

金城银行的经营哲学

■ 王曙光 王丹莉

金城银行一个重要的经营理念可以概括为重本、务本、固本。什么是银行业的“本”呢？银行业的“本”就是要恒久不懈地支持产业的发展，并以自己的金融产品的创新来响应产业的需求，与产业共成长。脱离了产业，银行就是无源之水、无本之木。金城银行在其三十多年的经营中，可谓备历坎坷沉浮，但是无论政治经济形势多么复杂多变，金城银行都始终能够审时度势，将自己的经营重点放在产业上，抓住机遇扶持国内工农业的发展。在中国工业化进程刚刚起步的上世纪二三十年代，以金城银行的创始人周作民为代表的民族金融家即以高瞻远瞩的眼光、敢为天下先的企业家创新精神和过人的胆略魄力，扶持了中国的化学工业、船舶制造业、矿业、纺织业、铁路建设和交通业等工业的发展，而且在农业贷款方面开了先河，为中国的早期工业化作出了历史性的贡献。

金城银行刚刚成立之时，由于其股权结构和发起人结构中大部分与当时的达官贵人有关，因此其经营策略在很大程度上不能不与这些官僚产生关系。1937年5月18日金城银行行务会议记录中即明言：“本行创立之初，因股东及董监，多属政界中人，宜若不能不与政治发生关系”

（《金城档案》）。实际上，金城银行在初创时期确实也借助政治方面的人脉关系获得了迅猛的发展。金城银行贷款的投放对象多为政府机关和公债库券，这些政府业务为金城银行带来了丰厚的利润。再加上周作民长袖善舞，擅长与政界人物周旋、拉关系，因此早期的金城银行可以说因政界而兴，借政界而起，奠定了它在北方金融界的老大地位。但是上世纪二十年代中后期随着中国民族工商业的发展，金城银行迅速调整战略，与政府的关系开始慢慢疏远（尽管不可能完全脱离与政府的关系），而与工商业的关系逐步拉近，从而完成了自己在经营战略上的转变，导致其放款结构发生了深刻的变化。金城银行顺应时代之变，不断对经营方针进行动态调整，而不固守自己原来的所谓优势，这一点难能可贵。我们可以从数据上看出这种明显的变化，1919年金城银行的工商业放款总额为557万元，到1923年即上升到1333万元，而到了1927年，更是翻了一



倍，上升到2738万元（参《金城银行史料》11、14、155页），不足十年间这个巨大的变化，反映了金城银行经营重点已经发生了转移。在工商业的放款结构上，金城银行也不断加大对工业企业的放款，而不断减少对商业的贷款，如1919年对商业放款占放款总量的31.60%，1927年下降至15.74%，对工矿企业的放款占放款总量的比例则在这两个时间段分别为17.06%、25.57%（参《金城银行史料》第11、14、155页），此消彼长的趋势十分明显，可以看出，金城银行越来越重视对工业制造业的支持。即使在抗战时期极为艰苦的条件下，金城银行对工业制造业的支持力度也没有消减，而是与工业制造业共克时艰，共同成长。一个很好的例子是，抗战时期我国纺织工业出现危机，一些纱厂面临业绩衰退甚至倒闭的危险境地。金城银行在关注风险的前提下，委任若干有能力的管理人员接管经营不善的纱厂；不仅如此，金城银行还和中南银行一起，共同组织诚孚信托公司，用以经营工矿企业，曾经借助诚孚信托对恒源、北洋、新裕等纱厂进行委托经营，周作民自任诚孚信托公司董事（《金城银行史料》385～406）。以信托公

司来介入自己放款投资的工商企业,以改善其管理,提高其效率,并监督其运营,这是金城银行的创举,这一方式在今天仍有借鉴意义。

金城银行在支持企业发展方面颇显眼光与魄力,尤其在支持我国化学工业发展方面,周作民对我国早期化学工业的开创者范旭东欣赏有加,在信贷和企业管理上给予鼎力支持。范旭东和周作民可谓英雄相惜,彼此信任,堪称金融家与企业家合作共赢、同舟共济的典范。站在中国百年工业化的宏观历史视角来看,周作民支持范旭东等人开创的企业,不仅是促进金城银行业务发展的必要举措,更是推动了中国近现代以来的工业化进程,使民族工业在抗战时期这一关系民族国家命运的转折关头得以保存并发展壮大,为民族工业保存了一丝血脉。

在不懈扶持国内工商企业的过程中,金城银行也不断在经营机制上进行探索和创新,创造了一些行之有效的与企业合作的模式。这些模式,旨在使金城银行与大企业建立密切的信任关系和合作关系,减少企业风险,提升企业管理效率,增加企业在公众中的知名度和信誉度,从而更好地扶持国内工业发展。金城银行深刻认识到,“经营工业之要素,厥为资金、技术与管理,三者具备,则事业之发达可期”(金城档案:《金城银行创立二十周年纪念刊》,《金城银行史料》385页),而加强与企业的合作,不惟可以解决企业之资金与技术投入之瓶颈,而且可以改善企业之经营管理。周作民在自己支持的很多企业里担任董监甚至董事长,与企业的信息沟通十分密切,对企业的运作了如指掌。这种方式十分有利于金城银行对企业的支持和控制,有利于银行和企业共生共荣。近代以来,金融资本和产业资本逐步出现融合的趋势,金城银行通过入股、控股、创办、委托信托公司经营等方式,深度参与了企业的公司治理和运营,表现了周作民独特的银行经营理念。《金城银行史料》前言中评论道:“周作民想把银行资本渗入到产业资本去的愿望是很强烈的,他想以银行为核心,控制一些工矿交通及贸易企业,‘学日本三井、三菱的一套’,作一个极有权势的资本家”(第18页)。日本三井和三菱的模式,就是产业资本与金融资本相互融合的模式,与欧美模式有很大的差异。这一模式,对我国当前金融业和产业界相互关系的探索也有一定的借鉴意义。

作为一个在近代史上具有重要地位的华资私营银行,金城银行一直根据不同的时代特点,审时权变,不断创新,以适应经济社会的发展需要。在经营方面既强调稳健可控,

多元经营、分散风险,又强调抓住机遇,在业务方面开拓创新,具有敢为天下先的精神。值得一提的是,金城银行是我国农业信贷的拓荒者之一,也是我国小额贷款的最早的尝试者和探索者之一。1933年,金城银行与当时非常有名的倡导农民合作的组织“华洋义赈会”合作,进行农业放款,对我国农业农村发展和农业技术的提升起到了一定的促进作用。在20世纪30年代初期,农村高利贷盛行,根据1934年实业部中央农业实验所的统计,当时农民借款的95%左右来自于高利贷,而只有5%来自于正规信贷,在正规信贷中,2.6%来自于合作社,只有2.4%来自于银行(王文钧《商业银行在农村中之动态》,《银行周报》1935年12月10日)。当时中国银行、上海商业储蓄银行和金城银行等国内知名大银行都在农村金融方面进行了探索。其中上海商业储蓄银行的陈光甫是最早的倡导者之一,金城银行的周作民对农业放款也极为关注,而且取得了较大的成效。金城银行的农业放款和小额贷款多以北方为中心,周作民重视农业放款和小额贷款(即当时所说的小本贷款,包括农业和小工业的小本贷款),一方面看重此类贷款的社会影响和政治影响,同时也看中这块新的业务领域给银行带来的商业价值。金城银行对农业的放款,既有单独的放款,也有与其他组织共同合作而投放的联合放款。《金城银行创立二十周年纪念刊》(153页)载:金城之联合放款,“有与同业共组之中华农业合作贷款银团,有与政府及同业联合组织之农本局,有与各机关团体协组之河北棉产改进会等,并中央农事试验场之附属设备,亦有参加,或对棉花,或对米麦,协助其产销之改进”。金城银行参与合办了华北农产研究改进社,与南开大学经济学院以及中华平民教育促进会一起倡导运销合作、推广良种、训练农民、贷放资金与保险、农村社会改良等各项事业,后来金陵大学、齐鲁大学都参与其中。周作民以极为积极和前瞻的姿态介入到农业信贷中来,为金城银行开辟了新的领域,也为金城银行赢得了较高的社会声誉。金城银行上世纪30年代为解决平民和贫民的生计而在天津、北京、山东、江苏、湖北等地广为开展的小本贷款,也具有同样的社会功效。以历史的眼光来看,这些对农村和城市下层民众开办的小额度的金融业务,具有一定的开创性,可以说是今天广为开展的小额信贷的先导。□

(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)