

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

世界船王包玉刚传



简 介

本书在中国大陆和香港同时出版，是目前最详尽、最权威的包玉刚传记。

包玉刚只用短短 20 年，就白手兴家建立庞大的航运王国，雄踞世界十大船王之首。

包玉刚挟船王之威，曾经打了两场轰动香港的收购战：在两天内动用 21 亿港元现金，一举奠定大局，掌握了市值上百亿元的九龙仓控股权；又耗资 25 亿港元，意气风发地坐进会德丰大厦的董事长办公室。这两次收购战，被誉为香港商界的“经典之作”！由此，包玉刚一举扭转英资财团垄断香港经济命脉的局面，号称“商界雄狮”。

当年，在商界和政海叱咤风云左右逢源的，除了包玉刚，再也没有第二人。他不论出访到哪个国家，该国首脑都要会见他，听取他对世界经济形势的分析。

书中短兵相接、刀光剑影的商战场面，迂回曲折，扣人心弦！

作者简介

晓笛：早年获新闻学士学位，后一直从事传媒工作，当过报刊编辑、记者和电子传媒节目主持人等职，是资深的新闻从业员，现为香港世界经济文化出版社高级编辑。所著的《台湾首富——王永庆传》一书即将出版。

冷夏：香港作家、出版人，是当今香港最为活跃的传记文学作家之一。他所著的《何鸿燊传》、《金庸传》在大陆、香港、台湾出版后，畅销一时，名列两岸三地和新加坡、马来西亚等地的畅销图书榜上。现为香港世界经济文化出版社和《世界经济》杂志总编辑。

冷夏与他的传记文学

· 戴天龙 ·

香港盛产作家，但绝大多数是“块块”、“框框”作家——即每天在报章上写几百字一小块专栏的那一类“爬格子动物”，而拿出洋洋洒洒二、三十万字的大部头作品的，则少之又少。冷夏也填过“块块”和“框框”，也写过不少时事财经评论和新闻特写，但他的兴趣似乎并不在此。近期，他推出了几部传记文学作品，如“重型炮弹”般，在香港文坛和出版界引起不小的效应。这几部作品，就是《一代赌王——何鸿桑传》、《世界船王——包玉刚传》和《文坛侠圣——金庸传》。所写的这三个人，分别是世界赌坛、商界和报界大名鼎鼎的“重型炮弹”式人物。

香港经济高度发达，生活节奏奇快，反映到文化上，就是“短、平、快”和“速食现象”。一般而言，忙于赚钱、疲于奔命的港人是无暇看长文章的，尤其是大部头作品。于是作家们顺应市场需求，如法炮制出香港特色的“快餐文化”。写人物也一样，林林总总的报刊天天充塞着人物专访、人物素描等文稿，各种各样的富豪列传、政坛精英之类的书籍也源源不断地出版，但那都是“块块”文章，每篇少则二、三百字，多也不过是几千字。偶尔，也有一些大部头的人物传记出版，但几乎都是外埠作家的“舶来品”，极少有本地创作。而冷夏，则一反市场规律，逆市而行，写人物写得洋洋洒洒、酣畅淋漓，一位人物一部书，一书二、三十万字。就此而言，冷夏可能是香港文坛的一个异数。

写大部头，必须要掌握相当丰富的资料，并且要有周全缜密的构思，还要耗去相当长的时间，相对于写那“块块”文章而言，所花精力和时间不知要多多少倍。冷夏自己也说，他的这几部人物传记作品，都是心血之作。

但冷夏是幸运的，他的“吃力”并非“不讨好”。据闻，《何鸿桑传》完稿后，即有几家出版社争相出版；《金庸传》尤甚，此书尚未完稿之时，香港、大陆、台湾的出版社就已经预购版权。据行内人士透露，《金庸传》在香港第一版印数相当可观，并在很短时间内即印行了第二版，极有可能成为近年香港最畅销图书之一。在台湾，《金庸传》更是畅销。而在新加坡和马来西亚，该书则稳居畅销图书排行榜前二、三名。

除了出版，香港两家知名的流行杂志还同时连载冷夏的传记文学作品。

《何鸿桑传》和《包玉刚传》在《东周刊》连载，《金庸传》在《明报周刊》连载，由此可见冷夏传记文学作品在香港的受欢迎程度。难怪乎有人称“香港长篇传记文学创作的领地，几乎是冷夏的天下”。此话或许有些夸张，但冷夏作为香港目前最活跃的传记文学作家，则相信是名符其实的。

冷夏的传记文学作品受欢迎，有一个重要原因，乃他所写的都是在某一领域叱咤风云的世界顶尖级人物，他们的成就、奋斗的历程，乃至传奇的人生经历，都是人们感兴趣的。正如香港知名作家陶杰所言：“身为小说家、政论家、学者，金庸颠沛苦学于动荡多难的中国时局，他的成功本身就是一部传奇。”除此之外，冷夏的传记文学作品受欢迎还有作品本身的原因——因为他的书，除了市场“好卖”，行内人士也一致“叫好”。既“好卖”又“叫好”可以说是商业社会文化活动的最佳效果，这也充分显示了冷夏的传记文学并非仅仅是靠名人撑门面、制造效应，而是有其独特的魅力。

资料详尽，史实权威，是冷夏传记文学作品最显著的特色。《何鸿桑传》、

《包玉刚传》、《金庸传》都是目前关于这三个“主角”的各类文章中，史料最详尽和最权威的。

另外，冷夏传记文学作品恢宏的气势、严谨的结构、轻快自如的文笔，都明显与香港那些“人物文章”截然不同，因而构成了独特的风格——这也正是冷夏传记文学作品的最成功之处。

“冷夏效应”是香港文坛和出版界近期较为突出的文化现象。这种效应现已波及海峡两岸。《一代赌王——何鸿桑传》在香港热销，慕煞不少出版社和作家，很多报刊都刊文推荐此书；《世界船王——包玉刚传》出版前，大陆的《亚太经济时报》已连载部分章节，而《文坛侠圣——金庸传》出版前则由日发行量约两百万份的大陆《羊城晚报》连载。有人也因此说，冷夏是目前在大陆最流行的海外作家之一。

当中，冷夏的力作《金庸传》的出版，境况尤盛。香港、台湾、大陆同时推出三个不同版本的《金庸传》，轰动出版界，传媒广为报道此事，成为近年“世界华文出版界难得一见的盛事”。

有传媒称“冷夏是香港目前最活跃的传记文学作家”，这应该是指他的作品受欢迎和流程度。因为就冷夏个人而言，他是乐于默默笔耕而不太喜欢抛头露面的。希望自己的作品有市场，而自己又能按个人喜欢的生活方式生存——这就是冷夏为文处世的态度。

很明显，冷夏是个笔名，他的本名是一个很中国化的名字。冷夏喜欢这个笔名，原来他是个唯美主义者，曾经一度喜欢写诗，也写散文，出版过诗集和散文集。但是从他的传记文学作品中，却很难看到诗歌和散文的痕迹，因为它没有诗的语言和韵味，更多的是平和、自然、客观的写实和评述。

冷夏是资深的新闻从业员，写过不少人物，对写人物有一些心得；近年还撰写了不少时事财经评论——他的评论立论鲜明，阐述问题层层深入，且文法轻松活泼，通俗易懂，得到不少人赞许。有写人物的丰富经验和写评论的功底，使冷夏对长篇传记文学的撰写有较强的驾驭能力，写起来得心应手。

对于冷夏在这方面的实践和走向，可用这句话来评述：有了好的开头，就不难有更好的将来。（此文原刊于香港报刊。戴天龙为香港作家、经理人）

世界船王

第一章 溘然谢世 声名显赫世无双

只用短短 20 年，就建立起一个庞大的跨国航运王国，雄踞世界十大船王之首。大举“登陆”，连打两场收购战，一举扭转英资垄断香港经济命脉的局面。被邀进入一些跨国大财团担任要职。与多国政要首脑成为好友，结交遍天下。前港督说：“他可能是第一位真正在国际上享有盛名的本地人士。”

清晨，病逝于家中

香港。

1991 年 9 月 23 日——一个很特别的日子，一个令不少人感到震惊和悲恸的日子。

晨光初露，天色微红，璀璨了一整夜的霓虹灯已不再闪烁。

虽然昨天是中秋节，不少市民因为外出赏月归来而晚睡了，但这东方大都会仍然像以往一样，大清早就开始繁喧起来：遍布港九各角落的报摊已经开档做生意，茶楼里人声鼎沸、旺气喧天，山上、海边、公园里，不少市民正在晨运，街道上车水马龙，热闹非凡……一切仿佛与往常一样。

但是，就在这个时候，一件令香港人，甚至令不少国家的人感到震惊和悲恸的事，正在美丽、清静的港岛南区浅水湾一栋青砖墙、木结构屋顶的私人豪宅里发生。只是由于某种原因，外界并没有即时得到消息，到了下午，市民仍然对此全然不知，他们关注的焦点几乎都放在与这间私人豪宅紧挨着的另一间豪华私邸的主人——香港首富李嘉诚身上。

因为这天，几乎所有的报纸都在头版头条位置，转述英国《星期日泰晤士报》昨天刊载的一篇关于华人首富李嘉诚捐赠巨款给英国执政保守党、掀起一场政治风波的报道。

直到傍晚时分，清晨发生在浅水湾那间豪宅的不幸之事，才第一次通过电子传媒向外界公布：在商界与政海叱咤风云的“世界船王”包玉刚爵士，已于今日清晨因呼吸系统疾病发作，抢救无效，在家中逝世，享年 73 岁。

一代船王，举世闻名；如今溘然辞世，全城震惊。容易淡忘的香港人突然间就将被新闻界炒得沸沸扬扬的李嘉诚捐款事件抛诸脑后，接而沉缅在对这位为香港的繁荣做出卓越贡献，令每一个中国人都感到自豪和骄傲的世界船王的怀念之中……

正被捐款事件困扰着的李嘉诚，向来视包玉刚为自己“可以推心置腹的好朋友”和难得的“好邻舍”，当晚获悉包玉刚已溘然长逝，连声哀叹，大感惊讶：

“怎么会呢？这个月，我曾和他单独会过面，我们谈了不少事情，就在几天前，我还和他通了电话……”

有意思的是，就在包玉刚病逝之后不久，包玉刚也像李嘉诚一样，被传媒披露他捐款给保守党——且他所捐的款项，比李嘉诚捐出的还多。

最后的日子

包玉刚病逝的噩耗来得太突然，他的一些女儿、女婿和外孙儿、外孙女远在国外，连见他最后一面的机会都没有，在接到家里的电话后，他们才行色匆匆、神情凝重地赶回香港。好在与包玉刚恩恩爱爱一辈子的太太黄秀英

女士，一直守候在他身旁，陪伴他度过人生最后的日子。

虽然几年前包玉刚在美国被诊断为患癌症，但由于他有一个癌症专家的女婿时常为他料理、诊治，加之他为人乐观，每天坚持跳绳和游泳，坚持锻炼身体，还时常周游列国，寄情山水，颐养天年，故癌病一直没有恶化。

虽然三年前他已经退休，把庞大的航运业王国和商业王国交由四个女婿打理，但他还时常去中区会德丰大厦的写字楼，看看报纸，跟老朋友闲聊，过着优哉游哉的生活。

虽然他近年脸上的老年斑兀出，偶尔会哮喘吁吁，显得有些老态，但他精神饱满，声音洪亮，行动抖擞，时常开怀大笑，故人们都觉得他永远年轻，永远“海派”……

近一年来，他还时常外出游玩，或出席一些公开场合——

1990年，亚洲最高的大厦——香港中银大厦竣工，包玉刚应邀参加大厦剪彩仪式。他的头梳得一丝不苟、油光可鉴，穿着笔挺的“培罗蒙”西装，举着酒杯，穿梭于各界朋友之中，谈笑风生。

1991年年中，宁波市政府在香港举行乡谊会，包玉刚应邀出席，并用地道的宁波话向来宾致词。会上，他和宁波市领导畅谈宁波港建设，谈宁波大学办学情况，谈怎样加快发展宁波经济。他还答允近期再回老家宁波走一走……

不久，包玉刚又出席香港中国企业协会成立的酒会。酒会上，他笑口盈盈，频频举杯祝酒，和老朋友笑谈。

两个月前，包玉刚兴致盎然，又携太太远飞美国，游山玩水，怡情散心，见见美国的亲朋好友。

9月22日，也就是包玉刚病逝的前一天清早，天刚发亮，他就和女婿吴光正乘着豪华的私家游艇出海，吹海风，呼吸新鲜空气，欣赏宽阔的海天秀色……站在游艇上，包玉刚意气风发，壮怀激烈，兴致勃勃地和女婿谈生意，部署竟投有线电视，策划怎样再向英资财阀重拳出击，收购他虎视眈眈已久的置地集团。谈到兴奋时，他还对着大海振臂狂呼……

到了晚上，包玉刚和家里人聚在自家的花园里，吃月饼，庆中秋，谈天说地，聆听浅水湾的涛声，观赏从家门口的海上升起的一轮明月……这一晚，他心情非常地愉快，也一反平日早睡的习惯，到了十点多钟，还全无睡意，依然陪着太太、女儿、女婿和外孙说说笑笑。待到月上中天，他才回房入睡。

23日的拂晓时分，包玉刚哮喘病突然发作，呼吸困难，奄奄一息。家人急急忙忙叫来医生，经一番抢救后仍然无效，一代船王就这样离开了人世。

各国领导人发来电

9月24日，也就是包玉刚爵士病逝的第二天，世界各国各地的报纸、广播、电视都发布了世界船王与世长辞的消息。

包玉刚纵横航运界和商界近半个世纪，足迹踏遍世界各地，结识满天下；另外，他还凭着个人的知名度和公关手腕，成为不少国家的党政首脑的座上客，邓小平、布什、里根、英女皇、撒切尔夫人、基辛格博士、密特朗总统、中曾根康弘、李光耀等国际著名政要，都与包玉刚交往甚密。所以，当包玉刚不幸病逝的消息传出，各国的领导人和各方好友纷纷发来唁电，对包爵士溘然病逝深表悲痛和哀悼之情。

邓小平发给包玉刚遗属的唁电是：

“ 惊闻包玉刚先生病逝，深为悼念。先生热心祖国建设，为实现‘一国两制’身体力行，功在国家。希家人节哀珍重！”

江泽民在唁电中说：

“ 惊悉包玉刚先生病逝，深感悲痛。先生生前为中华民族的振兴、祖国的统一大业和香港的繁荣稳定，作出了重要的贡献。对他的逝世，我谨向先生的家属表示深切哀悼。”

杨尚昆在唁电中说：

“ 玉刚先生为保持香港的长期繁荣稳定，为祖国的四化建设，作出重要贡献，口碑载道，名垂后世。惊闻逝世，悼念同深。”

李鹏及其夫人朱琳的唁电是：

“ 惊悉包玉刚先生辞世，殊甚悲痛。先生支援国家建设不遗余力，为香港的繁荣辛勤耕耘，对祖国统一大业竭尽全力。谨此向包先生家人致以亲切慰问并望节哀。”除了这四位中共最高层领导人外，其他中方领导人姬鹏飞、李岚清、邓拓彬、鲁平、周南、陈滋英、李后等，也向包玉刚家属发出唁电，表示哀悼之情。

一个海外的资本家逝世以后，受到这么多中国领导人如此高的评价，包玉刚可以说是第一人。

除了中国领导人以外，英国首相马卓安、日本首相海部俊树、新加坡总理吴作栋等外国领导人也给包玉刚家属发来唁电，高度称赞包爵士的业绩和为人。美国总统布什还给包玉刚夫人发来亲笔慰问信，为失去一个好朋友表示深深的哀悼之情。

一个华人企业家逝世以后，受到世界一些重要国家的领导人如此礼遇，包玉刚也可以说是第一个。

另外，包玉刚生前的商界朋友，以及香港的不少商业机构和社会团体也纷纷给包玉刚亲属发出唁电，对包玉刚的逝世表示沉痛的悼念。

包玉刚病逝的第二天，包氏家族商业王国——九龙仓集团属下公司的旗帜都下半旗，向曾把九龙仓带进新时代的包玉刚爵士致哀。

第一个在国际上享有盛名

从来没有任何一个香港商人能像包玉刚那样，逝世后得到世界各国的领导人和各方人士如此高的评价。包爵士获得这样的礼遇，原因是多方面的，但是根本的一点，就是他首先是一个非常了不起的商人，他的事业非常的辉煌和成功。

自 50 年代中期涉足航运业以来，包玉刚尽情施展他的“海派”作风，在航运业纵横驰骋，长袖挥舞。只用短短 20 年时间，就建立起一个庞大的跨国航运王国，傲视同济。巅峰时期，包玉刚拥有 200 艘巨型轮船，总吨位达 2000 万吨，雄踞世界十大船王之首。

1980 年维也纳《信使报》的一篇报道，曾这样介绍包玉刚：

“ 在香港，有一位世界最大的船王。希腊人斯塔佛洛斯·尼亚科斯，或者著名的奥纳西斯家族，都不是拥有最多船只或排水量的人，而是现年 62 岁的包玉刚爵士。他才是真正的船王。两百多艘商船，总计有两千万吨登记的排水量，在他的旗下航行于世界海洋之上。他的商船队，大约超过今天苏联所有的商船总数。而且包玉刚的商船队还不断在增长中。”

包玉刚的航运业王国达到巅峰之日，正是世界航运业走向萧条之时。包玉刚洞烛先机，由海洋向岸上“登陆”，于1980年叱咤股坛，发动了一场波澜壮阔的“闪电战”，斥巨资成功收构老牌英资财团——九龙仓，全球工商界都为之瞩目，为他的“海派”作风而折服。其后，他又进行另一场惊心动魄的收构战，力挫实力雄厚的邱德拔家族，成功收购会德丰集团，迅速建立起业务广泛的陆上商业王国。

在这两次大规模的收购过程中，包玉刚面对庞大的洋行，战意之勇，作风海派，令人叹为观止。不少海外报章称赞他为“最后的雄狮”。

到此，昔日英资垄断香港经济命脉的形势，被包玉刚扭转过来了。

包玉刚的投资遍布世界各地，业务涉及地产、运输、酒店、通讯、百货、电脑科技和传媒等领域。近20年来，包玉刚家族一直名列香港十大富豪榜上。在美国的《财富》杂志的世界富豪榜上，也少不了他的名字。

1991年，就有报章估计他的家财至少在200亿港元之上。

除了统率包氏家族的航运和商业王国，包玉刚还被邀进入一些跨国大财团担任要职。他曾是英资汇丰银行董事，之后又成为董事会首席副主席，这是华人第一次担任这两个职位，另外，英、美、日、香港的大银行和大商行董事局中，他几乎都占有一个席位。他还是香港环球金融公司主席、国泰航空董事、香港地铁公司董事、香港电力公司董事……一连串的职衔，显示了包玉刚在香港英资、华资机构中，一言九鼎、举足轻重的地位。

包玉刚在商界长袖善舞，叱咤风云，在政治舞台上也很活跃。他与世界多国政要相当稔熟，更是北京和伦敦最高层人物的入幕之宾。80年代初期，他作为中英两国领导人的私人朋友，频频奔走于中港英之间，为香港前途问题进行斡旋。1990年6月，邓小平在北京和包玉刚密谈，谈及多项重大政策问题。而在香港特别行政区基本法起草过程中，作为草委会的副主任包玉刚更充分发挥他的影响力，他一句话起到的作用，往往胜过10个人的意见。

包玉刚作风豪爽，广交天下朋友，所以他结识满天下，其中不少世界著名的政要人物如邓小平、布什、撒切尔夫人等，和他的私交都很笃深。

可以这样说，包玉刚是一个不居政界的领袖人物。当时，在商界和政海同时叱咤风云的，除了包玉刚，再也没有第二个人。

所以，港督卫奕信爵士在包玉刚逝世后发表的声明中表示：“包玉刚爵士是本港一位著名商人，他可能亦是第一位真正在国际上享有盛名的本地人士。”

包玉刚的盛名的背后，是一部白手兴家的创业史，是一个创造奇迹的神话；他的创业和成功历程，堪称一部波澜壮阔、辉煌壮丽的史诗，足以让每一个中国人自豪、骄傲和热血沸腾，也足以令每一个外国人瞠目结舌，叹为观止！

包玉刚如何结识世界各地著名政要，可从80年代出版的一本书略知一二。该书写道：

——1979年5月，美国前国务卿基辛格博士访华结束，途经香港回国时，包玉刚夫妇设宴款待，并请全港工商界领袖作陪。

——他有事可以与美国总统直接对话，是里根的座上客。里根在1981年举行就职典礼时，只邀请两位香港贵宾出席，其中之一就是包玉刚。

——日本更有包氏的分支机构。他常飞抵东京，会晤日本前首相，与之携手共进午餐。

——他和英国首相玛格丽特·撒切尔夫人过从甚密，可以随时通话，且能进唐宁街首相官邸与之面谈。1982年3月12日，包玉刚邀请撒切尔夫人去英国森德兰港，为中国与环球航运集团合营的国际联合船舶投资公司订购的“联勤”号货轮主持命名典礼。

1982年9月25日，应包玉刚的邀请，撒切尔夫人于访华之际，又在上海为“世谊”号货轮命名并主持仪式。1986年10月29日，包玉刚参加宁波大学奠基典礼后，又飞抵伦敦会晤撒切尔夫人，为建造宁波钢铁厂请英国政府援助；撒切尔夫人欣然同意贷款10亿美元（当时折合人民币38亿元），帮助建造宁波钢铁厂。

——中国领导人邓小平曾先后十次接见过包玉刚先生，和他亲切交谈。

——世界上不少国家的政界领袖人物都乐意和包玉刚结交。他不论出访到哪一个国家，该国的首脑都要接见他，和他磋商，听取他对世界经济形势的分析。

第二章 看海少年 包拯二十九世孙

看海的少年突发奇想：以后要当个船长，周游世界。几十年后，船长没当成，却当上了船王！经考证，船王原来是包拯血亲嫡系子孙。

一个少年站在窗前，又黑又亮的眼睛凝望着窗外远处。

他前些时候跟父亲去了一趟港口，在那里，他见到了大海，见到了大船。他被深深吸引住了。

他住的房间有一扇窗户，窗户外面是大片碧绿的稻田，稻田那边有条江，一直通往港口。

他经常站在窗前，沿着江水的流向眺望远处若隐若现的港口，仿佛又来到海边，那一条条的商船匆匆驶过，不时传出阵阵汽笛声。

他忽发奇想：如果以后当一个船长，驾船周游世界，那该有多好！

几十年之后，他真的乘着船环游世界，但不是当船长，他拥有着世界上最大的船队，他成了一个船王。

他的名字叫包玉刚。

一则消息引出一段历史考订

1984年11月6日，中共最权威的报纸《人民日报》刊登了一条消息，说从浙江宁波市天一阁珍藏的“镇海横河堰包氏宗谱”中，确知香港环球航运集团主席、有“世界船王”之称的包玉刚先生乃中国宋朝名臣包拯的第二十九代嫡系子孙。

这一消息引起了一位考古学家的注意，他就是安徽省考古学会理事程如峰先生。

这位程先生对包拯族谱家世颇有研究，曾参加过70年代包公墓的清理发掘工作，也曾撰写过《包拯墓志与包氏家乘》论文，发表在1980年第二期的《安徽大学学报》上。

当时，离包玉刚重返阔别40年的故乡不久，包玉刚正积极支持国内和家乡的建设。这条消息，会不会是杜撰出来以达到某种目的呢？虽然包玉刚与包拯都姓包，但两者之间是否有血缘关系呢？是真的血亲后裔还是联系攀附的勾当？那本族谱可靠么？

带着这种种疑问，也是出于一个考古工作者的职业敏感，程如峰千里迢迢从安徽合肥赶到宁波，泡进天一阁查阅那里收藏的包氏宗谱。

这天一阁是什么地方？为何这儿会藏有包氏宗谱呢？

原来，这是一间藏书楼，始建于明朝嘉靖年间，至今已有三百多年历史，被誉为中国最古老的藏书楼。

天一阁的创始人叫范钦，是嘉靖年间的进士，官至兵部右侍郎。

传说范钦生平酷爱读书，更喜藏书，在做官期间，每至一处，必便装出行，穿街过巷，去寻觅古书、孤本，搜集各地县志和地方志，闲时加以整理、补充，不断完善。

经过几十年的苦心经营，他的藏书超过了7万册，不少文人墨客都来登门求教，以借书一睹为快。

范钦一生正直，看不惯官场腐败，后因与严嵩父子政见不合，辞官还乡，

回到宁波建造了这座天一阁，潜心于书籍收藏和整理。

“天一阁”三字取意于汉代郑康成注《易经》中“天一生水，地六成之”，其结构为楼上一间，楼下六间，别具特色。

范钦的余生在天一阁度过。至他去世时，天一阁藏书达 20 万册。他的后代恪守他的遗训：“代不分书，书不出阁”。藏书量扩展至三十多万册。

天一阁至今珍藏着大量的海内孤本以及全国各地的县志、地方志，连一般收藏家不甚重视的家谱，天一阁中也有不少。

考古学家程如峰来到天一阁，仔细查阅了包氏宗谱，并根据出土的包拯墓志及其他史料进行了考订，确认了这个宗谱的真实性，包玉刚先生确为包拯血亲嫡系子孙。

程如峰考订的全文，发表在 1987 年出版的《历史档案》杂志第二期上，同时，他还提供了不少包氏家世的情况。

据程如峰原考订，包拯的家训为“后世子孙仕宦，有犯赃滥者，不得放归本家；亡殁之后，不得藏于大墓之中。不从吾志，非吾子孙！”包拯后人对此信守不渝，形成了“孝肃家风”。包拯的儿子、孙子都为官却勤廉自守，收入有限，生活清苦，故寿命皆不长。从包拯去世到其孙包永年死，不到 60 年间，包家仅有 19 人，却先后死亡了 13 人。由此可见，包家前几代人口并不兴旺，后来由于联宗、赐姓等，才出现了支分派衍、子孙众多的情况。

诚实忠厚的太祖

包拯老家在安徽合肥，在汴梁做官，为何他的子孙会跑到江南宁波呢？

这里面还有一段历史。据史料记载，包拯有两子，长子包臆，幼子包绶。

北宋末年，宋高宗在包绶的六世孙包元吉的保驾下南逃，在临安建都，册封包元吉为翰林院待制。

南宋被元所灭，包元吉的孙子包荣当了元朝的廉访使。晚年告老辞官，从临安迁至四明。

包荣有两孙，即世懋和世忠，在元代至正年间，也就是公元 1341 年至 1368 年左右，包世懋官居定海学教谕，包世忠随兄定居定海横圻堰。

至此，世居汴梁的包氏家族的其中一个分支便在江南宁波扎下根来，开枝散叶。

日月如梭，转眼到了清朝光绪年间，宁波镇海钟包村出了一名读书人，叫包奎祉。这人潜心读书，只望一朝高中，怎料数应科举，仍是榜上无名，遂以行医为业。行至温州，开始做起丝绸生意。由于包奎祉是读书人出身，家底并不殷厚，做的也只是小本生意，干了一段时间，也没赚多少钱。直到有一天，一件事改变了他的命运。有一天，包奎祉路经天台，见天色已晚，便与挑夫到客栈住宿。客栈里住的大多是赶路的生意人，第二天天还没亮，他们就吵吵嚷嚷地起床赶路了。包奎祉被吵得睡不着，也和挑夫早早出门。

一路无话。

走了一天，晚上照例是投宿客栈。

疲倦的包奎祉打开包袱，赫然发现自己的旧衣服，变成了绩罗绸缎，还夹着 5000 两白银的汇票和 200 两纹银。他以为挑夫贪心拿了别人的东西，当即责问挑夫，挑夫委屈他说：“我们走时，房间里就剩这么一包了，我又怎么知道不是你的？”

包奎祉不作声了，挑夫说得也有道理。他再翻一遍包袱，想找到地址之

类的，却没有发现蛛丝马迹，他心急如焚，顾不得旅途劳顿和路程遥远，立即返回原来那间客栈。一打听，才知道失主曾回来寻找，但已不知去向。他等了3天，仍不见有人来取，而自己再等下去生意就做不成了，只好在客栈的墙上写下认领地址。

过了一年，失主又路过此地，合该他有福气，他又投宿在那间客栈，见到墙上包奎祉留下的“招领通知”，便马上派人到镇海查问，很快就寻回失物。失主是福建一位大商人，专做木材生意的，他见失物丝毫无损，没想到会碰上这么一个好人，于是亲自登门拜谢，并要留下200两白银作为酬金。

包奎祉婉言谢绝，他真诚地对木材商人说：“不是自己的东西，我不能拿，这是为人之本。”

木材商人深受感动，于是邀包奎祉一起做生意。从此包家日渐兴隆。

这包奎祉就是包玉刚的太祖父。

中国人有个传统，赚到钱以后要做的第一件事情就是置业，包奎祉也不例外。做木材生意赚到些钱后，他便回家建了一幢五间二弄一堂的新屋。

这是一座坐北向南的楼房，雄踞一方，屋的南面和西面是宽阔的稻田，东面和屋后都是邻家的低矮的小屋。这新屋落成不知引来多少艳羡的目光，一时间成为邻里议论的中心。

许多年以后，包玉刚就出生在这新屋里。作为太祖父的包奎祉，不仅为子孙留下了一间大房子，也留下了要清清白白做人的道理。

喜欢看海的孩子

1918年，第一次世界大战以德国的失败而告结束，然而，胜利的气氛似乎未能漂洋过海，传染到中国这块古老的陆地上。

中国最后一个皇朝已被推翻好些年了，北京政权几度易主，孙中山发动的护法运动失败，中国陷入了军阀割据的局面。

江南名城宁波依旧是老样子，商旅匆匆，繁忙如昨。

离宁波不远处有一个镇子名镇海，里面有条钟包村，是包公后代居住的地方。

宁波人多在外做生意，这里也一样。

在一间挺有气派的房子里，平日只看见女眷的影子，男主人包兆龙秉承父业，在湖北汉口开了一家鞋铺，在外面做生意的时间比在家里多好几倍。

1918年农历10月13日，宁波已进入了冬季，包兆龙匆匆从汉口赶回宁波。两天前，他接到妻子托人捎来的信，说快要生了。

此时的包兆龙，已有一子一女，但对于将降生人世的孩子，他仍有着一种渴望和慈爱。

那天晚上，包兆龙焦灼地坐在堂屋里，等待孩子的降生。

窗外寒风呼呼，屋里却温暖如春，烛光明亮。

光明，是多么地宝贵！

随着一声清脆响亮的啼哭，接生婆满面笑容地跑出来对他说，夫人生了一个大胖小子！

是个儿子！包兆龙更加高兴。在封建社会里，儿子被看成传宗接代的象征。包兆龙想，生个儿子，日后自己的生意就后继有人了。他叫佣人把孩子抱出来，只见这婴孩虎头虎脑，眼睛又大又亮，一阵怜爱之情油然而生。

给他取个什么名好呢？包兆龙一眼瞥见桌上的燃烧的蜡烛，有了，就叫

“起然”吧。

包兆龙虽是一介商人，但由于早年在私塾念过书，受古典文学教育，古文水平甚是了得。他为次子取名“起然”，自有他的深意。

“起”字是包家的辈号，有“永不停顿”之意，“然”字通“燃”，表示火在燃烧，两字喻意这个新诞生的小生命，将会像一团火那样越烧越旺。旧时人们还兴取表字，包兆龙于是赐起然表字“玉刚”，希望他长大成人后洁身自爱，刚直不阿。

包玉刚的母亲后来还生下了一子三女，他总共是七个兄弟姐妹。分别是三男玉书、玉刚、玉星，四女爱菊、美菊、素菊和丽菊。包兆龙希望子女都像白玉一样无暇，像菊花一样高洁。

由于包兆龙追随其父在汉口做生意，在家的时间并不多，即便如此，他也从未放弃过对于女的严格要求。

那时的包家在当地算是比较富裕的，包兆龙决定让子女接受在当地被认为是最好的教育。他把包玉刚和包玉星送进了以教学质量优良而闻名的叶氏中兴小学读书，为儿子们打下了扎实的文化基础。

玉书、玉刚、玉星三兄弟自小天聪颖悟，深得祖母和母亲疼爱，包玉刚更是以勤奋好学、诚实稳重而受到学校老师、同学和乡亲的称赞。

童年的包玉刚除了上学读书，最喜欢的就是去看海、去看船。

宁波市地处东海之滨，在余姚江和奉化江汇合为甬江的三江两岸，简称为甬。东北和镇海交界，西与西北面和余姚、慈溪接壤，南和鄞县毗邻。

宁波市是浙江省最大的港口城市，历来就是我国对外贸易的重要口岸之一。早在两汉、三国时期，舟师出海，多从这里启航。唐代时，它就与日本、朝鲜、柬埔寨、越南、泰国诸国家有通商往来，是当时我国对外贸易的中心。明清之际，海运更远及西洋，商贾往来频繁，成为全国的重要商埠。鸦片战争以后，根据不平等条约（南京条约）的规定，宁波成为“五口通商”口岸之一，外国侵略者在江北设立领事馆和洋行，倾销洋货，曾一度得到畸形的繁荣。

宁波市内有一条江厦街，在唐宋年间就是手工业的发源地，到了明、清时更成为一条繁荣的街道，里面有许多古建筑，也有许多工艺品，是商人、行贩云集的场所，也是外出做生意的宁波人心中家乡的象征。每当月圆思乡之时，宁波人便会感叹“走遍天下，不如宁波江厦”。

在长期的商事活动中，宁波商人逐步形成—一个群体——“宁波帮”，它与“山西帮”、“潮洲帮”、“福建帮”一样，都是历史上著名的商帮，并且一直沿用至今。

此外，宁波人素来还有飘洋过海经商的传统。据有关资料表明，现在海外的宁波籍人士约有30万多人，在海外商界也形成实力雄厚的“宁波帮”，其中不少为商界翘楚，如我们这本传记的主人公包玉刚，以及影业巨头邵逸夫、香港南丰纺织有限公司董事长陈廷骅、美国全美中华总商会董事长应行久……

宁波以其得天独厚的地理优势成为雄霸一方的商埠，直至19世纪中叶，道光年间，清朝日渐衰微，外族入侵，满清皇帝把沿海商权拱手赠与洋人，上海滩便从野草丛生的一坯黄土中拔地而起，逐渐取代了宁波在江浙一带的商业地位。

不过，作为一个地理环境优越的港口城市，宁波依旧繁荣。

宁波有两个天然深水良港，一是镇海港，一是北仑港，在本世纪 20 年代，这里是各地客商、附近渔民以及来自中东、欧洲的航海家避风、休整和补给的理想之所。

包玉刚的家所在的钟包村，离海并不近，但自从有一次，包玉刚跟父亲到镇海去了一趟之后，他就念念不忘那无边的大海和海上的商船，而且忽发奇想，希望能当个船长驾船周游世界。

包玉刚为这个突如其来的想法激动了好一阵子，虽说是一个孩童幼时天真的幻想，若干年之后，这个幻想竟变成了现实。

第三章 大器早成 中兴学校遇良师

学校举行运动会，军乐队旗手是一个最为引人注目的角色，结果，老师选中了包玉刚。在学校里被同学们称为“秀才”。包玉刚是幸运的，在小学阶段，他遇到了一群好老师。

有幸遇良师

包玉刚童年的时候，家境在当地算是比较富裕的。父亲包兆龙虽然长期在汉口做生意，很少时间在家中，但是并未丝毫放松对子女的严格要求，他把包玉刚与包玉星送进了以教学质量好而闻名的叶氏中兴小学，接受在当地被认为是最好的教育。

叶氏中兴小学是宁波著名的学校，由清末资本家叶澄衷于 1871 年创办。该校对学生实行严格教育，培育了一批优秀人才。除了包玉刚、包玉书、包玉星三兄弟外，影业巨子邵逸夫，新昌集团叶庚年、叶谋彰，以及包从兴、赵安中等，这些香港“宁波帮”中的富豪殷商，说来均在叶氏中兴小学受过教育。

在中兴小学，包玉刚遇到了几位好老师，不但打下了扎实的文化基础，也学到了不少做人的道理。

中兴小学的校风很好，小学里有一位丁伯荣先生，在教学上很有一套。他十分注重启发学生的自觉性，激发学生的好学性。他指导学生成立了一个“中兴学生自治会”，下设宣传部、司法部、体育部、康乐部、福利部等，并选出愿意为大家服务的“小公仆”，让学生自己管理自己。丁先生还指导学生自己编辑出版名为《钟声》的墙报。

包玉刚是《钟声》的积极撰稿人，他写的文章简洁明了，生动活泼，被同学们称为“秀才”。他有一个好朋友叫王尔功，是“学生自治会”的第一任司法官，素以履职严明而在同学中威信很高。有一次，一位大同学欺负一位小同学，小同学自卫反抗，恰巧被“法官”王尔功见到，王尔功以为小同学下守规矩，便判罚小同学站墙角，小同学觉得委屈，哭了起来。包玉刚当即站出来，向王尔功说明情况，纠正了这一“错案”。这件事被父亲知道了，包兆龙大赞包玉刚做得好，包兆龙教导儿子：“为人就是要严以律己，宽以待人，仗义执言，主持公道——这是为人的正道。”

俗话说，三岁定八十。童年是一个人的性格形成的重要阶段，而幼年所受的教育，足以影响人的一生。包玉刚是幸运的，他在中兴小学念书时遇到了一群好老师，支家英就是其中一位。

这位支家英，虽是一名小学老师，却多才多艺，数理化样样精通，音乐绘画无所不能，还讲得一口流利的英语，不但发音准，且咬字清楚。包玉刚的英语说得既漂亮且有条理，不能不同支家英逐句逐段的教学有着密切联系。而他沉实、稳健的作风更是得益于恩师的栽培。

被选中当旗手

那是包玉刚念小学高年级的时候，有一次，镇海县举行小学生运动会。这在当时是轰动一时的新闻，各小学都各出奇招，想在运动会上为自己学校争光。中兴小学的校长灵机一动，想出了一个先声夺人的主意：派一支军乐队参加运动会开幕式，穿着统一制服的军乐队擎着中兴小学的大旗，在雄壮

的鼓乐声中，踏着整齐的步伐，率领全体运动员进入会场，这个场面一定会引起轰动。

消息一传开，中兴小学的学生们纷纷争着报名，谁不想成为一名鼓号手啊！

不过，军乐队的名额有限，要求颇高：鼓手 8 名，须中等身材，相貌英俊，高矮一致；16 名号手要身材高大，体格强壮；而大铜鼓手则由全校最高个儿的张惠耀同学担任。

25 名队员的名单公布了，没有包玉刚的名字！

包玉刚在学校里是品学兼优的学生，加之身材、相貌都属上乘，按道理当个鼓手是不成问题的，怎么却榜上无名呢？

他站在一棵大树下，远远地望着公布栏前攒动的人群，心里又是羡慕，又是伤感。

突然，一只温暖的大手搭在他的肩头，他抬头一看，是支家英老师。

包玉刚平素与支家英老师甚为熟捻，他觉得这位多才多艺、和蔼可亲的老师既像兄长，又像父亲，更像朋友，因此对支家英充满敬重和信赖。

支家英见包玉刚一脸失落的神色，便微微一笑，问道：“玉刚同学，你愿不愿意参加军乐队？”

包玉刚一愣，心想：“军乐队 25 名队员的名单不是已经公布了吗？即使我想又能怎么样呢？”心里虽然这么想着，但他还是点了一下头。

支家英一字一顿他说：“我想让你当旗手！”

旗手？军乐队的旗手？包玉刚刚地抬起头看着支老师，从老师肯定的目光中，他知道自己没有听错。

支家英继续说：“老校长对军乐队鼓号手要求很高，对旗手要求更高。他再三强调，旗手不但要品学兼优、相貌端正、体格健壮，而且要能吃苦、作风稳健、临场不惊。我向老校长推荐了你。要知道，旗手是军乐队的灵魂，他走在最前面，一举手一投足，甚至每一个细微的动作都必须是规范的，不能有一丝儿差错。你有没有信心当好这个旗手？”

“老师从全校这么多学生中单选中自己当旗手，说明他对自己抱有很大的希望，我一定不能令恩师失望！”想到这里，包玉刚朝支家英使劲点点头。

“不过，”支家英拉起包玉刚的手说，“你先别声张，自己先学着，练得像样了，再走出去，才会有意想不到的效果。”

包玉刚遵照老师的教导，每日放学后回到家中便苦练起来，没想到却因此引起包兆龙误会。

被父亲误会

原来，这军乐队在当时可是件新鲜事，很多家长都以自己的孩子能参加军乐队为荣。

包兆龙那段日子刚好回家小住，他知道军乐队名单上没有儿子的名字，开始时并不介意。后来听乡亲们说，只有品学兼优的学生才能进军乐队，便觉得奇怪，好几次想问儿子，又怕伤他的心，欲言又止。

这几天，却见包玉刚放学回家后，不是象往常那样乖乖看书，而是着了魔似地摆弄一根竹棒，便不免有些生气。他想：

“平时乡亲们见到我，总不免夸几句玉刚聪明好学，人才出众，如今儿

子没能进军乐队，已令我脸上无光，回到家里还成天举着一根打狗棒似的竹棒玩，难道儿子学坏了？”

想到这里，包兆龙走过去，一把夺过儿子手里的竹棒，扔到地下，严辞正色道：“人贵在进取，不要玩物丧志。”

包玉刚心头一热，眼泪差点掉下来，但他忍住了。他朝父亲点点头，驯服地进屋看书去了。做父亲的哪里知道，在儿子幼小的心灵里，正藏着一个大秘密。

包玉刚虽然感到委屈，但嘴上并没有说什么，一方面，他是个孝子，在他心目中，父亲总是对的，父亲的话是不能违抗的；另一方面，他心里很清楚，等到开运动会那天，父亲就会知道他并没有玩物丧志，他练这根竹棒只是为了能当好军乐队的旗手，为学校争光，为父母争光。

包玉刚仍然象往常一样上学，只是比平常提早了半个时辰走出家门，晚一些才回家。包兆龙由于要到汉口做生意，并不知情，而母亲包陈氏则以为儿子功课忙，学校里的事情多，也没说什么，每天做些包玉刚爱吃的饭菜，等他回来吃。

开幕式上出尽风头

一个多月过去了，运动会如期举行，开幕式那天，场面热闹非凡。开运动会，在这个小城还是第一次，吸引了几千人围观，操场被挤得水泄不通，比元宵节还热闹。

首先进场的是中兴小学代表队。只听见大铜鼓“咚、咚、咚”敲了三下，雄壮的鼓号声随之有节奏地响起。鼓号声中，众人见到在一面绣着“叶氏中兴学校”六个大字和一个古铜色钟形校徽的白纺绸校旗引导下，一队统一服饰的军乐队踏着整齐的步伐走进会场，后面是精神抖擞的小运动员。大小鼓手按着旗手的步伐节奏敲鼓，号手则和着鼓点吹奏出激动人心的进行曲。旗手始终昂首挺胸，目不斜视，高高擎着校旗，保持着 45 度角向前行进。校旗迎风飘扬，旗手精神抖擞，动作是那么老练娴熟，俨然训练有素的样子。大家定睛一看，咦，这个英姿飒爽的旗手不是包玉刚还能是谁？刹时间，观众向他报以热烈的掌声和喝采声。

这次开幕式，中兴小学出尽风头，包玉刚也给大伙留下了深刻的印象。包玉刚心里深深地感激支家英老师，是支老师给了他锻炼的机会，给了他出人头地的信心。

第四章 挥别慈母 游子倍感乡情浓

站在窗前，望着穿梭来往的商船、滚滚东流的江水，外面的世界是怎样的呢？包玉刚太知道了。立远志，初涉世，从此开始了不平常的人生之旅。

向往外面的世界

日月匆匆，光阴荏苒。

随着年龄的增长，包玉刚渐渐感到在宁波读的书，未能满足他的好奇心。虽然他就读的是一间名校，老师又是那么博学多才，但是在学校学习到的多是四书五经之类，与那个时代的生活相距甚远。

包玉刚经常坐在起居室的窗前，望着繁忙的来来往往的商船，望着滚滚东流的江水。外面的世界是怎样的呢？包玉刚太知道了。

武昌是革命起义的圣地，到 20 年代末 30 年代初，更成为中国的政治、经济、文化中心。

包兆龙在汉口做生意，回家经常讲起武昌发生的事情，包玉刚对武昌充满了憧憬，萌发了到武汉读书的念头。

一天晚上，包玉刚来到母亲的房间。包玉刚的母亲姓陈名赛琴，出自望族，是传统的中国妇女，恪守着三从四德的传统礼教，相夫教子。据几十年后包玉书、包素菊、包丽泰所述：“……因先父平常商旅在外，先母留乡扶育子女，营守薄用，即一针一线，皆亲力而为，慈母心肠，可以想见。以后儿女秉承勤俭家训，兄辈中能在事业上有所成就，蜚声中外，养育之恩，良有心也。”

见儿子进来，包陈氏自然问他学业怎样啦，先生教了些什么啦等等。包玉刚恭恭敬敬地一一作答，然后，他沉默了一下，抬起头对母亲说：“娘亲，我想到汉口念书，和爹在一起。”

包陈氏闻言，有点愕然，便停下手中的女工活，摸着包玉刚的头说：“去汉口？你知道这一路有多远、路上有多危险么？你爹最近到北方做生意，娘亲又要留在家照顾一家大小，不能陪你去，你一个孩子家的，怎么去得了？快别胡思乱想了。”

包玉刚并不死心，仍想争取：“武汉的教育比这里先进，到那里读书会学到更多东西，眼界会更加开阔。老师经常对我们说，男儿志在四方，我已经长大了，应该去看看外面的世界了。”

包陈氏怜惜地对儿子说：“你想到汉口读书，我不会阻止你。但现在你还小。你知道吗？外面现在乱得很哪。听你爹说，国民党正在搞什么宁汉分裂，局势动荡，我怎么能让你一个小孩子自己出去呢？”

母亲的担心是有道理的。

1925 年，孙中山先生逝世，蒋介石北伐，定都南京。1927 年，蒋介石、汪精卫决心清洗国民党内的共产党人，国民党内的胡汉民、宋庆龄等则在武汉成立国民革命政府，这段历史被称为“宁（南京）汉（武汉）分裂”。当时由宁波去汉口，要途经上海，这一路军情险恶，包陈氏为了儿子的安全，自然是不会让他到汉口去的。

包玉刚那时年纪尚小，并不太懂战乱呀、分裂呀这些事情，见母亲坚决不允，只好作罢。

终于得到母亲同意

转眼三年过去了，包玉刚长得已比母亲高出半个头。三年来，他要到汉口读书的念头不但没有消退，反而更加强烈。一有机会，他就会向母亲委婉地旧事重提。包陈氏是一个通情达理的人，家乡的教育水平她心里也清楚，前些年不让儿子去武汉，是看见他年纪还小，担心他的安全，现在，儿子已长成小大人似的了，他应该有更好的前途。在给大夫的信中，包陈氏向丈夫道出了儿子的愿望。包兆龙一直希望儿子能帮自己做生意，看见妻子说包玉刚想到武汉去，自然十分高兴，立即回信告知路线和注意事项。

得到丈夫的首肯，一天晚上，包陈氏把包玉刚叫到自己房间里。她试探着问儿子：“你真的想到汉口去跟爹爹在一起？”

包玉刚点点头：“是的，我很想去。”

“那你敢不敢一个人去？”

“敢呀！”

包玉刚冰雪聪明，一听母亲的语气便知有希望了，连忙说：“娘亲，你看呀，我跟你一般高了，我早就是大人了。我会洗衣服，会做饭，我能照顾自己的。”

听了儿子的话，包陈氏微微点点头，但仍不放心：儿子，俗话说：在家千日好，出门半朝难。路上并不太平，偷盗抢劫、诱拐诈骗，什么事情都可能发生，你又没有出过远门，能应付得了吗？”

“娘亲，我已经懂事了，我会应付的。”包玉刚见母亲仍不放心，不禁有点委屈：在学校里，自己是个品学兼优的学生，论聪明才智，论办事能力，大家都是目共睹的，还没有什么事把自己难倒过，但为什么娘亲这么不信任自己呢？想到这里，包玉刚刷地站起来，神情坚定地对母亲说：“请娘亲放心，我一定要干一番事业回来见你！”

看见儿子雄心勃勃的样子，包陈氏心里十分赞赏，然而对着将要远游的儿子，做母亲的难免心里牵挂，她拉着包玉刚坐到身边来，语重心长地对他说：“物离乡贵，人离乡贱。武汉跟宁波可不一样啊！”

包玉刚很奇怪：“都是中国的地方，有什么不一样呢？”

儿子一脸的好奇把包陈氏逗得笑了起来：“我们宁波这边讲的是江南话，汉口那边讲的是北方话，不好懂哩！”

包玉刚眼珠子一转：“那他们写的字跟我们的一样吗？”

“当然一样。”包陈氏给了儿子一个肯定的答复。

“那就没问题了。”包玉刚松了一口气，胸有成竹他说：“即使我讲的话他们听不懂，他们讲的话我听不懂，我们可以写下来，用笔来对话嘛！”

儿子非池中之物，总有一天要远走高飞的，包陈氏不再说什么，开始为包玉刚打点行装。

母子依依惜别

在包家新屋中有一堂屋，是祭祖拜神的地方。堂屋的门楣处，有一块黑色的大匾，上书“履安堂”三个大字，仿佛在告诫包家子孙在人生的道路上要小心谨慎。即将远行的包玉刚来到履安堂，拜祭祖先，他年轻的心灵紧紧记住了祖先的遗训，在他以后漫长的人生路上，他以处事谨慎、作风稳重而独树一帜。

包陈氏知道儿子去意已决，早早就为他订好了一张从镇海去上海的船票，再从上海坐船到汉口。她对儿子千叮万嘱，千万不要在上海花花世界耽搁，一找到去汉口的轮船就马上起程，爹爹会在汉口接船的。包玉刚将母亲的嘱咐一一记在心上。

出发那天，天气格外地好。包陈氏大清早就起来做好了一袋干粮，连着几套做好的衣服鞋袜之类，打成一个包袱，在江边叫了一条小船，送儿子到镇海。

甬江两岸，稻浪滔滔，景色宜人，村舍错落有致，不时可看见在洗衣的少女、淘米的妇人和玩耍的孩童，笑声。歌声忽远忽近，好一幅江南水乡民俗风情画！

船上的母子俩却无心欣赏两岸风光。

初次出门的玉刚显得异常兴奋，时而和船家说话，问这问那，快乐得象一只出笼的小鸟；时而又依偎在母亲怀里，享受母亲亲昵的爱抚。

做娘的心情却是大不一样，年少的儿子要孤身远行，怎叫她忐忑不安、无限牵挂呢？

望着儿子眉飞色舞的样子，包陈氏又是开心，又是惆怅。

到了镇海，母子两人匆匆赶到码头。开往上海的小轮船即将启航，码头上母子依依惜别。

世间上两个相亲相爱之人的离别，总教人唏嘘。恋人之将别，固然令人动容，而慈母游子之将别，则更惹人愁思、动人情怀。

包陈氏握着儿子的手，不禁泪眼朦胧。包玉刚见状，眼睛也有些发酸。但他马上克制住自己的情绪。是啊，要独自上路了，应该象个大人的样子，男儿有泪不轻弹，他在心里这样对自己说。

于是，他为母亲擦干了泪水，安慰她说：“娘亲，您放心，我会紧记您的话，好好读书，好好做人，等我干出一番事业来，就回来见您！”

包陈氏欣慰地点点头，目送包玉刚上了小轮船。一声长长的汽笛声响过之后，小轮船驶离了码头，岸上慈母的身影越来越远，越来越模糊，最后终于看不见了。

包玉刚，这位未来的船王，就是这样开始了他的人生之旅。

乡情洋溢的海上之旅

1931年的中国，距离抗战尚有6年，大部分地区是国民党政府统治的天下，共产党的势力则在边远和内陆地区活动，彼此之间不时发生冲突，少不免枪来炮往。

长江中下游地区似乎未受影响，这里交通发达，商旅繁忙，一片经济繁荣的景象。

有“冒险家乐园”之称的大上海，固然是中外商贾、文人政客、地痞流氓、三教九流的天堂，由吴淞口沿长江溯江而上，南京、芜湖、九江及至武汉三镇，也都是物产丰富，商业繁荣，百业兴旺。

包玉刚坐在开往上海的小轮船上，就象一头初走出森林的小老虎，对周围的一切感到新鲜和好奇，对即将开始的新生活充满渴望。

在宁波老家的中兴小学，他熟读四书五经，通晓孔孟之道；从父亲带回来的各种书籍和出版物中，他知道康有为的戊戌变法、孙中山的辛亥革命；从博学多才的支家英老师那儿，他听到了哥伦布、华盛顿、爱迪生、拿破仑

这些名字以及他们的事迹。给他留下最深印象的，是“将相本无种，男儿当自强”的诗句。他深感宁波太小了，外面广阔的世界才是他任意翱翔的天地。

小轮船里乱哄哄的，乘客里多是一些出去做买卖。找活干的宁波人，也有一些外地客商，也许还有一些骗子、赌徒和游手好闲之辈。潮湿暗淡的船舱里，各色人等横七竖八地躺在那里，也有些睡不着的，便三五成群地围在一起喝酒、划拳、赌钱和讲女人。“哥俩好呀！六六顺呀！”紧张兴奋的划拳声夹杂着忽大忽小的带着秽褻意味的笑声不时传到包玉刚的耳朵里。

包玉刚倚在甲板的栏杆上，海面上漆黑一片，只有天上的点点繁星似乎在一直陪着他，包玉刚忽然想起了母亲充满慈爱和关注的眼睛，心头掠过一丝伤感。

但这种感觉只一闪而过，就被对未来的憧憬所代替。他想到神往已久的汉口，想起自己当船长周游世界的梦想，豪情又充满了胸膛。

钱塘江水与海水互相冲击，激起阵阵涛声，隐约可闻。在这和谐谧静的大自然中，包玉刚感到前所未有的胸襟豁达，航海的感觉真好！

包玉刚又哪里会料到，半个世纪之后，他会拥有两百多艘巨轮，成为显赫一时的世界船王？

包玉刚吹了一阵海风，作了一番幻想，只觉有些倦意，是啊，一整天没休息了。他走下船舱，准备回自己的铺位上睡觉，忽然，一个声音响起来：

“哟，这不是包家二少爷么？”

包玉刚天资聪颖，才貌出众，加之包家在当地也算得上是为数不多的殷富之家，家乡里没有几个人不认识他的。

经那人这么一喊，船舱里的划拳声和笑声都停止了，大伙纷纷围上来问长问短，有些则送上吃的喝的来招呼。当知道包玉刚是独个儿出门后，有人就爽快地拍着胸口说：请包二少爷放心，我把你送上到汉口的船。这一路上若是有谁要欺负你，我第一个跟他没完！

乡亲们的关心和盛情使包玉刚顿感乡情的深厚和温暖，忘记了旅途的劳累和险阻。当下，包玉刚谢过众人，便各自就寝歇息了。

一宿无话。第二天天才刚刚亮，轮船就驶进了吴淞口码头。那位热心的乡亲带着包玉刚上了岸，买了一张去汉口的船票。

大上海十里洋场的繁华景象、灯红酒绿，包玉刚未及细看，便匆匆登上了西行的轮船。

这次航行，沿途所见之景色，与从镇海到上海的大不一样。

长江中下游水面宽阔浩瀚，江水滔滔，淘尽千古风流人物。溯江而上，长江犹如一条巨龙，蜿蜒蛰伏于神州大地上。长江两岸是一望无际的平原，良田万顷，稻浪翻滚。第一次见到这样的景象，包玉刚豪情满怀，倍添作为中国人的自豪感。

然而，包玉刚当时并不知道，中国这条巨龙正面临着内忧外患的困扰。

第五章 汉口求学 报国须先利其器

“你不想学做生意吗？”“想。不过，我想继续读书。”国破山河在，热血在青年包玉刚的身上奔流：作为未来的主人翁，当以热血报国，以知识救国。沉迷于锱铢必较、刻刻为利的眼前好处，实为吾辈所不屑。

上海银行挤提案

就在包玉刚离开家乡赴汉口求学的这一年，长江上游连降暴雨，引致中下游洪水泛滥，淹没了两岸的良田和村庄，粮食人畜皆受其害。这次水灾波及 19 个省，灾民达 5 千万人。

天灾之后，人祸接踵而至。

在上海，发生了一宗银行挤提案。

事情是由一宗买卖引起的。当时的上海商业银行做了一宗食盐生意，谁知满载食盐的货船在途中遇上大风浪，船沉了，盐也溶在水中，损失了一百多万元。本来，天灾人祸，是难以避免的，对于拥有数千万资产、四五千万存款的上海商业银行来说，这宗买卖所受的损失，不难从其它盈利中补回来。因此，银行老板开始并不太在意。可是不知为什么，上海滩头旋即刮起一阵传闻，说上海商业银行出问题啦，要倒闭啦，有存款的赶快去提呀……越传越玄，越传越真，储户纷纷涌到银行兑现，竟致两天之内，银行被提走两千多万元现金，占总存款额的近一半。

这下子，“上银”的老板慌了。董事长陈光甫紧急召集董事会开会，共谋对策。商量了半天，也没有一个两全其美的办法，最后只好决定向中国银行和交通银行求助。陈光甫亲自出马，前去拜会那两家银行的董事长，对方却都以资金不足为由，不愿意出资相救。陈光甫再三恳求，那两家银行遂答应来一个掩人耳目的“假救”。于是，一辆辆写着中国银行和交通银行的解款车驶进上海商业银行，一摞摞钞票送到了银行的营业厅。到了晚上，那些送来的钞票银洋又被装上解款车，悄悄地运回原来的银行。

这一招“暗渡陈仓”并没有瞒过聪明的储户，第二天，银行前仍挤满提款的人群。

眼看着这间在上海名噪一时的银行行将不保、辛辛苦苦创下的基业要毁于一旦，陈光甫忽然想起一个人——威震上海滩的青帮头子杜月笙。

不知陈光甫用了什么法子，杜月笙竟爽快答应了，并下令他的中汇银行以及青帮属下几百个赌场，以最快的速度把能拿得出来的现金送到“上银”。就这样，上海商业银行的挤提风波才得以平息，陈光甫和他的“上银”才得以保住。

“上银”风波虽过去，却使醉生梦死的上海滩初尝当代资本主义的一个苦果，也为后来国民党政府财政金融失控埋下伏笔。

若干年后，包玉刚出任上海市银行副总经理，所遇到的难题，则远非挤提这么简单，他所要面对的，不但有惶恐的顾客，还有乌黑的枪口。当然这是后话了。

在当时上海滩发生的这些事情，对于包玉刚来说，实在是太陌生了，他还未遇过世途的艰险，一路上，他只思量着见到父亲后说些什么好。

“我想读书！”

正当包玉刚苦思冥想的时候，不知不觉轮船已经靠岸了。

包玉刚一抬头，看见父亲在岸上正向他挥手。包兆龙结婚早，当年才三十多岁，精明能干，一看就是一个生意人。看到儿子长高了，又英俊，又斯文，包兆龙说不出的高兴，心里喜爱万分，边询问包玉刚的旅途遭遇、家人情形，边把他带回鞋店安歇。

初到武汉，包玉刚白天在鞋店里帮父亲的忙，关铺后免不了这儿走走，那儿看看，什么都觉得新鲜，不过，他来汉口并不是为了来游玩，而是想读书，想学更多的东西。一天晚上，他婉转地向父亲说出了自己的想法。

包兆龙听后有点惊奇：“你不想学做生意吗？”

包玉刚回答说：“想。不过，我希望能继续读书。”

包兆龙沉吟半晌之后说：“读书，多点学问，当然是件好事，我也不会反对。不过，如今时势动荡，更应该学些实务。我们宁波人，除了做买卖，还有什么其他本事呢？做生意要看准时机、熟悉行情，才能减少风险。这些是靠天生得来的吗？不是的，是靠学回来的、靠积累经验得来的。”

包兆龙的话，也不是没有道理。在那个年代，正是中国处于军阀割据、战乱不断的时期，今天不知明天事，能求得两餐一宿，已是不容易，至于读书成大业，并不是太多人想往的目标。况且，包兆龙是一介商人，安分而没有什么远见，只想儿子能在店里帮忙打点，学着做生意，已经很满足。

但包玉刚的想法却不同。虽然到汉口时间不长，包玉刚已懂得了许多道理。

其时，国民政府腐败无能，外国势力乘机扩大。青岛、上海、广州等城市；皆在洋人势力之下，日本人占领了中国的东北。上海虹口的日军，更是个个如狼似虎，伺机而动。

国破家亡的忧虑，牵动着每一个热血青年的心。包玉刚想：作为未来的主人翁，当以热血报国，以知识救国，沉迷于锱铁必较、刻刻为利的眼底好处，实为吾辈所不屑。

包玉刚虽然不赞同父亲的观点，但对于父亲，他从不与之发生正面冲突。更多的时候，他对父亲的话都是言听计从，不逆其意旨。

然而这一回，他太想读书了。

只要是认准了的方向，包玉刚是绝不放弃的。他委婉说道：“爹爹的话很有道理。不过，学到知识可以帮助做生意。现在很多新兴的行业，都是需要数学、英语、地理这类知识的，这是基础。我想先进一间中学，放学后和假日帮你看铺，一边读书一边学做生意，好吗？”

包兆龙听儿子说得真切，心想既然儿子有远大志向，小小一个鞋店又怎能将他留住？还是成全他罢。于是，包兆龙托人为包玉刚在汉口找了一家中学。

包玉刚终于得偿所愿，自然高兴非常。然而在上学的第一天，他就遇到了麻烦事。

克服语言障碍

尽管包玉刚提出到汉口读书时，母亲提醒过他语言问题；尽管包玉刚已做好了思想准备，可是，当他第一次踏入汉口那所中学的校门的时候，仿佛进入了另外一个世界——这里，没有人懂得他说什么，他也不懂别人说什么。

的确，中国幅员辽阔，方言庞杂，即使是隔邻的两个村子，说的话也可

能差异很多。宁波与汉口，虽然同是处于长江流域，但汉口在中游，宁波在下游，两地语言分属不同的语系，在发音、用字方面，有着天渊之别。

不过，语言上的障碍没有难往年轻而聪颖的包玉刚。正如他对母亲保证的那样：只要文字是一样的，听不懂也没关系。他用心揣摩老师同学的说话，大胆与周围的人交流，实在是说不明白的，就用笔写下来。同学们被这位正派真诚、聪明好学的宁波少年吸引住，都喜欢与他交朋友，喜欢在说话时模仿他软软的宁波口音。

不出半年，包玉刚已能够用湖北话与老师和同学们交流。虽然他的话带有浓重的宁波口音，但这反而让同学们觉得别具特色，大家相处甚好，情同手足。

一晃几年，包玉刚在中学里学到很多新学问，令他眼界大开，收获颇丰。包抛眼看着肿大有长进，感到欣慰之余，心里萌生了一个想法。

包兆龙有什么打算呢？

第六章 初当学徒 失足回头金不换

包玉刚开始了半工半读的生活。他聪明伶俐，勤奋好学，但也并非没有行差踏错的时候。领到第一个月的薪水，他就稀里糊涂地进了赌馆，输得一干二净。一生中就赌了这么一次，却已刻骨铭心。

到燕梳行当学徒

三个儿子中，包兆龙最得意的是二子包玉刚，对他寄予的期望也最高。他希望包玉刚能够帮助自己把生意做大，就像自己帮助父亲一样。面对着不断发展的工商业，需要很多新的知识，包兆龙觉得自己的一个小小的鞋铺，能让包玉刚学到的业务常识实在有限，便萌生了要把他送到燕梳行学业的想法。

主意已定，包兆龙找来包玉刚，旁敲侧击地跟他说：“玉刚，这几年你挺能帮我的忙。不过，在这个世界上，要有实际的本事才能立足社会。你初中已快毕业了，有没有想过要运用一下？”

“运用？”包玉刚一下子摸不清父亲的意图，“在哪里运用？”

“我已替你安排好了。我有一个朋友，在城里开了一家燕梳行，正想找一个学徒。我把你推荐给他了。你要接触新兴行业，这正是一个好机会，你看怎么样？”

燕梳是英文 ensure 的广东话译音，燕梳行是类似现在的保险公司的机构。

包玉刚见父亲想得这么周全，心头涌过一阵暖流。他接过父亲的话茬：“我很愿意去。我也听人家说过，将来的世界，像工商、航运这些行业，都需要燕梳才能动作。不过，”说到这里，包玉刚犹豫了一下。

“不过什么？”包兆龙生怕儿子不答应，连忙强调：“燕梳和银行、工业部有着密切的关系，你趁此机会，在那里学些窍门，够你一生受用的哩！”

“爹爹，”包玉刚用尽量婉转和恳求的语气说，“我并不是不愿意去学。只不过我不想丢下学业。我才初中毕业，我的目标是接着读高中，然后考大学，考入本省最有名的武汉大学。老师曾教导我们，‘万般皆下品，唯有读书高’，读了大学，就等于是以前的进士，才有资格进翰林，加官封爵。如今虽不兴这套，但参与政事，道理是一样的。要光宗耀祖，全凭这些了。”

“玉刚，我很高兴听到你有这样的远大志向，但也要看看现在的时势……”

“爹爹，”包玉刚怕父亲不高兴，马上把他考虑已久的想法和盘托出：“你的想法完全正确，我愿意按照你的意愿去做。不过，我有一个小小的请求，白天我在燕梳行上班，晚上读夜校好吗？”

“读夜校？”

“是呀，夜校的课程和日校是一样的，也可以参加升大考试。我白天上班，晚上读书，工作学习两不耽误。不管时局怎样变化，我都要完成学业。爹爹，你放心，我半工半读，不用爹爹你负担学费。只要你答应我的请求，你让我于什么都行。”

包玉刚说得有板有眼，诚恳真挚，包兆龙不由暗暗佩服儿子考虑周全。父子遂达成君子协议，皆大欢喜，彼此感情又增进几分。

其实，包氏父子成长的环境不同，所受的教育不同，有不同的见解是难

免的。包兆龙属于那种保守经营，看清楚有利可图才去做什么的小商人，他的身上，有着很深的宁波商人锱铢必较、刻刻为利的印记。而包玉刚所受的是新式教育，他具有其父亲所没有的远见卓识，这在后来的日子更加明显。

但这些分歧并不影响他们父子的感情，相反，父子俩互相制衡，共同探讨，往往使彼此更加了解，事业也日见辉煌，这是后话了。

被同伴唆摆进了赌馆

包玉刚聪明伶俐，勤奋好学，是个难得的人才，但也并非没有行差踏错的时候。那是他进燕梳行后一个月的事。

那天，是发薪的日子。

包玉刚第一次拿到他的劳动所得，虽只是学徒级的薪水，也足以让他兴奋不已。

正当他在想该买些什么礼物回家送给母亲和兄弟姐妹的时候，一同在燕梳行里当学徒的二子喊住他：“小包，发了工钱准备怎么花？”

包玉刚摇摇头，说：“想买些礼物回家，可是没想好买什么。对了，你给我出出主意。”

二子本是个游手好闲的主儿，只因他在燕梳行当高级职员叔叔答应过他已故的双亲，帮忙照顾二子，把他培养成有用的人，才进了燕梳行当学徒。但他恶习未改，经常光顾赌场，输得分文不剩，为了这个，没少挨叔叔的骂。包玉刚跟二子来往不多，只是见他父母双亡，甚是可怜，便经常帮助他。二子则认为包玉刚“够义气”，把他视为知己。这会儿，他见包玉刚正在犹豫，便拍拍胸口道，“我看你平日里都不怎么上街玩，只顾着干活，来，今天我带你上一个地方开开眼界怎样？”

“见识什么？”包玉刚不禁好奇心起。

“去到你就知道了，好玩得很。”二子一边说，一边就拉起包玉刚往外走。

包玉刚心想：今天夜校刚好不用上课，燕梳行关得又早，上街走走，看看有什么新鲜事也好。于是，就跟着二子上了街。

七拐八拐，终于在一个不起眼的门前停下。只见屋里乱哄哄地，人声嘈杂，原来是个赌场。包玉刚曾听父母说过赌博会毁人前途，于是扭头就想离开，二子一把拉住他，嘴里嚷嚷：“怎么就走了呢？这玩艺好玩得很，不信你试试！”毕竟包玉刚还是个十几岁的孩子，好奇心大得很，对于赌博，他只是听说，一直都没有机会见识，听了二子的话，不禁有些心动，二子趁机把他带到一张赌台前。

赌台旁站着几个大汉，贼眉鼠眼的，看见有个眉清目秀、斯斯文文的新面孔少年来到，立即互相交换了下眼色，彼此心领神会。其中一个立即迎上前去，油腔滑舌他说道：“这位小兄弟第一次来吧？童子手可会有好运气哟！”

包玉刚看看二小，说：“我不来，看看别人玩就算了。”

“哟，这位小兄弟，”那汉子不等二子开口就接着说：“怎么来了也不玩几盘呢？没玩过？不怕，容易得很呢！你只需说‘大’或‘小’就行了，怎么？不来？哼，我看你是不敢来！怕输！是不是？没想到你看上去挺是那么回事的，却是一个胆小鬼、窝囊废！”包玉刚被那汉子一顿奚落，脸上不禁有些发烧。他是一个热血男儿，哪会没有好胜之心？只是他较有涵养，平时不会表现出来让人发现而已。如今让人一激将，他的好胜之心勃然涨旺起

来，决心要还以颜色。

那几个汉子见包玉刚上钩，连忙摆好阵势。他们玩的是买大小，头几盘，庄家故意让包玉刚赢，其中一个大汉在旁边装模作样他说：“你看看，我说了他是童子手运气好不是？盘盘都赢了！你想呀，你辛辛苦苦干一个月，都没有今天玩两下赢得多。看来你今天是旺家，干脆，来盘大的，多赢一些吧！”

包玉刚是第一次赌钱，看见三两下就赢了这么多，自然得意非常。一时间欲望战胜了理智，他开始加大投注金额，然而开出来的结果却是出乎意料——他输了。包玉刚一下呆住了：“怎么可能呢？”

他被那几个大汉耍了，仍蒙在鼓里。那几个人串通一气，先给包玉刚一些甜头，让他上当，赌得来劲了，再把他手上的钱赢过来。这本是骗子们常用的手法，可包玉刚涉世尚浅，如何懂得这么多？大汉们赢了包玉刚一把，并不想就此罢手，他们的目的是把你手上的钱甚至值钱的东西全都留下来为止。他们先是假惺惺地安慰包玉刚一番，接着花言巧语转动其三寸不烂之舌：“小兄弟，偶尔输一盘半盘的，是常有的事。你今天运气好，肯定能赢回来的，要对自己有信心！”就这样，赌场里的这伙无耻之徒连哄带骗，连激将带威吓，逼得包玉刚一次又一次下注，然而他的“好运气”再也没来了，直到输掉身上最后一分钱。

发誓再不赌钱

包玉刚两手空空走出赌场，仿佛作了一场恶梦。

他下意识地翻翻衣兜，真的是囊空如洗。他忽然间很恨自己，为什么会受那伙人唆骗的呢？怎么会糊里糊涂就上了他们的当了？不谙世事、从未涉足过赌场的包玉刚怎会明白，其实一个人从走进赌场、开始参与赌博的那一刻起，就会被一种莫名的欲望和兴奋控制住，不能自己，赢了的想赢更多，输了的，越输那种欲念和兴奋越是强烈，直到身上无可下注之物了，这种欲望才会得到暂时的平息。一些人就此作罢，一笑置之；而更多的人则是把希望寄予下一次。赌徒就属于这一类人，赢了想赌，输了更想赌，不能自拔，这是赌徒的心理。

包玉刚当时还不懂这些，只当是自己经不起哄骗，一时失足，心里直懊悔。回到住处，包兆龙见儿子垂头丧气。无精打采的样子，觉得很奇怪：儿子可是从不这样的呀！发生了什么事呢？

包玉刚对父亲素来是言听计从，从不隐瞒，他把今天发生的事原原本本地告诉了父亲。

包兆龙不听也罢，一听不禁怒从心上起，“啪啪”就是两个耳光，然后指着包玉刚，气得嘴唇发抖，说不出话来。

这是包兆龙第一次打儿子，包玉刚也是第一次看见父亲气成这样。他扑嗵一声跪在父亲面前，不禁泪如泉涌：“爸，是我错了，是我错了，你打我吧！请爹爹原谅孩儿这一次吧。”

暴怒的包兆龙喘着气，声音颤抖他说：“你这个不长进的东西，我让你读书，让你学好，希望你能做个正派人，你却跟人去赌钱！真是忤逆啊！”

包玉刚悔恨交加，他含着泪发誓说：“爹爹，你就原谅我这一次吧。我保证以后再也不跟他们来往了。相信我，爹爹，我一定要好好做人，不干出一番名堂来，我就不回家！”

包兆龙拉儿子站起来，谆谆善诱地给他讲做人之道、立业之本。

包玉刚一生中就赌了这么一次，但已经刻骨铭心。他终生以此为鉴戒，不但自己再不沾赌，对于周围的人参与赌博，也是尽力劝阻。

还是在汉口的时候，有一个星期天，包玉刚正在父亲鞋店的里屋忙着复习功课，准备考试。厨师和几个伙计刚好闲着没事，便围在一起打扑克赌钱，吵得他没法安下心来看书。他忍无可忍，刚想发火，转念一想：他们虽然是伙计，但毕竟比自己年长，去训斥他们似乎太不近人情；况且他们不是正式开赌，只是少少地玩一点罢了，过去说他们也许会引起他们反感；但如果不制止他们，他们终会由小赌而成大赌的。想到这里，他突然灵机一动：有了。他拿过四个苍蝇拍，每个人分一个。四个人接过苍蝇拍，莫名其妙。包玉刚笑着说：“各位师傅，现在天气热，苍蝇多，飞来飞去的讨人嫌。你们反正闲着也是闲着，还不如来个打苍蝇比赛，看谁最快打掉 1000 只。这样既有竞赛效果又清洁卫生，不是比赌钱有意思得多？来，开始吧，晚上我请客！”

那四个赌瘾正浓的汉子你看看我，我看看你，哭笑不得，只有乖乖地拿着苍蝇拍走了。

包兆龙知道这件事后，非常高兴，多次在人前夸赞儿子处事得体，像个干大事业的样子。

直到多年以后，包玉刚成为亿万富豪，为应酬偶尔出入马会，却从不下注。他周围的人知道他不赌钱，亦讨厌别人赌钱，所以从不在他面前提“赌”、“下注”这些字眼，更不敢在他面前赌。

一位在包玉刚身边多年的高级职员回忆道，有一位在包玉刚身边当总务的职员，是个爱下大注的赌徒，有一次陪包玉刚在马场宴客，赌瘾发作，心思思忍不住悄悄下注。

谁知包玉刚明察秋毫，散场后，包玉刚叫住他，问他有否下注。这位职员作贼心虚，只得承认“下了小注”，一边说一边心惊胆颤，不知老板将如何处置。

包玉刚又问：“胜负如何？”那职员慑于包玉刚的威势，硬着头皮承认“输了 200 元”。

他边说边想：“这回肯定完了，要被炒鱿鱼了。”心中正在忐忑不安，却见包玉刚塞给他 200 元钱，说：“这个补偿你的损失，不过，以后可不能再赌了。”

后来这个职员曾对人说，在最后一场赛马中，他用包玉刚的这 200 元下注，结果赢了大钱。

职员所言是实是虚，我们不必考证，不过包玉刚的行动足以说明他对赌的确是反对的。

第七章 媒的结缘 战火鸳鸯两相依

父母之命，媒妁之言，造就了包玉刚的婚事。一对新人进了洞房后才看清对方模样却也一见钟情。从此，包玉刚与爱妻几十年相濡以沫，甘苦与共，专一而执着……

奉命成婚

包玉刚在燕梳行很快就熟悉了业务，以他的聪明才干和办事能力，在燕梳行站稳了脚跟。就在这时，他的父母亲在没有预先知会他一声的情况下，决定让他在 20 岁以前（旧时算虚岁）结婚。

虽然那时封建时代已经结束，“五四”运动的新思潮仍在冲击，但是，在中国大部分农村，婚姻仍是由父母包办，所谓要有“父母之命，媒妁之言”。

当子女还是十多岁时，父母就会为他（她）的婚事而操心，会请当地的媒婆为其物色对象。包玉刚进入燕梳行做事之后，人也逐渐成熟起来了。包兆龙在家书中多次提及儿子的婚事，同包陈氏商量。包陈氏请钟包村里一个有名的媒婆为包玉刚物色女子。过了一段时间，媒婆来回复包陈氏：物色到邻乡四府前黄家的一位姑娘，叫黄秀英。媒人说，这位黄小姐相貌端庄，温柔贤淑，家境中上，知书识礼，与包玉刚是天生一对、地配一双。

包陈氏听了满心欢喜，但仍不太放心，派人到四府前黄家探望，得到回复是那黄小姐确实如媒人说的一样，包陈氏才答应了这门亲事。于是，接下来的“工作”真是复杂而且繁琐。首先是包陈氏央媒婆到黄家提亲，黄家满口应承；接着就对包玉刚与黄秀英两人的生辰八字，发现非常匹配；再就是下彩礼，包家家境甚宽裕，包玉刚又是包家最引以为荣的儿子，彩礼自然是出手不凡，绫罗绸缎、金银珠宝、古董玉器，整整几大箱；最后就是择定吉日，举行大婚。

母亲在家乡策划的这一切，包玉刚并不知晓，待接到家书，才知道自己已经有了一位太太，他先是惊讶，然后立即回信给母亲，表示听从母亲的安排。

其实，在 30 年代的中国，受“五四”运动的影响，自由恋爱已成为当时年青人追求的一种时尚，在大城市里尤其如此。包玉刚在汉口上中学，接受的新思想不少，但是，他并没有像他那个年代的同龄人那样，用离家出走、用私奔来反抗父母包办的婚姻，相反，他驯服地遵从了母亲的旨意，决定和他并不认识的黄小姐结婚。也许有人会奇怪：包玉刚怎么接受一段毫无感情的婚姻呢？的确，包玉刚的很多做法都令人感到奇怪，却又非常地合乎他的性格。在包玉刚心目中，长幼尊卑的家长制观念也非常浓。他总相信父母永远是对的，即使有不同的见解，他也是先认同父母的观点，再经过互相探讨，修订其决定。这些在后来包玉刚做决定时表现得尤为明显，所以丝毫不影响他与父母之间的感情。

一切都按照老式传统来进行。包家择了良辰吉日，包玉刚也从汉口回到宁波，迎娶他的新娘子。婚礼在包家的祖屋举行，锣鼓声中，一顶大红花轿抬到包家门口，轿帘一掀，走出一位凤冠霞帔盖着红头巾的女子。

喧闹中，先拜天地，再拜祖先，最后是夫妻对拜，礼成之后，一对新人被送进洞房。

当房间里只剩下两个人的时候，包玉刚掀开了新娘子的红头盖，惊喜地

发现新娘子竟是如此端庄俊美、温婉可人。黄秀英偷眼一瞥，发现新郎长得仪表堂堂、英气十足，也满心欢喜。两情相悦，两人很快消除了陌生感，而且谈得甚是投契，在彼此的心中，都十分感谢媒人为自己找到了如意佳人。如果说世间上有一见钟情这回事，那么，包玉刚与黄秀英这对璧人则是在洞房相见的刹那间深深地爱上了对方，而且在以后的几十年中相濡以沫，甘苦与共，专一而执着地巩固着从一刹那建立起的感情。

抗战中的流亡生涯

正当包玉刚和黄秀英还沉浸在新婚燕尔的鱼水情深之中时，“七七”芦沟桥的炮声无情地惊醒了这对新人的好梦，也使中国人的一切希望和理想，化作了云烟。日本侵略者狂妄地叫嚣三个月灭亡中国，在1937年7月底攻占了北平、天津之后，立即向全国发动全面进攻。

12月，南京失陷，国民党政府迁往重庆办公，并把重庆作为战时陪都。

日本侵略者所到之处，烧杀抢掠，残暴异常，无数城镇和乡村变成废墟，无数中国人惨遭杀害，无数的中国妇女被奸淫蹂躏。震惊世界的“南京大屠杀”，更是使几十万中国人死于非命。

日本侵略者的暴行激起了中国人的抗日热情，他们把装满炸药的废帆船沉入江底，然而无论是炸药还是黄河水，都未能阻止日军进攻的势头。日军攻占徐州之后，沿长江向武汉推进，在汉口沦陷前，包玉刚把新婚的妻子送回宁波老家，自己则和70个同事到了上海。

他在中央信托局的保险部找到了一份工作。他回忆说：“我的业务范围包括战争危难保险，投保的客户们把保险当作抵抗日本炸弹的保护伞。”

上海中央信托局成立于1935年，是当时中国著名的“四行（中央银行、中国银行、交通银行、农业银行）二局”（中央信托局、邮政储金汇业局）之一。

在上海，包玉刚的生命历程发生了新的转变。上海沦陷后，大学纷纷南迁至敌后区，包玉刚无法继续他的课程，上大学的美梦成了泡影。失望之余，他找到了新的兴趣作为补偿，这兴趣把他推上了生活的新高峰。在保险业，他“获得了银行知识”，他谨慎、三思而后行的作风，使他成为众人心目中一个“稳健”的人。而他满口的宁波方言，也成为他的长处——他的宁波口音曾使他在汉口读书时成为大家竞相模仿的对象，在上海却成了大家对他敬而远之的原因。上海与宁波虽然相距不远，但两种语言相差甚远，尤其在音节方面。一向自视甚高的上海人把宁波话视为方言，他们说，“宁愿听两个苏州人吵架，也不愿意听两个宁波人谈情说爱。”在与客户谈判时，很多人因无法与包玉刚争辩到底而不得不让步。

在中央信托局的日子，包玉刚是很得意的。他工作出色，很快就成为被称为“十三太保”的30个业务骨干之一。

在中央信托局工作时，包玉刚倾注了他大量的时间和热情，业务上的需要使他得到了一次海上旅行的机会，并把他带到了一个陌生的城市，那就是后来成为他发家之地的香港。

那是1939年秋末，“十三大保”被派到昆明，任职于银行保险部。本来，当时由上海乘坐火车到昆明，只需要几天时间，但因日本人占领了中国大片的领土，陆路不畅通，包玉刚只好由水路走，从上海坐船经香港，再转火车到昆明。在香港，包玉刚停留了几天。这段时间里，他和其他旅客一样，

以观光者的身份游览了这个城市。他买了一张缆车票，乘坐香港最有特色之一的交通工具——山顶缆车上到太平山，鸟瞰维多利亚港，只见大大小小的船只停靠在那个如画的海湾里，与儿时在宁波见到的商船又大不一样。船的概念，再次深深地留在包玉刚的脑海里。

在旅途中，包玉刚每天有5块钱的补贴。那时候的物价很低，一杯牛奶只值几分钱，包玉刚每天除了两顿便餐，没有花什么钱，等回到船上时，他的口袋里已省下了一笔钱。

在昆明，包玉刚对保险业有了进一步了解，工作上的出色表现使他又得到了一次晋升的机会。那时，他已从昆明调到湖南省的衡阳。

早在上海中央信托局工作时，包玉刚一待生活稍力稳定，便把新婚妻子黄秀英从宁波接到上海，后来到昆明，到衡阳，黄秀英都紧随其后，两人一起度过了8年颠沛流离的动荡岁月。

在衡阳的日子

在衡阳，包玉刚最初是任中央信托局衡阳办事处保险部主任，后来转任工矿银行衡阳分行副经理。

在衡阳的那段日子，是包玉刚在大陆最艰难的一段日子。战争的苦难，加上飞涨的物价，压得人几乎喘不过气来。那时候，纸币不值钱，贬值的速度令人目瞪口呆，今天能买一斗米的钱，到了第二天，恐怕只能买合火柴。包玉刚在银行里虽有一定职位，但并非什么要职，薪水也不高。那天，他领到薪水兴冲冲回到家，拉起妻子就到街上去买米。谁知米铺前人山人海，拥挤不堪，买到米的当然高兴，买不到的便在那里又哭又闹，发牢骚的，骂娘的，喧闹异常。包玉刚同妻子商量说：明天再来买吧！不料到了第二天，还是那么多人。一连三天过去了，米没买成，钱却贬值了，原来能买一斗米的钱，三天后只能买一升了。包玉刚小夫妻俩面面相觑，这又能怨谁呢？吃一堑，长一智，以后他们就学乖了，一拿到钱，就去买米，管它队排得有多长，人有多挤，抱着上刀山下火海的劲，不到黄河心不死。包玉刚公务繁忙，哪抽得出空去排队？自然，这副柴米油盐的担子就全落在黄秀英肩上。对此，黄秀英并无怨言，家里粗活她一人全揽下来，不让丈夫操一点心，她还接一些浆洗、缝缝补补的活儿，挣几个钱帮补家用。包玉刚全付精力放在银行，回到家里，难免会疲倦不堪，黄秀英总是温柔体贴地侍候丈夫，经济紧张时，她有时宁肯自己饿肚子，喝白开水，也要让丈夫吃饱吃好去上班。

患难见真情，包玉刚与黄秀英夫妇二人的感情又深了一层。

第八章 暗中相帮 效力共党却不知

包玉刚认识了一个人，这个人给了他很大的帮助，甚至影响了他的一生。这个人是一位中共党员。而包玉刚也在不知不觉中，为共产党立下了汗马功劳。

表兄卢绪章

包玉刚担任工矿银行衡阳分行副经理时，他才 24 岁。这段期间，令包玉刚引以自豪的业务成果，是工矿银行衡阳分行争取到了衡阳——桂林铁路公司这样的大客户。起初，包玉刚只是为铁路员工提供福利保险，后来铁路的全部财务都转给他的银行。这对促进银行的业务发展有着重要作用。

在衡阳，包玉刚进步神速，一年内连升两级，很多人都认为这是包玉刚工作出色的结果。当然，工作上的成绩是包玉刚晋升的资本，但是，还有一个重要因素鲜为人知，那就是他在衡阳认识了一个人，这个人给予了包玉刚很大的帮助，甚至影响了他的一生。这个人叫卢绪章。

中国大陆曾拍过一部电影，叫《与魔鬼打交道的人》，塑造了一个智勇双全的中共地下党员的形象，这个角色的原型就是卢绪章。他是当时中国共产党派驻湖南的地下党员，公开身份是广大华行的老板，一个有头有面、财大气粗、一呼百应的商界名人，他以商家的身份作掩护，负责搜集情报，向解放区提供药品和经费。

包玉刚认识卢绪章时，并不知道他的真正身份，只知道他是大名鼎鼎的广大华行的老板。说起来，他们俩的认识纯属偶然。

那天，卢绪章从重庆到衡阳谈笔生意。他虽为生意人，对戏剧颇有研究，不论到什么地方，只要能抽出时间，他都会到当地的戏院去观摩。

卢绪章在衡阳谈完生意之后，便跑去看了一场戏，中场休息时，忽然听得邻座传来两个人的交谈声，其中一人带着浓重的宁波乡音，他听起来觉得格外亲切和动听。他一扭头，看见一个浓眉大眼的年轻人，一脸阳刚之气，不乏儒雅，正用夹着宁波口音的普通话与同伴说话。

也许是乡音触动了内心深处的某种情感，也许是觉得面前这位年轻人特别合自己的“眼缘”，卢绪章突然产生了一种要认识这个年轻人的欲望。

他走过去，和那位年轻人打招呼，那年轻人正是包玉刚。他对走过来的这位气宇轩昂、风度翩翩、用宁波话打招呼的中年人也产生了一种好感，这也许就是人与人的缘份吧。

两人会心地笑了，有一种相识已久的感觉。卢绪章递给包玉刚一张名片，包玉刚接过来一看，不禁暗暗吃了一惊：“原来这位就是大名鼎鼎的广大华行卢总经理！想不到这位地位显赫的大老板是这么平易近人，不摆架子！”包玉刚胆子大起来，便与卢绪章交谈起来，两人均有相见恨晚的感觉。

他们没心思看戏，干脆到休息间聊起来，从重庆聊到武汉，又聊到衡阳，从国事聊到家事。

当包玉刚告诉卢绪章，自己是新婚燕尔，妻子是宁波四府前黄家的闺女时，卢绪章眼睛一亮：“四府前黄家？”

“是呀！”包玉刚很奇怪卢绪章为什么这样问。

“原来是亲戚！”卢绪章喜出望外，“我是湖卢家，尊夫人是四府前黄家，两家是姨表亲，这样算来，尊夫人要喊我一声表哥哩！”

有这样巧的事？包玉刚将信将疑，但看卢绪章的高兴样，又不像在开玩笑。

卢绪章见包玉刚的眼神又是惊喜，又是疑惑，便神秘兮兮地一笑，拍拍他的肩膀说：“回家问问尊夫人吧！”

两人约好次日见面，便分手了。

包玉刚回到家，把今天的奇遇告诉妻子。黄秀英一听，高兴得拍起手来，告诉包玉刚：“我妈妈跟他的妈妈是嫡亲姐妹哩！怎么不是表兄？只因他很早就到外面干事了，我也只是在小时候见过他，现在他是啥模样我也不知道了。真没想到会在这儿跟他重逢！”

第二天，卢绪章果真带了大包小包礼物去看表妹和表妹夫。看见表妹穿着旧衣服，家里也只有简陋的家具，卢绪章知道表妹家一定很拮据，临走时，他悄悄放下了一叠钞票。

从那以后，卢绪章如果到衡阳来办货，一定抽时间去包玉刚家坐坐。而衡阳银行的经理们听说广大华行的大老板是包玉刚的亲戚，交情甚深，立即对他另眼相看，并开始重用他。

不久，包玉刚从衡阳调往重庆，出任工矿银行副行长。

不知不觉中已为共产党立下大功

当时的重庆称为“陪都”，虽在后方，却也不得安宁，日军的飞机不时袭击轰炸，重庆市的市容受到严重毁坏，工商业也受到很大影响。

然而就在这国难当头、困难重重的环境中，广大华行却奇迹般生存下来，并以其独特的经营方式，把生意越做越大，除了在重庆的总部，还在昆明、成都、西安、贵阳等地设立了分支机构。这其中的奥妙，恐怕是除了有共产党的撑腰之外，与卢绪章的精明能干、行事果断以及待人接物圆滑世故有着密切关系。

卢绪章是重要的几个最隐蔽的地下党员之一，他只与周恩来保持单线联系，直接听从周恩来指挥，从不与任何人横线联系。别说是国民党，就连他自己的夫人毛梅影，也不知道丈夫的真实身份。

当时，有不少华侨和海外人士向共产党赠送黄金、美元，因无法在市面上使用，都交给卢绪章设法换成流通的纸币。

国民党对兑换货币控制极严黑市交易，是被严禁的。卢绪章却能通过包玉刚的关系，在银行帮他这个忙。

卢绪章还有一个朋友，是中央银行的处长，叫卢孟野，他与包玉刚一样，都不知卢绪章的身份，但敬佩其为人，两人都把卢绪章当成最可信赖的朋友，帮助他兑换货币。

银行对包玉刚和卢孟野的做法也略知一二，但由于国民党内部做黑市生意的大有人在，通过各种关系到银行兑换的也为数不少，银行只能只眼开，只眼闭，加上兑换一般有利可图，于是，蒋委员长的三令五申对于后台硬的达官贵人来说，只是一纸空文。包玉刚和卢孟野钻的就是这个空子。

后来有人认为，包玉刚在 70 年代后期重返大陆之后，中共领导人一直对他另眼相看，就是因为当年包玉刚在不知不觉中，已为共产党立下了汗马功劳。

第九章 险象环生为求自保萌去意

在那段时期，虽然包玉刚坐在“财神”的位置上，却得罪了不少名流商贾、官僚权贵，树敌甚多。他甚至得罪了当时上海的“无冕市长”，而不得不装病上了手术台，毫无必要地割掉了阑尾……

受命于危难之际

1945年8月15日，日本宣布无条件投降！

8年，整整8年的抗战，终于以中国人民的胜利而结束。

在此之前几天，包玉刚的第一个女儿降生人间，他为她取名“陪庆”，“陪”字是指当时的“陪都”重庆，而“庆”字则是表示希望抗战早日胜利，可普天同庆。他还为这第一个女儿取英文名 Anna，他希望自己的孩子长幼有序，便于记忆。

先是生了孩子，接着是抗战胜利，对于包王刚来说，简直是双喜临门。他欣喜若狂，喜上眉梢，加入了重庆山城浩浩荡荡的游行队伍中，与人们一同狂欢，一同庆祝。

没过几天，包玉刚就接到上头的通知，让他立即赴上海银行工作。

就这样，包玉刚告别还在坐月子的妻子和襁褓中的女儿，走马上任。

抗战胜利后的上海，处于一片混乱之中。二次大战期间，英、法、美等国与当时的中国政府订立过协议，待盟国胜利之日，便是上海租界及胶州地区交还中国之时。日本投降后，中国政府不但接收了原中国辖区，还接管了外国租界。当时的上海，被称为“冒险家的乐园”，那里，汇集了三山五岳的人马，既有汉奸恶霸，也有贪官污吏，既有地痞流氓，也有无赖之徒，可以说是汇集了当时中国的各色人等。

国民党政府对这座城市难管已作了充分的思想准备，于是任命原空军总司令，北伐和抗战中表现出色的钱大钧将军任上海市长。钱大钧乃保定军官学校出身的老军人，政府希望能借助他的威名，镇住上海滩这个龙蛇混杂之地。

钱大钧对包玉刚在银行界的业绩早有所闻，因此当他接管上海市、着手重整金融秩序时，便马上想到了包玉刚。他立即下令让包玉刚回上海。

包玉刚刚抵埠，就被接到钱大钧的办公室。钱大钧看着这位风尘仆仆但精神十足的年轻人，心里暗暗赞赏，当下说：“你在重庆的业绩，我早有所闻，真是后生可畏也。”

包玉刚连忙谦让：“不敢当。将军南征北战，忠肝义胆，光复我失地，救民于水火，才是真正的英雄本色。我等晚辈所做不及将军之十一，还望将军多提携。”

钱大钧正色道：“国家正处于多事之秋，起用青年才俊，是我们的责任。日本人投降了，留下来的问题却一大堆。就说这个上海滩吧，治安是个问题，但所有问题都不比金融这个问题难办啊！”

钱大钧的担忧正是国民党政府最为头痛的。抗战以来，本来就不充实的国库日益空虚，政府只有猛印钞票，这种公债性质的钞票却有一个漂亮的名字——金圆券。政府规定人们拿黄金、白银去银行换取这些金圆券作为流通货币，并答应待日后政府财政收入充裕时，兑回黄金。

由于战后物资紧缺，百废待兴，抢购之风依然盛行，加上政府滥印钞票，

通货膨胀犹如洪水猛兽直卷而来。

通货膨胀对国家安定、人民生活所造成的危害之深，这一点，钱大钧很清楚，包玉刚也很清楚。

包玉刚奉命调回上海，出任上海银行业务部经理，次年又兼任副总经理，主管放贷部门。放贷部门被称为银行资金的排水口，是银行业务中重要的一环，政府对一个才 27 岁的年轻人委以重任，可见对其赏识之至。

胸怀满腔爱国热忱和报国之志的包玉刚，深感任重而道远，不敢有丝毫松懈，立即走马上任。

遗憾的是，此时上海的金融问题已非一两个能人可以解决的，包玉刚空有聪明才干，也无法医治已病人膏肓的金融症结。

面对黑洞洞的枪口

在衡阳的时候，包玉刚和妻子已饱尝通货膨胀之苦，而此时的上海，通货膨胀更是变本加利。

当时有人打趣说：“上午拿到手的钞票，到下午就贬值一半。”

更有甚者形容为：“你走进一家面店吃面要先付钱，不然到面端上来时，价钱已翻了一倍。”

总之，人们对钞票贬值的恐慌，简直到了谈虎色变的地步。

迫于无奈，政府决定向公务员支付日薪，也就是一天发一次工资。

这对公务员来说，当然是件好事，却苦了发钱的银行。

包玉刚所在的上海市银行，除了经营一般的银行业务之外，它还担负着收税和向公务员发薪的任务。

每天一大早，包玉刚就得要回到银行，监督着银行职员把一捆捆的钞票，装上解款车，运送到派出所、学校、医院等单位。

有一天，银行现金周转不灵，到了每日发薪的时间，银行还没能凑齐钱送到各单位。过了一会儿，银行门口喧闹起来，一队荷枪实弹的警察包围了银行，一位穿着制服的警官模样的人来到包玉刚的办公室，只见他大大咧咧往包玉刚跟前一坐，冷不防掏出一只左轮手枪，“啪”地一声放在两人之间的办公桌上，枪口就对着包玉刚身上那件西装的中间那颗钮扣，然后，他盯着包玉刚，一字一句他说：“你给我听着，我要你马上给我们发工资！”

包玉刚看了一眼黑洞洞的枪口，镇定自若地问：“不知你是凭哪样来提款呢？”

警官蛮横地一拍那支手枪，说：“我既无提款书，也无市长批文，我是奉警察局长之命来的。”

包玉刚想了一下，说：“政府定的法规，我们都得执行，这一点相信局长也很清楚。既然是局长让你来的，我想他肯定已征得市长同意，这样吧，为了对大家都有个交待，我们向市长核实一下。只要市长批准，我们立即付款。”

电话接通后，市长把那警官叫过去狠狠教训了一番，警官悻悻地带队离开了，走到门口，他回过头来狠狠瞪了包玉刚一眼。看着那消失在走廊尽头的背影，包玉刚心中突然涌起一种预感：如果晚上家里遇到窃贼，向警察局报告时，一定不会很快得到答复。不过幸好那天晚上他家里很平安，并无意外发生。

被迫走上手术台

恶性通货膨胀带来了社会的恐慌，人们惶惶不可终日，而欺骗国家、贪污舞弊、打家劫舍的案件，却天天在发生。

话说当年上海市有一位副市长，在接收大汉奸敌伪统税局局长邵武军的住所做办公室时，发现了四只巨大的保险箱，里面全是金银珠宝和美钞，价值数亿元金圆券。

有道是“人为财死，鸟为食亡”，这位副市长以放走汉奸为条件，偷偷取走了保险箱里的财宝。事情败露后，当局出动了大批军队才把这位副市长伏法。

货币的急剧贬值还使一些有钱有势的人想出了“生财之道”。他们先以各种名堂向银行借钱，然后买卖黄金和美钞，两三天后，钞票贬值，他们就其中小部分黄金换回钞票，还给银行，从中谋利。

包玉刚在银行中主管信贷，看到这些唯利是图之人诈骗国家财产，气愤异常。他决心把好这个“关口”，对每笔贷款，他都严格审查，公事公办，不会因为对方有什么后台而有丝毫放松。

近年来，有一些报纸指出，在那段时间里，因为包玉刚拒绝为其客户兑换流通的纸币，从而为自己树立了很多敌人。

包玉刚则认为自己并没有做错，他回忆说：“这个财神职位，确实使我得罪了不少名流商贾、官僚权贵。后来即使到了香港，遇上这些人，仍有微言怨语相加的。但我认为当时的做法没有错。”

话虽如此，但是在当时，这种铁面无私的做法，容易得罪权贵和流氓，从而危及自身的安全。包玉刚还清楚记得，当时一位在上海滩显赫一时的知名人士要他放债而被迫走上手术台的事。

那个“知名人士”其实并非善良之辈，而是一个出了名的强盗、流氓头子，他的势力不但控制了整个上海滩，而且他本人与蒋介石有着千丝万缕的联系，被称为上海的“无冕市长”，其气焰之嚣张可见一斑，人们经常能见到他坐着装了防弹玻璃的小车从街上呼啸而过，他身边的保镖老远就把人赶到路边。正是这个人，也来打包玉刚的主意。

一天傍晚，包玉刚正在收拾桌上的文件，准备下班。这时，他的秘书神色慌张地敲门进来，告诉他那位“无冕市长”派来了两名手下要“拜访”他。

包玉刚一听，心想无事不登三宝殿，看来来者不善。他不动声色地让秘书把那两人带进来。那两人倒也毕恭毕敬，其中一人客气地对包玉刚说：“我们老板派小人两个前来告诉包先生，我们老板正急需借一笔钱周转，想请包先生帮帮忙，行个方便。老板想请包先生明天到家里一聚，共商此事。”

包玉刚不禁犹豫起来，进退维谷，左右为难，去吧，那就是答应他了；不去吧，明天一杯放了烈性毒药的绿茶就把我打发掉了。包玉刚思前想后，眉头一皱，计上心头。他爽快地对那两人说：“你们老板相请，包某岂敢不从？明天一定前往府上拜访。”那两人一听，大喜过望，立即回去禀报这个好消息。

当天晚上，包玉刚回到家里，对妻子说，要去看医生。黄秀英关切地问丈夫哪里不舒服，包玉刚指指右腹，说阑尾炎发作。一年前，包玉刚因阑尾炎而住过几天医院，医生认为情况并不严重而没有给他动手术，黄秀英见丈夫一脸痛苦的神色，便马上打电话请医生到家里来。医生为包玉刚仔细作了检查，然后告诉他阑尾并没有事，他的身体什么事也没有。包玉刚连忙说：

“刚才明明是阑尾炎发作，疼得很。医生，为我动手术把阑尾割掉吧，不然的话，谁知它什么时候又发作了呢？”

医生从未见过像包玉刚这样的病人，明明没事，却非要动手术不可。他虽然感到很费解，但还是通知了医院，让他们准备明天的手术。第二天一大早，包玉刚就躺到手术台上，让医生把他的并没有发炎的阑尾割掉了。那天，他自然是无法去见那位“无冕市长”的了。包玉刚认为，无论何时，对“无冕市长”这样一位重要人物都要表示足够的尊敬，但是，他又不愿意违背良心去干自己不愿意干的事，于是他采取了令“无冕市长”无可奈何的方式——牺牲了自己的阑尾。

乱世不安 遂萌去意

在上海时，包玉刚已经是一个有一定地位的银行经理，他的一位姓潘的同事回忆说，包玉刚在那时被认为是相当重要的人物，而且十分有影响力。

早在 1945 年 8 月，包玉刚的妻子黄秀英就在重庆为他生下了第一个女儿，女儿生下来尚未满月，包玉刚就奉命回到上海，黄秀英产后行动不便，留在重庆住了一段时间，但不久也坐战艇到了上海。那时候，战艇的设备是如此简陋，以致检查员看见黄秀英一个弱女子带着一个婴儿，差一点就不让她们上船。值得庆幸的是黄秀英母女俩很快就安全地回到包玉刚的身边。陪庆还记得 40 年代末他们家的情形，每当有人说她父亲能在当时动荡的局势下仍然过得很好时，她就会立即纠正他。陪庆回忆说，那时她家有一辆车，是银行提供给父亲使用的；家里的二楼有一个舞厅，在那里，她的两个姑姑经常弹奏钢琴，让客人跳狐步舞和华尔兹；在客厅，佣人会端出很多好吃的东西来款待客人；每当听见车轮的响声，佣人们才允许她跑出去等父亲回来。陪庆还记得，他们住的房子相当大，等到几十年后包玉刚再回去造访时，发现有五个大的家庭住在里面。

在上海的那几年，包玉刚已进入了银行的管理阶层，生活上自然有所改善，但他并不是一个讲排场、喜铺张的人，不然，以他的身份，能享受的，当然不止上面那些。包玉刚不但作风朴实，而且与其他同事关系融洽，并不以管理人士自居，同事们都觉得他是个容易相处、没有什么架子的人。

虽然事业上还算一帆风顺，但他耳闻目睹的种种现象，使充满爱国热忱的包玉刚感到无助和失望。当时，包玉刚的二女儿在上海出生，取名陪容，英文名 Bessie，父亲包兆龙和弟弟玉星都在上海，前者是抗战胜利后到沪的，在上海国丰造纸厂当经理，后者大学毕业，任职于上海四明银行，后转到新利进出口公司。这一家老老少少的，总共有十几口人，包玉刚很担心，在这样的乱世，一家人到哪儿觅一个安居乐业之所呢？

在 1946 年，国民党政府为平息上海的经济恐慌，起用了一位经济学博士吴国桢出任上海市市长，这位吴博士曾留学美国，据说对经济有深入研究和独到见解。可惜，当时上海的经济已是病入膏肓，中国的金融政策就象患了沉疴，就算吴博士是再世华佗，也回天乏术了。而包玉刚在重庆时构思的多贷款、多赚钱的“初级银行学”现在也派不上用场了。包玉刚深感失望。

1948 年，正值而立之年的包玉刚虽然深得政府要员赏识，事业也一帆风顺，但是，他敏感地察觉到，蒋家王朝已经到了风雨飘摇、朝不保夕的地步了。

于是，包玉刚下了决心离开上海滩，到别的地方去。然而，天下之大，

哪儿才是理想之所呢？这时，包玉刚想起几年前经过的南方一个城市——香港。香港虽然并不大，但它是英国殖民地，不会受国内战乱的影响，而且它又是自由港，是商人们梦寐以求的天堂。对，就是香港！包玉刚下了决心，要到香港闯一番新天地。

1949 年的新年假期里，包玉刚到香港逗留了两天，纯粹是为了公务，因为没有护照，他没法以合法的身份在香港居留，而他又不想夹在全国各地涌来的难民里。于是，他回到了上海，并向当时的上海市市长吴国桢提出辞呈。吴国桢非常欣赏包玉刚的才干，直到三十多年之后，侨居美国的他与人谈起包玉刚当年辞职一事时，仍充满遗憾，并说包玉刚是他在上海市长任内提拔的最有才干的青年之一。

吴国桢曾一度挽留包玉刚，但包玉刚去意已决，吴国桢只好同意，并许诺可以让他 2 月底之前走。终于，在 3 月初，包玉刚在银行的帮助下买到机票，携妻秀英、女儿陪丽飞赴香港。

第十章 初抵香港 小本经营图保险

甫抵香港，包玉刚突然产生了一种被流放的感觉。“在1952年，包玉刚的公司不是一个很有作为的公司，看不到发迹的迹象。公司的帐目管理并不规范，而且贸易额也太少了。”

飞抵香港

1949年春天。香港启德机场。

春寒料峭，阴雨绵绵。

南方的春天笼罩着潮湿的雾气，寒冷拼命地守着最后的阵地。这种潮湿的冷比起北方干燥的冷更难忍受。

这种冰冷和潮湿，包玉刚很熟悉，上海就是这样子的，原来香港也一样，甚至更厉害一些。

这就是香港？！这就是能够让逃避战乱的人栖息的地方？！

虽然是第三次踏上这片殖民地的土地，但这里的景物依然是那么陌生。

在成为英国殖民地的近百年里，贸易一直是香港的命脉。在日本侵略者的铁蹄践踏中国秀丽河山的那些日子里，香港亦未能幸免，沦陷时间长达三年半。日本人投降后，香港商人迅速从蛰伏的状态中释放出来，恢复了活跃的贸易往来。

虽然同为商业、金融业发达的城市，当时的上海就要比香港显得繁华，连街道也比香港的干净。

包玉刚突然有一种被流放的感觉。

在上海，自己虽然算不上什么银行家，但也是堂堂上海市银行的副总经理，是个有头有脸的人物，如今来到香港，未免觉得灰溜溜的。

一阵寒风吹过，包玉刚下意识地收紧一下脖子上的围巾，伸手轻轻揽住妻子。

黄秀英显得很虚弱，一脸的倦容，紧紧依偎着丈夫。她的怀里，抱着出世不久的小女儿陪丽。

“秀英本应该在家里呆着，好好休息才是，现在却要她跟着我逃难，这十几年来，她就这样跟着我，走南闯北。十几年了，我没能给她一个安定的家。”包玉刚想到这里，看着妻子苍白的脸，心头涌起一股歉意。

他伸手从妻子怀里接过陪丽，这个才几个月的小生命并不知道世途艰险，也不知道天寒地冻，睁大一双黑溜溜的大眼睛，看着这个陌生的世界。包玉刚怜惜地亲了一下女儿的额头，小陪丽忽然格格地笑起来，这纯真的笑容、清脆的笑声，霎时荡去包玉刚心头的阴霾。

启德机场聚满了从大陆来的人，他们当中，不乏曾显赫一时的官僚、商人或艺人，怀着一颗惶恐的心，带着金银细软，匆匆南逃。

“摩罗叉”（指印度士兵）指挥着从飞机上下来的人排成长队，领取移民护照，这些护照是统一由一个英国机构发出的。包玉刚夹在人龙里，焦灼地一步步往前挪，当他接过满是英文的护照时，他激动得挥舞双手。

领取这个殖民地护照可算是包玉刚第一次跟英国殖民地机构打交道，手续之简单、过程之顺利甚至有点出乎他的意料，但是，他很快就发现，要进入香港社会这个圈子并不像拿护照那么容易，而是要付出代价的。

西摩道里暂安居

到了 1949 年，香港居民的人数骤然增加了 150 万，在深水埗、石峡尾、鲤鱼门、西湾河、筲箕湾、西环、铜锣湾等地，到处都是逃难的人。

幸亏包兆龙有先见之明，在 1949 年难民潮还未形成之前，就携带家眷和小孩先到了香港。并花了两万元的“顶手费”，在西摩道找到了一个一千多英尺的单位，月租 450 港元。

那套房子的周围是香港一些名门望族的大厦，按当时的标准，每月 450 元的租金并不算贵，因为租金是受政府控制的。但是由于 1945 年日本人撤走时，留给香港人的是大片大片的废墟，尽管战后香港经济恢复很快，但房子建得并不多。

当那些在香港沦陷时逃到大陆的香港人回到香港后，能够找到一处地方，哪怕是很多家人挤在一起，也算是件幸运的事情。很多人只能睡在街上、楼梯底、走廊里，有些则搭起一些简陋的临时房屋，听凭台风、暴雨的摧打和火灾的威胁。因此，尽管政府一再三令五申控制租金，严重的供需失衡却使到房屋的租赁从台面转到台底，明里业主和租户仍是按照政府规定的租金标准，而暗里，业主则收取租户的“顶手费”，且价高者得。这种交易都是双方你情我愿的事情，政府也奈何不了。

包氏一家从上海带来一些积蓄，考虑到无论如何得先有个安身之所，便不惜拿出两万港元来作为“顶手费”，租下了这套有三间房的单位。一家大小就居住在这儿，也总算有个家。

包兆龙来港前，把家里一切能变卖的东西都变卖了，换成现金或银两，数量是相当可观的，有数十万元。

但是，由于初来乍到，人地生疏，加上语言上的隔阂，包氏父子不敢贸然行事，时时处处小心翼翼。

生活上，包家则是能简则简。陪庆和陪容两姐妹新衣服也不多一件，做校服时，往往做大一个码，把裙脚捂高一两寸，待长高后，再把裙脚放下来；鞋子同样也是买大一两寸，里面垫上几个鞋垫，以便步行时不致滑落。包陪容回忆说，那些时候她几乎没怎么穿过新衣服，都是大姐包陪庆穿不下了替换给她的，而她穿衣服也特别小心爱惜，等不合身了替换下来给妹妹时，衣服仍不显破；日。“虽然生活上是俭朴了些，但父亲把我和姐姐送进了当时最好的学校。”包陪容每当回忆起这段往事，就流露出对父亲的敬爱。

到香港之后，包玉刚担负起一家老少的衣食住行，大事小事无一不让他操心。他买了一辆二手车，除了生活上方便一些，他还想能为开展业务带来些方便。

“到香港已经好些时候了，”包玉刚想，“如果再不考虑出路问题，这样下去，势必坐吃山空。如果去打份工，低微的收入怎能养活一家大小？自己一家怎么说也是做生意出身的，从大陆又带了些积蓄下来，还是寻些买卖来做吧！”

但是，做些什么生意好呢？

华人行里的四人公司

曾有一个外国记者形容包玉刚是一个“不允许其脚下的草长大的人”，说明他闲不住。

到香港安顿下来之后，便考虑应该做些什么生意。由于对香港周围环境

还不太熟悉，包玉刚想驾轻就熟，干回自己的老本行——银行业，但他很快发现，在香港，银行业除了被汇丰银行、渣打银行和大通银行这三大英资银行垄断外，余下部分已被广东人控制了，能够提供给他这样一位说话时带浓重鼻音的宁波人的业务极其有限，况且，当地居民更愿意接受最原始的储蓄方式——收藏金器、珠宝和玉石等，而不是在银行里存钞票。

怀着对中国大陆重新开放的希望，包氏父子决定先做一些较快见效益的进出口贸易。这时，包玉刚的几位朋友也从上海和宁波来到香港，大家相聚在一起议论出路问题，其中有两位与包玉刚在银行里共过事的旧同事，跟包玉刚意见一致，于是与包氏父子共四人合伙成立了一家四人联合公司。

那时候，香港的写字楼奇缺，找一个办公的地方也不容易，他们好不容易，才找到一间小房。那是位于皇后大道中和不打街的、具有五十多年历史的华人行中的一间写字楼其中的一部分，因租用这间写字楼的公司付不起昂贵的租金，于是辟出一小间转租给包玉刚他们，月租两百多元。

那间办公室真是小得可怜，四个人挤在一起，连转身的地方都没有。其中一个回忆说：“如果我们当中有一个人想开抽屉，那么须等另一个人离开办公室走到外面去才能腾出空间。”办公的地方是“寄人篱下”，他们甚至连挂一块自己公司的牌子的地方都没有，但是，这几个坚忍的宁波人，从没有放弃，他们默默地做着中国土产的买卖，如干货、豆饼、鸭毛、肥料以及牲畜饲料等等。

生意进展还算顺利，这间小小的进出口贸易公司总算是立住了脚跟。当时，中国大陆已经解放，新的政府开始了战后的重建，迫切需要食品、机器、化学品和原材料。由于中国共产党与当时苏维埃政府的特殊关系，中国政府在重工业方面主要依赖苏联的帮助和进口，而别的物资则从其他国家和地区进口。不久朝鲜战争爆发，中国出兵支援朝鲜，联合国于是对中国实行贸易禁运。这一禁令对于在香港经营大陆生意的英国人来说，无疑是一个沉重的打击，损失惨重，但对于中国的商人来说，却是一个发财的机会，一些现代香港超级大富豪，都是在那时把联合国禁运的物资运进中国内地，掘得第一桶金，才逐渐发达起来的。包玉刚他们的四人公司也加入了偷运违禁物资的行列，从欧洲等地购进化学品、铸铁锭、轮胎等，通过第三国和澳门等地运到中国大陆，这种生意在形式上并不犯法，因此香港当时有不少人都于过这种买卖。当然，由于各人做生意的眼光、手法以及胆识皆不同，所以有些人发了达，而有些则是微利。包玉刚他们由于作风保守，生意赚得并不多，加上大陆很快搞起“三反”、“五反”等运动，国内政治局势趋于紧张，一些贸易停止了，包玉刚他们的公司则改为做食糖的生意，在台湾买糖，用船运到香港，交由另一家公司运进中国大陆。

在那些日子里，包玉刚负责公司的全面工作，负责发给各人每月薪酬和红利。据他的拍档李某说，在公司里干，大家都很诚实，包玉刚对大家都很公平，互相之间从未发生过因为分配不均而引起的不愉快事情。由于业务上的需要，包玉刚开始与当地人和机构沟通和联系。他第一个存款的银行是恒生银行，当时银行的经理是美国人，叫弗兰克·荷华，朝鲜战争爆发后，那所银行关闭并撤离了香港。包玉刚回忆起当时的情景时说：“荷华是流着眼泪走的，他是一个经验丰富、颇有建树的银行家，那次撤退，他失掉了几个大客户和一些新客户，我们的公司便是其中之一。后来，我把生意帐目移至汇丰银行。”

初识桑达士

在开始跟广东人接触的时候，包玉刚感到比他去汉口读书初期还要困难一百倍，他完全听不懂他们讲什么，而他们也不明白他的意思，不管他讲宁波话还是英语。包玉刚决定避开这些在汇丰银行进行业务的广东人，另找办法。一天，他走进位于皇后大道一号的汇丰银行总部大厦，要求拜见资深的英国职员。也许是工作人员从来未曾遇到过类似的事情，也许是被包玉刚镇定自若、充满自信的气质所慑服，他很快便如愿以偿，见到了汇丰银行进口部的桑达士和盖伊·塞那两位先生，当时，这两个人行将升职，前者是项目经理，而后者是银行主席。

上了年纪的香港人可能还会记得，在 50 年代初期，汇丰银行仍然保留着这样一条惯例：外国人进入汇丰银行，是从正门进去的；而中国人则只能从后门进入。很明显，英资财团当时是很瞧不起中国人的。不仅如此，汇丰银行当时还不屑于与中国人直接做生意，中国人要向汇丰借钱，必须通过洋行，再由洋行转借给中国商人。

当时，包玉刚是从前门还是后门进入汇丰银行，现在已无法考究，但可以知道包玉刚是不满汇丰只间接与中国商人做生意这一行径的——他直闯汇丰，找桑达士谈生意，既充分显示了他的傲骨和勇气，也表明他对汇丰瞧不起中国人这种行为的不满。

但是，当时的包玉刚只是一个普普通通的小商人，他直闯汇丰，而受到桑达士等英国人的傲慢无礼和冷遇是必然的。当时的情形是，桑达士见到包玉刚走进来，看也不多看一眼，就把两只脚放在写字台上，那神态，仿佛是一个富得流油的阔佬对着一个行乞者——包玉刚只是默默承受，但内心一定是很不愉快的，但是，不管怎么说，两人最终还是聊起来了。

这次接触可以说是包玉刚生命中的一个转折点，对于包玉刚来说，这次接触是无价的，他迈出了成功的第一步。在日后相当长的一段时间里，这三个人在共同利益的驱动下，建立了一种牢固的依存关系，也结下了深厚的友谊。

桑达士回忆道：“在 1952 年，包玉刚的公司不是一个很有作为的公司，看不到发迹的迹象。公司的帐目管理并不规范，而且贸易额也太少了。

“1950 年到 1954 年，我已被内定为项目经理，负责在香港的借贷。”

桑达士这个项目经理的位置，是使包玉刚事业走向顶峰的关键所在，这是后话。

汇丰银行仔细审查了包玉刚四人公司的账目和运作情况，发现这个公司虽然小，运作上也存在一些不太规范的地方，但第一年仍然有一百多万元的利润，于是决定接受这个公司的业务。包玉刚的四人公司搬到了皇后大道中一座大厦的一间写字楼，与汇丰银行总部相连，面积比原来华人行那间大四倍，四个人终于可以在办公室进出自如，算盘也被计算器所代替，公司也挂出了黄铜牌子。

不过，包玉刚是胸怀大志之人，小小一个四人公司，又岂是他的奋斗目标？那么，包玉刚心中又有何宏图大略呢？

第十一章 投资海运 买船欲圆少年梦

“船运是最廉价的运输方式，必将大有可为。”包玉刚决定投资航运业。这时，他已36岁。朋友劝他：水能载舟，也能覆舟，香港搞航运的已有几十家，他们的资本、经验以及与银行的关系，无论哪方面都比你强，你能竞争得过他们吗？

另辟蹊径 发展航运

40年代末50年代初，上海很多生意人纷纷挟巨款跑到香港，他们当中，有的发展纺织等实业，有的经营地产，有的开银行，用他们的经验，带动了香港经济的发展。

相比之下，包氏父子的经商手法则显得过于保守了。其实，他们有资金、有经验，也有学识，并不比其他人差，只是还未选择到一个最有发展机会的行业而已。那么，他们到底想些什么呢？

原来，那些上海来的有钱人，起初只不过把香港作为避风港，在他们的心目中，有两个计划。第一个计划是移民美国。对于有野心、想干番事业的企业家和商人来说，移民美国几乎是退休的同义词；要在事业上有所突破，大陆才是广阔天地。因此，大多数较为年轻的企业家都倾向第二个计划，就是待大陆政局稳定了，回去跟共产党合作，重整旗鼓。他们心里明白，新政府会愿意与商家们保持良好的合作关系，共同发展经济。他们挟巨资留在香港，只是权宜之计，其实他们是蓄势以待，伺机而行。据说杜月笙在1950年，曾派大儿子以中汇银行经理的身份回大陆，借向其恩人林桂生大姐探病之机，试探中国政府对他的态度，流露出返回大陆的愿望，后来双方谈不拢，杜月笙才打消了这个想法。

包氏父子也曾有过重返大陆的打算。随着四人公司业务的扩大，包氏家族的成员不断加入公司里，包兆龙便萌生了发展大陆方面生意的念头。他回了一趟大陆，谁知一去渺无音讯，家里人在焦的中等了几个星期，才见包兆龙一脸沮丧地回到香港。原来，他在大陆被扣留了一段时间，大陆政府要他交纳巨额的税项。这次挫折使包氏父子感到失望，他们打消了返回大陆的念头，而决定和其他企业家一样，在香港发展其事业，将香港的生意，由暂时性转为永久性。

但是，投资到什么方面好呢？

那时候，包玉刚喜欢在工作之余，到维多利亚港，去看看大海，看看来往穿梭的船只，那样，他就仿佛回到了家乡宁波。他还记得，小时候跟父亲到镇海港，第一次见到大海、第一次见到大船的情景。那时候，还天真地想：当一个船长多好，可以环游世界。

当一个船长？这个念头一闪而过，包玉刚禁不住一阵激动。

香港有天然的深水泊位和充足的码头，其优越的地理位置和自由贸易的优惠条件吸引了世界各地的船只。自从1911年，中国陷入动荡不安中之后，香港平静的水面为国际贸易提供了可靠的大门。

香港有70平方英里的港口，每年的吞吐量达3000万吨，成为世界上最繁忙的港口之一。

二次大战之后，世界经济复苏，各地之间的贸易往来增多，“船运是最廉价的一种运输方式，必将大有作为。”包玉刚对自己说。

与父亲出现意见分歧

包玉刚的决定在家里掀起了轩然大波，包兆龙第一个站出来，态度坚决地表示反对，连朋友们也以为他“疯了”。

朋友劝他：搞航运虽然能赚到大钱，但正如古人所说的，水能载舟，也能覆舟，海上风浪无常，危险极大，有多少人搞了几十年航运，到头来却落得个倾家荡产、家破人亡的下场；再说，香港搞航运的已有几十家，他们的资本、经验以及与银行的关系，无论哪方面都比你强，你能竞争得过他们吗？

父亲阻止他：中国有句老话，叫“不熟不做”，你对航运业了解多少？买一条船动辄千万元，你才有多少钱？你今年已经 36 岁啦，已经过了而立之年，还是别去冒那些无谓的风险，老老实实跟我一起做房地产生意吧！

包兆龙的话确实有一定道理。香港住房本来就不多，沦陷时让日本人炸掉一部分，50 年代初，香港人口剧增，住房困难相当严重，一家几口同挤一张床的情形随处可见，另一方面，香港未开发的土地和闲置用地数量可观，地产生意前景诱人。

包玉刚一向尊重父亲的意见，他并没有马上反驳父亲，而是摆出事实，据理力争。他对父亲谈了自己的看法：房地产生意利润固然可观，但发展得再好，也是死的，带不走的；而船是可以移动的财产，在太平盛世，可以运货赚钱，遇着时势动荡，则可乘桴远走。

包玉刚回忆说：“从宁波来的人会注意到他们的优势。那里的年轻人有出海的传统，我从小对船运业有兴趣。我觉得船运业提供了更多的挑战，并可以扩展我们的进出口能力。朝鲜战争之后，中国大陆漫长的海岸线提供了很多贸易的机会。我认为，投资航运比投资陆上更安全、更灵活自如。”

一个人能够成功，很大程度上是在于他发现了旁人未曾发现的东西。包玉刚以其敏锐的眼光，预测到世界航运将会有有一个大的发展，于是，他毫不犹豫，决定投身其中。

父亲包兆龙被儿子有根有据、合情合理的分析所说服，不再坚持反对意见。

不过，也不是所有人都不赞同包玉刚搞航运，包玉刚少年的朋友郑炜显就非常理解和支持他。

郑炜显一知道包玉刚投身航运业的想法，立即意识到这是具有战略眼光的一步，他鼓励包玉刚说：“一个高明的企业家与一个赌徒的根本区别，在于前者勤于学习，善于思考，能审时度势，随时捕捉稍纵即逝的机遇。”他又同包玉刚仔细分析：“你虽然未搞过航运，但你有很多别人所没有的有利条件。你曾经在好几家银行干过相当长一段时间，在调配资金方面有丰富的经验，就算是正在搞航运业的人也未必比得上你；另外，这几年你搞进出口贸易，世界各地的行情你熟悉，商场中的风风雨雨你也已经历过，所有这些对你转行搞航运都是宝贵的财富。我倒认为不一定要因循守旧，照着别人的路子走，发挥你的优势，相信会有意想不到的成就……”

朋友一番推心置腹的话，使包玉刚感到由衷的鼓舞，更坚定了发展航运事业的决心。

第十二章 亲友同心 几番曲折得金安

四处筹借，倾尽所有，终于凑齐 20 万元，买下一条风吹浪打 28 年的旧船。凭着一条旧船进军航运业，这在世界航运史上恐怕是少见的。包玉刚翻开了事业的新篇章，写下了他的发家史的第一页。

与马登会面不欢而散

俗话说：万事开头难。包玉刚认准了航运这个目标，干劲也挺足，但如何去开这个头？到哪里寻找他的第一艘船呢？

包玉刚认为，坐在办公室里等电话铃响的人是做不成生意的，于是，他开始到处去寻找门路、寻找关系。他去了伦敦，也去了华盛顿，结识了很多朋友，为他的事业发展铺开了道路。

50 年代初，包玉刚的四人公司曾在美国对中国实行贸易禁令的日子里与中国大陆有生意往来，于是，他的公司被美国列入了黑名单。为此，他专程跑到华盛顿去抗议。

那时候的包玉刚，口才并不很好，英语说得结结巴巴，句法冗赘，给人一种絮絮叨叨的感觉。包玉刚打着手势用夹杂着宁波口音的英语，告诉那些美国人他是无辜的，那些美国人睁着迷惑的眼睛看着这位激动的中国人，也不知他们是否听明白他的话。过了很久，天快黑的时候，政府大楼里的所有人都知道了外面有一个叫包玉刚的中国人以强硬但积极的态度在为自己辩护，最后，包玉刚终于说明了美国人，他的公司终于在黑名单上被划掉了。

经此一役，包玉刚总算松了一口气，最起码为以后他的公司与国际上其他公司发生业务往来扫除了一道障碍。然而，他在得到他第一条船时就不那么顺利了。

众所周知，搞航运得买船，买船就得花钱。航行于茫茫大海之上的远洋货轮可不比近海的小舢舨，动辄百十万、甚至上千万美元一艘，自己又拿不出这么一大笔资金，向银行贷款吧，还得有保人，得有一两个大老板作后盾，银行才会信得过你，而包玉刚此时只是一个默默无闻之辈。

包玉刚在经营四人公司的时候，曾认识两个人，一个是汇丰银行的代理主席道格拉斯，另一个是会德丰马登集团的首脑乔治·马登，包玉刚与这两个人曾有生意上的来往。

道格拉斯知道包玉刚想买船后，明确告诉他，汇丰银行对二、三手船没有兴趣，很难贷款给他，让他去找马登，因为马登同时又是远东船务集团的首脑，也许他能帮上忙。在道格拉斯的安排下，包玉刚拜访了马登。

那是 1955 年，会面的地点在伦敦。时值深秋，伦敦秋高气爽，少了平日里的雾霭，却多了一份萧索。马登身材高大，体格强壮，神情高傲而专横，活脱一个普鲁士人的样子，他在自己豪华的办公室里接待了这个比他矮半个头的中国人。

包玉刚不卑不亢地讲述了他想搞航运的想法，马登在办公桌的那边盯着他，仿佛看着一个不知天高地厚的孩子在叙述他的幻想。等包玉刚说完，他用教训的语气警告包玉刚：“年轻人，航运业是一个危险的行业，弄不好，你会把最后一件衬衫也输掉。”

包玉刚点点头说：“航运这一行风险的确很大，但做生意并不是赌博，没有把握的事我是不会做的。”

马登把包玉刚上上下下打量了一番，似乎奇怪于包玉刚会如此镇静、如此胸有成竹地与他展开对话。他反问包玉刚：

“航运业的投入相当大，你有多少资金？”

包玉刚的脸泛起一丝潮红，马登的话正好说中了他的心事，他觉得马登正用轻蔑的眼光盯着自己，便把头抬起来，直视着马登说：“资金有一些，但不多。”

马登突然纵声大笑起来，边笑边用讥讽的口吻说：“恐怕不是‘不多’，而是少得可怜，连一条旧船都买不起吧？”

包玉刚的脸一下子涨得通红，马登仿佛对他的家底了如指掌，的确，他所有的积蓄加起来也买不起一条旧船，所以他才要四处奔走，找门路，找关系，找贷款，今天专程来伦敦，无非也是为了一个目的——借钱，谁想到竟会遭此奚落和嘲笑。包玉刚只觉得一道怒气直冲上头顶，不自觉地攥紧了拳头。但很快，他便克制住自己，用平静的语气说：“马登先生，虽然今天我还买不起一条旧船，但并不等于说将来永远买不起新船。”

马登一愣，没想到这个东方人这么有志气，沉吟一会，说道：“既然你这么有兴趣、有信心搞航运，我来成全你罢。我有一条船，是二次大战时造的，叫格兰斯顿勋爵号，价值40万英镑，如果你要买，我可以给你提供60%至70%的贷款。”马登一边说，一边把船的有关资料交给包玉刚。

包玉刚接过那叠打印出来的材料，发现上面列举了这艘船的三大优点：

一、船身选用优质钢板、采用先进焊接技术制造，与采用铆钉的船相比，更结实，更轻便。

二、使用涡轮机，更加节能，船速更快。

三、船舱宽敞，容量大于英国制造的同类其他船只。

包玉刚发现材料提供的情况与他了解到的并不相符。因为在见马登前一个星期，包玉刚就开始了解造船业的行情。他曾听好几个伦敦的船务经理提及这条格兰斯顿勋爵号，言语间对它极不感兴趣，原因是马登的船多是战时造的，虽是钢板焊接，但焊接技术极差，经常渗水，经过战火洗礼，船身也破旧不堪，别说载货，就算是空船开出去，也说不准能开到哪儿。

包玉刚再看看马登递过来的合约，发现上面的条款繁复而且苛刻，分明是马登欺包玉刚没有航运经验，想从中大赚一笔。

包玉刚本是一个精明的银行家，马登的如意算盘他又怎会不晓得？他忍住心中怒火，彬彬有礼地对马登说：“马登先生，如果我买你的船，并非你借钱给我，倒象是我借钱给你了。”

马登愕然，知道自己又一次看走了眼，面前这个不动声色的年轻人原来是一个精明的生意人，有备而来，无机可乘。一时间，马登找不到合适的话来回应包玉刚，只好干笑两声，心里老大不高兴。

会谈不欢而散，包玉刚只好回香港再想办法。

第一条船

包玉刚向会德丰总裁马登借钱未遂，两手空空从伦敦回到香港。他思前想后，决定自己筹钱买船。

他向父亲包兆龙倾吐了自己的愿望和决心。

包玉刚自决定搞船运之后，东奔西走，到处碰壁，做父亲的看在眼里，疼在心里。包兆龙虽然对船运有些顾虑，但被儿子的干劲所感动，决定支持

儿子。

当年来香港之时，包氏父子变卖了所有家产，共得现金几十万，经过几年小生意，也赚了些，但倾尽所有，仍然未足以购买一艘船。

包兆龙于是提议，采用集资的方式，发动亲戚、朋友帮忙，经过多番游说，终于筹得 20 万英镑的现金。

包玉刚从船舶经纪公司处得知英国威廉逊公司有一艘旧船想脱手，要价 22 万英镑。

还缺两万英镑！

包玉刚眉头一皱，计上心头。对呀，22 万英镑的价是经纪公司开的，难免不从中收点介绍费，如果直接从威廉逊公司买，也许能便宜些？想到这里，包玉刚决定亲自到伦敦谈这笔买卖。

伦敦依然为潮湿浓重的雾霭笼罩着，街上的景物灰蒙蒙，似乎缺乏了一种朝气。

包玉刚提着一只皮箱匆匆向威廉逊公司走去，皮箱里装着他全家的希望——20 万英镑现金。他神色凝重——虽然他不会被周围的环境和气候影响情绪，但毕竟今次来伦敦是任重而道远，把 20 万英镑全数带来了，准备孤注一掷。

威廉逊公司并不算一个很大的公司，因为发展其他业务，故将其属下轮船变卖。公司的负责人奇怪地看着从香港来的中国人，告诉他公司只跟船舶经纪公司打交道，所有的船都交由船舶经纪公司处理。

包玉刚并不气馁，他诚恳地对那位负责人说：“我希望能买到贵公司的那艘船，我很需要它。我想搞船运，但资金有限，我想得到一个较为合理的价钱。”

不知是被包玉刚的诚意打动，还是急于把船脱手，威廉逊公司同意了把船卖给包玉刚，价钱就是 20 万英镑。

包玉刚把手提箱往桌上一放，说：“这是 20 万，不过，我要求贵公司把船彻底检修一次再交货。”

包玉刚买下了他的第一条船。

这是一条在格拉斯哥建造的燃煤旧货轮，运力为 820 吨，已经有 28 年船龄了，名字叫英媛纳。

包玉刚在威廉逊公司把船检修好之后，又请人把船的外观改造一新，漆上醒目的颜色，然后把它开回香港。

到香港的那天是一个早晨，早就得知消息的包家成员一齐来到码头，翘首以待，淘气的小女儿陪慧更是嚷嚷着问哪只是爸爸的大轮船。

当轮船驶近码头时，岸上众人齐齐发出欢呼声，他们发现，轮船看起来很漂亮，一点都不像已经历了 28 年的风吹浪打。

包玉刚把大伙带上船参观，他的四个女儿更是像几只快乐的百灵鸟，吱吱喳喳地问这是什么、那是什么。

甲板上，包兆龙看着踌躇满志的儿子，面对一望无际的大海，仿佛平添了几分豪情。

“爸爸，”随着一声清脆的重音，小女儿陪慧乳燕般轻盈地跑了过来，拉着父亲的衣襟，仰着红扑扑的小脸问，“这只大轮船叫什么名字？”

“叫……”包玉刚本想说，叫英媛纳，但说到嘴边，却发现自己并不喜欢这个名字，既难念又没什么特别含义。

叫什么好呢？包玉刚转过身来，打量这条船。这时，早晨的阳光照在船上，仿佛给它披上了一层薄薄的金色轻纱。

似乎得到了某种启示，包玉刚突然来了灵感，脱口而出。“金安！对了，这艘船叫金安号！”站在包玉刚身边的包兆龙点头称善，带着诠释的口气说：“‘金’字代表财富不断，‘安’字寓意船只航行时人货平安，这个名字好！”

听了父亲的评价，包玉刚愈发高兴，当下决定以后的船都以“金”字命名。为了在国际上开展业务的方便，包玉刚还为这条船取了一个英文名字——Golden Alpha，正如为女儿取名一样，包玉刚喜欢长幼有序，同时也是为了方便记忆和管理，他决定同样用26个英文字母按先后顺序排列。到后来，随着船队的不断壮大，26个英文字母已不够用，包玉刚才采取其他的命名方法。

凭着一条老掉牙的旧船进军船运业，在世界航运史上，恐怕也是绝无仅有的。包玉刚正是以这种看来不可思议的举动，翻开了他事业里程的新篇章，创造了一个航运史乃至富豪发家史的传奇。

第十三章 薄利长租 赢得客户来如云

有人打赌：如果包玉刚靠一条破船就能成功，我愿意在香港码头上爬几个来回。但包玉刚自有其成功之道。他说：“用笨办法取得用户的信任，在经营管理上超过同行。我的座右铭是：宁可少赚钱，也要尽量少冒险。”

薄利长租的“笨办法”

包玉刚投身航运业的时候，世界上已有不少船王级人马，如美国的卢维克、希腊的奥纳西斯和尼亚哥斯等等。

即使在香港，包玉刚也不是涉足航运第一人。当时，香港已有好几家颇具规模的航运公司，其中董云浩更是领袖式人物，被誉为“香港船王”。他从日本金山轮船公司订造了一艘油轮，取名“海上巨人号”，这艘当时世界上最大的油轮下水时，在日本和香港都引起了不小的轰动，董云浩一时成为世界各大报章的新闻人物。

前面有成功的典范，相比之下，包玉刚只有一条旧船的“船队”不免显得有些黯然失色，甚至寒酸。有人怀疑：包玉刚就凭这么一条；旧船就想搞航运业？是否异想天开？更有人打赌：如果包玉刚靠这条破船能成功，那么我愿意在香港码头上倒爬几个来回。

这个打赌的人后来有没有食言我们不得而知，但包玉刚确实是以一条旧船（或曰烂船）起家，建立了一个闻名世界的“海上王国”，成为名副其实的“世界船王”。在这过程中，包玉刚靠的是什么？有人说包玉刚运气好。的确，包玉刚开始他的航运事业之后，倒也真的事事顺利，趋吉避凶，别人没能躲过的灾难他却能化险为夷。每次厄运过后，旁人不禁为包玉刚叫声：“好彩！”然而在这“好彩”背后，凝聚了包玉刚多少智慧和谋略！

在谈到经营之道时，包玉刚曾谦虚他说：“用笨办法取得用户的信任，在经营管理上超过同行，我的座右铭是：宁可少赚钱，也要尽量少冒险。”

什么是包玉刚的“笨办法”？美国一本畅销杂志《新闻周刊》曾经专文介绍过包玉刚的发迹史，其中一段话可以作为对“笨办法”的较为中肯的注释。文章写道：“船必须能够赚钱。他（包玉刚）对追求这个目的具有耐心。他避免冒险的单程包租，却以几达四分之三的船只承接利润较低，但较为安全的几年期的定期包租。”

包玉刚买了第一艘船以后，马上把它租给了日本山下汽船公司，这次租约只有几个月，是包玉刚经营航运生涯中不多见的短期合约，然而这几乎是唯一的一次短期合约却为包玉刚带来了意想不到的运气。

1956年，也就是包玉刚购买“金安号”半年之后，亚、非两大洲相连接的地方爆发了一件轰动世界的大事——埃及总统宣布将苏伊士运河收归国有，派军队占领了运河的两端，非其友好国家的船只，不得使用运河。

埃及总统的这一决定，使世界上大多数来回欧亚的船只，必须绕道非洲南端的好望角。随着路途的增远，运费理所当然翻着个儿往上涨，对船只的需求也忽然紧张起来。

也难怪包玉刚发达，适逢此时，他租予日本山下汽船公司的“金安号”刚好合同期满，山下公司付出了比原来高几倍的租金，才为“金安号”续了约。包玉刚就拿这笔钱，继续购买旧船，并以四到五年的长期租约，租给货运公司。

当时国际上普遍采用短期结算的办法，按照船只行程计算租金，这样船主会获得较高的租金。苏伊士运河事件发生后，拥有超级油轮的船主更是纷纷坐地起价，与租户签定短期合约。但包玉刚却反其道而行之，采取了薄利长租的策略。

放着高价不租，却用几年的租约把自己捆死，这是什么生意手法？——“行家们”纷纷对这位新扎同行的经营方针嗤之以鼻，有人笑他是“傻瓜”，有人则批评他不能算是真正的船家，只是一个“专门做船运生意的银行家”。

然而，正是由于银行家出身的包玉刚以其特有的冷静，预见到国际市场的变化多端而采取了利润不高但保险的经营方式，才使他避过了航运史上的几次大起大落。

包玉刚认为，长期租约至少有两个好处：

其一是收入稳定、降低风险。包玉刚很清楚，象苏伊士运河这类的事件，不会经常发生，不能抱丝毫的侥幸心理，如果采用散租的方法，遇上好景时，固然可以获得高额利润，如果遇上经济衰退或不利因素时，船只只好停旋荒弃一旁，连维修保养费也亏蚀掉。

其二是可以取得银行的信用保证，出售船只的所在国银行，愿意以分期付款的方式，供包玉刚缴付购买船只现金不足所致的余额。

事实证明，包玉刚的看法是正确的，在短短的一年多里，他已拥有7条货船，并把公司改名为：“环球航运公司”。这期间，包玉刚的主要经营伙伴是日本的货运公司和造船公司。

与日本结下不解之缘

第二次世界大战之后，日本为了尽快恢复国力，遂从工商业入手，向世界各地的企业家大开方便之门。为了鼓励外商在日本做生意，日本银行提供给外商的贷款利息要比提供给本国人的低得多，这是一个绝好的机会，但能抓住它的人不多。包玉刚抓住了这个机会。

自包玉刚把他的第一艘船租给了日本的山下汽轮公司起，他便和日本人结下了不解之缘，以致于后来他的事业有三分之一在日本，甚至添了一个日本女婿。

对于包玉刚与日本人的合作关系，香港一本著名的杂志曾作过这样的描述——

日本人看中包氏，基于三个原因：

一、包氏经商作风，稳健、信实、保守，值得信赖。

二、日本的货运公司，鉴于政府外汇管制条件严格，不愿意自筹资金购买旧船或建造新船，反而喜欢租船来用，于手净脚。

三、倘若是悬挂日本国旗的船只，日本海员公会规定，必须雇用日本船员。当时日本船员的薪金是香港船员的三倍，经营成本太高，不划算。

包氏看中日本人，也基于三个原因：

一、日本是个岛国，经济建设如火如荼，而本身资源并不丰富，要大量依赖外国原料，所以，租船合约不易背信。

二、日元币值坚挺，租约用日元结算，相对于用美元结算的购船和分期付款费用，有利可图。

三、日本造船业正在起飞，他们为了与英国、欧洲的轮船公司竞争，船只售价较廉，而品质已臻世界一流，欧洲船厂旧派作风已无法望其项背。

正是基于这种互惠互利的关系，包玉刚与日本人建立了长期的良好合作关系。

包玉刚的第一艘船是租给日本人的，而他的第一艘新船是向日本人订造的。人们发现，日本人与包玉刚似乎不管航运市场情况怎样，总是在做生意。令人费解的是，70 年代，航运市场一片兴旺，船东们纷纷争取在日本造船，致使日本的船厂几乎不肯接受订单，包玉刚却每每能在日本订造到新船，当经济不景气，航运不景气、许多船东因找不到租户而停止订造新船的时候，包玉刚仍向日本船厂下订单。

有人因此推测：包玉刚很可能与日本政府达成了某种默契。

但无论怎样，包玉刚把他旗下 85% 的船以最低价格租给了日本人，而日本人则竭力给予包玉刚方便。这是有目共睹的。

包玉刚的第一条新船是 1961 年向日本轮船公司订造的，排水量为 7200 万吨，船价 100 万美元。

以包玉刚当时的财产，当然远不只 100 万美元，但是，他的财产大部分是属于固定资产。而且以低廉租金租了出去，赚头不大。如果拿 100 万美元流动资金买一条船，一是较困难，二是划不来。

包玉刚不愧是银行家出身，关键时刻，他想到了银行的作用。

第十四章 借鸡生蛋 巧向银行贷巨款

当时，香港的银行业有一条不成文的规矩，行中人士称之为“黑书”：请不要投资于船运业、航空业和电影业。究其原因，就在于这几种行业风险太大。那么，包玉刚是怎么向银行借得巨款的呢？

“借鸡生蛋”

在资本主义社会，银行的其中一个重要职能就是放贷，人人都可以向银行借钱做生意，借银行的钱发财，不少公司就是靠银行贷款发展起来的，相当数量的大公司都与银行有额度不小的债务关系。但是，向银行借钱必须有担保人——此人须是信誉好的有钱人。

包玉刚想到的正是“借鸡生蛋”这一招，但是，向银行借钱，找谁当担保人呢？包玉刚搜索枯肠，也找不到一个财雄势大且能为自己出面担保的人。忽然，他灵机一动：找担保人的目的，无非就是银行怕你借了钱却没能力偿还，到时要担保人填这笔数；这里面，银行更多的是看重“钱”，而不是“人”，如果我能够找到一样东西证明能偿还这笔债务，那么，这样东西同样可以作为我的担保。

对！找日本银行给我开一张信用状作担保！

主意一定，包玉刚不由得轻轻舒了一口气。但是，问题又来了，找哪家银行借钱？

当时香港有三家大银行：汇丰银行、渣打银行和有利银行，这三家银行在香港都实力雄厚，不分上下，形成三足鼎立的局面。

包玉刚权衡了一下这三家银行，决定找汇丰银行。

为什么包玉刚单选中汇丰银行呢？原因有两个，一是他的船队7艘船中有1艘是抵押给了汇丰银行的，可算是有业务上的往来；二是他与汇丰信贷部主管桑达士打过交道，平时在高尔夫球场经常见面，也算得上是有些交情，找他总比找那些完全陌生的人有把握一些。

1961年，包玉刚约晤桑达士，两人进行了一次历史性的会晤，这次会晤中桑达士一句“君无戏言”，竟把两人的事业送上顶峰。

桑达士让包玉刚开信用状

包玉刚与桑达士见面的地点，选择在香港会所蓝厅，一个充满殖民地色彩的地方。

桑达士是一位身材高大、风度翩翩的英国绅士，他虽然与包玉刚相熟，谈得也算投契，但起初他的心里并不是太瞧得起这位比他矮大半个头的中国商人，以他西方人的眼光看来，包玉刚过于保守和审慎，他不喝酒，也不抽烟，更不去寻花问柳玩女人，甚至连最基本的“交际手段”——麻将和纸牌，他也从不沾边，在他身上，看不出会有什么惊世骇俗之举，无非是个平庸之辈。

然而经过几次接触，桑达士渐渐发现包玉刚身上有一种过人之处，他不动声色但准确果断的处事作风，使桑达士觉得他简直如古老而神秘的中国一样不可捉摸。

虽然同是英国人，桑达士却不似乔治·马登那么傲慢无礼，咄咄逼人，他能比较客观地分析形势，对于开拓业务也不因循守旧，正因为如此，他才

会与包玉刚建立了良好的合作，甚至结成了联盟；而汇丰凭藉着包玉刚事业的突飞猛进，其在香港的地位发生了重大转变，远远抛离了其他两家银行，而成为香港银行业的“大哥大”，这是后话了。

却说那天，包玉刚和桑达士“老相识”历史性地会晤了。寒暄过后，包玉刚指着墙上挂着的一幅描绘早年英国商船停泊维多利亚港的油画，把话锋一转：“桑达士先生，英国在世界上称雄称霸，殖民地遍布全球，被称为‘太阳不落的国家’，它靠的是什么？”

桑达士先是一愣，他不明白包玉刚为什么会这样问，沉默了一会儿，他试探地反问：“是因为有坚固的船只和威力无穷的大炮吗？”

包玉刚点点头：“是坚固的船只，这最为重要。但是，如今时代在变，日本在战后并没有一蹶不振，而是埋葬痛苦，急起直追，他们现在造出来的船，并不比欧洲的差。”

“但他们毕竟是从欧洲学的，论经验，论技术，他们只能算是小学生。”桑达士有些不服气。

“但是，”包玉刚娓娓道来，“桑达士先生，你有所不知，目前日本船的设备、性能已达到欧洲的水平，售价却要便宜三分之一，而且有完善的售后服务。在保养期间，船厂包起一切维修费用，只要是他们卖出的船，不管在哪个港口抛锚、出毛病了，他们都会立即派出工程师乘飞机赶去维修，费用也是他们包。另外，他们是把船造好了，送到买主手上才收钱。日本人这些做生意的手法，对船主的确有很大的吸引力。”

桑达士听着包玉刚一个劲儿地夸日本人，不知他葫芦里面卖的是什么药，但预感到他肯定是有某种意图，于是不作声，让包玉刚继续讲。

“日本人虽然造船水平大有进展，但他们并不想拥有船，因为他们筹集外汇有困难，另一方面，他们的船队要挂本国国旗、使用本国船员，但日本国的人工比香港贵三倍，他们宁愿租船用。”

桑达士接过包玉刚的话：“所以你这些年多跟日本人做生意。”

包玉刚微微一笑，说，“在香港搞航运、有很多有利因素。象英国、美国、日本这些国家，在国际上会有不少敌人，搞航运有太多敌人的话就会受到限制。香港是个自由港，任何国籍的轮船都可以进来，同样，我们也可以拥有任何国籍的轮船，挂任何国家的国旗，只要是对我们有利……”

桑达士不禁为包玉刚的分析所折服，对他平添几分敬佩。

包玉刚见桑达士不作声，知道他对自己的话产生了兴趣，便打蛇随棍上：“桑达士先生，我想向日本公司订造一条新船，排水量为 7200 吨，船价为 100 万美元。我已和日本一家公司谈妥，船造好之后租给他们，期限为五年，第一年租金 75 万美元，我想向你借这个数。”

桑达士这才恍然大悟：原来包玉刚拐了这一大弯，目的是为了借钱！

这一下，桑达士犯难了。汇丰银行有一个不成文的规矩，同行及其职员称之为“黑书”，内容是：请不要投资于航运业、航空业和电影业。这条“规矩”不但汇丰有，其他银行也有，究其原因，恐怕就是风险太大了。

本来，以包玉刚开出的条件，用今天的眼光来看，是相当优厚的，不管哪家银行都会接受。

问题就在于，在 50 年代，银行的经营手法还相当保守，不肯担任何的风险。

桑达士在心里盘算一下：第一年的租金虽然有 75 万美元，但是人工、

燃料、损耗等等费用加起来，也不是一个小数目，扣除这些，剩下的并不多；包玉刚买这条船，起码得十年八年才归本，如果我借钱给他，那么，银行就得承担这长期的风险……

包玉刚见桑达士低头沉吟不作声，面上却露出踌躇之色，便问道：“这个条件还不够？”

桑达士为难他说：“包先生，对于船运业，我们银行一向比较谨慎，银行贷款的规矩，包先生你也是清楚的……”

原来是为了这个！包玉刚心里有底了。其实，以包玉刚的聪明，又怎么会打无准备之仗呢？他接过桑达士的话说：“你需要我找一位可靠的担保人，对吧？”

桑达士点点头。包玉刚说：“如果有一家日本银行，愿意为我开一张 LC，汇丰是否就肯借钱给我？”

LC 是 Letter Of Credit 的简称，即银行信用状。

银行能开信用状，就证明租约保障没有问题。包玉刚如果能拿一张 LC 来，不就跟找到一个可靠的担保人一样吗？

对于这点，桑达士心里明白得很，不过，他可不相信包玉刚能拿到日本银行的 LC。

“眼前这个中国人看来是不到黄河心不死的了！”桑达士想：“与其让他喋喋不休地纠缠下去，不如就先答应他，反正他未必有什么能耐拿到日本银行的信用状。日本人做生意的那种精明，我可领教过。”

想到这儿，桑达士脸上的愁容一扫而光，爽快地对包玉刚说：“包先生，只要你拿来信用状，我马上给你贴现。”

包玉刚眼前一亮：“此话当真？”

“君无戏言。”桑达士用了一句不太贴切但相当肯定的中国话来回答包玉刚。

一个君子协定就这样诞生了。

尽管桑达士有点信口开河的成份，却为汇丰与环球公司的合作创造了一个良好的开端，而他与包玉刚之间的友谊也就从这次的合作中发展、加深。

却说包玉刚得到桑达士的口头应允，便看见了一丝曙光，但是，要拿这张日本银行的信用状，却不是一件容易的事情。

到日本取信用状

包玉刚告别桑达士出来，马上订了一张飞日本的机票，当天就到了日本。刚下飞机，他径直去拜见租户的总经理，向他说了自己的构想。

那位总经理是个地道的日本人，英语说得很糟，几乎每句话都夹着一半日语，包玉刚后悔匆忙之中竟没带一个翻译去。

不过，语言沟通上的困难是难不倒包玉刚的。

想当年，包玉刚小学毕业便只身前往汉口，在那里他不曾因无法沟通而辍学；后来举家前往香港，也仿如到了一个陌生的国度，在他听来，粤方言不比外国话易懂，可他很快就跨越了这道障碍。

如今，面对的这个日本人，关乎环球公司的前途，包玉刚岂有退缩放弃之理？

包玉刚自同日本有生意往来之后，便请了一个老师教日语，每周都上几个小时的课，从不间断，一段时间以后，居然也粗通听讲了。

面对日本租户，包玉刚使出了浑身解数，英语、日语交错使用，只要对方明白。他对那位租户的总经理说，“我向你保证，我一定竭尽所能，去履行我应负的责任。”

按道理，船租给了别人，就归别人用了，还要负什么责任呢？

包玉刚后来在接受香港一位作家采访时是这样解释的：“我应负的责任就是要把船管理妥善。做船务，和做陆上的生意有所不同，船是在海上走的，不是摆在地上的。譬如你做厂，你自己看得住，把厂门一锁，什么东西，全在里面。船你不能锁，你怎么锁？它是走动的，一不动，你就要赔钱了。船在动，管理不妥善，就会出错。所以责任实在很大的。”

包玉刚肯对船负责到底！那位总经理被说动了，但仍然不点头。为什么？

原来，这就是日本人做生意的精明之处，对方想让包玉刚再给些优惠条件。

包玉刚是何等聪明，岂有不明白之理？当下，他向租户保证说：“我的船在管理方面，十分妥善，这个你大可放心。另外，假如我的船失事了，保险赔偿金，全部归你，我直接让保险公司把钱拨进你的银行账户，我一分不拿。”

做船运的人都知道，海上风浪无情，风云变幻，途中充满凶险，万一出了意外，将得到一笔数量可观的赔偿金。

日本租户当然知道包玉刚放弃这笔保险赔偿金，对包玉刚来说，意味着什么。“不过，既然他能许这个诺，说明他的确有诚意，好，就成全他。”

精明的日本租户考虑再三，终于答应包玉刚去找他们的银行经理。又费了不少功夫，三方进一步商议，最后，包玉刚终于如愿以偿，拿到那张帮助他踏上船王之路的 LC 一银行信用状。

当包玉刚拿着那张银行信用状走进汇丰银行桑达士的办公室时，那位金发碧眼的英国绅士惊奇地睁大了眼睛，仿佛不相信这是事实。

一个毫无背景、航运经验不算丰富的中国人，居然能在短短的几天里，拿到一张货真价实的由日本神户银行开出来的信用状！这在桑达士看来似乎是天方夜谭，然而，现在却真的变成现实，惊讶之余，桑达士不禁佩服起眼前的这位中国人来，真没想到这位并不起眼的中国人竟有如此的本事，以前真是把他看扁了！

鉴于曾立过“君无戏言”的君子协定，做银行的最讲“信”字，桑达士并不食言，立即给包玉刚贷了款。

包玉刚通过借钱买船，开始建立自己的“海上王国”。

终成一代船王

桑达士因支持包玉刚搞船运，开创了银行涉足海运先河，1962 年被提升为汇丰银行的首脑。两年后，桑达士更是与包玉刚携手合作，由汇丰银行投资环球船运。1971 年，包玉刚接受汇丰银行邀请，加入其董事会，从而成为进入汇丰银行董事会的第一个中国人。

汇丰银行自投资包玉刚的环球船运开始，一改其保守经营的作风。

五、六十年代，香港有三家银行——汇丰银行、渣打银行和有利银行，大家都是政府的发钞银行，实力相当，地位相近，处于三足鼎立的局面。

70 年代之后，汇丰银行渐渐超过了其他两间银行。究其原因，除了其总行在香港，决策人可以根据本地的情况而作出即时的反应外，还有一个重

要的因素，就是能顺应社会发展的需要及时改变银行的方针和政策。

有行家曾批评汇丰银行的生意太杂，不是纯银行业务而是杂货生意。

对此，汇丰银行的高层并不以为然，而是继续采纳包玉刚的“投资多样化”建议，走其“国际化路线”。事实证明，汇丰的路子是走对了的，后来，不少古老的英资大行，都步其后尘，学习其灵活的经营手法。

在一篇介绍包玉刚的成功之道的文章中，作者这样来形容包玉刚与桑达士以及汇丰的关系：

“桑达士最大的功绩，是发掘了包玉刚。包玉刚的事业，是凭藉汇丰银行发展起来的。桑达士令包玉刚发达，包玉刚令桑达士升级，令汇丰银行跑赢渣打银行。”

这段话可以说道出了包玉刚、桑达士、汇丰三者之间千丝万缕的联系，汇丰既然已参股到包玉刚的环球船运，势必不会让它垮台；而包玉刚凭藉汇丰的雄厚财势，在航运界大展拳脚。

从 1961 年到 1968 年短短的七年间，包玉刚的船队所拥有的轮船达到 50 艘，排水量达 350 万吨，总值 3 亿美元，到了 1977 年，包玉刚的海上王国到达了顶峰。

根据吉普逊船只经纪公司的纪录，当年的世界十大船王排座次，包玉刚稳坐第一把交椅，且以倍数抛离其他船王。这十大船王依次是：

十大船王/公司	船运载重（吨）
包玉刚	13474757 吨
日本三光	5940302 吨
英国么那	5238800 吨
日本轮船	5065656 吨
美国卢域	4868546 吨
NYK	4658379 吨
董云浩	4522276 吨
奥纳西斯	4483463 吨
沙兰	4191964 吨
贝格森	4091830 吨

从这个排列表可看出，在包玉刚投身船运时已有“香港船王”之称的董云浩，这时已被包玉刚远远地甩在了后头，而以其风流艳史举世闻名的希腊船王奥纳西斯只能望其项背。

当年，行销世界的美国《新闻周刊》，对包玉刚有过这样一段评述：

“他看来不象一个真正的航运界巨子，他在多半是法人组织虚张声势的西方人中，是一个谦虚的东方人。在沉迷于冒险竞争激烈的这个行业中，他是一个小心谨慎的保守分子，他是一个不习惯于海洋生活的后起之秀。”

1955 年 37 岁投身于航运业时，甚至分不清船只的左舷、右舷，但是精力充沛，勤奋工作。……从此迎头赶上，而且后来者居上。”

从一个分不清左舷与右舷的“船盲”一跃而成为世界级船王，似乎是一部《天方夜谭》。不过，当你了解到在这个过程中，包玉刚所付出的心血与汗水，你将不再觉得不可思议。

那么，在包玉刚的传奇经历背后，隐藏着一些什么故事呢？导致他成功

的因素又是什么呢？

第十五章 克己俭省 信誉第一是根本

包玉刚对于控制成本和费用开支特别重视，他是一个“十分讨厌浪费的人”。他还特别重视信誉。他把信誉比喻为“签订在心上的合同”。他说：“你老老实实在地做生意，讲实话，干事规规矩矩，别人就对你有信心。”

凡事亲力亲为

香港人有句口头禅，叫做“力不到不为财”。其意思，无非就是告诫从来不会有天上掉下来的馅饼，若要成功，要发财，就得不辞劳苦，亲力亲为。

这句话用在包玉刚身上，是最贴切不过的了。

有些人想赚钱，想发财，想成为巨万富翁、亿万富豪，于是买来一大摞富豪列传，想从中寻找到“发财秘籍”；或者苦思冥想，挖空心思要找一条“发达捷径”。其实，如果逐一翻阅那些世界级富豪的发迹过程，大多是白手起家，逐渐积累，一旦投资正确，遂获大利而成巨富；即使从父辈处继承亿万家产，也是克勤克俭，不敢有丝毫松懈，才守得住父辈打下的江山，鲜有从一个穷光蛋一夜暴富的。

包玉刚初涉足船运时，从船头至船尾的一切都不清楚，行家们讽刺他是一个“连左舷和右舷部分不清的家伙”，并因此而成为同行的笑料。

然而，到了 1961 年，当他着手购买他的第一艘万吨级货轮时，他对造船学和机械工程已经了如指掌。在一些同行的聚会和公司的会议上，他对航运业的熟悉以及对船舶技术的精通，令许多专家为之目瞪口呆。

在短短的几年间，包玉刚从一个彻头彻尾的外行变成一个地地道道的行家，难道是奇迹出现？非也。奇迹是靠人去创造的。

包玉刚正是创造奇迹的人。

当包玉刚一决定搞船运，便立即埋头钻研船务，外间的嘲笑、讽刺，他全当没听见。他买了大批关于航运、船舶方面的书籍，每天攻读到深夜；他不耻下问，请教同行，当时的“香港船王”董云浩，便是他经常拜访的对象；他还利用各种机会，参观别人的船厂，吸取一切关于船舶方面的知识。

功夫不负有心人，一段时间之后，包玉刚对船舶及航运业的了解已非一般人可比，可他认为还远远不够。

包玉刚很欣赏香港人讲的一句话：力不到不为财。通俗他说，就是一分耕耘，一分收获。

当包玉刚成为拥有 40 艘二手船的环球集团主席之后的第一步，就是每天为其在世界各地航行的船队召开技术会议。

在环球集团的总部，设有电报用户直通电路，各地的船只可以通过这个电路，把遇到的各种问题及时报告，如意外造成时间延误、水手发生不幸事故、机器出现故障、码头泊位不足以及其它天灾人祸，在香港的环球公司总部都可以第一时间获知这些情况。

包玉刚认为，这样做的目的是分析所遇到的各种各样的问题，及时采取补救的办法，为日后购买新船积累经验，如果航船出现问题，公司就可以准确知道船的方位，及时派人飞往离船最近的港口处理。

包玉刚似乎并不介意别人对他的评价，每次购船之前，他都会请来工程师，钻船舱、上甲板、爬舷梯，仔细察看船的构造和机器的运作等；当新船试行之时，包玉刚更是经常随船视察。

有一段经历令包玉刚终生难忘。

那是一次到日本长崎的途中，船的主要机器出了问题。包玉刚当时并不在船上，一接到消息，他立即由香港飞去日本，监察修理工作。

飞机到了长崎，轮船却停在海中，包玉刚需要乘搭驳艇才能上船。时值严冬，海上寒风刺骨，冰冷的海浪溅到他身上，利如刀锋。

在轮船维修的那几天里，海上天气恶劣，凛冽的狂风和滔天巨浪毫不留情地卷过，轮船如一片无根的叶子，漂浮在海上。包玉刚被折腾得疲惫不堪，人象散了架似的。在焦的不安、生死难卜的这几天中，包玉刚下决心要锻炼好身体，以对抗寒冷的冬季和不测的险情，他选择了游冬泳。

包玉刚原来就有游泳的习惯，这次经历之后，游泳更是一一年四季，从不间断，风雨无阻。在相当长的日子里，只要包玉刚在香港，人们都会经常见到他在深水湾海滩畅泳。

中国人喜欢用“几分耕耘几分收获”来比喻得到和付出的关系，姑勿论二者是否成正比，但包玉刚的成功，谁敢说他只凭运气呢？

“应省则省”

有人曾嘲笑包玉刚不算是一个真正的船王，只是一个银行家。
这句话讲对了一半。

包玉刚并非传统意义上的船王，因为他摒弃了（或者说根本没有遵循）老一套的做法，而是用他银行家的作风、方法去管理他的船队，这种在旁人看来是不可思议的做法，却取得了成功，时至今日，又有谁敢说他不是真正的船王？

包玉刚认为，把船租给用户，主要的问题是确定船在满负荷工作进行时的最多天数，以此来确定一个固定的和可预期的延期赔偿款项，以使合同双方满意。

包玉刚还努力提高旧船的操作等级以取得更高的租金，并降低燃油和人员的费用。

也许是银行家出身的缘故，包玉刚对于控制成本和费用开支特别重视。

他一直坚持不让他的船长耗费公司一分钱，他总是说：“不要跟那些与花费目标有关系的人一起休息。”

他也不允许管理技术方面工作的负责人直接向船坞支付修理费用，原因是“他们没有钱银意识”。

水手们形容包玉刚是一个“十分讨厌浪费的人”。

直到包玉刚建立了庞大的商业王国，他的这种节约的习惯仍保留着。

一位在包玉刚身边服务多年的高级职员回忆道：“在我服务他的日子里，他给我的办事指示都用手写的条子传达。他用来写这些条子的白纸，都是纸质粗劣的拍纸薄纸，而且写一张一行的窄条子，他会把写的字撕成一张长条子送出，这样的话，一张信纸大小的白纸也可以写三四张‘最高指示’。”

一张只用了白纸五分之一的条子，不应把其余部分的白纸浪费掉，这就是包玉刚“应省则省”的原则。

但凡白手起家事业有成的企业家们，都有这种“孤寒”的习惯罢？

不喜被称作“东方奥纳西斯”

包玉刚短短几年内在航运界崛起，令世人为之瞩目。

西方报纸刊物也许是为了提高读者对包玉刚发家故事的兴趣，于是赠与他“东方奥纳西斯”的雅号。

对于这种提法，包玉刚颇不以为然。在他心里，早定了目标——超过奥纳西斯，超过美国的卢域，超过日本的三光船运，做世界最大的船东——他可从未承认过自己是“船王”。

包玉刚不喜欢别人把他比作奥纳西斯的另一个原因，是他觉得自己与奥纳西斯是两类完全不同的人。奥纳西斯身上散发着浓烈的爱琴海浪漫色彩，而包玉刚则是一个作风保守、谦虚持重甚至没什么情调的中国商人，两人的风格实在相距甚远。

认识包玉刚的人都有一个同感：包玉刚的生活十分严肃。

包玉刚的环球航运公司，其租户多在日本，他的业务也多在日本开展。

日本人商务应酬，喜欢在艺妓馆进行。这种习惯使很多外国商人觉得新奇有趣，别具特色。但在包玉刚那里，这种做法却行不通。包玉刚认为，去艺妓馆，属于“涉足欢场”，是一种放纵自己的行为，因此他从来都不去。

包玉刚的这种做法，并非刻意去塑造一个什么形象，而是他克己律己的生活态度的一种自然流露而已。

平时，包玉刚的生活方式也极简单——甚至可以说单调：每天 45 分钟的游泳和 300 下的跳绳是风雨不改、处处皆然的功课，几十年来，他以同样的动作、同样的姿势游着同样的路程、跳着同样的节奏，一如他平淡而有规律的生活。

善于享乐的人会认为，包玉刚的生活太枯燥乏味了，然而包玉刚自己却认为，他的最大乐趣就是看着自己的生意在自己的经营下不断扩大，除了有盈利，还要有成就感。

包玉刚一天工作最少 12 小时，此外，他还抽出一些时间看书学习。在他于 1976 年 12 月为美国哈佛大学商学院学生演讲时，他谈到：“不管私人企业或政府机构主管人员，都应该不断学习以求适应和成长，否则就会落后。”

包玉刚的英文是相当流利的，与他打过交道的人都说他的英语是除了母语宁波话之外说得最好的语言，但是，直到他退休之前，他还是一有空便补习英文。

他的“老师”是香港大学讲师白端讷。他请老师补习英文，并非学什么生字和文法，而是学朗读、学完美的发音，因为作为一个世界级的船王，他在许多场合都会被邀请“说几句话”，且大都说英语。包玉刚所谓“补习英文”，其实是学习如何正确、流畅地读出那篇拟好的“发言”，但从中也可见他处事的认真，毫不松懈，力臻完美。

信誉乃立业之本

包玉刚有一句名言：“在这个国际社会里，生活方式、行动和从前不一样，但跳 Disco 管跳 Disco，不是问题，到商业道德这上头，还是老传统好。要有信誉、有信用才行，这里面关系很大。”

这句话几乎被写关于包玉刚的所有文章所引用，由此可见他对信誉的重视以及信誉对于企业经营的重要。

好的信誉，就是财富。

包玉刚也承认：“我的信誉有着良好记录。”他把信誉比喻成“签订在

心上的合同”。他说：“签订合同是一种必不可少的惯例手续。纸上的合同可以撕毁，但签订在心上的合同撕不毁。人与人之间的友谊建立在互相信任之上。”

在他经营航运开始的几年，手中的船并不多。有一次，他看在一位朋友份上，把其中一条船租给了一个港商，是一个6个月的短期合约。

包玉刚有一个习惯，每次与新租户签订合约，他都会首先对对方进行详细了解，避免把船租给一些信誉不佳的租户。

在与这个港商签约前，他已听说此人是一个投机商人，名声不大好。只是碍于朋友面子，加上港商发誓不逾期，他才勉强同意短期租借。

到约满之时，正值苏伊士运河关闭，运费飞涨，那个港商见有利可图，便千方百计以种种藉口留住船只，到期也不退回，包玉刚去催，他把价钱提高一倍，还以现金预付三分之一费用。

但包玉刚对此人的行径极为不满，坚决拒绝续租的请求，却把船以相对偏低的租金与日本一家信誉好的公司签长约。

在金钱与信誉的天秤上，包玉刚选择了信誉。

事实证明，包玉刚的选择是正确的。后来苏伊士运河重新开放，运费暴跌，投机港商破产，波及租船给他的船东也破了产，而包玉刚与日本租户签订的是保险的长期合同，避过了一场灾难。

包玉刚说：“你老老实实做生意、讲实话，干事规规矩矩，别人就对你有信心。”

稳健经营

作为一个在世界航运界叱咤风云的船王，包玉刚既有勇于开拓、创新的“海派作风”，同时又坚持稳健的经营手法。在他看来，航运生意是“流动在海上的生意”，如果不是稳健经营，则这航运生意就有可能变成一个烂摊子，难以收拾。

不少行家都认为，包玉刚能在短短十多年的时间里，建立一个庞大的船队，在很大程度上是依赖稳健的经营手法。

在环球集团内部，流传着这样两件事——

一次，包玉刚拥有的一条船租约已满，正准备与新租户签新租约。这时，香港有一家船公司愿出高价钱租这条船，租约所出条件极为吸引人，环球集团的职员对包玉刚说：“包生，对方出价钱这样高，我们不要错过这个机会，签了算了！”

“租这条船的人怎样？”包玉刚问。

有同事各诉他：“这个人每晚都要外出吃饭、饮酒、赌钱、玩女人。”

“那怎么行？把船租给这种人，不是等于被他玩？他出事，那我们不也是遭受损失？”包玉刚转念一想，说：“算了，我还是把船租给日本人，价钱低此也无所谓，至少我可以安心睡觉。”

结果，这条船最后还是租给了日本人。

事过不久，包玉刚把他属下的一条超级油轮卖给英国一家船公司。包玉刚对汇丰银行的高级职员说：

“我们要对方开一张信用证过来。”

“包爵士，有没有搞错？对方是英国一家最大的船公司，没理由叫他们开OC，这样做等于我们白白浪费钱。”汇丰职员说。

但包玉刚仍然坚持己见，“不行，这样一大笔钱，一定要开 OC！”

“那好吧，就听您的！”汇丰职员随即办妥了开信用证的事宜。

包玉刚收到这笔钱后，突然间传来消息：这家英国船公司破产了。

包玉刚暗暗庆幸自己当初的决定，因而得以避免一场巨额损失，而汇丰银行也因此更加信服包玉刚的经商处事作风。

像这类事情，包玉刚经历过很多次。他以自己稳健、扎实的经营作风，建立起一支庞大的船队，使自己的船队在激烈多变的环境中不断扩展，屹立不倒。由此可见，包玉刚的成功并非是侥幸的。

第十六章 推销有术 欧英油商成客户

包玉刚的推销策略和推销手段，有许多值得人们借鉴的地方。事实上，推销在包玉刚的一生中具有重要的作用，以致于在探索他的成功秘诀时，不能忽视这个因素。

培养人才训练新军

当包玉刚成功之后，人们纷纷搜索枯肠，分析他成功的因素，却往往容易忽略了“人”这个因素。

在 1976 年为哈佛大学商业学院所作的演讲中，包玉刚说：“现代化的船需要熟练的技术和大量的仪器，需要特殊的技能来操纵，无论在岸上还是在海上都是如此。缺乏注意力、缺乏经验和粗心大意都会引起意外而导致生命危险，造成对船的损害和失却租金。航船不能做交易的原因更多是因为责任而非财产。

“选择最可靠的仪器，小心训练和选择水手、管理人员以及可靠的岸上技术人员，合理的维护程序，连同对船的日常管理，成为船主成功或失败的决定因素，这些因素同诸如财力、财务管理、商业头脑等同等重要。”

俗话说，凡成大事者，须有天时、地利、人和。一个成功的管理者，是相当重视“人力资源”的。

早在五、六十年代，包玉刚初涉航运业的时候，香港海员行业混乱不堪。香港人把到远洋轮船上工作称为“行船”。“行船”要冒风险，且很少时间能与家人团聚，不到万不得已，人们是不会选择“行船”的。因此，当时“行船”的香港海员，大多是不学无术、无法找到理想工作的赋闲者。

这些人出来“行船”，既非兴趣所致，也非胸怀大志，只求三餐一宿。这些人能力不高，又无专长，干的都是最底层的活儿。而三副以上至船长的职位以及由三偈至大偈（工程师）的工作，都由欧洲人来担任。这些来自欧洲的高级船员薪金高，待遇好，常常带着家眷在船上生活，开销极大。但这些人对公司并没有归属感，一俟合约期满，说走就走，不会作丝毫让步。

比起这些欧洲高级船员来，香港船员的薪酬低得多，工作也累得多，于是，容易滋生不满和心灰意冷的情绪。

虽然“行船”并非理想的职业，但因那个年代找工作困难，当个船员也不是容易的事情。

当时，招聘海员的机构叫“荐船馆”，但船员的聘用权掌握在船公司人事经理手中。于是，人事经理同“荐船馆”往往是“内外勾结”，利用手上的职权来充实自己的口袋，他们规定不论新职员还是旧职员，若想受聘，须把头三个月的薪水，纳为荐用费，才能签到一张一年甚至是半年的合约。

这些船员在岸上受“荐船馆”的严重剥削，在船上工作又低微，因此士气极低，平时不是借酒消愁就是赌博度日。

包玉刚意识到，这样的“老弱残兵”难以担当起他发展航运事业的大任。

1965 年，他成立了“环球航海训练学校”，用以自行培养人才、训练“新军”。

这所学校是免费提供训练课程的，但学成之后要签一份三年期的服务合约，约满后即可去留悉从尊便。

在学校的课程设置方面，包玉刚颇费心思。他决定尽量避免枯燥无用的

理论，而重视实际操作，他经常分析船队所遇到的问题，以便确定为船员开设些什么课程。

有一次，有一条船的冷藏库在新加坡出了毛病，送去修理，这时，离交货期已近，若延误行期，将损失惨重。

包玉刚决定，用最简单的办法处理：带上足够的冰以完成航行，交货后再修理冷库。

又有一次，一条新的运矿船进行首次航行时，遇到了台风，造成搁浅并损毁严重，事后包玉刚发现，这场台风是有预告的，这条船完全有可能避开这场台风，驶入避风港。

包玉刚找来这两条船的船长进行问话，发现他们在航行前对船上的设备及当时的气候环境一无所知，于是，这两个人被解雇。

包玉刚认为，一艘船的费用固然昂贵，船上所装的货物价值也是以百万美元计算，如果没有经验，就会出现危险，正如一个初出茅庐的领港员要控制波音 747 飞机是危险的一样，因此，超级油轮上的新船长都必须经过专家的严格训练。

1965 年到 1982 年间，环球航海训练学校共为环球公司培训了 1700 名行政人员、水手和工程师。这些人才，对香港航运业的繁荣并成为世界第一货柜港，有一定功劳。

不少人认为，包玉刚的环球船务公司，如果不是很早就办了一个培训学校，培养出大批有学识、有技能、有士气和有归属感的“子弟兵”，则很难想象在 1983 年波斯湾战争时期，包玉刚的船员能够驾驶三、四十万吨的海上长城式的巨型油轮，在硝烟弥漫中完成如此艰巨的任务。

一流的推销员

用“推销员”这个字眼来形容包玉刚，似乎与他的船工身份不太相称。然而，正如其他富豪级人马也相当重视推销自己一样，包玉刚的推销手段称得上是一流的。

有人曾说过，商人的成功往往是他推销的成功。

此话不假。试看如今日本的工业品称雄全球，渗入到人们生活的各个领域，让人看电视便想起松下，听音响便想起索尼、先锋，开车便想起丰田……其无孔不入、无处不在的推销术，是成功占领市场的重要因素。

随着社会进步，推销术的运用已远远超出了商业范畴，而到达政坛。只要留意一下美国总统竞选期间，那些候选人的精彩表演，便会发现，美国总统都是成功的推销员。

从这个意义上来说，包玉刚也是一个相当出色，也相当成功的推销员，他的推销策略及推销手段，都留下了许多值得后人借鉴的地方。事实上，推销在包玉刚的一生中占据了重要的地位，以致于在探讨他的成功秘诀时，不能忽视这个因素。

一个成功的推销员需要有一种锲而不舍的精神。

包玉刚的朋友对他有一个共同的感觉，那就是，他似乎有一种特别能力，只要有值得的目标，便全力以赴。

包玉刚自己也说：“有的人一遇见困难，便说‘哦哦，对不起，我做不来，而放弃了。我不是那种人。我一打定主意认为那样事情对我有益处，我就做。’”

包玉刚的话可以从他开拓英、美石油公司生意的行动上得到印证。

50年代包玉刚涉足航运业之初，他所经营的都是散装货轮，吨位偏小，加上他都是长期租给用户的，租金不高，赚的钱很有限，反过来约束了船队的发展，几年过去了，他仍是航运界寂寂无闻的小辈。

胸怀宏图壮志的包玉刚又岂会甘心如此下去？他蓄势以待，伺机而动。

包玉刚以他敏锐的眼光，密切注视着国际环境的变化。

进入60年代之后，欧美工业蓬勃发展，能源成为各国竞相争取的目标，中东的石油是抢手货，油价日渐上升。

包玉刚看出，这是发展航运的大好时机，便决定把他的船租给英美各大石油公司。

不过，这只是包玉刚的一厢情愿。

当时欧美的石油公司和其他租户，只相信象奥纳西斯、尼亚哥斯这样的大船主，对华人船东的船只都不屑一顾，特别是象包玉刚这么一个名不见经传的后起之辈。他们认为，中国人的船只年代久、管理差、技术状态不好。

包玉刚并没有因为欧美人的偏见而放弃自己的想法，他决心扭转这种局面，于是，他开始四处游说。

游说埃索公司

包玉刚最先找到蚬壳公司，那时，他连油船也没有——因为他的习惯是先找到租户才订造新船。结果是可以预料的，一家世界著名的石油公司怎么会相信一家连油船都没有的小航运公司？

生意虽然没有谈成，但包玉刚的气魄和胆量、见识却给蚬壳公司留下了挺深的印象，蚬壳公司也没有把路堵死，而是告诉他：等他的船有了眉目再来洽谈。

仿佛看到一线曙光，包玉刚决定调整他的策略，先买油船，再找石油公司作租户。

由于资金有限，他买了四艘小油轮。这下子，包玉刚觉得自己有了兜生意的本钱，就径直去找埃索公司接头。

包玉刚这样描述他第一次见埃索负责人的经过：

“那个人说：‘啊，你是谁？’我说我是香港来的，跟着自我介绍一下，我说我来向你们提供四条小油船，是15000吨和16000吨的小油船。你们需不需要？他看看我，这个人戴夫·牛登。他说：‘我看不到有很低的租价哩。’我说：‘好，你可以有很低的租价。’于是他们租了船。”

对于这一次的会面，包玉刚虽然轻描淡写，但从他的描述中，我们也不难看出他推销的手段之高明。

关于这次会面还有一个小插曲。据说包玉刚把名片递给牛登时，居然是印有中文的那一面在上面，有人推断包玉刚其实并非如他外表那么镇定。

但不管怎么说，包玉刚的确是说服了埃索公司租用他的油船。

牛登当时是埃索国际公司租船部的经理，他被包玉刚的诚意所打动，答应给包玉刚一次机会，试一次，就只一次。

包玉刚不再说什么，他知道再说也没有用，关键要拿出行动来。牛登答应给他一次机会，这就足够了，因为他相信，有了第一次，就会有第二次、第三次以至成为长期的合作伙伴。

包玉刚为什么有这样的自信呢？其实原因也很简单。包玉刚很清楚欧美

人的作风，当他们下了解你的时候，他们会非常地小心，下会轻易相信你，一旦你做出了成绩，让他们满意，那么他们脑袋中的偏见就会烟消云散，会成为很好的合作伙伴。

亲自督战赢得租户

有一句欧美谚语说道：“好的开始等于成功了一半。”包玉刚已经开了一个好头，接下来就是如何把握这个机会了。

锲而不舍的精神是推销员必备的素质，良好的信誉则是推销的最重要的手段。

这一点，包玉刚很清楚。

对于包玉刚来说，这第一次与埃索合作，成功与否，不仅关系船队的命运，在某种意义上，也关系中国船队能否立足国际航运界。这一仗，只许胜，不许败。

他亲自出马，指挥四艘小型油轮的运作。小型油轮运载量比不上大型油轮、但也有它的优点，速度快，灵活，进港容易。

小型油轮的优点亦可以弥补一些运载量上的不足，对于急需能源的国家来说，早一天得到石油，就早一天赚大钱。

包玉刚是宁波人，遗传了不少宁波人做生意的精明和计算能力，而多年的银行生意更是令他善于统筹安排。他精确无误地计算出小型油轮的运送日期，并亲自出马，组织船只、调度人员、监督船队的进度。

皇天不负有心人，包玉刚的心血没有白费，他的四艘小油船顺利完成了这次运输任务，还比合同规定的时间提前了几个小时。

埃索公司对这次合作成功感到非常满意，对包玉刚也开始另眼相看。当初决定让包玉刚试一次的牛登更是高兴万分，因为包玉刚的船队的出色表现向所有对中国船队有偏见的公司证明他牛登没有看错人，更力埃索公司发展了一个很有潜质的合作伙伴，他紧紧握着包玉刚的手说：“我们的合作非常愉快，简直是太成功了，我太高兴了！包先生，希望我们以后能长期合作。”

一如包玉刚所料，埃索公司对中国船队的误解消失殆尽，为人爽朗且讲交情的牛登还特意在纽约举行了一个酒会，感谢包玉刚把石油及时运到。在酒会上，牛登盛赞包玉刚恪守信用的品格和卓越的管理才能，还把他介绍给蚬壳、德士古和无比石油等世界著名的大石油公司，而这些公司后来也成了包玉刚的租户。

包玉刚的推销功夫之到家不得不令人叹服。

第十七章 包氏奥氏 睿谁是真船王

1971 年秋天，在国际列车上，一位英国绅士与包玉刚的一番对话：“你有多少艘船？”“有很多，具体我记不太清楚了。”“有奥纳西斯先生那么多吗？”“有尼亚哥斯先生和奥纳斯先生两人加起来那么多。”“真正的船王在香港，不在希腊。”那位英国绅士叫麦理洁，一度任香港总督。从此，一向低调的包玉刚终于被西方新闻界挖了出来。

奥纳西斯

1971 年秋天，包玉刚从伦敦前往普利茅斯，在火车的头等车厢，有一个英国绅士过来与他说话，互通姓名之后，两人之间发生了一段有趣的对话。

英国绅士问包玉刚从事何种行业？

包玉刚回答说：“我有一些船。”

“有多少艘？”

“有很多，具体我记不太清楚了。”

“有奥纳西斯先生那么多吗？”

“有尼亚哥斯先生和奥纳西斯先生两人加起来那么多。”

英国绅士惊奇地看着包玉刚，好一会之后，才说了一句：“真正的船王在香港，不在希腊。”

这位英国绅士叫麦理浩，在 70 年代曾一度就任香港总督，与包玉刚的交情颇深。

麦理浩把所见所闻告诉了他的朋友们，一向低调的包玉刚终于被西方新闻界挖了出来，并被称为“东方奥纳西斯”。

包玉刚虽然不喜欢这个“雅号”，但既是新闻界朋友给取的，而且是善意的，只好默认。

其实，作为世界十大船王之一的希腊船王奥纳西斯，其船队规模远不及包玉刚的环球船运，但是，他的传奇经历、他的地中海豪情、他的经常更换的绝色女伴，都是记者们感兴趣的题材。特别是他娶美国已故总统肯尼迪遗孀杰琪琳的事件，更是轰动世界，当时传媒几乎每天都报道他俩的情况，奥纳西斯一时间成为曝光率极高、甚至家喻户晓的人物，来自花边新闻的名气远远大于他作为船王的名气。

这个名震一时的希腊船王，曾与包玉刚有过一段鲜为人知的交往，他们俩两次会晤，奥纳西斯还曾打算把美貌如花、同样新闻多多的女儿姬斯汀娜托付给包玉刚，只因包玉刚未答应而作罢。

两位超级船王的两次会面，足以令人感叹世事如棋，做人切莫得意忘形、嚣张跋扈。

第一次见面是在 1968 年，包玉刚因生意上的事情到了纽约，何位同行对他说，大名鼎鼎的希腊船王奥纳西斯也在纽约，你们都是搞航运的，是否见一下面，认识认识？

包玉刚同意了，于是两位船王有了第一次会晤。

那年，奥纳西斯 62 岁，事业正在鼎盛时期，与积琪莲也恋得天昏地暗，忘乎所以，两人的一举一动都是报纸杂志的抢手货。

这位希腊船王的发迹也是充满了传奇色彩。

1906 年，奥纳西斯出生于希腊的伊兹密尔，1922 年，土耳其人入侵希

腊，在伊兹密尔屠杀希腊人。年仅 16 岁的奥纳西斯与家人一起逃到比雷埃夫斯港，却因难民大多而无处立足。为了生存，奥纳西斯与家人分离，漂洋过海，只身前往在当时有“黄金屋”之称的美洲。

他搭乘一条破旧的货船到达了阿根廷的布宜诺斯艾利斯，在那里，他经营烟草生意并发了迹，并在 24 岁时被希腊政府任命为驻布宜诺斯艾利斯的总领事。

奥纳西斯有一个信条，到其他人认为一无所有的地方去赚钱。

1929 年，一场席卷全世界的经济危机爆发了，世界经济陷于瘫痪，人们惊慌失措，惶惶不可终日，仿佛世界末日将临。

在一片狂乱中，奥纳西斯清醒地认为，世界经济会再度出现繁荣。他把目光投向一般人认为几乎一钱不值、注定要遭难的领域——海上运输。

有一天，奥纳西斯从报纸上得知这么一条消息：加拿大国家轮船公司拍卖其搁置在圣劳伦斯河中的 10 条货船，每条 3 万美元也无人问津。奥纳西斯象发现了新大陆一样，迅速赶到加拿大，以每艘两万美元的价格一口气买了 6 艘。

当时，有许多人都认为奥纳西斯神经出了问题，有人还煞有介事地预言这些船将很快跌到 5000 美元都不值。

后来发生的事却出乎所有人的预料。大危机过去之后，世界经济并未如奥纳西斯所预料的那样繁荣起来，相反地，还爆发了一场世界性的大浩劫——第二次世界大战。战争给那些拥有船只的人带来了神奇的机会，一度处于停滞状态的海上运输奇迹般复苏，奥纳西斯以低价买入的 6 艘货船身价百倍，变成了浮动的金块，利润滚滚而来。到二战结束时，奥纳西斯已经成为希腊拥有“制海权”的大船王之一，并从此不断发展壮大。

1968 年，包玉刚与奥纳西斯的第一次见面算不上愉快。

那时候，包玉刚在国际航运界并未称王称霸，加上他谦恭自持，生活严谨，没有什么新闻渲染，其名气只限于行内人士。

而奥纳西斯呢？虽逾花甲之年，仍精力旺盛，新闻不断，日抽 60 支香烟，啜饮黑牌威士忌，其辖下船队已拥有 430 万吨位，名声显赫。

在奥纳西斯眼里，包玉刚只是芸芸众多船东之一，而且是向日本订造的船，如何比得上根基雄厚、历史悠久的欧洲货船——其实那时日本的造船业发展迅速，已赶上了欧洲的水平，只是奥纳西斯对东方的船只以及东方人船东抱有偏见，才有一种盲目自大的感觉。

也许是奥纳西斯的傲慢态度，也许是“同行如敌国”的顾忌，两人并没有深谈，敷衍一番了事。

然而世事如棋，用中国俗话来说，就是 30 年河东，30 年河西，奥纳西斯和包玉刚的两次会面，只用了 30 年的 1/5，地位却已倒了个个儿，这一次，是奥纳西斯递上了“拜门帖”。

奥纳西斯“托孤”

这第二次会面是在 1974 年春天，此时的奥纳西斯，已近古稀之年，他与积琪莲的艳史，已到了花落凋零的地步；他寄托了全部希望的年仅 24 岁的长子亚历山大，也在几个月前因飞机失事而身亡。他看上去老态龙钟，异常失落，丝毫找不到昔日春风得意、叱咤风云的气概。

他带着唯一的女儿姬丝汀娜，前去纽约，找到了包玉刚下榻的酒店。

那是一间在纽约没有什么名气的酒店，以至于奥纳西斯见到包玉刚之后，才相信包玉刚真是住在那里。

奥纳西斯想不通，包玉刚已经是世界第一的船王了，为什么还要住在如此普通或者说不上档次的酒店，住的房间连会客厅也没有？想当年，自己登上世界船王榜首之位时，曾大肆庆祝一番，那时候，有多少人为自己欢呼，有多少人来巴结、奉承，又有多少美女贵妇争着来献媚讨好，但如今，一切都成了过眼云烟了……

想到这里，奥纳西斯不禁有些沮丧，却又无可奈何。他这次不远千里跑到纽约找包玉刚是为了了却一桩心事——他想把年少无知的女儿姬丝汀娜托付给包玉刚！

两位船王甫一见面，自然是寒暄一番。包玉刚心想，眼前这位仁兄肯定是无事不登三宝殿，不知这次专程跑来，所为何事呢？但见奥纳西斯比起6年前已是苍老了许多，眉宇间泛着哀伤与落寞，象是换了一个人似的，包玉刚不禁生出几分同情与感慨。

寒暄之后，两人有了以下一番对话。

奥纳西斯：包先生的为人，恪守信用，为世人所称道，我和女儿十分敬仰。

包玉刚：奥纳西斯先生过奖了。当初先生叱咤航运界、雄霸一方时，我还是个无名小辈，我从先生身上得到不少启迪。

奥纳西斯：我的儿子，亚历山大，我唯一的希望，他死了，死得很惨。

包玉刚：我听说了。我为此感到很难过。

奥纳西斯：我这一生中极少求人，别人都说奥纳西斯是个狂人，没有说不出的话，没有办不到的事。不过，今天来见先生，却难以启齿。

包玉刚：奥纳西斯先生，你在年龄上是我的长辈，在这一行中你是我的前辈，你有什么话就请直说吧。

奥纳西斯：我老了，亚历山大，那个可怜的孩子又离我而去，我想把生意交给姬丝汀娜，但是，她年少无知，我想请先生你帮忙。

包玉刚：怎样帮忙？

奥纳西斯：我们可以建立互惠互利的关系，比如说合资经营，或者由你来代理我的船队，或者其他任何的合作方式都行，只要能给姬丝汀娜一个成长的机会。

包玉刚听了奥纳西斯的话，不禁吃了一惊，几乎从不求人的奥纳西斯如今屈尊相求，态度又是如此诚恳，看来奥纳西斯处境的确不妙。

包玉刚暗暗思忖：“奥纳西斯的船队规模庞大，实力雄厚，如果与他合作，对于自己扩大经营范围的确大有好处，加之奥纳西斯根本没有提什么附加条件，这对很多人来讲不啻是个千载难逢的机会。”

“不过，”包玉刚转念又想：“奥纳西斯是个典型的西方人，他的处事作风与我大不相同，生活习惯也差异悬殊，大家从来没有合作过，又非至亲好友，将来能否合作愉快？另外，奥纳西斯现在景状不妙，我这时插一手进去，别人肯定认为我是乘人之危；还有一点，希腊的另一位船王尼亚哥斯与奥纳西斯一直是死对头，我与奥纳西斯合作，尼亚哥斯岂肯善罢甘休？到时，我即使有天大的本领，也鞭长莫及，难以管得到希腊那边的事。未来的航运界，吉凶未卜，前途难料，还是谨慎些好。”

转念之间，包玉刚已逐一分析了合作的利弊，决定还是先不答应的好。

他婉转地对奥纳西斯说：“合资经营的内容太复杂，你突然提出来，我还未仔细思量，给我一段时间考虑好吗？”

包玉刚的婉拒象一盆冷水浇在奥纳西斯头上，他大失所望，却又无可奈何，只好带着遗憾告辞。第二天，他又怀着一丝希望约请包玉刚到他新落成的奥林匹克堡酒店作客居住，同样被包玉刚礼貌而客气地回绝了。

有人认为，奥纳西斯这次带着女儿去见包玉刚，提出合作事宜，托孤的意图很明显，只要包玉刚一点头，年轻美貌的姬丝汀娜就属于他，那个令人垂涎的海上王国也垂手可得。

但包玉刚放弃了这次机会。

不久之后，奥纳西斯溢然辞世，把万贯家财留给了姬丝汀娜，使女儿成为世界上数一数二的女富豪。

虽然姬丝汀娜凭着她的聪明才智和公司老臣子们的扶助，把父亲留下来的海上王国搞得有声有色，但是，她几次不幸的婚姻对她的打击极大，以至于青年早逝，遗下一个几岁大的被称为“世界最年幼富豪”的小女儿。

这种种遭遇，着实令人扼腕叹息，只是不知包玉刚知道后，作何感想？

第十八章 石油危机 急流勇避灭顶灾

包玉刚在 70 年代末就预见到世界航运业会走向萧条，他及时地卖掉了相当部分的船只，这使得他顺利地逃过了航运业大萧条时期的灾难，并积聚了相当的力量向陆地上的不动产市场进军。

1978 年，对于包玉刚来说，是具有转折性的一年。

距离他买下第一条燃煤的旧货船开始搞航运的 1955 年，仅 23 年的时间，他已拥有两百多条船、两千多万吨位的庞大船队，荣登世界船王的宝座。

到这一年，他的船队发展至高峰。

鉴于他的杰出成就和贡献，英女皇授予他爵士头衔。

美国著名的哈佛大学经济学院请他去作专场演讲，各国的报刊、杂志纷纷以大幅篇章介绍这位世界船王。

尽管西方媒体在渲染报道之时，为了把这个保守的、没有特别嗜好的中国人与“船王”这个极富浪漫和传奇色彩的角色联系起来，于是取了一个不大恰当的代名词——东方奥纳西斯，但毕竟，包玉刚的成就令世人为之侧目。

然而，就在他的船队发展至顶峰的时候，他突然作出了一个令所有人——包括亲戚朋友、合作伙伴羡慕和妒忌并惊讶的决定：减船登陆。

令包玉刚作出这个惊人之举的原因，是他预见到世界性的航运衰退即将到来。如果说：包玉刚在 50 年代初期，预见到世界航运的高潮即将来临，于是力排众议，投身航运，令他成为广代船王，那么，二十多年之后，他又以敏锐的眼光，预见到航运的衰退，并及时作出了明智的选择。这两次预见，对他有着同样重要的意义。

多方搜集信息

也许有人会奇怪：包玉刚为什么能够如此准确地预测未来呢？难道他有特异功能？

如果说包玉刚有特异功能，那只不过是说笑话，但事实是，他的确有一种与众不同的本事，使他从旁人容易忽略的事物中发现一些重要的线索。

当时世界上有关航运业务的资料，都是公诸于众的，做航运的人，没有谁手头上没有的。

关于航运业会转弱的信息，不独包玉刚得到，几乎每一个船王都得到。但是，有些船主看了并不相信，有些船主看了，相信了，却没有行动。他们天真地认为，“船到桥头自然直”，抱着一种听天由命、顺其自然的心态。岂料如果船到桥头直不了，那么就会船翻人亡。

包玉刚每年都要花一半多的时间到世界各地去旅行，在别人看来，包玉刚似乎是经常周游列国，行踪不定，一忽儿听说他在某国王的皇宫中吃饭，一忽儿又看见他在某总统的宫邪里谈天，令人眼花缭乱，目不暇接。

但是，熟知他的人都知道，他是在搜集信息，掌握各地的情况，把握往世界的经济脉搏，以帮助自己作出适当的决定。

包玉刚 1976 年在美国哈佛大学经济学院发表题为《经营航运的个人心得》的演讲时有这么一个观点。

“要想当一个世界著名的经济大亨，就不能远离政治，必须了解时局，在缤纷缭乱的表象中，抓住实质性的东西。”

当你看到这段话之后，也许就不再为包玉刚何以与众多的各国政要关系不寻常而感到不解了。

在一次接受香港记者采访的时候，包玉刚把他的这种观点具体化：

“做船业，是要下功夫的！要研究。自己呢，一定要肯吃苦，要努力。船在外面走，你就要跑来跑去，信息就要多，电话要通，要灵！譬如说，现在中东的局势你自己看不清楚，那么你怎么去决定一条船祖务的处理方法？

“举个例讲，国际金融这么动荡，你就要考虑，究竟是用美金、用日元，还是用马克！你收入人家的是什么钱，将来通货膨胀会怎么样？这中间，种种有关系的事情很多。

“又譬如说，最近中国向美国购买大批粮食，这就与船务航运有很大关系了，对不对？

“两伊战争会什么时候结束？往下去石油的情况怎么样？会影响西方国家经济吗？都会和船务有直接的关系。

“人的关系也很重要！世界政治的关系也很重要！世界经济的关系也很重要！现在是日本造船，朝鲜做船，各种各样的资料，你都应该清楚。”

在为美国哈佛大学经济学院所作的一次题为《经营航运业的个人心得》的专题演讲时，包玉刚更是一针见血地指出：

“请大家不要期望听到一个管理技术和筹划资金策略的公式。”

深入的调查研究和理智的综合分析，是正确判断的基础。

石油危机的启示

70 年代的两次石油危机，使包玉刚敏感地觉察到，世界航运的低潮即将到来。

自从 1973 年世界石油危机之后，工业发达的国家都意识到能源是关乎他们生死存亡的因素之一，他们不得不痛下决心，加强石油的自产能力，以图摆脱阿拉伯产油国对他们的控制。

英国：曾因北欧各国反对而一度放缓的北田油田的钻探开采工作，又密锣紧鼓地展开了，虽然为此英国与北欧国家的关系又再度紧张。

美国：沉寂多年的德克萨斯的油田又再竖起了一个个高高的钻井，人们企图从已停产的油田中再打出石油来，哪怕是一点点。

即使在工业并不发达的中国，其丰富的石油资源引起了西方国家的兴趣，并积极帮助中国开发南海的海底石油，这计划一旦成功，那么日本对石油运输的需求将大大减小。

70 年代的这次石油危机，还导致了一个新学科的兴起，那就是寻找替代能源。包括日本在内的科技发达国家，积极开展对这一课题的研究。

日本版图狭小，资源贫乏，是一个资源进口大国。1960 年，日本石油进口占货物进口总量的 10.4%，到了 1970 年上升为 11.8%，到了 1975 年则急升至 35% 以上。基于这些事实，日本在 1978 年开展了一个名为“日光”的寻找替代能源的计划，主要是希望在核能、水电和煤热发电方面有所突破。除了日本外，西方各国也积极地臻力于核能、太阳能等方面的研究工作，以图减少石油价格浮动对经济所产生的影响。

70 年代的石油危机导致了各石油进口国石油储备的大量增加。在 1970 到 1973 年这几年间，日本石油进口上升了 33%，在以后的 6 年中，石油贮存额翻了一番，使得他们的石油进口量回落了下来，70 年代后期日本的石

油进口大幅下降。

包玉刚在航运市场的繁荣境况下清楚地意识到各石油进口国都将会减少石油进口，航运业将会因此而受到残酷的打击。后来他曾对人们说：“70年代的两次石油危机大大刺激了航运业的发展，油轮需求大大地超出了范围，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。”

与合作伙伴出现分歧

除了对石油运输市场的前景不看好之外，使得包玉刚决定进行战略转移的另外一个重要的因素——与银行的合作关系也不如以前那么顺利了。1977年，沈粥取代了桑达士而成为汇丰银行大班，银行对投资于包玉刚的航运事业的兴趣明显减弱。

1978年，发生了一件令包玉刚不快和难堪的事，加深了他登陆的念头。

在日本，包玉刚的环球公司有两个大客户——日本轮船公司和山口汽船有限公司。1978年，传出了日本轮船公司因经营不善而面临倒闭的消息。

那时，环球与轮船公司签订有二十多超级油轮的租约，对方一旦倒闭，环球将会受到巨大的打击。

为此，环球公司召开了一次董事会会议，会上，作为环球公司大船东之一的汇丰银行大班沈粥向包玉刚提出要求，让包玉刚对租约的可靠性作出书面保证。

包玉刚犯难了：因为在当时的会议上，既有他的朋友，也有很多竞争对手。他没法答应沈粥的要求，但是若完全拒绝，则又可能会引起不必要的误解，并且会引出更多的谣言，因此，在那次董事会上，包玉刚只好作了一个简单的声明，对所涉及的细节则一概不提。

包玉刚的态度令沈粥不快，会后，他拜访了包玉刚，让其作出详细的解释。此时，包玉刚对此事已成竹在胸，他要沈粥忍耐几天，他知道日本工业银行总裁池喜三郎近期内会到香港访问，而只要得到此人的支持，日本轮船公司就会度过这次危机，而环球也可以避免遭受巨大的损失。

1978年6月，池浦喜三郎先生到达了香港，在一个几乎集中了香港政要、商业巨子的宴会上，他表示日本工业银行及与其有关的银行会对日本轮船公司给予强有力的支持，尤其是对其国外的债务和承租合约承担责任，稍后他又向香港媒介作了相同内容的保证。有了这个保证，环球航运和包玉刚终于顺利地渡过了危机。

经过这件事之后，包玉刚更加确认了航运业已开始走向下坡路，进行战略转移的决心更大了。

减船登陆

包玉刚有一句口号：“不负债，不作过多借贷。”

这句话一直指导着他的经营运作。

当他预感到世界航运业低潮即将来临时，首先想到的就是减少船的数量。

70年代末的时候，包玉刚拥有一千多万吨的船队，其中有50艘是超级油轮。这些油轮价钱昂贵，一艘油轮顶得上一座大厦的价值。

在石油运输繁忙时，这些超级油轮可是挣钱的宝贝，有时候走一趟就是几百万美元的利润。于是，各国的船主纷纷订购超级油轮，乐此不疲，但是，

随着石油危机的出现，各国对其他资源的开发利用，对石油运输需求相应减小，一个潜在的危机慢慢显露出来：供大于求时，这些庞然大物将会成为负累，其昂贵的保养费将会使船主一夜之间倾家荡产。

包玉刚最先意识到这个危机的存在，他第一步是要卖掉大部分油轮。首先是为大部分油轮订下了卖出的价钱——订价之低，令那些仍然看好航运市场的船主感到吃惊和兴奋。由于其低价政策，很快，他就把大部分该卖的船都出手了。

事情过后，人们对他定下的策略大力赞赏，汇丰银行主席威廉后来说道：“这个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。在别的船主仍在买入之时，他没有乘机要高价，他要价很低。

“那段时间，他十分冷静，这正是他能够成功的原因。如果他告诉别人他的想法，人们就可能跟着做。他是如何知道何时该把其船只卖掉的呢？他四处旅行，打探消息。他收集各种各样的消息，结果他得出了见好就收的结论，他是唯一没有在市场猛跌当口受到伤害的大船主。比起其他人来，他有十分接近市场的感觉知力，他能够在船价暴跌前卖掉船只，减少借贷数目，收益虽然少了，但却能够不受到伤害地逃脱了出来。”

卖掉了部分油轮后，包玉刚又开始着手为东亚航海公司及其船队投价。在这之前包家出了比市场价高出 50% 的价钱买下了市面上的股票，以使得小股民能够有所收益而避免面对船务市场崩溃的危机。那时，远东公司是环球集团的第一家公众上市公司，它的船只约占环球船只总数的 1/3。

在这之后的四至五年中，包玉刚卖掉了一半有多的船只。

他后来不无得意地说道：“我们成功地还清了所有债务。那个时候，我们看到别的香港船主在他们的年度报告中仍然做出乐观的预测，订出的价格仍然大大高于流行的市场价，我十分惊奇和担心，希望他们能逃过灾难——但很不幸，自从 1985 年起，他们不得不让他们的股票在交易所停止交易了。”

在 70 年代末到 80 年代的航运业的萧条景况下，包玉刚凭着他敏锐的预感，有幸在其中逃脱了出来，成为几个少数损失较少的船东之一，但他也不是完全没受到损失，与日本山口汽船有限公司签订的租约就使他遭受了不少的损失。山口公司是包玉刚在日本的两个大客户之一（另一个是前文提及的日本航运）。在山口公司的鼎盛时期，环球有 50 条大船是由这家公司签租的，其业务约占环球集团业务的 30%。包玉刚与这家公司的总裁十分要好。在航运业开始萧条时，包玉刚也开始为这个好朋友担心起来，认为他签了太多的货船了，为了稳重起见，包玉刚在与山口公司签订租约的时候，他都要取得银行的担保书以获取安全感。尽管如此，在 1985 年 8 月 13 日山口公司倒闭时，环球公司仍然有 18 条船与他们签有租约，租金总值约 1000 万美元，幸运的是，在这 18 条船中，有 3 只大油轮后来用与山口公司相近的租价租给了其他公司，环球集团尽力减少损失，但最后仍不得不放弃了其中 15 条大船的租金和租约。

在 60 年代到 70 年代与日本人所订的租约里，包玉刚坚持以美元为标准进行结算，并且固定了日元对美元的比率为 360 日元兑 1 美元，这样一个措施使他在后来的时候得到了额外的收益，因为到了 80 年代，日元对美元的兑换率升了一倍有多，这使得环球有了巨大的缓冲空间，当其他船主在 80 年代陷入灭顶之灾时，环球集团却有了额外的恢复能力，这也正是环球集团

在航运市场呈最坏的情况下仍能坚持下来的原因之一。

1985 年是世界航运业遭受灾难的一年，据统计，那一年全世界一共减少了 1785 条船，总排水量达 1775 万吨，而有一些统计甚至认为减少的数量实际上应该是更大很多。有些行家警告说，船只减少的数量不会以 50% 的速度递增。令人感到奇怪的是，旧船不断地遭淘汰。但却又不断有新船从船坞下水，实际上的船只数目减少并不到 1%，船业市场上供大于求的景况并没有得到多大的好转。

由于包玉刚在 70 年代末就预见到世界航运事业会走向萧条，他及时地卖掉了相当部分的船只，这使得他顺利地逃过了航运的大萧条时期的灾难，并积聚了相当的力量向陆地上的不动产市场进军。其中最令人感到惊心动魄的是 1980 年所爆发的九龙仓收购大战，这件事直到如今，很多香港人提起来仍然津津乐道。

第十九章 会晤邓公 促成登陆新举措

包玉刚与邓小平虽然是初次见面，交谈却甚为投契，足足谈了几个小时。把包氏王国从海上搬到陆上的决定，显然是访京后下的决心。登陆行动与其说是由于包玉刚预见到世界航运的衰退，还不如说是出于他对香港前途充满了信心。

70 年代的世界石油危机，引发了包玉刚减船登陆的念头，但是，真正促成他登陆的，却是与大陆领导人的接触。

许多人以为包、邓二人初次见面是在 1981 年，其实这是误会。早在 1978 年 11 月，复出政坛不久的邓小平就与包玉刚进行了一次秘密会晤，只因当时没有惊动传媒，故不为外界所知。而这次的接触更隐藏着一个鲜为人知的秘密——促成了包玉刚由海上“登陆”的决定。

1978 年这次包、邓二人的真正意义上的“历史性会见”，可以说完全是卢绪章的功劳。

向中共投石问路

卢绪章，这位包玉刚的姨亲表兄、中共前地下党员，抗日战争时期与包玉刚在衡阳相认，当年他以广大华行老板的身份活动，是商界中甚有威望的商人。他曾给包玉刚不少的帮助，在某种程度上对包玉刚的世界观也有一定的影响。由于他是与周恩来单线联系的，属于最秘密、最高级的地下党员，因此包玉刚与他交往相当长的一段时期内，都不知道他的真实身份。

中共执掌大陆政权之后，卢绪章出任经贸部部长，包玉刚方知这位广大华行的表兄原来是不折不扣的共产党，着实吃了一惊。可能是因为与表兄情深义厚，包玉刚反而对共产党消除了反感。

1957 年，包玉刚正着手建立他的“海上王国”，曾经悄悄返回大陆一次，秘密会晤卢绪章商谈合作发展经贸问题，只因当时国内政策的关系，合作问题没谈拢。及至后来，卢绪章被打成“特务”、“走资派”，包玉刚见到一个忠心耿耿的共产党员却得到如此下场，不禁心灰意冷，将新华社送来的国庆酒会请柬一律扔在一旁，不予理会。

周恩来逝世后，包玉刚偶然从其治丧委员会的名单中，发现了排在其中的一个的熟悉名字——卢绪章，他兴奋不已，终于知道表哥尚在人间，终于又露面了。随着“四人帮”倒台，卢绪章官复原职，包玉刚对中共的看法才有所改变。

1978 年上半年，被“打倒”多年的邓小平复出中国政坛，重新登上政治舞台，这一消息引起了国际上的关注，香港人更是仿佛看到了曙光。包玉刚萌生了回大陆去看看表兄的念头，但为稳妥起见，他向国内发了一封电报，电文是：“我夫人想见卢绪章夫人。”

包玉刚拍这份电报，目的是投石问路。包玉刚夫人黄秀英与卢绪章夫人是表姐妹，用她的身份来拍这份电报，可以省却很多不必要的麻烦。

事隔不久，包玉刚就收到复电：欢迎包玉刚夫妇一同回北京探亲。电报是邓小平请廖承志发的。包玉刚一见之下，立即与夫人动身起程。不过，他们没有“直接”飞北京，而是取道日本，大概是为了掩人耳目吧。

两位世界名人的第一次会晤

包玉刚后来承认，假如不是这位表兄，和邓小平的会面，不会这么快；包氏王国，就算终归登陆，也不会这么顺利。

那确实是一次影响深远的会面。

包玉刚回忆道：“北京 11 月的风是出了名的，如非亲尝，也不知道原来这般凛冽。一下车，走了几步，我便把大衣领翻起来，也替秀英拢好皮裘；到和邓小平握手见面时，竟然忘了把衣领弄回去。不过我也不为意，这位大陆改革开放的先行者、设计师，是这样的随和、坦诚。”

包玉刚与邓小平两人虽是初次见面，但对彼此的声望早有所闻，心仪已久，交谈之下甚是投契，他们的话题扯得很开，从大陆的经济到世界的政局，从航运经营到香港前途。邓小平向包玉刚描述了他改革的构想，而包玉刚则向邓小平谈到了自己所知的各国政要的看法，包括与当时的港督麦里浩的私人谈话。两人足足谈了几个小时，充分交换了意见。

由于当时邓小平复出不久，华国锋是当时党政最高领导人，基于种种考虑，包、邓的这次会见是秘密进行的，国内外新闻媒界并不知晓，两人谈话的具体内容更是除包玉刚与邓小平两人及少数几个陪同人员外，无人知道。不过，从包玉刚回港后的行动可以得知，包玉刚把包氏王国从海上搬到陆上的这个决定，显然是访京之后才最后作出的。包玉刚的登陆行动与其说是他预见到世界航运衰退，还不如说是他对香港的前途有了充分的信心。

有一件事可以充分说明这一点。

1978 年年中，包玉刚向日本订购了一艘 40 万 5 千吨的超级油轮，由于这艘油轮吃水太深，不能在香港停泊。包玉刚后来对人说：“假如迟得几个月，在上访北京之后，这艘巨轮订与不订，则须重新考虑。”

一句话，道出了北京之行对他的影响。

包玉刚每次与各国首脑会面，都不会空手而归——因为他会从交谈中获取各种对他有用的信息。这一次上北京也不例外。

邓小平虽然没有给包玉刚一个明确的收回香港计划，但包玉刚从邓小平的言谈中判断出：中共会尽力保持香港的繁荣和稳定，而这正是一个商家梦寐以求的。

包玉刚终于下决心把海上王国搬到陆上去。

第二十章 挑战置地 终于爆发角力战

包玉刚决定大举登陆，收购英资财团九龙仓。一场世纪收购战展开，双方的争夺达到了白热化程度，短兵相接，刀光剑影，其迂回曲折的情节和扣人心弦的场面，绝不亚于小说家的生花妙笔。

话说香港的九龙仓，并不是一个仓库，而是香港最大的码头，它一直由香港四大财团之一的怡和洋行所控制。

九龙仓有限公司是怡和系的一只旗舰，也是一个上市公司，它所拥有的产业，包括位于九龙尖沙咀、新界及港岛上的一些码头、仓库、酒店、大厦、有轨电车以及天星小轮，资产雄厚。可以说，谁拥有了九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运业务。

拥有九龙仓的怡和洋行，是一个历史悠久、实力雄厚的英资集团。它盘踞香港已有一个半世纪，与汇丰银行、太古集团和会德丰三家英资集团并称为香港四大洋行。

1994 年的统计资料表明，怡和在香港的六家上市公司——怡和控股公司及其属下的置地集团、文华东方、牛奶国际等，市值总额高达 1580 多亿港元，占香港上市公司总市值的 8.3%。

而在 80 年代初期，怡和的物业尚未被华资集团收购的时候，实力尚还强些。当时，怡和洋行尚未领教华资集团的利害，仗着财大气粗，一向自高自大，不把华资集团放在眼里。随着华资财团的迅速崛起，英资和华资的争斗日趋激烈，大家不约而同都把目光转向九龙仓这一香港最大的码头，英资集团当然不会把已到手的好处让出，华资财团则虎视眈眈，伺机而动。

新崛起的华资集团当中，最有实力的恐怕要数地产大王李嘉诚家族和船王包玉刚家族了。

李嘉诚当时位列香港十大财团的榜首，开始他是靠房地产和炒股票发家的，是香港有名的风云人物，论经济实力和名望，他都比包玉刚稍胜一筹。但是，在 70 年代末和 80 年代初，李嘉诚的经济状况并不是如人们想象的那么好，那时他正集中精力要将和记黄埔从英国人手中收购过来。对于九龙仓这一令人垂涎的肥肉，李嘉诚可以说是心有余而力不足。

对于九龙仓，包、李两家都有兴趣，李嘉诚通过手下的一批智囊得到消息，英国在香港最大的英资集团怡和洋行是九龙仓股份有限公司的最大东家，但其在九龙仓的实际占有股份还不到总股份的 20%！

换言之，只要不动声色买到九龙仓 20% 的股票，就可以与怡和洋行进行公开竞购！

另外，如果公开竞购，在价格相同的情况下，持股的香港人会愿意卖给华资集团，这是英资集团所没有的优势。

李嘉诚是靠地产和股票起家的，对此他心里亮堂着呢。他私下里算过一笔帐：当时九龙仓发行的股份不到 1 亿股，每股面值仅 10 元，也就是说，九龙仓股票市值总额不过 10 亿元；九龙仓拥有物业的尖沙咀是香港最繁华的地区之一，光是九龙仓所拥有的地皮，其价值就远远超过了九龙仓股份有限公司上市股票的价值。精于房地产生意的李嘉诚心中明白，即使九龙仓的股票价格再上升 5 倍，买入九龙仓股票仍是合算的。基于这种考虑，李嘉诚买下了九龙仓的 2000 万股股票。

在拥有九龙仓股份有限公司的 2000 万股票后，李嘉诚审时赏势、深知以自己一个人的力量同时与拥有和记黄埔的和记洋行和拥有九龙仓的怡和洋行抗衡，那是大大不够的。经过一番权衡利弊后，他作出决定，把手中所拥有的九龙仓股票以比买入高得多的价钱抛出，以此积聚资本，集中力量将和记黄埔纳入自己的控制之下。他选择了另一个华资家族——包玉刚家族作为抛出九龙仓股票的对象。

1978 年以前，包玉刚虽然萌发了“登陆”的念头，却苦于没机会，一直未有大举行动。直到李嘉诚来找他，两人达成一项秘密交易。

两位华资集团首脑的第一笔交易，奠定了包玉刚后来收购九龙仓的基础，也开始了两位超级富豪之间的友谊。

那是 1978 年夏季的一个下午，大约三、四点钟，李嘉诚打电话约包玉刚，说有事要与他商量。俩人随即在包玉刚位于太子行的办公室会晤。经过简短的寒暄，李嘉诚即开门见山地表达了想把手中拥有的九龙仓 1000 万股股票转让给包玉刚的意思。

转让？包玉刚心想，天上没有掉下来的好事。包玉刚低头稍加思索，便悟出了李嘉诚的精明之处。李嘉诚很清楚包玉刚的情况，知道他需要什么，于是，用包玉刚所需要的来换取自己所需要的，这一“转让”，可真是一家便宜两家着数的好事。

从包玉刚这方面来说，他一下子从李嘉诚手中接受了九龙仓的 1000 万股票，再加上他原来所拥有的部分股票，他已经可以与怡和洋行进行公开竞购，如果收购成功，他就可以稳稳地控制资产雄厚的九龙仓。而从李嘉诚这一方面来说，他以 10 元到 30 元的市价买入九龙仓股票而以三十余元脱手给包玉刚，一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行那里承接和记黄埔的股票 9000 万股，一旦达到目的，和记黄埔的董事会主席则非李嘉诚莫属。

这真是只何李嘉诚这样的脑袋才想得出来的“绝桥”（桥：广州话，指主意、办法）！包玉刚在心里不禁暗暗佩服这位比自己小但精刚过人的香港地产界新贵。

没有太多的解释，没有冗长的说明，更没有喋喋不休的讨价还价，两个同样精明的人一拍即合，秘密地订下了一个同样精明的协议：

李嘉诚把手中的 1000 万股九龙仓股票以三亿几千万元的价钱，转让给包玉刚；

包玉刚协助李嘉诚从汇丰银行承接和记黄埔的 9000 万股股票。

晚上 9 点钟左右，这宗交易即告达成。

李嘉诚和包玉刚的这项秘密交易无疑是成功的，不久之后，李嘉诚大举收购和记黄埔获得成功，奠定了他在香港地产界的霸主地位；而包玉刚呢，从李嘉诚手中接过 2000 万股九龙仓股票之后，他手中的九龙仓股权大增，可以说已做好了决战前的准备，他已打好了基础，可以向怡和洋行发动挑战了。

包玉刚选择九龙仓作为登陆后的主要袭击对象，是有着深刻的原因的。

首先，控制着九龙仓行政大权的置地公司，虽然实力雄厚，背后更有财大气粗的怡和洋行撑腰，其气焰可说是嚣张之极，但是，它却有一个致命的弱点——实际拥有九龙仓的股份只有 20%。

一般来说，上市公司的股权若小于 35%，则容易被人乘虚而入。

怡和和置地也不是不知道这个现状，只是这个老牌英资洋行太傲慢，从不把华资集团放在眼里，到头来只好喝下自己酿下的苦酒。

其次，包玉刚搞了二十多年航远，对码头的重要性有切身体会。

他搞航运，由于没有地盘和仓库，在香港的业务都要租用九龙仓的仓库，其费用十分昂贵，等生意做成了，很大一部分利润却都被九龙仓盘剥而去，对此，他又怎能甘心？他很早就想由自己拥有储运业务的仓库，要达到目标，最佳方法当然就是能够拥有足够的股份来控制九龙仓的行政大权了。

除了这两个原因，还有一个别人不易看到的有利条件。那就是，怡和洋行在香港的声誉不太好，在它控制九龙仓的时候，采取高额盘剥的政策，致使港英当局对它也甚感不满，曾对它发出过警告，如果有华资出面与它争夺九龙仓，在相同的条件下，在港的华人决不会袖手旁观，他们肯定会偏向华资一方。这一点，对于包玉刚来说，是十分重要的。

基于这三方面的考虑，加上从李嘉诚那里接过 2000 万股九龙仓股票，包玉刚心里踏实了许多。但是，办事谨慎的包玉刚并没有向新闻界透露任何风声，以致于外间一直蒙在鼓里，而包玉刚则不动声色，继续加紧收购九龙仓股票。

对于包、李二人的暗中交易，怡和洋行并不知情。早些时候，怡和洋行见李嘉诚收购股票，也紧张了一阵子。后来见李嘉诚停手不干，由包玉刚接手购买，便松了一口气，以为自己的控制地位已可保无虞了。

然而他们实在太大意了，他们万万没有料到，包玉刚仅用了八十多天的时间，就买入了 1000 万股股票，加上原来持有的股票数目，他已控制了 30% 九龙仓股权，大大超过了怡和洋行的代表置地了。

这时，为了能够稳稳当当地控制九龙仓，包玉刚又采取了另一个更加稳健的方法，他先将自己名下所拥有的九龙仓股票，以每股 55 元的价钱转让给他控制下的隆丰国际，比市面价还要高出几元，其意图十分明显：隆丰国际愿意以 55 元或更高的价钱买入九龙仓的股票，目标就是要掌握九龙仓股权的 50% 以上，以赢得不受挑战的控制地位。

包玉刚把九龙仓的股票转让给他自己控制下的隆丰国际有限公司，可以说是攻守兼利的一着高招，也是他稳健作风的又一次体现。因为隆丰国际有限公司乃是包氏财团属下的一间上市公司，所谓的股权转让，实际上是名转实不转，如果收购失利，最多是赔掉一个隆丰国际，就可以推掉全部法律责任而不会对包氏财团产生致命的打击。但如果收购成功，就可以得到整个九龙仓！

直到这时候，怡和和置地这只自视聪明的“兔子”才如梦初醒，却发现“乌龟”已走得很远，遥遥领先了。

经过一番周密的部署，怡和、置地决定收复“失地”，以庞大的资本后盾，进行反收购。

这是一场精彩的闪电战，其迂回曲折的情节和扣人心弦的场面，绝不亚于小说家的生花妙笔；其战略战术的运用及海派作风，则堪称商业收购战的典范。

第二十一章 争九龙仓 兵不厌诈出高价

九龙仓反收购战，包玉刚共动用 23 亿元现金，其雷厉风行的作风、果断坚毅的性格和必胜的气概，使他获得了“作风海派”的评价。包玉刚一跃成为第一个非怡和洋行的华人九龙仓主席。经此一役，谁能不心服口服？！

包玉刚出访欧洲

1980 年 6 月。巴黎。

盛夏的巴黎迷人极了，每一个角落都散发着浪漫的气息。

那高耸入云的艾菲尔铁塔，那雄伟壮观的凯旋门，那充满诗情画意的塞纳河，还有那热情惹火的巴黎女郎……这个如梦如画的城市，每天吸引着成千上万的游客、商旅流连忘返，如痴如醉。

包玉刚却无心欣赏那绮旎风光和城市风情。他这次来巴黎，是参加一个油轮船东会议，然后，还有很多安排。

这次出访，行程安排蛮紧的，加上离开香港后，包玉刚似乎预感到在他走了之后，会有事情发生。

“为什么会有这种预感？”包玉刚问自己，“难道是自己向九龙仓董事会主席纽璧坚道别时，他那奇怪的笑容使我觉得不安吗？”

包玉刚不禁回忆起这几个月来，与纽璧坚的数度交锋。

1979 年元月，当时身为怡和主席的纽璧坚发觉包玉刚手上所持有的九龙仓股份已高达 30%，大大超出了自己手中的 20% 的时候，才猛然惊觉。他气得直跺脚，恨得直咬牙，却又无可奈何。按照惯例，九龙仓董事会邀请已成为最大股东的包玉刚加入，于是，包玉刚与二女婿吴光正堂堂皇皇便当起了九龙仓董事。

但纽璧坚岂会善罢甘休？身为九龙仓董事会主席的他，对包玉刚和吴光正这两位新晋董事可谓一千个看不顺眼，双方不时发生摩擦，其间有两次冲突较为明显。

第一件是发生在 1980 年初，包玉刚向董事会提出，环球公司在九龙仓董事会中的席位由两席增至四席。纽璧坚不同意，反而提出由置地公司的行政总裁贝德福特加入九龙仓董事会并出任执行主管。

双方争持不下，各执己见，最后通过协商，各取所需（或日各让一步）——环球集团争取到多两个席位，贝德福特也顺利进入九龙仓董事会。

这场前哨战可以说是一场双方都认为自己胜利了的战役，这次“过招”之后，是一个短暂的“和平共处”时期。

然而这“和平共处”只是表面的平静，实际上，双方都在积极进行收购。怡和是积蓄力量，等待时机，一举击败包玉刚的进攻；而包玉刚则是盯着九龙仓的绝对控制权，奋力向前。

就在这时，不知出于什么动机，怡和公司突然约见包玉刚，说是想“谈谈”。

于是，双方派出代表进行“谈判”。环球的代表自然是包玉刚和吴光正，而怡和则派出了纽璧坚和贝德福特。

谈判一开始，纽璧坚即开门见山，要包玉刚出让手中所持的九龙仓股份，交换条件是相当可观的置地公司物业。

包玉刚没想到置地这么快就退却了，主动要求谈判，说明他们也料到无心胜把握，才采取“和平谈判”的“下策”。

置地公司有许多物业位于香港的黄金地段，其中光是中环一带的几幢大厦，已是令无数地产商垂涎的肥肉。

不知是动心了还是想试探一下置地公司的诚意，包玉刚提出了交换条件：金门大厦、太古大厦和太子行。这几座大厦都位于有“地王之王”之称的港岛中区，价值不菲。

这个条件对于置地公司来说，无异于狮子大张口，纽璧坚舍不得这些置地最宝贵的物业落入包玉刚手中，于是提出只能以金门大厦、尖沙咀的星光行和半山区的一部分住宅作为交换条件。

包玉刚不同意，双方又是一轮交锋，结果毫无收获，不欢而散。

在这以后的一段时间里，包玉刚与纽璧坚的争斗趋于激烈，以致于在召开九龙仓董事局会议时，气氛紧张到要记下各人的谈吐和举止。

当年，大约是5月底、6月初之间的一天，九龙仓召开年会，会上，纽璧坚要求包玉刚告知近期的旅行计划。包玉刚便如实介绍了他近期的外游行程安排：

先到巴黎出席一个国际油轮协会的会议，因为他是这个协会的主席，非去不可的；

接着到德国的法兰克福，参加一个银行界的重要会议，他的业务与银行有着千丝万缕的联系，他又是汇丰银行的董事，这个会自然少不了他的份儿；

然后是去伦敦，那里将会举行一个规模盛大的“龙舟会”，端午节是中国人的节日，在伦敦的华人想借此热闹一番，包玉刚是商界名人，怎能不去捧捧场？

最后的安排是到中美洲，会见墨西哥的总统保迪罗。

这次行程起码需要10天。

包玉刚一口气说完这些安排，抬起头，却发现纽璧坚正盯着自己，面上露出一丝奇怪的笑容，眼神也是怪怪的，好像……当时，包玉刚就产生了一个预感：纽璧坚探问他的行踪，是为了便于安排大动作。

年会结束没几天，包玉刚如期远赴巴黎。

包玉刚这次赴巴黎，是参加一个油轮船东会议，另外，还有很多安排。

行程紧凑，包玉刚仍然抽出时间进行他的例行运动——跳绳。

包玉刚喜欢跳绳，这是众所周知的，无论到哪里，他都随身带着一条绳，每天都要抽空跳几百下。他曾对别人说：“在日本东京，我有一个小花园，就在那里跳；在伦敦，我就到大公园里跳，在其他地方，我都能找到跳绳的地方。”包玉刚不但喜欢跳绳，还喜欢以绳作礼物，这次出访欧洲和中美洲，他就带了好几条绳，准备送给政要名流。

这天清晨，包玉刚正在寓所里跳绳。他一口气跳到300下，便停了下来，很自然地想起香港有可能发生的事，想起九龙仓年会上纽璧坚的奇怪眼神……

“这个纽璧坚，也忒小气了。”包玉刚在心里暗暗骂了一句，但转念一想：“如果当初纽璧坚答应我的交换条件，我是否会把九龙仓的股权让给他呢？”

“没准会哩。”包玉刚自言自语道：“得到一幢中区名厦，作为我登陆的第一步，这是我多年来的想法。我最希望得到太子行，可惜纽璧坚死活不

放，其他的，我却兴趣不大。也罢，不给倒好，我可以一心一意进行收购了。”

包玉刚拿过毛巾，擦了擦脸上的汗水，然后放松一下手脚，准备休息一下就去游泳。

每天的跳绳和游泳，是包玉刚的必修课，风雨不改。

就在这时，房间里响起了急促的电话铃声，包玉刚下意识看看表，才六点多，谁这么早来电话呢？他拿起听筒。

“喂，爸爸吗？我是光正。”电话那边传来二女婿焦急的声音：“爸，纽璧坚他们趁你不在，开始行动啦。怡和洋行已宣布出巨资收购九龙仓股票，你赶快回香港吧！”

“哼，纽璧坚这条老狐狸终于等到机会出动了！”包玉刚在心里哼了两句。电话里，吴光正把这两天发生的事情原原本本告诉了包玉刚。

原来，包玉刚走后的第一天，怡和洋行已暗中订下收购计划，目标是增购九龙仓股份至 49%。

怡和这一步可谓老谋深算。把收购界线定为 49%，是进可攻退可守的高招。这样一来，既可以回避 50%全面收购的临界点，又可以令包玉刚进退两难。因为，如果包玉刚要跟进的话，持股量必须超过 49%，而突破了 50%的临界点，则属于全面收购，牵动资金近百亿。

这是怡和设下的第一道防线，然而这还不够保险，怡和决定大幅提高九龙仓股票的收购价格，再设立一道防线。

第二天，怡和派人把几份相同的广告认刊书送至香港几家权威报社，要求在翌日的主要版面刊登相同篇幅的广告，内容是怡和愿意以两股作价 12.2 元的置地股票，外加一张面值 75.6 的无抵押债券，合计共 100 元的代价，换 1 股面值仅 10 元的九龙仓股票。

这一招可以说怡和是下了血本，与包玉刚决一死战了。怡和一下子把九龙仓的股票翻了近一倍（包玉刚在香港时已把九龙仓股票抬高至 55 元），价格升幅之大，为股市历史所罕见。

这一天是星期五，纽璧坚安排好次日报纸广告事宜之后，便逐一打电话给九龙仓董事会的每一位成员，告知其收购计划，作为九龙仓董事会主席，他有责任这样做。吴光正是九龙仓董事，自然也接到电话。

电话里，纽璧坚“特意”委托吴光正将此消息转告在欧洲的包玉刚。吴光正一听便知，怡和洋行要趁包玉刚不在香港的机会，采取突然袭击，攻其不备，乱中取胜。

这时已经是下午，纽璧坚选择在周五收市之后提出收购建议，实在是用心良苦，其用意显而易见：看你包玉刚有何办法，能在周六、周日筹集到数目庞大的资金！

怡和的这系列反击来得是如此迅速、如此突然，不愧是身经百战的商场老手。

而吴光正当时 34 岁，加入包氏集团时间不长，经验方面自然比不上纽璧坚，但他却镇定稳重。

在这紧要关头，吴光正没有慌乱，没有不知所措，而是冷静地分析了对方的情况，并第一时间打电话到巴黎找岳父包玉刚。

话来也巧，包玉刚这次出访，不知是因为行程紧，每处停留的时间短，还是想考验一下吴光正的应变能力，他没有留下联络的方法。换言之，吴光正要找包玉刚无异于大海捞针。

不过，吴光正自有他的办法，通过找相关人士，迂回曲折，终于找到包玉刚。当他满头大汗地接通包玉刚房间的电话时，巴黎正是清晨。

包玉刚听完吴光正的汇报，沉默了几秒钟然后问：“光正，你对这件事怎么看？”

“置地把收购目标定在 49% 九龙仓股权，是想逼使我们进行全面收购。但我们若中计，则需动用过百亿资金，目前我们没有这个能力。”

“如果我们把收购目标也定在 49% 呢？”

“我们手上已有 30% 股权，置地只有 20%。我们只需要再收购 19%，就可达到目的，这一点我们比置地有利。”

“但我们开出的收购条件一定要比置地优厚。”

“唯一的办法是提出现金收购。”

当时，包玉刚除了拥有约 5 亿港币的现金外，还持有不少债券和定期存款，合计约二十余亿元，足够收购九龙仓。但这些债券要转化为现金，还须二、三个月的时间，但收购九龙仓务必在星期一之前完成，这就需要银行借钱支持。

筹集十多亿现金，对包玉刚来说并不是一件难事。他在电话中吩咐吴光正在香港作好一切准备。接着，他又约好汇丰银行大班沈弼和副董事长博伊明天上午一起吃工作早餐——当时这两位银行家正从香港到伦敦来，准备参加龙舟会。

一切安排妥当后，包玉刚连早餐也不用，立即启程前往伦敦。下了飞机，他直奔怡和总裁凯瑟克的私邸。

对于包玉刚的到来，凯瑟克似乎早有预料，他张开双手，蛮热情地欢迎包玉刚。

“看他得意的样子，好象已经稳操胜券了。这个英国佬！”包玉刚心里颇不以为然。他对凯瑟克说：

“听说置地要出 100 元一股购九龙仓股票，可有此事？”

凯瑟克作了一个惊讶的表情，说：“噢，包先生的消息真灵通，这么快就知道了。置地已经递交了收购建议书，星期一就可见分晓了。”“你这么有把握？”包玉刚明知故问。

“当然。”凯瑟克一脸傲慢的神色，“我们英国人从不打无把握的仗。包先生，我们出到 100 元收购一股九龙仓股票，你赶快抛出你手中的那部分股票，能赚一大笔哩！”

说完，凯瑟克在一张纸上写下了一个电话号码，递给包玉刚说：“这是我私人专用电话。包先生如果有什么决定，我随时恭候。”

凯瑟克说话时的那语气、那神情，似乎根本没有把包玉刚成在眼里，似乎一转身包玉刚就会打电话告诉他将要全数转让九龙仓股权似的。

包玉刚心里恨得直咬牙，但表面上他仍相当平静，不动声色地向凯瑟克告辞。凯瑟克送至门口，随口问道：“包生意欲何往？”

“中美洲。我约了墨西哥总统明天共进晚餐。”包玉刚答得也很随意。

两人握手道别。

第二天上午，包玉刚如期与沈弼和博伊两位银行家吃早餐。

作为包玉刚老朋友桑达士的继任人，沈弼一直与包玉刚保持良好的关系。尽管受到世界航运衰退的影响，沈弼对投资航运的兴趣有所减退，但作为包玉刚的长期合作伙伴，他对包玉刚的处境自然不能坐视不理。

“需要我怎么帮你？”沈弼问。

“借我 15 亿现金。”包玉刚答得干脆。

“OK，没有问题。”沈弼一口应承。

不用摸底，没有兜圈，直截了当，干脆利落。沈弼之所以答应包玉刚贷款 15 亿元现金，是因为他清楚两件事：第一，银行是企业的输血机构，企业则是银行的造血系统，如果失去包玉刚这个长期合作伙伴，对汇丰银行来说，无疑是一个巨大的损失；第二，包玉刚做生意信誉极佳，他能向你借钱，就一定能还钱，绝不会拖三拉四。

基于这两点考虑，沈弼毫不犹豫地作出了这个令人咋舌的决定。

包玉刚曾不止一次对人说：“我的信用有良好纪录。”看来包玉刚的话并非虚言。

有了汇丰银行 15 亿港币的支持，包玉刚稳操胜券了。也就是说，两天之后震动海内外的那宗收购战，其实在包玉刚与汇丰大班吃早餐时就已经见分晓了。

兵不厌诈

包玉刚在得到汇丰银行的承诺后，坚定了对置地有限公司的挑战进行回击的信心。随后，他又联系了伦敦的几家金融机构，他们都表示愿意支持包玉刚，向其提供贷款，包玉刚心里更有底了。

于是，他打电话回香港，告诉吴光正资金问题已落实，并将于明天返港。他让吴光正先与律师和财务顾问接触，商量收购方案。接着，他又打电报给墨西哥总统，对不能如期赴约表示歉意。然后，他向英航订了一张飞瑞士苏黎世的机票。与此同时，在香港的吴光正则向瑞士航空公司订了两张苏黎世飞香港的连位头等仓机票。

这一着叫“声东击西”。包玉刚知道，如果从伦敦直飞香港，肯定逃不过怡和的耳目，所以，先装着按计划去中美洲的样子，到了苏黎世，再转乘瑞士航空班机，悄然返港，出其不意。

“兵不厌诈！”包玉刚的脑子里突然闪过这四个字，不禁微微一笑，心想：“英资势力雄霸香港，怡和洋行气焰嚣张，我就不相信不能撼它一撼！”想到这里，包玉刚的眼神中透出一股坚毅的光芒。

飞机一下拉高，包玉刚的身体不自觉地向后一仰，他突然感到头有点沉，是啊，已整整 20 个小时没合眼了，该躺一躺了。他倒身便睡。

也亏吴光正想得周到，订了两个相连的头等舱位，让包玉刚得以不受干扰、舒舒服服地睡一觉。

星期日上午 9 时，飞机降落在香港启德机场。包玉刚睁开眼睛，满眼阳光灿烂，顿时精神为之一振。他把手表调回香港时间，便见到二女婿吴光正来接机，一行悄然返回深水湾寓所。

“爸，您先休息一下。”吴光正对从劳斯莱斯上下来的岳父说。

包玉刚点点头，径直向寓所内的私家游泳池走去，边走边回过头来说：“我要游会泳，吃过午饭再商量收购事宜。光正去订一个中区酒店的套房作为今次行动的总部，不要订文华，那是置地的物业。”

吴光正领命出去，包玉刚独自在游泳池中畅泳。

“已经一天一夜没有游泳了，总觉得不舒服。”包玉刚心里说。每天的跳绳，是他的必修课，每天的游泳，则是他最大的享受和休息。

在游泳时，可以什么都不想，也可以冷静地思索、分析当前形势，考虑对策。在经营航运时，有几宗大生意还是在泳池中谈成的哩。

包玉刚一个人在泳池中呆了不短的一段时间之后，便跳上岸，他看上去象一台充足了电的机器，精力充沛。

用过午饭，下午 3 时，包玉刚与两个女婿准时到达香港的希尔顿酒店。由于包玉刚特别交待过不能住文华酒店，以避免怡和耳目，吴光正便订了希尔顿酒店的一个套房，作为反攻的临时总指挥部。

其时，包氏集团的律师与财务顾问俱在等候。这次反收购行动，包玉刚请来的财务顾问是获多利财务公司，这是汇丰银行属下的一间全资附属机构，在香港是一个知名度颇高的财务公司。

包玉刚神情坚定地对在场每一个人说：“这次反收购要百分之百成功。”然后，他径直走到获多利财务公司总经理朗德斯面前，问道：“我们应该出什么价？”

朗德斯说：“置地提出的所谓 100 元收购一股，是用股票和债券作交换，不能马上见到实惠的。我们出现金，即使报价 90 元，也有把握成功。”

“我不想这场战役拖得太久，要速战速决。”包玉刚询问朗德斯，“我们出一个什么价钱，才能让置地完全没有反收购的机会？”

朗德斯答道：“如果我们出价每股 105 元，则对手绝对无法还击。”

105 元与 90 元无相差 15 元，即收购 2000 万股，须多付出 3 亿港元。在 1980 年，3 亿港元可以说是一个天文数字。但包玉刚想也不想，算也不算，就挥挥手，坚决地说：

“那就出 105 元一股好了，就这样定了。”

方案就这样定下来了。晚上 7 点，包玉刚召开记者招待会，宣布以个人和家族的名义，动用 21 亿元现金，作价每股 105 元收购 2000 万股九龙仓股票，把所持股份提高至 49%。收购期限只在周一、周二两天，另外，不买入怡和及置地手上的九龙仓股份。

另外，他又效法怡和的做法，在各大报纸上刊登大幅广告，宣布反收购行动。

怡和洋行满心以为包玉刚正在墨西哥吃晚饭哩，谁知人家早已步署了反攻计划！用现金收购？如果真是这样，自己必败无疑。但 21 亿元现金，包玉刚能在两天之内拿得出这么多钱么？

怡和对包玉刚的公布将信将疑，不太相信，又不敢不信。连忙做好最坏的打算。

星期一上午开市，由于九龙仓股票已在上周五起被停牌，无法在交易所内挂牌交易，包氏集团决定通过股票经纪人负责交易。

持有九龙仓股票的散户和小股东们被船王开出来的价钱惊呆了，好一会才缓过劲来，奔走相告。他们终于等到包玉刚摊牌了，开价又这么高，还是现金交易，这一本十利的好事上哪儿找呀？赶快抛吧，错过了这个村就没这个店啦！

九龙仓小股东们蜂涌至获多利中环办公室，因为不能在交易所交易，只好通过经纪人，由财务公司出面办理。

小股东们等了好几天了。一方面，是股票专家曾经发出忠告：在包玉刚作出反应之前，最好的方法是持股静观。另一方面，小股东多是华人，他们早就对置地管理九龙的方法不满，期望包玉刚能胜出这场较量。

由于有这两个原因，置地虽发起宣传攻势好几天，大部份小股东仍按兵不动。直至包玉刚公布收购方案，小股东们意识到，这是一个千载难逢的机会！此时不抛，更待何时？

从正式开始收购至收购结束，只用了一个多小时。

上午9点钟之前，香港有史以来最大的一次收购战宣布结束。获多利报价23亿港元，吴光正当即给获多利签发了一张23亿港元的支票。整个收购过程如此顺利、迅速，故当时有人形容说：“包玉刚以迅雷不及掩耳之势，打了一场漂亮、干净利落的世纪收购战！”

那些未能抛出手中股票的小股东们失望而归，唯有盼置地开更高的价钱。

但是，这已经是不可能的了。

在包玉刚宣布已收购到5000万股九龙仓股票，掌握了九龙仓股权的49%之后，置地知道大势已去，遂认输败北。

事实上，包玉刚当时收购九龙仓，可以说是轻而易举的，也可以说是稳操胜券的，因为他有足够的资金来源。当时，除了汇丰银行很爽快地借15亿元支持外，不少银行还主动提出借钱给包玉刚。就在星期一上午展开收购时，香港美华银行给包玉刚送来一封信，说银行方面知道包玉刚可能需要资金，于是决定给包玉刚提供1亿美金的贷款，毋需担保。但那时整个收购战行将结束，美华银行的那1亿美元也根本派不上用场。

包玉刚在商界的影响力和信誉由此可见一斑。所以，包玉刚打赢这场世纪收购战，与其说是靠银行的支持，倒不如说是包玉刚以自己在世界和香港商界举足轻重的影响力和良好的商业信誉，令自己处于不败之地，并轻易地击败对手。

收购战结束之后，包玉刚以一个胜利者的姿态评论道：“置地的那些对手，显然低估了我的资金来源。”

而事实上，包玉刚在那个周末向汇丰借的钱，在三个月内就还清了。

包玉刚一跃成为第一个非怡和洋行的华人九龙仓主席。

这次的反收购，包玉刚共动用了23亿元现金，其雷厉风行的作风、果断坚毅的性格和必胜的气概，给人们留下了深刻的印象。为此，他还获得了“作风海派”的评价。

记得当年桑达士曾认为包玉刚没有王者气派，经此一役，有谁能不心服口服地叫他一声“船王”？又有哪一个企业家有这样的气魄和胆识！

第二十二章 负创取胜 令对手含笑断腕

不少评论家认为，九龙仓一役，船王是“负创取胜”，置地公司则是“含笑断腕”，这是怎么回事呢？有趣的是，一对不久前的死对头，转眼间又成为合作伙伴，在香港商界留下一段佳话。

船王“负创取胜”，置地“含笑断腕”？

包玉刚在九龙仓一役中，两天内动用了 21 亿港元现金。以迅雷不及掩耳之势，压倒怡和洋行和置地公司，取得了九龙仓公司的控股权，其胆略和气魄令多少人为之折服。但是有不少评论家却认为，在那场战役中，船王包玉刚是“负创取胜”，置地公司则是“含笑断腕”。

这是怎么回事呢？

据知情者透露，置地公司在挑起事端之前，曾就双方的实力作了一番比较，认为压倒“船王”的机会甚大；以至包玉刚奋起反击，许诺以 105 元现金收购一股九龙仓，置地将信将疑之余，却也估计到包玉刚能出如此之高价，必有汇丰银行在后撑腰，于是作了最坏打算。包玉刚宣布反收购的当天，他们让公司职员连夜加班，把股票分成小数额的许多份，然后透过怡和系的情富，由大经纪行及代理公司暂存，一俟包玉刚开始用现金收购，即马上接连不断向获多利公司表示“支持”。

有传闻说，怡和置地暗中把九龙仓股票卖给包玉刚，套现达 10 亿港元，净赚至少也有 7 亿元。故有“含笑断腕”之说。

至于包玉刚出 105 元的高价收购九龙仓股票，不少专家则认为实在“过于冲动”，是被置地乘其不备发动突然袭击的举动所激怒，“火遮眼”了，为此多付了 1 亿元的代价。故有船王“负创取胜”之说。

其实，这两种说法都有一定道理，却有失偏颇，或者说只看见数目上的多少，而没有看到包玉刚在这场战役中取胜的意义。

首先，包玉刚在整个收购行动中，只有最后部分的股票才是以 105 元一股购入的，而在这之前所购入的股票，都是大大低于这一个价钱的，就所有股票购入的平均价钱与九龙仓股票所代表的价值（约 98 亿元）而论，包玉刚在这场战役中还是有赚的。再者，对包玉刚来说，这场战役对他来说是非胜不可的，为什么这样说呢？

当年香港有四大英资集团：怡和、会德丰、和记及太古。英资财团一向财大气粗，不把华人放在眼内。时间到了 70 年代末、80 年代初，大陆实行改革开放的政策，政治清明，眼看香港的回归势在必行。这时，几个华人财团迅速崛起，英资与华资集团的斗争趋向激烈。不久前，李嘉诚收购和记黄埔成功，标志着华人财团开始逐渐取代英资财团的势力。谁能够取代英资撤出后留下的巨大真空，无疑会在强手林立的香港市场中占据有利地位。包玉刚在此时出资收购九龙仓，正是顺应这个时势而作出的举动。对包玉刚来说，九龙仓一役是他整个登陆行动的第一场大战役，这场战役如果胜利了，则为他的整个登陆行动占得了第一个桥头堡，为他把海上资产向陆地转移打下坚实的基础，也是他能逃过航运业大萧条的关键。如果收购失败，则不但资产损失惨重，也会极大地打击船王的登陆计划。

包玉刚取得了九龙仓的控制权后，很多人都认为包玉刚借下如此巨额资金进行收购，会给他后来的经营带来麻烦。这些人显然低估了包玉刚的实力，

包玉刚可是带着巨资“登陆”的。据他的女婿吴光正后来说，在收购九龙仓后的3个月内，他们已经还清了所有贷款。包玉刚在后来总结这次战役时也解释说，对手“严重地低估了我们的财政来源”。

包玉刚收购九龙仓成功，大大地增加了他的知名度，使得人们对他的实力不得不另眼相看。这一场闪电战中，在短短的两天时间内，包氏集团令人难以置信地动用了超过20亿元的现金，把怕和洋行支持的置地公司打得绝无还手的余地，显示了令人吃惊的战斗力和战斗力。在闪电战中包玉刚所建立的威信，对包氏家族以后的发展有着巨大的影响，直到数年后，在包玉刚收购会德丰的一役中，人们仍可以看到这种威信的震撼力量。

总结说来，在收购九龙仓的整个战役中，包玉刚可以说是深思熟虑，智谋百出，而取胜的关键，则应了中国的一句古语：知己知彼，百战不殆。包玉刚在挟着巨大的资产登陆前，选择了九龙仓作为进攻对象，是因为他经过调查，获知其最大的控股公司——置地公司所拥有的股权还下到20%，他不动声色地在暗处吸入九龙仓股票，后来又从李嘉诚手中购入了大量的九龙仓股票，可以说，在置地公司意识到包玉刚才是最强劲的对手之前，包玉刚已在不知不觉中占了上风。当上九龙仓的最大股东后，包玉刚又不急于求成，而是稳扎稳打，将手中的九龙仓股票转入环球集团属下的隆丰国际有限公司，继续向置地公司施加压力。在其强大的压力下，置地公司不得不选择时机，抢先摊牌，同时也将自己完全暴露了出来。在置地公司宣布收购九龙仓股票的时候，包玉刚正出访巴黎，得到消息后，他作了周密的安排，在取得金融界的支持后，秘密返港，根据对手的底牌作出了布署，发动了闪电般的反击，一举奠定了胜局。

有趣的是，在包玉刚成功控制九龙仓的一年后，置地公司和九龙仓公司又成为了合作伙伴，这两家公司与长江实业等共同建立了一间地产发展公司，目标是发展位于尖沙咀的新港中心。一对不久前的死对头，转瞬间又成为了合作伙伴。也算是在香港商界留下了一段佳话。

第二十三章 挂蓝灯笼 过江龙战地头蛇

市场上传来新消息：会德丰的最大股东张玉良将会同包玉刚，对来自星洲的邱德拔财团进行反收购！这下子可有好戏看了。很多持有会德丰股票的人士，对包玉刚四年前那场收购战出价之豪气记忆犹新，于是，这次便采取了聪明的办法：作壁上观。

1980年，包玉刚取得了九龙仓闪电战一役的胜利，宣告了船王的“登陆”行动取得成功，他成为了香港几个为数不多的大不动产拥有者之一。了解包玉刚的人都知道，包玉刚的目的决不止于此，在适当的时候，他会发动新的攻势，扩充不动产的拥有量。到了1985年，包玉刚终于又进行了一次成功的收购，这次的收购对象则是香港四大英资集团的成员之一——会德丰。

会德丰在香港可不简单，这是个由英国人乔治·马登1925年在上海创立的商行，从1946年起迁至香港，并得到长足发展，与治和、和记黄埔、太古等英资洋行平起平坐。

包玉刚与会德丰的创始人乔治·马登早已认识。

50年代初期，包玉刚与同乡合办联合贸易公司的时候，与马登便有生意上的来往，为了笼络马登，包玉刚还特意送给他一幅价值不菲的中堂寿轴。

1955年，包玉刚想买船搞航运，曾专程到伦敦拜会马登，请马登加以援手。不料精于计算的马登当时并不看好毫无航运经验的包玉刚，在答应借钱的同时提出许多条件，同样精明的包玉刚立即回敬他：“看来不是我向你借钱，倒象你向我借船。”两人不欢而散。

也许是不打不相识，也许是惺惺惜惺惺，包玉刚和乔治·马登成了莫逆之交，后来两人还合作搞航运，交往日深。

既然包玉刚与马登既是好朋友，又是生意上的好拍档，按中国人的传统，朋友妻，不可欺，朋友财，同样也不可贪，那么，传统观念极重的包玉刚为何要收购马登一手打下的江山——会德丰呢？

原因很简单：此时的会德丰已非昔日的会德丰，它内外交困，面临被海外财团吞并的险境。

“蓝灯笼”会德丰

经过乔治·马登几十年的苦心经营，会德丰在香港生根、发芽、茁壮成长，早已成为香港最具代表性的商业集团之一。在六、七十年代，它红极一时，家喻户晓，妇孺皆知。

会德丰主要投资于地产及航运，后来发展到保险、财务、百货、制造业及贸易，项目繁多。其附属及联营公司分别是：夏利文发展、主福发展、连卡佛发展、联邦地产、置业信托、会德丰船务以及联合企业等。

根据公布的数字显示，会德丰的经营业绩并不差，但其上市股票却被称为“蓝灯笼”。

何谓“蓝灯笼”？中国的传统习俗，凡有喜庆之事，必张灯结彩，大红灯笼高高挂；而只有在办丧事的时候，才挂蓝灯笼。

原来，会德丰的股票，在过去的股市上升浪潮中，永远是上升得最迟的。当汇丰、太古、和黄一类的蓝筹股上升浪潮接近尾声时，会德丰才慢条斯理

地起动。经验丰富的股民一见到会德丰的股票上升，便知离股市下调的日子不远了。于是，会德丰的股票成了“蓝灯笼”——股市“玩完”的信号。

会德丰在相当长一段时间里，其对内对外的作风以及发展策略，令投资者一次又一次大失所望。

在 1972 年，会德丰率先在香港股市发行 B 股。B 股面值只及原来股票（即后来的 A 股）的 1/10 或 1/5，但却和 A 股拥有相同的投票权。这样，部分人只要持有相当数量的 B 股（其投入比持有相同数量的 A 股少得多），就可以持有控制权，不必担心别的集团持有获得控制权的股票。B 股股票的发行及会德丰的一些举动，使股民们觉得公司内有人持有 B 股后放心大炒 A 股而获利，他们对此大为不满。

除了发行 B 股之外，股民们还发现会德丰集团内是控股公司占附属公司的便宜；董事（或董事家族公司）占上市公司的便宜。其中最为明显的要数联邦地产。联邦地产公司靠两间大厦（联邦大厦和国际大厦）的租金维持盈利，长达十数年之久。公司无负债又无发展，盈利年年增加，但股息却纹风不动，几年下来，联邦地产公司便积下了大量现金。这些现金却长期存于会德丰母公司，其利息远低于一年的定期存款利息，这样，母公司单在这一项上就得到了不少收益，而联邦地产却要蒙受利息的损失。

另外一个例子是关于置业信托和连卡佛发展的。会德丰通过这两间公司拥有的中环大厦，被置地公司看中，以怡和大厦及毕打行进行交换，会德丰占了很大的便宜。后来，这两幢大厦于 1980 年重建成为新会德丰大厦，本来，此时的置业信托拥有足够的现金，但会德丰却偏要另组“嘉华地产公司”进行重建，且有接纳多间外面公司参予，其中包括“锦兴置地公司”，它的大股东也即是会德丰的大股东张玉良。人们一看便知，那时地价狂升，建楼可取得巨额利润，大股东要分一部份。到了发售时，地价、楼价均跌，又由拥有大量现金的联邦地产买回大部份。

还有一件事令小股东们大失所望。联邦地产以每股 1 元 6 角的高价，向其董事局某成员购入其持有的大量国际城市股票，直到几年后，仍未能收回投资金额的一半，对此，小股东们觉得分明是被大股东们玩弄于股掌之上，占了便宜。对此，联邦地产公司董事局却装聋作哑，不作解释。

以上所举的几件事，只是会德丰众多令股民失望的事情的其中几件。对于这一系的股票，股民们是“食之无味，弃之可惜”。

这只形同“鸡肋”的股票，在 1985 年的 2 月份，却忽然身价百倍，股价天天见涨。

“过江龙”挑战“地头蛇”

1985 年 2 月中旬，香港股市经过一轮急升之后，陷入了“大升后牛皮”的形态。

投资者对 1984 年下半年的股市记忆犹新。7 月 23 日，恒生指数尚在 747 点，至年底，恒生指数则升至 1200 点，升幅达 60.6%。

1985 年 1 月，李嘉诚的和记黄埔以 29 亿元向置地购入港灯之后，股市冲破 1200 点关口，升至 1338.42 点。

此后近一个月，恒指多次反复，却再也没能冲破 1380 点。正当投资者和股评家意兴阑珊之时，2 月 14 日，忽然传来消息，说来自垦洲的邱德拔财团，已向马登家族购入 14% 股权，并准备向其他股东全面收购会德丰股

票，作价 A 股 6 元，B 股 6 角。

这个消息不啻是一支强心针，股市立即止跌回升，2 月 15 日，恒指突破 1400 点，以 1405.93 收市。

那些持有会德丰股票却视之如“鸡肋”的小股东仿佛见到了天开眼似的，纷纷将手中的会德丰股票抛出，邱德拔在当天宣布所持有的会德丰股权增加至 23.5%。

不料第二天，市场上又传来了新的消息：会德丰的最大股东张玉良将会同包玉刚，进行反收购！

这下可热闹了，包玉刚 1980 年收购九龙仓的传奇过程对香港的股民并不陌生，其策划之缜密、出价之豪气至今仍是人们引以为成功收购的典范。事情虽已过去四年多，但其余威尚在，这下可有好戏看了。于是，很多手上持有会德丰股票的人士，采取了一个聪明的办法——作壁上观，根据他们的经验，会德丰这一次绝不会是“蓝灯笼”。

而爱刨根究底的香港市民则对这件事的背景、涉及到的人发生了兴趣：这邱德拔为何要收购会德丰？马登家族怎么会把股权卖掉？张玉良如何联合包玉刚进行反收购的？

事情得从 80 年代初说起。

那时候，世界航运业衰退，包玉刚已预见到并及时减船登陆，但马登却被“散装货船景气”的暂时现象所蒙蔽，产生了错觉，以为另一个世界航运的高潮到来，于是大量造购新船，埋下了负债太多、现金不足的祸根。

到了 1983 年年底，会德丰船务公司共拥有船舶 29 艘，载重量达 139 万吨，因航运业不景气，负债达 21 亿 8 千万元，另外，还需付出 6 亿 8 千万元才能完成建造中的船舶。

面对长期不景气的航运业，负债累累的会德丰船务公司被迫将所拥有的船贱卖，并向会德丰洋行及同系公司寻求支持。由于积极卖船，到了 1984 年上半年，会德丰船务公司减少了负债 5 亿 6 千万港元，减少资本承担 4 亿 6 千 8 百万港元，但同时又出现了亏损 6472 万港元。3 月份的时候，甚至传出消息说会德丰船务公司可能因债务问题而清盘。

会德丰船务公司的困境引发了会德丰的两个大股东——乔治·马登和张玉良之间的矛盾。

外间一般认为，乔治·马登是会德丰的创始人，自然也是最大的股东。其实不然。

早在 70 年代，会德丰最大股东的位置已被张玉良夺去。

张玉良是 30 年代著名商人张祝珊的第四子，日寇侵华期间，张祝珊已去世，其夫人郭庚带四个儿子南逃到香港，后来以售卖西药发家，并通过投资房地产使财富在短期内以几何级数暴增，张氏家族遂加入香港巨富一族中。

张氏家族一直以团结一致、“同居公财”而著称，家族生意的大权由张玉良掌管。

70 年代初期，张玉良以其下多处物业，交换会德丰股票，从而成为会德丰最大股东，只因张氏家族一向低调，此事外间鲜有人知晓。直到 70 年代末，张氏家族的主要成员相继去世，家族内讧，被新闻界曝光，香港人对这个富豪家族才有所认识，才知道张玉良是会德丰的最大股东。

张玉良与马登的矛盾，据说起因于会德丰船务公司在最困难的时候，向

拥有 10 亿元现金的置业信托公司提出要求 ,在三年内向其借出 9360 万港元 ,但置业信托却拒绝了这个要求 ,迫使会德丰船务公司只好向会德丰洋行借数百万美元以解燃眉之急。为此 ,张玉良与马登芥蒂顿生。

长期以来 ,地产和航运是会德丰的两大投资项目 ,好比会德丰的两条腿。到了 1985 年 ,由于航运业仍未见有起色 ,两条腿便折了一条。这时 ,又出现了九七香港回归问题 ,马登家族和张玉良之间的不和日趋明显。

这时 ,老马登年事已高 ,遂把其生意全盘交由独子约翰 · 马登打理。谁知小马登无心秉承父业 ,而且他认为 ,马登家族只拥有会德丰 14% 的股份 ,在与其他股东不和的情况下 ,易为他人所利用 ,与其坐以待毙 ,不如以退为进 ,遂秘密将名下股权售给新加坡富商邱德拔。

邱德拔是婆罗洲华裔后人 ,是马来西亚银行的创办人和大股东之一 ,与汶莱国王的父亲交往密切 ,在东南亚一带声名显赫。他此番收购会德丰 ,是想通过会德丰进军香港商界 ,并建立其霸业。

第二十四章 暗藏玄机 船王再战显神威

一幅中堂寿轴遗失的故事，也许已隐藏了包氏与马氏最终分道扬镳的玄机？结局是，包玉刚耗资 25 亿港元，意气风发地进驻会德丰大厦，坐进了顶楼的董事长办公室。

“中堂寿轴”遗落民间

1982 年，香港某报上登出了一条“花边新闻”，说包玉刚 30 年前赠与会德丰已故创办人乔治·马登的一幅中堂寿轴，不慎流落民间，在一古董杂货摊上售卖，到马登之独子约翰·马登获悉前去购回此宝物时，却发现已被他人捷足先登云去。

如果真有天意的后，那么这个“中堂寿轴”遗失的故事，也许已隐藏了包家与马家最终分道扬镳的玄机？

小马登瞒着所有人偷偷把会德丰股权卖给邱德拔一事，令包玉刚感到很痛心。他认为小马登这样做，既背叛了父亲，也背叛了他。

在包玉刚的传统观念里，对于父辈留下来的产业，不但要好好保留，还要发扬光大，但小马登对父亲毕生的心血却毫不重视，竟轻易拱手相让。他同老马登情同兄弟，眼见小马登如此不孝，焉能不气愤？而最令他忍无可忍的是，小马登要出售父亲留下来的股权，事先并没有知会一声，简直没把他这个叔叔放在眼里，真太大逆不道了。

对于小马登的秘密行径，最痛心的是包玉刚，而最着急的当数张玉良了。

此时的张玉良虽因“九七”问题已萌去意，但他万料不到小马登会来这么一着，令他措手不及，若邱德拔收购成功，他将面临破产的危险，这能让他不着急么？情急之下，张玉良想起了交情不错的地产界巨子李嘉诚。

李嘉诚自 1980 年巨资收购了“四大洋行”之一的和记黄埔之后，如日中天，而后又斥巨资收购另一英资机构——香港电灯。

张玉良找到李嘉诚，一五一十地讲述了自己的处境以及会德丰落入他人之手的后果，希望李嘉诚买下会德丰。其时，以李嘉诚为首的华资势力不断壮大，直逼英资。这时，李嘉诚想起了包玉刚。

一天中午，午餐过后，李嘉诚电话里约包玉刚见面一聊。随即，两位华资巨头碰面。李嘉诚表示，他目前正忙于其它生意，问包玉刚有无兴趣收购会德丰。包玉刚在商言商，觉得这也是一个很划算的投资，于是允诺介入其中。

却说张玉良，他对包玉刚介入其中，只提一个要求，即包玉刚要彻底收购，完全控制会德丰，不要在收购成功之后又被对方以高价钱反收购，以致前功尽弃。对此，包玉刚答应绝对没问题。

另一场震动海内外的收购战又将展开。

包玉刚迎战“过江龙”

1935 年 2 月 26 日，也就是邱德拔财团宣布收购会德丰之后两天，包玉刚宣布九龙仓加入会德丰收购战，出价比邱德拔高 10%。包玉刚还宣布已直接或间接拥有会德丰 34% 股权。

这 34% 的股权无疑是来自张玉良。

包玉刚提出反收购之后三天，是农历除夕，也是鼠年的最后一个交易日，

邱德拔宣布再度提高收购价格，作价 A 股 7 元，B 股 7 角。

这一天收市时，邱德拔宣布持有会德丰股权 24.37%，包玉刚则宣布持有 34.17%。相差仅 10 个百分点。

接下来是农历新年，停市五天。

一段难耐的沉寂。

一个难熬的新年。

2 月 25 日，大年初六，股市恢复交易。敏感的股民预感到正在“较劲”的九龙仓和邱德拔财团将会有所动作。

果然，九龙仓宣布用现金每股 11 元收购联合企业。

联合企业是会德丰的联营公司，其资产账面净值每股 17 元，其中部分是船舶。

其时正值航运不景气，买入有关船舶的股票只会亏本，这一点包玉刚怎会不知？他看中的是联合企业所持有的 6.8% 的会德丰股权。这正是包玉刚的高明之处：既可以阻止联合企业把这部分股票卖给邱德拔，又可以增持会德丰股票数。

翌日，包玉刚还没等邱德拔作出反应，又宣布再度提高收购价格，升至 A 股 7 元 4 角，B 股 7 角 4 仙。同时又宣布已拥有 38% 的会德丰股权。

接下来又是一段沉寂，邱德拔迟迟没有作出反应。成熟的投资者已看出苗头：邱德拔不会再出更高的价钱了。股市终于平静下来。

3 月 15 日，包玉刚的财务顾问获多利代表九龙仓宣布，九龙仓持有总数超过 50% 的会德丰投票权。

经过 18 天考虑的邱德拔得悉此事后，通过他的财务顾问发表声明，正式放弃收购会德丰的计划，并准备接受九龙仓的建议，把所持有的 25% 会德丰股权售给九龙仓。

历时一个月的会德丰收购战终于鸣锣结束，包玉刚耗资 25 亿港元，取得了收购会德丰的绝对性胜利，入主会德丰。

不久，包玉刚意气风发地进驻位于毕打街的会德丰大厦顶楼的董事长办公室。

会德丰原主席约翰·马登呢，则黯然离开了父亲留给他的王座。

包玉刚收购九龙仓、会德丰，从他个人主观愿望而言，纯粹是商业性的行为，并非有意针对英资财团。至于外人将他的这种商业行为归结为一种深谋远虑的政治企图，这种推测虽然有些牵强附会，但不失为一个有趣的角度——因为九龙仓、会德丰、和黄、港灯这些洋行，在英国统治香港一个多世纪后渐渐落入包玉刚、李嘉诚这些华人财阀手中，恰恰与英国将于 1997 年把香港交还中国殊途同归。

第二十五章 港龙渣打 竟成平生两败笔

如果说，投资港龙的失败，打破了包玉刚建立空中王国的美妙构想，那么，投资渣打的失利，则使他重温银行家之梦彻底粉碎。若干年后，包玉刚说：“我平生只做了两件失败的事……”

包玉刚收购九龙仓和会德丰，被人们称为香港有史以来两宗最大的收购战役。

之后，他又以其海派作风，投资于渣打银行和港龙航空，赢得了“白骑士”之称。然而，这两次耗资不菲的收购战，并未为包玉刚带来任何经济上的收益，相反，还使他的锐气受到一定挫伤。

若干年后，包玉刚对友人说：“我平生只做了两件失败的事：一件是投资渣打；一件是投资港龙！”

投资港龙

包玉刚 1980 年以 21 亿港元收购九龙仓、1985 年以 25 亿港元收购汇德丰，创下了香港收购史上规模最大的记录，也成功地把他的海上王国转移到陆上。

有道是，一鼓作气，再而衰，三而竭。包玉刚乘胜追击，在收购会德丰同年的 10 月，投资一新建航空公司——港龙航空公司。

“人往高处走”，这句话用在包玉刚身上可谓最贴切不过了。两次收购战大获全胜，使他信心倍增。怀着对香港前途的美丽憧憬，包玉刚决定建立他的“铁翼雄师”，使已在陆上站稳了脚跟的事业，再往更高处发展，冲上云霄，建立空中王国。

然而，这一次幸运之神没有降临。

包玉刚注资两亿港元进港龙航空，并取得 37.8% 的股权，四年之后，又将股权悉数让出，亏损逾亿港元，为他的投资“威水史”留下第一块污点。

对港龙的投资为什么会失利呢？这还得从港龙成立说起。

1985 年 7 月以前，香港一直只有一家航空公司，就是由英国财阀施怀雅父子掌握着控制性股权的太古洋行控制的国泰航空公司。

施怀雅家族是香港顶尖儿的几位外籍超级富豪之一。早在 1869 年，施怀雅家族便在香港创业，发展至今，已把持着香港的航空、地产及船坞业的命脉，财产估计超过 100 亿港元。

施怀雅家族掌握着控制性股权的太古洋行，是香港最大的四个英资洋行之一，1948 年，太古洋行取得国泰公司的控制权后，便迅速成长壮大，发展一日千里，在其后 30 年中，国泰一直垄断着香港的航空业。

80 年代初，作为东南亚航空枢纽的香港一跃而起，压倒了西德的法兰克福而成为世界上最大运货量的空运站，它的服务网不仅遍及东南亚，还布满中东、欧美、大洋洲、非洲的几十个国家，香港的航空业成了企业巨子们觊觎的肥肉。这些企业巨子当中，就有包玉刚和被称为“毛纺大亨”的曹光彪。

包玉刚在早些时候已有所动作，投资于国泰航空，并出任董事。而曹光彪则是在 1984 年 10 月《中英联合声明》签署之后才有所行动。

《中英联合声明》中，关于航空业的说明是这样的：“在香港注册并以

香港为主要经营地的航空公司与民用航空有关的行业可继续经营。”这是一个极具诱惑力的说明，它使以纺织业起家的曹光彪下决心到香港的空中分一杯羹。

1985年7月，由曹光彪牵头筹组的港龙航空公司宣布成立。但据传闻，港龙有中资背景。这一点并非没有根据。

前新华社香港分社的一位负责人在其回忆录中写道：“在大陆或香港成立一个航空公司，以刺激中国民航改进并吸收外界经验。港龙航空公司就是在此设想下，并在国务院和香港新华分社支持下，由港澳国际投资公司与曹光彪合作，在香港创办的。”

由此看来，中共原是想借新成立的航空公司刺激中国民航改进其服务，与曹光彪发展航空业的想法不谋而合，二者一拍即合。

然而，港龙航空从创办之初起就似乎注定了要历尽磨难。

究其原因，可能是曹光彪当初太吹嘘港龙的中资背景有关。那位新华社香港分社负责人的说法是：“开始时，曹光彪吹嘘公司的中国政府背景，招致英国航商及港英政府注意，立了新法，限制香港新的航空公司成立。并以港龙非英资，不符合香港法规为由，迟迟不予批准。”

在这种情况下，那位新华社香港分社负责人想到了一位“老友”，他就是刚刚收购完会德丰的包玉刚。

包玉刚是在1963年就加入了英籍，用他的话来说是为了生意上往来的方便，没想到二十多年以后，他的这个英国国籍让他作出了一次毁誉参半的投资举措。

1985年，包玉刚在大举收购会德丰的同时，在中国大陆也有数目可观的投资，并与中国的政要如邓小平等过从甚密，与姬鹏飞、许家屯等人更是私甚于公的朋友。

许家屯亲自出马，请包玉刚出任港龙董事会主席，包玉刚连同已入英籍的曹光彪之子，两者占股50%以上，使港龙成为英资为主的航空公司。至此，港英政府才正式批准港龙成立。

第一宗失败的投资

包玉刚注资港龙，是希望能在香港的航空史上写上光辉的一页。为此，他辞掉了国泰航空董事一职，专心于港龙的发展。

可惜的是，事情并非想象中那么顺利。包玉刚的介入并未能改变港龙生不逢时的命运。

在香港，港龙的发展制肘极多。

基于国际协议，一个国家或地区只能有一家官方航空公司，国泰代表香港，所以港龙不能经营正常班机服务，只能办包机，而且航线也不能与国泰重复。

包玉刚注资两亿港元入主港龙后，大大提高了港龙的资本总额，并订购了新航机，与港府洽商开办定期班机，然而，包玉刚的努力形同白费。

原来，作为一同包机公司，港龙既不准做广告宣传，也不得直接向乘客售票，更不能在内地设立办事处，每个月还须向港府申请一次才能继续经营。

单是这几条规定已使港龙的业务大受限制，然而最要命的还在后头呢。根据香港民航条例规定，包机不准在下午12时半至4时起飞降落，这么一来，几乎把港龙要经营的中长距离客运线全部扼杀。

为此，作为港龙发起人之一的曹光彪多次联同新闻界人士向各界呼吁，要求公正。他在报刊上发表文章说：“香港政府竭力反对国际保护主义，并派人到欧美游说，要欧美开放市场，但在香港航空政策上却构筑保护主义堡垒，这岂不是莫大的讽刺？国泰既不是香港的国营公司，也没有向港府交纳专项垄断税，如此保护国泰利益，实际上是保护英国利益不遗余力，而不惜用港府政策的名义。”在政治上一向以和为贵的包玉刚也炮轰港府：“不要以为我现在只为港龙争利益，这也不仅是航空空间的冲突。一条航线只准一家公司经营的政策，造成垄断而不公平，有违本港工商百业以至港府长期遵循的自由经济哲学，实在极不光彩，后患无穷！”

然而，呼吁归呼吁，国泰由于有香港航空管理条例的庇护，港龙无法动它一根寒毛。

在香港，港龙屡遭挫折，已是穷于应付，在大陆，它同样未风光得起来。

本来，作为有中资介入的港龙航空，理应在大陆能一展拳脚，无奈得不到中国民航的支持，业务开展并不顺利。

在两头不讨好的夹缝中，港龙举步维艰。以致在成立后几年中，一直处于亏损状态，股东每年都需要注资以维持其经营。作为最大股东的包玉刚，投入自然也最多。

港龙的经营状况引起了国泰的注意，并萌发了收购的念头。国泰先找到包玉刚，提出相互换股，想使国泰成为港龙的控股公司，作为交换条件，包玉刚将被允许进入国泰董事会，任副董事长。

如果单从商业的角度考虑，这对包玉刚来说是一个极具诱惑力的建议，他不但可以甩掉港龙亏损这个包袱，而且可以堂堂正正进入国泰董事会，去圆他的空中王国之梦。

但是，包玉刚并未立即答应，而是去找许家屯征求意见。也许是因为许家屯当初邀他入主港龙的，面临抉择之时，包玉刚不会忘记找这位“介绍人”商量商量。

据许家屯回忆，当时他“不便公然反对，建议他（指包玉刚）考虑中国民航的反应。包玉刚立即表示放弃与国泰换股的打算。”

很明显，包玉刚这么干脆地作出了这个“非商业性的选择”，是囿于政治上的考虑。

1990年，已把港龙航空董事长一职让给了女婿苏海文的包玉刚，正准备购买新机开辟新航线之时，却突然找到许家屯，告诉他要把港龙股份“让”给曹光彪，再转让给香港中信公司荣子健。

中信公司是香港一家背景深厚的中资机构，早些时候，荣子健就在没有知会新华社香港分社的情况下，购买了国泰的股份，成了国泰董事。

据许家屯回忆，“收购计划是杨尚昆同意、李鹏批准的。收购后，荣会将包玉刚所占股连同曹光彪让出部份的股，一并转让给国泰。……国泰占大股东。业务经营也‘委托’国泰管理，增添飞机向国泰租用、国泰停飞大陆北京、上海航线，‘让’给港龙航行。

“这样一个完整的计划，使港龙实际上成了国泰的子公司，不仅违背了成立的初衷，也解决了国泰当时难以克服的难题：与中国民航在内地和香港航线上，濒临以失败为结果的争执。至少，国泰已暂时保持了其航行特权。”

包玉刚全部售出港龙股份，代价多少，并没有透露。

苏海文后来在谈及此事时说：“我们的投资没有造成损失，分手也是好

的。”

难温银行家之梦

如果说投资港龙的失败，打破了包玉刚建立空中王国的美妙构想，那么，投资渣打银行的失利，则使他重温银行家之梦彻底粉碎。

渣打银行是香港历史最悠久的银行之一，在 1994 年中银正式发钞之前，它是香港的两家发钞银行之一。

1986 年中，英国莱斯银行向渣打银行发起了敌意收购。

虽然莱斯银行和渣打银行都是英国银行，但渣打的业务主要在亚洲，在香港又负责发行钞票，香港人已把它看成是香港的银行，对它有一份特别的亲切感。

面对来自英国的威胁，以包玉刚为首的商人纷纷扮演“白骑士”，购入渣打银行股权，协助渣打抗拒莱斯银行的收购。

当时，包玉刚斥资 20 亿港元，购得渣打银行 15% 的股权。

有人认为，包玉刚此举带有怀旧心理。到香港之前，包玉刚曾有相当长的一段时间任职于银行界，1949 年与父亲携数十万元到港，也曾有过开办银行的念头，只因考虑到资金不足、香港银行业竞争激烈才作罢。在他的心里，对过去的那段银行生涯始终是念念不忘的。当渣打银行遭遇困境时，包玉刚便毫不犹豫地拔刀相助。

包玉刚对这次的投资是相当看重的。为了参与渣打银行董事会，他不惜辞去了汇丰银行董事职位，避免利益上的冲突。

与包玉刚一起扮演“白骑士”的，还有当年与包玉刚争夺会德丰的星洲大富豪邱德拔和澳洲富翁罗伯特。

当年邱德拔以过江龙身份收购会德丰，包玉刚沉着应对，最后不战而胜，邱德拔无功而还。谁知一年后，他又卷土重来，与包玉刚携手合作，成为其中一位“白骑士”，果真是世事难料。

无奈这两位来自星洲和澳洲的富豪，并未能逃过 1987 年的股灾，因周转不灵，被银行逼至破产收场，更加印证了“世事如棋”这句话。

包玉刚躲过了 1987 年的股灾，却未能扭转投资银行失败的结局。

包玉刚收购了标准渣打集团 15% 的股权之后，成为“控制性股权”持有人，比集团中任何一个股东的股份还要多，后来还担任集团的副主席。

然而事情没有朝着人们希望的方向发展，包玉刚的意见始终未能影响管理层，而他增购股权的计划也没成功，包玉刚遂有些心灰意冷。

其后，渣打银行宣布供股集资，按包玉刚所占股权比例计算，他应供款 4600 多万英镑，于是，包玉刚决定放弃渣打的股权。他将部份股权出售，套现 1085 万英镑，第二年又以 1 亿 1 千 6 百万英镑出售剩余股份。

这项投资，包玉刚在经济上不但没有损失，还赚了不少钱——因为后来他利用英镑与美元的升高兑换率获利不少。

另外，不容置疑的是，在包玉刚参与投资渣打银行的那几年里，他的行动和经验对渣打银行产生了深远的影响，最重要的是，正如渣打的高级职员所说的：“包爵士的介入，花费约两亿英镑购买股票来拯救渣打。”一些渣打的核心人物还说，包爵士给渣打带来了“帮助我们谨慎从事的广泛经验……及长期间卓越的忠告”，“在接管（渣打）后和重组的困难时期发挥了重要的作用。”

但是，不管怎么说，包玉刚投资“港龙”和“渣打”，事实上都不是善终的——正因为如此，在包玉刚半个世纪的商海生涯中，这两项投资是最有争议的。外界的评介，可以说是毁誉参半。

而包玉刚自己，亦多次承认这是两项失败的投资。

但是，一些知情者却提出另外一种新说法。他们认为，包玉刚先后退出“港龙”和“渣打”，完全是基于个人的原因。持这种观点的人说，包玉刚自 80 年代初起就感觉到身体有些问题，他不能不为自己百年归老之后家族的生意做一个妥善的安排——即哪些生意保留、发展，哪些生意应该放弃，是他在 80 年代后期必须考虑并做出抉择的问题，于是，经过权衡之后，他放弃了“港龙”和“渣打”——这除了因为这两项投资获益不大以外，更主要是这两家公司的关系较为复杂，发展前景不太明朗。但包玉刚作为一个传统的中国人，这些原因不便明讲，于是换一种方式，以别的理由退出“港龙”和“渣打”。

其中的详情，别人只是猜测，至于实情，则只有包玉刚本人和他的家属成员才知道了。

第二十六章 参政议政 攀登人生新高峰

有人说，包玉刚一生中有三个辉煌的高峰：一是 35 岁时以一条旧船起家，建立了庞大的海上王国；二是打了两场漂亮的收购战，一举夺得两家老牌英资机构，创造出一时无两的神话；三是重返大陆，涉足政坛，成为沟通香港和中共领导层举足轻重的人物。

有人说，包玉刚一生中有三个辉煌的高峰，此话不假。

包玉刚 35 岁发迹，以一条旧船起家，建立了一个庞大的“海上王国”，成为举世瞩目的世界船王，这是第一个高峰。

进入 80 年代，包玉刚减船登陆，以豪气十足的海派作风，打了两场漂亮的收购战，一举夺得九龙仓和会德丰两家老牌英资机构，不仅创造了收购史上一时无两的神话，也使盘踞于香港这个英国殖民地的根深蒂固的英资洋行闻风丧胆，这是第二个高峰。

包玉刚的第三个高峰，则是他重返大陆之后，涉足政坛，参政议政，成为沟通香港和中共领导层的举足轻重的人物。

大多数的资本家，在其财富达到一定程度之后，无不对政治产生“兴趣”，也许是因为政治上的成功比生意上的成功有更大的诱惑力，也许政治资本是更宝贵的“无形财富”。对此，包玉刚也不例外。

包玉刚一生中，其实也没有当什么官。虽然他被认为是“九七之后最有希望的第一位华人港督”，但他并没有等到那一天。说他“涉足政坛”，也只是在香港基本法起草委员会中当一个副主任。但他却出钱出力，乐此不疲，而他所起的作用是一般人无法估量的，他的实际影响已远远超于一般的政界人物。

俱乐部里慷慨陈辞

早在 1978 年会见邓小平回港后，包玉刚在多个场合讲话时，都谈到对香港前途问题的信心。其中，1981 年 5 月 12 日，在与父亲包兆龙上京会见邓小平的前夕，包玉刚在香港外国记者俱乐部发表了一次讲话，表达了对香港前途的乐观，认为“无须为租约问题过份忧虑”。

一开始，包玉刚就直截了当他说：

“由于 1997 年问题越来越接近，有关在香港投资的问题最近就不断惹起讨论。尽管中国领导人就这个问题已经有了明确的声明——例如中共副主席邓小平在英国外相卡灵顿勋爵最近到访中国时，就曾作出了口头上的保证，但仍然有不少人关心香港的前途问题和对要求有关当局作出正式保证施加压力。我个人倾向相信，中国政府通过言谈和行动上的重复强调，已尽了很大努力，虽然在与条约有关的严格法律问题上仍然存有分歧，但那并不致影响香港现时和 1997 年后的实际地位。”

但是，包玉刚并不想担忧香港前途。他说：

“由于部分人士急欲要求看到香港问题的正式解决，我相信是可以找出一些方法去克服这些看来是棘手（我以为这只是表面上）的分歧问题，或者由双方作出法理上的认同表示。如果可以那样做的话，当然最好不过，但我个人对两国政府最近就保持香港的现状所表示的关注和兴趣，已经非常满意。我又相信，我们实在没有理由要为一个十六年后的日子过分忧虑。”

包玉刚建议大家：“最好改变一下思想习惯，接受今天的现状，不再对1997年问题作无谓的担忧。这样做的话，我们就能够确保维持香港的现状，同时激发起传统上对这个地方的信心，这又可反过来帮助香港对中国提供利益，从而更能保证香港的前途。”

说到这里，包玉刚突然间引用起中国诗人艾青写的题为《香港》的诗句。这首诗最后几句写道：

你是祖国进出口的孔道；
你是货物交流的场所；
你是友好往来的纽带；
你是走向五洲四海的桥梁；
多少年来，你为祖国，
创造了难以估量的财富。

这个时候，包玉刚完全不像一个商家，反而像一个充满激情的诗人和热情洋溢的演讲家。他感情饱满他说：

“坦白说，我希望我们也能够以诗句为其他地方作出同样的感情流露，以表达我们对保持现状能带来好处的感受。相对来说，我会觉得这些诗句比大量的数字、专家的分析或外交上就这个问题发表的意见，更具保证的意义。4月8日，一家本地报章就这个问题发表了一篇社论，题为《剃刀边缘上的一个舒适座位》。它指出我们部分的成功，可能应该归功于香港的现状仍悬而未决这个事实——因为这样，我们才可以冒险和赌博，香港也就成为一个更快获利和更可取的投资地方。由于我为人谨慎，对上述的看法就不敢苟同，但我以为我也宁愿坐上一张不舒适的沙发椅上——由于不舒适因此我不会自满自得，但那张椅最低限度要够阔和够舒服，使我坐下时不致受伤，及令我感到如坐家中。”

接着，包玉刚回顾起香港这几十年的发展历程：“我们在香港经历了很多变迁——由最初香港只是一个颇为浪漫但艰辛的帝国前哨站，之后又成为了许多被迫逃来的人士暂时栖居以待逃往其他乐园的火车站。今日香港已经不同了——她已经成为过去三十年来流入香港数以百万计的移民的一个真正家园和基地；他们的子女亦愿意留下来，或者出洋留学之后，很高兴回来谋生。香港今日能够提供的营业机会，不是其他地方可以轻易媲美的。虽然我们都喜欢慨叹香港的生活质素每况愈下，但我们必须承认，作为补偿，香港又创造了更多的机会。”

谈到这里，包玉刚又以自身来证明对香港前途充满信心。

他说：

“尽管很多人谈及1997年后香港仍然会生存下去，但最能反映大众感受的，却是在香港的投资不断增加。有关这方面，我想你们其中必然有人会对我参与某些本港地产公司活动感到兴趣。让我告诉你，我参与地产活动，并非因为我想与传统的英资洋行作对，而是像香港其他大多数人一样，我对香港的前途充满信心。控制权从一个环节转到另一个环节，或者从一个集团转到另一个集团，只是表示某些由于商业上成功带来的资金需要另寻出路。因此，假如香港的纺织、船务或者银行界收购其他地方的资产或企业，那也只不过反映了香港的经济力，以及我们已经进入了跨国企业的行列。”

最后，包玉刚向在座的人谈起他对香港的坚定信念：

“1、我以为香港可以担当的角色，远超未来的十六年之外，当然我们

大家都要明白到自己的责任，努力去维持本港的进步、社会安定和经济繁荣；

“ 2、我相信杰出和明智的香港政府（尽管不是民选的）会采纳实际和自由的经济政策，并且继续了解到越来越复杂的城市居民的需要；

“ 3、我相信随着时间的过去，其他国家会越来越尽力学习香港的例子。虽然我知道引致香港成功的因素不容易全部移植，但他们起码可以学习部分香港成功的因素。因此，我相信透过在已发展国家及发展中国家的收购和参与，香港的利益可以扩展至国际，而如果有任何障碍的话，我们会尽力把它扫除；

“ 4、最后，我亦深信航运自由的逻辑，甚至今天的批评者，将来最终亦会接纳。 ”

中英高峰会议中的民间人士

不知是否包玉刚在外国记者俱乐部的慷慨陈辞，使中共高层对他另眼相看，从那时起，中共高层与包玉刚之间有了密切接触。

另一方面，包玉刚与英国首相撒切尔夫人也保持着良好的关系，每次到伦敦期间，都会与这位铁娘子共进午餐及会谈。

包玉刚可谓左右逢源，被中英两个政府所看重，不可避免地成为“和事佬”。前基本法草委委员邬维庸就曾说过：“中国、英国、香港三方关系以往一波三折，包玉刚是缓冲及中介角色，发挥了影响力。一句话起的作用往往超过十个人的意见。”

在中英联合声明签署的过程中以及两国政府为香港问题进行的接触中，包玉刚扮演了一个鲜为人知的角色。

中英联合声明签署之前，中英双方曾数度举行高峰会议，讨论香港前途问题。其间，包玉刚应邀出任顾问一职。

1982 年 9 月份的中英关于香港前途问题的高峰会议，包玉刚是唯一的一位民间人士，但他代表着香港 500 万居民以及香港英资和华资企业集团的意愿。他的任务是“协助中英双方领导人，商讨香港前途问题”。两国领导人都认为，包玉刚是担任顾问的适当人选。

1984 年 12 月 19 日，中英两国政府负责人——中国总理赵紫阳与英国首相撒切尔夫人，在北京签署了中英关于香港问题的联合声明，正式向世界宣告：中英用和平谈判方式，历史性地解决了香港回归问题，开创了和平解决国际争端的新局面。

为了记录这一历史性的时刻，中国方面特别邀请了香港各届人士组成观礼团赴京观礼，包玉刚是这个观礼团 101 名成员之一，他的身份是《联合声明》基本起草委员会成员。

中英联合声明签订之后，接下来就要起草基本法。包玉刚当上了基本法起草委员会副主任和咨询委员会召集人。

为起草基本法出钱出力

1984 年 12 月，身为中共中央总书记的胡耀邦在中南海会见了包玉刚及其亲属。在谈到什么样的香港人管理香港的问题时，胡耀邦说：“他们应具备两个条件，就是爱国和爱香港。爱国就是拥护统一，不搞分裂；爱香港就是帮助香港人做好事，维护香港的繁荣。”

胡耀邦说这番话时，不知是否想暗示些什么，但如果拿这个标准去衡量，

包玉刚很符合中共订出来的“管理香港的香港人”的条件。

在基本法咨询委员会筹备成立期间，包玉刚所表现出来的巨大工作热情，绝不亚于当年他经营他的“海上王国”。

基本法咨询委员会成立的目的，是为了让更多的香港人有机会更广泛参与基本法的起草。

包玉刚是基本法起草委员会副主任，又是最先表态支持成立咨委会的，便成了咨委会的召集人。

咨委会要开展活动，就必须有经费。据香港新华社当时的负责人回忆，在咨委会筹备酝酿过程中，包玉刚、李嘉诚、查济民等几位财力雄厚的企业家自愿负担，但不希望公布具体数字。后据消息灵通人士透露，首次筹集到的经费就达千几万，由此推算，这些富豪慷慨解囊，所出不菲。

经费有了保证，接下来就是会址问题了。包玉刚又是积极响应，提出把中环连卡佛大厦八楼的一整层让出来给咨委会作办事处使用。

其时，正是包玉刚成功收购会德丰不久，连卡佛大厦是他旗下的新物业，地处黄金商业区的黄金地段，包玉刚毫不犹豫地把大厦的一整层让——而不是借出来，足见其慷慨豪爽的海派作风。

不过，在选举咨委会的主任和副主任时。却出现了一些小风波，香港新闻界形容为“茶杯里的风波”。

据有关人士回忆，当时由包玉刚主持咨询委员会第一次执委会议，“他一上来就宣布选举主任、副主任，并宣读了拟定的主任、副主任候选人名单，执委们感到很突然。包玉刚问大家有没有意见，有一位执委说没意见，包玉刚说：‘如果没有意见，就请鼓掌，表示通过。’结果大家就鼓掌算是通过了。”

据说，因这次选举被认为，“太草率”而须重新进行，并引来一些批评。

有关人士认为包玉刚这样做是缺乏民主训练，这也不是没有道理的，包玉刚以传统方式管理着他的王国，他在这次主持选举中的表现，只是他一贯作风的自然流露。

第二十七章 共商国事 成为邓小平挚友

包玉刚从 1978 年起，几乎每年都要飞赴北京，有时一年几进中南海。他更是邓小平会见次数最多的香港商人，两人的关系已超越了“统战”的范畴而成为“好朋友”。邓小平把收回香港的重大决定第一时间告诉包玉刚；包玉刚则劝邓小平戒烟。

自从 1978 年包玉刚重返大陆之后，几乎每年他都要飞赴北京与中国高层领导人会面、倾谈，有时一年之内几进中南海。

也不知是包玉刚待人接物圆滑世故，还是中国高层官员认为包玉刚是“有用之人”，当时的最高层领导人均对包玉刚客客气气，大家相处融洽。

在与华国锋见面时，还发生了一件趣事。

1979 年，包玉刚又在伦敦拜会了正在英国访问的当时中国最高领袖华国锋。两人进行了长时间的亲切交谈，华国锋还高兴他说：“包先生，我很开心！你讲的话，我听得懂！”

华国锋之所以这样说，大概是因为包玉刚说的普通话中宁波口音太重，一般人不易听懂的缘故。

在包玉刚的会客室里，挂满了他与各国首脑的合照，其中与中共领导人的合照占了相当的数量，而摆在最醒目位置的，是与邓小平的合照。

包玉刚一生中，与邓小平会面达十数次，是见邓小平次数最多的香港商人。在包玉刚的葬礼上，邓小平以“生前友好”的名义送了花圈，可见两人之间的关系已超越了“统战”范畴而成为“好朋友”，交情不可谓不深。

包邓二人首次会面是 1978 年，此后包玉刚每次到北京，都可以事先与邓小平办公室打招呼，然后安排“叙旧”。

稍为留意一下当时的报道，就会发现，在 1981 年到 1984 年间，包、邓二人频频接触，举行了多次被外电报道称之为“历史性的会见”：

1981 年 10 月 6 日，中共中央副主席邓小平在人民大会堂会见以包玉刚为董事长的国际联合船舶投资公司全体人员；

1981 年 12 月 8 日，邓小平副主席在京亲切会见包兆龙、包玉刚先生；

1982 年 9 月 14 日，中国共产党中央顾问委员会主任邓小平，在北京会见包玉刚先生；

1984 年 12 月 20 日上午，中共中央顾问委员会主任邓小平，在人民大会堂福建厅会见包玉刚先生；会见后邓主任设午宴招待包玉刚和他的家属；

1981 年到 1984 年短短四年间，包玉刚七见邓小平，两人见面之多、接触之频实为香港其他富豪所不及。据知情者透露，他与邓小平会面的次数，比新闻公布出来的多得多。

1985 年 10 月 24 日，邓小平更是亲临兆龙饭店，出席饭店的开业剪彩仪式。

这家兆龙饭店坐落在北京工人体育场北路，楼高 19 层，设计宏伟壮观，造型别致，由包玉刚捐助 1000 万美元兴建。这家饭店的兴建，也是卢绪章的功劳。

1978 年 11 月，包玉刚偕夫人秘密访京，除了见到邓小平，也见到阔别多年的表兄卢绪章。当时，卢绪章是国家旅游局局长。两人闲谈中，卢绪章流露出对中国旅游业和教育事业落后的忧虑，包玉刚当即表示捐赠 1000 万

美元在北京建一座旅游饭店，捐 1000 万美元在上海交通大学建一座图书馆。卢绪章不敢贸然应允，把情况向邓小平作了汇报。第二年，包玉刚再次晋京，把支票交到邓小平手中。可以说，兆龙饭店是包玉刚送给中共的第一份见面礼。中共有关人士谙晓包玉刚对父亲的孝心，遂投其所好，提议以包兆龙的名字为饭店命名，包玉刚当然一百个愿意，于是，这座现代化的旅游饭店命名为“兆龙饭店”。

在饭店兴建期间，邓小平曾会见包兆龙、包玉刚父子，谈得甚是投缘。不想第二年，包兆龙仙逝归天。如今，邓小平亲自出席兆龙饭店的剪彩仪式，可谓给足面子，怎不叫克尽孝道的包玉刚感激涕零？

据资料显示，邓小平出席开业剪彩之类的典礼次数不多，尤其是以朋友的身份出现的机会更是绝无仅有，可见二人的关系绝非他人可比拟。而在二人交往中，更有两段鲜为人知的故事。

1982 年 2 月 8 日，邓小平在中南海接见了包玉刚。这一回，邓小平告诉包玉刚一个中共的重大决定——在 1997 年收回香港！包玉刚比外界知道这个确切消息足足早了 7 个月！

在这以前，邓小平虽然曾与包玉刚谈到过香港前途问题，但从未有过什么实质性结果；今次，邓小平把这个重大决定第一时间告诉了包玉刚，可见包玉刚在中共领导人心目中的地位。邓小平同时请包玉刚放心，说中国收回香港之后，资本主义制度不变。

这是邓小平关于“一国两制”的最初构想，虽然当时尚未有“五十年不变”的“保证”，但包玉刚从邓小平的态度中，感到鼓舞，更加坚定了留在香港、投资香港、繁荣香港的信念。

而包、邓两人交往中另一件鲜为人知的趣事，则是包玉刚劝邓小平戒了烟。

那是 1987 年 9 月，包玉刚应邓小平之邀请，偕同家人访问北京，并在邓小平家中吃饭，两家人其乐融融。

第二天，包玉刚在钓鱼台国宾馆 12 号楼设宴回请邓小平全家，许家屯、卢绪章以及当时钓鱼台的负责人翟荫塘也应邀出席。

席间，善于借题发挥的邓小平感慨他说：“开放可不是容易的事啊！他们钓鱼台这里也是这个问题。”

1979 年，我支持翟经理开放。当时他们是伸手要钱的，而且还是要几百万。后来一开放就好了，不仅不要钱，而且还赚钱！对！还是改革、开放好，全国也是一样；还要进一步开放哩！”

包玉刚知道邓小平是三句不离本行——改革开放，即使两家人聚旧应酬，也是国事、家事、天下事一并谈，于是附和道：“的确变化很大。1978 年张劲夫在这里请我，这里还很脏，环境不好，吃的也不好，我很不满意。现在可不同了，很多方面香港也比不上哩。”

邓小平似乎意犹未尽，继续说：“哈默（美国西方石油公司总裁）去年来中国时，也是住在今天吃饭的 12 号楼，每天收费）万美元。这个人很有意思，是做铅笔生意发家的。也是不断开放、改革，才有如今的日子啊！钓鱼台开放了，也可以赚很多钱。”

说到这里，邓小平忽然来了兴致，开玩笑地对包玉刚说：“如果你的兆龙饭店搞得不好，你请我去吃饭，我也不去。”

邓小平一句玩笑话，使席间气氛更加轻松愉快。这天，邓小平显得特别

高兴，频频与包玉刚举杯，竟破例喝了六杯茅台酒。在对包玉刚的盛情和为祖国建设所作的贡献表示感谢之后，邓小平突然又话锋一转：“今天吃的鲍鱼很不错，如果不改革开放，这样好的鲍鱼就吃不上喽。”

席间的听有人都笑了起来。

第二天，包玉刚对朋友说，邓小平已接受他的劝告戒了烟。

众所周知，包玉刚是戒烟运动的积极支持者，他曾以 300 万港元为浙江省游泳队建一座游泳馆的代价，使该省体委主任戒了烟。关于包玉刚反吸烟的趣事真是数不胜数，但邓小平嗜烟的程度是人所共知的，居然让包玉刚给说服戒了烟，实在是非比寻常。

很多人对包玉刚与世界上这么多的大人物成为好朋友感到羡慕和费解。在一次接受记者采访时，包玉刚一语道破天机：

“你和大人物接洽，人家的情形你要了解，谈的时候，就可以有话题。当然，自己不能卑下；也不能太轻浮，令人讨厌。这样的原则，我相信是对的。而最要紧的，是把自己的立场弄清楚，一切有分寸，别人自然就会对你客气的了。”

包玉刚的这番经验之谈，不知道对读者朋友的处世为人有没有帮助呢？

第二十八章 绿水青山 重归故里欲寻根

这位两鬓花白的老人，虽然拥有世界最大的船队，虽然拥有亿万家财，那又怎么样呢？还是回到家乡的绿水青山中，心情才舒畅、踏实，是啊，毕竟自己的根在这里啊！

1984年10月28日，浙江宁波迎来了不平凡的一天。

这一天，街上彩旗招展、欢声雷动，盛装的孩子们挥舞着鲜花彩带，专业的乐队演奏着欢快热情的乐曲，夹道欢迎的人们翘首以待，终于迎来了一列豪华贵宾车队，在警车呼啸的笛声引导下，飞驰使过。

这样的场面，在80年代初期的宁波，还是相当罕见的。

是谁享有这么高的待遇？船王包玉刚是也。

阔别了40年，如今第一次踏上故乡的土地，就受到如此热情的礼遇，只因为他如今是一个世界船王，是一个大财神爷，更是邓小平等国家最高领导人的座上贵宾。

早在1978年，包玉刚偕同妻子黄秀英就已访问过北京，为何6年之后，才回家乡呢？这里面有一段波折。

为祖坟之事耿耿于怀

原来，登上世界船王宝座的包玉刚无时无刻不想念家乡，在他的观念里，管他如何显赫、如何风光、如何“树高千丈”，总归是要“叶落归根”的。

1949年出走香港，1963年加入英籍，这些都没有让他忘记自己是一个中国人、是炎黄子孙。

邓小平曾不止一次对包玉刚说：“这个宁波，回去看看也好。”但包玉刚始终没能下这个决心，在他心里，有一个疙瘩没解开。

在包玉刚根深蒂固的传统道德观念里，龙脉祖坟是比自己的生命还要珍贵的，那是“根”。然而，“文革”期间，身在香港的包玉刚听到了一个令他震惊不已的消息：包家祖坟被扒掉了！

包玉刚先是愤怒，然后是悲哀，最后是失望。

包玉刚认为，扒掉了他的祖坟，就是拔掉了他的根，根之不存，回去作甚？

1978年他到北京见邓小平，还到了上海。然而对于近在咫尺的宁波，他就是不肯回去。他放出话来：如果不能祭祖，就坚决不回乡。

后来又有消息传到香港：包家的祖坟不是被扒掉，而是迁移了，迁到附近一个叫神钟山的地方。

“神钟山？”包玉刚从来未听到自己家附近有这么一座山，他感到迷惑。这时，卢绪章出来劝他，你听到的全是传闻，也不知虚实，不如回去看看。

包玉刚的心动了，但他就是一股犟劲：非得打听清楚再说。

他把仍在宁波的外甥陈蟾圣叫到香港，详细询问他有关包家祖坟的情况。陈蟾圣证实，包家祖坟曾两度搬迁。第一次是“破四旧、立四新”时，包家祖坟的石碑被扒掉，但坟里的白骨却让包玉书之妻捡起来，迁到姚江大闸附近。后来姚江大闸附近要建工厂，包家祖坟又再次迁移，迁到了离钟包村不远的一个叫神钟山的地方。

听了外甥的话，包玉刚还是将信将疑。是啊，如果神钟山那个祖坟是真

的，如果大嫂真的捡过包家祖先的白骨，为何大嫂来港多年，却从未提及？

包玉刚又叫来大嫂，证实此事，事已至此，大嫂才道出真情：

“二弟，事到如今，我也不瞒你了。当年我在大陆游街、批斗、挂黑牌、洗厕所，受尽了磨难，我恨透了他们。来到香港之后，我发誓再不回大陆，我也不愿你回宁波，不愿意看着把辛辛苦苦赚来的钱送到宁波去。这些年来，我一直没告诉你真相。”

于是，大嫂流着眼泪，把当年将一根根白骨捡起来迁移安葬的过程一五一十告诉了包玉刚。

原来是这样！包玉刚不觉也流下两行热泪，但他更多的是高兴，因为，祖坟还在家乡，根还在家乡！

陈蟾圣告诉二舅：“政府已把包家祖坟修葺一新，希望你能回去祭祖！”

包玉刚点点头：“好，我今年就回去！”

归去来兮

终于，包玉刚回到了阔别 40 年的家，而且是衣锦荣归。陪同他回乡的，还有妻子黄秀英、大哥包玉书及夫人、妹妹丽泰、素菊、妹夫李伯忠、好朋友郑炜显以及新华社香港分社副社长李储文，一行十多人，浙江省省长薛驹、副省长徐超亲自出迎接待，陪足三天。

第一天，是祭祖。

神钟山离宁波市不远，是一个山青水秀的清静之所，如果用风水先生的话来说，这里的风水真是好！

包玉刚觉得很奇怪，自己就是在这附近长大的，怎么居然不知道有这么一个好地方呢？

包家祖坟的确被修复一新，而且通往坟地的路似乎也是新修的。虽然有刻意感觉，但包玉刚还是很感动。

这祖坟里埋的是包玉刚的祖父。

包玉刚率领家族成员，列队来到坟前，摆上水果美酒、点上香烛，按足旧时规例跪拜祭祖。

包玉刚心潮起伏，思绪万千，他双手扶着墓碑，想到政府把他家祖坟迁至这么一个地势开阔、风水好的地方，还重新修建一新，可见其诚。这番功夫，果真令包玉刚感激涕零。

按照家乡的风俗习惯，祭祖之后，还要回祖屋拜祭。

第二天，包玉刚一行回到了钟包村。

包玉刚童年的所有记忆，都在这个小村子里，那曾经雄踞一方、现在却被其他洋楼淹没了的石新屋，那乡村小学的低矮课室，那洞房花烛的新房……还是那样熟悉，仿如昨天。

他先到履安堂，向祖先祈祷纳福，又与夫人黄秀英登上四十多年前洞房花烛的新房，重温旧梦。

昔日的洞房依旧是老样子，摆设是四十多年前的，一桌一凳完好无损，连结婚用品也一件件完封不动。

这对花甲老人仿佛又回到了新婚的那一天，黄秀英坐到梳妆台前，从镜子里似乎又看见了那个花样年华的少女。包玉刚走过去，双手揽住妻子的肩头，两人就这样默默无语，却又同时感到一种相知相爱的最高境界。

三十多年了，这对结发夫妻，一同经历了战乱、流亡、饥饿和困苦，也

一同品尝了成功的喜悦。难得的是，这么多年来，彼此仍忠心不二，深爱对方。他们两人对爱情的专一，在香港超级富豪中，确是少见。

从新房下来，包玉刚又看了儿时就读的小学。这座当时名噪一时的名校，如今已破落不堪，几乎是包玉刚读书时是什么样子，现在就是什么样子。

大陆的教育太落后了！包玉刚感到了一种责任，一种振兴中国教育事业的责任。

这次故乡行，使他作出了一个重大决定：在家乡办一所大学。

第二十九章 教育为本 鼎力办宁波大学

包玉刚举起筷子，夹了一只汤团放进宁波市长的碗里，笑着说：“市长，这只金汤团值两千万美元啊，这件事就这样说定了。”此后，不到一年，气势雄伟的宁波大学就拔地而起了。

宁波大学

一位教育家说过：“一位伟大的政治家，必然重视教育，否则只能叫作政客；一位伟大的企业家，他必然致力于智力的投资，否则他只能成为过往浮云的失败者。”

包玉刚不是政治家，却是一位实实在在的伟大的企业家。

包玉刚从小喜欢读书，在家乡的小学毕业之后，就不远千里跑到汉口上中学，本来他的理想是上大学，却遇上了烽烟四起的抗日战争时期，大学之梦终成泡影。

即使在初到香港的困难时期，包玉刚也把女儿送进最好的学校。女儿后来一个个进入美国著名的大学学习，并学有所成，包玉刚是打心眼里高兴。

1984年，他第一次回到家乡宁波，发现那里的教育落后，他毫不犹豫地慷慨解囊，先后捐资数百万元重建镇海小学和中兴学校。

但是，他仍然觉得做得不够，于是，他向当地官员提出为家乡办些实事。由此，引发了创办宁波大学的构想，也引出了“一只汤团值2000万美元”的佳话。

包玉刚1984年10月回乡期间，与当时任宁波市长的耿典华聊天时，得知宁波尚未有一间综合性大学，便沉默了。他找到卢绪章说：“宁波是全国十四个沿海开放城市之一，人口与香港差不多，面积比香港大十倍，但没有一所综合性大学，这是以前我所没有想到的。我现在想帮助家乡办一所大学，你看怎么样？”

卢绪章当即表示赞赏，包玉刚十分高兴，当即提出捐两千万美元在宁波建一所综合性大学。

10月份的意向，12月在北京就敲定了。据耿典华回忆：记得同年12月29日，我与卢绪章和包先生一家在北京建国饭店共进早餐，前夜刚刚参加草签中英关于香港问题联合声明仪式后的包玉刚，红光满面，异常兴奋，他对我说：“仪式之后，邓小平主任单独接见了，我向他介绍了回宁波的访问和打算帮助家乡建立一所大学的情况。邓主任给我以很大鼓励，向我谈了发展教育、培养人才的重要性，给我启发很大。”接着，包先生又询问起建设宁波大学筹建的计划和需要解决的问题，包先生没有直接回答我提出的一些具体问题。这时，服务员上了一道黄亮亮的油炸芝麻汤团点心，只见包先生抢先举起筷子，夹了一只汤团放在我的碗里，笑着对我说：“市长，这只金汤团值两千万美元啊，这件事说这样定了。”包先生幽默的动作和语言，逗得在座客人都笑了起来。在此后不到一年的时间里，气势雄伟的宁波大学就在宁波市拔地而起，宁波世代代没有一所综合性大学的历史从此宣告结束。

在包玉刚对家乡的各项捐献中，宁波大学是最大的一项，费用相当于两千万美元。

有趣的是，包玉刚签约兴建宁大的那一天，正好是中英双方签署联合声

明的同一天，即 1984 年 12 月 29 日。

这是巧合？还是刻意的安排？外间不得而知。

但不管怎样，包玉刚对宁波大学是寄托了很大希望的。

在一次接受香港《大公报》记者采访时，包玉刚谈到了他对宁波大学的设想。他说：

“宁波大学初期会以理工科为主。

“以理工科为主，是配合当前的需要。搞四化主要是依靠科技，所以准备先搞好理工科。学生毕业出来，可以为开发宁波作出贡献。

“宁波是一个大宝库，北仑港不会淤塞，又是一个深水不冻港，船舶位充足，每年吞吐量可达亿吨以上。而且北仑港的扩充潜力很大，将会是我国对外贸易重要港口之一。宁波还有轻、重工业，极需要人才。宁波大学的设立，可以为解决人才问题而贡献力量。至于扩展为综合性大学，在后一时期将会逐渐促成的。”

宁波大学现设有工商经济系、法律系、外语系、土木工程系、机械工程系、电子工程和计算机技术系、数学系、物理系等八个学系，基本上是按照包玉刚的“培养家乡建设急需人才”的思路设置专业，偏重于理工科，但又根据实际情况，增设了诸如“法律”、“外语”这些经济发展必须的配套学科。

据资料显示，宁波大学从 1990 年起向社会输送毕业生，到 1994 年，毕业生总人数超过两千名。

最好的礼物

包玉刚是一个悭俭的人，不会乱花一分钱，但他不是一个吝啬的人，该花的钱绝对不会手软。

包玉刚有一个习惯，每逢新船下水，他都会邀请各地的政客夫人公子小姐参加掷瓶下水礼。撒切尔夫人、安妮公主、马科斯夫人都是他经常邀请的嘉宾。因这个掷瓶仪式是商界中很隆重的典礼，这些名女人的光临，当然为典礼增色不少，而包玉刚也一定会送上极厚极贵重的礼物。

可是，对于各国的政客，包玉刚送去的礼物却是一条绳——一条他用来锻炼身体的绳。深谙社交之道的包玉刚知道，没有什么比送绳更特别和有意义的礼物了，但这只属于一种“手信”，而送给各国政要的最好礼物是他的轮船订单，因为它能推动该国工业的发展、扩大就业机会，无疑为这个国家解决了最令政治家们伤脑筋的问题。

对于中国，包玉刚也采取了同样的策略。他先向中国订造了相当数量的一批轮船，这一举动曾引起国际航运界的关注，中国的造船业也因此而蜚声海外。与此同时，他还想出了更能帮助中国走向富强的方法——帮助中国兴办实业。他看中了北仑港是宁波的又一个天然良港，海域辽阔，港域水深达 20 米以上，而且不冻不淤，能停泊十多万吨的巨轮。

当年孙中山来到这里视察时，被北仑港的优越地理条件吸引，称之为“东方大港”，并想把它建造成一个“东方鹿特丹”，后来因财力不足而作罢。

一位偶然路过此地的日本专家，惊叹于深不见底的碧波荡漾的海域，认为这是“中国港口的皇冠”。

不过，由于中国方面对港口建设的投入有限，北仑港一直没有得到开发利用。

包玉刚对港口有着一种特别的感情，当他知道家乡宁波居然有这么一个宝地，便迫不及待地前去观看。

一看之下，他被这个有巨大发展潜力的良港吸引了，他说：“宁波的港口是中国最有前途的港口，今后在亚洲和全世界也将占有重要地位。有了这样一个港口，宁波的经济建设前途无量。”

包玉刚相中了北仑港，并决定把这儿开发出来。他的计划是，建造一个可驶入 30 万吨轮船的港口，在此基础上搞一个 20 平方公里的开发区，并利用其港口条件，办一个大型钢铁企业。

经过多方努力，包玉刚的这个计划正在变成现实。

第三十章 团结一致 建立家族式王国

包氏家族最持久的特性是始终保持紧密联系，并具备了管理其庞大资源的能力。大量的无血缘关系的人，被一股无形的力量牢牢地与包氏家族紧密联系在一起。

在英文《包玉刚传》中有这么一段描述：“包氏家族最持久的特性是始终保持紧密联系，并具备了管理其庞大资源的能力。

“大量的无血缘关系的人——无论是中国的还是外国的——进入某一特殊角色时，就会被一股无形的力量牢牢地与包氏家族紧密联系在一起。这个家族式王国包括包玉刚自己以及女儿们、兄弟姐妹们和他们的配偶。”

包玉刚早年受封建的传统教育，在他的心目中，家族成员间的这种特定的关系比任何其他一种关系都可靠，他的王国也成为家族式经营的典范。

对父亲克尽孝道

包玉刚家族观念极浓。对于父亲，他有一种敬若神明的感情。从小到大，他都没有对父亲说过一个“不”字。

尽管50年代初期，包玉刚想投身航运业，包兆龙曾以风险太大而反对，包玉刚也没有跟父亲发生正面冲突，而是把自己所掌握的情况以及航运的前景——向父亲陈述，以自己的诚意和决心去说服父亲，待父亲点头同意之后才去买第一条船。

孔孟之道有所谓“三纲五常”，“三纲”是“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”。对于包玉刚来说，“父为子纲”恐怕是他一生恪守的信条。他常常把父亲放在首位，而当他与父亲时同一件事有不同意见的时候，他发现父亲永远是激励他的源泉，甚至帮助他达到了事业的顶峰。

无论在生意上还是在家庭中，包兆龙都是一个非常传统的人，他治家很严，对子女严厉中透着慈爱；他谨慎而正直，主张独立自强，靠本事吃饭；他经常告诫子女，声誉和信用是为人之本。在这些方面，包玉刚可以说是得到了父亲不少遗传。

包玉刚发迹之后，财富积累越来越多。作为船王的父亲，包兆龙并没有恃财傲物，仗势凌人，相反，他时时处处以身作则，即使已年届八十多岁高龄，也严格遵守规章制度，每天按时回他的办公室处理公务，没有丝毫的松懈，为整个环球集团起到了表率作用。

作为一个实业家，包兆龙也拥有不少财产，在香港这个花花绿绿，纸醉金迷的世界里，他却仍保持简朴节俭的生活作风。在穿着方面，他从不追求名牌，一件衬衣往往穿到后领都磨破了也舍不得扔掉。

包兆龙生前曾立下遗嘱、在他去世后把他穿过的衣服送给孙子们留念。包兆龙仙逝后、孙子们接过一件件衣领袖口都磨破了的衣服，不禁悲恸泪下。包兆龙用自己的行动，去教育儿孙们不要忘记中国人勤俭朴实的生活美德，不要忘忆创业的艰辛。

正是父亲的言传身教，使包玉刚学到了不少做人的道理。为了表达对父亲的敬爱和孝心，父亲去世后，他在香港和安徽的合肥，都树起了父亲的雕像；在办公室，他特意将一张与父亲真人一般大小的照片挂在墙上，每当走进办公室，都先向父亲致意。

另外，包玉刚在大陆、港澳和其他地方捐款建造的公益福利设施，有不少是以父亲的名字命名的，如北京的兆龙饭店、上海交通大学的兆龙图书馆、以及家乡的包兆龙路等。

“没有父亲就没有我。”——为了表达对父亲的高度尊敬，包玉刚把环球公司名誉主席的头衔永远地授予给了包兆龙。

夫妻情深义重

用现代人的眼光来看，包玉刚的婚姻实在是太传统、太平淡无奇了——中国封建社会的最旧式婚姻——全凭父母之命、媒妁之言，两个十几岁的少年，从来没有见过面的，谈不上有丝毫感情的少年——包玉刚和黄秀英，在一片喜庆的锣鼓声、喧闹声中被送入洞房，开始了“白头到老”的夫妻生活。

说来也怪，这对少年小夫妻居然在洞房中一见钟情，并且一辈子恩恩爱爱，长相厮守，实在有点不可思议。

在资本主义社会，很多人一旦有了些钱，免不了贪新厌旧，或三妻四妾，或金屋藏娇，人们对此也见怪不怪。

同是世界级船王的奥纳西斯，就以追逐女人而出名，在他的身边，经常娇娘成群，美女如云，如众星捧月一般。在他 50 岁时，仍热烈追求美国已故总统肯尼迪的遗孀杰奎琳，一时成为各国传媒争相报道的新闻人物。

然而，在包玉刚的一生中，似乎还没有出现过丝毫绯闻，哪怕是捕风捉影的“煲水新闻”，这在超级富豪中，确是绝无仅有的。

那么，船王夫人黄秀英到底是个怎样的人呢？

“一个百分百的中国传统的贤妻良母的典范。她把家看成是一个城堡，甚至不愿踏出城堡到外面旅行，她是一个专心奉献的妻子和母亲，更是一个好外婆。”——这是黄秀英从家人那儿得到的评价。

在女儿们的眼中，黄秀英是一个“旧时代的女子”。确实，在黄秀英身上，深深烙下了中国传统妇女的印记——一个不折不扣的旧式女子。

想当年，她在如花的年华，便接受了父母的安排，去嫁给一个自己不认识的男子，对于这段包办婚姻，她没说一个“不”字。

新婚燕尔，正碰上战火纷飞的年代，她随丈夫辗转大半个中国。为了让丈夫专心工作，她把一个家担起来；为了丈夫能吃好，她宁愿喝白开水；为了买到大米，她夹在饥民中排一天一夜的队……她没有半句怨言。

定居香港之后，丈夫的事业不断发展，黄秀英也不断学习以适应丈夫的变化。她偶尔会陪丈夫打一两局高尔夫球，或出席一些重要的社交场合，更多时间，她宁愿呆在香港，而不是随丈夫到世界各地旅行或公干。

她没有什么语言天分，到香港四十多年，仍只会说宁波话，甚至在英女王为包玉刚封爵的典礼上，她仍然用宁波话与女王交谈。

平时在家，她最大的娱乐就是打打麻将。和丈夫一样。她的生活也是非常的简朴，一如她对中国的感情那么朴实。

1980 年 10 月，她随丈夫一起到日本大坂船坞参加一条船的下水仪式，一同出席的还有中国船舶制造公司主席蔡叔凡（音）的妻子。主人出于礼节上的考虑，在剪彩仪式开始时奏起了中国国歌。这时，包玉刚发现站在身边的妻子不停地用手绢擦眼睛，便关心地问她是否不舒服。黄秀英动情他说：“这是他们第一次奏中国国歌，而不是利比亚、不是巴拿马，不是巴西，也不是英国、日本或美国……”

四个女儿

包玉刚有 4 个女儿，分别是陪庆(Anna)、陪容(Bessie)、陪丽(Cissy)、陪慧(Doreen)。他用英文字母 A、B、C、D 的顺序为其女儿命名，就象为他的船命名一样，以示长幼有序，只是后来船队发展壮大以至二十六个英文容纳不下，而女儿就到 D 为止。

无论从做生意的手法、管理企业的方法还是生活作风来看，包玉刚都是非常中国化、非常传统的，如此恪守孝道的他，居然一辈子背负着“不孝有三，无后（指儿子）为大”的不孝之名而不遗憾。

英文版《包玉刚传》中写道：

“包玉刚是这样的中国化，他对没有儿子这一点可能会感到有点失望，因为这使包龙图这一家族的族谱的其中一条分枝到他这儿就无法延续下去了。但他没有表示特别的遗憾——也许这只不过是他自律的表现。他对其中两个女儿嫁给外国人也表现得同样地不动声色。”

随着女儿慢慢长大，成家立业，包玉刚反倒觉得，因为生了四个女儿而多了四个儿子。

对于女儿们，包玉刚一向是严厉的，他认为，对下一代的溺爱会毁了他们。他对后辈最大的希望是让他们接受良好的教育，并让他们根据自己的兴趣去选择自己的生活道路和生活方式。

他把四个女儿送进当时能找到的最好的学校，中学毕业之后，他让她们在美国选择一所大学继续深造——这导致了后来有两个女儿嫁给了外国人。

尽管包玉刚对女儿要求很严格，甚至有些高压，但女儿们回忆起父亲对她们的教育时，无不感到受益良多。

包陪庆清楚地记得她 21 岁生日那天，刚好父亲有一条新船下水，于是她请了几位朋友到父亲的公司参加新船剪彩仪式以庆祝生日。包玉刚知道后，硬是把这些邀请取消了，他对陪庆说：“这条船不是我赚回来的。仪式是属于公司的，是用来招待公司的客人的。你并不是公司的一员，对公司无任何贡献，因此无权利用公司的仪式来为你庆祝。”

包玉刚的这一举动虽然令女儿哭了一天，并说他“不近人情”，但在包陪庆心中，却深深地烙下了印记，使她明白了做人应该公私分明，不能因为自己是船王的女儿而搞任何的特殊。

包陪容回忆道：“父亲在我们到海外念大学时，找我们进行谈话，要我们牢记自己是中国人。他告诫我们要努力工作，并说人们对我们微笑时，那‘是因为父亲而非你们自己’，不要自视太高。父亲使我们牢记自己的民族，牢记自己民族的文化。”

包家家风节俭，即使成为香港富豪之后也不曾改变。对此，包家姐妹并不以为耻，反而觉得很自豪。大女儿包陪庆在一次接受记者采访时坦白他说：父亲只容许她们每一段时间拥有一双鞋。对此，包陪庆表示理解，“人们都以为宁波人很发达，其实宁波人很悭俭，也不怕捱苦。小时候穿的鞋是母亲一针一钱做的，鞋里用的全是碎布，母亲为父亲做好，再为女儿做。人家说，宁波女人十根指头，都是给做鞋刺破过的。也许正是宁波人愈吃苦，所以愈发达。”

四个女婿

正如包玉刚所希望的那样，四个女儿学有所成，并按照自己的兴趣、爱好选择自己的职业、选择自己的伴侣。

对于女儿的婚姻，包玉刚曾作过这样的许诺：对象由她们自由选择，父母只作参谋；不用理会对方是贫还是富，只要为人正派，有事业心、进取心，便可考虑。

包玉刚许这个诺的时候，也许不会料到若干年后，他的四个女儿使包家成为一个“小联合国”，名符其实的“四海一家”。

大女儿嫁的是一位奥地利人。

赫尔墨特·索克曼在遇到包陪庆之前，从来没有想过会娶一个中国妻子，更没有想过会成为世界船王的女婿。

他于1941年出生于奥地利，父母都是捷克人，从维也纳大学毕业之后，他进入美国芝加哥大学攻读法律，在那里，他认识了包陪庆。

他们第一次邂逅是在一个为欢迎外国留学生而举行的餐舞会上，当时是1967年，包陪庆正攻读三年级法学课程。

那天，陪庆记错了餐舞会的内容，梳了一个很成熟的发型，使她看起来象是为扶轮社招收学员的工作人员一样老气横秋。

谁知歪打正着，这个梳错的发型为她带来了一段美满姻缘。

索克曼在人群里一眼就发现了这个与众不同的中国女孩，并立即喜欢上她，很快，两个国籍不同、种族不同、身份也悬殊的年青人无所顾忌地相爱了。

两人交往的初期，陪庆并没有告诉索克曼她的父亲是谁，是干什么的。后来，他知道了她原来是世界级船王的女儿，却并没有自惭形秽，更没有欣喜若狂，这位来自欧洲中部一个小国家的年青人只想成为一名律师，对船和船主并没有特别的兴趣。

大女儿爱上了外国人！消息传到香港，在一向平静的包家掀起了轩然大波，包玉刚大吃一惊，黄秀英更是迷惑不解，他们一时无法想象，一个白皮肤、蓝眼睛、棕头发的“鬼佬”来到面前，喊他们一声“爸、妈”的时候，会是怎样的一种情形。

当这对热恋中的年青人准备结婚时，双方家庭都显得很冷淡。

索克曼在奥地利的母亲寄了两封信给包玉刚，告诉他两个孩子结婚的打算，却都没有得到回音。这位不太想儿子娶外族女子的寡妇于是心灰意冷，对儿子的婚事再也提不起兴趣来了。

对于包玉刚的沉默，索克曼发表了这样的观点：“相信对一个难题长期不予答复，问题就会自己离开，这常常是生意人无奈的选择。”

虽然没有得到双方家长的支持，索克曼和包陪庆还是决定结婚。

也许是因为自己有言在先，也许是因为没有挽回的希望，包玉刚决定接受现实，和妻子到芝加哥参加女儿的婚礼。

索克曼回忆说：

“你必须承认包玉刚头脑的伟大，他接受了我们俩的决定并使得婚礼以最好的方式进行。他没有坚持因为我是外国人而反对我，相反他后来还常常到蒙特利尔去看我。当时我在加拿大皇家银行当法律顾问。他要我考虑参与他的生意。他告诉我，这是中国的传统，家庭成员之间要互相帮助。

“Anna开始不太情愿，她觉得加拿大广阔的天地更适合我们。面对这两难的选择，我们摇摆不定，最后，我决定一试。从那时起，包玉刚对我就

象父亲一样了。”

1970年，索克曼偕妻子到香港，加入包玉刚的环球船务公司，协助岳父打理生意。由于他的名字较长（Helmut Sohman），念起来怪拗口的，包陪庆为他取了一个中文名字——苏海文，文绉绉的，十分中国化。这个中国名字寄托了妻子的一番苦心：“苏”是“索”的近音字，又是中国人的姓氏；“海”寓意他从事的海运业；“文”则显示他勤奋好学。而“苏海文”三个字念起来与“索克曼”十分相近，与他从事的工作有着某种天然的联系。

也许是因为苏海文这个名字，使包玉刚对他这个欧洲人平添几分亲切感；也许是因为他的正直、诚恳和出色的工作表现，很快，这位包家大女婿就被擢升为环球集团的第一副主席，执掌环球集团的所有船务，其后，还担任汇丰银行、南华早报、会德丰和九龙仓董事以及港龙航空公司的董事经理。1986年，苏海文当选为香港立法局议员。

二女儿陪容的选择算得上最得父亲心了。

陪容学的是室内设计，他选中了上海人吴光正作为终生伴侣。

他们俩是1970年在香港认识的，并没有立即发展成恋人。两年后，吴光正的母亲请陪容从香港带一件木雕工艺品给她在美国的儿子，千里情缘一线牵，在异国他邦，两人堕入情网。

对于陪容和吴光正，包玉刚似乎特别偏爱。

吴光正中等个儿，文质彬彬，一介白面书生的样子。他的父亲是一个建筑设计师，在德国工作了30年。

吴光正出生于上海，在香港受教育并到美国上大学，主攻建筑学、物理学和数学，后来，鬼使神差地，他的兴趣转移到商业，并在哥伦比亚商业学校取得了MBA学位。

毕业后，吴光正在美国大通银行工作，直到1973年结婚，他随妻子迁回香港，任职于大通银行香港办事处。

尽管他知道包玉刚是大船主，但并没有急于参与包氏家族的生意，因为大通银行的老板警告过他，不要卷入任何船务生意中。但到最后，他被岳父说服了。

三女婿叫渡伸一郎，他与包陪丽是在华盛顿大学认识的，当时，渡伸一郎学习建筑学，陪丽学习美术，共同的审美眼光使两个年青人擦出了爱情的火花。两人取得硕士学位之后，便双双留在了洛杉矶工作。

陪丽一向专心于她的绘画艺术，对包家的大轮船并不太感兴趣，甚至可以说有些冷漠。有了大姐嫁外国人的先例，陪丽便没有多理会父亲对日本人的复杂感情，由自己来决定一生的幸福。

后来的事实证明，这位头脑精明、擅长交际的日本女婿为包氏王国又添了一根栋梁，在他应岳父之邀加入环球之后，包玉刚便把日本方面的生意全部交给了他掌管，目前，渡伸一郎已成为包氏集团在日本的全权代表。

陪慧是父母最宠爱的女儿，也许是年纪最小的缘故，她在家里是一个小公主，活泼可爱，聪明伶俐，还有点淘气。

与三姐陪丽一样，陪慧对艺术有一种执着的热爱，是一位相当出色的美术设计师。

从她懂事开始，就看见父亲终日忙个下停，每次向父亲撒娇让他陪自己多玩一会时，父亲总是“好、好”边应答着，边穿好衣服准备出门，当然，临走前是不会忘记亲一下小公主的脸蛋的。

陪慧觉得，父亲那样生活很累，后来连姐夫们也一样忙了，象他们那样成天紧张地工作，真是没有什么乐趣可言！于是，她选择了一位医生做自己的丈夫。

郑维健是广东人，出生于香港，在美国从事癌症科学研究工作，是美国威斯康辛医学院和纽约癌症专科纪念医院的院士。

郑维健非常热爱自己的事业，与陪慧结婚后，两人定居美国，自立门户，过着平常人的生活。包玉刚每次去美国，都会到长岛女儿的家里看望女儿、女婿和外孙。直至 1987 年，郑维健才归队。

第三十一章 壮志未酬 最后一击成绝唱

邓小平在与包玉刚聊天时说：“退休的话要趁身体好的时候退……”这番话对包玉刚启发很大，于是，他周密布署了退休计划。最后一击成绝唱。

被称为“中国改革总设计师”的邓小平在80年代辞去了党政军的职务，后来更辞去了中顾委主任的职务。但是，不论是国内的平民百姓还是国外的政要传媒，无一不认为邓小平是现今中国社会的最高领导人。

邓小平在一次与朋友聊天的时候说：“退休的话要趁身体好的时候退，这比身体不好时再退要强很多，而且这样对个人和时代都有好处。”他的这位朋友就是包玉刚。

当时，包玉刚正因港龙与渣打两项投资的失利而有点意兴阑珊，邓小平的一番话，对他启发甚大。1986年，他宣布退休。

部署退休计划

包玉刚膝下无儿，只有四个女儿，他建立起来的庞大的包氏王国便交由四个女婿打理。他曾开玩笑地对人说：“我虽然只有四个女儿，但是她们却给我添了四个儿子。”

中国有个传统，叫“子承父业”。包玉刚没有儿子，因此，早在他宣布退休之前的好几年，他就着意培养女婿做接班人。

由于包玉刚曾扬言不干涉女儿的婚姻选择，因而，他的四个女儿在选择自己终身伴侣时完全由着自己的喜恶而定，结果是四个女婿当中，竟有三个对经营管理一窍不通。

不过，包玉刚并没有因此而放弃他的决定，而是不断向女婿灌输家族团结一致、共同进退的思想，设法把女婿纳入自己的王国内。

经过几年的努力，他终于达成了心愿。

最先加入包氏集团的要数大女婿苏海文。这位一心想当一个出色的律师的奥地利人，在维也纳读完大学之后，只身前往美国的芝加哥大学攻读法律博士。在那里，他认识了包陪庆，从此改变了一生的命运。

尽管开始时他对包陪庆的父亲所从事的事业毫不感兴趣，但结婚后，他还是放弃了自己熟悉的一切，放弃了自己原来的追求，投身到一个完全陌生的世界，开始从事那完全陌生的工作。

1970年，他偕同新婚的妻子包陪庆回到香港，加入环球船务。在这以后的二十多年里，苏海文凭着出众才华，迅速从一个船务行业外行变成内行，这一点颇象当年的包玉刚。

苏海文从环球船务的执行董事很快升为环球集团的第一副主席，继而成为汇丰银行、南华早报，会德丰和九龙仓董事。

苏海文也坦然承认自己加入包氏集团是包玉刚的关系，他说：“我是包爵士的女婿，我确实因为他是我的岳父才加入环球船务。既然一切都是事实，我便惟有接受。”但是，对于别人认为他之所以得到今天的地位，完全是依仗岳父的牌头，他却不屑一顾，他说：“我认为最重要的是去证实自己确有才华，那么别人便会去赏识你，闲话就不攻自破。”

苏海文正是以自己的出色表现去证实自身的价值。

1986 年 9 月，包玉刚环球航运集团主席的位置让给了这位大女婿。此后，苏海文更是当选为立法局议员，成为包氏家族中唯一进入香港权力核心机构的继承者。

在上海出生、香港长大的吴光正是包玉刚四个女婿中唯一一个有“井同语言”的接班人。说他们有“共同语言”，其实有两重含义。一是指他们俩的语言最接近。吴光正是上海人，包玉刚在上海的时间也相当长，两人无论在工作时还是在生活中，都喜欢雨上海话交谈，彼此有一种“同声同气”的感觉；二是指他们都是银行界出身。吴光正早年曾在美国受教育，并任职于美国大通银行，与包陪容结识后回到香港，并在香港的大通银行分支机构继续效力。

吴光正与包陪容于 1973 年结婚，他曾想过在大通银行继续发展自己的事业，然而包玉刚又怎么会放过这位有丰富银行经验的二女婿呢，于是力邀他加入包氏王国。

毕竟是家族的力量占了上风，吴光正在结婚唇不久也加入了包氏集团。在包玉刚收购九龙仓一役中，吴光正崭露头角，在岳父身边出谋划策、打点一切，充当智囊和助手的角包，深得包上刚信任。1986 年 10 月，包玉刚把九龙仓主席一位让给吴光正。目前，吴光正是包系集团陆上王国的继任人，他负责着九龙仓系和会德丰系的七间上市公司，掌握的资产达到 300 亿港元。

三女婿渡伸一郎当初出现时曾令包玉刚好一阵为难。包玉刚对日本人一直怀有一种复杂的难以用语言表述的情感。

三、四十年代，日本侵略者的铁蹄践踏中国的大好河山，使人民流离失所，惨遭杀戮，也使新婚燕尔的包玉刚和夫人开始了颠沛流离的流亡生涯。那时候，他对日本人恨之入骨。

战后的日本背负着重压，重整其经济，他们为发展本国的工业，制订了许多优惠政策吸引外国的投资者。初涉航运界的包玉刚一眼就看中了这些优惠政策，并与日本人建立了密不可分的合作关系，可以说，没有日本人，就没有后来的环球航运。

对日本人的这种复杂的情感，曾一度使包玉刚对女儿的婚事感到为难，但因他有言在先，不干涉女儿的抉择，所以并未表示任何反对意见。相反，当发现这位身为建筑师的日本女婿有着一副精明的头脑以及一套勤于思索、善于交际的本事时，便毫不犹豫地把他纳入包氏王国，让其主管包氏集团在日本的一切业务，充当包氏集团在日本的代言人。

四女婿最后归队

在包玉刚的四个女婿当中，四女婿郑维健最迟加入包氏集团。倒不是因为他结婚迟，而是他在相当长一段时间里，不愿放弃自己从事的工作。他被称为“包玉刚费尽最大劲才捉到手的一个女婿”。

祖籍广东的郑维健原在美国从事癌症科学研究，并取得令人瞩目的成就。他非常热爱自己的工作，与包陪慧结婚后，两人都不愿意回拜港，于是在美国长岛定居，过着神仙眷侣般的“二人世界”日子。

那时候，包玉刚每次到美国公干，都要跑到长岛去看看女儿、女婿和外孙，而且每次都劝说女婿回到家族业务中，但每次都遭到女婿婉拒。对此，包玉刚既惋惜，却又无可奈何。

直到 1987 年，包玉刚到纽约看望女儿一家，顺便让女婿为他作了一个检查。当检验结果出来时，大家都吃了一惊：原来一向健康的包玉刚已患上了癌症。

这个消息对包玉刚本人及其家族成员下啻是一个极大的打击，而对包玉刚来说，这个坏消息却玉成了他的一件好事。包玉刚拿着化验报告对郑维健说：“包氏家族有近百亿元的美国债券、股票和现金，需要一个亲信来打理。”

郑维健低下了头，沉默不语。

包玉刚又说：“我现在又得了这个病，时间对于我来说实在是太宝贵了，我希望在最短时间里，找到一个可靠的帮手接下这部份的事情。我考虑再三，这个人选非你莫属。”

郑维健抬起头，嘴角动了一下，似乎要说点什么，却最终没有说出来。

包玉刚步步跟进地说：“我让陪庆的儿子苏文刚冠上包姓，是不是给你一个心理负担，认为加入了包氏集团，就等于入赘包家，子女也要姓包？其实你大可不必为此操心，你和陪慧的儿子成然，以后冠不冠包姓，由你们作主，我不勉强。”

郑维健打断了岳父的话：“爸爸，我不是这个意思，一直以来，我只是太喜欢我从事的这项研究而已。既然爸爸您这么说，我再固执己见，则实为不孝了，我考虑您的提议。”

四女婿终于松了口，包玉刚大喜过望，网他的活来说，是：“一份癌患报告，换得女婿归心，值得！”

1987 年，郑维健终于弃医从商，携妻儿回到香港，出任包氏家族私人投资的环球投资公司的董事经理。

对于弃医从商的决定，郑维健说：“我在医学上的职业已达到一个高峰，包爵士给我一个跟他学习一些全新东西的机会，是难能可贵的。何况，我还想自己的两个孩子接受更多中国文化的熏陶。”

虽然郑维健并不象吴光正和苏海文那样时时成为新闻媒界捕捉的对象，但他打理包氏家族内部的生意却是头头是道，在经营上也颇得岳父的风范。他说：“观念的形成并不难——一年以后，我就感觉到，金钱才是积累资金和投资业务的条件。我们大都采取保守经营法，目的是为了储备剩余资金，我们不愿意冒险。”

从包玉刚的安排来看，他的四位女婿各司其职，颇象古时帝王分封诸侯的方式，对此，他有自己的看法：“我见过其他家族发生的事，人人你争我夺。我相信他们分开管理一些东西是较佳的方法。”

包玉刚要求四个女婿所管辖的四部中，每一部都要象他的总王国一样，作广泛的配置，各立账户，各自管理自己的流动资金和股票，各自形成相对独立的体系进行运营。

对于女儿们的安排，包玉刚也是有一套办法。虽然他传统观念根深蒂固，但却积极主张女儿参与到夫婿的业务中。

他曾对朋友说：“我告诉女儿们不要像妈妈一样古老。她们应学习一些生意，但她们暂无权力，直至她们理解业务。”

“学习一些生意”，明眼人一看便知只是托辞，其本意是想让女儿成为女婿的制时，四个女儿名义上为其夫婿主管集团公司的“非执行董事”，是没有权力的，但是，她们要出席公司每一次董事会议。

对于这种“垂廉听政”式的安排，四位女婿均认为有必要。大女婿苏海

文说：“如果有些什么事情发生在我们身上，我们的妻子知道如何管理我们的业务，这是十分重要的。”

包玉刚是一个很有长远计划的人，1985 年之前，即当他发觉自己的身体有些问题时，他就开始部署退路，安排包氏王国的庞大资产。最后，他做出这样的安排：把包氏财产并入 5 个信托基金，各自划入太太和四个女儿的名下。即一人一个基金，每个基金是独立的。按照这个基金，大女儿和夫婿苏海文掌管他们名下的船队业务，二女儿和夫婿吴光正掌管他们名下的九龙仓，其余两个女儿和夫婿则持有一些现金和股票。换句话说，即他们四对夫妇都各不持有对方基金的一分钱，每对夫妇的财产都是绝对独立、自主的。

这样的安排，外人评论说不失为一个“万全之策”因为它避免了在包爵士百年归老之后，家族里出现的财产之争。

包玉刚的最后一击

1988 年，包玉刚向外界宣布彻底退休，家族业务全部交由四位女婿打理。

但是，人们似乎并不相信包玉刚会撒手不管，按照他四位女婿从岳父那儿沿习下来的传统、谨慎的经营作风，遇到决策之时，仍是与包玉刚共商对策的。一般认为，包玉刚是退而不休，仍是包氏王国的幕后主脑。

1991 年 9 月，包玉刚透过怡和总裁凯瑟克以前的旧部薛博理与凯瑟克接触，表示九龙仓欲作价每股 10.25 元收购怡和持有的 33% 的置地股权。

明眼人一看就知包玉刚的如意算盘：以 100 亿元收购置地 1/3 权益，就可稳控市值 300 亿元的置地。

置地在中环垄断了那儿的商业地皮，如能收购成功，加上九龙仓本身拥有的物业，包玉刚在商用物业上就可以称霸港九，市值大增。

凯瑟克听后反建议说：“置地以九龙仓市价加一成半，全面收购九龙仓。”

凯瑟克相与精明，因为整间九仓市值才 190 亿元，置地应付得来。

1980 年，包玉刚从怡和手中夺走了九龙仓，令凯瑟克面上无光，甚是恼怒，他也明白，包玉刚是不会把辛辛苦苦抢到手中的肥肉放弃的。他提出这建议，只不过是反唇相讥，告诉包玉刚：“别以为只你有钱，想吞并置地？没门！”

置地被称为“皇冠上的明珠”，是包玉刚觊觎已久的目标。虽然象李嘉诚、郑裕彤等巨富也未能成功收购这颗明珠，但年事已高的包玉刚仍想一试。

随着华资势力的强大，九龙仓、会德丰等英资个业纷纷落入华资集团手里，致使怡和置地大惊失色——很清楚，华资集团的下一个目标就是他们。于是，怡和立即改组，成立怡和策略有限公司，稳控怡和的控制权，并修改置地章程，规定怡和是大班的永远仁席。

这样一来，怡和只要持有 25% 股权，就能保住置地不会被强行收购。

包玉刚的如意算盘落了空，直至中秋之夜，与二女婿乘船出海赏月，仍念念不忘他的最后一击。不料次日早上，包玉刚便因病逝世，壮志未酬，实在令人扼腕。

第三十二章 空前绝后 丧葬礼极尽哀荣

许多显赫人物组成一个强大的阵容，为一个死者扶灵，这在香港的历史上是第一次；包玉刚爵士逝世后极尽哀荣，为香港的名流丧礼写下历史的一页。

灵台，丁香花砌筑出圣洁

1991年10月3日上午。

位于北角渣华道的香港殡仪馆。

世界船王包玉刚爵士的丧礼将在这里隆重举行。

回肠荡气的哀乐索绕着殡仪馆，包玉刚爵士静静地躺在西式铜制灵柩里，遗容极其安详，仿佛正在酣睡之中。他的遗体穿着自恤衫，结上灰白色领带，外加燕尾西装——他生前就很喜欢穿着这样的服饰赴宴。遗体上还盖上一张红色陀罗经被，上面绣着金线经文。

包爵士的遗体是9月25日从家里移放到殡仪馆的。在这之前，已有不少亲朋好友到包氏家中和殡仪馆致祭。

包爵士的灵堂设在一楼的基恩堂，其布置前所罕见。

灵堂色泽以黑白和灰色为基调，大厅两旁垂挂着白纱球和黑纱布，地上全铺上新地毯，通道处地毯为深灰色，座位处则力浅灰色，700张棕色座椅全由包家运到。整个灵堂设置所需费用超过200万港元。

灵堂正前方设置一个陵墓形状般的巨型灵台，灵台全部由纯白色的丁香花砌筑而成，非常漂亮和圣洁；灵台正中位置放着包爵士的彩色遗像，灵台前摆放着一炷香、两支燃着的蜡烛和一盆生果。

遗像的上面，鲜花围绕着一块横匾，上而写着四个大字：名留千古。

在灵堂门外和地下的福海堂内，以及殡仪馆旁边的公路旁，密密麻麻地摆放着各界送来的吊唁的花圈和花篮。中国领导人江泽民，邓小平、杨尚昆、李鹏以及全国人大、全国政协等致祭的花圈，就置放在灵台门口的最显眼之处。

除了江泽民、邓小平、李鹏。杨尚昆之外，给包玉刚致送花圈的政要名流还有：

中方官员——鲁平、姬鹏飞、周南、李后、陈滋英、郭东坡、柯正平、郑华，张浚生、毛钧年、郭丰民、孙延珩、郑伟荣、邓朴方、周振兴、邱晴、朱贵玉、袁庚……

港府官员——卫奕信、麦高乐、曹广荣、李鹏飞、孙明扬、周端彦、梁宝荣、詹伯乐、萧炯柱、黄星华、丘李赐恩、鲍文、张敏仪……

香港知名人士——李嘉诚、安子介、利国伟、钟士元、李国宝、王庚武、高锟、潘宗光、郑汉钧、范徐丽泰、刘皇发、邹文怀、唐英年、罗仲炳、张人龙、李福和、司徒华、邱德根、释觉光、唐翔千、查良镛……

包玉刚的遗孀黄秀英女士，四个女儿陪庆、陪容，陪丽、陪慧及女婿苏海文、吴光正、渡伸一郎和郑维健以及10个孙女，一大早就在灵堂站立着，为包玉刚爵士守孝。

浦伟士和马临致悼词

包爵士今天出殡的消息早已公开，所以大清早，就有数百个市民前来殡

仪馆，占据有利地点，一睹世界船王的丧礼和出殡仪式。

上午8点钟左右，负责丧礼接应工作的公关公司已经安排人员，在殡仪馆人口设置接待处，接待到场吊唁的嘉宾。

前来采访的新闻记者数以百计，北京中央电视台也派记者前来采访、拍摄。

9时许，前来吊唁的嘉宾开始出现，新华社香港分社社长周南来了，港督卫奕信爵士来了，前英国首相撒切尔夫人的夫婿和儿子来了……到了10点多钟，出席丧礼的嘉宾已近一千人，他们个个身穿深色西装、白色恤衫，结黑领带，衣着庄重，神情凝重。

11点钟，丧礼正式举行。

香港演艺学院的管弦乐团奏起哀乐，香港佛教联会的觉光法师随即带领25名弟子，为包爵士的举殡仪式举行法事；之后，港督卫奕信、新华分社社长周南以及包氏旗下多间公司的员工走到灵台前吊唁致祭。

接着，汇卡银行主席浦伟士和前香港中文大学校长马临分别用英文和国语致悼词——“……包先生身上所体现出来的精神层面的力量，使他跨越因出身、种族和国籍不同而产生的界限；也使他跨越因偏见、传统观念所产生的界限。在很多方面，包先生显示出一个天生领袖的品德，无论做任何事情，都给后人留下深远的影响。

“包玉刚先生办事计划周详，准备充足，工作勤奋；在谈判方面，表现非凡的耐力。他自奉甚俭，反对奢华的生活浪费。他一向善于运用金钱，不但用于投资新计划，给人创造更多的就业机会，也可以通过其他形式，用于发展教育，推动文化活动，提供体育设施和资助健康及福利机构，从而投资未来。

“包先生思想开通，容许他的女儿自己选择大学和夫婿，也毫不犹豫地让女婿加入他的事业。包氏虽不是政治家，然而对政治却深谙其中真谛，因此不少世界领袖了解他，有的更成为他的个人朋友。

“包先生主张健体强身，而当他要实现一个理想时，会以坚定的意念全力以赴，务求达到目的……他爱国，亦爱香港。

“包先生可靠的商业信誉和国际间的知名度，曾帮助香港登上世界舞台……”

挽歌：《多情的土地》

浦伟士和马临致完悼词后，来自北京的一位男高音歌唱家就唱起一首悼念包玉刚的歌辞《多情的土地》：

(一)

你属于我，
我属于你，
朝朝暮暮在一起。
走千里，
走万里，
永在你的怀抱里。
做一棵种子泥土里埋，
开花结果为了你。
做一棵杨柳路边上长。

年年报道春的消息。

啊！多情的土地，

你属于我，

我属于你。

(二)

你属于我，

我属于你，

生生死死不分离。

我有一颗赤子心，

你有一片慈母意。

做一只百灵鸟蓝天上飞，

迎着那朝阳歌唱你。

做一棵青松高山上立，

年年为你挡风雨。

啊！多情的土地，

你属于我。

我属于你。

12 点半钟，当来宾瞻仰完包玉刚的遗容后，大殓开始。为包爵士扶灵的有 8 个人，除周南和撒切尔爵士外，其余 6 位都是包玉刚生前友好的商界巨子，他们是：有“影业巨子”之称的无线电视主席邵逸夫爵士、长江实业主席李嘉诚、汇丰银行主席浦伟士、前汇丰银行主席桑达士爵士、安子介和日本银行家池浦喜三郎。

这么显赫的人物，这么强大的阵容，为一个死者扶灵，这在香港的历史上还是第一次；包爵士逝后极尽哀荣，丧礼极尽隆重，为香港的名流丧礼写下历史的一页。

在觉光法师的颂经声中，8 个政要名流扶着包玉刚的灵柩，缓缓地走着，将包爵士带进另一个天地、另一个世界……

关于葬地

包玉刚葬在何处？至今仍是一个谜。包氏家人对此讳莫如深。曾传有消息说，包玉刚于生前为自己买了一块地作为百年后的安息之所，地点在深圳大鹏湾的华侨永久墓园；又有人透露、包家在香港的公墓也曾买有墓地。

但最有根有据的说法是包玉刚葬在夏威夷——因为包玉刚的遗体从殡仪馆运往了机场。

对于包玉刚为何选择夏威夷这个遥远的海岛作为自己永远的归宿，众说纷坛。有说是曾有高人指点，说夏威夷风水好，有助包家世代代兴盛不衰……

但据包氏家族的成员所说，此乃的因为包玉刚生前喜爱夏威夷。包玉刚生前的近二十年间，每年他至少都要外游夏威夷一次，有时还是带着家人一齐去的。夏威夷明媚的阳光、洁净的空气、蔚蓝的海水……让几十年来在商界奔波劳碌的包爵士忘却了疲劳和烦忧。

包玉刚的心愿是，在他百年归老之后，他仍然可以像以往那样，在夏威夷这个他十分喜爱和熟悉的地方，游泳、晒太阳、吃海鲜、打高尔夫球……

但人们不禁奇怪：一生谨慎保守的包玉刚，为什么会选择那个小岛作为

自己的归宿呢？难道他不怕自己的灵魂得不到安息吗？

1991 年 10 月，包玉刚被指向英国保守党捐钦 100 万英镑，一时间满城风雨，这时，离包玉刚去世时间很短。

不过，无论怎么说，包玉刚的一生，是充满传奇色彩的一生，是值得中国人自豪的一生，虽然对他的做法有褒有贬。但总的还是褒多于贬。

盖棺定论，正如前港督卫奕信爵士所评：“包玉刚爵士是本港一位著名商人，他可能是第一位真正在国际上享有盛名的本地人士。”

附录

经营航运业的心得 1976年12月6日 在美国哈佛大学商学院的演说词 包玉刚

各位，首先多谢刚才罗卡先生（Mr. Juan Roca）以溢美之言词介绍，此次受贵校邀请来和各位谈话，实在深感愉快和荣幸，尤其我的机构内也有很多位年轻有为的商学院毕业生经常提供有价值的意见与准确的判断力，对我公司业务贡献甚多。

今天是不拘形式的聚会，我可以多从个人角度谈谈我怎样建立起环球集团，成为当今世界上拥有最庞大载重量的私人商船船队，以及如何经营管理总载重量达 1600 万吨的 160 艘船只。换句话说，切勿指望听到关于管理技术和筹划资金策略的课室理论讲学。贵校教授阵容坚强，人才济济，在这方面教导各位当然高明得多，我不敢妄自班门弄斧，我是实事求是并且相当保守的商业家，基本上相信管理才能要从经验建立起来，不能单凭学校教育得来，当然有高深的学术能有更大的成就。在商业方面，最危险的就是自以为万事皆通，大而化之，或则以为工作细节不随时深入检查便可泰然处之。

我是经营航运业务者，船运业务竞争特别剧烈，也许我把其中得到的教训说得过火一点，不过我以前从事银行业时亦已发现上述情况对于一般行业都能适用。

也许各位当中有一位将来身居要职，必须探究公司未能达成业务指标，或经营失败，乃至政府机构国民经济收入欠佳的原因何在。如果有此一日，请先将调查手下主管人员的能力及态度列为要务之一。

不管私人企业或政府机关的主管人员，都应该不断学习以求适应和成长，否则就会落后。记得 1955 年，我初做船东，买了一艘船龄已 27 年的燃煤货轮并长期租出后，船业先进纷纷嗤之以鼻。他们说：“这个年轻人难道疯了，竟以固定租价（较市面每行程运费率低得多）把船长期包租给人。”其实我当时只是开创一个租船的新趋势。这种新作风的基本要旨是：把船租给信用卓著财政可靠的租户，为期数年，这样凭藉租约便可以向银行贷款，再增购船只，扩充船队。在租约期内，船只管理费用，或许因通货膨胀而有上升之虞，但是当时的通货膨胀情况远不能跟今日相比。我当然明白其中利害，自从经营船业以来，着实花过许多功夫务使船只管理费用（人事费用、保险费、修理费等）不致浪费与激增，一般先进认为把船以远较当时计程租赁市价为低的租价长期租出，真是愚不可及，他们当然是对航运市场供求循环的实况视若无睹，也忘了在市场情况最兴旺而使入陶醉时即应该未雨绸缪，以防万一。

航运业筹措资金是性质不同的另一要环。早年，银行不像现在这样热烈欢迎押船贷款，所索利率之高，足以表示他们认为风险太大，银行采取这种态度，当然有其理由，经营计程租赁船只，收入不能固定（有时甚至没有收入），银行极难预测及控制收回贷款。为求安全起见，银行往往漠视船只的营利能力，只注意船只本身的价值（一直算到折为废铁的价值），这种情形是不切实际的，需要改变过来，所以我一开始不但选择定期租赁办法，而且更注意租约保障，以确保固定收入，使自己和银行都能满意。

按照惯例，定期租船都是每月预付租金，我认为这样定额付款不妨山租户的银行汇出信用状来代替，这样，第一，银行既能承开信用状租户当然便无疑问；第二，我立刻可以凭信用状用贴现办法得到资金调度的便利；第三，我的银行有了信用状当更觉有安全感。我把这计划告诉香港某一大银行的总会计主任，想说服他可以凭此种办法考虑资助我扩充船队。他当时那种惊疑的神情，至今仍历历在目。那家银行在该时是从来不考虑贷款给华籍船东的。使这计划实现，可不容易。我完到日本去见我租户的总经理，说明我的构想，他的英语不很通顺，经过一番周折之后，他答应让我和他的银行经理谈谈。我又进行一番劝说，并且保证一定竭力履行我应负的责任，有效的管理，如果船只出事，保险赔偿金将归租户经过他的银行，银行经理又和租户进一步商议，终于我才如愿以偿，得到了信用状。那时香港这位银行家朋友，对我的成功深为佩服，他的银行不但根据船价加上租值贷款给我，而且开始跟我建立合作关系，后来更扩大到若干成功的合营事业，我也成了该银行的第一位华籍董事。而租户对租用的那艘船很为满意，后来又租用了我们许多艘船。近年来船务所涉及的船只价值十分巨大，贷款银行对船只的抵押价值更为注意，以信用状付租费的情形也日益增多。

要做船东，当然先须买进一艘船，订造新船或购买二手旧船都可以。但买什么类型的船，跟什么人买，用什么价钱买，这都是必须斟酌的问题，因为其间牵涉到详细的技术和商业知识，我从事航运业务最初几年，曾经广泛旅行，参观船厂，访问租户、船舶买卖代理人和其他机构，亲自征询哪种类型，哪种吨位和规格的船只需求最殷。买卖船只看来容易，实际上是极为棘手的难题，如欲成功，只有多花时间并下苦功去研究。

1955年，我买进第一艘船之前，有一天在伦敦，一家极大的英国贸易公司的首脑约我到他的办公室。他的公司亦一向经营船务及船只贷款，他自己则是赫赫有名的商界巨子。他说风闻我要买一艘旧船，我说是的。他当即拉开抽屉，取出一艘战时所造自由船的规格表。这艘船是由他属下一家公司代理卖出。我一看规格便说我认为那艘船不好。他问理由何在，我说：“我来到伦敦已有一个多礼拜，每个代理人都已把那艘船的规格表给我看过，足见得那艘船的船东很难把它脱手，而且与市面上兜售的其他船只比起来，索价太高。”他很不高兴，说道：“你如果有意买这艘船，我可贷款给你。”一面又塞了几张纸到我手里，我细看之后，觉得条件极为苛刻，正视着他说：“照这个建议看来，是我借钱给你，倒不是你借钱给我了。”他简直把我撵了出去。数年后，他的船务生意有了困难，在退休时，吩咐继承他事业的儿子来跟我接洽，请我管理他公司的旧船，同时跟他们合伙做生意。那时候他知道了我的方式比他的稳健可靠。

航运管理可说是千头万绪，需要集中精神对付，而且要经常注意细节。现代船只经过高度精密的科技建造而成，在岸上和海上都有许多设备需要专门人才管理和操纵，一不注意，因缺乏经验或稍有疏忽，就会肇事，造成生命死亡，船只受创，而失去租金收入。一艘没有租金收入的船，与其说是资产，毋宁说是负累。航运虽然有许多方面可以保险，但是保“无租金收入”的保险费很贵，而且在大多数情形之下，不能获得十足赔偿，很不合算。所以一旦船只出事，最慎密的资金周转预算也会失灵，而资金周转预算对航运业来说是极度重要的。选择最可靠的设备，周密的训练，稳健的保养制度，尤其是严密督促日常船务管理工作，是船东成败的极重要因素；充足的资金

准备，良好的会计制度，有条理的内部管理和基本经验并有实惠的生意头脑也同样重要。

我个人对于船只安全和船员训练都极为重视。我们散布全世界各地的公司和所有船只上，都经常举行安全事务会议，讨论、估计并纠正船只航行中所注意到能引起大小意外事件的种种人事及设备缺点，由一位经验丰富的油轮船长专门负责船只的安全部门，凡是有关安全的资料和行动都由他统筹处理。他也负责训练我们的航海人员对于安全问题热心。这是一桩很艰难的工作。我们也竭力训导海员，尤其是香港环球海员训练学校（完全是我们自办自营）的学生，了解船只与货物可能遭遇的危险，并向他们教育对自己的能力与工作感觉自豪的观念。大多数商业领袖都会知道需要受过彻底训练，对业务极熟练，而且完全可靠的人员去管理工厂或主持公司，诸位听了大概会感惊讶，有些船东竟从来未和属下或者可能价值四、五千万美元巨轮上的船长见过面。东方企业机构的首脑对雇员的态度过于保持家长化的传统，这也许是可以批评的地方。或者我在这方面另有成见，不过我要说明的是我和所有雇员都经常保持个人接触，关心他们的福利、安全及前途，我想这即使不是所有主管人最主要的一个成功条件，至少也是船东最重要的一个成功条件。

商业机构如欲成功，必须控制成本。各位在学习中对这谅必已下过很大的一番功夫。在航运业方面船东控制开支的能力更直接关系到他的竞争能力，因此，节省船只开支费用极为重要。

原因有二。第一，个别船东不能左右世界航运市情，因此必须设法控制开支以确保预算的收入（市情较差时则须尽量减少亏蚀）。长期租赁船只更应注意控制航行开支。第二，船只在航行中可能需要极多额外开支的地方，因为它航行全世界，随时随地可能发生意外，需要修理、保养、补充用品和配备条件。按照定期租船合约，租户得向船东要求赔偿船只不能履行租约中所载明船航速度及用油限额规定而蒙受的损失。这对船东，不仅只谈一艘船，而是对许多船只而言，总共数字一定很可观，会影响预期所得的收入。因为如果赔偿要求事件发生太多，船东在市场上的信誉会受影响，从而挫折他将来扩展业务的机会。

成本控制得法，一定要制度健全。因为过于依赖单独个人能力，总不免会有疏忽之虞。我永远忘不了和自己早期一艘船有关的一段经历。那艘船驶往日本长崎时，主机发生严重故障。向长崎方面造船厂发出呼救讯号，以便一驶入长崎港口即可进行紧急修理。当时，我特别亲自赶往长崎监督修理。修理完竣后，随船出港，亲眼看见一切没有问题了，才离开船改搭领港船返回长崎。夜晚海面风浪汹涌，又值严冬，寒冷无比，领航船是艘竹篷小船，舱内烧着炭盆，直冒黑烟，我很有顾虑，不敢入舱，始终站在舱外，唯恐出事。从那时起我便决定学习冬季游泳，如今已成为我的终身嗜好。但这件事后来还有个滑稽结局。数星期后，那艘船向公司呈报添置一套新碗碟的帐单。查询原因时，船长解释说原来的碗碟太破旧，船东在船上不便使用，因此竟把全部碗碟都换了新的。

这给我一次很深刻的教训，我便决定船上的开支一概需要岸上公司人员核准，而且极限应该操在不与开支直接有关青手中，换句话说，心须把二者职权分开。多年来，我的机构一直沿用这个制度和“复查制”，成效卓著。复查制的要点是鼓励所有人员培养出必须研究与说明开支理由的观念，并尽

可能想出更节省的办法。

我必须说明我虽然注重控制成本，但并不是说为求樽节而削足就履，我们的船大部分悬挂利比利亚旗（也有挂英国旗及巴拿马旗），所谓悬挂登记国国旗的船队，有个莫须有的不好名誉，实在很不确定，令人以为都是逾龄、设备不齐全、船员素质差、漠视安全、经营资金极有限的船队，其实大多数的情形绝非如此。船只保险费占我们总开支的一大部分，要享受低廉保险费权利，船东必须注意自己的保险赔偿纪录，保持船只的素质水平。花钱修理时，不可盲目节省，否则结果会得不偿失。倒不如船东应该在谈生意时努力讨价还价，例如管理及筹措资金等等费用，不论节省多少，务求尽力去争取，总结起来数额便会相当可观，尤其是如我们公司，船队庞大，受人重视。这使我们经过如许年来，博得了谈生意精明公道，信用昭著，并有良好保养船只记录的美誉。

建立一支相当庞大的船队需要极雄厚资金，因此资金成本在航运业方面自然是重要的一环。因此，和债务人与投资者、金融机构及股票的关系对一个船东至为重要。我以前也是银行家，认为让银行以贷方身份加入公司为船东是个好办法。这不但能使银行因为有机会分享利润而乐于资助我们，银行也因此时经营航运业可能遭遇的风险有更清楚的认识。近两年来，许多银行既懊恼又惊讶，发现因为有些客户经营失败，竟身下由主的做了船东。相形之下，和我们合作的银行有一切理由感觉满意与愉快。这些船东受挫，主要是把多数船只甚或全部船只，都投入未能长期控制预算收入的每一计程租赁市场，以图厚利。我的政策则一向是把船只长期租出，利润虽然比较低，但是稳当。这样经营，把市面影响的危险性减至最低程度，而且还可以预计自己在未来多年内的资金周转情况。不妨试举一例，我在 1955 年近年底时买进一艘载重 3300 吨的货轮，连同香港当地某君为期数月的租约，租费尚称合理。可是我不久便发现某君原来从事投机性的租船，并没有基本货物合约，而且在私生活方面，嗜赌如命，租约期满时，正值 1956 年苏彝士运河宣告封闭，运费行情飞升到空前最高峰。某君用尽方法要求我延长租期，并且自动把租费提高一倍。当时航运市情每日上升，如此续租之租约虽然有厚利可图，我却拒绝，颇令我公司同人当时极感沮丧。我反而把船租给一家日本有名航运公司，租费相比之下虽然低得多，租期却长得多。不久，埃及地区战事终止，苏彝士运河恢复开放，运费猛跌。某君当时已租入许多很高租费的船只，差不多每个香港船东都有船租给他，忽然一下子无法负荷，不得不宣告破产。租船给他的船东皆很受累，当然他们只能怪自己不该轻信一个人所共知的赌徒。我们的船在日本公司租用之下经营得很好，该公司业务日益发达，竟成为世界上屈指可数的航运公司，至今和我们关系特别密切。我的宗旨一向是逐步稳健发展，既不要耸人听闻的利润数字，也不要市面不景气时，突然有资金周转不灵的威胁。航运市场情况瞬息万变，船东随时会遭遇到许多诱惑，应该要冷静，不可被这种诱惑所动。

新闻界常喜欢把船东称作“想赢大钱的赌客”。当然有些船东从事投机，意即他们幻想以为航运市场永久不变上升，不过大多数船东对业务上的风险都极审慎，把个人的全部精力集中注意船队的财力人力，促使发挥最高及安全运用的效率。虽然航运业有内在的种种困难，又极易受其本身所不能控制的外在因素影响。日常处理的又是数目庞大的资产，我认为航运业足以发挥自由企业 1 的精髓，说明成功并无捷径。要成

为信誉良好的航业家需要勤奋苦干、有想像力、善用经验，还有，我承认要有一点精明稳健经营的头脑。

我希望这短短的谈话没把你们听累了，而且也像我开始时所说，我将留待各位教授用其高深理论把这一些解释给你们听。我并巨要说明一点：做生意不是一种艺术，也不是一种科学，而是一种高深莫测令人入迷的兴趣。

各位无论对我所讲的或者联带有关的一切，有任何问题。我都乐于回答，请发问吧。

谢谢各位。

无须为租约问题过分忧虑

包玉刚

（这是环球航运集团主席包玉刚 1981 年 5 月 12 日在香港外国记者俱乐部的讲话）

由于 1997 年越来越近，有关在香港投资的问题最近就不断惹起讨论。尽管中国领导人就这个问题已经有了明确的声明——例如中共副上席邓小平在英国外相卡灵顿勋爵最近到访中国时，就曾作出了口头上的保证，但仍然有不少人关心香港的前途问题和对要求有关当局作出正式保证施加压力。我个人倾向相信，中国政府通过言谈和行动上的重复强调，已尽了很大努力，虽然在与条约有关的严格法律问题上仍然存有分歧，但那并不致影响香港现时和 1997 年后的实际地位。

下过，由于部份人士急欲要求看到香港问题的正式解决，我相信是可以找出一些方法去克服这些看来是棘手（我以为这只是表面上）的分歧问题，或者由双方作出法理上的认同表示。如果可以那样做的后，当然最好不过，但我个人对两国政府最近就保持香港的现状所表示的关注和兴趣，已经非常满意。我又相信，我们实在没有理由要为一个 16 年后的日子过分忧虑。

在短时期内令我更担忧的，反而是在一些国家内，投资的兴趣或者很狂热，但却似乎忽略了一些令投资者冒上严重风险的潜在因素。

就让我以伊朗最近的经验为例，请问在座各位熟练的观察家中，又有多少能够肯定地预测那些目前似乎没有任何经济或其他困难的国家，在未来不会有根本的变化呢？因此，我会建议大家最好改变一下思想习惯，接受今天的现状，不再对 1997 年问题作无谓的担忧。这样做的话，我们就能够确保维持香港的现状，同时激发起传统上对这个地方的信心。这又可反过来帮助香港对中国提供利益，从而更能保证香港的前途。

我在这里想起了“桂冠诗人”艾青在 1981 年 3 月 28 日于《人民日报》上发表以《香港》为题的诗。值得注意的地方是，这首诗的初稿完成于 1980 年 8 月，而在 1981 年 2 月 21 日再修订，刚好发表在卡灵顿勋爵访华前夕。诗的最后几行写道：

你是祖国进出口的孔道；
你是货物交流的场所；
你是友好往来的纽带；
你是走向五洲四海的桥梁；
多少年来，你为祖国，
创造了难以估量的财富。

坦白说，我希望我们也能够以诗句为其他地方作出同样的感情流露，以表达我们对保持现状能带来好处的感受。相对来说，我会觉得这些诗句比大量的数字、专家的分析或外交上就这个问题发表的意见，更具保证的意义。4月8日，一家本地报章就这个问题发表了一篇社论，题为《剃刀边缘上的一个舒适座位》。它指出我们部分的成功，可能应该归功于香港的现状仍悬而未决这个事实——因为这样，我们才可以冒险和赌博，香港也就成为个更快获利和更可取的投资地方。由于我为人谨慎，对上述的看法就不敢苟同，但我以为我也宁愿坐上一张不舒适的沙发椅上——由于不舒适因此我不会自满自得，但那张椅最低限度要够阔和够舒服，使我坐下时不致受伤，及令我感到如坐家中。

我们在香港经历了很多变迁——由最初香港只是一个颇为浪漫但难辛的帝国前哨站，之后又成为了许多被迫逃往其他乐园的火车站。今日香港已经不同了——她已经成为过去30年来流入香港数以百万计的移民的一个真正家园和基地；他们的子女亦愿意留下来，或者出洋留学之后，很高兴回来谋生。今日能够提供的营业机会，不是其他地方可以轻易媲美的。虽然我们都喜欢慨叹香港的生活质素每况愈下，但我们必须承认，作为补偿，香港又创造了更多的机会。

香港的投资正不断增加

尽管很多人谈及1997年后香港仍然会生存下去，但最能反映大众感受的，却是在香港的投资不断增加。有关这方面，代想你们其中必然有人会对我参与某些本港地产公司活动感到兴趣。让我告诉你，我参与地产活动，并非因为我想与传统的英资洋行作对，而是像香港其他大多数人一样，我对香港的前途充满信心。控制权从一个环节转到另一个环节，或者从一个集团转到另一个集团，只是表示某些由于商业上成功带来的资金需要另寻出路。因此，假如香港的纺织、船务或者银行界收购其他地方的资产或企业，那也只不过反映了香港的经济力量，以及我们已经进入了跨国企业的行列。

香港成功的因素

我不打算在此谈得大多有关香港成功的原因；相信你们对香港的环境亦已甚熟悉。我只想说我们很多的成就都要归功于港督在过去困难的10年中出色的领导（很遗憾港督麦理浩爵士：年内就会离开我们）。同时，其他深切了解造成香港兴衰的政治和经济因素的高级官员，亦居功不少。开放的市场经济亦对我们的成就有很大帮助。过去多年来，我们赢取的赞誉可能要比批评为多。另一方面，我们却不应受赞誉所迷惑，无论商界或政府，都要尽更大努力，确保社会安定。对于因急速的人口增长、贸易的增加和更复杂的下一代而带来的压力，我们应该保持高度敏锐的反应。此外，我们也不要忘记，香港时常都会因卷入别人的斗争中而受到损害。

成功固然会造成优势，也会引起别人注视。毫无疑问，你们都知道由“多种纤维协定”所引起的问题；你们也可能听过“联合国贸易及发展会议”正在推行一个所谓“新国际经济秩序”。他们最近提出的建议，涉及货运的分配和逐步废除公开登记（即所谓方便旗）的问题，对香港的船东影响很大。

作为“国际独立船东联会”的主席，我对这个问题特别关注。对于一个出身香港，在自由企业制度下成长和从事国际业务的我来说，实在很难理解这些建议背后的逻辑。他们似乎相信，利用有限资源的最佳方法是取消竞争和建立经营该行业务的障碍。

保护主义毫不足取

保护主义的政策，就是在最佳的时候，也只是承认失败的表现。但当这些政策被施加于一个经已证明是有效率、有弹性和总能保持高度竞争性的行业时，我们不单要问政治口号是否已经完全蒙蔽了经济的现实情况。方便旗的逐步取缔，正正适得其反，它禁制了一个证明为世界贸易提供了较低运输成本和为发展中国家的海员提供就业机会的行业经营。方便旗受到怀疑，因为它受到的管制比挂传统旗为少。有趣的是，对于废除方便旗这个建议作出反应的不单只是正在使用它的人（自然他们有自己的既得利益），而且亦来自那些与传统航运利益有关的国家，因为他们发觉，废除方便旗就等于取消我们的业务！

“联合国贸易及发展会议”的努力表面上是要帮助发展中国家；但出奇的是，发展中国家在航运业方面的发展却非常的好。根据“国际独立船东联会”的研究，为首的十个第三世界海运国船队的每年增长率是 17.6%，而同期利比亚和巴拿马的每年增长率是 12.3%，至于十大已发展国家的船队每年增长率则为 7.5%。当然，我们亦需要考虑到发展中国家起步的规限较少，但这些数字无论如何都是令人印象深刻的记录，也否定了“联合国贸易及发展会议”所谓的第三国家航运业的扩展受到已发展国家操纵了经济力量的船东及货运集团所抑制的说法。现时的所谓调整，完全是麻烦和人力的市场分配计划，不独会破坏现货市场的灵活性，而且由于制造了空仓，结果大大提高了运输成本。

最近，似乎支持这个论调的“联合国贸易及发展会议”和某些国家的官员的态度已经软化下来。部分的原因是因为航运界采取了强硬的立场。我们对发展中国家的航运业提出了积极和公开的建议，鼓励他们以私人企业为基础经营。我们相信由私人企业经营会更有效率，而无需任何援助及不必要的市场限制。现时争论仍未完结，但我们已经令官方明白到，国际航运的业务那么复杂，最好还是让自由市场的供求关系来决定最适当的经营方面。在香港谈这番话，对你们来说可能只是一些普通常识，但我可以向你保证，虽然香港做生意的方法受到世界其他各地钦羨，但似乎却很少人知道，除了令人鼓舞的政治环境外，我们能够由无到有，也付出了辛劳和技术！

我的信念

对许多未必全然有关的问题，我以为已谈了不少，可供你们参考。以下让我总结一下我自己主要的信念——

- 1、我以为香港可以担当的角色，远超未来的 16 年之外，当然我们大家都要明白到自己的责任，努力去维持本港的进步、社会安定和经济繁荣；
- 2、我相信杰出和明智的香港政府（尽管不是民选的）会采纳实际和自由的经济政策，并且继续了解到越来越复杂的城市居民的需要；

3、我相信随着时间的过去，其他国家会越来越尽力学习香港的例子。虽然我知道引致香港成功的因素不容易全部移植，但他们起码可以学习部分香港成功的因素。因此，我相信透过在已发展国家及发展中国家的收购和参与，香港的利益可以扩展至国际，而如果有任何障碍的话，我们会尽力把它扫除；

4、最后，我亦深信航运自由的逻辑，甚至今天的批评者，将来最终亦会接纳。

卓越冠群 成就赫赫

玛格丽特·撒切尔（前英国首相）

我本人对包玉刚爵士极为敬佩，我大夫和我结识他颇有年头了。

包玉刚爵士出类拔萃的才能得到全球认可，口碑甚佳。然而在香港——该地区具有独一无二的商业精神气质——他的成就存在着最紧密的联系。香港为他非凡的企业家才干与精力达到巅峰提供了种种方便。

包玉刚爵士亲眼目睹香港自由资本主义环境下他的企业蓬勃发展。他的功绩——在广泛的领域中包括海运、陆运、空运、金融与保险、旅馆业与房地产——映射出香港作为贸易、制造和金融中心，在战后取得的举世瞩目的成功。

包玉刚爵士的拳拳爱心远远超越商业与金融世界的范围。他是香港慈善团体与艺术界急公好义的赞助人。他对高等教育及学习尤为兴趣盎然，不光局限为香港造福，而且向世界各地送暖。他决定在家乡宁波创建的一所大学，是他慷慨大度与卓有远见的见证。他为我国许多教育项目奔波操劳，对此我们深表谢意。

这本传记恰如其分地赞誉了一位卓越冠群、成就赫赫的人物。

（此文为撒切尔夫人为英文版《包玉刚传》写的序言节选）

包玉刚大事年表

1918 年

农历 10 月 13 日在浙江宁波钟包村出生。

1926 年

9 月在叶氏中兴学校入学。

1931 年

从宁波赴汉口，完在包兆龙的平和鞋帽庄学生意，后进英商安利洋行保险部做实习生。

1938 年

从汉口去上海加入中央信托局。

1939 年

在赴昆明途中首次经过香港。

1940 年

与黄秀英女士结为夫妻。

1942 年

任中央信托局衡阳办事处保险部主任、中国工矿银行衡阳分行经理。1944 年

任中国工矿银行重庆分行经理。

1945 年

从重庆到上海，任上海市银行营业部经理、上海市银行副总经理。

1948 年

包兆龙出售民丰造纸厂，同家人移居香港。1949 年

3 月包玉刚移居香港，从事与内地的进出口贸易，任新联公司总经理。

1955 年

购买第一条船“金安”号（8700 载重吨），创建环球航运集团。

1958 年

任命李唯勇为伦敦公司负责人。

1960 年

参股于会德丰、马登公司控制的亚洲航业有限公司。

1961 年

建造第一艘货轮“东梅”号（18，000 载重吨）。

1962 年

任命东京、纽约分公司负责人张培明及李保罗。

1963 年

购买第一艘二手油轮。

1965 年

开拓国际石油运输市场取得实质进展，壳牌、埃克森、英国石油公司等租用大量环球集团船只；取得亚洲航业控股权；获得日本函馆市荣誉市民称号。

1966 年

第一艘新造油轮“世冠”号（5.9 万载重吨）在日本交货；创办环球海员训练学校。

1969 年

第一艘超级油轮“世丰”号（21.9 万载重吨）在日本交货；任命包玉星为新加坡分公司负责人。

1970 年

5 月母亲陈赛琴女士逝世；与汇丰银行正式合作；任恒生银行董事；长婿苏海文博士加入环球航运集团。

1971 年

任汇丰银行董事；获得日本大阪市荣誉市民称号。

1972 年

环球航运有限公司在百慕达成立并成为集团；环球金融投资公司同汇丰银行和日本兴业银行合作。

1973 年

2 月美国《财富》杂志称包玉刚为“海上的统治者”；第 150 艘新造货轮订购合同签字；捐款建造的香港大学包兆龙保健中心落成；获委任为美国大通银行国际咨委会会员。

1974 年

第 100 艘新造油轮“世煦”号（14 万载重吨）交货；环球航运集团船只总吨位超过 1000 万载重吨。

1975 年

荣获香港大学荣誉法学博士学位；荣获日本佐世保市荣誉市民称号；捐款建造的香港仔游泳池落成；二婿吴光正加入环球航运集团。

1976 年

3 月美国《新闻周刊》封面文章称包玉刚为“海上之王”；获英国女王授予 C·B·E 勋衔；

12 月在美国哈佛大学商学院发表著名演讲《经营航运业的心得》。

1977 年

11 月荣获香港中文大学荣誉法学博士学位；11 月香港艺术中心包兆龙楼落成；荣获巴西勋衔；任日本兴业银行顾问。

1978 年

环球航运集团船队总吨位超过 2000 万载重吨；4 万载重吨特大超级油轮“肚福”号下水，并租给巴西石油公司，为期 10 年；被英国女王伊丽莎白二世封为爵士；捐款建造的香港仔室内运动中心落成。

1979 年

当选为国际独立油轮船东协会主席，该协会总部设在挪威奥斯陆。

1980 年

6 月收购九龙仓有限公司，出任九龙仓主席；为巴西援助协会捐款；正式访问北京，上海，组建国际联合船舶投资有限公司；获委任汇丰银行副主席。

1981 年

捐款建造香港理工学院包兆龙轮机训练实验室落成；荣获日本三级瑞宝勋章；获委任美国电报电话公司咨委会会员。

1982 年

11 月父亲包兆龙先生逝世：成立包兆龙教育基金；荣获比利时及巴拿马勋衔。

1983 年

三婿渡伸一郎加入会德丰的科恩斯公司。

1984 年

10 月从香港第一次返回故乡宁波；获委任美国联合技术公司谘委会会员。

1985 年

3 月收购会德丰有限公司，出任会德丰主席；6 月被中国全国人大委任为香港基本法起草委员会副主任委员；设立包兆龙、包玉刚中国留学生奖学金基金；

10 月捐资建造的北京兆龙饭店落成，捐资建造的上海交通大学包兆龙图书馆落成；10 月收购港龙航空公司 30% 股权，出任港龙主席。1986 年

捐赠 1400 万英镑，同中英政府共同创立中英友好奖学金；7 月购入英国标准渣打银行股份，出任渣打银行副主席；9 月捐赠 2000 万美元创建宁波大学；10 月任国务院宁波经济开发协调小组顾问；

11 月宁波包兆龙路通车，包玉刚图书馆落成。

1987 年

四婿郑维健加入环球航运集团；10 月捐款重建的宁波镇海庄市中兴中学落成；捐款建造的杭州包玉刚游泳场落成；包夫人黄秀英捐款建造的黄鉴湘门诊楼落成；访问合肥市。

1988 年

6 月收购美国奥姆尼饭店集团；捐款 250 万英镑建造的英国电影学院博物馆落成；包氏家族退出标准渣打银行。

1989 年

6 月宣布退休；11 月苏海文退出港龙航空公司；11 月认捐港币 500 万元助建宁波大学体育中心，该中心于 1991 年初落成。

1990 年

6 月获颁发香港特别行政区基本法起草工作纪念牌；10 月捐赠 630 万元人民币兴建宁波大学图书馆，该馆将于 1992 年 8 月落成；11 月认捐港币 500 万元兴建合肥市第三人民医院“包兆龙住院楼”，工程将于 1992 年底完成。

1991 年

7 月同意捐赠港币 1000 万元兴建宁波市第二医院住院大楼，工程计划于 1993 年底完成；8 月捐赠港币 500 万元赈济浙江省水灾灾民；9 月 23 日病逝于香港寓所。

1994 年

11 月中国《亚太经济时报》开始连载冷夏和晓笛所著的《世界船王——包玉刚传》。

1995 年

2 月香港《东周刊》开始连载冷夏和晓笛所著的《包玉刚传》；4 月该书由中国大陆和香港同时出版，甫上市即成为畅销书。

