



招商局文库·文献丛刊

国民政府 清查整理招商局 委员会报告书

陈玉庆◎整理



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

国民政府 清查整理招商局 委员会报告书

陈玉庆◎整理



图书在版编目(CIP)数据

国民政府清查整理招商局委员会报告书 / 陈玉庆整理.
—北京: 社会科学文献出版社, 2013. 12
(招商局文库·文献丛刊)
ISBN 978-7-5097-4871-8

I. ①国… II. ①陈… III. ①轮船招商局—史料
—中国 IV. ①F552.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 163528 号

招商局文库·文献丛刊

国民政府清查整理招商局委员会报告书

整 理 者 / 陈玉庆

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 近现代史编辑室 (010) 59367256

电子信箱 / jxd@ssap.cn

项目统筹 / 徐思彦

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

责任编辑 / 李建军

责任校对 / 李佳佳 李文明

责任印制 / 岳 阳

印 装 / 三河市东方印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

版 次 / 2013 年 12 月第 1 版

印 次 / 2013 年 12 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-4871-8

定 价 / 198.00 元

印 张 / 44

彩插印张 / 0.5

字 数 / 690 千字

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

國民政府
招商局
委實會
報告書



招商局文库·文献丛刊

張人傑題



1927年9月30日，国民政府清理整理招商局委员会留别纪念



国民政府清查整理招商局委员会主任委员张静江



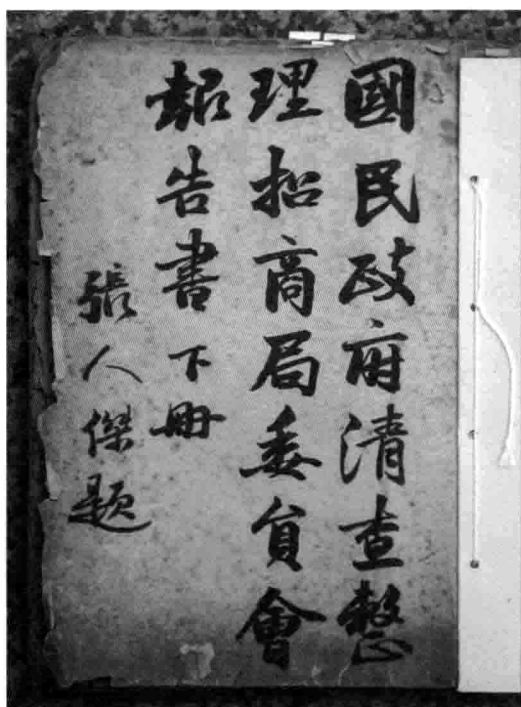
交通部部长、清查整理期间招商局监督王伯群



清查整理期间招商局总办赵铁桥



清查整理期间招商局董事会会长李国杰



原《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册书影



原《国民政府清查整理招商局委员会报告书》目录

《招商局文库》编辑委员会

主任委员 胡 政 谢寿光

委 员 (按姓氏笔画为序)

马 敏	刘兰兮	李亚东	朱荫贵
杨 群	陈争平	易惠莉	武 力
徐秀丽	虞和平	黎志刚	

招商局文库总序

1872 年创立的中国第一家民族工商企业——轮船招商局是晚清洋务运动仅存的硕果，它发展至今天，已成为横跨金融、交通、地产等三大核心产业的企业集团。自创立以来，招商局与祖国共命运，同时代共发展，饱经沧桑，几度挫折，几度辉煌，生生不息，以它与中国近现代化进程和中国近代社会经济生活的紧密联系，从一个侧面折射了中国社会一百多年来的发展历程，它在自身经营发展中的重大事件印证了中国社会发展的跌宕起伏、荣辱兴衰，也成为中国近现代史上的重要坐标。招商局史不仅属于招商局，也属于全社会。招商局的发展史，值得学术界不断地探寻和回顾。因此，有些学者提出了“招商局学”概念，希望学术界努力使之成为中国近代史研究的一个分支学派。可以说，发展和繁荣招商局历史研究，是大家的共同心愿。

自 20 世纪早期开始，不少专家、学者潜心研究，陆续出版、发表了许多有关招商局研究的著述，新观点、新发现层出不穷。继承招商局金字招牌的招商局集团深刻认识到招商局厚重历史的社会意义，自觉肩负起社会责任，也从 20 世纪 80 年代开始，就积极组织、投入各方面力量，挖掘招商局百年历史，分别在 1992 年和 2007 年成功举办了招商局历史学术研讨会，在 2004 年成立了招商局史研究会和设立了招商局历史博物馆，在 2005 年开设了招商局史研究网，历年出版和赞助出版了多本招商局历史研究书籍，出资拍摄了多部招商局历史题材专题片，鼓励和支持了院校普及招商局历史知识以及培养招商局历史研究人才，派员对散落在各地的招商局文献进行了调查和复制以及购买，定期公开了许多招商局馆藏招商局历史档案。我们不遗余力地做好这些工作，除了推动招商局自身的企业文化

建设外，最重要的是为社会各界研究招商局史提供力所能及的帮助，为社会研究招商局历史服务。

2010年，鉴于招商局历史研究的迫切需要和为了系统化地展示招商局历史研究的著述、文献史料，我们提出了出版“招商局文库”的设想，希望将以前历年来已出版的和今后将出版的有关招商局历史研究书籍以统一的版式集中出版。

社会科学文献出版社对我们的这一设想给予了大力支持，对如何建立“招商局文库”提出了具体的工作建议，并承担了出版任务。目前，“招商局文库”主要设有“研究丛刊”、“文献丛刊”两个系列。2012年，适逢招商局创立140周年纪念，我们将集中出版一批学术论著和历史文献，以作为“招商局文库”的开篇。今后，“招商局文库”书籍将陆续与大家见面。

希望“招商局文库”书籍能为大家提供更好的帮助，并引起更多的专家、学者和社会人士对招商局及招商局历史研究的关注、支持。

招商史研究会

2012年1月

出版说明

1927年，南京国民政府设立清查整理招商局委员会，清查招商局。经过数月清查，制成各种清查报告及说明书，编成《国民政府清查整理招商局委员会报告书》。

《报告书》系统整理了招商局成立以来的各种数据与资料，形成文字，制成图表，是研究招商局史及中国近代经济史的重要史料。现列入“招商文库·文献丛刊”整理出版。

本次出版进行如下整理：

1. 原文为繁体竖排，本次出版改为简体横排。原文因之而致“如左”、“如右”、“右列”、“左列”等仍旧，不径改。
2. 当时未能一次出书，分上、下两册。本次出版合为一册。
3. 对于未加标点符号部分加新式标点符号，已加标点符号者按照现行标点符号用法予以适当修订。
4. 对明显错讹文字做出校订，置于〔〕号内，必要者在页下予以简要说明；缺字用□表示，拟补缺字置于〈〉中。
5. 对于部分图表及数据进行重新整理，如将汉数字改为阿拉伯数字等，俾便读者使用。
6. 对于公文行文格式进行了简化处理。

社会科学文献出版社

序 例

一、本报告书系去年十月间付刊，本定全书一册，去年十二月发行。旋以印刷之迟误，稿件之整理、校阅、核对之需时，迁延至本年二月尚未能一次出书，乃不得已分为上下二册，先将上册赶印发行。对于政府及海内外关心该局及本委员会之同志，负疚良多。然全书虽分为二册，而最重要之清查报告书及统计表已在上册发表，阅者对于该局近数年中之情形已能一览无遗；下册亦正在赶编付印，最迟至本年六月亦可出版。阅者谅之。

二、本报告书上册分为三编：一公文，二清查报告书，三统计；下册亦分为三编：一整理计划大纲，二招商局大事记，三附录。上册第二、第三二编，下册第一、第二二编系本委员会撰述之作，均加新式标点符号，以利阅览；上册第一编及下册第三编往来公文及附件，例无标点符号，本委员会只得一仍其旧，不加句读，读者幸勿责焉。

三、本报告书大体自民国元年起至十五年止十五年内加以调查整理以示该局情形之一斑，亦有以最近五年间或三年间为标准者，盖取其纵断的之一时期以概其余也。欲知其详，则招商局大事记一篇为系统的记载。自筹设以至最近状况均已缕述无遗矣。至清查报告书亦均以一事或一方面之审查检举为限，至于以该局总局与各分局之制度及会计组织之全般情形为系统的纪录者，则有总局及沪局制度二文可资参考，读者幸浏览焉。

四、整理计划大纲系本委员会鉴于过去之事实谋所以补救之方法之一简单意见，其间亦颇采取各方关于整理该局之贡献。本委员会以为清查告竣，整理工作应由主管机关集多数专家实地从事，闭户造车出门未必合辙，因之抱宁缺毋滥之志，仅备大纲以示来者。至于该局内部应兴应革之

制度组织，读者于清查报告中已能反证，庶不赘述。唯为政在人，徒法不能自行。该局以前之腐败因循，凡主持该局及服务该局者均应负责，以后之主持该局者幸勿过信法治之说，以为制度改善之后虽有佞者无以为恶也，则幸莫大矣。

五、政府要人及职务上忙迫之读者倘无暇遍读全书，则本报告书上册清查报告书第一种清查报告总论已将各篇要点汇集一处，检阅一过，该局过去之腐败情形思过半矣，读者诸君幸勿忽视焉。

六、本委员会以限于经费未能多所刊布，兹以一千册分赠交通部及国民政府各机关，另以一千册供海内外之购阅。唯酌收印刷纸张费一元，并托上海各大书店为代理发行。凡纳费一元者先取本报告书上册并掣发下册取书证一纸，一俟下册出书当即登报布告，以便凭证发书。其有远道函购者则庶不另给取书证，下册出版当径行付邮，决不致误也。

序一

一份难得的历史记录

胡 政

85年前，是公元1927年，中国社会正处于国民党及其领导的国民政府统治时期。这一年《国民政府清查整理招商局委员会报告书》公开出版。这是一本中国最早的关于一家企业的“百科全书”，也是当时的南京国民政府在一次纷纷攘攘的事件中留给招商局和学术界乃至整个社会的一份难得的历史记录。

1927年3月，在万商云集的中国经济中心、中国乃至东亚最大的都市、拥有十里洋场的上海，成立不久的南京国民政府不顾股东的极力反对和阻挠，宣布设立专门的委员会对中国第一家民族工商企业，同时也是第一家近代新式航运企业、第一家近代意义的股份制企业——轮船招商局进行全面清查整理。南京国民政府清查整理招商局委员会自5月20日着手清查招商局至9月底结束，历时近5个月。清查整理招商局委员会在当年9月解散后，将整理招商局的职责移交国民政府交通部。这是近代中国政府对民营企业的第一次全面清理，成为一起震惊中外、影响深远的事件。事件反映了近代中国社会官商（政企）关系的不平等和因企业独立地位、企业产权保护法律的缺失而导致的营商环境的脆弱，凸显了中国社会文化传统对商的轻视。同时，清查整理工作揭示了招商局在摆脱官督商办体制的桎梏而实现完全商办之后裹足不前、纳污藏垢、结党营私、经营腐败、洋人弄权、海损不断、负债累累、奄奄一息的境况。可以说，这起事件是中

国近代史上政府对企业展开的第一次全面清理，也是近代政府第一次对企业进行全面健康体检和经营审计，对一家关系国计民生的企业在主业发展、内部治理、社会贡献、企业形象上如何才能满足政府要求和深孚民望以及政府如何维护各类资本结构和领域的企业独立自主发展提出了深刻思考。

招商局创立于1872年。在1927年之前的晚清和北洋政府时期，招商局由于是中国第一家同时也是最大的轮船公司，在经济、军事上具有重大的价值，围绕它表现出来的官商（政企）矛盾和争权夺利的斗争一直没有停止。如，在初创时期因经营方针理念的不同造成了与官方的隔膜、差异和矛盾；在成功收购美商旗昌公司后，当时的清廷就有大臣提出将招商局加入官股或收归国营的动议；袁世凯在晚清和北洋时期一直阴谋争夺招商局的控制权。在对招商局的控制权上，南京国民政府不仅不例外，而且表现得更急切。南京国民政府北伐军在1926年10月攻克武汉时即拟整顿招商局局务。1927年2月下旬，北伐军尚未抵达上海，其总司令蒋介石就任命杨铨（即人所熟知的辛亥革命活动家杨杏佛）办理招商局事宜。

在创办和创立初期，清政府派员管理并曾在资金上、政策上给予招商局极大的扶持。1890年，招商局已经全部归还了清政府的借款，在1912年实现了完全商办。但商办时期并不是招商局轮船营运的黄金时期，由于时局长期动荡和局务管理的严重混乱，招商局很难有效地开展航运基本建设和轮运活动，又出现了轰动一时的汉口分局、天津分局贪污大案。在南京国民政府成立前，招商局即面临危及生存的经营、财务危机，但当时招商局的资产远远高过其债务。按照国民党中央委员会的说辞，南京国民政府清查整理招商局的缘由有四：一是该局积弊甚深，非积极清查彻底整理不足以副该党为国造产之政纲；二是轮船招商局为国内唯一之大规模航业机关，创设在日本邮船会社之先，五十年来绝少发展，邮船会社之航线已遍布全球，招商局则依然局促于长江及南北洋三航路；三是招商局付托非人，日濒破产，长此因循，必至航权皆归外人，股票尽成废纸。受其累者岂特公司之股东，中华民国之国计民生皆将蒙受无穷之损失；四是对于此关系全国生命脉之招商局，自当力谋整顿。研求局务不振之症结，妥拟航业扩大之计划，以政府与人民之合作，谋股东与社会之利益。

为了营造良好的社会舆论环境，避免外界的造谣攻击，彰显南京国民政府出于一片公心，国民政府清查整理招商局委员会委任了两位常驻查账会计师和两位法律顾问，其委员均不在招商局支薪，即使办公费用（每月经常办公费用定为 1700 元）亦由政府财政部核发拨给，以示国民政府为社会服务之精神。但国民政府赋予清查整理招商局委员会的职权揭开了事件的谜团，道出了国民政府在事件背后的苦衷和动机：通过清查掌握招商局及其附属机关之账目资产状况、历年盈亏原因，根据清查报告及国内外航业状况与股东之意见拟订整理并改组招商局的计划呈国民政府核准试行，最终执行并实现整理及改组招商局计划。因此，国民政府强行清查整理招商局，表面上看是因为招商局作为全国最大的航业机构经营不善需要帮助拯救以利国利民，但在本质上是对招商局控制权的又一次争夺。对此，研究招商局历史的著名专家、复旦大学历史系教授朱荫贵有比较深入的研究。

围绕招商局的清查整理，形成了许多文献资料。国民政府发出了一批有关训令、指令、批示、公函。清查整理招商局委员会发布了有关宣言、条例、办事细则，发出了许多请示、报告、公函，收到了交通部、财政部、上海特别党部、招商局董事会、招商局船员、招商局轮船遇难家属等各方面的大量函件，收集阅览了招商局股东会议文件、局规、公司章程、股票暂行规程、外债契约、职员名录等。根据清查工作的成果，清查整理招商局委员会撰写了关于招商局总局账目、购办煤斤、各项缴费、各分局账略、租船水脚合同、第 53 届借贷、会计制度、招商局制度和直属、参股的积余产业公司、内河招商轮船局、仁济和保险公司、华兴保险公司、招商局公学等机构的各种清查报告及说明书 16 份等各种资料，对招商局数十年沿袭下来的种种弊端进行了不留情面的披露。同时，为全面反映和揭示招商局自创立以来的经营管理情况，清查整理招商局委员会不厌其烦，编制了 1872 年招商局创办以来至 1927 年中历年资产、损益、局产变迁、船本、收入、修船费用等各类统计表格 26 种。针对招商局存在的弊端，清查整理招商局委员会提出了整理招商局的大纲、办法、方案等。其中，整理大纲十五条，包括实行登记股票、解决股权问题、董监改选问题、规定办事章程、取消董事兼职、从实估算资产、整理外债方法、废除九五局

佣、废除买办制度、改组内河招商局、整理内河机器厂、整顿仁济和保险公司、引用本国船员、实行投标方法、改良会计制度，这些整改措施直指问题和积弊，引起了招商局管理层的重视。在1927年6月25日召开的临时股东会议上，招商局董事会抛出了《招商局整理局务计划意见书》，对招商局整理大纲做出了回应，对十五条中的部分内容落实了整改措施。难能可贵的是，面对如此浩大的工程，清查整理招商局委员会还派员编写了1872年至1927年的招商局大事记，分成五章，分别反映了招商局创办的原因和招商局在初创时期、中法战争至拳乱时期、拳乱平后迄民国肇兴时期和民国成立以来发生的重大历史事件和经营管理情况及成果，不仅梳理了招商局50多年来的发展脉络，而且以平实的文字记录了招商局为国家、民族的发展进步所做出的巨大贡献和所经历的各种艰难险阻，成为一份各类清查报告之外的重要史实“报告”。最后，清查整理招商局委员会将这些文献资料区分为公文、清查报告书、统计、整理方案、招商局大事记、附录共6篇，汇编成上、下两册，清查整理招商局委员会主任（又称“主席”）张人杰（即人所熟知的国民党四大元老之一张静江）为之题名《国民政府清查整理招商局委员会报告书》。因整理、校阅、核对之需，上、下两册分别付印。这本报告书内容丰富，数据详实，分析透彻，总计六七十万字，涉及招商局创办56年来各方面的历史情况，完整地反映了招商局这家已经年过半百的企业的全貌，可谓鸿篇巨制，成为了解这一时期招商局各方面情况的“百科全书”。这本报告书在1928年2月至6月间印制完成，共2000套（上、下册合为一套）。其中，1000套分赠交通部及国民政府各机关，另1000套供海内外之购阅，托上海各大书店为代理发行。由于招商局社会知名度的巨大和事件的复杂性以及社会舆论的发酵效应，《国民政府清查整理招商局委员会报告书》出版后被社会争相阅读，一时洛阳纸贵。

从1872年至1927年的56年间，招商局经历了晚清、北洋政府、南京国民政府时期，实行了官督商办、商办隶部、完全商办等管理体制，在筚路蓝缕中创造了第一次辉煌，又在时局动荡变幻中走上坎坷之途，成为中国民族工商业的一个典型、缩影。《国民政府清查整理招商局委员会报告书》全面反映了招商局的这段跌宕起伏的历史，揭示了招商局这家年过半