

此不过无形之痕迹，至此而痕迹显露矣。故三月间由粤回沪后，彼此各无顾问。”^① 鉴于这种尖锐的矛盾，徐润一回粤养病，盛宣怀来了个釜底抽薪、一箭双雕的毒计——召开江浙股东大会，将轮船招商局向农工商部注册登记为股份有限公司，脱离袁世凯；二是袁世凯对徐润没有感情基础，只是他想控制招商局，而又无可可用之才，当然自然而然就想到了徐润。于是就有徐润第二次入局，1903年任会办，1906年任代总办。而由盛宣怀导演的“注册”事在报纸上一出现，袁世凯就感觉体弱多病的徐润代总办的时期已经过去，留着已毫无用处，于是就以“注册”未向他报告及节略上徐润的几句话为由，不容分说将其撤职。

第三节 徐润和外籍人士

徐润与外籍人士的关系从目前徐润留下的史籍《徐愚斋自叙年谱》《上海杂记》《北岭徐氏宗谱》及同时代的史料来看主要有殖民主义者或帝国主义者和国际友人，这些人中有洋行的老板、商人、技术人员、教育家。徐润与殖民主义者或帝国主义者的关系有两种情况，或是为他们经济侵略中国充当帮凶；或是为他们欺骗。国际友人中的工程技术人员和教育家则有助于他的家庭和事业，徐润也非常尊重这些工程技术人员和教育家。

一、徐润与洋行老板、外国工商业人士

19世纪末20世纪初，西方殖民者为推销工业品和掠夺工业原料，加紧对中国及东方的侵略；19世纪末，资本主义发展为帝国主义，帝国主义更是加紧对中国的侵略和瓜分，外国洋行是西方殖民者经济侵略中国的基地。徐润与外国洋行老板的关系表现为充当他们经济侵略中国的代理人，积极为洋行拓展在中国的业务，这种关系的结果就是加速了他们对中国的经济侵略。

徐润在充当买办时期认识的外籍人士有宝顺洋行的行东必里氏（T. C. Beale），“看丝之西人”^② 后任宝顺洋行大班的韦伯氏（E. Weber），茶师西麦氏（J. Symom），接任韦伯氏任大班的希厘甸。由于徐润的勤奋，加上伯父徐钰亭和叔父徐荣村的关系，徐润深得这些洋行老板们的赏识，用徐润自己的话说是“皆

^① 林克：《上海研究论丛》，第6期，上海社会科学院出版社，1991年9月，第1版。

^② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第3页。

相待甚优”^①，“韦伯氏见余之勤也，许为志不可量，深相契重。”^②并颇受洋行大班赏识，曰：“以后行中之事，由君一手做去”。^③因此徐润在宝顺洋行升得很快，很快由学徒，帮理账务、主账，升至副买办、总买办。1856年升为帮账上堂兼充各职，1861年升为主账上堂督理各职，这年徐润24岁，已成为宝顺洋行特富实力的青年买办。

徐润为了报答主子韦伯氏等的提拔和重用，努力工作，拼命扩展宝顺洋行的业务。在徐润的主持下，宝顺洋行的业务迅速扩展，形成以上海为中心，北到天津、东到牛庄、西到汉口、南到香港的洋行体系。在长江中下游和各通商口岸的进出口业务也做得很顺畅，收购丝、茶、土特产以供出口，并在国内推销价廉物美的洋货；国际贸易特别是南洋贸易，每年进出口金额高达数千万两，行中首屈一指。

至宝顺行生意，进口货如大小洋药装公司船来者各有数千箱，又夹板船装来洋货约有三四十船，每船千余吨，另有南洋暹罗、新加坡各埠运来檀香、苏木、沙藤、树皮、胡椒、点铜四五船，至于出口货如湖丝、棉花、红绿茶各等约值千万，连东洋、北三口、长江一带、香港、福州进出，并计总在数千万，实一时之盛，洋行中可屈指一指者也。^④

韦伯氏职满回国临别赠言：“上海市面此后必大，汝于地产上颇有大志，再贡数语：如扬子江路至十六铺地场最妙，此外则南京、河南、福州、四川等路可以接通，新老北门直北至美租界各段地基，尔尽可有一文置一文。”^⑤徐润对此深表佩服，并且按照韦伯氏的临别赠言发展自己的房地产业，1883年徐润购地2900余亩，造屋2640间时，甚至到编写《徐愚斋自叙年谱》时还对韦伯氏的临别赠言大为感慨：“历验所言，果有效果，足徵先见之明。”^⑥可见洋行买办对徐润一生事业的影响是非常深刻的。

徐润在洋行充当买办时与洋行老板韦伯氏等的人际关系尽管存在赏识与提拔、重用的事实，但这种人际关系无法改变他们之间的主奴关系。这种人际关系下产生了两种不同的社会效果：

一方面韦伯氏的重用与提拔促使徐润努力工作，开拓东南沿海、内地乃至国际贸易，从事丝、茶、棉等出口生意和檀香、苏木、沙藤、树皮、胡椒、点铜等

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第3页。

② 前揭《洋务运动》，第8册，第88页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第8页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第9页。

⑤ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第12-13页。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第13页。

进口生意，特别是最早开始的毒害中国人民的鸦片贸易，加速了洋行对中国的经济侵略和掠夺，伤害了中国人民的感情和身体，这就是人际关系掩盖下的侵略性、掠夺性和血腥性的体现。宝顺洋行的老板韦伯氏也是一个大鸦片贩子。1861年，徐润充任副总买办时，韦伯氏交代徐润鸦片贸易价格上涨大，要认真考查。“至大小洋药价目，上落尤大，此事更当认真考查。”^①徐润为此非常卖力，1861年鸦片贸易贸易额达数千箱，“进口货如大小洋药装公司船来者各有数千箱。”^②徐润主持的大宗鸦片贸易带给宝顺洋行巨额的血腥利润，也给中国人民的健康带来巨大的危害。

另一方面徐润利用这种人际关系学习近代西方先进的公司制、股份制、保险制等近代企业制度，学习近代企业的管理知识和管理经验，并积累了相当的资金，徐润把它们运用于近代工矿业的创办与发展，终于成功改组和发展壮大了近代航运业，成功地开办近代矿业，成功地创办了私营企业。

然而，尽管韦伯氏非常欣赏徐润，但徐润与韦伯氏之间的主奴关系是无法改变的。1861年，徐润升为主账上堂督理各职，韦伯氏训话：“今君乃总行中华人头目，如有差错捺报，惟君是问。”^③卑微的买办地位迫使徐润刻苦好学、努力工作、百折不挠去面对现实、面对工作，从而形成刻苦学习西方先进技术和和管理知识的见贤思齐精神，忍辱负重、百折不挠的艰苦奋斗精神。

中国近代民族工矿业，最缺乏的是管理经验和管理人才，徐润很好地发挥了他的管理才干，把管理经验成功地运用于近代工矿的创建和发展。徐润在早年买办期和早年自营商业期间，奋发努力、刻苦学习，学到了一套企业的管理经验，例如在经管宝顺洋行的航运业务中就学到了一系列航运业的管理知识和经验。所以，其在1873年会办招商局，1887年以后从事近代矿业，20世纪创办私营企业时就很好地体现了他在近代工矿业中的才干和丰富知识。

中国近代工矿业的发展，资金的积累也是非常重要的方面。徐润21年的买办和商业活动，积累了相当的资金，这为他发展近代工矿业打下了较雄厚的资金基础。徐润在买办和商业活动中，积累资金的来源主要有薪水、佣金、自营商业的利润、特别是房地产的利润。他通过这几种资金积累方式，积累了相当可观的财富，个人资产高达137.9218万两^④，号称“富甲王侯”。

① 前揭《洋务运动》，第8册，第94页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第9页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第8页。

④ 徐润的资金积累尚无人专门研究，今人的著作或文章关于1883年徐润的资产也是根据前揭徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第43页的记载来统计，包括房地产2236940两，各项股票341530两，合业典当架本244000两，股票抵押各欠397000两，合共3219470两。

徐润与外籍工商业人士之间关系的一个显著特点是由于徐润过于在经济上依赖外援，或在人格上过于相信外援，结果贻误商机，造成经济上的巨大损失。

徐润与商业人士顾林（E. H. Green）的交往就是典型的例子。1883年徐润在地产业上想大干一番，决意创办一个大房地产公司，并拟招股400万两。“地亩房产初意招股合办，每股本银十两，集四百万两之大公司，先收股本二百万，以成公益之举。”^①徐润把这一想法与其朋友英国人顾林商定，二人一拍即合，顾林决定将他在伦敦的房产作抵押，得银200万两，支持徐润创办大房地产公司，为此徐润特送顾林程仪万两。“旋有英国友名顾林，本运动家，与余商定，拟至英京将所有房产按银二百万，四五厘息，二十年期，助余兴筑。启程赴英时，余因赠以程仪万两。”^②因此，徐润又购买60余万两的地产，准备一展平生抱负。结果是顾林走后，先闻患病，后杳无音讯。“诂料雇林回国后，初闻患脑病，继闻成癲病，竟致去同黄鹤。”^③徐润宝源祥房产公司资金筹集的第一个途径就成了泡影，迫使徐润走贷款办房产公司之路。但1883年由于中法战争导致上海金融危机，徐润房产公司因向众家银行贷款，他们一齐向徐润逼债，徐润走投无路，只得变卖几乎全部房产，徐润房地产业一败涂地，轻信顾林是导致失败的一个重要原因。

1902年徐润热心开办自营企业景纶袜衫厂，赎回厂址后，扩建厂房，安装电灯引擎，设漂、烘各房。“继又耸办袜机，拓开厂屋，添购左近基地，营造电灯引擎炉间暨漂烘各房。”^④然而正当他雄心大展之时，他从国外高价买回的机器是一批过时的旧机器，每天只能生产袜子五六打，且袜子质量不佳。“迨袜机到申，始知价需万金，日出袜仅五六打，而货复不佳，盖所办者老式无用之机器也。此时倪君早经自辞，轧拉士亦无颜存留矣。”^⑤这是徐润过于相信外籍工程师轧拉士而导致第二次受骗，也说明他对外籍工程师抱有幻想，对他们的本质认识不清。

二、徐润与外国工程技术人员、教育家

然而，在徐润的一生中也不乏国际友好人士，诸如工程技术人员、教育家，

① 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第35页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第35页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第35页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第104页。

⑤ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第104页。

帮助过他的事业与家庭。哲尔者及其夫人，美医生打伦敦、德架司、阿弟、必达臣、赖安、角士、毕德格（号子明）、柏爱特（R. R. Burneff）、莫尔斯卫（J. M. Molesworth）、金达（Cloude Kinder）、巴尔、克力克、哲尔、法朗真等工程师、矿工、技术人员等对徐润开采煤、铁、金、银、铜诸矿就给予很大的帮助。

徐润和外国工程技术人员一起了解矿藏、查看配料与化验结果、研讨开矿事宜，为徐润提供开矿的科学、详实资料，有利于徐润科学决策，这是徐润在近代矿业中取得成功的重要原因。

徐润在孤子山和外籍矿工哲尔者亲自下到四百尺、四百六十尺和五百尺深的矿井了解矿苗的厚薄和矿石的质量，又与外国矿工哲尔者及其夫人，美医生打伦敦、德架司、阿弟、赖安、毕德格（号子明）等同往验化银炉厂各处，并查看银矿配料与化验结果，注重与外国矿工哲尔者、毕德格的商谈，善于听取他们的建议。

徐润在采矿业中，善于团结外国矿工并发挥他们的聪明才智。会办开平煤矿时，英国矿工柏爱特（R. R. Burneff）、莫尔斯卫（J. M. Molesworth）、金达（Cloude Kinder）等也都到达了矿区，在这些外国矿工中，最重要的是柏爱特和金达两人，后来，外国矿工达到9人之多。池州煤矿“延聘矿工法朗真入山察看。”^①平泉铜矿先有矿工巴尔，后有矿工克力克、哲尔者。^②“偕哲尔者下落垅口，约深四百尺，往西落四百六十尺，验得砂线厚约两尺。复往各横垅验看，转回大井，直落五百尺。”^③还与他们一起探讨采矿的有关具体问题：“回拜毕、哲各西友，均谈论良久。”^④徐润主办的平泉铜矿、烟筒山银矿、孤山子银矿以前用土法开采，被水淹没矿井，后三矿合并，采用西法，聘请美国矿工，购买抽水提重各机器，受益无穷。“从前因用土法开采，故被水淹后，无从深取。……现在改用西法，并合三矿而为一局，即名之曰承平矿务。禀奉李傅相两次拨借公款银十六万六千两，美副领事毕德格会同矿工哲尔者酌度情形，购办抽水提重各机器，到山将积水一律戽乾，并于九月中，派委徐雨之观察润后同唐景星观察廷枢到山周历察勘，实查得两山产砂兴旺，日后开采得法，利益无穷。”^⑤与必达臣赴烟筒山考察矿业，与外国工程师角士探讨大铁桥工程，“晤西人工程师角士谈大铁桥工程”^⑥。

① 《申报》，1883年1月9日。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第70页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第44页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第44页。

⑤ 《字林沪报》，1889年1月19日。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第50页。

徐润创办建平金矿，也注意筹措股本，购买机器，终见成效。郑观应就选矿师有专门论述，他认为：“矿师辨山色，辨石纹，辨草木，辨矿脉，辨矿苗，钻矿穴，取矿子，化矿石，验成色，其言精实，较有可凭。”^① 他主张：“诚延比国头等矿师，勘查矿苗，审慎开采。”^② 郑观应还从反面论证了矿师的重要性，他认为：漠河金矿“经理乏人，所得甚为有限。”青溪铁矿“及用大炉，诸多窒碍。”^③ 开平细棉土厂（中国最早的水泥厂）“所聘洋匠虽大书院出身，因尚无历练，以致所烧之土，成数甚少，不敌洋产价廉，亏耗停工。”^④ 三山银矿、谭州银矿“均为矿师所愚，亏折颇多。”^⑤ 安徽池州等“诸自桡以下矣。”^⑥ 以上各矿“未知深知矿师之优劣，遂致为人欺朦。”^⑦ 于是得出“惟有聘请外洋矿师来华指示”^⑧ 不可，而且必须是上等矿师。

徐润在实际操作中，不仅善于选择优秀的矿师，而且善于发挥外国矿师的才能，并注重尊重外国矿师，经常和他们一起探讨问题，解决采矿中的疑难问题，这也是徐润在近代采矿中有一定建树的一个重要原因。

教育家傅兰雅、戴娘娘等西方教师则对徐润子女的教育产生了积极的影响，有助于徐润涉外世家的形成。徐润为了教育子女，聘请戴娘娘、傅兰雅教习自己子女的英文。

徐润四子徐建侯（廷爵）1900年“随傅兰雅先生赴美洲读书，”就读于美国华盛顿大学。傅兰雅先生还经管四儿徐建侯的学费，“五年毕业，考得商务机器毕业文凭一纸。”^⑨ 徐廷爵回国后，参加科举，考中第三十二名商科举人，为国家服务。徐润五子徐超侯“年八岁在上海习西文”“年十六添请女师戴娘娘每日午后在家教西文两点钟，如是者五年。”1902年徐超侯“随西女师赴英国读书，到英后仍住盆琴家补习数年，”^⑩ 就考入英国牛津大学^⑪。徐润的长孙1909年到英国留学“考取第三班第三名。同班共四十九人。”徐润的其他孙子、曾孙及玄孙也都留学美英。即便就是女儿、媳妇，徐润也为他们聘请英籍女老师每周

① 前揭《郑观应集》，上册，第703页。

② 前揭《郑观应集》，上册，第703页。

③ 前揭《盛世危言》，第381页。

④ 前揭《盛世危言》，第381页。

⑤ 前揭《盛世危言》，第381页。

⑥ 前揭《盛世危言》，第381页。

⑦ 前揭《盛世危言》，第382页。

⑧ 前揭《盛世危言》，第382页。

⑨ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第118页。

⑩ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第118页。

⑪ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，中称牛津大学为恶士佛大学校。

一至周五在家教习英语、历史、地理、音乐、绘画，这既可提高女儿、媳妇的英语和知识水平，更有利于子孙们的成长，因为母亲是第一任老师。徐润共有五子五女，但徐润对子女的教育采用的是承继传统、面向英美的教育思想；教学内容是中国传统文化、英语、科技、商务；教学方式为花巨资请外籍家教和留学英美。徐润在子孙们的培养上不惜重金，如四儿建侯每年在美的开支就达一千七百五十两，九年学习共花费三万两；五儿超侯到英的路费、学费、书金和生活开支一次就达三千两，前后在英九年，花费比徐建侯加倍，即六万两之巨。然而徐润的苦心 and 智力投资没有白费，产生了巨大的效果，其子个个成才。长子徐廷銓在国内办矿务，有一定的成效。次子徐廷康任开平矿务局的翻译，对开平矿务局引进技术和技术人员，拓展国外市场，加强经济和业务交流作出了贡献。三子徐廷藩任德商洋行和汉美轮船公司的买办，成为徐家第三代买办。^① 四子徐廷爵回国后卓有成效，任职农工商部议员、奉天矿政局总办、南洋劝业会奉天省筹备委员、津浦铁路北段总局总务处提调等。^② 徐润的子侄孙辈在徐润的影响、培养和教育下，也都接受西方的教育，学习西方的科学技术与商业等经济知识，成为中西经济、文化交流的使者。

^① Arnold Wright, *Twentieth Century Impressions of HongKong, Shanghai and Other Treaty Ports of China*, pp. 506, 1908.

^② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第135页。