

随遇集

我在招商局

钦祥华 著

 中国大地出版社

随遇集

我在招商局

钦祥华 著

中国大地出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

随遇集：我在招商局/钦祥华著. —北京：中国大地出版社，2009. 12

ISBN 978 - 7 - 80246 - 294 - 6

I. ①随… II. ①钦… III. ①轮船招商局—史料—中国 IV. ①F552. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 232085 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](http://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：41.75

彩 插：34 页

字 数：960 千字

版 次：2009 年 12 月第 1 版

印 次：2009 年 12 月第 1 次印刷

印 数：1—2000 册

书 号：ISBN 978 - 7 - 80246 - 294 - 6/F · 372

定 价：86.00 元

版权所有 · 侵权必究

前 言

从1989年4月到2006年3月退休，我在招商局这个百年老店工作了17年。其中，10年在总部，5年多在中国招商局国际旅游总公司，近两年时间在招商局集团北京公司。

在这17年里，随手写下了不少文字。前10年的文字大多已发表在《我在招商局》（上、下册）中。后7年的文字本想再出版一本《我在招商局》（续），以将这17年见闻完善起来。这样做可能简单一些，但很难与已出版多年的上、下册配套。那么，有可能有的人看了上、下册，没看到续集；有的人看到续集，未必看到上、下册。因此，促使我下决心将续集与上、下册组合在一起，重新编辑出版。既然是随手所写，新书名就定为《随遇集》，副标题仍保留《我在招商局》。

《随遇集》的文章可分为以下几类：

第一类属于研究类的文章。有历史研究，也有工作研究，如招商局成立日期的探讨、招商局体制机构的历史沿革、金融业的发展、招商局名称的保护、发展方针的演变、招商局之歌的产生背景、与招商局发展有重大关系的人物等。

第二类属于工作类的文章。如调查报告，反映招商局发展历程的文章，向上级领导机关、领导人的汇报提纲、发言提纲及我的讲话报告、起草的部分报告、文件，所经办的大事等。

第三类属于社评、新闻的文章。这类文章多发表在《招商局》杂志上，如每逢元旦、国庆的献辞或新一年董事会召开的评论及招商局举行重大庆典活动的消息、新闻、评论文章等。

第四类属于总结、体会的文章，都是个人的总结。其中一部分是政治学习的总结，如学习科学社会主义理论、“一国两制”、“港人治港”理论的心得体会；一部分是参加集团组织的高级管理人员培训班的学习总结，都是联系招商局和行政部、总裁事务部的工作实际，集中于企业文化的议论；再一部分就是1989年到2005年的个人工作总结，这是按集团统一要求的内容、提纲、格式写的，是作为集团考核个人业绩的依据，从未发表过，但这是历史真实的一部分，因此也收集在本书中。

第五类属于游记、散文、有感的文章，多是在招商局工作期间有感而发的文章。有的是闲情逸致，如游记、由招商局邮票引发的议论邮品的文章、摄影作品以及为其发表的感慨等等。

此外，由我起草并被作为正式文件使用的招商局的工作总结、工作报告、领导的讲演稿、规章制度等，约100万字；还有，我起草的请示、报告、通知、纪要、简报、信函等，不下几十万字。由于大多已成为招商局档案的组成部分，所以，未收集在这本

书中。

重新编辑本书的原则是：

1. 取消内容重复部分。如“在蛇口工业区蹲点的日子”及“一份调查报告的追忆”所附的工业区汇报提纲。

2. 压缩“工作日志”部分。将大量日常工作、接往迎来尽量减少，突出未能以独立文章叙述的重要事件。

3. 同类项合并。如历史研究、工作报告、工作研究、述职报告（业绩考核）等，尽量归并放在同一章节之中。

4. 增加闲情逸致、游历感想部分。大量是我在招商局期间的游历，个别文章是在交通部期间游历所得。

5. 另外，对《我在招商局》（上、下册）中个别错别字进行了勘误，对个别事件进行了修改或补充。

6. 各章内容，基本上按时间先后排列。

17年来，我在招商局工作中，得到了招商局领导，特别是主要领导的信任、关心；得到了招商局同事们的大力支持，尤其是先为行政部后为总裁事务部的各位员工的尽心尽力的支持；得到了交通部历任领导，特别是在招商局兼任重要职务领导的关心、支持和部内有关司局的大力支持；得到了中央、国务院有关部门的支持。这一切使我甚感荣幸。这是我所以能办成一点事，且较为出色地完成各项工作任务的重要保证。

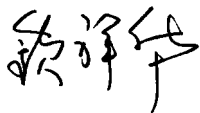
更使我荣幸的是，我最敬重的长者、曾任交通部部长兼任招商局董事长的钱永昌同志拨冗为拙著题写了书名；80多岁高龄、曾先后任招商局总经理、常务副董事长的江波同志为拙著写了序言。我这本书因此而倍增光彩。

我由衷地感谢他们！

在编辑《我在招商局》（上、下册）及《随遇集》过程中，得到许多朋友的支持、帮助和鼓励。我不能忘却的是他们对《我在招商局》的评价，这也是促使我出版《随遇集》的重要动因。

我由衷地感谢各个领导机关、各位领导、同事们和朋友们！并谨以这本书敬献给你们。谢谢。

由于水平所限，难免有疏漏和不妥之处，敬请见谅，并请不吝赐教。



2009年新春

序

2001年祥华同志就出了两本书，洋洋几十万字，取名《我在招商局》。他恐怕是招商局改革开放以来第一个亲笔写书的人。我听说他出了书，就向他要了两本。本想浏览一下，竟意想不到越看越有味道。我被这两本书吸引住了，有些章节我看了数遍。因为他所讲的都是招商局改革开放以来的一些重要的人和事，也可以说是招商局改革开放的历史记录。看了它，引起了我的不少回忆。他的书对我写《江海波涛》这本书起了很大的推动作用。主要是他给了我写书的勇气，还向我提供了不少素材，引发了我不少灵感。

现在中国大地出版社决定为他正式出版，书名为《随遇集》，真是可喜可贺！

为正式出版这本书，祥华同志要我给写个序。我还真为难，一般给书写序的人要有名气。我不具备这样的条件，另外怕写不好，起不到它应起的作用。但转念一想，我和祥华同志共事多年，彼此了解和信任，既然他提出来了，我也只好从命了。

我和祥华同志的相识可以追溯到1973年，我奉命调到远洋总公司工作。祥华同志在交通部值班室工作，1975年成为值班室的负责人。那时也就是偶尔见见面而已，没有什么深交。他给我的印象是，待人和蔼可亲，不管和谁讲话总是面带笑容。我还知道他的文笔不错，交通部的一些重要文件，特别是部长在重要会议的讲话稿、工作报告和总结等，有些出自他手，而且出手很快。

我真正了解他的为人，是在打倒“四人帮”以后。交通部要查与“四人帮”有牵连的人和事时，不知为什么搞到了当时的常务副部长于眉同志头上。当时的情况真是大军压顶。我也受到了一些牵连。因为我从广东航运局调远洋总公司是于眉同志和广东省商量的。而祥华同志曾为于眉同志当了几年秘书，而且过往甚密，所以有人就动员他出来揭发于眉同志。但他能坚持原则，实事求是，没有讲过一句有损于眉同志形象的话。后来他说于眉同志本来就没有问题，否则他怎么可能被任命为国家建委副主任呢？就为这件事，他被迫主动离开了交通部值班室，到国外去工作了两年，回国后又到交通部生产调度局工作。从这时起，我就认定祥华同志不仅是和蔼可亲、有工作能力，而且是一个为人正直、实事求是、很能坚持原则的硬骨头。我就很喜欢这样既有能力又讲原则的同志。

1989年，招商局行政部总经理朱士秀同志到了离休年龄，我很需要一个“笔杆子”来补充我之不足，就想到了他。可以这样说，祥华同志来招商局工作是我亲自出面向交通部有关方面提出的，以后几经周折，总算如愿以偿了。祥华同志于1989年4月来招商局工作。不久，他接替了朱士秀同志的有关工作。

祥华同志来招商局后做了大量的工作。招商局的重要文件、报告、总结等都基本出

自他手。我非常欣赏他思维之敏捷、逻辑之强和出手之快。他很能领会领导的意图，每年的工作总结和工作布置，开写前我们最多交谈半个小时，他就可以很快把文件拿出来，而且需要我改动的地方很少。如果不是他平时对招商局情况了解得透彻，想把它很快理出头绪来，这是很难做到的。而他出手之快也让人佩服，会议总结是坏事先准备的，今天开完会，明天就要总结，他能很快拿出来，而且基本能用，可以说他在这方面真帮了我的大忙。

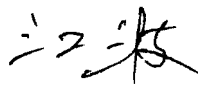
其次，行政部真正起到了集团之纽带作用，集团上下联系和横向联系，他都能处理得很好，既能坚守原则，又能融洽处事。还有集团的一些大型活动也少不了行政部的组织，他主动作了一些行政部可做可不做的事，如解决招商局轮船股份有限公司在内地的注册问题、招商局名称被滥用问题和理顺集团之资产关系问题等。特别值得一提的是招商局的百年历史档案，经过他的努力，终于把原分散在交通系统的五万卷历史档案集中到招商局档案馆来了。

他对招商局的历史有深入地研究，如对招商局成立日期之探讨、对招商局体制之沿革，甚至对“招商局”这三个颜体字也引起了他的兴趣，作了大量的研究和考证。这一切都费了他大量的时间和精力，但他乐此不疲。他回到北京后，又写了“解读招商局历史上的辉煌”、“郑观应的变革思想及秉书直言精神”、“《盛世危言》与招商局”等有价值的文章，并在国际性的学术研讨会上演讲。

他的书还记载了他在招商局任职后期所发生的那些人和事，有事实记录，也有评论。这些奇人奇事都是招商局那段时间的真实记录，真叫千奇百怪，让人看了又气愤又捧腹。你会去想，招商局这个百年老店，刚刚焕发了青春为什么会出这样的怪事呢？发人深省啊！

他是一个热爱生活、很会调剂生活的人。在紧张工作之余，喜欢游览、摄影、集邮和收藏等。书中的游记、散文、诗词、杂感，就是这些爱好的记录。

这本书集知识性、趣味性于一体，具有很强的可读性。我推荐给大家，不妨一读。



2009 年春于蛇口

自序^①

(一)

从1989年4月到1999年2月，接近10年的时间，我有幸成为招商局集团的一名员工，亲眼目睹了招商局的发展变化，亲身参加了招商局的工作实践。

这10年是不平凡的10年。所以不平凡，不仅是因为国际政治经济形势发生了巨大变化，而且我们的国家在经历了改革开放的第一个10年后，许多深层次的政治的、经济的变革更是深入、深刻得多。所以不平凡，还有聪明智慧的香港人，经历了政权变更、产业结构调整，经受住世界经济风浪的冲击，使香港继续保持了金融中心、航运中心、贸易中心、信息中心的地位。所以不平凡，还因为这10年招商局在香港这个国际经济舞台上绘声绘色的表演。

在国际上，1989年，西方世界借机从经济上遏制我国；1990年，全球经济放缓，年中又发生了中东危机；1991年，苏联解体、东欧形势剧变，经济萎靡笼罩着整个世界；1992年，世界经济虽有复苏，但发展缓慢，至1996年虽已恢复了发展的势头，但1997年又爆发了影响全球经济的亚洲金融风暴。世界上一天也没有太平过。

在国内，1989年正值国家治理经济环境，整顿经济秩序、抽紧银根；1992年，邓小平南巡，“发展才是硬道理”的讲话催人奋进；1993年，国家针对投资热采取了宏观调控措施。经过反复挫折的中国人民终于找到了一条富国强民的道路，处在社会主义初级阶段的中国，要积极发展社会主义市场经济。

在香港，自从中英声明“九七”政权移交以来，一直未能停止的争论，在“九七”即将来临之际，更显得异常激烈，甚至白热化的程度；一些公司迁址、转移资金；一些人则办理移民。中国政府和在港中资企业为香港的政权移交，为香港的稳定繁荣作出了积极努力和巨大贡献。

招商局这家“百年老店”，在沉寂多年之后，又雄风重振，大张旗鼓地进行了120周年、125周年大庆。由招商局独资兴建的、蜚声海内外的蛇口工业区硕果累累，在一片赞扬声中，欢度了15年、20年的生日。已经执行了10年的董事长、常务副董事长、总经理（总裁）的高层管理体制，这10年又经历了钱永昌、袁庚、江波，黄镇东、袁庚、江波（1991年6月~1992年底），黄镇东、江波、李寅飞（1993年8月~1995年底），黄镇东、刘松金、李寅飞（1995年底~1998年底）和黄镇东、刘松金、张大春

① “自序”分三个部分，其中（一）、（二）是原《我在招商局》（上）（下）的自序，（三）原本为尚未出版的续集自序。

(1998年12月11日以后)五个班子。董事会、总经理班子人马已全部更新。

对我个人来说,这10年更是不平凡的10年。所以如此,一是我就是在这样的环境和形势下,在香港,在招商局总部,在招商局行政部副总经理、末任总经理,总裁事务部首任总经理的位置上任职的,且一任就是10年。二是招商局为我提供了这个“舞台”,我在这个“舞台”上进行了充分的“表演”,得到从演员到观众的较好评价。三是受益良多,是任何10年所无法比拟的。

行政部、总裁事务部所从事的都是行政、事务工作。事无巨细,大者,天文地理,联系的人员,从总裁班子、董事会直到交通部、中央部委、国务院,党和国家领导人;细者,鸡毛蒜皮,吃喝拉撒住,柴米油盐酱醋茶,无所不管。业务范围,明文规定的有文书、秘书、档案、通信、打字等行政事务,外事、公关、统战等对外事务及招待所、食堂、车队、保安、宿舍、总务等后勤保障工作。一度还管法律工作。没写明的更多,凡是人家不管的都得管。管理的人员少则十几人,多则百十来人。成年累月,忙忙碌碌,有时是焦头烂额,到头来,却不知一年干了些什么。凡事,做了的,都是小事,大事也是小事;误了的,都是大事,小事也是大事。有的事,不说不是,职责所在,说也不是,得罪于人;有的事,早说不是,领导忘了,晚说不是,容易误事;有的事,少说不是,不起作用,多说也不是,惹人厌烦。但我有一条以不变应万变的法宝,就是:该说的一定要说不该说的坚决不说;任劳任怨,决不告状;谦虚谨慎,与人为善;在其位谋其政;老实做人,认真办事。

所幸的是,任职期间,不管我给别人做助手,还是别人给我做助手,分工合作基本上做到配合默契,合作愉快。我主要埋头做文秘工作和协调工作,不去争权,不去夺利,其它事务性工作,多为别人所为,而他们不推诿,不计较。再加上同事们的鼎力相助,形成一股合力足以克服一切困难,排除种种干扰、阻碍和难题。

写文章,包括总结、安排、讲话、贺辞等是文秘工作题中应有之意。这是10年的主业,可谓高产丰产。本册子收集的各篇约20多万字,只是其中的一小部分。还有100多万字的文章,虽然都是亲自收集材料、形成观点、擘划结构、遣词造句、校对核稿,但那都属于“奶妈抱孩子”,是“人家的”,所以只将部分目录汇入本册子。

解决招商局发展中遇到的某些难题,是我义不容辞的责任之一。最为突出的有几件事:我到集团工作后不久就发现,作为在香港注册的海外公司招商局轮船股份有限公司在国内从未办理过注册手续,那么这个“海外公司”就成了无水之源、无本之木,严格地说,招商局轮船股份有限公司的经营合法性就成了问题。为了招商局的利益,也是为了国家的利益,我竭力向国家工商管理总局反映情况,说明利害关系,从而作为特殊问题在国家工商管理总局补办了注册手续。

蛇口工业区是在特定的历史环境下的产物,长期以来是作为享受部分政府职能的公司,那么在深圳市、广东省办理公司注册很困难。理由很简单,省市不允许在其辖内的公司享受双重权力,要么是公司,没有政府职能,要么是政府,不给注册公司。而蛇口工业区既想保留政府职能,又想作为企业经营。这个难题也是作为特例,通过在国家工商管理总局注册而解决的。

自从1992年招商局举办了120年大庆以后,招商局的名称响遍内地,以致于许多

政府机构、事业单位都一窝蜂似的成立了招商局。一时间约 20 个省市地方政府成立了招商局，沸沸扬扬，甚为热闹。此事着实困扰了招商局：有的外国商人、记者就问，你们招商局总部在香港，怎么又让有的省市的招商局到香港来设立办事处呢？更有讽刺意味的是，有的省市招商局到香港来找招商局办事，高兴地讲，这一下可找到我们一家人了。他们不知道，此招商局非彼招商局。此招商局早在上个世纪就成立了，此招商局是在国家工商管理局进行公司注册并进行了服务性商标登记受到法律保护的招商局。这场真假是非之争争了 5 年之多，其间，先后通过经济的、行政的办法，一度试图通过法律手段去解决。经济制裁的办法行不通，因为没有手段解决其以侵权手法用招商局名称获得的经济利益。法律手段也不行，因为公司法、商标登记法的法律条文只适用于企业，未限制政府机关、事业单位。我们咨询过以办案著称的律师事务所、最高人民检察院、中国有名的法学教授、国务院的法律权威机构等，均因未办理过国营企业诉讼政府的案例而束手无策。在中国这块广袤的土地上还是行政办法有力量，能解决问题。经过反复上书，说明利弊，在中共中央办公厅、国务院办公厅的过问下，中共中央编制委员会办公室两次下文（中编办函〔1993〕88 号、中编办函〔1997〕99 号）通知各省、市、自治区编制委员会：国家政府机关、事业单位“不要使用招商局的名称”，“已经使用的应予纠正”。国务院办公厅秘书局向国务院领导印发过《专报信息》（108 期）。国务院参事室向国务院领导报送了《应重点保护“招商局”这块“国家级名牌”》的材料，李鹏总理、朱镕基副总理、李贵鲜国务委员都作了批示。尽管权威性文件、批示如此之多，阻力之大也是难以想象的。广东省、广州市、深圳市顶着不办，有人甚至称中编办的文件不得人心，是多管闲事。但迫于无奈，这几个影响最大，闹得最欢的“招商局”在拖延了多年后最终还是撤消了或更名了。

为招商局搞点基本建设，为后人留点东西也是我想做、也做成了的事情。企业是要赚钱的，企业家的目光主要盯在经济效益上，这是毫无疑义的。而作为企业家参谋、企业家参谋班子的行政部、总裁事务部，围绕赚钱、效益去增强凝聚力，调动积极性，扩大影响，是可以大做些文章的。在整章建制、企业文化建设方面倾注了我的不少心血。举其大者有：按《公司法》两次修订、规范集团章程；清理整顿公司，理顺招商局集团、招商局轮船、招商局集团（香港）三者间的关系；整顿各地办事处，力主把办事处与当地公司分离，强化办事处功能制定建立了一整套招商局行政办事规则、文书、档案管理规章制度；明确规范所属企业称谓、常用专用名词解释；力主提高公文质量，组织编纂并多次亲笔修改《招商局文档工作实务》；组建招商局档案馆、史料陈列馆；购置招商局史料、书籍、报纸、筹办招商局资料室；收集招商局历史档案，复印、复制中央第一历史档案馆保管的清朝时期有关招商局的 1000 多件档案；在交通部的支持下，先将近 5 万卷清朝、民国、解放初期的历史档案从散落在各交通系统的档案部门集中到交通部档案馆，再移交到招商局档案馆；弄清保存在中央第二历史档案馆、重庆档案馆及台湾博物馆中招商局历史档案的存量及目录。

成功地组织了招商局 120 周年、125 周年大庆。通过两次大庆，为招商局积累了一批文化财富：中国邮电部破例，唯一一次为纪念企业生日为招商局发行一枚纪念邮资信封；著名中青年画家赵大陆创作的以招商局历史为题材的、再现重大历史场景的 13 幅

油画；中央电视台专为招商局而举办的文艺演出第54期《综艺大观》；中央电视台拍摄的以招商局为题材的政论性专题片《历史在这里沉思》、《东方之桅》；印制精美的招商局纪念册，尤以《招商局珍藏集》为珍贵；组织人力以鲜明的观点、简明的文字把招商局历史浓缩成60多篇短文，汇编成《跨世纪的足迹》一书，把招商局介绍给世人；考证招商局的成立时间、“招商局”三个字的来历、招商局的体制演变过程，被人们认同和采用；参与《招商局之歌》的组织和创作；参与招商局企业精神、企业作风的提炼和诠释；组织招商局集邮协会，开展爱祖国、爱招商活动；力主并参与招商局形象手册的设计，对招商局旗帜、标志、颜色、信纸、信封、名片等进行规范；克服当代人写当代人的困难；组织《招商局史》现代部分一书的编纂、审查、发行工作；如此等等。尽管有人认为这些都只不过是屑一顾的雕虫小技，但本人不敢苟同。我是把它当成企业一件大事并拿出看家本领来对待的。要么不做，要做就要做好。

当我为本书写序的时候，实有如释重负之感：我问心无愧，我没有辜负组织、领导对我的期望；我对得起我的这个职位，对得起招商局。如果说，有对不起的地方，那就是办事认真得近乎固执，改文稿，刀太快，砍杀太多；搬宿舍，集中居住，说办就办，不留情面，伤害了一些员工；有的事未能按领导意图办，使领导在领导和群众面前难堪，又得罪了领导。有时候，心又太软，对不按规矩办事的现象能通融则通融，睁一只眼闭一只眼，说得过去就行；协调事项，只要能办成，和稀泥，使某一方利益受点影响的事，也是有的。对于这些积怨，如有指责，理所应当。在此我只能说声对不起，请息怒，这只是分工不同、职责所在，或者方法不当，决无个人恩怨。

我付出的多，获得的回报也多。最大的回报莫过于在香港这个资本主义市场经济的环境中，开阔了视野、增加了知识，思考问题、处理事情的思想方法、思维方式的明显提高。对于我的付出，招商局还给予了很高的荣誉，1997年招商局第一次在部门、直属公司总经理中评优，我荣幸地被授予“先进经营管理者”称号，受到精神的和物质的奖励。未评优前的几年，奖金分配也比同级人员略高0.1至0.2个百分点。这种荣誉不是金钱多少可以衡量的，这实际上是对我工作的认同和肯定。更使我惴惴不安的还有领导和员工的褒奖之语：什么“笔杆子”、“活字典”、“大管家”，什么“好人”、“良师、益友”，“有求必应黄大仙”等等，感谢我的推心置腹和及时帮助他们解决困难。对这些溢美之词，我实在感到受之有愧，但又却之不恭。因为许多都是我工作份内的事，有些虽不是份内的事，也是我应该办，且尽力以后可以办到的。党性、良心驱使我这样做。

正因为此，一直到我在招商局销声匿迹一年多后还有人来信来电问候我、惦记我，顺道来北京看望我、约请我。在我很闭塞的耳朵里还经常不断地听到有些人甚至要人在念叨我，尽管其中难免夹杂着一些个人的情绪、傲慢和偏见。但我不仅不在乎，反而甚感欣慰，这说明在这些人们心目中尚有我这么一个人。我相信，历史和事实使他们难以忘掉我这个人，不管他们出自何种心态。

为表达我的感谢之情，编印此书，自写此序。谨以此献给关心我、支持我、爱护我的同事们、朋友们！（2000年春节）

(二)

2000年秋，当《我在招商局》即将付梓之际，不知怎么心血来潮，在其后加上一个“上”字。这一加不打紧，又费了我不少笔墨。

粗线条的看，该写的事情确实很多，毕竟是10年的时间啊！风风雨雨、坎坎坷坷、酸甜苦辣，不管是写事实，还是写心得，内容之丰富，成全“下”册自不必说。

可是仔细一想，写什么？怎么写？很难下手。特别是许多亲朋好友看到《我在招商局》（上）以后，更是众说纷纭。一说，写得好，是那么回事，真实可信，只是没人把这些真实的情况讲出来而已。你不仅讲出来了，尤其是有权势的人还掌权、你还在位的时候，写出来了。二说，口气太大，你凭什么写你在招商局？你算什么？此言也对，我只是在招商局工作，而我的“人事关系”一直在交通部，属交通部的员工，到1998年中才转往招商局，在招商局只不过属于另册。不过，如果每个在招商局工作过的人都写一段我在招商局，那招商局的历史就更真实可靠了。三说，别写了，讲好话，人家高兴，讲不好，得罪人。

我确实也很犹豫。写，费力不讨好；不写，“上”已出版了，没有“中”或“下”，有头没尾、虎头蛇尾，不是我的风格。

促使我下决心写写看的，还是这一年多时间招商局发生的许多不寻常的事，诸如刚上台不到一年的总裁辞职，总裁班子发生变化；常务副董事长升任董事长；交通部部长不再兼任招商局董事长；招商局与交通部脱钩、招商局成为中央直接管理的39家国有大中型企业之一；招商局的物业家产祖业变卖；刚成立不久的13大集团纷纷撤销、名存实亡；重金聘用麦肯锡为招商局诊断并启用新方案进行体制改革。特别是担任招商局董事长不久的、据说还要再干几年的领导人，中央突然宣布其退休……即感到世事莫测，招商局的事变化多端，感慨之下痛下决心，完成“下”集。以亲身经历印证那段时间历史的真实。

“上”集的文章，只是结果，是已发表在报、刊上文章的汇编。只有“前言”、“序”、“编后语”是汇编时加上的。

“下”集的文章，则集中于过程，即写一些自认为是大事情的过程，回忆“那是怎么回事”的问题。虽然领导只注重结果不问过程，但没有过程怎么会有结果？其实过程才是有滋有味的东西，从中可以看出许多人情世故，看出办事之艰难，办成事之代价。

在写事情的过程之中，难免会有所议论。此议论只是就事论事、夹叙夹议，以事为主、辅以议论。所写之事，多是一些大事，或综合起来的事，是我亲身经历的、尚能说得清的事。小事、别人经手的事、听说的事均不在此列。所写之事中，难免牵涉到人员，这是由于人和事往往是不可分的，但尽量对事不对人，并做到客观真实。如果不可回避地涉及到阁下，有所冒犯，敬请见谅。

“下”集之中，有一部分文章是专门议论的，当然也是由事引发的议论，但事只是

由头，主要是发议论，有感而发的议论，借题发挥的人生感悟。这部分文章，只是泛泛议论，不涉及到具体的人和事，但肯定涉及到人，涉及到对人的行为、品格及其评价，请不要对号入座。如果硬要对号，又对上了号，请多海涵。在此声明，所指之人，不是针对阁下的。

“下”集之中，还有一部分为“工作日志”。这是无意插柳，但柳已成荫的部分。这一部分，只是在香港招商局工作10年的真实记录。事无巨细，或三言两语，或独立成篇，或记事，或抒情，信手捡来，随意而成，仅用于印证所写之事，所发之感。俗话说：琐事之中见精神，人生就是一出戏，世态炎凉，人情世故，铁打的衙门流水的官，一朝天子一朝臣，凡此种种，均可从中领略一、二。

“下”集之中，还有一部分需要说明一下。我把1983年上半年随交通部原副部长、顾问潘琪同志在招商局蛇口工业区蹲点期间的所作所为整理了一下，论重要程度，都是经国务院领导批准开展的工作，三件主要工作又都向上级作了报告；但是论份量，单独出一本书，又不值得。所以只好作为《我在招商局》的一部分。虽然勉强些，但不管如何，毕竟也是在招商局所属组织期间的所作所为，有的又直接是为招商局所为。这一部分，虽平铺直叙，枯燥无味，但不妨一读，从中可以看出那个时代的真实，那时的思想认识，那时的认真、执着。更可以看出，办成一件事之艰难。

一度还想把1999年3月到招商局旅游总公司工作以来的事情写两篇，附在后头，但觉得与本书不甚协调，内容也没有多少意思，还是不添乱为好。只是把不能回避的、前后连贯的杭州疗养院、接待挪威客人的事捎带写了进去。但也不排除以后接着写续集的可能，因为毕竟也属招商局，毕竟也有7年时间。

当《我在招商局》（下）行将出版的时候，我衷心地感谢10多年来在我工作中支持鼓励过我的人们，特别是在紧张的工作中、困难的处境中给我支持的人们，我不会忘记你们。

我要向那些给过我工作压力，曾对我有所不满的人说句道谢的话，是你们的压力促使我变成动力，去做更多的工作；是你们的不满促使我小心谨慎，把工作做得更好些，不出错误或少出错误。对那些当面说好话、背后却在说三道四的人，也是应该感谢的。是你们让我认清了什么叫丑恶卑鄙。

人生在世总得做些事。只要做了事就会有人说三道四，总不能怕有人有意见就不去做事。只管做事，认认真真地做事，不要管别人说什么。

2000年末、2001年初，世纪之交、千年之交的历史时刻，是一个可遇而不可求的历史时刻。我们赶上了这样的历史时刻，招商局赶上了这样的历史时刻。为了祝贺这一时刻，为了祝贺跨入第三个世纪迎来130周年的招商局，2001年元旦，我有感而发，随意作诗一首。谨以这首小诗和此书献给关心和爱护我的人们！献给我为之努力并为之祝福的招商局。

贺招商局跨入第三个世纪和 130 周年^①

漫天飞雪世纪新，
 百岁招商忙迎春。^②
 外脑刚把内脑换，
 新朝又将旧朝更。^③

数典骂祖德行坏，^④
 得陇思蜀心计衰。^⑤
 自大夜郎今安在？
 诚信和善永放彩。

(三)

自从《我在招商局》(上、下册)出版之后，特别是下册的出版，在招商局内外引起了较大的反响。这种反响，远远超出了预料，超出了文章所反映的内容。一时间议论纷纷、众说纷纭。

仅自己所耳闻，就有以下种种，记录在此，原准备作为将要出版的《我在招商局》续集之自序。后临时动议，将第三本与前两本重新编辑，书名定为《随遇集》，乃作《随遇集》自序之三。

对此书反应最为强烈者，有两种人：一是深有同感者，身历其境，感触良多的受害之人；一是始作俑者，即搅动这场乱仗的得意之人。

首先，看始作俑者们的反应。这种人的反应大致有四种：

一是恼羞成怒，大发雷霆。称书中所写之事不是那么回事，没有那么回事，他没那么说、也没那么做，或者说，不完全是那么回事，而是“污蔑”，损毁他的“伟大形象”。说实在的，只有没有写到位的，而没有超越其所为的，更没有添油加醋的。如果都写到位，可能当事人更会无地自容。

二是破口大骂“不是东西”。是东西也好，不是东西也罢，哪个人说了都不算。历史会判断，事实说了算。我这几年真领教了不少不是东西的言行。

三是咬牙切齿，恨之入骨。想方设法，搜集作者有无政治上、经济上、生活上的问

① 作于 2001 年春日。

② 2001 年元旦，刚跨入 21 世纪，连场大雪，瑞雪兆丰年，瑞雪兆招商。

③ 外脑为招商局用“麦肯锡”；新朝为中央变更招商局董事长。

④ 春秋，晋国籍谈出使周朝。周王提问，籍答不当。周王讽刺籍曰：“数典而忘其祖”，连自己国家的礼制、掌故、祖宗、历史都忘了。

⑤ 后汉，光武帝刘秀命岑彭：“人苦不知足，既平陇，复望蜀”。

题。这种人什么卑鄙的事都可以做得出来。事实上，据消息灵通人士事后透露说，他们确曾有对簿公堂的举动，但因众所周知的原因而中止。

还有，就是对书中被写之事，心中总是不那么高兴。有的直接找我对证过，在事实面前还是认可或默认为的；有的虽未对证，但背后咒骂，认为不该把事如实地写进书去。

我早就知道，这两本书会得罪个别人，但确实没办法，事实如此，道理如此，也只得如此了。

第二种人是“中间”人物，他们的议论也可分为四种：

一是认为在那位领导下台后说领导的坏话，不好。其实不然。第一，早在1998年8月，即那位领导到任后的两个月，写的高级管理人员培训班学习总结《我对企业文化的认识和理解》一文，已对其人的言行、理念提出了置疑，并明确表示了自己的看法。第二，1998年8月专门汇报总裁事务部工作时和后来的个别接触中以及某件工作的处理过程中，都表示过我的看法。第三，《我在招商局》（上册）的发行时间正是那位人物踌躇满志、如日中天的2000年之夏。下册印刷之时，更是其又升官不久。书的前言、序、编后语对写书动机、目的表示得非常明确，即对一些人的横行霸道进行了毫无掩饰的痛斥，对招商局的处境深表担忧。

由此可见，我从未隐瞒我的观点。我是善恶分明之人，喜欢善良的、讨厌卑恶的，从不当两面派。当面奉承、背后诋毁；在台上时奉承、下台后诋毁；得势时奉承、落魄时诋毁，不是我的风格。当面的话和事后的书，都是光明正大的。

二是认为，人家对你不错，不该说他坏话。说了，则是大逆不道。错与不错，另当别论，且各人心中有数。我有责任把当时的事实实事求是地反映出来。其实，书中有坏话，也有许多好话。尤其是前期。而之后就真以为当上了“皇帝”、“太监”，一反常态、判若两人了。

三是表示顾虑，认为要小心这个写书的人，跟此人共事危险，不小心以后会把他们讲的、做的写到书里去，难堪！其实多虑了。小事一桩，无碍大雅的事，何必小心翼翼。我写的是那些口是心非、言行不一的卑劣小人。对正派人做错事、好心人做坏了事是从不计较的，大可放心。不过小心点也好，不要做亏心事。尽量多做好事。做好事也会有人念叨的。

四是讽刺挖苦的话也不少：“就是他知道的多”、“就是他能”、“出风头”；准是心态不平衡、什么个人目的没达到，借机发牢骚，泄私愤，鸡蛋里面挑骨头。

这一类人很有意思。有一位跟我说：有个人问他，看过我写的书没有？他说，没有。其实，这个人是最早看到我书的人之一。为何却说没看过呢？我没追问过他。但我猜想，他是想向我表达两个意思：一是表明那位领导对我这本书的反应是不好的，他不好向我转达；二是他自己也有同样的看法，但不便跟我说。

还有一位跟我说：有位同志向他推荐，让他看看我的两本书，以便了解老钦的心态。我没追问那位同志怎么看我的心态，他自己又认为我的心态如何？他们不主动说，我猜想，他们有难言之隐，不便说或是不好说。跟上者差不多。

这两位人物对我的书反应是巧妙的，通过他们转达的两位人士的反应也是可以想象出来的。所以，我理解他们的反应，把这四位同志的反应列为没有恶意的“中间”那

种。遇到议论之时，两面都可以随声附和一番。

第三种人的反应则是肯定，甚至于赞扬。这种人也可分为四种：

一是说，你写的那个阶段，是招商局历史上最为黑暗的时期。你把这一部分黑暗揭露出来了。那一阶段的招商局，成了名副其实的“跛脚鸭”。什么职能部门、什么规章制度、什么总裁、副总裁都不过是个摆设。翻开那段历史，就能看到招商局当时的蹒跚状态。

二是说，这两本书，特别是第二本书把当时招商局的气氛基本上描写出来了：以人划线，人人自危；一个人说了算，老子天下第一；一人之下，万人之上；盛气凌人，不可一世。有的说，这本书写了我们不敢写的，说了我们想说不敢说的，“你写的那件事，当时我也在场，当时他是气势汹汹，立马算账的样子”。有的说“这个人我太了解了，只看做事，只看讲话，我就知道是谁，他这个人就是这样的做派”。也有的表示，原来对某件事，只知道一点，看了这本书，才知道是怎么回事，才知道为什么会发生这件事，“是你把事实真相告诉了大家”，“你做了一件大好事”。

在相当长一段时间，陆续有人打电话或委托人来索书。有的人几经辗转看到了这本书，打电话来赞扬，表示佩服，并具体说到哪篇文章写得有力，哪句话写得精彩等等。甚至把它当成“警句”当场背诵出来。有的作诗相送：“当事孰能辨非是，知情未必道真情。亲历尚有自欺语，他叙何从论纬经。”以简短的语言、深刻的哲理表达了对人、对敢于面对现实、揭露丑恶的肯定和对人世的理解。

有的则在：“拜读大作之后，深有感触，遂顺手划拉了一篇短文自乐”。文章写得简直是活灵活现，精彩之至。文字以其奇特的经历和所见之人为背景，用嬉笑怒骂、鞭辟入木的文字，再现那个时代的场景，皆非本人笔力之所能。

还有的把其所作的原作重录给我，以印证他当时对招商局许多事情的基本看法。“亡羊补牢、再创辉煌——记集团清整工作：

满清大臣李鸿章，兴建轮船办招商；百年企业发展快，今日公司遍城乡。放水养鱼队伍壮，百花争艳齐开放；上天下海全球有，香港内地旗飘扬。油轮环球布经纬，卫星通信电网张；吃鸡不愁有金凤，回春药业可壮阳。皮尔卡丹洋服美，流血不必太惊慌；白袜穿上跑得快，卡拉OK雅风堂……”（后两段，16句已录在《我在招商局》（下）中）。

三是指出书的不足，认为对这个人的丑行鞭挞还不够尖锐。他们说，有的人说大话、说假话、说空话不脸红，不知天下有羞耻二字，而书中只是轻描淡写带过；有的人说一套、做一套，对别人一套、对自己一套，甚至贪占便宜，书中却只字不提；有的人当面一套，背后一套，采用两面手法，要政客手腕，书中也只是含糊其词。总之，认为作者还留有情面，笔锋不够犀利。还有的认为，书的内容不够集中，掺插了一些与招商局无关或关系不大的内容。有的希望我不要封笔，接着写第三本，把未完成的题目写完，并希望再大胆泼辣一些。

四是表示担忧，怕无耻之徒借机整我。他们问我：你这么写，就不怕那些人打击报复，并提醒我，一定要小心他们找碴、借故，那些人是什么坏事都可以干得出来的！也有的劝我，算了，不要再写了，免得惹怒他们，弄得不得安宁。建议我：既然离开了招

商局，就不要再去想它了，不要“爱之深，痛之切。”“且居随安枕神笔，莫伴妄言浊清风。”

有一位人士发表高论说这本书的生命力，一是其丰富的经历和不争的事实，二是揭露丑恶的勇气，三是不畏强权、不惧怕邪恶的正气。我认为，这都是很高的评价。

其实，我不是不明白，多种多样的反应都是意料中的事。在写之前，直到付梓之时，就有人劝我算了，不要写了。直到现在，仍有人劝我忘却往事，不要再写了。我理解他们的良苦用心，主要是为了我好。对我的行动支持不是，不支持也不是，毕竟写的是事实，不支持，正义何在！朋友何在！

我不是不明白，此书可能引起的后果，尤其是被整的后果。我是有挨整思想准备的。没有私利，没有欲望，无私无畏，无欲则刚。我已如此了，再整我还能奈我何！当时的口头禅不就是“就地免职”吗！

我感到欣慰的是：一块石头激起了不小的浪花，民意的浪花、正义的浪花，实在出乎我之意料。我的书还引起了一些招商局老领导的共鸣，回忆他们那段发展史、辉煌史，痛斥那种不顾事实的卑劣言行。

我感到欣慰的还有，尽管各种议论、看法无所不有，但至今尚未发现有人这样指责：所写的人和事不是事实。当然，此期间确实不止一人问过我：有那么回事吗？那件事是真的吗？有那么恶劣、那么卑鄙吗？有那么不近情理吗？他们是好心地怀疑，不相信这种事会发生。但面对白纸黑字，又不能不将信将疑：啊，此人怎敢这样？！此人还是那样！怎么选这样的人当高官？

据实写史就是实录、直书，这是我国史学的优良传统。“其文直，其事核，不虚美，不隐恶，故谓之实录。”只有这样去写历史，才能彰善瘅恶。本书虽不是写历史，但是在记现实，现实是历史的重要资料，现实的真实是历史的基础。记现实更应是这样，现在人写现在人，活着的人写活着的人，确实不容易。不容易公正，不容易辨别是非曲直。但是，只要写的是事实，写自己亲自经历过的事实，不是推理演绎，不是道听途说，不加个人好恶，不去妄加评价，我相信就可以经得起时间、历史的检验。实际上，从《我在招商局》两本书的出版到现在，已经受到严肃、严格的检验。以上种种就是这种检验，以后仍会继续得到检验。

赖泽华

2009 年春