

江波涛

——情系招商局

江波 著



中国大地出版社

汪海波涛

——情系招商局

汪海 著

中国大地出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

江海波涛：情系招商局/江波著. —北京：中国大地出版社，2008. 12
ISBN 978 - 7 - 80246 - 172 - 7

I. 江… II. 江… III. 江波—生平事迹 IV. K825. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 195367 号

责任编辑：王慧军

出版发行：中国大地出版社

社址邮编：北京市海淀区学院路 31 号 100083

电 话：010—82329127 (发行部) 010—82329125 (编辑部)

传 真：010—82329124

网 址：www.chinalandpress.com 或 www.中国大地出版社.中国

印 刷：北京北林印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：21

彩 插：22 页

字 数：485 千字

版 次：2008 年 12 月第 1 版

印 次：2008 年 12 月第 1 次印刷

印 数：1—2500 册

书 号：ISBN 978 - 7 - 80246 - 172 - 7/K · 141

定 价：58.00 元

版权所有 · 侵权必究

序

江波同志是我的老领导。当我在任中国远洋运输公司上海分公司的船长时，他已是中远总公司的副总经理。所以直到今天，我仍然习惯的称呼他为“江经理”。虽然，他后来担任了其他职务，对我而言，我心中的“江经理”这并非“职称”，而是一种“尊称”，因为他是我尊重的长者。

我初次见到江经理是1966年。那时我在上远公司任“红旗”轮船长，执行“南北通航”的试航任务，江经理代表总公司来船布置任务。以后，我们又一起在中远总公司及交通部系统共事。从那时起，屈指算来，已相识、共事、相知有42年了。

江经理和我商量要我为他的回忆录——《江海波涛》作序。说实在话，一般来说，没有为“长者”作序的，我想可能因为我们既共事多年，相互了解，又因为半个世纪我们都是在海运系统工作的缘故吧。既有嘱托，我也只能“恭敬不如从命了”。

江波同志的一生，正像他的姓名和书名一样，是与“江海波涛”紧密地联系在一起的。

从新中国成立那天起，江波同志就从事于我国的海运事业，在海运战线的各个不同的岗位上，一直工作到1995年底退休。他参与了整个海运事业发展的建设，经历了不同发展阶段的不同岗位，见证了我国海运事业发展从无到有、从小到大、从弱到强的历史。

新中国航运事业的发展不是一帆风顺的，是在波涛起伏中成长、壮大的。我从1953年开始了航海生涯，所以《江海波涛》所叙述的往事，大部分是我熟悉的，或也是亲身经历的。阅读这些往事，感同身受。

20世纪50年代初，新中国刚成立，百废待兴，航运事业同样也是，仅有的劫后残存的几艘旧船和香港招商局起义回归的十几条海轮，港口码头凋零，沿海受美蒋封锁骚扰，台湾海峡南北分隔，……航运业处于十分艰难的境地。

为了适应国民经济发展和进出口贸易的需要，国家采取了一系列措施。1950年与波兰政府合作，成立了中波轮船公司，又和捷克成立了中捷轮船公司，以打破海上封锁。继之开始建立自己的远洋船队，成立中国远洋运输公司并相继成立了各地分公司；国家同时又租船、买船；1958年大跃进时

开始自己造船；1966年起开辟南北航线；到1979年5月台湾海峡全面贯通通航；1973年周恩来总理发出“三年改变港口面貌”的号召，拉开了全国港口建设的序幕。远洋船队自20世纪60年代初创，70年代发展，80年代壮大，至80年代末我国已建成一支庞大的、结构齐全的、航遍全球各地的、在世界海运界具有举足轻重影响的远洋船队。当时号称我国大陆在香港的三大支柱之一的交通部所属招商局（另两个是中国银行及经贸部的华润公司），在改革开放前，基本是处于看家守摊的状态。它的发展是从改革开放的1978年起步的，那时总资产才2亿多港元，到1997年，经20年的努力，招商局已发展成一个以航运为主业的、多元化的具有350亿港元资产的集团企业，拥有船队、码头、仓库、船厂、银行、保险、蛇口开发区等各种业务，招商局又焕发青春，重振雄风，再创辉煌了。

江波同志的工作经历，从上海解放接受招商局开始，继而调往中波、中捷公司任职，后又参与中远公司广州分公司的创建工作，迁升中远总公司担任副总经理，亲历了远洋船队发展各个阶段不同岗位的工作。在他“知天命”及“花甲”之年，又受命转战去香港招商局工作。这就是江波同志半个世纪以来，始终随着海运事业的发展，处于各个初创、创业开拓岗位上的工作历程。而在接受不断调动，担任不同角色的每个岗位上，他都是全身心地、满腔热忱地、出色地完成任

江波同志早年接受革命思想，抗战时期投身革命，参加了解放战争，在革命队伍中磨练成长。由于那个时代的革命环境，他学历不高。但从我和他接触中，感到他天资聪颖，又勤奋好学，刻苦钻研，思维敏捷。他在游泳中学游泳，善于从实践中学习。他的各种业务知识，都是在实践中锻炼出来的。不论航运调度、机务管理、造船买船，以后到招商局工作，在香港的市场经济社会，开拓多元化经营，都能干一行，精一行，积累了丰富的知识和经验，又有独到的见解。1987年，我赴蛇口参加英国海贸杂志（Sea Trade）举办的远东航运论坛会上，江经理以英文发表演讲，使我在惊奇之余钦佩不已。

江波同志为人耿直，坦荡直爽。在任何时候，都敢于坦陈直言，亮出自己的观点，有独立的见解，既不畏权势，也不随波逐流。但他也不是不讲原则，只顾直言的人。当他和领导有不同意见，向领导坚持反映自己意见时，一旦领导作出最后决定，他就能明确表态，放弃个人意见，并按组织原则，以积极的态度去执行。

记得我初到中远总公司任总经理时，就遇到过这种情况，给了我特别深刻的印象。我认为，这是一位值得信赖和共事的同志，也加深了我们的共事

感情。

江波同志在《江海波涛》中以其磊落、坦诚的姿态，谈了自己的“我的理念、信念和原则”、“我所干的傻事”，值得深思和共享。对有些问题，他也直言不讳地陈述了自己观点。我想工作中有不同的观点是难免的，但只要以客观事实为依据，抱着实事求是的精神，那么应该是可取的，是有利于全面总结历史，也是对历史负责的态度。

我读了初稿，深感“文如其人”，就像作者的为人一样。读来如见其人，如闻其声，就像他平时谈话一样流畅、率直，还有些犀利。

《江海波涛》一书中，讲述了许多历史事迹，从一个侧面反映了我国航运事业发展的历史踪迹。我想凡走过这段历史或想了解这段历史的人们，值得一读。

钱永昌

2008年9月13日晚

（钱永昌同志曾任原交通部部长兼招商集团董事长，书名“江海波涛”为钱永昌部长所题写）

前 言

我从1944年参加工作，到1996年退下来，历时52载。从1949年进了上海参加接收招商局的工作以后，我所从事的工作就是中国的航运事业，就是和海洋打交道。在这52年里，我经历了历次运动的洗礼，也经历了无数次其他方面的波折，总之，这52年对我来说是不平静的。虽不能说是惊涛骇浪，也可以说是波涛滚滚。我的名字就叫江波，所以这本书的名字就定为“江海波涛”。尽管如此，我对我所从事的海洋运输事业是十分热爱的。

我从1949年接收上海招商局开始，多年后作为远洋总公司的副总经理又分管招商局的事务，在接近离休年龄竟然调入了招商局。从董事副总经理、董事总经理到常务副董事长，一干就是12年。这一段时间，正是招商局趁中国开放改革之东风，大发展的时期，我有幸参与了这场改革与发展。招商局对我是有缘的，我也对它倾尽了心血，充满了感情，“情系招商局”。

2004年6月22日，招商局档案馆给我写了一份采访提纲，出了18个题目，他们准备来给我录音，作为档案存档案馆（采访提纲见附录）。这封信，使我感到盛情难却。我在想，与其录音不如就干脆写点东西，但是我还是感到困难不少，这是因为我的工作都在基层，好像也没有什么可写，另外，我的文化水平不高，文字组织能力较差，加之我过去也不善于积累资料，有很多事只能说个大概。

就在这时，我看了钦祥华同志写的两本书，书名是《我在招商局》。他的书激发了我的勇气，心想，我的文笔虽不如他，但经历的事比他多，不妨试试。

促使我写这本书的，还有一个很重要的原因，就是不断吹进我耳朵里的一些奇谈怪论，甚至是对我以前工作的指责谩骂。一位曾对招商局工作评价一直是很好的人士一反常态，对过去招商局的工作基本上持全面否定的态度，这是我不能接受的，也是在那一届工作过的人们不可接受的。澄清事实，恢复历史真实面貌是我的责任。

自2004年下半年，我开始收集资料，就得到了很多同事的热情支持和帮助：邓燕平同志把投管中心管理的所有企业的详细资料都提供给我；在写开发区时，我还得到了威海高新技术开发区雷志敏副主任的帮助；烟台海通公司吴速同志向我提供了烟台开发区的情况；漳州开发区吴斌总经理指示有

关方面向我提供了漳州开发区的非常真实而宝贵的资料。我从招商局上海办事处拿到了有关外高桥和金桥的所需资料；在保险公司问题上，我得到了汪柏永、姜宜道、陆楸、孙寅同志的帮助；在基金问题上我得到了汪柏永、张云昆同志的帮助；在友联银行问题上，我得到了孙寅、张敬华、汪柏永的帮助；有关发行武士债券的资料是孙寅同志提供的；在房地产问题上得到了招商局房地产公司向我提供的详细资料。我还亲自走访了上海招商局置业有限公司黄中泉总经理、南京地产公司朱靖钊总经理，核实了有关资料。关于诺尔桥吊厂，我走访了诺尔厂中方负责人、财务总监田涛同志；关于文登扳手厂，我访问了扳手厂厂长于性江同志；关于明华公司和机场免税店的材料，可以说基本出自张敬华同志之手；关于联通公司和海事卫星，孙柏林、顾立基、芦振威同志向我提供了帮助；关于招达公司是李启元同志向我提供的资料；关于建立制度、理顺关系等问题也得到了孙寅、钦祥华、赵庆生同志的帮助。

在写远洋公司船队建设时，王世桢同志提供了这方面比较详细的资料；关于向海外贷款造船问题得到了孙旺同志的帮助。为了写“双峰海”，在张加力同志的帮助下，我找到并访问了原上海港务局调度室副主任陈大毛同志。他已是77岁的老人了，身体健康，头脑清楚，记忆力惊人之强。他能把当年改造“双峰海”全过程讲的一清二楚，使我很顺利地完成了写改造“双峰海”这篇文章。

钦祥华同志的两本书，给我提供了非常重要的资料。我这本书写成后，他又给我把关、审稿、修改。还有我的干女儿蓝子，整个稿件的打印几乎都出自她手。在出版发行方面，又得到几十年的老朋友丁志忠和刚结识的新朋友的鼎力支持。趁此机会向为我提供支持和帮助的所有同仁、朋友们致以衷心的感谢！

江波

2008年8月北京

目 录

序	(1)
前 言	(1)
第一章 调入招商局并被委以重任	(1)
第一节 调入招商局	(1)
第二节 思考的问题	(7)
第三节 发 展	(10)
第四节 管理工作	(90)
第五节 社会效应	(104)
第六节 庆祝成立 120 周年	(106)
第七节 组织及领导的评价	(110)
第八节 己白之冤	(138)
第九节 观点与看法	(146)
第二章 进城前的往事	(191)
第一节 参加革命	(191)
第二节 解放战争	(195)
第三章 参加新中国的建设	(202)
第一节 参加接收上海招商局总部	(202)
第二节 进入远洋领域	(207)
第四章 我的人生观	(234)
第一节 知遇之恩	(234)
第二节 参加的历次运动	(236)
第三节 理念、观念、原则	(247)
第四节 所干的傻事	(256)
第五章 我和我的家庭	(267)
第一节 身 世	(267)
第二节 小家庭	(276)
第六章 晚年的幸福生活	(299)

第一节 离 休	(299)
第二节 晚年生活	(300)
第三节 金婚纪念	(309)
编后话	(315)
附 录	(316)
1. 招商局档案馆采访提纲	(316)
2. 葛志飞先生的文章	(317)
3. 在招商局任职和兼职情况表	(322)
4. 《述职报告》摘要	(323)

第一章 调入招商局并被委以重任

第一节 调入招商局

我到招商局工作 12 年半，历任了 3 个职务：1983 年到招商局任董事副总经理；1985 年任命我任招商局集团董事总经理；1993 年 2 月组织决定我任常务副董事长。

任董事副总经理

在正式调往招商局之前，我在中国远洋总公司任副总。当时招商局虽然属于交通部所属企业，但在组织上即人员、财务上由远洋代管。在远洋公司领导分工中，我负责分管招商局的事务。有一段时间我还兼任了招商局驻北京办事处主任，所以对招商局及部在香港的单位比较熟悉。特别是由于我负责远洋船队的发展，和香港的联系就更加密切。

1978 年袁庚同志陪同叶飞部长访问北欧回来路过香港。当时中国在邓小平的主持之下，正在酝酿改革开放，叶飞部长到了香港，了解了招商局在香港的情况，也了解了香港的情况。他感到招商局在香港有可能而且应该大有作为。他回国后就派了袁庚同志到招商局担任常务副董事长，负责主持招商局的工作。袁庚同志到招商局不久，交通部就向中央写了发展招商局的报告。就在这个报告里提出了“立足港澳，背靠内地，面向海外，多种经营，工商结合，买卖结合”的 24 字方针。这个方针说明招商局在香港不仅可以继续做航运方面的传统业务，而且可以搞多种经营了。当时叶飞部长有句很概括的话：“招商局在香港除了赌场、妓院不可以搞外，只要有利什么都可以搞。”这个方针打破了行业界限，就是说按行业管理的领地被冲破了，不是交通部管的行业照样可以搞，而且授予袁庚同志权限是凡 500 万美元以下的项目，在自筹资金的条件下，可以自行决定，这和过去事事要请示报告有了很大的改变，换句话说，招商局从这个时候开始就肩负着发展与改革的使命。袁庚同志身上的担子很重，他很想能有个人帮助他。由于我在管招商局的工作，在改革开放的问题上，我们谈得很投机，他很想我能来蛇口和到招商局，帮助他开展工作。

1980 年在邓小平同志的倡议下，要废除干部的终身制，要实行干部退休制度，规定男 60 岁、女 55 岁就要退下来。这时我年届 57 岁，离退休年龄还有 3 年。后来中央领导同志提倡实现干部年轻化，企业干部 55 岁就可以退休。这样一来我就在退下来的线上了。所以，我已做好了退休的准备。就在这时，袁庚同志来京到远洋公司谈工作，我们见了面，他再次提出要我到招商局协助他管管蛇口的工作。我答应了他，我说反正我就要退下来了，只要组织上同意，我愿意到招商局去工作。袁庚同志找了时任交

通部长李清同志和常务副部长钱永昌同志，很顺利地得到了他们的同意，这事就算办成了。我感到很高兴，没想到这里又出了一段插曲。本来听说两位部长指示政治部给我办手续，可是3个月过去了一点动静也没有，我很担心是否有什么变故。我就直接找了当时管干部的刘昌，问他为什么不给我办？他说不知道！我说那请你问钱部长。他马上打电话给钱部长，钱部长说已经定了，你马上给他办。我在旁边听得一清二楚，后我又和他讲，领导已经同意我和爱人曹一凤要一起去香港。他又说不知道。我说那请你再问钱部长。他再拿起电话。钱部长说是的，请给他们一起办。这样问题才算最终解决了。大概不到1个月我们的手续就办齐了。1983年10月我们夫妇俩就来到香港，我被任命为招商局董事副总经理，分工协助袁庚同志管蛇口工业区和管船舶贸易部，即为远洋发展船队服务的部门。我大约一星期要在蛇口呆3~4天，再回香港住2~3天，就这样开展工作了。

年届60岁被任命为董事总经理

光阴似箭，一转眼一年多就过去了。1985年我已满60岁了，已经到了退休的年龄。当时招商局的领导班子已经很老化，袁庚同志68岁，代总经理周吉65岁，副总经理郭玉骏同志72岁，副总经理吕振翼同志64岁，高明和我60岁，只有王裁兴同志还年轻一些。所以说这个班子是到了更新换代的时候了。当时袁庚同志主张按规定办，年满60岁的全部下。这个意见是无可厚非的，但是大家都清楚，根据当时招商局及蛇口工业区的实际情况及当时袁庚同志的知名度，他是不可能马上退下来的。这样就是除了袁庚同志，凡满60岁的都要退下来。为此我向组织上表了态，我满60岁应该退下来，决不攀比（老实说我也没有条件攀比）。我来招商局工作不到2年，如果组织上还觉得我有点用处的话，那就只给我保留招商局的董事就可以了，我愿意协助袁庚同志再多管2年蛇口。

1984年交通部的班子作了调整，李清同志退下，钱永昌同志任交通部部长。1985年5月交通部对招商局的体制隶属关系、班子调整作出了重要决定。在班子组成问题上部里决定仍由袁庚同志任常务副董事长，任命我为董事总经理。1985年5月钱永昌部长和交通部顾问陶琦同志一行来到蛇口。当天晚上钱部长和袁庚同志谈话，陶琦同志和我谈话，内容是一样的。谈了体制方面和人员方面的变化，重点是谈袁庚同志和我的问题。当陶琦同志告诉我，组织决定由我任招商局总经理时，我简直不敢相信自己的耳朵。我都是要退休的人了，怎么还可能提拔我呢？而且这也和袁庚同志的意见相左呀！我问陶琦同志这个决定事先是否征求过袁庚同志的意见，他说钱部长正在和他谈这件事。我向陶部长表了态，我说自己已到了退休年龄，本来想如果还有点用，那就做个董事管管蛇口的事就可以了。既然领导已经作出了决定，这是组织对我的最大信任，我接受这个工作。我想由于招商局的班子老化，一刀切有困难。我还比较年轻就把我留下来了，反正我也是个过渡人物，一旦组织上有了合适人选我就让贤。我还讲要征求袁庚同志的意见，他不同意不好办。陶琦同志说没有问题。后来我知道为我的任命问题，钱永昌部长说服了袁庚同志。后来领导也分别和周吉、郭玉骏、吕振翼、高明、王裁兴和袁武都谈了话。并于1985年5月25日在蛇口召开了招商局干部会议。会议有招商局本部

及香港、蛇口二级公司的经理们参加。在这个会议上钱部长宣布：

一、批准成立招商局集团。

二、改变领导体制，改变招商局由远洋总公司代管的体制，改由交通部直接领导。明确集团的管辖范围，当时集团的直属企业为：蛇口工业区、明华船务公司、友联船厂、海通公司、船务企业公司、驳船公司、发展公司、招商工程公司、仓码公司、船舶贸易公司（与中远合营）共10个单位（在集团成立前，友联船厂、船舶贸易公司、海通公司三个单位的财物均属远洋总公司）。

三、交通部所属司局的驻港机构，如远东船舶检验社（属船检局），华德海洋工程（属救捞局），振华工程（属港湾公司），对外名义属于招商局集团，实际人员、财务仍属直属单位。

四、益丰、远洋公司仍归远洋总公司直接领导。

五、明确交通部在港机构，不论直属还是代管，招商局集团作为部的派出机构党政工作均由招商局负责。

六、调整了董事会成员，钱永昌部长任集团董事长，林祖乙副部长任集团副董事长，袁庚任常务副董事长。董事为江波、卢希令（部计划局长）、郑仁舟（部财务局长）、王世楨、郭洪勋、张敬华、朱仲平、郝洪波、熊秉权（1986年增补远洋公司刘松金总经理）。

七、调整了经理班子，任命我为董事总经理，王栽兴、袁武为董事副总经理。

八、制定了集团新的47字发展方针，即：“围绕航运，增强实力，扩大阵地，形成体系，发展多种经营，办好蛇口工业区，充分发挥航运支柱和内外交流的窗口作用。”

九、决定周吉、郭玉骏、吕振翼同志离休（归招商局管理）。决定高明同志调香港益丰公司任董事长。

这是一次重要的会议，特别是体制和隶属关系的改变，为招商局以后的发展创造了必要的条件。

后来为了精简，确定经理班子为一正四副，尚缺的两位副总，部决定由原上海远洋副总郭洪勋同志和原远洋总公司航运处长刘祝同志来出任。钱部长征求我的意见，我说我和四位副总都是从远洋出来的，而且都是搞业务的，招商局现在是搞多种经营，就是不搞多种经营，我也觉得不好分工，可否考虑多样化一点，当然如部里有困难不动也行。钱部长考虑了我的意见，决定刘祝同志不来了，空缺由王世楨同志（远洋总公司造船处长）来出任。刘祝同志后来改任远洋总公司副总了。

从此我就任了招商局集团第一任董事总经理。

年届70岁任常务副董事长

在1991年钱永昌部长离开交通部，黄镇东部长接任后不久，我已做好了退下来的准备。我真的没有想到黄镇东部长在招商局调整班子之时还能把我留下。记得在1991年7~8月，黄镇东部长来香港公干，有一天我们两人在香港山顶咖啡厅作了一次长谈，黄镇东部长向我谈了招商局今后人员安排。他说袁庚同志决定退下来，他退下来后暂时

不派常务副董事长了。你作为总经理就把全部工作承担起来。我曾向黄部长提议既然暂时不派常务副董事长了，那袁庚同志就暂时不要退了，黄部长说组织上已作了决定。我问他是否今后就不再派常务副董事长了，他说：不是，刘松金副部长到了退休年龄后，就让他来担任此职务，他现在来不了。他甚至把刘松金常务副董事长之后的打算都给我说了。他也告诉我，王裁兴与郭洪勋同志年届 60 岁都要退下来，可能以后还要补充一两位同志。他也向我介绍了李寅飞和陆楸同志的情况，重点谈了李寅飞同志。他说李寅飞同志在青岛远洋公司任内干的不错，上级在青岛远洋考察交通部的后备干部时，就把他列为交通部的后备干部之一。我一听就明白了，所以，后来把李寅飞同志放在第一副总位置。因此，我提议干脆让他作总经理算了，黄部长说不行，暂时还不行，还要再看看。这次谈话使我感到，我虽然是一个过渡人物，但组织上对我是充分信任的。我也感到我肩上的分量，我在想，我一定在有生之年，尽最大努力，把工作做好，不辜负组织上对我的期望和信任。

1991 年 11 月 9 日在蛇口召开了当年招商局集团第二次董事会。这次会议由刘松金副部长主持，黄镇东部长因故没有参加。这次董事会，主要是谈招商局集团人事变动问题：①决定袁庚同志离休，不再担任招商局集团常务董事长职务，改任招商局集团顾问，同时决定林祖乙副部长也退下来，不再担任招商局集团副董事长职务；②决定李寅飞、陆楸两位任招商局董事副总经理。

在这次会上，刘松金副部长和袁庚同志都讲了话。我也讲了话。我说：我首先表个态，我拥护部关于招商局领导层包括董事会和经理班子人事变动的决定；第二从我个人来讲，我服从组织上对我工作的安排，招商局集团领导班子的老化已经到了非解决不可的状况。这个问题拖了一段时间，拖的原因是多方面的，当然也有工作上的问题。招商局这十几年来，业务有所发展，可能使组织上在考虑班子更换问题上费了更多心思。这次董事会，在香港的现任领导层，变化不是很大，袁庚同志退到二线，其他同志都还在岗位上。我个人觉得，我的年龄也已相当大了。我本来的想法是，我应该与袁庚同志一起退下来，或者从另一方面来讲，我觉得应该他留在岗位上，我退下来，我这不是开玩笑。为什么这么讲呢？因为论年龄来讲袁董比我大几岁，但从身体状况和头脑敏捷来讲，袁董的情况都比我好。所以，从量的方面我可能占优势，我比袁董小几岁；但从质的方面讲，袁董比我好。但现在看来，量好像比质还重要，所以把我留下来了。我觉得组织上对招商局班子要有个过渡期。黄部长也一再强调要有过渡期，原则是先进后出。但不管怎么说，对我来讲也该说是一个过渡人物，组织上考虑，我个人认为是不是觉得这样可能比较稳重一点。中国有句俗语叫“老马识途”，但老马识途，识的是老路，其实闯新路，还是要靠年轻同志。老马要闯新路，可不那么简单，勇气呀、体能呀等等都是个问题，但组织上既然还让我留在这个岗位上，我想我一定和大家一道努力工作，把招商局集团的事业，在现有基础上做得更好。至于我的身体条件，恐怕部领导作出这个决定前还没有了解到我的身体状况会这么差，现在我也确实觉得体能方面比前几年差多了。我一方面工作，一方面也想办法恢复自己健康状况，我想假定说半年以内，我还是这个半条命的状态，我就不应占着这个位置而应该主动请辞了。人总是这样，一个要有自知之明，另外一个是不能“占着茅坑不拉屎”，这是我的第一层意见。

第二个问题，这个董事会是在1985年改组成立的。经理班子也是那个时期组成的，时间大概七八年了吧。这七八年国际形势、香港形势都有很大变化。招商局的事业也有比较大的变化和发展。这个变化和发展，首先是靠党的政策，部的正确领导，董事会和集团全体人员的共同努力。这次董事会在人员方面有所变动，第一个就是林祖乙副部长没有来参加会议，他是我们的副董事长。这次他退下来，我觉得林副部长，在担任招商局副董事长期间，在主管交通部航运业务期间，对招商局是十分关心的，特别是在航运业务方面，应该说他给了招商局很大的支持。他要离开招商局董事会，我想这对我们的工作是个损失。

我想要特别提一下袁庚同志，招商局发展是我们国家改革开放的结果，从交通部领导派袁庚同志来香港担任招商局常务副董事长以来，到今年大概是14年了。14年时间发展到现在这样的规模，首先，我们搞了一个蛇口工业区，就是我们现在开会的这个地方，这里已经发展成为一个有5~6万人口的小城市了。在我国的改革开放中起到了带头羊的作用，我想这个说法并不过分。现在全国改革开放之形势非常好，开放之风吹遍了中华大地。从几个特区到14个开放城市，特别是这次邓小平同志南巡讲话，整个国家改革开放形势是非常好的。而蛇口的发展对全国改革开放起了很好的作用。此外，我们这几年不仅在蛇口，我们在香港，在其他地方，业务都有所发展。这些发展都和袁庚同志的工作是分不开的。我作为总经理，从1985年开始到现在也7年多了，我的工作得到袁庚同志的大力支持和配合。这几年我们领导层团结是好的，工作是有成绩的。按袁庚同志的说法是：“招商局有史以来之最佳时期。”袁庚同志退到二线，我希望这个最佳时期能够继续巩固，并且要更好地发扬光大。

这里我要简单地提一下朱仲平同志。他是我们的董事，是海通公司的董事长，在招商局工作了20余年，对招商局特别是对海通的业务发展起了很大的作用。海通公司由一个很小的经营船舶、物料、备件的公司发展到现在这样一个规模，而且是我们招商局的上市公司。除了我们买进了友联银行以外，第一家就是海通公司属下的海虹公司。所以他确实对招商局、对海通公司都作出了很大贡献。朱仲平和这几位同仁退下来，很值得我们招商局的同仁，特别是招商局董事会，对他们过去的工作给予充分肯定，对他们过去工作之努力给予怀念。

在我的讲话中还提到了刘松金副部长，提到了新任中远总公司总经理陈忠表同志出任我们招商局董事等，这里就不赘述了。

最后，我谈了形势。我认为整个国际经济形势不太好，包括美国、日本、欧洲共同体都不是很好。但东南亚地区还是比较好的，特别是香港，这几年应该说相当繁荣，也相当稳定。最近关于政制问题，我们和港英政府吵得很厉害，但香港的股票、香港市场应该说还是相当稳定的。我认为这和我们国家改革开放是分不开的。我们招商局是在这样一个大好形势下发展起来的。我们虽然取得很大之成绩，但我们感到有危机感，在香港中资机构中，有个“四大家族”，招商局一直稳排第三，原来是中银、华润、招商、中旅，这个排位到现在仍如此，还没有什么变化。但我们看到形势在变，中旅的发展应该说是相当快的。他们的华侨城搞得相当成功。中旅在其他业务方面也有很大的发展，大有后来居上之势。中信不要讲，这几年通过收购、兼并，发展得相当快，也相当好，

再努一把力，在股票市场上很可能要成蓝筹股了。粤海发展的也很快，他们的情况我不太摸底，但我感到他们的年利润很可能要超过我们。大家看到海外建筑上市效果很好，他们在香港发展也就是10年左右，可是他们这次上市集资8个亿。他们的年利润也接近我们了，我们确实对此要有清醒认识。

过去我们中资机构在香港总是挨骂的。在舆论上骂我们抢了他们的饭碗。我就很不理解。怎么那么多的外资来香港，香港舆论就不骂他们抢了他们的饭碗？要么就骂我们胡来。总之，我们这些表叔在他们看来是一无是处。但现在的形势不同了。现在出来了一个中国概念，叫中国概念股，也就是说中资在香港，在香港人的心目中起了很大变化。他们不说我们抢他们的饭碗了，而是送钱来了。招商局一再讲，我们是信誉第一，作为我们企业发展的前提。所以，我们确应有个紧迫感，不能满足于现在的成绩。应该看到，不要说跟华资、跟香港其他资本比，就是和一些中资来比，恐怕也有不少差距。所以，我们新的班子，在董事会领导下，应该更加奋发图强，和招商局的全体同仁共同努力，把我们的事业推上一个新的台阶。从我个人来讲，我愿意尽我一切努力和大家一起把我们的事业推上一个新的台阶。我们的事业大有希望，我愿意和大家共勉。

我这篇讲话，决不是形式上说说，而确是发自内心。

从这时开始，我虽然职务未变，但我已是事实上的第一把手了。

根据黄部长“先进后出”的原则，这次班子调整不算太大，经理班子就补充了两位新人：李寅飞和陆楸同志。其他未动。我也知道除了我之外，王裁兴与郭洪勋同志也都年届60了，也到了退休年龄，我预计不久之将来还可能有所变动。

但好景不长，1992年2月，我去北京，向黄镇东部长汇报工作。这次除了业务工作以外，我还谈了组织人事方面的问题，我建议仿照远洋的办法，把大的二级公司提升为副局级。远洋是正局。这样有的二级公司的正职就是副局了，副职为正处。这样可以相应的提拔一批副局级干部。这样做，便于储备干部和便于干部的成长和提拔。希望今后干部选拔主要由招商局本身的干部中解决，不一定全靠外面派送。特别是大家都承认招商局这几年搞的不错，那是一班人干出来的，出成绩就应出干部。关于工资待遇和福利待遇方面我也提出了意见，但我这些意见不仅未被接纳，而我听得出，领导上甚至有点另外想法。其实，我提这些意见，绝不是为我自己考虑，因为我很快就要退下来，我是想为以后的招商局做点什么。此事未谈成，却引来了黄部长对我告诫性谈话，以后就来了匿名信告状之事。我在忍无可忍的情况下向他们写了辞职信，但黄部长没有同意，还挽留我。我就感觉到我在黄部长之心目中尚未完全失去信任，我相信他心里在打鼓：江波这个人究竟会不会给我惹出乱子来呀！所以挽留是挽留了，我也同意继续工作，但我已感到我和黄镇东部长之“蜜月”期已经过去了。

自从写了辞职信被挽留及后来又被扣在内地1个月不让我回香港，我更认为我的时间可能是不多了。我还是在想李寅飞同志。他既是内定的我的接班人，（黄部长没有直截了当的和我这样说）老是在干副职，怎能看出真功夫来？不如早点把他提上来，给他一个平台，看一看行还是不行。此后，我曾两次向黄部长提出了意见，把李寅飞同志提上来当总经理，我任常务副董事长。这样一可以看出李寅飞同志才华；二我也可以减轻点负担。但我也向他说明如果这个常务副董事长一定要什么样的级别才能担任，那就

等于我没说。我也把同样意见和刘松金副部长说了。如果能行，李寅飞同志很快就可以把工作拿起来了，待刘松金副部长能到招商局来工作之时，也就是我该腾位置的时候了，他们都表示理解。

后来我听说领导还是对我有点怀疑，认为我向组织上要级别要待遇。我真是冤枉呀！真是哪个庙里没有屈死的鬼呀！

1994年董事会决定，王裁兴与郭洪勋同志退休，王世桢同志也不再担任招商局副总而专责招商银行行长之职，同时部里又派了来两位新人，一位是交通部船舶检验局副局长李科浚同志，一个是广远副总罗林竹同志。这些同志我都不大熟识，彼此都不太了解。我还是对不在招商局内部选拔干部有点看法，但我转念一想，部里经过考虑选拔出来的干部肯定是错不了，而且这很明显是为刘松金副部长配的班子，就不管那么多了，和他们好好共事就是了。

1994年8月16日，招商局董事会举行第二次会议。会议由刘松金副董事长主持。会议决定我任招商局集团常务副董事长，李寅飞为总经理。从此开始了我与李寅飞同志合作时期。任命下来以后，我和李寅飞同志进行了一次长谈。我说，过去袁庚同志任常务副董事长，我任总经理，我的工作方法是日常行政管理是我总经理的事，从不劳常务副董事长之神，一些大事也是我和大家商量比较成熟了，再和常务副董事长商量，他点头了，再拿到办公会上讨论，形成决议执行。执行决议也是我的事，有些事是常务副董事长想到的，他会和我商量后，办公会定，程序是一样的。我这个总经理，就像部队的参谋长一样，抓工作在第一线。现在情况变了，你是总经理，我是常务副董事长了。我希望你能像我以前那样把一线的工作抓起来。我老了随时都准备下。他表示理解我的意见。我们合作到1996年初我退下来，总的情况还好。但也觉得有些不尽人意，有时发生一些小摩擦，没有什么大事。我总是希望他很快地把工作抓起来，他也可能认为我管得太多、太细，不肯放权。这话李寅飞同志从来没有和我说过。我是从另一个侧面了解到的。我的女婿许崇实因事去青岛，一次和一个朋友在一起吃饭，那位朋友请了青岛远洋的一位同事一起吃饭。在吃饭中讲起了李寅飞同志。那位同事因为不知道许崇实是我的女婿，他说李总在香港干的还可以，但是有一位老的总是手抓着权不放，都那么大了，老抓着还有什么意思！这话许崇实回来就说给我听，我听了后感觉李寅飞同志在青岛远洋还是很有威信的，你看，他离开了，人家还为他打抱不平。另一方面我觉得他没有理解我，我希望他大胆地抓工作。但我为什么这把年纪了，组织上还把我留在那里？不是叫我吃闲饭的！真的出什么问题，首先负责的还是我。应该说这事从没有影响我们之间的关系，我该怎么办还是怎么办。1995年底我终于退下来了。

第二节 思考的问题

担任董事副总经理所考虑的问题

1983年到1985年大约1年多的时间，我担任招商局董事副总经理，主要协助袁庚同志管蛇口工作，当时自己考虑的问题是如何在袁庚同志的意图下，帮他把蛇口工业区