

商业银行风险管理的经典案例

金城银行

风险管理研究

周浩明

著



中南大学出版社

金城银行风险管理研究

周浩明 著

中南大学出版社

金城银行风险管理研究

周浩明 著

☐责任编辑 马 泓

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路 邮编:410083

发行科电话:0731-8876770 传真:0731-8710482

电子邮件:csucbs @ public.cs.hn.cn

☐经 销 湖南省新华书店

☐印 装 核工业中南 230 研究所印刷厂

☐开 本 850×1168 1/32 ☐印张 9.5 ☐字数 232 千字

☐版 次 2004 年 1 月第 1 版 ☐2004 年 1 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 7-81061-813-X/F·094

☐定 价 18.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

序

风险管理是银行的生命之本。早在两百多年前，亚当·斯密等古典经济学家就曾经对银行的风险管理进行过卓越的研究，他们的分析框架至今仍然是我们分析银行风险管理的基础。进入20世纪80年代后，伴随着经济全球化、金融全球化趋势的愈演愈烈，商业银行的风险也日益增大，对商业银行风险管理的研究也日益全面、系统和深入。

然而，在庞大、复杂的商业银行风险管理的研究阵营里，对我国商业银行的风险管理的案例性研究却仍然处于几乎空白的状态，迄今为止，尚未有一本系统、具体、详尽地论述我国商业银行风险的案例性著作。这不能不使众多的金融理论工作者和实践工作者感到极大的遗憾。

金城银行是我国近代著名的民族资本商业银行，是近代中国金融势力的代表——“北四行”的核心和支柱。它诞生于中国仍处于半殖民地、半封建社会的20世纪初期，历经北洋政府时期的军阀长期混战，长达八年的抗日烽火和国民党政府发动的三年内战的干戈扰攘，顶住了北洋军阀政府的挤压，日本侵略势力的欺凌，满洲和南京伪政权的侵扰，蒋介石政权下官僚垄断资本的重重刁难，抗击了自1937年尤其是1946年后出现的疯狂的通货膨胀，顽强地生存、壮大与发展下来，而且根据当时经济发展和时局变化的需要，依次在华北、华东、东北、中南、华南、西

南、西北等地广泛设立分支经营机构，每到一地，都成为当地的核心金融力量。金城银行在中国近代商业银行的行列中，除国民党政府所直接掌管、控制的中央、中国、交通、农民四行外，长期与上海商业储蓄银行并驾齐驱，共同成为当时中国商业银行的南北翘楚，从中可以看出金城银行的管理者们确实有其精深、独到的风险管理经验。金融理论界的工作者如能将金城银行的风险管理经验发掘和总结出来，对弥补我国商业银行风险管理研究方面的理论空白、指导当前乃至今后我国商业银行的风险管理实践，无疑具有重大的意义。

周浩明同志经过四年的辛勤探索，根据其博士论文进行细心的修改而撰写的论著——《金城银行风险管理研究》一书，依据扎实的历史资料，对金城银行风险管理的各个方面进行了深入仔细的研究，使对金城银行的研究前进了一大步。本人认为该书具有如下几个方面的特点：

1. 内容上的全面性。该书在叙述金城银行产生的社会历史背景与发展过程的基础上，指出了金城银行在经营过程中遭遇到的风险；分析了产生这一系列风险的原因；总结了金城银行在风险管理过程中制定的风险管理目标、方针和制度；探索了金城银行的风险管理策略；论述了金城银行为防范和制止经营风险而采取的一整套措施；解析了金城银行领袖在银行风险管理中所起的重大作用；揭示了金城银行风险管理的特点。目前国内尚没有一本系统、深入论述金城银行风险管理的著作，该书的问世具有开创性的贡献。

2. 应用价值上的案例性。该书是一本学术性专著，同时也

是一本典型的案例性著作。它在进行理论分析的同时，以大量精心选择的案例揭示了金城银行在发展过程中遭遇到的一系列风险及这些风险产生的主要原因，论证金城银行为防范和治理这一系列风险所采取的策略和措施。例如作者在论述金城银行所遭遇的社会风险时就列举了北洋政府时期段祺瑞皖系军阀垮台，冯玉祥与张学良战争中冯部存款纠纷，萧耀南、吴佩孚、张福来等军阀强制借款，国民党政府官员借吴蕴斋“汉奸案”索贿，国民党政府面临崩溃时勒令金城银行以现金增资，缴存黄金、白银、外汇以兑换一文不值的金圆券等案例。在论述金城银行为防范制度风险所采取的措施时即列举了金城银行及时调整大连、北平、天津等分行管理人员以适应政局变化，由吴鼎昌、钱新之等充任政府要职以建立政府内部关系进而探悉内幕消息，向政府决策人物提出政策建议或直接参与制定政策等案例。这些案例既使理论分析变得更加丰满，也增强了本书的应用价值，使读者在与金城银行相隔半个世纪后仍有亲历其事，身临其境的感觉。

3. 史料上的翔实性。该书在论述时特别注意用严谨的史料来论证其观点。作者将大量的史料镶嵌在每一章、每一节甚至每一段落的论述中，这些史料既包括文字性的金城银行及其他关联银行的决议、政府公文、当事者回忆录等，也包括从金城银行的档案中搜集、整理出来的大量统计数据资料。这些史料既反映了作者力求认真读书、严谨治学的态度，也使该书的理论分析更具力度、更显深刻，增强了作者观点的可信性。

4. 见解方面的独特性。例如在总结金城银行的成功经验时，以往的大师们和研究者众说纷纭，莫衷一是。其中以许家骏先生

的观点最具有代表性。他认为金城银行的成功经验是：创业有术、改革多谋；增设结构、延揽人才；长袖善舞，雄心勃勃；金钱开路、左右逢源。作者在该书中分析了近代中国一系列商业银行破产的教训，总结了金城银行的风险管理经验，在该书的结论中他认为金城银行的成功就是风险管理的成功。当然，仁者见仁，智者见智。作者的观点是否正确，尚有待读者的分析，但其另辟蹊径、不惟书、不惟上、只惟史、只惟实，独特己见的态度是值得肯定的。

“愚者千虑，必有一得”。该书的问世是作者长期思虑的结果，我们有理由相信：该书将使金城银行的研究推进一大步。当然，该书的研究也存在待进一步深化的地方，比如金城银行的风险类型概括得尚不够全面，风险管理的经验也有待更深的挖掘，论证方法也值得进一步完善等。我们期待周浩明同志今后在该方面有更多的研究成果问世，使该领域的研究进一步趋向完善。

陈晓红

2003年12月

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 选题意图	(1)
第二节 前人的研究成果	(4)
第三节 本论著的创新之处	(7)
第四节 论著的研究框架	(9)
第二章 金城银行产生的社会背景和发展的历史过程	(14)
第一节 金城银行产生的社会背景	(14)
第二节 金城银行产生与发展的历史过程	(25)
第三章 金城银行所面临的风险	(46)
第一节 流动性风险	(46)
第二节 信用风险	(50)
第三节 通货膨胀风险	(56)
第四节 社会风险	(60)
第五节 投资风险	(71)
第六节 自然风险	(73)
第七节 制度风险	(75)
第四章 金城银行风险管理的目标、方针和制度	(81)
第一节 金城银行风险管理的目标	(81)

第二节	金城银行风险管理的方针	(93)
第三节	金城银行风险管理的制度	(103)
第五章	金城银行风险管理的策略	(118)
第一节	风险准备策略	(118)
第二节	风险规避策略	(124)
第三节	风险分散策略	(133)
第四节	风险转嫁策略	(139)
第五节	风险消缩策略	(143)
第六节	风险补偿策略	(148)
第六章	金城银行防范风险的措施	(153)
第一节	流动性风险的防范措施	(153)
第二节	信用风险的防范措施	(164)
第三节	通货膨胀风险的防范措施	(170)
第四节	社会风险的防范措施	(174)
第五节	投资风险的防范措施	(181)
第六节	制度风险的防范措施	(185)
第七章	金城领袖在银行风险管理中的作用	(193)
第一节	周作民发起创办金城银行	(193)
第二节	周作民在金城银行风险管理中的作用	(196)
第三节	香港归来再展宏图	(219)
第八章	金城银行风险管理经验	(223)
第一节	注重银行资本金管理	(223)
第二节	注重存款的经营管理	(238)
第三节	注重利用一切可以利用的力量	(257)

第四节	注重进行财政性贷款,获得高收益、低风险 ...	(260)
第五节	注重扩充资力, 组成联营集团	(263)
第六节	注重向工商业贷款、扶植民族经济发展 ...	(267)
第七节	注重选拔培养和使用人才	(270)
结 论		(273)
附录一	金城银行论创办宗旨及业务方针	(276)
附录二	金城银行谈附属业务	(281)
参考文献		(286)
后 记		(288)

第一章 导 论

第一节 选题意图

金城银行是近代中国北方金融资本集团“北四行”^①中著名的民族资本银行。在“北四行”中以金城银行规模最大，业务最为发达，管理最为完善。“北四行”有了金城银行，就如同“南三行”^②有了上海商业储蓄银行，就有了自己的支柱。

金城银行于1917年创立于天津，除设总行于天津，总经理处于北京外，于1918年后相继在北京、上海、青岛、汉口等地设立分行和在南京、郑州、哈尔滨等地设立办事处。1936年，金城银行总行和总经理处南迁上海。1937年抗日战争爆发后，金城银行将经营重心迁移至重庆等大后方，抗战胜利后，又移回上海。

金城银行在其长期经营发展过程中，不断成长壮大其经济实力。1917年金城银行成立时资本只有50万元，吸收的存款总额只有404万元，到1935年时，资本总额上升至700万元，存款总额达到1.4亿元。1936年存款总额又上升到1.8亿元，1937

① “北四行”是近代中国北方银行集团中盐业银行、金城银行、中南银行、大陆银行的合称。

② “南三行”是近代中国南方银行集团中上海商业储蓄银行、浙江兴业银行、浙江实业银行的合称。

年迅猛上升至5亿元。^①金城银行凭借大量存款进行放款与投资，除大量购买外汇和国债外，还对铁路、纺织、化工、煤矿、面粉业进行了大量投资，其后又将投资扩展到火柴、建材、制革等工业。到1937年，金城银行达到全盛时期，其放款规模在全国25家重要商业银行放款总额中所占比重达到13.6%，在当时全国的民营银行中，超越上海商业储蓄银行居首位。^②

金城银行在其30多年的发展过程中，以其卓越的经营，对近代中国经济的发展产生过巨大的推动作用，给中国近现代商业银行的管理提供了丰富的可资借鉴的经验。

本人之所以选择金城银行的风险管理作为本论著的研究课题，是因为：

第一，金城银行作为一家民族资本银行，诞生于军阀混战，政权频繁更迭的乱世，历经北洋军阀的多年混战，北伐战争，抗日战争和国民党政府发动的三年内战，顶住了北洋军阀政府的挤压，日本侵略势力的阻碍，汪伪政权的滋扰，蒋介石政权下官僚垄断资本的重重刁难，抗击了自1937年后出现的疯狂的通货膨胀，顽强地生存与发展下来，而且根据经济发展和时局变化的需要，依次在华北、华东、东北、中南、华南、西南、西北等地广泛设立分支经营机构，每到一地，都成为当地的核心金融力量。这一方面反映了金城银行的全体员工为发展民族金融业，促进中国近代新型商业银行的繁荣不畏艰难险阻、一往无前的奋斗精神；另一方面也可发现金城银行的管理者们确实有其精深的风险管理经验。而在此方面，中外学术界尚没有系统的理论概括和总结。本人相信将其挖掘和整理出来，对促进现代商业银行的发

① 本文涉及的货币单位，1935年11月3日前为银元，1935年11月4日以后为法币（其间1942年7月至1945年8月在日本占领区为“中储券”），1948年8月19日以后为金圆券。1950年后为人民币。

② 参见洪霞管等编，金城银行史料，上海人民出版社，1983年第1版，第4页。

展，尤其是现代民营银行的发展，将提供具有现实意义的指导建议，将能为我国商业银行的发展贡献出本人一份绵薄的力量。

第二，对于金城银行，目前国内外学者所做的研究工作主要局限于三个方面：一是整理出一部分史料，为后学者奠定了一定的研究基础；二是对金城银行产生的过程作了一些论述，对其杰出的领导人进行了一些介绍；三是对金城银行的管理经验进行了概述性的描述。总的来说，对金城银行风险管理的研究的广度、深度都明显不够，特别是对金城银行在发展过程中所遇到的多种风险，多种风险产生的原因，及风险治理的目标、制度、策略几乎完全没有论述。鉴于以前的学者尚没有对金城银行的风险管理进行详细而深入的研究，本人期望能弥补一下这个方面的理论研究空白。

第三，目前，我国的完全民营性质的商业银行尚只有民生银行一家，规模小、实力弱，发展还相当缓慢。随着中国加入WTO，国际金融一体化、全球化的趋势愈演愈烈，中国的民营银行必定会如雨后春笋般地崛起。而民营银行一产生，就面临着国有银行、股份制商业银行、国际大银行的激烈竞争与挑战，可以说，我国的民营银行资本弱小，经营经验尤其是风险管理经验缺乏，在竞争中难免陷入被动地位。本人相信，对金城银行进行研究，将它的风险管理艺术发掘出来，对指导我国民营银行的发展无疑具有重要意义。因此，可以相信，该研究具有强烈的现实意义，可以使民营银行在其经营发展中少走很多弯路。

第四，最为重要的一点是，本人企望通过对金城银行风险管理的研究，揭示社会经济发展状况、社会制度变迁与银行风险之间的相互依存关系。通过对这种互动关系的研究，揭示出一个真理：和平发展的经济环境、良好的社会制度是避免银行风险，促进商业银行顺利发展的金光大道。中国商业银行风险管理的实践发展雄辩地证明了这一点。

第二节 前人的研究成果

在开展此项研究之前，据本人收集到的资料，以前的学者们虽然没有对金城银行风险管理进行深入的研究，但确实还是有不少学者围绕金城银行的经营管理进行过认真的探索，取得了一系列的研究成果，这些成果可以概述为三个方面：

一、积累史料

这方面的研究成果有：

1. 中国人民银行上海分行金融研究所的李少甫、洪葭管等研究员编著了《金城银行史料》，这是迄今为止最为系统地介绍金城银行的著作，该书按时间序列分四个部分：第一部分介绍了金城银行在1917年间创立及初步发展过程，重点是介绍了金城银行在最初阶段的业务发展；第二部分介绍了金城银行在1927~1937年的扩展状况，重点是介绍金城银行对有关生产事业放款与投资；第三部分讲述了金城银行在抗日战争时期的畸形发展，重点是介绍金城银行在此时期为减轻损失而大肆囤积物资，抢购外汇；第四部分概述了国民党政权崩溃前夕，金城银行在恶性通货膨胀下所受到的危害及其应对措施。

2. 天津财经大学的石毓符教授编著的《中国货币金融史略》，从银行史的角度对金城银行进行了较为详细的介绍。

3. 上海档案馆主编的《旧中国的股份制》，书中介绍了金城银行的股份公司章程，对金城银行的组织机构及其变迁进行了剖析。

4. 孙德常、周祖常在编著的《天津近代经济史》中对金城银行产生的背景进行了分析，指出了金城银行产生的微观经济环境。

5. 中华民国时期，联合征信所平津分所编著的《平津金融业概览》，书对平津银行界的总体情况进行了介绍，其中有少量篇幅提到了金城银行从产生到抗战结束时经营状况的部分史料。

6. 杨培新先生在《旧中国的通货膨胀》和张公权先生在《中国通货膨胀史（1937～1949）》等著作中对近代通货膨胀的发生状况进行了深入的研究，为研究金城银行的通货膨胀风险控制策略提供了丰富而扎实的基础资料。

7. 李洛元、聂汤谷先生编著的《天津经济的地位》，详细介绍天津在中华民国时期的工业、商业、外贸、农业、金融等行业的发展状况，为研究金城银行在华北的经济活动提供了较扎实的基础资料。

二、金城银行业务的简要介绍及其经营策略的总结

这方面的研究成果有：

1. 中国人民银行天津分行的王居庆、陈惠普、刘继欣、王勉等对金城银行经营管理经验在《近代中国金融业管理》一书之《金城银行》一章中进行了总结。他们指出金城银行在1917～1937年之所以办得成功，主要是因为它广泛地、不遗余力地集聚社会闲置资金，谋求资金营运的最大收益，资金营运兼顾公益性，开办辅助事业，拓宽金融服务，制定科学严谨的规章制度并循行遵守，精于核算管理，处处精打细算，堵塞资金漏洞，讲究用人之道，科学地选拔、培养和使用人才，坚持自主经营，使银行走上自我激励、自我约束、自我发展的道路。

2. 中国人民银行上海分行的洪霞管先生对金城银行的经营策略进行了研究，并在《古今通货膨胀述评》一文中分析了中国近代通货膨胀的演进情况，为研究金城银行的风险管理提供了背景资料。

3. 姚会元在其著作《江浙金融财团研究》一书中对金城银

行的作用进行过一些论述。

4. 许家骏先生对金城银行的经营经验作过介绍，文章为《我所知道的金城银行》。他认为金城的经营经验主要是：创业有术、改革多谋；增设结构、延揽人才；长袖善舞，雄心勃勃；金钱开路、左右逢源。

5. 复旦大学社科部的顾关林对金城银行的放款与投资活动进行过研究。

6. 中国社会科学院的席长庚对金城银行北京分行的经济活动进行了研究。

7. 南开大学历史学院的刘永祥博士在《抗战时期金城银行在西部的经营活动》一文中，研究了金城银行在抗战爆发后在西部广设分支机构，资助范旭东在内地重新开立化工新厂，资助卢作孚扭转民生公司危局及大肆套购外汇等金融活动。指出：金城银行在抗战时期西部艰难环境中，在运用各种手段从事经营活动、自身获利的同时，也为西部开发和坚持抗战作出了贡献。

8. 上海财经大学经济学院的任绍敏在《中国近代银行的风险管理》一文中论述了包括金城银行在内的中国近代银行进行风险管理的经验：坚持银行经营的独立性，减少外部风险；注重信誉，加强服务，以实力抵御风险；稳妥贷款，银企合作，加强社会调查和征信，防范风险；同业联合，抵御风险，提高抗风险能力；注重培养人才，加强人事管理，减少内部风险；创办附属企业，混合经营，建立企业集团，分散风险。

三、一些学者对金城银行的领袖人物的生平及其活动的介绍

这些方面的研究成果主要有：

1. 徐国懋、洪葭管对金城银行总经理周作民的生平进行了介绍，文载于《中华民国史料丛稿》之《人物传记》第十一辑。

2. 熊尚厚对金城银行董事吴鼎昌的生平进行过介绍。文载

于中华书局出版的《民国人物传》第二卷。

3. 江绍贞介绍了金城银行董事及1945年后的董事长钱新之的生平及活动，文载于中华书局出版的《民国人物传》第三卷。

4. 姚会元在《江浙金融财团研究》一书中，除对金城银行总经理兼董事长周作民进行介绍外，还对金城银行董事、中南银行总经理胡笔江，金城银行董事、盐业银行董事长吴鼎昌，金城银行董事、交通银行董事长钱新之进行过介绍。

5. 华东师范大学历史系的鲍静静在《周作民与1917~1937年的金城银行》一书中，对周作民在金城银行的作用进行过较深入的研究。

6. 籍孝存、杨固之在《周作民与金城银行》一文中对金城银行总经理周作民进行过较详细的研究。

7. 胡仲文在《四行准备库及四行储蓄会经营始末记》一文中，对周作民、吴鼎昌、胡笔江、谈荔孙、任振采等人在组建四行准备库、四行储蓄会、四行联合商业储蓄信托银行时的活动进行过介绍。

8. 杨固之、谈在唐在《中南银行概述》一文中对金城银行的监事胡笔江进行过较为详细的研究。

第三节 本论著的创新之处

前面简述了前人在研究金城银行方面所取得的成果。在本论著中，本人依据前人的研究成果，加以发展和深化，自认为在下述几个方面进行了创新：

第一，以大量的事实作基础，提炼和归纳金城银行在近代经营发展过程中所遇到的风险，包括流动性不足风险、信用风险、通货膨胀风险、社会风险、投资风险、制度风险、自然风险等，并对这些风险产生的原因进行了分析，这在以前的研究成果中是