

整理银行名宿言论，传承金融文化遗产

——写在《张公权先生金融言论集》摘登之际

马学斌

摘要：张公权（嘉璈），中国近代金融制度奠基者。他不仅是一位杰出的银行家，还是一位造诣深厚的金融理论家。他的金融言论既涉及宏观的理论阐释，又有银行实务的操作方法论述；既有银行的经营业务事例，又有关于行员的修养等银行企业文化建设问题，称之为“银行百科全书”亦不为过。它们较系统地体现了他的金融理论和管理思想，是宝贵的金融文化遗产。这些言论，多年散佚各处，今首次辑录成册并作背景介绍及简要评述，以供今人研究和学习、借鉴。本文从编著的立意、原则、内容、特点等诸方面介绍《言论集》梗概，让读者能系统地把握张公权金融言论的全貌，以便更好地阅读、理解、研究本栏摘登的文章。

关键词：张公权；金融言论；文化遗产

中图分类号：F833.3 **文献标识码：**A

一、前言

张公权是中国近代史上的一位重要人物，在近代的一些重大历史事件中都可看到他的身影。尽管他曾官至南京政府多个部门的首长，但人们更关注

的是他对中国近代金融事业发展所做的贡献。作为金融家，他富于革新精神，锐意进取，建立健全新式银行制度，例如，修正中国银行则例、创办中国银行界的第一份报刊《银行周报》、在银行界带头公开发行准备、首创年度营业报告等；他积极对银行的经营进行改革，例如，采用西式簿记、强调顾客服务、重视人事管理、善用新式人才等。因此，学界及社会公认其为“中国近代金融制度奠基”。

海内外对他的研究从20世纪末开始，至今热度不减。主要是对他在金融史上重大事件中的行为、实践，进行考查、研究；而对其金融理论的探索可谓仍付阙如。实际上，张公权不仅是一位事业有成的金融家，还是一位在当时即享有盛誉的金融理论家。他擅于将个人的认知和理论，通过发表文章或演讲及时传播出去，除指导自己经营的中国银行以外，或向政府主管机关提供咨询，或与业界及社会分享。结合历史背景看其发表的言论即可发现，在20世纪前半叶中国跌宕起伏、波诡云谲的金融领域中，他所作出的每一次预测、决策和实践，都有理性的认识做指导，具体反映了他的金融理论和管理思想。他曾对同人说：“鄙人对于本行的制度，组

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《前言》。本文文责由该书编者承担。

织，以及业务的方针等等，或文字或口头向同人进言，同人们亦都了解鄙人的精神所在”。他的言论反映他的精神世界，因而是其人生不可分割的一部分。所谓评价人要“听其言观其行”就是强调“言”之重要而不可偏废。无疑，只有在研究其行为的同时解读其精神世界，才能更全面、准确、完整地把握和研究这个历史人物。

同时，张公权关于金融的著述，是学习金融理论不可多得的教材，是解析经济问题的指针和工具。其中，对货币变迁、金融体制沿革、内外债产生与处置以及重大金融事件发生缘由、过程、结果等的记述和论证，不仅是中国银行行史不可缺少的部分，更是丰富中国近代金融史难得的一手文献。其以中国银行为主要样本，关于银行业实务和银行企业精神的论述，即使对今天银行改革、改进经营业务，建设银行企业文化，也仍有现实的启迪和重要的参考价值。因此，他的这些著述，无疑是中国金融文化的宝贵遗产。

20世纪初，中国金融业正处于草创时期，尤其是20世纪二三十年代，中国曾涌现出以张公权为代表的一批杰出金融家。他们群星荟萃，为中国金融业的创立、发展，做出过重要贡献。目前，坊间仅见上海商业储蓄银行为其创办人陈光甫编印的《陈光甫言论集》，而海内外至今尚无一辑录张公权或彼时其他金融家有关金融方面言论的书册，供研究者参考和供广大从业者、社会读者学习。笔者不揣冒昧编此书，即拟做此尝试，以聊补缺憾。

二、金融家暨理论家张公权

张公权，名嘉璈，祖籍江苏宝山（今上海宝山区），1889年11月13日出生于江苏嘉定（今上海嘉定区）一中医之家。其母生子女十四人，存活下来的有六男五女，张公权在兄弟中行四。他于1904年9月考入商部（北京）实业学堂，1906年初，

在商部左侍郎唐文治的资助下留学日本，同年9月入东京庆应（义塾）大学，于1909年初回国。留学期间，他对著名银行学家堀江归一和经济学家福田德三讲授的货币论和纯粹经济学课程产生浓厚兴趣，用心攻读，奠定了日后在金融界博弈的专业理论基础。留日时，经由亦在日本早稻田大学留学的其仲兄张君劢（嘉森）结识了梁启超，参与了立宪派的活动，其后更成为进步党的骨干——政务部庶政主任，并因此渊源而影响了他一生的事业走向。1913年12月，经梁启超介绍，为梁的密友、时任中国银行总裁汤寿潜（觉顿）荐任中行上海分行副经理，从此进入金融界。1916年，年仅28岁的张公权，因维护银行信用、抗拒袁世凯的“停兑令”而一战成名，得到中国金融界的敬重。1917年8月底，出任段祺瑞政府财政总长的梁启超，电邀其赴京兼任中国银行总行副总裁，实际主持行务。此间，他组织制定了《修正中国银行则例》，对中国近代银行制度的建立产生深远影响。1928年11月，南京政府将原履行国家中央银行职能的中国银行改组为国际汇兑银行，他被董事会公推为总经理后，推出一系列改革措施，重塑了中国银行的管理组织和经营业务，率领中国银行一举跻身银行业前列。但因其素有办一独立“商业银行”的宏愿和行为，反对和抵制蒋介石集团对中国银行予取予夺，1935年被排挤出中国银行。其后，张公权在先后出任南京政府铁道部部长、交通部部长期间，为铁道建设“整顿旧债、筹募新资”；抗日战争爆发后，为工厂西迁、军运以及建设国际援助通道等，都作出了特殊的贡献。后曾短期出任东北经济委员会主任委员、中央银行总裁。1949年4月，他离开大陆，短时居留香港，旋即远赴海外讲学和做经济研究。1979年10月13日病逝于美国，享年91岁。未能——“偿其附葬先茆之宿愿”——落叶归根，留下遗憾。

张公权幼年读私塾，随乡中名士程庸伯攻读“四书五经”，“往往夜以继日，孤灯勤读”，打下扎

① 张公权：《指挥与联络》，《中行月刊》，上海：中国银行总行经济研究室编，1931年3月，第2卷第9期。

② 《陈光甫言论集》，上海：上海商业储蓄银行编印，1949年内部发行。

③ 关于张公权先生兄弟姊妹人数，坊间有多种说法。因《张君劢年谱长编》（李贵忠著，中国社会科学出版社，2016年3月）之《谱前》部分有具体名字记述，故采信。

④ 《实业学生全榜》，《申报》，1904年9月12日，第9期。

⑤ 《进步党内部组织纪实》，《宪法新闻》，1913年第9期，《杂纂》第1、2页。《进步党干事之指定》，《申报》，1913年6月5日，第3页。

⑥ 姚崧龄：《叙例》，《张公权先生年谱初稿》上册，台北：传记文学出版社，1982年1月15日初版，第1页。

实的国文基础；1901年8月，以“正取幼童”考入李鸿章创设的近代新式学堂上海广方言馆，学习法文并接受了算学、自然科学等西式近代知识的启蒙；1904年初，转入宝山学堂，在一代名儒袁观澜、沈信卿的指导下“勤攻旧学，领悟实多”。16岁时，其经考试“策论”中晚清秀才。早年的刻苦学习，使其传统文化根底厚实，“学养湛深”。从日本归国后，他曾于1909年8月入晚清政府邮传部《交通官报》任总编辑，并先后兼为《帝国日报》《国民公报》撰写社评。彼时即文笔纵横，显露出组织文字的过人才华和不凡的理论功底。

其后，无论在金融界还是从政，张公权都长于思索，勤于笔耕，常常是“公余之暇，每日执笔，无日停止”。“一·二八”淞沪事变爆发后，上海战事未停，张公权就排除干扰，开始筹划撰写中行上年度的《营业报告》。他在1932年3月7日的日记中追记道：“自是日起，阅览各类杂志及各种资料，为编中行营业报告之备，费两星期脱稿。当作成文时，均晨四时起床执笔，至十时可成一篇。”用文字来及时表达个人对社会、对团体、对工作热点问题的所思所想，成为他一生发抒感悟、指导工作的得心应手的方式，因此，也留下了大量的言论资料。

除其有两部著作——《中国铁道建设》和《通货膨胀的曲折线——一九三五至一九五一年中国的经验》问世以外，据编者查阅民国时期刊行的主要报刊的不完全统计（不含中行自办的刊物），截止一九四八年年底，张公权在《银行周报》《银行月刊》《银行杂志》《财政经济杂志》《东方杂志》《工商半月刊》《经济学季刊》《中国公论》《国际与中国》《财政评论》《经济评论》《铁路杂志》《交通杂志》《中央周刊》《驿运月刊》等二十多种报刊杂志上发表了四十多篇文章，且往往都在卷首。在铁道部的《铁道半月刊》《铁道月刊》，交通部的《抗战与交通》等刊物上发表的文章更不计其数。内容除同他本职工作相关的银行、铁路、交通等外，论题涉猎广泛，

还有关于宏观经济、国际问题等方面的研究和见解。

三、《言论集》内容及特点

著名学者浦薛凤评价张公权先生的一生，称其有“立德、立功、立言”之三不朽。

他说，“关于张氏之立言，愚意兼及两项。一指其已经刊载之书册文篇，具有学术功用价值。二指其手写有关立身治事训诫，足资青年人与公务员警惕修养”。“张氏训诫之所以可贵，端在其为自己所曾躬行实践。如能分门别类汇集贯穿，当可刊行一册宝贵之嘉言录”。

本书非浦先生所说“分门别类汇集贯穿”；编入的仅是其金融（包括与之相关的宏观经济）方面的论述文章。在71篇文章中，有61篇系其任职中国银行期间（1913年12月—1935年3月）所撰，又大多刊载在中行所编办的公开发行刊物《中行月刊》和内部发行的《中行生活》上。此时正是“张公权先生建立近代金融组织基础之成就”和中国银行经营业务发展的鼎盛时期。因此，这些言论，集中反映了他的金融体制建立、改革的脉路和金融思想、经营理念，可称为关于金融的“宝贵之嘉言录”。

这些言论，从内容看，既有宏观的理论阐释，又有银行实务的操作方法论述；既有银行的经营业务问题，又有关于银行行员的修养等银行企业文化建设问题。言论所及，涉及银行领域各个方面。称其为“银行百科全书”亦不为过。而且，反映出三个突出的特点。一是理论联系实际；二是结论建立在调查研究的基础之上；三是具实际可操作性。例如，他的《中国经济目前之病态及今后之治疗》一文，披露于各大报后，舆论反诩称“中国银行张公权先生是当今著名的经济学专家、经济事业家。他不只是崇论宏议的徒惊空谈，还（是）从事实做的一人。他在中国经济学社举行年会时所演讲的‘中

①《江南制造局示》，《申报》，1901年7月28日，第4页。

②《张公权先生年谱初稿》上册，第328页。

③耿庆强整理、许全胜校订：《张嘉璈日记（续）》，《历史文献》第20辑，上海：古籍出版社，2017年10月，第181页。

④浦薛凤：《浦序》，《张公权先生年谱初稿》上册，第6页。

⑤姚崧龄著：《中国银行二十四年发展史——张公权先生建立近代金融组织基础之成就》，台北：传记文学出版社，1976年。

国经济目前之病态及今后之治疗’，披露于各大报。给予吾人的认识，是何等深切。先生所讲，有举证，有统计，处处不离事实，洞见症结，足供吾人研究；他的结论，尤其说得透彻”。他亲撰的中国银行年度营业报告更集中体现了这些特点。一般经济性质报告，多是枯燥的数字堆砌；但在张公权笔下，有血有肉，夹叙夹议。“对于世界现状，痛下针砭，允为不刊之论。综其涵义之宏大，岂止于一银行之营业报告而已”。俨然是一篇研究论文。历史学家张朋园就评论说：“张公权当年推动银行金融研究，特别发行中国银行报告……今天都成了研究金融史、经济史不可或缺的史料”。他撰写的《银行事业成败在于“无形之精神”》《银行员的本职——做生意》《会计主任的责任》《指挥与联络》《办银行的关键在于有好的人事制度》等，是他经营银行多年的深刻感悟之言。从大师口中说出，如醍醐灌顶；其中智慧闪烁，深入浅出，对今天的银行经营者来说，不啻为经营指导书。

当然，“有关立身治事训诫，足资青年人与公务员警惕修养”的嘉言警句也在其文中随处可见。例如，青年行员要“保持旧道德，培养新精神”，即要保持“我国旧有的美德——勤俭信义”；“培养新精神”则“第一是身体好，第二是宝贵时间，第三是做事刻苦，第四是服务客气，第五是遵守规矩”。再如，“居乎上者公，居于下者忠，同心同德，保持中国银行为银行界领袖的地位，这亦是我们共同的光荣”。一个“公”，一个“忠”，寥寥两字，概括了凡成功组织即必要的内部上下关系；对所有企业经营者和员工来说，更是振聋发聩的锦言。

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（详见《中国银行之基础安在》）。在题为《我们的出路》演讲中，张公权关于银行的隽语迭出：“全行行员，必须知道银行应如何做，知道银行对于社会应尽的各种义务。所以必须具有经营银行的智识，和服务社会的精神，才能够谋本身的发展，并达到扶助工商业和社会经济的目的”；“能使他精神一致化为整个团体，好比所说的机器一般，能将各部分配搭完全而成一个大机器”；“行员的精神，能够一致，那全行的前程，就无限量了！”

四、为国家民族发声

通过张公权的言论，读者会看到一位在以逐利为目的的商场中仍胸怀大局观的张公权。他作为中行的领导，不仅经常要求行员必须“要有全行的智识，为全行服务的精神”，并树立“所有的努力都是为‘救国’”的意识，同时，他为支援封闭落后的内地经济发展，还搜集资料及时撰写《内地与上海——上海人应将目光移至内地》《发展内地，人比钱要紧》等有影响的文章，号召社会资金和人才向内地倾斜，反映出他的社会责任感。

他没有囿于银行的框框，志存高远，常常站在国家、民族的角度发声，让言论为现实服务。以下仅举事例两则。

第一，民国成立以后，北洋政府财政年年入不敷出，端赖中国银行、交通银行两银行垫款与发行公债以资弥补。财政部每遇付息还本，即向各银行商洽借款。然而，往往不能如约清偿，所以银行拒绝再借，致使政府信用日坠。其时，恰好新成立的银团遣派代表来华，考察中国财政有无可以提供新借款之担保财源，以及中国政府有无整理财政的能力。当时盛传，如果有借款，必须由银团派员监督使用用途；且有指定以“地丁”（即土地税和劳役税）为借款担保之说，并要求重点用于统一铁道、整理币值两端。张公权闻此，戚戚忧虑，深恐政府

① 张孟昭：《读张公权先生〈中国经济目前之病态及今后之治疗〉演讲文后》，《钱业月报》，上海：钱业公会编，1932年10月，第12卷第10号，《专论》栏，第21页。

② 《编者附识》，《中国银行二十年营业报告》，《中行月刊》，1932年3月，第4卷第3期，第1页。

③ 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：中央研究院近代史研究所编，1976年，第6期，第414页。

④ 张公权：《论行员修养与银行经营——视察四川分支行演讲辑录》，《中行生活》，上海：中国银行总管理处编，1934年8月，第29期《川行专号》，原题为《总经理演讲录》。

⑤ 张公权：《他山之石》，《中行月刊》，1930年11月，第5期。

⑥ 张公权：《如何使各地的行员成为整个的中国银行行员》，《中行生活》，1933年2月15日，第10期。

急不暇择，将铁道与币值的行政管理权，继关、盐二税之后，再落入外人之手。因此，毅然挺身而出，主张从速整理内债。他急撰《国民对于财政改革应早觉悟——先自实行整理内债始》一文，发表在北京银行公会所办的《银行月刊》上，以期引起政府、同业和社会各界的关注。继而，将该文作为“整理内债办法”提交北京银行公会研究并取得共识后，他代表公会与财政当局磋商。时任财政总长周自齐将此办法提交内阁会议议决采行，并得总统核准。可以说，“整理内债”是张公权暨中国银行对中国近代金融事业发展的一大贡献。

第二，20世纪三十年代初，银价逐步低落，严重影响世界经济。美英印等国都在积极研究解决之策；中国为银本位国，尤其受银价跌落的痛苦，经各方讨论，也未得一确切的措施。各国也因利害不同而无法谋一兼顾各方利益的解决办法。张公权认为，要稳定银价，唯有请巴黎万国商会出面组织一国际会议，“使各关系国对于银价问题，能得到一种各方共同牺牲之国际协定”。他遂撰《安定银价问题》一文寄万国商会，从“银价跌落之原因”“减少供给之方法”“国际合作”“积极合作之必要”等几个方面详细阐释了个人的观点，得到万国商会的积极反应，表示尽快请各国代表在纽约或伦敦开会，讨论一国际协议方案。该文发表后，社会舆论称“张公权氏提议之成功”使社会看到了“安定银价之曙光”。

从上述文章看出，每当经济形势转折关头、金融问题突出时刻，他都不只顾企业自身利益而作壁上观，总会拿出办法、对策，挺身而出向政府交涉、建议，甚至向国际组织进言，反映了一位金融家的眼界、气魄和胸怀。20世纪二三十年代的上海滩可谓藏龙卧虎，缘何他能被选举为“事业早著成功，对社会富有贡献者”之首？缘何即使银行家也自发地崇敬他？——“大家都知道在我们金融界中，有一位富于新意识和创导力的先进，过去数十年中，继续不断领导着金融业，用新的力量步上新的方向”——这是新华信托储蓄商业银行总经理

王志莘所言。读过张公权的言论文章会找到答案：他被银行界公认为领袖，被史家誉为“金融之父”，确是实至名归！

五、编纂方式说明

鉴于张公权的言论，基本都是根据当时当地的情况有感而发，大都为解决当时当地问题的举措，所论问题系于时代特征而有连贯性；因此，本书不似类似文集那样对著述文章做内容分类，而按其发表的时间排序。再加上编者对每篇文章的发表背景及要点等，尽可能根据相关资料在“按语”和“注释”中加以补充说明，这样便于读者能比较清晰地了解他所论问题在当时产生的原因和演变过程，以及他对应发表言论、采取措施的思想发展脉络。

本书所编文章发表时间跨度近40年。《论中国难行铁路公债之原因》是张公权初入职场后撰写的涉金融问题的首篇文章，发表于1910年6月。1948年5月22日，他辞去中央银行总裁职务后，曾应约为《经济评论》撰稿，并对该刊创办人、著名经济学家何淬廉表示：“我脱离中央银行后，决定从事学术研究，愿为经济评论撰文，或进一步协助经济研究所之扩充。今日之论文，即吾实现宿愿之开始”。由于历史原因，他没能实现这个愿望。接着，他于1948年11月30日，应新华信托储蓄商业银行之邀请，发表了《办银行的关键在于有好的人事制度》的演讲词。可能他当时也没有想到，这将是他在大陆发表的最后一篇文章，以论述银行人事问题作为他结束在中国内地政商两界博弈春秋的告别辞。四个多月后（1949年4月18日），他即离开内地到中国香港，然后先赴澳洲，后到美国定居，开始研究经济问题和讲学的后半生涯。他在内地发表金融言论的时日旋即戛然而止。

关于张公权发表文章的署名问题，查史料可知，张自进入金融界后，以号“公权”行世，撰文发表均以“张公权”“公权”署名，直至从政后才又以“嘉璈”名，但发表文章还常用“公权”名。故本书以“张

① 宋春舫：《上海商业储蓄银行二十年史初稿》（之二），上海：《档案与史学》，2000年第2期，第16页。

② 张公权：《办银行的关键在于有好的人事制度》，《新语》，上海：新华信托储蓄商业银行总行研究室编，1949年1月1日，第14卷第1期，原题目为《张公权先生演讲银行人事制度》。

③ 《张公权先生年谱初稿》下册，第1014—1015页。

公权”名之。另外，目前所见，仅有两例，他使用了笔名“冰峯”。那是他1948年辞去中央银行总裁后，隐名埋姓地先后发表了《西德币制改革》《战后希腊之经验——币值、外汇、美援》两文。笔者以为，“冰峯”一名，显然取自其1929年冬与中行若干高管同仁为励志而组织的“冰峯社”。彼时，他肯定回忆起那时的“壮怀激烈”，联想当下的境遇，感慨人生无常，名“冰峯”以怀念率领中行纵横捭阖上海滩的日月。再有，他以英文撰稿发表时，署名“Chang Kia-ngau”。据说，这是他13岁时在嘉定城学法语时，其教师吴宗濂先生依嘉定方言以罗马字母注音拼成，为“张嘉璈”起的外文名字，他终身对外使用不改。外媒报道张时均用“Chang Kia-ngau”，中文媒体转译后均称“张嘉璈”而不称“张公权”。补充以上资料，供读者研读有关张公权文献时参考。

六、结语

作为近代经济史、金融史的爱好者，编著此书是我在研究张公权有关问题逐渐深入、拜读其所撰文章愈来愈多后产生的想法：如果能将湮没在半个多世纪历史中的这些文章，拂去尘埃，辑录成册，得以面世，不仅有益于今天的金融事业，也会使前人宝贵的金融文化得以传承。同时，这也是对这位曾为历史做出非凡贡献的海外游子的一份迟来的纪念。也因此，出版工作得到张公权曾辛勤耕耘了二十四个春秋并创立伟业的中国银行的关注。中国银行研究院院长陈卫东博士、首席研究员宗良博士、副院长钟红博士见此书稿后，鼎力支持，拨冗相助；中国银行研究院主管边卫红博士先予连载，让本刊读者先睹为快；中国银行托管业务部副总经理顾林女士，本与此事不相干，可她因爱中行而更助力同学，为出版多方沟通，令我感动。张公权先生的后人张邦华、张庆衍伉俪，远在海外，闻讯后热诚配合。经大家合力，将终成正果。

收集、编纂断续用了大约五年多时间。为尽量

辑齐第一手文献，我曾长时间泡在国家图书馆、上海图书馆和重庆、四川的图书馆，在浩如烟海的文献中查阅、辨识、筛选。编纂时较大的困难，是一些因印刷和存放时间过久等问题而导致的错漏、模糊字词的填补和更正。尽管我设法尽力去辨识，包括查阅金融史等专业文献来核对，仍难免会有疏失。尤其是，我为方便读者而硬充专家对每篇文章做背景介绍、内容评述，撰写按语，查阅、研究了大量历史文献资料，其间耗费的时间、精力、财力要超过收集、整理。但囿于能力和水平，肯定会有提要不当、评述欠妥之处，还盼识者指正。总之，错谬可能不少，权作将来专业研究人员编纂一完整文集时的基础草本。

张公权曾对编纂《中国银行二十四年发展史》的友人说：“深盼大作完成，能使从事金融业者，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。吾辈虽有此抱负，而始终未克臻此”。以上可谓张公权毕生孜孜以求的理念，亦为其献身中国金融事业的自我写照。本书所辑言论即是最好体现。本书在使读者获得有益启迪的同时，会是研究者欲一窥其精神世界，准确、完整解读张公权必不可少的钥匙。

参考文献：

- [1] 马学斌. 近代金融家张嘉璈的企业文化观管窥[J]. 国际金融, 2019(4): 37-40
- [2] 马学斌. 银行家互为镜鉴二三事[J]. 中国金融, 2018(6): 98-99
- [3] 马学斌. 张嘉璈与民国三大银行刊物[J]. 国际金融, 2020(1): 55-57

(责任编辑:冯天真)

①《张嘉璈日记(续)》,第160页。

②《张公权先生年谱初稿》上册,第7页。

③《编辑后记》,《张公权先生年谱初稿》下册,第1639-1640页。