

则商局至今未成，江海之利必为西人独得，电报而不招股则电报至今未设，其利亦必先为西人独得，公司之益不可见一斑乎！”^① 由招商局引发的公司热反映了股份制公司给中国经济带来了新的浪潮，给先进的中国人商务救国带来了新的希望，中国工业的近代化就这样步履艰难地开始了。

第四节 徐润与招商局市场的开辟

熊彼特的经济发展理论认为：企业的创新还体现在新市场的开辟上。徐润与唐廷枢主持下的轮船招商局在短短十年时间内不仅成功地抢夺了国内的江海航运市场；而且还成功地开辟了海外市场，南亚、东亚、太平洋、大西洋、英美都飘扬着双鱼龙旗的中国商船。

一、江海航运市场的开辟

晚清江海航运市场包括南洋航线、北洋航线和长江航线。招商局从 1872 年下半年开始拓展国内航运市场到 1883 年就使晚清江海航运市场发生了重大的变化，使航运业从西方势力“垄断独登”，经过“稍分洋人之利”到已经成为中国一支最大的轮运舰队，与太古、怡和成三分天下之势，并且是最重要的一方，见表 3-4。

表 3-4 招商局早期新辟航线表（1872—1881 年）^②

年代	新辟航线	配备轮只
1872 年	沪汕线	“伊敦”
年代	新辟航线	配备轮只

^① 前揭《清朝经世文编》卷 63，第 36 页。

^② 此表据以下资料：《招商局总管理处汇报》，《航线》。《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第 19-30 页。《申报》，1872 年 12 月 2 日至 1873 年 9 月 27 日期间的有关报道。《招商局史》（近代部分），第 60 页。

表 3-4 (续)

1873 年	沪津线	“永清”
	沪、烟、津、牛(庄)线	“福星”
	沪汉线	“永宁”“洞庭”
	沪、汕、港、广线	“伊敦”“永清”
	上海、宁波线	“永宁”
	上海、长崎、神户线	“伊敦”
	上海、吕宋线	“伊敦”
1874 年	汕头、新加坡线	“富有” 1877 年
1877 年	上海、温州线	“永宁”
	汉宜线	“江通”“江孚”“江平”“江源”
	上海、福州线	“海晏”
	上海、温州线	“永宁”
	汕头、厦门线	“和众”
	省澳线	“洞庭”
	香港、海口线	“美利”
1879 年	广东、新河线	“洞庭”
1880 年	上海、营口、烟台线	“美利”
1881 年	海口、海防线	“洞庭”“康济”

从上表可见，晚清江海航线是逐步开辟的，表中所反映出来的主要是南洋和北洋航线。

北洋航线开始于 1873 年，最早参与北洋航线的是“永清”号轮船，该船 1873 年由上海到天津^①。随后，1873 年有“福星”号走上海、烟台、天津、牛(庄)线。1880 年“美利”走上海、营口、烟台线，到 1883 年走北洋航线的有“保大”“丰顺”“海晏”“普济”，此外春夏间运漕，秋冬行驶牛庄的北洋航线船只有“永清”“利运”“日新”“镇东”“拱北”。

南洋航线开始于 1872 年，该年“伊敦”号航行上海、汕头，这是中国近海的首航^②。1873 年南洋航线呈现热闹的局面，“永清”“永宁”和“伊敦”一起

① 《申报》，1873 年 3 月 24 日。

② 前揭《招商局史》(近代部分)，第 58 页。

参与南洋航线,其中“伊敦”和“永清”在1872年“伊敦”号航行沪汕的基础上,有了进一步的发展,开辟沪、汕、港、广线;“永宁”号开辟上海、宁波线,1877年“永宁”又开辟上海、温州线。1878年南洋航线增加“海晏”号、“和众”号和“洞庭”号,“海晏”走上海、福州线,“和众”号走汕头、厦门线,“洞庭”号走省港线,到1883年“海琛”走福州,“致运”“图南”专走南洋线。此外,走南北航线的船只又增加了“富有”“美富”“广利”“富顺”。

长江航线开始于1873年7月,“永宁”号于1873年开辟沪汉线,随着“洞庭”号加入,到1878年,长江航线又增加4艘,“江通”“江孚”“江平”“江源”走汉宜线。1883年参与长江航线的船只为8艘,“江通”继续行驶汉宜线,沪汉线上航行的有“江宽”“江永”“江孚”“江表”“江裕”,“江平”号开辟澳门线,“江天”走宁波线。

通过徐润等人的共同努力,轮船招商局的江海航运市场迅速开辟,到1883年,南洋、北洋和长江航线的船只已增加到26艘。徐润对这一情况进行了详细的记载:(轮船)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。^①

二、远洋航运市场的开辟

招商局除了开辟南洋、北洋和长江航线外,还积极开辟日本、欧美等远洋航线,参与国际航运市场的竞争,这标志着晚清中国航运业的实力显著提高,竞争性明显增强。

日本航线运市场的开辟。1873年轮船招商局派“伊敦”号航行日本的长崎、神户,上海、长崎、神户线开辟,这是中国自己的商轮第一次开辟国外市场^②。到1875年中日航运市场发生了一个显著的变化就是由客运向客运与货运并举转变,首先开始的货运是煤炭运输。《申报》就此报道1875年招商局曾派“成大”夹板船赴日本长崎运煤^③。

^① 前揭《徐愚斋自叙年谱》,第87页。

^② 《徐愚斋自叙年谱》记载“派杨明轩坐允德一枝半桅小夹板船,试开东洋之长崎埠”的时间为1860年,由宝顺洋行开辟。

^③ 《申报》,1875年11月24日。

招商局很早就看好并瞄准南洋市场，不过最早是把它作为资金市场。招商局为了筹集资金，于1879年先后派张鸿禄和温宗彦前往南洋招股，并在南洋设分局。“暹罗之孟角（曼谷）经查明该处货产繁富，孟角一埠，又有陈善继为众商所信服，前已批准，即派陈善继为局董”。^①虽然招股数目不太大，“在暹罗计招有商股银五万两”^②，但对南洋市场有了初步的了解，对业务有了初步的拓展。南洋市场最早开始于1873年“伊敦”号航行于吕宋，但真正开展并被重视始于1880年，这一年招商局开辟越南、吕宋、暹罗、新加坡、槟榔屿、印度等国的航运市场。但由于洋商的妒忌和竞争，只有越南一处效益较好。招商局轮船“其往来东洋、越南、吕宋、暹罗、新加坡、槟榔屿、印度等处，间或有之。奈东洋、吕宋定章，多有偏护各该国之商船，而局船争衡非易。其新加坡、槟榔屿等，乃欧洲各船来华大路，力难与抗，遂俱中止。惟越南各口仍可往来。”^③“越南一处，去冬已设立码头栈房，生意尚佳，国外航线只有此硕果仅存之一线矣。”^④

在开辟东洋、南洋航线的基础上，招商局又着手开辟欧美航线。李鸿章在光绪六年（1880）《议覆梅启照条陈扩》中道出了开辟欧美航线的想法：“夫欲自强，必先裕饷，欲浚饷源，莫如振兴商务。商船能往外洋，俾外洋损一分之利，即中国益一分之利”。“近来该局和众、美富两船已往旧金山、檀香山等埠，明春拟派海琛船运载兵弁赴英验收碰快船回华，均足为商船出洋之先导。”^⑤1879年招商局派船航行到檀香山，1880年派船航行到美国旧金山。“光绪五年，派和众船试走夏威仁国（夏威夷）之檀香山，美国之旧金山，该两处华人云集，装载客货尚旺。六年添派美富轮船，常川往来。”^⑥远洋航行两处尚属有效益，招商局第八届账略记载“前年派和众一船，驶往檀香山，去年又添美富一船，续走该处及美国旧金山，尚属合算。”^⑦

中国招商局派船首航英国始于1880年。“海琛一船，去冬载运北洋水师员弁，前往英国，顺在该处全换新式机器，本年八月间可以开驶回来。”^⑧1881年又派美富运载茶叶前往英国，“10月4日招商局首次派美富号轮船，装载茶叶驶

① 前揭招商局档案，转引自《唐廷枢研究》，第190页。

② 前揭招商局档案，转引自《唐廷枢研究》，第190页。

③ 前揭《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第31页。

④ 前揭《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第31页。

⑤ 前揭《李文忠公全书·奏稿》，第39卷，第30-32页。

⑥ 《谕折·光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章奏》，载中国史学会主编《洋务运动》，第6册，第57页。

⑦ 《新报》，1881年10月9日。

⑧ 《上海新报》，1881年10月9日。

往伦敦。”^① 1881 年福州海关报告作了详细记载：“航运方面最值得注意的是：‘第一次以一艘悬挂华旗的商轮开往英国。’招商局的‘美富’，一千二百八十四吨，十月二日抵七星塔，装满九十六万六千三百七十一磅茶叶货运，十月七日启程赴伦敦。作为乘客搭乘‘美富’号的是几名中国绅士，目的是到伦敦开办招商局的分支，以便开展两国间的直接贸易。”^②

这样，到 1881 年轮船招商局已把远洋航线从日本、南洋扩展到美国和英国。开始之时“虽无大利，亦可合算。”^③ 后因殖民主义者的“颇有妒心，遂至无利”，^④ 最后只剩越南一处“生意尚佳”^⑤，其他航线亦停止。但这毕竟是中国航运史上的一件非常了不起的大事，是一次伟大的尝试，是一件彰显国威，鼓舞民心的喜事。张培仁在《静娱亭笔记》中记载了国人的欣喜之情，“招商局轮船愈行愈运，有至英国者，有至美国者，西人所取于中国者，亦可取之于西人，共获益岂有涯哉？”“此议兴高采烈，大为我华人生色，天道剥久必复，转歉而赢之机兆于此矣。”^⑥

三、徐润对开辟航运市场的贡献

1873—1883 年的十年，正是轮船招商局迅速发展和扩展国内外市场的十年，也是徐润会办招商局的十年。在这段时间，他对招商局扩展国内外航运市场作出了重要的贡献。光绪二十二年（1896 年）他按照李鸿章的谕令，总结在招商局的工作经历，他把自己在招商局的工作概括为八个方面，其中第二、第三两个方面与开辟航运市场有密切的关系。

二曰轮船。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

① 《英国领事报告》，1881 年，上海，第 192 页。

② Trade Reports, 1881, 福州, pp. 2。

③ 前揭《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第 31 页。

④ 前揭《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第 31 页。

⑤ 前揭《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第 31 页。

⑥ 张培仁：《静娱亭笔记》，卷 1，第 42 页；载中国史学会主编《洋务运动》，第 1 册，第 477 页。

坡、吕宋等埠，以拓外洋之口岸。……此不能谓为无功者二也。^①

三曰码头栈房。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、吕宋十九处；连前共二十一处……此不能谓为无功者三也。^②

诚然，徐润在这十年期间，为了发展壮大招商局，拓展国内外市场，主持局务艰难创始，理财有道、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，收购旗昌轮船公司，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。

（一）主持局务艰难创始

1873年，轮船招商局改组后，唐廷枢为总办，徐润、盛宣怀、朱其昂为会办，但朱其昂专管漕务，而盛宣怀则多在湖北等地考察，招商局对内对外均以唐廷枢、徐润的名义禀报签发。徐润记载“唐景翁乃奉札充总办，除运漕事归朱道经办，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。”^③但唐廷枢经常外出，特别是1876年后受李鸿章委托勘测筹办开平煤矿，协助丁日昌办理洋务，参与中英《烟台条约》的谈判，考察商务等常常是几个月或半年不在局。“中间唐故道因公至天津、开平、林西、唐山、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”。^④因此，繁重的局务就落到会办徐润的身上，正如他离局十三年后所感慨的一样，“竭力支撑，苦心经营，以成此根基者也。”^⑤

2002年11月出版的《轮船招商局——盛宣怀档案资料之八》共收录1873—1883年11月的禀报、信函等86件，而以徐润单独署名或与唐廷枢、盛宣怀联合署名者达22件，几乎占25%；而且均是一些重要的决策或内部运作事情，内容诸如集股、添船，设立码头、保险、漕运、财务运作等，甚至连1882年12月20日轮船招商局与怡和洋行、太古洋行签署的《航行天津轮船合同》就是由“轮船招商局总办^⑥徐雨之，太古洋行押见证人斯密，怡和洋行押见证人、大状师雷

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第87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19页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第89页。

⑤ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第89页。

⑥ 徐润应为会办，可能是对外起见，并受唐廷枢委托而用总办之名。

达”^① 签署。可见徐润虽为会办，实为总办。唐廷枢对徐润的能力非常了解并赏识，1873年8月唐廷枢致盛宣怀的第一封信函中这样描述：“今弟与雨翁在此共事，所以日前台从赴津时，弟曾谆邀入股，蒙许缓商。然弟自维浅陋，招商一层尚可勉力从事，并得雨翁匡赞其间，或负陨越。”^② 唐廷枢对与徐润一起共事特别是对招商入股之事，赞赏之辞不觉溢于言表。盛宣怀对徐润的工作也给予充分肯定，他于1877年致徐润信中说：“年来沪局惟赖吾兄一人坐办，情形尤为熟悉。”“用人理财，动关大局，执事独立当之，深是钦佩。”^③ 可见，十年中徐润主持局务，艰难创始，使招商局不断发展壮大，1883年，招商局轮船达26艘，吨位为33 378吨，成为一支颇具规模的船队，徐润功不可没。

(二) 理财有道，合理调度资金

徐润在买办期间，在自营商业活动中的经历，使他对财务工作非常熟悉。会办招商局后“银钱俱归调度”，^④ 充分发挥他理财有道、合理调度资金的本领，为招商局开辟业务和拓展市场提供资金保障。

徐润理财敢于坚持理财的原则。1873年8月，他入举招商局后就涉及付款问题，特别是原来总办朱其昂的有关财务往来问题。但他坚持“至于银两之不能多付，诚恐万一多付，将来如何结算，系为慎重公项起见，并无他意。”^⑤ 他对财务工作慎重的做法是值得肯定的，而在财务往来中坚持公正的做法实属难能可贵。1873年10月，他根据财务付款情况，不肯再付款给原总办朱其昂，说明徐润能做到以股东为本，处事公正。“局中又于本月初十日付过银一万两，照弟算来，实已透付二万五千余两。兹将云甫兄（朱其昂）应交及局中应收、应查以及划付、现付各款，另开清单附呈，执事阅后，必能知其底细，并非局中不肯再付，盖局务必须遇事公正，使有股众商无从供口，方得诸事扩充，固非弟等执肯也。”^⑥ 这是徐润与唐廷枢给会办盛宣怀信中的一段内容，意在表明自己的立场，争取盛宣怀的理解与支持。这一观点他早在1873年8月29日单独给盛宣怀的信

① 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第114页。

② 《唐廷枢致盛宣怀函》，同治十二年七月初七日（1873.8.29），上海；前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第6页。

③ 《盛宣怀致徐润函》，光绪三年十月下旬（约1877.11.25~12.4），沙市；前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第48-50页。

④ 《整顿招商局大略章程》，光绪九年十月初二日（1883.11.1），上海；前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第126页。

⑤ 《徐润致盛宣怀函》，同治十二年七月初七日（1873.8.29），上海；前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第7页。

⑥ 《唐廷枢、徐润致盛宣怀函》，1873.10.3，上海；前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第9页。

中就表示过，他坚持以众股商为本，并对朱其昂经营亏本表示了解与困惑，“承示云翁四万二千折头之外，尚须亏本不少，弟实不解”。“漕运水脚及二成免捐载货各项进款，不下十余万，应有盈余，何至亏本？”“若照此等说法，弟深恐众商寒心，从此裹足，招商将变拒商矣。”^① 理财最主要的就是理财的原则，特别是轮船招商局由国有企业改为官助民办的股份制企业后，企业的主体就是股份的持有者，即股东。徐润的理财坚持以股东为本，维护股东的利益，反映了早期中国企业在形成过程中民族资本家要求维护民营资本的立场和愿望。在这一过程中，徐润对原招商局总办朱其昂经营财务的不理解和困惑但同时却坚持财务原则不肯再付款，实质上就是反映了股东们要求维护企业利益，保障企业健康发展的要求和具体想法，这也体现了招商局由国有改组为民营后的进步性和反封建性。徐润作为股东利益的代表，作为最大的股东，维护自身的利益，维护企业的利益，保障企业的健康发展，一方面起到了抵制像朱其昂这样的封建官僚对企业的经济侵蚀的作用；另一方面又起到了遏制外国航运势力在中国的进一步经济渗透的作用，因此他的坚持财务原则和以股商为本的做法是民族性和进步性的体现。

徐润的理财集中体现在艰难调度资金，保障招商局能够正常运作。招商局创始阶段就是因为资金匮乏而被迫改组，但是改组后的招商局尽管因唐廷枢、徐润的号召力和影响力 1873 年底就筹集了 47.6 万两资金，到后来招股达 100 万两，1882 年又招股 100 万两；尽管有李鸿章等政府官僚的支持，但像招商局这样一个规模巨大的企业，拥有一支中国最大的船队，它的经济往来也是非常频繁和巨大的，这就给主持局务工作的徐润提出了更高的要求。徐润的理财能力体现在资金并不富裕的情况下，能艰难调度资金，保障招商局的正常运作。时任招商局观察的丁寿昌在 1874 年 11 月 5 日给盛宣怀的信中表述得非常清楚，“其银钱账目皆系徐郎中经管，执事与云甫均不过问，应将关防亦交徐郎中收执，以责专成。”^② 在具体的操作中其艰难调度之苦不堪言表。1875 年 12 月 29 日，徐润致盛宣怀的信中表述了 1875 年的财务状况，其艰难可见一斑。“局中年内缺款甚巨，急切筹措足缴”。“浙江水脚已领到五万两……自奉批至今又已半月，未见解给”。“至江广采办米价水脚，惟湖北粮道已来公文”“其江西尚无信息”“但时届岁暮，

^① 《徐润致盛宣怀函》，同治十二年七月初七日（1873.8.29），上海；前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第 7 页。

^② 《丁寿昌致盛宣怀函》，同治十三年九月二十七日（1874.11.5），天津；前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第 23 页。