

族甥汪卓人系賑捐司事，归漕务帐房捐送薪水，自应毋庸回避，合先声明，六也。职董前此奉委漕局、商局后，亲友来沪谋事，各省友人来往，各处答募捐款，历时二十有六月，所送程仪、乾修、筵席、礼物、捐款，共计规银三千九百两另，故于在局之时，得未引荐亲友一人到局。此项银两除于十一年八月先承贴补银一千八百两，尚欠私债银二千一百两。其承发之薪水三千八百两，因辞差稟中声明略分花红，犹属无伤，竟令开支薪水，无异虚糜薪水。故仍请宪台以薪水银二千八百余两拨入賑所，一千两拨入苏州善局，未敢领受分文。所亏私债，声请酌分花红，及十四年分红之际待尽苦块，遂未声请酌给。此时入局代办，更非学习行走可比。各省贫贱之交又倍多于他人，如仍惠而好我，则虽支领薪水，亦必不敷数倍。职董于银钱累限，颇欲分明，如因到局代办，即有亏空局款之事，誓死不为。然身处席丰履厚之局，岂能无以应求？可否仰恳转稟，准于十四年份花红之中酌给数百金，以备两月中薪水不敷之用，实为厚幸，七也。

此上各节，应请分别批示转稟。其余未尽事宜，俟到局后再行续陈。除抄附十二年十二月说帖一件、此次稟稿一件呈送外，肃稟，恭敬勋安，伏乞垂鉴。

家福谨稟。八月廿五日轮字第一号。

277 [附件一] 谢家福说帖

光绪十二年十二月(1886.12.25—1887.1.23) 上海

光绪十二年十二月所上说帖。

窃职董稟请撤去招商局差事，收回薪水一案，荷蒙宪批。商局用人理财，事事艰巨，正冀始终其事，以竟全功，今遽置身事外，其志则高，如大局何？窃念职董上年奉飭会办，再三固辞者，实因钧局官督事宜，业已至周至密，无待赞襄。至于商办之列，苟复有透辟商务、深协商情、而又精明熟谙如唐景星观察、宏毅勤奋如徐雨

之观察者，职董虽师事反事之弗辞。乃旷观沪上，实无其俦，遂觉提挈无人，未敢稟报到局，非至今日而始置身事外也。

至于大局枢纽，务在认清“官督”、“商办”确然两事，不可兼并，不可纷歧。如以两事而浑归一气，必致无所裁制，无所维系，驯至无所忌惮。此前局所以受病也。如以一事而公诸数人，必至始而和同，继而疑忌，驯至各存意见；或以一事而分属数人，必致畛域分明，精神散漫，驯至不可振奋，此为局所宜垂戒也。惩前毖后，惟有商为办而官为督。盖商而充官，则以商督商，必致朋比；官而充商，则以官督官，难于箝制。今局宪皆官也，下皆散商也，有散商而无总商，事事待决于官督之人，犹率洋民而受制于华官，果能烛其好恶，辨其隐微乎！不亟求自立之法，窃恐虽有人才不适于用，虽知利弊亦无如何。用贡狂愚，条列如下：一、长江装船生意向来极盛之时，商局居六，各行居四。现在太古暗饵货客，极意迁就。局中既不能深信分局，事事授以全权；又不能贯注全局，事事授以机宜。且分局自定月费后，并酒食应酬而不敢费，遂致长江之利几与太古平分。而又有怡和、麦边、野鸡各轮互相争揽，骘骘乎鼎足三分。长江如是，他处可知。查太古之所以甘于明争暗贴者，无非为下年更换合同，凭生意以定成数耳。不此之争，后悔无及。鄙见此两年中不能不效太古所为，以自立地步。然非得一曾作洋行或装船生意类乎唐景星观察者，使为商总，不用委札，重其事权，使之欲取先与，操纵自如，则虽官督有人，亦无济也。

278 [附件二] 李鸿章批

光绪十二年八月二十四日(1886. 10. 3)到

北洋大臣李批：据稟并清折均悉。查所议商局事宜，专以认清官督商办，设立总商，使商情无隔膜之虞，甚为有见。以商充官而又督商，乃前局受病之由。以一事公诸数人，始而和同，继而疑忌，各存意见，现似有此情形。据请添设商总不用委札，由该总办等重