

轮船招商局借款

改革招商局建议（摘录）

马 良^①

谨按商局情弊，非改弦更张，难期振刷，用举一二，缮呈钧览：

一、经理不善也。……

二、分局之弊，失之太纵。……

三、总局之弊，失之太浮。……

四、帐目之弊，失之太浑；不外四柱（柱），有帐无实，而每年结帐，又徒务虚名，纷然划抵，究难取信，患在公私混乱，挪欠自如。唐（指唐景星）总办欠六七万，徐（指徐润）欠二万余，各司董所欠不等。殊与初定章程、凡有挪欠者，立即撤退之意相应，此特其净欠者耳。更有以烂贱股票，押取局银至三十余万之多者，徐道名下，押有十五万，其实并无抵物可以赎回，以致局无现银，去年九月，几乎倒闭，蒙揽公项，赖以周转；当时限定，凡动局款，自万金以上，须公议，乃唐道于年底回沪，辄以局中地基，押于怡和，借银二十五万，二十万归局用，五万则擅抵私欠。前货开平银五六十万，不为不多，自去秋禀清划定后，今春又借去万余金。从此任请指拨，殊属非是。最为异者，各局契纸，不存总局，抽换、抵押，遗

^① 马良曾于光绪十一年奉李鸿章命调查招商局，此即当时报告之残帙也。

失之弊，所在俱有。福州房屋，历年结帐作一万余两，今春三月，唐道改作九千，现核该契已经典出，唐道乃称福州并无房屋，则历年所作之价谓何？总局房产一万两，契不见，新获他局契纸，有未到者，有与估价不符者；船契则致远、图南二契存在怡和，悬挂英旗，不知有何谬误？唐曰无，怡曰有；又不知孰是，是列局中财产。（以下缺）

（《马相伯先生文集》，第8—10页。）

招商局第二次向外借款

第十二年清光绪九年

法越纠纷，延未解决。秋间中法开战，法舰驶抵吴淞检查商船，谣言四起，沪市震动，存局各户，纷纷提款。幸李鸿章拨银三十六万两，稍得支持危局。至冬间，沪市钱庄歇业者十居六七，在局欠人之款一时无从归结，故暂将沪地栈产向天祥、怡和等洋行押款七十四万三千余两，以清还各庄欠款。

（《国营招商局七十五周年纪念刊》，第51页。）

本局债务清偿记

殷灏若

本局前清同治十一年创立，平安维持十有三年。光绪十年夏（一八八四）中法战起，海氛不靖，波及市面，存款纷纷提现，无法应付，开始以上海北、中两栈向英商天祥洋行押借七十四万三千余两。是年秋，战争益烈，国势日非，行驶海洋华轮时遭攻击，本局营业大受影响，所有船只十九停航，而员工均未遣散，乃商得美商旗昌洋行同意过户局产，代管业务，代垫开支。次年中法战争结束，奏议收回管理。以一切借垫之款先