

起死回生之招商局



起死回生之招商局

▲一年來慘澹經營之回顧

▲根本整理計畫之實現

國杰前擬根本整理招商局。不憚腐心焦慮。就產業本身上籌有三步挽救計畫。（即除購新船碼頭借款建築借款三項）適機緣湊巧。於經濟來源四面困竭之中。覺得美商中國營業公司。大來輪船公司。暨美國債票公司。三家聯合力量接受上述三步談判。自上年七月至十二月間。與郭前專員商定。向該公司等接洽進行。幾費磋磨始獲議有頭緒。而郭適因辭職遂告停頓。

本年四月國杰奉命兼任總經理。鑒於招商局性質地位。始終撲朔迷離。未有顯確之表示。雖經中央政治會議議決改隸交通部。定為民有國營。責成整理。然此項制度。究屬創見。但專就整理而言。則無論其為官辦或商營。皆必有其整理之道。國杰念先人創業之艱難。承股

東付託之殷切。倘使一無辦法。何敢冒昧加負此等重責。且局勢異常緊迫。別無生路可尋。非辨別經權處以斷然之手段。決無整理之成效可言。比將前項計畫。與數月之接洽經過。及所議各種條件。一面向陳真如部長暨陳孚木監督報告。均蒙採聽。認為可行。始敢承命。迄以茲事體大。在監督視事伊始。對於局中真實狀況。尙未深悉。自不能不加以慎重考慮。乃在此猶豫期間。局事日非。危險情形。更加嚴重。對內則生機盡絕。羅掘已窮。對外則信譽掃地。呼號鮮應。不唯國內金融界賭此情狀。早示閉門不納之意。即直屬交通部力可援助之儲款機關。亦苦無法通融。宛如失路王孫。頻遭白眼。凡身在局中。稍知底蘊者。莫不隱憂竊嘆。預測前途悲慘之命運。勢難久延。終非出於「破產」「倒閉」不可。國杰誠私心痛之。以我招商局五千餘萬雄厚之基礎。何遽便爲一千七百餘萬之債務壓倒。人莫我救。我甯不可自救。况明明定有自救之策。并獲空前罕遇之機會。而有最後穩收之大利。何竟不可實行。乃必坐視其「破產」「倒閉」終將演此不幸言中之一幕慘劇乎。

爰不避嫌責。復將此項借款之重大關係。以及此中利害得失。權衡輕重。分條逐類。詳具說明。縷呈監督。奉諭廢續向美商中國營業公司等磋商條件。并與製訂賒購新船備忘錄碼

頭借款合同碼頭租約建築借款合同四份文件。呈奉監督審核批准。經由雙方正式簽訂。依限執行。而此根本整理招商局之計畫遂以大定。亦即一年以來慘澹經營之事實也。

所有借款條件與其中一二忍痛明認喫虧之處。悉詳本借款說明書中。當可希望

閱者諸君賜以諒解。不復贅論。特將所獲各種利益。擇其犖犖大者。重為揭出。以慶招商局今後錦帆飛舞巨廈崔巍之新生命焉。

(一) 賒購新船之利益

▲聯絡大來輪船公司

▲商訂華洋聯運辦法

語云：「工欲善其事。必先利其器。」航業機關之利器。當然以輪船為第一工具。而碼頭機房等次之。招商局已往所有船隻。既皆年齡過老。噸位太低。不適用於用。非迅速增添新船。根本上實無營業之能力。國杰曾屢言之。惟因局款枯竭。已瀕絕境。不特欲謀全體改換。另購新輪。徒託夢想。即擬租賃少數較大之船隻。以資接替。亦均無此力量。是以年復一年。儘此廿餘

破輪。左修右補。勉強駛用。敷衍門面。而實際則祇有「耗費」「虧折」增加債累而已。

今者除購新船之計畫。幸告成功。在最短期內。(約六個月後)當可發見。招商局常有新式合用之江海各輪。不斷的增進。聯檣銜尾。源源而來。且其數額至少不下三十艘。而此新船之繼續購入。既無庸預付定價。又不必急籌船本。祇須按照契約上之一定程序。切實履行。則本息自可逐漸償清。而絲毫不用費力。如許多量之新輪。皆坐穩陸續歸我所享有矣。

不甯唯是。而無形之中。在招商局尤不啻常平。聘有世界著名之航業專家。為其經營整理。發展營業。蓋大來輪船公司自擔認承購若干船隻之後。即負有數百萬船本之重大責任。并須為我代墊購船運送一切用費。及船價未清以前之每期應付息金。對於此後各船之營業收入。關係船身本息甚鉅。除應供我提出各項開支外。尚須月有贏餘。始敷還本付息之用。是以各船業務。斷不能任我仍前放任。以致本息無着。轉增負累。必善意的竭誠貢獻種種設施。整頓計畫。以期業務日新月異。得以儘量發達。而發達愈盛。則收入愈多。即船價之清還愈速。在該公司祇冀趁早減輕擔負。而本局又可得其援助。大施改革。振起航業也。

尤不祇此。所謂最後之大利端。在聯絡大來輪船公司。與之携手。即本友愛的互助主義。

訂立華洋聯運辦法。係以該公司由外洋運輸至中國內地各埠之貨。統於上海交由本局輪船轉運。本局由內地裝運至外洋之貨。亦於上海轉交該公司輪船運出。此項辦法實行。招商局即無異平空頓增海輪數十餘艘。專走歐美南洋等處。凡大來公司輪船所至之地。皆招商局勢力所及之地。無論貨物多少。但憑一紙聯運票。即可四通八達。縱橫馳驟。往來無阻。試查海關每歲進出口貨物總報告。其數量之鉅。即可預測。此種聯運利益之大。實為不可限量。彼英日各輪船公司所由稱雄吾國者。悉恃其本公司有海輪接運之力。以故江海利權。皆為彼所壟斷。我招商局一旦獲有是種機會。得藉友公司之力。打破數十年來外商壟斷之局面。不但航業之興盛可操左券。即航權之收回亦已確有準備之基礎矣。

(二) 碼頭借款之利益

▲以中北華三棧由債權人承租藉以培植建築

▲組織碼頭公司收回半數權利

招商局各碼頭棧房。久已無一完整。尤以中北華三棧敗壞特甚。國杰屢有建議。思借他

人資力。爲我升科建築。恢復壯觀。乃四顧躊躇。殊難滿志。雖願意投資。代我經營修造。并允歲出重租。包攬是項碼頭業務者。頗不乏人。然率皆圖顛己利。祇可藉作局部的整理。不能合我計畫。而可認爲通盤的活動。以致蹉跎數載。卒無一成。加以債務之壓迫日重。則營業之力量愈微。破敗之程度漸深。斯修理之費用更窘。甚至棧租所入。除每年繳納地捐及各種耗費外。所餘無幾。而付還債息則仍然無着。因果相乘。遂步步趨入死境矣。

茲幸此項借款成立。先將匯豐銀行一筆最大之債額。本息約共七百餘萬兩。掃數還清。贖出各碼頭棧房押契。并收回漢口等埠十處溢押之房地產。復將該碼頭等一切有關之舊債。如四明銀行三德堂等。欠款百餘萬兩。一併悉予清釐。解脫層層束縛。另謀種種生機。故此大借款。含有全部活動的意義。與尋常性質不同。在招商局原不過借債還債。以產救產。表面上似無何種奇異。猶以一桶水倒來倒去。然即此一出。一入之間。而挹彼注茲之功能。實具循環無窮之妙用。蓋產業之押諸甲者。既已悉等死產。毫無利益可圖。并須年付重利。時仰債權人之鼻息。稍一游移。惡聲立至。今以之轉抵於乙。立可變爲活產。不惟所押之價值較前增高。即所需之押品亦較前減少。而贖回所有溢押之產。又可另作購船項下擔保之用。且還本付

息仍在各該產本身上設計。無煩另外籌措。并有一定之準備。穩妥之保管。優厚之薪金。不似從前借款到手。而清償之道漫無着落。致令長久延欠。無法籌還。爲可慮也。

復次則南棧碼頭（即金利源）我仍可留爲己用。新棧碼頭（即楊家渡）亦仍得歸我自辦。而將中北華三棧碼頭出租與該債人（即中國營業公司）由彼轉讓於大來輪船公司。每年議定租金三十萬兩。僅就該碼頭等出租之利益而論。未必無較此稍勝之主顧。然此但爲一部份的觀察。前已言之。而合全局計算。則優於此者。實難較勝於彼也。顯以之比較自己經營。則不獨省力省費。而且更爲合算矣。至關於各碼頭現行或將來之一切稅捐。統歸承租人照付。每年所省尤不在少。所有各碼頭棧房升科培植建築管理。悉借承租人之資力。爲我擔任。其各碼頭無須之餘地。并爲我建造各種新式房屋。或商店。或住宅。或辦公房。期滿之後。一律公平估價收回。既可增加租價。升高產值。而又不勞而獲。享有種種新建築物。其在各碼頭棧房以及各項餘屋修造未竣以前。收入自屬有限。利息絕對不敷。該承租人尙須按期爲我墊付。故此我之利益較多。而彼之責任實重也。

最後則我方計慮雖經獲有上述之一切利益。猶覺各該碼頭租出之期限過長。租金縱

不爲非，而數目未能逐增。究於經營產業之道，未達充類至盡之義。復與該承租人商定，各出資本一百萬兩，合組碼頭公司。每年所獲贏利，仍與對等均分。是於租賃期中，更可收回權利之一半。我方資本，并由債權方面承認，代爲募集。無須急切另籌。而中北華三棧碼頭，原係停靠外輪。大來公司復有常川往來華洋各埠之海輪數十艘。即以本局原有各戶生意，加之大來所有海輪常川靠泊，以爲基本。棧租貨力，已不患少。且由該公司等介紹專門熟悉碼頭業務之洋員，充任經理，藉資兜攬。而廣招徠。是於營業前途之發展，將來獲利之豐厚，更可指日以待。有此一層打算，故較他人之願出重租，代我營造者，尤覺利益之鉅，不可以道里計矣。

(三) 建築借款之利益

▲有保持百餘年久之工料

▲加增十數倍之租金

招商局曩由積餘產業公司借來押與花旗銀行及中國營業公司之本埠福州路外灘沿四川路一帶地產。(即英冊道契第五三、五三甲、五四甲、五四乙等四號)其地面上之建

建築物矮小狹陋。式樣腐舊。不合時宜。久爲中西人士所指摘訕笑。而在經營地產之專家眼光中觀察。直如以一無價之奇珍。棄諸糞壤。誠以該地產所處之位置。實佔全市最形勝之地勢。而居本埠商業極繁盛之中心。倘將建築改觀。變爲一連雲巨廈。不特產價立可突飛猛漲。卽租金之收入。亦復何可限量。是種計畫。國杰早曾籌及。并與趙李郭等數前專員。迭次商洽計議。力圖改造。率爲經濟所容。不克進行。卽此無形之損失。日累月進。蓋已不知凡幾矣。

茲與中國營業公司成立此項借款契約。卽可先將花旗銀行押借之一百萬兩。及該公司抵借之舊債四十七萬兩。連同兩項利息。一筆了清。復有現款五十萬兩。撥歸本局營業上之各種重要需用。此外悉作建築用費。實支實算。臨外灘地上。爲我建造十三層樓房。靠福州路四川路一帶。建造八九層樓房。先從沿四川路轉角興工。其餘分期陸續興造。終使前後所建房屋。聯貫一氣。而成一整個的最新式之辦公大廈。所有圖繪打樣。監工管料。以及將來經租召佃等項煩雜責任。均由本局委託該公司一力擔任。在我不過簽諾以後。審定圖樣。檢驗工料。覆核賬款。便已了無餘事。而此鉅大之建築物。實可端拱而樂享其成也。

至於此項工程。據該公司負責聲明。當與滬地名望夙著之建築工程師。作精密之計畫。

選用最堅實耐用之上等質料。而施以最堅固之工程。足可保持百餘年之久遠。是於期滿之後。我方無代價唾手收回。至少猶有八十年之享受。并經該公司地產專家精確計算。上述建築完成。即房租一項。每歲增收之數。大足付清借款之本息。而綽有餘裕。較之舊有租金。歲入十萬兩而弱者。應陡增十數倍之譜。而在經過十二年至十五年之間。即此一處地產。連同新建建築物。所值之價。便可完全抵有招商局暨積餘公司全部股份票面之數。其利益之大。驟聆之。雖足驚人。然按諸實際。及迴溯滬上自來經營房地產業發達迅速之歷史。可知該公司實為經驗素深之談。并非憑空欺人之語矣。

惟於本借款付還花旗押款之中。尙有內國債團第二擔保之關係。自應由本局負責。迅予了清。但此亦僅為該債團擔保品中的一種。實尙另有其他多數之產。作其第一擔保也。查內國債團係本埠各銀行錢莊所聯合。初為四十八家。現經自動退出者。約計二十餘家。該債團已有無形分散之勢。今本局根本整理計畫既定。所有內外債務頭緒已清。凡與本局有借款往來者。均當依次設法。一一清理。固不僅對於內國債團。有應急速了結之義務也。綜上而觀。所定三步挽救計畫。均已實現。以前種種壓迫難堪之舊債。既予悉數廓清。而以後步步得

有實用之新債。不憂無法償付。新船購定。則江海之駛用已敷。聯運告成。則貨物之來源不絕。碼頭之建築。處處恢闊。棧屋之構造。層層堅實。崇樓傑閣。俯瞰江流。畫棟雕甍。橫通鬧市。而關於航業之整頓。地產之經營。復有大來輪船公司中國營業公司兩大專家。左輔右弼。且因各有重大投資之關係。對於今後營業之促進。租利之增加。無不認真設計。維持擁護。使我速登正軌。穩步康莊。則三五年後之招商局。如愈沉疴而出病院。謂之爲起死回生也。亦奚不可。是此借款之訂定。無論如何認爲喫虧。皆不過僅指其「折扣」之過鉅。「利息」之稍重。「佣金」之略豐而已。而其彰明較著之利益。已可抵銷上述三種百倍之損失。自有將來事實證明。無可湮滅。尙祈

閱者諸君細察而深諒之。

附錄一

呈 交通部招商局監督處文 二十一年九月一日

爲陳報整理招商局借款情形仰祈

鑒核示遵事。竊招商局環境之險惡。金融之困竭。營業之衰落。信譽之墜墮。種種不景氣之現象。實有立將倒閉之患。誠以債務則愈積愈重。無法減輕。產業則漸押漸死。不能活動。船棧則日久日破。已失營業之能力。而開支浩大。節縮無從。徵調頻繁。賠累加甚。是根本上祇有分利。而無生利。祇有損失。而無增益。年復一年。招商局之生命遂已不絕如縷矣。國杰鑒往審來。驚心怵目。不忍以六十餘年國家僅有之航業。五千餘萬前賢締造之基礎。竟致毫無辦法。蹶蹙以終。且不終於滿清覆亡之末造。而終於民國建設之初基。不終於軍閥時代之摧殘。而終於訓政期間之整理。社會批評。股東詰責。寧有恕詞。是以繞室徬徨。日夕焦慮。思以澈底改革之計畫。快刀斬絲之手腕。一往直前。打開僵局。爰就產業本身上籌擬三步挽救辦法。一曰建築

借款。二曰碼頭借款。三曰賒購新船。蓋認定招商局前途之命運，非有大宗款項，清還舊債，贖回押產，添船造棧，擴充營業，絕對無翻身之日。上念

政府雖有維持之盛意，苦無補助之鉅金。環顧股東，縱表愛局之同情，亦乏增添之資本。而國內金融界，勿論其有無此項力量，而在招商局最近情況之下，究由國辦，抑由民營，先以本局性質未定，輾轉疑慮，亦斷不肯輕於投資。我瞻四方，蹙蹙靡勝，勢非覓借外資，不能別有途徑。曾經國杰多方接洽，到處尋覓，幸獲一種空前罕見之機會，有實施前項計畫之可能。係由美商中國營業公司，大來輪船公司，美國債票公司，三方面聯合資力，接受上述三步談判。在美國商籌借款，而總樞紐則在中國營業公司。經國杰與郭前專員商定進行。自上年七月至十二月間，往返磋商，閱數月之久，費無窮之力，始將各種借款商洽就緒。即以招商局早經向積餘公司借來押與花旗銀行及營業公司之本埠福州路外灘沿四川路一帶地產，轉向營業公司商借押款，假定為上海規元壹千萬兩，用以償還花旗及該公司之舊欠壹百四十七萬兩。贖回押契，並允先撥五十萬兩以濟本局要需。其餘悉作建築費用。實支實算，即將該地舊有矮小破陋之房屋，改建新式崔巍之大廈，預計以後每歲增加之租金收入，決可依限償清。

本息而綽有裕餘。是爲建築借款。復以本局所有之中北華南新五棧碼頭早經押在匯豐銀行者。轉向營業公司另借押款。亦爲上海規元壹千萬兩。用以償還匯豐舊欠七百餘萬兩。贖回本外各埠全部房地押產。並以餘款清厘與該碼頭等一切有關之債務。同時就各碼頭中留用我所需要之金利源碼頭。及擬自辦之楊家渡碼頭。其中北華三棧碼頭。向係停靠外輪者。仍以相當之租價出租與該債權人。即藉承租人之資力。爲我升科培植。建築管理。並以租出之各碼頭。復與承租人合資組織碼頭公司。藉可收回權利之一半。是爲碼頭借款。更以由匯豐贖出之外埠各處房地產作爲擔保品。轉向大來公司賒購適用之輪船。至少三十艘。盡量擴充航業。並與大來公司商訂聯運辦法。接載外洋轉口貨物。以期業務更臻發展。是爲賒購新船。以上三步談判。業由郭前專員與國杰商決向該公司等作最後之肯定。並製訂合同。正擬簽字間。適郭前專員辭職。遂告停頓。本年四月國杰奉

陳
命兼任總經理。當以本局情形如此危迫。曷敢冒昧負茲重責。因以所擬三項借款計畫。面

鈞聽。認爲可行。始敢承

命。誠見此種楚歌四面重圍深困之局勢。不能斬關突壘以求生。終將梏手桎足而待死。國杰每念先人創業之艱難。復感股東付託之殷切。對於上項借款條件。不憚再四考慮。反復斟酌。並逐款逐項。加以說明。雖明認吃虧之處不少。而終以實利所在。後望無窮。不能不忍目前之小痛而收最後之大利。惟荏苒經年。尙無結果。良機逸去。實覺可惜。且世界經濟。日現恐慌。國中市况。更形緊迫。卽如債息九厘。當開始接洽之初。未必無商減餘地。卒以談判羈延。東北事變突起。銀根驟緊。繼以滬戰。市面益蹙。又因我國所欠外債。自經倫敦報紙宣布數目。暨毫無清理希望之消息傳出後。債市信譽。更一落千丈。而招商局又適在民有國營狀況之下。外人對於此類債券。銷售自屬不易。該公司鑒此種種情形。遂突然提出利息須照一分計算。而前允九折實收之債票。其折扣亦聲明非改爲八五不能承辦。復經國杰根據原議。迭與磋商。至最後答復。雖利息一層勉允仍照九厘。而折扣則非八五堅不允辦。卽此無形之中。其損失已屬不貲。若再遷延下去。恐非忍受加倍之虧折。此項連環妙用之借款。萬無成立之望。而招商局必將陷於萬劫不復之境矣。伏維

鈞座遠矚高瞻。深謀勝算。對於借款慎重酌慮。必已早具決心。以國杰愚見。無論招商局之性

質若何。但就根本整理而言。上述計畫。實爲本局唯一生路。迭將前後情形。詳陳
鈞座。仰蒙

採納。奉

諭。卽與該公司磋商。合同條件。茲已商洽就緒。謹將議訂建築借款合同。碼頭借款合同。碼頭
租約。除購輪船備忘錄。共繕具副本四份。又押契二份。並附具借款說明書。備文呈報
鈞座鑒核。敬祈

批示。祇遵。實爲公便。謹呈

交通部次長兼招商局監督陳

招商局總經理李國杰

整理招商局借款說明書

國杰近因整理招商局。曾詳呈

監督擬具根本整理計畫六項。而『吸收外資』即爲上項計畫之一。並鄭重申言。外債非不可借。但必用之於生利一途。否則飲鴆止渴。不啻自殺。鑒於招商局已往事實。殆無日不爲債務所苦。作繭自縛。無法解脫。近且瀕於破產。呻吟憔悴。狀至可危。倘無萬分確定之把握。起死回生之妙藥。更何忍輕於一試。以斷送其奄奄一息之生命。

是以備款之『策略』『用途』『利益』三者。非先有深切之討論。嚴密之考核。精細之計算。斷難輕率從事。且債權方面。亦絕對不肯放鬆。關於『押品』『利息』『佣金』『折扣』種種照例要挾之處。均非忍痛喫虧。予以承諾。即無商洽之餘地。故必通盤打算。慎重考慮。確知其有最終之大利可圖。而後認目前之小虧無礙。所請紉於此者。得伸於彼。失之東隅。收之桑榆。是爲有計畫之借款。不然貪圖一時之活動。致留永久之禍根。甚非國杰所敢主張也。

嚮使整理招商局另有別徑可尋。不必出於借款。實屬至幸。無如顯列吾人眼前之一切困難。純爲財政問題。非賴大宗款項。不足以挽危亡而圖興復。仰望於政府。既無鉅款可爲補助。就商於股東。復乏財力增添資本。而招商局信用久墜。比年以來。國內金融界亦日呈蕭條之象。將伯頰呼。苦無應者。我瞻四方。蹙蹙靡勝。勢逼處此。不能不覓借外資。以謀救濟。生死關頭。繫於此舉。大有得之則生。不得則死之慨。人情孰不貪生而惡死。果有不死之藥。卽甚覺其苦口。亦安得不忍苦而急飲之。

今茲所談借款。完全根據整理計畫。擬就招商局產業本身設法施救。非如從前漫無打算。專恃借債度日可比。實圖衝破環境各種壓迫。解除歷年所受束縛。俾於一定期間。依照一定步驟。決可恢復元氣。補充實力。發展經濟上業務上。一切突飛猛進之效能。故此借款之目的。含有左列各項要義。

- (一) 獲借大宗款項。分別清償各處急債。贖回全部房地押產。俾可別謀活動。
- (二) 得借他人資力。爲我培植建築各處重要產業。以增進其價值與生產之能力。
- (三) 得乘產業活動之餘力及其機會。同時增添船隻。盡量擴充航業。

基於以上諸義。國杰殫精竭慮。鑒往審來。於根本上籌擬三步計畫。(一) 建築借款。(二) 碼頭借款。(包括棧房在內)。(三) 賒購新船。曾經四處尋覓。多方接洽。幸獲一種意外機會。得有實施此項計畫之可能。係由美商中國營業公司。大來輪船公司。及美國債票公司。三方面聯合力量。接受上述三步談判。在美國商籌借款。而總樞紐則在中國營業公司。三者之中。似建築借款。原可單獨進行。然以前後因果。及各方財力關係。具有連環互助之用。設初步計畫成功。即二、三兩步計畫。均可連帶實現。蓋分之則益小。合之則利大。實一而三。三而一者也。故總稱爲整理招商局借款。

唯是非常之原。人恆懼焉。以招商局現在狀況之下。而忽大舉借款。社會人士。驚爲創見。自不免有種種疑慮。種種推測。種種評判。相隨而至。甚或爲外商所嫉視。深恐吾國航業復振。於彼不利。蓄志破壞。散佈蜚語。妄加抨擊。皆爲意想可及之事。是以決將此中底蘊。揭發無遺。各種誤解。闡釋詳盡。其事實上萬難避免。明認喫虧之一二小處。亦盡情披露。並與後來所獲之實在利益。逐一比較。何去何從。孰得孰失。不難一目瞭然。以期

朝野賢達。暨我股東諸公。共同諒解。認爲非此不足以救招商局。是則國杰引爲深幸者矣。謹

將所擬三步計畫，依次說明於左。

(一) 建築借款。

建築借款者，係以招商局早經向積餘產業公司借來押與花旗銀行及中國營業公司之本埠福州路外灘沿四川路一帶地產（即英工部局地冊第五三、五三甲、五四甲、五四乙、等四號）轉向中國營業公司商借押款。由該公司發行債票，其票面總額為不得超過上海規元壹千萬兩，用以償還前債，贖回押契，改建新式辦公大廈之一新計畫也。此項借款，所需說明之點，即（一）貴產賤押，久任荒廢之可惜。（二）債務積壓，死產變活之唯一出路。（三）建築計畫之醞釀。（四）借款接洽之經過，及條件磋商之結果。（五）建築之方式及程序。（六）工程管理與房屋經租之委託。（七）發行債票之理由。（八）八五實收與九厘息金之說明。（九）佣金之承諾及義務。（十）實在利益之比較。（十一）各種誤會之解釋，試遂項申論之。

(一) 貴產賤押久任荒廢之可惜。

查該地產（即五三、五三甲、五四甲、五四乙、等四號）位於福州路外灘沿四川路一帶。

居繁盛之區域。擅優越之地利。寸土寸金。木極名貴。祇以無款建築。原有房屋級座低小。式樣太舊。租利甚微。且沿四川路轉角一帶房舍。早經拆除。久任空曠。殊覺失算。環顧隨豐昌興諸洋商之連雲巨廈。峙矗左右。相形之下。真有緇袍狐貉。羞與並立之感。因之押借上亦大受影響。以如許珍貴難得之產。僅向花旗銀行押借銀壹百萬兩。中國營業公司押借銀四十七萬兩。衡諸地價。未免太受屈抑。乘利於地。至為可惜。故必急謀改建新式大廈。俾可獲得地價上比較的相當收入。庶合經營產業之道。

(二) 債務積壓死產變活之唯一出路。

上述壹百四十七萬兩之押款。按照原訂契約。均早過期。迄以無力償還。花旗會資本局未能履行原約。提起訴訟。營業公司亦催索甚急。皆有難於久事延宕之勢。不唯終日俶擾於此區區債款壓迫之中。且須年付十萬以上之息金。送入他人囊橐。毫無利益可圖。夫擁有無上貴重之產。不能使之生利。而反須出重利以苟延其旦夕之生命。稍一疎忽。卽處分押產之聲隨之。此種無形之虧損。難言之苦衷。何堪設想。計唯有將是項死產變成活產。在其本身設法救濟。償清舊欠。另闢新機。故建築借款之成功。實為死產變活之唯一出路也。

(三) 建築計畫之醞釀。

曩者趙李兩前專員鑒於地價之屈抑。及房屋之敝陋。均有是項建築計畫。但因贖回花旗銀行與營業公司兩處押產。以及建築工程各項費用。需款甚鉅。籌借無著。以致年復一年。空存幻想。未克見諸事實。迨上年七月間。國杰重與郭前專員相商。乃以建築借款。開始向營業公司接洽。費數月之力。方獲議有頭緒。正擬簽訂合同。適郭前專員辭職。又告停頓。查此項計畫。營業公司所負責任綦重。而招商局則祇於簽諾之後。坐觀其成可也。良時不再。機會難逢。失此不圖。恐將終貽嘆臍之悔矣。

(四) 借款接洽之經過及條件磋商之結果。

建築借款之接洽。始於上年七月。由國杰與美商中國營業公司總理薩德理直接談判。幾費周章。磋商條件。其借款總額。假定為上海規元壹千萬兩。由該公司發行債票。按照票面八五折實收。利息週年九厘。期限二十年。即以第五、三、五、三、甲、五、四、甲、五、四、乙等四號地產。及新建建築物全部為抵押品。竣正式簽訂合同後。即照合同內載明之實收折價。及一切規定。先發行第一批債券。計票面上海規元四百萬兩。以應本局下開各節之需用。

(甲) 付償早經在花旗銀行抵押壹百萬兩之借款及息金。

(乙) 付償早經在營業公司抵押四十七萬兩之借款及息金。

(丙) 付給本局五十萬兩以應營業上之需用。

(丁) 付撥議決先在沿四川路福州路轉角建造最新式辦公大廈之建築費。

(戊) 按照本押款第一批發行之債券票面數額付給營業公司應得之二厘五佣金。

其餘陸百萬兩之債額應由該公司於適當時期陸續照發。悉充建築用費。實支實算。所有工程歸該公司負責監管。須採用最堅實之工料。足以保持百餘年之久。建築完成後。在合同期內。歸該公司經租。由租金中提取百分之五為經租佣金。以上各條件。經數閱月之磋商。始克就緒。其有認為未洽之處。并允以書函補敘。

(五) 建築之方式及程序。

建築辦法。臨外灘地上。擬建造十三層樓房。靠福州路及四川路一帶。擬建造八九層樓房。先從沿四川路轉角興工。其餘分期陸續興造。終使先後所造房屋。聯貫一氣。成一巍然巨大之整宅。由營業公司與滬地名望最著之建築工程師。作精密之計畫。繪製圖樣。附具說明。

經由本局核定後，始行招標承造。

(六) 工程管理與房屋經租之委託。

建築工程歸營業公司監管。自表面上觀之，似覺有礙主權。但圖樣由彼繪具，尚須經我核定。始能施工。與主權絕無妨礙。招標興造。如我方有信任可靠之工廠。儘可令其投標承攬。亦無利權外溢之虞。該公司爲滬上著名房地產專家。平時以建築工程相委託者。恆不乏人。今以本局此種巨大建築。非得經驗宏深。信用昭著者。斷難勝管理之任。即使與該公司無押款關係。亦正宜委託承辦。俾獲款不虛糜。工歸實際。况借用該公司之款。安能不以監管工程之權畀之。然產權在我。仍可隨時督責。此係滬上通例。乃爲一種委託的行爲。不獨於主權上不生何等影響。且於事實上確信其多所裨益。至經租一層。則滬上執有房地產之業主。率多委託銀行或信託公司代爲經租。而該公司之受此種委託。更爲數見不鮮之事矣。

(七) 發行債票之理由。

上項壹千萬兩鉅額之借款。在國內金融界此種緊急情況之下。斷無肯應者。而招商局性質未定。信譽久墜。即欲發行公司債。若無政府指定的款保息。亦當然無人顧及。且世界各

國近年金融狀況，頓呈恐慌之象，觀於前者洛桑會議之急迫，可資證明。今由營業公司獨家承認此項鉅數借款，實具有冒險勇爲之胆力，并與商訂碼頭借款及賒購輪船兩事，自非力量所及。是以聯合大來輪船公司暨美國債票公司通力合作，接受各項談判，即以該公司或其指定者之名義，在其本國市場分期售發債票，萬一債券銷路不暢，所有付息還本，悉歸該公司負責料理，與本局無涉，實爲最穩妥可靠之事也。

(八)八五實收與九厘息金之說明。

按照票面折價實收八五。本爲一種明認喫虧之事。前已痛言其事之非出於不得已。在去年七月該公司本允九折實收。遷延一年。世界金融陡變緊促。本局自身險象日暴。迭據該公司聲稱。非減至八五不易行銷。並將子息加至常年一分。經與往復辨論。再三磋磨。結果勉允息金仍照九厘。而折扣則非八五堅不承辦。蓋該公司對此鉅款。原非獨力可勝。故必須發行債票。以爲集合羣力之圖。其所提八五折價辦法。純爲優待購戶。而使易於推銷起見。并非該公司自己得此利益。以現在市面及本局狀況而論。即使呈准政府爲本局發行債票。欲求推銷。非毫無折扣所能成事。而推銷如何。尤難預料。今則利用該公司對外之信用。使我立集

鉅數。得濟要需。雖忍受十分之一五折耗。試觀下述各項利益之比較。（詳見第十款）究亦尚多合算之處。至利息週年九厘。在表面觀之。亦似覺其稍重。然當去年夏秋之際。未必無商量減讓之餘地。祇以談判羈延。迨東北事變發生。銀根驟緊。滬戰以後。經濟市况。更爲呆滯。苟非有成議在先。其利率固已加至一分矣。且在建築開始之前。三四年租金之收入有限。利息之不敷頗多。該公司尙須負此義務。代爲墊付。况今者市面金融。猶未鬆動。試以普通貸借衡之。似此九厘之數。尙未可目爲重息。故照經濟原理。以及實際之推算。借款而用之於消耗一途。雖使利息輕微。終必大受損害。借款而用之於生產事業。暫雖忍受小虧。終必收獲大利。今我用以建築房屋。發達產業之需。似不必顧其小而舍其大。致逸去此種良機也。

（九）佣金之承諾及義務

借款而有佣金。亦爲事實上之一種慣例。非忍痛予以承諾不可。今以千萬之借款。僅取二十五萬之酬報。在營業公司方以爲最少。是此二厘五者。以視他人所取之三厘乃至五厘。殆已有間矣。即經租備金百分之五。亦係滬上通例。非該公司一家獨異。據其負責聲明。歷來所做押款佣金。向係百分之二五。經租佣金。向係百分之五。定例一律。從不欺人。伊有賬簿登

明。可資查考。且經租一事。自承業主委託以後。即負有一種重大之義務。蓋承辦經租者。責任匪輕。事務極繁。關於用人薪工。房客交涉。在在需款。皆於佣金中開支。其所淨得者。至多不過半數。爲其勞力之代價。在業主雖出一筆佣金。而坐享其成。自屬合算。此乃行市所關。通例如此。本局何能特異。似無喫虧之可言。

(十) 實在利益之比較。

此項借款之實在利益。一則爲清償花旗等處之舊債。而免種種糾葛。一則爲發展本局之產業。而免年年曠廢。預計二十年內。即房租一項。每歲增收之數。大足付清借款之本息。而有餘。則此新建之辦公大廈。即無代價而爲我所享有。蓋新建建築物之租金。較之舊有房租。歲入十萬兩而弱者。應加十數倍之譜。此層皆經營業公司之地產專家。精確豫算。決無錯誤。是以借款期限。該公司定爲二十年者。即確料依此期限。具有歸還之把握也。且該地產據全市最緊要之形勝。而滙上久爲全國商務之中心。又係萬國貿易之總匯。觀往知來。二十年後之市面。必更日新月異。以本局如此名貴之房地產。待至彼時。產價增漲。歲入加多。自無疑義。况有保持百餘年之建築物。在我至少猶有八十年之享受。所得利益。尤爲遠大。日月易逝。即今

不圖。因循下去。轉瞬二十年後。所謂名貴之地產。原存之建築。經人事之變遷。風雨之剝蝕。是否仍歸原主所有。卽幸而保有產權。是否仍存舊觀。實爲一絕大問題。且沿四川路轉角一帶。房屋拆除之後。卽無餘力重新建造。安知此時僅存之房屋。不更因舊而破。因破而復廢耶。倘此借款成立。則第一批售發之四百萬兩債票。卽將花旗及該公司之舊債。悉數還清。以保全本局之信用。復付給本局現款五十萬兩。以應營業上之需用。當此困窘萬狀之際。得之豈止小補。是爲現狀計。其裨益旣如此。爲久遠計。其利益又如彼。然則此中利害得失。輕重緩急之兩相比照。益可以恍然大悟矣。

(十一) 各種誤會之解釋。

綜觀上述各項。是此借款之計畫。本極周密。用途更屬正常。內容復極坦白。卽喫虧雖似不小。而所獲最後之利益。尤爲永久實在。然在嫉忌而反對者。或將以「喪權」「失利」「中飽」「貽害」種種危言。聳人聽聞。倘能按諸實際。悉心研究。則此等謠言。不攻自破。蓋招商局目前先決問題。卽非恃有大宗款項。以挽危亡不可。而款之來源旣已四面困絕。卽非出於借貸。以資救濟不可。乃環顧國內金融界。對於招商局之信仰。均早絕望。卽非另覓途徑。

吸收外資不可。而外資之接洽。僅有中國營業公司一家。更非忍受目前之虧。承認其一切條件不可。願條件之最苛者。不過曰八五折價實收。曰利息週年九厘。曰二五佣金。曰百分之五經租佣金。曰工程之監管權而已。凡此諸端。皆經詳細說明。逐層解釋。無庸再贅。良以上述之房地產。僅以一百四十餘萬兩押於花旗銀行及營業公司。不曰喪權。則此一千萬兩之鉅款。轉押於營業公司。而產權仍始終屬之於我。更不得謂之喪權也。且前此一百四十餘萬兩之借款。悉息耗於無何有之鄉。并須年付十萬以上之息金。憑空送入債權人之手。是明明失利矣。今此一千萬兩之借款。除還債付息。及接濟本局正用外。悉用之於產業生利一途。又何得謂之失利耶。至於現款之付歸局用者。僅有五十萬兩。且指定為營業上之需用。其工程之管理。房屋之經租。以及償本付息各項準備金之保管。悉因借款關係。一切委託於營業公司。另立賬冊。實支實算。復何從得而中飽。迨本押款期滿之後。所有以前債案。完全擺脫。種種束縛。悉予解除。無代價而享有至少八十年之新建築物。每歲租金增收。定復加鉅。此其厚利。何可限量。又豈有貽害之可慮。况本局產業押於彼與押於此。其利害已迥不相同。而營業公司貸出此筆鉅款。其責任實覺非常重大。是以國杰對於本借款之簽約。日夕焦慮。惟懼該公司或

將畏難而中變也。

(二) 碼頭借款。

碼頭借款者。係以招商局所有之本埠中北華南新五棧碼頭。早經押在匯豐銀行者。轉向美商中國營業公司商借押款。由該公司發行債票。其票面總額為上海規元壹千萬兩。用以償清匯豐舊債。贖回本外各埠全部房地押產。而別圖活動之又一新計畫也。此項借款。所需說明之點。即(一)匯豐債務之緊急及破產之可慮。(二)營業不振之唯一主因。(三)出死入生之借債還債法。(四)借債之接洽及條件。(五)碼頭之租借與轉讓。(六)升科培植及建築管理。悉借外資之策略。(七)合組碼頭公司之權利。(八)專門人才之介紹與承諾。(九)付息還本之豫備。(十)連帶之一切利益。試遂項申論之。

(一) 匯豐債務之緊急及破產之可慮。

招商局最大之債權人。即係匯豐銀行。計債本五百萬兩。加以歷年欠息及代墊捐稅等款。約二百餘萬兩。合共七百餘萬兩。其抵押品為本埠中北華南(即金利源)新(即楊家渡)五棧碼頭。及漢口天津溫州甯波汕頭鎮江蕪湖九江沙市宜昌等外埠房地產。上述

押產。據通和洋行四年前估價。約值銀二千餘萬兩。乃以不足所值四分之一借款。致將如許名貴之產全部困押。不得活動。誠屬可惜。近年以來。該行以欠息太鉅。表示不滿。按照原訂契約。索還本息。聲勢洶洶。去年郭前專員又曾允以年終清償。卒無以應。故催促尤急。雖經董事會百計因應。幸未破裂。然豈長此空言所能搪抵。倘非趁此時機。速籌一筆鉅款。歸還該行。將所有押產。悉數贖回。解脫此危。另尋生路。萬一決裂。竟至處分押品。其他債權人勢必起而效尤。則楚歌四面聲中。招商局欲不破產而不可能矣。

(二) 營業不振之唯一主因。

查招商局債務之所由愈積愈重者。純因營業不振之故。而營業所恃以爲唯一之工具者。即在船隻及棧房碼頭。乃本局船隻僅存二十五艘。且大半年齡過老。不堪駛用。棧房碼頭亦皆年久失修。諸多殘破。已失其生產之能力。以致支出日多。而收入日少。所少之數。又悉恃借債。以資彌縫。是以年年虧本。則年年加債。債臺既愈築愈高。而生涯遂日趨日蹙矣。故不急謀加添船隻。并將棧房碼頭積極修建。振起業務。以裕收益。則恃借債以爲活者。終必因債累所苦以死。可斷言也。

(三) 出死入生之借債還債法。

觀於招商局已往恃債度日之錯誤。則挽救之道。何可更出於借債一途。然而借債用以還債。固與債額無增。且將死債轉爲活債。則尤不受債累。國杰心憂危局。痛變方針。擬專就產業自身根本設計。即將上述五棧碼頭。另爲債主。押借一宗鉅款。俾獲還清匯豐銀行及與該碼頭等有關之一切舊債。贖回所有溢押之產。別謀活動。同時就各碼頭中。留用我所需要之金利源碼頭及擬自辦之楊家渡碼頭。其中北華三棧碼頭。向係停靠外輪者。仍以相當之租價。出租與該債權人。冀借他人資力。爲我升科培植。建築管理。并以租出之各碼頭。復與承租人合資組織碼頭公司。藉可收回權利之一半。故此借債還債。押產保產辦法。實爲招商局出死入生獨一無二之新闢途徑。亦卽此項碼頭借款計畫之真實內容也。

(四) 借款之接洽及條件。

本借款之接洽。在上年冬間。由國杰與郭前專員商定全盤計畫。後卽以前項建築借款連帶之關係。復向美商中國營業公司開始談判。經該公司完全接受。遂進而磋商條件。由中國營業公司供給本局借款。總額以上海規元壹千萬兩爲限。卽以招商局管有之本埠中北

華南新五棧碼頭房地產爲抵押品。期限二十年。利息週年九厘。惟因此種鉅款。非該公司獨力可勝恃。准由其自己或其指定者之名義。發行價值壹千萬兩之債券。當以現值世界金融奇緊。爲鼓勵售券人易於推銷起見。經雙方同意。此項債款須以八五折價實收。至債券之能否銷售。以及如何付息還本。概歸該公司負責。與本局無涉。此外利息九厘。初嫌稍重。但自滬戰以後。卸根迄未鬆動。衡以歷年貸借往來行市情形。則十年前匯豐債息已至八厘。而花旗債息更至八厘半。且各碼頭棧房修造未竣以前。收入有限。利息不敷。該公司尙須爲我逐年墊付。似此九厘之數。在目前市况之下。尙未可目爲重利。卽其所索之二五佣金。亦爲事實上之一種慣例。不能不忍痛承認也。上述借款。卽用以償清匯豐押款之全部。及應付之息金。并其代墊之各項捐登等款。約共七百餘萬兩。又關於該碼頭等一切應清之舊債。如四明銀行三德堂等欠款。約共百餘萬兩。又付給本借款應給之佣金二十五萬兩。此借債還債。贖回押產之前半計劃及其條件如此。

(五) 碼頭之租借與轉讓。

上項條件協定中。招商局除將南棧（卽金利源碼頭）留歸自用。新棧（卽楊家渡碼

頭)留歸自辦外。中國營業公司得於本借款簽訂日起。租借中北華三棧碼頭之全部。每年租金訂明共合上海規元三十萬兩。以二十年爲期。期滿後承租人願意繼續。得再繼續十年。查中北華三棧碼頭。本爲推廣國外航業之用。與國內航業毫無關係。平時亦祇招攬外輪生意。歷年以來。除開支外。歲入不過二十餘萬兩。若將出租與人之應得租價衡之。不特無純益之可言。且每年尙短收數萬兩。今中北華三棧。在我不用絲毫費力。即有歲入三十萬兩之確定租金。所有公共租界工部局或中國官廳對該租出之碼頭。現行及將來之一切稅捐。統歸承租人負責照付。每年所省。尤不在少。而新棧碼頭仍留以自辦。統計收入較前增加。固可操券也。又協定中聲明承租人得以同樣之租價。或轉租或轉讓於第三者。但其期限。不得超過本條件規定最後到期之日期。此第三者即該公司前所聯合接受本局借款之大來輪船公司。因本局以前項租期。未免過長。租金雖無短絀。然以產價上利息相衡。猶覺不甚合算。因與大來公司商定。與本局合資組織中北華三棧碼頭公司。經營泊船堆貨事業。而復取得該碼頭等業務權之一半。此押產保產。發展營業之後半計劃及其條件又如此。

(六) 升科培植及建築管理悉借外資之策略。

查中北華三棧碼頭均已破敗不堪。危險萬狀。亟待修建。而華棧且經空閑兩年無人過問。非有大宗資力。萬難恢復舊觀。當十七年八月交通部召集全國交通會議時。國杰即曾貢獻此議。擬將該三棧碼頭。悉借外資升科建築。以爲推廣國外航業之基礎。迨因無此機會。遷延至今。無形損失。不知凡幾。茲幸借租戶之力。俾獲煥然一新。在租賃期內。我可煩另行籌款。或特別出力。而得坐觀此宏闊壯麗之碼頭。一一建築成功。與夫軒爽堅固之棧屋。處處脩造就緒。且於碼頭事業無需之餘地。爲我建造種種新式房屋。可爲辦公房及商店住屋。一切增加租價之豫備。期滿以後。由我一律公平估價收回。坐享其成。此種利益。曷可限量。以視今之殘破荒棄。孰得孰失。當不俟國杰之曉曉矣。

(七)合組碼頭公司之權利。

中國營業公司允將出面承租之三棧碼頭轉讓於大來輪船公司後。卽用以與本局合組碼頭公司。雙方各出資本壹百萬兩。我方所需此項資本。營業公司并允代爲募債撥墊。一切條件。悉照本借款債券辦法。是本局無另籌此項鉅本之煩難。又復取得該三棧碼頭之一半業務權。查大來輪船公司規模極大有常川往來歐美日本南洋等處海輪數十艘。以本局

原有各戶生意。加以大來常川往來靠泊之海輪。以爲基本。棧租貨力等項利益。自不患少。并可由大來兜攬其他外洋輪船營業。每年餘利。平分半數。較之完全自己經營。其發達程度。當不可以道里計。况復有每年確定之三十萬兩租金收入。雖年限較長。而獲利亦自較鉅。無論如何。本局決不致喫虧也。

(八) 專門人才之介紹與承諾。

上述合組碼頭公司之協定中。須承認彼方聘任專門熟悉碼頭業務之洋商。負經理之責。在表面觀之。用人之權。似爲彼所獨佔。然按諸實際。此種人才。本國正苦缺乏。非有熟悉外洋經營輪舶貨棧各種業務情形之專門人員。斷難勝任愉快而年獲厚利。大來既願擔任介紹。我方自可承諾。且有其本身利害關係。亦決其於我有益無損也。

(九) 付息還本之豫備。

爲豫備應付本押款之息金。及爲逐年籌有的款。以備付入償還債款預備金賬下應有之款。指定下列各項收入。爲其用度。(一) 中北華三棧之年租。(二) 南棧新棧按期應付之棧租及碼頭租。(三) 將來航業方面之純益金中。每年提撥百分之二十五。上述收入即先用

以付償本押款之息金。其收入總額下如有餘款時。則收入招商局償還債款之預備金賬下。以爲將來付償本金之用。此項積存之預備金。由中國營業公司經管。須設法使之產生可能的最大子金。但招商局如有善策。可使子金產生優厚。得建議令該公司採行此項產生之子金。亦即併入償還債本預備金賬下。不得移作別用。

(十)連帶之一切利益。

總上言之。本借款之主旨。專爲籌借一筆鉅資。還清匯豐銀行。以免破產之患。而其連帶之利益。則(一)連帶的償清四明銀行及三德堂等舊債。(二)贖回外埠各處房地產。可作賒借新船之擔保品。(三)得將中北華三棧碼頭同時出租。每年收入確定之租金。(四)南棧新棧仍可歸我自用及自辦。不受何種束縛。(五)得借他人資力。爲我升科建築。中北華三棧碼頭及碼頭餘地上。添造各種房屋。(六)得合資組織碼頭公司。發展業務而收其權利之半數。且借他人之力。爲我募集此項資本。是一舉而數善備焉。故國杰認爲此種良好機會。不宜錯過。致令招商局終久陷入窮苦之境。坐以待斃之爲可惜耳。

(三)賒購新船。

賒購新船者。係以上述碼頭借款連帶之關係。由中國營業公司出面。商同大來輪船公司與招商局訂定代購適用之江海輪船三十艘。以備擴充航業之又一新計劃也。此項賒購新船所需說明之點。即（一）招商局船之老大無用。（二）帝國主義者侵略下之革新奮鬥。與收回航權之準備。（三）購船條件之接洽。（四）新船之鑒定及交割。（五）付還船價之辦法。（六）懸挂外旗之說明。（七）賒借期中之監管。（八）聯連之利益。試逐項申論之。

（一）招商局船之老大無用。

招商局船之老大。無可諱言。現有船隻僅存二十五艘。除江安江順江華新江天峨眉海祥海瑞七艘。未滿二十五齡外。其餘均早超過合同年限。內有數艘已在四十五歲以上。計其載噸。尤深慙媿。以全局輪船註冊之淨噸數總額。不過三萬五千六百零五噸。是以艙量既不敷裝載。機力又倍費煤斤。尙需時加修理。耗用頻繁。以如此腐朽不堪之船隻。何能當外商激烈之競存。以致頻年虧折。債上加債。壓迫愈重。蓋已完全失去營業之能力。根本上即無獲利之可能性。倘非急從增添船隻入手。而侈談整理。是誠緣木求魚。未知魚之所在也。

(二)帝國主義者侵略下之革新奮鬥與收回航權之準備

自五口通商。海禁大開以後。帝國主義者之經濟侵略政策。已向我著著進逼。江海利權。早爲外商佔盡。列強以其國力輔助航商。大批船艦。連檣銜尾而來。我招商局僅以少數商人之力。出其數十破舊之輪船。相與周旋抵抗。向無政府有力之補助。迭經時局不斷的紛擾。早已力竭聲嘶。處於劣敗地位矣。今欲在各國鐵錨侵略之下。重新昂首。起而奮鬥。非將此奮鬥上一切必備之工具。如輪船貨棧碼頭等類。皆與加增建造。一新壁壘。具足十分彌滿之能力。而後有圖強制勝之可言。近年以來。國人方高呼收回航權之口號。然無一種確實之準備。豈能空口收回。不惟益啓外人之輕視。且愈將激進其侵略之野心。是烏乎可。

(三)購船條件之接洽。

招商局急需增購船隻之理由既如上述。國杰因於上年十二月間在接洽碼頭借款之中。偕同郭前專員與中國營業公司總理薩德理及大來輪船公司副總理大來史戴萊并其駐滬經理史福芬同時商及賒購輪船一事。得其互相承認。惟以大來輪船公司之總辦事處。係在美國加利福尼亞省之舊金山地方。故其最後之決定。當在美國。爰將該條件之重要原則

先行議定。以備正式合同之訂立。即大來輪船公司願擔任代購新式輪船三十艘。供給招商局駛用。其船價按照時值議定。悉作借款。認以相當息金。而以匯豐銀行贖回之漢口等十處房地產。及所代購之該船本身為擔保品。至各該船價本息。悉數償清之後。各該船全部即為招商局所享有。在船價未清以前。行駛時須兼掛美國之旗。以資保障。并須雇用美籍船員。以免隔膜。所有各該船收付賬目。當由合格人員監理。而此合格人員。由中國營業公司或大來輪船公司薦請招商局聘用。關於聯運之締約。另商訂之。

(四) 新船之鑒定及交割。

在前項條件協定中。凡大來輪船公司所有代購之船。在未經購定以前。當將該船詳細狀態圖樣年齡及最低之買價。先行送交招商局鑒定。經審核覆准後。乃可代為購定。所有買船契約及一切連帶關係之賬據。隨同各該輪駛抵上海或至中國其他各埠交割。自此以後。關於各該輪行駛之區域及來往之商埠。由招商局自行主持。但應按照各輪實價。付給大來輪船公司一分二厘半之佣金。以為該公司代購各該輪及代為運送各輪到華等之酬金。

(五) 付還船價之辦法。

招商局經購到各輪後，所有大來公司代付之實價及一切需用與其一分二厘半之酬金。在未一一付清以前，允付以常年九厘之利息。各該輪營業方面之純益收入，除出本局應有之一切開支外，即盡以付給大來輪船公司，以備陸續清償船價暨息金之用。惟船價付還，遲早伸縮，儘有餘地，并不受何種期限之拘束。

(六)懸掛外旗之說明。

上項賒購之新船，在未付清船價以前，行駛時，船尾兼掛美旗，非即喪失主權之謂也。係為保護債權方面之利益，恐受時局或種影響，致令營業損失，無從撥還船價。查上年郭前專員由腦威購買海祥海瑞兩輪，其款係分期交付，迄今尙未付清，仍兼掛腦威國旗，實同此意。故大來輪船公司以此層為必要條件，蓋因普通借款，例有擔保品，此項賒借辦法，所謂擔保品者，除漢口等十處房地產外，即其所供給之船隻，大來為保護債權計，出此掛旗之要求，固毫無別種作用存於其間，且關於船價之付還，並無期限拘束，何時有款，何時便可撥付，船價朝清，掛旗夕撤。至於營業一切主權仍操之於我，實無侵損航權之慮也。

(七)賒借期中之監管。

爲上述保護債權利益起見。除借期中各該輪之本身以及各輪重要船員。應由大來公司監管。但其權限屬於局部的。而不及於載運或其他事業。關於發展營業之各種計劃。與整頓之方略。亦可採納債權方面善意的主張。又營業上之一切賬款。在船價未清以前。亦應由雙方共同管理。以取公開態度。是種辦法。係充分表示我方對於用人用款毫無私曲之意。俾債權人得以極端明瞭。而可放心耳。

(八) 聯運之利益。

招商局因求擴充航權。進展業務。同時與大來輪船公司商訂聯運辦法。即大來由外洋運輸至中國內地各埠之貨。統於上海交由本局輪船轉運。本局由內地裝運至外洋之貨。亦於上海轉交大來運出。此乃本諸互助主義。在大來固藉以攬載。而本局得有可靠之貨。源源接運。其利益之大。尤爲不可限量。試親海關每年進出口貨物數量之鉅。至足驚人。而本局徒以船隻缺乏。噸位低小。不敷裝運。坐視英日各輪船公司。皆揚帆滿載。馳驟上下。未敢與之競爭。此航權之所以日落。而業務之所由不振也。今乘購船之機會。而收聯運之實利。船既足資調用。貨又不絕來源。營業前途之發展。實可操券以待矣。

結論

以上三步計劃。如「建築借款。」「碼頭借款。」「賒購新船。」國杰腐心焦慮。晝夜以思。在招商局生命綫上。覺得之一種解救方法。誠能一一見諸實施。則三五年後之招商局。固有一飛冲天。一鳴驚人。之勢。即在最短期內。債務可望清厘。死產悉已變活。船隻逐漸添購。營業日見興盛。并有建築借款內五十萬兩之活資。可以流動。已非復吳下阿蒙可比。況此項協議成功。尤與美國鉅商方面。無形之中發生一種惠助的美感。業於歷次接洽期間。口頭表示。除上述各項借款之外。將來招商局另有其他需助之處。皆可隨時接近開誠商洽。是最後希望之大利。與臨時濟變之方法。雙方先已預有默契。無異增一資力雄實之後援。而美商之在中國。向無侵略之野心。已有歷史證明。果能利用此種機會。不自喪失其條約上之信用。及兩國商人間互惠之精神。當可保證其決無危險。論者或謂國杰好大喜功。務出奇略。以驚駭庸俗。試問輪船公司而無適用之船舶。與堅固之貨棧碼頭。以何工具而為營業之基礎。矧乃一身債累。滿目瘡痍。不於死裏求生。祇圖敷衍過日。縱令張羅一二小款。而到手輒盡。亦復何補。追念先人艱難締造之遺業。與其辛勤購置之名產。不能藉此鐵基發揮而光大之。俾我名動

中外之招商局六十年來之餘澤及此而斬。其痛心孰甚。故非有細針密縷之心思。而施以大刀闊斧之手段。急從根本下手。痛切解決。徒枝枝節節。頭痛醫頭。足痛醫足。則整理招商局之功效。雖遲至百年。亦絕無絲毫成績可見。非過言也。國杰上負政府責成之功令。下承股東殷勤之付託。因此兩重責任。縈繞於胸。曷敢苟安自逸。是以不畏艱苦。不避嫌責。不揣謏陋。而有如上之計劃。知我罪我。原不敢計。惟區區愚慮。詹詹小言。是否可行。敬祈

鑒核訓示。祇逢招商局幸甚。國杰幸甚。

交通部招商局監督處指令 二十一年九月三日

令招商局總經理李國杰

呈一件爲呈與美商中國營業公司及大來輪船公司擬訂上海外灘福州路一帶
建築借款。上海中北華新南五碼頭押款。上海中北華三碼頭租約及賒購輪
船等契約。請予審核批准備案由。

呈覽各項押契借款合同租約並說明書等均悉。查招商局債務積壓。輪船貨棧朽敝。以
致營業日就衰落。每月收支不敷達十餘萬元。不早圖澈底改善。勢成破產。據呈與美商中國
營業公司暨大來輪船公司等接洽上海外灘福州路一帶建築借款。上海中北華新南五碼
頭押款。上海中北華三碼頭租約。及賒購輪船備忘錄等契約。既經由前專員郭外峯及該總
經理往復磋商多次。茲又經本處審核各該合同各條文尙屬可行。依照章程規定。應予批准
備案。着由該總經理與美商等將上述各契約。分別簽訂。至所借各款。除應用於清還積欠債
務外。餘均應盡數指定爲建設生產之用。務使儆敗之局。獲一起死回生之轉機。而免款徒虛

起死回生之招商局

廢。轉加債務爲要。仰卽遵照。此令 附呈各件存

四八

兼監督陳學木

呈交通部招商局監督處文 二十一年九月六日

爲呈請事。竊國杰前以陳報整理招商局借款情形。附送上海外灘福州路一帶建築借款合同附押契上海中北華新南五碼頭借款合同附押契上海中北華三碼頭租約賒購輪船備忘錄等副本。呈請

鈞座核示。奉

指令開。呈覽各項押契借款合同租約並說明書等均悉。查招商局債務積壓。輪船貨棧朽敝。以致營業日就衰落。每月收支不敷。達十餘萬。不早圖澈底改善。勢成破產。據呈與美商中國營業公司暨大來輪船公司等接洽。上海外灘福州路一帶建築借款。上海中北華新南五碼頭押款。上海中北華三碼頭租約及賒購輪船備忘錄等契約。既經由前專員郭外峯及該總經理往復磋商多次。茲又經本處審核各該合同各條文。尙屬可行。依照章程規定。應予批准備案。着由該總經理與美商等將上述各契約分別簽訂。至所借各款。除應用於清還積欠債務外。餘應盡數指定爲建設生產之用。務使僵敗之局。獲一起死回生之轉機。而免款徒虛糜。

轉加債務爲要。仰卽遵照。此令。附呈各件存。等因奉此。國杰遵與美商中國營業公司接洽。業於本年九月五日六日先後將上述建築借款合同附押契碼頭租約合同附押契碼頭租約除購輪船備忘錄分別正式簽訂。惟該公司以簽訂上項各該契約。係奉

監督批准。應請

監督加蓋關防。以完法律手續。理合檢同已經簽訂之各合同押契備忘錄正副本各二份。具文呈請

鈞座鑒核。俯賜加蓋關防。仍予發還。以便分執。再據中國營業公司聲稱。關於上項各借款之債券發行。尙須有相當時期之籌備。在布置未就緒以前。雙方應暫守祕密等語。合併呈明。乞

鑒察。謹呈

交通部次長兼招商局監督陳

招商局總經理李國杰

附錄二

呈 交通部招商局監督處文 二十一年七月十四日

爲縷陳招商局真實狀況。及任事以來考察整理大概情形。並擬具根本整理計劃。仰祈鑒核轉請訓遵事。竊招商局之在今日。直同久病之身。百孔千瘡。奄奄一息。而局外不明真相。尙以爲富藏未盡。辦法猶多。視爲肥差美缺。爭思分嘗一嚮。及一旦身入局中。目睹種種弊害。思改革而未遑。親受種種困窘。欲排除而無力。乃有如負萬鈞。日坐針氈之苦。國杰自民十七以後。雖仍居本局董事長地位。對於局中一切用人行政。無從過問。事事隔閡。爾時適在高談整理聲中。竟亦未料招商局之病狀。日趨沉重。至于此極也。奉命以來。悉心考察。始覺此病深入膏肓。已達最後極嚴重之程度。殊出平時意想之外。

以言債務。則積至一千七百餘萬兩。較之從前驟增三分之一以上。其數字實爲可驚。而息金一層有過期已久。拖延未付者。有本息屢次轉期而始終延欠者。以致債權方面。結責紛來。

不遑甯處。尤以匯豐銀行爲債權中之巨擘。近因欠息太鉅。依據原訂契約。索還全部債款。本息約共七百萬兩。去年因曾允以年終歸還。迄以無力償付。催逼較前益急。在彼有處分押產之權。在我有立將破產之患。迭經董事會出與周旋。百計因應。雖幸尙未決裂。然豈長此空言所能搪抵。此其最大之病一。

以言營業。則攬載貨物原爲收入大宗。乃往往因與客商不善接洽。常致不獲滿載。又或以多報少。以重報輕。以細報粗。以大報小。艙單關單。輒難符合。此種腐敗情形。積漸已久。其中走漏。幾達半數。外埠各分局。對於貨物水脚。或仍包繳舊制。或改實報實銷。迄無劃一辦法。於是黠者恣意中飽。弱者藉口墊賠。互相欺朦。殊乘事理。各船買辦。包繳客脚。雖經定有比額。而因所繳保證金太鉅。竟認爲一成不易。有餘則視爲分應歸其私橐。不足則瀝陳無力賠償。且因貪圖客滿。多收票價。寔乃逾越權限。啓碇泊埠。本係船長職權。竟亦漸由買辦作主。至徵收小水脚。本爲防止捎包。寓禁于徵之意。乃禁如未禁。防不勝防。且更明目張膽。夾帶私貨。侵佔艙位。以故江海各輪。每航一次。無不虧本。幸或不虧。亦無多大贏餘可言。加以國家多故。徵調頻繁。而傷兵散卒。此遣彼送。幾有以船爲家之勢。是以每月開支。在供差之際。固多賠墊。即平

時營業所入。亦常不敷所出。短少竟達十數萬。此其最大之病二。

以言用人。則自分科析股以後。人員日見增多。開支遂益擴大。即以各船茶役而論。換一買辦。即添用一班。其舊有者。又輒以工會之干涉。不能撤去。操之稍切。則風潮立至。以至役額日多。動滋流弊。各分局局長。皆以墊款過鉅。藉作護符。雖明知其不甚稱職。亦未便輕於更換。至駕駛一職。關係全船生命財產何等重要。前年新華確毀。即因用一毫無技術經驗之二副。致蒙莫大之損害。而各方不諒。多視招商局爲等閒局所。以爲無關學術。隨便可以安插閒員。於是欠缺要差。薦東盈尺。偶未周到。往往引起誤會。指摘加甚。此其最大之病三。

以言船棧。則多係敝朽破陋。急待修整。查現有局輪。僅祇二十五艘。其完整適用者。不及半數。餘皆年齡過老。運行笨滯。噸位既不敷裝載。機力又倍費煤斤。近數年來。雖亦時加修理。然工料率皆單薄。修費多擲虛牝。至貨棧躉船。悉仍舊式。且多殘破。儲寄有限。當局者日呻吟憔悴於經濟困竭之中。所有添船造棧以及碼頭升科一切根本大計。均無餘力顧及。一任新者漸舊。舊者漸破。破者漸廢而已。尤可痛惜者。中央日以整理商局爲念。而各船棧偷漏惡習。絲毫未見革除。不惟公家歷遭弊害。且令客商頻受損失。此其最大之病四。

以言產業。則無論其爲完全航產。或與航業無關之各種房地產。皆未能從根本上着手整頓。任其荒廢。無異石田。實爲可惜。如各棧碼頭。早應升科培植。開拓地利。而因循故轍。年復一年。最初僅費五萬兩。即可升科建築者。繼乃增至三十萬兩。今已非六七十萬兩。莫能舉辦。地價飛漲。瞬息萬變。卽此無形之中。已不知拋棄多少利益。各外商在我國經營之碼頭棧房。姑不具論。卽就北棧附近之公利祥碼頭觀之。自升科以後。層樓高聳。氣勢雄闊。對之實有媿色。又如福州路一帶房屋。矮小狹陋。亟應改建十數層樓房。以一兩層爲本局辦公之用。餘可以重價批租。在黃浦灘頭一望各大商行。崇樓傑閣。壁立千仞。對此久無進步之矮屋。如衣敝緼袍。與衣狐貉者立。亦甚可羞。以今寸土寸金之地。毫無發展生利之計畫。惟日以債務紛擾。開支短絀。窮思極想。擬將一部分產業變賣。以爲可獲大宗現款。足濟一時之窮困。於是發爲變產救航之論。不知局產能值錢者皆係碼頭及保護碼頭之地產。爲航業命脈所繫。安有變賣之可能。至若無關航業之產。爲數無多。充其量值價不過數百萬。且在招商局如斯情況下。亦難覓得受主。况產契悉已押在債權人手中。動受拘束。就令變得些須產價。必先盡數扣還。在我仍無幾何入手。徒取懊悔而已。故不汲汲以求產業生利之道。而惟孜孜日求機關分

利之用。坐食山崩。實犯商業之大忌。此其最大之病五。

以上五病。或已潰發於外。或仍潛伏於內。均足致招商局之死命。國杰睹此險象。實覺無從措手。且當倉猝受命之時。適逢滬戰發生以後。金融更陷於枯竭之境。職工海員等薪水。欠發將及兩月。局內日用水電等項必要之需。亦幾將斷絕。煤則祇剩麟號一家。尙肯往來。五金更須現款零購。積欠各廠修費貨款工款共數十萬。前任移交現金。不過貳千有零。而空頭支票。票乃及四十餘萬。有已到期者。有不久即到期者。一項破筭。本不願戴。加以本局性質未定。羣懷疑慮。在此立場之上。尤覺應付困難。而辦事更形棘手。祇以仰體鈞部監督整理之德意。復承股東殷勤付託之厚望。并念先人艱難締造之苦心。國杰對於此局身負重責。備歷艱辛。義關休戚。此時既專就整理而言。曷敢畏難苟安。不得不勉效庸愚。力謀救治。冀收萬一之效。惟病勢已深。積重難返。徒事敷衍。斷然無補。急施猛劑。亦足致禍。計惟有從根本上實心規劃。徐圖挽救。而目前治標之策。尤須逐步進行。庶幾有濟。但非假以時日。寬其程限。不能多所表見。蓋以垂危待斃之軀。欲其一藥而愈。策杖疾馳。在事理上萬做不到也。今招商局債累過重。糾紛極多。每一問題。動需經旬累月。始能覓取途徑。以求解決。倘使隨政潮爲轉移。與當局共進

退。計劃甫定。而根本動搖。亦祇有敬謝不敏而已。謹將兩三月來先由治標入手籌劃整理經過情形爲鈞座大略陳之。

一曰債務。本局負債之重。信用之壞。已如上述。政府既無鉅款可以補助。股東復乏財力增加資本。已到山窮水盡地步。商場中惟雄於資者。始可操縱一切。否則全恃個人力量。及其信譽。以與各方周旋耳。查各債權人所由日逼日緊者。良由以不信任對我。而我亦并無切實辦法告人。今與內外各債團分頭接洽。先從聯絡感情。疏通誤會入手。開誠布公。分別緩急。商量分期償還。再將各項死債轉爲活債。其從前押未足額之產。另籌借款若干。以資週轉。冀使信譽恢復。債權人知我確有辦法。稍示諒解。現將前任所欠職工海員等兩月薪水。業經籌發。其到期支票。亦設法分別兌付。於沉沉死氣之中。幸已略呈活象矣。

二曰營業。現正督飭主管人員注重長江上游及閩粵一帶爲發展營業之圖。一面認真聯絡商情。攬載貨物。一面嚴行稽核。杜絕中飽。各分局及各船各棧均予逐步改良。另訂妥善辦法。覈實辦理。并從新測量各船艙位。設置圖表。使船艙容積及貨物斤量。按圖計算。一覽無遺。又以覆核及調查兩事。於興利除弊。極有裨益。業於本處祕書室。設立覆核組。專任審核全

局一切帳目。俾無挂漏。并於視察員之外。添設調查若干員。隨時遣派分赴外埠各局及各船棧精密調查各種狀況。以憑核辦。至於煤炭及五金等料。擬取公開直接辦法。煤則逕向各大煤礦訂購。五金亦擬向外洋躉買。當可較爲合算。而免種種流弊。惟以財力尙未充裕。不得不暫向就地號家隨時零購。查自整飭以後。四月份客貨水脚收入較前稍旺。惜五六月本屬淡月。又值中央徵調船隻。以供軍運。江海各輪。不敷分配。無從積極營業耳。

三曰用人。本局現雖立於政府監督指導之下。然係經商。本非做官。須純粹使成爲商業化。并用科學方法管理。故用人務以人才爲主。且先宜注重人格及舊道德。一處不得人。卽一處滋弊。是以甯留舊員。不換新手。蓋因商業絕非外行所能勝任也。今本局各科主任及各重要辦事人員。雖不敢謂爲全才。然皆各具相當學識及固有人格。至各高級船員。此後更調。亦擬詳加審核。俾免再蹈新華覆轍。然航業專才。至感缺乏。不惟管理人才。不獲多選。卽輪機駕駛各部人員。初難用當其選。查輪機員中。尙多有由銅匠升用者。其難可知。以前多係借才異域。致使主權旁落。改用華員。又輒以經驗未足。每恐誤事。現飭船務科分期招考此項練習生。派往各船實地練習。以備擢用。蓋甄拔人才。實以考試合格者爲佳。而資緣薦引者。多不免有

濫竿混瑟之嘆也。

四曰船棧。本局各船朽敝情形前已言之。向使經濟稍裕。亟宜添置新船二三十艘。方可周轉自如。今惟有酌量情形。分別大修。暫資駛用。然招標估價。各廠故意奇昂。修理費用。幾無所出。查浦東招商機器廠停工數月。迄未恢復。向來承修本局各項工程。尙稱利便。因卽撥款飭令復工。并以新豐新銘圖南等輪交由該廠承修。一以節省修費。一以恢復廠業。措款無多。實一舉而兩利備焉。其他各輪尙擬逐漸加修。俾歸完整。至各棧碼頭。亦皆籌計修葺。而中華北三棧。向係停靠外輪。自趙前任內改用四棧經理。信用驟墜。以致洋商不肯保險。銀行不肯押匯。華棧空閑兩年。無人過問。生涯愈落。此非有大宗資力不易恢復舊觀。現擬將南棧卽金利源碼頭作爲模範棧。先行整理。禁絕偷漏。以利客商。惟該碼頭地基尙有怡和三德堂等地。雜其間。雖曾訂約租用。近歲以來。每因欠付地租。時起纏繞。茲幸三德堂地址已由本局可無問題。而怡和之地。或租或購。亦在商洽中。法工部局近以垃圾碼頭問題。發生交涉。侵及產權。現亦力與談判。尙未解決。結果如何。容再呈報。

五曰產業。本局全部產業。按照時價估值。約計五千餘萬。基礎不可謂不雄。實祇以未從

根本生利着想。雖擁有鉅產。而且暮愁窮。正如俗諺所謂手執金碗而乞食者。茲擬將各埠產業無論與航業有無關係。一律切實清釐。籌辦生利事業。不使稍有廢棄。則歲入租息。必逐漸加豐。產價亦將隨之增漲。即將來至萬不得已。而須變賣一部分無關航業之產。亦必較此時得價爲優也。

總而言之。欲使招商局復興。必從根本設計。毫無疑義。上陳各端。不過僅爲治標之策。專就現有狀況。加以整理。且多從前遷延未辦。或辦而未竟之事。此際不能不一一爲之彌縫補救。如鎮江荷花塘局產之被侵佔案也。同華局輪撞沉新記公司帆船索賠案也。元昌坤號倒閉後本局延欠該號五金貨價案也。類皆涉訟經年。糾紛累月。或正在爭持。或已經敗訴。現均逐案疏通了結。且使本局並不吃虧。其他各種糾葛。尙不一而足。均擬次第豁清。卽局內最關重要之預算案。亦迄未成立。各項緊要章則。尙缺略未備。雖爲分內普通應辦之事。祇以歷來未辦。此時着手。全無依據。何異創造。尤非經過相當時間。不能竣事。蓋猶沉病之人。更爲藥石所誤。或久經耽擱。復患外感。必先徐徐解其誤藥。去其雜感。和以參粥。俾可復活。然後再進而論治本之道。始有途轍可尋。否則一盤亂絲。愈難理清矣。謹將此後預定進行方針。擬具整理

招商局根本計畫。更爲鈞座申言之。

一增進新資本。招商局現欲回復元氣。活動血脈。非急切添加資本。不獲奏效。願茲事體大。杯水蹶涉。萬難止渴。動手須增進新資本三五千萬。始能濟事。如斯鉅款。談何容易。仰望於政府。仍商於股東。既皆莫能爲力。在國內殆成絕望。無已惟有盼諸海外僑胞。庶幾有此力量。竊睹近年以來。華僑愛國熱心。蒸騰鬱勃。常以遠處異域。不獲一見祖國商輪。飄揚國徽。馳驟海洋爲憾。此次滬上抗日之役。其捐助資財。動盈千萬。誠能利用此種愛國心理。添招華僑資本。俾與舊股東合作。實爲一絕好機會。况本局粵籍股東甚多。與僑商關係密切者。頗不乏人。尤易接近。國杰曾經派人與南洋羣島各僑胞略商此項計畫。皆表示贊成。惟以招商局性質。迄未確定。日在風雨漂搖之中。稍可疑慮耳。倘使負責有人。辦理得宜。不難有成功之望。

二吸收外資。查吸收外資。發展國內一切生產事業。早經政府定爲專案。蓋外債非不可借。但必用之於生利一途。本局產業遍及各省。徒以無款培植。多屬荒廢。誠能利用他人資力。爲我開拓建築。所獲利益。何可限量。當十七年八月鈞部招集全國交通會議時。曾由國杰貢獻此議。擬將中華北三棧碼頭。悉藉外資升科建築。以爲推廣國外航業之基礎。固已早計及

此。茲擬以招集華僑資本爲體。而以商借外資爲用。近與各國鉅商非正式接洽借款者已有數起。祇須本局根本計畫確定。使可實現。

三、擴充國內航業。基於上舉兩種計劃。使財政確有辦法。則當添置噸量較大之新船數十艘。開闢內江內海。各埠航路。建造各處碼頭棧房。俾皆煥然一新。并構築船塢。增設機廠。盡量擴充國內航業。以爲收復航權之準備。

四、開闢海外航業。今使吾國商船。遠思橫渡太平洋及大西洋。而與歐美各國競爭。不惟無此氣魄。實亦徒託夢想。此時可不泛計。但南洋一帶海防西貢盤谷新加坡彼南蘭貢斐律濱爪哇巴達維亞馬尼刺等埠。華僑雲集。商務極大。所產米穀糖煤錫紙皮毛木材雜貨。向爲出口大宗。非不可增闢航綫。往來營業。故當國內航業漸已擴充。卽當推展而及南洋各埠。擬先劃定兩線。一自上海經過廈門汕頭香港海防西貢盤谷新加坡彼南蘭貢爲西航線。一自上海經過廈門汕頭香港新加坡巴達維亞爲南航線。每線預定載重八千噸之商船兩艘。按期航行。一以慰僑商歷來之渴望。一以謀海外貿易之發展。實爲計劃中應有之步驟。

五、興辦海陸聯運。海運除南洋各大埠經過安南緬甸暹羅將來均應有本局直達之航

線。外他如斐律濱蘇門答臘婆羅州爪哇馬尼刺等處。向有華僑組織之船公司。自應與之接洽聯運。以廣業務。而北洋航線更應推廣。至海參威與俄國現時之商務艦隊公司。辦理聯運。以收西伯利亞鐵道及中東鐵道兩路轉運之利。而陸運則國內各大鐵路。均宜規定聯運辦法。妥訂章程。彼此遵守。藉示政府維持補助之意。

六培植航業專才。航業人才之缺乏。實為吾國最大之恥辱。亦即本局衰落之總因。慨自民元吳淞商船學校停辦以後。此項專才更無產生之地。而招商公學規模狹小。經費支絀。本已若有若無。繼辦之華甲練艦又中途為軍閥所攫。全功盡廢。迨趙前任內改設航業專科。亦祇因陋就簡。課程淺易。學年短近。殊非真正造就人才之計劃。國杰之愚。認為本局根本整理。而人才一項。尤為根本上之根本。亟應建立一最闊鉅之商船學校。分設管理駕駛輪機各科。至少足以容納學生千人。并附設練習艦數艘。分期開赴江海各埠。逐班練習。必使五年之內。可慶小成。而十年之內。本局全部人才。皆屬此項學生。且須仿照海關郵政先例。訂立待遇獎懲規則。以資法守。下至僱用工役。亦宜循此標準辦理。庶幾全局之中。人盡其才。學當其用。事無偏廢矣。

綜上所述六項。倘能仿照俄羅斯五年計劃。或土耳其三年計劃。專其責任。明定期限。本局前途。庶有中興之望。除關於本局性質地位。容俟另案專陳外。深冀此項根本整理計劃。在鈞座監督指導之下。得由國杰從容部署。逐漸實施。行道之遠。勿令輟於半途。爲山之功。不使虧於一篑。用敢不揣冒陋。謹將招商局真實病狀及任事以來大概整理情形。并擬具根本計劃。備文呈報。

鈞座鑒核。敬祈轉呈

部長訓示。祇遵。謹呈

交通部次長兼招商局監督陳。

招商局總經理李國杰