

试论南京国民政府时期国家资本 股份制企业形成的途径

朱荫贵

内容提要 股份制本质上是一种资本的组织形式。在近代中国的股份制企业中,由于资本性质、来源、产生时期以及构成方式的不同,其类型并非完全一致。南京国民政府时期,以国家资本形式出现的股份制企业构成近代中国股份制企业的重要类型之一。南京国民政府时期的国家股份制企业主要通过强行参股、原生和减持出售国有企业股份的途径形成。由于目的、方式及时期的不同,这些国家资本股份制企业在社会经济生活中发挥的作用也并非一致。

关键词 近代中国 南京国民政府 国家资本 股份制企业

股份制企业是以股份形式将分散的私人资本和其他形式资本集中起来设立的企业,是商品和信用经济发展到一定阶段的产物,是社会化大生产时代出现的标志。1872年轮船招商局的诞生,标志着这种从西方引进的新型资本组织企业形式开始在中国社会出现。此后,由于这种资本组织形式具有集资广泛、迅速以及集资成本低,适应生产社会化发展的要求等特点,逐渐发展成为近代中国

- * 本文是2004年度国家社科基金项目《中国近代股份制企业研究》(批准号04BZS030)的阶段成果。本文在定稿过程中,得到中国社会科学院近代史研究所史建云研究员的指教和建议,特此表示感谢。

新式工商企业主流的资本组织形式。但是,因为股份制本质上是一种资本的组织形式,因此,在近代中国,它并非只以单一的一种方式出现。例如,从存在时段、筹资形式、资本来源、资本性质和经营主体等方面考察,近代中国的股份制企业就至少出现过“官督商办”、民族资本以及国家资本股份制等三大类型。这三种类型的股份制企业并以先后递进、交叉并列的方式存在于近代中国,三者有相同的一面,而相异的一面也十分明显。

本文拟对这三种类型中的国家资本股份制企业进行粗浅分析,以为引玉之砖。

由于学界过去对国家资本类型的股份制企业关注不够,尚无专文论述,因此这里首先需要对“国家资本股份制企业”一词进行界定。按照列宁对国家资本主义的定义,即“国家资本主义就是资本主义制度下由国家政权直接控制某些资本主义企业的一种资本主义”,以此为依据,再结合近代中国的实际情况,笔者认为,“国家政权控制的股份制企业”应是国家资本股份制企业具有的最基本特征。这里所说的“国家政权控制”,包括国有股份占多数并对

例如 1928 年以前登记注册的公司数一共为 716 家,到 1935 年 6 月为止增加到 2682 家。1928 年 2 月至 1935 年 6 月间注册登记的就有 1966 家,是此前的 2.74 倍。其中股份有限公司又占绝对统治地位,占登记注册总数的 70.4%,资本数占 94.37%。见陈真编《中国近代工业史资料》第 4 辑,生活·读书·新知三联书店 1961 年版,第 59 页。1929 年《工厂法》颁布后,登记的企业都是雇佣工人 30 人以上的企业,如加上雇佣工人 30 人以下的中小型企业,数量应当更多。

关于这三种股份制企业的共同和不同点,将另作专文论述。

《列宁选集》第 4 卷,人民出版社 1976 年版,第 627 页。过去,中国学术界更多提到的官僚资本主义,因为界限不清或政治涵义明显,近年来引起很多争议。因此,有人主张用国家资本主义代替官僚资本主义,许涤新、吴承明先生主编的《中国资本主义发展史》第 3 卷中就认为“中国官僚资本的实质就是在不同政权下的国家资本主义”(人民出版社 1993 年版,第 12 页)。笔者认为用国家资本主义比官僚资本主义语义明确,界限容易界定而且经济范畴清楚,因此认同国家资本主义这种说法。

企业具有“控股”权,以及企业发起人和管理者具浓厚的官方色彩并对企业的经营和发展方向具有绝对控制权而言。共同特点是:确保企业被政府掌控和企业发展的方向为政府服务。

实际上,近代中国的国家资本股份制企业主要出现在南京国民政府时期。并且,这时期具有“国家政权直接控制”类型特征的国家资本股份制企业也并非完全相同,仅从其形成的途径和存在形式而言,就大体有以下三种类型。

一、途径之一:强行参股产生的国家资本股份制企业

这种类型的企业,顾名思义,此前时期大体是一般意义上的民族资本类型的股份制企业,但在某种时期某种力量的作用下企业性质发生变化,从而改变成为国家资本性质的股份制企业。在近代中国,股份制企业通过这种方式出现变化改变性质最典型的案例,可以举大家都很熟悉的1935年中国银行的改组为例进行分析。

中国银行的历史可上溯自清朝光绪三十一年(1905)成立的户部银行,是中国自办银行的第二家,仅次于中国通商银行。1908年改名大清银行,1912年改组为中国银行,1928年改组为特许国际汇兑银行。虽然长期承担过部分国家银行的职能,但从资本组织的角度看,中国银行从1917年张嘉璈当选董事和担任中国银行副总裁起,到1935年南京国民政府强行增加官股为止,始终是民间资本占优势的民族资本股份制企业。

中国银行在近代中国的银行业中,占有独特而举足轻重的地

据邓先宏的研究,中国银行的商股比例1917年为59.29%,1921年为72.64%,1922年为88.87%,从1923年至1926年一直占97.47%。见邓先宏《中国银行与北洋政府的关系》,载《中国社会科学院经济研究所集刊》第11辑,中国社会科学出版社1988年版,第355—356页“中国银行官商股份变化情况一览表”。

位。这不仅因为其历史长、规模大、资本雄厚,也不仅因为在其发展历程中经历了 1916 年抗拒袁世凯政府的“停兑令”,从而在社会上建立起坚固的信用基础,并取得中国银行业的“龙头”地位。更重要的是,在以张嘉璈为首的经营管理者中,坚持独立经营服务社会所建立和形成的一系列有形无形的理念和经营方式,使中国银行成为近代中国银行界的领袖,成为当时中国最成功的民族资本股份制银行。这一点,正如张嘉璈本人所说:“自拒抗袁世凯停兑命令起,至改组中国银行为特许国际汇兑银行止,经过十六年之奋斗,内则扩展业务,外则周旋抗御,兢兢业业,惟恐陨越,幸将中国银行之独立保全。一般舆论,认为中国银行与海关及邮政局并驾齐驱,成为中国组织最健全之三大机关,实亦中国资本最巨与最成功之民营股份公司。”对于中国银行取得的成绩,张嘉璈不无自豪,“民国十七年(1928)底,亦即改组之前夕,其发行额增至二亿七千万元,存款额增至四亿元。在上海金融市场,均足与外国银行相抗衡。”他总结中国银行当时能够取得这种成就的“重大原因”有两个,一个是在此前北洋军阀政府统治时期,由于社会发展和舆论作用,使得“尊重私人企业之思想”,尚“凝结于一般旧式军阀脑筋之中,不敢肆意摈斥。”而且,“通商口岸所培养之舆论”,也“足使军人政客频加尊重,不敢蔑视。”另一个原因,则是国民党刚刚取得政权,“自知本身实力尚待养成,不得不利用社会已造就之人才,及具有基础之事业,巩固其地位。”这是 1928 年张嘉璈在中国银行被改组为特许国际汇兑银行加入官股 500 万元,占据中国银行总股本 2500 万元 1/5 的股份时所说的话。但到南京国民政府巩固政权之后的 1935 年时,情况就很不一样了。

上引均见姚崧龄《张公权先生年谱初稿》上册,台北,传记文学出版社 1982 年版,第 86—87 页。

20 世纪 30 年代,是国内外危机重重的年代。因世界经济危机和美国收购白银风潮引发的金融危机,加上长江水灾、东北“九·一八”事变和内地农村破产等情况而更形严重。1935 年,金融和经济状况已处于危险之边缘。这种状况,给长期力图控制中国银行的国民党政权提供了机会,同时也构成近代中国国家资本股份制企业形成的一种途径。

1935 年 3 月 28 日,南京国民政府以财政部训令的方式,向中国银行发布如下两条指令,指令之一为:“任命先生(张嘉璈)为中央银行副总裁。”姚崧龄在其编著的《张公权先生年谱初稿》中对此事发生的说明是:“民国二十二年十一月,孔祥熙继宋子文任财政部长后,每月筹款,弥补收支不足,必须向中央、中国、交通三行通融借款。中央银行虽在财政部掌握之中,而实力较逊,中国银行实力虽丰,惟不能事事听命,取求如意。正值银价续涨,金融枯竭,乃计划改革币制,统一发行,自必须先置中央、中国、交通三行,于财政部直辖之下,庶几进行便利,乃决定三行一律增资改组,先调先生为中央银行副总裁,而以宋子文为中国银行董事长。”

指令之二为:“财政部训令中国银行,将政府官股股本,由五百万元增至二千五百万元,股本总额由二千五百万元,增为四千五百万元。”

训令原文为:“查该行原有资本二千五百万元,官股五百万元,应再增二千万元,以民国二十四年金融公债如数拨充,业由本部提经议决在案。兹随文附给二十四年金融公债二千元之预约券,仰即查收,填具股金收据,送部存查。再该行官股既已增加,原顺

上引均见姚崧龄《张公权先生年谱初稿》上册,第 140 页。

中国银行总行、中国第二历史档案馆合编:《中国银行行史资料汇编》上编(1),档案出版社 1991 年版,第 383 页。

条例,自应酌加修正,条文抄发。令仰该行即日召开董事会议决,提交本月三十日股东会议办理具报。切切此令。孔祥熙。”

这里需要提起注意的一点是,这次增资的银行并非中国银行一家,而是中央、中国和交通银行三家。中央银行从成立起就是政府控制的官股银行,交通银行虽也被增资变成南京政府完全控制的股份制企业,但人事状况不变,人事变动的只有中国银行一家,这是为什么呢?

从此时蒋介石给孔祥熙的电文中,可以看出一些端倪:1935年3月22日,即财政部发布上述训令之前不到一周,蒋介石在给孔祥熙的特急电文中说:“国家社会皆濒破产。至此之由,其结症乃在金融币制与发行之不能统一,其中关键全在中交两行固执其历来吸吮国脉民膏之反时代之传统政策,而置国家社会于不顾……今日国家险象,无论为政府与社会计,只有使三行绝对听命于中央,彻底合作,乃为国家民族唯一之生路……”为达此目的,他认为必须让张嘉璈离开中国银行,“弟意应即出劝其决心完全脱离中国银行关系,而就政府其他任命或调任其为中央银行副总裁……”这份电文除了语气的凶悍和不留余地地要驱逐张嘉璈出中国银行外,透露出来的最大信息,是证实了张嘉璈在中国银行经营方针上与蒋孔等人的不一致,也就是张嘉璈等人坚持的所谓“传统政策”,与蒋介石所要求的银行需“绝对听命于中央”之间存在着难以调和的矛盾。确实,在这次强行加入官股之前,中国银行被公认为当时中国“资产最雄厚、历史最悠久、信用最巩固、业务最活络之银行业界龙头”。到1934年底,中国银行的总资产已达到97570万元,加上交通银行的总资产42500万元,两家银行不仅“据有全

姚崧龄:《中国银行二十四年发展史》,台北,传记文学出版社1976年版,第194页。
《中国银行行史资料汇编》上编(1),第385页。

国各家华商银行的总资金的三分之一”，而且“有中央银行的规模三倍大”。居于上海金融资本家领导核心地位的中国银行，在张嘉璈的带领下，其经营方针与国民党政府靠发行公债和向银行贷款弥补财政亏空的赤字财政政策之间，有着严重的分歧。张嘉璈认为，银行的财力应该被引导到帮助遭受萧条打击的中国经济上去，而不应该拿去积压在政府公债上。他认为，“公债代表一种制造之信用，其所得资金，若不用于生产之途，徒增消费之膨胀，物价之腾贵”，应当“排除一切不生产的信用之膨胀，节减一切不必要之消费”。他从依靠发行公债刺激金融市场决非繁荣经济的正常之道和银行不能以投资公债作为发展根本的认识出发，希望政府能改弦更张，安定政治，发展生产，“渐悟培养民力之切要”。他主张，“政府必须有真知灼见，分别缓急，削减一切不急务之消费”。他对内地农村的经济衰落状况十分忧虑，认为“农村衰落所表显之结果，其最显著者为内地现金之流出，农民或以田亩荒芜，或以农产落价……仅有之资金，已倾囊殆尽……于社会经济，已成为一极严重之问题”。因此，“政府必须制定一项计划来改善内地经济情况”。他对股东说：“上海不能以内地之衰落，而谓可独保其繁荣；不能以内地资金保藏银行之手，而谓可藉以增进上海之繁荣。”“今既知非内地健康无以增进国民经济之繁荣，宜寻觅安全之途径，以集中之资金，散而还诸内地。”他对于政府厚利发行的公债“用之军费者，居其大半”的现象很不满，指出“社会仅有之资金，悉为厚利之公债所吸收，而人人叹息痛恨于建设生产资金之缺乏。”他

中国银行经济研究室编：民国26年《全国银行年鉴》，第818—823页。

《中国银行民国二十一年度营业报告》，《中国银行行史资料汇编》上编（3），第2055、2056页。

上引均见《中国银行民国二十一年度营业报告》，《中国银行行史资料汇编》上编（3），第2094、2076、2077页。

公开呼吁政府,“补救之策,惟有政府切实大减军费,屏除不急之支出;减少公债发行,增加生产建设资金。”

但是,南京政府并没有听取采纳张嘉璈的方案,反而向相反的方向进一步发展。也就是说,南京政府的支出没有用在农业上而是花在剿共战争上,银行的投资没有用在内地的经济复兴上,而是吸收到政府的公债和贷款上。

当南京政府的政策与张嘉璈为首的中国银行的分歧愈益明显的时候,在张嘉璈领导下的中国银行采取的一个明显的措施,就是自行与南京政府的公债政策拉开距离。这种拉开距离的情况可从表1中的数据,也就是1931至1934年上海几家主要银行持有的投资用证券数量的变化情况上得到证明:

表1 上海几家主要银行持有的投资用证券数量变化表

单位:百万元

银行名称	1931年	1932年	1933年	1934年
中国银行	72.0	64.5	32.0	25.4
交通银行	21.4	26.0	29.9	29.3
上海银行业公会 的其他会员银行	145.8	148.4	212.9	265.5
中央银行		0.3	0.2	155.4
合 计	239.2	239.2	275.0	475.6

资料来源:刘大钧:《上海工业化研究》(长沙,1940年),第300页;徐农:《中国国民经济的全貌》,《新中华》第4期(1936年5月25日),第2页。转引自(美)小科布原著、杨希孟译《上海资本家与国民政府》,中国社会科学出版社1988年版,第210页。

从统计表看,在其他银行都在增加购买政府债券的时候,中国银行持有的政府债券数量却在逐年减少,也就是说,当南京政府在

《中国银行民国二十二年度营业报告》,《中国银行行史资料汇编》上编(3),第2129、2130页。

努力推动和发行新的公债的时候,中国银行在 1931 年到 1934 年的 4 年中,不仅没有增购,反而将自己持有的政府债券减少了 4600 多万元。

显然,在 1935 年南京政府强行加入官股对中国银行进行增资改组之前,张嘉璈始终坚守的中国银行“商办及独立自主的原则与地位”的经营方针,与南京国民政府“绝对听命于中央,彻底合作”的要求,有着相当的差距,而且这种差距还在扩大,实际上两者之间此前存在的只是“一种有条件的合作”。但是,在南京政府地位巩固之后,对处于中国银行业领袖地位的中国银行的独立倾向越来越不能容忍。也就是说,经营方向与经营政策方面与蒋孔等人的格格不入,是导致张嘉璈被逐出中国银行,中国银行被强行加入官股进行改组的根本原因,而并非是张嘉璈认为的“人事恩怨”。

需要注意的另一点,是这次加入官股事前完全不与中国银行的民间股东商量,也不同中国银行的总经理张嘉璈通气。关于此点,张嘉璈说,“此次中国银行增加官股,与更动人事,于三月中旬,孔、宋两先生自汉口归来后,方始知之……”是以一种完全没有商量的强行指令的方式进行的。在这种自上而下的强大压力下,中国银行也只有被迫“接受增加官股,改为国营”的命运,“遂于三月三十日股东大会中,照部令通过,并宣布原任董事长李铭,及总

毛知砺:《张嘉璈与中国银行的经营与发展》,台北,“国史馆”1996 年版,第 462、435 页。

张嘉璈自己说,“在行二十三年,几于年年在奋斗中过生活,与事斗争,即不免牵入人事恩怨”,又说,“孔财长决定派宋子文为本行董事长,调本人为中央银行副总裁,交行人事则未予更动,显见其中尚有人事关系……”见姚崧龄《张公权先生年谱初稿》上册,第 142、141 页。

姚崧龄:《中国银行二十四年发展史》,第 195 页。

经理张嘉璈辞职。部派宋子文为董事长,宋汉章为总经理。为缓和商股股东的反对起见,财政部复将增加官股二千万元数目,减为一千五百万元,合原有官股五百万元,共为二千万元。”

这时的中国银行,已经改为国营,虽然修订的章程中仍然与过去一样明确标明“中国银行为股份有限公司,股东所负之责任,以所出之股本为限”,而且这时的官股与商股相同,也仅占 50%,但是,官股一家就占 50%与众多分散的商股共占 50%,以及领导人由南京政府财政部派来的宋子文担任的状况,与张嘉璈时期的中国银行相比,性质上发生的变化自是不言而喻的。

实际上,南京政府对于这样一家商股居绝大多数的民族资本股份制企业采用这样的方式强行改造,除了表明这时南京国民政府统治地位已经稳固,以及“走上由金融垄断到工业垄断的道路”之外,是很难得到其他解释的。

但不管怎样,中国银行的官股是被强行加入了,被指令为中国银行董事长的宋子文在中国银行章程修改后,也实现了大权独揽的目的。官股强行加入中国银行的直接结果,不仅标志着中国银行和交通银行一起,成为此后不能不绝对听命于南京国民政府的银行,而且在近代中国,也标志着国家资本股份制企业的一种产生途径就此形成。

姚崧龄:《中国银行二十四年发展史》,第 195 页。

1935 年 5 月 2 日财政部核准备案的《中国银行暂行章程》第 2 条。见《中国银行行史资料汇编》上编(1),第 170 页。

许涤新、吴承明主编:《中国资本主义发展史》第 3 卷,第 12 页。

在 1935 年 5 月 2 日财政部核准备案的《中国银行暂行章程》第 27 条中,明确规定:“中国银行董事长代表全行为董事会、行务总会、股东总会之主席。中国银行董事长常川驻行,综理全行事务。”见《中国银行行史资料汇编》上编(1),第 173 页。

二、途径之二：直接设立的国家资本股份制企业

利用股份制的资本组织形式,直接由国家政权或具有国家政权权威的人或组织设立股份制企业,是近代中国国家资本股份制企业形成的第二种类型。这种类型企业的较多出现,主要是在南京国民政府成立之后。其中典型且具代表性的个案,可举中国建设银行为例。

关于中国建设银行,香港中文大学郑会欣博士已有数篇专题论文和在专题论文基础上完成的专著《从投资公司到“官办商行”——中国建设银公司的创立及其经营活动》。郑会欣的专著,利用大量原始档案资料和公开出版物,对中国建设银行进行了全面的研究,侧重点在于描述和刻画其如何从投资公司演变成一家“官办商行”。同时指出,“南京国民政府时期新的官商一体化的形成,与当时社会对这种组织形式所产生的正面功能之需求有关。”笔者在从中获得不少启发的同时,关注的重点与郑会欣略有不同。笔者认为,从近代中国股份制企业演变及类型的角度考察,毫无疑问,这家表面上以私人面貌出现实际具有浓厚官方背景的企业无论从成立目的、组织形式和业务活动等方面看,都是一家典型的国家资本股份制企业,而且是一家从诞生开始就具备国家资本股份制企业最基本特征的原生型企业。

首先,从其成立的目的看,就具有为国家政策和目标服务的明确指向。中国建设银行是宋子文一手创办的企业,尽管1934年创办中国建设银行时,宋子文刚刚从行政院副院长和财政部长

郑会欣:《从投资公司到“官办商行”——中国建设银公司的创立及其经营活动》,香港中文大学出版社2001年版,第5页。以下简称《从投资公司到“官办商行”》。

的职位上退下来,但这并不表明他已与政治圈脱离关系,这一点,正如郑会欣著作中所说,这时的宋子文并没有离开政治圈,“只不过是暂时离开了政治中心”而已,实际上,他的特殊身份和拥有的政治资源以及高层人脉关系远非一般人所能相比。宋子文之所以在此时创办中国建设银公司,其动机从其“创议设立中国银公司缘起”的说明上可以略窥一斑。在宋子文及其发起人看来,当时的中国经济建设情形和各种计划难以得到实行和成功的因素中,很重要的一个是“银行或金融机关不能于其目前组织状态之下,单独办理”,个中原因或者是“因此种计划范围太广,非一机关所能胜任,必须联络他机关合作”,或者是“须依赖社会公众之投资者”,但却“无相当合宜之机关以经营专门与技术方面之调查,及注意于此项投资事业之发展与管理”所致,因此,针对这种现象,中国建设银公司将自己定位在“联合各金融机构而又高于各金融机构”的平台上操作。其工作业务主要设定为联络便利“我国各银行及其他公司之合作及相互担任投资事业,并代理发行公司债与研究、调查各项范围较大之新事业计划”上,它的目的是,“不独能引起中外投资之互助与联络,且可使外人趋向于中国实业之投资”。最关键的一点在于,“无论外国各银行实业家及投资家”,都将把中国建设银公司视为“本公司为扶助本国各项实业之唯一机关”。

在中国建设银公司的组织章程中,将其业务范围划定为:“本公司以协助并联动政府机关、中外银行及其他组织,扶持公私各类企业,发展农工商业,办理关于事业之投资及管理事务与信托公司之一切事务为业务范围。”

显然,成为既能“联动政府机关、中外银行”,又能“扶持公私各

上引均见《组建中国建设银公司史料选》,《档案与史学》,1998年第6期。

1934年6月3日《申报》,转引自陈真编《中国近代工业史资料》第3辑,第1023页。

类企业”,还能“发展农工商业”的公司,成为不仅中国,就是外国的各银行实业家及投资家都认可的“唯一机关”,成为“联合各金融机构而又高于各金融机构”的机关,没有特定的背景和资源是不可能的,没有政府的力量在其中运作同样是不可能的。也就是说,能够承担如此任务的公司绝非一般的公司,一般的商人也不可能得到设立这种公司的机会。此时,正是南京国民政府为了逐步达到统制经济的目的,在国内有计划的成立一批专业公司,采用官商合办、共同入股的方式,并以股份有限公司的形式出面,力图以此来控制全国商品生产和流通各个领域的时期。中国建设银公司在此时成立,绝非偶然。宋子文以卸任政府官员的身份创办这个企业,更是具有种种便利的条件。

另外,从其发起人股东的身份构成和组织形式看,中国建设银公司也与一般民间性质的股份制企业有很大的不同。我们先来看看中国建设银公司第一届董监事的名单及其背景:

表2 中国建设银公司第一届董监事名单及其背景(1934年6月)

姓名	年龄	股份数	公司职务	社会背景(主要任职)
孔祥熙	54	20000	董事长	行政院副院长、财政部长、中央银行总裁
宋子文	40	25000	执行董事	国民政府委员、全国经济委员会常委。后任中国银行董事长
贝祖诒	41	30000	执行董事	中国银行上海分行经理、外汇部主任
叶 薰	55	5000	董 事	大陆银行董事兼经理
陈 行	44	10000	常务董事	中央银行常务理事兼副总裁
唐寿民	43	30000	常务董事	交通银行总经理、中央银行常务董事
胡笔江	53	35000	常务董事	中南银行总经理,兼交通银行董事长

中国建设银公司成立的一大目的,是以民间企业的形式出现,可以方便吸引外国资金对中国的投资,而他以卸任官员的身份进行此项活动,除方便欧美国家的投资外,还可以在在一定程度上减少日本的猜忌和阻挠。参见郑会欣《从投资公司到“官办商行”》。

姓名	年龄	股份数	公司职务	社会背景(主要任职)
周作民	50	15000	常务董事	金城银行总经理
徐新六	44	10000	常务董事	浙江兴业银行总经理
宋子良	35	15000	常务董事、 总经理	中国国货银行董事兼总经理,1936 年辞去中国建设银公司总经理职
张嘉璈	45	30000	常务董事	中国银行总经理、建设委员会常委
徐 堪	46	10000	董 事	财政部钱币司司长、中国国货银行董事、1935 年升任财政部常务次长
李 铭	47	10000	常务董事	浙江实业银行总经理、中国银行董事长
叶琢堂	59	10000	常务董事	中央银行常务理事、后任四明商业银行总经理、中央信托局局长
杨敦甫		5000	董 事	上海商业储蓄银行常务董事、副总经理
李煜瀛	53	25000	常务董事	中国农工银行董事长、中央政治会议委员、建设委员会常委
刘体智	56	5000	董 事	中国实业银行总经理
陈光甫	53	10000	常务董事	上海商业储蓄银行总经理、中央银行常务理事
席德懋	42	50000	董 事	中央银行业务局总经理
谢 棋	48	25000	常务董事	前财政部统税署署长
钱永铭	49	10000	董 事	四行储蓄会总经理、后任交通银行董事长
张汉城		70000	董 事	中国实业银行常务监察、裕华银行总经理
宋汉章	62	20000	董 事	中国保险公司董事长、中国银行常务董事、后任中国银行总经理
张寿镛	58	10000	董 事	中国女子商业储蓄银行常务董事、财政部顾问,曾任财政部政务次长
齐 致	41	10000	董 事	中国农工银行总经理
张静江	57	25000	监察人	国民政府委员、建设委员会委员长
宋子安		15000	监察人	中国国货银行监察人、松江盐务稽核所稽核,后接任公司总经理
张慰如	46	5000	监察人	上海华商证券交易所理事长
瞿祖辉		5000	监察人	国华银行常务董事
徐补荪		10000	监察人	上海金业交易所理事长、中和商业银行董事长
王怀忠	41	15000	监察人	中国垦业银行总经理
孙衡甫	59	6000	监察人	四明商业储蓄银行董事长兼总经理
傅宗耀	62	15000	监察人	中国通商银行总经理
王宝瑞			监察人	中央银行常务理事

资料来源:转引自郑会欣《从投资公司到“官办商行”》,第 69—70 页。

从这份董监事的名单看,这家注册资本定为国币 1000 万元的股份有限公司,几乎包罗了当时中国国内所有有名的银行及金融机构,再加上前后任行政院副院长及财政部长亲自坐镇其中,其声势之浩大,阵容之雄壮,可谓一时无双。

中国建设银公司资本总额 1000 万元,分为 100 万股,每股 10 元,上述董监事所分占的股份就达 59.1 万股,占总股数的 59.1%。而且,这些董监事名下的股份,绝大多数并非自己私人出资,而是代表各银行参股,这更增加了这家企业的不寻常气氛。

这家企业从筹备到成立,速度同样不寻常。1934 年 3 月,刚有报纸披露上海正在筹组银公司的消息,4 月 18 日银公司的募款章程即开始呈报备案,6 天后的 4 月 24 日上海市社会局准予备案,5 月 28 日财政部予以核准。5 月 31 日银公司召开发起人会议,两天后的 6 月 2 日,成立大会即已召开,中国建设银公司正式宣告成立。以如此速度筹备建立的中国建设银公司,在近代中国经济发展史上,可能开创了大型股份制企业设立的最快记录。

再从业务活动方面来看。中国建设银公司成立后,其主要的活动分为以下几方面:一是与外国资本的合作。据宋子文自己讲述,“在民国 25 年时,中国建设银公司与英国之中英银公司及汇丰银行合作,成立英金贷款,为完成杭宁段铁路之用。复在 26 年抗战之前,成立贷款两次,一为拟用以建筑自浦口至襄阳之铁路,一为建筑自广州至梅县之铁路”。此外,“银公司又代江西省政府向

据郑会欣考证,“表面上看真正以私人名义入股者只有宋子文、李煜瀛、张静江、谢作楷四人,但是否真的是其个人投资也还存在许多疑问”。而且,“股份分配的原则大致是以银行的规模及其与公司发起人的关系决定的”。见郑会欣《从投资公司到“官办商行”》,第 326、327 页。

参见郑会欣《从投资公司到“官办商行”》,第 64—67 页。

英方贷款,建立南昌之水电厂”。在与法国财团合作方面,则“成绩更佳”,先是由“巴黎和兰银行、东方汇理银行、拉柴斯兄弟公司及中法银行等4家,组织法国银团,与银公司合作,从事中国铁路之建设及矿产之开发”。1936年12月,中国建设银公司与法国银团和南京政府交通部“订立贷款合约,以供修建成渝铁路所需之材料”,南京政府则“担负在国内所需之资金”。到抗战爆发时,“该线全路地亩均已购妥,全部隧道亦已完成,即桥梁路基亦均已完工”。上海和南京沦陷后,建设银公司又与法方合作,“成立建筑南宁至镇南关之铁路,以通越南”。1939年,则签订“规模更大之计划”,“拟由昆明接至四川之叙府以通长江,同时对于开发沿线矿产计划,亦曾加以商讨”。在与美国合作方面,因为“美国对华经济发展之重要,不在铁路而在工业方面”,因此建设银公司与美国实业界磋商的内容主要集中在工业方面,包括“人造丝、纸张、肥料、卡车,及橡胶之制造计划”等。二是打入国内证券市场,经办政府的印花税和承办公司债券。三是投资经营能源工矿事业。1943年12月,中国建设银公司曾发表过一份业务报告,对公司抗战前的经营业务有一个大致的描述,据该报告称,仅在能源工矿交通方面,公司经营的“荦荦大者,为扬子电气公司之首都电厂与戚墅堰两电厂、淮南铁路与煤矿、汉口既济水电公司、江南铁路、川黔公司之成渝铁路、广梅铁路、中国棉业公司、中国木业公司、中国矿业公司、西京电厂、南昌水电公司、庐山升降电车及咸阳酒精厂等”。

这份报告中提及的这些战前和战时工程,或是需款数额巨大,

宋子文关于捐献银公司资产的报告,载1947年9月19日《华北日报》,转引自陈真编《中国近代工业史资料》第3辑,第1024—1025页。

中国建设银公司这些活动的具体情况,可参见郑会欣《从投资公司到“官办商行”》,第3—5章。引文见该书第101页。

或是需要政府担保,或是属于大型交通项目的铁路和煤炭电力等能源项目,而且大多数是在1934年6月中国建设银公司成立到1937年7月抗战爆发前的3年时间内进行的,即使从常识判断,也决非一般的民间企业所能承担。仅从这家对外自称“纯系私营商业公司”的实际主持者宋子文在取得扬子电气和淮南煤矿的控制权后所说:“既有扬子既济的电,淮南、璠乐之煤,自不难以廉价之电力使上海、南京、汉口,构成电力网,发展我国中部工业”的话语来看,其口气也绝非“纯系私营商业公司”的老板所能发出。

正因为有如此的背景,中国建设银公司的资产扩张速度也是惊人的,在其成立两年半的时间即1936年12月31日的结算表上,其资产总额就已达3280多万元,高出其资本总额1000万元两倍多,而1936年一年的纯益,就达191万多元。

或许有人对笔者将中国建设银公司纳入国家资本股份制企业不解,认为建设银公司至少在表面上并没有国家股份在内,何以将其认为是国家资本股份制企业?这确实是关键问题。但笔者认为,在近代中国,特别是在南京国民政府时期,判断一个企业的性质,以是否“国家政权控制的股份制企业”为标准,是关键和决定性的因素。因为在这里,政府的手段可以有多种。只要企业的成立目的、组织形式和业务活动具备国家资本股份制企业的最基本特征,人员又具浓厚的国家背景,就可以认为它是国家资本股份制企业,官股——或者至少是公开的官股——有无,并不重

例如,成渝铁路的借款合同就是由南京政府所作的担保。见郑会欣《从投资公司到“官办商行”》,第112页。

经济资料社编:《T. V. 宋豪门资本内幕》,转引自陈真《中国近代工业史资料》第3辑,第1034页。

见陈真编《中国近代工业史资料》第3辑,第1034页《中国建设银公司资产负债表》。

要。

关于中国建设银公司的性质,日本北海道大学图书馆收藏有一份1934年7月日本朝鲜银行调查课编印的对中国建设银公司的调查报告,可以从一个侧面帮助我们对这家公司的性质进行判断。

该调查报告首先认为,中国建设银公司是“(国际)联盟——列强——中国亲欧美派合作产生”的经济组织,认为对于这家由“平时经常嫉视反目的财界人物和银行”,现在“站在共同利害立场上创设出来的一个投资机构”,日本“不能不给予相当的重视”。调查报告认为中国建设银公司创立的目的,是日本在扶持伪满洲国成立之后,“列强以之包摄中国,孤立面临国际危机的我国”,同时又以之为通道,使中国与列强“提携倍密”,并“包藏牵制我国发展意图在内”的机构,因此需要对其给予“十分的监视”。在对中国建设银公司与英美法等“列强”的关系进一步进行分析后,调查报告对中国建设银公司的性质断然下了结论,认为其是“政府的代行机构”。表面上虽然是“中国人的公司,主导权却在列强”。该调查报告同时还透露出日本政府对此的对应政策之一是:“如果中国人不能认识到日本是维持东洋和平秩序的责任者,依然诱导第三国的政治经济势力,推行对维持东洋的繁荣和秩序造成障碍的政策,我国将采取最有效的适当防卫手段毫不犹豫的给予回击……”应当使“中国方面充分彻底的了解这一点”。从这份调查报告看,日本方面对中国建设银公司的成立以及与英美法等国的关系高度重视,认为中国建设银公司的成立是对日本独占中国的“障碍”。同时也可看出,日本方面通过调查后毫不犹豫地断言中国建设银公

《中国建设银公司与其国际性》,〔日〕朝鲜银行调查课昭和九年(1934年)七月印行《九年调查》第25号,第2、3、16、17页。

司的性质是“政府的代行机构”。这也从另一个角度证实了中国建设银公司的国家资本性质。

再回到中国建设银公司来。这家公司从成立的动机看,如上所述,就是要以民间的身份出面,可以避开国际上许多法律和条约的限制,干许多政府出面不容易干或不适合干的事,尽量避免日本的干扰。再从其成立后的业务活动看,同样如上述,所做业务如非国家性质的企业是难以想象的。

也正因如此,中国建设银公司在筹备成立的时候,就被社会视为“是一个半官的公司或经济委员会的一个外委”,到40年代,更是与一统公司、孚中公司、扬子建业等公司一起,被社会目为“官办商行”而成为包括国民党上层人士猛烈抨击的对象。但这种“官办商行”的看法,倒确实在某种程度上点出了这类国家资本股份制企业具有的特点。

三、途径之三:减持出售国有企业股份 形成的国家资本股份制企业

在近代中国,国有或国营企业吸收商股改变单一资本组织方式的事例,曾经发生过不止一次,典型的如清末汉冶萍公司吸收商股改变为汉冶萍有限公司,20世纪30年代原直属南京国民政府建设委员会的首都及戚墅堰两电厂,改组为扬子电气股份有限公司,原淮南煤矿及矿区铁路改组为淮南矿路股份有限公司等都是

《中国建设银公司的前途》,《社会新闻》第7卷第22期,1934年6月6日。转引自郑会欣《从投资公司到“官办商行”》,第94页。

这种类型。但是,将国有企业划分类型,改组为股份有限公司,其中一类厂矿准备将其整体标售,另一类厂矿将其部分股份向民间公开出售,在报纸上公开宣传,引起企业界、学术界和社会广泛关注的事例,却是抗战胜利后扰攘了几年,最后以改组出售五家国营企业的部分股份,却又弄得虎头蛇尾,几成闹剧的事件。尽管这次南京国民政府改组出售国有国营企业的事情因为种种原因和社会大环境的迅速变动而不成功,但它却成了近代中国国家资本股份制企业产生的另一种途径和模式。

关于这次南京国民政府国有国营企业改组出售的事件,上海社会科学院经济研究所张忠民研究员和浙江财经学院刘志英副教授,曾分别发表过两篇专题论文,对这起事件的来龙去脉和整体情况进行了分析和研究。他们的分析清楚的说明,在此过程中,南京政府对战前承诺即部分“国营事业让售民营”、对战后通货膨胀回笼资金以及缓和国营事业与民营事业矛盾尖锐等等因素的考虑,是将抗战期间发展起来的国营企业和战后接受敌伪产业形成的国营企业中的一部分改归民营的主要动机。但由于改组时机及

汉冶萍改组的情况可参见全汉升《汉冶萍公司史略》,香港中文大学出版社1972年版,第4章。扬子电气和淮南矿路股份有限公司的改组情况可参见郑会欣《从投资公司到“官办商行”》,第7章。

张忠民的文章是《略论战后南京国民政府国有企业的国有股份减持》,载张忠民、陆兴龙主编《企业发展中的制度变迁》,上海社会科学院出版社2003年版。刘志英的文章是《20世纪40年代后期上海证券市场的国营事业股票问题》,载吴景平、马长林主编《上海金融的现代化与国际化》,上海古籍出版社2003年版。

因为抗战期间国家资本企业迅速发展,到1942年时,不包括军工生产和国营与民营合资的企业,仅以国营、公营、省营等方式存在的国有资本大致已占到国民党统治区内近代工业资本总额的69.58%(见陈真编《中国近代工业史资料》第3辑,第1419页)。抗战胜利后,由于大量敌伪资产和生产事业被国民党接收改归国营,国营事业与民营事业的矛盾进一步尖锐化。

环境选择、改组的目的转移和改组民营制度本身存在的问题等原因,这起改组事件几经反复,最后,整体改组出售的国营企业被停止,改组成股份有限公司进行减持的国营企业也只剩下5家。这5家被改组和减持股份的企业分别是:中国纺织建设公司总股本改成800万股,减持出售200万股;国营招商局改组成总股本600万股,减持出售300万股;台湾糖业公司改组成总股本480万股,减持出售48万股;台湾纸业公司改组成总股本60万股,减持出售12万股;天津造纸纸浆公司改组成总股本20万股,减持出售4万股。在此过程中,可以明显看到的一点是,这五家企业改组的总股本加在一起是1960万股,而减持的股份总数只有564万股,不到总股本的30%,但是,这不到总股本30%的股份,在对外公开出售的时候,却受到相当的冷落。下表是5家国有大公司向社会减持出售股份的情况统计:

表3 1948年9月10日至11月初5家国有大公司减持出售股份情况表

单位:金元券万元

公司名称	总股本 金额	计划减持金额		实际减持金额	
		数 额	占总股本 (%)	数 额	占计划减持 (%)
中国纺织建设股份有限公司	80000	20000	25.0	363.45	1.817
招商局轮船股份有限公司	60000	30000	50.0	5.4	0.018
天津纸业股份有限公司	2000	400	20.0	0.4	0.100
台湾糖业股份有限公司	48000	4800	10.0	377.0	7.854
台湾纸业股份有限公司	6000	1200	20.0	38.18	3.182
合 计	196000	56400	28.8	784.43	1.391

说明:表中百分比为笔者计算。

资料来源:《五大公司股票发售数额增加》,1948年11月8日(天津)《大公报》,第6版。

从表3看,从1948年9月10日到11月初将近两个月的时间里,这5家被改造成股份有限公司的企业股票出售情况相当不理

想。总共售出的数额是 784.43 万元,不到向社会计划出售总数的 2%。其中,最多的台湾糖业股份有限公司出售了 377 万金圆券,但不到计划向市场出售总数的 8%。轮船招商局的股票,仅仅出售了 5.4 万金圆券,不到计划出售总数的百分之 0.02%。而天津纸业股份有限公司供出售的股票甚至只卖出了 4000 元。这还是在 11 月 8 日《大公报》刊出《五大公司股票发售数额增加》时的数字,在 10 月 26 日时,天津纸业公司的股票仅仅售出了几乎可以略而不计的 40 元。这些国营公司向社会减持出售股份不受欢迎的情况,由此可见一斑。

1948 年 9 月 27 日上海商报发表社论《国营事业股票为何不受欢迎》,对国营企业股票出售不受欢迎的状况和原因进行了分析,一针见血地指出了这种类型国家资本股份制企业的共同特点。

社论首先指出,“国营事业的股票既有十足的资产,又有股利与红利可派,股票持有人还得享受股东的权利,原应比较公债短期库券来得响亮,而为投资者所欢迎,可是发售以来,不但成绩并不见佳,而且景象颇为凄惨”,这种状况“在政府当局似乎出于意料之外,而在发售机关觉得这是发售技术的不尽妥善”,其实,“这原因不关发售的技术,而在事业组织的本身”,“不是意料之外,而在意料之中”。因为,“国营事业既把一部分让给人民”,就“决非名义上改为公司组织就可引起人民对于投资的兴趣,人民所愿投资的对象,是一有前途有利益的事业”,也就是说,其中的关键,是“参加投资者可以切实行使股东的权利,换句话说,投资者要这一事业按照公司法的规定来进行,指挥者是股东,负责执行者是股东所信任的经理,监督者是股东所推选的代表,那投资者才有興味。”但是“现

《国营股票出售统计》,1948 年 10 月 31 日(天津)《大公报》,第 2 版。

在中纺招商局等国营事业虽已改为股份有限公司,而民股的参加要待股额售出十分之一以后,中纺就需售出八千万金元,招商局则需售出六千万金元,以现在发售的成绩,民股的参加实觉遥遥无期。”又说,“即使民股售得十分之一的比额,而依照组织规定,公司还是由政府支配,那股东又何能积极的参加呢?”

接着,这篇社论从三个方面进一步分析了国营事业股票出售不受欢迎的原因。其一是政府出尔反尔,没有信用:“招商局创设的时候本是国营的,后来改为官商合办,最后又收回国营。而现在又要改回官民合营了。”并且,“每次改变都是政府所主动而民股不能参加意见”。“通商、四明、中实、国货所谓小四行也者,本来都是民营银行,政府参加后改为官商合营,现在要把官股收回再改为民营。如此一再更张,投资者觉得毫无保障”,因此怎么可能“踊跃参加?”其二是国营事业效率差,与民营事业无法相比:“国营事业的行政效率,往往比不上民营事业,这是尽人皆知的事实而不容否认的。自政府讲求办事手续,严订互相牵制,行政上推诿、迟钝,等等不良现象不一而足。国营事业既是事业,事业就要讲求效率。而政府偏偏从种种手续上使国营事业不便讲求效率,岂不是事业本身的损失?至于因此而浪费人力物力财力,更非民营事业所能想象。”“公司组织的事业,而有官僚化的制度,投资者当然要望而却步了。”其三,中国的国营事业,获得政府的协助少,而为政府尽义务多,改为官商合营企业后,投资者也要跟着赔累:“例如中纺公司对于布的供应,台糖公司对于糖的供应,招商局对于军差的供应,都是民营事业所轮不到的”,但“政府一纸命令,国营事业便首当其冲”。而且,“据说现在的国营事业为了替政府服务,赔累甚多,而对于社会的服务往往顾此失彼,现在改了公司组织,大权仍在政府手中,若是还要公司赔累的话,那投资者岂非也要受累在内?”投资

者有了顾虑,对于国营事业的投资当然会“踌躇不定了”。

也就是说,通过改组国营企业,出售减持股票后产生的股份制企业,除了在资本组织方面通过出售股票吸收到部分民间资金以外,在股权控制、组织和管理方面,大权仍然被政府把持,民间股东不仅没有参与管理和监督的权利,反而要承担改制后的企业效率低下和遭受赔累等等可能的后果。显然,这种类型的股份制企业,本身并非社会经济发展的需求所致,而是政府为达到某种目的而进行控制和改造所致,是人为的结果。因此,其与社会自然经济运行的规律相比,必然有许多不相一致的地方,难以获得社会的认可也就是不奇怪的事情了。

因此,这种改组后的股份制企业与原来的国营企业相比,性质上是换汤不换药。例如,在改组为“招商局轮船股份有限公司”后的成立大会上,总经理徐学禹在“告全体同人”的发言中说:“在国营时期,我们的责任,只有发展航业、便利交通一项,现在改为公司,我们的责任,除了发展航业、便利交通而外,又加了保障发行一项。”在其后的总经理就职演说上,他又公开表示:“招商局的股份,现在已经有一部分是属于民有的,但是大部分的股份还是国有的。因此我们今后在彻底商业化的原则之下,还得尽力执行政府给予我们的任务。”从他的发言来看,其关心和注意的中心问题是什么十分清楚。这种改组改制产生的企业性质,也就是可以想象的了。

但是,无论如何,近代中国国家资本股份制企业产生的第三种

上引均见《国营事业股票为何不受欢迎?》,1948年9月27日《上海商报》,“社论”。徐学禹《告全体同人》,载轮船招商局股份有限公司秘书室编纂组主编《业务通讯》第1号,1948年10月11日。原件藏蛇口招商局档案馆,B014/005,第1页。《徐总经理就职演说》,载轮船招商局股份有限公司秘书室编纂组主编《业务通讯》第17号,1949年3月1日。原件藏蛇口招商局档案馆,B014/005,第173页。

途径,即通过改组国营企业出售股票所形成的股份制企业也就此得以确认和产生。从1949年上海解放时“中国人民解放军上海市军事管制委员会命令(财字第2号)”的抬头第一句话:“查招商局股份有限公司为国民党官僚资本企业,兹任命于眉为本会驻该企业军事代表……主任陈毅、副主任栗裕”的命令书来看,南京国民政府国营企业改组后形成的这种国家资本股份制企业性质,同样是被新中国所认可的。

综上所述,我们可以看到,在近代中国,特别是在南京国民政府时期,以国家资本形式出现的股份制企业,其形成方式至少存在上述介绍的这三种。这三种国家资本股份制企业,不论是以强行参股形式、原生形式还是以改组减持国有企业股份的形式产生和存在,都有共同的一个特点:即首先是国家政权的资本控股或代表国家权威的力量在掌控企业,以确保企业被政府掌握,企业发展的方向为政府服务。除了这一基本特点外,综观这时期的国家资本股份制企业,还可以指出其具有如下的另外一些特点,首先数量不是很多,与民族资本股份制企业相比尤其明显。但是在企业实力和控制国计民生方面的能力,一般而言却又是民族资本股份制企业难以比拟的;其次,这些股份制企业基本上都是由外力的加入和干涉而成。中国银行和国有企业的改组减持不用说了,就是原生型的中国建设银公司,如果不是宋子文所具有的特殊身份加上孔祥熙等人所形成的官势力的作用,仅从手续方面来说,中国建设银公司也不可能在三个月左右的时间内完成从筹备、组织、申请注册到批准开业;第三,这些国家资本的股份制企业,不论属于哪一种类型,在形成方式还是在经营管理方面,距离规范的股份制企业的目标都还有相当远的距离,反而与传统中国社会中“合股”的企业

有更多的相似之处。

通过上述介绍,我们不难得出一个结论:股份制确实只是一种资本的组织形式,为达到不同的目的,可以通过不同的方式和途径实现,上述国家资本股份制企业的三种形成途径,正是一个最好的证明。

〔作者朱荫贵,复旦大学历史系教授。 上海
200433〕

【特邀责任编辑:史建云】

《日本大陆政策史(1868—1945)》出版

沈予著,社会科学文献出版社 2005 年 7 月出版,62 万字,58 元

该书旨在研究 1868—1945 年日本大陆政策从制定形成、发展演变到彻底破产的全过程。著者以《日本外交文书》、《日本外务省档案》以及日本元老、政要的《意见书》、日记、手记等原始档案资料为主要依据,通过 1890 年山县有朋的“利益线论”、1927 年田中义一的“满蒙领有论”、1937 年近卫文磨的“国际正义论”、1942 年东条英机的“建设大东亚共荣圈论”这四个阶段的发展轨迹,考察和揭示了日本军国主义侵略中国,称霸亚洲、太平洋地区直至失败覆亡的历史真相。该书并以扎实可靠的新史料批驳了当前日本右翼的翻案谬论。

Modern Chinese History Studies

No. 5, 2005

On the Route to Forming State Capital Joint Stock Companies during the Nanjing Government Period Zhu Yingui (1)

The joint stock system is fundamentally a way of organizing capital. In modern China, joint stock companies did not all fit into the same category, due to differences in the nature and source of their capital, the times when they came into being and the ways they were assembled. Under the Nanjing Government, joint stock companies in the state capitalist mold made up one important category of modern Chinese joint stock company. During the Nanjing Government period, joint stock companies were mainly formed through compulsory investment, through selling off shares in state-owned enterprises, or were directly formed as proto-state capital joint stock companies. Because of differences in goals, methods and timing, these state capital joint stock companies had a far from consistent effect on socio-economic life.

Remote Control : A Study of Chiang Kai-shek 's Use of Handwritten Personal Orders Zhang Ruide (27)

Chiang Kai-shek 's use of handwritten personal orders (i. e. orders directly from Chiang which bypassed the usual bureaucratic mechanisms) had the following characteristics: First, the huge number of handwritten personal orders issued by Chiang was just an expedient wartime measure. After 1950, the number of handwritten personal orders he issued decreased dramatically. Even before 1950, Chiang repeatedly urged his subordinates to avoid issuing handwritten personal orders themselves as much as possible. For this reason, it is difficult to claim that Chiang did not have any respect for proper procedure. Second, the handwritten personal orders Chiang issued covered all manner of issues, and only occasionally bypassed the normal chain of command. Those few which both bypassed the chain of command and exhibited relatively serious problems were limited to battle orders. Third, the affinity of military leaders for bypassing the chain of command in battle was the result of habits developed commanding small units over a long period of time, as well as the result of a lack of training and experience in commanding large units. For this reason, an affinity for bypassing the chain of command in battle was by no means limited to Chiang alone; it was a widespread phenomenon. Furthermore, if we look at Chiang 's extensive use of handwritten personal orders in the context of China 's difficult material circumstances during the war, we can see that there seems to have been no better alternative at the time.