

近代闽籍华侨银行家群体及其经营管理活动

□ 黄 蕾 兰日旭

摘 要：闽籍华侨银行家是近代银行家群体的重要组成部分，东南亚华侨银行业在第一次世界大战前后的快速发展，标志着闽籍华侨银行家群体的形成。该群体具有明显的特色：在关系网络上，具有强烈的“帮”派主义特色，奉行“群体至上”原则；在文化价值观上，带有强烈的重商精神和冒险精神，提倡中西合璧；在社会责任上，银行家们通过大力兴办教育，为国家为社会谋福利。闽籍华侨银行家在业务层面、经营策略以及公司治理等方面形成和积淀了独有的管理经验。

关键词：近代；闽籍；华侨；银行家

中图分类号：F832

文献标识码：A

文章编号：1671-8402(2019)12-0135-09

金融史尤其是银行史的研究一直是学界关注的热点。近年来，一方面，针对晚清民国以来银行史的研究进入到一个新的阶段，一些学者逐渐转向关注国内区域银行史的研究，但缺乏对于海外尤其是具有华侨背景银行的系统性考察。另一方面，华侨华人研究已从传统的史学领域转向跨学科的综合研究；学术界在华侨华人经济史领域则多偏重于宏观问题的研究，侨汇和华侨归国投资是其中的研究热点。而福建籍（或称闽籍）华侨银行及其创办人，无论是个体或群体的专门研究，其研究价值均未引起足够的关注。

“闽籍华侨”泛指长期在国外居住、具有中国血统的福建人，亦包括一部分前期保持中国籍而后期出于各种原因选择加入当地国籍的华人。福建是中国的主要侨乡，而东南亚是闽籍华侨的主要移居地。虽然在东南亚各行各业均遍布“福建人”，然而他们最为突出的特征是掌控大型商贸和银行金融。^①华侨银行业的兴起标志着侨居地华侨华人经济的转型。无论从投资规模抑或管理水平上来看，一般认为印度尼西亚、马来西亚、新加坡、菲律宾和泰国是东南亚华侨银行业发展重心所在地。福建华侨数量在印度尼西亚、马来西亚、新加坡、菲律宾四个国家当地总华侨人口数中居五大“帮”

基金项目：国家社会科学基金重大项目“近代中国金融市场发展与运行研究”（16ZDA133）。

作者简介：黄蕾，福建师范大学社会历史学院博士研究生，闽江学院海峡学院讲师，中央财经大学访问学者，研究方向为企业史、管理学；兰日旭，中央财经大学经济学院经济史学系主任，教授，博士生导师。

① 孔飞力《他者中的华人——中国近现代移民史》，江苏人民出版社2016年版，第29页。

派之首，而泰国华侨银行业则以占当地华侨人口总数最多的粤籍华侨为主。因此，研究将主要围绕印度尼西亚、马来西亚、新加坡、菲律宾这四个国家的闽籍银行家开展。研究时间上，限定在1885年第一家闽籍华侨银行——马森泉银行的成立，至1949年新中国成立为止。1949年以后国内的社会经济环境发生了深刻的变革，而在这之后东南亚各国纷纷独立，闽籍华侨银行随之进入了新的发展时期。

一、闽籍华侨银行业产生的背景及主要概况

近代华侨银行研究，一般以1903年由广东华侨创办的广益银行为华侨银行之开端，但其实闽籍华侨银行产生的时间更早。1885年，印尼三宝垄的银行家马森泉建立了“马森泉银行”。东南亚各国在独立前，大多受西方发达资本主义国家殖民统治。华侨商业资本虽然在这一时期得到了极大的发展，但与外国资本相比仍显得十分弱小。华侨发展事业时常遭受到各种不公正待遇及种种政策限制。闽籍华侨银行家原先所从事的事业多具有投机性质，一旦遇到市场变化，往往需要向银行争取贷款来解决资金问题。此外，闽籍侨商在致富后往往选择将赚到的钱通过各种渠道寄回家乡，经营侨汇利润丰厚，而其他华人所成立的银行如“广东帮”“潮州帮”银行，也趁机大肆招揽业务，隶属于不同帮派的华人银行之间存在着激烈的竞争，身处东南亚国家的闽籍华侨必然要建立属于他们自己的“福建帮”银行。

从时间顺序来看，闽籍华侨银行的产生与近代以来在东南亚出现的三次大的经济变革有着密切的联系。第一次经济变革发生在19世纪末20世纪初，欧美工业的兴起为橡胶业、船运业的发展提供了广阔的国际市场，这一时期是闽籍华侨银行的形成期，闽籍侨商所投资成立的银行主要包括马森泉银行（1885）、黄仲涵银行（1906）、中华银行（1910）和中华商业银行（1913），主要集中在印尼三宝垄、泗水、棉兰等早期华商相对集中的区域；从规模上看，多为地方性私人银行，主要服务于自家企业，如黄仲涵银行诞生的背景便是主要服务于黄仲涵集团业务核心——建源贸易有限公司的一家金融机构。第二次变革发生在第一次世界大战爆发前后，帝国主义国家忙于战争无暇顾及东南亚殖民地，闽籍华侨主要从事的商品贸易如橡胶、锡矿、糖业和木材等因销路益广而逐渐繁荣起来。黄奕住、李清泉、林秉祥等闽籍华侨资本家抓住这个难得的机遇，完成了个人资本的原始积累。这一时期是近代闽籍华侨银行的发展期，一些主要银行如和丰银行（1917）、巴达维亚银行（1918）、雅加达银行（1918）、太平银行（1919）、华侨银行（1919）、中兴银行（1920）、华通银行（1920）、联昌银行（1920）等纷纷成立，并逐渐在行业中形成一定影响力。第三次变革则伴随着1929年世界性经济危机爆发而产生，东南亚各国经济受到了强烈的冲击。闽籍华侨主动应对，在生产经营上通过减产、裁员等手段实现开源节流；资本周转上，则更多地采取联合的方式，以抵御所面临的风险。这个时期产生了一些大的银行业合并案，如华侨银行有限公司（1932年由华商、和丰、华侨银行合并而成）、大华银行（1935年成立，前期名为华人联合银行，后与崇侨银行合并）等，掀起了东南亚华侨事业集团化经营的热潮。同时，一些银行家开始改变投资方向，转而投向东南亚之外的地区。辛亥革命之后私营银行业在中国迅速兴起，尤其是南京国民政府对华侨投资颇为重视，出台了相应的法律法规用以保障华侨的投资权益^①，吸引了一批华侨银行家陆续回国投资，如由黄奕住发起的中南银行（1921）、陈嘉庚发起的集友银行（1942），以及黄昂铭等人发起的华南商业储蓄银行（1948）。

总体来看，近代闽籍华侨银行主要有以下两个特点：一是从资金规模看，闽籍华侨银行除个别

^① 如《训政时期国民政府施政纲领》《华侨回国兴办实业奖励法》《非常时期华侨投资国内经济事业奖励办法》等。

地方性银行外，资本额比国内商业银行和其他华资银行普遍较高。^① 闽籍华侨银行中仅注册资本在1000万元^②以上的就有5家，分别是巴达维亚银行（1000万盾）、中兴银行（1000万菲币）、华侨银行（1050万叻币）、中南银行（2000万）和华侨银行有限公司（4000万叻币）；注册资本500万元以上的有黄仲涵银行（400万盾）、中华银行（300万盾）、华商银行（400万叻币）、和丰银行（350万叻币）、大华银行（400万叻币）、万兴利银行（500万盾）等6家银行；100万至500万之间的有6家，包括马森泉银行（100万盾）、中华商业银行（200万盾）、怡保中兴银行（100万盾）、华通银行（100万盾）、联昌银行（100万叻币）和集友银行（400万盾）；100万以下的仅有太平银行（25万盾）等少数几家。不仅如此，后期大部分银行亦采取了增资的手段以扩大营业规模。与同是华侨银行的粤籍华侨银行相比，闽籍华侨银行初创资本更显其规模之大：广益银行成立时注册资本仅为叻币50万至100万元之间，^③ 而作为粤侨所投资的资本最雄厚的银行、成立于民国元年的广东银行注册资本不过港币200万元，与闽籍华侨银行相差甚远。

二是从地理范围看，闽籍华侨银行大多设总行于东南亚侨居国所在地，分支行或办事处较多的银行依次为华侨银行有限公司（40处）、大华银行（20处）、华侨银行（18处）以及和丰银行（8处）。^④ 部分银行如马森泉银行、中华银行、大众福利银行甚至只服务于本地。除了中南银行、集友银行等总部设于国内的侨资银行外，大部分闽籍华侨银行与国内的业务联系不紧密；为数不多的几家侨资银行，其所设分支行或办事处通常位于厦门、上海、广州以及香港等沿海开放城市，内陆城市则少见闽籍华侨银行的身影。由此可见，闽籍华侨银行家在国内并不能算是一个突出的群体。究其原因，如霍亨独伦在《荷属东印度的华侨》中所说，“关于银行，华侨自己的银行，是没有多大意义的；华侨银行，虽在爪哇和外领都有，但它的活动，全只地方意义”。^⑤ 部分闽籍华侨银行家并不关心在母国的发展机会，而致力于在侨居国尽可能地争取自己的社会和经济地位，这也反映了一个现实问题，即“20世纪初华侨必须解决的根本问题是谋求在当地的长远发展。”^⑥ 另一方面的原因在于，从清政府到北洋政府再到南京国民政府，侨资银行在国内的发展始终伴随着动荡的政治局势而不断改变，在帝国主义和官僚资本的双重压迫下，华侨投资长期处于曲折起伏的状态，这也间接影响了闽籍华侨在国内投资银行业的积极性。

二、闽籍华侨银行家的群体特征

与近代中国甬籍、粤籍、川籍等银行家群体相比，闽籍华侨银行家有着若干相似之处，如许多银行家受传统宗族观念影响较深，在社会关系网络上较为依赖同乡组织；十分注重以家族间的联姻促进商业合作伙伴关系；在创办银行的同时，对实业经营也十分热衷等等。但闽籍华侨银行家由于其所处环境和时代的特殊性，亦具有十分鲜明的自身特征。下面以东南亚四国的主要闽籍华侨银行家（共27位）为中心，对他们的个人背景做一个梳理，如表1所示。

① 根据1936年《全国银行年鉴》（A18页）记载，银行资本在10万元以上的共有35家，占22%；50万元以上的共有36家，占22%；资本在100万以上、500万以下的有58家，占35%；而500万元以上的仅有15家，占9%。

② 关于汇率的说明：闽籍侨资银行成立时间跨度较大，这里根据《1936年全国银行年鉴外货币兑换比率计算：美金1.00 = 国币3.00；菲币1.00 = 国币2.00；英镑1.00 = 国币14.00；港币1.00 = 国币1.00；法郎1.00 = 国币0.20；日圆1.00 = 国币1.00；荷盾1.00 = 国币2.00；叻币1.00 = 国币2.00。

③ 陈维龙《新马注册商业银行》，新加坡世界书局1975年版，第15页。

④ 陈维龙《新马注册商业银行》，新加坡世界书局1975年版，第31-51页。

⑤ 南洋日报馆编辑部《椰子集南洋日报六周年纪念特刊》，南洋日报馆1927年版，第215页。

⑥ 王赓武著《东南亚与华人——王赓武教授论文选集》，中国友谊出版公司1987年版，第132-154页。

表1 近代主要闽籍华侨银行家个人情况一览表

姓名	生卒年	籍贯	侨居地	学历	从业经历及社会活动
林推迁	1864—1923	福建海澄	新加坡	就读于旧式私塾	1903年创办瑞兴盛轮船局;后经营火锯厂及开发钨矿,被称为“钨大王”;和丰银行创办人之一、董事
李浚源	1868—1924	福建 (具体不详)	新加坡	受英文教育,留学英国	最早经营橡胶业,后经营船务、保险业;1912年参与创办华商银行,曾任董事长一职
林文庆	1869—1957	福建海澄	新加坡	莱佛士中学毕业;爱丁堡大学外科硕士毕业,香港大学荣誉法学博士学位	同盟会会员,教育家,社会活动家;1912年参与创办华商银行,任董事会副主席一职;1917年参与创办和丰银行任主要董事;1919年创办华侨银行并出任董事会主席
林秉祥	1873—1944	福建龙海	新加坡	家乡学习华文;毕业于圣茹授斯学校	曾经营橡胶、船务、锡矿等多项产业,创建和丰轮船公司;1912年与林文庆共同创办和丰银行并任总理
陈祯祥	1874—1922	福建厦门	新加坡	不详	经营商业和房地产业;先后担任华商银行和华侨银行董事一职
叶玉堆	不详	福建同安	新加坡	南京暨南学堂	振和公司创始人,华侨银行有限公司总理
陈嘉庚	1874—1961	福建同安	新加坡	就读于旧式私塾	同盟会会员,爱国华侨领袖,教育家、慈善家,有橡胶大王之称;集友银行创始人及董事长
陈延谦	1881—1943	福建同安	新加坡	就读于旧式私塾	1909年创办裕源公司;华商银行董事,华侨银行创办人之一、总经理;后任华侨银行有限公司(合并后)总理
李俊承	1888—1966	福建永春	新加坡	不详	先后在马来亚和新加坡经营贸易及橡胶等实业,1931年起任和丰银行总理,与华侨银行合并后任副董事长;1933年起任华侨银行董事长、董事主席
王丙丁	1892—1956	金门县	新加坡	莱佛士学院商科	曾任吉昌公司新加坡分行经理,1931年出任华侨银行总经理,1932年任改组后的华侨银行有限公司4位经理之一,1935年参与创办大华银行
李光前	1893—1967	福建南安	新加坡	暨南学堂毕业;后考入北京清华学堂(预科),马来西亚大学荣誉法学博士	知名侨领,陈嘉庚女婿,1928年创办南益橡胶公司;1930年任华商银行董事兼副主席;先后出任华侨银行有限公司副主席、主席,是该行最大股东
林庆年	1893—1968	福建安溪	新加坡	曾就读于福建省立工业专门学校;北京大学毕业	林金泰茶庄主理人,经营民信汇款业务;1919年担任华商银行董事,1941年出任大同银行董事一职
林可能	1901—1942	福建海澄	新加坡	英华学校毕业,1921年留学爱丁堡大学	林文庆之子,曾任和丰银行任檳城分行经理;1932年任华侨银行有限公司檳城分行经理,1935年任万兴利银行经理
陈振传	1908—不详	福建厦门	新加坡	曾就读于新加坡英华中学,剑桥大学毕业	陈祯祥之子,1932年进入华侨银行有限公司任经理,1945年任董事长兼总经理,人称“银行界不倒翁”

(续表1)

姓名	生卒年	籍贯	侨居地	学历	从业经历及社会活动
徐垂青	1866—1935	福建漳州	马来西亚 马六甲	不详	徐炎泉之孙,大橡胶园主,1932年出任和丰银行主席;华侨银行有限公司首任董事长
陈齐贤	1870—1916	福建海澄	马来西亚 马六甲	曾受华文和英文教育	陈笃生之孙,植物学家,被誉为“橡胶始祖”,华商银行创始人
曾江水	1870—1941	福建同安	马来西亚 马六甲	不详	经营橡胶业,马六甲首富。1917年任和丰银行董事
陈祯祿	1883—1960	福建南靖	马来西亚 马六甲	莱佛士学院毕业	大橡胶园主,马来亚华人公会政党创始人,曾任莱佛士学院院长;和丰银行、华侨银行董事,华侨保险公司董事
邱明昶	不详	福建厦门	马来西亚 檳城	不详	同盟会会员,经营吉昌公司及橡胶业;和丰银行董事;1935年创办大华银行任副主席一职
黄庆昌	1890—1978	金门县	马来西亚 沙撈越	就读于圣汤玛士英文中学,同时学习中文	沙撈越轮船有限公司董事主席;1920年创办联昌银行任董事长兼总理一职,1935年创办大华银行任董事长一职
马森泉	不详 —1904	福建龙溪	印尼 三宝壟	不详	1885年创办马森泉银行
叶祖意	1860—1952	福建南安	印尼爪哇	自幼失学	1890创立万兴利商号,后成为爪哇糖王,兼营橡胶、大米等;1935年创办万兴利银行,华侨银行董事
黄仲涵	1866—1924	福建同安	印尼 三宝壟	幼时入私塾,接受中、荷文教育	印尼糖王,建源公司董事长,曾于荷印殖民政府任职,负责华侨事务;1906年成立黄仲涵银行;后入股华侨银行
黄奕住	1868—1945	福建南安	印尼 三宝壟	自幼失学	印尼前首富、四大糖王之一;老华侨银行股东之一、董事,1920年入股中兴银行并成为董事,后回国创立中南银行
黄裕沂	1899—不详	福建南安	印尼 三宝壟	幼时就读于私塾,后就读新加坡英文学校	黄奕住之子,中南银行董事、曾先后出任业务部经理、储蓄部经理、协理等职,后接任总经理、董事长
薛敏侬	1887—1978	福建厦门	菲律宾 马尼拉	美国密执安大学法学毕业;上海圣约翰大学赠予法学博士学位	职业律师。1920年与李清泉等共同创办中兴银行任总经理,后任董事长;中国银行和上海商业储蓄银行监察人
李清泉	1888—1940	福建晋江	菲律宾 马尼拉	年少时赴厦门同文学院深造,后赴香港圣约瑟西文书院就学	爱国华侨领袖,家族经营木材事业,中兴银行创始人兼董事长,曾任国货信贷银行监察委员和中国银行董事

资料来源:上海市档案馆藏:S173-1-116,“上海市银行商业同业工会会员名册”;陈维龙《新马注册商业银行》,新加坡世界书局有限公司1975年版;林金枝、庄为玑《近代华侨投资国内企业史资料选辑(福建卷)》,福建人民出版社1985年版;杨保筠《华侨华人百科全书人物卷》,中国华侨出版社2001年版。

从对所创办银行经营管理的参与程度来看,闽籍华侨银行家大致可以分为三类:第一类是以银行业为发展重心且在经营管理方面发挥重要作用的,如叶玉堆、林秉祥、陈延谦、薛敏佬等;第二类是银行业是其旗下诸多产业之一,但以董事长或董事会成员身份参与重大决策的,如黄奕住、李清泉等;第三类是仅以投资人身份介入银行业,如黄仲涵、林文庆、陈嘉庚、李光前等。从学缘上看,大部分闽籍华侨银行家的学历以中学和普通大学为主,个别人拥有博士等高学历;有一半左右的人能掌握至少一门外语,有些还专门学习过商科知识。从业缘上看,他们最初主要从事的是橡胶业、航运业、锡矿业和糖业的经营,如林文庆、徐垂青、林秉祥、李光前等人,都是近代有名的大橡胶主,管理经验丰富;闽籍华侨银行家中创始人群体基本都不是银行专业人士,这与国内华资银行的创办者绝大多数是职业银行家有着天壤之别;而他们的下一代如林可能、陈振传、黄裕沂等,则选择了以银行业为发展重心。从地缘上看,闽籍华侨银行家中以闽南人占绝大多数,祖籍地主要为泉州、厦门和漳州。结合当时的历史背景、社会结构和文化风俗等方面进行考察,闽籍华侨银行家群体具有如下一些鲜明的特征。

首先,在关系网络上,闽籍华侨银行家群体具有强烈的“帮”派主义特色,奉行“群体至上”的原则。所谓华侨“帮”,一般是指带有原籍地、血统、职业等三种性质的混合体,这种“帮”具有牢固的团结力量。^① 闽籍华侨银行家在发展事业时大多选择遵循“帮”派主义,地缘认同可以说是华侨特别重视群体认同的一种形式。^② 通过考察中兴银行、华侨银行、和丰银行、华商银行、华侨银行有限公司(合并后)、大华银行、集友银行等7家银行的首届董事会成员发现,所有董事总人数共83人,^③ 除林义顺、廖正兴和黄兆珪(兼两行)三位潮州人占据4个席位以外,以上各银行的创始董事会里福建人占比高达95%以上。闽籍银行家们通过互相兼任,对外形成了稳定的资本联合。“帮”派主义还影响了闽籍银行家的内部管理。如1932年华侨银行经理王丙丁在处理该行仰光分行发生挤兑风潮一事上,手持槟城邱、曾两大家族族长亲笔信前往仰光,拜访该两姓大商家,并恳请其出面支持,最终使得风潮迅速趋于平静。^④ 闽籍银行家在事业合作上不但追求地缘、业缘相近,还尝试组成不同层次的、正式或非正式的团体。在华侨银行家群体出现之前,东南亚一带的银行公会基本都由外资银行所控制。闽籍华商除了积极参与当地的会馆、商会、宗亲会等组织之外,还曾建立了一个非正式组织,名为“怡和轩俱乐部”。^⑤

其次,在文化价值观上,闽籍华侨银行家与其他闽籍侨商一样普遍具有强烈的重商精神和冒险精神。闽南人所独有的“敢为天下先”的拼搏精神成为了其后期创业过程中不可或缺的文化因素。中南银行创始人黄奕住便是其中典型的代表,少年时下南洋谋生,从货郎担到“糖王”,再到赫赫有名的银行家,其事业的成功也与这种精神是密切相关的。^⑥ 此外,闽籍华侨银行家尤其注重融入当地社会,提倡中西合璧。部分银行家由于自身所从事的职业关系,经常与外商有所接触,吸收了不少先进的管理知识,因此在管理风格上所具备的共性特点是能够快速适应变化,并具有明显的超地域性和跨文化性。如林文庆,自幼讲的是峇峇马来语和英语,但他却热衷于中国的传统哲学。他将儒

① 市川信爱 《东南亚华侨经济的一个侧面研究—关于华侨“帮”问题的实地调查记录》,刘晓民译,《南洋资料译丛》1981年第2期。

② 蔡苏龙 《侨乡社会转型与华侨华人的推动:以泉州为中心的历史考察》,天津古籍出版社2006年版,第91页。

③ 各银行之间有董事兼任的情况,此处采取不重复记名方式。陈维龙 《新马注册商业银行》,新加坡世界书局有限公司1975年版,第23-165页;福建省档案馆 《福建华侨档案史料》(上),档案出版社1990年版,第488页。

④ 陈维龙 《新马注册商业银行》,新加坡世界书局1975年版,第32页。

⑤ W. G. 赫夫 《新加坡的经济增长——20世纪里的贸易与发展》,牛磊等译,中国经济出版社2001年版,第226页;类似的还有吾庐俱乐部,该俱乐部成员包含了王丙丁、李光前、叶祖意等多位闽籍华侨银行家,具体参见黄松赞 《试论新马华侨社会的形成和历史分期》,《东南亚研究》1981年第3期。

⑥ 参见赵德馨 《黄奕住传》,湖南人民出版社1998年版。

家学说、英国的自由主义理念和现代性糅合一体，形成了独具特色的经营思想体系。^①而他们的后代受到家族成员的影响，既不完全认同母国文化，也不全盘接受西方思想，总体上更加趋于本土化的文化适应，呈现出了与其他华人社会不同的特点。

再次，闽籍华侨银行家群体的宗族、家族观念尤其浓重，因此他们十分重视文化遗产与兴办教育的优良传统。初始大多实行“以帮办学”，为本族群子孙提供更良好的教育机会；随着事业的拓展，逐渐将其融入所创办银行的企业文化和社会责任中。闽籍华侨（包括华侨银行家在内）对海外华文教育的一大贡献是最先采用华语（普通话）教学，这不仅从教育上淡化了华社的“帮派”观念，还影响了其他方言群兴学办教的方式和方向。^②此外，他们还十分注重职业教育和商业知识的训练，一些银行家甚至还在当地学校设立了专门的奖学金（如徐垂青奖学金）培养专才，为银行业发展做好人才储备。在陈嘉庚、李清泉、李光前等一批爱国实业家的倡导下，闽籍华侨还掀起了一阵回国办学的浪潮。

三、闽籍华侨银行家的经营管理活动

（一）从业务层面来看，闽籍华侨银行家早期多以侨汇和侨贷为主要业务，后期则致力于发展成为综合性银行

闽籍华侨银行早期业务经营模式大多较为单一。存款方面，以吸收当地华侨华人存款为主；放款方面则侧重于为华商提供融资贷款。闽籍华侨创办的银行中，许多是在经营汇款回乡的汇兑业基础上发展起来的。“南洋物产至富，其足供国内所需者不难细载，而至内国苦无汇兑机关，则汇兑受外人操纵，每虑折亏资金损失预算时期不能调剂，此侨商之财输转内国往往发生阻力。”^③可见当时华侨受理汇款业务多限于外国银行，通过水客、银号、商行等民间侨汇机构进行跨国汇款亦存在一定的风险性。20世纪20年代以后，随着侨汇业务的进一步开放，尤其是民信局执照被取消之后，^④华侨所创办银行的侨汇业务在这一时期均有大幅度提升，通过东南亚各国侨资银行设在国内分行的资金流转而汇款回国或回乡投资的华侨越来越多。仅1936年当年，厦门地区经由银行汇回的华侨汇款有5800万元，其中中国银行占40.1%，华侨银行占20.8%，汇丰银行仅占4.3%。^⑤可见，中资银行已全面取代外资银行成为侨汇的主要渠道。这一情况一直维持至太平洋战争全面爆发，南洋各国政府在战争期间普遍实行外汇统制政策，侨汇断绝，投资几乎陷入停顿。

如果说闽籍华侨银行早期多以侨汇和发放贷款为生，业务增长点较为单一，后期大多数银行则通过增资扩股、广纳贤才，主动拓展业务，扩大经营范围。如叶祖意所创办的万兴利银行，其前身为万兴利商铺的银行部，主要服务于叶家企业。叶祖意本人善于理财，第二次世界大战前逆市投资房地产和橡胶园产业方面，在短时间内积累了大量资本，之后该行迅速发展，成为兼具各项业务的现代化银行。新增业务包含同业存款、代顾客承付款项、经营政府（新加坡）公债库券等。该行还聘请从英国留学归来的林可能负责外汇业务，获利丰厚。^⑥

（二）从经营策略来看，闽籍华侨银行家追求稳健经营为主，兼顾银行的多元化发展

闽籍华侨银行家在涉足银行业前，大多有着丰富的企业管理经验。多年的商海沉浮，使得他们

① 孔飞力《他者中的华人——中国近现代移民史》，李明欢译，江苏人民出版社2016年版，第260页。

② 林忠强、陈庆地、庄国土等主编《东南亚的福建人》，厦门大学出版社2006年版，第13-49页。

③ 天津市档案馆、天津财经大学编《中南银行档案史料汇编》，天津人民出版社2013年版，第2页。

④ 1934年政府邮局取消民信局执照，只准持有旧照者，方得继续营业，对民信局打击很大。参见《近代华侨投资国内企业史资料选辑》（福建卷），第426页。

⑤ 林金枝《略论近代福建华侨汇款》，《中国社会经济史研究》1988年第3期。

⑥ 陈维龙《新马注册商业银行》，新加坡世界书局1975年版，第102页。

在经营策略上越来越意识到稳健经营的重要性。以华侨银行陈振传为例，在日军南侵前一年，他就及早实施新措施，累积储金，减少放款；在9900万叻币存款中，以78%的比例购置了英国证券，从而确保了该行的资产在日本统治时期只遭到最低限度的损失。除此之外，华侨银行还坚持奉行“三项比例”政策，即流动金与存款、放款与存款、现金与存款的适当比例。比例的变动随着政治、经济形势的变化而做合理的调整，以求尽可能地降低风险。^①

作为一家金融机构，如果仅仅局限于国内业务，是难以在多变的国际经济竞争环境中站稳脚跟的。闽籍侨资银行的成功之处在于适时地建立了一个侨居国和海外业务并存的多元化业务体系。早期在海外投资方面比较成功的有黄仲涵。黄仲涵是福建同安人，继承父亲在荷属巴达维亚（今雅加达）开设的建源行，后扩展为行业众多、规模最大的企业系统。20世纪20年代起，黄氏家族立足于金融资本，陆续在上海投资酒精厂以及设立集团企业办事处，成为家族对外贸易事业的重要组成部分。另一个典型的例子便是合并后的华侨银行有限公司，该行通过合并重组资本实力大增，于1933年成立东方实业有限公司，经营房地产业；之后还陆续成立储蓄部、保险箱部、货舱部、租购部，并在全球各大城市内委派经理人扩张其汇兑业务。而业务重心始终处于中国的中南银行更是通过创始人的努力和独特的侨资背景，发展成为当时中国政府特许发行钞票、私人资本最雄厚的银行。

（三）以公司治理来看，闽籍华侨银行家多采取独资或合伙经营的模式以及“事权归一”的家族化管理制度，家族成员始终保持绝对控股

马森泉银行、黄仲涵银行、万兴利银行就是典型的个人独资企业。黄奕住初创中南银行时，也优先考虑独资经营。除此之外，绝大多数银行采用的是合伙经营的方式。具有地缘或者业缘关系的闽籍银行家们合资共同组建银行，进而完成资本的结合。虽然各银行基本都通过公开发行股票的方式来扩大资本，但原董事会成员依旧掌握了大量的股权。以中南银行为例，黄奕住个人握有中南银行70%的股权。其他华侨股东大多时间身处海外，不参与管理银行内部业务，所以实际上黄奕住掌握了中南银行约77%的股份。^②同样的，华侨银行有限公司由华侨银行、和丰银行和华商银行合并成立，原来三行的股东占新公司股份总额的60%以上，确保继续拥有控制权，其余部分才对外募股。^③

受传统家族观念影响，闽籍华侨银行家倾向于选择家族化管理以达到“事权归一”的目的。造成这一现象的历史原因是侨居国政府对于华侨政策的转变，一些国家将过去华侨资本赖以形成的基础即商业流通领域让给当地居民去经营，而华侨则应作为当地“民族资本的先驱者”转向经营承担着国际市场竞争压力的近代工业、对外贸易、金融等经济领域。^④在面对殖民当局及华人同行的竞争压力时，华侨银行家们为了不至于大权旁落，坚持在股东会、董事会等最高决策层设置以家族成员为核心的公司治理制度。如中兴银行是由李清泉、薛敏老等华侨合资组成的，该行在初期采取了“李家出资本，薛家负责经营”的体制，对经营权和管理权进行分离。但到后期，李清泉的儿子等李氏家族成员逐渐掌控了该行的管理权。类似的情况亦发生在大华银行，该行的资本和管理权到了后期也趋于统一，逐渐为黄庆昌家族成员所继承。

闽籍华侨银行家在任命管理层人员时，充分考虑亲情乡谊，但也强调专业知识和才干，使得企业内部各层次管理人员各司其职。以中南银行黄奕住为例，他始终坚持经营班子由家族成员与专业人员相结合，举贤不避亲。在董事会成员方面，该行吸收了史良才、徐静仁等在当时社会具有较大影响力的人；在管理层中聘请了胡笔江、马式如等一批熟悉商情和银行业务的经理人。尽管如此，黄奕住还是安排他的后代（如黄钦书、黄裕沂）进入银行工作，最终控制权仍牢牢掌握在家族成员

① 王季深《简论华侨金融资本的产生和发展规律》，《上海金融》1985年第8期。

② 上海市档案馆藏：Q265-1-422-4，《中南银行股份有限公司股东名册》（1949年）。

③ 上海市档案馆藏：Q78-2-14051，《华侨银行概况调查》；Q326-1-80，《华侨银行21周年纪念册》；S173-1-153-74，《华侨银行简史》。

④ 李国卿《华侨资本的形成和发展》，福建人民出版社1985年版，第275页。

手中。

四、余论

近代以来，闽籍华侨所创办的商业银行经历了一个由少而多、由弱而强的发展过程。闽籍华侨银行家以金融资本促进了侨居国的经济和产业发展，为当地社会经济建设做出了重大贡献。他们既是南洋金融业的先驱，也是具有爱国精神的华侨银行家。他们中的许多人回乡投资实业，支援祖国各项事业的发展，在现代工业、航运业、商业以及市政建设方面扮演着重要角色。据统计，1871—1949年间，华侨投资福建的工矿业、农业、商业、交通运输业、金融业、服务业的企业共有4055户，投资额折人民币达1.4亿元，这些投资对福建社会经济和公共事业的发展起着积极的作用。^① 闽籍华侨银行的资本及业务与国内同类型的大银行相比毫不逊色。以资产规模来看，1936年由闽籍华侨创办的中南银行、中兴银行在国内商业银行中分别列于第二和第七位。而业务重心位于侨居国的闽籍华侨银行，从规模上看也要比其他侨资银行更有优势。社会及政治关系上来看，由于闽籍华侨银行家普遍具有宗族关系、经济能力、社会资源等各方面的优势，因此他们大多成为侨居国当地的社会精英。此外，闽籍华侨银行家中有不少人早期同孙中山有较深的渊源，如邱明昶、林文庆、陈嘉庚、李俊承等人都曾加入过同盟会，大力支持辛亥革命。但以黄奕住、李光前等为代表的归国华侨银行家，普遍具有较强的政治独立性，始终保持着纯粹的商办银行性质。在经营事业之余，他们热衷于发展教育、卫生等公共事业，并在抗战期间积极发挥内引外联的作用，大力捐赠财物，充分体现了他们的爱国情怀和作为华侨企业家强烈的社会责任感。

当然，近代闽籍华侨银行亦有它的不足之处，如创办的银行数及其分支行数量少，与国内银行业的联系不紧密；过于强调家族化管理，没有实现经营权和管理权的绝对分离；以及后期由于在侨居国受到当地政治与社会结构的制约而发展较为缓慢；等等。20世纪四五十年代之后，东南亚各国纷纷摆脱殖民统治逐渐取得独立，社会经济发生一系列重大变化，闽籍华侨所创办的银行面临着机遇与挑战并存的局面，银行家们开始思考如何将其所创办的银行发展成为适应现代社会的新式金融组织，以实现更为有效的运营和更专业化的管理。在经济全球化的大背景下，东南亚一带涌现出了诸如印度尼西亚亚洲中央银行的林绍良、马来西亚丰隆银行集团的郭令灿等一批知名闽籍华侨银行家。他们在前人所累积的基础上稳步前进，大胆创新，在亚洲金融业发展中占据着重要的历史地位。

（作者单位：福建师范大学 社会历史学院，福建 福州，350117；

闽江学院 海峡学院，福建 福州，350108；

中央财经大学 经济学院，北京，100081）

（责任编辑：陈燕）

① 林金枝、庄为玟《近代华侨投资国内企业史资料选辑》（福建卷），福建人民出版社1985年版，第25页。