

“内卷化”的中国企业银行

中国企业银行是为解决刘氏托拉斯资金问题而生的“内部银行”，在治理机构与激励机制等方面与其他完全社会化银行相比，它谨慎有余而进取不足，始终难以做强做大。

文 | 吴福明

“分红！加薪！终年辛苦所得如何处置最为相宜？‘展期加利存款’可以随时提取，利息可达一分，最活动！最有利！快乐的生活，须由储蓄做起，每月存入十三元四角一分，二十年后即得一万元。新式礼券、颜色美丽，存款章程函索即寄……”

1932年的《申报》，一家名为中国企业银行的储蓄广告铺天盖地。也许大家对这家银行很陌生，但提起实业大王刘鸿生来，时人几乎无人不知。

这家名不见经传的小银行就是刘鸿生创办的。

20世纪20年代末至30年代初，经过10余年的打拼，刘鸿生缔造的托拉斯涵盖轻重工业、运输业、商业、金融业，如宏生火柴厂、上海水泥厂、章华毛绒纺织厂、中华煤球公司、中华码头公司、华丰搪瓷公司、大华保险公司、华东煤矿公司……资产规模超二千万。

如此众多的产业，巨额资金从何而来？有部属在回忆录中称：“刘鸿生先生会很会调理、调度他的资金周转……据我们了解，他办一个厂，把这个厂抵押掉，筹到了钱，再办第二个厂；第二个厂再到银行去抵押再搞第三个厂。”



刘鸿生在长期的企业经营过程中，深感银企关系的重要，他称：“一个银行如果没有工商业的关系，就不能长久存在，而工商企业，如果没有银行做支柱，也就会陷入停闭。”

虽然刘鸿生早在1920年代初就有了自己的“刘鸿记账房”，并在亲友和职员中吸收存款，以利各企业资金周转，但“刘鸿记账房”更多是刘家私人及其企业财务收支和保

管的账房，集团资金调剂的作用难以发挥。至1931年，企业投资总额超过740万元，各大企业资金严重不足，不得不到行庄押款。章华毛纺因资金不足连续亏损而陷困境，华东煤矿动用了刘鸿生的私房钱才得以周转，这些企业属于不同行业，在时间与空间上客观存在资金的丰欠，考虑风险隔离的需要，这些企业相互独立，资金不能直接调拨。各企业在1929年和1931年的利息支出分别占总支出的27.55%、49.19%。刘鸿生深感统一集团资金管理的必要性，“肥水不流外人田，肉要烂在锅里”，刘鸿生开始筹划一家服务于自己企业的银行。

1930年，刘鸿生花了100万元为自己的企业集团建造了一栋企业大楼。他以此为抵押向银行贷款100万元，作为开设银行的资本。刘鸿生、刘吉生兄弟投资975000元，张公权、徐新六、钱新之、马竹亭等工商界名流应邀成为创始股东，但入股额均不到万元。银行股本定200万，先受一半，银行家范季美为经理。1931年11月12日银行开业当天，工商界名流云集，500多人出席庆典。

虽然，中国企业银行营业种类在章程上订了很多，可以

“奉部办理商业银行一切业务”，但实际上只有存款、放款、贴现及买卖有价证券等几种。该行附设储蓄部，尤以星期存款、展期加利存款、乐业储蓄存款及养老储金等为特色。为了充分吸收社会存款，该行推出广告，地毯式轰炸，并派员驻厂，鼓励职工将工资储蓄在中国企业银行。

初期，该行向中国银行、交通银行领用钞券，1932~1934年，该行开设多家分行，盈利在10万左右，1935年逢工商业凋敝，银行倒闭达15家。

抗战期间，时局不稳，金融动荡，该行在苦守传统业务的同时，也在乱市中进行货币与证券投机，竟然年年盈利。该行实收

资本为100万法币，1942年被迫改为中储币50万元，鉴于通货膨胀因素，1943年12月资本金增至1000万元，1945年4月全部收足。战后于1946年11月增至2000万元。

中国企业银行设立之初衷主要是招揽社会储蓄，调剂企业集团内部资金，为刘氏企业集团服务。存款主要来源于刘起家的开滦煤矿销售处和开滦码头经理处的款项，开业之初占比近7成，1931~1936年间，存款在100万~150万，之后比例逐渐下降。企业银行的业务主要与集团各企业往来，但放款常大于存款。银行雇跑街向各工厂、商号拉款子，对集团各企业放款从1931~1935年的60%降低至1936年的30%，前三位分别为华东煤矿公司、大中华火柴公司、章华毛纺织公司。

但各企业却不以为然，本位思想严重。毕竟这些企业多数为股份公司，有独立的产权与治理结构，刘鸿生在上海水泥与章华毛纺公司的股权分别为60%与50%，其在华东煤矿的占比也是相对控股。显然上述企业不是刘鸿生的私产，其利益诉求与刘不完全一致，甚至有冲突之处，作为企业金融“自救”平台的中国企业银行很难处理与各企业的关系。这些企业与别的银行暗送秋波，华东煤矿公司有钱不还，却与上海储蓄银行有来往；上海水泥公司私下与浙江兴业银行签订合同，把存在中国企业银行的款项全部提走。1935年企业银行存款因之减少350万元，该行不得已将关系户欠款收回，导致1936年关系户放款降低至30%。

更何况各成员企业总资产规模达数千万元，对资金的需求巨大，而银行资产规模充其量也就五六百万元，显然，中国企业银行的体量太小，很难担负各企业资金集中调度的“总账房”作用。

中国企业银行是为解决刘氏托拉斯资金问题而生的“内部银行”，在治理机构与激励机制等方面与其他完全社会化银行相比，谨慎有余而进取不足，始终难以做强做大。企业家办银行是近代民族资本家无奈的“自救”行为，尽管刘鸿生的金融“自救”试验效果并不明显，但至少中国企业银行本身经营尚可，银行连续数十年盈利，企业与员工的资金安全性得以保障，这也在一定程度上促进了集团产业发展。□

（作者系经济史博士，专注研究证券、土地金融及文物收藏）

