

游走于官商之间的盐业银行（上）

■ 王丹莉 王曙光

作为“北四行”（金城、中南、大陆、盐业）之一的盐业银行，在中国近代金融史中的地位举足轻重。它不仅是“北四行”中成立最早的一家银行，拥有绝大多数华资私营银行不可企及的资本规模与实力，同时也是“北四行”合作与联营的发起者与积极推动者，在华资银行的发展史上留下了浓墨重彩的一笔。

与众不同的出身

单从名字上看，“盐业银行”与“北四行”中的其他几家就颇有些不同之处，这也宣告了它与众不同的出身。和其他的工商业领域相比，盐业的地位从来都相对特殊，由于这一产业和国计民生的密切关系，从生产到流通历来都会受到政府更多的干预。“盐业银行”之所以以“盐业”命名，是因为它最初的创办是以“维护盐民生计，融通盐商资金”“辅助盐商，裕税便民”为宗旨。（《盐业银行档案史料选编》，以下简称《档案》，第72、132页）1914年10月，时任国务卿的徐世昌致函财政部，提出应设立银行以“妥慎经理”作为国家“财政大宗”的“盐款”。（《档案》，第1页）此乃盐业银行创办之缘起。

受筹办盐业银行的是曾任长芦盐运使的张镇芳，其子就是著名的文物收藏家、被誉为“民国四公子”之一的张伯驹，父子俩皆曾在盐业银行中

担任要职。张镇芳与袁世凯的关系非同寻常。按照张镇芳的设想，在盐业银行创办伊始的五百万元股本总额中，应先从财政部“筹拨银币二百万元”作为官股投入，其余资金再由商股筹措。（《档案》，第2页）这显然是一个官商合办的架构。由于创办人张镇芳与当时政府高层有千丝万缕的联系，尽管盐业银行最终并未得到财政部的巨额注资，而且财政部象征性的少量资金投入也在后来转让给了其他股东，但盐业银行还是有很强的号召力，筹集到大量商股，于1915年正式成立。

1917年，创办不足三年的盐业银行遭遇了一次变故。其创办人张镇芳因参与张勋复辟而入狱，一时使盐业银行备受质疑，陷入困境，甚至政界有股东提出要撤回股本。风雨飘摇之时被盐业银行管理层推举“于惊涛骇浪中支持危局”的继任者即是吴鼎昌。（《档案》，第90页）吴鼎昌其人亦颇具传奇色彩，在民国时期的政界、商界、文化界都是值得一提的人物。从政，吴鼎昌在接手盐业银行之前就官至北京民国政府财政部次长，在离开盐业银行之后又曾官至南京国民政府实业部长、贵州省政府主席，后来更是担任总统府秘书长；从商，他多年担任盐业银行总理（即总经理）一职，是“北四行”的灵魂人物之一；从文，他曾主办名噪一时的《大公报》，并一度担任《大公报》的社长。可以说于官于商，吴鼎昌都有极强的社会影响

力，这种影响力可能远在张镇芳之上。

商业银行之再定位

与创办之初的盐业银行不同的是，吴鼎昌在接管盐业银行之后，对盐业银行的商业银行性质尤为强调。1918年1月，吴鼎昌上任后第一次代表盐业银行向股东报告年度营业情况。在这份报告中，吴鼎昌数次强调盐业银行之商业性质。在提及过去一年历经政治风波之后的盐业银行的经营概况时，该报告中说，“幸社会各方面知本行为完全商业之性质，历年营业之谨慎，屡经事变，信用有加，存放各款有增无已”；在陈述盐业银行日后的营业方针时，报告中陈明的第一条方针即是“本行应竭力发挥商业银行之性质，谋社会各方面金融上之便利”；在谈及日后分支机构之设置原则时，吴鼎昌认为必须“纯以营业利益为标准，绝不稍事铺张，致失商业银行之性质”。

作为银行家的吴鼎昌是力主稳健经营的。在其上任伊始，就着手如下几件事：其一，他认为“公积金之多寡”直接关系到银行基础之稳固，因此为“巩固行基”、长远发展起见，在保证股息渐增的同时，尤应关注公积金的提取。为此，在吴鼎昌上任的第一年，盐业银行由按净利的十分之一提取公积金改为按毛利的十分之一提取。当年盐业银行的毛利盈余56.7万元，净利盈余

42.55 万元，两者的差距还是颇为可观的。其二，吴鼎昌提出必须依照当时的公司条例和银行的章程尽快由股东大会选举出董事、监事，以规范银行的日常运营。其三，随着营业的发达，银行应续收股本，每年增收之规模亦应“稳健进行”，使营业不致“扩张太骤殊”。（《档案》，第 119 ~ 120 页）

在吴鼎昌的主持下，随后的几年中盐业银行不断续收股金以“厚集资力”，1923 年又决定将股本总额由原来的 500 万元扩充为 1000 万元，分年续收，至 1927 年盐业银行的实收股本已经高达 750 万元。（《档案》，第 122、124、126 页）就资本规模而言，盐业银行在华资商业银行中名列前茅。雄厚的实力是盐业银行社会信用不断增长的重要基础。吴鼎昌还积极推动和促成了“北四行”的联营与合作。他呼吁同行，“外人设立银行资本既厚，团体亦坚，每可调剂金融，辅助实业。而我国银行界各自为谋，不相联合，实难与敌”。“北四行”的联营机构从营业之初就十分注重自己的商业信用，以远高于其他金融机构的现金准备发行钞票，赢得了极高的社会声誉。

游走于官商之间的经营

商业银行，是吴鼎昌对于盐业银行的基本定位，或者说是其对盐业银行日后发展方向的期望。但从经营实践来看，不同时期盐业银行的业务还是与政府有着密切的关联，这种游走于官商之间的经营，既与银行最高管理者特殊的身份与社会地位有关，更重要的是，与近代华资商业银行所处的时代背景有关。

因为与盐业的特殊关联，盐业银行创办之初的确曾于郑州、信阳、驻马店、

漯河等盐务产销区域设立分支机构，随着后来的发展，即使是在盐区其经营的业务也多以储蓄、存放款、汇兑、贴现为on，与普通商业银行无异了。

（《档案》，第 132 页）从已经公开的资料可以看出，盐业银行业务中有一个不可忽视的组成部分，就是在其经营发展的不同阶段都曾大量放款于政府，20 世纪 20 年代曾多次放款给直隶财政厅，自 1928 年起又多次放款于南京国民政府财政部以及河北省财政厅等政府机构。

当然，盐业银行并不是唯一的放款者，它经常联合其他银行一起放款，这或许是其尽量控制风险和增强与政府博弈能力的办法之一。现在看来，放款于政府，尤其是民国时期的政府，似乎并不是一笔划算的买卖，风险极高。从北洋政府到南京国民政府，国家财政几乎一直处在入不敷出的紧张状态中，华资银行与财政之间畸形的紧密联系成为这一时期特有的现象。

将自己明确定位于商业银行的盐业银行，并不会不计成本收益地向政府借款。事实上，由于财政用款的急迫，政府往往会在借款时对银行给予十分优惠的条件，向银行提供足够多的担保品。1926 年，直隶财政厅为了向盐业银行等六家银行借款 80 万元，约定将全省的稽征税款收入“悉数陆续解交”盐业银行作为第一担保品，此外还将面值 80 万元的天津市政公债交与六家银行作为第二担保品。（《档案》，第 231 页）1927 年，盐业银行与中国银行、交通银行等十九家银行联合向直隶财政厅放款 120 万元，因数额较大，双方在合同上写明“此项借款遵照直隶省长、保安总司令训令，指定以津海关进口二五附加税收入为抵押品，并由津海关附加税监理处为担保

偿还人”，明确约定在没有还清借款之前，不论中央政府还是直隶省政府，“均不得将此项税款挪作别用”。（《档案》，第 234 页）1930 年，为了向中国银行、盐业银行等七家银行借款 286 万元，河北省财政厅将河北省所持有的“滦州矿务公司股票面额 210350 镑，矿地股票面额 21035 股并加股及附属各件全份为抵押品”，双方约定这些股票将由财政厅“出具过户证书”交与各家银行收执。在这次联合放款中，盐业银行承担的份额仅次于中国银行，远高于其他银行。

（《档案》，第 238 页）这些数额可观的政府借款不过是盐业银行诸多放款案例中的一小部分。

在动荡的政局中，即使严格约定担保抵押，也不能保证银行总能收回借款。有时因政府无力还本付息不得不再展期，有时因受到战事影响经济形势急转直下而导致政府的抵押品市值大幅缩水，还有时政府甚至直接借新债还旧债。（《档案》，第 237 页）清偿本息变得遥遥无期。而除了这些收回或收不回的政府借款，盐业银行还购买了大量的政府公债。和借款一样，为了获得银行的资金，政府往往最初承诺的条件很是优惠，公债折扣很大。可惜历届政府发行的公债根本做不到完全履约，这使政府与银行之间的关系几乎陷入了一个恶性循环。

盐业银行从创立到发展的过程中所表现出的与政府之间的千丝万缕的联系是它的重要特征。以盐业银行为代表的华资商业银行，在矛盾的心态中游走于官商之间，既获得大量的利益，也受到政府诸种掣肘，利弊参半，祸福兼具。□

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