

兩岸三地新平衡點

董建華 的政商淵源

鄭義著

及其對台三原則



1113
013
574

兩岸三地新平衡點

董建華的政商淵源

——及其對台三原則

閃亮文化

董建華的政商淵源

發行人◎莊朝根

企 畫◎戴月芳

編著者◎鄭 義

發行所◎閃亮文化出版社

登記證◎局版臺省業字第428號

地 址◎臺南市新樂路48號

電 話◎(06)2618468(10線)

傳 真◎(06)2646349

郵 撥◎0034614~3(莊朝根)

營業時間：AM8:00~PM5:00
(星期例假日除外)

訂書專線：(06)2923077(3線)

E-mail:acme00@ms4.hinet.net

1997年4月初版

著作權所有・請勿翻印

香港第一任特首

董建華

一九九六年十二月十一日，由四百名香港永久性居民組成的香港特別行政區政府第一屆選舉委員會，在香港國際會議展覽中心二樓以無記名方式推選第一屆行政長官，商人董建華以三百廿票的壓倒性多數當選。十二月十二日，香港特別行政區籌備委員會在深圳舉行第七次全體會議，確認此次選舉結果。十八日，中共國務院總理李鵬簽署國務院令，正式任命董建華為特區第一任行政長官，於九七年十月一日就職，任期至二〇〇二年。

眾望所歸，中外矚目

在國際反應上，美國白宮發言人批評此次選舉不民主，但期望董建華維持香港現有的民主架構，包括言論自由與新聞自由等；而香港美國新聞處發言人則表示美國在香港有重大利益，期望與董建華密切合作。日本駐香港領事館發言人聲稱董氏對日本有深厚認識，其當選將有助於港日關係。英國首相梅傑及外長聶偉敬在賀電中讚許董氏為難得的首長人選，期盼將來合作

愉快；澳洲、法國及加拿大等國政要亦均表示對董氏支持，且邀請訪問。

在港英政府方面，最後一任港督彭定康發表聲明祝賀董氏當選，並表示願意提供協助，他期望董氏確保香港繼續擁有各項成功要素。布政司陳方安生也表示願意與董氏合作，出任未來特區政務司一職，並希望董氏儘早公布候任之主要官員名單，以利於公務員的士氣。

香港工商界普遍歡迎董建華當選，希望藉董氏多年經商的經驗，維持香港公平自由開放的投資環境，確保香港經濟穩定成長。

一向與中共對立的民主派人士，在選舉日通宵抗議，在會展中心門外靜坐，然民主黨主席李柱銘表示抗議是針對選舉制度不民主，而非對董建華本人持異議，仍願與董建華建立工作關係。

董建華能擊敗群雄，以大比數當選第一屆特首，是他與中共高層關係良好、獲李嘉誠、霍英東等香港鉅富之推薦、獲香港公務員隊伍的支持、與台灣軍政商界淵源甚深、具國際聲望有利於維持香港的國際地位的緣故。這一切都與他的家世、學歷、經歷不無關係。

新一代的晨光

一九三七年五月廿九日，離抗戰爆發僅四十天，董建華誕生在上海法租界建國西路一幢兩層樓花園洋房，父親董浩雲是剛成立的中國航運信託公司老闆。兩歲時，父親在他充滿稚氣笑容的照片背後題了「歡迎偉大新一代的晨光」十字；不到一個甲子，董浩雲望子成龍的一片厚望終於成了現實。

七·七蘆溝橋事變爆發後，南京上海相繼淪陷，董建華隨父母輾轉流徙香港、重慶。一九四九年大陸易手，江山變色，董浩雲旗下七艘輪船跟隨國軍艦隊撤往台灣，以中國航運公司名義繼續經商，翌年又在香港開設金山輪船公司。

那時，上海的富商、高蜂往香港逃難，其中多數人攜巨資到太平山下做寓公。無奈當時香港市場狹小，許多人經不起潮州幫的誘惑捲入炒金投機，盡皆以血本無歸告終，然後兩手空空返回上海接受紅色王朝的折磨。有本事留在香港韜光養晦，然後徐圖發展的只是少數，董浩雲屬於此中佼佼。他不僅在香港站住了腳，而且竟緣同台灣高官的淵源，從港台兩地航運中發展了業務。那時台灣省財政廳長嚴家淦、後官至中華民國第五任總統的女兒、戰略顧問委員會副主任顧祝同的兩個女兒以及後來出任經濟部長的趙耀東之父都應聘在中國航運公司任職。事業蒸蒸日上，使董浩雲的妻子兒女都能在香港結束顛沛流離的生活，而董建華上中學已經十三歲了，要比同班同學大一、二歲。

一九五六年，董建華以優異成績畢業於名校聖士提反中學，考入了英國利物浦大學機械系。在大學四年期間，他不像同窗的富家子弟那樣自備轎車，而是騎自行車或搭乘公共汽車往返於校園和宿舍之間。

一九六〇年，董建華從利物浦大學畢業，取得理學學士學位。他沒有回香港到父親轄下的公司當太子爺，而是奉父命到聞名全球的美國通用汽車公司打工，從基層做起。父親希望他在汽車工業學習現代企業的管理方式，在毫無人事背景的生疏環境中磨練意志。為了工作與出入境方便，他會要求父親為他辦一張美國護照，被父親拒絕，所以直至一九七一年他拿的仍是C
I——香港身份證明書。

機械學士工商管理碩士

四年後，他奉召回到香港襄助董氏集團的航運業務。一九六五年七月，他奉派到董氏集團的紐約分公司任職。有鑒於工程學系出身，對企業管理所知有限，他抽空進修了工商管理碩士課程，一九六九年才回港大展拳腳。

董浩雲是十六歲考入航海訓練班的，翌年入天津航業公司當學徒工。一日，輪船靠碼頭，他攜著小手提包奔向船舷投放鋼纜繫靠岸，不慎跌倒在甲板，將手提包內英文字典等拋出。適逢船主顧某在場目睹，始知董努力上進，乃將女兒顧麗真許配為妻，即提拔董為職員。當時上海小四銀行、金城、鹽業、中南、大陸、在天津設有分行，董漢槎任經理，董浩雲常代表岳頭即可裝卸貨物。董浩雲即獲貸款六萬元製造駁輪，開始擁有自己的產業。

日軍侵佔天津後，董浩雲託商輪將駁船拖往上海經營。一九三六年，他擬訂了《整理全國航業方案》，呈請交通部設立五百萬國幣的航運發展基金，以促成民營小公司合併經營，為收回沿海及內河航運權、籌備國際航線作準備。方案被拒後，他自籌廿五萬元組建了中國航運信託公司。抗戰期間，他在香港為該公司註冊，掛英國旗從事沿海及遠洋航運。香港陷日後，他一度赴渝。

抗戰勝利後，他以日機炸沉駁船船主身份，聯合十餘戶上海船商組織了戰後航業復興委員會，呈請行政院院長宋子文撥款資助航業復興。宋將案交付交通部核辦，因此案曠日持久，各

聯署人紛紛出售股權，董遂以數萬元買得多半股權，這就是復興航業公司的由來。一九四七年，交通部核准先造一艘大噸位輪，價款由行政院出，百分之四十九，民間受戰禍損失的船商投資百分之五十一，由民間船商推舉負責人經營。他又在上海重新登記成立中國航運公司，登報接受人船上委託經營，從中抽佣四成，此後有六艘日商廉賣的舊船加入中國航運旗下，他又向美國購買三艘貨輪，命名為京勝、滬勝、渝勝。一九四七年九月，他派出天龍號首航法國，通平號首航舊金山，開創了中國船員駕駛船舶遠洋航運的先河。

董氏船隊在韓戰越戰期間壯大

一九五〇年二月，美國政府以台灣欠債未還為由，扣留了掛青天白日旗的京勝、滬勝輪。四個月後韓戰爆發，美國將此二輪歸還董浩雲，被國軍徵用撤運軍隊的船舶也回到董浩雲旗下。由於香港稅率、工資偏低，軍需物資運輸需求激增，董浩雲的船隊在韓戰期間得以發展壯大。一九五六年埃及將蘇伊士運河收歸國有，英法以色列出兵干涉，爆發了第一次中東戰爭。埃及封閉運河，東往歐亞的船舶勢必繞道南非好望角，航程大增，董氏船隊再次擴充。

一九五九至六一年中國大陸發生飢荒，四千萬農民活活餓死，中共乃向加拿大、澳洲購買大量小麥，此舉又增加了散裝船的需求。董浩雲航運基地設在香港，正好佔了天時、地利、人和的便宜，於是他斥巨資建造了七萬噸級的「東亞巨人」號貨輪。

一九六四年爆發東京灣事件，美國海軍陸戰隊登陸南越峴港，越戰持續了十年，駐越美軍最高峰時多達五十萬人，其後勤物資的運輸量激增。從戰略角度出發，美國以十分低廉價格賣

了十二艘貨船給董浩雲，其旗下船隊再次擴充。

越戰前，日本以低息貸款扶植本國造船業，董浩雲曾向日本訂購一萬六千噸的貨船「東方櫻花」一號。一九六六年，他又向日本訂購萬噸級的多用途高速客貨輪「東方皇后」一號。同年，又訂購六艘二十萬噸的巨型油輪，並採用衛星導航系統。一九六八年，他再次斥資訂造廿二萬噸級的維連號貨輪。

一九六九年十一月，他在香港創設「東方海外貨櫃航運公司」，作為首家定期航行太平洋上提供遠東至美國西岸貨櫃運輸服務的亞洲貨運公司。「東方捷運」是董浩雲旗下第一艘行駛亞美航線的貨櫃船，後又陸續增加了「亞洲捷運」、「東方衛星」、「太平洋神驅」、「東方飛翼」、「東方飛鷹」等巨輪行走這條黃金水道。

一九七一年，「東方領袖」和「東方統帥」輪正式開航，至此，四艘領袖級的貨櫃船全部加入東方船外，每艘船可載一千個二十呎長的標準貨櫃，船艙都分成了小格。

董浩雲是全球最大的獨立船東

一九七三年，往來遠東至美、歐、澳的航線全面實施貨櫃化服務。同年，「東方海外」加入經營北大西洋航線。四月，董浩雲將他旗下跑遠東北美航線的五艘貨櫃及附屬設施組成東方海外貨櫃航業公司，在香港上市。以前實收股本一億二千萬港元，分為一億二千萬股，每股面值一元。首次發行四千萬股，發行價每股三元，共集資一億二千萬。上市後，當年盈利就達五千二百五十萬元。

一九七三年十月，第四次中東戰爭爆發，石油禁運沉重打擊了西方工業國。「東方海外」開闢了歐洲航線，正好彌補了當時運輸能力的不足。

一九七四年，「東方海外」訂購的「香港貨櫃」輪下水，該船以柴油機作主機，增加動力，省油，還用衛星導航，航速為每小時廿六哩，一次可載一千零卅四個廿呎的貨櫃。

同年，董浩雲收購統一散裝貨船公司，增加了三艘簽有長期租約的散裝船「東方使者」、「大西洋挑戰」和「太平洋出口商」。在成本增加的情況下，「東方海外」當年盈利仍比上一年增加五千三百萬港元。

一九七五年，董浩雲以七千八百八十九萬港元的高價賣掉了「東方騎士」號，復向法國地中海船廠訂購新船「東方理財家」和「東方政治家」，共斥資一億三千三百四十九萬港元。

一九七六年，董浩雲收購統一貨櫃航運有限公司及大德公司，使東方海外增加了兩艘貨櫃船和美國新澤西州的貨倉、貨櫃碼頭以及北美至歐洲的貨櫃航線。同時他將東方海外的營運與後勤服務實施了電腦化。

一九七八年，他接收了東方學者等四艘貨櫃船，東方海外盈利達一億零九百五十萬港元。

一九八〇年，東方海外收購英資富納西斯公司，使東方海外集團擁有歷時一個世紀的英國城申航線。

一九八〇年九月，兩伊開戰，石油供應產生危機，中東與歐洲各國對航運需求大增。董浩雲向日本訂造世界第一的超級巨型油輪，載重量五十六萬四千七百噸的「海上巨人」號。

董浩雲的船隊，一九七六年總噸位為卅三萬五千噸，一九七九年增至四十六萬噸，八二年猛增至三百六十八萬噸。在八十年代全盛時期，東方海外共擁有一百四十九艘船，總載重量一

千二百萬噸。同時包玉剛的環球航運集團擁有二百一十艘船，二千零七十九萬噸，但其一半股份屬香港匯豐銀行，所以董浩雲是當時世界上最大的獨立船東。

投資美孚新村房產獲利驚人

在創建船隊的同時，他收購了舊金山美亞銀行和紐約環球聯合銀行；他開辦了海寧保險公司，全面經營保險和再保險業務。他請貝聿銘設計了紐約的華爾街廣場——美奐美倫的卅二層東方海外大廈，總面積達五十三萬平方呎；在悉尼大橋街，有一幢十四層高的東方海外大廈，是董氏集團的澳大利亞辦事處；新加坡的董氏集團總部則是廿三層的董氏中心。

董浩雲是個工作狂，他認為「忙碌就是福氣」，且以每週工作七天為榮，滿頭白髮仍風塵僕僕奔忙於香港、美國之間。

一九六九年董建華回港定居後，立即致力於把公司運作納入正軌，將業務導向制度化管理的軌道。他首先確立公司各部門的職權，結束父輩「拍肩頭」的年代。然後，董建華著手開展多元化經營，其中績效較佳的是保險業與船舶供應。他看到董氏集團在航運保險上耗費金額很大，自辦保險可使肥水不流外人田；自辦船舶供應後，中間商也只好結業了。

董建華主張以多元化經營來分散董氏集團所承擔的風險，但其父未予重視。一九六九年，有個業主願以六百六十萬元出讓中環壽德隆大廈，董建華認為此項投資回報率極佳，但其父要集中財力買船，不肯分散資金。於是，董建華自己去美孚新村第一期樓盤，一口氣買下廿多個住宅單位。日後證明，這項投資幾乎增值一百倍，遠較航運業盈利高。

在七十年代，董建華已預見到父親拚命擴張船隊的隱憂。一九七九年，他出任上市公司「東方海外貨櫃運輸有限公司」主席，那時貨櫃船已出現供過於求的局面。一九八〇年四月，董建華奉命收購英國富納西斯輪船公司，涉及資金十億八千萬港元，大部分資金來自匯豐銀行貸款，使負債估資產的比率上升至非常危險的水平——百分之七十八點八二，以致於一九八一年東方海外的利息支出達到純利的三倍。當包玉剛賣船套現削減負債時，董浩雲仍在擴張船隊。一九八〇年六月，董浩雲將董氏家族在東方海外的股權從七九年的百分之廿三猛增至七十五，因而負債纍纍。一九八〇年底，董浩雲宣布退休。

挑起父親留下的重擔

一九八二年四月，董浩雲旗下的船隊，總噸位已逾一千二百萬噸。他在台灣高雄訂造了第一百五十條船——三萬噸級豪華客輪「素章」號，原計劃四月十八日舉行下水禮。為了製造熱鬧氣氛，他邀請摩納哥王子雷尼爾與王妃、前好萊塢影星葛麗絲凱莉蒞臨剪綵。四月十四日雷尼爾夫婦抵港時，身為摩納哥駐港名譽領事的董浩雲按例可以進入禁區迎送，不料機場警員阻止他那充任譯員的兒媳隨行，他頓感奇恥大辱，深受刺激，導致心臟病發作，當場暈倒，翌日凌晨逝世於香港養和醫院。

自此，董建華無可推卸地挑起了父親留下的重擔。那時世界船價急劇下跌，董建華只好把董氏家族位於新加坡、紐約和悉尼的房產與保險業務以及十一條船賣掉還債。到一九八四年，東方海外的負債比率高達百分之八十二，想大批賣船已經來不及。一九八五年，董氏集團的私

人機構金山輪船公司和上市的東方海外，負債合計達二百一十億港元。九月，東方海外的股票被迫停止在香港股票交易所買賣。

主要債權人是香港匯豐銀行，一旦東方海外清盤，匯豐將損失慘重。所以匯豐決定再提供卅八億港元的抵押信貸幫助董建華重整債務。此時董浩雲生前在日本預訂的七艘大型貨櫃輪已相繼竣工。日本船廠按照合同逼董氏集團交錢接船。無論董建華怎樣苦苦求情，日本人一概不理。

卅八億貸款只能暫緩燃眉之急，於是董建華多次赴台灣求援。台灣是董氏江山的發源地，董氏集團旗下的船隊，長期以來都以中華民國國花為標誌；董浩雲一生效忠中華民國，至死義不帝秦，拒絕中共的統戰誘惑，也從未回大陸探親或投資。然董建華盼望國府雪中送炭時，台灣銀行拒絕了他的請求，原因是當時官方沒有援救瀕臨破產的本土企業益祥輪船公司，自然不便幫助在香港註冊的東方海外。

在那風雨飄搖的日子裡，董建華外出遊說各方財團只坐經濟艙，午餐常以三明治充飢；東方海外三千多員工風雨同舟，自動減薪，以縮減公司的開支。

救亡圖存，絕處逢生

半年後，東方海外絕處逢生。一九八六年三月十四日，董建華和香港富商霍英東突然在報上發表聯合聲明，宣告霍氏投資一億二千萬美元，幫助董氏集團重整財務。事後霍英東承認，那筆錢來自中共國務院交通部駐港的招商局集團。按制度來說，動用這麼大筆資金支持一個海

外資木家，交通部是一定要中報國務院總理趙紫陽批准的。顯然中共透過這一注資行動，成功地爭取到董氏集團從親台轉向親共。

日後，赴美「休息」的新華社香港分社前社長許家屯在回憶錄中也提到了這件事。中共在香港的統戰工作，重點針對超級巨富；透過霍英東拯救瀕臨破產的東方海外，是中共統戰親台富商的登峰造極之作。

一九八五年，中共在香港設立基本法諮詢委員會，董建華被聘為諮詢委員。

一九九〇年，董建華再次重組公司，霍英東退出東方海外管理層，董氏家族恢復了對董氏集團的控制。翌年，東方海外轉虧為盈，稅後盈利七百四十多萬美元。九二年盈利為八百萬美元，增加百分之八點一。此時，公司再次重組，董建華購回了霍英東所持的三成半東方海外股權。

在臥薪嚐膽的過程中，唯利是圖的日本船商也改變了初衷。他們見匯豐與親共商人在英東止聯手拯救東方海外，便聯絡東京銀行等五家金融機構向東方海外貸款二億五千萬美元。

一九九三年，東方海外稅後盈利猛升到一億三千七百一十九萬美元。

一九九四年，公司動用五億三千萬元訂造七艘新貨櫃船，稅後盈利仍有五千九百五十萬美元。

一九九五年純利為六千六百八十萬美元，增加百分之十六。九六年上半年純利七千二百萬美元。

在債務方面，一九九二年公司負債五億六千五百多萬美元，流動資金僅兩億六千萬美元。九三年底，負債降至四億八千萬美元，流動資金增至四億八千萬美元。

九四年底流動資金四億一千九百卅萬美元。

創辦海上學府認識世界

九五年底，東方海外已擁有廿七艘船、十四萬只標準貨櫃，營業額上升百分之十二，每個貨櫃平均收入增加百分之六點一，集團擁有的待贖回或待換優先股約七億五千萬美元，股份市值約廿七億港元。九五年動用兩億四千五百一十萬元接收三艘新船，到年底仍有三億八千四百一十萬美元的流動資金。

在回顧這段救亡圖存的艱難歷程時，董建華感嘆道：「成功的關鍵因素，不外乎人才、客戶關係、資產運用、規模效益和強健的資產負債表這五大因素。」他還說，貨櫃運輸並非一般船運那麼簡單，而是一門複雜的綜合服務，從事這一行業，方向必須拿捏得準確，財力必須充裕，用人必須唯才，這三者結合起來才能成功。他特別強調，搞現代企業不能憑運氣，而要靠制度化管理。自然，他對父親全靠中國式的人情味來管理公司是有意見的。

早在他父親在世時，他就經歷過第一次重大挫折。一九七一年，董浩雲將豪華郵輪伊利莎白皇后號改裝成海上學府，招收五大洲的青年學生。一月九日，董建華與公司管理層在快要竣工的海上學府討論籌款問題，船隻突然起火。董建華鎮定指揮人們撤往駁船，自己直到最後才離開。巨輪於下午八時沉沒，他向在巴黎的父親電告後，伏案大哭。次日，他以優於勞工法例的代價遣散員工，事後又讓旗下長沙灣修理廠錄用了已被遣散的大部份員工。

他沒有放棄父親「讀書萬卷不如行萬里路」的理念，堅持創立海上大學，讓學生巡迴海洋

認識世界。不久，董氏父子將另一艘郵輪「大西洋號」改裝為「宇宙學府」，開始航行五洋七洲。

初晤江澤民一見如故

一九八九年三月，這艘由中國人創辦的海上大學首次到達上海，由董建華與美國匹茲堡大學安排學生與上海各大學進行文化交流，這也是董建華一九四九年離開上海去香港後第一次回到祖國。

上海黨政軍領導人都出席了歡迎儀式，當時的上海市委書記江澤民、市長朱鎔基到船上祝賀宇宙學府首航，並參加了慶祝晚會。這是董建華第一次接觸中共地方官，他和江澤民談得十分投契。三個月後，一場政治風波把江澤民推到了「一人之下萬人之上」的寶座。七年後，江澤民親自遴選董建華擔任香港特別行政區首任行政長官。所謂「推選」云乎哉，只不過是形式而已。

一九八五年底，中國銀行直接貸款五千萬美元給東方海外，使中共與素來親台的董氏集團首次建立財務關係。此時大陸改革開放已全面展開，當局希望發展航運，自此招商局及中國船務公司常派員向董建華取經。如今，中國船務已擁有全球最大的船隊。

一九九〇年七月四日，董建華偕太太趙洪娉和妹妹首次回到闊別了四十年的家鄉——浙江舟山拜祭祖墳。董氏祖墳早在五十年代就被平毀，屍骨暴曬。出於統戰需要，舟山市僑辦派人重修了墳塋。為此，九一年董建華帶了三個兒女再次回鄉。作為回饋故鄉，他向舟山市水產學

校捐出價值八十萬美元的航海教學儀器和設備；三年後，又向舟山醫院捐款興建了一個門診大樓。

董建華的大陸投資

比起其他香港商人，董建華投資大陸已慢了一拍，但他在六·四後，西方國家經濟制裁中共時雪中送炭，故其政治地位迅速上升。一九九二年，他在上海設立第一個辦事處，把心腹幹將王靖宇派駐上海。同年他被中共委任為港事顧問，翌年被遴選為全國政協委員。

自此以後，東方海外的大小船在上海這個東方大港頻繁進出，噸位達數萬噸的大型貨櫃船以外高橋第十六港區為基地，而噸位較小的則以吳淞口的第十港區為基地。這些塗著鮮紅色O O C L英文字母、第二個O字中間畫上梅花標誌的貨櫃船，定期穿梭於上海至日本大阪、歐美及香港等多條航線，為董氏船業王國拓展了新的馳騁領域。在世界航運業不景氣的一九九五年，東方海外的中國大陸業務增長超過五成，且在大陸廿多個沿海城市設立了辦事處。

東方海外貨櫃運輸、中國、有限公司的負責人王靖宇稱，除航運這一核心業務在大陸搶灘，董氏集團還與上海港務局合作，投資一千萬美元在吳淞口附近興建了一個貨櫃場；在上海、杭州均合資發展房地產，在上海興建的紫雲大廈是一幢卅多層高的高級商住建築物。此外，東方海外還在上海前山路城鄉結合部興建了一座佔地數萬平方米的廠房，生產具有台灣風味的一「富迪」牌飲料。

東方海外在大陸的最大投資是佔百分之廿三權益的北京東方廣場。一九九三年四月二日，