

徐 润

徐润（1838～1911年），又名以璋，字润立，号雨之，广东香山县人。中国近代著名的买办，也是早期有影响的企业家。

一

徐润出身于香山北岭村（今属珠海市）一个亦农亦商的家庭。香山地处沿海，临近港澳，许多人出海经商谋生，徐润祖上也多“弃儒而贾”，基本上无人读书做官，至徐润祖、父辈渐因经商致富。鸦片战争后，随着各通商口岸的开放，原先主要在港澳一带活动的广东商人逐渐在各口岸城市活跃起来，徐润的伯父徐钰亭也随在澳门结识的英商宝顺洋行的老板来到上海，成为上海宝顺洋行的第一任买办。由于他的关系，徐润的两位叔父也先后至上海经商，“不数年间累业钜万”，其中徐荣村所经营的湖丝曾参加英国伦敦万国博览会，并获金质奖。在这样的家庭影响下，徐润14岁便辍学离乡，随叔父来到上海，不久又通过徐钰亭的关系进入英商宝顺洋行学徒。

宝顺洋行主要经营外贸进出口业务。“进口货以大小洋药、杂货、布匹为大宗”，“出口之货以湖丝、棉花、红茶、绿茶等类”为主，并有自己的船队，经营揽载运输业务。徐润进入宝顺，便从最基本的洋行业务开始学起，“春学丝楼秋学茶”，“霁明即起，夜分而寝，以余暇读书自励，学异域方言孳牙佶偬，无

所扞格”，十分勤谨努力，较快地掌握了必要的业务和外语知识，不久就“充丝茶各职”，开始为洋行经营丝茶生意。18岁时，徐润“帮帐上堂兼充各职”，着手接触全面的洋行管理业务。此后，作为宝顺老买办的徐钰亭已不再负责具体的买办事务，实际主持买办帐房的曾继圃不久也因“伤于酒”无法胜任工作。至曾继圃去世，21岁的徐润便“主帐上堂督理各职”，成为宝顺洋行总行中华人头目，即总买办，直至1868年宝顺洋行停歇。

作为总买办，徐润的业务能力颇为洋大班所赏识。在他初任买办时，洋大班就表示：“以后行中之事，由君一手做去”，并赋予其人事方面的某些决定权。在徐润主持买办帐房期间，宝顺洋行在7处新开的通商口岸设立了买办房，派出了买办，加上原有的上海、香港两处，宝顺洋行在中国至少建立了9处据点，形成了一个以上海为中心，包括长江中下游和沿海各港口在内的收购土产、推销洋货的庞大经营系统，每年进出口“并计总在数千万，实一时之盛，洋行中可首屈一指也”。这期间，宝顺洋行还逐渐建成了拥有江轮、海轮和夹板船共10艘的船队，开辟日本航线，试办对日贸易，一次获利25万镑。总之，在徐润及其中外同仁的努力下，宝顺洋行发展到鼎盛期。

在宝顺洋行16年，徐润实现了财富和经验的双重积累。在认真履行买办职责的同时，从1859年起，他开始投资自营商业，陆续投资创办了“润立生”茶号、经营土特产的绍祥字号、宝源丝茶土号和立顺兴川汉各号，还与人合资开办了三个以上的茶号，并投资于钱庄、布店和房地产。

这一时期徐润自营商业活动的规模较小，资本较少，时间较短，且以合股经营者为多。在投资方向上大体与洋行业务相一致，总的说来并不成功。但是，这种自营商业活动，却标志着徐润作为买办开始兼有商业资本家的身份。由于这种双重身份本身所潜伏着的巨大的内在矛盾，他的这种自营商业活动便

带有为日后大规模自营商业、完成从买办到民族资本家的转化而迈出第一步的意义。

1868年，宝顺洋行在竞争中倒闭。从精神上、物质上早有独立经营充分准备的徐润，当即自办宝源祥茶栈，借机蜕变为独立的商业资本家。

宝源祥茶栈是徐润倾注10多年心血苦心孤诣经营的一个较大型商业企业。茶栈的经营比较成功，富有特色。这种成功，很大程度上可以说得益于徐润在经营方式、市场行情及鉴定技术等方面，可以直接利用他任买办时的经验及各种社会关系。

首先，经营规模较大，范围较广，调动资本的量较多，以茶栈带茶号，形成了一个购销系统。在当时华茶的生产和销售过程中，茶栈是最重要的中间环节。徐润是在试办茶庄茶号小有收获后，进而扩大经营规模，创办宝源祥茶栈的。除了旧有的茶号均归宝源祥统属，徐润又在许多地区新设了茶号，经营逐步扩大，有人估计，在19世纪70年代前后，宝源祥茶栈得到上海钱庄通融的款项，经常在200万两以上，其规模已相当可观。

其次，注重产品质量，创出了名牌，建立了良好的信誉。河口的天馨号和漕溪的怡兰号“向有名誉”，后来添设的“漫江之福葆以后年年第一”，“长寿街之祥记、崇阳之夺标，羊楼洞之宝源在市流行不落三名之后”，……因此，茶栈“成本轻获利重”，在10余年间生意兴隆。

最后，用人得当。各茶号具体负责者均为经营茶业的行家里手，经验丰富。茶栈中更有技术娴熟而又认真负责，“颇知茶味，各路清楚”的伙友，徐润因此得益匪浅。

在积极从事茶叶经营等商业活动的同时，徐润这个阶段经济活动还有一个十分突出的内容，即经营房地产。早在任宝顺洋行买办时，徐润即以敏锐的眼光看到上海的房地产业大有可

为。他目睹了 19 世纪 60 年代初上海房地产初步“繁荣”的景象：“昨天还是空地，现在已是街道纵横，到处都是仓促地和非常廉价地建筑起来的星罗棋布的中国房屋了。……只要能借到钱，就能得到暴利。……从这黄泥地里榨出了几百万金元。”上海正处于建设时期，地价连年持续上涨，上海工部局也隔几年便重估一次地价以适应这种形势。近代中国房地产业随着近代城市的出现和发展而兴起，也曾为推动城市近代化进程起过作用。徐润凭资本家追逐利润的敏感，看到土地买卖转手便可赚钱，盖房造屋出租更可利用地价上涨的因素收取高额租金，并且房地产证券还是上海金融市场上数量最大流通最易的信用工具，因而对此十分留意，以至连洋大班都看出他“于地产上颇有大志”，而在离任回国时就房地产投资问题向他提供了具体详尽的建议。离开洋行后，徐润花费很大精力和财力买地建房。他买下了大量靠近繁华市区或交通要道的关键地段土地，或造房出租，或转手买卖，或互利交换。著名的广肇公所所址就是徐润与叶顾之等在 1872 年以前购置而后出让的。目前无法估计 70 年代初他的房地产规模，但这时他开始因富闻名，被人认为“富甲王侯”，开始受到社会上注意，其巨额财富并非源于买办收入，除得自茶业经营外，另一主要来源则应是正日益扩大规模的房地产业。

二

1873 年，徐润接受李鸿章札委，进入上海轮船招商局担任会办。这是他经济活动中又一个重要的转折点，这标志着他在从事经济活动 20 年以后，已经从单纯流通领域进入生产领域，由一个买办出身的商业资本家开始投身于洋务运动中创办的官督商办企业，经营的重心也由商业转至产业。

轮船招商局创办于 1872 年。在酝酿筹设过程中，从曾国藩、李鸿章到一些负责具体经办的官员都感到轮船招商局十分必要，但也都认为有许多困难，有人曾具体归纳为：招商难、设埠难、保险难、揽载难、用人难。招商局创办之初，也确实由于种种困难而陷入困境，难以为继。徐润和他的同乡、朋友唐廷枢可以说是受命于危难之时，他们所拥有的雄厚的经济实力和比较优越的管理新式企业的能力，以及和商业界广泛的联系，使他们很顺利地打开局面，使招商局各项工作迅速步入正规，形势立即改观。

徐润在招商局曾长期负责招股和揽载等工作，还有相当一段时间主持全面局务。1873~1883 年，主要由于唐廷枢和徐润在招商局贯彻“商办”宗旨，使招商局得以迅速发展，在外商排挤下站稳脚跟，发展到鼎盛阶段。徐润在“责任繁重，头绪太繁”的情况下，做了许多努力，为招商局的发展做出了贡献。

在招股问题上，徐润和唐廷枢入局后，不孚众望，很快便使招股工作改变了原先一筹莫展、停滞不前的局面。在唐、徐之前主持招商局的是沙船世家出身的朱其昂，但大部分拥资以千万计的沙船业主没有给他的招股工作以支持，反而群起阻挠，“势同水火”，招商局所招股本，连同官款在内，实缴不足 20 万两。唐廷枢和徐润入局后，利用原有的社会关系和影响，广为招徕，并以自己踊跃投资的实际行动吸引投资者，打消其种种顾虑。在招商局第一期招收的 100 万两资本中，徐润一家即认股 24 万两，第二次招股时，徐润及其家族又认购 24 万两，前后经手者过半。在徐润、唐廷枢等人的组织、带动下，招股困难得以顺利解决。

在招商局的具体经营方面，徐润也多有建树。唐廷枢和徐润入局后，除去漕运业务仍归朱其昂负责外，其余“劝股、添船、造栈、揽载，开拓船路，设立各处码头”等，均由唐、徐

负责，从此招商局一改“用人滥而糜费多”的弊病，业务发展很快，轮船增至 20 余艘，码头栈房遍布各通商口岸，还开辟了至美国、英国、日本和南洋等地的海外航线，使挂着龙旗的中国轮船出现于中国的江海之中，航行于通往世界的大洋之上，与原先几乎垄断中国航运的英商太古、怡和及美国旗昌轮船公司成鼎足之势。在竞争中，轮船招商局先后三次与太古、怡和轮船公司订立齐价合同，其中两次有徐润参与主持。他坚持在竞争中有妥协的策略，保证了轮船招商局在水脚上的优势地位，使其在竞争中得以生存、发展。1876 年招商局收买了在竞争中逐渐处于不利地位的美商旗昌公司。在筹议收买旗昌过程中，徐润曾发挥积极主动的作用。当旗昌公司陷入困境时，徐润通过其在外国洋行的朋友较早得到信息，认为有利可图，因当时唐廷枢和盛宣怀等均不在沪，“无以与商”，徐润乃与同在招商局工作的好友严芝楣“通宵筹计”，认为除轮船外，旗昌的码头、栈房条件好，地理位置优越，若收买旗昌对招商局业务的发展和与外商竞争中保持优势地位大有裨益，因此毅然议定买价并交付定银。为慎重起见，他一面电告唐廷枢回沪会商，一面亲赴湖北武穴就商于盛宣怀，经徐润剴切陈词，“再三辩论”，最后决定以 222 万两收买旗昌。此举虽在后来曾遭指责，但事实证明，收买旗昌后招商局实力大增，这一决策是明智之举。此外，徐润还曾参与议造金利源外滩码头及三层楼栈房，倡建长源泰与长发栈于上海揽载货物，“又在英法两界各开一栈揽载搭客，以期船局生意兴旺，足与该洋行相抗争”。他还将原属宝源祥茶栈的一段地基原价让与招商局建招商北栈，将自己在汉口已买定的善昌码头栈房原价让与招商局，有利于招商局业务扩展。

特别值得提出的是，在外商保险公司因招商局用中国人做船长而拒绝为招商局承办保险的情况下，徐润和唐廷枢等人激

于爱国义愤,发起并投资创办了中国人自办的第一家保险企业——仁济和水火险公司。保险业是鸦片战争后出现于中国的新事物,19世纪70年代以前,上海等通商口岸仅有外商开设的保险公司经营人寿及水火保险业务。保险业通过进行风险投资、灾害损失补偿等业务,以较少的投资集中较大量的资本,获得比较牢靠的利息收入。徐润等人在与洋商打交道过程中,对于保险业的业务内容及经营方式有较深的了解,于1875年底发起创办保险公司。在由徐润和唐廷枢领衔签署的启事中,徐润等人对保险事业的性质、其与国计民生的关系及具体的经营方法等,都做了详细介绍,对投资入股者明显地诱之以利,资本主义特色鲜明。在集股数额和保险范围、价格等方面,则明显借鉴外商保险公司的做法。由于徐润等人的努力,原定招股15万两,很快扩大到25万两,先设立了仁和水险公司,试办一年后,“获利颇厚”,继又添招25万两,共计股本50万两。这在当时即使与拥资多在10~30万两之间的外商保险公司相比,也是一个资本丰厚的企业了。1878年,徐润又倡议再集股本50万两,续办了济和水火险公司,当时招商局内意见不一,为此“同事颇多訾议”,徐润力排众议坚持创办,结果十分成功。后来仁和、济和两公司合并为仁济和水火险公司,在最初的100万两资本中,徐润一人就占15万两,在当时风气未开,招股不易的情况下,起了相当大的号召作用。后来仁济和的资本曾达500万两,公积金也在百万两以上,“挽回利权,受益不少”。这个公司的创立和发展,充分体现了徐润作为企业家“殷实明干”的素质和强烈的民族意识。

在轮船招商局期间,旗昌洋行曾以总买办之位邀徐润相就,他似乎没有犹豫便拒绝了这个报酬丰厚的职务。1873~1884年11年中,他仅从招商局领取薪水2.5万两,比起主持漕运的朱氏兄弟每年提江浙九五漕佣共10余万两来要少许多,但他并未计较,表现了较强的事业心。

总之，徐润在招商局早期的创建和发展过程中，曾起过很好的作用。有人曾把招商局这一阶段的成功归因于唐廷枢和徐润的入局，认为是“唐藉徐之财力，徐藉唐之才力，互相辅助，遂使招商局逐渐发达”，是有相当道理的。

但是，徐润毕竟是一个新旧掺杂的人物。他在努力经营招商局的同时，也努力扩大自己的财富。1883年上海爆发金融危机，银根奇紧，徐润挪用招商局公款事发，致被参革，被迫离开了他曾为之付出许多心血的招商局。1891年后，当他亏欠局款案了结后，他的好友谢家福，曾向盛宣怀提出徐润返局之事，还推荐他任总办主持局务，认为就各方面条件衡量，总办一席非徐莫属，并以去就相争，但由于先前徐润等在招商局中代表商人利益与盛宣怀主要作为官僚代表的矛盾根深蒂固，谢家福的建议被否决。直至1903年，徐润才重返招商局，并于1906年一度代理总办。此时他已是近70岁的老人了。多年饱经风霜后，又被袁世凯利用作为与盛宣怀斗争的工具，但他仍以企业家的责任感，为招商局进一步发展尽心筹划。在他回招商局的最初三年中，便主持添置轮船4艘、小轮4艘、驳船3艘以增强招商局运输能力。1907年，他曾上书北洋大臣袁世凯，就招商局的整顿问题，从筹借现款、添造江轮、续订三公司合同、整顿漕运等方面提出自己的看法。未料这一方案尚未实施，他便作为政治斗争的牺牲品而再次被撤差，此后未能再度发挥重要作用。

三

从80年代初始，徐润在实际主持轮船招商局的同时，开始涉足近代矿业，先后担任了开平矿务局和安徽贵池煤矿的会办。由于这些企业中有招商局大量投资，所以与招商局关系十分密

切。徐润兼任两矿会办，对于两矿在上海的招股以及煤炭销售等，都起了很大的作用。1883年金融风潮后，徐润以家产抵押赔偿招商局欠款后，基本破产，又被撤职，其后遂逐渐将主要精力转到矿业上来。他多次到唐山、热河一带勘验各煤矿和金属矿，对各处的矿情、矿苗及熔炉配料等都作了详细考察记录。1888年，徐润接受第一任台湾总督刘铭传的邀请，到台湾筹办基隆煤矿，一个多月后因“水土不服抱病而归”。1889年，徐润又与唐廷枢接办广东天华银矿和潭州金矿，但不久因招股不足和矿山开采价值不高而停办。

1891年，徐润再次被任命为开平矿务局会办，主要负责林西煤矿生产和开平四艘轮船的运煤揽载工作。此后他作为“长川驻局”的会办，开始了“榆关十载，马蹶仆痛，艰苦备尝”的矿区生涯。在最初的几年里，由于主持开平矿务局的是徐润的同乡好友同时又是多年招商局同事的唐廷枢，徐润的工作比较顺利。他积极配合唐廷枢管理生产，熟悉业务，对分管的轮船事务更是尽心尽职。随着开平矿生产的发展，徐润认真筹划增加船只提高运输能力的问题，提出了具体的方案并着手实施。但是，在开平煤矿生产蒸蒸日上的时候，1892年唐廷枢逝世，开平煤矿落入醇王府旧人张翼手中。张翼并不懂得近代企业的经营和管理，但由于后台较硬，成为督办。此后有一个阶段，徐润在开平矿的实际经营中仍起过重要作用，或者说，由于他对开平股东的影响力，由于他对企业经营较为内行，使他一度处于重要位置。1897年开平矿务局以向股东汇报的方式对企业经营情况进行总结，发布的“煤务条启”，便是由徐润领衔，与张翼、陈善言三人联署的。从这个条启的内容看，有生产、财政、运输及赢利诸方面，基本上保持了唐廷枢主持矿务时的经营方针。但是，由于种种原因，特别是对企业经营方针有分歧，徐润与张翼之间的矛盾不断发生，积怨日深。一个很突出的事例

是，当徐润负责办理的建平金矿卓有成效，年产金近万两时，张翼却蓄意排挤徐润，欲将该矿抢到手。徐润对此进行了坚决的抗争。但张翼背后的力量太强大，徐润虽未交出建平局，但在开平的作用却日渐减弱。他更多的到各地勘验矿情，积极经营关外的几个金属矿，并取得较可观的成绩。从1891年起，他先后投资创办或经营了承平三山银矿、建平金矿、永平金矿、平泉铜矿等各金属矿，对新式矿业的投资达43万两。

总起来说，徐润的矿务活动成就不是太大，但在10余年经营矿业的实践上，仍然表现出了良好的企业家素质。

首先，表现出强烈的事业心和创业精神。徐润办矿务，从繁华的上海来到贫瘠寒冷的塞外，不再拥有方便的交通工具和优裕舒适的生活条件，而且面临崎岖的山路和恶劣的自然环境，办矿所需的设备、技术和人才均需依靠外国人，封建政府和官僚也往往对企业横加干预，社会条件也极为不利。徐润在建平金矿时写给家乡父老的信中曾深有感触地说，离开家乡44年中，“历事已不为少，最难莫如办矿。微末之事，色色须求于人，主其事者稍或犹豫胆怯，不能苦心忍耐，即难办矿。”面对艰苦的条件，徐润坚持把创业放在第一位，他曾无数次地到各矿区考察勘验，“热河后府围场蒙古及承德永平两府所属十四州县足迹殆遍”，每到一地，他不是单纯地听取汇报，而是直接深入到第一线，下到数十丈深的井下进行实地调查研究，甚至连一些十分难走、仅能容身的井峒，只有工头到过的矿井，他也亲自冒着危险下去勘察。对于生产的各个环节，包括矿石开采、提炼、抽水以至开矿工具、所用炸药和工人食宿等问题，他都予以关注。在矿区，他染上了严重咳嗽的顽疾，直到晚年这病都一直袭扰着他，但他却利用去日本治病的机会，连续在日本“查验实业各厂十余处”。

其次，他十分注意了解煤炭和各金属矿产品的市场行情，每

到一地，就对运销情况进行调查，随时留心产品市场供求情况的变化，以求不断改进和扩大产品销售市场。特别是对开平煤的运销问题，他给予特别注意并提出过有价值的建议。

再次，他注意坚持因地制宜发展生产，不拘泥于成法。开平煤矿、林西煤矿和其他各金属矿均采用机器生产，获利日丰，而承平银矿在徐润接办前用西法开采，因成本太高，亏损数百万两，徐润接办后进行整顿，充分发挥当地劳动力价格低廉、有土法开矿的传统的优势，决定改用土法生产，结果提高了产量，降低了成本，并为数千人创造了就业机会。

最后，他在对当地经济情况做全面深入了解的基础上，提出应对农副产品进行综合开发利用，发挥地方优势，形成地方特色，利用当地已有近代企业的条件，促使农副产品商品化。他重点调查了当地出产较多的棉花、高粱酒、白面、皮毛、桑皮纸、烟叶、花生和香木粉等9种产品，认为可以设点收买这些土产运至口岸出售，也可以用西法设机器加工制造扩大生产，或者用半中半西之法先行试办。他充分考虑到当地民俗、原料、劳动力、运输及销路条件诸因素、诸环节，决定投资设立滦州汴凉汀商务公司，并在滦州火车站附近购地400亩以为地基，计划招股60万两，希望藉此逐渐扩充，“内地之商务由此兴，外洋之利权由此分”，并且在贫民生计、厘金和铁路收入诸方面都起到改善作用。但不久他奉命离矿，计划搁浅。

四

在投资经营近代商业和洋务企业之后，徐润还曾投资创办经营私人近代工业企业。

1882年，徐润与其从弟徐秋畦、徐宏甫一起，在上海创办了中国近代第一家机器印书企业——同文书局。同文书局从国

外购进机器后，曾石印《图书集成》、《资治通鉴》、《通鉴纲目》、《佩文韵府》等经典古籍著作数十万部，并曾接受总理衙门委托，投资35万两，承印《图书集成》100部，作为赠送给各国外交代表的礼物。同文书局曾盛极一时，影响极大。直至抗日战争前夕，还有人写道：同文书局的校刊印刷在同时代的石印书局中首屈一指，最为精美，“今日得同文版者尚可求善价也”。1898年，同文书局因压本太多，周转不便而停办。徐润还曾创办广百宋斋铅版书局，较早倡导铅印书籍。

1902年，徐润通过接收改造旧厂的方式创办了中国第一家内衣针织企业——景纶衫袜厂。在经过最初几年的努力后，景纶厂克服种种困难，逐渐步入正规。1905年，景纶厂借助全国抵制美货运动的动力，在生产罗宋帽和袜子的基础上，创制了织锦地、桂地和椒地等新品种的内衣，在国内市场受到欢迎，许多人开始将从前宽袍长袖的衣着习惯，改为穿用舒适卫生的内衣。景纶厂还逐步将其产品打入国际市场，利用徐润广泛的社会关系推销产品，顺利地占领了东南亚、香港一带市场，尤为广大华侨所喜爱。1908年以后，徐润自任景纶厂经理，又创制出后来极为盛行的卫生衫，既美观，又保暖，成为市场上的抢手货。因定货迅速增加，供不应求，徐润遂决定再次扩大生产能力，向国外添购新机器，增加生产。不久，徐润病逝。此后景纶厂虽几经曲折，但仍然继续发展，其产品至今在东南亚一带仍有广大的市场。

徐润投资或参与创办的近代企业还有：上海机器织布局、烟台缫丝局、香港利远糖榨公司、上海伦章造纸公司、玻璃公司、广东自来水公司、先农房产公司、广益房产公司以及塘沽垦殖公司、同益种植橄榄松柴公司、天一垦务公司等10余家，其投入近代企业的资本达数百万两。

象当时许多企业家一样，徐润也曾数次捐官至道台，以获

得在当时从事经济活动所需要的某种官宦的身份。他热心社会公益事业，曾任上海广肇公所、丝业公所、茶业公所等同乡或同行组织的董事，还曾任商学会、青年会、育才书院、红十字会、格致书院、仁济医院等社会团体和文教卫生团体的董事。他还多次发起或参与较大规模的赈济活动。1902年徐润任上海商务总会协理，并参加上海立宪公会的活动。

徐润还曾受曾国藩委托，参与中国首次派遣赴美留学生的挑选工作。对此事他认真地负了责，目前能见到的关于这次分四批派遣120名留学生去美国的最详尽的记录便是徐润留下来的。他的三位堂弟也在徐润的安排和资助下，随第四批留学生一起赴美自费留学。据记载，当这批留学生被迫中断学业提前回国后，因未得妥善安置，被困在上海南门一所旧房子里，“坐卧无席，衣食无着”，徐润得知后，“按各申请贷与大洋三十至五十元”，聊以解诸生一时之难。

1911年，徐润在上海病逝，终年73岁。所著《徐愚斋自叙年谱》由其子女在1927年刊行。

(李 岫)

主要参考资料：

1. 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，1927年上海版。
2. 徐润：《徐敬德堂要件汇记》（未刊稿）。
3. 徐润等：《香山徐氏宗谱》，1884年上海版。
4. 孙毓棠：《中国近代工业史资料》第1辑，科学出版社1957年版。
5. 汪敬虞：《中国近代工业史资料》第2辑，科学出版社1957年版。
6. 中国史学会主编：《洋务运动》（一）（七），上海人民出版社1961年版。
7. 张静庐：《中国近代出版史资料》。
8. 郝延平：《十九世纪中国买办——东西间桥梁》，哈佛大学出版社1970年版。
9. 《申报》。
10. 《北华捷报》。