

大撥資家胡應湘傳

胡應湘題

下

袁厚春著

博益出版集團有限公司



胡應湘

是東南亞投資的先鋒。

藉着高速公路、發電廠等超級基建項目，
他為後來者開闢了通向成功的大道。

中國著名作家袁厚春，花了七年時間搜集資料和進行採訪，深入剖析了胡應湘的發迹傳奇及他投資中國和東南亞基建的艱苦歷程，不但使我們能全面地了解這位大投資家的言行，也透視了香港經濟起飛和中國改革開放的一段光輝歷史。

大投資家胡應湘傳



下

袁厚春

博益出版集團有限公司

博益

書名：大投資家胡應湘傳(下)
作者：袁厚春
編輯：博益編輯委員會
責任編輯：何淑君
美術設計：何端保
出版/發行：博益出版集團有限公司
香港禮頓道一號
836-6088
出版日期：一九九四年十二月
定價：全套港幣一百四十八元
出版書號：7 X 32425
ISBN 962-17-1366-8

版權所有·請勿翻印

© Publications (Holdings) Limited. 1994

作 者 簡 介



袁厚春，一九四五年生於中國吉林省白城縣。一九六二年於黑龍江省富裕縣高中畢業後開始業餘寫作，一九六四年開始在全國性報刊發表作品，主要從事詩歌、散文創作，後專攻報告文學。一九八三年加入中國作家協會，一九八五年進入武漢大學深造並獲文學士學位。一九九二年被選為中國報告文學學會副會長，現從事文藝部門領導工作。曾出版的著作有長篇報告文學《省委第一書記》、《百萬大裁軍》，報告文學集《七九年之戰國日擊記》、《隕石之歌》等。其作品曾多次在全國性文學評獎中獲獎，其中《省委第一書記》在全國一九八三—一九八四年報告文學評選中獲第一名。

目錄

上冊

前篇

引子

序章 月黑風高浪裏人

第一章 薄扶林走出個「的士王」

第二章 偉大的母親

第三章 丟了試卷的學生

第四章 普林斯頓寫意

第五章 做了三年「笨人」

第六章 六九年的兩大「冒險」

第七章 「華資五虎將」

第八章 祖國信息

第九章 早來了三年

中國大酒店之一

第十章 走向「亞洲之巔」

第十一章 過五關斬六將

中國大酒店之二

第十二章 合穿一條褲子

中國大酒店之三

第十三章	「跑來跑去」的收穫	120
	高速公路之一	
第十四章	興沖沖踏進特區之門	138
第十五章	要闖出一條路來	143
第十六章	法不足，情還夠	149
	中國大酒店之四	
第十七章	面對九七年	154
第十八章	我的「雞蛋」放在中國	163
第十九章	高速——高速	171
	高速公路之二	
第二十章	兩簾荔枝誘發一顆雄心	175
	聯檢大樓之一	
第二十一章	一定要有個得力的甲方	181
	聯檢大樓之二	
第二十二章	象崗山升起「四顆星」	189
	中國大酒店之五	
第二十三章	美歐萬里行	203
	高速公路之三	
第二十四章	中國大交通構想	217
第二十五章	鄧小平：要快點建成高速公路	242
	高速公路之四	

下冊

第二十六章

有感於林則徐遺恨

沙角B發電廠之一

248

第二十七章

「割肉」與「開荒」

沙角B發電廠之二

256

第二十八章

八五年之夏：名利雙失

沙角B發電廠之三

267

第二十九章

「不可抗力」事件

聯檢大樓之三

278

第三十章

「假開工」

高速公路之五

296

第三十一章

「剃頭的」

沙角B發電廠之四

305

第三十二章

「第三者」插足

高速公路之六

316

第三十三章

「忍」

沙角B發電廠之五

332

第三十四章

跋涉者

高速公路之七

340

第三十五章

訪遼軼趣

350

第三十六章	京都幾番夢不成	358
第三十七章	「大放光明」 沙角B發電廠之六	366
第三十八章	「真開工」 高速公路之八	375
第三十九章	跨世紀的主題	379
第四十章	後方盡是捷報	387
第四十一章	「落馬洲」 高速公路之九	395
第四十二章	三位副省長的國外考察結論 高速公路之十	419
第四十三章	是客不是客 訪問汕頭	425
第四十四章	回望十年	438
第四十五章	龍年禮物	455
前篇補遺		464
續篇		
第四十六章	北京風波	471
第四十七章	「我從未因缺錢而終止過項目」 高速公路之十一	479

第四十八章	昂貴的學費	482
	高速公路之十二	
第四十九章	現代「哥利華遊記」	490
	關於香港新機場	
第五十章	凡事成功須快人一步	498
	曼谷架空大道	
第五十一章	九一年「最佳公司領袖」	502
第五十二章	「爭扯胡氏尾衫」	507
	沙角C發電廠及「亞電」	
第五十三章	「普大」畢業生對美國母校的「反饋」	518
第五十四章	爲了建設「新中國」	527
第五十五章	「胡氏立交」	535
	高速公路之十三	
第五十六章	工地三日	542
	高速公路之十四	
第五十七章	先睹爲快	553
	高速公路賽車會	
第五十八章	但願「一通百通」	559
	高速公路之十五	
後記		569

第二十八章

八五年之夏：名利雙失

沙角B發電廠之三

背後是「停三開四」的廣州和「停二開五」的深圳。梁靈光和梁湘們如坐針氈，每次一見胡應湘就說：「發電廠能不能提前一點建成啊？」

B廠的建設，如同挽救一個嚴重貧血的病人，除了全力以赴，勇往直前，別無選擇。這就預示着，它將成爲一羣勇敢者的創舉，成爲中外合作事業中的一個奇跡。雖然經歷過滔天巨浪的考驗，卻終不能掩蓋中港雙方同心同德、高度信任、密切合作、共赴急難的光輝。

未簽合同，省長批准先開工。乙方未得法律憑據，唯靠相互信任和友好協商關係，鋪開了設計、採購等龐大的工作攤子。

一九八四年六月十八日簽署的協議書規定，合同應於其後六十天內簽訂，合同簽訂後四十個月零十二天即一九八七年十二月一日完工；後因等待批文，談判費時，合同推遲在

一九八五年三月八日簽訂，完工日期另訂爲一九八八年四月一日。這樣，建設期就只有三十六個月零二十三天了。因爲建廠基地情況不同，平整場地所需的時間有長有短，無法比較，因此世界上均以發電廠本體結構動工之日起計算建設周期。沙角B廠移山填海工作完成，已是一九八五年七月一日，由此到完工最後期限只剩三十三個月了。周期之短，舉世罕見。從深圳、廣州到北京，參與此事的中方人士連同與工程相關的外商，都認爲無法完成。周溪舞副市長聽到外面輿論，提醒胡應湘與何炳章：「三十三個月到底行不行啊？這可不是兒戲！」

胡應湘說：「這個由我來想辦法。不過，要調動各方面的積極性，得講個獎罰條件。」於是，爲確保一九八八年四月一日如期完成，合同規定，如不能按時建成投產，總承包商合和建築有限公司(丙方)負責向銀行按期償還貸款本息，也就是罰款，最高罰到六億四千萬港元，「合和」以六十六層的整幢合和中心大廈做抵押；如能早於一九八八年四月一日發電，提前發電所得歸合和所有，作爲獎金。

這很像是一場巨大的賭博！

要知道，合和傳統上是一間土木工程公司，從未承建過發電廠。無論是國內還是國外的有關方面，都對它的資格和能力表示懷疑！

起初，胡應湘準備依靠香港一家電力專業公司合作，由該公司承擔發電廠設計等工作。但該公司及其所依靠的集團企圖控制整個工程的決定權。胡應湘恰恰是個不吃這一套

的人。如此重要的工程如果被幾家私營公司的私利所擺布，對國家、對投資者將後患無窮。無論對國內還是對國外，胡應湘歷來堅持一條原則：投資者必須握有工程的主動權，才能保證質量、進度和經濟效益。因此他斷然拒絕該公司要求，決定另外聘請顧問公司，以自己的力量為主承擔發電廠建設。

對於一間從來未建過發電廠的土木公司來說，這是一個相當大膽的行動。對此，梁湘市長評價說：胡應湘有一股中國人的硬骨頭氣概！

在作出這個決定時，胡應湘對貌似神秘的發電廠工程作過透關分析。建發電廠，無非包括土建工程和機電安裝兩大部分。他和公司同人如艾禮德先生等承擔過許多發電廠的土建工程，完全有把握；對機電設計安裝部分，他確是「外行」，但他有辦法把這個劣勢變為優勢。胡應湘的辦法是，把機電部分的內部設計、安裝和調試工程，整體承包給設備供應商，在合同中將工程質量、進度等條件嚴格卡死。他對設備供應商說：土建工程方面，如果到某年某日未能給你提供合格的場地，那是我的事；而安裝中的一切問題，則是你們的責任，到了規定日期我只要最後的成品。

經過詳細的討論、推敲、無數次談判，於一九八五年五月二十七日，總承包商（丙方）合和建築有限公司與日本三井、東芝、石川島播磨及香港滑模工程公司簽署了總承包合同。三井負責設備貸款，東芝提供渦輪發電機，石川島播磨提供鍋爐及輔助廠房，滑模工程公司負責土木工程以及工程運作。這樣一個被合同緊緊捆在一起的承包集團，將同獎同

罰，風雨同舟，最後由合和建築向業主「交鑰匙」。有一位日商看了緊迫的時間表，對胡應湘說：你這是把我們逼上賽場了！

合同就是法律，合同如同軍令。各家承包商緊急調動精兵強將，無不全力以赴，務求在三十三個月內建成這間發電廠。

沙角B廠工地擁有來自十一個國家、一百多個單位的工人和技術人員。加上發電廠是在邊談判、邊設計、邊施工的特殊狀態下進行的，又與鄰居A廠有一系列關係需要協調，因此，對工程管理的要求相當高。爲了統一管理，保證各項工作如期執行，合和聘請高捷達公司負責工程管理，胡應湘特別委派本公司執行董事、工程專家艾禮德爲整個工程的董事，全面負責設計、採購和建造。

合和副總裁何炳章是理財和談判的高手，他幾乎馬不停蹄地穿行在香港——日本——深圳——沙角之間，與甲方、廠商、施工單位及多家銀行頻繁交涉，處理各項冗長而挑剔的談判事務。而工程上一切重大決策，則由胡應湘親自決定。沙角距香港直線距離約八十公里。胡應湘經常駕駛他的小快艇，與艾禮德從香港越海而來。他說：有許多事情必須提前預見到可能發生的矛盾，早做安排。可是如果我和艾禮德不是站在現場，而是坐在合和中心的六十四樓上聽匯報，就無法下決心。

沙角A廠與B廠之間僅隔一座高程約六十米的白鶴山。開工之前，胡應湘不止一次爬

上山頭察看。他在醞釀一個違反常規的決定。

按照香港和國內專家的建議，B廠的廠址應像A廠一樣，選在兩山之間的平地上。依照習慣，在平地上建設，總要比在山坡上簡單。胡應湘卻說：「不，我要把這座山砍掉三分之一，把機組坐在山基上。」

他已經看清楚，兩山之間的平地，肯定是多年山土流失淤積而成，而且山水每日每時滲透下去，土質必定鬆軟，要建發電廠，勢必要花大量的時間和力量打下深樁，才能保證承重，而這座山，不用鑽探，凡親自爬過的人都知道它是石頭的，機組座在山石上，是最完善的基礎。依他估算，搬山將比打樁節省時間和費用。後來的實踐證明，這實在是個大膽而明智的決定。他又一次找到一個最簡單的辦法，解決了一個複雜的問題。

以周溪舞副市長為代表的甲方，採取一系列靈活措施，「特區特辦」，緊密配合。發電廠的設備是按照合同規定的進度分期分批用巨輪從日本運來的，但沙角B廠的碼頭不是對外開放口岸，按規定外輪要到黃埔港經海關檢查後卸下設備，再由中國輪船轉運到沙角。為減少環節，爭取時間，深圳市政府經多方努力並經批准，破例允許載運設備的外輪直抵沙角B廠碼頭。海關、邊檢等部門在發電廠碼頭設置臨時機構，專責查驗為發電廠運輸的外輪。

B廠工地，日新月異。

由於甲乙雙方採取了未簽合同即先開工的大膽措施，致使工程量達二百一十萬方（其

中有一百三十萬方岩石)的劈山填海、平整場地工程，於合同簽訂後三個月即告完成。

七月一日，開始地基造型。

八月五日，主廠房奠基。剛從國外訪問歸來的梁靈光省長親臨工地參加主廠房奠基儀式。

然而，正當梁靈光與胡應湘在「磐基永固」的青石碑前滿懷豪情舉杯互賀之時，北京有關部門收到一份報告，稱合和公司在此選購發電廠設備時「虛報價格」，將高達五億港元的差額私吞！其根據是：合同上機電設備預算是二十三億港元，而資料表明實際上只用了十八億港元。

國內本來就有港商在發電廠賺錢過多的議論，新的證據，使此說重新佔了上風。胡氏的「奸商」形象似乎已成定論。只是出於「內外有別」或礙於上級的態度，始終未見任何部門正式向合和公司提出質詢和交涉。胡應湘是從深圳市工作人員偶然談論中聽到了風聲，又從多方迹象中得到證明。

假如胡應湘只是一個普通商人，他與中國只有靠合同維持和界定的生意關係，那麼，即使他確實「報大價」賺了額外之財，他也可不理不睬。他只對合同負責，一切都在合同上訂明，你吃了虧，你上了當，是你自己無能，與我無關。至多，下次不再與我合作罷了，這一次你仍要不折不扣地照合同執行。

但是，胡應湘卻是一個飲譽海內外的「愛國商人」，堂堂中國人民政治協商會議的委

員、一個「矢志爲振興中華效力不改初衷」、重名節勝過金錢的知識分子。這消息不啻是晴天霹靂，令他震驚和憤怒。

據深圳電力發展公司袁建國總經理回憶，當「報大價」之說傳到香港時，正巧他赴港公幹，見胡應湘頓失往日風采，氣色難看，精神很不好。別人告訴他，胡先生偏頭痛的老毛病復發，正託人尋找他早年用過的偏方。袁建國說，他見過胡先生發脾氣，卻未見過他這樣憔悴。這次的打擊太大了。

胡應湘想起一九八四年十二月二十日李鵬副總理接見時，有兩句話他未聽明白。一是李鵬在說到該發電廠是一個大項目，應按照嚴格的預算進行工作，搞好經濟核算，之後說了一句：「只此一次，下不爲例。」二是談到讓中國銀行加入乙方時，加了一句「把好經濟這一關」。看來，從那時便有「虛報價格」的風聲傳到李副總理耳中，他身負國家經濟財務重任，對此不可輕信，又不可不信。兩難之中，仍持關心和積極支持發電廠的態度，採取興利除弊兩全之策，保證發電廠如期進行並爭取提前建成。對胡應湘一方，則點到爲止。如果對方確有報大價之隱，當心領神會，「下不爲例」。可是胡應湘硬是無法明白，只記住了李副總理送別時拍着他的肩膀殷切囑託：「要快點建成這間發電廠。」

中國的知識分子歷來看重「知遇之恩」。胡應湘與國內各級各界人士打交道多年，有矛盾，有爭吵，得罪過不少人，輿論上對他褒貶不一，但從無人說他和他的公司同人有送禮行賄行爲。無論喜歡他的還是不喜歡他的，在這一點上有口皆碑。胡應湘並非不懂得，在