



时代风浪中的中南银行（下）

王曙光 王丹莉

自1921年肇创之日起，中南银行在复杂的内外环境中苦心支撑，惨淡经营，凭借其“恪守稳健主旨”，得以在30年风雨飘摇之中历经事变，勉力维持。1927年发生“协和倒账事件”之后，中南银行尤其注重汲取历史教训，稳健经营，避免投机行为。上世纪30年代之后，国内国际形势日趋复杂，“政潮起伏，战争频仍”，“国难方亟，事变益歧”，尤其是1931年日本发动“九一八事变”，1937年又发动了全面侵华战争，给中南银行的经营带来更多的挑战和困难。《民国二十年度（1931）天津分行营业报告书》曰：“……及至年终依然谣訾纷传，人心惶惑，肆廛紧闭，路绝行人，凄凉景况为数十年来所未有。金融界处此情

况之下，实亦无从措手。我行恪守稳健主旨，未敢急切图功。值此市面疲弊之秋，尚能勉力振作，历经事变，幸免牵累。自中日事起后，京津两地存款累见减缩，同业皆然。我等放款向守宁缺毋滥之旨，常年头寸皆觉宽松，利息不无略耗，稍稍提存，反资挹注。”在这种情形下，国内各行业及进出口日渐疲弱，放款愈见艰难，而存款日增，利息支出甚巨，利差收入日益减少，致使银行左右支绌，捉襟见肘。《民国廿一年度（1932）天津分行营业报告书》谈到上海“一·二八事变”之后国内进出口停滞、市面不振、经济萧条之现状及对中南银行之冲击：“津行及平处向来谨守稳健审慎之旨，不敢或失。惟终年存款日见增加，虽低减息率，仍不能遏其

增涨之势，定期存款数目已达从来未有之高度，而放款生意实极为难。此后国难方亟，世变益纷，惟赖忍耐之精神，勉度艰难之情势。”可见存贷利差缩小、存款利息支出的压力已经对中南银行的经营造成很大的影响。次年（1933）的津行营业报告书亦言：“廿二年度始，即值日军进犯关内，直迫天津，市面人心感受空前之恐慌，惊忧扰攘……金融业以货物抵押为妥实营业，近因此项生意数目既少而各银行货栈如林，竞争甚烈，以致息率减低无利可图。本行业务向主稳健，值此市况不良之际，自当益加慎重，惟周年常苦存多放少竭力减缩存息而存款仍复继长增高。三月一日平津两处同时成立储蓄部，又增存款200余万元，除照章购存公债保息外，

而津行常存储蓄部款约在百万元之谱，两方坐耗利息为数颇巨。津行自身已苦头寸太宽，兼为储蓄部布置，益感困难。”经济衰颓，百业萧瑟，很多企业濒临破产歇业，此时实在是令银行进退两难，没有好的企业进行投资，银行的收入从何而来？上世纪30年代银行的窘况可以想见。当时一批商业银行如明华银行、美丰银行等先后停业，金融业可谓危机四伏。1935年之营业报告中说：“回顾一年来之风浪所经，亦殊堪危悚，津行值此艰难之会，仰承钧处文中之旨勉勉经营，平时对于各项放款尤力主谨慎，所有年内诸外行之停歇拖欠均幸免波及。”战战兢兢、如临深渊、如履薄冰的心态展露无遗。

1937年日本全面侵华战争爆发之后，工商业和银行业的情形更加艰危困窘。1938年度的津行营业报告书详述了中南银行在危机时刻头寸管理、放款、存款、汇兑、外汇交易等方面的应对策略：

“一、头寸。事变初起，未来情形殊未可知，为自卫计不得不宽筹头寸厚积资源以备应付万一，故以大部分购进英镑、美金增厚国外汇兑之基础，再以一部分调存沪行藉避此间之风险，更以一部分存于当地二三可靠之同业以应当之需要。二、放款。津平两行对于旧欠固早已陆续清理，其疲滞无法活动者随时整顿，大半类有归宿。其略得活动者，亦必设法尽量收回。对于现时放款，仍保持向来紧缩方针。且近年来活期存款颇见增加，故于放款无论抵押或信用亦力求其具有活动性者，以期避免资金之呆滞，俾与存款性质相符合。三、存款。事变突起，拥有厚资者，或购买外汇；或存于外籍银行，本国银行之存款未

免相形见绌，幸赖安定金融办法之维系，尚不致发生提款风潮。我行自上年因放款收缩银根宽松，同时将营、储两部存款息率，无论新旧户均酌减，虽存户似并未因此却步，然利息藉以减轻，略资调剂。惟因币制关系，于收付之间不无多少困难，我行对此本来划分甚严。所有原来存户利息及照安定金融办法分期付款之，本金始终以顾客之需要为应付，而于当局解除提款未决期间，我行对于存户尤竭力支应，不令其少有烦言。以上两事俱为本年内同业中共同视为艰于应付者，我行均皆从容布置周旋中节，在不受损失之原则下颇予存户以良好之印象。四、汇兑。战事由北而南内地交通大半阻绝，汇兑之事当亦锐减，我行前以纱厂购棉汇拨款项，会与省银行订立本省各县镇通汇契约，办理以来尚稍便利，本年因受战事影响均已停顿，将来地方稍安，当再谋开拓。五、外汇。津行办理外汇蓝草初期，适值本年外汇增涨，又当外籍银行均在收缩，而中、交行亦以时局关系不图进展，故一时出、进口商咸趋就我行，我行对于汇价及手续上又皆予以种种便利，营业情形尚有可观。不过首以时局不安，头寸方面不能不统筹全局；次以开办未久，一切均从审慎，故所有业务皆属脚踏实地，绝不敢因图厚利稍涉风险，所好自开办以来已略有基础，但望时局少平，不难力谋开展。”

该报告所谈及银行于工商业萧条、经济不确定性增加之时所进行的战略调整，对当下我国银行业具有重要的参考和借鉴意义。近年来我国经济面临下行压力，实业发展面临诸多掣肘，银行业经营环境愈见趋紧，资产质量也受到一些影响，面临下行压

力。中南银行之危机应对策略，包含着很多可资借鉴的处置方式。其中头寸管理者，涉及流动性管理问题，乃银行危机时刻能够稳渡难关的关键所在。中南银行宽筹头寸，厚积资源，是有长远眼光的，又以外汇存储、沪行转移、暂存同业等多元化方法，化解风险，增加资产的安全性，可谓深谋远虑之举。放款涉及资产管理，中南银行为应对危机而采取分类解决的方法，对于欠款进行清理，对于呆账进行整顿，对于虽有逾期而不至于形成呆滞的，则设法予以回收，而对于新增贷款，则采取谨慎的收缩政策，对于抵押或信用贷款则极为注重其流动性，使贷款与存款管理相匹配，尽力减少期限错配的情况。危机时刻，放款虽应极为谨慎，然而亦不能不加以尽力拓展，1940年度的报告也谈到中南银行在危机时刻放款的原则：“期于展进之中，时寓慎重之旨，大部放款仍注重诚孚管理之恒源北洋两纱厂。盖以运用取予之间易为伸缩，既呆滞之患，更无风险之虞。至于津市各大殷实商号与我行向有往来历史关系者，仍与酌做放款，遇有殷实顾客之抵押放款时，有收回之把握者亦格外慎重酌量承放，以谋存款利息之抵补；此外稍涉投机事业与夫商号之有投机性者，概行婉拒”（注：诚孚企业公司为中南银行与金城银行合资建立，中南银行占该公司股本总额百分之五十。该公司受托管理恒源、北洋、新裕等企业）。这个放款原则甚为妥当，实际上就是分类实施、有收有放、有进有退的原则，力避投机，稳健为上。存款涉及负债管理，在危机时刻中南银行酌减息率，使利息支付的压力得以减轻，同时对于存户提款均妥为应对，从容布置，周旋中节，

在银行不受损失的前提下，给存款者以稳定安全的良好印象，不致发生挤提危机，这是非常高明的做法。汇兑与外汇方面则首重保守，统筹安排，不因图厚利而涉险投机。以上所述中南银行在处境艰危的情况下作出的危机管理举措，为中南银行的稳健发展至为重要。危机时刻，安全为上，活下来即是王道，以最保守稳健之法获得生存之机，在此前提下谋求资产的多元化，为未来时局的转机做好准备。该报告末尾曰：“（津平两行）坚持历来之稳慎主旨，一面应付事机；一面推行业务，结至年终营、储两部尚均稍得盈余。惟事变发生转瞬已一年有半，国内经济上、物资上之损失已无从估计，虽有一时一处幸得意外之苟安，遂为畸形之发展，不独不足为喜，且应为有识者所殷忧，况乎来日大难，前途多梗。”

总体来说，在抗战这一特殊历史时期，中南银行一切业务皆以保守稳慎为宗，只求在危机状态下获得苟安，而难以尽展宏图。这是中国当时绝大部分内资私营银行之实况。今天我们回顾那个特殊年代银行业于艰危之际的勉力奋斗、苦撑危局，实在是令人感慨系之。中国私营银行业在肇创之初就遭遇国家危难，时局动荡无常，在国难日殷之际还能获得一定的发展，实属不易。

当然，在上世纪三四十年代，由于时局的复杂艰危，同时也因为我国私营银行尚处于比较幼稚的发展阶段，其各种内部规章制度与公司治理尚处于初创时期，管理尚乏规范严密，内部制度之执行亦流于形式，因此也出现了大量经营不规范甚至腐败情形。银行的法人治理结构极为注重激励与约束并重，以此来保障银行决策

体制的科学性和规范性。中南银行虽然在创建之后极力模仿国内外先进银行以构建完善的内部治理体系，在董事会和监事会中亦注重延揽金融界名流（如董事会中有金城银行创建者总经理周作民、国华银行董事史咏赓、华侨银行董事长李光前等银行界翘楚），试图提升中南银行之外部社会形象和内部治理效率，然而由于管理者的拔擢多因裙带关系，一些关键岗位的管理人员为旧习所染，为旧制所拘，囿于环境与见识，故其职业素质不高，加之某些高管私利熏心，人格不端，出现各种腐败实属必然。首任行长胡笔江发迹于交通银行，因此其选拔的人多为交通银行旧党。其中王孟钟担任天津分行首任总经理，曾就职交通银行，从1922年到1944年实际掌握中南银行津行的具体管理，而胡笔江作为总行行长对津行实际的具体业务无从过问，董事长黄奕住乃南洋华侨商人，更无暇顾及具体事务，因此王孟钟的角色就显得极为重要。胡笔江1938年为国捐躯之后，王孟钟的作用就更大了。1951年的《中南银行天津分行检查报告》中，对中南银行天津分行的人事结构及其行为曾有以下评价：

“该行首任经理王孟钟系一大投机奸商，于解放前逃往美国。继之者张重威更变本加厉，在敌伪时期及国民党时期暗设后账，非法经营，中饱自肥，并大量逃避资金至国外，致使中南实力大伤，业务难以开展。解放前张调任总行副总经理，赵元方升任津行经理。赵系满清贵族之后，不谙业务。副理王聚芝、襄理王治平庸碌无能。襄理董约儒阴险诡诈，经管后账贪污自肥。襄理李秀峰与营业主任苏佩如互相勾结把持业务，叙做贷款

大都以私情之厚薄来决定，置政策行务于不顾。副理孙啸南原任中孚银行副理，亦为一投机分子，一九五零年进中南后虽力求振作，但因仍袭用旧法，且因人事方面又多隔膜，除存款方面稍起作用外，其他业务亦无若何进展。因为行政处理业务不能大公无私，以致部分职工搞小集团、小宗派。”“该行外汇部于1938年开办，主持人为大投机商余克斋，余去职后主持人为王栋人（王孟钟之弟，解放前逃往香港），均大肆投机自肥，不重视业务。”

这里的记述虽带有特殊历史情境下的话语特色，但是其描述的基本事实也深刻触及了中南银行在经营管理、公司治理和人事任命上的内在弊端。人事上的裙带关系，管理制度上的松弛，内部治理上的陈陈相因，是我国私营银行在早期发展阶段的普遍现象。这一方面说明我国银行制度尚处于草创时期，经验不足，人才储备亦不够，制度设施还处于模仿西方的阶段，制度之内在精髓尚不能内化为管理者的自觉行动；另一方面也说明银行业经理人市场的发育还处在幼稚阶段，管理者素质高下不等，金融伦理方面的教育与意识也较为缺乏，银行的文化亟须改进提升。因此，我们在研究近代私营银行的过程中，不仅要研究其管理上积极的一面，研究其银行文化中值得借鉴的一面，同时对私营银行的时代局限性和消极面也要客观看待，不宜过于美化，过于理想化。□

（王曙光为北京大学经济学院教授，博士生导师；王丹莉为中国社会科学院当代中国研究所副研究员）