

身陷低谷时的董建华

香港船王董浩云之子，一代新船王。

天有不测风云。他竟从一个世界瞩目的超级巨豪，变成了负债二百多个亿的“超级穷人”！

他曾连续十八个月每天工作 20 个小时，与 150 多个债权人协商。他以超人的毅力承担着来自四面八方的压力，经受卧薪尝胆般的磨炼。他身陷绝境，饱尝了人情冷暖。

经过八年多的艰苦奋斗，他终于走出了人生的低谷，迎来了新曙光！

董建华作为船王董浩云之长子，从一出生就注定了要负担父亲用心血创下的这个庞大海上王国。

船王董浩云很早就将希望寄托在长子身上，作栽培董建华将来接管家族生意的准备。他对董建华从小就严格要求。她们兄弟姐妹五人，三姐妹在香港的贵族学校就读，弟弟董建成入读圣提士男校。但董建华则要入读中华中学，为的是要学好中文。由此也可见船王董浩云的正统观念。

董建华在中学毕业后，继续到英国留学深造，在利物浦大学修读机械工程学。毕业后，董建华并没有马上回到香港去进入他父亲的海上王国，而是先进入了美国通用电气公司，开始自己独闯天下的生涯。实际上这是董浩云的精明之处。

董浩云认为，这一方面能够锻炼董建华的独立处事能力，另一方面由于航运业是一种国际间的贸易，在外国发展也有利于建立国外关系，为将来的发展铺路。

1965年7月，董建华具备了一定的阅历后，才来到了父亲在纽约的分公司工作，正式开始了他的航运事业。董建华是一个规矩人，凡事都按照计划进行。他在美国工作期间，觉得自己对工商管理认识不多，所以又抽空读了工商管理硕士学位。

1969年，经过数年开拓的董建华，终于回到在香港的父亲身边，开始进入了这个庞大的海上王国的核心领导层。这时候正是董浩云航运业迅猛发展的新时期。

（一）

老船王董浩云驰名海内外，但他的文化水平却不高，依靠的是自己的精明强干，他对公司的管理方式是中国传统式的家长制管理。

这种经营方式在当时也有它的一定优势，竟使海上王国在最短的时间内取得了相当可观的经济效益。但随着公司的规模不断扩大，公司经营出现多元化、国际化，这就必须依靠专业人员进行科学化制度化、管理和运作。

现代化企业发展的管理模式需要现代化和科学化。中国不少民营资本家导致衰败，究其原因，就因为其经营管理方式过时，缺少科学化、现代化管理，缺少竞争力。

在董浩云时代，公司像一个大家庭，一切都由老板董浩云自己做主。但董建华不同于他父亲，他留学欧美。接触新思想，在美国工作期间，他还专门去进修了工商管理，懂得科学管理的重要。

董浩云虽然自己不懂现代企业管理，但他毕竟是一个能够接受新事物的人。他将希望寄托在儿子身上，于是放手让董建华按照自己的学识和构想对公司的管理进行改革。

董建华一进入公司的核心领导层，便按照西方现代企业管理模式，建立公司的各项制度，开始将庞大的航运公司业务纳入规范化轨道。这为东方海外后来业务的迅速发展打下了坚实的基础。

（二）

董浩云自己出身于苦寒之家，而且是从生活的底层一步步奋争上来的，所以他特别能够体会打工一族的艰辛。其实，董氏集团在创业阶段依靠的就是员工的通力合作。

董浩云常常对员工说，董氏集团是一个大家庭，不是洋行。他从不在员工面前摆老板架子。每一次他的船只回到香港，他必定会亲自到船舱巡察，还会留下来与船员一起吃饭，船员吃什么，他就吃什么，通常是一碗咸菜面条。

董氏集团的公司福利也比当时其他公司高，而且董氏很注重提高员工的士气，增强员工的归属感。这是中国人的经营传统，也是董浩云的经营作风。董建华虽然接受过西方教

育，主张进行现代化、规范化、制度化管理，但是在这一点上，董建华继承了他父亲的优良传统，这就大大增强了公司人员的凝聚力。

中国的这种人情化管理方式，特别能够凝聚员工的向心力。董建华每次对他公司的人都称以同事，而不是用员工这个词，足显其对员工的尊重。这种细微末节正反映了董建华身上的美德和对人情的厚道。

1971年1月9日，灌注了董氏父子一片心血的海上学府“伊利莎白皇后号”在一场突如其来的火灾中化为乌有的时候，董建华在悲痛之余，首先考虑的就是工人有没有受伤。火灾第二天，公司在与劳工处代表开会时，董建华决定以优于劳工条例的要求，作出赔偿和遣散员工，他希望员工能够在毫无怨言的情况下离开公司。后来，董建华又坚持保留在香港长沙湾的修理工厂，录用当时已经被遣散的大部分工人，以便减少因海上学府失火而失业的工人数目。

董建华他自己也说，他喜欢与员工谈心，什么都谈。有一次，他到德国，停留了几小时，完全花在跟员工谈话上，不是谈工作上具体的事，就是探讨做人的道理。他相信如果大家有了共识，工作就会顺利地展开，这多少有点董氏遗风。

董建华从1969年开始进入公司进行管理，到1979年他正式出任上市公司东方海外和金山轮船公司主席及行政总裁，这十年时间是董氏集团发展最为辉煌的十年，也正是这迅速发展的十年的时间，董氏集团由一家香港注册的航运公司发展成为一个庞大的世界级的航运集团。香港之能够成为

世界航运中心之一，董氏集团自然是作出了杰出的贡献。在这期间，董氏集团首创性地开辟了亚洲至欧美的航线，董浩云成为国际航运界的举足轻重的人物。这期间虽然还是董浩云主政，但作为其副手的董建华自然也是功不可没，因为也正是在这十年，使董建华从一名大学毕业生锻炼成为了主掌东方海外庞大海上王国的新主。

60年代末期，越南战争打得不可开交，使世界航运需求得到了飞速的发展。1969年11月，董浩云在香港创立了东方海外货柜航运公司，成为亚洲首家使用太平洋航线的货运公司，提供定期的远东至美国西岸货柜服务的航运公司。在随后的几年里，董浩云又东征西讨，建造货柜船，开辟新航线，到1973年4月，董浩云将他经营远东至北美航线上的五艘货柜船太平洋凤凰、太平、太和、东方领袖和东方骑士以及旗下的一些货柜及货柜拖车加在一起，组成东方海外货柜航业公司并在香港上市。上市公司共集资1.2亿港币，当年便盈利达到了5250万港币。

其时香港股市正闹股灾，股市跌得很厉害，不少朋友都劝董建华别心急，迟点再上市。一般人的考虑这时候正逢股灾，一是股票不好发行，发行价也不可能上去，同时对公司的整体形象也不利。但董建华考虑到一切准备都已经做好，仍然决定上市。

“明知有困难，仍然说做就做，我当时觉得他很有毅力、敢于承担责任。”这是《明报》创办人查良镛对董建华当时在股市低潮时毅然上市的行动的评价。因为当时董建华曾经就

上市一事咨询过查良镛，查良镛曾劝他静观以待。

东方海外货柜航业公司上市后，当年便取得了非凡的成绩，盈利达到了 5250 万港币。

这一年，中东爆发了第四次中东之战，西方发达国家对石油的需求使董氏家族的欧洲航运再次扩展。到 1975 年，ACE 集团成立，东方海外的业务从这一年开始踏上坦途。到 1978 年，东方海外的盈利已经达到了 1.095 亿港币。在这期间，董浩云由于对国际航运形势的乐观估计，不断地扩张其海上王国，1979 年，东方海外的杂、散货船的吨位已经达到 170 万吨，就是在这种情况下，董浩云还在翌年底向日本订造了当时世界上第一大超级巨型油轮，载重量达到 564,700 吨的海上巨人号。

1980 年 6 月 23 日，另一位世界级华人船王包玉刚宣布登岸，并成功地收购香港英资集团九龙仓的 49% 股权，初步实现了弃舟登陆目标。

董家没有冷静地去分析整个世界形势，尤其是董浩云，被当时短暂政治因素引起的世界航运业繁荣假象所迷惑，乐观地估计了自己的优势，继续大肆扩大其海上王国，并且认为船越大，管理费用就越少，收取的运费相对低廉，更具市场竞争力。董浩云的观点，当时从微观经营来说，无疑是一种正确的思路，但当宏观经济形势已经发生变化时，这种微观的用心则带有明显的片面性，因而也就潜伏着相当的风险性。

(三)

船王董浩云一生热爱这占地球三分之二的海洋，在传媒界他获誉“大海之子”之称。他总认为陆地上能够做的事，他都要在这浩瀚的海洋上来实施一番。在一个很偶然的时机。他忽然产生了一个念头，那就是要在海上办一座大学。办教育是他的美好愿望。尤其是他的海上王国初具规模后，这种想法更强烈地撞击着董浩云。身为长子的董建华深知这一点，他对父亲的想法极为支持，于是协助父亲筹办海上学府。

这一想法当时也得到了联合国秘书长宇丹的大力支持。

董浩云决定把这宏愿化为现实，1970年，他花2500万港币买下了一艘名为“伊丽莎白皇后号”的豪华邮轮，改装成一所巡回世界五洋七洲的大学，这艘豪华邮轮的装修费就花了4200万元港币，比船价多一倍，轰动一时。

董浩云一直很关注海上学府的工程进度，并计划于1971年1月15日试航，还准备当日在船上举行盛大的酒会。但是在完工前的数天，董浩云却因为业务上的事情离开香港，将海上学府及其他业务交给其长子董建华处理。

可怕的事情就在这期间发生了，就在试航的前六天，海上学府突然失火，而且火势出奇地迅速蔓延开来，完全不受控制，一下子从船头烧到船尾。

董建华是最后离开这艘心爱的船的人。

逃生出来的董建华伫立在船头，他的心在不断地往下沉，

父亲的数十年夙愿，几千万的港币，就在这滚滚的浓烟和烈火中燃烧。他的眼光片刻不离火势冲天的“伊利莎白号”，满脸凄惶而又无可奈何的神色，依依不舍地和邮轮永别了。

下午 4 时，董建华拿起电话，告诉远在巴黎的父亲刚刚发生的这惊心动魄的一幕，当电话那头传来董浩云的声音时，百感交集的董建华一下子控制不住自己压抑着的感情，热泪滚滚而下。

放下电话，董建华极力克制住自己的悲伤，和公司管理层检讨事件。他一边开会，一边不断与消防局联系，了解邮轮的抢救情况。董浩云也不断地从法国打来电话了解情况。

这一场大火整整烧了几小时，一直到晚上八时左右，这艘耗资数千万港币，两代人心血的巨无霸式豪华邮轮终于令人揪心地开始倾倒、下沉。消防人员也是有心救船，无力回天，束手无策了。

痛苦之后的董建华很快清醒地意识到，一切都已经成为过去，重要的是现在与将来。他开始着手处理善后工作，遣散员工等一系列问题。

由于这次火灾烧得十分离奇，引起了社会的各种猜测。该船的原船主就认为火警原因十分可疑，不像是意外，因为这艘豪华邮轮上装备了最先进的灭火设施，如意外起火，一定可立即扑灭，不至于一发不可收拾。而且在装修过程中也曾经数次有人留下火头引起小火，但因为消防设施完备，都是很快就将火扑灭。

当“伊利莎白皇后号”在一场烈火之中带着董氏父子的

一腔宏愿化为一堆废铁静静地躺在香港维多利亚港后，董氏父子又开始了新的旅程。董建华说，海上学府的邮轮被大火吞噬了，还可以寻找另一条船。他坚持董氏集团必能在海上创立大学，让学生从辽阔海洋认识世界。

由于董氏集团与美国 Chanman College 签下合约，让他们负责船上的教育，并于 1971 年 9 月交船，董建华于是加快速度，找寻另一条船。后来，董氏父子找到了一艘较小的邮轮“大西洋号”经过改装后重新命名为“宇宙学府”开始航行在五洋七洲，终于实践了董氏父子创办海上大学的理想。

1989 年 3 月，这艘由中国人创办的海上大学，首次到达了上海。

“宇宙学府”到达上海，场面热烈，在欢迎仪式上，上海的党政军领导人和商界要人几乎都参加了这一庆典。当时的上海市委书记江泽民，上海市长朱镕基也到船上祝贺，并参加了庆祝晚会。

这是董建华第一次接触中国高层领导人，也许因为与当时的市委书记江泽民是同乡的缘故，董建华与江泽民谈得十分投机，并从此开始了两人的交往。董建华当时无论如何也不会想到，八年后，他会成为香港特别行政区首任行政长官，正式与政治结缘；而此时的江泽民已经是中共中央总书记、国家主席，成了中国第三代领导人的核心。

人生真是充满了许许多多不可预测的诸种因素。对人生里程，哲学家称之为必然性与偶然性；而世人则有“缘分”之说。

（四）

1980年，一代船王董浩云宣布正式退休，将苦心经营数十年的海上王国交给了接班人、长子董建华。就是在这一年，董浩云还向日本订造了一艘世界上最大的超级巨型油轮，即载重量达到 564,700 多吨的海上巨人号。这无异于为董氏集团埋下了一颗巨型定时炸弹。

董建华正式出掌东方海外后，东方海外这艘巨轮仍然按照它的惯性沿着航路前行。

1981年，东方海外收购了美国一间主要航运公司，这是董建华接手东方海外后的第一个大动作，结果东方海外取得了处理 Seapac's 公司在美国所有业务中使用 IBM 主机。这项额外的好处，使东方海外获益匪浅，于是东方海外便加紧研制程式，以供公司全面使用。

1982年4月15日，一代船王董浩云走到他的人生终点，他在会见摩洛哥王子伉俪时，因心脏病突发而辞世。而这时候，董氏家族已经拥有了各类船舶 149 艘。总吨位达到了 1100 万吨。

董浩云是一个具有强烈民族感情的人，他热爱中国，把自己的事业与命运都与中国紧密联系在一起。美国曾经要给他美国国籍，他拒绝了。英国下院一直游说他归化英籍，并要给他受勋爵，他也谢绝了。他曾经对朋友说：“我不想改变中国人的身份，我即使拿了外国护照，外国人照样把我当成

中国人。我何不直接以中国人身份出入，将来有什么成就，都是中国人的事。”他始终都是以无护照地位的香港身份证明书作为出入境的证件。在当时的环境和情势下，具有这种大义凛然的民族自尊心，确实难能可贵。据说，在香港这块特异的土地上，富豪们身持几国护照是很自然的事情。

董浩云为他的船举行下水典礼时，经常喜欢说的一句话就是：“我们航运业界要负起繁荣中国、繁荣亚洲经济的时代使命。”这也是他年轻时的梦想。早在 1933 年，年仅 24 岁的董浩云就曾经试图与国民政府合作，从而推动中国民族航运业与西方列强抗衡。1947 年，他派出旗下的“天龙号”从上海开往法国，全体船员都是中国人，开创了中国航运史上的一项历史性创举。

董浩云在发展中国及香港航运业上，首先把自己当成了一名有志于祖国的成功人士，其次才把自己当成一名成功的商人。董浩云因为太热爱这一片使他成功的海洋和船队，为了航运业他付出了毕生心血和精力，所以董浩云的目的就是不断地扩大船队，不断地扩大他的海上王国，这必然导致他对世界航运的前景作出乐观的判断。任何一个热爱事业的人都是不愿意去悲观地判断这一项事业，这就如同一位热恋中的恋人，不容易看到对方的缺点，也听不进别人对他的恋人的不好的评论。

如果当时有人预测到世界航运业将出现危机而告诉董浩云，要他放弃航运业，放弃海洋，他能退却吗？因为他的一生，他一生的理想和愿望都已凝聚在这片海洋与船队上。

董浩云当年无限制地负债扩张其船队，试图牢牢稳固他的船王地位，他对航运的热爱导致了他的航运王国从顶峰陷入了低谷。也正因为他的挚爱才导致了他对世界风云变幻形势的乐观估计。

董建华已经意识到危机正在一步步逼近，他知道自己需要有勇气去面对和承担这一切。但是，他没有意识到来得那么快，那么猛。他更没有意识到，一场更大的灾难正在悄悄地逼近他。

1982 年，为了应付来自各方面的巨大压力，董建华将其家族位于新加坡、纽约和澳洲悉尼的物业和保险业务以及 11 条船等统统卖掉，并将卖得的收入全部注入东方海外，以减少债务。有的人猜测，当时董建华名下的债务已经达到了 28 亿美元。虽然董建华采取了多项措施，试图改变这种困境，但是显然收效不大。虽然东方海外名下的船不少，但船的折旧率相当高，尤其是在世界航运业衰退的情况下，想找买家一时又谈何容易。1984 年，东方海外的负债已经高达 92 亿港元。公司净资产也从 1982 年的 25 亿元下降到 1994 年的 15 亿元。

（五）

1985 年，是董建华毕生难以忘却的一年。全球航运市场的大衰退使董家的生意陷入了困境。

虽然董浩云去世已经有三年了，但是董浩云一直是这个庞大家族的精神支柱。他的去世留给董家的阴云一天比一天更浓重。但是，董建华所要面对的，却是比这要更严峻得多的东西。在那几年中所经历的一切，比董建华前几十年所经历的一切都要多得多，悲壮得多，深刻得多。因为以前有董浩云在支撑着一切，即便是出现火烧海上学府那样严重的事，但那毕竟是在董氏家族的上升期，雄厚的实力使董浩云和董建华足以化解一切，而现在，所面临的却是危如累卵。

有一张董建华摄于 1977 年 40 岁时的照片，照片上的董建华年轻充满活力，有人说特别像香港著名歌星吕方。但是仅仅数年之后，董建华已是满头白发，一脸沧桑，人们仅从这表面的现象，不难推测那几年的董建华在承受着多么巨大的心理压力。而就在董建华焦头烂额的时候，他的母亲又患了肺癌。

董建华的妹妹亲自说：1985 年的一天，董建华将她叫到了办公室，告诉了她眼下公司遇到的这一场惊人的大灾难。兄妹两人说着说着，忍不住眼泪就流了下来。当时，董建华虽然忙着处理债务，但每天他都一定去探望母亲。

在面临大厦将倾、父亲几十年心血创下的海上王国行将要在自己手中毁于一旦的董建华，首先想到的就是如何千方百计去拯救这一切。那时候，董建华夜以继日地和职员、债权人开会，商讨重组公司计划，但显然起色不大。

董建华的父亲董浩云生前与台湾有着良好的关系，无论是在政界还是在商界，他都有着很大的影响力，因此，在这

危难时刻，董建华首先想到向台湾银行求救，但是台湾银行拒绝了。其实在这时候，主政台湾的蒋经国为了准备开放党禁、报禁，一方面无暇理会旁务，另一方面在本土成长的航运事业，如台湾长荣和阳明航运等，也不容许蒋氏援助董氏家族。

台湾银行拒绝的理由是，台湾有一间轮船公司也濒临破产，台湾银行也没有出手相救。在这种情况下，台湾方面就不便帮助非本土的东方海外集团了。董建华自然感到失望万分。

在那段凄风苦雨的日子里，董建华常常往来于香港与台北，有人曾经在飞机上见到他，一个人默默无语地坐在普通的经济舱里，整个航程一言不发。

日本财团也一直与董氏集团保持着良好的关系，这当然是在董氏集团事业如日中天的时候，董氏集团旗下的许多船只都是向日本订造的，董建华自然不可能不想到日本方面的帮助。董建华认为，日本方面可能会雪中送炭，援手相助他重组公司。那时候，他也常常出现在香港与日本的飞机航班上。

其中东绵承造公司是董氏集团昌盛时期曾经向其订购过多艘船只的公司。当时，东方海外还有一批船只正在其公司建造。董建华希望东绵推迟交货，因为此时交货，对本来就船只过剩、疲弱不堪的东方海外集团无疑是雪上加霜。

董建华有时一个人，有时与他的太太赵洪娉两个，奔走在香港与日本的航班上，他们多次到东绵公司。请求他们帮

助。但是结果自然可想而知，日本方面冷酷地拒绝了董建华的要求。

此时的董建华真的感到走投无路了。

有一天，董建华电告正在加拿大的吴宣德，吴宣德是曾经跟随董家数十年的董家好友，让他来香港商量。

吴宣德从温哥华起飞，晚上抵达香港。第二天早上 7 时，吴宣德就到了香港湾仔海港中心东方海外的办事处。董建华已经在那里等候。

董建华满脸忧伤，他一见到这位跟随父亲多年的老朋友，百感交集，千种忧伤，万种悲愤，一起涌上心头，当即痛哭起来。

董建华的第一句话是：真想不到，世上很多事也估计不到，船价降得这么快，经济一蹶不振，弄成公司今天这个样子。无论如何，我要尽力把公司的这块招牌保下来。如果我撑不下去，如何对得起父亲。

是啊，这是董浩云毕生心血的所在。

当年，一代船王董浩云在其鼎盛时期，是何等的风光，但如今董氏门前却乏援手之人，人情冷暖，惟有董建华心中有数，其中酸苦滋味，也只有他一人品尝得出。

正所谓落毛的凤凰不如鸡，商场的残酷再一次证实了这一点。当时的董建华真可谓四面楚歌，苦告无门，门前有也只是讨债的人，昔日的笑脸全都化作了冷脸。闭门羹也好，冷脸也好，嘲讽也好，董建华只能默默领受。但是董建华却坚韧地承受住了这一切。他和他的父亲一样，十分清楚自己的

目标并会不顾一切地朝着自己的目标前行，无论这中间有多少艰难险阻。

当时他对友人说过：他一定要从破产的边缘，找出起死回生的办法。这种决心和恢复父亲当年留下的基业理想，支撑着董建华一步一步往前走，想尽所有可能的办法去创造希望。

在董氏集团出现严重危机的那段日子里，有的员工夜以继日工作却分文不取，或者只支取半薪，希望能够帮董建华渡过难关。这滴水之恩，虽然不一定涌泉相报，但这会是支持董建华走下去的另一种精神力量。危难之时见真情，谈何容易。

当年看着董氏集团业务蒸蒸日上的债权人，有的如今却换了另外一幅面孔。据现在香港立法局议员、香港自由党主席李鹏飞透露，当年就曾有一家美资银行的本地分行总经理特意来见他，向他打听董建华的为人及背景，以确定董建华的可信任程度。

李鹏飞说：我想当时银行很担心东方海外的财务状况，因为该公司欠银行巨额款项。有的人还说，董家生意由于过度扩充，出现了严重亏损，每一元资产只剩下一角，以致言谈间这位银行家也摇摇头……。当时商界很多人，特别是上海人，都认为董建华负债太多，航运业又不景气，货运业的利润又低，所以最终才会出现这个局面。

那时候的董建华，债台高筑，周转不灵，在东京、伦敦、纽约之间穿梭飞行，努力说服 150 多家债权人和银行不要冻

结其资产，给他翻身机会，保下父亲创下的这一片上在国。董建华有时三更半夜打电话给律师，查询一些不清楚的细节，有时候连续 20 小时处理债主和律师的电话。

但是，无论董建华怎样游说各方财团，绞尽脑汁采取措施来改善公司的债务，包括分散投资、出售租约期满的轮船，以及减少自置船舶的数量，但东方海外的财务状况始终没有起色，经常有债权人向董建华及其弟弟董建成提出诉讼，要求赔偿。同时东方海外还遇上了拥有当时全球体积最大货柜船及级数相近的对手——美国轮船公司以低价抢货的挑战，真正是内忧外患。

令他肝肠寸断的日子终于来了，1985 年 9 月，伤痕累累且疲惫不堪的董建华万分无奈地向外界宣布，东方海外在香港交易所上停止买卖，待债务重组后再复牌。

董氏家族走进了深渊，开始了另外一次新的搏击。

（ 六 ）

东方海外显然走到了生死存亡的关键时刻。无论是对董氏家族还是对东方海外的债权人来说，都是如此。

董建华负债最高时曾经达到了 28 亿美元 约 230 多亿港元。东方海外除欠日本造船企业款项外，当时欠香港汇丰银行的贷款就高达 100 亿港元以上，按照 1994 年的利率，东方海外一年向银行还的利息就达数亿元。

当时有人曾经说：“董建华所欠的款项，与奥地利的国债