

李孤帆著

招商局三大案

張人傑題



著者謹以至誠奉獻本書於
先二伯父萊山先生之靈

著者少時、隨侍 先二伯父、讀書上海。先
二伯父對於一事一物必窮其源流、以爲著者訓
導。著者自幼卽深受卽物窮理之啓迪、於處世
立身之道、每能認真從事、素無苟且之態度。
其獲益於 先二伯父者、可謂既深且巨。本書
校訖付印、因附誌數語於此、以資景仰云爾。

招商局三大案目錄

凡例.....一

題詞一（蔡子民先生）.....一

題詞二（陳果夫先生）.....一

題詞三（葉楚傖先生）.....一

題詞四（胡適之先生）.....一

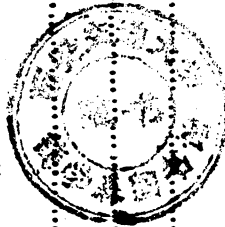
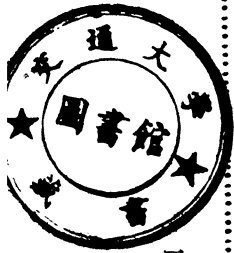
序一（褚民誼先生）.....一

序二（潘公弼先生）.....三

序三（諸仲威先生）.....五

敘言.....一

招商局三大案 目錄



特藏

第一部 漢口分局清查報告

- 第一章 清查漢局歷年貨力錢串折合銀兩情形報告書……………七
- 第二章 調查漢局購辦煤勛情形報告書……………一三
- 第三章 清查漢局貨脚回佣情形報告書……………二〇
- 第四章 清查漢局包繳情形報告書……………二八
- 第五章 清查漢局棧租賠殘貨力情形報告書……………三五
- 第六章 調查漢局房地產情形報告書……………四五
- 第七章 調查漢局組織情形報告書……………五二
- 第八章 調查漢局會計組織情形報告書……………五九
- 第九章 漢局十七年三月份貸借對照表……………六五
- 第十章 調查漢局辛亥追賠客貨情形報告書……………七七
- 第十一章 調查江寬失事情形報告書……………八一

第二部 天津分局清查報告

第一章 清查津局歷年貨力錢串折合銀兩情形報告書	八三
第二章 調查津局購辦煤餉情形報告書	九二
第三章 清查津局貨脚回佣情形報告書	一〇五
第四章 清查津局包繳情形報告書	一〇九
第五章 清查津局棧租賠殘貨力情形報告書	一一五
第六章 調查津局房地產情形報告書	一二四
第七章 調查塘沽大沽局產情形報告書	一三三
第八章 調查津局組織情形報告書	一三六
第九章 津局戊辰年正月起至十七年十月貸借對照表	一四二

第三部 積餘公司清查報告

第一章 招商局航產劃分之溯原及棄產救航說之內幕	一五一
-------------------------	-----

第二章 積餘公司之沿革及組織	一五四
第三章 積餘公司不能離招商局而獨立之鐵證	一五八
第四章 積餘公司財產狀況及歷年收支與盈餘分配情形	一六二
第五章 十七十八兩年度之積餘公司	一七七

附錄

附錄一 招商局總管理處控告漢口分局前局長施省之刑事訴狀	一八七
附錄二 招商局總管理處對於漢口分局前局長施省之撤銷刑事及附帶民事訴狀	一九四
附錄三 天津分局控告前局長麥信堅刑事訴狀	一九六
附錄四 招商局總管理處控告招商局董事長兼任積餘公司經理李國杰刑事訴狀	二〇五
附錄五 工商交通兩部會呈行政院文	二〇九
跋(俞頌華先生)	一

招商局三大案

凡例

一、本書計分五部分、(一)敍言、(二)漢口分局清查報告、(三)天津分局清查報告、(四)積餘公司清查報告、(五)附錄。

二、三案依辦理之先後爲序、故列漢口分局爲第一部、天津分局爲第二部、積餘公司爲第三部、其經辦之年月、詳載於敍言。

三、附錄之訴狀及呈文、亦依辦理之程序爲次。漢口分局因有酌定賠償、而撤銷訴訟、故錄前後二訴狀。天津分局則以前局長潛逃大連、屢傳不到、懸案未決、故僅錄訴狀。積餘公司雖經訴訟、最後則以行政處分而解決、僅於接收後、加以清查、故錄訴狀外、復將工商交通二部會呈行政院一文、殿之。

- 四、著者清查津漢二局、承漢口楊志清先生、天津杜協民何廉二先生、北平李遠欽先生等、供給材料、助力甚多。清查積餘公司、復荷蔡麗生先生賜以沿革史料、尤爲本書生色不少。他如當時總管理處、暨各分局、及積餘公司諸同事、亦極荷資助、一併於此誌謝。
- 五、本書之校刊、雖由著者自任、但初校時、頗承現代印刷公司盧芳先生及同事諸君之贊助、深爲感謝。
- 六、讀者如有高見及正謬、統希用書面郵寄上海威海衛路一五〇號中社、轉交著者、俾於再版時訂正、是爲至盼。

國立中央研究院應用牋

本商局有數十年之積弊非
澈底明瞭決難着手整理
是編舉其最要者詳言之
洵足供當局參考證

秦元培題



官僚商業

之結果

陳果夫題

中央會議廳用紙

聞者足戒

葉楚傖

公開檢舉是打倒
黑暗政治的唯一武
器。光明所到，黑暗
自銷。

題招商局三大案

胡適



招商局三大案

序一

褚民誼

近代國家、對於航業之經營方式、雖有各種、顧嚴密一切組織、務求澈底之廉潔、乃爲任何事業不易之原則。蓋政治之原理、爲求羣衆之福利、而營私舞弊、則爲祇求個人或極小部分之縱慾、妨害公共大多數人之幸福、故尤爲近代國家所不許也。獨我國晚近社會上襲『水至清則無魚』之言、以弊竇爲利藪、公私不辨、毅然成風。前此之河工漕運釐金等類、貪黷山積、馴至公司企業、亦承此習。譬諸人身、終日疴病、爲黴菌所窟穴、慵於就醫、安爲故常、無怪歐人目我爲東亞病夫也。以招商局言、規模弘大、而枵削日甚、腐敗暴露、實可謂病夫之縮影、中外騰笑、引爲口實。國民政府既厲行革命、以次整飭各種行政、對於唯一之航業公司、亦終不能不以革命精神、痛爲改革、斯乃必然之過程。着手之初、發現不肖官吏違法盜押、卽毅然以法相繩、此不徒深惡痛絕於溺職者、亦卽可見廓然至公、欲一洗向來積弊

之決心也。夫革命必先革心、衆所習聞、革心之難、卽在於有弊而不自覺、不足引起心理上不安與反省。是知欲整理何種事業、皆須有慎密之才、詳察內幕、以期求得羣衆適當之制裁。李孤帆先生、今之有心人、自十六年奉令清查招商局、卽埋頭力求弊源所在。近以所著之『招商局三大案』一書見示、雒誦既竟、乃諗李君對於過去癥結、瞭如指掌、而愈信招商局之整理、爲不容緩。今政府既有決心、次第剔理、度不久必可表裏一新、如李君之書、乃誠爲革命革心之資料、而爲研究吾國航業史者所不可不知。今後國有商營之結果、煥改舊觀、蒸蒸日上、吾將於李君此書之風行卜之矣。

序一

潘公弼

予識孤帆先生既逾十年、數與共朝夕、自謂知之甚深。治事多創見而不拘細節、通達世故、而經經自守者自有其大經焉。某博士嘗月旦儕輩、謂某也能搭臺、不善唱戲、某也能唱戲、不善搭臺、孤帆以搭臺見長、時予在座、首肯爲知言、頻年期諸孤帆者、率如是而已。四年前、聞孤帆奉委爲招商總局赴外稽核、以彼才調、頗爲之屈、以彼秉性、頗爲之憂、蓋稽核必精審縝密、非其所長。爾後數聞孤帆代表局方、追訴局蠹於法庭、則頗疑其豪邁疎放、或竟未足以執持姦猾。嗣問勝訴、又以爲憑藉有自耳。本年十一月、時值招商局收歸國營、根本改組、孤帆挾巨帙欣然來予寓所、曰、是可與世以共見矣。則積稿三卷、爲曩年招商局赴外稽核任內、主查漢局津局積餘公司三案時之摘記也。請先展讀、越宿而竟。提綱挈領則經緯井然、條分縷析則秋毫可辨、主證詳明、旁證繁博、以充實之根據、作精當之斷案、雖老吏不啻也。嗚呼、此豈夙昔儕輩眼底心頭之孤帆先生所能爲。然鐵畫銀鈎、含義屬辭、固無

一而不顯見其爲斯人精力瀾漫之手筆也。孤帆自述刊布三案之動機、具如卷首敍言所舉、其爲航業計招商局計者三、爲一般政治社會計者二。謂將以攷覈之方法、爲澈查貪污者之借鑑也。謂將以養成一般人對於貪污不妥協之精神也。於是更知夫曩年樂任稽核之爲苦心孤詣矣。

。 民國二十一年十一月。

序三

諸仲威 青來

近自招商局收歸國營、引起社會人士注意。吾友李孤帆先生所編之「招商局三大案」、適於其時告成、付諸剞劂。愚受其書而讀之、覺其勇於任事、忠於從公、摘奸發伏之精神、躍然紙上、誠有足多者已。慨自輓近以來、民俗日偷、營私舞弊、相習成風、雖緣於道德之墮落、未始非由制度不良設施不備所致。卽如此書中所舉歷年煤價及銀錢折價、本國公私機關、向無調查統計、當時招商總局僅憑各分局長之報告、任其以少報多、弊端百出、不可究詰。其後欲探查真相、須依據外商搜集之資料、乃可得確切之佐證。又本國幣制、紊亂已極、籌議改革、歷數十年、迄今一無成就、依然凌亂失序、經手人員藉以上下其手者、比比皆是、豈獨招商一處爲然。安得有如孤帆先生者數千百輩、破除情面、不爲利誘、悉數舉發之以廓清其積習耶。愚嘗謂制度之改良與道德之砥礪、二者須相輔而行、苟能於制度設施舍短取長、又得廉明公正人士、執行而稽察之、則中國一切積弊、不難根本鏟除矣。廿一年十二月。

招商局三大案

李孤帆 著

敘言

招商局問題、一整個的中國問題之縮影也。中國社會之積習、中國政治之病態、言者痛心、而此使人痛心之資料、於招商局問題中、皆成爲重要之原素。蓋招商局具悠長之歷史、擁優越之財產、卒至一籌莫展、不能與當世先進國之航業並駕齊驅者、豈僅當局者一二人所能負其責哉。使中國社會之積習與政治之病態不除、而招商局欲求正本清源之辦法、自非來者以革新創制之精神以臨之、未見其能差勝也。歷來招商局中、有二種典型之存在、一曰官僚、一曰買辦。官僚專以畏強抑弱假公濟私爲事、買辦則唯媚外辱國違法舞弊是務。招商局者、中國舊式衙門與買辦制度之混合組織也。此種組織之成立、爲當時中國歷史與環境之產物。查招商局草創於清同治之初期、歐化東漸、洪楊纔敗、朝政寄於封疆大吏、爲封疆大吏辦新

政者、則爲熟悉洋務之候補道員、爲此類候補道員供奔走充舌人者、則爲津滬一帶之洋行買辦。詳考招商局之沿革、主持局務者、初稱總辦、旋改稱局長、則與當時所謂新政之電報局礦務局者等量齊觀、皆官僚之美缺也。主持棧務船務者、沿用當時洋商稱其使用人之職名、皆曰買辦、蓋以雇用外藉船員之故、非取與洋商買辦相類似之制度不可也。局長有簽押房、其下設各房、代局長辦文案者曰師爺、辦各房局務者曰書辦、此爲顯然之舊式衙門制度。買辦以下有二買辦、三買辦、辦西文事務者曰大寫、其助手曰二寫、稱特等艙之侍者曰西崽、其頭目曰管事、此澈頭澈尾之買辦制度也。定營業之總額曰比額、開支之總額曰局繳、從而規定一額定之局繳曰包繳、比額以上之獎勵金曰溢額局佣、與夫貨脚收入之少報、錢價煤價局繳之浮報、則又爲衙門制度之副產物矣。棧繳由棧長包辦、棧租貨力賠殘一任棧長之報銷、代運小件客貨曰梢包、梢包之運費曰小水脚、代客運送綢緞曰紅箱、其水脚亦例入私囊、而客票收入之以多報少、各項繳用之以少報多、則皆買辦與舊時包捐制度當然之結果也。夫衙門制度不去、則效率無從提高、業務無從發展。買辦制度不去、則陋規無法革除、紀綱無

法整飭、此人人所易理解者也。但欲去此二種制度、謂待之整個中國之社會制度與政治狀態之進步歟、抑惟灼見真知者之果斷邁進而已。

著者行能無似、民國十五年冬、偕內子葆真、與楊杏佛先生同舟西上、觀光黨軍克復後之武漢。因搭乘外輪、見其管理之有條不紊、與我國招商局輪船相較、不啻天壤之別、抵掌而談、相與喟然。抵漢後、由楊先生介紹與前交通部長孫哲生先生罄談、遂奉委與吳尚鷹楊杏佛楊端六諸先生、同任清查招商局委員。十六年春、黨軍克復江浙、奠都南京、復與張靜江蔣百器虞洽卿宋漢章郭復初潘宜之錢新之陳光甫諸先生奉國民政府特派為清查整理招商局委員會委員。著者既與楊杏佛楊端六二先生為常務委員、又兼任祕書主任。五月就職、聘潘序倫徐廣德二會計師、清查招商總局一切帳目、歷時半載、而成『國民政府清查整理招商局委員會報告書』上下二冊。同年十一月、交通部在滬成立招商局監督處、監督由前交通部長王伯羣氏兼任、總辦為趙鐵橋氏、著者以曾任清查整理招商局委員會事、遂受命為監督處祕書兼設計科科長。十七年二月招商局改組、即以趙鐵橋氏兼任總管理處總辦、著者乃奉命為總管

理處赴外稽核。同年四月、奉派赴漢口分局查帳、發見重大弊案、作成清查報告書十一件。總管理處得此報告後、即向上海租界臨時法院、以購煤舞弊與銅元折合銀兩之弊二款、對漢局當事者提起刑訴。六月、因前漢口局長願酌定賠償、因撤銷刑民之訴。（詳閱本書第一部第一章漢局貨力錢串折合銀兩情形、及第二章漢局購辦煤勛情形二報告書、及附錄一、二、施案訴狀。）同年十月、又奉派赴天津分局查帳、復發見重大弊案、作成報告書九件、總管理處得報告後、即令天津分局代表總管理處向天津地方法院、以貨力煤勛浮報開支三大弊案、對津局當事者提起刑訴。唯前天津局長、畏罪潛匿大連、法院准予通緝、迄未緝獲研審。（詳閱第二部第一章津局貨力錢串折合銀兩情形、第二章津局購辦煤勛情形及第四章津局包繳情形等三報告書、及附錄三、麥案訴狀。）十九年四月、奉派接收積餘公司、作成報告書五章、將招商局航產劃分之原委、及積餘公司之沿革、組織、與歷年財產盈餘狀況、並十七十八兩年度比較情形、詳述無遺、以明其不能離招商局而獨立。（參閱附錄四、積餘公司獨立案發生後、總管理處以刑事起訴之訴狀、附錄五、工商交通二部會呈行政院文、聲明積餘

公司不能離招商局而獨立之重要證據。刑訴於收回積餘公司後、即撤銷之。）

招商局問題、爲目前政府社會目光所集注、著者經辦之三大案、自信爲明瞭過去腐敗之內幕、與力求將來之復興、均有參考借鑑之價值。爰於此收歸國營徹底改組之始、將三大案內容編印成書、以資留心招商局問題者之瀏覽。知我罪我、非所計也。著者今此公表招商局三大案、有下述之諸意義、不可不一敘明之。即（一）國民政府對於招商局、既已決定收回商股、實行國營。願以前此清查重要分局之積弊、及積餘公司之內容、公開報告於政府及社會、以定將來整理改善之方案。（二）三案中之二案、（即漢口分局及積餘公司）既已得相當解決、其一案（即天津分局）亦經通緝在案、則清查報告已證實無訛。爲養成一般社會對於貪污人員不妥協之精神起見、殊有公表之必要。（三）著者之查帳方法、以現成之統計材料爲經、歷年之舊帳數目爲緯、俾資比較研究、以求損失局款之確數、此種方法、亦值得供獻於政府及社會、以備澈查貪污時之採用。（四）近日因政府收回商股問題、頗有以積餘公司不應與招商局同一處分爲言者、蓋爲不明積餘公司與招商局之關係故耳。此書之公表、一般人其必曉然於二

組織之淵源因果矣乎。(五)著者於役招商局、前後六年、始終担任掃蕩積弊之工作、僅有破壞、而無建設、人或以此病之。著者則自信舊污不除、鼎新無自、不先清源、奚克有濟、因刊招商局三大案以自勉。本書問世之後、倘政府及社會因讀此書而激發天良、視招商局爲國家之偉業、共起而扶持之、培植之、使發揮光大、以躋於近世航業之列。勿使貪污者得有染指之機會、擯棄官僚買辦之積習、別立一新企業之良謨、以樹之風聲、俾與國內各大企業得同一之進步、則尤爲余所馨香禱祝者也。

招商局三大案

第一部 漢口分局清查報告

第一章 清查漢局歷年貨力錢串折合銀兩情形報告書

查漢局所有帳簿、向分二種、一爲報告總局之底冊、一爲局長自備之簿冊。前者與寄滬旬報相符、後者素不公開、無從澈查。茲將歷年貨力錢串折合銀兩之差額、姑就歷年呈報總局底冊檢查一過、并調查漢口歷年錢串折合銀兩定率、以資比較。本報告書所根據者、爲漢口日本商業會議所之報告、該所自民國三年冬季起編刊週報、旋改旬報、現復改爲月報。除復核歷年舊報外、又得其本年二月份月報一份、適有『武漢の銅元』一文、附有『最近十二年間武漢銅元市價表』、將其每串折合銀兩之定率、摘錄如左。

第一表 歷年漢口錢串折合銀兩定率表

年別	最高兩	最低兩	平均兩
元年	○●五一九	○●四九〇	○●五五
二年	○●五一八	○●四六六	○●五五
三年	○●五五〇	○●五〇四	○●五五
四年	○●五二〇	○●四九〇	○●五〇四五
五年	○●五一六	○●四七〇	○●五二七
六年	○●四九五	○●四四一	○●五〇五
七年	○●四六九	○●四二〇	○●四九三
八年	○●三九〇	○●三七七	○●四六八
九年	○●四三六	○●三二七	○●四四五
十年	○●二六三五	○●二二三五	○●四〇五
十一年	○●二七四	○●二〇一五	○●三四五
十二年	○●二六八	○●一九一	○●二三八
十三年			○●二九五
十四年			○●二七五
十五年			○●二五五

唯該表僅自民國四年爲始、復向漢口上海銀行、及錢業中人查問、民國元年至民國三年之市價、均謂平均約在五錢左右、茲姑定爲三年間平均五錢五分。按之漢局自民國元年至民國十五年之貨力錢串、及折合銀兩總數、列表如左。

第二表 歷年貨力錢串及折合銀兩總數表

年別	錢串總數		漢局定率	銀兩總數	
	串	兩		兩	兩
元年	一二、八二八·八二四	〇·六八	八、七二三·六〇		
二年	二五、七六六·二五〇	〇·六八	一七、五二一·〇四		
三年	三九、五一〇·〇九一	〇·六八	二六、八六六·八六		
四年	四二、五一九·〇六〇	〇·六八	二八、九一三·五九		
五年	四〇、〇六四·三八四	〇·六八	二七、二四三·七七		
六年	三七、七二五·七八二	〇·六八	二五、六四六·七二		
七年	二六、五七七·七二一	〇·六八	一八、〇七二·七五		
八年	六三、四一四·九七三	〇·六八	四三、一二二·一七		
九年	五三、六二一·五〇二	〇·六八	三六、四六二·六〇		
十年	七七、四二四·八二六	〇·六八	五二、六四八·八八		

第一章

清查漢局歷年貨力錢串折合銀兩情形報告書

招商局三大案 第一部

一〇

十一年	一二九、五〇〇・七四七	〇・六八	八八、〇六〇・五〇
十二年	一五二、三二九・一四〇	〇・六四	九七、四九〇・六七
十三年	一四五、〇七七・〇〇七	〇・五〇	六二、五三八・五〇
十四年	二三七、八四二・二三二	〇・三二	七六、一〇九・五二
十五年	一一三、六八〇・七九一	〇・三二	三六、三七七・八四
合計	一、一九七、八七三・三三〇		六四五、七九九・〇一

其定率自民國元年至民國十一年均為六錢八分、民國十二年始改為六錢四分、民國十三年又改為五錢、至民國十四十五年乃改為三錢二分。然總局因之增加局長公費由每年千兩而為萬兩、局中繳用每月一千另六十兩為二千兩、適足補償錢價中飽之數、可知以前比較市價高出二錢之定率、亦必經總局之同意可知。茲將歷年貨力錢串折合銀兩差額、比較列表如左。

第三表 歷年貨力錢串折合銀兩差額比較表

年 別	依漢局定率折合銀數		依漢市定率折合銀數		差 額 銀 數
	兩		兩		
元 年	八、七二三・六〇	七、〇五五・八五	一、六六七・七五		
二 年	一七、五二一・〇四	一四、一七一・四三	三、三四九・六一		

三年	二六、八六六・八六	二一、七三〇・五五	五、一三六・三一
四年	二八、九一三・五九	二一、四五〇・八六	七、四六二・七三
五年	二七、二四三・七七	一九、七一・六七	七、五三二・一〇
六年	二五、六四六・七二	一九、八七六・二一	五、七七〇・五一
七年	一八、〇七二・七五	一三、四二一・七五	四、六五一・〇〇
八年	四三、一二二・一七	三一、二六三・五八	一一、八五八・六一
九年	三六、四六二・六〇	二四、九七四・八六	一一、四八七・七四
十年	五二、六四八・八八	三四、四一五・三三	一八、二三三・五五
十一年	八八、〇六〇・五〇	四六、四二六・〇二	四一、六三四・四八
十二年	九七、四九〇・六七	六一、六九三・三〇	三五、七九七・三七
十三年	六二、五三八・五〇	三五、三二六・二五	二七、二一一・二五
十四年	七六、一〇九・五二	五六、五五八・八八	一九、五五〇・六四
十五年	三六、三七七・八四	二六、〇八九・七四	一〇、二八八・一〇
合計	六四五、七九九・〇一	四三四、一六六・二六	二一一、六三二・七五

右表第一排爲依漢局定率折合銀兩總數、即從第二表錄出第二排爲依第一表漢口錢串折合銀兩定率之平均價格、與第二表漢口歷年貨力錢串總數折合而得之銀兩總數、第三排爲二種折合方法相較之差額。其數以民國十年至民國十四年之五年間爲最巨。民國元年內有三個月因

帳簿不全、無從計入。民國十五年因軍興停航幾半年、故貨力總額亦因之減少。民國十六年漢口政府集中現金、洋例紋銀隨之廢止、錢串折合銀兩之舊法、亦因之打破、改爲錢串折合銀元。初因錢價短縮、每元作錢二千七百文、旋錢價復落、每元作錢三千五百文、與市價相去無幾。計自民國元年至民國十五年之十五年間、僅貨力錢串折合銀兩之差額一項、依第三表之合計、總數竟達銀二十一萬一千六百三十二兩七錢五分之鉅、已屬可駭。乃民國十四年錢價已跌至二錢餘、漢局改定率爲三錢二分、顯然不符。總局復因之增加漢局局長公費九千兩、月繳九百四十兩、是更令人百思不得其解。據漢局定例、棧長得在貨力項下收入九五回佣、計民國元年至民國十五年十五年間、合計貨力一百十九萬七千八百七十三串三百三十文、可得回佣五萬九千八百九十三串六百六十六文。但自民國十五年下半年起、碼頭工會組成之後、已將此項棧長應得之回佣革除。貨力例由棧長報告漢局、復由棧長直接放發、向無稽核方法及規定手續。總數有無浮報、及九五例佣之外、是否尚有剋扣、帳上均無從澈查。

第二章 調查漢局購辦煤餉情形報告書

查漢局購辦煤餉、民國元年三月起至民國三年一月止、係向萍礦局訂購。民國三年二月起至民國七年六月止、係向寶豐公司訂購。民國七年七月起至民國十三年九月止、係向協豐公司訂購。其餘添購煤餉、則向漢口各煤號零買。至局中與萍礦局及寶豐協豐所訂合同、及其內容、係局長與總局直接接洽、局中無從查悉。歷年購辦煤餉噸數、價格、及銀數、照報告總局底冊查明、列表如左。

第一表 漢局歷年購辦煤餉噸額價格及銀數表

年別	噸數	價格 兩	銀數	備考
元年	一三、七二一	六·〇〇	八二、三二六·〇〇	
二年	一七、二〇七	六·〇〇	一〇三、二四二·〇〇	
三年	二八、三一七	六·六〇	一八六、七九六·二〇	內有一百六十噸價六兩
四年	二八、一九九	六·六〇	一八六、一一三·四〇	

招商局三大案 第一部

五年	二九、〇六〇	六・六〇	一九一、七九六・〇〇	內有零購二百噸價七兩八錢一百廿噸
六年	五、九九九	六・九七	四一、〇八三・三九	價七兩九錢六十一噸價八兩一百廿七噸
七年	一三、九二四	一・五〇	一五八、五四三・一〇	價九兩四角噸價十一兩八錢
八年	四〇、〇五七	一・五〇	四六〇、六五五・五〇	內有二千六百噸價十兩零五錢
九年	三一、九六七	一・五〇	三六五、〇二〇・五〇	內有七千八百五十九噸價十兩零五錢
十年	三八、七〇九	一〇・二五	三九八、七三二・〇〇	
十一年	四四、八一六	九・〇〇	四〇三、三四四・〇〇	
十二年	四五、六三〇	九・〇〇	四一〇、六七〇・〇〇	內有二千噸價十兩零五錢
十三年	三五、四九〇	九・〇〇	三二二、四一〇・〇〇	
十四年	二〇〇	一四・〇〇	二、八〇〇・〇〇	
十五年	一五〇	一四・五〇	二、一七五・〇〇	
十六年	五八〇	一七・五〇	九、七〇九・四四	

合計 三七四、〇二六

三、三二五、四一六・五三

內有一百四十噸價十五兩五錢一百六十二噸價十七兩六十八噸價十六兩三錢三分

本表內各年零買煤劬價格、與包價間有出入、均於備考欄內附註。民國元年三月開始購煤、十月至十二月三個月間、因帳簿已失、無從查考、故噸數、銀數、均有遺漏。民國六年三月至十二月均歸總局購辦、故噸數、及銀數、均較前後各年大為減少。民國十四年至十六年三

年間、僅快利輪船所用煤筋由漢局自辦、餘均歸總局購辦、故噸數、及銀數、已大非昔比。茲根據漢口日本商業會議所歷年編刊之週報、旬報、月報、所調查之煤市報告中、輪船用煤市價、列表如左。

第二表 漢口歷年輪船用煤市價表

年別	最高 兩	最低 兩	平均 兩
三年	七・五〇	五・二〇	六・三五
四年	七・四〇	四・八〇	六・一〇
五年	七・七〇	六・〇〇	六・八五
六年	八・四〇	七・五〇	七・九五
七年	一〇・五〇	七・八〇	九・一五
八年	八・四〇	七・五〇	七・九五
九年	八・六〇	七・〇〇	七・八〇
十年	八・八〇	七・〇〇	七・九〇
十一年	八・三〇	七・二〇	七・七五
十二年	九・五〇	七・三〇	八・四〇

第二章

調查漢局購辦煤筋情形報告書

十三年	九・二〇	七・六〇	八・四〇
十四年	一〇・七〇	七・〇〇	八・八五
十五年	一一・五〇	八・〇〇	九・七五
十六年	一五・〇〇	九・〇〇	一二・〇〇

因該所週報、係民國三年冬季創刊、故本表亦自民國三年起編製。漢口煤價除最近三年、因兵事影響、交通阻塞、來源稀少、價格高漲外、當以民國七年較為昂貴、然後即陸續降低。而漢局自是年下半年起至民國十三年九月止、均由協豐公司獨家承辦、躉買價格理應較零買為廉。然一究其實、民國六年局價六錢九分七厘、至民國七年即漲至十一兩五錢。依第二表所列是年平均價格不過九兩一錢五分、而漢局零買價格尚有七兩八錢七兩九錢八兩九兩等價格（見第一表民國七年下備考欄附註）、何以躉買反較零買為貴、殊令人百思不得其解。第一表與第二表價格相比較、民國六年以前均無大上落、可證明當時漢局購辦煤勛、尚無弊端。最近三年局價與市價相差雖鉅、然購辦噸數不多、或可諉為零買價格與躉買不同之故。然民國七年起至民國十三年止之七年間、每年購煤總額至少在一萬三千九百噸以上、四萬五

千六百噸以下、並為協豐公司獨家承辦、價格反較市價高出三四兩之譜、情弊顯著、實屬駭人聽聞。茲將自民國七年起至民國十三年止七年間、局價與市價比較之差額、列表如左。

第三表 民國七年至十三年煤勛局價與市價差額比較表

年 別	依局價折合之銀數		依市價折合之銀數		差 額
	兩	兩	兩	兩	
七 年	一五八、五四三・一〇	一七、四〇四・六〇	三一、一三八・五〇		
八 年	四六〇、六五五・五〇	三一八、四五三・一五	一四二、二〇二・三五		
九 年	三六五、〇二〇・五〇	二四九、三四二・六〇	一一五、六七七・九〇		
十 年	三九八、七三二・〇〇	三〇五、八〇一・一〇	九二、九三〇・九〇		
十 一 年	四〇三、三四四・〇〇	三四七、三三四・〇〇	五六、〇二〇・〇〇		
十 二 年	四一〇、六七〇・〇〇	三八三、二九二・〇〇	二七、三七八・〇〇		
十 三 年	三二二、四一〇・〇〇	二九八、一一六・〇〇	二四、二九四・〇〇		
合 計	二、五一九、三七五・一〇	二、〇二九、七三三・四五	四八九、六四一・六五		

本表第一排銀數、係由第一表錄出、第二排為依第一表逐年購煤噸數、與第二表漢口日本商業會議所報告之歷年煤市平均價格折合而得之銀數、第三排為兩種煤價相較之差額。僅據本表合計之七年間兩種煤價差額、總數已達銀四十八萬九千六百四十一兩六錢五分、此種重大

弊竇、若非總局重員與漢局局長合作、實無法得總局之許可、可以斷言。又查購買大量煤勛、至少有餘煤一成、據清查整理招商局委員會出版之清查報告書第六十一頁、徐廣德會計師清查招商總局帳目報告書、餘煤項下有云、『該局用煤、除包煤外、每次由煤行購入存棧後、即按次發交各輪應用。因進出數目頗鉅、及因煤勛受潮噸量增重、故軋存煤勛、常有餘額。據總局會計科云、大約每年用煤若干噸、約有餘煤一成。(中略)除劃銷煤棧開支外、即收餘煤戶下。除去餘煤總額一成外、尚有餘數、名曰額外餘煤、即歸同人公分。』則依第一表漢局歷年購辦煤勛銀數總額、應得餘煤銀三十三萬二千五百四十一兩六錢五分。據漢局同事聲稱、煤勛均由承辦之煤公司直接送船應用、並無餘煤可得。然每年購辦煤勛至四五萬噸之鉅、且漢口昌泰里舊址沿江地段極合煤棧之用、何以甘心放棄此鉅額之餘煤而不顧、實爲一大疑問。又查煤勛扛力、額定每噸二錢五分、然既由承辦公司直接送船、何以尚須付以扛力。即須扛力、僅由煤駁過至江輪、何以竟須每噸二錢五分之鉅、均屬疑問。據清查整理招商局委員會清查報告書第六十七頁、徐廣德會計師購辦煤勛情形報告書有云、『就煤帳上所查

得最奇異之一點、爲每次整批進煤、每噸加價、以備後來各項煤勛上之開支。例如三井撫順煤每噸價銀八兩四錢、該局以九兩一錢入帳、如若進貨十萬噸、須另加價七萬兩。詢諸局中人、據云大部分煤勛、均在浦東楊家渡棧繳貨、而該局走南北洋各輪、例須停泊浦西金利源碼頭。每次出口以前、裝煤均由對江運來、所費甚大、不得不預加開支、以資彌補（中略）。必令煤勛往返載運、每次每噸二錢八分。」則總局存煤浦棧、往返載運、不過每噸費銀二錢八分。漢局由承辦公司送達輪次、僅由船過船、乃須扛力二錢五分、其中實不免另有情弊。詢之局中同事、據稱在工會未組成以前、實際僅須每噸一錢、餘數亦爲局長收益。查第一表漢局歷年購辦煤勛噸數、總額爲三十七萬四千零廿六噸、卽以一錢五分之額外扛力計之、已達銀五萬六千一百零三兩九錢。總計漢局購辦煤勛以來、價格之差額、餘煤之損失、扛力之浮報、三項合計損失局款銀八十七萬八千二百八十七兩二錢。其他使用之浮濫、數量之偷漏、品質之窳劣、種種間接損失、尙不計矣。

第三章 清查漢局貨脚回佣情形報告書

查漢局與本局各分局一式、均依本局獨創之包辦制而組織、一切營業用人、及各項開支、均由局長包辦。然所謂包辦制、僅包盈而不包虧、實爲本局各分局間之一種怪現象。即以漢局而論、民國十三年以前、局繳每月銀一千另六十兩。民國十四年起、改爲二千兩（棧繳及躉船繳尙未計入）、復給局長以每年一千兩之公費。民國十四年起、改爲一萬兩。此外更有所謂比額、卽每年定貨脚若干萬兩爲定額、額外貨脚、得以百分之五爲局長收益、卽以補償局繳不敷之數。檢查漢局歷年帳目、除元年未有溢額外、民國十五年雖無溢額、漢局以停航半載、定額亦須以半數計算、是年爲本局情形最不堪之年分、尙提溢額回佣八千七百五十七兩四錢一分。又查比額自民國元年起、卽定爲三十七萬五千兩、以後歷年營業激增、迄未增加。至民國十四年、始加爲五十萬兩。除民國十四年起、溢額回佣、局長得六成、局員得四成外、歷年溢額回佣、均爲局長一人所得。茲將民國二年至民國十五年、歷年報告總局底冊之

溢額回佣銀數、摘錄如左。

第一表 漢局歷年溢額回佣銀數表

年別	溢額回佣銀數	備
二年	一、三五二・八三	比額三十七萬五千兩
三年	一〇、六六三・八四	同上
四年	一一、二〇七・二一	同上
五年	一三、八四五・八二	同上
六年	一六、三〇三・三三	同上
七年	九、六五一・三四	同上
八年	二二、〇二八・二六	同上
九年	一〇、三一八・六四	同上
十年	九、二六二・九五	同上
十一年	一三、〇八九・三七	同上
十二年	一九、一四三・二五	同上
十三年	一五、三九一・〇〇	同上
十四年	二〇、八七六・〇九	比額改定爲五十萬兩
十五年	八、七五七・四一	本無溢額漢局以半年計算因改比額爲二十五萬兩

合計 一八二、八九一・三四

總計自民國二年以來、漢局局長共得溢額回佣銀十八萬二千八百九十一兩三錢四分。連年局中虧耗不資、而漢局局長除薪水公費之正當收入、及錢價煤價之額外收益外、尙得溢額回佣至十八萬餘兩之鉅。總局不特始終不增比額、且於民國十四年、一面加增比額僅十二萬五千兩、一面加給局長公費九千兩、局繳每月九百四十兩以爲補償、實令人大惑不解。又查貨脚客佣、依本局與太古怡和三公司定率、十二年八月以前、雙九折、同年九月起九折、又八折。十三年十一月起、又改爲雙九折。以之與漢局最近五年來貨脚總額、及客佣銀數相較、已有出入、茲列表如左。

第二表 最近五年來貨脚總額及客佣銀數表

年別	貨脚總額	客佣銀數
十二年	一、〇九八、九三九・四二	二七三、九五八・〇八
十三年	九五七、一四一・一六	一八〇、一〇七・四六
十四年	一、二四五、一九二・一〇	二三〇、三三六・三六

十五年	五六〇、〇七四・八四	一〇七、二二二・八〇
十六年	一〇八、五四五・〇二	一八、八四一・八〇
合計	三、九六九、八九二・五四	八一〇、四五六・五〇

總計五年來共付客佣、銀八十一萬零四百五十六兩五錢、據局中同事報告、此項客佣項下、局長每年亦可得銀四五千兩之譜。此外又有客戶包脚、及特別回佣之制、猶滬局所謂「後佣」。由局中與各客戶特約每年貨脚包額若干萬兩、得於每年年底在客佣之外、再扣特別回佣若干折、視各客戶之包額、臨時約定。茲將漢局各客戶之特別回佣定率、列表如左。

第三表 漢局各客戶特別回佣定率表

戶名	包額	特別定率	備考
徐榮記	一〇〇、〇〇〇・〇〇	每百兩扣十四兩	該戶十二年定率每百兩扣十四兩十四年起改爲此數并係未除客佣前提取
招商諭	五〇、〇〇〇・〇〇	每百兩扣十兩	該戶十二年起僅於除客佣之後再提一成特
震生裕	三〇、〇〇〇・〇〇	每百兩提取一兩	該戶歷年均爲除客佣後再與九五特佣本年
			起改爲此數

招商局三大案 第一部

二四

茂昌祥	三〇、〇〇〇・〇〇〇	每百兩提取五錢	該戶係除客例後再與以九五特佣
祥興公	三〇、〇〇〇・〇〇〇	同上	同上
同興公	三〇、〇〇〇・〇〇〇	同上	同上
長豐泰	無定額	同上	同上
謙順安	同上	同上	同上
忠信昌	同上	同上	同上
協順祥	同上	同上	同上

據本表以徐榮記所得特佣為最優異、聞自民國十二年起、已超過包額一倍。招商滄自民國十四年起、亦超過一倍。震生裕民國十四年、幾超過二倍以上。但除因此增加特佣定率外、未聞提高包額。漢局處處為客戶增多收入、使局中減少利益、誠不知何以厚彼薄此、一至於此、已屬可疑。最不解者、長豐泰、忠信昌、協順祥、謙順安四戶、既無包額、何以亦予以有包額者之同一特佣、更不可解。茲檢查最近五年各戶特佣銀數、列表如左。

第四表 最近五年客戶特佣銀數表

戶名	十二年	十三年	十四年	十五年	十六年	合計
年別	兩	兩	兩	兩	兩	兩

徐榮記	一九〇五・三三	一六・一〇三・三	一六・四三三・三	一七・五四・九	一・五四三・二七	八二・二七四・九
招商渝	四・八〇・五	五・三〇・七	二四・〇七・九	一三・三九・四	三・六八・八	五二・五五・三
震生裕	一・三四・九	一・四〇・九	四・二四・二	二・六九・四	一・〇八〇・八	一〇・九六・五
茂昌祥	一・五三・三	一・五七・四	三・〇六・六	一・八〇・九	一・九〇・八	六・六四・七
祥興公	一・一七・六	一・三九・九	一・八七・八	一・〇三・五	三・三九	五・三六・七
同興和	一・二二・七	一・二九・七	七・五三・六	三・五・八	三・七・五	四・五二・〇
忠信昌		一・七六・〇	八・七三・三	三・五・八	六・七・三	二・四〇・九
謙順安		一・四六・六				一・四六・六
協順祥			六三・六			六三・六
長豐泰					三・六	三・六
合計	五九・〇五・二六	三〇〇・二・九	六・六九・五	五二・九六・五	六・九三・九	一六四・〇四・三

據本表合計五年來包脚特佣一項、竟達銀十六萬四千零廿四兩三錢六分。且從民國十二年、起、續有增加。十五年軍興以來、雖大受影響、然兵事解決之後、必可恢復舊狀。此種特佣、固含有競爭攬備之營業秘密性質。然特定包額視特約客戶為區別、而不於競爭攬備時、臨時行之、已失營業競爭之原意。況一般特約客戶、即將局中所予特佣、分潤裝貨之商號。尚有較小之客戶、將攬備之客貨、假特約客戶之名義登帳、

第三章 清查漢局貨脚同佣情形報告書



、因之減損。且究竟所定特佣、是否確為各客戶所得、抑漢局尙有中飽、亦屬疑問。回佣中之最為有害、而無一利者、厥為總局之九五局佣。查局中向例、貨脚收入、謂之毛脚、九五局佣、即在毛脚中扣除。復定各局比額為若干萬、在一定限度以內、局佣須解總局。溢額局佣、則歸分局局長。依商業分紅之原則而言、雇員獎勵金、應於確知公司盈利時、先提公積及股息、然後再行支配於總分公司各雇員。今本局則不問營業之是否盈利、即在每一種水脚收入項下、先行扣除九五局佣。且比額以內、悉數解至總局、溢額則全數為局長所獨得、實大違商業分紅之原意者也。茲將最近五年之局佣、列表如左。

第五表 最近五年局佣銀數表

年 別	局 佣 銀 數
十二年	三九、三五八・三七
十三年	三五、六四一・五五
十四年	四八、九六〇・〇二
十五年	二一、二五七・四一

十六年

四、五〇三・二五

合計

一四九、七二〇・六〇

據本表合計、五年總數、已達銀十四萬九千七百二十兩另六錢。此制若非即行廢止、實足爲改善局務之莫大阻力。

第四章 清查漢局包繳情形報告書

查漢局包繳制度、已略陳於清查漢局貨脚回佣報告書。名爲包繳、實則有盈無虧、蓋有餘則悉數爲局長收益、不足則取償於溢額回佣。此種辦法、誠爲古今中外商場中所罕睹。茲將最近三年局繳、比較列表如左。

第一表 最近三年局繳比較表

項目	年別		
	十四年	十五年	
包繳	二八、〇〇〇・〇〇兩	二九、〇〇〇・〇〇兩	
公費	一〇、〇〇〇・〇〇	一〇、〇〇〇・〇〇	
合計	三八、〇〇〇・〇〇	三九、〇〇〇・〇〇	
支	出	部	
薪水	一八、五七一、四〇	一九、七六〇・〇〇	八、五四八・〇〇

津貼	八、三三九・七二	四、七一五・二五	四五三・九〇
附勞	二、八九一・〇〇	二、九三二・三〇	二、九三二・三〇
辛工	二、一三一・二〇	二、一九八・六八	一、三二二・一六
福食	三、〇四四・六七	二、九六八・九〇	二、七五九・〇四
應酬捐助	七、一二二・七八	二、八八二・八二	二〇三・一四
紙張筆墨	二、二六〇・五一	一、二九六・一二	一五二・七七
匯水		一三五・〇〇	
虧水			二、〇四三・九〇
利息		九九四・二五	一、一一八・一八
節費	六八二・五四	五八〇・〇五	
雜項	三、〇五一・二六	二、四三二・五〇	一、三〇五・四六
合計	四八、〇九五・八〇	四〇、八九五・八七	二〇、八三八・八五

據本表所列各年繳額、已增至每月銀二千兩、公費每年銀一萬兩。民國十四年因陰歷閏年及年底雙繳、故全年共支繳費銀二萬八千兩。民國十五年除例以十三個月計算外。復加額外酬勞兵興留局同事銀三千兩、共支繳費銀二萬九千兩。十六年九月份起、由同事維持局務、已將包繳制度廢止、包繳八個月、共支繳費銀一萬六千兩。而實際局繳、除正當薪水外、復巧

立名目、別支津貼酬勞。在局中連年虧耗不貲之秋、分局尙支額外類似薪資之特別支出、已屬不合。況尙有致送乾修於局外私人、位置戚族於局中要職、類皆素不到局、坐領巨薪、則更何以鼓勵在局辦事人員。以致局中非到船開船之日期、辦公室內、幾嗅無一人、局員有類短工、皆坐前此局長處置失當之故也。茲將歷年在漢局坐領乾修人員、及永不到局之在職人員、及其薪額、列表如左。

第二表 領取乾修人員表

姓名	銀額	備考
徐口口	每年洋二千元	
張口口	每月洋二十八元六角	係銀二十兩折合
陳口口	每月洋五十元	
朱口口	每月洋五十七元一角	係銀四十兩折合
陶口口	每月洋二十元	
陶口口	每月洋二十元	
趙口口	每月洋二十元	
陳口口	每月洋三十元	

吳口口

每月洋十元

合計全年乾修洋四千八百二十八元四角

第三表 永不到局之在職人員表

姓名	職務	薪額
邱口口	寫字房主管員	每月七十兩
施口口	寫字房洋文館單	每月三十兩

合計全年薪水連年底變薪銀一千三百兩

可知第一表所列薪水、津貼、酌勞等項、幾有五分之一、費於上列二表之虛糜局款人員。又如津貼酌勞二項中、復有分潤局員之款、亦純為疊牀架屋之支出。每年包繳項下之結虧、非僅繳額不敷之故可知。茲將最近三年向總局撥付之額外繳費、列表如左。

第四表 最近三年額外局繳比較表

項目	年別	十四年	十五年	十六年
棧房		兩	兩	兩
		九、九九三・二四	一六、三二五・〇四	二七、九九七・〇二

第四章 清查漢局包繳情形報告書

藍船	四、八五三・五二	四、八三〇・八四	五、一九七・二〇
四醫費	九〇〇・〇〇	四五〇・〇〇	九〇〇・〇〇
驗關房	二三二・七七	二五三・九三	一八二・〇一
房租	六六九・四〇	八五二・〇〇	三、三八七・八八
電燈	四、二二二・二〇	三、七四二・二七	二、九二一・二七
電報	八〇四・九〇	一六八・一一	八二一・一一
電話	三一二・二六	三四二・〇九	一一八・七三
合計	二二、九八九・二九	二七、四一五・四〇	四一、六三五・二二

據本表所列、計項目有八、除第一二兩項、用度較大、在局繳之外、由總局直接撥解、尙有可說外。第三項西醫專備外藉船員之用、亦由總局供給、亦尙無不合。第四項驗關人員之另星用費、乃亦歸之總局、已屬過分。第五項房租既歸漢局代收、其進店禮、及每月小禮（詳房地產報告）、等收入、既歸漢局、房租仍須總局支付、亦屬過當。然尙不若第六七八三項之不合情理、蓋既稱包繳、對於電燈、電報、電話、等費復行除外、實不知又有何說耶。棧房繳額、民國十四年每月銀七百六十八兩、同年十一月起、已照工會條件、改爲每月洋貳千貳百六十一元。躉船每月外藉主管員一名、薪水洋三百元、水手及雜役廿一名、辛工洋二百

六十七元。民國十六年水手及雜役辛工加為三百五十三元。房租自民國十四年起、年有增加。民國十六年係將政府借款、一併列入、故總數乃突增至銀三千三百八十七兩八錢八分之鉅。西醫費為聘用外籍醫生、年費本為銀九百兩、民國十五年下半年因停航止付、故減少半數。今置上述各節於不論、姑就三年來溢額局佣與不敷局繳之數、比較如左。

兩

十四年	溢額局佣	二〇、八七六・〇九
	不敷局繳	一〇、〇九五・〇八
	餘數淨額	一〇、七八一・〇一
十五年	溢額局佣	八、七五七・四一
	不敷局繳	一、八九五・八七
	餘數淨額	六、八六一・五四
十六年	額溢局佣	
	不敷局繳	五、一六一・一五
	餘數淨額	五、一六一・一五

民國十四年局繳不敷最巨、與溢額相抵、尙餘銀一萬零七百八十一兩零一分。民國十五年停航半年、本無溢額可言、但漢局因改比額爲二十五萬兩、仍派溢額銀八千七百五十七兩四錢一分、除去不敷局繳一千八百九十五兩八錢七分、相抵亦餘銀六千八百六十一兩五錢四分。民國十六年貨脚收入不滿十萬兩、實爲民國以來所未有、溢額雖絕無僅有、而包繳以八個月計、公費以全年計、局長尙可得包繳淨餘銀五千一百六十一兩一錢五分。對於本報告書所陳、名爲包繳、實則有盈無虧一節、可知信而有徵、決非過言。

第五章 清查漢局棧租賠殘貨力情形報告書

查漢局共有棧房十一號、其位置已詳調查漢局房地產情形報告書。茲將各棧號次層數、深、闊、高度、建築材料、容積、及建造年月、列表如左。

第一表 漢局棧房一覽表

號次	層數	深度 呎	闊度 呎	地高 呎	建築材料	容	積	建造年月
一甲	二	一七四·七	六四·二	二·八五	木架磚牆	樓上堆茶一萬八千件 樓下堆糖或鹽一萬九千件		民國二年
一乙		四〇·〇	六四·二	·六〇	木架木檁白鐵瓦	堆雜貨七百件		民國二年
二甲		一六六·四	五六·八	一·六〇	木架磚牆	堆疋頭或紗三千百五件		清光緒十餘年
二乙		四五·八	五六·六	·六〇	木架磚牆白鐵瓦	堆疋頭或紗八百件		民國十年
三		一六六·四	五六·二	二·八五	木架磚牆	堆雜貨八千件		民國元年
四	第一層	一四八·六	九八·六	二·〇〇	水泥紅磚牆	堆疋頭或紗二千八百件		民國八年
五	第二層	一四八·六	六七·〇		水泥紅磚牆	堆茶或包子貨一萬二千件		民國八年

六	第一層	一四八·六	九八·六	二·〇〇	水泥紅磚牆	堆藥材或夏布一萬件	民國九年
七	第二層	一四八·六	九八·六		水泥紅磚牆	堆洋雜貨七千件	民國九年
八甲		七二·〇	七二·〇	一·三〇	木架磚牆白鐵瓦	堆紙或麻四千五百件	光緒十餘年
八乙		四八·九	八〇·〇	·六〇	木架木壁白鐵瓦	堆紙或麻二千五百件	民國十二年
九		五八·三	一五〇·〇	·六〇	木架磚牆紅瓦	堆油一萬二千件	民國十一年
十甲		一八〇·四	七六·〇	二·一〇	木架磚牆中國瓦	堆洋雜貨一萬一千件	清同治年
十乙		五五·〇	七六·〇	·六〇	木架磚牆紅瓦	堆洋雜貨一千件	民國十四年
十一		一四一·六	七五·〇	二·一〇	木架磚牆中國瓦	堆糖鹽或雜貨一萬五千件	清同治年

本表所列各棧、逐一視察一過、其管理之無方、堆貨之無序、設備之不良、防禦之不周、在在不足與當地同業、同日而語。尤為扼腕者、各棧建築雖年代相隔頗久、然清同治年所建之十、十一、兩棧、尙無漏頂之虞、而民國九、十、二年所建四、五、六、七、四棧、名謂水泥鋼筋之建築物、平頂均已裂痕頗深、一遇風雨、卽成澤國、且非大加修理、不能彌縫。何以不上十年之建築、反不如數十年前之舊物、此則大可研究者也。棧房組織、已詳調查漢局組織情形報告書、茲不贅述。棧房係包辦制、繳用在民國五年以前、每月銀五百叁拾八兩五錢。民國六年、改爲六百四十兩。民國十四年、改爲銀七百六十八兩。同年十一月、依工會

條件、改爲每月洋二千二百六十一元。但棧長例無薪水、亦不支公費。檢閱歷年帳目、棧繳有絀無盈、工會組織以後、工價雖加、亦不過實報實銷。棧長除不領薪水公費外、每年尙虧折巨款、即在積資鉅萬之資本家、亦必難以爲繼、查帳至此、實不禁爲之驚詫萬狀。但一究棧租、賠殘、貨力、三大收付款項記載之簡陋、手續之欠缺、及與當地同業、同樣事務辦理之不同、數額之殊異、則棧長固可不支薪水公費、蓋一出一入、即可反絀爲盈也。茲先將漢局歷年棧租總數、列表如左。

第二表 歷年漢局棧租總數表

年別	棧租總數
二年	八四五・五〇
三年	一、二三九・一二
四年	二、一四八・二八
五年	一、七一六・五八
六年	二、一七七・二四
七年	一、八〇三・六六

兩

備

考

招商局三大案 第一部

三八

八年	三、〇一三・六九
九年	三、〇二六・七一
十年	三、三七二・五八
十一年	四、〇〇七・三六
十二年	四、一四七・二〇
十三年	四、一五三・六七
十四年	七、二一七・七四
十五年	一、三四三・六〇
十六年	一、〇四六・三二
合計	四一、二五九・二五

本年起棧租收入在一千兩以上每千兩給棧長一成酬勞

據本表所示、棧租收入、以民國十四年為最巨、蓋該年適值五卅慘案、抵制英日商輪、本局營業、亦以是年為最優。然漢局棧租、亦僅得銀七千二百七十七兩七錢四分、查與漢局為隣之英商太古洋行、是年雖受巨創、尙收棧租銀二萬六千兩、而漢局反相去四倍、其他各年、更無論矣。又查棧租收入、以日清為最優、每年平均八萬至十萬兩。太古次之、約可得三五萬兩。怡和又次之、約可得二三萬兩。三北更次之、亦可得一二萬兩。今漢局棧數不亞於各同

業、碼頭地點較優、牌子較老、即營業亦不弱、棧租一項、自民國二年以來、除民國十四年之五卅慘案、抵制風潮之特殊情形外、迄未超過五千兩以上者、實爲不可掩之大弊端。況一面棧租短收、而一面每年支付賠償客貨之數、且多於棧租收入。茲將歷年賠償客貨總數列表如左。

第三表 歷年賠償客貨總數表

年 別	賠 贖 總 數 兩
二 年	五、一八七・〇〇
三 年	七、三一二・一〇
四 年	二、三三二・一五
五 年	一、三八五・一〇
六 年	二、六〇九・九〇
七 年	二、五九二・三〇
八 年	八、六一八・〇二
九 年	五、三五八・七七

第五章 清查漢局棧租贖貨力情形報告書

招商局三大案 第一部

四〇

十年	一、九二九·六〇
十一年	一、九七八·〇〇
十二年	一、八八〇·七〇
十三年	一、九五七·八〇
十四年	七、七九六·七〇
十五年	六八二·七〇
合計	五一、七二〇·八四

據本表合計、民國二年至十五年、共支賠殘銀五萬一千七百二十兩零八錢四分。與第二表民國二年至十六年、共收棧租銀四萬一千二百五十九兩二錢五分、相較尙多支銀一萬零四百六十一兩五錢九分之鉅。查各同業賠償客貨、例須過手人負責、如甲埠裝乙船客貨有缺、乙船即拒絕收受、乙船抵丙埠客貨有缺、丙埠亦決不收受、蓋各司一職、即各負一責、實無遇事卸責、諉過公司之理。抑漢局棧租每年一結、賠殘每季一結、貨力每月一結、既無稽核、更鮮手續、則棧租之以多報少、賠殘貨力之以少報多、亦爲意中事。棧長除棧租賠殘之中飽外、貨力亦爲一大黑幕。蓋貨力均以工計、每工合錢若干文、但某貨幾工、向無標準、本可計

件論值、乃必多此一舉、其用心蓋可知矣。以上均為棧房制度之不良、茲再就棧房會計組織之簡陋、記帳手續之窳劣、述之以示棧租、賠殘、貨力、三項易於作弊之一斑。查漢局棧房僅備棧租帳簿三種、茲將其款式列左。

(一) 各輪總清

戶名	關號	商標	貨名	件數	出貨日期及件數

招商局三大案 第一部

(一) 盤存總清

戶名	棧號	號關	號商	標貨	名件	數	出貨日期及件數

(三) 棧租

中又月十九日禮拜

取磁盆

紋一錢五分

收帽子	紋一錢五分
收洋什	紋一錢二分
收叉	紋二錢四分
收叉	紋一錢二分

凡客貨起坡、即記入各輪總清、各貨以船名爲分類、如本年四月九日爲江順六次進口、即在江順總清內、將各貨之戶名、關號、商標、貨名、件數、一一記載、以後憑提單出貨、即在該簿內出貨日期及件數欄、記明日期及件數、出清時、即在該貨名之上、打一對銷印。如本年未出清、則於次年起、即過入盤存總清、將上年存貨之各項細目、一一載明、再遇出貨時、即在出貨日期及件數欄、記明日期及件數、存貨出清之日、即向客戶吊回提單、收取棧租。唯例不掣收據、僅憑收款人在一簡單異常之棧租簿上、先打一日期印、然後將中（指陰歷）西（指陽歷）日期、並禮拜幾填入、其次即將所出貨物、及棧租賃數登錄之。一切戶名、棧號、關號、商標、貨名、件數等細目、均無從復核。欲考查某貨何日入棧、何日出棧、何日起租、無異恆河沙數之難、每逢年底、由棧長自製報告、向漢局一結、局中即照例轉帳。以

如此之帳冊、如此之手續、非助長棧房之作弊而何。賠殘之數額、亦有帳簿一本、簡單一如棧租簿、賠殘時先由棧房代作請求書、然後交客戶蓋章送回、每季由棧長憑此請求書、轉向漢局結帳、漢局亦有求必應、任意開支。十餘年來賠殘之數之有加無已、且突過棧租至銀一萬零四百六十一兩五錢九分、其故可深長思也。貨力於每船抵埠時、由碼頭開單報告、錄入棧房所備之工力簿、其簡單亦與棧租簿同。每月由棧長開單、向漢局結算、其手續一如棧租與賠殘之簡單、其歷年總數已詳清查漢局貨力錢串折合銀兩情形報告書、茲不贅述。據棧長自謂、棧租繳局、已打七折、實數滿千兩、每千再扣一成、故總數實不止此。然何以須七折繳帳、亦不能自圓其說。並謂賠殘均爲轉口各貨、船上偷漏之故、棧房失貨、均由彼自賠。然則船上缺貨、何以祇知代客請求賠償、迄未設法整頓、亦無辭以對。又謂貨力僅扣九五、但何以不計件論值、則復以向來如此爲答。而棧租何以須年底一結、賠殘何以須季末一結、貨力何以須月杪一結、亦均諉爲舊例如此。

第六章 調查漢局房地產情形報告書

查漢局地產、自前清同治年間、向旗昌洋行收回自管以來、歷數十年之久、未經過戶稅契、四至、丈尺、價值、亦均無詳細記載。民國十年雖曾正式過戶、但房地產清冊及詳圖亦未製成。局中辦事苟且疏忽、不容諱言。據清查整理招商局委員會清查報告書所載、漢局房地產、與事實亦不盡相符、可見以前總局亦未明瞭、是以着手調查、頗感困難。幸有在局服役三十餘年之老僕徐升、對於漢局房地產情形、知之稍詳、從而詢知大概、並參閱零星散亂之舊案、房地產情形、始獲明確之認識。茲分漢局地產爲三段、其四至及方數分錄如左。

(一) 第一段。東至江邊、南至周家巷、西至河街、北至太古洋行、共計海關方二千六百七十七方一八六。

(二) 第二段。東至舊海關棧房、南至聖堡羅學校、西至正街、北至官錢局地、共計海關方三十二方三三。

(三) 第三段。東至江邊、南至汪張二姓地、西至河街、北至周家巷、共計海關方一千另四十六方三三。

以上三段地產、總計海關方三千七百五十五方八四六。此外、漢陽尚有地皮一塊、因年煙代遠、業權已失、漢局謬為被水沖毀、則無從澈查矣。第一段除太古租建四號棧、順泰租建市房、及招商渝昌平里均為出租者外、餘均為漢局所有之營業用房地產。第二段為同春租建房屋。第三段除公安局第六區假地關作菜市外、分租夏乾興、華中、熊和生、森盛和、春記五戶、建築市房。檢查漢局帳簿、及各戶租摺、歷年房地租總額、及租價、分別列表如左。

第一表 歷年房地租銀數表

年別	總額
二年	九、七五六·八六
三年	一〇、七七五·三一
四年	一〇、五九〇·四二
五年	一〇、九七四·二四

六年	九、二二三・八二
七年	八、三〇八・八八
八年	一一、六五二・〇六
九年	一二、四三五・二六
十年	一二、一八一・八七
十一年	一二、八二〇・〇〇
十二年	一三、七一六・六八
十三年	一六、三四〇・〇〇
十四年	一七、七三六・四〇
十五年	一三、一六〇・八三
十六年	九、〇六八・四七
合計	一七八、七四一・一〇

第二表 房地產租價表

產別 租價
太古四號棧 每月六十五兩
順泰

第六章 調查漢局房地產情形報告書

備考
漢局無帳據清查報告書總局所收漢口房地租與漢局所報約多銀六七千兩大約即為該地租價

招商局三大案 第一部

四八

昌平里	每月八十二兩半
五樓五底三宅	每月五十五兩
三樓三底七宅	每月三十三兩
二樓二底六宅	
南昌平里	
三樓三底三宅	每月六十六兩
同春	每年五百兩
夏乾興	每月八十元
華中	每月六十兩
熊和生	每月六十元
森盛和	每月九十三兩
春記	每月六十兩

以上三戶合租周家巷玉帶河間一地共計租價每月銀一百五十九兩

房租、招商渝自民國元年起、訖未加租、計洋式五樓五底、加平屋一排、院子一方、較鄰近同樣房屋租價相差、減收一半。昌平里租價、民國十五年已加租一成、但與鄰近之守仁里等同樣房屋租價相差、亦減收一二成、且均論季收租、逢閏不加。地租除太古四號棧、由總局直接管理外、僅同春、熊和生二戶、在租摺記明方數、餘均一聽租戶自由使用。即就記明方

數者而論、同春租地、位於正街河街之間、地價時值每方一千兩、即以三十六方計、共值銀三萬六千兩、僅租每年銀五百兩、年息僅一厘餘。熊和生租地、沿河街、地價每方八百兩、以八十方計、共值銀六萬四千兩、僅租每月洋六十元、全年合銀五百一十兩、年息幾不滿一厘。其他未計方數、任人占用、則年息不知尙可以毫計否。據清查整理招商局委員會清查報告書、漢局所有地產、原價合計銀二百另四萬七千五百五十二兩零七分八厘、并謂漢局所有房產、大半於辛亥年毀壞不作價、實則辛亥所毀者、僅局所棧房及其他租地建築之房屋。本局自建之昌平里等、則均屹然無恙、保存至今、僅可折舊、而無不作價之理由者也。茲姑以漢局房地產半數爲營業之用、不計利息外、其餘半數、計投資銀一百另二萬三千七百七十六兩零三分九厘、以漢市普通投資利息一分計、年可得收益銀十餘萬兩。今觀第一表、歷年房地租總額、最高爲民國十四年之一萬七千餘兩、最低爲民國二年之九百七十餘兩、從未到過年息二厘之數、此項損失、三十餘年來、爲數當在二三百萬兩之間、亦足爲本局之一大損失也。漢局帳房經租項下、計可得進店禮、(即滬俗之小租)全年房租之一成、每月加收小禮三

分（即於每月租金外帶徵小費百分之三）、實爲陋規。此外招商渝租價特別低廉、十七年來未有增加、昌平里租價低廉、遇有住戶進出、是否照漢口通例、一成小租之外、另有需索。租地不計丈尺、地租上落相差太巨、是否別收小費、均不得而知。但就所定租價有或高或低之區別、租率有計年計月之不同、貨幣有用兩用元之歧異、則漢局代理總局經租房地產爲不良之管理、其責任亦有應得者也。以上爲過去經租情形、茲再將地產懸案條列於左、即須由總局設法補救者也。

（一）太古四號棧之攔住江邊出路。漢局出路本有二條、一爲沿江至江海關馬路、一爲局後之河街。河街自辛亥大火後、迄未設法放寬、以致大車不能直達漢局碼頭、實爲裝貨之致命傷。江邊被太古租建四號棧、即將通路築牆攔阻。太古租地情形、漢局無從查考、總局應檢閱契約、并呈請官廳及海關、會同與太古交涉、將江邊馬路開放、以利交通。

（二）局所內之未買入地皮。漢局局所後空地及孔道、尙有地一小塊、未行購入。將來原地

主出而交涉、損失必多、卽應照現行法着重管業、設法升科納稅、以免後患。

(三) 同春租地被占公路。同春租地、一面臨正街、一面臨河街小街。該街本爲漢局與舊海關棧房所共有。今被鄰右築小屋一間、攔住河街一面之出路。雖尙有鄰左私路、可以通行、然一旦收回、卽有無路可走之虞、亦應卽與鄰右交涉、拆除小屋、打通出路。

(四) 渣子堆之贅疣。漢局宜漢蘆船上首、歷年被堤口下段保安會堆棄垃圾、俗名渣子堆、實爲沿江路線之一大贅疣。江流至此、因成對抗之勢、蘆船與上下水帆船常致碰撞。且堆上棚戶林立、儼若私產、若不設法阻止堆積垃圾、驅逐堆上棚戶、則他日必成巨患。並當同時升科、以免發生地產訟案。

(五) 漢陽之失地。該局漢陽地產、共計二百四十九方零、契據不止一紙、地點不在一處。漢局均諉爲沿江基地、現已崩塌無存、難保其中不有其他弊病、總局應卽查明。

第七章 調查漢局組織情形報告書

(一) 漢局之沿革

漢局自創辦迄今、素乏系統之紀載、即經辦各事之案卷、亦散失殆盡、調查沿革、頗爲困難。惟在局較久之同事、尙略知其梗概而已。查漢局自前清同治年間、由唐景星向其昌洋行收回局產、設置局所、其第一任總辦爲劉樹亭氏。自光緒初年以至清末、歷由唐鳳樞、張寅賓、董仁柏、施紫卿諸人、先後繼任。辛亥光復後、改稱局長、仍由紫卿蟬聯、副局長仍由施成之連任。民國三年施子英任局長、成之仍爲副局長。民國八年成之升任局長、以施心柏爲副局長。民國九年施省之(肇曾)任局長、心柏仍爲副局長。省之任職至今、已閱八年、而實際到局辦事之時日、統計不滿一年、局務咸委之副局長。民國十一年心柏出缺、朱壽丞繼任副局長、民國十三年壽丞去職、由省之擅令其子培生代表駐局、培生既未經總局之任命、故漢局至今迄無正式名義。蓋自光緒十九年、施紫卿任總辦以來、迄今三十餘年、漢局不啻施

氏世襲之私業。兄授其弟、父傳其子、恬不爲怪、總局亦向不置意、以致陳陳相因、弊端百出、蓋視總局股東如無物也、久矣。辛亥之役、紫卿棄職走上海、以致釀成民元、民十一、二次追賠客貨之大損失。民十五國民革命軍會師武漢、省之久不到局、其代表培生復棄職去滬、若非革命軍迅出奇兵、先克漢鎮、則局產客貨不遭辛亥同樣之損失者、幾希。

(二)漢局內部組織

漢局組織、略如以前滬局、因歷任局長深染官僚習氣、故視局所如衙門、視局員如書辦。復以總局對分局行變相的包辦制之故、以致局長賴溢額局佣以爲生活、各種弊政、因之繁興。遂不得不別立帳冊、委私人專司其事、猶衙門之師爺焉。對於棧房碼頭亦皆包辦、養廉多少、在所不計、稽核考成、向無其事。雖人員之操守爲另一問題、而組織之窳劣、制度之不良、亦爲其大原因也。局長以下爲棧長、及辦理局務之五房、各房並無主管人員、僅以薪資較高者爲領袖。然坐領巨薪、向不到局者、有之。專領乾修、不問局務者、有之。加以局長自身久不到局、以致在局人員、平日均無辦事之時間、僅遇到船開船日期、照例到局、已屬盡

職。茲將棧房、碼頭、及漢局五房、所管事務、分述如左。

(一)棧房 設棧長一人、副棧長二人、分棧十一號、各置正手、二手、三手、各一人。名爲隸屬局長、實則無異獨立機關。棧租之經收、貨力之過付、以及客貨之進出、一憑棧長之報告。素無稽核手續、因之歷年棧租、究有幾何、貨力確付若干、除棧長一人自知外、局中無從查考。棧長不支薪水、純恃棧租貨力之中飽、一如局長之所爲、卽此已可概見棧房組織之不善矣。

(二)碼頭 碼頭本應隸屬棧長、本局向用外籍人員主管、卽所稱躉船洋人者、是也。該洋人受總局總船主之節制、並無組織可言。

(三)各房 各房實際受局長節制、分理各種局務、然名稱之腐舊、分工之不精、亦爲不可諱言。茲姑就其現狀、調查如左。

(甲)寫字房 管理洋文艙單、及結關手續、並與船主接洽水尺之深淺、及大菜間售票等事宜。計大寫一人、管理進口簽字一人、翻譯一人、售大菜間票、兼翻譯一人、結關一人

、寫洋文繪單三人、練習生一人。

(乙)水脚房 管理中文繪單、客戶貨件錄底、結核水脚、支配艙額、與寫字房核對艙單、及結抄回佣等事宜。計營業兼交際一人、稽核水脚、兼算客佣一人、寫華文繪單五人。

(丙)賬房 (子)外賬房、專司出納、及經收水脚、房租等事宜、計會計二人。(丑)內賬房、專司呈報總局賬目、及各客戶之水脚往來登記事宜、計會計一人、營業兼會計一人、內賬兼客佣賬一人。

(丁)號信房 專管文牘及報告總分局信札事宜、計文牘二人、寫沿江各局號信二人、寫滬局及宜沙局號信一人。

(戊)攬載二人 專任攬載客貨事宜。

(三)漢局與總局之關係

漢局爲長江上下游之總樞紐、雖直隸於總局、與各分局同、然其性質實含有分區之領袖地位。因上游之宜、沙、湘三處、凡事必先報漢局然後轉陳總局。下游之潯、皖、蕪等局、遇有

關長江航業之事務、亦常就近先商之漢局、以便會呈總局、蓋其地位使然也。本局向例對各分局行包辦制度、漢局亦然。茲就經辦事項、分錄如左。

(一)包繳 漢局除局所、棧房、碼頭等營業用房地產、均由總局購建供給外。每月局繳、棧繳、躉船繳、均有定額、即在解款項下扣除。此外電燈電報電話及房租等項、亦由總局代償。最近包繳已增至全年銀三萬六千兩、棧繳亦增至全年洋二萬七千一百三十二元、躉船繳增至全年洋七千八百三十六元、實與總局相埒。局繳尙覺不敷、則以開支既不撙節、加以乾修冗員、年靡局款至五六千元、實不能責總局之吝刻也。

(三)溢額局佣 本局向例、對分局規定比較、每年營業收入在若干限度以外、分局得扣除溢額局佣百分之五、以爲酬報。漢局在民國十四年以前比額爲銀三十七萬五千兩、後始改爲銀五十萬兩。實則在辛亥以前、早已超過五十萬兩。民國二年以來、則常在八十萬兩左右。僅此溢額局佣一項、自民國二年至十五年之十四年間、已達銀十八萬二千八百九十一兩三錢四分。

(四) 漢局與滬局之關係

漢局與滬局之關係、既同爲分局、處於同等地位、似無統屬關係可言。唯總局營業科、自民國三年起、囑各分局將帳目、及一切呈報總局事項、概由滬局轉報。因之、滬局儼然爲總局與各分局間之承轉機關。其實滬局自身、亦爲分局之一、多此一轉折、猶省縣之間、多設一道區、而滬局局長、不啻爲總分局間承上啓下之道尹。並查總局因此、每年給與滬局局長鉅額酬金。原因蓋爲營業科科长不勝繁劇、結果則成大權旁落、尾大不掉之局面、作法自斃、有由來也。

(五) 漢局與宜沙二局及湘代理處之關係

漢局與宜沙二局、及湘代理處、不特如滬局與分局間之僅爲承轉機關而已。蓋漢口以上之航線、在在與漢局有密切之關係、且總局遠在上海、欲直接管理、亦有鞭長莫及之憾。因之、宜沙二局、及湘代理處一切帳目、及呈報總局等事項、均由漢局轉報、遇有特殊情形、且由漢局爲之解決、以免轉輾請示、有礙航務、勢使然也。但漢局自身腐敗、已達極點、欲求代

招商局三大案 第一部

管宜沙二局、及湘代理處之成效、猶緣木而求魚也。

第八章 調查漢局會計組織情形報告書

查本局營業、除前滬局外、漢局實佔最重要地位、而其會計組織之簡陋、不合科學方法、固無論矣。即在舊式賬法中記載之凌亂欠缺、若漢局者、亦所罕見。其便於作弊、難於檢查、用心所在、不言而喻。茲將其賬法大綱、及缺點、條列於左。藉佐規訂分局會計制度之考證焉。

(一) 賬法大綱及其缺點

一、漢局賬目、用舊式賬法記載、賬簿分上下二段、上收下付、不分欄、亦無摘要、與前滬局同。

二、賬簿概分草稿、清簿二類、所記賬目悉憑草稿過入、其名稱重複混亂、應分不分、不應分而分、局外人殊難一目瞭然、蓋無所謂會計科目也。

三、賬簿用訂本、但倉單、旬報、係散頁、每年彙訂成冊。收款時憑摺或憑回單簿上蓋戳

記、而無法定人簽署負責、向例不給收條、付款亦多以送銀簿蓋印爲憑。開支則一部分有發票等、不分類編號、隨旬報附寄總局、其手續殊欠當也。

四·草簿上數字多用草碼、與前滬局同、清簿相沿用廣式、數目塗改至易。

五·銀錢流水、以銀兩（洋例紋）爲本位、銀元銅元爲輔幣、賬上并不開列各種原幣、照市折合。但付款時、則有按定價出帳者、其于結存之數、又明填銀元若干、如此反復記載、流弊滋深。且漢局以洋例紋爲本位、而總局以規銀爲本位、彼此核對帳目、亦感困難。其現兌零有草清兩簿爲憑、但歷年累月、無行市單可考、查賬者已失其憑藉矣。

六·宜沙二局、及湘代理處、水脚賬目、悉憑槍單、按月轉報總局。其他收支各項、均憑月報、轉入總局往來帳。

七·各幫水脚、欠款各賬、多在過賬之後、由原過賬人、與其他同事核對之、其存欠相沿逢節清賬。

八·漢局各賬、重在總局往來、無論進出口水脚、客局佣、局繳、開支、以及宜沙各局往

來等均于此轉收轉付之。

九·關於水脚一項、有各輪進口、水脚匯款、現收水脚、以及各幫水脚欠款、諸賬、雖有旬報、月結、而無水脚總登、殊屬漏略。至水脚中應分列某輪、貨運、客運、各細目、則更非所語於漢局矣。按本局營業、其進款自以水脚爲大宗、雖此項賬目、均須轉入總局、要不可不彙入總登、而有明細之記載也。

十·棧租一項、已另有報告、茲不贅述。惟其無正式清賬、又以逐年結轉、此種辦法、均屬創例。

十一·房地租列入各戶往來賬、亦欠適當、既無詳細之摘要、復無補助賬、以資查考、其有意朦混、可知。

十二·生息存款諸賬、均未奉總局核准、總局可不負其責。

十三·本局賬目繁複、乃無總清賬 (General Ledger) 之設置、以管轄各分清賬。致稽核及造具貸借對照表、均感困難、亟應有以整理改革之也。

十四・所謂應收未收、或應付未付諸賬、均未見及、例如房地租既係營業進款之一種、去年應收未收、例須及時轉出。乃至本年實收之日、始收房地租賬、爲數雖微，而于總局之決算、則難得精確之報告矣。

十五・局中開支既未分列細目、又不編製預算、前此諉爲包辦制、近既實報實銷關於預算局繳、應有相當之規定也。

(二)賬簿組織

漢局賬簿、無一定系統、與前滬局情形同、茲附表于後。

(甲)草簿

(一)進口船單 (二)進口記(即進口船賬) (三)出口船單 (四)船單總結 (五)各輪貨脚(即出口船賬) (六)現收水脚流水 (七)銀錢流水 (八)現兌

(乙)清簿

(一)欠賬類 1. 各輪進口水脚匯款 2. 現收水脚 3. 各幫水脚欠款 4. 復盛欠款 5. 暫

記各戶 6. 現金

(二) 存賬類 1. 局佣 2. 客佣 3. 暫記各戶 4. 各輪進口存款 5. 生息存款

(三) 存欠不定類 1. 總局往來 2. 宜沙局往來 3. 湘代理處往來 4. 各輪存欠 5. 各戶

往來 6. 現兌

(四) 開支類 1. 雜項總登

(丙) 月結

茲將漢局賬簿系統列表如左

月

結

總局往來	——
各輪進口款	——
各水脚	——
局客	佣
	佣
現收水脚	——
各幫水脚欠款	——
宜沙局往來	——
湘代理處	——
各戶往來	——
各輪存欠	——
暫記各戶	——
生息存款	——
現兌	——

上列草簿清簿內容、及記賬手續、與滬局同、茲不贅述。

進口 船單——進口 記

出口 船單——船單總結——各輪貨脚

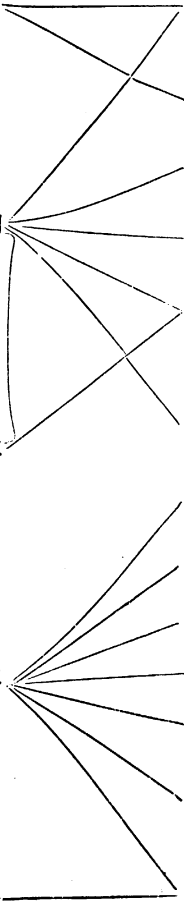
現 收 水 脚 流 水

銀 錢 流 水

現 兌

招商局三大案 第一部

六四



第九章 漢局十七年三月份貸借對照表

借 方		貸 方	
科 目	銀 數	科 目	銀 數
總局往來	一四五、四一二・四三	生息存款	五〇、一一〇・六八
各輪進口欠款	二、五四四・三八	各輪存欠	四、四七五・八三
各幫欠款	二一、四三五・二一	局 用	二、〇九七・五五
復盛欠款	三、一四七・八六	客 用	二一、七八七・〇〇
暫記各戶	一、五四七・七〇	宜沙局暨湘 代理處往來	一〇、三七一・六三
現 存	一、九九九・四九	各戶往來	八〇、二九八・六〇
		暫記各戶	六、八六七・六九

第九章

漢局十七年三月份貸借對照表

六五

各輪進口存款

七八・〇九

合 計 一七六、〇八七・〇八

合 計

一七六、〇八七・〇八

(甲)借方明細表

(一)各輪進口欠款

兩

江裕 三四四・三〇

復盛 九七・一六

江靖 六六・八五

利濟 一四〇・九五

江天 三・八一

江孚 二三・五〇

江大 一八五・一七

(二)各幫欠款

江新	二八九・七八
江永	四一〇・六〇
江安	二五三・二二
聯益	一四〇・一五
武昌	一一六・五六
江華	四七二・三三
合計	二、五四四・三八
渝局	二、一六八・五〇
太古渝	三、二三四・七二
怡和渝	二〇六・二〇

兩

第九章

漢局十七年三月份貸借對照表

峽江渝

二九八・七七

徐榮記

四、六二六・一五

茂昌祥

一、三三八・六三

震生裕

七、六八六・二二

長豐泰

一、六八一・五三

同興和

九九・八一

祥興公

九四・六八

合計

二一、四三五・二一

(三)復盛欠款

兩

總結

三、一四七・八六

合計

三、一四七・八六

(四) 暫記各戶

兩

快利船員暫借欠辛工

一、〇二九・五〇

房捐單

五一八・二〇

合計

一、五四七・七〇

(五) 現存

一、九九九・四九

(乙) 貸方明細表

(一) 生息存款

兩

徵 記(月息一分)

一、八二五・〇七

盛根記(年息一分)

三、一一九・〇二

協 記(月息一分)

二、三八二・六二

朱文氏(年息一分)	三九七・三四
朱本善(年息一分)	二、五二〇・八〇
盛宗記(年息一分)	一、〇九四・八六
盛芳記(年息一分)	八三二・七九
談叔記(月息一分二厘)	二、七三一・二七
清 記(月息一分一厘)	一、六一二・七〇
桂 記(月息一分二厘)	一、六六六・四二
龍 記(月息一分二厘)	八一五・〇六
利 記(月息一分六厘)	二、四〇二・六四
渝 局(月息一分五厘)	七三〇・〇〇
謙 益(月息一分五厘)	一、四六〇・〇〇
源大祥(月息七厘)	一、八九七・一二

壽記(月息一分二厘) 三、九四二・九七

榮記(月息一分二厘) 一五、〇〇〇・〇〇

震記(月息一分二厘) 三、五五〇・〇〇

昌記(月息一分二厘) 二、一三〇・〇〇

合計 五〇、一一〇・六八

(二)各輪存欠

兩

快利 三、三一八・六二

利濟 一、一五七・二一

合計 四、四七五・八三

(三)局客用

兩

局用 二、〇九七・五五

招商局三大案 第一部

客用

二二、七八七・〇〇

合計

二三、八八四・五五

(四)宜沙局及湘代理處往來

兩

湘滌局

二一七・三八

宜局

九、七六七・二八

沙局

三八六・九七

合計

一〇、三七一・六三

(五)各戶往來

兩

順泰

二、二三〇・二三

中央

一、三〇九・三七

局產	一、三二五・五〇
地租	六八九・八〇
棧房	一八、五〇〇・二一
電局	二二二・九八
洋關	一五二・五九
押租	三、一六〇・八五
保證金	二、七六二・一七
李根記	二、二七五・〇〇
培記	一三、八四〇・二六
省記	三三、八二九・六四
合計	八〇、二九八・六〇

(六)暫記各戶

第九章

漢局十七年三月份貸借對照表

兩

欠發同人薪水

六、四八二・三〇

追賠償

一四五・五〇

長岳關

二三九・八九

合計

六、八六七・六九

(七)各輪進口存款

兩

江順入口稅

三・六七

快利入口稅

七四・四二

合計

七八・〇九

查貸方生息存款項下、徵記、盛根記、協記、朱文氏、朱本善、盛宗記、盛芳記、七戶、係十四年以前陸續存來。其他十一戶、係停航後局中無款收入、漢局同事、向各處設法陸續借

墊。又查各輪存欠、即各輪收支、此項按月報告總局。又查局客佣項下、(一)局佣亦每月報告總局、(二)客佣收存、係按節付與客家。又查宜沙二局、暨湘代理處往來、向來每年年底結清、自停航後、各局開支均自行籌墊、是以有存無欠。又查各戶往來項下、(一)順泰戶係各輪領取用物、(俗稱司多)賬已轉入、款尙未付。(二)中央戶係欠修理船款。(三)局產、地租、兩戶積至年終、開報總局。(四)棧房戶、係墊付貨力辛工等用。(五)電局係欠電報費。

• (六)洋關係各輪買關費、按月憑條付款。(七)押租戶係昌平里房客交存、俟退租時付還。

(八)保證金戶係利濟、復盛、及碼頭夫頭交存。(九)李根記戶係快利用煤欠款。(十)省記、培記、兩戶係局長名下墊付局中開支之款。又查暫記各戶項下、(一)欠發同人薪水、因無款未發。(二)追賠會尙有五十兩期票三張在外未領。(三)長岳關一款、係地租因上年無款未付。又查各輪進口存款、此項款已收入進口帳、尙未轉進船戶。又查借方總局往來項下、有報告總局報冊總結爲憑。又查各輪進口欠款、此項歷年進口客貨、尙未提去。又查各幫欠款、此項各客家留抵回佣、是以與客佣存款戶不相上下。又查復盛欠款除歷年營業收入外、開支

虧耗。又查暫記各戶欠款、(一)快利自停航後船員辛工有半年未發、此項欠款係陸續支用。
(二)房捐單、此項捐單係公安局借昌平里房租兩月之款、現在尙未全付。

第十章 調查漢局辛亥追賠客貨情形報告書

查本局與漢口各幫追賠聯合會交涉一案、前後經過十餘年、始而調停、繼而涉訟、繼而和解。其結果、本局不但在本身損失銀十七萬數千兩、無從取償。且前後墊付追賠會銀五十六萬五千兩之多、而訴訟費用尙不計焉。本局長江航業、本以漢口一埠爲重鎮、所置局產亦以漢口一埠爲最鉅。辛亥以前、每歲進出口貨、估計貨本約值千萬兩、所得貨脚、常在五十萬兩以外。詎辛亥八月十九日、武昌首義、漢口淪爲戰場、江輪停航、至四個月之久。貨脚之損失、固已二十餘萬兩、兼之棧房、局屋、碼頭、蘆船等、多因兵災而被毀壞、各項損失、估計共值銀十七萬數千兩。而各幫客貨堆在局內者、悉皆毀滅、此項損失、經事後之調查、各貨主開單有據者、合計貨本銀一百二十一萬二千五百三十八兩七錢九分。且皆未曾保險、賠償問題以是發生。各幫因於民國元年、組織追賠會、向漢局索賠。其所持理由、謂武昌起義之後、漢局總辦施紫卿、棄職潛逃、各棧管棧人、亦多避匿。當時各幫持提單往棧提貨、均

見棧門封鎖、並有告白阻止提貨。間有已將貨提出者、復被棧長程敬亭強行搬回云云。而施程二人、力辯其說爲妄、施氏有函致董事會、聲明離漢日期在八月卅日。程則發表往返滬漢始末記。然而按之實際、追賠會所言、雖不無言過其實。施程二人在時局緊張急危萬分之際、不負責任、擅離職守、亦不能辭其咎也。當時總局及滬漢二商會、雖有要求北京政府賠償之舉。實則求償政府、無異畫餅充飢。事後雖有撥給債票之議、旋亦無形消滅。而追賠會之索償、則愈演愈烈、幾有暴動之勢。幸賴滬漢二商會竭力調停、總局遂允暫墊賠款銀十萬兩、各幫因爲數甚微、追賠益力。復由二商會擬定辦法五條、雙方同意遵守、因得暫時相安無事。茲將五條辦法原文錄左。

- 一 由本局墊付現款銀二十萬兩。
- 二 由本局墊發本局水脚票銀十六萬五千兩。
- 三 除已付過銀十萬兩、尙餘銀十萬兩、限民國三年陽歷六月底兌付、先掣本局期票交漢商會存執。

四 水脚票銀十六萬五千兩、自民國三年份起、分作五年、按數攤搭。其水脚票如何分各商幫、由漢商會議妥後、向本局出給。

五 各商幫客貨損失共計銀一百二十餘萬兩、除先由本局墊付現款銀二十萬兩、水脚票銀十六萬五千兩外、一面由兩商會同本局、向政府要求賠償。如蒙允准全數賠償、除歸還本局墊款外、如數轉給各客幫。

上列五條辦法、雙方既經承認、此案乃告一段落。雖爭得一墊字、然案既未結、而索賠政府之款、又毫無下落。故至民國九年、各幫所得之十六萬五千兩水脚票、既已搭完、乃舊事重提、又有二次追賠之舉。調和無效、卒至涉訟、先由追賠會提起訴訟於夏口地方法院。總局遠在上海、而當時漢局辦理不善、致遭敗訴。判令賠償原告銀捌拾五萬肆千捌百叁拾八兩七錢九分、并負擔訟費。地廳判決之後、總局另請狄巽公律師爲代理人、提起上訴於湖北高等審判廳、直至民國十二年十一月廿一日而和解。卒由本局續墊銀二十萬兩之水脚票交付追賠會、始將各幫提單收回。綜此案發生於辛亥首義局長施紫卿棧長程敬亭之棄職、而歷任局長

辦理失當、以致了而不了。至民九第二次追賠、則尤爲漢局玩忽局務以致敗訴。計因此直接間接損失局款銀七十餘萬兩。

第十一章 調查江寬失事情形報告書

查民國七年、四月廿五日、江寬輪在漢口江面被楚材兵艦撞沉一案、爲長江航業史上未有之大慘劇、亦本局未有之大損失。該案發生時、舉國嘩然、中外注目、函電交馳、嚴然爲當時最關心之大問題。後以此案移滬辦理、故其結果如何、漢局已無從查考。但漢局爲發生此案之當地重要機關、乃關於此案之記載、僅有報紙剪存一冊、函電彙錄一冊、報紙既記載龐雜、首尾不具、所錄電信、亦多無關緊要、難明真相。僅知江寬輪於是年四月廿五日、由上海開抵漢口、時已夜間十時、突被護送段琪瑞赴北京之楚材兵艦撞入船身、立時沉沒。總計損失生命若干、喪失現金貨物若干、漢局亦未編造清冊、可資依據。僅在上海總商會等致北京政府要求賠償電內、約略列有數目、計被難者船員共五十三人、其中洋員三人、（卽船主二車三車）搭客共三百餘人。上海裝出現銀八萬八千元、貨物四百七十二件、鎮江裝出現銀一萬元、貨物十一件。南京裝出貨物六件、大通裝出現銀五千元、九江裝出貨物一百二十一件

、總計現銀十萬三千元、貨物六百一十件、估價十餘萬元、船本估價一百二十萬元。此外搭客隨身所帶銀貨及零星小件、俱未計入。事出之後、漢局曾於四月廿八電致總局、請求派員來漢合辦向當局交涉事宜。後接總局五月四日覆電、責令該局專辦撈尸善後事宜、勿與官廳交涉。以後漢局乃專與漢口各慈善團體、辦理善後、其餘一切、移交總局辦理。以致該案經過情形、及損失確數、均非調閱總局卷宗賬冊、不能明瞭。

招商局三大案

第二部 天津分局清查報告

第一章 清查津局歷年貨力錢串折合銀兩情形報告書

查津局自麥佐之繼任局長以來，已有二十二年之久，津埠通用貨幣，制錢早經絕跡。而津局計算貨力，仍沿用天津設局數十年前之虛錢本位，以制錢五百文、作爲津錢一串。復以津錢一串、折合行化銀四錢七分、損失局款、爲數頗鉅。辛亥以前、舊帳已經散失、難於澈查。茲姑就民國元年迄民國十六年之十六年間、依津局旬報之貨力錢串折合銀兩總數列表如左。

第一表 歷年貨力錢串及折合銀兩總數表

第一章 清查津局歷年貨力錢串折合銀兩情形報告書

招商局三大案 第二部

年別	錢串	總數	津局定率	銀兩	總數
元年	六二、五二八・八一	津串	●四七	二九、三八八・五四	
二年	六〇、一一五・四一		●四七	二八、二五四・二五	
三年	八一、八九五・一五		●四七	三八、四九〇・七二	
四年	一一二、七九五・二八		●四七	五三、〇一三・七八	
五年	六四、五六七・六八		●四七	三〇、三四六・八一	
六年	一〇七、七二七・三〇		●四七	五〇、六三一・八三	
七年	一〇一、四四一・八三		●四七	四七、六七七・六六	
八年	一一一、六九一・九〇		●四七	五二、四九五・一九	
九年	一三六、八七八・四七		●四七	六四、三三二・八八	
十年	八八、九五五・六六		●四七	四一、八〇九・一六	
十一年	一二五、二三七・八七		●四七	五八、八六一・八〇	
十二年	一三一、三九二・九一		●四七	六一、七五四・六七	
十三年	二〇三、三五二・七四		●四七	九五、五七五・七九	
十四年	一九四、一八三・九六		●四七	九一、二六六・四七	
十五年	五七、一二三・九六		●四七	二六、八四八・二六	
十六年	九四、七七四・四七		●四七	四四、五四四・〇〇	
合計	一、七三四、六六三・四一			八一五、二九一・八一	

據右表、十六年間津局共支出貨力津錢一百七十三萬四千六百六十三串四十一文、合銀八十一萬五千二百九十一兩八錢一分。津錢五百作爲一串、已相去一倍、加以折合銀兩定率、數十年來一成不變、其浮報總數、必在一倍以上。欲知確數非調查十六年間平津銅元及洋厘市價、無從推算。抵津以後、即從事搜集各種統計、適孟君天培與美人甘博著有『二十五年來北京之物價工資及生活程度』一書、經李君景漢譯載十五年五月出版之國立北京大學社會科學季刊第四卷第一二號合刊。其第三章『銅元兌換』、第七十七頁附有第十表『銅元兌換』（每年每銀元換銅元平均數）、起一九〇〇年（即清光緒二十六年）迄一九二五年（即民國十四年）。茲假用該表一九二一年至一九二五年（即民國元年至民國十四年）、尙少二年、則向北平銀行月刊第六七兩卷所編民國十五十六兩年每月天津銀洋行市表最高最低兩價之十二個月平均數補充之、茲列表於左。

第二表 歷年平津銅元市價表

年 別

每年每銀元換銅元平均價

招商局三大案 第二部

枚

元年	一三五・二
二年	一三四・七
三年	一三二・〇
四年	一三五・四
五年	一三三・九
六年	一三三・五
七年	一三四・二
八年	一三八・〇
九年	一四一・〇
十年	一五二・八
十一年	一七〇・七
十二年	一九三・二
十三年	二三二・九
十四年	二八五・五
十五年	三四〇・七
十六年	三六二・三

右表、民國十四年以前、雖係北平市價、然天津市價歷年較北平爲高、故依北平市價推算、

實已大為減少。根據右表之市價、與第一表歷年貨力錢串總數相除、僅可得一銀元總數、欲知折合銀兩之總數、非更查平津歷年洋厘行市不可。適天津大公報十七年二月一日新年增刊、附有京津商情統計特刊、其第七表「三十年洋厘市價及其指數」、為天津南開大學社會經濟調查委員會何君康所編。該表起清光緒二十七年、迄民國十六年、每年十二個月各列一平均市價、每年復將十二個月市價平均之。惟十六年十二月份平均市價尙未列入、因查該年北平銀行月刊之十二月份天津銀洋行市表所列十二月份洋厘之最高最低兩價平均之後、與已列入該表之十一個月平均價再行平均、以求得正確之十六年洋厘平均市價。其所列指數、因無關實用、概行舍棄、茲將民國元年、至民國十六年之十六年間平津洋厘市價表、列左。

第三表 歷年平津洋厘市價表

年別

銀元一百元折合銀平均價

兩

元年	七〇・八五
二年	六九・四五
三年	六八・八五

第一章 清查津局歷年貨力錢串折合銀兩報告書

四年	六八·九六
五年	六八·七〇
六年	六八·八一
七年	六九·三一
八年	六九·六九
九年	六九·〇六
十年	六九·一一
十一年	六九·〇〇
十二年	六八·八一
十三年	六八·五九
十四年	六九·〇八
十五年	六八·五一
十六年	六九·〇五

今試根據第二、第三、兩表之銅元洋厘市價、以求得正確貨力錢串折合銀兩之總數。其法先以第一表之錢串總數、除第二表之每年每銀元換銅元平均價、以得折合銀元總數、已如上述。茲復將求得之銀元總數乘第三表銀元一百元合行化銀平均價、以求平津市價應得之錢串折合銀兩總數。再將第一表依津局定率而得之銀兩總數、減去應用上述方法即依平津定率而得

之銀兩總數、則兩種定率所得銀兩總數之差額、即不難確知。茲將歷年貨力錢串折合銀兩差額比較表、列左。

第四表 歷年貨力錢串折合銀兩差額比較表

年別	依津局定價折合銀數		依平津市價折合銀數		差額
	兩	兩	兩	兩	
元年	二九、三八八・五四	三二、七六七・五〇	二八、二五四・二五	三〇、九九四・九二	
二年	三八、四九〇・七二	四二、七一五・七七	五三、〇一三・七八	五七、四四七・二九	
三年	三〇、三四六・八一	三三、一二七・七〇	五〇、六三一・八三	六〇、〇二一・九九	
四年	四七、六七七・六六	五二、三九一・四五	五二、四九五・一九	五二、四〇四・四一	
五年	六四、三三二・八八	六七、〇四一・三三	四一、八〇九・一六	四〇、二三三・八〇	
六年	五八、八六一・八〇	五〇、六二三・三九	六一、七五四・六七	四六、七九六・八二	
七年					
八年					
九年					
十年					
十一年					
十二年					

第一章 清查津局歷年貨力錢串折合銀兩情形報告書

十三年	九五、五七五・七九	五九、八八八・二一
十四年	九一、二六六・四七	四六、九八五・〇四
十五年	二六、八四八・二六	一一、四八六・八二
十六年	四四、五四四・〇〇	一八、〇六七・八六
合計	八一五、二九一・八一	七〇六、九九四・三〇
		一〇八、二九七・五一

據右表、在民國八年以前局價反較市價折合之銀數爲低、驟觀之似極詫異。證以前述之津錢五百作爲一串之事實、錢串確數既減少一倍、則津局折合銀兩之定率一成不變、不特不致虧損、實尙可藉以從中取利。若果以銅元支付貨力每串合銅元百枚、再加折合銀兩定價固定四錢七分計算、則其虧耗豈不立致。今觀右表、則沿用津錢之事實、益得一確鑿之證據矣。茲以局價折合銀數、減去市價折合銀數、其差額已相去至銀十萬零八千二百九十七兩五錢一分之鉅。再以津錢五百浮報錢價一串之半數、應得銀三十五萬三千四百九十七兩一錢五分。合計自民國元年、至民國十六年間、津局所報貨力錢串折合銀兩之損失、共爲銀四十六萬一千七百九十四兩六錢六分。實爲至足駭人聽聞之一大黑幕。或以錢價未變、縱有盈餘、而工價逐漸增高、不無損失爲津局恕。實不知津局向以包辦制爲管理局務之不二法門、棧房向

係包辦、貨力一任棧房之浮報。卽以麵粉爲例、本係四包作爲一件計算、而棧房報局則變爲一包作爲一件、已收三包之盈餘。而自船至棧之貨力、強分爲自船至碼頭、自碼頭至過磅、自過磅至棧三次。加以移庄之巧立名目、不啻以一報四、復得三次之利益、故件數、次數、兩種收益已足補工價之不足。錢串折合銀兩之差額、確爲津局之最大弊政、可以深信不疑。

第二章 調查津局購辦煤餉情形報告書

查津局煤餉、歷年均向開灤礦務局獨家購辦。據該局刊行之開灤礦務總局一覽所載、該局發售之行車塊煤燃用各戶、列本局為第三位、可知津局實為該局躉買顧客中之巨擘、其價格自應比較零售為廉。又本局各輪、均在塘沽上煤、較之在天津交煤者、其運費大為減少。該局煤價、向分三大區、天津最貴、塘沽次之、唐山又次之。天津亦分三小區、以離煤棧道路之遠近定煤價之高下、煤價全視運費之多少為標準。而津局在塘沽上煤、除唐山外、實為煤價最廉之區。又係向該局直接購辦者、其價格自較向其他代售處購買者為低。然實際適得其反、該局歷年煤價已不易調查、茲向天津南開大學社會經濟研究委員會取得調查報告一種、係天津中立新煤廠經售開灤煤餉之歷年平均價格、自民國元年起、至民國十六年止。該廠既為經售性質、復係天津交貨、故其售價實為最高價格。今試與津局同時期之逐年平均記帳價格比較、列表如左。

第一表 歷年津局煤勛局價市價比較表

年別	煤別	局價	市價
元年	塊煤	三五 七四 〇二	四七 〇五 〇五
二年	塊煤	四六 〇九 〇一	四七 〇五 〇五
三年	塊煤	四六 〇六 〇五	四七 〇五 〇五
四年	塊煤	四六 〇二 〇六	四七 〇五 〇五
五年	塊煤	四六 〇二 〇二	四七 〇五 〇五
六年	塊煤		四七 〇五 〇五
七年	塊煤		五七 〇五 〇〇
八年	塊煤		五七 〇五 〇〇
九年	塊煤		五七 〇五 〇〇

第二章

調查津局購辦煤勛情形報告書

十年	塊煤	八〇七九〇	七〇五〇〇
十一年	塊煤	八〇五三〇	六〇七七五
十一年	末煤	六〇四一〇	六〇七七五
十二年	塊煤	八〇五〇五	七〇七七五
十二年	末煤	六〇三五五	五〇七七五
十三年	塊煤	八〇四七四	七〇〇〇〇
十三年	末煤	六〇〇〇〇	七〇〇〇〇
十四年	塊煤	九〇八六三	八〇五〇〇
十四年	末煤	七〇三五〇	八〇五〇〇
十五年	塊煤	九〇五九〇	一〇〇〇〇
十五年	末煤	七〇三四七	八〇五〇〇
十六年	塊煤	一〇九四〇	一〇〇〇〇
十六年	末煤	八〇〇〇五	八〇五〇〇

右表、局價係將歷年總價銀、除總噸數而得。市價塊煤係照中立新煤廠報告之家用塊煤價格
 錄出、行車用煤、品質應較家用塊煤為低、價格亦較廉、今姑以此為標準、末煤係一號與二
 號之平均價格。然津局所用末煤、實全購二號、蓋最近購煤發單、末煤均未標明號次、故可
 推知也。茲即準右表以觀、民國元年至五年之五年間、市價較局價為高、可知該五年必有合
 同關係、躉買鉅額煤餉、自較代售處之零賣價格為低。六年至九年、津局煤賤、據津局賬務

處司賬報告、已被前局長以查閱爲名、取去迄未歸檔、以致四年間之煤別、噸數、價格、無從查考。而四年間之消費量、適較其餘各年爲高、殊可懷疑、此節容後續論。民國十年至十六年之七年間、除十三、十四、十六三年、末煤較市價爲低、及十五年塊末兩價、亦均較市價低廉外、餘均超過市價。以直接向礦務局躉買、在塘沽交貨之價格、反較間接由中立新煤廠零售、在天津交貨者爲高、謂非經手人從中取利、其誰信之。茲將民國十年至十六年七年間、局價與市價比較之差額、列表如左。

第二表 民國十年至十六年煤勛局價與市價差額比較表

年別	煤別	噸數	局價 元	市價 元	差額 元
十年	塊煤	一六、八九二	六〇、六四二	五一、六九五	八、九四七
	末煤	二、七二三	〇二、三〇四	七六、三三八	六四四
十一年	塊煤	五、四六五	四六、七二二	四二、三五四	四、三六七
	末煤	九、七二五	五八、七五一	四〇、三五一	一八、四〇一
十二年	塊煤	四、八四九	四一、三四五	三七、五七九	三、七六五
	末煤	八、四一九	五〇、八〇四	四八、四〇三	二、四〇一

十三年	塊煤	三、八九〇〇〇〇	三三、〇六五〇〇〇	三一、一二〇〇〇〇	一、九三五〇〇
	末煤	六、七七六〇〇〇	四〇、六五六〇〇〇	四七、四三二〇〇〇	
十四年	塊煤	四、八七五〇〇〇	四八、〇六三〇〇〇	四一、四三七〇〇〇	五、六二五〇〇
	末煤	八、三一〇〇〇〇	六一、〇八五〇〇〇	六六、四八八〇〇〇	
十五年	塊煤	一、二五〇〇〇〇	一一、〇九三〇〇〇	一一、五〇〇〇〇	
	末煤	一、五七八〇〇〇	一一、五九三〇〇〇	一二、四一三〇〇〇	二、四二四〇〇
十六年	塊煤	五、一五五〇〇〇	二七、九七四〇〇〇	二五、五五〇〇〇	
	末煤	五、一八四〇〇〇	四二、四九九〇〇〇	四四、〇六四〇〇〇	
合計					四八、四五〇〇一

右表、局價及噸數、係由歷年呈報總局帳中摘錄而來。市價則以兩種煤筋逐年總噸數、與調查所得之逐年煤價相乘而得。唯民國十五年、煤筋總噸數均較其他各年為少、故其差額亦較小、可知消費量愈高、中飽煤價亦愈高。惜民國六年至九年之四年間、煤賬已被前局長藏匿、否則該四年局價與市價之差額、必更有可觀。僅據右表、民國十年至十六年之七年間、其差額總銀數已達洋四萬八千四百五十一元四角一分、以洋厘市價六錢九分計、合銀三萬三千四百三十一兩四錢七分。又查津局呈報總局煤賬、悉為行平銀、而購入煤筋、均用天津通用銀圓、其折合之洋厘定率、均以七錢三分計算、數十年一成不變。依調查所得之本年一月

一日天津大公報新年增刊附印之京津商情統計特刊第七表「三十年洋厘市價及其指數」所列除一九〇一年（清光緒二十七年）一月份外、三十年來之最高市價、未嘗超過七錢二分六厘九毫、是年全年平均市價、已降至七錢零八釐九毫、自民國元年以後歷年平均市價、亦從未超過七錢零八厘五毫也。茲將民國元年至十六年之十六年間天津洋厘市價列表如左。

第三表 歷年天津洋厘市價表

年別	洋厘市價
元年	●七〇八五
二年	●六九四五
三年	●六八八五
四年	●六八九六
五年	●六八七〇
六年	●六八八一
七年	●六九三一
八年	●六九六九
九年	●六九〇六

第二章

調查津局購辦煤餉情形報告書

十年	● 六九一一
十一年	● 六九〇〇
十二年	● 六八八一
十三年	● 六八五九
十四年	● 六九〇八
十五年	● 六八五一
十六年	● 六九〇五

茲將歷年津局呈報總局之煤筋總銀圓數、並依津局定率計算而得之總銀數、與依右表天津洋厘市價計算而得之總銀數比較其差額、列一歷年津局煤價折合銀兩差額比較表、如左。

第四表 歷年津局煤價折合銀兩差額比較表

年別	煤價總銀元數 元	依津局定價折合總銀預數 兩	依天津市價折合總銀兩數 兩	差額 兩
元年	五七、六六〇·七七	四二、〇九二·三六	四〇、八五二·六六	一、二三九·七〇
二年	八五、二六三·五七	六二、二四二·四〇	五九、二一五·五五	三、〇二六·八五
三年	一〇八、八二七·二四	七九、四四三·八九	七四、九二七·五五	四、五一六·三四
四年	一一二、一八三·一八	八一、八九三·七二	七七、三六一·五二	四、五三二·二〇
五年	八七、二一三·八七	六三、六六六·一二	五九、九一五·九三	三、七五〇·一九

六年	一一九、〇五五・八四	八六、九一〇・七六	八一、九二二・三二	四、九八八・四四
七年	一一一、三一四・〇四	八一、二五九・二五	七七、一五一・七六	四、一〇七・四九
八年	一四九、四六〇・三〇	一〇九、一〇六・〇二	一〇三、六五八・八八	五、四四七・一四
九年	一四二、六二五・二二	一〇四、一一六・四一	九八、四九六・九八	五、六一九・四三
十年	一三七、六六六・三二	一〇〇、四九六・四一	九五、一四一・一九	五、三五五・二二
十一年	一〇五、三七三・七八	七六、九二二・八五	七二、七〇七・九一	四、二一四・九四
十二年	九二、一四九・五〇	六七、二六九・一三	六三、四〇八・〇七	三、八六一・〇六
十三年	七三、七二一・〇〇	五三、八一六・三三	五〇、五六五・二三	三、二五一・一〇
十四年	一〇九、一四八・八五	七九、六七八・六六	七五、四〇〇・〇三	四、二七八・六三
十五年	二三、六八七・五〇	一七、二九一・八八	一六、二二八・三一	一、〇六三・五七
十六年	七〇、四七三・〇〇	五一、四四五・二九	四八、六六一・六一	二、七八三・六八
合計	一、五八五、八二三・九八一	一、一五七、六五一・四八一	一、〇九五、六一五・五〇	六二、〇三五・九八

右表煤價銀圓數、及依津局定價折合總銀數、係由歷年旬報及煤帳摘錄而來、即依津局向例銀圓一元、合銀七錢三分計算者。依天津市價折合總銀數、係以煤價銀圓數、與第三表歷年天津洋厘市價表所列逐年市價相乘而得。其差額、以民國六、七、八、九、四年為最鉅、可知此四年購辦煤勛、亦必最多、所作弊端、亦達極點、惜煤帳已被藏匿、不能與其他各年一

究浮報價格之總數、殊為遺憾。十六年間、被侵蝕之折合銀兩總數竟達銀六萬二千零三十五兩九錢八分之鉅。又查津局歷年結存煤勛、為數亦極鉅、除民國六、七、八、九、四年煤帳無存不能複按外、茲將民國元年至十六年、煤賬尚存部分之十二年間、結欠煤勛總數、列表如左。

第五表 歷年津局結存煤勛總數表

年 別	煤 別	結存煤勛總噸數
元 年	塊煤 末煤	八九五·三〇 四一二·九九
二 年	塊煤 末煤	一、二六七·六〇 五〇〇·九二
三 年	塊煤 末煤	一、三三四·八〇 四七五·七〇
四 年	塊煤 末煤	二、〇一五·七五 一四三·九〇
五 年	塊煤 末煤	三、一七五·二五 一、〇二五·四〇
十 年	塊煤 末煤	三、三九四·七〇 一六三·六五

十七年	一月	塊煤	五九八〇〇
十六年		塊煤	五三八〇〇
十五年		塊煤	四三三〇〇
十四年		塊煤	四二八〇〇
十三年		塊煤	四三二〇〇
十二年		塊煤	四二二〇〇
十一年		塊煤	二四四〇〇
		塊煤	四〇八〇〇

據右表、歷年結存煤勛總噸數、與年俱進、查歷年消費量、塊煤最多每年五六千噸、末煤最多每年九千至一萬噸。依本局各輪用煤標準、開灤塊煤三成三分、末煤六成六分、混合燒用、故逐年結存總噸數、決不致超過全年消費量、其理甚明。今觀民國元二年結存數、不過塊煤八百餘噸、至千餘噸、末煤五十噸、至四百餘噸、似不甚離奇。以後即逐年增加、至民國五年塊煤已達三千餘噸、末煤亦達一千餘噸、已屬可異。民國六、七、八、九、四年無帳可

積。民國十年至十七年一月、竟復年有增加、以致塊煤結存至六千五百餘噸、末煤依燒用標準應二倍於塊煤、其結存數則反爲五百餘噸。上年度存煤、竟可供本年度全年之消費、復陸續購入、使常存全年度之消費額、其理由何在、實令人百思不得其解。前總局不問不聞、已二十餘年於茲。本年三月、總局改組、津局竟告煤罄。不料總局根據賬冊、嚴令補報煤賬、始補呈本年一月份煤賬、其結存數仍如去年年底。乃復於呈報本年二月份煤賬時、將結存數一筆勾消、僅列收礦務局若干噸、及付各輪用煤若干噸之收支總數。經總局重飭查復、又捏造各處取煤單據、及虛報海嘯風吹、失煤理由以塞責。實則津局自開灤礦務局於清宣統元年、在塘沽設煤棧以後、本局駛津各輪、即在該局煤棧上煤、本局塘沽煤棧、早無鉅額存煤。至紫竹林煤棧、更久無存煤、僅於每年封河之際、裝運小輪用煤二百噸、以便次年開河時取用、別無堆存鉅額煤勛之必要也。查津局補呈本年一月份煤賬、虛報

塘沽存煤

塊煤五千五百八十噸另七成五分

末煤四百六十二噸五成

紫竹林存煤

塊煤九百五十七噸六成

末煤一百三十五噸五成

據上述事實、及經切實調查、右列結存數實爲歷年慮存無疑。至各處用煤、津局既採包繳制、非船用煤、應在包繳之列、何得隨意取用。若員司家用煤、既已支取局中薪水、家用燃料、更無由局供給之理。即使各處確有取用、則其責任亦應由局長担負之、海嘯風吹、尤屬無稽之談。購入鉅額煤、交貨時例獲磅餘、復經長時期之存儲、灰土潮濕、更增重量、何至反而減少存煤、其說實不通。退一步言、即有上述天災、何以不於事後呈報總局、報銷損失噸數、必遲至總局改組、幾經飭查、始則照報去年結存原數、繼則虛造事故、以資搪塞。茲將本年開灤塊煤價每噸洋十四元、末煤價每噸洋七元八角五分(係一二兩號平均價)計算、局長應賠償本局塊煤價洋七萬一千五百三十六元九角、末煤價洋四千六百九十四元三角、

合計虛存煤勛總數洋七萬六千二百三十一元二角、以洋厘六錢九分計算、折合銀五萬二千五百九十九兩五錢三分。又查購入大宗煤勛、例有餘煤一成、據清查整理招商局委員會報告書、徐廣德會計師購辦煤勛情形報告書、據前總局會計科報告、每年用煤若干噸、約有餘煤一成、除去餘煤一成外、尙有餘煤、即歸同人公分云云。可知餘煤一成、不過報銷之規定數、一成以外、尙有同人公分之額外餘煤。津局自民國元年至十六年、共支購辦煤勛價洋一百五十八萬五千八百二十三元九角八分、依市價合銀一百零九萬五千六百十五兩五錢、應得餘煤價銀十萬零九千五百六十一兩五錢五分。統計津局以各種方法、取得不正當利益爲煤價差額銀三萬三千四百三十一兩四錢七分、折合銀兩差額銀六萬二千零三十五兩九錢八分。虛存煤勛價銀五萬二千五百九十九兩五錢三分。侵吞餘煤價銀十萬零九千五百六十一兩五錢五分。合計被侵局款銀二十五萬七千六百二十八兩五錢三分。其他收入煤勛時之以多報少、支發煤勛時之以少報多、煤勛品質、以劣充優、及民國六、七、八、九、四年之煤價差額等損失、尙不計矣。

第三章 清查津局貨脚回佣情形報告書

查津局比額、向定每年銀二十萬兩、包繳每年銀一萬兩。自民國元年、復年支包繳不敷銀一千兩、(民國元年以前舊賬已無從查考、不知究自何年爲始、謹註。)然比額不足、包繳並不減少、超過比額、總局例給溢額局用百分之五、歸局長自由支配、而實際局繳、卽以民國十六年爲例、其實數爲九萬四千七百二十九兩九錢四分、超過包繳定額至九倍以上、實已大違包繳之原則、其詳另具清查津局包繳情形報告書。茲專就貨脚回佣一項而論、查津局貨脚回佣向定每百兩預扣銀十兩、端午、中秋二節各退還銀九兩。自民國八年、改定每百兩預扣銀二十兩、端午節退還銀八兩、中秋節退還銀十兩、計貨脚銀每百兩實收僅銀六十二兩。而津埠同業太古、怡和與本局三公司合訂貨脚定率表、每項定率之旁、列有附註一欄、專記折扣定率、遇協議變更時、亦每次互相通知、并有三公司議決書、經各公司代表人簽名爲憑

。查閱一過、見屢經更改、如水泥一項、有時九折、有時八折、有時實價、其他各貨亦然。而津局貨脚回佣、竟一成不變、一方面既不顧協定貨脚定率之商業信用、一方面復不合供需消長之經濟原理。又查端午、中秋兩節應退還之回佣銀十八兩、與預扣回佣銀二十兩、合計銀三十八兩、亦復於每次繳納貨脚時、一次照扣、另入局長私賬、屆期復由局長退還各客戶。實際是否如是辦理、亦爲疑問。詢之船務處、則謂每船出口、僅結一應收數、致出口賬房、並不經手支給。詢之出口賬房、則謂每次由客戶繳入貨脚、即逕交由總賬房收入局長私賬、亦不知究竟退還客戶回佣若干。但查兩處賬簿、確記每百兩預扣銀三十八兩、與呈報總局旬報相符、僅有下列各項之例外。如他局代收貨脚、每百兩扣佣三十七兩、轉口貨自代轉之局起算、不扣回佣、騾馬、生畜、及靈柩、汽車等、僅扣九折、軍裝七折、政府委裝貨物五折、以上均不再計額定回佣。茲將最近十年間之津局貨脚總數、及貨脚回佣總數表、列左。

第一表 津局最近十年貨脚及回佣總數表

年別	貨脚總數	回佣總數
七年	二五八、三五二・四三	四三、五七六・〇〇
八年	三六四、四九九・〇七	六六、一〇五・〇二
九年	三〇二、〇九七・四八	四四、三七八・〇〇
十年	二五九、二七一・七二	四三、三四一・一八
十一年	二五八、六五九・六七	四四、三九九・九四
十二年	二三四、〇八〇・二一	三九、八〇二・五六
十三年	一七九、三五五・三三	三一、四三四・一四
十四年	二六六、〇〇七・三三	四三、八七五・三二
十五年	一二三、四九一・三二	二〇、九八九・二五
十六年	一八四、九九五・八三	三〇、九六九・六〇
合計	二、四二〇、八一〇・三九	四〇八、八七一・〇一

據右表、最近十年間、津局貨脚總數、合計僅銀二百四十二萬零八百十兩零三錢九分。而回佣總數合計竟達銀四十萬另八千八百七十一兩零一分、幾占全額六分之一、而九五局佣、尙不與焉。至其貨脚回佣、不足百分之三十八之數、則以上述之他局代收貨脚、轉口貨脚、特

種貨脚等之例外、均未計入之故。貨脚回佣、固定每百兩三十八兩、及預扣全數回佣、悉入局長私賬、均屬疑點。所定回佣全額、是否悉數爲客家所得、亦不得而知、但歷年損失局款、當亦不在小數。

第四章 清查津局包繳情形報告書

查津局名爲包繳、實僅包薪水一項、然除局中同人薪水、定額極低、歸局長支給外、津局所屬棧房、亦用包繳制、由局長轉包於棧長、棧員薪水、歸棧長支結。塘沽各棧、則歸總局支付、且於包繳之外、別立『例報十項』、每月報銷總局。茲將民國十六年度呈報總局之例報十項之內容及銀數、摘錄如左。

摘要	銀數
包繳費	一〇、〇〇〇・〇〇
大沽棧司事薪水	一八〇・〇〇
大沽出店工食	五〇・四〇
印捕等工食	一、五九六・〇〇
各處長夫工食	七五六・〇〇
看管局產工食	三六九・六〇

第四章 清查津局包繳情形報告書

招商局三大案 第二節

110

贊臣洋人薪水	三、九〇〇・〇〇
地排車捐	八一〇・〇〇
塘沽軍米棧司事薪水	一六八・〇〇
塘沽軍米棧出店工食	一四四・〇〇
合計	一七、九七四・〇〇

以上十項、除第一項包激費、爲額定報銷、餘均由津局支付後、與包繳費一併報銷。每年十項支出、總數爲銀一萬七千九百七十四兩。大沽棧司事薪水、出店工食二項、雖爲數不多、然大沽並未建築貨棧、何來此二項支出、實爲疑問。此外、復有左列十九項之報銷、亦歸總局支付。茲將民國十六年度十九項支出銀數、錄左。

摘要	銀數
電報	四八三・五八
公用	三、九四〇・六四
領港費	九、九八八・五九
駁跳船	三四四・四〇
夜工費	二、九九二・五〇

客工費	一一一・三〇
自來水	一、〇一五・八五
出煤灰	三八・一〇
各船雜用	一、八三二・九五
界捐	七、六六三・九二
上煤損力	無
煤稅	五三三・三八
船鈔	五九九・七六
碼頭捐	四、七四七・五九
房地捐	九、六〇七・〇六
小輪棧	一〇、〇一〇・七七
包繳不敷費	一、〇〇〇・〇〇
塘沽西廠費用	二一、八四五・五五
平船	無
合計	七六、七五五・九四

以上十九項、除上煤扛力、及平船二款、自開灤礦務局在塘沽開辦煤棧以後、上煤、平船、概歸該局代辦、已無支出外。全年合計尚須銀七萬六千七百五十五兩九錢四分。連例報十項、

、共計每年實支局繳總額爲銀九萬四千七百二十九兩九錢四分。民國元年至民國十六年、十六年間、合計爲銀一百五十一萬五千六百七十九兩另四分。其間可注意者、厥爲三點、(一)例報十項內之印捕、長夫、棧司、出店、工食、各款既支包繳費、復支包繳不敷費、何以另行報銷。(二)十項內之看管局產工食、與十九項內之界捐、房地捐、三款是否與積餘公司報銷重出。(三)十九項內之公用、夜工、客工、自來水、各船雜用、小輪帳、塘沽西廠費用、或以與包繳混同、或以名目奇特、或以爲數極鉅、均經津局轉付、未有詳細報銷。但歷年局棧支付局辦之一切賬據、均被局長棧長所藏匿、已無從追究。查津局最近十年貨脚總數、銀二百四十二萬零八百十兩另三錢九分、棧租總數銀三千三百四十六兩六錢八分、合計收入總數銀二百四十二萬四千一百五十七兩零七分。依民國十六年度實支局繳計算、最近十年間局繳總數當爲銀九十四萬七千二百九十九兩四錢、再加最近十年間局佣總數銀十二萬一千零四十兩零五錢二分、客佣總數銀四十萬零八千八百七十一兩另一分、賠殘總數二十八萬四千九百零三兩九錢三分、貸力總數五十八萬五千一百六十五兩八錢八分

、煤價總數七十四萬一千四百零二兩二錢三分、合計支出總數銀三百零八萬八千六百八十二兩九錢七分。收支相抵、損失總數竟達銀六十四萬四千五百二十五兩九錢之鉅。茲列表如左。

收 入 之 部 支 出 之 部 損 益 之 部

貨脚總數	二、四二〇、八一〇・三九	局總總數	九四七、二九九・四〇	損失總數	六四四、五二五・九〇
棧租總數	三、三四六・六八	局佣總數	一二一、〇四〇・五二		

客佣總數	四〇八、八七一・〇一	賠殘總數	二八四、九〇三・九三
貨力總數	五八五、一六五・八八	煤價總數	七四一、四〇二・二三
合 計	二、四二四、一五七・〇七	合 計	三、〇八八、六八二・九七
合 計		合 計	六四四、五二五・九〇

右表損益之部、所列損失總數、尙爲約計數、蓋溢額局佣總數、各船開支總數、以及未列入支出之部各項雜費、均未行計入。最近十年間津局之損失、固如上述、卽其他各分局亦莫不如此。其故、實爲總局組織不良、制度竄敗、如對各分局船棧成本計算之不明、預算制度之

不立、稽核方法之不講求、會計組織之不統一、局船棧員管理之不嚴密、以致各分局船棧主管人員視各分局船棧如私產、即偶有一二局船棧員能廉潔自持、忠實服務者、亦必望洋興嘆、非同流合污、即孤掌難鳴。

第五章 清查津局棧租賠殘貨力情形報告書

查津局棧房、除在塘沽、及出租各棧外、共爲十一號。茲將各棧名稱、地點、號次、層數、深度、闊度、高度、建築材料、容積、及建造年月等項、列表如左。

第一表 津局棧房一覽表

名稱	地點	號次	層數	深度	闊度	高度	建築材料	容積	建造年月
天棧	河填道	一號		十一丈	三丈三尺	一丈七尺	磚牆 瓦頂	約可容米 一萬包	若其昌 洋行造
地棧	同上	二號		同上	同上	同上	同上	同上	同上
元棧	寶順道	三號		十三丈	六丈五尺	二丈	同上	約可容米 二萬包	清光緒 年造
南棧	河填道	四號	二	十一丈	四丈五尺	二丈五尺	磚牆 洋灰頂	約可容米 一萬四千包	民國 十年
同上	同上	五號	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上
同上	同上	六號	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上

同上	同上	七號	十四丈	四丈六尺	一丈九尺	磚牆	約可容米二萬包	清光緒年造
天棧	同上	八號	十丈	七丈五尺	一丈六尺	鐵磚頂	約可容米一萬五千包	民國十四年造
中棧	同上	九號	九丈	三丈六尺	一丈五尺	同上	約可容米五千包	正廣和洋行造
中棧	同上	十號	二十二丈	五丈五尺	二丈四尺	同上	約可容米三萬包	民國十五年造
中棧	同上	十一號	六丈五尺	二丈二尺	一丈三尺	同上	約可容米二千五百包	正廣和洋行造

右表所列各棧、除南棧五、六、七、三號、係新式建築外、餘均年久失修、或移他處舊料而築、設備防禦、皆欠完善、組織尤無條理。因津局對棧房、向係包辦、每月除支給薪水雜用洋二百元外、他非所問。棧帳簡單含混、實出意外、出口貨僅備收發帳、各船出口貨帳、雜記帳、三簿。收發帳分戶記載、前列日期、次嚶頭、次貨名、次件數、每筆下蓋某船某出口口戳、表示已於某船、某次、裝出。蓋起回戳、表示臨時退還客戶。各船出口貨帳、分船名記載、首列關單號碼、次戶名、次嚶頭、次貨名、又次件數、附記船期、日期、及到達地名、駁船號次、於每一記載之前方。雜記帳僅記日期、戶名、嚶頭、貨名、件數、蓋某船、某

次出口、或起回戳、以示已裝船、或退還。進口貨亦僅備各輪進口貨總賬、米、麵、掛號帳、各號底賬、發貨賬、四簿。總賬、分船記載、首列船名、船期、駛出地名、及日期、適成一行、第二行起、即列各貨件數、最後列一總件數、並附記駁運船名、件數、及卸塘沾件數、於每次賬末。米、麵、掛號賬、亦分船名記載、首列船名、船期、爲一行、第二行爲原來米、麵總數、第三行起登記分戶進棧件數、未行再列一總件數、以示符合。各號底賬、分戶名、及貨名記載、上方爲收到各船來貨件數、下方爲逐日出貨件數、每日於末筆上角、記一數碼、以作結存。發貨賬、分貨名記載、如麵粉流水賬、專登麵粉出貨件數、僅記日期、戶名、件數、而已。而最關緊要之棧租、賠殘、貨力、三項、竟至無賬可查。棧長面告棧租爲大寫經手、賠殘係理殘處主管、貨力係總賬房直接放發、照職務支配。棧員人數、亦無規定、一以棧長之意思爲從違。管理亦復雜亂無序、手續異常簡單、例如進口貨客戶所持提單、常於第一次提取棧貨時收回、其所餘之貨、則另憑客戶之起條照發、起條之形式如左。

起
祈交 趙小泉 經手
裕記號 紅船麵壹百袋
招商寶行 付照
八月廿四日 通和公條
條

通字第 號

有時即以尋常紙張一方、僅書一貨名、件數、下蓋一印章、亦可照付。并有與起條所列件數不符者、則由出貨人於發貨賬該一筆之上方、註一多提若干件之數碼、亦可通融。聞前曾發生棧員私將提單抵押鉅款之重大弊案、至今仍墨守舊法、實屬可慮。又如入棧貨物、積成大堆、不分戶名、船期、悉以同一嚙頭者堆聚一庄、以致陳貨永無起底之日、舊存者得提新貨

、新存者反提舊貨、遇有易於變壞之貨物、卽有發生賠殘之慮。棧房一般情形、已略如上述。
 茲將自民國元年、至民國十六年間之棧租總數、列表如左。

第二表 歷年津局棧租總數表

年別	棧租總數
元年	一、四六八・〇一
二年	三、四四三・六〇
三年	五、四七〇・九四
四年	五四六・七三
五年	二八六・六四
六年	四一〇・九〇
七年	四五二・四三
八年	二、〇六六・六四
九年	無
十年	無
十一年	一五二・三〇
十二年	二〇二・五〇

第五章

清查津局棧租賠殘貨力情形報告書

十三年	一二八·五〇
十四年	無
十五年	一七六·〇九
十六年	一六八·二三
合計	一四、九七三·五一

據右表、民國元、二、三、八、四年、棧租銀數係與塘沽軍米棧租金合計、故總數突增。民國九、十、十四、三年、棧租幾至於零、恐與房地租併入、無從確查。蓋津局呈報總局旬報、向無明確之科目、及分類、隨意所出、無從根究。但自民國九年起、棧租銳減、而歷年收入、除塘沽軍米棧租金、應列入房地租項下外、平均亦不過每年銀三四百兩而已。然軍米棧租金、自民國九年以後、亦分文未收、迄今仍被占用、最近且已傾毀一部分。鐵頂、地板、均被竊取、其管理之無方、亦可概見。棧租與歷年營業總數比例、不應如是之少、復查太古、怡和與本局三公司合訂棧租則例、各貨棧租、均經分別規定、起租期限、亦皆劃一。何以自民國元年至十六年間、連軍米棧租金在內、合計棧租總數僅達銀一萬四千九百七十三兩五錢一分。而各埠裝本局各輪津貨客戶、請求免繳棧租若干日者、仍時有所聞。如最近漢口福

新麵粉廠、及上海申新麵粉廠、均有同樣要求、滬漢二局、亦均呈准總管理處、令津局照辦。倘津局照例不收棧租、則此項屆滿若干日以後應繳之棧租、究歸何人經收、證諸上述棧房包辦情形、可決其為棧房所中飽。棧租之收入、既如是之少、以至於無、試查歷年賠殘之總數、則又至足駭人聽聞者也。茲將歷年賠殘總數、列表如左。

第三表 歷年津局賠殘總數表

年別	賠棧總數
元年	一一、五五一・五一
二年	一二、七六二・二六
三年	一八、五四八・一〇
四年	二二、四五八・八四
五年	一六、五〇四・二二
六年	二二、四五一・九〇
七年	二〇、四六九・九一
八年	二三、三九六・九六
九年	二八、四九二・〇九

招商局三大案 第二部

1111

十年	二二、三九七·九七
十一年	二七、七五三·二二
十二年	三七、五七五·五六
十三年	四五、六六二·二六
十四年	五四、五六三·〇〇
十五年	一三、六八二·八二
十六年	一〇、九一〇·一四
合計	三八九、一八〇·七六

右表、試與前表比較參閱、則前表棧租之逐年遞減、以至於零、右表賠殘之逐年遞增、有加無減、(十五十六兩年、因軍事停航關係、棧貨銳減、故不能併爲一談。)至足耐人尋味。津局設有理殘一處、專事理殘賠款。總局追究、誘爲船缺、實則船棧授受客貨、向無手續、船缺棧缺、無從覆核。賠殘之款、例須總局負擔。尙有食米千包、例賠百斤、麵粉千包、例賠三包之規定、因之米麵到埠、無不殘缺。十六年間賠殘總數、合計乃達銀三十八萬九千一百八十兩零七錢六分之鉅、竟超過同時期所收入之棧租至二十六倍以上、一出一入、損失局款、至少在銀五十萬兩以上。貨力於每船抵埠時、由棧房開單向賬房照領、其總數另詳清查貨

力錢串折合銀兩情形報告書、其計算方法、亦已詳述無遺、茲不贅述。

第六章 調查津局房地產情形報告書

查津局所有房地產、悉在英租界中街、河壩道一帶、大半於清同治初年、購自英人咪哆、及美商旗昌洋行。其後於清光緒九年、向朱翼記買入東棧、及積餘大樓地畝二塊、後於民國十四年、將西棧前首靠中街及寶順道轉角地一塊、及原有棧房一所、與英人傲祿士換入中棧地一塊、及小棧房一所。總局於民國三年、航產分立、另以積餘公司名義、經營航業以外之房地產、津局所屬房地產、亦分爲航產二部分、但仍由津局兼管。民國八年、陶蘭泉曾奉總局委令爲津局局長、因無法接事、總局因別設積餘產業公司駐津經租處、任陶氏爲管理員、并與以津局副局長之名義、以資轉環。但陶氏僅月支津局及經租處薪水五百元、不復參與局處業務、且旋兼職交通銀行行長、更無暇兼顧矣。至本年四月積餘公司改派俞寰清氏爲北洋各局地產調查員、六月陶氏辭職、即以俞氏爲駐津積餘公司管理員。茲姑分局產爲七段、并附加說明如左。

(一)第一段 舊名北棧、東至河壩道，南至怡和道、西至麥加利銀行、北至怡和洋行棧房、計地六畝五分四厘三毫、建有大小平棧房五所、棧員住屋一所、棧夥房三所。該棧前清時本爲儲存糴米之用、鼎革後由前局長自立興記公司承租、爲米麵堆棧、糧商即在該棧餘地、每日開盤定市、租金初僅每年銀一二千兩、最近增至每年銀三千二百兩。然地捐房捐空地捐三項、年須銀一千六百十五兩七錢八分、已占租金之半數以上。最近通和洋行估計、該棧地皮及建築兩價、共值銀十萬另四千一百三十兩、以普通房地產利息、長年六厘計算、應得租金每年銀六千餘兩、今前局長以管理人租賃所管理之產業、自營堆棧、實屬非是。該棧沿海河碼頭向不靠船、離局輪停泊碼頭較遠、起卸貨力較多、自用既不合算、自以仍堆客貨爲是。

(二)第二段 舊津局辦公處、東至河壩道、南至寶順道、西至中街、北至海關驗貨房、計地九畝三分四厘五毫。建有二層樓公事房三所、爲局長局員暨積餘管理員辦公之用、舊平棧房三所、新平棧房一所、即第一號、二號、三號、八號、四棧、二層樓棧夥住房一所

、下房四所、棧夥房一所。通和洋行估價共值銀十六萬五千三百七十兩、年納房地捐銀二千九百二十八兩五錢五分。今津局已遷至南棧公事房辦公、該段公事房棄置可惜、不如令局員移住於此。

(三) 第三段 舊名西棧、東至傲祿士洋行棧房、南至寶順道、西至大沽路、北至美豐洋行、計地八畝六分八厘六毫。該段原地本東至中街、建有大平棧房三所、計地四畝二分、民國十四年被前局長與英人傲祿士交換中棧地一塊、計地三畝六分九厘八毫。該地爲本界最優地段、與各大銀行同在一街、當時傲祿士換地、必有深意。今木已成舟、不及追究、然該段尙被占自南至北計地丈餘、則急應劃界清厘者也。該段通和洋行估價銀八萬八千一百七十四兩、年納房地捐銀一千七百七十一兩六錢四分、長此棄置、不加整理、殊可惜也。

(四) 第四段 舊名南棧、東至河壩道、南至皇宮飯店、西至中街、北至寶順道、計地九畝四分二厘二毫。建有二層棧房三所、卽四號、五號、六號三棧、二層辦公房二所、現已

作爲津局辦公處。平棧房一所、卽七號棧。其後沿中街一段、舊有大平屋十餘間、院地一大方、概作局員私宅。該段通和洋行估價連建築在內、共值銀二十二萬八千七百十兩、年納房地捐銀三千零七十一兩三錢一分。荒廢之局產、竟占三分之一、良可慨也。

(五)第五段 舊名中棧、東至河壩道、南至大阪公司公有小胡同、通中街、北至皇宮飯店、計地三畝六分九厘八毫。卽民國十四年以西棧前段房地四畝二分、與英人傲祿士所換得之地。原有小平棧房一所、卽九號棧、自建大平棧房二所、卽十一號、十二號、棧員辦公房數間、該段面積除公有小胡同外、僅得淨地三畝二分、實計交換之後、失地至一畝、地段之優劣、尙不計矣。計通和洋行估價銀七萬一千七百七十二兩。

(六)第六段 舊名東棧、東至河壩道、南至董事道、西至中街、北至博目士道、計地二十七畝一分八厘五毫。建築僅有舊小洋樓一所、餘均由租戶自建、該段前面河邊、有碼頭地五畝零四厘九毫、由前局長租與海河工程局。津局所有沿海河一帶地產、皆無碼頭、然英工部局所徵之碼頭及堆庄二費、年須鉅萬、若能利用該段自有碼頭之局產、建築貨棧

及局所、上下貨物既極便利、又可免除碼頭堆庄等費、實爲一舉兩得。但復於本年海河工程局碼頭合同滿期之日、續訂租約十年、預付租金十年、其理由殊不可解。該段通和洋行估價銀二十八萬一千四百八十兩、年納房地捐銀五千八百九十一兩四錢、前僅計年收租洋三千二百八十八元、以之繳捐、尙不敷洋五千餘元。

(七)第七段 卽積餘大樓、東至中街、南至董事道、西至大沽路、北至博目士道、計地十五畝五分五厘。該段向東沿中街建有積餘大樓、計下層店面十所、二層住房四所、三層住房四所、衛生設備、及汽爐、熱水、俱全、年可收租金二萬二千四百三十四兩。計該大樓占地三畝七分三厘六毫、地價每畝九千一百兩、合銀三萬四千兩、建築價洋十二萬二千五百元、合銀八萬四千兩、共爲銀十一萬八千兩、年可獲毛利二分。但房地捐、保險費、及煤價、水費、均不計矣。餘爲華式樓房九幢、計收租金洋八千元、平頂統間平房兩統間、年收租金洋二千六百五十二元、租建小平房七所、年收租金洋二千四百元、合計租價每年銀三萬一千餘兩。該段房地產通和洋行估價銀二十九萬三千三百另八兩、年

納房地捐銀五千二百十一兩五錢五分、所有津局房地產利息以該段爲最優厚。

津局房地產一般情形、既如上述、茲將自民國元年至民國十六年十六年間、房地租總數、列表如左。

第一表 歷年津局房地租總數表

年別	房地租總數 兩
元年	六、九九四・五五
二年	七、六六四・三八
三年	七、九八〇・八三
四年	八、五二二・三七
五年	九、三八五・一七
六年	六、〇六六・一四
七年	八二、〇五七・三二
八年	五、七七一・一四
九年	五、八五二・九八
十年	八、六四四・七八
十一年	三一、一五一・八一

招商局三大案 第二部

1310

十二年	八、四九二・〇七
十三年	一五、七七七・一一
十四年	二〇、七五〇・五六
十五年	一六、一三一・四二
十六年	五二、〇〇四・二五
合計	二九三、二四六・八八

據右表、津局房地租收入、在民國十二年以前、每年最少爲銀六千兩、最多爲銀九千兩、惟民國七年、十一年、十六年、三年收數突多、或因特種租價收入、如東棧沿海河碼頭租金十年一付、該年適爲第一次十年租價繳納之年份、十一年則不知何故、十六年則爲東棧沿海河碼頭第二次十年租價繳納之年份、故收數亦較他年爲多。民國十三年起、因積餘大樓完工、故房地租亦自該年起續有增加。合計民國元年至民國十六年十六年間、房地租總數爲銀二十九萬三千二百四十六兩八錢八分。查津局除第二（即舊津局辦公處及棧房）、第四（即南棧及津局新辦事處）、第五（即中棧）三段爲營業用房地產外、餘如第一（即北棧現租作興記公司堆棧）、第三（即西棧被舊棧員占住）、第六（即東局零星出租）、第七（即積餘大樓一

帶)、四段、均爲出租之房地產。以估價論、全部值銀一百二十三萬二千九百四十四兩、出租部分值銀七十六萬七千零九十二兩。以納稅論、全部每年銀二萬一千四百八十八兩二錢三分、出租部分每年銀一萬四千四百九十兩零三錢七分。今以普通房產利息長年六厘計、出租部分應收租金每年銀四萬六千零二十五兩五錢二分、十六年合計爲銀七十三萬六千三百九十八兩、與上述十六年間實收數相去幾至三倍。又出租部分之房地捐、十六年合計爲銀二千三百八十一兩、前津局及前積餘公司經租處之經營方法、可謂不忠不智、達於極點。

以上所述房地租總數、均根據津局旬報摘出、但旬報收積餘款項、係代理匯解性質、間有僅收總局、而未明來源者。復向駐津積餘經租處、查抄民國八年至民國十六年九年間之積餘出租房地產房地租總數、列表如左。

第二表 天津積餘公司歷年房地租總數表

年別	積餘大樓	積餘南里	東棧地租	朱家胡同地租	西棧樓房	合計
----	------	------	------	--------	------	----

招商局三大案 第二部

一三三

八年	兩 四九六.三五	兩 三九七.四七	兩 七九七.六六	兩 七九.三	兩 一八〇.〇〇	兩 六三三.七五
九年	兩 一七〇〇.〇〇	兩 五一.四四	兩 三三〇.五三	兩 七六.三	兩 一五〇.〇〇	兩 二四〇〇.七
十年	兩 一七六〇.〇〇	兩 二九〇	兩 三〇二.五六	兩 七六.〇	兩 一四〇〇.〇〇	兩 三〇三.六
十一年	兩 一八〇三.五〇	兩 四三.七	兩 三〇七.九五	兩 八六.八四	兩 一四〇〇.〇〇	兩 二七六五.五
十二年	兩 二二九五.〇〇	兩 五〇五.八	兩 二四四.七一	兩 一五三.〇六	兩 一四〇〇.〇〇	兩 三二六七.一五
十三年	兩 二二九一.〇〇	兩 五九三.三	兩 三三三.六	兩 一四七.九五	兩 一四〇〇.〇〇	兩 三二九四.四
十四年	兩 二五七.〇〇	兩 六〇八.六	兩 三三三.七	兩 一四六.五四	兩 二四〇〇.〇〇	兩 三三九四.六
十五年	兩 二二九九.〇〇	兩 七九四.〇〇	兩 三五二.四	兩 一六四.四八	兩 九六.〇〇	兩 三三八八.八九
十六年	兩 二〇三九.〇〇	兩 七九九.三	兩 三五〇.〇〇	兩 一六四.〇八	兩 九六.〇〇	兩 三三八六.四四
合計	兩 一六八〇六.〇〇	兩 四四六一.九九	兩 一八四六一.四	兩 九四三.八八	兩 一〇六〇.〇〇	兩 二二七三三.五

右表係天津積餘公司房地租賃收總數、與津局所報者、顯有出入、但津局匯解積餘款項、已除開支、故總數大為減少。

第七章 調查塘沽大沽局產情形報告書

塘沽局產、共有三處、(一)塘沽東廠、卽下碼頭、(二)塘沽西廠、卽上碼頭、(三)于家堡。東廠計地一百七十三畝、現爲局輪停泊之所、原有棧房四所、其一所已被前局長拆移天津。現存三所、爲大平棧房一所、小平棧房二所、均沿碼頭、面海河而建。其東沿小溝、建有小工房一所、其後中間建公事房一所、現爲碼頭洋人贊臣住宅、及管棧人住所。其右爲小工房二所、其左爲小工房一所。東廠除沿碼頭一帶、地勢稍高外、其後面均極低窪、滿植蘆葦、沿海河有浮碼頭三座、但設備簡陋異常、旅客上下、均感不便。跳板長短不一、偶一不慎、卽易失足、而遭沒頂之危、殊宜改良者也。東鄉開灤礦務局碼頭、局輪上煤極稱便利、地位實較太古、怡和等公司爲優。西廠計他一百九十二畝、原有碼頭、已被前局長拆卸、以致沿海河一帶地面、已被潮水沖坍、計失地已十餘畝。中間沖坍地段、離棧房僅丈餘、若不卽行設法修填、勢必危及棧基。棧房共有五所、其最大之一所、亦被前局長拆移天津。尙

有軍米棧一所、建築最爲講究、近亦被風吹擊、毀壞一角、以致洋鐵屋頂、及洋松地板、及圍牆磚石、散失不少、非卽加修繕、卽有全部坍塌之虞。沿海河另有棧員辦公室及住屋一所、其後有北平式瓦屋一所、及土屋十一間。查西廠爲前清運漕儲糧之所、二十年來久已廢置、未加整頓、殊屬可惜。其西首沿溝一帶、被日本兵營占去地畝二十餘畝、已插日本界石、此事必須由總局轉請外交部提出交涉、以收失地。瓦屋及土屋之一部、雖已出租、每月收入僅洋四五十元、軍米棧及瓦屋、歷爲前陸軍部租用、但已十年不付租金。最近軍米棧仍由軍事委員會驗封、派有管理員。其餘棧屋、悉被第四集團軍占用、若欲收回整理、亦非總局逕向中央軍事當局商准不可。棧後前設鐵道支路、聯絡津沽幹路、亦爲前清漕運之用、如能設法整頓、局輪移泊於此、以收水陸聯運之利。值此海水淺、輪船不能直駛天津、則本局營業、必可駕其他同業而上之。卽不爲根本改革、稍加修葺、以之出租、亦可獲利不貲。于家堡計地九十九畝、在東廠碼頭之後、前臨海河、全部荒棄。唯沿河中段、前租與海河工程局西人建屋一所、每年租銀五十兩、現已轉租天津常關矣。

大沽局產、東南臨黃海、東北沿海河、南爲大沽村、計地二千餘畝。沿河中段、租與大沽駁船公司、占地一百餘畝、每年租銀一千五百兩、舊合同已于五年前滿期。本年七月一日、又續訂十年、每年僅加租價銀五百兩。查該公司二十五年前、卽租用該地、迄未加租、中間五年、已無租約。此外、租與津沽各領港、及大佑飯店、中國電報局、計九處、占地數十畝、舊約已滿、亦于本年七月一日被前局長續訂十年。租金除電報局每年銀三百兩外、餘均一律改爲每處每年銀七十五兩。南炮台下防疫醫院地數十畝、亦係本局地畝、於袁項城督北洋時、劃歸該院、其經過事實、已不可詳考。

第八章 調查津局組織情形報告書

(一) 津局之沿革

津局創辦于清同治年間、與總局先後成立、爲唐景星氏經手組織。庚子以前、案卷已散失無遺、故最初情形、無從追述。第一任總辦爲朱潤甫氏、第二任爲黃花農氏、第三任爲黃守溪氏、均係庚子以前之事、故其入局年月已不可考。第四任爲周壽臣氏、清光緒二十九年七月入局、第五任卽麥佐之氏、光緒三十二年三月入局、至本年十月十五日辭職、計任職至二十二年之久。麥氏以醫術得李文忠公之知遇、追隨十餘年、文忠卒後、夤緣袁項城、得爲天津工程局長、旋改任本局天津分局長。民國三年曾一度爲袁政府之交通次長、然仍兼職津局、唯令其長子次尹代理局務。本年三月次尹染疫暴卒、麥氏又欲其次子繼之、以總管理處不予同意、乃又出而自爲局長。

(二) 津局之內部組織

津局組織略如漢局、局中一切均仿前清衙門、故局長以下設七處、與津局直轄之津沽二棧、合爲九處。復有簽押房者、爲局長辦公之所、實則局長向不到局、各處性質混同、責任不明、數十年相沿之方法、已不適近日繁複之商情。茲將棧房及各處情形、略述於左。

(一)棧房 設棧長一人、設辦公處於南棧、分出口進口、二帳房。棧房共爲十一所、分爲十一號、但號次係不規則的。天、地、元、南、中五總名以下、各系以幾號至幾號若干棧、初無次序之可分。除進出口二帳房外、亦無專管棧房之人員、棧員薪資極低。出貨稽查、僅在棧外路口、設有南、北、西、三卡口。何棧歸何人負責、何棧存貨若干、缺貨若干、均無法考核。最關緊要之棧務組織、如此簡陋、殊可驚駭。

(二)船務處 設大寫、二寫、三寫、各一人、寫字三人、有類洋行寫字間、大寫在職已逾二十五年。船務處顧名思義、其職權以接洽營業及管理局輪、并辦理海關一切手續爲限。今則貨脚、棧租、房地租之收入、客佣、煤價、房地捐等之支付、以及一切局務、均以該處爲唯一管理機關、猶官廳之總務科焉。

(三)帳務處 僅設收支、司帳、各一人、收支所管均爲局長私帳。司帳專司抄報總局之旬報、其法由各處摘一總單、卽據單抄錄、有收據發票者、附以收據發票、除此以外、應收應付、及實收實付之銀數、與各處經手購辦物品之數量、品質、存儲處所、暨單據之真偽、皆無複核之權。帳務處除歷年旬報底冊外、別無他帳、津局會計組織之不完備、前總局稽核制度之不講求、實不能辭其咎也。

(四)進出口帳務處 各設一人主管之、進口主管員駐局之時甚少、出口主管員所管僅進出口簿各一本而已。貨脚收入、名爲進出口帳務處所計算、實則船務處已將應收數交來、客戶繳付貨脚、亦轉交帳務處、多此轉折、殊無謂也。

(五)文案處 設有文牘、文案、書記、各一員、文牘文案實際均不辦事。僅書記專任保管案卷、及例行公事。號信則爲帳務處所管、不屬於文案處。

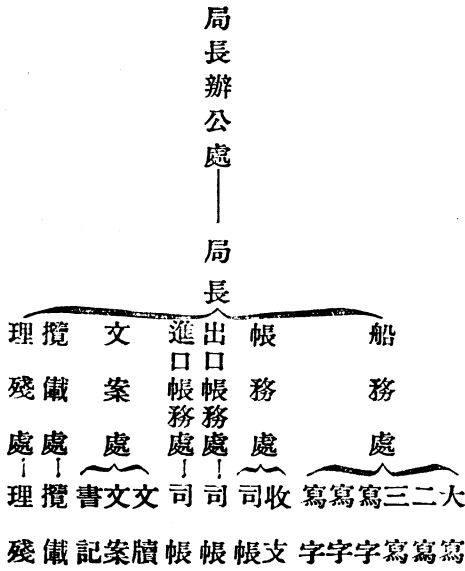
(六)攬備處 僅設攬備一人、名爲攬備、實未收攬備之效、不過位置一閑員而已。

(七)理殘處 僅設理殘一人、名爲理殘、實則專爲客戶請求總局賠償、並未行使職務、使本

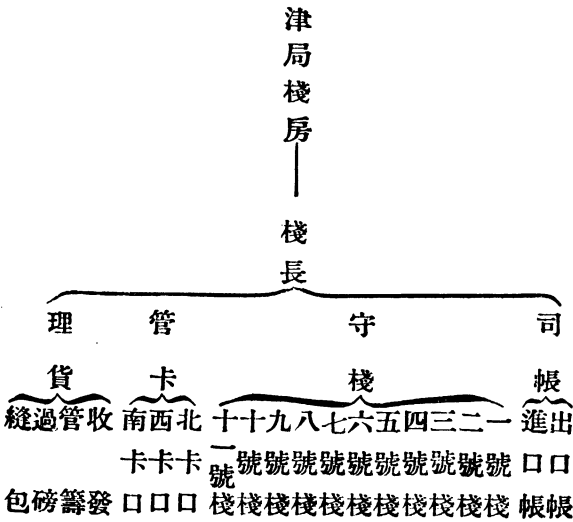
局免除賠償、及證明船缺、棧缺、使賠償之責有攸歸也。

(三) 津局之組織系統

津局組織、雜亂無章、本無組織系統之可言、唯就其職務分配、勉為列表如左。



(二) 津局棧房組織系統圖及棧員表



(四) 津局會計組織

津局除船務處、及進出口帳務處、有不完備帳簿數種外、餘均未有記載。帳務處僅於每月上、中、下三旬、抄呈總局旬報三次。其來源係悉由棧房及各處臨時列單具報、向無複核等手續。是以應收未收、應付未付各項帳款、素無登記。棧房僅有帳簿七種、其內容及記載方法、已另詳清查津局棧租賠殘貨力情形報告書。船務處及進出口帳務處各備進出口水脚帳各一本、船務處水脚帳、分船記載、第一行列日期、及某船幾次出口及到達地名、第二行起、分記戶名、貨名、及貨脚銀數、未結一各埠貨脚總數。分列毛脚銀數、何地收款、回佣定率、及銀數、淨脚銀數。再將合計總銀數、除去保險、及局佣、再結一淨收貨脚總銀數。進出口帳務處水脚帳、分戶記載、不列日期、僅記某月份起、各船貨脚銀數、至每節付給回佣時、疊一回佣付訖戳記、并用鉛筆記回佣銀數於其上。以如此簡陋之簿記、加以含混之記載、即此項僅有之水脚帳、其準確之程度、亦可想見矣。

第九章 津局戊辰年正月起至十七年十月貸借對照表

科 目	借 方		貸 方	
	銀 數	兩	銀 數	兩
上年結欠	一四、六一九	四七	二二、六七一	八八
電報	一、〇四二	四六	一一九、三四七	七四
總局公用	一一、九〇八	三一	五、四七一	六一
賠殘已付	八、六七〇	六二	四一、一七五	六七
賠殘未付	二七、〇八七	四一		
碼頭捐已付	五、三〇一	八〇	六、四二一	〇〇
碼頭捐未付	四、七七三	四五		
夜工費	四、四四一	五〇	七六、二八〇	五八
客工費			付款項	
自來水	一、一〇九	〇五	津局墊款	八七、四五八
				七一

各船雜用	一、三二八・五六
煤帳已付	五五、八六二・四一
煤帳未付	一三、五四一・一一
例報十項	一二、四七四・八〇
扛力	七六、八六一・六二
跔跳船	三七三・八〇
外收水脚	、二一二・七四
出煤灰	四四・五四
修機費	六四・三九
煤捐	四、一三九・六四
輪駁等費用	四、四二〇・八七
界捐已付	七、六五一・四四
界捐未付	三、六七〇・九〇
移庄	七、八八六・三二
領港費已付	一〇、二六一・一七
領港費未付	六、九八四・一四
小輪帳	九、一〇七・四二

第八章

津局戊辰年正月起至十七年十月貸借對照表

塘沽西廠費用	三六、〇二五・五四
包繳不敷費	六二四・九七
地捐	五、九三一・七一
船鈔	一、一八一・四六
結欠小輪駁船薪金	一、二七〇・九八
結欠贊臣洋人薪金	一、一三七・五〇
結欠回佣	六、二一一・四九
結欠地排車捐	六七・五〇
結欠駁費	六、一九二・〇八
結欠醫生費	六四八・三八
結欠房租	四、四六三・六六
結欠電話費	二一八・〇四
結欠煤油費	一三・九四
合計	三五八、八二七・一九

查津局向無會計制度、亦無會計組織。棧房、船務處、進出口帳務處、雖均有不完備之帳簿

三五八、八二七・一九

、登載棧貨進出、及貨脚收入等帳款。然最關重要之棧租、貨力、賠殘、客佣、煤帳等、均僅結總數、例報帳務處、帳務處根據各處所報、照例每旬一報總局。各處除摘單具報外、既未登帳、亦無簽署、呈報總局以後、即無從複核。帳務處自身亦無正式帳簿、僅於繕製旬報之前、向各處催索單據、分別記入旬報、例抄二份、一寄總局、一存津局。自民國三年、復立旬報總登一冊、每次旬報中之各項總數重行錄出、藉備參閱。與旬報底冊、僅有詳簡之別、亦無其他功用。故津局旬報、實名符其實之「造報」二字、蓋每次具報時、均須先造單據、以資憑藉。設總局無旬報之規定、恐數十年來決無結算報告之一日也。其最易顯露「造報」之事實者、厥為總局結欠津局墊款一項。津局墊款、向未依會計通則、先收墊款、再付繳用。往往旬報中、付多收少、即於結帳時、列入結欠若干之總數、作為津局墊款。可知收入短少、支出浩大之時、亦並無正式墊款之收數。反之、收多於付、亦僅有結存數、而無現金及銀行錢莊往來之帳款。則結存銀數千兩至數萬兩時、豈均置之局中銀庫耶。一究其實、則帳務處固零有前局長私帳、結存結欠、悉入前局長戶。不僅結存時多、局款利息損失不貲。

卽津錢五百、作爲一串、報帳時作行平四錢七分、銀元一元、報帳時作行平七錢三分二項之兌換收益、每年至少在銀四萬兩以上。津局戊辰年正月、總局尙未改組、仍沿用陰歷。至本年十月十五日、前局長辭職交代、本期貸借狀況、已列表如右。茲尙須加以說明者、分述如下。

(一)借方、上年結欠一款、係丁卯年十二月下旬支付小輪帳、及塘沽西廠費用時、結欠之數。

(二)電報、總局公用、夜客工費、自來水、各船雜用、例報十項、扛力、跔跳船、外收水脚、出煤灰、修機費、煤捐、輪駁等費用、移庄、小輪帳、塘沽西廠費用、包繳不敷費、地捐、船鈔、等十九款、係本期已經支付者。

(三)總局公用一款、係局棧修繕、添置器物、局產保險、以及一切代總局支付款項均屬之。

(四)例報十項、卽(一)包繳費每月銀一千兩、(二)大沽棧司事薪水每月銀十五兩、(三)大沽出店工食每月銀四兩二錢、(四)印捕等工食每月銀一百三十三兩、(五)各處長夫工食每

月銀六十三兩、(六)看管局產工食每月銀三十兩零八錢、(七)贊臣洋人薪水每月銀三百二十五兩、(八)地排車捐每月銀六十七兩五錢、(九)塘沽軍米棧司事薪水每月銀十四兩、(十)塘沽軍米棧出店二名工食每月銀十二兩。但實際大沽從未建棧、何來大沽棧員役薪工、印捕亦未見一人、而工食至前局長交卸止、仍照報如常。各處長夫、亦不知用在何處。看管局產、除營業用房地產、各有主管人員外、餘均為積餘公司管理員所管、何以尙須按月支付工食。塘沽軍米棧久爲前陸軍部所租用、租金已十年不收、近且被毀、何以尙支員役工食。十項中除包繳、贊臣洋人薪水、地排車捐三項外、餘均無從證實。(五)賠殘、碼頭捐、煤帳、界捐、領港費等五款、有已經前局長支付者、有未經支付、而將單據移交總局者。故於各該款之下、註明已付、未付、字樣、及分別標明其銀數。(六)結欠小輪駁船薪金、結欠贊臣洋人薪金、結欠回佣、結欠地排車捐、結欠駁費、結欠醫生費、結欠房租、結欠電話費、結欠煤油費、等九款、則爲本期迄未支付、結欠至前局長離職時、尙未清償者。

(七)賠殘項下、內有銀五千九百三十三兩八錢八分、已于本年八月上旬報銷、迄未付出。復於十月中旬取消。例報十項內之贊臣洋人薪水一款、內有本年七、八、九、三月薪水銀九百七十五兩、亦已按月報銷、復於十月中旬取消。回佣應退還華商者爲銀六千一百二十六兩九錢八分、應退還洋商者爲銀八十二兩五錢一分、照例於收入時照扣、另收前局長戶、今前局長既未退還、此款亦於十月中旬收回總局帳中。煤帳項下內有洋一萬九千六百二十四元八角、合銀一萬三千五百四十一兩一錢一分、已於本年五月下旬報銷、復於十月中旬取消。此則爲『造報』帳目之說添一佐證。

(八)貸方、入口水脚、出口水脚、局佣、等三款、爲津局收入之大宗。而局佣則以繳費由總局撥給、故亦收回總局帳中。總局一款、則爲水脚以外之各種代收款項。塘沽房租、及北棧租金、係塘沽房租銀二十一兩、及北棧租金民國十七十八兩年各銀三千二百兩之合計數。北棧爲前局長自賃、經營堆棧、明年度之租金、已於本年預付。用意何在、實大可玩味者也。

(九)應付未付款項、即津局對外欠款之合計數、亦即借方各款中之未付及結欠之總數也。

(十)津局墊款、爲銀八萬七千四百五十八兩七錢一分、內有銀一萬四千六百十九兩四錢七分、爲上年結欠數。本期收入總數爲銀十九萬五千零八十七兩九錢、支出總數爲銀二十六萬七千九百二十七兩一錢四分、收付相抵、不敷銀七萬二千八百三十九兩二錢四分。合上年結欠銀一萬四千六百十九兩四錢七分、共計津局墊款銀八萬七千四百五十八兩七錢一分。

除前局長移交極簡單之結算清單一紙、及應付未付款項之單據全份外、特爲之編製貸借對照表、及附加說明、以資參證。

招商局三大案

第三部 積餘公司清查報告

第一章 招商局航產劃分之溯原及棄產救航說之內幕

民國二年、有粵人劉問芻者、自稱組織公司、集資八百萬元、以收買招商局全部財產、而內容秘密、不可究詰。時董事伍秩庸溫欽甫等、特召聯席會議、談判其事。局員聞之、以商業習慣、舊公司結束、例須分配公積花紅、照當時公積金計算、約需銀九十餘萬兩。適股東楊杏城、奉政府命、來滬調查真相、主張非預繳現金八百九十餘萬兩、存入中國銀行、不能簽訂草約。乃劉某實際係一居間介紹者、所謂組織中之新公司、初無相當資金、欲以一紙契約、轉向銀行設法。楊君既以提供現金爲先決條件、劉某遂不獲售其技、於是空中樓閣之新公

司、因之烟消雲散矣。然股東自此次事件發生後、始知全局財產實值銀一千七百萬兩以上、而股票僅每股票面銀壹百兩、總額四萬股、計銀四百萬兩、致外界紛起覬覦之念。加以爾時袁世凱秉政、風聞亦有染指本局財產之說、遂有航產劃分之謀。先將全局財產重行估價、以無關航業之房地產、別設積餘公司經營之。其有關航業之產業、如棧房、碼頭、及附近棧房碼頭之地產、仍歸本局管理。並換給新股票、計航業股八萬股、每股銀壹百兩、計八百萬兩、又花紅股四千股、計四十萬兩、合計銀八百四十萬兩。產業股四萬股、每股洋壹百元、計四百萬元。又花紅股四千股、計四十萬元、合計洋四百四十萬元。時以營業主船會計三科科長、負執行航業業務之責、別設積餘公司經理、負執行產業業務之責。航產劃分之原因、蓋出於杜絕覬覦、抵抗強力、其動機不可謂不良也。旋航產劃分計畫既被袁政府駁斥、股票雖經分給、仍須二航一產、連帶一起、方可賣買過戶。二種花紅股、則由董事會保管、而以股息移作辦理同人公益事業之用、即招商公學、及招商俱樂部之基金是也。然其後辦理航業者、既感資金週轉之困難、反有移花接木之圖、積餘產業、紛紛抵押於匯豐等銀行、以供航業

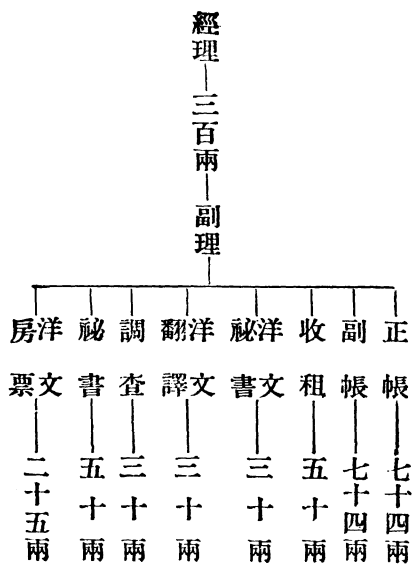
之用者、卽其策略也。後復倡所謂棄產救航之說、蓋欲藉棄產救航之門面語、以實行謀財害命之卑劣手段而已。以僞稱救航、將積餘公司之產業照股份總額四百四十萬元收買後、卽以該款作爲救航之用。無論積餘財產估價、是否祇值此數、卽僅有此數、於航業更何補毫末、其爲謀積餘之財、害招商之命、不問可知矣。幸此說始終未成事實、否則、招商局早成一陳腐輪船之陳列所矣。但國民政府派員整理招商局之時、李國杰以董事長代行董事會職權之資格、兼任積餘公司經理職務。竟將從前倡棄產救航說者未圓之好夢、不費一舉手之勞、爲彼一人所把持。李國杰尙以看守大門自誇、然其存心棄股東所公有之產業、救個人將絕望之生計、則司馬昭之心、路人皆知者也。

第二章 積餘公司之沿革及組織

本局航產劃分之經過、既如上述。民國三年舊歷正月二十二日、召集股東特別大會、正式通過航產劃分、及分別換給新股票二案。查本局初以股份總額二百萬兩、增至四百萬兩、旋以估計產價共值一千七百餘萬兩、內航業項下占一千三百六十七萬餘兩、產業項下占三百八十三萬餘兩。經股東會議決、所有局產、悉照公估時值、分別增發航業股四萬四千股、計銀四百四十萬兩。產業股四萬四股千、計洋四百四十萬元。凡有本局股份一股者、自是年三月起、在總局換發航業股二股、計銀二百兩、產業股一股、計洋壹百元。經此次變更後、本局股本總額自銀四百萬兩、變為銀八百四十萬兩、又洋四百四十萬元。然實際上財產依舊、而股息則反被花紅股所分潤、股東僅獲票面之虛價、而事實上之利益、且因之減少焉。積餘公司未設以前、全局產業無分航產、均由各分局代理收租、全年收入亦可得二十萬兩左右、除支出地捐、修理、保險等費用外、辦事人員別無酬報。租率以鄰近為比例、修理以營造廠之標

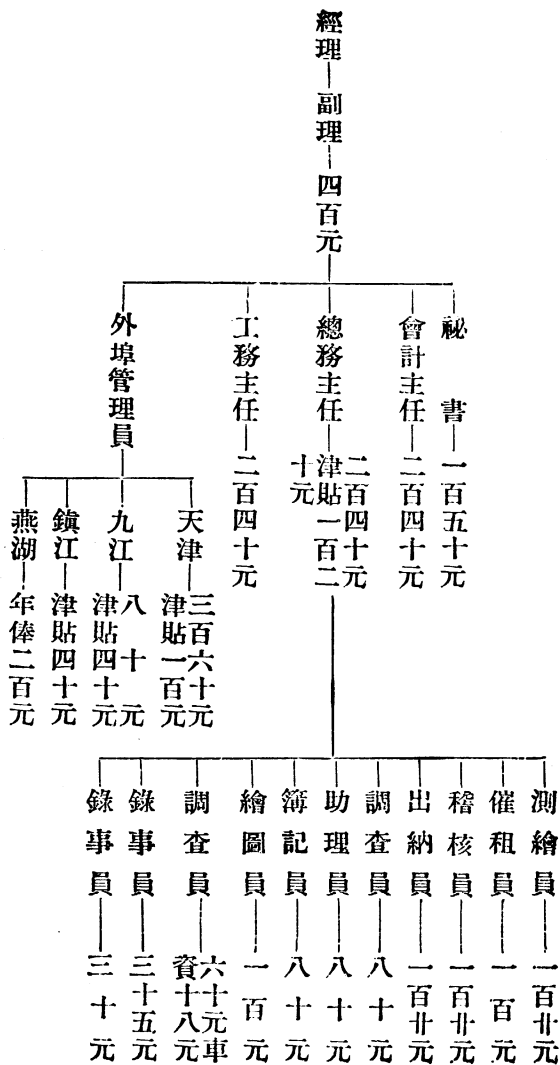
價爲準則、諸事由三董（即營業主船會計三科長）核奪、尙無經租帳房之陋規也。積餘公司成立後、月支薪水經理二百兩、副理一百兩、帳房三十兩、收租四十兩、全年約五千兩、花紅二千餘兩。外埠仍由各分局代辦、不給開支、亦無扣佣等支出、租金每年仍收二十萬兩左右。旋雖略事鋪張、加添雇員、月支薪水不過六七百兩、分局代理經租、亦僅以收入租金百分之五爲酬勞而已。民國五六年總局監查陶蘭泉、因任職天津交通銀行關係、兼管天津積餘房地產業務、然除津局津貼每月二百兩、總局月送監查公費二百兩外、亦不支積餘分文也。此爲積餘公司沿革之大略也。至十七年三月李國杰以代行董事會職權之資格、受命兼任積餘公司經理、於是設分科三、曰總務、曰會計、曰工務、設外埠管理員四、爲天津、九江、鎮江、蕪湖、四地。開支激增至每月七千六百餘元、而產繳如地捐、修理、保險等、尙不與焉。今將李任以前及李任之組織及雇員月薪分別錄左。

李任經理以前積餘公司組織圖



李任經理以後積餘公司組織圖

第二章 積餘公司之沿革及組織



第三章 積餘公司不能離招商局而獨立之鐵證

積餘公司由招商局劃分而來、招商爲母、積餘爲子、母子一家不能分離、在法律事實、均有充足之理由。卽以字面而言、積餘二字、望文生義、知爲招商局公積所餘之產業、不言而喻。至於法律上、招商局雖有五十餘年之歷史、在前清商律頒布以後、迄民國十七年由國民政府派員整理以前、始終未經依法註冊。積餘公司成立以來、至李國杰奉命兼任經理以前、亦始終未行註冊。僅於發給股票之時、經袁政府飭令、不得將航產二種股票分離買賣。至招商局於民國十七年、由總管理處代爲呈請工商部註冊、積餘公司亦經李國杰以招商局董事長代行董事會職權資格、呈請註冊。然其註冊呈文、自言「一俟招商局股東登記告竣、召集股東會時、當趕卽另定合法之本公司章程、以資遵守、」云云。蓋積餘公司以招商局之章程爲章程、以招商局董監事爲董監事、卽股東亦與招商局之股東不能分離。而其股票亦以航業股二股、產業股一股、合爲一整股、方得買賣過戶。故於招商局總管理處接收積餘公司事件發生

以後、曾經全國商會聯合會電請政府、明令制裁趙鐵橋違法處分積餘公司、及非法更動職員一案、當由行政院訓令工商交通兩部核議。旋經兩部會呈行政院、內開「此案是非曲直、應從兩方面立論、一積餘公司是否爲獨立之營業、及經理是否應由董事長之資格兼任。……謹就研究結果、分別陳之、查積餘公司前經註冊、已取得法人資格、而李國杰以董事長代行董事會職權、向工商部呈請註冊、亦係根據招商局暫行規則而來。該公司註冊時、代理人聲明、有該公司係招商局股東所組織、並以招商局章程爲章程、另訂辦事章程以補充之、董事及監察人、亦由招商局董監兼任等語。復查所訂積餘公司辦事章程、內有仿照仁濟和保險公司、附屬於招商局之成例、及本公司遵照股東大會議案、所有應舉董事查帳等員、仍由招商局董事兼任、並由會長負完全責任、惟須另舉經理、常駐公司云云、等條。又查招商局暫行規則第十四條、亦將積餘產業公司、列入附屬事業項下、隸于總管理處。綜觀以上各節、是積餘公司不能離招商局而獨立、及經理並非以董事長資格兼任、足資明證。」云云。經此解釋、對於積餘公司不能離招商局而獨立、已鑄成鐵案。最可笑者、李國杰在奉命兼任經理時

、曾自擬積餘公司暫行章程十四條、交由總管理處轉呈交通部長備案。其第二條爲、「本公司設經理一人、副經理一人、由招商局監督委派、總管理處加聘、掌理本公司一切事務、惟須受招商局總管理處節制。」第五條爲、「本公司收入租金、及其他一切款項、均繳存總管理處出納科、惟該科須分立戶名、將本公司款項與其他局款完全劃分、遇有預算內支付、由經副理簽字、送總辦核發。」第六條爲、「本公司每屆月底、須將收付結算、具表送交總管理處查核。」第七條爲、「本公司每月開支、須製成預算、由經副理送總管理處核定。」第十四條爲「關於重大修理、及建設改造事項、由總務會計工務三主任會同協商、提出意見、呈由經副理審核後、送交總管理處、核定後辦理之。」以上各條、均認總管理處爲積餘公司之上級機關、事事須經總管理處核准、方可照辦。則在法律上、積餘公司之不能離招商局而獨立、已昭昭明甚。在事實上復有二事可作鐵證。(一)爲前積餘公司經理與通商銀行訂立之租約、即以招商局產業部經理之名義行之、而一九二七年即民國十六年九月二十日、在李國杰兼管該公司事務之後、復加批自一九二八年、即民國十七年一月一日起、依一九二四年四

月廿六日函開租價繼續租期十年、亦以招商局產業部之名義行之。唯以董事長之頭銜、加於產業部之下、實屬不倫不類。原約爲英文、故李以 *Marquis Li* (譯義李侯爵) 之名義簽字。(該項證據曾攝有照片、惜出版匆促、不及趕製銅版附印。) 在國民政府派員整理招商局之前、已自將積餘公司居於招商局產業部之地位、以成積餘公司不能離招商局而獨立之鐵證一。(二)爲民國十九年四月份之房票、即在總管理處接收積餘公司之前一月、招商局總管理處與積餘公司爭執一案、正在相持不下之際、而該公司房票上、仍以大號鉛字、印成「招商總局積餘產業有限公司」字樣、(此項證據亦經攝有照片、唯未製版、故不能附印。) 以成積餘公司不能離招商局而獨立之鐵證二。有此二證物、及上述法律上之根據、李國杰縱有百口、又將何以自解乎。

第四章 積餘公司財產狀況及歷年收支與盈餘分配情形

積餘公司自與招商局劃分而後、承受招商局所有無關航業之房地產、以成其自身之財產。今欲述其財產狀況、請分別列表如左。

第一表 積餘公司產業一覽表

埠別	產業別	契別	號	面	積	契據保管者
上海	華產	美册	一一三八	六·六二一		花旗銀行
同上	同上	同上	一一三九	七·四〇二		同上
同上	同上	同上	一一四五	四·一四五		同上
同上	楊泰記	法册	一一四六	二·六七二		中國營業公司
同上	同上	同上	五〇	六·一一八		匯豐銀行
同上	同上	同上	五〇	八四〇二		同上
同上	十四所	同上	五二	一四·七		同上
同上	同上	同上	五二	二·六六六		同上
同上	洋行街	同上	五四	一·六八二八五		同上

招商局三大案 第三部

天津	西棧	英册	二四號地	八·六八六四	匯豐銀行
同上	東棧		二號地	二七·二一二五	同上
同上	朱家胡同		一號地	二一·九五八	同上
同上	中棧		二七號地	三·六一八	同上
北通州				八·九三二	華債
常波	壓餐壇	縣照		一一·五七四五	本公司
漢口	(乙)		六號地	(三二方三三)	匯豐銀行
同上	(丙)		五號地	(一〇五方〇五)	本公司
同上	(丁)		四號地	六·一六六五	同上
九江	西門正街	簿字	一至一五		匯豐銀行
同上	張官巷	簿字	一七至四二		華債
同上	龍開河			五〇	匯豐銀行
燕湖	鷄窩街	燕字	一至六		匯豐銀行
同上	老碼頭	燕字	七至八		同上
同上	新橫街	燕字	一至九		同上
同上	同上	燕字	三至三三		同上
鎮江	小碼頭	道契	二九	五·二二	同上
同上	荷花塘	道契	二	一四·六	同上

三二號存華債

右表、僅示該公司各地產業之契號、面積、及保管契據之處所、至其估價請於左列二表中觀之。估價者為通和洋行、時在民國十六年也。

第二表 積餘公司地產估價表

準別	產別	冊	號	面積	每畝或每方價值	地價	總計	
上海	金利源 (楊泰記)	法冊	五號	六·二八一	兩	五〇·〇〇〇·〇〇〇	五〇·〇〇〇·〇〇〇	
			同上	五號	一一·二七四	兩	九〇·〇〇〇·〇〇〇	九〇·〇〇〇·〇〇〇
	金利源 (十四所)	同上	同上	五號	一·五九九	兩	一〇·〇〇〇·〇〇〇	一〇·〇〇〇·〇〇〇
			同上	五號	〇·九五七	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇
			同上	五號	〇·四六七	兩	四·〇〇〇·〇〇〇	四·〇〇〇·〇〇〇
	洋行街	同上	同上	五號	〇·八五五	兩	七·〇〇〇·〇〇〇	七·〇〇〇·〇〇〇
			同上	五號	〇·九〇〇	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇
			同上	五號	〇·九〇〇	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇
	同	上	同上	五號	〇·九〇〇	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇
	同	上	同上	五號	〇·九〇〇	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇
同	上	同上	五號	〇·九〇〇	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇	
同	上	同上	五號	〇·九〇〇	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇	
同	上	同上	五號	〇·九〇〇	兩	八·〇〇〇·〇〇〇	八·〇〇〇·〇〇〇	

第四章 積餘公司產財狀況及歷年收支與盈餘分配情形

招商局三大案 第三部

一六六

同 上	同上	五號	0.9230	25,000.000	21,202.000	
同 上	同上	六號	0.9230	20,000.000	20,200.000	
金利源 (法公司)	同上	六號	5.0000	25,000.000	25,000.000	
外灘華產	同上	二六號	2.3200	110,000.000	92,000.000	
同 上	同上	二六號	2.9200	100,000.000	92,000.000	
同 上	同上	二五號	2.1200	110,000.000	80,000.000	
同 上	同上	二五號	2.5200	125,000.000	100,000.000	
南頭十六浦	英册	五三號	2.6200	25,000.000	10,222.000	
集水灣	英册	五三號	0.2100	25,000.000	10,222.000	
中華路	英册	五三號	0.2100	25,000.000	10,222.000	
浦東東溝	英册	五三號	2.1200	11,000.000	21,000.000	5,000.000
方						
第一 段	局房後面		1.2710	100.000	22,221.000	
同 上	同上		2.0.000	100.000	22,000.000	
第二 段	張管巷		1.7.10	20.000	11,001.000	
第三 段	龍關河		5.0.000	1,000.000	20,000.000	
同 上	同上		5.0.000	200.000	12,000.000	
第四、五 段			2.2.222	1,200.000	22,222.000	
第六 段			2.2.222	1,200.000	22,222.000	1,222.000

5,000.000

兩

蘇湖	新橫街	二·九三五	三·六〇〇·〇〇〇	六·六〇九·〇〇〇	四·四〇七·〇〇〇
	錫窩街	三·四八〇	三·三〇〇·〇〇〇	三·六〇〇·〇〇〇	四·四〇七·〇〇〇
	老碼頭	三·九七〇	三·三〇〇·〇〇〇	四·四〇七·〇〇〇	四·四〇七·〇〇〇
	唐家巷	〇·三六八	三·三〇〇·〇〇〇	一·三三三·〇〇〇	六·一〇五·〇〇〇
鎮江	甲組	一七三三九	三·六〇〇·〇〇〇	四·四〇七·〇〇〇	四·四〇七·〇〇〇
	同上	三三·八九三	三·六〇〇·〇〇〇	一〇·七四九·〇〇〇	四·四〇七·〇〇〇
	乙組	八·六六六	三·六〇〇·〇〇〇	八·二六六·〇〇〇	六·四四三·〇〇〇
天津	朱家胡同	一五·八三三	九·〇〇〇·〇〇〇	一三三·一〇六·〇〇〇	
	東棧	三七·三六五	二·〇〇〇·〇〇〇	三三七·一〇六·〇〇〇	
	西棧	八·六六〇	九·〇〇〇·〇〇〇	七·八一七·〇〇〇	
	北棧	六·五四五	一三·〇〇〇·〇〇〇	九·一〇〇·〇〇〇	六·四四三·〇〇〇
烟台	第十三號	一·六九四	四·五〇〇·〇〇〇	六·一九四·〇〇〇	七·六三三·〇〇〇
香港	第二段	三·〇三三〇〇〇	一〇·〇〇〇	三·〇三三·〇〇〇	六·四四三·〇〇〇
	敵	〇·三三三		三兩	
寧波	甲	九·八六一	三·〇〇〇·〇〇〇	三·〇〇〇·〇〇〇	六·四四三·〇〇〇
北通州	乙				四·四〇七·〇〇〇
合					六·六二一·四四三

第四章 積餘公司財產狀況及歷年收支與盈餘分配情形 一六七

第三表 積餘公司房產估價表

埠別	產別	冊別	號面	積畝	摘	要屋	價總	計
上海	金利源 (楊泰記)	法冊	吾號	六·二八	木樨門面市房六宅		四,000.000	兩
					石庫門市房五宅		二,000.000	
					門樓二所		四00.000	
					三間二廂有天井石庫門一所		一,000.000	
					六間雙廂石庫門五所		一0,500.000	
					三間無天井石庫門二所		一,800.000	
					四間石庫門一所		一,200.000	
					四間二廂石庫門一所		一,500.000	
					二層棧房二所		五,500.000	
					三間二廂石庫門八所		六,000.000	
					五間二廂石庫門六所		七,100.000	
					平棧十四所		一七,500.000	
					石庫門廿七間		三三,000.000	
	金利源 (十四所)	法冊	吾號	二·七四				
	金利源 (洋行街)	法冊	吾號	一·五九				

同	上	同上	五號	0.575	二層三間石庫門一所 平棧一所	1,100.000
同	上	同上	五號	0.77	六間二廂石庫門一所	1,100.000
同	上	同上	五號	0.825	九間六廂石庫門一所	1,100.000
同	上	同上	五號	0.900	八間二雙廂石庫門一所 九間六廂一所	1,100.000
同	上	同上	五號	0.900	二層連外屋棧房一所	1,100.000
同	上	同上	五號	0.900	半西式房屋一所(現作 棧房)	1,100.000
同	上	同上	五號	0.900	平棧一所	1,100.000
同	上	同上	五號	0.900	石庫門一帶	1,100.000
金利源 (法公司)	同上	同上	六號	5.000	單間石庫門三所	200.000
外灘華產美冊	同上	二二號	四·九六〇	二間單廂石庫門三所 六間四廂石庫門四所 十間四廂石庫門一所 三層石庫門一所	1,500.000 6,000.000 1,800.000 8,000.000	
同上	同上	二二號	四·九六〇	三層洋房二座·二層洋 房一座·三層磚屋一座 四層洋房一座·三層洋 房一座磚造洋房一座	5,000.000 110,000.000	

第四章 積餘公司財產狀況及歷年收支與盈餘分配情形 一六九

招商局三大案 第三部

一七〇

同上 二五號

四・一四五〇

三層磚造住宅二座・三層磚造屋一大座・三層磚造海二座

四〇,〇〇〇・〇〇〇

兩

英册 二九九號

二・五五〇

三層磚屋二座
五層大屋一座

三三〇,〇〇〇・〇〇〇

五五〇,〇〇〇・〇〇〇

南頭十六舖

四・八八五〇

二層雙間市房廿二宅
二層單間市房十七宅

八・六〇〇・〇〇〇

二層棧房十八宅

三・五〇〇・〇〇〇

二層華式洋房二宅

二・〇〇〇・〇〇〇

門樓三宅

五〇〇・〇〇〇

集水灣 英册 五二號
中華路

〇・四一五〇
〇・七四〇〇

二層市房
雙間一廂石庫門四宅

一・〇〇〇・〇〇〇
四・〇〇〇・〇〇〇

三三〇,〇〇〇
六六〇,〇〇〇

九江 第一段 局房後面

一・三・七〇

華式洋房

三九〇,〇〇〇

同上 同上

三〇〇,〇〇〇

同上

一〇六,〇〇〇

第二段 張官巷

一・五・一〇

房屋

四・二〇〇・〇〇〇

四一〇,〇〇〇

蕪湖 新橫街

三・三三三

二層市房三座民房廿二座
二層號房連小屋二座

九・九〇〇・〇〇〇

老碼頭

一・三・九〇

平棧一座

六・三三〇・〇〇〇

一五〇,〇〇〇

鎮江 甲組

一・七・三九

平棧一座

一・四〇〇・〇〇〇

				平房(房子六間一座)	250,000	
				二層市房廿所	2,000,000	
				市房廿一所	1,200,000	
				二層民房三所	170,000	
				平民房五所	350,000	
				平棧	2,950,000	8,670,000
天津	朱家胡同	南第一號	25,823	三層棧房連市房宿舍一間一座三層棧及汽車間一帶及其他舊房屋	15,000,000	
		東	樓 第二號	舊住宅一座及四週圍牆	5,000,000	
		西	樓 第廿四號	極舊二層樓住宅一所	10,000,000	
		北	樓 第十三號	平棧五所備人住	3,500,000	17,500,000
				二層樓辦公房及平屋等	5,000,000	5,000,000
香港			第二段	三層樓房一座	3,000,000	3,000,000
合					3,000,000	8,670,000
						計

但該公司之財產、或以產業增減、或以估價上落、常有變化、欲知其變化狀況、試列左表以明之。

第四表 積餘公司歷年財產比較表

年 別	三 年	四 年	五 年	六 年	七 年	八 年	九 年	十 年	十 一 年	十 二 年	十 三 年	十 四 年	十 五 年	十 六 年
本埠房地產	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000
天津房地產	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000
烟台房地產	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000	800000.000
漢口房地產	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000	1200000.000
北通州房地產	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000
九江房地產	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000
鎮江房地產	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000
蕪湖房地產	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000	1400000.000
香港房地產	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000	1000000.000
寧波房地產														
東溝房地產														
各種股票	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000	500000.000
漢冶萍存單	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000	300000.000
招商局往來	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000	1100000.000
通商銀行往來														
錢莊往來	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000	100000.000
暫 記														
合 計	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000	11000000.000

該公司歷年收支情形、收入之部、大部分為房地產租金收入、僅一小部分為股票收益、茲先將該公司歷年收支對照製表如左、復將股息收入、別製一表附列於后。

第五表 積餘公司歷年收支對照表

年 別	收 入 銀 數	支 出 銀 數
三 年	一三七、六三八·六七七	三、一二三·二四五
四 年	一三九、八七二·〇〇〇	三、〇七二·一七八
五 年	一三七、八九四·三六四	七、〇九八·一六八
六 年	一四七、八九一·五七七	九、一八〇·三二八
七 年	一三三、四九六·七五六	八、九三一·三四八
八 年	一五六、〇三二·四七八	一〇、四一二·〇〇六
九 年	一五八、九八三·二二三	一〇、〇九〇·九九七
十 年	一九三、九六一·七〇五	一一、三七四·一三〇
十一年	二〇七、八三一·四八二	三四、一三五·一四二
十二年	二二五、八六九·二四五	一四、七四六·二九九
十三年	二一八、三五〇·〇四九	一五、三五八·八〇二
十四年	二三九、〇七〇·七五九	一九、〇八五·〇七八

十五年 二一四、八二三・九九八 一七、一〇一、五二三
 十六年 二五六、〇一〇・一七九 一三、七五〇・七二一
 右表支出之部、係包括薪水繳費酬勞等項。股票收益、僅有四年至九年之六年間、九年以後、即無股息之收入矣。茲將該公司歷年收入各公司股票之股息、列表如左。

第六表 積餘公司歷年收入各公司股票息表

年別	股別	招商積餘股	大德油廠股	漢治萍股	合計
四年	一・七七四・五〇〇	三七五・〇〇〇	二一、四五二・八六〇	二、一四九・五〇〇	
五年	二・〇二八・〇〇〇	四五〇・〇〇〇	三三、九四〇・三九五	三六、六四四・三九〇	
六年	二・七〇四・〇〇〇		五九、八六七・一五六	六三、七五四・一五六	
七年	三・八八七・〇〇〇		六七、一四〇・五二〇	七二、五四八・五二〇	
八年	五・四〇八・〇〇〇		五九、二六八・四三〇	五九、二六八・四三〇	
九年					

該公司歷年盈餘分配情形、試製一表如左。表內股息係分派於股東之投資利息、花紅係經理及同事之酬勞金、結餘係分配餘額。

第七表 積餘公司歷年公積及股息花紅統計表

年別	公積	盈餘	股息	每股分派	花紅	結餘
三年	六七〇・六六六・〇〇〇	一一一・六五五・七三三	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・五	〇	一・六六六・三三三
四年	六七〇・六六六・〇〇〇	一一三・五八八・六六六	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・五	〇	一・五八八・六六六
五年	六七〇・六六六・〇〇〇	一一五・五二二・六〇〇	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一一・二二二・六〇〇
六年	六七〇・六六六・〇〇〇	一一七・四五七・六三三	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一一・四五七・六三三
七年	六七〇・六六六・〇〇〇	一二〇・四九二・六六六	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・五	一〇〇〇・〇〇〇	一二・四九二・六六六
八年	六七〇・六六六・〇〇〇	一二三・四二七・七〇〇	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一二・四二七・七〇〇
九年	六七〇・六六六・〇〇〇	一二六・三六二・七三三	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一二・三六二・七三三
十年	六七〇・六六六・〇〇〇	一二九・二九七・七六六	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一二・二九七・七六六
十一年	六七〇・六六六・〇〇〇	一三二・二三二・八〇〇	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一二・二三二・八〇〇
十二年	六七〇・六六六・〇〇〇	一三五・一六七・八三三	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一二・一六七・八三三
十三年	六七〇・六六六・〇〇〇	一三八・一〇二・八六六	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一二・一〇二・八六六
十四年	六七〇・六六六・〇〇〇	一四一・〇三七・九〇〇	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・〇	一〇〇〇・〇〇〇	一二・〇三七・九〇〇
十五年	六七〇・六六六・〇〇〇	一四三・九七二・九三三	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・五	〇	一二・九七二・九三三
十六年	六七〇・六六六・〇〇〇	一四六・九〇七・九六六	一一〇・〇〇〇・〇〇〇	二・五	〇	一二・九〇七・九六六

右表公積金自民國三年分立該公司之第一年起、即為銀六十二萬七千六百五十八兩二錢、直

至十年毫無變更。自十一年起反減爲銀六十二萬三千四百零八兩二錢、此後復一成不變以至十六年。該公司所謂公積恐係指分立時之一部分現金、或一部分債權、決非普通商業上所稱之公積金也。紅花似爲股息可分銀十三萬兩以上、亦卽每股可得三兩以上之息金時、分配於經理及同事之酬勞金、十六年或以停航關係、未經分配。結餘、顧名思義、應爲盈餘分配之餘額。但普通商業慣例、分配餘額應與次年度盈餘相加、再行分配之。觀於該公司結餘銀數之年有增加、似爲累積餘額而成、則有如普通商業機關之公積金矣。該公司舊帳已無可稽核、以上僅就歷年結帳報告、及通和洋行估價冊、略述梗概。唯據通和洋行估價、該公司所有地產估計、值銀六百六十一萬一千七百五十四兩三錢六分七厘、房產估計、值銀八十八萬一千一百二十五兩、合計房地產總價、值銀七百四十九萬二千八百七十九兩三錢六分七厘。而歷年盈餘最多爲銀三十八萬八千五百七十七兩六錢二分二厘、最少爲銀十一萬一千六百二十五兩三錢七分二厘、平均爲銀二十五萬零一百零一兩四錢四分七厘、照產價僅獲三厘餘之收益。而歷年分派股息最多爲銀十九萬八千兩最少爲十一萬兩、平均爲十五萬四千兩、照產價

僅獲二厘之收益。則以前該公司經營之不善、無容諱言、固不必詳查歷年帳目、然後知其管理之失宜也。

第五章 十七十八兩年度之積餘公司

十七十八兩年度由李國杰以招商局董事長代行董事會職權之資格、受命兼任積餘公司經理、至十九年四月始由招商局總管理處將該公司實行收回。李任事二年、表面頗多振作、而支出倍增、且有違反章程、及支出超過預算、未經呈報追加手續者。茲將十八年度資產負債表、損益計算表、及房地產明細表、各種股票明細表錄后、以見財產狀況之一斑。

第一表 十八年度積餘公司資產負債表

科 目	債 類	數	科 目	資 產 類	數
股份資本	四、四〇〇、〇〇〇	元	本外埠房地產	六、九五四、一三五	元
息 股	一、一〇〇、〇〇〇	〇〇〇	各項股票	八四〇、〇七五	二八八
公 積	一、三四二、二四五	二五九	存出職工濟助準備	一一、〇三一	一一〇
歷屆存息	二、六一五	二二二	欠 租	四、七一	六四六
東聚長押柜	一三六	九八六	財 產	四、〇八八	〇〇八
					一七七

第五章 十七十八兩年度之積餘公司

招商局三大案 第三節

一七八

綜結餘款	二〇一、四六三・四八四	押	八二三・六九九
房屋折舊準備	三一五、六三五・八〇六	暫記	四八〇・〇〇〇
股票跌價準備	八三八、九七九・三九七	現金	二一、二〇〇・一八三
股東紅利	二一、〇四〇・九二七	特別費暫記	五、二四二・五五八
花紅股息存款	三、六七一・二〇〇	各戶往來欠款	一、一五二、八三三・四九二
職工補助準備	一一、〇三一・一一〇	外埠應收未收租金	五、六〇〇・〇〇〇
預收租金	一七、七九三・七〇八	發息處存款	一、一四〇・四三一
各戶往來存款	二三、九五六・〇三二		
暫記	一、二五六・五九五		
本屆盈餘	七二一、四五五・三一		
合計	九、〇〇一、二八一・〇二七	合計	九、〇〇一、二八一・〇二七

第二表 十八年度積餘公司損益計算表

科	損	失	類	科	利	目	益	類
	數	元	數		數	元	數	數
地捐	四九、五八八・二三二			招商局舊欠租金	四四六、〇二七・三九七			
薪水	二四、二一九・三三〇			本埠租金	二七九、〇七三・七一五			
工資	二、四七五・九一二			天津租金	六〇、一六五・三五六			

津	房	保	修	福	文	郵	水	電	電	煤	法	雜	旅	董	道	天	九	鎮
租	租	險	理	食	具	電	費	費	話	費	律	費	費	會	契	開	開	開
捐	捕	除	理	刷	印	電	費	費	費	費	費	費	費	津	掛	支	支	支
貼	捐	除	理	食	刷	電	費	費	費	費	費	費	費	費	號	支	支	支
四、六八〇・〇〇〇	二、八六〇・二七三	三、六四四・三一五	七、八八七・九三二	一、一〇八・三〇〇	一、〇七八・三八〇	二二三・五六〇	一、四四二・七六二	六四三・六九八	三一九・〇九六	一、四六六・〇四一	一四五・五〇〇	三、〇五二・一三二	一、六一七・〇六〇	二、七〇〇・〇〇〇	一〇九・五八九	三九、九三六・四九五	五、二三〇・八二七	一、二九一・七〇八

九 鎮 香 蕪 隨 利 什 兌
江 江 港 湖 免 利 什 兌
租 租 租 租 升 息 項 升
金 金 金 金 耗 息 項 升

三〇、六四九・五一四
三、二八九・七〇六
六、二一一・〇〇〇
三、三四八・〇〇〇
四六八・六七八
四八、七二四・八三〇
六〇九・四〇一
一、一〇六・〇五五

第五章 十七十八兩年度之積餘公司

招商局三大案 第三部

一八〇

蕪湖開支 一、一八六·六六〇

公司註冊費 一、三一〇·六三九

本期純益 七二一、四五五·三一

合計 八七九、六七三·六五二

第三表 十八年度積餘公司房地產明細表

準別 產別 地產 銀數

房產 銀數

本埠 華產 二、六五三、六八〇·八二二

元 三三八、七六一·九五九

楊泰記 四九八、六六六·五七五

一九、一四三·八三六

十四所 九一一、〇三四·六五八

二一、三〇一·三七〇

法公司地 四〇七、五三四·二四七

一二、九四五·二〇五

洋行街 四九一、七七五·八九〇

二〇、六一六·四三八

十六舖 一六三、九四八·六三〇

一一、四六五·七五三

集水街 九、九四八·六三〇

六八四·九三二

中華路 八、九〇五·三四二

二、七三九·七二六

東溝 七八、九四八·四九三

四二八、六五九·二一九

合計 五、二二四、四四三·二八七

五、二二四、四四三·二八七

漢口 一五二、七七三·五六二

一五二、七七三·五六二

外埠 香港 五八、三三二·〇五五

八、二一九·一七八

第四表 十八年度積餘公司各種股票明細表

股名	銀數	元
北通州	六、一一九・六八一	二〇五・四七九
寧波	六一四・六五八	六、六三六・九八七
蕪湖	五八、七二七・一二三	一二七、三九七・二六〇
天津	五七四、七九九・七二六	三、二一九・一七八
烟台	七、三〇九・七二六	七〇、五一〇・四一一
九江	一五四、一三八・〇八二	五、九二一・二三三
九江	六六、一〇八・七六七	二二二、一〇九・七二六
合計	一、〇七八、九二三・三八〇	
漢冶萍股票	七〇七、六八〇・〇〇〇	
漢冶萍息股	五六、六一二・〇〇〇	
內河招商局股	六八、四九三・一五一	
粵漢鐵路股	九三〇・五四九	
江蘇鐵路股	四、二五〇・〇〇〇	
浙江鐵路股	一、〇一三・六九九	
華洋德律風股	一、〇九五・八九〇	
合計	八四〇、〇七五・二八八	

第五章 十七十八兩年度之積餘公司

茲將十七十八兩年度該公司之收支總銀數列表如左、俾與前章第五表相比較、以覘李國杰兼任經理期間收支之實況。

第五表 積餘公司十七十八兩年度收支總銀數表

年 別	收 入 總 銀 數	支 出 總 銀 數
十七年	二四三・〇九〇・〇四六	一〇九・九五三・四九六
十八年	二七五・五七〇・八五〇	一一四・二六八・二七九

該兩年度收入總銀數與歷年收入總銀數相比較、最多為十六年之廿五萬六千零十兩一錢七分九厘、實不相上下。最少為七年之十三萬三千四百九十六兩七錢五分六厘、相差不過一倍而已。而支出總銀數試與歷年支出總銀數相比較、最少為四年之三千零七十二兩一錢七分八厘、相去幾三十倍。最多為十一年之三萬四千一百三十五兩一錢四分二厘、相差亦至三倍以上。足證李國杰任內、積餘公司開支之浩大。且李國杰呈准總管理處之預算、亦僅為銀七萬五千四百六十二兩七錢二分。而十七年實支銀十萬零九千九百五十三兩四錢九分六釐、超過預算銀三萬四千四百九十兩零七錢七分六釐。十八年實支銀十一萬四千二百六十八兩二錢六分

八釐、超過預算銀三萬八千八百零五兩五錢五分九釐、至足駭人聽聞者也。茲特將其預算數與實支數列表如左。

第六表 十七十八兩年度積餘公司預算數與實支數比較表

預算科目	預 算	折合率	實 支 科 目	
			十七年	十八年
薪 水	10,850.000	元	27,650.750	元
工 資	3,800.000	元	1,800.000	元
電 話	1,500.000	元	600.000	元
飯 食	7,500.000	元	2,200.000	元
印 刷	1,100.000	元	1,100.000	元
文 具	2,000.000	元	1,700.000	元
雜 費	2,500.000	元	1,300.000	元
房產地捐			1,200.000	元
保險費			800.000	元
修理費	10,000.000	元	2,700.000	元
煤	500.000	元	2,000.000	元
電	500.000	元	2,000.000	元
薪 水			2,200.000	元
工 資			1,800.000	元
津 貼			600.000	元
董 事 會 津 貼			2,200.000	元
膳 費			1,100.000	元
文 具 印 刷			1,700.000	元
郵 電			1,300.000	元
雜 費			1,200.000	元
地 捐			800.000	元
房 租 巡 捕 捐			9,900.000	元
保 險			2,700.000	元
修 理			2,000.000	元

第五章 十七十八兩年度之積餘公司

招商局三大案 第三節

工水
資 1,310,000 1,310,000

水電 1,310,000
煤斤 1,310,000
旅費 1,310,000

法律費 1,310,000

道契掛號費 1,310,000

驗契費 1,310,000

收租佣金 1,310,000

房產調查丈量 1,310,000

匯兌升耗 1,310,000

兌換升耗 1,310,000

赴外調查旅費 1,310,000

赴外調查津貼 1,310,000

天津開支舊 1,310,000

天津開支新 1,310,000

九江開支 1,310,000

蕪湖開支 1,310,000

鎮江開支 1,310,000

提攤註冊及登記費 1,310,000

一五七五·九四三
 (以七錢二分折合銀兩如左)

合 計 七五五〇·七〇 合 計 二〇九五·四九六 二四六六·二九九

除 預 算 數 七五五〇·七〇 七五五〇·七〇

計 超 過 預 算 數 三〇四〇·七六 三六〇五·五九

十七十八兩年度之盈餘分配方法、更屬別開生面、即股東僅分息股、職工獎勵金則以現金發給、復提同額之現金別立科目曰職工濟助準備。茲將十七十八兩年度之盈餘分配案、節錄於左。

十七年度第十五屆 結 盈 銀 一六〇五四·一九七 兩 分配如左

公 積 金 三三二〇·八元

職工獎勵金 八〇五·七〇

職工濟助準備 八〇五·七〇

股東紅利 一三·七七·五八

十八年度第十六屆 結 盈 銀 七三〇九七·七九

除未收租金銀 四六〇三·三九七 兩

公 積 金 五〇九八·〇三三

淨 計 盈 銀 二七〇九〇·三三 分配如左

職工獎勵金	一三·七四七·〇一六
職工補助準備	一三·七四七·〇一六
股東紅利	一三·四六六·三三八

該案、職工獎勵金及補助準備均爲現金。股東紅利十七年之第十五屆與第十屆至十四屆未發紅利合併發給息股銀一百十萬兩、僅以銀四萬兩分派現金、十八年度尙不與矣。此外、如董事會人員之在該公司支領津貼、及獎勵金、董事會雜費之向該公司領用、私人汽車用費之由該公司支付等支出不一而足。因之、李任之收入未見顯著之增加、其支出反有蒸蒸日上之勢、豈無故哉。

招商局三大案

附錄

附錄一 招商局總管理處控告漢口分局前局長施省之刑事訴狀

爲侵占局款、依法公訴、並附帶民訴事。

查輪船招商局、爲吾國唯一航業機關、國民政府爲澈底清查、積極整理起見、先經特派張委員人傑等、組織清查整理委員會、嗣復特設監督辦公處、特命王部長伯羣兼任監督。告訴人奉命總辦局務、一面清查弊竇、一面整頓航業、以期積弊廓清、業務發展。茲據赴外稽核李孤帆報告、調查漢口招商分局歷年損失、數極驚人、按其情節、顯有侵占行爲、事涉刑章、應歸法庭訊辦。茲就調查所得、摘敘數項、說明如左。

附錄一

招商局總管理處控告漢口分局前局長施省之刑事訴狀

一八七

一、購煤舞弊

查輪局用煤、爲開支大宗、該分局長久任局事、應明市況、乃歷年購煤價格、遠過市價。查被告係自民國十年、接充局長、今就李稽核報告之關於被告任內之購煤情形、一加考核、則民國十年至十三年、係向協豐公司一家包買。依理躉買應較零買爲廉、而該局開支煤價、反超過市價甚鉅、其爲損公益私、侵佔業務上之財物、自無疑義。自十四年起至十六年、係分別零購、但價格亦遠過市價、縱謂零買與躉買不同、然市價相差若是之鉅、商業交易上決無如此現象。茲將被告歷年購煤噸數、價格、款額、與歷年市價之最高、最低、平均數額、分列二表、以比較之、(係摘錄李稽核報告書)

第一表 漢局購煤噸數價格款額

年別	噸	數	價	格	銀	數	備	考
十年	三八、七〇九	一〇・二五	三九八、七三二・〇〇	兩	內有七千八百九十噸價	十兩〇五錢		

十一年	四四、八一六	九・〇〇	四〇三、三四四・〇〇
十二年	四五、六三〇	九・〇〇	四一〇、六七〇・〇〇
十三年	三五、四九〇	九・〇〇	三二二、四一〇・〇〇
十四年	二〇〇	一四・〇〇	二、八〇〇・〇〇
十五年	一五〇	一四・五〇	二、一七五・〇〇
十六年	五八〇	一七・五〇	九、七〇九・四四

內有二千噸價十兩〇五錢

內有一百四十噸價十五兩五錢
 一百六十二噸價十七兩六十八
 噸價十六兩三錢三分

第二表 漢埠煤價最高最低平均數額

本表係根據漢口日本商業會議所歷年編刊之週報、旬報、月報所調查之煤市報告中、輪船用煤市價。

年別	最高	最低	平均
十一年	八・八〇 ^兩	七・〇〇 ^兩	七・九〇 ^兩
十二年	八・三〇	七・二〇	七・七五

附錄一

招商局總管理處控告漢口分局前局長施省之刑事訴狀

十二年	九·五〇	七·三〇	八·四〇
十三年	九·二〇	七·六〇	八·四〇
十四年	一〇·七〇	七·〇〇	八·八五
十五年	一一·五〇	八·〇〇	九·七五
十六年	一五·〇〇	九·〇〇	一二·〇〇

依上列二表、以平均市價與報銷購價比較、歷年以少報多、開支損失、達二拾萬兩左右。即以市價之最高額比較、亦損失甚鉅。該分局長使其商業主人、歷久受此鉅大損失、謂非故意侵佔、其誰信之。此外、如購置大量煤斤、必有餘煤、而餘煤竟告無着。以及開支每噸積力二錢五分、共計十六萬五千五百七十五噸、合銀二萬四千八百卅六兩二錢五分之類、亦皆有重大嫌疑。

二、銅元折合銀兩之弊

查漢局歷年貨力、向支銅元、而報銷則折合銀兩。該局長不依市價折合、而私定折價、於中取利。據調查報告、民國以來、從無每千文合銀六錢以上者、乃該局自民元以至十一年、皆

報六錢八分。十二年六錢四分。十三年市價最高二錢六分三厘五、最低二錢二分三厘五、該局報銷則作五錢。十四年市價最高二錢七分四、最低二錢零一厘五、該局報銷則作三錢二分。十五年市價最高二錢六分八、最低一錢九分一、該局報銷亦作三錢二分。惟被告係十年就任、今將民國十年至十六年銅元市價、與報銷折合之價、分別列表如下。

第一表 武漢銅元市價

本表係根據漢口日本商業會議所、本年二月分月報所刊之最近十二年武漢銅元市價表之一部分。

年 別	最 高		最 低		平 均
	兩	兩	兩	兩	
十 年	〇・四六九	〇・四二〇	〇・四四五	〇・四四五	
十 一 年	〇・三九〇	〇・三二七	〇・三五八五	〇・三五八五	
十 二 年	〇・四三六	〇・三七四	〇・四〇五	〇・四〇五	
十 三 年	〇・二六三五	〇・二二三五	〇・二四三五	〇・二四三五	
十 四 年	〇・二七四	〇・二〇一五	〇・二三七八	〇・二三七八	

附錄一

招商局總管理處控告漢口分局前局長施省之刑事訴訟狀

十五年 〇・二六八 〇・一九一 〇・二二九五

第二表 歷年貨力錢串(即銅元)折合銀兩總數表

年別	錢串	總數	漢局定率	銀兩	總數
十年	七七、四二四・八二六	串	〇・六八	兩	五二、六四八・八八
十一年	一二九、五〇〇・七四七		〇・六八		八八、〇六〇・五〇
十二年	一五二、三二九・一四〇		〇・六四		九七、四九〇・六七
十三年	一四五、〇七七・〇〇七		〇・五〇		六二、五三八・五〇
十四年	二三七、八四二・二三二		〇・三二		七六、一〇九・五二
十五年	二三、六八〇・七九一		〇・三二		三六、三七七・八四

觀右列二表、其侵占情形、明白顯著、苟以市價平均價格、與報銷比較、其損失達拾五萬兩以上。其弊竇之深而且大、殊所罕見、此種折合定率、明明損害公司。該分局長身受薪給、不應再圖不當之利。

據上開(一)(二)兩款、該分局局長侵占業務上之財產、依刑律第三百九十二條、其刑期為二

等至三等有期徒刑。並依同律第六十九條、規定二等有期徒刑之時効爲七年、故本案時効並未經過、應受公訴、而侵占之款、法應追還、並爲附帶民訴之聲明、其標的依平均市價與開支報銷比較之差額、爲請求範圍。爲此狀請

貴院、迅予傳審依法宣告刑罰、並於附帶民訴部分、判令償還購煤損失銀貳拾萬零伍仟壹佰拾肆兩捌錢四分、銅元折合銀兩損失銀拾伍萬貳仟柒佰拾陸兩叁錢捌分。謹呈

上海租界臨時法院 公鑒。

中華民國十七年五月十八日

附錄二 招商局總管理處對於漢口分局前局長施省之案撤銷刑

事及附帶民事訴狀

爲告訴侵佔局款、並附帶民訴一案、狀請撤銷事。

查本案經

貴院兩次審理、被告方面雖一再以未任局長爲詞。但辯論後奉諭以被告既有姪輩欲謀局長、自不能不認被告已有漢口局長地位、是局長問題被告已無可抗辯。嗣於上次開庭之後、據被告聲稱伊身任兩路督辦、以致局中失其統馭、事或有之。若論意思與行爲、實屬無從證明、但既因伊不能親自執行職務之故、使局中蒙其損失、心亦有所不安、極願酌定賠償等語。原告復查被告不能長川到漢、諒係事實、姑與談判賠償金額、屢經商權、現擬定辦法三項。

- 一、由被告繳付總局現銀規元伍萬兩、第一次整理六釐公債肆萬貳仟元。（由局另給收據）
- 二、漢局欠人之款、減爲伍萬貳仟餘兩、其餘欠款及歷任爛帳、均由被告負責担任。

三、前抵押在外之地契、由被告負責收回繳局。

此項辦法、在原告既公款有着、在被告亦交代告清、即招商局整頓公款、尙不無成效可觀、似屬兩俱有益。用卽具狀、聲明請求

貴院、體念息事甯人之意。

俯准撤銷刑事及附帶民事之訴、實爲公便。謹呈

上海臨時法院 公鑒。

中華民國十七年六月十九日

附錄二 天津分局控告前局長麥信堅刑事訴狀

爲陳訴侵佔局款、依法告訴、並附帶民訴事。查輪船招商局爲我國唯一之航業機關、總局設在上海、其他重要口岸、各設分局、成立至今、垂五十年。以最優勝之形勢、極宏大之規模、而局務敗壞、幾呈岌岌不可終日之勢、皆由總分各局、把持舞弊、損公肥己、有以致之。我國民政府爲維護航權起見、於收復長江各省、定都南京後、即特派委員張人傑等、設立清查整理招商局委員會、清查積弊、設計整理。旋因交通部成立、移歸交通部監督輪船招商局辦公處管轄、嗣即設立招商局總管理處、任命趙鐵橋總辦局務、破除情面、嚴加整頓、對於分局情狀、飭由赴外稽核、實地調查、以期澈究、而便整理。此查核天津分局發覺重大弊案、進行刑事訴訟之由來也。被告麥信堅、乃招商局之天津分局局長、自清光緒三十二年三月起、至民國十七年十月辭職止、管理天津分局、凡二十二年。中間雖因該被告身任交通次長、商請總局、用其子麥璿琦、即次尹居天津局長名義。然事權仍操之被告本人、其致總局之

電、自稱有堅隨時指導、與堅自任無異等語、總局委任中、亦指示要事稟商其父。迨十七年五月三日、被告之子麥次尹病故、被告自請繼續局長、當時南北尙未完全統一、津局情狀亦尙未經調查、總管理處允其請求、仍許被告自任局長。及十月辭職、改委沈慕芬接替。同時赴外稽核李孤帆到津調查帳籍、多被隱匿、又不切實交代、經李稽核就所存賬簿書類、並調查當地情形、作成報告、遞交總局。內中關於貨力、及煤斤兩項、弊竇最大、他如浮報開支、情亦顯著。總管理處命卽就地訴請法辦、詎被告串同胡慶楨、(前局長所用賬房、現任津局會計科科員、保管賬簿。)盡將存在津局賬簿、及旬報底冊、攜去以妨礙訴訟之進行。然被告犯罪在所必究、應就所存及可調取之證據、卽行依法告訴、今將被告犯罪事實、陳述如左。

甲 貨力部分

查貨力卽給付搬運貨物之工力、曩用制錢、(津錢以一作二、每五百文稱一串。)向局作銀四錢七分、此種折合、揆諸市價、大相逕庭。該被告係民國十七年十月去職、在其去職以前、

悉依此種折合報銷。先就其去職之年而論、所報超過所付達一倍半以上。查自民國十七年陰歷正月、至陽歷十月止、津局支付貨力計十六萬三千一百零九串八十三文、依四錢七分爲一串折合銀兩、計銀七萬六千八百六十一兩六錢二分。然查天津市價、每銀元一元、最高換銅元四串二百二十文、最低換銅元三串六百文、平均價爲三串九百文、每一串僅合銀元四分之左右。而洋釐市價、每銀元一元、最高合行化銀六錢九分五釐五毫、最低合行化銀六錢八分一釐三毫七絲半、平均價爲六錢八分八釐四毫三絲七忽半、每串合銀不及一錢八分。依平均計算、十七年內所付之十六萬三千一百零九串八十三文、僅合銀二萬八千七百十八兩九錢、比較報銷銀數、相差計銀四萬八千一百四十二兩七錢二分、此爲十七年分數月間事。天津銅元市價、是否每串能值銀四錢七分、無論何人皆得知其不實。至民國十六年以前、關於折合舞弊之款、據赴外稽核李孤帆清查津局貨力銅元報告書、（該報告書隨狀附呈。）計銀十八萬另八千二百九十七兩五錢一分、此皆該被告於貨力上以銅元折合銀兩舞弊之事實。此外、尤有一重大之侵蝕、據李稽核報告書、津局支付貨力、向係沿用津錢、以一作二、

以五百文作一串。該被告每串向局支銀四錢七分、卽以五百文作銀四錢七分、其因加倍報銷而侵佔之款、自民國元年至十六年、共銀三十五萬三千四百九十七兩一錢五分。（見報告書。）至十七年分、所付銅元十六萬三千三百三十五串三十六文、依市價合銀二萬八千七百八十九兩、內中半數、盡入私囊、計銀一萬四千三百五十九兩四錢五分。

按上開貨力部分之證明文件、在元年至十六年有李稽核之報告書、及關於報告書上所引證之書款。在十七年分、有同年一月至十一月之銀行月刊、以證明洋釐銅元行市。至關於十七年分被告報銷、因底冊湮沒、已由李稽核赴滬調取正冊帶津、再行呈案。

乙 煤餉部分

查煤餉部分之犯罪行爲、其方法爲（一）銀元折合銀兩舞弊、（購煤用銀元、報銷用銀兩、每元作銀七錢三分。）（二）煤價舞弊、（躉購反較零購市價爲昂、塘沽上煤、反較天津上煤市價爲昂。）（三）消滅存煤舞弊、（十七年一月分所呈煤賬、存煤數千噸、十七年二月分所呈煤賬、竟無存煤。）今分別陳之。

(一) 銀元折合銀兩之弊

查購煤用銀元、報銷用銀兩、本應按照當地行市計算、然該被告竟一律作每元合銀七錢三分報賬。以最近之民國十七年言之、自陰歷正月、起、至陽歷十月止、津局所支已付煤價、計銀元七萬六千五百二十三元八角四分、依所報七錢三分、合銀五萬五千八百六十二兩四錢一分。查天津洋釐市價最高每元六錢九分五釐五毫、最低每元六錢八分一釐三毫七絲半、平均價爲六錢八分八釐四毫三絲七忽半、依平均市價、實合銀五萬二千六百八十一兩八錢八分、其差額爲三千一百八十五錢三分、明明被其侵佔。若溯諸往年、則據赴外稽核李孤帆調查津局購辦煤筋情形報告書、(茲隨狀附呈。)自民國元年至十六年、其以每元七錢三分合銀所報之折合、與市價比較共差銀六萬二千另三十五兩九錢八分。

按上開部分之證明文件、在元年至十六年、有李稽核報告、及附屬書類、在十七年分有銀行月刊、證明行市、其旬報亦俟調取呈案。

(二) 煤價之弊

查津局用煤多在塘沽裝輪、向開灤公司購買、事實上塘沽價廉、天津價貴、乃津局所購煤價、反較平津市價爲昂。且津局歷年躉買、當然較零買便宜、乃煤價反不如市上零買之低、其爲舞弊中飽、不言而喻。惟最近之十七年分報銷、與市價相差之數、因旬報底冊被胡慶楨攜逃、（對於追究胡慶楨部分、應另呈訴。）須自上海總局檢查旬報正本、再行補呈。其十六年分以前、則赴外稽核李孤帆、已在調查購辦煤斤情形報告書內、詳爲揭算、計自民國十五年、至十六年止、所有市價與報銷價格相差銀數、爲四萬八千四百五十一兩四錢一分。按上開部分之證明文件、在元年至十六年、見李稽核報告書及附屬書類、十七年分尙待補呈。

（三）存煤之弊

查民國十七年一月分、津局報銷總局煤賬、計塘沽存煤爲塊煤五千五百八十噸另七成五分、末煤四百六十二噸零五成、紫竹林存煤爲塊煤九百五十七噸另六成、末煤一百三十五噸零五成。此項存煤、爲津局所有之財物。詎民國十七年二月分報告、毫無存煤、一月之間、竟使

數千噸之煤、不翼而飛、設非現今盜取、卽係歷年虛報、刑事責任、斷難倖免。依當時煤價、塊煤每噸十四元、末煤每噸七元八角五分計算、應值洋七萬六千二百三十一元二角、以六錢九分合銀五萬二千五百九十九兩五錢三分。

按上開部分之證明文件、爲李稽核煤餉報告書及煤賬、並歷年旬報。現除報告書及煤賬呈案外、其十七年旬報、應俟調取補呈。

丙 浮報部分

查津局開支、名爲包繳、（繳卽繳用包繳卽以一定數額包開支之謂）實則與實報實銷者無異。如自來水、公用電報等費、本應在包繳之內。該被告則仍另行支銷、更有包繳不敷費之項目、若攷其浮報、竟有使人不可思議之處。查津局例報十項、（一）包繳費、（二）大沽棧員司薪水、（三）大沽出店工食、（四）印捕等工食、（五）各處長夫工食、（六）看管局產工食、（七）贊臣洋人薪水、（八）地排車捐、（九）塘沽軍米棧司事薪水、（十）塘沽軍米棧出店二名工食。以上十項、除包繳費全年一萬兩、每月銀八百三十三兩、贊臣洋人薪水每月銀三百二十五兩

、地排車捐每月銀六十七兩五錢、爲實支外。餘如大沽棧司事薪水每月銀十五兩、大沽棧出店工食每月銀四兩二錢、印捕等工食每月銀一百三十三兩、各處長夫工食每月銀六十三兩、看管局產工食每月銀三十兩另八錢、塘沽軍米棧司事薪水每月銀十四兩、塘沽軍米棧出店二名工食每月銀十二兩、均屬浮報之款。蓋大沽向未設棧、何來管棧員役、津局租用英工部局碼頭、何須自設巡丁、局棧門首並無印人、何有印捕工食、津局扛夫均報工賬、局棧夫役列入包繳、何又報支夫工。天津局產除關於營業用之局棧、例由主管人員管理外、其他皆歸積餘公司管業、何以重支管理費。塘沽軍米棧、久爲前陸軍部租用、(租金已十年未收)上年已被駐軍拆毀、何尙僱有司事。且棧非己用、近且拆毀、何事需用出店。該例報十項、浮報者七項、每月浮報開支銀二百七十二兩、十七年分陰歷正月、至陽歷十月、扣足九個月、計銀二千四百四十八兩、上溯至民國元年、則十六年間、計銀五萬二千二百二十四兩。連十七年分共被侵吞銀五萬四千六百七十二兩。

按上開部分之證明文件、在元年至十六年、見旬報、在十七年分、有李稽核前就津局報銷所

製貸借對照表可證、至是年旬報、俟調取補呈。

總觀上陳各節、該被告犯罪行為、極爲明顯、非案經告訴、該被告必以曾有伊子璿琦代其出面長局爲諉罪之地。不知伊子長局、與伊無異、有被告致總局電文可證、總局委任、亦指明要事決諸被告本人。（書證附麥電一件、委任文一件、董事會保案一件。）查核貸力煤勛、折合報銷、歷年如一、尤可見伊子長局之時、亦出於被告指導、斷不能不負責任。况民國十七年五月至十月、被告自認繼續長局、（被告對津局另起民訴、謂爲攝局。）其間貸力煤勛存報、亦與前無異、（折合一成不變、歷年報册可查、至是年旬報、正在調取。）無論如何、要不能免其刑事責任。自應訴請適用刑法第三百五十七條、宣示刑罰。

至附帶民訴、全額依照上陳三部分共損局款、計銀七十四萬五千二百三十六兩二錢七分。亦應請求同時判償、爲此呈請

貴院宣告被告犯罪、依法懲處並判繳銀七十四萬五千二百三十六兩二錢七分、由局收領。謹呈天津地方法院。

附錄四 招商局總管理處控告招商局董事長兼任積餘公司經理

李國杰刑事訴狀

爲侵占局款、妨害公務、損壞信用、訴請拘案依法嚴懲事。

案查民國十六年五月、國民政府因招商局爲官僚商蠹把持、特派委員張人傑等、清查整理。

旋因事關交通、復由

政府特派交通部長王伯羣爲監督、由監督委任告訴人爲監督辦公處總辦。民國十七年成立總管理處、由告訴人總辦局務、民國十八年中央執行委員會、議決招商局直屬國府、由國府特派專員、負責整理。旋奉

國民政府命令、派告訴人代行專員職權、告訴人奉命之後、正圖積極整理。詎該局董事會會長李國杰即被告、公然侮辱公務員之執行職務、並措匿重要文卷、把持附屬機關。告訴人見其違法妄行、知其必有不可告人之隱、略一調查、罪證疊見。今就現所查得之犯罪案件、及

其阻撓專員行使職權、破壞業務信用等行爲、具狀告訴、謹分舉其罪案、如左。

一 侵占罪

招商局歷年虧損、該被告身任董事會會長、在告訴人接管以前、由其總攬局務、對於職務縱云無過、亦不能謂有功。乃於每月支薪五百兩、夫馬五十元外、復巧立名目、損公肥己。查民國十六年年終、被告於薪水夫馬之外、自支酬勞銀五千兩、依法董事報酬、除章程明定外、應由股東會議決。該局既無此等章程根據、而是年股東會又未有此等決議、被告自支公款入己、爲侵占業務上之持有物、毫無疑義、此應受刑法第三百五十七條之制裁、而犯侵占罪者一。又查民國十二年、該局亦屬虧本、被告借得匯豐銀行鉅款五百萬、聲明並無中佣、但開支酬勞計二十餘萬兩之鉅、內中一部分爲其本人所得、損公益私、其爲侵占業務上持有物、亦無疑義、此應受刑法第三百六十七條之制裁、而犯侵占罪者二。

二 妨害公務罪

告訴人奉令整理招商局、擬訂辦事規則六條、呈奉

國民政府核准、令行行政院知照、告訴人當然依照規則執行職務。查規則第三條有專員對外代表招商局之規定、被告認爲不便、除散布通電、指爲越俎代庖（被告所發佳電）外。甚至公然登載廣告、於十八年十二月十九、二十一等日分登啓事、謂董事會以外、自稱代表招商局、與各方爲法律行爲者、當然無效、又謂未便聽股東以外之人、越權搬弄。以國家特派之整理專員、執行

國府令行之規則、而指爲無效、指爲搬弄、顯係對於公務員依法執行之職務、公然侮辱、此應受刑法第一百四十六條之制裁、而犯妨害公務罪者一。又招商局與匯豐銀行所訂五百萬押款契約、係被告本人親訂、歸董事會所保存。該契約正本、關係招商局全部重要財產、當然應交專員保管、詎被告堅不交出、顯然隱匿公務員職務上掌管之文書、此應受刑法第一百四十四條之制裁、而犯妨害公務罪者二。

三 損壞信用罪

被告所發佳電、登在各報、內稱招商局負債已達一千四百萬、不唯本金無法清償、卽利息亦

多拖欠未付、以致怨聲載道、糾葛紛乘、此其對外信用爲如何、不言可喻等語。以爭權之一念、不惜舉全局信用以毀之、顯係散布流言、損害招商局信用、此應受刑法第三百三十條之制裁、而犯損害信用罪者也。

以上三節、乃顯然之犯罪行爲、其證明文件、(一)爲十六年終酬勞公費津貼清單、(二)爲被告於十八年十二月十八日又二十一日所登啓事、及匯豐契約副本、(三)爲被告佳電全文。且所訴事實、被告斷難否認、情罪確鑿、法無可道。應請貴院賜予拘案、依法治罪、以儆局蠹、而張法治。謹呈

上海臨時法院 公鑒。

附錄五 工商交通兩部會呈行政院文

呈爲遵令核議趙鐵橋處分積餘公司、及更動職員一案、會同呈復

鑒核事。案奉

鈞院第二二四號訓令開、爲令遵事、案據全國商會聯合會主席林康侯等代電。稱招商局代專員趙鐵橋、違法處分積餘產業公司、及非法更動職員、請求明令制裁、撤回該違法處分等情、到院。查此案應由交通工商兩部、會同核辦、除分令工商部外、合行抄發原電、令仰該部卽便遵照辦理、等因、附抄發原代電一件。奉此、竊查趙鐵橋與李國杰爲招商局及積餘公司爭執一案、前准

鈞院政務處函開、業經提出本院第五十一次會議決議、函復

國府文官處轉陳、俟奉復到、再行轉飭遵照、等因、並抄送文官處原函、趙鐵橋呈電、文官處簽呈等件、分函知照、在案。茲奉前因、遵卽根據文官處簽呈、及招商局暫行規則、專員

暫行辦事規制、並參照積餘公司註冊事實、會同詳核。以爲此案、是非曲直、應從兩方面立論、一積餘公司是否爲獨立之營業、及經理是否應由董事長之資格兼任。二此次更動經理、是否違法。謹就研究結果、分別陳之。查積餘公司、前經註冊、已取得法人資格。而李國杰以董事長代行董事會職權、向工商部呈請、亦係根據招商局暫行規則而來。該公司註冊時、代理人聲明、有該公司係招商局股東所組織、並以招商局章程爲章程、另訂辦理章程以補充之。董事及監察人、亦由招商局董監兼任、等語。後查所訂積餘公司辦理章程、內有仿照仁濟和保險公司、附屬於招商局之成例、及本公司遵照股東大會議案、所有應舉董事查賬專員、仍由招商局董事兼任、並由會長負完全責任、惟須另舉經理常駐公司云云、等條。又查招商局暫行規則第十四條、亦將積餘產業公司、列入附屬事業項下、隸于總管理處。綜觀以上各節、是積餘公司不能離招商局而獨立、及經理並非以董事長資格兼任、足資明證。至此次撤換經理、是否違法、據趙鐵橋迭電、根據專員暫行辦事規則、幾不認有董事會、及該局暫行規則之存在。惟查

國府文官處簽呈、則謂交通部上年三月呈請修改監督章程案內、原有仍以該局董事會爲議事機關、保存商辦公司精神之聲明。而本府上月特派代行整理職權之令文、亦係派該局監督代行委員會職權、總管理處總辦代行專員職權。是監督總辦之職仍各存在、即監督章程尙未廢止、而該章程所規定董事會、亦尙不能指爲業已消滅等語。是此案癥結、仍在董事會之存廢問題。現奉

鈞院密令、整理招商局章程、已有相當辦法、如能早日實施、一切糾紛、自不難迎刃而解。

再此案原係奉令核辦、惟查該局現已直隸

國府、究應如何辦理之處、應請

轉呈核辦。是否有當、理合會同呈請

鑒核、指令祇遵。謹呈

行政院。

招商局三大案

跋

俞頌華

本書作者李孤帆先生是我相識了十數年的朋友。我深知他的性情脾氣，深知他常常有朝氣，肯任勞任怨，認真做事，並且嫉惡如仇，不願與世浮沉，隨惡勢力同流合汙。他這種精神，我向來很佩服的。他在本書敘言裏，開頭第一句便說「招商局問題，一整個中國問題之縮影也。」我對於這話，十分感慨。我覺得他不避嫌怨，不憚煩勞，著作本書，將招商局從前的黑幕，盡情揭開，乃是出於他嫉惡如仇的心理。所以我敢說，這本書即是孤帆平日討厭社會黑暗心理的產物。

孤帆並不僅僅憤世嫉俗，也不是抱消極悲觀思想的人。他寫這書，我曉得他不但以揭發招商局黑幕為快意，並且反覺得痛心。他的目的只是在希望招商局能夠從此革除其積習相沿的弊竇；翻過來，換一個新局面，能夠恪盡牠積極福國利民的任務。本書的材料，他早有了。

他早不編，晚不編，恰恰在招商局收歸國營而有所改革的端口才編，便足以證明他的動機是在希望社會一般人於招商局改革之際，都明瞭牠以前的腐敗情形，並注意到怎樣去刷新牠以發展吾國航業的問題。如果有人以為他寫這書的目的，只在揭發人家的隱私，和描寫機關內部的黑暗，那就誤會了他的用意。假如有人僅僅以本書所述的，當作茶餘酒後之談資，而不曾想到這問題是一整個中國問題的縮影，而知所警惕，知所策勉，這也未免辜負了作者一番苦心孤詣了。

孤帆的精神和寫本書的動機如此，我現在要附帶的略述我讀了本書的一些感想了。招商局有六十年的歷史，四千萬的資產，到如今牠的航路非特不能伸張到海外，而內海內河的航權，也因競爭失敗而被外輪侵奪了許多。這不但是招商局的恥辱，簡直是中國國民全體的恥辱。欲雪此恥，除先根本廓清牠從前種種積弊外，決沒有方法着手內部的建設。破壞和建設是把事業革新必不可少的手段，這猶一張紙的表裏兩面，分不開的。常人喜聞建設，厭聽破壞，這是但知其一而不知其他的緣故，也是因為只看見沒有目的而無謂的破壞的緣故。今後改革

招商局，若無有目的而有意義的破壞與建設同時並進，斷難收效。換言之，把壞處破壞一分，立刻將新的建設補上一分，積以歲月，這樣做去，才有面目一新的把握。中國其他事業和機關，須要如此改革者不知凡幾。苟不改革，社會的元氣，勢必漸被惡勢力所消蝕。所以凡自問是誠心救國救社會的人，便應團結起來，一面與惡勢力鬥爭，一面在各方面結識建設的人才，準備建設的方策。本書的著者和讀者或不「河漢斯言」。

民國二十一年十二月十日於申報月刊社編輯室

招商局三大案

實價一元

七戶者

孤帆

書局公司

書局

四馬路

廣州 北京 漢口 汕頭
廣州 廈門 漢口 汕頭
廣州 鄭州 漢口 汕頭
廣州 成都 漢口 汕頭

版權所有
不准翻印

1933, 1, 20, 出版

1-2000册