

## 第七章 晚清政治商业关系网络中的徐润

徐润作为中国近代一位由买办向民族实业家转变的典型代表。充当宝顺洋行买办（1852—1868年）十六年，自营商业（1868—1873年）五年，担任轮船招商局会办（1873—1885年）十二年，1887年后致力于矿业近二十年，其中20世纪初又热心于民族工商企业。他一生经营的事业“成者七八，不成者二三。”<sup>①</sup>除了“囿于势，限于时，”<sup>②</sup>人际关系是非常重要的。徐润一生交游的范围主要有三类人：买办或同事，晚清官僚，外籍人士。其中与唐廷枢、郑观应、盛宣怀，曾国藩、李鸿章、袁世凯，傅兰雅的关系具有代表意义。这些人际关系，有的让他终身受益，有的却贻害终生，有的完全出于某种政治、经济的需要。然而，人际关系的后面是阶级关系的折射，较典型地反映出民族资本家徐润在帝国主义和封建主义双重压力的社会关系、人际关系下求生存、求发展的过程。

### 第一节 徐润与唐廷枢、郑观应、盛宣怀

徐润与唐廷枢、郑观应、盛宣怀的关系，徐矛主编的

---

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》之《序》，第2页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》之《序》，第2页。

《中国十买办》<sup>①</sup>把徐润与唐廷枢、郑观应、盛宣怀都列入买办，但本人对这种分类不敢苟同，本人认为把徐润与唐廷枢、郑观应列入买办是符合客观事实的，唐廷枢是怡和买办，郑观应先入宝顺洋行任买办、后入太古洋行任买办，徐润是宝顺洋行买办，而且都是香山老乡，都先后由买办向民族资本家转变；盛宣怀不应列入买办，而应列入封建官僚行列。盛宣怀出身于封建官僚家庭，父亲盛康曾任浙江知州，盛宣怀他自己也一心想做一个官僚，只是因科举考试失意才没有按封建正途科举入仕途，而是通过办企业达到走仕途的目的。而为什么在论及徐润交游时把徐润与唐廷枢、郑观应、盛宣怀列到一起呢？一是他们四个人关系非常密切，而且由于利益的不同在人际关系中基本分为徐润与唐廷枢，郑观应和盛宣怀两个阵营。二是他们四个人共同为中国近代的轮船、矿山、铁路、电报、保险等而努力，并因为利益而演绎出错综复杂的人际关系。三是唐廷枢、郑观应、盛宣怀由于与徐润关系的不同，对徐润一生的事业在正反两方面产生非常重要的作用。

## 一、徐润与唐廷枢

徐润与唐廷枢的关系因是同乡、都有相同的买办经历，在晚清社会地位、阶级利益、经济基础和思想认识等方面基本相同，所以在他们共同从事的航运、保险、矿业等方面主流是合作、协调与谅解。但由于两人所受的教育不同，在洋行工作的时间及与洋行的关系不同，难免在有些时候，在个别问题上出现分歧，出现不和谐与不协调的问题。

### （一）徐润与唐廷枢的关系主流是合作、协调与谅解

#### 1. 徐润与唐廷枢合作、协调与谅解的基础

首先是同乡关系。徐润与唐廷枢的关系首先是同乡关系，徐润于1838年出生于香山县北岭村，唐廷枢于1832年生于香山县唐家村，唐廷枢比徐润年长六岁。北岭与唐家相距不到二十公里，都紧邻澳门，受澳门的影响，因此，北岭与唐家较早地受西方文化影响，较早地开风气之先，后来他俩都较早地以澳门作为人生的中转站。1844年，十二岁的唐廷枢离开家乡唐家到澳门马礼逊学校接受西式教育，年仅十五岁的徐润却于1852年随同叔父徐荣村离开家乡北岭经澳门到上海谋生。共同的地域，共同的文化背景，熟悉的乡音成为徐润与唐廷枢长期合作的基础。

<sup>①</sup> 徐矛：《中国十买办》，上海人民出版社，1996年版。

其次是买办经历。徐润与唐廷枢都有早年的买办经历，徐润于1852年入宝顺洋行学艺办事<sup>①</sup>，到1868年离开宝顺洋行共十六年的买办生涯；唐廷枢1863年担任怡和洋行买办，1873年离开怡和洋行致力于轮船招商局的改组工作共十年。徐润与唐廷枢在担任买办期间直接参与商业、航运、保险等事业的运作，积累了有关商业、航运、保险等事业的经验，有利于他们成为未来中国民族工业的开拓者和奠基人。唐廷枢任买办期间直接参与洋行开办的钱庄、典当、淮盐、大米、茶叶、棉花等贸易，特别是直接参与了洋行的航运和保险事业；徐润在宝顺洋行十六年，特别是1861年担任副总买办后直接参与和主持宝顺洋行的丝、茶、航运、国际贸易等业务，并最早开辟中国与日本横滨、长崎的贸易。他主持下的宝顺洋行非常成功，贸易总额、经营范围、商业利润居各洋行之首。

下面是徐润记载他1861年主持下的宝顺洋行的业务盛况：

当时有长江轮船四只：一总督，二飞似海马，三气拉度，四哥素么布礼。另申港轮船两只：一扬子，二鲤鱼门。又小夹板船两只：一允德，二米湿化。各船之中以总督一船获利最厚，盖成本轻，载货多。该船在香港多时无人过问，适汉口开埠，宝顺行主派扬子轮船探路，直至汉口，回船至南京采石矶左近，船底稍受微伤，回港修理。闻该轮价甚便宜，因即置买修饰，来申放汉，往返一次所收水脚足敷成本。缘彼时客位每客价银七十五两，每吨货价银二十五两，往来一律，加以下水时拖带本地钓钩船四艘，或带镇江，或交上海，每艘装货五六百吨，每吨水脚价十五两，故获利最厚。至宝顺行生意，进口货如大小洋药装公司船来者各有数千箱，又夹板船装来洋货约有三四十船，每船千余吨，另有南洋暹罗、新加坡各埠运来檀香、苏木、沙藤、树皮、胡椒、点铜四五船，至于出口货如湖丝、棉花、红绿茶各等约值千万，连东洋、北三口、长江一带、香港、福州进出，并计总在数千万，实一时之盛，洋行中可屈首一指者也<sup>②</sup>。

在这一系列的商业、航运、贸易等业务中，作为主要参与人和经办人的唐廷枢、徐润获得了许多成功的商业知识、商业运作方式和商业运作技巧。这些经历在他们转向民族实业家后大大有利于他们开创民族实业，特别是他们直接参与航运业和保险业所获得的丰富经验和运作技巧，使他们日后在轮船招商局开展航运

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》之《序》，第3页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第9页。

和保险业务大受裨益。在这一过程中，他们较早地学到了航运、贸易和通商知识，接受了资本主义先进的经营观念，有利于他们以后成为未来中国民族航运业和民族工业的开拓者和奠基人。

徐润、唐廷枢在买办期间的自营商业活动与附股活动培养了他们的经营理念，特别是积累了相当的资金，这为他们以后从事中国民族航运业和民族工业积累了较雄厚的资金。

唐廷枢在怡和洋行担任买办的10年间，积极扩大自己的商业活动和附股活动。他和阿李、林钦合伙投资泰和、泰兴、精益三家钱庄，又投资设立七家茶栈。这样唐廷枢通过钱庄投资茶栈，扩大茶栈的生意，茶栈生意的扩大，回笼的资金又可投资钱庄，相得益彰。唐廷枢的附股活动最早开始于1867年附股的洋行“谏当”保险业务。他不仅自己附股，而且还向华商推销股份，在香港火烛保险公司设立时，他在安排中国股份的同时，还希望推销全部股份50份中的30份。随后他又附股于1867年成立的公正轮船公司（Union Steam Navigation Co.，）和1868年成立的北清轮船公司（North China Steamer Co.，），并且担任两公司的华籍董事。1872年，华海轮船公司（China Coast steam Navigation Co.，）成立，资本总额为50万两，当年实收32万两，中国人的股份为930股，唐廷枢招揽达700股，其本人投资400股，是最大的股东，被推荐为公司襄理，即副经理。唐廷枢还附股于美琼记洋行（Augustine Heard and Co.，）的苏晏拿打号（Suwonada）轮船和马立司洋行（Morris lewiands Co.，）及美记洋行（Muller Hand Co.，）。

徐润在宝顺洋行当买办的过程中，就积极开展自己的商业活动，其经营项目包括丝、菜、麻、棉、烟草、桐油、烟土及开设钱庄等。他的商号有上海绍祥字号，温州润立生茶号，河口福德泉茶栈，河口永茂茶栈，河口合祥记茶栈，合股开设敦茂钱庄。并与人合开宝源丝茶土号、立顺兴川江各货号、元昌绸庄、成号布庄、协记钱庄，从上海到浙赣山区，从长江中下游口岸到沿海各埠均有他的足迹，并将业务的触角伸至日本长崎。

徐润、唐廷枢所从事的商业活动、附股活动，增加了他们的额外收入，这些额外收入除了帮助他们的家庭外，主要是增加了他的资本原始积累。唐廷枢到1872年，也就是离开怡和洋行的前一年，他的资本积累已经相当可观，在华海轮船公司的930股中，他占了400股，几乎达到一半；徐润也积累了相当可观的资金，1873年改组轮船招商局，实行商办并以股份制筹集资金，徐润一人就投入二十四万，后来又投入二十四万，共四十八万。徐润、唐廷枢在买办期间的这些自营商业活动与附股活动培养了他们在商业、航运业、钱庄和股份制等方面的经营理念，特别是积累了相当的资金，这为他们以后从事中国民族航运业和民族

工业积累了较雄厚的资金。

第三是合作平台。徐润、唐廷枢在共同的商业活动中进一步增进了他们的合作，而这种合作又是通过组织一个个平台来实现。徐润先后倡议在上海成立茶叶公所、丝业公所、仁济医院，都邀请唐廷枢担任董事，同时他俩又充任洋药局、辅元堂、清节堂、仁济、元济堂、格致书院的董事。“是年上海创茶叶公所，……唐景星……并余均充董事。……丝业公所、洋药局设立在前，余与唐景翁皆充董事。上海医院以山东路仁济医院开设最早，设有中外董事，唐景翁与余亦董事之一。此外辅元堂、清节堂、仁济、元济堂、格致书院，唐与余并为董事。”<sup>①</sup>这样他俩共同担任的董事就达9个之多。徐润、唐廷枢所担任的董事，实质是这些机构的核心人物，领导、指挥、策划这些机构的活动，这样可促进同行间的正常经营，加强同行间的交流与合作，减少同行间的非正当竞争，又能一致对外进行经济和社会活动。徐润、唐廷枢通过这几个平台，进一步增进了解，加强交流与合作。

综上所述，徐润与唐廷枢同是香山同乡，相同的地域，熟悉的乡音，加之都有相同的买办经历，而且在买办期间积累了相当丰富的航运、商业经验，积累了相当多的资金，又有茶叶公所、丝业公所、仁济医院等合作的平台，从而形成了他们相同的社会地位、阶级利益与经济利益；这也是他俩在日后共同从事民族航运、保险、矿业等方面合作、协调与谅解的阶级基础、经济基础、思想基础及感情基础。

## 2. 徐润与唐廷枢合作、协调与谅解的表现

徐润与唐廷枢共同从事的事业很多，在航运、保险、煤矿、铁矿、畜牧、码头、铜矿、银矿、金矿等方面长期合作，相互信任，取得了一定的成功，共同为中国近代的航运业、保险业、采矿业、畜牧业作出了重要贡献。

首先在航运方面长期合作，相互信任。1873—1884年，徐润与唐廷枢一起入举轮船招商局，唐廷枢任总办，徐润任会办。徐润与唐廷枢先从招商局内部革新经济结构，也就是对朱其昂经营招商局的有关制度、规章、具体运营等都给予“破坏”，并不断创新经济结构，具体就是形成以买办和外国技术人员为骨干的管理技术队伍，以《局规》《章程》为主体的管理制度体系。徐润在担任轮船招商局会办期间，积极配合唐廷枢大胆用人，用精明强干的能人，并量材用人和用人不疑，使轮船招商局网络了一批精明能干的买办和懂技术的外籍管理人员和技术人员，增强了轮船招商局队伍建设中的含金量，保障了轮船招商局能顺利完成

<sup>①</sup> 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第15页。徐润记载，仁济医院等均为1868年前所设，茶叶公所于1868年设立。

改组并很快发展。在这一过程中，徐润和唐廷枢密切配合，相互支持，虽有工作上的分工，实质上分工并不分家，保障了轮船招商局的成功改组。1873年，招商局改组后实际组成了以唐廷枢、徐润、盛宣怀、朱其昂为主体的管理中枢机构。“至直隶李鸿章所委之总办，则为唐廷枢、朱其昂、盛宣怀、徐润四人。”<sup>①</sup>事实上真正管事的是唐廷枢、徐润。当时轮船招商局是“揽载为第一义，运漕为第二义”。<sup>②</sup>而“其余劝股，添船、造栈、揽载，开拓船路，设立各处码头，由唐道一手经理。”<sup>③</sup>唐廷枢外出，局中事务由徐润主持，特别是1876年唐廷枢奉李鸿章之命经营开平煤矿等事后，轮船招商局由徐润一人经理，“中间唐故道因公至天津、开平、林西、唐山、福建、台湾、外洋等处，年年有之，动需半年数月，一切局事俱由职道一人经理，为人人所共见。”<sup>④</sup>当时的《申报》这样评价徐润的工作“查有四品衔候选郎中徐，熟悉商情，堪以饬派，合行札委，即使遵照常住总局，合同盛道、朱道、唐丞等将运漕揽载及一切规画事宜，悉心商办，随时会禀核夺，毋负委任。”<sup>⑤</sup>即使呈报给李鸿章的禀报，致盛宣怀的信函均由徐润、唐廷枢联名发出。由此可见，改组后的招商局主要由买办唐廷枢、徐润主持，而实际管事者则为徐润，这说明唐廷枢非常信任徐润，而徐润的才干确实也能担此重任，并能让唐廷枢放心去开辟新的领域。

其次徐润还在股份制、保险制、收购美国旗昌轮船公司、两次签订《齐价合同》及开辟航运市场等方面与唐廷枢相互合作，相得益彰。

当股份制出现困难时，徐润带头认股，堪称第一号股东，其示范作用有力地推动股份制走向成功。“第一次招股一百万，徐姓认股二十四万，第二次招股一百万如之，前后徐姓共认股四十八万”。“此外设法招徕各亲友之入股者，亦不下五六十万两，是招股已经手过半。”<sup>⑥</sup>所以徐润在24年后的1897年感慨说：“于人心未甚深信之际，集此巨款颇非易易，此不能谓为无功者一也。”<sup>⑦</sup>所以唐廷枢向李鸿章禀报“刻下赶紧招徕殷商人股，计应需之数，已得其半。”<sup>⑧</sup>在徐润和唐廷枢的带领下，各分局的商董也踊跃认股，这样招商局在筹集股金方面才取得了实质性的进展。

① 前揭《交通史航政编》第1册，第142-143页。

② 上图未刊：《盛宣怀禀李鸿章轮船招商局八条》，光绪三年十一月。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第19页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第89页。

⑤ 《招商局档案》，转引自前揭《中国近代航运史资料》（下），第837页。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第87页。

⑦ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第87页。

⑧ 招商局档案，转引自前揭《唐廷枢研究》，第178页。

徐润在发展中国近代航运业的过程中，深感航运保险重要，面对外国保险公司的刁难，面对可观的保险利润，他与唐廷枢一起毅然把西方的经营管理方式——保险制引入中国航运事业，创办保险局、仁和水险公司、济和水险公司，在维护民族航运利权、争取保险利润、保障中国近代航运业的健康发展等方面发挥了重要作用。

徐润决定收购美国旗昌轮船公司，也体现了他与唐廷枢的配合默契。“光绪二年丙子……旗昌洋行所有轮船并各埠码头、栈房，由商局议价二百二十二万两，先交定银二万五千两，全盘承受，时总办唐景翁、会办盛杏荪均不在沪，数日之内，由余一人决议。”<sup>①</sup>唐廷枢总办、盛宣怀会办均不在上海，徐润面对如此重大问题不敢冒昧行事。他派专人到福州请唐廷枢返回上海，主持大计；后又与唐廷枢、盛宣怀等到南京谒见两江总督沈葆楨，得到许可后才决定收购，这体现了徐润在重大问题决策上非常尊重总办唐廷枢的意见。正是因为徐润与唐廷枢在1873—1883年十年中合作、协调、相互谅解成为两人关系中的主导，所以轮船招商局这十年是迅速发展和扩展国内外市场的十年。

初时仅有伊敦、永清、福星、利运四艘，嗣后逐年添置，归并旗昌，至光绪十年，除失事各船不计外，共有江宽、江永、江孚、江表、江裕、江通、江天、江平，计江船八艘，保大、丰顺、海晏、海定、普济、永清、利运、日新、镇东、拱北、永宁、海琛、富顺、富有、美富、广利、致远、图南，计海船十八艘。两共二十六艘。光绪五年和众一船开往外洋之檀香山，六年开往顺道美国之金山。另海琛一船载送北洋水师员弁前往英国。并造美富一船，开往星加坡、吕宋等埠，以拓外洋之口岸<sup>②</sup>。

码头栈房。初时仅有天津紫竹林、上海浦东二处，嗣后逐年营造，至光绪十年共有牛庄、烟台、福州、厦门、广州、香港、汕头、宁波、镇江、九江、汉口，以及外洋之长崎、横滨、神户、星加坡、槟榔屿，安南、吕宋（等）十九处；连前共二十一处……此不能谓为无功者三也<sup>③</sup>。

诚然，徐润在这十年期间，积极支持唐廷枢主持局务，艰难创始，理财有

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第24页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第87页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第87页。

道，合理调度资金，熟悉技术与业务，为开辟航运市场提供正确决策，团结同仁，群策群力，创立保险，提供风险保障，收购旗昌收回利权，这一切有力地促进了招商局不断扩展国内外市场，参与世界航运市场的竞争。

第三徐润与唐廷枢还在采矿业、畜牧业方面相互合作，取得成就。

1876年，唐廷枢北上开办开平煤矿并任总办，徐润全力以赴办好招商局，以实际行动支持唐廷枢北上。1881年，徐润奉北洋大臣李鸿章札委会办开平局，1891年，徐润五十四岁，奉北洋大臣札委复回开平局会办矿务。徐润两度入开平局，与唐廷枢一起积极倡导开平煤矿实行股份制，徐润自己带头入股15万两，占开平煤矿商股总量150万两的十分之一；积极支持唐廷枢在开平局采用先进的技术和设备，聘用英国工程师，提高煤矿的生产率；为了开辟市场，与唐廷枢、郑观应等集资在广州修建轮船码头，运销开平煤；同时成功地修建中国第一条铁路——唐胥铁路，发展水泥、焦炭等一批附属企业。使开平成为近代中国的工业中心。

1887年徐润与唐廷枢等勘查热河平泉铜矿和烟筒山银矿。“光绪十三年，丁亥，……秋间唐景翁、刘吉翁〔刘吉六〕与余从唐山出喜峰口，初至平泉铜矿，后抵烟筒山，住一礼拜，细探大概情形。”“与唐景翁论及烟筒山矿，景翁常念当年巴尔矿师验后之报章云。”<sup>①</sup>徐润在勘验承德府所属金银矿苗日记中载“孤山子，烟筒山，热河，六年之内，到过四次。”<sup>②</sup>徐润与唐廷枢等实地勘查平泉，烟筒山，孤山子等地矿藏，发现矿产丰富，为今后开采提供了很好的素材。1889年《沪报》报道：“承德之偏山线，平泉之土槽子及罗圈沟三处，绝好铅银之矿，……派委徐雨之观察润后同唐景星观察廷枢到山周历察勘，实查得两山产砂兴旺，日后开采得法，利益无穷。”<sup>③</sup>

1888年徐润又与唐廷枢等勘查迁安铁矿“光绪十四年戊子……秋间与唐景翁、刘吉翁同验迁安老铁厂。”<sup>④</sup>

1889年徐润与唐廷枢等接办香山天华银矿。香山天华银矿包括潭州银矿和大屿山铅矿，原系何崑山经理，几年之间，用银数十万，后由徐润、唐廷枢接办。1889年《捷报》报道“唐景星及徐润于10月12日抵港，拟接办潭州的银矿。二氏赴矿厂视察后，今已回港，对该矿前途颇满意。他们和何阿梅〔何崑山〕等已开会，商洽如何接办此矿，并且包括大屿山的铅矿。这两个矿据说将合

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第42页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第70页。

③ 《字林沪报》，1889年1月19日。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，42页。

称为天华银矿。”<sup>①</sup>但徐润、唐廷枢接办后，因遇到招股等困难，被迫停办。

1892年徐润与唐廷枢等创办建平金矿。“光绪十八年壬辰……奉北洋大臣李札委会办建平金矿，五月开办。”开办后，经营状况良好。“现计总分各局约有四千余人籍此养生。前年采见金二千余两，至去年统计出金七千二百余两。”<sup>②</sup>

此外，徐润和唐廷枢、郑观应于1881年合办天津沽塘耕植畜牧公司。“年三十九……与唐君景星等合办天津沽塘耕植畜牧公司。”<sup>③</sup>

综上所述，徐润与唐廷枢除合作积极开办开平煤矿，还分别于1887年、1888年共同勘查热河平泉铜矿和烟筒山银矿、迁安铁矿，并于1889年、1892年分别接办香山天华银矿和创办建平金矿。这五件合作开办的采矿业发生于1883年后，唐廷枢并不因为徐润在1883年的金融危机中一败涂地就疏远他，也不因为1884年徐润因挪用招商局局款被革职而不合作，反而在采矿业的五个项目中合作，并充分相信徐润，给予他较充分的空间，这反映了他们的合作与友谊是经得起患难考验的，也经得起时间的考验。

## （二）徐润和唐廷枢在个别问题上出现的不和谐与不协调

### 1. 徐润和唐廷枢出现不和谐与不协调的原因

唐廷枢、徐润两人所受的教育不同，在洋行工作的时间及与洋行的关系不同，难免有些时候，在个别问题上出现分歧，出现不和谐与不协调现象。

首先唐廷枢、徐润所受的教育不同。容闳在《西学东渐记》中载：“予入校是在一八四一年，先我一年而入者已有五人，黄君胜、李君刚、周君文、唐君杰与黄君宽也。”<sup>④</sup>1842—1848年，唐廷枢在马礼逊教会学校接受了系统的西式教育。1878年6月上海《远东月报》曰：“唐景星……其早年教育，自1842年（道光二十二年）至1848年（道光二十八年）得受之于香港马礼逊教科学，继进英国教会学堂。”<sup>⑤</sup>唐廷枢后来也自称：“我曾经受过彻底的英华教育。”<sup>⑥</sup>唐廷枢在马礼逊教会学校学习了深厚的语言知识、文化知识。容闳在《西学东渐记》中记载他在马礼逊教会学校学习的科目时说：“校中教科，为初等之算术，地文及英文、国文。英文教课列在上午，国文教课则在下午。予惟英文一科，与其余5人同时授课，读音颇正确，进步亦速”。<sup>⑦</sup>马礼逊教会学校初设澳门后迁香港，

① 《捷报》，1889年11月8日，第565页。

② 《捷报》，1889年11月8日，第77页。

③ 前揭《盛世危言后编》卷8，《覆考察商务大臣张弼士侍郎》，第42—43页。

④ 前揭《西学东渐记》，第73页。

⑤ 《远东月报》，1878年6月。

⑥ 《清华学报》，1961年6月，第165页。

⑦ 前揭《西学东渐记》，第73页。

该校的教学与传统的中国教学具有完全不同的教学内容，不教学中国的四书五经，而是英文、国文、算术、地文，这在当时的中国实属新生事物，这些教学内容有利于学生接受西方的先进思想、科学技术。教学的目的也不同，它的教学不是为了谋取功名，而是学习有用的语言、算术、地文，终生实用。

而徐润早年的教育则是传统的中国私塾教育。1845年，徐润拜王丹书先生为师，并在此学习了五年。徐润的第二任老师是卢麟生先生，1850—1851年徐润在卢麟生先生处学习两年，1852年随叔父徐荣村到上海。“先四叔送余之姑苏西园扬子芳老伯家读书，至五月节，因口音隔阂，不惟书不能读，话亦不明，于是仍回上海。”<sup>①</sup>徐润的最后一任老师是扬子芳先生，因语言隔阂，三个月即结束。徐润早年教育是拜三位老师，学习时间为七年零三个月，学习形式为传统的中国私塾教育，学习内容主要是中国传统的四书五经。

其次唐廷枢、徐润对洋行的感情和与洋行的关系明显不同。唐廷枢、徐润两人所受的教育不同，一个是典型的西式教育，一个是传统的中国教育，从而使他们对洋行的感情和与洋行的关系明显不同。唐廷枢在怡和洋行担任买办十年，于1873年离开洋行，推荐其兄唐廷植继任怡和买办，以后又有晚辈唐纪常、唐杰匠担任怡和买办长达五十年。唐廷枢离开怡和洋行后，还与洋行在经济上、法律上保持密切的关系，继续是怡和轮船公司的大股东。而徐润在宝顺洋行十六年后于1868年离开宝顺洋行，与宝顺洋行的关系就较少。1873年旗昌洋行卖劲地拉拢他担任上海买办，他不但拒绝旗昌洋行的要求，而且毅然投身到民族工商业的大潮中，经营丝茶业、钱庄、地产、房产、航运、印刷等，成为中国近代较早的民族商业资本家和民族实业家。

## 2. 徐润和唐廷枢出现不和谐与不协调的表现

由于唐廷枢、徐润两人所受的教育不同和与洋行的关系不同，使他们在某些问题上有一些不同的想法，其中有两件事使徐润对唐廷枢不愉快。

1878年，徐润初创济和水险公司，颇有争议。“然办有成效实创其议，在局诸公初时未与闻。独有严董竭力主持，‘严党’两字由此而起，出局一年。”<sup>②</sup>而面对这种情况，作为总办的唐廷枢态度暧昧，未旗帜鲜明地支持会办徐润，徐润对此很有看法。“同事颇多訾议，唐景翁亦不能代为分辩，目笑存之。”<sup>③</sup>至于唐廷枢为何对此非常有利于招商局的举动采取不支持的态度，从当时的书信、档案

<sup>①</sup> 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第3页。

<sup>②</sup> 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第88页。

<sup>③</sup> 郑韶：《徐润与轮船招商局》，载《上海研究论丛》，第6期，上海社会科学院出版社，1991年9月第1版。

及时人的著作来看找不出有力的证据来说明这一微妙的人际关系变化。但从徐润《徐愚斋自叙年谱》来看，济和水险公司确实大大地与怡和等洋行保险争利。“迨自保船险项下获有公积银二十余万两，遂全行自保船险，仁和、济和专保客货，计至光绪十年实存保险公积银四十五万余两。商局事事顺手由此而起，约至今日，此项公积应有银三四百万两矣。”<sup>①</sup>徐润认为创办济和水险公司对招商局的意义非常大，因为保险能帮助解决许多棘手问题，使商局从此“事事顺手”；使商局积累巨额资金，19年实存保险公积金三、四百万余两。像这样的争利大举措，必然引起怡和等洋行保险的“嫉忌”。而作为与怡和洋行等有经济上、法律上密切联系的唐廷枢，又加上唐廷植等亲情的影响力，对“同事颇多訾议”的行为采取默许的态度就应成立。

另有一事，徐润也很有看法。1884年，徐润因挪用局款被免招商局会办一职，而作为总办的唐廷枢却未受任何处分心安理得地于1885年离开招商局专办开平煤矿。下面是朝廷《革徐润、张鸿禄职片》的部分内容：“惟徐润原欠银十六万二千余两，前交银七千余两，又似房地产契抵银十四万数千两，核计尚未足数。”<sup>②</sup>于是“应请旨将二品衔浙江候补道徐润”革职。而唐廷枢的结论是：“已将该员前入局本股票银及其弟存银拨抵欠数姑免参处。”<sup>③</sup>对此徐润心理颇不服气。他深感“润既挟孤直之行，素无奥密之援，致奉参革，兼之泰山压卵，谁敢异言，致润有屈莫伸。”<sup>④</sup>“无奥密之援”“泰山压卵”“有屈莫伸”就是他痛苦的内心的表白，他自己既无洋行作背景，又失去李鸿章等封建官僚的支持，“无奥密之援”而被参革。特别是自己的老友唐廷枢也没有出面担保自己，更感无援无助。当然这两件事只是徐润、唐廷枢二十年交往中的一个插曲，并不影响他们今后的合作与协调。

## 二、徐润与盛宣怀

徐润与盛宣怀的关系是处于对立与矛盾之中，呈现出争权一落井下石一再争权的人际关系，从而导致徐润两次被盛宣怀排挤出招商局。

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第87页。

② 《革徐润、张鸿禄职片》，光绪十一年十二月。载夏东元：《盛宣怀年谱长编》，上海交通大学出版社，2004年版，第225页。

③ 前揭《盛宣怀年谱长编》，第225页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第40页。

### （一）盛宣怀与徐润争权

盛宣怀出身于封建官僚家庭，父亲盛康曾任浙江知州，盛宣怀自己也一心想做一个大官僚，只是因科举考试失意才没有按封建正途科举入仕途，而是通过办企业达到走仕途的目的。盛宣怀的人生目标是典型的封建宿愿：“办大事”“作高官”。而徐润因为熟悉航运，前期被李鸿章任命为招商局握有实权的会办；后期被袁世凯任命为招商局的代总办，这阻碍了盛宣怀的“办大事”“作高官”。因此他对徐润是去之而后快，从而导致他们的人际关系以对立与矛盾为主体，这既是人际关系的对立，也是阶级利益的对立。

#### 1. 盛宣怀“坚请督办”

徐润与盛宣怀的关系恶化开始于盛宣怀“坚请督办”不成，怨恨徐润“皆雨之去我”，这是盛宣怀第一次争权失利。从此徐润与盛宣怀之间埋下了矛盾的种子，预示徐盛之间的对立从此开始。根据李鸿章的安排，确立了唐廷枢、朱其昂、盛宣怀、徐润四人在招商局的核心地位。“至直隶李鸿章所委之总办（会办），则为唐廷枢、朱其昂、盛宣怀、徐润四人。”<sup>①</sup>而事实上真正管事的是唐廷枢、徐润，这就与盛宣怀的志向不符，因此他千方百计争取在招商局的实际权利。客观地讲盛宣怀也是一个精明的人，虽没有航运业的实际和理论知识，但对轮船运输还是有一定研究。1872年他就有《上传相轮船章程》，1873年5月，最早的《轮船招商章程》就出自盛宣怀之手，他在《轮船招商章程》中提出许多有见地的思想，诸如“顾商情”“气脉宽展，商情踊跃，持久不弊，由浙扩充”<sup>②</sup>的观点就得到不少人的赞许，特别是丁寿昌“深服伟论”。于是盛宣怀就萌发了争当总办的想法，但李鸿章认为招商局的当务之急是招集商股，总办必须是在商界有威望的人才能担当，于是李鸿章就任命在商界有威望的唐廷枢担任总办，任命徐润为会办，这样盛宣怀争当总办的愿望就落空了。

然而，权利欲极强的盛宣怀绝不会放弃争取总办的愿望，特别是当他感到并无实权的时候，更会刺激他那根权利欲极强的神经。这其中有两件事使他对唐廷枢、徐润颇有意见。一件是想通过朱其诏在招商局安插亲信未成；另一件是徐润决策收购美国旗昌轮船公司。1874年，招商局改组后一年，盛宣怀想通过朱其诏在招商局安插亲信，没有成功。同年5月，朱其诏复函：“本拟设法位置，实缘商局用人景翁早已定夺，局中所有伙友，渠一概不用，以致无从报命。”<sup>③</sup>盛宣怀对此很有成见，暗藏于心。1876年，徐润在唐廷枢、盛宣怀不在招商局时

① 前揭《交通史航政编》第1册，第142-143页。

② 前揭《盛宣怀年谱长编》（上），第20页。

③ 上图未刊：《朱其诏致盛宣怀函》，同治十三年五月三日。

决策收购美国旗昌轮船公司，盛宣怀对此牢骚满腹。“弟复虑局面过大，未可以弟不谙商务之人空挂虚名，致误实事，故即稟请派人更换，不蒙允准。正月间，驰抵上海，即欲妥筹整顿，乃彼此均不能虚心采纳。且旗昌一切布置，均不及会商而已定矣。”<sup>①</sup> 这两件事加深了盛宣怀与徐润、唐廷枢的矛盾，表面看来是人与人之间的矛盾，深层次看是官与商的两次交锋。

从此，盛宣怀开始争夺督办之位。盛宣怀认为自己是李鸿章的幕僚，有李鸿章作后台，加之在李鸿章身边还有一帮自己的兄弟给他通风报信、出谋划策，如上面提到的丁寿昌等。所以他认为督办之位非他莫属，1877年，朱其昂去世后，他认为时机更加成熟，于是加快了争夺督办之位的步伐。盛宣怀争夺督办之位采取的是内外结合的方式，在招商局内部利用朱其诏兄弟制造徐润、唐廷枢在招商局专权，而其他人包括他盛宣怀都无权的表象；对外向李鸿章表白自己如何无权并能甘居人下。盛宣怀利用朱其昂、朱其诏兄弟给徐润、唐廷枢制造麻烦从招商局一改组时就已开始。1873年8月29日，徐润在给盛宣怀的信函中反映：“其兄粹甫自阁下去后，仅来三次，不过片时，嗣后屡请不到，……即关防不肯交局，每遇公事，此间送往阅看，虽留难守候，俟其抄阅，弟等亦从无一言。”<sup>②</sup> 朱粹甫系朱其昂的兄长，朱其昂兄弟不在局时，把关防印章交朱粹甫保管。而朱粹甫则“屡请不到”，“每遇公事”则留难徐润，处处作梗。对这种错误的行为，盛宣怀不仅不制止，反而心中窃喜，暗中支持。盛宣怀的这种为虎作伥的行为无非是为争权而已。

到1877年，朱氏兄弟的这种行为愈演愈烈，盛宣怀也更倚重朱氏兄弟的密切配合。1877年1月18日，朱其诏发难，制造在局中无权的表象。“回沪后，悉旗昌股份骤涨至一百零三两，局中一股不买，如其隐瞒，则欺人太甚，如实不买，则呆钝异常。……大有豫竟在七十〔两〕左右买到六百余股……唐景星所开之崇德庄买到千余股，……诏因雨之吩咐并嘱福昌不动手，以致一股不到手，虽财运之不通，实雨之之误我，气极！……局中事宜全仗景翁、雨翁，诏亦不过随声画议。……吾弟上稟辞去招局差，家兄意力劝吾弟且缓，……即使坚辞，何不明年大驾到沪会晤后发稟如何？”<sup>③</sup> 这段表白反映朱其诏与徐润、唐廷枢不仅在经济上，而且在政治上矛盾的进一步激化，实质上就是官商在经济利益和政治上的矛盾进一步激化。

① 上图未刊：《盛宣怀致徐润函》，光绪三年。

② 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《徐润致盛宣怀函》，同治十二年七月初七日，上海，第7页。

③ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《朱其诏致盛宣怀函》，光绪三年十二月初五日。

经济上，旗昌股票骤涨至 103 两，徐润、唐廷枢在每股七十两时买了一千六百余股，而朱其诏“因雨之吩咐并嘱福昌不动手，以致一股不到手。”对此，朱其诏非常气愤，“实雨之之误我，气极！”政治上，朱其诏自认为无权亦无足轻重，局中全部是徐润、唐廷枢独揽大权，因此他埋怨：“局中事宜全仗景翁、雨翁，诏亦不过随声画议。”这与盛宣怀 1876 年致函徐润时的牢骚“空挂虚名”“彼此均不能虚心采纳”“且旗昌一切布置，均不及会商而已定矣。”如出一辙，这就是朱盛联盟向唐徐争权的明朗化。

在策略上，朱盛联盟采取以退为进的办法。朱其诏向盛宣怀发出信号“吾弟上稟辞去招商局差，家兄意力劝吾弟且缓，”即使一定要辞职，“何不明年大驾到沪会晤后发稟如何？”盛宣怀为回应朱其诏向他发出的信号，在朱其诏写信后的第五天即 1 月 23 日向南洋大臣提出辞去招商局会办的请求。“窃职道于同治十二年七月奉北洋大臣札委会办轮船招商局……滥竽四年，仅免陨越，光绪元年十二月……驰赴鄂厂，本立即日稟销招商局差使…目击艰难，未使遽请脱御，……职道兼顾未遑，顾名无益，……合无仰宪恩俯鉴愚忱批准销差，俾得专心开采，免致兼营两误。”<sup>①</sup>盛宣怀冠冕堂皇地说，1875 年赴湖北时就想辞去轮船招商局会办之职，只因开创艰难才放弃。1877 年盛宣怀请求为了专心开采湖北的铁矿，避免“兼营两误”，应辞去轮船招商局会办之职。但同时他又认为轮船招商局“是否须添派大员督办以一事权。”<sup>②</sup>盛宣怀当时的真实想法是争当督办，如果不给督办之职，就辞职。沈葆楨复函“所有招商局务仰仍照前认真筹办，以副委任。”<sup>③</sup>沈葆楨深知盛宣怀的真实想法，故复函不同意盛宣怀辞职<sup>④</sup>。对外盛宣怀向李鸿章表白自己如何无权并能甘居人下，忍辱负重，不辱使命，争取后台老板的理解和支持。

下面是盛宣怀稟李鸿章（亲笔底稿）：

职道坚请督办，或鉴于工商之有成，故求拔擢。殊未知奉委以来，无日不逊让未遑，自知诸事未谙，到处甘居人下，此后驾轻就熟，益思坐观成效，而何敢进求也。惟今昔情形不同，得失关系尤大，细审任事诸人，并不加意刻勉，反觉遇事疏忽。人无远虑，必有近忧。职道在局

① 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《盛宣怀上南洋大臣稟》，光绪三年十二月十日。

② 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《盛宣怀上南洋大臣稟》，光绪三年十二月十日。

③ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《[附件][南洋大臣]沈[葆楨]批》，光绪二年十二月十六日。

④ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《盛宣怀上南洋大臣稟》，光绪三年十二月十日。

除却为难之事，绝未一语会商。局内视为无足轻重之人。此局外人认为可恃操纵之辔，上以实求，下以客应。倘再粉饰因循，身败名裂，不足赎咎。职道居今，万无中立之势<sup>①</sup>。

盛宣怀在这段文字中把自己的心迹表露得淋漓尽致。一是坚请督办是因为工商方面有成就。二是表白自己如何无权并能甘居人下。“自知诸事未谙，到处甘居人下。”但他在甘居人下之后还有另一层意思，“此后驾轻就熟，益思坐观成效，而何敢进求也”。三是任事诸人非常不理想“细审任事诸人，并不加意刻勉，反觉遇事疏忽。”暗指徐润等人应该换人。四是他——盛宣怀在招商局的状况很尴尬。“职道在局除却为难之事，绝未一语会商。局内视为无足轻重之人。”五是今后的想法：“倘再粉饰因循，身败名裂，不足赎咎。职道居今，万无中立之势。”意指今后不能再粉饰因循，与徐润、唐廷枢不能再持中立之势，而要开始独揽大权。

盛宣怀的这种想法，朱其诏在1877年五月初四致盛宣怀的信中毫不隐瞒地表露出来。“乐翁谓：闻人说局事杏生有独办之意。诏对以不但杏生无此意，且吾等均有脱卸之意。”<sup>②</sup>同时趁“唐景翁，何制军要其留闽，”<sup>③</sup>征求盛宣怀对唐去留的意见：“任其曳白而出耶？抑并欲照前章程仍请其专责揽载耶？示我主意为祷！”<sup>④</sup>赶走唐廷枢后显然由盛宣怀独办招商局。盛宣怀内外结合向唐廷枢、徐润夺权虽到1878年还未成功，但给唐廷枢、徐润在工作中造成很被动的局面，在社会上造成唐廷枢、徐润大权独揽的假象，在李鸿章、沈葆楨等大官僚中造成唐廷枢、徐润等在招商局不能继续胜任而盛宣怀如何能甘居人下、忍辱负重的现象。这一切为徐润革职，唐廷枢离局埋下了后患。

## 2. 盛宣怀“坚请督办”失利被迫离局

然而，1880年，正当盛宣怀雄心勃勃想夺权之时，有一件事给了他致命的打击而迫使他离局。国子监祭酒王先谦利用购买旗昌轮船公司股票营私舞弊一事告发唐廷枢、徐润、盛宣怀。

王先谦认为，招商局购买旗昌轮船时，值旗昌洋行公司亏折，其股票每实银

<sup>①</sup> 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《盛宣怀禀李鸿章（亲笔底稿）》，光绪四年。

<sup>②</sup> 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《朱其诏致盛宣怀函》，光绪三年五月初四日，第44页。

<sup>③</sup> 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《朱其诏致盛宣怀函》，光绪三年五月初四日，第43页。

<sup>④</sup> 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《朱其诏致盛宣怀函》，光绪三年五月初四日，第43页。

百两，仅值银五十两上下；唐廷枢等诡称商局现又赔亏，须六七十万两可以弥补，向李鸿章多方禀求，李鸿章允为拨款，集资约共五十万两，令其妥办，不准再亏。詎唐廷枢等领款后，并不归公，即以此项，私自收买旗昌股票。旋禀请李鸿章购买旗昌码头及轮船房屋，李鸿章驳斥不准。盛宣怀往谒前两江督臣沈葆楨，诡词怂恿，沈葆楨欣然允行，遂续拨库帑百万两与之。具奏时声明‘时值冻阻，不及函商北洋大臣’，其旗昌原本约二百二十余万两，已亏大半，唐廷枢等仍按该洋行原本银数开报，除将所领帑银百万两，作为先付半价，实即划归伊等前收股票，抵作十成之银扣算入己外，下少百余万两之数，仍欠旗昌，约定分年归还，因有此作为二百二十余万两之本银，归入商局。<sup>①</sup>

面对王先谦的发难，唐廷枢、徐润、盛宣怀有过短暂的联盟，共同反驳王先谦。盛宣怀拟：《对王先谦参劾招商局唐廷枢辨驳词（亲笔底稿）》，针对王先谦的告词为唐廷枢辩护；同时拟：《对王先谦参劾盛宣怀的辨辞禀李鸿章（亲笔底稿）》，为自己辩护。盛宣怀虽与唐廷枢、徐润站到一起，一致对外，但对唐廷枢和徐润实行的是两种不同的态度，公开为唐廷枢辩护，却未为徐润辩护。唐廷枢为了感激盛宣怀，拟：《唐景星致李鸿章禀》为盛宣怀叫屈，详细系统地叙述盛宣怀被诬告和陷害的整个过程，有理有据，很有说服力。但唐廷枢、徐润、盛宣怀的这种联盟是短暂的。就在唐廷枢为盛宣怀叫屈的当天，1880年二月初七日，盛宣怀就把责任推得一干二净。“招商局事权悉在唐、徐二人，众所共知，执事久在上海，亦难逃洞鉴。若舍唐、徐而问及鄙人，犹如典当舍管事管账而问及出官，岂不诬甚。侄一人得失何作轻重，但圣明之世似不应有些莫须有之奇案。”<sup>②</sup> 尽管盛宣怀把责任往唐廷枢、徐润身上推卸，但经江南制造局道李兴锐、津海关道郑藻如、江海关道刘瑞芬复查，发觉盛宣怀难逃干系。盛宣怀不得已于1880年秋冬之交离局，李鸿章“准其不预〔招商〕局务。”<sup>③</sup> 而盛宣怀却把这次离局归咎于徐润“皆雨之去我。”<sup>④</sup> 徐润从此与盛宣怀走上了交恶之路，徐润的厄运也从此开始。

## （二）盛宣怀乘机排挤徐润出局

盛宣怀利用徐润在1883年中法战争爆发中引起的金融危机，在徐润经济最困难之时，落井下石。盛宣怀以徐润挪用局款为借口，请求李鸿章将徐润革职，并迫使徐润、唐廷枢离局。

① 《谕折·光绪六年十月二十六日国子监祭酒王先谦奏》，前揭《洋务运动》第6册，第38页

② 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《盛宣怀致胡雪岩函》，光绪七年二月初七日。

③ 前揭《李文忠公全集·奏稿》，卷43，第42页。

④ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《盛宣怀致谢家福函》，光绪十七年九月。

1883年中法战争爆发，市面银根吃紧，商号、钱庄相继破产，金融危机席卷上海。各钱庄“但雇目前，亦无远谋，议定以两年为限，售现分摊”<sup>①</sup>，一齐向徐润催讨债款。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，公司即可成立。然而“盛亦一空心大老，无力于此，似可不谈。”<sup>②</sup>这就是盛宣怀面对徐润落难见死不救。

徐润被迫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。

更为卑鄙的是盛宣怀借机发难，从政治和经济两方面落井下石，使困境中的徐润雪上加霜。

经济上，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<sup>③</sup>。

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。”<sup>④</sup>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、唐廷枢等今后重备船只在该处设立码头与他争冲。

政治上，利用徐润挪用局款请求李鸿章将徐润革职并将其驱逐出局。1880年秋冬之交盛宣怀因招商局舞弊案不得已离局，但他时刻寻找时机伺机反扑，夺取招商局的大权。1883年，上海金融危机出现倒账风潮，而唐廷枢任总办，徐润任会办的招商局也未能躲过此劫，出现巨额亏欠。盛宣怀向李鸿章告发亏欠之事，李鸿章于是派他的亲信，徐润的冤家，三年前离局的盛宣怀查处亏欠之事。面临“法越事起……阜康既倒，银根更迫，周转不灵，一败涂地”，“家业荡然，

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39页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第39页。

生机尽矣”<sup>①</sup>的徐润请求盛宣怀“敢请代为陈情，暂准宽展限期”；“代为乞恩，准其仍以各项产暂抵局欠，免其置议。”<sup>②</sup>盛宣怀面对求情，不为所动，反而落井下石。他即“查有亏欠局款情事”，并与邵友濂（江海关道）“确查账目，督同清理。”<sup>③</sup>

李鸿章根据盛宣怀的清查报告，奏请“从前经手亏空之员，着确查参奏，”“惟徐润原欠银十六万二千余两，前交银七千余两，又似房地产契抵银十四万数千两，核计尚未足数。”于是“应请旨将二品衔浙江候补道徐润”<sup>④</sup>革职。盛宣怀待人一旦形成成见，就记恨很深，很难改变，并且记恨时间很长。

直到1891年，徐润离局已七年，招商局会办谢家福因徐润亏欠案已了结，向盛宣怀推荐徐润任总办。谢家福认为“独于商总一项，竹坪已死，景星多病，只有雨之可用。”<sup>⑤</sup>其理由是“有一雨之，然后可引出几个后辈英雄，不致雨之死后无人可用。”<sup>⑥</sup>“借徐道之声气，随时物色商务人才，以备异日各局各船之用。”<sup>⑦</sup>“此为准请雨之为商总言之，若非雨之，恐与沈不合也。”<sup>⑧</sup>针对谢家福的请求，盛宣怀回信：“弟从前去差，皆雨之去我也。……请阁下检阅弟查参雨之全卷，自知我两人之不能再合……与其将来太阿倒持，不如坚持意见。”<sup>⑨</sup>谢家福从事业的角度，也就是从招商局当时的稳定发展和未来培养人才的角度出发要求重新启用徐润并任总办。而盛宣怀却记恨以前的陈年烂账，以“皆雨之去我也，”和“查参雨之全卷”而得出坚定的答案我“两人之不能再合。”坚决将航运管理经验和航运管理知识丰富且当时急需的人才徐润排挤在招商局的大门之外。并用“太阿倒持”来预示两人未来合作的结果，所以尽管谢家福以“于雨之以去就争”而据理力争，盛宣怀并不为之心动而坚拒徐润再次入局。

徐润经历这些事后，对盛宣怀的本质有了深刻的认识，也就对盛宣怀不抱任

① 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《徐润致盛宣怀函》，光绪十年七月十五日。

② 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《徐润致盛宣怀函》，光绪十年七月十五日。

③ 上图未刊（李鸿章未刊稿）：《革徐润、张鸿禄职片》，光绪十一年十二月下旬。

④ 上图未刊（李鸿章未刊稿）：《革徐润、张鸿禄职片》，光绪十一年十二月下旬。

⑤ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《谢家福致盛宣怀函》，光绪十七年九月十五日，上海。

⑥ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《谢家福致盛宣怀函》，光绪十七年九月十五日，上海。

⑦ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《谢家福拟禀李鸿章夹单》〔附件〕，光绪十七年九月十五日，上海。

⑧ 上图未刊：《谢家福致盛宣怀函》，光绪十七年九月十九日，上海。

⑨ 上图未刊：《盛宣怀致谢家福函》，光绪十七年十月下旬，烟台。

何希望。对这个“口蜜腹剑”“居心太苛”<sup>①</sup>的昔日同事也就没有任何值得留恋的，由此观之，近代中国官与商实分两途，这也预示徐润第二次入局，与老对手盛宣怀还将有一场矛盾与斗争。

### （三）盛宣怀再次争权

徐润第二次入招商局，重逢老对手，盛宣怀故伎重演，徐润第二次离开招商局。1903年，徐润六十六岁，奉袁世凯札委复回上海会办招商局。“奉北洋大臣袁札委，复回上海会办招商总局。”<sup>②</sup>1906年，徐润六十九岁，代理招商局总办。“查招商局总理一差，杨部堂现在来京供职，实难兼顾，应即派委该局会办徐道润代理总办以专责成”。<sup>③</sup>

对此，老对手盛宣怀对徐润的积怨更深，时刻伺机反扑夺回招商局的大权。1906年，盛宣怀亲笔拟《轮船招商局节略》，用回忆自己已经办招商局三十年的经历攻击当时招商局的腐败行为。“交替已逾四载自应大有进步，但调查情形，不特无一推广，长江、天津洋商轮船增添不少，而招商局轮船仍未多加……反将上海浦东码头、天津唐沽码头、南京下关码头卖出，系驻局商董一手经理，三联票均系驻局总办签字。”<sup>④</sup>

1907年，徐润的病“愈而复发，屡濒于危”“赶紧延医疗治”“澳门养病”。盛宣怀决定召开江浙股东大会，将轮船招商局向农工商部注册登记为股份有限公司，并推举专人赴京办理。“盛杏荪宫保定正月十六日在愚园开商局江浙股东大会决议，由商人自禀商部立案承办。是日赴港就商各股东取决办法。伍秩庸侍郎、张弼士太仆、邓、唐、叶各大股东均在港，故于正月二十日在杏花楼集议。覆电上海总局，谓如须商部注册，议准照旧由总局自行禀办，不认江浙之议。”<sup>⑤</sup>徐润闻讯，气绝两次。“余自失于不禀报北洋之误，愤火中烧，又以积劳太过，二十四、五两日寓咏德家气决两次，幸得夏士丁医生施治，转危为安。”<sup>⑥</sup>

徐润深知盛宣怀此举的目的是一箭双雕，一方面是为了使轮船招商局脱离北洋大臣袁世凯控制而重新归属盛某人门下；另一方面是为了攻击徐润，给这位代总办难堪。盛宣怀此举的前提是袁世凯的势力比以前稍差，满清王朝对这位手握重兵的汉大臣有所猜忌，所以不久袁世凯以足疾为由请假，满清王朝竟然批准。

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第39页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第105页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第119页。

④ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八《盛宣怀亲笔底稿：轮船招商局节略》，光绪三十二年十一月。

⑤ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第125-126页。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第118页。