

一个大买办的商业之梦

——徐润在招商局的人生分水岭

□杨彦华 陈恒才

近代沪上香山买办群体中，有一位不得不提的人物，那便是中国首个参展世博会的徐荣村之侄子徐润。

徐润的人生轨迹以上海为圆点，第二次鸦片战争之后，他已成为统领宝顺洋行各分行的总买办。同时他以独有前瞻性的经营策略，购置江轮、船坞，将宝顺洋行的航运和贸易业务拓展到了日本的长崎、横滨、神户等埠。

徐润的人生达到顶峰是与唐廷枢一起进入招商局后。但所谓“乐极而生悲”，就在他的人生之巅时，却为他以后“败走麦城”埋下祸根。

1910年73岁的徐润在咳嗽中度过了痛苦的一年，他顺利地闯过了古人的“七十三、八十四”之说，顺利地将自己的生命带到了辛亥年，心里十分高兴，在此之前他已完成了自己来沪六十周年的献礼之作《徐愚斋自叙年谱》与《上海杂记》两部著作，准备在三月份邀请亲族到沪庆祝自己到沪六十年。

农历二月初九，他在上海的寓所里，他走向书房，那里有自己的手稿，那里记述了他的起起伏伏一生，他坐在书房里细细地翻阅，爱不释手……

手稿是从1838年开始记叙的，他生于1838年，广东香山北岭。

也许，他对自己的一生最不能忘记的就是1884

徐润又名以璋，字润立，别号愚斋。1838年12月14日出生，香山北岭村人。15岁时，徐润随叔父徐荣村到上海，进入英商宝顺洋行当学徒。他极其勤奋好学，又有悟性，所以深得洋行上下看重，19岁已获准入上堂帮账，24岁升任主账。

年。

1911年二月初九，那是他生命的最后一天。

炼成大买办

1884年，徐润亏欠招商局巨款的行为东窗事发。这一祸根的埋下却是在多年前，这要追溯到1872年直隶总督李鸿章筹建官办轮船招商局。

在此之前，他做买办做得得心应手、如鱼得水、一帆风顺。

那个最早将自己的丝产品送往英国参加第一届世博会的徐荣村慧眼识珠，1852年，他将15岁的看上去聪明伶俐的侄儿徐润带到了上海，最初是想这孩子求取功名，直接将他送至姑苏西园求学。由于粤语和吴语互不相通，沟通困难。徐润回到上海，在伯父徐钰亭的安排下进入了宝顺洋行当学徒。

徐润一进入宝顺洋行就遇到了一个有才学的副买办曾寄圃（据说此人“文学极佳”），曾教徐润各种知识，徐要学的东西也很多，除了洋行中生意经营外，还要代表洋行结交官府。

徐润学得十分上心，他很快掌握了如何识别茶叶的好坏、种类、分级，生丝质量的检验。当时宝顺洋行有一个爱德华·韦伯的看丝人见他有悟性且好学，心里颇有好感。后来此人接任宝顺洋行大班之职，自然提拔重用徐润。所以，在徐润19岁的时候就已准入上堂帮账，24岁又升任主账，督理各职。在他做主账没有多久，副买办曾寄圃突然辞世，韦伯就让徐润接任了曾寄圃的副买办一职。

第二次鸦片战争以后，清政府已被迫开放到了16个港口，宝顺洋行很快就在烟台、天津、牛庄、镇江、芜湖、九江、汉口等地设立分行。此时，徐润已担任起了宝顺洋行的总买办的角色，他的活动范围也不再局限于上



徐润

海及周围地区，而是经常受大班指派远赴各口岸开疆扩地，这为他以后自己独立的发展打下了基础。

徐润预见到上海通过长江黄金水道将会成为通往腹地和世界各地的商品集散地，他开始着手开拓长江轮运，宝顺洋行拥有上海唯一能容纳海轮的大船坞。斯时，宝顺洋行还将业务扩展到了南洋暹罗，日本长崎、横滨、神户等埠，为了保持经常联系，还在当地设立了代理机构。这一时期，宝顺洋行上海总行和国内的分口岸以及海外的代理行，每年的进出口总值达到数千万两，在各洋行中首屈一指，可谓盛极一时。而作为总买办的徐润可在每一笔的交易中“掐红”3%，其收入也甚为可观。

徐润在上堂帮账时就已开始经营自己的商号，与师父曾寄圃合开绍祥字号，从内地收购生丝、茶叶、棉花，然后转卖给上海各洋行，从中赚取差价。他先后在温州设立润立生茶号，在江西的河口、宁州等地设立福德泉、永茂、合祥记等货号，在上海开设了立顺兴、川汉等货号。他什么都做，茶叶、生丝、烟叶、皮油，甚至是利润百分白的鸦片。

有了资金以后，他又与人合股开设了敦茂钱庄和协记钱庄。为维护自己的利益，徐润和他的同行、怡和洋行的总买办唐廷枢等人创办了上海茶业公所、丝业公所、洋药（鸦片）局，他自己在各公会中充当董事。通过这些组织他们实现了行业的控制和垄断。

为了适应中国的传统，徐润深感依靠洋人的势力是远远不够的，还得在官场上混个一官半职才有利于对付商场种种不测。所以，他先后为自己在官场里捐得光禄寺署正、江南粮台报销局加捐员外郎之衔，并报捐花翎；上海皖营捐输分局报捐以员外郎分发兵部学习行走。

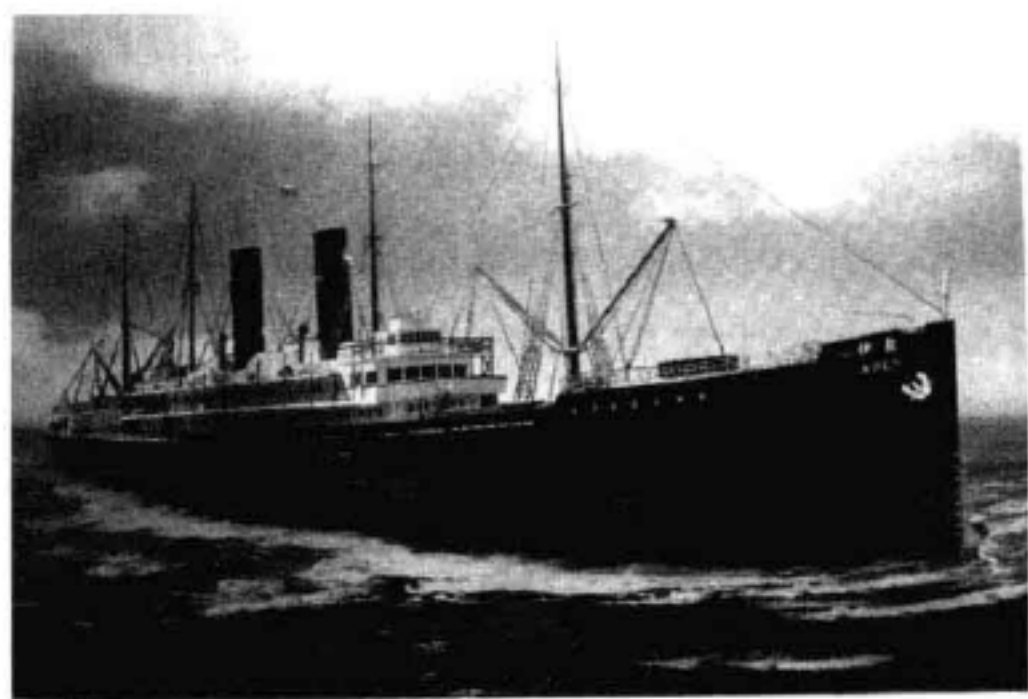
1866年伦敦爆发金融危机，波及上海，一向战无不胜的宝顺洋行也横遭破产。旗昌轮船公司乘机收购宝顺全部资产。这对徐润来说已无关痛痒，他已经借洋行之力完成了原始资本积累。他离开了宝顺洋行开始独自闯荡江湖。

人生之巅潜伏的危机

徐润在19世纪70年代进入轮船招商局，既是他人生的巅峰，又为自己以后“败走麦城”埋下祸根，成也萧何，败也萧何。其祸在何处？其实



轮船招商局（上海外滩九号楼）旧照



1872 年开局前购进的大英轮船公司“伊敦”轮（船模复原图）



招商局的上海第三码头

本质还是一个官与商之间的利益分配问题，一个官办企业如何会让私人富得流油！尽管他殚精竭虑，也会被泼上一身污水让你脱身不得，脱身即倾家荡产。这自然是后话，那时的徐润只看到了无限商机。

李鸿章希望筹建官办轮船招商局，欲购置先进的航运设备，发展近代航运业，旨在与外商在华航运上分利，开拓财源，以维系岌岌可危的清王朝。问题在于筹集资金的时候，商人对官办轮运业根本没什么信心，资本的招徕一筹莫展，李鸿章很无奈地将招商局改为官督商办，他提出：“由官总其大纲，察其利病，而听该商董等自立条议，悦服众商，冀为中土开此风气，渐收利权。”这就是祸根，朝廷并不愿意将其权力下放给企业，出此下策也只是没有办法的办法，一旦时机成熟就会收回利权。

徐润、唐廷枢只是李鸿章的一颗棋子，李鸿章一方面借助徐、唐二人在富商巨贾中的信用与号召力，寄希望于他们招商引资；另一方面，徐、唐二人的买办背景有利于与西方人的沟通。另外，徐、唐二人具备管理企业的决策者的智慧和能力。

不负众望，二人一进招商局

就拟定了招股 100 万两，每股 100 两。由于徐、唐二人的入局，投股者踊跃，很快 100 万两招齐。此股招齐以后，徐、唐决定再添招 100 万两。200 万的招股，徐润本人认股 4800 股，合银 48 万两。

深得李鸿章信任和器重的盛宣怀也参与了招商局的筹办，他是李的幕僚。李创办招商局本想用自己器重的人，苦于盛宣怀在招商方面没有什么门路，招商总办的职位最终忍痛割爱给了唐廷枢，徐润与盛宣怀同为会办，前者主管招股、揽载，后者兼管揽载、漕运，实为官督。盛宣怀一心想揽权于身，迫于时局的考虑暂且屈尊其他二人之下。但就是这个人最后将徐润送进了监狱，并令其千金散尽。

1876 年，一向气势汹汹的旗昌公司与轮船招商局因低价竞争大伤元气，这个在上海横行几十年的公司气数已尽，他们找到徐润希望以 250 万两的白银全盘托出资产，限 3 日给出答案。时间有限，徐润来不及与在福州的总办唐廷枢、在湖北勘探的盛宣怀商议，但机不可失，他与局中亲信严芝媚通宵达旦地进行商讨权衡利弊：若能将旗昌资产全盘购入，轮船可一下子增加到 29 艘，总吨位可达到 30500 余吨，还可归并一批重要的码头、栈房，权衡再三是利大于弊。1877 年，对于轮船招商局来说是最为激动人心的一年，招商局利用官款接管了旗昌轮船公司的全部资产。草创仅四年时间的轮船招商局就收购了东亚最大的商业船队一事，在国内外引起了很大的震动。

收购旗昌轮船公司以后，官款在招商局的资本总额中的比重大幅度增长让唐廷枢、徐润在招商局的地位受到了考量。二人深感不安，为抵制朝廷更多地干涉局务，唐、徐写信给李鸿章：“（官款）依期分还，帑息陆续缴官，嗣后商务由商任之，盈亏商任，与官无涉，请免派员。”

但这已经由不得他们了，窥视督办已久的盛宣怀也写信给李鸿章诋毁唐、徐二人办事无力。

千金散尽的幕后推手

1884 年中法战争爆发，法舰直抵吴淞口。银根抽紧，为徐润提供贷款的 22 家钱庄一起找到他讨债。一向办事稳重机警的徐润乱了方寸。

原来，徐润一向钟情于“地产”。

使其身陷囹圄的与一个叫顾林的英国人有关。他找到徐润答应拿出伦敦所有房地产向银行抵押贷款 200 万两银子作资本投入房地产，期限为 20 年。徐润大喜过望立赠万两白银以示谢意，不想此人一回英国，先是称病，后来索性销声匿迹了。徐润此时却不罢手，四处到钱庄借贷共 200 万两。

中法战争爆发人心惶惶，22 家钱庄逼债上门。

他只得将自己几十年苦心经营的房地产抛卖。在其被革职之前，他在房地产上投入的资本已达到 223.69 万两银子，所拥有的地产已达到 3200 余处，其中已建房的地产约占 1/10，即 320 亩，共建有洋房 51 所、楼房 3 所、住宅 222 间、平房街房 1890 余间以及当房 2 所，每年可收租银 12.29 万余两。被其抛卖的房产达 32 处，如青云里、靖远街、元芳路、杏花楼等处，卖出地产 2900 余亩。为了清偿这 200 万债务他廉价抛售了价值 300 万两的资产。他还不得不动用自己在轮船招商局的职权挪用招商局的资金抵赔，由此，落下把柄，他的被革职即由此而起。李鸿章派盛宣怀查处整顿这一事件，盛宣怀自然是喜欢不过。他乘机大做文章，落井下石，将徐润置于死地，成功地革去了徐洋在招商局的会办之职。

不仅如此，盛宣怀又通过李鸿章将唐廷枢调离招商局。1885 年 8 月盛宣怀当上了多年魂牵梦萦的督办一职。他详细地制定了用人章程，其中特别强调：“专派大员一人认真督办，用人理财悉听调度。”招商局的总办、会办和商总、商董皆在督办的领导之下。

自此，招商局成功踢开了商人的话语权，政府大员担任的督办控制了整个招商局。从表面上看，似乎是盛宣怀的不仁道的方式结束了招商局中商人的权力，事实上，这不正是李鸿章的初衷么？盛宣怀只是迅速地利用了这一机会加速了这一进程。

1884 年，徐润 46 岁，家财散尽。没过多久，母亲和原配吴夫人相继亡故。

徐润悲愤填膺，虽然伤心至极，但生活还得过下去。悲伤之后，他投入到新一轮的创业之中：他先是找人借 20 万两银子做老本行茶叶生意，谁知时运不济空忙一场倒赔 3 万两银子。后来又跋山涉水辗转各地办采矿业，有赚有赔，并不尽如人意。

1902 年年近七旬的徐润身体每况愈下。他的最后一个火花都可以燃起他对于经商的热爱，他的姻亲吴季英在那一年去世，其侄子吴子常继承了

吴季英的云章衫袜厂，吴子常找到了徐润希望合资办厂，并将厂名改为景纶袜衫厂。不想又遇恶棍，吴子常经营不善负债累累。到1908年景纶袜衫厂在徐润垫资17万两银子之后成为独资。他的最后一个投资总算时来运转，为其子女留下了一笔遗产。

徐润在他生命的最后几年写下了《徐愚斋自叙年谱》与《上海杂记》两部著作，这两部著作是研究近代历史和人物的第一手资料，具有珍贵的史料价值。

随着1892年唐廷枢、1911年徐润的相继去世，买办的时代结束了——近代商业时代的“古典主义”结束，接下来在上海上演的是“流氓大亨”的时代——弱肉强食拉开了帷幕。这一切，在1911年以后都已与那个叫徐润的实业家无关了，他已完成了历史交给他的使命。