

第五章 徐润与近代经济外交

在中国近代经济发展的过程中，轮船招商局有两次成功的经济外交活动，即收购美国旗昌轮船公司和两次签订《齐价合同》。徐润作为这两次经济外交活动的决策者、参与者，面对近代复杂的国际经济关系和激烈的经济竞争，以国家和民族企业利益为出发点，善于把握有利时机，促成近代两次经济外交活动的成功实现，壮大了民族企业的经济实力，减少了企业竞争的压力，为招商局赢得一个千载难逢的发展机遇，这应该是值得肯定的举措，我们不应该给予过多的鞭挞与批评。但是我们也应该看到作为这两次经济外交活动的决策者、参与者的徐润等，由于经验的不足，缺少严格的调查研究，对收购旗昌轮船公司的船舶没有严把质量关，在经济外事活动中也存在借企业利益为自身谋利的现象；两次签订《齐价合同》虽然是竞争的产物，但它的双重性特别是对企业本身和国内航运也存在束缚和阻碍的作用。

第一节 徐润与收购美国旗昌轮船公司

在轮船招商局发展的过程中，徐润等明智决策，收购美旗昌轮船公司。美国旗昌轮船公司是在中国最早设立的外国轮船公司，独霸中国水域十余年，拥有各类船只 25 艘，船澳、码头、栈房 9 处。徐润等从长远考虑，收购美

旗昌轮船公司，不仅壮大了招商局自身的实力，而且巧妙地收回了中国的利权，促进了民族经济的发展和与世界市场经济接轨的速度。同时收购旗昌轮船公司，使招商局失去了一个强大的竞争对手，从而出现了中国航运史上招商局、太古、怡和三足鼎立的局面。然而对收购美旗昌轮船公司历来评价不一，我想下面就收购美旗昌轮船公司谈谈自己的看法。

一、徐润等收购旗昌轮船公司的经过

1877年冬，当唐廷枢正在福州筹办洋务之时，在上海主持轮船招商局日常工作的徐润，却正面临着一项从未有过的重大选择——收购美旗昌轮船公司。

旗昌轮船公司是美国商人经营的在华最大的外商航运企业，也是外商在华开办最早的轮船公司，独霸中国水城十余年。19世纪70年代每百两面额股票“值银一百四五十两，最高时达二百余两。”^① 1866年它的利润为22万两，1871年增至95万余两，短短几年间，它的资本由100万两，增至200万两，船只和吨位都迅速增加。由于招商局的竞争，其地盘日益减小，亏本不少，最后它独霸的汉口、九江之利，也由于“自江宽、江永两船到”而“气夺。”^②“旗昌行长江轮船载货水脚，闻于今日减价，往汉口、九江等处，货每墩二两五钱，往镇江货（每）墩一两五钱。”^③ 旗昌轮船公司的资本总额从330万两减少到200万两，股票价格大幅度下降，最低时每股100两仅值50两左右。旗昌与轮船招商局力争一年，暗亏已重，又见该局资本已经扩充，争挤无益，遂起了归并之议。特别是到了1877年，美国旗昌轮船公司经理更换，股票落价更为厉害，每张股票跌至56两，揽载生意又极疲滞，已经到了无法维持的地步。

也就在此时，瑞生洋行卜加士达专门来找轮船招商局，称：旗昌轮船公司有机可图，全盘出让约银250至260万两，数日之内必须确定是否收购。徐润在其《徐愚斋自叙年谱》中记载：“光绪二年丙子……旗昌洋行所有轮船并各埠码头、栈房，由商局议价二百二十二万两，先交定银二万五千两，全盘承受，时总办唐景翁、会办盛杏荪均不在沪，数日之内，由余一人决议。”^④ 唐廷枢总办、盛宣怀会办均不在上海，徐润面对如此重大问题不敢冒昧行事，他采取较稳重的方式处理此事，一方面与司友严芝楣通宵筹议，认为收购美国旗昌轮船公司有四大好

① 胡显中，周晓晶：《轮船招商局与中国近代化》，载《中国近代史》1993年第9期，第60页。

② 夏东元：《晚清洋务运动研究》，四川人民出版社，1985年版，第166页。

③ 《申报》，同治十二年三月初五日，1874年4月。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第24页。

处，据此决定收购，先付定银 2.5 万两，另给凭信，并商定先交银 100 万两，其余分期付给；另一方面派专人到福州请唐廷枢返回上海。徐润自己则持定单到武穴与盛宣怀商议；后又与唐廷枢、盛宣怀等到南京谒见两江总督沈葆楨，得到许可和支持后才最后决定收购。

二、中外对徐润等收购美国旗昌轮船公司的反响

徐润等收购美国旗昌轮船公司的举动引起了中外的热烈反响，至今尚未有定论，仍是仁者见仁，正如徐润所说：“或赞其是，或斥其非。”^①

（一）泰朴（W. H. Tapp）等洋人持否定态度

有些洋人对此仍颇有微词，泰朴（W. H. Tapp）的报告具有代表性。光绪四年（1878）九月一日，上海船舶登记官泰朴报告称：“旗昌轮船公司以两百万两卖与招商局，这个价钱对卖方来说，是非常合算的。因为船队中包括一些陈旧过时的船只，其中有 4 到 5 只已完全报废。根据外国公众的估计，招商局至少多付了 50 万两。”^② 泰朴认为收购旗昌轮船公司对美国有利，对招商局不利。他认为旗昌轮船公司的船只陈旧过时，甚至有 4 到 5 只已完全报废，而旗昌轮船公司以两百万两卖与招商局，招商局至少多付了 50 万两。泰朴的主要观点是旗昌轮船公司的船只与 200 多万两的价格不符，主要从经济的角度评价这场买卖的合算与不合算。

（二）国内王先谦借机发难

国内王先谦（国子监祭酒）以徐润、盛宣怀、唐廷枢购买旗昌轮船公司股票有营私舞弊行为，也借机发难。光绪六年十月二十六日国子监祭酒王先谦奏招商局购买旗昌轮船时认为：

值旗昌洋行公司亏折，其股票每实银百两，仅值银五十两上下；唐廷枢等诡称商局现又亏赔，须六、七十万两可以弥补，向李鸿章多方禀求，李鸿章允为拨款，集资约共五十万两，令其妥办，不准再亏。詎唐廷枢等领款后，并不归公，即以此项，私自收买旗昌股票。^③

王先谦认为旗昌洋行公司亏损，其股票由一百两下降到五十两左右；而徐

① 《徐润致盛宣怀函》，光绪三年六月十日，载前揭《轮船招商局—盛宣怀档案资料选辑》之八。

② 《英国领事报告》，1877—1878 年，上海，第 60 页。

③ 《谕折·光绪六年十月二十六日国子监祭酒王先谦奏》，前揭《洋务运动》，第 6 册，第 38 页。

润、盛宣怀、唐廷枢等借口招商局亏赔，从李鸿章那里领款五十万两，私自收买旗昌股票。同时又认为：

旋禀请李鸿章购买旗昌码头及轮船房屋，李鸿章驳斥不准。盛宣怀往谒前两江督臣沈葆楨，诡词怂恿，沈葆楨欣然允行，遂续拨库帑百万两与之。具奏时声明‘时值冻阻，不及函商北洋大臣。’其旗昌原本约二百二十余万两，已亏大半，唐廷枢等仍按该洋行原本银数开报，除将所领帑银百万两，作为先付半价，实即划归伊等前收股票，抵作十成之银扣算入己外，下少百余万两之数，仍欠旗昌，约定分年归还，因有此作为二百二十余万两之本银，归入商局。^①

王先谦又认为徐润、盛宣怀、唐廷枢禀请李鸿章购买旗昌轮船公司，李鸿章不准，转而进谒前两江督臣沈葆楨，诡词怂恿，沈葆楨才欣然允行。由此得出徐润、盛宣怀、唐廷枢筹购买旗昌轮船公司是一宗徇私舞弊案。户部认同这一观点，“臣等稽之案牘，证之人言，知所谓利权上不在国，下不在商，尽归中饱之员绅。如唐廷枢、朱其昂之被参于前，徐润、张鸿祿之败露于后，皆其明证。”^②王先谦和户部则是借购买旗昌轮船公司徇私舞弊案来攻击徐润、张鸿祿、唐廷枢、朱其昂、盛宣怀等洋务官僚和洋务实业家。

（三）李鸿章、沈葆楨等全力支持

而李鸿章、沈葆楨等支持购买旗昌轮船公司并亲自出面澄清，力保招商局。李鸿章就“唐廷枢、盛宣怀以公项私买旗昌股票，抵数扣帑入己，旗昌原本已亏，收买时仍照原本开报”一节进行澄清：

该关道等查光绪二年臣处拨给官款，系添购丰顺、保大、江宽、江永四船之用，唐廷枢等并无挪移私买股票。是年冬收买旗昌轮船等项，由南洋拨给官款银一百万两，分期交付旗昌洋商，取有收据，且系徐润经手，唐廷枢、盛宣怀更无扣帑入己之事。惟应付旗昌银二百二十二万两，除拨官款外，应照盛宣怀等原禀，由各商凑集银一百二十二万两，乃仅招商股四万余两，以之抵还旗昌一百二十二万两，所短甚巨，遂由局借垫银四十余万两，付给旗昌，尚短银六十九万两，系将官本缓息、商股存息，以及保险余费，按年积存，陆续归楚，未践原禀之言，致有

^① 《谕折·光绪六年十月二十六日国子监祭酒王先谦奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第38页。

^② 平步青：《霞外摭屑》卷2《轮船招商局》，中华书局，1959年版，第76页。

疑为诡诈者。^①

李鸿章很肯定徐润、唐廷枢等并无挪移私买股票之事。其理由是付款由南洋拨给官款银一百万两，分期交付旗昌洋商，并且“取有收据，且系徐润经手，唐廷枢、盛宣怀更无扣帑”。而由各商凑集的一百二十二万两白银并未足数，仅招商股四万余两，“未践原禀之言，致有疑为诡诈者。”^② 李鸿章对洋商五厘中金也作了说明“洋商房产交易，向有五厘中金，分给经手之人，即盛宣怀等原禀花红是也。买价至二百余万之多，应提花红银数不少，盛宣怀等主持其事，即使毫不沾染，难免群疑众谤。”^③ 对唐廷枢、徐润、盛宣怀是否持有旗昌股票也不回避，对把股票划扣付款问题也作了合情合理的说明：“至旗昌股票，唐廷枢、徐润或有一二，盛宣怀久在仕途，未必有此，即有股票，不难迳向旗昌取银，何必划扣付款，且旗昌亦断不肯将应收价银，任唐廷枢等划扣入己。其轮船等项买价二百二十二万两，系照市值估价，并未将旗昌亏折之数并入，买价开报亦属众所共知。”^④ 的确，这项交易一经实现，立即使市场上跌到只值60到66两的旗昌轮船公司面值100两的股票立即回升，持票人竟然可以分得103两的利益。难怪当时英国驻华公使西华（G. F. Seward）喜不自胜地称：“现在我们这个公司的股东已经安全了。”^⑤

沈葆楨对收购旗昌轮船公司也给予肯定，从他给朝廷的具禀中就可以清楚看出。他分析收购旗昌轮船公司的原因时指出：“当于病榻传见局员盛宣怀、朱其诏、徐润等，告以中国利权所系，极当努力为之，第须咨商北洋会筹具奏。旋据面禀：‘洋人以冬至后十日为岁终，即中国之十一月十七日也。公司主办三年更换一次，今年适届期满，若逾十七之期，则受代人来，即无从更议，失此机会，恐彼国复集巨商以倾我，则非力所能支。’”^⑥ 沈葆楨认为那时收购旗昌轮船公司是一次很好的机会，如失去此次机会，等旗昌轮船公司东山再起倾我之时，我们将无力支撑。他认为收购旗昌轮船公司后，有利于与太古、怡和争衡，有利于开辟利源。“臣诘以旗昌并后尚有太古、怡和，倾轧仍复未已。据称：太古、怡和船少，旗昌业已归并，他族势当降心相从，纵使依旧争衡，而我所得之旗昌码头栈房，已据便地，迥非从前迁就者比，主客之不敌，人人所知，且船至二十七

① 《谕折·光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第52页。

② 《谕折·光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第52页。

③ 《谕折·光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第52页。

④ 《谕折·光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第52页。

⑤ 陈景华：《盛宣怀》，哈尔滨出版社，1996年版，第56-57页。

⑥ 《谕折·光绪二年十一月二十七日两江总督沈葆楨奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第13页。

号，保险可归本局，是又开一利源也。”^①

（四）地方督抚支持

收购旗昌轮船公司还得到朝廷和江西、浙江、湖北等地方督抚的支持。1877年阴历十二月初五日，朝廷上谕：

沈葆楨奏美国旗昌公司愿归并招商局，议定各项价值，请饬拨款一折，旗昌公司轮船、栈房等项，现经议定价值，概行并归招商局。惟需款甚巨，除各商集成银一百二十二万两外，不敷银一百万两，沈葆楨拟由该省藩司等筹款五十万两，并请饬浙江拨银二十万两，江西拨银二十万两，湖北拨银十万两，即著（湖广总督）李瀚章、（兼署湖广总督、湖北巡抚）翁同爵、（江西巡抚）刘秉璋、（浙江巡抚）杨昌濬迅速照数拨解，毋稍延误。至所称官本息银不限定额，宜官商一体等语，均著照所议行，并著（直隶总督）李鸿章将北洋从前所拨官帑照此办理，以广招徕。沈葆楨折著抄给李鸿章等阅看。将此由五百里各谕令知之。^②

同日，军机大臣将上谕寄给各督抚，之后尽管叫苦不迭，但仍奉旨筹办，完成足额。实际上，沈葆楨从江苏省藩司等筹银50万两，并请饬浙江拨银20万两，江西拨银20万两，湖北拨银10万两，湖广总督李瀚章、兼署湖广总督湖北巡抚翁同爵、江西巡抚刘秉璋、浙江巡抚杨昌濬等能从大局出发，从各地紧张财政中扣出规定银两支持收购买旗昌轮船公司这一壮举。正是由于轮船招商局有朝廷支持，有李鸿章、沈葆楨等封疆大吏大力支持，有各省督抚的支持，所以收购旗昌轮船公司才得以最终付诸实施。

三、对徐润等收购美国旗昌轮船公司的客观评价

怎样看待收购美国旗昌轮船公司呢？笔者认为收购美国旗昌轮船公司，壮大了轮船招商局自身的实力，增强了与外国轮船公司竞争的能力；同时巧妙地收回了中国的利权；也促进了民族经济的发展和与世界市场经济的接轨。特别是收购美国旗昌轮船公司使轮船招商局失去了一个强大竞争对手，从而形成了轮船招商局、太古、怡和三足鼎立的局面。

（一）收购美国旗昌轮船公司的积极作用

^① 《谕折·光绪二年十一月二十七日两江总督沈葆楨奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第13-14页。

^② 《谕折·光绪二年十二月初五日军机大臣字寄》，前揭《洋务运动》，第6册，第15-16页。

1. 收购美国旗昌轮船公司，壮大了轮船招商局自身的实力，增强了与外国轮船公司竞争的能力

“轮船招商局由于购下美国的船队，它作为一家最重要的轮船公司出现于中国水域。”^① 从此以后，招商局的运力从 11 854.88 吨上升到 30 526.18 吨，扩大了一倍半，为其进一步开拓业务奠定了雄厚的物质基础。同时还增加了地势优越的轮船码头，特别像金利源这样的最佳位置的码头，这一切都必然大大增强轮船招商局与外商的竞争能力。当年盈利额就由 16.1 万两增至 35.9 万两，次年增为 44.2 万两。^② “招商局自 1877 年收购旗昌后，在通商口岸进出中外轮船吨位统计中，中国轮船吨位便突增至四百万吨左右，占总数的 36.7%。”^③ 这样大大夯实了中国航运业的基础，提高了自身的竞争能力。

2. 收购美国旗昌轮船公司，巧妙地收回了中国的利权

1876 年以 220 万两买下旗昌轮船公司的全部产业，包括 16 艘轮船和长江各埠以及上海、天津、宁波各处的码头，栈房。旗昌轮船公司建在我国沿海及长江各处口岸的码头是当年列强凭借不平等约，以不合理的价格占用的。现在唐廷枢、徐润等巧妙地利用时机，通过国际惯例，由担文律师一手经理，归商局接管，把属于祖国的黄金宝地收回来。在半殖民地的中国，在软弱无能的满清政府根本不可能收回中国失去的利权的前提下，徐润等通过收购美国旗昌轮船公司，却巧妙地收回了中国的利权，这是经济外交中的爱国壮举。

3. 收购美国旗昌轮船公司也促进了民族经济的发展和与世界市场经济的接轨

收购美国旗昌轮船公司后轮船招商局通过自己的航运，把中国的土特产运销海外，再把中国所需洋货转运到内地，这对于促进中外货物的流通、交换起到了有利作用；对于打破自给自足的自然经济，促进中国经济走向世界资本主义经济市场也具有十分重大的意义。

在收购旗昌轮船公司的过程中，徐润发挥了非常重要的作用。他在关键时刻，当机立断。“时总办唐景翁、会办盛杏荪均不在沪，数日之内，由余一人决议。”^④ 像这样既需要英文知识，又需要相关轮船、航运业务知识的重大经济和外事活动，开始唐廷枢、盛宣怀等都不在上海，徐润敢于作出如此决断的胆识和魄力及收购旗昌轮船公司对壮大招商局航运实力所起的作用，应该给予充分

① 刘广京、朱昌峻：《李鸿章——中国近代化的起始》，陈绛译校，上海古籍出版社，1995 年版，第 273 页。

② 前揭《轮船招商局与中国近代化》，载《中国近代史》，1993 年，第 9 期，第 60 页。

③ 前揭《晚清洋务运动研究》，第 166 页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 24 页。

肯定。

（二）收购美国旗昌轮船公司的消极作用

然而，徐润等收购美国旗昌轮船公司也存不足之处，一是缺少严格地调查研究，对科学决策产生负面影响，从而导致对收购旗昌轮船公司的船舶没有严把质量关；二是在经济外事活动中也存在借企业利益为自身谋利的现象。

1. 徐润等收购美国旗昌轮船公司，缺少严格的调查研究，对科学决策产生负面影响，从而导致对收购旗昌轮船公司的船舶没有严把质量关

收购美国旗昌轮船公司对轮船招商局来说是一项至关重要的经济决策，徐润等人对这一重大经济决策缺少严格的深入的调查研究。美国旗昌轮船公司出让的消息来自瑞生洋行卜加士达，卜加士达称：旗昌轮船公司有机可图，全盘出让约银 250 至 260 万两，数日之内必须确定是否收购。按照正常的经济运作方式，面对重大经济决策，首先就是调查研究，摸清情况，了解市场，科学决策。但在唐廷枢总办、盛宣怀会办均不在上海的情况下，徐润面对如此重大问题不敢冒昧行事，他除了采取与司友严芝楣通宵筹议较稳重的处理方式外，把大量的时间用在人际关系上，如派专人到福州请唐廷枢返回上海，自己则持定单到武穴与盛宣怀商议，后又与唐廷枢、盛宣怀等到南京谒见两江总督沈葆楨，得到许可和支持后才最后决定收购。而且其在对美国旗昌轮船公司内部船舶质量缺乏科学评估的基础上，就先付定银 2.5 万两，并商定先交银 100 万两，其余分期付款。结果是“船队中包括一些陈旧过时的船只，其中有 4 到 5 只已完全报废。根据外国公众的估计，招商局至少多付了 50 万两。”^① 徐润等如果注重调查研究，掌握翔实可靠的资料，在谈判中据理力争，在美国旗昌轮船公司急于出手的情况下，为轮船招商局多争回一定利益是完全可能的。

2. 徐润等收购美国旗昌轮船公司，在经济外事活动中也存在借企业利益为自身谋利的现象

从现在掌握的情况来分析，徐润等收购美国旗昌轮船公司没有直接的营私舞弊的情况，尽管王先谦告唐廷枢、盛宣怀、徐润等“以公项私买旗昌股票，抵数扣帑入己，旗昌原本已亏，收买时仍照原本开银。”^② 但李鸿章对此驳斥的理由很有说服力，值得信服，其理由是：付款由南洋拨给官款银一百万两，分期交付旗昌洋商。而由各商凑集的一百二十二万两白银并未足数，仅招商股四万余两，“未践原禀之言，致有疑为诡诈者。”而本人所说的借企业利益为自身谋利的现象主要有三种情况：一是收取厘金。在近代中外交易中，洋商通常给经办人一定比

^① 《英国领事报告》，1877—1878 年，上海，第 60 页，转引自：前揭《唐廷枢研究》，第 186 页。

^② 《谕折·光绪六年十月二十六日国子监祭酒王先谦奏》，前揭《洋务运动》，第 6 册，第 38 页。

例的厘金，徐润等在收购美国旗昌轮船公司中收取厘金应是事实，因为他既是发起者，又是资金的经手者。连李鸿章对洋商给予厘金也不回避，甚至还作了说明：“洋商房产交易，向有五厘中金，分给经手之人，……买价至二百余万之多，应提花红银数不少，盛宣怀等主持其事，即使毫不沾染，难免群疑众谤。”^①二是持有旗昌股票。徐润、唐廷枢有一个共同的特点，他俩虽然是轮船招商的总办和会办，但他们都有自己的经济实体，或合股，或独办。自身的经济利益必然对他俩在轮船招商局的经济决策产生深刻影响。李鸿章认为：“至旗昌股票，唐廷枢、徐润或有一二。”^②的确，这项交易的实现，立即使市场上跌到只值60到66两的旗昌轮船公司面值100两的股票立即回升，持票人竟然可以分得103两的利益。这对唐廷枢、徐润个人经济利益的维护和增长起到了有利的促进作用。三是徐润与旗昌洋行保持的密切关系也是影响他决策的重要原因。徐润除拥有旗昌股票外，还与旗昌洋行保持密切关系。1873年，旗昌洋行还盛邀徐润担任上海买办。

综上所述，由于经济关系和人际交往的原因都促使徐润作出收购旗昌轮船公司的决定，特别是这一决定既有利于招商局的发展壮大，又能满足他借企业利益谋取自身利益，因此迅速决定收购和未深入调查研究就决定收购就很自然，也很符合徐润当时的心理选择，这也是市场经济条件下一个商人趋利心态的集中体现。

第二节 徐润与两次签订《齐价合同》

1877年招商局收购美国旗昌轮船公司后，招商局力量大增，出现了中国近代航运史上招商局、太古、怡和三足鼎立的局面。然而，洋商对招商局收购美国旗昌轮船公司非常忌嫉，极力跌价，企图与招商局决一雌雄，出现了中外轮船公司竞争愈演愈烈的局面。徐润、唐廷枢审时度势，与太古、怡和于1877年、1883年两次签订招商局占优势的《齐价合同》。

然而对《齐价合同》的评价，史学界仍然众说纷纭、莫衷一是。有人评价说：“每次都是在有力量争胜对手的情况下，投靠怡和、太古，狼狈为奸，共同扼杀中国民族资本主义企业的。”^③ 本人认为这种评价是不客观的，也是不符合

① 《谕折·光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第52页。

② 《谕折·光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章奏》，前揭《洋务运动》，第6册，第52页。

③ 前揭《晚清洋务运动研究》，第186页。