有二千余行员，吾人既无功夫一一管教，因赖教管之行员，亦决不能成为好行员。盼望诸君自己管自己。管的方法是极容易的，只须公暇想一想这一幅做人的图画，而身体力行之就可矣。

诸君试再想一想，假定你们的上代有了大宗财产，肯随便交你经营吗？为父者必须在子弟中选择一最可靠者，交他管理。今一般不相识者，以金钱存入银行，认诸君为可受信托的人，诸君的信用何等深厚？即责任何等重大？试问若无高尚的人格，何以对得起大众的信用呀？

吾还有一个理想，就是中国银行的行员，创造一种为社会所信用、所尊敬的人格，久而久之，人家不便问尊姓大名，一望而知为中国银行行员，或一问是中国银行的行员，就知道智德体之育俱备的人，不必再怀疑。则将来人人要进中国银行，人人愿以子弟交于吾们，即吾们自己子弟亦都要令其入中行，方为上等子弟，这岂不是优美的理想吗？

此次游峨眉山，登金顶，金顶不过高而已；但峨眉之成名山，决不端赖金顶之高，亦须有林泉丘壑之美。比之吾行总经理，亦不过“高而已”，而全山之伟大，有赖于全行的同事！

四川地大物博，经济幼稚，一切正待开发。将来川行不知发展到如何程度，诸位亦必因之发展，个人有厚望焉！

（责任编辑：辛本胜）