

山西票號合組銀行的失敗

• 徐 華

以李宏齡、渠本翹為代表的山西票商中的有識之士，認識到票號與銀行競爭中的制度劣勢，在1908年提出山西票商合組銀行的倡議，目的在於滿足清政府的管理規範，開展西式的銀行業務，擺脫傳統業務逐漸衰退的局面。

山西票商一向稱霸中國金融業。在清代末期，西方股份制銀行進入中國境內，清廷和地方政府跟進效仿開辦官方銀行，中外銀行在金融市場上大大擠壓了山西票商的生存空間，使之節節敗退。除了政治勢力以外，新式銀行(包括西洋銀行和清朝各級政府銀行)的制度優勢也是造成山西票號喪失其市場競爭力的主要原因之一。它們的制度優劣比較，歸結起來包括：一、銀行發行紙幣，遂使票號傳統的匯兌業務歸於落伍；二、銀行資本規模大，有能力操縱市場利率，以高息吸收存款，遂對資本規模相對小得多的票號形成了直接的擠壓；三、銀行實行抵押貸款，且對存款的償付實行有限責任，因此貸款量大風險小，而票號對存款債務實行無限責任，故無論對存款或貸款都採取十分謹慎的態度，且過度倚重於與客戶的關係和信用展開業務等等^①。

以李宏齡、渠本翹為代表的山西票商中的有識之士，認識到票號與銀行競爭中的制度劣勢，且在1908年初戶部出台的各種涉及具銀行性質的金融機構管理條例，以及資產清查登記制度的促發下，提出山西票商合組銀行的倡議。合組銀行的目的在於滿足清政府的管理規範，開展西方式的銀行業務，以擺脫傳統業務逐漸衰退的局面；期望利用山西票號各家的資本和整體聲譽的規模效應，與中外銀行一爭雌雄^②。

從1908年初開始，以蔚豐厚票號北京分號經理李宏齡為核心的部分中下層經理開始籌劃和倡議山西票商合組一個新式銀行。到1909年初為止的大約一年期間，李宏齡等人多次採用信函和當面陳述等方式，向各票號總號經理(即總經理)和股東進行勸說和鼓動，並尋求各地分號經理的支持，但最終受到以李宏齡的上級——蔚泰厚票號總經理毛鴻翰——為首的各票號上層經理的否決而告失敗。此為第一次合組銀行失敗。1912年，在辛亥革命及此後的戰亂中形成的大量倒賬面前，山西各票號已經難以為繼，以毛鴻翰為首的各票號上層經理開始



在李宏齡看來，第一次合組銀行失敗主要在於各票號總經理和股東的反對，而反對的主要原因是由於他們不識時務、泥古守舊，以及各懷私心、不能同舟共濟等主觀因素。圖為蔚泰厚票號舊址。

出面合組「山西匯通銀行」，但由於各家票號錯過了以自有資本組建銀行的有利時機，不得不寄望於政府資金的援助和外資的引進，可是由於種種原因，又告失敗。此為第二次合組銀行失敗。緊接下來，又有人倡議在平遙幫各票號的小範圍內合組銀行，結果不了了之。此或可算作第三次合組銀行失敗。此後，山西票號也隨之逐一覆滅^⑩。

如上所述，李宏齡發起的第一次合組銀行的失敗，就已經注定了山西票號的命運。失敗的原因主要來自內部，對此，李宏齡的書信集《同舟忠告》和《山西票商成敗記》均有深刻的揭示，可以歸結為：山西各票號總經理和股東的不識時務、泥古守舊，以及各懷私心、不能團結等主觀原因。

李宏齡的總結，實際上可以看成是清末民初中國社會大變局中，中國文化與西方制度在嫁接的過程中所折射出來的矛盾困惑的一個縮影：一方面，中國有識之士認識到西方制度在技術上的競爭優勢，感到拯救民族危亡的唯一出路就在於徹底實行「拿來主義」（魯迅語）；另一方面，看起來順理成章的好事，卻總是遇到中國「醬缸文化」（柏楊語）的阻撓。這種困惑實際上是五四運動以來中國思想反省和社會變革中的一個主題，中國用了一百年的時間，試圖在實踐上做出滿意的答案。

這一百多年的中國史，某種意義上就可以歸結為：徹底砸爛中國文化傳統、深刻否定中國人的劣根性，以便徹底地拿來西方的優越制度。但是，直到今天，「醜陋的」中國文化和國民性似乎總是陰魂不散，並最終決定了社會各個層面一次次的制度變革失敗和變形。對此，我們是否應該反思一下，「拿來主義」的引進和學習為甚麼總是不能奏效，癥結到底在哪裏？一百年前山西票商的「保守」心態，其深層的「合理性」何在？筆者希望能從這場失敗的變革中，從票號上層經理的「保守」心態中，探究其背後所反映的中國文化深層矛盾。

一 票號上層經理反對合組銀行的主觀原因

在李宏齡看來，第一次合組銀行失敗主要在於各票號總經理和股東的反對，而反對的主要原因是由於他們不識時務、泥古守舊，以及各懷私心、不能同舟共濟等主觀因素。「不識時務、泥古守舊」，意指各票號總經理對新式銀行這個新生事物不了解，故不願意嘗試；而所謂「各懷私心、不能同舟共濟」，則是一種道德譴責。下面我們就從這兩個層面入手，用李宏齡提供的材料，推敲他對這些上層經理所下結論的合理性。

(一) 總號經理「不識時務」？

李宏齡在《同舟忠告》的〈自敘〉中對於合組銀行失敗有一段感慨^④：

而回顧老號諸執事，泄泄沓沓，大夢未醒。問以時事之變遷，商務之消長，皆似隔靴搔癢，與己無關。……初不料執事諸公，誼則管鮑，而情同胡越。進言者惟欲急起而直追，聽言者視為虛文而敷衍，遷就因循，日復一日，時機坐失，誰之過歟！

總號經理和股東的地位和利益，與分號經理以及眾員工不同，因此會有更多的顧忌，而基於這種顧忌下的權衡和算計，或許才是他們拒絕合組銀行的倡議更加深層的原因所在。

在1909年初山西票號各地分號在給京都分號李宏齡等人的回信中，對於偏居山西內地總號不支持合組銀行倡議表達了各種抱怨之辭，成為對李宏齡感慨的回應：

若盡集我晉股，奈風氣未開，雖楚南翁〔合組銀行的另一位首倡者渠本翹〕婆心苦口到處善誘，我等首為提倡，亦恐難踴躍從事，此股東之所以難也。（營口分號回信）^⑤

然經諸兄再三函呈，而各總號二三，其見未能遽爾成立者，良由我晉風氣未開。（奉天分號回信）^⑥

無奈……各總號既囿於見聞，復墨守成法，雖台等屢次具信商辦，仍無成議。（重慶分號回信）^⑦

按照現代的說法，「不識時務、泥古守舊」，就是說各總號經理對新式銀行及其競爭優勢的現實不了解。總號位居山西腹地，對於新式銀行的競爭優勢，無疑缺乏直接深切的體驗。但是，需要玩味的一個細節是，從票號整體來說，存在着一種態度上的差異，即中下層分號經理普遍支持合組銀行，而泥古不化者則集中於上層總號經理。那麼，既然同樣都是山西商人，為甚麼各分號經理都能夠通時達變，而各總號經理卻獨獨不能？

這種上層經理和中下層經理的態度差異，使我們有理由懷疑上層經理反對合組銀行的原因並非「不識時務」。第一，按照當時票號運營的制度安排，各分號必須隨時向總號匯報各分號的市場形勢及經營狀況，總號不僅要聽取匯報，且要及時指揮調度各分號之間資金運轉等重大決策^⑧。顯然，儘管總號不一定像一線分

號經理般對具體事務有那麼鮮活的了解，但對於時事還是有所敏感和了解的。李宏齡將他們描述成一個個尸位素餐、抄手以待其成的傢伙，則顯然是失之偏頗。第二，與總號最接近的太原、汾州分號同樣身居山西腹地，而遠在西安、蘭州的分號，比總號更加偏僻，但也對李宏齡等人的倡議表示認同和積極響應^⑧。如果合組銀行真如李宏齡、渠本翹等人所說，幾乎是有百利而無一害，且勢在必辦，那麼，合組銀行的倡議既然能夠說服相近地理位置的太原、汾州分號經理，乃至更加偏遠的蘭州、西安分號經理，為甚麼卻獨獨不能說服各總號經理？

顯然，問題的根源不是上層經理「不識時務」。那麼，問題又可能出在哪裏呢？這似乎可以從太、汾分號的回信中找到一些線索。他們在表達對李宏齡合組銀行倡議的支持時，感嘆說：「且晉人除經營之外，為官及別項事業者寥寥無幾，若待司無所事，一蹶不振，吾人將個個賦閒，豈何以圖生機乎？」^⑨考慮到太、汾分號經理與總號經理所處的信息環境極其近似，則這封信的內容，就支持我們形成這樣的推斷：太、汾分號經理能夠把事情想得很通透，而上層總號經理卻那麼「不識時務」，關鍵問題不在於地理上的閉塞，而在於地位和利益的差別。總號經理和股東的地位和利益，與分號經理以及眾員工不同，因此會有更多的顧忌，而基於這種顧忌下的權衡和算計，或許才是他們拒絕合組銀行的倡議更加深層的原因所在。

總號經理實際上把合組銀行看成是各票號的對立面，怕合組銀行興起，會瓜分各家票號的業務和利益；對於各票號總經理來說，更恐怕會喪失他們既有的地位。

(二) 總號經理「各懷私心」？

中下層分號經理的「洞明時事」，是基於對其利益的敏感；同樣可以說，上層總號經理和股東的反應遲鈍、泥古守舊，同樣是與其特定的地位和利益有關。這就使我們可以將關注的焦點轉移到李宏齡的道德責難上：總號經理反對合組銀行是由於他們各懷私心。那麼他們的顧慮和算計又是甚麼呢？根據李宏齡的信函，總號經理的顧慮大致有以下四條^⑩：

1. 或慮出資後，設有虧折，將何以處？不知銀行可定為有限公司，即使折閱殆盡，不過其已出之資，不能再認賠累也。平時多積公積，即防虧折。
2. 又慮無人可用？不知銀行為票號公開，每家不過酌撥數人，已自敷用，無庸再事搜羅也。
3. 又慮界限不清、生意難做？不知公開銀行，正如我晉之開小號，字號作東，另立帳簿，另佔地方，獲利之後，按股均分，絕不慮其混淆也。
4. 或問開銀行後即可保票號不廢乎？不知正以票號不能久存，故立銀行以補救之，縱使票號盡廢，有銀行尚可延一線生機，否則同歸於盡而已。

第一條表明總號經理對合組銀行的有限責任性質認識不清，顧慮一旦失敗，會像原有票號那樣承擔大量無限責任的債務風險。第二與第三條，一方面反映了總號經理對新式銀行的組織、利益分配、人事安排和經營權責認識不清，另一方面似乎又可見其各懷私心、相互猜忌，不能相互信任、同舟共濟。所謂「無人可用」，實際上背後的潛台詞是用誰的人？哪個幫的？哪個票號的？

所謂「界限不清、生意難做」，實際上是顧慮不同幫的夥計各為其主，各懷私心；顧慮管理人員能否為所有票號的股東一視同仁地服務，得到各票號的信任。第四條反映總號經理並不能認識到合組銀行是各家票號的希望之所在，仍然對票號抱殘守缺心存僥倖。

不唯如此，總號經理實際上還把合組銀行看成是各票號的對立面，怕合組銀行興起，會瓜分各家票號的業務和利益^②；對於各票號總經理來說，更恐怕會喪失他們既有的地位。特別是蔚泰厚票號總經理毛鴻翰力阻第一次合組銀行，但在第二次合組銀行時卻到省力表贊成。李宏齡在後來的一封信中暗諷此公阻止第一次合組銀行是別有私心^③。

總的來說，從上面對總號經理的顧慮與算計的揣測，我們似乎可以看到，總號經理一方面對新式銀行的性質認識不清，可謂見識短淺；經李宏齡、渠本翹以及各地分號經理多方擺事實講道理而仍然不能認同，可謂泥古不化；其種種顧慮無不透出彼此的相互猜忌和不信任，可謂各懷私心，不能同舟共濟；對保留舊式票號仍然心存僥倖，不能認識到合組銀行是其唯一的前途所在，可謂抱殘守舊。

然而，在這種就事論事的哀嘆中，我們卻可以看到倒果為因的目的論式的指責，而錯過了被李宏齡刻畫為事件的反面人物——各票號總經理——的理性計算，以及其中隱含的對中國傳統組織邏輯的反思。

合組銀行與傳統票號最明顯的制度差異就是有限責任。這也是李宏齡鼓動大家合組銀行以及打消大家顧慮的最主要理由。按他的說法，每家湊三五萬兩銀子作股本，如果銀行辦砸了，不過虧三五萬兩銀子。

二 新式銀行制度與傳統商業組織理念的衝突

合組銀行失敗的深層原因實際上是晉商傳統商業組織理念對外來的銀行制度的排斥。

(一) 新式銀行的有限責任與山西票號的無限責任

合組銀行與傳統票號最大的、最明顯的制度差異就是有限責任。這也是李宏齡鼓動大家合組銀行以及打消大家顧慮的最主要理由。按照他的說法，每家湊三五萬兩銀子作為股本，如果銀行辦砸了，不過虧三五萬兩銀子。然而，就是這樣一個簡單的道理，總號經理卻就是轉不過彎來。在倡議合組銀行的初期，李宏齡在一封勸說信中，就提到這一點：「或慮出資後，設有虧折，將何以處？不知銀行可定為有限公司，即使折閱殆盡，不過其已出之資，不能再認賠累也。平時多積公積，即防虧折。」^④在鼓動合組銀行將近一年之後，李宏齡在勸說毛鴻翰的信中，還在說這三五萬兩銀子的事情：「恐此係有限公司，絕無後患。即使謀之不臧，亦不過失此數萬金而止。」^⑤

然而，總號經理所顧慮的絕不僅僅是如李宏齡多次陳述的「各家不過虧折三五萬兩銀子」。三五萬兩銀子，在李宏齡的口氣中，不過是個小數，而在總號經理來看，當然也不過是個小數。一個很簡單的旁證是，就在李宏齡提出合組銀行倡議之前不久，同樣是由渠本翹出面，山西票號剛剛為保山西礦產利權借

出130多萬兩銀子，分攤到各家票號，也相當於五六萬兩銀子^⑥。這種借款何時還、能否還，都操之不在我，而票號能痛快地借出，純粹為了一腔愛國愛鄉熱情。那麼，票號為了保護自己，反而計較這三五萬兩銀子，這是說不過去的。

既然總號經理不是怕這三五萬兩銀子的風險，又是怕甚麼呢？從下面的解讀我們可以發現，總號經理對有限責任公司的「有限責任」根本就不理解，他們實際上是按照無限責任的理念來理解有限責任的銀行。這一點在1908年12月12日（時間為陰曆，下同）李宏齡給毛鴻翰的回信中，可以看得很清楚^⑦：

今雲生〔「雲生」是毛鴻翰的字〕兄來函，深慮我幫為倒帳虧累甚多，種種窒礙情形，難以成全。惟有緩三二年，只求各莊平安，我幫元氣稍復，自是老成持重之見。唯與弟等今日謀設銀行之義大相徑庭。弟等正因倒帳之風太甚，謀亟設銀行，以維持全局。雲生兄之意，則以倒帳太巨之故，思緩設銀行，以徐圖補救。不知無我幫之銀行措拄其間，則各莊斷不能平安，元氣且將大傷，焉能再復！不特此也，此時我幫信用尚在，猶可有為；若復數年，尚我幫出有別項情形，雖欲釀資開設，亦必呼應不靈，非將束手待斃乎？恐此係有限公司，決無後患，即使謀之不臧，亦不過失此數萬金而止，較之近年動倒十數萬、數十萬之巨款，不猶愈乎！

從此段信函來看，李宏齡的陳述已到了恨不能耳提面命之地步，但毛鴻翰就是轉不過彎來。從兩人的邏輯錯位之處來看，面對當時大量的倒賬風潮，李宏齡將合組銀行看成對眾票號的保障和希望，是基於新式銀行是有限責任公司，此自不待言；而在毛鴻翰看來，倒賬之風愈是嚴重，愈是不能合組銀行，因為這正會造成眾票號之間互相拖累，結果只能是互相殆害，所以考慮延緩兩三年再辦。顯然，他把合組銀行當成了一家無限責任公司。如果是這樣的話，辦砸了就不是虧折三五萬兩銀子的事了。

毛鴻翰等總號經理將新式銀行的有限責任誤解為傳統票號的無限責任，其觀念似乎非常根深蒂固。在醞釀成立合組銀行的整個1908年期間，李宏齡曾經四次向總號致函，並向總號經理面陳兩次；當年冬天，德高望重且有海外見識的渠本翹又親自到總號陳述^⑧。但從此後1908年12月23日李宏齡給各地分號起草的一封信中，可以看到，總號經理不能接受合組銀行倡議的關鍵點之一，還是沒有認識到新式銀行實行有限責任制^⑨。

那麼，毛鴻翰等人為甚麼會有如此嚴重的誤解呢？如果說毛鴻翰故意誤解合組銀行的有限責任制為無限責任制，一味推託，這是難以成立的。如李宏齡反唇相譏他「身為領袖，置號事於不聞不問，惟坐擁厚貲，靦然為富家翁，……自謀發財……」云云，恐怕也是激憤之言^⑩。因為第一，總經理對東家擔負的道義責任，使其難以「自謀發財」。從票號的上層組織結構來看，股東與總經理是兩權分立的，總經理對股東的信用之維持，用人不疑，全靠信義。但這種信義，是建立在傳統的恩惠—報恩關係結構之中的。一方面，股東首先會多方考察候選總經理之為人和能力，然後確定人選；德行不佳者，自然難以被選中。另一方面，晉商實行人力頂身股分成的股權安排，總經理不投入股份、也不承

毛鴻翰等總號經理將新式銀行的有限責任誤解為傳統票號的無限責任，這也是總號經理不能接受合組銀行倡議的關鍵點之一。即使是處在風氣開放的各碼頭票號分號經理，認識不清者也大有人在。

擔債務責任，卻可以與東家以其人力股分享厚利。這在中國傳統社會關係結構中屬於東家給予總經理的恩惠——知遇之恩和高額報酬之恩。總經理對股東的知遇之恩必報答以兢兢業業的在票號工作。後來有票號經理對於票號治理結構的有效性如此評論說：「財東所負無限責任既重且大，特持其眼光遠大，信義待人，倘非喪心病狂之流，絕無視如手足，報以寇仇之理。」^②

第二，即使從毛宏翰和其他票號總經理的自身利益來看，也不至於故意誤解。其一，總經理不僅身擔全局和股東利益的責任，自己在票號中也有人力股和副本，票號倒賬會直接損害到總經理自己的利益^③。其二，從第一次合組銀行倡議期間，各票號已面臨大量倒賬的緊迫形勢。雖然票號倒閉，總經理並不負有財產賠償的責任，但如果事關經營失誤或有違法行為，則要負責賠償，甚至有牢獄之禍。顯然，毛鴻翰等不會不知道其中的利害。

實際上，不僅身居山西內地的票號總經理混淆有限責任與無限責任的差別，即使是處在風氣開放的各碼頭票號分號經理，認識不清者也大有人在。如在合組銀行倡議之初，有一位票號同仁梁謂舟從上海回總號，路過京都訪問李宏齡時，對合組銀行非常不理解，理由之一是：「況開設銀行，原為彼此保護，萬一將來有不能自存之字號，既無實款可濟其用，反將受其拖累……」^④。顯然，梁謂舟儘管在上海接觸外國銀行甚多，但還是把有限責任公司誤解成無限責任公司。另外，1909年初，在奉天各分號回信中，一方面大談票號在東北地區受到中外銀行壓迫之事，另一方面卻又說：「弟等雖未明晰銀行之性質，而重承諸兄垂詢，我等又屬同舟，不能不贊成其事。」^⑤由此可以推斷，總號經理和股東正是按照無限責任來理解有限責任的銀行，因此才有了後來被指斥為各懷私心的種種顧慮。那麼，為甚麼會有這種明顯的混淆呢？

這種混淆並不是偶然的。第一，在中國商業傳統中，實際上向來並不存在有限責任之概念，一人借款，終身負有還款之責任，甚至有父債子還的成例^⑥。第二，對於將信譽視為經營之本的晉商來說，這種觀念更加根深蒂固^⑦。而對於山西票號來說，無限之還款責任，還不僅僅是一種傳統商業慣例，而是其道德信義的一種證明。在票號經營的一百多年間，特別是在近代的一系列倒賬風波中，凡是遇到不可抗性的商業危機，人欠（票號放貸）則人人倒賬，欠人（票號存款）則紛紛提款，對此，票號都是義無反顧地盡力還款。也正因如此，才使得山西票號在商場上信譽大著，名揚天下^⑧。

因此，有限責任與無限責任對於山西票號來說，就不是一個法律制度規定的問題，而是一個有無信義的問題。儘管李宏齡一再強調有限責任制度，但眾票號總經理卻無法想像有限責任是個甚麼樣子的。這樣一來，相互拖累的顧慮，就不再是虛假的推託之辭了。如此看來，總號經理和股東的顧慮就不僅僅是泥古不化，而是基於晉商立身之本的商業經營理念來看待銀行的債務責任。這實際上反映了晉商無限還債的商業信義理念與西方有限責任制度的衝突。

（二）新式銀行的公司制度與晉商組織理念

第二個觀念衝突的領域發生在公司制度上。作為中下層經理的李宏齡，似乎更多地是從公司制度的功效上來考慮問題，強調西式銀行的公司制度具有如

有限責任與無限責任對於山西票號來說，不是一個法律制度規定的問題，而是一個有無信義的問題。總號經理和股東的顧慮，反映了晉商無限還債的商業信義理念與西方有限責任制度的衝突。

下特點：「查票莊與銀行不同。銀行資本雖不下數百萬之多，皆由集股而成，股非一人，東非一姓。」^②因此，合組銀行可以擴大晉商的資本，形成資本和信用優勢，與西式銀行和政府銀行相競爭。而一眾上層總號經理和股東，基於其地位身份，自然要考慮這種「股非一家，東非一姓」的公司制度，按照中國傳統商人的組織邏輯如何能運轉起來？在上一節提到上層總號經理的四條顧慮中，後三條涉及股東之間的利益協調、人員組合、合組銀行與總號的關係等，都是涉及合組銀行的公司制度如何運作的具體疑問。而李宏齡與上層總號經理在這個問題上的思路錯位，又涉及到晉商組織理念與新式銀行制度的衝突。

在現代企業理論中，關於組織協作的一個基本問題是，協作各方的機會主義行為與組織協作的整體效率之間存在矛盾。一個成功的企業文化，總是隱含着一種為眾所信奉的組織邏輯或組織理念，並以此為基礎設置制度安排，有效地遏制協作雙方的機會主義行為，實現個人自利與整體組織效率的一致。山西票號一百餘年的歷史中，也有一套基於中華文化傳統的成功的組織理念。

晉商的商業組織邏輯，簡單地說，就是一個恩惠—報恩的縱向關係結構，發生在票號的東家與總經理、總經理與分號經理，以及分號經理與下級僱員以至學徒之間。這種組織邏輯，既含有價值認同的成份，又含有涉及利益刺激的制度安排成份。從價值認同上來說，與中國幾千年來的君臣父子關係中所包含的仁愛、忠孝的道德價值理念是一脈相承的。東家相當於君父，總號經理就相當於臣子；而分號經理與下層員工，同樣包含着這種孝悌關係。就制度安排來說，在這種恩惠—報恩關係中，總有一個居於中心的恩德施予者，作為組織的最高權威^③。在票號組織中，最高的恩主即是出資並承擔無限債務責任的東家，其所施予的恩惠是聘任各級經理以至於下層員工大小不等的人力股，且容許其只參與紅利分享而不承擔債務追討責任。而經理和員工的努力協作則被理解為是報恩，是對東家有情有義的證明。由於下層員工往往是由上級經理選拔聘任和栽培而來，所以下級員工對上級經理又存在一種次級層次的恩惠—報恩的私人關係。對於山西票號來說，金融市場瞬息萬變、業務遠涉萬里之外。套用企業理論的用語來說，東家與總經理、總經理與中下層分號經理以至普通僱員之間，可謂信息極為不對稱、代理人投機空間巨大、潛在的代理成本極高。但山西票號創行一百年來，卻保持了高度的凝聚力和組織效率，至今成為中外稱道的商業組織典範。其所依靠的，就是這種縱向的恩惠—報恩關係結構^④。

在這種組織理念之下，總號經理對於合組有限責任公司的顧慮，也就容易理解了。在他們看來，合組銀行將不是一個獨立的組織，而是多家票號在組織、人員、業務、責任和利益的混合，難免界限不清，存在潛在的衝突和離心力。一來，如前所說，晉商對於有限責任與無限責任的理解，不是西方純粹法律意義上的債權安排問題，而是一個信義問題。以信義為其商業運作安身立命之本的票號總經理，從無限責任的角度來考慮新式銀行的經營時，必然顧及到一旦銀行倒賬，則股東之間的債權責任互相拖累的問題。二來，由於山西票號與存貸客戶的業務往來，不是西方式非個人化的市場行為，而是被嵌入在由經理和業務員個人組建的富有人情味的社會關係網之中，那麼如果按照李宏齡所

經理效忠於新式銀行等於挖老東家的牆腳；效忠於老東家又等於對不起新組銀行背後的票號股東群體。這種各家僱員與經理、經理與東家之間的效忠關係，以及各家票號與客戶之間結成的關係網，正是上層總號經理所謂「界限不清」的顧慮所在。

山西票號合組銀行失敗，隱含着作為晉商安身立命之本的經營理念和組織理念。總號經理的「守舊」實在是守其本分，他們的「私心」實在是「良心」，所謂的「不能團結」實際是西方制度引進與中國傳統商人組織理念的一場衝撞。

說，各家票號劃撥有經驗的經理人員進入新組建的銀行，則這些經理人員展開的業務，必然還是與原有票號的客戶關係網糾纏在一起。三來，由此必然引起一個兩難問題：被劃撥的經理效忠於新式銀行，則等於挖老東家的牆腳；效忠於老東家則又等於對不起新組銀行背後的票號股東群體。這種各家僱員與經理、經理與東家之間的效忠關係，以及各家票號與客戶之間結成的關係網，正是上層總號經理所謂「界限不清」的根本顧慮所在，它決不是李宏齡所謂「另立帳簿」就可以理清楚的。如果說這種各家人馬各為其主算是私心，那麼從晉商的組織理念來說，這種「各懷私心」，恰恰是各家票號的經理和員工對各自的票號有良心的表現，傳統票號的組織協作、組織信任、組織的凝聚力，恰恰在於這種良心。

對此，李宏齡實際上並沒有拿出可行的方案來打消這些顧慮，其所提出的消除顧慮方案，都是極其淺陋而不切實際的，只是建立在對西方公司制度的粗淺認識之上。如對於人員及其背後的各票號關係網之間衝突的顧慮，他只簡單地理解為人手問題，解決方案是各家撥幾個人；對於新銀行與老票號之間實際上難以分割的業務關係網，他對之以另立賬簿，好像開小號。儘管其用心拳拳如赤子，但終究沒有認識到新制度還必須照顧到舊式組織邏輯，才有實現之可行性。也難怪李宏齡和渠本翹苦口婆心勸說了一年，總號經理卻是始終回絕。

很清楚，李宏齡看到了西方銀行資本合作的制度優勢，但卻沒有認識到舊式資本如何可能合作的問題，沒有從中國傳統商業組織的邏輯去考慮公司如何可能運作的種種複雜性。總號經理和股東的顧慮看似迂腐，實際上恰恰是基於中國傳統組織邏輯的深思熟慮。

三 結論和進一步的問題

山西票號合組銀行失敗，表面原因是各家票號總經理的阻撓。但是，本文的辨析說明，總號經理並非不識時務，而是基於理性的算計，而在理性算計的背後，隱含着作為晉商安身立命之本的經營理念和組織理念。從這種傳統經營理念和組織理念來看，總號經理的「守舊」實在是守其本分，他們的「私心」實在是「良心」，所謂的「不能團結」實際是西方制度引進與中國傳統商人組織理念的一場衝撞。

從西方制度引進和本土商業文化資源融合的角度來看，一百年前的晉商是一群失敗者。但這場失敗卻引起我們有必要思考一個更加現實的問題：在引進西方制度的過程中，如何對待本土商業文化資源。既然涉及對西方制度的引進，那必然是基於西方制度在新的市場競爭環境下擁有某種優勢，但對這種市場競爭優勢的純粹理性的認知，是否就足以使我們跨越既有的文化理念？對於這個問題，一百多年來，無數激進的拿來主義者都像李宏齡那樣持一種毫不猶豫的肯定態度。他們的邏輯是，既然西方制度有效，為甚麼不可以拋棄成見，簡單地拿來？然而，歷史對這個問題的回答，卻總是像山西各票號總經理那麼猶豫遲疑。在中國近代以來百多年的歷史中，公司制度的演化總是自覺不自覺地滑回到傳統組織邏輯的軌道，其路徑真可謂是「艱難的變遷」^⑥。

註釋

- ① 中國人民銀行山西省分行、山西財經學院《山西票號史料》編寫組、黃鑒輝編：《山西票號史料》，增訂本（以下簡稱《史料》）（太原：山西經濟出版社，2002），頁372；李宏齡：《山西票商成敗記》（以下簡稱《成敗記》），收入李燧、李宏齡著，黃鑒輝校注：《晉遊日記、同舟忠告、山西票商成敗記》（太原：山西人民出版社，1989），頁164、171-72、179、182、185、197、199。
- ② 李宏齡：《成敗記》，頁172-73、179、184、188、191、193、195、196；《史料》，頁394-96、506-10。
- ③ 三次合組銀行失敗的整體情況參見史若民：《票商興衰史》（北京：中國經濟出版社，1992），頁319-54。
- ④ 李宏齡：〈自敘〉，載《同舟忠告》，收入李燧、李宏齡著，黃鑒輝校注：《晉遊日記、同舟忠告、山西票商成敗記》，頁89-90。
- ⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲ 李宏齡：《成敗記》，頁181；184；190；178-202；195；172；172；174；174-75；164；165；185、184。
- ⑳㉑㉒ 《史料》，頁590；594；581-85。
- ㉓ 李宏齡正是基於對上層經理這種顧慮的推斷而憤然斥之曰：「以為此銀行一立，則分我各幫之利益，大清等銀行獨不分我利益乎？」李宏齡：《同舟忠告》，頁152。
- ㉔ 「到省力表贊成」是指毛宏翰到山西省會參與第二次合組銀行之事。李宏齡：《成敗記》，頁165。
- ㉕ 參見李宏齡：《成敗記》，頁151，註1。
- ㉖ 這封信中，李宏齡抱怨說：「至慮同幫資本參差，恐多窒礙，不知此係有限公司，無關財力厚薄。」李宏齡：《成敗記》，頁176。
- ㉗㉘ 李宏齡：《同舟忠告》，頁150；151。
- ㉙ 如在民國時期對各債務責任的普查中，並無有限責任的債務安排。參見前南京國民政府司法行政部編：《民事習慣調查報告錄》（北京：中國政法大學出版社，2005），第三編，債權習慣。
- ㉚ 明代的王士性在其《廣志繹》中記述晉人風俗說：「其人以行止相高，……祖父或以子母息丐貸與人而道亡，貸者業舍之數十年矣，子孫生而有知，更焦勞強作以還其貸，則他大有聚集者，爭欲得斯人以為夥計，為其不忘死背生也。」王士性：《廣志繹》，收入周振鶴編校：《王士性地理書三種》（上海：上海古籍出版社，1993），頁313。
- ㉛ 如李宏齡在一封信中總結山西票號的信用時說：「且各字號無論資本多寡，皆足以取信於人。自設立票莊以來，無論官商款項從未錯誤，但有外行失信於票莊者，從無票莊失信於外行者。況經咸豐年間髮逆之亂，地丁糧餉均由票莊會兌，從無錯誤，有案可查。即近年庚子之變，無論京外各莊，從無一款失信，此尤中國商民所共見共聞，非如新立字號不足取信於人。」李宏齡：《同舟忠告》，頁151。
- ㉜ 在儒家經典《大學》，有一段話可謂道出了這種中國組織理念的神韻：「有德此有人，有人此有土，有土斯此財，有財此有用。」朱熹：《四書章句集注》（北京：中華書局，1983），頁11。從中可以看到，中國社會組織的權威中心，就是對下民有恩德的個人權威。
- ㉝ 關於中國組織中的恩惠—報恩關係和其對組織凝聚力的作用，在社會學中已有很多研究成果。參見李新春、張書軍主編：《家族企業：組織、行為與中國經濟》（上海：上海三聯書店，2005）。
- ㉞ 參見張忠民：《艱難的變遷：近代中國公司制度研究》（上海：上海社會科學院出版社，2002）。