

起死回生之招商局



起死回生之招商局

△一年來慘澹經營之回顧

△根本整理計畫之實現

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

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

東付託之殷切。倘使一無辦法。何敢冒昧加負此等重責。且局勢異常緊迫。別無生路可尋。非辨別經權處以斷然之手段。決無整理之成效可言。比將前項計畫。與數月之接洽經過。及所議各種條件。一一面向陳真如部長暨陳孚木監督報告。均蒙採聽。認為可行。始敢承命。迄以茲事體大。在監督視事伊始。對於局中真實狀況。尙未深悉。自不能不加以慎重考慮。乃在此猶豫期間。局事日非。危險情形。更加嚴重。對內則生機盡絕。羅掘已窮。對外則信譽掃地。呼號鮮應。不唯國內金融界賭此情狀。早示閉門不納之意。卽直屬交通部力可援助之儲款機關。亦苦無法通融。宛如失路王孫。頻遭白眼。凡身在局中。稍知底蘊者。莫不隱憂竊嘆。預測前途悲慘之命運。勢難久延。終非出於『破產』『倒閉』不可。國杰誠私心痛之。以我招商局五千餘萬雄厚之基礎。何遽便爲一千七百餘萬之債務壓倒。人莫我救。我甯不可自救。况明明定有自救之策。并獲空前罕遇之機會。而有最後穩收之大利。何竟不可實行。乃必坐視其『破產』『倒閉』。終將演此不幸言中之一幕慘劇乎。

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

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

所有借款條件與其中一二忍痛明認喫虧之處。悉詳本借款說明書中。當可希望閱者諸君賜以諒解。不復贅論。特將所獲各種利益。擇其犖犖大者。重爲揭出。以慶招商局今後錦帆飛舞巨廈崔巍之新生命焉。

(一) 賒購新船之利益

▲聯絡大來輪船公司

▲商訂華洋聯運辦法

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

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

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

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

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

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

(二) 碼頭借款之利益

▲以中北華三棧由債權人承租藉以培植建築

▲組織碼頭公司收回半數權利

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

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

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

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

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

最後則我方計慮雖經獲有上述之一切利益。猶覺各該碼頭租出之期限過長。租金縱

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

(三) 建築借款之利益

▲有保持百餘年久之工料

▲加增十數倍之租金

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

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

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

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

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

惟於本借款付還花旗押款之中。尙有內國債團第二擔保之關係。自應由本局負責。迅予了清。但此亦僅爲該債團擔保品中的一種。實尙另有其他多數之產。作其第一擔保也。查內國債團係本埠各銀行錢莊所聯合。初爲四十八家。現經自動退出者。約計二十餘家。該債團已有無形分散之勢。今本局根本整理計畫既定。所有內外債務頭緒已清。凡與本局有債款往來者。均當依次設法。一一清理。固不僅對於內國債團。有應急速了結之義務也。綜上而觀。所定三步挽救計畫。均已實現。以前種種壓迫難堪之舊債。既予悉數廓清。而以後步步得

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

閱者諸君細察而深諒之。

附錄一

呈 交通部招商局監督處文 二十一年九月一日

爲陳報整理招商局借款情形。仰祈

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

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

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

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

陳

鈞聽。認爲可行。始敢承

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

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