



民国的 买办富豪

亲历者讲述

QINLIZHEJIANGSHU
MGDMBFH

文 昊◎编

中国文史出版社

亲 历 者 讲 述

民国的买办富豪

文 昊 编



中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

民国的买办富豪 / 文昊编. —北京:中国文史出版社,2013.1

ISBN 978 - 7 - 5034 - 3604 - 8

I. ①民… II. ①文… III. ①资本家—生平事迹—中国—民国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 256138 号

责任编辑:马合省

出版发行:中国文史出版社

网 址: www.wenshipress.com

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

电 话:010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真:010-66192703

印 装:北京东海印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:720 × 1020 1/16

印 张:23.75 字数:350 千字

版 次:2013 年 1 月北京第 1 版

印 次:2013 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价:39.80 元

文史版图书,版权所有,侵权必究。

文史版图书,印装错误可与发行部联系退换。

目 录

热衷耍弄“空手道”的“赤脚财神”虞洽卿	(1)
虞洽卿得以成为上海滩乃至当时全国赫赫有名的大买办，最初竟缘于一件小事的刺激：有一次店老板请一个德商洋行买办吃饭，叫他跟去侍候，他看见那个大买办神气十足，使他意识到洋场社会中买办之“高贵”，便立志要替洋人服务，做一个所谓“高等华人”。果然天遂人愿，他很快便从一个自惭形秽、只能望“洋”兴叹的穷小子，一跃而为十里洋场里腰缠万贯、举足轻重的大人物。	
一 从“望洋兴叹”的小学徒到“倚洋自重”的大买办	(2)
二 发起宁绍公司，居然一炮打响	(4)
三 退出“宁绍”独办“三北”，好景不长一蹶不振	(6)
四 当选会长身价倍增，借机献媚兴风作浪	(10)
五 政治投机失算，商会改选落败	(16)
六 又一次政治投机，搭上了蒋王朝的关系	(19)
七 柳暗花明航业重振，名成利就米市兴隆	(21)
八 水路变成陆路，财源滚滚而来	(26)
九 盖棺论定，遗臭万年	(29)
善交权贵、手眼通天的军火买办雍剑秋	(31)

雍剑秋不同于其他单纯的洋行买办商人，因为他不只是做一些进出口洋行业务。在前期，他主要是帝国主义军火商的代理人；到后期，他则是洋行东家，既出资又出力地为帝国主义服务。因此，雍剑秋的买办类型是特殊的，而其买办活动对清末民

初的军事政治以及后来的军阀混战也有着直接间接的影响。

- 一 借“救济”难民之机“救己”，结识中外上层人士 (32)
 - 二 巧妙掘取第一桶金，迅速跻身军火买办 (35)
 - 三 买通北洋众权贵，生意越做越红火 (38)
 - 四 行踪诡秘做事低调，拉拢官僚迭出高招 (42)
 - 五 倡导“社会改良”，出资办学被拘 (46)
 - 六 拉拢英美教会，重做德国买办 (49)
 - 七 重塑社会地位，改走英美路线 (51)
 - 八 沽名钓誉积极捐款，大力拉拢牧师医生 (56)
 - 九 撒手人寰，遗产多多 (57)
 - 十 “人有千算，天有一算” (60)
- 从穷措大到“德国贵族”的买办高星桥 (62)

按常理，一般人在经过这么多的挫折以后，恐怕早就怨天尤人，斗志全无了。然而，高星桥却并未因此气馁，而是另辟蹊径，继续奋斗，不久终于“修成正果”。高星桥的命运发生转折的关键，缘于一个名叫韩纳根的德国人——与韩纳根的结识，不但使一文不名的高星桥从此飞黄腾达，腰缠万贯，而且被德国皇帝赠予“Von”(冯)的封号，荣升为“德国贵族”。真可谓“大千世界，无奇不有”！

- 一 从铁匠世家到开煤矿 (63)
 - 二 任井陉矿务局司磅员得到德国总办的提拔 (67)
 - 三 “荣任”津保售煤处总经理 (71)
 - 四 欧洲大战，德皇赠予“冯”的封号 (74)
 - 五 保管德侨财产和加入天津行商分所 (76)
 - 六 韩纳根卷土重来和井陉矿权被收回 (81)
 - 七 韩纳根病死，高星桥送巨资 (83)
- 从打工仔到垄断商的“桐油大王”义瑞行 (84)

义瑞行虽然是一家起步较晚的买办商，但其在成立之后的发展速度却是突飞猛进，一日千里，在短短时间内便享有了“桐油大王”的称号。究其原因，一方面得益于其创办人李锐的精明能干——在组织义瑞行之前，他曾在聚兴诚外国贸易部工作过长达九年时间，不仅积累了一定的经营经验，而且密切了与外商的业务联系和感情关系，因而一开始就取得了“青出于蓝而胜于蓝”的效果；另一方面，义瑞行比一般买办资本企业具有

更为浓厚的买办性质它在借助美商施美洋行这座大靠山的同时,又与外商美孚、花旗、怡和、太古等加强联系,在资金、储运等诸多方面均获得了优越条件,故而能够顺利地在国内外交连攻城略地,一举垄断市场,获取厚利。

- 一 从替人打工到自立门户——义瑞行走向买办道路的开始 (85)
- 二 击败国外劲敌,插手国内贸易——市场垄断局面的形成 … (93)
- 三 多管齐下拉近外商关系,操纵市场牟取高额利润 …… (102)
- 四 错综复杂的企业与家庭、父子和兄弟之间的矛盾纠葛 …… (109)
- 五 桐油出口业务的恢复和义瑞与官僚资本的周旋 …… (115)
- 六 临近解放时再遭国民党政府与军队的敲诈劫夺 …… (124)
- “科班出身”的“世家买办”严逸文 …… (127)

天津的大买办严逸文,不仅生在买办世家,而且他“当买办是从学徒开始,是真正的科班出身,这在买办社会里是很少见的”。如他所说:“我就是在买办公事房里从最低级的学徒干起的。这种情形在买办社会里轻易遇不到。从这点上我相信我的经历在买办社会里具有相当的代表性,我的经历至少可以说是一部分买办的生活缩影。”

- 一 华账房里苦熬岁月 …… (128)
- 二 大班与华经理的微妙关系 …… (136)
- 三 精神上的种种折磨 …… (141)
- 四 我的蛋品经营生意 …… (144)
- 五 我是怎样结束买办生活的 …… (149)
- 作风稳健、老谋深算的买办刁峻霄 …… (151)

刁峻霄从一个小商贩起家而最后成为百万富翁,应该归功于他所奉行的那种与众不同的发财之道。其发财之道有三:一是他认为“交商富,交官穷”,因唯恐政局变化而有闪失,所以他对官宦总是敬而远之。二是他主张“待人要狠,用人要疑”。他对待职员手段毒辣,工资微薄,而且他任命正职从不用外人,大部分都选用至亲近友,而且要经过他的多年考验。三是他坚持“对金钱要苛刻,要让钱能生钱”。他一生视财如命,对待家人也很吝啬。其中,尤以第一条颇令人感到新奇,他的这种做法确实与众多资本家大异其趣。

- 一 刁峻霄是怎样起家的 …… (152)
- 二 刁峻霄垄断发网出口的内幕 …… (154)

三	借机成立天津德记洋行	(155)
四	在猪鬃出口竞争中获胜的策略	(156)
五	掌握天津的马尾出口	(159)
六	向国外发展计划的失败	(160)
七	在沦陷时期继续赚钱	(161)
八	抗战胜利后恢复出口	(164)
九	与众不同的理财之道	(165)
目不识丁的“神算子”买办赵干卿		(168)

赵干卿仅凭赤手空拳就挣得了巨额财富,他曾踌躇满志地说:“金钱这个怪物,需要时,百般求之而不得;它来时,铁门也挡不住。我贫困时,求一文非常艰难;现在我并不需要它,它却滚滚而来,东来一笔,西来一笔,真叫我忙于应付……”然而,赵干卿一不识字,二不会算,他究竟是怎样发财致富的?又是怎样管理偌大的业务呢?

一	因救助美国小姐而博得教会的好感和信任	(169)
二	经传教士介绍跨进美孚公司的门槛	(169)
三	爬上南昌经理宝座,跻身富商行列	(170)
四	扩充地盘,霸占赣江流域	(171)
五	功高震主,美孚削弱赵干卿的势力	(173)
六	狡兔三窟,赵干卿经营的其他业务	(174)
七	另起炉灶,经营仁记油栈	(175)
八	赵干卿一生积累的巨额财富	(176)
舍舟登陆的“两栖买办”陈雨洲		(178)

陈雨洲任长沙怡和洋行买办之初,那里既没有洋人大班,而且连一个外籍职员也没有。他的代理机构极为简单,人数不多。在人事制度上,他采取的也是一套封建管理办法:在每年农历正月初四要举行迎接财神仪式,典礼前,用一张红纸开列职员姓名,张贴在显要之处。凡是榜上有名的,是留用对象,有参加叩拜财神的权利;如果榜上无名,则什么话不由你说,只有卷铺盖走路。然而,尽管陈雨洲的经营管理方式如此落后,但他却在长沙开辟了一片新天地,赚得盆满钵满。其奥妙究竟何在呢?

一	舍舟登陆,就任怡和洋行买办	(178)
二	从事代理之初的经营手法	(179)
三	业务内容和收入情况	(181)

四 遭受革命冲击和战火蹂躏,结束买办生活	(183)
“从一而终”的父子买办“粮台冯”	(184)

这一对父子买办在经营特色上毫无二致。其一,他们始终都是死心塌地为英国兵营一家效力;其二,他们在大发洋财后都是既不显山也不露水,没有走结交官府、联络工商界人士、参加地方事业以提高身价的道路。因此,人们在很长时间里对“粮台冯”均是只闻其名,不识其人。

一 颇受英国人青睐的“老实人”	(185)
二 起家于包办英国粮台	(186)
三 多年独揽英军华北工程的原因	(188)
四 生意有增无减,越做越火	(190)
五 借收买英军处理物品大发洋财	(193)
六 “粮台冯”父子的主要经营手段	(194)
七 “粮台冯”特立独行的家庭生活	(197)
“跑龙套”起家的太古洋行买办郑翼之	(199)

郑翼之凭着一不怕吃亏二不怕吃苦的精神,任劳任怨地倾心为太古洋行效力。正因如此,所以他不但获得了洋人的充分信任,在二十六岁时便跻身买办行列;而且迅速发达起来,成为天津赫赫有名的“四大买办”之一,其位置仅次于天津头号买办梁炎卿。

一 太古洋行在华掠夺的种种手段	(200)
二 不怕吃亏任劳任怨,倾心效力成绩斐然	(206)
三 郑翼之由买办致富的内幕	(209)
四 郑翼之父子累积的巨额财产	(211)
名列“天字第一号”的大买办梁炎卿	(213)

作为在天津名列“天字第一号”的大买办,梁炎卿早年所过的却是比较清苦的生活。因为自己的这种经历,所以他一生都用“发大财须从小处俭省”这句话来告诫子女。梁炎卿为人老实顺从,且英语说得漂亮,这是他进入怡和洋行后深受英国人所喜的一个重要原因。而善于结交关系、不吃“独食”,则是他之所以在广东籍买办中能够成为首富的根源所在。

一 最早到天津当买办的广东人	(214)
二 坚持“发大财要从小处俭省”,迅速致富	(216)
三 奉行“彼此勾结、共同发财”的致富路线	(218)

四 特殊的生活作风及其培养子女的方针	(220)
五 子弟继续当买办后的不同遭遇	(222)
六 梁炎卿的“发财口号”与致富秘诀	(224)
七 谨慎投资,对不动产情有独钟	(228)
官至三品的“红顶买办”吴调卿	(233)

吴调卿的买办生涯是从汇丰银行开始的,而他之所以很快就得以出人头地则缘于几次“偶然事件”。最初,当上海汇丰银行筹划设立天津分行时,本拟任用该行大买办席立功的儿子充任天津分行的买办。殊料,席立功却极力举荐吴调卿前往。席的这个做法当然并不是“爱才”那样简单,而是另有他的如意算盘的。但从吴调卿的角度来说,这却是使他后来成就“买办事业”的原因之一。

一 出任汇丰天津分行首任买办的缘由	(234)
二 与李鸿章的关系及与李家子孙的交往	(235)
三 因出资办厂而与袁世凯交恶	(237)
四 吴调卿的家庭情况和社会关系	(239)
天津宁波帮买办集团的开山老祖王铭槐	(241)

王铭槐堪称攀拉关系的高手,也十分善于拉帮结派。正是在他的运作下,天津才出现了势力强大的宁波帮集团。而就王铭槐本人及其家族来说,则因为从事买办事业而得到了种种好处,所以其一家三代都是走“洋人路线”的。这样,王家便成为有名的买办世家。

一 王铭槐的三个发财之道	(242)
二 王家经历两次败落并得以复兴的因由	(243)
三 第三次败落后,全家四分五裂	(245)
四 结识达官贵人,走官商结合之路	(246)
五 以王铭槐为首组织起来的大买办集团	(248)
正金银行买办魏信臣父子	(250)

魏信臣生于天津一个富商的封建大家庭里,在他走上买办道路之前,魏家即已堪称豪富。可是,他为什么仍然想买办呢?这一方面是由于当时洋人在中国作威作福的客观环境所使然,另一方面则与他本人想借助洋人而达到“既富且贵”的目的有关。当上买办后,魏信臣果然如愿以偿,不但依靠正金银行天津分行而发财致富,而且长期控制着正金华

账房的大权。

魏信臣死后,其独子魏伯刚子承父业,继续充任正金银行的买办,并开创了一个“小康局面”。可是,所谓“花无百日红”,随着日本在抗日战争后期的节节败退及其失败,魏伯刚的买办生涯也渐渐走向穷途末路,直至完全结束。

- 一 魏信臣的家世及其走上买办道路的经过 (250)
- 二 博得日本人信任,结交中外各方势力 (253)
- 三 借助“正金”招牌而发家致富的奥秘 (257)
- 四 魏信臣遭受打击,陷入危机 (261)
- 五 魏伯刚承袭父业,创造“小康局面” (264)
- 六 “办而不买”,走上末路 (265)

德商洋行的“颜料总买办”周宗良 (268)

对于某些人来说,一次偶然的机遇便可能成为其改变一生的巨大转折点。周宗良就属于这种情况。

- 一 从邂逅轧罗门到谦信洋行买办 (269)
- 二 组织谦和号,晋任德孚总买办 (271)
- 三 周宗良的财富来源与资财运用策略 (275)

英美烟公司最得力的买办郑伯昭 (278)

直到三十岁时,郑伯昭的人生事业才刚刚起步,开始与人合伙开设了一家推销雪茄烟的货栈。然而,他虽然起步比较晚,但其发展的速度却非常快,因而受到了在中国倾销卷烟的国际上最大的卷烟垄断组织英美烟公司的青睐。据说,该公司解放前在中国所销售的三百五十亿支卷烟中,有50%至60%都是通过郑伯昭销售的。

- 一 瞒天过海,从销售“大英牌”发迹 (279)
- 二 独立门户,与外商合办永泰和烟草公司 (280)
- 三 同华商斗争,与军界联系 (287)
- 四 替英美烟公司出面开设宏安公司 (292)
- 五 处处设防,工于心计 (293)
- 六 吝啬成性一毛不拔,除了数钱别无所好 (297)

上海工部局的买办间与潘氏买办家族 (300)

“上海工部局”是外国侵略者在租界里所成立的一个殖民地式的市政机构,为了向租界里的中国人收取税赋,工部局便雇佣买办来负责其事。从此开始,广东南海人潘朗三不仅成为

了工部局的第一任买办,而且在其死后居然由潘氏家族长期垄断了这个位置。这一现象,堪称当时颇为奇特的一道“买办风景线”。潘氏家族不仅是中国最早的一批买办,而且在近百年的时间里,他们三代人中有五个先后出任工部局买办一职,而这些人无一例外都是长于盘剥生息之道的能手。在霸占这个职务期间,潘氏家族使出了各种各样的手段和花招,从中获得了极其丰厚的利益。

- 一 “英租界”的开辟和工部局的设立 (300)
- 二 潘氏三世五任工部局买办的原因 (301)
- 三 工部局买办的作用和职责 (304)
- 四 买办的丰厚收益和大利所在 (306)
- 五 工部局的两笔“意外利益” (308)

上海外商银行买办群像大写真 (310)

在上海曾经担任过外商银行买办的人很多,因而有很多关于他们的故事曾在社会上广为流传。然而,毕竟这些人是当时社会的一个特殊群体,他们所从事的种种勾当也有诸多见不得人之处。因此,有关这些买办的大量事情是一般人所不知道的,只有听一听曾经身在其中的人的亲口述说,才能够对此有一个比较今面的了解。

- 一 旧上海的各家外商银行及其买办 (311)
- 二 从买办合同看买办制度的奥秘 (314)
- 三 外商银行买办的业务活动及其收益来源 (317)
- 四 买办的投资和投机活动 (323)
- 五 最有名的几个买办家族及其内幕 (327)
- 六 我当花旗银行买办的经过 (340)

外国洋行与华人买办的关系内幕揭密 (342)

在清末至民国的近百年时间里,经济入侵是西方列强侵略、掠夺中国的重要手段。在具体活动上,这种经济侵略则主要是通过列强各国在华经营的商业机构——洋行来实现的;而洋行在中国的一切活动,又必须依靠买办才能够顺利进行。

- 一 洋行的扩展和与买办关系的演变 (343)
- 二 洋行与买办活动的丰富内容 (353)
- 三 我是怎样从事买办活动的 (365)

热衷耍弄“空手道”的 “赤脚财神”虞洽卿

幼年丧父的虞洽卿，早年和寡母一起过着半饥半饱的苦日子。因无力上学，他十五岁就到上海学生意。临行时，母亲给他做了一双布面钉鞋，并一再嘱咐他在店里要勤俭小心，争取博得师傅欢心。到上海时适逢大雨，他舍不得穿那双新钉鞋，就赤着脚走进店门来。因此，发财后有人称他“赤脚财神”，他自己也对此事津津乐道且颇引以为荣。

虞洽卿得以成为上海滩乃至当时全国赫赫有名的大买办，最初竟缘于一件小事的刺激：有一次店老板请一个德商洋行买办吃饭，叫他跟去侍候，他看见那个大买办神气十足，使他意识到洋场社会中买办之“高贵”，便立志要替洋人服务，做一个所谓“高等华人”。果然天遂人愿，他很快便从一个自惭形秽、只能望“洋”兴叹的穷小子，一跃而为十里洋场里腰缠万贯、举足轻重的大人物。

当然，虞洽卿的“成功”是有其“独门心法”的：一是他心灵手敏，工于逢迎之术；二是他对“生意经”非常精通，长于投机取巧；三是他为自己弄了个亦官亦商的双重身份，以此广结声援；四是他善于玩弄两面手法，极尽坑蒙拐骗之能事；五是他的翻云覆雨，擅长经济投机和政治投机……不过，虞洽卿的买办生涯也并非一帆风顺，他甚至一度由“赤脚财神”

几乎变成了“空心大佬”，到七十多岁时仍然债台高筑，每天忙于借债、还债，而他之所以能够支撑下去并在后来大发横财、化险为夷，所凭借的正是他精心搭建的政治关系。

一 从“望洋兴叹”的小小学徒到 “倚洋自重”的大买办

虞洽卿名和德，1867年（属兔）生于浙江省镇海县龙山乡。他的父亲在镇上开设一爿小杂货店，中年身死，虞洽卿和寡母过着半饥半饱的生活。因无力上学，十五岁就到上海学生意，辗转托人介绍，才进了望平街瑞康颜料号当学徒。他临行的时候，母亲给他做了一双布面钉鞋，并且一再嘱咐他在店里要勤俭小心，博得师傅欢心。虞到



虞洽卿

上海适逢大雨，舍不得穿那双新钉鞋，就赤着脚走进店门来。后来发了财，有人称他“赤脚财神”，他自己也经常说起这件事，并引以为荣。

洋场十里，纸醉金迷；一个学徒当然只能望“洋”兴叹，自惭形秽。有一次，颜料店老板在番菜馆请一位德商洋行买办吃饭，叫他跟去侍候，他看见那位大买办神气十足，使他意识到洋场社会中“买办”之“高贵”，便立志要替洋人服务，做

一个所谓“高等华人”。他年少翩翩，心灵手敏，并且时刻记着母亲的临别训言，果然深得老板的欢心，未满师就被提升为跑街。凭借这个机会，他得与上海商界的所谓“阔人”经常接触，几年之中在上海颜料行业中渐露头角。他除在买卖上赚回佣外，有时自己也囤买一些颜料，做得十分顺手。

1894年，有一家做出进口生意的德商鲁麟洋行，进口业务以颜料为主，因牌子尚未做开，想物色一个有经验的华人充当“开路先锋”。虞托族人虞香山（礼和洋行颜料部经理）介绍到这家洋行担任跑楼（等于副买办）。虞本来熟悉推销业务，做得颇有成绩，不久就被提升为买办。鲁麟洋行除进口颜料外，还经营西药、五金、军装等，出口则有大豆、桐油、丝、茶以及其他廉价原料品等。帝国主义商人在殖民地、半殖民地收购原料，总不外乎是在各主要产区设立机构，深入农村，以最低廉的价钱残酷剥削贫苦农民。虞洽卿在进口方面取佣金10%，出口方面取佣金20%。他在鲁麟洋行任买办九年，分润到帝国主义商人剥削中国人民的余沥，买进了闸北顺征里全弄房屋，就由穷小子一跃而为富翁了。

庚子（1900）以后，帝国主义在华的经济侵略势力日益膨胀，金融资本家纷纷在上海开设银行，发行钞票。1903年，虞洽卿三十六岁时，离开鲁麟洋行，改任华俄道胜银行买办，一年之后又转任荷兰银行买办。他利用上海资产阶级商人的崇洋心理，大力推广荷兰银行钞票的发行额，从中获取手续费。虞在上海金融界的信用并不太好，自任荷兰银行买办以来，利用该行名义开发远期本票，换取现金，套取利息，并独资创设通惠银号。后来又发起组织四明银行，由周金箴任董事长，陈子琴任经理。由于周等经营不善，虞又推荐孙衡甫继任经理。虞、孙关系密切，在信用贷款上孙对虞的帮助极大。

虞的“生意经”非常精通，而又工于逢迎之术。一次，有一位清朝大员到上海采办军装，此人故示清高，据说不肯和洋行买办见面谈生意。事为虞所闻，他乘这位大员出门时，故意叫自己的马车撞坏大员的马车，他即匆忙下车道歉，并将自己的新马车送与大员作为赔偿，终于做成了这笔巨额交易，获得了一笔大佣金。

在封建社会里，升官和发财是不可分的。虞洽卿既已上升为买办阶级，又想弄个官职，于是纳粟捐了道员，分发江苏。从此用官吏和商人的双重身份在洋场上广结声援，颇受社会重视。

1905年（乙巳岁），有粤人黎黄氏携带婢女数十人，取道上海回籍（她的丈夫在四川做知府，此时已卸任），西捕指为是贩卖人口的案犯，把她拘入捕房。会审公堂审讯此案时，西籍陪审员咬定黎黄氏是人口贩子，主张连同婢女押进西牢。中国审判官关炯之则称，黎黄氏乃是“朝廷命妇”，蓄婢女是清朝法律所许可的，不能诬指为歹人。此外还有一个理由，就是说租界未设女监，反对男女混杂。西籍陪审官从来说一是一，中国官吏一贯是唯唯诺诺的，这番遇到争论，因此他大骂中国人为野蛮民族，言下愤愤不已。这一粗暴无礼的行动激起了旁听席上中国人的公愤，大家鼓噪起来，与西捕发生冲突，这就是当年轰动一时的“大闹公堂案”。事后，英、美租界中国商人全体罢市，以抗议帝国主义者侮辱华人的罪行，租界当局感到事态严重，不禁张皇失措。此时虞洽卿挺身而出，以和事佬自居，与上海道台袁海观挨户劝告各商店开门复业，一场风波赖以平息。虞对租界当局立了这场大功，帝国主义者对他就愈益刮目相看了。

虞洽卿善于玩弄两面手法，一面忠心耿耿地为帝国主义服务，另一面却又口口声声说他是“为中国人民撑腰”、“替地方上办事”，借以欺骗上海市民。1906年，他和朱葆三、胡寄梅、袁衡之等共同发起组织华商体操会，经常在四明公所开会，并与严筱舫所主持的商务总会取得联系，这个组织后来成了他的政治资本和群众基础。

辛亥革命前一年，南京举行“南洋劝业会”，虞洽卿被聘为会办。革命爆发时期，虞见清王朝大势已去，暗中又与同盟会会员陈英士勾结，以便进行新的政治投机。

二 发起宁绍公司，居然一炮打响

1908年，沪、甬交通已有三条轮船往来行驶，即东方公司的立大

轮、太古公司的北京轮和招商局的江天轮。票价以立大轮的五角为最低，太古、招商均收一元。旅沪宁波同乡要求两轮减低票价，东方公司股东吴锦堂建议由东方发起，与太古、招商协商，一律定价为五角。

不料，协商结果不是太古、招商向东方看齐，而是东方向太古、招商看齐，因此引起了宁波同乡的极大反感。加以太古轮茶房倚仗洋



严筱舫

势，态度生硬，对于贫苦旅客欺凌备至，久为宁波同乡所不满。于是虞与严筱舫等发起由宁波人自己组织宁绍轮船公司，每股定为五元。

消息传出后，不仅旅沪宁波人士纷纷解囊入股，即非甬籍如花旗银行买办袁衡之等也因有利可图而参加投资。虞又想出了一个层层盘剥的办法，凡愿为船上服务员者，均须缴纳押柜，职位的大小以押柜的多少而定。他一共拼凑了四十万元，向福建马尾船厂购到轮船一艘。此轮原为东方公司定造的三艘轮船之一，因不合格，东方要求退货，便由宁绍公司购进，定名为宁绍轮。这是虞洽卿经营航业的一个开端。

虞的第一炮果然打响了。自宁绍轮开航后，由于票价定得较低，又是宁波人自办的航业；因此客货运都很兴旺，使外商轮船受到一定的打击。太古公司为了对付宁绍，特将票价降低为二角五分，并另赠每个旅客毛巾一条。这样一来，宁绍便在帝国主义垄断资本的高压下败下阵来。幸由宁波同乡出面组织“船票维持会”，票价改为三角，由维持会每票补贴三角，才得渡过难关。

三 退出“宁绍”独办“三北”， 好景不长一蹶不振

虞洽卿是组织旅沪宁波同乡会的主要发起人。他利用这个组织进行个人活动，对他所经营的事业起了不小的作用。他曾口出大言：“我要把三北龙山乡变成一个小上海，上海有的东西，三北那里都有。”他在三北修筑了一条小规模的道路，办了一些学校和医院，并在一个公共场所用大玻璃橱窗陈列汽车、电车等现代交通工具的模型，借以炫耀乡里。1913年，又在三北龙山乡修筑海堤，建设码头，购置百吨小轮三艘，题名“慈北”、“姚北”、“镇北”，前二轮往来于舟山、沈家门之间，“镇北”则行驶甬江从龙山乡起与沪、甬航线相衔接。这就是虞洽卿初期创办的“三北轮船公司”。

这时虞洽卿是宁绍公司的总经理，其主要职务却仍是荷兰银行买办。他对航业虽有兴趣，但因宁绍为股份公司，他的股本不多，总经理之上尚有董事会，颇难满足他的独揽大权的欲望。他想扩充自己独资经营的三北轮船公司，适值英商鸿安公司无意经营，虞即备价接收下来。该公司有长安、德兴两轮，行驶长江航线，规模亦不甚大。因有部分外股未收回，所以当时的鸿安公司仍然保存“英商”的名义。

1914年，宁绍公司董事长朱葆三向董事会建议增资金，将“甬兴轮”出售，据称已有受主愿意出银六万两，将来用以向船厂订造新轮，尚不需此数，“良机不可坐失”。虞对此力持异议，但董事会仍然决议同意出售。虞十分气愤，当场表示本人愿以六万五千两承受“甬兴轮”，董事会当然无法拒绝。虞购得“甬兴轮”后，并不交由三北公司经营，却把它转租与外商公司，租金一年三十万元，超过买价竟达四五倍之多。宁绍股东闻而大哗，董事会尤为懊丧。于是即日举行董、监联席会议商讨对策，定于翌日在四明公所召开全体股东大会，推方椒伯为主席。大会一致反对虞洽卿购买“甬兴轮”，当场议决两项：（一）撤