

查议招商局员并酌定办法折

光绪七年正月十五日

奏为遵旨查明招商局被参各款，请将欺朦贪滑之道员革职示惩，并酌定办法，恭折覆陈，仰祈圣鉴事：

窃臣承准军机大臣字寄：“光绪六年十月二十六日奉上谕：‘祭酒王先谦奏，招商局务宜加整顿，并令华商以轮船运货出洋，各折片均悉。设立招商局，原期收回中国利权，如果局员等营私害公，败坏局务，亟宜痛加整顿。着按照所奏，逐一严查，如唐廷枢等，实有侵帑把持排挤各情，即行从严参办，叶廷眷经理是否有效，亦据实具奏。其办理章程，有应行变通之处，及早设法。该祭酒请令商船出洋，目下能否及此，暨将来如何渐次开拓，妥筹具奏。原折片均着抄给阅看。’”等因，钦此。臣当即札飭江海关道刘瑞芬、办理江南制造局直隶补用道李兴锐会同调看该局帐目及各项文卷，逐款严查，并将该局章程有无应行变通之处，斟酌具覆去后，兹据刘瑞芬等分别查明，并将片奏华商运茶、华船出洋二事筹议，暨整顿商局事宜二条，禀覆前来。

臣查招商局银钱帐目，向由驻局道员徐润一手经理；道员唐廷枢时赴各口，并赴直隶筹办开平煤务，不常驻局；道员盛宣怀，久在天津当差，并不在沪。是以刘瑞芬等径向徐润查询，并令将一切帐目、文卷交出，查核，计现在结存轮船、码头、栈房、船坞、趸船等项共置价银三百六十五万九千二百两，所收官帑商股共银二百七十三万四千余两，又保险、公积、采余抵银十七万九千余两，实短银七十四万五千余两，系向钱庄挪用，较之光绪三年缺本一百四十余万两，已减轻七十万两之多。就目前大致而言，

唐廷枢等办理已有起色。然自同治十一、二年以来，该局盈亏互见，用人贤否不齐，且物久蠹生，亦势所难免。王先谦所奏，未为无因，其间或属已往之事，或系过当之词。谨将刘瑞芬等查明各款，敬为皇太后、皇上详细陈之。

原奏：“朱其昂购船价贵，均即沉溺亏折殆尽”一节。查同治十一年，朱其昂借领官帑并招商股，创办轮船三号，在津、沪各立码头，运漕揽货。朱其昂既于外洋情形不熟，又于贸易未谙，买船贵而运货少，用人滥而糜费多，遂致亏折，事诚有之。然伊敦一船，于改作趸船后，在大沽沉没，福星一船，在黑水洋被英船冲沉，由英官断赔，均系事出意外，并非船不坚固。朱其昂自知才力不及，于同治十二年，即邀唐廷枢、徐润接管，更定局章。光绪四年，该局尚有厚生、江长两船，亦在江海失事，均归保险局偿还，于局本已无亏损。

原奏：“唐廷枢、盛宣怀以公项私买旗昌股票扣帑入己”一节。查唐廷枢、徐润于同治十二年在上海设立总局，添招商股，续领官款，增置码头，光绪二年又领官款，添购四船，均将收支各数，开折呈报，并未私自挪移。是年收买旗昌公司轮船、码头等项，又奉拨给官款一百万两，分期付交旗昌，取有收据，且系徐润经手收付，唐廷枢、盛宣怀并未扣帑入己。但查光绪二年，前督臣沈葆楨奏明，传见盛宣怀、徐润、朱其诏，据禀“旗昌开价二百五十余万，议定连花红一切给银二百二十二万两，各商只能凑集一百二十二万两，请拨官本一百万两”等语，乃领官款后，至次年六月仅续招商股四万两，所短甚巨，由局借垫银四十余万两，并将缓息、存息及保险等项六十九万两，陆续归楚。洋人房产交易，每两抽出五厘为酬劳费，所谓花红。此项交易二百二十余万之多，盛宣怀系经手之人，计得花红为数不少。至旗昌股票，

生意旺时，每百两可售银百四五十两至二百余两。上海设立招商局后，旗昌跌价倾轧亏本，每票百两只值七十余两。旗昌公司本系洋商合股创办，华人股分甚少。迨将轮船、码头等项卖与招商局，所得价值，每股票百两应给若干，凡有票者，均向旗昌收银。唐廷枢、徐润纵有股票，亦必无多。盛宣怀久在仕途，未必有此股票，且即有票，尽可向旗昌取银，何必先行划扣？况洋商亦未必允从。旗昌本银二百数十万两，历年余利积存，出卖之时，应存本银四百余万两，而实存轮船仅十七号，作价一百三十余万，码头、船坞、趸船、剥船、物料等项作价一百二十余万，比较应存之数，亏折已将及半。盛宣怀等照市估价，连花红在内给银二百二十二万两，是并未将旗昌亏数开入卖价之内，亦属众所共知。

原奏：“局亏加摊码头船屋之上，叶廷眷接办起色，畏咎引退，唐廷枢恣意侵挪”一节。查该局本银截至光绪六年六月止，只存官款一百九十万两有奇，又商股八十余万，而所置轮船、码头、楼房、船坞等共银三百六十五万九千二百两，以存抵用，缺银九十二万五千余两，系由唐廷枢、徐润等向钱庄借垫，及以保险、公积等款济用。现将码头、船栈等项核估市价，尚属相符。其并未将侵亏银两加摊码头船屋各价之内，事尚可信。至船旧本应递年减价，然该船如系折造大修，则本年船本较多于上年矣。又如新造一船价值若干，上年先付一半，次年找付一半，则次年船本又较多于上年矣。光绪四年六月，该局第五届结帐，获利无多，未除船旧。自四年七月至六年六月止，两届均有赢余，共除船栈成本银八十余万，此后若逐年递减，则各本愈轻。道员叶廷眷，系于光绪四年，由唐廷枢稟请奏委入局会办，因于生意未悉，始则力辞，继则稟明试办一年，到局后即赴苏、浙、江、鄂等处商办漕务，回沪与唐廷枢商议，将总分各局用费，责成经手之人

包办，稍得节省。五年春，往津、通等处交米，至秋南旋，中途感冒，兼以母老多病，具稟乞退未准，随即请假侍奉医调在案。叶廷眷之入局，系唐廷枢等稟请，决无设计排挤之事。叶廷眷自四年秋间入局后，节省用项，至今时阅两届，局中结帐，皆有余利，局务尚有起色，亦何至畏咎乞退？所言确系实情。

原奏：“公款分年提还，局务归商不归官，是以库帑供唐廷枢等营私肥己之用”一节。查光绪六年三月，李鸿章会奏，商局官帑除拨还外，尚存一百七十余万，自本年起，将运漕应领水脚，全数抵还，以还清为止。此数年内轮船运漕用费，取给揽载客货之中，以后生意盈亏，在商不在官，使官帑先有着落等语。盖官帑还清后，局本全系商资，即有亏折，无碍官帑，并无局务归商不归官之意。局领官款原系一百九十万八千两，光绪三年李鸿章会奏，自三年起缓息三年，俟光绪六年起，缓息拔本匀分五年缴还，统计八年官帑全清，其缓收息款以后，或作官股，或陆续带缴，届期察办等因。此项公款息银按年八厘，三年缓息，该银四十五万七千九百二十两；五年拔本息，亦逐年递减，该银四十五万七千九百二十两；二共九十一万五千八百四十两。官本还清之后，缓息仍应局缴，并非缴清官本，局务即与官无涉也。况此项缓息，如存局作为官股，即应由局按年缴利存局作股，即应由局陆续缴官，岂唐廷枢等所能取以自肥？至该局本系奏办，在局员董由官派委。只以揽载贸易，未便由官出场与商争利，且揽载必与华洋商人交涉，一作官局，诸多掣肘。兼之招股则众商必不踊跃，揽载则市面亦不乐从，不得不以商局出名。其实员董由官用舍，帐目由官稽查，仍属商为承办，而官为维持也。

原奏：“各省借拨库款，南洋为多，分年提还，不足应购办之需，北洋须此，即由南洋收解”一节。查商局除还，仍欠官本一

百七十余万，奏明在运漕水脚项下分五年提还。光绪六年六月，李鸿章因订造铁甲船，奏准将各省借拨招商局官款，每年应还银三十五万余两，酌提三届约一百万零，以抵订造铁甲船之需，分年兑，此款与招商局并无出入。所有三届由局还银一百万零，已作铁甲船之用，自应径解北洋，何必由南洋收交，致滋周折？应作罢论。

原奏：“按船报帐，各码头由关道印发三联票填用，按年通报，以杜侵蚀”一节。查招商局于同治十二年六月起，按年结帐，扣至六年六月止，已历七届，一切章程屡经改订，因系贸易之事，不得不酌仿洋商生意规条办理。同治十二年，议定各分局将银钱出入数目，按船开帐连银并寄总局核收，每届三个月结小帐，一年结大总，造册分送。其总局进出银钱，每日有流水簿，每月有小结簿，每年有总结簿，公同核算，按船将进款、用款、盈亏细数，汇开清册呈报南北洋通商大臣，并送津海、江海两关及各分局存查：此即按船报帐之法。若用关道三联印票，于各船开行时填给，恐所装客货时有添退，应收水脚亦有增减，并有开往外国之船，填票殊难画一。况局系商办，又填官给印票，名实不符，于体制似亦有碍，洋商轮船，亦无由洋官给票填报之事，商局自应仿行，毋庸更张。

原奏：“每岁盈余，次第补偿公商两款缺额，其公款原存本银，仍作为库款盈余之项，按年生息，随时酌剂”一节。查招商局前存官帑一百九十万八千两，奏定缓息三年，自光绪三年起，至五年止，该息银四十五万七千九百二十两。此项息银，原议按年凑还官款。现在光绪六年分息银十五万二千六百四十两，业已凑还官款无存，其余官款，已定在运漕水脚项下提还。则自七年起至十年止，该缓息银三十万五千二百八十两，自应按年提存，

以充该局之用，仍与光绪三年至六年所缓息银六十一万五百六十两，一并作为官股，由局开具股票，送官收存照案。俟至光绪十一年正月起，即照商股周年一分起息，按年将息银缴官备用。统计缓息九十一万五千八百四十两，内除七年至十年可以按年提存外，其余银六十一万五百二十两，业付旗昌找价及还官帑无存，应在每年盈余项下提补，或仍照官帑办法，亦在运漕水脚项下补偿，以归有着。此九十余万系官帑存局之息银，即属库款之盈余，官本虽已缴清，而所缓之息存局作股，又复生息，倘值生意畅旺，每年于提息外，仍可按股分其余利，实于库款甚有裨益。

此就王先谦所奏查明之实在情形也。

臣维招商局之设，原为收回中国利权。朝廷既以巨帑资之，复准免收内地厘税，分运各省漕粮，搭买二成货物，其所以提挈之者，无所不至，遇有装载兵差，则照章发给水脚，其所以体恤而维持之者，无所不周。该局员等，应如何矢慎矢勤，以期历久不敝。朱其昂初办招商，滥用滥支，致形亏折，固无论矣。自唐廷枢等创立沪局，力图振作，始有转机。而盛宣怀于光绪三年，收买旗昌洋行轮船，自谓可以垄断，乃本局亏折更甚，其故何欤？自非唐廷枢等稟请叶廷眷入局督办，涓滴归公，复联络太古、怡和洋行毋相搀夺，则招商局必不能支矣。臣调查叶廷眷经手办理第六届册报，是年进款颇少，而长银二十九万有奇，又查前届进款较多，而短银二十四万六千有奇。可见局务之赢输，不仅在生意之旺淡，叶廷眷一经撙节，即省出银五十三万六千余两，此其明效大验也。惟其辞退局务，实因母老不能远离。臣上年传叶廷眷来宁，谕令仍办招商局务，而叶廷眷固请留家养亲，涕泗横集，是其出于至性，而非唐廷枢排挤可知。唐廷枢与朱其昂、盛宣怀等共事之时，诚未必悉臻妥协，即先买旗昌洋行股票一节，亦难

保其必无，至谓如何侵吞，则尚无实迹。且创办招商局，唐廷枢颇费苦心，其稟请叶廷眷入局主持，亦由唐廷枢善于补救。叶廷眷虽不在局，唐廷枢仍守旧章，渐收成效，事资熟手。唐廷枢素习外国语言、文字，为招商必不可少之人。至盛宣怀之收买旗昌洋行轮船，人皆知为失算。洋人善于谋利，岂肯予我便宜？以各国富商之多，何至少此二百余万金，而辗转就我？当时论者谓：“旗昌洋行弃垂敝之裘，以所得值，另置新衣，以期适体”，诚妙于形容矣。何盛宣怀见不及此？所尤异者，盛宣怀面稟前督臣沈葆楨，捏称已集商股一百二十二万两，其实均属子虚，几至贻误。后虽多方借垫，始克弥缝，而所认息银益滋耗费。盛宣怀以百万库款为何物？以沈葆楨为何人？而敢于欺谩如此！招商局务向系北洋主政，盛宣怀逆知李鸿章不以此举为然，故在南洋朦准，且为迫切之语，以速其成，并请勿候北洋回文，李鸿章迄无一字见覆。盛宣怀以直隶候补人员，不料其藐玩如此！洋人酬劳之费，盛宣怀既不归之于公，又不分之于众，而悉入囊橐，是其所以极力怂恿者，阴为一己肥私，即此一端，其他自可想见，其贪婪又如此！虽在沈葆楨处借拨官款，有朱其诏、徐润同来，其实则盛宣怀左右之，故一人得以中饱。臣前在江西巡抚任内，盛宣怀来见，请办江西漕运十万石，及臣调署两江总督，盛宣怀复请借江宁司库银十万两。盛宣怀于揽载借款无不躬亲，而又滥竽仕途，于招商局或隐或跃，若有若无，工于钻营，巧于趋避，所谓狡兔三窟者。此等劣员，有同市侩，置于监司之列，实属有玷班联，将来假以事权，亦复何所不至！请旨将盛宣怀即予革职，并不准其干预招商局务，以肃纪纲而示明戒。唐廷枢功过相抵，仰恳鸿慈，免其置议，仍令会同徐润，将招商局照旧经理。该员具有天良，自当感激图报。

至官息存留作股，本系李鸿章原奏，亦与沈葆楨仿行助法之意相符。惟是多钱善贾，以招商局之规模宏远，更宜加以扩充。臣愚以为，此项官款除三年拨还一百余万径解北洋为买铁甲船之用外，余银七十余万应请免其拨还，截至光绪八年止，并先后所缓息银七十余万，共一百四十余万两，概作官股存局，一切均照商股办理。每届如有盈余，分解南、北洋为海防之费。官股虽与官本不同，亦须议明以后不得提用，否则该局或以仓卒应付之难，致生顾虑。似此该局资本既厚，营运自宽。现已有船往檀香山、旧金山，将来即可前往东、西两洋贸迁有无，更为驾轻就熟矣。

所有招商局内外各项挂欠帐目约数十万两，容臣与李鸿章督饬唐廷枢等，分别清理，应催收者催收，应追缴者追缴，应提还者提还，总以一年为限，于下届册报稽查。

此外经刘瑞芬等查出，招商局揽载客货以及赎取股票各项流弊，议呈整顿事宜，均中肯綮，并容臣与李鸿章督饬唐廷枢等，认真厘剔。倘唐廷枢等经此次查办之后，犹复不知愧奋，臣即当据实奏参，决不稍涉宽贷。第太古、怡和两行，洋商之情叵测，难保不萌故智，跌价相倾，是在唐廷枢等随宜设施，以立于不败之地。臣与李鸿章予以范围，仍宽其羁勒，不引绳削墨使之拘牵，不吹毛索瘢使之畏惧，责其大而略其细，俾得斟酌变通，逐渐推广，以期公私有济，仰副朝廷讲求商务以臻富强之至意。

除王先谦片奏华商运茶、华船出洋二条，另行具覆外，所有查议招商局务各缘由，并酌定办法、谨恭折覆陈，伏乞皇太后、皇上圣鉴训示。谨奏。