



银亮的足迹



莫文征 陈益群 主编

序 言

雷 铎

20 世纪是中国大变动的一个世纪：1911 年，持续二千多年的封建制度在武昌起义的炮声中结束了；1927 年，蒋介石建立了他的蒋记王朝；1949 年，中国共产党领导建立了中华人民共和国。

中华人民共和国的建立是一个历史性、世纪性的事件。

但是后来的发展并不如人意——主要是决策的风风雨雨使国家的经济和人民的生活水平长期徘徊不前。

于是便有了西方称为“第二次革命”的改革开放。

改革开放的第一个伟大经济步骤是四个经济特区城市的兴起——汕头便是其中之一。

在汕头，众多的新兴公司之中，最初屈指可数的大公司最风云的要数“国贸”公司。

汕头国贸何以“风云”？原因很多，扼要说，第一，兴起极快——从三份公函、三间平房、“八员大将”白手起家，到成为一个集团化、跨国经营的大型公司，仅仅用了几年的时间；第二，气魄不凡，号称“粤东第一楼”的国贸大酒店是由他们筹建起来的；第三，名气大，大实业家、大银行家、大学者、大作家纷纷下榻或采访。……

这家风云公司的第一任领导人、创业“首领”名叫郑延高。这

是一个贫苦出身、做过学徒、店员、银行职员、秘书、科长、物资局副局长的人物——而创业国贸，则是他一生岁月的最辉煌的乐章——在这里，我们无意夸大任何个人的作用——客观地说，汕头国贸的成功，离不开当地党政领导、各个部门、以及海外得力人士的强有力支持，同时——或者说，更重要的，离不开他的创业伙伴和得力助手们——例如李璟琨、赵桂珍、章汉秋、陈英发、李劲林、李闻海、张锡荣（排名不分先后）等等，正是他们，和郑延高一同演奏了汕头国贸这支曾经是那么协调而又有声有色的乐章。

历史是一个过程。历史是一种纪录。历史便是历史。历史又是一种延续。上文所述创业者当中，他们有的已经离职了，新加盟的领导和骨干将续写汕头国贸新的篇章，这大约是毫无疑问的。

这本由莫文征、陈益群编辑的有关汕头国贸公司的前一段历程的文集，其中有些篇什，是由著名作家记者所撰写的，很有些可读性——我说的可读性，不仅仅指的文字——它们提供了这样一些启示或参考：从一个公司的兴起，可以看到中国这十多年改革开放的种种启迪——不论社会学的、经济学的、管理学的、经营学的，都可以有所借鉴。一位已经谢世的伟人曾经再三教导我们“解剖麻雀”，本书，便是中国十年改革开放的一只麻雀的标本，有兴趣者，不妨一读。

受本书后记作者郭老之邀，忙乱中作序，无甚深意，权当“药引”罢。

1993. 4. 26. 于广州品味斋

目 录

序 言	雷 铎(1)
-----	--------

开拓者的脚步

——访汕头国际贸易发展公司	金敬迈 何继青(1)
---------------	------------

开拓者的脚步

——再访汕头国际贸易发展公司	金敬迈 何继青(10)
----------------	-------------

横空出世

——汕头国际贸易发展公司的意义群	郭小东(17)
------------------	---------

落日时,我们再度璇宫	郭小东(30)
------------	---------

商业奇才和跨国经营公司	瞿 琮(35)
-------------	---------

红霞翻涌 彩蝶振翅

——记蒸蒸日上的汕头国际贸易发展公司	陈焕展(52)
--------------------	---------

狮城归来话乡情	陈焕展(65)
---------	---------

跨越太平洋

——汕头“国贸”走向跨国经营纪实	黄进雄(68)
------------------	---------

“国贸”三部曲

——郑延高纪略	黄进雄(79)
---------	---------

没有横财也可以富

——汕头国际贸易发展公司在

改革开放搞活中前进 曾昭仁(93)

成功之路 周 毅(100)

风正一帆悬

——汕头国际贸易发展公司成功之路 周 毅(104)

国酒·国贸·汕头 杨群勇 许其武(114)

无名星 郭光豹 何继青(119)

耀眼的疏星 郭光豹(124)

窗眼和桥

——唱给汕头“国贸”的情歌 郭光豹(127)

附录：国贸人谈国贸

郑延高(四篇)

积极引进外资 兴办外向型实业 (135)

吸引侨资外资 创办跨国公司 (141)

立足侨乡建设 走向跨国经营 (144)

试论引进外资必须解决的几个问题 (150)

李璟琨(一篇)

汕头国贸的崛起 (161)

张锡荣(一篇)

一家靠政策、靠信誉迅速发展起来的

开拓型企业 (168)

后 记 郭光豹(175)

开拓者的脚步

——访汕头国际贸易发展公司

●金敬迈 何继青

改革、开放席卷中华大地。它关乎着我们的昨天、今天和明天。

中国太大，在某些地区，它或许还只是个刚开始流行的空泛词汇；对某些人来说，它像是天边一抹不可企及的曙色；在某些机关单位面前，它可能还是只不可思议的怪兽；而在某些固有的传统面前，很可能还会被解析出荒诞的成分来。

但是，它确乎是我中华大地上一个游荡着的强大幽灵，一股实实在在的势不可挡的洪流。它正在成为或必将成为我们生活和生命的一部分。

不管你承不承认，开放，使我们这一潭静止了多年的湖水动起来了。或者叫“搅混了”，或者叫做沸腾了。

不管你承不承认，改革，使我们固守了多年的不变之色变了。或者叫变成“什么什么”了，或者叫做变得五光十色，光彩照人。

改革，使汕头沸腾了。

改革，使一只丑小鸭奇迹般地变成天鹅。

汕头，127年前开埠的我国最早的对外开放口岸之一。半个多世纪以前，她就拥有了铁路，汕头港的年吞吐量达几百万吨。

市内“四永一升平”五条大街簇拥着远近闻名的“小公园”，七层高的南生公司大厦，俯视全城。它是汕头的小太阳，是汕头的象征。

几十年过去了，铁路一寸也没有了，港口的吞吐能力还达不到 50 年前的水平。城市历经几十年的风风雨雨，陈旧不堪。

当年容姿焕发的“四永一升平”青春早逝，像一纸发黄的照片，令人感慨万千。当然，它仍是一个象征，但只象征着汕头青春不再。

潮汕人以善经营、长谋略著称，不仅在国内，在东南亚在大洋彼岸也赫赫有名。

三块石头挡住了去路。

“海防前沿，不发展工业”、“以粮为纲”、“闭关自守”。汕头有海，海上交往历来发达畅通。自己把门一关，从里边加上一把锁。

三条绳三块石，使汕头要走迈不动步，要飞翅膀太沉。

市委林兴胜书记向全市大声疾呼：“只有开放、改革可以重振汕头！”

呼声激起了回响。

开放改革使一幢楼高 26 层、造型新颖、设备先进、管理现代化的国际级大酒店，从汕头市区拔地而起。它比独一无二的南生公司高出 19 层，几乎是它的四倍。无疑，它成了汕头市新的象征。

筹建这幢大楼的，是当年一个小企业、今天正向集团公司迈进的汕头国际贸易发展公司。

6 年前，汕头市物资局副局长郑延高带领不足一个班的人力，成立了“汕头市国际信托服务公司”。亚欧最大的富豪之一、

泰籍华人陈弼臣先生在泰国创办的第一家金融企业，不也叫亚洲信托有限公司吗？服务公司名称好气派，可只有三间平房，三封公函：一封批准成立，一封同意银行开户，一封允许申请贷款。就凭着这点家当，他们迈开了艰苦创业、开拓未来的第一步。

汕头是侨乡，华侨众多。乡音是他们心中最美的旋律，一拨就通。郑延高等八大员决心在“侨”字上大做文章。

有位华侨要在家乡盖一栋房子，材料齐备，单缺 10 吨水泥。没有哪个单位愿意承办这种芝麻小事。老郑却与众不同，看到了这 10 吨水泥的意义，带上全股 7 名职工，扛的扛，担的担，用车把水泥送到华侨手上，做成了公司的第一桩买卖。公司自己不生产水泥，这笔生意无非是代买代运，赚几十元手续费，微不足道。但他们毕竟开始受华侨之托，为侨胞服务，而且多少有了点“国际”味儿。

万事开头难。缺口一旦突破，就能向纵深发展。有人笑他们这是爬行。爬也不可笑。能爬就能跑，能跑就能飞。超音速飞机在跑道上滑行的初速，和爬差不多，但它越爬越快，终于腾空而去。

曾听说有位爱国华侨从自己并不十分充裕的资产中抽出一部分资金，要为家乡建一所学校。先是不知把钱汇到何处，请谁代理，继而找不到人设计，买不到建筑材料，忙得精疲力竭，校舍才勉强动工。他在侨居国一心等着校舍落成剪彩的日子。通知他的却是学校只建成三分之二，而钱已全部用完。要么就增加投资，要么建校工程半途而废……

老郑十分感慨。事有凑巧，一位老华侨临逝世前，嘱咐女儿回到家乡，盖一所小学校。女儿遵嘱回来了。她几经周折终于打

听到曾代办 10 吨水泥的汕头市国际信托服务公司。她把父亲的遗愿和本人的信赖全部托付给了公司。公司把这项几乎无利可图的服务承担了下来。30 万元港币汇来了，学校立即动工。一所建筑面积 1200 平方米、可设置 20 来个班级的东园小学校迅速建成。速度是空前的，质量是无可挑剔的。在 1982 年的汕头市，它是最大的小学之一，解决了上千孩子入学难的问题。

公司图个什么？校舍耸立在那里，它就是最有力的广告公司的效率，公司的速度，公司为汕头市为侨胞服务的诚意，看得见摸得着。

从 10 吨水泥到一座学校，我们不能再说公司还在爬行了。它已经在跑道上迅速滑行。它已积蓄了足够的冲力。它的机头已高高昂起。它正待起飞，腾空而去。

郑延高和他的七位搭档，多数人没有干过外贸，不懂国际市场上商品运转的奥秘，不谙金融行情中的诀窍，甚至连贸易交往中一些术语都不熟悉。但他们是开拓者。开拓者就是要从没有路的地方开出路来。

公司创建时，连台车也没有，全靠自行车代步，偏偏老郑连自行车也不大会骑，而业务交往中又少不了他。于是老郑就坐在年轻人的单车尾上外出办事。蹬泥泞穿小巷，刮风下雨，自少不了几番辛苦几番难。

骑车，是年轻人带上老郑。办事，是老郑带出一帮年轻人。

贸易部的李劲林，刚调来时不到 30 岁。在他应该读大学研究生的黄金年华，却像诸多同龄人一样被赶到海南，从事多少带有点惩罚性的劳动。

小李负责与美国某公司签订化肥进口合同，第一批化肥按

期到货。第二批还提前了几天。第三批，美方因厂家、气候、海况诸原因，货到汕头港晚了几天。小李毫不含糊地根据合同向美方提出赔偿要求。索赔项目包括我农作物因延误施肥所造成的减产损失在内，算一算共8万美元。

美方只好如数照付。理由也很简单：他们遇到了真正的中国青年人。

老郑让小李担任公司的贸易部经理，不久，又派去香港，出任合资公司——润汕贸易有限公司的中方董事副总经理。从割胶工到副总经理，从海南到香港，当然有距离。距离不是地理上的。这是对青年人的怀疑与信任、惩罚禁锢与放手使用之间的距离。

老郑和他的搭档们带着一批年轻人闯出来了。公司完成了它在跑道上的滑行，已经起飞。上级批准他们改名为汕头国际贸易发展公司。老郑出任总经理。

国贸金晃晃的牌子亮出来了。等着看笑话说三道四的人们这才睁大了眼睛闭上了嘴。

几年前，全国一些城市大兴建造高级宾馆饭店之风，以致出现宾馆过剩，营业亏损的局面。中央及时下达停止营建高级宾馆的通知，汕头没赶上末班车，一间像样的宾馆也没有。

一切从实际出发，实事求是，是我们党的政策准绳，不准建宾馆只是应急措施。侨居海外的潮汕人，多达六七百万，他们热爱家乡，愿意回来投资。为他们提供适当的工作和住宿条件，是理所当然的。汕头终将有一天被允许兴建现代化的宾馆。这是郑总的深谋与远虑。

事实证明了郑总的判断：中央将兴建宾馆的权力下放给市，

给了1年的松动期。有市领导与各方面的支持,汕头国际大厦又准备工作在前,恰似瓜熟蒂落,生正逢时。

及早进行必要的准备,适时地兴建汕头国际大厦,体现了国贸公司和老郑的胆与识。

汕头国际大厦楼高26层,拥有豪华海景房、标准套房、豪华套房和贵宾套房,设备齐全的商务中心,可与世界各名城名港直接联系;设有四大餐厅及多功能厅,等等。这样一座各方面都堪称一流的国际级大酒店,其诞生过程当然不会一帆风顺。

方案正待形成,已是议论纷纷,疑问成堆:

建造如此规模的大厦,资金从哪里来?几千万美元谈何容易,单是利息就能把你国贸公司压垮!

大厦的设计、材料、施工水平,能跟上现代化的要求吗?

大厦建成后,哪有这么多的客人前来?如住房率不高,看你们怎么付息还本?

大厦建成后,谁有能力管理经营?学,无处学;招,人才未必能招来。

困难确实有,问题是知难而退,还是知难而上?

他们的努力感动了香港知名人士庄世平先生。出于对家乡的热爱和对国贸的信任,庄先生愿意支持,加上中国银行汕头分行和外汇管理部门的大力支持,以及香港广利南投资管理有限公司、香港丰民投资有限公司的合作,第一座大山削平了。

我省建筑队伍的设计和施工水平完全可以拿下来这座大厦。至于材料,凭着国贸的活动能力和它在海内海外的信誉,是有把握的。更有利的是,香港艺图工程设计公司负责大厅室内设计装修,因而装修的质量得到了有力的保证。第二座大山又不存

在了。

公司对来往于汕头的客流,进行过精确的统计和分析,光是侨居海外的潮汕籍同胞每年回乡探亲访友旅游投资者,就足以维持大厦的生存。第三座大山坍塌了。

第四座大山还兀立着。缺少管理现代化宾馆的人才和经验。但可以用“请进来,跟上去”的办法解决。汕头国际大酒店委托香港利园国际集团管理,面向社会广招人才。第四座大山也是可以踏平的。

正当大厦的筹建工作紧张艰难地进行时,郑总的妻子不幸去世。中年丧妻是人生的大不幸。他把个人的悲痛装进心底,在妻子去世后的第三天,就继续投入为大厦奔走和呐喊中。人死了,不能复活。时机错过了,也不会再来。国际大酒店在施工的同时公开招工,以争取时间提前培训。应聘人员无论日后担任管理人员或服务人员,一律为合同制。

消息一经传开,500个名额,5000人前来应试。为了谢绝“递条子”及“有关方面的推荐”,主考官一律由香港利园国际集团的行家担任。

应考者普遍反映,比考大学还难。入选者心里带着疑问:不就是酒店业务吗,用得着提前几个月、如此严格的培训?刚开始授课,他们的疑团就释然了。客务部培训班全部用英语授课,急得有的小姑娘夜里说梦话都在学英语。饮食部的学员被告知:服务即商品。它无形又有形,它既是外表的更是内心的。顾客来不仅买我们的食品,同时也买我们的服务。周到而亲切的服务是有价值的,它附加到商品上,而劣等的服务将是负数,也附加到商品上,使商品贬值。许多外国人到中国来,最先学会的两句中国

话是：“没有”、“不知道”。所有学员先学一条“禁令”：在汕头国际大酒店，任何人——从总经理到服务员，不允许用这两个单词。

一位原在海军造船厂任机修工的青年人，自愿放弃全民所有制的铁饭碗，前来饮食部接受培训。他没有更大的奢望，只是想改变一下自己。想发财，去干个体户。要出名，酒店并非最佳去处。他只是不想一辈子只干一件工作。的确，我们是过于墨守这个“一”字了：一辈子只谈一次恋爱，只结一次婚，只干一件活儿，只住一个地方，……什么都是一。求稳心理不适应今天变革竞争的社会节奏。世界在变革，中国在变革，汕头在变革。国贸走在前列，他要到国贸来。

两位业余大学英语专业毕业生，也主动来到了国际大酒店。论工作，他们一个是特区某大公司的英文秘书，一个是超声波仪器厂的技术工人，应该都算得上是美差。来国贸不为别的，就为一试身手。在国贸公司年轻人有用武之地。

传统的旧观念旧心理正受到时代的有力挑战。国贸的发展过程就是一部向旧传统的挑战史。它必将引来众多勇敢的挑战者。这不，年轻的开拓者们都拥上前来！

汕头开放改革的象征、汕头前进道路上的里程碑——汕头国际大酒店建成开业。它是开拓者们持改革之勇冲出来的。

一个只有三间旧房、三封公函的小小单位，短短几年间，发展成为拥有几千万元资金、年购销额达 2.2 亿元、年创各项税利近千万元，并拥有在粤东地区首屈一指国际级大酒店的集团性公司。

汕头国际大酒店的建成，在某种程度上改变了汕头市的面貌，国贸公司正青春年少。改革的路还长。我们期待着她更新更

美的风姿。

汕头国贸的开拓者们踏着有力的步伐闯过来，脚步像踏在改革的鼓面上，鼓声催人奋发！

1988 年新春汕头——广州

开拓者的脚步

——再访汕头国际贸易发展公司

●金敬迈 何继青

这篇报告文学，我们写于1987年岁末。我们没有料到我们的这篇文章却是结束在1989年的春天。

一篇万言文章写了一年有余，它竟有一个平凡而又非凡的漫长过程。伟人说：时间是最公正的审判官。在这里，时间不仅审视着文章的优劣，更为重要的是时间在审判着文章所写的主人翁们和他们的创造是否顺应时代潮流的发展，是否经得起历史的检验。

在续写这篇《开拓者的脚步》的时候，我们可以无愧地告诉我们的读者：汕头国贸公司的创业者们的事业在过去的一年中发展得更加壮大，他们在一年前的希望正在一件件变为事实，一年前那些还有争议的事情变成了论证他们预见性、创造性和战略眼光的最有力量的言词。

一九八七年岁末是收获的季节。

一九八九年春天是播种的季节。

汕头国贸的人们永远在播种。

在这个春天里，郑延高总经理匆匆飞向北京，又从北京匆匆飞回。在这个春天里，郑延高总经理急急地飞向美国，在美利坚合众国，他同样将留下汕头国贸的开拓者们的脚印。

我们坐在汕头市的云端。我们俯瞰着汕头市全景。汕头人匆匆奔向各自岗位的自行车流，汕头蓬勃兴起的座座崭新建筑，汕头湾美丽的海面 and 海边一块块出口产品的生产基地，以及妈屿岛，海对面尚未开发的特区……尽收眼底。

我们对面坐着陪同我们的公司办公室副主任张锡荣先生。张锡荣先生有条有理简明精辟地向我们介绍着公司的 1988 年和公司的明天。

1988 年，汕头新建筑的象征——汕头国际大酒店建成并开业；1988 年引进外资八千万美元；1988 年合资新办了 9 个出口创汇型企业（项目），为企业实现从贸易型向工贸结合型、外向型转变迈出了扎实的一步；1988 年，在市区及深圳、汕头两个经济特区设立了 3 个全资分支机构；1988 年，经市政府批准，牵头组建了一个相应的企业，准备承担筹资兴建和经营妈屿跨海大桥的任务……

这就是汕头国贸人的 1988 年。

1989 年 1 月，汕头国贸牵头在美国纽约举办了“汕头出口商品展销会”，拓宽了远洋贸易的路子。随后，他们合资经营的两个跨国公司，就将在美国、泰国诞生了。

三天前，从大洋彼岸的纽约又传来了令人振奋的“情报”：汕头国贸与世界上聚丙烯生产和技术实力最雄厚的美国海蒙公司携手合作，首期将在美国组建一个年产 14 万吨聚丙烯的企业。协议书已在 1989 年 3 月 27 日签署了。这标志着汕头国贸跨国经营迈出了新的一步。

有了以上这些极其简明又蕴含量极大的概括，难道还需要我们对汕头国贸的开拓者们的业绩在这里赘言吗？

回答是很明确的。

我们想在文章结束时再加补充的是汕头国贸几位创业者的素描。

我们要描绘的第一位人物是公司副总经理李璟琨。我们要描写李璟琨的全部原因之中最重要的一条就是：李璟琨是反对写“我”的人。这里我们偏要写写这位不要写“我”的人，而对有些很愿意写“我”的人我们却恰恰不那么愿意写。

在我们写这篇文章之初，李璟琨副总经理就反复强调不要写他。在我们写好文章的前半部分的初稿之后，李副总又划去了所有提到他名字之处，硬是不让见报。

李副总经理之所以这样做，目的很明确，那就是要我们写企业写别人。

李副总的这点精神，不禁使我们想到我们的一些其他同志。这些同志，有的是我们采访过的其他先进企业的创史人，也有的干脆就是什么也不干只占据着要位的人物。他们言必赞自己的作用、贡献，事必提他在历史中的推动和主要作用。总而言之，功劳簿前，名利面前，这些人首先想到的是自己，而唯独想不到别人，想不起群众。

争名夺利，这是走向腐败走向失败的前兆。

全世界都在谈论中国人的内耗。中国人自己也在谈我们的内耗。内耗正是从争名争利自我膨胀开始。

汕头国贸的开拓者们不然。

这一点，我们难道不可以看作是汕头国贸人从一无所有走向成功走向发展的“秘诀”，难道不可以启发我们去思考他们的力量所在！