

发生矛盾。宝源祥经营的茶业就会与宝顺洋行、怡和洋行经营的茶业发生冲突。19世纪60年代末，怡和洋行的买办在上海通过泰和、泰兴和精益三家钱庄一下子投资七家茶栈，成为宝源祥茶业的强大竞争对手。所以宝源祥经营的茶业是民族业的典型代表，它通过竞争，占领自己的商业市场，赚取利润，事实上这些利润已经成为民族资本，并在后来投资于民族工商业。

另一方面，徐润经营的茶业在竞争中创造了自己的民族商业品牌。宝源祥河口的“天馨”茶、泮溪的“怡兰”茶，漫江的“福葆”茶，长寿街“祥记”茶，崇阳的“夺标”茶，羊楼洞的“宝源”茶，湘潭的“魁魁”茶、“拔萃”茶等民族商业品牌的形成，是民族商业活动文化和民族茶文化的集中体现。

所以，“近代茶王”徐润在竞争中争夺民族商业市场、积累民族资本和在竞争中创造自己的民族商业品牌是徐润早期商业活动中民族性的很好体现。

第二节 徐润经营房地产业

徐润一生充满坎坷，经营事业很多，诸如经商、开办钱庄、经营工矿业及创办民营企业，但从事地产业时间最长，也最钟情，贯穿其事业的始终。成功时达到事业的顶峰，失败时处于事业的低谷，可谓一败涂地，房地产业的成败是徐润一生事业的晴雨表。

一、徐润房地产业开始和集中于上海的原因

徐润房地产业开始和集中于上海，究其原因有三：一是1842年《南京条约》签订，1843年上海开辟为通商口岸，上海以其独特的地理位置迅速成为外贸中心和工业中心，进而成为中国近代东南沿海最大的外贸港口，人口激增。1843年上海开埠时仅有人口27万，到1910年达到100多万^①，增长近四倍。二是上海开辟为通商口岸后，英、法、美等西方国家相继在上海划地建立租界。最先是英国“划租界四址，北面李家庄……东面黄埔江，南面洋泾浜，西面即今之福建路一带长滨。”^②接着法国、美国也相继在上海建立租界，到1910年英美公共租

^① 全汉昇：《上海在近代中国工业化的地位》，中央研究院历史语言研究所集刊第二十九本（民国四十七年），台北，第461-497页。

^② 前揭《上海杂记》，第1-2页。

界达“三万三千五百零三亩，合九英里见方。”^①租界建立，外国人纷纷涌入，1843年开埠时全国洋人为462人，七年后的1850年达1007人，增长二倍多，十七年后的1860年仅上海洋人达1400人，增长三倍多^②。1850—1860年外国人在华增长缓慢的原因主要是因为太平天国起义震慑作用所致。三是19世纪50年代以来，阶级矛盾、民族矛盾不断激化，农民起义此起彼伏。太平天国起义，1853年占领南京，随后举行北伐、西征、东征；以安徽蒙城、亳州、颍上、宿州为中心分布于苏、鲁、皖、豫等数省的捻军发动起义，大举响应太平军。广西、广东各省的天地会也相继起义，特别是1853年江苏天地会首领周立春在嘉定率众起义，小刀会首领刘丽川在上海起义，攻占上海县城。

与此同时，西方资本主义国家发动一系列的侵华战争，1856—1860年英法发动的第二次鸦片战争；19世纪70年代，美国、日本对台湾的侵略；英国对中国西南的侵略；英俄对中国新疆的侵略，中国边疆又出现一轮新危机。

面对各地起义带来的社会秩序混乱和西方资本主义国家的侵华战争，上海特别是上海租界是相对安全和稳定的地方，大批中国人迁往租界，有的是为了谋生，有的是为了躲避战乱，等等。“癸丑以来，发逆陷金陵，渐及吴会，糜烂几偏，惟沪上一隅仅在。”^③“咸丰十年后，‘发匪’反乱于上海邻邑，上海市情颇异，”“华屋八千七百四十宅，”“华人约七万有余。”^④由于人口增加，加之上海经济的发展，房地产市场的需求增大，受利润的驱使，中外商人纷纷投资于上海房地产业，以牟取高额利润，徐润是投资于上海房地产业的中外商人中的典型代表。

二、徐润房地产业开始于买办期间

1852年徐润由叔父徐荣村由广东香山带往上海，入宝顺洋行学艺办事，很早就对房地产业有了认识，当年韦伯氏职满回国，临别给新大班赠言：“上海市面此后必大，汝于地产上颇有大志，再贡数语：如扬子江路至十六铺地场最妙，此外则南京、河南、福州、四川等路可以接通，新老北门直北至美租界各段地基，尔尽可有一文置一文。”^⑤徐润对此话深表佩服，当他后来购地2960余亩，造屋

① 前揭《上海杂记》，第2页。

② 前揭《上海杂记》，第12-13页。

③ 前揭《北岭徐氏宗谱》，卷7，《先德录》，《诰授中议大夫、盐运使銜、候选道徐君德球行状》，第65页。

④ 前揭《上海杂记》，第13页。

⑤ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第12-13页。

2 064 间时，对韦伯氏的话大为感慨“历验所言，果有效果，足征先见之明。”^①

徐润的地产业开始于在宝顺洋行当买办时。最初是他与伯父徐钰亭以 48 000 两银子合买下余庆里地产，到 1863 年他伯父徐钰亭欲卖掉余庆里宝源房产，因徐润力阻未成。此时还有西门城内九亩地小房子。后又与叶顾之、潘爵臣合购二摆渡地方吴宅一所。“先时余与叶顾之、潘爵臣二观察合买二摆渡地方吴宅一所，计地基十亩，价银三万一千两。”^②

三、“地产大王”的产生

1868 年，徐润脱离宝顺洋行，开始自己的自营商业活动，成为独立的商人。他依靠在宝顺洋行和早年商业活动中的积蓄，搏击商海，游刃有余。到 1883 年，徐润已成为上海有名的“地产大王”。时拥有未建之地 2 900 余亩，已建之地 320 亩，共建洋房 51 所，住宅 222 间，当房 3 所，楼平房街房 1 890 余间，每年可收租金 12.29 万余两。总计，徐润地产业当时总投资 223.69 万余两银子，成为上海名副其实的“地产大王”^③。“如余所购之地，未建筑者二千九百余亩，已建筑者计三百二十余亩，共造洋房五十一所，又二百二十二间，住宅二所，当房三所，楼平房街房一千八百九十余间，每年可收租金十二万二千九百八十余两。地亩房产名下共合成本二百二十三万六千九百四十两。”^④ 随着地产业的成功，徐润在地产业中的雄心越来越大，想创办一个大房地产公司，拟招股 400 万两。“地亩房产初意招股合办，每股本银十两，集四百万两之大公司，先收股本二百万，以成公益之举。”^⑤ 徐润的想法与英国人顾林一拍即合，顾林与徐润商定将他在伦敦的房产作抵押，得银 200 万两，支持徐润创办大房地产公司，为此徐润特送顾林程仪万两。“旋有英国友名顾林，本运动家，与余商定，拟至英京将所有房产按银二百万，四五厘息，二十年期，助余兴筑。启程赴英时，余因赠以程仪万两。”^⑥ 因此，徐润又购买 60 余万两的地产，准备一展平生抱负。

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 13 页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 17 页。

③ 前揭《珠海市人物志》，第 54 页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 35 页。

⑤ 前揭《洋务运动》，第 8 册，第 125 页。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 35 页。

四、徐润房地产业走向低谷

(一) 徐润房地产业走向低谷的原因

徐润宝源祥房产公司严格地说并不是一个完整意义上的股份制公司，宝源祥房产公司没有公司章程，没有招股公告，除了徐润自己也没有响应的股东，更无从谈及股份均一，两权分立，民主理财，按股份红的近代资本主义股份制特征，其内部运作方式是纯徐润个人行为，这是徐润房地产业走向低谷的重要原因。徐润宝源祥房产公司资金筹集的途径有二：一是想与英国人顾林合作，利用顾林的资金来创办他的房产公司，结果是顾林走后，先闻患病，后杳无音讯。“诿料顾林回国后，初闻患脑病，继闻成癲痲，竟致去同黄鹤。”^① 徐润宝源祥房产公司资金筹集的第一个途径就成了泡影；二是失去外援的徐润并不气馁，而是多方奔走，想方设法利用自己在上海金融界的诚信从钱庄、股票抵款、洋行房产找头抵款及各存户款筹到资金 252 万余两，用以开办其地产公司。“计公司往来钱庄二十二家共银一百零五万二千五百两，又股票抵款四十一万九千九百二十两，又洋行房产找头抵款七十二万一千一百十八两，又各存户三十二万九千七百零九两，共计该款二百五十二万二千二百四十七两。”^② 见表 6-1。

表 6-1 1883 年徐润负债统计表^③

项目	数额（两）
欠 22 家钱庄款	1 052 500
股票抵押借款	419 920
洋行房屋找头抵款	720 118
各存户存款	329 709
合计	2 522 247

可见，徐润宝源祥房产公司并不是真正意义上的股份合作公司，它无合股股东，只是徐润的独立经济行为，而徐润本人并没有雄厚的经济实力，其资本是钱庄、存户及债权人零散资金的集合体，实际上主要靠借贷，这种经济运作方式缺

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 35 页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 35 页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 35 页。

乏抗风险能力，一旦经营失误或出现非自然力所能抵抗的风险，债务人个体根本无力抵抗几十乃至上百债权人的追债，除非国家或强大经济实体的支持，否则将一败涂地，导致破产。然而，天有不测风云，徐润宝源祥房产公司的冒险经济行为也没躲过1883年出现的非自然力所能抵抗的风险。

当徐润正要实现自己生平抱负之时，1883年中法战争爆发，市面银根吃紧，商号、钱庄相继破产，金融危机袭卷上海。“不虞突遭癸未之变，中法搆兵，越南、台湾、马江悉开仗，法兵轮驶抵吴淞，查进出口之船，并扬言攻制造局，以致人声鼎沸，纷纷迁避，一民船赁价至二三百金。举市所存现银不到百万，恐慌不堪言状。巨家如胡雪岩、刘云记、金蕴青皆相继坏事，其余号商店铺接踵倾倒，不知凡几，诚属非常之祸。”^①

另外，自然灾害的出现，国内市场购买力降低则是徐润房地产业走向失败的远因。光绪三年（1877），旱灾、蝗灾、风灾、水灾席卷中国山西、河南、江苏、湖南、福建等13个省份。山西等地旱灾，“历时既久，为地尤宽，死亡遍野，诚为二百年之所无。”^②山西一省尤为严重，“到处灾黎，哀鸿遍野。始则卖儿鬻女以延活，继则挖草根剥树皮以度餐。树皮既尽，亢久野草亦不复生，甚至研石成粉，和土为丸。饥饿至此，何以成活？是以道旁倒毙，无日无之。”^③仅1877年山西、直隶等四省饿死、病死达九百万至一千三百万左右。^④1883年，黄河泛滥成灾，灾民遍野，国内市场购买力急剧降低。“是以市面忽败，居民迁徙过半。”“上海百货，无不跌价三五成。”^⑤与国内市场有密切联系的上海钱庄受到严重影响。“统市存银照常不过十分一二，只有三十八万。”^⑥徐润自然难逃厄运，“斯时兼有胡姓等大户，以受挤，周转不及，而润遂继之。”^⑦

（二）徐润房地产业走向低谷的表现

面对如此艰难的时局，徐润度过他一生中最困难而且最窘迫的时期，因为他是公司唯一的经济风险承担者，他所经营的公司倒闭破产，必须由徐润承担全部经济风险。面对金融危机，他除了贱卖资产清抵债务外，别无选择。当时各钱庄一齐向他催讨债款，并公举六人作为谈判代表，不得已，公司也只好派出六人与钱庄代表商谈，“各钱庄草木皆兵，于是与公司往来之二十二庄公举在事六人，

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第35页。

② 《光绪东华录》，光绪三年六月丙午谕，文海出版社印行，第429页。

③ 前揭《光绪东华录》，光绪五年五月壬寅，阎敬铭奏。

④ 前揭《光绪东华录》，光绪三年四月丙午，鲍源深奏。

⑤ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第82页。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第82页。

⑦ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第82-83页。

乾通庄冯泽夫、延生庄张子循、安滋庄周味莲、咸吉庄李墨君、义裕庄洪晋卿^①。公司亦举六友：黄焕烟、屠云峰、谢绥之、严芝楣及本公司友周榆齐、穆畚。”^②商谈结果有二，一是将300余万的资产拍卖，还清钱庄的200余万两。“经公同商榷，议将余所有款三百四十余万全盘推出，以镇定二百余万之款。”^③二是由冯泽夫提出把钱庄欠款作为股金，作为对徐润房产公司的投资，并希望盛宣怀认股一半。“冯泽夫倡议，即以该款每股作五百两，纠合公司，具有见识，乃商于谢绥之，托其运动盛杏荪与股一半，公司即可成立。”^④然而“盛亦一空心大老，无力于此，似可不谈。”^⑤而各钱庄“但顾目前，亦无远谋，议定以两年为限，售现分摊。”接下来就是徐润忍痛把自己多年经营的房产如青云里、靖远街、元芳路、杏花楼等处贱价卖出，以清还欠债，这一惨变按时价亏损八九十万，如按以后上涨价计，亏损达四百余万。

不能不以贱价脱手，以三百数十万成本之产业，只摊作二百余万之款清偿完结，受亏至八九十万，岂不痛哉！查当时所推之房产共计三十二处，如青云里只作二十七万余两，今值一百二十万两，靖远街作十二万余两，今值三十八万两；元芳路三处作十九万两，今值七十四万两。以三十二处统计，共推作一百二十二万九千八百两，照今分类估价实值五百二十九万四千两。此外抵与德和洋商者，人和当基即今之杏花楼等处，推作四万八千两，今值四十二万两；又售与盛杏荪二马路住宅房地三万余两，现开客利西饭馆，闻每年得地租二万余两，期满之后，克利所造之屋归于业主，利难胜算矣^⑥。

地产业随之也一败涂地。而未建之地2921余亩以一百余万卖出，按以后估价，实值991万余两。

又所推之地亩共计二千九百二十一亩四厘五毫，如珊家园地每亩作四百，今值四五千两；怡和码头里地每亩作五百，今值九千两，盆汤弄

① “公举在事六人”，而只有乾通庄冯泽夫、延生庄张子循、安滋庄周味莲、咸吉庄李墨君、义裕庄洪晋卿等5人，应为漏列一人。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第35页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第36页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第36页。

⑤ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第36页。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第36页。

桥北地每亩作五百，今值一万两，吴淞路地每亩作五百两，今值六千两。以二千九百余亩统计，共推作一百万七千一百四十两，照今分类估价，实值九百九十一万四千五百九十一两^①。

所以徐润后来大为感慨，本可成一富豪，却损于一旦，是命运不济。“此数项已共值一千五六百万，加之股票典本不下一千七八百万两，岂非成一大富家乎。乃废之半途，毁于一旦，反致大亏，命耶运耶！抚今追昔，能不怆然，所谓有幸不幸者夫。”^② 可用表 6-2 来清晰说明徐润在这次经济变动中的损失情况。

表 6-2 1883—1909 年徐润上海房地产价格变动表（先总后分）^③

项目	数量	1883 年		1909 年	
		价格（两）	指数	价格（两）	指数
房产	32 处	1 229 800	100	5 294 000	435
青云里		270 000（+）	100	1 200 000	444
靖远街		120 000（+）	100	380 000	316
元芳路		190 000	100	740 000（+）	390
杏花楼等处		48 000	100	420 000	875
项目	数量	1883 年		1909 年	
		价格（两）	指数	价格（两）	指数
地产	2 921.045 亩	1 007 140	100	9 914 591	984
珊家园		400	100	4 000 ~ 5 000	1 125
怡和码头里		500	100	9 000	1 800
盆汤弄桥北		500	100	10 000	2 000
吴淞路		500	100	6 000	1 200

从以上表格可以清晰得出徐润房地产业遭受的打击是非常沉重的，徐润承担

① 前揭《洋务运动》，第 8 册，第 127 页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 36 页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 36 页。

了所有风险损失，而钱庄、存户及债权人除了逼徐润卖掉家产偿还债务外，他们几乎没有什么风险损失。

盛宣怀借机发难，使徐润的房地产业雪上加霜。盛宣怀借徐润挪用局款，低价将乍浦路、十六铺房产抵入招商局。

乍浦路四亩二分三六作二万二千两。……此段地即今盛杏翁之多子多孙里产业，雨记于光绪十年抵入商局，至二十三年已值加倍之价。杏翁对人曰：“此地未赎于雨记面上不雅，我为赎之，免得多挂一笔账”，遂照十年分抵数原值取去，既沾其利复沾其名，但为势力所压，知者不敢言，不知者反以为待我之厚，口蜜腹剑良有以夫^①。

十六铺地也归入招商局，“计地四亩四分四八图四亩三分一九，又一段计地二亩一分五五图二亩零九五。”^②这两段地均已盖造房屋，当时收租每年三千四百七十两，以强硬手段付还徐润记银一万六千两，算归商局，后经诸友力劝始多补银万两，共付还银二万六千两。该产实值四五万之多，此亦盛宣怀居心太苛，防止徐润、唐廷枢等重备船只在该处设立码头与他争冲，故为此杀一警百之事，徐润对此种公报私仇，一笑了之。“公乎私乎？一笑置之而已。”^③

徐润离开招商局后，沉重的债务迫使他又卖掉珊家园及虹桥滨西海宁路之南的三段地产。

余在唐山，洋友金美氏带图来见，要买珊家园及虹桥滨西海宁路之南三段，约地三百亩，出价二百两至四百五十两，拟造平房兼花园云云。斯时债累不轻，银钱尤紧，思想一夕，遂照还价每亩加银五十两，转契交银让出。以目下论之，何祇二三十倍，然久欠亦有碍名誉，倘来之物无足轻重耳^④。

至此，徐润历经坎坷亲自开创的房地产业一败涂地，几十年的心血付之东流，房地产业由高峰跌至低谷。

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第39页。

② 前揭《洋务运动》，第8册，第130页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第39页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第42页。

五、徐润房地产业的尾声

1887年后，徐润把主要精力集中于矿业，同时也时刻关注着房地产业的走势。不过后期徐润房地产业的中心由上海转向北方的天津。徐润后期的地产业坚持求人不如求己的原则，因后期实难再筹集足够资金用于房地产业，而商机又不可延误，于是将自己和亡母、亡妻的有关衣服佩带、古董玩器、字画书籍、金银、首饰变卖，卖得8万余两。“筹之再三，因将自己衣服佩带、古董器玩、字画书籍变价，约得价一万五六千金，又拟将先母杨太夫人遗饰及亡室吴夫人所遗金珠各物约略计之，亦值六七万。”^①有了8万余两的资金后，徐润凭自己多年从事房地产业的经验，采取先稳后进的策略，先翻新上海老介福房产，后进军天津房地产业。翻新上海老介福房产，得益不少。“先提二万两翻造上海老介福房屋，查该屋未改以前收租只得三千六七百两，除年中修理千两外，实收亦仅有限，此因房子过旧，间架太小，地盘亦属低洼，有以致之，一经改造，收租七千余两，递年更增，得益不少。”^②同时徐润瞄准天津的房地产业，认为“津地产业大可发达。”所以他把变卖的8万余两资金除2万两翻造上海老介福房屋外，其余陆续汇到北方置地产造房屋。他先后在塘沽车站、天津、滦州滦河高坡、北戴河等地购置地产一千八九百亩，购进时有的地价很低，所以出售地产或建成出租后，获利不少，仅部分地产炒卖出手就获利二三十万两，建成的房产每年收租也有近二千两。

先在塘沽车站两边造屋五百余间，用地七十五亩，以收租息；又于天津法界先农坛、马家口朝鲜公所后与及南门外水坑地，并近西局回头至卢家庄一带；又小营门附近各段及英租界等处。另在滦州偏凉汀铁路南沿滦河高坡等处置买不少，先后统共一千八九百亩，进价以五两、十两、百两贵至二百两为止，其中亦有得利沽去者……，然获益仍有二三十万，……现查北边产业只有广益房产合股公司及零星小段塘沽地二十余亩，滦州四百余亩，每年约可收租近二千金。^③

至1901年，徐润除由丁先生沽出外，还有滦州500亩，塘沽20余亩，北戴

① 前揭《洋务运动》，第8册，第137页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第48-49页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第49页。

河 10 余亩，老龙头 130 余亩，天津南门外 367 亩。此时天津马路已四通八达，房地产业局势颇为可观，徐润料想五七年后地产业价格将上涨五、七倍，准稳操胜算。另外，徐润除在上海经营房地产业外，在广州曾于光绪十五年（1889）同李升、唐廷枢合资 3 万两，开设广州城南地基公司，购置土地，建筑码兴、坞栈等^①。总之，徐润的北方房地产业虽受义和团运动的影响，但总体是平稳发展并获利，反映出晚年的徐润阅历增加、经商经验增加，办事趋于沉稳老练；另一方面而言，由于主客观条件的局限，徐润的进取心逐渐减退，与早年风华正茂、挥洒商场的徐润形成鲜明对比。

第三节 徐润创办民营企业

徐润作为民族资本家的显著表现还在于独立创办或投资民营企业。在徐润创办的民营企业中，主要有：

1. 同文书局

1882 年，“从弟秋畦、宏甫集股创办同文书局，余力赞成，并附股焉。”^② 徐润与从弟徐秋畦、徐宏甫集股在上海西华德路创办同文书局，向国外购买机器，雇佣工人近五百名，以翻印中国古典文献为主，如《二十四史》、《资治通鉴》、《通鉴纲目》、《康熙字典》。1891 年同文书局承接清廷传办石印《图书集成》一百部，从此声誉日隆。1898 年，同文书局因图书积压太多停办。

2. 景纶袜衫厂

原名云章袜衫厂，原为徐润姻亲吴季英创办，1902 年吴季英去世，其侄吴子常继承。吴子常与徐润商议合办，徐润认为于私于公都应合股，于是投资 3 万元使总资本达 6 万元。“余念私义则谊关姻娅，公义则事关实业，允许合股。公同（共同）估价，厂基机器作元三万两算，余亦划现洋如其数，共作资本元六万两。”^③ 后又经历了厂基收买、购买劣质机器、汪少云和吴子常挪用厂款败逃等棘手事件后，于 1908 年徐润独办，自任经理，景纶袜衫厂走上正规发展的轨道，直至今日，该厂犹存。

3. 其他

徐润还先后投资上海虹口伦章造纸公司，粤东自来水公司，香港利远糖榨公

^① 前揭《盛世危言后编》，卷 8《商务》，第 26-27 页，卷 11《矿务》第 43 页。

^② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 31 页。

^③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 104 页。