

中国近代著名实业家徐润

沈锦锋

在中国近代史上，徐润以其买办、洋务运动重要官员和著名实业家而载入史册。他从事实业活动达六十年之久，经营过的企业不下四五十家，凡工矿、商业、运输、金融、保险、地产、印刷、垦务等无不涉及，对兴办学校、医院、慈善等社会公益事业也积极参与。他的活动，对中国近代民族资本主义工商业，作出了一定的贡献。本文就其生平活动及其主要事迹，概述如下。

一、学徒 买办 商人

徐润（1838—1911），又名以璋，字润立，号雨之，别号愚斋。广东省香山县北岭村（今珠海市北岭乡）人，1838年12月14日生于乡间老屋。其父徐宝亭曾任清政府官吏，叔伯均为洋行买办。徐润童年在家乡度过，七岁时在家中延师就读。1852年，十四岁的徐润由其叔徐荣村经澳门带往上海，后转赴苏州求学，苦于言语隔阂，未几即辍学折返上海，复由其在宝顺洋行当买办的伯父徐钰亭引荐，到宝顺洋行当学徒。这是他一生事业的起点。

入宝顺洋行后，由于他天资聪慧，生性乖巧，兼勤劳刻苦，办事练达，故升迁极快，由学徒、帮理账务、主账，升至副买办。当他有了一些积蓄以后，就一面为宝顺洋行工作，一面自行谋求开拓。1859年，与其业师曾寄圃等合开绍祥字号，为各洋行招揽丝、茶、棉花生意。又与他人合股开设敦茂钱庄。第二年独自出资在温州办润立生茶号，获利颇丰。之后，又与人合开宝源丝茶土号、顺兴川汉各货号、



徐润（1838—1911）

元昌绸庄、成号布庄、协记钱庄等。经营项目极为广泛：丝、茶、麻、棉、烟草、桐油、石蜡等，只要有利可图，无不乐从。其活动范围也不断扩大，从上海到浙赣山区，从长江内河到沿海各埠，均有徐润活动的足迹。还将其活动的触角伸至日本长崎，虽只是小规模尝试，却为他以后主持海外航运和对外贸易的事业积累了经验。

1868年，徐润离开了宝顺洋行，自立宝源祥茶栈，从而结束了他的正式买办生涯，以独立商人的身份经营商业和投资，不断扩展他的事业。除原在河口、宁州、泮溪各茶号照旧经营外，还在江西漫江，湖北羊楼洞、崇阳，湖南湘潭、长寿街等处新设茶号，并担任了上海茶叶公所、丝业公所、洋药局、仁济医院（上海第一家医院）、格致书院的董事，还创办了同文书局，在广东旅沪商人组织的广肇公所中，掌握财务权达二十余年之久，成为粤商在上海的主要代表。

除从事一般的商业活动外，徐润还特别热衷于经营地产业。十九世纪七十年代，各国列强竞相在上海开拓租界。国内一些地主、官僚，见经营近代工商业有利可图，也纷纷来上海投资。徐润敏锐地观察到：“上海自泰西互市，百业振兴，万商咸集，富庶甲于东南，低价日益翔贵，以今视昔，利逾百倍。”故先后购地三千余亩，其中已建筑楼宇的有三百二十余亩。计造洋房五十余所，楼房、平房、街面铺房等两千余间，年收租金达十二万余两，成为风云一时的著名地产商，今上海愚园路即由徐润居住过的“愚园”而得名。其个人资产达341万两，其中房产占223万余两，股票投资82万余两，典当、钱庄等34万余两，是上海颇有名气的富豪。

二、会办轮船招商局

1873年，徐润被李鸿章委派为上海轮船招商局会办。轮船招商局是我国最早设立的航运企业，也是近代规模最大、予国计民生影响最深、成立时间最长的资本主义企业。徐润在其创建的十余年（1873—1884）间，曾为它作出了巨大的贡献，功不可没。

十九世纪六十年代，面对外国列强对中国航运的控制，容闳曾向清廷提出条陈，建议创建轮船公司，“纯为华股，全用华人”，以防止外国资本垄断，维护主权。由于无人主持，未果。1872年，李鸿章令朱其昂筹办轮船招商局。1873年春天，集股开业，当时仅有轮船四艘，码头一处，官商资本合计不足二十万两，打不开局面。遂于同年委派唐廷枢任总办，徐润、盛宣怀任会办，改组招商局，希冀运用他们的财力和在实业界的声望，招集更多的资本。果然未使李鸿章失望，他们入局后，短期内即将资本扩大到一百万两，其中徐润一人投资达二十四万两之多，几占资本总额四分之一。到1883年，招股增达二百万两，又以徐润出力最多，他先后附股

四千八百股，计银四十八万两，招徕其亲友入股者，亦不下五六十万两，总计超过投资总额半数以上。这在船局初办，尚未取得社会信用时，集此巨款，实属不易，不仅稳定了人心，也为招商局的发展奠定了坚实的基础。无怪李鸿章说，船局若“无雨之（徐润）则已倾覆。”对他的作用有很高的评价。

在招商局的几名督办、总办、会办成员中，朱其昂主管漕运，且于1878年去世，未掌握实权；盛宣怀虽窥视总办一职，然唐廷枢、徐润在招商局拥有多数股权，也是李鸿章所信任的“殷实明干”之才，一时亦无可奈何；总办唐廷枢总揽局务，统筹一切，然常赴外地，稍后又奉李鸿章之命经营开平矿务局，故将局内外大小事务，均托付挚友徐润经办。徐润不仅一手经理招商局的财务账目，且总揽人事大权。总局、分局二十余处所用的得力人员，大多由他推荐引进。诚如他自己所说：

“一切局事，俱由职道一人经理。”以收购美国旗昌轮船公司一事为例，徐润以过人的胆识，一手筹划，得以成交。盖旗昌轮船公司为外国在华最大的航运企业，独占我国航运十余年，随着招商局的开办与竞争，其活动地盘不断缩小，经营亏损，遂决定出售。徐润得此消息，即与之接洽收购事宜。此时唐廷枢远在福州，盛宣怀赴湖北武穴，“无可与商，乃与司友严芝楣二人通宵筹计”，“数日之内，由余一人决断”，以二百万两收购旗昌的全部产业，包括公司在长江各埠码头，上海、天津、宁波各处码头、栈房及所有轮船。这是招商局发展史，也是中国航运发展史的一个重要转折，中国轮船吨位由此而突然增至四百万吨，占进出口中外船只吨位总数的百分之三十六点七，从而奠定了中国航运事业的基础，增强了与外国轮船公司竞争的实力。李鸿章誉之为“利权可渐收回，大局转移，在此一举”。在徐润任职期间，招商局由开办时四艘船只扩充至二十六艘。码头、栈房，初时仅有上海天津二处，以后不断营造扩建，到1881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、上海、天津以及国外的横滨、神户、新加坡、槟榔屿、越南、菲律宾等二十一处，大大促进了海内外贸易的发展。

为了替航运的船只保险，争本国商民之利权，徐润又与唐廷枢等集股创办了仁和水险公司与济和水货险公司，开创中国保险事业之先河。

三、宦海浮沉与事业起落

在半封建半殖民地的社会环境中从事商业活动，徐润深切地察觉到官场身份的重要。他为了在实业界的立足跻身了仕途，而事业的起落又与宦海沉浮产生了联系。

从1862年（二十四岁）起，徐润先后由监生报捐了光禄寺署正、员外郎等官职，并协助李鸿章运送进攻太平军的军饷、机械，得李赏识，保奏加四品衔。在被委

办轮船招商局时，更被李鸿章推进洋务运动的重要助手。1878年，湖广总督李瀚章向清政府保奏加二品衔；1880年，经李鸿章保奏“以道员本班尽先补用”，早先曾国藩也曾委托他经办选拔幼童赴美留学事宜，徐润一时颇为清廷权臣所倚重。

然而好景不长，在中法战争爆发前夕的1883年，由于法国侵略越南，进攻台湾与福建沿海，并欲封锁长江口进攻上海，使上海人心惶惶，局势混乱，发生了严重的金融危机。如徐润所说的“市面忽败，居民迁徙过半”，“上海百货，无不跌价三、五成，统市存银不过十分之一二”。李鸿章担心开战后招商局沦于法手，派马建忠将局产名义上卖给美商旗昌洋行，亦增加了招商局内部的不安情绪。

这时，徐润经营的大宗地产、股票，价格暴跌，由于摊子铺得过大，损失惨重，欠款二百余万两，资金周转不灵，无法偿还，不得已将其全部资产抵押给债权人，濒临破产境地。正是祸不单行，这时徐润曾挪用招商局款十六万余两去经营自己物业之事亦暴露出来，早欲排挤徐润的盛宣怀趁机“借端发难”，具禀李鸿章，说徐润“朘公营私，亏欠局款”，“弊窦滋生，几难收拾”。徐润遂被清廷革职，黯然地离开了招商局。

这以后的六七年间，徐润度过了一生中最艰辛的岁月。政治上失意，遭受冷落；经济上受债务困扰，被债权人追逼，拆东墙，补西墙，其原有物业均充数折价偿债或抵押。又兼时运不济，其南京书肆毁于火灾，损失数万；借银二十余万两经营茶叶，复遭亏蚀，损失四五万；受邀赴台湾办基隆煤矿，又因水土不服而无功折返。此时，徐润几临绝境，连其母舅也认为以徐润之急躁脾气，“非服毒，即投河”。然徐润在逆境中熬过来了。他在《自叙年谱》中写道：“在润此时只有一个‘定’字，立意终不负人，忍耐至今，亦渐渐过去。”他还写了两句油诗：“放宽肚皮袋气，咬定牙根吃亏。”以此为律己的座右铭，并将它刻制成对联置于家乡寓所竹石山房大厅内，中间用斗大的“忍”字镌刻在木匾上。到1890年还清招商局欠款后，李鸿章奏准清廷予以开复官职。此后，他的境况逐渐好转，“十余年来东拼西凑，得以了去十分之九……逐渐了债。”所抵押之物业，“陆续亦完璧归赵”。鉴于搞地产，股票投机失败的教训，晚年的徐润致力于工矿业的发展，受清廷委派先后办理过香山天华银矿，开平林西矿，热河承平银矿，建平、永平等金矿，虽然勤勉有加，以老迈多病之躯，仆仆风尘，多次深入矿区考察，然因客观条件所限，均无甚建树。自办津、塘广益房产公司，因八国联军之役而夭折；合办锦州大凌河天一垦务公司，亦因用人不当而告终。

1901年，李鸿章去世，袁世凯上台。袁为从盛宣怀手中夺取对招商局的控制权，一度起用徐润出任轮船招商局会办，代总办，随即又被其怀疑而遭撤差。此后徐病魔缠身，寓居家中，追忆一生经历，完成其《徐愚斋自叙年谱》。

四、创建同文书局与经营锦纶衫袜厂

在徐润个人经营的实业中，于后世有较大影响的，当推同文书局与锦纶衫袜厂。

同文书局，是我国近代最早的民营机构印刷厂。1877年，英商在上海开设点石斋石印局，使用转轮石印机印书，字迹清晰，获利丰厚。徐润闻见，“心窃慕之”，乃于1882年与族弟徐鸿复等集股，在上海西华德路创办同文书局，向国外购置石印机十二台，雇用工人五百名。书局以翻印古书为主，质量较过去老式手工印刷高得多。先后印出《二十四史》《资治通鉴》《全唐诗》《康熙字典》《佩文韵府》及各种法帖等二十余万部，“莫不惟妙惟肖，精美绝伦”，在社会上影响很大。1891年，清廷传旨令同文书局石印《古今图书集成》一百部，1892年开印，因书局失火而拖延，于1894年印竣送京，从此“声誉益隆”。之后，因出书过多，“压本愈重”，资金周转困难而于1898年停办。在其开办的二十余年间所印出的大量古籍，对发掘、保存祖国的文化遗产，作出了可贵的贡献。

锦纶衫袜厂，原名云章袜厂衫，为徐润姻亲吴季英所办，因经营不善，连年亏损。1902年吴季英去世后，无法维持，其侄子偕同经理、外籍工程师，求助于徐润，徐“念私义则谊关姻娅，公义则事关实业”，乃添资合股，改名为锦纶衫袜厂。1908年并股后由徐润独办，自任经理。遂即增添资本，购置新机器，其生产的汗衫、袜子不仅经销国内市场，且远销东南亚，是我国较早、较大的衫袜厂。徐润逝世后，工厂由其子孙经营，至今犹存，现已八十余岁高龄的徐华先生（徐润之孙）曾任该厂总经理。

五、热心从事公益活动

徐润在经营实业活动的同时，还热心从事社会公益事业，如赈务、医院、学校、孤儿院、尚贤堂、青年会、洋药局、派遣留学生等，“凡各局各会之有关公益者……无不役其事，”“或因或创，必视其力之所能及共襄厥成，是以中外巨商莫不尊亲而钦重焉。”徐在上海创建与长期主持的广肇公所，在维护粤商民权益方面，做了不少工作。晚年在北方办矿，多次深入河北北部、热河、辽西一带矿区，耳闻目睹人民生活的困苦，十分同情。在其《自叙年谱》中披露道，路见无衣苦民，寒冬腊月，其小孩仍穿单衣，无以御寒，于是派人到就近村庄去送寒衣。复得知“男女老少有无上衣者，亦有无下衣者，共在土坑向火，且无食进腹数天矣。余闻此情形，心实惨然，施衣而不施食，恐穷黎仍难卒岁”。于是与友人计议筹款施粥，助乡民渡过难关，民众送万民伞以感其恩。1894年，唐山饥荒，饥民三十余万，“告

赈无所”，徐润在两个月中，筹款三十万两放赈，使饥民“得以无事”，对矿工生活之艰辛，徐润更有切肤之痛。写道：“工人之苦，终日以身蹈危险，井下工作，一如食阳间饭办阴间事。每工得工资制钱一百文欣幸已极……终身所食，惟高粱小米，至大米则从未见过。”并进一步指出“工食太薄，此乃中国之大病”。痛感“督办从未到厂，无从得察”。



徐润私家花园北岭愚园石拱桥

徐润长期在外，极少返乡，但仍念念不忘造福桑梓：“盖兴办乡族善举，在润有夙愿。”故当乡间亲友一经提出，“因即动念”，于是修庙、平地、填塘、修桥、挖沟、种树、铺街、筑村墙、造文庙、建乡约、修族谱、施贫穷、设义学、西学等，“一并举办”。初期工程即花去银二万八千余

两，办学校花去三千两，均由徐润承担。实际上按徐本意，“所办各事，惟义学一节润深以为然……至风水润素不相信。”但还是“随乡人所欲为者为之。”据北岭乡老人回忆，徐润原计划将北岭全村翻新重建，村的四周筑石砌围墙，村内修混凝土马路数条，家家住新楼房，道路两旁开沟种树，将北岭建设成为一个花园村寨。可惜计划实施不久，1883年徐润的事业遭受挫折，几临破产，工程遂停顿下来。不久前，笔者到北岭乡考察时，徐润当年在村北建造的一条混凝土马路及三间楼房，仍然存在，村边的围墙石基，亦依稀可见。

六、逝世及其著作

中年以后，徐润常为肺疾所困扰，然并未引起他的足够重视，仍几次深入华北矿区考察，积劳兼受寒，更加重了病情。至晚年，益发不可收拾，咳喘旧病剧发，数度昏厥，屡濒于危，七十一岁（1908年）后不得不退出政界、商界，在上海新建寓所矮庐之花厅颐养。1911年3月9日在沪寓逝世，终年七十三岁。其灵柩由上海海运至澳门，复由澳门入关运至老家北岭安葬。丧事办得十分隆重，从关口

到北岭，一路上吹吹打打，好不热闹，沿途围观者甚众。棺廓置于徐润在北岭修建的庐园——竹石山房的墓穴内，用混凝土浇灌密封。“文革”期间，曾将墓穴爆破，取出棺廓，发现只有徐润的衣冠朝服及几粒珍珠，未见其遗骨，疑当年回乡安葬的灵柩是衣冠冢，其遗体可能已在上海处置。

徐润一生著作甚少，仅有《徐愚斋自叙年谱》及《上海杂记》留存于世，均甚有价值。

《徐愚斋自叙年谱》是徐润晚年应友人劝，将其一生活活动追忆谱成。徐将其寓所“寄庐”易名为“愚斋”，自讽“溯自五十年来，无往不愚，故晚号愚斋”。就其一生成败利钝，笔之于书，教育后人，“倘后人能愚余之愚而不自以为愚，亦可为愚斋之肖子矣！”然《自叙年谱》之价值远远超出其原著之旨意。在十余万字的著作里，徐润不仅对他从事过的实业活动作了忠实的记录，并且对重大事件、活动均有详尽的数据，为近代史研究者提供了可靠的第一手资料。如我国最早四批共一百二十名留美学童的名单、年龄、籍贯、攻读项目，徐一个不漏地作了精确记录，这是迄今为止保存得最完整的留美学生资料。又如对轮船招商局的开创与发展，各时期（指徐润经手时期）码头、栈房、轮船名称、吨位、价值、经营状况等均有详细记载，是研究中国近代航运史的重要史料。此外，从徐润记载其一生从事的实业活动中，我们还可以从一个侧面了解中国近代（1840—1911）民族资本主义发展的轨迹。因此，它的意义已超出一般日记式的“自叙”，而是研究近代史的珍贵文献资料。

《上海杂记》文字不多，然于中国近代列强侵华、上海开埠等史实，皆有简要而忠实的记载，是徐润在编写《自叙年谱》时，与长期在沪的欧洲朋友兰能先生，常常促膝谈心，一起回忆，“共广见闻，以冀集腋成裘”，另成一文。内六十余件事项分内篇与外篇，对内政、外交、工商、文教卫生、市政设施、租借、战争等均作了阐述，为研究上海近代史提供了宝贵的资料。

（本文乡间轶事由北岭小学温鼎铭校长提供，原刊载1988年，《珠海文史》第七辑）