

[按]本文原载《中行生活》第14期(1933年6月15日)。

张公权除日常撰文阐述个人对社会经济、对中行发展的观点外，还利用外出视察分支行的机会发表演讲。并将其作为贯彻中行大政方针，阐释中行各项规则、措施，说明愿景、鼓舞士气的重要方式。他的演讲，少枯燥的理论说教，往往蕴大道理于家常话中，娓娓道来。即对中行的企业文化的形成也功莫大焉。该文即为1933年5月16日在汉口支行的演讲词。

中国银行之基础安在

——《张公权金融言论集》(马学斌编著)摘登(10)

张公权

守法精神·道德观念·经济常识

郭先生刚才演说“自强不息”道理，极中肯綮，希望诸君能充分领略。我已多年未到汉口，极想与诸位谈谈。中国版图幅员之广，人口之众，几甲于世界。前岁我在大连，适逢九一八事变，东三省陷于混乱状态，尚未全失，近则长城以外，几全部失陷，沦为异域。我最近住在医院内，有一看护侍役告我：若照此情势，以满洲、热河失陷之时日计之，不到一年，恐怕敌踪即可到长江流域，深入堂奥，言之愤慨！究其所以致失之原因，实不能仅仅归咎于飞机少，海军弱，根本问题，还是在国家无组织。所以日本对外宣传，说我国是一无组织之国家，真是确论。今试问国家之有组织、无组织，究竟作何解说？而其组织之基础安在？简单言之：所谓组织者，国家无论何事，均有一定之轨道，大家照这个轨道

内行动进展，等于日月之在轨道上循环往复。郭先生所谓“自强不息”，亦是在轨道内自强不息。

一、守法的精神 一国之内，必须有法制。不论高下贫贱，人人必须守法。犹之造屋之打图样，必须有尺寸方圆，而一定之尺寸比例，任何高明之建筑师，必须遵守，否则必不能免于动摇倾圮。可是我国怎样？只须占据高位，即可任意横行，上无道揆，下无法守。于是驯良者偷安巧取，桀骜者跳梁思乱。试问社会到这个地步，尚复有何赏罚是非、善恶黑白？而尚复有何人肯勤慎努力、洁己奉公、为公牺牲？

二、道德的观念 有了法律，没有道德观念，法律是不能行使的。所以道德是辅助法律之不足。中国情形，先则在上者目无法纪，于是人人玩法毁法。一般人民以为法律既可守，则道德更可不讲。因之道德观念，日益薄弱，弄得公德、私德，一概荡然。

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。

什么叫“做人”都不晓得，更哪里谈到“救国”？因为做人爱国，皆从道德精神里发出来的。

三、经济的常识 不开化民族的经济常识，较之开化者相去天壤。比如生番不知数字，不知以货币交易；又如南洋马来土人不能为稍稍复杂之计算。所以这种民族永远不能振作。由此看来，设无经济常识，在一家，必至家计不给；在一国必至财政破产，人民穷困颠连。

诸君试想，中国银行在这种环境之下，所以能有二十余年之光荣悠久历史，至今发达滋长，究为何故？吾敢说就是因为将行基筑于“法治”“道德”“经济”三个元素上。有了这三个元素，方能有强国之组织。当初我行厘定则例，我即认为是本行宪法，所以聘请外国经济法律专家，共同研讨，成一部永垂久远的中行条例。既定之后，务期一体遵守，不容破坏。中间曾经有股东要修改章程，吾们就要求必须遵照章程规定，将提议案通过议决，方可修改，不能随便。中间不知经多少争执，后来安福派议员要提议修改则例，破坏我们的根本法，我们拼命力争，卒因政府之援助，得以安然无恙。我们的力争，并不是为个人把持地位起见。因为中国社会是依赖势力来扶持地位，不是依赖法律来保障地位，所以一旦条例动摇，则本行时时随政治为转移，时时随个人好恶而变化。全行永无安定，即行员精神，永无安定。所以我们一定要维持条例章程。而这个章程之遵守，先从我个人及上级行员起，庶几上行下效，而立守法的精神。我时时听到一个批评：说中行行员比较的守法，这是很可喜的消息。可惜尚有“比较”二字，这是美中不足。

中国银行的道德观念在哪里呢？举一二件来说：如洪宪的停兑令，当时沪行未尝不可遵行；因为就是停兑，亦是服从政府命令，无亏职守。但是我们一定要反对这个命令，为的是银行对于社会的一种责任；这个责任心，就是道德观念。还有好几个行长，为了反抗督军省长强借款项而被拘留，其实各行行长，又何尝不可服从敷衍？既可保身家的安全，还可得官厅之欢心。但是他们想到对于存户持票人及股东的责任，就发生了反抗的意旨。这个责任心，当然发生于道德的观念。再如我们的报告书，并不要侈言成绩，我当他如同内阁对于国会的

报告一样，希望大众的批评与裁判，并不能说因为一个人资深望重，就可以所作所为，不顾一切的，这是我个人的道德观念。全行的行员，果能充满了道德精神，决不会有一笔舞弊的事，而社会看我们中国银行，真坚如磐石一样了。

我们中国银行，从前曾发过一分四五厘股息，但是鄙人到总行后，力主逐渐减低股利，以固根本，遂减到七厘官利。当然股东虽是很不满意，但是外国报纸上曾赞为中国银行稳健政策之第一步。假使我们年年发了一分二三厘，这十几年多要牺牲一千数百万的现金，变成一个虚本实利的行，恐怕我行早已不能存在了；即使存在，亦为被视为一个虚空亏累的行。我们为什么要减低股利？为的是要使现金收入与支出相抵，并且可以稍有暗藏，以抵呆帐，并以备营业不好的年代，可以保持股利的平均。这个比如一家人家，必须使它出入相抵，略为积蓄，以备不虞，岂不是极普通的经济常识？现在我们要极力节省开支，亦是因为生意难做，不可再使开支膨胀。假定全行行员，人人具有经济常识，知道收支适合之需要，知道浪费之错误，知道节省之重要，则全行营业，何患不发达？

现在就谈谈汉行。汉行之致有今日，虽说是环境造成，但是人为亦半。汉行果于惊涛骇浪之中，主持的人，应付悉协机宜，及全体行员富有法律、道德、经济的观念，未尝不可转移全局。吾敢说汉行地位之失坠，与夫汉口金融之破坏，我汉行未产生一可当领袖之经理，实为一大原因。所谓领袖的资格，即须其人有确定不移守法的精神，有深厚的道德观念，有远锐的经济眼光，即资格具备矣。汉行经此创巨痛深之后，恢复自属不易，其一切复兴的责任，全在诸君仔肩上。诸君却不可自暴自弃，赚几十块钱度过生活就算了事。个个应抱有升做高级行员的自信力，个个应有恢复汉行名誉的决心，我对于汉行实有说不出的特殊的感想，和深切的希望。

此次请赵经理由蚌来汉，因其操守廉洁，肯负责任；并冀诸位黽勉一心，共相策励，作更进一步之努力，俾汉行业务蒸蒸日上。此是我最恳切期望的，愿诸君勉旃！

（责任编辑：辛本胜）