

晚清实业家徐润的现代管理思想探析

——以其入主轮船招商局为例来考察

赵凤莲

(北京师范大学珠海分校政治与公民教育学院, 广东 珠海 519087)

摘要: 1873年, 徐润被北洋大臣李鸿章任命为上海轮船招商局会办。徐润入主轮船招商局以后, 运用现代企业管理思想, 将轮船招商局经营为现代企业的典范, 具体体现在: 定位“商办”, 体现现代企业管理理念; 人事改革, 体现现代企业经营理念; 招募商股, 体现现代企业组织方式; 扩大规模、参与竞争、开办保险, 体现现代企业经营方式。

关键词: 徐润; 轮船招商局; 现代管理思想

中图分类号: K252 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-8772(2016)29-0079-03

徐润, 1838年生于香山(今珠海)北岭村老屋。祖上是中原河南陈留人, 宋末战乱, 为避免战争全家迁徙至广东香山。1873年, 是徐润人生的转折点, 时任北洋大臣的李鸿章任命他为上海轮船招商局的会办, 总办是同为香山人的唐廷枢。上海轮船招商局的设立, 正值科学主义管理思潮席卷全球。由于中国的国门被西方殖民者打开, 西方洋行长驱直入中国, 客观上也给中国人学习西方先进的管理思想提供了条件。徐润就是在这种大背景下, 先从宝顺洋行学系管理之道, 并运用于自己经商, 进而运用于轮船招商局的经营管理, 从而使轮船招商局成为近代运用现代管理方法的企业典范。

一、“定位”商办: 体现现代企业管理理念

轮船招商局, 对70年代首现的这个典型的新兴企业来说, 它采取的是“官督商办”的制度, 这种制度已不同于当时完全由官僚创办的企业。唐、徐二人是商人, 在商言商。在他们心目中, 他们把轮船招商局定位为“商办”, 是按照商办的原则来经营管理这个新兴的企业的, 徐润与唐廷枢的“商办”理念主要体现在。

首先, 在规章制度上, 徐润上任之初, 与总办唐廷枢就十分强调轮船招商局的商办性质, 认为招商局“生意固经奏定商办, 而非亦商办不可”。徐润与唐廷枢在重订的局规14条和章程8条中强调: “商局设于上海, 议交唐丞廷枢专管, 作为商总, 以专责成; 再将股份较大之人公举入局, 作为商董, 协同办理。”在这些新规定中, 最突出就是商股的规定, 特别是在大股东权益方面的规定。重订的局规提高商股地位, 增强商董权力。这些新条规以规章条文的方式确定了作为商股代表的商总和商董对企业经营管理和人事任用的权力, 商股同企业之间, 不再仅仅是投入股本与领取薪水的关系, 而是参与企业的经营管理。这不但反映商股的要求, 而且保证商股与企业发展之间的直接联系, 这也是招商局在徐润与唐廷枢经营期间取得比当时一些官办企业更高经济效益的一个

重要原因。

同时, 在轮船招商局的经营管理上, 徐润与唐廷枢也体现商办原则。在商局内部, 规定“其进出银钱数目, 每日有流水簿, 每月有小结簿, 每年有总结簿, 局内商董、司事共同核算”, 局内平时账目任凭股东随时到局查阅, 遇到有关局务的重大事件, 必须由股东集议。在商局外部, 特别指出: “请免添派委员”, “请免造册报销”, 名义是讲为了节约, 实际上都含有防止官府干预的用意。具体到处理会办朱云甫报销事, 徐润多次致函盛宣怀强调: “兹将云甫兄应交及局中应收、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, 使有股众商无从借口, 方得诸事扩充, 固非弟等执措也。望于爵相前婉为禀达。”可见, 徐润依然是秉着遇事公开、在商言商的商办原则处事的。

徐润与唐廷枢出身商人, 做过买办、懂洋务、也懂得西方商务理念, 始终是按照商办理念来经营管理轮船招商局。商办理念体现现代企业管理理念, 在这种理念经营管理下的轮船招商局迅速大有起色, 同时也体现了这种管理理念的先进性和时代性。

二、人事改革: 体现现代企业经营理念

轮船招商局是作为西方轮船公司的对立面而出现在中国航运业的。这个新生的近代民族企业, 固然需要权势显赫的官僚支持倡导, 但为了解决经营困难, 更需要通晓洋务, 具有经营管理近代企业才干的人来主持企业活动。在这种情形下, 北洋大臣李鸿章把目光投向了粤籍商人, 在广肇公所香山籍买办商人唐廷枢率先接受了李鸿章的邀请, 唐廷枢被任命为总办之后, 徐润被任命为会办。至此, 轮船招商局经历了成立之后第一次大的人事改组。

在商局高层人士改组定型后, 徐润又积极招来一批曾经从事近代企业管理或熟悉中外贸易情况的洋行买办或新式商

收稿日期: 2016-10-02

基金项目: 本文系广东省哲学社会科学“十二五”规划2014年度资助项目“珠海历史文化与珠海人现代化研究”(项目编号: GD14DL10)阶段性成果之一。

作者简介: 赵凤莲(1982-), 女, 湖北荆州人, 博士在读, 副教授。研究方向: 马克思主义基本原理、地方历史文化、当代港澳问题。

人担任分局商董。如任用琼记洋行的买办刘绍宗担任招商局汉口分局商董、任用著名茶商陈树棠担任香港分局商董、广州分局的商董则由唐廷枢的胞弟出任。在局务经理方面，商总由众商董推荐“为总局主政，以一二商董副之，如商总公出，令商董代理，其余商董分派各分局任事，仍归总局调度”。至于总局、分局及栈房司事人员则由商总及商董挑选。船主、大伙、铁匠、司事、水手等职员则归总局选用。对于招商局的技术人员，徐润与唐廷枢非常重视对他们的培养，“开办之初，似应向保险洋行雇用外洋人船主大伙等项三五人，应派能干华人副之，俾可留心学习。将来学有所成，商船所提保险资本，又积有巨款，则可全用华人驾驶矣”。徐润与唐廷枢在管理轮船及各口业务方面都引进自己信任之人，同时也引进一批专业驾驶及船栈管理的洋人。在他们主政之下，大股东享有经营自主权和用人权，他们极大地保证了商总承包制，在一定程度上限制了官差的权限。

当然，徐润、唐廷枢用人也存在一种现象，即倚重广东籍买办和商人。“虽航海经商，本为粤人所长，目商局股东泰半粤人”。但也招来很多人质疑，比如，1885年马良呈交李鸿章《改革招商局建议》中指责招商局用人，“向归总办分派，非唐即徐”。连李鸿章本人也有对各船管事多系粤人同乡的看法。徐润等人在人事上普遍倚重广东商人和买办，不免让人质疑帮派思想，而且这些粤人中间不乏滥竽充数之人，这种做法也反映了中国商人在近代化过程中的思想不成熟。但是，这些人中间也有熟悉西法经营者，提高了商局的企业经营管理水平，从整个时代企业经营理念来说，无疑是迈进了一步。

三、招募商股：体现现代企业组织方式

19世纪下半叶，世界发达资本主义国家先后进入以重工业为主导的工业化阶段。现代大工业必然追求规模经济，规模经济的迅速发展还带来一场管理发展的革命。于是，企业组织形式也要相应变革，股份有限公司在这个阶段如雨后春笋般涌现。中国上海轮船招商局就是在这样的大潮中于同治十一年十二月十六日（1873年1月14日）正式挂牌成立的。

唐、徐接任后立即修订局规14条和章程8条，主张以西法经营局务，希望通过“局规”和“章程”等规定，确立“商务由商任之”的商承体制。唐、徐所确立商承体制的特色就是所有权与经营权结合，局董选任依据“将股份较大之人公举入局，作为商董，协同办理”的原则。确立大股东享有经营大权，“每百股举一商董，于众董之中推一总董，分派总局各局办事，以三年为期”。这一委任局董政策一方面鼓励了商人附股，缓解了招商局初期招股困难，同时也引进了一批深懂船务的局员协理招商局事务。

为了解决招商局股本不足的难题，除了通过局规和章程保障招商局招募股本之外，徐润本人不仅自己入股，还动用亲友关系招募股本。在招商局招股中，徐润起到了决定性的作用。关于徐润入股数目，据他在自叙年谱中称：“股本初时，奉发公帑及新旧所招股本仅有六十万两，嗣因经费不敷，陆续筹添，光绪八年，招足一百万两，九年招足二百万两。职道（徐润）首先附股，前后计之，共有四千八百股，合

计银四十八万两，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。于人心未甚深信之际，集此巨款，颇非易（事）。”从这段引文可以看出，在早期商局集资中，徐润是靠着自已实力和亲友关系的帮助，才使商局渡过了困难。

正是在徐润与唐廷枢的努力下，招商局第一期议招股本100万两，于1881年完成；次年再招新股100万两，于1883年完成。徐润他们正是凭借他们自己的实力以及在商界的号召力，成功地将原来附股洋商的买办资本吸引到官督商办企业中来，将大量的社会财富吸引到近代民族企业，促进了买办资本向民族资本的转化，扩大了中国本国的资本积累，同时也实现了李鸿章的“设局招徕，俾华商原附洋商股本，归并官局”的意图，也为轮船招商局日后的发展打下了坚实基础。

四、扩大规模、参与竞争、开办保险：体现现代企业经营方式

19世纪下半叶成立的上海轮船招商局，正值资本主义世界大潮，经历了企业经营方式的转变，而这个转变正是在两位香山籍商人唐廷枢和徐润主政商局期间实现的，具体体现在。

1. 扩大规模

徐润在1873年入主轮船招商局后，除完成招商募股这一任务外，还有一项重要任务就是帮助商局添置新船、栈房和码头设备，以扩大规模，同时也增强与外商轮船公司竞争的实力。轮船招商局创办之初仅有伊敦、永清、福星和利运轮船4艘，徐润上任后，陆续订造并添购富有、利航、日新、厚生、保大和丰顺轮船6艘。此在《海防档》有记载：“兹从外国新购一船，禀奉宪台题名曰新，又据华商大有年自置大有轮船一号，……兹从外国新购一船，题名厚生”。由于长江货运上需要，除依靠附局之洞庭、永宁及大有等三小船及由湖北省附局的汉广轮船外，并造江宽、江永两号江船，在1877年合并旗昌轮船公司之前，招商局已有轮船16艘。可见，商局“规模日见恢宏”。1884年徐润因中法战争所致的金融危机，被迫离开招商局，时隔19年之后，徐润再次奉北洋大臣袁世凯任命复回轮船招商局，回局之后，不辞劳苦视察商局基地，帮助商局添置码头。1904年，他由招商局汉口分局出发，第一站是长沙。他到长沙之后，首先勘察了英国太古洋行码头，看完后即决定在太古码头旁边建立招商局码头。为了轮船出入方便，不惜投资，以与太古轮船公司并立。在萍乡，徐润听说日本人在此已设立码头，就当即让随行人等拟在日本码头毗连之地建立招商局码头。虽然是再次入局，依然为商局发展着想。

为发展业务及配合运输需要，徐润与唐廷枢还在上海三马路购屋开设总局，并在天津、牛庄、烟台、宁波、福州、厦门、广州、汉口、长崎、新加坡、安南等处设立19个分局，并购置栈房及码头。营运航线也从原来以承担漕运的北洋航线为主扩充到上海-宜昌、上海-宁波，并且扩展到日本、吕宋、新加坡等远洋航线，拓展营运新业务。

2. 参与竞争

上海轮船招商局成立之前，中国没有自己的轮船航运。商局的成立，动摇了外国资本的垄断地位。商局成立之初，

它的竞争地位很弱。为了使商局摆脱困境,商局于1877年决定收购美国旗昌轮船公司,这在商局的历史上可谓是一件大事。徐润在收购旗昌的过程中起到了决定性的作用。起初,李鸿章踌躇未许,但最终经南洋大臣沈葆楨批准裁定,招商局于1876年12月31日开始与旗昌相互认可契据函件,正式进入购买环节。1877年1月2日,徐润代表商局与旗昌公司正式签订协议核价定义,共计轮船码头、栈房等一切物件规定白银二百二十万两,共同规定付银日期和次数。徐润在其自叙年谱里也记载道:“正月初五日,照草议合同先交旗昌洋行定银25000两,一面收回旗昌轮船16号,长江各埠及上海、天津、宁波各处码头栈房,由担文律师经理,归商局接管。”归并旗昌,举国震荡,这是一件振奋国人大快人心的幸事。固然事后有人抨击招商局收购旗昌为“失算”,甚至指出其中有营私舞弊的事情,但不管怎么说,从国人和在商人的反应来看,徐润一行人收购旗昌事件,从另一个侧面说明它有利于中国抵制外国航运势力的入侵,有利于收回中国航运权。

招商局收购旗昌以后,同外国航运资本的关系主要集中在太古和怡和的竞争方面。三家都投入激烈的跌价竞争,最后订立协议是不可避免的。1877年9月,太古行东施雅亲自来中国,与唐、徐在上海订立长江航线与上海-宁波航线的齐价合同。但这并不标志着中国的各船运公司之间能和平共处,相反,它导致与太古和怡和之间的争斗更激烈。1878年,唐、徐又同怡和签订上海-天津和上海、福州等航线的类似的齐价合同。不久之后,1882年三家又谈判订立新的齐价合同。但是,齐价合同不可能从根本上排除彼此之间的竞争。尽管如此,招商局在齐价合同的保护下,仍得以维持比较稳定的路费收入,这对改善企业经营状况,起了有益的作用。商局能在激烈竞争中占有一席之地,与徐润等人对商局的精心经营是密不可分的。

3. 创设保险

徐润与唐廷枢在扩充商局规模和参与竞争的前提下,鉴于外国公司独占中国保险事业,同股东商议“公同集股,设立保险招商局”。

在徐润等人的倡议下欲成立保险局,集股1500份每股规定白银100两,共计本银15万两,此举让华商无不为之庆喜。1875年12月,由徐润、李积善堂、唐廷枢等创立仁济和保险公司,集本25万,试办一年,得利颇厚。次年,续添招25万,共计50万。1878年又集股50万两,共100万两,续创济和水火险公司,所有股银存入招商局。“厚生”轮船起火后,查该轮船“查该船由洋商承保六万,本局自保三万,保险商局保1万,合并10万两。将来摊偿与本局所亏尚属无多,大局不致有碍。”后经招商局商议,“轮船保险一节,向章以六成归洋商”。大家商量后,认为“与其分任洋商,利自外溢,不若统归公局,利自我收”。于是,招商局在1877年自认江海轮船保险,每艘二万至四万两,此举成为中国轮船

自保船险的基础。

五、结语

招商局诞生在工业经济席卷全球的大潮中,在经历过欧风美雨洗礼、担任过买办的徐润等人的苦心经营之下,取得了显著成效。他们熟悉现代企业的经营管理,运用科学管理时代的先进理念与经营方式,使招商局的发展速见成效。但招商局毕竟诞生在一个风雨飘摇、弱肉强食的环境下,商局的经营除了无法克服科学主义管理思想本身的弊端外,再加上中国特殊的环境,在商办的理念下还有官督的大环境。就其商办性质而言,它把追求利润视作经营的根本目标;就其官督权力而言,它受官方的扶植,更受官方的干涉,其结果往往未能完全按照商股的利益,以追求最大的利润作为自己经营的取向。官与商之间的矛盾突出,在商局早期领导层中,徐润与唐廷枢两人关系融洽,但他们与官方代表盛宣怀、朱其昂之间就不是十分和谐。商局也不断受到官方人士的弹劾,最后使徐润在“泰山压卵”的压力下“有屈莫伸”而离局。

徐润的离局与其说是与盛宣怀等人的矛盾,是徐润本人的悲剧,不如说是当时中国官僚权力大而商人地位弱的局面,这也反映了当时中国民族资本主义发展的艰难与尴尬。但对徐润等人经营商局的成效,李鸿章曾于1877年12月29日对两江总督沈葆楨指出:“两年以来,局势最为纷争,徐雨之独力支撑,艰苦万状,而粤人性悞,不受谏诤,同事多与齟齬,然无雨之则已倾覆”。商局虽然创业艰难,其辉煌成就虽如昙花一现,但它至少是近代中国管理经营现代企业的初次尝试。

参考文献:

- [1] 陈旭麓,顾廷龙,汪熙. 轮船招商局[M]. 上海:上海人民出版社,2002.
- [2] 刘志强,赵凤莲. 徐润年谱长编[M]. 北京:北京师范大学出版社,2010.
- [3] 中国史学会. 洋务运动(中国近代史资料丛刊)[M]. 上海:上海人民出版社,1962.
- [4] 聂宝璋. 中国近代航运史资料第1辑[M]. 上海:上海人民出版社,1983.
- [5] 徐润. 徐愚斋自叙年谱[M]. 台北:文海出版社,1927.
- [6] [美]丹尼尔·A. 雷恩. 管理思想的演变[M]. 北京:中国社会科学出版社,1997.
- [7] 招商局史研究会. 招商局与近代中国研究[M]. 北京:中国社会科学出版社,2005.
- [8] 岭南与香山文化研究. 香山文化(历史投影与现实镜像)[M]. 广州:广东人民出版社,2006.
- [9] 李鸿章. 朋僚函稿(卷十七)[M]. 上海:上海人民出版社,1985.

(责任编辑:陈丽敏)