

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

一代船王董建华

 **eBOOK**
网络资源 免费下载

董浩云大事记

1911年，出生于浙江定海。

1926年，考入上海金融家周作民创办的航运训练班。

1928年，进入天津轮船航业公司。

1931年，出任天津船业同业公会理事。

1933年，成立中国航运信托公司。

1936年，与顾丽真结婚，同年升任天津轮船同业公会副会长，筹组中国航运信托公司。

1937年，爆发卢沟桥事变，抗日战争爆发，董浩云的中国航运信托公司宣告破产。

1941年3月，重组中国航运信托公司，在香港注册，同年十二月香港被日本占领，董浩云公司被当成敌产没收。

1946年，在香港成立中国航运公司，其前身为中国航运信托公司。

1947年8月，创办复兴航业公司，从美国购入京胜号、沪胜号和渝胜号三艘万吨级货船。

1950年2月，美国国务卿艾奇逊发表声明，以欠债未还为由，扣留董浩云的京胜号、沪胜号两只万吨轮船。

1956年，第二次中东战争爆发，董浩云船队得以扩张。六十年代初，越南战争爆发，再次使董浩云的船队得以扩张，成为世界级船王。

1963年，首开香港至美国东岸定期航线。

1966年，多用途客货轮“东方皇后”号在日本建成，同年买下世界第三大油轮——11万8千吨的东亚巨轮号，并向日本订购了六艘22万吨级的油轮，该年首开香港至欧洲定期航线。

1970年，董浩云花费330万美元，购入“伊丽莎白皇后号”，又用去660万美元豪华装修成“海上学府”。

1972年1月9日，海上学府伊丽莎白皇后号在香港因失火烧毁。

1973年4月，“东方海外”在香港上市。

1976年4月，董氏船队总载重量达到33万5千吨。

1979年，筹组“国际合众银行”，船舶吨位达到46万吨，持有东方海外的23%股份。

1980年4月，收购英国航运公司富纳西斯百万吨级大油轮，完成收购后，董氏资产负债率高达83.3%，同年，董浩云还向日本订造了世界上最大的超级巨轮，并在同一年宣布退休。

1982年4月，东方海外的吨位猛升到368万吨，对东方海外的控股达到了75%，四月十五日，董浩云在会见摩洛哥王子时心脏病突发，在香港病逝，享年71岁。

董建华大事记

1937年5月29日，出生于上海。父亲董浩云，母亲顾丽真。

1943年，弟弟董建成出生，董建成后来毕业于英国利物浦大学，获工程学荣誉学士，后到美国麻省理工学院，获硕士学位。

1949年，随父亲董浩云移居香港。

1960年，毕业于英国利物浦大学，获理学士学位，随后进入美国通用电器公司工作。

1964年，自美国返回香港，协助父亲董浩云开创香港至欧美货运航线，并开始对公司进行改革，促进公司多元化发展。

1972年，由8万吨豪华客轮、耗资千万美元的“伊丽莎白皇后号”改装而成的海上学府，在香港青衣海面被一场突如其来的火灾化为废铁。

1973年4月，东方海外（国际）有限公司在香港挂牌上市。

1979年，出任东方海外（国际）有限公司主席。

1980年，一代船王董浩云宣布正式退休，公司和家族生意由董建华全面负责管理。

1982年，世界航运业陷入低潮，东方海外财务陷入困境，董建华及东方海外欠下的债务高达230多亿港元。1982年4月15日，父亲董浩云心脏病爆发去世，享年71岁。

1984年，董建华及东方海外负债仍然高达90多亿港元。

1985年9月，东方海外最大债主香港汇丰银行提供38亿港元的“有抵押信贷”，试图重整东方海外集团债务结构。

1985年，出任香港特别行政区基本法起草委员会咨询委员会委员。

1986年3月，霍英东注资1.2亿美元（11.56亿港元）进入东方海外集团，董建华开始对东方海外进行重大债务重组。

1986年5月17日，董建华宣布对东方海外集团公司的重组计划，自己由东方海外的老板成为打工皇帝。

1989年3月，海上学府“宇宙号”首航上海，董建华亲自参加庆典仪式，自1949年，以来首次踏足祖国大陆，并与当时的上海市委书记江泽民见面。

1990年10月，出售东方海外在英国的公司的二成多股份，由霍英东购入。

1992年3月，被委任为第一批香港事务顾问。东方海外经过8年艰苦抗战，出现转机，扭亏为盈。

1992年10月，香港末代港督彭定康对香港行政局进行重大改组，董建华被彭定康任命为香港行政局议员，成为英国管治下的香港最后一届行政局13位行政议员中，唯一一位被中国政府委任为港事顾问的议员。董建华正式介入政坛。

1993年3月，董建华当选为全国政协委员，获中共中央总书记江泽民接见。

1995年12月，与另外14名香港富豪在深圳获中共中央总书记、国家主席江泽民接见。

1996年1月12日，全国政协副主席。香港富豪霍英东公开推许董建华为未来行政长官的合适人选。

1996年1月，出任香港特别行政区筹备委员会副主任。

1996年1月26日，出席香港特别行政区筹备委员会成立大会。

1996年4月3日，美国资深银行家韦建生获聘出任东方海外的董事兼财务总监，被外界视为董建华为参选特区首长准备。

1996年4月15日，董建华在香港政府的行政局会议上，公开表示中方成立临时立法会有法理依据。

1996年5、6月，董建华胞弟董建成改任东方海外集团副主席，被外界视为董建华参选行政长官的前奏。

1996年5月9日，与美国香港经济合作委员会主席保罗·获加一起访问北京，受到国务院总理李鹏接见。

1996年6月3日，董建华以与筹委会有难以协调的矛盾为由，辞去香港行政局议员，再次引起港人关注。

1996年6月28日，出席中央电视台《香港沧桑》首映礼。

1996年8月，首次出任香港庆祝国庆筹备委员会主席团成员。

1996年9月4日，约见曾健成商谈借船赴钓鱼岛一事，其间讨论了许多有关香港民生问题。

1996年9月19日，宣布参与行政长官竞选活动。

1996年10月，在北京参加特区筹备委员会会议期间，明确表示将参加行政长官角逐。

1996年10月18日，领取参选首任行政长官报名表，正式参与行政长官角逐。

1996年10月22日，董建华发表参选政纲。

1996年10月23日，董建华举行记者招待会，全面阐述治港蓝图《共同建设二十一世纪香港》。

1996年11月2日，在选举推委会成员的投票中，董建华放弃投票。

1996年11月15日，在香港特别行政区政府推选委员会第一次全体大会上，董建华以高票获得角逐首届行政长官的提名。

1996年11月27—29日，董建华参加特区行政长官候选人答问会，接受推委会委员的提问。

1996年12月11日，董建华在香港特别行政区首任行政长官的选举中，力挫群雄，成为香港历史上第一位行政长官。

1996年12月12日，香港特别行政区筹备委员会决定报请中央人民政府任命经香港特别行政区政府推选委员会选举产生的香港特别行政区首任行政长官。

一代船王董建华

第一章 船王之子董建华

一九三七年五月二十九日，离日本正式向中国发动侵略战争的著名七·七芦沟桥事变不到两个月的时间，在当时的东方明珠，被认为是中上层阶层居住的上海徐汇西区的一幢两层楼的别墅中，传出了一声新生命的初啼。

这一声初啼给别墅的主人，从事航运事业的上海富商董浩云一家带来了无限的欢欣与希望，因为这是董家的第一个孩子。

董浩云给这个孩子取名董建华，当时董浩云取这个名字有什么具体的含义，今天已经不得而知。但这个孩子无疑寄托了船王董浩云的一片厚望。董浩云在董建华二岁时的照片背后曾经题了一行字：“欢迎伟大新一代的晨光。”

当时春风得意的董浩云，无论如何没有想到六十年后的今天，董建华确实如董父所言，开创了一个新的时代。董父当年望子成龙的一片厚望真的在六十年风雨之后成为了现实。

董浩云没有想到自己的这位长子，曾经把自己多年苦心经营的亿万家产差点毁于一旦，也没有想到自己这位长子在经过数年的奋斗之后，从负债 250 亿的深渊中又重新爬起来，把父辈创下的家业重现当年的生机，更没有想到这位当年指望能够开创一个新时代的儿子，果然在经历过万劫不复的灭顶之灾后重获新生，并将在香港回归祖国的历史时刻，带领六百万香港人开始新的历程。

董建华小时候是个性格开朗的孩子，在他出生后，他的一位弟弟董建成和三个妹妹董小萍、董建平、董亦萍也相继出生。年纪小小的董建华便常常领着弟弟妹妹一起玩，兄妹之间感情深厚。

上海徐汇区的太原路、建国西路一带，在过去近一个世纪一直是别墅式高级住宅区。住客非富即贵，中共建国前，在此有公馆的包括蒋介石、白崇禧等政界要人及资本家，解放后，则是上海市政府官员和文艺界名人家庭的集中地。董氏上海故居就是在上海徐汇区的一幢小别墅内，不过一直都是租用而未曾真正将物业买下来。

当时，董浩云一家七口和一个保姆就居住在这幢小别墅里，楼下两间分别是客厅和饭厅，而楼上两间房，左边的一间是董浩云夫妇的卧室，右边一间，是五名子女及保姆的睡房，该房间大约有十五平方米。由于董浩云的子女多，所以儿童床就几乎占去了房内的整个空间，看上去像一个幼儿园。董氏家族当年虽然也是富康之家，但董建华的童年就是在这样一个挤迫的环境下度过的。

董浩云秉承了董氏家族传统，对董建华五兄弟姐妹管教严厉。董浩云的书房，有一张大书桌横放着，前后都是高高的放满了书本的书架，这是董建华与其姊妹们在家中的禁地，未经董浩云的允许是不准随便进入的。

董浩云虽然在董建华出生后，其在船务方面的才干渐渐开始受到赏识，但董浩云生活十分简朴，家中的装修布置都是以实用为主，这种品质深深影响了董家的五个孩子。

董浩云虽然对子女管教甚严，但同时也接受了不少西方的思想，鼓励子女发展自己独特的性格，不过有一点董浩云始终坚持的，他要每个子女都能流利地听读说写中英文，同时要他们尽量学习各方面的才能，来应付社会的不断转变。这为董建华等人在后来面对家族生意出现灭顶之灾时，仍然能够

以一种顽强的意志从低谷中走出来，奠定了坚实的基础。

一九四九年，董氏一家搬离上海前往香港，董浩云的小姨吩咐她的一个小学同学朱爱莲搬入上海旧居。中共建国后，上海市政府将上述房屋收归国有，但仍然允许朱爱莲一家以交租的形式居住到现在。不过由于房子的水电表甚至煤气管上一直都写着董浩云的名字，所以在文化大革命中，还被红卫兵当成朱爱莲一家里通外国、与海外资本家勾结的证据，一家人险些被揪出门外。经此风波后，朱爱莲才在各种登记资料上取消了董浩云的名字。

董氏家族在上海陕西北路还有一幢自置物业。这是一幢四层高的欧式大房子。董浩云兄弟一九四二年在上海经营中国航运公司时，购置作为办公楼以及高级职员宿舍。董氏家族撤离大陆后，房屋连同航运公司的资产被长江航运公司接收。董建华在上海完成了他的小学学习。

一九四九年，他随父亲来到了香港，读了两年国际学校之后，便到了英国继续他的中学课程，随后董建华在英国利物浦选修理科。大学毕业后，董建华来到了美国麻省理工学院攻读海洋工程学硕士，为将来接掌父亲创下的庞大海上王国磨刀擦枪。

第二章 一代船王董浩云

有一次,董浩云问他的一个小孙子:“当你看见大海时,你会想到什么?”小孙子一脸天真他说:“游泳。”董浩云于是用教导的口吻对小孙子说:“爷爷看见浩瀚的海洋,便会想到如何以这海洋成就一番大事业!”

这是董浩云一生的梦想,也是他一生孜孜以求的信念。

在董浩云的纽约办公室,就有一艘十五世纪郑和下西洋的旗舰模型放在当眼处。一代船王董浩云是第一个将中国航运业走向世界的人。

董浩云的祖籍是浙江舟山。舟山位于浙江省东北部,是杭州湾口的群岛中一个最大的岛屿,与著名的大都市上海隔着杭州湾遥遥相对,相距约一百公里。舟山群岛偏居一隅,居民都以海为生,这与董浩云后来发展航运业有着不可避免的联系。舟山虽然地处偏僻,但资源却十分富庶,至今仍是中国重要的渔业产地。

然而,舟山至今仍然是一个比较落后的小渔港,市内只有一些小商店,很多地方还没有柏油路,居民多以三轮车代步。

舟山的大部分居民至今仍说当地的土语,老一辈人更不谙普通话,令外来者有一种身在异乡他国的感觉。虽然舟山的方言与浙江方言相似,也与上海话有点接近,但当地人都说自己所说的是舟山话,并非浙江话、宁波话或上海话,从中可以看到舟山人重乡土的一面。舟山一带的居民世代以海上捕鱼为生,性格既坚忍又富有冒险精神,但对于政治却似乎没有大大的兴趣,这也许是舟山人性格中的一个特征。董氏一家一直都十分低调,对政治没有表现出多大的兴趣与爱好。

舟山岛是浙江省的外岛,历史上曾经长期受倭寇(日本海盗)及西洋人的侵扰,因此岛上居民对抗外敌的精神和本上意识都十分强烈。清朝时舟山抵抗英国人的民族英雄葛总兵,就是因得不到懦弱无能的清政府的支持,战死在舟山。舟山市东面建成有三忠祠,就是纪念这位著名民族英雄葛总兵。一九四九年国民党撤退大陆时,途经舟山岛时,把大批壮丁征召入伍,结果导致这批士兵四十多年后的今天,在中国实行改革开放后,才有机会回到家乡。

著名的世界船王,董建华的父亲董浩云就是出生在这里。现在全国人大常委会委员长、中共中央政治局常委的乔石和全国政协副主席、香港特区筹备委员会副主任委员安子介也都是舟山人。

船王董浩云出身于平微之家,完全是凭借着自己的努力和兴趣创立了庞大的海上王国。

董浩云的父亲家境清贫,与许多有志的年轻人一样,觉得呆在故乡没有什么发展前途,所以很早就跑到当时的十里洋场上海去闯天下。董浩云的父亲单枪匹马来到花花世界上海,好不容易才开了一间小小的印刷店,生活颇为清苦。

董浩云二十岁的时候,父亲去世,他便肩负起了一家六口的重担。这与董浩云去世后,董建华承担其家族苦难一样,父子俩在这一点上颇有一点相像。

董浩云三、四十年代进入航运业,从最低开始做起,不久即开始显露出在航运方面的能力与才干,通过数十年的奋斗,一手创立了在国际航运界举足轻重的东方海外航运公司,与另一位世界级的船王包玉刚成为七八十年代国际航运界声名赫赫的人物,跻身于世界七大船王之列,其中董浩云一度成

为仅次于希腊船王之后的世界第二大船王。

一九二六年，矢志要在海上创出一番大业来，年仅十六岁的董浩云考入了当时著名的上海金融家周作民开办的航运训练班。一九二八年董浩云到了天津航业公司，正式开始了他的航运人生。董浩云吃苦耐劳，勤俭朴素，从航运公司的最低层做起，二十一岁，他和轮船公司老板的女儿顾丽真结婚。不久，他在上海著名的豪宅区徐汇区租了一幢两层高的洋房。董建华便是在这幢房子里出生的。

服侍过董家两代的老仆人孙婆婆说，董浩云发迹后，生活仍然十分节俭。“他衣服破了，只会叫我补，很少买新的。他不乱花钱，他要把工资的每一分每一毫都积攒起来，发展他心爱的航运事业。”

即使后来董浩云在老家舟山买屋安放祖先灵位，他所买的也只是八十平方左右的平房，简陋不堪，与一般村屋没有什么区别。这种勤俭持家的好习惯一直影响了董氏的子女们，董氏五兄妹都是十分节俭的人，尤其是董建华，其节俭是颇有名气的。熟悉他的人都说他不喜欢乱花钱，甚至有的人说他是“一个钱看作三个钱用的人”。这大概是从父亲董浩云那里得来的真传。这也使得董建华能够历经船王太子到打工一族的生涯，并重新创业起家。

一向精明能干、胸怀大志的董浩云加入天津航业不到十年，就升任了公司的高层主管。后来还当上天津轮船业同业协会的副会长。

清末民初，中国是个受西方列强欺辱的国家，西方列强瓜分中国，在中国人头上强加了许多不平等条约。上海、南京、武汉都有列强的租界，这种状况在三十年代仍然没有得到改变。一九三一年日本攻占中国东三省。国内战不断，导致国运衰亡，当时虽有力数不少的民营航运公司，但由于得不到政府的支持，也不能与西方列强的船队竞争，就象当时在国内民营航运界有点名气的大买办虞洽卿创办的三北轮船公司和卢作孚创办的民生实业公司，也只能是从事内河运输业务而已。

董浩云是个素有抱负的人，但是目睹当时的现状，董浩云清醒地认识到，要实现建立自己海上王国的理想，尤其是在西方列强控制着中国经济命脉的情况下，必须要有政府的支持，否则根本无从谈起。

一九三三年，二十二岁的董浩云独自来到了当时的大都市上海，开始策划实施自己的理想。他草拟了一份整理全国航运业方案，交给了当时的国民党当局，希望得到政府的资助，成立一个中国航运信托公司，把当时中国许多小型民营航运公司合并起来经营，增加与西方列强抗衡的实力，但是他的建议没有得到国民党当局的采纳。

求告无门的董浩云并没有灰心，一九三六年他自己筹集了 25 万元，在上海成立了中国航运信托公司，可惜时不与我，董浩云的航运事业刚刚起步，就在长子董建华出生两个月后，久已觊觎中国的日本人悍然挑起了芦沟桥事变，发动了全面侵华战争，董浩云的中国航运信托公司刚刚萌芽便匆匆夭折了。

一九四一年，董浩云东山再起，在香港注册成立了中国航运信托公司，翻开了董氏航运的新篇章。一九四一年十二月，战火又蔓延到了香港，日本发动了太平洋战争并攻占了香港，成立不到一年的中国航运信托公司随即就被日本人作为敌产没收了。

一九四五年，日本正式投降，董浩云试图在上海注册一家中国航运信托公司，但没有得到国民党当局的批准，董浩云只好回到香港，重新成立中国

航运公司。不过，他在上海的办事处设在外滩，当时外滩一带全是知名的外资大商行、银行，汇丰银行的总行也在那里，可想而知，中国航运公司的规模也不小。

这一次董浩云的事业终于有了起步，第三次中国航运公司注册后，正好赶上第二次世界大战后，对全球航运业造成了航运大需求，董浩云的航运事业开始如日中天发展起来。董浩云开始了他真正的船王之路。

抗日战争结束后，由于大陆爆发国内战争，中共与国民党之间打得不可开交，局势日趋紧张，跟其他上海资本家一样，董浩云也开始部署撤离大陆。他先在香港九龙塘购买了一幢两层高的别墅，面积约四百平方米左右，大小与上海的故居差不多，同样没有富丽堂皇的装修。

当时只有十多岁的董建华，便与父母弟妹一起来到了香港居住，从此，四十年间再没有踏足大陆一步。一直到一九八九年，海上学府宇宙号首航上海时，董建华才回到阔别四十年的中国大陆。

一九四七年，董浩云旗下的船只“天龙号”首次远航大西洋海岸及欧洲，另一条“通平号”，则航行到美国旧金山，开创了我国船舶远洋航运的先河。与此同时，董浩云还以“东方海外”名义发展定期班轮，这在当时更是不多见的举动。更被人视为创举的是，“天龙号”上的所有船员全部是中国人，这是历史性的举措，因为当时中国航运业不发达，连累中国的船员在外国船上也不受重视。董浩云此举，大长了中国船员的士气。

一九四七年八月，董浩云在香港创办了复兴航业公司，并从美国购入三艘旧船，主要从事远洋业务。

在香港这块福地上，董浩云遇上航运业的黄金机会。随着战后香港经济的迅速发展，他的航运生意做得越来越大，名下的货轮也越来越多。然而董浩云的航运梦刚刚有了一个开端，恶梦就随之而来。

一九五二年二月，美国国务卿艾奇逊发表声明，以欠债未还为由，扣留了董浩云公司的两艘船，对董浩云造成了沉重的打击。不过，董浩云并没有气馁，这也是董浩云之所以能够脱颖而出，成为世界船王的原因之一。他从来都是耐心地等待，寻找机会。第一次中东战争，刺激了国际航运业的发展，精明的董浩云抓住这一机会，使自己的实力再次得到了壮大。

一九五九年，中国发生三年自然灾害，粮食需求量急剧上升，要向澳大利亚及加拿大等国购买大量的小麦，这大大刺激了散装船的需求，董浩云因航运基地在香港，正好占了天时地利人和的便宜，这一年，他出资建造了一艘七万吨级的东亚巨人号货轮，其船队的实力再一次得到发展。

一九六三年，董浩云首先开办了香港至美国东岸的定期航线，这是一次对香港经济繁荣有重大贡献的举措。董浩云以十分便宜的运费帮助香港的产品出口海外。

一九六四年越南局势紧张，一九六五年三月八日，美国海军陆战队在越南岬港登陆，爆发了越南战争，战场是在亚洲但因为美国是参战一方，又一次刺激了全球多个地区航运业的繁忙。越南战争前后打了十年，董浩云的船队在这十年中也正好得到了再次的发展。

一九六六年，董浩云在日本建造一艘万吨级多用途的高速客货轮“东方皇后号”，同年，董浩云又订购了6艘20万吨级巨型油轮，并且采用卫星导航系统，至此，董氏集团已略具规模，成为一家实力颇强的国际航运企业。与此同时，董浩云又开办了香港至欧洲的定期航线，这又是董氏家族对

繁荣香港经济的一次重大贡献。

一九六九年十一月，董浩云在香港创立了东方海外货柜航运公司，成为亚洲首家货运公司使用太平洋航线，提供定期的远东至美国西岸航线的货柜船。后来在业务日增的情况下，董浩云又安排了多条船行走在该条航线上。

七十年代是世界航运业的黄金期，董浩云开始高速建造货柜船，而且建造的都是当时世界上最先进的船只，这为他抓住世界航运的旺盛期发展自己的实力创造了先决条件。一九七三年，董浩云的船队往来于远东至西太平洋、远东至欧洲和远东至澳洲的航线，全部实行全面货柜化服务，而在同一年，东方海外还收购了 Dart Lines 的第三者权益，加入经营泛大西洋航线。

同年十月六日，第四次中东战争爆发，成员国以石油为武器，采取石油禁运等措施，这对西方发达国家来说无疑是个沉重的打击，而与此同时，世界航运业也发生了变化，东方海外所开发的欧洲航线，正好赶上当时的西方运力的不足。

一九七五年，ACE 集团成立，东方海外的业务从这一年开始踏上了坦途，董浩云采取了一系列大动作，一是以 7889 万港币的高价卖掉了东方骑士号，同时又向法国地中海船厂订购两条新船，东方理财家和东方政治家，共计 1 亿 3499 万港币。董浩云明白，以组成联合企业的方式来运用资产效益是最佳的。

一九七六年，董浩云继续扩张规模，先后收购了统一货柜航运公司及大德公司，前者使东方海外增加两条货柜船，后者则在美国新泽西州拥有货柜码头和货仓，同时还拥有北美至欧洲的货柜航线。一九七九年，两伊发生大规模武装冲突，直接影响到中英航线，董浩云抓住这一机会，继续进行大发展。一九八一年，东方海外收购了富纳西斯，使东方海外拥有了长达一个世纪的英国城市航线。

七十年代董氏家族的迅速扩张船队，给董氏带来丰厚的利润的同时，也大大地壮大了东方海外的实力。应该说，董浩云之所以能够成为世界级船王，主要在于他成功地抓住了七十年代世界航运业的黄金期，并借此发展起来。

一九八一年九月二十二日，伊拉克出兵伊朗，两伊战争正式爆发，所引起的石油供应危机更加严重，世界各国对航运的需求也大增，董浩云此时被世界航运业短暂的繁荣假象所迷惑，仍然积极进行扩张。孰知灾难已经纷至沓来，航运业的繁荣成了昙花一现。全球航运业开始陷入不景气，世界各大轮船公司纷纷减磅。香港另一位华人船王包玉刚就在这时成功收购九龙仓，成功实现登陆策略，但董氏没有看到这一点；大肆扩张的后果等于为自己挖了一个大陷阱，这年年底，董浩云还向日本订造了世界第一大超级巨轮，即载重量达到 56 万 4700 多吨的海上巨人号，因为董浩云认为，船越大，管理成本越低，竞争力越大。这一年，董浩云宣布正式退休，其长子董建华正式接掌父业。

一九八一年，东方海外继续收购了美国一家主要航运公司，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 Seapac ' S 公司在美国的所有业务中的使用 IBM 主机，这额外的好处，使东方海外获益不浅，于是，东方海外便加紧研制程式，以供公司全面使用。

一九八二年，董氏家族已经拥有各类船舶 149 艘，总吨位已达 1100 万吨。有记者问董浩云成功秘诀：答曰：郑和之雄心，忙碌知乐趣。

一九八二年四月十五日，一代船王董浩云在香港接见摩洛哥王子伉俪

时，因心脏病突发去世，终年七十一岁，结束了其辉煌的一生。但是，他当年无限制的扩张，同时也为其子董建华埋下了一颗一触即发的定时炸弹，而这颗炸弹一度已经点燃，董建华从接手父亲创下的基业开始不久，就开始了扑灭这颗导火线已经燃起的定时炸弹。

第三章 推陈出新 扩张家业

董建华作为董家长子，从一出生就注定了要挑起父亲用心血创下的这个庞大的海上王国。

董建华的妹妹董建平曾经透露，父亲董浩云一开始便希望栽培董建华接管家族生意，所以对董建华的要求特别严格。她们兄弟姐妹五人，除董建华外，其余都在香港的贵族学校读书。三姐妹在香港的贵族学校就读，董建成入读圣提士反男校。但董建华则要入读中华中学，为的是要学好中文。

董建华在中学毕业后，就告别父母，远涉重洋，到英国利物浦大学修读机械工程学。随后，又千里迢迢到美国。他并没有马上回到香港，进入父亲的海上王国，而是象不少颇有远见的富豪一样，先进入他人的公司开始其经营生涯，他随即进入了美国通用电气公司，开始自己独闯天下。实际上这是董浩云的精明之处。

一九六五年七月，董建华才来到了父亲的纽约分公司工作，正式开始了他的航运生涯。董浩云认为，这一方面能够锻炼董建华的独立处事能力，同时由于航运是一种国际间的贸易，一开始去外国发展有利于建立外国关系，为其将来的发展铺路。

董建华是一个十分勤奋自觉的人，凡事井井有条，按照计划进行。在美国工作期间，他觉得自己是念工程出身，对工商管理认识不多，所以他抽空读了工商管理硕士工程，准备为将来接掌父亲的海上王国作好准备。

一九六九年，经过数年开拓的董建华回到了父亲的身边，开始进入这个庞大的海上王国的核心领导层。这期间，是董浩云航运王国开始迅猛发展的初始期，董氏航运的业务开始出现多元化趋势，这包括开展客轮、开辟远东至欧洲货运航线，并加入远东货运同盟成为会员，为董氏家族七十、八十年代的大跃进式的突飞猛进作了铺垫。

制度化运作

董浩云通过自己的辛勤劳动，一步一步发家致富。他的文化水平不高，依靠的是自己的精明、能干、勤劳，他对公司的管理方式也是中国传统式的家长制管理，连董浩云自己也承认，他经营的公司不是洋行。

这种经营方式在公司规模尚未扩大，尤其是在家庭式作坊阶段，有其实用的一面，它能够在最短的时间内取得最佳的经济效益，充分发挥个人的主观能动性。但是当公司的规模扩大以后，公司经营出现多元化、国际化，它必须依靠专业人才进行制度化管理和运作，否则公司的存亡很可能维系在老板的一句话或一件事，这无疑增加了公司的经营风险。

现代化企业发展的管理模式与此显然不相同，中国不少民营资本家后来的衰败，不少就因为其经营管理方式的陈旧，导致公司最后走向衰落。因为任何天才也不可能上知天文，下知地理，通晓世界。中国有句俗语：三个臭皮匠，顶过一个诸葛亮，在一定程度上也说明了这个道理。

在董浩云时代，公司像一个大家庭，没有什么制度可言，一切都由老板董浩云自己说了算。董建华不同于他父亲，他留过洋，接触过新思想，尤其是他在美国工作期间，为了将来接掌父业，专门去进修了工商管理。

董建华针对公司的这种状况，开始对公司进行创新改革。他对董浩云说，

以前做生意靠运气，现在做生意要靠制度。运气不会永远跟着你，如今大学有市场学，商业的学问越来越精深，一切必须有制度依据，才能使公司运作走向正规。

董浩云虽然自己不懂现代企业管理，但他毕竟是一个能够兼容并蓄的人，他觉得董建华所言有其道理，于是放手开始让董建华按照自己的构想开始对公司进行改革。

董建华一进入公司的核心层，他便开始按照西方的现代企业管理原则，建立公司的制度，开始将庞大的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。

多元化管理

在董浩云时代，董浩云是一个十分热爱航运的商人，且不说他的理想是成为一个郑和式的船王，他的家庭式管理使他的能力和精力只能在航运界发展。

董建华参与公司的业务后，按照现代企业管理模式，开始将公司业务推向多元化，减低公司经营风险，避免将所有的鸡蛋放在一个篮子里。后来董氏家族在八十年代世界航运业的大低潮中几乎遭到灭顶之灾正是说明了这一点。当初如果没有董建华将公司的经营风险多向分担，董氏的所有家产恐怕早随着八十年代的航运灾难沉入董浩云所热爱的海底了。

而这一点恰恰说明了董建华的过人之处，只是遗憾的是，当时由于受世界航运业繁荣假象的影响，董建华尤其是董浩云未能清楚地判断这一点，以致在多元化道路上并未能走出多远，没有象目光如炬的另一世界华人船王包玉刚，壮士断臂，吐血收购英资集团九龙仓，成功实施弃船登陆策略，成为为数不多能够成功逃避过八十年代世界性航运灾难的精英之一。

董建华自六十年代末七十年代初，将公司的业务向着多元化发展，除了与航运业息息相关的码头业、船舶服务业外，董氏集团亦开始涉及保险业、地产业和金融业等。其中最为明显的就是发展保险业和船舶服务业。一直以来，从事航运的董氏集团在保险上花费颇巨，自己发展保险业，不仅可以减少费用，同时还可发展不少边缘利益。与此同时，董氏集团自己发展船舶服务业，不仅可以降低自身成本，同时也可以为其它航运公司的配套服务赚取利润，原来向董氏集团提供船舶服务的香港鸿发公司，就因此少了一大笔生意而最终关门。

董建华的多元化经营思维，虽然得到了董浩云的认可，但是，董浩云毕竟是一个热爱海洋像爱自己生命一样的商人，他的一生最大愿望就是在这一片浩瀚的海洋上建立起自己庞大的王国，这不仅仅是一种商人的眼光，而是人生的一种理想，他靠这片海洋发家，因此他不可能舍弃与这一切息息相关的生意。

董浩云虽然赞赏董建华经营理念，但让一个六十岁左右的人完全接受一种新的思想，尤其是从本世纪初走过来的人完全接受一种新的思想显然也不现实。据说，六十年代末，曾经有人以 660 万元出让香港中环寿德隆大厦给董浩云，但董浩云不想把资金分散到其他像地产等地方，而董建华则明确主张分散投资资金，他见父亲无意于投资寿德隆大厦，他自己背着老父亲，一口气买下了美革新村 20 套左右的住宅，后来用作员工的宿舍。

人情化管理

董浩云自己出身于苦寒之家，而且自己也是从生活的底层一步步爬上来的，所以他特别能够体会打工一族的艰辛，加之董氏集团企业创始阶段所能依靠的就只有是员工的通力合作。

董浩云常常对员工说，董氏集团是一个大家庭，不是洋行，他平时从不在员工面前摆什么老板架子，反而常常有意无意地拉近与员工的距离。每一次他的船只回到香港，他肯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其它公司高，而且董氏很注重提高员工的士气，增加员工的归属感。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做法。

当董建华宣布竞逐香港首任行政长官后，在一次会见香港劳工代表曾健成时，曾健成曾向董建华历数香港劳工的苦境。身为东方海外集团主席的董建华当时表示，在我的公司里不会出现这种情况，公司员工待遇好，工作环境安定。曾健成当即回应道：可惜全香港不是全部公司都是你当老板。

中国的这种人情化管理方式特别能够凝聚员工的向心力和团体精神。细心的人可能注意到，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的注重人情的另一面。

一九七一年一月九日，灌注了董氏父子一片心血的海上学府“伊丽莎白皇后号”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，首先考虑到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后，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，就是谈做人的道理。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。

对于董建华的为人，无论是他的手下员工还是他的朋友，都对他赞不绝口。东方海外货柜航运（中国）公司的负责人王靖宇和其副手邱如森都盛赞董建华是，待人诚恳，从不摆架子。邱如森形容说：董建华他“没有架子，作风朴实，不会赚了钱后养一群跟班的……有些人很有钱，但对下面的人凶巴巴的，他不会。”

董建华好好先生的随和性格从另外一件事也可以看出。

一九九六年十一月，董建华正式宣布角逐行政长官后，成了香港各传媒争相访问的对象。

有一次，香港电台的一个清谈节目邀请董建华作嘉宾。身为主办单位的香港电台工作人员当然不会错过良机，电台的两名节目的主持人，在直播室外伺机而动。当节目到中场时，工作人员迅速进入直播室，邀请董建华为两

个节目作宣传带。录罢后，他不知道自己刚才录下的节目是个宣传带。后来，董建华的助手沈志澄得知，知道事情不对，便向电台提出商议。最后电台承诺不会将宣传带用来播放。

从这一件小事上就可以看出，董建华没有架子，做事平易近人。连香港电台的主持人都感叹亿万富豪董建华是个典型的好好先生。

这种管理模式，为董氏集团灌注了强大的向心力，以致八十年代董氏集团出现重大灾难时，公司的不少员工主动要求削减工资，与公司一起度过难关，不少已经离开公司自己独立发展的员工，也罔顾自己的生意，主动为公司出谋划策，尽自己的一份微薄之力。在董氏家族的危难时刻，能够有员工这样挺身而出，小己之利而顾公司大利，能够对公司有一种归属感和认同感，这确实不能不令人感动，而这也正是董氏家族数十年来坚持与人为善，厚待员工的回报吧。

董建华从一九六九年开始进入公司进行管理，到一九七九年他正式出任上市公司东方海外和金山轮船公司主席和行政总裁，这十年时间是董氏集团发展最为迅速的十年，也正是这十年的时间，董氏集团由一家香港注册的航运公司发展成为一家世界性的航运集团。香港成为世界航运中心之一董氏集团起到了杰出性的贡献，同时也首创性地开辟了亚洲至欧美的航线，成为在国际航运界的举足轻重的人物。这期间虽然是董浩云主政，但作为其副手的董建华自然功不可没，也正是这十年，使董建华从一名大学毕业生成为了主掌东方海外庞大海上王国的新舵主。

六十年代末期，越南战争打得不可开交，使世界航运需求得到了迅速的发展。一九六九年十一月，董浩云在香港创立了东方海外货柜航运公司，成为亚洲首家货运公司使用太平洋航线，提供定期的远东至美国西岸货柜服务的航运公司。在随后几年里，董浩云又东征西讨，建造货柜船，开辟新航线，到一九七三年四月，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托车加在一起，组成东方海外货柜航业公司在香港上市，共集资 1.2 亿港币，当年盈利便达到了 5250 万港币。

当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。但董建华考虑到事已至此，一切准备都已经做好，一间公司、一个人都是无法挽回的，仍然决定上市。当时上市成绩并不好，但因为股灾，已经算是很不错了。

“明知困难，仍说做就做，我当时觉得他很有毅力、敢于承担。”这是《明报》创办人查良镛对董建华当时毅然在股市低迷时上市的行动的评价。因为当时董建华曾经就上市一事咨询过查良镛，查良镛劝他静观以待。

曾经与董建华一起合作在香港青衣创办欧亚船厂的王敏刚也表示，八十年代，航运业开始不景气，董建华的家族生意陷入困境，但在这种情况下，他仍然收购英国著名的码头公司 Furness Withy，显然对于陷入财政困难的东方海外来说是百上加斤，相当吃力。

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，世界著名的弹药库——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达到了扩张，到一九七五年，

ACE 集团成立，东方海外的业务从这一年开始踏上了坦途。到一九七八年，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，一九七九年，东方海外的杂、散货船的吨位已达到 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 56 万 4700 吨的海上巨人号。

而就在同一年，一九八一年六月二十三日，另一位世界级华人船王包玉刚宣布，成功收购香港英资集团九龙仓的百分之四十九股权，初步实现弃舟登陆目标。

董家没有清醒地看到这一点，尤其是董浩云，被由于短暂政治因素引起的世界航运业繁荣假象所迷惑，乐观地估计了形势，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。从微观经营来说，无疑是一种正确的思路，但是当宏观经济形势已经发生变化时，这种微观的用心则显得微乎其微。

泪眼婆娑 伊利莎白的烈火

董建华从出生到求学，可以说是一帆风顺。一九六九年，学成归国的董建华回到香港，开始协助父亲经营其庞大的家族航运业。但是不久，也许是命运捉弄人，董建华便初尝人生的苦果。

船王董浩云一生热爱这占地球三分之二的海洋，同时他也是一个十分浪漫的人。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，尤其是他的海上王国初具规模后，这种想法更强烈地左右着董浩云。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。为了这一计划，董建华常常与同事开会讨论有关的细节性问题。

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，一九七一年，他化 2500 万港币买下了一艘名为“伊利莎白皇后号”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化了 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，并计划于一九七一年一月十五日试航，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。

这次空前的海上大火，正如当初董浩云花巨资购买邮轮和装修一样，轰动了香港。因起火的情况十分离奇，也引起了各界的多种猜测，一时成为街头巷尾的热门话题。

据跟随董家数十年的吴宣德回忆，一九七一年一月九日下午，海上学府“伊利莎白皇后号”的改装工程已经接近尾声。董建华正与公司管理层在船上开会，讨论海上学府为公益金筹款的事。会议开到一半，邮轮下层突然闪出火光，董建华与众人没有在意，继续埋头开会。因为以前曾经多次有人

留下火头引起小火，由于邮轮上的防火设备十分良好，每次都很快将火扑灭。

董建华当时神态自若，谈到为公益金筹款的庆祝舞会时，董建华显然很兴奋，因为父亲梦寐以求并倾注了大量心血、世人瞩目的梦想很快就要变成了现实。董浩云是个热心公益的人，每年对公益金的支持都不遗余力。为了庆祝海上学府的建成，董氏家族准备在同年三月二十五日举行特别的公益金筹款活动，邀请香港五十对知名人士到名震一时的豪华邮轮海上学府号上参加筹款。当时的港督戴麟趾是名誉赞助人。

董建华还沉浸在那美丽计划中的时候，邮轮上的火势开始令人不安起来，警卫打着锣大声叫喊船上着火了，劝喻船上所有人立刻弃船离开。

火势以惊人的速度迅速蔓延，转眼间船上已是大火弥天，人们开始惊慌起来，四处乱跑，大呼小叫。此时董建华已经意识到事态的严重，他叫各人镇定，立即从轮船的吊桥跑下接驳船逃走。

董建华是最后一群离开这艘心爱的船的人。

逃生出来的董建华仁立在船头，在人人赶着离船的兵荒马乱时刻，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。

下午四时，董建华拿起电话，告诉远在巴黎的父亲董浩云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个小时，一直到晚上八时左右，这艘耗尽数千万港币、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。消防人员对此也是有心救船，无力回天，束手无策了。

当最后的一丝希望都化为泡影的时候，本身感情就不外露的董建华再也克制不住了，伏在桌上痛哭起来。自从火灾烧起来的那一刻开始，董建华心里就在默默地祈祷，但愿这场心灾能够尽早熄灭，但每次从消防局那边传来的都是一次比一次令人失望的消息，最终终于宣布了“伊利莎白号”的死刑。这一切来得是那样的突然，什么预兆都没有，几个小时前，董建华还踌躇满志地勾划用“伊利莎白号”为公益金筹款的事项，几十小时之后，这一切都随着一把无情的烈火将一切都烧成了灰烬。所有的希望、所有的梦想、所有的欢乐、所有的期待、所有的美好计划和几千万血汗钱都付诸东流。这是一种多么惨痛的经历，它需要承担多大的心理压力，而且是在完全没有任何思想准备的情况下，就是铁打的汉子也逃不过这一劫。

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，遣散员工的工资等一系列问题。

由于这次火灾烧得十分离奇，引起了坊间的各种猜测。该船的旧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。

后来香港海事法庭开庭聆讯，传召了近百名证人作供，调查发现当时船

上有几个地方差不多同时起火，不排除有人蓄意所为，但法庭始终找不出起火的确凿原因，事件的真相随着海上学府“伊丽莎白皇后号”永远地沉入了海底。

董氏家族事后很少再提起这件事，这毕竟是一场刻骨铭心、揪心裂肺的灾难。不过据说董氏家族在经济上损失并不太大，因为有人说，这艘船的保险金额高达 6000 万元。

但是，有些事情不是金钱所能弥补的，一直到一九九六年十月，董建华宣布角逐行政长官，在香港新世界海景酒店会议室举行记者招待会时。当有记者问到当年董浩云创办“伊丽莎白号”海上学府发生火灾毁于一旦时，虽然事情已经过去二十多年了，但是，一向给人以镇定持重的董建华，也仍然禁不住黯然神伤，眼中噙满了泪水。

“伊丽莎白号”虽然折戟沉沙，但这一把火并没有烧掉董氏父子办海上学府的理想。一个人失败不要紧，要紧的是要有理想，要有为理想而去搏斗的能力与毅力。一个没有理想的人永远都是个失败的人。

当“伊丽莎白皇后号”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，让学生巡回海洋认识世界。

由于董氏集团与美国 Chagman College 签下合约，让他们负责船上的教育，并于一九七一年九月交船，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。

一九八九年三月，这艘由中国人创办的海上大学，首次到达了上海。

董建华认为，这艘带着浓厚中国文化和理想的大学，从未到过中国是一个十分遗憾的事，为此他与主理宇宙学府的美国匹兹堡大学安排学生与上海各大学进行文化交流。

“宇宙学府”首航上海，董建华自然十分兴奋，因为这也是父亲多年的一个梦想。董建华决定亲自去上海参加首航仪式。这也是董建华一九四九年离开上海去香港后，第一次回到祖国。

“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。董建华肯定根本没有想到，几年后，他会去角逐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因素。

第四章 接掌父业 四面楚歌

包玉刚实施弃舟登陆战略

由于政治因素的影响，香港的两大世界级华人船王包玉刚和董浩云乘其天时得到了迅速的发展。

一九七八年，包玉刚的环球航运集团和董浩云的东方海外集团一样步入巅峰时期，尤其是包玉刚，成了世界航运业中高居首位的私营船东集团。然而，目光如炬的包玉刚就在这一年作出了一项令世界震惊的壮举——弃舟登陆。

其实早就在七十年代出现第一次石油危机之后，包玉刚以其独到的警觉意识到世界航运业将出现衰退。他当时曾表示，七十年代的两次石油危机大大刺激了航运业的发展，油轮数量大大超出了需求，经过繁荣之后，油轮运输市场必定会下降，情况必定会越来越糟。

一九七八年发生的两件事，再次促使包玉刚实施弃舟登陆策略。一件是同年环球航运集团的两大客户之一的日本轮船公司因经营不善濒临倒闭，后来虽然在日本银行的支持下日本轮船公司度过难关，包氏集团得以免遭巨大损失，但包玉刚对世界航运业的戒心更加加深。另外就是包玉刚在其姨表兄、中国经济贸易部部长卢绪章的安排下，与刚刚复出的中共领导人邓小平会面，这次会面明显增强了包玉刚对香港前景的信心。

在这种情况下，包玉刚开始了惊心动魄的弃舟登陆战略。他以低价卖掉油轮，甚至不惜拆卸超级油轮作为废铁出售，与此同时，他又为旗下的“亚洲航业”减磅，减少银行借贷数目。

香港汇丰银行一位高层人士事后说，包玉刚的举动当时令人十分惊异，一年前，他仍是世界上最大的船主，一年内他卖掉了很多的船只，减少了借贷数目。在别的船主仍然在买船的时候，他却没有乘机卖高价，而是以很低的价格出手。那段时间，他十分冷静，这是他能够成功的原因。

一九七八年九月，香港另一巨商李嘉诚在香港文华酒店约见了世界船王包玉刚，这标志着包玉刚开始实施他的登陆计划。曾经有人用文学的手法这样描述这一次事前不为人知的会面。

“一个阳光明媚的早晨，香港两位最精明的商人，在中区文华酒店的阁仔悄悄会面。

这两人就是大名鼎鼎的李嘉诚和包玉刚。酒店的侍者毕恭毕敬地侍候了一轮，当饮料斟入杯，他们就退下。这边，斟生意随即开始……。两人喝着咖啡，笑容满面。不知底蕴的人会当他们是久别重逢的老友，正在交换过去一些有趣的经历。他们轻轻松松的谈了 20 分钟就把一桩大生意谈妥，然后握手道别。那 20 分钟谈话，就决定了今天价值 20 亿美元的九龙仓脱离怡和公司，落入包玉刚家族控制的命运。”

一九七八年九月五日，包玉刚宣布已持有九龙仓百分之十五至二十的股票，成为九龙仓的最大股东。一九八一年六月二十三日，包玉刚在数小时内动用约 20 亿现金港币，与香港老牌英资集团置地公司展开浴血奋战，持有九龙仓的百分之四十九的股权。九龙仓正式落入包氏手中。

收购九龙仓，包玉刚实现了其弃舟登陆的第一步，开始建立其庞大的陆上王国，使得包氏成为八十年代航运业灾难中，为数不多能够避免遭到沉重打击的船东。

但是，与包氏齐名的世界两大华人船王的另一位船王却仍然野心勃勃地继续扩张其海上王国。

一九七九年，董建华在父亲手下经过多年的熏陶之后，正式出任香港东方海外公司的主席和金山轮船公司行政总裁。一九八一年，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世界上第一大的超级巨型油轮，即载重量达到 56 万 4700 多吨的海上巨人号，再次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。

一九八一年，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，使东方海外获益非浅，于是东方海外便加紧研制程式，以供公司全面使用。

一九八二年四月十五日，一代船王董浩云走到了他的人生终点，离开了他所热爱的海洋与船队，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。

董氏集团面临重大危机

董浩云的去世不仅给家人带来了巨大的悲痛，同时也为其后继者压上了一个深重的包袱。

其实早在八十年代初，世界航运业就已经出现了衰败的苗头，但此时的董浩云仍然雄心勃勃，仍做着其醉心追求的船王之梦，仍然向日本东绵公司订购了七艘货柜船，这些船尚未造好，董浩云就带着他的船王之梦去世了。

不过事实上，精明的董浩云已经开始意识到危机正在悄悄来临，只不过他的匆匆去世，使他无法与其子女们共渡难关，而把这副重担交给了他的子女们来承担。他去世的时候，不少人认为董浩云叱咤国际近半个世纪，董建华及其弟妹必定继承了令人叹为观止的遗产。但是，出乎意料的是，一代世界船王董浩云的遗产中，现金只有 250 元，其余的均是负债累累的公司股票。

据香港税务局当时的纪录，董浩云的遗产项目十分简单，只有一间位于九龙塘的房子，市值 3.5 万千元的家具，250 元现金和十数家公司的股票，总值 300 万元。当时船王董浩云已经意识到自己无限度的船队扩张将给自己的家族生意带来潜在的危机。所以，他生前订下遗嘱，吩咐他的子女必须代他清还一切债务后，才可动用所余的资产。

船王对船的狂热，差点令他一手建立起来的海上王国毁于一旦。

一九八三年，就在董浩云去世的第二年，世界航运业的衰败表面化了，等待着董氏家族的几乎是一场灭顶之灾。一九八四年，东方海外的负债已经达到了 92 亿 2500 万港币，当时的东方海外总资产仅 110 亿元，负债率高达百分之八十。

身为世界船王的长子董建华，继承父亲的只有沉重的债务，但他没有退

缩，甘愿一切从零开始，重新拼搏，偿清债务，再图霸业。

董家面临的这一场灾难首先自然是世界航运业的衰败所引起的，但同时与董浩云的投资策略不无关系。一方面董氏家族摊子铺得太大，另一方面债务大多，尤其是个人债务大多，一句话，董浩云在对世界航运业前景判断上出现了偏差。

现在人们谈起八十年代那一场世界性航运灾难时，常常将香港当年两大船王包玉刚和董浩云在彼时彼地所作的选择作为比较。其实二者有一定的可比性，也有其不可比胜。包玉刚能够准确预见到世界航运业低潮的到来，自然是包玉刚的过人之处。但是，我们从另外一个角度来看，董浩云作为曾经多次抓住世界航运发展机会，从白手起家发展成为一名世界级船王的过人精明之处来看，如果董浩云能够超脱走出航运界来看航运，也许未必就看不到这一点。但是，董浩云的人生旅程注定了他太热爱他的海洋与他的船队，他把这一切不仅仅看成是一项赚钱的事，而且是把它看成是自己的生命、自己的理想。这种挚爱使他无法清醒地去判断一项商业的前景。商业与事业有相同之处，但也有本质的区分之处，这是作为一个人的董浩云的伟大之处，但也是他作为一名商人的悲剧所在。

董建华曾经说过：“父亲太喜欢船了，船是他的生命，一有机会他就买船，扩充船队。”

董浩云在很年轻的时候就有志于发展中国的航运事业，他希望从中能够获取利益，但显然董浩云的目的不仅仅只是为了赚钱，他想在这广袤的海洋上成就一番人生的大事业。

从三十年代到四十年代，董浩云三次创办中国航运公司，几起几落，历尽磨难，矢志不渝，并成功地抓住了世界航运业发展的机会，在很短的时间内发展了自身。他在当时的航运界创下了多项纪录，一是他所购置的船只不少全部是雇用中国船员，这在以前航运界是没有过的事，当时中国不仅航运业落后，而且人才也得不到外籍船公司的重用，董浩云的举动，无疑大大振奋了中国船员的精神。另外，董浩云的船队是中国人首次横渡大西洋、印度洋，环航太平洋，成为中国航运界的壮举，被时人称为现代郑和。董浩云自己谈到自己成功的经验时也说：郑和之雄心，忙碌知乐趣。

五十年代，董浩云受到美国政府的打击，董浩云并没有气馁，而是寻找机会，东山再起，直到一九五六年第一次中东战争爆发，董浩云再次获得生机。董浩云在发展航运事业中，屡受打击，百折不挠，因为他把这一项事情当做他人生的一个理想、一项事业来做。

据了解董浩云的人称，董浩云四五十年代就矢志要复兴中国航运业，而且还要率先在香港发展一个全球规模最大的独立航运中心。这也为什么董浩云曾经计较过香港船王名份之称的原因之一。

董建华自己就说：“我父亲是一个很有理想的人，从小他就教导我，你是中国人，要以身为中国人而光荣，人的一ance要做有意义和有用的事，千万不要浪费生命。”

一位曾经在董氏船务公司服务过的高级职员说：董浩云的抱负就是要建立一支由华人拥有的世界最大船队。在董浩云眼中，另一位船王包玉刚虽为华人，但却入了英籍，而且包玉刚的船队，有一半是英资汇丰银行的。

董浩云是一个具有强烈民族主义色彩的人，他热爱中国，把自己的事业与命运都与中国联系在一起。美国曾经要给他美国国籍，他拒绝了。英国政

府一直游说他归化英籍，并要给他授勋爵，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，将来有甚么成就，都是中国人的事。”他至死都是以无护照地位的香港身份证明书作为出入境的证件。

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，早在一九三六年，年仅二十四岁的董浩云就曾经试图与国民政府合作，携手推动中国民族航运业，与西方列强抗衡。一九四七年，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的成功人士，其次才把自己当成一名成功的商人。正因为如此，作为一名真正的商人，他判断一件事首先考虑到利益有多少，如果一件并没有多少利益的事，相信对他来说不会引起他的多大关注和兴趣，那么他做任何事情就不容易被感情所迷惑，因为在他的眼里只有利益两字可言。这样的商人可能会拥有很多钱，但很难做出一番名垂青史的事业。但是作为一名有志于做一番事业的人，他所着眼的不仅仅是利益，利益是目的，但不会是终极目的，他为了能够实现他心中的理想，在某些时候，他宁愿放弃利益或损失一部分利益，在这种情况下，当他判断一件纯粹商业目的的事件时，就会被所谓的事业和理想所引诱，作出有损于利益甚至与利益背道而驰的判断。

董浩云在一定程度上就是属于后者。他因为太热爱这一片使他成功的海洋和船队，为了他们，他愿意付出所有，所以董浩云的目的就是不断地扩大船队，不断的扩大他的海上王国，这必然导致他对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，肯定不容易看不到对方的缺点，也听不进别人对他的恋人的不好的评论。包玉刚和董浩云的区别是，包玉刚热爱航运业，但他能够冷静地看但是我相信包玉刚始终认为他所做的主要是一项经济活动，因此当他发现世界航运业将出现全面衰退时，（也只有真正的商人能够有这种过人之处），能够做出壮士断臂的壮举。

我们不妨假想一下，如果当时有人预测到世界航运业将出现衰败而告诉董浩云，首先他可能坚决不会相信，其次，要他放弃航运业，放弃海洋，不如要了他的命。因为他的一生、他一生的理想和愿望都已经倾注在这片海洋与船队上。

有人说，没有商人永远热爱的人和事，只有商人永远热爱的金钱。这话虽属偏激，但不无道理。

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工地位，他对航运的挚爱导致了他的失败。因为他的挚爱导致了他看到的只是其生机勃勃的一面，而不愿看到其萧条的另一面。从这个意义上来讲，董浩云是一名事业成功的人士，但他不是一名成功的商人。

作为人，他的伟大在这里，作为商人，他的悲剧也在这里。

这个悲剧，他生前没有来得及看到，而由他的继承者们独力承担起了由于他的热爱带来的商业上的苦难。

董建华从父亲去世的那一天开始，就意识到自己将承担起这个家、这个家族的命运与苦难。

董建华的妹妹董建平说：父亲去世后，对于一直以董浩云为支柱的董家来说，打击沉重。但是，身为长子的董建华很快就把自己的悲伤收拾起来，立即为董浩云筹办丧礼，应该邀请什么人来吊唁，都由董建华来决定。从那一刻起，董建华意识到父亲不在了，他必须肩负起这个家的重担。

这个家的重担已经不是普通的重担了。

一九八二年，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，将纽约和澳州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，想找买家解套谈何容易。一九八四年，东方海外的负债已经高达 92 亿港币。公司净资产也从一九八二年的 25 亿元下降到九四年的 15 亿元。

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。

第五章 身陷绝境 万劫不复

英雄泪

一九八五年，恐怕是董建华毕生都是难以忘却的一年。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。他的去世带给董家的阴云一天比一天更浓重。但是，董建华所要面对的，却是比这要多得多的东西。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。

曾经有一张董建华摄于一九七七年四十岁时的照片，照片上的董建华年轻充满活力，有人说特别象香港著名歌手吕方。但是仅仅是数年之后，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，董建华的母亲此时查出患上了肺癌。董建华是有名的孝子，他不仅嘱咐医生不要告诉他母亲公司目前所面临前所未有的困境。

董建华的妹妹董建平说：八五年的一天，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。但是，董建华虽然忙着重组债务，每天他都一定去探望母亲。

四处求救 苦告无门

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。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董建华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。那时候，没有人理解他那颗伤痛的心。

日本财团一直与董氏集团也保持着良好的关系，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。董建华以为，日本方面可能会雪中送炭，

援手相助董建华重组公司，那时候，他也常常出现在香港到日本的飞机航班上。

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。董建华曾经希望东绵推迟交货，因为此时交货，给本来就船只过剩、疲弱不堪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婢两人，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。

此时的董建华真的有点感到走投无路了。

有一次，董建华电告在加拿大、曾经跟随董家数十年的董家好友吴宣德，让他来香港商量。

吴宣德从温哥华起飞，晚上抵达香港。第二天早上七时，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，百种愁绪，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，唯有董建华心中自知，其中苦处，也只有他一人独自慢慢品尝。

正所谓落毛的凤凰不如鸡，商场的残酷游戏规则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，门前有的只是讨债的人，昔日的笑脸全都化作了冷脸。闭门羹也好，冷脸也好，冷言冷语也好，嘲讽也好，相信那时候的董建华不会少见。但是董建华却默默地承受了这一切。他和他父亲一样，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。

当时他曾经对友人说过：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的理想，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。

据说，当年公司有的员工在董氏集团出现严重危机的日子，夜以继日工作甚至分文不取，或者只支取半薪，希望能够帮董建华度过这人生最惨重的一关，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。

另一面，当年看着董氏集团业务蒸蒸日上的债权人，有的如今却换成了另外一幅面孔。据现任香港立法局议员、香港自由党主席李鹏飞透露，当年就曾经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，因为该公司欠下了银行巨额的债项。有的人更说，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，都认为董建华负债大多，航运业又不景气，货运业的

利润又低，所以最终会垮台。

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海上王国。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。

在东方海外债务重组期间，外界有不少的冷言冷语说董建华一接手后，董氏集团立即陷入了困境，所以，有人怀疑他的能力与才干。加上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。为了克服困难，董建华通宵达旦地与债权人举行会议。董建华为此费尽了心血。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，低价抢货的挑战，真正是内忧外患。

令人肝肠寸断的日子终于来了，一九八五年九月，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。

第六章 船王太子 打工一族

一度负债二百多亿元

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

董建华最高时负债曾经达到了 28 亿美元，约 230 多亿港币。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，按照一九九四年的利率，东方海外一年向银行还的利息就达数亿元。

当时有人曾经这样说：董建华所欠的款项，与奥地利一国的国债一样多。这确实是一个令人心惊肉跳的天文数字。不要说去考虑还清这些借款，就是去面对这样一个可怕现实也要有多大的勇气。因为这毕竟不是一个数字游戏，而是董建华要去真实面对并且必须去偿还的事实。

人在这种情况下，恐怕只有凭信念才能生存下去。没有惊人的毅力、耐力和勇气是无法逾越这道万丈深渊的。当时，也确实没有多少人相信董建华能够重新从这个陷阱中爬起来。

这时候，汇丰银行的主席沈弼找到了董建华，建议提供 1 亿美元的备用信贷。汇丰银行出手相救是有其理由的，一方面沈弼一向与董建华交情不错，但是更重要的是东方海外当时欠下高达 28 亿美元约 230 亿港币的欠款，其中百分之六十是欠汇丰银行的。如果董建华真的支撑不住，东方海外这艘巨轮像“伊利莎白号”一样毁于一旦的话，作为第一大债权人的汇丰银行的损失自然也是可怕的。

在董建华最为艰难的时候，沈弼曾经写信给董建华，鼓励他不要颓丧，第二个春天一定来临。

沈弼向董建华说：他可帮忙找另外一家银行协助。这家银行就是中国银行。中国银行在汇丰银行的 1 亿美元备用信贷中分担了 5000 万美元。那时候，董建华一直忙于与负责东方海外债务重组的财务公司的代表开会，由早上七时开始到深夜，一坚维持了 18 个月。

董氏集团自一九四九年离开大陆后，一直与台湾保持良好的关系，与大陆联系不多。这一次，中国银行向东方海外提供 5000 万美元的贷款，是董氏集团自一九四九年以来与中国政府建立的第一次关系。此时中国改革开放已经取得了初步成果，中国政府很希望发展航运业。中国招商局通过中国银行和汇丰银行，与董氏集团联系上了，并以扩展中国船务为由，购买了董氏集团的六条油轮，随即收购了董氏的保险公司。董氏集团由此开始与中国发展良好的关系。

中国银行与汇丰银行的 1 亿美元贷款能够使东方海外应付一阵如蚁的债权人。据说，最多的时候，东方海外的债权人达到了 150 多个。这是多么壮观又是多么惨烈的场面。跟随父亲一起成长起来并曾经走向鼎盛过的董建华面对这种场面，怎么能不感慨万千。

后来，东方海外向日本订造的新型大邮轮竣工，此时的董建华自然无法支付这笔巨额的费用。此时，汇丰银行以船只作抵押，再向董建华借出 38 亿港币。

此时汇丰银行抛出的救命稻草，究竟有多大功效，应该说当时的汇丰银行与董建华心中都是没有多少底。一九八五年世界航运低潮如故，而董家可

变卖的家产也基本上都已经赤膊上阵了。董建华推出的一系列债务重组计划似乎收效也不大。

这一次世界性航运低潮什么时候才能结束，东方海外什么时候才能走出低谷，重获新生，董建华心中也没有底。他只是凭着无论如何要保住父辈用血汗创下来的江山的一腔热血，默默地低头前行。

事实上，此时的董建华对于东方海外已经无法控制了。汇丰银行作为最大债权人，他不仅有权代表东方海外集团处理有关事宜，而且可以随时变卖东方海外的资产，而不需要通过董氏家族的同意。

霍英东突然出资相助

一九八六年三月十四日，已经被债务沉到海底的董建华突然出现了转机。

著名香港富豪霍英东宣布注资 1.2 亿美元（11-56 亿港币）给东方海外集团，其中 2000 万美元投入一家新造船公司，另外 1 亿元投入一家新货柜公司。新造船公司和新货柜公司是指将成为重组后的董氏集团的重要的公司，新造船公司拥有正在建造但未付货的新船，新货柜公司则是新货柜运输集团的核心。

这无疑给被债务已经压得喘不过气来的东方海外和董建华打进了一支强心剂。

关于霍英东的这次神秘注资，历来说法很多。传说最多的就是说霍英东的资金并非来自霍氏集团，而是来自中国方面。霍英东只不过作了一名二传手，将中国方面的资金以他的名义注入东方海外集团。

据香港一名曾经采访过霍英东的传记作家说，曾经就此事多次询问过霍英东本人，但霍英东都以下方便为理由不愿透露详情。

这位传记作家同时表示，霍英东的长子霍震霆曾经对他这样说：东方海外主要是资金周转问题。国内银行都支持，我们参与，帮助度过难关。我们只是中间人，不是主动的，中方支持。

这位作家还表示他曾经采访了一位与中国交通部有密切联系的人士。这位作家是这样描述他们两人就此事的对话的：

“当年交通部支持东方海外，据说资金直接来自招商局集团。”

“招商局在香港，由它出资支持，自然方便一些。”

“那么霍英东先生是怎样介入其中的？”

“这个问题，其实阿董（董建华）、交通部和霍先生，三方面一经接触，很快便达成了共识。”

这些描述及说法究竟有多少的真实性，至今谁也没有说清楚。当时人们对霍英东的注资都只是猜测而已。

不过，当时中国的改革开放已经取得了初步的成果，对外贸易急剧增加，中国政府本身也希望能够发展中国的航运事业。而东方海外有着几十年的航运经验、庞大的船队和良好的航线，如果从长远的商业角度上来讲，中方通过注资来借船出海，拓展中国的航运事业也未尝不可能。但是事情的真相究竟是什么样，这恐怕只有当事者才是最清楚不过的。

此事不仅在当时的香港引起了人们的猜测，包括也引起了台湾的注意。

在霍英东与董建华发表联合声明的第二天，路透社从台湾发出一则报

道，报道称，当记者问及台湾方面会否因此而有任何行动抵制董氏集团在台湾的附属公司时。台湾方面的官员称，由于事情仍在研究中，暂未能发表意见。台湾航运界人士透露，台湾官方已就霍英东注资一事询问过董氏集团，如果这次注资是商业行为，那还简单，若涉及政治，问题便会很复杂。

无论霍英东的资金来自何方，这确实是解了董建华的燃眉之急。

一九八六年五月十六日，在霍英东注资东方海外的两个月后，董建华正式对外公布公司重组债务计划。新设立一家东方海外国际有限公司，集中经营东方海外名下的货柜运输业务。重组后的母公司东方海外国际有限公司，对东方海外持有百分之六十五的股权，另外百分之三十五的股权，由霍英东名下的公司持有。

在这次重组债务计划中，董建华已经做好了最后的准备，破釜沉舟，最后一战。

董建华将所有的业务资产，全部注入重组后的董氏集团。董建华此举，对他的家族来说，将付出沉重的代价，因为这意味着董氏家族失去了对集团的控制权。身为集团主席的董建华，虽然主席头衔可以继续使用，但他在集团的实际股份则没有了。他个人也由东方海外的大老板变成了高级打工。董建华开始了他新的旅程。

卧薪尝胆 八年抗战

一九八六年五月十六日，东方海外宣布债务重组后，董建华从东方海外的大老板变成了东方海外的高级打工者。

但是，董建华并未因此气馁，他相信有一天将重新成为香港的新船王。

公司重组后，董建华开始了新一轮的人生搏斗。他采取了一系列的减磅措施，同时加强公司管理，提高工作效益，建立世界性的网络。用董建华自己的话来说，是掌握了一组关键成功因素，这包括人才（组织及管理）、客户关系、资产运用、规模效益和强健的资产负债等五大因素。在具体实践上，东方海外每年至少投资 2500 万美元进行管理及资讯改革，使之不断现代化，适合现代经济发展和航运业发展的需要。

八十年代末期，世界航运业开始出现复苏迹象，这为董建华的重新崛起提供了机会。香港富豪霍英东事后都说，东方海外的财务重组，搞得很成功。

董建华重整债务的一个手段就是不断减轻公司负荷，因为一支庞大的船队，如果没有业务，光维持它正常的维修和运行就是一笔不小的开支。一九九一年，董建华将英国公司出售，虽然公司仍然亏损，但是亏损明显比以前少多了，亏损额已经降到了 600 万美元。

一九九一年，董氏家族私有的金山船务宣布偿清了所有债务。

同年东方海外公司再一次进行了公司重组，重组后，有 4.6 亿股普通股，董氏个人只占百分之三，一家董建华有行使投票权的公司 Wharnclyff Ltd. 持有百分之四十五点八的股份。董建华变成了东方海外国际的名义大老板。另有 4900 多万美元可兑股优先股及 5000 万美元可赎回优先股，由于没有投票权，则无需公布受益人的名字。

一九九一年的改组一个重要的现象，就是原先控股百分之三十五的霍英东从东方海外国际有限公司中消失了。因为霍英东不在董事之列，同时有权益也无需公布，这表明霍英东真的退出了东方海外国际有限公司了。

在这期间，日本银行界看见汇丰银行和霍英东向董建华施以援手，此时也同意向东方海外贷款 2.5 亿美元，据说是为了让董建华重整债务。

在董建华的债务中，有相当一部是受制于日本船商。此时贷款给董建华，有人认为是日本银行判断董建华有重新崛起的希望，也有的人认为经过重组，董建华在东方海外已经徒有其名，东方海外的真正大老板是香港汇丰银行，因此，日本人这笔为数不少的贷款，实际上以香港汇丰银行作为赌注的，这所承担的风险显而易见比汇丰银行出手援助董建华时低多了。

一九九一年，经过长达八年抗战的董建华终于掀开了人生的新的一页，东方海外公司终于拨开乌云见到了青天。八年之后的东方海外，终算开始盈利，东方海外的股东，在经过九年的寂寞难熬而又焦急的等待之后，终于第一次重新拿到了股息。这一年，公司税后盈利达到 740 多万美元。

东方海外的重组计划比设想提前了八年完成。

一九九二年，公司再一次重组。这时，东方海外国际有限公司已经全部拥有了东方海外的股权。这一年，公司税后盈利达到了 800 万美元。

一切都重新走上了正常的发展轨道。董建华当年出现的危机正如霍英东所说，只是资金周转上出现了困难，一旦走过难关，曾经显赫一时的东方海外船队又开始以一种自豪的姿态出现在世界各大洋上。

一九九三年，东方海外税后盈利达到了 1.3719 亿美元。

一九九四年东方海外化费 5.3 亿美元订造了 7 艘新的货柜船，但公司的税后盈利仍然达到了 5950 万美元。

在资产负债方面，一九八五年，公司共负债 28 亿美元，一九九二年，公司负债已经变成了 5.65 亿美元，流动资金 2.6 亿美元，一九九三年底，负债降到 4.8 亿美元。

一九九五年底，东方海外已经拥有了 27 艘船，14 万只标准货柜。集团特有的待赎回或待换优先股约 7.5 亿美元，股份市值约 27 亿港币。

一九九五年十二月十三日，东方海外旗下，当时世界上最大的货柜船东方海外香港号正式在香港下水，香港富豪李嘉诚、香港政府布政司陈方安生纷纷出席了新船下水仪式。

从负债 200 多亿到重新成为世界新船王，董建华以其独有的毅力、信心、勇气、能力创造了另一个奇迹。

第七章 诚信仁义 谨慎专一

董建华虽然是一个在英国受过 10 年教育，在美国居住过近 10 年的人，但是，无论谁与他接触，都会发现他是一个十分东方化的人。父亲身上所具有的东方文化的气质给了他很深的熏陶。

他对家人、对亲人、对朋友都有相当重的感情，即使他在宣布积极考虑参选行政长官及决定参选与传媒接触时，他都不会忘记赶着出席小孙女一岁的生日。

他宣布角逐行政长官后，一般人都认为他是一个传统型的人。他在参选政纲中也多次表明：我们一般会本能地认同谦逊忍耐、坚毅刻苦的传统中国价值观，但又乐意接受西方文化的创新、主动和直接处理事的精神。当我们勇往直前时，我深信有必要重新确立和认同一些世代相传的中国人的价值。简而言之，就是孝顺父母、重视家庭、仁爱为怀、诚信为本、谦逊刻苦、自强不息。

中国传统文化的仁义道德思想深深地影响着董建华，无论是他的人生观还是政治观。他自己说：做生意要讲求诚信，对人也如此，即使我将来做了行政长官，无论是处理香港的事务还是处理中央与特区的关系，也是要靠诚信来解决问题。还是那句话，协商并不表示软弱，争取不一定要对抗。人与人之间的互相信任相当重要。一个人没有信念，终将一事无成。

有人说，董建华能够从常人不敢想象的负债 200 亿元开始，重新取得东方海外的控股权，保住了其父亲董浩云一手创下的江山，其难度不亚于重新创立一个东方海外，甚至在某些方面还超过其父亲。

因为董浩云要一切从零开始，而董建华是从负债 230 亿开始。仅队这一点，我们不难想象董建华有着异于常人的毅力与信心，他是一个不能够轻易被打倒的人。

当行政长官角逐被新闻媒介炒得不可开交，一个个有意角逐的候选人都纷纷从后台走到前台来的时候，董建华却依然按兵不动，甚至都不愿对传媒表示他明确的竞选意向。

在香港人的眼里，董建华是一个十分低调的人，所以人们对他的了解也十分有限。即使是在一九九五年以前，虽然董氏家族遭到了几乎是灭顶之灾，虽然一代船王董建华曾经一度负债高达 200 多亿港元，但是 600 万香港人能够知道董建华仍然是寥寥无几。这一方面因为董氏家族生意基本上是在海外，常年出差奔走在世界各地，另外，在董氏家族兴旺发达时期，代表董氏家族的是赫赫有名的世界七大船王董浩云，董建华只是作为一副手，在其旁边默默无闻地耕耘。当董建华正式出掌东方海外，成为新一代船王的时候，东方海外却又陷入了史无前例的财务危机中。

那时候的董建华除了通宵达旦地在办公室与财务公司、债权人开会，商讨公司重组计划之外，就是奔走在银行、财团门下，四处求援，挨家告急。

有人估计，董建华和东方海外债权人最多时，高达 150 多人，试想想，每天要应付 100 多号讨债的债主和 200 多亿的负债，又怎能有心情去高姿态地四处社交，访亲会友呢。

据熟悉董氏家族的人表示，董建华和妻子赵洪娉本身性格都是十分低调。

在香港的上海商人圈子里，常举行各式各样、大大小小的派对。在上海

住了十余年的香港自由党主席李鹏飞就经常携太太出席。据他所见，董建华伉俪很少出席社交场合。即使是上海人的聚会，董氏夫妇也是很久才出现一次的稀客。

当董建华成为香港特别行政区首任行政长官的热门人选后，香港传媒曾经多次用不同的方式采访过董建华，但结果都是铩羽而归。董建华要么重复以前已经讲过的话，要么表示歉意，什么都不讲。

但是，董建华是一个十分健谈的人。

曾经与董建华一起到海外宣传香港的香港立法局议员李鹏飞说：董建华一旦站到讲台上演讲，事前不需要讲稿，而且讲多久都可以，是一个很能说话的人。

董建华的老友吴宣德也说：由于董建华的低调作风，有人还以为他是属于害羞的一类。其实，与他相处过的朋友，都知道他很健谈，口若悬河而且喜欢据理力争，绝不低头。老实说，以他的口才，如果读法律的话，必定是一位出色的律师。董建华的工作能力和处理危机的能力，经过八年抗战，重整东方海外一役已经足以证明了一切。

董浩云是一个依靠自己数十年艰苦奋斗而创立下一番江山的人。他知道每一分钱都是用血汗换来的。董浩云生前虽然是个亿万富翁，但是其生活一直是十分节俭。而董建华无疑是继承了其父亲的这一良好习惯。

当年董氏在上海的别墅里，简朴的布置是董家的特色。就是董浩云来到香港发展，并成为世界七大船王后，他依然保持着简朴的作风，他在香港九龙塘的大屋，装修也十分简单主人套房及设备，与普通打工仔差不多。

一九六九年，董建华回港初期，一切起居以俭朴为主，他与父亲董浩云合用一个办公室。除了父子两人外，在房间内工作的还有董浩云的外甥乐嘉年，三个人共用一房，各自埋首工作。

董建华现在的办公室，也只有四五十平方米，这在香港一个普通上市公司的总经理的办公室动辄就是上百平方米，作为一个拥有亿万家产的董建华，他的办公室也确实寒酸了一点。

很多富豪都喜欢以劳斯莱斯或者奔驰房车为座驾，但董建华却喜欢比较便宜的宝马来，而且常常自己开车享受驾驶的乐趣。

董建华的座驾换过好几次，但换来换去都是宝马。最近购买的座驾只是100多万港币的宝马7系，比起奔驰顶级车系便宜了一半。对于董建华这样一个拥有亿万家产的富豪来说，确实是不容易。

美国时代周刊的一位记者曾经这样描述董建华：他是没有名贵的房车和游艇的大富豪，有时还只是坐的士，多反映了他朴实、谦逊的作风。他在父亲董浩云去世后出任东方海外集团的主席职位，但他给别人的名片还在用原来的董事经理衔，因为他不想别人以为他抢掉了父亲的荣誉。

八年艰苦的“抗战”，董建华所经历的是如履薄冰式的日子，因为稍一不慎，忽略一个微小的细节，都可能影响到当时风雨飘摇的东方海外，董建华由此培养了细心谨慎的习惯。

一九九六年初，香港筹委会在北京开会，身为筹委会副主任的董建华负责主持其中一个小组的讨论。会议期间，董建华对每位委员的发言都作了悉心的记录，会议结束由他作总结时，他清晰、简明扼要地将每位委员的发言都作了总结，令委员们对他的细心、认真的工作态度十分赞赏。

自从董建华成为特区首长的竞争激烈的人选后，便成为了香港传媒贴身紧逼的对象。有一次，董建华开完会从宾馆出来，久候门外的香港记者立即蜂拥而上，采取前堵后截的策略。董建华保持他一贯的风格，从容登车准备离去。一位香港女记者在拥挤的人群中将手中的录音机挤落在了地上。正准备登车离去的董建华见状，立即停下脚步，俯身将地上的录音机和电池捡起来交给那位女记者。当他发现地上还有一粒电池时，又马上再次俯身将电池捡起来交给对方。虽然记者们一如既往地没有采访到金口难开的董建华，但他这一细心的细节却给在场的香港记者留下了深刻的印象。是香港一位身价亿万的大富豪，能够这样平易近人确属不易。

对许多名人来说，如何处理每天的应酬恐怕都是一件比较痛苦的事。董建华也常常接到各种各样的请帖。大凡董建华不能亲自去出席的，他都向对方解释清楚不能去的原由。香港民主建港联盟有一次活动邀请董建华参加，董建华因脚扭伤不能到场，他专门为此写信给主人，表示歉意。

一九九六年，香港教育科技界邀请董建华担任国庆筹备委员会成员，董建华因公私两忙婉言谢绝了。但是，董建华专门用毛笔亲笔写了一封信，向主人陈述不能担任委员的理由，态度之诚恳、认真，令主办方十分感动。

香港有一位作者通过董建华的秘书转交一本赠书给董建华，董建华第二天就写了一封亲笔信向作者表示感谢。其实文化界的人都知道，收到赠书或者赠书给别人，都是一件很平常的事，很少有人专门写封信向对方表示感谢。对于董建华这样一个掌管着东方海外拥有 3000 名员工，与世界上 49 个国家有联系的庞大海上王国的老板来说，打个电话表示谢意恐怕已经算是一件十分难得的事了。

一九九六年，董建华经过慎重考虑，决定公开表态角逐首届特区首长。在记者会开始前，董建华通过职员派发新闻稿。没有过多久，职员突然向记者表示新闻稿的中文文本有错，要求收回，另补发经过修订的文本。有记者对比这两份中文稿的差异，发现原来只有三个字不同。原版本上有一句说董建华考虑参选的其中一个原因是“为推选委员会提供广泛的选择”，修订文本中将“广泛的”改成了“多一个”。“多一个”是平铺事实，广泛的有形容、判断的成份，这小小的改动既反映了董建华为人朴实的一面，不愿意哗众取宠，更反映了他细心、谨慎的一面。

董建华是浙江舟山人。浙江舟山一带人，据说都有点遇事原则性强、据理力争的个性。舟山流传了许多民间故事，其中一则叫做“状元张不可”的民间故事在舟山一带广为人知。

说的是明太祖朱元璋在位时，舟山出了一个名叫张信状元。由于他为人正直，原则性强，被人称为“不可”。有一年朝廷开科取士，结果中考的都是来自人杰地灵的浙江、江苏一带，安徽和其他地方的人一个也没有。朱元璋是安徽人，自己又是草莽出身，自然十分忌讳家乡没有人才。对这个结果十分不满意，怀疑主考官舞弊，于是派这位张不可前去核查，查出一点蛛丝马迹，为安徽人争点面子回来。

结果这位张不可奉旨出去溜了一圈回来，一点也不给皇帝老儿面子，在朝廷之上居然坚持说安徽的举士确实不如浙江，你这不真正是太岁爷头上动土，哪壶不开提哪壶，把个朱元璋差点没给气被过去。结果自然可想而知，既然你不我皇帝老儿面子，我也就不给你面子啦。朱元璋脸一拉，说张不可

你这是欺君之罪，大逆不道。于是舟山状元张不可眨眼之间就给推出午门枭首示众，看谁以后还敢说皇帝老儿家乡的人不如你张不可家乡的人聪明。

这个故事多多少少反映了舟山人的性格。

董建华能够进行八年的持久战，与他坚持原则，不轻易动摇有着相当大的关系，接触过董建华本人的都说，董建华是一个十分讲原则的人。

由于董建华成为热门行政长官入选后，许多传媒的记者都想采访他，从中获悉一些资料。但董建华素来金口难开，对所有传媒都一视同仁。

香港有一家大报，在董建华宣布角逐行政长官后，专门派了一名记者连续几日清晨在董建华公司的门口守株待兔。功夫不负有心人，有一天，这位记者终于成功地拦截住了前来公司的董建华。面对精诚所致的记者，董建华确实金石为开，深受感动。但他除了向这位记者一再表示感谢之外，并没有接受独家采访。这倒不是说董建华在这件事上摆什么架子，而是董建华始终如一地保持自己的处事风格，他不会因为受记者苦候的感动而牺牲自己的原则。同时，熟悉香港传媒运作的人都了解，如果董建华接受了这家传媒的独家采访，势必要面临着更多传媒的独家采访。

连董建华自己也说：他在行政局，即使是“港督彭定康，如他有不对时，我总是要争个明白。”

东方海外的财务总监、曾任东方海外八五、八六年陷入困境时代表债权银行的债务重组小组副主席的韦健生说，当年董建华身陷绝境的情况下，如果债权银行在指指点点，要董建华做这件事或者那件事。董建华会回答：“我知道我不干，你可以弄垮我。但如果我依你的这种办法，债务重组后，我便不能管理我的公司。”董建华并没有因为自己身处险境而改变自己的原则，迎合他人。

一九九六年六月三日，身兼香港特区筹委会副主任和香港行政局议员的董建华，在痛苦思考了数月之后，终于毅然向港督彭定康辞去了行政局议员的职务。

港府消息人灵通士及接近董建华的人士都表示，董建华在兼任两职期间，能够很自觉地遵守双方的保密原则。但由于中英双方在香港过渡过渡时期许多问题上发生争拗，董建华身为两边的知情人，他既不可以把将行政局的消息和决策向筹委会透露或解释，也不能将筹委会的消息透露给行政局来一起讨论。这使得董建华深感两难。在这种情况下，他果断决定辞去行政局议员一职，从他在身兼两职期间的表现和后来经过深思熟虑后辞去行政局议员一职，都充分表现了他恪守原则和负责任的一面，也因此得到了香港各界的赞赏。

接触过董建华的人，都深知董建华是一个十分真诚、坦诚的人。

自从他成为行政长官人选后，自然而然就成为了香港记者跟踪追击的重点目标。虽然董建华在任何场合都是按照自己的原则办事，拒绝回答有关他个人的敏感性的问题，但他每次都能做到以诚相待，并直接了当地告诉记者某某问题现在还不便说，这并不是董建华在搪塞，而是他在事情没有考虑成熟的情况下，不愿意匆匆忙忙地表态，这多多少少与他经历过浴血奋战东方海外的扭亏为盈艰难经历有关。

有的记者见在公共场合无法了解到情况，便专门跑到董建华的公司去采访。每遇到这种情况，据说只要董建华在公司，他都亲自出来，以诚相待，

与记者寒暄几句，而不是象有的大老板，常常以一漂亮的女秘书出来挡架了事。

香港著名武侠小说家、报人查良镛（金庸）说：当年董氏家族航运事业陷入危机时，董建华跑去跟他商量对策，坦率地一一陈述公司出现的问题与困难，毫不掩饰，作风光明磊落，可谓是君子坦荡荡。

当董建华正在犹豫是否参加行政长官角逐时，他也曾向查良镛表示，担心一旦从政，会给别人挖过去的事当作“丑闻”。查良镛当时建议他自己检讨一下有没有做了什么对不起别人的事，翻查一下公司的帐目。董建华真的十分认真地思考了自己这近六十年的人生。一九九六年九月十日，当他决定公开角逐行政长官时，他通过东方海外的通告，交代他与姐夫彭荫刚的关连交易。以董建华谨慎为人的性格，公布这样的交易，这显然是经过深思熟虑的，也许他觉得只有这件事当时曾经未对外人公布过，将来可能被人抓小辫。

以董建华六十年的人生，从200多亿的负债到今天的辉煌，其间经历了多少艰难困苦，但是，他觉得需要向世人交代的只有这样一件事，我们不难想象董建华平时为人的坦诚与诚恳。因为以他这样的经历，不为人知各种黑幕交易或者其它不宜外传的秘闻，为了达到目的不择手段的奇闻逸事，就是有一百件，也不足为奇。从这样一件区区小事，可以看出，董建华就是在最危难的时候，也能够坦率为人、坦诚做事，恪守诚信的为人原则。

董建华是一个认定目标、孜孜以求的人。做人做事都十分专一。

东方海外经过董浩云数十年的苦心经营，由于摊子铺得过于大，到了董建华手中，已是负债累累，但是董建华默默地承担起这个苦难，以惊人的毅力和决心挑起这个负债一度达到200多亿的重担，矢志不渝地朝前走，将曾经风雨飘摇的东方海外重整旗鼓。这需要多大的耐心和专一的精神。

连董建华本人也说：如果我“像别人般放弃、转行、上岸，说不定有更大的发展，但我始终坚持，舍不得放弃祖传的事业。”以致到后来，他本可功成身退，向特区行政长官的宝座进发，但他仍然舍不得放下家族事业，在两者之间犹豫不决。

生活中的董建华也是一个专一出名的人。

董建华的夫人赵洪娉，是董建华的第一位女朋友。中学毕业后，董建华到英国利物浦大学求学，不久，赵洪娉也到了英国进修护士课程，两人从恋爱到结婚，一切都很顺利。第一位女朋友就成为了白头到老的伴侣，对于董建华这样一个出身豪门的富家子弟来说并不是一件容易的事。

曾经有人以开玩笑的口吻说，董建华出身名门望族，本来有很多机会结交异性，但他只钟情于赵洪娉，从不花心，几十年来始终如一，没有闹出过什么桃色新闻，真正是难得。

董建华和他的父亲董浩云不一样，董浩云是个才华横溢的人，多多少少有点诗人的气质，这包括他当年一心建立庞大的海上王国而大肆扩张，试图实现伟大的抱负都与此不无关系。董浩云嗜好很多，但是董建华则相反，他的嗜好不多但很专一。这正如他二十五岁开始的平头装，三十年不变。不单是发型，就是他的皮鞋款式也是一种颜色穿到老，董建华认定某一款式，他便每次选择这一款色。

据董建华的家人和朋友说，董建华一爱读历史，现在他再忙，每周都要挤出二三个小时，请人给他讲授中国历史。二爱吃碎牛肉三文治，董建华是

个特别喜欢工作的人，没有什么事就喜欢在办公室呆着。中午如果没有午餐约会，董建华就会常常叫一客碎牛肉三文治，在办公室里独享。

董建华是一个生活十分有规律的人。现在每天早上五点钟起床，游泳、打太极拳，晚上早睡。董建华没有什么特别嗜好，他与其父亲有一点十分相似，就是把时间基本上都化在了办公上，每天早上他总是会在八时之前来到办公室，也是公司上班的第一个人。如果当天没有什么应酬或者会议的话，他会是最后一个离开办公室的人。

工作之外就是阅读，董建华每晚下班，总会捧着大叠报纸杂志回家阅读。据董建华的妹妹董建平透露，董建华独爱历史，现在无论怎么忙，他也会每星期抽出二三个小时老师来教中国历史，请老师逐朝代念历史给他听。董建华不仅熟读《三国演义》与《孙子兵法》，两年前更从台湾请来教授，开设讲座，教员工学习《孙子兵法》，从中汲取商场如战场的生存之道。

董建华没有抽烟的习惯，也不喝烈性酒，只会偶然在应酬时浅尝餐酒。香港不少富商喜欢打高尔夫球，而董建华只喜欢打打太极拳，不过这是近两年的事。

董建华所练习的运动，最先是游泳，但因他喜欢运动与思考同时进行，游泳却想不到东西，变成了浪费时间，所以游了一年多便放弃了，转为跑步，因感觉不适合，所以转练太极拳。刚开始，董建华在董氏集团总部的顶楼天台，与几个高层职员一齐练太极拳，但因航运业是常常出差的行业，练拳的职员常常缺席，现在差不多只剩董建华自己一个人了。不过，董建华自己也常常出差，所以，每星期通常只会见到他大展身手两三次。

不过，有一个爱好倒是董建华终身拥有，而且至今一谈起来还是滔滔不绝，那就是足球。七十年代有一阵子，他甚至差点动了念头要去办一个足球俱乐部。

宣布角逐行政长官后，他有一次曾经对记者说，他每年都要到美国三藩市看足球。但是，他现在只能就对太太表示，有一段时间不能放假了，只能通过美国体育电视频道来看打球了。可足见是个典型的球迷，几十年一如既往。

年轻时候的董建华是个标准的足球迷。尤其是七十年代，家族事业兴旺发达的时候，个人的兴趣也就表现的明显一些。

那时候董建华在香港，凡是有空就同公司的同事去看球赛。大概是因为董建华曾经在英国念过书的原因，董建华比较喜欢看欧洲风格的足球，简洁明了，目的明确，直接攻门。他尤其是喜欢英国足球，因为他在英国读大学的时候是在利物浦，所以他自己曾经是英国足球劲旅利物浦队的忠实球迷。以前，董建华偶而会与职员大谈球经，但近几年来，他已经谈得很少，这大概是他所热爱的利物浦队这几年战绩差强人意有关。

香港的足球队，董建华那时比较喜欢流浪队，曾经还是香港船员张子岱、张子慧兄弟、郭家明、绰号那稣的居里的忠实拥趸。有空的时候，他还喜欢自己亲自去操练一把。有一次他和孩子在自己花园里踢足球，结果扭伤了脚。

那时候，香港四大英资集团之一怡和主席享利。吉斯与董家来往密切。而当时怡和就组织了足球队参加香港足球联赛。吉斯于是游说董建华也组织一只以他的公司为名的金山足球队，参加香港足球联赛。

超级球迷董建华当时听了还真的有点犹豫，于是去问好友吴宣德的意见。吴宣德觉得这种事情搞起来会很烦琐，也很花时间。董建华听了也觉得

有道理。虽然十分喜欢足球，但经过考虑后，董建华最终还是婉拒了吉斯的好意，没有去组织球队。

不过，董建华热爱足球，那主要是七十年代的事，随着八十年代他正式接掌父业，独力承担起董氏家族的重担，并且力挽家族于深渊的生死大搏斗中，董建华已经无暇顾及他喜欢的球队和喜欢的球员了。

这两年董建华有了一个新的爱好，耍得一手漂亮的太极拳。

想必这是他卧薪尝胆“八年抗战”时期学得的一手本领吧。因为天天要面对那么多债主、面对那么多债项、天天要与财务公司、债权人商议公司重组债务方案，只有这阴阳的太极世界中，董建华也许能够得到片刻的宁静和惬意吧。

第八章 同甘共苦 兄妹情深

董浩云出身寒微，他的父亲，也就是董建华的祖父因为不甘心在舟山的乡下受穷，于是便来到了上海闯江湖。董浩云就是上海出生的。

董浩云与妻子顾丽真是中国传统社会典型的媒妁之言撮合下的夫妻。顾丽真父亲是办轮船公司的。不知道董浩云早年立志去创办航运公司，是否与其这位开轮船公司的岳父多多少少有点关系就不得而知了。

董浩云与顾丽真二人通过两家都熟悉的朋友作媒介绍。订婚前，双方都未曾见过面，只是彼此交换过相片。

二人凭着相片之缘，订下终身，二十一岁的董浩云娶了十八岁的顾丽真。婚后三年，顾丽真生下了他们的长子董建华，随后，董建华的弟弟董建成、妹妹董建平、董小平、董亦平也相继出世。

董氏五兄妹自小生活在一起，感情十分不错，尤其是经过父亲死后，家族生意陷入困顿这样的惊涛骇浪，如果没有兄妹之间的精诚合作，相信董建华的压力会更加大。当董建华宣布角逐首届行政长官时，无论是妹妹董建平还是弟弟董建成，都明确表示支持哥哥的决定，并且认为董建华适合出任行政长官，对其兄长的信任和支持溢于言表，从中亦可看出这一家兄妹之间的深厚感情。

董建华的妻子赵洪婢是董建华的第一位女朋友，也是他的终身伴侣。夫妻两人感情甚笃，伴随着董建华从高峰跌入低谷，又伴随他从人生的万丈深渊中重新走出来。有人戏称，董建华只钟情于赵洪嫂一人，从来不花心，叫做恍榔树一条心。

董建华夫妇育有二子一女，董立均、董立新和董立筠。有人戏称，即使董氏集团没有国际评分机构中的“三A”评级，但是董建华自己也有三条“A”在手。因为董建华的三个子女的英文名字的第一个字母都是“A”字，分别是Andy、Alant和Audrey。

董建华的三个子女，都是在美国读的大学。长子董立均负责总管全球性冷冻部门及中国航运部门，小儿子董立新在家族公司金山轮船公司任职，女儿董立筠在东方海外国际担任基金组合投资工作。其中幼子董立新的样子最像董建华，加上又是梳得一个平头，仿佛一个模子里倒出来似的。

董建华平时除了工作外，就喜欢与家人在一起共享天伦之乐。尤其是近年来，他弄孙为乐，空暇时便与小孙女玩个不亦乐乎。

从他和家人的合影中可以看出来，和他们在一起的董建华笑容轻松，无牵无挂，一个美满而幸福的家庭。

和董建华一样低调的董夫人赵洪婢，自从董建华成为香港特别行政区行政长官热门人选后，也难逃传媒的追逐。赵洪嫂被外界形容为和丈夫一样寡言。董建华没有宣布角逐行政长官之前，许多人分析董建华犹豫不定的原因之一，就是这个一向低调并且很少涉及政坛的家族不同意董建华出来竞选行政长官。

董建华自己也曾经对记者说：“我家人一直不赞同他角逐行政长官，我自己也不爱曝光，也不爱权利。”但是，当董建华主意已定，宣布角逐行政长官后，赵洪嫂始终站在丈夫的一边，公开向传媒表示：他是我先生，我什么都支持他。

有一次，赵洪婢以香港红十字会总监的身份，出席青山医院重建计划的

开幕典礼。典礼结束后，早已蓄势待发的记者立刻开动摄影机、摄录机和录音机紧随赵洪娉，因为和董建华一样低调的赵洪娉如今比董建华还难得碰到，记者们自然不肯放过这个机会。赵洪娉一边赶路，一边回答记者的问题。“我支持我先生，家庭又好，事业又好，我都很支持他。”虽然她回答问题不多，又不断强调自己是个家庭主妇而已，但是，数句“我支持我先生”的答复，赵洪娉的贤内助形象立时凸现出来，夫妻之间的感情也可见一斑。

弟弟董建成

董建华的弟弟董建成生于一九四三年，比董建华小六岁，长得瘦瘦高高，架一幅大大的眼镜，一付斯文的样子。和董建华厚厚敦敦的长相相去甚远。

不过，董建成有一点与其哥哥相似的是，他也毕业于著名的利物浦大学，只是董建成学的是工程学。董建成大学毕业后，也跟着哥哥董建华的后尘去了美国，不过董建成倒没有象董建华一样到美国商界的大风大浪里去锻炼，而是进了美国的名牌大学麻省理工学院攻读硕士学位。

董建成一方面他本人也十分低调，另一方面他从麻省理工学院毕业后，就一直留在美国，加入董氏集团，负责董氏集团美国分公司的国际航运管理，开拓美洲航线，据说一直到一九八六年才回到香港，所以了解他的人比董建华还少得多。在董氏家族陷入财政困难的艰难岁月里，他和哥哥董建华一起分担了这份苦难，一起走过了那段日子，兄弟俩也由此建立了更深的感情。

董建成最为人知的恐怕不是他本人，倒是他的妻子温子华。因为温子华是台湾军方赫赫有名的温哈熊的亲侄女。

温哈熊曾经担任过台湾联勤总司令，他是台湾李登辉身边亲信刘泰英的连襟，也是台湾前经济部长赵耀东的连襟。赵耀东与温哈熊也是旧相识，赵耀东的岳母就是温哈熊岳母的姐姐。

董建成和董建华一样，一直协助董浩云管理公司。当董浩云去世后，也是兄弟俩一起挑起了家族苦难的这副重担。共同的磨难使兄弟的感情得到了升华。当外界传闻董建华有望成为首任特区首长的候选人时，董建成公开表明，无论其兄干什么，他都会支持。而这方面的支持是十分重要的，因为一旦董建华成为行政长官，他必须辞掉所有公司的职务，那么，整个家族生意的重担也就责无旁贷地落在了董建成的肩上。

妹妹董建平

船王董浩云是个有点诗人气质的人，虽然在商场拚打多年，但我们只要看看他年轻时与太太顾丽真恩恩爱爱的照片，就可看出董浩云浪漫的一面。董浩云爱好很多，他喜欢摄影、话剧、音乐、绘画、和电影等。

在董氏五兄妹中，只有董建华的大妹妹董建平多多少少继承了父亲董浩云这方面的一点天赋。她自己在香港开了一间“艺昌画廊”，颇有一些名气。她主要经营自己喜欢的西洋画，是香港两洋画的首位经营者。这多多少少也算是和他父亲一样，为香港做了一件开创性的工作。只不过是董浩云创办了航运中心。

董建平的先生叫金乐奇，毕业于美国密芝很大学，与香港立法局议员。香港自由党主席李鹏飞是同班同学兼好友。金乐奇原来是经营电子工业，与

董建平结婚后，于一九七四年加入董氏集团。金乐奇在美国海军服过役，他进入从事航运业的东方集团，如鱼得水，很快就成为了行家里手。金乐奇曾经在东方海外集团公司任过董事总经理，后来只担任董事。

董建平一开始就与两位哥哥走的不同的路，她似乎对父亲创下的宏伟大业没有多少兴趣，大学时代赴英国学的就是英国文学。不过，董浩云比较喜欢收藏，据说不少还价值不菲，董建平从那时起就开始接触艺术。董建平也自言受父亲影响和鼓励。“父亲是很有艺术气质的。他爱好音乐、文学、戏剧、电影和摄影，而且在这些方面均有天分和造诣。对于绘画，他很有兴趣，与画家张大千等人都很熟悉。他总是教导我们，做事一定人认真。”

董建平大学毕业后，并没有进入董氏集团，去为父亲打江山，而是按照自己的兴趣和爱好从事一些与艺术挨边的事，她参加过香港的管弦乐团，还到香港艺术中心等艺术文化机构做过义工。

董建平真正要创办艺术画廊，源于一个很偶然的时机。有一次，法国兴业银行在其香港办事处置业广场搞《张杰花卉展览》时，因为著名画家张杰也是董浩云的朋友，于是刚好找到了董建平做展览统筹。董浩云当时还嘱咐董建平办画廊一定要竭尽全力，不可半途而废。展览搞完，董建平觉得有点意犹未尽，于是萌发自己创办一个艺术画廊的想法。这个想法直到一九八四年，她相中环威灵顿的一个铺位才成为了现实。

大凡搞艺术生意，开始都不会太景气，董建平也不例外，画廊刚开办的有一段时间，她曾经经营过商品画，给各个大公司作为装饰用，但这毕竟都是权宜之计。董建平创办画廊的目的还是希望走出一条自己的艺术经营之路。

董建平虽然是香港首位经营西洋画的，但是她的与众不同在于，她经营的西洋画主要还是华人画家的作品，据说中国大陆的不少青年画家，尤其是浙江籍的青年画家，不少得到过她的提携。

随着艺昌画廊的知名度渐渐提高和社会的认同，董建平开始从事自己品味的东西，因为艺术品和其它商品不一样，没有自己的品味的东西是不会有长久生命力和吸引力。所以，在艺昌画廊，董建平绝对不是一个摔手掌柜，很多事情她都亲力亲为，力求完美。她自己就常常周游列国，了解世界艺术发展的趋势。潮流和搜集各家名派的艺术精品。

十五年来，艺昌画廊曾先后举办了多位名家，包括张杰、赵春翔、楚戈、庄吉、崔子范、费明杰、萧勤、姜宝林、冷宏、刘坚、李山、吕寿琨、彭先诚、丁雄泉、徐累、杨燕萍、赵无极、曾宓，张桂铭以及近期的高行使等人的画展，又曾与香港艺术馆、上海博物馆、中国大陆国家美术馆、台湾省立美术馆、旧金山中国文化中心、勒格大学琼胡希美术馆、大英博物馆等单位合作，成绩斐然。

一九九五年，为表彰董建平在文化艺术交流上的功绩，法国总统希拉克颁给她法国荣誉军团骑士勋章，代为授勋的法国驻香港领事欧博文指出：“金太得此勋章，主要因为她长期以来爱护法国文化，我们所办的活动，她都全力加以支持。”

自从董建华成为首任行政长官的热门入选后，董建平的人气亦急升，只不过她有人气并不是政界，而是在她的艺术界，不少人都知道董建华有个妹妹叫董建平，在香港开了一间艺昌画廊，卖西洋画。这可能是董建华角逐行政长官给这位大妹妹带来的意外收获吧。

当董建华宣布正式角逐行政长官后，董建成与董建平都异口同声地表示支持哥哥的决定。董建平直言：“我是他的妹妹嘛，我们感情一直都很好。”

妹妹董小平

如果说，董建华的大弟弟董建成娶了台湾军界重量级人物温哈熊的侄女，董建华的妹妹董小平更是嫁入一名不可小觑的台湾重量级家族。因为董小平的夫婿彭荫刚的父亲彭孟缙曾经担任过台湾的总参谋长。而彭荫刚本人则有台湾仓储业的泰斗之称。

彭荫刚与董小平是在美国留学时认识，并自作主张自我决定婚事的。民间有一种说法，一家是世界级船王，一家是台湾军界举足轻重的人物，这两家名门望族子女联姻时，双方都不知道自己未来的亲家是何许人也，等到董浩云到台湾去拜访彭孟缙时，彼此才知道双方的显赫家世。

这一说法究竟有多少可靠成份，不得而知了。

彭荫刚与董小平育有一子二女，儿子彭士孝，长女彭士苹，次女彭士贞。

彭荫刚在创业初期，据说也吃了不少苦头，创业初期只有 80 万台币，五六名员工，他自己曾经面临多次银行退票和发不出薪水的艰难境地。为了度难关，他母亲只好拿出私房钱来帮他。彭荫刚开始成立了一家贸易企业，以进口硫磺为主。一九七一年，为了配合岳父董浩云开辟的台湾第一条全货柜航线，彭荫刚成立了伟联运输公司，专门提供货柜内陆拖运业务。现在这家公司成为了台湾最大的汽车货柜运输公司。一九七八年，彭荫刚又成立了伟联工业公司，专门从事货柜的维修和制造，现在已经是世界十大货柜制造厂之一。彭荫刚现在是台湾伟联集团的董事长，其旗下企业包括多间上市公司。彭荫刚和太太董建平是伟联运输的大股东。

彭荫刚对董氏家族最大的贡献恐怕就是在董氏集团面临清盘时，购下了董浩云一九四六年在台湾创办的中国航运公司的股份。

一九八六年，董建华面临种种困境，迫不得已对东方海外进行债务重组时，据说彭荫刚在急难之中和太太董小平从董氏兄弟手中购入中国航运的股份。这样做的一大好处，就是在必要时可与董建华的香港公司划清界线，不过也有人说，彭荫刚当时这样做的目的是，减低两岸政治敏感，方便董建华接受霍英东的注资东方海外。但是，无论当初的动机如何，彭荫刚在董氏家族的危难时刻，购进董氏兄弟手中的股份，都是帮了董氏家族的一个大忙。

一九九五年七月初，已经走出困境、摆脱苦难的董建华到台湾公干时，特别感谢彭荫刚当年的仗义相助。

一九九五年六月八日，董建华、董建成兄弟将手中持有的百分之四十九的中国航运的股份，作价 4.5 亿新台币，全部转让给长年支持他们的妹夫彭荫刚属下的伟联投资公司，为彭荫刚日后将旗下的中国航运、伟联工业、伟联运输、伟联公司以及贸易仓储等力量加以整合创造了条件，使彭荫刚的企业集团更加强大。

近年来，彭荫刚对中国大陆市场特别看好。一九九三年，他与上海宝钢集团合资成立了宝伟公司，专门制造货柜。

一九九五年七月十一日，他与长江航运集团签约，合资成立了长伟航运，同年八月开辟了武汉—南京—上海的航线，这是中国大陆第一家由台商参与的大陆内河航运企业。

妹妹董亦平

董浩云的五个子女中，知名度最低的恐怕就数小女儿董亦平了。

董亦平与她的丈夫刘广斌，外界对他们所知甚少，他们共有二女，分别叫刘明著和刘佩著。

第九章 名扬海外 缘结世界

董建华是一个十分低调的人，这里指的低调主要是指董氏家族比较少地在媒体上露面，也比较少地在公开场合夸夸其谈。其实董建华是一个交友甚广的人。这一方面得益于其父董浩云，另一方面，董氏家族所从事的航运业是一个世界性的行业，它要与世界上许多国家打交道。航运事业为董氏家族带来了广泛的国际联系，目前东方海外就与世界上四十九个国家有业务上的联系。这就注定了这一家族与国际间的来往必定十分频繁。

董浩云生前相当一部分时间是为了业务奔走在世界各地，加上董浩云又是一个十分爱交游的人，他不仅与世界上许多商界人士有来往，而且与世界许多国家的政要都保持良好的关系，他与美国的历任总统尼克松、福特、卡特、里根和布什都有私交，除了美国，董氏家族与英国、巴西、阿根廷、澳洲、菲律宾、新加坡等国家的元首也建立了广泛的友谊。

欧洲的富庶小国摩洛哥很早就委任董浩云做摩洛哥王国驻香港的名誉领事。董浩云去世后，董建华一直继承了这一名誉头衔到现在。

其实，我们只要看看董浩云去世时候的吊唁名单，就可略知董氏家族在国际政界和商界的人缘了。

董建华与美国

一九九六年三月十二日至十五日，港美经济合作委员会在美国华盛顿举行。

三月十五日，身力港美经济合作委员会主席的董建华在委员会及香港贸易发展局举行的晚宴上发表了演说，引起了香港传媒及海外传媒的极大关注。董建华罕有地一改过去的低调，就人们关心的一些问题，进行了非常有见地的阐述。

董建华在演说中表示：亚洲地区的领导人和美国的领导人，都应多花点时间去了解对方，加强合作，因为彼此的价值观不同。亚洲人及美国人都比较勤奋，但是亚洲人较重视责任及秩序，而美国人较注重自由与个人的权利。中美双方遇到分歧时应该从长远的角度考虑，这样可避免中美关系受到个别事件的影响。

董建华的不少论点受到与会者的赞赏，当时正是美国就是否延长中国最惠国待遇的关键时刻。有人认为，董建华的这番话对于美国政界要人不无影响。

其实，董建华凭借着他在美国政界商界的千丝万缕的联系，已经多次担当起中美关系的中间调停人，只不过是董建华一向低调的作风没有引起人们的关注而已。当美国民主党执政，克林顿总统上台，中国最惠国待遇问题一度成为两国之间最令人关心的话题。董建华那时就曾经从香港以及中美两国关系发展的长远利益出发，充当过调和、说服的角色。

董建华不仅与美国的商界十分稔熟，而且与美国共和和民主两大党的不少政要都有很不错的私人交情，与美国上上下下的盘根错节的关系，使董建华在美国颇有一种左右逢源的感觉。

其实，董氏家族与美国的关系早在董浩云时代就已经开始了。董家上上下下不少人都曾经在美国受过教育和曾经长时间定居过，家族成员见面时，

都会以英语交谈。

董建华本人在美国学习过，也在美国的大公司通用公司工作过，董建华的弟妹也都在美国留过学或工作过。董建华的弟弟董建成更是负责董氏家族在美洲的家族生意，据说在美国生活长达近 20 年。

董氏家族与美国之间也算是恩爱冤家。当年，给董浩云事业以深重打击，以致差点令董浩云功亏一贯的是美国人，令董浩云重新崛起并迅速发展起来的也是美国人，美国人之于董氏家族，大有点成也萧何，败也萧何的味道。

一九四九年，蒋介石败退台湾，美国见蒋氏大势已去，乘机痛打落水狗，宣称蒋氏之败与美国没有任何关系，并表示将不再给蒋氏以任何的军事和经济援助。

一九五二年二月，美国国务卿艾奇逊发表声明，以欠债未还的理由，将董浩云的两艘远洋货轮“京胜号”和“沪胜号”扣留。当时的董浩云还处于苦心经营的起步阶段，所拥有的资产十分有限，他航行美国的船队一共只有 3 条船，美国佬一下子把他的三分之二船队给扣留了，给当时雄心勃勃的董浩云一个沉重的打击，几乎断送了董浩云的航运梦。

董浩云不得不重起炉灶。但是，事情没过多久，美国发动了朝鲜战争，中国人民志愿军开赴朝鲜。美国此时发现台湾又有了可利用之处，因为美国长途跋涉跑到别人的国家去打仗，无论是军需还是其他方面都需要强大的船队作支援，而美国本身强大的船队由于各种原因已经得到了精简，无法满足战场上的需要。于是美国对蒋介石又采取了拉拢政策，同时也放弃了对董浩云的制裁，反过头来支助董浩云发展其船队，董浩云得到这一喘息的机会，迅速以惊人的速度崛起。

不过，美国人真正帮了董浩云大忙的倒是从一九六五年开始的长达十年的越南战争。由于战场设在离香港不远的越南，而参战者又是美国，因此带动了亚洲地区整个航运业的高速发展，世界两大船王董浩云与包玉刚，就是在十年越战中得到迅速的壮大和高速的发展。

当时美国自己无法满足远东军的庞大军需运输，于是在韩战中已经帮过美国人的台湾运输业这次又派上了用场，而与台湾关系的良好的董浩云当然不可能坐失良机，恰好此时的美国人又以半送半卖的形式给了董浩云八条胜利型货船，前后共 12 条船只卖了 100 万美元，跟白拣似的。精明的美国人当然不会做亏本生意，胜利型货船是美国四十年代建造的船型，这些船的最大毛病就是耗油大，设备简陋，已经属于淘汰型的船只。美国把这些船卖给董浩云，一方面给自己的航运业卸了一个包袱，同时又可利用这些船解决在越南战场上远东军的军需运输，一举两得。但是，这对于正在起步阶段的董浩云来说，无疑是捡了个大便宜，一方面他不需要投资大笔的资金去建造新船，同时用这些美国人的船为其远东军运送军需，马上可以用来赚美国人的钱，也是一件一举两得的事。董浩云利用当时油价低廉。香港人工便宜等优势，依靠原来的基础和美国人这些船，使他的海上王国得到了迅速的壮大。

在这十年中，董浩云抓住了世界航运业兴旺这个千载难逢的机会，同时订造了大量世界瞩目的大型船只，开辟了多条亚洲至美洲的航线，创下了多项亚洲航运史上的纪录，并跻身于世界七大船王。这中间，自然有美国人到处发动战争的功劳，再加之董浩云本人就是一个著名的社会活动家，交际广泛，由此与美国的商界与政界建立了比较稳固而良好的关系。

在此前后，数次中东战争爆发，美国又需要大量船队作运输上的支援，

董浩云的船队自然又是大派用场。无论是董家的实力以及董家的能力，都令美国的政界商界另眼相看。

据董家好友吴宣德说，董浩云生前，民主党的总统卡特和共和党的总统里根，在任时也经常邀请董浩云共膳。其中当时的副总统布什还专门送了一张他与当时总统里根合影的签名照片给董浩云。

一九七八年九月，当时的美国总统卡特邀请董浩云共进午餐，希望董浩云提供挂上美国国旗的客轮，目的是增加美国航运的名声和实力。董浩云一口应承，并派出独立号和宪法号客轮，悬挂美国国旗，行走在美国夏威夷五岛之间。堂堂的一个美国总统，向一名外国企业家提出这样的要求，董浩云在美国人心目的地位。实力。交情便可想而知了。

董浩云去世后，董家仍然与美国保持了良好的关系。董家老友吴宣德回忆说，他在东方海外工作时，董浩云曾经对他说，美国欲给他美国国籍，被他拒绝了，而董建华也跟随父亲，没有加入美国国籍。

一九八一年，已经接过父亲衣钵的董建华，出掌东方海外的第一件大事就是收购了美国一间主要航运公司 SeatrainPacific，东方海外取得了该公司在美国所有业务中使用的 1BM 主机，为东方海外未来将世界各地的分支机构业务建立网络奠定了基础。

董浩云与美国多届总统以及美国各界都颇有交情，董浩云去世后，这种私人关系仍然得到了发展。董建华与美国前国务卿交往颇多，与现任美国助理国务卿洛德也份属老友，据说董建华还是洛德岳父的麻将搭档，如果真的能到这地步，其私交便可想而知。

一九八五年，当时的美国副总统布什到香港访问，晚宴时，坐在布什身边的就是董建华。董建华曾经到白宫去拜访过布什，得到了布什的热情款待。即使布什卸下总统职位，也与董建华有来往。近年来，布什多次到香港访问，董建华都曾接待过他。

一九九六年七月，美国亚特兰大奥运会开幕前夕，号称美国国家精神象征的美国可口可乐集团董事长，邀请董建华前往亚特兰大参加奥运会开幕典礼，并派专机将董建华从洛杉矶送到亚特兰大。

董建华现在还担任着港美经济合作委员会主席、美国海外关系局成员、美国史丹佛大学胡佛战争革命及和平研究所监督委员会委员以及美国策略及国际研究中心的国际成员，众所周知，后者号称是美国白宫的智囊团之一。

无论是发展香港与美国之间的经济关系，调停中美两国在一些敏感问题上的处理，以董建华及其家族在美国多年建立起来的关系和多面的身份，相信有时可以起到很微妙的作用。

董浩云与日本的恩怨

日本对华侵略战争，使得董浩云的航运梦屡受挫折，但这并未影响董浩云与日本商界的关系。董浩云在成为船王的过程中，订造了大量的新船只，其中不少在当时都属于领先世界的，这些船只绝大部分是由日本公司制造的。

一九六六年的东方皇后号，是一艘万吨级多用途高速客货轮，船型是半潜式，在当时是最新型的，因为这艘由美籍华人设计的船只，在此之前只在实验室里飘戈过。

同年，董浩云又在日本订造了6艘效率高、耗能低、人造卫星导航的20多万吨级的油轮。

六十年代，由于政治因素的影响以及其它因素，全球航运业进入了鼎盛时代，而日本的航运业由于成本增加等诸多因素走进低谷，导致日本造船业陷入衰退。董浩云抓住这个机会，向日本订造了大量的船只，有的船只在他去世后才造好，结果给已经陷入财政危机的东方海外雪上加霜。

据说，当时董浩云向日本订造大型油轮，都是先和其它客户谈好中长期的租约后，再向日本船商下订单，要求日本船商给予优惠贷款。这是董浩云精明的一面，这样，他可以花最小的钱办最大的事，他可以用租船的钱来偿还造船的钱，使自己用有限的资金却可以迅速将自己的船队扩大。有人分析，董浩云当时所支出的钱只是船价的百分之二十左右，也就是说，他用卖一条船的价钱，可以同时拥有五条船的使用权。应该说，日本船商加速了董浩云的迅速崛起，同时董浩云也扶持了日本当时走向低谷的造船业，相得益彰。

一九七六年，董浩云又与日本和德国的船商合作，组成了冠航集团，经营远东至欧洲的航线。在董浩云的事业如日中天的时候，他曾经想与日本方面合作投资日本的飞机制造业和电脑业，并着手开始准备。可惜雄心未遂身先死，董浩云与日本方面的合作留下了许多遗憾和苦难让其后人来承担董浩云与日本的最大纠葛恐怕就是在日本扶持台湾张荣发发展航运事业，以期与其抗衡这件事情上。

六、七十年代的越南战争和数次的中东之战，培养出两位世界级的华人船王包玉刚和董浩云。日本人当时看到这种形势，遂试图扶持台湾亲日势力，发展航运业与香港抗争，瓜分亚洲和世界航运市场。日本人当时选择了台湾的张荣发。

张荣发在日本人支助前，其属下的长荣航运只是一个经营散装和集装货运的小公司，在航运界无足轻重。但是日本人一次就给了张荣发8艘船，成立了日本长荣海运株式会社。一九七九年，认为羽毛已丰的张荣发正式向船王董浩云提出挑战。他向台湾当局申请开辟航行欧洲的定期航线，因为当时台湾航行欧洲的定期航班只有董浩云的东方海外货柜独自一家包办天下，别无分店。

张荣发的行为自然激起董浩云的愤怒，他当即向台湾当局提出不满，认为“长荣资本百分之七十五来自日本的丸红公司，有利用日资与民族航商竞争之嫌。”但是这一仗董浩云并没有打赢。

在接下来的岁月里，日本方面继续大肆资助张荣发，到一九八四年张荣发已经开辟了环球东西双向全货柜定期航线。到一九八五年，长荣货柜已经名列世界第三，旗下拥有九十条货柜船和十八万个标准货柜。而董浩云则落到了第十九位。

对于董浩云这样一个自认为生来就是为中国航运事业而生，把中国航运事业看成自己终生目标的人来说，这件事怎么说都是一件令人不痛快和令人遗憾的事。

董建华与日本的关系

董氏家族由于在日本订造了大量的新型船只，与日本造船业。金融界建立了良好的关系，所以，当董建华接掌东方海外，陷入财政危机、资金周转

困难时，他当时求助的第一目标就是台湾，当台湾金融界拒绝援手支持时，董建华想到了曾经来往密切的日本金融界和商界。

一九八五年前后，董建华曾经多次来往于日本和香港，试图在日本金融界寻求到支持，但是岂料日本各银行拒绝了董氏的要求，令董建华十分伤心。

直到后来，香港汇丰银行给了董建华 1 亿美元的备用贷款和 38 亿港币的有抵押贷款，香港大富豪霍英东在危难时刻拔刀相助，注资 1 亿（约 11 亿港币）入股东方海外后，当年曾经拒绝贷款给董建华的日本东京银行等 5 家银行联合贷款 2.5 亿美元给董建华，以解决资金周转困难。

董建华在东方海外财政陷入危机，其中负债最高时达到 28 亿美元，超过 230 亿港币左右。在这一度令外人瞠目结舌、令董建华吃尽苦头的负债，日本的船商是第二大债主。因为船王董浩云当时为了实现其发展航运事业的雄图大志，一味地进行船队扩张，向日本订购了大量的大型船只，其中部分船只在董浩云去世的时候都没有造好。而董浩云当时实现的订船策略是向日本船商进行优惠贷款，用租船的钱来支付造船的钱。这本来是一个四两拨千斤的妙计，在董浩云的船队壮大过程中功不可没，但是到了八十年代航运业的低潮，董浩云的这一精明策略变成了给董建华埋下的定时炸弹。因为在世界航运业不景气，吨位严重过剩的情况下，多接收一条船就是在自己疲弱的肩上再加一副重担，因为这不仅要支付银行的利息，还要承担庞大的维修费用和停泊费。

一九八六年三月，董浩云生前向日本东绵承造订购的 7 艘货柜船相继造好等待交货，为了减轻当时已经陷入财政困境的东方海外压力，董建华以东方海外总裁的身份，与太太赵洪聘一起多次风尘仆仆赶到日本，拜访当时位于东京赤坂的东绵承造商社社长武内俊夫，希望武内俊夫基于过去东方海外与东绵承造多次合作的情分，延迟 7 艘货柜船的交货时间，助东方海外一臂之力。

但是据说唯利是图素有经济动物之称的日本人，显然不肯冒着风险来帮董建华这个忙，武内俊夫一口回绝的董建华的建议，不愿意在董建华提出的延迟交货的计划上签字。

中国有句俗话，危难之中见真情。当年日本由于航运业走入低谷，导致日本造船业的衰退，而正处于上升时期的董浩云当年在日本大量订造新型大型船只，无疑是日本造船业注入了一股新的血液。可以想象，当年和董氏父子到达日本，所受到的接待是会何等的热情和殷勤，那是一种何等风光的日子。可是如今，当董氏家族生意陷入危机，以一个希望得到帮助者的身份前往求救，当这种身份位置的颠倒，不难想象，当董建华一次又一次奔赴日本，结果充满希冀和恳请而提出的要求仍然得到的回答是拒绝的时候时，董建华在那种悲与愤。伤心与耻辱情感下的心态，是何等的惨烈。

董建华在百般无奈中失望而回。也许，曾经辉煌过的人，只有在他重新从终点回到起点的时候，对于人生的体验才会更加深刻。但他历经磨难重新走到人生的高峰的时候，才知道什么是人生最宝贵的，什么才是人生最值得珍惜的，才知道人生的真正内涵是什么。而人，也只有在经历过种万劫不复的磨难之后，才能够真正成熟起来，才能够有勇气、有毅力去克服任何困难。因为，许多意志脆弱的懦夫也就是在这种时候哄然倒下的。

一个人在顺境中创造出奇迹并不足奇，一个人在辉煌的时候勇于承担苦难也并不值得别人顶礼膜拜，只有在经历过曾经沧海难为水而有没有倒下的

人，才是真正打不垮的人，他才会拥有一种令人害怕的威慑力，因为他有一种千锤百炼出来的精神，这种精神使他不惧怕任何威胁和挑战，在他的心中，有一种惊人的自信和信念，使他拥有了百折不挠的意志，你纵使可以打倒他一百次、一千次，但是你不可能打垮他。这才是能够成就一番大事业的人，才是一个能够委以重任并且能够令人放心的人，才是一个可以让人信赖、让人信服的人，才是一个在危机关头勇于承担责任、勇于战胜困难的人，是一个真正的人。

这种人生的经历，是董建华的一笔财富，它是无法用多少亿的金钱来衡量的，也是无法用金钱能够替代的了的，它使董建华的人生充满了一种人的魅力。在一定程度上，这是其它候选人无法与董建华比拟的一个地方。

董建华走过了这样艰难的一步，所以当董建华成为首任行政长官黑马冒出来的时候，他马上被方方面面的许多人认同与接受，应该说，与他的这个经历不无关系。

一九九五年十二月十三日，一艘迄今世界上载重量最大的货柜轮东方海外香港号在香港命名下水，已经摆脱困境、走出低谷的董建华和香港布政司陈方安生、香港富豪李嘉诚为这艘由日本三菱重工制造的惊世巨轮剪彩。

一九九六年二月二十九日，另一艘同类型的巨轮东方海外日本号在日本神户下水，意气风发的董建华亲自到日本参加这艘同样由日本三菱重工制造的巨轮的命名下水仪式。仅这一次，董建华就向日本投下了 37 亿港币的订单。

董建华旗下的 8 艘超巴拿马型巨型货柜轮，其中 6 艘是由日本神户的三菱重工制造的，难怪有人惊呼，董建华的一举一动，已经在一定程度上可以影响到日本的造船业。一家公司足以对一个发达的工业国家的某一个行业产生一定的影响，其实力便可想而知了。

董氏家族与董建华和日本造船业、航运业千丝万缕的商业利益联系，使双方的一直保持着密切的联系，这对今后继续推动香港与日本之间的经济来往与合作，推动中国与日本两车经济的交流显然有着十分有利的一面。

董氏家族与英国的关系

董浩云是一个交友甚广的人，他所从事的航运业又是一个世界性的行业，他在世时经常奔波于世界各地处理业务，同时也结识了许多方方面面的朋友。而董氏家族的基地就是香港，香港又是英国的殖民地，董氏家族本身在英国的也有不少的投资，所以董氏家族与英国之间的良好关系自然不言而喻。

董氏两兄弟董建华、董建成和妹妹董建平都曾留学英国。

而董建华曾经是个足球迷，迷恋简捷明了实用的英国足球，由于他在英国刊物浦大学攻读机械工程，一度还是著名的利物浦足球队的热情拥趸。

英资集团于董建华印象最深的，恐怕就是香港的汇丰银行了。八十年代董氏家族生意陷入困境，董建华和东方海外在高达 230 多亿的债务中，据说百分之六十是欠汇丰银行的，多达 100 多亿港币。在那段时间里，香港汇丰银行给予了董建华鼎力相助，虽然说，汇丰助董建华有其目的，但是，毕竟是它先后组织了 1 亿美元的备用贷款给董建华，用于支付天天困扰董建华的债权人，后又有抵押贷款 38 亿港币给董建华，用于支付新造船只的船款，

解了董解华的燃眉之急，救了董建华一把，多多少少也算是与董家是患难之交。俗话说，滴水之恩，当以涌泉相报，汇丰银行当年给董建华的支助，当然不只是滴水。

汇丰银行的主席沈粥甚至亲自写信给董建华，鼓励他“不要颓丧，第二个春天一定来临”。

后来，接替沈粥的香港汇丰银行主席浦伟士又于一九九二年，力荐董建华成为了香港行政局议员。

其实，董氏家族与许多英资集团都有很深的交情，尤其是在香港盘踞百年之久的香港四大老牌英资集团怡和集团、太古集团、和记集团等，董家都与他们有良好的私交。

一九七三年和记大厦落成，当时的和记集团主席祈德尊便力邀董浩云搬往该大厦的写字楼，后来，董浩云果然租用了和记大厦的十一层和十二层。

至于怡和主席亨利·吉斯，更是董建华的好友，他们两人是大学同学，又是足球迷，七十年代，怡和主席吉斯在香港自己组成了一个足球队，参加香港足球联赛，他又劝董建华也以自己公司的名义命名，组建一支金山足球队。董建华还真的心动了一回，后来因为考虑到时间、精力等其他因素，才忍痛放弃。后来当怡和要收购香港牛奶公司，香港牛奶公司的周锡军曾经向董氏家族求助，董氏家族便是以因为与怡和是好朋友为由，拒绝了牛奶公司要求出资协助的要求，结果怕和顺利收购了香港牛奶公司、两人的交情可想而知，非同一般。

董氏家族的强大实力自然也引起英国政府的关注。董家老友吴宣德说，英国政府曾经打算让董浩云入英籍，并且英女皇要给她授勋爵。但都被董浩云拒绝了。董浩云对吴宣德说，他不想改变中国人的身份，他认为，即使入了别国的国籍，拿了外国的护照，外国人仍会把你当成中国人，还不如直接用中国人的身份出入，将来有什么成就，都是中国人的事。所以董浩云自始至终都是用无护照地位的香港身份证明书（C. I）作为出入证件，并且坚决拒绝英国的授勋，就是英国的太平绅士他也不要。英国的游说工作并没有因为董浩云的去世而停下，但是董建华也拒绝了英国要给他授的勋爵。

不过，这并不影响董氏家族与英国上层社会的关系，据说董氏家族与英皇室中的不少成员都有私交，包括皇太后、英女王和王子查里斯等，都是董家的好朋友，董氏父子也经常是皇室的座上客。一九七三年英女王到香港访问期间，在大会堂与香港各界晚宴时，董浩云就坐在她的邻桌，成为了最突出的嘉宾。

一九八一年，董氏集团注资一亿一千二百五十万美元，收购了英国一家著名的船业公司的属下公司富纳西斯（FurnessWithy），使东方海外拥有了长达一个世纪的英国城市航线，此事在当时的英国引起了轰动。

一九九一年，已经开始走出人生和家族低谷的董建华与香港巨富李嘉诚合作，合资发展英国东南部的菲力斯杜港（Port of Felixstow）一九八一年，英国著名的《泰晤士报》曾经称赞董建华是香港最显要的华商之一。正是因为董氏家族包括董建华本人与英国上上下下，多年来建立起来的这种特殊的关系，所以当董建华成为首任香港特别行政区行政长官的热门候选人后，虽然董建华曾经明确表态反对过末代香港总督彭定康上任后抛出的臭名昭著、导致中英谈判一度破裂、迫使中方在香港过渡时期政制问题上另起炉灶的政改方案，但是英方仍然对董建华出任首任行政长官表示欢迎，并予以支持。

一九九七年七月一日后，香港虽然回归了中国，但是，英国人毕竟在这片土地上苦心经营了近百年，其在香港的利益不可能以某个时间的断点嘎然而止，所以，香港首任行政长官上任后必将面临许多牵涉到中英双方多层次、多方面的问题。

从这一点上来讲，董建华不失为一个合适的人选

第十章 魂系中华 缘结大陆

如果没有中国大陆的改革开放，如果没有董氏家族当年陷入财政困顿，董建华与中国大陆的关系也许会推迟许多，不会与中国大陆建立起良好的关系，更不会成为香港特别行政区的热门人选。

董浩云由于当年率领着船队跟随着蒋介石的舰队浩浩荡荡地从上海启程，奔赴台湾，这一去就是三十多年，直到董浩云于一九八二年去世，他也再没有回到过大陆。在大陆改革开放前，董浩云家族一直与北京隔着一道屏障。改革开放后，香港许多商人都利用大陆的经济开放而回去掘金，但是董家却不为所动。受此影响，董建华在陷入财政危机之前，也未曾回到中国大陆，当一九八九年他去上海参加海上学府宇宙号首航上海典礼时，已是董家离开大陆四十年后的事了。当年离开上海时的一名十二岁男孩，等他第一次回到他的出生地时，他已经是一位历尽人间沧桑，年届知天命的人了。

中国与董建华是危难之交

一九八五年，是董建华人生历程中充满黑暗的一年，铭心刻骨的一年。这一年，董氏家族陷入了全面财政危机。当时的董建华和东方海外，负债高达 200 多亿港元，身心疲惫。

被债主追得焦头烂额的董建华整天与财务公司和债主商讨公司重组计划。这时，董建华的好友，也是东方海外的第一大债主——香港汇丰银行主席沈粥突然向董建华提议，他愿意联络其他银行一起，向董建华提供一亿美元的备用贷款，用于支付盈门的债主，以解董建华的燃眉之急。

由于董氏家族与台湾方面的特殊关系，沈粥在最后的时刻才告诉董建华，愿意提供联合贷款的另一家银行是中国银行。一九八五年底，中国银行向董建华提供了 5000 万美元的备用贷款，可算是助人于危难之机。

这是董氏家族自一九四九年以来与中国大陆开始建立的第一次关系。

不过，民间还有一种说法是，董建华陷入财政困难时，首先想到了台湾，因为在那里，无论是父辈董浩云还是他自己以及弟弟董建成、妹妹董小平，都有数十年建立起来的广泛人缘。但是，令人出乎意料的是，台湾银行方面拒绝了董建华的求助，令董建华大失所望。于是，董建华透过其他关系，探讯中国大陆方面有无兴趣协助他度过财政危机。据说董建华的不卑不亢的态度获得了大陆方面的赞赏。大陆方面经过审慎考虑，决定向董建华提供援助。这种说法有多少真实性，不得而知。

不过，跟随董家多年的家族老友吴宣德认为，东方海外出现财政危机的那段日子，董建华一直忙于同负责东方海外债务重整的财务公司代表开会，从早上七点开始直至深夜，共进行了十八个月，他根本没有大多时间去拉拢外在的势力帮忙。

事情的真相究竟如何，只有当局者最清楚不过了。事实是，中国银行确实四十年来首次，并且是在董氏家族陷人生死存亡的危机关头，向董建华伸出了援助之手，提供了 5000 万美元贷款给董建华，使董建华稍稍舒了一口气。

直到一九九六年，董建华正式宣布角逐行政长官，在一次记者招待会上，当事者之一的董建华才首次以肯定的语气向外界披露，当时注资肯定有中

方。

当时中方注资的资金来源究竟是谁，有的说是来自招商局，有的说来自中国远洋轮船总公司。无论是前者还是后者，这两家公司都是中国政府交通部领导下的企业。所以当香港一位传记作家向当事人之一霍英东求证时，霍英东曾经表示，他一九九六年初在北京参加筹委会成立大会时，曾征求过中国交通部部长黄镇东的意见，但黄镇东部长认为目前暂时不要公开中方支持董建华的详情。

从此之后，中国大陆与董建华的联系慢慢多起来，当时随着中国的改革开放，经济高速增长，对外贸易不断增加，中国政府很希望发展航运事业，因此便借此机会与董氏集团开始打交道，而隶属于中国大陆交通部的中国招商局和中国船务经常向董建华来取经。据说招商局还购买过董氏的六艘货轮以及董氏旗下的保险公司。不过那时期董建华与中国大陆最引人注目的事件就是一九八六年三月，被称为红色资本家的香港大富豪霍英东突然注资 1.25 亿美元，入股东方海外。这次带有造血功能的注资，使董建华于同年五月十七日正式推出了东方海外债务重组计划，并将所有的业务资产注入家族公司，进行浴血奋战的生死一搏。

由于霍英东与中国大陆的特殊关系，这一次注资引起了各界的极大关注。据一位路透社记者发出的报道称，台湾官方正式表态对此事表示关注。因为当时许多人士分析，霍英东的突然注资有其背景，真正的资金来源于中国大陆，只不过是借霍英东之手而已，为此不少传媒为了获得准确的资料，费了不少心机，但是这桩引人注目的悬案至今未有一个明确的答案，当事人霍英东和董建华都以时机不成熟的理由拒绝透露更为详细的资料。

但有一点可以肯定，董建华与中国大陆之间的接触与往来开始频繁起来。

随着八五危机的度过，中国市场的进一步开放，董建华开始注意到中国庞大的市场，并开始与大陆方面建立起稳定的关系。

董建华第一次接触的中国领导人是当时的上海市委书记江泽民。

一九八九年三月，凝聚了董氏家族两代人办学心血的海上学府宇宙号首航上海，董建华十分重视这次航行。因为这艘带有浓厚中国文化色彩的海上学府，在此之前从未到过中国。

据参加此次首航庆典的董家好友吴宣德说，宇宙学府到达上海时，场面十分热闹。在欢迎仪式上，上海政界要人和商界要人差不多都出席了。当时的上海市委书记江泽民和上海市市长朱镕基都上船向董建华祝贺。这是董建华第一次亲自接触中国领导人。

大概是同乡，首次见面的江泽民与董建华谈得十分投机。虽然董建华能够讲一口流利的上海话，但他与江泽民之间的交谈一直以普通话进行。在江泽民举行的欢迎宴会上，江泽民与董建华并排而坐，从而有了更多的了解机会，他们从宇宙学府谈到中国和上海近几年的高速发展，中港之间的合作及上海的投资机会。

江泽民还邀请董建华以后多到中国来访问。

自此，董建华陆续开始在中国的投资。

董建华在祖国的投资

由于董建华与中国大陆的接触日益频繁，再加上中国大陆的改革开放进一步深入，吸引了越来越多的商家介入。

自九十年代，随着董建华与东方海外逐渐摆脱财政危机后，董建华和东方海外才逐渐增加向大陆的投资。尤其是最近几年，董氏家族对于中国大陆的投资有大举进攻的味道。一九九二年东方海外在上海成立了在中国的第一个办事处，尽管在拓展中国市场方面东方海外姗姗来迟，但却十分重视。在东方海外集团内被称为重量级人物的台湾人王靖宇被派到上海，负责中国的业务。

从此，东方海外的大小船只在上海这个东方大港频繁进出，数万吨以上的大型货柜船以位于上海外高桥的第十六港区为基地，而吨位较小的则以吴淞口的第十港区为基地。这些涂有鲜红色的 OOCL 四个英文字母标志的货柜船定期穿梭于上海至日本大阪、欧洲及香港多条航线，并开始为东方海外集团带来利润。

一九九三年，东方海外在中国的投资总额为 1450 万美元。

一九九四年，东方海外在中国的投资总额已经增加到 6840 万美元。约占集团总投资的百分之五至六。按集团统计，到一九五年底，东方海外在中国大陆的投资达到 8180 万美元，占集团总投资额的百分之十五。截止一九九五年六月底，东方海外在中国的投资达到了 5.33 亿美元。

其中包括在他拥有百分之六十股份，总投资为 1500 万美元的上海东方海外食品有限公司，与上海宝钢集团合资经营的轮船公司主金企业有限公司及宝联轮船有限公司。东方海外与中国合资制造的邮轮宝敏号于一九九二年由邓小平的小女儿邓楠命名，一九九三年的宝捷号则由全国人民代表大会常务委员会副委员长陈慕华命名。

一九九四年六月，东方海外与上海港务局属下的国际集装箱货运公司合作，在上海建立集装箱货运基地，面积达到了 6.4 万平方米，东方海外投资 570 万美元。投资初期，每年可周转集装箱 6.6 万个，完全建好后每年可处理 12 万个标准箱。主要经营集装箱陆上运输、装卸、储存、拆装业务，以及开展货运代理、船务代理、保税仓业务等。

一九九五年六月，东方海外又与浙江宁波市有关单位合作，在宁波建立一个热电厂，项目总投资为 2420 万美元，占地 5 万平方米。虽然在此之前东方海外在宁波建成的货柜码头，吞吐量没有能够达到理想，但这并不影响董氏集团对宁波的投资。

在大举向中国大陆进行投资的同时，董建华的祖业也就自然而然地向中国大陆延伸。

据东方海外中国航运总部的负责人王靖宇透露，除航运这一核心业务已大陆抢滩外，他们还与上海港务局合作，在上海吴淞口兴建货柜场，在上海和杭州均有合资发展房地产项目。其中在上海兴建的紫云大厦是。一幢三十多层的高级商住物业。

不过，今后真正给东方海外带来滚滚财源的可能是与中国铁道部合作的海陆联运计划。

一九九四年十二月十五日，东方海外开创中国大陆航运的先例，租下火车，专门接内地至香港的货物联运服务。火车每周从河南郑州开出，不足三天到达香港。凡经香港运往亚洲、欧洲、美国市场的货物都可利用这一联运服务。东方海外集团声称，开辟这一联运服务的原因，是中国内陆已经开始

将货物集装，此举可使内陆省份的制造商大大提高货运效率。使其取得更强的竞争优势，同时也有利于中国华中，华北地区的厂商将外面的货物进口到中国内陆。这前景广阔的合作计划被集团内一名高级行政人员称之为重点之重点。

东方海外是唯一在中国大陆拥有铁路专列的外资航运公司，分别连接西安——郑州——天津，郑州——青岛；郑州——香港等地方，不仅已构成了丁字型的陆路运输网络，而且延伸到中西部地区。

至于董建华及东方海外与中国航运界的合作就更加广泛。中国远洋运输集团香港公司总裁张大春表示，董建华与中远集团是多年的良师益友。董建华本人一直为中国远洋集团的发展提供许多宝贵的意见。早在中远香港集团属下的佛罗伦集团一九九四年上市时，东方海外就认购了其中的股份。

一九九五年十二月二十二日，中国远洋运输集团聘请香港富豪李嘉诚和董建华为高级名誉顾问。中国交通部部长黄镇东出席了受聘书仪式和宴会。

目前东方海外已经在中国十多个城市设立了办事处，并以上海为中心，将大陆各地的资讯用电脑连接起来。从一九九四年开始，东方海外开始与中国远洋运输集团在内地兴建码头，显示了董建华对大陆发展的信心。

一九九六年一月下旬，东方海外与香港招商局合作，开辟了香港至大连的航线，成为目前为止中国大陆唯一提供该航线接服务的外籍航运公司。该航线主要经营大连进出口货物及大连经公路、铁路相连接的辽宁，吉林、黑龙江的进出口业务，为中国东北货物进出口提供了方便。在此之前，东方海外已经在中国大陆开辟了香港至上海、香港至厦门、香港至福州的接航线，除香港接外，还开辟了日本与上海、大连、天津新港、青岛、宁波间的接航运。

据悉，东方海外平将开辟香港至天津、香港至青岛间的接航线。

东方广场

董建华在中国的投资，投资规模最大、影响最大，为海内外关注的恐怕就是他与香港富豪李嘉诚合作投资兴建的东方广场。

一九九三年四月二日，东方海外与香港富豪李嘉诚的旗舰长江实业合作成立了汇贤投资有限公司，与北京市东方文化经济发展公司签订一项合作协议，在北京市中心最繁华的王府井建造东方广场。

其实，在投资东方广场前，董建华与李嘉诚就有过良好的合作，先后在香港和英国发展货柜码头，不过，这些合作项目后来都已经停止了。

八十年代中期，董建华的东方海外控股有限公司，注资参与李嘉诚为首的香港国际货柜码头有限公司。东方海外当时的持股量在八八年一度高达百分之二十，后来，东方海外逐步售出股权套现，一直到一九九三年底，东方海外把所有的股权全部出售完，共套取现金 29 亿港元。

一九九一年，李嘉诚与董建华再度合作，发展英国东南部的菲力斯杜港，该港口是英国最大的货柜码头，董建华拥有其中的百分之二十五。三年后，董建华把所有股权全部售予李嘉诚，套现 5.8 亿多港元。有人估计，仅此一项，董建华大概赚了 2.6 亿港元。

一九九五年十二月十三日，东方海外旗下，当今世界上最大的货柜轮东方海外香港号举行下水仪式时，在香港比比皆是的亿万富翁名人中，只在李

嘉诚出席了新船下水仪式。

东方广场是东方海外迄今投资中国大陆最大的项目。计划中的东方广场，位于北京天安门附近的王府井，总面积约 6.5 万平方米，占地 12 万平方米，楼层总面积为 25 万平方米，原定工期 4 年，于一九九七年完工。

东方广场因为建在中国首都北京最繁华的王府井，而北京又是一座历史悠久的文化古城，因此东方广场项目自一开始就特别引人注目。该广场原设计楼高为 70 米，因工程规划不符合国务院的有关规定，重新修改为地上建筑 30 米，地下建筑 20 米，总投资 13 亿美元，约 101 亿港币。

长江实业的李嘉诚是这个项目的大股东，他拥有百分之六十四的股权。香港中银集团和美国高盛则持有百分之十三的权益。原来占百分之二十六的香港希慎集团和占百分之十的香港新昌集团，已于一九九四年退出东方广场项目。

不过，董建华不久前透露，该计划的分配将有变化，将有新的中资机构参与。董建华没有透露中资机构的名称，也没有透露重新分配后的股权情况，只说该中资机构不是取代东方海外。

外界一直估计，东方广场可能会是董建华被攻击的借口，但是，董建华自己表示，东方广场的投资完全没有利益冲突，除非有人吹毛求疵，有意作政治的攻击。他相信，东方广场在北京投资，投资早在数年前就已决定，当时根本没有行政长官问题，谈不上利益冲突。

一九九六年十月二十七日，董建华在接受香港一家报纸记者的访问时，当记者问到董建华在东方广场的投资怎么办？董建华以异常肯定的口吻表示：东方广场的投资不会退出，没有理由退出，与我角逐行政长官无关，是公司的决定，好的投资没有理由退出。我辞了公司的要职，不关我的事了。我家人在公司有股份，但是我不可以再在公司的事上乱发言。

董建华在这次访问中，还首次披露了股权结构重新调整后的股东，新加入的中资股东原来是中国人民保险公司，它将持有东方广场的百分之十五的股份。

一九九六年十二月二日，中国新闻社发出电讯：王府井麦当劳搬迁，东方广场开工在即。

电讯称：位于北京王府井的麦当劳于十二月二日起停业搬迁，此举意味着其旁边的东方广场拆迁工作已近尾声，开工有望。

王府井麦当劳快餐店将从路口向北移动 150 米。麦当劳中国发展公司总裁马文说：“我们跟有关方面在友好合作的气氛下，达成一个相互满意的协议。东方广场和麦当劳将会同时得到发展。”

麦当劳营业楼包括在东方广场的拆迁范围内。据说，它与有关方面达成协议，获准营业到拆迁的最后时刻。

据悉，东方广场无论从规划、设计或命名方面，都作过较大幅度的修改。

董建华和他的家乡

董建华的祖籍在浙江舟山，他的祖父辈就背井离乡，来到十里洋场的上海闯荡。他的父亲董浩云十六岁也来到上海闯天下，董建华本人就出生在上海。

如今董氏家族在祖籍舟山已经没有任何亲戚，不过他的祖父，叔公的墓

地，却仍然留在了舟山市海龙村的山脚。据说，当年的董浩云兄弟为父亲选定墓址时，还专门请来风水先生看过风水，确定福址后才下葬。

董家的墓地虽然谈不上奢华，但与附近其他地方的墓地比较，还是显得气派得多。不过，这是一九九一年董建华返乡省祖时重修的。朝南的墓地，前面一大片农田，十分开阔，背后众山环抱。坟前除了刻有名字的两块碑石外，二龙争珠的墓碑和墓前的一对石狮子，都是一九九一年修墓时加建的。董家祖坟所在的山坳零零散散的有不少坟地，但都建在较高的位置。只有董家祖坟在低洼地带。八十年代董氏家族陷入财政危机时，据说家族中曾有人建议修坟及将坟迁到较高地方，但最终因没有人拍板而不了了之。不过东方海外最后还是柳暗花明，走出了低谷。

当董建华成为香港首任行政长官的热门人选后，有不少香港记者不辞辛苦，跑到董建华的祖坟地去采访，并拍摄了不少照片。

中国大陆文化大革命期间，被视为地主的董家祖坟，引来了不少盗墓者的垂涎，满心以为里面肯定有不少的金银珠宝陪葬，谁知棺木被打开后，却没有半点值钱的葬品，幸好尸骨未曾遭到劫难。

董家在舟山的祖屋早在三十年代就已经被拆掉，现在位于浙江定海区域城西的祖居，是董浩云兄弟在三十年代返回家乡时修建的，一直由董浩云冗长的生意上合伙人孙连根托管，董家的人一直都没有在这里居住过。

董建华是个念旧的人，一九九一年，他与妻子赵洪娉及七名孩子回乡认祖时，到过舟山故居和上海的故居。

董建华在舟山家乡没有什么投资，不过热爱教育事业的董氏家族的名字却与舟山故乡的舟山航海学校联系在一起。

一九九一年七月，第一次回到故乡的董建华听到舟山水产学校设有船舶驾驶和轮机管理专业，便兴致勃勃地前去参观。事后，他建议舟山市政府在水产学校航海驾驶和轮机管理两个专业的基础上筹建舟山航海学校。他愿意发挥董氏集团的优势，大力合作。

一生以发展中国航运事业为已任的董浩云，曾经在中国航运界创下许多新纪录。其中四十年代，当时中国不仅航运业落后，而且中国的船员也得不到外籍公司的重用，董浩云在其购置的凌云号、慈云号、塘山号、昌黎号和天龙号等船上，全部雇用中国船员，开了中国航运界的先例。作为舟山人，董浩云生前就希望有朝一日能见到舟山籍的高级海员遍布世界各大港口。董建华此举在一定程度上也实现了一生致力发展中国航运事业的父亲的多年夙愿。

一九九一年十一月，舟山航海学校正式挂牌成立。董建华闻悉后，多次派代表到校，并邀请学校代表到香港商谈兴教助学事宜。

一九九一年五月，董建华与负责集团业务的弟弟董建成、妹夫台湾伟联集团董事长彭荫刚以及其他亲属再次来到舟山。董建华亲手将 45 万美元的捐赠书交给舟山市政府，并希望“逐步把舟山航海学校办成一所国际水准的航海学校”。同行的董建华的妹夫、台湾伟联集团董事长彭荫刚也当场提出，愿意捐赠一批航海教学电子仪器。

从一九九一年至今，董建华已向舟山航海学校捐赠了价值 80 万美元的教学仪器设备，提供了大批最新航海、安全、海事案例资料，聘请了一批航海界的前辈为顾问到学校指导办学和讲课，设立了董氏奖学教学金，为 4 批 10 人次教师、学生 3 批 43 人次提供到香港东方海外货柜船运公司实习工作，

并出资送 22 名学生到上海海运学院等学校去培训。

九一级航海班的 28 名学生，参加 A 类海船船员适任证书全国统考，有 25 人通过，合格率达到了百分之九十。东方海外公司航管部总经理廖浩仁对首批在其公司实习的航校学生的评价是：能吃苦耐劳，用功学习，服从性高，将来必定成为国际上高水准高素质的高级船员。

目前，舟山航海学校已经拥有比较完善的教学设施，设立了大陆一流的船舶操舵模拟室，其他的配套设施也正在建设之中。

董建华虽然没有直接参与学校的建设，但他委托了其得力助手、香港金山轮船国际有限公司副董事长梁敏行为全权代表，对学校的办学方向、办学方针、办学特色以及提高教学质量都提出了许多建议，保证学校一步步朝着国际标准靠拢。

现在，这所仅有五年校史的学校，已经跃升为中国大陆仅有的十一所全日制中等航海学校之一，不久前还通过了国家港监局和浙江省教育委员会的检验与评估，取得了浙江省第二个在校内设 A 类海船船员适任证书全国统考考点资格，成为中国大陆又一座培养国际海员的基地。

第十一章 阴错阳差 步入政坛

一个对政治没有兴趣的家族

董氏家族虽然声名显赫，而且无论是台湾政界、美国政界、英国政界都有熟络的关系，但是，据接触过董氏家族的人士表示，无论是董浩云还是董建华，对政治都不是很有兴趣的人。

一九四九年，董浩云率领自己的船队，跟随着蒋介石的舰队来到了台湾，并在那里扎下了根基，开始了他作为一代船王、大施拳脚的岁月。由于各种复杂的因素，董氏家族一直与台湾上层保持了良好的关系，尤其是董浩云时代，与当时执政的蒋氏家族交情颇深。一九八二年董浩云去世，接掌父业的蒋经国还亲自致电董夫人，哀悼并表扬董浩云“毕生致力发展航运，坚贞不二，贡献滋多”。

非常信任及重用江浙人士的蒋介石无论是在大陆还是在台湾，其政府架构中都有不少江浙人担当重任。

蒋介石一九四九年去台湾后，据说曾经邀请董浩云在台湾政府中担任部长级的职位，但董浩云不愿与政治扯上直接关系而婉拒邀请。此事真伪，无从考究，但董浩云对政治没有什么兴趣却是有目共睹，他把一生的精力和兴趣却放在的扩大他的船队，扩张他的海上王国上。一九七九年，中国大陆刚刚改革开放，大陆统战部门曾经向海外的华商招手，希望他们回大陆投资。董浩云的家乡舟山市的统战部门也专门委托帮董家看了数十年祖坟的孙老太到香港传话给董浩云，希望他回大陆观光投资，但当时董浩云并未有表态，只道自己有所打算。

和董家有数十年交情的吴宣德也说，董氏家族一向对政治十分小心，也很少卷入政治漩涡。他说，他与董建华三十年友谊维系至今，天南地北，无所不谈。唯独政治这个话题，他们很少接触，董建华也很少主动和吴宣德讨论政治问题。

董建华逐步走上政坛

如果没有八十年代董氏家族的那种风波，也许今天的董建华不会成为首任行政长官的热门人选，董建华也许继承他父亲的衣钵，兢兢业业地经营他的祖业，然而有时命运弄人，有些事情并非自己愿意或者不愿意这么简单地描述的。

虽然董氏家族对于政治没有兴趣，但是到了董建华这一辈，恐怕情况就发生了变化。不过，受其家族一贯低调的传统影响，董建华的走向政坛，确实带有一定的偶然因素，因为这毕竟不是一个政治世家，而是一个有志发展中国航运事业的商人世家。

无论怎样，由于一九八五年中国银行在董氏家族财政陷入困顿时，毅然贷款 5000 万美元给董建华。从此开始了董氏家族与中国大陆的交往史。

一九八五年，董建华受当时的新华社香港分社的邀请担任香港基本法起草委员会咨询委员会委员，虽然基本法是一部关乎香港回归后的历史性法律，在某种程度上主要从法律的角度探讨和起草基本法，而咨询委员会是中国方面考虑到希望把基本法制定的更加完善和合科乎香港本身的需要而网罗

了香港各阶层人士参加。

但对于一直以来和政治没有什么缘份的董建华来说，这多多少少算是与政治挨了一点边。

如果说董建华本人真正开始与政治挂上弦，应该是从一九九二年开始。

一九九二年三月，中国政府为了处理好香港过渡时期的香港问题，准确了解香港的各阶层各党派的思想，推动香港的平稳过渡和发展，开始聘请香港有代表性的人物担任香港事务顾问。董建华就被委任为中华人民共和国第一批香港事务顾问人员之一。不过，这只能是算是一个象征性的开端。

一九九二年，在英国国会下议院选举落败，与英国首相梅杰私交甚厚的彭定康，被英国委派出任末代港督。香港在英国统治下，是个行政不导的地方政府，彭定康上任后，为了牢牢控制住自己在行政局的绝对威信，对香港行政局进行大改组，委任了钱果丰、董建华、陈坤耀、麦列菲菲、陈方安生、陈祖泽、等一批新人进入行政局，而原来老马李鹏飞、范徐丽泰、周梁淑仪等人被彭定康抛出局。这标志着董建华正式介入政治、行政管理。

不过，据各方面的资料，董建华最初并不愿意介入这末代行政局。当时的行政局首席议员邓莲如想出了一招，请汇丰银行出面。

汇丰银行对于董氏家族显然有救祖业之恩，当然时董建华身陷困境，作为东方海外的第一大债主的汇丰银行和其主席沈弼，在董建华立无援、差不多是墙倒众人推的时候，帮了董建华的大忙，度过了财政危机。

于是，彭定康找到了现任汇丰银行的主席浦伟士作说客，在这种情况下，董建华在进退两难中进入香港末代行政局，正式开始其政治生涯。

董建华虽然一直以来对政治没有什么兴趣，但是，董律华是一个做事认真、而且很有责任感的人，既然担任了行政局议员，就应该尽一份义务和责任。

在行政局担任议员期间，董建华虽然仍然未改其低调作风，每次行政局会议结束后，董建华便与另一位同样低调的好友，行政局议员陈祖泽两个人一起从后门溜走，避过在大门前守着的记者群，而不象有的议员每每都要在记者的话筒面前夸夸其谈一通。不过，据与董建华一同在行政局共过事的议员表示，董建华对于许多有关香港民生、经济等诸多问题都发表自己诚恳的意见，而且勇于坚持原则。连董建华本人都说：在行政局会议上，即使港督彭定康，如有不对的地方，董建华总是要跟他争个明白。

当彭定康抛出臭名昭著导致中英两国关系陷入低潮、中英两国关于香港过渡期的谈判陷入僵局的政制方案，作为港督管治下的行政局议员董建华，仍然公开表示反对彭定康的政制方案。从这一点就可看出，董建华坚持原则的优良品质他不那一种见风使舵、鹦鹉学舌之辈。

自从董建华被彭定康带点拉郎配性质拉进行政局之后，董建华似乎开始与政治这条船越来越接近了。

一九九三年三月，就在董建华出任英国管治下的香港末代行政局议员五个月后，董建华被选为中国人民政治协商会议委员，并获得了总书记江泽民的接见。董建华从此开始在中国政治中参政议政。

一九九六年一月二十六日，香港特别行政区筹备委员会成立，董建华更被委任为筹备委员会中以全国政协副主席霍英东牵头的四名香港籍副主任委员之一。

一夜之间，本来不热衷政治的董建华被推上了历史舞台，成为香港首届

特别行政区首任行政长官的大热门候选人之众所周知，香港经济的发展，海运业起到了重要的作用。在历史上，一生致力于发展中国航运事业，并誓志要把香港建成世界航运中心的董浩云及其董氏家族，对香港当年经济的发展及就业、金融业以及使香港成为世界性航运中心，显然有着不可低估的贡献。

今天，在香港忍受了百年殖民统治之后，重新回到中国的怀抱的历史性时刻，董氏家族的名字再一次与香港联系到了一起。

第十二章 百年回归 港人治港

一百多年前，民族英雄林则徐在痛快淋漓地干出了一件令当时无论是志得意满的英国人还是满朝朝服长靴的文武大臣想都没有敢想的大事，率领一帮血气方刚的志同道合者在广东虎门点燃了一把大火，将二万多箱鸦片付之一炬，成为充满了耻辱与血泪的中国近代史上令人难以忘却而又时时激动人心的一幕。

一个人成全了一个民族，一件事昭示了一个民族的精神。

仍然是令人伤感的那个世纪那个年代，风雨飘摇的满清王朝在洋人的铁舰大炮的威摄之下派出了大臣李鸿章签下了臭名昭著的南京条约，揭开了中国近代耻辱史的第一页，从此饿殍遍野的东方大地上开始出现了一块块华人与狗不得入内的租界，从此开始出现了洋人发疯般地开始在这块古老的土地上划地为界，争权夺利，从此开始了白花花的银子象流水一样从这片充满神秘的土地上流出，飘洋过海，来到他乡异国，流入金发碧眼的另一群人的手中。

一件事预示了一个王朝的灭亡，一个人揭开了一个民族。一个世纪，一个朝代的耻辱历史。

一八四〇年，英国悍然发动了侵略中国的第一次鸦片战争，出兵攻伐广州。

一八四一年一月二十六日，英国军队派兵强行占领了香港岛。

一八四二年，英国军队为了达到其不可告人的目的，继续扩大鸦片战争，进攻中国的东南沿海地区，并于一八四二年八月逼迫软弱无能的满清政府签订了中国近代史上第一个不平等条约——中英《南京条约》，割让香港岛。

一八五六年十月，利欲熏心的英国人借口“亚罗号事件”，联合另一觊觎东方财富的法国，向多灾多难的中华民族发动了第二次鸦片战争。

一八六〇年三月，英国军队竟然以到别人的家园来“寻找住宿地”为借口，进驻香港九龙半岛尖沙咀一带，与卖国求荣的两广总督劳崇光私自完成了所谓“租借”九龙半岛的手续。

一八六〇年八月，英法联军攻陷天津大沽口，进占天津。九月，英法联军攻占北京，在圆明园点燃了震惊中外中国近代史的一把大火，用中国五千年文明的灰烬映红了侵略者的嘴脸。

一八六〇年十月二十四日，已经是苟延残喘、气若悬丝的满清王朝与英帝国签订了《北京条约》，将九龙半岛的“永久租借”改为割让。再次写下了中国近代史充满耻辱的一笔。

一八九四年中日甲午战争后，帝国主义再次掀起瓜分中国的狂潮。一场场跑到别人家园里去划分自己的势力范围的丑剧接二连三的上演了。

一八九八年四月，法国强租广州湾。英国借口危及香港安全，要求租借九龙以北土地以示抵制，并强迫懦弱无能的满清政府于同年六月九日签订了中英《展拓香港界址专条》，强行租借界限街以北、深圳河以南的大片土地及附近的 235 个岛屿，总面积 975.1 平方公里，即现在所说的新界，租期长达 99 年，到一九九七年六月三十日期满。

一百年来，多少炎黄子孙为这耻辱的割让彻夜难眠，扼腕长叹。

一百年来，又有多少仁人志士梦寐以求地希冀见到英国的国旗从香港的上空徐徐降落，中国的国旗在这片热土上冉冉升起。

一百年来，多少胸怀大志的中华民族的脊梁吟诵着“死去乃知万事空，但悲不见九州同”诗句而恨恨而死。

一百年来，香港这一千平方公里的土地牵挂着多少中国人的心，牵动了多少代、多少亿中国人的魂。

邓小平说告诉撒切尔夫人：关于（香港）主权问题，中国在这个问题上没有回旋的余地。坦率他讲，主权问题不是一个可以讨论的问题。……应该明确肯定：一九九七年中国将收回香港关于割让香港的三个不平等条约，是当年帝国主义列强强加在中国人民头上的耻辱。辛亥革命后的历届中国政府从未承认过上述不平等条约，没有承认过英国对香港的主权。

一九八二年九月二十二日，这位被誉为当代铁娘子的英国首相，挟马尔维纳斯群岛胜利的余威，带着大批智囊谋士来到中国北京寻求解决香港问题的方案，提出“三个条约继续有效论”。认为关于香港的条约是根据国际法生效的，因而应该得到继续遵守，即香港岛和九龙半岛的割让是有法律依据的，中国不能收回，而英国要与中国谈的仅仅是新界问题，因为新界是租借的，且租期将届满。

一九八二年九月二十四日，中国领导人邓小平会见了撒切尔夫人，明确告诉她：“关于主权问题，中国在这个问题上没有回旋余地。坦率他讲，主权问题不是一个可以讨论的问题。……应该明确肯定：一九九七年中国将收回香港，就是说，中国要收回的不仅是新界，而且包括香港岛、九龙。中国和英国就是在这个前提下来进行谈判，商讨解决香港问题的方式和方法。”

中国领导人明确地告诉全世界：中国人任人宰割的历史一去不复返了。

在撒切尔夫人结束与邓小平会晤走出人民大会堂时，会晤的时间比原来计划延长了五十分钟。一向注重仪表，举止投足极有分寸的撒切尔夫人在人民大会堂门口下来的台阶上一脚踩空，跪倒在地，幸亏香港总督尤德和英国驻华大使柯利达急忙向前将撒切尔夫人扶起。

一位现场的外国记者在他发回国内的报道上这样写道：“看来，她有点紧张。她没有料到中国态度那么坚定，在主权问题上连一点调和的余地也没有，而且限定了时间，她没有这种思想准备。尽管她表面上态度强硬，多方辩解。但大英帝国的威风在堂堂正正的中国人民共和国的正义代表者面前已经没有作用了。回去如何向议会交代？撒切尔夫人显然心神不定因紧张而摔倒了。”

一九八三年七月，中英两国政府代表团开始就香港问题进行正式谈判。

虽然期间英国方面提出多套方案，在主权问题上未能得逞后，试图以“主权换治权”，但这一切都被中方一一否决。

一九八四年十二月十九日，中英两国政府首脑在北京正式签署了关于香港问题的联合声明。

一九八五年五月二十六日，中英两国政府在北京互换批准书。

同年秋天，中国驻联合国代表与英国驻联合国代表一起将中英联合声明递交给主管法律事务的联合国副秘书长，从而完成了中英联合声明在联合国登记的法律手续，使它成为了一项国际公认的法律文献。

这意味被英国人霸居一百多年的香港将在一九九七年七月一日重新回到祖国的怀抱。

香港毕竟与中国大陆各自运行了一百多年，这一百多年来，香港形成了一整套的政治体制、经济体制，尤其是自六七十年代以来，伴随着世界经济

的再一次高速发展，香港迅速崛起，成了亚洲四小龙，并成为世界金融中心、贸易中心和亚洲太平洋航运中心，经过长时间的发展，香港已经成为国际性的大都市。中国收回香港后，如何继续保持香港的繁荣稳定，不仅是十亿中国人关心的问题，同时也是世界各国政界、商界、金融界关心的焦点。

一九八二年一月十一日，邓小平在一次谈话中，创造性地、史无前例地明确提出解决台湾问题与香港问题的“一国两制”的伟大构想。

一九八二年十二月，中国颁布的新宪法增加第三十一条规定，“国家在必要时设立特别行政区。在特别行政区内实行的制度按照具体情况，由全国人民代表大会以法律规定。”为设立香港特别行政区提供了法律上的依据。

一九八五年四月十日，六届全国人民代表大会三次会议通过了关于成立中华人民共和国香港特别行政区基本法起草委员会的决定。根据这个决定，基本法委员会从一九八五年七月一日正式成立并开始运作。

一九九一年四月四日，第七届全国人民代表大会三次会议正式通过基本法，同时还通过了《香港特别行政区行政长官的产生办法》、《香港特别行政区立法会的产生办法和表决程序》、《在香港特别行政区实施的全国性法律》等三个附件。

《中华人民共和国香港特别行政区基本法》是未来香港特别行政区的根本大法，它将“一国两制”这一解决香港问题的总方针，为香港特别行政区实行“港人治港”奠定了法律基础。邓小平曾经评价这是一部具有历史意义和国际意义的法律著作，是一个具有创造性的杰作。

随后，香港特别行政区预备委员会和香港特别行政区筹备委员会先后成立，就香港过渡时期及香港九七年回归后的一系列问题进行了安排，这标志着香港回归中国已经进入了倒计时。

在邓小平的伟大构想中，深刻地体现了两点，一是一国两制，它充分体现了香港的主权是在中国这一个国家的框架中，另一点就是港人治港，香港人将结束一百年来的殖民统治，同时也结束由英国女皇派出的总督来管治香港。香港人将使用自己手中的民主权利，选出香港历史上第一位由香港人自己来担任的行政长官，率领六百万香港人为香港过渡时期的繁荣、稳定和未来发展齐心协力。

百年耻辱将随着一九九七年七月一日的来临而烟消云消。中国几代人的梦想在今天得以实现。它向世人宣布中国不再是一个任人欺压的弱小民族，中国人不再是任人宰割的东亚病夫。

第十三章 群雄纷争 逐鹿香江

为了保持香港的繁荣与稳定，中国在提出“一国两制”的伟大构想的同时，明确提出治理香港将采取“港人治港，高度自治”的原则。一九九七年香港回归祖国后，将与中国其它省份的行政管理方式有所区别，香港人将自己管理自己，运用自己的经验、智慧。模式管理香港，使香港更加繁荣、稳定，这为消除不明真相的香港人“恐九七症”提供了有力的保证。

“港人治港”的一个重要体现就是，一九九七年香港回归后，香港人将行使自己手中的权力，选出第一任管理香港的行政长官。

英国人统治香港的一百多年里，历任管理香港的港督都是由英国政府派出，由英国人担任。港督是由英皇根据英国外交及联邦事务大臣的提名任命，是英皇在香港的全权代表，具有指导政务的最高权力，享有行政权、立法权、人事任免权以及批准大地转让、委任太平绅士，把非英籍和非香港出生的不受欢迎的人驱逐出境等权力。英国法律赋予其殖民主义具体代表——香港总督的权力令人惊异。

有的英国学者这样描述香港总督，“港督的法定权力可以达到这样的程度，如果他愿意行使其全部权力的话，他可以使自己成为一名小小的独裁者”。港督的出现及其权限也正是体现了殖民统治的本质，它表明了香港在其眼里只是一块从别人手里抢过来的殖民地。

一九九七年七月一日后，当年殖民时代的产物，代表女皇来管理香港的香港总督将收拾起他的包袱，从哪里来，回到哪里去。香港总督这个带有明显时代色彩的词汇，也将随着一九九七年七月一日的到来而成为历史的象征进入大不列颠百科全书。取而代之的将是充分体现港人治港精神的香港特别行政区行政长官来代表六百万香港人管理和领导香港。

根据基本法的规定，一九九七年七月一日后，将由香港人自己选出一位持有香港永久居民身份证的香港人担任香港特别行政区首任行政长官管理香港。基本法第四十四条规定：香港特别行政区行政长官由年满四十周岁，在香港通常居住连续满二十年并在外国无居留权的香港特别行政区永久性居民中的中国公民担任。香港特别行政区行政长官由当地通过选举或协商产生，由中央政府任命。

一九九七年香港回归中国后，虽然其行政地位只是相当于中国的一个省或直辖市，但是，由于香港特别行政区行政长官的产生不仅意味着英国对香港百年殖民统治的结束，同时也意味着中国将结束耻辱的中国近代史而掀开新的一页。经过一百多年的发展，香港已经发展成为一个世界瞩目的国际性大都市，它的经济发展已经与世界经济的趋势紧紧地维系在一起。由于中国大陆是实行社会主义制度，而香港回归后将依然保持资本主义制度，按照其原来的发展模式继续保持其与世界各地各业的联系，香港将是世界上第一个实行“一国两制”的地区，它的成功与否还直接关系到一九九九年澳门的回归以及台湾的和平统一，因而香港行政长官无可置疑地成为世界关注的焦点。

谁将是香港特别行政区的首任“真命天子”

无论是中国政府，英国政府，还是世界各国政要以及香港六百万黎民百

姓，对于谁将在一九九七年七月一日后出任香港特别行政区首任行政长官，都是十分关心的。因为这位“真命天子”将带领香港六百万市民在“一国两制”的大原则下，进行港人治港，实行高度自治，并将殚心竭虑地为香港的繁荣与稳定披荆斩棘。这是一项具有开拓性而且意义深远的事业。

自八十年代开始，香港问题逐渐明朗化后，谁来首先管治九七年后的香港便逐渐成为香港大街小巷的热门话题，尤其是随着九七回归进入倒计时，代表各个阶层利益的代表便开始活跃在香港政坛，开始为自己角逐首任行政长官搭桥铺路，制造声势。

有人曾经作过这样的统计，十多年来被香港传媒与香港市民盛传过有望成为首任香港特别行政区行政长官的人选多达三十多人。

在这三十多人当中，既有长期与中方一直保持良好关系的爱国人士，也有长期亲英但在过渡时期开始转向并与中国进行良性交往的人士，但更多的还是曾经在英国管治下的香港政府摸打滚爬多年的政界精英，还有一部分一直与中国与英国都保持良好关系的商界成功人士。可以说，这些人选的出现并不是空穴来风，他们确实代表了香港社会的主流成分，在某种程度上都具备了出任香港特别行政区首任行政长官的这样或那样的条件。

香港这十多年来有关香港行政长官的人选也基本上是围绕着这一批人展开，他们包括有船王包玉刚，银行家李国宝，明报创始人查良镛，全国政协副主席、香港著名实业家霍英东，香港前首席行政议员邓莲如，香港现任布政司陈方安生，香港前港英重臣、号称四阁元老的锺士元，香港前首席大法官杨铁梁，香港法院前上诉庭首任华人按察司、号称反英斗士的李福善，香港政坛精英、前香港政府教育及人力统筹司陈祖泽，香港东方海外公司主席董建华，香港九龙仓集团主席、已故船王包玉刚二女婿吴光正，香港前立法局首席议员、港府两局议员、香港自由党主席李鹏飞，香港律师罗德丞，香港梁振英仲量行董事总经理梁振英，香港培侨中学校长曾在成，香港红色资本家、香港中信泰富集团主席荣智健等。

船王包玉刚曾经是首选

在这十多年中，虽然前前后后涌现了不少行政长官的预备入选，但是每个时期都有传媒所选中的所谓“热门人选”，他们随着中英谈判的曲折过程而不断更替。

八十年代初期，也就是中英两国政府提出关于香港前途问题进行谈判的后期以及中英两国正式签署关于香港问题的联合声明期间，由于当时中英两国在关于香港前途问题上发生诸多争执，与中英两国均有良好关系，尤其是与两国领导人都有一定交情的香港船王包玉刚奔走在两国之间，传递信息，穿针引线，为中英两国关于香港问题谈判做了不少工作，起了他人所起不到的作用。一时间，香港传媒和香港市民都纷传言包玉刚将出任香港特别行政区首任行政长官。

事实上，包玉刚先生如果不是过早去世，他将是香港首任特别行政区行政长官的强有力的竞争者。一方面包玉刚与中英两国政府都保持了良好的关系，尤其是与两国政府的首脑包括中国的邓小平、英国的皇室及英国政界的许多重量级人物，包玉刚都有较好的私交，这对于香港后过渡期以及香港九七回归后，协调中英两国在处理香港问题上的关系，确实是一个难得的人选。

包玉刚是一个著名的社交家，他与世界许多国家的元首、政界精英以及商界的精英都有良好的人缘关系，这对九七回归后继续保持香港在世界上的地位，发展与各国各地区的经济来往都有不可忽视的作用。而且包玉刚白手起家，通过自己的奋斗成为世界性的船王，其在世界各地和香港的商界、政界都具备一定的影响和号召力。尤其是在香港，包玉刚是香港新生代华资集团的代表性人物之一，其影响力更是不可低估。

一九八一年，船王包玉刚在数小时内动用约 21 亿港币现金，与香港老牌英资集团置地公司进行“浴血奋战”，惊心动魄地与其展开了收购九龙仓大战，在香港商界，同时也在香港市民心目中留下了极深印象。因为那不仅仅是一场包玉刚家族与置地公司之间纯粹意义上经济战，同时也是香港华资集团与盘踞香港多年的英资集团的一次大决战。包玉刚的惊世之举不仅轰动了香港的证券界，同时也成了市井坊间香港市民津津乐道、引以为荣的话题。

香港有报纸这样描述：包玉刚以迅雷不及掩耳之势，打了一场漂亮、干脆利落的世纪收购战，打破了英资不可战胜的神话。

包玉刚收购九龙仓的豪举，不仅显示了他过人的睿智和远见，同时也为一直挣扎在英资控制下的香港华人商界出了一口恶气，赢得了香港华人各界的称许。所以，包玉刚如果有机会出任香港首任行政长官，显而易见在香港本上同样能够得到各界的认可和支

持。八十年代中后期，中国为香港的和平过渡提供法律依据，起草香港基本法期间，为了保证香港基本法的顺利起草，并且使这部史无前例的法律真正能够起到落“实一国两制”的构想，实现港人治港，高度自治，保持香港的繁荣与稳定的作用，中国政府邀请了一大批香港各界熟悉香港事务著名人士包括法律界人士参与起草基本法，其中被邀请出任香港特别行政区基本法起草委员会副主任委员的香港船王包玉刚、香港东亚银行总裁李国宝，被认为是当时有望成为行政长官的热门人选。

香港特别行政区长官竞争进入倒计时

一九九五年开始，随着香港九七回归的日子越来越迫近，香港特别行政区政府成立的日子相去不远。香港特别行政区首任行政长官人选的安排也进入了倒计时。因为按照计划，香港首任特别行政区行政长官必须在一九九六年底产生。

从来都喜欢热闹的新闻界自然在香港特别行政区首任行政长官人选的讨论上表现的最为积极，一场对人选的竞猜游戏自然而然地在香港的各个新闻媒介上热热闹闹地开始了。各种有意角逐首任行政长官的人士也或早或迟、或明或暗地开始了其准备工作。

而无论是香港传媒、香港各界的目光也慢慢地开始集中在少数几位有能力成为首任行政长官的人士身上。

香港现任首位华人布政司，号称香港政坛“铁娘子”之你的陈方安生就是在这时成为呼声越来越高的行政长官候选人之一。由于陈方安生担任香港政府的重要角色，时常在香港的各种传媒中抛头露面，因此在香港市民的心目中有着较高的知名度。一段时期以来，在香港各种机构对未来行政长官“言人”的抽样调查中，陈方安生得天时、地利而名列榜首。陈方安生一度俨然是香港未来行政长官的第一人选。

陈方安生一九四一年出生于上海，是著名抗日民族英雄方振武将军的后代。陈方安生八岁丧父，由母亲和叔父抚养成成人。她服务香港政府长达三十四年，在香港政府多个部门工作过并任要职，熟悉香港政府运作，富有管理经验，有较强的领导能力，作风硬朗，在香港十九万公务员中拥有一定的民意基础和影响力。陈方安生在香港政府服务期间，曾经创出一系列令人佩服的纪录：她曾是香港政府首位部级女官员，香港政府首位司级女官员，香港历史上首位华人布政司。

因此近年来陈方安生一直被香港传媒及市民认为未来行政长官的最佳候选人之一。不过，随着一九九七年的不断临近，颇有政治智慧的陈方安生不久前暗示她无意角逐香港首任行政长官。陈方安生一九九六年在借一个晚宴致辞时，意味深长地引述美国总统林肯的一段话：“我不必求胜，但矢志真诚；我不一定永远成功，但定必言行如一，贯彻始终。我必将与正人君子并肩，是其所是，非其所非。”公开表露了她的心迹。

一九九六年十月二十七日，香港布政司陈方安生正式表态，无意角逐首任香港特别行政区行政长官主座。

一九九六年一月，被称为香港政坛元老之一，香港特别行政区筹备委员会副主任之一安子介老先生突然公开向香港传媒推荐香港梁振英仲量行董事总经理、被人称为香港政治神童的梁振英出任香港特别行政区首任行政长官。

政治神童梁振英

香港传媒的焦点一下子都集中在了这位年仅四十二岁的梁振英身上。梁振英一九五〇年出生于香港，代表着香港新成长起来一代精英。梁振英与许多其他香港特别行政区行政长官人选不同，他既不是出生于名门望族，也不曾在香港政界滚爬多年。他完全是一个通过自己的努力与奋斗而成长起来的一位专业人士。

梁振英出生于香港的普通平民家庭，其父亲曾经是香港皇家警察部队的一名警察。振英成为香港特别行政区首任行政长官的候选人，并非自安子介老先生始。他在香港度过了他的中学与大学时代。一九七四年进入英国布里斯托理学院，修读估价及地产管理专业。

梁振英曾经被香港人称为“打工皇帝”一族。一九七七年，学成后的梁振英回到香港，在香港著名的英资仲量行任估价部助理，一九九二年升为董事。有人曾估计梁振英当时的年薪超过一千万港元，迈入香港打工皇帝一族。一九九三年，素有雄心大志的梁振英放弃外资厚禄，自立门户，创办香港首家本地资金的大测量行，并在海内外设立分支机构。

梁振英虽然出生在英殖民统治下的香港，但他似乎与中国有一种天然的缘份。七十年代，他在英国留学期间，同香港、新加坡、马来西亚的华裔学生组织了“中华学生会”，与中国驻英国的大使馆保持了经常的联系，对中国的局势发展一直予以积极的关注。

一九七八年，学成返港的梁振英与香港爱国人士廖瑶珠、陈子均、简福贻等一批关心中国的律师、会计师、测量师、工程师和工商管理人员组织了一个“香港专业人员促进现代化协会”，专门力大陆培养适应中国改革开放需要的专业人才。深圳开发初期，梁振英常常利用假日时间到蛇口的一间渔

民石屋里，为深圳人介绍香港建设的成就与经验、物业估价方面的专业知识。他不仅不收取分毫的讲课费，据说连来往深圳与香港、内地之间的路费都是自己掏的腰包，纯粹是一种义务服务。

后来，他还应邀担任了深圳市、上海市土地使用制度改革领导小组的顾问，以及海南省的法律顾问，其心之诚，其意之厚，令人昭然。

梁振英认为，国家是自然存在的，不由你不去爱它，周围环境会逼你去思考父亲是中国人，你应该去面对这身份。

中国过去十多年走了许多弯路，遇到了许多挫折，但中国的政治和经济的开放是无可避免的。假如三四十年后中国能够达到一定程度上的民主、法治、经济小康，我们也可以老怀安慰了。

其实梁振英一直为中国方面所倚重，自一九八五年起草香港特别行政区基本法起草委员会开始，梁振英担任过香港特别行政区基本法咨询委员会秘书长、香港“一国两制”研究中心副主任，香港特别行政区预备委员会政制组港方组组长、香港特别行政区筹备委员会五名港方副主任之一，而且是九名副主任中最年轻的一位。

梁振英对于未来香港行政长官，有一套与人不同的理论。他认为，未来的行政长官最重要的是能在中港之间扮演沟通的角色，这甚至比得到一般香港市民的支持还要重要。未来行政长官能够与香港邻近省市发展良好关系，同时能够得到中共中央的支持，能够解决一些区内发生的问题。他认为，最理想的首长是一个同时能满足特区人民和大陆政权要求的人。但是，如果两者择其一，他觉得行政长官得到内地省市和中央支持，比得到香港市民的普通支持更重要。

梁振英认为，整个香港社会一般的长远问题就是与大陆的关系。由于香港是中国的门户，经济发展已不能脱离中国，主要的贸易对象也是大陆，香港没有主权，没有军队等等，还要调和及处理很多相互的利益、竞争及矛盾，例如民生、治安、偷渡等问题，在这么多限制下，要出现一个领导人带着香港人去和中国对抗，是不现实的。

一位香港记者曾经连续用三个“太”和三个“永远”来形容梁振英。

太深沉，太严肃，太理性。

永远的喜怒不形于色，永远的深思熟虑，永远的无懈可击。

显而易见，梁振英是一位十分具有竞争力的行政长官的候选人，他在一些方面的优势是不少候选人所不可能具备的。

正当安子介老先生郑郑重重地向外界正式推荐梁振英出任行政长官，正当香港传媒热热闹闹地大炒梁振英要竞选首任行政长官时，梁振英却明确表示：他无意当特区行政长官，第一届不做，第二届不会做，第N届也不做。不做正的，也不会做副的。

梁振英的解释是：人各有志，不是能力、难易的问题。

长官人选渐露端倪

一九九六年一月二十六日，香港特别行政区筹备委员会在北京成立，正式宣布香港回归进入了实质性操作阶段。与此不可避免的，香港特别行政区首任行政长官的竞选自然而然也进入了白热化的程度。

香港特别行政区筹备委员会成立不久，两位重量级的筹备委员会副主任

霍英东、安子介便分别公开推荐香港东方海外集团主席、香港特别行政区筹备委员会副主任董建华和香港梁振英仲量行董事总经理、香港特别行政区筹备委员会副主任梁振英出任首任香港行政长官，正式揭开了香港首届行政长官争夺战的序幕。

代表各阶层利益、有意角逐香港首任行政长官的人物纷纷开始从后台转到前台，进入最后的冲刺。

一九九六十月五日，全国人民代表大会香港特别行政区筹备委员会第五次全体会议正式通过《中华人民共和国香港特别行政区第一任行政长官人选产生办法》。

该办法第二条规定：第一任行政长官参选人必须具备如下资格：

1. 是香港永久性居民中的中国公民；
2. 在外国无居留权；
3. 年满四十周岁；
4. 在香港通常居住连续满二十年；
5. 拥护中华人民共和国香港特别行政区基本法；
6. 愿意效忠中华人民共和国香港特别行政区；

该办法还规定，参选人如果是香港政府现职公务员必须辞去公务人员职务，并离开工作岗位，参选人应以个人身份参加，具有政党或政治团体身份的人在表明参选意愿前须退出政党或政治团体。第一任行政长官人选由香港特别行政区第一届政府推选委员会以选举的方式产生，凡获准推选委员会委员五十人或五十人以上提名者，成为第一任行政长官候选人，然后由推选委员会委员进行无记名投票表决，选出第一任行政长官，并由筹备委员会报中央人民政府任命。

香港虽然是个经济城市，但由于一方面是英国在香港统治了一百多年，建立起了各个层面的利益；与此同时，香港又是一个国际性的大城市，是区域性的金融中心、贸易中心、航运中心，世界各国各地区都在其中有着不同的利益。香港行政长官的人选产生必然牵动着各方面人士的关注，尤其是随着行政长官人选呼之欲出的时候。

于是，各种有关行政长官的言论纷纷出笼，其中个别人士认为特区首长将由中方内定，所谓选举只不过是走走过场。

国务院副总理、外交部长，香港特别行政区筹备委员会主任钱其琛为此明确表示：香港特区行政首长并非钦定。

钱其琛表示：香港特别行政区第一届政府推选委员会的推举权和选举权将是实实在在的，有充分保障的。为了确保推委会选举工作的公正，建立适当的回避制度也是必要的。如果听到所谓的钦定之说，请大家不要相信。在香港要搞的民主，所采取的选举制度，既不同于内地的，也不同于西方的。行政长官的推举过程，应当是一个民主、文明的过程，应当体现出我们民族的美德，体现出以广大港人及香港的整体利益为重。

众人心目中的行政长官

谁将是行政长官，将由香港特区第一届政府推选委员会选举产生，那么

在产生这一“真命天子”之前，人们心目中的行政长官应该是怎样的呢？

一九九一年四月四日公布的《香港特别行政区基本法》中第四十四条规定：香港特别行政区长官由年满四十周岁，在香港通常居住连续满二十年并在外国无居留权的香港特别行政区永久性居民中的中国公民担任。这自然是一个原则性的规定，它首先考虑到绝大多数合法的香港公民。

一九九六年十月五日香港特别行政区筹备委员会通过的《首任行政长官产生办法》也对行政长官的条件提出了六条原则性的意见。

一九八四年十月，邓小平在接见香港人士时指出，未来管治香港的人，应以中间持平人士为主，这样才能使社会各个方面心情舒畅，使九七后香港社会保持稳定。

一九九六年五月二十四日，国家主席江泽民在珠海会见英国副首相兼工贸大臣夏舜霆时明确表示：第一任行政长官必须是广大香港人都能接受的，是代表香港人利益的。

国务院港澳办主任、香港特区筹委会副主任鲁平公开表示：香港特区首长应该具备如下条件：

- 一、是对香港了解；
- 二、是要有一定的行政经验、行政能力；
- 三、是要有一定的威望；
- 四、是要能为香港人所接受；
- 五、是能够和中央政府沟通；
- 六、是能够坚决贯彻一国两制；
- 七、是能按照基本法执行港人治港和高度自治。

国务院副总理、外交部长、香港特区筹委会主任钱其琛在鲁平的七项条件之外再加了一条“爱国爱港”。

突出奇招，先发治人

——罗德丞率先发难角逐特区首长。

正当香港各种传媒为竞猜特别首长搞得热火朝天的时候，香港罗文锦律师行合伙人、香港特别行政区基本法咨询委员会副主任、港事顾问、香港特区行政局预备委员会委员、香港特别行政区筹备委员会委员罗德丞于一九九六年五月在一个公开场合突然宣布，他本人有意角逐香港特别行政区首任行政长官。

在此之前，有关香港特区首长的竞争完全是在幕后进行，一方面主要集中在各种传媒对各个热门人选的竞猜上，另一方面就是各种场合对某人的推荐上。对外公开表示自己有意角逐首任首长，罗德丞是香港第一人。罗德丞一夜之间再度成为香港名人。香港所有报刊、电台、电视台，都以显著的篇幅报道罗德丞宣布角逐特区首长的消息。

罗德丞的突然宣布，一下子将香港首任特区首长的竞争推到了兵刃相见的白热化程度。

出生名门

罗德丞一九三五年出生于香港，是号称香港四大家族之一罗氏家族的独苗，其母亲又是当年在香港威震一时的香港富豪、澳门赌王何鸿的祖父何东的女儿。

由于罗德丞一身兼有香港两大声势显赫家族的血统，在香港颇有知名度。罗德丞曾经主动上北京与中国方面进行沟通，反映一些香港人关心的问题，对于中国方面及时了解情况，应该有着积极的作用。而罗德丞与中国方面的关系也因此渐渐熟络起来。

一九八五年十二月，香港基本法咨询委员会成立，罗德丞被聘为咨询委员会委员。

一九八七年一月，罗德丞担任香港基本法咨询委员会副主任。

一九八九年七月，获得中共领导姬鹏飞的接见。

一九九一年访问北京，受到了中共中央总书记江泽民的接见，同年，又获得了国务院总理李鹏的接见。

后来，罗德丞还被中国方面聘为中国政府香港事务顾问，香港特别行政区预备委员会委员，香港特别行政区筹备委员会委员，开始做一些有利于香港平稳过渡和顺利回归祖国的事。

为了宣传中国对香港的政策，加深香港人对中国大陆的了解，罗德丞还主办了一份名为《香港之窗》的英文杂志，这份杂志的表现，正如罗德丞本人一样引人注目。虽然香港一些人出于各种目的，对这份杂志有这样或那样的偏见，但是它多多少少也确实起到了向香港人宣传中国对香港的政策的效果。

罗德丞自从表态拥护香港回归祖国后，在宣传“一国两制”，批评香港民主派以及抨击挑起中英争执的始作俑者、香港末代总督彭定康等方面，确实起到了不少积极的作用。

至于鼓吹所谓的民主、自由的香港民主党，罗德丞认为他们是荒谬绝伦，十分天真，香港不能独立于中国，自成一个天堂，难道能想象，中国跨台了，能与香港无关吗？

当然罗德丞最引以自豪的恐怕就是痛击香港末代总督彭定康。

彭定康原是英国保守党主席，与英国首相梅杰据说私交甚笃。一九九一年彭定康在英国议会选举中落败，被梅杰委任为香港最后一任港督。这位彭先生来到香港后，不思进取，违反中英两国签订的联合声明，上任后不久就别有用心地推出一套臭名昭著的政制方案，不仅遭到中国方面的强烈反对，而且也在香港各个阶层引起了悍然大波，挑起了中英在香港过渡期的争执，并且迫使中国方面在香港政制过渡方面另起炉灶。

罗德丞认为彭定康不愿接受中英联合声明。他指责彭定康，作为一名港督，为何不在这三年半的时间内尽力去将香港人带入一个平稳过渡的领域，而要带他们进入一个与中国对抗的领域呢。

由于个性所限，罗德丞的惊世之言常常与众不同，带有明显的罗氏风采，正如中国俗语所说，言多必失。

不过出身名门，一向自视甚高的罗德丞对这些议论自然不会放在心上，他有一套理论为自己解释。他说：批评由他们去批评好了，我知道我自己处事不圆滑。不过我有我自己的宗旨。我一向的宗旨，就是为香港谋利益。

虽然罗德丞的有些言论偶而会矫枉过正，但他的不少言论自有其合理之处。因为罗德丞是一个阅历颇深的人。

闭门反思偃旗息鼓

罗德丞于一九九六年五月间公开宣称角逐首任行政长官后，在接下来的两个月内，成为当时在香港传媒上最热门的新闻人物。

罗德丞明确角逐意向后，香港多种传媒在香港市民中进行的民意调查表明，罗德丞的支持率似乎偏低，部分社会人士也纷纷在香港的各种传媒上对罗德丞竞选首任行政长官泼冷水。

一向最高调的罗德丞开始消声匿迹了，他开始很少在公开场合出头露面，一改其过去爱热闹，爱说话的风格。就是偶而被香港记者逮住，对他不久前信誓旦旦声称要角逐行政长官一事也表现出了支吾其词，仿佛经此一战，罗德丞脱胎换骨成了另外一个人。

一九九六年九月，正当行政长官角逐战打得热火朝天的时候，身为香港特区筹备委员会法律小组港方召集人的罗德丞，在北京开会期间，一改过去常常在传媒面前侃侃而谈、指点江山的风范，开始刻意回避传媒。

穷追不舍的香港传媒于是集体在小组会议中场休息时，蜂拥而至地奔到罗德丞休息的房间外等候，这一次，总算让香港记者逮个正着。不久，久未露面的罗德丞从一道后门出来，见了满门口的香港记者，脸上顿时露出惊愕，对于不达目的誓不休的香港记者扔炸弹一样的追问，诸如你是否继续参选，董建华是否是行政长官的合适人选等问题，罗德丞一概不正面回答，只是一味重复等推委会先定下来。

之后，罗德丞再次从香港传媒中消失了。

一九九六年十月十六日中午，常有惊世之举的罗德丞突然出人意料地发表退出角逐首任行政长官竞选。

声明指出：他本人曾经表示会在无人愿意出任特区行政长官的情况下，考虑参选，但现时表明有志服务特区，参加角逐首长的人士相当踊跃，他深信必会找到适当人选，故决定不参选。

一九九六年十月十六日晚，沉寂了两个多月的罗德丞终于在香港乡议局七十周年晚宴上公开露面。一时间，罗德丞再度被所有传媒所包围，再现五月份首先宣布公开角逐首任行政长官的风采。罗德丞这一次公开露面，显得十分轻松，也不再躲避记者。

面对记者的追问，罗德丞又恢复了原来的状态。有记者问谁能够影响他的决定，罗德丞表示只有他太太一个人能够影响他的决定。

罗德丞表示，最终不参选，并不遗憾，并证明了他放弃英国护照改持中国护照，不是象传闻所说是为了竞选行政长官铺路。

但是罗德丞一直被认为对角逐行政长官有着周密部署，最终突然决定不参选，有记者问他是不是怕输，罗德丞一脸轻松他说：我怕没饭吃倒是真。

有记者问他是否担心凑不够五十个提名人，罗德丞则表示能否凑得够难以计算。有记者问他不参选是否和前段时间民意调查结果不理想有关，罗德丞表示他不相信民意调查，所以此次的决定，不是受民意调查结果的影响。

由于擅长打破砂锅问到底的香港记者的步步紧逼，罗德丞显得十分无奈，回答也越来越不认真。

罗德丞宣布退出竞选后，立即引起了香港各界的纷纷关注。

横刀杀出，先声夺人

——香港首席大法官杨铁梁宣布角逐特区首长。

一九九六年九月三日下午，身在英国伦敦的香港首席大法官杨铁梁通过英国司法部发出一篇简短的新闻稿，首次证实他愿意接受提名，角逐首任特区行政长官的职位。

同天下午四时许，前往北京参加香港特别行政区筹备委员会属下的行政长官会议的筹委会委员徐世民，在抵达北京下榻的酒店时，马上向在酒店大堂中等待的大批记者宣布，他本人与香港特区筹委会副主任安子介联合推荐香港首席大法官杨铁梁角逐首任特区首长一职。

这是继罗德丞之后，第二个公开正式表态角逐首任行政长官的人选。

因为人权法问题一度沉寂的杨铁梁再度成为角逐特区首长的热门人选。

一九九六年九月六日，香港政府正式宣布，香港首席大法官杨铁梁已辞去职位。杨铁梁在给港督的信中表示，他决定公开接受提名候选香港特别行政区行政首长职位的意向后，基于司法独立的精神，决定辞去首席大法官的职位，以免导致司法和行政两者之间角色的混淆。

香港总督彭定康随后表示，他接受并尊重杨铁梁辞职的决定，并祝他日后一切顺利。港督说，杨铁梁爵士服务司法机关四十年，期间一向尽心尽力。作为首位华人首席大法官，近年来他领导司法机构改革更新，社会各界人士对他任内服务公众的表现表示感谢。

香港政府同时表示，杨铁梁的请辞将在一九九六年十一月一日起生效。角逐首任行政长官，杨铁梁再度走向前台。

人权法问题失态，杨铁梁一度萌去意

杨铁梁其实一直是竞争首任行政长官的热门人选。自从香港出现行政长官人选的竞猜开始，杨铁梁基本上次次都是榜上有名，而且在香港传媒所进行的多次行政长官人选的民意调查时，杨铁梁也颇受香港市民在接受。

全国政协委员、香港特区筹委会委员徐世民认为，杨铁梁出身法官，为人正派，持平，并无商业利益上的矛盾，可平衡各方面的利益，而更重要的是熟悉中国历史、文化，是特区首长的适合人选。

香港民主建港联盟主席曾钰成也认为，杨铁梁具备形象中立，能为各方所接受，有行政能力，熟悉香港情况等条件，而且为人持平，稳重，属热门人选。

但是，一九九五年底，人权法风波一出，杨铁梁处于一个十分尴尬的位置，自然令他的个人声誉受到了影响，据说还因此影响了他对角逐行政长官的兴趣。

不少人猜测杨铁梁可能因此失去竞争的机会。

一九九六年八月二十二日，筹委会委员徐世民与杨铁梁会面时，徐世民主动问杨铁梁对角逐行政长官的意愿。杨铁梁表示，他本人不会主动站出来角逐行政长官一职，但若有人请他出来角逐，他会考虑。

事过不久，徐世民遂公开宣布推荐杨铁梁竞选行政首长。对于为何要由

推荐人代其宣布参选意图，徐世民解释说：中国人传统比较谦和，诸葛亮最有本事，刘备也要三顾茅庐去请他。这是中国人的传统文化，所以有本事的人都要等人家来请他。

无风无浪踏上青云路

杨铁梁原籍广东中山，一九二九年六月三十日生于上海。杨铁梁是家中老么，排行第三。

杨铁梁一家与英资渊源深厚。杨铁梁的祖父杨梅南 15 岁中入上海太古洋行，一直升至总买办，杨铁梁的父亲杨少南毕业后也加入了太古洋行，接任父位，在第二次世界大战中出任太古洋行中国事务部经理，后来还与香港四大英资集团的太古合资兴办了小型船务公司“利泰昌轮船公司”，杨铁梁多多少少也算是含着银钥匙出生的。

杨铁梁有一别名叫“重生”。原来杨铁梁出生十天就患上了痢疾，家里人想这小命恐怕难保，连棺材、墓地、寿衣都给他准备好了，谁料杨铁梁命不该绝，竟然起死回生。为了纪念小杨铁梁闯过鬼门关，祖父杨梅南特意为杨铁梁取了一个“重生”的别名。

杨铁梁自小就比较乖巧，给人的形象更是精乖伶俐，颇受大人的喜欢。杨铁梁儿时玩游戏也特别讲求公正。他一旦发现其他小孩有出茅招的地方，便会立即指着人说不可耍赖。

杨氏三兄弟中，杨铁梁是唯一修读法律的。一九四六年，杨铁梁进入上海东吴大学法学院，主修中国法律及普通法。据说，杨铁梁在东吴大学学习期间，十分用功，而且为人十分正派，每天上学放学，最多也只与几位好友在上海市最热闹的南京路西路一家咖啡厅聊天和听音乐，也没有谈女朋友。

曾为杨铁梁授过课，当时任东吴大学教务长、代校长之职的盛振为教授，对杨铁梁赞不绝口。盛振为对近代西方法理研究颇有造诣，堪称中国比较法学科的泰斗式人物。盛振为教授对学生时代的杨铁梁形容为肯用功，英语、国文的底子好，对长者敬重。可惜杨铁梁并没有在东吴大学完成法律学业，一九四九年，年仅二十岁的杨铁梁与他的两个哥哥，从上海来到了香港。

一九五一年，杨铁梁考上英国伦敦大学进修法律，一九五三年取得荣誉法学学士。一九五四年从英国格雷氏法学院毕业，并取得大律师资格。一九五五年，学成后的杨铁梁回到香港定居，成为香港执业大律师。一九五六年被委任为裁判司，一九六三年获升为高级裁判司，一九六八年四月，跃升为香港地方法院法官，一九七六年获委任为原诉庭按察司，一九八一年成为上诉庭近察司，一九八八年三月五日，杨铁梁成为香港首位华人首席大法官，同时获得英国爵士头衔。

从上海至香港，从英国学成后返港到加入司法部，从裁判官到首位华人首席大法官，杨铁梁几十年来没有经历过什么重大挫折。连他自己都认为自己十分幸运，身为基督徒的杨铁梁为此经常感激上帝为他所安排的人生之路。

对于这弹丸之地的香港给杨铁梁所带来一切，杨铁梁在宣布竞选行政首长的一次谈话中表示：一九四九年，我到了香港，在香港没有亲人，也没有朋友，可以说是全无支持，香港却没有歧视我这个上海仔，十分开放地接受了我这个无名小子，给我机会，最后甚至让我当上首席大法官。如今香港需

要我，我愿意来承担这个担子。

杨铁梁为官多年，曾经审理了不少重大案件，并多次获港府委任一些重要委员会主席，其中一九六六年获委任九龙暴动索偿委员会主席，处理由天星小轮加价引发的暴动。

一九七一年，杨铁梁以地方法院法官的身份审理轰动马圈的“毒马案”。

一九七二年，杨铁梁被委任为雨灾调查委员会主席调查七二年六·一八雨灾造成的多人伤亡。

一九七五年，杨铁梁负责审理外籍总警司葛柏贪污案。葛柏是纽西兰人，当时任香港警察总警司。主审此案的地方法官杨铁梁秉公执法，不畏权势，将贪官绳之以法，大快人心，深受香港市民及司法界的赞誉。

一九七六年，杨铁梁被委任梁荣生调查委员会主席，调查梁荣生在一九七三年“仙掌执行所命案”中被裁决谋杀罪是否属冤案。委员会经研讯后，拒绝为梁荣生翻案。

一九七六年，审理警员区沛权闹市开枪案。

一九八一年杨铁梁任麦乐伦事件调查委员会主席。搞同性恋外籍督察麦乐伦在家里吞枪自杀，由于麦乐伦身中五枪，不像自杀。当时，外籍人士怀疑因为麦乐伦了解许多人的同性恋秘密，被人灭口。以杨铁梁为主席的调查委员会经过详细调查后，裁定麦乐伦死于自杀，从而平息了一场风波。

一九七五年的葛柏案件和一九八一年的麦乐伦案件的审理，令杨铁梁声名大噪，也为华人法官增了不少光。

一九九一年，裁定《公安法例》对公众地方使用“大声公”的规定有违人权法，接纳五名民促会成员于一九九年二月，在天星码头未经批准使用“大声公”而被定罪判以罚款的上诉。

好好先生杨铁梁

杨铁梁性情温和，为人谨慎、认真、坦率、胸无城府，富有同情心。杨铁梁从小受到中国文化的影响，童年时代就阅读了大量中国古典小说，尤其喜欢刚正不阿的包青天 and 岳飞等爱国英雄故事。精通中英文的杨铁梁就曾经将中国民间广为流传的章回小说《说岳全传》翻译成英文，近期又完成了中国古典戏剧《桃花扇》的翻译。

童年时代的杨铁梁曾经梦想当美国总统，他选读法律系在一定程度上也是由于崇拜美国总统林肯。林肯解放黑奴的正义形象，一直是少年时代的杨铁梁的崇拜偶像。

杨铁梁个性文静，平日喜欢看书、听音乐、散步、收集古董、邮票。杨铁梁珍藏的古玩，以碗碟瓷器为主，不是明朝便是清末民初，其中不少还价值不菲。他自己就常常到香港荷李活道的古玩店去猎奇。

杨铁梁位于香港半山歌赋山的首席大法官的官邸就是一个幽静清雅之地。

大概是因为法官出身，杨铁梁是个生活极其有规律的人，周一至周五早上八时三十分，都会由挂上 CJ 车牌的首席大法官专车前往最高法院大楼上班，除了特殊情况，下班后都准时归家。每逢假日早上，杨铁梁也会象上班般准时八时半到花园，舒展筋骨之余，欣赏尽人眼底的美丽海景。他会在微弱的晨光中阅读，间中也会与户外打扫的佣人聊几句天。

曾经有位香港记者跑到杨铁梁家门口，通过门外通话器问杨铁梁，问他方便不方便占用十五分钟时间采访他。

杨铁梁通过通话器告诉记者说：可以，但我现在不太方便，我打电话找你吧。

记者说：我从你家门口返回酒店约需三十分钟，请你三十分钟后再致电酒店好吗？

杨铁梁道：好，现在你的手表是什么时间？

三十分钟后，记者下榻的酒店房间电话准时响起时，从电话的另一头传来杨铁梁清晰的声音。一分钟都不差。

杨铁梁一九五六在伦敦与太太谭庆赚结婚，几十年的恩爱夫妻，正如杨铁梁的性格一样，平淡是真。

杨家夫妇和一般中国传统的家庭无异，男主外，女主内。家中大小事主要由女主人杨太太负责。杨太太对下人也很客气，特别在过年过节都会派发红封包，红包利钱均一视同仁，一律二百大元。

杨家的管家说：杨官（杨铁梁的简称）生活朴实，他的家庭生活比一个普通市民还要平常。

杨官和太太的寓所是一幢两层高的白色平房，大门前摆放着一对纯白色的石狮，面对斜路口。杨铁梁睡房的阳台外，则摆放了一只黑色石蟾蜍，据悉均是风水名家的摆法，能够纳财和破“煞”。

逢星期日是杨家的家庭日，杨铁梁的两位公子和媳妇，大多会携同两男两女的孙儿到达，小的也有八九岁，一家人吃过午饭，便会话家常，偶而也会到官邸内的网球场施展一下拳脚。

香港人一般聚会都喜欢摸两把所谓的卫生麻将，不过杨家从来不开麻将战。

四大风波暴露杨官弱点

杨铁梁的公正、正直、善良、无私，无论是在司法界还是在香港市民心目中，都是有口皆碑的。但是，杨铁梁的行政管理能力薄弱也是有目共睹的。

杨铁梁为首席大法官八载，经历了四次大风波，令杨大法官成为众矢之的。

第一次大风波：终审庭争执

一九九一年，中英双方就香港终审庭开始进行谈判，中英双方未达成协议前，港府曾经咨询首席大法官杨铁梁的意见，尤其是关于终审庭海外法官与本地法官的比例问题，英方认为可弹性安排多于一位海外法官参与终审庭审讯，中方则认为要体现主权，每次审讯最多只能让一位海外法官参与。

杨铁梁知道此事事关重大，如要有关安排获法律界普遍接受，他必须做一点咨询工作，但中英联络小组上的谈判又必须保密，酝酿中的方案不能随便对外透露，这便使得杨大法官左右为难。无奈之下，他选择了一次特别的方式，在一个社交酒会上，以闲聊的方式向当时的大律师公会主席罗杰志御用大律师询问海外法官比例四加一是否可行（即终审庭由四名本地法官加一名海外法官），罗杰志表示，三加二或四加一都不是问题，三加二当然理想

一些，只要让法院全权弹性安排即可。杨铁梁后来又进行了多次类似的咨询，答案都比较接近。但杨铁梁在向港府提呈意见的时候，把重点放在四加一也可以接受上，却忽略了应由法院弹性处理。结果中英终审庭协议硬性规定了海外法官数目为一名，在香港法律界掀起了一场大风波，被指违背联合声明，一下子令杨铁梁卷进了漩涡中心。

事情闹大以后，杨铁梁十分尴尬，本来四加一方案既然是他向港府反映的，他就应该此时站出来向法律界和公众解释清楚，但这样做又会把自己与大律师公会及律师会站在对立面。杨铁梁最终还是搬出他惯用的沉默是金的原则，不置一词，把这个烫山芋留给港府。直到一九九四年中英再订协议提出终审庭草案后，杨铁梁才表态支持。

虽然这件事所有责任也并不只是杨铁梁一个人，但毕竟由他首先引发，而当问题发生后，他又选择了回避，多少反映出他缺乏处理复杂政治问题的技巧和倾向回避争议的性格。而接踵而至的另外几次风波都与他这种性格有着或多或少的关系。

第二次大风波：司法行政紊乱

一九九一、九二年，香港高等法院的案件排期时间动辄逾期二三百天，法庭内外对此都怨声载道，许多法官不满工作分配不均，忙得忙死，闲得闲死。不少律师经常上了法庭才知道没有法官审案，被迫一再延期。香港政府为此也不断催逼杨铁梁赶快设立司法行政官，改革法院行政。香港立法局议员甚至扬言若法院再不进行改革，便不再拨款增设大法官职位。

那时的杨铁梁又陷入了四面楚歌、孤立无援的境地。其实杨铁梁也有他的难言之隐，司法行政混乱也不全是他的错。因为法院的上下行政事务和案件的安排都是由司法常务官贝士处理。法院内的人都戏称贝士是大太监。杨铁梁虽然也知道贝士才能有限，但其人毕竟跟随杨铁梁多年，交情深厚，心慈手软的杨铁梁面对这种两难境地，不知道怎么办才好。

事情一直拖到杨铁梁到了退休年龄，留任首席大法官必须获得港督批准延期退休的时候才算得到解决，据说因为港府向杨铁梁作了暗示，若不牺牲贝士，便不可能获得延期。至于真相如何，不得而知。只不过是政务官出身、自修获法律学位的戴婉莹，终于于一九九四年顺利地当上了司法政务长，司法部的行政管理现代化也随即正式展开。

事件过去以后，不少人士认为杨铁梁缺乏铁腕能力，处理事情优柔寡断，容易受人制约。

第三大风波：遴选香港大学校长

一九九四年香港大学校长王度武宣布翌年退休。德高望重，自一九八五年起就担任香港大学校务委员会主席的杨铁梁自然被推举为香港大学新任校长遴选委员会主席，岂料这样一件举贤荐能的大好事又让杨铁梁惹了一身的骚，闹出了历届港大校长遴选都从来没有出现过的那么多的风波。

由于这届新校长将带领香港大学过渡九七，跨越二十一世纪，自然就显得格外引人注目。

一九九五年初，经过长达两年的反复研究，遴选委员会最后从加州大学

三藩市医学院教授简悦威和吴仙标中，选出了行政经验丰富的吴仙标。不料，后来传媒爆出吴仙标在访问香港大学期间，曾尝试介入一名港大高级行政人员的续约问题，引起了港大师生的不满，导致杨铁梁与其他委员临时决定放弃吴仙标，结果引起一片混乱。杨铁梁为首的遴选委员会遭到了港大师生的纷纷指责，成为众矢之的。

有人指出，杨铁梁在这次事件中犯了两个错误，一是前期决定草率。遴选委员会投票表决推荐候选人时，八名委员中（不包括杨铁梁）竟有两名缺席，吴仙标以一票险胜。而代表香港大学的四名教务委员会代表中居然有三人对吴仙标投了反对票，一人投了弃权票。知情人士认为，这种结果反映了吴氏的学术成就受到四名教务委员的质疑。作为委员会主席的杨铁梁理应慎重考虑后再作决定，结果委员会却快刀斩乱麻，匆匆忙忙向香港大学校务委员会推荐了吴氏。而第二个错误是，既然遴选委员会经过两年的考虑已经作出了决定，自然有其一定的理由，但是不足两个月委员会又撤回决定，并且不向公众作任何解释，损害了委员会的公信力。

其实，作为有权决定校长候选人的遴选委员会，为了慎重起见，临时根据具体情况作出一些改变也都是正常的，哪怕是重起炉灶也无可非议。作为遴选委员会主席的杨铁梁只要将实际情况向公众交代清楚，相信也能够得到体谅。但实际情况是杨铁梁自始至终高举保密原则，结果令事情越绞越复杂，越混乱。没影子的事也变成了有声有色。

学生团体因此闹起来后，杨铁梁又缺乏成熟的处理方法，在没有真凭实据的情况下，公开指摘学生泄露遴委会机密，结果激起学生愤慨，令事情变得更加不可收拾。而杨铁梁也无端端地将学生本来对学校当局的不满扯到自己身上来，把自己推到十分艰难的境地。因为后来杨铁梁自己也发现泄密者原来另有其人。

曾经与杨铁梁共过事，香港大学一九九五年度学生会会长、遴委会学生观察员莫佩娴事后表示，其实外界将矛头全都对准杨铁梁有欠公允，遴委会内部异常复杂，有人玩弄政治，影响遴选结果。但是莫佩娴认为杨铁梁对此并不敏感，才造成事件完全不受杨铁梁的控制，结果杨铁梁一片苦心，成了千夫所指。

不过有传媒指出，遴选新校长引起外界的种种批评，当然也并不都是杨铁梁的错。但是，杨铁梁作为举足轻重的遴委会主席，成为矛盾的焦点自然是不可避免的。当最后候选人郑耀宗出现在候选名册上时，杨铁梁又祭出他的“沉默是金”的尚方宝剑，对于各种批评与猜测不置一词，结果风波未曾平息，倒是批评愈演愈烈。

第四次大风波：人权法左右为难

一九九五年底，杨铁梁突然被传媒报道，香港首席大法官今香港人权法问题上，面对英方与中方，居然谈出两种版本的意见来，引起了一片哗然。虽然事后杨铁梁征召了七位高等法院和上诉庭的大法官，协助他发出一份“声明”，但仍然遭来了不少指责。

一部分人认为，杨铁梁在谈人权法时，对中英双方各有一种说法，令人有一种两面讨好的嫌疑，他的品格受到了质疑。而另外一部分人则认为杨铁梁不应该将一份对人权法的书面意见交给一位香港特区预备委员会组长，令

香港独立的司法机关卷入政治漩涡，而且他事后不避嫌地见布政司陈主安生，公开说会向布政司提交一份报告，也有混淆司法与行政界线之嫌。

有人据此说，事件反映了杨铁梁的政治智慧不足。

人权法事件显然对杨铁梁打击深重。他本身就是属于比较敏感、做事谨慎的人。平时每天看到报章上有关司法部的新闻，他都会第一个向联络秘书查究事情真相，更何况出了这么大一件事，更是令一生谨慎的杨铁梁坐立不安。杨家的佣人说，在那段时间，杨官很少说话，有时甚至会眉头深锁。

与杨铁梁从小到大的玩伴，交情深厚的表姐李曾超群也表示，一九九五年闹出人权风波后，杨铁梁被外界指责言论表里不一。事件发生后，李曾超群与杨铁梁吃饭，杨铁梁也是问一句答一句，不像平日那般风趣多言。

可见，在人权法事件上，内向、敏感、谨慎的杨铁梁再一次承受了巨大的心理压力。

杨铁梁赠港人四字真言：香港无忧

一九九六年九月二十八日，在伦敦发表角逐特区首长的杨铁梁终于结束休假，返回香港，旋即发表治港意见书。一向低调、崇尚沉默是金的杨铁梁在众目睽睽之下，自信自己有五成以上把握成为首任特区首长。

关于其治港方针，杨铁梁表示，未来特区首长应尽心尽力贯彻“一国两制、港人治港”精神，即在一个国家内行使两种不同的制度，互不相干、相犯，而港人治理香港，并不是京人或国内地方领导人来治理香港。特区首长应严守基本法及中英联合声明，奋力维护香港人所有的合法权益，尊重香港人的生活方式，继续公平的社会秩序，按照基本法循序渐进的步伐推动民主进程；另一重要任务是加强与内地沟通，增加两地互谅精神，以理性和平的态度处理两地事情，也要向国际宣扬香港的优点，使香港在国际市场成为一个超级国际商业城市。

杨铁梁强调，特区首长应使香港尽量不要出现巨大的变动，政府架构及公务员的队伍最好基本不变，使政府运作可以有平衡的连续性。杨铁梁表示，虽然特区首长不是民选，但仍需要广大市民的支持和信任，才能有效地行使职权，市民的意见及鞭策只会使政府更有效地为市民服务，政府与市民可以携手合作，创造一个祥和、融洽及美好的未来。

他赠港人四字真言：香港无忧。

杨官参选，褒贬各半

杨铁梁宣布角逐特区首长后，引起了香港社会各界的极大关注，有关杨官本人是否是未来特区的“真命天子”的议论自然开始甚嚣尘上。

杨铁梁自己认为凭着自己有一定支持者，法治形象，无经济纠葛，情感上亲中，政治上超脱等条件，会比其他候选人占一定的优势，当选机会将超过百分之五十。

杨铁梁认为，自己优势表现在：一司法人员地位超脱，不存在生意上的纠葛，也毋须在当选后报答他人；二是他个人无政治背景，无党无派；三是在十八万公务员看来，他作为首席大法官，地位超然，不会在对待公务员时，有甚么“马仔”和“马房”的问题；四是他是唯一没有公职背景的候选人，

形象较持平中立。

作为行政长官的候选人，其实杨铁梁也是一个备受争议的人。

推荐杨铁梁参选香港特区筹委会委员徐世民认为：香港过去的法治是有名的，法官一般比较清廉，大家认为法官比较公正，杨铁梁跟工商界又没有关系……他做行政长官，一国两制，以法治港，是最适当的人选。

香港司法界及法律界部分人士认为：杨铁梁为人正直，在政治上独立无私，是出任行政长官的良好条件。一名与杨铁梁共事多年的高等法院大法官认为，杨铁梁最优胜处为其少争议性，形象中立良好，比较适宜出任特区首长。

港府的一位高层官员认为，杨氏行政能力不逮，难以当此要职。虽然行政长官之下有行政班子可以协助其日常行政工作，但有重大决定则非要行政长官肩负其责任不可，行政长官是不可能畏缩的人。另一位高层官员也表示，杨铁梁虽然是公职人员，身家清白，形象中立，但最大问题是他容易受别人的影响和操纵。

杨铁梁也不讳言自己行政能力薄弱，但他认为这并不重要。杨铁梁在接受香港一家传媒采访时表示，我觉得批评我行政方面薄弱，不可谓人家说错，我是法官出身，行政方面接触少，但我觉得作为一个行政长官行政经验并不重要。以前的港督也没有什么行政经验，但我们香港有良好的公务员制度。我觉得行政长官最重要的工作，就是要做桥梁沟通工作。

香港这个社会是个无奇不有的世界，有人跑出来竞选，就有人跑出来给候选人看相。一家报纸还专门辟了一个栏目专谈几位候选人的长相有几分官相。这自然少不了热门人选杨铁梁，众说纷坛，不足为据。

杨铁梁宣布角逐特区首长后，正如他宣布角逐行政长官，菲要涂世民与他长谈，在别人的怂恿和鼓励之下，最后还是由徐世民出来表态一样，仍然按照他一贯的风格，等待着人家来选他。他信奉的是中国传统的“酒香不怕巷子深”、“真金不怕泥土埋”的原则，表现出了一种无为而治人生哲理，大有等待别人去选他的意味。正如徐世民所说：真正有本事的人都是要等别人去请他的。但是香港人并不都是徐世民，四百名推委会委员也并不都是徐世民，更何况角逐行政长官，是项政治行为，它绝下像首席大法官一样，仅仅有很强的专业知识就有资格和条件胜任了。

正如中国有句名言：革命不是请客吃饭。杨铁梁的竞选原则是你们选我当我就当，不选我就算了。这恐怕多多少少有些书生之见，这又多多少少减少了许多香港人了解自己的机会，了解自己除当大法官之外，还有其它能力的机会，结果无形中自己将许多机会放弃了，而这些机会也许别人正在千辛万苦地追逐。

也许，杨铁梁正是准备把行政长官当成首席大法官来当，但是，这两者之间恐怕相去甚远了。

正如邓小平一九八二年在会见香港大学校长黄丽松时所说：要管治九七后的香港，需要高级政治人才，一般技术官僚是不够的，治港人才只能透过政治斗争锻炼出来。这是远见卓识。管理一九九七的香港不仅仅是管治一个法院，正如一位家长并不只管家里的种地，他还需要管理财政开支、内务处理、邻舍往来、对外交际、家庭人口、发展计划、品种改良等等。

杨铁梁如果试图从行政长官的角逐中获胜，他首先要证明的是他不仅仅是一个技术官僚，因为这这已经是不用证明的事实了，谁也不否认他在法律

方面的专长。他需要证明的是，他要让四百名推委会委员和香港人相信，他是一个治理偌大一个香港的人才，而不只是一个管理香港高等法院的成功首席大法官。三顾茅庐的故事只能发生在三国时期，而不是二十世纪九十年代的香港。三顾茅庐请的也只是一名辅弼之材，而不可能是一名领袖之材。中国历史上成千上万的荐贤举能的故事已经早就说明了这一点。没有一个领袖是仅仅靠举荐就能脱颖而出的。因为这是领袖与专家之间的分野，而这种分歧直接牵涉到未来的行政长官能否成功地让九七后香港再造辉煌。

出尔反尔，知难而退

——急流勇退的贾施雅。

正当这边厢为角逐行政长官闹腾得不可开交之际，香港法院前大法官、前申诉专员、香港特区筹备委员会委员贾施雅突然宣布加入特区首长角逐。

一九九六年九月二十五日，贾施雅对香港传媒透露，他决定参与特区行政长官的角逐，目前正积极寻求日后得到五十名推委会成员的提名。

贾施雅现年七十二岁，是中荡混血儿。他在香港司法部由一九五九年当裁判署法官至一九八九年从高等法院大法官位上退休，历时四十年。不过他与中方官员没有什么交道，一直到一九九四年五月，中国方面增聘香港特别行政区预备委员会成员时才吸纳为委员。

贾施雅拒绝透露谁人在背后支持他参选，也否认想分流杨铁梁的票源。他表示九月二十四日晚才决定参选，但预计日后在寻找五十名推委支持时并不容易。他不想判断自己与其他候选人相比有多少胜算，只是表示只有一人当选，其他候选人就会输。

贾施雅宣布角逐意向后，又突然从新闻媒介中消失了，有人揣测他正在寻求推委会委员的支持。

一九九六年十月十一日，贾施雅突然又宣布放弃参选，理由是因为近期一份英文报章发表的民意调查，贾施雅只得到了百分之零点二的支持，显示了他不能得到香港人的接受成为首任行政长官的候选人。在这种情况下，他未必能够取得五十名推选委员会委员的联署提名，再加上自己中文能力比较低，尤其在书写方面，令他与中方官员接触及沟通上有困难。

贾施雅还在声明中表示：最后我要多谢一位相士，他在一份中方报章中看了我的相片便说我不适合参选行政长官，我觉得他较你们许多人聪明。

有的记者问贾施雅宣布角逐三个星期便改弦易辙，自己是否觉得当初作了个错误的决定。贾施雅表示自己有许多弱点，但同时也认为自己有很多机会。我曾经认为自己参选，可以把其他参选人迫进一个熔炉，或者我是错了，如果我有错误，我对其他候选人道歉。

准备出选特区首长的首席大法官杨铁梁对贾施雅的退出，认为对他本人的出线并无影响。而另一参选人吴光正则表示，贾施雅的决定，只会导致少一个候选人，但是好是坏，是仁者见仁，智者见智。

董建华则对贾施雅放弃角逐感到十分可惜，他认为推委会多个选择是件好事。

处心积虑，有备而来

一九九六年九月三十日，香港医药管理局主席吴光正致函香港各传媒，正式宣布愿意争取提名为九七年首届特区行政长官候选人。吴光正的声明表示：

鉴于香港主权回归祖国在即，香港特别行政区的筹备工作已进入实质性阶段，特区行政长官候选人的推选工作亦进入正式议程。为了进一步为香港各阶层市民服务，为未来香港特区的繁荣稳定作出贡献及予香港市民多一个选择，本人吴光正谨此郑重敬告各界，愿意争取提名为一九九七首届香港特别行政区行政长官候选人。

我的成长与香港休戚相关，香港的历史即将进入崭新的里程，这将赋予六百万市民开拓新纪元的机遇。对我来说，这次机遇，既有挑战性，又具使命感，也是我回馈香港的最佳时机。

多年参与公职和社会工作的纪录，特别是近八年来在医药管理局工作，足以表明我乐于为香港各阶层市民服务，为主权回归平稳过渡、安定繁荣尽心尽力的诚意。为了能有更多时间参与公职，我辞去九龙仓集团及会德丰集团主席职位；九十年代前后，我致力向国际社会及大众媒体推介与宣传香港。

我的背景和所具有的社会阅历及行政管理经验，将有助于平衡、协调及处理未来香港特别行政区在政治、经济、社会及其他领域的事务，良好的国际人际关系，亦有助于增强和发展未来香港特别行政区与各国政府及人民的交往，这亦是我多年来努力的方向。

通过多年的公职历练，使我充分了解香港成功的因素及其问题所在，更深刻体会香港市民的需求与期望。

香港九七年主权回归祖国，香港市民的归属感日趋强烈，并同样地期望，这来临的新时代，能继续遵循传统的市场经济的自由、公平竞争规律，讲求法治的环境下安居乐业及维持现有的生活方式。

首任特区行政长官，对当选者是一项高度的荣誉与信任，将肩负着实践“一国两制、港人治港、高度自治”的历史责任。香港市民要求的特区首长是一个能捍卫社会正义，维护港人利益，平衡社会发展，并能带领社会继续发展的公仆。而形象持平、有原则、能顾全大局的公仆也必然是他们所信赖的。这正是我投身社会服务所一向秉持的信念。

我坚信，香港主权回归后，在“一国两制、港人治港、高度自治”的国策基础上，贯彻落实基本法，确保香港政治稳定，经济持续繁荣和发展，社会长治久安。

香港作为一个国际性的金融、贸易、航运中心，拥有庞大的经济力量，人力资源和一个全球性的商业网络。我深信在九七年后，可以继续为国家的现代化建设作出更大的贡献。

这是我和香港市民共同努力的目标。

我将严格遵循特区筹委会制订的选举法则，积极争取提名，让推选委员会委员们有更多的选择，也让我有回馈社会、服务社会的机会。恳请香港市民、社会各界领袖，赐教和支持。

刚满五十周岁的吴光正自一九九五年辞去会德丰集团主席后，已全身投入社会公共服务，为参选首长铺路，现时他除担任香港医药管理局主席外，还担任理工大学校董会主席、香港环境及自然保育基金委员会主席、香港总督商务委员会成员、香港演艺发展局副局长等公职，同时也获中方委任为港事顾问及特区筹委会委员。此外，他还担任美国、法国、意大利和英国多家银行的国际顾问委员会成员、美国哥伦比亚大学校董会董事，以及英国威尔斯亲王工商俊彦团副主席等海外职务。

吴光正的参选声明，并没有透露自己将由谁来推荐，他只表示愿意争取提名为九七年首届特区行政长官候选人。他指出自己的成长与香港休戚相关，香港的历史将进入新的里程，这将赋予六百万香港人开拓新纪元的机会，他将抓住机遇，回馈香港。

吴光正是已故国际船王包玉刚的二女婿，他及其家族现时控制的集团公司市值约 1200 亿港元。

对于自己数以千亿计的公司以及在港涉猎的生意，吴光正表示自己已辞去了香港九龙仓集团和会德丰集团主席的职务，其本人的资产处理方法，将在适当时候向特区筹委会建议，研究处理。

吴光正率先推出竞选纲领

一九九六年十月一日，香港文华酒店。吴光正举行参选选区首长记者招待会。

吴光正显然经过精心安排，据说经过了半年的部署及准备。吴光正在记者招待会正式推出他的“初步政纲方案”，这是数位宣布角逐特区首长候选人中第一位向社会推出较为完整政纲的候选人。

吴光正在政纲方案中提出，实践“一国两制，港人治港、高度自治”，和平而实事求是地解决和处理香港历史问题，体现中英政府成熟的政治智慧，广泛征求各阶层民意，咨询各界专才及领袖的意见是他政纲方案的宗旨。

民心方面理解市民历来珍惜其生存发展环境的自由感和安全感。核心政策之一是稳定民心、争取民心。

树立管治权威、坚持法治、维护社会公义、港人利益、增加政府透明度。最终目标使港人留港建港，各展所长。

政治问题必须保存现有公务员体系。

建议成立行政长官政务咨询委员会，邀请各政党代表、各社团领袖及关心公共事务人士，共商未来特区政府。

经济问题应建立预警系统及应变系统。

建议成立经济事务咨询委员会，吸纳中小企业代表、专业人士及商界领袖和有代表性外商，协助制定经济事务政策。

社会问题改善草根阶层生活质素，提供就业机会。

关注人口在二 一一年缴增到八百一十万人，同时人口老化，经济急剧转变。在量入为出理财下，限制政府滥用公共资源，在有限条件下达致以人为本，以服务为本的理想，保持行政中立。

特区发展前瞻确保国际经贸、金融中心地位，进一步为国家贡献提供服务。

商界独行侠

上海出生的吴光正，是吴家独苗，父亲吴绍是留学德国的著名建筑师，母亲是一位护士。吴光正五岁时随父亲到香港定居。吴光正十二岁那年，父母安排他独自环游世界两个月，到过东南亚及欧洲多个城市，开阔了他的视野，培养了他的独立处事能力。

吴光正用香港著名女作家林燕妮的话形容是：从小到大，在父母的安排

和自己所选择的清楚目标之下，一直走的都是平步青云路。

在香港圣士反提中学学习期间，吴光正已经是风光一族，既是学校游泳比赛短距离自由式健将，又是班长。到美国攻读大学的时候，更是学校内的活跃分子，并结识一代船王包玉刚的次女包陪容。吴光正大学毕业后，在美国大通银行工作，一九七三年调回香港，主管香港九龙大通银行业务。七三年年底，吴光正与包陪容结婚，开始走上继承船王家族业务的人生之路。

吴光正作风美国化，喜欢与智囊团商量，显示民主作风。他曾扬言自己那么年轻就坐上高位，所以绝对会给年轻人以机会。吴光正做事出名勤奋，认真。其手下洪承禧曾形容他是个十分自律、早睡早起，处事认真、属于一分钟都不会浪费的人。吴光正作为香港华资大商家，做生意独往独来，与其他华资商家合作不多，被人称作“商家独行侠”。有人认为吴光正的商业手法过于激进和作风锋芒毕露，所以在香港商界可谓毁誉参半，不过，吴光正的经商能力，却是有目共睹。

船王包玉刚的四位女婿中，继承包氏上市公司王国的只有吴光正一人。包玉刚的四女婿、包陪慧的丈夫郑维健是香港联合交易所主席和家族公司环球（香港）投资主席，大女婿、包陪庆的丈夫苏海文是奥地利商会主席和家族事业环球航运集团主席，三女婿、包陪丽的丈夫日本人渡伸一郎也十分超脱。一直陪伴船王包玉刚打江山的，就是吴光正。

收购九龙仓，吴光正初露锋芒

七十年代末期，具有超人智慧的船王包玉刚开始察觉到世界航运业将出现衰退，为此他开始实施著名的弃船登陆战略，开始以低价卖掉需求过剩的油轮，甚至不惜拆卸超级油轮作废铁出售。凭着敏锐的判断，包玉刚避免了那场席卷全球的航运低潮的冲击。

与此同时，包玉刚从李嘉诚手中购入香港四大英资九龙仓的股票。九龙仓一八八六年由英国人渣打爵士在香港创立。到二十世纪九十年代，九龙仓由于不断扩张业务，决定进行发行新股，导致九龙仓的大股东香港置地公司持股量下降，为包玉刚收购创造了天赐良机，包玉刚遂与大女婿苏海文、二女婿吴光正策划对九龙仓的全面开战。

一九七八年九月五日，包玉刚宣布成为九龙仓最大股东。为此，九龙仓被迫邀请包玉刚与吴光正加入九龙仓董事会。但是，包玉刚与吴光正马上发现这只是英国人的缓兵之计，于是继续在市场上大量收购九龙仓股票。

一九八一年六月二十日，九龙仓的原大股东置地公司开始挑起新的较量，趁包玉刚远赴欧洲参加国际独立油轮船东会议之机，突然提出增购三千一百万股九龙仓股票使置地持有九龙仓股票达到百分之四十九。老谋深算的置地选择星期五宣布，也就是说，如果在下星期一之前没有人提出反收购，置地的建议书将在星期一上午九点生效。虽然表面上有两天时间，但因为连续两天均是休息日，就算包玉刚想采取措施，客观上可能性十分渺茫，吴光正获悉后，赶忙给远在巴黎的包玉刚联系。据有人描述，打完给包玉刚的电话，吴光正已是满头大汗，可以想见当时的紧张情形。

正在睡梦中的包玉刚接到消息后，马上吩咐两个女婿如何在香港应战。次日凌晨，包玉刚连早饭也没有吃，临时取消去德国的计划飞往伦敦，先去拜会了怡和（怡和与置地互相控股）的大老板凯瑟克，以为胜券在握的凯瑟

克不无傲慢地告诉包玉刚：置地收购九龙仓的成功性相当大。包玉刚见此情状，先对凯瑟克虚晃一枪，声称自己前往北美洲会见墨西哥总统的计划不变。随后包玉刚在吴光正的提醒下，马上去拜访在伦敦休假的香港汇丰银行大班沈弼，希望汇丰银行能借给 15 亿港元。

在得到沈弼的许诺后，身在香港的吴光正马上向英国航空公司替岳父订了去苏黎世的机票，然后再从苏黎世买两张瑞士航空公司的连位机票，让包玉刚在飞机上睡上一觉。吴光正如此精心策划，为了避免让对手在伦敦的耳目察觉包玉刚赶回香港。

六月二十二日上午九时，吴光正与苏海文赶到机场将包玉刚接回寓所，正式实施反收购计划。下午七时，包玉刚召开记者招待会，宣布以个人及家族的名义，以比置地收购价高的每股 105 元收购百分之十九的九龙仓股票，并限期在周一、周二两天内完成。星期一上午，大批九龙仓股东涌向包氏财务顾问获多利公司争售九龙仓股票，排队人潮汹涌，蔚为壮观。十一时半，获多利公司宣布顺利完成增购目标。包玉刚在数小时内动用 21 亿现金港币，使自己在九龙仓的控股权增至百分之四十九。虽然在此次收购中包玉刚同样付出了沈重的代价。但正如香港《信报》著名财经评论家林行止所言：包氏的投资使他避过了一场令大部分船务公司陷入财政困难的航运大灾难，使他得以利用九龙仓的基础成为一位在地产、酒店及货仓业举足轻重的商家。否则，包氏的大部分财富可能已和船业同沉海底了。

虽然这一场惊心动魄、轰动香港证券界内外、广为人传的战役是由包玉刚亲自指挥的，但是吴光正在这一场世纪之战中仍然扮演了十分重要的角色，提供了不少至关重要的建设性意见。

收购会德丰，吴光正再显本色

成功收购九龙仓，应该说只是华资攻下了英资的一个桥头堡，因为九龙仓只是香港四大英资集团之一怡和的一个子公司，已经成功登陆、雄心勃勃的包玉刚当然不会就此罢手，随时寻找新的机会再展雄风。

会德丰是香港四大英资集团之一，成立于一八五七年。主要经营地产投资、航运、零售百货以及贸易等，而九龙仓主要从事地产投资、酒店、公共交通及投资。九龙仓如果能够收购会德丰，将可以弥补九龙仓业务上的不足，使之形成一家综合性的企业集团。

一九八四年，精明的吴光正向家族提出收购会德丰的计划，得到了包玉刚的认可，于是包氏家族遂开始另一场更大规模的收购战。

自七十年代，由于会德丰的大股东马登家族对香港九七没有信心，于是开始大量抛售物业，套取现金投资航运业，试图以海外注册、资产流动的船队逃避政治风险。岂料进入八十年代，世界航运业进入衰退期，导致会德丰负债累累，结果触发了会德丰两大股东马登家族与张玉良家族的矛盾。这为包氏家族收购会德丰再次创造了百年一遇的良机。

一九八五年初，吴光正正式出面接触会德丰的老板约翰马登，善意提出收购会德丰。由于包氏家族与马登家族渊源深厚，不知出于什么目的，约翰·马登当时不知可否。但事后，一九八五年二月十四日，约翰·马登将其持有的会德丰股权全部售予南洋富商邱德拔。包玉刚与吴光正见善意收购马登家族股权有难度，马上改为进攻会德丰的另一大股东张玉良家族。张氏家族知道

自己非包氏对手，忍痛将其所持的百分之三十四股份转售给包氏家族。

一九八五年二月，邱德拔宣布动用 19 亿港币全面收购会德丰，邱氏是马来来银行的创办人及汶莱国家银行的大股东，著名的星马酒店业大王。邱氏的收购不仅轰动香港，而且震动了新加坡。二月十六日，包玉刚挺身而出，宣布以高于邱德拔收购价的百分之十向会德丰提出全面收购。二月二十五日，九龙仓宣布向会德丰另一股东联合企业提出有条件收购建议。三月初，九龙仓宣布已经持有百分之三十八点九的会德丰投票权。至此，邱氏家族已知处于下风，为了避免出现两败俱伤的惨况，邱德拔退出战场，将其所持有的百分之二十五会德丰股权转让给九龙仓。

九龙仓动用了 25 亿港元，和平收购了香港四大英资集团之一会德丰。这样，盘距香港百年，举足轻重的四大英资集团中的两家落入了华人手中。（另一家和记黄埔被李嘉诚收购）

收购会德丰一仗，显示了吴光正敏锐的触觉和机智灵活的处理事件能力，据说颇得包玉刚欣赏，这也就是包玉刚去世后将其家族资产的旗舰会德丰和九龙仓都交给吴光正经营的一个重要原因。

一九八五年，包玉刚发现自己身患癌症后，开始准备退路。最后将包氏的庞大资产并入五个信托基金，各自划入包夫人和五个女儿的名下，其中二女儿包陪容和女婿吴光正掌管包氏名下的九龙仓和会德丰。九龙仓和会德丰是包氏家族的龙头，两间公司市值共计 1000 多亿港元，足见包玉刚对吴光正的倚重。

包玉刚去世后，吴光正正式接掌包氏王国，进行了许多大刀阔斧的改革，包括有线电视的巨额投资，发展时代广场，高价收购生力啤酒厂房及各项中国投资计划，为九龙仓和会德丰开辟了一番新的天地。

未雨绸缪，竞逐特首

一九九三年下半年，吴光正开始逐步淡化其商界形象，八月份，他突然宣布辞去九龙仓主席职位，引起多方揣测。据说当时的“官方解释”是吴光正希望腾出更多的时间从事社会服务。

一九九四年，吴光正获委任香港医药管理局主席。在宣布新任医药管理局主席的记者招待会上，吴光正透露打算不做会德丰主席，当时就引起传媒的种种猜测，是否需要为医药管理局主席之位而放弃会德丰主席的职位。不久，吴光正正式宣布辞去会德丰主席一职，于是敏感的人马上意识到，吴光正可能为了将来出任特区行政长官铺路，避免有商界利益上的纠葛。据有人统计，吴光正地辞去九龙仓主席之职时，可能失去了 400 多万张九龙仓的认股权证，辞去会德丰主席一职，亦失去了在一九九八年至二〇〇二年间认购的 400 多万股会德丰认股权证，按照现在的会德丰收市价减除成本，吴光正至少失去了价值 4500 万元的会德丰股份认购权，牺牲不可谓不大。

从一九九三年开始，吴光正开始在政界频频露面，同时也开始加强与中方的联系。这一年，他担任了香港港事顾问和四川省政府顾问。一九九四年，吴光正的社会公职急剧增加，开始显示出他对政治的兴趣。

在部署多年后，一九九六年九月三十日，吴光正正式发表角逐声明。他在声明中特别强调自己具有多年参与社会公职的纪录和行政经验，而这正是有的热门特区首长候选人所欠缺的。连他自己在接受传媒访问时都表示：不

同的候选人有不同的背景，我在商界曾进行多项投资，亦曾出任不同的公职，我的履历已经说明我有广泛的经验，我想公众不难从中得悉我与其他候选人有什么不同之处。我认为我在商界二十多年，在香港出身，特别是过去八年，我有很多机会为公众服务，包括教育、医疗，从中我能与不同层面的人士会面，得到不同层面的意见。

一九九六年十月一日，吴光正面挂微笑，在宣布政纲前前往香港玛丽医院巡视，并与病人握手，与员工对话。

据说，吴光正在决定参选后，就立刻筹组了吴光正办公室，刻意与九龙仓划清界线，没有象其他有意角逐者一样，需依靠自己公司或部门作联络等工作。除了办公室工作人员外，吴光正还雇用了专业公关顾问，为他布百记秆招待会，在宣布政纲前，他首先约见了本地政党人士，酝酿几天后，先以声明参选成为各报头条新闻，随后在第二天举行记者招待会宣布其初步竞选纲领。

一九九六年十月十一日。吴光正前往九龙城区议会介绍他的竞选纲领，成为首位表态参选的候选人，公开地向基层人士介绍政纲。

一九九六年十月十七日，角逐香港特区首长的四大热门入选之一的吴光正，正式向香港特别行政区筹备委员会秘书处香港办事处领取香港特别行政区行政长官提名表格，成为四大热门候选人中第一个领取表格的候选人，再度成为传媒焦点。

一切都在精心策划和部署之中，充分显示了吴光正的有备而来，而且在整个选举策略上仿佛如西方国家全民直选一样，以开放、专业、仔细分工的登场部署，来展示他自己现代型领袖的一面。

香港人包括广东人历来比较迷信，尤其对易经八卦、相术算命颇力认同。竞选特区首长自然也少不了这帮人来凑热闹，香港一家报纸还专门辟了一个叫做“看相选特首”的栏目。据说，曾经有意角逐第一届行政长官的前任香港高等法院大法官兼筹委会委员贾施雅，宣布放弃角逐的一个重要理由，就是被相士之言所警醒。

相士之说无妄之谈，不可相信。吴光正究竟有多少机会胜出，首先在于四百名推选委员对他的接受程度有多大。

正如有人指出，吴光正和其他候选人相比较，胜在年轻、具现代精神和开拓能力。

同一天，最先宣布有意角逐香港首任特区行政长官的香港罗文锦律师行合伙人、香港基本法咨询委员会副主任、港事顾问、香港特别行政区预备委员会委员、筹备委员会委员，据说为竞选行政长官准备了十年之久的香港首任特别行政区首任行政长官热门候选人罗德丞，在沉寂了三个月之后，正式宣布退出首任香港特区行政长官的角逐。

年届七十四岁的香港高等法院前上诉庭副庭长、香港基本法起草委员会委员、港事顾问、香港特别行政区预备委员会法律小组港方召集人、香港特别行政区筹备委员会副主任李福善同一时间，在出席香港乡政局议会成立四十周年的酒会上，突然宣布有意角逐香港特别行政区首任行政长官。

风云再起。

正所谓有人辞官归故里，有人漏夜赶科场。

不辞高龄，前赴后继

——另一位筹委会副主任李福善宣布角逐行政长官。

一九九六年十月十七日，最早宣布有意角逐首任行政长官的罗德丞在消声匿迹、修身养性三个多月后，在首次露面时突然带来一个惊人的消息，为角逐行政长官据说准备了十年之久，投入大量心血和策略的罗德丞正式宣布放弃角逐首任行政长官主座。一时间，罗德丞再次成为香港传媒的焦点。

不过，十月十七日这一天在香港传媒似乎成不了罗德丞的专美。年届七十四岁的香港政坛重量级人物、香港特区筹备委员会四名香港副主任之一的李福善，在和罗德丞出席同一公开场合时表示，他有意角逐首任行政长官。

李福善成了四名有意角逐首任特区首长的年龄最大者。

当时有记者问他是否会担心自己年纪太大及体力不足而难以胜任行政长官的五年任期。李福善对此不以为然。

李福善在司法界时，曾经极力提拔华人法官及律师，赢了司法界和法律界的赞扬，李福善是不是真的想当首任行政长官，还是虚晃一枪另有目的，最清楚不过的恐怕就是他自己。

名门之后，望族之裔

李福善出身名门望族，香港李石朋家族的后人，家族数代居港。李石朋家族早年在香港开办轮船公司，经营香港与广州、海防、西贡之间的货船贸易，也经营食米批发生意。其后与另外香港两大望族创办了东亚银行。李氏家族与澳门赌王何鸿的祖父何东家族、许爱周家族、罗德丞的父亲罗文锦家族，号称香港四大家族。

李氏家族的成员，不少是现在香港法律界、政界、商界及医学界名人，当中不少人都循不同界别报名参加推选特区首长的推选委员会。弟弟李福兆创办了远东交易所，曾经出任香港联合交易所主席，香港大律师公会主席李志喜的女儿。香港特区筹备委员会委员、香港特区行政首长推选委员会委员。香港东亚银行董事总经理李国主、香港中文大学校长李同章是李福善的侄子。

李福善一九二三年四月十儿日生于香港。幼时在私塾接受学堂式教育。一九四一年，英皇书院毕业之后。十九岁那年考入香港大学文科。日本占领香港时期，学校被迫停学，李福善由香港已故名人利孝和带返大陆生活，辗转抵达广西桂林，入读广西大学，并结识金陵女大学生杨延茵。据李福善自己忆述，日军侵略桂林时，他与杨延茵及一班同学逃往贵阳，得了大病，昏睡三周，同行者纷纷散去，各自逃命，只剩下杨延茵不顾安危，日夜照顾，方得脱险。后来杨延茵成了李福善的妻子。

香港光复后，香港政府补偿因战争辍学的人士，而李福善以自费生的名义由香港政府保送到英国进修法律。谁知他抵达英国后，方知香港政府根本没有办妥他的入学手续，由此，李福善被迫延迟一年入学。

当时李福善遇到了在牛津大学念法律、后来也成为香港名人的张奥伟，指导他如何报读法律学院。李福善到英国伦敦攻读法律，一九五一年，获伦敦大学法学士，后获伦敦大学学院院士。一九五一年获执业律师资格。

一九五二年学成返港，加入香港政府律政署担任检案官，一九五七年调往中央裁判司，一九六六年跃升为地方法官，一九七一年至一九七六年任香

港高等法院原诉庭副按察司，一九七六年至一九八一年获委任香港高等法院按察司，一九八一年获委任为上诉庭按察司。

此外，李福善也是香港东亚银行董事、马会董事、扶康会会长及香港保险业投诉委员会主席。

热爱中国，矢志不渝

李福善在英国留学期间，是林肯政治学院的硕士生，但他对大英帝国一直有反感，在香港司法部门任职时，一直致力鼓吹华人洋人平等待遇，争取本地公务员的同等薪津福利，争取华人出任首席大法官。一谈起这些问题，他往往可以滔滔不绝地举出许多例子，大力鞭挞殖民地制度如何偏袒外籍人士而遏制华人。

他说：我不跟中国人比较，只是抵不住本港司法机构往往为外国人垄断。他经常引以为豪的就是自己是香港第一个华人法官，搞工会向香港政府争取华人与外籍人士同工同酬。

一九九二年，香港末代总督彭定康提出的政制方案导致中英关系陷入低潮，他认为是英国政府为其日后插手管治香港铺路。

也许由于李福善对中国人的身份有着较强烈的认同，他在回流香港人的国籍问题上，立场一直十分坚定。

办案公正，无私无畏

李福善曾经担任香港上诉庭首位华人按察司，在最高法院的三位华人法官中资历最深，而且办案公正，在法律界享有很高的声誉。他说：自己当了几十年法官，的确做到了铁面无私。他认为执法最要紧的是根据法理，但法理多涉人情。他说：我出任法官多年，可以骄傲他说自己判案从未受过任何政治、行政方面的影响。他表示，作为法官，脑袋应犹如一张白纸，要客观地聆听双方供词，不能偏私，又要有大无畏的精神，采取公正的态度，来判决每一案子。

有一次，香港御用大律师李柱铭曾为一名生于香港的越南儿童争取香港居留权，有关诉讼正在进行，港府却要在二、三个小时后将该名小孩遣返越南。李柱铭遂向李福善求助，李福善问明因由后，同意即时签发人身保护令，要政府交出身份有待核实的儿童。李柱铭立即致电香港入境处负责官员要求交人，却遭到对方一口回绝。李福善闻讯后大发雷霆，接过电话筒说：我是李法官，我不理你是白宫还是黑宫的指令，我已经发出人身保护令，如果你不交人，明天我就判你藐视法庭，你应该知道有多严重。结果入境处官员只好交人。

宣布政纲，群星道贺

李福善是个十分有主见而且不甘寂寞的人。一九九六年十月二十四日，李福善角逐首任行政长官的政纲宣布会别出新裁，他邀请了大批名星到场祝贺，热闹非凡。

相对于其他候选人单枪匹马应付传媒的穷追猛打，李福善的一招“星光

熠熠耀福善”确实令政治色彩很浓的行政长官角逐赛，变得有点娱乐性，香港著名主持人、号称名嘴的司仪黄霑担任主持，同时香港影视界明星罗家英、胡枫、薛家燕、曾华倩、莫文蔚、陈淑兰等纷纷罕有地出现在政治性场合，倒令向来跑社会新闻的香港记者，大饱了一回眼福。

在众星背后，众多极具身份的名商巨贾也纷纷现身，包括传闻中支持罗德丞的新世界主席郑裕彤、与李家有恩亲关系的利国伟、还有当然推委委员的全国人大代表简福贻，退下角逐特区首长火线的前法官贾施雅，新香港联盟的韦基舜，香港乡议局主席刘皇发等等，显得一片热闹祥和，神气十足。

在名嘴司仪黄霑的介绍下，李福善别出新裁地透过一分多钟的录像带，发表其参选宣言。李福善在宣言中称：

我参选特区行政长官，是基于对香港的感情和责任。

我出生于香港，家族数代以香港为家，是道道地地的香港人。

我在香港读书、工作、结婚、生子，个人绝大部分财产在香港。我与家族植根香港，香港前途与我息息相关，服务香港，别无选择，责无旁贷。

由参加基本法草拟工作开始，我一直本着正其义不谋其利的宗旨为香港主权回归工作，耕耘十载。

我一向信服孔子的一段话：大道之行也，天下为公。选贤与能，讲信修睦。故人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长。鳏、寡、孤、独、残疾者皆有所养。我相信，这也是香港人的愿望。

我爱国家，也爱香港，我决定参加角逐首任特区行政长官。

李福善同时推出他的治港方针：

发挥两制优势：在基本法的蓝图下，力求以循序渐进的原则，专注发展香港特区的份内事务。

过渡立法机构：同意成立临时立法会，但只审议特区政府运作不可缺少的法律。

协调行政立法关系：主张政府要主动寻求立法机关支持和合作，减少对立；行政和立法不能彻底分家。

公务员政策：司级官员需要具备维护基本法的决心；设立多种形式的进修计划。

政策顾及整体：商业社会自然重视经济政策，但不能与各项民生政策对立。

维护司法独立：必须竭尽全力维护司法独立，不受特区其他部门的干预。

稳定港元币值：考虑邀请专家，协助制订港元的长远稳定政策。

加强投资者的信心：维护自由经济政策；维持低税率；加强各项基础建设。

全民房屋福利：加速土地开发，香港永久居民有平等权利享受政府提供的住屋。

适当分配教育资源：加强中国文化教育，培养对国家民族的认同感；准备为九七年后来香港定居的二十多万港人内地生子女，提供教育。

重视咨询架构：现有咨询架构一直有贡献。

作为香港特别行政区筹备委员会四名香港副主任委员之一这样重量级的人物，无论外界怎样猜测他角逐特区首长的动机，他都是一个不容忽视的竞争对手。他是否能够成为首任特区首长，恐怕不到最后的时刻未必见得出分晓。

第十四章 黑马人选 三缄其口

中国有句俗话：真人不露相。用这句话来描述董建华角逐行政长官，恐怕是再贴切不过了。

董建华一向是一个十分低调的人，如果搁在一九九五年之前，恐怕香港也没有多少人知道董建华是何许人，人们在报纸上偶尔看到董建华这个名字，十有八九也是在东方海外集团董事会公布其经营业绩的新闻发布会上。

纵便一九九二年，他被香港末代总督彭定康揽入行政局，他依旧保持一贯的低调作风，很少在传媒面前发表什么惊世骇俗的宏论，也很少当众夸夸其谈。每次行政局会议结束后，董建华十之八九都与另外一名与他一样低调的好友——行政局议员陈祖泽从后门离开，避过蜂拥在大门口的记者群。

纵便是他接掌父业后，经历了八十年代那场万劫不复、惊人心魄的家族危机大挽救行动，香港人顶多有些惋惜之后的惊羨，这是一个曾经失败而最后又奇迹般地成功的商人而已。

恐怕绝大多数香港人做梦都不会想到这么一个算得上默默无闻的人，会一夜之间成为香港传媒天天报道的角逐首届行政长官的大热门人选。

如果时光倒流到一九九五年以前，董建华身为东方海外集团的主席，与商界多多少少有点关系，那么把他与香港特区首任行政长官牵涉到一起时，不少人恐怕会以不屑的口吻说：董建华是谁，他与行政长官有什么关系？甚至香港商报在评选十大最具实力的角逐行政长官人选中，都没有董建华的名字。

然而，仅仅是一年不到的时间，香港人已经越来越明显地感觉到了，他很可能就成为令世人瞩目的一九九七年七月一日上任的香港特别行政区首任行政长官。

他仿佛象一座深压在泥底的宝藏一样，突然被发掘出来，立即成为所有人关注的焦点。

正如中国一首词所写道：众里寻他千百度，踏破铁鞋无觅处……蓦然回首，那人正在灯火阑珊处。

世事如云，谁人能测！

一九九五年，香港的各种传媒、香港的政界、商界人士、包括香港的许多市民，正在热火朝天地议论、猜测首任特区行政长官时节，热门人选一个接一个，走马灯似地在人们面前转悠，在人们脑海中翻腾。但是颠来倒去，仿佛就是那么几个传说已久，常常在香港传媒上曝光，被香港市民烂熟于耳、烂熟于心的人选，人们在带着某种既定目标去思考问题的时候，往往会忽略掉了许多真正值得注意的事情。在当时的香港人眼里，似乎首任行政长官无非就是这么几个人选，这包括港府布政司陈方安生，由前港府教育统筹司转任九巴董事长的陈祖泽，前行政局议员钟士元，首席大法官杨铁梁，会蓓丰主席另光正等人。尸不过是最后由谁什么时候来出任而已了。

其中，当时统领着香港 19 万公务员的禁军头领、香港政府布政司陈方安生呼声最高，似乎方方面面都觉得非她莫属。

然而，事情突然一夜之间起了个天翻地覆的变化：一觉睡醒之后的香港人，忽然觉得今天怎么已经与昨天大不一样了！

谁是黑马？

一九九五年十二月五日，中共中央总书记江泽民风尘仆仆地陪同古巴共产党总书记卡斯特罗乘专机到达深圳。

江泽民此次抵达深圳，除了陪同卡斯特罗外，还要布置有关香港回归、筹组香港特区政府的工作，包括向深圳政府提出有关迎接香港回归的工作安排。

江泽民到达深圳当天，便约见了香港 15 名重量级富商，听取他们有关筹组香港特区政府工作的意见，同时加强这批港商对大陆经济发展、投资的信心。陪同江泽民一起会见的有国家港澳办副主任陈滋英、新华社香港分社副社长郑国雄。

参加这次会见的 15 位香港富商是长江实业主席李嘉诚，恒基兆业主席李兆基，新世界主席郑裕彤，香港兴业主席查济民，全国人大常委、金利来集团主席曾宪梓，全国政协委员、半岛针织董事长唐翔千，嘉里集团主席郭鹤年，邵氏主席邵逸夫，会德丰主席吴光正，全国政协委员、郭炳湘，全国政协委员、前南洋商业银行主席庄世平，全国政协委员、新中港集团主席徐展堂，全国政协常委、前镜报社社长徐世民，全国政协委员、大正国际董事长黄克立，全国政协委员、东方海外国际主席董建华。

一九九五年十二月六日，久病复出，略显憔悴，颇受港人认同的国务院港澳事务办公室主任鲁平，面对香港传媒表示，香港首任行政长官也可能由目前还没有引起人们多大注意的“黑马”出任。

于是所有的人马上掉转枪口，一场关于竞猜“黑马”的游戏马上就在历来反映最快的香港的传媒中展开了，一匹匹“黑马”争相跑出，最后有时候人们自己都搞糊涂，究竟谁算是“黑马”，谁又不算是“黑马”，因为没有知名度的、没有引起人们注意的香港人不知要多少倍超过有知名度、为人们所熟悉的人。

一九九五年十二月二十八日，中国政府公布香港特区筹备委员会名单，身为香港行政局议员的董建华不仅是一百五十名委员之一，而且一夜之间还晋升为五名港方副主任委员之一。五名港方副主任中的霍英东、安子介、李福善都是长期与中方合作，被中方认为在香港属于德高望重的人。而名不见经传的董建华和年仅四十二岁的梁振英显然属于破格提拔，一下子显得特别醒目。

香港所有传媒的焦点一下子都集中到了董建华和梁振英身上。他们认定，这两个人就是鲁平所说的“黑马”。

随着香港特区筹备委员会的成立，香港回归开始走上了实质性的阶段，有关行政长官的角逐的形势自然也越来越趋向激烈化。

一九九六年一月十二日，香港特区筹备委员会另一副主任、全国政协副主席霍英东，公开对香港传媒表示，董建华是出任第一届香港特区行政长官的最合适人选。

霍英东当时表示：“董建华是行政长官的合适人选，我很早已经在心目中认为他适合当行政长官。”“他的过人之处，就是能为各方面所接受，我觉得他备受各方面的认同。从他自己个人的事业、工作能力、各方面待人接物，我认为他是行政长官的理想人选。”霍英东还希望董建华能够以香港的前途为重，考虑牺牲个人的利益担当行政长官的职务。

与此同时；筹委会另一副主任安子介则公开推荐另外一名副主任梁振英

角逐行政首长。董建华和梁振英一下子成了真正的行政首长黑马被迅速地曝光了。不过，年仅四十二岁的梁振英随即表示，他对首任行政首长没有兴趣，对第二届行政首长也没有兴趣，甚至明确表示对第N届的行政长官也没有兴趣。梁振英等于一下子把自己通向行政首长的路堵死了。梁振英并在同月二十五日，对外界公开推许董建华是出任行政长官的合适人选。

其实，早在一九九五年底，全国人大港澳区代表吴康民，就在香港明报撰文，大力推举董建华为首届行政长官的最佳人选。但是由于吴康民是以写文章的方式对外表示的，不象霍英东、梁振英在公开场合直接面对香港传媒讲话。另外当时没有黑马之说，人们的目光都集中在了几匹“热马”身上，无暇顾及默默无闻的董建华，所以吴康民的文章并没有引起人们的关注。

一九九五年一月二十五日，香港特区筹委、香港自由民主联合会主席胡法光对外界表示：行政长官人选，应有国际威望，良好的办事能力，并为港人所接受。胡法光一言既出，香港不少人士认为，这是为董建华特定说的。因为，由于董氏家族所从事的航运业这一行业的特殊性，董氏一直奔波于世界各地，并与世界各国政要、商界建立了良好关系。有人称香港没有多少人知道董建华，但是他在美国、日本、英国等许多国家都有较高的知名度，属于典型的国际级人物，纵便是曾经名噪一时的热门人选陈方安生，如果撇开英国，其国际声望与董建华比也是相去甚远的。

董建华作为一匹“黑马”一下子跑了出来，成了香港传媒的报道重点。由于他以前一直比较低调，所以自从一九九六年初，他在香港各种传媒上的曝光率也就远远超过他前些年的数量。

一九九六年五月下旬，珠海石景山度假村和珠海宾馆保安严密，香港特区筹备委员会第三次会议在这里举行。此时，中共总书记江泽民也在这里与前来访华的英国副首相夏舜霆见面，商讨恢复两国政府在香港问题上一些必须合作的事情。

自一九九二年香港末代总督彭定康单方面推出臭名昭著的政制方案，令中英双方关系陷入低潮以来，夏舜霆是江泽民会见的英国最高级别官员，所以这次会面显得十分引人注目。

两人关于香港政权交接的会谈，自然少不了重要的一个章节，就是未来香港首任特区首长的产生。夏舜霆表示，英国方面希望行政长官愈早产生愈好，他需要得到香港人的接受。

江泽民回应到：有关行政长官的人选，中央方面总要有一个底，但必须要依法办事，根据基本法由推选委员会选举产生。选出来的人必须代表香港人的利益，为绝大多数香港人接受，那样香港才会稳定，中方不会武断地决定某一个人选。

在稍后接见香港筹委会委员时，江泽民再一次强调了上述的观点。他说：行政长官的人选条件是要为港人广泛接受，代表港人利益。他表示稍后推选委员会将广泛征求香港人的意见。

一九九六年十月五日，国务院副总理、香港特区筹委会主任钱其琛在北京举行的筹委会第五次会议致闭幕词时，也明确指出：有人认为行政长官选举工作是走过场及搞形式的钦定，实际上这种说法完全不正确。推委会委员的推举权利及选举权是实实在在的，有充分的保障。钦定之说，请大家不要轻信。

董建华三缄其口

自从董建华一夜之间成为香港特区筹备委员会副主任，一下子成了香港家喻户晓的焦点人物，街头巷尾的茶座论坛，报纸电台的栏目节目，董建华成为了众人口中的常客。

但是，一向低调的董建华一如既往的按照他自己的生活方式照常进行着，他依旧保持着他一贯的低调作风，回避传媒的跟踪。

不过香港传媒是不会轻易放过这位“众里寻他千百度”才跑出来的“黑马”的，于是香港报界发挥穷追猛打的传统精神，四出盯梢跟踪，以图能够从“黑马”本人嘴里掏出一点什么东西出来。一家大报派出记者，数日凌晨守候在董氏公司门前，试图进行突然袭击，逼董氏就范。结果自然是白忙一场，其他传媒也纷纷约董建华进行专访，但结果可想而知，一无所获。

百无良繁的香港记者于是民能采取围追堵截的办法，凡是有董建华出现的场合，便一律遭到香港记者无情的围攻。但是董建华似乎是刀枪不入，滴水不出。

一九九六年一月二十三日，霍英东郑重推荐董建华后的第二星期，由于行政局这天开例会，开完会的董建华正试图依循惯例从后门遁迹，岂料今非昔比，仍然被早有预谋的香港记者逮个正着。但是随便记者怎样象扔炸弹一样地提问，董建华恪守原则，沉默是金。

在这个轰炸中，香港记者多多少少有了一点收获，董建华总算讲了两句话：

一句是：“我适当时候会同你们讲。”

另一句是他在所有类似场合的制胜法宝：“对不起”。

也就是说，董建华只讲了一句话，便匆匆坐上汽车走了。

虽然只是一句话，但对于曾经经历过万劫不复的大劫难而独自默默承受的董建华他能此时开口说话，这本身就是新闻。

董建华的这句话自然成了香港第二天传媒的报道重点。

一九九六年一月二十日，身为筹委会副主任的董建华在参加筹委会成立大会时，自然成为香港记者的重点保护对象。但是，到北京已经三天的董建华，居然没有一个记者能够找到他的踪迹。二十六日开会前，总算老天有眼，功夫不负有心人，记者终于发现董建华和其夫人赵洪娉出现。记者顿时蜂拥而上。但是，无论众人多么真挚与诚恳，董建华只是礼貌地笑着说：不讲，不讲，没有甚么要讲的。最后仍旧祭出他的一贯杀手锏，“对不起，对不起”，随后与夫人准备乘车而去。

香港记者自然不会这样善甘罢休，于是继续奋勇追击，正当这时一名女记者手中的录音机掉在地上，董建华停下脚步。两次弯身将掉在地上的录音机和电池捡起来交给那名女记者，方乘车离去。虽然香港记者仍然没有从董建华嘴中掏出“料”来，但他这英雄救美人的平易近人和礼貌举动颇得历来被名人当成工具的记者的好感。

不过有人据此认为，董建华本人没有表示不参加行政长官角逐，他只是表示他适当时候讲。讲什么，既可能讲不参加，也可能讲参加角逐。这可以理解为董建华当时认为时机没有成熟，或者他本人对这个问题没有考虑好，后来事实证明这些因素都存在，这证明了董建华是一个十分稳重并且负责任的人。一九九六年三月十五日，董建华在美国出席港美经济合作委员会的华

盛顿年会上，当记者问到有关行政长官的问题时，董建华先是拒绝回答，随后又表示，行政长官应由筹委会推选的推选委员会决定。从这一方面也可看出，董建华是一个十分坚持原则的人，做事有条有理，他不会因为个人的原因，破坏整体的原则与秩序。

无论外界怎样把董建华吵得甚嚣尘上，但是董建华始终依然如故，他既不象另一位副主任梁振英一样，明确表示连N届行政长官都不当，但是，他也没有明确表示他对这一职位有兴趣，人们几乎无法知道他究竟怎么想。随着离推委会产生的日子一天天迫近，董建华的千篇一律的对不起，更增加了外界对他的神秘感。

不过，无论董建华怎样低调，他作为行政长官的候选人自然而然地被人推到了台前。人们开始把他作为一名准候选人开始讨论。其中部分地产商认为，董建华与地产商人李嘉诚关系密切，如果出任行政长官，将会有利益冲突，商人治港不适合。

事实上，对于董建华这样一个经历过大风大浪的人，按照他一贯的个性，他不可能轻易对一件事说不，也不可能轻易对一件事说是，尤其是他对这件事还没有完全想清楚之前。

一九九六年四月三日，董建华公布找回八五——八六年间以债权银行代表身份参与他债务重组的韦健生加盟东方海外，任命为东方海外财务总监一职。

韦健生当年是美国汉华实业银行的副总裁。一九八五·八六年间，当董建华陷入财政危机时，他担任董氏的债权银行小组副主席一职。当时，东方海外的最大债权汇丰银行和日资银行在东方海外债务重整方案上发生分歧，韦健生担当了两边调停人的角色。他十分清楚整个董氏集团和东方海外的债务重组安排，以及和各债权人之间的关系，如果董建华想对当时的公司帐目和交易进行重新审查，他是一个再合适不过的人物。

董建华此时安排韦健生出任东方海外的财务总监，应该说，显然是有其目的的。因为后来据明报创始人、著名武侠小说家查良镛（金庸）说，董建华曾经与他谈过，担心自己如果出来角逐行政长官，有人挖他过去大大小小的事情来攻击他。查良镛于是建议董建华仔细查查过去的帐目，看有没有被别人捏住的把柄。在这种背景下，董建华找回当时的当事人之一韦健生出任财务总监，不排除董建华已经开始考虑自己角逐行政长官的可能性。

而接着发生的另外一件事，也暗示了这种可能性。同年五六月间，跟随董建华当年打江山的亲弟弟董建成出任东方海外集团副主席。作为东方海外集团最后决策人的角色，董建华已经有了淡出的迹象。他的弟弟董建成可能成为接掌东方海外集团的掌舵人的角色，近期频频介入集团拓展潜力最大的中国发展部分。过去，董建成绝少巡视东方海外中国拓展总部的上海分公司，但今年以来已经去了三次，了解航运、地产以及其他方面的业务。一些不了解内情的职员看在眼里觉得有点怪怪的，但是知悉内情的人士认为，这是董建华准备放下家族生意，交给其弟弟的前奏，也是准备参加行政长官角逐的部署。

虽然董建华在任何场合都采取沉默是金的策略，实在没有办法就祭起他那礼貌和蔼的对不起杀手锏，以回避对行政长官角逐这一敏感问题的表态，但是，一些迹象仍然表明，董建华已经开始考虑并积极准备部署，只不过在时机没有成熟的情况下，他不会贸然杀出。而这，也恰恰特别符合董建华一

贯的性格和处事原则。

虚惊一场，董建华退出角逐

香港虽然是个经济城市，但是由于面临着九七回归，面临着行政首长的竞争，再单纯的事情都有可能变得复杂起来，尤其是各种利益集团之间的较量，回避这一切显然是不现实的。

一九九六年五月下旬，一边是香港各种传媒沸沸扬扬地讨论董建华和猜测董建华出任行政首长的可能性，一边是董建华始终对这一敏感问题金口难开，让人捉摸不透董建华内心的真实想法。正如新华社香港分社一位官员私下说：以前，他没有说不，现在他也没有说（可以）。

其实，这种想法在一定程度上与董建华以前一直比较低调有关，人们很少了解董建华的处事原则和方法，每个人都是按照自己的思维去猜测对方，所以常常是当事人和熟悉他的人对一切都洞若观火，而不了解他的人却在那里如堕五里雾中。

但是，后来的事实证明，中国的俗语“出头的椽子先烂”、“枪打出头鸟”确实没有说错，尤其是面对复杂的政治斗争，稍一下慎，就完全可能前功尽弃。首先宣布角逐行政长官并据说为此准备了10年之久的罗德丞，在宣布角逐意向三个月后，忍痛告别行政长官角逐，就是一个再明显不过的例子了。

而最后董建华在宣布正式角逐行政长官后，显示出来的超人能量，充分说明了这一点。董建华是一个十分讲究原则的人，他的性格决定了他做什么事必须考虑成熟。没有决定或者考虑好的事，绝不开口。但是，一旦决定了，就会全力以赴去做好，从九月初他初步表明角逐意向，到开始频频会见各界人士，一直到他正式领取角逐报名表，短短的两个月时间，他表现出了百米冲刺的爆发力。而实际上，这一切都是他经过深思熟虑积蓄之后引发出来的，这一点，连董建华自己都不讳认。因为到那时候，他认为自己已经考虑好了，一切就开始按照自己的预定的方针前进。

曾经与董建华在香港城市大学共事过的该校前校长，现任香港大学校长郑耀宗说：当年他邀请董建华出任校董会主席也颇费了一番口舌。“他态度诚恳而认真，当年因为他公司找不到行政总裁，所以他要想通想透了才答应，并不随便，结果我这一等就是两年。他后来找人接替我当校长，一百多份申请表他全过目。很多时候早上七点多他便打电话给我，问我一些关于申请人的意见。这就是他的认真与投入。”

董建华在经过缜密的考虑和积极的准备之后，最终宣布角逐行政长官时，曾经有记者问过董建华的妹妹董建平，质疑为何董建华一直保持沉默，是否深藏不露。董建平当时就脱口而出：“这是我们的家教。”她表示，父亲董浩云家教十分严格，从小便教导他们做事认真，所以董建华在没有决定时，肯定不会多言。

一九九六年五月下旬，正当香港传媒和各界人士起劲猜测董建华的真实想法时，突然风起于萍末，香港两家大报明报和苹果日报分别引述不知名的消息，称董建华已经正式通知中国政府，无意角逐首届行政长官的宝座。

五月二十日，刊登董建华放弃角逐首任行政首长一职的苹果日报，同时爆炸性地刊登了该报记者对另一位行政长官热门人选、特区筹委会委员罗德

丞的访问，在访问中，罗德丞第一个站出来，公开表示他有意角逐行政首长宝座。

据说，全国政协常委、镜报前社长徐世民曾经以一位见过风云的长者身份劝喻过罗德丞，在角逐行政首长一事上要当水鸭，意思是象水鸭游动，在水面上看不见它活动，水底下的两只脚却忙得欢；否则很容易惹来飞箭。徐世民的这段话确实是高人之语，后来形势的发展果如徐世民所料，最先出来角逐的罗德丞首先成为了人们及传媒挑剔的对象，导致形势无法扭转而退出角逐。

董建华无意角逐行政长官的消息一见报以后，在香港各界引起了一片震动。据说此事还引起了拥董派的一阵恐慌，因为支持董建华角逐行政长官的人，不少是反对罗德丞出任特区首长的。于是，拥董派纷纷四出联系，寻找当事人，可是连续几天，根本无法联络上董建华，急得拥董派手足无措，弄出一身冷汗。幸好，数天之后，香港特区筹备委员会第三次会议在珠海召开，会议期间，有人找到董建华，董建华当面表示没有其事，拥董派才一块石头落地。

不过，最着急的恐怕还是香港记者，因为这一消息出笼后，却不见当事人的态度。说来说去，都是据说，或者是不愿透露姓名的人士，这消息究竟有多少可信度，恐怕写这稿子的记者和登这稿子的报社老总自己心里也没有多少底。

好不容易熬到了第三次筹备委员会召开，董建华自然要在这场合出现，香港记者于是又是一阵忙乱，结果董建华依旧用他那一贯的作风，低沉的声调，既不说是也不说不是，着着实实把香港记者弄得丈二和尚摸不着头，因为连当事人都不置可否，那还有谁知道这消息真耶假那。

好在这个消息还有另外一当事者，那就是消息称董建华是向中国政府表示无意角逐特区首长。于是，在这一消息出笼后，中方自然会被香港记者问到是否有其事。结果，中国官员明确表示没有接到类似的信息，这一场风波终算过去了。

但是，形势明显地让人感到，董建华这种过分低调的形象已经开始对他产生了一定的不利影响。

香港东方日报在一篇评论里面就谈及：“董建华对一应有关传闻和企盼，一直保持缄默，其低调之处，使事态处于悬疑诡滴状态。到去月底（一九九六年五月底）筹委会珠海大会之前，更传出他已‘推辞角逐行政长官的消息’，后事态发展，隐约间使香港政局处于失衡状态。”这自然有点危言耸听，但董建华的过分低调已经开始隐隐约约让人感到有可能向相反的方向发展。

因为在罗德丞已经公开表示角逐意向的时候，迄今为止董建华连一个明确性的姿态都未曾有表示。有人甚至怀疑董建华为人处事是否有点优柔寡断，犹豫不决，进而怀疑董建华是否有能力将来担当起行政首长的重任，在香港过渡时期的复杂形势中能从容镇定，率领六百万香港人共创明天。

后来事实证明，这些担心都是多余的。只不过是在对董建华没有多少了解的情况下作出了一些偏差的判断。

董建华的性格，在没有完全考虑清楚和没有相当把握之前，绝对不轻言出山。

左右为难当机立断，董建华辞去行政局议员

一九九二年二月，董建华被中国政府委任为第一批香港事务顾问。同年十月，末代港督彭定康对香港行政局进行大改组，董建华在汇丰银行主席浦伟士出面相劝的情况下，出任最后一届港英政府的行政局议员，成为当时港英政府 13 位行政局议员中唯一的一位港事顾问。当时，不少人认为，董建华是中英双方均可接受的人物，他的这种双重角色有利于在中英政府以及香港政府之间，在过渡时期担当起桥梁的作用。

一九九六年一月，董建华出任香港特区筹备委员会委员，并显居五名港方副主任委员之一的要职。由于无论是筹备委员会还是香港行政局，都是采取保密原则和集体负责制，如果中英双方关系融洽，那么，董建华的这种双重角色确实可以起到积极作用。问题在于，自从一九九二年末代港督彭定康单方面抛出政制方案后，中英关于香港过渡期的谈判陷入僵局，尤其是关于九七政制谈判，中方决定另起炉灶，成立临时立法会，以取代现时的港府跨越九七的立法会。中英双方就香港过渡时期的问题龃龉不断，纷争不绝，董建华这两重身分的角色冲突，顿时变得严重起来，董建华成了夹心人，处于左右为难的境况。

董建华开始扮演一个十分尴尬的角色。因为双方都实行保密原则和集体负责制，而目前双方由于关系陷入低潮，时而针锋相对，董建华对其中的任何有争议的事情的表态，都可能破坏另一方的保密原则和集体负责制。据接近董建华的人士透露，董建华在公职上出现两者难以协调的矛盾很早以前就已经出现，而香港传媒也给了他很大的压力，他每天花不少时间阅读有关自己的报道评论。

这种情况不仅使董建华痛苦，而且引起了香港立法局部分议员的不满以及香港传媒的质疑。香港立法局议员曾经就类似的问题质疑过港督彭定康。

一九九六年二月一日，在立法局港督答问大会上，民主党立法局议员司徒华不点名批评董建华，指他好女两头瞒，及绿杨宜作两家春，质疑他如果出现角色冲突时，应该向谁负责。

港督彭定康当时表示，我十分欢迎这位卓越的商界人士负起沟通的功能，希望他可以做得好，我会继续邀请他留在行政局工作，我肯定他能扮演一个重要角色，如果证实同时出任两个机构的职位构成莫大的困难时，我相信他会知道怎样做。

董建华也感觉到这种角色的冲突，并曾经与彭定康讨论过类似的话题。不过由于多种原因，董建华继续留在了香港行政局。但是，随着中英关于香港过渡期政制谈判的进一步恶化，中国政府与政制方案的始作俑者彭定康已经发展到了有点水火不相容的地步，尤其是随着董建华荣升筹委会副主任，直接参与中国政府关于香港问题的另起炉灶工作，并成为行政长官热门人选，关于董建华角色冲突的言论已经不可避免地在香港媒介上出现。

董建华必须面临选择，否则他的政治操守将受到怀疑。在这一点上，董建华心中是十分清楚的。从后来他正式宣布角逐行政长官，避席有关筛选推选委员的筹委会主任会议，放弃对推委会委员的投票权等等，都充分表明董建华是一个十分有明确原则的人。

董建华辞去行政局议员

一九九六年六月三日下午四时三十分，董建华亲自前往港督府，与港督彭定康会面并提出辞呈。两人谈了二十分钟左右。董建华的辞职信即时生效，董建华将不参加第二天的行政局会议。

董建华的辞职信是由英文写的，全文如下：

香港总督彭定康：

当我接受筹备委员会任命时，我曾与你协议一旦我感觉到担任行政局议员与筹委会委员有利益冲突时，以及当这些冲突无法处理时，我将会辞职。同样地，若你觉得我是时候辞职，我亦会即时这样做。

我亦同样表达过，若行政局内有任何成员觉得我是时候辞职，我也会即时这样做。我觉得现在是时候应该提出辞职。

我担任上述两项工作经常出现利益冲突，但我一直希望留在行政局内时间长一点，可以在这个重要时刻反映另一种声音，不过，到了这个阶段，我不相信自己留在行政局内还可以有甚么进一步用处，因此，遗憾地我的结论是我应该辞任行政局议员，即时生效。

我出任行政局议员三年半，期间，我深深地认识到香港面对各种事项的复杂性，担任行政局议员是我的一种荣幸。

你忠实的董建华

一九九六年六月三日

香港总督彭定康及行政局召集人王鸣随后发表声明，对董建华的辞职感到遗憾，高度赞扬董建华在其三年半任期内，对行政局及香港所作的贡献。彭定康在给董建华复函中称：

今年较早时，我曾与你商谈。当时我说，只要你觉得能力所及，我希望你能一直留在行政局留任。我向往很重视你的意见，相信你也知道；即使彼此看法不同，我对于你的不同见解尤为重视，因为你提出意见时，完全出于至诚，大公无私，并以香港的利益为依归。但我们都了解，你身为行政局议员，又获委任为筹委会副主任，终有一天，身兼两职的压力大得难以应付。

你认为现在已是退出行政局的时候，我尊重你的判断，只好接受你的请辞。过去数年来，你在行政局讨论各项政策时都有重大的贡献，你代表社会上一个重要的界别，发表清晰明确的见解，今天接受你的请辞，我更深感惋惜。

在本星期二及以后的星期二的早上，行政局各同事和我本人都会对你念念不忘。谨祝你事事顺遂。

董建华当天下午五时回到办公室，随即安排发出新闻稿，宣布辞职的消息。他在声明中表示，辞职一事或会引起竞逐特区行政首长的揣测，但两者其实全无关连。行政长官要由推选委员会选举产生，推委会尚未成立，一切言之尚早。董建华在声明中同时表示，他将与筹委会同仁一起，在香港历史上最重要的关键时期，为香港平稳过渡，继续共同努力。

中国外交部发言人沈国放在北京的例行记者会上被记者问到关于董建华辞去行政局议员的有关问题时，沈国放表示，董建华辞职是他个人的决定，不会影响到筹委会的工作。

身为筹委会副主任的董建华，在事先毫无风声的情况下，突然辞去行政

局议员，霎时成为香港各传媒的焦点人物。于是各大报社记者闻风赶到董氏位于马己仙峡道的豪宅，苦苦等候。

晚上十时零五分，主角终于出场，作风一向沉实、朴素的董建华自己充当司机，驾驶一辆深色主马车返家。约二十名记者立即追赶董建华的座驾，并冲过保安员的警戒线。

如平日般穿深色西装的董建华，刚泊好车便被记者包围。但他对提问一句也不回答，只是面带董式微笑，不断重申：对不起，我没有可再讲了，要讲的已经全部讲过了。

记者一直追到董氏寓所的楼下，董建华在大批保安人员的保护之下，沿楼梯步行往二楼的寓所，仍然保持他的一贯风格，自始至终没有回答记者的任何问题。

港府官员提醒记者留意，董建华在当天发出的新闻稿中，主动提到今次辞职决定与盛传他会竞逐首任行政长官全无关联，而最特别之处在于董氏并没有否定竞逐行政长官一职。

董建华突然辞去行政长官，差不多所有的香港媒介和各界人士都认为，这是董建华准备参加角逐行政长官的一个信号。

香港经济日报的专栏作家冯骋撰文说，董建华终于走出呈辞行政局一步，套用赛马的术语，这等于他过往只是在沙圈踱步，迟迟不肯入闸，现在却肯入闸跨出了一大步。退出行政局，董建华可以专心为出选行政长官作准备，更重要的是，他从此可以畅所欲言，毋须因行政局的保密制、集体负责制不能多说话。

董建华虽还未入闸显示出愿意出赛，但却为参选行政长官卸下重要的包袱。

无论如何，董建华辞去行政局议员，对于中英两国政府、香港政府以及香港六百万市民，都是一种负责任的行为，对于他有意角逐行政长官宝座，也是一种明智的选择。

杨铁梁突然参选，董建华捉摸不定

事实性，细心的人便会发现，自从董建华接受香港特区筹委会副主任一职后，渐渐表现得更投入在本身生意和航运以外的社会活动。董建华在行政局多年来参加例会后行色匆匆，经常在讨论主要事项后便提早离去。不过自从他被委任筹委会副主任后，却突然乐于拨多点时间坐一会，甚至会后的闲谈表现积极，谈笑风生。

一九九六年四月二十日，在香港明天更美好基金和香港贸易发展局联合举办的一个大型经济研讨会上，董建华作了《香港作为海运中心的前途》的发言。在这个研讨会，外界有机会一睹董建华的风采，尤其是他即席发挥关于“一国两制”的比喻，“汝嗜洋酒，吾尤好女儿红”。流利英语，西式幽默，中式政治智慧，被与会者津津乐道。此外，董建华又帮忙香港明天更美好基金，以一个非官方智囊团——美国国际策略研究中心驻外干事的身份，向美国议员、政要、学者、记者宣扬介绍香港的前景。

一九九六年八月，董建华首次出任香港庆祝中华人民共和国筹备委员会主席团主席之一，与其他主席安子介、李嘉诚、李福善、李泽添、周南、查济民、梁振英、曾宪梓、霍英东并排而坐。

一切都显示，董建华正积极准备参与行政长官的角逐。虽然在媒介面前他依旧保持一贯的低调，但他明显增加了公开场合的活跃度。

一切都证明，董建华正按部就班地按照自己的计划，悄悄地向行政长官主座进发。

一九九六年八月三十一日，全国政协常委、香港特区筹委老爱国人士徐世民突然宣布，他与筹委会另一名德高望重的副主任安子介将联合推荐香港首席大法官杨铁梁角逐首任行政长官。

在此之前，明确表态角逐行政长官的只有罗德丞一人。而罗德丞宣布角逐首任行政长官后，俗话说，枪打出头鸟，罗德丞首先遭到了相当一部分人的褒贬指责，并最终导致他放弃角逐意向。

形势朝着董建华有利的方向发展。但现在身为老资格的爱国人士徐世民和安子介联袂推荐杨铁梁，不免使董建华感到压力突增，他甚至有一种摸不着头脑、心中无底的感觉。

这一切，都使本来就风谲云诡的行政长官角逐增加了不少变数。

但是，董建华似乎并没有放弃行政长官的角逐，他仍旧按照自己的部署进行准备。

一九九六年九月，日本右翼组织青年社在中国钓鱼岛建立灯塔，引起了香港各界的强烈抗议。香港民主党议员曾健成，于是向船王董建华提出借船，准备联络有关人士前去钓鱼岛拆毁日本右翼组织非法建造的灯塔。

九月五日下午，董建华主动约见曾健成。董建华表示欣赏曾健成发起的运动，也认同钓鱼岛是中国的领土，但不赞成曾健成冒险出海。董建华说，本公司的船只只宜深海航行，现在也没有空档期，因此无法借出船只。董建华随后表示，从传媒中留意到曾健成的劳工工作，于是请他谈谈劳工情况。二人从劳工、房屋、基层、经济、政制、谈到中港沟通问题。曾健成滔滔不绝，董建华屡有发问，问有回应。

董建华向曾健成咨询民生问题，成了香港媒介第二天关注的话题。因为不少人士认为，这可视为董建华参选行政长官的积极部署。

九月九日，董建华主动约见身兼香港工会联合会副理事长、民建联核心成员谭耀宗及陈婉娴，听取两人对劳工问题的意见。这是一星期内，一向作风低调的董建华第二次与基层人士谈民生问题。

在长达一个多小时的会晤中，双方集中讨论了香港经济问题，包括贫富悬殊、失业、通胀等。在大部分的时间，董建华都是听意见，说得不多。

谭耀宗事后说，董建华相当谦虚地表示，自己现时对基层的了解不够深入，希望通过基层人士的接触对此有更多的了解。

参与会见的陈婉娴事后说，她曾经询问董建华是否参选行政长官及何时表态，董建华始终未置可否，既没有表示参选，也没有表示不会参选。不过陈婉娴认为，既然董建华约晤基层代表了解情况，显示董氏参选的机会极大。

九月十八日，董建华晤见香港民主建港联盟主席曾钰成。

接近董建华的人士表示，作风一向低调的董建华频频约见基层人士，显示董建华正力图改变外界对商人参政的看法，争取与基层合作，为他正式参选行政长官作准备。

一切迹象表示，董建华的考虑已经逐步走向成熟，着手实施他的冲击行政长官的赛跑。他一直都在积蓄力量，蓄势待发。随着时机的逐步成熟，董建华开始显现出他的实力。

第十五章 审时度势 渐露峥嵘

风云突变，董建华宣布角逐行政长官

虽然董建华按照自己的部署正在有计划地展开角逐行政长官的准备工作，但是他所做的一切，只是有迹象表明他有意，而且也只是外界对他的一种猜测或者是接近他的人士的一种判断。正如新华社一位官员私下表示，他以前没有说不，现在也没有说得。

相比较已经明确表态公开角逐行政长官的罗德丞和杨铁梁，他确实显得大低调，低调得使支持他的人开始有点心急甚至心慌，低调的外界甚至推测董建华的办事的果断能力。有人甚至公开怀疑董建华是否有点优柔寡断，瞻前顾后，即便将来参选，能否担当起行政长官的重任。

全国政协副主席霍英东就曾经公开呼吁董建华以香港六百万人的利益为重，公开出来角逐行政长官。

香港商界号称一哥的李嘉诚九月十日在一个公开场合表示：董建华应该出来角逐特区首长一职，因为已经讲了许多，一般反应也好。

董建华确实需要面临选择，因为行政长官毕竟是经过选举出来的，他需要得到选民的认可，由于董建华本身一直十分低调，香港人对他的认识就不多。在罗德丞和杨铁梁公开表示角逐意向，传媒的焦点开始转向，如果董建华再一味地以稳求全，势必影响他在未来选举中的优势，因为一旦先人为主认可其他人，董建华所付出的代价将会更大。

特区筹委刘兆佳就曾经指出：自商人霍英东公开表示支持董建华当行政长官，初期反应良好，但董建华迟迟不表态，从民意调查及其他迹象显示，市民已感到不耐烦。另一方面，首席大法官杨铁梁虽然多方面备受批评，但他宣布角逐行政长官比董建华的表现决断，民意调查结果也显示，杨铁梁的支持率较董建华高。与此同时，杨铁梁的支持者挑起商人治港的负面言论，董的支持者也开始不耐烦。除非董建华完全不考虑参选，因为，在上述不利的情况所构成的压力下，他不得不表态。

否则，将错失良机。

事实上，董建华也确实一直在犹豫是否参加行政长官角逐，这毕竟要面临着人生的一次重大选择。当年，他历经千辛万苦，拯祖业于危难之中，他已经与航运业结下了不解之缘，这里面倾注了父子两代人的心血，倾注了董建华的大半生的磨难与奋斗，失败与成功，痛苦与欢乐，耻辱与荣耀，同时为了六百万香港人的利益还要舍弃巨大的个人的利益。这毕竟不是一道 $1+1=2$ 那样简单的数学题，更何况，首任行政长官并不是一个万事无忧的宝座，他将面临巨大的挑战，面临着处理九七之后一系列复杂的中英港关系，面临着处理香港今后生存与发展的一系列问题，面临着处理香港的商界盘根错节的复杂关系和各政党间的争斗。稍有不慎，半生名誉将前全功尽弃，作出这样一个选择本身就需要能力和胆识，更何况董建华一个谨慎、认真、负责的人。

董建华一直在认真地考虑着这些问题，包括征求家人的意见。因为对于这样一个很少涉及政治和一直低调的家族来说，董建华的出山对家族来说，也是一个重大的考验与选择。

一九九六年六月，董建华的一位朋友前来拜访他，希望董建华能够出来

为香港人做些事。

董建华当时告诉这位朋友，他需要想通为甚么要做那差事，目的是什么，自己又不为名、为钱、为权，除非为香港做一些事，那么，为香港做些什么事呢？第一，香港已发展得那么好了，十年后他自己可以令香港变得怎样？第二，还得要有一些策略，使香港得如此。第三，若不是自己，还有没有其他更佳的人选胜任该职。

董建华的犹豫还有一个方面就是，因为他一直在商界奋斗，与政界的斗争无涉，他担心自己如果出任行政长官，香港民主党派会刁难不惯与人争斗的他。

香港著名报人、武侠小说作家查良镛就透露，董建华曾拜会他谈参选特区首长的种种考虑，其中一个忧虑，自己对政治斗争毫无兴趣，担心当选后将受民主派刁难，查良镛建议他双方应多沟通。

查良镛同时表示，董建华担心自己一旦参选，便会给对手挖掘往事，对他展开攻击。查良镛对他说：若你做了坏事，给人攻击便会觉得不舒服，那就不要参选，如果自问清白便参选。查良镛还建议董建华查查过去的帐目，有没有柄把握在别人手里。董建华表示，自己没有做过坏事，光明磊落的人给人攻击也不怕。

但是，查良镛的话肯定提醒了董建华，因为此时的董建华已经正式考虑参选了。

一九九六年九月九日，董建华通过东方海外公司公开披露公司与其台湾的妹夫彭荫刚之间的关联交易，而此时的董建华已经从七月一日起正式聘请曾于八五、八六年担任东方海外债权债务重整小组副主席之一的韦健生担任东方海外的财务总监，这对于董建华重新审查原来的公司财目和交易十分方便。董建华在重新翻阅东方海外的所有帐目及交易时，自己认为唯一可能遭人非议的，便是与台湾的妹夫彭荫刚在买卖货柜和代理、管理合约之间的交易和生意。他认为问题不在于那些交易，只是没有依照上市公司条例，适时公布，于是，董建华连忙与香港联合交易所接触，并公开披露。

这一切足以表明，董建华已经下定决心，准备参与这一场世纪末的历史性角逐。

一九九六年九月十九日，一直被外界喻为角逐特区首长的“黑马”人选董建华，当行政长官角逐演绎得如火如荼的时候，经过数个月的模糊表演，终于破天荒地召开了记者招待会。表明他正在谨慎考虑及积极准备候选行政长官，九月底或十月初将作出最后决定。

董建华在记者招待会上散发了一份声明，声明说，数周来，有关本人是否参与香港特别行政区首任行政长官的传闻与报道甚多，为澄清本人今后意向，谨此作一简要声明。

本人认为在 1997 年香港回归后，按照“一国两制”的原则，香港继续现有的成就，实有赖未来行政长官之贤明领导，为此，香港必须推选出一位最适当的人选，带领香港平稳过渡，确保繁荣安定，顺利迈向二十一世纪。

由于我一直致力干事业，履行我对公司股东和同事及我家属的责任，一直未认真考虑是否参与候选的事，但近期在朋友的鼓励及家人的支持下，并为推选委员会提供多一个选择，本人决定缜密思考并积极准备参与候选。

本人在香港居住已超过二十六年，在这段时间内，除本身业务外，曾出任官方及非官方职务，直接与间接地为香港服务，并从中吸取有关香港社会

发展与政府运作的经验，但为了进一步加深对香港的了解，认清未来面临的挑战，衡量自己可否成为未来行政长官的合适人选，本人已开始向香港各界人士请教，聆听他们的意见。在未来数周内，我将会继续广泛会晤各界人士。

与此同时，我亦准备开始对公司业务作出妥善安排，使我一旦作出决定后，可以全心投入参与候选的工作。

我希望在未来数周内作出参与候选的确认。

由于这是董建华自成为行政长官大热门入选后首次对外正式宣布其角逐意向，因此引起了香港传媒的极大关注。近百名中外记者闻风而动，早早地苦候在董建华的办公室门外。并把整个会议室挤得水泄不通。虽然记者招待会比原定的时间晚了一小时左右，董建华一步进会议室，便即以中英语向在场的记者致歉。

董建华在记者招待会上，多次强调他发表声明主要是澄清此前外界对他参选所作的种种揣测，他表示目前正在考虑应否出席十月初在北京举行的筹委会全体大会，因为这次会议非常敏感，可能将由筹委讨论推委会名单。

在记者招待会上，从未公开就任何政治问题表示立场的董建华，首次清楚地向外界表达了他的部分治港方针，其中包括敏感的临时立法会如何处理与中方关系不和睦的民主派。

一、他承认临时立法会是必须的，但呼吁公众不必执着这个问题。因为临时立法会的时间只有十二个月，之后就有正式选举。

二、他觉得不必谈大多过渡期问题，应该看得更长远一些。

三、应该以求大同、存小异的态度，来处理民主派的问题。

四、任何背景的人士担任行政长官，都应该以公平、公正的方法处理问题。

他表明，如果决定参选行政长官后，他会立即辞去东方海外集团的所有职务，并全情投入角逐行政长官。

据董建华的助理沈志澄透露，董建华决定积极考虑参选行政长官，并非一时的决定，但召开记者招待会公布其意向，则是临时决定。

沈志澄表示，董建华本来不打算在短期内公布其有意参选意向，但是从十九日中午时分，已开始有传媒到湾仔东方海外的办事处苦候董建华，而且记者的数目越来越多。

董建华眼见记者苦候，于心不忍，才干当天下午两时左右，临时决定晚上召开招待会，公布有意参选。

可惜，公布事宜一波三折。首先，由于电脑故障，中文版本的新闻稿有几个字出错，将“提供多一个选择”变成“提供广泛的选择”，董建华马上派人将新闻稿收回，另发一份更正本，同时由于董建华要将其临时决定知会各方友好，结果原来安排在晚上七时的记者招待会，迟至八时十五分左右开始。招待会却因记者人数过多，让记者围着的写字桌也压坏了，将一桌的录音机、话筒全掀翻在地上，再次阻延了数分钟，结果董建华只好站着发言。

记者会结束前，董建华向记者连连表示歉意，说是要赶赴庆祝孙女一岁生日，带着满面笑容离去。

一九九六年九月二十六日，在中国政制中地位仅次于霍英东的全国人大常委会常委曾宪梓在一个公开场合透露，董建华曾于不久前主动约见他，聆听曾的意见，曾宪梓盛赞董建华在作出参选决定之前，能够如此勇敢、真诚、实际地听取各方面的意见，包括基层和工商界，在经过调查之后才作出参选

决定，所以直言对他十分欣赏。这是曾宪梓首次公开评论个别行政长官候选人。

香港工业总会主席唐英年，也于同日首次公开表态支持董建华。唐英年坦言，作为工商界人士，当然希望由工商界人士出任行政长官，因为香港是由经济带动，九七年后，也仍然由经济主导。不过，他认为，董建华与吴光正相比，他支持董建华，董建华的生意多在海外，而吴光正家族的生意，却遍及香港每一个角落。

刀枪相见，行政长官角逐进入白热化

一九九六年九月三十日，香港会德丰集团主席、香港医管局主席、前世界船王包玉刚的二女婿吴光正，正式宣布角逐首任特区首长，并于十月一日，在数名候选人当中第一个推出竞选政纲。吴光正是个富有进取、作风西方化的商人，他的一系列竞选活动类似于西方的总统竞选，有板有眼，计划周密，一时间成了传媒的焦点。

一九九六年十月四日，一连两日的香港特区筹备委员会全体大会在北京召开。国务院副总理钱其深在闭幕会上提出，特区行政长官人选条件，最重要的是能“全面及正确地理解”和“坚定贯彻”一国两制的方剂，除了是各方面能够接受的人，也是能“团结一班人”并带领港人，确保香港繁荣稳定的人。会议并正式就行政长官的选举方法最后定案。

一名中方筹委会委员形容，筹委会全体大会就香港行政长官的选举规则的最后定稿，表现了北京希望未来有更多人表态参选行政长官。

在新的规则下，即使不容易取得五十名推委会委员提名的人士，仍然可以轻易参与，争取一个所谓行政长官参选人的头衔。一位港方筹委打趣说：“起码可以告诉别人，自己也曾填过行政长官的参选表格”。

董建华随即对传媒表示，自己会参加竞选，他说：到时我会出来，我会很肯定我会出来的。

董建华同时首次公开批评港督彭定康的最后一份施政报告，认为有分化港人之嫌。末代港督彭定康在一九九六年最后一份施政报告中提出，担心香港的自主会被某些港人破坏，因为他们为一己私利向北京政府游说。董建华强调，现在这个时候，香港人一定要团结，同时要很有信心。我自己很有信心，我想一九九七年以后只要我们团结，香港会更好。

董建华同时表示，最近他在香港会见了各界人士，包括工商界、教育界等方面，他认为这使他对社会民生各方面问题有更进一步的了解，而这些工作也在进行中。

董建华又透露，他持有英国属土公民之类的护照。但他没有外国居留权。

筹委会会议后，三位行政长官候选人杨铁梁、吴光正、董建华，分别开始频频约见各阶层、各党派人士，展开行政长官的角逐活动。

董建华慢慢开始摆脱其低调的形象，向着行政长官的位置进发。他仿佛是一头蓄精养锐的老虎，精心地部署，按部就班地按照自己的计划进行，审时定势，瞅准时机，厚积薄发。当他没有准备好的时候，他一言下发，没有人在注意他的存在和实力，然而，突然一夜之间他爆发出惊人的力量，令人惊叹，马上成了引人注目的焦点。

这就是董建华的魅力。

一九九六年十月八日，董建华亲自前往香港工商界专业联合会会址拜会，与二十二名工商专联成员会面，包括罗康瑞、何承天、钟逸杰、钟士元、利国伟、郭炳湘、李兆基的儿子李家诚等。会面后，高姿态地接受传媒访问，表示一个星期后宣布参选，虽然从时间上来说是迟了一点，但他强调是按自己的速度行事，与九龙仓名誉主席吴光正积极备战无关。董建华重申一直不准备出来迎接行政长官的挑战，到了八月份才决定接受，时间因而有所延误。但决定了就会投入作准备，未来还会积极咨询各界，包括香港总商会、厂商会、中国总商会等，加深相互的认识和作好准备。

十月十日，董建华在与香港总商会二十多名理事会成员，其中包括其总商会副主席、弟弟董建成。会面后，董建华在总商会主席田北俊陪同下会见记者。董建华面对传媒进一步阐释对金权政治的看法。他明言，金权政治是一件好危险的事。如果一个国家、一个社会出现以财谋权，或以权谋财的情况，那么这将是一场灾难。他打个比喻道：如果有一天，行政长官打个电话给司级（官员），或者再下面的手下，说这件事你就帮下忙啦，香港就完了。不过，他认为香港现有的制度相当完善，例如政府在决定某些重大政策前，甚至作与财团有关的决定时，必定是按照程序，在负责司级官员统筹下一步一步进行，最终由行政局批准通过。同时，若首长作出以权谋私行为，立法局这一层架构也可运用权力，罢免首长。

当董建华被问及一旦当上行政长官，会否容忍港人插青天白日满地红旗及举行庆祝双十节活动。董建华表示，台湾在香港的经济活动很多，理应鼓励他们在经济领域上继续来香港营商，但有关政治问题，因牵涉中央对台湾省看法及国家主权等复杂事宜，需好好去处理和与中央商讨。

在董建华马不停蹄地会见各阶层代表时，时间表上排得的满满齐齐，争分夺秒。十月十一日，董建华更与东方海外总经理沈志澄放弃豪华房车，改乘渡海小轮过海。董建华自嘲自己肥胖多走路有益，沿途有不少市民认出他。

与此同时，另二位候选人杨铁梁、吴光正也紧锣密鼓地与各个协会、派别的人士会谈，交换意见，争取支持，行政长官的角逐已经进入了实质性阶段。

一九九六年十月十四日，备受关注的特区行政长官角逐赛正式拉开序幕。

香港特区筹备委员会秘书处香港办事处从该日起正式接受各有意参选的人士报名，惹来了八名不见经传的，甚至评分不符合参选资格的市民前来，四人取得表格，其中三十一岁的黎耀辉更在秘书处疏忽的情况下，顺利递交了简历表。而四位特区首长热门人选罗德丞、杨铁梁、吴光正、董建华则踪影杳然，忙着会晤各界人士，加强沟通与了解。

此时，香港总督彭定康原则上批准首席大法官杨铁梁提前辞职，以便他参与特区行政长官的角逐。杨铁梁不久前曾经致函港督，要求把原先定于十一月四日的辞职时间提前到十月底，以便他能够在筹委会秘书处决定的行政长官最后报名期前报名参选。结果获港督批准。

十月十六日，角逐特区首长的热门人选吴光正，在四名热门候选人中间，出乎意料地突然前往筹委会秘书处香港办事处领取报名表格，成为四人中间第一个领取表格的人。而董建华则继香港大律师公会后，当天继续会晤香港本地高级公务员协会。董建华虽然已经准备充足，但仍努力争取时间约晤教育界及宗教界等各界人士。

仍然是同一天，据说为了角逐行政长官准备了十年之久、第一个公开表示有意角逐特区首长的筹委会委员罗德丞在隐姓埋名三个月之后，突然向传媒发出声明，宣布放弃角逐首任行政长官。而与此同时，另一位年届七十四岁的老爱国人士、香港特区筹备委员会副主任李福善则突然宣布，加入角逐行政长官行列，令行政长官的角逐一倏忽之间出现了新的变数，一场新的角逐重新开始。

董建华领取报名表格正式参选

经过多时的部署，董建华终于开始爆发出自己的实力，加速开跑。十月十八日，香港特区首任行政首长热门董建华正式宣布参选，并亲自到筹委会秘书处领取报名表格。蓄积了近一年之久的董建华终于正式将自己与行政长官历史性地联系在一起，洗脱了外界对他关于行政首长角逐犹抱琵琶半遮面的批评。所有在此之前的彼诡云橘的猜测都化为了乌有，余下的只有真正实力的较量。

在饱受了数月的沉重压力之后的董建华，笑容满面地出现在秘书处，对着人头汹涌的香港记者表示：今天对我来讲，是很重要的日子，因为我今天落实参选。他同时不讳言对家族祖业的留恋之情，他说：放弃家族生意很舍不得，不过这是人生的一条路，我有更重要的任务。他又表示会放弃 BNO 及 BDTC 护照，以便符合特区首长的国籍要求。

一向作风低调的董建华，领充表格，一走出秘书处大门，就向在场的记者表示：辛苦了，要各位记者跟着我这么多天。董建华回顾过去数月，会晤香港各个阶层不同的组织、社团及不同政见的人士，得到很多宝贵的意见，令他对香港的前途及挑战，有更全面和充分的掌握，他表示自己对香港及其未来非常有信心。

由董建华任旗手的东方海外集团同天也发表声明，宣布董建华已辞去集团董事局主席及行政总裁的职务，根据一九九六年初行政局议员申报利益的资料显示，董建华须放弃公司受薪董事职位的数目，便高达 215 个，这对董建华个人利益确实是一笔不少的损失。其中根据东方海外集团九五年发表的年报估计，单是集团主席一职，年薪就高达 600 万港币。

东方海外同时宣布，该公司的副主席董建成，已经委任为署理主席，董事局将在稍后委任新主席。一般估计，董建成将顺利接替其兄长，接掌董氏家族生意，担负起东方海外这艘巨轮的舵手。

发表政纲《共同建设二十一世纪的香港》

四名热门候选人之一的吴光正是四人中第一个向筹委会秘书处领取报名表格，也是第一个公布其政纲的人。十月一日，他正式宣布参选行政首长时，同时公布了一份长达 13 页的初步政纲方案，主张要使市民有安全感和自由感，倡导稳定民心 and 争取民主的治港方针。不过，其政纲并未立刻引起公众的广泛关注，也未见社会上热烈讨论。

据闻董建华也已经花费相当长时间及资源，投入了解香港各项社会及民生问题。首先，他私下或半公开地约晤各个界别人士，搜集他们对各项问题的看法。其二，他在个人办公室里，除了内部工作及对外宣传人员外，他更

从东方海外航运抽调一名对市场研究有专业知识的职员，帮助他翻阅各项社会民生问题的官方政策性文件，向他作出汇报，以便他掌握各项问题的精确梗概。第三，他委托私人智囊团——香港政策研究所，从事与民生问题的政策性研究。

一九九六年十月二十二日晚，董建华以香港管理专业协会前任主席的身份，出席协会企业管理中心周年晚会，并发表参选政纲。

关于政治问题，董建华强调协商，尽量避免不必要的对立，他提出的治港之道是：一按基本法推行民主，鼓励市民参政，广纳参政争取支持。二是保持现有的自由和生活方式，力保新闻自由，但新闻界必须克尽责任，忠实报道。三是特区政府崇尚简单架构、长远规划、务实政策、按部就班、及有系统的资源分配。特区政府必须不畏政治压力，坚守长远目标。勇于承担责任，同时加强运作透明度，未来特区政府虽为高度行政主导，不过亦有不少平衡机制。四是特区政府必须遵循稳健理财政策、简单税制、低税率和严格控制开支。特区政府必会继续执行联系汇率，并要容许市场调节，尽量减少干预，但适当的援助会确保经济活力。特区政府必须向本地及海外投资者确保公平经商的环境，无论本地或海外投资者，都应有平等的机会在港经商获利。

在民生问题上，董建华特别重视教育及德育培训，希望建设一个更加知书达理的香港。他更多次强调要加强中国、中国文化历史的认识，要以中国文化价值观来凝聚港人，并教导港人以身为中国人为荣。

董建华同时认为，目前香港人面临着六大挑战。

挑战一：个别利益集团不惜力争取眼前利益及政治本钱，这是否会模糊我们辨别是非的能力？是否动摇我们对未来的信心？

挑战二：一些警告讯号已经亮起——持续的高通胀正侵蚀我们的购买力，并增加经营成本。工业路向不明。

挑战三：香港的竞争对手，如台湾、新加坡及中国内地多个城市，正针对我们的传统优势急起直追。

挑战四：人口迅速增长，如无适当的宏观规划和有效的执行，势将损耗我们的财富，令社会严重失衡。

挑战五：香港即将成为中国特区，加深对内地的了解，其重要性不言而喻。

挑战六：公务员是否因为行政主导削弱，立法过程政治化而减低他们的工作效率？

董建华在发言时神情激动，两次敲桌子称，特区首长最重要的是维护港人利益，但“一国两制”前所未有的，基本法执行上有很多地方需沟通和澄清。他惜国内中央与地方事物有不同看法为喻，当香港出现类似情况时，若他能够成为特区首长，一定为港人争取利益，故特区首长应尽快与中央及其他有关部门建立信任和互相了解的工作关系，而特区首长本身也要建立信心。至于外界多番质疑的商人治港，董建华指出，就是至亲好友游说，谋取保持或争取更多利益，特区首长都应大公无私、维持公平竞争，不容有以财谋权或以权谋财的情况，否则，将成为致命伤。董建华自言考虑多时才决定参选，他直言，特区首长是一项寂寞的工作，在希望香港将来更成功的理想下，他很想积极参与，还借香港过去数十年发展路程有上有下来言明自己一向办事方式，同样是经历罕有的风浪，在人生经验上更丰富，训练得处变不惊，能

化险为夷。

董建华召开记者招待会全面阐述政纲

一九九六年十月二十三日，香港特区筹备委员会副主任李福善发表参选宣言及治港理念，并举行了一个“星光熠熠耀福善”的热闹非凡的记者招待会，邀请了大批香港影视界名人和大批名商巨贾，把个极度政治化的行政长官角逐，变得富有了娱乐性。

同一天，另一行政长官热门人选杨铁梁前往筹委会秘书处领取了行政长官参选的报名表格。

而董建华则举行了记者招待会，向外界详细阐述他的治港蓝图——《共同建设二十一世纪的香港》，并就一些敏感的政治问题发表了自己的看法。一百多名中外记者出席了会议。

有记者问：这是否是一场真正的选举？

董：这是一场真正的选举，我见其他候选人都在日以继夜的工作，我们全都想争胜，北京是持开放的态度。

记者问：主权回归后，香港最大的隐忧是什么？

董：我已经说过，或者对政改的争执，太过注意，或者因为是九七的问题，或者我们对过渡的种种问题太关心，有些事我们停止了。有甚么要关心，事实上我们社会很成功，但免不了有新问题新隐忧，例如经济转型、人口增加、新移民。社会老化、教育人力和社会需要脱节，这是我们以往成功带来的隐忧，不要认为问题太严重，是有办法解决的。

记者问：当年中国政府曾在你财政危机时救你，你此次参选是否想回报国家？

董：一九八五、八六年时，是我们非常困难的时候，航运低潮的时候，这时候霍英东先生，很多人都知道霍英东，他是香港很有地位实力的人，他带领投资在我们的集团上。他带领的集团有没有中资？我知道是有，我确定是有。这是航运低潮时候，我认为霍先生很有眼光，这是投资的好时候，事实上证明他的投资回报率很高，因为过了一段时间后，经济船务恢复。至于我对霍先生及其他帮手的人，很多外国的银行界都帮了很多的忙，我很感激他们。这与我是否要做行政长官是不同的一件事。我参选的原因是，我热爱香港……如果在二十一世纪，中国能参加G七（七大工业国的组织会议），成为G八，对世界对香港都好。所以我说，香港好国家好，国家好香港更好。我会尽力而为，争取去做行政长官。

记者问：特区政府将如何处理台湾事务？

董：香港九七后一国两制，在此环境下，高度自治是指香港，其他国际性问题是中央的事，不是香港的事。香港多年来，一直扮演促进两岸交流的角色，这对香港、台湾有益。也增加两岸互相了解，希望达到统一的大目标。在经济化方面，不但要保持交流，还应增加。

记者问：有没有信心九七后维持新闻自由？当行政首长会接受容许新闻界攻击和批评？

董：今日香港的成功新闻自由十分重要，我相信香港将来可以维持新闻自由，我希望同时报界都要有责任感，因为一切的一切，都是为了六百万人的长远利益。

记者问：可否澄清与李嘉诚的生意关系？

董：李嘉诚先生是我的好朋友，我在香港住几十年，其实我好朋友很多很多，从商的、学术界、政界。做了特区首长，最重要的是想什么呢？要大公无私，我家在香港，住了几十年，有很多好朋友，亲人朋友来说有些事情可否帮助，人之常情，会如何办，好朋友亲人，到时香港有很多不同层次界别的人，为了维护既得利益，争取多一些，会来向特首游说，怎么办？一个办法——大公无私，以法律精神，公平竞争的基础，来执行一切事情，所以我说做行政长官很寂寞。

记者问：你对临时立法会的看法？

董：成立立法会，是因为中英未能就直通车达成协议，我想这是必须的，据我所知这也是合法的。这只运作一年，或少于一年，所以临时立法会是临时性，议程十分有限，一年后举行选举，临时立法会可避免法律真空。

随着董建华角逐首任行政长官进入实质性阶段，他开始一一辞去有可能牵涉到经济利益的职位。十月二十四日，东方海外有限公司的总财务主任韦健生对外界透露，董建华在东方海外有限公司担当的六个主要职位，包括主席在内，已全部辞退，而他本人在外担当的两个董事职位，分别在香港汇丰银行和香港星岛集团，也全部正式辞去。据东方海外有限公司一九九五年年报资料，董建华个人并没有持有该公司股票，但他透过家人及其他方式，持有该公司普通股及可换购可赎回优先股共 2.9458 亿股。韦健生指出，上述股票全部交由董氏基金托管，而董建华已将公司主席职位交予其弟董建成，同时移交了对董氏基金的投票权，换言之，董建华虽然享有股票带来的利益，但他对基金不可过问，所以他参与政治事务，根本没有任何利益冲突问题发生。

据悉，在欧美国家，商人当上总统、首相或重要官员，往往会将手中资产交由一个他全不过问的基金托管。而董建华做法，与外国一贯避嫌安排相吻合。

董建华交表先拔头筹，李福善当场挥毫交表

十月二十六日早上九时，位于香港中环华人行筹委会秘书处刚开始办公，董建华便出现在报名处，不但成为当天第一名报名者，也是四名热门候选人中第一个交还报名表者。

早在现场等候的记者眼前登时一亮，一时间镁光灯闪烁不停，秘书处只能安排记者分批入内，拍摄董建华递交报名表的镜头。

董建华交完表后表示，这是他参选的第一步，随后他仍会埋头苦干，按部就班地做功夫，他对找到五十名推委委员的支持充满信心。

十时，香港特区筹委另一位副主任。候选人之一李福善在全国人大代表简福胎的陪同下到达秘书处，立即领取表格并填妥交回。他自己说，他早已准备了一张详细资料的纸条，跟着来填写，所以只花了二十分钟便完成报名，否则单凭记忆，可能要耗费一个多小时。李福善系一条红领带和红袋巾，喜气洋洋地表示，今天是好日子。他表示他的智囊团自会为他精研竞选的下一步工作，他目前正在构思在公众地方设置意见箱，收集市民意见。

当天中午，在民意调查中一直处于领先地位、曾经是首任香港特区行政长官的大热门人选的香港布政司陈方安生，罕有地一改先前的暧昧态度，正

式发表声明，宣布不参加行政长官选举。

陈方安生以布政司的身份透过香港政府新闻处发表声明，表示在审慎考虑过所有因素后，以及征询公务员队伍中资深同事的意见后，已决定不报名参加特区首长选举。

陈方安生在声明中却清楚地表明，尽管我不会角逐行政长官这首要职位，但深盼能够继续无畏无私地为港人服务，为香港成功过渡出力。

此外，陈方安生在声明中首次全面地开列出作为公务员队伍成员的行政长官的五项条件，这包括：一、必须正直、果敢、有原则、具强而有力的领导才华，能够体现香港的自主权，保持香港千辛万苦才赢得的国际声誉。二是定会全力以赴，恪守联合声明和基本法规定，落实一国两制。三是定会保存和维护联合声明和基本法赋予香港的一切自由和权利。四是能够有效地与中国领导人沟通和处理事务，从而同时取得中国领导人和香港人的信任，并得到他们的敬重。五是真正关心香港广大成民的需要和忧虑，并积极回应。

一九九六年十一月一日，香港特区筹备委员会第六次全体大会在北京召开，主任委员会向大会提交了409名推选委员会候选名单。筹委会主任钱其琛表示，这份名单完全按照筹委会委员们所提的建议人选而定的，在各界范围内兼顾到不同方面之间的平衡，涵盖面比较宽，代表性相当广泛。他希望筹委们继续本着对港人、对国家、对历史高度负责的责任感，择贤选能，审慎地行使自己的选举权利，把筹组推委会工作做好，与广大港人和一切关心香港的人们一起，共同迎接香港特别行政区第一届政论推选委员会的诞生。

一九九六年十一月二日，由400名香港永久性居民组成的香港特别行政区第一届政府推选委员会在北京宣告成立。十二月十一日，推选委员会将在香港选举产生特区第一任行政长官人选，并由十二日举行的筹备委员会第七次全体会议确定报请中央政府任命，十二月二十一日推选委员会将选举产生临时立法委员会。

与此同时，香港特区筹备委员会第六次全体会议也通过了中华人民共和国香港特别行政区第一任行政长官参选人名单。其中包括：

杜森：五十六岁，商人

李福善：七十四岁，筹委会副主任、前高等法院上诉庭副庭长

吴光正：五十岁，医院管理局主席、筹委会委员

余汉彪：五十五岁，执业医生

区玉麟：四十五岁，律师

董建华：五十九岁，等委会副主任、前东方海外国际有限公司主席及行政总裁

杨铁梁：六十七岁，前首席大法官

蔡正矩：六十二岁，土木工程师。

筹委会主任钱其琛表示，推委会委员肩负着重大的历史使命，希望他们不辜负同家的重托，不辜负六百万香港人的期望，选出一位能够坚定地贯彻“一国两制”方针，对香港的平稳过渡和长期繁荣富有承担精神的第一任行政长官，选出一个能够在香港特别行政区成立之初发挥重要作用的临时立法机构。

身为筹委会委员、首任特区首长候选人的吴光正、董建华、李福善上参加了此次筹委会会议。

当进行投票选举推委会委员时，首届特区行政长官热门人选董建华，以

已经参选特区首长为由，放弃投票选举负责推选行政首长的四百人推选委员会，但另两名同拥有投票权的角逐人李福善、吴光正则行使了投票权。

董建华在解释其放弃投票的原因时表示，他在十一月二日早上决定下在推委会的选举中投票。虽然身为筹委会的一分子，他是有权利去投票，但经过一轮思考后，有感自己已参选角逐行政长官，所以还是觉得不投票比较好。

一直公开支持董建华的筹委会立法局议员李鹏飞，大赞董建华有大将风度，认为假如他日董氏胜出，也将赢得漂漂亮亮。

四日名推委会委员名单尘埃落走后，董建华表示需详细研究整份名单后，才能分析推委会的组成部分，是否对自己有利。不过，他表示这份名单十分具代表性。而推委会的成立将是准备特区政府重要的一部分，意味着特区的筹组工作已进入了更重要的关头。

一九九六年十一月四日出版的《眩望》杂志新闻周刊发表文章指出，香港特别行政区第一届政府推选委员会的产生，标志着中国政府为实现港人治港迈出了历史性的一步。

文章指出，由香港人自己推举香港特别行政区的首长，这是香港历史上前所未有的，就是大弹民主高调的港英政府，管治香港一百五十多年，其二十八任港督是由英女王委任的，从来没有咨询过民意。而香港特别行政区第一任行政长官人选，则完全由具有广泛代表性的香港永久性居民组成的推选委员会推选产生，这是香港历史上真正的民主，是港人治港的成功体现。

随着四百名推选委员会正式产生，四名热门特区行政长官候选人旋即开始针对性的贴身拉票活动，甚至不惜亲自致电四百选民，寻求支持。

随着特区行政首长的选举日期一天天迫近，四名热门入选也毫不怠慢地将自己的参选政纲寄予全部推委会委员，并且继续约晤手持多张选票的团体及政党。

真正的竞赛开始了。

一场香港历史上从来没有过的竞赛，一场充分体现港人治港、发挥港人民主精神的竞赛，一场为了未来香港更加繁荣、更加稳定、更加富强的竞赛。

世界都在瞩目着这一场世纪性的角逐。

谁人能够当上香港首届行政长官已经成为了国际传媒关注的焦点。

世界著名的新闻周刊、美国《时代周刊》亚洲版在十一月的一期中就以此为封面故事，并认为董建华在这场角逐中已处于优势，所以董建华荣登其封面人物。

历史将记住这一天

一九九六年十一月十五日，香港会议展览中心会议大厅，红色的布幕上悬挂着神圣的中华人民共和国国徽。

历史将记住香港的这一天。

一百多年来一直在殖民统治下的香港人，将第一次投出神圣的一票，选出自己心目中的行政长官。

国务院副总理、香港特区筹委会主任钱其琛专程来到香港，主持香港特区第一届政府推选委员会成立大会的开幕式。

在开幕式致辞中，钱其琛特别指出，所谓香港特区行政长官钦定之说是

没有根据的。钱其琛说：我曾经在筹委会的全体会议上说过，大家不要轻信所谓行政长官钦定之说。中央往这个问题上的态度是十分明确的，就是完全按照基本法和全国人大的有关决定以及筹委会制订的有关产生办法办事。各位委员在香港长期生活，在香港长期工作，对香港怀有深厚的感情，对香港有着高度的责任感。经过一段时间的酝酿，各位一定会从香港的整体利益以对港人、对国家、对历史高度负责的精神，按照本人的意愿投下自己神圣的一票。

钱其琛表示，四百名推委会委员肩负着六百万港人的重托，全国人民也在关注你们，希望各位精诚团结，勇于承担，在香港即将迈向新纪元的时候，作出无愧于港人、无愧于国家、无愧于民族、无愧于历史的贡献。

行政长官候选人提名在当天下午进行，委员们填好提名表后，将提名表放入提名专用内封，再将内封放入提名专用外封，并将外封封好。委员们必须在外封上填写委员姓名、委员证号码并签名。这种双套封的提名办法，是特区筹委会综合各种意见后提出的。在外封上签名，可以证明提名都是由推委们提出，将提名表装进不签名的内封与外封分开计数，证明全体推委可以在不受外界压力的情况下，按照自己的意愿作出选择。

下午四时，工作人员在主席台上放上四块巨大的白色提名统计板，统计板上分别写有八名参选人的姓名。每张提名表都要由监票人交予工作人员，由工作人员用普通话和粤语念出每个获提名的参选人姓名，每块提名统计板前的工作人员迅速在参选人名下以划正字的方式作出统计。

一小时零七分，全部 397 份提名表中有 12 张废票和弃权票，385 张提名表有效。

五时三十分，钱其琛主任宣布，根据特区第一任行政长官人选产生办法的有关规定，下列参选人已获得五十位或五十位以上推委会委员提名，成为行政长官候选人，他们是吴光正、董建华、杨铁梁。（按繁体字姓氏顺序笔划）

另一参选人李福善以数票之差未能获得提名。

董建华当天下午在太太、子女和主贝孙女的陪同下，在办公室收看电视直播点票情况，点票结果揭晓后随即会见在场守候的新闻界，表示自己相当兴奋，并要衷心感谢提名他的推委。对于其他推委，他表示接下来要与他们加强沟通，并向广大市民了解他们对行政长官的期望。

他形容自己优胜于他人的地方是“对香港将来我愿意作出一切牺牲，这是我的承诺。”

随后，三名候选人吴光正、董建华、杨铁梁分别会见各阶层代表，宣传自己的政治纲领与主张，寻求支持者。

为了让推选委员会委员和香港对行政长官候选人有充分的了解，在香港特区筹委会主任会议主持下，一九九六年十一月二十六日上午，推委会举行了第二次全体会议，听取了行政长官候选人报告个人情况和施政主张；十一月二十七日下午到二十九日上午，香港特区推委会按照工商、金融、专业界、劳工、基层、宗教界等界，原政界人士、香港地区全国人大代表、香港地区全国政协委员的代表四大界别，分组先后举行了四场答问会议，三位特区首任行政长官候选人按照抽签排定的顺序，分别接受委员们的提问，回答了一系列有关香港政治、经济、社会、民生等方面的问题。

与此同时，三位行政长官候选人采用各种方式，与香港各界人士、社会

团体举行座谈交流，并深入社会，走访居民区、学校、医院等，了解民生民情，听取各种意见、建议，受到了社会各界的好评。

香港舆论和社会人士认为，在民主、公平、公开原则下进行的特区第一任行政长官的推举工作，走出了一条符合香港实际的发展民主的道路，为未来在香港实施“一国两制、港人治港”打下了很好的基础。

第十六章 尘埃落定 再创辉煌

一九九六年十二月十一日，一个平平常常的日子。

但是，对于六百万香港人来说，却是一个百年未遇的日子。

上午 11 时 15 分。来自香港各界、各阶层的 400 位推选委员会委员，投票选举香港特别行政区第一任行政长官人选。

对于身历一个半世纪殖民统治的香港人而言，对于渴望洗雪民族耻辱的中华儿女来说，这一刻确实永难忘怀。

通过电视信号、电台电波，点票现场的情况，被传送到港岛、九龙、新界的每一个角落。不少家庭里，人们端坐电视机前，收看选举直播节目；公园里，漫步的老人把收音机贴在耳边，收听选举直播节目；商场里的售货员小姐，将陈列的十几台电视机调到了直播节目的频道，络绎不绝的顾客纷纷驻足而观。

这是 600 万香港民众瞩目的时刻。因为，香港人盼这一刻已经盼得太久太久；也因为，许多人已经为这一刻付出很多很多。

12 点 15 分，点票工作全部结束，董建华共获得 320 票。12 点 25 分，筹委会主任委员钱其琛郑重宣布，根据推委会第三次全体会议的选举结果，董建华当选为香港特别行政区第一任行政长官人选。

曾历经沧桑的董建华以他的智慧、他的才干、他的谦厚、他的魄力、他的沉稳、他的勇气、他的胆识、他的责任心、他独有的魅力，赢得了香港人的心，成为中国香港特别行政区第一任行政长官。

十二月二日在深圳举行的筹委会第七次全体会议通过了全国人民代表大会香港特别行政区筹备委员会关于报请国务院任命香港特别行政区第一任行政长官的报告。报告全文如下：

国务院：

根据《中华人民共和国香港特别行政区基本法》和《全国人民代表大会关于香港特别行政区第一届政府和立法会产生办法的决定》，在全国人民代表大会香港特别行政区筹备委员会的主持下，香港特别行政区第一届政府推选委员会于一九九六年十二月十一日在香港选举董建华为中华人民共和国香港特别行政区第一任行政长官人选。现报请中央人民政府任命。

全国人民代表大会
香港特别行政区筹备委员会
一九九六年十二月十二日

董建华在香港特区第一届政府推选委员会上当选为香港特区第一任行政长官人选。香港各大传媒对此进行了详细报道。舆论普遍认为，这次特区行政长官人选的选举公平、公正、公开，港人选出自己的“当家人”，是香港实行“港人治港”的第一步，标志着香港进入了一个新时代。

香港各大报纸第二天，都以头版头条及通栏套红标题报道董建华当选的消息，并发表社论、社评。不少报纸还推出好几个版面的特区行政长官人选选举专辑，详尽报道选举过程和香港各阶层的反应。香港不少社团、公司在报纸上刊登大幅广告，祝贺董建华当选。

香港各报在第二天的社论、社评中都认为，这次特区行政长官人选的选举过程，显示出中央政府贯彻落实基本法，实行“一国两制”、“港人治港”

的诚意；第一任行政长官人选的产生，标志着香港即将进入一个崭新的时代——港人开始实践真正的民主参政；无论是选举过程，还是选举结果都是公平、公正和公开的。舆论认为，董建华在 400 名推委中获得 320 票，支持率达 80%，各项民意调查中董建华也一马领先，说明董建华是众望所归的特区第一任行政长官人选

一百年的耻辱史将划上句号，一百年的梦想，将随着一九九七年七月一日的到来而成真。一百年来，中国人梦想自己管理自己的香港，将随着董建华宣誓就职的那一天起开始。

这是历史的必然，这也是历史留给十二亿中国人、六百万香港人一个迟到的礼物。

香港将以自己新的姿态出现在世界的东方，它不再是一个寄人篱下的殖民地，而是一个在自己主权国管辖下的一个特别行政区。

香港，在经过一百年来的沧海桑田之后，终于回到自己的家。

香港，进入了历史的新纪元。

一代船王董建华，这个曾经拯家族困境于万劫不复的中国人，这个曾经历经人生磨难的中国船王，以他的智慧、他的沉着、他那种百折不挠的东方人的精神和永远不服输的毅力和他勇于承担苦难的勇气，带领着六百万香港人，驾驶着东方明珠香港这艘世界级巨轮，遨游在浩瀚的世界海洋。

后 记

在一个很偶然的的机会，一个很偶然的场合，接触到了有关董建华的资料，忽然萌发了写一本有关董建华的传记。于是有了许多朋友与同仁在不同的地方帮我收集不同的资料，令我有可能静静地坐下来，写这么一本暂时无法令人满意的书。

由于董建华本人及其家族都十分低调，所以资料收集的工作十分艰苦和不易，而且绝大多数资料的准确性因此可能受到了一定的限制，并且由于时间及其它因素，也暂时无法得到确证，如果因资料的准确性产生其它不可预测的影响，我本人谨向董建华及其家属致以深切的歉意。

在本书的写作过程中，我参考了不少已经成文并公开发表的有关董建华的资料，这些作者在资料收集过程中付出了辛勤的劳动，为我编写此书提供了许多方便。由于时间及其它因素的限制，无法一一在本书中详细注明，在此谨向本书中引用了资料的原作者致以深切的谢意，并因无法一一详细注明而表示我本人诚挚的歉意。希望得到原作者的宽宥与谅解。

董建华以一个船王的后代，经历了人生痛苦的历程，几经磨难，以其超人的勇气和毅力，承担起家族的苦难，终于走出了人生的困境，并再创出人生的辉煌。写作本书，本身就是一次深刻的人生体验。因为董建华本人及其人生历程就是一本十分耐读的书，一本经得起时间考验和冲洗的大写的书。他的成与败、得与失对于每一个正在努力或者已经成功、或者正面临着失败的人来说，都有着深刻的启迪。

人生有时充满了许多不可言喻的东西，人生也有许多不可预测的东西，经历过大悲大喜、大得大失、大成与大败的人才能大彻大悟，才能够真正有勇气承担一切苦难，才能够悟到人生的真谛，敢于直面人生，才能够真正做到宽容与理解，而这正是我们所缺乏和所需要的。

最后，我以最诚挚和最恳切的感情向董建华本人及其家属、向本书所引用资料的原作者表示我的谢意与歉意，向给本书写作提供诸多努力的领导、朋友、同事表示我真切的谢意，感谢他们对我的关心、爱护与帮助。

只有爱是不能忘记的。

重要参考书目

- | | |
|------------|--------|
| 《董建华评传》 | 李晓庄著 |
| 《董建华新传》 | 明报出版社编 |
| 《香港英资集团》 | 冯邦彦著 |
| 《迎接香港回归祖国》 | 海天出版社 |

