

胡 波

香山买办的崛起



香山买办的起步

香山，即今广东中山。那是一块具有浓厚现代经济意识和开发精神的土地。

1851年英国人期待的首届世博会在伦敦成功举办，香山买办商人徐荣村以其长期经营的“荣记湖丝”参展，并一举夺得“制造业和手工业”的金银奖章，为国运式微的近代中国和落后的工商业带来了一线希望，也开创了中国人走向世博会的历史先河。

徐荣村凭借荣记湖丝走进首届世博会，一举成名，既与他个人的禀赋和强烈的经营意识有着直接关系，也与他所代表的迅速在通商口岸崛起的香山买办群体的特殊背景有着密切的联系。徐荣村1822年出生在广东香山县的北岭村，该村地近澳门，中外通商极为便利，明清以来，香山人常与澳门的西方商人进行丝绸、茶叶、瓷器等货物的交易。

香山徐氏家族的买办生涯肇始于早年在澳门经商的徐钰亭，他曾与英商宝顺洋行的合股人随必理交往甚密，五口通商后随必理来到上海，成为宝顺洋行的上海买办。19世纪50年代，徐荣村也在他的安排下成为宝顺洋行的一名上海买办。不久，他们又引荐侄子徐润和徐芸轩入宝顺洋行工作，1859年，徐润又

将同乡世交郑观应介绍到宝顺洋行工作。香山唐廷枢为代表的唐氏家族，莫仕扬为代表的莫氏家族，郑观应为代表的郑氏家族，也是以同样的方式彼此引荐，相互担保，先后进入洋行，逐渐形成了在当时中外商界颇有影响的买办家族。鸦片战争之后，广东商人纷纷做起了买办，但香山人的口碑最好。

莫仕扬出任太古洋行总办后，大量收购中国丝茶及各种商品，经太古洋行出口，又将英国、印度等国的棉纺织品及各种洋货，批发给华商。这样，太古洋行的生意逐渐兴旺发达起来，分支机构除上海、广州外，还有厦门、汉口、九江、宁波、天津、安东、太连等地。中国沿海的海运与长江、珠江内河航运几乎全为太古洋行所垄断。莫仕扬也在太古洋行的拓展中积累了巨额财富，莫氏家族在太古洋行的地位几乎不可动摇。

1879年，莫仕扬逝世后，次子莫藻泉接任太古洋行第二代华人买办，莫藻泉从小耳濡目染，较其父更具商品竞争意识。早年他看到爪哇糖在东南亚和中国大陆销路很广，便在香港买下大片荒地，在近山处兴建太古糖厂，近海处修建太古船坞。糖厂建成后，因成本较低，价格上比爪哇糖更具竞争性。他还别出心裁地推出一种像海报广告式的

“月份牌”，宣传太古糖厂“太极圈”牌的糖。

月份牌是一种崭新的海报广告，由香港设计师关蕙农设计，画面色彩艳丽，内容有吉祥人物，天官赐福，迎春接福，八仙贺寿，仕女图等，民族特色突出和文化气息浓厚，深受消费者的欢迎。太古糖随月份牌迅速进入千家万户，很快便占领国内市场，并将爪哇糖挤出大陆。月份牌的促销方式也为怡和、广生堂等仿效，成为很好的宣传手段，后来逐渐变为今天盛行的挂历。

太古洋行后来又在广州白蜆壳新建了货仓和码头，即后来广为人知的“太古仓”，成为20世纪20年代初广州最完善的仓库码头。位于尖沙咀蓝烟囷码头的地皮，日后为太古洋行带来几十亿元的收益。莫氏家族也成了太古洋行的支柱。百年之间，莫氏家族及其亲朋戚友在太古洋行工作的累计达千人，员工中流传着一句让英国人听起来格外刺耳的话：“只有莫，不知有英”，莫氏家族实际上操纵了太古洋行的实权。

莫氏家族三代为太古洋行发展壮大立下了汗马功劳。但英商也不甘于大权旁落，担心利权受到威胁，便寻找种种理由加以限制，最后干脆剥夺莫氏家族在太古洋行的权利。

太古洋行因此也取消了买办制度。

徐荣村经商致富后告老还乡，过着赋闲的乡绅生活，在商场上不再见其有所作为。倒是他的侄儿徐润在他的一手栽培下茁壮成长，并在晚清政商两界大显身手。

徐润15岁随叔父徐荣村到上海后，一位精通星相的饱学之士为其看相，说他“命有翰苑之望，不宜落于市井”。徐荣村便有意培养，将徐润送到姑苏西园继续求学，以博取科举功名。没想到因粤语与姑苏话相去甚远，无法与老师同学沟通，数月下来，徐润不但读不成书，连日常生活用语也不能明白。一筹莫展之下，只得返回上海，在伯父徐钰亭的安排下，进入宝顺洋行当上一名学徒。

读书进学不成的徐润，似乎对经商极具天赋，香山人的勤勉和精明在他身上都有出色的表现。他初拜香山人、宝顺洋行副买办曾寄圃为师，学习进出口贸易业务，后分别向英国茶师和英国看丝人学习茶叶的鉴定和丝质的检验。由于勤奋好学，受到洋行大班的器重和提携，不到几年的工夫，便积累了相当可观的财富。

通常，鸦片战争后出现的洋行买办，大都有自己独立经营或合伙开设的商号，或茶栈或钱庄。洋行雇佣买办，往往也看其经商的经历，甚至默许其自开商铺。徐润在上堂帮账时就与同乡合伙开设了绍祥字号和润立生茶号，随后又陆续在江西、福建、上海等地开设了福德泉、永茂、合祥记等茶号和敦茂钱庄及协记钱庄。后来又和怡和洋行总买办唐廷枢等人创办上海茶叶公所、丝业公所和洋药局。

徐润一生各个时期的兴趣有所侧重，但对房地产情有独钟。当年

宝顺洋行大班韦伯任职期间，临别时留给新任大班几句话：“上海市面此后必大，汝于地产上颇有壮志，再贡数语，如扬子江路到十六铺地场最妙，此外则南京、河南、福州、四渡路可以接通新老北门，直至美租界各地段，尔尽可有一文置一文。”说者有心，听者有意，徐润深以为然，先后和外商、华商合办过业广房产公司、先农房产公司、上海地丰公司、广益房产公司、宝源祥房产公司等，至被朝廷革去轮船招商局会办之前，他在房地产上投入的资本已经达到223余万两银子，拥有地产3200余亩，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。徐润一生在房地产经营中发过大财，也摔过大跟头，人称“地产大王”。

今天的上海愚园路，就是由徐润居住过的愚园而得名。据统计，当时徐润个人资产达341万两，其中房产223万两，股票投资82万两，典当、钱庄等34万两，在当时上海是著名的富豪之一。但是“富甲王侯”的徐润也有兵败麦城的时候。中法战争爆发前夕，局势混乱，上海人心惶惶，发生了严重的金融危机。如他所说：“市面忽败，居民迁徙过半”，“上海百货，无不跌价三五成，统市存银不过十之一二。”徐润经营的大宗地产、股票价格暴跌，损失惨重，不得不将全部资产抵押给债权人，几十年的心血在这场突如其来的金融风暴中付诸东流。但他不是那种一击便倒的人，对房地产方面的投资始终充满信心，随后他又千方百计地筹集资金，在上海、天津、塘沽、滦州、北戴河等地购地建房，炒卖地产，获利甚丰。

遭遇生意场上的惨败后，徐润

表现出一种达观、乐命的处世态度，仍然坚持“放宽肚皮袋气，咬定牙根吃亏”的原则，积极寻求化解危机、摆脱困境的新途径。55岁那年，他在日记中这样写道：“涉世阅历兮，不避艰辛；吾年五十有五兮，犹欣可振，夫精神或衣冠而敦揖让兮，唯恭敬以自循；登山越岭以游览兮，初不倦；夫仆马风尘入煤井以监察兮，宜短褐以便身，服其服兮事其事，随所遇兮，适吾志；乐天下之命兮，听其位置。”

1904年，上海成业公所改组为上海商务总会，徐润受清政府的委派，成为该会的首脑人物之一。洋行买办出身的徐润，能够在全国资格最老、影响最大的商会中占一席之地，显然与他的经济实力、一生出入工商二界、游走于官商两个战场的独特经历，以及在工商界的威望有着直接的关系。

徐润事业上几起几落，总是逢凶化吉，峰回路转的命运，与他的忍辱负重、勤勉坚毅、诚实守信、精明强干有关，更与他的同乡好友怡和洋行的总办唐廷枢，以及太古洋行买办世交郑观应等香山买办商人，这些属于上海工商界头面人物的鼎力支持和精诚合作息息相关。

唐廷枢兄弟早年与容闳在澳门和香港马礼逊学校，受过彻底的英华教育。唐廷枢英文写得漂亮，英语也流利纯正，外国人都称赞他“说起英语来就像一个英国人”。早年虽做过香港殖民政府巡理厅的翻译及上海海关的大写和总翻译。受香山重商和对外贸易传统的影响，总是人在曹营心在汉，始终不能忘情于商务。1861年在时任英商怡和买办、同乡林钦的介绍下进入怡和洋行。1863年正式担任买办，管理钱款、收购物资、开展航运、扩大市场等，

并为怡和洋行整顿和设置出一套有效的买办机构,在贸易、航运、金融、保险等方面为怡和大力拓展业务。尤其在航运方面,为怡和洋行创办华海轮船公司立下了汗马功劳,他因此也成为该公司四名董事之一。

唐廷枢在同外国人打交道和在经商方面的成功经历,成了当时广东人特别是香山人效仿的楷模。时常有人上门向他请教办理洋务,学习英语等问题。为了帮助同乡和热心洋务的人学习英语,唐廷枢用广东方言编写了《英语集全》一书,其中第六卷就是“买办问答”。该书于1862年出版后,颇受欢迎,他的知名度也随之提高。

在怡和洋行任买办的唐廷枢一干就是10年,怡和洋行在他的打理下有了快速发展,而他本人也增长了经商的才干,积聚了经济实力,提高了社会地位,联络和团结了一大批中外商界的精英,形成了以他和徐润、郑观应、莫仕扬为主体的香山买办群体。

唐廷枢、徐润、莫仕扬、郑观应这些从伶仃洋走出来的香山买办商人,五口通商后相互扶持,彼此提携,以上海为中心,建立了庞大的商业网络和人际关系体系。上海丝业公所、茶叶公所、洋药局的创建,以及广肇公所的设立和仁济医院、普育堂、辅元堂、清节堂、元济堂的创办,就成为香山人和上海沟通联络的纽带,也成为他们创业立业参与市场竞争、跨地域跨行业发展时规避风险的重要保证。

投身工业化进程

1873年春夏之交,开业不到半年的中国第一家民族企业轮船招商局因经营不善和资金不足而岌岌

可危,作为决策者和支持者,时任北洋重臣的李鸿章如坐针毡。因为轮船招商局的成败事关重大,不仅直接决定着民族工商业的前途和命运,而且还影响到国家的安危和民族的福祉。忧心如焚的李鸿章想起了曾受恩师曾国藩最倚重的香山人容闳和他草拟的《联设新轮船公司章程》。但很快发现容闳的方案虽好,却不熟悉航运业务,而办轮船招商局要钱、要船、要码头、要货栈、要保险,更需要人才。把西方的资本模式嫁接到千年封建王朝体制下的新式工商业,能将轮船招商局成功地运作起来的人,必须精通航运,熟悉西洋商贸运作方式,对商业物流了如指掌,这样才能知己知彼,百战不殆。

就在李鸿章一筹莫展的时候,他的亲信盛宣怀向他极力推荐香山买办唐廷枢和徐润,认为他们二人既有与洋商打交道的经验,了解中外商情,又熟悉航运业务,拥有雄厚的经济实力,完全胜任轮船招商局招股和营运工作。

当时洋行也千方百计地拉拢唐廷枢和徐润,在怡和洋行的大班看来,唐廷枢简直成了怡和能获得华商支持的保证。美国旗昌洋行的老板也说,唐廷枢“在取得情报和兜揽中国人的生意方面都能把我们打得一败涂地”。而且他们已经在极力争取徐润加盟旗昌洋行,许以上海总买办之位。

说到唐廷枢和徐润,李鸿章并不陌生,也知道唐廷枢、徐润的洋文和商业经验十分了得,但他担心会像徽商胡雪岩、沪上钱商李振玉等人那样“畏洋商嫉忌不肯入局”,更怕重用香山买办会引起中外之间和朝野上下的猜测与攻击。事实上,李鸿章的担心并非多余。当时朝野

上下对买办并无好感,江浙商人也与以香山买办为代表的广东商帮处于激烈竞争的状态,洋商也千方百计地阻挠香山买办进入轮船招商局。

庆幸的是唐廷枢和徐润等香山买办商人并非名利之徒,在参与洋行的各项事务中更深刻地领会到“国强民富”的含义,更清楚地认识到国家和个人利益不可分割的重要性。据说有一次唐廷枢坐船从上海到香港,船上限制供水,中国旅客每人每天只有1磅水,但是作为货物的100只羊,喝水却没有限制。这件事深深地刺痛了唐廷枢。他敏感地意识到,在洋人眼里,中国人的地位还不如牲畜。到香港后,立即买下2艘轮船,坐自己的轮船回到上海,并表示以后不准外国人乘坐自己的轮船,以示中国人的骨气和志气。在《论丝茶宜出洋自卖》一文中,唐廷枢甚至更明确地指出:“今火船往来中国者正多,获利亦巨,各国皆有轮船公司,在华人亦应会合公司,未造轮船运货出进,自取其利,无庸附搭他国也。”

抱着“不求做大官,只求办大事”想法的唐廷枢虽然在洋行里春风得意,炙手可热,但他还是放弃了洋行丰厚的待遇,和徐润一起欣然接受了李鸿章的邀请,分别出任轮船招商局的总办和会办,走上了中国民族工商业现代化之路。

走马上任的唐廷枢和徐润,一改朱其昂主持局务时仅运漕粮、不揽客货的做法,明确规定:“揽载为第一义,运漕为第二义”,确立了招商局的经营方针和策略。他们做的第一件事是继续募股,扩大资金;第二件事是开辟长江和南北洋航线,在沿海、沿江城市设立分局,扩大营运。

唐廷枢和徐润进入招商局后,除自己带头认购股票外,还动员亲友入股,不到半年时间,就募集到50万两股本,提前完成了预期目标。随后又有不少买办和绅商入股,到1882年资本总额达到200万两,其中徐润个人认股达48万两,唐廷枢先后投资10万两,另外五六十万两也是他们亲友的投资。为确保股民利益,维护企业独立经营,唐廷枢和徐润又重新厘定局规,扩大商董范围,规定商总、商董由选举产生,业务照常规买卖办理,因此吸引了不少官僚、地主和商人投资入股,使轮船招商局的资本规模进一步扩大。

招商局初期航线只限于南北洋,北至天津,南抵香港。而中国黄金水道长江航运几乎被英国太古轮船公司、怡和轮船公司和美国旗昌轮船公司所垄断。唐廷枢和徐润决定开通长江航线,在沿江沿海设立天津、牛庄、烟台、福州、厦门、广州、香港、汕头、宁波、镇江、九江、汉口分局,改变了英美轮船公司独霸中国沿江航运的局面。随后又开辟了上海——长崎——神户和上海——吕宋南洋等地的两条航线,并在长崎、横滨、神户、新加坡、槟榔屿、安南、吕宋等处设立分局。

唐廷枢、徐润入主轮船招商局后的第一年,进行了首届年度决算,结果净利润为8万余两,利率约14%,招商局运营一年,迎来了开门红。到第二年,利润额又比上一年涨了近一倍,达15万两。

轮船招商局在唐廷枢、徐润的苦心经营下不断扭亏为盈,而且成为英美轮船公司的强劲对手。为了挤垮轮船招商局,英、美三大轮船公司联合起来共同对付轮船招商局,他们压低运费,企图用压价来打败招商局。在激烈的竞争中,轮船招

商局凭借漕运专利,回空免税和官款接济以及国内商人的支持,虽然盈利不多,但始终立于不败之地。削价竞争也同样使英美轮船公司大伤元气,甚至身陷绝境。

价格战是一把双刃剑。俗话说“杀跌三千,自伤八百”。旗昌轮船公司在连续削价竞争中出现了大量亏损,股价由最高的每股200两一路下跌至60两,自己把自己逼上了绝路。而且这时美国南北战争结束,国内掀起一股投资热潮,旗昌公司的许多股东开始抽回投资。在内忧外患的情况下,旗昌公司意欲歇业,转卖财产。1877年,旗昌轮船公司透露,愿以二百五六十万两银子的价格出售它的码头、轮船、栈房等全部产业。

多年来在洋场上养成的敢冒风险、不失时机追求利润的商业精神,使唐廷枢和徐润无法放弃如此重要的并购洋商的机会。在他们看来,收购旗昌轮船公司全部财产,既可减少竞争对手,又可增强招商局的实力。于是他们二人把收购旗昌轮船公司的设想向李鸿章和两江总督沈葆楨汇报,希望得到他们的支持。李鸿章的意见是:此议甚好,此举难为。沈葆楨则态度积极,出钱出力。得到沈葆楨的支持和李鸿章的默许,唐廷枢、徐润反复与旗昌轮船公司讨价还价,最终以222万两的价格实现了近代中国史上第一次收购旗昌轮船公司全部资产的壮举。“从此中国涉江浮海之轮船,半皆招商局旗帜”。李鸿章亦盛赞收购旗昌为“收回利权大计,于国计商情两有裨助”。

轮船招商局在唐廷枢、徐润等人的运作下,击败了外资轮船公司,夺回了大清帝国的航运控制权,掀起了民族资本投资新式工商

业的热潮,也给政府财政和资源带来了新的压力。为了缓解资金和能源方面的压力,1876年李鸿章决定委派唐廷枢北上天津筹建开平煤矿。

唐廷枢的办事效率让李鸿章十分惊讶,就在1876年11月3日,唐廷枢受命的第二天就带着一队人马赶到了开平。亲自勘察,调研,在短短的2个月内,就向李鸿章递交了三份办矿方案。不到一年,完整的开平矿务局章程正式出台。又过了10个月,开平矿务局正式挂牌。1881年开平煤矿正式投产,日产量约300吨,1882年总产量达3.8万吨,到1899年已增至77.8万吨,17年增长了20倍,这在我国近代矿业史上是绝无仅有的创举。

为了满足煤炭运输的需要,唐廷枢在李鸿章的支持下,招集股本修筑了唐胥铁路,组建了自己的运煤船队,创办了唐山细棉土厂(水泥厂),自制了龙号火车头,开创了中国近代民族工业的先河。1881年11月8日,唐胥铁路通车时,中堂李鸿章带着朝廷的王公大臣乘坐在火车上,让他们真正感受到铁路的便利。李鸿章甚至感慨地说:“中国可无李鸿章,不可无唐廷枢。”

唐廷枢、徐润在轮船招商局开平矿务局的经营管理获得巨大的成功,离不开香山商人的支持。唐廷枢就坦言:招商局最初附股之人,固由廷枢招至,即后来买受者,廷枢亦大半。徐润也承认自己购买了开平股15万两。外界也认为许多股份“皆唐、徐诸公,因友及友,辗转邀集”。1897年9月3日《北华捷报》报道称:“该矿之能筹集巨资,主要是通过唐廷枢的巨大努力和努力奔走。”

就在唐廷枢、徐润倾心于轮船

招商局和开平矿务局的经营管理事务之时，另一位香山买办出身的商人郑观应，也应李鸿章等洋务大臣的邀请，积极投身于中国早期工业化的事业之中。郑观应一生在轮船招商局三进三出，晚年回首往事时仍然感慨万千地说：“忆三次入局之时，皆值局事困难之际，而出局之日，又当局事发达之秋”，“四十余年耿耿此心，未敢稍忘局务。”他认为要扭亏为盈，并非易事，必须着手解决四个问题：一是注入资金，二是解决燃料来源，三是培养技术人才，四是扩大销路。为解决这四大问题，郑观应在张之洞和盛宣怀的支持下，逐步得到解决，汉阳铁厂后来与大冶铁矿、萍乡煤矿合并为三位一体的大型钢铁联合企业——汉冶萍公司，从而揭开了中国近代的钢铁为龙头的重工业史的第一页。

严格说来，香山买办商人是投资或涉足现代工商企业的杰出代表，轮船招商局、开平矿务局、上海机器织布局、天津电报局、上海电报分局、汉冶萍公司等仅仅是香山买办商人参与投资和创建、经营、管理近代新式工商企业中最重要也最成功的范例，以唐廷枢、徐润、郑观应为代表的香山商人几乎涉足近代中国新式民族工商业的各个领域，

并有不错的表现。

著名中国近代买办问题研究专家郝延平先生认为：在中国早期工业化的关键时期，买办的重要性不仅在于他们的富有，而在于他们能够把资本的所有权和企业家的本领融为一体。更主要的是，买办作为最早同西方人进行直接而广泛接触的中国人之一，首先看到了近代工业的利益和前途。香山买办因更早地进入轮运、采矿、纺织、机器制造等近代行业，因而他们很自然地成为致力于中国工业化的先驱。

1892年，大清最优秀的职业经理人、实业家唐廷枢与世长辞。唐廷枢逝世后，当时上海出版的《北华捷报》发表评论，赞扬他的一生为中国民族工商业所作的巨大贡献，称他的一生代表中国历史上的“一个时代”，他的死，对外国人和中国人一样，都是一个持久的损失！

唐廷枢的灵柩被抬上招商局的巨轮，早已自发等候在码头的13个国家的领事馆轮船一字排开，13面外国国旗降旗致哀。13艘外国领事馆的商务官乘坐轮船护送唐廷枢的灵柩返回故乡香山县的唐家湾。作为一位商人，他受到的礼遇超越了帝王。

唐廷枢、徐润、郑观应等香山

买办开始虽然服务于洋行洋商，毕生出入于洋场、商场和官场，但他们在国运式微、多灾多难的近代中国，凭借自己敢想敢闯敢干的精神，在晚清洋务运动中扮演了重要角色，在许多领域开创了先河。唐廷枢是中国第一家大型近代化航运企业轮船招商总局的总办。他同徐润创办了中国第一家保险公司——仁和水险公司，是中国近代第一家用机械化作业和规模最大的煤炭工业基地，筹建了中国第一条国有化铁路——唐胥铁路；主持制造了中国第一台蒸汽汽车——“龙”号火车头；创办了中国第一家水泥厂——唐山细棉土厂，开办了中国近代第一件机器印刷行业。容闳起草了近代中国第一份资本主义性质的公司章程——《联设新轮船股份有限公司章程》，他和唐廷枢等香山买办联合创办了中国大陆出现的第一份华商报刊——《汇报》。

这些与香山买办有关的历史创造说明，在近代中国经济社会转型的过程中，香山买办不仅是近代中国早期工业化的先驱者，而且还是经济社会转型的推动者。他们在投身近代中国早期工业化的过程中，也成功地实现了买办商业资本向民族工业资本的漂亮转身。