

報告文學集

各領風騷

中國企業家叢書（深圳）

海天出版社·深圳
亞洲出版社·香港

I25

592

L93h

主 编	吕炳文	
副 主 编	杨 群	李 青
责 任 编 辑	祝 匡 三	杨 秀 生
装 帧 设 计	杨 涌	



A0770866

责任编辑 祝匡三 杨秀生
装帧设计 杨 涌

书 名 各领风骚
编(著)者 本书编委会
出版者 海天出版社 亚洲出版社
发行者 深圳特区图书贸易中心
印刷者 海天印刷公司
版 次 1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷
开 本 850 mm×1168 mm 1/32开
印 张 9.5
字 数 251千字
印 数 30,000
I S B N 7—80542—153—6 / I · 31
定 价 人民币3.3元 港币15元

前言

中国的改革开放已经历了近十年。十年，这在历史的长河中仅仅是短暂的一瞬。然而，在中国人民前进的道路上，却历尽了曲折、崎岖、艰难！因此，也就显得更加无比辉煌。十年里，英雄辈出，事业日上，更诞生出一大批新型的、优秀的企业家。我们编辑出版《中国企业家丛书》，意在弘扬中华民族的开拓进取精神，振兴和发展中国和亚洲地区的经济。《中国企业家丛书》将以报告文学形式，首次系列地介绍中国各省市（自治区）在改革开放振兴经济的历史大潮中所涌现的时代骄子。国际上不是有人嘲笑“中国没有一个象样的企业家”吗？那么，请他们拭目以看！这里，奉献给海内外广大读者的是《中国企业家丛书》深圳册。深圳，是中国改革开放的窗口，早已令世人瞩目。这本书里所写之人，所歌之事，相信有许多都是广大读者所熟悉的。尽管其中也有一些初次“见面”者，但他们的那些可歌可泣的伟业，相信广大读者也早有所闻：《招商集团》里的袁庚，追求《还有一个太阳》的马福元，《魂系中华》的唐锦生，在《红绿灯下》改革前进的广东省特等劳模吴炯声，在《跋涉途中别雌雄》的詹锦华，还有被誉为《常青的绿萝》的范惠明，以及大胆引进资本主义管理机制的《混血男儿》李基，勇闯国际经济舞台的《房地产大亨》骆锦星，《创造第一等工作的人》陈涌庆，《京鹏展翅》的游应寿，《光荣来自拼搏》的女强人方国瑾等等，他们虽然都象刘更申那样经历了各自的《难题》，尝尽了人生的酸甜苦辣，但一个个仍骨铮肩硬，劳益弥坚。他们逐鹿特区，各领风骚，既当设计师，也当泥水匠，和全市人民一道用智慧热血汗筑起了一座现代化新城。

他们是时代的精英，中国人民的骄傲！他们的业绩将大放

异彩！

我们衷心地希望中国的企业家们再接再厉，团结协作，开拓进取，为我们的时代增添更加灿烂的光辉！

中国海天出版社

香港亚洲出版社

一九八八年十二月

招商集团

李士非

袁庚“私访”

1978年秋天，交通部长叶飞派袁庚到香港，调查招商局的经营问题。他面对正在起飞的香港经济，看着那一片繁荣景象，真有“山中方七日，世上几千年”之感。再看看我们的招商局，缩在一座13层楼里。眼瞧着周围的楼群拔地而起，自己却无所作为，不禁感慨万千。1950年起义时，我们有十几条船，包玉刚只有两条船，曾几何时，他成了赫赫有名的世界船王，他的多达2000万吨的船队雄视海洋，我们却望尘莫及了。我们是天生要落后的吗？我们为什么不能做船王？不改变这种情况，我们怎样向后人交待！

袁庚研究过晚清洋务运动，了解招商局的历史。不错，李鸿章是个封建官僚，镇压过农民起义，签订过丧权辱国的条约，而且，据说严复从英国学成归来去见他的时候，他正在抽鸦片，第一句话就是指着手中的烟枪问：“这玩艺，英文叫什么？”也许并无其事，只是人民对他的挖苦。这说明人民恨他。但是，在人民起义被镇压下去，帝国主义对华侵略加强，阶级矛盾相对缓和，民族矛盾上升为主要矛盾的情况下，洋务运动由制内为主转变为以御外为主，李鸿章创办招商局与洋人争利，客观上为民族资本主义开了绿灯，不能不说是做了一件好事。几千年来，中国有轻商的传统，“士农工商”，商在最底层，而当国家危难之际，国库空虚之时，李鸿章打出“招商”的旗号，招商股以建轮船公司，这也不能不说是历史的进步。“以中国内洋任人横行，独不令华商展足耶？日本尚自有轮船六七十只，我独无之，成何局面！”这是李鸿章的声音。于

是,同治11年12月16日,即公元1873年1月14日,轮船招商局诞生了。在外国航运势力垄断了中国江海航权的背景下,招商局的开创和发展,对于打破外国垄断,开创中国航运业的基础,推动中国近代经济的发展及加强海上的防务,都发挥了积极的作用。

特别引起袁庚注意的是,招商局早期的三位主要领导人——唐廷枢、徐润、郑观应,都是广东香山(今中山)人,又都是从买办转化为民族资本家的。他们都顺应了时代潮流,为中国民族资本主义的发展作出了贡献,尤其是郑观应,他怀着炽烈的爱国热忱,毅然辞去英商太古轮船公司经理之职,放弃了可观的高薪,就任招商局会办,给招商局带来了新的活力。他不但但是实业家,而且是思想家,他的思想不但影响到孙中山和康有为、梁启超,而且据《西行漫记》所载,1936年毛泽东和斯诺谈话中,也曾说“非常喜欢”郑观应的代表作《盛世危言》。招商局后来落到盛宣怀手里,每况愈下,到国民党时期更成为四大家族的财产。起义之后,本当大有作为,却又过了二十多年的蹉跎岁月。这个中国最早的民族企业如果不能在我们手里焕发青春,奋然起飞,我们又怎么对得起艰难创业的前人!

抚今追昔,袁庚不胜感慨,觉得肩上压了一副沉甸甸的担子。

“袁庚私访来了!”招商局传开了这个消息。

袁庚找的第一个人,是梁鸿坤。这梁鸿坤原是铁路系统的干部,文革前当过广州铁路局团委书记,著名的先进集体“广深二组”就是他抓的。文革初期“广深二组”受冲击,组长刘秋容被剪了头发,他也挨了批斗。1968年被贬到曲江农村干校劳动,风里雨里干了四年,后来说要建“海上铁路”,派人出去买船,1973年3月把他派到了香港招商局。这是个不安份的人物,当个办公室主任,感到无所作为,终日手脚发痒,牢骚满腹。

“鸿坤同志,来香港五年了吧?”

“快五年半了。”

“有何感受？”

“别提了！人都快闷死了。”

“闷从何来？”

“我们是来干工作的，却被捆住手脚，能不闷吗！老气横秋，四平八稳，这也不能干，那也不能干，增加固定资产也不准，总之不能越雷池一步！这到底为什么？就说这座楼吧，原说三层木楼，前任总经理把它改建成现在这个样子，他却因此在交通部挨了批斗，造反派直问他‘为什么把国家的钱扔在香港’。再说我们要买房给过往的船员住，请示报告，来往扯皮，等批下来房价也涨了，只能买几个单元。要说那是‘四人帮’时期，现在‘四人帮’垮台了，为什么还不给我们松绑？香港这地方，50年代恢复，60年代发展，70年代起飞，我们眼看着一个个财团发迹，一个个船王崛起，周围的大楼象树林一样长起来，自己却动弹不得，心里急得冒火呀！说什么不准把钱扔在香港，不准搞固定资产，请问香港是不是中国领土？将来要不要收回主权？到底谁爱国谁不爱国？！”

真是知音！袁庚深深地感动了。这样的干部在香港不是个别的，放手让他们干，能干出多大的事业呵！

“你看，招商局能不能搞成跨国公司，象日本的大商社那样？”

“完全可以。只要中央授权，在香港大有作为！”

开发蛇口

袁庚调查的结果，产生了交通部党组《关于充分利用香港招商局问题的请示》。请示于1978年10月9日上报党中央、国务院，10月12日得到批准。紧接着，袁庚被任命为香港招商局副董事长，带着新的方针飞到香港。这就是朱士秀所说的第二个转折点。

新方针主要有三个内容：

第一，定下了今后经营的“24字方针”：立足港澳、背靠国

内、面向海外、多种经营、买卖结合、工商结合”。提出要冲破束缚，放手大干，争取时间，加快速度，适应国际市场的特点，走出门去搞调查、做买卖。凡是投资少，收效快，盈利多，适应性强的企业就争取多办。

第二，招商局的利润从 1979 年起 5 年不上交，用以扩大业务。

第三，批准招商局有动用当地贷款 500 万美元的权限；批准从港澳派去海外进行业务活动的人员，不必再报经国内审批。

这就活了。招商局真如久旱逢甘雨，人心大振。

袁庚调兵遣将，一切围绕着跨国公司的发展需要来考虑。梁鸿坤被任命为发展部经理。

光搞航运，跨国公司组织不起来。必须有工业，首先是与航运有关的工业。油漆、钢丝绳、货箱。氧气、拆船、炼钢，都是当务之急。

搞工业要有地皮。在香港找地皮，已经错过了时机。如今中区地价之贵仅次于东京银座，1 平方英尺要 15000 元港币，郊区工业用地每平方英尺也要 500 元以上。去澳门吗？何贤先生很热情，但那里港口水浅，投资太大，电力也不足。

还是要在内地想办法。袁庚找到广东省长刘田夫。广东也要开放，正在议论呢，一拍即合。“好嘛，在宝安找地方嘛。”

袁庚、梁鸿坤等人，驱车宝安边境，由东而西，踏遍山山水水。

先到大鹏湾。袁庚的故乡，久违了。水够深，浪很大，但公路不行，电更远。

直看到西部南头一带。蛇口！袁庚怦然心动了。1949 年他率领两广纵队炮兵团长驱直进，解放了这片土地，戎马倥偬，未及细看，便奉调北上，脑海里只留下荒凉二字。不料 30 年后重返旧地，他看到了什么呢？看到了依然荒凉的蛇口镇，青壮年大都偷渡到对面去了，只留下老弱妇孺；看到了海滩上横陈着浪潮送回来的偷渡者的尸体；注目远望，也看到了不过

几千米的海那边，60年代发展起来的元朗的高楼大厦。他感到揪心的内疚，暗暗在心里喊道：“惭愧呵！我们30年来干了些什么！”

幸而蛇口是设厂的理想之地。这里有蛇口镇，渔码头可以靠船；港湾好，可以扩建码头，特别是赤湾，可建万吨码头；有西沥水库，用水不成问题；路虽不好，可通车，也不难改修；电也可通。有了这些条件，加上廉价的劳动力，这是任何香港财团不能和我们竞争的。

政治的、经济的、感情的因素，在袁庚的心里汇成一个强大的声音：开发蛇口！他想的已经不仅是办几间工厂的问题了。

叶飞访欧归来，路过香港，听了袁庚关于在蛇口建工业区的汇报，很兴奋。“你们写成文件，经省报中央。”

1979年1月6日，广东省革命委员会、交通部联合向国务院呈上《关于我驻香港招商局在广东宝安建立工业区的报告》。1月31日，李先念同志批示：“同意，就照此办理。”

但是，交通部属下的香港招商局去搞蛇口工业区，毕竟是一件新事物，不是人人都能理解的。个别领导同志就有不同看法。什么工业区，还不是为广东省搞的，将来广东省一口吃掉，人才两空，看你们如何交待。不务正业！

那位领导同志到香港视察，袁庚请他到蛇口看看。不是说事实胜于雄辩吗？看看现场，也许能改变他的看法。

他勉强地登上了交通船海燕2号，袁庚、梁鸿坤等人陪同。一路皱着眉头，无话可说。快到渔码头了，他忍不住了。

“小梁小梁，把船开回去。有什么看头！”

梁鸿坤很为难，不出声。

“给袁庚讲，把船开回去。”

“我不讲。”梁鸿坤豁出去了。

无奈上岸。边防军六团的干部在码头迎接。

“首长辛苦了。”首长表情冷漠。

解放军邀请首长合影留念。

“照什么像？找袁庚去照，我不照。”

袁庚摊开地图，请他看。不看。

“荒山一片，有什么看头，回去回去。”

当时春寒料峭，泼了冷水更冷了。带的午餐也没心思吃，只个把小时，就开船返回香港。

广东也有阻力。

当时没有口岸，刘田夫批准设临时口岸，边开发边邀请港商去看。为了吸引投资，扩大影响，这是绝对必要的。然而某厅一位科长说：

“辛苦打下的江山，给你们一个早上出卖了。”

省里同意给签证，他反对。

没有粮票，粮食局不给粮食。

三大材料跑断腿。

公路差 50 米不通，交通厅一个处敲竹杠，不满足要求就是不修，官司打到总书记那里。总书记命令三天内通车，撤了他的副处长，路才通了。

1980 年夏，谷牧到蛇口视察，梁鸿坤汇报，一口气讲了六个问题：口岸问题、电的问题、水的问题、粮的问题、货物进出口手续问题、合资独资企业的审批和材料进出口免税问题“这些问题不开绿灯，搞不了。”

谷牧说：

“一定开绿灯。”

就这样，袁庚和他的同事们，顶着来自各方的压力，在短短的几年之内，使蛇口工业区崛起于南海之滨。蛇口的成功，又大大振奋了香港招商局的人心，促进了招商局各项事业的发展，提高了招商局的声誉和地位。

发展部总经理

梁鸿坤作为招商局集团的发展部总经理，这几年到过许多国家，眼界开阔，思想活跃。接受我的采访时，滔滔不绝，使

我始终听得津津有味。心里不禁感叹：同是这样一个人，如果放在一个封闭的环境里，能有今天这样的水平吗！

向我详细介绍了开发蛇口工业区的过程之后，意犹未尽，他继续侃侃而谈：

国家的改革，抓三条：第一，党政分开，政企分开。分不开吗？搞集团，搞成集团哪个部委都管不了。中国搞三五百个集团，就活了。第二，坚决改革进出口，出口放宽，进口把严。一定要改变外贸的垄断。南朝鲜七个大集团搞进出口，与国家签合同，所以发展很快。第三，放开市场价格。价格不放开，不公平的竞争把一些企业养懒了。抓住这三条，很快就起来了。

“蛇口放在全国改革开放中看，放在世界发展趋势中看，蛇口——香港——海外，三点两线，有进有出，真有无无限广阔的天地。明年我们要在美国搞公司，还有新几内亚、关岛、菲律宾……”

笑咪咪的，充满信心。好一个雄心勃勃的企业家！

以公司为家的香港人

隔一道海湾，蛇口和香港，两边的事业互相促进，同步发展。

别看香港是国际航运中心，它可没有国内那样吊机林立的大码头。主要靠驳船运输。

1959年招商局有了第一条驳船，到1979年，还得依靠社会驳船队。每当风雨交加，驳运停航，货压在舱，真是叫苦连天。远洋轮一天租金1万5千美元，最怕压船。货主嗷嗷叫，船长急得跳，打不完的官司告不完的状况。建立自己的驳船队，已经刻不容缓。

决定借钱造驳船。

招商局借钱不难。后来有些银行提出“招商局借钱三不问”：一不问用途，二不问多少，三不问归还期限。银行不是慈善机关，他们如此大方，因为招商局一有实力，二有信誉。不过

借钱，首先要破除“既无内债又无外债”的小农经济观念。借钱做生意，天经地义。问题是要借得划算，有利可图。

借钱第一次造了 20 条驳船，后来又加 10 条。至今，已经有了 77 条驳船，成了香港最大的驳船队。这支驳船队对香港海面驳船业影响很大，起了稳定驳船运价的作用。在此基础上成立了驳船公司，又进一步扩大为包括仓库、码头和驳船运输在内的仓码公司。现在有了自己的招商码头，1000 平方米的场地，香港第一。还有香港唯一的散装货码头。

那个设计码头的小组，已经发展成招商工程公司，走向世界，海陆工程都可承包。

梁宪陪我到坚尼地城招商码头，访问了仓码公司。

公司总经理姓张，大连来的专家；副总经理刘庆祺，香港本地人。

张总介绍，仓码公司去年盈利翻一番，今年又翻一番多。买欧亚船厂，建新仓，投资都是贷款。事业在大步前进，开创新局面，不怕负债。

买欧亚，是冒了点风险的。欧亚本是香港第二船王董氏集团的产业，因航运萧条，要重组债务。但是买下来是否有经济效益？要认真考虑。他们根据掌握的信息，几经分析，这才下定决心：买。事实说明买对了。

按照内地的观念，仓码公司就是管仓库码头，再加上你的驳船队，管好就不错了，居然去买一个厂，岂不太出格了？它不但买船厂，下边又搞了个贸易公司。这个公司只有 4 个人，已经做了许多买卖，赚了钱。运输过程做生意，你不做人家的做，做中又有新的信息，生意越做越大。

我忽然想起八仙过海的神话。招商局下属各公司，都搞多元化，真是八仙过海，各显神通。一些普普通通的干部和知识分子，在内地也许默默无闻，到了这个维多利亚港，置身商品经济的洪流之中，就成了仙了。真是耐人寻味。

张总说：

“我们前景很好，也很辛苦。就说刘总吧，他没有文凭，但

有丰富的经验。他是省人大代表，一年 365 天都忙，过年还去拜访客户，今年冬至也没休息……”

梁宪插话：“他真正的以公司为家。”

刘庆祺腼腆地笑了：“我有休息，休多休少很难说。”

这位刘总，典型的广东人身材和面孔。五十多岁，一点也不显老，黑发梳得一丝不乱，双目有神，脸色红润，一身整洁的西装，系一条高雅的印有招商标记的金利来领带。说话不紧不慢，准确有力。使人看见他就想起秩序和效率。

他领我们参观了仓库。这座 13 层楼的货仓，是 1985 年 5 月 15 日启用的。经过了解行情，西环一带需要大量的大米货源，决定作为米仓。刘总说：“我们不是饥不择食，而是拣饮择食。拣了大米，杂货婉转推出。”

这座米仓，存放香港用米的 30%。仓库的整洁，使人愉快。机械管理，工人很少。一个人管两层，装卸兼理货。40 部铲车，运装自如。装一车米只需 7 分钟，所以货主的车一天能跑两次，别的仓库只能跑一次。流转率达到 43%，从不压货。因此收益很大。

“这仓库又不够用了。正在旁边建新仓，计划后年交付使用，仓位已经订出了四成。新仓将安装空调，保持恒温，使国产大米更有竞争力。”

船厂厂长的豪情

12 月 24 日上午看了仓码公司，下午又匆匆过海，到九龙青衣岛友联船厂去参观。这一天过得充实极了，丰富极了。

友联船厂有限公司副经理兼厂长章学海，简直象个内地中等工厂的车间主任，而且多半是工人出身的。看他那一身并不合身的工作服，那从上到下的粗线条，那见面就熟的性子，使人一见就觉得亲切，象个老伙计。

他一开口，就击中了我的神经兴奋点。

“在这资本主义社会有我们的社会主义企业，我们开放后

的社会主义社会也有了独资的资本主义企业。社会主义企业在资本主义社会能办好。资本主义企业在社会主义社会也能办好。唯独社会主义企业在社会主义社会往往办不好。同样的干部，在两个社会领导企业，却有明显不同的效果，这是为什么？工人在内地是工人，在这里也是工人，干劲与效率绝然不同，这又是为什么？”

他自有答案，设问不过是加强语气。

这位江苏无锡人，1949年毕业于武汉海事学院。1982年从交通部调到香港，1985年8月31日担任现职。这个有1000工人的修船厂，修船能力在香港首屈一指。总产值和人均产值、利润率都值得自豪。

“这里做到的内地做不到，是否社会制度有问题？不是。大锅饭、平均主义限制了人们的能动性的发挥。我们旁边有个德士古油库，那里工人露天干活，风雨天也不停工，内地来的工人说：‘大佬，落雨也不休息？’人家马上就说：‘你是大陆来的吧？我们也来了不久。’这里多劳多得，叫他停他也不停。

“内地来的干部，不一定是很强的，有些很一般。思想、作风、技能、才干、基本的领导艺术，本质上还是国内那一套。但是到了这里就不同了。这是个开放的社会，信息，物料配备，技术协作，社会化条件，都非国内所能比。如某种材料，香港没有世界有，几小时找到。内地就死了。船是国际化的，千变万化，这里一天就能搞清楚，找得到。还有分配问题。这些条件解决了，我们内地也能做到高效率。我就死不相信内地搞不到外国人那样。

“就说蛇口海虹油漆厂吧，因为是特区，就和内地大不一样。它今年人均40万港币产值，比内地最好的油漆厂高得多。

“一般地说，香港工人干部的技术水平比不上内地，他们也有习惯势力。我们在这里，用改革精神管理企业，就比资本主义企业干得好。

“我们怎么改革？改的多了，已经改了十六七项。比如上

班换工作服，原来是上班到船上换，中午下来吃饭又换，吃过饭上船再换，晚上下班又换，一天四换。我改为八点前进厂在车间换掉，中午在船上开伙，一天两换，不占工作时间，这就省了20——40分钟。

“明年怎么样？还有潜力，还得改。明年要实行不减人的减人，即实际上等于减少150人。我们现在下午5点至7点加班2小时，叫补水，拿4小时工资，即工作10小时拿12小时工资。修船是体力劳动，8小时下来没多少力气了。我准备不让多‘补’，让一半人，即300多人‘补’，这就等于减少了150人。现在是人人‘补’，2小时等于白耗了。”

“这样工人会不会有意见？工人队伍稳定吗？”

“稳定不好。不稳定才有竞争。工人怕没活干，是好事。”

他说得那样坦然，好象这一切都是天经地义。接着又总结似地说：

“招商集团高举改革的旗帜。我们这个袁庚年纪是大的，但思想比我们还活跃。我们学工的框框多，局限性大。”

问起他个人的收入，他不无感慨地说：“还是大锅饭，比不上干活多的工人。”这个话题一扯开，倒引出一段故事。

“我有两个武汉海事学校的同班同学，武汉解放后，忽然不见了。不料前两年又在香港见了面。他们都阔了。一个是港英政府的副处长，月薪2万多元，一个是水翼船总工程师，月薪3万多元。他们请我吃饭，说：‘我们早知道你到了香港，怕对你不利，不敢和你联系。现在你们也开放了，我们才敢请你。你老兄品学兼优，到我们这边来，薪水保证比我们高得多，怎么样？来不来？’我哈哈大笑，反问道：‘你们二位当年是怎么跑出来的？’他们也笑了：‘那还不简单，深圳还没封关，我们把金戒指、银元缝在棉衣里，跳上火车就走了。’他们在学校里成绩不如我，如今都成了这里的专家了。”

谈话告一段落，他带我们走上办公楼的天台，去看他心爱的厂区。船坞加上厂房、露天作业场，也比不上内地某些大厂的一个车间。在香港这就算大的了。看外表并无特殊之处。很

难想象，那种惊人的劳动生产率和利润是怎样创造出来的。

他指着稍远处的海面说：

“那个地方，我在海底打下几千根木桩，搞了个修理钻井平台的底座。这种设备日本和南朝鲜才有。过去南海上的钻井平台坏了，拖到日本去修，一个来回就是几十万美金。现在这笔钱可以省下来了。可是最初南油的人不相信我们能修。一个副部长级的干部说“‘章学海，不是吹牛吧？那玩艺你干得了？’我说：‘牛皮不是吹的。你只管来修，修不好分文不取，还赔偿你的损失，可以签字划押。’结果修好了，省了大钱，他也服了。”

说话间他象个小伙子那样得意。我这才相信，介绍他这得意之作，才是他叫我们上天台的真正目的。

送我们离厂的时候，他对梁宪说：

“听说蛇口要选派干部到国外去进修，有钱没地方花了吗？为什么不可在蛇口办个班，请人回去讲课？我就可以去讲航海学！外国人请我去讲我还不不去呢。”

口气够大的，却并不给人说大话的感觉。他处处让人觉得实在。

流浮山下看蛇口

我曾想象过袁庚从新界流浮山海边望蛇口的心情，很想有机会体验一下。机会来了。12月25日是圣诞。这不是我们的节日，我也不想在这一天打搅别人。梁宪和袁庚的秘书小韩，家属都不在香港，他们乐意陪我到新界去。

汽车过九龙，上了环新界的高速公路。人们都在过节，路上汽车稀少。两次到香港，对这里的公路印象极深。高速公路、高架桥、立体交叉，四通八达，畅通无阻。即使在象广州旧街道那样的内街，公共小巴和中巴也开得飞快。这里的汽车大约比广州的多几倍，但在广州饱尝塞车之苦，在这里却不必担心受阻。光在交通上节约的时间就难以计算了，而时间就是财富。