

【按】原载《中行生活》第1期(1932年5月15日),原标题为《一封行员的信——希望编印一种表现全行生活的刊物》,是张公权为《中行生活》创刊所撰发刊词。

张公权拟将《中行月刊》办成内外兼顾的“‘团体精神’载体”,但后来,初衷没有实现。他在1932年3月7日的日记中说:行中因《中行月刊》过于研究学术方面,不能促进同事普通思想生活之改善,因决定将《中行月刊》公开发行,另发行《中行生活》,专为行中同事自由发表意志。1932年5月15日,中行历史上的第一份同人刊物——《中行生活》在上海创刊。每期刊头载:“公私生活演进的表现,一切事业成功的基础”。

据时任张公权助理秘书的薛光前回忆,“时上海商业储蓄银行在陈光甫先生领导下,一切讲求现代化,重视精神训练,出版《海光》月刊,专为对内检讨之用,对外并不公开发行。公权先生也有意于此,筹办《中行生活》月刊”。这应是张公权下决心再办新刊物的外部诱因。

该文从分析《中行月刊》存在的问题谈起,说明另外再办一份刊物的必要性和两种刊物的分工,进而详细阐述了新办刊物的主旨、编辑原则、主要内容、刊名的寓意直至发行范围,可谓面面俱到,不啻为一精彩的办报企划书。与《银行事业成败在于“无形之精神”》一文一道,系统反映了张公权对如何编办一份具有特色的专业报刊、企业报刊的办报观,对今天办企业报刊仍有宝贵的鉴镜意义。

《中行生活》发行不足四年,至1935年3月1日发行第36期后停刊。而恰在此间,力主办刊的张公权被蒋介石逼迫调离了中国银行。尽管是“昙花一现”,原行内高管仍评价该刊“实为遍布国内外各地二千余行员,知识交换之总汇,与情愫沟通之枢纽。对于同人之精神训练,无形中收功甚巨”。

一切事业成功的基础

——《张公权金融言论集》(马学斌编著)摘登(6)

张公权

《中行月刊》已经出到第四卷了。其内容一天一天完备一天,材料一天充实一天,我们十分的佩服。不过我有一个感触,觉得月刊一天一天的学术化、研究化、参考化,与本行的日常生活,不免一天一天

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,按语为该书编者所撰。本文文责由该书编者承担。

① 耿庆强整理、许全胜校订:《张嘉璈日记(续)》,《历史文献》,上海:上海图书馆历史文献研究所编,2017年10月,第20辑,第185页。

② 《张嘉璈日记(续)》,第182页。

③ 薛光前:《困忆忆往》,台北:传记文学出版社,1982年版,第22页。

④ 姚崧龄:《中国银行二十四年发展史(八)》,《传记文学》,台北:传记文学出版社,1975年4月,第26卷第4期,第95页。

天疏远起来。你想全行同事中间，有几个研究高深经济？不是性情不近，便是没有工夫。若是不能得到多数行员的兴趣，多数行员的阅读，岂不是枉费了经济研究室诸公的许多心血。因此，我常常觉得中行月刊有改革的必要。

但是，每种杂志有每种杂志的格局，不可以随便拿油盐酱醋凑在一起。要想将《中行月刊》办成既可以研究、又可以增加一般兴味的杂志，是极不容易的事。所以我建议，不如将月刊专从研究方面用功，办成一很有声色的经济杂志，阐明本行的经济思想、经济政策；另办一份小小的杂志，专门来表现本行全体同仁的一切公私生活。我想这一提议一定可以得到多数行员的欢迎。

要是决定另办一份杂志，本人希望这份杂志编纂的精神，第一要真实，第二要活泼，第三要亲切。

怎样叫“真实”？人类的生活，本是有表有里。机关的生活，尤其是偏于形式。表面的生活、形式的生活，都存在偏于虚伪的问题，虚伪是社会最大的病根。因为专谈表面只讲形式，必至人类内心潜伏的一切病态无从表现、无从发泄，愈伏愈炽，终致不可收拾。若将人类内在的生活，用真实的写法表现出来，则其好处，可以十二分的表现出来，就是坏处也可明明白白的说出来。不但使读者知事事物物之真善真恶，也可以增加读者精神上之愉快。本行这几年来，已将前从的习气，改了许多。但是尚不能完全脱去旧日官样文章的积习。我盼望这份杂志，将本行总分行一切业务、事务、行员服务的工作与思想，都用“真实”的写法写出来，可以大大的改善我们行员的精神。

怎样叫“活泼”？我曾听说，一切事业的成功，从困苦中得来。而事业的创造，乃从愉快中得来。在精神愉快的时候，才能有极新颖的思想。我们中国人在现在环境之下，多一个一个人的垂头丧气。就是我行全体同仁，或愤恨外侮的耻辱，或焦虑生计的困穷，或自怨学问的不足，或忧愁身体的羸弱，或不平升迁的缓慢，十之八九感觉到人生的无味。加上国家政治不良，更觉到我们中国人的痛苦，好像已成不治之症。于是一切言论文字，都像病榻呻吟之声。我们想想，一个人若是天天听到病人呻吟之声，还能有愉快的精神么？若不是呻吟之声，就

是刻板文章的礼义道德之谈，如何能唤起精神的愉快？唯有将一切事事物物，从乐观的、善意的、向上的、超脱的方面来观察、解决，则自然而然不至增加我们的烦闷，不至减少我们的愉快，这就是我所谓“活泼”的意义。

怎样叫“亲切”？我们中行同仁之间的关系，虽说是阶级观念比别的机关少得多，虽说是职务关系之外，也有个人朋友的关系，但总觉得彼此精神上的关系，还没有十分的深厚。我们若是要完成中国银行所负重大的救国利民的使命，必须令全行两千个同事，有同样的认识，有统一的精神。就是除了阶级关系职务关系之外，有深厚的精神团结。但是精神作用，不是一篇训词、一个命令可以养成的，需要行员平日相互间有诚恳深切的自由交换意见，则不期然而然的发生精神关系。我深愿有一杂志，拿来当作中国银行这个“家”的家庭通信机关，一个一个自由发表意见供给资料，表达“亲切”的态度。

社会上的一切的经济生活，由农工商各个生活所构成。中国银行全行的生活，由一个一个行员的生活所构成。一切事业的成就，就是凡百公私生活演进的表现。因此，这份杂志，可以名之曰“中行生活”。

此外，我主张这份杂志，是专供本行同人阅览的刊品，不是一种公开的读物。因为一经公开，传布到行外，则一切言论，多少不便自由发挥，因此就不能亲切有味，那么上面所说的真实、活泼、亲切的三种要素，就不能够完全实现。关于这一点，我相信本行全体同仁一定与我有相同的观念，可以共同领会与恪守。

（责任编辑：冯天真）

【按】本文原载《中行月刊》创刊号（1930年7月份）。为格莱（F.W.Gray）著，张公权译补。

格莱，又有文献译为“格雷”，是张公权延揽来华工作的专家。张公权一向重视调查研究工作，在中行设立调查（室）部，延揽留美归来的马寅初、王文伯、唐有壬、卫挺生等著名经济学者从事此项工作。因“当时政府及大学需用专家，各人一经发表著述，即被延揽，咸未能久于其任”。中行改组后，为防重蹈覆辙，他重组调查部改称经济研究室，并聘外国专家主持其事，佐以华人精英，以进行长远的安排。1929年11月底在英国考察时，张公权与时任伦敦银行学会副秘书长格莱接谈之后，见其“年纪尚轻，于银行理论与实务均有根底，复对训练银行从业人员，颇有研究；且系大学毕业，殊合理想中所欲物色之人。除使担任银行调查与研究外，并令襄助行员教育任务”。

格莱来华后，任经济研究室代主任，张肖梅、张嘉铸、张心一为副主任。中行的经济研究室在金融史上可谓声名显赫。张公权改组中行初期，经济研究的部门一直称为调查部。1931年12月，中行制定的《修正中国银行组织大纲草案》出台，其中，将调查部正式更名为经济研究室，并明确直接隶属总经理。《大纲草案》第十五条规定：“经济研究室掌管国内外经济调查事项如下：一是办理一般经济调查；二是编纂经济刊物及统计；三是进行图书管理”。台湾近代史研究所所长、著名学者张朋园就评论说：“张公权当年推动银行金融研究，特别发行中国银行报告、银行周报，及不定期特刊。这些出版物，今天都成了研究金融史、经济史不可或缺的史料”。

该文应视作张公权与格莱合著。前者将多年经营银行所积累的经验、感悟与后者的理论知识有机糅合，意图既符合中国国情又有现代观念，是为落实中行改革举措——训练适应中行经营发展需要的行员而撰。格莱以刊载在《中行月刊》创刊号上的该文，正式亮相于中国银行界。

怎样做一个成功的银行员

——《张公权金融言论集》（马学斌编著）摘登（7）

张公权

格莱君向在伦敦银行学会充当副书记有年，于行员教育，想同人均愿一阅其言论。近著斯篇，言语行员训练研究有素。此次来华在本行服务，襄助行中肯，特译而引申之，以饷同人。

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，按语为该书编者所撰。本文文责由该书编者承担。

①《中国银行二十四年发展史（八）》，第95页。

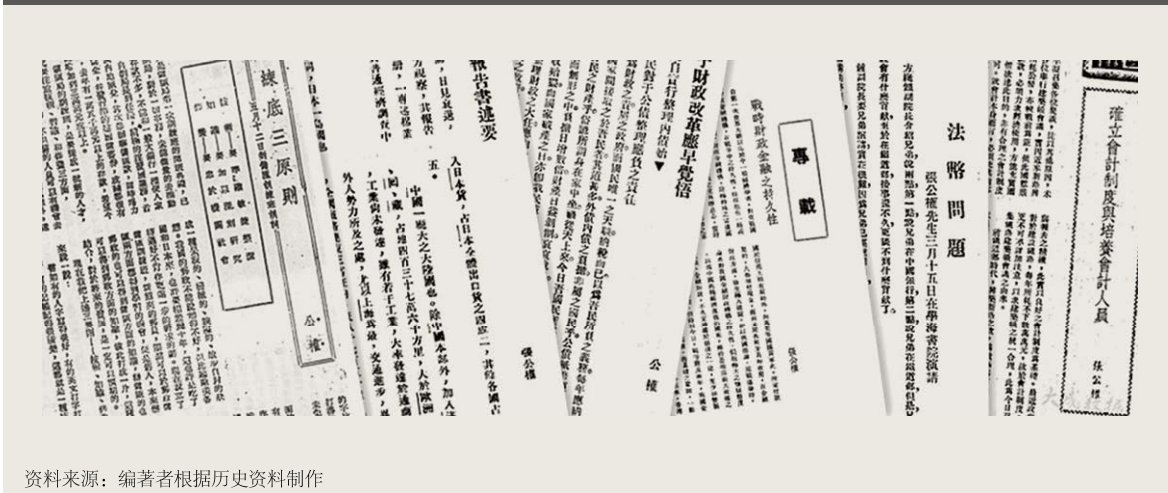
②《张公权先生年谱初稿（上册）》，第95、107页。

③张肖梅（1911—2000），浙江镇海人，是中国最早获得伦敦政治经济学院博士学位者之一，民国经济界的风云人物；张嘉铸（号禹九），张公权的八弟、张肖梅的丈夫，毕业于美国哈佛大学，是“五四”新文学运动中的“新月派”主要成员、中国国剧运动发起人之一，同胡适、梁实秋、徐志摩等齐名；张心一（1897—1992），甘肃永靖人，中国近代著名民主革命家黄炎培的女婿。先毕业于美国依阿华农学院畜牧系，后获康奈尔大学农业经济学硕士学位，是中国杰出的农业经济学家。

④《中国银行行史资料汇编·上编（1912—1949）》，南京：档案出版社，1991年10月版，第2536页。

⑤张朋园：《姚著〈中国银行二十四年发展史〉》，《近代史研究所集刊》，台北：近代史研究所，1976年，第6期，第414页。

图1 张公权在社会报刊上发表的部分文章



资料来源：编著者根据历史资料制作

在银行服务的人员，会否想到世界上成功的银行家如何成就的？我想，多数人必已遇见或认识所谓有名的银行领袖，但或尚未研究及认清其所以能成功的性格。凡入事业界的青年，敢断言其人人抱向上前进的观念，急求有成功之一日。但往往不能于公余之暇，仔细思量究竟应具何种的性格，方可以致成功；究竟此种必要的性格，彼曾否具备，曾否充分发展。我想能够时时刻刻静心思量的人一定不多。

假定我们要请五六位世界上有名的银行家，请他们将自身认为所以致成功的特质，写出来给我们看，一定是很有趣味，并且所写的一定不会彼此相同。因为各人的性格不同，他们的答案，自然亦随之而异。且往往注意目前的种种成功要素，而忘却早时代的经历。这早时代的经历，在当时自身并不十分重视，而不知不觉成为后日成功的元素。对于这一点，往往忘却告诉我们答案。我为什么要特别提起这一点，因为人的一辈子，都从根上做起，不论哪一个行员，他初进银行时的一切品性行动，与他日后成功失败有莫大的关系。

在此我想讨论，初进银行的青年，哪一种性格是最不可缺的。初进银行的人，他的品格正在创造培养的时候，纵没有机会让他表现他与众不同的特质，但是他还是尽有机会可以表现他的好处。他的好处是什么呢？就是志愿的勤劳。这志愿两字，表示出于自动，并非出于强迫或命令的。一个青年如果能不计薪水，不计地位，衷心自发地为行动劳服

务、帮助他人，一定可以促进他的成功。我知道银行内一部分领导，常有一种最有趣味的经验。他的部门内，假定有一种新工作发生，需将这种工作分配于他的部下，一定有几个人说：“吾已有的工作，实已忙得不得了，不能再加职务”。而同时必有一个行员，他已有的职务虽是十分忙碌，却还是心悦诚服的来帮同分任新工作。因此，当银行一部分首领导者常说：“在他的一部之内，至少总有一个可以当他的好帮手”，这句话，是从上述经验中得来的。这个志愿勤劳者，时时兴高采烈，帮人做事，这一天一天的进步。那不愿做事者，只想工作减少，责任减轻，不免就一天一天的退步了。

新进行员所必须具备的性质，除了志愿勤劳之外，还有细心与正确。银行的事务处处关系数目，所以必须十分正确。欲求正确，必先细心。凡不细心办事时有错误者，决不能做成功的银行家。因此，细心与正确是十分重要的。此外，如态度和蔼，衣冠整齐，应对有节，皆是帮助成功必要的性质。

一个青年行员，经过若干时日，得了若干的基本经验，渐渐升到较负责任地位，渐渐可与顾客接触。这个时期是他得办事阅历的时期了。但这个时期，相比他初入行的时期，进步较慢。有的人往往感觉不能忍耐，而致前功尽弃，这种牺牲最大。我盼望青年必须立志避免之。因为这个时期是经培养进而构成他品性的时期，是他丰富经验阅历的时期。他将来的成功与否，就看他这时期构成的品性之高下。他将来能否当负责的地位，就看他所得的

经验阅历是否充分、是否能融会贯通。所以等到他占有责任地位的时候，就该回想到他的这一时期是何等重要，而不可不十分的忍耐经过这个时期。

现从中级行员渐渐说到上级行员来。所谓上级行员就是各行经理及各部主任之类，他们占了负责的地位。上级行员时时在与顾客接触之中，他的态度必须十分的和蔼可亲，耐心含蓄，固不必说。同时，对于各种问题，必须具有普遍的知识，敏捷稳健的决断，不仅使应付顾客可以十分圆满，即银行亦可得到办事敏捷，处理公道，方针稳健等种种名誉。

当今世界上各银行的竞争，一天比一天剧烈，都拿服务顾客来相互标榜。这服务两字，不是说得好听就好算数，必须看他实行到什么程度。然而，一个银行的行员，能否为顾客服务，全靠着上级行员的努力，及其所示给下级行员仿效的榜样，便是所谓上行下效。许多银行外表上看起来组织完善办事顺当，然而上级负责的人，若不时时注意组织的改善，监督办事的手续，绝不能得到真实的效果。若遇有办事迟缓，亏待顾客，以及错误、不周等情形，不问事件之轻重大小，必须迅速研究其原因，及其改善的方法，必使满足而后已。这许多情形，都是上级行员的责任。因此，一行的上级行员，若不能以身作则，则服务二字等于空谈。

还有许多顾客，不知道银行的办事习惯，甚至不知道银行为什么要种种手续。遇到这种情形，上级行员必须亲晤顾客，客客气气的将理由讲给他听，告诉他银行所要的手续，为事实上所必需，并没有什么故意留难。诚诚恳恳地讲给他听，他自然能了解。所以事务繁忙的银行，上级行员，不知道要见多少顾客，这顾客中形形色色的人都有，全看上级人员对付的能力。若其能应对自如的，必是一行经理之才。故此当银行经理的人，除具备各种善良品性以外，也因为经验丰富，渐渐得到种种技术上的知识，遇到银行专门技术上的困难问题，遂非他不能解决。

再从上级行员说到银行经理，亦是很有兴趣的。一行一行的经理没有相似的，因为他的个性不同，所以他的一切行动，亦各各不同。有的人意志坚强，看起来十分能干。有的人态度从容，却是胸

图2 张公权语录

从事金融业者，知经营银行必须有：为国为民服务之信念；不为威逼利诱所动摇之德行；广收人才之器量；坚守原则与适应环境，并行不悖之智慧；洞悉国内外政治经济变迁之学识。不可自卑以一公仆或商人自居，庶几银行可成为国民经济发展之枢纽。

张公权

资料来源：编著者摘自《张公权先生年谱初稿（下册）》之《编辑后记》

有成竹。有的人痛快机警，可以一见倾心。然而选择经理，最要紧的是看他的品性中，有没有“同情心”及“自信力”。因为有了同情心，他自然不知不觉以真挚诚恳的精神，维护援助的态度，对待顾客。对于同事也时时为他们释疑解难，同事中觉得这位经理，好似他们的家长。因此，他可以得顾客的信仰、同事的拥护，他的银行自然比别人进步得快。我所说的同情心，并不是懦弱的意思，他的精神上有十分的同情心，而他的意旨上却还是十分的果断。要具有这样的同情心，必先有自信力。凡事一经认清了题目，决定了意思，不再因环境而变更，所谓当为则为。所以凡当经理的人，遇到一宗交易，若于调查上手续上或其性质上，尚未十分清楚明白之前，情愿细心研究，不要轻于下断；若一经决定，即毅然决然的进行，勿再游移，否则必为顾客所讥笑或轻视，以致影响及本行的名誉。

最后尚有一句话想说一说，凡经理接待顾客，最要紧的是第一次面晤交谈。你要得到顾客的真相，就在第一次交谈之中，所以谈话时必须十分留意。在顾客方面，若他对于这位经理第一次便有很好的印象，而觉得以后无论有何问题，到这个银行来，总可得到亲切的指导和公平的待遇，他自然而然深信这个银行，成了银行的永久主顾，银行亦就不怕他行的竞争了。这亦是银行竞争中要诀之一，是各位银行经理所不可不晓得的。

（责任编辑：冯天真）