

第四章

中国现代企业文化的先驱



徐润 1838—1911
Xu Run

引子

徐润与唐廷枢的名字是紧密相连的。这两位香山之子在许多项目上都并肩作战，包括轮船招商局、开平煤矿，以及中国第一家保险公司。两人也有着相似的经历，他们都作为买办为外国贸易公司工作超过十年，然后成立自己的公司或管理政府支持的项目。他们都是在中國建立现代企业文化的先驱者。

他们都非常富有。在二人之中，徐润更富有一些，他是中国最富有的人之一。他大部分的财富积累来自上海的房地产市场，在广州、天津、北戴河等城市也有投资。他成立的公司成为中国最大的茶叶出口商。徐润在上海外国租界里建的房子大得出奇，游客进去后甚至会迷路。一群佣人将地板和桌子打扫得“像玻璃一般闪亮”，房间一尘不染。他把子孙送往牛津大学和美国留学。

他建立了中国首家私人的现代印刷公司，出版中国古典作品并翻译英文书籍。他还是位慷慨的慈善家，救济饥荒，并捐款给学校、医院和红十字会。

但是丑闻损害了他的声望。1884年，他从轮船招商局挪用款项投资上海房地产市场，行情急转直下。虽然后来偿还了挪用的这笔钱，但他不得不向公司辞职。此后，政府再不像过往那般信任他。

生于买办家庭

1838年12月14日，徐润出生在香山的北岭村。徐家的社会地位要比唐廷枢的家庭高一些，徐润的一个亲戚曾是政府官员，叔叔徐荣村是英国贸易公司宝顺洋行的买办。徐润的童年在北岭度过，跟着家里聘请的老师学习。

1852年，徐润十四岁的时候，就跟着叔叔徐荣村经澳门前去上海。他在苏州短暂地学习了一段时间后，就回到了上海。在叔叔的引荐下，他进入宝顺洋行当学徒，并在那里工作了十六年。

1851年，他的叔叔将十二包中国丝绸运到在伦敦水晶宫举办的世界博览会上，因而声名鹊起。这是19世纪下半叶举办的系列博览会中的第一个，有十多个国家参展。维多利亚女王宣布展会开幕，此次展会是展示英国在众多工业和制造领域的领先地位的机会。徐润叔叔的展品包装和展示都不理想，但是高质量的丝绸吸引了评委的注意，并获得金奖。能够获此殊荣并得到女王的赞誉，他的货物未来能够免税进入英国市场。徐荣村是中国第一个在国际展会上展示商品的人，他的产品也是最早打入英国市场的中国品牌之一。

宝顺洋行是19世纪最富有的英国商行之一，也是唐廷枢工作的怡和洋行的竞争对手。托马斯·颠地（Thomas Dent）于1823年抵达广州，并加入一家贸易公司。第二年，他将公司改名为

“宝顺洋行”。1839年，奉政府之命终止鸦片贸易的官员林则徐颁布了对颠地的逮捕令，强迫他交出鸦片存货。这事件成为触发第一次鸦片战争的导火线。1841年，颠地将总部迁到香港的中环。1843年，上海开放对外贸易之后，他成为最早在当地设立办事处的商人之一，办公室位于上海外滩十四号。1865年3月，汇丰银行成立，颠地是发起委员会的创始成员之一。

徐润加入宝顺洋行时，公司的主营业务是进口布料、药品和混合货物，以及出口丝绸、棉布和茶叶。公司拥有自己的船队。徐润聪明勤奋，很快就学会了复杂的对外贸易知识，并掌握了英文。

在后来写的日记中，他回忆初到上海的感受：“外国人对自已拥有的并不满足，日本也在伺机扩张。政府毫无对策，并轻易放弃国土。当一个人贫穷的时候，他只考虑自己。当他富有之时，才能为他人着想。”

1856年，徐润成为宝顺洋行的助理会计师；1861年成为总会计师、助理买办。此后，由于总买办酗酒，无法胜任工作，由徐润取而代之。

徐润逐渐做起了自己的生意。1859年，他和另外两个中国合伙人创立了一家名为绍祥的公司，他们从内地购买丝绸、茶叶和棉花，转售给上海的外国公司，获取利润。他还与别人投资了一家私人银行——敦茂银行。

1856—1860年第二次鸦片战争之后，中国作为战败国签署

了不平等条约，这使宝顺洋行和其他外国公司的商业机会大大增加。在1858年的《天津条约》中，北京开放了十个外贸港口，外国船只有权自由地在长江上航行，该条约还首次允许外国人进入中国内陆。

除了香港和公司总部所在地上海，徐润在烟台、天津、镇江、芜湖、九江、汉口都建立了宝顺洋行的分公司。他还将公司的贸易业务拓展到日本的神户、长崎和横滨，并购置码头和船舶；公司的船队共有十艘船，其中包括在江河航行的船舶和远洋货轮。这是宝顺洋行最辉煌的时期，公司每年进出口额超过一千万两白银。按照上海外国企业协会的规定，身为总买办的徐润可以获得百分之三的佣金。这使徐润变得非常富有，并获得在外贸领域的宝贵经验。

与此同时，徐润个人的生意也得以发展。1859—1864年间，他在上海投资房地产，在温州、宁波和汉口投资私人银行；他还出口茶叶和丝绸，进口鸦片。

第二次鸦片战争和清政府被迫签署的条约，对中国产生了深远的影响。清朝的军队被规模只有其十分之一的英法联军击败，联军烧毁了堪称世界建筑奇迹之一的圆明园，皇帝也从皇城落荒而逃。这对一个长期自诩为世界中心的国家来说，简直是奇耻大辱。但从这一悲剧，出现了积极的力量。在曾国藩、李鸿章、张之洞和左宗棠领导下的一批高级官员决定，如果不进行变革，中国将沦为外国列强的殖民地。他们发起了洋务运

动，旨在引进重大改革并实现国家的现代化。以唐廷枢和徐润为代表的香山之子，在这场运动中发挥了重要的作用。

此后，宝顺洋行的鼎盛阶段戛然而止。1867年，英国伦敦的一家贴现公司倒闭，这引起多家银行的挤兑和其他业务的垮台。怡和洋行由于提前得到消息，避过了这场灾难——它的邮轮比别人早一小时从加尔各答带回了消息，在香港公众得知消息之前，就从一家即将倒闭的银行抽走了自己的全部资金。但是宝顺洋行却没有逃过此劫，它被迫结束了在香港的业务。

1868年，徐润离开了宝顺洋行。在这里的十六年工作经历带给他巨大的财富和宝贵的行业经验。按照中国学者的说法，买办和外国老板之间的关系绝不是平等的。然而，两个人对公司的顺利经营都至关重要，买办负责处理“中国世界”的事务，从本地公司组织货源并管理本地员工；外国老板则负责处理“外国世界”的事务，包括联络外方买家、与银行协商提供融资、联系保险公司提供保险服务等。中国是一个有着严格等级的封建社会，管理外国公司的英国人和其他欧洲人就像中国政府里的官僚，而买办就像他们的下级。徐润和唐廷枢从他们的外国老板那里可以赚取财富和宝贵经验，但绝不会赢得平等或地位。

在徐润开始职业生涯的下一章之际，他可谓如鱼得水——他有丰富的外贸经验，了解中国和国外的港口，在全国各地有广泛的联系网，还有庞大的个人财富。他成立了宝源祥茶叶公

司，在浙江、江西、湖北、湖南等省份设有分公司。他熟谙国内市场，并了解英国、美国、俄国等国家的消费者的品味。他和唐廷枢设立的上海茶业公所，控制了上海及周边地区的茶叶贸易。茶是中国四种最重要的出口产品之一，从1868年到1888年的二十年间，是中国茶叶出口的黄金时期。1886年上海的茶叶出口量为十三万四千吨，是1846年的七倍，占中国出口总量的百分之六十二。这个纪录直至1986年才被打破。

对中国来说，出口的快速增长既是好消息，也是坏消息。鸦片战争后签订的条约使中国开放了多个外贸港口，快速的现代化货轮将茶叶运到需求日益增长的西方市场，但这种海上运输的便捷也带来了鸦片进口的增加。因此，中国不得不出口更多茶叶和丝绸，以支付大量进口鸦片的开支。

上海的茶叶出口占全国总量的三分之二，宝源祥则是最大的茶叶出口商。徐润赢得了“现代中国茶叶出口之王”的美誉。他的公司还经营其他商品，包括丝绸、麻、棉花、烟草和桐油。

在接下来的二十年里，徐润成为了上海最著名的广东企业家之一。他获利最多的投资是房地产。上海具有在第二次鸦片战争后成为中国工业、商业和贸易中心的潜力，而徐润则是最早意识到这点的人之一。他在上海的黄金地段投资买地，大多是用私人财产向银行贷款融资。

他与中国和外国的小伙伴合资，成立了五家房地产公

司。每当他开发了一块地，就会将它抵押融资，再购买新的土地。截至1884年，他已在房地产上投资二百万两白银，总计购买了三千亩（二百公顷）的土地。他在这些土地上建设房子，盖了五十座公寓和二千家商铺。他还在天津、塘沽、广州、镇江、北戴河等城市购买土地，建造房屋。

中国学者估计，徐润每年可以赚取超过十二万两白银的租金，上海以外的房产价值超过一百万两。这使他个人的财富高达三百四十一万两白银，其中房产占二百二十三万两，股票占八十万两，当铺和银行占三十四万两。

1869年，苏伊士运河（Suez Canal）通航。1871年，海底电缆的铺设使上海和伦敦可以通过电报联系。国际贸易的步伐正在加速。

船运公司

从1873年开始，徐润改变了生活重心，这与他的朋友和同乡唐廷枢不谋而合。他们俩都密切参与了轮船招商局的建立，我们在上一章曾做过介绍。

唐廷枢任轮船招商局总经理，聘请徐润任副总经理，年薪数千两白银。徐润个人投资了二十四万两白银，几乎占总股本的百分之二十五。1884年，唐廷枢增资扩股，徐润认购得比谁

都多，他将投资增加了一倍，达四十八万两白银。1876年，当唐廷枢前去成立开平煤矿时，徐润接手了轮船招商局的日常管理。

徐润在收购美国旗昌轮船公司的过程中发挥了重要作用。他得知该公司的财务困境时，唐廷枢正在福州出差，联系不上。徐润自己做出了决定——选择收购该公司。这次收购不仅跨出了公司发展的重要一步，同时标志着他们可以与外国船运公司竞争。

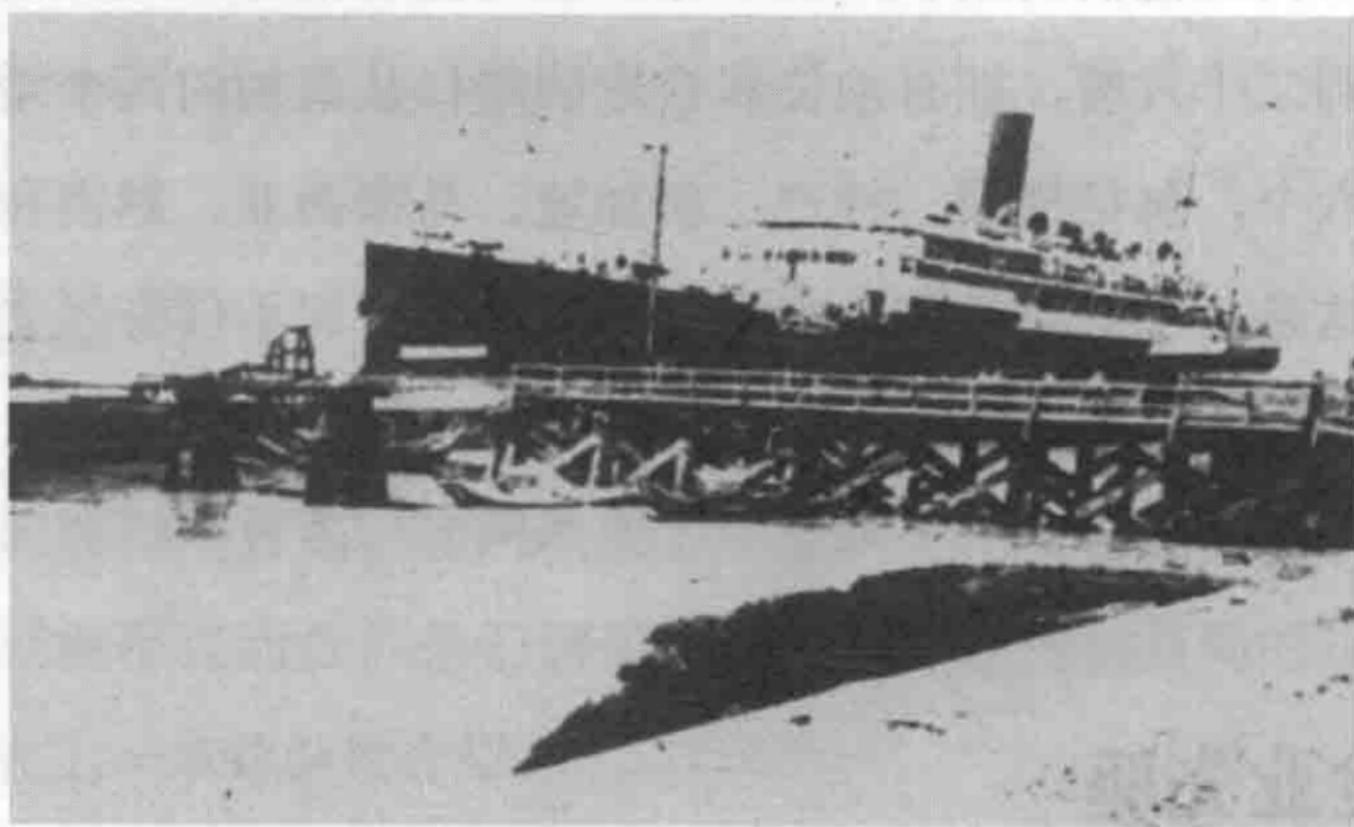
轮船招商局逐渐发展成为一家主要的全国性公司，拥有二十余个部门。唐廷枢和徐润将它作为一家现代企业来营运。当他们无法找到合资格的中国人任职时，就聘用外国人，尤其是那些具有技术能力和较强管理能力的人，以及船舶的船长，让中国人当他们的副手。1881年，公司拥有的船从最初的四艘发展到二十六艘，拥有泊位和仓库的港口从最初的两个增长到二十六个，包括横滨、神户、新加坡、马来西亚、越南和菲律宾。这是一个竞争激烈的市场，外资船运公司不仅有领先进入市场的优势，还拥有通过不平等条约获得的各种优惠条件。

保险业先驱

徐润和唐廷枢也是中国保险业的先驱。在1875年之前，该行业被外国保险公司垄断。当徐润为轮船招商局的第一艘轮船



» 中国轮船招商局位于上海的总部



» 中国轮船招商局的一艘轮船

“伊甸园号”（Eden）投保时，被外国公司拒绝了，理由是一艘中国船只悬挂中国国旗，他们不信任这种组合。经过艰巨的谈判，一家外国公司同意提供保险，但条款严苛、费用高昂。

1875年4月，招商局的“福生号”遭怡和洋行租用的“奥顺号”撞击倾覆。船上装有大米和酒，载着六十五名乘客和五十三名中外船员。共有二十三人淹死，价值十万两白银的货物丢失。上海政府和英国领事责令赔偿，但船主逃之夭夭，赔偿被迫推迟。

这件事使徐润和唐廷枢决定成立自己的保险公司。1876年，徐润、唐廷枢与另外两个合伙人集资二十五万两白银，成立了仁和水险公司，由轮船招商局管理。这是中国第一家保险公司，为轮船招商局的船舶和货物以及外国货物提供保险服务。不久之后，他们成立了济和水火险公司，总股本五十万两，为在内陆河流中作业的船舶提供保险。从1879年到1883年，公司丢失了七艘船。如果没有保险，公司将损失惨重。1886年，两家公司合并为“仁济和保险公司”。这是一家成功的公司，总资产高达五百万两白银，为轮船招商局和其他中国公司提供保险服务，并与外国公司在该领域竞争。他们是中国保险行业的先驱者。

与唐廷枢一样，徐润也是洋务运动的坚定支持者，并为运动中成立的公司投入了大量金钱、时间和精力。1861—1868年，他在国家的授意之下，共投资一百二十七万五千两白银成立多家不同的公司。

耻辱

19世纪80年代初，上海遭受了金融危机。这部分归因于丝绸市场的不景气，以及股份制公司的股票投机性需求。这导致房地产和大宗商品的价值下跌，而大宗商品普遍被用作贷款的抵押物。另一个因素是1883年爆发的中法战争。法国军队攻击台湾和福建，这在上海造成恐慌，使人们急于从银行取回他们的存款。

徐润也受到这场危机的影响。为了扩展业务，他曾大肆举债融资，用土地和股票作为抵押品。突然间这些资产的价值远远低于从前的价值，他却有大笔债务要偿还。为了还债，他从轮船招商局挪用资金。这种做法在中国企业家里十分普遍，他们会将个人与公司的财务混淆起来，等到有能力的时候，再偿还那笔钱。然而，轮船招商局不是徐润的私营企业，而是由国家最高领导层创建的国家公司。当李鸿章得知徐润挪用公款时，他非常生气，命令助手和亲信盛宣怀彻查此事。

对徐润来说不幸的是，他和盛宣怀是死对头，两人都参与了轮船招商局的业务。当徐润挪用公款的细节公开之后，他被迫辞职，声誉严重受损。虽然这种行为在私人企业家中司空见惯，但对一位富有而声名显赫的商业领袖来说是不可原谅的。自此，徐润再也没有得到李鸿章同样的信任。

东山再起

接下来的六年是徐润人生中最困难的日子。他声誉受损，被迫离开了工作十年的公司，他的茶叶生意和其他业务也都亏损了。不过，到了1890年，他已经把挪用的款项全数偿还给轮船招商局。

他决定选择新的人生方向，其中一个成立中国首家私有的现代印刷工厂，这就是他于1882年成立的同文书局。徐润从英国进口十二台旋转式印刷机，并雇用了五百人，专门从事中国古籍的印刷和英文图书的翻译，出版了总计超过二十万册图书。这些图书质量精良，对社会产生很大影响，并有助于保存中国的文化遗产。李鸿章赞扬他选用了高质量的外文书籍，并帮助传播国内外的新观念。不幸的是，1892年工厂被一场大火烧毁，由于财务困难和竞争激烈，书局于1898年关闭。

另一个是开发中国的矿产资源。徐润和唐廷枢都是中国矿业的前驱者，他向唐氏成立的开平煤矿投资十五万两白银。在接下来的十余年间，他走遍大江南北，参与开发安徽、河北、热河、辽宁等地的煤矿、金矿和银矿。这些旅程把他带到以往从未去过的地方，远离长居的上海所拥有的财富和舒适，让他看到矿区艰苦的生活条件和极度贫困的生活。徐润从中年开始就患有肺病，但他不太留意。北方苦寒地区的生活，使他的肺疾加重了，咳嗽也愈来愈严重。