



流金岁月

上海名商百年史话

1843~1949

秦亢宗 编著

東華大學出版社

流金岁月
——上海名商百年史话
(1843—1949)

秦亢宗 编著

東華大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

流金岁月:上海名商百年史话:1843~1949 / 秦亢宗编著.

—上海:东华大学出版社,2014.9

ISBN 978-7-5669-0605-2

I. ①流… II. ①秦… III. ①商业史-上海市-1843~1949

IV. ①F729.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 202420 号

责任编辑 竺海娟

封面设计 潘志远

出版:东华大学出版社(上海市延安西路 1882 号,200051)

本社网址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营销中心: 021-62193056 62373056 62379558

印刷:苏州望电印刷有限公司

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张 19.25

字数: 360 千字

版次: 2014 年 9 月第 1 版

印次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5669-0605-2/F · 061

定价: 48.00 元

序

本书作者秦亢宗先生系上海钱业界领袖秦润卿之孙，曾编有秦润卿先生研究资料和纪念册，著有《宁波帮百年风云录》，并发表研究上海名商论文多篇。作者经多年潜心研究，收集有关上海名商的史料，终于使本书问诸于世。

本书自 1843 年上海被迫开放为国际商埠至 1949 年新中国成立，从各个角度介绍 60 余位上海名商，着重阐述他们百年来历经磨难的拼搏奋进精神，既有史料价值，更有现实意义。

“前事不忘，后事之师。”自我国新时期经济领域改革开放以来，在商海大潮中涌现出大批著名金融家、企业家，探其成功的因素不难发现，他们继承了新中国成立前百年名商的传统精神，例如引领时代潮流，奋发进取；抓住机遇，独树一帜；多面出击，挑战拼搏等等。当然，不同的时代自有不同的弄潮儿，同一时期海域也有不尽相同的使舵手法。如，同样是白手起家的“草根商人”，叶澄衷的机遇与鲁冠球不同，虞洽卿的霸气要远胜于宗庆后，当时的地产大王哈同与如今的汤臣、绿城老板有别，昔日的中行经理宋汉章与今日的中信老板荣智健，当年大世界老板黄楚九与当代影视界大王邵逸夫等等，均不可同日而语。但各类商界精英在其成功的经历中，不无可资借鉴之处。原因之一是这两代人的商界群体均身处市场经济的体制之中。书中许多名商在抗日战争时期大多拒任伪职，为人处世大节可风。但旧上海是一个大染缸，也是藏污纳垢之地，名商中也有像傅筱庵之类的道德败坏、劣迹昭彰的民族败类，诚可从中吸取教训。

我认为，这本“史话”可以帮助人们了解上海的商史知识和商道智慧，同时对于从事研究工商专业的读者不乏为一部良好的辅导教材，意义所在，广袤至远，兹特予以推荐。

邱夷平 2013 年 8 月 7 日

前言 触摸上海名商的历史脉络

鸦片战争以后，西方列强打开了中国的大门，1843年上海被迫开放为商埠。其后的一百多年间，随着城市建设和经济建设的迅速发展，上海成为全国最大的国际大都市，在经济领域涌现出大批名商。据1936年《中国工商名人录》统计，在沪工商界名人有1836人；又据同年《中国近代工业史料》记载，在沪著名企业有238家。从开埠到1936年，上海已成为五大中心：（1）国际贸易和商业中心；（2）国际航运中心；（3）国际金融中心；（4）中国工业制造中心；（5）国内文化娱乐中心。

上海商人经历了清末洋务运动时期、北洋军阀统治时期、国民政府和日伪统治时期、抗战胜利后国共内战时期，他们历经磨难，审时度势，在波涛汹涌的商海中不断拼搏。

回顾百年来沪商群体，尤其是民营企业家们，他们不仅给我们留下了可观的物质财富，还留下了一笔无形的精神财富。他们在顽强不屈的拼搏奋进中创造了一段辉煌的史绩，其特有的精神素质，至今仍有可资借鉴之处。

一、白手起家，奋发进取

在上海名商群体中，有不少人出身贫寒，仅读过几年私塾。他们背井离乡，既无背景依傍，又无学历资产，以一介学徒身份为创业起点，勤奋学艺，脚踏实地，奋发进取。朱葆三14岁丧父，只身去沪当学徒时想学英语，但付不起3元钱的夜校补习费，便每月省下5角月规钱给邻居一名学徒在读夜校后授课，从而学会了“洋泾浜”英语。虞洽卿自幼丧父，从小到海边捡海螺蛤蜊，卖了补贴家用。下雨天到私塾旁听，三年后学完

了国文基础课，人称“读雨书少年”。15岁到上海当学徒，最终成为上海大闻人。钱业领袖秦润卿幼时家中经常断炊，15岁到上海钱庄当学徒，两年不回家探亲，晨则练字，夜则学算，由于长期挑灯苦读，不久便成了高度近视眼。董竹君出身青楼，从良后奋发自强，成为锦江饭店女老板。其他如鲍咸昌、项松茂、周祥生、穆藕初、荣敬宗兄弟、李平书、金鸿翔等都是学徒出身。吴蕴初、刘鸿生等虽未当过学徒，但在创业时均无多少资本。吴蕴初为试制味精，日夜在亭子间里做化学试验，一年多后终于获得成功。至于外商和买办也非个个挟巨资来沪，不少人也是白手起家。房地产大王哈同少年时曾拣破烂，后与卖花女罗迦陵邂逅才成巨富。创办汇丰银行的麦克林早期要回英国集资，连路费都要去向钱庄跑街借。他们的创业之路无不经过一番奋发进取的历程。

二、开拓闯新，打出名牌

1914年第一次世界大战爆发，外商纷纷回国服役，上海商人抓住机遇，开办企业，打造名牌产品。他们中不少人出国访问，引进西方先进技术和科学管理体制。

求新造船厂厂长朱志尧赴英美访问，回国后办厂，造出蒸汽机轮船40艘，为当时全国之冠。后又制造火油内燃机新产品，并打出国门，获得国际赛会头等奖。创办商务印书馆的鲍咸昌首创了中日合资股份公司，引进先进的印刷机，使商务印刷品的质量居全国之首。银行家陈光甫自美学成回国后，集资7万元创办“一元即开户”的上海商业储蓄银行，18年后资本额增加60倍。成功的企业家都把产品质量视为企业第一生命，同时具有强烈的商标意识，并且重视广告效应。余芝卿为提高轮胎质量，派技术员到日本学习熬油技术，经过多次试验，终于攻克熬油和烘烤技术难关。他把“大中华橡胶厂”的轮胎取名为“双钱牌”，借喻“名利双收，两全其美”“团体联心，钱财滚滚”。荣宗敬兄弟创办的企业有“茂新”“福新”“申新”，都有一个“新”字，显示了企业家在办厂时的创新意识。黄楚九创制了名牌产品“艾罗补脑汁”，一畅销便有人假冒，他告上法庭后取胜，趁机在报上大事宣传，使该产品销量大增。他开办“新世界”游乐场后被人排挤，决心再创办一家规模比“新世界”更大、设备更为新颖齐全的“大世界”，压倒“新世界”，名扬全国。创办德大纱厂的穆藕初是我国第一个引进美国“泰罗制”科学管理制度的企业家，他运用这一先进管理制度，接连创办五家纺织厂。

三、爱国情怀，勇于挑战

鸦片战争后，中国被列强蚕食、欺凌，“实业救国”“工业救国”已成为广大上海爱国名商的共同理念。许多商人参与了对列强商人的多次斗争。1898年，在法租界强拆四明公所的事件中，严信厚、朱葆三、叶澄衷、沈仲礼、虞洽卿等组织宁波同乡举行罢工罢市，表现出了可贵的民族气节。1906年4月，上海总商会总董曾铸斥责美国排华政策，发动上海和全国民众抵制美货运动取得了胜利。

辛亥革命后，在上海光复时期，李平书与包达三等参加了攻克上海的民运敢死队。上海光复时，朱葆三为支援孙中山革命出任财政总长和中华银行总董，为革命军积极筹饷。

虞洽卿在上海光复后策动了苏州巡抚起义，并亲自将一批枪支弹药送往南京，接济革命军攻克南京，回沪后任上海军政府外交部副部长。

秦润卿提出的“商人亦可以救国”的口号很有代表性。在1919年“五四”运动、1925年“五卅”运动，“一·二八”“八一三”两次淞沪抗战以及反内战、争民主运动中，虞洽卿、秦润卿、胡厥文、章乃器、龚延芳、包达三等人在不同时期参加爱国斗争，其中项松茂、方液仙在对敌斗争中惨遭杀害，为国捐躯，堪称民族烈士。在日伪统治时期的上海，除了如傅筱庵等一小撮民族败类外，大多数上海名商采取多种方式拒任伪职，表现了崇高的民族气节。

上海名商在提倡“实业救国”“工业救国”，开发国产品牌过程中必然会遭到洋商的各种阻挠与压制。清末以降，上海的航运业全被洋商霸占。1873年1月，洋务派领袖李鸿章在上海成立轮船招商局。1875年，李鸿章委派唐廷枢任招商局总办与洋商航运公司开展了一场场票价战，迫使美国旗昌公司将产业出让。1913年虞洽卿在创办宁绍轮船公司时，英国太古等洋商联合起来与宁绍轮船公司开展票价战。宁绍轮船公司提出“永立洋五角”的价牌，宁可亏本也不妥协，终于使洋商调价而获胜。

余芝卿创办大中华橡胶厂时，国内的汽车轮胎全部由外国品牌把持。当他推出名牌“双钱”轮胎后，英商邓禄普公司联合其他外商采取降价、限制购洋商汽油以及起诉状等各种手段，企图将双钱轮胎逼出市场。余芝卿经过十年的商标战，才使双钱牌轮胎立于不败之地。黄楚九为打破日商仁丹独占市场的局面，开发了龙虎牌人丹，并采用多种促销手段，最终打败了对手。项松茂开发固本皂，以质量取胜，使英商名牌祥茂皂销路锐

减。胡西园为开发亚浦耳灯泡，以质量高、价格廉而击败洋商奇异牌灯泡，长期以来该名牌产品一直畅销海内外。20世纪30年代，上海民族资本家在“九一八”事变后，方液仙、李康年等名商联合起来，开展国货运动，成立了“九一八”商场，创建中国国货公司，大灭洋商威风，大长国人志气。

四、造福乡梓，风范长存

在上海众多名商中，不少人发迹以后，对于家乡的社会事业多有善举，或修桥铺路，或振兴实业，或创办学校，或建造医院，或赈济救灾，其事迹与精神代代相传，感人至深。

穆藕初在创办实业时认为“兴实业必先谋实学”。他参与黄炎培创办的中华职业教育学校，任该校校董。1920年向北京大学捐资5万银两，用于派遣留学生出国深造，后罗家伦、段锡朋、汪敬熙学成回国后集资设立了“穆藕初奖学金”。1940年获得该奖学金的有杨振宁、周大晶等。

虞洽卿在发迹后热衷于家乡建设。他投资的最大项目是龙山三北轮埠公司码头及相配套的发电厂、电报局、电话处、铁路和救火会等。1931年竣工后，他自称：“可使三北乡民所种棉花大增，每年可省60余万元。”虞洽卿长期主持宁波旅沪同乡会，除收容大批难民和免费遣返同乡回甬外，主要是维护同乡利益，处理多件冤假错案并帮助释放有共党嫌疑的无辜青年。同乡会曾在8年中设立10所小学，使3460人免费入学。

“取之于社会，用之于社会”是秦润卿一生之宗旨。他自感幼年失学之苦，1915年起在慈溪创办普迪学校，学杂费全免。1944年该校被日寇炸毁，两年后他无钱重建，迫于无奈在恳业银行董事会上提出将他的退休金提前支付以重建普迪校舍，与会者闻之无不动容。秦润卿一生不留资产住房，在沪两套住房均为租赁，家乡自建的图书馆和两套民房均上交政府，去世时仅留一些建设公债。

另外，如宋汉章为中国银行职工建了一批“中行别业”，而自己却居住在一座小屋中。项松茂被日寇杀害后，家人拿不出入殓经费，全由职工出资办理。董竹君所办的锦江饭店产业在建国后全部赠予政府。众多事迹，不胜枚举。

上海名商在日伪时期大多拒任伪职，对家乡事业尽力创建、资助，不遗余力。其乡梓之情可鞠，亮节高风可钦，风范长存，懿德千秋，值得后人敬仰。

本书以上海商业发展历程为序，分买办、金融、实业、商业、娱乐五章，各章名商介绍以其出身年月为序。书中对名商一般不作生平事迹的全面叙述，而选取其突出事迹或有传奇性的故事，以增强本书的可读性。

作者在编写过程中查阅、参考了大量资料，以求求真务实的态度加以选材，当然在叙述过程中也渗透着作者的某些观点。月旦人物，各有所见，舛误之处，祈盼读者正之。

目 录

序	邱夷平
前言 触摸上海名商的历史脉络	1
第一章 买办——沟通中西贸易的桥梁	1
一、怡和洋行买办杨枋	2
二、王槐山借钱助人成汇丰买办	3
三、买办唐廷枢与洋商争利	4
四、席正甫三代当汇丰银行买办	5
五、“千里马”周宗良成颜料总买办	6
六、买办起家的实业家徐润	9
第二章 金融——从钱庄到银行的发展	13
一、盛宣怀与中国通商银行	14
二、麦边与橡皮股票风潮	18
三、铮铮铁骨宋汉章	20
四、利令智昏的傅筱庵	28
五、孙衡甫与四明银行的兴衰	32
六、钱业领袖秦润卿	36
七、陈光甫——银行界的一颗巨星	44
八、徐寄庾策反日伪高官立功	51
九、吴鼎昌与四行储蓄会	53
十、“不倒翁”银行家周作民	55
十一、杜月笙如何开办中汇银行	58

十二、张嘉璈：从中行经理到交通部长	61
十三、被日军劫持后的唐寿民	63
十四、“远东保险王”史带发迹前后	66
十五、王伯元三请秦润卿办垦业银行	68
十六、俞鸿钧偷运大量黄金美钞到台湾	73
十七、爱国金融家和政治家章乃器	74
十八、周佛海与上海银行大血案	81
十九、长寿老人朱博泉一生大起大落	85
二十、我国第一个女银行家——张幼仪	87

第三章 实业——在洋务运动推动下工厂林立

一、李鸿章在上海办二大实业	91
二、近代民营企业的开拓者——严信厚	94
三、状元实业家张謇	96
四、爱国爱民的实干家李平书	99
五、朱志尧与求新造船厂	103
六、卷烟工业巨擘简照南兄弟	106
七、处于多事之秋的荣宗敬兄弟	108
八、余芝卿办橡胶厂为国争光	112
九、学者型爱国企业家穆藕初	115
十、恒丰纱厂的掌门人聂云台	121
十一、项松茂办实业以身殉国	123
十二、龚延芳开拓水陆铁路联运	127
十三、陈万运组织义勇军爆发“一·二八”事变	129
十四、企业大王刘鸿生	131
十五、味精大王吴蕴初	140
十六、国货旗手方液仙惨遭日伪杀害	143
十七、领导战时工厂内迁的胡厥文	146
十八、中国的爱迪生——胡西园	148

第四章 商业——公司百货荟萃之地

一、诚信为本的叶澄衷	153
二、名扬上海滩的朱葆三	158
三、曾铸领导抵制美货运动	165
四、捡破烂出身的哈同和哈同花园	166
五、鲍咸昌与商务印书馆	170
六、上海大闻人虞洽卿	174

七、商界奇才黄楚九	196
八、报业巨子史量才	206
九、跷脚沙逊建造“远东第一楼”	208
十、红色资本家包达三	211
十一、海派女装权威金鸿翔	216
十二、出租车大王周祥生	218
十三、永安公司老板郭琳爽	222
十四、“中国的娜拉”董竹君	225
十五、王宽诚凭诚信智慧创业致富	233
十六、卢绪章深入虎穴办企业	236
十七、白手起家的金笔女王汤蒂因	241
 第五章 娱乐——全国游艺业的中心	 245
一、刘维忠办丹桂茶园开创海派京剧	246
二、顾竹轩与天蟾舞台拆迁风波	248
三、张石川创办明星影片公司	251
四、邵醉翁办天一影片公司创三个第一	258
五、顾联承办百乐门舞厅时发惨案	259
六、夏云瑚合建昆仑影片公司创四大名片	261
七、拍 180 部电影的老板张善琨	264
八、戏霸张春帆逼死名伶筱丹桂	267
 附录一：部分上海名商简介	 270
 附录二：上海名商百年大事记（1843—1949）	 284

第一章 买办——沟通中西贸易的桥梁

1843 年上海被迫开为商埠，外商纷纷在沪建立银行、洋行。1844 年，在上海的英、美、日、俄等银行、洋行最初为 10 家，10 年后剧增至 120 多家。到 1876 年前后，已达 200 多家，投资总额达 2500 万英镑。上海已成为中国对外贸易的中心。

洋商要到中国推销洋货，收购土产，在与国人经商中会遇到一系列的困难，如语言障碍、商业习惯等等。这就需要与洋商打交道的中间人和代理人。于是就有了一批从事对外贸易的新式商人——买办，他们是沟通中西贸易的桥梁。

宁波人穆炳元为上海买办之第一人。他在鸦片战争中被俘，学会了英语，颇受英国人信用，于是从翻译而充任英商买办，“无论何人接有大宗交易，必央穆为之居间”。随着买卖的扩大，穆炳元吸收了一批弟子，教以英语与贸易的方法，培养出了一批买办。因此穆炳元被称为“上海买办之父”。

买办具有两大优势：（1）他们精于鉴别茶叶、棉花、生丝等的质量和熟悉生产基地；（2）他们黠通钱庄业务往来，便于收购土特产和推销洋货以及货币往来。因此深得洋商的青睐。怡和及琼记两洋行曾竭力拉拢一位叫叶德盛的买办，但他却被另一家洋行拉去了。买办的收入颇丰，社会地位在清末受列强庇护，具有领事裁判权。他们虽受外商雇佣，其实有很大的独立性。甚至有一名洋商大叫：“外商已经不是一名商人，而不过是买办的代理人。”

上海买办名人辈出，除穆炳元、王槐山、唐廷枢、徐润、席正甫、周宗良等之外，上海许多名商如杨枋、朱葆三、虞洽卿、贝润生、许春荣、

刘鸿生、邬挺生、谢蘅聪等均出身于买办，其中不少人成为著名的民族资本家，为我国工商业的发展作出了各自的贡献。

一、 怡和洋行买办杨枋

杨枋（1803—1865），浙江鄞县人，字启堂，一字憩棠。早年在宁波一家绸布店当店员，后入教会学校学英语，因赌博欠债流浪到上海，后在上海经营丝业。1851年出任怡和洋行买办。

怡和洋行是最早进入上海的洋行，1843年香港的怡和洋行在上海外滩开设分行。该行早期对中国的贸易主要是鸦片和茶叶的买卖。其中鸦片贸易为怡和洋行带来了巨额的利润。该行在“这桩事业中，不到20年已获得100万英镑的巨利。”（《出卖上海滩》）杨枋在任怡和洋行买办时，从鸦片买卖中积累了不少利润。他一面帮助怡和洋行进口鸦片运往苏州，一面从苏州产丝区购回生丝出口，被称为“苏州制度”。后在上海东门外开设泰记商号，以贩卖鸦片牟取暴利。他又自设嘉湖客栈，进行轮运业务，并捐资取得候选同知。

1853年9月，上海小刀会起义，起义军占领上海县城，时杨枋为清军管理军需。小刀会在活捉上海道台吴健彰后，杨枋伙同美国商人潜入县城，将吴健彰化装成小伙计越过城墙救出，将他藏匿在美国领事馆。1854年9月，清军多次攻县城未成，杨枋勾结英、法、美三国领事馆在城外修筑围墙，切断城内外交通，使起义军无法获得接济，迫使起义军在弃城突围中失败。由此，杨枋由候选同知升为道员，后又加盐运使銜。

1860年，太平军攻克苏州时，杨枋逃往上海，奉英国领事之命要求法国军队代守上海城。不久，太平军矛头直至上海。是年6月，杨枋主持成立了一支“华尔洋枪队”。华尔原为美国一名水手，在1860年4月来上海时与杨枋结识。当时上海道台正缺少兵力来阻止太平军进攻，华尔通过杨枋向道台自荐，可招募一批士兵成立“洋枪队”打败太平军。1862年2月，一支由以菲律宾水手为主的200人的“华尔洋枪队”在英法军的配合下，先后击败了高桥、奉贤的太平军。慈禧得知华尔功绩，敕封洋枪队为“常胜军”。杨枋与华尔同时被委为管带。后华尔成为杨枋的女婿，翁婿两人联袂经商，在上海开设泰记钱庄，并拥有两艘美制军舰。杨枋除办钱庄外，又广置房地产和经营银楼，并任四明公所董事。

1862年9月20日，华尔在攻打慈溪太平军时被枪弹击中身亡。华尔死

后，英人戈登将军成为其后，对杨枋多次讹诈勒索，其寓所被抢。事后杨枋被清廷革职，从此他郁闷不止，于1865年病死寓所。

二、王槐山借钱助人成汇丰买办

1843年上海对外开放后，在南京路外滩，英、法、日、美、俄等外资银行纷纷开业，至20世纪初计有9个国家的68家银行。其中在上海最早开业的外资银行有英商三家，即丽如银行（1847年）、有利银行（1854年）和麦加利银行（1857年）。汇丰银行开办于1863年，但后来居上，很快赶上了各外资银行，在上海金融业独占鳌头。

汇丰银行，全称“香港上海汇丰银行”。“汇丰”之名，含有预期汇兑业务发达的意思。汇丰银行为外资银行中对中国最具有影响力的银行，这是由于它在经营上有两大优势：一是它左右着外汇牌价。每天上午9时30分，掮客们纷纷赶到汇丰大楼门前待候挂出先令牌价，这是上海也是全国各地的外汇结算标准；二是汇丰银行与清政府关系密切，当时清政府为了筹措福建、台湾海防经费，总向汇丰借款。我国每家官商合办的中国通商银行成立时，它的洋大班也是由汇丰银行请来，其经营体制也是模仿汇丰的。另外，它吸收皇亲国戚、满族大臣、将军巡抚、总督道台等的巨额资金。至于清政府遇到重大金融风潮或向列强赔款，也均仰助汇丰银行。而汇丰能在中国开办却全靠一名叫王槐山的中国人。

王槐山（1822—1874），浙江余姚人，是汇丰银行的首任买办。他当上首任买办有一段传奇故事。早年，王槐山在上海三余钱庄当跑街，因业务关系结识了英商会德丰洋行的大班麦克林。1863年初，麦克林在上海德丰洋行做大班，得悉在香港的英商有组建上海汇丰银行的打算，便想捷足先登，决定回英国筹措资金，因路费不足，到处借贷无着便想到王槐山。王为人忠厚老实又讲信义，得知麦克林筹资困难便同意借给他2千银两，讲明半年后还本付息。王槐山竟擅自从三余钱庄客户存款中挪用一笔银两借给麦克林。哪里知道麦克林一去就杳无音讯。年终钱庄结账，王槐山挪用公款事发。尽管钱庄老板陈三余是王槐山的母舅，但迫于庄规还是把他开除了。王槐山只得回余姚老家务农。两年后，麦克林携巨款来上海创办汇丰银行，得知王槐山的遭遇，万分内疚。他连忙拍电报，邀王槐山来沪当汇丰银行首任买办。

出于对王槐山的信任，麦克林甚至把金库的钥匙也交给他掌理。他可以

利用汇丰拆票利息与市场挂牌利息的差额，以及洋厘行市的涨落，自己买进卖出，获利极丰，短短几年就积攒了白银80万两。他还投资外商股票，以及在上海设立钱庄、当铺，还在原籍买了数千亩土地和办慈善事业等。

王槐山出身于钱庄，1869年起他首次提出汇丰银行应向钱庄做拆放款项。其他外资银行亦随之与钱庄接上关系，拆票业务由此风行。这项推动中外金融业务的新举措，深受广大钱业界人士的欢迎。清政府为筹军饷，经与王槐山联系，多次获得成功，王槐山被清政府授予四品顶戴，赐戴花翎，俨然成为我国第一个“红顶买办”。

三、 买办唐廷枢与洋商争利

以洋行买办出身后转而从事民族工商业为国争利者众多，唐廷枢是其中的代表。唐廷枢（1832—1892），广东香山县唐家村（今属珠海市）人，字星景。早年毕业于香港马利逊学堂，后任香港当局翻译多年。1863年任上海怡和洋行总买办，负责经理库款、收购茶丝及推销鸦片。他不仅在怡和洋行的轮船公司中持有股票，同时参与其他外国轮船公司股权十余家，并在华商华海轮船公司占有1/4股本，成为当时轮船商务的著名人物。唐廷枢不愿为怡和洋行从事鸦片贩卖，不久便离开怡和，自办棉花行、丝厂、茶栈和钱庄，遂成巨富，任上海丝业茶业公所董事。

自开埠以来，上海成为长江口海岸线的中心。李鸿章于1873年1月创办轮船招商局，经营半年后很不景气，遂于同年7月聘请唐廷枢任轮船招商局总办。唐廷枢出于爱国热忱，临危受命，为国争利。出任之初，唐廷枢表示，“沿海之间的运输贸易应全归中国自身所有”。他对招商局进行大力整改，首先是学习西方“商本商办”的经验，大力招商入股成立股份制，使上海商人对招商局产生信任感。他通过媒体为招股作广告宣传，筹集民间资本。自他上任总办以来，10年间增资总额达200余万两，对原有官本只取红利不负盈亏责任，从而使招商局成为以民间资本为主的商办企业。

招商局成立以来，冗员繁多，管理混乱，营私舞弊。唐廷枢上任后进行全面改组，大减冗员，引进西方先进轮船和设备，至1876年添购了27艘船。随着船只的增加，航线也越来越长，从长江各口岸至福州、香港、横滨、新加坡等19处设立招商分局。自1873至1885年10余年间招商局总盈利达100多万两。招商局航运业的发展必然引起外商的忌恨，外商轮运公司多次

采用跌价竞争的办法，企图压垮招商局。唐廷枢在同乡徐润的帮助下，与洋商们展开一场场血拼，后在李鸿章的支持下调拨官款终于渡过难关。

1877年唐廷枢开始筹办开平煤矿，并兴建唐胥铁路和唐山水泥厂等，为我国早期工矿企业的发展作出了重要的贡献。

四、席正甫三代当汇丰银行买办

席正甫（1838—1904）出身于江苏洞庭山的一个大户人家，其父去世后，家境衰落。1857年，19岁的席正甫随舅父到上海一家钱庄当学徒，他刻苦学习英语，28岁时经人介绍到汇丰银行当跑楼，他对买办王槐山仰慕不已，从他那里学得了与清政府贷款的门径和与钱庄做拆款的种种手段，可以说王槐山是他的恩师。

1874年王槐山辞去汇丰买办并于同年去世，此时席正甫开始踏上买办生涯之路。他之所以代王槐山之职，起因于那年王槐山派他去天津办“福建台防借款”。当时清政府面临沿海防务危机，派福建船务大臣沈葆楨出面向汇丰银行借款200万两，年息8厘。王槐山面对这项政治贷款感到心中没底，沈葆楨对王槐山要求甚高，万一汇丰不借，得罪了朝廷，后果不堪设想。加上当时王槐山骨疾在身，不愿北上，遂想找席正甫作替身。他对席正甫说：“我近日身体欠佳，清政府这笔借款，只有请你去天津汇丰办了。如办不了我再替你设法。”席正甫凭自己的胆量和为今后前程着想，欣然允诺。

天津是北洋大臣李鸿章的势力范围。席正甫一到天津便去拜访李鸿章的门僚，得知海防正在吃紧，中法战争迫在眉睫，朝廷迫切需要购买大批军火，并在马尾开办造船厂。他还了解到一个内情：如果汇丰不能借款，清廷将向别的外资银行求助。

经过与汇丰银行的多次交涉，席正甫最终办成了这笔借款，条件是以清政府盐税作担保，年息8厘，分10年还清。

席正甫自天津返沪后，汇丰大班称赞他办事干练，立即赏他一笔可观的奖金。后王槐山称病辞职，席正甫便当上了汇丰银行买办。

席正甫上任后，汇丰银行给他的任务是专与清廷办政治贷款。当时清政府的财政一年不如一年，年年靠借款度日。1877年左宗棠出兵平定新疆，所有军需由胡雪岩办理，而胡则通过席正甫向汇丰借款达1075万两。甲午战争后清廷支付《马关条约》的赔款，又是向外国银行大举借债，其中通过席正