

**危与机：论新加坡早期华人银行之生存发展  
1903-1945**

**CRISES AND CHANGES: THE DEVELOPMENT OF  
OVERSEAS CHINESE BANKS IN SINGAPORE  
DURING 1903-1945**

杨妍

**YANG YAN**

新加坡国立大学中文系

NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE

2013

危与机：论新加坡早期华人银行之生存发展  
1903-1945

**CRISES AND CHANGES: THE DEVELOPMENT OF  
OVERSEAS CHINESE BANKS IN SINGAPORE  
DURING 1903-1945**

杨妍

**YANG YAN**

*(B.A. Hons, NUS)*

新加坡国立大学中文系

硕士学位论文

A THESIS SUBMITTED FOR THE DEGREE OF

MASTER OF ARTS

DEPARTMENT OF CHINESE STUDIES

NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE

2013

## **ACKNOWLEDGEMENT**

First and foremost, I am deeply grateful to my supervisor A.P. Lee Chee Hiang for his invaluable comments, advice, help and guidance. He has been constantly offering me support during the past two years, especially when I faced difficulties in the process. Also, I would like to express my gratitude towards A.P. Wong Sin Kiong for the intellectual inspiration and constructive suggestions.

Furthermore, I would like to express my heartfelt gratitude to these dear professors, A.P. Yung Sai Shing, Dr. Nicolai Volland, A.P. Su Jui-Lung and Dr. Xu Lanjun. Their constant encouragement, care and concern are deeply appreciated.

During my fieldtrip to collect the essential research materials, I have been very lucky to be accommodated by these kind, helpful and knowledgeable professors, librarians and professionals. They are: Mr. Tan Keng Leck, Mr. Kua Bak Lim, Mr. Lee Eng Lock, Mr. Ng Ching Huei, Mr. Tee Ming San, Mdm. Chen Teck Shing and Mdm. Chew Peck Khoon and staff in National Archives and National Library from Singapore; A.P. Shui Haigang, Dr. Guo Chongjiang, Mr. Hong Buren, Mr. Chen Yayuan from Xiamen, China; A. P. Lee Pui Tak, Dr. Chan Ruijin and the friendly staff in Government Records Office from Hong Kong; Professor Wu Jingping from Shanghai and A.P. Li Yu from Nanjing.

Last but not least, I would like to thank and dedicate my love to my family and friends.

# 目 录

**ACKNOWLEDGEMENT / i**

目录 / ii

统计表一览 / iv

插图一览 / v

**ABSTRACT / vi**

**第一章：导论 / 1**

第一节：研究问题 / 1

第二节：文献回顾 / 5

第三节：方法和资料 / 10

第四节：论文结构 / 13

**第二章：本土华人银行的新兴 1903-1931 / 15**

第一节：产生背景 / 15

第二节：组织管理 / 20

第三节：经营业务 / 29

第四节：小结 / 40

**第三章：大萧条后华人银行之变革 1932-1937 / 42**

第一节：三行合并 / 42

第二节：组织管理 / 44

第三节：公司文化 / 53

第四节：经营业务 / 61

第五节：小结 / 71

**第四章：华侨银行区域化发展 1938-1945 / 75**

第一节：背景简介 / 75

第二节：跨域中国 / 76

第三节：战时运转 / 95

第四节：小结 / 102

第五章：结论 / 104

第一节：研究成果 / 104

第二节：局限和缺憾 / 106

第三节：未来展望 / 107

参考书目 / 110

## 统计表一览

表 1：林秉祥林秉懋在和丰银行有限公司拥有的股权记录，1917-1932 / 26

表 2：华商银行存款额和占总资本比例及与和丰、华侨银行存款占总资本比例对比 / 30

表 3：华商银行放款额和占总资本比例及与和丰、华侨银行放款占总资本比例对比 / 32

表 4：和丰银行历年营业状况表（单位：千元） / 35

表 5：和丰银行历年年净利（纯益），1917-1931 / 39

表 6：1935-1939 年华侨银行认购政府公债金额及其所占比例，单位：叻币 / 93

表 7：1937-1940 年华侨银行的放款存款额及放存款比率 / 94

## 插图一览

图 1：新华侨银行公司标志 / 53

图 2：新华侨银行办公楼 / 54

图 3：信局倒闭新闻图片 / 62

图 4：华侨银行储蓄部广告 / 64

图 5：1932 年至 1937 年华侨银行储蓄存款总额统计图 / 65

图 6：1932 年至 1937 年华侨银行的放款存款额及放存款比率 / 67

图 7：1931 年、1934 年至 1936 年华侨银行货仓总资产额估算统计图 / 71

图 8：华侨银行民信部广告 / 80

## **ABSTRACT**

This preliminary study examines how the overseas Chinese banks in Singapore developed to compete successfully against the Western banks and the traditional Chinese financial institutions during the early colonial period. Compared with the Western banks and traditional Chinese money houses in Asia, the Chinese banks were founded years later and had less capital and less experienced professionals. Despite all these difficulties, the overseas Chinese banks had been learning lessons from own mistakes both actively and passively. The developments of the banks had been different from each other due to the diverse background of the owners. During the early years, the overseas Chinese banks underwent several transformations after certain crises in different stages: 1903-1931, 1932-1937, and 1938-1945. Instead of imitating western banks or following the traditional Chinese style of doing business, the banks developed creative strategic approaches to solve the problems they faced, such as restructuring, regionalization and relocation. The prosperity of overseas Chinese banks in Singapore proved the successful blending of Tradition and Modernity and showed the importance of the close interactions among Southeast Asia, China and the world.

**Keywords:** Overseas Chinese Banks, Colonial Period, Singapore, Tradition and Modernity, Transformation.



# 危与机：论新加坡早期华人银行之生存发展 1903-1945

## 第一章：导论

### 第一节：研究问题

20 世纪 80 年代以来，亚洲“四小龙”（新加坡、香港、台湾和韩国）以及印尼、泰国等一些东南亚国家的经济快速增长吸引了学界的关注。这些国家地区的经济成长有大部分归功于在地的华商企业。之后的 1997 年、2007 年金融危机来临时，其中一些华商企业安然度过危机，展现出的处理风格也使得学界讨论更加热烈。海外华人企业研究作为近三十年来海外华人研究中的一大热点，历史学家、社会学者、经济学者等都对大陆以外生根发展的华商企业如何开始、发展和转型、成功原因、经营特色等课题表现出浓厚的兴趣，进行了丰富多元化且细致深入的讨论。

学界的讨论主要分为两类：一类是由社会学者、经济学者和地理学者对现当代华商企业进行研究分析；<sup>1</sup>另一类是历史学者将关注点放在华人企

---

<sup>1</sup> G.G. Hamilton (ed.), *Business Networks and Economic Development in East and South East Asia* (Hong Kong: University of Hong Kong Press, 1991); Chan Kwok Bun (ed.), *Chinese Business Networks: State, Economy and Culture* (Singapore: Prentice Hall, 2000); Edmund Terence Gomez and Hsin-Huang Michael Hsiao (eds), *Chinese Business in Southeast Asia: Contesting Cultural Explanations, Researching Entrepreneurship* (Surrey: Curzon Press, 2001); 黄绍伦《香港华人家庭企业个案研究》（香港：明报出版社有限公司，2004）；吴天青、梁育民、刘泽生著《香港华商企业

业史和近现代的华人企业。<sup>2</sup>在第二类的讨论中，研究对象主要是家族企业和以个人或家族掌控大部分股份的现代化有限公司，如百货公司、烟草公司、医药公司、橡胶、黄梨、米、油公司等。<sup>3</sup>聚焦在新加坡地区，这类的研究对象包括了陈嘉庚、李光前、林义顺、胡文虎、陈六使等本地知名的华人富商巨贾和他们创办掌管的企业。<sup>4</sup>

不同于这些已被关注的企业，新加坡地区的华人银行组织形式为股份制有限公司，公司股权分散，没有一个人或单个家族占超过 50% 的股份。<sup>5</sup>这样的企业其管理经营有何特征、如何发展，皆可为华人企业有关“网络

---

管理》（香港：三联书店有限公司，1999）；S.G. Redding 著，张遵敬译《海外华人企业家的管理思想：文化背景与风格》（上海：三联书店，1993）。

<sup>2</sup> Sherman Cochran, *Big Business in China: Sino-foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980); Sherman Cochran, *Chinese Medicine Men: Consumer Culture in China and Southeast Asia* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2006); Wellington K. K. Chan, “The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and its Modern Reform,” in *Business History Review* Vol. 52 (1986), pp. 218-235; Wellington K. K. Chan, “Personal Styles, Cultural Values and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941,” in *Business History Review* Vol. 70 (1996), pp. 141-166; R.A. Brown (ed.), *Chinese Business Enterprise in Asia* (London; New York: Routledge, 1995); Yen Ching-hwang, *The Ethnic Chinese in East and Southeast Asia: Business, Culture and Politics* (Singapore: Times Academic Press, 2002).

<sup>3</sup> 华人家族企业是一种特殊的企业组织形式，企业所有权、控制权和家庭三者密切重叠，通常由所有主或所有主的亲属负责经营管理，保持传统管理模式，有家长制、注重个人信用、灵活性等特征，强调通过复杂的外界网络扩大交易和势力。见 S.G. Redding 著，张遵敬译《海外华人企业家的管理思想》，页 2。个人或家族掌控大部分股份是指该个人或家族群体拥有超过 50% 的股份，从而有主要控制权和管理的权力。这类讨论论著见注释 2。

<sup>4</sup> 林孝胜《新加坡华社与华商》（新加坡：亚洲研究学会，1995）。

<sup>5</sup> 企业的定义为一种具经营性质的组织体。新加坡华人银行作为股份制有限公司，

资本主义（network capitalism，以社会关系网络为基础）或经理人资本主义（managerial capitalism，借层级结构运作）运营发展”<sup>6</sup>的讨论提供新的案例和可能性。从历史角度针对海外华人银行的学术讨论甚少。<sup>7</sup>华人社会原本没有银行，银行的名称和概念都是从西方引入。银行作为西方现代金融机构的概念和形式，如何在海外华人社会运作实践，作为首次接触银行的华人群体，包括管理人员、普通职员和顾客等，怎样通过这个现代化金融机构的机制和运作方式来获得最大利益，这些现象的探讨和分析也能回

---

进行银行业务经营，经过法律相关程序登记为合法组织，因此可归类为企业，参照史际春〈企业、公司溯源〉，见王保树主编《商事法论集（第一卷）》（北京：法律出版社，1997），页 40；将银行作为一种企业集团进行研究、归类为企业史研究的方式，参照李培德〈香港企业史研究概览〉，《史林》2008 年第 2 期，页 162-163。

<sup>6</sup> 相关讨论参见 Sherman Cochran, *Encountering Chinese Networks: Western, Japanese, and Chinese Corporations in China, 1880-1937* (Berkeley, California: University of California Press, 2000)。

<sup>7</sup> 社会学者、地理学者、经济学者和金融学者对当代华人银行进行了一系列讨论。他们就华人银行对当地社会的影响力、华人银行的文化层面等进行量化分析研究。这类的著作有 Gary Dymski, Wei Li〈全球网络连结、在地镶嵌的金融机构〉，见 Eric Fong、Chiu Luk 编、王秀惠译《华人族裔企业——全球与在地的视野》（台北：群学出版有限公司出版，2011）；Linda Low, *The Political Economy of Chinese Banking in Singapore* (Singapore: Faculty of Business Administration, National University of Singapore, 2001)。从历史学角度讨论华人银行的学术专著仅见 Wong Ho Sze Cecilia, *A History of the Wing Lung Bank Co. Ltd.: Its Growth and Development* (Hong Kong: The University of Hong Kong Master Dissertation, 2001)；Ng Yinghui Karen, *Networking Corporations: The OCBC Story* (Singapore: National University of Singapore Honours Thesis, 2006)；其他涉及华人银行讨论的论著包括 R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia* (Houndmills, Basingstoke, Hampshire: The Macmillan Press LTD; New York, N.Y.: St. Martin's Press, 1994)；Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia* (Singapore: Singapore University Press, 1974)。

应“传统与现代的关系”<sup>8</sup>等争论。

海外华人银行早在二十世纪上半叶的成功也格外引人注目。以新加坡地区为例，从1903年第一间华人银行广益银行起，到1945年日侵结束为止，这期间先后成立了七家华人银行。在政治经济动荡的环境中，在既有汇丰银行、渣打银行等资本雄厚组织完善的西方银行，又有广受民众欢迎的银号、当铺、侨批局等传统金融机构的双重压力下，华人银行缘何成立，为何能在竞争激烈的市场争夺战中取得胜利，怎样发展壮大成为比西方银行、传统金融组织更受欢迎的金融机构？相关研究对海外华人企业发展模式、海外华人企业成功原因、中国与南洋的跨域互动和影响等课题，都能提供新的见解，启发新的思路。

本研究将以新加坡地区的华人银行为研究对象，讨论时间段为1903年至1945年。新加坡在这段时期内并不是一个国家，而是属于英国殖民地中的一个地区。<sup>9</sup>本地银行（local bank）是指在新加坡地区由当地资本组织成立、向海峡殖民地政府登记注册，以银行名称命名的金融机构。新加坡华人银行（Singapore local Chinese bank）定义为由华人在新加坡地区组织成立的本地银行。<sup>10</sup>1903年被认为是新加坡本地银行的开端。广益银行作为在新加坡注册的第一家商业银行在这一年成立。广益银行是一家由华人创办组织的银行，因此1903年作为新加坡华人银行的开始时间，为

---

<sup>8</sup> 相关讨论参见谢立中、孙立平主编《二十世纪西方现代化理论文选》（上海：上海三联书店，2002）。

<sup>9</sup> 本文所讨论的时间段内，1903年至1942年，新加坡属于英国在马来半岛的海峡殖民地（Straits Settlements）中的一个州，其他州府为檳城和马六甲。1942年2月至1945年8月，新加坡被日本军队占领，改名为昭南岛，属于大日本帝国管辖。1945年8月日本在二战中宣布投降后，9月英军重回新加坡进行军事管制。1946年4月，新加坡成为英国直辖殖民地（Crown Colony），檳城、马六甲以及其他马来半岛的州府组成马来亚联邦（Malayan Union）。文中讨论的新加坡地区是一个地域空间。

<sup>10</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, p. 70. 中国交通银行、中国银行均在这段时期内于新加坡地区设有分行，但都不属于新加坡华人银行，因此不在讨论范围内。

本研究的时间范围上限。<sup>11</sup>1945 年是新加坡在第二次世界大战结束日军投降，重回英殖民统治的年份。战后，华人银行在本地大刀阔斧开始一系列重建恢复工作，承担了为殖民地政府分发流通新货币的重任，将华人银行发展引入一个新阶段。因此，1945 年这一日据时代的终结时间点，将作为本研究的时间范围下限，为新加坡华人银行的早期发展宣告一段落。这段时期内，新加坡的华人银行包括了广益银行、四海通银行、华商银行、和丰银行、华侨银行、利华银行、大华银行。<sup>12</sup>本文将针对这七家银行在这段时期的发展进行研究，利用现存资料，分别探讨各银行在不同时段的发展策略，解答回应上述的有关问题。

## 第二节：文献回顾

目前关于新马华人银行的研究主要以政治经济学的讨论为主，且论述重点多半集中在马来亚 1957 年独立后以及新加坡 1965 年建国后等时间段，讨论专注在本地政权对华人银行的帮助和负面影响，以及华人银行如何应对新加坡国家金融系统的建立和改革等方面。<sup>13</sup>

从历史学角度对新加坡华人银行进行研究的学术专著甚少，偶有两篇论文聚焦在新加坡华人银行的早期发展时段，讨论了华人银行按方言群网络管理组织的特征。<sup>14</sup>新马金融机构研究的史学著作中，则有一小部分讨论涉及到本地华人银行，如经济学者李绳毅（Lee Sheng-yi）所著的 *The monetary and banking development of Singapore and Malaysia* 和东南亚历史

---

<sup>11</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》（新加坡：世界书局，1975），页 15。

<sup>12</sup> 同上，页 15-53。

<sup>13</sup> 如 Linda Low, *The political Economy of Chinese Banking in Singapore* (Singapore: Faculty of Business Administration, National University of Singapore, 2001); 颜春龙《论新加坡华侨华人银行的演变》（广州：暨南大学硕士论文，1999）等。

<sup>14</sup> 吴启源〈新加坡早期华人银行业 1903-1932〉，《读史札记》第 7 期，页 47-51；Ng Yinghui Karen, *Networking Corporations: The OCBC Story* (Singapore: National University of Singapore Honour Thesis, 2006)。

学者 Brown Rajeswary Ampalavanar 撰写的 *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia* 等。其中关于华人银行早期发展的讨论篇幅有限，讨论停留在通史概述的层面，均以时间段来划分华人银行的发展，将 1903-1942 年当成一整段进行记录性描述，对这段时期华人银行资金少、行为保守的特征进行了总结。<sup>15</sup>除了这类宏观论述，也偶有运用经济学理论对华人银行经营状况演变进行个案分析的研究，对华人银行资金流动率较低的现象进行了探讨。<sup>16</sup>

有限的学术论著之外，尚有一些可读性颇强的记载新马华人银行早期发展的资料类专书和段落文章，如陈维龙《新马注册商业银行》、《南洋年鉴》、《星洲十年》、《星马通鉴》等。<sup>17</sup>这些篇章以记录的方式一一列载了新马华人银行的创办人、业务开展过程等，其中《新马注册商业银行》一书的记录最为详细。后人学者在研究分析华人银行时，纷纷引用该书为主要的资料来源。<sup>18</sup>此外，本地银行也出版了一系列公司集团史和人物纪念

---

<sup>15</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia* (Singapore: Singapore University Press, 1978), pp. 70-78; 李绳毅〈新马华人银行发展过程及未来趋势〉，见吴伦霓、郑赤琰主编《两次世界大战期间在亚洲之海外华人》（香港：香港中文大学，1989），页 155-165；R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia* (Houndmills, Basingstoke, Hampshire: The Macmillan Press LTD; New York, N.Y.: St. Martin's Press, 1994), pp. 161-172. 该书中讨论新马地区早期华人银行的篇幅较少；范叔钦编译《从星马金融制度谈到货币分家的影响》（新加坡大学校外进修系，1967），页 13-17。

<sup>16</sup> Lee Sheng-Yi, "Liquidity and Growth; the Case of a Local Bank", in *Southeast Asian Journal of Social Sciences*, Vol.2 1975, No.1-2, pp1-27.

<sup>17</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》；傅无闷主编《南洋年鉴》（新加坡：南洋商报，1939），页 61-66；关楚璞主编《星洲十年》（新加坡：星洲日报，1940），页 505-510；《星马通鉴》（新加坡：世界书局，1959），页 609-623。

<sup>18</sup> 该书作者陈维龙从 1919 年加入和丰银行以来，一直活跃于本地银行业。陈和本地多名银行家建有私交，他本人也参与了本地银行的发展进程。由于这一身份背景，该书对华人银行和华人银行家的轶事进行了收录记载。其丰富详实的记录为新加坡

的刊物，如《二十一周年纪念册》、《安如磐石：四十周年纪念册》等，主要以记录银行发展里程碑式的重要事件，汇报各年度业绩为主。<sup>19</sup>公司出版物之外，也有银行管理者和员工撰写了个人诗集和回忆录，其中一些章节记录了他们当年在银行工作的轶事。<sup>20</sup>

以上这些资料详略不同地记录了华人银行创办至今的历程，大致总结了华人银行具备的一些特征，但都不够系统深入，只停留在叙述的层面，并没有解释，新加坡华人银行为何能在竞争激烈、时局动荡的环境背景中异军突起，发展成为最受欢迎的金融机构？有关华人银行在新加坡为何兴起、怎样操作、为何成功等问题都是值得关注的。这些问题的价值和意义不仅在于书写一段新加坡的银行史，更重要的是，对华人企业研究和银行史研究等领域都能提供新的范例和观点。

关于海外华人企业的研究讨论通常都集中在三个主要议题上：一、关注华人企业的网络（network）。学界关于网络的争论包括，探讨华人网络的本质是种族性或功能性；网络帮助或阻碍了华人企业的成功；讨论华人企业组织和经营模式是按照网络资本主义抑或偏向经理人资本运作，两者相互抵抗还是可以共存；华人家族企业的特殊意义和家族网络的影响等。<sup>21</sup>本文所研究的银行这一类型的有限公司尚未得到关注。这方面的研究将

---

银行早期发展研究提供了基础资料。

<sup>19</sup> 华侨银行有限公司《华侨银行有限公司第二十一周年纪念册》（新加坡：华侨银行有限公司，1954）；狄克·威尔逊原著、译者不详《安如磐石：华侨银行四十周年纪念册》（新加坡：华侨银行有限公司，1972）；大华银行集团《大业华年》（新加坡：大华银行集团，1985）；吴祖文著、陈照明译《华侨基石：银行家陈振传先生之业绩与商道》（新加坡：名创学术出版社，2004）。

<sup>20</sup> Yap Pheng Geck, *Scholar, Banker, Gentleman Soldier* (Singapore: Times Books International, 1982); 陈延谦《止园集》（新加坡：个人发行印刷，1938）。

<sup>21</sup> Sherman Cochran, *Encountering Chinese Networks*; Gary G. Hamilton (ed.), *Asian Business Network* (New York: Walter de Gruyter, 1996); Thomas Menkhoff and Solvay Gerke (eds.), *Chinese Entrepreneurship and Asian Business Networks* (London: RoutledgeCurzon, 2002); Mary B. Rose (ed.), *Family Business* (Aldershot, Hants,

探讨家族企业之外的另一种华人企业的管理组织形态。

学界第二个主要讨论点是，将华人企业家解释为企业成功的主要动力，探讨他们的管理思想、行为方式，是否具备企业家精神以及有没有受到文化背景的影响。<sup>22</sup>海外华人企业的成功被解释为，或多或少反映出传统华人价值观与西方现代制度观念的交融，显示出海外华人的特殊性。<sup>23</sup>与华人家族企业不同，当银行的所有权和管理权并不属于一批人的时候，银行的管理组织体现怎样的特征，和其他类型的华商企业相比有何异同之处，本研究将华人企业的现有研究提供了新的案例和讨论。

第三个讨论热点则是观察外界环境对企业发展的影响。不止关注企业内部动态，学者逐渐更重视外界政治经济环境变化对企业发展的影响。从十九世纪末到二十一世纪初，在世界大战、经济萧条、经济全球化等不同阶段，海外华人如何利用波橘云诡的国际国内形势合纵连横，建立自己的

---

England: E. Elgar, 1995); Edmund Terence Gomez and Hsin-Huang Michael Hsiao (eds), *Chinese Business in Southeast Asia: Contesting Cultural Explanations, Researching Entrepreneurship* (Surrey: Curzon Press, 2001); Chan Kwok Bun (ed.), *Chinese Business Networks: State, Economy and Culture*; 廖赤阳、刘宏主编《错综于市场、社会与国家之间：东亚口岸城市的华商与亚洲区域网络》（新加坡：八方文化创作室，2008）；刘宏《中国——东南亚学：理论建构·互动模式·个案分析》（北京：中国社会科学出版社，2000）。

<sup>22</sup> Sherman Cochran, *Big Business in China*; Wellington K. K. Chan, “The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and its Modern Reform”; Wellington K. K. Chan, “Personal Styles, Cultural Values and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941”; R.A. Brown (ed.), *Chinese Business Enterprise in Asia*; R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*; Yen Ching-hwang, *The Ethnic Chinese in East and Southeast Asia*; 林孝胜《新加坡华社与华商》。

<sup>23</sup> 颜清湟〈陈嘉庚与海外华人企业家精神〉，见陈剑主编《颜清湟卷：从历史角度看海外华人社会变革》（新加坡：新加坡青年书局，2007），页 479-496；林孝胜《新加坡华社与华商》，页 150-226。



跨国企业，从这个思路来考察华人企业的成功不仅回应了华商网络的议题，也能解释海外华人企业成功的一些特质。<sup>24</sup>然而这方面的历史研究主要集中在单个地区，忽略了从区域化的背景来观察跨域联系带来的动力。经济学者、社会学者的研究又主要集中在改革开放、全球化等当代时间段。本文针对二十世纪上半叶为讨论时间段，试图结合内部发展和外界环境进行讨论，以求更深刻地解释海外华人企业的成功在不同时空背景中有其不同的源动力。

再来回顾银行史的讨论。银行史属于商业史研究的一个分支，目前的讨论分析主要以国家和银行类型为单位，对不同国家的银行发展历史和金融体制的建立进行论述。<sup>25</sup>有关新加坡银行史的讨论如前所述，仅有一小部分关于华人银行的通史概述。而和新加坡华人银行相比，中国本土银行在创办和发展过程中也面临了来自西方银行和传统金融机构的竞争压力，银行作为一个西方金融机构也经历了一段在中国社会实践接受的过程。回顾有关中国本土银行的研究对本研究也有一定的借鉴意义。

学界对中国本土银行的成立和发展颇为重视。历史学者大致分从两个角度切入剖析早期中国本土银行的情况。一些从经济史角度切入的学者，如程麟荪、童丽、李培德、Georgia Mickey 等。<sup>26</sup>他们探讨了为何中国本

---

<sup>24</sup> Sherman Cochran, *Big Business in China*; Sherman Cochran, *Chinese Medicine Men*, pp. 118-150; 颜清湟〈一百年来马来西亚的华人商业〉，见陈剑主编《颜清湟卷：从历史角度看海外华人社会变革》，页 219-242；林满红《印尼华裔、台商与日本政府之间：日治初期台商的东南亚经贸活动 1895-1919》（台北：中央研究院，1997）；古鸿廷、庄国土《当地华商经贸网络：海峡两岸与东南亚》（板桥：稻香出版社，2003）；方伟晶、陆超明著，王秀惠译《华人族裔企业——全球与在地的视野》（台北：群学出版有限公司，2011）；林孝胜《新加坡华社与华商》。

<sup>25</sup> 如中国银行国际金融研究所编著《日本的银行》（北京：中国财政经济出版社，1981）；《法国的货币与银行》（北京：中国财政经济出版社，1982）；James William Gilbert, *The History of Banking in America* (London: Routledge/Thoemmes Press, 1996); Richard Hildreth, *The History of Banks* (London: Routledge/Thoemmes Press, 1996)。

<sup>26</sup> Linsun Cheng, *Banking in Modern China: Entrepreneurs, Professional Managers*,

土银行在西方银行和中国国内经济阴霾的重重困难下，仍然能够发展成为有能力良好运作、自我支撑的金融机构。他们认为，这些中国本土银行在商业操作和管理上有自己的一套模式，这归功于“熊彼特式企业家（Schumpeterian）”的中国银行家。他们运用自身优势相互合作，进行金融制度创新、建设宏观金融环境、促进国民经济发展、建立企业产权制度等，决定了中国本土银行的成功。<sup>27</sup>另一个角度切入研究中国本土银行的学者是叶文心和 Brett Sheehan 等。他们从社会文化史的角度切入，研究现代社会的中国人如何学习、实践银行等经济活动。<sup>28</sup>

两种不同角度对本研究讨论的问题都有一定的启发。银行家的角色，和殖民地政府、中国政府、工商界的联系对本地银行的发展影响颇深。本地华人社会为何择选华人银行，直接推动华人银行的壮大，从银行员工和顾客的接触中也可一窥究竟。这两方面的结合能够更好地论证本研究所提出的观点。此外，比较观察新加坡华人银行发展和中国本土银行的类同和差异，也有助于了解中国和东南亚的跨域互动。

### 第三节：方法和资料

如上所述，针对新加坡华人银行早期发展的研究尚属初步探索的阶段，

---

*and the Development of Chinese Banks, 1897-1937* (New York : Cambridge University Press, 2003); 童丽《近代银行家：中国金融创新思想的先驱（1912-1949）》（上海：复旦大学博士论文，2004）；李培德〈论中国金融企业家精神——以陈光甫为例〉，见《档案与史学》2000年第2期，页62-68；Georgia A. Mickey, *Politics of Reform: The Bank of China and Its Shareholders, 1914-1919*. (New York: Columbia University Doctor of Philosophy Dissertation, 2003).

<sup>27</sup> Linsun Cheng, *Banking in Modern China*.

<sup>28</sup> Wen-hsin Yeh, *Shanghai Splendor: Economic Sentiments and the Making of Modern China, 1843-1949* (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 2007); Brett Sheehan, *Trust in Troubled Times: Money, Banks, and State-Society Relations in Republican Tianjin* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003).

其中主要原因是由于受到史料不足的客观限制。除了上节提到的周年纪念刊物和人物传记之外，本文所讨论的七家银行在新加坡本地鲜有内部资料遗存。广益银行的内部资料早在 1914 年就已经全部销毁。<sup>29</sup>四海通银行、利华银行由于公司合并等原因，资料也未曾留存入档。华商银行、和丰银行、华侨银行三家银行的资料原本储存在华侨银行的内部档案馆内，这些史料包括了年度结算报告、部门账目、会议记录等。遗憾的是，1990 年代华侨银行由于进行内部改革，准备将这批收藏的史料全部捐献出去，但因为涉及到资料保密等法律相关的原因，最终全数销毁了这批史料。<sup>30</sup>成立最晚的大华银行 1935 年至 1945 年期间的内部档案资料则由于日据时期的管理混乱而所剩无几。<sup>31</sup>

有幸的是，在追查这批资料的同时，由于银行人员和研究学者的牵线搭桥，笔者联系到部分当年银行管理者和银行员工的后人，他们纷纷慷慨提供了手中存有的银行相关的一手资料，包括银行的出版物、训词、营业报告、账簿、结册、董事部会议记录、银行职员书信记录等，如华侨银行内部刊印发行的《友声》杂志、〈华侨银行总理陈延谦先生一九四一年正月十八日向总行及大小坡支行全体同人训词〉等。<sup>32</sup>

新加坡本土之外，笔者也庆幸发现，部分银行的内部档案资料在中国大陆、香港的档案馆内和民间收藏家的手中得到保存，如和丰银行、华侨

---

<sup>29</sup> 黄佩萱著、张清江译《黄亚福传：移民、建筑商、企业家》（新山：新山广肇会馆出版，2010），页 193。

<sup>30</sup> 据华侨银行有限公司公关部和新加坡博物馆方面提供讯息。

<sup>31</sup> 大华银行在 1985 年编撰公司五十周年史纪念刊时，由于银行早期的内部资料留存十分有限，而由新加坡国家图书馆（National Library Board of Singapore）、新加坡国立大学图书馆（National University of Singapore Central Library and Chinese Library）、新加坡国家档案馆（National Archives of Singapore），以及其他个人提供资料。

<sup>32</sup> 特此感谢吴庆辉研究员、陈庆力先生、李志贤副教授、柯木林先生、李永乐先生、陈瑞经博士、郑明杉先生、Chew Peck Khoon 女士、陈德馨女士提供资料和帮助。

银行。这有赖于这两家银行早期建立起来的区域化经营网络。<sup>33</sup>这些散落在各地的一手资料对本研究极为重要。笔者收集整理了这批零散资料，将其与现有的文献资料相较结合，试图拼凑整合出一套较完整的银行发展内部记录。

除了银行内部资料，官方档案也是本研究查阅的另一资料来源，如新加坡国立大学图书馆和新加坡国家图书馆收藏的海峡殖民地档案（*Straits Settlements Records*）、殖民公署系列（*Colonial Office Series*）、战时公署系列（*War Office Series*），以及中国第二历史档案馆编校的《有关南洋暨新马地区档案史料选编》、《有关华侨事务与南洋地区档案史料选编》等。这些系统化的档案，包括当时在新加坡地区的银行注册登记情况和与政府相关的往来资料，也是本文所选用的重要材料。

此外，本文也试图从其他侧面，通过报刊杂志记载来还原一个更全面的银行状况，如《叻报》、《新国民日报》、《南洋商报》、《海峡时报》（*The Straits Times*）、《江声报》、《银行周刊》等。和银行方面呈现的资料不同，报章报刊能从不同角度呈现银行当时的经营情况、与社会的互动等，如广告、公告、新闻报道等。这类的信息尽管需要耗费大量的时间来寻出蛛丝马迹，但却能体现出更多更生动的细节，比官方记载更加细致全面。这一类的资料也从未被发掘使用，因此值得关注。

口述历史也是本文参考引用的另一类资料来源，用来弥补档案资料和文献资料的不足。新加坡国家档案馆的口述历史中心（*Oral History Centre*）存有，参与具体事件的本地银行员工和其子女关于早期新加坡银行发展的回忆访谈，如陈维龙、Victor Chew Chin Aik、Richard Eu Keng Mun、Lai Kai Joo、Yap Siong Eu、Lee Seng Gee 等。另有一些银行家的后代也对先辈工

---

<sup>33</sup> 和丰银行分别在 1923 年和 1927 年在香港和上海设立分行，于 1928 年加入上海银行公会成为会员银行。华侨银行在 1925 年于厦门设立分行。这些银行分行留存了总行的营业报告、结册、董事会议报告书及总行与分行之间的书信往来。上海市档案馆、香港政府档案处和厦门市档案局对相关文件进行了整理收纳。另有一批华侨银行的汇票、书信、办公文件等资料没有被档案局接收，由民间收藏家陈亚元、黄绍坚等人筛选收藏。

作处事状况进行了回忆，发表了相关文章。考虑到这些资料的主观性，笔者将把口述资料、回忆文章和其他资料结合起来相互验证，注意提供者可能存在的立场和动机。

本文将综合使用以上述及的一手资料，结合前人研究，对史料进行梳理、考证和辨析，多方位多角度地进行研究，注重时空环境背景对新加坡华人银行发展的影响，去剖析一个动态的银行发展历程，解释为何新加坡华人银行能够在竞争激烈、风云动荡的环境中脱颖而出等问题。然而，新加坡华人银行也不是一个整体概念，七家银行风格各有不同，导致出现不同的情况和结局。七家银行之间的对比，与同时期中国本土银行的对比，这类对比分析也有助于更加清楚了解其中一些银行的成功，挖掘华人企业成功背后的真正原因。

#### 第四节：论文结构

本文共分为五个章节。第一章导论部分首先提出研究问题，对研究对象和时间段做出定义和解释。其次对研究相关的文献进行了回顾综述，展示了本研究的发展空间。笔者也归类介绍了使用的材料和研究方法，列出研究论文的结构框架。

本文核心部分由第二章、第三章和第四章组成。三章主题各异，对不同阶段的华人银行发展进行了讨论。第二章主要分析了华人银行为何在1903年这样的时间背景中成立，通过深入分析不同银行在发展过程中，在管理组织和业务经营两方面所遇到的失败和困境，进而探讨华人银行的发展并不从西方银行的经验中习得，而存在了一套自身的进展逻辑，显示出华人银行受到华人传统金融机构的影响。以不同路线组织发展的华人银行之间的对比，也再次证明了华人建立发展银行组织时所受到的影响并非源自于西方银行，而是受到其他主客观因素的刺激。

第三章论述了本地三家华人银行在经济大萧条的环境中面临困境，不得不合并重组成一家银行的事件。通过个案研究的方式，从管理组织、公司文化、业务经营三方面，对比经历危机变革前后的华人银行，讨论发生的变化和原因，及其产生的影响，论述新成立的华人银行的成功，是由于

兼具传统和现代特色，将网络和层级的结构并存而产生的最佳效果。这一转型发展也论证了华人银行的现代化发展是受大环境促成的压力影响，并没有照搬西方套路，而是在了解自身缺陷和不足后，根据其经历背景，灵活变革，满足市场发展形势和当地华人社会需要，从而使银行转危为机、壮大胜出。

第四章运用仅存的战时银行资料，深入分析华侨银行在二战期间进行的区域化、多元化发展。本地华人银行于 1938 年至 1945 年之间的资料所存极少，主要因为日据时期大部分银行将留在本地的资料销毁。仅有华侨银行在海外地区留有部分资料。由于资料的限制，本章将聚焦华侨银行这一家银行。华侨银行此时的发展经历值得研究。银行找准适当的时机，选择在多个势力、多个地区之间运筹帷幄，利用自身优势和成熟的营运策略，建立跨域往来，掌握先机、规避风险，从而转亏为盈，尽可能降低本土战争带来的负面影响，发展成为一家区域化运作成熟的现代公司，成为本地金融界的领军。

第五章结论部分将总结华人银行在 1903 年至 1945 年期间的发展历程和成功原因，回应本文研究的核心问题。笔者也将讨论本文所得的结论的意义、价值和贡献，回应学界现有的讨论。而本文存在的缺憾和不足以及对未来可能性的展望也是文末讨论的要点。

## 第二章：本土华人银行的新兴 1903-1931

### 第一节：产生背景

英属马来半岛殖民地的第一家银行是加尔各答联合银行（The Union Bank of Calcutta），1840年这家银行在新加坡地区开设分行。之后不断有欧洲银行、印度银行、美国银行携带资本前来新加坡设立分行，如有利银行（Chartered Mercantile Bank of India, London and China, 1856年）、渣打银行（Chartered Bank of India, Australia and China, 1859年设新加坡代理商, 1865年设立分行）、香港上海汇丰银行（Hongkong and Shanghai Banking Corporation, 1877年）、荷兰银行（Nederlandsche Handel-Maatschappij N.V., 1883年）、纽约第一国民城市银行（the First National City Bank of New York, 1902年）以及法国东方银行（the Banque de l'Indochina, 1905年）等。<sup>1</sup>

纵观 19 世纪下半叶，在新加坡地区金融业占主导地位的是英国金融资本，以英资为首的西方银行发行银行纸币、进口银元，扮演了货币供给的角色。他们不仅垄断了马来亚的货币发行，也为当地社会提供金融汇兑和信贷等业务。主要客户有非常富裕的华商、印度高利贷债主（Chettiar）和西方贸易公司（洋行）。这些外国银行设立的目的主要是为了提供金融服务给马来亚与其银行所属国之间的贸易往来，加大贸易规模。<sup>2</sup>

尽管外国银行在本地金融界扮演重要角色，但华人群体和外国银行的互动却非常有限。只有非常富有的华商通过华人买办（Chinese Comprador）和外国银行交流，进行大额度的借贷。<sup>3</sup>需要华人买办从中搭桥，主要因为

---

<sup>1</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, pp. 66-69, 1865 年的经济危机使得亚洲银行公司（Asiatic Banking Corporation）、印度商业银行（Commercial Bank of India）等银行相机停业。1884 年咖啡和糖的价格大幅度下滑也使得 1846 年就成立本地分行的东方银行（Oriental Bank）破产，故没有列入。

<sup>2</sup> Ibid., pp. 69-70.

<sup>3</sup> R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*, pp. 157-159.

两方面的原因：一、外国银行的职员和经理不谙华语或华族方言，无法与英文程度较低或不懂英文的华商沟通。而华人买办通晓中英文和方言，方便与双方交流；二、华人买办在本地的华人群体中有相当广泛的人际网络，得到富商信任。这些买办英文好，教育程度高，相较人生地不熟的外国银行职员来说，更了解本地华商的资产和经营情况，方便为有需要向西方银行借贷的华商提供担保，因此也赢得了外国银行的信任。<sup>4</sup>这些富商巨贾通过买办贷款大笔资金，进行橡胶、黄梨、糖、米的贸易买卖，扩大生意规模。此时能够提供巨额借贷的金融机构，也只有资金雄厚的外国银行。

并不富裕的中下阶层华人和外国银行的往来更少。他们主要通过当铺（pawncshop）、钱庄（money house）、汇兑局（remittance house）、会（rotating credit associations）和个人网络来进行金融活动。这些组织的资金规模和西方银行相比偏小，能提供借贷的金额较少。当铺和钱庄是传统中国式的金融机构，提供实物抵押、借贷服务。汇兑局是南洋华人在中国和东南亚之间进行金钱往来的主要服务机构。从中国南下的华人到新加坡等东南亚地区来发展打拼，把在南洋的积蓄和所赚的钱，兑换成银两或钱币寄回中国家乡。汇兑局一般提供兑换汇款的服务，有时也让顾客储存、借贷，方便他们的资金周转。<sup>5</sup>会则是一种私人组织，由商人自行邀请亲戚和朋友成为会员，会员分批定期缴纳会费，另一批则竞标这些会费作为借贷之用。会员之间可以自由借贷，无需提供抵押品。有些会甚至不需要会员付还贷款利率。<sup>6</sup>中等阶层的华商除了有会的支持，也建立了一套实物贷款的借贷网络。商人之间通过私交往来进行实物交换，满足经济活动的需要。华人劳工也选择通过个人网络存贷。在他们工作的地方，劳工可以向业主借贷透支工钱，也有将工钱存在业主那里获取利息。<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Douglas Wong, *HSBC: Its Malaysian Story* (Singapore: Editions Didier Millet, 2005), pp. 40-43.

<sup>5</sup> R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*, pp. 155-156.

<sup>6</sup> Clifford Geertz, "The Rotating Credit Association: a Middle Rung in Development", *Economic Development and Cultural Change*, No. 10 1962, pp. 243-262.

<sup>7</sup> 黄尧《马星华人志》（香港：明鉴出版社，1967），页 156-157。



由此可见，在十九世纪末的新加坡地区，外国银行和传统华人金融组织分工明确，分别满足不同阶层华人顾客的需求。这一平衡状态维持了多年，并没有为华人银行的成立提供直接的刺激动力。另一方面，该地区多种货币同时流通的混乱情况也使得本地华人对货币没有掌控权。不同币值的涨落不定，让投资银行业的风险剧增。

一直以来，马来半岛在殖民地政府的管制下采取了自由贸易原则，没有设立中央银行来发行货币。本地的英资银行和政府关系密切，充当政府的经济和金融事务顾问，担任了在马来半岛发行纸币、进口银元的重任。除了英镑之外，政府也在 1867 年通过条文，允许马来亚半岛有墨西哥、香港、西班牙、秘鲁、玻利维亚、美国、日本和其他等地铸造的银元货币在市场上流通。多种货币同时流通的情况使金融活动更加复杂，银行在操作汇兑时也更容易受到币值价格波动的影响。因此在此时投资银行业不仅需要成熟的操作技巧，也需要大额资金以备不时之需。而投资银行业能否获利，在这样一个币值波动较大的时间段，是非常难以预测的。

这样的状态一直维持到 1903 年。其实从 1897 年起，政府就已经着手进行货币改革，试图解决货币短缺和流通混乱的问题。政府成立了货币委员会（Board of Commissioners of Currency），掌握发行货币的唯一权力。1903 年通过议会通令，授权政府统一发行叻币（又称海峡元，Straits dollar）作为海峡殖民地的通用标准货币。1906 年，政府宣布确定了叻币与英镑的汇率，与英镑保持固定比价。<sup>8</sup>大刀阔斧的货币改革为本地金融业的发展创造了一个和谐有利的客观条件。

货币统一、币值稳定的背景下，整个商业环境变得更有利于进行投资和扩大发展。据 1903 年的报章报道，“整个新加坡地区的房地产和资产市场发展势头良好，预料将维持强劲的走势。尤其是华人和阿拉伯商人的发展潜力不容小觑。他们标出高价来购买地产，显示了他们的资金实力。预计这些投资将带来至少两倍的赢利。”<sup>9</sup>建筑业蓬勃发展，投资环境有利，

---

<sup>8</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, pp. 9-12.

<sup>9</sup> *Straits Times*, 16 April 1903.

经济走势一片大好的情况下，本地的华商蠢蠢欲动，希望能从更多途径累积更多资金，进行投资或扩大现有的生产规模。

在货币改革的客观因素和资金需求的主观因素双重刺激下，本地广东籍商人黄亚福决定开办银行，将现有资本投入金融领域来获取更大利润，用所得利润来扩充他的房地产和建筑事业。<sup>10</sup>1903年12月，黄亚福作为主要创办人召集成立了新加坡乃至马来半岛内的第一家华人银行——广益银行。广益银行也被认为是全世界第一家由海外华侨自行创办的银行。值得注意的是，该银行的英文注册名称是 Kwong Yik Banking Company Limited（广益银行有限公司），中文注册名称却不是“广益银行”，而是“广益积聚银号有限公司”。<sup>11</sup>银号即钱庄，是旧时中国的一种信用机构。钱庄是长江流域一带的称谓，银号的称法则盛行于华北和华南等地。广州、香港等多称为银号。<sup>12</sup>而广益银行的主要创办人黄亚福是广东籍人士，其他股东也主要是粤籍人士，因此将银行命名为“广益银号”。

尽管广益银行的营业状况被形容为“类似中国内地的钱庄，进行存放款业务”<sup>13</sup>，但其经营方式和过去的本地钱庄有着明显区别。本地钱庄经营低调，没有宣传，通常以个人相互介绍的方式吸引顾客借款。这主要是因为一般侨胞民众的心态，他们对向钱庄借贷深存戒心，认为是信用不可靠的象征，尤其不公开借贷。<sup>14</sup>广益银行则不同，其宣传风格和外国银行类似，在报章上公开宣传，介绍营业服务的范围。例如：

“广益积聚银号有限公司告曰，本银号集殷实富商备本银八十五万元，专造揭放、按押生理，兼收贮本地士商工家附寄银两。存款可分为定期存款及活动存款两类。……章程已向状师立定合约注册存

---

<sup>10</sup> 黄佩萱《黄亚福传》，页172。

<sup>11</sup> 《叻报》，1903年12月18日。

<sup>12</sup> 李一翔《近代中国银行与钱庄关系研究》（上海：学林出版社，2005），页20。

<sup>13</sup> 姚枏《马来亚华侨经济概况》（南京：南洋经济协进会，1946），页33。

<sup>14</sup> 陈延谦〈新加坡华人银行发达史〉，见新加坡华侨银行经济调查室编《华侨经济》1941年第1期，页18。

案……凡附贮本银号银两，无论贫富男女，凡五元以上均可附寄，本银号即给回收单。任从何时宜用即携单到来领回。一凡附贮本银号银两由五元至九十九元止未足一个月取回无利息；过一个月外则照附银日计息。每一百元每月利息银三角。一凡附贮本银号银两由一百元起至九百九十九元止，三天内取回无利息；过三天之外则照附银日起计每一千元每月利息三元六角。一凡附贮本银号银两由一千元起即日取回无利息，过一天外则照附银日起计，每千元每月利息三元六角。一凡附贮本银号银两为三个月期利息四厘算。六个月期四厘半算。一年期利息五厘算。”<sup>15</sup>

同一天《叻报》的其他版面还有另外两家银行的广告宣传：西方银行代表的有利银行和中国通商银行驻新加坡代理商莫实德洋行。<sup>16</sup>三家银行的宣传风格迥异，有利银行强调伦敦总部的实力，通商银行强调汇款业务和中国广阔的分行网络。三行存款利息的计算方法和利率高低也各有不同。对比来看，通商银行存款利率最划算，但广益银行对存款的数额和时间限制最为宽松，最符合一般本地民众的日常需求。

广益银行的成立和顺利运营让其他华商也跃跃欲试。而一直到 1957 年马来亚的中央银行成立之前，殖民地政府都没有设置单独的法令对银行进行监管。在这样的宽松环境下，来自不同方言群的华商各展其能，组织创办了一系列各有特色的华人银行，使得本地金融业发展显示出勃勃生机，满足了大小华人商家百姓的不同需求。这些华人银行有，1906 年 11 月潮籍商人团体登记创办了四海通银行保险有限公司（Sze Hai Tong Banking and Insurance Company），“专做放息、按揭（抵押贷款）、积聚、汇兑、保险生意。”<sup>17</sup>其存贷利率和广益银行类似，按月计算。福建籍商人和海峡华人富商也分别在 1912 年、1917 年和 1919 年开办了华商银行（Chinese

---

<sup>15</sup> 《叻报》，1903 年 12 月 18 日。

<sup>16</sup> 《叻报》，1903 年 12 月 18 日。

<sup>17</sup> 《叻报》，1907 年 1 月 4 日。本文涉及的银行专业术语均直接引用原文，旧时用法和现有用法如有不同，笔者在括号内进行标注说明，如“按揭（抵押贷款）”。

Commercial Bank)、和丰银行(Ho Hong Bank)和华侨银行(Oversea Chinese Bank)。1920年,另一批广东籍商人在本地开办了利华银行(Lee Wah Bank)。然而,华人银行的发展并非一帆风顺。不同银行在开展过程中遇到了各自的问题,其中的严重问题甚至关乎银行的存亡。为何有些银行出现这样的危机,显示出华人银行的什么特征,对华人银行的发展产生怎样的影响,本章将从这些银行的管理组织和经营业务两方面,来论述华人银行在勃兴期的发展。

## 第二节：组织管理

### 一、个人网络组织

前人学者在总结新加坡华人银行早期发展的特征时指出,华人银行是按照不同的方言群划分,由本地不同方言群的华人群体发起组织。董事、办公人员、顾客和存款者都是来自同一个方言群群体。使用同一种方言,让他们感受到群体内的一种归属感,因而产生一种亲近感和相互理解,这也是为何按照方言群划分成立不同银行的原因。<sup>18</sup>这种普遍的观点似是而非,并不准确。更恰切的说,早期华人银行的组织成立并不完全以方言群为基础,而是建立在发起人的业缘、乡缘、血缘多种关系之上,按照个人关系网络进行拓展形成公司的组织网络。有一点需要说明的是,尽管银行的董事和办公人员可能来自同一方言群体,但其服务对象并不仅限于某一方言群,这要根据不同银行的具体情况来看,不能一概而论。

首先来看各银行公布的董事和经理。广益银行公开向社会宣告的第一份告示中宣称:

---

<sup>18</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, p. 75; Linda Low, *The Political Economy of Chinese Banking in Singapore*, p. 5; 颜春龙《论新加坡华侨华人银行的演变》,页 20-21; 杨力〈试论新加坡独立后“福建帮”华资银行的崛起〉,见《华侨华人历史研究》,1990年第4期,页 10; 范叔钦编译《从星马金融制度谈到货币分家的影响》,页 16。

“银号集殷实富商备本银八十五万元……收贮本地士商工家附寄银两。正总理林维芳为宝源当东、万益当东，副总理黄继祥为美憐蛮土库买办，副总理梅连振为万源当东、成发当东、梅端成东，司理人黄文圃为广恒司事、万益当东，司理人黄名为福合司事，协理人黄亚福为谦源殷户，协理人朱树铭为广恒当东，协理人邱雁宾为罗奇生司理，协理人梅百福为万隆当东、万祥当东，协理人黄光炎为美源当东、源来当东，协理人许裕顺为泰裕成号甘蜜铺东。”<sup>19</sup>

从这份公告来看，广益银行的董事和经理并没有强调他们的粤籍身份，只指明了是一众殷实富商。其服务对象也没有限于个别群体，而是本地任何工商人士。公告特别强调了董事和经理的身份地位，十一人中有五人是当铺业主，四名是买办，两位是贸易商人。除了有同业关系之外，他们之间也存在了其他关系。黄光炎是黄亚福的侄儿，梅连振是建筑承包商梅阿富的儿子，梅阿富和黄亚福同为建筑生意伙伴。林维芳、朱树铭、邱雁宾和黄亚福四人的私交甚笃，后曾合力创办养正学校和广惠肇留医院。<sup>20</sup>由此可见，这些人物之间的私交往来也促进了银行的组织创办。

广益这一名号也存在了两种说法，一是广府人受益的银行，二是广泛得益银行，以取吉利兆头。<sup>21</sup>从当时的报章报道来看，广益的服务对象不仅限于广府人，而是包括了广、客、闽、潮、琼五个方言群。1913年银行召开债权人会议，要求银行的顾客和债权人到场集会。由于人数众多，顾客和债权人分为福建帮、广府帮、海南帮、客家帮和潮州帮。各帮分批分地点举行会议。福建帮债权人在天福宫举行，广府帮债权人包括广、客、潮、琼四帮在粤东商务行举行。银行请福、潮、广、琼、客五帮每帮公举二人为债主代表，讨论采取何种步骤，以保障各帮的利益。五帮代表于12月9日再开会。<sup>22</sup>由于广益银行的资料在1914年因庭令要求销毁，无法查

---

<sup>19</sup> 《叻报》，1903年12月18日。

<sup>20</sup> 黄佩萱《黄亚福传》，页173-174。

<sup>21</sup> 同上，页172。

<sup>22</sup> 《叻报》，1913年12月8日和1913年12月9日。

证当时营业的具体情形，但从这些报道来看，广益银行的服务对象包括了各大方言群，也尽量维护了方言群之间的平等利益。

四海通银行、华商银行、和丰银行、华侨银行的组织成员中，董事的身份背景则更多元化，反映了华人银行的组织并非局限于某一方言群，而是基于组织者的个人关系网络进行拓展。这种个人网络包括了生意往来形成的利益关系、婚姻关系和友情等。<sup>23</sup>四海通银行的董事以潮州籍贯商人为主，有董事主席黄松亭、司理（经理）陈瑞麒、陈瑞标、杨缵文、廖正兴、杨璧奎等。张扶来尽管是福建同安籍，因为和杨缵文等人交好，同为新加坡中华商务总会的会员，也加入四海通担任董事要职。<sup>24</sup>四海通的潮籍董事廖正兴也参与创办了以福建籍董事居多的华商银行。华商银行和和丰银行的董事除了有从中国福建、潮州地区南来的华人，也有在英属殖民地出生的海峡华人，如林文庆、李俊源、陈祯禄、曾江水等。董事之间的关系除了有生意上的往来，也有姻亲关系，如和丰银行的董事主席林秉祥是董事李俊源的妹婿。<sup>25</sup>华侨银行的组成情况也同样如此，董事会有海峡华人和福建籍华商之外，也有广府籍富商黄兆珪等。由此可见，华人银行的组织不仅有乡缘、也有业缘、血缘姻亲等关系。

个人关系网络发展成为公司组织网络，不仅体现于董事会的成员组织，银行员工也是由个人关系进行推荐介绍。这类的关系包括亲戚、朋友、同乡、工作上下属等关系。早期的银行员工应聘入征时，一般是同乡同姓，并不需要有专业的金融知识或相关教育背景。<sup>26</sup>据华侨银行秘书叶平玉回忆，1920年代他和华商银行周福隆经理交流时发现，对银行业务完全不懂也可以加入成为银行职员。只要能由银行内部人士的介绍和推荐，有亲戚

---

<sup>23</sup> Tong Chee Kiong, *Centripetal Authority, Differentiated Networks: The Social Organization of Chinese Firms in Singapore* (Singapore: National University of Singapore, Department of Sociology, 1989), p. 140.

<sup>24</sup> 柯木林《新华历史人物列传》（新加坡：教育出版私营有限公司，1995），页 110。

<sup>25</sup> 杨进发〈林秉祥与新加坡和丰帝国的缔造〉，见杨进发《新马华族领导层的探索》（新加坡：新加坡青年书局，2007），页 77。

<sup>26</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 12。

朋友关系，就能进入银行。<sup>27</sup>不仅是华商银行，在四海通银行和利华银行，择选员工的标准也是通过亲朋好友推荐介绍，再参考此人的个人经历。<sup>28</sup>和丰银行的员工除了有同乡亲友介绍之外，还有原来和丰轮船公司的职员加入，如蔡克谐等。蔡克谐是林秉祥大儿子的好友，加入了林秉祥的和丰轮船公司。林秉祥建立和丰银行后，蔡克谐也随即加入和丰银行工作。<sup>29</sup>华侨银行的情况也不例外。陈振传作为华侨董事陈祯祥的儿子，中学毕业后就进入华侨银行担任秘书。据华侨银行厦门分行 1925 年的一封感谢信显示，银行分行职员高某的父亲代拟书信，感谢托乡友关系介绍认识的华侨银行厦门分行经理，让品德优良的高某得以录用。<sup>30</sup>

通过这样的形式录选员工在当时的社会背景下并不为奇。当时的华人社会中鲜有人受过正规的商学教育，也一直没有专门的华人学校来传授相关的商业知识。<sup>31</sup>在这样的情况下，人品和道德是银行录取员工是最为看重的。<sup>32</sup>而亲戚朋友对申请者的了解，基于乡缘血缘上的信任，对员工的人品和道德起到了一定的保障。因此，银行选择用这种方式来招聘员工。

由业缘、乡缘、血缘关系组织银行、招聘职员，也就导致了极有可能出现银行内部都以一种方言交流的情况。以方言群划分并非银行创办人的本意初衷，而是银行创办发展可能呈现的一种状态结果。“尤其在四海通和利华，四海通银行主要以潮州话交流，利华银行则是以粤语交流。员工

---

<sup>27</sup> Yap Pheng Geck, *Scholar, Banker, Gentleman Soldier*, p. 27.

<sup>28</sup> Oral History of Richard Eu Keng Mun, Economic Development of Singapore Project, National Archives of Singapore File No. 002096, Reel No. 7.

<sup>29</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 200。

<sup>30</sup> 厦门收藏家陈亚元提供。

<sup>31</sup> 和丰银行董事经理林秉祥就曾在 1913 年建议设立会计学堂，适应商业社会之需求，提供一批中英文会计人才。但该计划未果。杨进发〈民族资本家林秉祥与和丰公司〉，见杨进发《战前星华社会结构与领导层初探》（新加坡：南洋学会，1977），页 111。

<sup>32</sup> Oral History of Richard Eu Keng Mun, File No. 002096, Reel No. 7; 另一资料来源应提供者要求保密。

用方言接待顾客，也使得顾客觉得更亲切，因此更信赖职员。”<sup>33</sup>当 1910 年代本土出现更多华人银行时，不同方言群的顾客选择使用相应方言的银行这一现象更为明显。各银行也纷纷用方言服务来吸引顾客。这样的形势发展使得银行标上了方言群的标记，和丰、华商和华侨三家银行尽管使用华语和其他方言同时沟通，但也被标记为福建帮银行。<sup>34</sup>

由此可见，尽管本地华人银行并非严格按照方言群进行组织，但在发展过程中，由创办人等的个人网络拓展出去，使得银行的董事、员工、顾客等大多数都来自于同一方言群体。方言成为沟通时增添信任、增进了解的有利工具。这样的组织发展生态使得本地华人银行逐渐以方言群的不同来作为银行的特征。但必须注意的是，建立在生意往来、血缘姻亲、同乡同域、私交友情等之上形成的个人网络关系才是华人银行组织形成的原本模式。

## 二、 私人化管理

西方股份制银行的通常运作方式是由股东选出董事，再由董事会来聘请银行经理，对银行进行管理。而在早期的华人银行，管理权和股权经常混为一谈，银行的管理者即是银行的最大股东或创办人。银行也被视为个人财产，其管理方式类似于传统华人家族生意。<sup>35</sup>这种私人化管理（personalism）将权力集中在一人手中，缺乏专业化，缺点是让个人关系与感情凌驾于一切客观却又非常重要的因素（比如行政效率）之上。<sup>36</sup>这就导致了银行在具体运营时由管理者以个人关系进行处理，并不依据规定步骤进行。从广益银行、和丰银行、华商银行、利华银行这四家的早期发

---

<sup>33</sup> Oral History of Richard Eu Keng Mun, File No. 002096, Reel No. 8.

<sup>34</sup> Oral History of Tan Ee Leong, Pioneers of Singapore Project, National Archives of Singapore File No. 000003, Reel No. 12.

<sup>35</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 12；R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*, p. 166；李绳毅〈新马华人银行发展过程及未来趋势〉，页 163。

<sup>36</sup> S.G. Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism* (Berlin; N.Y.: W. de Gruyter, 1990), p. 165.



展来看，这样的管理方式的确是华人银行运营中的一个突出现象。

以广益银行为例，当银行董事经理林维芳 1910 年过世后，银行没有举行新的董事选举，而是由林维芳的儿子林愈之直接继任。<sup>37</sup>银行之后于 1913 年的失败也反映了私人化管理的缺陷。1913 年 11 月底，广益银行出现银根紧张的危机。由于被辞退的员工对银行的不满而恶意散播谣言，使得存户纷纷提款，导致银行不能满足提取大额现金的需求。<sup>38</sup>银行经过一个多月的时间尝试找出解决方法，却仍然没有足够的现金撑过这场危机。在这一时刻，顾客要求银行方面给出解释，银行董事于是委托特许会计师德明（C.C.Dunman）检查银行的账目。德明的报告指出，银行的管理非常糟糕，银行管理层即银行董事有严重的不当行为，董事股东向银行肆意借贷巨额款项，其中多数没有提交抵押品作为担保。而公司的记录多用中文记录，并未按照 1889 年海峡殖民地公司法令<sup>39</sup>的规定进行审计。1889 年公司法令规定银行董事和职员的存借款，必须分开说明。广益对此从未遵行。账簿本应每月结算一次，但是收支结存从未对应准确，有相当大的差额。<sup>40</sup>

资金周转不灵的危机引发出了银行一直以来存在的大问题。银行没有正规的借贷程序来约束董事股东的借款，董事股东均将银行的资金视为自己发展其他事业如建筑业、种植业的金库。董事股东的无抵押借贷总额高达 340 万元，使得广益银行负债总额高达 541 万。<sup>41</sup>以广益创办人黄亚福为例，他个人所欠的银行款项高达 61 万元，在诸董事欠款数额中排第三。直到 1913 年底账目公布后，他才将在新加坡、柔佛（Johor）两地的资产

---

<sup>37</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 15。

<sup>38</sup> 《叻报》，1913 年 11 月 24 日。

<sup>39</sup> 1889 年的公司法令指出，当公司注册成为有限责任公司（Limited Company）时，公司董事和股东需要付有限责任，而非无限责任。即当公司破产或周转出现问题时，公司董事和股东无需以特定财产以外的其他财产来填补公司资产可能出现的缺漏。银行作为有限公司注册时，银行的债务人（董事和股东）所拥有的私人财产和公司财产不能自由转换，因此如若银行董事和职员存借银行款项，需要特别登记说明。公司法令对于银行董事和股东的影响在于，确保他们享有有限权利的同时应付起有限责任，将公司资产和私人财产严格区分开来。

<sup>40</sup> *Straits Times*, 13 Jan 1914.

<sup>41</sup> *Ibid.*, 13 Jan 1914.

进行抵押。<sup>42</sup>德明的报告评论认为，广益银行尽管注册为有限公司，享有公司法令所提供的有限责任利益，却忽视了其保障条款，如要注明银行董事和职员和公司的账务关系等。<sup>43</sup>

广益银行的借款过程究竟如何进行，如今已经无从得知。<sup>44</sup>但广益的做法被认为是当时华人银行董事缺乏像英国银行董事所具备的经验。<sup>45</sup>英国银行规定贷款客户必须提交抵押品，才能给与贷款。但华人银行没有这样一套正规程序，管理者可以任意借款给董事，董事也把银行资产视为自己的金库。这种借贷建立在个人私交和非正式的协商之上，没有呈交抵押品作为保障，也没有经过一个特定的正式流程。

和丰银行的私人化管理现象也非常明显。创办人林秉祥、林秉懋兄弟即银行的最大股东。在 1917 年银行成立到 1929 年银行营业受到重挫期间，两人的股份占公司总股份的 20%-30%左右。见表 1：

表 1：林秉祥林秉懋在和丰银行有限公司拥有的股权记录，1917-1932

年份	发行股数	林秉祥	林秉懋	股东总人数
1917-1918	35000	8778	6742	76
1919	50000	8958	6857	192
1920	60000	10750	8228	203
1921-1922	80000	14603	11400	206-208
1923-1924	80000	9792	11400	209-210
1925	80000	9792	11400	187
1926	80000	9792	11400	172
1927	80000	9792	11400	211

<sup>42</sup> 《南洋总汇新报》，1913 年 12 月 16 日。

<sup>43</sup> *Straits Times*, 13 Jan 1914.

<sup>44</sup> 广益银行有关的所有档卷和账簿在 1924 年清盘程序结束后，在庭令下销毁。因此除了报章报道外，并无其他记载留存。

<sup>45</sup> *Proceedings of the Legislative Council of the Straits Settlements 1915* (Singapore: Government Printing Office, 1876-1940), B68.

1932	80000	3000	7069	246
------	-------	------	------	-----

\* 1928-1931 年无统计数字。<sup>46</sup>

林氏兄弟由于在拥有公司的股份最多，便以董事会主席和董事经理的身份直接对银行进行管理，指挥银行业务。真正的银行经理萧保龄只是负责配合林氏兄弟，听从林秉祥的指挥号令。<sup>47</sup>林秉祥每个工作日都在总行工作，为银行发展制定策略，而并不是和其他管理层或董事会进行协商。<sup>48</sup>银行在进行借贷业务时，只需得到林秉祥的同意便可进行，无需经过正规的借贷程序。陈嘉庚在 1928 年山东济南惨案发生后无法筹集十万赈灾款项时，便通过个人关系找到和丰银行的分行经理何葆仁，由他向林秉祥请求借款，林秉祥当即应允。<sup>49</sup>1929 年和丰银行因外汇业务亏损受到重创后，林氏兄弟因为主导银行运营发展，被人质问，引咎辞职。<sup>50</sup>

相比林秉祥的个人决策导致和丰银行的经营危机，华商银行的叶玉堆就幸运多了。华商银行在 1929 年世界经济不景气的情况下，由董事叶玉堆接任总经理的职位。叶玉堆没有专业的银行知识，仅凭他在商界的影响力、个人关系和在华人社会的地位处理银行工作。<sup>51</sup>叶玉堆凭借他的个人能力和关系网络，将华商银行的各种借款问题以大刀斩乱丝的方法处理妥当，使得银行解决了周转不灵的危机。而银行过去的周转不灵也是由于鉴于私人关系的不正规借贷。<sup>52</sup>从华商银行陷入危机，到叶玉堆入主银行解决危机的过程来看，华商银行也是由个人集权，通过非正式的方式和渠道进行管理运营。

华侨银行的陈延谦作为银行董事经理兼发起创办人也扮演着类似的

---

<sup>46</sup> 和丰银行历年营业报告，上海市档案馆 Q326-1-82。

<sup>47</sup> Oral History of Tan Ee Leong, File No. 000003, Reel No. 7.

<sup>48</sup> 杨进发〈林秉祥与新加坡和丰帝国的缔造〉，页 94。

<sup>49</sup> 杨进发〈民族资本家林秉祥与和丰公司〉，页 110。

<sup>50</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 29。

<sup>51</sup> Yap Guat Eng, “Father played leading role in founding of OCBC”.

<sup>52</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 24-25。

角色。<sup>53</sup>华侨银行厦门分行 1927 年的办事规则也体现了银行经理的决定性地位。其中，规则六强调，借贷透支、领取现款、汇款和其他特别事务都必须由分行经理亲自签字处理。分行经理遇到问题也应及时向总行总理（董事经理）汇报。<sup>54</sup>可见，华侨银行的董事经理也对银行管理有决定性掌控，在日常事务进行当中，这位董事经理可随机应变，自行决定如何处理。

四海通银行的情况则有所不同，其管理方式更专业化，所有重大决策由集体讨论进行，并非集权于个人，更符合股份制有限公司的模式。从 1907 年公司开办第一年至 1941 年期间，四海通银行几乎每年都在《叻报》、《南洋商报》和 *Straits Times* 报章上，陆续报道了营业报告和股东大会的情形，对公司的营业状况，分发给股东多少红利，股东大会的流程和针对重要问题的董事会讨论，向公众进行了汇报。从报道来看，该银行的董事成员若有变更会及时通告大众，银行的内部情况如更换审计员等也随时告知。银行管理层集体制定的发展策略也会提供充分的理由进行解释，没有任何决策是单独由个人来做决定。<sup>55</sup>该行也一直设有中英文两种账簿，供董事、职员、股东、公共查账员和政府人员查核。为了让不懂英文的股东和职员也能了解参与公司运营，四海通银行一直到 1960 年才停止使用中文账簿。

56

从上述不同情况来看，私人化管理特征并不能概括所有的华人银行，四海通银行就是一个例外。<sup>57</sup>四海通按照股份制公司方式经营，真正做到

---

<sup>53</sup> 同上，页 192。

<sup>54</sup> 厦门收藏家陈亚元提供。

<sup>55</sup> 这类的公告如 *Straits Times*, 18 March 1913; *Straits Times*, 8 March 1918; *Straits Times*, 26 March 1925; 《南洋商报》，1928 年 3 月 15 日；《叻报》1931 年 6 月 17 日；《叻报》1931 年 6 月 26 日等。

<sup>56</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 17。

<sup>57</sup> 利华银行资料缺乏，口述历史和报刊报章中也鲜有提及，因此暂不论述。但据知情人士透露，利华银行的创办人和董事长余东旋并未积极参与银行的经营和发展，他从不管理银行事务，采取随性的方式。资料来源应提供者要求保密。

了和股东共议决策、共享红利。这也使得该银行即便在经济大萧条来临时，都能从容面对，和华商、华侨、和丰三行形成了鲜明的对比。广益银行 1913 年的失败和华商、华侨、和丰在 1920 年代末遇到的危机，都反映出银行的私人化管理特色，和西方银行的管理模式有明显区别。私人化的管理模式和银行按照个人网络进行组织的方式也有一定的联系，显示出与传统华人家族企业类似的特征。<sup>58</sup>

### 第三节：经营业务

由于银行资料保存不完整，现在已无法了解当时银行经营的具体状况。但从银行的公告、广告和营业报告等资料来看，不同华人银行的业务经营侧重点各有不同。尽管都以存放款为主要业务之一，各个银行也提供了其他的不同服务。选择怎样的业务经营与银行管理者的身份背景有关。广益银行专心经营存借款，四海通银行就兼营保险业务，华商银行主推来往帐制度，和丰银行和华侨银行侧重外汇汇兑，利华银行以存借款为主，曾尝试发展外汇营业却未能成功。从这些不同银行业务经营的特征来看，本地华人银行主要分为两类：一种是类似于中国钱庄式的银行，钱庄式的经营业务以开展存放款、汇兑等为主，偏向于某一种或两种业务。管理特征类似于华人家族企业，所有权和经营权不分离。<sup>59</sup>另一种是偏重于外汇业务发展而导致经营出现危机的银行，显示出海外华人银行早期发展过程中不成熟的一面。

#### 一、 存放款业务 (Deposit & Loan)

19 世纪末期，西方银行在新加坡的业务范围包括“接受活、定期存款，贴现汇票、贷放短期放款、房地契抵押放款等”<sup>60</sup>。和西方银行相比，华

---

<sup>58</sup> 华人家族企业特征总结见第一章注释 3。

<sup>59</sup> 李一翔《近代中国银行与钱庄关系研究》(上海：学林出版社，2005)，页 12，华人家族企业特征总结见第一章注释 3。

<sup>60</sup> 毛里斯、柯立斯著，李周英等译《汇丰银行百年史》(北京：中华书局，1979)，页 52。

人银行提供的业务较少。广益银行的业务包括“揭放、按揭、寄存银两”<sup>61</sup>。四海通银行的业务则是“放息、按揭、积聚、汇兑、保险”<sup>62</sup>。华商银行的主要业务是存款和放贷，兼收极少量汇款。<sup>63</sup>这些华人银行的存放款业务经营方式和西方银行相比有明显区别。

西方银行对客户的存款限额有一定要求，并不接受一般的民众小额存款。<sup>64</sup>相比而言，华人银行存款额度的底线较低。广益银行宣传，“无论贫富男女，凡五元以上均可附寄，本银号即给回收单。”<sup>65</sup>四海通银行的标准稍高，要求最低存款额为 100 元。<sup>66</sup>华商银行没有对存款额设立限制，银行积极鼓励顾客开设“来往帐活期存款（来往户头）”，允许并教导顾客如何签用中文支票。银行此举广受中小商人和小店家的欢迎。<sup>67</sup>据现存的数据资料来看，当和丰银行和华侨银行在经营外汇、证券等业务的同时，华商银行几乎只经营了存放款业务，仅有极少份的公债和证券投资。华商银行尽管规模不大，银行实收资本 100 万元，相比和丰银行实收资本 400 万元和华侨银行 525 万元规模小得多，但银行存款额甚至是资本公积金的四倍以上（表 2）。

表 2：华商银行存款额和占总资本比例  
及与和丰、华侨银行存款占总资本比例对比<sup>68</sup>

年份	华商银行	存款占总资本比例	和丰银行	华侨银行
----	------	----------	------	------

<sup>61</sup> 《叻报》，1903 年 12 月 18 日。

<sup>62</sup> 《叻报》，1907 年 1 月 4 日。

<sup>63</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 25-26。

<sup>64</sup> 《叻报》，1903 年 12 月 18 日；Douglas Wong, *HSBC: Its Malaysian Story*, pp. 48-49.

<sup>65</sup> 《叻报》，1903 年 12 月 18 日。

<sup>66</sup> 《叻报》，1907 年 1 月 4 日。

<sup>67</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, pp. 71-72.

<sup>68</sup> 由华商银行资产负债表计算得出。华商银行资产负债表来源于学者李绳毅整理摘录于海峡殖民地宪报（*Straits Settlements Government Gazette*），1914-1932。陈维龙《新马注册商业银行》，页 25-26，30，34。

1914	1109000	97.9%	从缺	从缺
1915-1918	从缺	从缺	1917 年/23.2%	从缺
1919	9712000	464%	333%	从缺
1920-1924	从缺	从缺	76.5%-57.3%	96.4%-45.6%
1925	7864000	260%	342%	148%
1926-1929	从缺	从缺	293%	132%
1930	3562000	97%	277%	从缺
1931	4838000	186%	343%	181%
1932	5074000	180%	从缺	139%

表 2 可以看出，华商银行的存款额颇高，几乎和资本总额一样，经常超出资本总额的一倍以上，最高时存款额是资本总额的 4.6 倍。资本规模是华商银行四倍的和丰银行所接受的存款所占比例也几乎和华商银行持平，仅从 1930 年开始有超过的势头。华侨银行资本规模是华商银行的五倍，但所接受的存款规模一直不及华商银行。<sup>69</sup>

除了存款业务之外，本地华人银行也同时经营放款业务。如上文所提及，华人银行放款业务的运行方式和西方银行截然不同。西方银行对放贷要求严格，<sup>70</sup>和西方银行相比，华人银行的贷款没有正规程序，通常由银行的管理者和职员自行决定。借款时基于个人私情，没有资产抵押作为保障。<sup>71</sup>

1913 年广益的危机已经显示出这种随意放贷行为的严重后果。不止是

---

<sup>69</sup> 因三家银行的资本规模不同，故不能用存款数额进行直接对比，因此以存款额和资本总额的比例来进行更客观的绝对比。

<sup>70</sup> R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*, p. 158.

<sup>71</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, p. 76; Oral History of Renee Chew, Special Project, National Archives of Singapore File No. 002005, Reel No. 2; Oral History of Eu Keng Mun, File No. 002096, Reel No. 8; 另一资料来源应提供者要求保密。

银行董事任意借贷，就连小商家也可无需抵押就能得到大量透支金额。银行放贷的过程极不正规。但凡华人商家，不论经营状况好坏或有无资产抵押，都可尝试通过关系网络向银行借贷。

尽管广益的失败促使政府在 1914 年修改了公司法令，限制银行董事只准取得何种贷款，规定董事每月必须向股份公司注册官呈报贷款清单。<sup>72</sup>但是，政府法令并没有对华人银行的放款方式作出限制和管理。华人银行根据个人关系，无需抵押品的借贷模式仍然普遍存在，并且广受顾客欢迎。据华商银行经理周福隆的女儿回忆，不拿顾客的抵押品被认为是符合了孔孟之道，绝不趁人之危。银行和顾客的交往应该互相仁慈守礼。如果在别人需要钱的时候来要求提供抵押品，就是趁火打劫的做法。<sup>73</sup>当遇到职员对顾客的情况不了解，无法确定应否借贷和借贷金额时，职员一般通过朋友了解这个人的声誉，这种调查秘密进行，因为不想伤害顾客的面子，就像调查女婿一样悄悄地了解这个人的人品。<sup>74</sup>

银行也没有催还贷款的正规程序。这就导致了往往透支过多又无法及时收回的情况，使银行陷入银根紧张的危机。除了广益银行，华商银行也曾在 1914 年世界一战爆发和 1930 年经济大萧条的环境背景中，经历了资金周转不灵的危机。<sup>75</sup>现存资料显示，华商银行的贷款业务和存款业务一样是银行的主要经营业务。在 1914 年至 1930 年期间，放款金额一直超过银行资本总额，甚至比银行总资本多出一倍以上，参见表 3。

表 3：华商银行放款额和占总资本比例  
及与和丰、华侨银行放款占总资本比例对比<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> *Proceedings of the Legislative Council of the Straits Settlements 1915*, B68.

<sup>73</sup> Oral History of Renee Chew, File No. 002005, Reel No. 2

<sup>74</sup> 资料来源应提供者要求保密。

<sup>75</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 23-24。

<sup>76</sup> 由华商银行资产负债表计算得出。华商银行资产负债表来源于学者李绳毅整理摘录于海峡殖民地宪报（*Straits Settlements Government Gazette*），1914-1932。陈维龙《新马注册商业银行》，页 25-26，30，34。因三家银行的资本规模不同，故不能用放款数额进行直接对比，因此以放款额和资本总额的比例来进行更客观的绝对比。



年份	华商银行	放款占总 资本比例	和丰银行	华侨银行
1914	1430000	126%	从缺	从缺
1915-1918	从缺	从缺	1917年 71.2%	从缺
1919	4913000	234%	197%	从缺
1920-1924	从缺	从缺	120%-108%	96.4%-45.6%
1925	5376000	178%	162%	148%
1926-1929	从缺	从缺	141%	132%
1930	4211000	150%	146%	从缺
1931	2259000	86.9%	200%	181%
1932	3084000	109%	从缺	139%

从历年来华商银行的放款数据来看，华商银行的放款总额一直维持在较高的水平，直到1931年。1930年华商银行再次出现资金周转不灵的情况，借出去的贷款无法收回。这主要因为1929年开始的世界经济大萧条对新马华人商家的生意也产生了负面影响，大小商家倒闭情况几乎天天发生，以致银行无法追回债款。此时的薛武院经理知难而退，宣布辞职，由叶玉堆接任经理。叶玉堆凭借他的个人关系网络，强制追回部分贷款，也从此开始亲自掌控贷款的数额。这一举措导致了1931年贷款总额大幅度下降，让银行逐渐走出了资金周转不灵的危险。<sup>77</sup>和丰银行和华商银行资产规模大，放贷规模也颇为惊人。1931年和1932年经济不景气的时刻，两家银行更是无法收回贷款，导致放款总额继续超出银行资本总额。这三家银行的过度放贷在经济危机来临的时候，就成了一个致命的弱点，使得银行资金周转不灵，陷入可能破产倒闭的危险之境。<sup>78</sup>

为何有些银行因为借贷出现危机，而另一些银行如四海通、利华却能安然处之，这和各银行的业务经营是否多元化有关。四海通银行除了经营存放款之外，也处理保险、汇兑业务。各类型业务发展均衡，并没有偏重

<sup>77</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页24-25。

<sup>78</sup> 同上，页29，32。

于发展某一项业务。且四海通银行的规模较小，收足资本 120 万元。银行平时的营业风格也极为保守，从 1916 年起就准备了相当于资本总额一半的储备金来应付不时之需。<sup>79</sup>利华银行如今的数据难以查证，但据余东旋的儿子回忆，可能吸取了广益失败的教训，银行对借贷较为严格，敢于拒绝顾客。拒绝顾客时尽量不得罪顾客，银行方面表示银行的钱因为要保持一定的资金流动率，是银行这边不能提供足够的钱给顾客。当顾客无法提交抵押品时，也会关注顾客的生意情况，不仅仅注意该人的人品。<sup>80</sup>正因为谨慎的处理方式，利华银行一直保持着较高的资金流动率，使得银行时刻留意存放款的比例，保持内部资金运作的平衡，保证银行不会过度发展某一业务。

## 二、 外汇汇兑业务（Remittance & Foreign Exchange）

本地华人银行中，和丰银行和华侨银行除了经营存放款业务之外，外汇汇兑业务也是银行经营的重中之重。这和其他银行以存放款为主或均衡各业务发展的方式有所不同。和丰银行董事经理林秉祥在第二届常年报告（1918 年）中就表示，要使和丰银行成为新加坡第一流外汇银行，和渣打、汇丰银行的汇兑业务进行竞争。<sup>81</sup>和广益、四海通、华商银行的广告不同，和丰银行的广告格外强调了银行的汇兑业务：“本银行专营国内外汇兑、存款放款以及一切银行业务等，所有利息汇水佣金全无，手续由简便……银行总行新加坡，分行：槟榔屿、马六甲、峇株巴辖、麻坡、巨港、香港，汇兑处：上海、英京、厦门、福州、纽约、旧金山、吧城、三巴壟、泗水、董裹、坤甸等。”<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Balance Sheets and Annual Reports of Sze Hai Tong Banking and Insurance Co. Ltd., 1907-1941, 由 R.A. Brown 整理计算, R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*, p. 162.

<sup>80</sup> Oral History of Richard Eu Keng Mun, File No. 002096, Reel No. 8, No.13.

<sup>81</sup> 和丰银行特备报告大会等文件档案，上海市档案馆 Q326-1-82。

<sup>82</sup> 《南洋商报》，1924 年 6 月 17 日。和丰银行从 1923 年 9 月 6 日起在《南洋商报》上刊登广告，相同内容的广告一直持续到 1927 年 2 月。

从现有的和丰银行营业报告书来看，银行的汇兑业务占了相当一部分的比重，这和华商银行几乎没有处理汇兑业务有明显不同，见表 4。

表 4：和丰银行历年营业状况表（单位：千元）<sup>83</sup>

年份	各种存款	各种放款	收付汇款
1917	406	1246	169
1918	2526	2129	218
1919	10151	6034	976
1920	4380	5141	470
1921	3408	4415	758
1922	2614	4037	620
1923	4364	4117	1199
1924	5068	4966	1618
1925	15756	7479	2284
1926	13607	8793	2862
1927	16009	7890	2584
1928	15288	7785	2459
1929	16313	9457	2649
1930	16363	8634	2764
1931	20746	12093	3387

从历年来的营业报告可见，和丰银行一开始就进行收付汇款业务。该业务到了 1923 年更是有了突飞猛进的成长，之后一直到 1931 年该业务金额都维持在放款业务金额的四分之一左右，可见这项业务在银行经营业务中所占的份额并不小。值得注意的是，收付汇款金额并不等于和丰银行在

<sup>83</sup> 和丰银行营业报告，上海市档案馆 Q326-1-82。〈上海银行公会会员银行和丰银行民国十六年份营业报告〉，见《银行周报》，1928 年第 12 卷第 38 期；〈和丰银行民国十七年度营业报告〉，见《银行周报》，1930 年第 14 卷第 5 号；〈上海银行公会会员银行和丰银行民国十八年度营业报告〉，见《银行周报》，1930 年第 14 卷第 31 期；〈上海银行公会会员银行和丰银行民国十九年度营业报告〉，见《银行周报》，1931 年第 15 卷第 27 号。

外汇营业上的收益，收付汇款只是帮助了银行方便操作外汇业务。现存的资料并没有确切列出和丰银行外汇业务所带来的利润，但可以确定的是，和丰银行成功打进了一向是欧洲银行所垄断的外汇市场。

从 1929 年起，《南洋商报》的商业三日刊专栏中的汇款银行不仅提供汇丰、渣打银行的汇率，也开始提供和丰银行的汇率价格：“香港和丰银行成盘一百元贴出十五元，福州和丰银行成盘一百元贴出二十七元半，厦门和丰银行成盘一百元贴出二十七元半，汕头和丰银行……上海和丰银行……印度和丰银行……加吉打和丰银行……巴达维亚和丰银行……马德里和丰银行……伦敦和丰银行等。”<sup>84</sup>由此可见，和丰银行的外汇业务已经晋身为和渣打、汇丰银行一样，成为汇率的标准之一。和丰的汇兑网络也已遍布在全世界，汇兑业务正在蓬勃开展之中。

和丰银行也非常明确要将外汇业务发展成为公司营业的重头戏。董事经理林秉祥在银行成立之初就计划，要在南洋各重要商埠开设分行，以便直接经营中国和各国外汇。林秉祥决定通过两个步骤来建立外汇业务，一是在各大商埠委任代理；二是在东南亚和中国设立多处分行。林秉祥还特意聘请了曾任上海商业储蓄银行外汇部经理的黄汉樑博士担任和丰外汇部经理，考察新加坡当地外汇情形，设计出最有利于和丰银行的计算方法。<sup>85</sup>林秉祥也派一帮职员特意去香港分行学习外汇，如蔡克谐、柯守智、杨添寿等。他们都帮助和丰银行在外汇市场中获取了巨大利益。<sup>86</sup>

林秉祥之所以能够成功部署多个分行和汇兑处，和他所创办管理的和丰轮船有限公司（The Ho Hong Steamship Company Limited）有莫大关系。和丰轮船公司成立于 1904 年，一直稳定经营，拥有远洋航船和固定航线。1914 年第一次世界大战爆发后，战争期间欧洲各公司的船只都被英国海军征用，只有和丰公司的船只照常营业，从而获得巨利。和丰远洋航船之所以没有被征用，是因为英国政府需要航船将年老的、贫病的华工海运回国，

---

<sup>84</sup> 《南洋商报》，1929 年 9 月 27 日。

<sup>85</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 28。

<sup>86</sup> 资料来源应提供者要求保密。

批准和丰轮船支配垄断与中国间的客运和货运。<sup>87</sup>把握了这样的好机会，和丰轮船公司在槟城、仰光、香港、厦门、汕头、麻坡与马六甲等地设立代理处，提供定期服务，穿梭于东南亚各港口和中国沿海之间。<sup>88</sup>和丰也利用自己公司的轮船在沿海商港进行直接贸易，为顾客和发货人提供定期和可靠的服务。<sup>89</sup>

有了这样一幅航线图，不难看出，和丰银行的分行开设路线和这家公司的航线基本重合。和丰银行在新加坡开设总部的同时，就在麻坡与马六甲开设分行。之后，银行陆续在槟城、峇都巴辖、怡保、吉隆坡、香港、上海、巴达维亚（雅加达）、芙蓉、巨港开设分行。世界主要城市设立的48个代理处，包括伦敦、巴黎、纽约、马德里、米兰、阿姆斯特丹、北京、天津和维也纳等，多数原本就是和丰商业代理的合作伙伴。<sup>90</sup>1923年，和丰银行在经过中国银行香港支行介绍给上海商业储蓄银行时，被视为和丰轮船公司的下属公司。和丰银行香港分行的代表高良和也是和丰轮船公司的多年代表。<sup>91</sup>

和丰银行依靠和丰轮船公司航线形成的商务关系，未必完全是优势，有时也会造成一定程度上的发展阻碍。银行在巨港的业务十分发达，但未因船务未能发展至占碑，而没有在占碑设立分行或代理处，后来由华侨银行在该处设立了分行，占据了机会。和丰银行的港沪分行发展很好，但业务却无法扩充到厦门。这是由于和丰轮船公司在厦门的代理积欠巨款，因此银行怕惹麻烦，决定不开设分行。<sup>92</sup>这样的市场空缺又给华侨银行提供了机会。

---

<sup>87</sup> 杨进发〈林秉祥与新加坡和丰帝国的缔造〉，页 86-87。

<sup>88</sup> *Singapore and Straits Directory 1918* (Singapore: Mission Press, 1880-1921), p. 107.

<sup>89</sup> 杨进发〈林秉祥与新加坡和丰帝国的缔造〉，页 87。

<sup>90</sup> 和丰银行特备报告大会等文件档案，上海市档案馆 Q326-1-82；《南洋商报》，1924年6月17日第1版。

<sup>91</sup> 1923年10月2日信件，和丰银行特备报告大会等文件档案，上海市档案馆 Q326-1-82。

<sup>92</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 29。

经营外汇业务，对和丰航运、油米业、肥皂及其他代理贸易也提供了资金援助，使得其他业务能更便利进行，有助于扩大现有规模。由此可见，和丰经营外汇业务，既有先天优势，又符合了和丰集团扩大发展的整体规划，可谓互惠互利，在经济形势大好的形势下，呈现出一个良性循环圈。

尽管华侨银行没有像和丰银行从属于一个利益集团，但华侨银行通过董事个人关系拓展开来的跨域网络，也帮助华侨银行在各地设立分行和代理处，经营外汇业务。和和丰银行一样，华侨银行也格外强调银行的汇兑业务。银行广告将专营汇兑放在了第一位，其他揭借及存款业务只是一笔提到，而对汇兑代理处进行了详细介绍：“总行新加坡，分行檳城、仰光、占卑、安南西贡汇兑庄。汇兑代理处：怡保中兴银行，上海中南银行，厦门黄日兴钱庄，香港和丰银行。”<sup>93</sup>这些代理处中，中南银行和黄日兴钱庄创办人黄奕注也是华侨银行的董事会成员。之后，华侨银行更在厦门、马六甲、吉隆坡、吉兰丹等地设立了分行。由此可见，华侨银行也充分利用了自身优势在东南亚和中国设立了分行网络，方便进行外汇业务。银行也专程聘请了中国外交官员王正廷的弟弟王正序（曾任中国交通银行星洲分行的收盘人）担任副总经理，掌管外汇部。<sup>94</sup>可见，华侨银行对外汇业务的重视不亚于和丰银行。

但是，过度重视单个业务发展的银行也容易因为该业务受挫而深陷泥潭。1929年美国股市崩盘，世界经济形势陷入大萧条，1931年9月英国放弃金本位，英镑贬值使得所有经营外汇业务的银行受到重挫。相比多元化经营、业务发展平衡的西方银行，和丰银行和华侨银行的外汇业务在银行运营中所占比例过重。这使得其在外汇业务中的失利直接影响到整个银行的存亡。华侨银行因为外汇业务受挫而出现了分行资金周转不灵的问题。<sup>95</sup>和丰银行的情况更为糟糕。银行不仅将资本重金押在汇兑业务上，更是以英镑作为兑换标准，以高价收购储存大量英镑。<sup>96</sup>因此和丰这一年损失

---

<sup>93</sup> 《南洋商报》，1924年2月13日第5版。

<sup>94</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页31。

<sup>95</sup> 同上，页32。

<sup>96</sup> 杨进发〈林秉祥与新加坡和丰帝国的缔造〉，页96。

惨重，年年盈利的和丰银行竟从 1930 年 54 万元盈利急降为 1931 年 212 万元亏损，见表 5。

表 5：和丰银行历年年净利（纯益），1917-1931<sup>97</sup>

年份	纯益
1917	57574
1918	214744
1919	450000
1920	499578
1921	136383
1922	311747
1923	323867
1924	286234
1925	725348
1926	1003056
1927	695834
1928	547983
1929	571721
1930	542892
1931	- 2122000（净损）

相较这两家外汇为主的银行，利华银行也曾想发展外汇业务，但其董事的私交网络仅限于本地和香港地区，因此外汇业务规模始终不大。该行的外汇业务一直发展不顺，间接导致了该银行各方面经营都均衡发展，没

---

<sup>97</sup> 和丰银行营业报告，上海市档案馆 Q326-1-82；〈上海银行公会会员银行和丰银行民国十六年份营业报告〉，见《银行周报》，1928 年第 12 卷第 38 期；〈和丰银行民国十七年度营业报告〉，见《银行周报》，1930 年第 14 卷第 5 号；〈上海银行公会会员银行和丰银行民国十八年度营业报告〉，见《银行周报》，1930 年第 14 卷第 31 期；〈上海银行公会会员银行和丰银行民国十九年度营业报告〉，见《银行周报》，1931 年第 15 卷第 27 号。

有特别倚重某一业务。<sup>98</sup>广益、四海通和华商则没有大力发展汇兑业务。这三行的发展都仅限于本地，没有设立海外分行。与和丰的海外网络相比，这三家银行在海外没有特别的往来渠道，它们的顾客群也只限于本地，因此三行没有注重发展汇兑业务，可谓塞翁失马焉知非福。

#### 第四节：小结

从十九世纪末二十世纪初的社会经济背景来看，设立华人银行是新加坡地区经济发展的大势所趋。因为当市场状态稳定，投资环境良好时，本地华人对资金的需求越来越强烈，对投身新的金融领域越来越有信心。开办银行既是一种快捷方便聚集资金的方法，又是一种新的投资手段，对缺乏知识和经验但又野心勃勃的华商来说，这是一个绝好的时机。这也解释了为何新加坡华人银行并未由专业的银行家成立，而是由一帮从事同一行业、相互有生意往来和个人私交的华商富贾来尝试。之后，1914-1918年的第一次世界大战也直接刺激了新马一带的橡胶、五金、转口贸易等工商业的蓬勃发展，促进了本地区的资金增长和与海外的资金流动，因此本地金融业的加速发展为大势所趋。这也解释了为何本地华人银行的创办者皆为从事工商贸易行业的华商巨富，表明了一战的战局危机对新马一带的商业发展而言是一次重要的商机。和西方银行、中国本土银行<sup>99</sup>不同，由于创办人组织者缺乏从事银行业所需的专业知识和经验，华人银行的早期经营由创办人组织者进行不断尝试，通过个人的背景和经验来决定银行的发展，因此使得不同银行呈现出截然不同的特点，导致了各个银行发展路线中体验了不同的成功和失败。

这个观点打破了过去对华人银行早期发展的笼统总结。本章通过集合参照各方来源的资料，推翻了旧有认知，提供了新的看法和观点。从华人

---

<sup>98</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页45。

<sup>99</sup> 中国本土银行的兴起和发展则由政府官方开始，逐渐有更多民间企业家加入，如中国通商银行、上海商业银行等。这些银行的创办者和管理者多为有海外留学专业经济学或商学背景的金融人才如陈光甫、张嘉璈等，Linsun Cheng, *Banking in Modern China: Entrepreneurs, Professional Managers, and the Development of Chinese Banks, 1897-1937* (New York : Cambridge University Press, 2003)。



银行的组织模式来看，华人银行并非按照方言群进行组织划分，而是根据创办人或发起人的个人网络进行组织，邀请业缘、乡缘和血缘伙伴，组织形成银行董事会。银行的员工也通过个人关系加入公司，再由个人关系发展顾客。方言作为更方便的沟通桥梁，成为了公司内外使用的主要语言。这种情况也就成为了后人将银行分为方言帮派进行论述的依据。但揭开这些标记，华人银行的组织其实建立于生意交往、同乡亲友等关系之上。

笔者也尝试通过具体的事例，来呈现不同华人银行发展时各有千秋的多元状态。华人银行的特征不能一概而论。从管理方式来看，尽管多数华人银行体现出传统华人家族企业的经营特征，如私人化管理，所有权和管理权重合，个人集权，忽视规则而注重人情关系等，但也有银行依照现代化股份有限公司的方式，进行专业化管理，注重股东权利，避免个人或家族集权。这样的管理组织形式也就决定了银行的业务经营。从业务经营的情况来看，不同银行经营的侧重点各有不同，有些致力于发展存放款顾客，经营方式类似于传统的钱庄，有些注重外汇业务，也有些均衡发展，尝试多元化经营平衡发展。选择不同的发展路线，主要因为银行主管者的背景不同和经验差异。

这些例证就从侧面反驳了认为“华人银行的经营手段是学习西方银行和中国交通银行”<sup>100</sup>这一观点。华人银行的发展并非模仿西方银行或中国本土银行，而是通过主管者带领员工按照自身的背景差异，形成一套自身发展的逻辑，不断探索前进。这些银行也就遇到了西方银行或中国本土银行没有发生过的危机，如广益银行、和丰银行等。这种差异性发展也体现为，有些银行鲜有危机，能够平稳发展；有些银行却没能熬过这些关键时刻。而银行的管理者和员工本身也没有相关经验，因此只能从实践中得出经验，从错误中学习教训，不断修正改革。新加坡地区在这段时期内政治经济大环境的动荡，使得华人银行的发展并非一帆风顺。这些动荡使得华人银行更容易陷于危机，更尖锐地点明了华人银行的弱点和缺陷，敦促银行进行更深层次的改革。

---

<sup>100</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, p. 75.

### 第三章：大萧条后华人银行之变革 1932-1937

#### 第一节：三行合并

1929年美国股市崩盘导致世界经济形势恶化，全球经济陷入前所未有的大萧条时期。1931年9月英国放弃金本位对新加坡地区的商家又是一个重大打击。新马的橡胶、五金、转口贸易等工商企业纷纷破产倒闭，每日都有多位大中小型商家业主向法庭申请破产。海峡殖民地法律规定，商家申请破产获批后，借款给他们的银行便不能收回贷款，银行因此深受其害。<sup>1</sup>与此同时，市场不景气也导致银行存款直线下降，挤兑风潮屡现。不少银行陷入资金无法周转的窘境。<sup>2</sup>

此时新加坡地区的华人银行共有五家：华商银行、和丰银行、华侨银行、四海通银行和利华银行。<sup>3</sup>其中，受金融危机影响最大的是注重发展外汇业务的和丰银行和华侨银行。据中国银行总经理张嘉璈当时在新加坡的观察，“当时海峡殖民地政府要求在当地注册的银行每年由政府指定会计师查账，及时处理坏账。如有损失，必须在账面上表明。几乎当地所有的华资银行都要向政府提交账务报告，公布损失额度。和丰银行和华侨银行结出损失最大，所受金融危机的影响最甚。”<sup>4</sup>和丰银行年度净损超过212万元，使得时任董事主席的林秉祥、林秉懋兄弟引咎辞职。<sup>5</sup>华侨银行也出现分行挤兑风潮，使得存款骤减，声誉受影响。<sup>6</sup>

华商银行尽管没有经营外汇业务，但也因金融危机遇到了经营发展的

---

<sup>1</sup> R.J Jarman (ed.), *Straits Settlement Report 1934 Vol.10* (Singapore: Government Press, 1936), p. 523.

<sup>2</sup> Oral History of Lee Seng Gee, Pioneers of Singapore Project, National Archives of Singapore File No. 000040, Reel No. 5.

<sup>3</sup> 广益银行于1914年已倒闭，大华银行1935年10月才宣告成立。

<sup>4</sup> 张公权〈南游见闻〉，见《中行生活》，1932年8月15日总第4期，页50。

<sup>5</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页29。

<sup>6</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页22。

瓶颈。1929年华商银行因借贷过多，商家倒闭无法还贷，而陷入了周转不灵的危机。薛武院总经理自告辞退，由叶玉堆接任。叶玉堆严格控制借贷金额，此时存款额也因金融危机的影响大幅度减少。银行陷入了难以持续发展的困境，希望“向外埠谋发展，可得较妥之运出。”<sup>7</sup> 有关详情，前章已有论及，此不赘述。

这场经济大萧条对本地华人银行的打击颇为严重。殖民地政府和外国银行并没有对其施与援手。工商各界也人人自危，无法提出救助方法。在这样的危机时刻，和丰、华侨和华商三家银行因董事之间素有私交往来，于是提出了签订了有限制度之三角互助协定，帮助资金周转，以备不时之需。<sup>8</sup>但经过了数次商讨之后，三家银行决定合并成立新的华侨银行有限公司（Oversea Chinese Banking Corporation Limited）。

从资金周转的互助变成合并重组，意味着这次合并并非只是简单的资金整合，更包含了深层次的变革。银行合并在当时殖民地社会是史无前例的大事，合并消息一传出，立刻引起了社会的高度关注和热烈讨论。据三行统一声明，合并之后成立的华侨银行有限公司是有史以来海峡殖民地境内势力最强大的华人银行，17个分行遍布马来亚、荷属东印度、中国、香港、缅甸等地，存款2200万元以上，资本和公积金<sup>9</sup>总和超过了1200万元。<sup>10</sup>除了表面上的资金整合，新成立的华侨银行不同于过去三家华人银行，它进行了管理组织上的调整，建立了公司文化，并完善了业务经营的范畴。正是这些深层的改革，使得新银行成立后稳步发展，年年盈利，成为海外华人银行界的翘楚。

本章将聚焦在这家新成立的华侨银行，对比经历这场危机进行变革前后的华人银行，从组织管理、公司文化、经营业务三方面，来观察银行发生的变化和原因，论述变化产生的影响，解释华人银行如何转危为机。这个部分所探讨的时间段从1932年金融危机造成三行危机开始，截至1937

---

<sup>7</sup> 〈华商银行股东非常大会亦赞成合并计划〉，《南洋商报》，1932年9月15日。

<sup>8</sup> 华侨银行有限公司《华侨银行有限公司第二十一周年纪念册》，页9。

<sup>9</sup> 公积金指资本之外所保留的资金金额，狄克·威尔逊《安如磐石》，页47。

<sup>10</sup> 同上，页47。

年银行进一步扩大规模进行区域化发展。通过深入探讨这场危机引发的变革可以发现，华人银行走向现代化发展是受到经济大环境的影响，在失败中了解自身的缺陷吸取经验教训后，发挥自身的优势，符合市场发展的形势，进行灵活变革达到中西合一、传统和现代化融合的状态，从而能够从危机中脱险取得更好的发展。<sup>11</sup>

## 第二节：组织管理

### 一、 专业化管理团队

前一章提到，从首家华人银行创办开始到 1932 年前后，广益银行、和丰银行、华商银行、华侨银行、利华银行这五家银行的管理方式都是类似传统家族企业，管理权和股权经常混为一谈。四海通尽管重视股东权利，重大决定由股东董事会商讨，但董事会成员即是管理层成员的现象依然存在。这样的管理缺乏专业化。<sup>12</sup>这种传统经营方式也被认为影响了银行的正常运作。<sup>13</sup>

新成立的华侨银行一改过去的管理方式，由股东选出的经理来负责银行运作，董事部负责监督留意，如两次营业报告书中提到，“董事部时刻注意银行方面营业之发展，经理处继续负责指挥营业。”<sup>14</sup>新华侨银行的资料中明确说明银行的组织管理方式：

“本行之组织法，为股份有限公司，由股东出资授权董事部负责，董事部交经理处执行，经理处则视环境之需要，呈请董事部设立各种营业部门及分行支行等以办理之。故出资者虽为股东，但实际办事者则为总分

---

<sup>11</sup> 本章的部分观点曾发表于《华人研究国际学报》2012 年 12 月第四卷第二期，页 53-82。发表后得到读者关注提供更多一手资料，本章讨论时将加入新的一手资料进行研究分析。

<sup>12</sup> S.G. Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism*, p. 165.

<sup>13</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 11。

<sup>14</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 7 月第 2 期，页 20-22。

行之各级人员。”<sup>15</sup>

这一组织架构和当时新加坡的西方银行管理模式类似，也就是西方现代企业的 U 型结构（Unitary Structure），即在企业内部按职能划分为若干部门，各部门权力集中在高阶层管理人员手中。<sup>16</sup>这种总经理负责、分属各部门专业人士管理的制度和分工明确的组织体系，被视为是现代企业制度的表征之一。<sup>17</sup>

董事不再具体操控公司运作，可能因为新华侨银行董事层中原有的三行势力平均。个别人士专政的现象在三行合并后变成不可能。新成立的华侨银行股本金额庞大，预计股本总额 4000 万元（分 100 万股，每股 40 元，已募得资本总额约 1000 万元），因此无人有能力认购大部分股份，所以没有人能独大。原来的三行各有六名董事出资认购了新银行的股份，每位认购 20 万至 30 万元（募得资本总额之 2%-3%）的股份，成为新华侨银行的董事部成员。<sup>18</sup>而且，这些董事同时也在经营其他生意，并以其他生意作为主要收入来源，如李光前、陈祯禄、曾江水等。因此，合并之后的银行不再由股东控制，而由一帮专业化的精英分管和操作，由董事经理来掌管。这样的经营模式也得到了董事部的认可。<sup>19</sup>

和以前“没有专业知识，用常识来运营的”<sup>20</sup>部门经理不同，新的管理层中多数是专业技术精英，有多年的实际操作经验。另一点不同是，过

---

<sup>15</sup> 〈总理陈延谦先生一九四一年正月十八日向总行及大小坡支行全体同人训词〉（以下简称训词）（新加坡：华侨银行有限公司印发，1941），页 3。

<sup>16</sup> 曹凤岐《股份制与现代企业制度》（北京：企业管理出版社，1998），页 254。

<sup>17</sup> 同上，页 6。

<sup>18</sup> Oversea-Chinese Banking Corporation, “Memorandum dated 27<sup>th</sup> Oct 1932”, *Memorandum and Articles of Association of Oversea Chinese Banking Corporation Limited* (Singapore: Oversea-Chinese Banking Corporation, 1994), p. 8.

<sup>19</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 7 月第 2 期，页 20-22。

<sup>20</sup> Oral History of Tan Ee Leong, File No. 000003, Reel No. 12.

去的经理没有具体分工，所有业务都要能够灵活处理。<sup>21</sup>但现在的经理部分工明确，每位经理分管各个负责的部门，管理走向职能化、科学化的轨道。此时，华侨银行经理部有六名强将分管六个部门，分别是四大司理（经理）：周福隆、柯守智、王丙丁、林戊己；副司理（副经理）：陈振传；以及庶务（秘书部经理）：叶平玉。<sup>22</sup>周福隆督察和管理各分行事务。柯守智管理外汇，王丙丁和林戊己分掌放款。副经理陈振传管理财产与不动产，叶平玉负责文书工作。<sup>23</sup>

这六名中高层管理者平均已有十年以上的银行从业经验，且每个人的经验和专长符合其所管理的部门，上任之后都带领部门做出了成绩。如负责分行监管的周福隆审查了所有分行，并且改革了各分行的监控制度。<sup>24</sup>负责外汇的柯守智英文熟稔，平日自学经济知识，阅读欧美银行业的期刊杂志，收听欧美电台广播和路透社新闻，钻研行业经济报告，能准确判断购买的时机，用手算的方式就能做出精准的预测。<sup>25</sup>地产部的陈振传负责售卖顾客抵押的房地产。他之所以身居其职，主要因为他处理过父亲遗留下来的橡胶园。他曾以最低的价格重新收回橡胶园，等到地产市场好转时再卖出套利。<sup>26</sup>秘书部叶平玉则当过英文教师，英文水平颇高，能够处理专业的英文法律文书。<sup>27</sup>值得注意的是，这六名专业人士几乎都是海外出生

---

<sup>21</sup> Oral History of Richard Eu Keng Mun, File No. 002096, Reel No. 7.

<sup>22</sup> 《南洋商报》，1933年1月6日第2版。

<sup>23</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页27。

<sup>24</sup> 同上，页47。据周福隆的儿子回忆，周福隆查看分行上海、广东的分行，发现新加坡和中国之间的汇钱管道不流通，很难送到小村庄，过程也不安全。于是周与中国邮政储金汇业局刘攻芸局长订约，由华侨银行来增设分支行，广收民信，交由中国全国邮政局递送，引自 Oral History of Victor Chew Chin Aik, Urban Planning in Singapore Project, National Archives of Singapore File No. 002786, Reel No. 2.

<sup>25</sup> 资料来源应口述者要求保密，笔者转述时有所保留。

<sup>26</sup> 吴祖文《华侨基石》，页24。

<sup>27</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页47。

的华人，<sup>28</sup>自幼接受本地的英校教育，平均程度达到中学毕业的水准。<sup>29</sup>

各部门分工明确、各尽其职的现象，曾在当时一桩案件新闻中有所体现。当银行 1935 年放款出现问题时，华侨银行控告谢赞读诈骗五千元，由秘书部叶平玉草拟文件提出控告，由放债部负责人林戊己上法庭申诉辩论，回答被告律师的问题，<sup>30</sup>再归而报告陈延谦。<sup>31</sup>由此推测，此时的华侨银行已有了明确的部门分工和具体的处理汇报程序。可见，新华侨银行的管理组织模式已经符合了当时西方现代公司的管理模式，“有清晰的部门界限、明确的权限划分、详尽的报告机制和正规的报告程序，以及强调纵向的等级划分”。<sup>32</sup>

## 二、 规范化员工培训

除了进行组织结构的调整，公司也开始注重对员工的管理，首先体现在对员工进行业务专业培训。过去的研究认为，“华人银行的经理和行员是由外国银行训练出来。”<sup>33</sup>这种看法过于笼统，只在华人银行刚起步的阶段出现这一情况。1933 年新的华侨银行成立之后，银行内部展开了正式的员工培训，由管理层负责。<sup>34</sup>

过去的本地银行缺乏专门人才和训练行员的设备。<sup>35</sup>银行员工陈维龙回忆说，“如在和丰银行，老手们都以自己的方式教会新手。但同行内并

---

<sup>28</sup> 六人中唯有王丙丁出生在中国，但在襁褓中就被父亲带来新加坡。柯守智出生在爪哇，其余四人均出身于新加坡，祖籍中国福建。引据陈维龙《新马注册商业银行》，页 182-198 和 Yap Pheng Geck, *Scholar, Banker, Gentleman Soldier*, pp. 1-25.

<sup>29</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 182-198 和 Yap Pheng Geck, *Scholar, Banker, Gentleman Soldier*, pp. 1-25.

<sup>30</sup> 〈华侨银行控告谢赞读骗五千元案〉，《南洋商报》，1935 年 6 月 27 日第 5 版。

<sup>31</sup> 〈双方律师辩论至剧烈〉，《南洋商报》，1935 年 6 月 28 日第 5 版。

<sup>32</sup> Sherman Cochran, *Encountering Chinese Networks*, p. 2.

<sup>33</sup> 李绳毅〈新马华人银行发展过程及未来趋势〉，页 158。

<sup>34</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 1 月第 1 期，目录页。

<sup>35</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 181。

不愿意相互传授，认为处理业务的能力是自己的本钱，如果他人知道了，工作饭碗就会被抢掉。只有少数人心胸宽大，愿意和同事相互切磋，教导年轻的职员。”<sup>36</sup>和过去这些华人银行不同，新华侨银行六个部门的经理们，以公司的内部杂志《友声》作为基本平台，对员工进行了规划化的工作培训，以集体管理的方式提高了员工的专业水平。

《友声》作为一份内部员工必读的刊物，在管理和培训员工方面发挥了重要的作用。杂志的总负责人是副经理陈振传和秘书部经理叶平玉，其他部门如放款部和外汇部的经理助理则是杂志的编辑委员兼文章作者，有许允之、林其仁、萧守仁、吴静山、王成昌、林可能、郑世举、柯子平和吴静山等。<sup>37</sup>杂志用通俗易懂的语言，平和近人的语气，以讨论的方式传授了对经济知识的理解和银行实践的经验。杂志分为业务培训、银行知识、经验交流和情报交流等栏目。

在业务培训专栏，经理助理介绍了银行业务的性质和具体操作，教导员工如何遵从本行建立的操作系统。如：

“票兑的办事程序和注意事项：当每日收到顾客存入之外水仄时，即依照顾客姓名或商号，每一个英文字母先记入外水仄索引簿（Output Cheques Index Book），因在本总行来往客户，为数不下三四千之多，如经理部欲查问张三或李四有无存入外水仄时，本部可于一二分钟最短之时间内，翻阅索引簿即可切实答覆。记入外水仄索引簿后，再依照所有外水仄所属之地点，分别编列号数，详细记入外水仄登记簿（Output Cheques Register）之各埠分行名下，当日付邮寄出，待各埠分行代为收到该仄面所志银额之回单寄到后，再正式过入各存户之来往账内。本行所用账册，共分 O. C. No……、O. C. No. B——、B. O. C 三种……。”<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Oral History of Tan Ee Leong, File No. 000003, Reel No. 3.

<sup>37</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年1月第1期，页54。

<sup>38</sup> 同上，页40。



对于员工实际操作时的疑问，杂志专门设有问答专栏。<sup>39</sup>由发问者提出业务问题，经理助理回答。如“问市场行情及计算方法，金价和橡胶的计算和汇率变动的风险。答：根据路透社的报告，我行采用的适合本地研究出的具体计算方法，一一八定数，算术……”回答的部门经理助理还解释了为何如此计算，衍生到讲解星洲与伦敦、美国之间的周转经济关系等。<sup>40</sup>这一算法体现了，银行自身进行了计算方法的革新，在运用西方的经济学知识和现代化的数理知识的基础上进行了技术创新。这一改革反映了银行在技术层面的现代化进步。

除了业务知识外，员工也需要学习世界经济时事和东南亚地区的商业知识，以便能掌握经济发展的形势，将业务范围的重心扩大到整个东南亚地区。杂志中的文章如〈占碑的近况〉、〈巨港情报〉、〈吉兰丹暹米销路复旺〉、〈暹罗通商史〉和〈巨港华侨商业名录〉<sup>41</sup>等，都为员工提供了学习的素材。

### 三、 儒家传统管理特色

新华侨银行有专业团队进行技术上的管理之外，还有一位总负责人——总司理（总经理）陈延谦进行技术以外的管理。和六位经理不同，陈延谦不懂英文，没有硬性的银行专业技术，因此他选择从软性的服务方面管理和教导员工。六位经理掌管技术，陈延谦灌输人性化服务精神。这样的管理职能划分意味着，新华侨银行除了有类似西方现代企业的管理架构外，也呈现出具华人传统的管理方式，强调儒家伦理和大家族制。前者着重在硬性的技术层面，后者体现在软性的服务和人格培养，因此并没有出现冲突。新华侨银行这一中西合璧的管理模式，展示出与其他外国银行和传统钱庄的不同。

总经理陈延谦在福建出生，从小受私塾教育，熟读儒家传统文化，后

---

<sup>39</sup> 同上，页 32-38。

<sup>40</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年1月第1期，页 32-38。

<sup>41</sup> 同上，页 19-25；《友声》，1935年7月第2期，页 11-19。

随父亲到新加坡从商。<sup>42</sup>他自称对银行学问并无专门研究。<sup>43</sup>他曾被员工们形容为“传统中国型的经理，好学尊儒，遵从孝道。”<sup>44</sup>新华侨银行成立伊始，他和另一位总经理叶玉堆在银行的管理方式上发生矛盾。陈延谦希望展现出银行的华人特色，选择华人的管理方式，而叶玉堆是美国式董事的作风，希望模仿西方银行，进行彻底的西化管理。两人出现管理理念的冲突，后以叶玉堆 1933 年 8 月辞职告终。<sup>45</sup>陈延谦作为唯一的总经理主管公司后，就开始向员工进行儒家思想教育，并将儒家哲学运用到整个公司的管理中。之后，他还将对员工的训词整理成文言文书写的册子分发给全公司。<sup>46</sup>

新华侨银行成立后，明确自身定位为“为华侨社会发展服务”<sup>47</sup>。因此，陈延谦要求员工将华人儒家精神贯彻到对顾客的服务中，吸引华人顾客群，为华侨社会服务。<sup>48</sup>他提出，对顾客要有礼、以诚相待。例如，

“接待顾客时，必须和颜悦色，彬彬有礼，凡有所询，务须详为解说，

---

<sup>42</sup> 陈延谦〈自述〉，《止园集》（新加坡：陈延谦印刷出版，1938），页 1-3。

<sup>43</sup> 同上，页 28-29。

<sup>44</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 39。

<sup>45</sup> 叶玉堆出生在新加坡，在莱佛士学院受英式教育，和陈延谦在主管银行事务时不和。叶玉堆更了解银行运营的知识，他想按照他所了解的西方银行的方式，来进行正规的实践操作。但陈延谦受华人传统思想影响，认为华人银行应有自己的特色，引自 Oral History of Tan Ee Leong, File No. 000003, Reel No. 15. 另一位要求匿名的银行职员也记录了这起风波。据他回忆，叶玉堆要求银行严格按照西式银行的准则，让员工以西式银行职员的方式参与工作。陈延谦尽管同意公司的文件用英文书写，但要求银行以华人的方式和儒家理念来经营。两人从未同意对方的任何观点，所以政策难以出台，无法推行。

<sup>46</sup> 〈训词〉，页 1。

<sup>47</sup> 〈和丰华侨股票价格大升〉，《南洋商报》，1932 年 7 月 28 日第 5 版。

<sup>48</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 7 月第 2 期，页 5。 .

切不可冷眼相加。”<sup>49</sup>

“本行向彼收款，均须以礼相待。当顾客不了解情况时，要以诚相待，认真解释，不能瞒弄顾客。”<sup>50</sup>

“待人接物方面，更须有所谓气节，切不可对富有者低头，对无势力者傲慢；更不可为利所诱，纵使有人以万千金银置其前，也应视如无物，不为所动，方可养成富贵不能淫，威武不能屈之人格。”<sup>51</sup>

他认为，华侨银行应以为华人服务为特色，区别于对华人冷言冷语、有硬性条规的外国银行，紧紧抓住华族顾客群。他指示员工牺牲自己的时间，灵活应对顾客的需求。“货物出入时，应尽可能使其利便，能通融者即通融之，绝不可有刁难或敲诈之行为。”<sup>52</sup>他还要求员工懂华文，学英语，将双语作为员工考核的重点，一再强调“本行之顾客，几完全为华侨同胞，多数仅识中文及中国方言，故本行直接与顾客接触之办事员，须懂得中文及中国方言，方为合格。”<sup>53</sup>在他的鞭策下，双语成为银行的优势，<sup>54</sup>支票允许用中文书写，全部职员通晓中英文。<sup>55</sup>

陈延谦还对员工进行直接和间接的道德培训，要求他们习得华人传统价值观。华人银行业界一直以来都有这样的传统，认为“从事银行工作更要看人的品性和性格。”<sup>56</sup>过去的华人银行员工有些甚至没有银行业务知识，但他们都有值得信赖的人品。新华侨银行的员工除了接受正规的银行知识培训外，总理陈延谦也对他们的操守和素养列出了具体要求。他指出，员工需要具备高尚的品格，可以通过修习“礼相敬如宾，义舍己利人，廉

---

<sup>49</sup> 〈训词〉，页 13-14。

<sup>50</sup> 同上，页 13-14。

<sup>51</sup> 〈训词〉，页 9。

<sup>52</sup> 同上，页 17-18。

<sup>53</sup> 同上，页 18-19。

<sup>54</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 50。

<sup>55</sup> 同上，页 47。

<sup>56</sup> Yap Pheng Geck, *Scholar, Banker, Gentleman Soldier*, p. 28.

不贪不苟，耻奋志图存”，学习中国传统故事的方式，接受儒家思想教育。<sup>57</sup>他还和员工分享他所作的有关菊、莲、爱国等题材的诗词，向员工灌输中国的传统文化，间接进行道德教育。<sup>58</sup>

在进行人格教化的同时，陈延谦对公司的管理也强调了一套华人的伦理秩序。他作为总经理，自认为是公司的大家长，要对员工的品性、德行负起责任。<sup>59</sup>公司内部也要长幼有序，像大家庭的长辈和晚辈层级。他指示最晚辈的练习生应该“随时助理其他行员，助他人工作为已事。偶有困难，要刻苦求解，勤学艰忍，步步趋通。不论何事，如传递单册，清理桌椅，助办什务等，应自动迅速为之，勿等人呼唤催促始动手。遇上峰有所吩咐时，应和颜悦色，依言办理。”<sup>60</sup>

企业大家庭的长幼有序，意味着内部的层级分明，有明确的等级秩序，员工不能越级跳级，不能跨越辈分。一个具体实例反映了陈延谦的确严格遵从了这套华人伦理秩序。地产部经理陈振传和其他四部门的经理属于同一级别，但是陈延谦建议陈振传的职衔是副经理。其他董事认为陈振传小心谨慎，富有才干，有资格成为正经理，但陈延谦以其过于年轻，资历尚欠而否决。他认为陈振传“不能跳级，应该一步一步来。”<sup>61</sup>

对比其他的海外华人企业，将儒家思想的大家长制和道德主义与西方企业架构结合，并不只出现在新华侨银行。学者颜清湟认为，这是海外华人现代企业中的一类风格，是中西文化糅合的结果。郭乐和郭泉兄弟就带着部分的中国传统价值观，结合西方经营理念，成功地将永安公司发展成一个现代化的华人企业。<sup>62</sup>在新加坡，陈延谦的作法也不是先例，陈嘉庚、

---

<sup>57</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年1月第1期，页48-52。

<sup>58</sup> 同上，页48-53。

<sup>59</sup> 〈训词〉，页28。

<sup>60</sup> 同上，页20。

<sup>61</sup> Oral History of Tan Ee Leong, File No. 000003, Reel No. 20.

<sup>62</sup> 颜清湟〈香港与上海的永安公司：近代海外华人企业的个案研究1907-1949〉，见《马来西亚华人研究学刊》，2004年第7期，页79。

李光前等华人企业家也对员工灌输传统美德。<sup>63</sup>但不同的是，陈延谦只负责了人格培养的部分，银行技术运作仍有其他专业人士负责，分工明确。而陈嘉庚和李光前作为家族企业的拥有者兼领导人，控制力和影响力也覆盖了技术操作等硬件层面。这一点显示出新华侨银行内部管理的分工和过去的华人银行有明显不同，不再一味按照家族企业的方式进行管理。

### 第三节：企业文化

和过去的华人银行不同，新华侨银行开始强调公司（Corporation）的概念，从原来的名称“华侨银行（Oversea Chinese Bank Ltd）”改成“华侨银行有限公司（Oversea Chinese Banking Corporation Ltd）”。在名称中明确定位为公司，这在本地华人银行界是首例。银行解释说，“现在扩大为公司组织，以前是较小之生产机关。”<sup>64</sup>在法律层面，和过去一样，银行同样



图 1：公司标志

是在公司法令下注册，注册为有限责任公司，所有权和经营权进行分离。<sup>65</sup>但在文化层面，作为一家公司，新华侨银行开始打造属于自己的“企业文化（Corporate Culture）”<sup>66</sup>。

华侨银行和日本现代企业类似，通过有意识地创造许多符号、仪式和组织规定等来塑造企业文化。

<sup>67</sup>首先，董事层在合并前五天决定了公司标志(Logo，

<sup>63</sup> 林孝胜《新加坡华社与华商》，页 152-221。

<sup>64</sup> 〈专论三银行合并问题〉，《南洋商报》，1932年7月31日第4版。

<sup>65</sup> 和过去的华人银行不同的是，新华侨银行真正做到了经营权和所有权分离，而不是之前和丰、华商等华人银行进行的“形式上的权利分离，实质却混为一谈，类似于家族企业管理”，详见本章讨论第二节第一部分。

<sup>66</sup> 企业文化为企业组织内的成员提供一种认同感，促进成员对组织的参与，提高组织系统的稳定性，能够作为一套手段来指导和影响成员的行为，鼓励员工做对组织有益的事情，引自 Linda Smircich, “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28 (1983), pp. 339-358.

<sup>67</sup> Mats Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations* (New York: Cambridge

见图 1)，而以往任何一家华人银行都没有公司标志。标志是一艘帆船乘风破浪行驶在海上，寓意华人群体前来南洋辛苦创业。<sup>68</sup>之后，新华侨银行的所有建筑物、文件和资料上都印上了这个标志，强调了公司形象。除了创造符号（统一名称和设立标志），新华侨银行也通过其他一系列手段，如建立集体空间、创立俱乐部、举办活动等方式，来形成公司的集体意识，建立公司文化，增进公司成员认同感。

### 一、建立集体空间

三行合并之后统一以华商大厦作为办公点，加强公司的集体意识和凝聚力。原本华侨银行和华商银行在珠列街(Chulia Street)的华商大厦一楼，各占一边，互不干扰。华商大厦这座建筑大楼的特别之处是其飞檐模仿了中国古代亭台楼阁的制式。屋顶的琉璃碧瓦颇有古代宫廷格调（见图 2）。三行合并之后，华侨银行和华商银行把隔在中间的墙壁打通，使得整个华商大厦的一楼都用来做新华侨银行的办事大厅。和丰银行也在 12 月 16 日迁移进入华商大厦，和两所银行一起办公，并将原来的店铺改为华侨银行有限公司小坡分行。<sup>69</sup>

图 2：新华侨银行办公楼

---

University Press, 1993), p. 6.

<sup>68</sup> Channel NewsAsia, *Banking on Heritage* (Singapore: Mediacorp News Pte Ltd., 2003), CCV336.

<sup>69</sup> 〈迁移启事〉，《南洋商报》，1932 年 12 月 16 日第 6 版。



华侨银行作为一家公司，有了特定的地理空间。整座华商大厦也就等同于华侨银行有限公司，作为银行员工的集体空间，有助于建立企业文化。大厦外部约五楼的高处装有“Oversea Chinese Banking Corporation”字样的霓虹灯，一到晚上就闪闪发光，十分显眼。<sup>70</sup>四楼是员工的聚餐厅，尽管价格和普通餐厅一样，但是员工有一个共同休闲娱乐、分享交流的去处。另一个员工聚集处是五楼的活动厅，有图书室、乒乓室、休息室等，只有华侨银行的员工才能入内。内部杂志《友声》还刊登了这些空间的照片，鼓励大家前去使用。<sup>71</sup>这些刻意营造出的集体空间为员工们提供了一个工作、交流和休息的平台，增进了员工对公司的认同感，加强了员工之间的凝聚力。

银行还计划“建造职员住宅区，作为文明的家园。”<sup>72</sup>宿舍这样的集体空间同样能提供一种认同感，使得员工对组织更加依赖，促进了公司内部的团结稳定。有员工提议说：

---

<sup>70</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年7月第2期，插图页。

<sup>71</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年7月第2期，插图页。

<sup>72</sup> 同上，页7。

“新加坡住房租金昂贵，90%的员工是租房居住，家庭负担重。如果银行用存款来投资职员住家，员工就可以有共同的家园。员工租金可以仅按利息来算，让员工享有特殊的福利，享受作为公司成员的好处。而这些属于公司的房屋也可作为公司投资房地产的财产，比其他投机事业更可靠。”<sup>73</sup>

员工住宅区的想法可能参考了当时中国银行的办法，但对本地银行员工的意义在于，如若公司的租金便宜，便非常实惠，使员工得利。在本地建员工宿舍的计划最终有无实施，目前的资料无从得知。但新华侨银行从1933年起，在上海以公司的名义租下两号房屋作为员工宿舍，一直持续到1947年。<sup>74</sup>

此外，银行还尝试模仿西方银行施行“职员俭约金制（Staff Provident Fund）”<sup>75</sup>，让银行员工成立一个共同的小金库，享受特有的员工福利。这一措施也帮助促进了员工和公司的一体感。具体的作法是“将员工的薪酬扣取若干巴仙，存在公司内，给以较丰厚的利息，限以一定之年期。期满除母利照数付回，再视其表现嘉奖慰勉金，或者倍数给之鼓励。”<sup>76</sup>公司员工的共同账户作为一个集体空间，使得银行在资金周转的时候可以依靠员工，员工在年底也能分享银行的硕果。这种特有的员工福利也间接地抑制了员工转职的行为，鼓励员工要忠诚才能享有公司的赢利。

## 二、 构建沟通平台

新华侨银行在海外设有多间分行，建立一个沟通平台能更有效地团结分散在外地的员工。银行就是通过内部发行的《友声》杂志来塑造一个空间，来强调同事之间的工作友谊，促进公司的一体感，鼓励员工对组织的

---

<sup>73</sup> 同上，页 7-9。

<sup>74</sup> 〈上海地方法院关于中国营业公司诉上海华侨银行有限公司迁让案〉1947年，上海市档案馆 Q185-3-11323。

<sup>75</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年7月第2期，页6。

<sup>76</sup> 同上，页6-7。



参与。<sup>77</sup>

杂志开篇特约部门经理助理写稿，名为〈华侨银行在海外之地位及其使命〉，教导员工要有作为银行成员的意识，要引以为傲，有集体荣誉感。<sup>78</sup>杂志还教导员工要以银行利益为重，时刻牢记自己代表整个公司，“自觉责任之重大，不能漫不经心……时时存心，不可使银行陷于不利益之地位。不可对外界道歉，有伤银行之信用。”<sup>79</sup>员工也要将个人作为公司内的一分子，对公司忠心。“不可因某种不满，心灰意怠，无心工作，甚至在外面攻击本行，某某主任如何不好，这种不忠与卑下之行为，是所谓吃碗内说碗外，极不应该，此种人员当局知之必不轻恕。”<sup>80</sup>

除了灌输公司认同的价值观之外，杂志还连续登载了银行的股东大会报告和业绩报告。这类报告让员工时刻了解公司的动态，营业状况和未来发展。<sup>81</sup>在外埠的分行员工可以了解本行的发展，建立他们对公司的归属感和认同感。对于本坡的员工，了解分行的最新动态，也让他们建立了一个集体意识。《友声》还让员工分享银行学、经济学、法律学的知识和见闻，并把在本坡听到的演讲记下来做研究讨论，方便给外埠的员工学习。<sup>82</sup>这种互助行为鼓励了员工对公司的参与感，让员工更有组织性。

杂志建造的平台连接了总行和分行。杂志还有专门的版块供本坡、上海和香港的华侨银行分行联系，互相问候交流。各支行的员工纷纷积极参与这些互动。如上海华侨银行同人会向《友声》写信，报告分行同人会的章程，具体事务和进展。<sup>83</sup>香港分行也祝贺并报告进展，模仿本坡成立运动部等等。<sup>84</sup>

---

<sup>77</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 50。

<sup>78</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 1 月第 1 期，页 1。

<sup>79</sup> 同上，页 30。

<sup>80</sup> 〈训词〉，页 27-28。

<sup>81</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 7 月第 2 期，页 20-23。

<sup>82</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 1 月第 1 期，页 58。

<sup>83</sup> 同上，页 58。

<sup>84</sup> Oversea Chinese Banking Corporation Staff Association (OCBCSA), *Echo*,

除了严肃的工作事务汇报，杂志还鼓励员工们投稿，分享生活中的感想，共同解决自己遇到的苦恼，互相勉励。如〈工余杂感〉，勉励彼此“在艰辛的生活中不要卖灵魂，要自己努力。”<sup>85</sup>通过分析这些励志的道理和哲理意味的思考，员工们一起学习进步，从一般的工作同事，变成了精神上的伙伴。员工还可以分享有趣的事情和在工作中遇到的笑话。例如有客户不了解银行的具体操作和业务的笑话，如“支票和马票有什么区别？你可以开支票（draw a draft），可以画一匹马（draw a horse）吗，可以取你的工资（draw your salary）吗？会计晚上需要上床两次，因为要做两次输入（double entry）。”<sup>86</sup>

还有工作中的笑话，如“去伦敦的支票要粉红的还是黄的？黄的，因为更符合你的领带的颜色。”“顾客问：哪里是经理办公室？回答：不知道，我是董事（Director）。问：那好，请你指路（Direct me to the room）。”<sup>87</sup>在当时，这些笑话需要有一定的银行知识才能读懂。以翻译出现的问题作为笑点更要求了双语能力。因此，只有华人银行的员工才能读懂这些笑话，这些业内（exclusive）笑话也让他们感到自己是公司的一份子。这一版块非常受员工欢迎，第二期的杂志还加大了篇幅，让大家共乐。<sup>88</sup>

### 三、设立职友会

成立内部团体并组织团体活动，也帮助形成了公司的认同感和凝聚力。过去的和丰银行和华侨银行也有俱乐部和体育部，但结构松散，无从组织。新的华侨银行有限公司成立之后，“重视团体生活之必要，发起组织以完善会社。”<sup>89</sup>因此，公司内部成立了职友会，“从各方面改良并提高会友之

---

Vol.2(1935), p.23. 《友声》分为 A 面和 B 面，A 面部分是中文。B 面部分是英文，该部分取自 B 面，故用英文标注。

<sup>85</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年7月第2期，页48-49。

<sup>86</sup> OCBCSA, *Echo*, Vol.1 (1935), pp. 17-19.

<sup>87</sup> *Ibid.*, pp. 17-19.

<sup>88</sup> OCBCSA, *Echo*, Vol.2 (1935), pp. 8-10.

<sup>89</sup> 〈华侨银行职友会在积极进行筹备中〉，《南洋商报》，1934年1月27日第5版。

地位，互相援助学习，以增进集体之感情。”<sup>90</sup>

新银行成立初期，因为刚刚经历了合并，有些员工被裁退。所以员工中经常有消极情绪，担忧经济大萧条的恐慌随时会再来，随时会被裁员，于是没有归属感，跳槽去政府部门。<sup>91</sup>针对这样的现象，银行要让员工消除这些疑虑，形成荣辱与共的共同体意识。于是，华侨银行尽快成立职友会，将章程译就，将英文翻成中文，1933年1月起就开始具体操作，鼓励华侨银行公司全体职员参加，以促进职员之事业进步，公司之团结。<sup>92</sup>

随着职友会的成立，公司内的员工关系已不单是朋友亲戚等个人关系，还有工作上的非个人关系，形成了一个公司内部员工网络，分行员工也包括在内。<sup>93</sup>职友会由秘书部经理叶平玉和副经理陈振传负责，165个本坡员工和62个外埠员工作为会员参与。陈振传公告宣布，职友会要员工互相帮助，互相了解，增强对银行的认同感，形成一个华侨银行的共同价值观（the value of Bank）。让员工能互相督促学习和社交，在一个组织内，和公司共同发展。<sup>94</sup>

职友会的功能除了编辑出版杂志《友声》之外，也分为体育部、学艺部、摄影部、丧事部和消费合作部。<sup>95</sup>这些部门负责职工联谊，让员工在活动时交流信息，形成集体意识，团结互助。联谊活动几乎一月一次，很有规律，包括正月欢宴会、二月会员大会、三月踏青、五月参观团和六月

---

<sup>90</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年1月第1期，页53-58。

<sup>91</sup> Oral History of Lai Kai Joo, Special Project, National Archives of Singapore File No.000053, Reel No. 3.

<sup>92</sup> 〈华侨银行职友会章程已译就〉，《南洋商报》，1934年1月11日第7版。

<sup>93</sup> 微观关系是指个人性质（personal），一般建立在家族和私人基础上。宏观关系是指非个人性质（impersonal），是广泛发展的关系。引自 Anthony Reid, “Asian Trade Networks, in Commercial Networks in Modern Asia”, S. Sugiyama and Linda Grove (eds.), *Commercial Networks in Modern Asia* (Richmond, Surrey: Curzon, 2001), pp. 262-263.

<sup>94</sup> OCBCSA, *Echo*, Vol.1 (1935), pp. 1-2.

<sup>95</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年1月第1期，页53-58。

球场落成仪式。<sup>96</sup>

联谊活动中，员工不分上下阶层融合在一起，增进了解促进团结。以野餐会为例，活动地点由股东之一的胡文豹暂借出他哥哥胡文虎的别墅。活动一开始，公司员工合照留影，帮助认识更多其他部门的员工。接着举办了游泳比赛和掷铁球比赛。大家报名参加比赛，优胜者拍照留念并刊登在《友声》杂志上。就算是平时默默无闻的小职员也能通过比赛的方式让大家熟识。职友会不但组织了竞赛类游戏，还准备了打麻将、拉绳（拔河）、坐椅子等促进团结的活动。职友会主席陈振传也和大家一起活动。<sup>97</sup>拉绳这类的活动，要求集体的协调和相互配合，考验了大家是否团结一心，这也有助于形成组织的集体精神。

职友会另一个重要职能是要成立银行代表队，准备对外比赛。新华侨银行以公司的名义组织足球队、羽球队、篮球队和乒乓队，这些队伍先从内部员工中选拔出来，代表公司与外界比赛，与其他银行、公司比赛。获胜的队伍还在《友声》上刊登照片，表扬他们为公司带来的荣誉。<sup>98</sup>通过参与或观看与其他公司的比赛，员工们增强了内部的认同感和荣誉感。

职友会属下成立的丧事部和消费合作部为有需要的员工提供援助，让员工享受集体组织的福利。丧事部主要负责为家中遇到变故的员工筹集需要的经费，鼓励其他员工自由捐助。消费合作部则为了满足员工提出的要求，购买娱乐设备、订购杂志等。如演剧组和音乐组需要收音机，消费合作部就以职友会的名义用向董事和经理筹得资金，购买了当时价格不菲的无线电收音机。<sup>99</sup>

职友会对员工的私生活也加以干涉。银行作为一个集体对个人的干涉，再次凸显了大家长制和道德主义的儒家文化影响。和当时的中国银行一样，华侨银行对员工在闲暇时间应该做什么给出了建议。“不要去赌博跳舞，因为会影响人心智和健康。应该去运动，读书，锻炼身体锻炼脑力，学习

---

<sup>96</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年7月第2期，页55-56。

<sup>97</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年1月第1期，页43-48。

<sup>98</sup> OCBCSA, *Echo*, Vol.1 (1935), p. 22.

<sup>99</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年7月第2期，页57。

并充分利用时间。”<sup>100</sup>

由此可见，新华侨银行的公司文化即运用了西方公司的组织手段（符号、仪式、空间等），又受到了传统儒家观念的影响，通过一系列的行为方式，灌输给员工归属感和公司精神（Spirit），塑造了属于新华侨银行的公司文化。这种融汇中西的文化特色和同时期的其他华人企业有相似之处，让员工在大家长制的公司组织中，形成了自己是公司成员自觉。如陈锦江总结永安公司和先施公司，是“传统儒家仁慈的权威主义和英式维多利亚时期自立观念的成功混合（Successful Blending of Chinese Confucian benevolent authoritarianism with English Victorian notions of self-help）”<sup>101</sup>。

#### 第四节：经营业务

新华侨银行成立之后遂对自身的角色进行了重新定位。“惟在昔时，银行事业尚未发达，其业务仅限于货币之兑换，对于社会经济甚无影响，至于今日，银行业务为生产事业之推进器……银行资本之雄厚，使其周转成功，才能进行调剂社会之周转，才能有利于社会。”<sup>102</sup>确立了社会角色后，华侨银行对内对外宣告：“乃平民之银行，为华人服务，为各阶层商家服务”。<sup>103</sup>针对这一明确的服务对象，银行新设了一些符合顾客要求的业务，营业部门也划分更为详细，扩充为货仓部、保管部、民信部、期票部、汇兑部、实业收并和储蓄部。<sup>104</sup>同时，为了得到顾客群的支持，银行开始在华文报章上大力宣传公司推行的业务，让人们增强对华人银行业务的认知，了解华人银行今非昔比，处理业务时能和西方银行一样专业，也为华人群

---

<sup>100</sup> OCBCSA, *Echo*, Vol.1 (1935), p. 19.

<sup>101</sup> Wellington K. K. Chan, “Personal Styles, Cultural Values and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941”, p. 153.

<sup>102</sup> 〈专论三银行合并问题〉，《南洋商报》，1932年7月31日。

<sup>103</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935年7月第2期，页2-4。

<sup>104</sup> 华侨银行有限公司《华侨银行有限公司第二十一周年纪念册》，页13。

体设计推出了更贴心的特别服务。<sup>105</sup>

## 一、 常规业务专业化

和过去的华人银行不同，新华侨银行将要处理的业务一一说明：“银行处理一般商业银行业务，包括来往帐、储蓄、信用透支、抵押借款、信用放款、定期存款、活期存款、国币存款、电汇、票汇、外汇、汇兑、贴现、进出口押汇、信用票、纸行票、保管箱、集资、债券、产业信托、支票等。”<sup>106</sup>过去的华人银行也处理储蓄、汇兑、外汇等商业银行业务，但程序不正规。如今合并后的新华侨银行对经营程序进行了重新审视和修改，进行专业化处理。<sup>107</sup>但新华侨银行也强调了和西方商业银行的不同，处理这些业务时考虑到华人社会的实际需求。

### 1. 储蓄

储蓄是商业银行的标准业务之一，本地的华人银行过去也经营储蓄业务，但这项业务的金额规模并不大。这主要因为过去华人社会有不少中低阶层的华人选择将钱存在信局、当铺和钱庄等传统金融机构。<sup>108</sup>但由于1932年的经济危机，本地不少信局<sup>109</sup>、当铺<sup>110</sup>相继破产，引起人们强烈不安（见图3，本地一间信局倒闭时引起的骚乱）。<sup>111</sup>

图 3：信局倒闭新闻图片



<sup>111</sup> 〈时评大中信局停业〉，《南洋商报》，1930年12月11日第6版。

这使得华人急需一个更值得信赖的机构来处理经济问题，开始意识到应该将钱放在银行进行储蓄：

“不景气的时代背景下，衣食问题难以解决……社会民众只要在丰衣足食的时刻，能够安不忘危，利用银行的储蓄机能，去从事积蓄，那么一旦失业或赋闲的时候，自然能有备无患……只要去银行储蓄部里，开一个整存付息的存折，自然会按照你每月想支取的数目，大致利息是视期限长短和数目而定。长期短期，稳妥便利。银行还给你利息和原来的数目，就能不担心衣食了。”<sup>112</sup>

华侨银行掌握了这一最佳时机，大力发展储蓄业务。一方面为了迎合社会民众的需要，一方面也要靠固定存款来扩充银行的准备金，新华侨银行决定要将储蓄这项业务发展为公司业务的重心。于是银行登报宣告，“为利侨胞储蓄起见，余先后在各分行设立储蓄部外，总行亦添设分部，欢迎各界寄存。”<sup>113</sup>成立专门的储蓄部是银行合并前后发生的最大变化。银行特意在桥南路开设了处理储蓄账户的分行，鼓励华人大众储蓄。银行还强调要扩大客户对象群，为更多劳苦大众服务。<sup>114</sup>银行也开始分类刊登广告，首次推出了储蓄部广告（图4）。

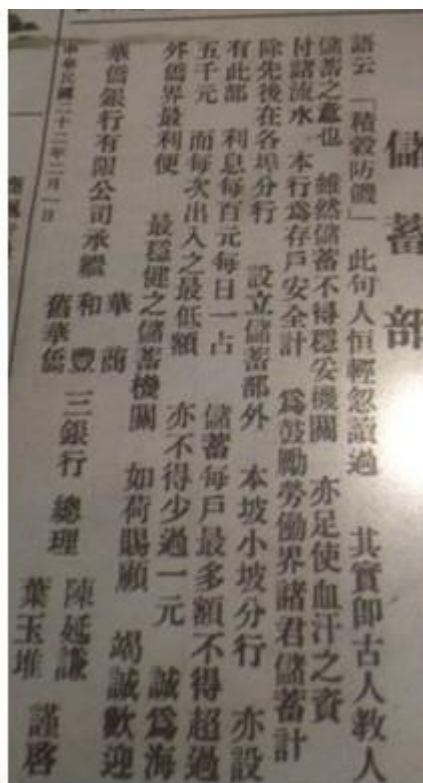
图 3：华侨银行储蓄部广告

---

<sup>112</sup> 〈银行与民众〉，《南洋商报》，1932年9月17日第16版。

<sup>113</sup> 《南洋商报》，1933年1月6日第2版。

<sup>114</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页50。



储蓄部广告不但运用了华人的古语哲理，还告知人们具体的做法，不要去那些不稳妥的机构存钱，而一定要选择华侨银行。和西方银行的最低储蓄额要求不同，哪怕只有一元钱都能在华侨银行开设储蓄账户。华侨银行的广告写道：

“语云积谷防饥，此句人恒轻忽读过，其实即古人教人储蓄之意也，虽然储蓄不得稳妥机关，亦足使血汗之资付诸流水。本行为存户安全计，设立储蓄部外，本坡小坡分行，亦设有此部，利益每百元每日一占，储蓄每户最多额不得超过五千元，而每次出入之最低额，亦不得少过一元。诚为海外侨界最便利、最稳健之储蓄机关。华侨银行有限公司承继三银行谨启。”<sup>115</sup>

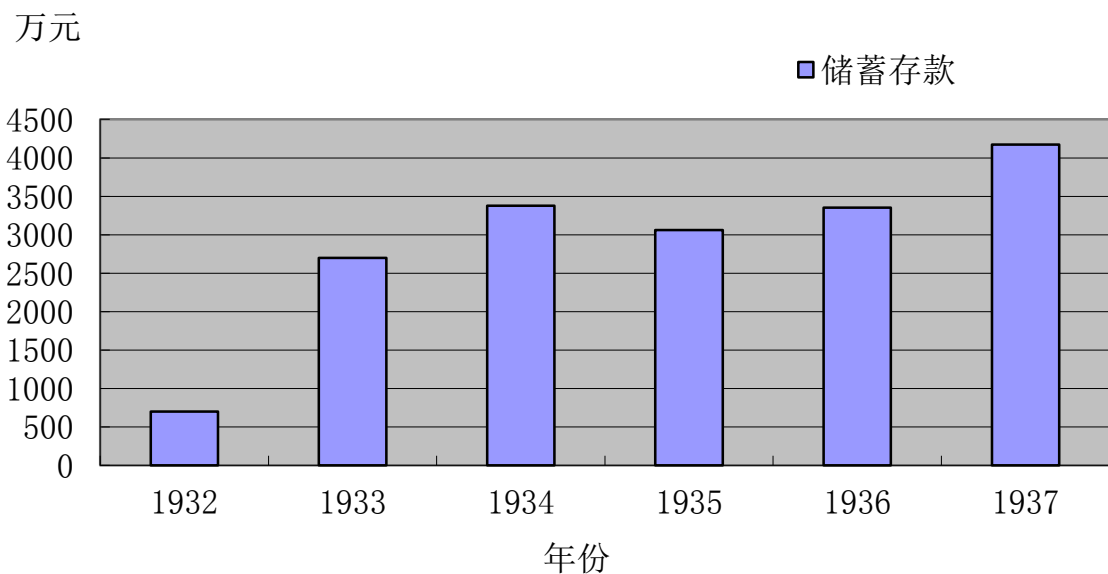
有了专门的储蓄部门，加上一系列的宣传推广，储蓄部的业绩蒸蒸日上。如图 5 所示，合并前后，新华侨银行的存款明显倍增，之后逐年的存

<sup>115</sup> 《南洋商报》，1933 年 1 月 20 日第 12 版。



款额整体显示稳健增长趋势。华侨银行储蓄金额从三行合并时的 700 万元（1932 年底）在一年内猛增至 1933 年底结算的 2700 万元，再稳步增长至 1934 年底的 3400 万元。<sup>116</sup>1935 年尽管存款微缩，但仍有 3061 万存款，1936 年有所回升至 3352 万元，1937 年存款总额再创新高达 4174 万元。<sup>117</sup>

图 5：1932 年至 1937 年华侨银行储蓄存款总额统计图



## 2. 放款

放款也是商业银行的常规业务之一。和以往的华人银行相比，新华侨银行的放款业务操作更加专业化。过去，华人银行的放款随意，没有正规流程。银行也没有征信或调查部门，对于各商号的实况味然无知。<sup>118</sup>调查能否放款给该人时，都靠了解家庭背景关系，人品等做决定。而这些家庭

<sup>116</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 49。

<sup>117</sup> 〈华侨银行民国 24 年营业报告〉，见《银行周报》，1936 年第 20 卷第 30 期专载，页 1；〈华侨银行民国 25 年营业报告〉，见《银行周报》，1937 年第 21 卷第 23 期专载，页 3 和〈华侨银行民国 26 年营业报告〉，见《银行周报》，1938 年第 22 卷第 21 期专载，页 5。

<sup>118</sup> 姚枏《马来亚华侨经济概况》，页 39-40。

关系和人品等只能依靠熟识的朋友口耳交传。<sup>119</sup>新华侨银行处理放款的方式和过去的华人银行都截然不同。银行设立了一套专业的放款标准，规定了具体程序。和西方银行也不同，华侨银行特别考虑到照顾顾客的具体需要，允许一定的变通空间。

新的华侨银行成立之后，公司设立了系统化的放款标准，要求员工严格执行：

“放款，以个人资望为借款之担保事项，要先审查借款人之营业结账，及细查担保人尚有担保其他账务与否，如该担保人负债方面，常较其资产额为多，常名过其实，又为放款时所当提防。应审度形势何若，而勿事为感情之所左右。”<sup>120</sup>

和西方银行明确的度量和项目预估系统<sup>121</sup>不同，华侨银行的做法更有灵活性，但也要求员工须十分谨慎。步骤可以免除，减少麻烦，但具体注意点必须做到。审查过程不能少，但要注意服务态度，提供便利。<sup>122</sup>

进行规范化处理之后，放款借款逐步减少。见图 6 所示，各项放款总和从 1932 年三行合并时的 2000 万元，降低到 1933 年的 1500 万元，再递减到 1935 年的 1149 万元。1936 年的放款总额约为 1150 万元，1937 年略增至 1244 万元，但此时银行的总资产和存款总额显著提高，因此放款额所占比例依然呈降低趋势。从放款对存款的比例（贷存比，loan-to-deposit ratio）来说，从 1932 年放款额为存款额的近 3 倍，锐减到 1933 年底放款约占存款数额的一半，这一巨大改变体现了银行业务重心的调整，从以放款为主改为更重视鼓励存款，尽量减低放款额，以降低风险，增加资金流动性，提高银行抵御风险的能力。此后，贷存比继续逐步减低，从 1933

---

<sup>119</sup> Oral History of Richard Eu Keng Mun, File No. 002096, Reel No. 8.

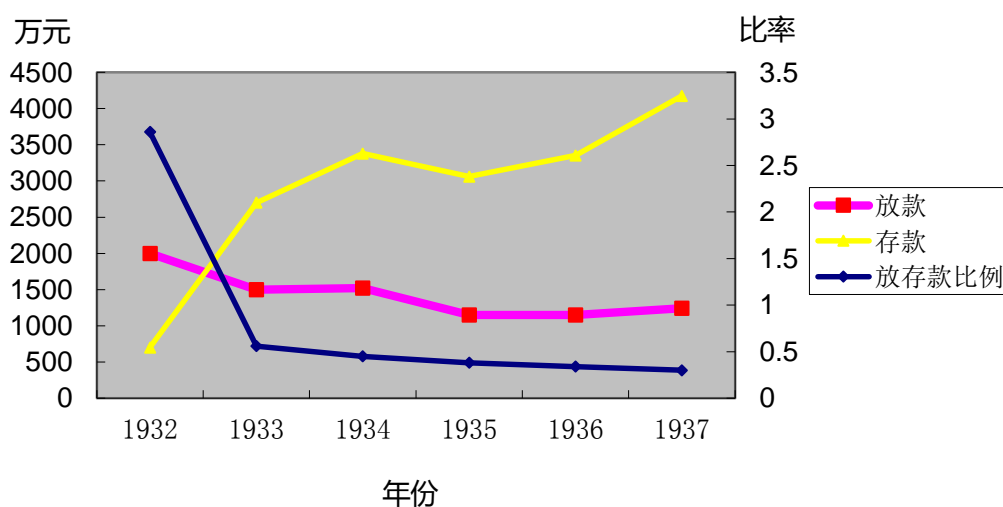
<sup>120</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 7 月第 2 期，页 35。

<sup>121</sup> Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, p. 48.

<sup>122</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 7 月第 2 期，页 29-36。

年的 0.56 降至 1937 年的 0.30。<sup>123</sup> 贷存比的降低也保证了银行资金流动率的提高。从 1933 年起，新华侨银行的资金流动率以每年 8% 的幅度稳步上升，<sup>124</sup> 走出了之前华侨、和丰银行面临资金周转不灵的窘境。而放款额的降低，也确保了银行不会过度依赖某一业务，保证其能均衡发展，减低风险。

图 6：1932 年至 1937 年华侨银行的放款存款额及放存款比率



新华侨银行扩大业务之后，本地银行的市场格局也随即发生了变化。之前，华人银行规模小，华资银行必须把大笔准备金和存款存放在英资银行内，大型汇款也必须通过英资银行进行。两者之前是互补关系。<sup>125</sup> 而现在的华侨银行业务和西方银行相同，资本和规模都比以前扩大了约两倍。

<sup>123</sup> 数据资料引自 Lee Sheng-Yi, “Liquidity and Growth: the Case of a Local Bank”, p.14 & p. 20, 和〈华侨银行民国 23 年营业报告〉, 见《银行周报》, 1935 年第 19 卷第 27 期专载, 页 2; 〈华侨银行民国 24 年营业报告〉, 见《银行周报》, 1936 年第 20 卷第 30 期专载, 页 1; 〈华侨银行民国 25 年营业报告〉, 见《银行周报》, 1937 年第 21 卷第 23 期专载, 页 3 和〈华侨银行民国 26 年营业报告〉, 见《银行周报》, 1938 年第 22 卷第 21 期专载, 页 5, 笔者重新整理计算。

<sup>124</sup> R. A. Brown, “Chinese Business and Banking in Southeast Asia since 1870”, Geoffrey Jones (ed.), *Banks as Multinationals* (London, New York: Routledge, 1990), p. 181.

<sup>125</sup> R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*, p. 160.

<sup>126</sup>银行也有能力开始储备大规模的储备金，<sup>127</sup>作为本地华人最强大的金融机构，能与西方银行势均力敌地竞争。<sup>128</sup>

## 二、多元业务特色化

除了处理商业银行的常规业务，新华侨银行还推出其他业务，应对本地华人的需求，进行多元化经营。银行注册时就明确指出，会发展不同于商业银行一般业务的多元业务。公司的注册条例将处理的业务分为 32 条。第 1 条是要继续现有的银行生意，第 3 条是要在总行和所有支行办理所有商业银行提供的服务。最重要的是，公司可以依照条例的第 4-32 条灵活处理其他业务。<sup>129</sup>这 29 条条文保证了公司多元化发展的合法性，使公司能灵活地处理业务，适时调整业务经营的范围和具体操作，如其中第 12 条和第 22 条提到可以经营任何直接或间接有利于公司利益的活动。

### 1. 地产

新华侨银行在 1933 年成立了旗下的东方实业有限公司，经营房地产业务，缴足资本 100 万元，由华侨银行投资 75 万元占股 75%。华侨银行成为了东方实业公司的大股东，掌管公司的日常运营。<sup>130</sup>东方实业作为华侨银行的子公司，这一组织策略符合了注册条例中的第 17 条、第 20 条和第 24 条。第 17 条允许公司发展地产业务，第 20 条允许公司掌控其他公司大部分的股份，允许东方实业作为华侨银行的附属公司存在。第 24 条则给了银行可以出售拍卖顾客抵押品（房屋）的权利。

在这些条例的允许下，东方实业和华侨银行合作，拍卖被华侨银行有

---

<sup>126</sup> 和丰银行在合并前预计股本总额 2000 万元，已募得资本总额 400 万元。华商和华侨银行资本规模是和丰的四分之一。新华侨银行预计股本 4000 万元，已募得资本 1000 万元。

<sup>127</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 49。

<sup>128</sup> 中国银行经济研究室编《全国银行年鉴》（上海：民国 26 年），翻印(Washington: Center for Chinese Research Materials Association of Research Libraries, 1971)，页 482。

<sup>129</sup> Oversea-Chinese Banking Corporation, “Memorandum dated 27<sup>th</sup> Oct 1932”, pp. 1-6.

<sup>130</sup> 华侨银行有限公司《华侨银行有限公司第二十一周年纪念册》，页 12-13。

限公司接管而银行又无意收购的房地产。而东方实业的总经理也就是华侨银行地产部的部门经理陈振传。东方实业的主要任务是接管那些抵押给华侨银行有限公司，而业主无法完成合约的房地产。当欠款者无法还款时，银行属下的实业公司就将地产收下，拍卖。这样的话，华侨银行有限公司就能补缺欠账差额。这类房地产往往没有人管理，陈振传的任务是要为这些房地产加工或维修，然后设法替华侨银行把它们卖出去。

为了使银行能够更好地参与到房地产的业务交易中，陈振传还在东方实业下成立华人银行家信托公司（Chinese Bankers Trust），通过这家信托公司帮助对管理橡胶园没有经验的银行家，让他们能够用信托的方式，灵活地参与房地产的买卖并购，促进银行和信托公司（隶属于银行）的双赢。

有了东方实业这个子公司，银行顺利地拓展到其他领域，进行多元化发展。<sup>131</sup>陈振传也就带领华侨银行顺理成章地进军房地产业，以东方实业的名义自主开发房地产，如在 Kim Seng Road 建筑了 52 栋房屋。银行也通过地产公司收购了马来亚其他地区的土地、建筑和种植园等，进行地产投资。<sup>132</sup>条例第 13 条允许银行将资产投资一部分使本行能获相当之盈余。<sup>133</sup>所以，银行就能合法参与投资房地产的开发，提供地产开发的资金，并通过东方实业公司把房产租卖出去来获利。

“多元化发展是现代企业的主要特征之一，多元化对市场的扩张和剩余资金再投资的好处，保护了企业不受政治和经济变动的影响。”<sup>134</sup>新华侨银行的例子中，银行就通过东方实业公司，经营多元化业务，将剩余资金再投资，使得公司有了新的盈利渠道。

## 2. 货仓

由于新加坡是进出口贸易的重要枢纽，而中小商家往往没有充裕的资

---

<sup>131</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 24-25。

<sup>132</sup> 新加坡民间收藏家提供，新加坡博物馆吴庆辉研究员协助提供。

<sup>133</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 1 月第 1 期，页 30。

<sup>134</sup> 颜清滢〈香港与上海的永安公司：近代海外华人企业的个案研究 1907-1949〉，页 88-91。

金可以长期租下或买下有足够空间的仓库。新华侨银行在确定了自身定位“以供工商业发达，社会之繁荣”<sup>135</sup>后，推出了一系列新举措为本地中小华商服务，货仓部的建立就是其中之一，包括了货仓和保险箱服务。银行指出：“货仓部为本行服务商界之主要业务。商家办到货物时，将之储入本行货仓内，租金保险费系照时间与面积计算，毫不浪费，较诸商家之自设货仓者，更为经济合算！”<sup>136</sup>

通过提供货仓业务，新华侨银行赢得了顾客的口碑，成功地打进中小商家市场，为本地华商提供贷款业务。银行还向商家说明了各种好处，鼓励顾客租用货仓：

“且储货者，可随时向本行按值借用现金，以充裕其营业资金，商家得此通融，一份资本即可做数倍业务，裨益之处，实匪浅鲜！”<sup>137</sup>

“商家周准不灵时，凭堆栈单向银行通融押栈透支，可防金融之隐忧。亦可增加商家之信用和资望，因其经银行之鉴定认可，货物方会放到银行。”

<sup>138</sup>

对于银行而言，因为顾客将货物作为变相的抵押，所以贷款给顾客能降低一定的风险。

货仓部业务所赢得的利润从目前的资料中无法推断出，但货仓部硬件设施的资产额有增无减，约占总地产的 20%。<sup>139</sup>将货仓部资产额计算，如图 7 所示。由此可见，货仓规模逐年扩大，占了总地产相当一部分比重，为公司增加了营业收入。<sup>140</sup>而货仓部的地皮作为华侨银行有限公司的资产，

---

<sup>135</sup> 〈专论三银行合并问题〉，《南洋商报》，1932 年 7 月 31 日第 4 版。

<sup>136</sup> 〈训词〉，页 16。

<sup>137</sup> 同上，页 16。

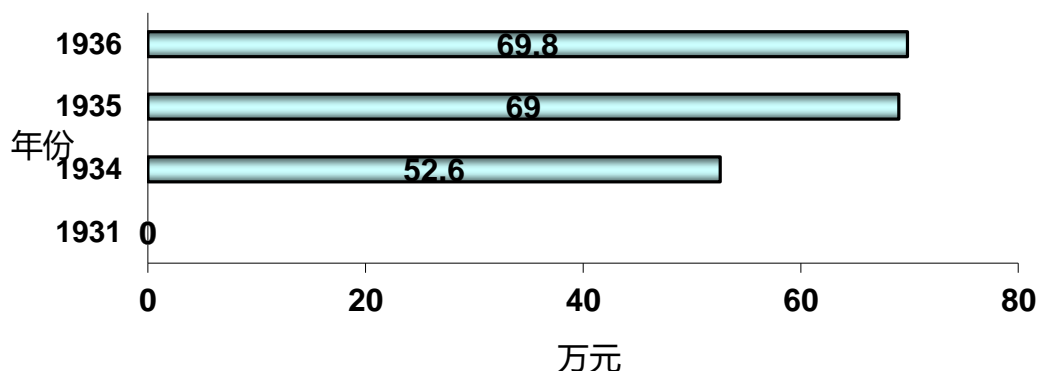
<sup>138</sup> 新加坡华侨银行职友会《友声》，1935 年 1 月第 1 期，页 8-9。

<sup>139</sup> 同上。

<sup>140</sup> 新华侨银行 1935 年及之后的货仓所占总地产的比例没有明确数据，但 1935-1936 年连续两年都在扩建货仓。中国银行新加坡分行 1936 年起开始设立货仓，在《南洋商报》大打广告推广，供华商租借。

也使得公司的资产分散，降低了营业风险，符合现代企业的组织形式。<sup>141</sup>

图 7：1931 年、1934 年至 1936 年华侨银行货仓总资产额估算统计图



从经营业务来看，新华侨银行显现出现代企业多元化、综合化的经营方式，通过产品业务的多样化来减低风险，保证在市场竞争中不败。<sup>142</sup>除了投资房地产、货仓，银行也购买了政府公债券、市政府公债券等进行分散投资。购买政府公债券的金额相当于地产投资的金额，市政府公债券则是其三分之一。<sup>143</sup>这和其他海外华人企业如先施公司等类似之处。企业在发展中后期都开始进行多元化经营。<sup>144</sup>

## 第五节：小结

1929年起美国股市崩盘，紧接而来的英国放弃金本位，英镑贬值，引发世界经济大萧条等经济环境的变化，使得和丰、华商和华侨这三家本地华人银行陷入了前所未有的危机之中。三所银行接受了货币贬值、银根紧

<sup>141</sup> 曹凤岐《股份制与现代企业制度》，页 6。

<sup>142</sup> 同上，页 6。

<sup>143</sup> 新加坡华侨银行有限公司《华侨银行 1935 年营业报告书》（新加坡：华侨银行，1936）。

<sup>144</sup> K.K. Chan, “The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and its Modern Reform”, p. 235.

张的现实，做出了合并求存的反应，通过合并资金、整合人才来解决银行面临的问题。本地三所银行之所以能够合并成功，是由于三家董事之间的私交往来，反映出通过社会关系网络带来合作利益的优势。而新成立的华侨银行进行了类似西方公司层级结构运作的改革。这样的变革，是从网络资本主义往经理人资本主义的过渡。但在新华侨银行，社会关系网络的迹象仍然存在。新的华侨银行不仅吸取了西方现代企业的长处，又针对华人的需求和社会的发展形势进行了调整和创新。管理组织上，银行既有西方企业的U型架构管理层来负责专业技术的硬性层面，又有陈延谦这位大家长来实行儒家方式的总管理，以适应华人顾客的软性需求。银行也打造了独特的公司文化，通过创造符号、空间、组织活动等方式为员工灌输了归属感和企业的凝聚力，同时也受到儒家文化的影响，参照中国银行对员工的私生活进行照顾和控制，强调员工作为公司成员的认同感。银行的业务经营也达到了西方银行的标准，体现出现代企业的多元化经营特征，还为满足华人顾客的需求推出了独有的业务和服务。从这三方面来看，新华侨银行的发展不断完善，呈现出西方现代化和华人传统影响的有机结合。

这就证明了传统和现代可以在现实中互相融合，共生共存，反驳了传统与现代处于相互对立状态的观点。学界对传统和现代的关系一直争论不休，一种说法认为，传统与与现代置于对立的两级，传统是变迁的阻碍和现代化的障碍。两者之间是线性发展的进化（Evolutionary）关系，处于冲突、相互排斥的状态。由先进的“现代”取代落后的“传统”，是现代化实现之唯一途径。<sup>145</sup>而古斯费尔德（Gusfield）认为，传统和现代可以处于共存的状态，传统价值一直存在于现代化过程中，不会被现代化取代，而会在一段长时期里继续存在，并影响现代价值的发展。<sup>146</sup>华侨银行的例子证明，传统和现代有时并不会矛盾，可以展现出华人传统和西方现代化的特色。

---

<sup>145</sup> 古斯费尔德(J. Gusfield)著、吴薇译《传统与现代性：社会变迁研究中误置的两级》，谢立中、孙立平主编《二十世纪西方现代化理论文选》（上海：上海三联书店，2002），页 320-324。

<sup>146</sup> 同上，页 325-327。



从早期看重私人关系、个人化现象严重的传统华人企业，发展成为具有现代企业特征（所有权和经营权的分离、通过有限责任制度筹集社会资本、专家管理制度、多元化、综合化经营的企业组织形式、运用现代科技发展的成果进行高效率管理）<sup>147</sup>，又融合中国传统文化、强调华人特色的企业，华侨银行的发展不同于西方现代企业，也不同于过去的传统企业，展现了企业在传统与现代之外更复杂的一种融合，显示出华人企业在传统、现代二分法之外的一种情况。具备这类特色的不止是华侨银行，其他一些华人企业也符合这类融合西方的管理组织技术、商业实践和儒家的传统文化价值观的公司模式。<sup>148</sup>

之所以呈现这样的发展，直接的外部因素是1932年底开始的经济大萧条。这场经济变动让华人银行了解到存在的缺陷和不足，必须通过自身的改革来抵抗外界的动荡。而更深层的原因与银行的特殊性质和海外华人的经历有关。银行作为市场经济的载体，经济利益放在第一位考量。企业如何改革，是以市场为导向，改革能否成功，则由顾客决定，并非要拘泥于一个固定的模式。华侨银行就将本地的华人群体定义为自己的客户群，灵活地吸取西方企业的优势和华人传统文化的长处，将两者有机结合来满足本地华人顾客的需求和偏好。

能够成功集合传统与现代、中国文化和西方制度，也有赖海外华人的特殊经历。本地华人与中国和西方两种不同文化互动，一方面他们与西方人交往较多而受西方文化的影响较深，学习了西方现代银行知识并进行技术创新，并非一味模仿西方；另一方面，他们也受中国传统文化影响，引

---

<sup>147</sup> 曹凤岐《股份制与现代企业制度》，页6。

<sup>148</sup> Wellington K. K. Chan, "Personal Styles, Cultural Values and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941", p. 166; 颜清湟〈陈嘉庚与海外华人企业家精神〉，见颜清湟《东南亚华人之研究》（香港：香港社会科学出版社有限公司，2008），页313；J Mackie, "Chinese Entrepreneurs in Malaysia: Traditional and Modern", Leo Suryadinata (ed.), *Ethnic Chinese in Singapore and Malaysia: A Dialogue between Tradition and Modernity* (Singapore: Times Academic Press, 2002), p. 193.

用了儒家思想的传统价值观，来符合华人顾客的期待，实现利益最大化。两者的影响下，华侨银行的经营方式非常灵活，为追求自身利益和符合经济社会发展的客观需要而进行不断改良。这也揭示了为何这场变革出现在1932年这个经济动荡的时间段。

然而，华侨银行的这一变革并不能代表整个华人银行业。同时期本地另两家华人银行四海通银行和利华银行则没有经历这样的变革。由于这两家银行现存资料相当有限，暂时无法深入比较三家银行在这个时间段发展模式的异同。但据现存的资料来看，两家银行在金融危机中并没有受到严重影响，而一直保持平稳发展。四海通银行和利华银行的经营策略非常保守、谨慎，处理的业务规模小、金额少，并没有偏重某一项业务而一直保持均衡发展。<sup>149</sup>这两家银行因为没有受到冲击，所以没有发生核心意义的变革，它们个别维持这样的经营模式直至1961年和1952年。<sup>150</sup>这也从另一个侧面反映了不同华人银行发展的不同状态，证明了华侨银行完成的转型并非模仿西方银行，而是经历了外部环境冲击之后发现自身的弱缺，从而进行修正。

---

<sup>149</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 16-20，45-50。

<sup>150</sup> 四海通原有的管理层成员在1961年前后开始陆续卸任，完成更新换代。利华银行于1957年更换董事层成员，并开始在海外设立分行和办事处。陈维龙《新马注册商业银行》，页 16，45-47。

## 第四章：华侨银行区域化发展 1938-1945

### 第一节：背景简介

1930年代后期，本地工商业发展慢慢从经济大萧条的阴霾中走出，金融业形势有所好转。此时本地华人银行共有四家，其中华侨银行势力最大，资本和营业额皆居本地华人银行之首。据考察计算，截止1940年，华侨银行的资产规模占本地华人银行资产总额的72%。<sup>1</sup>四海通银行、利华银行和1935年10月成立运营的大华银行规模相对较小，经营状况平稳。<sup>2</sup>随着1937年中国抗日战争开始，欧亚两洲都陷入了战乱局面，形势波橘云诡。1941年底日军战火燃及本地，1942年新加坡被日本侵占改称昭南岛。直到1945年日本宣布战败，英国军政府接管新加坡，为这个动荡的时间段画上了一个句点。

在这段战云密布的时期内，本地华人银行的发展情况究竟如何，尚未有学者进行深入研究，其主要原因是由于资料缺乏。经笔者搜寻发现，确认利华银行、大华银行和四海通银行这一时段的内部资料尽已销毁或丢失。<sup>3</sup>唯有华侨银行有部分资料仍留存在本地和其他地区，如银行出版的经济期刊《华侨经济》、银行和中国邮政储金汇业局香港办事处、外国银行、殖

---

<sup>1</sup> R.A. Brown, *Capital and Entrepreneurship in South-East Asia*, p. 170.

<sup>2</sup> P.J. Drake, *Financial Development in Malaya and Singapore* (Canberra: Australian National University Press, 1969), pp. 112-113; 大华银行成立时实收资本100万元，和四海通银行相同。大华银行由华侨银行放贷部经理王丙丁发起创办。七位创办董事中王丙丁和邱明昶、冯清缘素有生意往来，和陈文确（陈六使兄长）为熟识朋友，黄永昌（砂劳越联昌银行主席兼总理）和黄庆发是兄弟，黄永昌和蒋骥甫是生意伙伴兼好友。大华银行成立之初营业亏损，经营惨淡，直到1936年底才步入正轨，盈利逐渐增加。大华银行集团《大业华年》，页11-15。

<sup>3</sup> 由于战争原因，银行资料大部分遗失。而在日军占领新加坡时期，为保证银行和顾客信息的安全，银行也主动将资料进行销毁。只有华侨银行将部分记录资料转移到其他地区，见狄克·威尔逊《安如磐石》，页55。

民地政府办公室之间的来往信函、银行和上海工商界合办公司的文件等。由于受到资料限制，笔者无法对本地华人银行的状况进行一一研究。本章将利用现存的资料，集中讨论华侨银行这一家华人银行，来弥补日据时期本地银行研究的空白。<sup>4</sup>通过这些尚未被发现使用的一手资料，结合华侨银行在这段时期的官方记载，殖民地政府的档案资料和报章报道、广告、公告等，本章将以华侨银行为个案研究对象，分析银行如何把握战乱的机会合纵连横，与各方势力合作，通过区域化发展赚取盈利，规避风险，在保存实力的同时尽可能通过多种渠道谋求盈利。研究时间段以 1938 年<sup>5</sup>华侨银行在中国抗战时期通过推广侨汇业务，提供金融服务和投资中国公司、政府债券等方式进入中国市场开始，到 1945 年新加坡日据时期结束为止。

## 第二节：跨域中国

银行跨域发展中国市场和中国 1937 年起的抗日战争关系密切。中国发生的抗日战争对海外华人群体的影响颇大。海外华侨纷纷捐献物资帮助战乱中的祖国和家乡同胞，南洋和中国之间的经济往来越来越频密。从华侨银行发布的经济评论显示，该银行清楚地意识到，抗日战争形势对银行发展来说意义重大，应当趁此机会促进中国与南洋之间的经济联系：

“目前祖国正在抗战建国之过程中，经济建设之规模甚大，将来极易成为南洋物产之最大顾客，能达到此目的时，实足以维持今后南洋无数代之繁荣；换言之，即可使南洋经济基础多稳固一分，而我侨

---

<sup>4</sup> 前人学术研究中关于 1942 至 1945 年新加坡华人银行的状况鲜有论述，如 Lee Sheng-yi 书中讨论章节分为 1840-1903 年，1903-1941 年，1946-1957 年和 1957 年后四个时间段。Lee Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, pp. 66-89.

<sup>5</sup> 中国 1935 年进行的货币改革对本地华人银行的影响并不明显，主要因为当时的本地华人银行尚未与中国建立密切且大规模的经济联系。从 1937 年抗战开始之后，华侨银行才真正开始大力发展和中国之间的经济往来。因此本章并不着重讨论中国货币改革对本地华人银行的影响。

今后之经济地位，亦必随之愈行稳定矣。”<sup>6</sup>

如何增进南洋和中国之间的经济联系，使银行能从中得利、谋得发展？华侨银行针对现状进行了战略策划。从银行发布的报告来看，银行选择设定了两种方式来发展南洋和中国之间的跨域市场：一是大力开展两个地区之间的民信汇款业务，二是对南洋和中国之间的进出口贸易和附属工商业进行投资，或为这些公司提供金融服务。<sup>7</sup>

## 一、 侨汇业务

战时的侨汇市场对于华侨银行而言是一个难逢的机会。由于民信局和侨批局式微，华侨银行能够抓住这一空挡，抢占侨汇市场。日本于1938年进军福建广东沿海一带，厦门和广州相继被占领。这段时期侨汇侨批的运送情况极不稳定，频繁出现信差不幸遇难或遇劫的事件。<sup>8</sup>民信局、侨批局也因战乱期间金钱损失而经常陷入破产、收盘歇业的状况。<sup>9</sup>

但抗战之后的侨汇金额数目有增无减，甚至远远超出了抗战前的规模。

---

<sup>6</sup> 〈发刊词〉，见《华侨经济·第1卷第1期》（新加坡：新加坡华侨银行经济调查室编印，1941），页3。

<sup>7</sup> 《华侨经济》目前仅存三期，从这三期的内容来看，华侨银行专注于研究分析两个主题：一是抗日时期中国和新加坡地区之间的侨汇，如〈民信汇款与祖国经济〉、〈华侨汇款与抗建资源〉、〈战时中国之外汇管理〉和〈抗战以来南洋华侨筹赈汇款统计〉等；二是南洋各地和中国之间的工商业、进出口贸易情况，如〈南洋黄梨业与华侨〉、〈马来亚树胶业与华侨〉、〈银行界与实业界发展合作问题〉、〈中国西南之经济发展〉、〈中国工业化之前途〉等。

<sup>8</sup> 〈邮差所乘车遇敌机扫射〉，《南洋商报》，1938年7月14日。〈泉州信差遭劫〉，《南洋商报》，1939年1月24日。〈劫信款匪拘获两人〉，《泉州日报》，1939年3月20日。

<sup>9</sup> 李良溪主编《泉州侨批业史料》（厦门：厦门大学出版社，1994），页29；中国银行厦门市分行行史资料汇编编委会《中国银行厦门市分行行史资料汇编（1915-1949）》（厦门：厦门大学出版社，1999），页251-253。

曾有银行刊物指出：“自抗战开始以来，华侨汇款极为踊跃，去岁尤突破历年纪录，超过常年3倍，可谓闽南侨汇全盛时期。”<sup>10</sup>这主要因为，除了华侨希望尽可能援助家乡的父老乡亲而寄送赡家性侨汇之外，还增添了华侨因爱国热情而省俭下来捐输祖国以支撑全民抗战的捐资性侨汇和对中国国内援助发展性质的侨汇。<sup>11</sup>

正是因为民办侨批局和信局的不稳定状态和侨汇数目的巨大，本地华人在选择汇款机构时，希望能依靠更稳妥的机构，但这期间能够选择的稳妥机构非常有限。“（1938年）5月11日厦岛失陷，各埠汇款之侨胞，一时恐民局受战事影响，而皆转托中国银行与国际邮汇，是为国际邮汇勃兴时代。未几，国际邮汇以办理不善，不三月而告停顿，现已衰落而寥寥无几矣……”<sup>12</sup>这些机构的运营失败，再加上侨汇金额数目庞大，使得经营侨汇业务变得有利可图，且有十分广阔的发展空间。

华侨银行瞄准这个机会，派出负责掌管分行事务的经理周福隆和中国邮政储金汇业局（以下简称邮政储汇局）进行沟通联络。周福隆曾多次前往香港、上海、厦门视察分行业务，和中国邮政储汇局局长刘攻芸博士（原名刘驷业，文件一般以S.Y.Liu署名）素有交际往来，两人同为福建祖籍。<sup>13</sup>而此时的邮政储汇局也听从国民党政府的指令，决定尽可能吸收和管理侨汇，以免汇兑利润外流至日伪政府或黑市市场。<sup>14</sup>

银行方面希望能通过与官方机构建立联系，来获得经营侨汇业务的合法性和正当性，使得民众相信银行，认为银行有政府势力合作支持而更有

---

<sup>10</sup> 《银行周报》，1940年3月26日。

<sup>11</sup> 瘦石译述〈中国侨汇问题〉，见《南洋中华汇业总会年刊·第二集》（新加坡：南洋中华汇业总会，1948），页16。

<sup>12</sup> 〈南洋华侨汇兑最近半年来之非常转变情形〉，《泉州日报》，1938年11月22日；转自李良溪主编《泉州侨批业史料》，页46。

<sup>13</sup> Oral History of Renee Chew, File No. 002005, Reel No. 2.

<sup>14</sup> 李小燕〈侨汇争夺战(1937-1949)——国民政府官方行局与日伪、港府的侨汇争夺〉，见黄贤强主编《族群、历史与文化：跨域研究东南亚和东亚》（新加坡：新加坡国立大学中文系和八方文化创意室联合出版，2011），页574。

安全保障。邮政储汇局方面则希望通过海外银行这类正规机构来建立海外金融网，掌控海外侨汇的运送渠道从而管理侨汇。双方各取所需各有所利，于是一拍即合签署了业务合同。华侨银行负责办理新加坡华侨的侨汇和民信，转交由邮政储汇局在中国投送、兑支，由银行担保汇款能安全到达。

15

为了大力推行该项业务，华侨银行特意增加人手，于1938年9月12日设立民信部广收民信和侨汇，满足侨胞需求，积极发展信汇市场。<sup>16</sup>和华侨银行定下协议，邮政储汇局方面在中国广东、广西、福建省份各处（汕头、福州、泉州、海口、闽清、漳州、南宁、梧州等地）设立代理处，确保信件和汇票能安全送达。<sup>17</sup>当时，华侨银行还为大坡分行增设民信部刊登广告（见图8）：

图 8：华侨银行民信部广告

---

<sup>15</sup> 华侨银行有限公司《华侨银行有限公司第二十一周年纪念册》，页 13-14。

<sup>16</sup> “Regards Agreement with Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd., 18 July 1938”, 香港政府档案处, File HKMS175-1-1958; 〈训词〉, 页 15; 《南洋商报》, 1938年 10 月 20 日。

<sup>17</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 50。

**同業銀行大坡分行增設民信部廣告**

**緣起**

毫毛寄千里，家書抵萬金。羈旅之人，莫不以斯言為念。慨自祖國烽煙既起，華南消息多疏，遂使海外游人，望洋興嘆，家中親屬，問訊為勞，是以近來勸勉敝行添設民信部者，實繁有徒，敝行素以服務社會為宗旨，際此非常時期，尤當不辭勞瘁，力求交通之門徑，以副僑胞之願望焉。乃於福建廣東廣西諸大小各市鎮，妥設代理處，派送信款，取回覆文，緩則仗於郵驛，急則藉於飛航，設備周詳，往來快捷，匯費則一出以公平，接洽亦共臻於便利，倘蒙惠顧，無任歡迎。

**九月十日開始收匯**

歡迎各埠同業委員會代為辦理

泉州：鼓浪嶼、灌口、集美、同安、石獅、金井、南安、山頭城、洪瀨、洛陽、惠安、溪尾、安溪、永春、德化、角尾、石碼、漳州、漳浦、舊城、浦南、華安、小溪、平和、云霄、詔安、東山、西埔、龍

“华侨银行大坡分行增设民信部广告：缘起。毫毛寄千里，家书抵万金。羈旅之人，莫不以斯言为念，慨自祖国烽烟既起，华南消息多疏，遂使海外游人，望洋兴叹，家中亲属，问讯为劳，是以近来劝勉敝行添设民信部者，实繁有徒，敝行素以服务社会为宗旨，际此非常时期，尤当不辭勞瘁，力求交通之門徑，以副僑胞之願望焉，乃于福建广东广西诸大小各市鎮，妥設代理處，派送信款，取回覆交，緩則仗于郵驛，急則藉于飛航，設備周詳，往來快捷，匯費則一出以公平，接洽亦共臻于便利，倘蒙惠顧，無任歡迎。通匯地名舉要：福建泉州：鼓浪嶼、灌口、集美、同安、石獅、金井、南安、山頭城、洪瀨、洛陽、惠安、溪尾、安溪、永春、德化、角尾、石碼、漳州、漳浦、舊城、浦南、華安、小溪、平和、云霄、詔安、東山、西埔、龍



岩、炊市、永定、胡雷、峰市、上杭、武平、新泉、水口、姑田、峰化……福建福州……”<sup>18</sup>

广告分别列出了福建、广东、广西三个省份信汇抵达的地区，其中福建省和广东省地点最多。福建仅泉州范围内就有47个通汇地点，三省的通汇地点多达400余个，可见其营运覆盖网络的广泛和密集，甚至连偏远荒僻的山区都设立了站点，以便当地乡民领取信汇。之所以能渗透到侨乡各个角落，正是由于和储金汇业局的紧密合作，双方共享资源和优势，使得华侨银行顺利进行信汇业务。银行公告时格外强调了业务范围广的优势：“（送递）范围广阔、组织稠密……不论大小地方，均能通汇，服务范围非常广阔，组织亦稠密妥当，并继续改进，加强服务力量。”<sup>19</sup>

华侨银行的信汇业务在海外华人群体中引起了极大的反响。其他东南亚地区的华侨也纷纷要求华侨银行在新加坡以外的分行设立民信部，提供这类服务，办理他们在海外其他各地寄往中国的民信和汇票。<sup>20</sup>由于华侨银行侨汇业务极为成功，一时之间对其他经营侨汇的机构产生了巨大威胁，致使民信局怨声载道，《泉州日报》载道：

“兹据本埠民局接南洋来信，称华侨银行与中华邮政联络，在各埠收发信款，以不津贴方式，欲转移移民局与中国银行之生理，几成后来居上，所谓吃自己饭做公家事也。因是各民局预料如长此以往，绝无转机，则民局必趋于破产；如华侨银行此种办法，系一时之性质，则或可挽回于未来，然无论如何转变，民局处此剧烈竞争下，势将日趋没落，可为断言者也。”<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> 《南洋商报》，1938年10月20日。

<sup>19</sup> 《南洋商报》，1938年12月9日。

<sup>20</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页50；《南洋商报》，1938年10月22日，槟城分行、马六甲分行、芙蓉分行、吉隆坡分行、巨港分行民信部则日开幕。泗水分行、吉丹宁分行民信部于1938年11月开幕，《南洋商报》，1938年11月5日。

<sup>21</sup> 〈南洋华侨汇兑最近半年来之非常转变情形〉，《泉州日报》，1938年11月22

尽管没有数据资料直接证明这项业务所占的市场份额，但由此可见，华侨银行推行这项业务相当成功。因为价格低廉，效率高，送达地区覆盖广，又有信誉保证，华侨银行几乎占据了市场的绝大部分份额，引起了竞争对手的极度不满。邮政储汇局甚至特意发布重要启事，鼓励东南亚地区的民信局、侨批局与华侨银行合作，有意由华侨银行全权代理东南亚地区往中国方面的汇款：

“本局自办理海外侨胞汇款业务以来，即以原有密布全国一万两千余处邮政机关，负担发送之责，并采用民信局办法，派送银信代取回文，因机构之严密，故环境虽极困难，仍能本服务侨胞与协助政府之宗旨，竭力维持，在南洋方面所有家属之汇款，不因环境变迁而蒙受影响。在南洋方面所有英荷各属地华侨银行所揽收之民信，概在双方互订契约原则下，委由本局负责派送，办理以来，因迅速周全，稳当可靠，故海外侨胞及其国内家属，皆称满意。本局不敢自满，此后仍当益加奋勉，力求改善，以副侨胞委托之至意，盼各地侨胞、民信批局、及汇兑商号，本平素爱护本局之主旨，将汇款交由华侨银行经汇，则不独自身享受其益，而间接裨益于国家者亦匪浅鲜，幸垂察焉。”

22

由于银行在东南亚地区已有的广阔分行网络，侨汇业务得以顺利铺开，进行有序经营，几乎覆盖了整个东南亚市场。东南亚地区外，加拿大、美国、德国、荷兰、英国、印度、澳大利亚等地的部分侨汇也通过华侨银行转寄。华侨银行接受多国货币，并以银行提供的利率进行兑换。这种制度在便利海外客户给家乡汇款之余，也有利于银行方面赚取汇兑盈利。

23

---

日；转自李良溪主编《泉州侨批业史料》，页 46。

22 〈中华邮政储金汇业局重要启事〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-1970。

23 “Remittance applied for by Mr. Shum Leun Bill of Vancouver, B.C. Canada, 31 Oct

华侨银行的侨汇业务能够如此成功，除了有邮政储汇局的大力支持外，银行自身也对积极开展这项业务付出了极大努力。银行当时的内部信件和规章条例体现了管理层对于发展侨汇业务进军中国市场的重视。为了给顾客提供便利，银行设计推出了定期家用民信汇款等新方法：

“此种汇款系用电报传送，故非常快捷。电费由本行担负，但为节省电费并利便办事起见，特规定每月发电一次，每次汇款须在国币五十元以上，汇价与（本行）普通民信汇款相同……汇款人如欲避免每月缴款之麻烦，可按数月或一年汇款约数将应缴之款，全数预先交存本行（由本行发给收条为凭，并将该款按周息三厘计息），每月十日本行即代汇款人依照申请书上所载发电付款。汇价照当日最佳者计算，汇出若干，余存若干及应得利息若干，逐月由本行报告汇款人……”<sup>24</sup>

这样的新式汇款方法不仅为顾客提供方便节约汇费，也为银行争取到更多存款和资金周转。

信汇服务方面，总经理陈延谦也要求，总行和分行的员工在处理民信汇款时必须格外尊重顾客，尽可能为客户提供协助。他强调：

“民信部亦为本行之新兴业务，顾客多为劳动界人士，办事人绝不可以彼等系工友或汇款不多，而有轻慢之表示；反之，办事人对此部顾客之应接方式，更应客气有礼，因此等侨胞将其血汗所得之金钱，寄回国内养家属，其精神本至为可佩，且当此国难时期，此种汇款与祖国经济极有裨益，故凡汇客有所询问，或对回文未到而有怨言者，亦应以极和悦之态度，说明理由，如或有因与外汇条例抵触不能收汇者，亦须详细陈述，并指示合法之手续，不应断然拒绝而不说明理由。”

---

1940”，“Remittance from Netherlands”，“Remittance of I.149. Sydney”等，香港政府档案处，File HKMS175-1-1958，File HKMS175-1-1972。

<sup>24</sup> 〈华侨银行有限公司民信部定期家用民信汇款简章〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-1970。

银行在处理侨汇业务时，也竭尽全力帮助顾客争取利益，保证客户款项安全。目前存有的资料显示，在 1938 年至 1941 年 11 月期间，新加坡华侨银行民信部、厦门鼓浪屿华侨银行分行、曼谷华侨银行分行、巴达维亚华侨银行分行、海防华侨银行分行、仰光华侨银行分行、泗水华侨银行分行和中国邮政储汇局香港通讯处有上千封信件往来。这些信件处理了大约上百封顾客投诉，显示出银行方面重视顾客投诉，做出最大的努力来确保这项业务顺利展开。

在兵荒马乱的时代，侨汇极其困难的情况下，侨汇业务难免会受到战火影响。顾客因为受到影响而颇有微词。银行方面认真将投诉记录在档，并严格追查事故发生的原因和处理的方法。一封投诉甚至引起银行内部部门的数十封邮件讨论，希望能从本质上解决问题，找出纰漏，从根本上改善运作流程。银行还主动帮助顾客处理侨汇诈骗，并建议顾客使用何种汇款方式更适合。<sup>26</sup>

以 1938 年 12 月 13 日周福隆经理亲笔写给刘攻芸局长的信件为例，周福隆非常重视顾客的投诉。他认为，顾客的反馈是另一种形式的宣传。当顾客认为服务周到时，才会帮助银行形成良好声誉，有助于业务扩大经营。反之则有负面效果。他要求邮政储汇局方面对顾客的投诉做出书面的反馈声明。他代表顾客反映的问题有：一，汇款地址不符，银行应允顾客会将汇款送至收款人地址，但汇款并没有送至收款人，而是由收款人去 15

---

<sup>25</sup> 〈训词〉，页 15-16。

<sup>26</sup> 〈储汇局香港通讯处致华侨银行及其分行业务公函（英文）〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-1403，File HKMS175-1-1949，File HKMS175-1-1950，File HKMS175-1-1951，File HKMS175-1-1952，File HKMS175-1-1953，File HKMS175-1-1955，File HKMS175-1-1956，File HKMS175-1-1958，File HKMS175-1-1970，File HKMS175-1-1971，File HKMS175-1-1972，File HKMS175-1-1973，File HKMS175-1-1974，File HKMS175-1-1975，File HKMS175-1-1977。

英里外的邮局领取，这点不符合顾客利益，15 英里的路程对收款人来说也可能造成危险。二，邮局方面要求抵押品或担保人，而银行方面建议应该取消这个制度以便利收款人。三，邮局抽取佣金，有邮局员工私自抽佣，银行已经对此偿还了顾客，但要求邮局在信封上写明“银信齐交不得扣佣”或“银信齐交不折不扣”等字眼，保证顾客不会受骗。四、信款运送延迟，银行要求邮局在 25 天内必须送抵。五、收款人没有回信，银行要求邮局分行主动向收款人要求递交回信，以确保他们收到汇款，方便确认。<sup>27</sup>从这些细节可以看出，银行为顾客方便和利益着想，和邮局进行了相当多的沟通和交涉，确保侨汇业务的成功运营。

继邮政储汇局和华侨银行签订合约后，广东省银行亦与华侨银行签订代理合约，为华侨银行在国内代办解汇。<sup>28</sup>除了民信侨汇业务，华侨银行也和东南亚各地救国赈灾委员会合作，负责处理华侨运往中国的抗日救国捐款。<sup>29</sup>通过这些多方建立的渠道，华侨银行的汇款业务发展规模颇为壮大。

侨汇业务不仅规模大，范围广，其带来的赢利收入也相当可观。从华侨银行和邮政储汇局的谈判信件和签订合约来看，经营侨汇业务更有利于银行方面的资金利益。华侨银行要求，邮政储汇局和华侨银行之间的所有资金往来户头设立在华侨银行，以叻币为单位，兑换率以华侨银行提供的利率为准；邮政储汇局在华侨银行所在的地理范围内不得和其他银行签订

---

<sup>27</sup> “ Letter from Mr. Chew Hock Leong to The Director-General of Postal Remittances and Savings Banks, Hong Kong, 13 Dec 1938”, 香港政府档案处，HKMS175-1-1958。

<sup>28</sup> 姚曾荫《广东省的华侨汇款》（上海：商务印书馆，1943），页 8。

<sup>29</sup> 《南洋商报》，1938 年 4 月 6 日；《南洋商报》，1938 年 5 月 16 日〈暹罗筹赈祖国难民委员会献金由华侨银行汇香港中国银行核收〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-104；〈香港华侨银行星洲总行经收救债款债票〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-113；〈香港华侨银行泗水分行汇寄捐款〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-117；〈香港华侨银行向财政部咨询华侨筹赈祖国难民委员会款项〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-123；〈香港华侨银行办理捐款事项的发票及有关文件〉，香港政府档案处，File HKMS175-1-1403。

类似合约；华侨银行在中国的厦门、上海、香港三大分行仍负责处理原本的外汇汇兑业务，不受双方条例限制等。<sup>30</sup>尽管华侨银行在进行民信侨汇业务时收取的费用相当少，但银行可以通过汇款总额的储存和兑换获得相当一部分营收。曾有报道指出，“据闻该行在经营汇兑和外汇方面是本埠各商业之冠，故获利至鉅。”<sup>31</sup>

不过遗憾的是，因太平洋战争爆发，南洋局势改观，华侨银行年度营业报告书迟迟没有发表。<sup>32</sup>目前资料也显示，华侨银行自1940年起至1945年期间账目未曾宣布，因此尚没有确切的数据标明银行1938年起经营侨汇的业务总额和盈利收入。<sup>33</sup>尽管无法从“量”来考察，但从“质”的层面来看，华侨银行方面已经成功开展了区域性的侨汇业务，其范围广，顾客多，客户回馈好，俨然成为了本地侨汇业的中流砥柱。

## 二、 注资中国

如前一章所述，华侨银行的经营模式逐渐往多元化业务发展演进，体现出现代企业的特征。除了认购殖民地政府债券、投资地产之外，银行也开始投资其他产业。如1936年，林秉祥因资金问题无法继续担任和丰轮船有限公司的主要股东和决策人，华侨银行当即买下了林秉祥拥有的所有股权，通过控股的方式，和海峡轮船公司共同掌管和丰轮船有限公司。<sup>34</sup>

华侨银行在把握住本地的投资机会之余，也把与新马一带有贸易往来的中国公司锁定为投资目标。为求更加了解中国市场情况，与中国工商界增进联系，华侨银行董事会于1937年年中委任上海南洋发展公司的朱文

---

<sup>30</sup> “Regards Agreement with Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd., 18 July 1938”, “To The Director-General of Postal Remittances and Savings Banks, Hong Kong, Our firm offers to you, 7 Nov 1938”, 香港政府档案处, File HKMS175-1-1958。

<sup>31</sup> 〈征信：华侨银行〉，见《三行经济周报》，1942年第一卷第六期，页8。

<sup>32</sup> 同上，1942年第一卷第六期，页7-8。

<sup>33</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页72-73。

<sup>34</sup> 杨进发〈林秉祥与新加坡和丰帝国的缔造〉，页89。

熊总经理为董事。<sup>35</sup>朱之所以被邀请成为银行董事，和他在中国工商界的影响力有关。<sup>36</sup>朱文熊与中国工商界、政界人士往来密切，其是曾任中国银行总经理、时任国民政府铁道部长张嘉璈的妹夫，和时任中国民办银行金城银行总经理周作民，国民政府重要人物时任中华民族复兴社特务处处长戴笠私交甚笃。<sup>37</sup>

随着中国抗日战争形势日益严峻，银行意识到抗战是银行发展中国市场的一次重要机会。银行认为，此时和中国方面增进经济往来，即可为国效力资助祖国的抗战建设，又可通过投资协助建设而获得实际利益。<sup>38</sup>从目前保存的资料来看，银行主要通过三种途径来加强与中国工商业方面的经济联系，充分利用战时的市场机会。

第一种策略是为和银行素有往来的新加坡华商提供金融和资讯服务，帮助他们了解中国内地的讯息，鼓励南洋华商前往中国发展或投资跨域经济活动。据报章记载，朱文熊担任董事会职位后，多次以华侨银行董事的身份在中国西南地区进行考察，希冀能够利用抗战时期工厂内迁到西南地区的机会，吸引和银行素有往来的新加坡华商前去投资开发，为这些华商提供金融服务，鼓励双方的跨域经济活动。<sup>39</sup>

为了鼓励和协助东南亚华侨商人到中国做出正确的投资决策，帮助华商和中国工商界人士了解相互的情况，有利于双方合资合作，银行 1940 年设立了华侨银行经济调查室，于 1941 年起出版银行经济调查刊物《华侨经济》，在东南亚和中国各大书店发行销售。<sup>40</sup>杂志声明称：

---

<sup>35</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 50。目前没有资料记载关于上海南洋发展公司的确切详情，但从公司名称猜测，其经营业务应与南洋工商业发展有关。

<sup>36</sup> 《南洋商报》，1938 年 7 月 14 日。

<sup>37</sup> 徐国懋《八五自述》，页 95-96，转引自李培德《上海解放前夕的上海银行家》《1940 年代的中国（上卷）》，页 486。

<sup>38</sup> 〈发刊词〉，页 3。

<sup>39</sup> 《云南日报》，1939 年 11 月 10 日。

<sup>40</sup> 《华侨经济·第 1 卷第 1 期》，封底。

“本刊之宗旨在于促进华侨经济事业，回国投资一举自亦包括在内，试观英美各国人士，至今仍不断注意对华投资事业，可见友邦人士均深信我国前途无限光明，故目前资金之输出，实际上即为将来发展贸易之基础。我侨与祖国既有血族上之联系，而南洋与中国又占地理上之便利……我侨回国投资愈多，则南洋与中国之关系就愈形密切，此层对于未来南洋之繁荣问题，实具有极大之意义。”<sup>41</sup>

银行经济调查室还针对中国一些地区的发展形势进行了深入浅出的调查报告，帮助华侨提高投资胜算：

“本刊精密之调查研究，设法让华侨完全明了该地情形，例如原料性质，生活程度，交通条件，市场状况以及法律保障等等……欲避免投资失败损失，此时即需要对于祖国经济情形，加以切实之调查研究，分别类门，权衡利害，俾将来投资时有此参考选择，果能如此，则资力方面即可避免无谓之牺牲，而事业亦易达到成功之目的也。”<sup>42</sup>

经济调查报告之外，新加坡本地华商还可以和中国各分行经理联络，了解当地投资状况。各分行经理则负责接待处理这些有投资意愿的华商，提供相应的短期借贷、押汇等金融服务。<sup>43</sup>

除了为新加坡华商前往中国投资发展提供金融和咨询服务，华侨银行第二种策略是成立公司，亲自参与南洋和中国之间的经济活动。由董事朱文熊引荐，华侨银行和上海方面的金城银行、太平保险公司、合中企业公司，以及内地方面重庆、昆明、桂林、贵阳等地实业界人士，共集资 250 万元法币，于 1940 年 5 月创办跨国经营公司——南洋企业股份有限公司（Nanyang Development & Finance Corporation，以下简称南洋企业公司），华侨银行出资 52 万元，占公司股份 20.8%。尽管银行出资不多，但其是整

---

<sup>41</sup> 〈发刊词〉，页 3。

<sup>42</sup> 同上，页 3。

<sup>43</sup> 〈训词〉，页 8。



个东南亚地区唯一代表，负责处理东南亚方面的所有业务。银行董事朱文熊即是南洋企业公司的董事长（董事经理）。<sup>44</sup>

南洋企业公司以“为沟通南洋与国内资金、策进实业……以发展国民经济，促进实业建设，推广工商贸易”<sup>45</sup>为宗旨，经营范围非常广泛，包括“各类投资事业之策动，农矿实业工厂之投资及管理，公私企业之辅助合作，进出口贸易之经营推广，以及房地产之投资介绍及经理等。”<sup>46</sup>

公司负责业务的部门有贸易部和投资部。贸易部经营的业务包括：一、采购南洋方面的原材料，供应给上海和内地的指定工厂企业，再将这些工厂生产的成品输往南洋各地销售，这类原材料和产品有棉花棉布和纱布纺织品，橡胶及其制品；二、采购东南亚方面的物品供应给上海和内地，如经销越南、印度、荷属东印度等地的煤炭、汽油、柴油、煤油、石油产品进口业务，供应给上海和内地的特约工厂，自越南、泰国各地采办洋米及杂粮进口，供应给上海和内地，以及采办战时急需用品，如卡车、五金零件等支援军用；三、采办中国指定工厂生产的国货产品输往南洋各地，直接销售或供应给当地指定的商店，此类国货产品有电扇、搪瓷器皿、纽扣、热水瓶、印刷油墨、牙膏、医药产品、食品罐头等；四、代为客户买卖上海和南洋之间的进出口货物，并承办货物水陆运输、报关、保险等事项。<sup>47</sup>据单据显示，1941年上半年，上海进口货物总值约法币60万元，出口货物总值法币375万元。从上海运往仰光的有棉织品、纸张、杂货等，总值法币151万元，运往越南的货值为法币53万元，还有运往南洋其他各地，金额不详。<sup>48</sup>

上述提到的指定工厂企业和国货公司，主要是参与投股南洋企业公司的工商界人士所经营的企业。这些企业和南洋企业公司合作，除了有固定的采购和销售流通渠道之外，也能享受南洋企业公司提供的金融服务：“特

---

<sup>44</sup> 南洋企业公司档案，上海市档案馆 Q373-1-537，Q373-1-1222，Q373-1-1522。

<sup>45</sup> 日伪上海特别市经济局档案，上海市档案馆 R13-1-1221。

<sup>46</sup> 同上。

<sup>47</sup> 南洋企业公司档案，上海市档案馆 Q373-1-534。

<sup>48</sup> 南洋企业公司董事会议事录，上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心。

约工厂交货时，由南洋企业公司先付货物价格的 60-70%的垫款，工厂负担垫款的利息，其余货款待货物全部售出时结清……南洋企业公司寻求银行合作，为特约工厂给予垫款押汇的便利……货物的售价由南洋征得工厂同意后销售，其盈亏均有工厂自负，南洋只提取佣金……”。<sup>49</sup>南洋方面则享有这些产品的海外独家经营权。<sup>50</sup>由此可见，双方在经销方式、经销贷款的垫付结算，货品价格的确定和盈亏责任，佣金的提取等方面都达成了一致，中国方面受益于通货渠道和资金周转的便利，南洋方面获得垄断经销权，取得了一个双赢的结果。

公司另一个业务部门投资部则利用和金融界的联系，从银行、保险公司方面获得大笔透支借款，以南洋企业公司的名义对中国的工商企业进行投资。投资方式主要分为两种：一、直接借贷给与公司有贸易往来的工商企业，如中国化学工业社、华生电器厂、广西糖厂、大生米号和瑞大行等；二、通过融资方式参股，对企业的管理经营产生影响，由南洋企业公司来负责经销该企业的产品。<sup>51</sup>

从这两个部门的业务来看，资金充裕是南洋企业公司的一大优势，使得公司能为工商企业提供资金流通便利，从而得到经销垄断权。公司之所以能有如此充足的资金后备和便利的周转程序，主要由于新加坡华侨银行、上海金城银行和太平保险公司的财力支持。三家金融机构占有南洋企业公司超过一半的股份，因此南洋企业公司的收入盈利直接有益于三大股东，而南洋企业公司因为固定的货运渠道和经销垄断权这两点优势，一直以来都保持稳定良好的收益。<sup>52</sup>这一结果有助于了解华侨银行派出朱文熊筹划创办南洋企业公司的动机。

华侨银行之所以成立南洋企业公司，主要动力来源于中国和南洋地区的国货商机，以及中国方面物资紧缺的市场机会。抗战引发的“抵制日货，

---

<sup>49</sup> 南洋企业公司贸易部业务方案，上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心。

<sup>50</sup> 同上。

<sup>51</sup> 南洋企业公司档案，上海市档案馆 Q373-1-528。

<sup>52</sup> 南洋企业公司档案，上海市档案馆 Q373-1-534。

支持国货运动”高潮，使得南洋原材料和商品在中国更受欢迎。中国商人更倾向于从南洋引进原材料进行加工生产，以免被误认为“非真正国货”。<sup>53</sup>南洋华侨生产的商品也被归类为国货。<sup>54</sup>另一方面，新马一带的抵制日货活动也如火如荼，华人群体拒绝销售、购买日货，支持购买国货。<sup>55</sup>此外，中国物资紧缺的问题对南洋来说也是一次商机，从南洋方面提供原料商品等，以满足中国国内的军用民用需求，支援中国的抗战建设。华侨银行借此机会，寻求与中国实业界的合作，以求担负“金融流转之职任”，完成南洋及祖国发展之新使命。<sup>56</sup>

银行董事朱文熊在上海方面选择合作的实业，皆是颇有知名度的国货工厂。这些工厂生产的产品质量优良，数量庞大，不仅在国内市场销路好，在南洋也很受欢迎，如康元制罐厂、华生电器厂、中国化学工业社、上海乳品厂、金龙热水瓶厂、华成烟公司、永昌钢精厂（生产铝片及器皿，商标“嘉禾牌”）、新亚制药厂、中华珐琅厂和振华油漆等。<sup>57</sup>选择这些知名国货企业，一方面是为了降低投资风险，这些国内知名品牌相对而言有较高的信誉保证，工厂规模大，在金城银行有一定的资产进行抵押；另一方面是为了保证在南洋方面的销售顺畅，确保赢利。

银行也有选择性地邀请能够直接满足南洋华侨需要的国货公司加入合作，南洋企业公司在投资时也格外青睐这些企业。银行认为，“南洋各

---

<sup>53</sup> 《南洋商报》，1938年5月7日。

<sup>54</sup> 新马华人归类为海外侨胞，其生产销售的产品和材料被归类为中国人生产的国货，庄仁杰《中国国货运动：中国和英属马来亚的比较研究，1912-1941》（新加坡：新加坡国立大学中文系硕士论文，2009），页75；李盈慧《华侨政策与海外民族主义1912-1949》（台北：国史馆，1997），页121-140

<sup>55</sup> Stephen M.Y. Leong, *Sources, Agencies and Manifestations of Overseas Chinese Nationalism in Malaya, 1937-1941* (Los Angeles: University of California, Los Angeles Doctor of Philosophy Dissertation, 1976), pp. 262-263.

<sup>56</sup> 〈银行界与实业界合作问题〉，见《华侨经济·第1卷第2期》，页2。

<sup>57</sup> 南洋企业公司董事会议事录，上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心。

地又有其客观情形，市场变化，事业消长，因素甚多，牵连甚广。”<sup>58</sup>以新加坡地区的纺织业为例，中国抗战爆发后，本地华商布商同业一致决定，禁止日货进口，并以中国和欧美的产品替代，违章者由同业委员会决定处分。<sup>59</sup>由于华商控制了东南亚地区的零售生意，拒绝销售日货，使得在东南亚占主要市场份额的日本纺织业大受打击。<sup>60</sup>为了迅速抢占这个市场空缺，掌握这个好机会，朱文熊邀请美亚织绸厂等纺织厂入股南洋企业公司，由南洋企业公司从印度、缅甸等地采购棉花进口，供应给上海及内地的特约棉纺织厂，再由南洋企业公司经销这些工厂所生产的纱布和棉织品，以新加坡为中心，输往南洋各地直接销售。<sup>61</sup>此举满足了当时社会需要，为南洋企业公司和美亚织绸厂等纺织工厂都带来了可观的赢利。<sup>62</sup>

值得注意的是，华侨银行并没有直接放款给这些商家企业，而是和上海方面的银行、保险公司一起，提供透支借款给南洋企业公司，再由南洋企业公司对工商企业注资。银行对工商企业也没有直接进行投资，而是通过第三方南洋企业公司来对企业进行投资，如购买公司债券股票等。银行这种做法，不仅帮助分散降低投资风险，而且能集大成之力筹得更多周转资金，反映出银行成熟稳妥的投资策略。从目前留存的资料来看，公司贸易部每月都和华侨银行进行结账，每月周转的金额从 24.8 万元至 152 万元

---

<sup>58</sup> 〈本刊重要启事〉，见《华侨经济·第1卷第3期》，封面页。

<sup>59</sup> 颜清湟〈海外华人与中国的抗日战争 1937-1945〉，见颜清湟《海外华人的传统与现代化》（新加坡：南洋理工大学中华语言文化中心和八方文化创作室联合出版，2010），页 318。

<sup>60</sup> Shinya Sugiyama, “The Expansion of Japan’s Textile Exports in Southeast Asia”, Shinya Sugiyama and Milagros C. Guerrero (eds.), *International Commercial Rivalry in Southeast Asia in the Interwar Period* (New Haven: Yale Southeast Asian Studies, 1994), pp. 40-73.

<sup>61</sup> 南洋企业公司档案，上海市档案馆 Q373-1-534。

<sup>62</sup> 具体赢利数额没有特别说明，但从美亚织绸厂和南洋企业公司的来往信件可知，双方合作顺利，一直有贸易往来。南洋企业公司档案，上海市档案馆 Q373-1-857。

法币不等，平均每月达 80 万元左右。<sup>63</sup>

华侨银行加强和中国方面联系的第三种方式是认购和经收救国公债和地方债券。<sup>64</sup>这种投资方式和当时的中国银行、金城银行等十分相似。<sup>65</sup>1935 年起，华侨银行就开始投资国民政府公债券。抗战开始后于 1937 年 8 月国民政府宣布发行救国国债，华侨银行率先认购救国公债，两个月内认购 81 万元救国公债，加大了投资国民政府公债券的规模。<sup>66</sup>银行认购的公债折现金额从 1936 年的 692 万增至 1937 年 819 万，1939 年再增至 830 万，公债所占银行总存款金额比重从 1937 年的 19.6% 增至 1939 年 25.1%（见表 6）。

表 6：1935-1939 年华侨银行认购政府公债金额及其所占比例，单位：叻币

67

年份	政府公债券折现 金额	占存款总额比例
1935	5255623	17.1%
1936	6923080	20.6%
1937	8187121	19.6%
1938	从缺	从缺
1939	8302145	25.1%

除了自身认购救国公债之外，银行从 1938 年起也开始负责经收民众

<sup>63</sup> 南洋企业公司华侨银行结册，上海市档案馆 Q373-2-130。

<sup>64</sup> 《南洋商报》，1938 年 7 月 16 日。

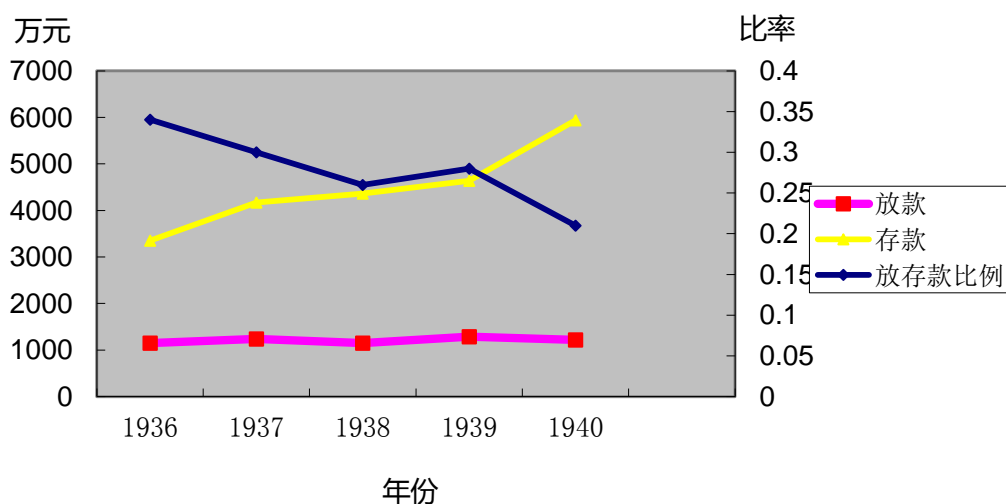
<sup>65</sup> Cheng Linsun, *Banking in Modern China*; 诸静《金城银行的放款与投资研究，1917-1937》（上海：复旦大学博士学位论文，2004），页 127-152。

<sup>66</sup> 《南洋商报》，1937 年 10 月 1 日；《南洋商报》，1937 年 12 月 4 日。

<sup>67</sup> 〈华侨银行民国 24 年营业报告〉，见《银行周报》，1936 年第 20 卷第 30 期专载，页 1；〈华侨银行民国 25 年营业报告〉，见《银行周报》，1937 年第 21 卷第 23 期专载，页 3；〈华侨银行民国 26 年营业报告〉，见《银行周报》，1938 年第 22 卷第 21 期专载，页 5；〈华侨银行民国 28 年营业报告〉，见《银行周报》，1940 年第 24 卷第 21 期专载，页 2。1940-1945 年华侨银行账目未公布。

认购政府公债。<sup>68</sup>东南亚地区仅中国银行和华侨银行两家承办认购服务，本埠民众可通过这两家银行购买万元、千元、百元、五十元等救国公债。<sup>69</sup>当地方政府推出公债时，华侨银行也积极承办地方政府公债，如经收闽建设公债等。<sup>70</sup>这一类型的债券投资主要为支援祖国建设，但也有助于银行进行多元化经营分散投资。尤其当银行因时局不稳，为保持稳妥而限制放款金额时，银行存款数额却不断增加，此时银行就有更多的流动资金（见表 7）。为了充分利用这些流动资金盈利，投资政府债券被认为是一个较稳妥有保障的出路，当时海外华侨对国民政府也颇有信心，相信祖国的未来发展前途无限光明。<sup>71</sup>

表 7：1937 年至 1940 年华侨银行的放款存款额及放存款比率<sup>72</sup>



不过，华侨银行并没有就这三种投资方式的所得利润进行公开。银行的营业报告中也没有列出具体的相关明细。从目前存有的资料来看，银行仅对投资政府公债进行了公告，有关南洋企业公司的投资并没有在本地宣告，这可能考虑到如若公布投资利润会对银行声誉造成不利。银行注资成

<sup>68</sup> 《南洋商报》，1938 年 7 月 16 日。

<sup>69</sup> 〈千元及万元两种者可向原行换去债券〉，《南洋商报》，1938 年 7 月 16 日。

<sup>70</sup> 《南洋商报》，1938 年 11 月 10 日。

<sup>71</sup> 〈发刊词〉，页 3。

<sup>72</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 72-73。

立南洋企业公司可能会被斥责为投机公司，而忽视了其推动生产发展，促进商品流通，满足市场需求等正面影响。华侨银行负责经收往中国的汇款和公债就曾被认为是发“公家财”，银行方面不得不做出澄清，解释银行并没有通过这一途径私吞国家财产。<sup>73</sup>不可否认，华侨银行通过战时与中国方面加强经济往来得到了实际利润好处，但也不能抹煞华侨对抗战建设的一腔热情和确切功绩。

值得一提的是，银行利用恰当的时机发展业务并不只是针对中国。1936年底荷兰盾贬值时，华侨银行认为，货币贬值刺激了荷属东印度的贸易活动，因此选择于1937年在荷属东印度地区重开占碑分行，添设泗水分行，为当地商业发展提供金融服务，如抵押汇票等，趁机发展业务、增收盈利。<sup>74</sup>

### 第三节：战时运转

随着1941年太平洋战争爆发，全球政治局势变幻莫测，东南亚形势越来越危急。1942年2月15日，日本军队攻占新加坡，将其改名为昭南岛，设其为大日本帝国的一个特别市。有关本地华人银行1942年至1945年之间的发展至今仍未有学者进行研究，被视为本地金融业发展的一段空白时期。<sup>75</sup>然而，尽管华人银行在本地的整体经营呈现颓废之态，但其中规模最大的华侨银行却得以通过区域网络来规避风险、保存实力，在尽可能降低亏损的同时维持一定的赢利。

首先来看本地的货币系统。日本军政府攻陷新加坡后，于1942年2月23日将流通货币定为日本军票（Japanese Government-issued Dollar，因印有香蕉图案故又称香蕉票），同时宣布军票与叻币（Straits Dollar）价值相等，但在战前其票值仅为叻币的一半。

---

<sup>73</sup> 〈原数涓滴归公〉，《南洋商报》，1938年4月6日。

<sup>74</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页49。Straits Times, 6 May 1937.

<sup>75</sup> Lee Shengyi, P.J. Drake, R.A. Brown, 范叔钦等学者均选择跳过这段时期，没有对日据时期的金融业状况进行研究论述。

日本军政府也立即封锁控制本地的金融系统。只有横滨正金银行（Yokohama Specie Bank）和台湾银行（Bank of Taiwan）获得日本军政府认可，于同年3月起开始营业。<sup>76</sup>横滨正金银行成立于1880年，其任务是处理日本政府海外生意，并且协助吸收资金供给日本方面，相当于日军的财务与汇款机关。台湾银行则是为帮助日本在台湾岛的企业融资而创立的，早在20世纪初于新加坡开设分行。为了协助日本在“南方作战地域”<sup>77</sup>的经济活动，监管控制该区域的货币流通，日本政府于1942年3月30日成立了南方地域的中央银行——南部发展银行（Southern Regions Development Bank），第一间分行设立在新加坡，取代横滨正金银行。该中央银行从1943年4月1日起发行钞票“南发券”，和之前日本军政府带来的日本军票一起流通于本地市场。<sup>78</sup>

为了彻底根除西方势力在本地的影响，日本军政府要求所有西方银行如渣打银行、汇丰银行等进行清盘。日方要求银行所有透支汇款抵押项目全部付清停止。存款方面限制存户提款，一直到1944年10月才能提取存款，其中首100元可以全数取出，而余下的数额只能提取20%。提取存款，存户必须把款项改存在日本军政府认可的银行。<sup>79</sup>

因为日本军政府的种种限制和时局险恶，华人银行选择关闭停业。但日军政府却要求五家华人银行（华侨银行、四海通银行、大华银行、利华银行和万兴利银行<sup>80</sup>）于1942年4月28日复业。要求复业的原因是为了筹集更多资金服务于日本军政府。日方在筹募奉纳金时，因为华侨销售纸

---

<sup>76</sup> 《昭南日报》，1942年11月24日。

<sup>77</sup> 南方作战地域包括法属印度支那、东南亚、印度和澳大利亚等地区，清水善俊《支那事变军票史》（东京：大藏省印刷局，1971），页338。

<sup>78</sup> 日本银行调查局编《日本金融史资料 昭和篇（第30卷）》（东京：大藏省印刷局，1970-1971），页350。

<sup>79</sup> 一三六部队档案情报第一号，蔡史君编《新马华人抗日史料 1937-1945》（新加坡：文史出版私人公司，1984），页731。

<sup>80</sup> 万兴利银行于1935年创办于檳城，后设分处于新加坡，不属于本文探讨的新加坡本地华人银行定义，故不纳入讨论。



币，加上地方银行停业，故难以募集足够资金。<sup>81</sup>华人银行这样的本地银行是市场运转的中流砥柱，西方银行退出、本地银行停业、日本银行无人问津的局面，对整个地区的金融运转造成了极大影响，日军不得不依赖华人银行来管控本地的经济状况。

日方要求，恢复运营的本地华人银行在冻结账户制度下营业。冻结账户制度是指，“战前的户口不管是借方还是贷方，都将户口冻结，客户必须成立新户口，使用日本军票。只有当新户口的存钱达到一定数额时，才能将冻结户口的存款转入新户口。”<sup>82</sup>这种强制行为，使得民众极少使用银行存贷款业务，只有少数战前欠银行账目的客户，选择用香蕉票还债。<sup>83</sup>本地华人银行此时也无法进行外汇交易，因为太平洋战争隔断了新加坡与外地的外汇流通，只剩下马来亚半岛和泰国印尼等地可以进行汇兑业务。<sup>84</sup>

由于受到各种限制和环境压力，本地华人银行皆陷入了经营怠滞的情况。<sup>85</sup>“银行生意清淡，银行员工只开半天，下班后设法兼职才能糊口。”<sup>86</sup>大华银行、利华银行和四海通银行勉强可以维持经营惨淡的状况，而华侨银行和这些银行相比，其规模巨大，资金雄厚，所受到的影响也更为严重。通过研究华侨银行海外分行的资料和当时银行职员口述历史，可以

---

<sup>81</sup> 筱崎护著，罗新桂译《星洲日军暴行录》（台北：希代书版公司，1975），页 91。

<sup>82</sup> 大华银行集团《大业华年》，页 22。

<sup>83</sup> 同上，页 22。

<sup>84</sup> 大华银行员工柯子平 1983 年接受访问时回忆，大华银行集团《大业华年》，页 23。

<sup>85</sup> 特别个例是，万兴利银行的新加坡分行在日据时期非常活跃。万兴利创始人叶祖意在日军入侵新马之前，没有参与任何筹赈会或反日运动等政治活动。中日战争中，叶祖意采取了中立的态度。万兴利银行与日本人建立了良好的关系。日据时期，万兴利银行自愿成为日本银行与本地华人银行之间的票据交换银行。但万兴利银行不属于本文研究的新加坡本土华人银行，故不详细讨论。Oral History of Yap Siong Eu, Japanese Occupation of Singapore, National Archives of Singapore File No. 000286, Reel No. 3-4.

<sup>86</sup> 大华银行集团《大业华年》，页 23。

发现华侨银行面临困境并没有坐以待毙，而是选择通过区域网络来规避风险，分散投资，维持盈利。

为了保存银行实力，银行决定将现金进行转移。华侨银行在日本占据新加坡前就得到了殖民地政府的协助，将大部分资金转移到英国伦敦。它联合同埠的渣打银行和汇丰银行，把三间银行存有的大批叻币烧毁，以免沦入日军手中，销毁金额高达一亿元。本地财政司官员也在场佐证，把所烧毁的纸币的号码登记入案。几个星期后，烧毁的各行纸币便秘密地进入财政司各银行的账户内，随即汇往伦敦。<sup>87</sup>

除了寻求殖民地政府的协助，银行也和当时的海外商业合作伙伴进行联络，如英国的中部银行（Midland Bank）和澳洲的新南威尔士银行（Bank of New South Wales）。这两家银行都和华侨银行合作处理过汇兑业务，曾为华侨银行在英国和澳洲的代理机构。<sup>88</sup>值得注意的是，此时银行寻求援助的对象是和银行有正式商业往来的合作银行，而不是有私交往来的个人。这和1932年华人银行发生危机时寻找的互助对象明显不同，当时银行董事间通过非正式的个人关系进行疏通，寻求协助。而此时，华侨银行体现出西方现代企业的特征，通过“非个人化宏观网络（impersonal and macro network）”<sup>89</sup>来寻求协助，处理解决问题。得到两家银行的许可后，华侨银行将存余现金兑换为英镑，储存在中部银行和新南威尔士银行。<sup>90</sup>

银行也将内部记录文件有计划地进行备份，并转移到不同地点，以防泄密或销毁遗失。公司的记录文件原本分为三套，一套存放在陈振传的住宅中，一套存放在华夏，即华侨银行总部，第三套交由华侨银行在澳洲的代理机构即新南威尔士银行保管。<sup>91</sup>文件也制成了两套副本，移存到伦敦

---

<sup>87</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 55。

<sup>88</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 33-34。

<sup>89</sup> Anthony Reid, “Asian Trade Networks, in Commercial Networks in Modern Asia”, pp. 262-263.

<sup>90</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 33-34。

<sup>91</sup> 同上，页 33。

和吉隆坡。<sup>92</sup>

处理好资金和文件后不久，新加坡即沦陷成为昭南岛。日军入侵后，银行决定通过地理空间转移和法律正规程序进行自救。“董事会也效仿一些欧洲公司在1940年为应付德国闪电战而采取的自救措施。当它们所在国家快要失守的时刻，这些欧洲公司采取的策略是把公司总部迁移到另一个国家，并在那里注册。华侨银行决定利用《国防法令（公司暂将注册地址更动）Defence (Company Temporary Transfer of Registered Office)》，在1942年把总部迁到大英帝国势力下的其他地区，以便继续监管那些设立在未被敌方占领的地区的分行，并管理银行的资产。”<sup>93</sup>

为了能够让银行在海外顺利注册，银行决定把陈振传提升为董事经理，与当时另一名董事经理陈延谦处于同一职位，有权利代表银行进行海外注册。任命陈振传的过程经过了董事会的讨论决定，其理由是“因为他的才华与贡献，在过去保障银行的资产与记录时显示出的远见。”<sup>94</sup>而陈振传作为在新加坡出生的英籍公民的身份也有助于他离开新加坡。叶平玉秘书通过律师办理授权书给陈振传，正式授权他为银行国外代表的行政总管。<sup>95</sup>在殖民地财政司官员H. Weisberg的协助下，陈振传取得了优先权离开新加坡。<sup>96</sup>

陈振传前往何处重新注册的决定由整个银行董事会决定。董事会首先考虑将总部设立在中国的战时首都重庆。董事会讨论认为，“从新加坡到重庆，可取道仰光，经过滇缅公路便可抵达。华侨银行在重庆和仰光各有一家分行……便于在重庆设立总部。”<sup>97</sup>然而，当银行派出陈振传经巴达维亚（雅加达）飞往仰光时，却出现了问题。陈振传抵达巴达维亚后，在当地苦等了一个月，却未能登上飞往仰光的飞机。陈振传由于持有英国护

---

<sup>92</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 55。

<sup>93</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 34。

<sup>94</sup> 同上，页 35。

<sup>95</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 55。

<sup>96</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 35。

<sup>97</sup> 同上，页 35。

照，便前去英国领事馆了解巴达维亚的局势。他意识到形势越来越恶劣，于是在英国副总领事的建议下，往南前去爪哇。陈振传到了南部，登上了一艘去澳洲的轮船Fremantle号，抵达澳洲和新南威尔士银行联系。<sup>98</sup>

陈振传在澳洲滞留了一年半，决定再尝试去重庆。在此之前，日本入侵缅甸时，华侨银行在仰光的分行已经迁移到重庆。仰光分行的主要职工和账户记录也转往重庆。重庆当时是华人银行家汇聚的地方，由国民党政府邀请海内外银行家相聚商讨金融策略。所以重建华侨银行在重庆的总行显得更可行。<sup>99</sup>陈振传决定通过绕道南亚的方式前去重庆。和陈振传同去的是，当时与家人在澳洲避难的仰光分行前副经理白丙壬。两人于1943年8月抵达印度。<sup>100</sup>

除了陈振传和白丙壬之外，本行其他董事、及退出战乱区之分行职员亦集中在孟买，包括了董事陈祯禄、曾成基，仰光分行的经理陈芳锦、上海分行经理陈维龙（1944年10月因要务从上海前往重庆，1945年5月初抵达印度）<sup>101</sup>和香港分行经理周振美。七人和华侨银行方面联系认为，重庆此时并不适合注册总行，一方面因为中国形势危险，一方面担心中国政府对华侨银行庞大的资产动心。<sup>102</sup>银行“为保证安全，维护华侨银行的利益，决定迁移去英帝国内之别地（自由区域），以照顾未沦陷区内之各分行及本行国外之资产。”<sup>103</sup>

在陈振传的领导下，四位银行经理在印度开设了一个小的办公室（办事处）以促成注册，管理银行财产及利益，搜集卷宗，预备光复后即能回新加坡。<sup>104</sup>获得董事同意后，陈振传将华侨银行总部迁往印度，于1945年1月30日获准注册，并成立海外董事会，成员包括于1941年10月代表新加

---

<sup>98</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 46-47。

<sup>99</sup> 同上，页 48。

<sup>100</sup> 同上。

<sup>101</sup> 陈维龙《新马注册商业银行》，页 38。

<sup>102</sup> 吴祖文《华侨基石》，页 52。

<sup>103</sup> 华侨银行有限公司《华侨银行有限公司第二十一周年纪念册》，页 15。

<sup>104</sup> 同上，页 19。

坡橡胶工会去美国参加树胶会议，因战争爆发停留在美国的李光前，身处印度避难的陈祯禄和曾成基，以及身处重庆的朱文熊和在仰光的李文珍等。

105

从这一复杂多变的经过可见，银行通过区域化的非个人网络进行运作，成功规避风险，保存银行实力。进行海外注册的这一过程体现了华侨银行如今已能成熟运用法令手段进行自我保护。其中选择任命人选进行注册、董事会进行讨论的细节，也反映了华侨银行的处理过程符合正规的流程和方式。而这种利用法令优势规避风险的熟稔手法，和1913年广益银行因违反法令条例而亏损破产，形成鲜明对比，反映了华侨银行的现代化特征。

华侨银行总行通过区域化规避风险的同时，银行在各地区的分行继续维持运作，并尽可能地发展业务，获得盈利。1939年3月间，总行发出通令，让各分行准备战时措施，并指示“香港与上海分行应设法自理。厦门分行，如交通不受影响，受上海分行支配，否则应自理。香港分行行址于1940年卖出，以防战事爆发。”<sup>106</sup>和1920年代和丰银行在上海分行仅经营汇兑业务不同，此时华侨银行分行的业务范围十分广泛，几乎自理和总行一样的所有业务。据文献记载：

“上海分行业务范围：一、收受普通活期定期存款；二、办理各种放款或贴现；三、票据承兑；四、办理国内汇兑；五、经中央银行特许办理国外汇兑；六、代理收付款项；七、买卖公债库券及公司债券；八、办理与业务有关之仓库或保管业务；九、投资于生产工用或交通事业；十、代募公债公司债及公司股份；十一、收受外国货币或买卖生金银。”<sup>107</sup>

另一方面，华侨银行通过南洋企业公司在1942年至1945年期间，也一直持续投资工商企业。1942年后，南洋企业公司主要业务即为投资工商企

---

<sup>105</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页56。

<sup>106</sup> 同上，页55。

<sup>107</sup> 上海市社会局关于华侨银行股份有限公司登记问题与经济部的来往文书，上海市档案馆 Q6-1-3952。

业。其独资设立南洋仪器厂，生产学校和工厂所用的文具、仪器等。公司也和旅沪华侨一起合资开办华侨化工厂，生产化学用品。公司还在无锡合资开设南洋农具厂，制造和修理农业生产用具，设立了农场、研究所、实验室等。除了投资成立新公司，南洋企业公司也继续投资支持一直以来合作的工商企业，如华生电器厂、德丰行、太平保险公司等。<sup>108</sup>但由于数据缺失，目前无法估计银行通过南洋企业公司投资而赚取的赢利。

然而不可否认的是，日据时期的华侨银行因坏账、资产贬值问题也蒙受了252万元损失。<sup>109</sup>但如若银行未曾通过区域化运转保存现金避开风险，维持部分运营的话，其损失的金额可能更为庞大，银行也未必能够在日军退出后迅速恢复元气，抢占西方银行退出的市场空缺。

#### 第四节：小结

“国际时局动荡中，世界市场之变化又并非单纯经济问题。其中政治演变往往成为一种原动力，所以欲了解国际间之经济动态，又非先明了国际政治对于经济之影响不可。”<sup>110</sup>华侨银行在中国抗日战争爆发后，清楚地意识到国际政治军事形势和经济发展有密切关系。华侨银行在此时选择的合作伙伴是国民党政府主管的邮政储汇局和身处上海、重庆、云南等地的中国工商业民族企业家。他们的商业合作以当时的政局背景为基础，商业往来建立在扎根于国民党政党和与政权亲近的工商界网络，并没有受限于广东、福建的侨乡沿海一带，而是与上海、香港等金融中心维持紧密联系。和1903-1937年的时间段相比，这时期的海外联系更密集频繁，范围从广东、福建（和丰银行1920年代的海外拓展）放大至上海、香港和东南沿海一带，成为了银行发展的核心策略。

作为金融机构，华侨银行理应趁此机会更好地服务于社会民众，大力

---

<sup>108</sup> 南洋企业公司董事会议事录，上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心。

<sup>109</sup> 〈华侨银行有限公司董事部近六年来报告〉，上海市档案馆 Q326-1-79。

<sup>110</sup> 〈发刊词〉，页2。

推进工商业发展，通过经营多元化区域化的业务，来支援祖国并谋得盈利。战火燃及本地之后，银行通过公司的正式网络合纵连横，利用地理空间的优势来规避风险，通过区域化运转来降低损失，维持盈利。

本章中所论及各点，皆显示出华侨银行作为现代企业成熟的运营手段。这些运营方式并非照本宣科，也不仅仅模仿中国和西方银行，而是银行根据本地乃至全球的政局战事发展，灵活应变，做出符合自身条件、将利益最大化的决策。此时银行的区域化发展，和过去华人银行在 1920 年代通过区域分行经营汇兑业务有明显不同。此时的区域化发展显示出，银行懂得利用不同地区的地理优势和政治经济环境运筹帷幄，和多方势力合作，分散盈利渠道，降低风险，发展进行多元化经营。

必须指出，华侨银行的个例并不能代表本地其他华人银行。由于资料限制，另外三家华人银行在这一时间段的发展暂无法论述。但这些银行和华侨银行相比有一明显不同。因为资金规模小，以及没有海外分行网络，四海通银行、利华银行和大华银行的发展都局限于本地，其经营状况受到日本军政府严格控制。这一鲜明对比更能反映出，华侨银行在这一阶段的成熟运转是一种基于自身条件、为应对大环境改变的进步，而并非是本地华人银行一味模仿西方银行的区域化经营。

但遗憾的是，由于资料匮乏或相当不完整，本章无法提供具体的数字数据来证明这段时期华侨银行区域化发展的赢利和受益金额。但集合这些片段式的记载，能够弥补本地银行日据时期的研究空缺，也有助于从更广阔的视野来观察华人银行的进展，从一个新的角度来发现本地华人银行和各区域之间的经济互动。

## 第五章：结论

### 第一节：研究成果

海外华人银行的发展史一直以来由于资料匮乏而鲜少有人问津。华人银行作为一种现代金融机构类型，在海外华人社会中如何操作运营，为何能匹敌甚至胜出传统中式金融机构和西方现代银行等，这些现象和背后的问题尚未得到学界的关注。值得一提的是，华人银行不同于学界关注的华人企业。“华人商业机构基本上是由一个人或一个家庭作最后的控制的家族企业，而不是由很多不同来源的股份组成的合股公司。”<sup>1</sup>新马华人银行恰是一种由不同来源股份组织形成的合股有限公司。这种组织形式的不同对企业的管理和发展有怎样的影响，这类的研究对目前已有的华人企业评述提供了新的案例和解释。

海外华人银行之所以未受关注，主要因为资料缺失。史料是历史研究的基础。针对这一症结，笔者寻求各方援助，查索多处档案馆和私人收藏，发掘整理出有关本地华人银行的新的一手史料。这些一手资料从未被研究使用，包括银行的出版刊物、财账报表、员工手册、与合作公司的来往信函等。除了新发现的史料，笔者的研究也使用了银行员工的口述历史和回忆录，参照了当时的报章，从史料的突破来弥补学界的研究空缺，展开对该课题的深入研究。

通过对这些资料的发掘和分析，笔者探讨了 1903 年至 1945 年期间本地华人银行的发展轨迹和成功原因。在这段时期内，海峡殖民地政府对新马一带的银行并没有设置特别的法律规定，公司法令也没有对银行的运营和管理作出严格的管制，因此华人银行相对处于一个自由发展的时期。新加坡本土华人银行的设立是新马地区经济发展的大势所趋，并不为了要模仿西方社会成立现代银行机构。和西方银行、中国传统金融机构、中国本

---

<sup>1</sup> J. Mackie, “Changing patterns of Chinese big business in Southeast Asia”, Ruth McVey (ed.), *Southeast Asian Capitalists* (Ithaca, New York: Southeast Asia Program, Cornell University, 1992), p. 162.



土银行不同，本地华人银行的创办人为一群因血缘业缘乡缘而聚集的华商富贾，通过其个人的身份背景和商业经验来组织发展银行。这就意味着本地华人银行的发展各不相同，各有一套自身发展的逻辑，并无一个特定模式可循，并无一个固定规范可依。

银行早期的发展过程并未一帆风顺。在政治经济环境动荡的背景中，部分银行的管理者和员工知识不足和经验匮乏的缺点暴露无遗，企业管理经营中的个人集权、忽视规则而注重人情关系，过度偏重单一业务的运作方式等缺陷造成的严重后果也一一显现。针对这些问题，银行对症下药，从错误中吸取教训，进行改革修正。一方面，银行向西方银行、中国本土银行和传统金融机构学习成功的经验，另一方面，银行设计创新，为符合海外华人的市场和环境进行了调整。不同银行的发展历程不可一概而论。由于管理组织和经营方式的不同，银行在发展过程中遇到了各种各样的状况，采取了不同的应对手段。所以，和丰银行、华商银行、华侨银行身处困境却能转危为机，广益银行则被淘汰出局，四海通银行和利华银行发展平稳，维持固有一定规模。

在政治局势越发恶劣的环境中，本地华人银行中最大规模的华侨银行异军突起。银行不但没有被战争击垮，而是通过区域化的网络和成熟的运营手段来降低损失、规避风险、增加收益来源。战时华侨银行在区域空间中的表现反映出本地华人银行发展的又一进步，填补了现有对本地银行日据时期发展的认识。

这三个时段的发展经历反映了新加坡华人银行的多元状态和成功原因。一些银行之所以能够不断壮大，主要由于将传统和现代结合，有选择性地汲取了东方儒家文化和西方现代管理的长处，与时俱进，因地制宜，对事实环境灵活应对。其发展历程体现了东西文化和社会经济互动的结果。

这一现象和结论也就回应了学界现有对华商企业的讨论。新加坡华人银行的发展，既有通过社会关系网络进行发展的阶段，如创办初期通过个人关系网络来合伙设立银行和发展扩大客户群；也有通过层级结构运作运营发展的阶段，如聘请专业的经理人团队，将各部门明确分工。银行不止通过个人化私交网络发展业务，也曾通过非个人化宏观网络来谋得区域性的协助，还逐渐学会依循殖民地的法律途径来真正解决银行出现的问题。

这些不同手段是依照当时的自身情况和所处的环境背景来决定，以符合其利益最大化为目的。这和 Sherman Cochran（高家龙）所论述的“融合了社会关系网络和管理等级体系的华商企业”类似。“社会关系网络和管理等级体系的融合在不同的阶段，有不同程度的融合，并没有一刀切的转折，不是单纯或彻底地依靠一种制度。公司和关系网通过这种或那种的方式实行了长期的动态互动，以长期来看有利可图为目标……等级体系和关系网的行为以及它们之间的互动是依条件而定的，即依照它们各自的自身情况以及当时的社会和经济状况而定的。”<sup>2</sup>

新加坡华人银行的早期发展也反映出海外华人的特征。颜清湟指出，“海外华人企业在发展过程中，受其海外华人的教育、成长背景、亲身观察和体验的影响。在不利的竞争环境下，他们从中华文化中找到优越的成分，并吸取西方优良的经商经验。由于他们所处的时代和环境的需要，他们极力想办法来结合中西方文化的长处，以找到一条生存和发展的道路。”<sup>3</sup>这也就是海外华人企业的成功之道。在新加坡华人银行的例子中，尤其是发展成功的华侨银行，其结合传统儒家文化的价值观和西方的管理经商制度，合璧中西长处，在波橘云诡的国际形势中，联合不同势力合作连横，反映出海外华人企业的优势和典型特征。

银行发展过程中与中国方面的互动也值得关注。和西方银行的影响力相比，中国本土银行对新加坡华人银行的影响更加明显。本地的华人银行和中国的新兴本土银行之间进行技术交流，其业务经营的方式和推广的手段都有雷同之处。本研究在理清新加坡华人银行发展的内在自身逻辑时，也没有忽视外界对其的影响和所提供的参照。与外界的互动还体现在，本地华人银行的佼佼者华侨银行，不仅在原乡（福建、广东等地）和南洋之间输送资金，也与上海、香港这两个金融重镇进行资金运转，并建立起一个全球范围的商业网络，在澳大利亚、印度、东南亚各地区、中国和英国之间进行资金运转。这一通过跨区域网络运作的行为有助于其积累在本地

---

<sup>2</sup> 高家龙著、程麟荪译《大公司与关系网：中国境内的西方、日本和华商大企业》（上海：上海社会科学院出版社，2002），页 230。

<sup>3</sup> 颜清湟《海外华人的传统与现代化》，页 207。

的实力，对华人银行的发展起到了关键性作用。

## 第二节：局限和缺憾

令笔者深感遗憾的是，由于缺乏资料，本研究对不同银行多元状态的讨论尚显不足。笔者搜集的资料主要集中于和丰银行和华侨银行。广益银行的资料早在 1914 年就被当庭销毁，利华银行和四海通银行几乎没有留存任何内部档案，仅在报章报道中偶见记载。大华银行成立较晚，成立之后战时的资料也被销毁。正是由于资料的限制，在论述各银行之间的不同时受到了极大的局限。然而，这些不同之处值得关注，或许能够反映出本地华人银行之间的竞争和合作。华侨银行董事经理陈延谦曾述及，“本地各行均能保持独有之特色与优点，对于我侨之经济事业裨益颇多。”<sup>4</sup>目前可行的方法就是翻阅更多的报章记载，对银行员工和其后代进行口述访问，以了解当时银行运作的面貌。可惜由于时间和条件的限制，本研究只能针对已搜集的资料和口述历史进行研究。今后若有可能，笔者希望能再深入挖掘这方面的资料，进行更深层次的探讨。

也正是由于资料缺失，本研究的另一不足是过于偏重某单一银行的讨论分析，无法解释说明其个案是否具有代表性。尤其在第四章，华侨银行在战争局势中的灵活应变并不能代表其他华人银行的情况。因为其他华人银行在日据时期的资料被销毁，当时的报章报道对华人银行的状况也几乎没有报道，因此目前无法了解其他银行在这个时间段的发展。华侨银行的个案只能反映出本地华人银行中的一种情况，并不能以偏概全地概括解释整个华人银行业的发展状态。第三章中，笔者尝试用现有的资料对华侨银行、利华银行和四海通银行进行对比，但讨论的空间有限，还有待更多资料的补充和更多面向的探讨。此外，由于资料有限、时间和文章篇幅的限制，本研究只关注于新加坡华人银行的情况，这些案例能否代表其他地区的海外华人银行（香港、印尼、沙捞越等地），这方面的研究还有待更多的资料来补充。

---

<sup>4</sup> 陈延谦〈新加坡华人银行发达史〉，见《华侨经济·第1卷第1期》，页22。

本研究的重点聚焦在华人银行的兴起和发展，注重其内在发展的动力和外在环境的影响。但政治经济环境只作为大背景进行论述讨论，并没有详细指出个别经济政策的突出影响。由于篇幅的限制和文章重心的选择，一些细节问题如货币政策等并没有深入探讨。这些政策对经济环境的影响深远，因此笔者在讨论时注重论述其宏观影响，而没有具体探讨其单独作用，如第三章美股崩盘英镑贬值引发经济大萧条的大背景。中国方面的银元改革因为其影响并不明显而略去讨论。1938年之后中国货币贬值的问题对海外华人银行的影响值得进一步讨论，笔者希望能发掘更多的资料，对这一课题进行更深入的研究。

### 第三节：未来展望

本文作为新加坡华人银行史的初探性研究，希望能抛砖引玉，吸引更多学者对这一领域进行关注和讨论。如前所述，这一课题尚有广阔的空间可供讨论，对学界研究和商业实践均有重要的意义和价值。除了上节提出的缺憾可进行补足之外，另有两个方向亦可进行深入研究。

一是进行比较研究，将本地华人银行、其他地区的海外华人银行和中国本土银行的发展历史进行比较性质的研究。由于资料和时间方面的限制，本文仅讨论新加坡华人银行，其他海外地区如荷属东印度、越南、美国等地的华人银行没有纳入讨论之内。这些地区如印尼、泰国等地的华人富商也在二十世纪初期在当地创办了华人银行，这些华人银行的运营模式和经营理念是否和新加坡华人银行类似，这些问题值得进一步地深入讨论。本文对于新加坡华人银行和中国本土银行的一些共同之处略有提及，但新加坡华人银行和其他海外华人银行、中国本土银行之间的异同和互动值得更进一步的关注，如借贷操作手续（从人情借款到抵押贷款）、存款推广方式（在不同时间段以不同方式进行鼓励）、证券投资业务（工商业投资和国债）等。银行作为一种西方现代金融机构，在海外华人社会和中国不同地区怎样实践操作，呈现出何种异同，这方面的研究不仅是企业史的研究，更涉及了社会文化史的层面。

另一方向是扩展研究的时间段。本文讨论的时间段截止于 1945 年日据

时期的结束。日本军政府离开后，本地政治经济环境和 1942 年前明显不同，这使得本地华人银行又发生了一大转变。殖民地政府在日军离开后，将优先权提供给华侨银行和其他三家英国银行，期待这些银行重建新加坡经济。<sup>5</sup>在华侨银行新任总经理陈振传的管理指挥下，华侨银行扮演了将殖民地政府新货币流通到市场的重任，并与其它华人银行进行合作。当海外分行发展受挫时，华侨银行全力集中于本地发展，和殖民地政府互取所需，将重建新加坡经济和发展华侨银行联接为一体，参与了政府经济规划。此时的华侨银行开始提倡不分种族不分国籍贷款，瞄准即将撤离本地的英资公司进行多元化产业投资，其他华人银行也开始重新找寻市场定位，争取抓住潜在的发展空间。可见 1945 年后，新加坡华人银行的发展又是一个值得关注讨论的课题。

---

<sup>5</sup> 狄克·威尔逊《安如磐石》，页 63。

## 参考书目

### 原始档案、口述档案、报刊

上海市档案馆。日伪上海特别市经济局档案，R13-1-1221。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q185-3-11323，〈上海地方法院关于中国营业公司诉上海华侨银行有限公司迁让案〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q265-1-160-8，〈香港中南银行关于孙荫浓股票转入香港华侨银行存库事致总行函〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q275-1-2218，〈上海商业储蓄银行关于华侨银行和大麻市场、南通州棉花试验站、四川省考察、加拿大太阳人寿保险公司和中国棉花贸易业的调查报告（英文）等件〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q279-1-384-100，〈四明商业储蓄银行平凉办事处为陈报华侨银行拆放款转期加额并收押品经过事致总行函〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q304-1-11-112，〈上海票据交易所关于上海华侨银行自7月15日起改称上海华侨商业银行函〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q319-1-5-33，〈中兴银行上海分行、华侨银行上海分行、东亚银行上海分行、广东银行上海分行为继续营业事致财政部驻京沪区财政金融特派员呈〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q326-1-78，〈华侨银行第十届股东常年大会报告书〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q326-1-79，〈华侨银行历年来营业报告〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q326-1-80，〈华侨银行第 21 周年纪念册〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q334-1-5-75，〈太平保险股份有限公司董事会关于  
华侨银行加入该公司股东行的决定〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q367-1-101-1，〈黔南银团及贵州黔南销区官盐委托  
运商营业处理事会为因华侨银行结束将该行放款额交由大同银行顶受事致元康  
及大业盐号函〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q372-1-187，〈通成股份有限公司关于电汇款项至国  
外及进口棉纱、砂糖等托开信用证等事项与各洋商银行华侨银行等往来函件(英  
文)〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-1257，〈南洋企业公司与华侨银行业务往来  
函件〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-1290，〈南洋企业公司与华侨银行来往函件〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-1358，〈南洋企业公司与华侨银行等来往函  
件〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-1420，〈南洋企业公司和华侨银行函件〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-1421，〈南洋企业公司有关上海华侨银行函  
件〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-22，〈南洋企业公司关于联华房产、华侨银  
行等房产估价〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-846，〈南洋企业公司朱文熊与华侨银行私人往来函件〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-847，〈华侨银行营业报告（10-15）〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-857，〈南洋企业公司贸易部与华侨银行往来文书〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-1-864，〈南洋企业公司与华侨银行业务文书〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-2-130，〈华侨银行结单〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-2-140，〈华侨银行结单〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q373-2-236，〈华侨银行汇票（副本）〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q448-1-213，〈培丰公司与上海华侨银行往来文书〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q6-1-3952，〈上海市社会局关于华侨银行股份有限公司登记问题与经济部的来往文书〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q71-2-454，〈邮政储金汇业局泉州办事处、天津分局、厦门分局等单位关于托收华侨银行等银行钱庄款项事与上海分局往来电〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q71-2-582，〈华侨银行、中央银行业务局、华东银行、上海分行正和银行上海分行等关于送职员印鉴事致邮政储金汇业局函〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，Q78-2-14051，〈华侨银行概况调查〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，S173-1-153-74，〈华侨银行简史〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，S173-2-188-158，〈华侨银行告知改名事致上海银行公会函〉。



上海市档案馆。华侨银行资料，S177-2-163，〈上海市银行业同业公会联合准备会与华侨银行业务事项往来函〉。

上海市档案馆。华侨银行资料，S206-2-8，〈上海市五金零件材料商业同业公会向华侨银行介绍愿为经销比商五金工厂出品的商号名单及部分会员的一般性业务函件〉。

上海市档案馆。和丰银行资料，Q326-1-82，〈特别报告大会等文件董事、查数员结册及报告书〉。

上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心。〈南洋企业公司贸易部业务方案〉。

上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心。〈南洋企业公司董事会议事录〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1403，〈香港华侨银行办理捐款事项的发票及有关文件〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1949，〈新加坡华侨银行及其分行致储汇局香港通讯处业务公函（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1950，〈储汇局香港通讯处与巴达维亚华侨银行业务往来函件（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1951，〈储汇局香港通讯处致新加坡华侨银行及其分行业务公函（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1952，〈储汇局香港通讯处与仰光华侨银行业务往来函件（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1953，〈储汇局香港通讯处与巴达维亚华侨银行业务往来函件〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1955，〈储汇局香港通讯处与鼓浪屿华侨银行业务往来函件（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1958, 〈新加坡华侨银行致储汇局香港通讯处业务公函（附汇款表）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1970, 〈储汇局香港通讯处与新加坡华侨银行业务往来函件（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1971, 〈储汇局香港通讯处与曼谷华侨银业务往来函件（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1972, 〈储汇局香港通讯处与新加坡、巴达维亚华侨银行业务往来函件（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1973, 〈储汇局香港通讯处致鼓浪屿华侨银行业务公函（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1974, 〈储汇局香港通讯处致海防华侨银行业务公函（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1975, 〈海防华侨银行致储汇局香港通讯处业务公函（英文）〉。

香港政府档案处。File HKMS175-1-1977, 〈储汇局香港通讯处与海防华侨银行业务往来函件（英文）〉。

National Archives of Singapore. Oral History of Lai Kai Joo, Special Project, File No. 000053.

National Archives of Singapore. Oral History of Lee Seng Gee, Pioneers of Singapore Project, File No. 000040.

National Archives of Singapore. Oral History of Renee Chew, Special Project, File No. 002005.

National Archives of Singapore. Oral History of Richard Eu Keng Mun, Economic Development of Singapore Project, File No. 002096.

National Archives of Singapore. Oral History of Tan Ee Leong, Pioneers of Singapore

Project, File No. 000003.

National Archives of Singapore. Oral History of Victor Chew Chin Aik, Urban Planning in Singapore Project, File No. 002786.

National Archives of Singapore. Oral History of Yap Siong Eu, Japanese Occupation of Singapore, File No. 000286.

华侨银行有限公司《华侨银行有限公司第二十一周年纪念册》(新加坡: 华侨银行有限公司, 1954)。

大华银行集团《大业华年》(新加坡: 大华银行集团, 1985)。

陈延谦《止园集》(新加坡: 陈延谦印刷出版, 1938)。

〈总理陈延谦先生一九四一年正月十八日向总行及大小坡支行全体同人训词〉(未出版)(新加坡: 华侨银行有限公司印发, 1941)。

新加坡华侨银行有限公司《华侨银行 1935 年营业报告书》(新加坡: 华侨银行, 1936)。

新加坡华侨银行经济调查室编《华侨经济》1941 年第 1 卷第 1 期-第 3 期。

新加坡华侨银行职友会《友声》(Echo) 1 月第 1 期(新加坡: 新加坡华侨银行职友会, 1935)。

新加坡华侨银行职友会《友声》(Echo) 7 月第 2 期(新加坡: 新加坡华侨银行职友会, 1935)。

Oversea-Chinese Banking Corporation. *Memorandum and Articles of Association of Oversea Chinese Banking Corporation Limited*, Singapore: Oversea-Chinese Banking Corporation, 1994.

中国银行经济研究室编《全国银行年鉴》(上海:民国 26 年),翻印(Washington: Center for Chinese Research Materials Association of Research Libraries, 1971)。

中国银行厦门市分行行史资料汇编编委会《中国银行厦门市分行行史资料汇编(1915-1949)》(厦门:厦门大学出版社,1999)。

李良溪主编《泉州侨批业史料》(厦门:厦门大学出版社,1994)。

Channel NewsAsia, *Banking on Heritage*, Singapore: Mediacorp News Pte. Ltd., 2003.

Jarman, R.J. (eds.), *Straits Settlement Report 1934 Vol.10*, Singapore: Government Press, 1936.

*Proceedings of the Legislative Council of the Straits Settlements, Year 1915*, Singapore: Government Printing Office, 1876-1940.

*Singapore and Straits Directory 1918*, Singapore: Mission Press, 1880-1921.

*Straits Times*, Singapore: 1903-1914.

《叻报》(新加坡), 1903-1914 年。

《南洋总汇新报》(新加坡), 1913 年。

《南洋商报》(新加坡), 1930-1941 年。

《银行周报》(上海) 1928-1940 年。

《中行生活》(上海), 1932 年。

《南洋中华汇业总会年刊》(新加坡:南洋中华汇业总会, 1948)。

## 中文书目

### 专书和学位论文：

S.G. Redding 著、张遵敬译《海外华人企业家的管理思想：文化背景与风格》（上海：三联书店，1993）。

王保树主编《商事法论集（第一卷）》（北京：法律出版社，1997）。

中国银行国际金融研究所编著《日本的银行》（北京：中国财政经济出版社，1981）。

中国银行国际金融研究所编著《法国的货币与银行》（北京：中国财政经济出版社，1982）。

毛里斯、柯立斯著、李周英等译《汇丰银行百年史》（北京：中华书局，1979）。

方伟晶、陆超明著、王秀惠译《华人族裔企业——全球与在地的视野》（台北：群学出版有限公司，2011）。

古鸿廷、庄国土《当地华商经贸网络：海峡两岸与东南亚》（板桥：稻香出版社，2003）。

刘宏《中国——东南亚学：理论建构·互动模式·个案分析》（北京：中国社会科学出版社，2000）。

刘宏《中国——东南亚学：理论建构·互动模式·个案分析》（北京：中国社会科学出版社，2000）。

关楚璞主编《星洲十年》（新加坡：星洲日报，1940）。

李一翔《近代中国银行与钱庄关系研究》（上海：学林出版社，2005）。

李盈慧《华侨政策与海外民族主义 1912-1949》（台北：国史馆，1997）。

杨进发《战前星华社会结构与领导层初探》（新加坡：南洋学会，1977）。

杨进发《新马华族领导层的探索》（新加坡：新加坡青年书局，2007）。

吴天青、梁育民、刘泽生《香港华商企业管理》（香港：三联书店有限公司，1999）。

吴祖文著、陈照明译《华侨基石：银行家陈振传先生之业绩与商道》（新加坡：名创学术出版社，2004）。

狄克·威尔逊原著、译者不详《安如磐石：华侨银行四十周年纪念册》（新加坡：华侨银行有限公司，1972）。

陈剑主编《颜清湟卷：从历史角度看海外华人社会变革》（新加坡：新加坡青年书局，2007）。

陈维龙《新马注册商业银行》（新加坡：世界书局，1975）。

范叔钦编译《从星马金融制度谈到货币分家的影响》（新加坡：新加坡大学校外进修系，1967）。

林孝胜《新加坡华社与华商》（新加坡：新加坡亚洲研究学会，1995）。

林满红《印尼华商、台商与日本政府之间：日治初期台商的东南亚经贸活动 1895-1919》（台北：中央研究院，1997）。

柯木林《新华历史人物列传》（新加坡：教育出版私营有限公司，1995）。

姚枬《马来亚华侨经济概况》（南京：南洋经济协进会，1946）。

姚枬《马来亚华侨经济概况》（南京：南洋经济协进会，1946）。

姚曾荫《广东省的华侨汇款》（上海：商务印书馆，1943）。

高家龙著、程麟荪译《大公司与关系网：中国境内的西方、日本和华商大企业》（上海：上海社会科学院出版社，2002）。

- 郭梁、廖大珂主编《21 世纪初的东南亚社会与经济》(厦门:厦门大学出版社,2003)。
- 诸静《金城银行的放款与投资研究,1917-1937》(上海:复旦大学博士学位论文,2004)。
- 黄尧《马星华人志》(香港:明鉴出版社,1967)。
- 黄贤强主编《族群、历史与文化:跨域研究东南亚和东亚》(新加坡:新加坡国立大学中文系和八方文化创作室联合出版,2011)。
- 黄佩萱著、张清江译《黄亚福传:移民、建筑商、企业家》(新山:新山广肇会馆出版,2010)。
- 黄绍伦《香港华人家庭企业个案研究》(香港:明报出版社有限公司,2004)。
- 曹凤岐《股份制与现代企业制度》(北京:企业管理出版社,1998)。
- 傅无闷主编《南洋年鉴》(新加坡:南洋商报,1939)。
- 童丽《近代银行家:中国金融创新思想的先驱(1912-1949)》(上海:复旦大学博士学位论文,2004)。
- 谢立中、孙立平主编《二十世纪西方现代化理论文选》(上海:上海三联书店,2002)。
- 筱崎护著、罗新桂译《星洲日军暴行录》(台北:希代书版公司,1975)。
- 蔡史君编《新马华人抗日史料 1937-1945》(新加坡:文史出版私人公司,1984)。
- 廖赤阳、刘宏主编《错综于市场、社会与国家之间:东亚口岸城市的华商与亚洲区域网络》(新加坡:八方文化创作室,2008)。
- 颜春龙《论新加坡华侨华人银行的演变》(广州:暨南大学硕士论文,1999)。
- 颜清滢《东南亚华人之研究》(香港:香港社会科学出版社有限公司,2008)。

颜清煌《海外华人的传统与现代化》（新加坡：南洋理工大学中华语言文化中心和八方文化创作室联合出版，2010）。

编者不详《星马通鉴》（新加坡：世界书局，1959）。

### 论文：

吴启源〈新加坡早期华人银行业 1903-1932〉，见《读史札记》，第 7 期，页 47-51。

李绳毅〈新马华人银行发展过程及未来趋势〉，见吴伦霓、郑赤琰主编《两次世界大战期间在亚洲之海外华人》（香港：香港中文大学，1989），页 155-165。

李培德〈香港企业史研究概览〉，见《史林》，2008 年第 2 期，页 162-183。

李培德〈论中国金融企业家精神——以陈光甫为例〉，见《档案与史学》，2000 年第 2 期，页 62-68。

杨力〈试论新加坡独立后“福建帮”华资银行的崛起〉，见《华侨华人历史研究》，1990 年第 4 期，页 9-15。

颜清煌〈香港与上海的永安公司：近代海外华人企业的个案研究 1907-1949〉，见《马来西亚华人研究学刊》，2004 年第 7 期，页 67-97。

### 英文书目

#### **Books and Dissertations:**

Alvesson, Mats, *Cultural Perspectives on Organizations*, New York, NY, USA: Cambridge University Press, 1993.



- Brett, Sheehan, *Trust in Troubled Times: Money, Banks, and State-Society Relations in Republican Tianjin*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2003.
- Brown, R.A. (ed.), *Chinese Business Enterprise in Asia*, London; New York: Routledge, 1995.
- Brown, R.A., *Capital and Entrepreneurship in Southeast Asia*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire: The Macmillan Press LTD; New York, N.Y.: St. Martin's Press, 1994.
- Chan, Kwok Bun (ed.), *Chinese Business Networks: State, Economy and Culture*, Singapore: Prentice Hall, 2000.
- Chan, Kwok Bun (ed.), *Chinese Business Networks: State, Economy and Culture*, Singapore: Prentice Hall, 2000.
- Cheng, Linsun, *Banking in Modern China: Entrepreneurs, Professional Managers, and the Development of Chinese Banks, 1897-1937*, New York: Cambridge University Press, 2003.
- Drake, P.J., *Financial Development in Malaya and Singapore*, Canberra: Australian National University Press, 1969.
- Fong, Eric and Luk, Chiu (eds.), *Chinese Ethnic Business: Global and Local Perspectives*, London: Routledge, 2007.
- Gary, Hamilton (ed.), *Asian Business Network*, New York: Walter de Gruyter, 1996.
- Gary, Hamilton (ed.), *Business Networks and Economic Development in East and South East Asia*, Hong Kong: University of Hong Kong Press, 1991.

- Georgia, Mickey, *Politics of Reform: The Bank of China and Its Shareholders, 1914-1919*, New York: Columbia University Doctor of Philosophy Dissertation, 2003.
- Gilbart, James William, *The History of Banking in America*, London: Routledge/Thoemmes Press, 1996.
- Gomez, Edmund Terence and Hsiao, Hsin-Huang Michael (eds.), *Chinese Business in Southeast Asia: Contesting Cultural Explanations, Researching Entrepreneurship*, Surrey: Curzon Press, 2001.
- Gomez, Edmund Terence and Hsiao, Hsin-Huang Michael (eds.), *Chinese Business in Southeast Asia: Contesting Cultural Explanations, Researching Entrepreneurship*, Surrey: Curzon Press, 2001.
- Hamilton, G.G. (ed.), *Business Networks and Economic Development in East and South East Asia*, Hong Kong: University of Hong Kong Press, 1991.
- Hildreth, Richard, *The History of Banks*, London: Routledge/Thoemmes Press, 1996.
- Jones, Geoffrey (ed.), *Banks as Multinationals*, London, New York: Routledge, 1990.
- Lee, Sheng-Yi, *The Monetary and Banking Development of Singapore and Malaysia*, Singapore: Singapore University Press, 1974.
- Leong, Stephen M.Y., *Sources, Agencies and Manifestations of Overseas Chinese Nationalism in Malaya, 1937-1941*, Los Angeles: University of California, Los Angeles Doctor of Philosophy Dissertation, 1976.

- McVey, Ruth (ed.), *Southeast Asian Capitalists*, Ithaca, New York: Southeast Asia Program, Cornell University, 1992.
- Menkhoff, Thomas and Gerke, Solvay (eds.), *Chinese Entrepreneurship and Asian Business Networks*, London: Routledgecurzon, 2002.
- Ng, Yinghui Karen, *Networking Corporations: The OCBC Story*, Singapore: National University of Singapore Honours Thesis, 2006.
- Redding, S.G., *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin; N.Y.: W. de Gruyter, 1990.
- Rose, Mary (ed.), *Family Business*, Aldershot, Hants, England: E. Elgar, 1995.
- Sherman, Cochran, *Big Business in China: Sino-foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980.
- Sherman, Cochran, *Chinese Medicine Men: Consumer Culture in China and Southeast Asia*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2006.
- Sherman, Cochran, *Encountering Chinese Networks: Western, Japanese and Chinese Corporations in China 1880-1937*, California: University of California Press, 2000.
- Sugiyama, S. and Grove, Linda (eds.), *Commercial Networks in Modern Asia*, Richmond, Surrey: Curzon, 2001.
- Sugiyama, Shinya and Guerrero, Milagros C. (eds.), *International Commercial Rivalry in Southeast Asia in the Interwar Period*, New Haven: Yale Southeast Asian Studies, 1994.

Suryadinata, Leo (ed.), *Ethnic Chinese in Singapore and Malaysia: A Dialogue between Tradition and Modernity*, Singapore: Times Academic Press, 2002.

Tong, Chee Kiong, *Centripetal Authority, Differentiated Networks: The Social Organization of Chinese Firms in Singapore*, Singapore: National University of Singapore, Department of Sociology, 1989.

Wong, Douglas, *HSBC: Its Malaysian Story*, Singapore: Editions Didier Millet, 2005.

Wong, Ho Sze Cecilia, *A History of the Wing Lung Bank Co. Ltd.: Its Growth and Development*, Hong Kong: The University of Hong Kong Master Dissertation, 2001.

Yap, Pheng Geck, *Scholar, Banker, Gentleman Soldier*, Singapore: Times Books International, 1982.

Yeh, Wen-hsin, *Shanghai Splendor: Economic Sentiments and the Making of Modern China, 1843–1949*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 2007.

Yen, Ching-Hwang, *The Ethnic Chinese in East and Southeast Asia: Business, Culture and Politics*, Singapore: Times Academic Press, 2002.

**Articles:**

Brown, R.A., “Chinese Business and Banking in Southeast Asia since 1870”, in Jones, Geoffrey (ed.), *Banks as Multinationals*, London: Routledge, 1990, pp. 173-190.

- Chan, Wellington K. K., "The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and its Modern Reform", *Business History Review*, Vol. 70, 1996, pp. 218-235.
- Chan, Wellington K. K., "Personal Styles, Cultural Values and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941", *Business History Review*, Vol. 70, 1996, pp. 141-166.
- Geertz, Clifford, "The Rotating Credit Association: a Middle Rung in Development", *Economic Development and Cultural Change*, No. 10 1962, pp. 243-262.
- Lee, Sheng-Yi, "Liquidity and Growth; the Case of a Local Bank", *Southeast Asian Journal of Social Sciences*, Vol. 2, 1975, No. 1-2, pp. 1-27.
- Low, Linda, *The Political Economy of Chinese Banking in Singapore*, Singapore: Faculty of Business Administration, National University of Singapore, 2001.
- Smircich, Linda, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28 1983, pp. 339-358.

**日文书目：**

日本银行调查局编《日本金融史资料 昭和篇（第 30 卷）》（东京：大藏省印刷局，1970-1971）。

清水善俊《支那事变军票史》（东京：大藏省印刷局，1971）。