

02'99.2

(总第八十二辑)



- 要 ● 辞官下海创立达
● 50年前的天津“地下记协”
● 天津“地下记协”回忆片断
- 目 ● 市政府第二参谋部——解放初期的市政府研究室

天津文史资料选辑

中国人民政治协商会议天津市委员会
文史资料委员会编

天津文史資料選輯

中国人民政治协商会议天津市委员会
文史资料委员会 編

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

天津文史资料选辑:1999第2期/天津文史资料编辑委员会编. —天津:天津人民出版社, 1999

ISBN 7-201-03376-X

I. 天… I. 天… III. 文史资料-天津 N. K292.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 26708 号

E630/69

天津人民出版社出版

出版人:成其圣

(天津市张自忠路 189 号 邮政编码:300020)

发行科电话:022-27307107

天津宏瑞印刷有限公司 新华书店天津发行所发行

*

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 32 开本 5.75 印张

字数:144 千字 印数:1—3000

定价:5.50 元

目 录

《天津文史资料选辑》
1999·2(总第82辑)



- 辞官下海创立达 葛子平(1)
不做大官要做大事——校长生涯40年 韦 力(27)
忆我的父亲刘兴贤 刘海玲(40)



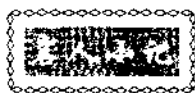
- 50年前的天津“地下记协” 段镇坤(54)
天津“地下记协”回忆片断 徐景星(62)
“地下记协”记忆 贺 熊(67)
“地下记协”在《国民日报》 勾宪真(71)
天津记者协会在天津《大公报》
的组织及活动情况 李光诒(77)
“地下记协”在《益世报》 刘书中(80)
“记协”引导我走向革命 邵 象(83)

2000年1月出版



接收处理敌伪物资清查团在津活动纪实

- 周利成 李丽敏(85)
马歇尔与国共军事调处..... (97)



- 严范孙的晚年生活 严六符(125)
袁家骝吴健雄二三事 袁家骝(132)
华世奎的故事 张达骧 刘炎臣(135)
华世奎家的厨房 华泽威(180)



市政府“第二参谋部”

- 解放初期的市政府研究室..... 贾铁夫(142)
解放初期新华区政权建设 刘鸿涛(152)
忆北辰区的“四清”运动 雯 秀(160)
天津大众书店 张道梁(165)

-
- 杨虎伏法记 王律飞(174)
-

- 封面照片说明 (96)

辞官下海创立达

我从事对外经贸工作 40 多年。这 40 多年中有成功的喜悦，也有创业的艰辛，然而最让我一生难忘的就是 1981 年辞去市外经贸委副主任的职务，创办天津立达集团公司的这一段经历。因为“立达”的创办和经营凝聚了我一生的理想和追求。

为什么辞官下海

我在 1981 年辞去市外经贸委副主任时，已经 54 岁了，但我感觉身体健康状况良好。好心的朋友劝我说：“已经 54 岁了，再干几年，平安着陆好了。不然前功尽弃，费力不讨好，历代改革者都没有好下场。”我老伴也担心地说：“你行吗？要三思而后行，如果你决心要干，不阻拦你，但要‘慎重从事’。”她担心如不成功怎么向社会交代。这个问题我曾经反复考虑过，我参加革命工作 36 年，当时我是进出口委几个主任中最年青的一个，心想在这个位子上好好干，如果没有大的问题，我也许能当外经贸委主任。可就是让我当外经贸委主任又怎么样呢？对这个官，我不一定能干好，自己真没有信心，不会做官。

有一次同朋友吃饭，在饭桌上，有人说：“你有官命没官运，你

踩不上点。”我开玩笑地说：“我祖辈做官的不少，有大成就的不多。可是，种地的可多是能手，看来，我种地或许会成功，我要试试种这个地，办一个小小的公司。”

促使我辞职下海的最重要因素是，1978年12月18日至22日在北京召开的党的十一届三中全会。这次会议，恢复了党的马克思主义思想路线、政治路线，将党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来。1980年党在农村实行经济体制改革，推行以包产到户为主要内容的农业生产责任制。1980年2月6日，中共中央批准外国投资管理委员会“关于中外合营企业几个问题的请示报告”，明确规定可以办中外合资企业。中国的改革开放进入了一个新时期，中国前途将会更光明。这一切让我心灵震撼，热血沸腾。我在香港工作的13年，加深了我对市场经济，商品竞争的意识。特别是我国出口商品同日本、台湾、香港、美国货在香港市场竞争很激烈。我们的产品因质量、包装多数不如外国货，卖价高，又多是中低档商品，销售渠道是以地摊和中小型商店为主，在大型高档货商店很少（除大型国货商场外）。我的民族自尊心受到压抑，又激发着我的奋斗精神。日本侵略中国给我的家乡和我的家造成了悲剧。日本人在市场竞争上，又成为我们竞争主要对手。发展经济，振兴国家，成为我多年的梦想。

兴实业，发展经济，使我们的国家强盛起来，我也想试试建立大公司的梦。外国人有跨国经营财团，中国也应有自己的跨国公司，要学习成功企业家的毅力、决断和敢承担风险的勇气。行动不一定成功，但不行动永远不会成功。我应该行动，应当实践。我终于下定决心，我要实现我的人生价值，辞官下海办企业。

决心下定，下一步就要开始操作。首先要请领导让我成立公司，再让我辞职办企业，这两件事做不到，一切都是空的。十一届三中全会后，市领导已认识到，外贸体制已不完全适应新形势的发展，只有研究新的思路，打开新的局面，走国际化经营的路子和利

用外资办中外合资、合作企业，市委、市政府很重视。我记得最初同外商谈的几个大项目，市委主要领导都参加会议，听汇报，做指示。

1980年10月份，胡启立市长，郭春原副市长，到市进出口委听汇报，内容是解放思想，进一步搞活外经贸工作。当时我是分管利用外资工作的副主任，由我先汇报。我汇报的内容是：利用外资情况，开展三来一补进展，建议到海外办公司，试办技术劳务出口，开展三角贸易、易货贸易、跨国经营等。最后我提出是不是让我试试，办个公司，开展跨国经营业务，并说明了我的有利条件。两位市领导当即给了指示：要注意政策，引进外资，开展补偿贸易、来料加工、装配业务等，要敢于创新等。并说公司可先办起来，没说让我离开进出口委去办公司。我想不再多要求了，马上答应我辞职去办公司，这没有先例，正局级干部辞职要市委常委会会议讨论，走组织程序。

这次会议进出口委主任和几位副主任都参加了，都听到了市长的指示。这次会议后，我就合法地研究办公司具体事宜。

“立达”和“葛老板”名称的由来

胡启立市长、郭春原副市长听了汇报后，进出口委又开了一次主任办公会，讨论了创办这个公司的一些事宜。首先讨论公司经理法人代表，我当仁不让，说“我来试试”，这是我第一次争官。其次是公司名称，我建议叫天津国际经济开发公司，有人说不用“国际”二字，就叫天津经济开发公司。

我为什么提议叫经济开发公司呢？这是从日本大公司简介上看到日本大公司设有开发部，开发即是要有新发展创新的意思，要有新思维办新事。后来公司发展了，人多了，分公司也多了。1987年6月3日改名为天津市经济开发总公司。1985年后国内叫开发公司的太多了，为了有新意，我又想更名。有一次我同当时的副市

长张昭若、李长兴去香港考察回来后去珠海考察，在汽车上我提出公司更名的想法，提议更名为立达集团公司。立达的解义为做人在真理面前能立着死，不跪着生；对事业是立下志愿，要建成一个跨国经营公司，参与国际竞争，不达目的，决不罢休的奋斗目标。后来新华社社长朱穆之题词为“立大志，达宏图”。有一次，立达职工对我说“立达”二字在英文解释上是“领袖”(LEADER)，为不伤众，我们把一个英文字母“E”改为了“A”。有时，外国人看过说拼错了，只好说是拼音。我想只要国内人士不说你是领袖公司，不产生反感就好了。在印度语里“立达”是美丽的姑娘，我想管她什么姑娘、小伙，让人好记，有新意就可以了。“立达公司”的名称1988年10月15日报市政府批准，“立达集团公司”就这样使用至今。

东方人对国名、地名、人名都很重视。有委托专门起名公司起名的，也有让风水先生批八字起名的，也有因一件事叫起“绰号”来的。我个人一生就有几个绰号，我小时候长得又白又胖，老家人叫我白玉田。当我去香港筹办中艺公司时，招聘了近200名学生。公司筹备期间，我同职工生活在一起。初期他们对我谈话很拘束，时间长了，有些人同我开玩笑叫我老板，也有叫我老总的。可能青年人叫老板使得他们更开心、随便些，就都叫我老板了，没人叫我总经理。绰号传到社会上，香港的朋友们也叫我葛老板。这个名叫了7年多，香港社交圈子里都这么称呼我。1973年，当我回到天津，机关和社会都称我为局长、主任。1983年，我同李瑞环市长接待香港几位知名人士，香港客人们都叫我老板，李市长知道这是我在香港的绰号。从此，李市长不管在什么场合都叫我老板。1983年秋，在天津一宫召开的全市领导干部会议上，李市长讲利用外资时，讲到葛老板这个称呼，参加会的人们都觉得好奇，相互询问葛老板是谁。从这开始，天津市各机关各单位，包括公司职工，都叫起我老板来了。1986年5月21日下午朱镕基总理（当时任国家经委副主任）来商场考察工作，在我向他汇报工作后，他肯定国际商场做法

时表示：“好啊，我们支持葛老板做大生意。”从此天津知道我的人，都称我老板，公司职工称我总经理的人也很少了，好像葛老板就是我的姓名了。北京、天津、香港和其他国家的朋友都称我葛老板。

立达公司司标是1988年10月周玉衡、武丽娟同志合作设计的。立达公司司标图案中三个L是表示三个人发起创办公司的意思，L加D是立达的拼音。

艰辛创业

我办公司的宗旨是要建立一个跨国经营公司，这是奋斗目标。但是创业初期一穷二白，距这个目标是多么遥远呀。1981年对外贸易仍是国家垄断，进出口业务由专业公司经营。国内贸易也是国家专业批发公司经营。我们首先遇到的问题就是如何写公司章程，经营范围。当时能办到的能写在公司章程上的只是办中外合资企业，经过批准的补偿贸易，三来一补贸易。就这么一个小公司，还要市政府批准后，国家外贸部批准章程和经营范围，才许可成立公司。公司章程经过多次修改，如：不能写“经办”，只能写“经营”；立达公司自己投资的中外合资企业设备进口，不允许公司直接办理，要委托外贸专业公司；补偿贸易，三来一补，来料、来件加工、要经外贸专业公司同意，才能够经营。公司1981年2月25日报市政府批准并报国家外贸部。外贸部1982年3月19日下达正式批准文件。公司章程上要设立董事会，成立董事会没股东也没投资。办公司有协议书、合同书，有甲、乙、丙方投资数额。这个公司没人投资金、也没投资额，结果我们编写了一些数据填上，并写了几个人名叫董事，成立了董事会，我又增加了一个头衔董事长。两年后，公司建立党支部，我又成了党支部书记，以后的15年里，我一直身兼三职，董事长、总经理、党委书记。

公司性质是独立核算，自负盈亏的计划外公司。公司不能享受

国家其它企业在资金、物资、商品分配上的权利和优惠政策，国家不给投资，不发工资。但又规定编制为15人，算是一个没有国家投资的国营企业。

经过一段努力公司对外挂牌了，可没有办公地点，没有资金，没有交通工具，只有我一个光杆经理。一切要从头开始。有人背后说我想出风头，也有人当面对我说“不成功便成仁吧。”过去别人向我请示工作，我可摇头，可点头，这时到我放下架子到处求人的时候了，要办什么事都要去求人，好像我比别人低了一等。我知道了孤军办事的苦恼，人在最困难的时候，希望有人来帮助。人从马上到马下，能放下架子去求人可不容易，求人办事前，不知道想多少次，走到人家办公室或府上，进门时内心世界总有一种特殊滋味。记得有一次求以前我领导下的一位科长帮助办一件事，过去我对他可说一不二，可这次我等了半个小时他才出来见我，他开口就说：“谈事只有五分钟的时间。”他讲了一套大道理，对我要求的事，得到的回答是：“门也没有，你不是不懂政策，你办这个公司，根本就行不通。”听了他的话，看到他的表情，我反而一下子冷静了，旧社会有人说“荣华富贵有远亲，穷苦人家无近邻。”这样的人什么时候都会有的，但我相信大多数人不会这样对我。像他那样的只是个别少数的人，不去计较，不给办，再想办法。

这一时期是非常困难的，受了委屈没地方去说，回家后，同自己的老伴说说心里话，碰到什么人，碰到什么事，老伴就成了我汇报思想的对象。经过一段磨练，我也学会自我作思想政治工作。目前的困难比我小时候的经历强多了，我记得在老家日本“五一”大扫荡那年，我一个人去北京在一个小作坊学徒。在北京火车站，警察找我要钱，我当时身无分文，被打了两个耳光子。我一生经历的风风雨雨，我所遇到的小险、大火险、枪险、车祸、两次飞机事故，政治上的迫害等都没死，我还怕什么？这点困难又算什么？压不垮我，我一生没被困难压垮过。我深信，毅力是成功之本，坚持就是胜利。

斗争是人一生生存的条件，人生下来，就是同天斗，同地斗，同人斗，没有斗争就不能前进。我是为公家做事，光明磊落。为人多行善，功过后人评。我一生不服输的傻气又来了。不吃苦，哪知苦中甜，生气不如长志气，为了公司的发达，我先得吃苦！

为了公司的创立，我首先要找个办公地点。我去找市机关事物管理局局长刘德礼同志，说明我要成立一个公司，暂借和平区睦南道74号后院办公。局长很同情和支持，借给我一间七平方米的小屋和屋里的桌子，不过没有电话。这我就很满足了。

我又同市经贸委的外事秘书刘汲森同志商议办公的事，他同意与我一起干。我又找到60年代同我在香港相处十几年的张南光同志，他也同意一起干。我们三个人，志同道合，成了立达公司最早的创业者。

三个臭皮匠顶个诸葛亮，我们三个人开始讨论安排好计划。先解决什么问题，后解决什么问题，如何起步。当时没有交通工具，自己骑自行车，又借了几千元作为零星开支。公司就是在这种状况下起步的。不久，办公地点七平方米不够用，就向睦南道第二招待所租四间房，客房有电话。初期第二招待所只租给四间房，后来人不断增加，又租了三间，由于人员增加很快，办公室仍不够用，当时，连厕所都经改装当办公室使用。1983年人员继续增加，市经协办租给五间房。后来，市经协办的工作发展，也需要办公室，开发公司不得不搬出来。1984年公司买了欣园和睦南道办公用房，三年期间搬了四次家。

在这期间，公司的干部职工队伍也在不断壮大。计划经济条件下干部调动要按组织系统安排，没有个人找工作的，单位要人要同主管单位协商。经同有关领导商量，从土产进出口公司调蔡文田，二轻局处长常安乐，机关事物管理局徐铭久，军队转业干部胡福利同志来公司任副经理。以上领导干部为立达事业艰苦奋斗，努力工作，为公司今后的发展打下了基础。还有些同志在外贸公司工作多

年,有抱负、有工作能力,在原单位不能发挥出自己的才干,为实现自己的人生价值,愿在新单位闯出一番事业来,1981年公司成立时,先后来工作的有李广达、李学信、宋旭东、戴春江、黄宝山、时宝光、王景和、王庆第、张博仁、郑安全、仲波,后来还有张春祥、邢化廷、杨汉卿等人。这些同志成为公司发展的骨干力量,我同他们相处16年之久,经过风风雨雨,大家相处是好的。

任何民族、企业和个人都有其个性,不同的个性才成为不同的国家、民族、企业和个人。在共性基础上,我赞成保留和发展个性,我认为个性是成功的条件。这批开创初期的骨干力量,同我一样人人都有个性。这一批有个性的人,在党的领导下,坚持党的基本原则,发扬党的优良传统,坚持改革开放方针,发扬了集体和个人的个性,形成了立达集团公司企业精神。这么多年大家也有分歧、有矛盾,这是工作中的正常现象,公司上下是团结的,大家聚在一起,有一个共同的目标——为了立达的事业。所以大家处处维护公司的荣誉,不计较地位、物质享受、哪里需要去哪里,多数人16年来工作变动七八次,但人人不讲条件地服从工作需要。他们没有得到更多的物质享受,但精神上实现了人生的价值,大家为党、为人民做了很多实事,把青春年华献给了人民。这些人的企业精神、开拓精神、艰苦奋斗精神、带头榜样作用,逐步形成了立达集团以后的企业精神和企业文化。公司成立后第二年,市财经学院来了十几位大学生,他们是张建、邢程、李连芳、郭一臣、赵玉华、冯兴芝、唐尔望、周铁军、韩玉民、邢伟等。青年人有热情、肯学习、富有朝气和开拓精神,在立达公司边干边学,很快成为公司青年中的骨干,为立达事业做出了贡献。

“立达”的第一步

公司初成立时还没经营权,第一笔业务——进口胶合板——万

张不得不同天津市物资局洽谈合作，用物资局的营业执照，借他们的进口批件，立达公司办理了一切手续，联系买方，作成后各得50%利润。同志们千方百计把这项生意做成功了，公司分利润五六十万人民币，大家无不感到兴高采烈，感谢市物资局的帮助，有了这点利润，工资暂时有保证了，费用开支有办法了。但没隔多长时间，市有关部门派检查小组来公司检查，说这笔业务是违法经营，要处分并没收所得利润。大家心灰意冷地接受检查，一次又一次地汇报。财贸委主任刘亚同志也来公司蹲点，调查这件事，好像成为当时的大案。经我们介绍了合作方式，合作协议，陈述了所以这样做的原因，刘亚主任很同情，并表示知道公司有困难，不容易，回去他们研究一下再给答复。后来通知不再检查了，此事也就不了了之。

这是公司成立后第一笔生意，第一次被调查。我们从那以后，16年来各种不同案件，原告、被告都当过，受到检查或审查，被传讯上法庭有几十次。

通过这些案件，对我们也是教育，给我们敲了警钟，成了好事，使我们在经营活动中，坚持依法办事，合法经营，16年来没有出现大的违法案件。

1981年秋天，市政府组织天津市有关单位去广东参观考察，学习广东、深圳改革开放的做法和经验，我也参加了。同去的有十几个单位的同志，其中有市财政局赵处长，以前我们相互不认识，一路上我们相处很好，我向他介绍了公司的发展想法和目前存在的主要困难，一点资金都没有，请求他帮助，借点钱。赵处长没有一口回绝，表示回去研究一下，如有可能可借给一点，我当时十分感激，在那时也是对我精神上最大的慰藉。回津后，赵处长告诉我说钱有，但要有市长批示，才许可动用。我们马上给市财政局写了报告并报给郭春原副市长，申请借500万元周转金。

1981年10月22日经郭春原副市长批示，同意借议价粮款，

使用期一年,不计息。借到这笔钱后,加上1981年12月底,做胶合板业务获取的50万利润,同外贸丝绸公司合作进口单丝获利10万元,同外贸土产公司合作出口活螃蟹获利10万元,共计有80万元利润,使公司有了发展启动资金。可是公司的发展方向是什么呢?

1981年2月25日,市政府批准成立天津经济开发公司(立达前身),报国家进出口委。1982年3月19日,国家进出口委批准成立公司,批准成立公司文件中批示不得经营国内外贸易,公司章程只许办中外合资企业,来料来件加工和补偿贸易。这些业务要做难度很大,办合资企业投资很大,借来的500万元不能随便用,三来一补业务自己没工厂,也难做开,作开的胶合板业务,已受检查也难再做了。于是我们几个人商议,国内做不开,到香港去做,以外促内。但在香港办公司,首先遇到的难题是人员如何赴港。1981年,各省市还没有在香港建立公司,国家有规定,各省市不经批准不准在港办公司,没外贸部批的文件,外交部不发护照。其它方式也不行,结果我们想了个办法。



1984年,市长李瑞环(站立第一排右第五人)率天津市经贸代表团在香港招商引资,葛子平(前坐右第三人)代表和外商签订合资项目。

在筹备公司时，我们就考虑到天津有一批在香港有身份证的人。60年代，天津是全国进出口第二大口岸，外贸人才多，外贸工作基础好。当时，我国派往有关国家商务处和香港华润公司工作的干部中，从天津派出去的外贸干部比较多，先后赴港工作的有19名。他们持有香港身份证，除年老体病和过世的以外，还有12名有条件工作。这些人的身份证有的过期，没有过期的如果去换香港新的身份证，即可留在香港工作。我们把这个情况向市领导汇报，并于1981年2月23日向市政府请示，并附上有香港身份证的人员名单，建议这些人换了香港身份证在香港公司成立后留在香港工作。1981年2月24日胡启立市长、郭春原副市长批示，同意我们的请示，并指示公司要遵守香港法律、解放思想、开拓创新。

天津、香港都要发展

在香港成立公司的人员问题解决了，但我们单独成立独资公司资金难度很大，由于我们没多少资金和外汇，对开办费及办公设施、流动资金等没有承担条件。当时只能给组建香港公司的张南光、沈景年等同志成立两个公司的外汇10万美元。我想唯有找老朋友协助办合资公司，于是先找到香港松柏公司高泽明先生。这位朋友开服装厂，做服装出口生意。高先生有魄力，资金也雄厚，生意做的很成功。他是潮州人，性格直爽，肯帮助朋友，他同意与我们合作，由他提供办公地点，作生意的流动资金由他的松柏公司担保，有利润双方分成各50%。就这样1981年7月12日，在香港注册亿商贸易公司，注册资金10万港元。公司成立后张南光同志任总经理，高先生任董事长，我任副董事长。公司在香港主要经营纺织品贸易，当年实现利润四五十万港元，双方合作得很好。在此基础上，不久又成立了天发贸易公司。紧接着1981年9月我们独资的海河贸易发展有限公司正式开业了，总经理是阎光朝同志，他为人

忠厚，在港工作 20 多年。公司主要经营轻工产品，后来也做化工产品、旅行包生意。1982 年 5 月，又组建了晋荣建材有限公司，宋灿洲（原五矿进出口公司副经理）任总经理，他业务精通，有胆量，用利润买了一套房，后来值 1000 多万港元。1983 年 3 月在美国成立了亿商贸易公司，同高泽明先生合作经营服装生意。与此同时，又同香港的其他朋友合作办了几个公司均是我方出人员经营，外方出流动资金和办公室，利润五五分成。这一段业务发展很顺利，每个公司都有利润，然后通过香港亿商公司担保，向银行贷款，投向国内办合资企业。1984 年前由香港合资公司投资在天津的合资企业有：天津化纤棉制造厂、侨发快速印刷服务有限公司、津侨薄钢管有限公司、天津欧萨玛有限公司、天津化纤织布厂、天津礼士西装、津龙表业有限公司等 10 个企业。投资金额约 1500 万元港币。

当时我们在香港办公司最早，有了对外窗口，扩大了公司对外影响。在立达公司发展初期，香港各公司的发展做出了很大贡献。

第一个经国务院批准的香港合资公司

李瑞环市长很重视外经贸工作，要求外经、外贸工作打开新局面，走出新路子。早在 1982 年他指示我们，研究同国外大财团在海外办合资企业试点的可行性。根据市长的指示，我们着重研究这方面的问题。经香港的了存坤先生介绍，推动我们同日本九大商社之一的兼松江商株式会社商谈在香港成立合资公司事宜，大家对利用三方有利条件，发展经贸合作，都很积极，于 1981 年 10 月 15 日达成意向。要成立公司，一定要经国务院批准。李市长让我与他的秘书起草一个向国务院的请示文件，文稿写好后，这时已经夜间 12 点了，李市长又亲自修改报告文件，经过他的修改，原文是：

国务院并谷牧、陈慕华同志：

为了搞好我市的对外经济贸易工作，及时了解掌握国际