

# 徐润与中国近代第一个大型国有企业的改组

● 张世红

**摘要** 徐润是中国近代史上早期著名的洋务派官僚和实业家之一。他在推动中国进入近代化进程中发挥了重要作用。轮船招商局就是他的一个显著业绩。

**关键词** 近代 徐润 轮船招商局

徐润,名以璋,字润立;又名润,号雨之,别号愚斋,生于香山(包括现中山市、珠海市管辖范围)北岭乡老屋。是中国近代著名的实业家和洋务派官员。他一生从事实业活动达六十年之久,经营企业五六十家,对中国近代民族工商业做出了重要的贡献。本文主要论述徐润与其好友唐廷枢运用国际经济知识和先进的企业管理成功改组中国近代第一个大型国有资本主义企业——轮船招商局。

## 一、轮船招商局的由来

创办轮船招商局的提议最早来自中国第一个留美博士容闳。他于1867年提出利用当时福州和上海为政府建造的轮船运送大米是有益的,这一提议得到两江总督曾国藩和江苏巡抚丁日昌的支持,此后有商人赵立诚、吴南皋等人向朝廷提出。随着轮船在沿海贸易中作用的日益突出,创办中国航运业的呼声越来越高涨。

恰在此时,朝廷发生了一场是否继续造船的争论,这给了李鸿章等从“求强”到“求富”,从经营军工企业到兴办民用企业的一个契机。1872年,朝廷在造船问题上分成二派,内阁大学士宋晋反对造船,而洋务派官僚李鸿章、左宗棠、沈葆楨等主张继续造船。在李鸿章的力争下,朝廷终于允许创设轮船招商局的请求。1872年8月,李鸿章令浙江漕运局海运委员、沙船世商朱其昂兄弟负责筹创轮船招商局,但朱其昂在筹创轮船招商局的过程中首先在招商方面遇到了难处。有些商人原本不愿官轮招商,有些商人虽支持招商,也不过随众画诺。加之朱其昂对经营新式轮船业一窍不通,操作失误。他购买的3条船只,“伊敦”号“船大而旧”,“福星”号“舱通而小,随即沉溺”,其余船只“合用者少”。又“用人之滥,糜费之巨”,导致“亏折殆尽”。朱其昂不得不辞去总办之职。李鸿章经过慎重考虑,决定派更合适的人选到招商局主事并进行改组。

## 二、改组轮船招商局

由谁来改组,李鸿章颇费艰难。此时盛宣怀向

李鸿章推荐了唐廷枢。“臣于派委唐廷枢,徐润之初,因与该二员素不相识,由盛宣怀为之介绍”。于是李鸿章接受盛宣怀的建议。“派道员唐廷枢、徐润会办”轮船招商局,徐润配合唐廷枢积极改组轮船招商局。他们采用股份制、保险制及重用人材的机制,成功地改组了中国近代中国人自办的第一个大型资本主义企业。

(一)实行股份制,解决企业的资金问题。

徐润与好友唐廷枢于同治十二年(1873年)元月初一正式接办轮船招商局事务。他们入局第一件事就是重订了《轮船招商局局规》和《轮船招商局章程》,《局规》14条,其中最重要为两项:一是实行股份制,全局资本为1百万两,先收五十万两,分为1千股,每股五百两,每1百股推举1名商董,这些商董中推举一名商总。二是该局股票及取息手折都编列号码,填写姓名和籍贯,在股份册上加详细注明,这两条不仅保障了投资者对局务有一定的发言权,而且大股东享有经营管理权,这样把投资者与招商局的利益紧密相联,调动股东投资、生产、经营的积极性和主动性,而且有利于“杜绝洋人借名”之弊,保证了招商局的主权归中国人所有。在《章程》里规定该局业务“按买卖常规”办理以及股份的“官利”和盈余分配等事项。《局规》和《章程》从建章立制的角度,确立了按股份制方式经营轮船招商局,这充分体现了民族资本主义的性质。

广为招股,对轮船招商局至关重要,生死攸关。徐润、唐廷枢入局后,果不负众望。他们贯彻“商办”宗旨,“唐籍徐之财力,徐籍唐之才力”,二人合作默契,运用他们的财力和威望,短期内即将资本扩大到一百万两,其中徐润一人投资达二十四万两之多,几乎占总额的四分之一,到1883年招股达200万两,又是徐润出力最多,计银四十八万两,招来其亲友入股者亦不下五、六十万两,总计超过投资总额半数以上,招股能达到如此巨款,实非易事,正如徐润所说“于人心未甚深信之际,集此巨款,颇非易易”。无怪

李鸿章说：“船局若无雨之则已倾复”。对他在招股中的作用给予了高度的评价和充分肯定。

### (二)“唯才是举”的用人机制

在招商局的几名督、总、会办成员中,朱其昂主管漕运,1878年去世,未掌实权,盛宣怀一时未管事,真正管事的是唐廷枢和徐润。总办唐廷枢总揽局务,统筹一切。“其余劝股、添船、造栈、揽载、开拓船路、设立各处码头,由唐道一手经理”。因唐廷枢常赴外地,特别是1876年唐廷枢奉李鸿章之命经营开平煤矿后,徐不但经理招商局的财务账目,而且总揽一切人事大权。“一切局事,俱由职道一人经理”。徐润与唐廷枢在改组轮船招商局的过程中,实施“唯才是举”的用人政策,用人上打破了封建的官僚习气和用人上的裙带关系,使用懂技术和精明强干的外国技术人员和买办。船长、工程师史柏丁是“能干和值得信赖”的。刘绍宗是琼记在汉口的买办,“他是一个干练的商人”。琼记的老板C·D·威廉始终对他极为信任,认为他是“精力充沛和容易亲近的人”。“在招商局的六个商董中,其中三人为买办是可以确定的,即徐润、刘绍宗和陈权棠,这些人个个都是精明强干的商人”。正是徐润及其好友唐廷枢善于使用外国管理人员、技术人员和精明的买办帮他经营,出谋划策,才使徐润、唐廷枢能成功地改组轮船招商局,能高效率地经营这一资本主义的现代企业,而且十年间越办越好,充分体现了唐廷枢、徐润作为一名实业家的才干和用人的慧眼。

### (三)创办保险公司,设立保险招商局。

航运是风险事业,时有轮船沉没,损失甚巨。1876年阴历二月十七日,招商局“福星”号轮船就曾与怡和洋行“澳顺”号轮船相撞而沉没。唐廷枢、徐润等闻此警报,惨不忍言。正是根据“福星”号沉溺这一沉痛教训,加之保险均为洋人举办,对于招商局投保或百般刁难或条件十分苛刻,徐润细加权衡,认为局中船只日多,保险费支出日增,事实上“意外之虞究非时有,此项利益为数不资落入洋商囊中究属可异”,于是创设轮船招商局自己的保险公司,向外商垄断的轮船保险业发出了挑战。

1875年7月,徐润与唐廷枢、陈菱南、李积善堂合作,集股二十五万两,成立以海轮保险为主要对象的仁和水险公司,“试办仁和水险公司,生意颇旺,可得利三、四分”。1878年又多添一公司,即济和水险公司,集股50万两,共1百万两。1886年仁和、济和合并,更名为仁济和保险公司。仁济和保险公司运作十分成功,资本曾达五百万两。

保险业是高风险的金融投资,它又是一个国家

国民经济中的重要组成部分。它不仅对招商局的航运事业起了保障和促进作用,而且徐润、唐廷枢等近代爱国实业家,出于民族大义,创设自己的保险公司,与洋人抗争,从外国人手中夺回自己的利权,是值得称道的,是中国近代化进程中的创举。

总之,唐廷枢和徐润凭借自己的知识、技术、资金,把“公司制”、“股份制”、“保险制”等现代企业的运作模式引进现代企业管理,把拥有先进技术和现代思想的人引进轮船招商局,成功地改组和接管了中国近代第一个大型的资本主义企业。他们的成功“在于成功地组织商业资本列入合营公司,向公众发行股票”。“公司制”和“股份制”或者说公司制加股份制成功地托起了一个现代企业,而且是中国人自办的第一个大型的资本主义国有企业。

在当今深化国有企业的改革中,在强化金融、证券、股票等在经济运作中的作用的浪潮中,在加入WTO面向世界的贸易中,徐润和唐廷枢成功改组国有大型企业——轮船招商局的做法和尝试对我们应有深刻的启迪和借鉴作用。

### 参考文献:

1. 珠海市政协编,《珠海市人物传》,广东人民出版社,1992
2. 徐润年谱,18
3. 郝延平(美),《19世纪的中国买办——东西间桥梁》,上海社会科学出版社,1980
4. Edited by Maggie Keswick: 《A Celebration of 150 years of Jardine, Matheson & Co—The thistle and the Jade》第106页。

(作者为暨南大学中国文化史籍研究所

2002级博士研究生)

责任编辑:倪海清

### 投稿须知

- 一、请作者遵守出版法规,请勿一稿多投,并在稿件上注明。
- 二、编辑部在接到稿件后将在1个月内向作者发出用稿通知。若逾期,作者可自行处理。
- 三、本刊来稿较多,打印稿、复印稿均不退还。
- 四、来稿请统一用小4号宋体打印,标明总字数和具体联系地址、电话。
- 五、来稿中的内容、图片均须符合国家著作权法,责任自负。本刊不负连带责任。
- 六、对文稿和图片,本刊有权审改。
- 七、本刊不接受电子投稿。

本刊编辑部