

# 近代中国私营银行公司治理模式与难题 ——以侨资中南银行为例

马长伟

(安徽师范大学 经济管理学院, 安徽 芜湖 241000)

**[内容提要]**民国时期,中国的银行业普遍采取现代化的公司治理结构。1921年侨商黄奕住创立“中南银行股份有限公司”,采取两权分离的治理模式。基于委托代理机制下“道德风险”的存在,1938年,黄奕住家族收回了中南银行的经营权,中南银行成为两权合一的家族公司。中南银行治理模式的变迁表明,依赖外来资源,引入非家族经理人的企业,在公司发展过程中具有风险性和不稳定性。如何培养高素质的职业经理人,成为中国家族企业发展的难题。

**[关键词]**道德风险;中南银行;家族企业;黄奕住

DOI:10.13469/j.cnki.zgshjjsyj.2018.01.005

[中图分类号]K25

[文献标识码]A

[文章编号]1000-422x(2018)01-0047-11

据统计,1912-1928年全国以各类公司组织名义注册的金融机构达406家,占被统计金融企业总数的77%。<sup>①</sup>1934年《全国银行年鉴》显示,近代民营银行中除惠丰储蓄银行(1932年成立,无限公司)、汇通银行(1929年成立,合伙公司)和聚兴诚银行(1914年成立,股份两合公司)三家之外,其他基本上都是股份有限公司。与同时期的其他民族企业相比,近代的华资银行成为最为普遍、最为广泛的应用股份有限公司组织形式的行业之一。

公司制的典型特征是所有权和经营权的充分分离。1921年侨商黄奕住创办“中南银行股份有限公司”,成立董事会、监事会等机构,黄奕住任董事长,并聘请胡笔江为职业经理人。中南银行按照现代企业的公司治理结构组建起来,但是在其运作的过程中,中南银行始终没有摆脱家族公司的特征,最终从两权分离走向了兩权统一。<sup>②</sup>目前,对近代中国私营银行业治理结构的研究是个薄弱环节。所以本文对中南银行进行个案研究,分析该公司治理模式,阐述经营过程中的矛盾与冲突,解释家族公司两权分离的困境,以期弥补近代金融史、企业史在该问题上研究的不足;同时理性分析中南银行在实践中的经验教训,为当今的家族企业及民营银行提供历史借鉴。

## 一、中南银行股份有限公司的家族性

家族公司是公司制度演进过程中一个不可避免的阶段,任何一个市场经济的国家,都有家族公司兴盛发展的阶段。目前国际上对家族企业的定义及测量缺乏统一的标准,但均将家族对企业所有权的控制作为必需的基本条件。《中国家族企业发展报告》的界定是:“对于股权相对分散的上市公司,自然人或家族要掌握1/3以上的投票权;对于股权非常分散的大型上市公司,10%以上的投票权为自然人或家族控制就被视为家族企业;而对于未上市的中小企业,则要求个人及其家族拥有50%及以上的股权(绝对控股)。”<sup>③</sup>

[基金项目]国家社科基金青年项目“近代中国债务整理研究”(16CJL006);安徽师范大学青年人才科研培育基金项目“侨资中南银行的纸币研究(1921-1935年)”(2015rcpy02)。

[收稿日期]2017-10-11

民国建立以后,近代企业制度进一步变迁,出现了民族工商业发展的“黄金时期”,“一时工商界踊跃欢快,咸谓振兴实业在此一举,不几年而大公司、大工厂接踵而起。”<sup>④</sup>但是“股份制移植入近代中国之后,由于近代社会中非正式约束的影响,使它呈现出与西方股份制不同的特色,其中最显著的就是家族性。”<sup>⑤</sup>近代中国是家族企业自由发展的阶段,出现三种不同类型的家族企业。1. 家族绝对控股的公司。如荣氏兄弟创建的茂新、福新、申新公司。2. 家族拥有较少股份,但拥有绝对管理权的公司。如张謇的大生纱厂、郭氏兄弟的永安公司。3. 家族绝对控股,但是暂时聘请职业经理人负责经营的公司。如黄奕住创办的中南银行、刘鸿生的企业集团等。

近代以来,中国的银行业没有统一的治理结构。中国通商银行成立之初,采取了汇丰模式,分设华、洋大班,以后设立的银行则从通商银行中吸取了经验,继续采取股份制组织,但其组织形式呈现了多元化。“留学日本的归国人员筹建的银行大多以日本银行制度为参照物,建立银行组织模式,如聚兴诚银行参照三井财阀模式构建了家族控制的有限与无限结合的公司治理模式。金城、大陆、盐业等银行亦以日本的银行为蓝本建立公司治理结构。留学欧美人员基本以欧美银行制度为蓝本,如上海商业储蓄银行则以美国银行制度为仿效标准构建自身的银行公司治理结构,采取市场化经营方式”。<sup>⑥</sup>而中南银行却是在股份制组织的形式下走向了“家族公司”的治理模式。

(一)中南银行的所有权:中南银行的所有权始终掌握在黄奕住家族手中。1921年中南银行创办时,黄奕住注资350万元,占实收资本500万元的70%。<sup>⑦</sup>通过黄奕住招募的华侨股东如黄仲训、黄秀壤、李清泉、薛敏老等人股份约为5%。

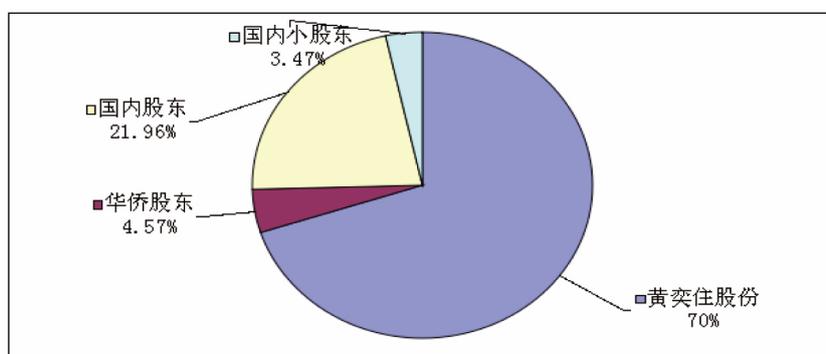


图1 1921年中南银行股权分配图

资料来源:上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-3。林金枝:《近代华侨投资国内企业史资料选辑》(上海卷),厦门大学出版社,1994年,第464页,其中标注中南银行华侨股东股份(包括黄家的股份)为74.57%,当年黄奕住的股份为70%,剔除黄家的股份以后,华侨股东的份额为4.57%。

1924年,股东会议决增资250万元,中南银行资本合计750万元,黄氏家族的注资增加到600万元左右<sup>⑧</sup>,约占中南银行总资本的80%。1949年,中南银行股数及股本进行调整,调整后股份数额30万股,金额金圆券300万元。笔者依据黄奕住的曾孙黄骞先生提供的《黄奕住家属谱》,对《1949年中南银行股东名册》<sup>⑨</sup>进行了统计分析,1949年黄奕住家族占有76.98%的股权。从中可以清晰地看到黄奕住家族对中南银行股权的绝对控制。近代公司制在中国公众化程度低,公司创始人往往局限于乡缘、亲缘、学缘或朋友圈内。如“商务印书馆、兴业银行等,虽系股份公司,而股票尚未分散于多数人之手。其余著名公司、银行之股份,多分配于其亲戚朋友,并不流布于各处普通不相识之人,在市上及交易所中,均无从购买,与合伙之组织虽不相同而其股票之流行,实无稍异,仍为少数人所创办”。<sup>⑩</sup>尽管如此,中国近代的企业毕竟打破传统的独资制或者合伙制,开始走向了市场化募集资金的道路。这种“集股经营”的企业形式,正反映了国人投资理念的进步,是中国经营制度向现代公司制度转变的主要标志。

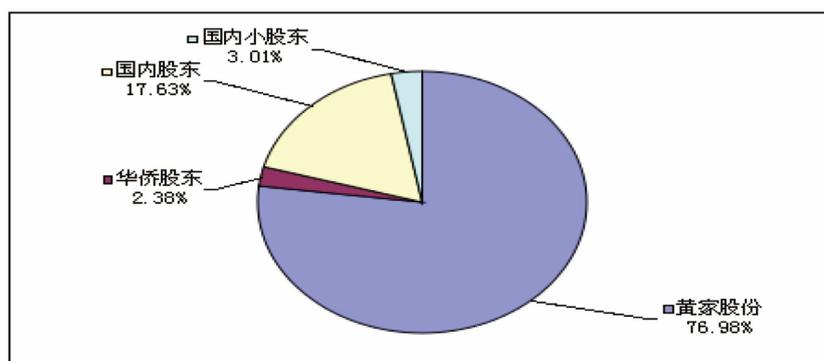


图2 1949年中南银行股权分配图

资料来源:中国第二历史档案馆藏中央银行档案:396-3318-34。林金枝《近代华侨投资国内企业史资料选辑》(上海卷),厦门大学出版社,1994年,第464页,其中标注中南银行股额调整后华侨股东(包括黄家的股份)为79.36%,从上面的计算可知1949年黄家的股份为76.98%,剔除黄家的股份以后,华侨股东的份额为2.38%。

1911年辛亥革命以后,中国家族企业进入一个相当宽松的自由发展阶段,首位股东绝对控股的家族企业大幅度增多,但绝对控股的位置已经从90%以上持股率下移到50%-70%之间。<sup>⑩</sup>黄奕住由当初拟独资开办中南银行,到转变为股份制集资创办中南银行,是符合时代潮流和历史趋势的。

(二)中南银行的经营权:银行是近代中国公司组织中发育最为充分的行业,同时也是职业经理阶层最为完善的行业。<sup>⑪</sup>1938年以前,中南银行总经理一职一直由胡笔江担任。1938年胡笔江去世后,黄奕住的三子黄浴沂继任中南银行总经理。中南银行的治理逐渐由所有权和经营权的分离,走向了两权的统一,黄奕住家族最终全部控制了中南银行的所有权和经营权。在这个人事更替的过程中,中南银行的发展出现了不同的治理形态。

近代中国一些有影响力的银行和金融机构,基本上都是由受过良好专业教育背景和训练的经理阶层掌握和经营,如宋汉章、李铭、周作民、吴鼎昌、谈荔孙等,“他们在上海工商界所具有的美誉,主要来自他们个人的品格,以及由他们支配的资金的数额,而不是他们本人的财富。所以说,他们是经营者,而不是投资者。”<sup>⑫</sup>

1921年中南银行创办之初,黄奕住凭借70%的股权任董事长,执掌董事会。中南银行总经理胡笔江,在董事会的委托下,代理执行具体业务。尽管胡笔江个人对银行也有投资,但他在银行中的地位和作用主要不是依靠投资,而是凭借他作为职业经理人的经营管理才干。他是职业经理人的身份受聘于中南银行董事会。他只是委托代理机制下的经营者。在委托代理机制下,总经理的权利与义务受到董事会的制约,这种制约是通过公司章程或者董事会规程进行界定的。

近代家族企业形成委托代理机制,多具有时代背景。当时家族企业之所以会形成委托代理机制有三个原因。一、很多企业是由洋务企业实行的所有权和经营权分离的治理结构演变发展而来的。真正的管理者不是股东,而往往是政府任命或挑选的有社会名望和地位的士绅。如张謇以0.45%的股份控制大生企业集团。二、旧式官僚、买办出于身份和观念的考虑,不愿参与企业的日常管理,或者缺乏经营管理方面的能力,只好委托经理人负责经营。三、家族企业发展初期出于融资的需要。<sup>⑬</sup>中南银行却是另有原因,是出于人才的需求。

企业的竞争优势根本上源于企业资源的优势。<sup>⑭</sup>近代华资银行的创立发展过程中,银行家作为一种资源,与出资者相比,其重要性和稀缺性不容忽视。当家族经济扩大到或转向到一个新的行业时,它就很难在短时期内培养出熟悉新行业、能够对激烈竞争的市场作出正确反应的专业经理。从家族之外,从企业家市场上去找专业经理,就成为解决困难的出路。黄奕住筹办中南银行时,其家族成员有限的管理能力,不足以满足银行业发展需要,黄奕住委托胡笔江等经营中南银行,是情势所迫。

但是,黄奕住在请胡笔江等主持银行业务的同时,不断安排儿子参加中南银行的管理工作。如中南银行成立后不久,长子黄钦书任该行监察(后为董事、董事长)。1928年春,三子黄浴沂为总行协理(后为总经理)。香港支行成立时,派四子黄友情参加该支行的工作,后为该行储蓄部襄理。五子黄鼎铭后来为该行信托部襄理。黄奕住安排他们到这些岗位上,同时也含有监管银行经营的意思。1938年胡笔江去世,黄浴沂出任中南银行总经理。自此,黄奕住家族掌握了中南银行的所有权和经营权,中南银行成为完整意义上的家族公司。

## 二、中南银行股份有限公司治理中的“道德风险”

委托代理制的实质是所有权与控制权的分离。它隐含两个问题:一、逆向选择,二、道德风险。近代中国缺乏对银行经营者过去经营行为和绩效的“事后处理机制”,这就意味着有效约束监督银行经营者,有效降低代理成本的外部治理机制缺失。<sup>⑥</sup>事实表明,道德风险给中南银行带来了很大亏损,引起了委托人对代理人的不满,以黄奕住为代表的董事会和以胡笔江为代表的经理层也就出现了矛盾。胡笔江存在的“道德风险”问题主要表现在以下几个事件。

### (一)利用职权,安插私人

中南银行和其他股份公司一样,权力机构是董事会和总经理处(或称总管理处),董事会是名义上的掌权者,实际是总经理执掌管理大权。总经理的职责是秉承董事会授权,去实现公司的业务方针和发展目标。尽管中南银行章程对总经理的人事权进行了约束,胡笔江在任期间依然大量安插私人,为中南银行的发展带来许多负面影响。

如1923年中南银行汉口分行建行时期,所有用人行政,完全由胡笔江一人主持,于是胡将在交行的亲信旧部以及族戚乡邻,拔茅连茹地援引入行,从而造成全行职员几乎清一色为扬(州)镇(江)人的局面。与汉行交往比较密切的钱庄,如乾巽裕、乾丰润、鑫祥、义祥、宝兴等,皆因系镇江帮或负责人为扬(州)镇(江)人的关系。<sup>⑦</sup>

表1 汉口中南银行人事调查表

名称	籍贯	入行时间	职务	备注
李宝华	江苏丹徒	1934.9	办事员	
陶序东	江苏镇江	1932.8	领组	
笪教康	江苏镇江	1935.8	办事员	
陈宏亚	江苏镇江	1937.1	助员	
伊善成	河北新安县	1923.4	主任	入行之前为胡笔江在交行的行员
胡寿彭	安徽歙县	1934.2	营业员	
叶以纯	江苏镇江	1931.5	主任	
柳柏年	江苏镇江	1934.1	领组	
陈元英	浙江德清县	1931.8	办事员	
黄舜钦	湖南汉寿	1934.9	助理员	
李联芬	江苏镇江	1935.2	助理员	
王序敏	广西桂林	1936.7	办事员	
杨祖源	江苏镇江	1936.7	练习生	
张秀生	江苏镇江	1937		
吴煦义	江苏镇江	1922.5	代经理	武汉沦陷前后,钱叔铮去重庆,吴留守武汉
胡用侯			副理	

名称	籍贯	人行时间	职务	备注
陶祖骥			副主任	
钱叔铮	江苏镇江	1923	经理	

资料来源:根据武汉市档案馆藏中南银行人事调查表统计制作该表。见武汉市档案馆藏中南银行档案:Ls171-1-143、Ls171-1-144。

通过汉口中南银行保存的人事调查表可以发现,汉口中南银行有籍贯记录的 16 人中,11 人为胡笔江的老乡,1 人为胡笔江的旧属。而无籍贯记录的副经理胡用侯、副主任陶祖骥的人事任命原则上也是胡笔江提名。即中南银行汉口分行成立后,与胡笔江确实存在关系的有 14 人,占汉行调查总数的 78%。其中经理钱叔铮是钱庄出身,与胡笔江是盟兄弟,胡笔江任交通银行总经理时,钱叔铮任分行副理。除了汉行有如此安排,胡笔江在中南银行其他分支行也有类似的人事任命。如总行副理马式如是胡笔江从北京交行带来的旧人;负责外汇业务的景逸民是胡笔江的同乡。天津分行经理王孟钟是胡笔江在交行时的亲信。中南银行南京办事处 22 个职员中,有 19 人为胡笔江的江苏老乡。<sup>⑩</sup>表面看,中南银行最大的投资者和董事长是黄奕住,而实际真正掌握决策和经营权的是胡笔江。鉴于此,以致于中南银行内部出现了“黄家资金,胡家将兵”的说法。<sup>⑪</sup>

胡笔江利用职权安插私人的同时,这些分支行也在为胡笔江的私利服务。如汉行开业以来,信用放款的大户对象只有义记盐号。因为该号为中南银行上层人物胡笔江、周继云等所经营。每逢义记到货缴纳税款时,汉行例为全部垫付,有时头寸不够周转,则向沪行临时透支若干万元来解决。从开业初期到抗战开始,在汉行放款方面,义记一直是个重点户。然而,在胡笔江利用职权获得私利的同时,由于其用人不善,经营失误造成了中南银行几次大的亏损。

## (二)用人不当,巨额亏损

中南银行第一次大的损失发生在 1927 年 4 月。4 月 17 日武汉国民政府颁布“现金集中条例”,封锁现金。只许中央、中国、交通三行纸币流通市面,禁止现银流通与出口,所有在汉各行库存现银一律封存,致使汉口银根骤然抽紧,商业停滞,钱庄因周转不灵纷纷倒闭。中南银行汉口分行对钱庄放款不少,损失很大。“汉行 4 月 16 日库存大洋 328080 元,内计现洋 9 万元,现银 59060 两,合洋 8.5 万,仅余他行钞 49700 元,中央券 5 万元未封,可自由动用”。<sup>⑫</sup>现金集中令颁布以后,汉钞与现洋价格悬殊,中南银行汉口分行就应当认真对待,改变办法。但是,汉行在现金集中后仍收入 6 万元存款,对此,总行指责:“现金集中后所收存款约为 6 万元之数,是何行钞券,市价若何,事前亦未据报告账册上,又钞现不分,总行既无从辨别,自难随时加以纠正,今日之亏谁则致之”。<sup>⑬</sup>1933 年中南银行总管处呈报董事会,此次风波“汉行帐面受损及利息亏耗总计 130 余万元”。<sup>⑭</sup>

总行指出:“现在补救办法惟有在汉立即设法应付各该存户,或仿照上海、大陆、金城诸行办法,按照收进之日市价折合付还,或能另商减少亏耗之法,以图补救。”<sup>⑮</sup>中南银行汉口分行根据上海总行的指示,制定了“以理旧为主体,开支予以核减”的方针。1、对“从前无头绪者设法分理”;2、对“无办法者,特别设法或施之以人力或以法律。”同时在上海领用沪钞运汉口,以资挹注。<sup>⑯</sup>至 1928 年 3 月“计钱庄款已了结者约半数以上,”但是中南银行还是留下了巨大的亏空。

在封锁现金这件事上,各行均有损失,但是金城、盐业以及上海商业储蓄银行的做法却效果良好。如,上海商业储蓄银行汉口分行经理周苍柏建议总行“存款必须兑现,以坚信用”。陈光甫认为他极有见地,并亲自奔赴武汉,指挥存款一律兑现。因此,上海银行汉口分行牺牲虽巨,但一时名誉大噪,长江流域上至重庆,下至上海,以及国内国外,无不知上海银行之名。所以,上海银行的业务迅速好转,1928 年正月,上海银行存款约 200 余万元,至 10 月为 900 余万元,陡增了 3 倍有余。<sup>⑰</sup>尽管,集中现金的命令是政治因素造成的,商业银行无法预测更无法阻止,但是对比上海银行的做法

可以看出,中南银行汉口分行疏于管理,毫无章法。尤其是钞券收兑,事前未据账册上报,又钞现不分,导致总行无从辨别,以致被动应付造成亏损。这也是用人不当造成的结果。

当时汉行经理钱叔铮仰仗胡笔江的关照,“其人自信力强,藐视一切,任经理 20 余年中,副理三四易,皆不能融洽相处,对开展业务,非其所长,只知墨守成规,而不能适应时代的变化,以致中南银行汉行的业务声誉,反不如资力较逊的同业来得活跃响亮”。<sup>⑤</sup>如果说此次是政治事件引发的亏损,总经理处有情可原。1927 年 7 月天津协和贸易公司破产带给中南银行 200 余万元的损失,则纯属投资失误造成的。

天津协和贸易公司成立于 1922 年。这是天津第一家华商进出口公司,与中外多家银行均有业务往来。中南银行认为“天津协和为素著声誉之出口行家”,<sup>⑥</sup>因此,津行经理王孟钟未向总行请示,擅自批准给予协和巨额贷款。不曾想当时协和利用美国瑞通洋行的名义,开出面粉和其他货物的假栈单,向包括中南银行天津分行在内的多家银行进行抵押借款。协和的骗局被揭开后破产倒闭,众多银行被牵连。对于协和公司,津行不经调查,将假栈单信以为真,不断放款,甚至在协和宣布倒闭的前一天,竟还放款 40 万元,“协和倒账达 700 余万元,津行受倒之数 180 余万元”。<sup>⑦</sup>如果加上天津远东、中法两银行因协和连带影响而倒闭,计亏欠津行 18 万余元,津行总计因此损失 200 万元。<sup>⑧</sup>津行原领总行的全部资金 150 万元,全部赔上尚不足数。谣言随之四起,信誉大受影响。中南银行立即命沪行、厦行拨款援助,同时董事长黄奕住从南洋调拨 250 万元充实中南银行资金,并对外声称华侨股东尚有 1250 万元备用,以巩固行基。

津行经理王孟钟分析亏损原因,一方面由于当时津行存款旺盛,头寸宽松,急需寻找资金出路;另一方面政局飘摇不定,不敢承做官方借款,只能做“抵押放款”。<sup>⑨</sup>加上协和公司规模宏大,声势显赫,在国内设 7 个分公司,并在旧金山和巴黎成立办事处,所以天津各行号争相与其发生业务往来,中南银行自然也就放心给予放款,才招致如此大的亏损。虽然王孟钟分析的有道理,但是津行缺乏调查,贸然大量放款,“违节误事,咎无可诿”。<sup>⑩</sup>天津各行号争相放款与协和公司属实,但是也有银行对协和的欺骗性行为产生了怀疑。如中国银行副理杨辅卿就曾产生疑虑,并逐渐将几百万元放款收缩。同时大陆银行副理谈季祯通过内线了解到协和公司虚报仓库存面粉数量,也一再追讨欠款,最终在此事件中,北四行惟大陆银行没有损失。<sup>⑪</sup>

中南银行称“本行生命存亡所系,苟无补救之方,立见崩颓之祸”。<sup>⑫</sup>黄奕住作为董事长,要维护股东的利益,因此要求追查这笔放款的负责人责任,解除天津分行经理王孟钟的职务,要他赔偿这笔倒账。但是,总经理处对津行负责人的处理意见却耐人寻味。胡笔江称:“王(孟钟)经理对本行前有经始之功,后负补苴之责,自应由总行暂时责承安心任事,力图振作。至余(濂生)襄理有辜寄托,致此重愆,深使总行失望。余君即开去津行襄理职务”。<sup>⑬</sup>总经理处没有处置津行经理王孟钟,却指责襄理余濂生“昏庸僨事,至于此极,”才导致中南银行陷入危机。这是胡笔江袒护私人的表现。据记载,王孟钟是胡笔江的亲信,早在 1916 年,袁世凯死后其以袁慰记户名(袁世凯字慰亭)存入交通京行的 280 余万元无人认定,京行经理胡笔江就产生了觊觎之心。他与营业科主任严柳村、会计科主任王孟钟及出纳科主任袁佐良等,日夜密谋,模仿袁世凯印鉴的签字式样,再用支票倒填袁在世时的日期,陆续支取现款。<sup>⑭</sup>此后,胡笔江任职中南银行,推荐王孟钟任职中南银行天津分行。胡笔江很是欣赏王孟钟的魄力,所以对王孟钟相当倚重。<sup>⑮</sup>

面对这两起接踵而来的亏损,中南银行的社会声誉大落。中南银行董事会为适应当时情势,立即决定暂停本行重要职员酬(奖)金及重要股东之股息五年。俟集成整数之后,即以此为补救损失之基金。自 1927 年起至 1931 年底五年满,总共截存股息、酬(奖)金两项合为 2498977 元 6 角 7 分。<sup>⑯</sup>有了这笔基金,人心立安,中南银行逐步挽回了损失,并逐步处理了呆账问题,行基因之日隆。而这些股息奖金到了 1933 年以后才逐年拨还给各股东。

表 2 1933 年中南银行偿还各董事奖金列表

姓名	奖金年份	金额	收据编号
黄奕住	1927-1931 年	洋 24812 元零 2 分	第一号
史量才	1927-1931 年	洋 16541 元 3 角 6 分	第二号
韩君玉	1927-1931 年	洋 16541 元 3 角 6 分	第三号
许汉卿	1927-1931 年	洋 8270 元 6 角 9 分	第四号
黄钦书	1927-1931 年	洋 8270 元 6 角 9 分	第五号
徐静仁	1927-1931 年	洋 8270 元 6 角 9 分	第六号
黄浴沂	1927-1931 年	洋 1442 元 2 角 2 分	第七号
林菽庄	1928-1930 年	洋 5126 元 4 角 5 分	第八号
林铭三	1931 年	洋 3404 元零 5 分	第九号

资料来源：上海市档案馆藏中南银行档案：Q265-1-98。

上表是 1933 年中南银行总经理处送呈的各董事自 1927 年至 1931 年份未付奖金的收据，呈函中共有收据 9 张。从这份收据档案来看，暂停奖金及股息的重要职员及股东共九位，总经理胡笔江是不包括在内的。故而，尽管王丹莉所提到的“两权融合”现象确实存在，但是，以胡笔江为代表的经理人更多的是享有经营权，而非所有权。

中南银行停付酬、息补亏损的办法，虽然使出资人利益受损，但是顾客利益得到了保证，所以社会反应很好。两次损失，最终由中南银行承担，而贡献最大的是董事会诸位重要股东。而他们中间又属黄奕住出力最大。经此亏损后，中南银行盈利大幅度下降，资金亦显短缺。如汉口分行 1928 年纯益仅为 1391 元 2 角 5 分，这些钱尚不敷发给所领基金的官利。<sup>⑧</sup>

在处理天津倒账问题上，董事会与总经理的的矛盾有所体现。黄奕住向董事会提议由其三子黄浴沂任中南银行协理。据黄浴沂回忆，“1928 年春间，受父亲之命，往上海任中南银行总行协理之职务，初入行时因营业不同，人生地疏，事事学做起，颇不惬意。但为事业计，只得忍耐，顺序渐渐负起责任来”。<sup>⑨</sup>黄奕住安排完全不懂银行业务的儿子担任总行的重要管理人员，名义上向胡笔江学习经营管理之道，实则藉此削总经理之权。同时，也是在培养家族内的金融人才。

### （三）违背董事会的发展目标

中南银行开业后，黄奕住多居住在厦门，业务层面完全交由胡笔江管理，自己不敢自专。如 1928 年厦门发生金融恐慌，司令部组织金融维持会维持市面，要求各发钞行庄合资办理，解决此事。对此黄奕住并没有擅自处理，而是亲笔给总行胡笔江汇报此事，“关于在厦发行抱何宗旨，仍照前额或要增加祈来函示知为慰”。<sup>⑩</sup>胡笔江回函称，金融维持会应与厦库直接接洽，经过黄奕住与厦南行经理卢重光的坚持，金融维持会原本要求厦门中南银行承担 35%。最终认定 20%。

虽然黄奕住并不干预中南银行的具体业务执行。但是作为董事长他有权制定或审定公司的业务方向、经营方针等。总经理应当秉承董事会的意志负责具体执行。黄奕住是华侨，中南银行以侨资为特色。黄奕住“定名中南(银行)，实取中国与南洋互相联络之意”。<sup>⑪</sup>在黄奕住的计划中，他在中国创办的中南银行，与他在新加坡创办的华侨银行、在菲律宾创办的中兴银行，以及他投资的印尼棉兰等地的银行，是要联成一气的。黄奕住主张将中南银行的业务面向南洋，面向华侨。在中南银行的几个分行、支行、办事处中，厦门分行、鼓浪屿办事处，收兑侨汇及吸收侨眷存款，盈利额超过京、津、汉、沪各行处。1922 年厦门分行成立时，黄奕住提出要在香港设分支行，将业务推广到南洋一带，并声援厦门分行。<sup>⑫</sup>胡笔江当时是“北四行”系统中的要人，所以在他的主持下，中南银行成为了金融业帮派斗争的工具，成为“北四行”之一。胡笔江向北发展而不向南发展，迟迟不同意在香港设分行。

黄奕住想要向南发展,胡笔江却要违背其意志向北发展,意见出入很大,不能达成一致,造成中南银行进程上的重大损失。1934年12月,中南银行香港分行成立,此时已经严重落后于其他银行的发展步伐。同时代的侨资银行,如华侨银行、广东银行、东亚银行以及中兴银行在联络华侨、发展侨汇等事业上都有长足的发展。尤其是华侨银行,通过在厦门、香港、南洋等地建立的分支行“与华侨之间建立了很密切的关系,可称为南洋华侨经济机构之重心”。<sup>③</sup>本来中南银行很有条件可以作为中国与南洋沟通的桥梁,可是由于组织机构及人事、管理等关系,使得中南银行一直处在国内银行界的派系斗争之中,无法走上正确的道路,这是很可惜的。<sup>④</sup>

### 三、中南银行创办人对公司治理制度的认识

诺斯指出,“理解经济变迁过程中的关键,在于促使制度发生变迁的参与者的意向性以及他们对问题的理解。”<sup>⑤</sup>现代企业理论一直把企业视为个人之间产权交易的一种组织,是由一系列契约组成的结合体。在企业契约中,关键是由于人力资本的参与。

中南银行自成立到公私合营,走过了“两权分离”和“两权合一”两个不同的发展阶段。虽然中南银行早期的治理结构是建立在委托代理制度基础上的,但是,两权合一的思想是其作为家族公司治理结构的目标。这一变化的根源在于创办人对近代公司“契约制”的不同认识。以黄奕住为代表的董事会和以胡笔江为代表的总经理,出于各自利益的追求,在中南银行业务发展上出现了诸多矛盾,加重了中南银行的交易成本,也刺激了黄奕住家族控制中南银行经营权的行动。

《中南银行招股宣言》上注明:创办人:黄奕住、史量才;赞助人:黄钦书、胡笔江等14人。很明显中南银行的创办人是由两部分组成的,一是海外归来的黄氏家族成员;一是史量才、胡笔江为代表的国内人士。“人们是通过某些先存的心智结构来处理信息和辨识环境的,因而这些先存的心智构念对制度的形成、维系和变迁,都有着重要影响”。<sup>⑥</sup>由于他们的经历不同,对公司制度的认识也不尽相同。

“‘公司’本系闽粤农村中经济组合形式,先由闽粤农村带去南洋一带,并非由外国输入的新名词”。<sup>⑦</sup>田汝康提出,“‘公司’系粤闽农村中经济组合的普称。渔民以及航海人员所积累的公积金称之为‘公司’,农村中族姓人员轮流管理公产的制度,也称之为‘公司’。”<sup>⑧</sup>它们源自于“粤闽农村中传统的资金和劳力组合方式。”他认为“‘公司’是华语对商号、合股经营事业和会社的泛称……‘公司’的建立完全是为了将同乡人或同宗族的人之间的联系或相互关系,变得更加密切、接近。”<sup>⑨</sup>

黄奕住成长于福建农村,发迹于南洋,他心目中的“公司”是不是就指由闽粤农村传入南洋的这一“公司”模式,已无从考证。但是,黄奕住想要通过“公司”这一治理结构来拉拢同宗族和同乡人,使黄家的产业紧密地结合在一起的行为是有据可考的。黄奕住在东南亚具有庞大的企业体系,这些企业互不统属,各自独自经营,统一于黄奕住一人。黄奕住与他所投资的企业都是单线联系。这些企业通过他以及他的家庭成员(儿子、女儿、女婿)和家族成员(黄奕守、黄世勇、黄则盘等)相互联系,组成一个黄奕住控制的家族经营网络。除了黄奕住在南洋的产业曾以“公司”结构经营外,1940年黄奕住召集家族成员创立了“黄聚德堂股份有限公司”,专门经营黄家投资的房地产及其他产业。也就是说,近代的公司治理结构只是黄奕住配置家族内部权益的一种方式,该方式并没有改变黄奕住的“家长”地位和黄氏家族的产权收益。这也是,中南银行历次亏损以后黄奕住逐渐收回经营权的原因所在。

相对而言,史量才、胡笔江等对近代的公司制度有着另外一种认识。鸦片战争以后,西方各类型公司制企业都进入中国,国人逐渐加深对公司制的了解。洋务运动时期,中国思想界对当时中国公司制度实践进行了反思,肯定了公司制的优越性,表达了学习西方公司制的意愿,并且对如何引进西方公司制度作了探讨。<sup>⑩</sup>进入20世纪以后,社会风气逐渐变化,制度环境改变,公司制度在中国的发展进入一个新的时期。马寅初曾指出:“吾国之各种事业除个人办理者外,虽尚有所谓合伙

事业,最近更有公司之组织,然合伙之投资与办理,非合亲戚朋友,素有相识者不可。否则如向所未谋面者,则各人之情性,尚未深悉,安能共谋一业哉。是故合伙之组织,其范围必狭。至于股份公司,则由不相识之各股东,集资创设,如中国银行,如浙江兴业银行,如商务印书馆等均是也。”<sup>①</sup>而史量才、胡笔江都曾参与或服务于某股份有限公司。如胡笔江担任中南银行总经理之前是交通银行北京分行经理,而交通银行依照股份有限公司条例组织之。所以,胡笔江对于银行业的运营极为了解,对于当时国内股份有限公司的体制也很熟悉。胡笔江知道股份有限公司治理结构对于企业的益处所在,这也是胡笔江等建议黄奕住取消独资投资创办中南银行想法的原因之一。但是,胡笔江就任中南银行总经理期间,也没有摆脱道德风险的困境。

#### 四、结 语

企业作为一种契约联结,是由通用契约和特殊契约共同构成的。<sup>②</sup>如果法律、政策等通用契约缺乏对所有权的有力保护,企业只有通过特殊契约加以自我保护。这种特殊契约可能是正式制度,也可能是非正式制度,家族制正是这样一种非正式制度。但是,近代中国的家族企业始终不能摆脱保护所有权和吸收外部资源发展企业的两难困境。这个外部资源除了募集资金外,还包括经营管理人才的吸纳。

对中南银行而言,出于人才的需要,聘请胡笔江担任中南银行总经理。中南银行创建了“三会一层”的现代化公司治理结构。管理层拥有自主权,总经理能够控制人事及经营大权,而且有时甚至会为了自身利益而牺牲股东利益。“道德风险”的存在,使得委托代理的成本陡然增加。西方公司的经济活动非常注意制度建设,注意契约的规定,普通股东拥有解雇管理人员的法定权利,而且如果管理人员把公司作为谋取自身利益的工具,股东集团也会按照章程去解雇他们。而中国除了等级森严的官僚体系外,一切都是依靠个人的感觉与判断来维系人与人之间的交往,中国更注意无形的道德约束,而不是有形的制度约束。所以董事会对上述“道德风险”并没有完全依照中南银行章程及其他管理准则办理,而是基于人情的维系,由董事会承担了这笔交易成本,更确切地说是由最大的股东黄奕住承受了大部分的损失。所以黄奕住经历了短暂的放权经营之后,向董事会提议由其三子黄浴沂任中南银行协理,借以削减胡笔江的权利,并逐步收回中南银行的经营权。1938年,胡笔江去世以后,黄浴沂接任总经理职务,黄奕住家族完全掌握中南银行的所有权和经营权。

在外部环境的变迁下,20世纪50年代初,中国大量的家族企业消失了。<sup>③</sup>中南银行也在这个时期走向了公私合营,结束了30余年的历程。但是,历史告诉我们,在缺乏有效的监督机制和约束条件下,越是依赖外来资源,引入非家族经理人的企业,在公司发展过程中越具有风险性和不稳定性。中南银行黄家是这样。刘鸿生因家族人才不济,未能直接参与经营管理,采取两权分离治理模式,结果也是矛盾重重,风险不断。刘鸿生的儿子们学成归国,刘家相继收回了企业的经营权。甚至有学者认为,非家族经理人对财东的背叛,是山西票号由盛转衰的内部因素。<sup>④</sup>

从中南银行的发展来看,家族企业能否有效地利用经理管理资源是制约家族企业发展的重要因素。当代,职业经理人与家族企业主的矛盾也多有发生。正如张维迎所说:“我们不需要担心缺少企业家……,中国要担心的是没有具有足够的良好职业道德和职业行为的职业经理。”<sup>⑤</sup>所以,如何培养高素质的职业经理人,如何最大程度地降低代理人的机会主义行为,将是中国家族企业发展的重大难题。

(感谢中南银行创始人黄奕住先生曾孙黄骞先生给予的资料支持与论文指导。)

#### 注释与参考文献:

- ①于彤:《北洋时期全国金融机关一览》,《近代史资料》第68号,中国社会科学出版社,1988年,第102-174页。
- ②王丹莉认为近代中国的私营银行基于降低代理成本及银行家资源稀缺性的考虑,会赋予职业经理人一定的所有

权。银行总经理,往往同时担任银行董事,兼具投资者和经营者的双重身份,意味着企业内部所有权和经营控制权的分离不彻底。“两权融合”公司治理结构在近代华资私营银行业中具有普遍性。见王丹莉:《近代华资私营银行“两权融合”公司治理模式初探》,《中国社会经济史研究》,2009年第4期。

- ③中国民(私)营经济研究会家族企业研究课题组:《中国家族企业发展报告》,中信出版社,2011年,第5-6页。
- ④徐建生:《民国初年经济政策的背景与起步》,《民国档案》,1998年第2期。
- ⑤赵劲松:《近代股份制企业的家族性研究》,西南财经大学硕士论文,2006年,第1页。
- ⑥兰日旭:《中国近代银行制度变迁特征探析》,《兰州学刊》,2013年第5期。
- ⑦上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-3。
- ⑧黄浴沂:《黄浴沂回忆录》手抄本,1978年,第9页。
- ⑨《1949年中南银行检查报告书》,中国第二历史档案馆藏中央银行档案:396-3318-34。
- ⑩马寅初:《中国之经济组织》,《马寅初演讲集》第4集,商务印书馆,1928年,第25页。
- ⑪潘必胜:《中国的家族企业:所有权和控制权(1895-1956)》,经济科学出版社,2009年,第155页。
- ⑫张忠民:《艰难的变迁——近代中国公司制度研究》,上海社会科学院出版社,2002年,第444页。
- ⑬[法]白吉尔著,张富强等译:《中国资产阶级的黄金时代(1911-1937)》,上海人民出版社,1994年,第445页。
- ⑭赵波:《近代家族企业治理结构变迁论析》,《江西师范大学学报》,2008年第4期。
- ⑮储昭斌:《企业资源视角下的核心竞争力分析》,《安徽师范大学学报》,2015年第4期。
- ⑯王丹莉:《近代华资私营银行“两权融合”公司治理模式初探》,《中国社会经济史研究》,2009年第4期。
- ⑰武汉市档案馆藏武汉市工商业联合会档案:LS119-130-102。
- ⑱黑广菊、夏秀丽主编:《中南银行档案史料选编》,天津人民出版社,2013年,第68-69页。
- ⑲林金枝:《近代华侨投资国内企业史资料选辑》(上海卷),厦门大学出版社,1994年,第467页。
- ⑳武汉市档案馆藏中南银行档案:LS171-1-6。
- ㉑武汉市档案馆藏中南银行档案:LS171-1-6。
- ㉒上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-98。
- ㉓武汉市档案馆藏中南银行档案:LS171-1-6。
- ㉔上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-149。
- ㉕中国人民银行上海市分行金融研究所:《上海商业储蓄银行史料》,上海人民出版社,1990年,第399页。
- ㉖武汉市档案馆藏武汉市工商业联合会档案:LS119-130-102。
- ㉗上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-98。
- ㉘上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-98。
- ㉙杨天亮:《应对与防范——以中南银行为例》,转引自吴景平、李克渊:《现代化与国际化进程中的中国金融法制建设》复旦大学出版社,2008年。谈季桢、谈在唐在《大陆银行兴衰纪略》(《中华文史资料文库》(经济工商编),中国文史出版社,1996年)文中提到此次倒账“北四行中以中南银行损失最大,达220万元之多。”
- ㉚上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-41。
- ㉛上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-133。
- ㉜谈季桢、谈在唐:《大陆银行兴衰纪略》,《中华文史资料文库》(经济工商编),中国文史出版社,1996年,第120页。
- ㉝上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-98。
- ㉞上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-133。
- ㉟通三:《胡笔江从钱庄学徒到交行董事长》,上海市政协文史资料委员会编:《上海文史资料存稿》(金融卷),上海古籍出版社,2001年,第142-143页。
- ㊱通三:《胡笔江从钱庄学徒到交行董事长》,上海市政协文史资料委员会编:《上海文史资料存稿》(金融卷),上海古籍出版社,2001年,第148页。作者认为,协和一事,正是因为胡笔江的信任,中南银行没有临阵换将,加上王孟钟的镇定,才能于险恶风波中安然度过。
- ㊲上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-98。
- ㊳上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-149。
- ㊴黄浴沂:《黄浴沂回忆录》手抄本,1978年,第12页。
- ㊵上海市档案馆藏中南银行档案:Q265-1-153。

- ④①《中南银行筹备处消息》，《申报》，1921年1月13日。
- ④②赵德馨：《黄奕住传》，湖南人民出版社，1998年，第141页。
- ④③林金枝：《近代华侨投资国内企业史资料选辑》（上海卷），厦门大学出版社，1994年，第450页。
- ④④林金枝：《近代华侨投资国内企业史资料选辑》（上海卷），厦门大学出版社，1994年，第467-468页。。
- ④⑤[美]诺思著，钟正生等译：《理解经济变迁过程》，中国人民大学出版社，2008年，第3页。
- ④⑥[美]诺思著，杭行译：《制度、制度变迁与经济绩效》，格致出版社、上海三联书店、上海人民出版社，2008年，代译序第7页。
- ④⑦谭彼岸：《关于上海小刀会“兴义公司”的性质》，《历史研究》，1980年第3期。
- ④⑧田汝康：《18世纪末期至19世纪末期西加里曼丹的华侨公司组织》，《厦门大学学报》，1958年第1期。
- ④⑨田汝康：《中国帆船贸易与对外关系史论集》，浙江人民出版社，1987年，第61页。
- ④⑩邹进文：《清末公司制思想研究》，《清史研究》，2003年第4期。
- ④⑪马寅初：《中国之经济组织》，《马寅初演讲集》第4集，商务印书馆，1928年，第24页。
- ④⑫张维迎：《所有制、治理结构与委托——代理关系》，《经济研究》，1996年第9期。
- ④⑬谢涛：《外部环境变迁背景下中国家族企业的演化博弈》，《经济管理》，2015年第2期。
- ④⑭陈凌、郭萍、叶长兵：《非家族经理进入家族企业研究：以山西票号为例》，《经济管理》，2010年第12期。
- ④⑮张维迎：《产权、政府与信誉》，北京：三联书店，2001年，第190页。