

《招商局与湖北》编委会

主 编 胡 政 宋亚平
副主编 李亚东 朱建中
编 委 张后铨 邱树荣 夏日新 徐凯希
徐龙福 贾海燕 李 涛 罗康林
曾 智



招商局汉口分局



招商局宜昌分局



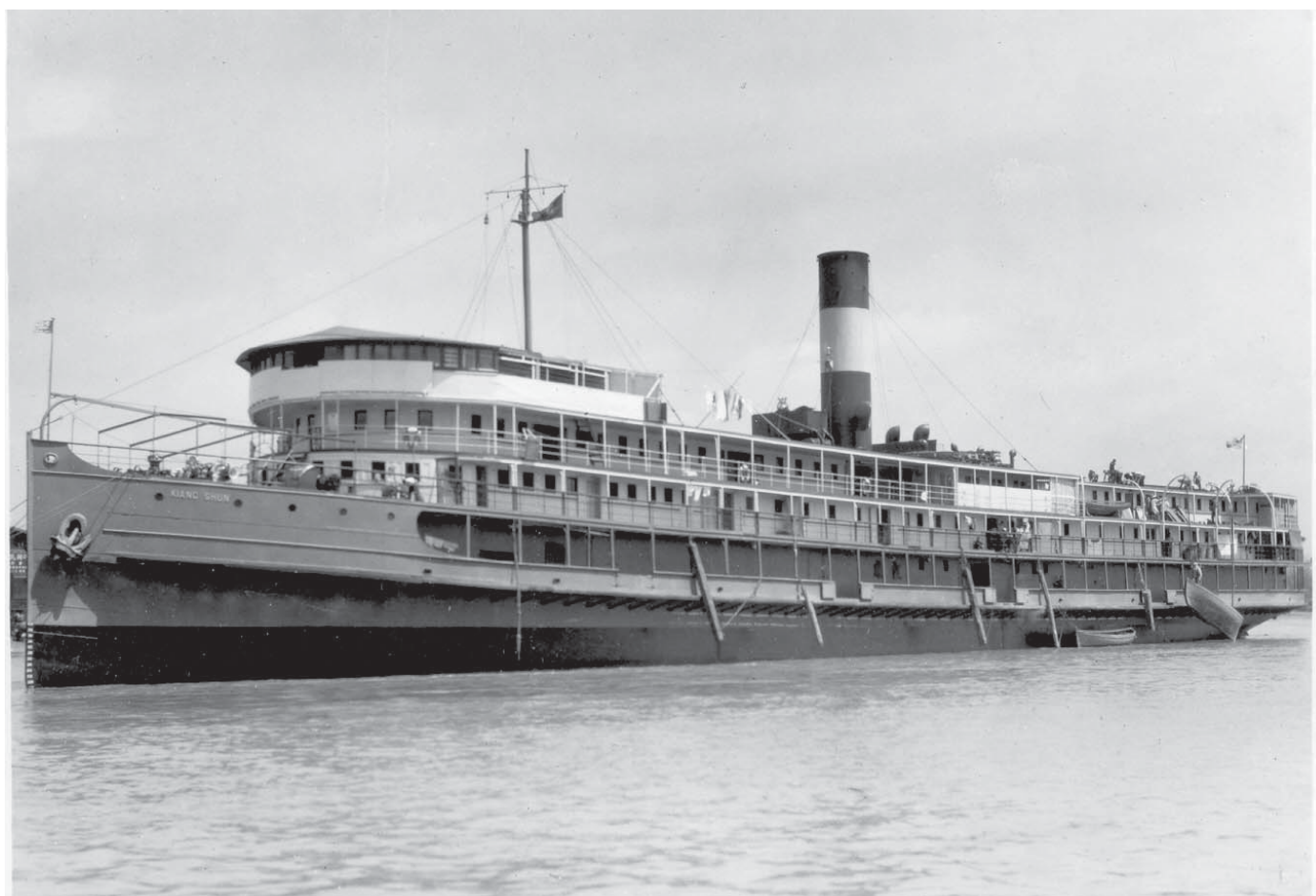
招商局沙市办事处



招商局汉口分局第三号码头



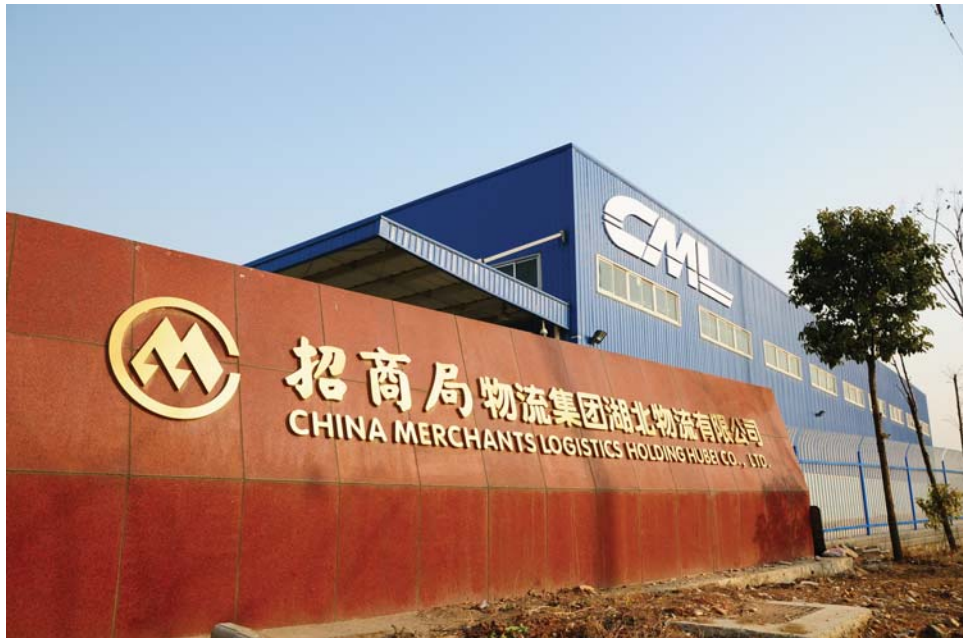
招商局沙市办事处第一号码头



招商局六大江轮之一：“江顺”轮



武汉招银大厦



武汉阳逻招商局物流分发中心



2011年9月20日,中共湖北省委书记李鸿忠在武汉会见招商局集团董事长傅育宁



2011年11月21日,招商局集团总裁李建红在香港会见湖北省省长王国生一行

纪念招商局创立一百四十周年

序

一部书抒写一部历史，叩响一段历史的回声。《招商局与湖北》承载着百年不凡的轨迹，一曲回肠荡气的长江交响。

招商局是在晚清洋务运动中应运而生的。1872年，招商局获准创办，它是我国第一家近代民族工商企业。伴随着近现代中国历史的风云变幻、浮沉跌宕，招商局在民族工商企业兴起、辛亥革命、抗日战争等各个历史时期，为中国近现代经济社会发展都曾发挥过特殊的作用。新中国建立后，招商局积极配合实施港航建设，为我国港航事业奠定了新基。特别是改革开放后，招商局因开发新中国第一个对外开放的工业区——蛇口工业区，探索推行一系列重要改革而声名鹊起。招商局百年兴衰的历史是厚重的，它的历史轨迹对于中国的振兴崛起、对于中华民族的伟大复兴，均具有一定的启示意义。正因为此，2010年我率团到香港访问时，招商局的同志提起要编写《招商局与湖北》一书，我欣然赞成。


招商局与湖北有着百年不解之缘。湖北的近代化进程是从1861年武汉开埠开始起步的，而招商局汉口分局的创设是1873年，前后相继。湖北作为中国近现代的工业产业中心和航运中心之一，招商局作为中国近现代一个重要企业，因为近代化这个共同的大背景，相互交集，形成了丝丝相扣、缕缕相牵的关系。其中，有着两个重要历史人物的关系，即招商局的创办人、晚清北洋通商大臣李鸿章，与其时湖北主政者、南洋通商大臣张之洞，二者都是洋务派重臣，一南一北相互呼应；有着两个重要企业，招商局与地处湖北的汉冶萍之间的深厚关系；有着招商局以武汉为中心的长江航运业务与其以上海为中心的近海、远洋航运业务的关系；甚至有着招商局与以湖北武昌为中心的辛亥革命的关系，等等。这种种难以切割的历史积淀，形成了招商

* 本序作者李鸿忠系中共湖北省委书记、湖北省人大常委会主任。

局与湖北之间深厚的历史渊源。

如今，湖北与招商局的这段百年之缘得以延续和发展。经过一个多世纪的发展，招商局已成为一家国家驻港大型综合企业集团，在我国交通、金融、地产等领域有着重要影响，并日益成长为具有国际竞争力的世界一流企业。湖北经过改革开放 30 余年的发展，在经济建设、政治建设、文化建设、社会建设以及生态文明建设等方面取得了长足进步。湖北正在按照党中央要求，加快建设促进中部地区崛起的重要战略支点，推进“一元多层次”战略体系的实施，开启湖北科学发展、跨越发展新征程。随着我国发展重点由沿海向中西部地区梯度推进，湖北将成为承接国际资本和沿海产业转移的前沿阵地；随着经济结构转型加快，湖北在区位、交通、科教、产业、生态等方面的综合优势将进一步凸显；随着长江中游城市群建设进入实质性推进阶段，湖北发展将开辟更加广阔的领域和空间。这也为湖北与招商局集团提供了更为广泛和深入的合作良机。真诚期望招商局集团发挥其综合优势和实力，进一步扩大在湖北的投资，拓宽合作领域，创新“企地合作”发展的新模式，与湖北共创美好未来！

恰逢招商局创立 140 周年，衷心祝愿招商局基业常青、未来更加辉煌！



2012 年 7 月 2 日

序

李鸿忠在深圳担任市委书记时，我们常见面，就招商局在深圳的投资发展交换意见，一直得到他的高度重视和支持。后来，李鸿忠到湖北先后担任省长、书记，我也曾带团几次来鄂就招商局在湖北的投资发展交换意见，双方来访十分密切。2010年9月，时任湖北省省长的李鸿忠率湖北省代表团到香港招商局集团总部访问时，我们谈起招商局正在编写一套招商局与一些重要区域关系的系列丛书，其中“招商局与湖北”一书是重要选题。李鸿忠听后很高兴，当即指示随行的有关负责人跟进落实，返鄂后即具体交由湖北省社科院组织班子开始编写。效率之高、落实之祥，令人感动和敬佩。这既体现了李鸿忠一贯以来高效、明快的工作作风，也体现了他对招商局的重视与厚爱。借此书出版的机会，我首先要对李鸿忠和所有关心、支持招商局发展的湖北各级领导、社会各界表示感谢，也对具体承担本书编著任务的湖北省社科院领导和写作人员表示感谢。

作为中国近现代民族航运业的开拓者，招商局自成立以来就和江海结下了不解之缘。湖北作为长江流经的最重要省份，自然与招商局有着深厚的历史渊源。这样的渊源可追溯到近140年前，1872年12月26日清政府批准成立招商局，1873年1月招商局在上海正式开业，当年设立了第一批五大分局，其中之一就有汉口分局。其后，招商局又在湖北陆续设立了宜昌分局、沙市办事处等，成为当时湖北水上交通的主要经营者。在湖北近代工业发展中，招商局也发挥了重要作用，招商局是中国近代最大工业企业汉冶萍公司的主要投资者。此外，在湖北近代教育、社会发展中，招商局也积极参与其中。可以说，招商局与湖北的近代化进程相携相行，走过了很长的一段历程。

* 本序作者傅育宁系招商局集团董事长。

新中国成立后，招商局在湖北的分局、资产又成为长江港航行业的前身，这些企业今天仍在湖北的经济发展中发挥着重要的作用。

改革开放后，招商局回师湖北，再续百年之缘，生机盎然的荆楚大地再次成为招商局重要的战略投资区域。招商局的主要产业，包括金融、地产、交通、物流、物业管理等业务，都已在湖北开展了投资经营。近年来，湖北和招商局高层及各个层次的往来频繁，合作不断加深。我曾多次到湖北考察，深切感受到湖北作为中部代表省份，拥有“九省通衢”的区位优势和老工业基地的厚实基础，更感受到湖北省领导胸怀大志和湖北省各界拼搏向上的冲动。湖北的发展深具潜力和机会，这为包括招商局在内的所有企业提供了创业兴业的大舞台。招商局正谋求在湖北更大的发展。我相信，招商局与湖北将演绎出更加精彩的故事。

在此，我也真诚地感谢湖北省社科院与招商局史研究会进行的真诚、富有成果的合作，《招商局与湖北》填补了招商局史研究的一大空白，相信包括历史、经济研究学者在内的广大读者读后一定会有所获益。恰逢招商局创立140周年，《招商局与湖北》的出版可谓是一份大大的厚礼。

谨以为序。



2012年7月2日

目 录

第一章 挽回航权:首家民族轮运企业逐鹿长江航运	1
第一节 轮船招商局角逐长江航运的缘由	1
第二节 创设汉口分局	12
第三节 创设宜昌分局和沙市分局	26
第四节 轮船招商局在湖北的主要业务	33
第二章 艰难跋涉:在斗争和妥协中缓慢成长	41
第一节 在争斗中壮大	41
第二节 湖北各分局业务拓展的创举	54
第三节 在官督商办中渐失竞争优势	60
第四节 张之洞积极维护轮船招商局的发展	70
第五节 对晚清湖北经济社会发展的影响	78
第三章 双雄并起:招商局与汉冶萍	83
第一节 盛宣怀湖北找矿	83
第二节 盛宣怀接办铁厂	93
第三节 组建汉冶萍公司	108
第四节 汉冶萍历经磨难	123
第五节 两公司分道扬镳	135
第四章 风云际会:招商局与辛亥革命	140
第一节 辛亥革命中的招商局	140
第二节 民国初期招商局在长江航运中的地位	153

第三节	“江宽”轮惨案	165
第四节	汉口分局施氏父子舞弊案	171
第五节	除旧布新 准备抗战	180
第五章	共赴国难:抗战时期招商局的卓越贡献	201
第一节	武汉成为战时航运中心	201
第二节	长江大抢运	214
第三节	武汉沦陷后的招商局	227
第四节	六大江轮入川	236
第五节	全力开辟战区运输	245
第六节	抢修各轮 准备复员	253
第六章	历史转折:新中国成立前后的招商局	262
第一节	转折与复兴	262
第二节	为长江航运奠基	292
第三节	焕发青春	308
第七章	回师湖北:再续百年之缘	328
第一节	南海之滨的号角	328
第二节	在改革开放中携手前行	331
第三节	招商局回师湖北	334
第四节	招商局与湖北再续新航程	344
	参考文献	350
	后 记	353
	招商局历史系列丛书出版计划	354

第一章 挽回航权：首家民族轮运企业逐鹿长江航运

两次鸦片战争，给中华民族带来深重的灾难和无休止的屈辱。1842年，香港被割地，沿海五口通商。1858年，汉口、九江、镇江等长江口岸被迫开放，此后十多年间，洋行轮船兵舰独霸长江，民族航运处于破产的边缘。1873年，轮船招商局，中国首家民族轮运企业，肩负挽回长江航权的使命驶入长江，进驻湖北，从而展开了与洋商轮船在中国内河的角逐。

第一节 轮船招商局角逐长江航运的缘由

长江水道自古有“黄金水道”的美誉。但自1861年至1872年，长江航运成为洋商轮运的天下，中国旧式帆船被挤到支流等偏远狭小的内河。1872年，轮船招商局创立，这无疑是漫漫黑夜中豁然出现的一盏明灯。

一、湖北长江口岸优越的地理位置

地处长江中游的湖北，与相邻区域有着十分特殊的战略空间关系，她始终兼具中国地理之中的区位优势 and 通江达海的航运优势。以湖北中心为圆心，以一千公里为半径画圆圈，几乎中国所有大城市、重要经济商圈都涵盖其中。从古至今，湖北长江的港口城市依托可达东西南北的陆路交通、东西贯通的长江航运，成为中国屈指可数的承东联西、南北交汇的交通枢纽。

中国西高东低的地理走向，造就了汉口、沙市、宜昌三处十分重要的长江口岸，它们占据着长江与中国中西部交通的主要出入孔道。以武汉、宜昌、沙市为节点，上游湾多水浅而急，下游道直江深且缓。受航道影响，上下游的船舶一般不能直来直去，东西、南北运输的货物，都要在这些港口汇集并转运。朱建邦《扬子江航运》称：“扬子江可分为四段……每段有其航运特殊之表露。故在此四段之出入孔道，必要有巨大转运商埠。在第一、二

段两端交界处，即海洋轮船终点，则有汉口存焉。第二、三段之界限难以分清，故是处发现相互竞争之转运商埠，即沙市、宜昌是也。”^① 长江的重要口岸，湖北尽占其三。

优越的地理位置和航运特色，使湖北各长江港口备受古今航运人的青睐。

武汉，汇九省之水而位居长江之中枢，数百年前就有“九省通衢”的美誉。武汉位于长江、汉水的交汇处，水路交通极为方便。《汉阳县志续辑》描述古时武汉长江段航运的盛况：“汉皋最为殷阜，地当八达之衢，舟楫所萃，上自三巴、两粤、南楚，下迄江、淮，西则密迩荆、襄，商船连檣，几于遏云碍日”。近现代，由汉口顺流东下可达上海，千吨乃至万吨海轮可直接通达。从汉口上溯，长江还有 1710 公里能行驶轮船，武汉“不特为楚省咽喉，而云、贵、四川、广西、山西、河南、江西之货，皆于此转输”^②，“汉口价值之伟大，乃在于此中心位置”^③。

沙市，地处长江中游，是荆襄地区的南大门和水路交通枢纽。沙市是荆州的滨江外港，上距宜昌 167 公里，过三峡可抵重庆；下至武汉 539 公里，经九江、南京可达上海，南经洞庭湖可与湘、资、沅、澧四水相连。由荆沙向北，古时有运河与汉水沙洋段相连，入运河溯汉江而上，有传统港口城市沙洋、钟祥、襄阳、老河口等，能通行数十吨乃至近百吨的小轮船，它们分别向西、向北，直接辐射可达河南、陕西等省市，甚至远达新疆、内蒙古等地，与俄国、蒙古、阿富汗等外邦发展经济往来。在宜昌港口尚未发达时，云贵川的物资东北上和东南下都需要到达沙市转运，荆襄一线又是北方物流南下到湖南、两广的必经之途。

在沙市与武汉之间，湖北与湖南的交界处，是中国的第二大淡水湖——洞庭湖，衔接着长江的重要支流湘江。湘江一线还有重要的支流口岸岳阳（古称岳州）、长沙、湘潭等。因为有湘江和洞庭湖，两湖经济连为一体，古称湖广。溯湘江，越岭南，可接珠江，直达两广，与东南亚相连。在古代没有轮运之时，由重庆过三峡，而至岳阳、湘潭一线，是上川下广的必经之路。

宜昌，上控巴蜀，下引荆襄，素有“川鄂咽喉”之称。宜昌系宜渝、宜汉、宜申航线的衔接点，转运货物之枢纽。宜昌至重庆，因有三峡天险，旧时下游的大轮船均需宜昌卸货，以待川江小船来此转运。宜昌以西，还

①③ 朱建邦：《扬子江行业》，商务印书馆 1937 年版，第 73 页。

② 刘献延：《广阳杂记》卷四。

有巴东、万县、重庆等重要的长江口岸城市，巴渝和川府物资，全凭宜昌港口连接湖广。清康熙年间，宜昌确立了川粮专门交易的地位，《镇江阁记》称：“夷陵扼荆襄门户，川楚咽喉，商贾辐辏，舟船云集，而本地粮食出产无多，大半仰赖河道来源接济”^①。此后，淮盐以及鄂西、云、贵、川的铜铅、木材、山货等物资均集中于宜昌，然后转运各地。

通江达海，以航运联系长江中下游流域十数个省市，将中国中部、西南、西北部广大陆地与沿海城市上海、广州相连，外通东亚、东南亚，乃至欧美和俄罗斯等地，是为湖北长江航运业优越地理位置、巨大经济潜能和良好开发前景的写照。

长江航运的优越航运条件，在清末民初便已彰显无遗。从1902年至1929年，长江贸易均在全国总贸易的四成以上，还呈现上升趋势。长江的贸易增加，全国贸易也随之增长。长江贸易的比例涉及地域则超过全国的三分之一以上，与长江流域所占人口的比例相符合。

表 1-1 中国商埠及长江商埠贸易总额及其百分比^②

单位：百万关两

年份	全国商埠	长江商埠	百分率
1902 年	1333.1	575.1	43%
1912 年	1955.8	816.3	42%
1921 年	3288.2	1413.5	43%
1929 年	4720.0	2190.6	46%

二、湖北长江旧式航运的辉煌历史

数千年来，湖北就有中国最先进的水运历史。远在浩渺的洪荒时代，天下多涝，江汉之间更是水系密布，今荆州以东武汉以西区域，皆是湖泊沼泽，古人先称“南海”，后称“云梦泽”。上古三代时，南蛮与中原之间通过汉水发展水运往来。史载“昭王南征而不返”，是说荆楚人将南征的周昭王及其船队沉入汉江的史实，这是荆楚人精通水运的生动写照。

在春秋战国大部分时间里，楚国是最为强盛的诸侯国之一。这时，长江水运达到前所未有的高度，“沿汉溯江”达到郢都（今荆州市）在史书中频

^① 乔铎主编：《宜昌港史》，武汉出版社1990年版，第17页。

^② 朱建邦：《扬子江行业》，商务印书馆1937年版，第101页。

频出现。鄂（今鄂州前身）是连接长江中下游吴会（江苏、浙江一带）的商业重镇。据安徽寿县的出土文物“鄂君启金节”记载，鄂君启有一个庞大的商队，有舟有车，其船队可经过11个城邑，车队经过9个城邑。固定的陆路、水路商业交通路线也已形成一个网络，显示了湖北长江段自古就是水路交通要道。

魏晋南北朝时，夏口、江陵是长江流域重要的造船基地，转运贸易日趋活跃，沿江百姓商贾皆傍水而居，“浮船长江，贾作上下”^①。江陵是除建康（今南京）之外的大都会。

唐宋时，湖北郡邑无不通水，水运贸易十分发达，江陵、襄阳、鄂州是东西南北航运的转运港口。唐朝，湖北各港口城市一度成为国家战略物资转运的要地，“诏命所传，贡赋所集，必由之径，实在荆襄。”^②鄂州的南市（武昌市场）和江陵（今荆州）东南的沙市，是全国少有的商业繁华区之一。李白赠江夏太守韦良宰的诗曰：“万舸此中来，连帆过扬州”^③，指载有大量货物的船只往来于鄂州与扬州间。宋苏轼写沙市的诗则云：“沙头烟漠漠，来往厌喧卑。野市分獐闹，官帆过渡迟。”^④荆、扬之间的长江，帆樯如林，商旅不绝。“凡百户之乡，有市之邑，歌谣舞蹈，触处成群。”^⑤商旅频繁往来，商妇估客依依惜别，是长江各港口城市的一道独特风景线。

明清至民国，湖北长江港口城市格局发生的最大变化，为汉口、宜昌的迅速崛起。明崇祯末年，汉口已发展成为“商船四集，货物纷华，风景颇称繁庶”^⑥的全国性大市镇，是货物转运批发的集聚地，成为各地商人追逐财富的场所。至清道光时已是“东西三十里有奇”的全国性大市镇。^⑦晚清，汉口开埠，洋货的倾销和土货的收购转运，构成汉口商业的主轴。此时汉口位于“清国要港之二”，被称为“东方之芝加哥”。^⑧

在湖北长江港口的转运和批发物品中，外地产品占有很大的比重。成都、江汉平原、湘江流域都是鱼米之乡。在当时的粮食转运贸易中，其总的流向是长江中游向下，或者陆路向北。东西而言，主要是蜀麻和淮盐的交

① 《三国志》卷46《孙休传》。

② 《全唐书》卷409，崔佑甫：《为皇甫中丞上永王谏移镇笺》。

③ 《李太白全集》第11集。

④ 《苏轼诗集》第2卷《荆州十首·其五》。

⑤ 《宋史·良吏传·序》。

⑥ 乾隆《汉阳府志》第12卷，“汉阳县乡镇”。

⑦ 范植清：《鸦片战争前汉口镇商业资本的发展》，《中南民族大学学报》1982年第2期。

⑧ [日]水野幸吉：《汉口》，上海昌明公司1908年版，第1页。

换；南北而言，主要是南方粮食转运至北方，川渝、长江中游大部分州郡上供粮食以及其他物资，基本是由湖北境内长江段承运。

对晚清而言，两湖水运得之则利，失之则害。1852年12月，太平军先后攻克湖南益阳和岳州，俘获大量的船只和船员，以此组建了庞大的水师。翌年，太平水师频繁出击，所向披靡，屡建奇功，在短短3个月的时间里，先破武汉三镇，继而连克数省，建都天京（南京）。1911年辛亥革命，由于长沙一带船帮的牵制，驻扎荆沙的大量清军无暇抽身，革命军队方得胜利。

三、洋商轮船独霸长江航运的时局

（一）内河航权丧失洋轮始侵汉口

1840年、1856年，英国对华发动两次鸦片战争，丧权辱国的卖国条约始发其端。1858年6月，清政府被迫与英、法、美、俄4国分别签订了《天津条约》，增辟长江的镇江、九江、汉口为商埠，允许各国船只前来通商，长江航运权的丧失，肇始于此。



图 1-1 1858 年，英法和清政府签订《天津条约》，打开了中国的沿海和长江航道，使外国轮船开始航行于中国水域，中国航权逐渐丧失

早在1842年，英国海军舰长科林逊（Collinson）曾率领军舰由上海吴淞口溯长江，达到汉口，沿途勘探地形、航道，侦察军事设施。此为洋轮侵入湖北之始。1847年，挪威、瑞典商人援引《五口通商章程》，开始在汉经商，但业务不大，未成气候。即使按照不平等的《南京条约》，这些仍是侵犯我国主权的非法行为。这时，长江航运权利尚在我国掌控之中。

中英《天津条约》签署时，正值太平天国起义占领南京期间，长江中下游航运大部分被他们控制，因此，《天津条约》有关开放长江条文规定：“唯现在上下游有贼匪，除镇江一年后立口通商外，其余俟地方平靖……准将自汉口溯流至海各地选择不逾三口，准为英船出进货物通商之区”^①。但英国侵略者急不可耐，急于了解长江中下游航运形式和相应地域的经济社会形式，1858年11月8日，英国全权代表额尔金自上海乘蒸汽机巡洋轮“狂怒”号，并由巡洋舰“报应”号、炮艇“驱逐”号、“迎风”号和“鸽”号护航，12月6日溯流至汉口江面。此后一周的时间里，他们对长江两岸据点和武汉三镇情形进行全面侦察，并会见了湖北总督官文。英人对此番试航“是满意的，从商业观点看，也觉大有前途”^②。

西方列强是高举着打击盗贼进行“护航”的口号进入长江的。鸦片战争摧毁了相当部分中国水师战船，使得在中国海域和长江中下游流域，不仅国外轮船横行无阻，而且盗贼也频繁出现。于是西方侵略者打着“护航”的旗帜，用配备火炮的各式洋船，航行于汉口以下的长江和中国沿海，向所有航行于上述领域的中国船只征收“保护费”。颇具讽刺意味的是，自从洋船闯入长江后，“往来于汉口的船只很少有安然不受攻击的。”^③列强的“护航船”与海盗船并无本质区别，就连外国人自己也承认，“他们在许多事例中证明它们本身就是最恶毒的海盗船，这已经是恶名昭彰的事实。”^④

1860年，英国新任公使卜鲁斯与清政府达成协议，“只需英船先向海关报明护船兵舰、火药、铅弹等，关口查明若在清理之中”，就不会出现洋人与贼匪勾结之事，故将不俟地方平靖，准许英商先赴汉口、九江两处开商。11月27日，清政府又下令地方官员“悉心协力”，“必须按照条约，与之妥

^① 中英《天津条约》第十款，载王铁崖编：《中外旧约章汇编》第1册，三联书店1957年版，第97页。

^② [美] 马士著，张汇文等译：《中华帝国对外关系史》第1卷，三联书店1957年版，第604页。

^③ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第131页。

^④ [英] 莱特著，姚曾廛译：《中国关税沿革史》，商务印书馆1963年版，第247页。

为商定，毋令别生枝节，以期永远相安”，“不致有伤和好”^①。1861年春，英国驻华海军司令贺布、参赞巴夏礼等先后来到了汉口，会同湖广总督官文办理事宜，勘定地基，任由英商筑栈房、建码头。西方列强在汉口设立的租界正式建立。

最早派轮船驶入长江上溯至湖北进行商业活动的是美国琼记洋行。1861年4月，载有大量货物的琼记洋行木质明轮“火鸽”号试航沪汉线，对沿江一带市场进行试探。随后该行每两月往返航行3次，开始揽载中国客货，乘客每人100两，货物每吨20两。不久，又将原航行珠江的“江龙”号轮船调进行驶长江航线。

“火鸽”号首航沪汉线的第三天，英商宝顺洋行的“总督”号轮船也闻风而至，开始沪汉线的商业运营，乘客每人75两，货物每吨25两。宝顺洋行首次航行的运费收入相当于其本身船价。高额的利润促使它很快又投入三艘千吨以上的轮船经营沪汉线。

1862年6月，美商在上海正式成立旗昌轮船公司，也加入沪汉线的运营。至1864年，旗昌公司在沪汉线的轮船达到五艘，每艘均在千吨以上，共5701总吨，一举成为长江上最大的轮船公司。

至1864年，沪汉线的货物运费每吨仍达价银18两，长江短程航线的运价竟然与中英两国间远洋航线运价相等。^②虽然后来运价在竞争中逐步下跌，但在1867年至1872年的6年间，美国旗昌轮船公司仍获纯利338万余两，加上折扣计468万余两，约为旗昌1867年资本总额125万两的3.74倍。

暴利促使西方侵略者对长江航运趋之若鹜，沪汉线一时成为西方商船的天下。从1864年至1867年，英商琼记、美商同孚、英商广隆、英商吠礼查、美商佛格、英商加罗花、英商老沙逊等洋行相继行驶长江沪汉线，参与长江航运的争夺。1861年4月至年底，短短8个月，进出武汉港的外籍船舶就有401艘，93433总吨；随着外国洋行投资长江航运的增长，1862年，进出武汉港的外国轮船增至1462艘，总吨位为290536吨；1864年，虽然随着竞争的加剧，船只减少至793艘，但船总吨位却增加到417855吨。长江沪汉一线，洋人船舰相连，却没有长江主权国——中国的身影。长江，俨然成为西方列强轮船竞技的大舞台，侵略者的饕餮盛宴。

^① 齐思和等：《第二次鸦片战争》第五册，上海人民出版社1978年版，第300~308页。

^② 刘宏友、徐诚：《湖北航运史》，人民交通出版社1995年版，第227页。

汉口的开埠，是外国侵略势力继上海之后在长江建立的又一个桥头堡。欧洲的远洋轮船甚至可以直达汉口，外国资本由此能够疯狂地挤入中国中西部市场，倾销商品，掠夺资源。资本的大量侵入，客观上促使汉口港迅速国际化，促使其进出口总值迅速上升，在沿海和长江的 11 个港口中仅次于上海，居于全国第二。^① 自 1861 年至 1872 年 12 年间，汉口就有 7 年出口货值大于进口货值，汉口已成为长江上一个出超大港。^②

（二）长江传统航运的迅速衰落

与洋行独霸长江航运相应的，是中国传统航运业的加速衰落。相比新式轮船，中国帆船技术落后，在竞争中处于十分不利的位置。洋人自豪地认为：“当一艘较大容积、一年四季可航行以及有保险条件的洋式船……估计可以把十五艘中国木船赶出竞争领域”^③，洋人所说的木船可能还是中国帆船中最好最大的帆船。长江中的旧式木船“自不能与迅速安全取价低廉之外轮争衡”^④，于是中国传统木船生意日稀，凋零日甚，“自汉口以下，各船废止者过半”。

按照清朝规定的漕运的合法船式，即“江、广漕船身長九五尺，宽一丈六尺五寸，底长七丈二尺”，一艘船不管当时漕船的实际载重多少，其可载量已在 2000 石（清朝一石约等于 53 千克）以上，即 106 吨以上。而 1864 年武汉港的外国船总吨位已达 417855 吨。就时效来说，轮船数天的航程，



图 1-2 沙船

① 黄苇：《上海港开埠初期对外贸易研究》（1843—1863 年），上海人民出版社 1979 年版，第 466 页。

② 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社 1992 年版，第 78 页。

③ 格里芬：《飞剪船与领事》，1938 年版，第 307～308 页。

④ 徐学禹：《国营招商局之成长与发展》，《轮船招商局七十五周年纪念刊》，1947 年版，武汉大学图书馆藏，第 1 页。

中国木船恐怕得数月方能完成。也就是说，仅汉口一处，轮船可使数千只中国木船失去生意，而直接导致失业的人数则可能达到数万。

西方航运业的入侵，使曾盛极一时的漕运业遭受到沉重打击。据统计，我国江海运输的沙船数量从道光年间的 3000 余只，下降到同治六年（1867 年）的四五百只。^①“过去的行业资本家现在变成了乞丐，而他们所雇用的船夫，则痛恨他们的政府允许外国人参与国内贸易和外国人夺取他们的生计”^②。

旧式中国木船有的被逐入支流，有的则加入盐运的竞争，以致装盐船日渐增多，从而导致运盐船的空前增加。仪征栈前停泊江船，少则千余号，多不下二千余号……竟有一两年不能揽载者，或将船只变卖，或拆船板零售，新式轮船引起的连锁反应，对中国旧式木船的破坏力，几乎波及整个长江中下游流域。白银哗哗地流向洋商的口袋，而中国商人只能变卖资产惨淡度日。

四、轮船招商局创办时的初衷

航权的丧失，是清朝廷有识之士所忧虑的。19 世纪中叶，“我国沿海内河航运，遂渐次沦于外商之手。全国朝野，莫不引为隐忧，乃有创办华商轮船局以争回权利之议。”^③

为挽回江海航运之权利，打破外国轮船势力对中国航运的垄断局面，1872 年，清政府经过长时间的酝酿，最终下定决心命李鸿章筹办轮船招商局。轮船招商局正式开局（见图 1-3）于 1873 年 1 月 17 日（同治十一年十二月十九日），始名为“轮船招商公局”，总局署于上海洋泾浜南永安街，总办朱其昂。

创办轮船招商局，曾规定为官商合办性质，理由是“全属官办，则经费难筹；全属商办，又易受到排挤”，然实质就是商人筹措资金，官方给予优惠政策扶持，并参与经营和全程监督。轮船招商局开局不久，李鸿章就向总理衙门转送朱其昂的新条规着重申明：“目下既无官造商船在内，自毋庸

^① 黄强、唐冠军等：《长江航运的百年探索》，武汉出版社 2009 年版，第 43 页。

^② 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社 1992 年版，第 106 页。

^③ 徐学禹等：《国营招商局七十五周年纪念刊》，民国三十六年版（武汉大学图书馆馆藏），第 1 页。



图 1-3 油画：开局盛典

官商合办，应官督商办”^①，这是第一次正式提出“官督商办”。^②

轮船招商公局于 8 月 7 日迁上海三马路新址（见图 1-4），改称轮船招商局。以轮船招商局为代表的中国新式轮运从此诞生。

轮船招商局创办之旨，言之凿凿，是为争夺丧失已久的江海航权。然而，轮船招商局创办之初，业务十分局限，别说与洋行争利，就是自己生存，也难上加难。此前，清政府早在同治四年就成立了上海江南制造局（即江南造船厂），但根本不能造轮船。轮船招商局开局前夕，购买了伊敦、福星、永清、利运 4 艘海船，仅于上海、天津各立码头，运漕揽货。“因创办之始，外洋及贸易情形未熟，船价稍贵。其用人滥而靡费多，亦所不免。”^③ 说明当时面临的困难，不仅钱少，而且经营不善，致使花费不对路，赢利自然就不存在。

^① 同治十一年十一月二十四日总署收北洋通商大臣李鸿章函，《李文忠公全书》光绪三十一、三十四年刊，奏稿，第 20 卷，第 33 页。

^② 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社 1992 年版，第 147 页。

^③ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社 1983 年版，第 794 页。

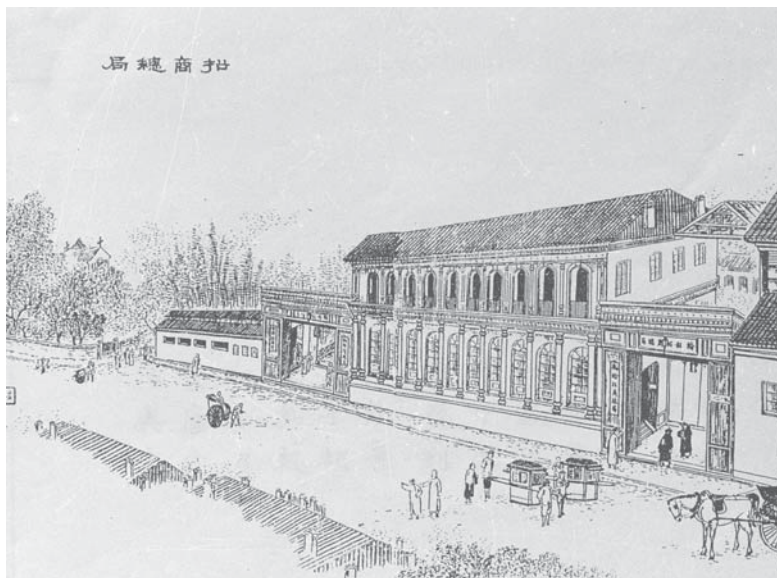


图 1-4 创立之初的招商局。1873 年 8 月 7 日招商局搬入第二座办公楼，位于上海三马路，图为租赁的英租界怡盛洋行旧房

轮船招商局开局前半年，囿于短视和资金短缺，只设海船，没有开辟长江航线。长江航线轮运全部为旗昌、太古、怡和等外国轮船公司所垄断。营运尚未真正开展，自然谈不上收回长江权益。

1873 年 6 月，李鸿章正式委任唐廷枢为轮船招商局总办，朱其昂、朱其诏为会办，其后 9 月、10 月，盛宣怀、徐润分别入局，任会办，时称“五总办”。

唐廷枢任总办后，局势大为改观，立即“增置轮船码头”，将营运的目光从沿海迅速聚焦于长江沪汉线上，开通了沪汉线，从而“颇有余利，将朱其昂亏折四万两，分年提补”。^① 进入“黄金水道”长江，是轮船招商局争回江海权益的一个极为重要的步骤。

^① 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社 1983 年版，第 794 页。

第二节 创设汉口分局

据《夏口县志》记载，轮船招商局设汉口分局（见图1-5），是因李鸿章“恐中国之利尽为洋商所侵”，希望“稍挽回”长江航运之利。1873年，轮船招商局长江航线的开辟和汉口分局的创建，实为轮船招商局以唐廷枢为首的第一代领导集体共同完成的。1885年后，以盛宣怀为首的第二代领导集体，也十分关注长江航线的扩展，特别是汉口分局的建设。



图1-5 招商局汉口分局

一、总局领导人与长江航运

（一）唐廷枢

19世纪50年代末至60年代，受外轮对中国水域入侵的强烈刺激和“洋为中用”的爱国思想驱动的双重作用，一些洋务派官僚和华商就开始参与洋轮投资的分利活动，始有买办商人开始洋轮的投资附股行动。1859年琼记洋行“火箭号”首航上海—汉口线，在10万的造价中，约有1万的资

金来自中国商人。^①这一时期，买办最著名者莫过于唐廷枢和徐润。

1873年6月4日，唐廷枢接替“自知才力不济”^②的朱其昂，出任轮船招商局总办。唐廷枢上任必须着手办理两件大事：一是如何募股，扩大资金；二是如何开展业务，使公司走上赢利。如何将业务走上赢利，唐的目光主要集中在长江航运上，因为丰富的买办经历告诉他自己，长江航运之利，自古以来，日进万金，而对轮运更是如此。因为洋行对长江轮运的垄断，不仅给西方人，而且给中国买办如唐廷枢等都带来了丰厚的利润。



图 1-6 唐廷枢

唐廷枢（1832—1892年），初名唐杰，字建时，号景星，又号镜心，广东香山人。唐廷枢幼年在香港受过系统西方教育，精通英语，从1851年开始，先后在港英政府机关和上海海关任职，1861年受雇于怡和洋行，代理该行长江一带生意，两年后升任怡和总买办。至1873年（同治十二年）先后担任协和、北清两轮船公司华籍董事，并在马立师等洋行中附股，后同怡和洋行筹办华海轮船公司。“此三公司幸得唐君之卓力而能成功”^③。唐廷枢一时被称为“华商领袖与代言人”，通过多年买办生涯积累了巨额财富，投资范围遍及申、汉、津、扬（州）及内地各埠。

唐廷枢对长江一带的航运业务极为熟悉。1872年间，他曾为怡和洋行的天津航线作出了极大贡献，因为他招揽了长江口岸货物，特别是砖茶。唐廷枢等中国买办在沪津、沪汉等航线上投资或附股置办了“洞庭”、“汉阳”、“南浔”、“永宁”、“满洲”、“苏王那达”6艘轮船。这些轮船中，“洞庭”、“永宁”、“汉阳”等4艘随他进入轮船招商局，依附于轮船招商局，由轮船招商局统一管理、营运，但所有权仍属于唐廷枢。对唐廷枢等来说，这是一个名利双收的事情。

1885年，唐廷枢离开轮船招商局，1892年10月7日，唐廷枢病逝于天

① 汪敬虞：《十九世纪西方资本主义对中国的经济侵略》，人民出版社1883年版，第483页。

② （清）刘坤一：《刘坤一遗集》，中华书局1959年版，第601页。

③ 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，台北：文海出版社1978年版，第57~58页。

津开平矿务总局，享年六十一岁。在轮船招商局，他仅用四年时间，成功兼并当时在中国第一大的外商轮船运输公司——旗昌轮船公司，总局轮船从区区4艘海轮，发展到江海轮船共31艘^①，吨位数则从2319总吨增长到30526总吨，达十三倍有余！唐廷枢任总办十一年间，运输总收入达到1700余万两，平均每年近200万两赢利，吨位的年产值水平高于外商^②，这正如他自己所评：“此事固创千古未有之局，亦为万世可行之利。”自豪之气，溢于言表。

（二）盛宣怀

盛宣怀，字杏荪，号愚斋，江苏武进人。继朱其昂、唐廷枢之后轮船招商局的第三任总负责人，是轮船招商局历史上任职最长的领导人。同唐廷枢一样，盛宣怀一生在长江航运上也倾注了很多的心血。

1872年，盛宣怀建议李鸿章用建造商船来提供建造兵舰的费用，被李鸿章采纳，于是李鸿章委任盛宣怀办理中国第一家轮船航运企业——轮船招商局，这是盛宣怀参与轮运的开始。1873年，盛宣怀担任轮船招商局会办，从此正式成为清末洋务运动的核心人物之一。

就如所有参与创办轮船招商局的人一样，盛宣怀为轮船招商局的发展可谓殚精竭虑。1875年，盛宣怀不再任会办，被李鸿章委任办理湖北煤铁矿务，从此盛又开始办理矿业，但他仍时刻关注着轮船招商局。1877年，就在湖北，他出谋划策，协助唐廷枢、徐润，成功兼并旗昌，为其平生最为得意的杰作之一。

1883年，盛宣怀再度被李鸿章委任轮船招商局会办，其后徐润、唐廷枢先后离局，郑观应入局。1885年盛宣怀任督办，正式取代唐廷枢全面掌控轮船招商局。而后，轮船招商局由“官商合办”变为“官督商办”。督办期间，他十分重视汉口分局业务，多次在信函中言及汉口港口的重要位置，



图 1-7 盛宣怀

^① 江熙、陈绛编：《轮船招商局·轮船招商局办事始末》，上海人民出版社2002年版，第115页。

^② 朱耀斌、李亚东：《招商局与上海》，上海社会科学院出版社2007年版，第82页。

或曰“汉口分局生意为本局各口第一码头”^①，或曰“长江以汉口为第一要口”^②，或曰“汉口一席要紧”^③。

甲午战争后，盛宣怀通过招商局投资接办了汉阳铁厂，从而获得了更大的政治资本，其掌控中国经济的能力也迅速膨胀。1896年，盛宣怀经南洋大臣、湖广总督张之洞和北洋大臣王文韶的保举，担任全国督办铁路事务大臣。1898年，盛宣怀创办中国通商银行。至此，通过轮船招商局投资为依托，盛宣怀几乎总揽了关系中国经济命脉的多家洋务企业，被时人叹为“一双手捞十六颗明珠”的人。权利的陡增，促使盛宣怀无暇顾及曾万分关注的长江航运，在他的书信中，已鲜有与“汉口”相关的字眼了。

1903年，盛宣怀在招商局去职。1909年，盛宣怀被推举为招商局第一次董事会主席，该年秋招商局成为商办之局。辛亥革命后，盛宣怀逃往日本。1912年10月获准回国，1913年任招商局副局长。1916年病逝于上海。

盛宣怀督办轮船招商局十八年，是非功过，各有评说，他就如腐朽清王朝末年经济社会发展的一面镜子，参与其中或与之相关者，谁能独善其身？谁又能独自挽救国运衰败、民族沦落的命运呢？然而，在这十八年中，轮船招商局的资本从1885年的200余万两，增加至1902年的2000余万两。^④正是这些积累的资金，才促使中国在铁矿务、纺织、铁路、银行等新型行业中进行一系列近代资本主义的积极尝试，这当是无与伦比的贡献。它所波及的区域，对中国民众思想的影响，对社会进步的推动，则远不能局限于中国轮运这一件事情了。

（三）徐润

徐润（1838—1911年），字润立，号雨之，别号愚斋，广东香山人，与唐廷枢同乡，出身买办世家。唐廷枢是那一时期买办商人的领袖，而徐润则是其中重要的一员战将。

徐润14岁就到宝顺洋行当学徒，曾参与了宝顺洋行在长江航运的发迹。1868年，徐润离开宝顺，先后在旗昌、公正等轮船公司附股，相继开设钱号，分布于上海、温州、河口、宁州、满江、长寿街、崇阳、羊楼洞及湘潭各地。徐润“自立宝源祥茶栈”，“茶务甚好，洋庄畅销，均可获利。申汉

^① 《盛宣怀致黄小舫函》（光绪十六年二月初四），《轮船招商局》，第296页。

^② 《盛宣怀致沈能虎函》（光绪十七年八月十九日），《轮船招商局》，第342页。

^③ 《盛宣怀致严滢函》（光绪十七年九月二十五日），《轮船招商局》，第367页。

^④ 朱耀斌、李亚东：《招商局与上海》，上海社会科学院出版社2007年版，第89页。

栈中代客买卖，佣钱均可得益”，“其长寿街之祥记、崇阳之夺标、羊楼洞之宝源，在市流行，不落三名之后。”^①在汉口、上海等地，徐润还设立丝业公所、洋药局，与唐廷枢等担任董事。

轮船招商局因为唐、徐二人的进入，焕发出巨大的生机活力，这也为长江的民族航运带来真正契机。在他们入局以前，轮船招商局资本（包括官款在内）不足 20 万两。唐廷枢和徐润一经接手，就立刻将资本扩大为 100 万两。唐廷枢、徐润在轮船招商局拥有巨额投资，仅徐润一人入股即达 48 万两。他们在轮船招商局的投资活动在社会上引起了普遍的反响，商人趋之若鹜。轮船招商局、长江的民族航运真正进入了“唐、徐”时代。

1878 年，因办理江鄂漕粮海运有功，徐润蒙湖广督部堂李瀚章奏保加二品衔。^②1884 年，徐润因挪用公款被李鸿章革职。1903 年，北洋大臣袁世凯重新调徐润回轮船招商局任会办。甫一上任，即溯江而上，考察汉湘线，其对长江运输的情有独钟，对其支线开发的重视，可见一斑。

（四）郑观应

郑观应，字正翔，号陶斋，原名官应，广东香山，与唐廷枢、徐润并称为“香山三杰”。郑观应为中国近代资产阶级改良主义者，一生经商六十年，著有《易言》、《盛世危言》等知名著作。郑观应曾任宝顺、太古洋行买办，后投资轮船招商局，随后以买办身份任上海电报局总办，继则逐渐从洋行买办向洋务企业任职，先后担任轮船招商



图 1-8 徐润



图 1-9 郑观应

^① 刘志强、赵凤莲：《徐润年谱长编》，北京师范大学出版社 2011 年版，第 20 页。

^② 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社 1983 年版，第 861 ~ 867 页。

局帮办和总办，上海机器织布局襄理和总办、汉阳铁厂总办、粤汉铁路购地局、工程局总办，和其他实业界的董事、委员等众多职务。郑观应等三进三出轮船招商局。三次邀请他入轮船招商局，都是出于经营管理业务上的急需，而轮船招商局每次都得到很好改进，正如他自己所说：“忆三次入局之时，皆值局事困难之际，而出局之日，又当局事发达之秋。”

郑观应除曾任汉阳铁厂总办外，对长江航运也是出谋划策，鞠躬尽瘁，发现和解决了许多问题。他多次上溯长江，考察沿江商务，“查其利弊之源”^①，著有《长江日记》，该书主要思想观点为：“第一，探索轮船招商局竞争不过怡和、太古两洋行的原因；第二，强烈要求改变货船挂洋旗现象以增加轮船招商局的客货；第三，从用人方面对总船主蔚霞提出了强烈不信任的意见；第四，对于把轮船招商局积累的资本用于扩大再生产提出了有益的见解；第五，对于发展四川经济提出了自己的想法。”^② 总之，他对汉宜线上船员管理混乱状况，对经营轮船招商局汉阳铁厂、重庆和湘江航线均有谋划。他还对轮船招商局、太古、怡和三公司齐价和谈提出了破局良方。1892年12月上旬，时至三公司“齐价合同”谈判旷日持久之际，双方都有意妥协，而又不忘记最后的争斗，经盛宣怀多次邀请，郑观应第二次入轮船招商局，希望能为此出力。当时，太古洋行因租借汉口分局的栈房也已到期，轮船招商局要求加租，但又恐加租惹恼太古而影响三家和谈。下旬，郑观应连续两次就局中大事致函盛宣怀，其第一封信函抬头就谈及太古洋行租借汉口分局码头之事，嘱托陈辉庭谈判技巧，提出自己的破局之策：“盖合约为三公司之事，码头乃两家之事”，要求对太古租借的汉口分局栈房加租金，“不可含糊……宜直截了当。”1893年初，三家“齐价合同”签署，汉口码头仍照原价租借给太古，但合约规定，一旦“齐价合同”终止，则码头租约即将自行终止，太古须“立将码头交回招商局，无得延误”^③。原来担心码头之事会耽误“齐价合同”的和谈，但经郑观应对谈判策略的调整，竟然成为轮船招商局谈判的筹码，给态度最为强硬的太古洋行以痛击。郑观应不愧为近代“商战大师”的称谓。

^① 郑观应：《盛世危言后编·卷10·船务》，民国九年版，第19~30页。

^② 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记·前言》，上海古籍出版社2010年版，第1页。

^③ 《招商局与太古齐价合同拟稿》（光绪十九年正月初六日），《轮船招商局》，第460页。

二、创设汉口分局及开通沪汉线

1873年，唐廷枢、徐润等人主持局务后，广招股份，扩大营业，着手组建各口岸分支机构，除上海总局及天津分局外，又相继设立汉口、镇江、九江、牛庄、烟台、福州、厦门、广州、香港、汕头、宁波（以前属于海航）及国外的长崎、横滨、神户、新加坡、檳榔屿、安南、吕宋十八个分局。轮船招商局在汉口民生路2号设办事处，下分业务、船务、会计3课。

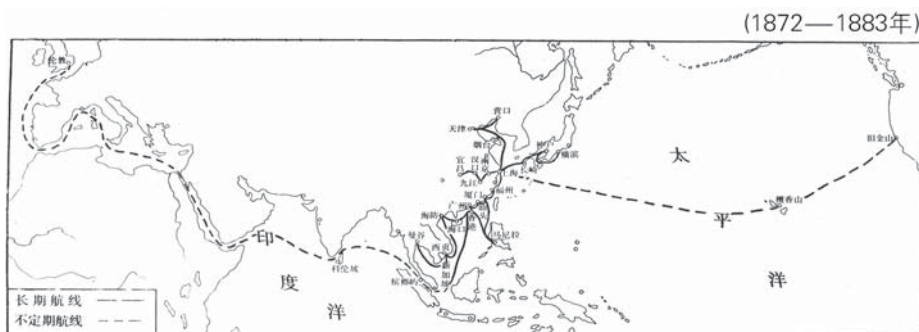


图 1-10 招商局航线图

1873年7月10日，附局轮船“永宁”号（240吨）从上海出发，挂轮船招商局旗，开航镇江、九江、汉口，代表中国轮船首航中国内河。^①接着，“洞庭”号^②也投入轮船招商局的长江营运，亦“派走长江，代局转运川汉津粤各货”^③。轮船招商局船开始悬挂“黄底蓝色双鱼旗”，不久改为“红底黄日旗”。依靠唐廷枢带来的“永宁”、“洞庭”等江轮，轮船招商局暂缓了没有江船的窘境，展开了崭新的业务——长江沪汉线的运营。汉口分局的设立及沪汉线开通，开创了中国新式轮运航业在湖北的新基，对近代湖北航运事业的发展起了奠基的作用。

1875年4月，沪汉线增派附局轮船“汉阳”轮，“往返长江各口，生意

^① 张后铨：《招商局史》，中国社会科学出版社2007年版，第56页。

^② “洞庭”是原来旗昌轮船公司的“彭布罗克郡号”，1865年卖给日本王子萨摩并改名“函馆丸”。1871年又回到中国，改名“洞庭号”，船东是唐景星等，先委托于美记洋行，数月后合并于马立师公司。

^③ 白寿彝：《中国交通史》，上海书店1984年版，第215页。

已属流通”^①。这时轮船招商局本部唯新旧轮船十一号，尽属海船，并无江船，长江货物通行，仅靠附局之“洞庭”等三小船转运，势难周全，于是新购“保大”、“丰顺”两轮，先后航行长江。^②

1875年有江广采办漕米等，经营由江达海运津的路线，轮船招商局不得不筹置较大的江船。1876年5月，湖北为筹备江防，所购兵商两用之船“汉广”轮由英到沪。两湖督宪李瀚章“顾全大局”，奉命将“汉广”交轮船招商局使用，派走长江宁波。九月，两江、浙江向英国定购“江永”、“江宽”先后抵达上海，也交予轮船招商局派走长江。在长江上，轮船招商局始有与洋行抗衡的资本。

1877年3月，轮船招商局成功兼并旗昌轮船公司，接受“江汇”等十六艘大轮船，及“七里”、“熙春”两艘小轮。1878年，附局轮船“除永宁、洞庭两艘报局方收买归入商股外，余皆解约。”^③“永宁”轮1883年改为“海昌”，1895年改为趸船。1882年“洞庭”改为趸船^④（也有说1877年底就改为趸船）。

汉口一局的航运业务是巨大的，在总局显得尤为重要。一年水脚在1886年时为28万两，至1899年则定在35万两，花红四千一百五十一两一钱九分。^⑤1899年营口分局水脚定在二万九千两，宁波分局定在一万六千九百两，花红更是少了许多，只有二三百两了。

汉口分局是总局的一大利益来源，而分局负责人则是一大肥差。总局对汉口分局的生意，总是希望好上加好，而对汉口分局的花红，因为太多，却总想着如何限制。1890年“汉口毛水脚三十五万”，比原定多出7万之多，盛宣怀看见来函后，幸喜之余，但又想分局必将增加一些花红，故慨叹“颇想请益，而二十八万额外花红已属于不少。”他还回应马建忠说：“诚如尊言，局中摊出甚多，该董应得花红不除摊出之数，似未便再准加多，以示限制。”^⑥

轮船招商局先后在长江营运的船舶有“永宁”、“洞庭”、“汉阳”、“保大”、“丰顺”、“汉广”、“江永”、“江宽”、“江通”、“江平”、“江表”、“江孚”、“江裕”、“江长”、“固陵”、“快利”、“江庆”、“江顺”、

① 胡政、李亚东点校：《招商局创办之初》，中国社会科学出版社2010年版，第29页。

② 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社1992年版，第153页。

③④ 《国营招商局七十五周年纪念刊》，第47、14~15页。

⑤ 《光绪二十五年底花红分配清单》，《轮船招商局》，第804页。

⑥ 《盛宣怀致马建忠函》（光绪十六年正月十三日），《轮船招商局》，第290页。

“江安”、“江汉”、“江新”、“江华”、“江大”、“江靖”、“建国”等轮船共计二十多艘，此外，还有小轮、铁驳，以及租借的一些小轮。汉口经营航线有沪汉线（上海—汉口）、汉宜线（汉口—宜昌）、汉长线（汉口—长沙）、汉湘线（汉口—湘潭）、汉渝线（汉口—重庆）。在晚清行驶长江航线的轮船中，“江裕”为“轮船招商局第一等船，价值二十余万……马力三百匹，顺水每点钟可行十海里，逆水可行九海里，每二十四点计烧煤二十吨，可装货二千四百吨，空船吃水约五尺。船主名蕻德，美国人。买办朱煦亭，湖州人。”^①

1878年前，行驶汉口的多为“洞庭”等附局的小轮，1878年后，行驶汉口的有大江轮6艘；1911年前，往来汉口的有轮船7艘，1911年后，长江航线有9艘船上下。

三、建设码头客棧

汉口分局在开局不久就进行较大规模建设。1873年（清同治十二年），轮船招商局在汉口设立分局，购建码头、棧房。分局轮运码头设在汉口周家巷，用银3.05万两，另有铁质趸船一艘，用银0.57余两。^②这是晚清中国自办近代轮船航运在汉口营业之始。这时距1861年春英商在汉口勘定的租界，已过去12年，而距1863年英国宝顺洋行在汉口英租界宝顺街建汉口第一座标准轮船码头，则过去了10年。

1874年汉口添置棧房1所。棧房最初目的就是作为储运漕米之用。此时，汉口棧房可储存货物3000吨，上海两处棧房共可储存漕米约6700吨，天津约5000吨。余下分局都不足3000吨，如九江棧房2000吨，宁波1000多吨。汉口规模位居全局第三。

1877年轮船招商局归并旗昌轮船公司，旗昌在汉口的趸船、仓库成为轮船招商局的资产。兼并旗昌产业，汉口分局得“码头、棧房基地十六亩，洋房一所”，均占“该埠优越地位”。^③其中，码头棧房值本银十四万六千余两，另趸船值本银三万二千余两，驳船值本银七百余两，水龙小轮值本银两

^① 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第5页。

^② 胡政、李亚东：《招商局创办之初》，中国社会科学出版社2010年版，第22页。

^③ 《国营招商局产业总录》，中华民国三十六年五月编印（湖北省档案馆馆藏），第1页。

千两。^① 汉口分局的码头栈房、船运设备渐具规模，面貌大为改观。以后，又陆续添造或改建码头栈房，资产有所扩展。

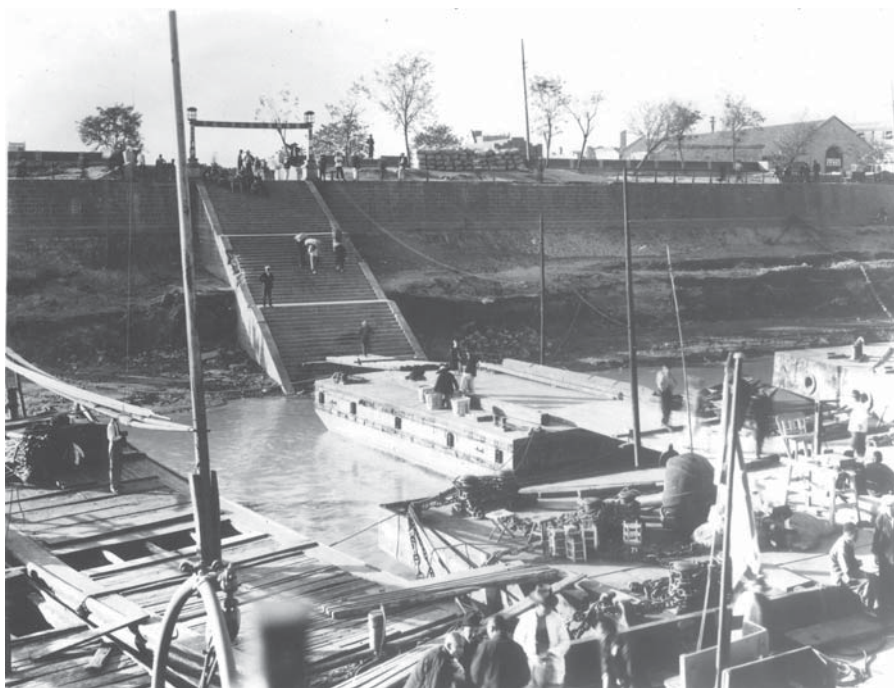


图 1-11 汉口分局第一号码头

“招商局在各商埠的地皮是它的一部分大财产”^②。扩建码头，购置地产，不但为水上航运提供必要的条件，也是增强轮船招商局经济实力、综合实力一个必要的途径。1884 年，在汉口添造房屋用银六千余两。1893 年，在汉口添造栈房，支银一万两。1899 年，汉口添造住房。1900 年，住房翻修。1901 年，轮船招商局又在汉口洪益巷添造码头，为汉口三公司合造，用银三千七百两。1906 年，翻造住房，用银一万五千两。1908 年，汉口翻造市房，修筑码头驳岸等。

汉口栈房建设，往往是由于业务的扩展所亟须的，故有时受到总局督办的催办，唯恐耽误未来业务的发展。如 1899 年，“汉口分局三号栈房改造栈

^① 《招商局复上海道查询各节》，《轮船招商局》，第 68 页。

^② 张若谷编：《马相伯先生年谱》，全国图书馆微缩中心 2007 年，第 150 页。

楼”，盛宣怀于农历九月二十九日、十月初二、十月二十二日，一再函电，要求汉口分局将栈房改为楼栈，最终汉口分局决定十一月初一动工，“与项茂记仓定一百二十天内完工，当可如期竣事，勿致贻误来年春茶”。^①

1893年时，汉口共有轮船招商局、太古、太平、怡和、华昌五处轮船码头，汉口分局“出租谦慎安码头、太古房屋码头两处，均可停泊一船。”招商局得月楼码头（原系华记洋行所有）被“金陵”船租用。这时，汉口分局“共用司事三十一人，出店、轿夫、更夫、关门、关码头、茶房共十七名，栈房司事十五人，堆装、出店、茶房共七名，小工头十名，小工五十名。局用开消除筹垫利息、毛银贴耗外，每年实需纹银一万二千数百金。”^②在辛亥革命前后，汉口分局拥有汉口周家巷、张美之巷、洪益巷3处码头，设置趸船2艘，仓库栈房7处。^③

四、晚清汉口分局主要领导人

汉口分局是轮船招商局一等大分局、长江上下游总枢纽。汉口分局负责人直属总局领导，又居长江各分区领导地位。汉口以上宜昌、沙市、湘潭、重庆4处，凡事必先报汉口分局，然后转呈总局。长江下游九江、安庆、芜湖等局，遇有关长江航业事务，先与汉口分局商讨，后呈报总局。清末民初，汉口分局历任局长（或称商董、总办、经理）有：刘绍宗、唐德熙、张寅宾、黄小舫、董葆善、黄金灿、陈国熙、施肇英等。

汉口分局的成长，是轮船招商局成长的缩影。汉口分局负责人的特色呈现出三个阶段：第一阶段为官商合办时期（1873—1884年），总局负责人为唐廷枢，汉口分局总负责人相继由刘绍宗、唐德熙、张寅宾担任，他们原为买办，是汉口分局股份较大之人，公举入局，称为商董，对汉口业务十分熟悉。这时，汉口分局乃至整个轮船招商局处于全面上升时期。第二阶段为官督商办前期（1885—1893年），总局负责人为盛宣怀，轮船招商局内部斗争激烈，与洋行轮船斗争也十分热闹，正处于轮船招商局与太古洋行、怡和洋行三家“齐价合同”废立频繁的时期，局务时好时坏。这时汉口分局负责

^① 《施肇英致盛宣怀函》（光绪二十五年十一月初十），《轮船招商局》，第780页。

^② 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第199～203页。

^③ 《国营招商局七十五周年纪念刊》，1947年版；《交通年鉴·航运篇》，1935年版，第40～55页。

人更替频繁，在有据可查的近8年时间里更替了4次，其中除黄金灿（在位极为短暂）外，其他两位负责人董葆善、陈国熙均对汉口分局业务不太熟悉，盛宣怀姻亲施肇英实则幕后掌控着汉口分局。第三阶段为官督商办后期（1894—1911年），施氏家族走向前台，为所欲为，汉口分局逐渐从年年赢利转向年年亏损。

刘绍宗，汉口分局第一位负责人，亦称商董，19世纪60年代为汉口、九江琼记洋行买办。轮船招商局成立后，因有投资和“为公司轮船揽载的经验”，任轮船招商局汉口分局商董。1873年7月，为了购买汉口琼记洋行的沿岸设备，刘绍宗代表轮船招商局与该行交涉。不久他又被唐廷枢派往日本筹办那里的货运业务。作为商董，刘绍宗在轮船招商局占有股份。1875年仍在任上。^①

唐德熙，字风墀，轮船招商局汉口分局第二任负责人，称汉口分局总办或经理。唐德熙自称为唐廷枢同宗之弟^②，在1875年（光绪元年）由刘树庭（绍宗）推荐进入汉口分局（但不知是否就是分局负责人），1883年3月被唐廷枢突然解除负责人职务。颇具戏剧性的是，同年盛宣怀也被参革离开轮船招商局，却升任天津海关道。同年秋，徐润因地产投机失败“牵连局务”，李鸿章遂复命盛宣怀“到局维持”。盛宣怀凭借“就近稽核”之权，指责唐、徐主持下的轮船招商局“根本不固、弊窦丛生、几难收拾”^③。次年，徐润离职，再一年，唐廷枢离局，盛宣怀从而全面接管轮船招商局。从盛宣怀的信函中，1883年5月27日在天津“致唐德熙、严滢、陈猷函”，同年11月1日“致唐德熙、陈猷函”^④，都是谈及轮船招商局在长江的业务，表明盛宣怀仍没完全与轮船招商局脱离关系，唐德熙也并未离开轮船招商局，并深得盛宣怀的信任。1885年，沪局成立，“专派唐德熙总司揽载，调度轮船”。1891年，唐德熙升任招商局总局商董，盛宣怀称“唐德熙前为汉口总办，被徐道等挟私嫌而撤退，职道知其忠诚坚实，为粤商中绝无仅有。”1903年，唐德熙升任总董，1907年任总董兼会办。

张寅宾，在职时间约为1883年3月至1884年底或1885年初。张寅宾与徐润较为熟悉，徐润曾在“汉口设立茶叶公所，由湖南、湖北、江西、

^① 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第842页。

^② 《唐德熙致唐廷枢函》（光绪九年二月二十一日），《轮船招商局》，第116页。

^③ 《国营招商局七十五周年纪念刊》，第51页。《国营招商局总管理处汇报》1929年影印（武汉大学图书馆藏），第4页。

^④ 行政院新闻局：《招商局轮船公司》，1948年刊印（武汉大学图书馆藏），第123页。

广帮各茶业中公推盛恒山、张寅宾等”来维持业务。1883年3月，在唐德熙离职致唐廷枢的信函中，提及张寅宾将接任汉口分局。据载，在1886年汉口分局已由黄小舫负责，同时张寅宾又在1891年在太古就职。张寅宾何时真正就职？何时离职？何时去太古？均不知。1891年，洋行水脚跌价厉害，导致汉口业务失去甚多，时任汉口分局的负责人董葆善已不是理想人选，徐润、黄花农（天津分局负责人）“皆推荐张寅宾”，盛宣怀却说，“不嫌其将在外不受命否？”^①“寅宾颇愿去太（古）就局，但恐寅宾手笔不受约束，然其在太古则颇得力。”^②可以知晓，盛宣怀并不欣赏张寅宾，故张寅宾再也不可能成为汉口分局的负责人。张寅宾可能在徐润离开轮船招商局的次年就离开了汉口分局。

黄小舫，具体任职时间不详，疑在1884年底或1885年初上任。但1886年夏秋已在汉口分局任总办，施肇英为帮办。该年度业绩较前三年略有上升，次年得到盛宣怀的褒奖，让黄单独负责汉口分局。^③汉口分局生意大幅增长，账面有客户欠分局水脚一万余两。黄小舫虽照总局要求“扫数垫清”，但认为，对于一些熟悉的客户，是可容忍一些赊欠的，“生意之中如欲局面扩充，断不能计短较长，严于弃舍”。盛宣怀却认为，“有实在疲玩之户，亦不可不严弃舍”，故要求汉口分局“查度情形，相机办理。”^④1890年2月，黄小舫病重，“自病之后，从未能出房门。”^⑤这年3月，董葆善履新汉口分局。但在1891年10月，盛宣怀在考虑“汉口一席要紧”时，仍在询问“黄小舫近日好否？”似有考虑黄小舫复任汉口总办一职。身体欠佳，在经营理念方面与盛宣怀意见相左，是黄小舫离职的两个重要原因。

董葆善，字仁甫，于1890年3月初始任汉口分局负责人，鉴于三公司“齐价合同”的破坏，力求争胜太古、怡和。上任不久，董葆善曾致函盛宣怀，声称要“振作精神，不知瞠乎其后”，盛宣怀复函曰：“深为佩慰，先行后从，有至望焉。”^⑥董葆善在任不足两年时间，汉口分局业务欠佳，鄂茶被太古包揽，分管的宜昌分局亏损。1891年，鉴于太古、怡和在重庆设

① 《盛宣怀致严滢函》（光绪十七年九月二十五日），《轮船招商局》，第367页。

② 《盛宣怀致严滢函》（光绪十七年十月十三日），《轮船招商局》，第372页。

③ 《盛宣怀、马建忠会议轮船招商局节略》（光绪十二年十二月十八日），《轮船招商局》，第248页。

④ 《盛宣怀致黄小舫函》（光绪十六年二月初四），《轮船招商局》，第296页。

⑤ 《盛宣怀致马建忠函》（光绪十六年正月十三），《轮船招商局》，第290页。

⑥ 《盛宣怀致董葆善函》（光绪十六年二月十五日），《轮船招商局》，第297页。

立复号，为保证川货运输，汉口分局也于1891年9月“设渝局复号”，但半年以来，亏耗达“八千之多”，董葆善一再“因公赔累”^①，于1892年3月离职。

黄金灿，疑在董葆善负责期间，曾短时间担任汉口分局的总办，旋即离职。黄金灿曾为汉宜线的常年开通立下汗马功劳，盛宣怀曾为此褒奖，并希望他能在汉长线的开通中再作贡献。1891年9月12日，黄金灿曾与施肇英联名致盛宣怀函，分析了汉口分局转运货物较太古、怡和迟的原因，称“灿等”、“灿、英等既蒙逾分栽植，敢不并力”等语，署名为“黄金灿、施肇英”^②，与前任称谓“董葆善、施肇英”相同，显然职位在施肇英之上。^③

陈国熙，字敬亭，1892年3月7日到汉口分局任职。^④任上，因害怕“招商渝局汉庄”引来洋行非议，建议将其更名为“招商渝记”^⑤。任上，陈国熙曾向总局请假，但得到了“局事正繁，不准”的答复。^⑥时任总局商董的唐德熙对陈国熙的评价是：“熙添司汉口分局，任重才轻”^⑦。陈国熙疑于1893年4月离职，该年3月郑观应西溯长江至汉口，留驻6日，均由陈国熙接待，4月返回时则由“施肇英总办”接待。郑观应在谈“固陵”时，明确提出“前总办失策”^⑧，显然陈国熙已不再是汉口分局总办了。

施肇英，字紫卿（或作子卿），湖州人，盛宣怀的姻亲，自唐德熙离开汉口分局后，始进入汉口分局任帮办。从黄小舫至陈国熙，一直是汉口分局的幕后人物。在1890年黄小舫负责汉口分局期间，盛宣怀称其与“（子卿）和衷，帮办已久，商情或可渐熟，揽载似可放心，但小舫不及子卿之殷实”^⑨。1893年郑观应西溯长江归来即任汉口总办，施肇英全面负责汉口分局直至1914年。其后，施家的施子英、施成之、施省之先后连任汉口分局负责人。施肇英弟弟施子香还是“江通”的买办，当年郑观应西溯长江至

① 《董葆善致盛宣怀》（光绪十八年二月初七），《轮船招商局》，第411。

② 《黄金灿、施肇英致盛宣怀、马建忠函》（光绪十七年八月初十），《轮船招商局》，第336页。

③ 黄金灿是否就是黄小舫，或仅是汉口分局的总办之一，无据可查。

④ 《陈国熙致盛宣怀函》（光绪十八年三月初六），《轮船招商局》，第417页。

⑤ 《电报钞存》，《轮船招商局》，第1310页。

⑥ 《电报钞存》，《轮船招商局》，第1322页。

⑦ 《唐德熙致盛宣怀函》（光绪十八年四月十一日），《轮船招商局》，第421页。

⑧ 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第195。

⑨ 《盛宣怀致马建忠函》（光绪十六年正月初三），《轮船招商局》，第290页。

汉口时，曾在汉阳与众商会议，谈及在重庆开办保险业务时，施氏兄弟极力反对，认为“川楚滩险过多，恐难保固。”^①“施家一族在汉口分局前后共计三十年，期间渎职贪污，劣迹昭彰，曾两次被起诉涉讼。但轮船招商局总局一直不予追究，施氏一族贪污舞弊毫无收敛”^②。最后被国民政府清查，查赃款计约150万两。

第三节 创设宜昌分局和沙市分局

随着西洋势力对中国内地的拓展，宜昌、沙市相继开埠，轮船招商局因而相应在两地设立分局。1877年，轮船招商局在宜昌开始着手创设分局，建立码头。次年，汉宜线正式建成，并在沙市设立办事处。1896年12月，轮船招商局沙市分局正式开局。

一、创设宜昌分局

（一）宜昌开埠

光绪二年（1876年），英国侵略者以“马嘉里事件”，迫使清政府签订不平等的《烟台条约》，开宜昌为商埠。2月16日，宜昌官署正式成立。3月18日，参照汉口江汉关章程开办宜昌海关。4月1日，宜昌海关正式成立。

宜昌开埠，使西方列强取得了窥伺我国西南边陲的权利。汉宜线的开辟，使宜昌成为转运洋货入川的中转站。从此，洋人对中国的经济控制和掠夺可由宜昌直接进入重庆，控制四川，辐射云南、贵州甚至远达西藏。因此，他们将宜昌开埠称为“中国对外关系史中的第三阶段”，认为其重要程度“仅次于1842年和1858年”^③。宜昌至重庆通航的成功，“则七千万人口的贸易就送上门来了”^④，在洋人看来，汉口一路洋货可自重庆转运，就是从宜昌算起，也仅10日可达贵州，若再将轮船上至四川，则广州西入云南之货，也极可能大部分改道长江。

^① 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第17页。

^② 胡政主编：《招商局画史》，上海社会科学院出版社2007年版，第54页。

^③ 乔铎主编：《宜昌港史》，武汉出版社1990年版，第31页。

^④ 《快报》，1888年11月16日，引自《四川文史资料选辑》第25辑。

外国轮船公司在宜昌进行轮船商业运营、开设码头栈房比轮船招商局晚得多，距宜昌开埠有十多年了，此前都是轮船招商局独走。19 世纪初，洋行才真正开始进入汉宜线，租借房屋码头。1898 年，汉口太古公司委托买办陈云樵到宜昌筹建码头、栈房工作，1899 年在滨江路修建砖木栈房一栋，面积 255 平方米，做办公和堆栈两用。以后陆续建成堆栈 4 栋和石砌贴岸式码头一座，名曰太古轮船码头。之后，英国的怡和洋行（1911 年）、英国的隆茂洋行（1898 年）、英国的亚细亚公司（1912 年）、美国的美孚煤油公司（1913 年），以及日本、德国、法国、意大利、瑞典、比利时等国商船，接踵而至，纷纷进入宜昌，设立码头，经营航运业务。

（二）轮船招商局汉宜线的开通

1877 年，轮船招商局兼并旗昌后，江轮数量大增，加上附局轮船，可达到 10 艘以上，但沪汉线不需要这么多的江轮。增加运营航线成为轮船招商局扩大业务的一项重要内容，这之前宜昌开埠为轮船招商局着手经营汉宜航线提供了契机。



图 1-12 近代宜昌港

1878 年 2 月 24 日（光绪四年正月二十三日），轮船招商局将所属江轮

进行重新分派，将“保康”轮派走宜昌。^① 经过近半年的试航准备，1878年4月（光绪四年），“江通”轮首航宜昌，进行商业营运^②；其后，“江平”、“江孚”、“江源”也相继行驶这一航线，开始了正式航班的运营。同年，轮船招商局在宜昌设分局，在宜昌朱家巷建起码头、仓库等设施。

汉宜线冬季水浅，可常年航行的多为小轮船，或者是浅水轮，如“洞庭”、“保康”、“江平”、“江通”、“快利”、“广济”等。一开始，汉宜线一般由“江平”行驶，引起太小，故改派“江通”^③。到了夏天，江水陡涨，大江轮便可上溯至宜昌，如“江孚”、“江源”等。这时，洋行多数为大轮船，冬季没有在汉宜线航行。

“江通”，原本明轮，后改作暗轮，每小时行船9海里，不装货吃水3.5尺，装货约400吨，每日耗煤15吨。船主美国人，名拨克。二引水为汉口人，大副、二副都是英国人。买办施子香。

1887—1888年，添造“广济”浅水轮。拟走辽海，春夏运漕，秋冬调走宜昌汉口。1890—1891年，添置“固陵”轮，价值四万两。1891年，汉口分局向瑞生洋行租用“宝华”船，次年二月十六日，一年期满，因觉长年租用不合算，盛宣怀指示退租。^④ 1893年，“快利”轮航行汉宜线。^⑤

在上述轮船中，“固陵”轮是原属英国人的，清政府逼迫轮船招商局将其购买，它承载着中国近代社会的一段屈辱史：“固陵”轮是一艘304吨的小轮，原属英国人立德乐所开设的川江轮船公司，1887年在英国订造，在上海装配，计划作为专门行驶川江航线的浅水江轮。“固陵”轮在宜昌待命准备驶进四川时，却被川江百姓激烈反对而暂缓。中英双方经多次商谈达成协议，英轮十年内不入驶川江，清政府赔偿立德乐的“经济损失”。随后，清政府责成轮船招商局以白银十二万两的高价收购立德乐的“固陵”轮和在宜昌的码头、栈房。1888年3月，李鸿章致电轮船招商局：总署面商所购“固陵”小轮船，赫德无用处，闲搁可惜，请轮船招商局收买，酌量驶用。光绪十四年二月十二日，马建忠电复李鸿章：“固陵不便商，然闲搁损公，局应竭绵力。查该船……共值三万七千四百五十两。三年递扣折旧五厘，实值三万二千零八两。”光绪十四年二月十四日，马建忠再次致电李鸿

① 《徐润致盛宣怀函》（光绪四年正月二十三日），《轮船招商局》，第74页。

② 《申报》光绪四年三月二十一日（1878年4月23日）。

③ 胡政、李亚东点校：《招商局创办之初》，中国社会科学出版社2010年版，第62页。

④ 《施肇英致盛宣怀函》（光绪十八年初四日），《轮船招商局》，第408页。

⑤ 乔铎主编：《宜昌港史》，武汉出版社1990年版，第44页。

章：“又沪税司今估该船只值二万五千，如以此价，与售进之价悬殊。”最终轮船招商局仍以四万两高价购买。1926年，“固陵”轮报废拆解。

汉宜线成为轮船招商局经营的重要航线之一，是轮船招商局早期维护航权的重要标志。早期的汉宜线，为招商局独来独往，凡有入川货件，均归载运，利权独揽，可谓“生意日盛，客货滞装。”^①

（三）仓库堆栈

1877年，宜昌开埠的第二年，轮船招商局就在宜昌开始修建码头仓库。

1886年（光绪十二年六月），轮船招商局在宜昌从刘永成、秦必发、刘玉堂等业主手中购入数处基地，“均坐落东湖县南门外下津街即今宜昌招商局街之地产”^②，次年建造容量为400件纱的A栈和容量为2000件纱的B栈。1890年又加购地产，共费银五千余两，次年建成E栈，容量为1200件纱。1895年后连续三年，轮船招商局先后建成容量为2000件纱的C栈和容量为1100件纱的D栈。在这些货栈中，A、B、C、E栈均在招商局街，ABC居南栈，E居北栈，A、B堆杂货、匹头，C栈堆棉纱，E栈堆杂货；D栈为招商局新站，居柏树街，堆杂货。此后轮船招商局还陆续增添了一些仓库，至民国元年宜昌地产已值二万两。^③

（四）宜昌分局负责人

由于史料阙如，宜昌分局负责人仅有四人留下信息：

李笏斋，具体任职时间不详。光绪四年（1878年）正月二十三日，徐润致盛宣怀函中曾节录“宜昌分局李笏斋（光绪三年）十二月二十七日来函”，言董关宪坐“保康”去沙市“欲将官银号自办”之事。^④

游龙标，具体任职时间不详。1890年曾两次致函盛宣怀，建言轮船招商局添加浅水轮和进口子税由宜昌直报转口。^⑤游龙标在浅水轮显然与总局意见相左。1890年，宜昌分局经营欠佳，“亏银一千一百余两”^⑥。

毕俊川，具体任职时间不详。1891年2月在职，曾“嘱芝楣稟请盛宣怀酌定”薪水，被“约定在三四两”内，综合宜局去年亏银等因素，毕俊川

① 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第191页。

② 《国营招商局产业总录》，1937年编印（湖北省档案馆藏），第150页。

③ 乔铎主编：《宜昌港史》，武汉出版社1990年版，第53、56页。

④ 《徐润致盛宣怀函》（光绪四年正月二十三），《轮船招商局》，第75页。

⑤ 《游龙标致盛宣怀函》（光绪十六年正月），《轮船招商局》，第292页。

⑥ 《马建忠、沈能虎致盛宣怀函》（光绪十七年正月初九），《轮船招商局》，第329页。

当在 1891 年首即就任。毕俊川上任时，宜昌分局的水脚任务订在 4 万，以此数为界限，决定是“归还总局”还是“奖励宜局”^①。但在 1892 年任上与太古、怡和洋行的竞争中，“宜昌水脚比较前年少收两万余金”^②。（农历）1892 年 12 月 20 日，毕俊川死于任上，盛宣怀电函沪商局：“宜昌紧要，或调谢逸斋，或调陆裕生”接任，并致函宜昌张鹤清，让其“妥善料理”局务。^③

陆裕生，即陆翔，疑于 1893 年初上任。1895 年 3 月曾致函总局郑响应、严濂、施肇英等，分析“快利”轮船在宜昌不能及时开航的原因。沙市办事处增设为分局，由其办理。

宜昌分局虽是二等分局，但因地理位置特殊，它往往协助总局对沙市、重庆的一些事务负责，特别是两地的开局工作。如在 1891 年，川东兵备致函轮船招商局，要求及时在重庆添设分局，以经理华人揽载业务。9 月，宜昌分局应邀派职员陆宗游前往重庆察看商情，次年轮船招商局租雇民船航行该埠。至 1893 年春，重庆设立分局。1896 年，宜昌分局陆翔又应总局要求，参与创办沙市分局的事宜，这将在下文详谈。

二、创设沙市办事处及其分局

（一）创设沙市办事处

1876 年 9 月，中英签订《烟台条约》，将沙市辟为洋轮“寄泊港”，从此，外轮始得以在沙市江面停泊转卸货物。

“保康”之后，轮船招商局“江通”、“江平”等轮由汉口溯江上驶，航行了汉宜线，中途停泊沙市。1878 年，轮船招商局设沙市办事处（见图 1-13），辟沙市招商局码头（今港 6 码头）。从此，沙市江面飘起了双鱼龙旗^④。

当时沙市尚无趸船，轮船到达后都要锚泊江中，所以在沙市办事处设置后，马上修筑了招商局码头，并在沙市设置小木船渡客。沙市办事处则负责组织木船和人员，接送上下客货。这种上下客方式，称为“过驳”。

（二）创设沙市分局

1895 年 4 月，日本强迫清政府与其订立《马关条约》，将沙市辟为通商口岸。1896 年 5 月，《马关条约》在烟台换约后正式生效，沙市由停泊口岸

^① 《马建忠、沈能虎致盛宣怀函》（光绪十七年正月初九），《轮船招商局》，第 329 页。

^② 《董葆善致盛宣怀函》（光绪十八年二月初七），《轮船招商局》，第 410。

^③ 《电报钞存》，《轮船招商局》，第 1329 页。

^④ 黄建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社 1991 年版，第 50 页。



图 1-13 沙市办事处

变为约开商埠。10月，由洋人控制的沙市海关在沙市洋码头正式开关。沙市港的大门被迫向洋人敞开。^①

1895年秋，轮船招商局派人去沙市码头“前往勘定，标立界石”^②，在沙市临江路“分向黄芝林、王德金、陈锦兴、张兴发等各业主，购入沙市临江路地皮十二小块，共计九百余方，用银五千三百四十串，此十二块地为一梯形之相连地皮”^③。“前后左右，地甚宽绰”。次年9月间，宜昌分局负责人陆翔接盛宣怀指示：“以广招徕，所有该局事物即归宜昌局董兼办”，筹措沙市立局事宜。11月，陆翔由宜昌到沙市，“布置局房、栈房事宜，均将前买民间旧屋改造添修，暂作权宜，而节经费。”^④

沙市分局于1896年12月5日“开局办事”^⑤，设置总务股、业务股、栈埠股和会计室等。此时，沙市分局“建筑仓库两栋，及办公室一间”^⑥。同年，轮船招商局将福建旧军舰“泰安”号改为趸船，次年安设在沙市分

① 黄建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社1991年版，第41页。

② 《申报》，光绪二十一年八月十四日，1895年10月2日。

③ 《国营招商局产业总录》，1937年编印（湖北省档案馆藏），第157页。

④⑤ 《陆翔致盛宣怀函》（光绪二十二年十一月十八日），《轮船招商局》，第698页。

⑥ 黄建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社1991年版，第51页。

局码头，此为沙市港第一艘趸船。

1899年，沙市添造栈房。1904年，再购地产，加筑码头驳岸，铺设条石台阶，装设栏杆，使码头面貌得到较大改观。1906年，沙市置码头地基用银两千两。这时，招商局码头成为该市首个近代规模最完整的码头，能停靠2千吨级的轮船。^①



图 1-14 招商局沙市办事处第三号栈房

（三）沙市分局的负责人

沙市分局属于三等分局，刚成立时，负责人为宜昌分局负责人陆翔兼任。其后，由张鸿泽、谢友梅等担任。

张鸿泽，在1898年的沙市“火烧洋码头”^②事件中，因“袒护更夫”^③，最终酿成大祸，被湖北驱逐出境。

谢友梅，1911年在分局任上，其他任职时间不详。1898年沙市火烧洋码头时，帮客将分局的趸船烧毁，此后一直未设趸船。1911年，沙市商会

^① 黄建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社1991年版，第51页。

^② 事见本书第二章第四节。

^③ （清）张之洞著，范书仪等编：《张之洞全集》，河北人民出版社1998年版，第1319页。

购置了一艘趸船，并邀请轮船招商局和太古洋行轮船停泊。谢友梅考虑船只停泊有先后，必然与太古有竞争，于是与该商会商量，将趸船停泊在轮船招商局码头，由此轮船靠泊就由轮船招商局调度。这艘趸船在 1918 年因腐朽而拆卸。^①

第四节 轮船招商局在湖北的主要业务

轮船招商局在湖北承运业务主要有漕运、官运等官方扶持业务，这些业务是轮船招商局必须承办的业务，也是轮船招商局早期赖以生存的法宝，到了后期，官运却成为其发展的绊脚石。除官运之外，轮船招商局还有自行的揽载业务，包括载客、载货等。载客以沪汉线为重要，载货以粮食、棉花、茶叶等农产品为主。

一、漕运

西方航运业的入侵，使中国独特的漕运业受到严重打击，清廷的南漕北运更加困难。洋务派官僚与航运界的一些有识之士已经认识到，轮船招商局这样的新式轮运是解决漕运困难的唯一途径。

承运漕粮是李鸿章给予轮船招商局的经营重点，也是其创办的重要前提条件。1872 年 12 月李鸿章致总署函中指出，设立轮船招商局的目的之一“搭运漕粮”。后来，他还提出“分运漕粮，兼揽客货”^②的主张，并把漕运视为轮船招商局的“根基”与“命脉”^③。在开始时，轮船招商局船只有限，只需部分承担漕运，稍揽客货，就可赢利。

李鸿章曾说：“承运漕粮，为招商局根本”^④。漕运对轮船招商局早期发展发挥了重要的作用。轮船招商局承运漕粮主要是南漕。南漕一般沿长江汇集后由船运到天津验收过驳，它有大运河运输和海运两种，轮船招商局承办漕运主要是海运。江淮部分漕粮则由地、州、县送往轮船招商局镇江分局交

^① 黄建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社 1991 年版，第 91 页。

^② 《李文忠公全书》，译署函稿，卷 1，第 38～40 页；奏稿，卷 20，第 32～34 页。

^③ 《李文忠公全书》，译署函稿，卷 1，第 23～24 页；奏稿，卷 30，第 33 页。

^④ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社 1983 年版，第 939 页。

兑，“再由上海派拨轮船驶赴镇江，分批装运，放洋北上”^①，而湖广一带的漕粮则分运到汉口，再放流而下。

湖广是鱼米之乡，是国内重要的粮食产地。“湖广”一词的历史可以上溯到元朝，称“湖广行省”。明代李釜源撰《地图综要》内卷：“楚故泽国，耕稔甚饶。一岁再获柴桑，吴越多仰给焉。谚曰‘湖广熟，天下足’。”

湖北漕米由轮船招商局承运始于1874年。当年，京仓空虚，清廷令江西、湖北、湖南酌征部分漕粮，湖广总督李鸿章上奏清廷征收困难，故折合银两买米，雇民船运上海，湖北3万石米，采运事宜交由招商局承运。^②招商局1874年至1875年间的漕米，“承江苏大宪仍派十万石，又蒙浙江大府格外俯念，派装十三万七千余石，加之今年河运难行，蒙两江都宪改委轮船由海运津八万二千余石，又蒙两湖、江西大宪委运十三万余石，总共四十五万石。”^③两湖的轮船漕运是在河运难行的背景下进行的。

1876年，李鸿章要求江鄂诸省所有漕米都归轮船招商局承运，湖北每年大多派三万石^④，苏浙一带海运漕米保证有四五成归轮船招商局承运。当年夏天，南荒北旱，“江苏各府县产米，不敷民食，向赖湖广商贾贩运，近来米商断绝，采购维艰”。朝廷“责成商人分赴湖广江北一带采办，由招商局运赴津交兑”。李鸿章另奏请湖广江西采办，“酌提漕折，采办米石，解至安庆、大通一带”，让轮船招商局“仿拖带盐船之法，附轮船拖过金陵，驶至上海，比照海运章程”，陆续运津。

湖北的粮食销售乃至漕运，受湖北及其下游的粮食收成影响很大。“米麦销路须视两湖及下游之丰歉”，1892年，“两湖幸获有秋，下游适遇旱蝗为灾。”^⑤次年长江粮食十分好，运输生意就十分兴隆。

清政府甚至按照高于沙船运漕的价格标准支付轮船招商局运费，较高的运价是早期轮船招商局能与洋行抗衡的基本条件。一些在华的外国人认为：“运漕水脚是政府对招商局的一种变相补贴，没有这种补贴，招商局非亏本不可。”^⑥由于得到政府的漕运津贴，汉口分局的轮船在承运直达天津的其

① 《刘坤一遗集》，奏疏，卷10，第355~356页。

② 《湖北省志·交通邮电》，湖北人民出版社1995年版，第4页。

③ 胡政、李亚东点校：《招商局创办之初》，中国社会科学出版社2010年版，第29页。

④ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第906页。

⑤ 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第201页。

⑥ 《北华捷报》，1879年8月8日，第136页。

他货物时，收取货主的“运费比其他轮船公司都低得多。”^① 1879年前漕粮每石的价格为0.5616两，从1880年起，每石漕粮价格降为0.531两。按照每石60公斤计算，每吨漕运的价格是9两多，“公开市场的运价仅及该数的一半”^②，1886年，湖广及江西一带采办的漕米，“其运费亦交应照四钱三分一厘零核给”^③，即每吨7两多。从1873年起，由于航运价格的降低，沪汉线的价格大多只有每吨2.5两左右，轮船招商局漕运价格远高于当时一般货物的水脚价格。

优越的漕运优势，却往往成为轮船招商局一些权贵的牟利工具。为加强对轮船招商局的稽核，1886年，军机大臣翁同龢等饬令轮船招商局将每年的“官漕、民货所得运脚若干，开支员董薪水、轮船经费若干，自本年起的，每年年终，核造四柱清册，报部存案”^④。两湖漕运当然也包括在内。

光绪末年，漕运带给轮船招商局的实际利益逐步减少，甚至入不敷出，成为一种负累。一方面，由于航道淤塞、费用自理、亏耗等方面的原因，苏、浙、湘、鄂各省的漕运费用剧增。如天津海河失修，“津河淤浅，驳费浩大，且驳船偷漏愈甚，以致赔累之重年甚一年”^⑤；“轮船停泊码头及入大沽口领港等费，或遇搁浅起剥等事，均由招商局自行料理”。有鉴于此，清政府有关官员也承认：“近来商局承运江浙漕粮，轮船抵埠，辗转剥运，亏耗甚巨，竟至无余，或所余无几。”^⑥漕运，曾经维系轮船招商局生存成长的一系命脉，如今却成为它承运体系中的最大毒瘤，欲想切除，尚不能自己。另一方面，为报效朝廷，原来局船回空曾免除二成出口税，被注销成案。自1899年起，所收运漕水脚以及余米变价，抵除船栈驳力各项支款，几乎没有剩余，“自是运漕不及装货之利益，历年均属亏折”。积至1911年底，十三年中总计亏累共达九十八万四千余两。^⑦

甲午战争后，清政府病入膏肓，财务罗掘俱穷，政务往往不能自主，已

① 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第909页。

② 《招商局史略》，中国历史第二档案馆馆藏，第88页。

③ 《李文忠公全书》，奏稿，第56卷，第1~8页。

④ 《遵旨复议轮船招商局事宜折》，《翁同龢集》，中华书局2005年版，第53页。

⑤ 招商局档案：《轮船招商局第30届账略》，第8页。

⑥ 《刘坤一遗集》，奏疏35，第1299~1303页。

⑦ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第二辑，中国社会科学出版社2002年版，第563页。

无暇顾及给他们在饱受耻辱之时尚带来一丝荣耀的轮船招商局了，更别遑论民族权利和商人利益了。漕运价格不断降低，带货免税的优待被取消，漕运从政府对轮船招商局的扶持变为轮船招商局对政府的报效。1900年，八国联军侵犯中国，“海道梗阻，陆路艰难”，造成3万石的鄂漕“存沪未运”^①。1902年时，太古洋行勾结盛宣怀，妄想夺走轮船招商局的漕运权，轮船招商局漕运价格运费被迫再跌。

1911年，武昌首义，随后“中华民国”政府成立，宣告腐朽清政府的垮台。曾带给轮船招商局辉煌和荣辱的江海漕运，也随着清帝国的消亡而烟消云散。

二、官运、借款等其他官方往来

轮船招商局在湖北境内的官运和借官款事务首先是从租借“汉广”轮开始的。轮船招商局经营沪汉线的前两年，“生意颇佳”。全局共有新旧轮船11艘，却全属海船。局中没有江船，长江货物通行，全靠“附局之洞庭等三小船转运，势难周全”。1876年，湖广督宪李瀚章发给官本10万两，由轮船招商局购造“允置江海并用之汉广轮船一号，交局行走”，“满望生意日盛，江海之利并收”。^②

“汉广”轮为军民两用轮船，是湖北省历史上第一艘官船。1875年6月19日，从英国开抵上海，7月13日即租给轮船招商局营运，“遇有剿匪，随时调回，实两利之善法。”^③这是轮船招商局增强长江运输能力的必要补充，对于加强轮船招商局的竞争实力、扩大营业规模均起到了积极的作用。

湖北也常租用轮船招商局轮船装运军队，归还方式是按照商定的章程，从轮船招商局湖北借款中扣出，或给予优惠价格。1880年，轮船招商局“装运霆军来直”，一时无法付给轮船水脚，就将“官本作抵”^④。轮船招商局船只所提供的便利条件，湖广当局多次得到利用，如“奉运淮军及楚军、

^① 《愚斋存稿初刊》，1939年刊印（武汉大学馆藏），卷57，电报34：《寄京王中堂》。

^② 《李文忠公全书》，译署函稿，第7卷，第26~28页。

^③ 中国史学会编：《洋务运动》（六），上海人民出版社1961年版，第10页。

^④ 《招商局稟直督、两江总督、苏抚文稿》（光绪元年八月二十二日），招商局档案。

霆军之兵勇军械，均照定数或七八折，或五六折，从减核收。”^①

用官款投资，对湖北和轮船招商局来说，实为双赢局面。湖北在轮船招商局除了“汉广”轮的投资外，还有各种行驶的官本，其方式也是按“酌定章程，按年照本缴息。”

轮船招商局在湖北借用官款数目大，次数多，历时长，通常是边借边还、边还边借的方式。到1878年，轮船招商局积存官款14项，计190余万两，达到存局官款的最高点，其中包括“湖北藩库10万两，“汉广”船价13.8万两”^②，但这只是在湖北借官款的开始。其后，曾在天津海防支应总局“暂借湖北原解厘金长沙平荆沙色银十五万两”，光绪五年被催还。光绪九年八月三十日，天津海防支应局“存招商局长沙平荆沙色银十万两，不计利益，明年三、四月份两次归还”，轮船招商局于光绪四、五、六、七年连续四年都借拨海防经费银两，全部在天津海防支应总局的海防经费湖北省解到厘金长沙平荆沙色银项下拨借，一般第二年归还时，“仍照原借”^③。

在轮船招商局与洋行争斗最为困难的时期，轮船招商局曾采取只还官本、暂缓还利息的方式，但利息并没全免，或存局作为官股，或分年陆续带缴，运价甚至不再优惠。1886年，针对湖北军需扣款应还银七十七余两，户部再议认为应请暂缓拨还，甚至“免扣水脚各项，以示体恤”，原来低于沙宁船的运价，现在也“照沙宁船现领之款支給，不再区分扣减”^④。

轮船招商局借湖北官款在漕运水脚项下逐步扣除的事例，如在“光绪十年轮船招商局第一至四届拨借官款清册”中原存湖北军需公款规平银二十三万六千五百两整。第一届光绪六年运漕水脚项下摊还归平银三万九千一百二十九两七钱四分八厘。第二届光绪七年运漕水脚项下摊还归平银二万五千二百三十三两六分八厘。第三届光绪八年运漕水脚项下摊还归平银一万九千二百七十六两九钱七分一厘。第四届光绪九年运漕水脚项下摊还归平银八千零八十五两五钱九分九厘。又光绪六年装兵水脚项下扣还归平银七万两整。又光绪八年装兵水脚项下扣还归平银一万五千八百三十八两二钱六分。以上除外，还应存归平银五万零九百七十三两八钱五分四厘。

湖北在轮船招商局的投资也面临巨大的风险。1881年，“汉广”轮在驶

① 中国史学会编：《洋务运动》（六），上海人民出版社1961年版，第73~74页。

② 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第95~96页。

③ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第925页。

④ 《遵旨复议轮船招商局事宜折》，《翁同龢集》，第51页。

往天津的途中，在山东荣成县所属海面馍镲岛触礁沉没，所幸“人货俱安”^①。轮船招商局所有船只大都办有保险，但是否将费用全数赔还给湖北，不得而知。

轮船招商局通过汉口、宜昌等分局运输的官运物资，除了湖北、湖南、江西的漕运物资外，还有如贵州的黑白铅、云南的解京铜斤、四川的灯木等。这在1876年就由李鸿章明确规定，“如遇官物应需轮船装运者，飭令局船往载，较有实济”。“倘有大宗商货，亦准局船揽运”^②。

清末，战乱频仍，轮船招商局的军运逐渐增多。1911年，邮传部奏审定《商办轮船招商局股份有限公司章程》第九节中还对军运作出专门的规定：“奉调专轮运输军队、转运账粮，所有水脚费用临时特别议给，以两无亏损为主，如奉运输军火，不能保险，应将装运之船购造价值报部立案，由部咨明海陆军部，设有失事应即赔偿船本，以保商业。”^③当然，在情况紧急时，轮船招商局的军运是为国家应尽的义务。据“宣统三年八月二十五日董事会特别会议”载：昨日接京部来电，要求轮船招商局“速派局轮五艘赴秦皇岛装兵赴鄂接应。须尽二十八九日由秦皇岛直达汉口等因”。“唯现当国家军务紧急之际，商人亦有应尽之义务。”^④

三、民运

轮船招商局的民运业务主要是揽客和载货。揽客以沪汉线为主，载货以茶叶为大宗。

由于新式轮运的出现，近代湖北港口城市吞吐的货物种类较过去显著增加，除了茶叶、米谷、棉麻、木材、食盐、布匹等传统货物外，小麦、桐油、牛羊皮、烟叶、豆类、芝麻、蛋类、棉纱、生漆、猪鬃、铁矿砂、锑矿砂、生铁等货物自19世纪70年代后，逐步成为湖北港口城市的主要转运货物。此外，国外的棉制品、棉纱、煤油、五金、染料、食糖及各类杂货大量涌进，成为湖北各港口的主要进口货物。

湖北各港口吞吐的土货，其原产地主要来自于长江中上游、汉水、湘水

^① 《国营招商局七十五周年纪念刊》，第49页。

^② 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第938页。

^③ 《时报》，宣统三年八月初四日，1911年9月25日。

^④ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第二辑，中国社会科学出版社2002年版，第572页。

流域，如湖北、湖南、江西、安徽、四川、重庆、河南、陕西、贵州等地，货物流向主要是长江下游和国外。从汉口运往下游各埠的货物以粮油、布麻、烟、茶、日杂为大宗。土货外销的，如茶叶、牛羊皮、烟叶、芝麻、锑矿砂等主要销往欧美等地，棉花、苧麻、生漆、铁矿砂等主要销往日本，主要销往国外的还有猪鬃、桐油、柏油等。在这些货物中，茶叶、铁矿砂等可以从武汉直销国外，其他多数则需经上海等港口转运。

各地主要运输的货物略有不同。季节不同，一地主要运输货物也不尽相同。1893年，宜昌主要以“青麻为大宗，木耳、皮油次之。青麻每年约有一万四五千件，由汉口转运汕头、香港两处。”^①“由汉转津货，以茶件为宗；转汕头货以药材、麻件为大宗，现以粮食为大宗；由汉装沪货以茶、烟、油、麻、药材为大宗，现亦以粮食为大宗；装镇货以油件为大宗。”“豆饼畅销，约在春夏之交”^②。

在茶务中，砖茶、帽合茶较为有名。在清末多数时期汉口的俄罗斯茶务，多半由轮船招商局轮船“运赴上海，再行转运天津，以外销外蒙古、西伯利亚等埠”^③。光绪十二年正月二十一日，《李鸿章遵议维持商局折》称：“飭据津海、江海、江汉关道复称，帽合茶向由鄂豫内地运赴张家口、蒙古地方，粗枝大叶，价值最轻。嗣后如华商由鄂封搭商局轮船出口，请照砖茶之例，每百斤减为出口正银六钱，并免复进口半税，庶局船藉得水脚，他船不得揽载。其由津北运张家口外，仍照完沿途内地税厘。”^④汉口分局仅俄茶一项，每年水脚在“四五万金”^⑤。

轮船招商局根据装运货物按照贵重与否，给予不同运费折扣，甚至按照紧俏与否，给予转运的时间也不同。一些体积较轻的不甚值钱的货物，在运费中涨价往往受到客户的反对，遇到打折促销时，则会首先考虑。其他较为贵重的货物，轮船招商局则会另行考虑。如“汉装内例价较昂之白蜡、下纸、灵柩、麻等宗重行删定外，其余概从三公司未散以前原定之价八折照

① 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第191页。

② 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第201页。

③ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第二辑，中国社会科学出版社2002年版，第831页。

④ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第900页。

⑤ 《董葆善致盛宣怀函》（光绪十八年二月初七），轮船招商局，第410页。

算。”一些急用的货物如电木则是“随到随装”^①。

轮船招商局在湖北其他一些港口还投资房产和码头，作为永久性代理业务之用。1874年，轮船招商局在黄石港建有码头，供往来沪汉线的轮船停靠。1877年，乡绅张明在武穴江边建有轮船招商局洋棚，代理轮船招商局在武穴的客货运输业务。

^① 《董葆善、施肇英致盛宣怀函》（光绪十六年九月初十），轮船招商局，第319页。

第二章 艰难跋涉：在斗争和妥协中缓慢成长

轮船招商局在同外商争衡中，虽不能完全获胜，但挽回的实际权益却非常可观。据太常寺陈兰彬 1876 年奏称，轮船招商局创办后“合计三年中国之银少归洋商者，约一千三百余万两”^①。李鸿章则声称：“创办招商局十余年来，中国商民得减价之益而水脚少入洋人之手者，奚止数千万，此实收回利权之大端。”^②事实足以说明，轮船招商局虽然无法把外国轮船驱逐出中国水域，但它挽回的权益却是不能低估的。这对晚清受尽屈辱的中国人来说，无疑是莫大的安慰和骄傲；对于轮船招商局本身而言，其争斗无疑是艰苦卓绝的，也是不断壮大的。

轮船招商局在湖北的汉口、宜昌、沙市三个分局，与洋行的争斗尤为激烈，挽回的长江航运权益更加壮观。在相当长的时间里，特别是在 19 世纪 70 年代末、80 年代初，轮船招商局在长江航线尤其在汉宜线上，渐有掌握竞争主动权之势。进入 90 年代，特别是甲午战争之后，清朝廷愈显腐朽没落。囿于官督商办体制，多数官僚集团把轮船招商局视为囊中私物，予取予夺，轮船招商局自身也营私舞弊、任人唯亲，封建化和买办化进一步加深，自然难挽衰落之势。

第一节 在争斗中壮大

轮船招商局经过最初 5 年的奋斗，在 1877 年一举兼并盛极一时的旗昌轮船公司，随后却带来一系列的困境。洋务官员与轮船招商局，官商一体，不断克服困难，在争斗中壮大自身，并在长江沪汉线上处于相对优势地位。

^① 中国史学会编：《洋务运动》（六），上海人民出版社 1961 年版，第 10 页。

^② 《李文忠公全书·朋僚函稿》，卷十三，第 24 页。

一、兼并旗昌轮船公司

轮船招商局创办之初，即招旗昌等轮船公司的嫉恨。派轮船行驶长江，旗昌更是不遗余力地竞争排挤。运价一跌再跌，企图将轮船招商局扼杀在初创之中。

旗昌轮船公司 1861 年拥有江轮 2 艘，总数不足 900 吨，经过近十二年的巧取豪夺，至 1872 年已拥有江轮 9 艘，总计 1.6 万吨，其中 3000 吨以上的大轮就有 2 艘。这时，除刚重入长江并与旗昌签订“运价协定”的怡和洋行，在长江航线上与旗昌竞争的只剩美记、马立师两家小洋行的轮船，以及唐廷枢、徐润等买办共同创办的公正轮船公司，这三家公司共有五六只轮船，除有一只上千吨外，其余全部是两三百吨的小船。

1873 年轮船招商局进入长江时，仅仅靠总办唐廷枢带到附局的三艘两三百吨的小轮船惨淡维持，全招商局在长江的总数不过 756 吨，旗昌无疑是长江航线上没有竞争对手的巨无霸。两者之间，说竞争根本就谈不上。

表 2-1 旗昌与轮船招商局 1872—1873 年的江轮比较

公司	船名	吨位	说明
旗昌轮船公司	莫阳	1223	1865 年 7 月从吠礼查洋行买进
	火后	3801	1865 年 12 月从广隆洋行买进
	江龙	945	1867 年初从琼记洋行买进
	富士	1215	1867 年初从宝顺洋行买进
	广岛	1294	1867 年初从宝顺洋行买进
	杭州	2024	——
	河南	566	——
	湖北	2745	——
	普利茅斯山	3017	——
轮船招商局	永宁	240	1873 年进入轮船招商局附局
	洞庭	241	1873 年进入轮船招商局附局
	汉阳	275	1873 年进入轮船招商局附局

就是这样一个对手，旗昌也给予了十分的重视。它采用了以前惯用的曾击垮琼记、宝顺等十数家洋行的价格战，来对付轮船招商局，妄想给轮船招商局以当头棒喝。它 1873 年初即将客人船费从 15 两降至 10 两，货物水脚则从每吨年均 5.5 两降至 4 两。此后逐步下降，上海“往汉口九江等处，货

每吨二两五钱，往镇江吨货一两五钱，只有原来的 50% 左右”^①。至 1875 年，客人、杂货、茶叶等货物价格大都在 1873 年的基础上又下降一半，如客人船费从 10 两降至 5 两，货物每吨从 4 两降至不足 2 两，一些货物如重货则下降至不足两成。到 1877 年，竞争更加惨烈（见表 2-2）。

表 2-2 1861—1877 年部分客运货物轮船揽载长江水脚对照表

	客人（位）	杂货（吨）	重货（担）	棉花（百斤）	茶叶（吨）
1861 年	七十五两	均二十两			
1867—1872 年	十五两以上	均五两五钱			
1873 年初	十两	四两	四两	一两五钱	五两
1875 年	五两	二两	六钱	九钱	三两
1877 年	五两	一两或七钱	一钱		一两五钱

资料来源：聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社 1983 年版，第 1004 页。

价格大幅下降，导致轮船招商局运营利润率显著下降，至 1877 年，轮船招商局虽因跌价少赚七八十万，但在清政府漕运、中国客户的支持下，轮船招商局长江运输能力依然得到空前加强，在资本、净收入（含折旧）方面保持年年上升的好势头，如表 2-3：

表 2-3 轮船招商局资本、利润率及净收入统计表（1873—1877 年）

单位：两

年度	资本	利润	利润率（%）	净收入（含折旧）
1873—1874 年	599023	81608	13.62	81608
1874—1875 年	1251995	156144	12.47	156144
1875—1876 年	2123457	161384	7.6	161384
1876—1877 年	3964288	359162	9.06	359162

资料来源：根据轮船招商局历年账略编制，参见江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社 1992 年版。

价格战使轮船招商局“应付固感不易，然洋商所受损失亦巨大，以号上海洋商行业领袖之旗昌公司，曾称雄于长江、天津，及独霸宁波十余

^① 《捷报》，1873 年 4 月 19 日，第 326 页；申报，同治十二年三月初五（1873 年 4 月 1 日），同治十二年三月二十五日（1873 年 4 月 16 日），同治十二年五月初八（1873 年 6 月 20 日）。当年 3 月底，“永清”轮载苏漕 9000 石首航天津。

年”，它原来的快速扩张本来源于长江的丰厚利润，在它20艘轮船中有9艘大江轮和4艘小轮，海轮仅仅7艘。长江航运是旗昌的生命线，如今价格狂跌，无疑给它自己也予以“致命打击”。至1877年，以极低价格运营两年后的旗昌轮船公司，终感入不敷出，“萌退让之念”^①。

1876年12月，徐润得到旗昌“自愿减让”出售的确切意向后，因唐廷枢出国未回，故来湖北武穴找到筹开煤矿的盛宣怀，“面商旗昌归并之举”^②。月底，归国的唐廷枢与盛宣怀、徐润等到南京与两江总督兼南洋通商大臣沈葆楨面商，后呈上书面报告，最终获得官方的认可和支持。^③这次共筹借官款100万两，其中筹拨江苏藩司粮道及江海关库银50万两，浙江筹措20万两，江西筹措20万两，湖北筹拨10万两。余下部分作为欠款，分年偿还旗昌。

1877年3月，轮船招商局以222万两的高价收买了旗昌在华的全部资产（见图2-1），包含汉口、九江、镇江、天津的洋楼、栈房、码头作价22万两。轮船招商局共收20艘轮船、5只驳船，轮船由原来的11艘增至31艘。轮船招商局对其中8艘江轮进行了名称更改：“湖北”改名“江天”、“气拉渡”改名“江靖”、“裨物乐”改为“江源”、“快也坚”改名“江汇”、“四川”改名“江长”、“徽州”改名“江表”、“南京”改名“江孚”、“河南”改名“江通”。江轮“美利”及小轮没有更名。轮船招商局长江运输船队得到大大加强，上海、汉口等地都得到许多“扼要码头”，轮船招商局“气势方觉



图2-1 油画：收购旗昌

① 《国营招商局七十五周年纪念刊》，第45页。

② 《盛宣怀上（李鸿章）禀》（光绪五年），《轮船招商局》，第97页。

③ 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第99页。

渐盛。”^①

分配于长江航线上的轮船招商局轮船共计 8 艘，“江宽”、“江永”、“江孚”、“江表”四轮船走上海汉口，“江平”走宜昌汉口，“江天”走上海宁波，“江靖”、“江通”停泊黄浦江备用。原航行于长江的“洞庭”走广州澳门，“大有”停泊黄浦江备用。^②

兼并旗昌轮船公司促使轮船招商局在长江三足鼎立的局面中稳居其一，并有坐大的趋势，然而归并后却受到一连串的挫折，致使部分人怀疑兼并旗昌的正确性。首先是来自太古洋行、怡和洋行的价格竞争，1878 年 8 月，“太古争衡跌价，商局长江五船滞行”^③。争衡的结果是，轮船招商局“生意清寥，水脚烂贱”，然“岌岌可危”最甚者，“不在长江揽载之少，而在官商利息之多”^④。轮船招商局财政十分窘迫，每年仅支付官款和旗昌欠款利息即达 20 万两。^⑤还面临着其他洋行的恶性竞争，降价倾轧，这时的轮船招商局，面临着欠项累累、支撑万难的处境。^⑥轮船招商局一面和太古、怡和在竞争中寻求妥协，商讨“齐价合同”，另一方面自身也是想方设法，极力破除困局。

对长江航运来说，兼并旗昌，无论是码头设施还是轮船本身，均有所更新，航行于长江的局船和吨位有所增加，船的质量、航速等方面都得到很好的改善。江船不再停泊在江心，也能停靠在码头，“免耗开销”了。^⑦更值得一提的是，轮船招商局有了扩张的资本，如在 1878 年就进行长江汉宜线的开拓，太古、怡和由于缺乏足够的船只和资金，真正有船只在汉宜线航行是到 1890 年才开始的。

然在兼并旗昌的下半年（1877 年），新问题出现了，原因是轮船数量的增加却引来麻烦。轮船招商局开办五年，连带附局，航行长江的轮船大小已有 6 艘。兼并旗昌，又添置 9 艘江轮，但实际安排使用的轮船却只有 8 艘，这还包括航行汉宜线的 2 艘轮船。当然一些特大的江轮，可以转到近海航行，但绝大多数江轮都需要在内河中消化解决。

① 《盛宣怀上李鸿章、刘铭传禀》（光绪十六年六月），《轮船招商局》，第 307 页。

② 《国营招商局七十五周年纪念刊》，第 48 页。

③ 《丁寿昌致盛宣怀函》（光绪四年七月初十），《轮船招商局》，第 87 页。

④ 《徐润致盛宣怀函》（光绪四年六月初十日），《轮船招商局》，第 85 页。

⑤ 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社 1992 年版，第 174 页。

⑥ 《李文忠公全书》，译署函稿，第 7 卷，第 28 页。

⑦ 《盛宣怀致徐润函》（光绪三年十月下旬），《轮船招商局》，第 48 页。

轮船多而客货有限，造成闲置，而贷款却需要偿还，这已经造成巨大的浪费和消耗，因此必须把附局轮船进行处理。这些附局3艘轮船来源特殊，为总办唐廷枢和他朋友的资产，它们并不属于轮船招商局，但以轮船招商局名义对外营业^①，它们曾与轮船招商局共同承担着漕运和揽载业务，如总局前“三年生意共得水脚银一百七十二万两，附局轮船共得水脚三十五万两”^②，附局轮船的水脚多数在长江上获得。虽然附局轮船为长江航运立下了汗马功劳，但附局轮船终究不直属轮船招商局，每年只是在漕运和码头费用上分利给轮船招商局，在揽载方面“向由该商自主，去来莫定”^③。现今船多货少的情况下，附局之轮船“岁收码头费无几，徒分局船揽载之货”^④。处理附局轮船，已成轮船招商局长江航运的燃眉之急。

这时，远在湖北沙市的盛宣怀，决定以附局轮船为突破口，解决轮船闲置问题。附局利益与总局利益发生了冲突，附局轮船照常行驶，却让高额贷款买来的大船停在港口多达“三号，吃亏甚多”，于是有人说附局3艘轮船“多僭局船地步”。盛宣怀针对此事，致函徐润研究对策：“或谓唐景翁曷不将船归局，作为股份，弟恐景翁未必肯从；或谓总局曷不将船归局，作为股份，弟又恐总局无此余力，可否酌中照估价若干，又总局付一半现银，一半股票，将船悉归公中，以息流言？则将来长江生意盈虚，不得再归咎于此矣！”^⑤他甚至提出将附局轮船“买制安顿，或附煤局名下。”^⑥

对附局轮船的去留，李鸿章也认为，“附局船与局船争运，是未获其利，而转受其害。所以给价改为局船，由局分派揽载，俾利归于公，似较辞去一议，尤为妥当”^⑦。御史董俊翰还上奏朝廷，“轮船招商局关系紧要，急需整顿”。原因是“该局每月亏银五六万两，因置船过多，载货之资不敷经费。”附局轮船再依附总局已不可能。

虽然徐润回复盛宣怀说“容再酌核”，待与唐廷枢“相与商议”，但唐廷枢最终耐不过局内、朝廷多方面的压力，更何况长江航运水脚贱烂，轮船众多，自己的船只小而旧，生意也好不到哪儿去，故只能答应。最终，“永

① 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第65页。

② 胡政、李亚东点校：《招商局创办之初》，中国社会科学出版社2010年版，第38页。

③ 申报，同治十三年六月十二日（1874年7月25日）。

④ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》（第一辑），上海人民出版社1983年版，第896页。

⑤ 《盛宣怀致徐润函》（光绪三年十月下旬），《轮船招商局》，第49页。

⑥ 《徐润致盛宣怀》（光绪四年六月初十日），《轮船招商局》，第85页。

⑦ 《李鸿章札盛宣怀文》（光绪三年十一月二十八），《轮船招商局》，第58页。

宁”、“洞庭”二船，由局收买归入商股，其余（“汉阳”、“大有”、“怀远”）三船全部辞去，不再带管。不久，“洞庭”改为大沽驳船，“永宁”放走广东省河行走。^①

轮船招商局还将旗昌年久失修的轮船，或拆除，或储存，或配修他船，或变价卖出归还局本，以减少停船看守维修的费用。^②“江汇”、“江源”二船，除将机器水锅留存装备新船外，其木壳标价出售。至1882年，“轮船三十号皆已淘汰更新，码头十余处亦复扩充添造，局本五百万者，今已折实三百万矣。”1883年，“洞庭”又改作趸船。同年“江靖”改作趸船。这就是兼并旗昌带来的不利后果，连盛宣怀自己也说，“收回金利源轮船十八号，归其股本二百万，船价稍贵一二十万。”

一些问题则不是短期能解决的，也是始料未及的，即兼并还带来人员管理方面的困难。兼并后仅4年的时间，“江长”、“厚生”、“汉广”、“和众”等船均遭风险。如1878年2月4日，“江长”（原旗昌“四川”）轮由汉回沪，在距离汉口九十里附近的猴子矶触礁沉没。伙夫一人失踪，货物全失。失事时，该船主费连和水手格罗（音，都是美国人）尚在醉乡。^③

二、长江“齐价合同”的废立

兼并旗昌后，轮船招商局运输能力大涨，外国航业嫉妒益深，妄想借轮船招商局债台高筑之际，极力跌价倾轧，借此击垮轮船招商局。外国洋行极力跌价，轮船招商局占有地利和人和两利，也乐于随之减价以自保。至各方无法承受时，各方又相互妥协，签订“齐价合同”。赢利一段时间后，洋行又废弃合同，降价倾轧，如此反复废立，分别在1878年、1884年和1893年与太古洋行、怡和洋行签订了3次“齐价合同”（见图2-2）。长江合同是其中较为重要的一项。

（一）1878年的三家“齐价合同”

旗昌归并之后，太古嫉妒更甚，认为轮船招商局“领官款一百九十万，欠旗昌一百二十万，均照八厘息，即使商股不计息，每年亦需利二十余万。又闻新招之股，一时难集，遂拼命争挤，故意减低水脚。上海至汉口每百斤跌至水脚一钱（注：即每吨2两）”，其他各处航线均有下降。轮船招商局

^① 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第994页。

^② 《李文忠公全书》，奏稿，第30卷，第29~32页。

^③ 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第92页。

开办时亦曾考虑到，洋行与我争衡，减低水脚，其获利是我国商贾，洋行“少获一两，我国商贾即少出一两。故太古盛怒而减，我亦乐得随之而减。”^①

不久，太古轮船公司就在竞争中受累甚重，亏损太多，认为继续争衡无益。轮船招商局投入人数倍于太古，又有大量借贷，当然也觉得不能长久再以价格相搏。双方都认为难以继续下去，否则就将耗尽双方资金。

1877年12月26日，轮船招商局与太古洋行签订中外航运业之间的第一个为期3年的“齐价合同”。规定在长江航线船舶分配数为轮船招商局6艘，太古4艘，并规定，“无论商局船之多寡，其水脚总以商局得五五之数，太古得四五之数”，合同从1878年1月1日起执行。^②

1878年，怡和洋行加入合同，遂将原合同取消，另订立三公司“齐价合同”。合同规定：长江口岸，轮船招商局得38%，太古得35%，怡和得27%。合同期限6年，1878年1月开始实行，到1883年期满。^③此时长江口岸指沪汉线，宜昌口岸只有招商独往。^④

1878年订立的三家“齐价合同”，促使轮船招商局复获盈余。此后三年水脚收入分别是220.3万两、189.3万两、202.6万两，船栈净收入分别为78.2万两、67.3万两、74.4万两。

“齐价合同”不能限制轮船招商局装载漕米、兵勇、军械等官方业务，局船装运官物可以照样转运免税货物和平常客，但“搭客多少，每月（需）



图2-2 油画：齐价合同

① 《李文忠公全书》，译署函稿，第7卷，第26~28页。

② 《招商局与太古订立和议》（光绪三年十一月二十六日），招档全宗号四六八^②，卷号23。

③ 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社1992年版，第181页。

④ 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第109页。

写报单知照怡和、太古两家”^①。

（二）1884 年“齐价合同”

第一次“齐价合同”在 1881 年曾遭到洋行的蓄意破坏，1881—1882 年度和 1882—1883 年度，水脚收入分别比 1880—1881 年度下降 7% 和 12.8%。^② 竞争复起，“齐价合同”几近失效。1882 年，轮船招商局、太古、怡和相互妥协，又达成一项“联盟收费”的协定，其运费分配比例是：轮船招商局比太古多分 10%，太古比怡和多分 20%，这项协议从 7 月 1 日起生效。

1883 年，郑观应入局，协同唐廷枢一起与怡和、太古交涉，于第二年签订了为期 6 年的“齐价合同”。

表 2-4 1884 年局、怡、太轮船行走各码头每百次沾水脚比例表^③

船走向	轮船招商局	太古洋行	怡和洋行
天津船合同	每百次走船占 44 分	每百次走船占 28 分	每百次走船占 28 分
长江船合同	每百次走船占 38 分	每百次走船占 35 分	每百次走船占 27 分
福州船合同	每百次走船占 50 分	—	每百次走船占 50 分
宁波船合同	每百次走船占 50 分	每百次走船占 50 分	—
温州、宜昌	独走		
广东省城船	不走香港		

从上表发现，与其他口岸相比，轮船招商局在沪汉线上的轮运，竞争最为激烈。轮船招商局汉宜线上却能占优，仍是独走。因为“齐价合同”的签订，轮船招商局的水脚收入立即得到大幅度的提升。从 1885 年至 1893 年，轮船招商局每年水脚收入在 185.9 万余两至 218.9 万两，船栈净收入在 25.7 万两至 85.3 万两。

此次“齐价合同”强调三家“同心协力，彼此沾益”，“倘有别家轮船争衡生意者，三公司务须跌价以驱逐他船为是”^④，锋芒所指，显然包括中

^① 《轮船招商局、怡和洋行、太古洋行航行天津轮船合同》（光绪八年十一月十一日），《轮船招商局》，第 111 页。

^② 《招商局史略》，第 87 页，招档四六八^②，卷号 565。

^③ 夏东元：《洋务运动史》，华东师范大学出版社 1992 年版，210 页；盛档：《局、怡、太轮船行走各码头每百次沾水脚三家订立合同》。注：《招商局史》、《长江航运史》中，第二次齐价合同签订于 1884 年。

^④ 汪敬虞：《十九世纪西方资本主义对中国的经济侵略》，人民出版社 1883 年版，第 275 页。

国民营航运业。随着时间的推移，“齐价合同”对中国民营航运业的压制作用得到愈加充分的暴露。^①

（三）1893年“齐价合同”

与第二次“齐价合同”签订一样，第三次“齐价合同”快要签订时，受到洋行的蓄意作梗，又发生跌价竞争，目的就是能在下一次合同签约时获得更多的比例。在1889年第二次“齐价合同”期满时，轮船招商局提出复定“齐价合同”，但太古、怡和先后提出多占分数的要求，被轮船招商局断然拒绝。盛宣怀态度强硬，明确表示，“断不能允”，认为“如有可顾全我体面之法，我稍吃亏，尚可商议”。最终，重订“齐价合同”宣告失败，削价竞争复起。

从1890年至1892年，三公司因削价竞争共计少收水脚约250万两，其中轮船招商局一家“吃亏银一百数十万两，几至不能自持”^②。太古等洋行当然也亏损严重，难以承受。1892年2月15日，轮船招商局与怡和、太古三公司就“长江轮船齐价合同”进行签订，长江航线轮船招商局仍占40分，太古得35分，怡和得25分。^③这些合同在该年5月31日就被中止。^④但三方终知不能进行永远的价格战，又开始谋求妥协以自保，重订“齐价合同”以制衡对方。这年在沪汉线上，“虽和局未成，而自春徂秋，实则推心置腹，各无诈虞，故遇事必先共同商酌。”^⑤合同签订的时机已完全成熟。

1893年3月，经过长达两年多的谈判，轮船招商局与怡和、太古终于再次签订了为期5年的“齐价合同”^⑥，就客货运价、航线分数、运费分摊、货源分配等方面重新做了统一和限定。三公司还签订了“恢复长江代各行合同议定书”，申明1892年2月三公司长江“合同由1893年3月1日起算”^⑦，轮船招商局长江合同占近40分重新得到确定，轮船招商局长江航运的地位得到巩固。随后，客货运价立即回升，轮船招商局的当年结余船利达

^① 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第110页。

^② 《李文忠公全书》，译署函稿，第20卷，第51页。

^③ 《轮船三公司所订长江齐价合同》；《轮船三公司会议齐价合同争议分数》；《轮船招商局争议分数》。《轮船招商局》，第398、404页。

^④ 《招商局与怡和恢复长江代各行合同议定书》，《轮船招商局》，第461页。

^⑤ 《陈国熙致盛宣怀函》（光绪十八年九月初六日），《轮船招商局》，第437页。

^⑥ 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，第43~44页。

^⑦ 《招商局与怡和恢复长江代各行合同议定书》，《轮船招商局》，第461页。

80.3 万两，股票每股由 60 两左右涨至 140 两以上。^① 此时的轮船招商局，相比过去，已“迥不相同”^②。

表 2-5 1998 年轮船招商局、怡和洋行、太古洋行水脚清单总结^③

单位：两

	轮船招商局		怡和洋行		太古洋行	
	次数	金额	次数	金额	次数	金额
总结	119	901077.40	92.5	643339.13	102	714899.88

(四) 三家“齐价合同”对汉口揽载的影响

“齐价合同”形成一个价格联盟，昔日的竞争对手，成为暂时的商业伙伴，他们形成一股无比强大的力量，其他不是联盟的竞争对手对其只能望而生畏，退避三舍。

联盟基本目的主要有以下两个方面：第一，调节内部竞争，使联盟内的各个轮船公司都索取统一的运费，以保持运费的稳定。此外还规定分配各轮船公司的货运量、各公司开船的次数、分配使用的港口，以及采用了分配收入、分配货运额的办法。第二，在遇到联盟以外船主的竞争时，各公司须步调一致，共同对付。这是一把双刃剑，它显然可以对付其他的外国船主，但同时也对中国其他民族船主造成很大的伤害。

联盟轮船对所有货主使用回扣的形式。“在指定期限后（一般为六个月），货主可以得到相当于同期总运费 10% 的回扣。要想得到回扣，还有一个附加条件，那就是，在下一个六个月的期限内，货主仍然必须使用联盟的船舶。采用这种给回扣的办法，目的在于窒息外来的竞争，使货主总使用联盟的船舶。”^④ 通过回扣，联盟集团一手包揽全部货运业务。

1884 年，英轮“飞利浦港号”驶进汉口，希望能满载茶叶回国赢利。这是一艘非常好的船。但在汉口，“它闲置了六周之后，不得不在连一包茶叶也没有承揽的情况下起锚离港。当时它的运费很低，甚至降到每吨一英镑十先令，可是货主们全有顾虑，唯恐因雇用它而牺牲整个茶运季节的回扣。”“飞利浦港号”不得不离开汉口，开往西贡找到一批货物，以后没有

^① 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社 1992 年版，第 183 页。

^② 《李文忠公全书》，译署函稿，第 20 卷，第 51 页。

^③ 《长江船水脚清单》，《轮船招商局》，第 744 页。

^④ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社 1983 年版，第 698 页。

一条联盟以外的轮船开到汉口或上海来装载运往英国的货物。联盟已经把自己摆在霸主的地位。^①

价格联盟还有一个目的是杜绝“野鸡船”的发展，这显然有抑制民族航业的消极影响，有违轮船招商局维护民族航权的初衷。“野鸡船”是中国民间的轮船，大多记在某位洋人的名下，其实际经营权和所有权都是中国老百姓的。1892年，汉口一带的“野鸡船”逐渐增多，陈国熙多次为此致函盛宣怀，说：“此次三家合同办理，原为杜绝“野鸡船”起见，所以‘夷陵’一船，尊处期满退租，蔽行恐其流入野鸡，当由我行接租，亦不使遇隙而乘之意。”^②9月又说，“申、汉两埠，野鸡侵走，日见增多，不独货源被其分润，即搭客亦多舍此适彼。”太古洋行“以此事来局酌商”，希望“力与争衡，庶使野鸡不能立足，拟即日减议。”^③一举一动，汉口分局和洋行都考虑到与“野鸡船”的竞争。

汉口分局对付“野鸡船”的办法，主要是对长期客户和长途客户采用减少水脚的方式：“有由宜包转至沪者，将两度水脚并算，每百两给回用十五两，盖因此中来货十有其九须转上海，一增一减，兼可多得回用，于客号实则有益无损。”“若以两湖所出药材，由民船至汉而装上海，则有减脚之益，可以相抵，此中盈虚消长，实不足关碍大局，且与惩治野鸡之法，不得不如此图维也。”^④方法无外乎多揽生意，同时尽量多给客户一些回扣。

三、官方加大扶持力度

在“官督商办”主旨下，轮船招商局既承担着各种各样的义务，又享有其他公司所未有的特权。所谓义务就是“拨运漕米”；所谓特权，即“拨借官禄，以固其根，是官维持可谓无微不至矣。”拨运漕米，揽载减免税，实质也是轮船招商局的特权。就在轮船招商局经办后的第五年，自己也承认，“长江生意，除官利之外，所余无多”^⑤。漕运在外国人眼里是极具诱惑力的肥差。1873年，轮船招商局“承运的漕粮总数已定为二十五万担，每担运费为五钱五分银子，而公开的运价，仅及该数的一半。”1874年，轮船招商局承运漕粮“三十万担，收入运费十五万五千两，为其全部收入的三

^① 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第698～700页。

^② 《陈国熙致盛宣怀函》（光绪十八年九月初六日），《轮船招商局》，第437页。

^③ 《陈国熙致盛宣怀函》（光绪十八年八月初四日），《轮船招商局》，第431页。

^④ 《陈国熙致盛宣怀函》（光绪十八年九月初六日），《轮船招商局》，第436页。

^⑤ 《唐廷枢、徐润致各分局密启》（光绪四年六月一日），《轮船招商局》，第82～85页。

分之一。”^①

1877年以后，轮船招商局在借款的重负下，又遭受怡和、太古的价格竞争，几乎达到不能自支的地步。“所有承运漕粮为招商局根本，至此形势艰难，不蒙加拨米数，无求调剂。”^②李鸿章只能再祭官方扶持轮船招商局的大旗，相继提出三项重要规定：第一，缓缴官帑利息，借以休息周转；第二，加拨漕粮，以立根基，江浙一带漕米必须照四五成一律加拨给轮船招商局，不准短少；第三，“沿江沿海各省，遇有海运官物应需轮船水运者，统归局船照章承运。”“江鄂各省采买京米等项全归局船运京”^③。这些措施，保证了轮船招商局轮船每年都有一定的业务以自保，其扶持作用不言而喻。

三家“齐价合同”三立三废，明争暗斗，时有发生，“野鸡船”也常常侵蚀轮船招商局利益，轮船招商局在各航线的比重逐渐下降。为加强对轮船招商局的扶持，1886年2月，李鸿章上《遵议维持商局折》中又提出四条措施：第一，轮船招商局轮船运漕回空，揽载免税二成；第二，湖北帽合茶专由轮船招商局出口，每百斤出口税银减为六钱；第三，漕米运费由每石三钱五分，提高到四钱三分一厘，并不扣海运局公费；第四，允准轮船招商局暂缓拨还官本，候洋债还清后再分年筹还。“奖励维护，无微不至”^④。

按照规定，云贵川的一些官物也交于轮船招商局在汉口转运，但由于种种原因，它们有时仍交于洋行托运，这时官方往往出面调停。但找洋行托常常遇到各种困难情况，“总以言语不通，牙佻易于舞弊，委员受其欺蒙，弄巧成拙，而官运对象往往因此被扣”，出现了这些问题，方觉得轮船招商局航运的重要性。1884年，贵州的黑白铅交汉口美最时洋行承运到津，最后“被拘多日”，不仅“铅斤短少”，还要“赔款银五千五百余两，始能了解。”1886年，云南的铜斤也被汉口美最时洋行包运，到津之后，却因“耽误船期，索赔洋三百元”。为此，松江府海运分府出面调停，“仰恳再行同咨江、浙、闽、粤、两湖、四川、云、贵各省督抚宪，转饬运员，嗣后海运官物，务须遵照奏案，雇佣招商局轮船”^⑤。

① 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第910页。

② 《李鸿章札盛宣怀文》（光绪四年五月初十日），《轮船招商局》，第76页。

③ 《轮船招商局变通调剂章程》（光绪七年），《轮船招商局》，第55~58页。

④ 《李文忠公全书》，奏稿，第56卷，第1~3页。

⑤ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第946页。

第二节 湖北各分局业务拓展的创举

史载宜昌港口最早试航的第一艘轮船是1878年4月的英商立德罗建造的汽船，其冬季试航成功也是立德罗的船^①，但实际上并非如此。对于汉宜线的试航，轮船招商局在（农历）1877年12月初就已经完成，这当是冬季的试航，此后十多年，轮船招商局在汉宜线上处于独霸状态。此外，首创民族保险业的经营模式、开拓西茶运营业务，也是汉口、宜昌等分局业务拓展的创举。

一、称霸汉宜线二十载

（一）宜昌港口最先的试航

1876年宜昌开埠，但洋人航运并未立即进入。这年11月，太常寺卿陈兰彬奏轮船招商局轮船关系大局，请飭疆臣认真经理一折中认为，轮船招商局“办理已有成效，为中外大局一关键。唯宜昌等处新添口岸，仍觉招商局船少力薄，宜及时厚集其势，以为富强之本。”^②这时，轮船招商局兼并旗昌，随后又购买了附局的轮船，大小江船，运力富余甚多。开通汉宜线，妥善安置多余小江船，自然早早进入轮船招商局谋划布局之中。

1877年，轮船招商局率先在宜昌建设码头。（农历）1877年12月8日，轮船招商局就曾派过一艘小轮船“保康”试航了汉宜线。（农历）12月27日宜昌分局李笏斋致函徐润：“前奉董关宪函报初八日坐“保康”船前去，先至沙市，正逢雨雪，积雪盈尺，未遂进城……”^③一个“前去”，一个“先至沙市”，足以说明，“保康”航行完汉宜线全程，说明轮船招商局轮船在“江通”首航汉宜线之前的头一年腊冬，就曾派“保康”试航，并获得成功。这与轮船招商局在当年在宜昌修建码头相符。

“保康”当时为轮船招商局使用的轮船是确切无疑的。1878年2月，轮船招商局的“保康”船仍航行在汉宜线上。24日，轮船招商局“各船已酌为分派……洞庭走粤澳，永宁走温州……保康走宜昌”。同年4月，“江通”

^① 董建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社1991年版，第40页。

^② 中国史学会编：《洋务运动》（六），上海人民出版社1961年版，第11~12页。

^③ 《徐润致盛宣怀函》（光绪四年正月二十三日），《轮船招商局》，第75页。

轮首航宜昌。6月改“江平往来宜汉”^①。

汉宜线中沙洲较多，尤以活沙对航运影响甚大。沿汉口上溯至沙市时，有活沙，“名天生沙，迁徙靡定，水深时仅六尺，尚需放小轮不时测水，乃可过也”。石首段有“天星洲，活沙时有移换，故必须用土人引水，停轮，放小火轮测水，良久乃过。”^②若至天黑，因恐有搁浅沙洲的隐患，行船大多在江中或及早寻找码头停船过夜。

汉宜线的常年开通，汉口分局黄金灿有很大功劳。盛宣怀曾褒奖说：“查有同知銜候选知县黄金灿昔年委办汉口轮船招商局务，夙着成效。从前‘江通’轮船行驶宜昌之初，每年十月至次年二月，经该令勉率船主，研求水道，居然通年可行，足见心精力果。”^③说明在“保康”成功试航汉宜线之后，“江通在航行汉宜线之初”，探讨出较好的轮船常年通行的办法。

（二）独走宜昌

1883年、1886年三家“齐价合同”明确规定，宜昌、温州两地属轮船招商局独走。1886年合同同时注明“现三家共租‘夷陵’一艘，添走宜昌。”^④此船正是立德罗的浅水轮“夷陵”，三家合租，以轮船招商局为主，怡和、太古主要以搭载的形式参与。

1884年和1888年，英人立德罗分别将浅水轮船“夷陵”和“固陵”开到宜昌。^⑤“夷陵”解决了洋人冬季航行汉宜线的难题，然而因为“齐价合同”和资金的限制，洋人并未行驶宜昌，汉宜线归轮船招商局独走。“固陵”因为准备试航宜昌至重庆的航线，激起了川民的激烈反抗，也没完全成功。

1890年3月，美最时洋行的“宝华”、“宝清”驶入长江。宜昌分局负责人游龙标曾说：“宜埠本无它公司，只将转口货物揽定，即无虞利权旁落。乃近日复有美最时洋行‘宝华’、‘宝清’两轮向驶长江，以三公司分减各价，彼几无以谋生，竟欲往来汉、宜，与我局争利。”^⑥果然，“宝华”不久驶入汉宜线。

^① 《唐廷枢、徐润致各分局密启》（光绪四年六月初一），《轮船招商局》，第82页。

^② 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第27页。

^③ 招商局档案：468②/194。

^④ 《三家齐价合同每百次应沾水脚分数》（光绪十二年二月），《轮船招商局》，第236页。

^⑤ 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社1992年，第166页。

^⑥ 《游龙标致盛宣怀函》（光绪十六年正月），《轮船招商局》，第292页。

从1877年底轮船招商局“保康”试航宜昌航线，至1890年3月美最时洋行“宝华”开始侵走宜昌，轮船招商局独航宜昌计有十二年有余。以1878年5月“江通”正式开始汉宜线运营算起，也有近十二年时间，这是轮船招商局维护民族航运最为骄傲的杰作。

轮船招商局独走宜昌的历史宣告终结，这一天迟早会来。但轮船招商局没有及时补充浅水轮，增强航运实力，等待汉宜线的，是越来越严酷的竞争。

（三）保持优势的竞争地位

因为洋轮的进入，使本只有轮船招商局独走的汉宜线风云突变，轮船招商局紧张起来，慌忙以减少水脚的方式来应对，其“水脚滥放至二成而止。”^①但这终不能阻止洋行入侵的步伐。

1890年，怡和、太古也开始购置浅水轮船，准备进入汉宜线。怡和在与轮船招商局议“齐价合同”时，提到“宜昌船合同后议公摊水脚必须清算”^②，然后方可立新合同。1891年，英商太古公司“沙市”号轮船已到中国^③，伺机行驶沪宜线。初夏，怡和在宜昌“租定房屋，放‘公和’（疑为‘昌和’）前往”，宜昌之势“已成鼎足”^④。其后，美、日、法等国商轮相继驶宜。

1892年2月，怡和、太古各造新船一艘，因怕轮船招商局船小跌价，欲与轮船招商局联合。此时轮船招商局已无所求，竟认为“如愿与我公摊，则可缓造浅水轮。”^⑤宜昌码头系轮船招商局所开，要求分配比例相应增多，所以洋行仍想与轮船招商局联合，甚至找轮船招商局秘密商议，将所有小轮船“全行买下”^⑥，以此套牢轮船招商局，这当然是行不通的。

失去了独走汉宜线的优越条件，这不是轮船招商局所能自主决定的，在汉口分局等几任商董的努力下，做到这些，已经难能可贵了。失去了独走这一优越条件，在余下的近十年中，虽然总局没有添置浅水轮，由于汉宜两局经营有方，直至1901年前，轮船招商局航行汉宜线的轮船数量和轮船载货

① 《陈国熙致盛宣怀函》（光绪十八年九月初六），《轮船招商局》，第436页。

② 《陈猷致盛宣怀函》，《轮船招商局》，第318页。

③ 《唐荣俊致盛宣怀函》，《轮船招商局》，第373页。

④ 《电报钞存》，《轮船招商局》，第1335页。注：怡和的“公和”，疑即“昌和”。

⑤ 《盛宣怀致严滢、唐德熙、陈猷函》（光绪十八年正月十三日），《轮船招商局》，第389页。

⑥ 《严滢、唐德熙、陈猷致盛宣怀函》、《陈猷致盛宣怀函》，《轮船招商局》，第402、413页。

吨位都是当时各轮船公司最多的。^①

以 1897 年前后为例，航行汉宜线的所有轮船共计四艘，其中轮船招商局有“快利”、“固陵”两艘，太古有“沙市”一艘，怡和有“昌和”一艘。在轮船的总吨位中，轮船招商局占 44.3%，太古占 30.3%，怡和占 25.5%（见表 2—6）。

表 2-6 1897 年前后汉宜线上轮船性能比较

船名	国籍	所属公司	吃水量（米）	吨位
快利	中国	轮船招商局	2.13	879
固陵	中国	轮船招商局	1.6	304
沙市	英国	太古洋行	2.6	811
昌和	英国	怡和洋行	2.0	677

资料来源：黄建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社 1991 年版，第 51 页。

轮船招商局此时在汉宜线上仍占据有很大的优势。1897—1898 年，轮船招商局无论是行船次数，还是水脚金额在三公司中是最多的，金额接近三公司总金额的一半。将三公司轮船的吃水量、吨位与 1897 年轮船次数与水脚结果对比分析发现，太古公司船大，但吃水深，虽然航行次数比轮船招商局少不了多少，水脚却相差甚远，差了 100 多万两；怡和的船吨位不大，吃水也较浅，效率方面比轮船招商局要好，但因次数少，总体水脚仍比轮船招商局少得多。

表 2-7 1898 年轮船招商局、怡和行、太古行汉宜线水脚清单^②

单位：两

	轮船招商局		怡和		太古	
	次数	金额	次数	金额	次数	金额
总数	44.2	181142.70	29	115142.20	35.5	80289.29

二、首创中国民族保险业务的经营模式

中国保险业务最早出现在 1805 年，由宝顺洋行和渣甸洋行共同经营。

^① 黄建勋、丁昌金主编：《沙市港史》，武汉出版社 1991 年版，第 51 页。

^② 《汉口—宜昌船水脚清单》，《轮船招商局》，第 745 页。

自后外商相继在中国设立保险业务，垄断船舶等保险业务，掠取巨额利润。

1865年，闽粤著名的德盛商号创办了中国第一家民族保险公司——义和公司保险行，标志着中国民族保险业的开端。^①但义和公司保险行仅仅是地区意义上的保险公司，还算不到国家层面上去。它缺乏经验，势单力薄，规模极小，没有开办过船舶保险这样的大业务^②，更不要说是创造什么经营模式了。不久，该行就从中国保险市场上彻底消失了。

轮船招商局成立之初，被迫用巨资向洋行投保，条件极为苛刻，甚至以15天为时限。1875年4月，轮船招商局发生首次海难事件——“福星”轮在黑水洋附近被怡和洋行附管的轮船撞沉。轮船招商局由于没建立保险，其巨大损失只能自己承受，无法补偿。

为改变处处受制于人的局面，轮船招商局决定招集股份，自设保险公司。1875年11月1日，招商局总局与汉口、天津等12分局的商董联名在《益报》上刊登《保险招商局公告》，4日又在《申报》刊登。轮船招商局创办保险公司受到中外各地华商的热烈欢迎，纷纷集资入股，很快就超过预期限额，各分局招集的更多。至年底，共招集约20万两。保险招商局于1875年12月28日在上海成立。1876年8月19日，为有别于轮船招商局之名，保险招商局更名为仁和保险公司。

仁和保险公司，在中国保险业历史上具有里程碑的意义，它的成立为中国民族保险业的发展奠定了最初的基础。它不仅是第一家属于中国人的船舶保险公司，更是中国第一家真正意义的大型国家保险公司，该公司不仅能进行大型船舶的保险业务，它还在上海、天津、汉口、九江、镇江等十七处中国口岸，在新加坡、吕宋、西贡、长崎、神户等近十处国外口岸，募集股份，办理保险业务。它完全打破了外国轮船公司对中国保险市场的垄断局面。就当时而言，仁和保险公司可以进行中国企业任何意义上的保险了。相对于仁和保险公司，先前出现的义和公司保险行，无论是承担业务的大小，还是经营的地理范围，都不可同日而语。

仁和“保险公司开手之年之时，始自汉口分局信请试办”。汉口分局因为“代理琼记保险生意之故”，“先是以琼记保险公司保险单与局单并用”，不久全部舍去琼记保险保单，全用汉口分局保单。之前与客户的协商，自然费了很多口舌，但终能创行。

^① 朱耀斌、李亚东：《招商局与上海》，上海社会科学出版社2007年版，第53页。

^② 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第75页。

汉口分局所议“刊联单之格式、总纲文语”等，均出自于分局总办唐德熙之手。其后，唐德熙将成熟的材料寄往上海总局，“总局仅改一字刊发，及后渐次推广，南、北洋各埠通用”，至唐德熙离开分局之时，总局保险业务已“获利两倍。”^① 汉口分局，居功至伟。

三、开拓轮船招商局茶业外运业务

晚清汉口，具有发达的茶叶外运业务。1871年俄国顺丰洋行在俄租界列尔宾街（今兰陵路）建顺丰砖茶厂码头，专供汉茶出口外运。汉口分局承运西方茶运，始于1876年，刘述庭主持分局事务，唐德熙已在局中与其共事。

当时，汉口西茶外运业务多由洋行协同祥发源等经营，于是刘述庭等谋划经营茶务，并向总局汇报自己的计划。针对汉口分局的筹议，总局来函叮嘱不要“沾手”，因“西客反复无常”，“恐怕吃亏，嘱仍由祥发源统运。”自鸦片战争后，中国官员对西方的感知达到恐惧地步，与西方人但求不沾边为好，就连有长期买办经验的招商总局领导，也不例外。

刘述庭与唐德熙并未“依示行事，将西帮运通茶箱生意推出不理”，认为这样就会“一失而不可复得”。于是“力肩此事，联络客情”，所议章程，悉数亲手经办。

唐德熙主持局务后，更是长袖善舞，布置有方，使海运茶叶业务逐年增加。“诸伴同心招徕，前后几年，裨益于大局者不少。”仅俄商转运天津的茶叶，每年汉口分局揽载达七成。恒昌行的行东，与唐德熙交往甚深，故对汉口分局格外照应，即使该行“所出挑力钱，较之发太（古）、怡（和）两公司多费几百上千文”，但所有业务，仍全归局船转运。自光绪四年至光绪九年间，汉口分局的“西茶好处，总局已收过七八千两”，这些都是“揽载而外之出息，为别局所未有者”^②。

轮船招商局承运西茶之前，蒙古和俄国市场进口的茶叶大部分也归中国商人承运，这部分主要靠“河运”。长江中游的茶叶，由汉口溯汉江而上至老河口，再由陆路运至蒙古，而下游的茶叶则由“运河”上溯至天津，再由陆路运至俄罗斯。现在，“河运”通归海运，由于轮船招商局有漕运方面的补贴，运价低廉，故汉口至天津的茶务，一般通归轮船招商局承运。

^{①②} 《唐德熙致唐廷枢函》（光绪九年二月二十一日），《轮船招商局》，第116~120页。

第三节 在官督商办中渐失竞争优势

轮船招商局创办之时，因有清政府参与了投资和管理，不免存在有“官督商办”的实质^①，但为了尽量多的吸引私人资本，轮船招商局在早期仍明确定位为“商办”。1885年2月，李鸿章札委盛宣怀为招商局督办，马建中、谢家福为会办，官督商办体制乃正式确立。^②此后，官督商办逐渐显现出它的局限性。至1890年时，轮船招商局已全部还清借款。新置轮船，增强运营实力，一时可成为轮船招商局增强长江航运实力、展开新一轮竞争以击退洋商的大好时机。然而二十多年过去了，在“官督商办”的体制下，轮船招商局就连汉宜线的浅水轮终究都没能得到有效解决，与此同时，妥协怠慢、用人唯亲、服务质量差等一系列问题也一直困扰着轮船招商局，致使其长江航运绝对优势地位一落千丈。

一、汉宜线的绝对优势地位一落千丈

（一）对浅水轮问题一再拖延

早在唐廷枢时代，浅水轮的建设就提上日程。1883—1884年，唐廷枢出国考察，顺便“在英国定造浅水轮一艘”；1887年，添造“广济”浅水轮，曾在秋冬行驶宜昌汉口。^③但“广济”轮似乎并未长期在汉宜线行驶。

1890年3月，美最时洋行的“宝华”侵入宜昌，轮船招商局独走、无其他公司轮船争利的局面告破。宜昌分局负责人游龙标两次致函总局要求添造浅水轮，均无结果。他先致函盛宣怀，“请添造浅水轮一节，实为当今第一要务。”^④不久，游龙标又致函马建忠等，称：“宜埠系长江上游，近接川河，每遇夏令水涨溜急，轮船往来时形阻浅，沙市以下天仙洲，江面较阔，水浅沙活，泛落靡定，虽‘江通’只装百余吨，‘夷陵’数十吨，均吃水六尺零，而仍每阻于此停泊，探水周折稽迟，甚有往来至二十余日之久者，以致厘金土货各客悉雇民船运汉。卑职虽竭力招徕，各货常形拥挤，而轮船往来稽迟，客号无法可施，徒

^① 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第141页。

^② 《国营招商局七十五周年纪念刊》，第52页。

^③ 《湖北省志·交通邮电》，湖北人民出版社1995年版，第13页。作“广神”。

^④ 《游龙标致盛宣怀函》（光绪十六年正月），《轮船招商局》，第292~294页。

深嗟怨，金谓：‘非遭浅水轮船，或另想别法不可’等情前来，查宜埠上接川省，百货往来甚多，如果轮行无阻，自可日有起色……”游龙标不仅从汉宜线航运地理条件和当地生意人意愿的角度，还从转运重庆货物的实际，请求添造浅水轮，必将带来生意兴隆。但马建忠等则认为：“查宜汉往来，固非添造浅水轮不可，唯本局甫经还清官款，及付法公司地价之后，银根不宽，现值揽载争衡之际，更不得不撙节用款，只可从宽添造，姑看‘固陵’船作何究竟，再行商议。”盛宣怀批曰：“甚是。”^①

已还清借款，凭借雄厚的资本、官方扶持和本土商人的支持，轮船招商局本可新置浅水轮，发起新一轮价格竞争，但此时它已完全没有以往兼并旗昌洋行时的斗志了。

此时行走汉宜线的招商局轮船“江通”、“夷陵”，均已破旧不堪，不是“宝华”的对手。“宝华”等来抢生意时，“江通”在宜昌停留已有些时日，本想“兜揽饱装”。但“江通”从宜昌到达汉口，“所来载货，只有银子七件，此外绝无有所。”祸不单行的是，此次运营，“江通”回汉途中，“机器又复遭损，必须回沪大修，而‘夷陵’船主托江通船主带来口信亦云：‘中途轮轴有损，并须回申修理’。”汉宜线已有的都“船小行迟，远不及‘宝华’之载货较多而行驶又速”，而所期望的“固陵”轮仍没“前来替换”。^②拥有时新的浅水轮已成为汉宜线望眼欲穿的事。

游龙标不久离开了轮船招商局分局，其继任者毕俊川等仍不断地向总局请造浅水轮。他认为汉宜线虽新添了“固陵”轮，但仍需加造浅水轮，一是因为“重庆民船通商后，宜昌码头可旺，须造浅水轮。”二是因为“‘宝华’仅走数次得利，恐其再往。‘固陵’‘夷陵’皆小，而‘江通’则水深，不利于冬令。”^③

“江通”轮吃水深导致搁浅在汉宜线上时有发生，甚至发生在夏天。（农历）1892年闰6月初，“江通”轮搁浅在监利县境，被迫请张之洞派炮艇协助保护，但直至中旬仍未出浅，总局电飭汉口分局施肇英亲自去解决。^④

① 《马建中、沈能虎致盛宣怀函》（光绪十六年二月初四），《轮船招商局》，第295~296页。

② 《董葆善、施肇英致盛宣怀函》（光绪十六年闰二月初六），《轮船招商局》，第300页。

③ 《盛宣怀致马建忠函》（光绪十七年十一月初十），《轮船招商局》，第375页。

④ 《电报抄存》，《轮船招商局》，第1310页。

汉宜线浅水轮显然不够，因租借的“夷陵”退租，被迫在1891年3月租借“宝华”轮船一年，次年期满又退还。最终轮船招商局被形势所迫，在1893年添造了一艘浅水轮“快利”，替代了老旧的“江通”轮。“快利”轮确实给汉宜线赚取了很大利润，到1900年，“除去一切开销外，已结余二十四万二千余金”^①。

解决汉宜线浅水轮问题，或抵制洋人浅水轮的入侵，轮船招商局内部曾想了很多办法。总局商董陈猷曾建议仿效张之洞用轮船拖驳船的方法，将“江通”、“江平”等船只载客，并拖两艘驳船，可常年航行在汉宜线上，是否可行，但盛宣怀没有答复。陈猷还因“红面孔（指西洋人）来密商”，建议将长江上所有小轮尽数买下，达到提升水脚的目的，仅需一年就可将投入的二十万赚回。这些言论招来盛宣怀责问，“买此无用小船”，能保证船厂“不再修建长江轮船”？能保证“不致另有船来”？“从前徐雨翁、马眉翁总说买不尽，且恐越买越多，未知其言然否。”盛宣怀鉴于三家和谈未成，称“红面孔心计深远”^②，建议陈猷谨慎从事。

受洋人歧视和官僚腐败双重影响，轮船招商局定做的轮船要么稍贵，要么耗损较多，故轮船招商局为图简单省事常收买二手轮船，期望能直接减少一些竞争对手，但事与愿违，二手货往往带有陈旧失修、耗损大、航速慢等各方面的弱点。1894年，新到不久的“快利”轮，竟有“船嫌过大，当此旺时，客货亦不能满载，烧煤太多，成本太重，势难与怡、太之‘昌和’、‘沙市’争利也。”^③这时，装载较少的“江通”轮已去澳门了。添置的二手货“固陵”，船行迟缓，机器老旧，在添置后不久，就出现这样那样的问题。早在“固陵”还没到轮船招商局时，汉口分局董葆善等就已经知道其“船小行迟，远不及‘宝华’之载货较多而行驶又速”；1900年，施肇英感叹道：“‘固陵’一轮，棉纱仅装六百余件，不过聊胜于无，而机器尤为笨重，走一两次，即须略停小修”，甚至出现中途“地轴损坏，不能行走，由‘快利’拖至宜昌”^④的尴尬事。

对轮船机械的性能掌控，晚清轮船招商局人显然不如洋行轮运人。“固陵”不顶用，其“旧机被换出，怡和购去，装造‘昌和’，反胜‘固陵’”。

① 乔铎主编：《宜昌港史》，武汉出版社1990年版，第44页。

② 《盛宣怀致陈猷函》（光绪十八年二月十六日），《轮船招商局》，第413页。

③ 《郑观应致盛宣怀函》（光绪二十年三月十八日），《轮船招商局》，第504页。

④ 《施肇英致盛宣怀函》（光绪二十五年十二月十七日），《轮船招商局》，第783页。

“船货均未能胜人，无疑闭门造车，授人以柄。”^①

1893年3月，当“江通”买办施子香等谈及昔年宜、汉两局向总局请求置办浅水轮而不得，说道：“我局当年如早添一浅水轮，不致客货溢装，则怡、太两行船并可不来，更何有于竞争？”郑观应则慨叹道：“然既经失策于前，宁可再胶执于后，变通之法似不容不汲汲讲求矣。”

至1900年后，轮船招商局在浅水轮上越发显得落后。太古、怡和都定做了浅水轮，专走汉宜线，轮船招商局的压力更加凸显。鉴于此，汉口分局施肇英就致函盛宣怀说：“固陵”轮装载少，还常有这样那样的问题出现，仅“快利”一船确难以应付汉宜局面，“我局迟早之间，亦必添造一轮，以资协运，与其因循落后，不如及早图维，将来岳州设局以后，或即将‘固陵’改走岳、汉，亦较妥恰。”^②但盛宣怀置若罔闻，仍不理睬。

从1900年至1907年，日本等国在长江航线的运营实力得到空前加强，轮船招商局落至洋行的从属地位。为实现与日本航运的抗衡，轮船招商局、太古、怡和三家曾商定穿插开航汉宜线班轮，即周三、六为轮船招商局，二、五为太古，一、四为怡和，每年一变。这样做，仅是轮船招商局苟且偷生的办法。

1902年，轮船招商局汉宜线上总吨位仍只有1200吨，而汉宜线上中外轮船总吨位已达7600总吨，轮船招商局已不足总吨位的六分之一。^③

清末民初，在汉宜线、沪宜线上的10家航运公司中，除轮船招商局为中国公司，其他均属外国公司，它们的轮船大多在千吨以上，甚至达到2600多吨。外国的轮船公司为了竞争，还不惜采取各种促销手段争夺业务，其结果，外国轮船更加占有优势。^④

（二）对揽载服务质量问题的消极改进

1893年3、4月间，郑观应视察长江各口，在《长江日记》中记载了许多有关招揽的问题，兹录几条如下：

其一，九江总办黄梅西言：本口“纸张生意则因上海栈房不能通融囤搁，遂为怡、太二家占去。”

^① 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第25页。

^② 《施肇英致盛宣怀函》（光绪二十五年十二月十七日），《轮船招商局》，第783页。

^③ 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第226页。

^④ 乔铎主编：《宜昌港史》，武汉出版社1990年版，第40~43页。

其二，“江通”轮船买办施子香等云：“宜昌上水货，怡、太两行有盘记、厚记代渠招揽，十占七八。上水货，怡、太两行将水脚概从九折，招去过半。”^①

其三，汉口、宜昌两处的客栈代销轮船票位，凡将客商送至太古、怡和船上的，“返还客栈九折。但轮船招商局没有折扣，是以各客栈多乐为怡和、太古两家招揽。”^②

其四，太古转运宜昌大宗货青麻，暗中将水脚“跌至九折，以致每为垄断。”^③

其五，川渝客商云：招商局“之病，实由上海、汉口、宜昌各处无人照应客货，故上水货载寥寥”；“凡货到上海、汉口必先收水脚，货乃得出，如失落货物又不认赔。若太古则托盘记，怡和则托厚记，招呼极力认真，代为经理，事多迁就，客商先出货后付水脚，如失落货物即代赔赏。即如太古上海船被焚，所失各帮之货本无保险，亦愿分年扣还。”^④因为这些原因，各帮都乐于为洋行招徕，商货无不趋之若鹜。与之相比，轮船招商局的经营就相形见绌了。

对分局和客商提出的问题，郑观应一方面即时向总局盛宣怀等去函告知，一方面在重庆对渝局客商做了一些答复：“想系素不相识之客，持提单来货，不得不先收水脚，如系殷实字号或揽载行来出货，既有把握自必通融。或本局何处办事不当及有别情，仍请明以教我，当会总局会议，必力为整顿也。唯商情视利之所在，变迁不一。余历管轮船事物二十余年，亦颇知情弊。查太古尽将其轮船买办邀令大商揽载行保荐用人，揽载行既得其利，专心为彼招徕，故托词别家招呼不到，实欺给商客耳。”^⑤

在对客商服务方面，郑观应认为仍需区别对待，对象若为殷实的或揽载行的，当然会通融，先出货，后交水脚费用。否则，仍将先交水脚，后出货。

郑观应认为揽载行极力讨好洋行的原因，则在于洋行与大揽载行的“亲密”关系。汉口、宜昌各帮上水货物总归公泰、太古渝、招商三家揽载行经营。公泰即上海厚记代理人，太古渝即盘记代理人，招商即重庆招商渝局。前两者是大揽载行，重庆招商渝局处于明显劣势。为加强与大揽载行之

① 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第23页。

② 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第31页。

③ 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第191页。

④⑤ 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第153页。

间的利益关系，洋行让自身的用人甚至买办均由大揽载行来荐举。如太古总管上海棉花栈各司事系盘记所推荐，厚记的亲戚在太古当办公文员，上海至汉口“鄱阳”船买办等则是盘记袁姓的人，重庆、宜昌两处商埠，怡和洋行甚至委托公泰办理，洋行宜汉线上的“沙市”轮船的买办则是太古渝行推荐的人，如此等等，“公泰分装怡、太，太古渝分装太古”^①，招商局只能依仗实力较弱的重庆招商渝局。洋行与盘记、公泰关系盘根错节，所以盘记等揽载公司为自身利益着想，当然会极力为洋行轮船公司服务。出于商业手段，但凡揽载行送来的客商，洋行还给揽载行一定的回扣。

这是招商局长期忽视揽载行投入的后果，没有“外助，是以动形掣肘。”汉口分局既不能向客帮代揽上水货，只有靠太古、怡和在没有轮船航行的时候“略为筹应”，却仍属“赶市之货”^②。

1895年2月，郑观应再度就汉宜线出现的一系列服务质量的问题，并与汉、宜等分局商董共同做了分析，提出了解决方案：

第一，“快利”船主常常因为汉口分局电嘱，或在宜昌耽误，或在沙市停锚，或嘱缓行以候来货，以致怡和洋行轮船“昌和”在宜昌后开，却能较“快利”船先达到。

各分局只顾自己经手水脚回佣数多，以致耽误船期。这“不但于该船声名有碍，而且搭客亦不欢心”。郑观应发现其中究竟，立即去函要求汉口分局“权衡轻重，以顾大局”^③。

第二，“快利”等招商局轮船载运汉宜线货物仅仅达五分之一，“转载之少，亦缘各分局总办尚有未尽心招徕。”

由沪至宜昌、重庆的货物，每年大约有五万余件在宜昌转运，其货主多居住在盘记、厚记等客栈。郑观应认为，应“拟邀请厚记东家为招商局宜局或渝局总办，亦欲借此尽揽其货”^④。

第三，宜昌分局负责人陆翔致函总局郑观应、严滢，汉口分局商董施肇英等，言“快利”轮船不能及时开航，是因为坐舱张午峰“素性古道，未肯通融办理”。在宜昌，客商先行上“快利”，一概不供应伙食。但宜昌所在码头，当时还没有专用轮船趸船，船只能泊在江中，因此客商上岸购物饮

^① 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第155页。

^② 郑观应撰，上海图书馆、澳门图书馆编：《长江日记》，上海古籍出版社2010年版，第157页。

^{③④} 《郑观应致盛宣怀》（光绪二十一年二月初二），《轮船招商局》，第596~599页。

食都不方便。即使开船后，张午峰也“甚为苛刻，以致物议纷纷”^①。

怡和洋行的“昌和”坐舱（“船中坐舱者，即洋商轮船之买办也”^②）鞠建侯“招待搭客十分通融，饭食茶水亦颇周到”，遇到有提前上船的，一概供给伙食，接待十分殷勤，且每次开行总在“快利”前，“是以无论官场、客商，均乐从该轮也”。

综合原因，陆翔认为，“倘照此行事，再为因循，甚属有关大局”，必须赶快更正，“赶紧做出名望，方可起色”。施肇英还认为需将“快利”调开，不与“昌和”重叠。^③

航运服务质量的好坏，可直接影响到揽载的成果。1884年贵州的黑白铅、1886年云南的铜斤仍交给洋人承运，其原因是轮船招商局的服务态度不佳和水脚价格比洋商贵。松江府海运分府出面调停时，除了要求沿江沿海的官府尽力雇用轮船招商局轮船外，还要求轮船招商局在水脚方面“与怡和、太古等有名洋行一律，绝无抬价居奇之理”，并“责令局员格外照料，俾臻周妥”^④。

轮船招商局的服务态度还受到盛宣怀特别关注。他听说“‘江天’朱司事清廉自失，客脚之多，向未所有”^⑤，希望能在所有“江”船推广，使江船揽载有所起色。

维护民族利益或江海航权，轮船招商局曾将其寄托在一般老百姓的民族感情上，希望他们在与洋行争利时能站在自己一边。然而，这或许能奏效于一时，而不可能持久起作用，况且忘却舒适、便捷和实惠，就连一些国家官员也做不到。曾有一位荆州将军乘船到汉，乘洋行的“昌和”而不乘轮船招商局的“快利”，原因很简单，是因为“‘快利’船摇震太甚”^⑥。

“洋人所恃者本雄也，本局所恃者人心也。缘各口生意全在华商之手，轮船生意亦全靠华商局船与洋商船一样水脚，华商不装载局船反装洋船，恐未必有也。即或有之，必是经手司事有欠和平联络。若承各局办事认真，本国商人务使我船满载，洋商船半载；或我船半载而洋船空载。”这段话，来自于三家签订第一次“齐价合同”后，唐廷枢、徐润致各分局的密函。然

① 《陆翔致严濬函》，《轮船招商局》，第604页。

② 胡政、李亚东点校：《招商局创办之初》，中国社会科学出版社2010年版，第10页。

③ 《施肇英致陆翔函》，《轮船招商局》，第605页。

④ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第946页。

⑤ 《盛宣怀致马建忠函》（光绪十六年六月十三日），《轮船招商局》，第304页。

⑥ 《郑观应致盛宣怀函》（光绪二十年三月十八日），《轮船招商局》，第504页。

而，事实证明，这些想法，虽能看出那满腔的热情，但又是多么简单。职员“和平联络”、“办事认真”，对一个腐朽清政府“官督”的轮船招商局来说，已是不太容易之事。显然，它比后来的任人唯亲难得多。

二、在沪汉线竞争中贻误商机

（一）在与怡和、太古价格竞争中的失策

自1878年以来，轮船招商局与怡和、太古签订三次“齐价合同”，每次“齐价合同”都是激烈的价格竞争后妥协的结果。在第一次价格竞争中，轮船招商局内忧外患，冒着庞大借贷的风险和大量长江船只闲置的压力，自身觉得价格竞争的结果是国家和民族获得大利，故以乐于奉陪的态度坚持到底，最终仅用不到一年的时间，签订了“齐价合同”。第一次齐价合同的结果，是轮船招商局获得巨大的利润，“到1881年前后，招商局水脚高于外国航业，在长江航线上汉口、九江、镇江三口水脚招商局约占一半。”^①但相比较第一次，轮船招商局在第二、三次中的竞争或妄自尊大，或态度不够坚决，特别是第三次的价格竞争，轮船招商局几乎是处于被动挨打的局面，以致丧失了许多重要的长江业务。

在1890年时，太古先行乱放水脚，“始则七八折，继而五六折，三四折，近日竟跌至一折或五厘。”怡和不甘示弱，紧随其后。轮船招商局虽不得不做相应调整，但终究未能放开一搏。盛宣怀先指示汉口分局，对负责人董葆善说：“三公司合同已经分开，但能争胜怡、太，即是至要考成。”^②但是他又致施肇英，却说：太古“实属不成体统。我局与怡和仍随时会商，总以四成、三成五为率。如果一成即任由太古全装。好在船期不同，亦不能全无生意。”^③态度不坚决，妥协挨打在开始就已经显现出来了。

这期间，因为价格更低的原因，太古侵夺了轮船招商局传统的俄茶生意。1890年3月，轮船招商局依照与怡和商定的价格，认为与俄协商茶应以每吨三两五钱、一年为期，此价“不必再与曲就，否则任便”，但俄商坚决不同意。不久，轮船招商局接到俄局公函，声称“已与别公司订定”合同。这家公司就是太古，太古的俄茶业务已于“前月二十三日为始，业经装

^① 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社1992年版，第175页。

^② 《盛宣怀致董葆善函》（光绪十六年二月十五），《轮船招商局》，第297页。

^③ 盛档：《盛宣怀致施子卿函》（光绪十六年闰二月十六）。

载数次矣。”其合同竟是“三两六钱，许以三年为期。”^①显然，失去俄罗斯茶叶生意在于招商局上下的态度上，新汉口分局负责人董葆善在处理茶叶事务上有欠经验，只听盛宣怀指挥，而盛宣怀在总体斗争方略上也缺乏灵活，态度十分怠慢消极。

1890—1893年，太古洋行将汉口装载俄茶业务夺取，仅一个月就装载达“五千八百七十七件”^②，占轮船招商局汉口分局该月装载总量的八分之一。直至1893年1月，汉口分局在茶务上方取得进展，失去三年合同的俄茶再次复得，重订新合同，“有西口砖茶及帽盒茶，祥发源可以揽归商船转运。”经此挫折，汉口分局充分认识到茶务的重要性，甚至将它与漕米并称，其负责人陈国熙说：“漕米西茶之类，最为大宗，无论如何，亦不能归别家揽去。”^③

在转运货物时效方面，轮船招商局也大大迟于怡和、太古两家。“怡、太两家无论何船，随到随转”，而轮船招商局汉口分局则必待局船到后开始筹划转运，“此中却有迟速之别”，究其原因，“适由该客号由电办货冀速到埠之心相吻合。”洋行在软硬件方面远胜出轮船招商局。解决的唯一办法，只能“从速变通”^④。但盛宣怀就连浅水轮这样急迫的问题都没打算解决，更别说进行电办货物这样的技术更新了。轮船招商局在此次价格战中，积极性大不如以前，故只能处于被动挨打的地位。

1893年的“齐价合同”，在1897年、1902年和1906年又进行了3次续订，表面上看，合同执行情况良好，但从没有争执的态势看，轮船招商局已经丧失谈判应有的筹码和底气。1897年，轮船招商局当然没有占到应有的份额，以致怡和洋行对此十分不解：“至于招商局所得之利，尚未觅足其应得之利，所因何故，非敝行所得而知”。在1906年，徐润仅提出绸缪在先，添置船栈，以增加在谈判中的筹码，就立刻遭到袁世凯的痛骂。甲午战争之后，以北洋为首的官僚，希望中国的一切事务都能与洋人和平相处，就感到心满意足了。深处半殖民地半封建中国的轮船招商局，除了妥协退让，又能怎样呢？

① 《董葆善、施肇英致盛宣怀函》（光绪十六年闰二月初六），《轮船招商局》，第300页。

② 《陈国熙致盛宣怀函》（光绪十八年三月初八），《轮船招商局》，第417页。

③ 《陈国熙等致盛宣怀函》（光绪十八年十一月二十日），《轮船招商局》，第451页。

④ 《黄金灿、施肇英致盛宣怀、马建忠函》（光绪十七年八月初十），《轮船招商局》，第336页。

(二) 清廷的腐朽导致长江航线的节节败退

即使在前十多年，轮船招商局的官督弊端就已显现，“不特利息不增，而官款洋债欠负累累，岂谋之不臧哉……所谓利权，上不在国，下不在商，尽归于中饱之员绅。如唐廷枢、朱其昂之被参于前，徐润、张鸿祿之败露于后，皆其明证。”^①唐廷枢等虽然给轮船招商局改头换面，让轮船招商局在长江航运上从无到有，并占据较绝对的优势，但其出发点却有互利为目的，如在1875年前，没有添置江轮，轮船招商局在“黄金水道”运营的全部轮船，也就是唐廷枢自己的船只，利益当然他占得多。

深受李鸿章等晚清统治势力庇护的盛宣怀，早在兼并旗昌时，就因侵吞股票、收取佣金等嫌疑而离开轮船招商局，之后不久又重返轮船招商局而任督办。1885—1902年，盛宣怀全面主宰轮船招商局，排除异己，任人唯亲，对轮船招商局巧取豪夺，造成轮船招商局在发展过程中的长期徘徊，停止不前。甲午战争后，李鸿章失势，盛宣怀很快重新找到政治靠山北洋大臣王文韶，在王的支持下，盛宣怀进一步在轮船招商局内部扶持亲信、排除异己。时人称其“二度入局，处心积虑，图改商办私有之后，擅挪公积二百万，提拔他用”^②，“以致局空如洗”^③。因此，从19世纪80年代至90年代，盛宣怀得以在轮船招商局积聚了大量的官僚资本。其一，他套购了轮船招商局大量的股票，成为轮船招商局最大的股东。1898年，盛宣怀操纵轮船招商局股本从一股分作两股，他一人独占4万股中的1.1万股，计股银110万两。其二，操纵漕运，他利用自己特殊的政治关系，勾结串通衙门，大作漕粮生意，从而获得大量的官僚买办资本。其三，利用轮船招商局的巨额资金进行庞大的连锁投资，触及数个涉及国家命脉的洋务企业，是甲午战争后盛宣怀资本急剧膨胀的主要因素。^④光绪二十五年钦差大臣奏陈查明轮船招商局督办参款折：“该员（盛宣怀）富将敌国，若苏州之留园、上海之华盛纱厂、湖北之公济益官银号此三大宗约数百万金，自招商局中侵蚀而来……”^⑤

就连盛宣怀自己也不得不承认，“从前下走办理轮、电，股份皆我招，

① 谢俊美：《翁同龢集》，中华书局2005年版，第53页。

② 《银行周报》，14卷43号，杂纂，第10~11页。

③ （清）徐润：《徐愚斋自叙年谱》，台北文海出版有限公司1977年版，第132页。

④ 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第199页。

⑤ 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第二辑，中国社会科学出版社2002年版，第544页。

日与华商周旋，名为商人之督办，实为公司之首董，气脉息息相通。”^①

在长江航运上，面对洋船的极度扩张，轮船招商局没有资金添置船栈，竞争地位日渐衰落，但封建势力所能做的，仍通过各种管道压榨轮船招商局。仅在1907年，5月，当局不顾汉宜线一直缺少浅水轮，竟然派该线中最好的“广利”，沿江出海，开至秦皇岛，迎接岑宫保来沪，计用船期十三日。7月，又派“江裕”船由汉口接一位相国来上海，由汉下水，全不能搭客，以致半次轮船没有收入。年底又派“安平”船，由天津迎送一位贝子爷运至日本神户，再由神户回上海，复又送至汉口，两度往返共用船时间达二十三日，“按每日以三百两计之，共可收水脚一万余两。”^② 这些是极度衰弱的晚清政府对轮船招商局进行敲骨吸髓般的勒索。

甲午战争后，外商大举入侵中国，轮船招商局“业务乃如江河日下”。据统计，1895—1905年，英、日、德、法等国商人在我国新增了多家专走江海航线的轮船公司。长江流域（包括支线内港航线）有外资轮船72只，轮船招商局仅6只，为十二分之一。外国轮船进出口总吨位上升了2.86倍，轮船招商局没有增长，原来在沪汉线三足鼎立占优的局面，1905年时仅占该航线的五分之一左右。^③

对于轮船招商局一时的顿衰，轮船招商局总经理徐学禹曾在1848年归结其原因：“由于当局忽视，甚或摧残剥削；外商竞争，乃至合力倾轧；时局不清，灾荒频仍；与夫负责人非人，侵蚀自肥……”^④ 徐学禹的分析，可谓深中肯綮。

第四节 张之洞积极维护轮船招商局的发展

张之洞（1837—1909年），字孝达，号香涛，别号壶公、抱冰，直隶南皮（今河北南皮）人，生于贵筑县（今贵阳市）。1863年中进士，授翰林院编修。1867—1889年，历任湖北学政、四川学政、山西巡府、两广总督等职。1889年7月调任湖广总督。1906年任军机大臣。在督鄂17年间，张

^① 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第二辑，中国社会科学出版社2002年版，第545页。

^② 《香港华字日报》，光绪三十四年三月初八日。

^③ 张后铨：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年版，第226页。

^④ 徐学禹：《国营招商局七十五周年纪念刊·序》，第1页。

之洞力主广开新学、改革军政、振兴实业，由此，湖北人才鼎盛、财赋称饶，成为当时中国后期洋务新政的中心地区。

张之洞是后期洋务运动的代表人物，在督鄂期间，他多次参与有关轮船招商局的事务，对轮船招商局的发展起到了积极有力的维稳作用。

一、处理沙市“火烧洋码头”事件

1875年，日本邮船会社始派船来华参与逐鹿。甲午战争后，日本全力拓展在长江航线的业务，认为长江航线是“中国航线中最有发展希望”的航线。^①1897年，长江航线被日本政府定位“命令航线”，同年10月，日本交通部发布命令，规定了船舶在沪汉、汉宜线的每月航行系数和配备的轮船数量及其在一定的期限享有的补助。1898年始，大阪商船会社“不顾一切”地侵入长江，在汉口设立分公司，经营沪汉线，日本政府每年适当补助，期限10年。在日本政府的大力支持下，其航运的贪婪触角由此伸向长江中上游以及支线。日本沙市港口设立领事馆，就是在这种背景下实施的。

1898年5月9日上午，在沙市全发园面馆的湖南帮客杨与全路过轮船招商局门前，在沙局门前小便，被轮船招商局更夫周顺兴发现。双方发生口角，周抄起扁担将杨打伤。杨与全在被抬回的途中，中途被同帮拦转，并开帮会讨论处理此事。会后，帮会首领杨明阶带领会员去轮船招商局评理，要求分局负责人张鸿泽交出周顺兴，张不但不交，反而闭门不见，与周顺兴一起藏了起来，致使矛盾进一步激发。下午，轮船招商局门口聚集的人越来越多，中间有船帮之人，人们对官僚腐败和对新式轮船夺取他们生计的多重怒火，终于被熊熊点起，他们冲进海关，放火焚烧了轮船招商局与沙市海关的房子，因与海关相连，日本领事馆和英国怡和、太古洋行的房子也被延烧。

事情发生后，江陵知县刘禀彝急忙带兵赶到沙市，对斗争的群众进行弹压。

英国、日本侵略者则在整件事过程中，扮演了齷齪贪婪的嘴脸。沙市火烧洋码头虽为两湖帮客与轮船招商局沙市分局的内部一点小矛盾，但因双方领导人处理不当，却波及损伤到了日、英两国财物，由此酿成了惊天大祸。斗殴之火延烧到英国洋行和日本领事馆，这为洋人深入侵入中国提供了口实。英国和日本认为沙市案情重大，就这一事件向清政府发出照会，威胁要“派出军舰赴沙”，并提出赔款和开放口岸等一系列不合理要求。

^① 《大阪商船株式会社五十年史》，大阪商船株式会社1934年版，第60页。

日本公使矢野的照会内容有5条：一是明降谕旨，将各外国人身家财产一体优待保护，勿再有如此之事，谕旨须极周详。二是速将此案匪徒从重治罪，并弹压不力之地方文武官员从严议处。三是赔补关平银十万五千两。四是沙市专管租借章程以杭章为本。五是岳州、福州、三都澳均设日本专管租借。

英国的照会前三条与日本相同，第四条赔款英国损失1.29万两，第五条开辟岳州为通商口岸。显然，英国、日本有意将此事影响扩大，作为深度开放长江等中国口岸的又一次难得的机遇。

清廷上下一片哗然，胆战心惊。光绪皇帝慌忙派钦差大臣、湖北巡抚谭继洵调军前去沙市防护，并会同当地官员查办此案，拿获首要纵火帮客，余以仁等四人被“先行正法枭示”，另外有20人也分别判以永远监禁、十五年监禁、十年监禁、五年监禁、三年监禁、一月监禁等不同程度的处罚。

湖广总督张之洞奉旨入京面君，但走至上海，即被光绪传旨接替谭继洵“惩儆地方文武官”。

张之洞在处理此事中，从清朝廷利益出发，基本做到了张弛有度，有礼有节。张之洞最后上奏《审结沙市客民滋事一案折》，其中详细记述了他对此案的处理。

其一，增加了对湖南帮派首领杨明阶的处理。因为杨明阶对其帮会约束不严，故将其斥革，缴销捐来的知照，永不准投效军营，更名捐复，飭各县府将其逐回本籍，不准在湖北逗留。

其二，增加了对本地官员的处理。撤销了沙市绿营军，另募新勇。总兵江得意被降为都司，右哨哨官李心鉴、后哨哨官池士祥均被革职，水师副将张国栋、知县刘秉彝被降一级留任。

其三，面对英、日的请开岳州、福州、三都澳三埠的无理要求，张之洞均严辞拒绝。他认为日本的要求，完全与该沙市事件“无涉，已经辩论明晰，可置于不议”，英、日最后要求“唯催开岳州口岸一节，屡次照会目前即须开办，词意坚悍。查岳州地方系奉旨开作通商口岸，久经知照各国，此乃我自开之口，不应牵入沙案。”总之，英、日要求请求增开口岸一节，“尤属节外生枝，当已正言拒之，谓此事未便议及”。有关赔款，几经交涉，赔偿日方1万余两，赔偿英国1万两。

其四，还对轮船招商局沙市分局进行了适当处罚。张之洞认为，在此案中，轮船招商局沙市分局局董张鸿泽“如将更夫当时交出审办，自可无事，乃袒护更夫不交，以致南帮之人不服滋事，酿成巨案”，“此次沙市肇衅，

系由招商局董张鸿泽一人酿成，厥咎甚重，据司道府县公议，此案赔款本应由轮船招商局全数缴出，姑予从宽，官商各半分认。”^① 故将张鸿泽斥革，其他处罚与杨明阶相同，轮船招商局的赔款交到海关。事后，招商总局也认为，“沙局前张如春因办理不善”，“累本局赔贴巨款”。于是将其斥退，就连“今应派张如春名下花红银三十七两九钱七分，似无给付之理。”^②

沙市事件显现出轮船招商局各分局对职员管理方面存在的漏洞。张之洞对轮船招商局处罚时，说道：“以示儆戒而昭平允”，是对各分局职员管理的警示。事实上，随着轮船招商局在长江航线上的扩张，任人唯亲，招收的职员难免有这样那样的问题。下面是在盛宣怀致马建忠信函中的节录，也提到了宜昌等分局的职员作风问题，要求严加申饬。

“江通殷司事在宜昌有强占妇女之事，年轻高兴，可否严加申饬，仍请卓裁。金荫村，局中人都言其恣横，弟因吾兄屡称其直，故传请一见，始知其直而无礼，其蔽也骄，满口督抚请他也不去，屈在商局，甚不愿意。天下唯无欲者刚，荫村未到我局，寒苦极矣，忽捐道衔花翎，纳妓女，其钱从何处来，岂无欲者乎？”^③

轮船招商局在沙市、宜昌分局用人不当的事情，只是整个轮船招商局的冰山一角。19世纪末至20世纪初，轮船招商局不仅外受官方的盘剥，内部也因官权过重，局务腐败已达到十分严重的地步。盛宣怀、袁世凯两大官僚集团先后把持局务，都把轮船招商局视为私有财产，任用私人成了轮船招商局一种普遍现象。从主管到所用私人，大都是些“豪滑之徒”^④，被推荐入局的人，多是些“不士、不农、不工、不商”的“四不像”，他们“挂名文案、得支干脩”，或者“坐地分肥，不仅“于局事无裨，而靡费愈多”^⑤。

二、维护轮船招商局利益阻止湘江小轮船的发展

在轮船招商局进入湘江前，湖南绅商已在湘江经营小船，张之洞对其进行了多方面的限制，一方面是因为害怕与轮船招商局发生争持，另一方面出于怕引起船帮纷争的考量。

^① 《张之洞全集》卷四十八，奏议，第1321页。

^② 《严澂致盛宣怀函》（光绪二十五年四月十五日），《轮船招商局》，第759页。

^③ 《盛宣怀致马建忠函》（光绪十七年五月二十五日），《轮船招商局》，第333页。

^④ 《汪环卿遗囑》，卷1，第24页。

^⑤ 《郑观应集》上册，上海人民出版社1982年版，第641页。

张之洞曾说,《马关条约》将中国“地险、商利,饷力、兵权,一朝夺尽”^①,因此他认为清政府应当即时在各省设立商务局,讲究商务,兴办各项近代实业。^② 1894—1895年,张之洞调任两江总督一年多,在江浙招商曾尽力试办内河小轮船航运,但因为他的离去而停息。

然而回到湖北后,张之洞却对湖南绅商筹办轮船公司进行了压制。1896年,湖南乡绅王先谦等看见江苏、江西等地内河都在筹办小轮,也起而效仿,预定行驶湖北、湖南两省,并得到湖南巡抚陈宝箴的支持。张之洞最后致函陈宝箴,要求制止此事,他认为:“此事行在下江一带固属有利而无弊,若行于湘江中,则……本省绅民先自行轮,难保外人不步趋而至。……与其谋图未可得之利而殆不可胜防之患,则莫如不开此端之为愈矣。”“如今中华时势……能缓一年则可保一年之安。”^③

事实上,早在1890年就有官吏上疏建议在各省试行小轮航运,但遭到长江流域官员的反对。护湘抚沈进祥称,自长江通商以来,自古以操舟为业的湘江居民不能再进入长江,舵工水手多有失业,若加小轮行驶内河,必更夺民船之利,湘民将无以谋生。江督刘坤一也认为小轮船行驶内河,流弊甚多,“碍民生,妨国课,病地方,请严禁之”。^④

即使在1896年,湘江行驶轮船仍是一件极其敏感的事情,极易引起内外两股矛盾的激发。第一,湖南船帮可能再次被惹火。湖南船帮与轮船招商局本有过节。张之洞是处理“沙市火烧洋码头”事件的当事人,而这一事件的始作俑者和推波助澜者就是湘江船帮和轮船招商局沙市分局的人员。在整个事件中,驻守荆沙的清军处于袖手旁观的状态。第二,太平天国水军的历史之鉴,湖南船帮带来的刺痛,犹在心头,当然让张之洞这个晚清重臣不能不防。第三,可能引起轮船招商局的抵制。清廷在办轮船招商局时就规定,五十年内只许华商附股,“不准另树一帜”^⑤,给予轮船招商局独有的轮船经办权。湘江行驶小轮,势必进入长江,这必将引起轮船招商局的抵制。

^① 张之洞:《致总署》(光绪二十一年四月初二),《张文襄公全集》,第七八卷,电奏六,第1页。

^② 张之洞:《吁请修备储才折》(光绪二十一年闰五月二十七日),《张之洞全集》,第三七卷,奏议三七,第30~32页。

^③ 《与陈右铭》(光绪二十二年十二月二十八日),《张之洞全集》,第二一八卷,书札五,第3~5页。

^④ 《中国航海史基础文献汇编》第1卷,北京:海洋出版社2007年版,第3909页。

^⑤ 《国营招商局七十五周年纪念刊》,第50页。

第四，可能与洋人发生争持，引狼入室，洋人轮船可以趁势进入湘江，因为在沙市火烧洋码头时，洋人提出的要求最主要是岳州的开埠，被张之洞严词拒绝。

张之洞最后也作了变通，原则是尽量不去伤害本地船帮和轮船招商局的利益。他开始规定，要求小轮只能在湘江航行，不能进入长江，并且只能“专为渡湖便民”，不能拖货和载货。随后，他稍作变通，规定湘江小轮船可以进入长江，“其长江一路，上推广至宜昌，下推广至武穴，但不准出楚境至九江，以免与招商局章程有碍。唯长江小轮，只准拖货，不准载货，既免轮船招商局阻拦，且不至夺厘金以归洋税”^①。这些不会与船帮利益发生重叠，也不会与轮船招商局、洋人发生冲突。

张之洞自己也知道，“湘民即不设轮，岂能保洋人终不来通商传教？”张之洞所做的，只不过是能保一年是一年了。1898年外国侵略者迫使清政府开放全部内河航线，外国船只发起对湘江等中国内河深入侵略的号角，使对湖南小轮船的限制不解自除。

1899年11月13日岳州开埠，洋人随之蜂拥至洞庭、湘江一线。当月，“怡和、太古两公司与该两公司业经派人前往查勘情形，拟设商埠。”1904年7月，长沙正式开埠，英、日等国轮船纷纷沿湘江上溯，驶入湖南内河。1904年3月，日本两艘近千吨的轮船，开航汉口湘潭间，每月航行8次。1907年2月，日本“武陵”轮加入汉长线的营运。湘省航路英日商船互相争竞，日本“武陵”轮“宏畅快便”。“本省公司小轮难言抵制，航利将为尽夺”。湖南商务议员王铭忠只能向上要求邮传部“迅飭招商局速派轮来湘行驶”^②。

在形势的紧逼下，轮船招商局立即做出连锁反应，派船进入湘江，并在长沙等地开设码头、货栈等。1896年，轮船招商局认为自己“与该两公司鼎撑脚立，共争利权，自应遴员亲赴该处，先行勘定码头栈房基址，以便日后停泊轮船，转运客货。”^③年底，轮船招商局在岳州拍得上等地三块，商议派“固陵”轮行驶汉宜线时，每次绕行，进行试航。1904年9月，轮船

^① 《致长沙陈抚台》（光绪二十三年十一月十六日），《张文襄公全集》，第一五四卷，电牍三三，第7页。

^② 《钦差大臣直隶总督部堂袁札招商局》（光绪三十三年二月），《中国近代航运史资料》第二辑，第578页。

^③ 《盛宣怀咨招商总局顾肇熙、郑观应》（光绪二十五年十月二十六日），《招商局档案》，468②/194。

招商局深恐航运之利尽为外商所占，派“江通”定期试航长沙，并在长沙西大门外浏阳码头南，购买地基建设货栈房屋，配合两湖轮船局和湖南开济、元寿等轮船公司积极经营汉长线航运业务。为打破日本航运公司对湘江线的垄断，轮船招商局还联合太古、怡和两公司抵制日轮，同时广泛争取本国商民的支持。轮船招商局渐渐与太古、怡和形成鼎足之势。探索航线时，盛宣怀首先还是想到了曾为汉宜线的开通立下汗马功劳的汉口分局商董黄金灿。

三、对盛宣怀及轮船招商局职员权限的抑制

由于力保中国航运权利、振兴商务的原因，张之洞与盛宣怀的交往，自1886年就曾有过。当年5月，轮船招商局拟在九龙开埠免税招商，两广总督张之洞称盛宣怀此举“实为力保利权驯致富强之论，具征识议宏远，甚堪嘉许。”^①1888年，张之洞力主在汕头拆改查货厂（即税关货厂），帮助轮船招商局建立了自己的码头。^②此后张之洞任湖广总督，后任军机大臣，在政治上如日中天。同时，盛宣怀对中国经济的掌控能力也越来越大，然诋毁之声却不绝于耳。因在实业强国如兴办轮船招商局、铁路、铁厂的理念上的一致性，其中艰辛又心知肚明，所以张之洞对盛宣怀总体上保持体恤的态度。

（一）反对盛宣怀欲将海漕委托外商包运

自轮船招商局承办漕运起，洋商一直都梦想染指。如在1885年，美商、英商都曾承运漕粮，但运价比原来有所减少。这事可能发生在1884年8月至1885年8月，轮船招商局将局产明售暗托给美国旗昌洋行期间。有过一次尝试，洋人染指漕运的梦想一直未曾断过，这是清廷有识之士都万分警惕的。

1901年，八国联军的硝烟未散，外国军舰仍在中国海面上游弋，一场针对清朝漕运的秘密会议正在谋划——总税务司赫德会见盛宣怀，要求将海漕由洋商包运，商议结果是外商承运60万石漕粮，包括上年存放在上海的江浙漕米30万石和本届新漕20万石，每石价格高达六钱（包括铁路运

^① 张之洞：《批道员盛宣怀请开九龙商埠》（光绪十二年四月），《张之洞全集》，公牍七十五，批牍六，第4551页。

^② 张之洞：《咨呈总署汕头招商局建设码头拟拆税关货厂填地互易》（光绪十四年四月初六），《张之洞全集》，公牍九，咨札九，第2558页。

费)。这件事在清廷引起轩然大波，张之洞等持强烈反对态度，他致电盛宣怀，斥责此举系“怪也极”之事，“漕米向系招商局运，贴补华商，何以议定交赫德归洋商包运，是否今年暂局，抑系永远定章，何以杏翁不争，瘠华肥洋，且从此仰乳哺于他人，此非干预内政而何？漕折议作抵，何以仍运本色两节，均不可解”，责问盛宣怀“瘠华肥洋”、“仰哺于他人”，“何以不争”？盛宣怀百般抵赖，一方面说“津沽洋兵未撤，铁路暂难交还”等客观原因，一方面说交洋商包运是因为“需费较省”、“有利无弊”的主观想法，说已是“不及商议，无法挽回”之事。^① 腐败的清政府终究怕得罪洋人，再起争端，决定由户部先垫银 10 万两，通过赫德代招怡和洋行与仁济洋行包运。赫德等趁机哄抬运价，将中国旧石改小，使运价陡升，户部认为“大不合算”，致电轮船招商局询问，这桩肮脏交易才告终止。^② 这次是张之洞少有的直接责问盛宣怀。

(二) 对盛宣怀被参揽载商米接济东洋的调查

1902 年底，张之洞奉旨“查明盛宣怀等参款”一案。12 月，有大员上奏《整理租界严除奸蛀》折中，所参之事涉及盛宣怀，如“参前任苏松太道蔡钧昔年曾与盛宣怀揽载商米二百万石接济东洋”，“参现任苏松太守袁树勋令内眷伙同盛宣怀之妾运米出口四十万石，所侵亦数十万石”。光绪皇帝接到此参折后，钦点张之洞调查此案。

对于“参前任苏松太道蔡钧昔年曾与盛宣怀揽载商米二百万石接济东洋”一事，张之洞说，刘坤一已经查明此案无确凿证据。“实则运米出洋之事，实非该二员所为。而导致诽谤盛宣怀的缘由，实际源于华大公司揽办江、浙各州县漕米而造成的。在 1901 年时，上海华盛纺纱公司历年亏损严重，即使照新商顶替，尚亏银十六万余两。为解决这一问题，该商经盛宣怀批准，开设华大公司代办江浙各州县光绪二十八年漕粮，并作米麦生意，以期弥补前亏。购销都有案可查。唯为数无四十万之多，取利仅一万二千余两，弥补华盛公司前亏。”而该公司“代办漕粮往来上海、无锡一带，购米堆积，以致米价飞涨，州县苦累，民情怨嗟，素知奸商有转口出洋之弊，遂滋疑议。此查明盛宣怀运米出洋并无实据及被参之所由来也。”

^① 《愚斋存稿初刊》，卷 55，电报 32：《张香帅来电》（四月十八日）；《寄江鄂督香帅山东抚帅》（四月十九）等。

^② 《愚斋存稿初刊》，卷 55，电报 32：《北京全权大臣户部来电》。

至于后者，张之洞称“上海道袁树勋素与盛宣怀意见不合，其内眷平日并无与盛宣怀内眷往还之事。”张之洞还认为，盛宣怀挪用公款二百多万的猜疑，是因经营汉冶萍和铁路的缘故，两公司“联为一气，并非两事，关系中国自强之大局，将来固必有利益”，至于“参借公肥私专制坐豪等情，在盛宣怀固断不敢出此”。^①

虽然盛宣怀因“未经会商本省督抚，遽行批准，致滋物议”，“不免稍欠斟酌，相应请旨将盛宣怀交部察议。”^②但出于国家大局考量，张之洞对盛宣怀仍心存好感，因在整个案件中对盛宣怀是极力维护和开脱，这对于因1902年9月父亲去世丁忧在家、只留铁路官衔的盛宣怀来说，无疑是莫大的安慰和帮助。盛宣怀算是逃过此生以来最大的劫难。

张之洞显然看出了轮船招商局经营的弊端，他随后上奏《禁止招商局把持漕米并拿办奸商片》，要求“嗣后各州县采办漕米，应令各州县自行采购，不准轮船招商局及奸商包揽代办”。其验收漕米系粮道专责，以后每届开兑漕米，粮道官员和轮船招商局兑收官员一同验收，“商局员司概不准揽越干预。”^③

第五节 对晚清湖北经济社会发展的影响

近代长江航运文化是在特定历史背景下形成的，它既继承了古代长江航运文化的精髓，又具有鲜明的时代特征。其核心内容可以概括为：艰苦创业、敢为天下先的精神，重视教育和科技的理念，实业救国、服务社会的精髓。轮船招商局对湖北地方经济和民族工业发展的影响，正是古今思潮交汇融合的集中体现。

一、带动湖北经济的发展

轮船招商局驶入长江不仅维护了长江航线的权益，也促进了湖北地方经济的快速发展。

在1872年以前，洋人独霸长江航运，不仅给传统水运业以致命打击，

^① 《查明盛宣怀等参款折》，《张文襄公全集》奏议六十，第1568～1572页。

^② 《中外日报》，光绪二十九年五月初三日，1903年5月29日。

^③ 《禁止招商局把持漕米并拿办奸商片》，《张文襄公全集》奏议六十，第1573页。

而且高额的运费也窒息了民族经济的发展。1873年，轮船招商局加入长江航运，增加了长江航运的竞争，此后两年，沪汉线载客船费从每人15两降至5两，货物从5.5两降至2两甚至2两不足。运价逐年下行，促进货物的交易，直接促使了湖北地方经济的发展。以武汉港口为例，自19世纪70年代以后，“货物种类明显增加”^①，每年吞吐量由1872年前的7万吨左右，增加至“1873年至1880年每年吞吐量在20万~30万吨”，“到辛亥革命前夕，已达到160万吨左右”^②，轮船招商局加入竞争，直接带动了汉口航运事业的繁荣，带动了湖北地方经济的快速发展，也促进了湖北与外省甚至国外经济文化的联系。

二、巩固武汉交通枢纽的地位

新式轮运的快速发展，促进武汉对外港口地位的形成。出于确保税收的考虑，湖广总督官文于咸丰十一年八月上奏请求设立江汉关，要求“照海关章程，将内地各货出口正税及子口税一并于汉口完纳”^③。这年冬（农历十一月一日），经总理衙门议准，江汉关正式成立。

武汉港货物吞吐量自1873年以后迅猛发展，对港口和城市发展具有重大推动作用。为在竞争中获得先机，轮船招商局及洋行不遗余力地逐年加大投入，推进港口设施不断完善，通过能力日益扩大，“直至1885年，在全国通商口岸中，武汉港进出口贸易总值始终名列第二位。以后，虽有起伏，但始终保持在前四名之列，与上海、广州、天津三大海港一起，成为我国近代史上四大著名的通商大埠。”

在1906年，由张之洞和盛宣怀等倡导修建的京汉铁路全线建成通车。从此长江口岸的货源更加充足，汉口分局业务更加兴旺，年收入达300多万两。^④京汉铁路的建成，并没有对武汉航运业构成威胁，轮路联运也即将成为现实。^⑤晚清民国时期，湖北交通枢纽的地位更加巩固。

^① 郑少斌主编：《武汉港史》，人民交通出版社1994年版，第163页。

^② 郑少斌主编：《武汉港史》，人民交通出版社1994年版，第165页。

^③ 江天凤主编：《长江航运史》（近代部分），人民交通出版社1992年版，第133页。

^④ 《湖北通志·交通邮电》，湖北人民出版社1995年版，第13页。

^⑤ 《时报》，宣统元年七月十三，1909年8月28日。



图 2-3 近代武汉港

三、支持张之洞倡导的新学和实业

在督鄂 17 年间，张之洞力主广开新学、改革军政、振兴实业，由此，湖北人才鼎盛、财赋称饶，成为当时中国后期洋务新政的中心地区，这其中隐约可见以盛宣怀为首的轮船招商局的鼎力支持。

轮船招商局对张之洞兴办学堂的言行给予实际支持。1902 年，张之洞上《筹定学堂规模次第兴办折》，提出兴办各式学堂，包括师范、小学、文普通中学、武普通中学、文高等学堂、武高等学堂、方言学堂、忠学堂、工学堂、勤成学堂、仕学院、省外中小学、蒙学等。1904 年 1 月，清廷批准张之洞等《奏定学堂章程》，这是中国近代第一个以法令形式公布的在全国范围推行的学制。内容是把普通教育分为初等、中学、高等三级，修业期长达 25 年；与此并行的还有师范教育和实业教育。1906 年，在张之洞的奏请下，为兴办新式学校，1300 多年的科举制度寿终正寝。支持创办新式学堂是轮船招商局回报社会的一项重要任务。轮船招商局在成立之后的相当一部分时间里，每年向各大学堂捐款 2 万两，其中直接受益的也包括湖北武备学堂。

为彻底解决轮船用煤主要依赖进口的问题，轮船招商局开局不久就在湖

北的武穴等一些地方，招商引资，开采煤矿，盛宣怀直接负责这一事宜。此后，汉冶萍遇到经济的困难，盛宣怀伸出了援手，因此，张之洞最后将汉冶萍交于盛宣怀接办。

轮船招商局的连锁投资，特别是对湖北矿产方面的投资，还带动武汉科学技术的发展，除了汉冶萍的冶炼工艺外，还有化学检验的进步，其检验水平在中国可谓一流，就连广东北海矿石，也需“寄汉厂化验”^①。

轮船招商局十分支持张之洞兴办铁路的实业计划。张之洞非常重视兴建铁路，他认为：“铁路为自强第一要端，铁路不成，他端更无论矣。”“西洋富强，尤根于此。”由张之洞建议并监修的卢汉铁路，自光绪二十四年兴建，到光绪三十一年三月完成，命名为京汉铁路。因为志趣相同，张之洞极力推荐盛宣怀督办中国铁路的兴建，而盛宣怀接办中国铁路，直接带动了对汉冶萍的投资，处于危机之中的汉冶萍由此获得新生。

轮船招商局还直接促进了汉阳兵工厂的产品外销。1905年夏，袁世凯“飭津榆卢汉铁路局、轮船招商局、预备轮船火车，妥为装载”汉阳兵工厂制造的“小口径毛瑟枪一千杆，子弹五十五万粒，随带赴任，以资操用”^②。

四、推动湖北近代金融业及电报业的诞生

轮船招商局主持或参与创办了中国近现代金融业体系的创建，如近代银行、保险业，这些都直接推进了汉口金融业的发展。

轮船招商局成立后，曾向外商投保，而外商承办条件苛刻，甚至故意刁难。在受到洋商保险业歧视的刺激下，轮船招商局决定自设保险。1875年11

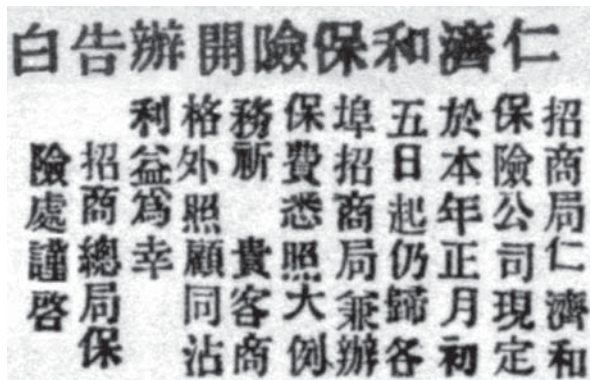


图 2-4 刊登在《申报》上的《仁济和保险开办告白》——1876 年招商局创办中国第一家保险企业——仁和保险公司，后与济和水火险公司合并，改称仁济和保险公司

① 《郑观应致盛宣怀函》（光绪二十三年八月十六日），《轮船招商局》，第 713 页。

② 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第二辑，中国社会科学出版社，第 571 页。

月，总办唐廷枢、会办徐润等发布《保险招商局公启》，决定在镇江、九江、汉口等沿江港埠和一批沿海、外洋港埠开办保险业务。^①

轮船招商局直接投资的中国银行，也直接影响到湖北金融业的发展。1884年，盛宣怀在英国汇丰银行借款30万英镑，这次借款，轮船招商局深受盘剥，吃亏不小，同时也深受启迪。1895年，盛宣怀曾建议朝廷仿照轮船招商局速开银行，招商引资。1896年11月，盛宣怀刚接办汉阳铁厂、督办中国铁路公司后不久，就上奏创设中国银行，称“现举办铁路，费用恐急，非急设中国银行，无以通华商之气派，杜洋商之挟持”。筹办中国银行，得到翁同龢等户部官员的鼎力支持，但却受到张之洞的反对，盛宣怀经过争取后得到张之洞的支持。1897年5月27日，中国通商银行（见图2-5）在上海正式开业，轮船招商局投资80万两，为该行最大股东，随后在汉口等地开设了分行。



图 2-5 中国通商银行大楼

湖北电报业的开创，也是由轮船招商局带动的。1883年，南洋大臣左宗棠奏准架设宁—汉电报线路，1884年4月（清光绪十年三月）竣工，并与沪—宁线接通。5月，汉口在老熊家巷轮船招商局内（新中国成立后曾为民生路长江航运候船处）设立电报局，并用穆尔斯电报机与上海通报，是为湖北官督商办的第一条电报干线。^② 随后两年，汉口电报线经沙市、荆门、宜昌入川直达重庆、成都，长江上、下游电报通讯一气贯通。

^① 《益报》，1875年11月1日；《申报》，1875年11月4日。

^② 皮明麻、邹进文：《湖北通史·晚清卷》，武汉出版社2006年版，第152页。

第三章 双雄并起：招商局与汉冶萍

招商局和汉冶萍公司是晚清洋务运动乃至近代中国企业中两颗最耀眼的明星。创立于1872年的招商局是中国第一家公司、第一家轮船运输企业，是中国近代修造船、保险、煤矿、钢铁、纺织、铁路、电报、银行、关栈等产业的开创者，被赞誉为中国民族工商企业的先驱。创立于1908年的汉冶萍公司是近代中国第一家钢铁煤炭联营企业、当时中国资产规模最大的企业。汉冶萍公司是招商局创立之初对外投资最大的企业，招商局是汉冶萍公司最大的投资商和最大的战略盟友，是汉冶萍公司辉煌的创造者，在汉冶萍公司诞生和发展过程中发挥了极其重要的作用。

第一节 盛宣怀湖北找矿

一、广兴煤矿的开办

（一）设立盘塘煤局

轮船运输离不开煤炭等燃料。

招商局创办人李鸿章对轮船燃料问题十分重视。开局前，李鸿章指出：“非铁不成，非煤不济”，要求招商局“遴派委员，招觅商人，购买机器”，采用新式办法开采深层优质煤炭。招商局开局前拟订的“章程节略”中也提出：“轮船所用煤斤，拟请由官招商开采贩卖，以免购用洋煤。”

开局之后，李鸿章等的预言果然变成了现实。招商局虽已先后派轮开辟长江、南北洋及近洋航线，但燃料短缺的问题日趋严重。自两次鸦片战争后，外国轮船尾随炮舰进入了中国水域，百货云屯，洋商横行，煤炭市场尤为外国洋行所垄断。

外国人对中国煤炭资源觊觎已久。为了挽回煤炭之利，中国人纷纷采用

近代技术开采煤矿。据学者统计，从1875年至1891年，中国人自办的近代煤矿共达16家，其中广济兴国煤矿、台湾基隆煤矿、直隶磁州煤矿被并称为晚清三大西式新型煤矿。

19世纪晚期中国人自办的16座煤矿中，至少有6座是招商局投资或派人参与创办的，它们是磁州、广兴、开平、荆门、金州、贵池煤矿，而广兴煤矿是一家与招商局直接关联的煤矿。

开采广济兴国煤矿的酝酿始于1874年。此时的中国尚无一家近代煤矿，洋煤又价格奇昂，非招商局之力所能购买。为解燃煤之急，李鸿章在1874年冬密谕招商局会办盛宣怀：“中国地面多有产煤产铁之区，飭即密禀查复。”

19世纪70年代初，湖北广济县（今武穴市）、兴国州（今阳新县）一带发现了煤铁矿。李鸿章知人善任，把开发湖北煤铁矿的重任交给了盛宣怀。

盛宣怀与湖北有较深渊源，1861—1862年，其父盛康担任湖北粮道，长子盛宣怀随父入鄂。未久，盛康由湖北粮道改任武昌盐法道。盛宣怀居五六年，遵循父训，专注于“有用之学”，逐步熟悉了湖北的地理环境和矿藏分布情况。

盛宣怀特别关注湖北煤铁矿藏情况，他在父亲案头看到过“广济县禀禁开挖武穴煤山”的文件，知道这一带煤矿蕴藏极丰。1867年，23岁的盛宣怀赴广济考察，“乃知其地滨江，”煤炭运输较为便捷，他查阅了地方志，“始知该山属官”。开发此地煤矿的念头在心中萌动，“怦怦于中将十年矣”。

青年时代的旅鄂经历为其后盛宣怀开发湖北煤、铁矿作了初步准备。1873年10月盛宣怀被李鸿章委任为招商局会办后，开始把开发广济煤矿的设想变为行动。

广济濒临长江中游，境内煤矿密布，具有潜在开发价值和运输优势。开发新式煤矿需要专业人才，盛宣怀通过两江总督兼南洋通商大臣沈葆楨，找到了一位富有探矿、采矿经验的专家型官员张斯桂，请其协助办理湖北矿务。1875年5月3日，盛宣怀发出第一份找矿文件——《密札张斯桂文》，主要包括下述内容：

第一，开采广济煤矿是为了解决招商局等企业的用煤难题。“制造局、招商局所用煤铁甚巨。近年虽有江西之乐平、福建之鸡笼等处开煤济用，而大半仍借购自外国”。解决问题的出路只能是自行探矿采煤。

第二，开采广济煤矿与招商局有着非同寻常的关系。此札原稿系用招商

局公文用笺，札文所说“借用关防”，系指借用“轮船招商局关防”。盛宣怀当时兼任布政使直隶题补道，他不用该道关防用笺，而用招商局关防用笺，说明盛宣怀刻意凸显招商局在开采广济煤矿中的特殊作用。

札文还对在湖北广济所属的武穴、蟠塘（即盘塘）、田家村一带开采煤矿的便利之处作了具体说明，要求张斯桂对这一带煤矿进行详细考察，设法开取煤样，携带回沪，送呈李鸿章看验。

张斯桂接到盛宣怀札文，于同年6月12日赴广济，经与知府衙署广济县知县史醇妥商后，遍查阳城山、仙姑山、田家镇、蟠塘、郭家村等处，获知当地“凿石烧灰，历年已久”，他在当地人私挖之处采获零星煤块，经过试验，知系松白煤之类，于是得出结论：此煤“于制造局火炉、招商局轮船皆属合用”，遂随带煤样六七斤来沪呈缴盛宣怀。

李鸿章听到广济有煤的消息非常高兴，于6月29日两次致函盛宣怀，要求“先集股本，酌议章程”，并命汉黄德道兼江汉关监督李明墀“会同筹办”。

湖北封疆大吏也给了盛宣怀有力支持。7月7日，湖广总督李瀚章、湖北巡抚翁同爵会札盛宣怀，指出“中国设厂制造轮船，需煤甚多，与其购自外洋，不若采诸内地，”命令盛宣怀同李明墀等前往广济阳城山一带查勘。

阳城山和盘塘山是广济县境内的两座荒山，“煤苗尚旺”。李明墀、盛宣怀于1875年7月24日札飭广济县令史醇，宣布从即日起设厂雇工开挖阳城山、盘塘山一带煤矿，准备设立湖北开采煤铁总局（简称盘塘煤局或煤局）。

盛宣怀在广济开采煤炭是项创新之举，他有两项举措非常值得人们关注。

一是广纳人才，注重知识。开局后，“各处荐人者纷纷”，煤局广纳人才，“兴国、广济人兼用，亦甚悦服”。盛宣怀和煤局员工十分注重学习近代科学知识，盛宣怀以身作则，嘱部下购买《英华正音》，未成，转购《英华注解》。员工也热爱学习，1875年10月，员工高某在致盛宣怀函中请求代购的图书就包括上海制造局发行的地学浅识8本，金矿识别6本，冶金录2本；美华书馆发行的地球说略和地理问答各1本。

二是亲临现场，靠前指挥。此时盛宣怀已官居道台，虽谈不上富甲天下，但也是有名的富人，而当时广济交通尚不发达，盘塘又地处深山，盛宣怀不辞辛苦，多次亲临武穴。1875年7月13日，盛宣怀从武昌赴武穴“履

勘山势”，盘桓一月有余，直到8月31日才返回上海。1876年1月13日和12月9日，盛宣怀又两次来到盘塘。此后盛宣怀又多次前往广济，了解煤情，处理矿务。盛宣怀对开发盘塘煤局是尽职尽责的。

盛宣怀在煤局监工委员张福锷协助下于1875年10月下旬至11月初亲自拟订了《湖北煤厂试办章程八条》，内容包括地势宜审、利权宜共、用人宜专、资金宜充、税则宜定、贩运宜速、界址宜定、销售宜广共8条，这和1872年夏盛宣怀草拟的《轮船章程》中提出的委任宜专、商本宜充、公司宜立、轮船宜先后分领、租价宜酬定、海运宜分与装运6条纲领有许多相同或相近之处。

尤其重要的是，这份章程初稿多处提及煤局与招商局的特殊关系。略举数例：

(1) 两家都实行官督商办体制。章程初稿指出：“唯有援照轮船招商局官督商办之一法，商集其费，民鸠其工，官总其成”，其具体方案是：“职道宣怀自应亲总纲领，常川驻厂，往来江广，禀商筹办，并拟遴派综理局务坐办一员，专管支放工价一员，专管收发煤斤一员，专管器具车路一员，监工开挖二员，均各驻厂会办，期于各有责成之中，仍收和衷共济之效。”这和十年后的1885年盛宣怀在招商局推行的官督商办体制的形式和内容如出一辙。

(2) 两家都以招商形式筹集资本。招商局设局之初就强调在华商中招收股份，截至1875年已招股68.51万两。煤局章程初稿提出：“援照轮船局招商集资开采。”“即如轮船招商与保险招商同一事也”，并强调指出：“不准洋人入股”。据这份章程初稿称：“业已集成商本银十万两，分作二百股，每股银五百两。”这和招商局的招股情形何其相似。

(3) 采煤是为了满足招商局等企业的需要。章程初稿指出：“中国所以亟须开采煤窑者，原以制造、轮船需用日繁，长借洋煤接济。”“现议开自己之煤，供自己之用，尤必令自己运煤成本低于外洋运煤成本，而后可冀畅销。”煤局的设局宗旨非常明确：抵制洋煤倾销，满足轮运需要。

(4) 煤局以招商局等企业为煤炭主要销售对象。章程初稿认为：“官开煤斤自应先尽制造、招商公局购用。”盘塘煤局在煤炭销售上实行对招商局等企业优先的方针，鉴于“制造局、招商局用煤浩繁……是以广济本厂煤出应尽该两局先行订购”。

(5) 两家都应按市场游戏规则办事，诚如章程初稿所言：“无论官局轮船仍应市价交易。或谓官煤必应照市减价，其实官煤畅销，其煤价不减而自

减。就如招商局之轮船畅行，不必有意减收水脚，而水脚不减而自减。”

因为盛宣怀起草的《轮船章程》和《湖北煤厂试办章程八条》的基本思路一脉相承，故招商局和盘塘煤局的管理体制和经营方针也高度趋同。

盛宣怀对开采章程的拟订持慎重态度。在集思广益的基础上，盛宣怀反复修改同年11月中旬拟订的《湖北煤厂应归湖北筹办并拟改归官办议》，送呈李鸿章审阅。这是又一份与招商局密切关联的文件，试剖析之。

一是招商局与煤局的创办动机是一致的。该“议”指出：“轮船招商局之原起，中堂（指李鸿章，下同）鉴于中国官商不能如外国官商相联系一气，是以创官督商办之局”，“煤铁乃收天地自然之利，较之轮船仅收商人流通之利有更形重大者”。话说得很明确：李鸿章创设官督商办之局——招商局，是为了收取“商人流通之利”；而盛宣怀创设同一体制的煤局，则是为了收取更广泛的“天地自然之利”。

二是煤局是李鸿章批准创办的另一个相似的“招商局”。据该议称，盘塘煤局系李鸿章“批令仿照轮船局招商办理，明乎另开一招商局面矣。”该“议”还以招商局、保险招商局为例，说明招商集资的可行性，“轮船招商局因利权尽归一手，是以接替之初，助股踊跃。近唐丞（指唐廷枢）复设一保险局，另招资本，数日而集股份十五万。”由此足见仿照招商局招集股本是盘塘煤局筹集资金的重要途径。

经过反复修改之后，李明墀、盛宣怀1876年1月13日上书李鸿章、沈葆楨、李瀚章、翁同爵等督抚大员，递呈《湖北开采煤铁总局试办章程六条》，提出该局开采资本由直隶、湖北分别拨给制钱20万串和10万串，上述大员均一一照准。2月6日，李鸿章札转清廷批准开采湖北煤铁的圣旨，长约250字，这足以表明清廷对开采湖北煤铁的重视。

根据李明墀、盛宣怀1876年2月17日札文的要求，张福鏞等在盘塘盖造湖北开采煤铁总局房屋，至5月间落成，盘塘煤局已初具规模。7月21日，总局在兴国半壁山设立分局。翌年1月17日，兴国富池口分局设立，一总局下辖两县煤局的局面已经形成。广济兴国煤矿开始跻身晚清三大西式新型煤矿行列。

（二）收缩采煤业务

用西式方法探寻和开采煤矿在中国是一件史无前例的新鲜事，难免要交点学费，诚如李鸿章1877年3月2日致盛宣怀函中所言：“中国初次开办，九折臂而成医，小费更所不惜。”

为了协助找煤，盛宣怀1876年初聘请了一位英国矿师马立师，但这位

洋矿师并不懂地质学和化学，也未经办过铁矿，且性情乖戾，不听调遣。盘塘煤局只好将其辞退，委托总税务司赫德找到了英国矿师郭师敦（Andrew White Crookston）。郭师敦知识渊博，工作勤奋，力任劳怨，口碑极佳。他到局第二天便“至各地看视，分别煤层有无，测量山势”，先后查看了广济、兴国及黄石港各处矿山的状况，历时两个月零12天，他发现各处“煤层不厚，碎煤多而整块少”，但他到铁山，发现铁矿很多。这为他日后协助盛宣怀开采大冶铁矿进行了一次有益的探索。

雇用郭师敦是湖北开采煤铁总局聘请外国技术人员的一次成功范例。有了郭师敦的鼎力相助，盛宣怀更加雄心勃勃。但是，广济、兴国采煤的进展却不尽如人意。经过长时间的实地巡查和科学试验，郭师敦于1877年8月17日和18日分别提交有关广济县和兴国州的“勘察报告”，对广济县的阳关渡、阳城山、凤凰山和兴国州的新潭铺、江家山等各矿煤质进行了化学分析，详细标明各矿煤炭中所含水质、炭气、炭质、硫磺、炭灰所占百分比，并分别与日本达格、台湾鸡笼煤质进行了比较，最后得出自己的结论：上述各矿“煤无佳质，层不整齐，既不合汽炉熔铁等用，又无阔大矿形以供采择。机器开挖，均无庸议。”

从1878年2月1日起，广济、兴国结束采煤。盘塘煤局虽仍然保留，但其主要业务由探煤、采煤转为煤炭转运。

1879年7月18日，湖北开采煤铁总局正式结束，实际动用直隶练饷10万串，湖北官本5.8万串，结亏官本15.8万串。

1880年11月，盛宣怀“准将蟠塘局屋及基地概捐入文明书院”，声势浩大的广济、兴国采煤落下了帷幕。

广济兴国采煤虽成效不明显，累计只产煤数万吨，盘塘煤局实力也不雄厚，至业务结束时总局仅有“正屋上房、厨房共计三重”，但是，盘塘煤局却在中国矿业史上写下了弥足珍贵的一页，煤局创办者特别是招商局先辈们筚路蓝缕、勇于创新的精神已成为一笔宝贵财富，在中国企业文化史上留下了永恒的印痕。

二、荆门矿局的设立

（一）荆局开局营业

荆门煤局创办时间略迟于盘塘煤局，1877年2月，盛宣怀命郭师敦等前往宜昌、恩施一带探矿。李鸿章对此寄予厚望，9月8日致函盛宣怀称：

“荆、宜、施所属矿产极富，若由矿师查勘明确，耐心在彼开采，当不致又无把握”。

盛宣怀率郭师敦抵达宜昌。9月16日至10月1日，郭师敦对姊归、巴东、当阳、长阳进行查勘，发现这一带煤矿蕴藏情况并不理想，煤层不厚，煤质也差，而荆门州当阳县是个例外，郭师敦9月24日写成的“煤质报告”称：“当阳煤质乃上等白煤，甚合熔炉之用，质内炭灰尚少，硫磺全无。”荆门州其他各地的煤质均为下等。从10月5日起，郭师敦不畏艰险，逆水行舟，对姊归、兴山所属各矿进行勘察，得出的结论是：这些煤山均无开采价值。

在此情况下，盛宣怀准备开采当阳煤矿。1877年10月下旬，盛宣怀札委湖北候补巡检史镛赴当阳县境内的观音寺筹备设局，采买煤炭，“以供轮船、制造等用”，局名为当阳采运局（又称观音寺局，或称荆门矿务总局，简称荆门矿局），继续沿用湖北开采煤铁总局关防。荆门矿局既开采煤炭也收购转运煤炭，同年11月开始收煤。11月12日，总局起运第一号煤船赴镇江，此后继续向沿江各埠装运煤炭。直到1879年8月18日，荆门矿局才正式开局，诸事总体上按照湖北开采煤铁总局旧章办理。

为了找到大批量的好煤，盛宣怀不惮险阻，亲临一线，1877年10月23日，盛宣怀一行离开宜昌，26日抵沙市，11月11日亲率矿师郭师敦“乘湖沙江，入漳河”，17日驶抵观音寺，察看地形，考察煤情。

郭师敦在观音寺一带进行了为期半个月的勘探，于11月30日提交“勘察报告”，认为“窝子沟矿内煤色甚佳，煤层较厚，可以开采。”盛宣怀据此于12月14日禀呈李鸿章，拟令郭师敦开签试探窝子沟煤矿。29日，李鸿章批示同意。经过湖广总督、湖北巡抚、南洋大臣先后批复，窝子沟煤矿拟于次年春正式开采。

盛宣怀、郭师敦等克服山势高峻、交通不便、当地居民反对等诸多困难，窝子沟试探工作取得了一些进展，但开采经费严重不足的问题日益凸现。湖北煤铁矿务所需经费由直隶、湖北两省拨给制钱30万串，核实支用。截至1879年，开采广济煤矿已用去大半，仅存官本14.2万串，已不敷开采荆门煤矿、大冶铁矿之用。

盛宣怀请求李鸿章为荆门、大冶两矿每年各拨1.5万两，遭到李的拒绝。李鸿章1879年5月27日作出批示：“应照所拟招商开办之一法，较为便捷。”盛宣怀据此于6月上旬颁布《湖北荆门矿务招商章程》共16条，议定招集商股10万两。从字面看，这一章程与容闳1867年提出的《联设新

轮船公司章程》及朱其昂兄弟等 1872 年拟订的《招商局条规》没有多少差别。

（二）与招商局的关系

荆门矿局的招股情况不尽如人意，截至 1880 年底，只招得 1.92 万两，远不敷转运所需，虽然 12 月续行招股，仍远未招足 10 万两。

煤炭开采也未取得进展，1880 年金德鸿接任荆局总办后，做了一些错事，他“收买民煤堆存沙市，商煤至则减价争售，商煤尽复抬价居奇，以致商民皆病”。煤局囤积居奇的行为受到李鸿章的严厉批评，特别是将招商局与荆局进行比较：“招商局以旧船四号运漕试办，虽局面日渐扩充，利权未能全收，亦非荆局所能比。何其好为一言也。”这一褒一贬的态度是何其鲜明！

在李鸿章严令下，荆门矿局于 1881 年底撤销关防，黯然落幕。

荆门矿局昙花一现，存续时间仅 4 年，经济效益也不理想，如 1877 年 10 月至 1878 年 6 月收购煤炭仅 77697 担，数量虽不大，却占同期湖北开采煤铁总局在广济、兴国、荆门收购煤炭总量的 81.3%。这就表明，荆门矿局在盛宣怀早期煤铁开发总格局中占有相当重要的地位。该局在社会上也有巨大影响。荆门矿局虽不是招商局旗下企业，但与招商局保持着非同寻常的关系。

一是盛宣怀身兼招商局会办和荆门矿局督办。盛宣怀虽难以做到经常驻局，但他身兼两职正是两家企业关系密切的重要标志。

二是矿局之煤主要供应招商局等企业。煤局 1877 年 10 月下旬“札荆门州文”中重申，“当阳县境内矿煤，以供轮船、制造等用。”1878 年，郭师敦在上海会晤招商局同茂铁厂总管机器洋匠汇俟时商定，由轮船将窝子沟煤炭 20 吨照时价售予招商局属下的同茂铁厂。这些举措扩大了招商局及其旗下企业的燃料来源，对正在与太古、怡和等外国轮船公司鏖战中的招商局的作用是不言而喻的。

三是招商局尽力为矿局提供帮助。以矿师郭师敦为例，他经常往来于汉口、沙市、宜昌与当阳之间，几乎每次都住在招商局各埠的分局（办事处），“房租之费无须再补”。郭师敦从汉口到沙市，也多次搭乘招商局“江通”等轮。

四是在运输工具上互通有无。当阳煤炭大都由招商局江轮载运至沿江各埠。矿局的一些船只也常常由招商局代管。例如，1879 年矿局拨借的“平波”轮因年久失修，难以在水浅河窄的漳河行驶，盛宣怀经李鸿章批准：

“将船交付招商局暂时收管，所需薪工一切均由商局支发。”两家企业的关系由此可见一斑。

尤显重要的是，1882年招商局向荆门煤矿投资6.09万余两，这是招商局首次对外投资，足以说明荆门矿局在招商局局外关系企业中的特殊地位。

荆门矿局的创办是盛宣怀长期努力的结果，也与招商局的支持密不可分。荆门矿局最后虽以失败告终，但招商局对中国近代煤炭业的贡献却是不可磨灭的。

三、大冶铁矿的发现

盛宣怀湖北探矿最重大的成就是首次发现了举世罕见的特大型铁矿——大冶铁矿（简称冶矿），拉开了大规模开采煤铁矿的序幕，为他日后经营管理大型钢铁煤炭联合企业积累了宝贵经验。

盛宣怀是中国起用外国矿师协助探矿的第一人。大冶铁矿的发现凝聚着盛宣怀与英国矿师郭师敦的心血和汗水。这一铁矿将成为汉阳铁厂及此后汉冶萍公司最重要的矿石来源地。

冶矿的发现是和盛宣怀开发广济、兴国、荆门煤矿差不多同步进行的。

1877年7月17日，郭师敦一行结束勘矿从兴国回到广济盘塘总局。他向盛宣怀汇报，龙港一带“五金较为可靠，”其铁苗皆从大冶而来。盛宣怀查阅了地方志，得知大冶县的铁山、白雉山皆产铁，而李鸿章也在之前告诉盛宣怀：“宋代兴国军有瓷湖冶，鄂州有圣水、荻洲、龙兴、樊源、安乐、大云六铁场，皆前人采铁故处，以洋法炼铁，必无矿水之患。”

根据盛宣怀的安排，郭师敦再往大冶探矿。8月初，郭师敦从大冶回到盘塘总局，“据称所看县北四十里之铁山，铁层平厚，毋庸打签（扞），可决其足供数十年采炼，且邻境俱属富有铁矿，机器熔炼必无矿少之患”。这是一次伟大的发现，中国近代冶金史上甚至中国近代化历史上都会镌刻上这样一个非同凡响的名字——大冶铁矿。



图 3-1 1891 年的大冶铁矿

虽然李鸿章因经费不足对找铁颇感犹豫，认为：“似应收窄局面，专力开煤。”但盛宣怀仍命郭师敦于9月27日拟订了“化验矿质报告”，郭盛赞道：“矿之佳者推此为最，以熔生铁，洵称上等。”他在铁矿周围还发现了几千吨铁渣，“足征前人在彼业经开采多年”，经化验，这些铁渣含铁竟高达54%。

郭师敦在兴国州北门外5英里处还发现了一处上等锰铁矿，经化验含锰铁37.08%，含铁19.6%，“质相较唯锰最多，其质之佳甲于欧美各国所产之铁。此等锰铁洵为世所罕觐。不唯矿形极大，取之不尽，抑且甚合市销，价值亦昂”。郭师敦预言，如将兴国锰矿“与大冶县铁山所产之矿两质合熔生铁，再炼熟铁及钢，足供中国各厂一切需铁之用，所冀久挖不完”。他描绘了一幅令人神往的中国钢铁业的发展蓝图。

为了尽早将这幅蓝图化为现实，郭师敦于同年10月2日拟订了“核算生铁厂成本报告”。据称，建造一座生铁炉及其附属设备共需规银12万两，年生产能力1.2万吨，约计每吨成本12两，较市场价每吨22两减少约10两，该炉全年可赢利约10万两。若再添一炉，每吨成本仅10.5两，与欧洲各国生铁成本大致相同。

盛宣怀将郭师敦的建议及时上报给李鸿章，李仍持己见，“只可暂作缓图”。开发铁山之事被再次搁置。

盛宣怀及其矿师郭师敦在努力探矿的基础上十分谨慎地向李鸿章提出铁厂的几套建厂方案：“设厂总在滨江之处，或在大冶县属之黄石港，或在武昌县属之樊口，或在兴国州属之浞源口，均须详细勘准。”但这些建议均未被接受。

盛宣怀等仍不懈努力，大冶探矿渐有进展。1878年1月14日，郭师敦在武昌再次写成《勘矿报告》，着重分析铁山一带的铁矿化学成分与开采前景，同时提出未来熔铁炉的选址方案。郭师敦指出，这一带铁矿“唯铁山及铁门槛二山为最”，且大都为露天铁矿，“矿石显露，足征遍山皆铁”。据郭师敦估计，铁山总储量500多万吨，“若以两座熔炉化之，足供一百余年之用”。矿石含铁量60%~68%，平均约63%，且无硫磺杂质，“洵称上等佳铁，足与英、美各国所产上等铁矿相提并论”。郭师敦还建议，将化铁炉选在“黄石港东首半英里外基地”，这里原系坚石，地近江滨，基址颇高，附近又有炼铁必须使用的石灰石，且运输条件好，“无不皆便”。郭师敦还发现，武昌（今鄂州市）樊口铁矿也具开采价值。

盛宣怀再次请求李鸿章、李瀚章批准勘察大冶铁矿，经批复，盛氏率郭

师敦于1877年12月17日抵达大冶黄石港，经实地察看，发现大冶“遍山皆铁”。此外，盛宣怀对周边水陆运道和安炉基地等也进行了详细考察。1878年初，盛宣怀率大冶、武昌、黄冈三县县令，履勘长江南北两岸，行程百余里。

1878年2月，盛宣怀采取了他湖北探矿中一项最重要的行动——以湖北开采煤铁总局名义出资买下了大冶铁矿。此矿成为未来汉阳铁厂最大的矿石基地，同时也是盛宣怀个人的巨大财富。

为了做到万无一失，1878年3月盛宣怀命提调盛宇怀和郭师敦将武昌、大冶铁矿石送往招商局同茂铁厂，用砂罐进行试炼。然后盛宣怀同郭师敦前往天津面见李鸿章，郭师敦说：“武、冶铁质之佳、矿产之旺，确有把握，请先开生铁炉一座，逐渐推广”。盛宣怀又委托郭师敦将大冶、武昌铁矿石寄往伦敦，请英国著名化学家李雷化验，结果“以大冶所产者为上等佳矿”。

李鸿章虽于9月9日札委盛宣怀为湖北开采煤铁总局督办，同时任命了总办、会办、监工等职，但对盛拨款建造冶厂的要求仍予拒绝。盛宣怀虽屡遭挫折，但仍在作最后努力，他设法招募商股，试图与天津制造局合作，等等。但这些努力均无果而终。

大冶探矿、炼铁活动从此归于沉寂。但招商局会办兼大冶铁矿督办盛宣怀重新发现大冶铁矿的功绩将永彪史册，招商局也从此在中国冶金史上树起一座丰碑。

第二节 盛宣怀接办铁厂

一、张之洞创办铁厂

从19世纪60年代起，清政府中一部分官僚开始从事以“自强求富”为宗旨的洋务运动，先后创办了一批近代军事工业、民用工业及文化教育机构。

中国近代第一家真正意义上的钢铁企业是晚清洋务派领军人物张之洞筹议并创办的汉阳铁厂（简称铁厂）。

张之洞（1837—1909年），晚清重臣，1863年中进士，1867年秋简放湖北学政，为期3年多，始与湖北结缘。1881年补授山西巡抚，成为封疆

大吏。1884年任两广总督，更成为洋务运动旗手，在广东举办洋务多项，其中尤显重要的是耗资8.55万英镑，从英国购买机器设备，拟在广州珠江南岸的凤凰岗设立炼铁厂。

为了打通中国南北交通的大动脉，张之洞力排众议，力主修建卢汉铁路，遂有1889年改任湖广总督之举。张之洞以修筑铁路需要钢轨为由，奏请将原拟建于广东的钢铁厂设备迁往湖北，1890年获海军衙门批准，遂将户部所筹铁路经费200万两，拨归湖北经营铁厂，同时张之洞决定将广州闹姓富商预缴饷银140万元作为铁厂开办经费，由上海汇丰银行暂借给铁厂。在此前后，张之洞相继派人用机器或人力开采大冶铁矿，选用德国机器设备和矿师。同时在大冶王三石、江夏马鞍山开矿采煤，并派员在江西萍乡、湖南湘潭及开平等地采购焦炭，在马鞍山建成炼焦炉，并建成从大冶铁山至石炭窑的运矿铁路专线。

在筹备工作结束之后，张之洞1890年6月3日在武昌设立湖北铁政局，委湖北候补道蔡锡勇为总办，将厂址定于汉阳府北、大别山（今龟山）之麓。1891年1月，铁厂基建工程动工，1893年后相继建成生铁厂、贝色麻钢厂、熟铁厂、马丁钢厂、造钢轨厂、造铁货厂六大厂和机器、铸铁、打铁、鱼片钩钉等附属小厂。厂区面积10万平方米，延绵3华里，共耗时两年零10个月，全厂职工约3000人。

1894年6月28日，汉阳铁厂为1号高炉升火开炼举行试产典礼，30日高炉正式出铁，日出铁50余吨。7月3日，张之洞亲临铁厂视察。

汉阳铁厂的建成引起巨大轰动，上海各西报纷纷进行报道，西方人将此视为“中国觉醒的标志”，惊呼“黄祸”即至。张之洞则兴奋异常：“鄂省奉旨设厂炼铁，实为中国创办之举”。汉阳铁厂不仅是中国第一家采用西式机械设备组织生产的近代大型钢铁企业，而且先于日本八幡制铁所开办7年，是亚洲第一家也一度是最大一家钢铁煤炭联合企业。

汉阳铁厂的大旗在世界东方的上空高高飘扬。铁厂开炉炼铁，标志着中国近代钢铁业的正式诞生，张之洞因此被史家誉为“中国钢铁之父”。

但是，铁厂作为中国钢铁行业的探路者，开工不久就遇到了极大困难。由于焦炭供应不足等原因，原来设计的两座化铁炉同时开工的计划变成只有一座化铁炉投入生产。从1894年6月28日出铁开始，这座化铁炉日夜出铁8次，日出铁50余吨，个别时候达到日产67吨。到了10月份，终因焦炭及经费等困扰，化铁炉暂行停炼。到1895年5月，依靠开平焦炭与马鞍山焦炭掺和使用，化铁炉终于重新开炼，但仅维持了几个月，终因平焦接济不



图 3-2 汉阳铁厂示意图

上，化铁炉于 12 月 5 日重新封炉。化铁炉开开停停，使生产大受影响。1894 年 5 月到 1895 年 12 月，铁厂仅生产生铁 5660 吨，熟铁 110 吨，贝色麻钢 940 余吨，马丁钢 550 余吨，钢板、钢条 1700 余吨。

汉阳铁厂出师不利，前进道路上更是荆棘满途，险象环生，其突出问题有：一是官款支绌，债务缠身；二是技术落后，选错设备；三是焦炭短缺，停炉频繁；四是选址不当，投资大增。

开办铁厂需要大笔投资。日本八幡制铁所官方投资达 6000 万日元，而汉阳铁厂只收到户部所筹的铁路建设费 200 万两，其余大量经费全靠张之洞设法挪借，铁厂累计欠款 311.2 万余两。

铁厂的另一项失误是选错了设备。19 世纪中叶以来，西方炼钢业通常采用两种炼钢法——贝色麻法和马丁法。前者直接使用生铁炼钢，使炼钢时间大为缩短，钢产量剧增，其缺点是不能除掉铁砂中所含的磷，因此只能选择含磷较少的铁砂做原料。马丁法则使用碱性炼钢炉，可将铁砂中的磷在冶铁过程中除掉，从而炼出优质钢。

汉阳铁厂在英国选购设备时购买了一套贝色麻炼钢设备和一座小型马丁炉。但大冶铁矿含磷过高，经过贝色麻炼钢炉冶炼后含磷量仍达 0.2%，而铁路钢轨要求含磷量低于 0.08%，铁厂炼出的钢因无法脱磷故而易碎不宜制轨。这种钢在市场上销路不畅，价格也远低于外国产品。不仅无法满足卢汉铁路之所需，连近在咫尺的汉阳枪炮厂也拒绝使用铁厂产品。铁厂从投产

到 1895 年，钢铁销售收入 24825 两，仅占铁厂投产后两年开支 160 万两的 1.55%。这种局面是难以长久维持的。

焦炭不足也是汉阳铁厂面临的一个棘手问题。炼铁需要大量焦炭，张之洞力在国内采煤炼焦。他曾一度派员四处探矿，奖励民间开采煤矿，但民间土法开采效率低下，且易形成矿坑深处积水，从而造成煤矿的荒废。张之洞于是派员在长江两岸勘矿，足迹遍及川、贵、两湖、赣、皖、鲁、陕各省，虽发现不少煤矿，如萍乡、王三石、马鞍山等矿，因种种原因难以开采，张之洞找煤计划遂告失败，而洋焦不仅价格奇昂，且来华数量有限，铁厂面临停炉危险。

张之洞在铁厂问题上的另一失误是选错了厂址。盛宣怀及郭师敦、布卢特、赖伦等洋矿师提出过萍乡、大冶等选址方案，但张之洞仍将铁厂设于汉阳。汉阳地势低洼，为建厂填湖筑堤多耗资据说达 30 余万两，而汉阳铁厂所需铁、锰、煤、石灰石等原料要从大冶、萍乡、兴国等地辗转运来，大大加重了生产成本。

张之洞请求清廷援助，而财政拮据的清廷却无能为力，特别是 1894 年中国甲午战败后，须向日本支付巨额赔款，清廷就更无力顾及铁厂了。

这给早就窥伺汉阳铁厂的外国商人以可乘之机。自 1895 年秋季之后，英商陶秘深、柯第仁、贺士当、法商戴马陀等外国钢铁商人先后来鄂，愿以银 500 万两附股合办。外国驻华公使、领事也为本国商人张目，“坚欲承揽”。

但是，对甲午战败之痛中国人并未忘怀，他们岂能让外国人不战而夺走中国唯一钢铁厂。“包与洋人”的消息不脛而走，举国哗然。为减轻压力，张之洞尝试过由华商承办铁厂，也有一些华商愿意承办，但张之洞以“恐多是洋商影射，终恐难成”为由，拒绝了众多华商的合办要求。

张之洞开始把目光投向中国最大的民族企业招商局，投向在工商界有着很大影响的招商局督办盛宣怀。

招商局同汉阳铁厂开始了一次意义重大的战略合作。

二、盛宣怀接办汉阳铁厂

盛宣怀自 1885 年担任督办后，全面掌握了招商局航务、财务、人事大权，开始了更大规模的对外投资。继投资仁济和保险公司、开平矿务局、上海海关栈、天津电报局、上海机器纺织局等一大批关系国计民生的重要工业、金融等企业之后，招商局 1896 年之后又投资开办了中国通商银行、南洋公

学、吴淞商船学校等企业或学校，向金融、教育等领域大举进军。

接办汉阳铁厂是招商局最大一次对外投资举动，也是盛宣怀一生最为辉煌事业的肇始。

自1889年4月2日张之洞奏请修筑卢汉铁路，特别是同年7月受命担任湖广总督后，与盛宣怀联系日渐频繁。9月13日，盛宣怀致电张之洞，提出卢汉铁路和湖北铁厂“不借洋债，不买洋铁，八年亦可一气呵成”的主张。此后，张之洞多次向盛宣怀询问湖北煤铁事宜，盛均作了详尽回答，许多真知灼见为张之洞所推崇。

11月15日，张之洞赴鄂上任途经上海时，特邀盛宣怀来沪一晤。盛宣怀为这次会面做了充分准备，委派当地官员带同比利时籍矿师白乃富赴湖北大冶、黄石、兴国富池口等地查勘煤铁矿，白乃富的薪水、川资由招商局代为垫付。12月7日，盛宣怀奉命到沪，与张之洞连日晤谈，“详加考究”。双方对这次见面都十分重视，分别致函海军衙门、李鸿章和山东巡抚张曜，各自谈了对开采湖北煤铁矿的见解，其中以盛宣怀的《筹拟铁矿情形禀》尤显重要。1896年4月，应张之洞之邀，盛宣怀再次来到湖北，开始对汉阳铁厂及相关厂矿进行考察，4月30日在总办蔡锡勇陪同下视察铁厂的生铁、熟铁、炼钢各分厂；5月1日视察大冶铁矿，“周履山巅，铁苗极旺”；5月4日视察马鞍山煤矿，并接见德培等洋匠。盛宣怀这次在鄂活动的高潮是5月7日与张之洞商谈承办铁厂事宜，并“连日与议卢汉铁路事，极为透彻”。5月8日，张之洞致电直隶总督兼北洋大臣王文韶，认为若令盛宣怀“随同我两人总理此局，可联南北，可联中外，可联官商。”

在张之洞“殷殷垂询”下，盛宣怀于同年5月拟定《招商章程八条》，强调铁厂应当享有钢轨专销权，卢汉铁路“必得用本厂钢轨”，“有此销路，犹之当日招商局之承运漕粮，先得应有之利益，然后徐图开拓。”为此，盛宣怀提出了八条主张：官为保护、招集商股、开采煤矿、筹定销路、核计成本、酌予年限、悉照商章、明定税章等。

1896年5月14日，张之洞札委盛宣怀为汉阳铁厂督办。5月24日，盛以督办身份接管汉阳铁厂及大冶铁矿、马鞍山煤矿等相关企业，并向北洋大臣和湖广总督推荐招商局帮办郑观应为汉阳铁厂总办。

郑观应（1842—1922年），我国著名实业经营家、启蒙主义理论家、改良主义思想家，一生经营过多家实业，1882年被李鸿章札委为招商局帮办，成为盛宣怀经营企业的重要助手。1896年6月1日，郑观应奉北洋大臣和湖广总督札委，担任汉阳铁厂总办。根据盛宣怀的安排，郑观应“暂驻汉

阳，仍须兼顾商局”，“往来鄂沪，彼此兼顾”。

至此，一个与招商局有着特殊关系的汉阳铁厂领导班子宣告组成。招商局督办盛宣怀兼任汉阳铁厂督办，招商局帮办郑观应兼任汉阳铁厂总办。汉阳铁厂从此成为招商局最重要的关系企业之一。

三、招商局成为汉阳铁厂、萍乡煤矿最大股东

督办盛宣怀是在铁厂负债累累的情况下走马上任的。他面临最重要的任务是招集商股，扩充资本。

1896年5月23日，盛宣怀呈《接办汉阳铁厂禀》。这是一份极其重要的文件，涉及内容广泛，而核心是要招集商股100万两。6月11日，盛宣怀以督办湖北铁厂头品顶戴正任津海关道的官衔正式发布《招集湖北铁厂股东公告》，规定凡愿入股者，“将股银限一个月内送至各省招商局、电报局代收”。

鄂督张之洞给盛宣怀强有力支持，6月24日札盛宣怀《添定铁厂招商章程文》，表明了“藉商力，以期众擎易举”的心愿。此札正式向盛宣怀说明“每出生铁一吨，提银一两”的政策，并表示：铁厂可在“大冶添造生铁炉数座”，他拟奏请清廷，准许铁厂在湘、赣、皖、苏四省“开采相宜之矿”，“并拟请奏明（钢轨、钢料、煤矿）免税十年”。

6月26日，张之洞向清廷呈送《铁厂招商承办议定章程折》，洋洋6000言，正式奏请清廷批准招股100万两并实行“每出生铁一吨，提银一两”及钢铁产品免税10年等政策，此章程共15条，内容包括铁厂体制、财产范围、招股数额等。12月15日，清廷批准铁厂免税5年。

尽管张之洞、盛宣怀作出了巨大努力，入股者仍寥寥无几。截至1907年，汉阳铁厂和萍乡煤矿创办资本的主要来源只有一家——其最大股东招商局。

招商局对铁厂的投资始于1898年。铁厂初期资本95%来自招商局及其关系企业，如电报局、中国通商银行、萍乡煤矿、钢铁学堂、南洋公学，余下5%来自盛宣怀家族及盛氏所创办的慈善机构。详见表3-1。

表 3-1 汉阳铁厂初期资本构成表

投资者	数额（库平银，两）	占总额（%）
招商局	250000	25.0
电报局	220000	22.0
中国通商银行	328500	32.8
萍乡煤矿	100000	10.0
钢铁学堂	39000	3.9
南洋公学	6000	0.6
古陵记	36500	3.7
上海广仁堂	20000	2.0
总计	1000000	100.0

原编者注：古陵记是盛宣怀家庭化名；广仁堂是盛以办慈善为名的单位。

资料来源：武汉大学经济系《汉冶萍公司史》（油印本），转引自《张国辉集》，中国社会科学出版社 2002 年版，第 255 页。

诚如盛宣怀 1907 年 8 月 26 日致总办李维格函中所言：“汉厂股份以招商局附搭最早，电报局、通商银行次之。”正是招商局及其关系企业入股的推动下，汉阳铁厂 1907 年 8 月已招集商股 250 万两，股份总额虽不算太大，但毕竟提供了一定的资金支持，对困境中的汉阳铁厂无异于雪中送炭。

为解决铁厂的煤和焦炭供应问题，盛宣怀派人赴安徽、湖南进行了近两年的调查，最终确定在江西萍乡采煤炼焦。1898 年 3 月，张之洞、盛宣怀会奏清廷，开采萍乡煤矿。3 月 22 日，“萍乡等处煤矿总局”正式成立，其投资的 80% 来自招商局及其关系企业——汉阳铁厂、铁路总公司、电报局。详见表 3-2。

表 3-2 萍乡煤矿创办资本构成表

投资者	数额（库平银，两）			占总额（%）
	首次入股	二次入股	小计	
汉阳铁厂	200000	—	200000	20
招商局	150000	80000	230000	23
铁路总公司	150000	—	150000	15
电报局	—	220000	220000	22
香记等商户	100000	100000	200000	20
总计	600000	400000	1000000	100

资料来源：陈真编：《中国近代工业史资料》第三辑，三联书店 1961 年版，第 441 页。

1908年，招商局向大冶铁矿投资178120两。

应当指出，这里所说的初期投资或创办资本是指改归商办后其他企业或个人向汉阳铁厂、萍乡煤矿、大冶铁矿的直接投资。官方原先的巨额投资此时已转化为这些企业的沉重债务，故未包括在铁厂和其他厂矿的创办资本之内。

到1908年汉、冶、萍公司成立时，招商局在该公司投资达101.9万余两。详见表3-3。

表3-3 招商局1898—1908年在汉冶萍投资概况表

年份	投资对象	按资累计金额（两）
1898	汉阳铁厂	100000
1899	萍乡煤矿	100000
	汉阳铁厂	100000
1901	汉阳铁厂	274000
	萍乡煤矿	164400
1903	萍乡煤矿	234400
	汉阳铁厂	274000
	萍乡煤矿	164400
1905	汉阳铁厂	274000
	萍乡煤矿	381408
	汉阳铁厂	274000
1907	汉阳铁厂	460320
	萍乡煤矿	381408
	大冶铁矿	178120
1908	汉冶萍公司	1019080

资料来源：1. 招商局第25~36届账略。2. 邮传部第一至三次统计表（光绪三十三年一宣统元年）。3. 《交通史·航政编》第一册，第315~316页。

招商局对汉阳铁厂、萍乡煤矿和大冶铁矿的巨额投资为三家企业的发展发挥了特殊重要的作用，也为三家企业合并组成特大型钢铁煤炭联合企业——汉冶萍煤铁厂矿公司奠定了雄厚的物质基础，从而为招商局同汉冶萍深化战略联盟关系铺平了道路。

四、厂矿规模的扩大

盛宣怀督办汉阳铁厂期间的最大功绩是主持创办了萍乡煤矿局和提高了

钢铁产品质量。总办郑观应、李维格等也为此作出了重要贡献。

1897年，郑观应因病辞职，盛宣怀委派其堂侄盛春颐接任总办。这是一位过渡性人物，在铁厂没有什么建树。1905年，盛宣怀委任著名改良主义者、钢铁专家李维格担任总办。

早在1902年，李维格就奉命出国考察炼铁新法，未久又奉命“暂即回厂”。1904年初，盛宣怀向日本兴业银行300万两借款合同签订后，随即派李维格再度出洋考察铁政，采买机器，选雇洋匠。1904年3月24日，李维格一行启程，经过美国，转赴欧洲，他们将随带的大冶铁矿石和石灰石、萍乡焦炭、汉阳铁厂的钢铁样品，通过英伦钢铁会的介绍，请英国化学家史戴德代为化验，结果证实大冶矿石和萍乡煤焦皆为“无上佳品”，而铁厂贝色麻炉炼出的钢轨则含磷过多，易于脆裂，这是由于大冶铁砂含磷太高而贝色麻炉不能去磷所致。只有采用碱性马丁炉才能炼出优质钢材。

这次出国考察历时8个多月，李维格一行于同年11月27日回国。他们向盛宣怀提出购置马丁炉、改造铁厂、重新聘定工程师的建议。

1905年李维格接任总办后，又派员赴欧洲订购炉机，在英、德、法等国的10多家工厂招标，分别择优在其中9家工厂购置了机炉及其附件，耗资共163146英镑。

从1905年起，汉阳铁厂改建扩充工程动工，卢森堡人吕柏任总工程师。整个工程十分浩大：拆除原有的贝色麻炼钢炉和容积10吨的小马丁炉，安装容积30吨的碱性马丁炼钢炉4座，150吨的混铁炉1座，同时建设轧钢厂、钢轨厂、钢板厂、轧辊厂、装货厂，扩建机器修理厂、电机厂，1907年工程基本竣工。1908年又拆除两座小型废旧化铁炉，兴建250吨化铁炉1座和马丁炼钢炉2座，整个工程竣工，共耗资300余万两。

从1894年到1908年，汉阳铁厂的钢铁产量呈逐年递增之势，1894年仅5316吨，1896年升至12291吨，1908年达到89036吨，相当于1896年的724.3%，即比接办时增长36倍多。

大冶铁矿原系盛宣怀个人财产，后盛氏捐给汉阳铁厂并由铁厂负责开发，给铁厂提供矿石原料，因而被视为铁厂的组成部分。盛宣怀在命中外矿师对铁矿进行反复勘测的基础上，开辟了新的采区，使其年开采能力增至17万~18万吨。1896年8月22日，汉阳铁厂接到张之洞批示：大冶县属铁矿一律归汉阳铁厂开采。此后，大冶铁矿石产量更年有增长，1907年达174630吨，为1896年产量15933吨的1096%，即增长近10倍。

这一时期变化最大的当属萍乡煤矿。



图 3-3 汉阳铁厂总工程师、卢森堡人吕柏察看厂区

铁厂煤、焦原由萍乡煤商广泰福代为承办，漏卮甚多，难以保证焦炭供应，致使铁厂停炉待焦。盛宣怀等加快了在萍乡找煤的步伐。1896年7月至10月，铁厂委员陪同洋矿师马克斯、赖伦等对安源一带进行勘察后认为：这一带煤炭储量丰富，煤质优良，距离县城萍河较近，是理想的建矿之地，10月在萍乡设立官局——铁厂驻萍煤务局。但这一带煤矿仍为广泰福所控制，铁厂与之进行协商并于11月签订合同，规定双方分办萍焦业务。这并未能化解矛盾，竞争反而更加激烈。1897年夏秋间，广泰福终于在竞争中败下阵来，于是将各处煤窿、焦厂、轮驳等所有财产全部归并于铁厂驻萍煤务局，所有欠款由煤务局认还。至此，煤务局最终取得了对萍乡煤矿的控制权。

1898年3月22日，萍乡等处煤矿总局（下简称萍乡煤局）成立，张赞宸任总办。4月16日，张之洞、盛宣怀奏准开办萍乡煤矿并修建一条运煤铁路。萍乡煤局聘赖伦为总矿师。同一天张、盛联名奏准《开办萍乡煤矿禁止分立公司片》。此后，煤矿基础工程渐次展开。1899年1月，萍乡煤局开工修建从萍乡宋家坊到安源的铁路（萍安铁路）。11月，这条全长7公里的铁路竣工通车。

兴办新式煤矿需要巨额投资，钱从何来？关键时刻，招商局又伸出了援手。1899年5月31日，盛宣怀以招商局在上海洋泾浜一带的产业作为担保，派卢洪昶向德国华泰银行代理商礼和洋行借款400万马克（约合银132.9万余两），为期10年，年利息7厘，德方现交100万马克，其余300万马克暂存礼和洋行，以备萍乡煤矿购置各类建筑、施工材料之需。这是汉冶萍公司首次举借外债。

为归还礼和洋行借款的本息，招商局于1901年10月发布招股启事，添招股银290万两，其中招商局认搭100万两。

在招商局全力支持下，萍乡煤局先后购得宋家山、大冲尾、罗家坡等处山田1700余亩。根据萍乡县知事的规定，在矿区范围内，“不准另开商井，已开商井全部封闭”，矿局对矿区范围内的商井、商厂优价收买，先后收购土井276口。

与此同时，盛宣怀派德籍职员驻德采买机器材料。基建工程分地下、地面两大部分。整个工程十分浩大。地下工程包括大煤槽、直井、平巷。矿区占地长20华里，宽10华里，煤局所购买的土井厂房占地1300亩。矿区内设有机矿平巷3条，直井一口，安装有装矿机、煤车、电车、钢缆、起重机、鼓风机、抽水机、钻机等各类机械。竖井最深可达800米，横井内的双轨铁路长3000米。地面工程包括局屋、动力设备、机修设备及大小洗煤机、西式炼焦炉、造砖机及电灯、电话设备。同时建有栈房、码头、轮驳等设施，并建成医院、宿舍等生活服务设施。与此同时，萍矿还设有汉阳运销局、岳洲转运局、长沙分销局、株洲转运局、湘潭转运局等煤炭中转、分销机构。萍乡煤矿规模的宏大，由此不难窥见。

为了便于煤炭运输，萍乡煤矿继1899年修建萍安铁路之后，又分别于1902年和1905年建成萍乡至醴陵段铁路（萍醴铁路）和醴陵至株洲段铁路，聘德籍总工程师李治、副工程师马克和中国副工程师罗国瑞等负责勘测设计。萍乡至株洲铁路被命名为萍株铁路，由萍乡煤矿兼管。此时粤汉铁路尚未完工，株洲以下可以利用轮驳和民船，取道湘江运往汉阳。从此，萍矿煤炭外运能力大增。到1907年，萍乡煤矿产煤40.2万吨，焦炭11.9万吨，分别为1898年的40倍和4.1倍。

至此，萍乡煤矿已成为中国较早使用机器采煤、洗煤、炼焦、运输煤焦的特大型煤矿之一，是中国近代化程度最高的一座煤矿。萍乡煤矿成为汉阳铁厂的煤、焦主要供应商。

铁厂、铁矿、煤矿等主体厂矿规模不断扩大，三（厂）矿共雇用工人

约 2 万人，雇用工人人数居全国企业之最，此后工人总数仍不断增加。

三厂矿交通运输设施也日臻完善。1905 年，盛宣怀投资为汉阳铁厂创办专业运输船队，拥有轮驳、拖船 23 艘，计 14737 总吨。这是中国近代企业中最大的一支专业运输船队。招商局轮船更成为汉、冶、萍厂矿的重要运输工具。据不完全统计，参与煤铁运输的招商局江海轮船多达 20 余艘，成为这家公司的运输主力。汉阳铁厂也指出，该厂钢、铁、煤、焦“全赖局轮转运”。

汉、冶、萍各厂矿及码头、轮驳等配套设施、扬子江公司股份 1908 年共估值 4087 万两，详见表 3-4。

表 3-4 1908 年汉、冶、萍各厂矿及附属企业资产估值表

单位：万两

名称	款项
汉阳铁厂	1227
大冶铁矿	1130
萍乡煤矿	1550
码头、轮驳	175
扬子江公司股份	5
总计	4087

资料来源：《东方杂志》1917 年第 8 期，第 23 页。

五、盛宣怀功过浅评

汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿及其他附属企业的最高决策人和领导者都是盛宣怀，对上述企业，盛宣怀既立下奇功，也有重大过失。

汉阳铁厂在三厂矿中居核心地位。最初，铁厂面向国内市场的产品以钢轨为主。卢汉铁路自 1895 年开工后，除北京至保定一段外，其余 2000 多里钢轨及其配件，全部由汉阳铁厂提供。淞沪、沪宁、沪杭甬、津浦、正太、南浔铁路中的一段（九江至涂家埠）等铁路都购买了铁厂生产的钢轨。据统计，1894—1908 年，铁厂共供应京汉铁路钢轨 8 万吨，鱼尾板、钩钉等约 6000 吨，总价 400 余万两。1905 年供给正太铁路钢轨 3000 吨，1906 年供给国内各铁路的钢轨、鱼尾板等产品共 2224 吨。整个官督商办时期（1896—1907 年），汉阳铁厂出售生铁共值洋例银 333.2 万两，钢轨及配件洋例银 587.2 万两，钢料洋例银 176.9 万两，销售总收入超过洋例银 1000

万两。

特别值得一提的是，1897年动工修建的卢汉铁路，1905年9月南北两段建成，1906年4月1日全线通车，改称京汉铁路，汉口至北京正阳门全长1214.49公里，另有支线6条共96.6公里。京汉铁路不仅是晚清铁路建设的一项宏大工程，至今仍然是我国南北交通的大动脉。

盛宣怀兼任铁路公司总办长达十年（1896—1906年），除兴建卢汉铁路外，还主持修建了淞沪（吴淞至上海）、正太（正定至太原）、广三（广州至三水）、株萍（株洲至萍乡）、道清（道口至清化）、沪宁（上海至南京）、汴洛（开封至洛阳）等铁路。这些铁路的钢轨绝大部分由汉阳铁厂供应。

铁厂本身取得了良好的经济效益。据汉口海关和汉阳铁厂统计，截至1908年，铁厂供给浙江、江苏、福建、广九、南浔、津浦、粤汉、京汉等钢轨、零件共约6万吨，平均每吨50两，总收入达300万两。

汉阳铁厂不仅为我国近代铁路网的初步形成作出了重大贡献，而且铁厂自身也取得了可观的经济效益。督办盛宣怀功不可没。

汉阳铁厂在抵制外国资本对中国铁路权益的攘夺方面发挥了特殊重要的作用。甲午战争后列强纷纷在中国划分势力范围，攫取势力范围内的铁路建筑权，进而控制铁路沿线的矿产资源及其他权益。例如，英国将长江流域划为势力范围，获取了津镇、豫晋两省至长江、广九、苏杭、浦口至信阳等铁路的建筑权。德国强借胶州湾，取得了胶济铁路的建筑权。法国将西南各省作为势力范围，攫取了滇越等铁路的建筑权和经营权。日俄对中国东北铁路权益的争夺异常激烈。1905年日俄战争前，东清铁路及东北其他铁路的建筑权为俄国所控制。俄国战败后，日本取得了南满铁路和安奉铁路的建筑权。仅1895—1898年，列强在中国便获得6420英里的铁路建筑权益。

面对列强咄咄逼人的侵犯，汉阳铁厂为中国人自己铺设铁路及时制造出大量钢轨，挽回了一些铁路利权。据清末统计，中国共有铁路5796英里，其中华资（包括官办资本和民办资本）铁路在中国铁路总里程中所占比例59%，超过了外资铁路所占比例。汉阳铁厂为中国铁路建设所作的贡献将永彪史册，盛宣怀在其中所起的作用也应给予充分肯定。

但是，汉阳铁厂也有其历史局限性，它和其战略盟友招商局一样，都实行官督商办体制。盛宣怀凭借清廷授予的官督特权，完全掌控了招商局、汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿、铁路总公司、中国通商银行、华盛纺织总厂等一大批关系国计民生的中国近代企业，建立起一个显赫一时的庞大财团。

盛宣怀堪称全国首富，而掌管招商局、汉阳铁厂等一大批最具实力的大企业正是盛宣怀成为中国第一代官僚大财阀最根本的原因。

盛宣怀在汉阳铁厂及后来的汉冶萍公司任职期间，基本执行了一条任人唯亲的用人路线。早在担任湖北开采煤铁总局督办期间，盛宣怀就任命其堂兄盛宇怀担任该局提调（秘书长）。此后，盛宣怀在主持汉阳铁厂和汉冶萍公司期间，又大量提拔亲朋故旧担任总办或其他重要职务，仅盛宣怀家族中的子侄辈就有盛春颐、盛恩颐、盛重颐、盛昇颐、盛渤颐、盛慕颐等担任要职。堂侄盛春颐在铁厂任总办长达8年，此人毫无本事。盛宣怀之子盛恩颐于1916年盛宣怀病逝后担任汉冶萍公司副经理，1924年升任总经理，任职长达25年，其间公司沦为日本的单一供矿单位，最后被国民政府接管。盛氏家族在汉冶萍公司发了大财，盛宣怀及其子盛恩颐、盛昇颐、盛重颐，其孙盛毓邮等人都是占股500股以上的大股东。

盛宣怀最为人所诟病的当属汉阳铁厂以及之后的汉冶萍公司向日本借款案。

汉阳铁厂和萍乡煤矿虽然规模有所扩大，但经济效益并不理想，截至1899年，两家企业已分别亏损180余万两和100余万两。要维持厂矿的正常运转并扩大其再生产能力，除了向外借贷之外似无更好的选择。

应当承认，盛宣怀向外国借债实属无奈之举。钢铁业是典型的资金密集型产业，建设汉阳铁厂、萍乡煤矿及专线铁路——萍（乡）株（洲）铁路的费用极为惊人。据萍株铁路1905年竣工时统计，这条仅长90公里的铁路用去官款4218308元，而截至1907年，萍乡煤矿已累计投资500余万两，与汉阳铁厂的创办费用大致相同。巨额资金的来源，除招商局等企业和个人投资外，就是以较高的利息向钱庄、外国银行和洋行借款，1899年向礼和洋行押借400万马克仅是其中一例。

汉阳铁厂的最大债主是日本，而又与日本对大冶铁矿石的巨大需求交织在一起。

日本八幡制铁所（或称若松制铁所、日本制铁所）成立于1896年，创办人和田维四郎侯爵和日本前首相伊藤博文是至交。日俄战争后，日本对钢铁的需求急剧增长，但铁矿资源极度贫乏，于是把目光盯上了中国大冶，开始了一场有计划的行动。1898年10月，伊藤博文访鄂，受到鄂督张之洞最高规格的接待，双方协商“以彼煤炭易我铁石”。这表面上看起来是以物易物，互通有无，但实际上包藏了日本人染指，直至独霸大冶铁矿的祸心。伊藤博文回国不久，日本外务大臣青木周藏11月30日致电上海总领事小田切

万寿之助：“现欲确定，在此情况下购买现属中国人所有之大冶铁山某一特定区域内之全部矿石，及商议在上述区域内之矿石由日人单独开采是否可能。”据日方称：“盛同意出售大冶某些区域全部矿石”，“拒绝该矿石由日本单独开采，但同意聘请日本工程师担任开采工作。”

1899年4月7日，盛宣怀与和田维四郎签订《煤铁互售合同》，其要点有：

(1) 日本制铁所预购大冶铁矿，第一年为5万吨，第2年以后所需数由日本议院批准后议订，至少亦以5万吨为度。汉阳铁厂、招商局等企业须由制铁所经手，每年向日本购煤3万~4万吨。

(2) 日本制铁所因订购在先，大冶铁矿矿石必须先尽日方购买，每年最少5万吨，如日本要加买矿石，亦必照办。

(3) 日本制铁所委派委员两三名常驻石炭窑、铁山两处，以便处理购买矿石等一切事宜，所住房屋由汉阳铁厂免费提供。

(4) 本合同以15年为期，期满后可续展15年。

这份合同附有“购办大冶铁矿矿石定准成色清单”，对磁铁矿石中铁、锰、磷、硫磺、铜等化学物质的含量和褐色铁矿中锰的含量，磁铁矿石的价格等均作出了极其严格的规定。与此同时，日本人采取了一些具体行动。1900年初，日本制铁所委派原清政府经济顾问西泽公雄为大冶铁矿驻在员（又称驻在官），负责办理矿石输日事宜。同年8月，日本“饱浦丸”等船只首次从大冶石灰窑运走铁矿石1600吨。

日本人得寸进尺，伺机染指汉阳铁厂、大冶铁厂和萍乡煤矿。正当盛宣怀急于为上述三家厂矿筹措开发经费时，日本认为抓到了机会。日驻沪代理总领事小田切1898年12月18日致密函给日本外务部次官都筑：“我相信此际由我国提供此项资金，将铁政局和大冶铁矿管理权，掌握在我国手中，实属极为必要之事。”小田切认为，由日本向汉阳铁厂等厂矿提供资金，“除营业上一般利益外，还可获得下列利益：第一，有运出我国焦煤而回运生铁矿石之利；第二，有在中国扶植我国势力之利；第三，有东方制铁事业由我国一手掌握之利……”他们终于炮制出一个通过借款来培植亲日势力，进而蚕食汉阳铁厂等厂矿的计划。虎视眈眈的日本趁盛宣怀“挪借俱穷”之机，把贷款作为诱饵，将汉阳铁厂等厂矿拖进万劫不复的深渊。

第三节 组建汉冶萍公司

一、公司的诞生过程

组建汉冶萍公司的直接动因是解决汉阳铁厂、萍乡煤矿的资金短缺和体制不顺问题，而招商局在公司诞生过程中发挥了极其重要的作用。

汉阳铁厂自实行官督商办后，招股情况不尽如人意，截至1907年8月，只陆续招到250万两。由于炼铁所用的开平等地焦炭价格过昂，加上雇用洋匠的大笔开销，铁厂出现了巨额亏损，截至1907年已累计结亏240万余两。萍乡煤矿最初的经营情况也不理想，由于增、扩建工程和修筑株萍铁路等耗资巨大，致使萍乡煤矿债台高筑，截至1904年11月，萍矿积欠各钱庄库平银1064999.942两，欠招商局203218.92两，欠德商礼和洋行779281.484两，总共欠债2047500.346两。为解决资金不足问题，萍矿从1899年开始对外招股，截至1904年共招股100万两。1899—1904年，支付各钱庄、礼和洋行及老股商的股息共150余万两。

此时，铁厂与萍矿的关系也未理顺。两家企业虽都以盛宣怀为督办，且萍矿主要为铁厂提供煤和焦炭，但各为独立企业，互不隶属。铁厂“外欠累累，险象立见”，而“萍矿负债累累，自顾不遑”，两家企业已很难联手合作，共渡难关。相反，两家企业很可能为了各自经济利益而相互竞争，对督办盛宣怀形成尾大不掉之势。

盛宣怀开始思考一个严肃的问题：如何把汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿进行合并，组成一家大的商办股份公司，赴农工商部注册，使之对投资者具有更大吸引力。

此时，汉、冶、萍合作不仅具有必要性，而且具有可能性。此时汉阳铁厂由于采用了马丁炉炼钢法，扩建了炼钢炉及其他设施，六大厂、四小厂的宏大局面已经形成，钢材质量媲美于英国或德国的第一流钢材，钢轨及其他钢铁产品具有广阔的市场空间。与此同时，萍乡煤矿开辟了大量新煤井，近代炼焦炉日炼焦能力达650余吨，土法炼焦月达1万余吨，且已建成萍潭铁路，煤焦外运能力达到新的水平，煤矿的赢利能力也有大幅度增长。大冶铁厂开辟了新采区，1906年铁矿石产量达到18.56万吨。汉、冶、萍三家厂矿的各自发展，大大增强了投资者的信心，三厂矿的合并已水到渠成。

汉、冶、萍三厂矿的成绩得到社会的普遍认可，1907年8月2日清廷颁旨嘉奖：“凡有能办农工商矿或独立经营或集合公司，其确有成效者，即从优奖励，果是一厂一局所用资本数逾千万，所用人工至数千名者，尤当破格优奖，即爵赏亦所不惜各等因，钦此。”

经过长时间的酝酿，汉阳制铁厂、萍乡大冶煤铁矿总公司于1907年8月9日发布《公启》，首次提出三家合并的问题：“现值制铁新厂工竣，萍煤石桶打通，幸赖众擎，渐有成效，集众公议汉冶萍制铁采煤公司，本属一气呵成，亟待扩充商股，通力合作，以恢实业。”据目前所知，这是汉冶萍公司的名字首次见诸公众，这份公启要求：“拼足五百万元，一律作为优先股，每股五十元，合作十万股，以便赴部注册。”

盛宣怀为这家商办大公司的正式成立奔走呼吁，1907年8月28日、29日分别致函农工商部大臣吕海寰和协办大学士兼湖广总督张之洞，请求他们支持合并，他说：“招股万不能缓。若不将萍矿归入铁矿，商情仍复迟疑，故归并之举刻不容缓。”

在经过充分准备之后，盛宣怀于1907年9月3日上奏清廷并附两份奏片，这在当时是十分罕见之举，表明了盛氏对于三家厂矿合并之事的极度关注和热烈企盼，奏折请求朝廷“飭下农工商部准予注册立案，并参酌商律定其名曰汉冶萍制铁采矿股份公司。”

同日的一封奏片有两项内容：一是保荐高层管理人员：总公司由杨学沂驻沪办理；铁厂由李维格驻鄂办理；铁路（矿）派王锡绥驻冶办理；萍乡煤矿原由张宸赞所办，因张病故，另派林志熙接办；选举董事7人。二是拟刊刻“总理制铁事务”木质关防一枚，同时提出：“可否请旨飭部专铸铜质关防一颗。”

另一封奏片的内容是请求刊刻“总理制铁厂兼萍冶等煤铁矿务”木质关防一枚。

同一天（9月3日），盛宣怀咨张之洞文，同时分别致函奕劻、载沣、世续、鹿传霖、袁世凯等朝廷重臣和皇室成员，请求他们支持成立汉冶萍公司。

一幕壮阔的大剧拉开了帷幕。

经过曲曲折折的历程，章程几经修改，名称几度变化，终于柳暗花明，在以盛宣怀为首的招商局同仁及众多股东共同努力下，汉冶萍公司筹组工作开始步入正轨。据盛宣怀1908年1月22日致函招商局总理、汉冶萍公司股东王存善称：“商律必开股东会方能成就董事局。公启所列八十人，招商局

领衔，包括甚众，计股本数十万元。凡有局股者皆属汉冶萍股商也。”这里突显了两个重要事实，一是股东会由招商局领衔，二是凡持有招商局在汉冶萍股份者皆属汉冶萍股商。这是招商局与汉冶萍特殊关系的又一例证。

此后，公司注册等工作便紧锣密鼓地进行。

经清廷3月12日批准，盛宣怀、李维格等拟定公司章程共88节，赴农工商部注册。3月13日，盛宣怀会同湖广总督赵尔巽向清廷上奏《汉冶萍厂矿现筹合并扩充办法折》，称此举是为了“示信于商，藏富于民，内塞漏卮，外杜觊觎。”清廷当天发布圣旨：“著责成盛宣怀加招华股，认真经理，以广成效。余依议。”

同一天，盛宣怀奏请《改督办为总理并改铸关防片》，内称：“总理一席，自应遵照张之洞原奏，有股众商推举，湖广总督奏派。”公司总理只能是原督办盛宣怀。该奏片“拟请飭部另铸铜质总理汉冶萍煤铁厂矿公司事务关防”。当天奉旨：“依议。钦此。”同一天，盛宣怀奏准清廷委任李维格为公司协理。

3月15日，盛宣怀咨农工商部文，内容有：

(1) 商办汉冶萍公司添招新股1500万元，遵照商律，由公司创办人具呈注册，候续招股份齐全，老商新商另举董事，另行咨部立案。

(2) 公司创办人为盛宣怀、李维格、杨学沂、林志熙、王锡绥、张赞墀、卢洪昶、王勋、顾润章、金忠赞等。

(3) 遵章呈缴注册费300两，合库平银216两。

是年3月，汉冶萍公司呈《农工商部注册文》，这是汉冶萍公司呈送农工商部的正式注册文本。其内容略为：

(1) 公司正式名称：汉冶萍煤铁厂矿有限公司。

(2) 业务范围：采矿、炼铁、开煤三大端，系开采铁矿、煤矿及化铁炼钢所需各矿质，如锰、镁、矽、铅等类；烧炼焦炭、火砖、细棉土；化铁炼钢、制造钢铁各项机器；轮驳、短程铁路为转运煤焦钢铁之用。

(3) 机构设置：总公司设在汉口、上海；码头、栈房设在汉口、武昌、大冶、萍乡、株洲、昭山、长沙、岳州；上海、镇江、江宁、芜湖、九江等处设有分销处所。

(4) 股份总额：老股500万元已招足，新股1500万元尚未开招，拟共招足2000万元。

3月16日，农工商部发给汉冶萍煤铁厂矿有限公司（下简称汉冶萍公司）登记执照。

至此，一个雄踞亚洲首位，总事务所设于上海，下辖汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿等厂矿，集化铁炼钢、煤铁开采、焦炭烧炼于一体，企业遍布鄂、赣、湘、皖、苏、冀、辽等省，配套设施齐全，规模宏大的钢铁煤炭联合企业出现在亚洲东方的地平线上。

3月26日，农工商部注册局以（注）字第77文颁发执照，执照号为第三类第57号注册、第230号执照。至此，成立汉冶萍公司所有法律手续均已齐备。一个按照近代企业制度建立、企业法人主体明确、管理较为规范的股份制企业——汉冶萍煤铁厂矿有限公司开始运转。

二、短暂的黄金时代

（一）管理机构不断加强

充实和完善管理机构是企业发展的重要前提。汉冶萍公司为加强管理机构而颁布的制度包括：股东大会推举董事制度；总理、协理负责制；总公司分设汉口、上海两地的制度等。

首次股东大会经过了一年多的筹备。公司被批准成立一个月后的4月，《商办汉冶萍煤铁厂矿有限公司推广加股详细章程》颁布，共分宗旨、股本、股东会名誉员、董事、查账人、总协理、办事员、预算、会计及附则10大章88节，这份章程的篇幅之长、涉及面之宽、规定之严密，都是前所未有的。除公司名称、营业范围、官款偿还、招收股本等未作大的变动外，这一章程还有以下重要内容：

（1）本公司专集华股自办，不收外国人股份。

（2）股东定期大会一年一次，同时发布账略。

经过较长时间的筹备，汉冶萍公司第一次股东大会于1909年5月16日在上海召开，出席代表近500人。会议洋溢着一派祥和、欢乐、热烈的气氛。会议由杨学沂主持，他赞扬“总理、协理艰难困苦，不仅将全身精神贯注在厂矿之中，直以性命与煤铁相搏，是真所谓商战”，“成就一中国独一无二之实业，使西国钢铁托辣司知东方骤然出一个劲敌。此等现象，应先为全体股东道贺”。

盛宣怀抱病在股东大会上作了简短报告，他说：“现在大冶的铁，萍乡的煤，都是顶好的，尽我取用，几百年用不完。尤其在炼的钢是第一等货色，不但可以供中国自己用，并且可以运出洋去。”盛宣怀预言，到第二年“光汉冶萍股票至少票价总在十倍，”“只要添足资本，我可保两三年之内便

要做到八个炉子，十倍其利。”

股东代表林志熙、王锡缓、沈敦和等在大会上相继发言，对汉冶萍公司取得的成就十分满意，对公司的未来充满信心。

此外，李维格也就汉阳铁厂历年成就作了专题发言。

这次股东大会选举盛宣怀、李维格等9人为权理董事，施禄生、顾润章为查账董事（查账人），盛宣怀任总理，李维格为协理，汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿各设总办一人，均由董事会任命。

至此，一个以盛宣怀为总理、李维格为协理的商办汉冶萍公司领导机构正式组建，为公司的顺利发展提供了组织保证。

（二）招股工作进行

汉冶萍公司系当时中国最大的股份制企业。为了招足股份，盛宣怀主要通过三条途径：

一是千方百计动员个人入股。1908年4月13日，盛宣怀致函陆安清、孙多森，将他们原存在大纯、华盛纺织总厂的41018两改为汉冶萍新股份5万元，折银36750两，余款4268两退还陆、孙。

二是将与汉冶萍相关的官款改为公股。4月14日，盛宣怀奏请《将原存公款改作公股折》，其中公款共三项：

（1）盛宣怀承办京汉铁路时奏准农工商部拨款1300万两，几经变动，剩存91.653万两，留为汉厂预支轨款；（2）开办萍乡煤矿时附入铁路公司股份15万两，又附入尾款3897两；（3）铁路公司入股萍矿后应得息股9万余两。以上共计116万两，核作银元174万元。盛宣怀奏请将此“存款尽数充作公股。”当天，清廷下旨：“着照所请，股息及利息均交农工商部。”

三是动员官方入股。盛宣怀特致函湖北巡抚柯逢时，指出在股东中“湖北籍贯独居少数。弟想铁矿属武昌，钢铁厂属汉阳，何以甘将非常之利多让他省？”他认为自己“三世于鄂有感情”，劝导柯逢时：“敬乞我公传话诸君子，多则一二百万，少则一二十万。若是鄂省籍贯无论多寡，皆当让给优先股，俾得多分红利，但未便再事迟延。”

为招徕更多股份，盛宣怀、李维格5月发出《致汉冶萍公司股东函》，相信：“不论老商新商，大股小股，皆可如期收缴”。

盛宣怀、李维格为招股紧张地筹划，6月23日至9月28日，盛致李函9封，主要研究部署招股事宜，有些意见很有价值。

9月，汉冶萍公司发布《招股章程启》，着重分析了公司招股的动因，一是要还债：“至今日用款几及二千万，大半押借而来……今事已办成，自

应招股还债并再扩充”；二是要集中天下人力财力办大事：“成立为真正股份有限公司，其董事查账人均由股东选举，集天下之才能财力而共保之”。

盛宣怀努力在海外华侨中招收股份，旅日爱国侨胞吴作模认购优先股 10 万元，盛宣怀在上海三次接见吴作模，吴则表示：“身虽在外，而对于祖国实未尝一刻相忘。”12 月 24 日，盛宣怀致函吴作模表示感谢：“届时必将大名上达天听也。”

盛宣怀十分重视在港澳商人中招股。澳门名人何东入股 10 万元，盛宣怀即于 1909 年 1 月 8 日致函感谢。

因旅日华人、港澳人士的影响和激励，英国籍华人何晓生来信愿入股 1000 股（5 万元），盛宣怀表示：“凡寄籍外国之华人，仍准搭股。”

由于盛宣怀等人的努力和广大华商的踊跃认购，到 1909 年 3 月初，公司 1000 万元股份已招足，到 7 月底，所招股份加上历年股息共 1105 万余元。1908—1911 年新招股本见表 3-5。

表 3-5 汉冶萍公司新招股本统计（1908—1911 年）

单位：银元

年别	新招股本	湖南公股	股息拨作股本	合计
1908	1631583			1631583
1909	3135836			3135836
1910	1226835			1226835
1911	89552	724800	627754	1442106
合计				7436360

资料来源：《汉冶萍商办调查历史》，第 28 ~ 29 页。

随着经济效益的提高，汉冶萍“股票看涨”，“近日纷纷投股，转瞬即完。”盛宣怀罕见地对李国杰（李鸿章之孙）说：“近有粤人卖出招商股，买进汉冶萍。”须知，盛宣怀此时正兼任招商局董事会主席之职，他的比较应该说是比较客观的。之后盛宣怀更直截了当地说：“汉冶萍比轮、电更好。”他还说：“煤焦多运，则钢铁可多出，来年发达必在轮、电之上多多矣。”

根据 1910 年 2 月评估，汉冶萍产业总值已达 4081 万两，约合 5000 万元，而所招股份只 1200 余万元。为了“固商本，副众望，符奏案，均不能不加股扩充”。为此，汉冶萍公司发布《优先零股说略》，准备另招优先零 1000 万元，分 200 万股，每股 5 元，票分甲、乙、丙三种，年息一律八厘。

至此，汉冶萍已达鼎盛期。1908—1911年招收的股份共7436360元，连同1908年以前招收的股份，公司股份总额达到13804777.5元。公司一举扭转多年亏损的局面，1908—1910年分别年盈余61883.5元、15400.53元和64151.71元，所发的股息也逐年递增。详见表3-6。

表3-6 汉冶萍公司初期发放股息表（1908—1911年）

年份	洋例银（两）	折合银元（元）
1908	398469.036	557856.65
1909	600440.993	840617.39
1910	684371.406	958119.96
1911	445705.361	623987.50

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》。

（三）产品销路逐步扩大

进入商办后，汉冶萍公更加注重产品质量，逐步赢得了国内外市场的主动权。

拿铁厂所产钢材（下简称汉钢）与德国所产钢材进行比较。德钢向以质优价廉著称，而盛宣怀在写给邮传部尚书徐世昌的信中说：汉厂所产“马丁钢为最优”，“各国之上等铁路均指名要马丁钢”，故在国际市场上汉钢价格高于德钢，“德厂向用多麻钢，其货次故其价廉”。

由于质量精良，汉钢在国内同样大受用户欢迎。1908年5月16日，汉阳铁厂与川汉铁路总公司签订《订轨合同》，主要内容有两点：

一是确保质量。合同规定：“钢轨铁厂担保五年，如此五年内如有断裂，即以新轨易换。”

二是先付款，后交货。合同规定：“川路公司允于本年内四、五、六三个月先付轨价，计汉口洋例银一百万两。”

汉冶萍公司总理盛宣怀、协理李维格和川汉铁路总公司总理费道纯在合同上签字。双方还签订了《购轨预付轨价附合同》，规定川汉铁路总公司的预付款按年息9厘起息，比常年利息7厘高出2厘，“此系彼此允予特别之利益，他公司不得援以为例”。

自与川汉铁路总公司签订预订合同后，其他铁路公司接踵而至。1909年12月，临城至枣庄铁路支线及利国驿车站向汉厂订购钢轨、搭板、螺钉等件共重6300余吨。1910年1月，锦州至瑗瑄铁路准备动工兴建，由于“汉厂现炼钢货为最上品，各省铁路均已购用，洋工程司（师）亦皆赞美”，

双方于是在1月25日签订草合同，皇族成员锡良次日（26日）致电盛宣怀表示：“先尽购用中国合宜材料……将来如该路开工，自应极力主持，以免利权外溢。”

1911年，邮传部筹备兴建张绥铁路和南浔铁路、钢轨等建筑材料均由汉阳铁厂供应。后由于时局的变化，这一计划被搁置。

除国内市场外，汉冶萍公司也把目光投向国际市场。1909年，该公司销往美国、日本、澳洲、西贡等地的钢铁产品销售额达113万余两，1910年海外销售收入增至142.8万余两，均比1908年有较大幅度增长，汉阳铁厂至欧战爆发前历年外销钢铁数量见表3-7。

表3-7 汉阳铁厂历年销售钢铁数量表

单位：吨

年份	生铁（含马丁铁）		钢货		全国钢铁 出口量
	国家	数量	国家	数量	
1894—1895年	—	2965	—	52	
1896—1897年	—	—	—	—	
1898—1899年	日本	4250			
1898—1899年	日本	2500			
1901—1902年	—	—	—	—	
1903年	日本	138			138
1904年	日本	12334			12334
1905年	日本	25130			25130
1906年	日本	34326			34326
1907年	日本	33326			33326
1908年	日本	30890			30890
1909年	日本	38713			38713
1910年	日本	65362			65362
1911年	日本	70875			70875
1911年	美国	19164			
1912年	日本	15752			15752
1913年	日本	14800			65954

资料来源：汉口海关年报，转引自《汉冶萍公司志》，第33页；《张国辉集》，第307~308页。

汉冶萍公司在国际市场上最大一笔买卖当推与美国西雅图西方炼钢公司（下简称钢厂）的生铁、铁矿石贸易。

1910年3月22日，汉冶萍公司总理盛宣怀、协理李维格与西方炼钢公司总理 Westers Steel Corp. Hubert E. Law, Pres. 在上海签订《生铁及铁矿石合同》，双方商定，公司卖给钢厂生铁每吨价13美元，矿石每吨价1.5美元。双方约定，在合同允许的范围内，每吨生铁只收现金12.5美元，矿石每吨只收现金1.25美元，不足之数作为公司付给钢厂年息6%的价款。同一天，钢厂、美商大来洋行订购汉冶萍公司生铁合同签订。合同主要内容包括：

年限：从1911年1月1日起，为期7.5年。

吨数：公司售与钢厂之西门士马丁炉炼钢生铁每年最少3.6万吨，最多7.2万吨。

价目：每吨13美元。

转运：每年扬子江涨水期准备轮船装满3.6万吨，由汉阳直达美国埃烟第尔，以免转载。

续展期限：本合同7.5年期满，钢厂可以续展7.5年。

双方签字人：汉冶萍煤铁厂矿有限公司总理盛宣怀、协理李维格。

西方炼钢公司总理：Westers Steel Corp. Hubert E. Law, Pres.

大来洋行总理：The Robert Dollar CO. by Robert Dollar, Pres.

见证人：M. S. Dollar

同一天（3月22日），又签订了《汉冶萍公司、美国西雅图西方炼钢公司租用大来洋行船只合同》，规定从1911年1月1日起，为期7.5年，大来洋行每年代运生铁、矿石各3.6万吨，每吨运费2.5美元。

汉冶萍公司与西方炼钢公司商定，在合同期内每年运生铁四批至上海，每批约6000吨，从上海转运至美国西雅图的埃烟第尔；规定从1910年起，汉阳铁厂将运往美国的生铁、铁矿石每年最多增至各10万吨，付给大来洋行的运费由钢厂支付，每吨增加0.5美元。

盛宣怀看好汉冶萍经济发展的前景，他在1910年3月表示，出售美国马丁铁“余利约在五分之一”，即出口生铁利润率将达50%以上。1911年8月，钢轨出口量达8180吨，“目前不愁出钢不多，而苦生铁不敷肆应。美国又有一炼钢公司来订生铁合同，苦无以应。三井生铁年增一年。澳大利亚亦用惯我铁，现每月应酬千吨之谱而难填欲壑。”1911年，汉冶萍出口美国的马丁铁达19164吨。

汉冶萍公司的发展前景似乎一片光明。从1908年开始商办到辛亥革命爆发前的几年时间内，汉冶萍公司虽然也有许多困难甚至挫折，但大体情况

较为平稳，相比较而言，这段时间可以算是汉冶萍公司的“黄金时期”。

三、公司规模膨胀

进入商办之后，汉冶萍公司规模更加恢宏。据外籍矿师赖伦称，该公司除拥有汉阳钢铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿外，在武昌县（今鄂州市）有上等贝色麻铁矿一处，含铁 60% ~ 65%；在九江附近有铁矿一处，含铁约 50%；在萍乡附近的上株岭有血石铁矿一处，含铁约 60%；在萍乡所辖的白茅与衡州两地均有锰矿，含锰 45% ~ 55%；在湘潭、衡州之间，还有小花石煤矿一处。

汉冶萍公司的锰、白石（石灰石）等矿产资料也非常丰富。锰是冶炼钢铁的基本原料之一，汉冶萍拥有的兴国锰矿颇负盛名，以致当地绅、学界为争抢锰矿而大打出手，盛宣怀不得不在 1910 年 1 月底两次向湖北巡抚杨文鼎求助。湖南常德、耒阳拥有的锰矿也很可观。汉冶萍协理李维格经多次奔走，以极低的价格购得两地锰矿山多座，从 1909 年 3 月至 1910 年 1 月共开采锰矿 7600 余吨，每吨约 3 元，“成本尚不为重，且现在更有起色，日形发达之机”。

石灰石也是烧炼钢铁的必备原料。1910 年春，汉冶萍公司派人在广济县所辖的大黄荆林勘得石灰石矿，经检验为甲类矿质，其质量胜过大冶石灰石矿，遂通过广济县衙将此山买下。

此后，汉冶萍公司相继在兴国富池口找到储量 1000 多万吨的煤矿，在南京、九江找到含量 60% 左右的铁矿，在山东峰县找到可以炼焦的煤矿，在南京找到含磷量极低的赫墨德矿……该公司在找矿方面捷报频传，硕果累累。

钢铁、煤炭都是粗笨货物，运输量极大。1911 年 3 月 28 日，汉阳铁厂与位于上海浦东的公记码头公司在汉阳签订合同，将公记码头改称汉阳钢铁厂公记码头，铁厂的煤船可在公记码头靠泊装卸，铁厂每月付给公记码头公司代理费 350 元，另加规元 20 两，该合同从 1911 年 4 月 1 日起执行，有效期 3 年。

有了健全的管理体制和雄厚的物质基础，汉冶萍公司各项事业呈现勃勃向上之势。

钢铁产量在商办时期快速增长，1910 年达 169509 吨，为 1907 年产量（70686 吨）的 2.4 倍，仍占全国钢铁产量的 100%。详见表 3-8。

表 3-8 商办初期钢铁产量统计表

单位：吨

年份	汉阳铁厂钢铁产量			全国钢铁产量	汉阳铁厂所占 (%)
	生铁	钢	合计		
1908	66410	22626	89036	89036	100
1909	74406	39000	113406	113406	100
1910	119396	50113	169509	169509	100
1911	93336	38640	131976	131976	100

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 26 页；《张国辉集》，第 309 页。

商办初期，汉阳铁厂炼钢炉又有所增加，详见 3-9。

表 3-9 商办初期汉阳铁厂新建炼钢炉概况表

单位：吨

名称	开工时间	竣工时间	生产能力
4 号马丁炉	1909 年	1909 年 11 月	30
5 号马丁炉	1909 年	1910 年 9 月	30
6 号马丁炉	1910 年	1911 年 4 月	30

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》。

截至 1911 年，汉阳铁厂已建成高炉 3 座，其中容积 477 立方米的 3 号高炉日产铁约 250 吨；30 吨的平炉（马丁炉）6 座，年产钢 38640 吨。

汉阳铁厂的铁矿石主要来自大冶铁矿。商办初期冶矿的产量同样呈飞速增长之势，1911 年铁矿石产量 359467 吨，为 1907 年产量 174630 吨的 2.05 倍。详见表 3-10。

表 3-10 大冶铁矿商办初期铁矿石产销表

单位：吨

年份	产量	运销汉阳铁厂	运销日本
1908	171934	100159	127000
1909	309399	142142	95600
1910	343097	244359	96210
1911	359467	189465	121000

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 50 页；《张国辉集》，第 308 页。

1911年萍乡煤矿的煤、焦产量分别达到1115614吨和166062吨，为1907年煤焦产量的2.77倍和1.39倍。详见表3-11。

表3-11 萍乡煤矿商办初期煤、焦产量表

单位：吨

年份	煤炭产量	焦炭产量
1908	702447	105281
1909	1017843	118134
1910	332914	215765
1911	1115614	166062

资料来源：《汉冶萍公司志》，第75页；《张国辉集》，第309页。

此时的汉冶萍公司除拥有汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿三大厂矿外，还拥有众多附属厂矿和合资企业，1915年又增建了大冶铁厂。从1891年到1919年，汉冶萍自办、合资、租采的企业多达36家，其中，规模较大或较为著名的企业有马鞍山煤矿、兴国锰矿、常未锰矿、龙山铁矿、海城镁矿、武昌铁矿、王三石煤矿、李士墩煤矿、金山店铁矿、华兴煤矿、九州制钢厂、鄱乐煤矿、龙烟铁矿、扬子江机器制造公司等，遍及湖北、湖南、安徽、江苏、江西、河北、辽宁等省市和日本九州。尽管各企业经营情况不尽一致，但从整体看，附属企业增强了汉冶萍公司的经济实力，扩大了公司在全国的影响。

特别值得一提的是，汉冶萍公司拥有一支颇具实力的专业运输船队，其中，萍乡煤矿拥有“萍利”（25吨）、“萍通”（40吨）、“萍贞”（28吨）、“萍达”（71.55吨）、“萍寿”（13吨）、“萍元”（20吨）等众多运输船，将萍矿煤、焦运往外地；汉阳铁厂则拥有“楚强”、“楚富”、“汉顺”、“汉兴”、“汉通”、“汉利”、“汉发”7艘拖轮，负责将矿石从大冶运至汉阳晴川阁码头，然后由火车运往铁厂冶炼。公司还拥有1000吨级的“汉平”等轮，负责从汉阳装运钢铁产品赴沪销售。公司在武汉、长沙、湘潭、株洲、上栗等地设有转运局或分销处，在武昌设有轮船修理处。这一切构成了公司规模庞大的支持保障体系。

汉冶萍公司资产规模已跃升中国企业之冠。据外籍总工程师吕柏、总矿师赖伦1909年估算，公司资产总值4087万两。其中，铁厂总值1227万两，冶矿1130万两，萍矿1550万两，轮驳175万两，扬子江公司股份5万两。据说：“所存活本各物料尚在其外，约计所值之数十倍于所用之数。”同期（1909年）中国另一家大企业招商局轮船成本为261万两，轮船实值为



图 3-4 汉阳晴川矿砂码头

450.92 万两，此时招商局尚未对地产值进行估算。直到 1913 年，根据外国验船师的估算，招商局轮船实值 390.34 万两，地产实值 1274.08 万两，资产实际总值 1664.42 万两。也就是说，1913 年招商局资产总值只有汉冶萍公司 1909 年资产总值的 40%。

随着厂矿规模的扩大，职工人数逐年递增，1914 年公司总人数已接近 3 万人，欧战时期职工超过 3 万人，是当时中国最庞大的一支产业大军。面对汉冶萍如此辉煌的成就，总理盛宣怀踌躇满志：“鄙人自得此铁矿以来，三十五年矣。肖肖白发，滚滚红炉，当竭吾生之心血，挽成六合之交通。”

这里要顺便指出一点，招商局虽然对汉冶萍公司的发展一度发挥过决定性作用，但从汉冶萍得到的回报并不多。截至 1908 年，招商局在汉冶萍累计投资 101.9 万余两，以后由于汉冶萍实力的壮大和招商局经济上的困难，在账面上再未见到招商局投资汉冶萍的记载。这区区 100 万两的投资，即使按年息 8% 计算，招商局每年也只能拿到 8 万两的投资收益，对于招商局这样一家大型企业来说，这点钱实在是微不足道的，何况这些股息全部转化成了汉冶萍公司股份，招商局从未在汉冶萍公司拿回一分钱。汉冶萍庞大收益的分配，除了大股东盛宣怀等人的大量红利和对政府“吨煤一两”的报效外，相当一部分是偿还日本债务的巨额本息。

此时的汉冶萍公司如日中天。在中国人的期盼和外国人的赞许声中，汉冶萍正大步迈进在世界钢铁舞台上。据称：一度汉冶萍公司不仅在亚洲钢铁

行业雄踞首位，在全球也仅次于德国费尔克林根钢铁厂而位居亚军。

1914年，第一次世界大战爆发。钢铁作为一种重要军用物资，各交战国对此需求量激增。汉阳铁厂为适应这一形势，经呈报公司批准，从1916年1月起暂停钢轨生产，日夜加工赶制工字钢、槽钢和角钢等产品。钢轨在销售总额中所占的比例由1914年的35.3%下降到1918年的5.9%，而钢铁器件所占比例由1914年的3.4%增加到1918年的21.8%。

此时，汉阳铁厂产品的国际市场主要是日本，1918年销往日本钢材5万吨，为1914年的3.33倍。

虽然出口日本的钢铁产品数量剧增，但整个欧战期间，汉冶萍公司的生产较为平稳，未见重大突破。详见表3-12。

表3-12 汉冶萍公司主要产品产量统计表（1914—1918年）

单位：吨

年份	生铁	钢	铁矿石	煤	焦炭
1914	130000	55850	505140	694764	194414
1915	136531	48367	544554	927463	249165
1916	149929	45043	557703	950000	266419
1917	149664	42651	541699	946080	239798
1918	139152	26994	628878	694433	216014

资料来源：《张国辉集》，第280页。

而根据《汉冶萍公司志》一书所记，汉阳铁厂、大冶铁厂、萍乡煤矿的各类产品产量略低于上述数字。这是因为汉冶萍公司除上述三厂（矿）外，还拥有一些规模较小的厂矿，故其统计数字不尽相同。详见表3-13。

表3-13 汉、冶、萍欧战时期三厂矿主要产品产量统计表

单位：吨

年份	汉阳铁厂			大冶铁矿	萍乡煤矿	
	生铁	钢	合计		煤炭	焦炭
1914	130846	51252	182098	488258	687956	194413
1915	136531	48369	184900	546789	927463	249164
1916	146624	45045	191669	550810	992494	266418
1917	149929	42653	192582	542519	946080	239797
1918	139152	26996	166148	629089	694433	216012

资料来源：《汉冶萍公司志》，第26、51、75页；《张国辉集》，第308~309页。

欧战开始两年之后，汉冶萍公司结束了自民国初年起长达5年的亏损局面，从1916年起实现盈余。欧战时期汉冶萍盈亏情况见表3-14。

表3-14 欧战时期汉冶萍公司盈亏情况表（1914—1918年）

单位：元

年份	盈	亏
1914		100967.97
1915		388105.96
1916	1878496.83	
1917	2801872.20	
1918	3797904.47	

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》、《汉冶萍商办调查历史》、《汉冶萍公司档案》，转见《汉冶萍公司志》，第125页；《张国辉集》，第307页。

这里，我们要对招商局与汉冶萍公司的关系进行一番梳理，盛宣怀根据自己的经历，说过一段非常有名的话：

“宣怀一生心血，以航业始，以铁业终。轮船招商局，只需步武日本邮船会社，以旧作新，不劳而理。汉冶萍钢铁，成败得失，数十倍于航业，成则钢舰、钢械、钢轨、钢货皆足自办，而输出外洋，数必浮于丝茶，不难与美、德争胜，英、法瞠乎其后已。”（《盛宣怀致袁世凯函》，约1913年。）

盛宣怀这番话，含义非常深刻，特别是“以航业始，以铁业终”这一句，既高度概括了自己波澜壮阔的一生，又从一位最高负责人的角度揭示了招商局与汉冶萍公司的特殊关系。

不过，在盛宣怀引以为豪的汉冶萍公司“黄金时代”的背后，仍然拖着一条长长的债务阴影。截至1911年，汉冶萍招收的股份总额累计1380.4万余元，但仍未达到盛宣怀预先设定的招股2000万元的目标。汉冶萍财务状况非常紧张，不得不依赖举借外债来维持公司的正常运转和扩大厂矿生产规模。

此时盛宣怀雄心万丈，据日本驻大冶铁矿监督西泽称：“邮传部尚书盛宣怀（宣怀）希望在五六年以内组织一个大的托拉斯，大规模地开展中日两国的冶铁工业”，盛氏“极力主张日本人利用中国人的商业才能，在中国的广大市场上和他们合作。”

盛宣怀要实现自己的远大目标，除向外国银行借钱外，似乎没有更好的选择。1908年至1910年，公司举借外债多达11次，债主有多加利银行、

东方汇理银行、德华银行、礼和银行、捷成银行、华俄道胜银行、义品洋行（六合公司）、汇丰银行等。贷款数目最小者为1908年向捷成洋行借款8.2万两，最大者为1910年向华俄道胜银行、东方汇理洋行举借洋例银100万两。

截至1911年，汉冶萍公司共欠内外债务2200余万两，其中内债包括预收邮传部钢轨价款200万两，川汉铁路总公司预售款100万两以及向沪、汉各钱庄的借款等，外债则指预收日本的购买生铁价款600余万元和矿石价款200余万元，以及汉冶萍公司向横滨正金、华俄道胜、汇丰各洋行的借款、三井洋行的纱厂押款等。其中向日本借款共达1200余万元，且都附有苛刻的条件。

在上述债务中，对汉冶萍公司危害最大的当属日本横滨正金银行为购买大冶铁矿石而预付的款项。日本正是利用这些借款，一步一步向汉冶萍公司渗透。在武昌起义爆发前10天，日本内相原敬1911年10月1日听取日本驻大冶铁矿监督西泽公雄的汇报后，在日记中写道：“不管怎样，不妨把大冶地方视为我之势力范围。”汉冶萍面对的是日本人贪婪的目光和无穷的欲望。

需要指出的是，如此巨额债务本息使汉冶萍如牛重负，步履艰难。据统计，从官督商办之初到民国初年，汉冶萍公司支付给各银行、商号的利息以及分配给股东的股息共达1000余万两，约占汉冶萍同期总支出的三分之一。在此情况下，汉冶萍公司难以进行资本积累和扩大再生产，故在革命风暴来临之时，庞大的汉冶萍公司竟不堪一击，立即陷入重重危机之中。

第四节 汉冶萍历经磨难

一、日本染指汉冶萍公司

招商局、汉冶萍走过的道路都十分坎坷。1912年南京临时政府成立后，两家企业经历了多次形式相近、结局相反的事件。

日本向汉冶萍公司提供贷款，最终是要将它变成自己的附庸。继1899年4月7日签订“煤铁互售合同”后，同年5月21日和1900年日方与汉冶萍公司两次续订条款。日本驻沪代理总领事小田切万寿之助致函日本外务大臣青木周藏的函中得意地说：“利用当前形势（指八国联军入侵北京）极力

说服盛氏，终于使其单独负责，缔结了本合同。”

日方向汉冶萍公司的第一笔贷款是 1904 年签订的“预售矿石借款”。这笔贷款是由日本内阁会议通过并由内阁总理大臣作出的最终决定。包括这次向汉冶萍公司贷出的 300 万日元在内，日本对华贷款绝大部分资金来自日本大藏省储金司，而名义上的经手人却是日本兴业银行。日本人的意图非常清楚：通过贷款长期控制大冶铁矿，为八幡制铁所提供可靠的原料供应。日本外务大臣小村寿太郎 1903 年 3 月 10 日致小田切密电称：“我国对大冶铁矿方针，在使其与我制铁所关系更加巩固，并成为永久性者；同时又须防止该铁矿落入其他外国人之手。此乃我制铁所将来发展之必要条件。因此，借款期限亦当以尽可能长期为得策，故特定为三十年。”小村再三强调，“防止（铁矿石）落入（其他）外国人之手，此事极为重要”。

日本外务大臣小村的密电，使人们清楚地看到：把大冶铁矿变成专一向日本提供铁矿石的基地，已成为日本政府的一项既定方针。这种借贷并不是什么单纯的经济行为，而是以掠夺他国矿产资源为目的的政治行为。

在日本外务大臣小村、驻华公使内田等人的积极活动下，《大冶购运矿石预借矿价正合同》1904 年 1 月 15 日在上海签订，汉阳铁厂督办盛宣怀和日本兴业银行理事井上辰九郎等在合同上签字。小田切万寿之助既作为日本制铁所代表，又作为日本驻沪总领事，两次在同一份合同上签字，合同的主要内容有：

(1) 大冶铁矿向日本兴业银行借款 300 万日元，年息 6 厘，“以大冶之得道湾矿山、大冶矿局现有及将来接展之运矿铁路、矿山吊车，并车辆房屋、修理机器厂为该借款担保之项。此项担保在该限期内不得或让、或卖、或租与他国之官商，即欲另作第二次借款之担保，应先尽日本”。

(2) 必须聘用日本矿师。

(3) 日本每年从大冶收买头等矿石 7 万吨，不得再少，并订明至多不过 10 万吨，头等矿石每吨 3 日元，二等矿石每吨 2.2 日元。

(4) 合同有效期 30 年，矿石按上述价格“照办十年”。

(5) “借款合同期限既订明三十年，则每年应还本项，便以金钱十万元为度……倘本项逐渐减少，计算不到三十年便可还清，则大冶矿局暂停数年还本，以符合三十年期限；此暂停还本数年内，矿价抵息外，多余之数，制铁所付交现款。”

日本签订此份合同的用意，就是要把大冶铁矿牢牢掌控在自己手中，既不准其他国家染指，也不让大冶铁矿逃出牢笼，从而实现对这一矿山的长期

独占。

日本官方人士在互致密函时，对从掌控大冶铁矿、萍乡煤矿的采掘权入手，进而吞噬这两座矿山的野心是毫不掩饰的，相互交换看法时也是直言不讳的。1905年8月2日，日临时兼任外务大臣桂太郎在致大藏大臣曾祜的密函附件称：（1）大冶铁矿及萍乡煤矿之采掘权，将来应看准时机，使其全归于我国。（2）上述两矿之经营及汉阳铁政局（指：汉阳铁厂）和兵工厂之经营，必须以聘用日本技师负责业务为条件，其管理权亦须归于我国。

虽然汉冶萍公司经济上十分困难，盛宣怀对日本借款的后果也有所认识，同时并无确凿证据说明盛在借款过程中中饱私囊，但他毕竟在严重损害汉冶萍公司利益的合同上签字，因此负有重大责任。

1908年9月2日，盛宣怀启程赴日本就医，兼考察日本钢铁企业。日本首相在会见盛宣怀时竟提出：“鄙见最好两国合办，贵国富原料，敝国精制造，资本各半，利益均分。”虽然这一计划暂未实现，却为民国初年的所谓“中日合办”埋下了种子。

二、中日合办案的破产

1911年10月10日武昌首义，揭开了中国历史崭新的一页。在革命大潮中，招商局和汉冶萍公司各自经历了一起从起因、过程到结局颇为相似的抵押借款事件。有所不同的是，汉冶萍借款案打上了所谓“合办”的标签。

招商局和汉冶萍公司在辛亥革命之初都受到了巨大冲击。两家公司的实际最高掌权者盛宣怀成为这场革命的直接打击对象。时任邮传部尚书的盛宣怀因鼓吹“铁路国有”政策在四川等地激起保路风潮，成为武昌起义的导火线。为了平息民众愤怒，清政府于1911年10月26日下令将盛宣怀革职，“永不叙用”。盛宣怀仓皇逃往日本。

1912年1月1日，以孙中山为临时大总统的南京临时政府宣告成立，其财政极度困难。1月2日，临时政府召开第一次内阁会议时，通过了以招商局局产向日本押借1000万两的决议。

消息传出，舆论大哗。不仅招商局股东群起抗争，社会各界同声谴责，临时政府副总统黎元洪也来电阻止，英、美等国基于自身利益的考虑也表示反对，这起抵押借款案最终成为泡影。

相比之下，汉冶萍公司的命运要坎坷得多。在招商局抵押借款的同时，临时政府也准备将汉冶萍押借巨款。汉冶萍在武昌首义时所受冲击更大，与武昌仅一江之隔的汉阳铁厂受到严重损毁。据统计，汉冶萍公司因这次战争

所受损失约为 372.48 万两，总理盛宣怀、协理李维格均已外逃。临时政府将公司抵押借款，给他们与日本进行合作提供了机会。

早在 1908 年盛宣怀东渡日本期间，“在两国当事人之间便起了中日合办之念”。

盛宣怀等人之所以主张中日合办，是害怕汉冶萍公司被临时政府没收，想凭借日本势力来保护自己在公司里的巨大利益，并表示愿意出面代临时政府向日方借款 500 万日元，作为政府允许公司改为中日合办的条件。

因临时政府财政困难，孙中山准备通过盛宣怀向日本借钱，这恰好给了盛氏实现中日合办的绝佳机会。日本则凶相毕露，小田切拿出日方草拟的合同，“立逼画押”。当盛宣怀作出一些解释时，“小田切拂然而去，语多不逊”。

孙中山一开始也对中日合办持怀疑态度：“所拟中日合办，恐有流弊。”孙中山的打算是：“不若公司自借巨款，由政府担保，先将各欠款清偿，留一二百万作重新开办费，再多借款数百万转借与民国。”为此，孙中山作出了重大让步：盛宣怀的“不动产可承认发还”，并对他回国提供“保护”。

经过反反复复的讨价还价和紧锣密鼓的筹备，1912 年 2 月 10 日，盛宣怀（李维格代）、中村雄次郎、小田切万寿之助分别代表汉冶萍公司、横滨正金银行和若松制铁所签署《预借矿石价值合同》，汉冶萍向银行借款 300 万日元，年息 7 厘，以大冶县辖区的“矿山、铁路暨其余在大冶地方一切产业作为第二次抵押”。武昌县银山头马婆山、兴国州富池口鸡笼山开采的矿石也作为“所开借款付还本利之抵押”。合同规定：“本年起三十年内，每年应向制铁所另售矿石，至多以十万吨为限。”合同还规定，一旦公司遇到经营困难等情况，“即请制铁所、银行暂作公司之代理人，代办汉阳铁厂制造生铁。”这就最清楚不过地表明了日方利用借款长期掠夺汉冶萍矿山资源直至最后吞并汉冶萍公司的野心。

同一天，横滨正金银行与汉冶萍公司订立《特别合同》，强调借款的目的是为了“中日合办煤铁厂矿有限公司之件藉有所益”。

此事是在高度保密的情况下进行的，因为一旦泄露，将会激起国人的愤怒和抗议，导致借款案流产。因此汉冶萍公司与若松制铁所、横滨正金银行在相互致函时都强调：“彼此均须严守秘密”。

汉冶萍公司的真正债主是横滨正金银行，而公开露面的却是三井洋行。

事实已经证明，日方以三井洋行出面与中方谈判是经过精心策划的。2 月 24 日，日外务大臣内田致日驻华公使伊集院密函称：“如实行合办，则

细目之协商尚须时日，而对方（指盛宣怀等人）屈于革命军方面之压迫，又希望尽速作若干通融，”故“先行交付三百万日元”。内田说：“我方真意，当然在于希望实行合办。”他特别叮嘱：“严守秘密为要。”

“中日合办”的计划一经暴露，立即激起国人的极大愤怒。社会团体、政府内部一些人士和汉冶萍股东纷纷发表措辞严厉的声明或函电等，谴责日方和盛宣怀等人的行径。民社和湘赣川豫四省的共和协会或联合分会、国民协会、“中华民国”联合会共7个团体1912年2月25日在《申报》上发表《汉冶萍合资公揭》，湖北省共和促进会2月28日在《申报》上发表《致南京临时政府孙总统、各部总长及参议院各团体通电》，留日学生徐光炜也写信给孙中山。他们严厉抨击中日合办，绝不承认抵押借款，强烈要求“废约”。

临时政府内部也是一片反对声。总统府枢密顾问章太炎、实业总长张謇、副总统黎元洪等纷纷对合办案提出质疑或阻止，而参议员刘成禺等递交提案，指出押借外债违法，要求取消中日合办汉冶萍公司案。

汉冶萍股东对所谓中日合办更表愤慨。在1912年3月22日召开的临时股东大会上，与会440名股东情绪激动，言辞犀利，锋芒直指中日合办方案及盛宣怀本人。会议经过投票表决，“全体反对，共计440票”。当天，临时股东大会致电盛宣怀、袁世凯、孙中山，告之“全场一律反对合办”的消息，指出：“草合同自无效，请速取消。”

至此，“中日合办”闹剧暂时收场，日本政府试图通过合办方式吞并汉冶萍公司的图谋暂告失败。

此时，中国政局正在发生重大变化。自1912年2月12日清帝退位后，孙中山依照南北议和的条件，于13日提出辞职请求，15日又召开临时参议院会议，选举袁世凯为临时大总统，直至4月5日临时政府被迫迁都北京。

从1912年2月中旬至4月初，中国南北势力处于胶着状态。孙中山已提出辞职请求但尚未下野，袁世凯已被举为临时大总统而尚未走马上任。

这给日本吞并汉冶萍又提供了一次良机，善于窥测方向的日本绝不会放弃这个机会。2月24日，小田切在致日本外务大臣内田的信中说：“应先占一最有利之地位，以免为敌所乘。”

此后，日本外务大臣内田、驻沪总领事小田切、驻宁领事铃木等进行了一连串的活动，企图实现中日合办之梦。但无可奈何花落去，这些活动都先后失败。

中日合办已宣告彻底破产，喧闹一时的“合办案”在国人的一片反对

声中黯然收场，但合办的暗流仍在地下涌动，日本政府绝不会放弃吞掉汉冶萍的梦想，一场新的阴谋正在酝酿之中。

三、国有案无果而终

辛亥革命后，招商局和汉冶萍都经历了多次重大变迁。招商局抵制住了北洋政府的国有阴谋，保持了自身的商办性质。汉冶萍在历经多次风浪后，元气耗尽，最后沦为了日本附庸。

1912—1913年，招商局与汉冶萍各自经历了一场“国有”风波。

袁世凯篡夺革命果实后，把目光投向了最具实力的两大企业——招商局与汉冶萍公司。两家演出的两幕“国有”闹剧都以失败告终，但失败的原因却不尽相同。

北洋政府将招商局作为重要攫夺目标，力图在招商局恢复官督商办体制，将之变成北洋军阀旗下的“国有”企业，此举遭到招商局股东的强烈反对，北洋政府也无力支付收回招商局的巨额费用。袁世凯在招商局推行航业国有政策以失败告终。

与招商局不同，汉冶萍公司实行国有是由副总统黎元洪首倡并得到公司部分人士支持的一次体制变革，但因日本政府的强行干预，汉冶萍公司的国有也草草收场。

黎元洪1912年3月26日在《上大总统》一文中率先提出对汉冶萍实行国有，并设计了一套国有化方案。狡猾的袁世凯对这个方案未作任何回应。

其时，汉冶萍公司财务已陷入绝境，营业收入渠道几乎全部被堵塞，每月还需支付借款利息等共20余万元，另有原借外债2400余万两，汉冶萍公司债务缠身，难以自保，必须寻找生路。

在1912年8月1日的董事会常会上，出现了两种相反的意见：或收归国有，或维持商办。经8月12日股东特别大会表决，主张国有的股东共86985权，占股东总数的94.4%。董事会据此于8月20日呈文大总统、国务院和工商部，请求将公司改归国有。北洋政府虽素有此愿，但又害怕接下这个烫手的山芋，于是采取拖延战术，或作一些模棱两可的批示，或派人进行调查，或拟由政府发行公债券。在经过几个月的疲劳战后，汉冶萍公司终于放弃了改归国有的幻想，1913年3月29日召开的股东特别大会一致通过议案：“取消国有，主张完全商办及另举总理。”

汉冶萍改归国有之事之所以跌宕起伏，惨淡收场，除北洋政府确实拿不出如此巨款来收购汉冶萍股份外，还有一个极重要的因素是日本势力对此事

的干预。

日本某些人一开始便对汉冶萍公司国有之事给予高度关注。汉冶萍公司8月12日股东大会申请改归国有后，日本正金银行上海分行于次日（8月13日）致函横滨总行，认为“日本应乘此机会，迫令履行合同规定供给之生铁及其他。”此函还特别建议：“日本若有非国有之意，则可以在代表们赴北京之时，制造种种难题，强烈破坏国有问题，似亦并非难事。”请注意，“制造难题”、“强烈破坏”，就是日本应付汉冶萍收归国有的基本对策。

汉冶萍公司是否收归国有，这本纯属中国内政，但日本外务大臣内田8月15日致电日驻华公使伊集院时竟称：“中国方面对本案向上提出陈请，不预先咨询我方意见，即决定如上之组织变更，毫无道理。”

日本方面准备改变关注或者隔墙观望的政策，直接对汉冶萍改归国有之事进行干预。日本外务大臣内田8月20日致驻华公使伊集院函中称：“国有后以中国政府为对手，毕竟不便之处甚多……与其说担心此事对我无益，毋宁说更加讨厌，即不愿国有及其他中国政府增加干涉之倾向。”

根据内田的指示，伊集院次日（21日）复密电称：“如认为中国官方采纳公司之请愿，其结果可能给我国既得权利带来不利时，即提出抗议。”这已经清楚地反映了日方反对汉冶萍国有的立场。

9月，“小田切董事已向北京政府声明反对该公司国有。”日外务大臣内田致电驻华公使伊集院：“为了保护我国权利，不得不采取充分之保障措施。我方旨意……不愿国有及其他增加官厅干涉之关系。”日方还对汉冶萍公司名誉总理张謇说：“公司国有问题，终究无成功之望。”日方的强烈反对，正是汉冶萍收归国有案无果而终的直接原因。

四、大借款与日本对汉冶萍公司的控制

盛宣怀流亡日本后，无法正常履行职责，汉冶萍公司于1912年4月13日召开股东大会，批准盛宣怀辞职。盛氏在汉冶萍仍拥有相当实力，1912年10月中旬回上海后不久，在1913年3月31日的董事会临时会议上被推选为会长，重新执掌了公司大权。

公司面临的经济形势极其严峻，1913年5月20日股东常会通过大借款案，盛宣怀成其第一责任人，诚如盛所言：“这次大借款，弟在股东常会通过，一肩担任，责无旁贷。”

借款需要抵押品。汉冶萍公司拥有的最大财富是大冶的优质铁矿石，要借款只能重走向日本预收矿石款以大冶铁矿石偿还的老路。汉冶萍公司的战

后重建是个浩大工程，盛宣怀认为：“现在公司以借款为第一要义。”他在1913年6月21日分别致函日本正金银行驻北京董事小田切和正金银行副总裁井上准支助，向该行新借款750万日元，修改旧借款900万日元，准备用于汉厂、冶厂兴建高炉，使未来几年公司拥有高炉七八座。

借款1000余万元是件大事。7月18日，公司董事会给盛宣怀签发借款授权书，同时委派高木陆郎（正金银行上海分行职员）赴日洽谈借款事宜。正金银行副总裁井上准支助反过来建议汉冶萍公司向正金银行上海分行透支，表面上婉拒了汉冶萍的巨额借款要求，实则是在吊汉冶萍的胃口。

汉冶萍因需款孔亟，被迫作出让步，经过多轮磋商，汉冶萍公司、日本制铁厂、横滨正金银行在借款问题上取得了某些进展。

日方企业和银行是根据日本政府的意图行事的。当时的日本并不是一个资金富余的国家，它本身也负有外债，1896年欠外债467000余日元，1904年增至4.2亿余日元，1905年更增至14亿余日元，直到1911年，日本外债长期在15亿日元上下徘徊。显然，日本不是一个资金过剩的国家。它之所以拼命要给汉冶萍公司贷款，是想利用甲午战争后的有利时机，尽力打入中国冶金市场，直至把汉冶萍公司变成日本钢铁业的原料供应地。

早在1913年8月12日，正金银行驻北京董事小田切便致函日本驻中国公使山座圆次郎，送呈《关于汉冶萍公司新计划及旧债整理所需借款金额条件案》，内容包括：借款总额1600万元，包括续借款900万元，整理借款700万元，均分3年支付；年利息6厘；续借款以生铁售价尽先偿还，40年还清，整理借款以生铁和钢轨售价尽先偿还；以汉冶萍全部财产作为抵押。

10月14日，日本内阁会议作出关于此次借款的四条决定，其内容与小田切送呈的上述议案大致相同，但增加了第四条：“日本政府推荐日本人为采矿技术顾问（一名）及会计顾问（一名），由公司聘请，以监督公司事业及会计事务。”

这次大借款最终正是按照日方提出的条件签署合同的。10月28日，正金银行总经理井上致函高木，列出甲、乙两号合同，这两号合同与稍后签订的正式合同文本如出一辙。

正当日方与汉冶萍紧急磋商借款有关细节时，北洋政府心存疑虑，遂派出代表叶景葵前往上海调查。盛宣怀和日方担心北洋政府干预，在加快合同谈判的同时，派正金银行驻北京董事小田切面见北洋政府秘书长梁士诒、工商总长张謇等，并发出威胁：如果政府干预，将引起外交问题。北洋政府被迫退让。

经过反复谈判，汉冶萍公司与日本制铁所、横滨正金银行于1913年12月2日签订预借生铁矿石价甲合同、乙合同和别合同。

甲合同称：“大冶地方新设熔矿炉二座，且扩充改良湖北省汉阳铁厂、大冶铁路……江西省萍乡煤矿电厂、洗煤所等项”，因此续借日方1911年借款余额900万日元；期限40年；利息从签订合同之日算起，6年内年息7厘，从第7年至债务还清为止，年息6厘；以公司现有全部财产及本借款新添之一切财产作为抵押。在合同上签字的有汉冶萍公司董事会会长盛宣怀、制铁所长官的代理藤濑政次郎、正金银行“头取”（行长）井上准支助、正金银行上海分行副经理水津弥吉、“立会人”日本驻沪总领事馆西田畊一，右认证人日本驻沪总领事有吉明。

此项借款的乙合同规定，汉冶萍公司向正金银行借款600万日元，“以公司售与日本国制铁所矿石、生铁价值作抵，年限40年，其余内容，如财产抵押、借款利息及合同所用文字、签字人等与甲合同相同。”

三方于同日签订的别合同除规定汉冶萍公司在40年内售与制铁所头等铁矿石1500万吨、生铁800万吨外，最值得关注的是合同的第三款至第六款：

第三款，公司应聘日本工程师一名为最高顾问工程师，唯公司愿托制铁所代为选择前项顾问工程师。

第四款，公司于一切营作、改良、修理工程及购办机器等事，应允与前款所载最高顾问工程师协议而实行。至于日行工程事宜，顾问工程师可随时发表意见，关照一切。

第五款，公司应聘日本人一名为会计顾问。唯公司愿托银行代为选择前项会计顾问。

第六款，公司一切出入款项，应允与会计顾问协议而实行。

这三份合同12月10日才签字完毕，但日期仍记为12月2日。在12月10日合同签署后的宴席上，盛宣怀祝酒词称：取得此种成果，确使十数年来具有密切关系之汉冶萍公司同日本制铁所和贵行交谊进一步加深。事实果真如此吗？

日方签署这几份合同是经过深思熟虑的。总额高达1500万元、长达40年的大借款，将把汉冶萍公司牢牢掌控在日本人手中，其后续作用将慢慢显现。通过所谓别合同，日本人得以充任汉冶萍公司的最高顾问工程师和会计顾问，实质上掌握公司工程技术和财务全权，从而揭开了汉冶萍公司沦为日本军国主义附庸的沉重一页。

五、官商合办胎死腹中

继中日合办、改归国有先后失败之后，盛宣怀开始策划官商合办。

公司经济已到崩溃边缘。一方面，公司要筹集巨款来修复遭受破坏的机器和厂房，另一方面要偿还各项借款本息，其中包括六合公司的300万两借款。1914年1月23日，汉冶萍公司董事会呈农商部文中列举了积欠的各种债务：“汉冶萍商办以来，股少债多，目下股份不过一千万两，债项二千七百零余万两。”

为摆脱窘境，盛宣怀1914年初赴京会见农商部次长刘厚生，详细介绍对官商合办的构想。农商部总长张謇对此“极力赞成”，并转达了国务总理熊希龄有关支持官商合办的意见。

盛宣怀在上海与矿务局局长杨廷栋接谈三次，1月29日请杨向农商部转呈《汉冶萍官商合办六条》，其大略为：官商资本各1300万元；农商部170万元作为官股，湖南六七十万元作为商股；大冶两座新炉限两年半完成，所需费用除向日本借款1000万元外，所缺活本1000万元拟请政府暂为借用……

经董事会临时会议讨论，盛宣怀等8名董事2月2日电呈国务院与农商部：请将公司官商合办。后根据国务院要求，公司3月7日召开股东大会，经投票，赞成官商合办者116710权，反对者仅110权。

官商合办虽喧闹一时，但因政府无力支付现款，特别是外来势力的粗暴干涉，官商合办只能是纸上谈兵。北洋政府派员走马灯般来公司调查，肃政史曾述荣、参事王治昌、江海关监督施炳燮先后奉命南下，紧锣密鼓地展开调查，结果都石沉大海，杳无音讯，官商合办问题始终未获解决。正如盛宣怀5月下旬在董事会上所作的报告中所言：“叠次呈请政府速定方针，或收归国有，或官商合办，时会所迫，迄无圆满之结果。”盛宣怀在这里所说的“时会所迫”又有何指呢？

原来，在盛宣怀等向北洋政府递呈《官商合办六条》不到一个月、汉冶萍公司股东大会即将召开之际，嗅觉异常灵敏的日本便伺机直接插手其间。1914年2月4日，日本正金银行上海分行副经理水津弥吉致函盛宣怀：“敬祈即将预备在该会提出条件，详为示悉。”日本人如此热衷于刺探汉冶萍公司实行官商合办的情报，连起码的外交礼仪和对对方商业机密最低限度的尊重都不顾了。

此后，正金银行相关分支机构之间及与总行之间联系更加频繁，仅2月

16日至27日的11天时间内，往来函电即多达10件，内容全部涉及汉冶萍官商合办之事。

3月6日，正金银行上海分行的儿玉谦次在写给盛宣怀的信中公开、露骨地表示：“尊处呈请华政府官商合办事，仆前经向尊处面陈中村男爵及井上君反对此策之意”，“兹接到敝总理训令，嘱向尊处声明，日本一方面之意见仍系与前告尊处一式，绝端反对”。

在日本人的一片反对声中，决定汉冶萍公司命运的股东会1914年3月7日在上海召开，日本正金银行竟然派员与会。尽管如此，绝大多数股东仍赞成官商合办，公司当天就将表决结果电告北洋政府。

日本人气急败坏，3月9日儿玉在致横滨总行总经理井上的信中称，他们“迭次提出严重警告，并将我方反对合办详细理由通告，但公司依然以不理睬之态度，擅自进行。时至今日，鄙人认为绝无任何商谈之余地，我方主张绝对反对合办，除此之外，别无可以说”。

公司领导层已陷入一片混乱。盛宣怀已病入膏肓，自感已走到生命尽头，尽管辞职未获批准，但他确实再也无力处理重大事务了。公司经理李维格也因病辞职。“其他董事及代理经理等，均由于业务不熟悉，不按程序办事，致生误解和差错。”对官商合办这样一件涉及公司前途和股东切身利益的大事，公司没有人能拍板定案，加上不久又发生了更为严重的“二十一条”事件，汉冶萍官商合办也就胎死腹中了。日本人的粗暴干涉是导致汉冶萍未能实现官商合办最直接的原因。

六、“二十一条”出卖汉冶萍公司

把汉冶萍公司变成日本的附庸是日本政府的既定国策。1914年11月12日，日驻华公使日置益奉召回国，秘密参与策划更为凶狠的对华侵略计划。12月3日，日外务大臣加藤高明致日置益的训令中明确提出，准备同中国政府缔结别纸第1号至5号的条约及协定，这就是日本人所称的“二十一条”备忘录，也是中国人熟知的“二十一条”。

这是一纸妄图灭亡中国、变中国为日本附属国的条约，是近代对中国危害最大的条约之一。其中别纸第3号“为顾及我方对汉冶萍公司之关系，拟为该公司将来讲求最善方案者”，这个所谓“最善方案”主要内容有：

第一款，两缔约国互相约定，俟将来相当机会，将汉冶萍公司作为两国合办事业；并允：如未经日本国政府之同意，所有属于该公司一切权利、产业，中国政府不得自行处分，亦不得使该公司任意处分。

第二款，中国政府允准：所有属于汉冶萍公司各矿之附近矿山，如未经该公司同意，一概不准该公司以外之人开采，并允此外凡欲措办无论直接间接对该公司恐有影响之举，必须先经公司同意。

当天（12月3日），日置益致函日外务大臣加藤，狂妄地叫嚣：“帝国政府最近由于青岛陷落，我军事行动初告終了，帝国威力新压服海外，同时欧战尚酣，无暇东顾，今日诚为对华提出要求之好时机。”日置益穷凶极恶地表示：“对中国应不遗余力尽量采取威吓、劝诱及其他计策，同时对中国以外之各国有使用充分外交手段之必要”。

12月15日，日置益携“二十一条”备忘录回到驻华公使任上。12月17日，加藤致函日置益，附上《关于汉冶萍公司之调查》和《汉冶萍公司日华合办大纲案》，前者包括日本对公司之贷款、重要股东、日华合办所需资金等；后者则主要是日华合办大纲。其主要内容是：将汉冶萍煤铁厂矿有限公司变更为中日合办股份公司；新公司资本定为3000万日元，中日各半；中国政府股份不得买卖让与，日本资本家股份仅限于日本人中间买卖让与……

加藤鼓吹：“利用中国政府目前财政极端困难，以实行本计划，实为最好之时机。”

最初，袁世凯并不完全赞同“二十一条”中有关汉冶萍公司的内容，但经过两次会谈均无结果。1915年5月7日，日本政府向北洋政府发出最后通牒：“如到期不受到满足之答复，则帝国政府将执行认为必要之手段。”

慑于日本政府的淫威，北洋政府于5月9日复文，竟然承认这一严重侵犯中国主权的“最后通牒”和有关“备忘录”。5月25日，外交总长陆徵祥和日本驻华公使代表各自政府就汉冶萍之事换文。换文的要害是完全剥夺了汉冶萍公司作为一家中国企业所拥有的一切法人权利，变成了日本军国主义的原料供应基地和经济附庸。

袁世凯接受这一卖国条约的罪行，立即激起全国人民的强烈抗议。慑于中国人民的爱国声势，在1921—1922年的华盛顿会议上，日本政府声明放弃了一部分侵华权益。1923年3月，北洋政权的国会通过决议，并由驻日代理公使廖思寿向日本政府提出全部废约的要求，遭到日本政府拒绝。

日本政府再次先发制人，于1915年5月发表《要求汉冶萍公司实行中日合办缘因（节略）》。日本政府的这套做法，掩盖不了自己鲸吞中国煤铁资源和中国企业的罪行。

这件事对汉冶萍伤害极大，《申报》1915年4月16日发表评论：“汉冶

萍公司为日人觊觎之目的物……日本即提出于二十一条要求之中，而汉冶萍公司乃无日不风雨飘摇，霜露零落。”会长盛宣怀在日本推行“二十一条”的过程中是一个不可或缺的角色。盛对汉冶萍公司实行中日合办之事从反对、质疑到全力支持，经历了一个较为复杂的转变过程。但盛宣怀已进入垂暮之年，于1915年5月下旬正式提出辞职并获批准，此后我们很难见到盛氏有关“二十一条”的言论。

第五节 两公司分道扬镳

盛宣怀1916年病逝，标志着一个时代的结束。盛宣怀组建汉冶萍公司并使之一度发展成为亚洲规模最大的钢铁煤炭联合企业；同样是盛宣怀，由于对日本借款的过分依赖，将汉冶萍引上了一条沦为日本经济附庸的不归之路。招商局与汉冶萍公司的关系也开始发生变化。

盛宣怀死后，招商局与汉冶萍公司的关系值得注意的有两点：一是招商局仍是汉冶萍公司的重要股东，但其地位大大下降了；二是盛宣怀病逝后其第四子盛恩颐（字泽臣）在汉冶萍公司担任总经理等要职，继续盛氏家族在汉冶萍公司的统治，他1924—1926年兼任招商局董事会副会长。另有不少盛宣怀亲朋故旧在两家公司交叉任职，盛的亲家孙宝琦担任汉冶萍公司董事会会长兼招商局董事会会长，盛的亲信傅宗耀担任汉冶萍公司董事会副会长兼招商局董事、积余公司经理。两家企业继续保持较为密切的人事联系。

但是，两家企业的关系已经今非昔比了。

从经济角度看，盛宣怀逝世后，招商局在汉冶萍公司的影响每况愈下。就目前所知，汉冶萍公司第一大股东是以盛宣怀的名字命名的盛氏家族财团——愚斋义庄，第二大股东是国民政府——包括北洋政府和之后的南京国民政府。招商局在汉冶萍公司未取得控股权，因此说话的分量就略显不足，所起的作用也较为有限。

在人事方面看，盛宣怀死后盛氏势力在招商局的代表人物是盛宣怀第五子盛重颐（泮臣），他在7年间（1916—1923年）分别担任招商局董事兼经理或董事会会长兼经理，不过，盛重颐在招商局并没有什么大的作为。盛氏家族在汉冶萍公司的代表人物是盛恩颐。

盛恩颐1916年5月任汉冶萍公司董事，同年9月任公司副总经理。1924年12月升任公司总经理。

盛宣怀在汉冶萍公司余威仍在。1918年12月29日，在汉冶萍公司股东常会上，由傅宗耀任会长的股东联合会以盛宣怀“主持厂矿二十年，从未支送薪费”为由，主张给盛氏家族补发“酬洋四十万元”，股东大会批准了这一议案，决定从1918年起，在余利项下陆续提出酬劳费；同时又在上海设立盛公祠，“铸像竖碑，春秋祭祀”。公司后决定在大冶铁矿和萍乡煤矿修缮盛公祠，仅修祠费用就达40万元。

汉冶萍公司的盛宣怀时代已经结束了，但他所推行的政策——特别是大量向日本借款的严重影响正日益显现。

欧战时期，钢铁价格在国际市场上大幅攀升，但由于受历次向日借款合同的约束，汉冶萍公司运往日本的铁矿石和生铁仍然只能以低价销售，损失约1亿元。欧战最初两年（1914—1915年），公司还出现了营业亏损。到1916年，公司扭亏为盈，1916年至战争结束后的1919年累计盈余11378735元。这1100多万元对汉冶萍公司来说绝不是一个小数目。如果使用得好，将使公司直接受益。可惜的是，公司的当权者以填发股息、发放现金股息、办事人员酬劳和奖金、修盛公祠及报销以往亏损等名义分配掉了大部分，远远超过了欧战时期的实际盈余，这实在是个令人不解的怪现象。

欧战结束后，钢铁价格暴跌。在东京市场，汉阳一号生铁1918年市价高达每吨435日元，1919年降为170日元，1920年跌至119日元，1921年降至74日元，1923年更跌至64日元。在中国国内市场，钢铁价格更是一落千丈，1920—1921年，生铁每吨约40元，钢每吨80~110元；1924年头号生铁降至31~36元，竹节钢降至55~62元，汉冶萍公司的战时繁荣如过眼云烟，消散得一干二净。

欧战结束后的汉冶萍公司完全是一派衰败景象。到1924年，汉阳铁厂的高炉、平炉全部停产。新建的大冶铁厂两座高炉虽于1923年和1925年相继投产，但均未能维持一年便先后熄火停炉。到1927年，萍乡煤矿陷入半瘫痪状态。公司只剩下大冶铁矿为供应日本所需矿石而维持生产。1920—1927年，公司合计亏损2151万余元。1928年，萍乡煤矿被江西省政府接管，公司开支相应降低，1932—1936年又出现赢利。总的来说，公司亏损数额巨大，盈余额偏小。

汉冶萍公司铁矿石和煤炭产量在全国的排名急剧下降。辽宁鞍山1927—1931年铁矿石产量已跃居全国首位，把大冶铁矿远远抛在后面。

萍乡煤矿在全国十大煤矿中的排名只能屈居末位。

汉阳铁厂所产的钢铁在全国钢铁总产量中所占的比例随着公司的衰败和

国内其他钢铁厂的兴办而不断下降，1911年之前为100%，此后各年所占比例长期徘徊并呈下降趋势，1923年降至19.8%，汉阳铁厂在全国钢铁业一枝独秀的局面一去不复返了。

尽管如此，为了满足八幡制铁所的进口需要，大冶的铁矿石仍基本维持在年产几十万吨的水平。早在1901年，运销日本的铁矿石就达70189吨，约为运往汉阳铁厂的铁矿石36354吨的一倍。此后，运销日本的铁矿石远远多于运往汉阳铁厂及后来的大冶铁厂的铁矿石，1924年和1926年，大冶铁矿先后停止了对汉阳铁厂和大冶铁厂的铁矿石供应，几乎成了日本的单一矿石供应基地。

根据武汉大学经济学系1985年出版的《旧中国汉冶萍公司与日本关系史料选辑》一书所列统计表，1890—1937年，日本从大冶铁矿掠运矿石9470032吨，其中包括象鼻山矿石231164吨。

完全依赖大冶铁矿石维持生存的日本八幡制铁所的发展同汉冶萍公司的衰败形成了强烈对比。1900年制铁所生铁产量仅876吨，而汉阳铁厂已达25890吨，占压倒性优势。1904年煤铁互售合同签订后，拥有质优价廉铁矿石来源的八幡制铁所开始飞速发展，1906年生铁产量100570吨，首次突破10万吨，1911年更达到147668吨。而汉阳铁厂的生铁产量上升缓慢，直到1910年才达到119396吨。此后十年，两家企业的差距越拉越大，1916年制铁所生铁产量为302058吨，同年汉阳铁厂产量149929吨，只有制铁所生铁产量的49.6%。钢铁产量1907年汉阳铁厂仅8538吨，制铁所则为141877吨。此后，汉冶萍公司钢产量一直远远落在制铁所后面，到1914年欧战爆发后，钢产量仍只有55850吨，而制铁所钢产量已达333795吨，为公司钢产量的5.97倍。到欧战结束的1918年，制铁所钢产量突破40万吨，达453824吨，而汉冶萍公司钢产量反降至26994吨，前者已是后者的16.8倍。像日本这样一个铁矿石资源极其匮乏的国家，如果不是通过借款等方式从中国大冶、汉阳大量输入质优价廉的铁矿石和生铁，日本钢铁业的发展是不可想象的。

令人忧虑的是，心怀叵测的日本人设下一个陷阱，根据1913年中日签订的借款合同的规定，日本内阁会议10月14日决定：借给汉冶萍公司1500万日元，“本利还清，主要以铁矿及生铁充当，约40年还清”。就是说公司在40年内要输送日本铁矿石、生铁两项共计折合铁矿石3000万吨，著名地质学家翁文灏就此发表评论：“其中大冶铁矿为汉冶萍公司所有的实际不过2000万吨，所以他们把大冶铁矿整个的卖尽了，还要倒欠日本铁矿

1000万吨。”这倒欠日本的1000万吨铁矿石只能靠中国其他矿山的铁矿石来弥补，中国钢铁业永远也逃不出日本人的桎梏。

更加令人担忧的是，盛宣怀死后日本人继续给汉冶萍公司贷款。1917—1930年，汉冶萍公司向日本横滨正金银行、安川敬一郎、兴业银行共借款9次（其中含公司应领的九州制钢公司股票和两次息款）。截至1930年5月，汉冶萍共向日本借款50601800.84日元，规银390万两，洋例银82万两。如此巨额的债务负担，像无数根粗大的绳索把汉冶萍公司紧紧捆绑住，公司生存已极度困难。

在向日本借款的过程中，总经理盛恩颐扮演了重要的角色。仅以1917年为例，盛恩颐东渡日本，6月13日至7月5日与八幡制铁所长官押川则吉经过6轮会谈并签订合同，规定从1920年和1921年起，40年内公司分别向制铁所交足1500万吨矿石和800万吨生铁，价格要低于国际市场价格，这仅仅是捆绑在汉冶萍公司身上无数根绳索中的一根而已。

1937年，日本发动全面侵华战争。1938年1月，日军飞机轰炸汉阳铁厂。3月初，国民政府资源委员会成立钢铁厂迁建委员会，负责拆迁汉阳铁厂、大冶厂矿等厂矿的冶炼设备，迁往四川大渡口另建新厂（今重庆钢铁<集团>公司前身）。3月开始拆迁，6月起运，至1939年迁运结束。

此时，以盛恩颐为总经理的汉冶萍公司高层仍与日本军事当局合作，继续开采大冶铁矿石，堆置江边，准备运往日本，日军也继续汇款接济。军政当局获此消息后大为震惊，国民政府经济部经与湖北省政府商定，于3月勒令大冶铁矿停止开采矿石。

战火纷飞，军运倥偬。1938年7月20日，蒋介石电令迁建委员会：“抗战期间，五金材料来源困难而后方又甚需要，汉冶萍公司内之化铁炉、打风炉及挂架等，希加雇工人积极拆除，运往后方，以供军需之用。”28日，蒋介石电告迁建委员会主任委员杨继曾：“大冶化铁炉等既不便拆除，应准备爆破为要。”8月，汉口卫戍司令部命爆破队100多名士兵将大冶铁厂的重要设备炸毁。至此，大冶厂矿应对日本侵略的拆迁和爆破工作已全部完成。截至10月25日武汉沦陷前，迁建委员会共运出汉阳铁厂、大冶厂矿、六河沟铁厂、上海炼钢厂等厂矿的机器设备56819吨。24日晚，武汉卫戍司令部和警察局炸毁了汉阳铁厂，以免资敌。

武汉沦陷之前，日本飞机对汉冶萍公司所属厂矿及船只进行狂轰滥炸，造成公司人员、设备、器材的重大损失。

在民族存亡的危急关头，汉冶萍公司总经理盛恩颐于1938年8月16日

跑到东京，和日本制铁会社社长中井、常务董事中松等举行了会谈。

所谓制铁会社是1934年2月日本政府以日本制铁所为中心，合并三井、三菱等公司直接投资的钢铁企业，所组成的日本制铁株式会社的简称，亦称“日铁”。从此时起，日本制铁所与汉冶萍公司的关系，全部由日铁继承。

在盛恩颐与日方的会谈中，双方达成协议：“（一）此际由日铁、正金、汉冶萍三方面协议，根据约款，委由日铁代行，实为最良之法；（二）至于将来应如何办理，则一有机会，即作中日合办亦可。”日方要求：“大冶占领后，愿立即运出存矿，开工采掘，务请彼时与我方以充分援助。”盛恩颐的解答是：“通力合作，事不难为也”。

日军很快就将上述协议付诸实施。11月，日本军部决定，把大冶铁矿委托日铁经营，为此成立了大冶铁业所，斋腾任所长，正式接管汉冶萍公司和湖北省建设厅分别下属的大冶铁矿和象鼻山铁矿。

大冶沦陷期间日本掠走铁矿石500万吨，详见表3-15。

表3-15 大冶沦陷期间日本运走铁矿石数量表（1938—1945年）

单位：吨

年份	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	总计
数量	15597	189970	297660	920459	1413054	979775	461145	722340	5000000

资料来源：国民政府《华中钢铁公司档案》。

这500万吨矿石大约可炼成300万吨钢铁，盛恩颐与日本“通力合作”，将这些可以制造兵器、枪炮弹的钢铁掠运走，完全是一种助纣为虐的行为。

抗战胜利后，国民政府资源委员会与经济部于1947年4月组成汉冶萍公司资产清理委员会，准备接收该公司。此举多次遭到盛恩颐的拒绝和抵抗。直到1948年2月16日，在上海市警察局协助下，盛恩颐才向清理委员会办理移交手续。同一天，在汉冶萍公司总事务所原址设立清理委员会上海临时办事处，开始清理汉冶萍公司资产。7月10日，华中钢铁有限公司成立，基本接管了原汉冶萍公司在湖北境内的产业，但其规模已大大缩小。华中钢铁公司几经变迁，演变成今天的武汉钢铁（集团）公司。

至此，在中国近现代史上一度赫赫有名的汉冶萍公司正式退出了历史舞台，给人留下无尽的感慨和思索。

第四章 风云际会：招商局与辛亥革命

1911年10月爆发的辛亥革命是中国历史上一次伟大的民主主义革命。在中国资本主义初步发展，各阶层群众要求摆脱帝国主义和封建主义压迫的背景下，以孙中山为代表的资产阶级革命党人，经过长期艰苦卓绝的奋斗，一举推翻了腐朽的清王朝统治。辛亥革命扫荡了顽固阻挠中国社会进步和发展的满族亲贵势力，废除了两千多年世代相传的君主专制制度，对于近代中国社会的发展产生了深远的影响，为中国的进步打开了闸门，因而被称为20世纪中国的第一次历史性巨变。作为晚清末年规模最大的官督商办企业，辛亥革命对于招商局的发展同样具有划时代的意义，产生了巨大而深远的影响。民国时期全新的社会与经济环境，有力促进了招商局的变革与发展，推动招商局由官督商办实现完全商办。与此同时，在中国社会这场空前的大变革中，招商局挺身而出，扮演了重要的角色，发挥了独特的作用。

第一节 辛亥革命中的招商局

一、辛亥革命爆发时的招商局

武昌起义爆发后，南北各省陆续响应，清政府陷入极大的危机之中。作为清政府控制下最大的一家官督商办企业，招商局不可避免地受到革命浪潮的猛烈冲击。长期把持招商局的盛宣怀成为辛亥革命的重点打击对象，盛氏家族财产相继被各省军政府查封或接管。濒于覆亡的清政府则以盛担任邮传大臣处置失当，激起保路风潮，将其作为替罪羊，下令即行革职，永不叙用。仓皇之中，盛取道青岛、大连，逃亡日本，盛宣怀集团在招商局的势力遭受沉重打击。武昌起义爆发，武汉三镇成为国内各方关注的焦点。随着全国革命形势的迅速发展，招商局对于革命党人的态度逐渐发生改变，相互关系不断改善，招商局多次派出轮船支持南京临时政府北伐作战。

武昌首义后，长江流域各省相继响应。由于武汉、九江、安庆、芜湖、南京、上海等均为临江城市，长江航运通畅与否关系重大。作为来汉设立分局最早、规模最大、实力最强的中国轮船企业，招商局在汉埠具有特别重要的地位，尤其受到朝野各方关注。1911年10月27日，汉口军政分府照会招商局：“我军起义以来，凡属同胞，无不欢欣鼓舞，极力赞助，亦贵局所共见共闻……本支部有运解军装之大小轮船一艘，必以贵局码头为停泊地，始能收便捷之效果。为此照会贵局，希即查照，任其停泊；并将招商局各轮船上向日悬挂虏旗，速行一律撤去。”^①其后，湖北军政府交通司奉都督命令，将所有征用各商轮分别发还。

1911年12月初，江西军政府致电黎元洪：我军起义，保护商民，不遗余力。现长江一带，次第光复，而招商局轮船停驶，不独阻滞交通，于商业前途，亦损失甚巨。拟飭招商局所有轮船，按班上驶，行抵九江，藉保权利，兼利交通。黎元洪随即致电上海都督陈其美，对于江西军政府的主张深表同情：“查黄州、青山已无阻碍，请尊处在沪与该局妥为筹商，即日开驶。”^②同月，面对北洋军队的进攻，湖北军政府向各易帜独立省份发出请援通电，江苏都督程德全任命黎天才等组成江南援鄂军，率部援鄂。该部在攻克南京后，搭乘招商局“江宽”、“江孚”、“江永”及“楚有”各轮，从镇江出发前往湖北。湖北军政府并商请招商局各轮，负责运输各种军事物资，以解燃眉之急。

1912年1月1日，“中华民国”南京临时政府成立，形成了与清政府南北对峙的局面。为了便于水上布防和加强水上运输力量，南京临时政府主要依靠租用招商局轮船，调整部署，维持运输。1月11日，孙中山以中华民国临时大总统名义宣布北伐，组织六路大军北上，配合北方各地光复。1月12日，临时政府海军部长黄钟瑛以和议无成，停战期满，特命令“南琛”号运兵船与“海容”、“海琛”两巡洋舰迅即驶往秦皇岛，接应各省北伐军队。招商局奉命派出“泰兴”、“公平”、“新铭”3艘轮船开往吴淞，准备参加军运前往烟台。“江宽”轮则由民军租用，航行于武汉南京之间。“江孚”、“江永”、“江裕”、“江新”、“快利”、“固陵”等轮奉调开往上海，“广利”、“新昌”也被南京临时政府租用供应军差。一时间，招商局被民军租定支援北伐的客货轮达到13艘之多。1月16日，“新铭”、“新昌”、“泰

^① 《湖北军政府文献资料汇编》，武汉大学出版社1986年版，第113页。

^② 《湖北军政府文献资料汇编》，武汉大学出版社1986年版，第678页。

兴”、“公平”4艘轮船从吴淞起航，每轮载兵1000人，在军舰护送下前往烟台等地。其后，招商局又多次派出轮驳支持民军，运载官兵及军火。2月，南北议和成功，招商局各轮相继停止承担军运任务，并于2月29日起恢复正常营运。在奉命供应军差的一个多月中，招商局各轮为南京临时政府装运兵员器械，共计应收运费20余万两，但仅从沪军都督借款内扣除现银10万两，其余均无下文。可以说，招商局在此时承担军差，很大程度是对这个新生革命政权的支持。

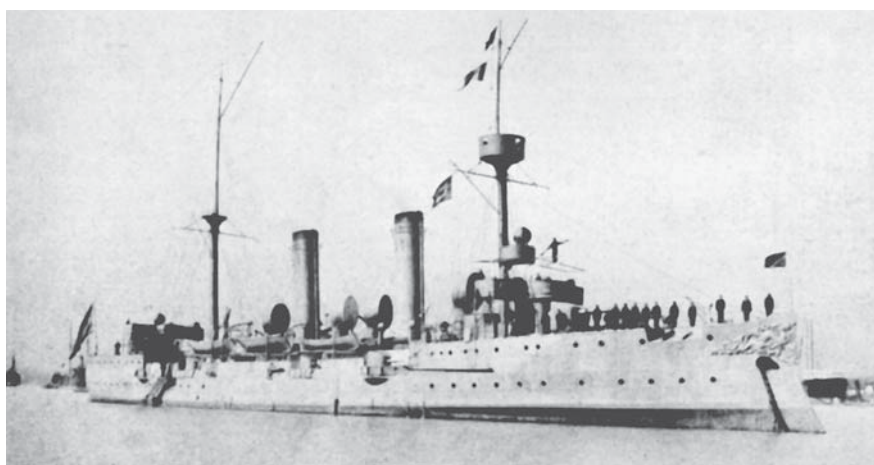


图 4-1 参与辛亥革命运兵的招商局“海琛”轮

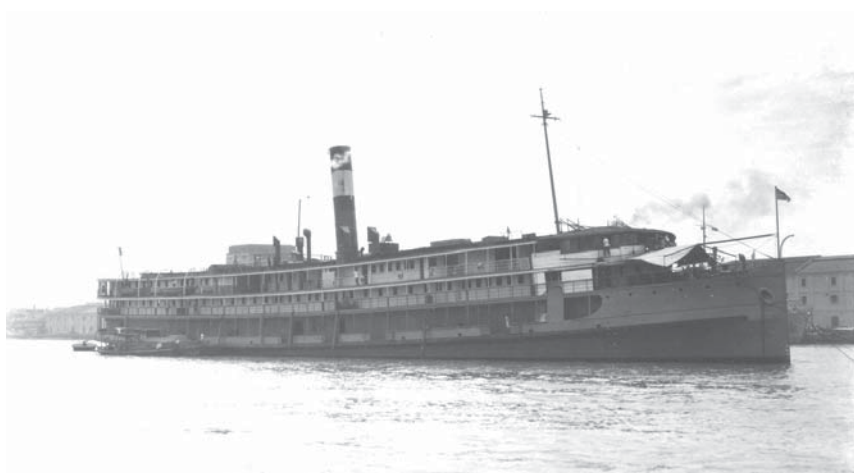


图 4-2 参与辛亥革命运兵的招商局“江新”轮

武昌起义爆发后，招商局为了躲避战火，减少损失，曾在南北交战期间，下令将所有沪汉、汉宜线班轮“江孚”、“江宽”、“江永”、“江裕”、“江新”、“快利”、“固陵”等停泊于南京。但是，战争带来的破坏仍不能完全避免。招商局汉口分局上下码头两艘趸船被炮火击沉，损失2万余两。作为盛宣怀的姻亲，汉口分局总办施肇英当即弃职逃往上海，各栈房管理人员也随之逃匿，百事停顿，偌大一个分局仅留下3人照管，栈房只有4人看守。由于局务无人管理，栈房被焚，码头遭毁，客货被盗甚多，造成直接间接经济损失达160万两，更埋下其后货物赔偿诉讼连年的祸根。据1912年招商局清查账目简单披露，应偿之赔款项内，汉口商家货物索赔银为120万两，即使政府用公债票认赔一半，招商局认赔另一半，也应认赔银60万两。

二、招商局与湖北军政府

辛亥武昌首义爆发于通商大埠，如何保护工商业者的利益，争取他们对革命的支持，是湖北革命党人首先要面对的问题。武昌起义之初，湖北革命党人即发布保商保民告示，告谕各地商民切勿徒自虚惊，各商照常贸易，纸币官票照常通行，以保商为第一宗旨。1911年10月13日，革命党人与汉口商务总会总协理商定保商办法五条：（1）各商家一律开市。（2）所有台票、洋钱票仍照常通行。（3）各段保安会派员巡街，遇有放火劫抢流氓，送往居仁门营中处决，以保商务。（4）各团体操员，任其领枪械巡街。（5）驻汉口革命军800余人伙食俱归商会供给。为严肃军纪，规定军法，军政府发布紧要谕令12条，规定派出宪兵分途巡查，专以军纪风纪为主旨。不久又颁行极严厉军令8条，规定擅入民家，苛索钱财及私行纵火者斩，擅自放枪恐吓行人往来者斩。

11月初，因清军占据汉口，革命军退守武昌和汉阳。清军屡屡进入汉口英租界，狙击长江上过往的所有招商局轮船。革命军方面在武昌对岸予以还击，英租界码头一带枪弹横飞。不久，清军又在汉口招商局码头周围布置了15门火炮，对武昌和江面目标进行炮击，革命军则从武昌使用炮火予以回击，招商局的2艘趸船被击中沉没，其他财产受损严重。至南北议和告成，大局初定，为了维持市面，接济兵员物资，尽快恢复长江航运成为当务之急。1912年1月21日，湖北军政府都督黎元洪为请飭招商局船只照常营运，致电南京临时政府交通部：长江一带，属我民国范围，前以战事，商业停滞，刻极宜设法维持。闻招商船只，均停留沪上，请转

伤招商局，于长江一带及沿海无敌口岸，速行照常开驶，俾维商业，而保权利。同年2月20日，黎元洪电复邮传部总长等，期望尽快恢复京汉路通车，以便中外商旅……现汉上华洋货物，堆积待运，车辆太少，请尊处伤章副总管将车辆速即运交南局，即可与鄂交通司商定通行办法，由该司担负南段责任。

辛亥武昌首义成功，湖北军政府内务部接管前清劝业道业务。1912年初，为迅速恢复秩序，活跃商业，湖北军政府采纳武昌商学界人士意见，效仿南京临时政府，增设实业、教育两部。公选李四光为实业部长，以武昌三道街旧盐署为部址，分设参事、秘书、庶务三室和农林、矿务、工商三科。面对战后市面萧条、满目疮痍的局面，湖北军政府以“扫除苛政，收拾人心”为第一要务，陆续颁布实施了一系列保护人民财产，恢复商业贸易的政策措施。在重申废除厘税局卡命令的同时，宣布对于不法之徒、不肖官吏“借端勒索”商民，将严行究办，决不姑宽。由宋教仁等起草的《中华民国鄂州临时约法》更明确载有“人民自由保有财产”和“人民自由营业”的条文。1912年1月30日，南京临时政府内务部札飭各属，规定保护人民财产令五条：（一）凡在民国势力范围以内之人民，所有一切私产均仍归于民享有。（二）前清政府官产，现人民国势力范围内者，仍归民国政府享有。（三）前清政府官吏所得之私产，现无确实反对民国之证据，已在民国保护之下者，仍归该私人享有。（四）现虽为清政府官吏，其本人确无反对民国之实据，而其财产在民国势力范围之内者，仍归民国政府管理，俟该本人投归民国时，将其财产交该本人享有。（五）现为清政府官吏，而又为清政府出力反对民国政府，虐杀民国人民，其财产在民国势力范围内者，应一律查抄，归民国政府享有。

航运业是武汉城市经济的重要命脉。在民国初年湖北武汉经济迅速恢复的过程中，以招商局为代表的航运企业功不可没，深得其力。由于得到广大商民的拥护，武昌首义后，湖北武汉政局尚未真正稳定，但商贸活动却在一片共和成功之声的背景下继续有所发展。武昌开城，商民照常贸易，较战乱前大为整肃，汉阳尤平静。保护商场者，不在清朝政府，而在革命军人。1912年初，革命后的第一年，武汉三镇的废墟仍在冒烟，贸易前景看似令人沮丧。尽管交通严重受阻，城区还在遭受蹂躏，但1912年的贸易总值居然创历史纪录，超过1.55亿两，而1910年只有1.52亿两。在如此动荡多变的政治、经济背景下取得这一成果是中国人民商业活力的一个例证。根据江汉关统计，此后数年，除了1914年略有下降外，贸易总值均有所增长。

其中，1915年贸易总值再创纪录，达到1.86亿两。这是由于气候条件有利，农业丰收，和平与交通的恢复，金融状况的改善，汉口向中国其他口岸的出口增加等多种因素促成的。1919年的贸易总值超过了2.275亿两，再次突破了往年的纪录。

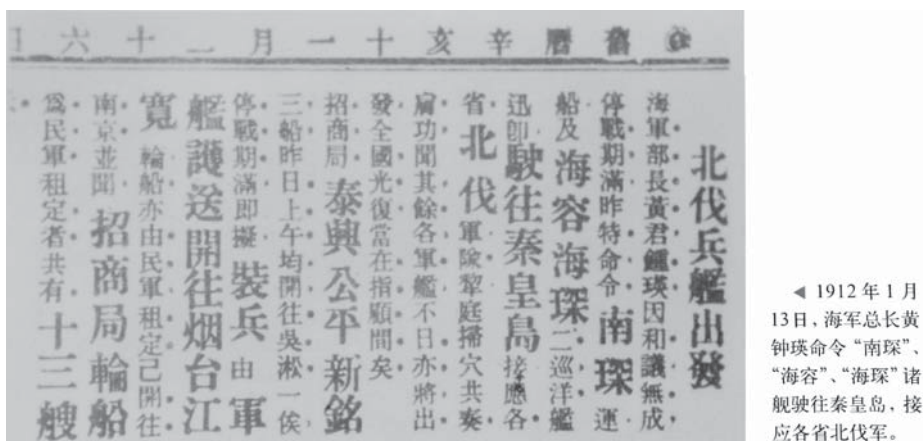


图 4-3 招商局与辛亥革命：招商局 13 艘商船运兵支持北伐

1912年2月，南京临时政府交通部总长于右任以民国完全成立，招商局沪汉班轮即将恢复，故仍委派施肇英继任汉口分局总理，以便布置开航事宜，驾轻就熟。施肇英回汉不久，“江裕”轮首先开班行驶，沪汉线一度高涨的轮船票价逐渐开始回落。为了保证沪汉航线沿途安全，南京临时政府交通部分别致电沿江各都督：南北联合，时局大定，长江流域行旅商货急宜流通，已饬招商局轮照常行驶，应请尊处通飭沿江各属民政兵警一体保护，以维航业。沪汉航线班轮恢复后，为尽快重开汉宜线班轮，招商局致电交通部：商局江轮复开长江，昨已登报，准今日起，此后按班开驶往来，请通电沿江各省都督保护，并请转电鄂交通部，迅将“快利”、“固陵”两船发还，以便行驶宜汉，转运各货。^①

鉴于汉口分局在长江航运中具有举足轻重的地位，为尽快恢复汉口分局的正常营运，缓解武昌起义期间损失趸船带来的不便，招商局在1912年将“丰顺”轮（1300吨）移至汉口，改作趸船，安置在周家巷码头。一次大

^① 《申报》，1912年3月10日。

战期间，招商局汉口分局又陆续购造码头船和帮通铁桥，建造了一批栈房。1917年，招商局投资白银8.5万两，对周家巷码头进行大规模改造，先后修筑了码头驳岸、马路、涵洞、石级踏步等码头设施，将该码头改建成设备较为完善的浮趸帮通栈桥式码头，大大提高了客货集散效率。

辛亥革命的爆发，中国结束了清王朝长达260多年的统治，中华民国政府颁布了一系列保护民族资本主义企业权益、鼓励工商实业的正式法令，民国时期的中国轮船航运业在此前的基础上进入了一个新的发展时期。



图4-4 当选为临时大总统的孙中山

三、招商局与民国临时政府对外借款

辛亥革命爆发后，招商局受到革命浪潮的巨大冲击。招商局的股东们大多属于民族资产阶级，在政治上倾向于君主立宪，对于辛亥革命大多心存疑惧，甚至十分反感。随着南方各省相继独立和南京临时政府成立，招商局多数董事对于辛亥革命的种种疑惧逐渐消释，他们之间的关系逐渐从对话转化为合作。在此期间发生的南京临时政府抵押借款事件颇具代表性。

民国初建，面对巨大的资金需求和严峻的财政形势，南京临时政府的财政极为困难。能否筹措到足够的贷款，成为关乎组成强有力政府，乃至维系革命政权的关键。为此，1912年1月2日召开的临时政府第一次会议即作出决议，以轮船招商局局产为抵押，向日本财团抵押借款1000万两，以充军饷；另拟没收盛宣怀在招商局的股本110万两。1月8日，孙中山又批准发行“中华民国”军需公债，定额为1亿元。但是，募集需时，难解燃眉之急。孙中山、黄兴等人决定，一面派何天炯东渡，向日本财团借款，于是遂有中日合办汉冶萍公司，借款500万元之议；一面加紧对招商局股东游说，并施加压力，期望抵押借款一事早获通过。经过种种曲折，招商局最终应孙中山先生之请，慨然应允将局产抵押。

武昌起义爆发，招商局董事中除伍廷芳等人支持革命外，多数董事尚持观望乃至敌对的态度。对于各地革命党人纷纷征用招商局船只供应军需，盛

宣怀等一方面表示服从，一方面又担心强迫捐献、押收、接管等情况的发生。鉴于沪市银根吃紧，周转不灵，又有沪军都督借款要求，遂决定以各埠栈房市房等为抵押，向英国汇丰银行借款150万两，明为借款抵押，实隐含借助保全之意。招商局随即从借得的100万两中提取10万两捐给革命军，但是区区10万两远不能满足革命党人的财政需求，因此要求招商局续捐40万两。1912年1月南京临时政府成立，因各省催款火急，陆军总长黄兴寝食俱废，以至吐血。临时政府为筹措军饷，拟将招商局抵押1000万两，缘招商局盛股居多，理当没收，商股可由政府认还，如该局不允，当以相当之法对付。但此举最初遭到招商局多数董事的反对，他们纷纷“告退”，拒不出席董事会例会，借款之事一度陷入僵局。

为促成问题的解决，黄兴与军界决定施加压力。1月20日，广东北伐军总司令姚雨平、光复军总司令部李燮和、浙军司令官朱瑞、辅军师团长黎天才等18位军事首长联署，代表“中华民国”军界致书招商局总理、协理、董事等，说明军兴之际，需款浩繁，必须借外债的理由。函件以极为严厉口气警告说：执事等别有谋划，欲危民国，以利一己，是为我民国之公敌，我军人等当先诛之。且贵局官股外，大半为盛氏私产，例应清查没收。函件限令招商局于48小时内答复，如执事等犹疑不允，姚等将执干戈与贵局从事，执事等其勿悔！^①

事态如此严重，招商局办事人员不敢怠慢，同日即召开会议并致函董事会会长，当时在南京临时政府担任司法总长的伍廷芳，表示接受条件，但列举种种困难：今日会议此事，有关民国需要，即为同胞利福，如蒙中央政府承认担保本息并有受押之主，自当允照办理。但各股东多在远地，不及布告通知，未识会长意旨如何？对于招商局董事会的犹疑，南京临时政府不愿等待。1月21日，陈其美照会招商局，特别说明各军将士公函系陆军部总长黄兴交下，至22日午后3时，48小时的期限即满，要求迅速“查照承认”。但22日董事会开会时，只有广东籍两名董事赞成，其余均避不到会。同日，招商局致电孙中山、黄兴，声称此事非常重大，不是董事所能解决，要求电召各省股东来沪，于10日内召开大会，共同议决，以表一致欢迎之诚意。

1月22日，黄兴致电陈其美：要求招商局于23日午前回答，否则将会

^① 《粤北伐军总司令姚雨平等致招商局总协理、董事电》，1912年1月20日，中国第二历史档案馆，卷四六八（2）250。

同海军部下拘捕令。^① 不过，考虑到此事不可一味蛮干，黄兴于是再电招商局：军需孔急，所请展期十天，万难照准。唯所禀各节，亦尚情有可原，本部体贴商情，准展限3天，至27日止，确实答复，万不能再有迁延，致误军需，有干未便。^② 黄兴既然松了口，招商局的主事人员便分电孙中山和黄兴，要求南京临时政府有确实担保，并相当利益，以便争取股东们不致临期反对；同时又提出，召集股东会议的电报已经发出，广告亦已刊出，无法更改，仍然要求展期至2月1日。黄兴同意展期，但批驳了招商局关于确实担保，并相当利益的要求，指出国内财产皆须国力保护，不得已而借以抵借外款，实因新造国家必须以此坚外国之信用。人民托国家之保护，唯当信用国家，不当索国家之担保。若使国家不可信，覆巢之下无完卵，担保物安能作用？该局特未之思耳！至藉该局抵借外债，原属虚抵，于该局权利略无变更，更无要求特别利益之理。^③ 稍后一天，孙中山大度地表示：贵局既能为国尽力，当有相当之报酬。

2月1日，招商局临时股东总会在上海张园召开。陈其美发言称：专制政府，尚未推翻，军饷器械，在在需款。筹款之法，至今日已势穷力竭，唯有借款之一法。股东张叔和提出，招商局连年亏折，不如趁此时机，为政府效力，他日可向政府要求权利，俾营业日渐发达。^④ 会议主持人征询到会股东意见，无人作声。于是，陈其美即致电孙中山、黄兴及南京临时政府，报告喜讯，称各股东全体承认无反对，洵属热心爱国，深明大义。2月2日，孙中山致电招商总局董事，表示嘉奖，要求迅即派员来宁与政府接洽一切，事可速成。同时，居正也代表内务总长程德全表示：从此军饷有着，军心益壮，努力北伐，指日成功，俾吾国民脱专制之苦，享共和之福，皆公之赐也。但就在同日，招商局致电孙中山、黄兴：多数股东均因路远期促，不及到会；当日到会的股东只拥有4396股，仅得十分之一；另有大量股东表示反对。面对招商局董事们的合法抵制，孙中山自知不可能真正用军队和武力来解决问题，于是复电招商局，邀请该局派人来宁商议。招商局主事人员答称：董事会的成员已经辞职，又无决议，难以执行；在局各董，无此权责，不能越俎，已经登报要求各股东推举代表来沪赴宁，接洽办理。

^① 《黄兴致陈其美电》，《轮船招商局》，上海人民出版社2002年版，第1063页。

^② 《黄兴致招商局总办、各董事电》，《轮船招商局》，上海人民出版社2002年版，第1063页。

^③ 《黄兴致陈锦涛、汤寿潜电》，《轮船招商局》，上海人民出版社2002年版，第1064页。

^④ 高劳：《临时政府借债汇记》，《东方杂志》，第8卷11号。

1912年2月6日，日本邮船株式会社上海支店长伊东米次郎在南京与孙中山、黄兴签订《契约书》草案，规定以招商局现有水陆财产之全部为抵当借款之目的；民国政府与日本邮船株式会社对于本契约绝对互守秘密；借款额为日金1000万元，年利7厘半，交款5年后，分15年偿还；轮船招商局至期不能支付本息时，日本邮船株式会社将取得轮船招商局的营业权，一切抵押物，日本邮船株式会社可以出卖、借贷、转押；本借款成立后，日本邮船株式会社即有权监督轮船招商局的营业、财产、会计等。

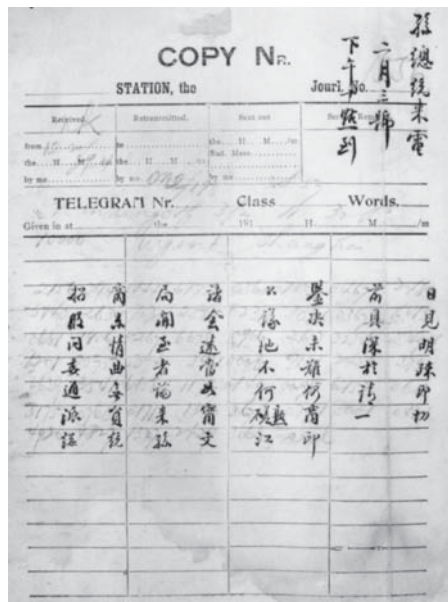


图4-5 1912年1月27日，为促成借款事宜，孙中山致电招商局

为了化解矛盾，尽快争取招商局各董事与股东的支持，落实债约草案各项条款，2月6日，孙中山致函招商局各董事与股东，表示政府因于军需、国用孔亟，非得巨款无以解决民国之困难。战士既不惮牺牲其生命，在我商民亦必各尽其力，尽义务于国家。前者提出以招商局局产抵押借款之议，实于贵局之权利利益毫无所损。前日贵局董事股东开会通过，而其间尚有不及周知情形不免误会者，已委任专员与贵局接洽妥商，更将债约草案及政府对于招商局之报酬办法呈达，敬乞速行酌夺示复为要。^①其后，孙中山又采取移樽就教的办法，主动派汪精卫前往上海，偕同陈其美与招商局主事人员洽商。此间，伍廷芳同意担任董事会会长一职。这样，事情似乎有了某些转机。

2月9日，招商局发出由汪精卫代拟、伍廷芳交下的致各董事函稿，说明此次借款，本金及利息概由政府担任偿还，不仅于股东无丝毫损害，而且对招商局还有优待条件；只以局产作为抵押，并不请外人监督。2月10日，

^① 《临时大总统孙文致招商局董事股东电》，1912年2月6日，中国第二历史档案馆，卷四六八（2）250。

招商局董事会开会，说明招商局对于此次借款，有不可不赞成的理由。陈其美、汪精卫出席会议进行劝告和说明，并代表政府签署了优待招商局的公文：

(1) 此项借款，其本利俱由“中华民国”政府担任偿还，不使招商局受丝毫之损害。

(2) 招商局如承认此次借款，“中华民国”当承认招商局为民国国家邮船公司。

(3) 政府将批准招商局扩展其外洋航线，并予以相当之补助津贴。^①

会议通过汪精卫所拟通告，同意公布磋商结果：董事等详审以上情节，知此次借款与我各位股东丝毫无损，虽暂将局产作为虚抵，而既由政府担任偿还，将来之危险无从发生，目前之利益亦无妨害，况尚有种种利益以为酬报，似毋庸置疑。当此民国甫建，军需孔亟之时，凡我国民，皆宜有所尽力，以负责任。想我各位股东，既谕内容，必无异议。除由董事等一致承诺外，谨此公布，以慰群情。^② 2月13日，财政部朱葆三持董事会诸人签字，从招商局取走通商银行股份票20万两。此次会议，虽然最终形成决议，但事情还远未结束。

对于抵押借款一事，身在武汉的临时政府副总统黎元洪公开表示反对。他在获悉以招商局抵借外债消息后，于1912年2月14日复电南京临时政府，表示对以招商局抵押借款不胜诧异，鄂人闻之，群情愤懑，抗议之声，不绝于途。黎元洪对武昌首义以来招商局的作用给予了高度的肯定：“内河航权，原不能许与外人。亡清外交失败，此其大端，然犹有招商一局，保留十分之

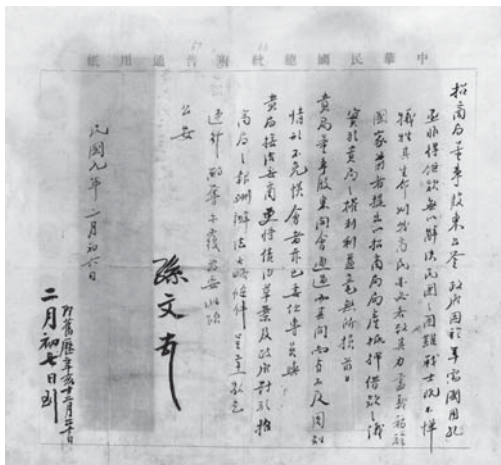


图4-6 孙文致函招商局董事股东

^① 《董事会特别会议事录》，1912年2月10日，中国第二历史档案馆，卷四六八（2）250。

^② 《招商局董事会关于南京临时政府借款事项会议记录》，《中华民国史档案资料汇编》，江苏人民出版社1981年版，第307页。

一二。若再落外人之手，交通不灵，影响于政治甚大。此次光复长江流域，非借招商轮船之运输，万不能如斯敏活。援兵时集，饷需常济，民国肇造，深资得力。此后无论有无战事，于建设方面，亦不能依赖无主权之航运。前清屡次抵债，尚顾惜此区区而不之界；乃民国新造，反弃此权利，恐满清遗孽，亦当笑人矣。”^①黎元洪在电报中指出：“汉冶萍系鄂赣菁华。皆属民国范围，非如未确定之权利，而不必深顾惜者也。盛宣怀欲保私产，不惜断送国权。恳祈顾全大局，勿堕奸计。汉冶萍中日合办之约，决不可允；招商局抵押之议，决不可行。否则国基未固，人心已离，民国前途，不堪复问矣。”^②

对于黎元洪等人的担心，南京临时政府在回电中表示：汉冶萍款属急不择荫。前期陆续仅交过款二百万，随到随尽。现订仅以此数变为虚抵，而废弃合办之约。一旦以招商局借款成立，即可尽力济鄂。前此借款，因清廷与民国互相抵制破坏，故难成就。今既联合，后将易办也。期望贵处赞成，可稍舒贵处及中央政府的财政困难。如欲尽毁前约，其交涉困难姑且不论，已接受的二百万将如何归还，尊处有何良策。

1912年2月16日，为抵押借款事，黎元洪再次致电南京临时政府，对以招商局抵押外债仍表示不赞同：“查满清所办之事，仅电报、招商等局著有成效，而招商局又为交通要素，若将该局抵押，扬子江流域将归外人所掌握。明知当下困难，不应加以阻挠，然两利相权，则取其重，两害相权，则取其轻。请求别为设法，以保主权，民国幸甚。”^②面对各方的反对浪潮，孙中山等人竭尽全力，做了大量的疏解工作。2月13日，孙中山致电港澳招商局股东，一方面说明此项借款，于招商局权利无损，同时委婉地提出告诫与批评：须知将士为民国不惜身命，商民亦同修戚，苏路、浙路，俱属商业，今皆承认借押，并非强招商局独为其难。为此电告各股东勿生误解，贻粤人羞！不久，曾担任湖北军政府外交部副部长，时任南京临时参议院副议长的王正廷复电黎元洪，称汉冶萍借款，因对方尚未交齐合同所定款额，故废除合办之约当无大难，但对于招商局借款切望曲予赞成。

尽管此时抵押贷款契约书草约已经签订，但是日本方面却突然改变主意，要求将抵押贷款改为中日合资。对此，黄兴和南京临时政府参议院均持反对态度。以招商局为抵押取得借款的计划，最终因孙中山辞职而告终结。

^① 《湖北军政府文献资料汇编》，武汉大学出版社1986年版，第637页。

^② 《湖北军政府文献资料汇编》，武汉大学出版社1986年版，第638页。

四、汉口分局辛亥客货损失追赔案

招商局长江航业，向以汉口为重镇，所置局产也以汉口分局为最多。辛亥革命以前，汉口分局每年进出口货值约计数千万两，运费所得常在 50 万两以上。武昌起义爆发，汉口沦为战场，江轮停航近四个月，运费损失达到 20 余万两，加上栈房、局屋、码头、趸船等多因兵灾被毁坏，各项损失约有 17 万余两。特别是汉口各帮客货存放局内者悉数损毁，此项损失经事后调查，各货主开列单据者，合计 121 万余两，全部未曾保险，赔偿问题随之发生。

1912 年，汉口各帮追赔联合会成立，开始向招商局汉口分局索赔。其理由是武昌起义爆发后，汉口分局总办施肇英弃职潜逃，汉口各栈员工也大多逃匿。当时各帮持提货单前往栈房提货，均见栈门紧闭，并有告示阻止提货。偶有已将货物提出者，又被栈长程敬亭强行搬回。但施、程两人坚称本人无错。施肇英称有本人致董事会信函为证，声明自己在武昌起义前即已离开武汉。程敬亭则发表“往返沪汉始末记”，为自己开脱。尽管汉口各帮追赔联合会的指责，多有言过其实之处，但舆论普遍认为，施、程两人在时局紧张的危急关头不负责任，擅离职守，具有不能推卸的责任；招商局总局及沪汉二商会要求政府赔偿，更无异画饼充饥。此后当局虽有拨给公债票的动议，但不久便无声无息。各帮追赔联合会的索赔行动却愈演愈烈，“几至暴动”^①。幸赖沪汉两地商会竭力调停，招商局总局同意暂为垫付赔款 10 万两，各帮追赔联合会认为垫款太少，继续追赔。不久又由沪汉两商会代为拟定办法 5 条，双方同意遵守：

- (1) 由招商局垫付现款 20 万两。
- (2) 由招商局垫发本局运费票银 16 万 5 千两。
- (3) 除已付过银 10 万两外，其余 10 万两限定于 1914 年 6 月底前兑付，事先以本局期票交汉口商会保存。
- (4) 运费 16 万 5 千两，自 1914 年起，分为 5 年，按数摊还。此款各商帮之间如何分配，由汉口商会协商后，通知招商局付给。
- (5) 各商帮客货损失共计银 120 余万两，除先由本局垫付现款 20 万两，水脚票银 16 万 5 千两外，同时由沪汉两商会会同招商局继续向政府要求赔偿。如蒙允准全数赔偿，除归还本局垫款外，如数转给各商帮。

^① 《近代交通史全编》，《交通史航政编》，第三册，第 385 页，1931 年 7 月。

上述5条办法，双方均表同意，使此案告一段落。虽争得垫款，但案件仍未终结，关键是向政府索赔的款项毫无着落。因而至1920年，各帮得到的16万5千两水脚票均已搭发完毕，于是旧事重提，又有两次追赔举动。经调和无效，随即引发诉讼。先是各帮追赔会向汉口地方法院提起诉讼，因汉口分局处置不当而遭败诉。判决赔偿原告银854838两7钱9分，并负担讼费。汉口地方法院判决后，招商局总局另请狄律师为代理人，向湖北高等审判庭提起上诉。直到1923年11月宣告和解。随即由本局将续垫银20万两的水脚票，交付各帮追赔会，始将各帮提单收回。此案历经十余年，始而调停，继而涉讼，继而和解，结果招商局不但损失17万余两无法取回，前后垫付各帮追赔合计达56万5000两之多，诉讼费尚未计算在内。本案发生于辛亥武昌首义，施肇英、程敬亭等弃职，而后任汉口分局局长亦办理失当，以致了而未了。1920年的第二次追赔，更是汉口分局玩忽局务以致败诉，直接间接损失达70余万两。

第二节 民国初期招商局在长江航运中的地位

辛亥革命是招商局由“官督商办”到“商办”的转折点。作为中国历史上一次伟大的民主主义革命，辛亥革命废除了两千多年世代相传的君主专制政体，为中国的进步打开了闸门。随着盛宣怀逃亡日本，特别是清王朝覆灭后，邮传部派驻招商局的高官相继撤离，为招商局旧体制的变革扫清了障碍，大大加快了向近代民族资本主义企业的蜕变。在辛亥革命的推动下，招商局的经营管理体制发生新的变化，最终在民国初年完成了从“官督商办”向完全商办的转变。1912年3月招商局第二次股东大会正式将招商局改名为“商办招商局轮船公司”，后又改名为“商办招商轮船有限公司”。

一、招商局实行商办

辛亥革命后，孙中山领导的临时政府实行保护和促进民族资本主义发展的经济政策，在中央和各省成立实业部和实业司，在南京成立中华民国实业协会，这些举措为招商局变革旧体制扫清了障碍。

1909年，招商局虽在名义上改行商办，并成立了董事会，开始从官办向商办转化，但因局务一直被盛宣怀等人把持，普通股商无职无权，以致董事会成为清谈馆，招商局仅是徒具商办之名。对于招商局长期保留由官而设

的官局特点，经营管理方面墨守陈规，因循守旧，《汉口竹枝词》称：招商局创李文忠，多赖唐徐辅助功，数十年来唯保守，任人江海各称雄。^①武昌起义爆发后，因招商局多数江轮停驶，招商局董事会一度极为混乱。许多董事先后登报辞职，招商局董事会也发表通告宣布解散，造成招商局在几个月内无船、无钱、无货，开门坐食，有形之剥夺，无形之亏耗，以最完全之商业，败坏至此，凡为股东，孰不心痛！经过股东维持会等的多方努力。1912年3月31日，招商局第二次股东大会在上海张园召开，主持人为兼任南京临时政府司法部长的伍廷芳，中心议题是选举董事会主管人员。经过激烈辩论，会议否决了盛宣怀姻亲庄得之等人的提议，选举伍廷芳为董事会主席，杨士琦副之。同时组成招商局第二届董事会，取消“办事董事”名称，改称经理。招商局第二届董事会的成立，成为招商局进入完全商办时期的重要标志。此后，招商局改称“商办招商局轮船公司”，1926年12月，又改称“商办招商轮船有限公司”。

招商局实现完全商办后，公司股东有了更多的发言权和支配权，并在其后抵制袁世凯和盛宣怀改变企业性质的斗争中发挥了至关重要的作用。随着招商局加快向民族资本主义企业转化，1913年6月22日召开的股东常年大会上，仿照日本邮船会社章程，对招商局董事会的职权作出了明确的规定，确立了实行董事会会长负责制领导体制，规定了董事会的工作程序和会议规则。同时，成立积余产业公司，进行航产分管等重要改革。

长期以来，招商局航产一体，船栈不分。由于资产过于庞大，一直得不到妥善的管理，造成局产的严重损失。根据英国领事署验船官估算，1912年招商局各船实值为401万余两。1913年，招商局再次聘请验船官及汇丰、通和洋行工程师分别对船驳、栈房实值进行估算，总局及各分局栈仓、地基、房产等实值1274万余两，江海各轮及趸驳、小轮共值390万余两。合计船栈总值达1664万余两，分别相当于账面资本额和账面资产额的4.16倍和2.34倍。其中，汉口分局栈仓、地基、房产等实值达万余两，仅次于上海分局，稳居江海各分局之首（见表4-1）。招商局在创办之初即在汉口购置大量码头、栈房，其后陆续添造房屋，并在1877年接受旗昌洋行在汉产业。随着汉口城市的发展，上述码头、栈房均处于汉口城区核心地带，价值大增。据1913年对招商局航业之外的房地产业统计，汉口分局出租房地产为汉口马王庙下首租产地316方、又86方、又35方，共估地价274880两。

^① 王葆心：《汉口竹枝词》，武昌察院坡益善书局1933年版，第13页。

由于资产过于庞大，一般股东乃至总局主管对局产实际状况都不甚了解，更谈不上妥善管理。再加上局内有关人员明借暗偷，局产损失严重。同时，局外之人，陡生覬覦，巧诱豪夺，百计迭出，使招商局几被贱价攘夺。航产合一，船舶栈务混杂，成为招商局内部经营管理中的明显弊端。

表 4-1 1912—1913 年招商局沿江沿海部分口岸、码头估价

单位：白银 1 万两

年份	镇江	芜湖	九江	汉口	宜昌	沙市	宁波	温州	天津
1912	7.5	1.7	10	21	2	1.9	4.9	1.7	16
1913	17.1	1.7	19.5	193.9	2	0.5	6.5	1.7	73.7

资料来源：《轮船招商局》，上海人民出版社 2002 年版，第 1156 ~ 1157、1175 页。

招商局实行商办后，决定实行航、产分管。1914 年 2 月 16 日，招商局在上海召开股东特别会议，讨论核定资产额问题。会议决定，在对资本额重新估价，全部财产估值 1759 万余两的基础上，将局产中与航业无关的市房以及其他各种股份划出，成立积余产业公司。分填两种股票，在航业项下加填股份 440 万份，以 400 万两分派股东，以 40 万两作为花红公积分派各办事人员。作为招商局的直属房地产企业，积余产业公司的收入主要为地产租金和股票股息。其创办初期营业较为顺利，每年均有大量盈余，但是这些盈余大多以弥补航业亏损的名义，以股息、花红的形式分给了股东和其他相关人员，实际成为少数人攫取红利的摇钱树。李鸿章之孙李国杰兼任积余产业公司经理，视其为祖业，擅自任用职员，租金概不上交。积余产业公司最终于 1930 年被取消。

作为中国第一家同时也是最大的轮船公司，招商局成立后，官商矛盾和争权夺利的斗争即从未停止过，围绕招商局的官办、国有问题的争执，与招商局的历史相始终。1919 年 5 月，以招商局股东大会为起点，招商局人事纠纷浮于水面。因傅宗耀以董事身份在积余产业公司、内河轮船局、通商银行和汉冶萍公司等兼任要职，权倾一局。孙宝琦大权旁落，声明辞职。1921 年 5 月召开股东大会，愚斋义庄股东代表孙铁舟认为局务日形腐败，今岁股息，仅发 11 两 5 钱，而开支较五年前增至 40 万两，为各大公司所未有。孙为此提出办法四项，以资整顿。依照章程重新选举董事，李国杰等留任，盛重颐当选为总理，傅宗耀落选。傅随即向上海法租界公堂起诉，控告愚斋义庄股东代表毁坏名誉，并推翻原有议案。总理盛重颐愤不到局，纠纷大起。

1922年，傅宗耀等又被控草菅人命，败坏航政，营私舞弊，侵占公产。交通部派员赴沪查办，部分股东则受到傅宗耀利用，发起股东维持会予以抵制，纠纷愈加激烈。

招商局在官督商办时期，历年积有亏损，债台高筑，举债维持。民国初年，因人事纠纷连绵不绝，加以国内战乱连年，地方不靖，招商局营业继续出现亏损。1923年积欠各钱庄款项达到300余万两，期短利高，周转困难。于是计划改借长期低息债款，经董事会议决，以原抵押品向汇丰银行增借至500万两。1924年，继续向美商花旗银行借款100万两。到1926年，招商局所有财产均已成为抵押品，几有破产之虞。由于亏损日趋严重，甚至发薪无款，债息无着，招商局准备把价值6000万元的上海三大码头，作价3000万元售与日商，只是迫于舆论而作罢。1926年7月至1927年2月，长江航线营业中断达半年之久。

二、民国初期招商局在湖北的航运地位

中国的轮船航运业自它诞生的那一天起，就一直在谋求自身发展与饱受外国压制的境况中艰难前行，但值得欣慰的是，发展日益占据了主流位置。长江横贯中国腹地，长江流域是中国经济最为发达的地区，也是历来西方各国航运势力激烈争夺的地区。民国初年，湖北航运事业有了较快的发展，时至20世纪20年代，武汉仍跻身国内五大港之列，是国内仅次于上海的第二大中转枢纽港。包括招商局在内，湖北轮船运输业已发展到百余家，运力增加十余倍，总吨位仅次于上海和广东，居全国第三位。面对长江中下游外国轮船公司的激烈竞争，以招商局为首的中国轮船运输业在湖北始终占有一定的份额。

（一）招商局汉口分局

湖北地处四达之区，长江、汉水横贯全境，舟楫便利，商业素来发达。作为华中地区最大的农副产品集散中心和商贸重镇，汉口自明末清初即号称四大镇之首，商业规模远在佛山、景德、朱仙镇之上，但当时交通尚未发达，完全属于闭关自守时代，故全部贸迁，仅限于内地。汉口开埠通商以后，为中国五大商埠之一，其贸易记录，蒸蒸日上，一度几与上海并驾齐驱。除汉口外，在鄂西则有依江而据的沙市、宜昌，均为湘鄂川三省货物的重要集散地。商品流通的数量决定着市场的规模。辛亥革命前后，长江中游地区的农业商品化和埠际贸易的迅速扩大，引发新式商业的长足发展。其中

汉口对外贸易总额从开埠之初的 3000 万两，到宣统二年（1910 年）突破 2 亿两，占全国通商口岸贸易总额的 11.64%，仅次于上海。随着辛亥革命前后京汉、粤汉铁路的相继通车，素有“九省通衢”之称的武汉及沙市、宜昌等通商口岸，成为引领湖北商品经济长足发展的主要力量。招商局自实现完全商办后，开始着手扩充水上运力，特别是增加沪汉线等主力航线的运力。1912 年上半年，招商局向江南造船厂订造“江华”号客货轮。该轮毛吨位 3693 吨，时速 12~13 海里，拥有货舱 5 间，各种客舱 76 间，可载客 998 人，船身轻而灵活，吃水浅，载重量大，行驶稳健，造价 37 万余两。“江华”轮投入沪汉航线后，被中外航运界公认为是当时长江各轮中最大最好的一艘轮船，在招商局各大江轮中被列为一等船。

民国初年，特别是欧战期间湖北民族工商业的长足发展，为这一时期招商局汉口分局的经营活动奠定了基础。伴随着民国初年一系列有利于工商业发展的法规相继颁布，工业管理机构陆续建立和完善，民间投资实业的热情持续高涨，从而为欧战期间湖北工商业的长足发展创造了条件。加之湖北具有轮轨相交，交通便利，各种工业原料丰富，市场广阔等有利投资的环境，因而不仅刺激了省内各界竞相投资工业，同时也吸引着沿海厂商和外商纷纷来鄂投资建厂，继张之洞督鄂之后，湖北再次出现投资的热潮。“招商太古到怡和，又向华昌大板过，海舶江轮排似节，大船争比小船多。”^①湖北主要的民营纱厂、面粉厂、卷烟厂、电灯公司及大冶铁厂、扬子机器公司铁厂、武昌炼铋厂、富池炼铜厂及象鼻山铁矿等大中型工矿企业，也大多创办于这一时期。第一次世界大战爆发后，由于在华的德国轮船停业，欧美各国轮船公司船只许多奉调回国，长江及南洋各埠轮船供不应求，货多船少，吨价奇涨，运费高昂，招商局在湖北的经营活动异常活跃，一时称雄。大战期间，招商局在长江航线拥有的轮船达到 8846 总吨，占长江航线四大轮船公司（太古、怡和、日清、招商局）总吨位的 16.3%，营业额更有明显增长。1918 年，招商局在长江拥有轮船吨位增加到 19625 总吨，在 4 大轮船公司所占比重上升至 21.5%；当年的营业收入达到 702.8 万两，较 1914 年增长 2 倍多，5 年间共增收运费 461 万余两，是为招商局创办以来收益最好的年份。长江四大江轮（“江新”、“江华”、“江安”、“江顺”），以及“江庆”、“新江天”、“新华”等江海大轮，大多建造于此一时期。汉口分局所属码头栈房也在这一时期得到修复和扩充（见表 4-2）。

^① 王葆心：《汉口竹枝词》，武昌察院坡益善书局 1933 年版，第 13 页。

表 4-2 民国初期汉口分局购置产业统计

年份	用途	金额
1912	修建栈房	6000 两
1914	建筑栈房	5000 余两
1915	重建 5 号栈房，与太古公司换地 太古公司换地偿还	20500 余两
1917	填筑码头	27200 余两
1918	填筑滩地	37000 两
1919	翻造局房	73200 余两
1920	兴建局房	26800 余两
1921	定造新帮通，建造栈房、局房	79000 余两
1923	新造 1 号帮通铁桥	79000 两
1924	购进三北及鸿安公司地产	—
1925	建造栈房、凉棚、堆栈	180000 两
1933	修建码头	—

资料来源：《国营招商局产业总录》，1947 年 5 月。

作为招商局的主干航线，长江航线的客货收入均占招商局客货运输总收入的一半以上。京汉铁路通车后，长江口岸货源充足，汉口分局业务兴旺，每年收入超过 300 万两。但作为招商局二大分局之一，汉口分局自创办以来，缺乏系统记载，经办各事案卷散失殆尽，详细了解汉口分局沿革十分困难，只有在局中服务时间较长的员工略知其梗概。汉口分局自清同治年间，由唐廷枢任总办期间向旗昌洋行收回局产，设置局所，其第一任总办为刘绍宗。自光绪初年以至清末，先后由唐德熙、张寅宾、董葆善、施肇英等继任。辛亥革命后，总办改称局长，仍由施肇英继任，副局长由施成之连任。1914 年施子英任局长，施成之仍为副局长。1919 年施成之升任局长，施心柏为副局长。1920 年施省之（肇会）任局长，施心柏为副局长。施省之任职长达八年，但实际到局办事时间不足一年，局务大多委托副局长署理。1922 年施心柏出缺，朱寿丞继任副局长。1924 年朱寿丞去职，施省之擅令其子施培生代表驻局，但始终未得到总局的任命。自 1893 年施肇英担任总办，30 余年里，汉口分局成为施氏世袭的私业。兄授其弟，父传其子，恬不为怪。因总局向不过问，以致陈陈相因，弊端百出。武昌起义爆发，施肇英弃职出走上海，以致酿成 1912 年、1922 年两次追赔客货重大损失。1926 年国民革命军会师武汉，施省之久不到局，其代表施培生复弃职去沪，若不

是革命军迅出奇兵，先克汉口，汉口分局客货几致遭到辛亥年同样的损失。

汉口分局组织略如沪局，但因历任局长深染官僚习气，将局所视同衙门，局员视同书办。由于招商局总局对各分局实行变相的包办制度，各分局局长均依靠溢额局佣为生，各种弊政，因之繁兴：买煤有弊，揽载水脚短报有弊，轮船栈房出入客货有弊，用物有弊，修码头不开标有弊，分局上下浮开有弊，种种弊端不胜枚举。为了掩人耳目，汉口分局不得不另立账册，以为掩饰，委托私人专司其事，形如衙门里的师爷。在汉口分局内部，对于栈房、码头同样采取包办，养廉多少，在所不计，稽核考成，向无其事。尽管员工操守问题严重，但组织的窳劣，制度的不良，显然是最大原因。汉口分局局长以下为栈长以及办理局务的五房，各房并无正式的主管，仅以薪资较高者为领袖。坐领巨薪不来上班者有之，专领干薪，不过问局务者有之。由于汉口分局局长本人长期不在分局办公，以致在局人员，平日均无办事时间，每逢到船开船日期照例到局，已属尽职。

(1) 栈房。设栈长1人，副栈长2人，分栈11号，各置正手、二手、三手各1人。栈房名义上隶属局长管辖，实际是独立机关。栈租的经收，货力的支付，以及客货的进出，全凭栈长的报告，向无稽核手续。因此，汉口分局历年的栈租究竟有多少？货力实际支出多少？除栈长一人知道外，分局无从查考。栈长不支薪水，完全依靠栈租货力中饱，一如局长所为。

(2) 码头。码头本应隶属栈长管辖，但是汉口分局长期雇用外籍人员担任码头主管，即所称趸船洋人者。该洋人只接受招商局总局总船主的节制，并无组织系统实行管理。

(3) 各房。各房实际由汉口分局局长节制，分别管理各种局务，但名称陈旧，分工不精。(甲) 写字房：管理洋文舱单及结关手续，并与各船主接洽水尺深浅及大菜间售票等事宜。计大写1人，管理进口签字1人，翻译1人，售大菜间票兼翻译1人，结关1人，洋文舱单3人，练习生1人。(乙) 水脚房：管理中文舱单，客户货件录底，稽核水脚，支配舱额，同写字房核对舱单，及结抄回佣等事宜。计营业兼交际1人，稽核水脚兼算客佣1人，华文舱单5人。(丙) 账房：其一，外账房，专司出纳，及经收水脚、房租等事宜，计会计2人。其二，内账房，专司呈报总局账目，及各客户的水脚往来登记事宜，计会计1人，营业兼会计1人，内账兼客佣账1人。(丁) 号信房：专管文牒及报告总局信札事宜，计文牒2人，负责沿江各局号信2人，沪局及宜沙局号信1人。(戊) 揽载2人，专任揽载客货事宜。

这一时期，招商局总局对各分局实行包办制，由各分局局长包办一切营业

用人、各项开支和营业收入。这种管理制度最初曾具有积极作用，但随着时间的推移，包办制与各种回佣旧习结合在一起，使得各分局长得以收买总局高级职员，上下串通，弊端百出，包盈不包亏，消极作用愈益明显。

(1) 包缴。汉口分局除局房外，栈房、码头等营业用房地产，均由总局购建供给。每月局缴、栈缴、趸船缴均有定额，即在解款项下扣除。此外电灯、电报、电话及房捐等项，皆由总局代付。1925年前后，汉口分局包缴已增至全年银3.6万两，栈缴增至全年洋27132元，趸船缴增至全年洋7836元，基本与招商总局相当，但局缴尚觉不敷。汉口分局开支既不节约，加以冗员，每年浪费局款至五六千元。

(2) 溢额回佣。招商局长期对各分局采用每年营业收入在若干限度以外，分局得扣除溢额回佣百分之五，作为酬报。1925年以前，汉口分局比额为银37.5万两，后改为银50万两。实际在辛亥革命以前，汉口分局营业收入早已超过50万两。1913年以后，一直保持在80万两左右。仅此溢额回佣一项，自1913年至1926年的14年间，已达银182891两3钱4分。汉口分局一方面连年亏耗不资，另一方面，汉口分局局长除去薪水公费等正当收入，以及钱价煤价等额外收益外，又得到溢额回佣达18万余两之巨，汉口分局内部管理的混乱可见一斑。

(二) 招商局宜昌、沙市分局

汉口分局以外，招商局在湖北以宜昌分局较具规模。第一次世界大战前后，宜昌分局将原在老招商局街的五栋仓库，分别定名为招商南栈和招商北栈。其中南栈含A、B、C三库，北栈含D、E两库。1920年，川江公司“蜀通”轮在三峡失事，经施救后售与英商隆茂洋行。1925年，川江公司重新成立，购置“新蜀通”和“蜀亨”两艘轮船行驶宜渝线，并在宜昌柏树街设立办事处和堆栈二间。不久，该公司宣告倒闭，其办公室和堆栈均移交招商局，宜昌分局将其定名为招商新栈。以上三处堆栈，南、北两栈由招商渝关行承租，新栈则交由公兴驳船公司承租。宜渝间轮船运输虽在清末即已开通，但是受到水流、险滩等方面的限制，轮船运力增长十分缓慢，主要依靠木船运输。由于招商局的运力主要集中在长江中下游，川江轮运长期未有大的投入。1922年，招商局购进“江庆”轮。1935年，招商局又从英商手中购进“隆茂”汽船，改名“峨眉”，将两轮先后投入宜渝线营运。

同宜昌分局相比，民国初年，招商局沙市分局由于努力经营，业务不断扩大。

首先，向总局申请，要求增加宜昌至上海直航班轮，以扩充业务。当时

各轮船公司不仅在停靠沙市的船舶次数及吨位方面远较招商局为多，同时应因货运趋势发展的需要，将汉宜航线改为申宜航线。理由是沙市输出货物以棉花、杂粮为大宗，主要运往上海，申宜直航可大大节省在汉口的转口力资，减少货物损失。

其次，修理年久失修的江边码头，申请设置趸船，以扩充收入。此时，太古、日清等外轮公司在沙市均设有趸船，招商局沙市分局自“泰安号”趸船被烧后，一直未设趸船。民国初年，沙市商会曾购置一艘趸船，取名“楚善”，为收取靠趸费，邀请招商局和太古轮船停泊装卸货物，上下旅客。当时的沙市分局局长谢友梅认为，招商局轮船与其他公司轮船共用趸船恐多有不便，于是与商会商定，将该趸船安置在招商局码头，并由商会出具“借招商局码头停泊”字据。这样一来，轮船靠泊由沙市分局调度，但至1918年，“楚善”浮船因腐朽严重而拆卸。

第三，推行新制。以往沙市各轮船公司售票向无固定地点，对于旅客多有不便。民国初年，招商局沙市分局改在分局门口设置临时售票棚1所。同时，为保证旅客上下船安全迅速，加设跳板木棚，分为进口和出口。招商局码头上的脚夫商贩向无固定组织，秩序混乱，每遇轮船到达，蜂拥登轮，叫卖招揽。经招商局沙市分局与公安局、码头工会等讨论决定，将码头原有人员分为3班，每班33人，每轮抵达，只准1班上船，禁止商贩登轮。招商局还请当地调派一个班宪兵常驻，维持招商局码头的秩序。

为了扩大长江上游的营运收入，1919年春，招商局在重庆开设办事处。同年9月，“鸿福”、“鸿江”两艘浅水拖轮先后从宜昌首航重庆成功。1921年，招商局添置“江安”号等5艘江海大轮，其中以“江庆”轮投入宜渝线，悬挂法国国旗，以防川江沿途防军与土匪骚扰。到1924年，招商局拥有船舶数量在长江四大轮船中居第三位，船舶数量和吨位分别占23.5%和24%。其中，行驶沪汉线的有9艘，汉沙线的2艘。

长江运输历来是招商局整个运输业务的重要组成部分。民国初年，招商局相继恢复和开辟了一些新的航线，长沙、湘潭等埠轮运业务的发展尤为迅速。招商局在湘江航线的业务历来不甚发达，直到1922年才在长沙成立驻湘办事处，隶属于汉口分局，次年又设立湘潭代理处，但因业务清淡，到1926年两处均被关闭。1928年6月，招商局在长沙重设办事处，仍隶属于汉口分局，所承运的货物以锑、爆竹、夏布为大宗，但营业额不大，每年运费收入9万余两，仅占长沙进出口总值的3%。湘潭代理处也于同年恢复，后升格为办事处，其承运的大宗货物包括爆竹、茶油、大米、棉花、矿石

等。为了进一步发展湘江轮运业务，招商局派员对这条航线的货源和营业情况作了调查。1929年，招商局加强湘江航线运力，调派“江靖”、“快利”等轮行驶。接着，又在汉口租赁船只，定期开航常德、益阳、沅江、湘潭等地，一举打破了太古、日清等外轮公司对湘西航线的垄断。同年6月，招商局将长沙办事处升格为分局，以适应汉湘航运业务不断发展的需要。

长江航线的客货运输在招商局多条江海航线中长期占有举足轻重的地位。据《世界月刊》统计，在1928年招商局全部营运收入中，长江客、货运收入分别占52%和53%。根据招商局财务部门统计，1928年3月至10月客货总收入中，长江航线分别占52.4%和51.8%，两次分类统计结果十分接近。在1928年招商局分局等级分类中，长江沿线的上海、汉口两分局被列为一等分局，1931年又同时被列为特等分局，其地位之重要可见一斑。

三、招商局汉口分局与长江航运

作为招商局两大分局之一，汉口分局在招商局整个经营活动中的重要性 and 经济地位仅次于上海分局，居长江沿岸各分局之首。至于汉口分局与沪局关系，虽同为分局，处于同等地位，但因总局营业科自1914年起，规定各分局将账目及一切呈报总局事项，均由沪局转报。因此，沪局无形中成为总局与各分局间的承转机关。与此相比，汉口分局与宜沙二局及湘代理处的关系，与沪局和各分局间承转机关的作用大不相同。由于招商局总局远在上海，直接管理长江沿线各分局力不从心。因此，汉口以上各航线，大多与汉口分局保持着密切联系。作为长江上中下游的总枢纽，招商局汉口分局虽直属总局领导，但其长期处于分区领导地位。汉口上游的宜昌、沙市、湘潭3个分局，凡事必先报送汉口分局，然后转呈总局。汉口下游的九江、安庆、芜湖等分局，遇有相关长江航业事务，也大多先与汉口分局协商，然后再呈报总局。宜沙二局及湘代理处一切账目，以及呈报总局等事项，均交由汉口分局转报；遇有特殊情形，更由汉口分局代为解决，以免转辗请示有碍航务。汉口分局在招商局长江航运中具有如此重要的地位，使得汉口分局局长一职历来受到关注。由于机构重叠，纪律松弛，招商局内部人事关系十分复杂，带有浓厚的封建官僚衙门习气。总分各局公开推行世袭制，父子蝉联，兄弟互替，不少分局竟成为少数人世袭之私业，其中又以汉口分局为最。施氏父子兄弟将官场衙门的一套腐朽作风全盘搬出，渎职贪污，劣迹昭彰，曾两次被起诉涉讼。

招商局全部经营活动中，除上海分局外，汉口分局实占最为重要的地

位。以营业额为例，汉口分局每年在 100 万两左右，占招商局各分局收入之半。但在 1913—1926 年的 13 年间，汉口分局却出现连年的亏损。认真分析原因，汉口分局会计组织的简陋，不合科学方法尤为突出，便于作弊，难于检查，用心所在，不言而喻。其账法大纲及其缺点主要表现在：

(1) 汉口分局账目，一向采用旧式账法记载，账簿分上下二段，上收下付，不分栏，更无摘要。

(2) 账簿概分草簿、清簿二类，所记账目悉凭草簿过入，名称重复混乱，应分不分，不应分而分，局外人很难一目了然。

(3) 账簿用订本，但舱单、旬报等为散页，每年汇订成册。收款凭折或凭回单簿上加盖印记，而无法定人签署负责。向例不给收条，付款多以送银簿盖印为凭。开支则只有部分发票，不分类编号，随旬报附寄总局，手续极不完善。

(4) 草簿上数字多用草码，清簿相沿使用广式，数目涂改至易。

(5) 银钱流水，以银两（洋例纹）为本位，银元铜元为辅币，账上并不开列各种原币，照市折合。但付款时，则有按定价出账者，其于结存之数，又明填银元若干，如此反复记载，积弊重重。汉口分局向以洋例纹银为本位，而招商总局以规银为本位，彼此核对账目颇感困难。其现兑零有草、清两簿为凭，但历年累月，已无行市单可考。

(6) 宜沙二局及湘代理处，水脚账目，悉凭舱单，按月转报总局。其他收支各项，均凭月报，转入总局往来账。

(7) 各帮水脚、欠款各账，多在过账之后，由原过账人与其他同事核对后，其存欠相沿，逢节清账。

(8) 汉口分局各账，重在总局往来，无论进出口水脚，客局佣，局缴，开支，以及宜沙各局往来等均在此转收转付。

(9) 关于水脚一项，有各轮进口，水脚汇款，现收水脚，以及各帮水脚欠款诸账，虽有旬报和月结，但无水脚总登记，存在明显漏洞。至于水脚中应分列某轮、货运、客运各细目全无。招商局营业进款向以水脚为大宗，虽此项账目均须转入总局，但在汇入总登的同时，还应有各项明细的记载。

(10) 栈租一项，无正式清账，又以逐年结转，此种办法，均属创例。

(11) 房地租列入各房往来账目，既无详细摘要，又无补助账以资查考，其有意蒙混可知。

(12) 生息存款诸账，均未奉总局核准，总局可不负其责。

(13) 账目繁复，乃无总清账的设置，以管辖各分清账。致使稽核及造

具贷借对照表十分困难。

(14) 所谓应收未收，或应付未付诸账均未见及。

(15) 局中开支既未分列细目，又不编制预算。

除此之外，汉口分局在账簿组织方面向无系统，杂乱无章。

(甲) 草簿

(1) 进口舱单 (2) 进口船账 (3) 出口舱单 (4) 舱单总结 (5) 各轮货脚 (即出口船账) (6) 现收水脚流水 (7) 银钱流水 (8) 现兑

(乙) 清簿

(1) 欠账类：各轮进口水脚汇款；现收水脚；各帮水脚欠款；复盛欠款；暂记各户；现金

(2) 存账类：局佣；客佣；暂记各户；各轮进口存款；生息存款

(3) 存欠不定类：总局往来；宜沙局往来；湘代理处往来；各轮存欠；各户往来；现兑

(4) 开支类：杂项总登

(丙) 月结

上述落后的会计组织制度，为分局主管人员侵吞回扣提供了可乘之机。施氏父子兄弟从 1912 年到 1926 年期间，利用攫取溢额回佣银、包脚特佣、铜元折合银元差价及购买煤炭的价格差额等手段，贪污局款达 87.8 万余两。宜昌分局局长孙瑞甫因回扣中饱 1 万余两，于 1922 年被撤职查办。

民国初年，招商局在长江航线上，继续与太古、怡和、日清等外轮公司处于激烈的竞争之中。《汉口竹枝词》这样描述道：航业东西互竞争，乍分乍合似纵横。^① 为避免再度出现票价不一、互相砍价、两败俱伤的局面，1914 年，包括宁绍、鸿安在内的长江航线六大轮船公司，商定在沪汉线上统一票价、统一售票、统一餐务、统一稽查。但不久太古公司首先降价揽客，于是重又引发降价竞争。沪汉航线统舱客票最低跌至 0.8 元，令各轮船公司难以忍受。同年夏天，由招商局董事、沪商谢衡媿，招商局股东高子白、赵林士等发起，组织“普益江轮公票局”。集资 10 万元，先后与招商局、宁绍、鸿安、太古、怡和、日清六大公司及长江各轮船买办接洽，规定除仿照各公司每轮每次由沪汉来回一次之比额，再津贴各轮伙食开销若干外，所有各轮客票，均归普益厘定价格出售及上船稽查，盈亏全由普益承担。普益公票局设总局于上海，设副局于汉口，长江各埠设立支局。7 月 1

^① 王葆心：《汉口竹枝词》，武昌察院坡益善书局 1933 年版，第 13 页。

日开始正式营业。应当说普益公票局的建立颇有创意和远见，如规定各船票价，杜绝恶性竞争，统一售票职权，严行稽核，方便行旅，对于各轮船公司也是同受其益。但好景不长，因外轮公司不愿长期合作，太古公司“武昌”轮首先将沪汉各埠客票价格降价出售，普益公票局也不得不降价以为抵制。3个月后亏损累累。随即改组，改名为“江轮公票局”，继续营业3个月，所有资本亏损殆尽，随即宣告解散。1915年冬，各公司间再次妥协，吸收普益公票局可取之处，最终组成统一的长江轮船公票局，于1916年1月1日正式营业，使得沪汉线票价得到相对的稳定。公推招商局“江华”轮坐舱孙铁舟为会长，尤森庭为经理，共同办理局务。后孙、尤二人去职，复公推“江安”轮买办袁仲慰为会长，董芝初为经理。其开办经费由各轮出资本1股计1000元，盈亏照股结算。招商局长江航运偏重于客运，其江轮客舱多较为考究。两次组建公票局，招商局实际居盟主地位，获利最多，这是招商局在同外国航业的抗衡斗争中取得的重大胜利。

第三节 “江宽”轮惨案

1918年4月25日晚，发生在长江汉口段的招商局“江宽”轮被撞沉没惨案，是民国时期长江航线上的重大海难之一。因死伤惨重，处理草率，曾轰动一时，备受国人关注。

一、惨案经过

1916年6月袁世凯去世后，中国社会进入了封建军阀割据混战的黑暗时期。1917年春，黎元洪与段祺瑞因参战问题，发生“府院之争”。段祺瑞随即在北京召开军事会议，成立督军团，强行通过“宣战案”。同年7月，张勋复辟帝制被粉碎，总统黎元洪被迫辞职；副总统冯国璋代理大总统，段祺瑞再次出任总理。以段祺瑞为首的皖系军阀把持中央政府权力后，声言民国已被张勋复辟所破坏，旧国会和临时约法已没有恢复的必要，因而公开宣布：一不要约法，二不要国会，三不要旧总统。段政府的毁法主张，遭到孙中山等革命党人的坚决反对。1917年9月10日，护法军政府在广州成立，孙中山就任军政府大元帅职，出师讨伐段祺瑞。护法战争，又称南北战争爆发。

湖北地当冲要，为南北所必争。1918年3月湘鄂战事爆发，北军吴佩

孚、张敬尧部相继攻占岳阳、长沙。同月，段祺瑞重新出任国务总理。为了执行武力统一政策，乘胜征服西南，4月22日，段祺瑞从北京动身，前来汉口主持高级军务会议，布置向西南进军。随行者有交通部次长叶恭绰，财政部次长吴鼎昌，高级军官曲同丰、魏宗瀚等。河南督军赵倜迎于郑州，陪同段一起南下。参加汉口军务会议的高级军官还有两湖宣抚使、直隶督军曹錕，湘赣检阅使、山东督军张怀芝，奉军总司令徐树铮，海军总司令杜锡珪，湖北督军王占元及各省军方代表吴光新、王汝贤、范国璋、陈复排、吴佩孚、施从滨、吴新田、张宗昌、张联升等师旅长20余人，可谓盛极一时。会议结束，各军官相继返回原防。段祺瑞计划由河南督军赵倜陪同，于25日启程东下，分别在九江和南京，同江西督军陈光远、江苏督军李纯、安徽督军倪嗣冲、上海护军使卢永祥等举行会商。

4月25日下午，段祺瑞由汉口查家墩行辕前往循礼门，乘车赴刘家庙码头准备登船。曹錕、王占元等人在刘家庙车站设宴饯行，随即送段登上“楚泰”舰。下午5时，因段的外甥吴光新来谒，“楚泰”舰延至晚9时方启碇，不料随行之“楚材”舰很快即与招商局“江宽”轮迎面相撞，“江宽”轮立时沉没，造成空前的海难。

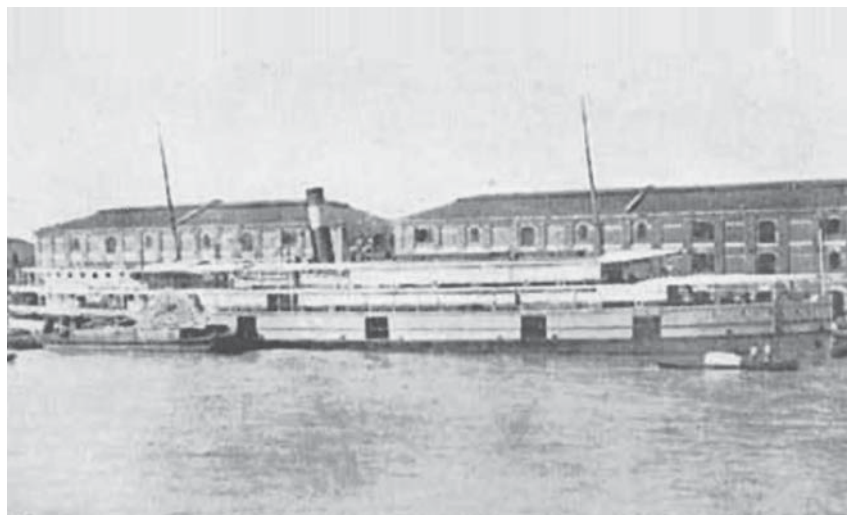


图4-7 “江宽”轮

“楚材”舰最初奉命由武昌载段离汉，故先停泊于法租界二码头江岸，

随即又调赴刘家庙码头，搭乘段的随员，改为随行。因该舰马力开足，船速过快，很快便超越到“楚泰”舰之前。时值夜色昏暗，雨雾朦胧，咫尺莫辨，“楚材”舰驶近“江宽”轮时尚不知晓。及至发觉危险，而欲转舵避让，一切已为时过晚。

至于招商局“江宽”轮，原定于当日下午6时抵达汉口港，因凌晨在武穴遇雾，被迫停靠两小时，到达丹水池时已是晚9时许。眼见上游来船，夜行航灯左右闪耀不定，颇难辨识。及近至相距约2000米时，“江宽”轮鸣笛1声提醒注意，“楚材”舰未作答。“江宽”轮以对方距离岸边不远，而本轮不能沿岸行驶，又鸣笛2声，改道外向。无奈此段江面“正洪”甚窄，“江宽”轮吃水甚深，而“楚材”舰满车行驶如飞，不待转舵，已相隔不过一舰之远。“江宽”轮连鸣急笛3声示警，同时急向右岸让避，因火机力钝，刚刚转车成斜横式，而“楚材”舰首已与其腰相撞，一直力，一横力，两相碰撞，“江宽”轮气锅、机炉、火舱一起炸裂，顺水下流400余米，在距岸边274米处沉没。

“楚材”舰是湖北官轮中舰龄最长的兵舰，清末张之洞督鄂时购自英国。全舰为双层钢壳，其结构远较商轮坚实，兼以下水满车，速率超快，以上水慢车预备停泊的“江宽”轮与其相撞，实无异以卵抵石也。作为沪汉航线的定期班轮，“江宽”轮排水量约2500吨，清光绪初年下水，与“江永”、“江孚”、“江裕”轮号称招商局初期四雄，每三年例修一次，为行驶长江极稳健江轮。所有船长、司机、大副各执事……买办、账房、管舱、领港、茶房、邮务管理，以及水手人等共105名，包括外籍船员3人。此次到汉，沿途上载计货物1500余吨，乘客680人，刹那之间，同罹浩劫！

“江宽”轮乘客猝遭惨变，呼救之声响彻江面。据丹水池附近居民介绍，两船相撞地点，正在丹水池线路牌130号，距离江边约3华里。当时只听见轰隆一声，轮船灯光瞬间全无，漆黑一片，只能听见呼救的惨叫，难辨方位。不久，呼救声也越来越弱，最终归于寂静。由于时值初春，夜间江水寒冷刺骨，加之大雨不停，江边住户有小划子者多不敢贸然前去相救。乘客落水，不被淹死，也要冻死。事件发生，招商局汉口分局即派出船只前往抢救，在出事现场的“楚材”、“楚泰”各舰，也曾分派水兵及小艇施救。随行的鄂巡小轮，以及美孚煤油公司“美鹰”、“第八号”两拖轮，也先后赶至协助打捞。无奈时已夜分，又值风雨，仅救起乘客273人，船员52人，共325人，捞获尸体280具，无下落者75人。连同在上海出港时搭载现银8.8万元、货物472件，镇江搭载现银1万元、货物11件，南京装货6件，

大通装银 5000 元，九江装货 121 件，各项经济损失达到 140 余万元，实为长江航业史上空前的大惨案。对于招商局而言也是前所未有的重大海难。

事件发生，湖北官方即已知晓，但当局下令严密封锁消息。26 日破晓，湖北督军王占元赶赴肇事地点查勘。此时，段祺瑞坐舰“楚泰”早已下驶，唯见各种杂物浮于水面随波荡漾而已。以后连续多日，丹水池以下江面仍有淹死、冻死的尸体，随波逐流，情形凄惨，闻睹皆悲。招商局汉口分局会同汉口各团体，如红十字会会长王琴甫，慈善会会长蔡辅卿，宁波同乡会董事唐爱随等，招集救护员多人紧急前往。水电公司经理宋炜臣派出公司小轮，南洋兄弟烟草公司经理容少彭等人，复雇轮二三，连同美孚、亚细亚两公司拖轮；敦实、永安各救生局，以及阳逻培心堂红船 20 余艘，往来丹水池、谌家矶、青山、阳逻、团风间打捞尸身。所捞尸身，均运送到后城马路慈善会广场，拍照编号，榜示招商局汉口分局门首，以便死者亲属认领。同时，备棺成殓，有全家数口均及于难，无人认领者，则在 2 日后，埋葬于汉阳冢，其中以在阳逻捞获者为最多。王占元委派副官偕同水警厅派出的巡轮一艘常驻照料，历时月余，始竣其事。

二、惩戒与善后

尽管湖北官方极力封锁消息，但因“江宽”轮死难者众多，各种消息、传闻仍不脛而走，函电交驶，举国哗然，民情沸腾，中外注目，一时间成为舆论关注的焦点。在上海的许多乘客、船员家属闻此噩耗，纷纷前往招商局总局打探消息，痛哭流涕，神情凄惨。招商局总局只能以尚未收到汉口分局详细报告为由，请求各位家属等候调查结果。4 月 28 日，湖北旅沪同乡会致函招商局：“‘江宽’轮被撞沉没，噩耗传来，旅沪同乡莫不悲愤，查该轮由沪上驶已近汉口，是武汉商民生命财产必为多数，究竟该轮失事如何情形，搭客人数多寡，贵局应有票籍可稽。现因旅沪同乡悲愤交萦，应请立予答复。”

为了处理“江宽”轮失事，汉口分局曾于 4 月 28 日致电总局，请求派员来汉，合办向当局交涉事宜。招商局随即召开紧急会议，30 余名董事列席会议。会议决定先行调查肇事情形，慰藉被难家属。5 月 4 日，招商局总局电告汉口分局，责成该局专门办理捞尸善后事宜，而勿与官厅交涉，其余一切，移交总局办理。随即委派施子英、傅宗耀两人来汉调查，处理案件，援照“新裕”轮成案，要求政府赔偿。交通部则委派船政监督赵庆华暨江汉关监督吴仲贤会同调查，并令知云：据招商局汉口分局电称：“四月二十

五日戊刻，江宽上水，行至离汉十余里丹水池地方被鄂省“楚材”兵轮下水冲撞，船身炸裂，立刻沉没。当夜救起华洋船员及搭客一百余人。船主、二车、三车，又洋客一人，及华洋各船员人夫，无下落者尚多。究竟淹毙人数若干，刻尚无从查实，以会同慈善会各机关借用小轮红船，设法打捞。”又电称：据救起大车大副声称，“楚材”行驶无方，撞沉“江宽”后，并放枪拒绝逃生人等，是否应派员会查？等语。查兵船与商船坚脆不同，下水与上水顺逆迥异，“楚材”顺流而下，断非上水“江宽”所能抵御。风闻肇事时，总理在船目击，必能格外悯恤！“江宽”时值估本一百二十万元，抚恤赔偿为费不貲，唯有仰求即将船本先赐拨发，恤偿等款，查明呈请，以为伤情，而恤民命等情。查“楚材”系鄂省官轮，“江宽”亦非本部伤调专用之船，与“新裕”成案情形迥异。^①

在这场严重的海难中，由于“楚材”舰首插入“江宽”轮船身，“江宽”轮被撞为三段，除中间一大段立即沉没外，其头尾两段均向下流去。事后查得头段在赵家矶，尾段在马驿。有一舱面则发现于鹅公颈的沙滩上，均已损毁不堪。船员中被救者，由招商局给予二三十元的维持费，并分派至其他轮船上服务。死难船员家属，分别情况给予抚恤。武汉各界打捞救济工作基本结束后，由招商局汉口分局、汉口红十字会、汉口慈善会共同发起，在丹水池举行超度亡魂的“道场祭奠”，定期为5月25、26日两天。湖北武汉各界送来大量挽联，王占元以下各官暨各界领袖均前往致祭。汉口慈善会，国民学校校长郭清丞作追悼歌五章。第十六混成旅旅长冯玉祥致送挽联并临场痛哭，在场者泣不成声！其挽联曰：“浩劫诘无因，最可恨驶上商轮，飞来兵舰。英灵归何处？定化作汉阳云树，鄂渚烟波。”南洋兄弟烟草公司登报征求挽诗、挽词和联语，应征者有数百人之多。有一联云：“可怜丹水池边骨，尽是黄粱梦里人。”呜呼！浮生若梦，上寿不过百年，此次被难者，虽作水上冤魂，要亦留人间纪念，使后死者永远不能忘此痛创，则当可含笑于九渊矣！^②

“楚材”舰被撞后，舰首亦现裂痕，当即驶回鲇鱼套修理。为了缓和舆论的压力，掩人耳目，段祺瑞指使王占元，以“肇事失慎”为由，下令军法处将该舰舰长赵进锐、副舰长暨航海长余正华、二副曾凤祥、领江冯天山予以扣押。同时又令海军部组织军法会审，受理“江宽”客轮撞沉案，声

^① 管雪齐：《武汉不幸事件的回忆》，《汉口中西报万号纪念刊》，1936年。

^② 慎之：《江宽轮遇难记》，《武汉文史资料》，第2辑，第81页。

言要“秉公审理”。1918年10月8日，海军部在上海设立法庭审理“楚材”舰撞船案。1919年8月21日庭讯结束。原拟处赵死刑，余正华等处有期徒刑，因海军部次长徐振鹏暨前海军总长萨镇冰等来电援救，自然官官相护，王占元也不敢开罪段内阁。结果赵进锐仅褫夺官勋，余正华另行调动。案件如此了结。被难者家属不服，推举代表汪天骥、余壁、杨寿生等向北京政府控告。适逢招商局总办杨士琦延请律师，控告“楚材”舰于上海会审公堂。审理结果，案件被移交有关地方法院办理，地方法院屡传被告不到，赵、余等人躲在其他军舰之上，成为化外之民。这样一推一拖，使得“江宽”轮失事案未结似结。最后只能由招商局出面，对死难船员家属每家抚恤了事。死难乘客的赔偿最终无人过问，不了了之。有关“江宽”轮的赔偿，北洋政府最后仅拨给八年公债票100万元，按当时市价仅值二折。对此，夏口律师公会特作挽联一首，表达了广大民众对“江宽”轮惨案的愤懑心情：世界只有强权，汝辈冤魂，胡不向对头索命？当道太无公理，我心惨切，哪能据法律量刑。^①

在北洋政府的野蛮统治下，招商局的厄运还远不止此。由于武人当道，国事日非，南北军阀混战连年，作为长江航线上最大的华轮公司，招商局屡屡被强令抽调大量船只用于军事运输，或免费为政府运送邮件等，造成正常航班无法维系，船舶受损严重。1922年4月30日，“江通”轮在汉阳大军山附近失火被毁，损失近百万元。1924年江浙战争爆发，招商局长江航线的客货运输几度停顿；第二次直奉战争期间，北方重镇天津、营口等地轮船全部停驶，招商局的营运异常惨淡。此间沪汉航线内各商轮，尤其是招商局的“江裕”、“江靖”、“江大”、“江永”轮等班轮途经南京、镇江，悉为扣留，各轮乘客被驱逐上岸，强迫载运兵队过江。“江大”轮稍有拒绝，即遭炮击，后舱损毁。从此长江行旅及沪汉线往来客货，不敢再装华轮而改装洋轮，招商局长江航线的9艘班轮营业一落千丈。5艘江轮被调遣军运，逾期不归，公司损失颇巨。由于长江中下游的正常营运无法得到保证，公司的形象及营运收入均受到严重影响。到北伐战争爆发前，招商局在湖北的营运业务因湘鄂、川鄂战事此伏彼起，旷日持久而大受影响。长江中下游各航线业务呈现大幅波动。

1926年7月，东南五省联军总司令孙传芳为阻止北伐军东进长江流域，

^① 商若冰：《千年悲刷江宽轮遇难》，《湖北社会大观》，上海书店出版社2000年版，第408～409页。

将轮船招商局“江安”、“江永”等9条轮船全部扣留，充作军用，致使招商局长江航线营运完全中断。同年10月16日晨，装载士兵和军火的“江永”轮在九江停泊时突然发生爆炸，死难者数百人，包括船员88人，各项损失达数百万元。招商局随即要求将“江安”等7艘轮船速予释放，全体董事与股东代表前往南京请愿，要求赔偿。经过再三交涉，孙传芳仅放回“江顺”、“江新”2轮，抚恤金则分文不付。不久，“广利”、“新华”、“新昌”3轮又在汕头被扣。受到一连串的沉重打击，招商局被迫于同年12月8日登报公告全国，宣布全线停航，国内震动，海外关注。由于完全停止在江海各航线的全部轮运活动，招商局进一步跌入“悉索敝赋，无米难炊”的困境，广东、汕头、厦门等航线均被外商趁机抢占。1926年，招商局的船舶总吨位虽比1918年增长了30.8%，但船吨年产值却减少了69.5%，运费收入减少了65.5%。

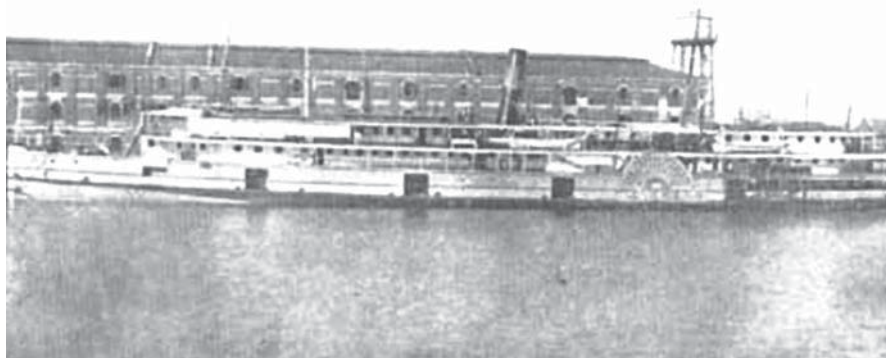


图4-8 1926年被炸沉的“江永”轮

第四节 汉口分局施氏父子舞弊案

作为晚清以来国内最大的官督商办企业，辛亥革命之后，招商局虽改归商办，但原有的封建买办控制下的那种混乱和腐败局面很快重又出现。商办后期的招商局，不仅恢复和建立了陈旧腐败的管理体制和管理方式，并逐步使其制度化。汉口分局历年舞弊早有传闻，1927年末赵铁桥担任招商局总

办后，为了加强稽核工作，1928年4月由总管理处委派赴外稽核李孤帆等人，前来汉口分局查账。经过对汉口分局历年货力钱串折合银两情况，购买煤炭情况，货脚回佣情况，包缴情况，栈租、赔偿、货力情况，房地产情况，组织情况以及会计情况等方面认真细致的全面调查，发现汉口分局管理混乱，制度不全，组织简陋，稽核匮乏，存在多方面的重大弊端和疑问。自1893年施肇英担任总办后的30余年中，施氏一族在汉口分局长期把持权力，渎职贪污，劣迹昭彰，曾两次被起诉涉讼，因总局未予追究而毫无收敛，1921—1926年期间，施氏父子兄弟利用铜元折合银元差价从中舞弊，又利用购买煤炭的机会，通过价格差额、余煤损耗和脚力浮报三项，以及溢额回佣、包脚特佣和货脚客佣，合计贪污近150万两，十分惊人。

一、清查汉口分局历年货力钱串折合银两

汉口分局所有账簿分为两种：一为报告总局的底册，一为局长自备簿册。前者与寄沪旬报相符，后者从不公开。通过检查汉口分局历年呈报总局底册，并调查汉口历年钱串折合银两定率，汉口分局自1912年至1926年的货力钱串及折合银两总数，分别为1197873330串和645799.1两。其定率自1912年至1922年均为6钱8分，1923年始改为6钱4分，1924年又改为5钱，至1926年乃改为3钱2分。招商局总局因此增加局长公费，由每年千两而至万两，局中缴用每月1060两改为2000两，正好补偿钱价中饱之数。

汉口分局历年货力钱串折合银两差额，以1921年至1925年的5年间为最巨。1912年内有3个月因账簿不全，无从计入。1926年因战事纷扰，各轮停航近半年，故货力总额明显减少。1927年武汉国民政府集中现金，洋例纹银随之废止，钱串折合银两旧法被打破，改为钱串折合银元。初因钱价跌落，每元折钱2700文，不久钱价再次跌落，每元折钱3500文，与市价相去无几。计自1912年至1926年的15年间，仅货力钱串折合银两之差额一项，总数竟高达银211632两7钱5分。依照汉口分局定例，栈长得在货力项下收入九五回佣，1912年至1926年的15年间，合计货力1197873串330文，可得回佣59893串666文。但自1926年下半年起，码头工会组成之后，已将此项栈长回佣革除。货力照例由栈长报告汉口分局，再由栈长直接发放，并无稽核方法及规定手续。

由于汉口分局账目混乱不堪，向无会计科目，以致名称重复，应分不分，不应分而分，局外之人很难一目了然。其他如记账无摘要，收款无负责人签署，不给收条，付款只在送银册上盖章为凭，开支发票则不分类编号，

随旬报附寄总局；银钱账以银两为记账本位币，银元铜元为辅币，但账上并不开列各种原币，照市价折合；遇有付款时则有按定价出账的，结存之数又填明银元若干，如此反复记载，流弊至深。汉口分局虽账目繁复，但又不设总账，以致稽核与造具贷借对照表十分困难。

二、调查汉口分局购办原煤情形

煤炭是早期轮船的主要燃料，招商局每年煤炭用量十分可观。1912年3月至1914年1月，汉口分局购办煤斤主要是向萍乡矿局订购。1914年2月至1918年6月，改向宝丰公司订购。1918年7月至1924年9月，又改向协丰公司订购，其余不足添购部分则向汉口各煤号零买。汉口分局与萍矿及宝丰、协丰所订合同及其内容，由汉口分局局长直接与总局接洽，在汉口分局反无从查悉。根据汉口分局报告总局底册查明，汉口分局历年零买煤斤价格与包价多有出入。其中1912年3月开始购煤，10月至12月间，因账簿无从查考，故吨数、银数多有遗漏。1917年3月至12月改归总局购办，故吨数及银数均较前后各年大为减少。1925年至1927年3月间，仅“快利”轮船所用煤斤由汉口分局自办，其余均归总局购办，故吨数及银数已大为减少。至于轮船用煤市价，除1925年后，因兵事影响，交通阻塞，来源稀少，价格高涨外，当以1918年较为昂贵，其后陆续降低。汉口分局自1918年下半年起至1924年9月止，均由协丰公司独家承办。大宗购买价格理应较零买为廉，但实际上，1917年局价为6钱9分7厘，至1918年即涨至11两5钱。是年平均煤价不过9两1钱5分，而汉口分局零买价格分别为7两8钱、7两9钱、8两、9两不等。何以大宗购买反较零买为贵，令人百思不得其解。

仅据不完全统计，1918年起至1924年止的7年间，两种煤价差额，总数已达银489641两6钱5分，此种重大弊窦，假如没有总局大员与汉口分局局长合作，根本无法获得总局的许可。此外，购买大量煤斤，至少有余煤一成。据清查整理招商局委员会出版的清查报告书第61页，徐广德会计师清查招商局总局账目报告书，余煤项下有：该局用煤，除包煤外，每次由煤行购入存栈后，即按次发交各轮应用。因进出数目颇巨，及因煤斤受潮吨量增重，故轧存煤斤，常有余额。依据汉口分局历年购办煤斤银数总额，应得余煤银332541两6钱5分。再如煤斤运费额定每吨2钱5分，既由承办公司直接送船，何以付此运费。仅由煤驳过至江轮，何以每吨运费竟高达2钱5分之多。据清查整理招商局委员会清查报告书第67页，徐广德会计师购

办煤斤情形报告书：就煤账上所查得最奇异之一点，为每次整批进煤，每吨加价，以备后来各项煤斤上的开支。例如三井抚顺煤每吨价银八两四钱，该局以九两一钱入账，如若进货 10 万吨，须另加价 7 万两。招商局总局存煤于浦栈，往返载运，不过每吨费银 2 钱 8 分。汉口分局由承办公司送达轮船，仅由船过船，费用高达 2 钱 5 分，其中实不免另有情弊。据称在工会未组成以前，实际仅须每吨 1 钱，余数为局长收益。查汉口分局历年购办煤斤吨数，总额为 374026 吨，即以 1 钱 5 分的额外扛力计算，已达银 56103 两 9 钱。总计汉口分局购办煤斤以来，价格差额，余煤损失，扛力浮报，三项合计损失局款银 878287 两 2 钱。其他费用浮滥，数量偷漏，品质窳劣，种种间接损失尚不计算在内。

三、调查汉口分局货脚回佣及包缴情形

回佣制是在包办制基础上演变而来的。作为早期招商局实行的一项重要管理制度，总局对各分局、船栈的收入和支出费用均实行承包，称为“包办”。回佣制作为包办制的主要内容，实际是为了争揽客货而实行的一种奖励制度。然而日久生弊，随着回佣制度的实行范围逐步从外部延伸到内部，招商局对各分局也相继实行这一制度，将额定的营业总额称为“比额”，开支总额称为“局缴”，分局上缴总局的局缴称为“包缴”。如果分局的营业总额超过了“比额”，总局给予一定数量的奖励金，这就是“回佣”。由于回佣制本身具有很大的伸缩性，很快便成为各分局主管的重要生财之道。依照这一制度，汉口分局一切营业用人及各项开支皆由局长包办，但包盈而不包亏。汉口分局虽连年亏损，根本无溢额可言，但总局有意减少该局比额，人为制造大量溢额。1924 年以前，局缴每月银 1060 两。1925 年起改为 2000 两，栈缴尚未计入，复给局长每年 1000 两的公费，1925 年起又改为 1 万两。此外更有所谓比额，即每年定货脚若干万两为定额，额外货脚，得以百分之五为局长收益，即以补偿局缴不敷之数。

汉口分局比额自 1912 年起定为 37.5 万两，以后历年营业激增，一般年营业额在 100 万两左右，但比额并未增加。至 1925 年，始加至 50 万两。除 1925 年溢额回佣局长得六成，局员得四成外，历年溢额回佣均为局长一人所得。总计自 1913 年以来，汉口分局局长共得溢额回佣银 182891 两 3 钱 4 分。

汉口分局局货脚客佣，依照招商局与太古、怡和三公司定率，1923 年 8 月以前，双九折，同年 9 月起九折，又八折。1924 年 11 月起，又改为双九

折。总计5年来共付客佣银810456两5钱，此项客佣项下，局长每年可得银四五千两之谱。此外还有客户包脚及特别回佣惯例，由汉口分局与各客户特约每年货脚包额若干万两，到每年年底在客佣以外，再扣特别回佣若干折，视各客户的包额临时约定。汉口分局各客户特别回佣定率以徐荣记所得特佣为最高，自1923年起已超过包额1倍。1925年，震生裕更超过2倍以上。但除因此增加特佣定率外，未闻提高包额。汉口分局处处为客户增多收入，使局中减少利益，不知何以厚彼薄此。

1923年至1927年的5年中，汉口分局包脚特佣一项已达银164024两3钱6分。此种特佣，固然意在竞争揽储，但特定包额视特约客户为区别，而不予竞争揽储时临时实行，已失去营业竞争的原意。何况一般特约客户，多将汉口分局所付特佣，分润装货各商号。尚有较小客户揽储的客货，假借特约客户的名义登记，以至客户包额尽量增加，局中利益因此减损。究竟所定特佣是否真正为各客户所得，或被汉口分局中饱，均存在疑问。

汉口分局的包缴制度，名为包缴，实则有盈无亏，余额悉数成为局长收益，不足则取偿于溢额回佣。此种办法，实为罕见。1925年前后，局缴已增至每月银2000两，公费每年银1万两。1925年，因阴历闰年及年底双缴，故全年共支缴费银2.8万两。1926年，除例以13个月计算外，复加额外酬3000两，共支缴费银2.9万两。从1927年9月份起，已将包缴制度废止，当年前8个月包缴，共支缴费银1.6万两。而实际局缴除正当薪水外，更巧立名目，别支津贴酬劳。在局中连年亏耗不赀之秋，分局尚支额外类似薪资的特别支出已属反常。更有致送干薪给局外私人，担任局中要职，从不到局而坐领高薪。在局办事人员心中不平，办事消极，以致汉口分局不是到开船日期，办公室内几空无一人，局员多数形似短工。

四、调查汉口分局栈租赔偿货力

汉口分局共有栈房11号，但管理无方，堆货无序，设备不良，防御不周，明显落后于汉口的各外轮公司。汉口分局各栈建筑年代相隔甚远，但晚清年间所建10、11两栈，尚不漏雨，而民国初年所建4、5、6、7四栈，名谓钢筋水泥建筑，屋顶均已有裂缝，一遇风雨，栈房内即成泽国，急需大修。为何不到10年的建筑，反不如数十年前的旧屋，令人不解。

汉口分局栈房组织采用包办制，缴用在1916年以前，每月银538两5钱。1917年，改为银640两。1925年，改为银768两。1925年11月，依照工会条件，又改为每月洋2261元。但栈长例无薪水，也不支公费。历年账

目中栈缴有绌无盈，工会成立以后，工价虽加，但不过是实报实销。栈长除不领薪水公费外，每年均亏折巨款，就是身家过万的资本家也难以为继。但是如果考虑到栈租、赔偿、货力，三大收付款项记载的简陋，手续的欠缺，以及与当地同业、同样事务办理的不同，即可明了栈长虽不支薪水公费，但一出一入，仍可反绌为盈。

汉口分局历年栈租收入，以1925年为最巨，当年适值五卅惨案抵制英日商轮，招商局营业因此为最优，但汉口分局栈租当年仅得银7217两7钱4分。汉口英商太古洋行是年虽受巨创，尚收栈租银2.6万两，几乎是汉口分局收入的4倍。至于其他各年，更无法相比。汉口各轮船公司栈租收入，以日清为最优，每年平均8万~10万两。太古次之，可得3万~5万两。怡和又次之，可得2万~3万两。三北更次之，亦可得1万~2万两。汉口分局栈房数量不亚于各同业，且码头地点较优，牌子较老，营业不弱，但栈租一项，自1913年以来，除1925年因五卅惨案抵制风潮的特殊情况外，从未超过5000两。

与此同时，汉口分局一面栈租短收，一面每年支付赔偿客货钱款甚至多于栈租收入。其中，1913年至1926年共支赔偿银51720两8钱4分，而同期共收栈租银41259两2钱5分，两项比较多支银10461两5钱9分。汉口各同业赔偿客货，向例须由经手人负责。如甲埠装乙船客货有缺，乙船即拒绝收受，乙船抵丙埠客货有缺，丙埠也决不收受，即各司一职，各负专责，以便杜绝遇事卸责而诿过公司的现象。但汉口分局栈租每年一结，赔偿每季一结，货力每月一结，既无稽核，更无手续，以致栈租以多报少，赔偿、货力以少报多现象时有发生。栈长除栈租、赔偿中饱外，货力收入实为一大黑幕。一般货力均以工计，每工合钱若干文，但某货几工，向无标准，本可计件论值，何必多此一举。以上均为汉口分局栈房制度的严重缺陷。

李孤帆认为，由于汉口分局栈房会计组织简陋，记账手续窳劣，造成栈租、赔偿、货力三项极易作弊。

栈租。汉口分局栈房仅备有栈租账簿三种，凡客货起坡，即记入各轮总清册，各货以船名为分类。1928年4月，“江顺”六次进港，即在“江顺”总清册内，将各货的户名、关号、商标、货名、件数，一一记载，以后凭提单出货，即在该簿内出货日期及件数栏，记明日期及件数。出清时，即在该货名称上，打一对销印。如当年货未出清，则于次年，即过入盘存总清册，将上年存货的各项细目，一一载明。再遇出货时，即在出货日期及件数栏，记明日期及件数，存货出清之日，即向客户索回提单，收取栈租。但从不出具收据，仅凭收款人在一简单异常的栈租簿上，先打一日期印，然后将

中西历日期，并礼拜几填入。其后，将所出货物，及栈租实数登录之。一切户名、栈号、关号、商标、货名、件数等细目，均无从复核。欲考查某货何日入栈，何日出栈，何日起租，异常困难。每逢年底，由栈长自制报告，向汉口分局报结，局中即照例转账。以如此简单的账册，如此便利的手续，栈房作弊情形可想而知。

赔偿。汉口分局栈房赔偿数额仅有账簿一本，简单一如栈租簿。客户赔偿先由栈房代作请求书，然后交客户盖章送回。每季度由栈长凭此请求书，转向汉口分局结账，汉口分局则有求必应，任意开支。十余年来赔偿钱款有增无减，且已超过栈租 1 万余两。

货力。汉口分局向例为每船抵埠时，货力由码头开单报告，录入栈房所备工力簿，其简单程度与栈租簿同。每月由栈长开单，向汉口分局结算，其手续一如栈租与赔偿同样简单。由于栈租缴局已打七折，实数满千两时再扣一成，故总数实不止此。

五、调查汉口分局房地产

汉口分局地产收入颇丰，但是弊端重重。自清同治年间将旗昌洋地收回自管以来，历数十年之久，未过户税契，四至、丈尺、价值等项均无详细记载。1921 年虽正式过户，但房地产清册及详图并未制成。汉口分局办事苟且疏忽，不容讳言。据清查整理招商局委员会清查报告书所载，汉口分局房地产与事实不尽相符，可见以前总局尚不知情，着手调查，颇感困难。幸有在局服务 30 余年老人，对于汉口分局房地产情形知之稍详，同时参阅零星散乱旧案，汉口分局房地产情形始大致明了。汉口分局地产大致分为三段：

(1) 第一段。东至江边，南至周家巷，西至河街，北至太古洋行，共计 2677.186 海关方。

(2) 第二段。东至旧海关栈房，南至圣堡罗学校，西至正街，北至官钱局地，共计 32.33 海关方。

(3) 第三段。东至江边，南至汪张二姓地，西至河街，北至周家巷，共计 1046.33 海关方。

以上三段地产，总计 3755.846 海关方。此外，汉阳尚有地皮一块，因年代久远，业权已失。第一段除太古租建四号栈，顺泰租建市房，以及招商渝昌平里为出租者外，其余均为汉口分局自有的营业用房地产。第二段为同春商号租建房屋。第三段除公安局第六区借该地辟作菜市外，分别租夏乾

兴、华中、熊和生、森盛和、春记5户建筑市房。根据汉口分局账簿及各户租折，汉口分局历年房地租总额及租价如下：

房租。招商渝报关行自1912年起从未加租，计有洋式五楼五底，加平屋一排，院子一方，较邻近同样房屋租价减收一半。昌平里租价，1926年加租一成，但与邻近的守仁里等同样房屋租价仍减收一至二成，且均为按季收租，逢闰不加。

地租。汉口分局地产除太古四号栈由总局直接管理外，仅同春、熊和生2户在租折上记明方数，其余均听任租户自由使用。就记明方数者而言，同春租地位于正街河街之间，地价时值每方1000两，即以36方计，共值银3.6万两，但地租每年仅为银500两，年息仅1厘余。熊和生租地位于沿河街，地价每方800两，以80方计，共值银6.4万两，月租仅为每月洋60元，全年合银511两，年息不满1厘。其他地产未计方数，任人占用。据清查整理招商局委员会清查报告书，汉口分局所有地产，原价合计银2047552两7分8厘。即使以汉口分局房地产半数作为营业之用，其余半数，计投资银1023776两3分9厘，以汉市普通投资利息1分计，年可得收益银10余万两。但是实际汉口分局历年房地租总额，最高为1925年的1.7万余两，最低为1913年的970余两，从未超过年息2厘之数。此项损失，30余年来为数当在二三百两之间，实为招商局营业收入重大损失。此外，汉口分局账房经租项下，计可得进店礼，为全年房租的一成；每月加收小礼3分（即于每月租金外带征小费百分之三），实为陋规。此外招商渝租价特别低廉，17年来未有增加；昌平里租价低廉，遇有住户进出，是否照汉口通例，一成小租外另有需求。租地不丈尺，地租相差过大，是否另收小费，均不得而知。但就所定租价有或高或低之区别，租率有计年计月之不同，货币有用两用元之差异。汉口分局代理总局经租房地产诸多悬案，无不急需设法补救。

(1) 汉口太古四号栈拦住江边出路。汉口分局出路本有两条：一为沿江至江海关马路，一为局后的河街。自辛亥年间大火后，河街始终未设法放宽，以致大车不能直达汉口分局码头，成为汉口分局货物装运方面的致命伤。其后，江边被太古租建四号栈房，更将通路筑墙拦阻。太古租地情形，汉口分局已无从查考，总局应检阅契约，并呈请官厅及海关，会同与太古交涉，将江边马路开放，以利交通。

(2) 尽快购置局所附近未买入地皮。汉口分局局所后面空地及孔道，尚有地一小块未行购入。将来原地主出而交涉，损失必多，即应照现行法则设法升科纳税，以免后患。

(3) 同春租地被占公路。同春商号租地，一面临正街，一面临河街小街。该街本为汉口分局与旧海关栈房所共有，今被邻右筑小屋一间，拦住河街一面的出路。虽尚有相邻私路可以通行，但私路一旦收回，即无路可通，应即与相邻交涉，拆除小屋，打通道路。

(4) 渣子堆的清除。汉口分局宜汉趸船上首，历年被堤口下段保安会堆弃垃圾，俗名渣子堆，实为沿江道路上的一大赘疣。江流至此，时常形成顶托之势，造成本局趸船与上下水帆船发生碰撞。此外，渣子堆上棚户林立，视如合法私产，若不设法阻止堆积垃圾，疏散棚户，否则必成巨患。

(5) 汉阳失地。汉口分局汉阳地产，共计 249 方，契据不止一张，地点不在一处。汉口分局均推说沿江基地，现已崩塌无存，难保其中没有其他弊病。

根据李孤帆提交清查报告 11 件，招商局总管理处于同年 5 月 18 日向上海租界临时法院呈交刑事诉状，控告汉口分局前局长施省之有侵占行为。起诉状列举购煤舞弊与货力钱串折合银两舞弊两项罪状。汉口分局历年购煤价格远远高于市价，在施省之任职 7 年内，每年以少报多，开支损失高达 20 万两左右。煤炭进出煤栈向有差额，加上受潮吨量增重，每年用煤必有余煤一成以上。汉口分局虽声称煤炭由煤公司直接送交船舶使用，无余煤可得，但又开支煤炭扛力每吨二钱五分，共计合银 24836.25 两。汉口分局历年货力一向支付铜元，而报销则折合银两。施省之等不依市价折合，而是私定折价，从中取利。从 1921 年到 1926 年，该局多报 15 万两以上。总管理处诉状附带民事诉讼，要求判令偿还损失。汉口分局施氏父子舞弊案轰动一时，成为招商局三大案之首。

经过法院审理，考虑到被告身兼陇海铁路督办，不便长期留汉，被告施省之又自知理屈，表示愿意赔偿。最后由招商局总管理处撤销起诉，施省之退还各种赃款 357830 两。因施氏父子已将赃款挥霍殆尽，实际只交出银 10 万余两，公债券 4.2 万余元。为了警示后人，各界名人纷纷为李孤帆撰著的《招商局三大案》一书题词，蔡元培题：“招商局有数十年之积弊，非彻底明了决难着手整理，是编举其最大者详言之，洵足供当局参证”；叶楚伦题：“闻者足戒”；胡适题：“公开检举是打倒黑暗政治的唯一武器，光明所到，黑暗自销”。^①

^① 李孤帆：《招商局三大案》，上海现代书局 1933 年版。

第五节 除旧布新 准备抗战

1927年前，招商局在晚清和北洋政府时期，体制上经历了官督商办和商办隶部两个阶段。由于招商局是中国第一家同时也是最大的轮船公司，因而围绕招商局表现出来的官商矛盾，尤其是对招商局实行“官办”、“国有”的企图，始终未曾停止。1927年后，国民政府鉴于招商局关系国用交通、商业运输，至为重大，为了扩充经济与军事实力，开始加强对招商局的全面控制。1928年，全国交通会议确定了招商局收归国有的原则。在经历了清查、整顿、监督等一系列准备后，1930年10月行政院明令将招商局收为国有。1932年11月国民政府正式颁布招商局收为国营令，更名为国营招商局。首先收购该局股票，并承认该局原有一切权利及合法债务。又取消监督处，另设理事会及总经理，期望通过改革造成全新近代企业。由于主管人员变动频繁，特别是总办赵铁桥因整顿局务遭忌，被刺身亡，震动全国。因而1927—1937年成为招商局历史上管理体制变动最为明显，也是最为复杂的一个时期，招商局汉口分局、沙市分局和宜昌分局的运营均受到深刻影响。

一、整理招商局

1927年3月，国民政府委派张人杰、钱永铭、宋汉章、杨铨、李孤帆等为清查整理招商局委员。5月20日到局办公。经过数月调查，完成报告书，将招商局数十年来的积弊揭发无遗，同时制定整理方案。同年11月，国民政府公布监督招商局章程，设立招商局监督办公处，直属交通部，由交通部长王伯群兼任监督，参事赵铁桥兼任总办。赵就任总办后，以招商局股东会久未开成，实际无人负责，随即与董事长李国杰商洽，予以接管。1928年1月，招商局监督处发布命令，将招商局董事会全体董事停职查办，招商局改设总管理处，由赵铁桥任总办，李国杰协助总办，代行董事会职责。随后重订招商局章程，设立业务改进委员会、改良会计委员会，燃料研究委员会及工程委员会等，并创办航海专科学校，起用中国籍船长大副，厘定各项章程及办事细则，雷厉风行，积极推进各项整顿。

第一，改革管理体制。赵铁桥就任总办后，首先对总局管理机构进行调整，在设立各种专业委员会，从燃料、船舶修理、货栈等各方面认真改进以开源节流的同时，通过紧缩编制，裁减了总局一半办事人员。同时颁布

《商办轮船招商局暂行规则》、《薪级章程》、《各种办事规则》等一系列办事章程和规则，力求实现规范化管理。整理内容包括：改良舱单，考核水脚，调查各轮载重舱位，督率揽载，确定船期，开辟航线，办理营业统计，精算营业成本，实行简密电码，管理业务主任，整顿各轮茶房，实行便利旅客办法等。1930年，招商总局制定《整理招商局总管理处管理分局章程》，以年营业收入净数为标准，确定了各分局等级，上海、汉口两个分局同被定为“特等局”。由于招商局各分局积弊素深，沪汉等大局尤甚，故颁行分局整理章程，先就大局试行，廓清旧习，以求振作。对于沪局首先拟订具体方案，选派干员负责整理，凡关于员司的整顿，开支的俭省，会计的改良，营业的促进，均应先行就绪，堪为模范。其他分局随后次第推行。整理内容包括：调查各埠货载，整顿理货，迅速转口，取缔私货。在规定各分局精简编的同时，还要求加强内部巡视和稽查。通过内部稽查，发现汉口分局征收水脚无一定标准，每件货物从5角至2元不等，全凭征收人员随意决定；因只有汉口一埠征收水脚，故各轮小件货物多在中途下船；汉口分局职员虽分班监督收费，但为时短暂，一旦职员离开，得钱私放变为公开。

第二，改革会计制度。赵铁桥认为：招商局以弊著于全国，会计制度的不完备实为重大原因之一。在赵铁桥的主持参与下，招商局于1928年颁布了成立以来的第一部系统的会计规程，改革了沿袭几十年的旧式会计制度。新会计制度中加强了稽核制度，对过去的腐败贪污进行清查，由此揭露出了轰动一时的招商局三大案（见图4-9），把持汉口分局三十余年的施氏父子贪污舞弊等黑幕被揭露出来，震动全国。作为招商局的第一部“会计规程”，其重要性不言而喻：招商局航运繁复，分局林立，规划簿记颇难就绪，是以编订新会计制度方案之始，提纲挈领自宜首定会计规程为嚆矢，然后订总、分局会计制度。系统既立，层次井然。徐广德、李云良两人负责会计规程的起草工作。草

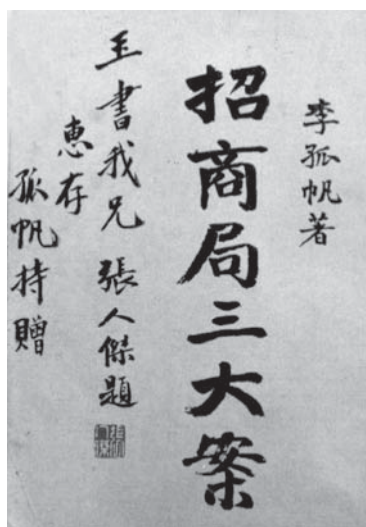


图4-9 《招商局三大案》一书封面——商办时期，招商局汉口分局的施家父子、天津分局的麦氏父子和积余公司的李国杰的贪污、舞弊案，是招商局历史上著名的三大案，极大地损伤了招商局的经济实力

稿完成后，又经俞凤韶、徐永祚、徐广德修订，提交改良会计委员会第一次会议决议，由该委员会呈请总管理处于1928年5月1日公布施行。新会计规程计分为总则、预算、轮船及产业、购置与修缮、账款手续、付款手续、转账手续、职员责任、决算和附则11章69条。它克服了旧会计制度中存在的账法混乱、核算错误的缺点，增加了会计管理的严密性和科学性，尤其对于损益账目的合理处理，提高了年终决算的准确程度。会计规程还详细规定了会计管理中的各种手续制度，职责明确，可操作性强，对于防弊杜贪发挥了一定的作用。

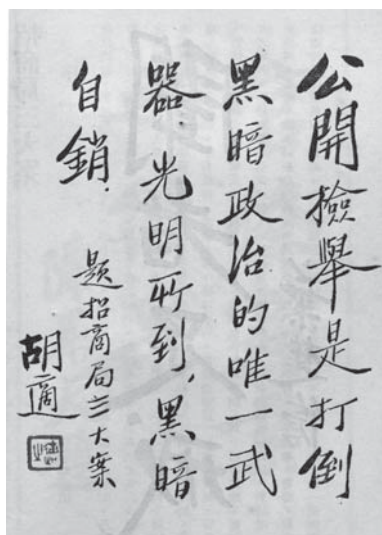


图4-10 胡适为《招商局三大案》一书的题词

关于分局会计制度，由于招商局各分局不具有独立核算性质，分局营业损益均由总局负责整理，因而分局会计科目只有资产与负债两类。依照分局的簿记组织规定，一切收支都要随时报告总局；分局原始记录一律采用账单制度，除了收、付凭单，转账凭单外，其他提单、舱单及收入报单也可作为记账凭证；日流、总清、分清等簿记名称和组织关系与总局相同；总括表册根据总账编制，各项统计报告表及明细等根据分户账或账单编制。报账细则是各分局关于报账事项必须遵守的规则，主要是规定了分局与总局往来、分局与分局往来联系方式；分局解款用解款单，总局来账由总局开通知单；此外一律用登账通知单通知。登账通知单分为甲乙丙丁四种，前三种分别用于向总局通知水脚账目、转运水脚和其他各种收目，丁种则用于向各分局通知托受水脚及汇款。分局开送的登账通知单都必须在年内连续编号。招商局新会计制度的制订是在招商局遭遇到一系列重大变革后的产物。它吸取了当时国内会计理论发展的成果和其他大企业、大银行的先进经验，摒弃了旧式账法简陋、错乱的弊病，因而在招商局会计史上具有重大的转折意义。

第三，成立总稽核处。赵铁桥出任招商局总办后，十分重视稽核财务工作，将其视为对招商局实行系列改革的重要一环。1928年3月，招商局总稽核处成立，由阅历丰富的俞凤韶任处长，下设核算、调查、统计三科，分别由徐广德、李孤帆、王仲武担任科长。3月6日，《商办轮船招商局暂行

规则》颁布，明确规定总稽核处与设计委员会设在董事会下，总稽核处专任审查总、分局及附属各机关的出入款项并汇办预算、决算事宜。设计委员会专任规划本局一切兴革事宜及财政整理办法。两个部门虽居同等地位，但总稽核处长还兼任设计委员会委员，足见总稽核处地位的重要。然而不久之后，出于机构和人员紧缩的需要，总稽核处被撤销。总稽核处成立后办理的一项重大工作就是俞凤韶主持的会计制度改革，这项工作后来由俞凤韶担任主席的改良会计委员会接续完成。接替总稽核处部分职能的是同期设立的赴外稽核一职，但赴外稽核只对分局和附属机关具有调查账目及监督财务管理的权力，并不能完全替代总稽核处的职责。同年4月11日，李孤帆被任命为赴外稽核。随即他前往汉口、天津两地，分别调查汉口分局和天津分局账目情况，查出了轰动一时的招商局三大案。

1929年6月，国民党二中全会会议定，将招商局改隶国民政府，特派专员负责整理，并令总办赵铁桥代行专员职权。其间曾将积余产业公司收归总管理处管辖，并将内河招商局全部财产出租给浙江省建设厅。赵铁桥大刀阔斧的改革，特别是力主将招商局收归国有，遭到以李国杰为代表的多数股东的反对。1930年7月24日，赵铁桥因整顿局务遭到忌恨，被刺身亡。

1930年8月，国民政府决定招商局以收回国有为原则，而以官商合办过渡的方针，1932年4月，国民党中央政治会议议决，将招商局拨回交通部管辖，任命交通部次长陈孚木为监督，李国杰为总经理，继续经营。同年10月，国民政府以招商局内部情形过于复杂，整理方案又未能付诸实施，非收归国营不足以根本规划。决定收买商股，将招商局改为完全国营，取消监督处，组织理事会和监事会，任命刘鸿生为总经理。1932年11月15日，国民政府正式将招商局收归国有，改名为“国营轮船招商局”。下设19个分局、10个处所。其中汉口分局有职员72人，经理蔡丽生；沙市分局有职员21人，经理徐仁东；宜昌分局有职员12人。从此，这家创办最早、规模最大的航运企业完全收归国家所有，并被置于财政部和交通部的共同管辖之下。

招商局正式收归国营前后，在国内航运业不断有所发展的背景下，轮船招商局出现过一些新气象，特别是赵铁桥、刘鸿生等人的改革，给招商局注入了某些活力，可说是这一时期招商局的亮点。然而由于多年以来经营不善，招商局一直是负债经营，依靠东挪西借，以债务度日。民国初年，局势未定，金融阻滞，招商局营业年有亏损，乃将各分局栈房市房向汇丰银行抵借150万两。1923年，招商局又以全部产业向汇丰银行增借至500万两。

1924年，又向美商花旗银行借款100万两。1926年，招商局债务已接近1000万两。1927年，招商局更陷入“总局现只存四百元，应付保险、地租、捕捐以及同人并海员薪水均无着落”的窘境。1928年1月，在船员薪工尚多拖欠，每次开船必费唇舌的同时，还面临着汇丰限期于3月31日前清偿所欠570余万债款，否则将执行借款条件，处分押抵各产的压力。此外，花旗银行亦有同样之催索。1928—1934年间，由于军阀连年内战，招商局的轮船几度停航，时常陷入无米难炊的困境。招商局内部，盛氏家族势力和李鸿章嫡孙李国杰势力则为争权夺利闹得不可开交。

面对这样的局面，赵铁桥等人虽进行了许多重大改革，然而在管理体制发生重大改变，人员变动异常频繁的背景下，轮船招商局经营愈加困难，连年亏损，完全依靠借债勉强维持。这种困难还因招商局的大部分产业均已抵押出去而更显沉重。

招商局收归国有后，总经理刘鸿生于1933年3月向招商局理事会提交了《整理招商局计划意见书》，指出招商局最大病根为负债过多、船龄过高及货栈码头朽败三项，但治理都需要钱。因此刘鸿生所拟整理招商局大纲的第一条，就是请求政府拨款3000万元作为招商局国营的开办基金，但杳无下文。1933年6月，刘鸿生再次呈请交通部转请南京政府拨付1500万元，以作整顿业务之资。1933年8月，由国民党中央政治会议议决，特拨中英庚款36万英镑，以年息5厘，10年还清的条件借给招商局作为购船之用。但招商局所负的沉重债务，依然无法解决。1934年10月，招商局会计公布的负债总额已高达3500余万元。尽管刘鸿生继续对招商局的管理体制加以变革，兴利除弊，对内严格管理，对外整刷信誉。通过裁员减政，将各项开支压缩到最低限度；专门设立债务整理委员会和购料委员会，以清理债务和节省开支。同时添租轮驳，修葺栈埠，废除旧轮，重订各栈扛力栈租，改革各轮买办制，实行轮船革除梢包，取消九五局佣，提高江轮客票包额，新轮推行事务长制，轮船茶役的招考训练，举凡种种，全力以赴，使得营业渐有起色。但终因招商局商办期间积欠的债务过于庞大，整理困难，始终无法摆脱东挪西借、拆东补西、借新债还旧债的恶性循环。与赵铁桥赴任不到三年



图4-11 李国杰，李鸿章之孙，曾任招商局总经理

即遭刺杀的命运相比，义务任职，不拿薪水的刘鸿生在苦撑三年后，终因整理债务乏款，穷于应付，不得不与全体理事、监事一起，共同提出总辞职。

1936年2月，招商局再次进行改组。交通部公布修正的国营招商局组织章程，废除理监事会制，委任蔡增基为总经理，谭伯英、劳勉为副经理。1937年1月谭伯英辞职，由沈仲毅接任。蔡增基等人就职后，依照组织章程所规定的职员名额，分别对总局和各分局职员进行甄别考试。同时，通过取消栈长包办扛力制，另行公开招标承办，成立整理房地产业委员会，缩短轮船停泊及航行时间，训练航警等一系列措施，力谋经营业务方面的改进。随着事权日见统一，招商局营业渐趋发达。到抗战爆发前，以招商局为代表的中国航运业在湖北确立了优势地位。

二、国营招商局在湖北的经营

改归国营后，招商局在长江航线的货运业务呈现增长之势。1934年招商局组织长江视察团全面考察沿江各分局营业情况后，长江客货运输状况进一步好转。这一年，该局从汉口运往下游各埠的货物为967671公担，即95244吨，主要有粮油、日杂、烟茶、布麻四宗大宗货种，它们在总运量中所占比例分别为：粮食占29.77%，日杂占21.81%，布麻占19.12%，烟茶占16.12%。招商局汉宜线货运量逐年增长。1927年为1909吨，1929年为2025吨，1933年为2642吨，1936年为4782吨。但是受到中外轮船公司激烈竞争的影响，宜渝线货运时常呈现波动。

第一，水陆联运方式的推行。随着新航线的开辟和轮运范围的扩大，招商局同其他航运公司的联合以及同其他运输形式的协作便应运而生。招商局自晚清末年开始参加水陆联运，其中由上海经铁路至镇江、南京，再转长江轮船至汉口是当时水陆联运的重要路线。开办之初，特将轮船速度提高，改定火车时刻，以便使两种交通利器衔接一气，招商局并派出“江新”、“江裕”两轮作为长江轮运专轮，后因种种关系逐渐废弛。1918年8月，粤汉铁路武昌至长沙段竣工，武汉的交通优势再上一个新的台阶。特别是第一次世界大战期间民族工商业的迅速发展，以武汉为中心的湖北城市现代化进程明显加快，同时大大提高了武汉市场和湖北市场在国内的地位，为招商局重开水陆联运创造了良好条件。1933年3月，招商局奉命参加交通部第15次联运会议，共同商订水陆联运大纲12条。同年9月，招商局又参加了第16次联运会议，会议通过了招商局与国有铁路联运办法21条。翌年4月，招商局与铁道部联运处订立水陆联运合同。水陆联运逐渐成为招商局与铁路部

门之间经常性的协作形式。

从1933年11月起，招商局根据历届联运会议成案，先后与陇海铁路局、胶济铁路局等铁路部门订立协议，实行水陆联运。长江各埠与铁路部门的联运显得十分活跃。招商局总局为办理水陆联运，专门设立有联运股，凡有关铁路轮船联运，不论先船后车，或先车后船，或转口联运，均由该股主持。1935年1月1日和2月5日，招商局先后与平汉铁路和江南铁路实行联运。平汉铁路是我国南北交通干线，沿途物产丰饶，汉口北平皆为著名的商业要区，具有良好的发展前景。唯一不足之处，在于水陆联运以汉口大智门为接运地点，与汉口沿江各码头不能衔接，如用汽车转载则所费不赀。为补救计，招商局汉口分局特备大型趸船一艘，以汉口刘家庙车站（今江岸车站）为接运地点，供接转货物使用。该趸船容积宽大，既可用作码头，以停靠江轮，又有充分的贮藏能力，可作为联运货物的临时货舱，装船装车，两相便利。为了提高服务水平，保证合作顺利，汉口分局特选派具有长期理货经验的干员常驻趸船，办理相关事务。1935年1月1日联运正式开办后，平汉铁路沿路各站均成为联运站，上海、九江、安庆、芜湖、南京、广州、厦门成为联运口岸。联运开办后，所有运往东南沿海的货物，可以在汉口由招商局轮船装载后直接运往目的地，不用在上海转船，节省了运费，提高了运输效率。

此外，江南铁路以芜湖为接运地点，沿铁路各站为转运站，汉口、九江、大通、安庆、镇江、烟台、威海卫、天津、宁波、汕头、广州为转运口岸。从1934年至1936年初，招商局还先后与京沪杭甬、北宁、津浦、南浔、湘鄂、平绥、同蒲等铁路办理了水陆联运。

招商局汉口分局与平汉铁路系统建立的国内水铁联运网，对于沟通内地与沿海的经济联系，保证水陆客货运输安全、迅速、经济、便利等方面具有重大意义。水陆联运的实行，发挥了铁路和水运的运输优势，加速了港口货物的周转，改善了港口集散疏运条件，同时也为抗战时期战时水陆联运的建立积累了经验，奠定了基础。

第二，签订货载联运合同。为了尽可能提高水上运输的效率，1934年，招商局与民生公司等航运企业签订了分段联运合同。民生公司为尽快开发川江航运，曾与太古公司签订联运合同，因毫无收效，改与招商局合作。同年6月，卢作孚经与刘鸿生反复磋商，拟定了合同原则19条，其主要内容如下：

(1) 互助条件：民生公司在宜昌、万县、重庆三埠，以最低价格代理招商局各项业务，为招商局提供廉价煤炭，并以极低租金租给趸船；招商局在宜昌

以下各埠以最低价格为民生公司代理各项业务，并以廉价出租趸船和码头。

(2) 联运口岸：包括重庆至上海 13 个沿江口岸和宁波、温州、福州、汕头、香港、广州、青岛、天津 8 个沿海口岸。

(3) 营业范围：规定民生公司不在申汉线和湘江线开展营业活动，其在重庆、万县、宜昌、沙市各埠的转口货物交招商局轮船转运；招商局除现有轮船外，不再扩充在汉宜、宜渝线的轮运业务，招商局在上海、汉口、沙市、宜昌各埠的转口货物，除由自有船只转运外，得交民生公司轮船转运。联运接运点定为汉口或宜昌。

此外，联运合同对船只分配、运费标准、各自的经济责任、结账办法等也作了非常具体的规定。同年，招商局经汉口运往下游各埠的货物达 95244 吨，其中粮油占 29.9%，日杂占 21.8%，布麻占 19.1%，烟茶占 16.1%。在长江四大轮船公司中，招商局的航次占 21.1%，货运量占 19.4%，居第三位。

招商局、民生公司货载联运合同是中国国营航运企业和民营航运企业签订的一个重要的经济合同。这一合同的签订，对加强中国航运企业的相互协作，增强各自的运输能力，合理调配船只与货流，特别是对进一步发展川江运输，发挥了一定的积极作用。1935 年 9 月，双方又商定，联运运费实行平均分配，使联运合同更臻完善。作为中国航运公司之间通过相互协作，取长补短，减低内耗，一致对外的一种成功方式，招商局与民生公司的货物分段联运成为中国民族企业在成长中不断进步的重要标志。

第三，安装无线电设备。招商局自创办以来，二十多只轮船分驶南北洋及长江各埠，一直没有无线电设备，传递业务信息全靠各地电报局代办，“既多周折，时复稽迟。偶遭意外，尤感呼应不灵。”1928 年 10 月，赵铁桥主持的招商局总管理处决定江海轮船全部安装无线电台，先装海轮，再装江轮。历时 7 月，海轮 14 只和江轮新江天、峨嵋 2 只已安装了最新式的真空管无线电台。1929 年 5 月，又在总管理处设立一座长短波兼备的电台，以便与各轮通信，逐日报告航行状况。电台除收发各轮航行报告、气象新闻及航海警告外，调遣中途各轮十分方便，不仅减少了轮船空驶，增加了收入，还能及时援救出事船只，直接间接裨益商局，实非浅鲜。另外，招商局还应中央研究院之请，令各轮于每日上下午将航往地点的气象情况分两次报告总局，再发往南京北极阁气象研究所。此举对于推动我国气象事业的发展产生了积极的影响。

第四，废除买办制，建立船长负责制。1930 年以前的中国各轮船公司，在管理体制上大都仍采用“买办”制。买办又称“座舱”，其职务可以世

袭。当时船长、轮机长等少数高级船员由外国人担任，船上的管理和客运等业务，则由买办承包。公司只收取承包费，对如何经营管理并不过问。买办大权在握，再任用亲信，层层分包。他们只求私利，不问其他，结果导致勒索旅客、私分货物等种种弊端不断发生。几十年延续下来，已成为难以清除的痼疾。甚至有的座舱长期不上船，公司也无有效办法予以制约。早在1921年，招商局董事会即深苦于此种弊端而无良法：近来江海各轮弊窦百出，输运货物既常短少，往来客商时苦需索。推究其弊，皆由座舱永不上船之故。轮船茶役本以侍应客商，近则视为生财之具：上船即广收押柜，按次又责交陋规，小水脚一项全行干没，概不归公。客货斤两，明目偷漏，搭客酒资，任意征求，而此种弊端，江船尤甚。刘鸿生就任总经理后，在宋子文的支持下，开始革除这一陋规。经过一年多的艰苦斗争，终于将所有买办全部解除，废除了买办制，建立了船长负责制，由船长负责处理全船一切业务。1936年4月1日，新任总经理蔡增基又对招商局客轮船票售卖中的积弊实施整顿，以往在买办制下，售票不加限制，往往超过舱位一两倍有奇。客舱茶房则无不私售铺位以渔利。当时船上茶房人数众多，每轮少则六七十人，多则百四五十人，船上均不给工资，全赖私售铺位及索取酒资以为服务之代价。统舱乘客购票登轮后，须向茶房再购铺位。即使本有固定铺位的官房舱，茶房亦常借口有人预定而勒取小费。至酒资一项，长程者常在票价三成以上，短程者竟与票价相等。故旅客多视江轮为畏途。针对上述弊端，蔡增基采取果断措施：将各轮买办一律改为事务长。于四月一日起实行码头上设柜售票，未经购票者不准登轮，并限制票额，不许滥载，总以有票即有铺位，使乘客购票后免有票无位之虞。同时规定茶房薪工酒资，禁止滥索乘客费用。据说自施行以来，乘客咸称便利，而客票收入亦较前大有增进。

除上述改革外，招商局在帮助设立航海学校，逐步以中国海员取代外国高级船员等方面，也都采取了某些措施。但是，与同一时期国内其他民族航运公司相比，招商局的变化还是太小，发展速度显得太慢。显然，招商局仍是本时期中国航运业中官方色彩浓厚企业的典型代表。作为中国航业界的老大，招商局已有半个多世纪的历史，但内忧外患早已使其暮气沉沉，其身上浓重的封建残余已使其走到了破产的边缘。不论是官督商办、商办还是国营，都无法彻底改变其面貌。这种状况说明，在人的观念和社会意识没有根本改变的情况下，经营体制的改变并不能从根本上解决全部问题。招商局的真正发展还要等待更加合适的时机。

招商局正式改为国营后，经过数次较大的调整，营运能力得到加强，船

舶状况逐渐有所改善。到 20 世纪 30 年代中期，招商局共有轮船 84 艘，83381 总吨，其中江轮 11 艘，内河小轮 45 艘，铁驳趸船 14 艘，主要内河航线有沪汉线、汉宜线、汉长（沙）线、宜万渝线、沪嘉（兴）吴（兴）杭线、沪锡线。其航运实力雄居中国各航运企业之首。据 1933 年 6 月统计，长江 4 条航线共有大小轮船 12 艘。其中沪汉线，配有“江顺”、“江安”、“江华”、“江新”、“建国”、“江靖”、“江大” 7 艘大型客货轮，往返一次用时 10 天。汉宜线，配有“快利”号客货轮，往返一次用时 8 天。宜渝线，配有“峨眉”号客货轮，往返一次用时 10 天。汉湘线，配有“利源”、“利济”、“美盛”号等客货轮，并拖带铁驳 3 艘，木驳 10 余艘载运货物，往返一次用时 8~10 天。在中外航运企业中，招商局船舶总吨位仅次于太古公司，居第二位。

第五，汉口分局地产纠纷的解决。1936 年 7 月，招商局内部改组大致告成，于是成立“整理房地产业委员会”，负责办理各地分局房地产整理事宜。派人分赴各地查勘，调查清欠房租，清丈测绘图纸，处理房地产悬案。首先印制各项调查表格，分发各分局处，要求会同经租机关，详细查填；一面派员前往履勘，协同催迫欠租。经派员前往湖北汉宜沙等局处，共计征起欠租约 9 万元。

汉口是长江中游的航运中心。汉口分局所辖码头、地产，大多地处闹市黄金地段。随着汉口城市建设的发展，有关码头及地产方面的纠纷不断，层出不穷，长期未能得到妥善解决。1936 年 11 月，经过反复协商，招商局与汉口市政府为解决招商局汉口分局沿江驳岸及民生路口宙字码头产权悬案，达成初步协定：

(1) 甲方（汉口市政府）在汉口市沿江上自宁绍码头，下至太古公司向乙方（国营招商局）租地为止所建筑的驳岸及其水面，承认乙方有所有



图 4-12 国营招商局的宣传广告

权，并永远不课征任何捐税，但不得让与及抵押此项权利。如甲方将来有扩筑或改造路岸时，甲方不向乙方征收费用，乙方仍继续享有。

(2) 甲方征收乙方江边之地约估值 28.5 万元。乙方愿作为本协定条件附之赠与，由甲方作公路使用，以不妨碍乙方在江边与栈房间货物的运输为原则。乙方在局栈通达前条驳岸或码头所经过之地段保留有货物运输永远使用之权，并于不妨害公共交通情形之下，得在该地段内之天空或地下有建筑运输机械及隧道之权利，甲方均永远不课以任何捐税及费用。

(3) 甲方在民生路口建筑之宙字码头归甲方所有，但乙方得享有永租权。其租费在摊还贴费期内得免征收，摊还贴费期满，如有差船停泊码头时，应照市政府船只停泊公用码头租金照数扣除。

(4) 乙方承认偿还甲方筑路贴费 17 万元。除已偿 5.5 万元外，其余 11.5 万元自协定成立后，即于 1937 年 1 月起分为 5 年偿付。^①

表 4-3 招商局湖北各分局房屋财产及地址

名称	汉口分局	沙市分局	宜昌分局
地址	汉口沿江大道民生路口河街口转角	沙市洋码头 2 号	宜昌招商街 1 号
码头	汉口招商码头 1、2、3 号	沙市招商堆栈	
仓库	招商 1 至 10 号堆栈，民生路河街	洋码头 2 号	宜昌招商堆栈 1 至 7 号
地产	2728500 方，估值 1099234.16 元	908612 方，82601.40 元	1421889 方，140779.97 元

资料来源：《国营招商局各地产业纪录摘要》，1945 年。

三、李云良与《视察本局长江航业报告书》

招商局在赵铁桥和刘鸿生主持局务期间，十分重视整理局务和振兴航业。总稽核处裁撤后，由赴外稽核兼任调查各分局和附属企业账目及监督财务管理之职。因此，担任赴外稽核一职，必须是熟悉会计业务和财务管理的专门人才。1931 年“九一八”事变后，随着中日关系的不断恶化，国内抗日救亡运动风起云涌，交通建设日益受到有识之士的关注，并逐渐成为国防建设的重点。到 1935 年，华北告急，战争阴云密布，此时的招商局却在长江航线面临着与中外轮船公司相互竞争和本局业务不振、管理失措的双重困

^① 《招商局汉口分局地产纠葛》，中国第二历史档案馆，卷四六八，666。

难。为此，招商局主管急于了解中外轮运情况、各分局营业状况和长江各埠货运量等第一手资料，以作应对。主任稽核李云良奉命视察长江航业并撰写了长篇《视察本局长江航业报告书》，为招商局开拓长江航运业务，改善长江各分局航务管理提供了宝贵的第一手资料。

（一）汉口分局

长江航业在招商局历来占有重要地位。1933 年度，长江各轮收入达 278 万元，约占招商局总收入的 32%。为了尽量全面准确地掌握实地情况，李云良从镇江出发，以重庆为终点，逐埠逐局进行了广泛深入的调查，撰写了长篇调查报告。十分可贵的是这份调查报告中，不仅对招商局长江航线除上海分局以外的各分局逐一加以介绍，对于汉口、长沙这样业务复杂、经济地位重要的分局更予以专门的分析。与此同时，调查者对于报告中涉及的各项客货运费收入，同业货载种类和数量，当地货载及水脚单价估算等均另立详细报表，使人一目了然。

汉口为华中地区最大的水陆交通枢纽。作为两大分局之一，汉口分局地位特殊，其经营好坏直接关乎招商局营业盛衰。曾经担任汉口分局局长和招商局营业科科长李云良，应当说对汉口分局的情况十分熟悉，他对如何改善汉口分局管理的意见十分中肯。有关汉口分局的经营状况，《报告书》认为：

（1）汉口为长江流域经济中心和航业中心，下游及中上游各航线均以此为枢纽，因而要振兴长江航业，应全力注意汉口。栈趸设备方面，汉口分局虽有栈房 11 处，除 4~7 号较新外，其余均略嫌破旧，但目前尚足应用，最需要尽快设置的是 1500~2000 吨级的趸船，这是长江一带最急需的建设。

（2）视察意见认为：以汉口贸易之巨，地位极为重要，长江航线既是招商局命脉所寄，汉口分局经营是否得法关系重大。汉口分局业务成绩落后于同业，主要原因是招商总局及各分局办事不力，揽载无方，总分局之间存在隔膜，目前当以改善总分局之间关系为第一要务。

（3）平汉铁路货源丰富，招商局与平汉铁路开办有水陆联运，原为开源之计，但成绩尚不明显，专门设置的联益趸船不免空闲。用费浩大，无所补偿，不如迁移至汉口分局码头以资实用。

（4）对于汉口分局租用杨云鹏铁驳亏损一事，调查报告认为：汉湘线经营必须与下游连通一气，租用轮驳尤宜充分利用。该航线轮驳 1936 年初已出现过剩现象，轮驳停行无常，奇怪的是，本局铁驳已时有闲置，却仍租用华新旧船及木驳 4 艘，月租达 1500 元。上述船驳极为陈旧，速度缓慢，

除“江天”、“江裕”两轮外，恐怕是长江仅存的明轮木壳小船。1935年下半年营业不振，绝无必要再虚耗公款租船。经查此项租用轮驳为招商局长沙办事处负责人杨云鹏的产业，现时即使退租，此前损失已无法挽救。李云良指出：今长沙办事处主任在职员录上为陈子香，但在薪工册上却是杨云鹏。招商局总局与分局公函往来中或陈或杨，各部门间称谓也错综不一，此事总局知之而不加改正已超过两年。杨云鹏先以自有轮驳行驶汉湘线与本局竞争，同时利用湘局作为揽货之处。本局制止不听，历时数月，最后按照杨氏要求，由局租赁，以致本局铁驳过剩之时仍租用木船如故。

(5) 长江中上游物产丰富，航运业务十分可观。但航运之利富在川江，必须全线贯通，始有成效。如果招商局上游无船，中游业势将独木难支。

(6) 汉口码头交涉关系局有产权甚巨，久悬未决极不妥当，似应妥为接洽，全力争取，以防动摇本局基础。

(7) 同业各公司对于湘、沙、宜、渝等局，均归汉口公司节制，以汉口经理为区经理，以收指臂之效。招商局似应仿行，以避免出现鞭长莫及之弊。

(二) 沙市分局

沙市地当九省冲要，西接巴蜀，右顾川陕，左控湖湘，下瞰京洛，舟车相会，水陆交通甚为便利，尤以水路运输见长。东有便河与汉水相接，南与岳州遥遥相望，自古即为南北货物交流的枢纽和东西贸易的连接点。由于城乡间较稳固的多种经济联系的建立和发展，使得荆沙市场成为湖北省内仅次于汉口的重要市场，作为鄂西地区经济中心的地位日趋巩固。20年代中期以后，在国内市场棉花需求量不断增加的刺激下，沙市棉花贸易更是进入了一个较快的发展时期，棉花输出额常年保持在20万~50万担，成为旧中国最重要的棉花输出商埠之一。由于民国初年以来招商局在长江中上游投入运力有限，沙市分局业务起色不大。调查报告指出：其他同业公司在长江中上游各派有三至四艘轮船，由沪直航或专驶汉口宜昌之间。招商局则仅有“快利”一轮，实力微弱，故分局虽处于货运繁茂之区，不无巧妇难炊之感。为了广泛招徕客货，1928年，沙市分局经理徐仁东以私人名义，在招商局所购地皮上租用200余平方米地基，建造栈房2座、办公楼1座，出租营利。1930年，分局所建堆栈被洪水冲塌。1934年，另一堆栈及办公楼因修建马路被拆。为了便于内地棉花、杂粮集散，以便随时装船出口，1935年，沙市分局重新修建栈房2栋，办公楼1座。同时，对年久失修的江岸码头进行整修，申请设置趸船，以扩充收入。

作为最早在沙市建立的轮船公司分支机构，招商局沙市分局建立了一整套航业经营管理的具体制度。如装货卸货制度、搭客制度、装运转口货制度、信息交流制度、承包制、水脚提成制度等等。分局按月将关于航运费收付及局缴支出等抄录成册，报告总局。其他如职员薪水及杂缴等项则与总局不发生关系。其他如成本计算，以每次船舶航行运费收入及力资等各项支出，列表报告总局。为保障员工长期服务，当地还设有员工福利会沙市分会。

李云良认为：由于招商局在长江上游航线上的船舶较少，沙市分局货运主要依赖川轮包转，以本地集散的棉花杂粮为大宗。沙市纱厂和利华打包厂是本地最大的企业，1933年，本埠出口杂粮达52万担，其中23万担由日清公司承运；次则为机花26万担，价值达1200万元。连同其他各货，总计输出土货达107万担，超过九江、芜湖、南京、镇江各埠。水脚约计42万余元，其中以太古所得最多，日清次之。招商局所得虽仅占全部水脚的一成，但航次尚称及格，其中机花运输尤胜一筹。不足之处在于其他公司均有坚固堆栈，沙市分局旧栈却已拆除。每逢来船皆需停靠商会所设置的永安公趸，栈房暂租一处，不甚合用。为此，他在视察意见中指出：沙市分局应行事项计有以下几点：

(1) 急需建造堆栈两所，以便广为招揽本地所产杂粮和棉花。沙市分局已将图纸及施工细则呈报，估计工费不过八、九千元，似应批准兴筑。

(2) 沙市码头年久失修，严重破损。地方当局屡屡督修，似应早日动工，以免假手于人，损我主权。

(3) 各地分局包缴制度均已陆续革除，沙市分局自应一体改行新制。但现在招商局在中游业务不繁，用人开支自应节省，避免任意放宽后反有紧缩之必要。

(4) 客佣扛力等项收入宜加核实，涓滴归公，以符实报实销之宗旨。增设趸船虽属需要，但目前尚不甚急，可在中游各局实行扩充时一并进行。

(三) 宜昌分局

作为衔接近代中国华中和西南两大经济区的交通枢纽，宜昌历来是四川土杂各货输出的重要孔道。随着汉口、重庆相继辟为通商口岸以及川江轮运航线的开通，更使宜昌客流不绝，货源不断。然而正如李云良在调查报告中所指出：宜昌本地素少物产，出口棉花、皮油、倍子、什货为数不多，其在航运上的地位，在于控扼长江中上游之连接处，为重庆、汉口、上海货运转口的枢纽。自申渝直航开通以来，宜昌货运大受影响，一度衰落。招商局在

川江原本仅有轮船1艘，自“峨嵋”轮失事后，业已停航两年，完全放弃。长江中游也仅有“快利”轮1艘，10余日到船一次。因上游无船衔接，几无营业可言。同民生公司联运则因利害不同，殊少实效，1934年度仅航行25次，载货1900吨，成为长江各分局中收入最少者。此次在宜昌，亲见怡和公司“湘江”轮与专行川江的“嘉和”轮交换转口货物，几于满载。太古公司“武穴”轮与“万通”轮情形相仿。但同时有招商局轮船“快利”号在宜昌候货，第一次仅得9件，第二次为10件。宜昌分局虽有多处堆栈，但大多闲置，只有柏树街新栈现租给民生公司，每月租金350元。

调查报告指出，汉宜、宜渝两航线货运量年均7万余吨。除申沪直航外，每年下行货物约36000吨，以桐油、黄纸、药材为大宗。本局和日清公司承载最少，怡和、太古、捷江、民生四公司运量则超出平均数二三成，毛脚估计在50万元左右。上行货物约37000吨，约有毛脚40万元，其中棉纱占去三分之一，此外以南货和各色洋货为大宗。1934年，宜昌全埠共开行轮船341次，其中民生144次，其载货量占货运总量三分之一以上。如按开行轮船次数比较，依次为怡和、太古、三北、捷江、民生和日清公司。由于宜昌港尚无码头，货物上下一律在船边上下，用驳船送至岸边，各公司多备有拖轮及油驳，栈房设施以怡和最为完备。但宜昌港埠货物搬运用费名目繁多，每件高达1角数分，为全国之最。

1934年，宜昌分局汉宜线货运收入约9000元，包转约6000元，栈租不到百元。支出项下，分局开支已超过万元，另付搬运费2000余元。全部营业因收入有限，仅能维持分局之缴用而已。对此，李云良指出：宜昌分局因其所处位置闻名长江上下，今日巡视，深感局务之式微，比较中外同业公司大为逊色。分局员工人数不少而无事可做，营业收入不敷本身开支，实有大力振兴之必要。治本之策，首在川江复航与中游航轮的大力充实；目前的治标之计则在上游局轮尚未发展之前，似可将宜昌分局改为办事处，缩小规模和营业范围。招商局在此地营业不及沙市之半，局务开支应当参照沙市分局经费，作出合理的规定。将来如业务扩展，尽可随时伸缩，不必预置庞大组织，加重负担。

根据对汉口、沙市、宜昌分局在内的长江各分局的调查，李云良在调查报告的结论中指出：自己在总局营业科长及汉口分局局长任内曾有多次长江之行，对沿江商情略有所知。此次重游各埠，比较今昔，一方面营业环境多有改善，一方面则是本局的经营成绩进步略显缓慢。其中营业环境的改善主要表现在：（1）出口贸易的好转。以汉口分局为代表，往下游货运连年大

幅增长。(2) 江轮军差减少。1933年后, 各大江轮几全未应差, 比较此前军运频繁, 且夕封差的情况, 营运基本安定便利。(3) 抵制日货运动影响日清公司营运。(4) 招商局充实海轮后, 转口货载明显增多。然而招商局江轮及设备与同业相比已略显落后。自收归国营以后, 江轮鲜有添置, 下游无法保证逐日开班, 中游仅有一船独木难支, 上游放弃已有两年。为救捞“峨嵋”轮花费十几万元, 但出险后又一无动静, 搁置经年。至于借用庚款建造江海轮船, 虽经确定图纸, 报部批准, 又因海轮用款超过预算, 所余款项仅能建造江轮及柴油货驳各1艘。关于改建较大吨位船只的建议, 长江运输现已趋向直航, 招商局的不足之处, 主要表现在中上游适航船舶太少。如太古新建的“芜湖”、“武穴”、“武陵”等轮, 怡和公司新建的“宝和”轮, 均为一千数百吨, 专门用于直航沪宜。招商局原定新船载重1900~2000吨, 正合此项需要。如船身加大, 造价提高, 财政负担过重, 无论在运营上、经济上均以维持原来设计为宜。

招商局长江航线收入方面, 以汉口分局关系最大, 各分局制定运价皆参考汉埠。近年汉口分局货运颇旺, 但本局收入竟少于按船次平均收入二三成。关于维系同业公司关系问题, 招商局与太古公司久居长江航运领袖地位, 撑持大局, 地位重要。但除上海外, 各分局与当地太古分行相互猜忌, 互不信任, 合作难以维持。故近年运价暴跌, 招商局不能不负部分责任。除汉口分局货旺外, 其余大多平平。1934年虽有沙市棉花, 长沙米粮梯矿大量外运, 但仍不足以弥补其他各分局的亏损。至于水陆联运进行已久, 至今成效尚不显著。近半年以来, 汉口分局联运水脚除支付搬运及趸船费用外, 几近一无所得。今长江公摊告成, 各分局联络同业整理业务, 责任重大, 加之长江沿岸洪灾严重, 迫切需要全体动员, 共同努力。

李云良指出: 多数分局在用人方面人浮于事。招商局轮船在沿江各埠停靠不过二三小时, 还有仅停靠一小时者。中游各局十几天来船一次, 除汉口等分局外, 多数分局事本无多, 但每地均有一拿高薪之经理。许多办事员每月费用少者一二百元, 而其并不具备合格的资历。由于各分局组织纷乱, 漫无头绪, 往往同一职务而有不同的名目及参差的待遇。货运量相等的分局, 开支范围却异常悬殊, 不成比例。各江轮用人及行政全操于业务主任一人之手, 用人非亲即故, 办事则因循敷衍。茶房服务懈怠, 勒索甚多, 致使旅客怨声载道。但是, 同样航行在长江航线上的外国客轮都是管理严密, 环境整洁。对于民生公司成立十年所取得的成绩, 报告进行了归纳总结, 认为可供招商局借鉴。

在调查报告的最后，李云良提出了五项建议：

(1) 确立制度。统一编制分局实行分区管辖办法，各江轮撤除买办制度。

(2) 刷新人事。各局各轮人事甄别训练，应采集权制。初级人员尽量实行招考，并推行“三职制”，以资鼓励；统筹待遇，以求公允；内外互调，以增效能。

(3) 充实业务。补充急需之船只与栈房趸船，通盘调度，务使长江全线贯通。

(4) 振作营业。无论在任何状况下，营业决不可落后。要求做到“内而办事之周到，外而折冲之稳妥”。

(5) 经费之节约。有利可兴，自贵开源，无源可辟，尤须节流，这是理财的原则。各分局管理费不应超过收入的一成，用人开支范围则应因时因地调整，力争做到款不虚糜而事无旷废。^①

李云良的《视察本局长江航业报告书》，为全面抗战爆发前，招商局高层正确认识长江航业的发展趋势，提供了一份颇有价值的第一手资料，使长江航业的发展更加受到招商局管理者的重视，帮助招商局各分局提高经营管理水平。根据“报告书”的建议，从1936年开始，招商局轮船均实行定期开船制度，以便招揽客货，提高信誉，增加运费收入。与此同时，规定各轮开支一律减缩约二成，对各分局码头栈房大力进行清理，要求码头、栈房修建工程，一律采用公开招标方式承建。取消了以往由各分局局长、栈员、工头等层层盘剥的扛力包办制度，并对客户拖欠运费逐一进行了清理。1936年2月，蔡增基接任招商局总经理后，又相继废除了各轮业务主任制度，将业务主任一律改称事务长，取消了包办控制的卖票权，改为在各埠码头上设柜卖票，旅客凭票登船，杜绝了客运收入的漏洞。

四、提高运力，准备抗战

1937年2月，招商局专门召开了长江各分局、办事处经理主任联席会议，在招商局副总经理沈仲毅主持下，具体讨论如何增加运力，提高效率 and 应对紧急时期军事运输等问题。会议共收到各种提案46件，对长江各埠揽货载客等诸多业务问题进行了认真的研究。此时，中日战争气氛渐浓，交通部自“九一八”事变后，即开始秘密训练人员，以航务研究员名义，派驻

^① 李云良：《视察长江航业报告书》，1935年6月，中国第二历史档案馆，四六八（2），281。

国营、民营 1000 吨以上轮船，负责处置紧急任务。各轮尚未安设无线电台者，被要求一律限期安设，以便随时接受政府命令，必要时可迅速驶往指定的安全地点。同时，交通部下令举办各种规模的消防演习，以备不测。同时，交通部还与资源委员会协商办理，在长江沿岸各埠预存油、煤等燃料，要求备足 6 个月之用。在这种紧锣密鼓备战背景下召开的长江各分局处负责人联席会议，不能不让与会人员感受到一种压力。

关于提高运力问题，1935 年后，随着长江各省城乡经济逐渐恢复，招商局长江航线货源猛增，业务大盛。局轮即使不供应军差，也只有七八艘可用，其中“江大”、“江靖”等轮均为六七百吨之小轮，运力严重不足。汉口一埠，既有本地客货，又有招商局四川、宜沙、长潭各分局处转口货物，以及联运货物。每值冬季货旺，江水浅退，运力每每吃紧，船少货多，应付为难。各处货物，云集汉口，亟待转运，而数百吨至千余吨小船此进彼出，势难装运。货主方面无不期盼货物尽快转运，否则责言纷起，信用全失，汉口分局经理时常陷入左右为难的困境。影响所及，上游各埠因转口不易，营业大受影响，下游各埠预留吨位更无从谈起。以上问题均亟待解决，否则长此以往，航运业务将大受影响。如能添造客货兼顾的江轮最为理想，但是考虑到费用过高，最好先造货轮若干艘，容量不必过大，以便装卸迅速，易于满载，往返便捷，利人利己，实属两全。但吃水求浅，以免冬季航行困难。此类新船添置数量，应参酌长江各埠货运数量，由汉口分局经理与沿江各局处长计议，协商解决。

在联席会议上，招商局湖北各分局处分别就各自亟待解决的问题提出了多项提案，事关添置设备，增加中上游运力，改良本局业务等诸多方面。其中，宜昌办事处主任欧阳百达提出“拟请修复‘峨嵋’轮并添置兼能航行大小水川轮一艘，行驶宜渝线以利扩展业务案”。指出招商局各埠经揽包运万渝各货，仅有民生联运代转一途，但该公司常年皆有直航上海船只，自揽包货。如按彼此包货先后抵宜顺序转运，则有时招商局沪汉包运万渝各货，事先已向客方洽定限期，为保证信誉及未来承揽业务计，必须如期转运。因此，转货上诸方兼顾，不免随时发生困难，足以影响整个营业。同时沪渝全线招商局航业不能贯通，直接妨碍各埠揽货，影响尤为严重。只有尽快修复“峨嵋”轮并添置兼能航行大小水川轮一艘，行驶宜渝线，同时仍存民生联运合约以资调剂缓急。同时拟请添派申宜直航轮船，确定班期，以便利沪渝全线上上下下包揽货运。

沙市办事处主任徐仁东则提请自置趸船一艘，停靠沙市招商局码头，除

自用之外，兼资营业。对此请求，会议经过研究，认为沙市办事处现时营业清淡，局轮直航靠泊者为数有限，与其他下游各埠比较，难以相提并论，故在该处营业尚未发达前，所请自置趸船一节似可展缓。

作为招商局二大分局之一，长江各分局中以汉口分局的提案最多，由汉口分局经理殷惠昶签名提交的提案主要有：

第一，“为推行业务各地应互为接洽，进出口应同样注重，以收彼此呼应之提案”。提出：（1）进口商的联络及进口货主的调查，应随时与出口地方接洽招揽。（2）进口货物的起卸、存栈、出栈的照料及便利。（3）货损等赔款的迅速。（4）转口的敏捷。（5）各地出口水脚及回佣互相通报，彼此呼应。（6）转口船期的互相通知及其衔接。（7）出口舱位应有缓急，互予通融。

第二，“为应付未来营业竞争，拟议数项请求指正并供采纳案”。（1）拟请筹设运输信托社，代理客户办理押汇、保险、报关、转接、转载及代收货款等业务。一面与银行、保险公司特约，凡招商局代客办理的押汇、保险，对于利息及保险费给予优待，以表示招商局对于运商的特别服务和优待。但在筹办之初，应竭力避免与代办商及报关行发生纠纷，或先就政府有关部门与大厂家，以及不愿经报关行转手者入手。（2）拟请筹办局船与外洋船舶联运，使招商局揽装内地出口货物可以开具至外国港埠的联运提单。沿江各埠尤以汉口每年运往国外的桐油、芝麻、蚕豆、蛋白、蛋黄等为数可观。此项货运向以怡和、太古等外国轮船公司承载为主，招商局间有装运，完全依靠优待回佣或浅水季节船少货急，并无稳定货源。招商局在沪有中北华洋栈房，可利用洋船租靠洋栈之便利，与外轮公司订立联运合约，其来货交由局轮运入内地，下水货则由局轮交联运出口。双方交换船期，互为衔接。（3）拟请交通部对于“野鸡船”行驶长江给予限制。（4）提请六公司会议对于各会员公司增添船只行驶给予限制。（5）拟提请六公司会议，凡六公司登记的特别报关行，应不准直接或间接受理六公司以外野旗船业务。（6）招商总局对于各地业务的指示与各分局请示呈报，应准以电报或航空信函答复，力求节省时间而利应变。（7）拟请招商总局呈交通部，咨商财政部转饬各地海关，对于本局抄录各公司出口货物数量予以便利，以满足编制统计报表和扩大业务的需要。

第三，“为中长江及上长江设备残缺，非但各该地出口营业放弃可惜，即各埠包转亦被限制不能畅达，浸至影响全部营业根基，应请总局尽本年内设法充实以资挽回案”。招商总局应在本年内至少做到：（1）川江航线的复

航。(2) 汉口常德航线开班。(3) 汉口长沙航线的扩充。

第四，“为最近两月来江轮班期紊乱应如何规定以资纠正案”。1937年初，因招商局下游江轮误期牵动整个长江航线，追究原因：(1) 长江水浅，汉口至芜湖航道共有5处浅滩，严禁夜航。(2) 内地农业丰收，各埠进出口货物大增，码头装卸能力不足。(3) 1937年汉口江水奇浅，码头与滩岸相距过远，趸船不足，货物上下备感困难。

第五，“为各地出口货有必须装车运到者，拟请招商总局咨商铁路，准由各地分局签发路船联运提单，以尽水陆联运便利之能事案”。

第六，“为对于分局人事管理上略陈管见，请求采纳以利业务而资提高办事效能案”。汉口分局为长江航线的承转枢纽，本年下半年业务繁忙，为适应业务发展需要，拟请：(1) 在招商局章程规定人数之外准予酌情增加雇员，限定为雇用熟手。(2) 局员年终考绩必请如期实行，所增开支请总局予以规定。(3) 对于事务较繁分局，准有分局经理就局员中遴选熟悉全局事务之一人，报请总局批准，并给予相当名义，担任辅助经理的工作。^①

经过招商局和有关政府部门的一系列努力，到抗战爆发前，招商局长江航线营运收入迅速增长，招商局在长江航线中外轮船公司营业中所占比例稳步提高。1933年1月至1936年6月，运费收入达到2484万余元。1935年7月1日至1936年6月30日，船吨产值创下开局以来的最高水平，达到108.96元/吨。1936年，招商局在沪汉、汉宜、汉湘3条航线的载货量，分别为28.31万吨、0.47万吨和2.6万吨，相比1927年分别增长11.9倍、2.5倍和209.6倍。在长江航线4大轮船公司中（太古、怡和、日清、招商），招商局载货量所占比重在16%左右。1936年上半年，招商局在长江上水的营业额居4大公司之首，下水营业额居第三。到1937年抗日战争全面爆发前，招商局在长江航线已拥有大型江轮11艘28337吨，小轮41艘2846吨，铁驳趸船14艘139000吨。除“快利”轮行驶汉宜线，“峨眉”轮行驶宜渝线外，其他大型江轮均投入沪汉线的客货运输。

这一时期国营招商局航运业务的稳步发展，打破了外轮公司对于中国江海航线的垄断，使得招商局在国内航运业的中枢地位得到进一步加强。随着招商局在湖北营运船舶不断增加，航线不断延伸，码头设施逐步改善和客货运量的持续增长，推动着湖北进出口贸易的长足发展，为湖北经济迅速走出

^① 《沿江各分局办事处经理主任联席会议记录》，1937年2月15日，中国第二历史档案馆，卷四六八，331。

30年代上半期的低谷状态创造了条件，发挥了重要作用。

至抗日战争前夕，以招商局与民生公司为主体的中国民族航运业已经占有优势。在总计32万吨的长江运力中，外资仅占三分之一的份额。中国近代航运企业的发展，不论是在速度上还是在规模上，都达到了旧中国的最高水平，从航业方面为抗日战争奠定了物质基础。

第五章 共赴国难：抗战时期招商局的卓越贡献

1937—1945年的日本侵华战争，是中国近代历史上的一场空前浩劫。日本的野蛮侵略，打断了中国近代化的进程，造成中国工业生产能力的极大破坏。抗日战争又是中国近代史上的辉煌篇章。为了坚持长期抗战，沿海沿江地区的大批工矿企业奉命内迁。在上海、武汉工业界的带动下，大批爱国实业家和内迁企业员工，激于民族大义，坚持民族气节，甘冒极大的风险和牺牲，毁家纾难，义无反顾地踏上了漫漫西迁之路。中国近代工业第一次完成了重要工业装备跨区域大规模转移的壮举，揭开了战时工业建设的序幕。在这事关民族存亡的危急时刻，面对战争苦难的来临，国营招商局员工挺身而出，愤然而起，始终站在抗战烽火前沿。他们没有辜负国家和民族的重托，护船保产，沉船御敌，抢运军队，输送物资，支援抗战，表现出中华民族坚韧不屈，同仇敌忾，赴汤蹈火，在所不惜的可贵精神，为全民族抗战的最终胜利作出了卓越的贡献。

第一节 武汉成为战时航运中心

1937年7月7日，日本帝国主义悍然发动全面侵华战争。同年11月12日，上海失守，日军紧逼南京，国民政府随即宣布迁都重庆。12月13日，南京陷敌。国民政府各重要机构、各国驻华使馆以及华北、华中地区大批工矿企业、学校、社会团体纷纷集中武汉，素有九省通衢之称的武汉三镇成为全民族抗战中心和实际的战时首都。由于沿海航线及主要铁路被日军封锁切断，长江水路成为向大后方撤退的主要运输通道，始终发挥着交通命脉的作用。随着战时长江航线渐次缩短，退集武汉的江海轮船，连同湖北原有的轮船，吨位达14.3万余吨，武汉一跃成为抗战初期招商局的航运指挥中心。为了维持战时运输，争取抗战的最后胜利，国营招商局在武汉会战前后付出

了重大牺牲，发挥了重要作用。

一、招商局全力投入军运

全面抗战爆发后，由于军事力量对比悬殊，战况异常紧急。为了破坏中国战时经济的基础，切断中国战时军事运输的动脉，日军将招商局的船队、仓库和码头设施作为重点打击目标。随着战争的不断升级，招商局船队面临着被彻底摧毁或全部沦于敌手的危险。为了坚持长期抗战，国民政府决定将包括招商局在内的沿海或逼近战区的工矿交通企业迅速内移，督促复工，以充分利用已有的机械供内地建设。7月22日，国民政府军事委员会密令设立国家动员委员会，负责领导工厂企业的内迁工作。依照部署，沿海地区工矿企业的内迁，兵工企业由兵工署负责，民营企业指定资源委员会召集有关部门会商办理。11月12日，上海失守。12月13日，南京陷落。华北、华中及长江中下游地区大批企业、机关、学校及社会团体纷纷内迁。为了保护民族工业，为抗战的最后胜利保存有限的财力和物力，长江沿线进行了一场轰轰烈烈的大撤退运输。先是由上海南京一线集中迁到武汉，而后又由武汉迁往四川、湖南、贵州、广西及陕西等大后方。在这场规模空前的内迁中，长江水路成为通向大后方的主要运输通道。作为唯一的国营航运企业，招商局既是奉命内迁的重要企业，同时又承担抢运大量军公物资和人员的重要责任，既要护船保产、安全后撤，又要全力维持战时运输，其压力和牺牲可以想见。在千方百计保存有生力量的同时，围绕对日作战形势的需要，招商局先后应征将大批船舶自沉江底，构筑要塞御敌工程。广大海员工人发扬毁家纾难、赴汤蹈火的高度爱国热情，紧密配合抗战军事部署，投入了支援前线、抢运撤退、保卫长江航运的战斗，完成了战略防御阶段的各项水上运输任务。

卢沟桥事件爆发后，招商局在长江航业界首先奋起抗战。7月上旬，为了准备淞沪保卫战，奉国民政府军事委员会命令，征调招商局各大江轮，急运5万军队前往淞沪。淞沪战役打响后，随着战事规模的迅速升级，军事委员会下令从全国急调75个师赶赴上海地区。招商局轮船全部融入抗战洪流，派遣大型客轮，分别转运由京汉、粤汉铁路运抵汉口，以及从九江、安庆、芜湖等沿江港口登轮的抗日部队和军械弹药，星夜开赴南京、镇江一带集结。根据国民政府军事委员会的有关条例规定，因军事需要征集船舶，首先从国营航业征用，国营航业无船可征时，再征用民营航业的船舶。招商局大型江轮战前主要行驶沪汉航线，航道熟，船只多，载客量大，成为承担这一

战时军运任务的最佳选择。淞沪会战期间，作为兵员和军事物资的主要承运商之一，面对前所未有的繁重军运任务，招商局上下团结一心，全力以赴。

战时的长江水道，可以说是当时世界上最繁忙、最紧张的一条河流。由于军方大量征用，拥有长江中下游最多江轮的招商局，这时的船只竟不够调配，经常处于无船可派的境地。在此次紧急军运中具有承上启下地位的汉口分局，由于无船可派，不得不租船从黄石运煤至汉口，以保证上下各轮的燃煤供应。南京的军事工业与研究机构奉命限期撤退，他们找到招商局，而招商局无船。于是又来到交通部，经航政司船舶科长王洸多方谋划，决定由交通部调集招商局几艘江轮组成京汉特班，由交通部直接指挥。8月10日，交通部致电招商局汉口分局经理：“江顺”轮改由交通部调用，改航京汉特班，该轮今午由汉口驶往南京，到达该埠时毋庸装货，所售客票以到南京为止。8月12日，交通部再电招商局汉口、九江两分局，“建国”轮也已改航京汉特班。

1937年8月13日，日军进攻上海，调集重兵再度封锁吴淞江口。招商局已改造完工的“锦江”（原名“峨嵋”）轮被炸受损，即将竣工的客货轮“巴江”、“岷江”、“大业”、“大运”、“大载”，小轮“飞舸”、“飞鹰”、“飞渡”、“飞艇”以及杨家渡等栈码头方船17艘被日军掠走，共计损失船舶19778总吨。随着战争的不断升级，招商局船队面临的危险也越来越大。为了坚持战时运输，招商局在采取一系列应变措施，以减轻局产损失，保全国家财产的同时，并通电各轮，要求各轮船员在此非常时期，应以国家利益为重，格外奋勉，努力尽责，务须善为激励。同时规定各轮日停夜航办法，以策安全。

从1937年7月到1938年1月的7个月中，经长江向东南地区调动的部队高达127.3万人。各种军事物资如军械、弹药、汽油也随同东调。其中包括大炮211门，各式枪支15510箱，枪弹炮弹18400吨，汽油84500箱，连同各类军品器材共计5万余吨。抗战最初的半年中，中国百余万大军从重庆到镇江，经长江东运，长江航运对于全民族抗战的贡献可见一斑。

二、招商局“长江业务管理处”迁至武汉

抗战军兴，重兵待运，水道运输日见重要，受到越来越多的重视。当时我国中部地区东西方向的运输主要依靠长江轮运，长江航线成为最繁忙的航线。由于海军力薄，无法保护海运，唯有力谋保存舰船，以免资敌，且可维持后方运输。7月13日，军事委员会发出密令，要求交通部长兼军事委员

会后勤部长俞飞鹏，核办具报如何在战争期间控制船舶等事宜。俞随即拟定“船舶战时控制计划”上报，其主要内容为：（1）外海船舶必要时努力驶往长江或粤海各港；（2）长江、珠江两流域之轮船无论国营民营，届时均令各就原航线行驶，听候政府调迁，并不得擅自出海，外籍商轮之停驶听其自便。计划中并规定了实施步骤，以及招商局和三北两大公司应驶入长江或香港的船只名单。该计划得到批准后迅速实施。交通部向招商局等公司发出密令，要求立即执行此项计划，同时密令上海航政局，要求迅速转告上海各民营轮船公司执行计划。停泊在黄浦江的招商局及各民营公司海轮，先后驶入吴淞口，上溯南京以至武汉。总计执行交通部“船舶战时控制计划”而进入长江的200总吨以上江海船舶计有72艘。加上其后俘获的日轮2艘，共74艘。其中招商局自1932年“八一三”事变至1939年底，退入长江的大小轮船21艘中，1000~4000吨级的江海大轮就有15艘。按照事先计划，这批江海轮船和各类拖轮主要向武汉集中，战前行驶沪汉线的各大江轮则改行南京至武汉航线。

淞沪战争打响后，交通部随即对招商局江海各轮隶属关系加以调整，将招商局15艘江海大轮的指挥权，由招商局总局划归汉口分局主持。9月12日，招商局对总局管理机构再次作出重大调整。招商局总经理蔡增基决定把总局迁往香港，并率领技术状况最好的“海元”等5艘海轮驶入香港。同时命副总经理沈仲毅率领部分员工在南京组设“长江业务管理处”，由沈兼任管理处处长，执行总局在长江方面职权，统一指挥和全面管理招商局在长江的业务，具体部署沿江各分局及撤入长江的江海各轮向长江腹地后撤，负责办理军公运输及商货运输事宜。

招商局“长江业务管理处”一经成立，随即与汉口等各分局及有关部门分别协商，首先，将从事军运、民运的船舶重新分配，保证在供应军运的同时，仍不停顿民运营业。此举不但增加了运输能力，同时促使抗战初期混乱的长江航运很快有了头绪。其次，在不降低办事效率的原则下，通过裁减人员以减少支出，规定：（1）长江各分局、办事处人员，以停薪留职名义，裁减四分之一；（2）“江顺”、“江安”、“江华”、“江新”、“建国”、“新丰”等船，船员及事务部分暂不紧缩，理货部留理货员8人，看舱6人，其余一律停薪留职；（3）“江大”、“江靖”、“快利”等轮，以应差时间较多，事务部各留职员2人，理货部全体停薪留职；（4）“海祥”、“海瑞”两海轮理货部为包缴制，核减包费。决定长江管理处和汉口、九江二分局，以及宜昌沙市、长沙办事处仍继续营业。经过上述整顿，各分局及轮船支出明显减

少。所裁员工，除“江襄”、“江汉”两轮安排一部分外，其余大多给资遣散，各返原籍。^①

此时的招商局江海大轮中，除四大海轮和“海云”暂泊香港，“新江天”暂泊宁波，部分江海轮船分散于上海、江阴两处，预备作为要塞沉船外，其余多数江轮和“海祥”、“海瑞”等海轮都已调往长江封锁线内。加上“恒吉”、“恒通”、“利济”、“津通”、“骏发”、“河宽”、“利源”、“利航”8艘小轮，以及被扣留的日轮“岳阳丸”、“大夏丸”分别改名为“江汉”、“江襄”，均编入招商局船队，由长江业务管理处统筹调度，航行南京至汉口及上游各埠。为了帮助上海内迁厂商尽快将机器设备运往后方，长江业务管理处多方设法，并与同业合作，在镇江、通州等处设立联运办事处，向江苏省建设厅收集拖轮，一面租用民船，向军事机关请领运输护照，分头进行，忙碌至极。

鉴于淞沪战争爆发后，上海至南京间陆路交通阻隔，指挥不灵，各大轮船公司船舶互不统属，各自为战，掣肘甚多。交通部为统筹调配船只，集中运用，协调战时军民运输起见，于8月24日下令，以国营招商局为主，召集三北、民生等航业公司，组成“长江航业联合办事处”（简称“长联处”），负责办理江海各轮的军事征用及客货支配事宜，委任招商局副总经理沈仲毅为主任委员。同时令飭汉口、九江、广州、镇江、芜湖、长沙、宜昌、重庆、福州等地航政局处及轮船业同业公会，成立“内河航业联合办事处”，统制各自辖区的内河小轮，负责调度协调军民运输，组织整编和撤退船舶等一系列活动。规定所有航商均须加入联营，所有轮船皆由联合办事处调度。上述管理机构的成立，不但提高了招商局轮船的运输能力，对于维持战时长江航运也发挥了重要作用。招商局在湖北各分局成为这个联合组织最主要的成员。

招商局长江业务管理处成立不久，因战场形势瞬息万变，长江下游营业前途无从推展，江浙皖各省民众已在纷纷向后方转移，武汉地位日见重要。为指挥调度便利起见，交通部命令招商局长江业务管理处迁移汉口，代行总局职能，统一指挥协调长江各分局处及轮船业务。此举标志着战时招商局新的管理机构及管理方式的最终确立，武汉成为招商局新的战时指挥调度中心。这一管理模式直至1943年招商局总局在重庆恢复建制方有所改变。

^① 金瑞甫：《长江封锁线内的招商局》，《抗战与交通》第7期，第114页，1938年6月16日。

三、“江天”轮壮烈殉国

1937年11月，随着战场形势急剧演变，南京的空气一天天紧张起来。为准备国民政府各部门的撤离，招商局各大江轮冒着整日的空袭，奉命在南京集中，以应急需。按照规定，政府部门和军事单位将由后勤部征集差轮撤退，其他企业、学校则由商轮承运。12月，由于日军逼近南京，国民政府决定西迁。在长江航业联合办事处的协调下，招商局各轮开始将政府机关人员和文件公物一批批装载西上，未被拉差的江海巨轮也参加了南京的紧急撤退。“江顺”、“江新”两轮更是几经往返，载运大批南京的逃难同胞前往武汉。由于船只缺乏，无法满足大量人口和物资撤退的需要，招商局所有上行船舶全都超载运送，各轮客舱一律改为统舱，但仍不能满足需要。从南京挹江门直到江边终日挤满了人，成为日军飞机轰炸和扫射的目标；大量逃难人群涌向码头，争相上船，秩序根本无法维持。招商局各江轮不敢贸然靠岸，只得在江心抛锚候载，由小木划将有票者渡运上船。木划勉强挤到轮船旁边后，不得不用绳子把客人吊送上船，其惊慌、拥挤情形可以想见。

12月5日，留守南京的最后一批政府人员撤退，招商局派出“江汉”轮承担此项任务。交通部指派船舶科长王洸担任随船指挥，经共同协商，事先为各部门分配好舱位。由于逃难人群蜂拥争抢登轮，大量公物、行李挤得水泄不通，为防止意外，“江汉”轮不得不移泊江心接载旅客。12月5日深夜，“江汉”轮由南京起航，12月10日午间安全到达汉口。“江新”、“江顺”两轮在最后撤出南京时，沿途更遭到日机追袭，几濒危境。

“江天”轮是招商局仅存的两侧明轮驱动的大型江轮，英国格拉斯哥船厂制造。原名“其宁”号，后改名“湖北”轮，清末购自美商旗昌洋行，曾是当时国内最大的客货轮，吨位2012吨，全长88.2米，载客1256人。南京紧急期间，该轮被卫戍司令部留作渡轮使用。当日军炮火逼近，日军战机终日狂轰滥炸之际，“江天”轮仍不避艰险，将一船船难民、伤兵运往江北的浦口。南京撤退前夕，日军战机的轰炸扫射更加猛烈，“江天”轮船员不得不白天下船，隐蔽在江边的芦苇丛中。天色渐黑，船员们鼓足勇气，重新登船，毅然承担起抢运难民伤兵的神圣职责。直至南京被围，后路断绝，这艘最后的渡轮舵机被炸坏，船身严重受损，濒于沉没，船员们不得不同这半世为家的“江天”轮忍痛告别。这些英勇的船员夹杂在难民的队伍里徒步西上，经历了风雨饥寒种种折磨。有的半路病倒，有的仓皇迷途，有的水

手竟流浪数月之久，才辗转到达武汉。^①

这一时期，招商局损失的大型江轮还有“江裕”轮沉塞于马当，“江襄”轮搭载军队，在湖北黄冈附近江面遭到20余架日机尾随轰炸而沉没，因武汉即将沦陷，未及打捞，后为日军所获。其余9艘江轮则随着战局的变化，一刻不停地在前线服务。

四、慷慨应征，沉船御敌

1937年“八一三”沪战爆发前，日军气焰嚣张，在上海地区集结重兵，妄图一举攻占上海，进而沿江西上，再犯南京。为挫败日寇计划，国民政府召开国防会议，制订应变计划，决心调集重兵在淞沪地带与日军会战。同时，为防不测，决定采取堵塞办法，征用部分航龄较老且不宜行驶于内河的船只，沉于江海各要塞，以配合防御作战，阻断日本海军西进的通道。招商局深明大义，当即慷慨应征，先后在江苏江阴、江西马当、上海吴淞口、浙江镇海、湖北宜昌等多个要塞，自沉船舶24艘，占招商局船舶总吨位的40%，成为被征塞江船舶最多的航运企业。这种为拯救民族危亡，不惜作出重大牺牲的悲壮一幕，已载入中国人民不屈外辱、保家卫国的史册。

（一）江阴沉船

江阴为毗邻上海的重要军事要塞。淞沪会战前夕，国民政府决定封锁长江下游航道，拆除镇江以下沿江航道标志，以阻止日舰进犯。封锁地区确定在江阴长山港鹅鼻嘴下端江面，由交通部协同海军进行。交通部长俞飞鹏接到命令后，电召招商局副局长沈仲毅到南京，请他协助交通部完成征集海轮的任务。沈与上海同业有良好的关系，从南京回到上海后，他首先向招商局总经理蔡增基汇报，选择本局的塞江船舶。确定对不宜远航的“广利”、“海晏”等海轮安排必要的修理，以便急需时能够开航到江阴，作为阻塞长江水道之用。同时，沈又以上海轮船业同业公会执行委员会主席身份，召开轮船同业秘密会议，商讨应变办法，动员同业以船龄较老、船体质量较差者租给政府，用来阻塞江阴水道，以免日寇长驱直入，其他行驶外海船舶按规定驶入长江或香港。经过紧张筹备，交通部协助军事机关共计征用船舶24艘43948吨。其中有招商局“新铭”（2133吨）、“同华”（1176吨）、“泰

^① 金瑞甫：《长江封锁线内的招商局》，《抗战与交通》第7期，第115页，1938年6月16日。

顺”（1962吨）、“广利”（2300吨）、“嘉禾”（1733吨）、“遇顺”（1696吨）、“公平”（2705吨）7艘，计13706吨，约占江阴沉船总吨位的三分之一，占招商局江海大轮总吨位的四分之一。

8月11日，国民政府军政部、海军司令部联合召开紧急军事会议，部署在上海到南京间的布防问题，特别是要确定要塞沉船的具体时间和地点。沈仲毅奉令赶赴南京列席会议，报告上海商轮集中到镇江的数量，预计上海及附近行驶各轮航程，确定在12日下午可以通过完毕。会议认为征集海轮的数量已够，时机已成熟，可即刻下令海军部执行计划。参加会议的第二舰队司令曾以鼎接受指令，立即返回镇江指挥沉船塞江。11日下午4时，停泊于镇江的各轮接获海军颁发的命令，规定了准备、起锚、前进、停泊的旗语，并限令于次日上午6时准备好蒸汽，要求在半小时内可以开动，但没有说明开往的目的地。8月12日晨6时30分，沉船塞江命令下达，开往江阴，船员们才恍然大悟。下午17时，军舰在前，海轮在后，一字长蛇阵由镇江向江阴前进。航行一个多小时，抵达江阴鹅鼻嘴下端江面最窄处，即号令停泊，20余艘江海轮船前后错落抛锚。军舰派员到海轮，指导船员注意两岸停泊标志，力求各轮横沉在一直线上。下午6时平潮时，各轮开始放水，船体缓慢下沉。第一批沉下了招商局的“嘉禾”、“新铭”、“同华”、“遇顺”、“广利”、“泰顺”6艘；民营船沉下了“华新”、“醒狮”、“回安”、“通利”、“宁静”、“鲲兴”、“新平安”、“茂利二号”、“源长”、“母佑”、“华富”、“大赉”、“通和”、“瑞康”14艘；海军下沉“通济”、“大同”、“自强”、“德胜”、“武胜”、“威胜”、“辰字”、“宿字”8艘舰艇。江阴水下，很快筑成一道水下屏障。

由于江流下冲，水力较大，第一批所沉各轮无法顺序横沉，这与预先计划的每艘相隔40公尺间距计算，漏洞甚大，深恐不能阻止日舰通过。于是，又沉下招商局的“公平”轮和民营公司海轮“万宰”、“泳吉”三轮，并将镇江、芜湖、九江、汉口、长沙等地日商遗留的趸船28艘陆续凿沉，水下防线初步告成。前后两次沉船，民用船舶占了绝大部分。其中招商局共下沉7艘13705吨，民营海轮沉江共16艘，以及海军舰只8艘。民用船舶成功征集与招商局的带头作用有着密切关系，这是招商局在战时对国家的贡献。

江阴封锁线始告筑成，打乱了日军从水路进攻南京的计划，本可将日本在长江商船和军舰全部俘获，但不幸被行政院秘书黄秋岳向日军告密，日本各舰船逃出长江口。仅俘获岳阳丸（3208吨）和大贞丸（1369吨），分别改名为“江汉”、“江襄”，由招商局接收，作为抗战以来的第一批战利品，

投入抗战运输。江阴沉船完成后，长江下行航线止于镇江。招商局联合三北、民生、大达、大通等航业公司，开始办理沪镇联运，由上海日晖港经内河驶入镇江，转至南京，抢运上海内迁工厂器材，迁移后方。8月25日，日军宣布封锁中国沿海港口，北自秦皇岛，南至北海。中国方面则命令对镇江以上长江各埠原日清汽船会社码头、仓库、趸船、小轮等予以接收。

（二）马当沉船

淞沪会战爆发后，招商局先后奉命将大型海轮“海晏”号沉于上海十里铺，大型海轮“新江天”号沉于镇江，并在南京龙潭凿沉“永清”号趸船和镇海趸船、定海趸船。1937年末，随着日军步步进逼，华中形势骤然紧张。为了阻止日军溯江西进，配合武汉会战，国民政府下令再次征用大批船只，准备在九江附近的马当要塞沉船御敌。

12月13日南京失守，军事当局立即开始构筑马当封锁线。招商局的“江裕”轮（3084吨）和“新丰”轮（1707吨）于12月21日被征用，准备沉入马当。同期被征用的还有招商局汉口分局刘家庙趸船（2000吨）及安庆趸船（2000吨）。招商局四艘轮、趸共计8791吨。马当封锁线构筑过程中，有一批从上海撤出的木船，满载着大成纱厂、永利碱厂、中华辗铜厂、大中华橡胶厂、天原电化厂、天盛耐酸陶器厂、天厨味精厂及中国工业煤气公司等厂的机器物资，由招商局等公司的拖轮拖带上行。到达马当时，航道已被布雷，船队无法通过。不久，又有装载着龙章造纸厂机器的第五、第六两队木船16艘会集马当。一时间，马当封锁线外的长江江面盛况空前。工矿调整委员会派出的职员袁子英到达后，探得在封锁线内尚有一小河，只是需要经过一小段陆路，即可到达封锁外的长江边。于是袁从彭泽徒步绕到封锁线外，沿江寻找尚留在封锁线外的西迁船舶，结果在华阳、望江等处寻觅到多家迁厂物资的船舶。袁子英于是与当地士绅联络，发动农民，雇得数十辆牛车，把内迁物资装上牛车陆运数十里到达小河边。往返多次把物资全数运出后，再装木船启运。这批木船从小河进长江，过小孤山至九江，再改装招商局等公司江轮西运武汉。

1938年4月，18艘装满石头的船只用铁链相连沉入江底，长江主航道被阻塞。此次马当塞港沉船总计24995吨，其中招商局4艘轮、趸船约占马当沉船总吨位的三分之一以上。马当沉船后，长江航线下行轮船止于九江。

（三）田家镇沉船

1938年6月，武汉会战打响，军方又筹备构筑第三道长江封锁线，准

备征用江海商轮 16 艘，沉没在湖北武穴附近的田家镇田壁航道。招商局再次成为主要的征集对象，要求征用该局仅存的 12 艘海轮和“江安”、“江顺”、“江华”、“江新” 4 大江轮用于沉江。幸赖交通部汉口航政局为维持后方水运，极力设法保全，且时间比较从容，最终建造钢骨水泥船代替被征商轮的请求获得军事委员会批准，限期三个月内完成。随即专门成立交通部钢骨水泥船试验所，聘请造船专家担任设计组正副组长，桥梁专家担任工程组正副组长。结合江阴、马当沉船的经验，很快确定了设计图纸和施工地点。从上海迁至武汉的招商局机器厂，承担了水泥船的机械制造及进出水阀门等关键工程。经过两个多月的日夜赶制，到同年 8 月末，4 艘单重约 3000 吨的大型钢骨水泥船如期完成，交付武汉卫戍司令部田壁工程处。加上数十艘装满石头的木驳船、木帆船，随即付诸封江。后来的事实证明，使用这些构造奇特的大型钢骨水泥船，有效阻滞了日本海军溯江进犯，其阻塞效果明显优于一般商船。最终得以保存的招商局 16 艘江海大轮，继续承担着汉口至宜昌间繁重的运输任务。正如当时兼任交通部钢骨水泥船试验所所长的王洸在《武汉会战造船记》一文中所说：钢骨水泥船的制造，在当时阻塞航道的功用上，虽尽了些贡献，但最重要的意义，还在保全了 16 艘大商船的命运。若没有这些船只，当时华中的水上交通，势将陷于瘫痪，八万吨机器绝不可能及时运达宜昌，而重庆大渡口等几个新设兵工厂，恐怕也难如期建立，这些在当时都是社会上和军事当局所焦急的事。因此我相信负责决策的人，不能没有远见，而执行的人，更要抱定果敢无畏的精神，才能完成难以完成的任务。招商局最后一次沉船发生在枣宜会战期间，招商局应征将汉口一、二、三号方趸船自沉于宜昌港。

长江要塞沉船期间，为了拯救民族危亡，招商局深明大义，慷慨应征，作出了重大牺牲，这是抗日战争中极悲壮的一幕。当一艘又一艘装满石块的铁船自凿沉没，此起彼伏，宛若一幕接一幕的黑色葬礼。沉船御敌是一件极富深意的事件，中国企业家在民族存亡之际，以独特的方式无比悲壮地展现了自己的力量。这一壮举迟滞了日军的进攻速度，为中国军民及大量物资的后撤赢得了宝贵时间。

1937 年抗日战争爆发之初，招商局共有大小船只 53 艘，计 86380 总吨。经过战争初期几次大规模的沉船塞港行动，共沉船 24 艘，其中江海大轮与大型趸船 18 艘，计 3.45 万总吨，约占招商局江海船舶总吨位的 40%，成为沉船吨位最多的航运企业（见表 5-1）。招商局与其他民族航业公司一道，为拯救民族危亡，不惜作出重大牺牲，提供了大量船舶，演出了中国抗

战史上极其悲壮、值得讴歌的一幕。

表 5-1 1937—1939 年招商局长江要塞沉船一览

沉船地点	船名	总吨位	沉船时间
江阴	新铭、同华、泰顺、广利、嘉禾、遇顺	13706	1937. 8. 12
上海十里铺	海晏	1378	1937. 8. 13
镇海	新江天	3645	1937. 8
龙潭	南京“永清”趸船，镇江“定海”	4000	1937. 11
马当	江裕、新丰，刘家庙趸船，安庆	8791	1938. 4
宜昌	汉口 1、2、3 号方船	3000	1939
总计	各类船舶 18 艘	34520	

资料来源：张后铨：《招商局史》（近代部分），第 472 页。



图 5-1 油画：沉船抗日

五、抢运沿海沿江重要工矿企业

长江中下游地区江河纵横，水道交错，长江航运对于战时交通关系重大。处于战时非常时期，因军队调动频繁，大批民众颠沛流离，故而淞沪会战期间，支前与后撤几乎同步进行。招商局在向上海前线运送大批兵源和军

用物资的同时，还承担着协助沿海沿江大量人口，以及 500 余家工矿企业内迁的任务，疏散运输各类物资无数。

沿海沿江重要工矿企业迁往大后方，从抗战爆发之初便受到长江各家轮船公司的重视。事实上，早在抗战前，国民政府已开始对重要企业实行秘密内迁。1936 年 10 月，交通部密令将国营招商局机器厂自上海迁往武汉。1937 年 4 月，该厂将全部机器设备及材料迁至招商局汉口分局四号仓库装配开工，后又辗转迁至重庆。招商局和三北等公司是长江中下游各地撤退军公物资的主力。他们首先在镇江接装由上海迁出的民营工厂器材以及在南京撤退各军政机关及杭州、南昌飞机厂机件。当时长江轮船大多供应军运，客货民运难于兼顾。由于上海至南京主要水路已被封锁，沪宁铁路更以军事关系，无法承担民运，上海、无锡、常州等地内迁工厂很难找到交通工具。有鉴于此，招商局“长江业务管理处”多方设法，与各轮船公司会商合作办法，抛弃前嫌，通过“内河航业联合办事处”及其在镇江、芜湖、九江、汉口和长沙一线的分处，统筹安排，日夜抢运。江阴封锁后，长江航线止于镇江。为了协助上海内迁工厂抢出机器设备，由招商局首先派出“恒吉”轮从上海日晖港经内河驶镇江转南京。沿途虽多有空袭，但航道尚通。于是联合三北、民生、大达、大通等公司办理沪镇联运，将几百家民营工厂的器材物资，用轮船、帆船驳运至镇江，改装大轮接运到汉口。招商局参加沪镇抢运的小轮有“河宽”、“建天”、“飞龙”、“利航”、“恒通”、“恒吉”、“骏发”7 艘，三北有 3 艘，其他航商 8 艘。

1938 年 2 月，交通部以汉口航政局总管湖北、湖南、四川、江西四省航政，维持民运，支援军运，任务繁重，委任王洸接任该局局长。同时下令恢复汉口航政局所辖九江、长沙两办事处。招商局“长江业务办事处”自移设汉口后，指挥撤入长江中游的 21 艘大小轮船，除维持汉口九江及汉口宜昌航线外，并相继增辟汉口长沙线、汉口常德线、常德津市线、常德桃源线、长沙沅陵线、长沙宜昌线、重庆宜宾线、重庆广元线及九江南昌线，总长 3000 余里。其他民营航业公司在汉口航政局的督导下，也先后派船投入上述各航线的抢运工作。

1938 年 6 月 12 日，安庆失守。日军沿江西进，直指马当和九江。作为江西省最重要的交通干线，南昌至九江间原有南浔铁路贯通。为了防止日军将来利用南浔铁路快速进入江西腹地，军方下令于 6 月 15 日起拆迁南浔路，令招商局将路轨运到长沙，交湘黔铁路局建造衡阳到贵州间铁路，以加强后方交通。同时在南浔铁路拆运路轨前，由招商局尽速开辟南昌至九江间水

运，用以代替南浔铁路运输，保证交通不致中断。招商局副总经理兼长江业务管理处处长沈仲毅接获命令后，首先在南昌和吴城设立办事处，租借码头。同时，调动轮船，组织船员熟悉南浔间的航道。6月13日，派出探路的轮船、拖驳试航成功。随即派出“镇昌”、“三星”、“江魁”、“升大”、“新升隆”5轮行驶南浔之间，并有客驳拖船随行。每天早晨南昌和九江各有船舶对开，当天到达。南浔航线的迅速开通，帮助大批伤兵、难民循水路退入安全地带，江苏、江西、安徽、浙江四省的大量物资，也顺利经南昌、九江而进入大后方。

依照命令，南浔路轨须移交湘黔铁路接收。由于南浔路轨又重又长，“江安”、“江新”等客货轮均无法装运。招商局决定派出大型海轮“海祥”号前往接运，同时租用外轮“华强”、“华兴”及“长兴”轮等一同前往。不料，“华强”轮于中途搁浅，“华兴”轮迟至6月27日方启程前往。此时九江形势已日趋紧张，空袭不断，扛夫小工不愿工作。幸赖随轮员工督促有力，装卸工作昼夜进行。6月30日，“海祥”轮满装2200余吨路轨，驶离九江前往汉口，准备再由驳船接装拖运湖南。但当时武汉拖轮、木驳均异常缺乏，为避免空袭损失，在汉待运时间不能拖延，于是决定由“海祥”轮直航长沙。汉湘航道枯洪落差极大，水涨时可航行千吨左右轮船，枯水时仅能以小轮拖驳维持交通。凭借高超的技术和过人的胆识，“海祥”轮打破常规，谨慎驾驶，终于安抵长沙，顺利起卸。回程搭载兵工器材安全撤出，开创了湘江行驶海轮的新纪录。继“海祥”轮后，三北公司“长兴”轮也开赴九江进行接装，但此时九江形势已更加紧张。该轮本可装载3000吨，虽经招商局方面迭次催运，然而铁路方面表示已拆卸不及，装载至1050吨时即奉令撤出。吸取“海祥”轮经验，“长兴”轮到汉，并未将路轨卸下，而是直驶长沙，安全运达，所运路轨由湘黔铁路局接收。

常德津市一线为湖南通往宜昌的主要通道，常德桃源线则位于沅江中游，直接关系湘西运输。招商局经派员实地测量沅江水道，准备开辟沅陵常德航线。随即发现部分江段水位过低，浅滩众多，无法立即全线开通，故决定首先开航常德至桃源一线，作为开通全线的准备。1938年10月10日，招商局分派“裕亨”、“祥裕”两轮拖带客驳，担任常德桃源线运输，为开辟战时川湘联运奠定了基础。

第二节 长江大抢运

1938年5月19日日军占领徐州后，随即调集30万兵力准备进攻武汉。中国方面则调集近百万兵力，准备实施武汉会战，这是中国抗战史上规模最大的战役。为了避免损失，保存抗战资源，中国共产党领导的《新华日报》发表社论，呼吁保卫大武汉，紧急抢救人力和物资。武汉纺织工人赵启扬等2800人联名上书国民参政会，提出“保全了我们一部分工业，就是获得一部分胜利的保证”。“厂方搬厂时，我们工人愿尽最大力量帮忙”。^①在各方舆论的推动下，6月23日，国民政府通令武汉地区各工厂内迁。此时，由于沿海工矿企业的大量迁入，集中在武汉的工厂已达700多家。武汉已成为中国政府最后控制的工业生产中心和经济中心。根据国民政府的指令，为了坚持长期抗战，将以川、黔、湘等省为主，筹建战时工业，在汉工矿企业将分别迁往上述各省。武汉于是成为这场工业西迁运动的中心，招商局等航运公司承担了主要的运输任务。冒着日军的炮火和空袭，日夜抢运，最终完成了重要工业装备跨区域转移的艰巨任务，为建立长期抗战的基础作出了巨大贡献。壮观的武汉大撤退成为一部民族救亡的悲壮史诗，在二次大战军事史上被称作是“中国最伟大的内迁”。

一、承担武汉大撤退的艰巨任务

1937年12月南京失守前后，武汉已成为全国的政治、军事和经济中心，以及后方最重要的水陆交通枢纽。此时，由于海上交通被切断，长江中上游水上运输成为通向后方的唯一大动脉。自1937年12月“非常时期船舶管理条例”颁布，长江航运业转入战时体制，全部船舶均由军政部门予以控制。战区各省奉命成立船舶总队部，通航各县设立船舶大队部，军事要点渡口设立渡口管理处，对省内船舶实行绝对统制，以备战争急需。为了加快整治境内长江航道，湖北省政府还协助有关部门对长江航道进行军事管制，成立“战时航标标志管理委员会”，在大量增设航标的基础上，首次开放汉口至宜昌间的分段夜航。到1937年末，长江中游的航标已增加到162座。

这一时期，长江下游大小轮船多溯江上驶，集中武汉。但此类船舶，或

^① 武汉市档案馆等合编：《武汉抗战史料选编》，1985年，第250页。

因人地生疏，或因缺乏资金和补给，大多抛锚，未加使用。与此同时，由于轮帆驳船不能相互协调，造成有轮船无民船驳船附拖，因而无法载货；或因有民船驳船而无轮船拖带，以致难以航行。因此，集中在武汉的船舶虽多，但运输秩序混乱，军队随意扣船，轮船到港又不卸货，把船舱当成仓库，大量压船，造成船舶反而不敷分配，客货阻滞，严重影响了战时水上交通。12月末，军事委员会决定成立水道运输管理处，专门负责管理汉宜、宜渝两段水道运输事宜，指挥武汉物资和人员的撤退，政府各部的公物器材运输将由水运处统制。



图 5-2 招商局与民生等公司合作，在宜昌港组织了著名的长江大撤退

1938年1月2日，水运处在汉口三教街57号2楼召开第一次预备会，到会者为招商局、民生、三北、大达、达兴等公司参加水运处工作的人员，共计16人。会议要求，各公司轮船此时应当发挥最大运输效能，加快装卸。要求300吨以下轮船必须在1日内卸完开出；300吨至500吨者，轮到后两日卸完，第三日开出。同时要求汉口、宜昌两地多招工人，添加驳船，增设码头，做到轮到装货，避免出现轮到无货可装。关于运输价格，会议决定，货运照枯水定价对折，客运照定价八折。1月4日，军委会秘总第173号训令下达，正式成立水道运输管理处。同日，军委会向湖北省政府、汉口市政府等各下属单位发布第174号训令，公布了水运处的职责、任务及相关规定。军事委员会水运处的成立，标志着长江战时运输体制的重大变化，对扭

转当时运输的混乱局面，发挥了一定的作用。1938年1月，招商局根据水运处分配的公物运输任务，先后派出“快利”、“江靖”、“江大”等轮驳接运。1月9日，“快利”轮首先运出200吨后勤部物资。1月15日，“江靖”、“江大”相继出航，运出公物210吨和437位客人。“快利”开出十天后顺利返航，于21日又装了公物125吨和363位客人开往宜昌。“江靖”、“江大”在返航后，分别在25日、30日再次满载驶向宜昌。

1938年春徐州会战后，日军溯江西上，调集重兵准备围攻武汉，日机轰炸日甚一日，保卫大武汉和抢运战略物资成为当务之急。此间，作为战时抗战中心和交通枢纽，武汉三镇仍聚集着大量军政人员、难民和数十万吨物资，亟待疏散。由于铁路方面以军运为主，客车时常停开，仅有的汉湘水路交通，又以水位较低的缘故，大轮难以航行。交通工具的缺乏，导致当时的武汉有钱买不到车船客票，有货找不到运输工具，客货拥塞，无以复加。交通部要求各航业机关努力发展内河航运，凡内河航道轮船可通之处，飭令增加船只班次，缩短航行时间，添靠沿途码头，以便帮助民众向后方转移。在交通部汉口航政局的协助下，招商局长江业务管理处一面设法租用大批轮驳，一面抽调轮船，公布固定班期，开行汉宜、汉浔等航线。为了克服湘江水浅造成的困难，长江业务管理处专门租用了一批客船，由快轮拖送，输送了大批逃难同胞。此外又与四川协大公司约定，由“协庆”川轮负责接运招商局宜渝段客货。经过多方努力，武汉客货严重拥塞的情况大为改观，水陆交通秩序逐渐恢复。1938年5—6月，招商局“长江业务管理处”负责开行的航线、班期、船名等见表5-2：

表5-2 1938年5—6月招商局在汉开行班轮一览

航线	班期	配备船只名称
汉浔线	每星期一三五汉开，二四六浔开	江安、江新、江华、建国等
汉沙宜线	每星期三六汉开，二五宜开	江大、江靖、江襄、江汉、快利
宜渝线	每十天开行一次	协庆
汉湘线	每星期二至三次	由小轮拖带客轮
汉常线	每星期二次	由小轮拖带客轮
汉武线	每日对开一次	镇昌
九江马当线	正在筹备	

资料来源：金瑞甫：《长江封锁线内的招商局》，《抗战与交通》，第7期，1938年6月16日。

二、领銜抢运八万吨兵工器材

1938年2月，蒋介石手令要将汉阳铁厂、上海炼钢厂迁往四川。为此，兵工署于3月1日成立钢铁厂迁移建设委员会，以兵工署制造司长杨继曾为主任。需迁运的器材约5万吨，迁移到重庆大渡口另行建厂，定名为第29兵工厂。兵工署奉命还要将粤、湘等省兵工厂3万吨器材，经由武汉迁往四川。值此战局紧急时刻，兵工署急需从武汉运出的军工器材即达8万吨之多。它们分属兵工署管辖的第1、3、10、11、20、21、23、24、25、30、50等家兵工厂，以及迁建会，航空兵器研究处，炮兵技术研究处，百水桥精密研究所，弹道研究所，第1、5、7库，开封实验工厂，陕西第一兵工厂等20个兵工单位。其显著特点是重件多，装卸困难，20吨以上的即有40件，其中4件均超过30吨；10吨以上的有315件；5吨以上的有1360件；1吨以上的有8416件。重件合计达10131件。

为了保证8万吨军工器材和大批内迁企业设备及员工的如期迁运，4月27日水运处撤销。国民政府交通部召集招商局、民生轮船公司、三北公司、强华等公司召开紧急会议，决定利用各轮船公司协同运输，争取赶在日军占领武汉前夕，将武汉的物资人员全部运入后方。会议决定：将长江航业联合办事处恢复活动，并推举招商局为主任委员，三北公司担任总务，民生公司担任航务。总务组下设文书、会计、统计三股，航务组下设船舶、运输、港务三股。兵工署从武汉起运的8万吨兵工器材，将由长江航业联合办事处组织招商局、三北公司等多家航运企业的江海大轮，负责从武汉运往宜昌，由招商局领銜，沈仲毅负责指挥；民生公司则负责从宜昌接运到重庆，由卢作孚负责，童少生统筹管理。双方均以宜昌为转运站，分别在长江干支流和川江干支流开展分段联运，发挥各自的优势。汉宜线8万吨全部交由长江航业联合办事处承运后，船舶运输司令部将不再参与运送，长江航业联合办事处并为此与兵工署正式签订了运输合同，并在宜昌设立分处，以资策应。

招商局实行联运由来已久，清季末年开始试办，到国营初期，招商局与铁路的联运已具相当规模。在汉渝等航线，招商局与民生公司实行的分段联运则经历了较长时间的酝酿，在抗战之前已付诸实施，但进展不够顺利。武汉会战前后，局势日趋紧张，招商局与民生公司均以抗战大局为重，联运之事渐有进展。1938年4月，民生公司向招商局提议，该公司将多数船只行驶宜渝段，汉宜线商货将主要交招商局各轮承运，即采取分段运输的形式。5月初，民生公司又提出了分段联运运费的分配比例：在汉渝线货运中，汉

宜段得 30%，宜渝段得 70%；在汉万段货运中，汉宜段得 40%，宜万段得 60%。招商局对这一方案表示基本接受，但仍持一些保留意见。当月，“快利”轮首次抵渝，招商局付给民生公司联运运费 1824 元。

根据招商局的建议，民生公司与招商局分别在汉口、宜昌、九江、长沙、重庆、万县各埠报纸上刊登了《办理货物联运启事》。启事规定：凡有货物由汉口、九江、沙市、长沙、常德各埠运往万县或重庆、泸州、叙府、嘉定者，在起运地交由招商局轮船装运至宜昌后，随即转由民生公司轮船运往目的地。如由万县或重庆运至沙市、汉口、九江、长沙、常德等埠，则交民生公司轮船承运至宜昌后，当即转由招商局轮船运至目的地。经双方商议，渝沙、万沙两航线的分配比例为：在渝沙线，渝宜段得 80%，宜沙段得 20%；在万沙线，万宜段得 75%，宜沙段得 25%。具体结算地点先后安排在汉口、宜昌等埠。

国营轮船招商局与民生公司分段抢运协议的签订，为沟通战时物资交流，支援抗战和后方经济建设发挥了重要作用，同时也增加了联运双方的营业收入。由于招商局副总经理兼长江业务管理处处长沈仲毅出任长江航业联合办事处主任，这一新职务，使他拥有了直接指挥数十艘江海巨轮的权力，更承担起武汉大撤退的历史重任。5 月 2 日，即招商局与民生公司抢运协议签订的第二天，招商局第一艘满载内迁器材的大型货轮“裕平”号抵达宜昌，拉开了内迁物资接力抢运任务的序幕。

对于承担汉宜线大宗运输任务，应当说招商局早有准备。抗战爆发前，汉口至宜昌航线仅能行驶 1000 吨左右的轮船。武汉会战开始前，形势日见紧张，由于马当封锁，航线缩短，大量江海轮船云集武汉，目标过大，极易成为日军空袭的对象，向上游转移已成必然之举。但多年以来，因汉宜段江流湍急，泥沙淤积，3000 吨级以上的大型船只从未在该线行驶。考虑到日军正在沿长江快速推进，东南沿海各省大批难民和公私货物壅塞于武汉，需船甚殷，汉宜一线运输任务，必将要由招商、三北等公司江海大轮承担。尤其是内迁大型厂矿器材许多是重件，只有大轮方能装运。为此，早在 1937 年 12 月初，招商局即派出大型江轮试航汉宜线，由驾引人员实地调查汉宜线航道状况，研究江海大轮从武汉上行的可能。经过 20 余天的实地调查，准备了详细资料和必要的应急计划。沈仲毅在听取汇报后，决定派出招商局吨位最大的两艘江轮“江安”轮和“江顺”轮正式进行试航，并由大马力拖轮“利济”号在前测水，以便出现异常，随时协助。12 月 22 日，这两艘总吨均为 4300 吨的大型江轮由汉口出航，顺利通过天兴洲等浅滩。27 日，

两轮安抵宜昌。此次试航成功，为江海大轮在汉宜线承运兵工器材取得了经验。4000吨以上级大型江轮在枯水季节上航宜昌，更在近代内河航运史上留下可贵的一笔，堪称近代长江航运史上的创举。此后，“江安”、“江顺”等大型江轮开始在汉宜线往返抢运人员物资，运输效率大为提高。其他各公司也随之仿效，纷纷派出江海大轮加入汉宜线运输。武汉港8万余吨军工器材能够在武汉失守前全部运往宜昌，几十万人口能够安全撤出，招商局大型江轮试航汉宜线实功不可没。

从5月20日开始，沈仲毅每天在长联处主持会议，安排工作，根据各公司到船之性能，物件之大小分配装运。各兵工厂均能服从调度，不再抢夺船只。5月25日是迁建会器材在汉口装船的第一天，长联处派三北公司“三兴”轮在汉口三码头接装。由于装船货件都是3.5吨至15吨的重件，码头起重设备不相适应，工人装运重件缺乏经验，效率较低。第一天只装了6吨，第二天装了16吨，第三天装了129吨。其后情况有所好转，进度逐日加快。在长联处指挥下，各商轮公司江海大轮集中全力，往返汉宜线转运器材。短短两个月间，运往宜昌的重要器材已达29324吨。

在钢铁厂迁建委员会的指导下，汉阳各厂的拆卸、装箱工作也很顺利，7月22日汉阳厂待运物资达7000吨，该厂认为按目前进度，这些物资月底可以运完。此外，汉口谏家矶的六河沟铁厂尚有1880吨火砖、锰铁、铁件等物资待运，原定由招商局“江安”轮装运，因该厂码头附近江水回流太急，“江安”轮试靠时危险万状，为防不测，只能改用小轮拖驳。其他如六河沟铁厂烟囱下部、修理房、打风机房内部机件尚在拆卸，汉阳厂除建筑股外均已完成拆卸装箱工程，等待运出。钢铁股8月8日已将物资交运手续办理完毕，仅有622吨尚未启运；该股人员除留下负责运输者外，其余已全部搭轮前往重庆大渡口准备筹建新厂。尽管汉口长联处船只装舱速度较慢，其在宜昌停泊的时间也因种种原因而嫌过长，但终因船只多、载量大而使迁建会及各家工厂器材仍源源不断向西撤运。

承运8万吨兵工器材的长江航业联合办事处是多家轮船公司的联合组织。由于不是经济实体，具体的运输问题只能在长江航业联合办事处内部进行协调、联络。6月下旬以后，江海大轮络绎由汉抵宜，每艘装载均在两三千吨。宜昌港口的卸船力量，以及囤船设施不足的问题暴露无遗，起卸滞缓，压船严重。武汉内迁厂家期盼大轮回航，只能引颈以待，焦急异常。招商局在宜昌虽然有自己的码头栈房，但靠泊设备仍无法满足需要。兵工器材汉宜线运输由招商局领衔承运，宜昌港压船将直接影响到运输任务的完成。

此事攸关大局，作为国营企业，不能置之不理，只是码头、囤船的增添移置并不是一件容易的事。招商局长江业务管理处在全局考虑了汉口装船和宜昌的卸船需要后，断然决定对本局所属的码头设备进行重大调整。将汉口分局的一、二、三号大型趸船陆续拖运至宜昌，沿江砌建石阶，在岸上用大铁锚系链加以固定，很快在长江北岸下铁路坝一带增设了可停靠海轮的三个大码头，并在最短的时间内投入使用，从而保证了大量内迁器材物资，能够在宜昌顺利起卸转运。7月29日，招商局铁路坝码头上，已有“英平”、“沙度”、“清浦”三艘海轮和“江安”轮在停泊作业。不仅如此，招商局还将把南岸的囤船拖到北岸增辟码头，明显加快了船舶装运速度。到武汉沦陷前，8万吨兵工器材已从武汉全数运抵宜昌。

三、“海瑞”轮抢运大冶厂矿设备器材

湖北武汉是中国近代最早兴建钢铁工业的地区，堪称“中国钢铁工业的摇篮”。抗战初期，国民政府为了建立战时工业需要，断然决定对汉冶萍公司汉阳铁厂、大冶铁厂等重要企业实行征用拆迁，另在大后方创办新厂，以树立国防重工业的基础。在长江航业联合办事处的帮助下，依靠武汉会战赢得的宝贵时间，克服重重困难，湖北钢铁工业完成了重要工业装备跨区域转移的空前壮举，从而奠定了大后方钢铁工业的基础，为全民族抗战的最终胜利作出了宝贵的贡献。

1938年6月初，日军从安徽向武汉方向发动进攻。6月12日安庆失陷，武汉会战拉开帷幕。武汉地区各工厂的拆迁抢运工作亦同步进入紧急阶段。6月16日，武汉疏散人口办法颁布，三镇居民开始纷纷外迁。18日，日本大本营发出准备进攻武汉的命令。6月29日，马当防线告急，蒋介石先后电令拆迁汉阳、大冶各重要厂矿，以应军需。国民政府亦于同日正式下达武汉会战命令，同时命令武汉工厂一律加快拆迁，抢运后方。7月1日，大冶各厂矿拆迁联合办事处成立，成员包括经济部、交通部、武汉行营、湖北省建设厅，以及大冶华记水泥厂、利华、源华煤矿等大型工矿企业。其中，交通部负责组织 and 提供运输工具，除利华、源华、启新自备拖轮共7艘，每艘拖量200吨至500吨，民船共65艘，每艘载重50吨至100吨外，由交通部令长江航业联合办事处，派出招商局“海瑞”、三北的“新浦”轮参加转运。拆迁联合办事处要求各厂矿于7月7日前将机件运至江边码头，以备装船。

为了坚定大冶各企业搬迁的决心，经济部电调武汉行营工兵大队前来大冶，将炼铁高炉及全部铁路桥梁爆破，并在各矿隧道内埋设炸药，以示彻底

破坏的决心。利华、源华两矿负责人深为所动，随即主动进行拆迁。象鼻山官矿等企业亦加快了拆迁机器设备的速度。汉冶萍公司所属大冶铁厂和大冶铁矿是当地拆迁的重点，由钢铁厂迁建委员会负责，委派吴玉岚常驻大冶厂矿，主持拆迁抢运工作。随即又有迁建委员会动力股股长陈东带领9名职员来到大冶厂矿，专门拆卸发电设备。先后拆卸铁厂1500千瓦透平汽轮发电机2座，得道湾420千瓦柴油发电机3座及150千瓦柴油发电机1座。5月28日已装出300余吨运往汉口，转运到四川备用。随后又陆续装运多次，对于来不及拆运的500马力柴油发电机，以及各种电机开关、高压线和机器，由拆迁办就便雇工拆卸运到汉口，分别交给电业处、华中水泥厂、第一铁工厂接收备用。冶金矿山设备大多体积庞大，拆迁工人在缺少大型工具的情况下，利用敌机轰炸的间隙，用敲、钻、杠、拉等方法，陆续将大冶铁厂的高炉机件、渣滓车、汽锤、量矿车、车床、钻床、牛头刨床、龙门刨床、插床、锅炉，以及冶矿的大绞车、锅炉、小矿车、空气压缩机等予以拆卸。其后又拆卸大冶铁矿矿山铁路34公里。各厂拆卸装箱之机料，陆续运往码头。由长江航业联合办事处派船装运。

7月初，招商局“海瑞”轮奉命前往大冶装运拆迁机件。7月7日，招商局长江业务办事处通知大冶华记湖北水泥厂：“海瑞”轮及“兴隆”拖轮带驳2只，将于今明两日放行至石灰窑华记水泥厂码头装运机件物料。8日，“海瑞”轮抵达黄石港，因厂方机器拆卸不及，临时决定先装运机件与煤炭各1000吨。不料11日上午10时许，7架日军战机猝至，肆意投弹，并以机枪扫射，装卸工人避祸星散。因码头地处空旷，一无遮拦，既无空袭警报，又无防空设备，无从预先准备。在连续经受三波空袭后，日机仍在港口上空反复盘旋，白天已无法装载，工人们只能隐蔽起来，做些装箱工作，黄昏时将装箱机件抬往江边，天黑后再装船。为了迷惑敌机，船员们很快想出了办法，他们先将机件安放在舱底，表面覆盖煤炭并在白天打开舱盖。经过连续几天的白天被轰炸扫射，夜晚奋力装运，“海瑞”轮在装载约1300吨后，不得已返回汉口。长联处以海轮目标过大，不宜再派往大冶，决定改派拖轮和木驳前往续运。木驳听说要前往大冶，纷纷要求解租，拒绝前往。7月19日，长联处以重价租得木驳7只，派出“利济”轮拖运。船东同意前往，而船民逃跑一空。长联处不得已又与海轮磋商，各海轮均认为：以有用之海轮装陈旧之机件，在事实上已非所宜。况海轮装船动须数日，一遇敌机，移避不易，其危险不堪设想。最虑者，机器不能装载，徒将船只牺牲，殊属得不偿失。长联处认为，海轮所陈，极近情理。于是，该处在7月22

日向交通部汇报上述情况，并提出新的运输方案，要求各厂自备民船数十只，装足货物，再通知长联处派拖轮于夜间驶往大冶，将机料拖运来汉。交通部长张嘉璈于7月30日发出指令，同意此方案，并要求加派拖轮驳船前往装运机件，并于可能范围内，酌派海轮，以赴事功。

随着待运机件源源不断向码头集中，大冶各厂矿在等待长联处派船的同时，充分利用自身运力，并在汉雇得大木驳数十艘投入抢运。此时，日军已逼近石灰窑，敌机逆江梭巡，滥施轰炸。由于敌机封锁黄石港上游江面，长联处船只无法通过，钢铁厂迁建委员会人员指挥将剩余设备器材堆放在江边三号趸船，伺机装运。在长联处的协助下，加上各厂矿自身的努力，拆迁机件仍在源源运出，华记湖北水泥厂和象鼻山铁矿成为拆迁抢运最为彻底的厂矿。利用从大冶抢运出来的约3000吨机件设备，华记湖北水泥厂在王涛的主持下，先后在湖南辰溪创办“华中水泥厂”，在昆明创办“昆明水泥厂”。1943年，两厂合并，分别更名为“华中水泥股份公司”旗下的华中水泥厂和昆明水泥厂，所出产品在西南各省极为畅销，为大后方的建设发挥重要作用。

大冶、汉阳钢铁厂设备起运前后，军政部钢铁厂迁建委员会开始兴建重庆大渡口钢铁厂、綦江铁矿和南桐煤矿。计由湖北先后迁去兰开夏锅炉28座，炼铁炉热风机2座，莫根氏煤气炉2座，30吨电吊车2部，车床30部，1500千瓦透平发电机2座，马丁平炉2座，混合炉1座，钢轨及角钢压延机1部，交流变压器1部，钢板压平机1部，打风机1部。为了将这批设备运往上述三厂，沿途共设立运输站7处，雇用运输工人1000余名，先后动用海轮11艘、江轮27艘、炮舰2艘、铁驳船4艘、拖轮17艘、木驳船218艘、川江木船850艘。规模之大，前所未有。此外还有大量军工器材陆续交由汉宜、宜渝航线商轮附带运输。

四、抢运武汉纱厂机器设备

棉纺工业是中国近代民族工业中发展最快、最具规模的生产部门。抗日战争爆发，打断了中国早期工业化的进程，中国工业部门中损失最大者即为棉纺织工业。由于沿江沿海各大城市相继沦陷，棉制品货源断绝，棉纱、棉布成为大后方最为紧缺的大宗工业品。湖北武汉是国内重要的棉纺工业基地。抗战爆发后，随着青岛、济南、上海、无锡相继沦陷，湖北棉纺工业成为硕果仅存的纺织工业资源。1938年1月，随着正面战场军事上的节节失利，武汉形势顿告紧张，战火迫在眉睫，日本飞机对武汉的轰炸日趋频繁，武汉三镇12%的工业相继被摧毁，裕华纱厂等重要企业均蒙受不同程度的

损失。在此形势下，有鉴于长期作战的实际需要，以及上海工业惨遭破坏的教训，国民政府把抢救以武汉为中心的湖北工业，保护仅存的工业生产能力，作为一项紧急任务提了出来，并逐渐成为朝野各界的共识。其中政府最为关注的是武汉各大纱厂的西撤。

有鉴于东南沿海各大纱厂大多落入敌手，上海、无锡没有一家纱厂能够迁出，而大后方军需民用猛增，棉制品供应日趋吃紧，经济部工矿调整处决定将湖北境内各大纱厂划定为重点内迁目标。1938年8月5日，蒋介石手令武汉各纱厂及其他各厂限期拆迁，否则必要时一律炸毁，以免资敌。汉口市市长吴国桢立即召集各有关机关与各纱厂代表开会讨论工厂搬迁事宜，对有关拆迁事项作出具体规定：（1）各纱厂拆迁机件应按性质分别轻重缓急，依照纱锭、动力、布机、物料依次办理；（2）限两周之内一律拆迁完毕，否则即行炸毁；（3）限定8月8日起停工。以上各项由武汉卫戍司令部与工矿调整处分别往各厂监督执行。7日，工矿调整处再次召开各纱厂代表会议，决定限日停止生产，立即拆卸装运，并将原来要求内迁纱锭不少于50000枚的目标，提高到将湖北省纺织工厂全部内迁。为了打消各纱厂的顾虑，工矿调整处除了在运输免税免检及迁移借款方面给予帮助外，同时在运输工具极端紧张的情况下，确定裕华等纱厂设备，由招商局派出“江华”、“江顺”、“江安”、“江新”4大轮分装。要求厂方于8月23日一律拆卸完毕，交付招商局各轮运出。

到8月末，工矿调整处主持下的前期拆迁工作基本完成，湖北境内著名的民营纱厂，如裕华、申新四厂、震寰、沙市纱厂等，均克服力资、运费、车辆等方面的困难相继启程。招商局和三北公司先后派出9艘大轮到裕华码头装货，将该厂7000余吨器材和原料尽数西运。在日机狂轰滥炸的日子里，满载后方急需纺织机器的招商局轮船，冒着极大的风险，在没有夜航设备的汉宜线实行夜航，在中国航运史上谱写了光荣的一页。

由于动员早，准备较充分，且有武汉会战为工业内迁赢得了宝贵的时间，使得一批大型工厂的拆卸抢运成为可能，战前湖北纺织工业之精华因而几乎全部迁出。与战前最大的棉纺工业城市上海相比，占有国内500万纱锭之半的上海棉纺织业，30余家民营纱厂未能有一家迁出。湖北7家纱厂中，除武昌第一纱厂受到产权影响外，其余6家全部迁往后方，供应军需民用，功绩至伟。回顾艰苦的八年抗战，如果论功行赏，则湖北工业的功绩应具首

位。^①对于不顾风险，将湖北近代工业精华辗转内迁的招商局员工，其功绩更是永远不能忘记。

五、开辟粤汉水陆三段联运

上海、南京沦陷后，长江航线逐渐缩短，交通阻塞，内地大宗产品无法起运，物贱伤民，关乎经济大局，招商局承担的军、民、商货物运输任务更加繁重。长江业务管理处在保证长江干线运输的同时，积极开拓省际短途航线，以沟通战时鄂、赣、湘三省的水上运输。1938年1月，长江业务管理处为疏通汉口至湖南之间的客运，专门调拨小轮拖带客船行驶汉口长沙线。分别由“骏发”轮拖带“外源”客船，“恒通”轮拖带“嘉兴”客船由汉开湘。武汉会战爆发后，汉口人满为患，物资拥挤，各路交通，供不应求，扩大湘江运输已势在必行。长江业务管理处先后开辟汉口至衡阳、汉口至常德、常德至津市、常德至桃源等客货航线。分别由“恒通”轮拖带“嘉兴”客船行驶汉口常德线，“新兴太”轮开航汉口湘潭线，中途均停靠长沙。在汉口至衡阳线上，租赁柴油浅水小轮20余艘，加上本局原有小轮编为10队，每队配小轮3~4艘，拖带木驳，满载货物驶入湘江。汉口至湖南湘江航线的沟通，使集中在武汉的人员和物资得以及时疏散。招商局衡阳办事处升格为分局后，在抗战时期经营达6年之久，成为连接东南各省水上运输的重要枢纽，贡献尤为突出。

武汉会战期间，招商局长江业务管理处还与粤汉铁路实行水陆联运。当时，北洋与长江下游各口岸均已陷于敌或已自行封锁，外贸进出口岸只剩广州一埠。粤汉、广九两铁路因军运频繁，无法兼顾货运，加上日机疯狂轰炸，粤汉铁路运输经常中断，致使出口物资、两广粮食以及华中各省日常用品的运输备感困难。在此情况下，长江业务管理处主动同粤汉铁路局接洽，利用长沙衡阳方面回空车辆，办理水陆联运。通过实行三段联运，克服重重困难，将出口桐油、茶叶等货物运出武汉。首先将积压货物用小轮拖带驳船运至长沙、株洲、渌口、衡阳等地，设栈堆存，以货等车。无论何地，一遇返粤空车，即交付转运。车运到曲江或英德，再由水运至广州。所有水运事宜概由招商局负责办理，回程则装运各类生活物资。办理初期，困难颇多。如支线的添设，堆栈的建造，货物的管理，警备的设置等，无不精心设计与协调。在交通部协助下，长江业务管理处均能安排就绪，并同粤汉铁路

^① 《看湖北的工业》，《工程》（武汉），第三、四期合刊，1947年4月。

签订办事细则^①，从而大大提高了运力，使得战时进出口货物及中南华南各省往来物资运输的紧张状况得以明显缓解。到10月21日广州沦陷前，此项联运共开办4个月，共计由汉至粤运货14批，5144吨；自粤至汉运货21批，3087吨；外贸出口联运货物计运出22批，2329吨，该联运线合计运输货物10560吨。在战火纷飞、敌机轰炸，战场形势瞬息万变的艰难条件下，招商局员工在执行抢运军公物资、执行军运任务的同时，仍竭力开辟商业运输，为沟通战时物资流通，维持民生用品供应作出了自己的努力，在全民族抗战的历史上留下令人难忘的一页。

1938年7月，武汉会战军情紧急，形势日见紧张。在武汉的国民政府各部门决定经宜昌迁往重庆，并制定“中央党政机关迁运办法”12条，规定迁渝运输分为汉宜、宜渝两段进行。其中汉宜线运输，由中央党部、行政院、交通部代表及汉口招商局、民生公司经理各1人，组成“中央党政机关迁运办事处”，由交通部代表王洸任主任。宜渝线运输则由长江航业联合办事处宜昌分处主任李肇基负责。所有迁渝人员须将行李、公物事先登记，迁运办事处按照登记情况配备船只，确定船期，并通知各机关。各机关接到通知后，填报迁渝人名、舱位、名额等。各机关乘船都规定有限额，以船为单位。对于船舶的开船日期、乘船机关、员工总数均有具体安排。汉宜段由招商局“江华”、“江安”、“快利”、“江顺”、“江新”以及民生公司“民族”、“民联”7艘大中型轮船运送。

六、武汉会战的最后一刻

1938年10月22日，撤离武汉的最后命令下达，限令滞汉各商轮，在

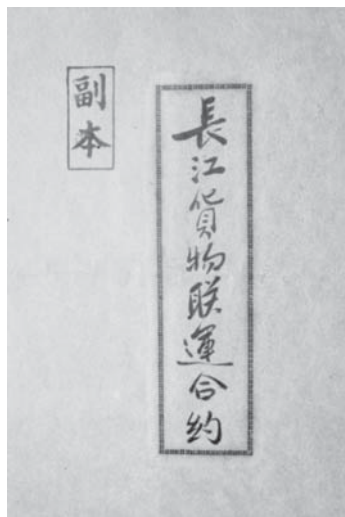


图5-3 长江货物联运合约。抗战时期，招商局努力开辟新航线，开展多种形式的联运协作

^① 金瑞甫：《长江封锁线内的招商局》，《抗战与交通》第7期，第115页，1938年6月16日。

22日中午以前一律离汉。分属招商局等航运公司的“江新”、“江顺”及“大豫”、“凤浦”、“清浦”各轮成为最后一批撤离的轮船。听说“江新”轮提早开船，20日晚，已有几千人挤上“江新”轮。招商局码头一带，人山人海，“江新”被迫停在武昌下新河江心，船上旅客和行李密密麻麻的挤满了一船。22日早晨，“江新”轮拖着比船身还长的3个铁囤船，在空袭警报的呜呜声中缓缓向汉口告别，拔轮而西。“江顺”轮最后离开汉口时的乘客人数10倍于平时，达到7000人以上。该轮拖带着一逗一驳，打破汉宜航线严禁夜航的规定，昼夜兼程，冒险前行。10月25日，中国军队退出武汉。此时，招商局的“江新”、“江顺”及三北公司的“清浦”、“凤浦”等大型江轮正在荆江航道上向宜昌鼓浪前进！

与“江新”、“江顺”等轮相比，招商局“江兴”轮的遭遇更加令人扼腕。该轮为招商局从肇兴公司租用。10月23日，船舶运输总司令部接到命令，撤离武汉前须将江防工程部征调而未使用的2000余吨钢铁材料转运至宜昌，转用于建筑宜昌城防工事。此时，船舶运输总司令部控制的船舶仅剩“江兴”轮和小火轮“建兴”号，正在准备拖运撤退民众和船舶运输总司令部人员前往宜昌。10月24日，“江兴”轮搭载着5000余人，从汉口启程。航行3小时后，突然接到副总参谋长白崇禧的密电，要求该轮返回汉口，将汉口日租界6门高射炮和500箱弹药一并运出。24日深夜时分，“江兴”轮转舵返回，因高射炮无法下舱，只得安置在甲板上。25日凌晨3点，“建兴”号在前，“江兴”轮随后，最后离开汉口向宜昌驶去。由于“建兴”号吨位小，速度快，可以不择水线直航。大吨位的“江兴”轮则必须按照曲线水槽行驶。途经新堤时，两轮已相距40余里。

10月26日上午，日军飞机在新泽口附近江面发现了“江兴”轮。日机开始以两架水上飞机进行追寻，一架凌空监视，另一架低飞与船平行，并由飞行员喊话检查船上人员和货物。当发现船上有军人时，便开始疯狂扫射。船上军人匆忙架好高射炮，击伤一架日机，另一架仓皇飞走。预料到日机马上会来报复，船舶运输总司令部人员命令将船开往浅滩，以便万一被击中时，让船上人员涉水登岸。无奈该轮载人过多，拥挤不堪，棚顶上都挤满了逃难的民众和军人，命令无法传达。就在官兵们准备再架高射炮的仓促间，6架日机已凌空飞来，投下大量炸弹和燃烧弹。顿时船尾和中舱中弹燃烧，轮船开始下沉。船上救命声、哭号声、爆炸声乱成一团，5000余人中只有

84 人获救。^①

同期，为了保护从武汉撤退宜昌轮船的安全，一代名舰“中山舰”喋血金口，壮烈殉国，包括舰长萨师俊在内的 47 名官兵在与日机的激烈战斗中壮烈牺牲。中国人民将永远不会忘记 70 多年前发生在长江上的这一幕幕震撼人心的历史。

尽管付出重大的牺牲，但武汉大撤退仍是长江各埠撤退中最为成功的。参加武汉会战的百万大军浴血奋战，用生命和鲜血赢得了战略大撤退的时间；由于动员较早，督促得力，总计经工矿调整处等有关部门协助迁往川、陕、湘、黔等地民营工厂达 452 家，其中从武汉直接内迁的 250 家。占内迁工厂总数的 55%。同时，几乎所有大小船只都从武汉撤退到了后方。对于长江大撤退的成功，长江数万海员也是功不可没。从 1937 年 8 月到 1938 年 10 月武汉失守，招商局“长江业务办事处”克服重重困难，共计运输军队、伤兵、难民及旅客 94 万余人，马匹 2528 匹，各种军品、公物、商货 47.8 万余吨，为粉碎日寇“三月亡华”的野心，坚持持久抗战作出了卓越的贡献。

第三节 武汉沦陷后的招商局

1938 年 10 月武汉失守后，日军沿长江继续西侵，长江中游航线全部被切断，宜昌岌岌可危。当时堆积在宜昌码头的商用和军用器材超过 13 万吨，此外还有油料 1 万吨，各类公物 6 万吨，等待入川的政府官员、技术工人、大学师生和难民在 3 万以上。毫不夸张地说，这里几乎集中了中国兵器工业、各类机器工业和轻工业的精华，是国家仅存的一口元气。伴随着日军飞机的频繁轰炸，宜昌随时有可能被攻陷，而此时行驶川江的多为小轮，吨位最大的可装 260 吨，最少的仅可装 55 吨，合计每月运量在 5000 吨左右，要将全部积压人员和物资运到重庆，至少需要一年。更为可怕的是，这时距离长江上游的枯水期只剩一个月左右的时间，情况已到了最危急的时刻。在长江航业联合办事处组织下，招商局与民生公司、三北公司相互配合，采取多种形式，实行分段运输。或者直航重庆，或将物资分别运到秭归、巴东、巫山、奉节、万县，然后再由木船转运，在川江上转运内迁物资的木船最多

^① 湖北省宜昌市地方志办公室编：《宜昌大撤退》，贵州人民出版社 2005 年版，第 53 页。

时一度达到 1200 余只，使积压在宜昌的物资得以安全转移。

一、宜昌大撤退

湖北宜昌素有“川鄂咽喉”之称，历来是兵家必争之地。自 1876 年中英签署《烟台条约》后，宜昌被辟为通商口岸，成为长江航线上的重要转运港。20 世纪初年，宜昌以其地当川鄂要冲，借助川江行轮，坐收转运之利。从一“规模并不甚宏廓，商业亦不甚炽盛”的“荒寒之村市”，一跃而成为长江航线上最重要的转运口岸和湖北三大商业城市之一。城市人口从开埠之初的 1.3 万余人，猛增至 1900 年的 3.4 万余人，1928 年更超过 8 万人。抗日战争爆发，进出四川的长江航道成为沿海沿江人口和物资的主要运输线，宜昌更成为悬系中国命运的咽喉。由于宜昌以上的三峡航道狭窄，弯曲复杂，滩多浪急，险象丛生，有的地方仅容一船通过。1500 吨以上的轮船不能溯江而上，所有从上海、南京、武汉等地上行的大船，当时都不能直达重庆，乘客和货物都必须在宜昌下船，换乘能走长江三峡的大马力浅底船，才能继续溯江入川。

抗战爆发前，招商局的营业重点，集中在沿海和长江中下游，川江业务自“峨嵋”轮遇险后，已无轮航行。沪战爆发，招商局专为开行川江定制，且即将完工的“岷江”、“巴江”二轮，被日军掳走。已经完成修复工程的“峨嵋”轮（改名“锦江”）被日机炸毁，殊为可惜。1938 年春，随着国民政府的西迁，大批人流、物流从华东、华中、华北地区涌向四川，集聚于宜昌港区。伴随着日军战机日益频繁的轰炸，若不能尽快设法抢运疏散入川，一旦宜昌失守，所有物资和船舶将会落入敌手，后果不堪设想。此时，宜渝之间既无公路可通，又鲜有骡马驿运，唯有川江水运可资利用。1938 年 5 月 1 日，招商、民生、三北等航运公司，在宜昌召开抢运军公物资的紧急航运会议，决定利用各航运公司当时仅存的 20 余艘轮船，协同运输。当时宜昌港货物装卸量骤增，积压严重，往往一艘汉宜线大轮的载运量，需要川江轮船转运多次。同时，因宜昌港水流湍急，江底淤沙移动无常，加上港区向无码头设备，趸船货栈极度缺乏，装卸货物全由木船驳送，人工搬运，粗重物资无法卸船转运。直到 1938 年 8 月，招商局汉口分局的一号趸船拖至宜昌，置于下铁路坝，成为宜昌第一个设备完善的码头。其后，招商局又将汉口分局二、三号大型趸船拖带至宜昌，均安置于下铁路坝一带，从此轮船起卸重件不再完全依赖驳船，情况才有所好转。

1938 年 10 月武汉沦陷后，宜昌危在旦夕。这时的宜昌像一个大仓库，

3 万以上的待运人员、9 万吨以上待运的器材拥塞于此，加上络绎于途的大量船只所载人员物资，数字每天都在增加。此时，只有 10 万人口的宜昌城已被滚滚而来的难民和源源不断运来的战时物资挤满。人们都焦急盼望能尽快让他们“换乘”，但人多船少，为等候船票，很多人要等半个月甚至一个月，人心日渐恐慌。伴随着越来越多的内迁物资源源运抵宜昌，到 1938 年秋，宜昌江边从一马路到 13 码头数里长的空地上，已被密密匝匝的各种急待转运的货物拥塞得水泄不通，货集如山。此时，日军飞机对宜昌的轰炸一日紧似一日。11 月 20 日，日机 9 架来袭，在下铁路坝招商局宜昌分局货栈附近投下炸弹及燃烧弹各数十枚，顿时将货栈炸毁，火光熊熊，三日不息。武汉裕华纱厂所存机件大半炸毁，机花 4000 余件尽数损失，荡然无存。同月 26 日，日机 9 架再次来袭，招商局“江顺”轮及“快利”轮承运至宜昌的裕华纱厂五金机件大多被炸毁。

更为严峻的是，长江上游这时还剩有 40 天左右的中水位，较大轮船尚能航行，过后便是漫长的枯水期，大型船只将无法入川。也就是说，所有的人员物资都必须在 40 天内运走。与此同时，张自忠将军率领的第 33 集团军正在汉水防线阻击日军，几十万出川增援的川军和装备急待通过长江航线，奔赴战场。

根据民生公司在枯水时期创造的“三段航行法”，招商局轮船全力投入宜昌大抢运。依照新的运输计划，将宜渝线分成宜昌至巴东、巴东至巫山、巫山至奉节分段联运，最大限度地加速物资和人员的撤退。秩序很快取代了混乱。从 1938 年 10 月 24 日起，包括招商局“江庆”轮在内的 20 余艘轮船，开始不停地往返于宜昌与长江上游各港口之间。原来从宜昌到重庆，上水航行至少需要 4 天、下水航行至少需要 2 天。现在按照新的规定，除了最重要和最不易装卸的笨重设备由宜昌直接运到重庆外，次要的、较轻的设备则缩短一半航程，只运到万县即卸下，留待以后再转运，这样至少可以节省一半的时间。还有的甚至仅仅运至巫山、奉节即将货物卸下，以便让轮船当天开回宜昌。由于采用了这样的运输方式，保证了每天早晨有六七只满载的船舶开出宜昌；每天下午也有同样数量的空船开回宜昌。三峡江面滩险流急，为了争取时间，各公司船只白天航行，夜间装卸。每值傍晚时分，一艘艘空船从上游开来，即将抵达宜昌码头时，舱盖早已开启，舱门早已拉开，起重机的长臂早已举起，拖着驳船的拖轮已经驶近。轮船刚刚抛锚，驳船已经靠到船边，开始紧张地装货。无论是日本飞机临空扫射，还是风雨交加，抢运工作都在不停顿地进行。夜幕降临，两岸灯火通明，装卸工人或数

十人为一队，抬着沉重的机器，不时发出有节奏的劳动号子；拖轮在朦胧的夜色中，不断发出尖厉的汽笛声；轮船上的起重机，不断发出轧轧的金属声……所有这一切，交织在一起，合成了一支极其悲壮的交响曲，显示了中国人民万众一心反抗日本的力量！

在那些令人窒息的日子里，20多艘轮船，850多只木船，不停地在峡江来回穿梭。到1939年1月底，宜昌疏运取得重大进展。40天过去了，拥塞在宜昌的待运人员早已运完，器材运走了三分之二。又过了20天，江水低落到不能大规模运输时，宜昌南北岸各码头的器材都看不见了。自1937年11月至1940年6月，由招商局和各民营轮船公司联运，经宜昌中转的内迁物资，计有军工器材16.28万吨，油料弹药3万吨，各类公物2.7万吨，其他辎重10万吨，军队110万人。此外，为配合政府机关、学校和工厂技术人员的西迁，还运送了大批难民和难童。战时运输最紧张的一幕——如奇迹一般的宜昌大撤退落下帷幕。

二、开辟川湘航线

1938年10月武汉沦陷后，长江中下游航线大部被切断，长江航线进一步缩短。适应战争形势的变化和战时运输的迫切需要，招商局承担了尽快开通川湘航线的重任。

武汉弃守，长江中下游已无法通航，为沟通赣、粤、湘、桂与四川大后方之间的战时交通，当务之急是开通湖南长沙、常德与宜昌之间的湘宜航线。其中从长沙经安乡、公安、松滋到宜昌，全程605公里，从常德到宜昌全程369公里。这条航线的湖南段，航道水深江宽，航行畅通。经由洞庭湖进入长江则有三条航线可通：第一条由湖南南县经湖北藕池口进入长江，因岳阳沦陷，此航线早已无船可通；第二条是经湖南安乡津市出太平口进入长江；第三条是由安乡津市向西北航行经松滋进入长江。松滋线虽距宜昌最近，但水道最浅，如能经松滋而打通湘、鄂、川战时交通，使四川和湘、赣、粤、桂连成一片，对于持久抗战的意义尤为重大。

1938年10月下旬，招商局小轮穿过湖南浅水航道经松滋进入长江，驶向宜昌。同年11月试航成功。经过试航发现，这一航道在枯水期间，有三段共50多华里航道太浅，有的水深2尺，有的仅为1尺，小轮不能通行。招商局经过反复研究，决定实行“关轮接驳办法”，即在浅水河段，将货物从木驳提卸到民船上平拖，通过浅水航段后，再由小轮来回接运。航道考察完毕，因冬季水位过低，并未立即通航，只能着手通航前的准备，等待来年

水位上涨。此时，湘鄂之间待运货物堆积如山。武汉、广州沦陷后，仅招商局承办水陆联运期间，滞存在衡阳、涑口一带的货物即有数千吨，其中棉纱、五金材料等均为后方急需之物。经招商局登报催客提货，6个月后仍有许多无人认领。各种货物久存堆栈，霉腐虫蛀，颇有损失。招商局上报交通部，拟将这批货物以及湖南东南各地对大后方有用的物资，由湘宜航线转运重庆，以资利用，获得交通部的批准。

1939年2月，松滋河等河流水位开始上涨，招商局先后投入“平江”、“新利”、“江利”、“民泰”、“丰泰”、“庆泰”、“仁和”、“扬子”、“利安”、“祁阳”、“新楚”等13艘浅水小轮及一批浅水木驳。其具体分工为：宜昌至松滋航道计270里，派有“顺祥”、“津通”等轮接拖；松滋至盐卡30里，盐卡至新场8里，此段水位过浅，拖轮不能通过，故在松滋口过驳换载，由民船平放至盐卡，再转新场；新场至回流涡90里，固定“新楚”等浅水轮2艘来回接拖；回流涡至七星台15里，因河道极浅，再经提卸用民船平放；七星台至安乡210里，投入“仁和”、“庆泰”等汽轮3艘往返接运；安乡至甘溪港240里，投入“平江”、“新恒大”等3轮往来拖运。每抵接驳地点，均派有理货员和押运员，分段照料，来去衔接，避免中途出现停滞现象，公私运输从而得以畅通。

湘宜航线通航后，其间虽有各小轮公司一度加入营运，终因江水涨落，时局演变而不能持久。湘宜航线交通几乎完全依靠招商局来维持，并且随着战局变化屡退屡进，在万分紧急时刻迅速结束，在大局初定时又能很快复航。大批机件物料和积压物资，历时数月，安抵宜昌，四川、鄂西与湖南的运输从而得以畅通。1939年11月，日军大举入侵华南，衡阳、桂林等地积压的器材，依靠湘宜航线得以转运入川，湖南军民食用的川盐也全靠此航线运入。由于该航线日趋重要，招商局除在沿线衡阳、涑口、长沙、茶陵、益阳、湘潭、常德、宜昌等埠设立办事机构外，另在安乡设立临时办公处。同时添租大量浅水轮驳，以供承载。到1940年6月宜昌失守前，贯通湖南、湖北、四川的湘宜线，先后运输各类物资机件达1.8万余吨以及大量客运。

三、招商局轮船后撤的巨大损失

1937—1945年的日本侵华战争，是中国近代历史上的一场空前浩劫。日寇的野蛮侵略，使招商局遭受极其惨重的损失，招商局的船舶和其他产业

大多被日军所摧毁，损失之重，为全国航业之冠。^①

表 5-3 1939—1943 年招商局员工因公殉职表

船名或分局名	时间	地点	员工死亡人数
津通	1939. 12. 20	沙市	3
江建	1940. 9. 3	巴东台子湾	1
快利	1940. 9. 7	秭归么姑沱	33
江大	1940. 9. 7	秭归么姑沱	25
海洋	1941. 8. 13	秭归石门	1
澄平	1941. 8. 29	巴东台子湾	1
江华	1941. 8. 30	万县	3
万县分局	1943. 7	万县	2
合计			69

资料来源：张后铨：《招商局史》（近代部分），第 481 页。

抗战期间，招商局主动放弃商业运输，承担起了军运的任务，共计抢运军民 144 万人次，抢运军公物资 47 万余吨。但这一切都是以招商局付出巨大损失为代价换来的：从 1937 年“八一三”事变爆发到抗战胜利，招商局共有 69 名员工在日机狂轰滥炸下为国捐躯（见表 5-3）；总计损失大小轮船、趸船、驳船 73 艘，计 88952 吨，占招商局轮船总吨位的三分之二以上（见表 5-4）；其中在湖北黄州、沙市、巴东、秭归等处被炸损失大小轮船计 8 艘，1.35 万吨；在宜昌陷于敌手的有海轮“海瑞”号、“招商一号”驳船及汉口 1、2、3 号趸船，在沙市陷于敌手的有趸船 1 艘。1940 年 9 月 3 日与 7 日，“江建”、“江大”、“快利”三轮分别在巴东县台子湾和秭归县么姑沱遭到日机轰炸，死亡员工 58 人。“江建”轮被炸后于 12 日沉没。同年 10 月，又有“江靖”轮在秭归



图 5-4 招商局“江建”轮被日军炸沉

^① 沈仲毅：《川江中之招商局》，《中国航业》，1943 年第 2 卷，第 2 期，第 19 页。

被炸沉，全船炸成一堆废铁。1942年12月24日，被捞起修复的“江大”轮再次被炸沉没，船体无法打捞，只拆下少许部件。“江建”轮直到1943年7月才打捞修复。作为招商局仅存的海轮，1941年8月13日，“海祥”轮在巴东台子湾被炸，舱面全部被焚毁。8月30日，“江华”轮在万县被炸，舱面建筑全部被焚毁，死亡员工3人。1943年5月，“招商五号”小轮在湖南常德被炸沉没。9月17日，“江庆”轮在巴东县西壤口中弹数枚，锅炉舱及上下客舱均遭到严重破坏。

表 5-4 抗战时期招商局船舶被炸统计

被炸时间	船名	吨位	被炸地点	备注
1937年8月13日	锦江	1077	上海造船厂码头	原名峨嵋
1937年12月	江天	2012	南京	
1938年8月5日	江襄	2711	湖北黄州	原名大夏丸
1938年10月26日	江兴	1656	湖北新泽口	
1939年12月20日	津通	188	沙市招商码头	
1940年9月3日	江建	2770	巴东台子湾	原名建国
1940年9月7日	江大	1682	秭归么姑沱	
1940年9月7日	快利	1293	秭归么姑沱	
1940年10月	江靖	1682	秭归	
1941年8月13日	海祥	2049	秭归石门	
1941年8月29日	澄平	512	巴东台子湾	
1941年8月30日	江华	3693	万县	
1943年5月	招商五号	50	常德	
1943年9月17日	江庆	571	巴东西壤口	
合计	13艘	20290		

资料来源：1. 招商局档案：《本局战时轮驳船损失表》，1945年。2. 招商局档案：《国营招商局船舶损失表》，1947年。

抗战时期，招商局不仅船舶遭受了巨大损失，湖北沿江各埠的分局（办事处）也绝大多数被日军侵占或破坏，仓栈遭焚，码头被炸，营运被迫停止。汉口分局第一、二、三号码头和第一至十一号栈房的建筑全部或大部被毁，在新昌平里、河段下街、周家巷、马家庙的房产也全部被毁无存（见表5-5）。宜昌分局的仓库、浮桥、办公室全部被毁。沙市办事处办公室被夷为平地，一、二、三号仓库门窗墙瓦被破坏三成，财产损失占固定资产总额的六成。招商局苦心经营数十年的许多建筑毁于一旦。



图 5-5 招商局汉口分局房产被日军炸毁

表 5-5 国营招商局汉口分局战时财产损失报告单（按 1937 年价值计算）
（1938 年 10 月至 1945 年 9 月）

地点	损失项目	修理费	重置费	配置费	总值
本局一号码头	全部被毁，包括趸船 1 只	50000 元		300000 元	350000 元
本局二号码头	配置跳板、属具，大修趸船	80000 元		100000 元	180000 元
本局三号码头	配置跳板属具，大修趸船全部	80000 元		100000 元	180000 元
本局第 4567 号栈	全部门窗平台天棚铁门损坏	80000 元		50000 元	130000 元
本局第 8 号 A 栈	全部门窗仓板屋顶墙垣损坏	20000 元		10000 元	30000 元
本局第 9 号栈	全部门窗仓板屋顶墙垣损坏	20000 元		10000 元	30000 元
本局第 1 号栈	全部被毁须重按原状修建		80000 元	10000 元	90000 元
本局第 2 号栈	全部被毁须重按原状修建		80000 元	10000 元	90000 元
本局第 3 号栈	全部被毁须重按原状修建		80000 元	10000 元	90000 元
本局第 8 号 B 栈	全部被毁须重按原状修建		50000 元	10000 元	60000 元
本局第 10 号栈	全部被毁须重按原状修建		80000 元	10000 元	90000 元
本局第 11 号栈	全部被毁须重按原状修建		80000 元	10000 元	90000 元
本局办公大楼	全部办公用具室内家具损失	60000 元		160000 元	220000 元
本局职员宿舍	全部门窗地板家具水电损失	40000 元		60000 元	100000 元
本局码头管理处	全部灯水设备办公设施损失	40000 元		60000 元	100000 元

续表

地点	损失项目	修理费	重置费	配置费	总值
码头水手住房	全部被毁需重建		40000 元	20000 元	60000 元
新昌平里市房	11 栋一楼一底房屋全部被毁		220000 元	110000 元	330000 元
河街下段	一楼一底 11 栋房屋全部被毁		220000 元	110000 元	330000 元
周家巷	平房 3 栋全部被毁		30000 元	20000 元	50000 元
河街下段	三楼三底楼房 1 栋全部被毁		30000 元	20000 元	50000 元
河街下段	楼房 1 栋平房 5 栋全部被毁		70000 元	30000 元	100000 元
马王庙河街	楼房 1 栋平房 10 间全部被毁		80000 元	30000 元	110000 元
周家巷七号	市房 2 栋堆栈 1 间全部被毁		60000 元	60000 元	120000 元
	合 计	470000 元	1200000 元	1310000 元	2980000 元
本局所有房地产	战时所有房地产租金损失 500000 元				
本局所有栈房	沦陷 7 年应得栈租损失 5000000 元				
本局所有轮驳	沦陷 7 年应得营业收入损失 14000000 元				
本局所有码头	沦陷 7 年应得码头费损失 1000000 元				
	合 计 20500000 元				
	总计 23480000 元				

资料来源：中国第二历史档案馆，卷四六八（2）354。

回首抗战时期招商局波澜壮阔的内迁历程，以招商局为首的中国航运界和广大海员工人的爱国之举令人感动。正是日本帝国主义的野蛮侵略，激发了中国航业员工的爱国热忱。在民族生死存亡的关头，他们和全国人民一样，同仇敌忾，义愤填膺，因而明知征途艰险异常却毅然前行，加入抗日救亡的滚滚洪流之中。“不把资产留给敌人”成为他们的最大心愿。广大招商局员工激于民族大义，抛家别子，辗转千里，战胜川江险阻，将数以十万吨计的机器设备和大量人员辗转运至大后方，完成了战略防御阶段的各项水上运输任务。其艰苦卓绝的动人事迹，被时人称为“中国实业界的敦刻尔克”壮举。这段中华民族历史和近代化进程中令人难忘的一幕，永远不应被后人所忘记。

第四节 六大江轮入川

1938年10月武汉失陷后，抗战进入相持阶段。为保持运力以利长期抗战，招商局决定实施六大江轮撤往重庆的行动。川江自古被视为天险，航道狭窄、暗礁林立，向为大型轮船航行之禁区。招商局为此联合其他航商，共同组织试航长江上游委员会。经过周密部署，认真勘测，招商局各大江轮从宜昌起航，分段依次溯江而上，并相继全部安全抵达重庆，这是史无前例的创举，其意义不亚于“敦刻尔克大撤退”。招商局的船员以饱满的爱国热忱、豪迈的英雄气概和娴熟的航行技术，闯过无数天险雄关，为中国战时交通史写下了可歌可泣的篇章。

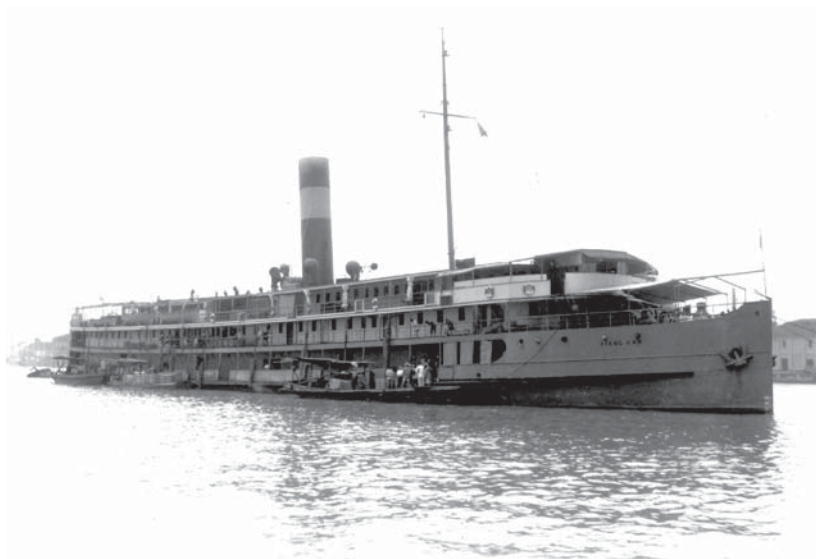


图 5-6 入川的六大江轮之一：“江汉”轮

一、试航长江上游委员会成立

自抗战爆发，长江航线各公司轮船逐渐向长江中上游集中。1938年10月武汉沦陷后，长江航线顿失半壁，招商局等各公司江海轮船集中于宜昌，成为日军空袭的主要目标，除继续上驶进入川江，别无其他出路。由于川江

航道水流湍急，险滩林立，长江中下游船舶吨位较大，行驶川江困难重重。为了避免下游大型轮驳因无法上行，滞留宜昌，有被日军虏获利用的危险，军事当局命令，对于可以上驶的轮驳限期上驶，确认无法上驶者将一律毁沉。为此，交通部批准招商局江海大轮试航川江，要求慎选领江，设法入川。

川江素称天险，航道全长 647 公里，海拔高度落差 145 米，江水流速超过 6 海里/小时，最急流速达到 13 海里/小时。由于川江滩多流急，对船舶技术性能一向要求较高，自清末川江开行轮运以来，最大船只从未超过 1200 吨。郑观应在《西行日记》中记有：“川河例定，日暮不行，大雨不行，上滩逆风不行，三伏天正午不行。盖水上船风不顺，非纤缆不能行也。”^①



图 5-7 招商局入川江轮

为了实现江海大轮安全入川，招商局奉命与其他航商共同组成“试航长江上游委员会”，招商局副局长沈仲毅兼主任委员。招商局随即组织人员对川江航道及本局各船技术性能进行全面调查，基本肯定了大吨位江轮行驶川江的可能性，并拟订了大轮入川的计划。在入川江轮中，“江顺”、“江安”两轮毛重均为 4327 吨，居招商局江海大轮之首，连同“江华”（3962 吨）、“江新”（3372 吨）、“江汉”（3962 吨）、“江建”（2770 吨），被称为“六大江轮”。得到交通部汉口航政局等方面的批准和鼓励，招商局六艘大型江轮开始着手准备创纪录的冒险上行。

对于各大江轮撤入川江，沈仲毅早在九江危急时，即对川江航道进行调查及筹备咨询，以谋各轮退路。民生公司也早在 1938 年 4 月间，曾邀请有经验的引水、船长研究招商局江海大轮入川航行的可能性。与会者大多认为：“江顺”、“江新”、“江华”等大船都可航行川江，并表示愿意担任引水，把大型江轮领进来。

六大江轮准备进入川江所面对的主要问题，首先是要聘请到合格的领

^① 《郑观应集》，上海人民出版社 1982 年版，第 1020 页。

江，即引水员。此时宜昌形势已相当紧张，有经验的川江领江早已被民生等公司雇用，招商局应征乏人。为此，卢作孚致电交通部航政司长何墨林和汉口航政局长王洸：（1）现正与船舶司令部商讨招商四轮避驶川江办法；如民权、楚同两舰引水人员在渝无事，请促速到宜一行。（2）胡汉武携有三北、大达等公司请准转籍呈文，江海各大轮之无法避入川江者已到最后关头，似宜电商俞部长或请示军委会，筹商一救济办法。几经辗转，招商局从民生公司借到领江6人，从重庆直飞宜昌，招商局将其编为领江一组。不久，招商局设法自雇领江数人，编为领江二组。两组人员实行统一调派。

其次是上行地点。招商局希望六大江轮能够尽量上驶，有关方面却颇有微词，最后决定以抵达庙河为止。招商局编年纪事对此有这样的记载：当时颇有反对者，故上行目的地只能以庙河为止。盖恐万一出事阻碍水道，有妨他船航行。有谓船只构造性能恐不能冲过急流漩涡。本局处此环境，几至动摇信心。幸筹备已久，广咨博访，自有其上行把握。考虑到如因招商局大船不能上驶，其他民营公司大船皆不敢再动，这样不仅将造成船只严重损失，同时会因缺乏船只，难以应对战时运输的需要。考虑再三，沈仲毅决定坚持上行。对于上驶地点，接受卢作孚和庄达等人的意见，决定先到庙河为止，再待机而行。

第三是装载货物问题。由于如此大吨位轮船进入川江尚属首次，一无数据和经验。为保持船舶稳定性和便于操控，大轮不能空船上驶，招商局方面建议最好装载半舱货物，以适当水尺为度，但有关方面却力主大轮上驶时不准装货。迁川各厂和各地货主则抢运心切，不明困难，纷纷上门要求托运货物。当时正是宜昌抢运紧急时刻，在宜各机关间于是产生纠纷，有的希望趁机搭载客货，越多越好；有的则提出需要招商局主管出具担保航道安全的书面保证，避免万一失事，阻碍水道，造成其他船只无法通行。经过多方商洽，委曲求全，表示不能多装，各种矛盾逐一宣告化解。^①

关于试航方案，经过招商局宜昌办事处主任欧阳百达与汉口航政局宜昌办事处主任曾白光多次研究，决定先派“江顺”轮从宜昌出发，试航60里以外的南沱作为尝试。1938年11月13日清晨，作为试航川江的第一艘江轮，“江顺”轮从宜昌起航，上午10时50分安全抵达庙河，途中航行了4小时，并未出现特别的危险。大型江海轮船进入川江的试航首战告捷，为川江航运史揭开新的一页。曾白光向卢作孚等人汇报：马力尚足，舵也灵活，

^① 沈仲毅：《川江中之招商局》，《中国航业》，1943年第2卷，第2期，第20页。

但南沱以下究系平水，如上险滩有无把握，似不放心。鉴于宜昌以上 200 里的泄滩，水流过急，一般川江船只尚需绞滩，下游大型江轮无绞滩设备，断不宜尝试，即使在泄滩以下试航，也要步步斟酌。曾白光认为：如因避险入川，就驶到泄滩以下，暂行停泊，亦当勉力为之，不敢负绝对安全责任。卢作孚等人听取汇报后，联名向交通部长张嘉璈呈递报告，将曾白光的汇报全文照录，并提出建议：招商四大江轮，马力较大，目前水平，试航较易，因此采川江驾驶及引水人员意见，审慎试航，以到泄滩下游为止。

继“江顺”轮之后，“江安”、“江新”、“江华”三艘江轮，分别在三天之内陆续上驶，“江汉”轮也接踵而至。“海祥”、“海瑞”两艘海轮更满载公物，上驶至宜昌平善坝暂泊，以避空袭。由于 5 艘大型江轮停泊庙河，目标过大，尤其是江水涨落无常，极易走锚，招商局新雇领江皮光福建议江轮继续上驶。经过进一步详细勘察，确定庙河以上可以行驶大型江轮，于是，招商局再次向民生公司商借经验丰富的船长和领江，命令各轮继续上移。

泄滩、新滩、崆岭号称川江三大险滩，均地处川江下游湖北境内，为轮船入川必经之地，自古即为川江航行最为艰险的区段。除船只机器马力特大，可以冲过滩险自由行驶外，其余马力较小的轮船，如没有绞滩均无法上行。尤其以木船通过险滩，危险万分，失事最多，每年遇险木船多至几十乃至上百只，损失货物无数。招商局六大江轮试航三大险滩，堪称一场惊心动魄的战斗。1938 年 12 月间，各大轮开始试航这一险段。当“江顺”、“江安”两轮上行至最为险要的泄滩时，竟连续绞断 3 根直径 3 寸的钢丝缆绳，但仍无法通过，反而被急流冲退，几乎发生碰撞。此时，“江顺”轮依靠自身动力已无法上行，船身被急流冲击反而下滑。幸赖领江、船长、舵工均经验丰富，经过驾引人员谨慎操作，“江顺”轮缓慢倒车，退出滩头，与“江安”轮停泊于泄滩下游。

二、协助兴建机械绞滩

“江顺”轮上滩失败，招商局随即组织工程技术干部总结经验和教训，重点放在调整绞滩站设备方面。招商局建议使用机器绞滩，并得到运输司令部的批准。于是协同交通部汉口航政局专门成立绞滩委员会于宜昌，由招商局提供给该会直径 2~3 寸的钢丝缆绳 6 桶，以及各式锅炉、滑车绞辘等设备。

早在 1938 年 9 月武汉会战的紧张阶段，汉口航政局长王洸为内迁物资

和长江中下游船舶西撤创造更好的航道条件，向张嘉璈部长建议，由交通部着手组织绞滩管理委员会，负责办理机械绞滩事宜。但因经费无着，人才设备缺乏，滩民反对，种种阻碍丛生，困难备至。而在这时，武汉岌岌可危，川江水位渐枯，滩险已成，大量人员和军工物资亟待从宜昌抢运入川，大批江海轮船须向川江撤退，这一切均有待于川江机械绞滩建设成功。

川江原有土法绞滩，费时误事，有识之士早思改善。英籍船长普兰田，曾任法国兵舰的川江领江和海关长江上游巡江司，他曾力主以科学方法改良绞滩技术，终以赞助乏人，未能实现。1935年，主管航道的海关组织了打滩委员会，到抗战爆发，也只炸去了崆岭南漕的礁石，并在新滩南岸开凿纤道1条，绞滩工程则从未办理。1937年，因川江水位特枯，轮船一度无法上驶，民生公司曾在新滩设手摇绞机，以使轮船顺利上滩，但遭当地滩民群起反对而被迫撤除。

为了保证大批内迁物资顺利入川，打通川江运输的瓶颈，交通部决定尽速设立绞滩委员会，负责承办川江绞滩工作，任命汉口航政局长王洸兼任主任委员，汉口航政局宜昌办事处主任曾白光兼任副主任委员。同时函告招商局、民生公司以及兵工署等单位，要求尽量予以协助，共策进行。随即由汉口航政局委派航务咨询处主任扬和基、技术员涂方等人赶至宜昌，会同曾白光，正式开始川江绞滩筹备工作。经过广泛调查，并作实地勘察。吸取民生公司教训，特地约集各站附近滩民举行会议，重申意旨，表示对滩民正当利益，不但不会因机械绞滩有所削减，而且将予增加。经恳切阐明后，滩民等均能体谅时艰而不予反对。

建设机械绞滩站最关紧要的是设备的征集，主要包括机器、锅炉、趸船、绞机、钢缆等。其中尤以绞机及钢丝缆绳，因主要依赖进口而采购不易，异常缺乏。汉口航政局决定首先在宜昌、汉口两地分别征集。招商局在作出大型江轮入川的决策时，曾考虑过大型江轮必须借助机械绞滩站方能通过滩险，因而对设立机械绞滩站反应最为热烈，最乐于慷慨相助。招商局汉口分局在最短的时间内将所筹集到的各种物资机件及圆钢、圆铁、三角铁、铁板等，源源运至宜昌。加上其他轮船公司及兵工署等单位所赠器材，价值达600余万元，基本解决了绞滩工具紧缺的燃眉之急。绞滩委员会对招商、民生公司等单位“惠赠良多，共襄盛举，热忱赞助”，特函表示感谢。在对各站人事安排等各项筹备工作大体就绪后，10月21日，汉口航政局绞滩管理委员会在宜昌正式成立，汉口航政局局长王洸兼任主任并报告了筹备经过，对于招商局等慷慨捐赠机器设备的单位表示感谢。会议对绞滩工程计划

等问题进行了专门研究，决定按事务繁简，将川江险滩分为三等，并决定在兴隆滩、新滩、泄滩等最紧要之处首先设立机器绞滩。

绞滩器材，不是运往港口，而是要运往波涛奔涌、暗礁悍利的险滩工地，因而意外频频出现。面对重重困难，绞委会人员义无反顾，勇往直前。11月1日，兴隆滩绞滩站首先建成。11月11日，最凶险的新滩、泄滩绞滩站分别建成。随后，又有东洋子站、滚角子站、塔洞站、牛口站和庙基子站陆续建成。仅用三个月时间在千年古峡的荒野地段，完成此项工程，大大出人意料之外。各站暂设绞机一部，水泥钢骨桩多具，配合铅丝缆一盒，竹缆一盒，先行施绞。

绞滩各站建设和改造工程中以泄滩工程最为复杂。泄滩水面宽阔，分南北两个漕口，300吨以下的船多绞北漕，300吨以上的绞南漕。对于这样一种地理情况，绞机装在岸上，不能兼顾南北两漕施绞。唯一的办法是将蒸汽绞滩设备全部搬上趸船，操作人员驻居在船上。水位升落，趸船可以随之升降，南北两岸，可以自由迁移。计划已定，旋即施工，但因各项绞滩工具器材，颇难搜集齐全，时有停工之虞。绞滩委员会和航政局宜昌办事处再次向招商局等单位征集绞滩器材，计收到卧式烟管锅炉1座，蒸汽绞机1部，注水机1部，长短锚链11节，以及大量材料、配件等。

经过多方努力，并由长江航业联合办事处提供缴获日本三菱会社钢质趸船，费时数月，泄滩绞滩站始告完成，成为川江绞滩建设的最大工程，施绞能力达到3000吨。这条改装后的绞机座船一经投入使用，很快显示出良好的机动性。作为川江航道史上第一艘绞滩船，该船甲板下分三个舱，分别为锚链舱、锅炉舱、储藏室和绞滩员工寝室，前舱与中舱的甲板上有站长室、办公室和机舱篷。船桅和信号杆高竖甲板正中，烟筒耸立其间。后舱甲板上装有蒸汽绞机和人力绞机各1部，钢绞架2个，配有480米保险钢缆1根。甲板上还装有帆布篷，员工休息可以蔽骄阳之威。

在招商局等单位的大力支持下，战时川江绞滩事业获得长足发展。第一批建成的13个绞滩站，共有正式员工100余人。到1940年，已建成绞滩站18个，初步解决了因川江滩险阻滞，轮船、木船上行的困难，基本满足了战时抢运物资的需要。除青、泄两站装有蒸汽绞机外，其他各绞滩站都根据滩险状况，分别安设了大型或小型铁质、木质绞盘机。从11月11日新滩、泄滩绞滩站正式建成开绞，为拥挤在宜昌的约200艘大小轮船和上千只木船过滩上行创造了极为有利的条件，大大提高了川江航运的效率。1941年1月，随着绞滩管理范围逐步扩大，各项事务日渐繁杂，对绞滩委员会组织章

程再度进行修改，增设副主任及委员，招商局长江业务管理处沈仲毅受聘担任委员。

三、大型江轮成功入川

1938年11月初，川江各绞滩站陆续建成之际，正值宜昌大抢运紧张之时。大小绞滩站相继投入使用，大大方便了堆积在宜昌的客货加速撤离。撤退到宜昌的208艘上行轮船，都得到新建机械绞滩站的实际帮助。在招商局的全力支持下，川江泄滩等处的绞滩设备渐趋完备。经过不断测试，最后由招商局派出工程师对带缆桩和船载绞盘滑车进行改装，在原设绞桩600米处新建直径超过1丈的钢筋水泥桩柱，配置滑轮3组，使用4根380米长的钢丝缆绳加以连接。经过改装，同样的绞机车速由于增加了滑车，使缆绳拉进速度减慢而拉力增大，加上距离加大而重心下降，保证大轮可安全上绞。鉴于当年川江水情特殊，为安全起见，绞滩站改造完成后，招商局“江新”、“江华”、“江汉”三条大轮奉命在泄滩下游暂为停泊，以等待合适的水位，吨位较小各轮则使用绞滩先行上驶。1939年1月2日，招商局“利济”、“利源”、“河宽”、“骏发”、“恒吉”、“恒通”六轮、津浦铁路局“澄平”渡轮、粤汉铁路局“安宁”轮、扬子江公司“江兴”、“镇昌”、“景德”11条小轮全数绞上泄滩，每艘绞滩时间不过十多分钟。

同年1月11日清晨，借助全新绞滩工具，“江新”轮通过泄滩，当天抵达巴东。“江华”、“江汉”两轮也随后到达。此时，正值川江枯水，“江顺”、“江安”两轮所请民生船长认为水势不宜上行，且另有任务，不愿等待，“江顺”、“江安”两轮上行只能暂时搁置。“江建”（“建国”）轮及“江大”（1682吨）、“快利”（1293吨）三轮仍被军事当局留泊在宜昌。

抗战时期，长江沿岸重要港埠和大型船舶始终是日军飞机的重点轰炸目标，造成的破坏尤为严重。自“江华”、“江新”、“江汉”三大江轮停泊巴东，巴东县政府以三大江轮目标过大，难免招致日军飞机轰炸，波及县城民众，故多次致函招商局“长江业务管理处”，催请尽快移往他处。经过探明航道，1939年2月5日，“江新”轮首先破浪上驶，抵达奉节。次日，又有“江汉”轮抵达。2月8日，“江华”轮移泊巫山。招商局认为奉节、巫山水流较佳，可以停泊，故三大江轮在奉节、巫山停靠了一个多月。期间经兵工署接洽，三大江轮分别投入疏运两地兵工器材的工作。

同年4月，经过招商局多次呈文交通部，“江建”、“江大”、“快利”三轮终被军事当局放行，接续上驶，先到庙河，再抵新滩。“江顺”、“江安”

两轮也上行至泄滩，等候汛期江水上涨。6月21日，“江华”、“江新”、“江汉”三轮从奉节驶抵万县，随即派出“江新”轮首先试航重庆。万县至重庆航道以观音滩和蚕背梁两段最为险要。此时，观音滩水势并不十分凶险，但蚕背梁段江中突起一条石埂却令人望而却步。经招商局专业人员详细勘察，认为条件许可时完全可以通行，下令“江新”轮在水位相宜时开航。6月29日，“江新”轮顺利抵达重庆唐家沱，成为招商局第一艘完成试航川江的大型江轮。8月4日，又有“江汉”、“江华”两轮驶抵重庆。10月12日，“江顺”、“江安”两轮几经辗转，相继平安到达。至此，除“江建”轮暂泊台子湾外，其余5艘大型江轮已全部安全抵达重庆。此外，招商局同期入川的还有“澄平”、“利济”、“江兴”、“景德”、“镇昌”、“恒吉”、“恒通”、“骏发”、“利源”、“河宽”、“飞龙”等12艘小轮。招商局撤进川江的船舶总吨位达到25000余吨。

受到招商局六大江轮胜利入川的鼓舞，三北公司有20艘大小轮船相继撤入川江，其总吨位超过1000吨的有：“龙安”、“长安”、“长兴”、“新宁兴”、“明兴”、“清浦”、“新浦”、“风浦”8艘，其中又以“长兴”轮总吨位最大，达3412吨，仅次于招商局“江顺”轮。1938年11月25日，“长兴”轮由宜昌起航，到达新滩后，无法过滩，一直停泊到1939年4月21日，经过施绞，才安然通过新滩，6月29日又驶过泄滩。10月30日午后二时，安抵重庆唐家沱。

川江自开通轮运以来，因海难时有发生，对于船舶技术性能要求十分苛刻，马力大，吨位小，吃水浅，成为川江轮船的基本要求。下游大型江轮成功驶入川江，实属战时招商局、三北等公司员工创造的奇迹，成为中国近代航运史和战争史上的创举，为保存中国航业的有生力量发挥了重要作用。随着各大江轮陆续进入川江，除“江顺”等轮因吨位较大，船身过长，未参与营运外，“江新”、“江汉”、“江华”等吨位较轻的江轮，先后参加了川江运输，往返装运军公物资，创下川江轮运史的诸多第一。

1939年3月，江水开始上涨，招商局各大江轮陆续起航。此间，奉节待运兵工器材颇多，逐月还在增加。3月下旬，兵工署联系招商局，调派“江新”、“江汉”、“江华”参与沿江器材疏运。“江新”、“江汉”两轮于3月间抵达奉节港区。查阅奉节出口统计表，3月29日，“江新”轮装载兵工器材320吨开出。随即又有“江汉”轮于4月3日装运200吨离奉。4月6日，“江新”轮第二次来奉装货60吨上驶。因万县以上的蚕背梁水深不足，“江新”、“江汉”两轮分别于6月底和8月初，才驶过蚕背梁抵达重庆。

1939年末，万县港仍积压着近万吨内迁物资待运。依靠“江新”、“江汉”、“江华”三大轮奉命突击抢运，胜利完成了内迁转口任务。

招商局除大型江海轮船外，包括“江庆”轮和津浦铁路局“澄平”渡轮在内的一批船型、吨位宜于航行川江者，一直忙碌在宜渝航线上。其中“江庆”轮因表现优异，功绩卓著，被誉为“川江优秀船只”。“江新”等轮在水尺相宜时，直放万县、宜昌，协运大宗物资，不但成绩圆满，同时也打破了上水容易下水难的陈旧观念。许多人回忆六大轮入川情形：各轮上驶，每越一滩，不但全船员工勇往直前，如临大敌，即局处员工，无不各本岗位，研究考虑，逐节指示，试航成功，殊非偶然。

招商局六大轮试航川江成功，各航运公司船舶纷纷跟进，战时川江交通运输增加了大批生力军。宜昌大抢运期间，工矿调整处有一批生铁急需运输。11月下旬，22艘木船受工矿调整处的派遣装了452吨生铁由宜昌相继出发，直放重庆。另有8艘木船装了183吨生铁由小拖轮拖进南沱后，直驶重庆。招商局等公司的轮船也参与了这批生铁运输，“协昌”轮装走了50吨，招商局大轮上溯重庆时带出150吨。从11月30日至12月18日，共运出835吨。此外，“江新”、“江汉”轮多次往返渝万之间运输军公货物。回想1898年英商立德乐曾用吨位不足20吨的特制小轮“利川”号试航川江成功，轰动一时。抗战烽火中的招商局则用吨位重达三四千吨，且船型不宜航行川江的大型江轮试航成功并投入营运，中西报章对这一艰巨的航程无不争相报道，盛赞六大江轮船员的满腔热情、豪迈气概和娴熟的驾驶技能，一致认为这是航行技术上的奇迹。^①

四、“海瑞”、“海祥”两海轮失事

招商局“海瑞”、“海祥”两艘海轮是姐妹船，因本身自带起重设备，在汉宜线运送8万吨兵工器材时，曾经发挥了重要作用。当招商、三北江海大轮准备入川，陆续抵达庙河之际，“海瑞”、“海祥”两艘海轮满装公物，驶至宜昌以上19公里的平善坝暂泊，以躲避日机空袭。随后，招商局大小轮船先后进川，两艘海轮因船体笨重（各为2049吨）、车速慢、马力仅为1475匹，不能航行川江，一直停泊在平善坝，当做仓库使用。

1940年5月，枣宜会战爆发。6月初，日军进攻宜昌，有关部门组织川江船只紧急抢运滞留在宜昌的物资，保存在“海瑞”、“海祥”两轮上的物

^① 沈仲毅：《川江中之招商局》，《中国航业》，1943年第2卷，第2期，第21页。

资很快被卸空。此时，平善坝除“海瑞”、“海祥”两艘海轮外，还有一批小轮及南京过江火车轮渡“长江”号。在此紧张时刻，招商局急调“快利”轮船长陈毅楚、“江顺”轮大副沈蛟、“江汉”轮大副颜光海，带领川江引水员赶到平善坝，试图将两艘海轮及招商局其他小轮转移至安全地带。当两艘海轮上驶至洪水滩水田角时，因江水流速过急而无法上驶，只得暂泊于滩下莲沱溪口的下首，距宜昌 31 公里。两艘海轮并排停靠，船上仅留少数船员守船，其他撤至庙河，准备待水田角水势稍平再继续上驶。

由于日机连续轰炸，又逢江水暴涨，停泊在外档的“海瑞”轮缆绳断裂，锚链随之绷断，船体随水下流，一直漂到平善坝，眼看就要冲出南津关进入敌占区，船员不得不弃船游水上岸。“海瑞”轮漂出南津关，被日军发现，以为中国军队反攻，随即发炮轰击，而“海瑞”轮继续漂流，直到葛洲坝的洲头搁浅。日军登轮检查，发现是一艘空船，随即掠走。至于“海祥”轮，1941 年 8 月 30 日被日机炸沉于秭归石门，后被解体拆卸，招商局海轮入川的计划未能实现。

第五节 全力开辟战区运输

自上海、武汉相继沦陷，长江航路仅余半壁，水道交通逐渐向内河推展，川江、湘江运输日益繁重，待运的军民商货日见增加，开发后方航运势在必行。借助湘宜线开通，赣、粤、湘、桂各省经由宜昌运往四川的物资络绎于途。大量迁川物资的汇集，使得宜昌港区再度繁忙起来。

一、以宜昌为中心的川湘战时运输

从 1938 年 10 月武汉撤退到 1940 年 6 月宜昌失守前，由于宜昌经松滋至常德、长沙的湘宜航道开通，宜昌成为战时四川与湖南物资运输的转运中心，商业地位陡然上升，全市商业繁荣异常。大后方各类拖轮、民船和其他船只联翩而至，争相利用。川省所产盐、糖、药材、烟叶等大宗出产，得以经由宜昌转运长沙及其他各处，下游各地输入大后方的棉布、棉纱、铁钉、百货等，也经由此水道转往重庆，为数十分可观。一时间，航商各界莫不利市三倍。

抗日战争进入战略相持阶段后，国民政府决定对战争初期仓促内迁的兵工企业重新调整，主要是对四家重要兵工厂实行二次搬迁：从 1939 年 5 月

起，相继命令将第十兵工厂（原汉阳炮厂与炮兵技术研究所等合并而成）从湖南株洲迁往重庆；第十一兵工厂（原巩县兵工厂）从湖南长沙迁往重庆；第一兵工厂（汉阳兵工厂）从湖南辰溪迁至重庆；第四十兵工厂（由广西多家兵工厂合并而成）从广西迁至四川綦江。上述各厂接到命令后，随即将设备拆卸装箱，雇请船舶，再次踏上迁运之路。其中第四十、第十兵工厂由湘江北上，第一、第十一兵工厂由沅江东下进洞庭，经松滋入长江前往宜昌。同时奉经济部命令迁往四川的，还有常德等地的 20 多家民营厂矿，需要招商局的协助，以完成重新安置。

为了保证这批重要兵工企业二次搬迁的顺利实施，促使其尽快恢复生产，招商局全力开辟川湘航线，克服重重困难，力争完成任务。同期，由于日军进攻南宁，湘桂地区各类器材纷纷加快运宜转渝速度，湘宜线运输顿时紧张起来，湘省水道日渐拥挤，湘宜线的重要性日益显露。招商局长江业务管理处主任沈仲毅自知责任重大，一面充实组织，指派人员，一面添租大批浅水轮驳，增加运力。时至冬季，水位日见低落，航道水深过浅，拖轮船队难以通过。招商局克服重重困难，根据水道深浅，积极组织分段接驳，坚持到最后一刻。

1940 年 3 月后，江水上涨，招商局组织的湘省船队以及各家工厂自己组织的船队，直入长江。大批兵工器材和厂矿器材再次向宜昌涌来。由于运进宜昌的器材吨位，大大超过运往重庆的数量，到 4 月下旬，积压在宜昌的兵工器材已有 6000 余吨，在途中的还有 1 万余吨。5 月 29 日，宜昌积存兵工器材已达到 2 万吨。5 月 31 日，兵工署急电民生公司，提出时局如特别紧张时，仍应以全部吨位赶运。就在这一天，日军发动宜昌战役，形势急转直下，南北两路日军已对荆门、当阳形成夹击之势。招商局宜昌分局奉令撤销，全体员工和家属向西撤退。招商局的两艘趸船被日军飞机轰炸受损，无法拖走，被迫自沉，以作阻塞之用。

6 月 11 日宜昌失陷，湘宜航线上仍有运送兵工单位迁川器材的大批木船队，继续由湘西向宜昌驶来。当获悉宜昌已经失守，不得不调转船头返回湘西。第一兵工厂和第十一兵工厂的设备，因此被分割在四川和湖南两地。他们根据兵工署调整生产设备的命令，重新进行交接合并，建立了新的工厂。

二、抢运战区棉花资源

作为衔接近代中国华中和西南两大经济区的交通枢纽，宜昌历来是四川土杂各货输出的重要孔道。随着汉口、重庆相继辟为通商口岸以及川江轮运

航线的开通，更使宜昌客流不绝，货源不断。棉花及棉织品一向是川鄂贸易之大宗。宜昌开埠前，湖北棉产除供本省民间纺纱织布及衣絮留用部分外，大多汇集宜昌，装船入川。川帮商人在宜昌、沙市等地将药材、杂货、黄糖和川盐脱手后，莫不购棉回川。每年由宜昌换载运往四川的棉花超过10万担，土布数百万匹。“棉花一项，多以之藉抵桡夫之工资。此等桡夫，大多籍隶重庆，赖以以为御寒之用，且其价值，贱于重庆，船户装载此项棉花，概不收运费。”^① 1939年一季度末，随着积压在宜昌的兵工器材一度减少，长期禁运的商货允准起运。利用沙市、宜昌尚未失守，福生庄等机构和商人竞相前往，四处收购粮棉土产，荆沙市场一度呈现繁忙景象。由于上年荆沙地区棉花丰收，沙市机花上市后，很快成为川渝等地棉花号贩、各大纱厂和福生庄重点采购的对象，大量棉货通过沙渝联运转往后方。为了加快抢运战区棉花的速度，民生宜昌分公司电请招商局长江业务办事处和三北公司迅速开通沙宜航班，与民生公司在沙渝间办理联运。三北公司派出“余杭”、“宜安”两轮，招商局长江业务办事处派出“津通”轮（188吨），专门航行沙宜线。两家公司将在沙市揽得的机花运抵宜昌，交由民生公司转运重庆。此时，宜渝线机花运费每吨为170元，土布每吨运费为200元。招商局长江业务办事处曾一次在沙市揽到400吨机花，由“津通”轮运往宜昌。

六大轮成功入川后，招商局大小各轮迭奉交通部命令，相继驶入川江。只有“津通”、“飞龙”两轮，因在宜昌以下任务繁重而未能上驶。1939年冬，湘宜航线水尺日浅，“飞龙”轮被派往浅水江段，担任拖驳工作。“津通”轮则为钢质船身，拖力更大，除负责拖带松滋至宜昌航段湘省来船外，同时承担从沙市拖带棉花机包的任务，对于战时沙市至宜昌运输贡献颇多。不料同年12月20日，该轮正在沙市码头装货时，忽遭日机空袭，该轮船尾中弹，立即下沉，舵工水手及招商局沙市办事处员工等3人被炸身亡，多人受伤。“津通”轮沉没后，招商局对遇难员工给予抚恤救济，同时派出工程技术人员兼程前往，设法打捞。

花纱布是除粮食外最重要的民生必需品。抗战爆发前，四川尚无机器棉纺业，没有一枚纱锭，一向依靠东部各省供应棉花和棉纺织品。抗战全面爆发后，由于东南沿海各省的人口大量向西南各省转移，大后方人口骤增。依照战前人口平均计算，西南各省棉产自给不足，每年需从东部各省大量购进。因战时人口猛增数倍，传统的输入渠道又被切断，加上工业、被服、医

^① 黄序宛：《海关通志》，宜昌，共和印刷局1921年，第82页。

护等方面的大量急需，棉花供需极不平衡。棉荒及棉制品短缺，逐渐成为大后方经济生活中仅次于粮荒的又一大难题。1943年，经济部撤销物资局，将其改组为花纱布管制局，进一步严密对花纱布的控制，整个国统区范围内的棉花，从限制运销数量到运销地点，扩大到购运销的全面管制。1940年6月，沙市、宜昌相继失守后，鄂西和湖南洞庭湖周边产棉县尚未完全沦陷，从而成为大后方棉花供应的重要来源地。财政部花纱布管制局专门制定《奖励商人抢购棉花内运办法》，予以规范和鼓励，酌发奖励金。^①抢购抢运这一地区棉花资源的活动，一直持续到抗日战争结束，招商局在其中发挥了重要作用。

受到战区交通条件异常困难的影响，松滋等地棉商一般要先将棉花改装为30~50斤小包，由产地组织民夫，一人挑两包，送至宜昌上游三斗坪，再由招商局等公司的轮船承运至万县、重庆，或转运至泸叙，供给军需民用。依照规定，机花以件计，每四件一吨；棉纱专指工厂生产的机纱，每五件一吨。据招商局会计处统计，仅1944年，本局“江济”轮10次承运花纱布管制局木机花运输314件，重25424公斤，运费125340.32元；“澄平”轮24次承运花纱布管制局木机花运输165件，重27131公斤，运费133755.83元；“江济”轮11次分装花纱布管制局木机花运输81件，重9295公斤，运费45824.35元。受到花纱布管制的影响，招商局从三斗坪等地运输棉花到重庆，需有财政部花纱布管制局三斗坪办事处签发的棉花转运证。抵达重庆后，需由花纱布管制局重庆办事处先行盖章证明，再前往该局重庆水运站办理提货手续。鉴于此种手续辗转费时，船东货主多有不便，后改为在重庆水运站一并办理，大大缩短了船舶周转的时间。

抗战后期，大后方物价上涨，百物昂贵，各轮船公司多利用不宜航行川江的闲置大轮，出租给政府部门作为仓库。1944年6月，花纱布管制局广元运输区办事处重庆水运站因在湖北境内收购鄂棉数十万包，均陆续由巴东、三斗坪一带转运至重庆，造成仓储不敷，特致函招商局，请求租用“江安”轮囤储棉花。招商局方面则认为棉花为危险品，除大舱可封闭处较为安全外，其余各舱厅与船员接近处不宜出租，以防火灾。拟改将“江新”轮货舱出租，租价比照“江安”轮加价计算。

^① 重庆档案馆编：《抗日战争时期国民政府经济法规》（上），档案出版社1992年版，第161页。

三、招商局经营重点向长江上游转移

抗日战争的爆发，使中国的民用轮船业遭受了严重的损失，或被日军掠夺，或逃往国外，或改悬外国旗，或被日军轰炸沉没，或为免遭日军掠夺，由政府征用而自沉于沿海各口与长江要塞。为保存实力，长江中下游的国营轮船招商局、民营三北轮船公司等幸存的轮船，陆续退入川江。当时在重庆的军民用运输轮船有 100 余艘，9 万余吨，运力大大增加，同时政治和经济重心西移，川江航运成为大后方运输的主干。

此时随着战线的内移，铁道公路大多阻塞不通，举凡军队调遣，军品运输，以及后方交通的维持，主要依靠水运。但是所存船舶极为有限，如不能统筹运用，支配得宜，将无从应对庞大的需要。因而调整各种交通工具，加强运输力量，成为刻不容缓的要务。由于川江水运在战时交通体系中的重要作用，国民政府当局采取了一些措施来扶持发展川江航运。首先，调整航政机构。中央政府在重庆的长江管理机构原是汉口航政局重庆办事处，1931 年成立。地方政府则由川江航务管理处管理。1938 年 10 月，汉口航政局迁往重庆。1941 年，交通部公布长江区航政局组织章程，将汉口航政局改组为长江区航政局，扩大其编制，加强其职权。它不仅接管了四川省所设川江航管处所辖的管理职责，而且管理范围扩大到川、鄂、湘、赣、苏、皖等省。其次，增加对川江航运的投资。1940—1942 年，政府对西南水运建设的拨贷款总数为 4956 万元，其中用于修理川江被炸轮船的补助款、贷款和发展川江浅水轮船的款项即达 3729 万元，占全部的 75.24%。第三，统制运价。川江运价向由航商自订，政府先后制订了宜渝上下行运输规则和各城市之间的运价，后来又颁布了《四川省木船及轮船运价章程》，规定统一价目，然后依航线及货物性质，并参照当时物价，厘定最高最低标准，按时调整。1943 年以后，因物价变动强烈，航商亏本，政府又实行补贴政策，收到一定效果。

四、以三斗坪为中心的川湘联运

全面抗战时期，在极端困难的情况下，招商局轮运事业仍有一定发展。最初撤入川江的招商局轮船仅有 18 艘，23842 吨，其中 3000 吨以上的就有 6 艘，占总吨位的 90% 以上。这些大型江轮只能在汛期航行重庆以下万县等航线，受到水位、流速等限制较多。真正担负重任的是另外 12 条小轮，后

来，又专门建造了浅水轮船 12 艘，投入嘉陵江、沱江航线，向支流发展。当时，招商局的营运线分川、湘两大部分，川江部分计有重庆—万县—巴东线，重庆—泸县—宜宾线，重庆—江津—白沙线，重庆—北碚线；湘省部分计有长沙—湘潭—衡阳线，长沙—津市线，长沙—常德线，沅陵—辰溪线。1942 年，川湘两线共运货 6254 吨，搭客 52044 人，其中川江货运占 65%，客运占 30%。

（一）川江渝万巴坪航线的开辟

全面抗战爆发后，招商局的长江航线逐步缩短，尤其是沙市、宜昌相继失守后，巴东以下划为战区。此时的招商局只剩下川江上的几条短途航线，唯一较长的重庆至三斗坪航线，除盐、糖、布等生活资料外，主要是军运，运价偏低。因此，为了维持战时后方运输局面，发展后方战时经济，增加公司收入，招商局在担负战时抢运重任的同时，还投入大量精力，用来开展水陆空联运业务。通过维系鄂西与湘西、川东间的战时交通，增强军运能力，保障了战时军民的物资供应，对于打破湘鄂川边山区政治、社会、经济、文化方面封闭落后的状态，也产生了积极的影响。

招商局在川江的航运业务历来不甚发达。自 1933 年“峨嵋”轮触礁后，招商局在川江的航运基本中断。抗战爆发后，国民政府西迁重庆，川江运输日益繁忙。招商局自 1939 年开始代理“协庆”（后改名“江庆”）轮业务，并以此作为复航川江的序幕。“江庆”轮原系川轮，在洪水与枯水季节均能开航，是招商局在川江从事营运的主要船只之一。不久，招商局又将“澄平”、“利济”二轮在重庆进行改装，派航渝万宜线，航行情况良好，与川轮不分伯仲。招商局除留“飞龙”轮在巴东应差外，其余各轮均在重庆附近投入营运。因运力不足，该局曾租用了“捷兴”、“镇昌”二轮，与局轮“恒吉”、“恒通”、“河宽”、“骏发”、“利源”等分别开航重庆至泸县、重庆至江津至白沙、重庆至木洞、重庆至北碚等线，对沟通重庆附近的客货交流发挥很大作用。

1940 年 6 月宜昌失守后，宜昌县政府迁至三斗坪，大批军政机关、后方医院随之迁入。为了维持后方交通，地理位置优越的三斗坪很快就替代了宜昌港的地位，成为第五、第六、第九战区军粮辎重的主要集散地，同时也是沟通川鄂湘豫四省战时物资交流的水运枢纽。由轮船运输和陆地运输组成的以三斗坪港为中心的水陆联运网，历时数年不衰，每天出港挑夫均在千人以上，成为川湘鄂战时物资流通最经济的路线。

渝万巴坪线是当时川鄂运输的主要通道，也是战时川鄂两省之间最重要

的交通通道。招商局除派有“澄平”、“江庆”二轮外，后又加派“江济”轮专门承担军运任务，租予军政部船舶管理所运输军队及军品，但本局仍可利用装货压舱按规定收取船租。该航线商货运输量在川江诸航线中居首位。其中渝坪线（重庆—三斗坪）货运，上水以棉花、桐油、生铁、白煤、花纱、百货为大宗，下水以军米、盐、秈糖、烟叶、药材为大宗，每年进出数量十分可观，商旅往来亦十分频繁，每月开航6个班次。因巴东一带经常遭遇空袭，一般航运公司多将该航线视为畏途。为维持军公运输，支援前方作战，招商局专门安排小轮定期行驶渝坪等航线，在洪水季节另派大型江轮在夔府、万县、重庆之间往来装运货物，特别是承载一些小轮难以承载的大宗货物。

1943年，由于抗战形势的变化，川江业务日渐繁忙，招商局特添租“宜兴”、“永昌”、“顺昌”、“捷兴”、“永宁”、“安华”六轮，以加强后方运输，并将“江庆”、“澄平”二轮专门拨作差轮，行驶渝万巴线，承担军运任务。1943年5月，地处对日作战最前沿的石牌要塞争夺战爆发，三斗坪镇几乎被日军战机炸为焦土。江防总司令部急令招商局等公司的9艘轮船，抢运援军及弹药增援前线，最终击退了日军的疯狂进攻，为石牌要塞保卫战取得最后胜利作出重要贡献。1944年，招商局在川江的轮运业务进一步扩展，航线有所增加，当时该局在川江经营的主要航线计有：渝万线，由“捷兴”、“永昌”、“澄平”、“江济”等轮行驶；渝津线，租用“宝兴”、“宜兴”二轮行驶；渝叙线，派“安华”、“永利”等轮行驶；渝坪线，调“江庆”等轮行驶，并在三斗坪附近的白庙子设置趸船1艘，以便于“江庆”等轮泊靠。在此期间，四川、湖北商人为抢购战区棉花，纷纷前往三斗坪、茅坪两地开设棉花行，最多时达70余家，每年经三斗坪运往重庆等地的棉花在20万担左右。加上运往第六、第九战区的大量军民物资需在此集中转运，“江庆”等轮的业务十分繁忙。

为了确保川江航运，特别是地处战区前沿的万县至三斗坪航线不致因敌机轰炸而中断，招商局大胆建言，首倡夜航。1943年9月，招商局呈文交通部，提出川江不宜夜航理由甚多，唯军运时期，空袭频繁，白昼航行未免冒险，拟请在万县至三斗坪间采用装置光度明亮的灯桩，择月色皎洁夜晚，在上水时分段（三斗坪至香溪、香溪至巴东、巴东至巫山、巫山至奉节、奉节至万县）实施夜航。呈文列举长江下游通州水道不准夜行达数十年之久，忽于十余年前实施夜航，成绩斐然。川江船舶本属小型，今者数千吨大轮居然直达重庆，川江夜航也不是没有可能。只要具备罗盘设备和充分照明

等条件，且月色皎洁，人材齐全，夜航自可实施。国民政府军政部对此予以肯定。从1943年冬季起，万县至三斗坪客货轮船大多改在傍晚或拂晓航行。1945年初，因川江水枯，各公司轮船纷纷停航渝坪线，商旅多有不便，积存货物甚多。同年春，宜昌县商会及各业同业公会致函招商局，请求尽快恢复渝坪线航行，以便商旅而利交通。招商局随即派出“安宁”轮直航香溪一带，承载客货。不久又安排“江庆”轮定期开航渝坪线客货班，以满足社会需要。

（二）川湘航线的开辟

1940年6月宜昌失守后，川湘航运局面突变，原有航线不能不重新调整。为了疏运湖南、四川两省的积压物资，保证第九战区与大后方之间物资交流的通畅，在交通部一再催促下，招商局与民生公司决定合办川湘水陆联运。该路线由重庆至涪陵入乌江上航，到达彭水后分为两路：一路直航龚滩转陆运至龙潭，一路循公路经黔江转至龙潭，然后沿酉水下航至沅陵、常德。两线全程均在950公里左右。自沙市宜昌失陷，长江水运受阻，东南各省与大后方的联络，以及湘米入川、川盐济楚和一切军公物资的疏运，几乎全恃这条路线作为衔接。经过招商局与民生公司的共同努力，这一航线在1940年夏季全线贯通，主要是运输军事物资、各类器材、邮件以及茶叶、米、盐等生活必需品，每月运输量达千吨左右。为了提高运力，加强战区盐粮交流，交通部驿运总管理处还与粮食部、盐务署、第六战区等机关合作，积极设法解决滩险等问题，并有改建公路的计划。1940年底，在国民政府交通部主持下，成立川湘联运总段及嘉陵江运输总段，采取交通部驿运总管理处认股50万元，招商局与民生公司各认股25万元的联营方式，办理川湘、川陕间的水陆联运业务。仅在1941年上半年，川湘水陆联运平均每月运量在600~700吨之间，其中军粮占500~600吨，为第六战区抗日将士提供了有力的后勤保障。

1941年6月，交通部设立“川湘川陕水陆联运总管理处”，招商局与民生公司于是将该航线全部业务移交总管理处办理。招商局另辟辰水线，由沅陵经辰水至辰溪，再经铜江麻阳西抵闵家场，陆运至云南思南，转乌江下航，最后抵达涪陵和重庆。该航线通航后，每月运输量约500吨。1942年，招商局又奉命将辰水线交“川湘川陕水陆联运总管理处”合并办理。1943年，由于抗战形势的变化，湖南轮运业务日渐清淡，招商局遂将湖南分局及长沙、衡阳、常德等办事处撤销，有关业务移交川湘联运处暂管。福州、巴东等办事处也先后歇业，仅各派保管员一人留守。

表 5-6 1941 年国营招商局业务广告

国营招商局			
办理业务			
货运	客运	联运	
总局		香港	
长江业务管理处		重庆曹家巷	
分局及办事处			
重庆	万县	秭归	泸县
衡阳	涪口	湘潭	长沙
沅江	常德	桃源	沅陵
重庆分局	小河顺城街八号		电话八九八

资料来源：《中国航业》第 1 期，1941 年 1 月 15 日。

第六节 抢修各轮 准备复员

抗日战争爆发后，招商局退居川江一隅，船舶总吨位大幅度下降，航线日益缩短，营业急剧萎缩。1941 年 12 月香港沦陷，招商局在港业务完全停顿。交通部决定招商局在重庆恢复办公。1943 年 4 月，招商局总公司经过改组，在重庆恢复办公，并接收抗战以来一直代行总公司职能的长江业务管理处。交通部委派蔡增基为董事长，徐学禹为总经理。当时招商局退入川江的大小轮船计有 18 艘，23800 余吨。在极其艰苦的战争条件下，招商局努力开辟新航线，添置或租赁船只，设法开展多种形式的联运协作，营运活动始终没有停顿，为沟通后方物资交流和承担军事运输发挥了重要作用。

一、发展后方水运

（一）推行水陆联运

国民党政府迁都重庆后，盟国援华物资主要从缅甸入境。自缅甸沦陷，这一对外联系路线被完全切断，进口物资改从印度加尔各答或丁江空运中国。空运物资运抵昆明，再从昆明用汽车运往重庆。因当时车辆缺乏，且耗

时费事，难济急用。1943年，交通部决定从印度空运来华的物资军品，改在四川宜宾附近的机场降落交卸，并利用飞机回空时装载钨砂、生丝等大宗出口货物运往印度。为了保证这条唯一国际通道畅通有效，招商局奉命承办丁（丁江）叙（叙府）渝（重庆）之间水空联运水运段的接转事宜。6月，招商局设立宜宾分局，以便就近协调。同时，按照预定每月300吨的运量规模兴建各种设施，修建机场仓库及城区码头，修筑从机场至江边的公路，雇请装卸工人，调派接运船只，在较短时期内完成各项筹备工作，1943年11月正式开运。经由宜宾分局出口的物资主要有猪鬃、桐油、钨砂、水银、铋砂、羊毛、茶叶、生丝等，进口物资主要有汽油、铜条、钢板、紫铜、锌版、铜盂、炸药、马口铁、炭精柱、无烟药、钞票、子弹等。1944年冬，时届水枯，军品运输渐感困难，亏累甚多。招商局不为利益所动，继续在宜宾增修仓库，添设木驳，修建木桥，购置卡车，铺设沙滩木轨，改善公路路面，加强接运力量，保证了援华物资得以源源抵达战区。为了协调水空运输，招商局联合合同业召开丁叙渝水空联运会议，并形成每星期召开一次的例会。由于美军通过该联运段空运来华的各类物资日增，招商局特向太古公司租用铁驳4艘，由小轮拖带，使运力大为增强。1944年末，抗日战争转入战略反攻阶段，军品运输日益紧迫，招商局添购汽车、板车以增加接运能力。1945年，中印空运终点被延伸至泸县。为配合丁泸线空运，招商局专门在泸县设立分局，兴建办公室、宿舍、电台并添置趸船、木驳、拖轮等接运设备，加派“江新”、“江汉”两大江轮行驶泸万段，加紧向前方运输水空联运物资。这条水空联运线从创办到抗战胜利前夕为止，共运输各类物资、军品10000余吨，对支援抗战作出了一定贡献。

（二）重新调配运力

招商局船舶在抗战时期受到战争的破坏，损失惨重，共计损失轮驳趸船73艘88952吨，其中江海轮船27艘51912吨，航运实力受到极大削弱，船舶总吨位急剧下降至2万余吨。撤入川江后，因适航川江船只太少，大型江轮只能在水大之时不定期开航，招商局不得不对运力重新加以调整，配备适合川江运输的小型轮只，以保证川江战时运输的开展。

接收轮船：1942年，招商局接收津浦铁路局“澄平”（512吨）、“安宁”（116吨）2轮。“澄平”成为该局在川江运输的主要船只之一。

购买船只：1942年，招商局购买了原来租用的“协庆”轮，改名“江庆”，该轮因多次冒险完成重要运输任务，被称作“川江优秀船只”，备受后方勤务部嘉奖。同年又购进“协福”趸船，后又购买了一号木驳（80

吨)与二号木驳(40吨)。

制造新船：1942年3月，招商局向中国内河航运公司投资20万元，合作制成煤气机浅水轮船10艘，行驶嘉陵江航线。1943年年底，建成煤气浅水轮船17艘，交给嘉陵江运输处使用。同年交通部令江西造船所制造新轮5艘，命名为“招商一号”至“招商五号”，拨交招商局使用。

租赁船只：抗战初期，招商局租用柴油浅水小轮20余只，加上该局原有小轮，编成10队，行驶湘江衡阳线。其后，该局还先后租用过“江兴”、“镇昌”、“宜兴”、“永昌”、“顺昌”、“捷兴”、“永宁”、“安华”、“宝兴”、“永利”等轮。

调拨军舰：1943年，招商局呈请交通部转饬海军司令部，从海军拨用“江犀”、“江鯤”2轮，规定在战争结束后，按原有吨位和标准另造2艘新轮归还海军。

经过调整和重新配备，招商局在抗战胜利前夕共拥有大小轮船18艘，计23841吨，其中2000吨~4000吨级大型江轮6艘，计22812.20总吨；100吨~500吨级中型江轮5艘，计1802.34总吨；20吨~50吨级小轮7艘，计227.23吨。招商局在川江虽然拥有2.3万余吨船舶，但实际投入营运的船只吨位很小。六大江轮吨位即占所有船只总吨位的90%以上。这些江轮船身大，吃水深，无法在川江正常行驶，“江顺”轮租给重庆商船学校作为校舍，后又与“江新”轮一起租给军委会，供训练海军人员之用；“江安”出租给其他航运公司作为仓库，其余各大江轮除洪水季节外均不能投入营运。7艘小轮只能作为港口辅助运输工具，不能赖以营业，实际从事营运的主要是5艘中型江轮。

招商局各轮船龄在抗战前即已趋老化。入川之后，因经费不足长年失修，加上后方修船工业基础极差，既无干湿浮坞设施，又无新式起重设备，技术力量与维修材料均极缺乏。战时招商局船只因不能定期进坞修理和保养，致使船舶状况进一步恶化。“江华”、“建国”、“江庆”、“澄平”又先后遭敌机轰炸，致使运力不足的矛盾更加突出，此种局面一直延续到抗战结束。

二、改良业务经营

(一) 经营萎缩

抗战爆发后，招商局蒙受侵略战争带来的深重灾难，同时承担着协助军运，维持交通的重任，经济上和船舶调配方面都处于最困难的时期。战前招

商局业务以南北洋及长江中下游航运为重心，所有栈埠趸驳设备主要分布在沿海沿江各通商大埠。抗战爆发，所有栈埠趸驳大多损失，船只方面损失超过四分之三，现存 2.3 万余吨船舶中，能够经常在川江航行者不足十分之一。为了渡过难关，招商局采取了多种开源节流措施。

第一，改善客运业务。为了整顿航运业务，招商局强调以革除陋习、树立新规、便利客商、服务社会为目标，规定在川江枯水季节仍须遵守政府定价，不涨船票价格；发放航行奖金，严禁船员挟带私货“黄鱼”和收取小费，加强餐茶管理，废除包厨制度，以改善旅客伙食。同时，实行对号售票，免费保管旅客行李，改进货物装卸手续，代客报关保险，改进舱房卫生设备，得到社会好评。上述各项措施，一则借以奠定战后扩充营业的管理基础，二则为各民营公司树立榜样，最后是对招徕顾客，扩大货源发挥了良好的作用。

第二，整理招商局机器造船厂。该厂创建于 1914 年，初名招商局内河机器厂，专修本局内河轮船，设备颇具规模。1928 年改名为招商局机器造船厂，经营范围不断扩大。抗战军兴，先迁至汉口，1938 年 11 月迁至重庆，改名为国营招商局机器造船厂。该厂设备在后方虽尚称完备，但因两次搬迁损失，元气大伤，无法与在沪时相比。其广告称，国营招商局机器厂：建造轮壳机器锅炉，修配各种机械及电焊，工程精良，交货迅速。地址：重庆南岸上龙门浩五十一号。曾先后承修重庆轮渡公司 1 至 12 号渡轮和英美舰只，以及本局轮船“恒吉”、“恒通”等约 20 艘。1943 年 7 月，招商局总局令其停工整理，派人对该厂的机件材料进行清查盘点，拨出资金赶修厂房，增加锯木及翻砂设备，在唐家沱设置工场。1944 年复工，改归招商局船务处管辖，以本局各小轮为修理服务对象，并接受外来业务。对该厂的经营管理，包括组织、人员、待遇、器材、经费及营业等问题，曾有人多次提出意见和建议，但因经费所限，无法根本改善营业状况，以至不得不再缩小营业范围，仍不足应付大船修理。

第三，压缩编制。按招商局组织章程规定，总局编制为 195 人，实际仅用 105 人，一些业务清淡的分支机构，如湖南分局及其下属办事处，福州办事处、巴东办事处均予以撤销，共压缩人员 270 人，其中湖南分局即减少职员 80 人，工人 125 人。尽管招商局为增加收入紧缩开支作出了很大努力，但仍然无法扭转营业长期亏损的局面。抗战时期营业亏损总额多达 6000 余万元，致使债务负担进一步加重。该局“七七”事变前后，归还了部分旧债，至抗战初期只剩旧债 1000 多万元。但入川之后，营业萎缩收入锐减，

而各项费用却必须支付，仅1943年，就因打捞“建国”轮，维修“江汉”、“江新”、“江庆”各轮，每月收入减少100余万元，该年度共举借借款400万元。招商局向中央信托局及邮汇总局等家的借款又增加到2000余万元。为了渡过难关，招商局采取了各种开源节流的措施，提出“改善经营，招徕顾客”，并强调以革除陋习、树立新规、便利客商、服务社会为目标。尽管招商局为增加收入紧缩开支作出很大努力，但仍无法扭转长期亏损的被动局面，除1942年略有盈余外，其余各年均出现巨额亏损。

（二）营业下降

抗战爆发前，招商局拥有的船舶总吨位为86381吨，退入川江后，这一数字降至23841吨，其中经常营运的船舶总吨位只有1802吨，仅占战前船舶总吨位的2%。其营业范围从战前拥有南北洋及长江中下游的几十条航线，急剧缩减至泸州叙府至万县、三斗坪的川江航段，这是招商局营业下降的根本原因。与此同时，抗战时期的招商局，经历了该局历史上影响最大、为时最久的动荡。不仅轮船、仓栈、码头、地产招致毁灭性破坏，或被日军所强占，同其他企业之间的各种业务往来完全中断，无法收回的呆账款项高达5170098.59元，财务状况已大为恶化。以不足全部船只总吨位十分之一开航小轮的收益，来维持占总吨位90%以上停航大轮的一应开支，其困难情形可以想见。

招商局营业下降的另一个原因是受到战事影响，船只调度不能自主。招商局残存船只退入川江后，除各大江轮不宜常年航行外，适航川江者仅有“澄平”、“江庆”（“协庆”）、“江济”、“安宁”4轮，其余如“得源”、“恒吉”等七八艘小轮，每艘不过三四十吨，只可视为辅助工具。但在仅有的4轮中，“江庆”、“安宁”业经船舶管理所指定为专用差轮，常年征用。其余二轮，每当军运紧急必临时征调。1944年，招商局仅装运军米即达4402吨，占全年货运总额的35%。“江庆”轮应差时在西壤口被炸沉没，当局停付应差租金，招商局为打捞修复此轮用款达法币1000余万元，而当局的津贴不及该项损失的十之二三。1944年8月该轮修复又被重新征用，征用机关不顾航行技术方面的困难，拒绝船长装石压舱的请求，致使该轮在新滩麻姑石再次触礁失事，招商局损失打捞修理费及营运收入共达法币4000余万元。局轮被频繁征用，实际上已成为招商局维持正常营业的主要障碍之一。

由于差轮租费十分有限，招商局的正常营运收入不能不大打折扣，船只不敷调配，更严重影响招商局的客货周转。至于临时抽调班轮，影响更为恶

劣：每有班期轮船，货已揽装，客已购票，突然应差，只能退货下客，转供军运，预定业务计划每因此顿挫割裂。^①影响所至，不仅货不能装，客不能载，并须赔偿货主种种损失。招商局轮船因每每临时应差而被迫取消已经售票的航行班期，给招商局的营业信誉造成很大损害。此外，足以影响招商局正常营业的还有沿途检查带来的烦扰。仅泸县一地上船检查的机关就有7家之多。局轮改为直航，但检察机关依然坚持停船检查，以致一日航程必须两日到达。至于因物价上涨而修理费日增，停航日久损失加重，都对招商局的正常营业产生消极影响。

三、重建管理机构

1932年招商局正式收归国营后，在刘鸿生主持下，对招商局机构进行彻底整理，通盘筹划，根据营业需要，在总局之下设置汉口、宜昌、沙市等18个分局，1个支局和2个办事处。次年，再次对分支机构进行调整，将长沙办事处升为分局，另设10个办事处与代理处。抗日战争初期，招商局的管理机构受到巨大冲击，经营管理一片混乱。入川之后，招商局重建管理机构，查处经济案件，收回外商代管局产，经营管理重新走上了较为正常的轨道。

1941年12月，香港沦陷，蔡增基逃往澳门避难，后又设法赴美，无法行使职权，总局无形解体。^②1943年1月，中国与英美两国重订新约，收回航权。同年4月，交通部为配合反攻，规复航运，在重庆设立招商局总局，派徐学禹为总经理，潘光迥、沈仲毅为副总经理，同时恢复招商局理事会，以蔡增基为理事长，刘鸿生、杜月笙、盛升颐、何墨林、赵季言为常务理事，徐学禹、潘光迥、刘攻芸、王选之、韦以黻、寿星伟、赵棣华、魏文翰、骆清华为理事，撤销原招商局长江业务管理处。4月26日，招商局总局在重庆正式恢复办公。

徐学禹担任招商局总经理后，即着手整理管理机构，紧缩编制，修订章程，使局务管理渐趋正常。精简机构是其中主要措施之一。撤入川江之后，招商局总局及分支机构仍有1369人，总局改组重建后，裁撤532人，同时新招员工275人，实有员工1112人，比原有员工实际减少257人。同时，

^① 《国营招商局一年来工作所遇之艰阻说帖》，1944年，中国第二历史档案馆，卷四六八(2)，577。

^② 王洸：《中华水运史》，台北商务印书馆1982年版，第520页。

对规章制度也作了部分更动。1943年6月，招商局组织章程又经部令修正公布，同时公布了该局理事会组织规程。组织规程规定该局理事会以理事11~15人组成，并指定5~7人为常务理事，以其中1人为理事长。在理事会之下设总经理1人，副总经理2人，总经理、副总经理直接领导5处3室。是年9月1日，副总经理潘先迥辞职，交通部委派魏文翰继任。1944年4月，招商局附设船舶打捞处，设处长1人。10月，招商局机械厂组织规程也经修正公布，该厂改归招商局船务处管辖。10月7日与11月22日，招商局组织规程又经两次修正公布，局内机构及人员均有所调整和充实，对部分江轮船长进行对调与轮换。

四、整修江轮准备复员

抗战全面爆发后，包括招商局在内的各轮船公司无不艰苦支撑，共赴国难，损失惨重，贡献巨大。抗日战争进入相持阶段，无论国营民营之航业，均感受到筹资不易，举步维艰。连年对日抗战，川江船舶损失惨重，政府分别给予赔偿及贷款，以作打捞修复之用。鉴于国营招商局撤入川江船舶有限，损坏严重。这些船舶如放弃维修，后方运输工具短缺的情况将更为严重。为充实后方航运力量，维护航行安全，确立战后复兴航业基础起见，交通部屡屡督饬修船，并监督有关修船单位加紧施工，以便损坏船舶早日修竣。从1942年起，国民政府根据军事与交通的迫切需要，更拨出巨款赶修各公司江轮。同时规定救助办法，凡属差轮，准由军事机关拨款补助，非供差轮船则由四行贷款，作为捞修之费。

招商局入川后，各轮每每遭受敌机轰炸扫射，损坏严重。加上川江航道暗礁、险滩众多，造成轮船破损率大增。因修船材料难于求购，修船时间大为延长，以致一般情况下，江轮的修理时间都要超过航行时间。由于长期停航失修，陈旧腐蚀，多数江轮已不能正常行驶。其中“江安”、“江顺”、“江新”、“江汉”四大江轮，为后方仅存的大型江轮，唯停久失修，亟待彻底修理以备战后大用。1943年，招商局呈准修理“江新”、“江汉”、“江安”、“江顺”、“江华”、“江建”六大江轮及“江大”等中小船只，当局拨出专款法币1亿元，作为1944年度的修船经费。为了争取抢修时间，招商局1943年9月以修船专款作为抵押，向中央银行借款5000万元。

1944年，招商局制订《国营招商局1944年度普通政务计划》，提出：
(1) 加强原有航线的运输力量；
(2) 做好失地收复后恢复航运的准备；
(3) 准备航业复员工作。该局修建、增购或租用船只，增添电讯设备，准

备待失地收复后立即着手恢复湘川、湘汉、汉渝及其他各航线。此时，招商局在大后方的修船条件十分有限，既无干船坞又无浮船坞，修船设备极为短缺，各厂修船工具均不完备。每每甲厂有铣床而无刨车，乙厂有刨车又无铣床，有时为修理一船，竟需要拼凑数厂的工具，没有机器起重设备，要使用老式霸王车来代替。修船所需配件及五金材料，同样异常短缺，急需补充。国产者种类不多，价值较廉，但不大经用；进口产品质量优异，但价格昂贵，尤其是搜求不易，储备极为困难；最为缺乏的是炉道管和铝丝，补充尤感艰难。11月25日，“江华”、“江建”两轮开始在唐家沱上墩大修，为便利工程进行，恢复唐家沱临时工场，任命了新的场长。

同年，西北工学院机械系主任、英国杜伦大学造船工程硕士辛一心来到重庆，受聘担任招商局船务处副处长，兼任招商局机器厂厂长，负责全局船舶技术改造和技术管理工作。在辛一心等人的全力推动下，克服重重困难，招商局整修各大江轮的工作按计划全面铺开。陆续将残破不堪的“江大”轮船壳予以拆除，打捞机件锅炉，重配船壳改为拖轮，并安排“江庆”、“澄平”、“江济”3艘中型江轮进坞修理，以备川江运输之用。为解决大型江轮的大修问题，招商局一方面自行设计砂石混合基地作为墩台，一方面对招商局机器厂进行扩充，充实组织，增加锯木和翻砂等设备，并在唐家沱设置工场以便就近工作。同年9月，国民政府拨给招商局建设专款1.4亿元，令招商局修理停航的“江新”、“江汉”、“江安”、“江顺”、“江华”、“江建”、“江大”七大江轮，以应复员需用。对于停航各大江轮所有驾驶、轮机等技术人员，全部予以保留，以备复员时急用。

1945年，抗战已迫近胜利，国民党政府为抢先做好复员准备，该年度追加招商局修船专款62060余万元，限令招商局在4~6个月内将“江新”、“江安”、“江顺”、“江华”、“江汉”、“江建”六大江轮全部修竣，随时开航。招商局为此专门制定“六大江轮修理工程分月进度表”，克服工具简陋，熟练技工缺乏、五金材料严重不足、人工物料价格上涨等种种困难，不辞劳苦，日夜赶修，终于在抗战胜利前夕，将各大江轮修葺一新，并在后来的长江复员运输中发挥了至关重要的作用。

1945年5月25日，招商局沈仲毅、胡时渊、黄慕宗、杨经纶、朱德茂、钱云龙、辛一心等人根据总经理徐学禹的指示，专门召开国营招商局复员计划谈话会，讨论人事、财产现状、敌人撤退时如何保管财产、房产应如何临时整理、应如何组织临时机构等议题。5月28日，交通部公布造船督导委员会组织规程，设立委员会督修所有川江停航船舶。同年6月7日，招

商局制订《国营招商局配合反攻军事进展收复各地资产筹备复航工作计划大纲》，为抗战胜利后恢复各项经营管理活动做好了初步的准备。

抗战八年，招商局历经各种艰险，蒙受了令人难以想象的重大损失，堪称招商局历史上最痛苦的时期，但同时也是招商局对民族、国家报效最多，贡献最大的时期。

第六章 历史转折：新中国成立前后的招商局

抗战胜利后，国民党发动内战，招商局奉命被迫承担起国民党的大量军运任务，其地位和作用发生了根本的转变，自身的生存亦陷入困境。1949年10月1日，中华人民共和国成立，招商局积极配合新中国实施港航建设，为新中国的港航事业奠定了新基。在中国近代社会蹒跚前行77年的招商局，获得新生。

第一节 转折与复兴

抗日战争胜利后，招商局重返上海，开始了其历史上的第二次资产扩充，招商局的地位与作用随之发生了重大变化。它在国民党政府的全力支持下，依靠官僚资本的雄厚力量，接收了大量日伪船舶，并在国外购买了大批船舶，经济实力得到极大提升，再一次巩固了在中国民族航业中的垄断地位，成为国内航运业的霸主，为战后中国经济社会的恢复发展作出了贡献。

一、接收日伪航产与整顿局务

抗战胜利后，招商局奉国民政府命令复员迁沪，拟订了具体的行动方案，并决定尽快抽调部分工作人员先期抵达上海，办理复航及迁移等有关事宜，成立招商局重庆分局，负责代办总局迁沪后的未了事项。同时，为保证复员需要，招商局决定先恢复汉口、宜昌、南京等沿江各分局，随后在沿海各埠尽快恢复各分局与办事处。

1945年9月，总经理徐学禹、副总经理沈仲毅先率一部分人员赴上海，重庆总局事务暂由副总经理胡时渊代理。徐学禹等在沪成立了航业接收委员会，暂借上海市航业公会旧址办公，旋即接收上海广东路二十号东亚海运株式会社房屋，即在该处成立国营招商局上海临时办公处。9月14日，国民

党交通部令沈仲毅任主任^①，10月1日，临时办公处正式成立，对外发布了公告，并派员分赴长江及沿海各地，具体筹备恢复各分支机构。接着，副总经理胡时渊率领全部留渝工作人员抵沪，招商局遂于10月23日正式迁沪办公，上海临时办公处于同日撤销。

（一）恢复重建

在抗战期间，招商局不仅船舶遭受了巨大损失，江海各埠的分局和办事处绝大多数被日军侵占或破坏，管理机构也基本处于停止状态，仓栈遭焚，码头被炸，营运被迫停止。为适应抗战胜利后的复员与恢复发展轮运业务的需要，招商局在迁沪后采取了一系列重要措施来加强其管理机构，以求尽快地从战争的阴影中走出来。

1945年11月，国民党政府交通部命令招商局改组理事会，宣布解聘原有各理事，并指定刘鸿生为理事长，刘鸿生、卢作孚、高廷梓、韦以黻、余仕荣、林旭如、徐学禹七人为理事，并命招商局将部颁关防印章及各种文卷、会议记录、册据等移交新理事会。同月又颁发了《国营招商局组织规程草案》与《国营招商局各地分局办事处组织规程草案》。12月2日，新的理事会召开了第一次会议，交通部次长等人参加会议。刘鸿生、徐学禹等就移交事项、招商局改组经过以及接收船舶等事项作了报告，会议就人事安排、机构组建、分局调整、章程修订以及员工待遇等问题通过了相应决议。^②其后，交通部对招商局进行了重组，国民党政府控股50%，交通部为股东代表；其余50%股票由财政部委托中央银行对外发售。这样，交通部司局级以上人员、招商局总公司、各机关和分公司负责人共60人组成的股东便完全控制了招商局。

1946年1月，招商局新增设了顾问室一机构。同年4月，招商局对组织及人事系统分别进行了调整。为了使职称符合商业化原则，决定各级机构与职务分别改换名称：会计处改称总会计办公室，其余各处改称为部，处长改称部经理，副处长改称副经理，课长改称主任，专员、课员、办事员统称业务员，总务处予以撤销，各分局（或办事处）负责人改称经理、协理（或主任、副主任）。^③7月，因整理敌伪产业、清偿债务及收回抵押品的业务日繁，将原总务处产业课也改为产业部。

^① 招商局档案（汉）：《徐学禹致各分局函》，1945年9月16日，卷6。

^② 招商局档案：《国营招商局理事会第一次会议记录》，1945年12月2日。

^③ 招商局档案：《现行组织与人事检讨会议议事录》，1946年4月16日。

1946年10月，招商局因机构变迁、业务增繁，原组织规程及理事会组织规程均已不适用，遂重新进行了修正并公布：总局仍设理事会，理事人数改为5~9人，以其中1人为理事长，原聘理事中刘鸿生、卢作孚、徐学禹、余仕荣、林旭如留任，另聘杜月笙、李景潞、韦焕章为理事，理事长仍由刘鸿生担任；理事会之下，设总经理1人，副总经理3人，徐学禹任总经理，沈仲毅、魏文翰、胡时渊任副总经理。11月，魏文翰辞职，由韦焕章继任。各处室暂未更改名称，局内分设秘书室、总务处、业务处、船务处、栈埠处、会计处、产业部、供应处、船埠修建工程委员会、人事室、警务组、稽核室，各处室分别委派了主管人员。^①

与此同时，招商局在长江及沿海各埠的分局与办事处已次第恢复，汉口分局、宜昌分局和沙市办事处于1946年11月依次恢复，并分别派员担任经理或主任，在湖北的分支机构负责人分别是：汉口分局的姚一鸣、宜昌分局的熊大经、沙市办事处的易家曜。^②截至1946年底，汉口分局共有职员50人，主要是1946年9月中下旬由重庆到武汉办理接收人员先后两批共25人，在汉雇用者1人，10月至12月由总局陆续调汉服务者25人，在汉复员及雇用者8人，离职或调往他处者9人。^③

表 6-1 招商局汉口、宜昌、沙市分局在湖北房屋地址

名称	地址	沦陷日期	栈房仓库	栈房仓库地址
汉口分局	汉口民生路河街转角	1938年11月23日	1~10堆栈	民生河街
宜昌分局	宜昌招商街一号 (今滨江路)	1942年5月8日	招商局堆 栈1~7	招商街一道 巷至三道巷
沙市分局	沙市洋码头二号	1942年4月30日	招商局堆栈	洋码头二号

资料来源：招商局档案：《国营招商局汉口分局局产明细记载簿》，1946年11月14日。

招商局在战后的迅速恢复，曾经主导和引领长江航运的重要作用又开始显现出来。国民党政府为了强化对招商局的控制和统治，除了充实加强各级机构外，还非常重视国民党中华海员特别党部在招商局的活动，并且在招商局设立了直属区党部，总、分局机构的主管人员与工头还强迫海员工人参加

① 张后铨主编：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年，第452页。

② 《招商局产业总录》，附录一：《本局史略》，第314~315页。

③ 招商局档案：《招商局汉口分局人员统计》，1946年11月10日。

国民党。以加强防范为主要职能的招商局警务、稽核等部门，也成为处一级的常设机关。作为国民党官僚资本重要组成部分的国营招商局，其管理系统在战后得到了进一步完善。

（二）接收日伪航产

日本投降后，将大量船舶撤回本土，而且对在华港航设施进行了疯狂破坏。但因时间仓促，日本在华航业与军事机关仍有 30 万吨船舶未及撤走或破坏，并留下一批码头、仓库等不动产。此外，汪伪政权在各地也有大批船舶及其他航运产业。

急于复员还都的国民党政府于 1945 年 8 月中旬匆忙通知日方，要求将所有船只集中于上海、汉口、沙市、宜昌等地，听候接收。8 月 25 日，招商局奉命起草了《接管敌伪船只办法》，共计 12 条，由交通部核准执行，并报陆军总司令部备案。《接管敌伪船只办法》规定^①：（1）敌伪所有商船，一律由交通部派员配合各地负责接收的军事机关，相互协商管理；（2）交通部接收的敌伪船只暂交招商局负责营运；（3）长江敌船集中沙市、宜昌或上海，沿海敌船集中广州、上海、烟台或威海卫，听候接收；（4）招商局往各轮派出接管人员，其人数视船舶吨位大小而定。此外，也对具体接收程序和要求作出了相应的规定。

1945 年 9 月，国民党政府交通部在上海、武汉两埠派驻特派员，专司接收日伪航产事宜。10 月，京沪区航业整理委员会成立。按照国民党政府和交通部的安排，对长江水域日伪船舶的接收处理分两大区进行，京沪区（辖苏、浙、皖三省和沪、宁两市）由招商局负责，武汉区（辖湘、鄂、赣三省）由长江区航政局督办。其后经招商局与敌伪产业处理局商定，所有敌伪航产均由招商局统一接收。事隔不久，国民党政府命令招商局直接主持上海敌伪产业处理局。

在整个日伪航产接收过程中，由于受国民党政府及交通部委托，招商局实际全权主持了接收日伪航产的事宜，理事长刘鸿生、总经理徐学禹、副总经理沈仲毅分别担任了各接收机构的主管官员。因此，在接收敌伪航产上，招商局实际成为最大受益者。

船舶是招商局接收日伪航产的主要部分，对留用的船舶，凡江轮一律冠以“江”字，安、汉、顺、静、新、宁等字序之，凡海轮冠以“海”字为首，天、地、玄、黄、宇、宙、辰、宿、列、张等字序之，其余小轮、拖

^① 招商局档案：《接管敌伪船只办法》，1945 年 8 月 25 日。

轮、铁驳、特种机船、木驳等则另行命名。另外，招商局对所接收的日伪船舶按其产权所属，区别情况进行了处理。汉口分局接收日伪船只中，凡已移交其他机关接管者均经呈报前行政院处理接收，武汉区敌伪产业特派员办公处，及航政局有案接收未经营运的船只，经遵总局电令全部移交中央信托局武汉区敌伪产业清理处接管，并通知汉口分局代管。汉口分局处理接收敌伪船只情形见表 6-2。

表 6-2 招商局汉口分局接收敌伪船只概况（1947 年 3 月）

船舶种类	船名	留用否	备注
江轮	江平	留用	总吨 3215，马力 3923 匹
江轮	江亚		总吨 3363，马力 4200 匹
江轮	江静		总吨 3764，马力 2500 匹
江轮	华源	留用	现在上海
小轮	飞豹	留用	总吨 62.48，马力 120 匹
小轮	飞熊		总局售予长江公司
小轮	飞鲸		同上
小轮	飞虎	留用	总吨 222.32，马力 490 匹
小客货船	NO. 67		退还航政局
木驳	NO. 2, 13, 14		NO. 14 租予长江轮船公司
铁驳	NO. 367, 368	留用	总吨 102.33, 108.90
铁驳	NO. 834, 217	NO. 834 留用	NO. 217 总局售予长江公司
给水船	NO. 5, 8	留用	NO. 5 在汉，NO. 8 在沪
趸船	招商特一号、二号、三号	留用	二号英商太古产业俟替补工具到汉给予退换
跳船	东亚#10, 122	留用	
趸船	东西亚#11		英商亚细亚产业俟替补工具到汉给予归还
小机帆船	NO. 106, 1338		在九江
木跳船	三艘	留用	

资料来源：招商局档案（汉）：《国营招商局接收敌伪船舶统计》，1946 年 11 月 18 日。

在接收日伪船舶中，对产权关系清楚并得到有关部门确认的均于 1947 年底归还原主。其中一部分船舶还给了太古公司、怡和公司、亚细亚火油公司、上海拖驳公司、马勒公司、美孚洋行、总统邮船公司、上海堆栈公司、德士古洋行等英、美航商。据统计，仅长江区航政局所辖水域，1946 年就发还外商船只 85 艘，1947 年发还 24 艘，占应发还数 111 艘的 98.2%。对



图 6-1 抗战胜利后国营招商局总经理徐学禹（左三）出席接收美国船舶的仪式

敌伪产业或无人认领的船舶一部分进行标卖，代管机构可优先承购，另一部分由代管机构留用或调拨、租给其他航运使用。^① 这既为招商局和部分民营航业的振兴与发展提供了一次良机，也给一些实权人物提供了生财之道。1946—1947 年，国民党军政当局将接收的部分日伪船只对外标卖。宁沪、武汉两区共标卖船舶 967 艘，载重量 6 万余吨。一些军政要员、社会名流和富商，趁机承领和购进船只，创办了一批新的轮船公司。

1946 年初，前军长梁芹舫承购轮船 21 艘，在武汉设立长江轮船公司，成为长江中游最大的商轮公司。这家公司的前身系川湘公路管理局汉口联运处，无个人投资，完全是高级军政人员化公为私的产物。上海名人杜月笙的亲属、亲信等承租招商局内河小轮 33 艘和一些木驳，创办浙江内河轮船联营公司，以低价购进了这批船只。

招商局留用或代管的日伪船舶数量十分可观，1946 年与 1947 年，留用的日伪船舶分别为 89810 总吨和 81297 总吨，各占该年度船舶总吨位的

^① 招商局档案：《国营招商局接收敌伪船舶现况报告》，1946 年 7 月 31 日。

30.05%和24.41%，其中，包括“江泰”、“江平”、“江静”、“江亚”等被当时人称为“最适宜行驶长江之轮船”。另有江轮“江陵”、“江宁”、“江隆”和海轮“海有”及一批小轮、拖轮、铁驳、特种机驳、油驳等。招商局经济实力在接收日伪产业的过程中迅速增强，到1946年，招商局仅留用与代管的敌伪船舶（地产、仓库、码头等不动产未计）即达法币1149.8万元，折合美金331.4万元。



图 6-2 招商局接收美登陆艇时的仪式

招商局总局及各地分局在此期间也接收了一批日伪船厂，其有关接收事宜一般由招商局技术室主任伍大名会同海军部门及当地政府、海关商办。其中，汉口分局接收了东亚海运社。日本东亚海运株式会社于1939年8月5日成立，参加成员有日清公司等11家运输公司，资本总额7300万日元，有船舶59艘，20万总吨位。该会社系日本递信省为实行“大东亚一统海运”国策的产物。宜昌分公司有原招商局码头、下铁路坝码头2处，601趸靠下铁路坝码头，可囤货2500吨，为宜昌港最大的趸船；另有401木驳用于港区接货，战前有仓库6座，战后仅剩大公路仓库2座，堆存能力为3000吨。1945年9月，沙市办事处在交通右路8号房址复业，受交通部武汉区特派

员委托负责从事清查并接管宜昌、沙市等地所有沙市招商局及日本、英国等国航业机构的房屋仓库、交通器材、码头设备，当时就接管了太古码头和海关码头的2艘铁质趸船、6艘内河小轮以及日清公司的3座仓库和吉田洋行的1座仓库。恢复机构后，即着手修缮受损的码头、仓库，设置趸船，将接收的日清公司码头改为招商局二码头，并与三北公司联系，将三北公司所属“通安”趸船安设于一码头，并且对临江路5座仓库全部进行了修缮。^①

（三）增加运力和资产

由于久经战乱摧残，长江航运一片萧条，运力极为缺乏，全线仅有轮船378艘，4.7万总吨，不足战前的五分之一。当时中国造船工业基础相当薄弱，无力制造大量优质商船，在航运业高额利润的刺激和驱动下，兴起了向国外购买船舶的热潮。受到战争创伤的招商局也加入了购买船舶的行列，以迅速扩充其运输能力。

招商局通过接收敌伪航产和购买外国船舶拥有了一支庞大的商业船队和大量港航设施，经济实力急速加强，资产总额达到1.5亿美元；另外，企业规模也迅速扩大，国内外的分公司、办事处、代理处多达43个，员工1.5万余人。在较快恢复国内沿海沿江各航线的基础上，还相继开辟了朝鲜、日本、南洋等远洋国际航线，轮运范围扩大到了南、北美洲。截至1948年8月，招商局拥有大小船舶490艘，其中江海大轮108艘，315184总吨，达到船舶拥有量的最高值，拥有的船舶总吨位相当于抗战前夕（1937年上半年）的4.74倍，抗战胜利前夕（1945年上半年）的17.2倍；而江海大轮总吨位相当于抗战前夕的5.76倍，相当于抗战胜利前夕的13.8倍。

1940年，日军攻占荆门、沙市期间，于6月8日先用飞机对沙市进行了疯狂的轰炸，接着水陆并进，给沙市港造成了极大破坏。招商局一、二、三号仓库的门窗墙瓦被破坏约30%，徐建一、二号仓库和二号办公楼门窗全部被毁，仅存四壁，一号码头被炸毁面积达三分之一，招商局办公室被夷为平地。损失资产为固定资产总额的66%以上。抗日战争胜利后，招商局沙市办事处在沙市恢复。恢复后的沙市办事处有所扩大，人员增加到20多人，并于1946年4月增设了电台组，组装了沙市港口第一部电台。

抗战期间，汉口市所受破坏较其他城市严重，汉口分局局产因面临江边，所以受毁损甚大，复员后乃积极整理收拾以适应业务需要。经过一年多时间修理增建，工程分缓急次第进行，较大工程主要有下列数项：（1）修

^① 招商局档案：《招商局接收敌伪船厂备忘录》，1946年。

建五号栈。五号栈屋面因抗战时被炸全部渗漏，须要彻底加以修缮，经洽请基泰工程司设计，全部铺设油毛毡并将屋面排水及钢窗铅丝玻璃加以整修，由大来公司中标承担修复。(2) 重建三号栈。三号栈于抗战时全部炸毁，即就原址利用炸余旧砖重建平栈一所，由智成营造厂得标承造，1946年7月开工10月初完成。(3) 修理九号客栈。九号栈年久失修，渗漏严重并且基地于战时被炸受损塌陷，乃将屋面加以修整同时屋内加做木柱支撑，由庆记营造厂承修。(4) 重建十一号栈。十一号栈因年久失修于1946年4月间塌陷，即就原址利用该栈及二号栈旧砖并利用由渝运汉木料重建平栈一所，由新生营造厂得标承建。1946年10月开工，1947年2月完工。(5) 局产登记。汉口分局局产契据只有道契（清末，外国人在中国境内可以随意用永远租用的名义，向业主租赁土地。议妥成交，要由当地的道署发给地契，叫做道契）并无蓝格执照，致使向汉口市地籍整理处申请登记时颇费周折，再三交涉并申请地价及建筑物估价缴纳登记费500万元才登记手续办妥。(6) 交涉收回敌伪遗留房屋。汉口分局办公室后有敌伪遗留房屋一栋，按照规定应由汉口分局接收，但汉口分局复员时已为海军占用，几经交涉没有腾让，决定再根据敌伪遗留房屋地主有优先承购之规定向敌产清理处交涉。

汉口是长江进出口及转口之重镇，业务既繁船次又多，因此，栈埠设备比较齐全。在战前，汉口分局自一号至十一号栈共计栈房十一座，分建于周家巷码头三座，洪益巷码头五座，张美之巷三座。内分危品栈、转口栈、出口栈，各设有一个糖监栈、二个油类栈、二个什货栈，总吨位合32000吨。在抗战时期，原有栈房被毁第一、二、三、十号栈四座及八号栈B字一间。复员之初，只收回九号栈一座，其余各栈均由军部占用，于1945年11月收回八号栈A字一间，12月接收公栈（该栈系战前由四省农民银行租汉口分局地址建造）编为十号栈。1945年1月收回十一号栈，该栈因年久失修并因战时四周被炸，屋基震动于4月24日塌倒，于1946年2月重建。1946年3月收回五号栈，8月收回四号栈，12月收回七号栈，9月新建三号栈落成。现有四号栈前间及六号栈全部仍被联动部十五粮库占用，迭经交涉一直没有收回。原有第一、二、十号及八号B各栈亦未建，故目前自用仓库只有八座，总吨位合19500吨，容量较战前已少三分之一。

汉口分局码头共有四处。第一号码头邦通系日本人遗弃之不知名邦通一只及接收之铁跳船一只组合而成，该铁跳船系英商亚细亚火油公司产业，因无接替工具，迄今尚未发还。第二号码头邦通系接收之东亚第十号跳船及小铁船各一艘组合而成，因其太小，除停靠小轮铁驳之外，不能停靠大船。第

三号码头邦通系太古第二十二号趸船及接收之木壳跳船组合而成，现作停靠大船之用（太古第二十二号趸船迭准航政局函催发还原业主，因无相当接替工具，经向太古汉口分公司洽妥允由汉口分局暂时借用）。第四号码头邦通系接收之邦通与木壳跳船组合而成，现用以停靠大船。

汉口分局装出舱及起卸由海员工会及码头职业公会组织，分第一、二两队，第一队分五组，每组分二班，每班计 12 人或 14 人，共计 157 人，第二队组每组分二班，每班 15 人，共计 60 人。装卸轮驳及转送客货由码头工友服务，分第一、二、三三队。第一队（张美之巷）分五组，每组约 30 人，计 148 人；第二队（洪益巷）分七组，每组约 30 人，计 220 人；第三队（周家巷）分五组，每组约 30 人，计 128 人，各队由工友推选。汉口分局对装卸作了严格规定，要求：“呈由局方指派领工人一人负责指挥队员工作，如有违背局方指示者即开之。兹为轮驳起卸迅速及服务军运起见，除由本局指定各队工友服务外，得由领工另雇散工加入服务以资迅速避免耽误船期”。

表 6-3 招商局汉口分局房地产业概况表

土地段别	土地坐落	面积（汉方）	汉市政府机关土地估价	土地使用情形
第一号地	沿江路	12567346	8459964.86	汉口分局办公楼房全栋一、二、三、四、五、六、七、八及小八号等号栈房九座，附二、三、四、六等号凉棚栈四间，又水手房出租二楼二底市房三栋，出租一楼一底市房十四栋，出租平房三间
第二号地	沿江路	689.53	8252023.22	本局九、十、十一等号栈房三座，附十一号栈凉棚一间，招商局职工二层宿舍一栋一楼一底，出租市房计十一栋，又本局租与中国农民银行空地及 179.48 汉方、又 28.88 汉方，该行租与督查建有二层楼西式堆栈

续表

土地段别	土地坐落	面积 (汉方)	汉市政府机关 土地估价	土地使用情形
第三号地	沿江路	173.577	86342239	早年由总局租予太古公司, 该公司建有二层半楼、新式堆栈及凉棚
第四号地	沿江路	245.29	889653	系空地建有工人临时避寒所一大间
第五号地	沿江路	73.3375	821194	租予松纾春(该户建有二层楼市房)使用
第六号地	前花楼 正街	35.0338	812787	两层楼旧式楼房三栋, 除空一栋外, 余二栋驻局宪兵办事处使用
第七号地	沿江路	176.05	864346	租予大德煤号、熊荷生、大成公司、严乾光四户(各有自建市房)使用
第八号地	沿江路	87.164	825190	租予森盛和煤号(该号建有旧式两层楼房)使用
汉口分局 租用平汉 铁路空地	刘家庙即 江岸东站 后面	2000 公方尺		于(民国)26年6月14日起租, 拟建筑货栈

资料来源:招商局档案:《招商局汉口分局房地产业概况表》,1947年12月。

二、主导长江中下游港航业

招商局是一家官僚资本主义企业,战后凭借官僚资本的雄厚力量,广泛向各地航运业渗透,独资或合资设立了许多航运公司,其经济实力进一步扩大,在全国尤其是长江中下游航运业中进一步确立和保持了垄断地位。

(一) 恢复和增辟航线

1945年8月15日,日本宣布无条件投降,国民党政府立即部署复员还都,长江航线顿时出现“客运颇形拥挤”的局面。军政人员急待重回京沪,

难民急需返归故里，学生急需返校就读，商人急于外出从商，还有急待遣送的日俘日侨，一时旅客运量骤增。招商局凭借国民党政府给予的特权地位和官僚资本的巨大力量，迅速恢复和开辟长江航线，航运业务呈现高速发展的局面。

在长江区航政局统一筹划下，招商局积极参加复员运输，总经理徐学禹马不停蹄地组织人员和物资，筹划恢复和开辟新航线，各大江轮先后安全出川，承担军工运输任务，接着又将接收的敌伪船只陆续投入营运。1945年9月，招商局首先在重庆恢复长江航运。1945年10月之后，招商局相继派“江安”、“江顺”、“江新”、“江汉”等轮行驶沪汉线，“江凤”、“舟山”等轮行驶沪甬线，“海青”轮行驶沪青线，“迎春”轮行驶青连线，“北铭”、“有利”等轮行驶津青线，“新瑞安”、“江宁”等轮行驶台湾，内河、沿海及远洋航线相继开通。1946年11月中旬，招商局组织的长江视察团从上海出发，视察长江沿线各埠情况，以保证长江线的营运业务顺利开展。到1946年底，长江沿线的重要港埠，包括从镇江、南京、芜湖、安庆、九江、汉口到沙市、宜昌、万县、重庆及湘江流域的长沙已全部恢复营运。

1945年9月8日，民生公司“民权”轮作为还都专轮驶离重庆，揭开了复员运输的序幕。9月25至27日，招商局“江汉”、“江顺”两轮从重庆分别驶往汉口、南京。三北、大达等公司也相继派轮驶出川江。为统一办理复员运输事宜，国民党政府交通部于1945年12月1日成立全国船舶调配委员会，招商局刘鸿生、民生公司卢作孚分任正、副主任委员，招商局徐学禹任秘书长。复员运输从此进入高潮。各公司船舶顺江东下，轮、木、驳各类船只竞发，川江和长江中下游各港呈现繁盛景象。截至1948年8月，经营长江班轮航线达到5条，即沪汉线、沪湘线、汉湘线、汉宜线、汉宜渝线，共派14艘江轮行驶。

地处长江航运中心的汉口港，客流量也急剧上升，仅1946年转运日俘即达22万余人，承运川粮4万余吨。到1946年11月底，为期15个月、运量巨大、时间紧迫的复员运输任务基本完成，仅招商局在此期间承运的兵员就有65.3万人次、军用物资33.3万吨。汉口分局复员不久，百废待举，除客运因复员东下人员聚集，武汉异常繁忙外，货运方面一方面因为农村经济元气未复，一方面因为军运紧急船只十之八九均被征用，货运稀少，直至1946年秋季才开始逐渐增加，到1947年新春以及汉口分局定期班轮开航以后已达非昔比，业务蒸蒸日上，每次船次客货均系满载且时有退关之象。但汉口分局“尚须顾及宜昌、沙市、湖南三处之业务客货，集中汉埠后转运

各地，其业务更觉繁忙”^①。

（二）发展客货运输

招商局业务尽管经调整以“货运为主”，但是为了服从国民党政府还都南京和打内战的需要，招商局将运输次序安排为：军运第一，货运次之，客运又次之。例如，汉口分局业务“在复员伊始因忙于军事复员运输，加以船只不敷分配为艰，军商混合划分不清并因地区收复不久，工商疲惫下货稀少，业务不振，初期咸以军公运输为主，直至1946年春，始渐好转。”按航线划分，招商局货运大体上可分为长江货运、沿海货运及外洋货运三大部分。

招商局在长江中下游的货运是以汉口为中心的，汉口分局的进出口业务均较繁重。在较长时期内，汉口分局进口货以面粉居首位，其次为杂货、汽油、食盐、煤、大米等，出口或转口货以杂货为主，其次为面粉、盐、药材、大米、烟叶等。1945年抗战胜利后，汉口分局各轮驳加紧复员运送，部队货运未能畅通。1946年上半年轮驳虽加多，但因遣送日本俘虏回国，下半年救济物资源源进口，故商货仍无大量进出本栈。1947年规定班轮后，商货开始有起色，1945年9月至12月，进口商货进栈174754件，出栈158820件；出口商货进栈32218件，出栈32024件。1946年1月至12月，进口商货进栈2345067件，出栈2335573件；出口商货进栈298924件，出栈298723件。1947年1月至4月，进口商货进栈102841件，出栈108652件；出口商货进栈206402件，出栈205047件。^②

这一时期，招商局在长江航线还承担了几项特殊运输业务^③：

一是复员运输。抗战结束后，长江航线由于复员运输造成客流量大幅度上升，众多航运企业早就开始进行复员运输准备。1945年5月25日，招商局对复员运输计划进行了讨论，拟出《复员迁沪办法大纲》。但由于此时招商局大批船舶被抽作军用，客运船只非常缺乏。1946年12月，行驶沪汉线的定期班轮仅7只（“江安”、“江泰”、“江顺”、“江宁”、“江建”、“江华”、“江平”），次年4月又减为4只（“江安”、“江建”、“江宁”、“江泰”），不久再次减为2只（“江宁”、“江泰”）。正如当时报纸所描述的那样：“尔来长江沿线轮船搭客，倍形拥挤，急待疏运之旅客，为数更伙，故每有经京西上轮船停靠，即有大批无票乘客登轮，不唯秩序无法维持，而航

^{①③} 招商局档案（汉）：《国营招商局汉口分局胜利后一年半工作概况》，1947年7月。

^② 招商局档案（汉）：《汉口分局营业收入概况总表》，1947年4月30日。

行安全，大受威胁。”由于客船太少，各江轮只好利用货舱载客补充。尽管汉口分局积极参与复员运输，但是无奈“中央还都学生复校均有时期与经济之限制，一到汉口，即拟转船，国民党中央各机关及教育方面亦屡电催促，正值军运频繁，船只分配殊为艰难”，好在该局在万分困难中分批附搭各大小轮只东下，没有耽延运输。

二是运输日俘及日侨。当时湖北、江西、湖南三省约有日俘 33 万人，除三分之一划归平汉铁路局承运外，汉口分局共计运出 22 万余人。由于日俘需要先运至上海再由招商局运往日本，因此接美军外海运输必须在两个月内如数清运，这其中最困难的是适逢 1946 年春初的枯水季节，汉口分局吃水较深之“江泰”、“江平”等轮均不能上驶，仅有利用少数江轮及小轮铁驳星夜赶运并经联勤部、水运指挥部之协助，才提前半月悉数清运。

三是川粮下运。由于汉口分局属于国营事业机关，凡政府物资必须尽量减低运价优先承运。1946 年的川粮下运宜汉、京汉沪，全由汉口分局承办，其总数不下四万余吨。汉口分局除派一部分登陆艇外，并调大批铁驳空放接运，再利用大轮开宜接运复员人员时，附装川粮，1947 年该局又奉令接运大宗湘粮及百分之二十川粮赶运任务。

此外，汉口分局还承担了包括对外出口物资（如桐油、蛋品、矿砂之类）、土产、兵工器材、平汉铁路及汉口等市的公共用煤和一些工业品。

（三）平息纠纷

尽管招商局通过接收敌伪航产，实力有了很大的提升，但是实力扩充的过程中，也存在不少的纠纷与矛盾。如汉口分局比较棘手的纠纷主要有：

第一，拒绝接收武汉汽车渡江码头。武汉汽车渡江码头系属军运，原由船舶大队管理，后来该队以一纸公函将该码头移交汉口分局接管。但是船只燃料俱无，仅有空空的一座码头而已，汉口分局鉴于责任太重，即拒绝接管，其时过境部队繁多，急待渡江之汽车不少，闻讯该码头系由该局接管，即纷纷来局索船渡江。虽经婉言开说，但各部队以军运紧急为辞，硬是逼迫汉口分局负责，故终日船只来往，军人均为汽车渡江争吵，情势汹汹不可理喻。后来经过多次交涉始由前武汉行营及第六战区长官司令部决定交由公路局接管。

第二，海员纠纷。汉口分局复员后，请求复员的海员数在千人以上，安插殊感困难，而失业海员藉工会之声援往往集结多人来局，名为请愿，实则近于要挟，处理稍有不慎，极易引起不幸事件。汉口分局秉承总局指示对海员工会提出的要求终持严肃及合理态度务求不影响人事行政为原则。虽纠纷

迭起，然均能获致妥协结果，但因交涉频繁徒耗时间与人力不少。

第三，引水纠纷。汉宜湘引水纠纷实为汉口分局最感棘手的事件，因汉宜湘引水公会对交涉某事悉不依正当途径谋取解决，便以拒派引水为要挟手段。关于引水费汉口分局向以交通部全国引水管理委员会汉宜湘区办事处所核定之费率付费，而汉宜湘引水公会往往于核定费率之外，任意加价形成黑市费率，该局自未便承认。1947年6月该公会呈准交通部全国引水管理委员会，由公会与航商直接商讨决定费率，再将商讨结果转报引水管委会汉宜湘区办事处备查，此种规定将引水纠纷扩大。“与其留难于将来，毋宁僵持于今日”，汉口分局鉴于此，对该公会自定之费率不予承认，并经电请引水管委会宜汉湘区办事处转呈交通部全国引水管委会收回“准由公会与航商直接商讨决定费率”之命，仍汉宜湘区引水办事处召集咨询会议决定费率，以资划一而免长期纠纷。

随着航运业务的恢复，同行业之间又展开了激烈的竞争，抢班杀价，争抢靠泊码头的事屡见不鲜。为增进同业之间的联系，协调港口运输秩序，同行公会也随之得到恢复。1945年12月，为维护航运企业的共同利益，招商局、民生、三北等单位负责人在招商局沙市办事处召开了第一次业务联席会。会议讨论通过了沙市进出口货运价及装卸过档、起坡下河、进出栈房力资等议案。1947年6月，沙市轮船商业同业公会成立，由招商、民生、三北、强华、南丰、汉永义、航业局、湘西8个轮船公司组成，以“增进同业之公共利益及矫正弊害”为宗旨。轮船同业公会的成立，对维护各轮船公司共同利益起了积极的作用。

三、国共内战，参与军运

抗战结束，国民党政府迁回南京后，即正当招商局在长江上的航运开始复苏之时，国民党政府悍然发动全面内战，开始对解放区发动进攻，把内战的灾祸再次强加在中国人民身上，使百废待兴的长江航运再次遭受摧残，陷入异常艰难的境地。

为了适应内战的需要，国民党政府把中国最大的民用航运企业——轮船招商局变为自己主要的军事运输工具。国民党军方先后在南京设立联勤总部水运办公处、首都卫戍司令部江防委员会，在上海设立港口司令部，并在汉口、宜昌等港设立相应军运机构。在国民党政府的严密控制下，招商局在1945年9月至1949年5月的近4年时间，承担了大量的军运任务，致使正常的商业运输秩序完全被打乱，造成了严重的经济损失和不利后果。

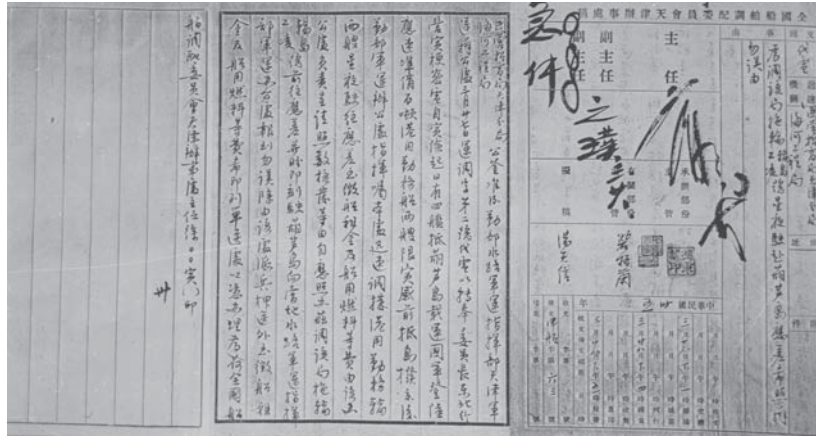


图 6-3 抗战胜利后，国民党政府迁回南京，招商局轮船承运了大量的军工人
员和公私物资。图为 1946 年调招商局局轮应差的函

（一）参与军运概况

招商局是最早承担国民党军运任务的航运企业之一。国民党政府迁回南京以后，把运输人员与物资的任务交给招商局等航运企业具体承办。招商局参与国民党内战军运大致可以分为三个阶段：

第一是迁都复员阶段。1945年9月，国民党政府命令招商局四大江轮“江汉”、“江顺”、“江安”、“江新”先行出川，经交通部与战时运输管理局双方商定，“江汉”轮于9月25日由重庆开往汉口，“江顺”轮于9月27日由重庆开往宜昌，两轮先后抵达南京，接着“江安”、“江新”两轮也依次抵达南京，相继投入了繁忙的军公运输，为国民党政府复员迁都承运了大批军公人员和公私物资。招商局还密电各长江分公司“奉大部电开奉主席降亥有代电以目前交通工具缺乏运力有限，所有交通运输机关及各级部队均应格遵军运条例善为利用，以期发挥最大动能并奉颂有关运输禁条四项为下：（1）除特别紧急军用外不得空放车船；（2）不得借故强行控制车辆干涉行驶；（3）不得逾时不卸装；（4）部队或军品运达目的地后不得借口无宿地点占用车船拒不卸。”国民党政府为此传令嘉奖了招商局及重庆分局的“负责出力人员”。

第二是国民党内战准备阶段。国民党政府迁都南京后，发动了对解放区的局部进攻，也进行大规模的内战准备。为了进行内战，1945年11月何应钦特电令招商局派轮急运弹药至秦皇岛，配合国民党军队抢占东北的行动。

其后，国民党陆军总司令部决定，由后方勤务总司令部租用招商局4艘自由轮，5艘L.S.T登陆舰，2艘大江轮被指定为军运专轮的情况下，蒋介石亲自下令从1946年1月1日起，招商局5艘江轮和6艘自由轮租借给陆军总部，“专作军事运输之用”，租期6个月，归后方勤务总司令部指挥调配，并规定这些船只仅在军运回程放空时可由招商局酌装商货。除上述各轮被指定为军运专轮外，随时征调应征的船只经常达数十艘。如长江线上宁汉、沪汉间应军差的江轮就达9艘；南北洋线上沪津、沪粤、沪秦（皇岛）间应军差的海轮有20艘。

第三个阶段是全面内战爆发以后。国民党政府更是最大限度地抽调招商局运力投入军运。除国民党政府指定征用军运专轮、随时征调的船只外，从1946年6月开始，招商局加入长江线、南北洋线军运的船只又有63艘，这些船只运送了大批国民党官兵、弹药、辎重、大炮、卡车以及其他军需物资。从此以后，招商局进入了“以军公运输为主，所有航行船只，几乎十之八九调充军运”时期。

据不完全统计，1945年9月至1949年5月，招商局累计运兵342.4万人，运输军需品154.2万吨。在国民党发动全面内战时，招商局曾承诺，按照军方要求，将会“全力以赴”抽调运力投入军运。招商局总经理徐学禹自己也多次承认，参加军运的船只“几占十之八九”，军运在客货运输，特别在客运中已居主要地位，“（1946年）军运实占重要地位，尤其在客运方面，部队运量占全部客运量三分之二以上”，“（1947年）军士运量超过全部旅客人数”，“（1948年上半年）军运仍占重要地位，其客运方面，部队运量占全部客运量五分之三以上，即因军运负担过于繁重，旅客运输之拥挤情形，无力加以改善”。^①

招商局尽管为国民党军运抽调了大批船只，但仍不敷所需，各埠仍有大批现役与退伍伤残军人以及军用物资候船等待运输。以汉口分局为例，该分局因军运过于繁重，致使运力严重不足。1946年2月，宋子文命海军总司令部将“安定”舰交汉口分局专门运兵。1947年1月，汉口分局又加拨“江建”轮从事军运，“汉口乃水陆孔通道均循此赶赴前方为数不下数十万人，辎重不下数万吨，尚有限期到达之紧急部队，有军事整个计划者不敢稍有耽误拖延。同仁等不畏寒暑、不畏艰难，夜以继日努力工作”，但当时仍有军人2.5万余人滞留汉口。

^① 招商局档案：《国营招商局工作及计划报告书》，1947年，第6页。

交通部全国船舶调配委员会宜昌办事处，大力贯彻执行国民党当局的决定。当负责船舶统一调度的组织机构建立之后，船舶调配委员会又在不同时期，对不同航线的船舶行驶作了具体规定。1946年4月18日，交通部长江航政局命令招商局宜昌分公司之“江昌”、“江济”、“江定”、“鸿贞”、“定丰”等轮为宜渝复员船只，“于指定地段航行，不得改行他线”。由于船只大量投入军运，打乱了正常的运输秩序，机关、部队强封勒扣，卸载迟缓误期，占用仓库码头等事不时发生。1946年4月，全国船舶调配委员会宜昌办事处又据此发出代电，严厉指出：“如再有上述各种事情发生，一经查出，定依法惩处”，并进一步重申了船舶的统一制度。

到国民党统治后期，招商局军运任务更为繁重。1948年12月9日，宜昌水路军运办公处以军事行动紧急，下运部队马匹车辆甚多为由，规定无论汉渝到宜船只，着即征租，另指定招商局江济、宜昌、江和及民生公司民联、民贵等各轮艇，均列入征租对象，并命令驶往沙市抢运，“不得以任何理由推诿避差”。在这样的形势下，航运企业完全丧失了指挥调度的权力，一切听命于军方，严重破坏了航运业务的正常开展。由于国民党从抗日战争胜利就已开始进行内战准备，因而这一时期的港口运输，主要是为其反共、反人民的内政服务的。1946年一季度，招商局、三北公司、民生公司、后勤部、强华公司、同济公司、湖北省交通管理处7个单位，仅在宜汉线上就运送官兵19270人、军品4107吨。1948年，军运任务更是有增无减，宜昌港辖区之宜渝、宜汉线，全年共运军人241296人、军品12683吨、军马410匹。^①

表 6-4 招商局军用概况表

时间	兵员（人次）	军需品（吨）
1945年9—12月	48139	18092
1946年	604962	314801
1947年	961575	447995
1948年1—9月	971436	430697
合计	2586112	1211585

资料来源：第二历史档案馆馆藏旧交通部档案《复员以来军运损失运量表》。

^① 招商局档案（海）：《国营招商局三十七年上半年度营业决算》，二类，卷127。

表 6-5 招商局军运与民运对比表

年度	货运 (%)		客运 (%)	
	民运	军运	民运	军运
1946	76.1	23.9	32.91	67.09
1947	87.48	12.52	43.04	56.96
1948 (上半年)	87.79	12.21	39.24	60.76

资料来源：《招商局三十五年、三十六年营业结算》。

由于军运任务繁重，加上时间要求紧迫，导致运力与运量严重失调。1946年8月17日，招商局宜昌分局在一份报告中提到：“由渝陆续来宜各机关及学校复员人员甚多，而汉宜段船只极端缺少，经常来局质问者日有多起，以致应付殊感困难。”1946年8月22日，在宜昌各界复员工作座谈会上，又有人提到：“最近以来，下行船只缺乏，致使还都以及各公务复员人员，则源源而下，到宜昌后不能转船出去，形成一个严重的局面。”1946年8月，滞留的复员人员达到3000余人，招商局宜昌分公司为此电告总局暨汉口分局，“请速调大轮来宜转接”。为缓和这一严重局面，国民党当局也曾采取了一些措施。11月，为加强宜汉水运，当局在宜昌设立督运处，并由招商局派“江新”、“江静”等大轮6艘、小轮9艘、铁驳4艘驶赴宜昌，一共可接运2.6万人。

国民党为了内战的需要，在使用船舶运送武器的同时，还以很大精力抓了川粮下运。为了保证川粮运输任务的完成，1945年10月2日，粮食部派汪汝干为该部宜沙粮食接运处处长。1946年3月28日，在宜昌成立了湖北田赋粮食管理处宜昌转运站。6月15日，粮食部武汉储运处鄂西办事处在宜昌召开川粮冬运宜昌接运座谈会，招商、民生、三北等公司参加了会议。6月19日，交通部全国船舶调配委员会宜昌办事处根据国民党最高当局指示强调：川江航运应以运粮为首要，所有还都人员及货商均暂停两月，川粮每月至少运万吨，以济燃眉之急。

1947年5月31日，粮食部曾专门召开川粮运输会议，决定自6月1日起至10月底止，运出川粮7.5万吨，6月份最少也要运出1.2万吨。11月，蒋介石在渝视察期间，又提到粮运，并命令停止复员运输，专力运粮。可见这一时期川粮东运实际上是宜昌分公司仅次于军运的一项突击任务。川粮东运是伴随着内战的过程进行的，从1946年承运，一直持续到1949年宜昌解放，招商局宜昌分局承担了运输任务，渝宜、宜汉均有招商局运输川粮的轮

船行驶。

这一时期，除繁重的军差运输和川粮运输外，处于第三位的就是川盐运输。由于盐运关系到财政收入和军需民食，同战争息息相关，国民党政府的财政部门 and 航政机关对此都很重视。1945年11月28日，军事委员会宜昌办事处，要求各轮船：“嗣后凡下水船只应由本处统筹分配吨位备运食盐”。尽管川盐运输比不上粮运的规模，但在宜昌整个港口运输中仍占有突出地位。

据招商局历年营业报告统计，军运在客运中所占比例，1946年为67.09%，1947年为56.96%，1948年上半年为60.76%。军运成为主要运输业务，正常的航行秩序完全被打乱，给招商局的企业信誉和营运收入带来极大的影响。^①

（二）军运造成的严重后果

由于招商局完全服从国民党政府内战需要，确立了军运第一，货运第二，客运第三的经营方针，违背了企业生存和发展的客观要求，不但自身的发展全面停滞，就连如何生存下去也十分困难。招商局承认：“军事运输，变动无常，常使本局定期班轮，无法维持，影响本局之收入及信誉，至深且巨。”^②

首先，军运给招商局造成了巨大的经济损失。国民党政府有关部门1946年初曾规定，招商局运送军人时实行六折优待，而在士兵复员还乡乘船时则以半价优待。1947年2月，招商局制订了承办军运差费结算办法，9月进行重订，规定军运差费实行按类计算^③：

（1）凡系自由轮、中字及华字艇，如经派定专供差运，由军方拨给维持费；

（2）凡被征调应差的其他各型轮驳，统一由军方发给一定数量的租金与燃料；

（3）凡军品，人员、马匹附搭招商局轮船，则由军方付给附运费或附搭费。

1947年5月1日，在国民党勤务总部的授意下，包括招商局在内的上

^① 交通部财务会计局，中国交通会计学会：《招商局会计史》（中），人民交通出版社1994年版，第356页。

^② 招商局档案（海）：《国营招商局三十七年上半年度营业决算》，二类，卷127。

^③ 招商局档案：《国营招商局所属各分局、处承办军运差费结算办法》，1947年2月23日。

海轮船业同业公会，对军运差费的折扣办法作了如下规定：

- (1) 军品照规定运价六折计算；
- (2) 危险品八折计算；
- (3) 官兵按四等客票六折计算。

即使这种打了折扣的军差运费也往往不能收回，拖欠军运费在当时是非常普遍的现象。由于军差费打折计算再加上军方经常拖欠，招商局在参加军运的过程中蒙受了巨大经济损失，军运差费在总收入中所占比例极小。

例如，在汉口分局这一时期军品运输量占货运总量的 12% ~ 24%，但军品货运收入仅占总收入的 2.42% ~ 2.73%；兵员运量占客运总量的 57% ~ 67%，但军用客运收入仅占总收入的 1.17% ~ 1.2%。军用客租收入虽在总收入中占有一定比例，但这项收入仅属最低限度的船舶维持费用，常常不敷成本支出。汉口分局在 1946 年的营业决算报告指出：“船租收入愈巨，本局军运方面所遭之损失亦愈甚”，这是完全符合客观实际的。

在不足 3 年时间内，招商局的军运损失共计 18168.9 亿元（法币），军运收入仅为应收运费的 28.7%，运费损失达 71%。为了试图把军运损失减少到一定限度，招商局曾为此也作出过较大努力。1945 年 10 月，利用汉宁间运兵的船只回空上驶时装运货物，以增加运输收入。1946 年 2 月，把原来租出的小火轮以及 100 吨以上驳船一律收回自用，以便腾出船只从事客货运输。1947 年 4 月，招商局又规定，非军人（包括警察和其他公教人员）一律不得售半价船票。但在国民党政府推行内战方针的总形势下，招商局的这些具体措施很难收到实际效果。

其次，军运打乱了正常的商业营运秩序，影响了营业收入。国民党政府最初虽然对招商局等企业作过一些许诺，如 1945 年 9 月，蒋介石曾发布文告，禁止军队扣留民用船只。1946 年 2 月，行政院再次重申，严禁军队扣船，并规定军人不得借口军运侵越航业调配船舶的权限，但这些都只是一纸空文。实际上，国民党政府要求招商局等航运企业一切服从于军运，对航业自身业务根本不作任何考虑。1946 年 9 月初，国民党联合勤务总司令部致电招商局，规定该局接转军运品必须“以随到随运为原则”，要求对军运品的拨运“应予以最优先配运秩序”，并以十分强硬的态度进行威胁。^①后来国防部又规定：“伤兵运输应列为第一优”^②。在这种情况下，招商局还有

^① 招商局档案：《联合勤务总司令部带电》，1946 年 9 月 6 日。

^② 《业务通讯》，第 68 号，1948 年 2 月 1 日。

什么“调配船舶之权限”可言呢？

客运在招商局营运活动中历来占有重要的地位，但由于客轮大部分被抽调军运，致使大批旅客滞留码头而不能及时运送，因而收入也大为减少。为了减少损失，各江轮只得利用货舱载客。尽管如此，“长江沿线……不唯秩序无法维持，而航行安全，大受威胁”。短途航线旅客拥挤的情况则更加严重，致使“江边马路，日间则人头攒动，蜂聚蚁屯，入夜则各轮埠码头以及人行道，尽是露宿旅客，状殊凄惨”。1949年1月初，招商局又决定停开长江线特快班，使长江客运更加紧张，一些不法分子趁机倒卖船票，从中牟取暴利，不少旅客即使买到黑市船票，也难保证有船可乘。对此，招商局也无能为力，常对国民党政府的内战政策抱怨不已，“军事运输，变动无常，常使本局定期班轮无法维持”。但是，由于招商局为国民政府所牢牢控制，无法摆脱充当国民党内战工具的命运，所以只有无可奈何空嗟叹！

招商局参与国民党政府内战军运所造成的直接损失是码头、货栈、办公室多次被国民党军队强占。1946年6月底，国民党海军舰队指挥部派兵强行占领了招商局已有数十年历史的老码头——上海第二码头（即中栈），竟以“收回日军产业”为借口（日本海军曾以此码头作为司令部），限令招商局工作人员在5天之内全部迁出。1947年至1948年期间，国民党勤务总部、淞沪警备司令部、上海港口司令部等军事机关先后派兵强占了招商局上海第二、三、九码头的一些货栈，或储军品或驻部队，给招商局业务造成极大影响，1948年2月28日，招商局又被迫把刚刚大修的海冀”轮移交海军部接管。1948年8月7日，驻宜昌的陆军整编第60旅所属官兵200余人，奉命移驻宜昌分局，并在门前修筑堡垒工事，使该分局业务完全陷于停顿。

第三，军运引发了惊人的海损事故，造成了惨重的人员伤亡和巨大的财产损失。由于国民党政府推行以军运为主的航业政策，致使招商局经营管理极度混乱，海损事故频繁发生。据国民党交通部统计，招商局仅在1948年一年中，就发生各类海损事故209起。尽管招商局也采取了一些措施避免海损发生，如1948年12月9日电文各长江分公司“近来轮只时有失事，为航行安全计，自即日起不论军差客货轮船，装载军公商货人员旅客绝对不得超过航政局规定之载重及客位，如有超过船长大副应拒绝开船，否则倘或发生事变，船长应负全责。各分公司经理亦应切实注意遵守”，但在国民党军运任务的紧逼之下，情况根本没有改变。一家航运企业一年中竟发生两百余起海损事故，实为世界所罕见。这些事故，大都与军运有关，有些则纯粹为人为因素所造成。1948年1月8日，据沙市湖北田赋粮食管理处鄂中区储运

处电文，汉口分局华 203 艇 1 月 6 日下午 3 时许，在杨公堤浪沉该处粮船一艘，损失军粮 86007 斤。1948 年 6 月 30 日，“飞鹊”轮奉宜昌分局命令拖带航委会木船七艘及资蜀钢铁厂木船一艘，由宜昌驶往汉口，船行驶至张马套上外龙滩浅水地段时，因“飞鹊”轮搁浅，所拖八艘中一艘借流力直碰“飞鹊”轮尾部，致使木船受伤沉没。据报告，溺死乘客数名并损失军用武器及行李多件。船抵达汉口以后，该乘船被难军人及船户等纷纷来汉口分局请求赔偿，情势极为严重。后来经航局仲裁由汉口分局发给临时救济费计 644 万元以资救济。1946 年 9 月 25 日，九十二军所雇呈缴被服木船在汉口第二码头靠岸之际被汉口分局飞涛轮所拖之 154 号铁驳撞击，该木船损坏三分之一，并将装军用被服、雨衣、军帽、鞋袜等物品共约 1147 件撞落江中，经该军开列损失函请汉口分局如数赔偿同时，该承装木船主亦向汉口分局要求赔偿木船损失费。

抗战胜利后，国民党政府全面推行内战、独裁、卖国三位一体的方针，招商局在国民党发动的内战中被迫承担了大量的军运任务，遭受了巨大的损失，使自身陷入了生存困境，并最终随着国民党政权在大陆的覆亡和新中国的诞生而获得了新生。

四、国民党政府导演的股份制

1948 年，国民党政府的财政经济面临绝境，通货恶性膨胀，物价飞涨，旧法币已彻底崩溃。为了摆脱困境，1948 年 3 月 12 日，国民党行政院作出了出售国营企业资产的决定。3 月 30 日，又公布了《出售国营事业资产充实发行准备办法》，决定将招商局等 5 家国营企业的资产出售。其中，招商局资产由交通部用美元估价转归国库，再由国库转入中央银行，然后按资产的估价发行股票，其中一半由政府保留，交中央银行保管，一半由中央银行发行或出售。^① 8 月，国民党政府开始实行所谓的“财政经济紧急处分”，改法币为金圆券。财政部“为紧缩通货、增加国库收入”，决定按照原计划出售国营企业资产，并决定先出售招商局。这一决定在航运界引起巨大轰动，认为这是一种“杀鸡求蛋”的下策。《新闻报》、《大公报》、《益世报》、《金融报》、《和平报》、《中华报》等报刊均报道了有关消息。^② 由于社会各界对出售国营企业反应强烈，加之军运任务又十分繁重，国民党政府

^① 招商局档案（海）：《行政院训令》，1948 年 3 月 30 日，卷 048。

^② 转引自张后铨主编《招商局史》（近代部分）：《商报》，1948 年 8 月 10 日。

决定暂缓出售招商局，并决定依照公司法的规定，将招商局改组为招商局轮船股份有限公司，为发行股票作充分准备。

招商局为筹备改组公司便利计，经呈准交通部，在局内设立筹备处，刘鸿生任主任，徐学禹为副主任，并且规定在1个月内完成公司的筹建工作。1948年9月，招商局制订了《公司章程》（37条）、《组织规程》（33条）、《董事会议事规则草案》（14条）、《董事会办事规则草案》（10条）等相关章程与规则。根据《公司章程》及《组织规程》的规定，董事会与监事会设董事15人，监察5人，董事监察人均由交通部聘任。俟股票出售至十分之一时，再召开股东会，按照股份比例推选民股董事及监察人，董事中互推董事长1人，常务董事4人，监察中互推常务监察2人。经推选，董事长为刘鸿生，常务董事为杜月笙、李景濂、徐学禹、包可永，董事为庞松舟、谢耿民、夏晋熊、林旭如、王辅宜、陶凤山、陈卓林、沈仲毅、胡时渊、韦焕章，常务督察人为奚玉书、黄仿欧，督察人为王耀、章祐、项雄霄。董事会下设总经理1人，副总经理1~3人。招商局举行首次董监事联席会议时，推聘徐学禹为总经理，沈仲毅、胡时渊、韦焕章为副总经理。^①



图 6-4 招商局轮船股份有限公司 1000 股样张

经交通部、工商部核准变更登记手续并颁发新执照，招商局轮船股份有

^① 《招商局轮船股份有限公司成立公告》，载《业务通讯》，第1号，1948年10月11日。

公司于1948年10月1日在上海正式成立。公司内部除秘书室外，分设业务（包括货运、客运部），运务（包括船务、栈务、供应部），财务（包括综核、产业部）三大部门，分别由副总经理韦焕章、胡时渊、沈仲毅负责。新成立的招商局轮船股份有限公司营业范围包括国内外水上客货运输业务，码头仓库的设计与营缮，船舶的修缮与建造以及轮船附属业务的经营等。招商局轮船股份有限公司股份资本总额定为金圆券6亿元。分为600万股，每股金圆券100元，其票面分为5股、10股、50股、100股、1000股5种。上述股份以半数为国民党政府所有，交金圆券发行准备监理委员会保管，移充金圆券发行准备金，并以交通部为股东代表。其余半数计300万股合金圆券3亿元，由财政部委托中央银行按照票面金额十足发行，从9月10日起，公开对外出售。

国民党政府和招商局开展了声势浩大的股票推销活动，并很早就作出了股份公司营业期限定为30年的许诺，以便吸引和招徕更多的投资者。10月16日，财政部还主持召开了讨论招商局等企业的资产移充金圆券发行准备股票过户及出售问题的专题会议。尽管国民党政府部门作出了极大努力，但股票发行的“景象颇为凄惨”，投资者对国民党政府官商合办这一套做法深怀戒备，股票发行受到广泛抵制。据招商局自称，从1948年9月11日至11月8日，共售出股票款4万余元（金圆券），财政部国库署则称这段时间已售出545股，计54500元（金圆券）^①，这两个数字均不足预定售出股票总额的万分之二（分别为万分之一点三和万分之一点八），更不用说民股达到预先吹嘘的所谓十分之一的比例了。官方最后只好采取一种自欺欺人的做法，将所有股票分配给交通部等政府机关及招商局总分公司各级负责人员。

招商局改组为股份有限公司后，仍循成规，设总公司于上海，并在长江各埠设镇江、南京、芜湖、安庆、九江、汉口、沙市、宜昌、重庆、长沙10个分公司；在沿海各埠设台湾、宁波、温州、福州、厦门、汕头、香港、广州、湛江、海州、青岛、烟台、天津、葫芦岛、秦皇岛15个分公司；另设高雄、基隆、镇海、塘沽、榆林5个办事处；国外则在日本东京设立分公司，神户、横滨各设一办事处，另在海防、曼谷、新加坡、仰光、孟买、加尔各答、马尼拉、纽约、伦敦、庇能设立代理处，招商局在国内外的分公司、办事处、代理处共达43个，其中南京、汉口、天津、广州、台湾、香港、东京分公司为一等分公司；重庆、海州、青岛、宁波、福州、厦门、汕

^① 旧交通部档案：《中央银行总裁致交通部公函》，1949年。

头分公司为二等分公司；镇江、芜湖、安庆、九江、长沙、沙市、宜昌、烟台、秦皇岛、葫芦岛、温州、湛江分公司为三等分公司。

招商局改组为股份有限公司后，招商局汉口分公司有码头4座，长度为1170米，价值11233900元（金圆券，下同）；仓库10个，容量为26752吨，容积为1070054立方英尺，价值为232216100元；栈房11座（建于周家巷码头3座，洪益巷码头5座，张美之巷3座），分纱栈、危品栈、转口栈和出口栈各1座，糖盐栈2座，油类栈2座，杂货栈3座，计容量为32000吨。汉口分局占地总面积为2728500平方英尺，地产估1099234630元，建筑物估价78533120元。

汉口分公司为招商局一等分公司，是长江中上游航运的枢纽，虽直属总公司领导，其性质含有分区领导地位。长江上游宜昌、沙市、湘潭3处，凡事必先报汉口分公司，然后转呈总公司。长江下游九江、安庆、芜湖等局，遇有关长江航业事务，先与汉口分公司商讨，后呈报总公司。

表 6-6 招商局汉口分公司船舶概况表（1948年10月）

船名	船质	总吨数	载重量（吨）	载客（人）	船身长度（尺）	马力（匹）
武昌	铁驳	929.14	900		325	721
江济	铁驳	380.00	100	174	145	440
长吉	木驳	50.00	10	100	78	48
长华	木驳	50.00	10	100	78	38
长富	木驳	58.67	10	100	78	38
长寿	木驳	60.80	10	100	78	38
长有	木驳	40.00	10	100	48	18
来凤	铁驳	25.79	10	80	60	50
长生	木驳	35.00	10	100	72	38
中104	铁驳	3326.64	266	210	328	
鹤峰	木驳	110.00	20	180	78	105
钩县	木驳	76.08	40	300	84	70
应城	木驳	150.00	20	150	81	80
谷城	木驳	75.00	20	200	70	50
松滋	木驳	60.00	5	80	70	50

续表

船名	船质	总吨数	载重量 (吨)	载客 (人)	船身长度 (尺)	马力 (匹)
江陵	木驳	55.00	5	100	70	45
云梦	铁驳	45.62	8	120	70	56
楚东	木驳	60.00	10	120	70	48
发展	木驳	60.00	10	125	70	40
航运	木驳	60.00	10	125	70	40
建设	木驳	135.43	40	495	80	60
生产	木驳	135.43	40	495	80	60
运资	木驳	84.99	80	180	80	60
运贵	木驳	85.00	80	180	80	70

资料来源：招商局档案：《招商局汉口分公司船舶概况表》。

五、撤往台湾

1947年，招商局成立整整75年，此时它的总资产已达7222万元，是当时国民政府无可争议的航运业“王牌”企业。为此，邮政部门还专门设计发行了一套“国营招商局75周年纪念”邮票。

1947年2月8日，各地金价暴涨，人心不安，形成抢购物资之疯狂状态，汉口上等机米每石8.4万元，2月9日，汉口上等机米每石近10万元，零售1000元一升。^①1948年，国民党统治区因“币制改革”和“限价政策”完全失败，经济每况愈下，人民生活极度困苦，国民党面临总崩溃。为了摆脱困境，1948年3月12日，行政院作出了出售包括招商局在内的国营企业资产的决定，南京政府开始策划撤退工作。

1948年7月，招商局总经理徐学禹召开处级以上人员会议，拟定了一份撤往台湾的计划，其内容主要包括：

- (1) 将原来在长江行驶的大型江轮以及可以出海的拖轮、铁驳、修理船、仓库船等，全部撤往台湾；
- (2) 海轮照常在海外行驶，必要时全部集中去台湾，接受台湾的调配；

^① 《中华民国大事记》第5册，第554页。

(3) 浦东修船厂的全部机器、工具、器材、物料连同全体职工都撤往台湾，与台湾造船厂合并；

(4) 1947年托江南造船厂建造的“伯先”轮（该轮3255吨，1948年11月18日船身下水），在完工后开往台湾，如届时尚未完工，则利用拖轮将其拖往台湾；

(5) 各处、部、室的卷宗、档案、账册等整理装箱，准备运往台湾。^①

此外，徐学禹还采取了其他一些应变措施：特准天津、秦皇岛、葫芦岛、青岛各分公司及烟台、连云港办事处可向职工预支一个月工资；下令停扣员工储蓄金。在人员方面也作了相应变动；产业部奉命调派该部事务组主任汪宪文、企划组副主任陆去病、工程师严家昌等5人先行去台湾，筹办总公司迁台有关事宜。

从1948年9月12日开始，中共中央发动和指挥了辽沈战役、淮海战役、平津战役三大战役。国民党统治大厦行将倒塌，准备将包括招商局的轮船在内的国家财产迁往台湾。1949年3月，国民党指令招商局领导机构进行分拆，准备过渡班子，为应对统治崩溃做好准备。3月12日，董事长刘鸿生辞职，交通部发布第十九号令，任命胡时渊为招商局轮船股份有限公司总经理，徐学禹就任董事长。3月15日，新旧总经理办理移交手续，交接的清册包括历年档案、账册以及综核部的地产文契等。其中，装运台湾的账册计有1937—1948年的总分类账及明细账册共237本。^②3月16日，总经理胡时渊正式就职。为此，招商局决定，由董事长徐学禹、副总经理韦焕章带一批人到台湾，将原来的台湾招商局改为台湾招商局总管理处，将所有的万吨自由轮和大吨位船舶集中到台湾基隆港。由俞大纲、曹省之率一批人员前往香港，利用香港作为自由港提供的特殊便利，成立华南招商局总管理处，接受台湾招商局指挥，加强对包括香港在内的招商局华南各分支机构的领导。将上海招商局总公司改称为上海分公司，由总经理胡时渊、副总经理黄慕宗等留守人员成立上海招商局应变工作小组，要求“在总经理仍能行驶职权时，总公司一切有关事宜仍归上海分公司办理”。

1949年4月21日凌晨，中国人民解放军百万雄师横渡长江，4月23日，南京解放，宣告了国民党反动派政权的覆灭。招商局总公司开始随国民党军队、机构一起迁往台湾。

^① 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》（油印件），1984年3月31日。

^② 张后铨主编：《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社2007年，第526页。



图 6-5 1948 年 12 月 3 日《华商报》关于政府征用招商局局轮的报道

按照国民政府行政院的部署，招商局从 4 月开始大规模迁往台湾，徐学禹频繁往来于上海、香港与台湾之间，进一步布置招商局撤退到台湾的工作。5 月 12 日，徐学禹由上海飞往台湾，以后就再也没有回到上海。

南京解放、杭州解放，上海被围，蒋介石想坐船一走了之，他让蒋经国去准备好开溜的船只，而且指明要吨位大的轮船，以便将上海行馆里的箱笼物件全部搬走。5 月 5 日，蒋经国冒着大雨到位于外滩的招商局，约见董事长徐学禹说明原委，指明要征用“江静”轮船，并要求将已卖出的客票全部退掉，准备好足够 4 天用的煤水给养，与这次任务无关的客运人员全部离船。“江静”是上海沦陷时期由江南造船厂建造的大型客货轮，吨位 4600 吨，航速每小时十余海里，抗战胜利后，进行了彻底的改装，舒适气派，成为当时国民党军政要员往来于上海宁波航线上的特殊船舶。

5 月 7 日早上，在海军“太康”军舰的护卫下，“江静”轮船拔锚离岸，驶向东海。蒋介石对自己离开上海秘而不宣，以免动摇军心士气。蒋介石在舟山群岛“巡视”一圈，作了很多指示，本来想坐“江静”到台湾，无奈上海解放在即，浙江沿海岛屿也岌岌可危，已成惊弓之鸟的蒋介石临时决定，改乘“美龄”号飞机逃离舟山。

除了蒋介石征用的“江静”轮船，新中国成立前夕，国民党为了抢船逃命，劫掠人民财产，汤恩伯颁布了《非常时期国营招商局实行军事管理办法》，规定不准船员离船，不准船员有任何额外要求，对不服从国民党管制办法的船员，依照《戒严法》军法惩处。

在国民政府仓皇出逃的同时，中国共产党对招商局上层人员做了大量工作。1949年3月，设在河南新乡的人民广播电台号召胡时渊等人坚守岗位，迎接解放。中国上海地下党航运总支也展开政治攻势，派人到招商局等航业机构做工作，同时以官僚资产清查委员会的名义，要求上海航运界资本家不要为国民党反动派装运物资，而要为国家民族利益着想，及时起来拒运。在中国共产党的教育下，胡时渊、黄慕宗、马家骏等人决心留在上海，做好招商局的护产工作，以实际行动迎接解放。

徐学禹等在台湾继续对留在上海的招商局有关人员施加压力。5月19日，徐学禹两次从台湾致电胡时渊，要求把“伯先”轮与修理船拖往台湾，把几艘江轮驶台作为宿舍用，并要求总船长马家骏等赴台主持船只调动等有关事宜。5月20日，徐学禹通过上海招商局致电汤恩伯，要求把胡时渊弄到台湾。5月24日，徐学禹再次致电胡时渊，要求将各种统计与照片资料运往台湾。由于当时形势发展极快，招商局上海分公司有关人员对于徐学禹的要求采取软拖硬抗的对策，徐学禹的打算未能全部实现。

由于海员的斗争和上海分公司有关人员的努力，招商局保留了9艘江轮、18艘海轮、6艘油轮和一大批拖轮铁驳，仅海轮即达3万余吨，这是招商局广大员工反迁台斗争取得的重大胜利。由于广大员工拒绝去台，使招商局迁台初期员工人数大为减少，岸上与船上员工分别仅有721人和4635人，总数为5356人，大约占当时全局员工人数的三分之一。

但是，招商局仍有相当数量船只被迁往台湾，撤往台湾的船只共计95艘，24.6万吨，其中海轮80艘，占该公司原有海轮总数的81%，共计22.4万余吨，占原有海轮总吨位的86%，所有自由轮、大湖轮及格莱型船只全部迁往台湾。^①

^① 张后铨主编：《招商局史》（近代部分），人民交通出版社1988年版，第589页。

第二节 为长江航运奠基

1949年新中国成立，在中国近代社会蹒跚前行77年，中国近代最大的航运企业招商局历经沧桑，沿着民族前进的脚步，重新获得了新生，终于回到了人民的怀抱。国民党政府垮台后，设于上海的招商局轮船股份有限公司以及各地分支机构先后被中国人民解放军各地军事管制委员会接管。

上海市军管会行文的当天（1949年5月28日），招商局发出总经理通知，全文转发了军管会文件，态度十分积极、果断。案奉中国人民解放军上海市军事管制委员会一九四九年五月二十八日接财字第二号命令，内开：“查招商局股份有限公司为国民党官僚资本，兹任命于眉为本会驻该企业军事代表，在军事管制时期代表本会在该企业执行军事监督及办理一切接管事宜，仰该企业所有人员照旧供职，安心工作，切实服从领导，遵守革命法纪，保护资材、机器、图书、仪器、账目、档案、车辆、用具等，并应由该企业负责人员造具详细清册，确实报告，听候清点接管。凡保护（财产）有功者奖，怠工破坏阴谋捣乱者，依法严惩不贷。除分令外，仰即切实遵照毋违为要。”这是招商局在重大历史关头的鲜明表态：坚决走在历史潮流前面，站在人民一边，接受军管。^①

1949年5月16日，武汉解放，17日武汉市军事接管委员会对招商局汉口分公司实施军事接管；1949年7月15日，沙市解放，21日沙市军事管制委员会决定对招商局沙市分公司进行军事接管；1949年7月16日，宜昌解放，22日宜昌市军事管制委员会接管招商局宜昌分公司，并全面主持和领导招商局宜昌分公司的工作。1949年12月，香港招商局及招商局17艘船舶，在新中国召唤下，高举爱国主义旗帜，也先后作出了顺应历史潮流的正确选择，毅然宣布起义，投入祖国的怀抱。从此招商局的地位和性质发生了根本性转变，拉开了现代发展的帷幕。

一、大陆解放，接受军管

1947年7月，中国共产党领导下的人民解放军由战略防御转入战略进攻，形势喜人。10月10日，中国人民解放军发表宣言，号召全国人民打倒

^① 胡政主编：《招商局珍档》，中国社会科学出版社2009年版，第122页。

蒋介石，解放全中国。1948年至1949年1月，解放军连续发动了辽沈、淮海、平津三大战役，基本上歼灭了国民党军主力，解放了长江中下游以北广大地区。1949年4月21日，毛泽东主席和朱德总司令发布了《向全国进军的命令》，百万雄师飞渡长江。4月23日一举解放了国民党的统治中心——南京，宣告了蒋家王朝的覆灭。

但是国民党并不甘心自己的失败，苟延残喘，竭力部署人员、军队、物资撤退到台湾，妄图隔海顽抗。1949年4月30日，追随蒋介石的招商局董事长徐学禹，执行国民党政府的指示，率员去台湾，成立了招商局台湾总管理处，并劫夺船舶与物资赴台。没有去台湾的招商局的广大员工，在革命大好形势的鼓舞下，积极投入到革命斗争的行列。招商局总经理胡时渊电令各地分公司，督促全体职员，严守岗位，做好船舶、码头、仓库的保护工作，严防被破坏。招商局广大员工积极响应中国共产党的号召，克服工作累、工资低、生活艰苦等困难，坚守工作岗位，保护国家财产，拒绝赴台，迎接解放。

1949年5月27日，全国最大的城市上海解放。中国人民解放军上海市军事管制委员会财经接管委员会派航运处正副处长于眉及邓寅冬分别以正副军事总代表的名义，率领接管人员进驻招商局（上海总公司）。驻守上海招商局的总经理胡时渊立即发布《总经理通知》，号召各部门、各单位和全体留守上海的员工行动起来，配合接管工作。各地分支机构的负责人和员工也以高度的热情和工作效率完成各项交接事宜。审时度势的胡时渊心里很清楚，这并不是招商局第一次经历重大的政权交替了。早在38年前，这家历经沧桑的龙头民族

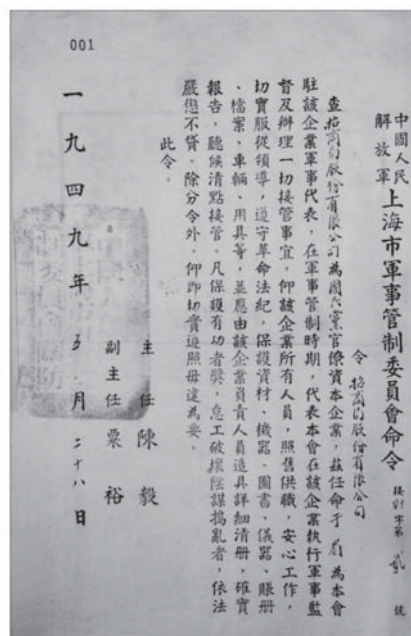


图6-6 1949年5月27日，上海解放，5月28日，由中国人民解放军上海市军事管制委员会主任陈毅、副主任粟裕签署的军事接管招商局轮船股份有限公司的命令

企业就已经目睹过清王朝的黯然谢幕。要想保存下当年洋务运动的这最后一点“血脉”，和平接受新政府的改编才是招商局最好的选择。

1949年6月3日，上海市军管会正式举行了接管招商局交接仪式。随着解放战争的胜利发展，长江及沿海各招商局分支机构亦先后由当地军管会接管。

（一）汉口、宜昌、沙市分公司接受军管

随着中华人民共和国的成立，长江航运获得了新生，招商局在汉口、宜昌和沙市的分公司为新中国长江航运事业积极作出贡献。新中国成立初期，百废待兴。长江航运面临的当务之急，是迅速接管国民党航业，建立社会主义航运管理机构，全面恢复长江航运，以支援解放战争，支援抗美援朝，支援国民经济恢复，沟通城乡关系，保障人民生活需要。

长江旧航业的管理机构是按照各地区解放时间的先后，由当地军事管制委员会交通部门接管，并且实行分段管理。长江下中上游三段，分别由华东军政委员会、中南军政委员会、西南军政委员会交通部管辖。

武汉港是华中地区的交通枢纽和长江航运的心脏，战略和区域地位十分重要。旧中国，武汉既是中外航业商的经贸中心，也是国民党政府统治长江航运的官僚机构所在地。新中国成立前夕，武汉有长江最大的国民党官僚机构——长江区航政局，最大的官僚资本——航运企业轮船招商局汉口分公司。航业公司之多，官僚机构之大，居长江各港之首。因此，武汉解放后，迅速接管汉口分公司，对掌握长江中上游航运的管理权，促进长江中上游航运的畅通，支持人民解放战争以及稳定武汉的政治局势、经济局势都有着极其重要的作用。

为了迅速、稳妥地接管国民党政府在汉口的港航机构，有效地对航运企业进行军事管制，1949年5月17日，武汉市成立了军事接管委员会，下设交通接管部，刘惠农任部长，吴自立任副部长。5月28日，中南军政委员会指派交通接管部副部长刘惠农，航务处处长吴自立，副处长潘名珍等同志组成的有码头工人参加的接管、清点委员会，全面负责武汉港的接管工作。根据1949年4月25日中国人民解放军发布的“凡属国民党反动政府和大官僚分子所经营的工厂、商店、银行、仓库、船舶、码头、铁路、邮政、电报、电灯、电话、自来水和农场、牧场等，均由人民政府接管”的命令。接管委员会按照武汉市军事管制委员会确定的“凡与港航有关的国民党政府设置的机构一并予以接收”的原则，及“属于国民党政府直接设置的机构，属于地方经营与设置的机构，均分组进行接收”的方法，对国民党在

武汉的港航机构进行了全面接管。6月24日，交通接管工作全面启动。由谢忠峰同志负责接管原国民党中央政府直接经营、管理的港航机构，由潘名珍同志负责接管国民党地方政府经营、管理的港航机构。

在接管过程中，军管会反复传达市军管会第1号通令《入城守则》，严肃接管纪律。在政策上，严格按“各按系统，自上而下，原封不动，先接后分”和“原职、原薪、原制度”进行；在步骤上，先是宣布接管命令，阐明政策，安定人心；其次是封存物资，查清情况，组织积极分子成立清点委员会，逐一进行审核清点接收。由于正确执行了党的政策，使各项接管工作开展得比较顺利。在不到4个月的时间内，分别接管了招商局汉口分公司、长江区航政局、汉口航务处、汉口储运处、国民党联勤总部船舶第三大队、武汉轮渡管理处、船舶修造厂、海事学校、气象台9个部门。当时共接管公营船舶162艘，总吨位为51500吨，接管公营码头22处。

表 6-7 招商局汉口分公司在武汉轮驳清单（1949年6月）

船名	船别	吨位（总吨）	现停泊地点	附注
江安	江轮	4327	武昌鲢鱼套	零件损失待查
江顺	江轮	4327	同上	同上
江泰	江轮	3214	同上	同上
江济	江轮	380	同上	
海甬	小海轮	1351	同上	
民313轮	大拖轮	433	本局码头	
飞虎	拖轮	222	同上	
国运	拖轮	108	同上	
飞快	拖轮	46	本局码头	
国华	50		同上	
胜201艇	小登陆艇		同上	回九江
中104艇	大登陆艇	3326	桂家洲搁浅	损失待查
水船	第五号	可载60吨	本局码头	
#113油驳	铁驳	可载300吨	同上	
#464	杂货铁驳	可载300吨	同上	
#368驳	同上	可载80吨	同上	

招商局与湖北

续表

船名	船别	吨位（总吨）	现停泊地点	附注
#96	同上	同上	同上	
#468	同上	同上	同上	本局囤煤驳
#64	同上	可载 600 吨	本局码头	
#304 驳	同上	可载 700 吨	同上	
#380 驳	同上	328	同上	
#315	同上	54	军用二码头	
利 109	大型铁驳	2000 吨	公用五码头	
#49	托货铁驳	可载 580 吨	徐家棚赵家墩	
#45	同上	可载 580 吨	武昌第一纱厂附近	
#55	同上	可载 250 吨	同上	
#465	同上		徐家棚赵家墩	
飞豹	拖轮			
飞顺	拖轮			

资料来源：招商局档案：《招商局汉口分公司在武汉轮驳清单》，1949 年。

1949 年 9 年初，武汉港的军事接管工作全面完成。9 月 1 日，中原临时人民政府改组交通接管部航运处，在汉口成立了华中航政管理局，具体负责以武汉港为主，东起安庆、西至巴东的长江航务及港务，并对在武汉港的私营航业公司、帆船业的船舶进行了注册登记，基本上掌握了港口的运力情况。另外，为了实现归口管理，中原临时人民政府将江汉关的江务科划归华中航政管理局，气象台交予军事部门，武汉轮渡管理处交给了武汉市政府，汉口航务处、汉口储运处、联勤总部船舶第三大队、华中地区各招商分公司或办事处也统一于招商局汉口分公司。招商局汉口分公司和省、市航务机构直接受中原临时人民政府领导。汉口分局接管的轮驳共计 91 只（油轮 29 只、煤轮 31 只、驳船 31 只），计 2902261 总吨。三百总吨以上轮船 5 只、驳船 1 只。以后拨归上海总公司领导。另外，拨给湖北省航政局轮船 4 只，第四野战军后勤部轮船 3 只，粤汉铁路局驳船 1 只，发还上海水产公司轮船 1 只，报废 1 只，现有轮驳 74 只（油轮 23 只，煤轮 23 只，驳船 29 只）共计 1169277 吨。接管的码头一共有 15 个，以后将军一码头拨给第四野战军后勤部，共用一码头拨给湖北省航政局，现有码头 13 个。

表 6-8 接管招商局汉口分公司码头一览表

码头名称	坐落地址	使用单位	设备状况
招商一码头	汉口满家巷	招商汉口分公司	铁趸 1 只，跳趸 2 只，完好
招商二码头	汉口民生路	招商汉口分公司	铁趸 1 只，跳趸 2 只，炸沉
招商三码头	汉口洪益巷口	招商汉口分公司	铁趸 1 只，跳趸 2 只，完好
招商四码头	汉口民生路口下首	招商汉口分公司	铁趸 1 只，跳趸 1 只，炸沉

资料来源：长航档案：《招商局汉口分公司 1950 年关于码头、仓库及人员清册》，1950 年。

1949 年 4 月，中国人民解放军百万雄师强渡长江，以摧枯拉朽之势荡击国民党军江南防线。到当年盛夏，长江中下游敌军基本摧毁，仅沙市以上沿长江两岸还为华中“剿总”副总司令、湘鄂绥靖公署主任宋希濂所部 20 余万军队以宜昌为中心盘踞着。1949 年春，人民解放军第四野战军根据中央军委决定，为打开人民解放军进军西南通道，粉碎敌军“西南联防”企图，发起了解放宜昌的“宜沙战役”。为此，程子华领导的“四野”十三兵团三个军，刘亚楼领导的“四野”十四兵团一个军，以及湖北独立一、二两师的指战员，挥戈南下，奔施二千五百余里，于 1949 年 6 月 1 日到达襄阳地区。6 月下旬分三路向宜昌挺进，19 日中国人民解放军胜利攻占三斗坪，宜昌全境获得解放。

在国民党军队仓皇撤退时，宋希濂下令对宜昌港进行了疯狂的破坏。公私船舶、码头、义渡、绞滩设备绝大部分遭到了破坏，招商局宜昌分公司的船舶、码头也未能幸免。

宜昌港公营航运企业，只有招商局宜昌分公司和湖北省宜沙航务处两家，接管任务不大。1949 年 7 月 16 日宜昌解放，市卫戍司令部立即发出布告，并派员至招商局宜昌分公司，命将所有局产船舶及员工姓名编造清册送卫戍司令部登记。22 日宜昌军事管制委员会派出军事代表林斌赴该公司，并全面主持和领导招商局宜昌分公司的工作。军事代表到达后，随即召开了全体员工会议，要求所有人员一律坚守岗位，保护公司财产，听候命令。根据军管会指示，对解放前夕避走万县、重庆的员工，军代表明确宣布：三天内回局报到者可继续录用。

到 1949 年 10 月 29 日，招商局宜昌分公司有职员 12 人，工役 7 人，看舱 1 人，利（601）趸船职员 2 人，水手 5 人。宜昌趸船水手 8 人，“飞明”

轮机舱 7 人，舱面 5 人，161 号铁驳水手 5 人，以上共计 59 人。有船舶 6 艘，包括飞明拖轮、飞鸿拖轮、利（601）趸船、宜昌趸船第 43 驳和第 461 驳。有码头 4 座，其中老招商局码头 1 座，在滨江路上段；招商局一码头，在大公路下段，有铁货趸船；招商局三码头，在大公路。有仓库 6 个：大公路第一、二仓库，滨江路 B2、C3、D4、E5 库，这些仓库均系破墙瓦顶平屋，设施非常简陋。

沙市刚解放时，长江的航运基本处于瘫痪状态，各行各业基本停顿，码头工人、船民大都失业，粮食来源断绝，市民生活几乎无法维持。因而，要恢复正常的城市生活，必须尽快恢复交通。

1949 年 7 月 21 日，沙市军事管制委员会决定对沙市港进行军事接管。军事接管时的主要任务是：宣传和贯彻“原职、原薪”的政策，稳定人心，维护港口安全，积极恢复生产力。整个接管工作，按照不中断原来机构的方针，按系统进行接管。三区区委书记王树德任交通军管组组长。招商局沙市分公司营业所的接管工作是由军代表李有为具体负责的。李有为系沙市地下党员，地地道道的沙市人，对港口情况比较熟悉。港口先后接管了招商局沙市分公司和鄂航沙市营业所人员 19 人，仓库 5 座，码头 4 个，办公室 2 处，宿舍 1 栋，趸船 2 艘。

根据上级安排，为尽快恢复沙市的客运，11 月，招商局沙市分公司为武汉至宜昌航线的班轮中途在沙市港上客加载做了大量的工作。

表 6-9 招商局在湖北各分公司经理名单

分公司名称	等级	经理配备情况
汉口分公司	甲级	经理：吴自立 副经理：潘名珍
沙市分公司	丙级	副经理：李春秦
宜昌分公司	丙级	经理：何纯复

资料来源：根据汉口、沙市、宜昌分公司人事概况整理。

（二）组织管理机构的建设

接收军管以后，招商局在湖北的各分公司均确定了总的发展方针：第一阶段接管后开始清点物资，了解情况，组织工人恢复航运。第二个阶段修复船舶码头，加强运输力量，沟通城乡关系，促进物资交流，调整客货运价，减低成本，增加收入。为了达到这个总的方针，各分公司对于工人职员进行了宣传组织教育，然后调整了工资、运价，加强长江及内河各航线的营运并

逐步调整了组织机构。

在武汉，原接管的单位是十个，即长江航政局、湖北省航务处、武汉轮渡管理处、船舶三队、汉口储运处、汉阳造船厂、汉口气象台、海事学校、汉口招商局、长江航政局码头管理所。接管工作告一段落之后，完全没有业务的储运处被取消，业务性质相同的船舶三队、码头管理所、湖北省航务处被合并于航务处内，俟后汉阳造船厂拨归工业部领导，汉口气象台拨归汉口航空办事处领导，海事学校由交通部直接领导，1949年10月间航务处复奉令合并于汉口招商局。

为了能尽快恢复航运，汉口分公司积极统一组织，调整机构。尽管接管后建立了各种制度，但是几个单位合并为一个机构各单位都有他们不同的历史和不同的规章，领导办事极感困难。汉口招商局参照各单位的原有规章及根据当时的实际情况与要求，制定了各种制度，如行文制度、生活制度、学习制度、会议会报制度、请假规则、奖惩办法等，有了一定的规矩可循，因时根据这些制度的精神，在职工当中进行教育，使大家能自觉地遵守、不违反或少违反。在资产的管理与房屋修建方面，几个单位的资产接管时虽经过了清点，但均不彻底，合并以后，情形更为紊乱，经分别清理，一些被居民侵占的地产交涉收回或订立契约租赁，确定了主权，家具则完全钉牌编号，责成专人负责保管，毁坏而能修理的统一予以修理，不能修理的或用不着的则呈请报废或标卖。汉口招商局的八号栈、六号栈、十一号栈等房屋均破漏不堪，除了择要简修外并将八号栈标由王岳记翻修。

汉口分公司还积极加强财务方面的管理，对旧账和资产进行了清理和估价。解放以前的旧账、债权债务，按照人民银行规定伪金圆券十万元折合人民币一元的比率加以清理，有了初步的头绪。由于招商局的资产过去没有翔实的记载，与航务处合并后，情形更为混乱。汉口分公司组织了资产清理估价委员会对于全部的资产（房屋、地皮、船只、家具等）分门别类，进行清查，然后根据原来价值和使用情形顾及价格，制成资产目录。对于预决算制度的建立与执行程度，自开始接管至8月止，军管时期财政的处理情形较为混乱。8月开始，汉口分公司初步执行了预决算制度，管理费用除临时费外，实际支付不得超过预支数额，业务收支则因变动性太大且支出方面受物价波动影响，不容易控制，所以未能严格执行。另外，武汉刚解放时，对外交通未全恢复，市场存储的油煤数量不多，船只航行燃料发生恐慌，交通部刘部长亲自主持领导成立了燃料购买委员会，有计划、有方法地收购燃料，克服了当时的困难，解决了公司船只的燃料供应问题，保障了船只的航行。

表 6-10 招商局汉口分公司资财估价总值 (1949 年 12 月 29 日)

资产	前招商局	前航务处	总额
船舶	65194031500	70134232100	135328263600
趸船	4242735800	31143174200	35385810000
码头	57602700000	99183000000	156785700000
仓库	231033453000		231033453000
房产	165117898000		165117898000
地产	325852904000		325853904000
器具	4498864500		4498864500
车辆	2391424000		2391424000
机械	4012020000		4012020000
合计	859946930800	200460406300	1060407337100

资料来源：招商局档案：《招商局汉口分公司资财估价总值概况总表》。

说明：(1) 根据 1948 年 11 月 1 日招商局移招商局公司之伪金圆券价值以当年 9 月 7 日二道米价除伪金圆数而得来数。(2) 再以 1949 年 8 月 31 日二道米价乘米数而得人民币即为估价。(3) 视新旧状况予以八折六折打折。

自从华中局号召精简节约后，汉口招商局即开展了这一运动，学习了有关的文件，进行了动员与教育。首先成立学习委员会，负责领导全体职工的学习与教育，新老干部的学习时间一般依照上级的规定，每日常保持一个半小时至两小时，学习的文件主要是精简节约的几个文件，有社会发展史、政协文件、保护祖国财产及与当时思想有关的文件。小组一般按照行政单位划分，教育方针与工作、思想相结合。学习的方法以启发诱导为主，自学与集体讨论并重，抽查笔记，设立点将台举行测验，并以民主评卷的方式使大家在评卷当中对文件再进行一次复习。职工对于精简节约运动的意义有了认识而形成一种热潮，水电文具的消耗比较过去减少百分之二十七至百分之三十五。有些薪金制的干部要求改为供给制，有些待遇较高的新干部自动要求减低薪金。

接管后，汉口分公司花了很大力气改善员工福利。招商局过去原本有一个职工福利性质的合作社，解放时合作社已基本没有资产了。航务处与招商局合并后在航务处供给商店的基础上组织成立了员工消费合作社，行政上拨借给一批运转金，采购了米、盐、香油等日用必需品，以比市面低廉的价格配售给员工并投资经营武昌宝丰农场，以后还计划累计资本举办食堂等福利事业。同时，根据“表扬好的、惩办坏的”的原则，工作中

积极负责、有成绩的员工将受到奖励或提升。

二、整修港航设施与船舶，准备复航

港航设施与船舶是长江航运的首要条件，由于战火的影响，招商局港口设施被破坏，船舶被炸毁，因此，接受军管后，招商局积极完善港口设施，打捞修理船舶，为复航做准备。

（一）完善港口设施，积极恢复航运

长江沿岸虽有不少优良的港湾，但在近代轮船业的缓慢发展进程中，港口设施与船舶资产相比，既破旧又不完善，远远不能适应航运需要。武汉港虽然经过中外航业商人近百年的经营，但港口设施仍相当落后。木质趸船占全港趸船总数的70%，无设备的原始状态码头占全港码头总数的50%。武汉解放的前夜（1949年5月15日），武汉港仅存设备不全的40座轮运码头，竟被国民党军队破坏了27座处，炸毁、炸沉趸船27艘、跳船16艘。

为了摆脱困境，根据中南军政委员会的指示，武汉市军管会、华中航政管理局把抢修武汉港的码头作为恢复生产和长江航运的首要任务。招商局汉口分公司等各公私营轮船公司积极响应“迅速整理修复码头仓库”的号召，在各公私营轮船公司的共同努力下，迅速拆除了被炸毁的码头残存设施，安置修复的趸跳船，平整码头道路，修理码头驳岸。在短短几个月的时间内，修复长江岸码头7座，使可用码头达到47座，初步缓解了港口码头泊位紧缺的状况，码头面貌大有改观，为港口恢复生产提供了保证。

从1949年开始，长航宜昌办事处对港口生产设施进行了调查统计，招商局宜昌分公司拥有两座码头，分别是招商一码头和二码头。这两座码头终年可靠趸船，设施变化不大，但是突出的问题是许多仓库被机关、部队、企业占用。如1号栈、2号栈，分别被宜昌县政府、中国工业器材公司、盐业公司、宜昌专署粮食局、湖北军区等单位占用。^①

（二）打捞修理沉船，增加运力

新中国成立前夕，国民党军队残部溃逃时的破坏，对长江的运力损失很大。招商局所属江轮有46%被劫走，余下的为设备陈旧的老船，可航

^① 乔铎：《宜昌港史》，武汉出版社1990年版，第132页。

行的仅9艘。同时，国民党军队还炸沉了一部分船舶。

武汉解放后，处于长江航运恢复时期的招商局，在湖北的汉口、宜昌、沙市三家分公司船舶所担负的运输任务十分繁重。为克服造船材料、资金上的困难，汉口、宜昌、沙市三家分公司只能靠打捞沉船、修理旧船来恢复通航，增加运力。但由于1949年5月武汉解放后，最初是军管时期，业务尚未恢复，收入毫无，三家公司曾由中原临时人民政府交通接管部先垫7776150元，又航运处先垫1亿元为解放员工薪饷、修船及其他经费之用。

经上海、武汉两地打捞沉船专门机构的调查，1949年下半年，长江全线共有大小船舶833艘，20余万船吨，但真正技术性能较好的船舶还不足8万船吨。在这些沉船中，有一部分有打捞价值，特别是被国民党军队撤退时凿沉、炸沉的船舶，经打捞修理后能继续使用。因此，国家有关部门经研究决定组织力量进行打捞沉船，在修理旧船和沉船的同时，按照《共同纲领》中的相关规定，给予长江船舶运输基本建设一定数量的投资，其中主要的部分就用于船舶的建造。

长江武汉河段是沉船较多的河段。在抗日战争中以及国民党溃逃武汉时，有大量的船舶被炸毁或凿沉在此河段之中。据长江区航务局1950年4月《航务通讯》第2期所刊载的统计，在东起青山、西至沌口不足30公里的水域中，沉船有88艘，共17180总吨。1949年9月，中原临时人民政府交通部指定华中航政管理局筹备组建华中打捞沉船委员会及打捞工程队。11月8日，由华中航政管理局、汉口航业协会、招商局汉口分公司、汉口船舶机械公司、三北公司、打捞公司等单位，联合组成的华中打捞沉船委员会负责对东至安庆，西至巴东长江区内的沉船进行打捞。9日，打捞工程正式开工，两班潜水员仅用了3天时间，就摸清了招商汉口分公司的3座码头、公用二码头、军用二码头5处的沉船情况。因沉船较多，打捞的工作量大，以及船舶的产权等问题，华中航政管理局于11月12日发布启事，号召在汉的所有轮船公司加入打捞工作，并办理打捞本公司沉船的登记手续。

宜昌打捞沉船工作是在1949年底开始进行的，宜沙航务处的打捞工作进展较快。其中，招商局的“飞明”拖轮被宜昌县工商局打捞出水，并于1950年初交还给招商局宜昌分公司。“飞明”拖轮是蒋介石政府撤退时曾计划将其炸毁，当时，蒋军迫令全体员工登岸，致使船身无人控制，被江水漂流到石首。

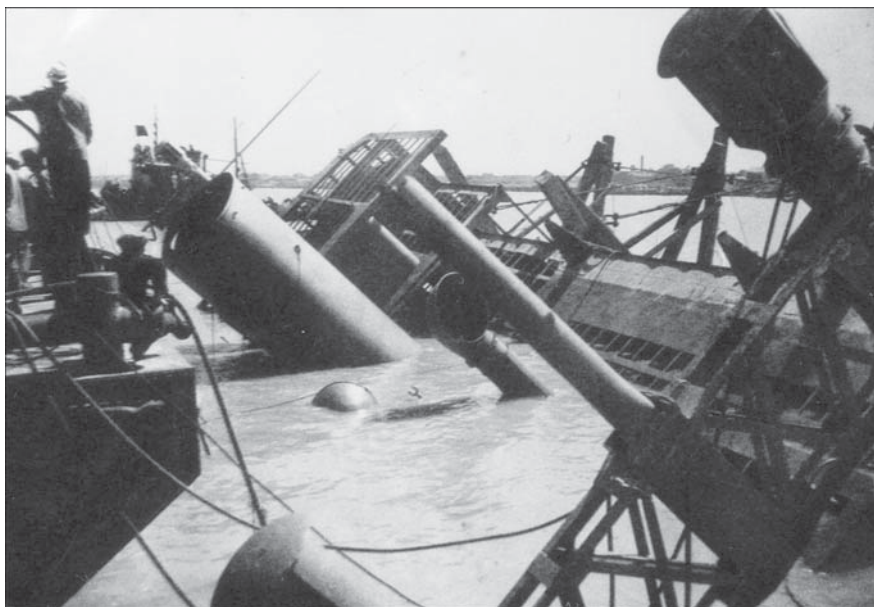


图 6-7 1949 年 6 月开始，招商局组织公私营打捞工具，迅速打捞遭敌破坏炸沉之公私营船舶

招商局恢复长江航运的另一重要途径是依靠修理厂“修破改旧”。1949 年 11 月长江航务局先后修复了招商局“江陵”、“江安”等轮，1949 年 12 月，招商局宜昌分公司的“飞明”轮被宜沙航务处修好并投入营运。^① 汉申线的大班轮“江华”、“江泰”、“江安”、“江顺”、“江和”等轮进行改装和改建后，成为长江上当时比较舒适的客货班轮。“江华”轮原被日本飞机炸毁，只剩下船壳和主机，经人民轮船公司上海船舶修造厂 5 个多月的改建，着重改善旅客和船员的生活条件。改建后的“江华”轮，是新中国成立后长江上第一条新型客货轮。被称作“江上飞龙”的“江新”轮于 1949 年 9 月 3 日被国民党飞机炸沉在汉申线上。1953 年 11 月打捞出水，进上海船厂修理复活，1955 年 1 月 19 日重返汉申航线，是武汉公司的主力客班轮之一。

^① 乔铎：《宜昌港史》，武汉出版社 1990 年版，第 136 页。

表 6-11 国营招商局汉口分公司船舶修理概况表

船名	修理部分	修理估价
飞虎	驾驶轮机	680065
飞快	同上	247240
江济	轮机	538800
同津	驾驶轮机	3004000
来凤	驾驶	2087500
谷城	驾驶轮机	3082700
长吉	同上	8654950
长有	同上	5867900
飞豹	同上	35438600
京山	同上	5164750
振源	轮机	2520000
楚通	驾驶轮机	15212005
楚元	同上	29880492
楚同	同上	22530458
楚孝	同上	22600914
国运	同上	22728420
楚东	同上	9000000
江陵	驾驶	5067000
宜都	轮机	9800000

资料来源：招商局档案：《招商局汉口分公司船舶内容表》，1950年5月5日。

三、成为航运骨干

招商局办事历来以高效、快速著称，大陆解放后，它积极配合军事接管，重整业务，成为长江中下游的航运骨干，为长江航运业的发展奠定了基础。

（一）重整业务

刚刚完成接管后，招商局的组织机构变动很大，最初由十个单位合并为六个单位，继而航运处复并入航政局而设置航务处，最后航务处又与招商局合并，每一次组织的变动就有一批干部跟着调动，面临着新的环境，各种情况不习惯而要一个时期的摸索与学习。同时，长江上下游地区，虽已全部解放，各路航线虽经恢复航行，但国民党对海外航线的封锁、空袭的频繁，各

地工商业的未尽恢复加大。私营船只的竞争以致有船只没有航线行驶，有航线行驶的客货均不能满载。由于接管各单位的船只多属于破旧，急需修理。有的则简直不能修理，许多工人没有工作，形成员工多而船只少的局面。

在种种困难面前，汉口分公司积极制订运输计划，组织船只恢复航运，从1949年6月至8月这一个阶段大部分的力量放在支前运输的任务上。9月开始，除了维持军运外，逐渐地争取与发展一般的客货运输，进出口物资主要是日用必需品，如燃料、粮食、棉花、纱布及其他农产物，揽运对象主要是国营企业机关。

汉口分公司接管后经过一个极短的时间就开始整理船只，首先，以各江轮恢复汉沪直航，其他两百总吨以下的船只则分配行驶内河航线。沙市、宜昌等地解放后，与各所在地招商局分公司联系，恢复以汉口为中心的至该地的航线航行，12月间渝、万两地解放，汉渝间航线亦恢复航行。汉口解放以来，进口的船只96只（短航班轮及经过的船只未统计在内），出口的船只89只，进口的货物80160吨，出口的货物62201吨。短航班轮、运输货物共计6898266公斤，载运的旅客长航22608人，短航班轮224024人。这对于革命战争胜利的进展，沟通城乡关系，内外物资交流，平抑物价，安定民生等方面均起到了一定的作用。

其次，调整了货运价、物资等级。新中国成立前，长航的运价由上海总公司规定，内河短航的运价则由长江航政局统一规定。新中国成立以来，因为物价的波动，运输成本的加重，曾作数次调整，9月间物价低落，运费较高，汉口分公司曾提议将短航运费减低百分之二十，目的是在使运价和一般的物价与运输成本能适当地配合。另外，根据商人的反映，将货物等级予以调整，如黑木耳、刨花原属第三类改为第二类，鸡蛋原属二类改为一类，以求合理公允。

再次，初步解决了力资问题，武汉解放以后，码头力资规定特别高，且漫无目标，纠纷迭起。汉口分公司虽然改为按分计算初步得到解决，但商人仍感力资过高，比如由上海运一吨棉布到汉口运费是262.82元，转栈力资就要138元（由三码头搬运到民生路口不过二百米远）等于申汉全程运费百分之五十，这是极为不合理的。同时码头工人工作权问题，该公司虽然作了种种努力可是一直没有得到解决，就以招商局的码头来说，即有洪益巷、周家巷、张美之巷三大帮，他们对于仓库、轮船、进出口货物的工作权都有严格的划分，彼此不能逾越，限制了有计划的使用仓库、调派船只，影响了业务的开展，妨碍了工人本身的团结。后来经汉口分公司召集工人共同研讨

决定按折实分数计算力资，工人生活有了保障，货主也觉得方便。

栈埠管理方面，招商局的仓库共计九所，而可以使用的是三号、四号、五号、七号、九号、十一号六个栈。过去栈埠专设一课管理，栈埠的管理与营运业务有密切关系。接管后将栈埠课合并于业务课内，对管理仓栈员工进行教育，加强他们的责任心，提高他们的工作效率。装卸的情形已较以前改善，短损偷窃的事情很少发生。

（二）恢复航线

解放初期，长江航运是由华东、中南、西南三大行政区先后分别接管的，为发挥长江这条天然大动脉的航运作用，各区域地方政府采取了边接管边复航的方针。

招商局在长江干线上航运的恢复是以汉口为中心开始的。武汉港地处长江中游，经水路可东至上海，西达重庆，北抵豫陕，南通湘赣；又是连接平汉、粤汉两大铁路的中心，交通枢纽的位置非常明显。

1949年6月1日，中国人民解放军通令沿江解除封锁和戒严，正式开放长江干线及支流的航运。各轮船公司接到通令后，纷纷组织船舶，相继恢复各条航线。招商局轮船总公司在接到通令后，立即组织“江陵”客货轮做复航准备。全船117名船员为争取这艘船成为新中国成立后复航的第一条船，进行了三个昼夜的抢修。6月3日，“江陵”轮起锚驶往汉口。这是长江干线第一艘复航的客货班轮，上海市军管会特授予“江陵解放号”的光荣称号。“江陵”首航装载1300余名旅客和400多吨布匹、白糖等货物，于6月12日上午安全驶抵汉口。继“江陵”复航后，6月11日，招商局的“江安”轮由汉口首航上海，载旅客700余人及桐油、棉花等货物500余吨，顺利地驶往上海。武汉市军管会命名江安轮为“人民江安号”。

“江陵”和“江安”两艘轮船的复航既为申汉线的航线开通作出了表率，同时也为长江全线复航提供了必要的航运条件。如今已有96年历史的“江安”仍然静静地停泊在长航凤凰公司武昌余家头船舶基地江畔。“江安”这个“沧桑老人”，目睹了自鸦片战争至今百年长江航运史，是长江上仅存的非常有历史价值的“船文物”。“江安”轮是招商局轮船总公司于1914年由四明银行贷款、江南造船厂所制造的。该轮长111.22米，型宽14.33米，型深4.62米，航速25公里/小时，钢制结构，总吨位4609.82吨，净吨位2493.19吨，主机动力为三联往复蒸汽机，2400匹马力，定额载客1205人，载货1139吨。20世纪初，“江安”一直行驶在长江下游，此时帝国主义列强的航运企业正纷纷侵入长江，掠夺客货资源，“江安”轮尽力与他们竞

争，为招商局立足长江作出了贡献。抗日战争时期，上海、南京沦陷后，“江安”等下游大型客轮撤至汉口，坚持汉口到宜昌的客货运输。武汉失守后，日寇沿江西进，直逼宜昌，为保护船舶安全，招商局于1938年11月12日凌晨，将“江安”等六艘大型客轮，由宜昌撤进川江，抵达重庆。

表 6-12 招商局汉口分公司船舶概况表（1949年10月）

船类	船数	吨位
煤客货轮	9	1579.4
油客货轮	18	3683.2
煤拖轮	13	1020.1
铁驳	20	3700
木驳	9	900
油拖轮	5	650
合计	74	11532.7

资料来源：招商局档案：招商局汉口分公司船舶概况表。

1952年“江安”轮经过舱内设施和机器的改建改装后，成为当时长江上比较舒适的客货班轮。1965年又再次进行了改建，并更名为“东方红10”号。“文革”结束后，随着长江航运体制改革，政企分开，长航集团（总公司）的成立，又改名为“江汉13”号。

为保护长江航运的正常秩序，1949年12月下旬招商局与民生公司在上海签订业务合作协议，规定申汉段由招商局承担，汉渝段由民生公司负责运输。招商局为增加运力，在汉申线上，除有“江陵”、“江安”两艘轮船外，“江顺”、“江华”、“江明”客货轮也相继投入运营，后来又将从黄浦江捞起的“江新”客货轮、从芜湖江中打捞起的1条船命名为“江平”轮。两艘轮经大修改建后也投入汉申航线，共有7艘轮船行驶在汉申线上。

长江干线和主要支流于1950年初全面恢复通航。长江水系幅员辽阔，物产丰富，人烟稠密，工商业发达，特别是长江汉口、宜昌段地区都是因水而兴。长江水系航运的迅速恢复，对促进城乡物资交流、商旅的往来和工农业生产发挥着极其重要的作用。

汉口分公司在中南局中原临时人民政府以及中南军政委员会交通部领导下，全体员工的努力与团结克服了一年多各时期的困难，渡过了难关，完成了巨大的军事输送任务与川粮任务及配合了城乡物资交流，对增加生产与降低成本方面做得相对较好。为了响应上级的号召，走上真正的企业化道路。

汉口分公司积极实行管理民主化，依靠全体工人阶级来管理企业。1949年以来汉口分公司长短航都是亏损的，主要是因为国民党残匪不断破坏，给该公司造成很多威胁和困难，又因为各地解放不久，各业停顿，货源缺乏。但在全体同仁共同努力下，亏损数字并不太大，虽然有一部轮驳有亏损，根据该公司的计标，如果停航的话，则亏损的数字要增加两倍以上。1950年4月开始汉口分公司已经逐渐能做到收支平衡，只有短航部分仍有很大亏损。业务方面，长航部分，进口货运 95234 吨，转口货运 24500 吨，出口货运 165567 吨，出口旅客 22709 人。短航部分，进口旅客 152714 人，出口旅客 165651 人，进口货运 2767 吨，出口货运 3498 吨。

1950年1月，在长江区第一届航务会议上，招商局轮船总公司为建立长江全线班轮制度，经与长江线上比较有规模的私营轮船公司协商，一致同意在上海协议原则基础上，进一步完善协议，并确定在上海、汉口、宜昌、重庆地区成立全线客货班轮联运小组，公推招商局和民生公司分别担任正副组长。此次会议还规定了先后开设上海汉口线、汉口宜昌线、宜昌重庆线、上海宜昌线4条长江班轮航线。

1950年5月19日，中南交通部召开的长江第一届航务会议正式确定，长江航线暂分为宜渝、宜申、宜汉、渝汉、汉申5段。至此，长江航线全面恢复。

第三节 焕发青春

轮船招商局组建了近代中国最强大商船队，打破了晚清时期英、美等西方列强对中国航运业的垄断；还曾开办了中国第一家银行、中国第一家电报局；资助“铁路之父”詹天佑修建了中国第一条铁路；民国时期，它为国民政府连年创收，成为蒋家王朝最重要的支柱企业；新中国成立后，招商局焕发青春，继续壮大前行。“问我航程有多远，一八七二到今天。有过潮平，有过水阔，有过急浪险滩。问我航程有多远，一八七二到今天。金锚如山，何惧艰险，团结起来向前……”

一、收归国有

轮船招商局为我国近代航业界最大的官僚资本企业，新中国成立后被政府接管，于1950年4月改称为国营轮船总公司，翌年2月1日，又易名为

中国人民轮船总公司，并由上海迁至北京与交通部航务总局合署办公。总公司下辖上海、长江、华南三个区公司。公司新旗帜为国旗下端加黄色水纹三道，轮船烟囱新标志为黄色底中嵌红色五角星一颗，星的左右两旁为红色水纹各三道，自同日起使用。有着 80 年历史的招商局，收归国有，成为人民的轮船公司。

汉口分局是招商局在长江上最大的分支机构。1947 年，汉口分局改组成轮船股份有限公司，汉口分局也因此改称为汉口分公司。官僚资本是旧中国的一种特殊生产关系，严重地阻碍着社会生产力的发展。武汉刚解放时，没收官僚资本，把官僚资本所有制变为社会主义全民所有制需要一段过程。当时，中原临时人民政府将华中地区各招商局分公司及办事处纳入了汉口分公司之内，同时将武汉港的一些航业机构及其码头设施归并招商局汉口分公司经营。汉口分公司不仅规模大，而且在武汉港拥有优越的港岸，较多的码头、仓库、船舶等设施。

随着国民经济逐步恢复，为“把殖民地半殖民地的中国经济变为自力更生的独立的经济”，没收轮船招商局汉口分公司的资产，使之从实质上转变为社会主义国营经济，已成为振兴的首要任务。1950 年 4 月 10 日，华中航政管理局改组为长江区航务局，为没收官僚资本，统一长江航务、港务做好了组织上的准备。5 月 27 日，长江区首届航务工作会议在汉口召开。大会广泛吸收了各公、私营轮船公司的负责人参加。大会就统一管理长江航务及各港港务问题进行了认真研究，作出了“以汉口港为主进行接收，吸取经验，推广长江全线”的决定。决定作出后，长江区航务局的干部深入武汉港各公、私营航业公司调查摸底，与资方及工人进行接触，取得了接收工作的第一手资料。

1950 年 7 月 26 日，中央人民政府政务院财政经济委员会为加强对航务、港务工作的管理，以便利航运，促进货物交流，加强港区治安，颁布了《关于统一航务港务管理的指示》，明确规定：“各港埠码头区内之码头仓库，在解放前属于国民政府中央各部会及其所属机构使用者，或现为中央经营、地方公营企业使用者，除属于海军及铁路车站之码头仓库外，一律由港务局收回，统一管理和调度”。依照中央的指令，中南军政委员会根据武汉公、私营航业公司的状况及长江区航务局的接收意见，决定统一武汉港的工作以接收轮船招商局汉口分公司资产为开始。10 月 17 日，长江区航务局与招商局汉口分公司接触，商定了接收事宜和办法。在此基础上，中南军政委员会交通部于 10 月 23 日颁发了《关于接收武汉市仓库、码头办法》的通

知，明确规定：

(1) 武汉市所有公私营仓库码头，应依照规定，由长江航务局港务处统一管理；

(2) 接收仓库对象限于公营，先从重点做起，由局部到全面。目前先接收招商局之仓库，其余公营者，逐步而稳健地接收；

(3) 接收码头仍先接收招商局，有计划有步骤地进行管理，俟取得经验后再接收其他公营码头，对于私营码头暂采取一般报告制的管理；

(4) 接收期间不能妨碍货物装卸及船只开航，接收后经营方针，应以缩短船只装卸时间，提高轮船周转率，使各公司减低成本为原则；

(5) 组织港务管理委员会（包括市政府、市公安局、市搬运公司等部门）共同协商各项问题；

(6) 管理一般仓库、码头的章程制度，由长江航务局公告。



图 6-8 国营招商局汉口分局第十一号货栈

由于接收前广泛地听取了各方意见，调查摸底工作做得扎实，加上制订了周密的接收计划，严格掌握接收政策。使整个接收工作进展顺利。从 10

月 23 日到 11 月中旬的 20 多天时间内，招商局汉口分公司的资产基本接收完毕。共计接收码头 11 座，趸船 10 艘，仓库 6 座，总面积为 30255 平方米，容量为 19000 吨。

表 6-13 接收招商局汉口分公司码头趸船一览表

码头名称	位置	岸线长度 (米)	趸船数 (艘)	长航编号
招商一码头	汉口沿江大道满家巷口	180	1	汉口港第一码头
招商二码头	汉口沿江周家巷口	300	1	汉口港第二码头
招商三码头	汉口沿江招商局址上首	300	1	汉口港第三码头
招商四码头	汉口沿江民生路口	300	1	汉口港第四码头
招商五码头	汉口沿江熊家巷口	300	1	汉口港第五码头
招商六码头	汉口沿江上海路口	250	1	汉口港第六码头
招商七码头	汉口沿江大道南京路口下首	250	1	汉口港第八码头
招商八码头	汉口沿江青岛路口	250	1	汉口港第九码头
招商九码头	汉口沿江大道一德街口		无趸船	汉口港第十一码头
招商十码头	汉口沿江大道兰陵路口	400	1	汉口港第十二码头
招商江岸码头	汉口沿江大道江岸	200	1	汉口港第十九互助

资料来源：招商局档案：《有关移交汉口分公司码头趸船文件》，1950 年 9 月。

二、从一盘红炉到青山船厂

1949 年 5 月 16 日获得新生的武汉，由于地处长江中游的重要战略地位，尽管面临许多亟待解决的问题，但是，修理船舶，增加运力，及时有效地支援前线，沟通城乡，迅速组织复航，以保证军需和民用，乃是首要任务之一。

(一) 打捞沉船中建起一盘红炉

解放前夕，国民党军队在撤离武汉之际，除将能开走的船只开走外，还极力破坏江面上的所有趸船和码头设施。5 月 17 日，武汉军事管制委员会成立。接管人员根据中南军政委员会的指示，迅速组织群众修复码头和打捞沉船，招商局汉口分公司船务课副课长鲁开泰与打捞工会发起组织了打捞工作组，并召开了有招商局船员参加的打捞沉船工作会议。是年冬，长江水位下降，沉船大部分露出水面，在打捞工作组的具体组织与领导下，以上海打捞队和沈阳打捞队为主，招商局待修船舶上的船员配合，在设备简陋，生

产、生活条件很差，以及天气寒冷的情况下，打捞工人以饱满的劳动热情，忘我的工作干劲，仅用半年的时间，便将沉入江中的4号趸船和“芦安”趸船打捞起来。

4号趸船船体多为铆钉结构，拆卸非常艰难，不仅镗子、铁钳、剃刀之类的镗切工具需要量很大，而且这些工具在使用过程中极易变钝变秃，不随时进行锻打或淬火，就会影响拆卸效率。为确保拆卸工作的顺利进行，招商局船务课从船舶大队抽调了樊延龄、陈福新、俞晓峰、李衡卿、齐浮云等6名船员，于1949年11月21日建起了一座红炉房。这就是“一盘红炉”的起源。为使红炉房尽快投入生产，招商局在资金十分紧缺的情况下，拨给人民币180万元（旧币），购买了一个半截铁墩，几把榔头和部分铁条，在汉口二码头，利用江边滩地，背依江堤，芦席当墙，铁皮铺顶，搭起了一座临时工棚。红炉房的主要任务有三项：一是配合打捞芦安趸船和四号趸船；二是加工、修理拆卸趸船的工具；三是承担川粮运输中的船舶小修任务。

红炉房的时间虽然极为短暂，人数也相当少，但大家以主人翁姿态，用手中的榔头、铁钳及简单的打铁工具，披霜雪，顶骄阳，克服重重困难，千方百计完成生产任务的艰苦创业精神，作为极有价值的精神食粮被代代相传，激励着每一个人，不断进取，奋发向上。

（二）成立招商局汉口分公司修理厂

武汉，地处长江中游，水运发达，来往船舶络绎不绝。但是，船舶修理能力却特别薄弱，除规模不大的江汉船舶机械厂和私营三北修船厂外，再无别的什么船舶修造业。1950年5月，打捞沉船的工作结束后，招商局所属的红炉组，由配合打捞沉船转向船舶局部损坏的修补。当时，招商局汉口分公司的运输船舶有所增加，已由原先的9条发展成为几十条陈旧小拖轮，修船问题显得尤为突出。

7月，私营建国工业社因欠招商局煤款，无力偿还，愿将其修理所设备以物抵债。招商局认为，这对于发展在汉修船能力有利，遂将建国工业社的全部设备和工具收买过来，以红炉房人员为骨干，以建国工业社的设备为基础，成立了招商局汉口分公司修理厂。招商局汉口分公司船务课副课长汤先钺任代理厂长，沙陵任副厂长，厂部下设工务、厂务、会计三股。工务股下辖冷锻组、车钳组和木捻组。厂务股和会计股以下均不设组。两个股具体职责范围分别为：厂务股具体负责全厂的值勤、采购、工具的发放，材料领用，伙食行政事务等。会计股具体负责生产、行政、经济收支账务等业务。

汉口分公司修理厂地址位于汉口沿江大道海员文化宫下首相邻处，厂区

面积 5000 余平方米。设备简陋，技术力量不足。全厂只有车床 3 台，钻床 2 台，龙门刨和斗牛刨床各 1 台。

修理厂成立时，共有正式职工 29 人。为了解决修船力量不足的困难，工厂采取固定工与临时工相结合的办法，临时雇用一些社会上的能工巧匠。为了便于对人员的管理，凡在厂内工作的职工一律佩戴徽章，但在徽章的颜色上对正式工和临时工加以区别，并以此作为劳动管理上的一种管理方式。

修理厂的技术、设备能力比之红炉房期间，虽然有了很大提高，但离修船任务的要求还相差很远，特别是固定工的数量，除各类管理人员外，分布在各工种中的生产工人均只有寥寥数人，实难肩负起繁重的修船任务。人员扩充，成了修理厂的当务之急。后经管理部门批准，一方面从轮渡公司和武昌机务段（隶属交通部）调拨部分职工，充实修理厂；另一方面又从“流通工会”中招收一批待业人员。这样，截至 1950 年底，修理厂正式职工增至 83 人，各工种技术力量有了明显的改善与加强。

由于修理厂的技术力量还相当弱，技术工种不全，加之主要生产设备不足，质量低劣，因此，生产方式和修理范围均较简单。所修船舶以木质非机动船为主，钢筋木质船次之。机动船的机械修理部分，只能完成一些简单的小修项目，较复杂的大、中修项目则难以胜任。进厂修理的船舶吨位都在 100 吨以下，大吨位船舶仍需上海厂家承修。尽管如此，修船工人凭着忘我的劳动干劲，仍创造了较好的经济效益。至 1950 年底，修理厂在成立仅 5 个月的时间里，就创产值 9.03 万元。

（三）为青山船厂的成立奠定基础

随着长江航运事业的发展，修船业亦得到相应的发展。1951 年，招商局汉口分公司修理厂职工人数迅速增至 219 人，为 1950 年的 2.7 倍，而所创总产值却增加了 7.6 倍，达 69.3 万元。

为了加速长江的水运工业建设，使之适应航运事业的发展要求，长江航务管理局决定将全线所辖修船力量进行扩充、调整，将武汉的修船力量集中归并，建立长航第一船舶修理厂。

当时，除招商局汉口分公司修理厂外，还有技术实力较雄厚的私营三北轮埠公司三北修船厂，以及散布在汉口各地的私营小厂。这些工厂虽然规模不大，但却有比较可观的技术力量和一定数量的技术设备。如能将其集聚在一起，将可使武汉的船舶工业状况明显改观。经多次商洽，三北公司愿将三北厂作价转让，将其技术力量及设备同招商局修理厂合并，建成新厂。

1951 年 10 月 5 日，工厂筹备处在汉口黎黄陂路 3 号（三北厂旧址），

召开了第一次生产会议。参加会议的代表共 22 人，沙陵代表招商局修理厂，董善德代表三北厂，由招商局修理厂的沙陵和三北厂的董善德各自介绍了本厂的实际情况。会议宣布了新厂行政领导由沙陵、孙岩，朱世汉担任，朱世汉代表新厂宣布：为方便生产，各工种必须分类集中，将两厂的冷作工集中在修理厂旧址，将车、钳工集中在三北厂旧址。^①

1951 年 11 月 30 日，经交通部批准，成立交通部长江航务管理局第一船舶修理厂。成立后的长航一厂，不仅人数增加，尤其是具有长期修船经验的招商局修船厂和三北厂技术人员和工人的归并，使技术素质有了明显的提高，再加上机床设备的补充与完善，使生产能力大大向前推进了一步。1954 年 8 月长航局提出在武汉建立船舶修造厂，先后在武昌鲇鱼套上游白沙洲，汉阳鹦鹉洲和汉口谌家矶等地选择厂址。后因武汉钢铁公司在青山建厂，并决定开挖一条引长江至龙角湖的运河，1955 年 4 月经苏联专家勘察，一致同意在青山兴建大型修造船厂。1955 年 7 月 21 日，国家建设委员会“同意在武汉青山兴建大型修造船厂”。1958 年 9 月 11 日，青山船厂兴建工程破土动工。

初创时期的招商局汉口分公司修理厂，虽然设备、技术条件较差，但在全体职工共同努力下，以艰苦创业兴家，不断进取，人员由 1949 年的几人发展到 1958 年的 2000 余人；设备由一盘红炉发展到具有各种设备 100 余台；技术能力由单一的红炉发展到各主要工种基本齐全；从只能锻打铆钉、简易生产工具到能从事较大型船舶的修理、钢质船舶的建造，并在此基础上进行了造机的尝试，从而，为发展长江航运事业作出了应有的贡献，为青山船厂的兴建，从人力物力上奠定了良好的基础。

三、理顺与航务局的关系

汉口招商局在对长江区航务局的关系中，存在问题较多，主要表现在以下一些方面：引水问题是形成意见比较严重的一个问题。在引水未收归国有以前，两百吨以下小轮汉口分公司多未雇用引水，而以熟悉航道驾驶人员兼任。引水归航务局后，变为必须雇用，否则不予结关。这样一面由于引水费较高，加重了该公司负担，同时引水人员技术亦不尽优良，雇用引水航行速率，反有减低现象。因此，汉口分公司曾提出两百吨以下轮船坚决不安引水，并在会议上公开反对，在对交通部的报告中，也大肆抨击，认为航务局

^① 杨宏才：《青山船厂史》，武汉出版社 1990 年版，第 145 页。

一面作减低成本，改善经营的号召，一面又为公司增加不必要的负担，殊不合理，而航务局方面以该公司为国营企业，却对政府法令不予尊重，为其在工作中增加困难，于是对汉口分公司更加不满意。

汉口分公司在航线分配上也有意见，根据公私兼顾这一政策原则和改进经营方法，鼓励开展业务并奖励开展冷航线。这些解决航业困难的方针，1950年7月航务局调整航线时，汉口分公司既不与私人航商争执，完全听从协商和分配，又主动地开辟了像毛家口这样的冷航线，尽管一开始就赔钱，但是一直坚持有了盈余，按照规定应专航一年，而私人航商则开始要好航线，对冷航线根本没有人尝试。一旦汉口分公司开辟出来，他们也要加入，航务局不予考虑竟而允许。再如大冶军区“开源”轮原同该公司“长华”轮轮班航行石灰窑，他们由于工具较差，经营无方赔了钱，无理要求汉口分公司让航线，航务局也予以迁就。

自从长江航务会议后，轮船运价有了新的规定，在新运价执行上，招商局遭受到实际困难，一方面私营航商不按规定暗打折扣或者降低货价，另一方面，物资机关对运价重视也不够，为争取货源，不得不迁就事实。汉口分公司又恐怕违反规定，受同业指摘，航务局并未做到严格执行运价，对汉口分公司反映的困难没有明确的指示，致使该公司在业务经营上受到一定的束缚。

招商局与航务局关系不好的原因主要有：

第一，领导关系不明确。自从新中国成立之后，组织几次变更，航务局对招商局究竟是领导关系还是指导关系，还是其他关系，在长江航务会议以前，没有明确规定，招商局对航务局的行文始则用函，后改用代电，1950年5月才用报告式或呈，这充分说明了关系的不明确。

第二，对政策法规的认识不足。汉口分公司对航务局所规定的章则制度没有视为政府的法令，国营企业首要无条件遵守，却单纯从自身企业着想，认为航务局的许多规定，使生产受到限制，妨害了该公司的企业化。例如引水问题，明知航务局在这一问题上也是有困难的，但却不予考虑，不顾及政府的困难和威信，坚决提出不雇引水，却没想航务局的困难正是政府的困难。这样做不但使政府威信受到损失，就是作领导者的国营企业招商局本身在私人航商中也有了不良影响。

第三，航务局现有规定大部分因袭过去，新的规定尚未颁布，不合理的方面，自难避免，比如乘客定额一项，原国民政府航政局当时只要求自身没有责任，一般的定得很少，不但没有照顾到如何去扶持航业发展，同时也未

顾及客观事实。如“长有”轮定额为 25 人，假使每次只装 25 人，不够成本固然是问题，但是旅客拥挤时也绝不容许只装 25 人就开航。但招商局是领导航业的国营企业，除一面提出具体建议外，在新的规定尚未实行前应无条件地遵守。

第四，历史根源和领导方面有本位个人思想存在也是一种原因。招商局与航政当局在过去就有许多隔阂。新中国成立后，双方留用人员在思想上仍有若干距离，这个历史根源或多或少也影响到相互间的关系。如有一次，“国芦”轮急于拖粮下运，申请达三天不来检查，航务局范泽溥科长却说“航务局不是专为招商局服务的”，似乎就可说明这一现象。

1950 年汉口分公司开展了课级以上干部整风，7 月开始，9 月底结束，前后两个多月。这次整风是在同各项工作任务相结合的原则下，根据上级所指示的以学习指定文件、检查与总结工作、开展批评与自我批评的方法、联系本局具体情况、广泛提出问题、查明情况，并以企业经营管理、船舶码头修建等方面的问题为重点，进行讨论分析、批判，然后取得认识上的一致和对某些错误思想的纠正，以达到改进工作作风、端正政策和密切联系群众的整风目的。这次整风运动为理顺招商局与航务局的关系提供了契机。

由于整风目的的明确和领导的集中以及有着正确的方法和步骤，所有参与整风的同志，大都能以负责的态度提出问题和进行批判，对过去工作中个别重大的问题均初步作了检查与总结，并展开了批评与自我批评，在思想认识上、政策水平上都提高了一步。

汉口分局在新中国成立以来，在进行军公物资运输，促进城乡物资交流和船舶码头修建、业务改进、财务管理、职工教育等方面是有成绩的。一年多来，汉口分公司运输了 40027 吨货，44 万人，担负和完成了对第四、第二两大野战军的支援，以及浩繁的川粮和董罗两兵团的东运任务，另外援西物资的运输仍在继续进行，2 万吨钢坯已完成了 1.9 万吨。修复船舶 47 只，4157 总吨，占全部接收船舶只数的 90% 左右，同时均系上墩大修，并有十只换新船壳。还建设和恢复了江岸码头、二码头。

业务经营有了显著的改进，从被动地坐等客货上门、机关衙门化的作风转变为主动为旅客货主服务，组织服务组“走出机关，面向托运”，逐渐建立了新的业务观点和作风。

四、完成重点运输任务

解放之初，招商局在获得新生后担负了建设新中国的重点运输任务，并

圆满地完成了各项任务。

（一）支前运输

1949年7月11日，中国人民解放军华中军区、中原临时人民政府联合颁布了《水陆军运及动用公营船只办法》，具体规定：各公营、民营轮船公司的客货轮、驳船、趸船等各种船舶均服从华中支前司令部的统一指挥和调度；在武汉及华中区所属公私营码头，均由华中支前司令部及其所属各办事处运输站统一征用；被征用的各种船舶，无论公营民营，采取给资包运的办法；为了提高装卸效率，规定500吨以下物资的装卸时间不得超过12小时，500至1000吨以内物资的装卸时间不得超过24小时。

武汉港是长江航运的枢纽，港口不仅有装卸工人2万多，40多座供各类军用物资运输的码头，而且还有客货轮396艘，9万船吨，木帆船10188只，载重量226541吨。招商局汉口分公司和其他公私企业的船舶既能在长江干线上行驶，也能穿梭于湖河港汊适应军运的需要。自1949年7月1日至10月20日，经汉口港的部队人员达20余万人，车马械弹物资折合吨数约15万吨。在军粮运输中，仅襄樊港至年底运往汉口的约为10万吨。

在沙市港，渡江大队于7月17日开始运送渡江部队追击国民党江南的残余部队，支前大队从7月16日至11月共完成支前物资106935吨。宜昌港也于解放之日起，紧急运送了20余万过宜部队，以及大量后勤辎重，有力地支援了第四野战军第47军挺进鄂西、川南，第二野战军第50军入川。

1949年6月至10月期间，招商局承担的整批和零星军运计114849吨，在支援华南、西南地区的解放战争中发挥了重要作用，为解放战争贡献了巨大的运输力量。

（二）川粮转运

新中国成立初期，投机商人乘国家财政经济困难，利用美国和国民党的封锁，囤积粮食和纱布，从1949年4月到1950年2月在全国掀起了4次涨价风。为保证粮食供应和稳住粮价，1950年中央人民政府决定从四川调运大批粮食经长江运往华东地区。川粮运输在宜昌接转，并分渝宜、宜汉、汉申三段进行。

1950年3月17日，上海招商局总公司与华东粮运指挥部签订了承运川粮20万吨的合约，同时在上海成立了川粮运输工作小组来执行这个运输任务，因为工作上需要汉口小组于4月12日组织成立，由汉口分公司潘副经理兼任组长，上海总公司业务处郁副处长、朱课长、金主任等先后协助主持



图 6-9 招商局在解放初期积极参与运兵、运军需物资的任务

并由汉口分公司指派施秘书、潘副课长会同办理。参加的计有长江区航务局运输处、华东粮运指挥部汉口办事处及民生实业公司汉口分公司等公司机构，由于当时增加了罗董兵团军运及湘粮汉粮的运输，汉口小组根据情况的转变与实际要求，扩充为汉口长江运输工作小组，又参加了第二野战军汉口兵站科、第三野战军汉口办事处、第四野战军后勤运输处三个单位的工作。为了达到全面照顾、加强工作效率和保证粮运军运任务的完成，中南区刘吴两部长，上海总公司于总代表及施处长等对于船只调配粮船装备的规定与保护办法，米质检查、霉米处理，以及油料供应等等问题，作了明确指示。自4月7日起至7月23日止，在各公司和管理部门的通力配合下，较为顺利地完成了上级交给招商局川粮转运的任务，其中川粮82392吨，湘粮48802吨。

招商局粮运运输，是分渝宜、宜汉、汉申三段进行的。汉口分公司根据这个原则除调配适宜行驶宜汉段的轮驳若干组，接运到宜川粮外，另外还调配更多的汉申船只在汉接运。每日以电报、电话联系了解渝、万、宜等地运

出川粮的数字。承装船只及到宜到汉日期，以便掌握各项船只作适当调配，基本上做到川粮到宜、到汉没有久候船。到汉川粮，除因米质霉热必须起栈整理外，均以即日转出或原船直放为原则，务必使各船装载的川粮能最快运到目的地。

汉口分公司对承担运输的轮驳作出了特别规定：

(1) 装粮船只的船底必须垫木板、铺芦苇，的四壁亦加设木质或竹制的通风格栏子；

(2) 轮驳均以不装满、四周及中间预留空隙以便通风，靠近船口的粮包，不使碰着了船盖板，并在粮包最上层加盖芦苇，以防外面雨水侵入；

(3) 遇到好天气尽量开舱通风以降低舱内温度。

此次在执行工作上，由于刘吴两部长不断的指示，在长江区航务局领导之下，汉口分公司干部们都能够深刻地认识到粮运工作的重要性，以认真负责的工作精神，分工合作配合了实际情况的需要，在不妨碍紧急军运之下，胜利地完成了两个重大任务。根据华东粮运指挥部汉口办事处一般的反映，除没有做到多数船只宜申直放外，其他基本上认为是满意的。

另外，汉口分公司为了减少川粮的霉损，明确必要的责任，与华东粮运指挥部汉口办事处合组粮食检查工作队，对运输川粮的环节如检查工作中发现米质霉热等情形，即时起栈，做到不使一颗坏米往下运。另外还专门成立了粮运检查督运组，由长江运输工作小组直接领导，主要任务为检查督导运粮船只按时装卸、按时开航、按时到达、按时返回，达到速装速卸速运的目的，严密粮食的保管，减少损失浪费，并随时随地向船员作宣传教育，使船员能了解粮运的重要性，能忠诚地完成工作任务。在运粮的过程中，起栈整理的霉米都分成汉口分公司轮驳、民生公司轮驳、其他轮驳三部分来处理。整理好的米，仍然分批装船运往目的地，其因霉损而短欠的差额均按当天的米价由负责轮船公司补换好米或折成人民币由运费内抵扣之。粮运开始后，自汉口成立粮食检查工作队检查米质起至川粮运完止，汉口分公司轮驳由宜昌装汉转船或直放下运的川粮，除经过检查证明完全是好米的不计外，在部分发现霉热的 5460988 公斤中，发现了霉热米共计 95730 公斤，经整理后实际损失 4536 公斤，折合人民币 766 万元。在 6 月招商局上海总公司通知中可以得知“六月份到申川粮 3 万吨中，仅有霉米损失 1249 公斤”，虽然汉口分公司未做到一颗坏米不下运，较之先前未实行彻底检查时其所收效果已有很大改进。

1949—1952 年，长江船舶运输通过努力，完成川、湘、鄂、皖、苏等

地粮食的运量近 200 万吨。这对安定上海等沿江大中城市生活，平抑当时的粮价发挥了重要的作用。在港航单位的积极努力下，自 4 月 7 日起至 7 月 23 日，总计完成川粮及湘汉米谷杂粮计 131194 吨。川粮东运数量原计划为 20 万吨，后减为 12.6 万吨。当运到 7 万吨左右时，汉粮办接到上海电话，上海粮食仓库已爆满，奉命停运。

（三）支援成渝铁路建设

兴建成渝铁路是国家三年恢复时期的重点工程，于 1950 年 6 月动工。西南军政委员会政委邓小平提出“两年时间建设好成渝铁路”。为赶运成渝铁路的钢坯，汉口港第三作业区开辟为水陆联运对接点，分汉宜、宜万、万渝三段运输。汉口港第三作业区、重庆港九龙坡码头、宜昌港、万县港的工人全凭肩抬，将重达 1.5 吨的钢坯装卸到船上，昼夜苦战。自 1950 年 7 月 22 日，第一艘满载钢坯的船舶由汉口开往九龙坡。至 1952 年 6 月，共运送了钢坯 22.5 万吨、桥梁器材 8.6 万吨、蒸汽机车 44 台和客车厢 55 列、货车厢 278 列。

成渝铁路于 1952 年 7 月 1 日全线通车。它的按期建成，也凝聚着长江航运职工辛勤劳动的汗水。1952 年 6 月 26 日，西南军政委员会主席刘伯承对长航重庆分局发出嘉奖令：“成渝铁路工程，现已胜利完成，全线通车，对于西南国防建设与经济建设有巨大贡献。你局全体职工及各轮船公司海员，在运输筑路器材及机车车辆等工作中，积极努力，克服困难，超额提前完成任务，保证了筑路工程及各种设备的顺利完成，成绩优良，特此嘉奖。”

（四）启运城市生活物资

1949 年 5 月 16 日、27 日，华中最大的城市武汉、全国最大的城市上海相继解放。但是，在解放不到两个月的时间内，沪汉两地出现了金融市场混乱，物价剧烈波动、物资供应紧缺的局面。沪汉两地经济形势异常严峻。

在上海，由于逃到台湾的蒋介石集团对上海实行海上封锁，海上运输一时无法进行。上海这个 500 万人口的城市，粮、煤、棉极度短少，仅存粮只能供应 15 天。加上投机商人大量套取银元，囤积粮食和纱布，至使从上海解放之日至 11 月之间，出现了 3 次大的物价上涨风，搞得人心不稳。与上海息息相通的汉口，不仅出现了拒用人民币的严重情况，而且一些投机商乘有的工厂未能及时恢复生产，雨季到来之际，大量囤积布匹、粮食、食盐等物资，造成供应紧缺，物价上涨，形成抢购风。

沪汉物价不稳，波及全国，人心难以安定。为此，1949年7月3日，华中局紧急电告中央，建议在上海开会谋求对策。党中央采纳了这个意见，决定8月初召开上海会议，研究各大区的财政收支、物资调拨和货币发行问题，寻求支援战争与稳定沪汉经济的办法。

上海会议是中央人民政府政务院财政经济委员会成立后抓的头一件重要工作。会议开了20天。陈云同志作了报告和总结。会议决定稳定沪汉经济的办法是：为了使上海的工厂迅速恢复生产、全国受益，各区共同努力来维持上海，承担分配的粮、棉调拨任务。

为了贯彻中财委上海会议的精神，粉碎敌人妄图用“两白一黑”（指大米、棉花、煤炭）困死上海，影响全国的阴谋，上海市军管会及时提出了“面向内河”的方针。中原临时人民政府号召社会各界“为平稳物价、保障人民生活必需品的供应”作出努力。至此，沪汉之间开展了以平稳物价、稳定经济、安定人心为目的的物资运输。

在沪汉解放的最初几个月中，由于华南及西南广大地区尚未解放，煤炭、粮食的运输工作仅局限在长江下游一带。沪汉之间主要进行的是棉花、棉纱、布匹，食盐等物资的运输。自1949年6月沪汉首次通航，“江陵”运至汉口400吨布匹，白糖等物资；“江安”运至上海500多吨棉花、桐油等物资后，两地物资部门于6月中旬正式接触，商讨为平稳物价，开展上海与内地的物资交流问题。接触后的第一次贸易在6月下旬至7月初完成。上海方面共运往汉口的货物有棉布1.26万匹、棉纱660件、白糖130吨、纸张50吨、杂货30吨；汉口运往上海的货物有棉花43吨、桐油24.5吨、茶叶3100公斤，初次贸易开端良好。此后，两地贸易频繁开展。据江汉关统计，汉口至上海的贸易额逐月递增，7月份进出口总值为74亿元，8月份为156亿元，9月份达到260亿元。贸易物资出口以棉花、猪鬃、桐油为大宗，其中棉花均占出口总值的86%；进口以棉纱、布匹占第一位、食盐占第二位，仅8月份，上海支援武汉的棉布达10万匹，食盐3.5万吨。

为了从根本上扭转上海缺粮的局面，恢复上海的经济，中央人民政府决定从四川调运大批粮食到华东地区。此次粮运均由长江航运承担。全线分淦宜、宜汉、汉申三段接运，武汉港处在运输中心位置。1950年3月17日，华东粮食调运指挥部与招商局轮船总公司订立了川粮运输合同，在上海成立了川粮运输工作小组。4月，华东粮运指挥部在武汉港设立了汉口办事处。当时因增加了一部分军运及湘、鄂、豫、赣等省的粮食运输，又相继在武汉港成立了由长江区航务局运输处、华东粮运指挥部汉口办事处、招商汉口分

公司、民生汉口分公司、“二野”汉口兵站科、“三野”后勤部、“四野”后勤运输处等单位组成的长江粮食运输工作小组，全面领导与调配粮食东运工作。

粮运工作开始后，以川粮为主，湘、鄂、豫、赣等地的大批谷米，源源不断地汇集武汉港。仅4月中旬到5月上旬的20天时间里，由港口中转至华东地区的粮食达61296吨，平均每天中转达3000吨以上，装卸效率相当高。到7月底止，共中转川粮80359吨。公私船只承运川粮数量相当可观。

川粮东运是配合稳定物价而进行的突击性运输，是一项重要的政治任务。那时，从四川调运粮食到上海，运费和粮价差不多，销价不提高，都是国家贴补。因此，在粮食装卸、过档、保管、堆存等作业工序中，武汉港的码头工人相当重视装卸质量，使运至上海的粮食霉烂现象较少，损耗率均未超过1.2%。

五、招商局的演变与新中国航运体系的建立

1949年至1952年三年国民经济恢复时期，在长江流域的铁路、公路运输还不发达的情况下，长江船舶运输成为交通运输的主要渠道，它是长江流域经济与交通的大动脉。船舶运输对支援解放战争、抗美援朝战争、平抑物价、稳定市场、沟通城乡物资交流、保障人民生活的供给，以及国民经济的恢复和发展作出了巨大贡献。

（一）留给新中国航运业的资产^①

新中国成立前，招商局在西起重庆、东至镇江的长江航线上建立了11个分支机构，这些机构的人员和资产在新中国成立后大部分移交给了长江航务管理局及其所属的港口，为新中国的长江航运事业奠定了基础。

宜昌分公司：

1949年7月16日，宜昌解放。22日，接受军管。接管情况如下：

（1）人员，至10月29日，宜昌分公司共计员工有59人，其中办公室职员12人，工役7人，看舱1人，“利601”趸船职员2人，水手5人，“宜昌”趸船水手8人，“飞明”轮机舱7人，舱面5人，“162号”铁驳手5人。

^① 邱树荣：《三年之变——解放前期招商局的机构演变和资产、人员流向》，载《招商局史研究专刊》，第15页。

(2) 船舶码头仓库情况如下：

第一，船舶6艘，包括“飞明”拖轮、“飞鸿”拖轮、“利601”趸船、“宜昌”趸船、“第43驳”和“461驳”。

第二，码头4座，分别是滨江路上段的招商局老码头，大公路下段的招商第一码头，大公路下段的招商二码头以及大工路的招商三码头。

第三，仓库6座，大公路第一仓库（瓦顶砖墙），91020立方尺；大公路第二仓库（瓦顶砖墙），1014310立方尺；滨江路B2仓库（瓦顶砖墙一层），66599立方尺；滨江路C3仓库（瓦顶砖墙一层），72384立方尺；滨江路D4仓库，59150立方尺；滨江路E4仓库，39962立方尺。

(3) 房地产：房屋两处，地产共计21.8亩。

房屋：大公路办公室和滨江路办公室两处。

地产：滨江路上段6.944亩，大公路14.854亩。

(4) 收发报机6台。

沙市分公司：

军管会交通组军代表李有为具体负责对招商局沙市分公司的接管，接管了员工（含俄航沙市营业所）19人，仓库5座，码头4座，办公室2处，宿舍1栋，趸船2艘。

汉口分公司：

汉口分公司是招商局当时在长江线上最大的分支机构，它为新中国留下了大量的人员和资产（经估价总值计人民币旧币3933100余万元）。

(1) 人员：总计1326人，其中机关职员85人、机关工役84人（包括看守仓库等工人在内）、船员620人、码头工人537人（其中洪益巷码头182人、周家巷128人、张美之巷91人、装卸组136人）。

(2) 船舶：共91艘，其中油轮29艘，煤轮31艘，驳船31艘，总吨位达29022.61总吨，其中300总吨以上轮船5艘。

(3) 码头：15座。

(4) 仓库：周家巷一层三号栈，洪益巷二层四、五号栈，洪益巷二层六、七号栈，洪益巷一层八号栈，张美之巷一层九号栈，张美之巷二层十号栈，张美之巷一层十一号栈及洪益巷煤栈。

(5) 房产：沿江大道78号钢筋水泥三层新办大厦；民生路2号砖墙二层宿舍楼；民生路2号钢筋水泥二层电台及职员宿舍楼；沿江大道78号后砖墙一层办公楼及冷藏室；沿江大道82号砖墙二层办公楼；新建职员宿舍四处：位于沿江大道。

(6) 地产：共计 52.908 亩，其中，沿江大道民生路左二路基地 13.268 亩；沿江大道三号基地 3.416 亩；沿江大道民生路右一号基地 24.182 亩；黄陂街六号基地 0.627 亩；满家巷上八号基地 1.909 亩；满家巷五号基地 1.416 亩；周家巷上四号、七号基地 8.908 亩。

(7) 流动资产：现金金圆券 117360524 元、周转金金圆券 904330 元、存款金圆券 124621858 元。

(二) 维护长江沿线区域的经济社会稳定

新中国成立后，招商局的人员和资产基本上逐渐流向机构所在地的港航单位，为构建中国航运体系和长江航运事业的发展奠定了坚实的基础。

第一，招商局汉口分公司将四关殿码头万安巷营业站拨给湖北省内河航务局，将民生路 2 号 2 层半楼房、十号栈后宿舍、新建第三宿舍共 3 栋及地产基地 3 块共计 27.082 亩拨给长江区航务局。

第二，支援国防建设。汉口分公司拨给第四野战军后勤部轮船 3 艘、驳船 1 艘及军一码头。

第三，执行航务政策，剥离小船。1950 年 3 月 27 日，新中国政务院发布《关于 1950 年航务工作的决定》。根据这一决定，招商局总公司改组为国营轮船总公司，其掌管的 500 吨以下的小船交地方航运企业管理。汉口分公司拨给湖北省航政局轮船 4 艘，拨给粤汉铁路局驳船 1 艘。

第四，配合国家的港口建设，内地招商局各机构剥离码头、仓库和堆栈以及管理人员给所在地港口单位。1950 年 7 月 26 日，中央人民政府政务院财经委员会发布《关于统一航务管理的指示》，要求各港迅速成立港务局，作为统一港务管理机构。该指示对同一码头管理问题还具体规定：(1) 遵照政务院财经委员会指示，凡港埠码头区内的码头仓库，在新中国成立前属于国民党政府交通部或所属机关使用，或为当地人民所经营管理、地方公益事业使用的码头（属于海军、铁路车站使用者外），统一由港务局收回管理和调度；(2) 各区港务局成立后，遵照指示与各有关公营单位进行协商接管港内码头、仓库业务。招商局内地各机构积极响应这一指示，将有关资产和人员剥离给有关单位。汉口分公司将共用一码头拨给湖北省航政局，后又将招商局第 1、第 2、第 3、第 4、第 5、第 6、第 7、第 8、第 10 号码头及招商局江岸码头拨给长江区航务局，将四关殿码头拨给湖北省内河航务局；将周家巷一层三号栈、洪益巷一层八号栈、张美之巷九号栈、张美之巷二层十号栈、张美之巷一层十一号栈、洪益巷煤栈等货栈及浅棚屋 3 处拨给长江航务局。汉口分公司还在 1950 年 9 月将四官殿营业站员工 11 人和万安巷营业

站员工 8 人移交给湖北省内河航运管理局。

第五，对各地方国营运力的发展也给予积极支持。1950 年，仅汉口分公司就移拨给湖南省内河航务局轮驳共 8 艘，移拨给湖北省内河航务局 16 艘，移拨给江西省航业公司轮驳各 2 艘。

第六，创立船舶统一调度。在 1950 年 5 月开始的川粮东运期间，国营轮船招商局总公司拟定了统一调配公私船舶的计划，以长江水道天然分成渝宜、宜汉、汉申三段的特点，按照公私船舶的性能，分段行驶，统一调配，充分发挥运输效能。统一调度以后，私营船舶纳入国家计划，基本上消除了私营航商挑航次、挑货源、争航线的现象。

（三）助推长江航运体系建设

新民主主义五种经济成分，是长江航运当时的经济结构。国营航运业是新民主主义航运经济的领导力量，也是整个航运经济的骨干。1951 年沿长江的招商局机构与长江航务管理局合并，其资产和人员流向长江港航单位。长江的国营航运，基本上是在原招商局在长江各地的分支机构基础上发展起来的。

1951 年 2 月 1 日，招商局汉口分公司改为中国人民轮船总公司长江区公司，与长江航务管理局合署办公。长江全线的航政管理和航运经营合二为一，沿长江各主要港口设立港务局，逐步形成制定了统一的航务、港务管理的各项规章制度，接管了招商局机构在长江各港区的码头、仓库和设备。9 月 12 日，交通部提出“长江区有关航务、港务方面的工作，除海军级铁路车辆之码头仓库外，应统一由长江航务管理局及其所属之分局办事处分别管理”的意见。根据这一意见，招商局沿长江的分支机构（重庆、万县、宜昌、沙市、汉口、长沙、九江、安庆、芜湖、南京、镇江等分公司）的人员、资产除长沙分公司并入湖南省航运局外，其余都并入长江航运局和分支机构所在地的港务局。招商局汉口分公司修理厂的资产和人员流向武汉青山船厂。

随着在香港招商局起义轮船归来和流散海外的私营轮船纷纷回国，中央人民政府交通部于 1951 年 3 月 20 日至 4 月 14 日，在北京召开了第二届全国航运会议。会议主要讨论了关于全国航务组织机构改革、海运及港务管理区域划分及统一调拨船舶、分区经营管理、发展方向以及如何学习苏联航运管理经验等问题。这次会议决定建立统一的航务机构，按照港航统一管理的原则，对中央交通部所属港航企业的机构作一次较大的调整。1951 年 7 月，中央人民政府交通部根据全国第二届航务会议的决定，并奉政务院第 86 次政务会议决议，撤销中国人民轮船总公司，在交通部内部成立海运管理总

局、河运管理总局，交通部水运管理体制实行专业分工，海运与河运分开。

1951年9月19日，交通部决定撤销中国人民轮船总公司长江区公司，招商局沿长江的机构与长江区航运局合并，成立中央人民政府交通部长江航务管理局，招商局沿长江的机构逐渐演变为长江航务管理局的直属港口单位。为改进航运管理，长江航务管理局学习苏联内河运输的管理经验，顺利地完成了长江航运全线机构改革。全局直辖上海1个分局，汉口、重庆2个一等港，南京、芜湖、宜昌3个二等港，镇江、安庆、九江、黄石、沙市、长沙、万县7个三等港；此外沿江还设立19个营业站，两个航道区和3个修船厂，全局截至12月底，共有职工10821人。

至此，统管南北航线，集江、海、洋运输，港口、船舶修造于一体的老招商局，在体制结构上全部解体，一个按专业由全国统一管理的中国航运体系基本形成。

表 6-14 招商局沿江分公司与沿江各省市港航机构的关系表

原分公司名称	演变后名称	原分公司名称	演变后名称
重庆分公司	重庆港务局	安庆分公司	安庆港务局
万县分公司	万县港务局	芜湖分公司	芜湖港务局
宜昌分公司	宜昌港务局	南京分公司	南京港务局
沙市分公司	沙市（荆州）港务局	镇江分公司	镇江港务局
汉口分公司	长江航务管理局	长沙分公司	湖南省航务局
九江分公司	九江港务局		

表 6-15 招商局沿海分公司与沿海各省市港航机构的关系表

原分公司名称	演变后名称	原分公司名称	演变后名称
秦皇岛分公司	秦皇岛港务局	温州分公司	温州港务局
天津分公司	天津港务局	福州分公司	福州港务局
烟台分公司	烟台港务局	厦门分公司	厦门港务局
青岛分公司	青岛航运局	汕头分公司	汕头港务局
连云港分公司	连云港港务局	广州分公司	广州海运局
上海总公司	上海海运局	海口分公司	海口港务局
宁波分公司	宁波港务局		

老招商局在体制结构上解体后，其总分支机构经过改组成为沿海与长江线上的港航单位。1951年2月1日，宜昌分公司更名为中国人民轮船总公司宜昌分公司。5月，中国人民轮船总公司宜昌分公司与长江区航务局宜昌办事处合并，建立长江航务局宜昌分局。1952年宜昌分局正式改称为长江

航务管理局宜昌港务局。1951年2月1日，招商局沙市分公司改称为中国人民轮船总公司沙市分公司。11月，长江航务管理局再度调整长江航线管理体制，将沙市分公司更名为“交通部长江航运管理局沙市办事处”，后在沙市办事处的基础上成立了沙市港务局。^①招商局汉口分公司、宜昌分公司、沙市分公司在湖北的三家分支机构改名后，经过多次演变，发展成为沿江港航机构。

从此，新中国港航业的框架基本成型，招商局也完全地融入新的航运事业中，它那开民族企业之先河、扬中华航运业之雄风的一幅历史画卷永载于中华民族伟大复兴的史册中。

^① 黄建勋、丁昌金：《沙市港史》，武汉出版社1991年版，第130页。

第七章 回师湖北：再续百年之缘

改革开放后，招商局与湖北相互支持，携手共进，在金融、公路、物流、地产、物业管理等方面展开合作。随着招商局与湖北省高层之间达成的共识日益广泛和深入，展开的经济项目日益增加，招商局与湖北未来合作与发展的基础会更加坚实与深厚。展望未来，招商局和湖北将在各自的发展历程中留下对方更多的历史记忆，书写更多的历史佳话。

第一节 南海之滨的号角

国家航政改革后，香港招商局在大陆独自继承了招商局这块金字招牌。失去了原在湖北等祖国内地机构的依托，招商局在香港经历了一段艰难的历程。因朝鲜战争爆发和由此造成的台湾海峡的军事局势紧张，西方国家对内地封锁禁运，中国南北海域被隔离，香港转口贸易衰落。自1950年起义回归新中国以后至1956年，香港招商局的业务基本处于停顿状态。昔日商贾、船员往来不断，电报、电台、电话声声不息，热闹非凡的香港招商局大楼门庭冷落，成了被人遗忘的角落。

由于未能正常开展业务，香港招商局的营业收入锐减，除每月收取房产、码头、仓库租金外，其他收入来源基本断绝，先后由中国人民轮船总公司和交通部拨款补贴维持局面。因此，许多工作人员相继调回内地工作，最后留下18人，守摊子，保局产。

1957年，资本主义世界爆发了一场旷日持久的经济危机。但在世界经济衰退的同时，中国国民经济却摆脱困境，走上了健康发展的轨道。国家第一个五年计划实施顺利，工业、农业产值获得巨大增长，外贸海运量也空前增长。中国货源充足，但运力奇缺，成为各国航商试图冲破禁运、发力争取的巨大航运市场。一些资本主义国家开始试探与中国进行航运合作的可能性，西方国家对新中国的封锁禁运政策宣告破产。中国外贸与海运事业的发

展，为香港招商局发展业务提供了有利的国际国内环境。1958年，国务院外事办公室廖承志主任批复同意交通部报送的《关于加强招商局的领导的请示报告》，进一步调整理顺了招商局的领导关系和管理体制，招商局作为中华人民共和国交通部设在香港的正式机构，开始承担国轮在香港的全部代理与中转业务和为国家购建远洋货轮的重任。

自1956年下半年起，香港招商局以起义后留下的340万港元资产起家，借助内地和香港的经济成长，迅速恢复业务。招商局依托以往建立的社会联系和信誉，迅速恢复和开展各项业务活动。1957年，招商局已扭转了过去6年依赖国内拨款维持员工生活的局面。至1978年末，招商局的经营范围涵盖远洋运输、船舶代理、货物中转、租船、仓储、码头装卸、驳船中转、船舶买卖、船舶维修、物资供应、水运工程、船舶检验等业务，总资产达1亿港元。

1978年10月，原交通部外事局副局长袁庚以常务副董事长身份赴港主持招商局工作。10月9日，中共交通部党组草拟了《关于充分利用香港招商局问题的请示》，报送党中央和国务院，3天后得到了批准，在国家领导人层面上明确了招商局“立足港澳、背靠内地、面向海外、多种经营、买卖结合、工商结合”的经营方针。在袁庚的主持下，招商局组织和动员广大员工，以非凡的勇气和胆识，探索国家富强、企业发展之路。招商局在香港吸纳元气，积蓄力量，静候一声春雷。

1978年12月18日至22日，中国共产党十一届中央委员会第三次全体会议在北京举行，作出把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策，并富有远见地提出了对党和国家各个方面的工作进行改革的任务。神州大地春雷爆响，春风拂面，开始了伟大的历史转折。在时隔百年之后，招商局再领风气之先，勇立改革开放的潮头。

1979年1月3日，招商局代交通部和广东省起草了《关于我驻香港招商局在广东宝安建立工业区的报告》。这份报告经交通部和广东省领导会签后，于1月10日呈报国务院，并很快得到李先念副总理的批准。1979年4月1日，蛇口工业区筹建指挥部正式成立。7月，中国第一个对外开放的工业区——招商局蛇口工业区基础工程正式动工，“中国改革开放的第一炮”劈山填海，响彻云霄，往昔孤寂的南海之滨人潮涌动。

在改革开放之初，弹丸之地的蛇口汇集了五湖四海的建设者，一大批荆楚大地的热血儿女带着喜悦和期盼，也纷纷涌来这块火热的建筑工地，参与到这场轰轰烈烈的改革试验中。如原为武汉长航局普通员工，在蛇口工业区

锻炼成长，曾担任蛇口工业区党委委员、宣传部部长，后任南山区常委、深圳电视台台长、深圳市文化局副局长的刁铁军。

招商局蛇口工业区筚路蓝缕，建设困难重重，十分需要各方面的人才，多次向上级机关、领导反映情况。1980年3月26日，国务院副总理谷牧在有关蛇口工业区的讲话中提出，“可以登报招聘、招考，不合格的不要；录用后违反劳动纪律、经教育不改、最后达不到要求的可以解雇。”3月28日，袁庚致信谷牧副总理，称赞“这样做不仅可抢选真才，开风气之先，而且可杜绝后门、用人公允。”1981年1月19日，袁庚在蛇口工业区办公会议上提出了人才问题，要求进行人才投资，招聘干部。1981年8月16日至17日，招商局蛇口工业区在武汉长航局海员俱乐部（又名武汉海员文化宫）举行了第一次面向全国公开招聘干部考试，这也是新中国的第一场干部招聘考试。近50位应聘人员参加了考试，考科（题）共三门，一门为英语，一门为国际知识，第三门为写一篇论文，题目出自袁庚，名为《试论我国对外改革开放》。当时，在武汉交通部长江航运局科研所担任工程师的王潮梁由此改变了人生的轨迹。他的工作单位离长航局海员俱乐部不远，可谓近水楼台先得月。他通过考试成为蛇口工业区招聘的第一个干部。同年9月，蛇口工业区相继在广州、北京等地公开招考中青年专业干部。之后，蛇口工业区继续在成都等其他城市面向全国招聘干部。按照要求，所招干部首先在蛇口工业区培训中心接受半年至一年的专业培训，结业后，统一分配在蛇口工业区内企业单位工作。同年12月8日，蛇口工业区开办第一期企业管理干部培训班，后来相继开办至1992年，共9期。一批湖北英才陆续进入蛇口工业区的“黄埔军校”，毕业后成为蛇口工业区的工作骨干。

在蛇口工业区的开发中，招商局以“敢为天下先”的精神和气魄开展了各种制度、观念、企业经营的创新，为扩大开放、推进中国经济体制改革和建设具有中国特色的社会主义发挥了试验、先行、窗口和示范作用，所取得的成果被包括湖北在内的全国各地开发区广泛借鉴和采用。

从1979年至1992年，招商局以蛇口工业区为基础，相继开辟了交通运输及相关基础设施建设、经营与服务、金融投资与管理、房地产开发与经营等业务，传统的航运业务也得以恢复和壮大。招商局的企业实力快速增强，从一家单一的航运服务企业迅速发展成为综合性企业集团。招商局在蛇口工业区主导创办的招商银行、招商证券、平安保险、中集集团、招商地产、招商物流成为闻名中外的大型企业。同时，良好的企业经营环境使蛇口工业区成为名闻四方的创业热土，华为、金蝶、南玻、迈瑞、海王、怡宝蒸馏水等

中国的知名企业在蛇口工业区培育和成长起来。

在蛇口工业区的改革发展中，在蛇口培育、成长的企业中，许多来自湖北的干部、知识分子、工人付出了艰辛的努力，贡献了自己的智慧和美好的岁月，成为蛇口工业区受人敬仰的创业者。

招商局在南海之滨的蛇口崛起，并以蛇口为基地，向祖国各地拓展多元化业务，支持当地的社会经济建设。

第二节 在改革开放中携手前行

与招商局在南海之滨呼应，湖北省在长江之畔，拉开了改革开放的序幕，吹响了向社会经济全面发展的进军号角。在改革开放大潮中，招商局与湖北相互学习和借鉴，携手发展。

1979年1月2日，中共湖北省委召开第三届第十四次全体（扩大）会议，传达十一届三中全会精神，着重讨论如何把湖北省工作重点转移到社会主义现代化建设上来的问题。1979年，湖北开始在农村推进联产承包责任制，在武汉市开放了42个农副产品市场。在国有企业领域，开始探索以下放经营自主权为核心的企业改革。在城市领域，逐渐开放集贸市场。

1979年10月31日，湖北省和美国俄亥俄州正式建立友好省州关系。湖北成为改革开放以来国家批准的第一个同国外建立友好省州关系的省份。同年10月，武汉市与日本大分市签订了缔结友好城市关系协议书。这种关系的建立，形成了湖北对外开放的平台。1980年4月，国务院批准武汉港为对外开放口岸。1982年，国务院批准武汉市为对外开放地区，确立了湖北和武汉的对外开放地位。

1983年12月，中共湖北省第四次代表大会提出“在大大提高经济效益的前提下，确保2000年工农业总产值翻两番，并力争超过，走在‘四化’建设的前列”的全省奋斗目标，开始全面推进改革和开放。1984年，湖北省决定把东湖作为高新技术产业开发试点区，正式开启湖北经济技术开发区建设。1988年1月，湖北省颁发《湖北省鼓励外商投资优惠办法》、《湖北省侨商投资优惠办法》，制订一系列优惠政策。1988年4月，湖北省决定进行长江经济带改革开放试验。4月4日，中共湖北省委召开常委扩大会议，明确提出“在中部崛起”的战略构想。省委确定了以加速长江经济带的开放开发作为湖北在中部崛起的战略突破口。批准武汉、沙市、鄂州、黄冈地

区作为开放开发实验区，在坚持自费改革的原则下，相应地扩大其管理权，放宽政策。确定黄石市、宜昌市、十堰市以及枝江、大冶等 11 县市进行自费改革，加速开放开发试验，逐步建立各具特色的开发区和成龙配套的开放体系。

为了更好地做好改革开放的各项工作，湖北省积极学习招商局开发蛇口工业区的经验，特意聘请袁庚常务副董事长为湖北省对外开放特别顾问。

1980 年代末至 90 年代初，中国进入 20 世纪末的动荡之秋。在国际上，1989 年，社会主义大家庭的大本营“东欧的社会主义国家”，无一例外地都被“资本主义世界”和平演变了，不仅东欧像多米诺骨牌般地相继发生党改名、国换姓的巨变，就连已有 70 多年历史的世界上第一个社会主义国家——苏联也分崩离析。在国内，1989 年春夏之交北京发生的政治风波险些使中国陷入大规模的动荡。对这些重大事件的原因和教训的总结，在很大程度上直接影响着中国改革开放的广度和深度，甚至影响着中国社会发展的方向。中国的改革开放产生了分歧，对改革开放到底是“姓资还是姓社”的争论陡然激烈。中国改革停顿，经济下滑。身处改革开放大潮中的招商局和湖北省鼓起勇气，加强交流，相互支持、相互鼓励，向外界表达了继续深化改革开放的强烈愿望。



图 7-1 原招商局常务副董事长、湖北对外开放特别顾问袁庚

1991 年 4 月 28 日，招商局集团常务副董事长、湖北对外开放特别顾问袁庚率领招商局代表团专程从上海到湖北进行考察拜访。4 月 29 日，湖北省郭树言省长、李大强和韩宏树副省长在武汉晴川饭店会见了应邀前来的招商局代表团。双方对湖北开放的有关问题进行了内容广泛的交流。

1991 年 5 月 9 日，湖北省第二期领导干部学习班一行 49 人，由副省长韩宏树带队来蛇口考察并观看了纪录片《蛇口奏鸣曲》。蛇口工业区总经理

助理余昌民受招商局常务副董事长、招商局蛇口工业区管委会主任袁庚的委托，在南海酒店设宴热烈欢迎湖北省考察团，并宣读了袁庚的书面致辞。这份热情洋溢的致辞写道：当晴川阁的古朴、黄鹤楼的朝晖还在我的脑海里栩栩如生的时候，能在这里迎接各位的光临，我感到十分荣幸和愉快。几天前的湖北之行，令我印象最深刻的，与其说是郭树言省长及其同僚对我的热情礼遇，不如说是在他们身上表现出来的开拓意识和实干精神，这正是中原地区重新崛起的希望。我们共同承担着改革探索的重任，你们更肩负有振兴中原的使命。为了国家的强盛、人民的富足、文明的弘扬，我们应当相互关心、相互理解、相互支持、相互帮助，这样才能无愧于当今这样一个伟大的时代。袁庚作为湖北对外开放的特别顾问，对湖北省肩负的历史使命的厚望、对湖北改革成就的热盼、对时代追求的共勉之情跃然纸上。

1992年1月18日，邓小平视察南方，为中国的经济社会发展开辟了一个新的时代。邓小平第一站来到湖北武昌，特意请湖北省委书记关广富陪他在月台上散步，对湖北的经济发展寄托了殷切的期望。8月13日，国务院决定，武汉市实行沿海开放政策。9月，湖北省确定了开放、开发的总体战略思路，决定以武汉为龙头，以湖北长江经济带的开放开发为重点，搞好两江（汉江、清江）、两线（京广线、焦枝线）的开放开发，尽快把武汉、鄂东、荆沙、宜昌、孝感、襄阳、十堰等地建设成为各具特色的开放发达的经济区域，抓好一批省级开发区，形成一批新的经济增长点。1992年，湖北省生产总值第一次突破1000亿元，开始跨入工业化的快速推进阶段。1993年，国务院将黄石列为沿江开放城市。1994年，国务院批准宜昌为沿江开放城市。1996年3月，在八届全国人大四次会议上，中共中央总书记江泽民强调指出，湖北要在新的历史时期发挥更大的作用，作出更大的贡献。

在这种重大历史背景下，湖北省加快推进改革开放，依靠自身力量并积极引进省外资源推动湖北社会经济走向新台阶。

湖北省的社会经济建设热潮和发展前景吸引了诸多的外界力量。阔别40多年后，一支支高举着招商局旗帜的队伍先后开到了湖北，在这片招商局前人扎根、梦想过、奋斗过、成就过的土地上继往开来，在银行、证券、公路、物流、地产、物业等领域开拓发展。

招商局在湖北的发展得到了各方的支持，一批批湖北才俊怀揣梦想，进入或许是自己的祖辈、父辈曾经服务过的这家百年企业，成为招商局的子弟兵，有的走上了重要的领导岗位，他们在为招商局奉献聪明才智的同时，也为家乡的经济建设作出了积极的贡献。

第三节 招商局回师湖北

在老招商局曾经创造过辉煌的湖北大地上，经过近 20 年的发展，由招商银行、招商证券、招商物流、招商公路、招商地产、招商物业组成的招商局军团奏出了悦耳的乐章。

一、高速发展的招商银行湖北分行

招商局作为单一最大股东的招商银行扛起了先锋大旗，成为第一支回师湖北的招商局队伍。1992 年 10 月，经中国人民银行总行、湖北省人民政府批复同意，招商银行湖北分行筹备组成立，湖北省副省长韩宏树任组长，中国人民银行湖北省分行汪伟行长任副组长。1992 年 12 月 25 日，招商银行湖北分行开始试营业，是最早一批进入湖北的商业银行之一。1993 年 11 月 16 日，招商银行湖北分行正式更名为招商银行武汉分行。

自 1992 年成立以来，随着国家经济体制改革的深入、湖北经济的快速发展、地区金融市场的繁荣，招商银行武汉分行得到了迅速的发展。

通过十九载的改革开拓与创新，武汉分行以领先的技术和优质的服务赢得了广大客户的信赖和支持，各项业务从无到有、从小到大，健康发展，规模实力迅速壮大，在武汉金融界创下多项“第一”。武汉分行从建行之初的一家办事处、13 名员工发展成为在湖北省内武汉、宜昌、黄石、襄阳、孝感、黄冈、十堰等主要城市设有 35 家网点，70 多家离行式自助银行，有正式员工 1500 多名，派遣员工近 400 名的一家在荆楚大地具有一定规模与实力的知名银行，并形成了以武汉为中心、辐射湖北的机构体系和业务网络。从 1992 年至 2011 年，招商银行武汉分行对公存款和居民储蓄存款余额逐年攀升，各类贷款总量稳步增长，中间业务增势强劲，国际业务年年翻番，票据业务屡创佳绩，个人资产管理提速迅猛，经营效益不断改善，其人均效益、资产质量等重要指标在区域市场上位居前列，逐渐发展成为荆楚大地具有一定实力、享有较高声誉的区域性分行。

招商银行始终坚持为广大客户提供优质的金融服务，开展公司客户存款和居民储蓄存款等负债业务。招商银行“安全、准确、方便、快捷”的服务得到了广大客户的认可。各类存款业务发展迅速，存款余额逐年增长。到 2010 年末，招商银行武汉分行全折人民币自营存款余额 586.83 亿元，比



图 7-2 招商银行武汉信用卡中心

1993 年末 2.72 亿增长 215 倍。“一卡通”、“一网通”、“金葵花理财”、“招行信用卡”、“留学妈妈俱乐部”、“消费易”、“周转易”、“生意贷”、“点金理财”、“财富管家”、“置业新生贷”、“悠然再置业计划”、“银关通”以及“23℃金融服务”等已成为广大市民津津乐道的特色产品和知名金融服务品牌。

招商银行武汉分行始终以支援湖北、武汉地方经济建设为己任，累计投放信贷资金 2174 亿元，重点支持了湖北省在食品饮料、基础设施、建筑施工、化工、房地产、电子、电力、船舶、钢铁、商贸等行业的发展。武汉市土地储备中心、湖北省交通运输厅高速公路管理局、武汉地铁集团、华新水泥、安琪酵母、武商集团、长江航运集团、葛洲坝集团、武汉水务集团、湖北兴发、福星科技、凯乐科技、湖北宜化、长航凤凰、万利置业、武汉三鼎、百步亭集团、江通动画、武汉中地数码、武汉达梦数据库等 60 多家单位成为招商银行武汉分行贷款支持的重点客户。

在信贷业务中，招商银行武汉分行积极响应湖北省政府加快实施“三个三”工程的号召，抽调精英组建中小企业部，专门为湖北中小企业服务，积极加大对优质中小、民营企业的信贷投放力度，努力为其做好金融服务，促进湖北省中小、民营企业的快速发展。招商银行武汉分行先后参加了由武

汉市经委等多家单位组织的各种类型的银企交流会，并与《长江日报》、武汉市中小企业服务中心、武汉市工商联等一起共同组织了招商银行中小企业产品推介会，共同对 300 多家客户进行了中小企业融资辅导。通过政府平台，招商银行武汉分行开发了包括海尔等知名企业供应商在内的一批中小客户并成功授信。招商银行武汉分行还参加了武昌区政府、东西湖工商联组织的银企交流会，分别组织了针对中铁物资武汉公司、马应龙药业公司、白云边酒业公司、东湖高新产业创业基地、白沙洲工业园的多个专场推介会，在中小客户群体中引起了较大反响。

武汉分行还积极推进业务创新及模式开发，先后梳理、改良、开发并投入运作了出租车按揭、工业园区按揭、东风自主品牌等十一项业务模式，取得了模式项下业务的批量开发和标准作业效果，为湖北省中小企业提供更加快捷、便利的金融服务。截至 2010 年 12 月末，分行中小企业客户数 583 户；中小企业余额达 77.14 亿元。一大批如：武汉仟吉食品、武汉科梦环境工程、湖北金药堂大药房、武汉爱帝高级服饰，武汉今晨实业，武汉长利玻璃，武大吉奥信息，武汉达梦数据库、武汉利旗户外传媒、武汉江岸太子美食、武汉四星汽车出租公司等知名中、小企业成为招商银行武汉分行的客户。

1999 年 10 月，招商银行武汉分行正式开展办理个人住房贷款业务，并陆续开办个人储蓄存款质押消费贷款业务、个人消费贷款业务、汽车消费贷款业务和“车+房”组合贷款等新业务品种，构建了集中式管理、集约化经营的运作框架。推出了“一站式服务”和“24 小时上门服务”，并率先在武汉地区为个人消费贷款客户定期寄送对账单。招商银行个人贷款业务一经推出，其高效、快捷、优质的服务立刻得到广大客户的认可和喜爱，个贷业务发展迅速，截至 2010 年末，招商银行武汉分行个人贷款余额为 199.34 亿元，比 2001 年末 2.03 亿增长 98 倍，其中共发放个人住房按揭贷款 278.22 亿，为 15.81 万户居民提供的住房金融服务。

凭借不断创新的产品和不断创优的服务，武汉分行获得了湖北社会各界和广大客户的肯定。2005—2009 年，武汉分行连续 5 年被湖北省银监局评为“良好”级银行。湖北省、武汉市政府为武汉分行颁发了“2009 年度支持湖北、武汉经济发展突出贡献奖”。2010 年，湖北分行荣获中国（湖北）理财总评榜“最佳零售银行”、“最佳服务银行”等荣誉，旗下营业部、硚口支行、开发区支行等三家网点荣获“中国银行业千佳服务示范网点”称号。

二、业务领先的招商证券湖北营业部

招商局控股的招商证券紧随招商银行进入湖北。1995年8月，招商证券武汉中北路证券营业部成立。2007年6月，招商证券武汉航空路证券营业部成立。2011年7月，招商证券宜昌胜利四路营业部进入试营业阶段。

招商证券武汉中北路和武汉航空路证券营业部自成立始，始终坚持锐意进取、开拓创新的精神，在竞争激烈的武汉地区排名始终居前，市场份额不断上升。武汉中北营业部总交易量在2009—2010年连续2年居湖北省证券市场营业部排名第一名。2009年，武汉中北营业部跻身全国百强营业部，2010年全国排名第79名，是截至目前湖北省唯一一家跻身全国百强的营业部。在2009年举办的全国证券行业优秀券商、营业部评比活动中，武汉中北营业部被授予“全国最佳服务营业部”称号，又在2010年被湖北金融博览会授予“湖北十佳优质服务金融机构”称号。

2011年招商证券湖北省3家营业部继续加强对存量客户的交易和投资的指导，充分挖掘存量客户的价值；强化经纪人管理，优化外部渠道的拓展模式和赢利模式，积极推动与银行的合作关系，并开辟新的营销渠道，加大营销渠道合作的广度和深度，为湖北省资本市场的发展贡献力量。

招商证券在湖北不仅开展经纪业务，而且还大力拓展投行业务。招商证券投资银行从1996年以来一直致力于在湖北省积极开展企业上市融资业务，已拥有了一大批成长性好、经营作风稳健、发展潜力大的优质客户群体。已先后成功实施了三安光电、东湖高新、东贝冷机、精伦电子、京山轻机、中国长江三峡集团公司、凯迪电力等IPO项目。已累计为湖北地区企业筹资总额为28.62亿元。目前，正在实施兴和电力新材料股份有限公司、富邦化工科技有限公司创业板IPO项目以及两湖绿谷物流股份有限公司、三峡制药中小板IPO项目的前期工作。历年来，招商证券还陆续承做了凯迪电力、京山轻机、湖北金环、武汉健民、精伦电子、东湖高新、楚天高速等多家湖北地区上市公司的股权分置改革、股权激励和管理层收购等财务顾问项目，在湖北地区的一级市场占有率超过同业券商。

在湖北省当地经纪业务营业部的支持下，招商证券投行正积极承揽湖北省内大型国有企业和政府平台的企业债及公司债项目、中小板和创业板上市条件的IPO项目以及上市公司再融资项目。招商证券投行正在武汉东湖高新管委会的大力支持下积极开展新三板业务，与东湖高新开发区建立了良好的合作关系，为园区企业提供新三板业务服务。目前，已经明确了合作意向的



图 7-3 招商证券湖北营业部

新三板项目有武汉光谷高清科技发展有限公司。

未来，招商证券将在湖北省政府的大力支持下，紧紧稳固公司在湖北地区的传统业务优势，做大做强投资银行业务。一方面，着力培养现有客户忠诚度，持续挖掘业务机会；另一方面，深入发掘潜在优质客户，努力拓展地区市场，丰富业务品种，为客户提供全方位的金融服务，支持协助湖北地区各类企业利用资本市场融资壮大。

三、湖北物业管理行业的翘楚

1996年，招商局与招商银行合资成立的武汉招银物业公司设立物业管理部。2002年7月，武汉招商局物业管理有限公司在武汉招银物业公司物业管理部的基础上正式成立，成为武汉市最早涉足现代物业管理的专业化物业管理公司之一。

通过十年来的探索经营，招商局物业武汉公司从初期仅有140名员工、管理面积仅5.5万平方米的项目公司，发展至2010年成为拥有员工1500多人、服务于20多个不同规模的物管项目、总管理面积达200多万平方米的国家一级资质物业管理企业。2010年，招商局物业武汉公司总经理骆毅民作为中国物业行业领军人物，代表中部地区出任中国物业管理协会副会长。

目前，招商局物业武汉公司是武汉市物业管理协会会长单位，在湖北省拥有最多的物业管理师，且拥有三名全国首批注册的物业管理师，是华中地区最具实力和品牌影响力的物业服务企业。

招商局物业武汉公司始终坚持“精心管理、全心呵护”的服务理念，将“精心、精细、精致”的理念贯穿于服务流程中，并积极探索和大胆创新，突破了常规物业服务类型和模式，建立了以高端写字楼、政府及金融办公楼、大型央企集团办公楼、大型社会公建项目、大型活动策划服务、金融咨询服务等为主的物业服务模式。

2002年，招商局物业武汉公司管理武汉体育中心，开创了大型体育场馆物业管理先河。2004年，招商局物业武汉公司成功中标承接武汉市人大常委会办公楼，成为湖北省首家进入市级政府后勤物业管理的企业。招商局物业武汉公司还先后为中国银行、交通银行、招商银行等金融机构提供金融引导服务，成为华中地区首家进入金融配套服务领域的物业企业。



图 7-4 武汉体育中心体育馆（由招商局物业提供物业管理）

经过多年策划大型活动保障服务的实践和积累，招商局物业武汉公司已经成为湖北物业行业首屈一指的社会活动服务保障专业公司。先后为中国第六届城市运动会开幕式、中国世界杯女子足球赛武汉赛区的比赛、LG 杯女足四国邀请赛、雅典奥运会亚洲区足球预选赛、北京奥运会和残奥会武汉站火炬传递仪式、中国第八届艺术节开幕式、“同一首歌”、“群星演唱会”、

“超女演唱会”、纪念武汉经济技术开发区动工兴建 20 周年等 30 多个在湖北省举办的体育赛事、文化活动、纪念活动提供保障服务。

此外，招商局物业武汉公司还为第 47 届国际规划大会、第十三届世界湖泊大会、第三届中国中部博览会开幕式及“市长论坛”、“武汉市城市价值展示会”土地招商、交通银行（武汉）金融服务中心办公楼启用仪式、武汉钢铁集团公司新办公楼揭牌、武汉广电总台揭牌、大型央企与湖北省政府签署合作协议仪式等提供了高效、优质的服务，赢得了社会和客户的好评。

1998 年，招商局物业武汉公司管理的招银大厦获得国家建设部颁发的“全国城市物业管理优秀示范大厦”称号。2005 年，招商局物业武汉公司管理的中国农业发展银行湖北省分行办公楼、武汉市人大常委会办公楼获得湖北省建设厅颁发的“湖北省物业管理优秀大厦”称号。2008 年，招商局物业武汉公司被武汉市国土资源与房产管理局和武汉市物业管理协会评为“年度最具综合实力奖”、“年度最佳雇主奖”、“年度最佳领导人奖”、“年度最佳项目管理示范奖”以及“年度最佳项目经理奖”，是业内唯一一家囊括全部奖项的物业管理企业。

四、前景广阔的第三方物流业务

2002 年 5 月，招商局物流集团武汉分公司在武汉硚口区成立，原上海招新物流公司武汉办事处飞利浦小家电仓储及配送业务、武汉麦德龙卖场配送和监卸业务及管理、操作人员并入武汉分公司。

2002 年 9 月起，招商局物流（集团）武汉分公司长达十年租赁武汉市交通投资有限公司的仓储设施，通过自行购买多达 20 台以上的运输车辆，先后为上海白猫牙膏、金龙鱼食用油、百威（国际）啤酒武汉有限公司、美孚润滑油、飞利浦小家电、卡夫食品、昆仑润滑油、可口可乐装瓶商（武汉）有限公司开展仓储及配送业务。

2006 年 9 月起，招商局物流（集团）武汉分公司在武汉的东西湖区、新洲区和汉南区开始物色兴建分发中心的选址工作。2008 年 1 月 18 日，招商局物流集团向武汉市东西湖区长青街道办事处购买总共 230 亩土地。招商局物流集团湖北物流有限公司于 2009 年 1 月 12 日出资竞得位于新洲区阳逻经济开发区平江大道上原柴泊湖村一块 200 亩的土地。2009 年 6 月，招商局物流武汉阳逻分发中心开始开工建设。2011 年 5 月，一期工程竣工，建成两栋面积各约为 12500 平方米的仓库。（目前）二期工程已经完成工程设

计、招标代理和强夯工程的招标工作。2012年5月前，美孚润滑油、飞利浦小家电和卡夫食品等项目已经先后完成迁至阳逻分发中心，开始十年来首次在自有仓库的操作和管理。



图 7-5 武汉阳逻招商局物流分发中心

武汉东西湖分发中心地处国家级的东西湖食品工业园，紧邻 107 国道和京珠高速公路，背靠国家四大铁路集装箱（枢纽站）——朱家台货场，同时具有市内配送和长途运输两大便利优势，十分适合大型多种物流项目的操作。东西湖分发中心将集仓储、分发、运输、园区综合经营于一体，建成后将以知名客户品牌和强大操作能力步入发展壮大发展阶段，迅速跻身武汉市和中部地区一流物流服务商的行列。

通过将近十年的辛勤经营，凭借已经在分别对应武汉新港核心港区和国家级台商投资区所在的阳逻开发区和东西湖区所获取难得的土地资源，招商局物流集团在武汉机构紧紧抓住了中部崛起的战略发展良机。未来，招商局物流集团将在“九省通衢”的湖北大力拓展各项新型业务，尤其将充分发挥地利优势，以紧邻长江中部唯一深水码头的独特条件，广泛开展拖柜、仓储、配送、拆拼箱、多式联运等业务，做大做强临港物流板块。

五、不断延伸产业链的公路业务

2000年，经湖北省人民政府授权湖北省经济贸易委员会批准，华建交通经济开发中心与湖北省高速公路集团有限公司、湖北省交通规划设计院、湖北省交通开发公司、湖北通世达公路开发有限公司作为发起人，对汉荆段

高速公路资产进行改制重组，发起设立了湖北楚天高速公路股份有限公司。华建中心（2011年更名为招商局华建公路投资有限公司）与湖北省高速公路集团有限公司（2011年变更为湖北省交通投资有限公司）以经评估确认的汉荆段高速公路经营性资产出资，其他三家发起人以现金出资。目前招商局公路占股23.02%，为该公司第二大股东。

招商局公路参与投资的楚天高速公路公司以湖北省境内高等级公路、桥梁等交通基础设施项目的融资、投资建设和经营管理为主营业务，公司主要资产为武汉至宜昌全长278公里的汉宜高速公路，是国高网沪渝高速（G50）在湖北境内的重要组成部分，区位优势非常明显。公司其他资产还包括已通车试运营的大随高速公路（麻竹高速大悟至随州段83公里），以及在建的十房高速公路（十堰至房县65公里）和咸黄高速公路（咸宁东至黄石大冶段55公里）。总里程合计481公里。作为湖北省第一家公路上市公司，楚天高速的行业、区位、后发、管理及人文优势非常明显，主营业务十分突出，核心竞争力较强，具有良好的成长性和广阔的发展空间。



图7-6 招商局参与投资的湖北楚天高速

六、才露尖尖角的地产业

2010年2月2日，招商地产成立武汉专项工作小组，正式拉开进军武汉地产业的序幕。

2011年4月15日，招商地产通过竞拍方式取得洪山区宗地编号为P（2011）022号地块的国有建设用地使用权。该地地处武汉南湖组团，是今天武汉招商·雍华府的项目用地。

4月18日，招商局地产（武汉）有限公司（以下称“招商地产武汉公司”）正式成立。之后，招商地产武汉公司被设为其在华中的区域总部，管

理包含成都、重庆、武汉及相关区域在内的项目管理、开发、经营和区域发展工作。

同年7月，武汉招商·雍华府项目正式动工。项目定位为园林式宜居小区，净用地面积43920平方米，容积率3，总建筑面积达154321平方米。



图7-7 招商地产开发的武汉“墨水湖”项目效果图

同年12月20日，招商地产武汉公司在市国有建设用地挂牌出让中，以34.1亿元竞得编号为P（2011）127号的墨水湖南岸B地块、编号为P（2011）128号的墨水湖南岸C地块和编号为P（2011）129号的墨水湖南岸A地块的土地使用权，土地用途为居住与商业金融业混合用地、居住用地、商业金融业用地、公共设施用地，该项目现已正式命名为武汉招商·公园1872。招商地产武汉公司计划借力“武汉城市圈”战略之机，将招商·公园1872打造成为一个“以保护自然生态为目标，以绿色建筑为基础，并将区域建设成为集低碳生活、低碳休闲、低碳商务于一体的国际一流的‘两型社会’城市绿色生态居住示范区”。

第四节 招商局与湖北再续新航程

进入 21 世纪，招商局与湖北省双双开展战略调整和转型，迎来了更为广泛和深入的合作良机。

2009 年 6 月 12 日，招商局集团董事长秦晓在香港会见了湖北省人民政府省长李鸿忠、副省长田承忠一行。双方就加强招商局与湖北省的经贸合作进行了深入的沟通与交流。9 月 2 日，招商局总裁傅育宁赴湖北武汉调研，拜会了湖北省省委书记、省人大常委会主任罗清泉，湖北省省委常委、常务副省长李宪生。罗清泉书记希望招商局以此次考察为契机，推动双方在更宽领域、更高层次上加强合作。12 月 30 日，招商局与武汉市政府签订了《全面战略框架协议》。根据协议，双方将建立战略合作关系，充分发挥各自资源整体优势，创新发展“政企合作”新模式，加强经济资源、产业建设、科技文化、人才培养、信息交流等方面的优势集成与互补，实现双方互利共赢，共同发展。招商局集团将发挥在物流、金融、地产等行业的基础和优势，进一步深化与湖北、武汉的合作。此次签署全面战略合作框架协议，是招商局从沿海向中部延伸发展战略迈出的重要一步。在协议签约仪式上，李鸿忠省长希望招商局抓住难得的发展机遇，继续扩大投资，在湖北做一篇促进中部崛起、影响全国的大文章，拓展在湖北的各项事业，与湖北共创美好未来。

2010 年 9 月 10 日，李鸿忠省长率湖北省经贸代表团访问招商局，受到招商局董事长傅育宁、总裁李建红的热烈欢迎。傅育宁董事长表示，招商局希望在省政府和武汉市政府的支持下，加快在湖北的投资步伐，参与中部发展，为湖北省的经济建设作出新的贡献。李鸿忠省长表示，希望湖北省与招商局的合作与共同发展揭开新的篇章。

2011 年 9 月 20 日，湖北省委书记李鸿忠在武昌东湖宾馆会见了招商局董事长傅育宁一行。李鸿忠书记希望招商局集团发挥在港口、物流、金融投资与管理等方面的优势和实力，进一步扩大在湖北的投资，拓宽合作领域。傅育宁董事长表示，招商局将在加快现有在鄂项目的同时，进一步加大投资力度，积极参与湖北“两型社会”建设、港口物流业发展和金融投资与管理等。

11 月 21 日，招商局总裁李建红在香港会见了到访的湖北省王国生省长



图 7-8 2009 年 6 月 12 日，时任招商局集团董事长秦晓在香港会见
时任湖北省省长、现任湖北省委书记李鸿忠一行



图 7-9 2009 年 9 月 2 日，时任招商局集团总裁、现任招商局集团
董事长傅育宁在武汉拜会湖北省委书记罗清泉



图 7-10 2010 年 9 月 10 日，时任湖北省省长、现任湖北省委书记李鸿忠率团访问招商局



图 7-11 2010 年 5 月 19 日，时任湖北省党委副书记、武汉市委书记、现任湖北省政协主席杨松率团访问招商局

一行，双方就加强投资合作进行了会谈和交流。王国生省长说，当前湖北正在围绕促进中部地区崛起战略支点建设，着力推进科学发展、跨越式发展，这必将创造更多的发展机遇。湖北与招商局集团的发展态势良好，合作前景广阔。湖北各级政府将高度重视企业需求，不断优化发展环境，为招商局集团在鄂发展提供更优质的服务。李建红总裁表示，湖北科教发达、交通便利、文化底蕴深厚、产业基础好、市场腹地广，与招商局在金融、地产、交通港口、物流等领域的合作潜力巨大、合作空间广阔。招商局对在鄂发展充满信心，将继续加大在鄂投资力度，为湖北经济社会的跨越式发展贡献力量。

招商局与湖北省高层之间达成的共识日益广泛和深入，展开的经济项目日益增加，为未来的合作与发展奠定了坚实、深厚的基础。

在招商局长达 140 年的历史画卷中，不仅在晚清、民国，还是在当代，招商局在湖北都留下了浓墨重彩。历史上，招商局在湖北留下了众多足迹和动人的故事。先后设立了三个分局，旗下企业汉阳铁厂、汉冶萍公司、中国通商银行（1896 年设立，招商局为最大股东）、保险招商局（1875 年设立）等在湖北的经营活动广泛。湖北的资源为招商局在近代史上创造的辉煌贡献了重要力量，招商局也通过自身的发展促进了湖北的近现代化进程。在发展过程中，招商局也不忘回馈社会。在抗战期间，招商局参与军公运输，保卫武汉。新中国建立后，招商局在湖北留下的办公楼、宿舍、码头、趸船、仓库、江轮、修船厂和大批船岸员工等为湖北省的港航事业奠定了基础。改革开放后，招商局与湖北相互支持，携手共进，在金融、公路、物流、地产、物业管理等方面展开合作。招商局与湖北，一路走来，相得益彰，书写了长达 139 年的佳话，并将在现有基础上深化合作，揭开新的篇章。

展望未来，招商局和湖北将在各自的发展历程中留下对方更多的历史记忆，书写更多的历史佳话。

经过改革开放 30 年的发展，湖北在现代化进程上迈上了一个崭新的阶段，在经济发展、政治发展、社会发展、文化发展、生态发展以及组织建设等方面取得长足进展，初步走上了科学发展与社会和谐的轨道。招商局也已成长为实力雄厚的综合性企业集团，在中央直接管理的国有重要骨干企业管理水平、赢利能力名列前茅。

进入 21 世纪的第二个十年，国家启动“十二五”规划，调整产业结构，创新发展方式，建设全面小康社会，朝着中华民族伟大复兴的宏伟目标迈进。在新的发展征程中，湖北省将依托独特的地理位置、雄厚的科技和高



图 7-12 2009 年 9 月 3 日，时任招商局集团总裁、现任招商局集团董事长傅育宁拜会时任武汉市市长、现任武汉市委书记阮成发



图 7-13 2009 年 12 月 30 日，招商局与武汉签订战略合作协议

教实力、深厚的文化积淀以及人文环境、人才、生态环境优势，构建战略发展平台，启动副中心城市建设，加大与外部的往来与合作，进一步打开发展的战略空间，在荆楚大地上再创辉煌。在新的十年，招商局提出了跨越式的发展目标，将更加紧密地与湖北省等内地各省市共谋发展，共创美好的未来。

相信在中国新一轮发展，特别是在中部崛起的进程中，湖北必将扮演更加重要的角色，肩负更艰巨的使命。招商局集团将抓住这一历史机遇，积极参与湖北的各项社会经济建设，为湖北的社会发展作出新的贡献。

招商局与湖北相携而行，将一道走过更长的岁月。

参考文献

1. 《招商局史略》，中国历史第二档案馆馆藏。
2. 陈旭麓、顾廷龙、汪熙：《轮船招商局》，上海人民出版社2002年版。
3. 《国营招商局产业总录》，1937年编印（湖北省档案馆馆藏）。
4. 《国营招商局总管理处汇报》，1929年影印（武汉大学图书馆藏）。
5. 《轮船招商局第30届账略》，招商局蛇口档案馆。
6. 行政院新闻局：《招商局轮船公司》，1948年刊印（武汉大学图书馆藏）。
7. 胡政主编：《招商局画史》，上海社会科学院出版社2007年版。
8. 胡政、李亚东点校：《招商局创办之初》，中国社会科学出版社2010年版。
9. 徐学禹等：《轮船招商局七十五周年纪念刊》，武汉大学图书馆藏1947年版。
10. 《招商局史研究专刊》，招商局史研究会，2006年4月。
11. 汤照连：《招商局与中国近代化》，广东人民出版社2005年版。
12. 虞和平、胡政主编：《招商局与中国近代化》，中国社会科学出版社2008年版。
13. 胡政主编：《招商局珍档》，中国社会科学出版社2009年版。
14. 胡政主编：《招商局与中国港航业》，社会科学文献出版社2010年版。
15. 胡政主编，朱耀武、李亚东编著：《招商局与上海》，上海社会科学出版社2007年版。
16. 胡政主编，王玉国著：《招商局与台湾》，香港文汇出版社2010年版。
17. 胡政主编：《招商局与重庆1943—1949年档案史料汇编》，重庆出版集团2007年版。
18. 汪敬虞：《十九世纪西方资本主义对中国的经济侵略》，人民出版社1883年版。
19. 马士著，张汇文等译：《中华帝国对外关系史》第1卷，三联书店1957年版。
20. 白寿彝：《中国交通史》，上海书店1984年版。

21. 莱特著,姚曾虞译:《中国关税沿革史》,商务印书馆1963年版。
22. 郑少斌主编:《武汉港史》,人民交通出版社1994年版。
23. 黄建勋、丁昌金主编:《沙市港史》,武汉出版社1991年版。
24. 乔铎主编:《宜昌港史》,武汉出版社1990年版。
25. 刘宏友、徐诚主编:《湖北航运史》,人民交通出版社1995年版。
26. 中国水运史丛书:《长江油运史》,武汉出版社1991年版。
27. 中国水运史丛书:《长江下游航道史》,武汉出版社1991年版。
28. 聂宝璋、朱荫贵:《中国近代航运史资料》第一辑,上海人民出版社1983年版。
29. 聂宝璋、朱荫贵:《中国近代航运史资料》第二辑,中国社会科学出版社2002年版。
30. 朱荫贵:《中国近代轮船航运业研究》,中国社会科学出版社2008年版。
31. 黄强、唐冠军:《长江航运百年探索》,武汉出版社2009年版。
32. 江天凤主编:《长江航运史》(近代部分),人民交通出版社1992年版。
33. 《中国航海史基础文献汇编》第1卷,北京:海洋出版社2007年版。
34. 章开沅、张正明、罗福惠:《湖北通史》八卷本,华中师范大学出版社1999年版。
35. 《湖北通志·交通邮电》,湖北人民出版社1995年版。
36. 乔铎主编:《宜昌港史》,武汉出版社1990年版。
37. 黄苇:《上海港开埠初期对外贸易研究》(1843—1863年),上海人民出版社1979年版。
38. [日]水野幸吉:《汉口》,上海昌明公司1908年版。
39. 朱建邦:《扬子江行业》,商务印书馆1937年版。
40. 辛亥革命武昌起义纪念馆等:《湖北军政府文献资料汇编》,武汉大学出版社1986年版。
41. 黄振亚:《长江大撤退》,湖北人民出版社2006年版。
42. 朱复胜:《宜昌大撤退图文志》,贵州人民出版社2005年版。
43. 郑观应撰,上海图书馆、澳门图书馆编:《长江日记》,上海古籍出版社2010年版。
44. 周勇、刘景修译编:《近代重庆经济与社会发展》,四川大学出版社1987年版。
45. 《二十五史》,中华书局1977年版。
46. (宋)欧阳修、宋祁撰:《全唐书》,中华书局1975年版。

47. (唐) 李太白著, (清) 王琦注:《李太白全集》, 中华书局 1985 年版。
48. (宋) 苏轼撰, (清) 王文诰辑注, 孔凡礼点校:《苏轼诗集》, 中华书局 2007 年版。
49. (乾隆)《汉阳府志》第 12 卷,“汉阳县乡镇”。
50. 赵尔巽等撰:《清史稿》, 中华书局 1977 年版。
51. (清) 刘坤一:《刘坤一遗集》, 中华书局 1959 年版。
52. (清) 徐润:《徐愚斋自叙年谱》, 台北文海出版有限公司 1977 年版。
53. 刘志强、赵凤莲:《徐润年谱长编》, 北京师范大学出版社 2010 年版。
54. 齐思和等:《第二次鸦片战争》第五册, 上海人民出版社 1978 年版。
- 55.《郑观应集》上册, 上海人民出版社 1982 年版。
56. 中国史学会编:《洋务运动》(六), 上海人民出版社 1961 年版。
57. 光绪三十一、三十四年《李文忠公全书》。
58. 张若谷编:《马相伯先生年谱》, 全国图书馆微缩中心 2007 年。
59. 王铁崖:《中外旧约章汇编》第 1 册, 三联书店 1957 年版。
- 60.《愚斋存稿初刊》1939 年刊印(武汉大学馆藏)。
61. (清) 翁同龢:《翁同龢集》, 中华书局 2005 年版。
62. 夏东元:《洋务运动史》, 华东师范大学出版社 1992 年版。
63. (清) 张之洞著, 范书仪等编:《张之洞全集》, 河北人民出版社 1998 年版。
64. 张后铨:《招商局史》(近代部分), 中国社会科学出版社 2007 年版。
65. 胡政主编, 张后铨编著:《招商局与深圳》, 花城出版社 2007 年版。
66. 赵凌云主编, 朱建中副主编:《湖北经济改革与发展三十年》, 湖北人民出版社 2009 年版。

后 记

招商局与湖北有着深远的历史渊源。早在 100 多年以前，招商局成立之初就设立了汉口分局，并成为招商局五大分局之一和长江航运的中心。改革开放以后，招商局凭借其资本、科技、人才优势，率先在湖北开辟了地产、金融、交通等业务，成为湖北对外开放的重要参与者。

2010 年，时任湖北省省长李鸿忠率湖北省招商代表团到香港访问招商局集团，与招商局领导就《招商局与湖北》课题合作研究达成一致意见，并交由湖北省社会科学院承担此项任务。中共湖北省委常委、省委秘书长傅德辉亲自督办。湖北省社会科学院党组、院行政领导班子对此任务高度重视，成立了由院长宋亚平教授任组长的课题组，同招商局史研究会密切合作展开编写工作。课题组成员历时一年多完成了该项目研究，形成了《招商局与湖北》一书。在此期间，招商局集团副总裁、招商局史研究会副会长胡政专程来湖北就该课题研究进行了精心的布置，宋亚平教授专程赴香港招商局集团就书稿征求意见。朱建中、邱树荣做了大量的组织协调工作。

本书由胡政、宋亚平主编，参加研究与写作的有湖北省社会科学院宋亚平教授，招商局集团办公厅副主任、招商局史研究会秘书长李亚东，招商局集团办公厅高级经理邱树荣，《招商局史》（近代部分）主编张后铨编审，湖北省社会科学院夏日新研究员、徐凯希研究员、徐龙福研究员、朱建中研究员、贾海燕助理研究员、李涛助理研究员。在资料搜集和写作过程中，得到了湖北省档案馆、湖北省图书馆、武汉大学图书馆、中国第二历史档案馆、长江航运集团公司档案馆、宜昌市档案馆、荆州市档案馆、招商局档案馆等单位的大力支持。在编辑出版过程中，得到了湖北人民出版社的大力支持，陈晓东编审、陈兰编辑为此付出了辛勤的劳动。在此一并表示感谢！

由于此研究课题历史跨度大、涉及面广，资料搜集与写作过程中肯定有不少疏漏、偏颇乃至错误之处，敬请读者批评指正。

编者

2012 年 7 月

招商局历史系列丛书出版计划

- 《招商局印谱》（已出）
- 《招商局墨存》（已出）
- 《招商局画史》（已出）
- 《招商局珍档》（已出）
- 《招商局音像》（已出）
- 《招商局邮品》（待出）
- 《招商局与台湾》（已出）
- 《招商局与上海》（已出）
- 《招商局与深圳》（已出）
- 《招商局与重庆》（已出）
- 《招商局与湖北》（已出）
- 《招商局与香港》（待出）
- 《招商局与中国港航业》（已出）
- 《招商局与中国地产业》（已出）
- 《招商局与中国金融业》（待出）
- 《招商局与中国近代化》（已出）
- 《招商局与近代中国研究》（已出）
- 《招商局与中国现代化》（已出）
- 《招商局创办之初》（已出）
- 《晚清招商局新考——外资航运企业与晚清招商局》（已出）
- 《外滩九号的故事》（已出）