

一、近代中国工业化的倡导者张之洞

半封建半殖民地的旧中国，民族工业举步维艰。在 50 年代中期，毛泽东同志在谈到我国民族工业艰难起步时，曾说：“讲重工业不能忘记张之洞，讲轻工业不能忘记张謇，讲化学工业不能忘记范旭东，讲交通运输不能忘记卢作孚。”可见张之洞在发展我国重工业方面的贡献和地位。他是中国近代工业化的倡导者，并为中国近代工业化立下了汗马功劳。

张之洞，字孝达，号香涛，原籍直隶（今河北）南皮县。1837 年 9 月 2 日出生于贵州省兴义府的官舍之内，是知府张铨的儿子。在张铨的苦心培养下，张之洞 4 岁进私塾读书，8 岁读完四书五经。张之洞自幼好学深思，12 岁时其名已列全省学童之冠；13 岁时应直隶南皮童子试，成为县学“秀才”；15 岁时应顺天府（今北京）乡试，中第一名举人；1862 年，张之洞会试落榜。1863 年，26 岁的张之洞会试中探花（进士第三名）授职翰林院编修，成为京城文官中的小“名士”。1867 年开始，张之洞奉旨先后出任浙江乡试副考官，湖北、四川两省学政，每到一处，都注重选拔人才，整顿社会风气，提倡实学，纠正地方考试弊端，赢得“治学有实绩”的名声。1877 年初任满回京，任文渊阁校理，教习庶吉士等文官，成为“清流派”主要成员。他的许多激烈言论，不仅博得一般封建士大夫的好感，而且受到清朝最高统治者慈禧太后的赞赏。1880 年，张之洞因力主改订丧权辱国的《中俄条约》要求严惩崇厚，并借机攻击洋务派而在清流派中声名鹊起，成为清流派干将，并由此连年提升，由一介书生成为坐

镇一方的封疆大吏。1881年，授任山西巡抚，第二年5月，赴太原就职。

张之洞 1882年春上任开始工作后，为了改变山西吏治腐败，人民生活极端贫困的状况，采取了整顿吏治、惩处贪官、荐举人才、垦荒积谷、开源节流、整顿财政、禁种禁吸鸦片、凿山开石、便利交通、奖励开发煤铁矿藏等一系列兴利除弊的措施。还开始接受了“洋务”这一适合时令观念。他曾聘请英国传教士李提摩太当顾问，向官员们讲授声、光、化、电、天文、地理、机械、医学等自然科学知识。张之洞生平第一次领悟到“西艺”、“西技”学问的新鲜与重要，由此他进行了兴办近代化企业的尝试。他着手在山西进行“洋务”建设：设洋务局，公开招聘“习知西事，通达体用”的洋务人才；设教案局，处理民教纠纷；设桑棉局、铁捐局，振兴实业；提倡购买讲求“洋务”的书籍；筹办山西练军，建立起一支用洋枪洋炮武装起来的军队。可见，张之洞的从政观念已发生了显著变化。不再像过去在清流派生涯中那样专尚言论，转而注重实践。两年的山西巡抚生涯是张之洞人生道路上的重要转折点。

1884年春，在中法战争的炮火声中张之洞被提升为两广总督。经过中法战争，他痛感中国在对外战争中，因军队力量薄弱，武器装备落后而受制于敌人。于是，他先从“求强”入手，在广东筹建枪弹厂、枪炮厂，试造浅水轮船，还筹设广东水陆师学堂；进而又由“求强”转向“求富”，向外洋购置机器，在广东铸造铜币和银元，还着手筹办织布官局、炼铁厂，防止利权外溢。不难看出，这时的张之洞已由昔日的清流名士开始转变成为一个信奉“唯有洋务救国”的典型洋务官僚了。

张之洞在近代企业界的地位，最终是在武汉确立的。1889年底，张之洞奉命移督湖广。从此，他坐镇武汉十多年，在政治上、思想上大力鼓吹“中体西用”并将这一口号积极付诸具体实践，悉心经营“湖北新政”，全面展开洋务建设，成为继李鸿章之后清末洋务派的突出代表。

在张之洞所经营的“湖北新政”中，以武汉为中心，兴办了一系列实业。主要项目有：

1. 主持修筑芦汉铁路。中法战争后，清政府开始认识到军事运输的重要，重视起铁路建设。1889年，张之洞提出兴建芦汉铁路的建议，上奏朝廷，指出：“铁路之利，首在利民”，军事上需要还在其次。强调了铁路的社会经济效益。这一建议被朝廷所采纳，随即让他移督湖广监修芦汉铁路。1896年，张之洞率众正式动工建造，直到1905年秋全线宣告竣工。经张之洞和袁世凯验收后，改称为京汉铁路。

2. 在两湖地区设置电报、电话。1890年张之洞奏准并架设了由武昌抵达湖北重镇襄樊的电话线，1893年架设了武昌到安陆等地的电报线，1897年又接通了武昌同湖南之间的电报。同时，张之洞还在武汉设置电话线，并于1900年在武昌、汉口设立电话局，同年又成立电话公司，成为全国官督商办电话的开端。上述举措，对两湖地区的经济文化发展有很大裨益。

3. 重点建设汉阳铁厂。张之洞早在两广总督任职期间，就认识到创办近代企业“无一不取资于铁”，因而早就着手筹办起我国自己的近代化钢铁厂。他委托中国驻英公使刘瑞芬代向英国厂商订购化铁炉等各种设备。这时候朝廷调他去湖北主持芦汉铁路修建工作，于是，张之洞就把钢铁厂移到湖北，并将刘瑞芬订购的机器设备运到湖北，于1890年5月

在武昌成立了湖北铁政局，任命蔡锡勇为总办，正式筹办起汉阳铁厂。由于张之洞对创办本国的钢铁工业的重要性有较深刻的认识，因而事业心较强，在创办过程中排除万难，广罗人才，并亲自过问购置机器，建厂的若干琐碎工作，拼上性命也在所不辞。这样经过 3 年繁杂而艰巨的不懈努力，终于在 1893 年 10 月正式建成了我国第一个大型钢铁厂——汉阳铁厂。由此也就奠定了张之洞在中国近代重工业中的地位。

汉阳铁厂的规模，当时不但在中国是空前的，而且在东亚也是首屈一指。这一钢铁联合企业兼营采矿、炼铁、采煤，拥有炼生铁厂、炼贝色麻钢厂、炼西门子钢厂、造钢轨厂、造铁锁厂、炼熟铁厂等 6 个大厂和机器厂、铸铁厂、打铁厂、造鱼片钩钉厂等 4 个小厂，炼钢炉 2 座、炼钢的酸性转炉 2 座、平炉 1 座，工人 3000 名，外国技师 40 人。经过多方面的努力，克服重重困难，1894 年 6 月，汉阳铁厂终于开炉，正式冶炼生铁，为中国钢铁工业史开创了新纪元，奠定了重工业的基础。后来，汉阳铁厂由于亏损严重，实难维持下去，张之洞在困境中不得不放弃“官办”，于 1896 年交直隶海关道盛宣怀招商承办，盛被委为铁厂督办，从此铁厂进入官督商办的时期。盛宣怀由于招募商股不顺手，于 20 世纪初年向外商借款，将汉阳铁厂扩建为汉冶萍煤铁厂矿公司，使之沦为日、德等国外资侵入的企业，违背了张之洞当年为防止利权外溢而办厂的初衷。但张之洞为自保利权，艰辛万苦，始终不懈的办厂功劳不可磨灭。

4. 建立“湖北四局”。张之洞在筹建汉阳铁厂的同时又在湖北筹建起布、纱、丝、麻四局。张之洞在任两广总督的时候，亲眼看到洋布、洋纱非常畅销，利润很大，严重破坏了中国农业和手工业的发展。张之洞为保利权，决定设立织

布局 电请刘瑞芬定购织布机 1000 张。后来张之洞移督湖广，便把这些机器运到湖北武汉。1890 年，张之洞在武昌文昌门外设湖北织布官局，招商集资。经过三年兴建，1892 年底建成投入生产，产品畅销一时。在湖北织布局取得初步成功之时，张之洞又把眼光盯在国内消费量很大，而利润又颇丰的棉纱上。1894 年决定在布厂之外增建南北纱厂，官商合办各出资 30 万两。1898 年北纱厂才投入生产，定为“湖北纺纱官局”。1894 年时，张之洞看到湖北丘陵地带盛行养蚕，每年收获季节，外商纷纷前往收购蚕茧，用来缫丝织绸，可以获取丰厚的利润。于是，在武昌望山门外，购地建厂，并派人去上海学习参观新的缫丝技术，办起了湖北缫丝局。另外，由于湖北所产苧麻，质地坚韧，极宜于纺织。1898 年，张之洞又在武昌平湖门外购地创设了湖北制麻局，拥有机器 40 张。聘请日本技师，生产出各种麻布和麻纱。改变了当地人们缫丝和制麻的传统土法，运用新的生产方法加工土特产。

张之洞在湖北创办的织布、纺纱、缫丝、制麻四局，是他主办“湖北新政”的一项重要内容，对于保护和开发利用本省的丰富资源，抵制洋货入侵，以及湖北近代企业的发展都起到了积极的作用。同时，也带动起一批机械化程度较低的中小型官办民用工业，如湖北针钉厂、武昌制革厂、湖北官砖厂、湖北造纸厂和湖北毡呢厂等。另外，张之洞还鼓励兴建民营工商业。这一期间由商人集资或个人创建起的企业有华胜呢绒军装皮件号、燮昌火柴厂、汉口利济水电公司等。这些都有利地推动了湖北近代工商企业的发展。

除了以上提到的企业外，张之洞在湖北期间还创建了其它工厂，如：1890 年开始筹建，1894 年建成的湖北枪炮厂（设备是从德国购进的 厂址设在汉阳大别山下）武昌南湖

制皮厂、武昌白沙洲造纸厂、武昌下新河氈呢厂、汉阳赫山针钉厂、汉阳赫山官砖厂、武昌兰陵街模范工厂、汉口硃口贫民大工厂，等等。

另外，张之洞在湖北创建近代企业的同时，还采取了一系列的经济措施。其一，更新币制，铸造新币。1889年建成铸币厂，开创中国首铸银元的先例；1893年在武昌设立湖北银元局，1896年设铜钱局；用银币替代银锭，创钱币史上的一大进步；再用纸币作为银币的代价券，更有利发展经济贸易。其二，张之洞在创办官营企业同时，也开始重视发展民营工商业。他给予优惠政策，使湖北的私营民族工业有了比较显著的变化。其三，努力发展商品经济。1898年，张之洞开办了汉口商务公所，以鼓励民间贸易的发展。后又设立商务局，以“启发商智，联络商情”，促进实业兴盛。1899年，他还创办了《湖北商务报》，鼓吹宣传振兴工商业，以挽回利权。1902年在汉口又创立了商务学堂和商会公所，促进了湖北民营工商业发展。

总之，经过十多年的努力奋斗，精心经营，张之洞在湖北建立了一个以钢铁工业为中心的包括采矿、机械、枪炮、冶金、纺织、电讯、造纸、制笔、制砖、金木加工等比较齐全的近代工业体系。论规模、设备和工艺水平都在当时中国工业企业中处于领先地位。

综观张之洞的一生，由一个士大夫跃为近代中国重要的洋务派首领。几十年间，他为中国的富强而竭尽全力地提倡和兴办轻重工业。他的业绩和创业经历，如实地反映了旧中国民族工业发展的艰难历程与教训，对后人是不无启迪的。

二、晚清洋务派企业经营总管盛宣怀

以不第秀才而入阁拜尚书的盛宣怀，二三十年间几乎总揽了我国早期的民用工业和商业企业。到清朝末年时，他已掌握了全国的航运、铁路、电报、制铁、开矿、纺织和金融等大权，成为显赫一时、炙手可热的人物。他不愧为我国晚清洋务派企业经营的总管。

盛宣怀，字杏荪，江苏武进人。1844年出生于一个世代官僚地主家庭。他的父亲盛康和李鸿章是旧交。盛宣怀在青年时考中秀才，之后多次应考举人都榜上无名。由于盛宣怀在路矿、电报、航船等方面有非常独特见解，深得李鸿章赏识。1870年盛宣怀被李鸿章吸收入幕，从此开始了他的仕宦生涯。当时清朝洋务运动已进入一个新时期。

盛宣怀一生以“办大事、做高官、聚大财”为宗旨。当洋务派提倡“自强”实行“新政”把兴办近代民用工业做为洋务的目的和主要内容时，盛宣怀衷心地拥护这一主张，同时也意识到：追随李鸿章兴办民用企业，是他做高官最好的途径，也是他最好的聚大财之道，这也是他要办的“大事”。于是，盛宣怀不失时机地抓住这些洋务近代工商业，创办、参与创办或由他接管经营，逐渐把企业都控制在自己手里，终于成为当时国内最大的、官商兼做的实业家。由盛宣怀经营总管了许多洋务企业：

第一，轮船招商局是他插手的第一个民用企业。19世纪70年代，对外贸易迅速扩大，航运都为洋商所操纵，利润丰厚。以李鸿章为首的洋务派集团认为发展航运能分洋商之利，

而且当时的漕运也需要轮船，于是就决定办航运，创设轮船招商局。由盛宣怀草拟的《轮船章程》成为后来船局章程定稿的基础。1872年11月轮船招商局在上海正式成立。李鸿章委任唐廷枢为总办，徐润、朱其昂、盛宣怀为会办。盛宣怀一心想独揽招商局的大权。1884年中法战争爆发。由于战争的影响，上海发生了一次严重的金融危机，使长期挪用局款做房地产投机生意的会办徐润宣告破产，欠局款16万余两，招商局处境危难，盛宣怀奉命查处，抓住这个机会把徐润撤职，唐廷枢北调专办开平煤矿。1885年盛宣怀成为轮船招商局督办，总管局务。

第二，1875年，盛宣怀被委任为湖北开采煤铁总局的总办。他带领两个洋矿师到兴国、广济等地实地勘测，购进大冶铁矿山。由于该局经费短缺中途停办，但为后来张之洞筹办汉阳铁厂打下基础。后来，汉阳铁厂由于经营不善，亏损严重，难以维持下去时，张之洞只得放弃官办，于1896年交盛宣怀招商承办。盛宣怀为汉阳铁厂督办，从此铁厂成为官督商办企业。

第三，1879年，盛宣怀向李鸿章提出建议：要使中国富强，必须办好铁路和电报二件事。1880年清廷批准了李鸿章“设南北洋电报”的奏请，4月从天津、上海两头同时架设，12月竣工。1880年10月天津成立了电报总局，由盛宣怀担任总办。到1908年，电报总局改归官办，但实权仍掌握在当时已任邮传部右侍郎的盛宣怀手中。

第四，1884年，盛宣怀继郑观应之后接任上海机器织布局总理。该局因火灾焚毁，于1893年另设为官商合办的华盛纺织总厂，由盛宣怀任督办。

第五，1896年承办汉阳铁厂及与之相联的铁矿、煤矿等

企业，督办铁路总公司，创立了北洋大学并筹建南洋公学。

第六，1897年，创办了中国第一家银行——中国通商银行。

第七，1901年，盛宣怀担任办理商税事务大臣，筹建上海商业会议公所。

这时，一个以盛宣怀为核心，掌握着全国工、商、金融命脉的垄断经济集团已初具规模。

由于盛宣怀在经营实业方面很有成就和经验，对朝廷非常有用，所以盛宣怀受到朝廷的重视。盛宣怀的政治地位不断上升，到1911年时入阁拜邮传部尚书。

在经营企业活动中，盛宣怀私人财产也积累了相当多的数量，堪称是全国首富。

盛宣怀一生中始终以洋务派创办民用工业为他要办的大事。这样，盛宣怀一生要办大事、做高官、聚大财的目的基本实现了。

盛宣怀一贯主张集商本办企业，同时要求政府大力扶持民族企业的发展。这一思想在当时可谓进步思想，也给中国民族资本开辟了一条非常有利的投资途径。在经营中，盛宣怀运用“顾商情”的办法，创办招商局、电报局及汉阳铁厂等企业。所谓“顾商情”反映在经营管理上，就是给企业以充分的自主权，局务全由商人主持，没有一个官方代表。这一办法有利地调动起了商人投资的积极性，使他们把原来投在洋商企业中的资本抽回转而投入洋务派企业。这对推动我国民族工业的发展，做出了不可磨灭的、积极的贡献。这一方针，适应了中国国民经济发展的客观形势，符合新兴民族资本主义的利益。同时，也应该看到，盛宣怀为了“挟商势以谋官”目标的实现，不惜牺牲商民的利益，从而一定程度

上又阻碍了民族资本的发展。事实上，盛宣怀已经把他所创办的企业变成了一个个官僚机构。这是封建性企业发展的必然结果。

洋务派创办民用企业的主要目的之一是要“分洋商之利”。洋商横行中国，危及国家主权，损害民族经济，是洋务民用企业直接竞争对手，也是盛宣怀“办大事”的严重障碍。为此，盛宣怀对于抵制洋商表现出很高的积极性，也取得过某些保护国权商利的局部性胜利。然而，为了达到个人目的，他又常常把国权商利抛在一边，妥协退让，满足帝国主义需要，使国家和民族利益受到极大损失。

盛宣怀的一生是复杂、矛盾的，既扶持民族资本，又阻碍它的发展；对帝国主义既有抵制也有妥协。但他的行为对当时中国封建社会中工业的发展起到了积极作用。

三、买办出身的实业家唐廷枢

唐廷枢是晚清实业界中比较精通近代企业管理的很有才干的实业家。他是一个兼有买办、洋务派和民族资本家等多重身份的人物。特别是由他亲自经营的开平煤矿是兴办洋务企业的一个成功典范。

唐廷枢，号景星，1832年出生于一个买办世家，广东香山县（今中山市）人。他的父亲在香港一个英国医生家做仆人。他的哥哥、弟弟都是有名的买办，他的侄儿和侄孙也相继继承了买办传统。唐廷枢家族单在英商怡和洋行任买办就有半个世纪之久。唐廷枢自幼就进入香港马礼逊教育会学堂接受西方教育，后转入英国教会学堂。六年学校教育使唐廷

枢比较熟练地掌握了英语，受到西方文化的熏陶，从而为他日后从事买办和近代工商业活动打下了良好的基础。毕业后，唐廷枢先后在香港做职员、翻译，后离开香港来到上海，担任上海海关海关副、正大写和总翻译。1861年通过英商怡和洋行买办林钦，进入怡和洋行工作。两年后，他接替林钦为洋行总买办，从此开始了他十年的买办生涯。唐廷枢在担任怡和买办的十年中，除了为怡和洋行经营库款，负责收购丝茶，办理航行，扩展势力等业务外，他还日益扩大自营商业活动。先后投资在两家当铺、三家钱庄，从事收购棉花、茶叶等业务，还投资附股于在华的外资企业，先后在公正轮船公司、北清轮船公司、华海轮船公司投资附股，担任公司董事。另外，他还投资美国的琼记洋行，马丘司洋行、美记洋行的船队。其中，他在华海轮船公司的投资股份占公司的1/4股本，成了最大股东之一。因此，唐廷枢积累了不少资财。

1873年，唐廷枢受李鸿章委派，担任轮船招商局总办（总经理）从此脱离怡和洋行投身洋务活动从洋行买办转为洋务实业家。这是他一生中的重要转折。

在唐廷枢到招商局就任后一个月里，招商局首先在筹集资金上呈现出一个比较顺利的局面。与唐廷枢关系密切的买办商人纷纷投资认股社会上的一部分中小商人也投资入股唐廷枢本人也投资10万两。扭转了招商局初创时期因招股困难，造成资金缺乏，亏损严重的局面。在两个月时间共招股近百万元，深得李鸿章的赞许。与此同时，唐廷枢还提出了一个《预算节略》呼吁社会各界顾全大局团结一致与外国轮运业相抗衡，使长江沿海一带的轮运业务全部由中国人承揽，利益归本国人民所享受。为了广泛开展业务，招商局在国内外选择了天津、牛庄、烟台、福州、厦门、广州、香

港、汕头、宁波、镇江、九江、汉口及国外的长崎、横滨、神户、新加坡、槟榔屿、安南、吕宋等 19 个重要港口设立分局。同时在剧烈的竞争中 轮船招商局还充分发挥自己的优势 局船享受漕运专利、回空免税和官款协济，特别是国内商人的广泛支持 使轮船招商局获得比外国轮船公司较多的货运。虽然在竞争中招商局“毫无盈利”但终于打碎了外国洋行的轮船公司相互勾结，企图共同挤垮招商局的梦想。外国洋行中的旗昌公司也因压价而利润微薄，无法支持下去，于 1877 年被招商局以 220 万两规银收购了全部财产，招商局由此扩大了规模，增强了实力。然而，招商局因设备比较陈旧，再加上官商借款数额过大，还要压低运价与外国洋行竞争，亏损与日俱增。同时 外国洋行也因长期削价竞争亏耗巨大。在此情况下，招商局与外国洋行公司为了各自利益，于 1878 年达成妥协 签订了“齐价合同”。这完全是出于无奈，也是比较合理的，对招商局的生存和发展起到了重要保证作用。

1884 年，由于中法战争的影响，上海发生了严重的金融危机。这使主要依靠钱庄信贷的招商局处于窘迫境地。再加上会办徐润长期挪用局款经营的房地产破产，使招商局处境更加危难。为此，唐廷枢被李鸿章调往唐山，专门经营开平煤矿。

早在 1876 年，李鸿章就曾委派担任轮船招商局总办的唐廷枢同英国矿师一起到唐山开平镇勘测煤铁矿资源。1877 年，开平矿山的煤铁样品经过化验，证明开平矿山极具有开采价值；于是，唐廷枢在负责招商局的同时，还制定出具体的计划，并主持了开平煤矿的筹建工作。

1877 年，官督商办的开平矿务局拟定出招商章程。这个章程在招股、分红、人事安排方面都做了详细规定，为以后

的一些洋务企业起了示范作用。由于招商章程迎合了私人资本的投资要求，使得矿务局的招股工作进展得相当顺利，取得很大成效。接着，开平矿务局用募集到的资金订购了各种机器设备，买地造房，进行钻探，修筑铁路。到 1881 年，开平煤矿投产出煤，日产量达 300 吨左右。随着开平煤矿经营的顺利开展，生产能力不断扩大，日产量逐年递增，到 1884 年日产量已保持在 900 吨以上。随着产量的加大，又改善了运输条件，延长了铁路，促进了煤炭产量的上升，到 1894 年，日产量已达 2000 吨。到了 90 年代末，开平煤矿占领了天津煤炭市场，天津不再从外国进口煤。

开平煤矿是唐廷枢经营的洋务企业中历时最长的一个，也是较为成功的一个。这都要归功于他办事干练认真，比较精通近代企业管理，以及他与外商和本国商业界的广泛联系，及洋务派官僚和外国洋行势力的支持，使他在洋务经营活动中运用自如，经营较顺利。他的经营才干受到洋务派官僚的交口称赞。

1892 年 10 月，唐廷枢在天津病逝，终年 60 岁。

四、从事房地产开发的企业家徐润

19 世纪 80 年代上海有位著名的房地产商，名叫徐润。他是一个买办出身的近代企业家。

徐润字润立，1838 年出生，广东香山县（今中山市）人。7 岁起家里给他请了一位老师指导读书。15 岁时，离开家到香港，后到了上海。正在宝顺洋行当买办的伯父徐钰亭介绍他进入了宝顺洋行，跟随买办曾寄圃学习丝茶生意。宝顺洋

行是当时各洋行中屈指可数的几大洋行之一。...在这里徐润是“春学丝缕 秋学茶”学到了一整套经营国际和埠际贸易的本事。后来又升任为主帐。21岁起，徐润就开始一面在洋行做事，一面又与人合办起绍祥字号、敦茂钱庄、润立生茶号、福德泉、永茂、合祥记茶叶号和茶务，在经营中获取很大利润。

1861年曾寄圃去世，徐润被洋商提拔为副买办。这时宝顺洋行增加了檀香、苏木、胡椒、桔子等杂货经营项目，业务扩展到日本长崎。洋商要求徐润广泛搜集商业经济信息 这对徐润经营自己的商业非常有好处，使他挣下了不少银两。

1868年，宝顺洋行因经营不善被迫停业。徐润离开了宝顺洋行，自立宝源祥茶栈，并在各产茶区广设分号，共计七八处之多，分别与各产区的茶商、茶贩广泛联系在一起。这一茶栈经营得很有成效，获得了巨额利润。徐润在充当买办和自己经商的过程中，不仅增加了个人财富，而且还学习、积累了一套经营管理经验，为他后来参加兴办轮船招商局打下了坚实的基础。

1873年李鸿章委派徐润为轮船招商局会办，这是徐润由买办转为洋务派企业家的一个重要标志。徐润在轮船招商局任会办期间，做了很多工作，具体有：

第一，招商局在初创时期招股非常困难，华商大多数采取观望态度，以致资本单薄，无法应付购船设栈、开辟航线、建立码头、揽载客货等业务所需的巨额开支，徐润参加招商局招股工作后，首先个人带头先后投资白银 48万两，又想方设法说服友人入股 50多万两，占当时资本总额的一半以上。招商局在筹集资金上出现了特别兴旺的局面，受到李鸿章的赞赏。

第二，徐润和招商局总办唐廷枢一起提出了《预算节略》；号召全社会各界团结一致，收回权利。通过这一措施，使招商局在与外商的竞争中取得胜利。外国洋行的旗昌轮船公司无法支持下去了，愿意以 250 万两代价出售它所拥有的轮船、码头、栈房等全部资财。徐润与盛宣怀等人洽商，认为盘进来是笔合算的买卖。经过谈判，1877 年招商局以 220 万两全盘收买了旗昌资产，使招商局由原来只拥有 4 只船发展为拥有 27 艘大小轮船，产业、地盘也相应扩大，招商局的根基从此得到巩固。航线也不再局限于长江和沿海，而且扩大到英国、美国、新加坡、菲律宾等地，积极开展外洋航运，全面打开了轮船招商局的局面。应该说，盘进旗昌公司，扩大招商局的经营，其中徐润起到了一定作用。这也是徐润一生中最乐于称道的一件事。

第三，招商局在创办初时只有天津、上海浦东二处码头。为了开展业务，招商局在国内外又设立了分局，有牛庄、烟台、福州、厦门、广州、香港、汕头、宁波、镇江、九江、汉口及国外的长崎、横滨、神户、新加坡、槟榔屿、安南、吕宋等处。特别是在上海，在徐润倡导下，还营造了金利源码头，附设三层楼栈房，扩充了停泊位置，方便了运输。

第四，唐廷枢、徐润二人，为了开展码头堆栈和轮船保险业务，先后创办了长源泰、长发两堆栈和仁和水险、洛和水火保险公司，开中国保险事业之先河。可以说，徐润在开创我国保险事业中与唐廷枢有着同等的功劳。

第五，徐润在上海经营商业、房地产业数十年，拥有百万资金在商界享有很高信誉。这对于招商局资金的周转起到了一定的保证作用。

第六 徐润在选拔人才方面很有一套办法。早在 1872 年，

徐润奉曾国藩、李鸿章之命，参与选拔了近代第一批官费留美学生。其中有后来著名的铁路工程师詹天佑等。其后，他还两次参加过留美学生的选拔工作。招商局所用的中外得力人员，大多是由徐润引进、保荐的。这对招商局经营发展产生了很大帮助和影响。

徐润在宝顺洋行做买办的时候，就开始从事房地产生意。他把在宝顺洋行积累的大量资金投向房地产，显得很有魄力。到 1863 年，徐润已先后购置土地 2960 亩，造房 2064 间，每年可收入数万两租金。到 1883 年徐润已拥有未建筑的地皮 1900 亩，已建筑地皮 328 亩，营造 51 所洋房，二所住宅，三所当房，楼房 1890 间，每年可收入租金 12 万两，共计成本 223 万两。徐润成了上海有名的房地产商。

徐润还具有广泛的投资兴趣，一生投资的重要企业列举如下：

1882 年集资创办同文书局，专门翻印古善本。

1885 年创办广百宋斋书局。

1891 年，与唐廷枢、郑观应合办沽塘种植畜牧公司和佛山码头。

1892 年，会办热河建平金矿。

1894 年，筹款 30 万两赈济灾民。

另外，徐润还投资开办了自来水公司、景纶袜衫厂；与外商合资设办先农房产公司，自设广益房产公司、种福台垦务公司、粤东香山东岸同益种植橄揽松柴公司。另外，与人合股开设电车公司，华兴、华安保险公司；投资烟台缫丝局、上海虹口伦章造纸公司等。徐润在各方面的投资大约有 130 万两。

徐润对家乡的建设，也积极捐助了非常可观的款项。

1911年，徐润在上海去世，终年73岁。

五、中国第一家棉纺织厂的 创办者杨宗瀚

清末洋务运动时期，民用工业成为新兴的企业。民用工业中办得最有成绩的要属棉纺织工业。中国第一家棉纺织厂是上海机器织布局，它的创办人就是杨宗瀚。

杨宗瀚，江苏无锡人，1839年出生在一个世代书香之家，他的父亲杨延俊是道光年间的进士，曾在山东肥城等县任过知县。早年，杨宗瀚来到上海，曾在李鸿章幕府中任职，由于他才思敏捷，深得李鸿章赏识、重用，成为李鸿章的得力助手。但杨宗瀚鉴于官场中互相勾心斗角，仕途险恶，决心功成身退，弃官从商。1889年李鸿章令他接管上海机器织布局的筹备事宜，织布局就由杨宗瀚全权主持工作。

上海机器织布局是一家官督商办企业，在筹备的前四五年中，由于历任总办会办不懂得如何经营管理新兴工业以及官督商办企业本身存在的弊端，终于把纺织局筹集到的50万两资金全部消费掉，而企业厂房仍没有建成，机器仍没有安装上。杨宗瀚接管后，一方面亲自筹集资金，另一方面进行行之有效的经营管理，终于在1890年1月（光绪十五年十二月）使织布局正式投产并正常营运。杨宗瀚为企业提出以增加生产，提高质量，节省开支，降低成本为总目标；以改革措施，提拔人才，发扬群众才智，增加企业和职工收入为总方向。同时还锐意整顿企业，亲自制订出各种规章制度，对生产各道工艺进行明细分工，定额定员，还制订出检查和监