



徐荣村 (1822-1873),
广东香山 (今珠海) 人。



徐润 (1838-1911),
广东香山 (今珠海) 人。

徐荣村 徐润 近代“实业救国”的先驱

史学界近年对“买办”进行了重新评价，有学者认为买办在中国的近代化过程中起到了桥梁作用，最早一批实业救国的民族企业家，大部分都是有买办经历的人。而徐荣村和徐润叔侄就是这样两位民族企业家，一位以“荣记湖丝”参展伦敦第一届世博会并获金银大奖，一位主持了招商局早期的黄金十年。

“一切历史都是当代史”，意大利历史学家克罗齐这句名言为笔者所反复引用，是由于在读史的时候，它总能折射出历史尘埃掩盖下的部分真相。

“买办阶级”，年龄稍长点的人们马上就能条件反射似地来个解释：勾结帝国主义并为帝国主义侵略政策服务的一个社会阶级。

而随着中国的和平崛起，尤其是中国经济全面参与全球化经济浪潮，人们的历史观也随之发生了变化，“以中国买办为中介，东方和西方在某种意义上确实相逢了”。说句通俗的话，“买办”不就是晚清外资企业的中国区CEO吗？而中国近现代的过程中，他们扮演的又不仅仅是一位CEO。

笔者今天要讲的就是两位晚清外企中国CEO的故事，有趣的是，他们是叔侄俩，叔叔叫徐荣村，侄子叫徐润，均为广东香山县北岭村人（今珠海市北岭）。叔叔徐荣村留下的史料甚少，在2002年之前，一般人只知道他是一位晚清时期在上海十里洋场发迹的粤籍富商，现在更为人瞩目的是，曾参加过一次偶然的发现证明徐荣村1851年第一届世博会，他的产品“荣记湖丝”还获得了金银大奖。

侄子徐润的“第一”就多了。中国第一家股份制企业——轮船招商局的创办人之一，中国第一家保险公司的创办人，参与创办中国红十字会，中国现代矿业的奠基人。

他们的故事，不会比今日中国的那些著名的CEO逊色，而他们的贡献，留待诸君评定。

世博第一人的商标意识

虽然对“买办阶级”的历史评价有不同的看法，但19世纪的中国买办地位低下却是一个不争的事实，洋行老板和中国买办之间的主奴性质的雇佣关系也是非常明显。在传统中国文化中的贵贱和尊卑观点深刻影响下的中国买办对洋行的表现是绝对服从和忠实可靠。

晚清著名的“海归”容闳先生在辞掉宝顺洋行的职务就曾经大发“牢骚”，他说，买办这份工作虽然工资高，可是地位太低了，我作为一名美国名校的毕业生，对学校感情很深，不敢辱没学校的名誉，买办说白了就是洋行奴隶的首领，如果让母校的同学老师知道我干这个，他们会怎样想？

很多著名的买办后来都成为晚清洋务派的马前卒，为发展民族工业效犬马之劳。唐廷枢、郑观应和徐润都是其中典型代表。

徐润可以说是出生在买办世家，徐润的伯父徐钰亨是徐润家族的第一

位买办，买办世家的形成，徐钰亭是开拓者。徐钰亭早年家境贫寒，十余岁即出外经商。19世纪50年代开始总理上海宝顺洋行业务。

而叔叔徐荣村同样也是一位买办，他在宝顺洋行的地位虽然不如哥哥，但他干出了一件青史留名的大事。

1851年，英国宣布举办世界博览会，当时的英国政府对这届世博会很是重视，维多利亚女王以国家的名义，通过外交途径，邀请十多个国家参展，在此期间，还进行展品和工艺评比活动。

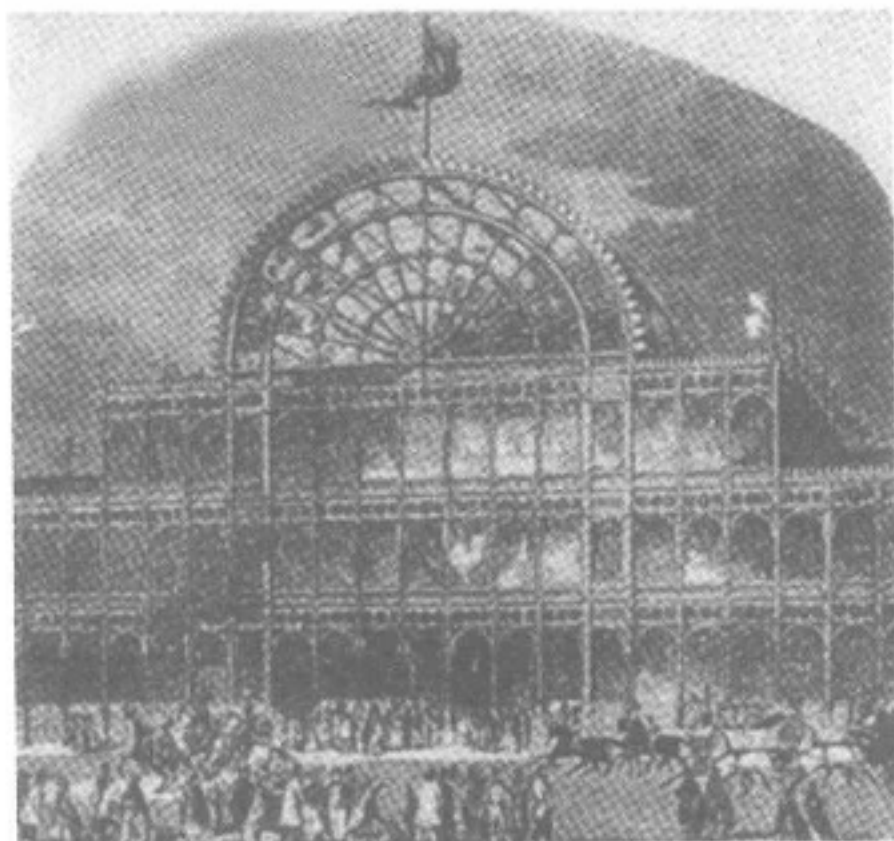
这一消息被灵敏的徐荣村得知，他的商业嗅觉告诉他，这是一个好的商机。于是，他将自己经营的“荣记湖丝”装成12捆，紧急托运往英国。

尽管“荣记湖丝”包装粗陋，一开始没有受到西方人的注意，但中国历史悠久的精美丝织精品并非浪得虚名，在接下来的专业评定中，终于脱颖而出，独得金银大奖，为民族争得荣誉。

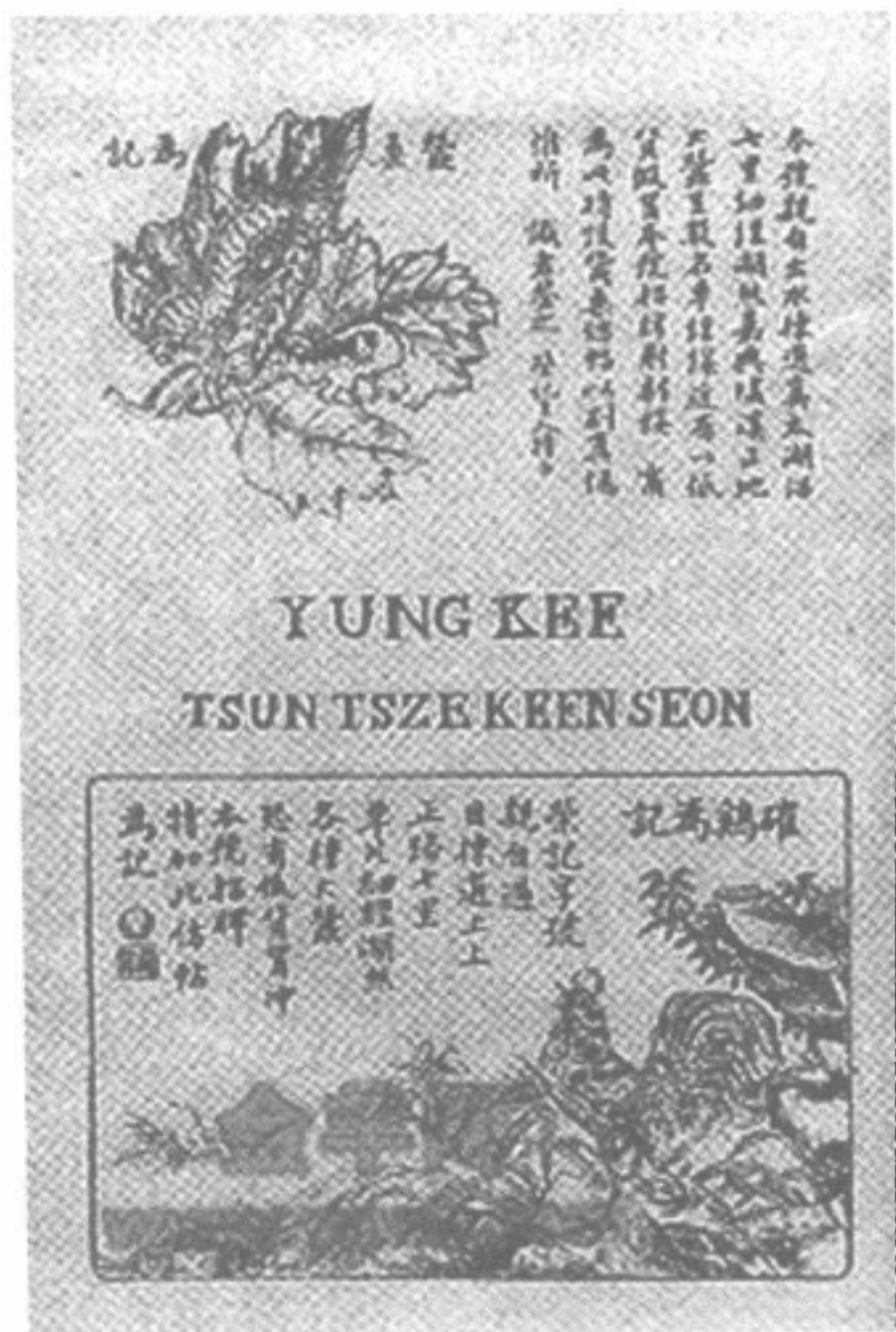
徐荣村得到的不仅仅是英女王的赞许和金银大奖，他的产品得到许可免检进入英国市场，聪明并具有民族自强意识的徐荣村把英女王奖励的手谕画幅“翼飞洋人”固定使用，创立了中国近代商业的著名商品商标。

150年后，上海申办世界博览会正值关键时刻。徐家第四代徐希曾先生来到上海世博会申办办公室，他手中的史料证明徐荣村乃是中国世博第一人，倘若徐先生所说属实，这将是激动人心的发现。

几经周折，工作人员终于在英国皇家协会1852年出版的关于伦敦第一届世博会的文献报告中，发现徐荣村的“荣记湖丝”参展并获奖的史实，有力地印证了《北岭徐氏宗谱》的记载。



徐荣村参加的伦敦世博会场景。



徐荣村为“荣记湖丝”绘制“蚕桑为记”的商标。

这一重要的发现为上海申办世博会增加了一项充足的历史依据和理由，最后上海得以顺利成功申办世博会，“荣记湖丝”再立一功，这恐怕是爱国的徐荣村老先生无法想象的。

徐荣村另外一件大事就是把侄儿徐润带到上海。1851年，年仅15岁的徐润跟随四叔徐荣村乘船到了上海，进入上海宝顺洋行当学徒。

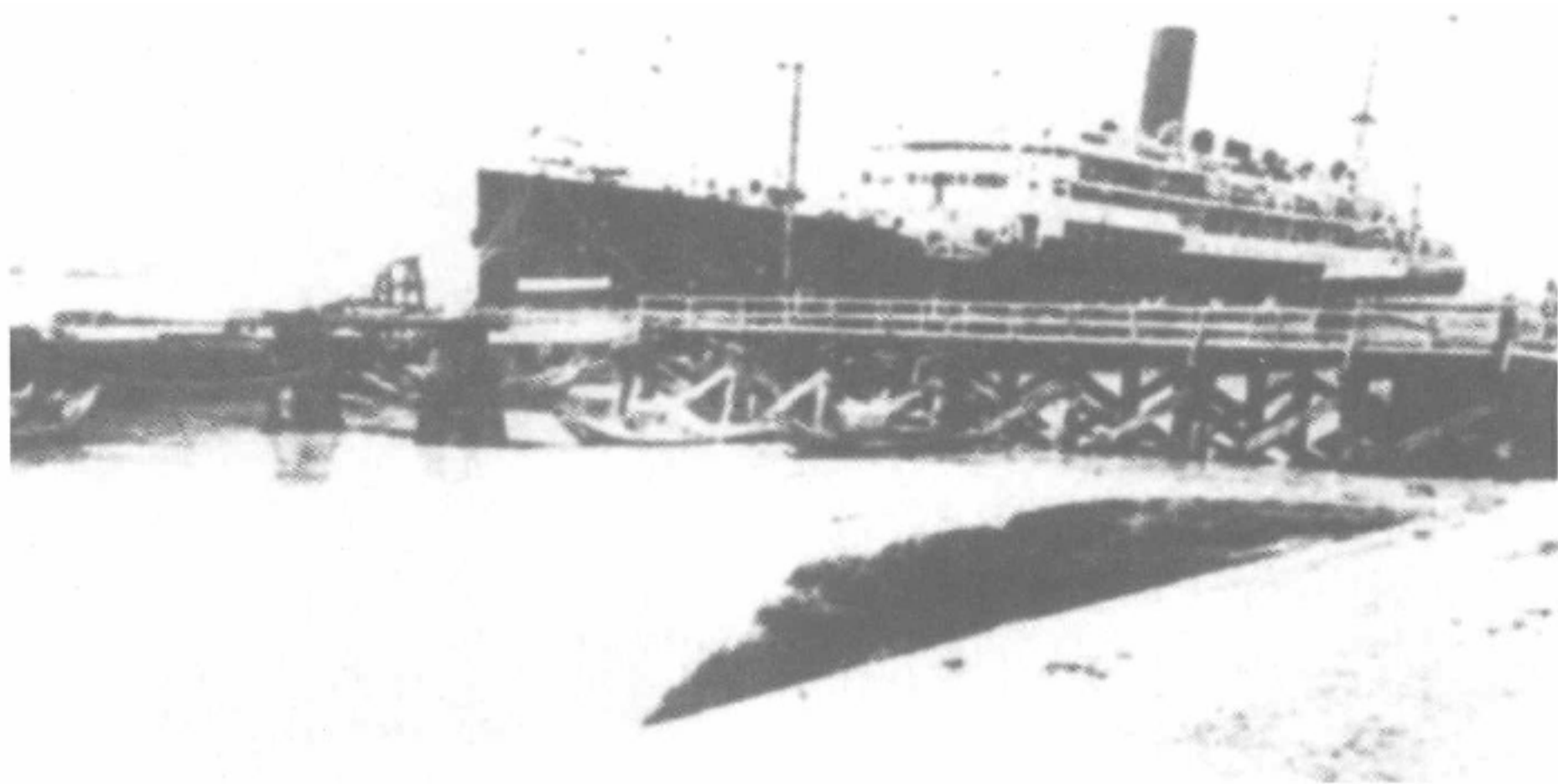
国家急需新式人才

1861年1月，清咸丰十年腊月，总理各国事务衙门建立，这是以“自强”为口号的洋务运动开始的标志。

就在三个月前，英法联军攻陷帝都，咸丰皇帝狼狈北逃。这场“自强运动”的领导人物曾国藩、张之洞和李鸿章很快意识到，没有完善的现代工商业体系，国家是无法自强的。李鸿章曾形象地将农、工、商比作三个美女，他说中国经济之所以远不如西方列强，是因为中国没有农工商协调发展，故今后中国经济发展方向应该是“农、工、商三美女蒸蒸日上”。

而同样在1861年，24岁的香山青年徐润却意气风发，受宝顺洋行英籍大股东韦伯所托，年纪轻轻的他开始全面主持该行在中国的各项业务。这时的宝顺洋行盛极一时，每年进出口金额高达数千万两白银。

时间跳到1872年，李鸿章委托商人朱其昂创立轮船招商局。由于不平等条约的签订，中国沿海与沿江内河航行权在19世纪四五十年代逐步丧失，西方轮运势力凭借其先进的新式轮船畅通于中国沿海沿江地区，中国旧式的沙船、航运业受到了致命的打击。上海“有成千上万的帆船闲置在黄浦江上，闲置得都快要烂掉了”，李鸿章非常忧虑，建立轮船招商局就



徐润主持的招商局旗下的轮船。

是想建立中国自己的轮船航运业，并收回利权。

不料，轮船招商局经营不到半年，亏损白银4.2万两。其主要原因是朱其昂是传统的旧式商人，根本不能适应现代的轮船业。

李鸿章很快把目光投向一个新的阶层——买办，他们较早地接受了西方的语言、知识和技术，较早地参与管理和经营近代企业及商业贸易，成为通晓西方管理、技术、知识的专业人才，唐廷枢和徐润就是其中的典型代表。

1873年6月，李鸿章约见了穿中式长袍戴西式瓜皮帽的徐润，并正式委任徐润为轮船招商局会办，主持轮船招商局的业务经营。

1873年的徐润就不仅仅是一位“金领”或者外企中国区CEO了。1868年，他离开宝顺洋行，自立宝源祥茶栈，很快成为上海最大的经营茶业出口的茶栈。他还抓住机会进入房地产业，获利甚丰。徐润研究者张世红估计当时徐润的财产在百万两白银以上，而轮船招商局会办的薪金每年仅数千两。

在徐润晚年撰写的《徐愚斋自叙年谱》里，我们看到他年幼时随叔徐荣村到上海，看到各国租界林立，发出的感慨：“（列强）尚不知厌足，日谋扩充，日图推广。政令不行，土权日削，易胜浩叹”。

“穷则独善其身，达则兼济天下”，徐润的血液里还是流着儒家的天下忧思。

晚清那场“股份制”热潮

如史家唐德刚所言，中国近现代史是中国的“历史三峡”，转型期的人和事往往最难下定论。

笔者认为，“一切历史都是当代史”的另外一层意思是史家可提取历史人物的养分为当代中国服务，如李鸿章，他为中国近现代化所作的贡献是铁一般的事实，从他49岁到59岁，在中国变革的道路上，留下令后人不得不叹服的足迹：1872年，派第一批幼童赴美留学、创办轮船招商局；1878年开办开平煤矿；1879年，铺设中国第一条电报线；1881年，铺设中国人自行修建的第一条铁路……

当然，这些中国“第一”的足迹不可能由李鸿章一人完成，他需要一些可靠的追随者，徐润就是忠实的跟随者之一，他几乎在上述每一项重大事业都留下足迹。主持招商局是徐润为国办实业的第一项任务。

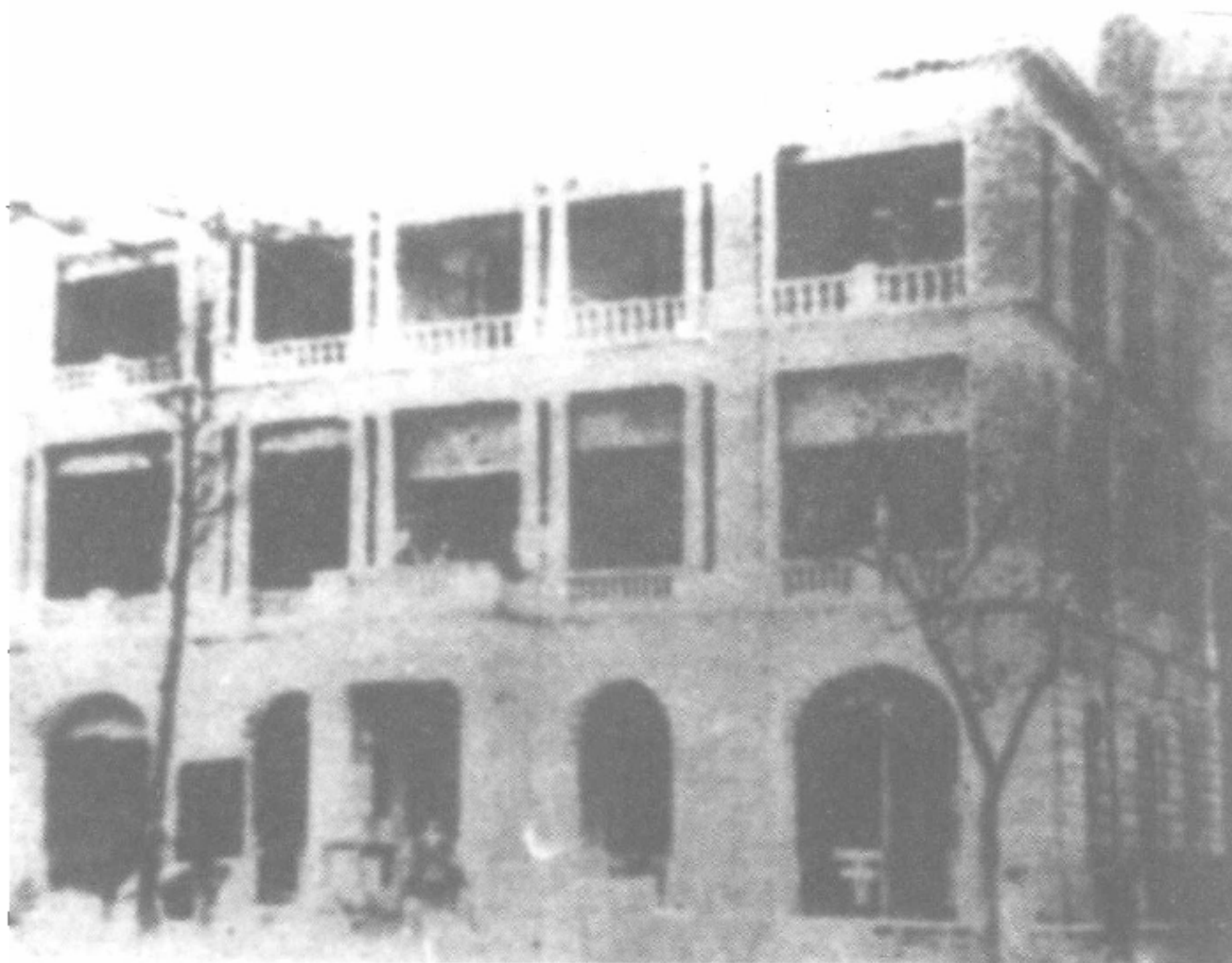
唐廷枢和徐润主持轮船招商局十年至今被史家称为招商局早期历史的黄金十年。由于唐廷枢经常外出，特别是1876年唐廷枢奉李鸿章之命经营

开平煤矿后，轮船招商局由徐润一人经理。

轮船招商局是中国第一家自办的股份制企业，“股份制”这个词汇并非晚近才为国人熟悉，早在19世纪50年代，“股份制”这个词汇已经在还留着长辫的晚清知识分子脑间回荡。那时候，先进的中国士大夫思索富强之路，试图从股份制等西方先进的经济管理制度入手寻找自强御敌之策。魏源在《海国图志·筹海篇》之《议款》里就详细讲到股份制公司的好处。轮船招商局就是在这股思潮中推出的一个实验品，朱其昂主持招商局的失败很重要的一点是招股的失败。

在进入招商局前，“金领”时期的徐润就是一位老股民，1859年徐润合股开了绍祥字号和敦茂钱庄。据研究者统计，到1883年，徐润以股票形式，在近代企业投资达白银127.5万两。

1873年，唐廷枢和徐润开始为招商局招股。由于徐润、唐廷枢在商界享有很高的威望，所以对于他们主持下的招股事宜，上海新闻界都抱着一种乐观的态度。徐润首先自己大量认购股票，当时的招商局，他堪称第一号股东，前后共认购48万两，此外设法招徕各亲友之入股者，亦不下五六十万两。关于徐润在招商中的作用和影响，李鸿章给予了很高的评价，他说招商局“无雨之（徐润）则已倾覆”，可见徐润个人的影响和威



1908年的轮船招商局。

望在招商局早期的招股中起了非常关键的作用。

资本有了，但这个时候，外资的轮船公司处于独占鳌头的地位，招商局面临的竞争是相当残酷的。在被委以重任后，徐润施展出他在洋行学到的十八般武艺，一套很漂亮的组合拳耍出，只用了很短的时间，就使晚清江海航运市场发生了重大的变化，使航运业从西方势力“垄断独登”进入“稍分洋人之利”的局面。

徐记组合拳左钩拳打在“人才使用”上。徐润说，“创事之始，用人为先。招商总分各局二十余处，所用中外得力人员。”徐润在用人上打破了官僚习气和裙带关系，在缺乏本国专业人才的情况下，大胆使用懂技术和精明强干的外国技术人员和买办担任技术和管理骨干。周到的徐润还考虑到将来的掣肘，聘用外国船长的同时，让中国人担任船副，培养中国自己的轮船技术人员。

徐记组合拳右钩拳打在“制度建设”上。轮船招商局的制度建设主要是徐润和唐廷枢经营时期建立起来的，以《招商局章程》和《轮船招商局局规》为主体，包括《轮船规条》和各项具体的现代轮运管理和现代财务管理制度，它的制定和颁布执行，标志着中国近代第一批航海制度诞生。更为难能可贵的是，这些制度都是在无先例可循的情况下创造性地开创的。

这两记漂亮的左右钩拳让招商局“内功大增”，短短十年，招商局的船只从4艘增加到26艘，建成一支当时中国最大的商业船队，挂着龙旗和双鱼局旗的船只穿行于南洋、北洋和内地江河之中。

徐润研究者张世红认为，招商局在激烈的竞争中，不仅站稳了脚跟，而且在与洋人的竞争中，频频取胜，买下在中国设立最早、大发横财、不可一世的美国旗昌轮船公司，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藉不平等条约，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，由上海资历最老、最有名望的担文律师一手经理，归招商局接管，把属于祖国的黄金宝地收回来。在半殖民地的中国，在满清政府软弱无能时，徐润的收购行动，是经济外交中的爱国壮举。

招商局良好的经营状况让社会对招商局股票的信任度也不断上升，晚清第一股股票热在社会上出现，它以上海为中心，扩展到各地。《申报》评价“现在沪上股份风气大开，每一新公司起，千百人争购之，以得股为幸”，“一人但之，众人附和之，不数年间风气为之大开，公司因之云集”。创办股份制公司的热潮在各地开始出现，社会闲散资金也以较快的

速度向近代新式企业积聚。

首办华资保险公司

1869年苏伊士运河通航，欧亚两大洲之间的航程大大缩短。1871年欧亚海底电缆铺设成功，伦敦到上海可以直接通电信，更刺激了两地贸易的发展。

徐润敏锐地注意到了世界航运业的新变化，雄心勃勃要开拓国际航线，他要让龙旗在美国和欧洲的港口上飘扬。1873年轮船招商局派“伊敦”号航行日本的长崎，这是中国自己的商轮第一次开辟国外市场。1879年招商局派船航行到美国檀香山，第二年派船航行到美国旧金山，第三年，招商局轮船的龙旗终于飘扬在英国伦敦的港口。招商局的远洋航行虽然由于西方的干扰很快停运，但这在国运不昌的晚清属于一件彰显国威、鼓舞民心的喜事。张培仁在《清娱亭笔记》中记载了国人的欣喜之情，“招商局轮船愈行愈运，有至英国者，有至美国者，西人所取于中国者，亦可取之于西人，共获益岂。”

招商局的业务越做越大，但有一件事一直是徐润的心头隐痛。轮船业风险很大，只有购买保险才能把损失减至最低，可是，当时的保险公司外资一统天下，外国保险公司对中国轮船企业大加刁难，高额勒索保险费、拒保事件时有发生。招商局轮船首次投保的时候，外国保险公司居然提出以天为限，而且超过6万两的船只不保，条件极为苛刻。

光绪元年（1875年）农历二月十七日，招商局“福生”号轮船被怡和洋行“澳顺”号轮船撞沉。查福生号船装酒米杂货，并搭客上下65人，船上华洋执事53人。船员23人遇难，唐廷枢和徐润悲痛不已，当即派船前往探其存亡，抚恤遇难者家属，并向肇事船“澳顺”号提起诉讼。

此案由上海道台与英国领事会审，判定赔偿。然而由于该船英国船主逃逸不知所往，所以其赔款耽延多时。

这次惨痛的教训使唐廷枢和徐润下定决心要成立中国人自己的保险公司。1876年，徐润集股25万两创立仁和水险公司，这是中国境内第一个由华人自办自创的保险公司。将原本外商独占的保险业资金回归国人自身，对于招商局内经费节省及利润的收取，影响不小。

仁和水险公司资本还是太小，只能承保部分招商局的轮船，对于其他民族资本创办的企业无力承保，1875年，徐润促成实力更雄厚的保险招商局成立，到了这个时候，外国保险公司只能放弃了对中国企业的苛刻承保条件。

1879至1883年短短4年中，招商局就有7艘船失事，如果没有保险，损失可谓大矣。徐润成功开办保险公司使得“保险”这一现代商业概念渐为国人所认可，时人万元煦以“保险公司”为题，写了一首诗：“水火偏灾本风因，险能冀脱事鲜新。莫于利实开来巧，问有仁心保卫人。”

人生如朝露，要做顶天立地事业

当然，徐润也不是完人。

1883年，上海爆发金融危机，招商局出现巨额亏欠，部分原因是徐润挪用招商局公款炒房地产，以徐润的精明，经济形势健康良好的时候肯定不会有问题，可上海金融危机让房地产价格大跌。有人趁机向李鸿章告发亏欠之事，李鸿章于是派他的亲信、徐润的冤家盛宣怀查处亏欠之事。徐润虽然把挪用的公款全部偿还，但还是被革职。中国自古以来都是一个重农抑商的国家，现代商业所需的契约精神一直缺乏，而官本位、公私不分也大量存在于晚清这些企业当中，连最优秀的代表徐润也不能免俗，徐润的“晚节不保”即使在当代中国也仍然有值得思考和借鉴的地方。

在这之后，徐润仍做了两件大事：一是奔波大江南北的各个矿区，为中国近代矿业的发展进行实地勘探与开采，对中国近代矿业的发展作出了重要贡献；二是在上海创办同文书局，这是中国第一家现代机器印刷厂，以翻印中国古典文献为主，如《二十四史》、《资治通鉴》、《通鉴纲目》、《康熙字典》，为中国古典文献的保存做了许多工作。

不过，徐润仍有被抛弃之感，感到“孤直”，尽管李鸿章对徐润被革职有所愧疚，但已经不可能像从前一般信任他了。

1910年，徐润72岁，历经人间沧桑世变的他回到了香山北岭老屋，他建造了雕梁画栋的愚园，在这里写下了《徐愚斋自叙年谱》，回顾自己的一生，完成中国儒家传统“立德、立功、立言”的最后一个步骤。

2008年的一天，笔者站在珠海北岭愚园旧址边上，愚园已荒芜，人迹罕至，笔者想起李鸿章李中堂的一句话：“人生如朝露，倘及时得手，作成一两件济世安民顶天立地事业，不更逾于空谈耶？”

徐荣村大事年表

1822年：生于广东香山拱北北岭。少好学。后出外经商，历游东南诸海口。在上海、江浙一带经营丝茶业，数年内累资钜万。上海开埠后，第一批来沪闯荡的商人，在英商“宝顺洋行”（DENTCOMPANY）担任买办。他以“货则上品，售

之则上价”为经商之道，在沪经营丝绸、茶叶，蜚声商界。

1851年：英国伦敦举行世界博览会，徐荣村寄出“湖丝”2包参加展览，经博览会评定，公推中国湖丝为第一名。英王赐金银牌各一面，并赐赠“翼飞洋人”执照一份，允许“湖丝”进入英国市场。这是中国产品首次在世界博览会上取得金奖，比贵州茅台酒还要早几十年。获诰授奉政大夫赏戴花翎候选郎中。徐发迹后曾以十余万巨资支援家乡建设。

徐润大事年表

1838年：生于广东香山，名以璋，字润立，又名润，号雨之，别号愚斋。父亲徐佩晰，在清朝做过地方官。

1861年：主帐上堂督理各职，宝顺洋行盛极一时。

1873年：被委任为轮船招商局会办，主持轮船招商局的业务经营。

1877年：与唐廷枢等投资安徽池州煤铁矿。与唐廷枢同太古轮船公司签订齐价合同。与唐廷枢筹办开平煤矿。

1883年：上海出现金融风潮。被革职。

1911年：在沪逝世。

(刘敬文/执笔)