

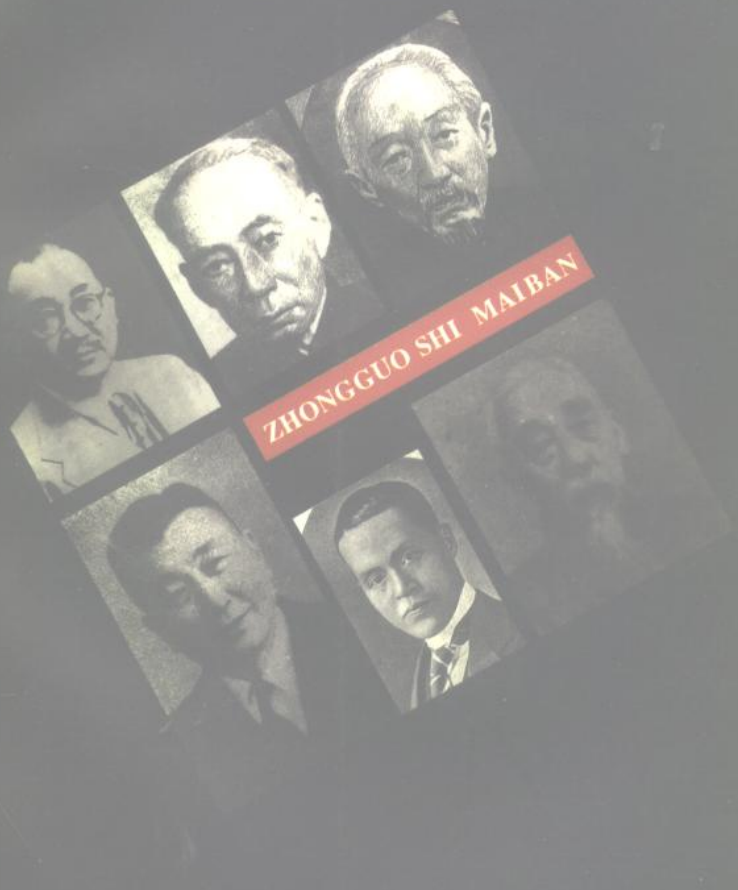
徐 润 唐廷枢 盛宣怀 席正甫 朱葆三
朱志尧 郑伯昭 刘鸿生 孔祥熙 陈廉伯

XUMAO ZHUBIAN

中国十买办

SHANGHAI RENMIN CHUBAN SHE

徐 矛 主编



上海人民出版社

KONGXIANGXI CHENLIANBO

中国十买办

徐 矛 主编

上海人民出版社

(沪)新登字101号

责任编辑 胡小静
封面装帧 孙宝堂

中国十买办

徐矛主编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 祝桥新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 11.75 插页 4 字数 291,000

1996年4月第1版 1996年4月第1次印刷

印数 11—8,000

ISBN 7-208-02132-5/K·460

定价 17.00 元

前 言

买办，是我国近代社会一个复杂的社会历史现象。在跨越世纪的百年岁月中，他们的活动曾渗透到中国政治、经济、社会生活的各个层面。对此，学术界进行了深入研究。《中国十买办》不是也不可能是对这一问题的学术探讨，只是提供一些具体生动的个案供读者阅读和思考。

买办是西方掠夺者在殖民地半殖民地国家中所造成的一种特殊职业。西方国家的商人进入中国后，以他们本国的国家霸权为后盾，以少数中国人为中介和经理，从事包括贩运鸦片、掠夺人口（这主要是在早期）、倾销洋货、收割土产等等活动，垄断市场，挤垮中国的民族工商业。买办们则从中获得佣金、回扣和其他酬劳。由于经济利益的驱动，有些买办为虎作伥，充当外国侵华的工具。买办们熟知中国国情民情，又有千丝万缕的社会关系，当他们甘于为西方掠夺者服务时，常能起到掠夺者自己所起不到的作用。有的买办深入各地搜集经济情报向外国雇主报告。有的托庇于外国人的治外法权，勾结中国反动军警，压迫自己的同胞，有的甚至组织武装，公然反叛。这些情形，在《中国十买办》中均有所反映。从这个意义上说，买办们迅速膨胀的万贯家财，“每个毛孔都滴着血和肮脏的东西”。

但是，事物常是多棱形的。除了一些特殊情形以外，买办们一般具有双重身份，他们既受雇于外商，同时又是独立商人，拥有独

立从事经营活动的权力、资本、经验和空间。买办们在为外商服务过程中学到了知识，积聚起一笔不小的资金。他们以这些知识和资金分别从事金融、商业、航运、房地产、工矿业等方面的经营。有的人最终完全与外商脱离依附关系，转化为民族资本家。有的更支持或亲身参加资产阶级民主革命和反帝爱国斗争。当然，也有的以买办终其一生。洋行买办的经济行为，主要是从事进出口贸易。不管他们出发点何在，他们的活动客观上刺激了中国经济的活化。

旧中国究竟有多少买办，缺乏确切的统计数字。有学者根据19世纪末全国有933家洋行的事实，以每家洋行平均雇有10名买办计算，认为当时的买办总人数为1万人左右。如照这一比例估算，当20世纪20年代初洋行总数增至9511家时，买办总人数应达10万人。这是一个相当庞大的人群。事实上由于买办制度的变化，买办总人数远不止此数。要从10万以上的买办中挑出10个来作介绍，何者较为相宜？难免“桃肥李瘦”，踌躇难决。这里所推出的十买办，难说均是适当的。《中国十买办》对传主的选择，是力求代表性，反映不同时期中国买办制度的诸种类型和不同特点，时间上包括19世纪和20世纪，空间上以华中为主，兼及华南与华北。就买办类型而言，有的受雇于外商，每日视事；有的以经销、包销形式与外商建立经济依附关系；有的以自己在商界的声望被外商所用，他们之间的关系不是雇佣与被雇佣关系，但仍是利用与被利用关系。更有一种特殊情形，这是一些兼为商人的高级官僚，利用权力，在向外国借款、购买军火或进行其他经济谈判中为外国服务，自己从中获得回扣、佣金或其他私利，他们是旧中国的官僚买办资产阶级。《中国十买办》通过这些人、事，反映旧中国的买办们由于各自生活的具体环境、政治与社会联系、个人志趣等等原因，发生分流，走向了不同的人生归宿。民族矛盾的刺激、经济的变迁、中国的传统文化与道德的影响、以及民族感情的诱导，无疑是使买办中的一些人不同程度地择善而从的主要原因。就连甘于终

生为“奴”的人，有的在晚年也有慈善之举，以求心理上的平衡。

毫无疑问，买办的名声一直不好。20年代起，在全国反帝斗争的背景下，买办们受到包括经典作家在内的社会舆论的批判。在历史的尘埃落定以后，人们将继续进行客观评说。

《中国十买办》的撰写，得到各方大力帮助。上海市档案馆、上海市图书馆、上海市工商联、有关市（县）政协与方志及文史机构等均为我们搜集资料提供方便。上海人民出版社胡小静同志为本书作了大量的组织指导工作。在此一并表示由衷的谢忱。由于我们对买办制度研究不深，水平有限，书中必有疏漏、失当甚至错谬，敬请专家学者及广大读者不吝赐正。

徐 矛

1995年盛夏于复旦二舍

目 录

前 言	徐 矛(1)
徐 润	曹文娟(1)
唐廷枢	唐克敏(42)
盛宣怀	朱金元(57)
席正甫	姜天鹰(84)
朱葆三	郑泽青(113)
朱志尧	聂好春(140)
郑伯昭	赵 刚(194)
刘鸿生	顾关林(227)
孔祥熙	潘银良(262)
陈廉伯	后志刚(317)
〔附录〕六十买办小传	黎 霞(333)

徐 润

曹文娟

徐润的故乡在广东香山县(今中山县)。

晚清时期的香山县为广州府属县之一(中国早期外贸口岸之一的澳门即辖属该县),隔伶仃洋与香港成犄角之势,共扼珠江入海之门户。广州府经珠江、南海而寰宇四通,自唐代开辟“广州通海夷道”的南海、印度洋贸易航线,并对外商采取“任其来往通流,自为贸易”的宽松政策以来,广州便成为中国最大的进出口贸易港。得其地利,香山县人多从事海上贸易,“半通夷语”。明中叶后,香山已为海商萃聚之地^①。1757年(乾隆二十二年),清政府限定广州为全国唯一正式许可的对外通商口岸,并指定十三家官牙行经营和管理进出口贸易,实行封建性的贸易垄断。广州府的进出口贸易因此而格外兴隆起来。这种局面一直维持了80余年,直到西方列强发动鸦片战争,以武力胁迫清政府开放广州、福州、厦门、宁波、上海等五处为通商口岸,取消了广州十三行的对外贸易专营权,允许外商在各通商口岸与中国商人自由贸易。十三行衰微后,从没落的十三行散出之人有不少依附于外商,成为中外商人之间的新型中介人——买办。广州府,特别是香山县一带逐渐

^① 徐润等:《香山徐氏宗谱》第7卷,第79页。

形成了一批显赫的买办世家。个中一些目光犀利、不愿局处东南一隅者又将买办事业之基移向更有广阔发展前途的上海，徐氏家族即是其中的佼佼者。

徐氏家族的买办生涯肇始于徐润的伯父徐钰亨。徐钰亨早年在澳门经商时，曾与英商宝顺洋行的合股人 T. C. 必理交往密切。19 世纪 40 年代他随必理来到上海，成为宝顺洋行的上海买办。50 年代，徐润的叔父徐荣村也成为宝顺洋行的上海买办。他们又引荐侄子徐润和徐芸轩入宝顺洋行工作。后来徐润又陆续引荐族人入洋行充任买办：其堂兄弟徐渭南成为宝顺洋行的九江买办，另一堂兄弟徐关大任礼和洋行的上海买办，表弟杨梅南任太古洋行的烟台买办。徐润的三子徐叔平当上了一家德商洋行的买办^①。1859 年徐润还将同乡世交郑观应介绍到宝顺洋行工作。香山县的徐氏家族、唐氏(唐廷枢)家族、郑氏家族等成为中国早期买办巨商之翹楚。

从学徒到大买办

徐氏先世原居河南陈留，因遭元末之乱，辗转迁至广东香山县。1838 年(清道光十八年)10 月 28 日，徐润出生于香山县北岭乡，其父徐宝亭给他起名曰以璋，字润立。后改名润，号雨之，别号愚斋^②。

徐润 8 岁始开蒙。1852 年初(咸丰元年岁末)，在上海开设亦昌丝茶土号的叔父徐荣村回乡过年。春节过后，徐荣村将年少但已颇明事理的侄儿徐润携往日益繁荣的上海。于是 15 岁的徐润随叔父先至香港，从香港搭乘英国轮船公司的班船抵达上海。

① [美]郝延平：《十九世纪的中国买办：东西间的桥梁》，上海社科院出版社 1988 年版，第 212、290 页。

② 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，台湾文海出版社印行，第 2 页。

徐润初至上海，徐荣村请两位精通星相的饱学之士为其看相，谓其“命有翰苑之望，不宜落于市井”。徐荣村闻此言，遂将他送至姑苏西园继续求学，以博取科举功名。孰料，因广州话与姑苏语相去甚远，数月下来，徐润非但读不成书，连日常生活用语也不能明白，一筹莫展之下，只得悻悻然返回上海，在伯父徐钰亨的安排下，进入宝顺洋行当上了一名学徒。

宝顺洋行为英国大鸦片走私商颠地所创设，故又名颠地洋行，其首脑驻在香港，上海开埠后，宝顺洋行是最早到上海设行的洋行之一。

上海开埠之初，英国驻沪第一任领事贝尔福（亦译作巴尔富）与上海道台宫慕久议定外商拥有“永租权”的地区为东至黄浦滩（今外滩），南至洋泾浜（今延安东路），北至李家庄（今北京东路），西至抛球场（今河南中路）。最先到来的洋行抢先租用沿黄浦江的田地建造营业、居住的房屋和仓库、码头，在今中山东一路外滩一带，宝顺、怡和、旗昌等洋行和上海最早的外国银行丽如（东方）银行毗邻而起^①。这些四方形瓦顶、周围为拱券回廊的二层砖木结构洋房，通常前面是营业所、样子间，后面是仓库。因找不到外国设计师，这些建筑是由外商绘制设计图，中国建筑师加以修改，使之适合本地的材料和技术，可谓中西合璧，被人诙谐地命名为“买办式”^②。这一溜上海早期的异国风格建筑，与老城厢区的建筑形成鲜明的对照。

徐润进入宝顺洋行以后，徐钰亨让他拜副买办曾寄圃为师，学习进出口贸易业务，每月的薪水为本洋10元。曾寄圃“文学极佳”，除负责行中生意的经营外，还要代表洋行结交官府，这对洋行的发展是十分重要的。徐润有这样一位富有才学的师长，受其熏

① 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第5—6页。

② 戴斯：《上海租界居住三十年回忆，1870—1900》，第50页。

陶，着实获益匪浅。

鸦片战争后，西方国家从中国进口的商品仍以生丝和茶叶为主。英国是中国丝、茶的最大买主，其丝、茶进口商、贸易代理人及经营丝、茶运输的轮运业主都从中获得了巨额的利润。上海因与重要的丝、茶产地相近，杭州、嘉兴、湖州地区的生丝和浙江、安徽的茶叶都汇集到上海出口，使上海迅速崛起，成为全国丝、茶出口贸易的中心。上海早期的洋行都以输出丝、茶和输入鸦片为主要业务，初入洋行的徐润也首先要从丝、茶出口业务学起。

茶叶的好坏重在色、香、味，鉴定茶叶没有化验仪器，全凭茶师用眼睛、鼻子和舌头对样茶的色、香、味作出鉴别。茶的身价决定于茶师，所以茶师在洋行中的地位很高，一般由洋人担任。徐润向宝顺洋行的英国茶师西麦氏学习茶务，不久便悟出了比鉴定茶叶等级更为重要的是拼堆，即将购进的各种茶叶，根据不同的销路，掺合而成不同的品牌，然后再装运出口。如果能够推出受消费者欢迎的品牌，自然就能扩大销路，提高利润。而且茶叶的种类、等级、品牌不胜繁复，经手人很容易在其中暗做手脚，获取额外收入。几年后徐润得以自己开办茶栈，便是得益于此。

生丝的质量检验权也是由洋行所垄断的。中国商人交货时，洋行从每包丝中抽出样条进行检验，丝的颜色、条纹、拉力、匀度等质量标准由洋行单方面规定，中国商人难以与其抗争。洋行经常吹毛求疵，借口质量不合格，压低约定的货价。抽出的样条则照例不再放回原包，而是归于经手之人，积少成多，是一笔不小的外快。这是公开的陋规之一，此外还有吃磅、贴息、回扣等种种名堂，加上克扣斤两等各种暗地里所做的手脚，经办人在月薪和佣金之外，还能得到一笔数量不小的额外收入。

当时宝顺洋行丝楼的看丝人也是一个英国人，名叫爱德华·韦伯。他见随他学习丝务的徐润业务上十分用心，且很有悟性，并看到他每日黎明即起，练字数百，又向行中职员学习算学，勤勉异

常，心下颇有好感，认为徐润志不可量。后来必理大班去世，韦伯接任宝顺洋行大班之职，对徐润越发器重，有心加以提携重用。

徐润以其勤勉和好学博得洋行上下的看重，19岁那年他除了兼任丝、茶、栈务等职外，已获准入上堂帮帐，24岁又升任主帐，督理各职。在洋行中，除了洋大班和少数几个外籍职员外，大多是华人职员。华人职员都由买办管理。买办均有自己的办房，通常雇有帐房、报关、购销、仓库等职员，其中帐房是涉及洋行业务机要的重要职位。徐润升任主帐仅数月，副买办曾寄圃突然去世，韦伯即让徐润接替曾寄圃担任副买办之职。韦伯对他说：“以后行中之事由君一手做去，惟老买办在行必须一一禀告。……今君乃总行中华人头目，如有差错捺报，惟君是问。”在薪金方面，原办房薪金总额为400两银子，韦伯又添加80两以示优厚^①。

第二次鸦片战争以后，清政府被迫增开天津、烟台、牛庄等中国北部沿海口岸和汉口、九江、南京、镇江等沿江口岸，开放口岸增至16个，并且规定外商在一次交足子口半税后，无论出口土货还是进口洋货，都免征内地各色厘捐，可以在各地自由运销。可是还未等长江开放的日期确定下来，宝顺等洋行就以买办为先导，已到达汉口等地“查看形势，立行通商”^②。宝顺洋行很快就在烟台、天津、牛庄、镇江、芜湖、九江、汉口等地设立了分行，徐润通过班轮传递书信，与各分行买办保持定期的联系，将分行买办在各口岸搜集的有关本行业的经济情报以及市面新闻、时局变动、年成好坏等消息汇总后向大班一一禀报，同时将大班的指令传达至各分行。北部沿海和长江沿岸口岸的开放，使位处中国中部和长江入海口的上海跃居更加显要的进出口贸易中心的地位，上海各大洋行及其买办的地位也随之上升，成为统领各口岸分行的总行和总买办。徐润

① 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第15页。

② 夏燮：《中西纪事》第17卷，第6—8页。

实际上已成为宝顺洋行的总买办，担负起了更加重要的职责，他的活动范围也不再局限于上海及周围地区，而是经常受大班指派远赴各口岸开拓局面，这为他日后在各地的独立发展打下了基础。

当时长江口岸初开，从事长江航运的外商还很少，长江航线上只有轮船数艘。徐润预见到上海通过黄金水道长江，将会成为广袤的长江流域腹地产品和世界各地产品的集散地，发展长江轮运业将大有前途，于是便全力推动宝顺洋行开拓长江轮运，派出扬子号轮，溯江而上探索航路及沿途情形。又听说香港有一艘叫总督号的轮船，载量很大，因多时无人过问，价钱卖得很便宜，便极力怂恿大班将它买了下来。经过装饰，用它开通上海至汉口的航班，客货两用，还可拖带钩船4艘，每艘又可装货五六百吨，获利甚厚，往返一次，仅货运收入已将购船、装修的成本收回^①。不久又续添江轮3艘，行中原有往来申、港的海轮2艘，每年另雇大夹板货船数十只，还拥有上海唯一能容纳海轮的大船坞，形成了一支实力雄厚的航运力量。宝顺洋行进出口贸易和轮运业并重，生意日益兴隆。进口货物中除西洋货以外，还有从南洋暹罗等地运来的檀香、苏木、沙藤树皮、胡椒等，销往各地；出口货物除生丝、红绿茶外，还有棉花等。宝顺洋行还将贸易活动扩展到了日本的长崎、横滨、神户、相馆等埠，运去西洋花布、中国色布以及南洋的檀香、苏木、胡椒等，运回海带、洋菜、江珧柱、鱿鱼、虾干等日本货，在上海销售，大获其利。还从横滨运回日本所出的宽永铜钱63万余千文，其时江浙所铸烂板私钱每千文值银五钱，宝顺洋行将宽永铜钱携往各口岸，该钱币逐渐流行内地，每千文涨至值银七钱三四分之多，洋行从中盈利银数万两。为了保持经常的贸易联系，宝顺洋行还在日本长崎等埠设立了代理机构^②。这一时期，宝顺洋行上海总行和

① 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第17页。

② 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第11—13、16页。

北方、南方、长江各口岸分行以及在日本的代理行，每年的进出口总值达到数千万两，在各洋行中首屈一指，可谓盛极一时。作为宝顺洋行的总买办，徐润从其经手的一笔笔进出口生意，按上海洋商总会所规定的3%的比率提取佣金，积累起相当可观的财富^①。

虽然外商已获得在通商口岸与中国商人自由贸易的权力，但由于种种原因，外商想要深入广阔而又陌生的内地与中国商人直接交易仍是一件不可思议的事情，甚至在各通商口岸，由于语言不通、复杂的中国币制等障碍，外商与普通中国商人也难以达成交易，所以洋行大班对买办的依赖是很深的，既要依靠他们将进口的洋货推销到各地，又要依靠他们采购到优质的中国土产，甚至在资金上也往往需要买办为其垫付。而买办们在为洋行工作的同时，大多也自己经营商号，经营的项目与洋行的进出口项目是一致的，这样做对洋行和自己都有好处。对洋行来说，有利于扩大洋货市场，保证出口土产的货源，若是买办自营商号生意兴隆，还会给买办所服务的洋行增加信誉，大班脸上也有光彩。而对于买办来说，一边为洋行服务，一边自营商号，所得利润远比仅在洋行抽取佣金要高得多，而且依仗洋行的权势，不仅容易得到普通华商的信任，还可有效地抵制封建势力的勒索。

所以，早在上堂帮帐的时候，徐润已开始尝试自己经营商号了。他先是同其师曾寄圃及一个办房职员合开一家绍祥字号，从内地收购生丝、茶叶和棉花，然后转卖给上海各洋行，既为宝顺洋行提供了合适的货源，自己又可以从中赚取差价，一举两得。接着，徐润在温州试办了一家润立生茶号。洋行出口茶叶，一般都是通过买办向上海的茶栈进货，茶栈的茶叶来自各地的内栈，内栈又是通过产地的茶行向茶贩或茶农购买毛茶（粗制茶），再加工后卖出。外商与茶农间隔着好几层环节。徐润接近产茶地区办茶号，

① 《北华捷报》，1864年10月1日，第58—59页。

便于掌握行情和茶源，同时又可将上海茶栈和内栈这两个环节合而为一，减少层层分享盈利，提高利润。这年润立生茶号采购到800箱白毛茶，每箱40斤，运到上海卖给英、美各洋行。不料卖出之后，外商检查出茶箱四角有水渍，质量不合格，全部被退了回来。原来这批茶叶是由小河运出来的，途中受了潮。徐润便雇人将茶箱全部拆开，拣出霉变的茶叶，第二年从宁州（今修水，以产“宁红”茶著名）采购到乌龙细条红茶200箱，色、香、味俱佳，运到上海后，将温州采购来的劣质白毛茶掺和在其中，售给外商，竟获得大利^①。徐润自营茶业的信心大增，又陆续在江西的河口、宁州等地与人合股开设了福德泉、永茂、合祥记等茶号。源源不断的茶源除了满足宝顺洋行的需要外，还为其他洋行提供了货源，徐润则从中获得丰厚的利润。

徐润还在上海法租界开设了立顺兴、川汉等货号，除丝、茶外，还经营烟叶、皮油、白蜡、黄麻、白麻、桐油等货，都是外商所需要的品种。此外，他又在二马路（今九江路）一带与人合股开设宝源丝茶土号，经营丝、茶和鸦片。五口通商之初，首先进入上海的一批大洋行中有不少如宝顺、怡和、旗昌、琼记等是以进口“洋药”闻名的鸦片走私商。第二次鸦片战争结束后，通过天津条约的签订，鸦片贸易在每百斤纳税银30两以后，就变为合法的商品，公开推销而畅行无阻。鸦片生意可带来100%的利润，由上海运到苏州就能提高4到5倍的身价，如此厚利驱使买办们也争做毒品生意^②。徐润在深入内地为外商组织出口货源的同时，当然也不会忽略乘便推销鸦片以牟取暴利的良机。

徐润又先后和人合股开设了敦茂钱庄和协记钱庄，办理存放款、开发庄票和兑换等业务。钱庄是中国封建社会的一种信贷机

① 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第10—11页。

② 费正清：《中国沿海贸易和外交》，1953年版，第66页。

构，它所签发的即期和远期庄票有很高的信用，与钱庄有往来的商人成交买卖，只要在钱庄过帐，互相抵划即可，不必以现银交易，给商人通融资金以很大的便利，为商界所普遍接受。五口通商以后，外商很快就注意到了钱庄的这种作用，认识到“接受期票支付货款，远比用卖了货的现款再来买货要能销出更多的货物”^①，所以洋行也普遍接受以庄票作为与中国商人交易的结算工具。于是买办们便不失时机地纷纷投资自设钱庄，除盈利外，也为洋行和自营货号采购货物支付货款提供便利，当钱庄资金周转不灵时，他们就利用掌握洋行金库的职务上的便利条件，经常挪用洋行的资金进行周转。

15岁入行以来，徐润从每月领取10元薪俸的学徒，迅速擢升为大洋行的商务总代理人，手下领导着办房的全体职员和各分行的买办，经手着巨额的进出口买卖；同时自己还先后经营着多家商号和钱庄，或独资，或合股；此外又购置有不少地产，造房收租或做地产投机生意，徐润已俨然一上海滩上的买办巨商。

为了能够控制茶叶、生丝和鸦片贸易，维护自己的利益，徐润和他的同行、怡和洋行的总买办唐廷枢等人创办了上海茶业公所、丝业公所和洋药（鸦片）局，徐润在这些同业公会中皆充任董事。买办巨商们首先控制了公所的领导权，然后通过公所的权势对上海和周围广大地区的丝、茶、鸦片贸易行业进行控制和垄断，操纵市场，谋取暴利，各口岸的公所“会同上海董事，互为维持”，洋行与同业公所之间则通过买办势力的中介而得到沟通。

虽然在洋场上徐润已是一个很有面子的大买办，但在科举制度仍在延续的清末，在官本位观念统治的封建社会，布衣商人纵有万贯财富和洋人势力之依恃，在与官府打交道时，仍会有一种自卑感。想当年初到上海时，只因方言阻隔，未能求取功名，进入仕途。

① 《英国领事报告》，1869—1871年，汉口，第192页。

自投身市井、依附洋商后，在险恶的商场竞争中，徐润深感仅仅依靠洋人的势力是不够的，还要设法结交官府，名义上有个一官半职，对付商场中的各种势力也就有利得多。所以，徐润在升任副买办的第二年，就报捐了一个光禄寺署正的官衔，后来又在江南粮台报销局加捐员外郎之衔，并报捐花翎；在上海皖营捐输分局报捐以员外郎分发兵部学习行走。通过捐纳官衔而获得较高的社会地位，不仅对他同别的商人做生意是有价值的，而且在他代表洋行同官府打交道时也是必要的，因为只有有官衔的商人才能以平等的社会地位同官员交谈。1866年李鸿章调兵到浙江、福建镇压太平军余部，徐润用自己运输茶叶的船只帮助李鸿章转运粮饷和军械，出了不少力，受到李鸿章的赏识，向清政府保奏，加徐润四品衔。

刚至而立之年的徐润，已成为上海商界的知名人士。他拥有雄厚的资产，积累了丰富的进出口贸易经验，通过蛛网般的商务关系掌握了广阔的市场和货源，并且和官场也有了一定的交往，在外商眼中，徐润是一位神通广大、能招财进宝的理想代理人；而在中国商人中，分享洋人权势、领导着同业公所、又有着朝廷品官名份的徐润也有很高的威望和号召力。

中国市场的高额利润吸引着外商，随着外商的蜂拥而至，各埠洋行林立，生意四通八达，进出口贸易迅猛发展，而洋行之间的竞争也日益激烈起来。1866年伦敦爆发金融风潮，很快波及到上海，许多洋行宣告破产，连资力雄厚的宝顺洋行也未能幸免。宝顺洋行的行东们开始拆股，到处收缩，旗昌轮船公司乘机收买了宝顺洋行的全部轮船和设备，包括那座上海唯一能容纳海轮的宝顺大船坞。在这种局面下，羽翼已丰的徐润遂决定脱离宝顺洋行，自立门户。宝顺洋行清算后不久又重新组织起来，并仍旧其名，但再也无法与昔日相比，悄然湮没于商史之中。