

99 年人文教育革新中綱計畫  
子計畫三 人文領域人才培育國際交流計畫

【海外專題研究】

【新馬華資銀行的歷史形構與家族主義】  
期末成果報告

指導暨補助單位：教育部

指導單位：教育部顧問室人文領域人才培育國際交流計畫辦公室


執行單位：政治大學國家發展研究所

計畫主持人：王振寰 教授

執行日期：99/01/01-99/06/30

中華民國 99 年 7 月 30 日

## 計畫總表

計畫名稱	新馬華資銀行的歷史形構與家族主義
計畫摘要	<p>本計畫以新馬華資銀行的歷史形構及家族企業組織形態為研究對象，利用新加坡、馬來西亞各研究單位所藏及深度訪談方式，蒐集兩國華資銀行發展史料，探索新、馬 史形構及家族主義對於華資銀行的經營與繼承有何影響？開展出什麼的發展 徑及組織形態？在執行方面，將由研究生到新加坡國立大學圖書館、馬來西亞華社資料研究中心、砂拉越大學及砂拉越華族文化協會等機構進行移地研究及系統性的資料蒐集，並就下列研究議題訪談當地華資銀行經營者、企業家及相關研究人員。</p> <p>一、探索華資銀行在新加坡、馬來西亞的發展梗概；</p> <p>二、家族主義對新馬華資銀行發展（所有權、控制權及治 形式）的影響；</p> <p>三、華資銀行與華人企業的互動關係及其對族裔經濟的影響；</p> <p>四、同的社會關係（由血緣、族群所凝聚）網絡對族裔（華人）經濟影響。</p>
計畫關鍵字	<p>中文關鍵字：新加坡、馬來西亞、華資銀行、族裔經濟、家族企業</p> <p>英文關鍵字：Singapore、Malaysia、Chinese Bank、Ethnic Economy、Family Business</p>
執行單位	政治大學國家發展研究所
	<p>姓名   王振堂   電話   00000001   傳真  </p>
指導單位	教育部顧問室人文領域人才培育國際交流計畫
計畫主持人 簽章	

# 目 次

一、計畫名稱.....	1
二、計畫目標.....	1
三、執行情形.....	3
四、經費運用情形.....	19
五、執行成果分析與檢討.....	20
六、結論與建議.....	21
七、附錄.....	23

## 一、計畫名稱

本計畫名為「新馬華資銀行的歷史形構與家族主義」，以新加坡、馬來西亞（砂拉越地區）華資銀行的歷史發展及家族主義對企業組織形態的影響為研究旨要，透過海外實地田野調查進行資料蒐集及分析，充實我國對於東南亞國家銀行產業暨華人經濟發展的比較研究基礎及教學個案累積。

## 二、計畫目標

家族企業是台灣等許多亞洲地區國家華資銀行的主要經營形態之一，但這種形式的企業治理形態是否更有效率、利弊何在等議題至今仍爭論不休，有待進一步加以釐清；另就歷史的角度而言，新馬的華資銀行一方面反映了「華人資本」、「華人經濟」在特定制度環境下的發展軌跡，實際的個案也多半都出現華人社會常見的「富不過三代」、「致力構築政商關係」等現象，值得我國學者及實務界加以參照及借鏡，然而囿於相關資料缺乏且極待更新，台灣尚未能在此一領域提出具有宏觀視野的學理分析，實為可惜。因此，本計畫試著利用新加坡、馬來西亞公私立研究單位、學術文化機構所藏檔案文獻及並輔以深度訪談方式，蒐集兩國若干華資銀行發展史料，探索新、馬歷史形構及家族主義對於華資銀行的經營與繼承有何影響？開展出什麼的發展路徑及組織形態？執行方面，係由研究生陳琮淵先生赴新加坡國立大學圖書館、馬來西亞華社資料研究中心、砂拉越大學東亞研究所及砂拉越華族文化協會等機構進行移地研究及系統性的資料蒐集，並就下列研究議題訪談當地華資銀行經營者、企業家及相關研究人員。

- 一、探索華資銀行在新加坡、馬來西亞的發展梗概；
- 二、家族主義對新馬華資銀行發展（所有權、控制權及治理形式）的影響；
- 三、華資銀行與華人企業的互動關係及其對族裔經濟的影響；
- 四、不同的社會關係（由血緣、族群所凝聚）網絡對族裔（華人）經濟影響。

本計畫除了田野資料的收集累積外，也朝以下三個面向持續努力，期能有所貢獻。

### （一）論文產出

由於台灣相關領域的研究仍相當缺乏，因而本計畫的進行，將有助於學界對於東南亞華人企業有進一步的了解。預期本研究計畫培養一位博士生進行華人企業組織及華人資本主義的論文研究，產出 TSSCI 期刊及專書論文數篇及教學個案若干。這些成果若能持續深化，將有利於比較研究的進行。

### （二）教學推廣

本計畫主持人目前在政大開設「企業史概論」、「台灣企業史暨個案研究」等相關課程，研究生本人亦曾在育達商業大學兼任「台灣歷史與世界歷史」、「歷史概論」，此次調查及研究收集的成果，可以支援課程的教學及討論（作為對照個案），將相關知識加以擴散及深化。

### （三）後續合作

在研究合作方面，本計畫研究生除了協助砂拉越華族文化協會編輯當地族群研究專書，田野期間也獲得該單位獎助，將於今年十月出版陳生所著之《文學、歷史與社會：砂華社會發展探思》一書，此行他也受邀參與馬來西亞拉曼大學中華研究中心、華社研究中心合作之

《馬來西亞華裔人物志》研究計畫撰述。在文獻交流方面，本計畫除自新加坡、馬來西亞收集史料文獻外，也注重後續聯絡及交流，不定期交換若干出版品及研究訊息，也促成相關的合作計畫（研討會及專書寫作）。

### 三、執行情形

本計畫的田野行程（參照附錄一）分為兩次進行，<sup>1</sup>第一次是針對研究生博士論文主題的田野地：古晉、詩巫及美里採錄口述及文獻資料。第二次則赴新加坡、吉隆坡收集檔案、文獻及剪報資料，順道參與第四屆世界海外華人研究學會年會並發表論文。以下就一、規畫及執行概況；二、檔案探索；三、調查訪談；四、文獻收集等方面說明計畫的實際執行。

#### （一）規畫及執行概況

本計畫研究生陳琮淵受歷史社會學/東南亞區域研究訓練，自2003年起便開始從事東南亞華人移民研究，積極經營新馬兩地（圖一）學術網絡，與當地大學及研究單位維持密切聯繫及合作，熟知相關官方檔案、研究書籍及剪報資料的收藏動態，<sup>2</sup>行前預定到新加坡國立大學圖書館、新加坡南洋理工大學圖書館、新加坡歷史博物館、馬來西亞拉曼大學圖書館、馬來西亞華社資料研究中心、砂拉越大學東亞所、砂拉越檔案館及砂拉越華族文化協會等機構進行移地研究及資料蒐集，皆順利完成，並得到上述單位在資料複印、翻拍、訪談安排等各

<sup>1</sup> 這是因為研究生籌辦附屬於「2010 台灣東南亞年會」的學術論壇，並在該會發表一篇計畫相關論文之故，加上尚未服兵役，每次出國不得逾兩個月的限制，故於四月底完成詩巫、古晉的調查後短暫返台，五月初再赴新加坡、吉隆坡收集資料，並應實際研究之需，將原先規畫田調行程之總天數由50天延長至63天。

<sup>2</sup> 以砂拉越華族文化協會為例，該會至今為止出版有專書六十餘種、藏書一萬餘冊，更重要的是該會系統性的收藏當地剪報及刊物資料。詳見 <http://www.inet.com.my/scca/store1.htm>；而位於吉隆坡的馬來西亞華社研究中心也分門別類的收藏相關史料。

方面的協助(詳細行程參附錄一)。

企業一手史料方面則透過企業家的深度訪談方式進行蒐集，訪談對象除了先前已建立信任關係學者及銀行家，也陸續以滾雪球方式擴增訪談相關知情人士(如商界及社團)，盡可能直接/間接探知這些銀行發展的資訊及史料。探索的過程蒙數位馬來西亞華資銀行家協助，已取得福華銀行、華達銀行等彌足珍貴之未刊銀行史料、內部紀錄等。

文獻部分主要收集華資銀行的相關研究、紀念特刊、年報、官方統計、協會通訊、剪報等。總計在兩階段共六十三天間內，複印、翻拍相關檔案及史料數千頁(含紙本及照片)，並進行約四十人次的訪談，增益對新馬華資銀行發展史有更深一層的認識與掌握。

必須指出的是，由於新加坡、馬來西亞的華資銀行眾多，其中大部分銀行又經過多次的整併或退場，本計畫有限的時間及資源斷無可能全數關照，只能以研究生論文處理的對象：砂拉越的華資銀行為重心，旁及馬來半島及新加坡的華資銀行，所得資料係以砂拉越為主。

圖一 馬來西亞及新加坡地圖



資料來源：[http://www.lib.utexas.edumaps/cia03/malaysia\\_sm03.gif](http://www.lib.utexas.edumaps/cia03/malaysia_sm03.gif)

## (二) 檔案探索

本計畫研究的華資銀行屬私營商業組織，加上語文的隔閡，原先預期可以採集的歷史檔案、文件將相當有限。雖然直接史料仍屬少數，但在實地田野探索的過程中，我們還是取得了一些出乎意料的進展。以下就田野行程中拜訪的收藏單位及人物及初步收獲作簡要說明（另參閱附錄三）。

### 1、砂拉越博物院圖書館

該院藏有砂拉越博物院館刊等當地研究書籍、史料，在檔案及官方報告方面，最重要的典藏是《砂拉越憲報》(Sarawak Gazette)及《砂拉越年報》(Sarawak Annual Report)。前者自1870年起刊行，為砂拉越最早的官方刊物，內容包括政令、行政規章、公告、社會活動報導等。後者則是由英國殖民政府在二次戰後到1963年馬來西亞聯邦成立前所出版的官方年報。由於外國研究者申請入館的程序繁複，此行係透過前砂拉越東亞所研究員林煜博士引介，及館方研究員Lilly女士的協助，使我得以入館查資料，但不能複印或拍照。此間搜索主要是按照館方的相關書目索引本來查詢，憲報中與華資銀行有關的主要有兩則(附錄二)，其他在砂拉越年報中有少數的記載，我在此主要的工作是把研究需要徵引的部分及出處抄錄下來。

### 2、砂拉越大學東亞研究所

我先前幾次造訪過砂大東亞所，因此算是熟悉。東亞所基本上是一個研究單位，沒有收學生，不過研究員也會去其他相關的大學部兼課，編制設有華族研究講座、伊班族研究、馬來族研究講座教授各一名，加上若干客座、訪問研究員。此行接待我的是曾任職於新加坡檔案館



的周丹尼（Daniel Chew）博士，他目前是東亞所的所長及華族研究講座。抵達他的辦公室之後，周博士給我數冊該所典藏檔案目錄，我查閱後就直接去將調檔案出來，稍後我在東亞所得以翻拍英國殖民檔案資料，其中雖然沒有跟華資銀行直接相關的文件，但是還是有很多有趣的東西，特別是福華銀行大股東林鵬壽赴英的檔案，還有一篇關於早期砂拉越伐木發展的報告書。

周老師提醒我《砂拉越憲報》及《砂拉越博物館刊》可能會有我要的資料，應該去博物院圖書館看看（我向他表示已拜訪）。另外就是砂拉越州立圖書館有一批從英國轉移回來的檔案，比較齊全，他給了我一份自行整理的目錄清單及他去年在詩巫發表的文章，鼓勵我去州圖書館翻查這些檔案。

拜會過程中，周老師也對我的論文題目進行提點，他認為華資銀行是一個新題目，值得做，並且可以參考《出路：新加坡華裔企業家的成長》（1996）的架構來重新思考。這本書指出因為從事東南亞企業研究文獻資料缺乏，所以必須借重口述歷史來重構過去的歷史，這是一個重要的，也切合我論文題旨的研究途徑，因此建議我可以再跟指導教授討論看看。

### 3、砂拉越州立圖書館

在周老師的鼓勵下，我來到砂拉越砂拉越州立圖書館，查詢殖民行政檔案（Resident Office Document）。圖書館中砂拉越研究書籍都放在特藏區，檔案則需要調閱，我就依周老師給我的目錄勾選了幾個與林鵬壽相關的檔案調出來看，主要包括伐木與華人事務。一般調檔是11點到5點可以調閱，圖書館則開到六、七點左右，調檔的時間非常久，我大概等了一點多鐘頭，不過等待是值得的，這些閉架檔案都是

英殖民地時代的原件。最大的收獲是可以從檔案記錄中看到華資銀行在華人經濟發展中扮演的融資角色，然而由於檔案的數量頗大，因此還需要很多的時間整理。

#### 4、新加坡國立大學

新加坡國立大學中央圖書館的新馬特藏專區（Singapore-Malaysia Collection）、新加坡華僑銀行舊藏公司檔案（Company Resource File）及中文圖書館的東南亞特藏是此行最主要檔案資料來源。我拜訪新大時，正好是期末考快要結束校園內學生較少的時節，在潘婉明學姐的協助下，我得以順利申請入館並調閱相關檔案。首先，新馬特藏專書系統性的典藏新馬研究的珍貴文獻書籍，是研究者不可多得的寶庫，我在此複印了許多文章及調查報告。其次，中文圖書館的東南亞特藏則收有新馬一些銀行家的傳記及小冊子，是本研究重要的背景知識來源。最後，也是最重要的，公司檔案部分我查閱到了幾間原本毫無頭緒及記資料的華資銀行檔案，補齊了許多先前遍尋不著的銀行年報，可謂收獲豐盛。

#### 5、私人收藏

陳高庭先生的收藏品是此行最大的意外收獲。經過一番曲折好不容易約到陳高庭碰面，真是非常的緊張，差點以為他要收費（因為電話中他說是要拿去拍賣的，所以可能要視情況跟我收佣，最後才答應無論如何可以借我看看），到陳先生家拜訪後，對談的氣氛還不錯，他陸續拿出很多有趣的東西，他手上的文件可以證明砂拉越原來還曾經有過一個中華銀行的存在，也翻拍到廣利、聯昌、中華銀行相關文件，過程相談甚歡。

### （三）調查訪談

本文實地走訪了古晉、詩巫、美里、吉隆坡、新加坡等城市，考察華資銀行的所在地及舊址，對銀行家、商界人士、研究者、文史工作者、歷史文件收藏家等進行訪談。並透過古晉、詩巫、美里三地的華商商會組織，寄出共六百份問卷（附錄四）給其會員填答，可惜回收的情況相當不理想，回收率不到 10%，因此質性訪談仍然是計畫取得相關資訊/料的主要方式。

在實際上的操作上，訪談不像其他量化的研究方式，有標準化的程序可供依循。可以說，訪談沒有固定的規則或模式，特別是在國外的田野環境中，訪談更需要因時因地制宜，且隨著我與受訪者的互動情況有很大的差異。一般的情況是在受訪者的辦公地理以錄音或筆記方式進行，但有時候我必須在與受訪者一同用餐、喝咖啡同時完成，甚至是到受訪者的家中從事訪問。此行最重要的報導人是陳錫監先生，他是福華銀行的前首席執行員，因為家族淵源及本身也從事歷史研究之故，他保存了許多該銀行的重要史料，並為作者引介了若干關鍵的受訪者。在所有訪談中，研究生印象最深刻的一次是訪談年近八十的福華銀行前總經理錢惠光先生。訪談過程中他對於當地華人經濟及華資銀行的發展梗概如數家珍，為本研究提供難得的第一手口述歷史。為了鼓勵後學，在訪談結束後還包了一個紅包給陳同學，這是他從事過所有訪談中，絕無僅有的一次經驗。大體上，此行的訪談體現了華資銀行發展的歷史特色，及方言群認同、家族主義對銀行發展的影響。以下便選取數則在主要田野地砂拉越進行訪談紀要，呈現初步的收獲。

## 1、華達銀行前首席執行員周平清訪談節錄（2010/4/16）

我從漳泉人的歷史問起，周先生先講解了華人在當地大致的發展，包括彰泉人是最早在詩巫市區開店做生意的族群，早期只有廣利銀行一家銀行，不過是新加坡人開的，在詩巫的影響力不大等。他提到黃乃裳 1900 年來到詩巫時，就知道有 28 間華人的店，有漳泉人，還潮州人的店，但不知道店號，他相信其中有一家是張煙都先生是店號，現在張的後代都還找得到。並接著指出：「到 1929 年時，周玉麟在詩巫成立華達銀行，是最早成立的華人銀行。福州人士力的崛起後來到了 1950 年代，因為韓戰的關係，福州人做樹膠賺了大錢，袋子裡面錢很多，開始來到市區做生意。不然他們早期都是在山芭，也就是鄉下種東西務農，基本上，當時的經濟命脈都控制在漳泉人、潮州人手裡，他們從新加坡來，從事土產的收購與買賣，一方面把東西賣到新加坡去，也把一些生活必需品賣給土著。那麼福州人算是比較後起的族群，爲了要與漳泉人能夠競爭，他們很強調合股，做生意合股，所以後來發展的很成功。相對之下，漳泉人都是獨資比較多，所以後來就漸漸的沒落下去。我在當漳泉公會主席時，就提倡要學習福州人合股的精神，因爲合股你所出的本錢就比較小，一人出一點，一萬塊集成一百萬來做生意，就算真的虧本，也沒多少錢，風險很低，這樣比較容易成功。但是當時候真正願意加入的人還是很少，在公會總是有些人會反對你，我知道他們擔心我收購他們的股份，所以參股的很少。」

周平清認爲即便是福州人最近也在走下坡，這樣的趨勢已經出來，很多第三代漸漸不行了。福華銀行的成功是因為陳立訓先生能夠團結福州人，他是陳錫監先生的父親，但真正有錢的是林鵬壽，所以他們結成親家，共同主導福華銀行。在開始的時候，他們爲了要與華

達銀行、漳泉人對抗，找了各個省份，也就是上下游的各區的福州重要人物來參股，出任董事所以帶動了福州人的經濟發展。

黃乃裳號稱是「港主」，很有貢獻，但事實上只在詩巫只待了四年，其實只是「工頭」、「契頭」，在王長水（他的家族後來成立了聯昌銀行，也就是黃慶昌，他在古晉成立了聯昌銀行，也在新加坡成立聯昌跟大華銀行，他有大小老婆，一個在中國，一個在新加坡，也有兩個兒子，一個是黃祖耀，後來將大華銀行發展的很好，但黃佛德基本上是個笨蛋，花花公子來的，把聯昌敗掉，聽說他是做生意失敗，被人家拿去抵押，所以銀行賣了很低價錢，他好像沒拿到錢，現在回過頭來看，如果當時是賣給黃祖耀，聯昌現在可能已經發展成很大的銀行，當然後來土著銀行把它買來，回復了原本的名字）的介紹及擔保下，才能夠把家鄉的人帶來詩巫，所以「港主」的概念周平清認為不是完全正確，事實上之後 Hoover 牧師待了 25 年，他的貢獻還比較大，把很多新的概念跟事物帶進來。

周也指出，華人社會過去「幫派」的概念很濃厚，每幫基本上都會找自己的銀行幫忙，發展自己的商業勢力，像是詩巫的漳泉人有一家很有名的店叫「長盛號」，經營土產生意的，就常常跟華達有往來。基本上大型的木材企業集團或大公司都是跟英美的銀行來往，Chartered bank、Hongkong Bank 等等：這些上層的企業都是這樣，反而是中小型的，中下層的公司比較常跟華達往來，我們銀行對它們的幫助也比較大。

周平清印象最深刻的借款人之一是張仕國，他開始只是一個小魚販，後來生意愈做愈大，把這些海產出口到西馬、到全世界去，變成一個大型的企業集團。周氏回憶到：「這是因為他很聰明，才會有這樣的成就，我還記得他第一次來找我借錢，是借 2 萬 7 千塊錢，我記得

他也記得。有一次，我跟我太太還有張曉卿跟張仕國跟他太太，只有我們六個人一起吃飯，我就覺得他很聰明，很能滿足顧客的需要，像詩巫這多人，顧客這麼多，他可以記得那個人喜歡吃什麼魚，有那種魚的時候送去給你，非常不簡單，所以我那時就覺得他會成功。」

本來銀行是為了要幫助同屬人的經濟發展，但是後來中央銀行規定反而銀行的董事不能跟自己的銀行借錢，所以很多福州人去發展木山，當了銀行的董事，反而就用不到自己銀行的資金。

周平清向作者說明華達銀行在合併前規模已達到 1-2 億馬幣的資金，全馬共有 36 間分行。

周氏指出陳立訓對福華銀行的發展很重要，在福州人裡面很有威望，他當福華銀行的總理、董事大家都信任他、尊重他，這是無可否認的事實，他也幫助了很多福州企業成長成大型企業。但是到陳立訓年長了以後，很多年輕一代的福州人他都不認識，或不熟悉了。「我印象很深刻的是我的一位顧客來找我借十萬做生意。他先去找陳立訓先生借，但陳開頭就問他一句：「你是誰的兒子？」那個福州人就很生氣，一下子就跑來找我，10 萬塊我馬上就借給他了，因為他的抵押品遠遠超過他要借的錢。這可能也是那年輕人誤會陳立訓的意思，如果陳知道他的父親是誰，是他認識的話，可能也會把錢借給他。但他理解成看不起他。這也是沒辦法的事情。他對這些年輕一輩的情況完全不了解。」

對目前的漳泉人來說，擴大經濟力量仍然是很重要的事情，身兼公會主席的周氏在想過去三十年漳泉人已經沒有趕上木材這班發展的列車，未來三十年難道還要錯過嗎？這樣沒有辦法與福州或其他方言群的人一較高下，所以我就想透過成立「控股」公司的方式來刺激年青一代的漳泉人的創業精神。經濟力量的成長，管理是其中的關鍵。

如果能夠找到好的管理人才來管理，周平清覺得控股是一定會成功的！他認為「像漳泉控股到現在，每一年都賺錢，發股利給每個會員，所以如果能夠擴張、可以增加資本的話，一定是可以做的起來的。他會在會員大會提出來，如果大家願意再投資的話，且願意拚老命做幾年下去，現在我跟西馬那邊有很多聯繫，西馬那邊有很多福建人，周覺得機會很高。但也知道我們的股東很多人不願意加碼，是因為怕周氏大舉收購他們的股份，所以他把控股跟華達銀行分的很開，錢也不存在華達，也不用華達來經手這筆錢，而是把控股股金存在渣打銀行。他提到「如果沒有派系的因素，這個是會成功的。你看一仟萬、伍佰萬來做，如果我自己、我的家族投資也 ok，但我開放給公會去討論決定，結果是怎樣不關我的事。」

## 2、專業會計師江山河訪談紀錄 (2010/3/28)

### 請問您對貴國銀行合併的看法？

銀行合併有一個特別的歷史背景，那時候其實是政府打算開放讓外資銀行進來，開放競爭，所以在這個政策之前，要先讓本國的銀行變的有競爭力，所以必須要合併以擴大規模，才不會一下子就被人打垮了，早期馬來西亞有 22 間銀行，1998 年提出要合併成十間，最終目標可能是剩下五間，我覺得這個方向跟作法是完全正確的。而且銀行合併後會比較有競爭力，包括華人的銀行也是一樣，像大眾銀行就非常有效率，現在是全馬來西亞排名第一的銀行。特別它是合併之後效率才更好的，以我自己的經驗，他們為了不讓顧客等太久，規定每個行員只能 service 客戶五分鐘，所有業務都必須在時間內辦好，所以他號碼跳的很快，幾乎每次去都一下子就等到了，這就是因為合併之後，規模大了你可以挑選員工，把最好的放在第一線，如果這個員工

不行就叫你去其他地方，或勸你提早退休，所以才能做到給客戶的服務都是最好的，這就是合併的好處。

**你如何評估銀行合併對華商，特別是中小型華商的影響？**

其實政府是有一些配套的政策，像是在合併後政府成立了 SMEs 銀行、CGC 等等，專門貸款給較小型的企業，很多土著去貸款，但是華人的企業不知道是資訊不足還是有其他考量，很少利用這個管道取得融資，我覺得很可惜；反到是其他族群得益，所以可能對政府產生一些誤解。事實上，我們的前首相在經濟風暴的時候把財政部長換掉，換成一個女的經濟學家 Dr. Sati 來的，改變了過去保守的銀行體系，把整個經濟情況改善，我認為這個作法是正確的，因為你必然要面對全球化的挑戰。

**為什麼客家人在東馬沒有成立銀行？**

早期移民來砂拉越的客家人，像我祖先那一代的，整百年了，那時候通常都是貧民家族一起移居南來賺錢的，這裡的客家人很特別的地方是他們把很多錢投入教育，所以在東馬，像是沙巴的崇正中學就是最好的華校，那是客家人辦的，那邊很多客家人，砂拉越的華小也是，很多資源投進去，在商業方面就沒有...另外就是說，客家人通常比較保守，缺乏一種創新精神，特別是像福州人那樣敢去拼博的勁。像我很多的朋友是福州人，他們真的是很敢拼，從事冒險的事業，因此在商業上就比較進取，做銀行也是一樣，客家人就比較不會敢去做。

**你怎麼看華資銀行與馬來西亞經濟發展的關係？**

我想所有的銀行都是一樣，要融資給你都是看你的未來發展而定，這是最基本的，後來才是其他的考量，括外資銀行、土著銀行都一樣，沒有什麼不同。而且現在華人的教育程度提昇了，不一定要同族之間才能商業往來，銀行也是一樣，只要你有一定的知識及知識，



就能夠到任何銀行去辦事。特別是資訊很重要，因為我們客家公會的會長陳華貴在西馬當部長，我就可以從他那得到很多有用的訊息，因為可以跟他交談、討論，我自己也是市議員，參與基礎工程委員會，也會知到一些新的發展方向，這對商業發展來講很重要。

**國家用什麼方法來使銀行合併，主要考量的邏輯是什麼？**

它除了指定幾家主體銀行之外，通常是規定一個期限讓你自行選擇合併的伙伴去合併，超過期限就是國家來協助你合併囉，不過在期限前所有的銀行都自行成功合併了，也達成互補的結果。像是聯昌銀行與馬來亞銀行都比合併前發展的好，它們合併之後向中東、印尼跟其他發展中國家進軍，取得不錯的成績；大眾就更不用說了。

**為什麼有些華資銀行可以被其他的銀行更有效率，是吃掉別的銀行，而不是被別的銀行吃掉？**

再以大眾銀行來說吧，他的管理層裡面就沒有鄭鴻標的家族成員，他自己在傳記中也特別強調這點堅持，所以只有一個兒子在裡面當 manager 代表家族，其他都是儘量找最好的人，達成最好的管理與效率，不一定要用家族裡面的人。我覺得這也是為什麼華人的企業沒有辦法發展的原因，很簡單，因為一定要傳給子女嗎！家族的第一代親手打拼沒問題，但是不管第二代、第三代有沒有當 CEO 的才華與能力都一定要交給他，所以富不過三代了。你看華人企業，包括馬來西亞、中國、台灣跟其他的地方，為什麼華人企業都擠不進 fortune 500 大的前十名，就是這個道理。在歐美的企業就不一樣，我念書的時候跟後來執業的關係跟許多歐洲人、美國人有來往，他們通常家族都不管經營，而是找最好的人來幫助我們，賺到錢再分給家族成員這樣，所以他們可以做的很大，不斷的擴張出去，除非家族裡面有很能幹會經營的人，不然都是交給別人去管。

如果把銀行分成三類，外資銀行，本國銀行及華資銀行來比較，你覺得會有什麼異同之處？

外資銀行：你要借多少錢都可以借你，因為它們有錢嗎！像這邊的HSBC就是最好的例子，融資方面都沒問題

本國銀行，像 Maybank 也可以融資給你，金額也不小，但還是有一定的限度，比如說一千萬這樣，以下他還是可以給你貸

華資銀行就是人情味最濃的，但他可以借給你的錢也比較少，它們超過一定額度比如說一百萬左右，他就覺得風險太高，不會借給你，一方面也是它們本身的規模有限，沒有那麼多錢。

基本上，這三類銀行有共通的地方就是它會看你的業務是什麼，有沒有前景或發展的可能性，完全沒有或它不看好當然不行，另外就是風險的考量，借給你拿不拿的回來，它們會事先做評估，但這三種銀行在馬來西亞也有極端不同的方面，比如說外資銀行通常不會借款給伐木業，雖然他們想，也覺得可以做，但伐木牽涉到環保；經理會說我想借給你，可是我們在英國的股東們是環保人士，他們不同意所以沒辦法啦，這種只好向本國的銀行借錢，它們就會很樂意借給你，但本國銀行因為馬來西亞是回教國家的關係，比較保守，通常你做的是嫖、酒、賭這些有爭議性的邪惡行業，通常拿不到貸款，但華資銀行就沒有這方面的顧忌，所以賭業在馬來西亞幾乎多是華人的天下。你覺得馬來西亞銀行業未來的發展趨向如何？

我覺的合併會續繼下去，沒辦法，因為世界的趨勢是這樣的，你不改變沒有辦法面對競爭，像大眾可能就會併 Alliance bank，Hong Leong 會併國貿銀行。因為馬來西亞政府發現一個可以賺錢的部門，過去我們都是靠原物產業在賺錢，靠出口電子原件啦、木材、橡膠等等，但這些產業的風險很大，會隨著市場的情況受到傷害，而且總有

用完的一天，但是如果你發展服務業的話，不管景氣是好是壞，你都可以賺到錢，而且是比較輕鬆的，所以政府看到這一點，希望發展可以提升競爭的服務業，讓後從裡面賺到錢，我覺得這是完全正確的做法，也必須這樣做。另一個趨勢是回教銀行，最近就核准了兩間，因為他們想做回教的生意，中東那邊錢很多嗎！我知道香港那邊也看到了這個商機，想要學去做類似的東西，雖然以前回教徒不能收利息，但他說那是營利，反正就是換一種方式來掩人耳目。

2008 年金融風暴馬來西亞受害不大，所以沒有思考過大銀行不好的問題，跟 1997 年的情況完全不一樣，那時候是國內的銀行完全沒錢了，08 年是賺到的錢他的客戶付不出來。

### 3、江賢欽先生訪談紀要（2010/4/14）

福州人以前是在鄉下，是二戰福州人因為天然膠起價賺到錢，想到市區來做生意經商，做生意要有往來戶口，當時的銀行籍貫的觀念很重，而且他不知道你會不會作生意，做生意需要開戶頭才會方便，你不可能永遠跟別人用現錢交易，但在銀行開戶已經有往來戶頭的人推薦才能夠，不然銀行經理不會讓你開，你該存款，錢放在銀行可以，要有往來戶頭不行。因此那時候就有幾個福州領袖，像是陳立訓他們就認為要有一個福州人的銀行，來幫助同屬人做生意發展經濟，才有福華銀行，這個銀行對華人，特別是福州人的幫助真的很大。

詩巫福州人的內鬥很嚴重，家族對家族，財團對財團，從詩巫打到星馬去，他們是對外統一陣線，但成功了以後又鬥的很兇。張家對劉家，以前還有黃家，但現在比較低調，許家比較沒有集團化，比較難觀察，但他的飯店取名 Kingwood，就是木材大王的意思。

其他地方的人可能不知道，但華資銀行對本地華人經濟很重要，它

是華人企業立足砂州，放眼世界的基礎。這些不只對華人的生意有幫助，而且跟許多小市鎮的發展一線連動，對它們的經濟、出口很重要，幫助它們發展成大城市。福華不只是在砂州，對有福州人的地方都有很大的幫助，同樣的，福華的領導層都是福州人，華達在各個城市用的領導、分行經理也都是福建人，廣利銀行都是廣府人，道理是一樣的，只是在銀行合併之後，所有的銀行總部都集中在吉隆坡，首都的人不了解你砂拉越生意的情況，申請貸款的條件往往比較嚴苛，不能夠提供本州華人必要的幫助，跟以前有很大的差別。不只是福州人有創業精神，在海外的華人都一樣的，有開創進取的一種拼勁，像福建人有「愛拼才會贏」，潮州人也有「三眠半更做生意」，對整個國家的開發都有積極的助益。但另一方面也可以說，早期的華資銀行都掌握在家族手中。

#### (四) 文獻收集

此部分主要是研究生在各大學及研究機構收集、翻拍、複印下列資料，並到紀伊國(Kinokuniya)、博德(Borders)、大眾(Public)等書店，甚至是二手書攤購得相關出版品，從覽閱的心得中，發掘可能的受訪者或新的探索方向，以及將這些資料中的疑義向相關當事人求證，總計取得紙本文獻約兩箱左右：

- 1、新馬華資銀行研究之書籍、期刊論文及各華資銀行之剪報，此部分主要來自砂拉越華族文化協會、吉隆坡華社資料研究中心的收藏。
- 2、華資銀行之會議紀錄、年報及股東說明書，透過銀行家訪談取得，偶而會在圖書館找到若干複本。
- 3、政府統計、中央銀行年報及相關重大政策文件，同1。

- 4、中央銀行紀念特刊（每五年改版），同 1。
- 5、《詩華日報》資料室所藏之早期報紙
- 6、商會通訊錄（錄有會員往來銀行資料者），得自各城市中華商會。
- 7、私人收藏之小冊子及個人回憶錄
- 8、歷史文件及舊照片

為了避免呈現枯燥重複、流水帳式的過程說明，在此引用一段記述在《詩華日報》資料室找資料情況的田野筆記作為代表：

這一天去詩華日報資料室找資料，裡面真的是非常龐雜而恐怖，不僅悶熱異常，其資料多得令人不知如何開始。此間分成兩間資料室，一間以中文為主，一間以英文為主，主要是報紙，也有一些小冊子跟書、剪報。但存放的方式很亂，幾乎是沒有章法，一些早期的報紙也不齊全，要查對很不簡單，不過還是很有幫助，特別是確定一些華資銀行發展的來龍去脈，彌補完全沒有資料的缺憾。第一天來先拍了幾冊有關銀行的剪報，大致找了一下報紙，哇，真的太多了！《大同日報》、《前鋒日報》、《中華日報》、《詩華日報》、Borneo Post 等舊報看了好幾卷，才偶而會找到一筆資料，不過那種心情真難形容，好像突然知道一位很久沒聯絡老朋友的消息般高興，當然也有一種批沙撿金的感覺。忙了一天可能最重要的收穫只是一小篇公明銀行的簡史、週年慶典報導。但這種大規模瀏覽的附加效果，就是讓人在短時間內掌握社會經濟發展的脈動。（摘自 2010/4/13 田野筆記）

此行文獻資料收集的過程中，我得以接觸新馬日常生活的真實面貌及風土人情。對其民間組織、政府機關、學術單位的行政風格也有了親身的體驗。這些不易化為文字的實際體驗，或許才是研究論文構思、寫作的關鍵。因為有了這些體驗，讓我更能夠打破原先的定見，更開放心胸的來閱讀、利用此行所獲得的資料。而這些資料除了充實

本計畫的論點，讓論文產出更有血有肉，也可應用在日後相關領域的研究上，供類似寫作計畫參考。

## 五、執行成果分析與檢討

鑑於台灣新馬華資銀行相關資料的缺乏，本計畫所蒐集到的資料將有助於學者從事研究。此次田野行程在新、馬兩地建立的學術網絡，也有利於後續合作之開展，如合辦小型工作坊、出版論文及專書等，而計畫累積的資料可以進一步伸延成東南亞族裔經濟的制度性探索，也可做為與東亞與東南亞個案比較的基礎。

綜上所述，本次計畫執行的成果大致完成原先的規畫，也有一些意外的收穫，但在以下幾個面向還有調整改進的空間：

### （一）規畫與執行的落差

主要包括原先規畫的幾位關鍵受訪人並未同意受訪（例如多次邀訪的新加坡大華銀行的總裁黃祖耀先生、華達銀行前總經理周平安先生等）、銀行歷史檔案資料未如預期中豐富、像是華商商會問卷回收情況不佳、及未能到銀行監理機構、中央銀行、銀行協會等機構參訪等情況，甚為可惜。會有這些落差主要是受限於規畫時間及資訊不足，實際執行田野時才得知其重要性。這些遺憾只能期待在研究生後續的田野調查工作中補齊。

### （二）資料的可得性問題

主要是語文能力及人際網絡的限制。首先，研究生在田野過程中發現許多文獻資料是以馬來文形式留存，特別是政府的文件及報告書，但這部分的資料因為語文理解能力的限制而收集不多。另外，本研究的訪談主要以滾雪球的方式進行，由於跨國的人際網絡建立不易，能夠訪談到的人士其實是相當有限，有時候甚至會出現人際關係的干擾（如報導人之間不合等）、可採集到的觀點過於類似等情況。以上限制皆非短時間能夠改善，只能透過文獻資料來彌補此部分的不足。

#### (四) 交流成果的推廣

本計畫的成果，主要在於研究產出、學術交流及資料應用三個方面。第一個面向可以透過論文與專書的出版達到來完成，但學術交流及資料積累的方面則多半會面臨計畫完成後如何將成果擴散出去的問題。幸運的是，本研究的主持人王振寰教授係「政治大學台灣企業史資料庫」負責人之一，因此計畫成果除上繳教育部外，也會提供相關檔案、文獻複本給該資料留存運用。同時研究生下學期起也會透過開課及擔任助教的機會，將成果分享出去。

### 六、結論與建議

新加坡的銀行業的發展在國家主導下，大華銀行仍有很不錯的表現。而在馬來西亞，大眾銀行及豐隆銀行更是名列十大華商，也是碩果僅存的兩家華資銀行。特別在 1970 年代之前，馬來西亞的銀行業幾乎由華資所壟斷。馬來西亞銀行業的晚近發展，似乎很難再以風行一時的華人文化是經濟成長的保證來解釋之。特別值得注意的是銀行業攸關國家整體經濟及金融發展，原先就受到國家的高度管控，而在馬來西亞這樣的多元族群社會中，銀行業主導權的消長更涉及族裔經濟勢力的平衡。因此不少人認為華人資本在馬來西亞銀行業的主導及控制逐漸喪失，與馬國政府 1970 年代起為了提升土著 (*Bumiputra*) 經濟地位而施行的「新經濟政策」(New Economic Policy, NEP) 關係密切。然而這種結構論 (Structuralist) 分析忽略了華資銀行的組織特性與歷史動態，雖然能夠指出華資銀行陸續退出銀行領域的現象，卻沒有辦法掌握華資銀行間所存在的發展差異，及其對華人經濟的影響與意義。

另一方面，現有的實證研究仍多關注華人大資本家及財閥，而忽



略中小規模的華人企業研究，而馬來西亞華資銀行的研究相當有限且極待更新，當中尤以中小規模且總部不在馬來半島的華資銀行更不受重視，極待補白。因此本計畫聚焦在新馬、特別是砂拉越地區的中小型華資銀行，得到的成果可為相關議題提出較為周延的解釋。

我們從制度分析的角度指出外部的政經環境固然影響甚鉅，但華資銀行組織內部家族與族裔特性亦為關鍵，兩者在不同時期互相作用，決定了華資銀行的發展形態。例如福華銀行、華達銀行等個案指出，緊密家族與族裔關係對銀行的早期成長提供明顯的助益，但隨著組織規模的擴大及外在環境的變遷，這樣的優勢反而成為限制企業發展的不利因素。這些華資銀行的歷史演化，顯現了東南亞族裔經濟的發展特色與侷限。

本研究初步發現家族主義、國家及市場力量是影響華資銀行發展的主要因素。回顧歷史，新馬華資銀行的發展實受到制度環境（特別是具有敵意的族裔政治及商業環境）的深刻影響，然而華裔企業家仍努力的透過各種策略作法求取企業的生存與發展，體現了「生於憂患，志在生存」的發展意識。特別在馬來西亞，華商在同族內經濟（intra-ethnic economic）與族裔間政治（inter-ethnic politic）及中尋求生存與發展的歷史動態，長時期合縱連橫的趨勢有利於少數華裔資本家積累鉅額資產，卻淡化了華人在銀行等經濟領域的參與情況。而馬來西亞華資銀行也因而逐漸由「族裔擁有的經濟」（ethnic ownership economy）朝「族裔控制的經濟」（ethnic control economy）發展，進而出現同族內因經濟利益競爭導致的進一步分化，不同族裔間則因政經利益聯盟而進一步聚合，此一過程反映了族裔資本雖能帶來華人經濟帶來助益，卻也有一定的限制。這樣的發展趨向與其他國家或地區的華資銀行有何異同？特別是對照華裔銀行在北美及東南亞的不同發

展等，都是未來華資銀行及族裔經濟研究十分重要的議題。

在計畫執行方面，建議未來的計畫補助可以直接考慮以研究生作為申請的主體（主持人），以簡化相關作業並強化其榮譽心。現行以指導教授掛名申請的辦法固然立意良善，並可收問責之效，但在多數海外交流計畫實以研究生為實際補助及執行者情況下，這樣的作法仍有一定的調整空間。此外，計畫成果的推廣也需要相關單位，如中網辦公室及各校圖書館的協助，特別是協助交流計畫成果的經驗分享、數位化及文獻典藏等後續工作，以擴大整體綜效。

## 七、附錄

- (一) 實地行程表
- (二) 檔案文獻選萃
- (三) 田野影像
- (四) 商會會員問卷

## 附錄一 實地行程表 2010 3/17-/4/28 ; 5/6-5/25

## 第一週 2010/3/17-2010/3/21

月	三				
日	17	18	19	20	21
週	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	經吉隆坡轉機古晉	砂拉越人民聯合黨圖書館 豐隆銀行古晉分行	砂拉越人民聯合黨圖書館 大眾銀行古晉分行	房漢佳家 砂拉越州立圖書館 砂拉越中華商會聯合會	陳高庭家 砂拉越州立圖書館 廣利銀行舊址 聯昌銀行舊址
訪談人物		政治工作者鄧裕強先生 林煜堂博士	政治工作者鄧裕強 歷史學人朱敏華先生	歷史學人房漢佳先生 林映東執行秘書	歷史文件收藏家陳高庭先生

## 第二週 2010/3/22-2010/3/28

月	三						
日	22	23	24	25	26	27	28
週	一	二	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	砂拉越大學東亞研究所	人聯黨圖書館 砂拉越博物院圖書館 古晉市區書店	砂拉越博物院圖書館 大華銀行古晉分行	石隆門 砂拉越州立圖書館 黃良傑先生家	國際時報社 由古晉赴美里	福華銀行舊址	客家公會 喜來登餐廳
訪談人物	林煜堂博士 Daniel Chew 博士 高偉寧先生 黃慶龍先生	古晉廣惠肇公會成員 馬來西亞留台同學會成員	圖書館特藏組 Ms. Lily 研究員 歷史學人楊謙俊先生	聯昌銀行第三代黃良傑先生 教育工作者黃國煌先生	李振源先生 李福安先生 蔡高榜先生	林國台先生 蔡傳創先生 田英成老師	蔡傳創會長 會計師江山河先生 客家公會理事群

實地行程表

第三週 2010/3/29-2010/4/4

月	三			四			
日	29	30	31	1	2	3	4
週	一	二	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	赴詩巫	砂拉越華族文化協會 詩巫銀行街	砂拉越華族文化協會 福華銀行舊址 華達銀行舊址	銀行家陳錫監先生辦公室	砂拉越華族文化協會	銀行家陳錫監先生辦公室	詩巫公教中學
訪談人物	田英成老師	文協蔡增聰主任	歷史學人孫春富先生	福華銀行前席首執行員 (CEO) 陳錫監先生	文協蔡增聰主任	福華銀行前席首執行員 (CEO) 陳錫監先生	企業主黃修興先生

第四週 2010/4/5-2010/4/11

月	四						
日	5	6	7	8	9	10	11
週	一	二	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	砂拉越華族文化協會	砂拉越華族文化協會 銀行家陳錫監先生辦公室	砂拉越華族文化協會 詩巫華人社團聯合會	啓德行集團辦公室	詩巫漳泉公會圖書館	砂拉越華族文化協會	詩巫市立圖書館
訪問人物	企業主張錦芬先生	福華銀行前席首執行員 (CEO) 陳錫監先生	熊美鵬執行秘書	啓德行集團副總裁劉利民先生	歷史學人孫春富先生	華團理事劉景虎先生	企業主楊藝雄先生

第五週 2010/4/12-2010/4/18

月	四						
日	12	13	14	15	16	17	18
週	一	二	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	錢惠光先生宅 林子明文化館	詩華日報資料室	詩華日報資料室	詩巫中華商會	銀行家周平清先生宅	詩華日報資料室 福昌公司	詩巫市立圖書館
訪問人物	福華銀行前總經理 錢惠光先生	華團會長劉乃好先生	華團理事江賢欽先生	商會劉會長及林 執行秘書（請求代 為發放研究問卷	華達銀行前首席 執行員（CEO）周 平清先生	福華銀行前理事 劉賢英先生	許贊禮醫師

第六週 2010/4/19-2010/4/25

月	四						
日	19	20	21	22	23	24	25
週	一	二	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	砂拉越華族文化協會	砂拉越華族文化協會	詩華日報	詩華日報	詩巫華族文化館	砂拉越華族文化協會 詩巫市立圖書館	詩巫公共圖書館
訪談人物	蔡增聰先生	福華銀行前理事 劉賢英先生			華團理事群	福華銀行前總經理 錢惠光先生	

實地行程表

第七週 2010/4/26-2010/4/28

月	四		
日	26	27	28
週	一	二	三
參訪地點及機構	詩華日報資料室 詩巫華人社群聯合會 宋鎮照、曹云華座談會	華團資訊與研究組	返台
訪問人物	吳盈婷、蔡增聰	企業主張如云、劉開發先生	

第八週 2010/5/6-2010/5/9

月	五			
日	6	7	8	9
週	四	五	六	日
參訪地點及機構	由吉隆坡轉機赴新加坡	新加坡南洋理工大學 新加坡檔案館	新加坡南洋理工大學 新加坡檔案館 新加坡宗鄉總會聯合會圖書館	新加坡南洋理工大學 大將書店 新加坡歷史博物館
訪談人物		麥留芳教授 劉宏教授 濱下武志教授	柯木林先生 李元謹教授 林文丹女士	何啓良教授 潘婉明學姐 陳丁輝學長

## 第九週 2010/5/10-2010/5/16

月	三						
日	10	11	12	13	14	15	16
週	一	二	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	新加坡國立大學中文系 新大中文圖書館 新大中央圖書館	新大中文圖書館 新大中央圖書館	新大中文圖書館 新大中央圖書館	新大中文圖書館 新大中央圖書館 赴吉隆坡	華社資料研究中心	華社資料研究中心	新紀元學院
訪談人物	黃賢強教授 徐雨村先生	尤俊平先生 李金生先生					廖文輝教授

## 第十週 2010/5/17-2010/5/23

月	三						
日	10	11	12	13	14	15	16
週	一	二	三	四	五	六	日
參訪地點及機構	華社資料研究中心	華社資料研究中心	華社資料研究中心	華社資料研究中心	華社資料研究中心	華社資料研究中心	拉曼大學中文系
訪談人物	饒尙東博士						林水椽教授 張曉威教授

實地行程表

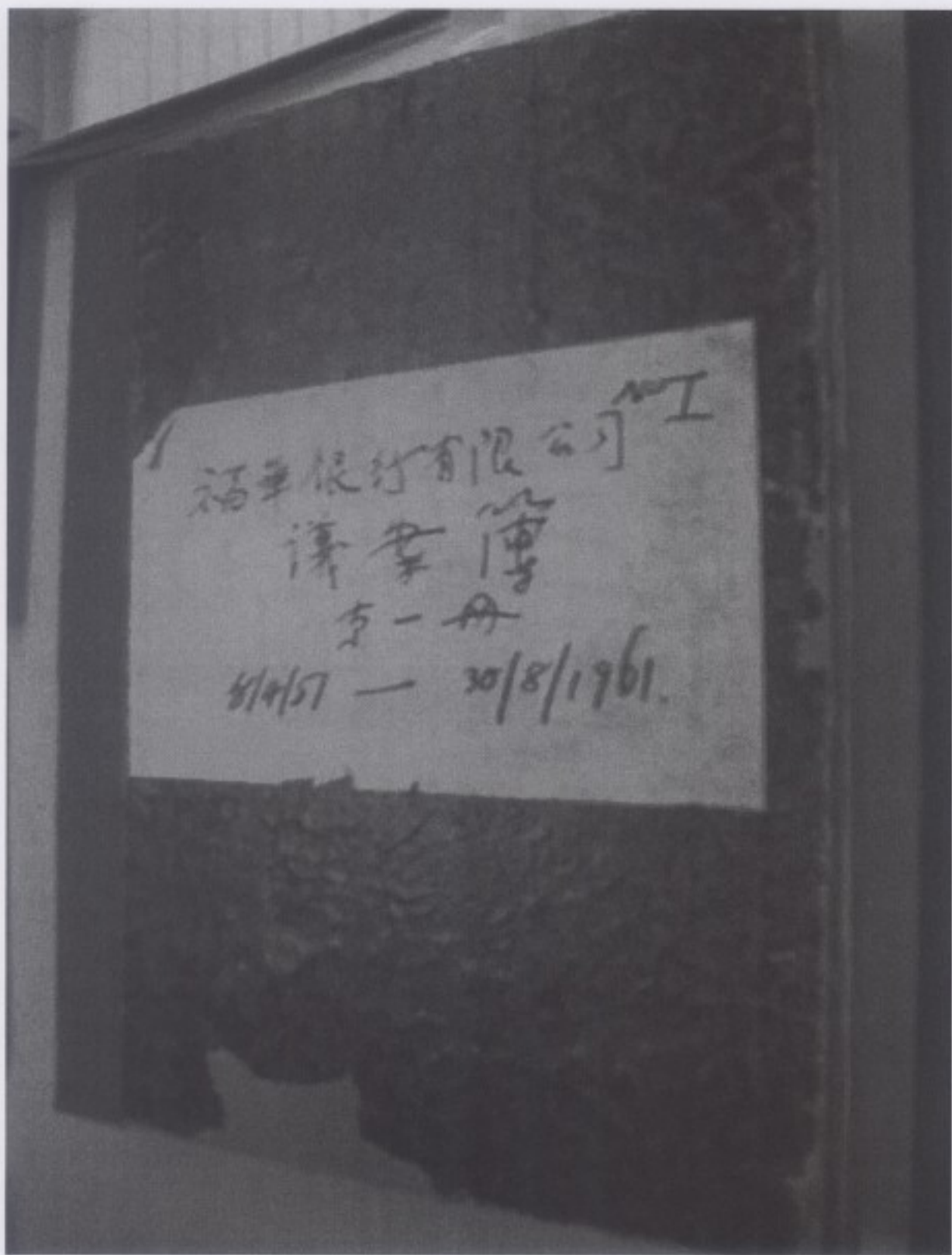
---

第十一週 2010/5/24-2010/5/25

月	三	
日	10	11
週	一	二
參訪地點及機構	華社資料研究中心	返台
訪談人物		

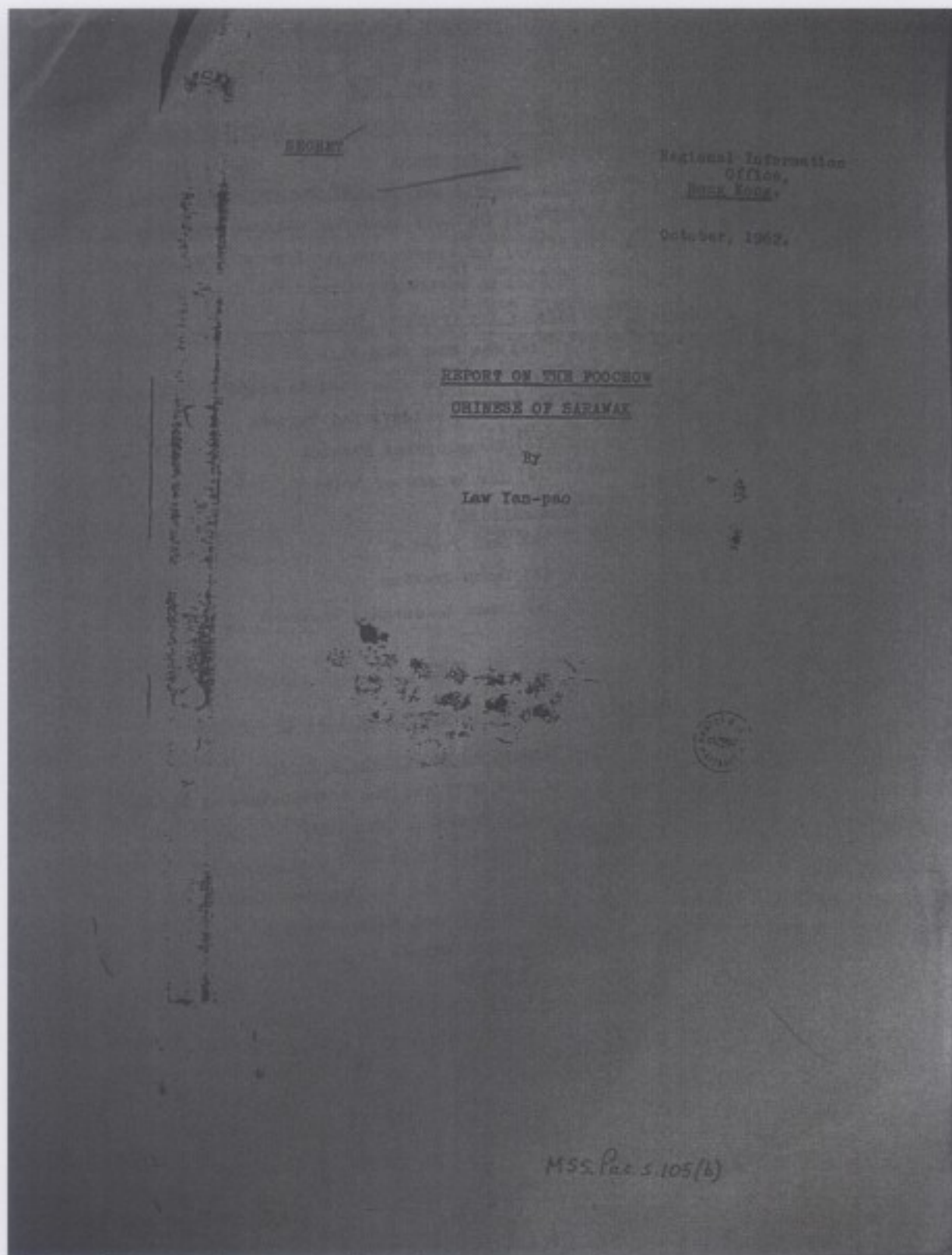


附錄二 檔案文獻選萃



福華銀行有限公司議案簿（1951/4/8-1961/8/30）

內容記載了福華銀行的發起、成立以至於草創前十年的重要會議及發展大事，為董事會內部高度機密文件



英殖民時期的砂拉越福州人報告（羅吟圃，1962）  
收於檔案號：105（6）

Sarawak Gazette《砂拉越憲報》藏於砂拉越博物院圖書館，不准影印翻攝，在此選載的兩則相關史料係手抄原文後繕打：

January 4, 1908

Supreme Council

His highness informed the Members that negotiations were in progress which it is hoped may lead to the establishment of a Chinese Bank in Sarawak.

His highness also stated that it was reported that a murder had been perpetrated at *Sadong*.

No further business of importance transpired.

F.H. DALLAS recorded

January 2, 1936

Report of the Chinese bank, Limited Singapore.

The total number of share allotted is 20,000 upon each of which the sum of fifty dollars has been paid in cash.

The total amount of cash received by the company in respect of all share allotted is \$ 1,000,000.

The receipts and payments of the company to 30<sup>th</sup> November, 1935, are as follows:-

We hereby certify that so much of this report as relates to shares allotted by the company and to the cash received in respect of such shares and to the receipts and payments of the company on capital account is correct.

GATTEY & BATEMAN  
Incorporated Accountants  
Auditors

Dated at Singapore the fifth day of December, 1935

Particulars of receipts		Particulars of payments	
To 20,000 share of \$ each fully paid Customers deposits, amount received on account of bills purchased and other receipts Amounts due to local bankers	\$ 1,000,000.00  10,741,793.20 69,045.83  \$ 11,810,839.03	By preliminary expenses Furniture and fittings Salaries, rent and other expenses Advances to customers, payment on account of bills purchased and other payments Cash in hand and at bankers In hand                 \$ 50,032.86 At local bankers     1,176,064.54 At Malayan bankers 55,345.93 At London and other bankers                 30,287.74	\$ 2,000.00 9,075.42 20,208.52  10,189,824.02  1,589,731.07 \$ 11,810,839.03

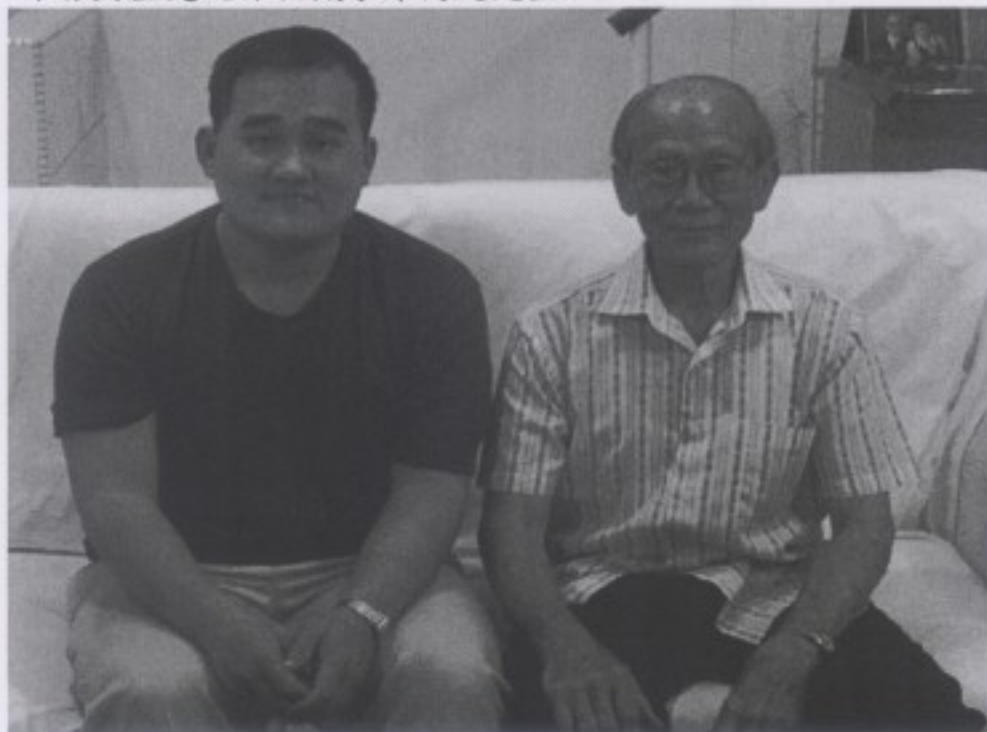
### 附錄三 田野影像

相片一 砂拉越華資銀行界聞人



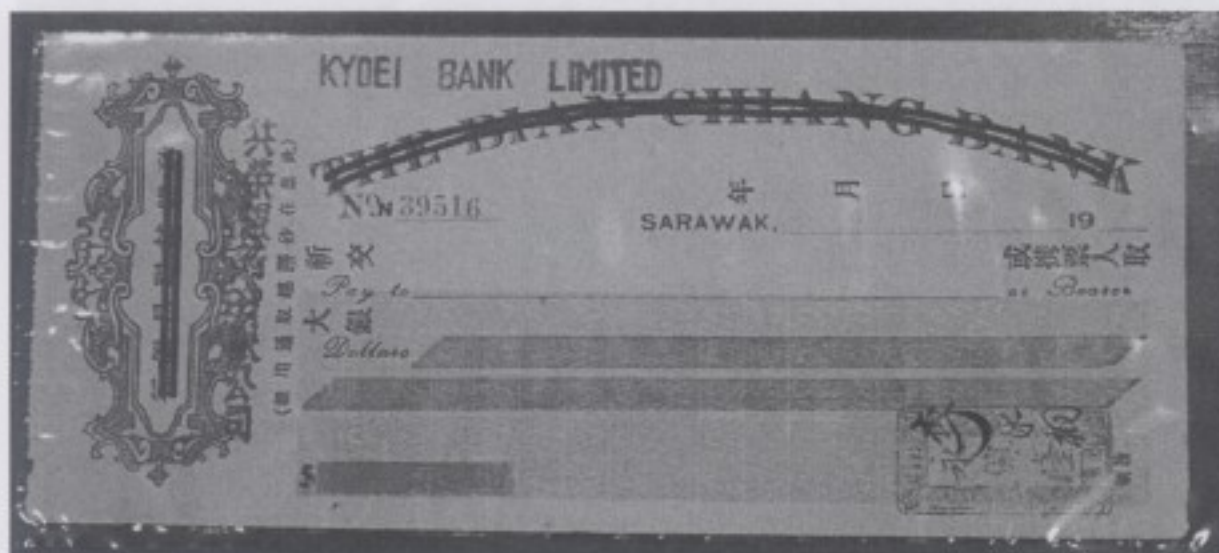
說明：黃佛德後代提供。左起錢惠光（前福華銀行總經理，曾接受本研究訪談）、陳仲麓（已故潮籍商界聞人）、黃慶昌（聯昌銀行創辦人，已故）、陳立訓（前福華銀行董事長，已故）

相片二 作者與歷史文件收藏家陳高庭先生



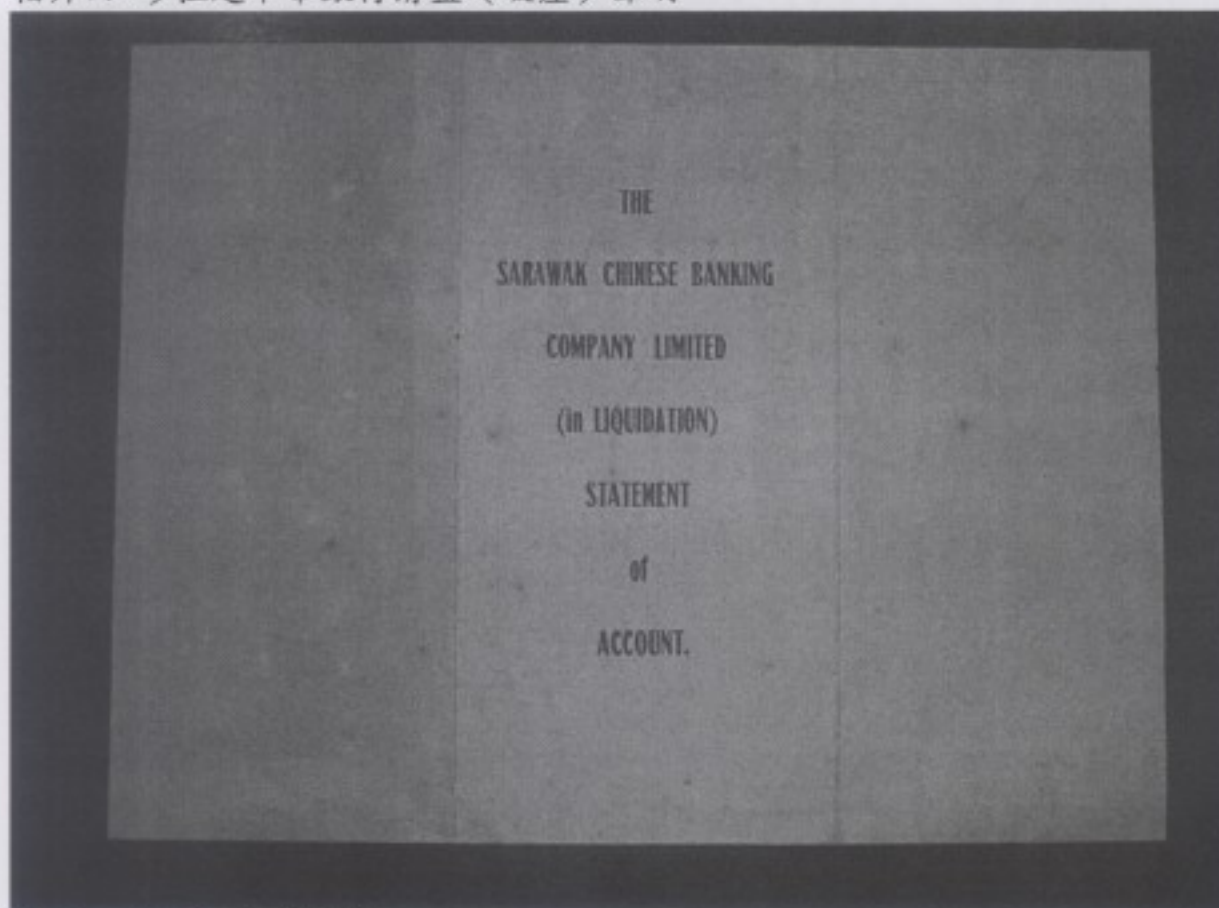


相片三 日本佔領時期共榮銀行支票



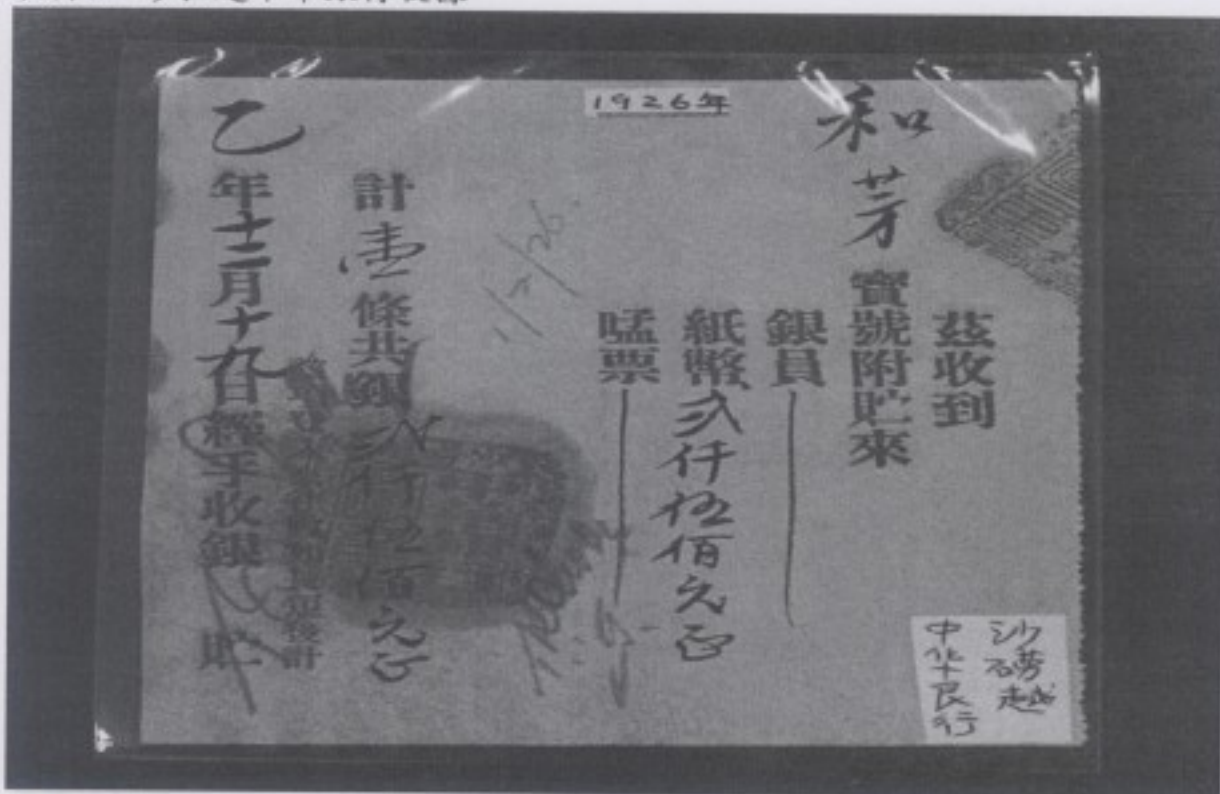
說明：陳高庭先生提供。支票上可清楚看到塗去原聯昌銀行字樣而成。

相片四 砂拉越中華銀行清盤（破產）聲明



說明：陳高庭先生提供。

相片五 砂拉越中華銀行收據



說明：陳高庭先生提供。從印鑑字樣「砂撈越中華銀行圖章」。

相片六 古晉大華銀行



說明：原砂拉越聯昌銀行舊址

相片七 1950年代的福華銀行



說明：翻攝自 Sarawak Annual Report

相片八 福華銀行大樓今景



說明：作者攝於田野調查期間。此大樓為福華銀行建於1990年代中期，並作為總部，現為政府稅務機構辦公大廈。

相片九 詩巫的銀行街





相片十 新加坡歷史博物館



說明：作者攝於田野調查。

相片十一 新加坡國立大學新馬研究特藏區



說明：作者攝於田野調查。

相片十二 新加坡國立大學中文圖書館東南亞特藏一隅



說明：作者攝於田野調查。

相片十三 馬來西亞華社資料研究中心分的剪報收藏



說明：作者攝於田野調查。

相片十四 砂拉越華族文化協會



說明：作者攝於田野調查。

相片十五 詩華日報特藏室收藏的早期報紙（一）



說明：作者攝於田野調查。



相片十六 詩華日報特藏室收藏的早期報紙（二）



說明：作者攝於田野調查。

相片十七 詩華日報特藏室收藏的早期報紙（三）



說明：作者攝於田野調查。

相片十八 作者將於砂拉越華族文化協會出版的專著

本書由砂華文協·范培堯-包惠菊出版基金資助出版

# 文學、歷史與經濟

砂拉越華族社會發展探思

陳琮淵 著

文

砂拉越華族文化協會 出版

說明：砂拉越華族文化協會製版提供。

#### (四) 商會會員問卷

尊敬的先生/女士您好：

我是來自台灣的研究生陳琮淵，這是一份博士學位論文研究的調查問卷，目的是想了解過去砂拉越華資銀行（聯昌銀行、廣利銀行、福華銀行、公明銀行及華達銀行）對華人經濟發展的影響，由於貴公司在商業領域中表現傑出且極具代表性，因此您的寶貴意見對本研究具有關鍵影響，懇請撥出 10-15 分鐘的時間填寫問卷。

本問卷採不記名方式，既非政府委託案也不涉及商業活動或機密，所得的資料僅供學術用途，絕不對外公佈，敬請安心填答。煩請您在完成後問卷檢查一遍，再交回給中華商會執行秘書代收即可。誠摯感謝您對學術研究的熱心參與及支持，如有任意疑問也請不吝與我聯繫。

敬祝

生意興隆，財源廣進

台灣政治大學國家發展研究所 陳琮淵

[kurtchen1979@yahoo.com.tw](mailto:kurtchen1979@yahoo.com.tw)

[94261501@nccu.edu.tw](mailto:94261501@nccu.edu.tw)

+886917257078

填表日期：2010年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

**\*本問卷連同基本資料共 35 題，除第一部分為排序題，第六部分為問答題之外，其他都是單選題，填答時請在□內打勾\***

### 基本資料

- 1、您在貴公司中的職稱：\_\_\_\_\_
- 2、您的籍貫（所屬方言群）：\_\_\_\_\_
- 3、貴公司總部所在地：\_\_\_\_\_
- 4、貴公司創立於：\_\_\_\_\_年
- 5、貴公司的主要業務（營業類型）：\_\_\_\_\_
- 6、貴公司的全職雇員人數：
  - 1~10 人；11~50 人；51~300 人；301 人以上
- 7、貴公司的年營業規模：
  - 250,000 令吉以下；250,001 令吉~1,000,000 令吉；1,000,001 令吉~5,000,000 令吉；5,000,001 令吉以上
- 8、貴公司的組織形態
  - 獨資；合股；私人公司；有限公司；其他\_\_\_\_\_
- 9、貴公司是否掛牌（上市）？
  - 是；不是
- 10、貴公司是否是跨國公司（到馬來西亞以外的國家或地區投資設廠）？
  - 是；不是

### 第一部分 銀行與華人企業

- 1、請依貴公司往來的頻率，從高到低將下列銀行類型加以排序（最常往來的銀行填 1，其次填 2，第三填 3...最不常往來填 5）
  - ( ) 本地華資銀行；( ) 西馬華資銀行；( ) 土著銀行；( ) 國營銀行；( ) 外資銀行
- 2、請依貴公司使用的頻率，從高到低將下列銀行業務加以排序（最常使用的業務填 1，其次填 2，第三填 3...最少使用填 5）
  - ( ) 開立信用狀 (LC)；( ) 貸款；( ) 存款；( ) 支票；( ) 透支帳戶
- 3、請依貴公司重視的程度，從高到低將選擇往來銀行的主要考慮因素加以排序（最重要的



考慮填 1，其次填 2，第三填 3...最不重要的因素填 5)

( ) 利率高低；( ) 分行數量；( ) 服務品質好壞；( ) 營業項目多寡；( ) 貸款額度

## 第二部分 本地華資銀行與華人企業

1、貴公司過去是否曾與本地華資銀行（聯昌、廣利、福華、公明與華達）有往來

有；沒有（若沒有請跳過第二部分）

2、承上題，過去貴公司最常往來的本地華資銀行是

聯昌銀行；廣利銀行；福華銀行；公明銀行；華達銀行

3、貴公司最常與本地華資銀行往來的業務項目

開立信用狀（LC）；貸款；存款；支票；其他\_\_\_\_\_

4、貴公司選擇與本地華資銀行往來的主要考量是

利率較低；使用華語（文）；服務品質；分行地點接近；其他\_\_\_\_\_

第三部分 本地華資銀行的表現		很同意	同意	尚可	不同意	很不同意
1	就您所知，從本地華資銀行獲得貸款與融資較容易	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	就您所知，從本地華資銀行貸得到的金額較大	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	就您所知，本地華資銀行的抵押條件更有彈性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	就您所知，本地華資銀行的還款方式更有彈性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	就您所知，本地華資銀行的服務更有效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部分 銀行合併的影響		很同意	同意	尚可	不同意	很不同意
1	就您所知，從合併後的華資銀行（大眾、豐隆、國貿）獲得貸款與融資變得更容易了	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	就您所知，從合併後的華資銀行（大眾、豐隆、國貿）可以貸得到的金額提高了	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	就您所知，合併後華資銀行（大眾、豐隆、國貿）的抵押條件更有彈性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	就您所知，合併後華資銀行（大眾、豐隆、國貿）的還款方式更有彈性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	就您所知，合併後華資銀行（大眾、豐隆、國貿）的服務更有效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部分 本地華資銀行與華人經濟		很同意	同意	尚可	不同意	很不同意
1	聯昌、廣利、福華、公明、華達等本地華資銀行，對華人經濟發展有幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	聯昌、廣利、福華、公明、華達等本地華資銀行比其他類型銀行更願意協助華人企業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	聯昌、廣利、福華、公明、華達等本地華資銀行相繼退出市場，不利於華人經濟發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	聯昌、廣利、福華、公明、華達等本地華資銀行相繼退出市場，對貴公司的影響是負面的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	就您所知，相同方言群的本地華資銀行比較照顧自己人，同屬人士申請貸款、融資等業務比較容易成功	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 第六部分 意見填答（煩請寫下您對下列問題的看法）

1、您認為聯昌、廣利、福華、公明、華達等本地華資銀行的 a)優點與 b)缺點是什麼？

a) 優點

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

b) 缺點

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

商會會員問卷

2、在其他條件相等的情況下，貴公司是否更喜歡與本地華資銀行（過去的聯昌、廣利、福華、公明、華達）往來？為什麼？

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3、聯昌、廣利、福華、公明、華達等本地華資銀行陸續退出市場，帶來的 a)正面及 b)負面影響有那些？

a) 正面影響

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) 負面影響

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

問卷到此全部填答完畢，煩請檢查是否有遺漏的部分。  
再次感謝您撥冗填答!!