

红色华润

华润（集团）有限公司《红色华润》编委会

华润，“华”取自“中华”，“润”取自毛泽东的字“润之”



中华书局

红色华润

华润（集团）有限公司《红色华润》编委会

撰稿 吴学先

中华书局



《红色华润》编委会

主任：宋 林

成员：朱友蓝 谷永江 陈新华
宁高宁 杨文炎 张 镇

华润公司历任负责人（一）



杨琳

1938年夏—1949年5月
联合行、华润公司总经理
1949年6月—1952年10月
华润公司董事长



钱之光

1948年8月—1949年5月
华润公司董事长
1949年5月—1952年10月
香港管理委员会委员



李应吉

1949年6月—1952年10月
华润公司总经理



张平

1952年10月—1960年12月
华润公司董事长、总经理



丁克坚
1960年12月—1971年12月
华润公司总经理



张光斗
1972年1月—1981年10月
华润公司总经理



张建华
1981年11月—1986年9月
华润公司总经理
1986年9月—1988年3月
华润集团董事长



贾石
1983年9月—1985年12月
华润集团董事长

华润公司历任负责人（二）



朱友蓝

1988年2月—1998年9月
华润集团董事长、总经理



佟志广

1986年2月—1991年1月
华润集团总经理



沈觉人

1991年6月—1996年4月
华润集团董事长



谷永江

1996年4月—2000年12月
华润集团董事长



宁高宁
1998年4月—2004年12月
华润集团总经理



陈新华
2000年12月—2008年4月
华润集团董事长

序

传承历史，再创辉煌

吴仪

华润是我党在海外建立的第一个对外贸易机构。从成立之初只有三名员工的小商号，经过七十多年的艰难创业、辛勤耕耘，今天发展成为管理科学、运营稳健、资本雄厚、整合能力强、整体效益高的新国企，成为在电力、啤酒、地产、零售等竞争性领域具市场领先地位的国有控股集团，和中港两地最具实力的多元化企业之一。几代华润人筚路蓝缕，自强不息，书写了一部传奇的历史。

我曾经分管过对外经济贸易工作，对华润的历史和发展情况多有了解。回顾华润七十多年的历程，可以说它是在烽烟弥漫的战争年代诞生，在如火如荼的新中国建设大业中成长，在风雷激荡的改革开放大潮中壮大，在不断转型不断创新中重生。华润的发展历史见证了新中国发展的历程，反映了中国改革开放的进步，也折射了中国国有企业的变迁。

华润的历史，是一部为了国家富强和民族振兴，前赴后继、奋发图强的爱国史。从诞生的那一天起，华润就始终站在时代的前列，在各时期都听从党和国家的召唤，发挥着“红色”企业的作用。战争年代，联和行积极参与党在香港领导的抗日募捐活动，将捐助物资妥为保管，辗转运至根据地。解放战争期间，华润完成了多项重要使命，例如，接送爱国民主人士北上参加第一届全国政治协商会议，接管我党在港贸易机构，为解放区输送经济干部，配合三大战役，采购军需物资，采购国计民生物资输往被解放的城市，恢复当地生产、平抑物价等。新中国成立后，几代华润人为促进国家经济建设不遗余力、无私奉献。华润曾是我国最大的现汇来源渠道，代理贸易曾一度高达全国外贸总额的30%，华润是广交会的发起和组织者，是“三来一补”的首创者，是香港中资企业的摇篮。改革开放后，华润又积极将香港的众多优势嫁接内地，为推动香港与内地的联系和经济发展，贡献了自己的力量。

华润长期服务香港社会，为确保香港繁荣稳定贡献良多。“三趟快车”的开行及上个世纪70年代缓解香港石油危机就是其中生动的例子。华润在壮大自己基业的同时，始终处处体现自己对香港、对祖国的承担……可以说，在各个历史时期，每一代华润人都肩负过历史重任，都曾承担了重要角色，发挥过重要作用，坚实地履行了历史所赋予的职责，为推动社会进步和国家发展，作出了独特的贡献。

华润的历史，是一部始终顺应时代潮流和历史趋势，上下求索、不断转型的创业史。七十多年的风雨沧桑，华润都能面对风云变幻，顺应市场环境的变化，主动转型，从一个贸易公司成功转变为以实业为主体的多元化集团，企业始终保持勃勃生机。众所周知，从贸易代理起家，华润经历了五次战略转型，才形成现今的业务格局。历史上华润曾经尝试了各种贸易形态，参与了增值链上的每一个环节，兴建了各种经营设施，开设众多的海外贸易机构，在中国商务史上写下了浓墨重彩的一笔。每次发展的十字路口，华润都能顺利地找到新的发展方向，抓住机遇及时转型，在经济周期逆转前安然度过危机。华润历来秉持稳健经营的方针，持盈保泰，不盲目发展，按市场规律经营管理企业的意识，使华润能够未雨绸缪，领先进行改革、转型，多年来根植香港，使高层管理团队既具有国际视野，又熟悉国情，既能够充分利用香港资本市场，又能够在内地顺利展开扩张并购，勇于反思、不断找差距，一步一回头，更使华润成为善于借鉴标杆企业发展经验的学习型企业。固本培元，不断创新，这是华润的生命之树常青的根本原因。

华润的历史，是一部为着实现庄严使命，坚韧不拔、勇往直前的奋斗史。纵览华润历史，可以真切地感受到，不论是多么艰苦的条件，不论是多么艰难的任务，华润人始终都保持着一种为信念坚定执着、为理想勇往直前的精神。正是凭着这种精神，华润人始终相信国有企业一定能够搞得更好，努力地以市场化的发展方式、以客户为导向的经营理念、以明晰的战略目标和架构、以勇于创新的经理人精神去探索国企改革的新模式。正是凭着这种精神，推动着华润的各个行业逐步走向成功。这种信念和使命感，是历代华润人留给我们的宝贵精神财富，应该薪火相传，永不磨灭！

重温华润的光荣历史，华润人应该感到无比的自豪和骄傲。但也应该清醒地认识到，成绩只能说明过去，不能代表现在和将来。今天所面临的内外环境与历史的条件相比已经发生了巨大的变化。如何面对多变的国际局势、如何面对激烈竞争的市场、如何面对消费者日益增长的需求，使华润持续地得到发

展，是新一代华润人面临的巨大挑战。只有不断拼搏、不断创新、不断迎接新的挑战、不断超越自我，才能使几代华润人创立的基业得到巩固并发展，才能实现华润成为优秀国有企业和知名国际企业的夙望和梦想。希望华润人能够从历史中汲取力量，获得启示，永远保持清醒冷静、戒骄戒躁，发扬求真务实、大胆创新的精神，继续开拓进取，创造新的辉煌！

王石
2009年九月十六日

前 言

华润公司董事长 宋林

1938年，一间小小的贸易商号在香港悄然成立。商号取名联和行，老板叫杨廉安。就是这家当初毫不起眼、籍籍无闻的小商号，在以后七十年的发展过程中，却显示出她的巨大能量。在中国革命、建设、改革开放和市场经济发展的各个历史时期，她总能紧贴时代脉搏，抓住机遇，不断发展。七十一年过去，它没有走向衰落，而是通过自我调整和转型，焕发出勃勃生机，成为一家蜚声海内外的大型国有企业集团。

华润的成立，是中共早期领导人精心布局的结果。发展初期，得到了周恩来、朱德、陈云、任弼时、杨尚昆等老一辈无产阶级革命家的悉心关怀和指导。今日的辉煌，离不开上级机关的正确领导，离不开国家改革开放带来的良好营商环境，离不开各级政府的大力支持，离不开华润广大客户和消费者的充分信任，离不开为华润开疆拓土、辛勤耕耘的前辈们所洒下的辛勤汗水，离不开广大经理人和全体员工的拼搏进取、无私奉献。

为此，我们怀着感恩的心，将多年史料搜集和研究的成果——《红色华润》一书奉献给广大读者，以答谢为华润的发展做出过贡献的人们。本书忠实地记录了从联和行的设立到1983年华润公司改制为集团公司为止这四十五年的历史。通过此书，人们可以了解到，这家公司是如何承担起党和国家赋予的政治、军事、统战、外交、外贸等一系列重要使命的；在国家重大经济决策中，是如何担当重要角色的；在稳定香港民生、繁荣内地市场、为国创汇、拓展海外市场过程中，是如何发挥重要作用的。书中许多史料，均是首次公开披露，对开展党的地下工作斗争史、建政前党的财经史、香港与内地经贸关系史、国有企业发展史的研究，将起到不可或缺的参考作用。

2009年是中华人民共和国成立六十周年。此书选择这一时机出版，更具有其特殊的历史意义。这是华润人向国庆六十周年献上的一份厚礼。通过出版此书，缅怀先烈和前辈，鞭策和激励自己。通过出版这本书，使华润的光荣传统代代相传、发扬光大。通过出版这本书，感谢方方面面对华润的关爱、支持和贡献。

二

中国共产党夺取政权前，成立过许多公司。这些隐蔽战线上的重要机构，迄今硕果仅存的，只有华润一家。2009年春节期间，我在陪同前中共政治局常委、国家副主席曾庆红同志视察华润在海南石梅湾新开业的艾美酒店时，他说了一番发自肺腑、感人至深的话。他指出，华润是由我党创办的一家红色企业，从成立之初到现在，为党的事业、新中国的建设和改革开放做出了重要贡献，这充分说明，华润在老一辈无产阶级革命家、党和国家领导人心中的地位和分量。

革命战争时期，华润以贸易为掩护，为党的军事、统战、经贸工作，开展了大量工作。那时期华润的工作，与党的许多重大历史事件和中共高层人物的活动密切相关，成为党的隐蔽战线斗争史的重要组成部分。

联和行的成立，是陈云同志一手策划的。抗日战争时期，联和行作为八路军驻港办事处领导下的一个秘密机构，与廖承志、潘汉年领导的八路军香港办事处、宋庆龄领导的保卫中国同盟，联手在香港和海外开展了大规模的抗日募捐活动。这些捐助由联和行统一保管，经秘密通道辗转运抵武汉、重庆八路军办事处，再分批转运到抗日根据地，为前线浴血奋战的八路军、新四军，输送了大批西药、通讯器材和运输车辆。

抗战胜利后，受周恩来同志的指示，联和行进行了改组，更名为华润公司，被赋予更为重要的使命。

1948年9月至1949年春，按照党中央的指示，华润分批将350多位著名民主人士和700多位文化名人和爱国华侨安全运抵解放区，他们随后进入北平，参加首届新中国政协会议。没有他们，就无法召开新政协，没有新政协，就无法制定出具有宪法性质的共同纲领，就无法据此产生首届中央人民政府。华润在新中国的成立中，扮演了重要角色。

1947年起，陈云和李富春主持东北解放区的财经工作，他们委托华润进口物资。在这个过程中，华润开始接触海外市场，在西方主要国家逐步建立起人脉深厚的贸易网络，成为新中国成立后我国开展对资贸易的重要渠道。

辽沈战役结束后，东北局实行了统购统销政策，收购的粮食、大豆、中药、

猪鬃、人参、煤炭等大批物资通过华润控制的货轮运抵香港，转销海外。换取的外汇则用于购买西药、纸张、电讯器材、布匹、轮胎等军用物资，支援解放战争。从三大战役、渡江作战直至解放广州、海南，解放军打到哪里，华润采购的物资就运送到哪里。如果说淮海战役的胜利是百万支前民工用小车推出来的，那么小车里装的许多军需物资则是华润提供的。华润的货轮将这些货物运抵大连、天津、青岛，再装上小车，由百万支前民工运到前线。华润还为被解放的城市运去大批的粮食、棉花、煤炭、机器、印钞纸、新闻纸，有效地恢复了生产、平抑了物价。

1949年，华润根据党的指示，派人打入国民党在港机构，成功组织了招商局和两航起义（中国航空公司、中央航空公司），使招商局13艘货轮、两家航空公司数十架飞机，顺利回到了新中国的怀抱。

抗美援朝时期，反封锁、反禁运、反冻结成为华润的中心工作。华润通过开展抢救与防范行动、司法途径解冻资金和物资、建立秘密贸易渠道等方式，为内地采购大量军用物资和战略物资，提供了现汇资金。

1949年3月，周恩来、任弼时指示将我党领导下的广大华行与华润公司合并，大批干部返回内地参加解放城市的经济管理工作。1950年夏、1952年秋，中央对党在香港的所有贸易机构进行了归并，由华润统一领导，由此奠定起华润在中国各外贸公司在港独家总代理的地位。这一地位的获取，是党对华润在革命斗争中出色表现高度肯定的结果，是对华润组织能力充分信任的体现。

1952年以前，华润归属杨尚昆同志领导的中共中央办公厅管理，是党企。1952年，中共中央决定将所有党企移交国家，同年10月，华润归属中央贸易部管理，成为国企。经资产评估，中央贸易部向中央办公厅特别会计室支付了收购华润公司的资金。依靠二根金条起家，历经战争洗礼，到此时此刻，华润不仅生存下来，而且成为一家拥有2000万美元资产的、在新中国外贸行业中发挥着领军作用的重要企业。

三

新中国建设时期，华润为确保香港市场稳定供应进行了不懈的努力，在本地进行了大量的投资，遍及众多领域，促进了香港经济发展，吸纳了大量就业。

在华润的倡议下，“三趟快车”成功开行，解决了内地鲜活冷冻产品对港长期稳定供应的问题。华润将国产石油引入香港市场，解决了油荒。华润为香港运去了国产大米，平抑了一度暴涨的米价。华润在香港进行了大量的投资，项目

涉及加油站、油库、货仓、码头、货轮、油轮、车队、铁路专线、超市、百货商场、写字楼、展览馆，并参股隧道、公路、移动通讯、银行等项目，投资半导体、皮革、制衣等多个工业项目，利用香港经济起飞期，积蓄了实力，获得了发展。

作为内地在海外最大的现汇来源窗口，华润为扩大国内出口不遗余力。华润的进出口贸易额从1950年的5000万美元，增至1986年顶峰期的35.6亿美元，在我国对外贸易总额中一度占30%的份额。50年代，华润利用其灰色公司的身份，积极组织海外物资进口，推销国货，宣传我国对外贸易政策，有效地建立起西方商界与新中国的业务往来渠道。60年代，华润利用广泛的海外贸易网络，为国家及时采购到大批粮食，缓解了经济困难时期各大中城市的粮荒。70年代，华润以贸易促外交，成功推动了菲律宾、泰国等国家与我国正式建交。华润还是新中国远洋运输力量的缔造者和孵化者，1971年先后将自属的半球、半岛和南洋三支船队、50艘船舶移交交通部，由其划拨中国远洋运输总公司，使该公司借此实现了飞跃式发展。

华润是新中国对外贸易规则的创始者。华润总代理地位的形成，起源于东北解放区与华润之间的贸易模式。这种“由当地统购统销、集中采购，货源交由华润独家销售，换取外汇采购物资再返销内地”的模式，解放后被推广到全国，成为内地与香港贸易往来中的重要形式。1957年华润为内地成功地引进了“通过展览会的形式，聚集交易双方，集中展示商品，看样成交”的交易方式，这就是迄今经久不衰的“广交会”模式。从那时起，广交会成为一年两度的中外贸易界的盛会。

改革开放时期，华润充分利用香港优势，积极吸纳资金、技术、人才，引入先进管理经验，促进中外经贸合作，扩大出口创汇，在促进自身业务发展的同时，进一步带动了香港的繁荣稳定，促进了国家经济建设，很好地发挥了中资窗口企业的作用。

华润是“三来一补”的创始者。1978年，华润总结70年代中期以来在珠三角地区开展“三来一补”的经验，上报中央，促成国家有关部门形成了重要政策，推广至全国，惠及香港商界，开启了香港制造业向内地转移的先河。

华润还是率先响应国家走出去、开展国际大循环政策的积极实践者。80年代中期开始，华润陆续在海外设立了7家地区性公司，遍布美洲、欧洲、中东、澳洲、非洲、日本、东南亚和俄罗斯各地，从事进出口、资源开采、电子制造、地产发展等业务。

80年代末期开始，华润抓住机遇，以外资身份投资了内地的纺织、服装、制钢、啤酒、压缩机、水泥、食品、电器、酒店、写字楼等一大批项目，并参股移动通信、能源开发、金融保险等业务，在推动内地经济发展的同时，促进了华润业务由贸易向实业的转型。

四

90年代起，内地进入市场经济发展时期。这期间，国企经历了最深刻的变革，全球经济一体化进程如火如荼，内地与香港经济快速融合。大趋势下，华润审时度势，果断告别传统贸易业务，迈向实业；坚决放弃依靠行政保护维持业务垄断的运营模式，迈向市场。如今，华润已是一家业务完全处于市场化竞争领域中，与其他经济主体平等参与市场竞争的特大型企业集团。经过市场的洗礼，华润焕发出新的活力，找到了新的价值，这就是通过自身实践，为国有企业在新时期如何有质量地发展壮大，探索出一条新路。

为实现这一目标，华润率先垂范，努力实践，开创新河。

华润是最早一批在香港开展上市的企业。1992年，华润注资上市公司永达利，更名为“华润创业”，成为华润系第一家上市企业。以此为起点，陆续组织多间公司在港成功上市。目前，华润近90%的资产已由在港的5家上市公司所控制。通过上市，为国内企业探索出一条利用国际资本筹集发展资金，扩大经营规模，增强企业实力的路径；通过上市，为国有企业摸索出一条按照资本市场的严格市场监督机制实现市场化运作的改革之路。

华润是最早进行业务转型、而且是转型最彻底的外贸公司。1998年起，华润用3年时间将香港、海外的进出口业务全线结束，对各类贸易公司进行了合并、重组，保留下来的优质项目向上游的生产和下游的消费终端发展，并从业务和组织架构、人才结构、管理模式等方面迅速转向多元化控股企业的运营模式。这一举措，使华润在众多国有外贸企业艰难求存之际，异军突起。2008年，华润实现营业收入1450亿港元，全部由实业化业务所贡献。华润对国有外贸企业如何通过转型，获得重生、发展和壮大，交出了一份令人满意的答卷。

华润是最早在内地开展产业并购、行业整合的企业。到1998年，华润在内地的投资由参股、新建，转向并购、整合。率先开展并购的是超市、啤酒、纺织等领域。2000年起，华润围绕超市、啤酒、纺织、电力、微电子、水泥、燃气、化工、医药、纯净水等领域，组织了一系列的并购重组，由此扩大了今日华润的产业基础。这一举措，被当时业界称为“红筹摩根”、“资本大鳄”，纷纷仿效。

推动了国内产业集中度的提高，促进了行业发展水平的进步。

并购重组中，华润以其雄厚的资金、先进的管理模式、市场化的经营机制、优秀的企业文化，使众多国有企业迅速摆脱经营困境，发展壮大。这方面，我们在收购中国华晶，重组三九、华源集团，整合山东省纺织企业和众多的啤酒厂中，有着许多成功的案例。华润为拯救老国企所做出的贡献，在国资委和地方省市政府中赢得了好评，获得了信赖，融洽了关系，形成了良性循环。

华润是中央企业中较早制订发展战略并付诸有效实施的企业。早在2001年，华润即着手制订“再造一个华润”的发展战略，提出了“面向内地，集团多元化、利润中心专业化”的发展方向，通过清晰主业，加强战略管理，优化资源配置，建立市场化运营机制，加快核心管理体系建设，提升组织能力，重塑华润文化等举措，迅速提高了华润的资产素质和盈利能力，一批产业迅速崛起，成为行业领导者，集团整体规模实力迅速壮大。2005年，华润各项业绩指标翻番，“再造一个华润”的发展战略目标提前实现。在此基础上，我们又提出了“再造一个新华润”的战略目标，到2009年，各项业绩指标有望再翻一番。当年，华润从党产转为国产时，总资产只有2000万美元，而到2009年底，则有望突破510亿美元。

华润还是一家探索市场化经营机制比较超前，不断推动管理创新的国有企业。

华润顺应内地和香港经济相互融合的趋势，充分利用长期根植于香港，熟悉海外新业态、管理技术的优势，将其引入内地，推动国内产业升级，促进自身变革，形成新的竞争优势。

例如，2005年华润将香港太古商业广场业态引入内地，成功发展起万象城都市商业综合体模式，领引了商业地产新潮流。类似的还有Ole高端超市、万家生活便利店、雪花啤酒、怡宝水、Esprit服装、Galaday皮具、五丰食品、华润堂健康护理专门店等一大批深具影响力和知名度的业态和产品。

优化资源配置，使华润的啤酒、超市、电力、地产、燃气等业务迅速成为行业领先者。战略导向下的业务重组，使华润置地建立起“商业地产+住宅开发+增值服务”的差异化竞争模式，使华润水泥建立起产业链垂直一体化经营的发展模式，有力推动了这些企业高质量的快速成长。

华润还开发出一批具有自身特色的管理工具，推动了管理创新。这些以6S管理体系为核心，包括了战略五要素分析、商业计划书、中长期战略评价和激励体系、客户满意度调查和客户管理体系、资金集中管理体系、领导力发展模型和测评体系、行动学习等多个方面。

随着华润产业升级，越来越多的香港资深律师、会计师、测量师、分析员等高级专业人才加入华润，优化了华润的人才队伍，增强了华润在香港中产阶层中的影响，扩大了爱国爱港力量。

华润的实践，引起内地学术界的高度重视，为众多企业所借鉴。华润为多元化控股企业如何有效运营和管理，探索出一条新路。

五

华润，中华大地，雨露滋润。几代人的拼搏，七十一年艰辛，如今的华润已从当初的幼苗，成长为参天大树，犹如华润的标识琥珀色那样，成熟、厚重和平实。

“诚信、团队、务实、积极、专业、创新”的企业精神，是华润的生命之本、动力之源。坚持“集团多元化、利润中心专业化”的发展方向，选择正确的行业发展战略，致力于企业长期价值的建立，构建适应多元化企业特点的管理模式，使华润焕发出勃勃生机。

我们坚信国企能搞好，将“通过坚定不移的改革与发展，把华润建设成为在主营行业有竞争力和领导地位的优秀国有控股企业，并实现股东价值和员工价值最大化”作为自己的庄严使命。这之中，体现着华润人的坚定信念，揭示着实现使命的必由之路，表达了我们为国企改革发展勇于探索的强烈愿望，勾画了企业与员工共同成长的美好蓝图。

华润的业务与大众生活息息相关。我们秉持“一切以人为本、人口驱动增长、尊重人文精神、改善人们生活”的经营理念，致力于做好与大众生活密切相关的各项业务，实现“与您携手，共创美好生活”的愿景。

华润以“诚实守信、业绩导向、客户至上、感恩回报”作为自己的核心价值观，以此规范自己的行为，指导业务实践，践行社会责任。

我们努力塑造“简单、坦诚、阳光”的组织氛围，认为企业内部员工之间要坦诚相对，相互欣赏和激励，由此形成心情舒畅、朝气蓬勃、奋发向上的工作氛围。

华润与香港同进步，与内地共发展。我们从老一辈手中接过接力棒，深感肩负的使命之重。在未来的发展中，华润人将不辜负前辈们的期望，稳健经营，务实进取，以更优异的业绩，回报股东，服务社会，回馈大众。

2009年9月16日

目 录

序	1	吴仪
前言	5	宋林

第一阶段：战争年代的华润



4	第一章	创建联和行
15	第二章	香港沦陷后坚持经营
21	第三章	周公馆受命
26	第四章	联和公司领导集体形成·建立“大连站”
37	第五章	打通东北与香港之间的贸易通道·公司改名为“华润”
44	第六章	华润电台
49	第七章	护送民主人士北上（之一）
56	第八章	早期华润人的生活
64	第九章	组建华夏航运公司
70	第十章	贸易支前（之一）
75	第十一章	护送民主人士北上（之二）
86	第十二章	活跃的香港
91	第十三章	国新公司
97	第十四章	广大华行并入华润
104	第十五章	“东方号”第一次航行
108	第十六章	贸易支前（之二）
116	第十七章	钱币上的“海辽轮”
122	第十八章	“港管委”成立
129	第十九章	筹建南洋商业银行

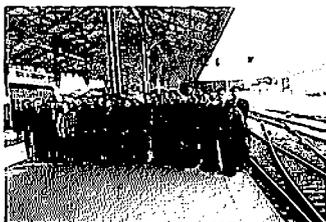
134	第二十章	国庆一周年
140	第二十一章	新中国的外贸体制
148	第二十二章	冲封锁——神杖轮案件
153	第二十三章	印巴三处——为西藏解放运送物资
160	第二十四章	国内交通站
173	第二十五章	同人公约
178	第二十六章	反禁运——抢购、抢运
191	第二十七章	反禁运——法庭索赔
200	第二十八章	穿越东半球的海运线
208	第二十九章	华夏公司——新中国远洋航运的摇篮
212	第三十章	从“党产”到“国产”

第二阶段：五十年代的华润 221



224	第三十一章	和平年代的贸易如何发展
229	第三十二章	一百二十四种出口商品
232	第三十三章	确立华润“总代理”地位
241	第三十四章	华润公司工业品出口部·代理持有商标
248	第三十五章	华润资料室
254	第三十六章	华润代表的是新中国
260	第三十七章	广交会序曲——中国出口商品展览会
274	第三十八章	五十年代华润人的生活
281	第三十九章	对台贸易
284	第四十章	全国外贸局长会议
289	第四十一章	国货公司

第三阶段：六十年代的华润 297



- 300 第四十二章 灾害之年进口粮食
312 第四十三章 灾害之年保证香港市场供应
319 第四十四章 争夺市场份额·
把出口商品的定价权交给华润
326 第四十五章 三趟快车的终点站——五丰行
333 第四十六章 加强与国内各口岸的合作
336 第四十七章 “文革”初期的外贸
-

第四阶段：七十年代的华润 345



- 348 第四十八章 为香港提供石油
358 第四十九章 外贸促进外交
365 第五十章 利用交易所 用期货保护现货
371 第五十一章 在香港购买房地产
376 第五十二章 价格之争——与“四人帮”作斗争
386 第五十三章 广交会“四办”
391 第五十四章 “文革”时期华润人的生活
396 第五十五章 华润零售的发展
-

第五阶段：改革开放初期的华润 405



- 408 第五十六章 协助内地省市到香港办公
419 第五十七章 把外商带回内地投资
426 第五十八章 出口索赔条款的试行
430 第五十九章 实业化初探
441 第六十章 华润所属机构
450 第六十一章 三趟快车20年
454 第六十二章 从“无限公司”转为“有限公司”
461 第六十三章 华润大厦
464 第六十四章 三喜临门

跋 469

附录一：1954年以前华润员工名单 474

附录二：1938—1983历届董事会成员及行政领导成员 477

附录三：1938—1983历任主要领导人简历 480

附录四：杨琳小传 488

附录五：华润公司机构沿革表（1938—1983） 497

被采访人员名单 503

参考书目 505

后记 511

第一阶段

——
战争年代的华润



1938年，华润公司的前身“联和行”在香港诞生，1948年改名为华润。

从1938年到1953年，在15年的时间里，我国经历了抗日战争、解放战争和抗美援朝战争。

联和行（华润公司）在党中央的领导下，用贸易支援前线，冲破敌人的重重封锁，完成了中央赋予的各项使命。

经济工作包括：

抗日战争时期，在海外华侨和港澳同胞中募捐，支援八路军、新四军。

解放战争时期，开展进出口贸易，支援前线，支前的脚步从东北一直延续到华北、华东、华南（包括海南）、西藏。华润的船队成为我党领导的一支重要的海上运输力量。

抗美援朝时期，冲封锁、反禁运，为志愿军采购药品，为新中国采购急需的工业原材料等生产资料和药品。那时，华润船队已经穿越了东半球。

这期间，华润为新中国培养了一批批懂经济的干部。

这一时期统战工作的特点：

团结海外华侨和港澳同胞，这是贯穿始终的工作；香港沦陷后，在民主党派和文化名人三次大流动过程中，华润都承担了保

护、护送、安置的任务；后来，又把统战工作扩展到国民党领导的的企业中（如招商局、民航）。

这一时期的主要负责人：

创始人：杨琳，1938—1949任总经理，1949—1952任董事长。

董事长：钱之光，1948—1949在任，回北京后仍兼任华润“港管委”委员，至1952年。

第二任总经理：李应吉，1949—1952在任。

第一章 创建联和行



杨琳

1937年，抗日战争全面爆发。作为国共合作的一个重要标志，蒋介石允许我党在国统区建立“八路军办事处”。周恩来与英国驻华大使阿奇博尔德·克拉克·卡尔协商，希望能在香港设立“八路军驻香港办事处”，得到卡尔的认可^①。1938年1月，我党派廖承志等去香港筹建“八路军香港办事处”。秦邦礼也成为香港八路军办事处最早的成员之一。

1938年1月，香港八路军办事处成立，办公地点设在香港皇后大道中18号，对外挂牌是“粤华公司”。廖承志主持工作，日常事务负责人是连贯，潘汉年参与领导。工作人员名单如下：

杨琳（秦邦礼）、冯劲特、李默农（李少石）、杜埃、张唯一（秘密战线上著名的“老太爷”）、陈永生、林肯、罗理实、黄秋耘、梁上苑、康一民、熊志华、潘柱、李静、余明、张淑芳、钟路、高直、谭乐华^②。

当时的香港基本上是一个转口港，航运业比较发达，工业活动主要是修船和造船，人口150万。由于中国内地爆发了抗日战争，许多资本家为了避免战乱而把工厂迁到香港，于是制造业逐渐发展起来。内地的一些银行，包括当初开在上海的外国银行，也陆续搬到香港。1938年的香港成为相对和平的大后方。

香港八路军办事处的使命主要是：在海外华侨和港澳同胞中募集资金和物

^① 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年。

^② 《八路军新四军驻各地办事机构（4）》，解放军出版社，1999年，第865页。

资，支援八路军、新四军抗日。

为了妥善保管募集到的资金和物资，并顺利送到抗日前线，香港八路军办事处决定：成立一个相对独立的合法公司，由这间公司开办银行账户，办理仓储和运输业务。

这项任务交给了秦邦礼。

经过一番调查和准备，秦邦礼在1938年夏秋之交开办了“联和行”（Liow & Co），公司设在香港干诺道中，注册资金为两万美元^①。

联和行就是华润公司的前身。

秦邦礼初到香港时叫杨廉安，在无锡方言里“联和”与“廉安”发音相近，公司的名字与他个人的名字相关联，看上去这家公司更像一间私人公司。这个名字是经过中央有关部门和武汉八路军办事处“长江局”批准的。同时，秦邦礼还有一个电报用名，叫杨琳。

钱之光回忆说：“实际上，这是我们设在香港的一个海外经济联络点。这件事知道的人很少。”^②

秦邦礼是博古（秦邦宪）的弟弟。博古在20世纪30年代初期曾任中共中央总负责人。

这张照片摄于1938年，香港湾仔。照片里的老人是杨琳的母亲，还有他的夫人王静雅，左边的男孩是博古的儿子，从1933年初博古到瑞金以后，这个孩子一直由杨琳抚养。另外两个男孩叫秦福铨和秦铭，小女孩叫秦文，她出生于1933年，此时5岁。

一家人在一起，便于掩人耳目，也方便对



1938年春杨琳一家在上海



1938年于香港。后排：杨琳母亲、妻王静雅，中排：秦刚、秦福铨、秦文，前排：秦铭

① 王熙，《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第143页。

② 《八路军新四军驻各地办事处机构（4）》，解放军出版社，1999年，第38页。

外交往。

杨琳开办的“联和行”是香港八路军办事处下属的一个秘密机构，二者办公地点相距几百米，便于联系，也便于隐蔽^①。

何香凝、宋庆龄此时都住在香港，廖承志利用她们的特殊身份开展募捐活动。1938年6月14日，在香港八路军办事处的安排下，“保卫中国同盟”在宋庆龄家里成立。

保卫中国同盟（简称“保盟”）是建立在国共合作基础上的一个机构，其援助的重点就是抗日游击队，客观上说，就是八路军和新四军。当时国共合作抗日，蒋介石对宋庆龄这样做也无法反对。

从1938年3月到1941年12月，香港八路军办事处代表我党，在宋庆龄、何香凝的配合下，在香港及世界范围内开展了大规模的抗日募捐活动。

当时的募捐活动主要由宋庆龄出面，具体工作则由香港八路军办事处组织安排。也就是说，抗日战争时期，那场轰轰烈烈的、波及全世界的、长达几年的抗日募捐活动，实际上是在我党领导下进行的。这里面，廖承志功不可没，香港八路军办事处功不可没，秦邦礼同样功不可没。

华侨的捐款大部分由香港大英银行代收，存入联和行的账号。

募集到的物资则先存放在保卫中国同盟租的两个仓库里；再由联和行安排，送到武汉、重庆的八路军办事处，然后分批运往八路军、新四军的抗日前线^②。

日本侵略军肆意屠杀中国无辜的百姓，引起全世界爱好和平的人们的强烈不满。世界许多国家都伸出了援助之手。同样，港澳同胞、东南亚乃至世界各地的爱国华侨也纷纷解囊，为了抗日救国，中国人民空前团结。在宋庆龄、何香凝的倡导下，大家纷纷捐款捐物。当时香港人的收入也很少，普通警察的月薪只有十几元到二十几元港币，老百姓更是艰辛。尽管如此，为了抗击日本侵略者，大家都表现出极高的爱国热情。

1938年冬天，新四军提出需要药品和过冬用的毛毯。香港八路军办事处和“保盟”一起研究，由宋庆龄出面，发起募捐“两万条毛毯和药物”的活动。香港同胞热烈响应，或捐款或捐物，很快就凑齐了所需物品，还增加了手术器械和文化用品^③，送到了皖南。1939年，“保盟”还出资委托西北制作10万件棉

① 铁竹伟：《廖承志传》，人民出版社，1998年。

② 尚明轩：《宋庆龄年谱长编》，北京出版社，2002年，第519页。

③ 铁竹伟：《廖承志传》，人民出版社，1998年。

衣，送到西安八路军办事处^①。

宋庆龄还倡议举行义卖活动。到1939年4月，共募集中国工艺珍品4500多件，包括象牙、玉器等，先后运到伦敦、巴黎、纽约举行义卖，何香凝捐出绘画参卖。义卖收入全部捐给八路军^②。

香港八路军办事处组织的规模最大的一次活动当属“一碗饭运动”。1941年7月1日晚，宋庆龄在香港湾仔举行“一碗饭运动”典礼仪式，成千上万的香港同胞聚集在马路上，一是要一睹宋庆龄的风采，二是要为此次募捐活动提供捐款。宋庆龄号召大家，捐出购买一碗饭的钱，支援抗日。9月1日，“一碗饭运动”结束典礼，何香凝在讲话中高度赞扬香港人民，要求香港的华人团体继续援助祖国的抗日战争。

“保盟”还为陕甘宁抗日根据地捐助了配备流动手术室的大型救护车、大型X光机，前后送去了数十名外国医生。这些大夫在各个根据地开办了数十所国际和平医院，救治了大量伤员^③。

据不完全统计，从1938年夏到1941年秋，在三年多的时间里，通过香港送往延安等地国际和平医院的卡车达30余辆。香港、澳门、菲律宾、新西兰等地捐款约500万美元；捐赠物资、医疗器械、药品约120多吨，平均每月送出3吨^④。保卫中国同盟主办了一份报纸叫《保盟通讯》，第25期中有这样一份报道：“这次的物资主要是运往五台山和陕西北部的，共有5吨医疗物资，其中包括11箱外科器械和战场手术设备，2箱麻醉剂，2箱外科手套和器材，1箱牙科材料。”^⑤

除香港人民及海外华侨的捐助外，国际友人也伸出了友谊之手，他们通过各种渠道把捐款送到我抗日前线。

“中国人民之友法国协会”1938年9月捐款50万法郎^⑥；英国“工合”一次捐款10万英镑；美国各界友人和华侨三年捐款达一千多万美元^⑦。

“工合”全称为“中国工业合作协会”，在周恩来和秦邦宪、艾黎、斯诺

① 尚明轩：《宋庆龄年谱长编》，北京出版社，2002年，第521页。

② 同上书，第491页。

③ 钱竹伟：《廖承志传》，人民出版社，1998年，第175页。

④ 李涪：《梦醒——母亲廖梦醒百年祭》，中国工人出版社，2004年。

⑤ 刘家泉：《宋庆龄在香港》，中共中央党校出版社，1997年。

⑥ 尚明轩：《宋庆龄年谱长编》，北京出版社，2002年，第490页。另据任费祥：《华侨与中国民族民主革命》，中国编译出版社，2004年。

⑦ 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱一九四八—一九四九》（修订本），中央文献出版社，1998年，第575页。

的倡导下，1938年8月成立，在香港成立了“工合”国际促进委员会，香港英国主教何明华任主席，宋庆龄为名誉主席。“工合”也募集到大量物资和资金。

募捐活动往往声势浩大，尤其是宋庆龄亲自出面的时候，香港街头万人空巷，在这样的环境中，廖承志无法避免地也成了公众人物，加上“香港八路军办事处”本身就是一个公开的组织形式，是经过港英政府批准的，所以，他们的活动几乎是公开化的。公开化，潜在危险就大。

与募捐相反，对于募集到的物资和资金，保管与运送则需要绝对保密。原因是，其一，香港聚集了来自各国的特务分子；其二，从香港到延安，沿途军阀混乱，地痞流氓横行；其三，国民党右翼势力破坏国共合作。

联和行作为一个秘密机构，承担起保管和运送这些物资、资金的重要使命。杨琳经历过上海地下斗争的考验，行动十分谨慎，这种谨慎绝不是多余的。

1939年3月13日，港英警察突然查封香港八路军办事处的“粤华公司”，连贯等5人被捕。

14日和16日，廖承志致电中共中央，汇报此事^①：

昨上午粤华公司被搜查，连贯在其家中被捕。

（搜查粤华的原因）1、田中到港，与当局接谈，2、上海英当局之退让，3、两个月来港政府对6个救亡团体加紧警告和检查，4、三八节群众动员规模大了一点，并孙夫人公开演讲，骂英帝国投降法西斯。

（教训）此次最大教训警惕性不够，公开方面与秘密关系方面混，弄不清楚。正与（潘汉）年、梁（广）会商改善中。

后经宋庆龄及国际友人营救，50多天后连贯等方得获释^②。

杨琳在自传中写道：1938年夏，我奉命到香港工作，当时的主要任务是配合宋庆龄的保卫中国同盟进行募捐工作及接收和转运海外华侨的捐款捐物，在华侨中做统一战线的工作，为八路军、新四军采购西药、无线电器材和交通器材等；还经常回重庆、西安、武汉，把各

^① 《八路军新四军驻各地办事机构（4）》，解放军出版社，1999年，第734页。

^② 尚明轩：《宋庆龄年谱长编》，北京出版社，2002年。

办事处得到的外币捐款随身带回香港，兑换成国币汇回国内^①。

在这段时间里，根据周恩来的指示，杨琳及其联和行出色地完成了如下工作：

其一，兑汇工作。

世界各地汇到香港的捐款由联和行兑换成国币，杨琳亲自送往延安。同时，西安、武汉、重庆等地的八路军办事处也将各自收到的捐款外币交给杨琳，由他随身带到香港，兑换成国币，再送回国内。这段时间里，他经常往返于港、汉、渝之间，有时以阔商身份出现，乘坐飞机；有时也装扮成小商小贩，挤火车、汽车。

其二，接收、转运慰劳品。

由于香港八路军办事处、保卫中国同盟和“工合”都属于合法的办事机构，所以，由他们出面募捐所得到的物资也是合法的。但是，如何把这些合法物资运出香港并安全送到八路军和新四军的抗日前线，并不是一件容易的事。

初期运输工作好做一些，办事处及杨琳等率人在香港装卡车，经广东北上，国民党军队沿途检查，看到是宋庆龄“保盟”的物资，一般都放行。1938年5月至8月，北上运送物资都是经过广州。有这样一个例子：

“纽约华侨衣馆联合会”捐款购买的2辆救护车，从香港九龙出发，经广州于8月11日抵达武汉。叶剑英、钱之光等代表我党接受礼物。车是1938年最新的“雪佛兰”，车内有供重伤员用的床位3个，座位6个，还有电扇。车壁上写着：“献给第八路军忠勇守土将士”^②。

海外华侨百年来一直深受屈辱，是抗日战争让他们看到了祖国的希望，因此，抗战开始后，他们在海外联合起来，积极募捐，支援前线^③。

1938年10月21日，日本侵略军占领广州（但没有进入香港），国民党军队随即撤退。此后，八路军办事处运送物资的车队就不能走广州这一带了。

为了开辟新的交通运输线，周恩来派李克农到桂林建立八路军办事处，1938年11月建成。周恩来多次到桂林，此时，白崇禧驻守桂林，周恩来曾与他见面。不久，贵阳交通站建成。这样，沿“西江”开辟了香港——（梧州）桂

^① 引自杨廉安“自传”。

^② 1938年8月11日《新华日报》。

^③ 1938年8月6日《新华日报》。

林——贵阳——重庆交通线^①。

杨琳和办事处的同志们多次通过这条线路运送物资。1938年12月，他们把130箱药品和医疗器械用小船“河运”往桂林^②。1939年1月抵达，28日，桂林八路军办事处举办淞沪抗战7周年纪念大会，同时欢迎运送物资的香港代表^③。

1939年初，形势进一步恶化。为了确保运输工作万无一失，还要开辟新的交通线。廖承志在香港致电桂林的李克农：“可否经越南转运？”并派罗理实、张淑芳夫妇从香港去越南的海防建立交通站^④。

越南印度支那共产党领导人胡志明同志（化名胡光）去苏联开完“共产国际”会议，回国途中路过桂林，就住在桂林办事处。李克农跟胡志明商量，请他帮助。胡志明听后，当即表示愿意帮忙。

1939年5月6日，桂林的李克农把去越南转运物资的任务交给了邱南章、殷承祯、龙飞虎3人，又挑选了杨汉章、吴宗汉、朱友学、李泽纯4人为押运副官，还有十几名司机。

他们开车从桂林出发，一直开到了越南北部的同登。再派人去河内，与胡志明同志取得了联系。在胡志明的帮助下，他们与从香港来的罗理实夫妇会合，并在海防港安顿好了驻地。此后，他们开辟了滇越公路，滇越线是：河内（海防）——镇南关（友谊关）——南宁（桂林）——贵阳。

这是他们运送物资的第三条运输线路。

几天后，杨琳从香港乘船到达海防，跟罗理实、邱南章等接上了头，商量好运输计划后，杨琳返回香港。

杨琳回到香港就开始准备物资，并装船。物资很多，其中包括：

运输车10辆（大道奇牌3辆，小道奇牌3辆，福特牌3辆，雪佛兰牌1辆）。

医疗器材、药品，如X光机、显微镜等。

无线电零件、电子管、电线、灯泡、广播器材、发电机等。

衣物、被服等20多个大木箱。

还有准备回国参加抗战的港澳同胞和爱国华侨近20人，他们来自新加坡、马来西亚、菲律宾、泰国和香港，其中有4位女士，学过一些伤员护理。男士大部分是技术人员和汽车司机，如林荣耀、李兴、耘田、梁阿应、何振邦、邱泉

① 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1996年，第436页。

② 《八路军新四军驻各地办事机构（4）》，解放军出版社，1999年，第846页。

③ 南方局党史资料征集小组编：《南方局党史资料大事记》，重庆出版社，1986年。

④ 《八路军新四军驻各地办事机构（4）》，解放军出版社，1999年，第845页。

水等^①。

从香港到越南，再到中国，这一路要经过海运、陆运、河运，翻山越岭，货物会反复装卸。为了装卸方便，杨琳要求大家把包装箱打得尽量结实些，还要大小适中，好抬好搬。

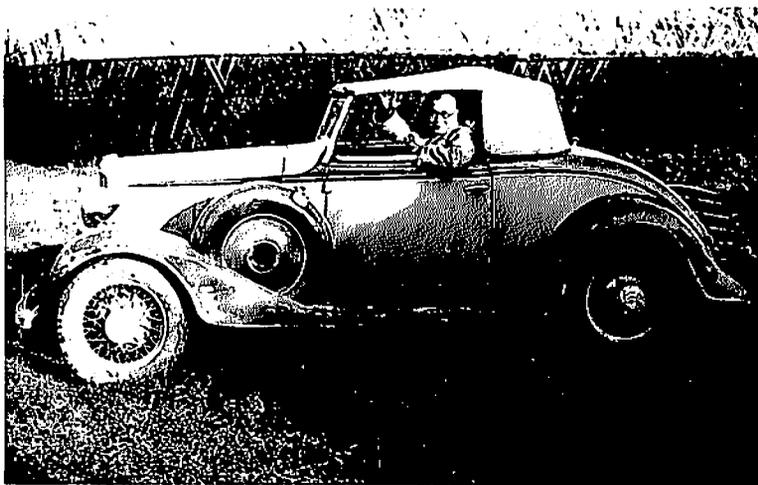
为了避免国民党哨卡在检查时找麻烦，他们把电讯器材等战略物资的外包装拆开，而后把器材装进衣物、被子、军毯、鞋袜等救济物资的木箱里。

他们把物资装上船，从香港向越南航去。到越南的海防后，卸船，再装车，陆运。他们运回的物资加上邱南章买的路上用的汽油机油等，共装了50多卡车。

从1939年5月上旬到9月18日，经过3个多月的长途跋涉，他们克服重重困难，将全部物资安全运抵桂林办事处。再经河池到贵阳，到重庆，最后送到了延安^②。

在滇越交通线上，杨琳和战友们曾数次运送物资。10月，又运回一批，包括：卡车20辆，小车2辆，药品若干，华侨青年22人^③。

1939年9月，日军轰炸越南的河内和海防港，滇越交通中断。



爱国华侨捐献给八路军办事处的汽车

① 《八路军新四军驻各地办事处机构（4）》，解放军出版社，1999年，第392页。

② 同上书，第390页。

③ 同上书，第850页。

为确保安全，廖承志和杨琳等不得不重新策划，改变运送方式，他们加入到滇缅运输线的行列中：从香港将货物用船运到大鹏湾，绕道缅甸，经云南，再到贵州，送往重庆。滇缅运输线在国际友军的帮助下，在南洋1000万华侨的支持下，成为一条钢铁运输线。

杨琳及其联和行通过我党领导的地下交通站，通过沿线各八路军办事处，很好地完成了运输工作。

香港八路军办事处向延安输送爱国华侨和港澳同胞总计超过1000人，其中包括很多司机和医护人员。

其三，采购西药、无线电器材、交通器材等。

先说买药。

香港同胞所捐药品大多为日常民用药物，所以，杨琳还要根据前方需要采购治疗枪伤的手术器械和药品。为了采购药品，杨琳与香港新亚药厂许经理和杜先生成为朋友，杨琳曾建议他们向英国的B.D.H药厂订货，赚了钱。许经理发现杨琳很会做生意，便邀请他担任该厂董事。杨琳以药厂董事这个身份采购药品，即使数量较大也不会引起港英政府的怀疑。他所采购的药品大多用于治疗枪伤，许经理并不过问，他比较爱国，在暗中帮助杨琳。从1938年直到解放以后，他们一直保持着友好关系^①。

此外，杨琳和上海帮的纱厂老板吴先生也成了朋友，通过吴老板购买了许多药棉、纱布。

再说采购无线电器材。

随着抗日战争的深入发展，我党领导的抗日根据地也在一天天扩大，对无线电通讯器材的需要量不断增加，杨琳及其联和行经常要采购无线电器材。为了完成任务，他与香港灿华公司建立起合作关系，还常把灿华公司的写字间作为自己的办公地点。从1939年到1941年12月，在近三年的合作中，做了很多生意。1940年初，在灿华公司，杨琳结识了公司会计黄美娴，通过黄美娴又与怡和洋行董事许先生交上朋友。

黄美娴出生在上海，祖父是墨西哥华侨，在墨西哥有果园农庄，还建立了华侨子弟学校。父亲大学毕业后回到上海做律师，后做建筑商，家境很好。她毕业于美国伊利诺大学，主修商科，并在辛辛那提音乐学院学过钢琴，文雅多才。她

^① 1948年新亚药厂还为我游击区捐赠药品。见《从第三厅到文化工作委员会》，阳翰笙，《中共党史资料》第40辑。

的叔叔和婶母一家在香港。她的第一语言是英语，不会讲普通话，也不会粤语。但她会说上海话，因此喜欢用上海话跟杨琳谈业务。他们就成了朋友。

通过灿华公司和怡和洋行采购通讯器材，安全，质量也可靠。这些器材补充了部队的作战急需，提高了我军的通讯指挥能力^①。

做无线电生意的尹老板与杨琳的交往一直持续了十几年。

再说购买交通器材。

我们所查到的资料显示，救护车和运输车辆都是华侨捐献的，因此我们已经无法核实杨琳及其联和行购买了什么“交通器材”，这四个字给我们留下了一个“谜”，也留下了无限的想象空间。杨琳于1968年文革期间去世，他对自己所从事的这些工作始终守口如瓶，以至于我们无从得知当时的情景。我们推断，当时运回去的车辆，有一些大概是香港八路军办事处购买的，跟那些募捐得到的车辆混在一起，所以，后人无法分清（在中央特别会计室的档案中会有记录，这些历史目前还没有公开）。

美国友人爱泼斯坦高度评价了香港八路军办事处的工作，他写道：“这是中国共产党领导的抗日根据地冲破日本和国民党的经济封锁，进行对外贸易的创始活动之一。”^②

杨琳在香港开公司做生意，手上有一些流动资金，当时我党的一些临时性开支也由杨琳支付。

1941年1月29日，中央领导人张闻天致电香港八路军办事处廖承志：“望即购英文康勃莱其近代史或其他资产阶级学者关于欧美历史的书，分批寄来，需款均要杨琳付。”^③从这份电报中不难看出杨琳在财经方面所担负的责任。

在这段时间里，联和行还接待过许多来香港看病和养伤的人士。

据杨琳的儿子和女儿回忆：“那时候家里经常来人，叔叔或阿姨，用的都是化名，我们也搞不清是谁。我们知道的有刘群先，她是博古的妻子，她一来，奶奶好高兴。为了安全，她的住处是经常换的，我们几个孩子轮流陪她住，打掩护。”1939年底至1940年初，刘群先养好伤以后去了苏联，1941年在德军轰炸莫斯科时遇难。

① 网上资料：1938年至1940年，我军军委通信联络局局长王诤派申光先后3次去香港，在香港八路军办事处协助下采购通信器材。第一次采购到100部小型电台以及备份器材，40多部手摇发电机和一批电池。第二次采购到60余部电台的元器件和40部手摇发电机。

② 《八路军新四军驻各地办事处机构（4）》，解放军出版社，1999年，第214页。

③ 《张闻天年谱》。

香港八路军办事处及联和行还接待了高士其^①。

1927年高士其在美国芝加哥大学获得学士学位。1930年回国，开始写作科普小品文，如《菌儿自传》、《抗战与防疫》等。1937年8月奔赴延安，受到张闻天、毛泽东的关心。1939年春季，高士其病情恶化，中央决定派人护送他到香港治疗。在重庆转机，叶剑英和钱之光为他送行。二人把50港币和一封介绍信交给高士其，信是写给廖承志和杨琳的。

高士其抵达香港的第二天，杨琳和连贯就来看他，送他去玛丽医院特等病房住院。其间他的堂弟高士融来看过他（很巧的是，10年以后，高士融成为华润员工，这是后话）。

接待刘群先、高士其只是联和行大量接待和掩护工作的两个例子。

杨琳经手的款项很多，但是，他开销节俭，账目明细。当时党内已逐步形成了一套比较完备的财会制度，据刘少文^②回忆：“1940年下半年，我到香港，查过他的账目。”^③杨琳的账目很清楚，家人开销非常节俭。他们租的房子很小，三代人挤在一个单元里，沙发是两用的，每天晚上拉开沙发就是床^④。

1941年12月8日，太平洋战争爆发，同一天，日本飞机轰炸香港，10日，日本侵略军占领香港启德机场。

至此，他们在香港的募捐工作告一段落。

周恩来在重庆致电香港八路军办事处，命令他们帮助宋庆龄、何香凝以及在香港的文化名人迅速转移。

① 《高士其全集（5）》，航空工业出版社，2005年。高士其为我国著名的科学家、科普作家、教育家。

② 刘少文，土地革命战争时期任中共中央翻译科科长，参加过长征。抗日战争时期任八路军驻上海办事处秘书长、港澳办事处处长，南方局组织部主任秘书。解放战争时期，任中共上海工作委员会副书记，中共中央社会部副部长。

③ 华润公司档案资料（第二馆）。

④ 采访秦文录音。

第二章 香港沦陷后坚持经营

1941年12月8日，日本飞机轰炸香港，10日，日本侵略军占领香港启德机场，3万多日军进入香港的新界。

周恩来在重庆致电香港八路军办事处廖承志、潘汉年等^①：

将困留在香港的爱国人士接至澳门转广州湾然后集中桂林。

派人帮助孙、廖两位夫人(即宋庆龄、何香凝)和柳亚子、邹韬奋、梁漱溟等离港。

存款全部取出，一切疏散和帮助朋友的费用均由你们开支。

香港居住着800余位民主人士和文化名人。

在南方局方方和八路军办事处廖承志、连贯、乔冠华等人指挥下，香港八路军办事处和东江纵队开始了抗战以来第一场空前的营救行动。

日军进入香港后，杨琳嘱咐家人到香港半山的一所学校里躲避，他自己则投入到营救文化名人和公司善后处理等工作之中。香港八路军办事处的经费以及募集到的资金相当一部分集中在联和行，他要把那些钱取出来，不能有一点闪失。另外，营救800多人，车船费、食宿费都需要钱，周恩来指示，所有费用由八路军办事处承担。

在杨琳忙于营救他人时，他的妻子王静雅承担起保护家人的重担。

此时杨琳的母亲正患眼疾，几乎双目失明。刚刚出生的小儿子不满一岁。他的妻子王静雅柔弱却刚毅，她在家一直准备着两只箩筐，紧急时刻就把东西装进箩筐，挑起箩筐就算搬家了。在上海，在香港，为了安全，他们经常搬家，她已经习惯了自己搬家，也知道杨琳在忙于革命事业，危险的时刻，杨琳

^① 中共中央文献研究室：《周恩来年谱一八九八—一九四九》（修订本），中央文献出版社，1998年，第536页。

能脱险就是她的最大愿望。这次又是如此。王静雅把幼小的儿子放在箩筐里，一头挑着孩子，一头挑上生活必需品，搀着小脚的婆婆，领着两个儿子、一个女儿、一个侄子，七口人离开了家。王静雅挑着担子，老少三代沿着香港陡峭的山路走向半山的一所小学校，那里离海较远，在日军炮火轰炸时相对安全些。他们在那里等杨琳来接他们。香港人都在逃难，学校已经停课，商店全部关门，他们带的食品不多，处境也十分危险。

一天夜里，有人敲门，是杨琳派来的一名地下党员，一家人跟着他在夜色的掩护下离开了那所空荡荡的学校。王静雅还是挑着那副担子，两个箩筐，一头是儿子，一头是生活用品，他们老少三代，走下山坡，走到海边的码头，上了船。船上挤满了逃难的人，王静雅一家人挤在其中，开始了逃难历程。他们一家人随船南下湛江，湛江当时是法国租借地，相对安全。此后，王静雅带着一家人就在湛江留了下来，直到抗战胜利。在那几年里，他们与杨琳不曾见面。

八路军办事处和东江纵队相互配合，在很短的时间里将800余名民主人士和文化名人转移到内地和海外。日军拿着名单也在搜捕这些爱国人士，但是一个也没抓到^①。

日军占领香港后，烧杀抢掠，无恶不作。英国驻港部队退守港岛，抵抗至25日，在牺牲1200人后，宣布投降。香港人民陷入空前的灾难。难民流离失所，香港人口锐减。

1942年春，香港八路军办事处撤到广州。此时蒋介石破坏国共合作已经公开化。由于叛徒出卖，广东地区地下党组织受到严重破坏，数十人先后被捕。5月30日，廖承志等7人被捕^②。

在香港募捐的三年半时间里，廖承志几乎处于半公开状态。由于他是何香凝之子，他的身份难以保密，很多人认识他，加上他性格开朗，语言幽默，结交了许多朋友，这有利于募捐，但同时也增加了危险性。

杨琳和他的联和行没有暴露。

廖承志被捕后，杨琳携带着一笔款项秘密离开广州，他要去重庆，要把这笔经费交给党组织，并汇报南方地下党所遭受的损失。

他穿着特制的马甲，马甲上缝着许多小口袋，他把钱卷成小卷儿，塞进一个

① 《胜利大营救》，解放军出版社，1999年。

② 钱竹作：《廖承志传》，人民出版社，1998年，第191页。此后廖承志一直被关押在国民党的监狱里，直到抗战胜利后的1946年，毛泽东到重庆谈判时提出释放廖承志的要求，蒋介石才不得不放人。周恩来亲自到歌乐山接他。

个小口袋。马甲贴身穿在里面，外面再穿上衬衣和外套，这样藏钱不易被发现。

日军到处烧杀抢掠，难民无数，交通中断，从广东经广西桂林等地到重庆，他走了近半年的时间，沿途经历了难以形容的危险。由于交通瘫痪，杨琳经常是徒步行走。在路上，他遇到一群和尚，为了安全起见，他也扮装成和尚，一路化缘。尽管他的身上带着很多钱，可那是党的经费，不可随意用来做个人的生活费。从春季走到深秋，他没动那笔钱，一分都没花。

经过一路周折，直到1942年10月，杨琳才到达重庆。在重庆，他见到了周恩来，把随身携带的款项如数交给周恩来的特别会计袁超俊，这笔款后由钱之光转送到延安^①。

杨琳向周恩来及负责南洋组织工作的负责人详细汇报了香港的情况。

皖南事变后，国民党政府要求我党撤除重庆、西安两地以外的所有八路军办事处。为了保住白区的党组织，中共中央制定了“隐蔽精干，长期埋伏，积蓄力量，以待时机”的方针，各办事处身份比较公开的干部撤回延安，身份未暴露的干部转入地下斗争。

杨琳在重庆八路军办事处工作了几个月，由于他的身份没有暴露，1943年春，周恩来找他谈话，让他回到华南一带继续经商，周恩来指示杨琳：“利用合法（方式），争取社会地位，积蓄力量。”^②

杨琳回到广东后，他的公开名字从杨廉安改为杨琳。杨琳这个名字成了他后半生的正式名称，解放后一直沿用，直到去世，他的小儿子也因此姓杨，不姓秦。

抗日战争已进入战略相持阶段，在广东、香港和海南，我党领导的东江纵队坚持敌后游击战，太平洋战争爆发后，东江纵队在方方和林平指挥下，迅速壮大。据不完全统计，东江纵队对日军、伪军作战1400余次，有效地打击了敌人，保护了广东及香港地区的人民^③。方方、林平一直与周恩来保持着电报联系。

抗日前线需要大量物资，轮胎、药品尤为短缺。杨琳决定做轮胎生意。他悄悄回到广东、香港，打理联和行，重新雇工，让公司的经营活动开展起来。然后，他在曲江（今韶关）开办庆生行，又在桂林开办苏新建筑材料工厂和协成百货公司，通过香港—曲江—桂林之间的贸易、加工和零售获取利润。

① 华润集团档案馆资料（第三馆）。

② 华润集团档案馆资料（第三馆）。另见杨琳“自传”。

③ 《东江纵队志》，解放军文艺出版社，2003年。



桂林八路军办事处已被破坏，地下党的活动异常艰难，杨琳通过开公司，逐渐聚集了一些党员，也团结了一些爱国人士。他聘请当地雇员，通过公开合法的商业活动，为我党提供经费。

就在1943年春季，杨琳回到桂林不久，拜见了在桂林避难的何香凝老人。自从太平洋战争爆发，他们分别已经一年半了，廖承志此时还在狱中。杨琳的到来使老人家感到欣慰，他们一起回忆在香港募捐的日子，老人高兴，欣然作画并题字：

皎洁无尘石作家，枝清叶净弃繁华。
前生根种株篱下，却被人称富贵花。
三十二年春为康安先生画
何香凝印

这首诗看似是在赞美花，其实何尝不是对杨琳的赞誉。

杨琳回到广西后不久，与香港灿华公司会计黄美娴取得了联系。黄美娴也在广西，赋闲在家，教叔父的女儿弹钢琴。黄美娴的叔父是国民党广西省政府的民政厅长，对黄美娴多有关照。杨琳请黄美娴到桂林，在公司当会计。

黄美娴的加盟无疑给杨琳增加了一个保护伞，由于她叔父的关系，一则可以扩大经营，二则又能避免国民党特务的破坏。战争年代货物奇缺，有钱也买不到货，杨琳熟悉香港，他的进货渠道比别人宽得多。百货公司生意红火；出口桐油、进口轮胎的生意也挣到不少钱。杨琳将营业所得通过地下党的渠道上交给党组织。

1944年9月，日军进攻桂林，桂林沦陷，杨琳的三家公司都被日军查封，百货店被抢，商品被没收。杨琳紧急致电中央，汇报情况，他说：公司“损失甚大”。幸好人员没有伤亡。

日军在桂林烧杀抢掠，杨琳率部分员工离开桂林，开始了再次逃难的历程。同行的人员中有黄美娴等，另外还有一位姓熊，是地下党员，他一直没有离开杨琳。

之后，杨琳等辗转到了平乐、昭平、八步。在八步住了一段时间，为了生存和发展，他们开了一家小型百货店。

在逃难的过程中，杨琳多次密电中央和重庆八路军办事处，报告自己的避难地点，但是由于居无定所，无法得到回电。

战争就在身边，死亡随时会降临，这种情况下的友情弥足珍贵。杨琳与黄美娴在逃难的相互关照中产生了爱情，他们结合了。

后来他们转到梧州，暂时安顿下来。

杨琳在梧州、广州与香港之间经营桐油出口和百货进口，并继续经营轮胎生意。老百姓要生存，战争也需要商业的支持，他的联和行等几家公司发展很快。杨琳善于经营，黄美娴善于理财，加上其他可靠的战友，生意越做越大。杨琳时常回香港办理公司事务，此时联和行的主要任务是办理出口和进口手续，出售桐油，联系进口货物，并负责兑换国币和外汇，结算账目。

战争年代主要是缺货，手上有货就能赚钱。

1945年8月，日本侵略军无条件投降。消息传来，杨琳万分激动，两年半隐姓埋名，终于等到了胜利的这一天。

杨琳不断致电中央，汇报公司经营情况，我们在档案馆查到了这样一封珍贵的电文，日期是1946年3月2日：

渝周（恩来）、王（若飞）、刘（少文）：

我顷抵港，前在八步、梧州寄上函电收到否？桂林沦陷时，损失甚大，和平后于梧粤仍经营业务，尚能得利。目前梧粤所存货物约值一千万，现在业务仍在继续进行中，拟再建立一据点。今后工作方针，请速指示^①。

杨琳



杨琳的妻子黄美娴在华润公司。摄于1949年

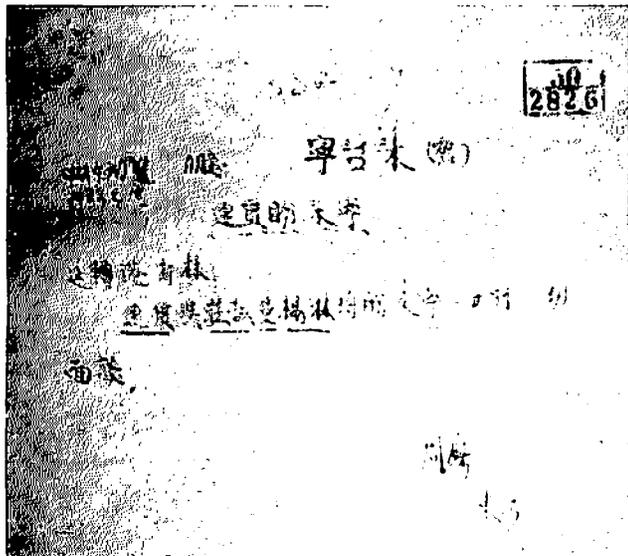
① 华润集团档案第（第三部）。

“渝”代指重庆。从电文中可以看出，此时杨琳有1000万元的货物，这不是一个小数字，那时钞票还没有贬值。另外，杨琳计划再建立一个“据点”，他用的是“据点”一词，就是说，他的公司和商场，既是商业机构，又是我党的联络站。

杨琳利用回香港办理业务的机会，找到了邓文钊，他曾任香港《华商报》董事长。

通过邓文钊，杨琳找到了老战友连贯。

1946年8月18日，杨琳和连贯接到一封电报，是周恩来通过延安发来的^①：



延转港方林。连贯庄振丰杨琳均盼来宁一行，一切面谈。

“方林”指的是东江纵队的司令员和政委方方、林平，“宁”指南京。

接到指示，杨琳喜出望外。很快，杨琳和连贯就乘飞机飞上海，前往南京。三年半不见周恩来和重庆办事处的老朋友们，杨琳迫不及待。

^① 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年。

第三章 周公馆受命

1946年8月，杨琳和连贯从香港飞到上海。此时的上海笼罩在大战前的紧张气氛之中，国民党特务已经开始大肆屠杀我地下党员了，内战一触即发。

杨琳和连贯下飞机后没有找宾馆，为安全起见，他们住到黄美娴的弟弟家里，那里比较隐蔽。第二天，他们乘火车去南京，直接到梅园新村，见到了董必武、南京办事处办公厅主任钱之光和夫人刘昂，还有办事处秘书长刘恕、秘书科科长王华生等。

周恩来不在南京，他去了上海。杨琳和连贯在南京等了一个星期，接到周恩来的电报。周恩来让他们速到上海接受任务。

杨琳和连贯坐火车离开南京再去上海，在周公馆，他们终于见到了周恩来。

周恩来伸出双臂拥抱杨琳和连贯，并关切地问候杨琳家人的情况，问候杨琳的母亲是否健康。接着，周恩来谈起博古飞机遇难的事。提起哥哥，杨琳泣不成声^①。

1946年4月8日，博古、叶挺、王若飞等乘坐飞机从重庆飞延安，途经山西黑茶山时，飞机失事，机上人员全部遇难。

从1933年1月博古离开上海去瑞金，13年多，杨琳的母亲再也没见过这个儿子。周恩来又询问老人的生活，杨琳作了汇报。按照中央指示，联和行每月拿出800元；300元作为博古母亲和孩子的津贴，另外500元给叶挺的家属^②。

之后，杨琳和连贯分别汇报了香港的情况。

杨琳和连贯在周公馆住了两个星期，等着接受任务。形势瞬息万变，周恩来在思考。

① 连贯回忆，华润集团档案馆（第三馆）。

② 华润集团档案馆（第二馆）。

抗日战争时期，八路军的许多战略物资来自海外华侨的捐助，在抵抗外来侵略这个大的背景下，全世界的华人都联合起来了。可是，如果打内战，必将使灾难深重的中国走向民不聊生的境地。如何避免内战？如果打内战，我党我军的经济支柱在哪里？粮食、被服、武器从哪里来？

我们必须自力更生。

周恩来对杨琳和连贯说：蒋介石完全撕毁了和谈的假面具，国民党迟早要赶我们走的，我们准备再穿几年草鞋。看来，南京、上海的民主人士和文化人，以至我们的一些干部，都要疏散到香港和东南亚一带，你们要安排好他们的工作和生活，将来形势好转，需要他们回来，我们会派人来联系的^①。

在这两个星期里，周恩来给他们二人引见了若干民主人士和文化名人，比如郭沫若、沈钧儒、胡绳等^②。

由于住在周公馆，杨琳与周公馆馆长祝华也熟悉了，成了朋友^③。

一天晚上，周恩来分别与杨琳和连贯谈话，给他们布置了不同的任务。

周恩来交给杨琳的任务是：1、打通海上运输，发展国外贸易，交流国内外物资；2、完成财政任务；3、培养对外贸易干部^④。周恩来说：最近还会有一批干部去香港，上海和南京办事处有三百余名干部，一批回延安，一批去香港，身份没有暴露的干部可以帮你办公司，其余的，你们要帮助他们寻找社会职业，能教书的教书，能办报的办报，隐蔽下来。

周恩来交给连贯的任务是：把滞留上海和重庆的文化界人士、民主人士护送到香港。今后公开活动的重点地区转移到香港^⑤。

在周恩来的安排下，香港工作委员会（简称“香港工委”或“港工委”）成立，成员包括：

书记：章汉夫（分管宣传工作，饶彰风协助宣传工作）

副书记：连贯（分管华侨和统战工作）

文化工作：冯乃超

经济工作：许涤新

① 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年。

② 《上海党史资料通讯》，第10期。

③ 采访祝华记录。

④ 《秦邦礼自传》，华润集团档案馆（第三馆）。

⑤ 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第712页。

外事工作：龚澎

香港新华分社社长：乔冠华

接受任务以后，杨琳和连贯同船回到香港。

1946年秋，以上干部陆续抵达香港。杨琳早在30年代初期就认识章汉夫，是杨琳护送章汉夫从上海去瑞金。这些人尽管彼此认识，但是，他们实际上是单线联系，没有特殊事情，三个系统很少来往。

1946年，在香港，党中央领导的三个系统先后形成：

- 1、以杨琳为核心的商贸系统。
- 2、以潘汉年为核心的情报系统。
- 3、以“港工委”章汉夫、连贯为核心的地下党系统。

1946年内战爆发后，在解放战争那段艰苦卓绝的日子里，杨琳领导的联和进出口公司部分地承担起另外两个系统的经费需要。

杨琳回到香港后，把联和行改名为“联和进出口公司”，简称“联和公司”；在德辅道中香港电话公司大厦（太子行）租了一个写字间，门上写着：联和进出口公司^①。

在白区工作，杨琳首先想到的是如何在危急时刻减少损失，他始终坚持“把鸡蛋放在不同的篮子里”，所以，他又注册了“天隆行”，并在广州设立“天隆行”分行，用香港与广州两地的公司从事香港与内地的贸易活动。

他把家人从湛江接回广州，在广州租了一套很小的房子。

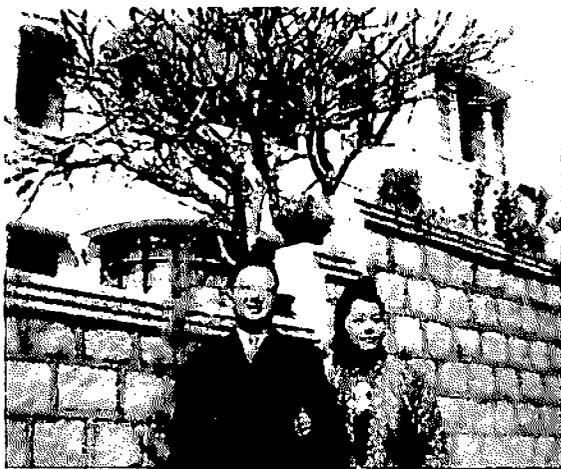
广州有天隆行，前妻王静雅成为其中的一名员工。王静雅很开明，当她得知杨琳和黄美娴已经有了孩子后，就与杨琳解除了婚约，但没有离开秦家，而是留下来继续照顾老人和孩子^②。

杨琳和黄美娴在香港。黄美娴任联和进出口公司会计。

黄美娴在香港有一套别墅，位于九龙秀竹园6号，那是她父亲为她和弟弟建造的，杨琳和黄美娴就住在这里，看上去很阔气，便于掩藏身份，也利于做生意。楼较大，他们出租了一部分，房租用于补贴生活。此时的贸易主要还是轮

① 郭里怡采访记录。郭里怡曾任华润公司机要员。

② 采访杨琳之女秦文记录。她说，广州早有天隆行，1947年初母亲带着他们从湛江回到广州，她读中学，就知道天隆行。王静雅（1907—1983）于1950年调入华东财政局工作。



杨琳夫妇，后面是黄美娴的别墅

胎、桐油等。

黄美娴英语很好，在撤退香港以前，杨琳和黄美娴就与美国银行、比利时银行建立起一定的联系，而且有良好的信誉，所以，借贷、担保以及兑换货币等，都比较方便。

为了做生意，杨琳曾通过银行抵押黄美娴的别墅，拿出几十万港币，做周转资金。

另外，杨琳也依靠香港的可靠商人。潘汉年的岳父董仲伟在1941年至1948年期间是香港中华总商会的第

十五届会长，杨琳曾向他借款10万港币，用于一笔生意，生意很成功。但是，等到还钱的时候，恰逢港币贬值。董仲伟没提任何要求。按照我党的纪律，借10万只能还10万，在账目上是不可以错的^①。

杨琳领导的联和进出口公司作为党中央直属的海外经济机构，在香港和广东一带起着重要作用，有这样两个例子。

1946年冬季，方方和林平遇到困难。

1946年4月国共和谈期间，在我党的坚持下，国民党允许将东江纵队改编为正规军，2500名主力军乘美国军舰到达烟台，参加了华东野战军。琼崖纵队和部分游击队留了下来，在港粤一带坚持武装斗争^②。冬季，他们遇到困难，12月7日，方方和林平打电报给延安，请求经费支持。电文说：

中央并周（思亲）、董（必武）、廖（承志）：

此间经济已至绝境，迭电请示均未见复，如无法维持，各项工作必须停止，如何请急复。

方林

① 中央特别会计室主任赖祖烈回忆，华润集团档案馆（第三馆）。

② 这支游击队成为广东和海南的火种，他们熬过了1946年冬季后，迅速壮大，到1949年初，在蒋介石企图划江而治的时候，他们在南方已经拥有了十几个县的革命根据地。

周恩来回电说：

洋台AAA：

方林处电悉，前电询全部预算及你处收支，望速告。已另电董、钱，先汇款至港，在款未到前，可向杨林处挪借若干。你处经商筹款能力如何，亦望电告。

周亥佳

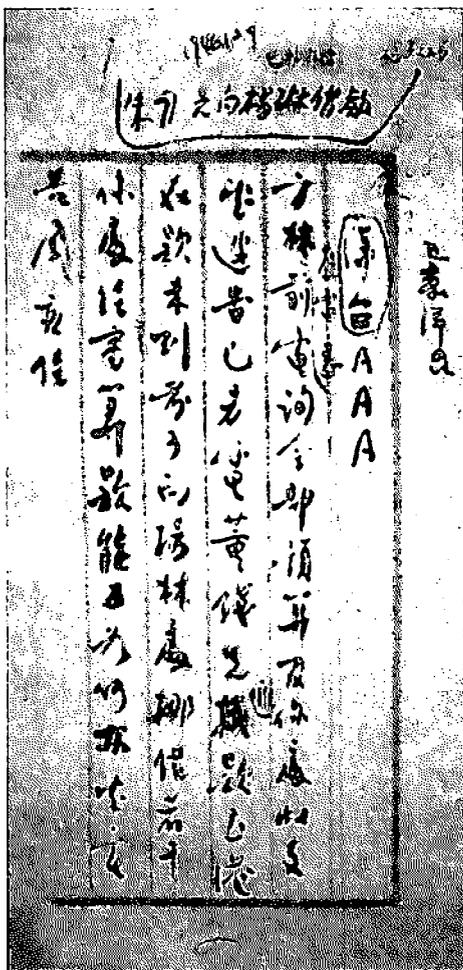
电文中，“洋台”指香港台；三个“A”指保密等级；“虞”代表日期。电文中“杨林”的“林”字写错了。朱德的批示中，“琳”字写对了。“亥佳”代表日期。

朱德在电文稿的上边批示：

朱：先向杨琳借款。

另外一个例子是：那时潘汉年经常出入香港，据当时联和公司的会计刘恕回忆，他曾多次与潘汉年秘密接头，每次都交给潘汉年一万港币。

据华润老前辈袁超俊回忆：从1938年到1947年，联和公司在长达十年的时间里，虽然发展不快，但是在香港信誉良好，被交易行的一些商人所承认。杨琳还建立了一些关系，比如上海帮纱厂的吴老板、做无线电生意的尹老板、比利时设在香港的华比银行经理邓文钊等。



第四章 联和公司领导集体形成·建立“大连站”

1946年8月杨琳周公馆受命后，回到香港。那时联和进出口公司的负责人只有杨琳一人，员工包括他的妻子黄美娴和若干香港当地的练习生。

杨琳从上海回香港后，周恩来还在考虑如何发展我党领导的海外经济工作，他知道，最重要的是：尽快多派一些人去香港，与杨琳会合。

1947年2月，设在上海的“和谈办事处”开始做撤退的准备。周恩来回延安汇报，月底，周恩来从延安致电钱之光：与刘昂一起做好准备，马上去香港。不久，中央又来电，要钱之光快走，以防不测。

钱之光和刘昂开始准备。他们上街拍照片，打防疫针。就在拍照那天，他们发现被特务盯梢了，他们走了几条街，最后在外滩躲进一家汇丰银行，前门进，后门出，才甩掉尾巴。他们回到马思南路的办事处，发现楼房周围的密探明显增多，国民党对这座楼实行了围困，只准进，不许出。



钱之光、刘昂夫妇

钱之光和刘昂回到办事处后，和办事处所有人员一样，失去了行动自由。

这里先介绍一下钱之光：

钱之光，浙江人，1915年进同文书院读书，开始接触进步思想，结识了后来成为中国共产党早期活动家的张秋人、宣中华等，在他们的影响下投身革命。1927年2月加入中国共产党，并在中共杭州地委秘书处工作。8月，任中共两浙盐运使署支部书记。

1929年1月，奉命到上海筹建绸厂，作为党中央的联络点。不久到天津协助毛泽民筹建党中央的秘密印刷厂（钱之光的妹妹是毛泽民的妻子）。1933年夏离开上海赴江西中央苏区，任中华苏维埃

共和国临时中央政府国民经济委员会委员兼对外贸易总局局长，后创办商业大学，任校长，领导各贸易分局做好对白区的贸易工作，保证苏区党政机关和军需的需要。1934年10月，随中央红军长征，任中央征发委员会组长，为解决长征红军给养问题日夜操劳。1935年10月，到陕北，任中华苏维埃共和国中央政府西北办事处对外贸易总局局长。1936年2月，随李克农赴洛川与张学良、王以哲会谈，达成苏区与西北军互通贸易等协议。1937年春，到太原筹办红军军需物资。

1938年8月，钱之光到八路军南京办事处协助秦邦宪、叶剑英工作。12月，南京办事处与武汉办事处合并，正式成立八路军武汉办事处，任办事处主任，兼新四军武汉办事处处长。1939年初，八路军重庆办事处成立，以少将军衔担任处长。在周恩来、董必武直接领导下，为发展抗日民族统一战线和国统区地下斗争，为抗日根据地输送军需民用物资做了大量工作。1944年，任中共重庆工作委员会委员。1945年，任中共南方局委员，为国共两党重庆谈判做了大量的工作。

1946年5月，随周恩来、董必武率领的中共和谈代表团、中共南方局、重庆八路军办事处等单位到南京，任南方局委员兼财经委员会副书记、十八集团军驻南京办事处处长、南京中共代表团办公厅主任^①。

钱之光和刘昂回到“和谈办事处”就失去了行动自由。直到3月7日，美国方面派出飞机，把和谈人员送回延安。

袁超俊夫妇也从重庆到了上海，他们没住在和谈办事处，在蒋介石遣返和谈人员时，他们留了下来。不久，袁超俊夫妇悄悄离开上海，乘船驶向香港，并加入联和公司。

袁超俊，原名严金操，曾用名严惟陵，1912年12月出生于贵州省桐梓县城。1930年6月加入中国共产主义青年团，1936年11月1日加入中国共产党。



袁超俊和家人在一起(1944年)

^① 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年。

1932年他成为贵州共产主义青年同盟领导人，1933年秋担任贵州司机工会主席，同年底到上海沪西晨更工学团任教员，做工人、农民的革命教育和发动工作。

1934年3月6日，他第一次被捕入狱。在狱中，他机智勇敢地与敌人斗争。1935年春出狱后，他辗转到上海建业汽车学校任教，继续为党工作。从1935年冬至1936年秋，历任上海职业界救国联合会常务干事，上海工人救国会主席、常务理事，上海全国救国会第二次执行委员会代表。

1936年11月25日，他再次被捕入狱，在狱中不畏强暴，坚持斗争。1937年8月出狱后，他在南京八路军办事处任科员。1937年底以后，历任八路军武汉办事处副官长，湘乡八路军临时办事处负责人，衡阳等地办事处负责人，八路军贵阳交通站站长、党支部书记。1941年1月在重庆中央南方局任秘书，管理交通、财务，同时负责秘密工作委员会的工作。

1943年6月，袁超俊随周恩来同志到达延安，并在杨家岭周恩来办公室工作，期间参加了中央党校二部、三部的学习。1945年4月至1945年7月，在党的“七大”秘书处工作。1945年12月，他回到重庆八路军办事处，在南方局仍管理秘密交通和财务等工作。1946年7月任中共南方局四川省委秘书长。1946年11月后，经周恩来同志的安排，赴上海从事秘密工作。

袁超俊多才多艺，能写会画，会拉小提琴。武汉八路军办事处和延安召开“七大”时的其中一个会议室里悬挂的马克思、恩格斯、列宁、斯大林的画像，都是他画的。他还会修表，当时许多首长的新手表都要经过他“修理检查”，以防敌人安装窃听器^①。

袁超俊与杨琳早就相识。

国共和谈破裂后，袁超俊受周恩来派遣，到香港联和公司工作。他们先到上海，等待时机。

1947年4月12日，他们带着幼小的女儿登上招商局的轮船前往香港。船到台湾基隆停靠一天，因为怕被特务认出来，他们没有下船。经过8天的航行抵达香港。随后，袁超俊夫妇成为杨琳的新搭档，后来，成为公司副经理、第一任支部书记。

袁超俊的妻子钟可玉是广东梅县人，投身革命前是印尼华侨，1933年从印尼回国曾到过香港。香港有不少梅县老乡，其中有一个开钱庄的李先生，与钟

^① 采访袁超俊之子袁明记录。

可玉很熟。通过李先生，袁超俊一家很快租到了住房。

钟可玉化名叶梅星，在成都和香港，大家都叫她“阿叶”。这个名字的由来是这样的：钟可玉从印尼回国奔赴延安时，路上为了安全，党组织让她化名，对外称是叶剑英的侄女，到陕西投奔亲戚。当时还是国共合作时期，国民党各关口就一路放行了。

袁超俊夫妇是从上海直接到香港的。

钱之光、刘恕等则是从上海先回延安，在胡宗南轰炸延安时再出陕赴港的。

3月7日，美国方面派出飞机，分别从南京、上海、重庆、昆明送中共和谈代表团和办事处的人员回延安，上海和南京共74人，钱之光和刘恕都在其中。

祝华和几个炊事员等留在了周公馆，以普通工作人员的身份作掩护，作为联络站，安排相关人员撤退香港。

3月8日，延安召开纪念三八妇女节大会，毛泽东在会上发表了讲话。钱之光等从白区刚刚回到根据地的人们喜气洋洋，像回家一样兴奋。

会后，周恩来和任弼时听取了钱之光的汇报，然后，周恩来给钱之光布置任务：尽快带些人到解放区沿海口岸，想办法去香港，与香港的杨琳取得联系^①。

三八妇女节过后，延安已经处于极其危险的时刻。中央决定战略转移。毛泽东等领导人决定把中央集体分成三部分：

前委：留在陕北一带打游击，毛泽东、周恩



1947年，袁超俊、钟可玉与孩子照了香港



年轻时的祝华

^① 王毅：《钱之光传》，中国文联出版社，1995年，第231页。



1947年在烟台，前排左起：李泽纯、钱之光、蔡连芳，后排左二起：王华生、牟爱牧、孙泰恭

来、任弼时留在这里；

后委：去晋绥一带，社会部、城工部、机要处设在后委；书记叶剑英，委员包括邓颖超、杨尚昆、李维汉等。

工委：分为两部分：一批是已经到达东北的东北局，负责人包括高岗、陈云、张闻天^①。另一批开辟西柏坡根据地，负责人包括刘少奇、朱德、董必武。

延安一带的军政机构开始了大规模的战略转移，这是长征以来第一次被迫的大转移。

在周恩来的指导下，钱之光迅速成立了“赴港小分队”。他决定，先去烟台，从那里出海去香港。钱之光和妻子刘昂，刘恕和妻子鲁映，还有赖祖烈、李泽纯、牟爱牧、郭里怡等，编成一个小队，离开陕西，准备过黄河，到山西，赴山东。

3月11日，胡宗南派美式飞机轰炸延安，连续轰炸到17日^②。

就在11日这天深夜，钱之光率领的赴港小分队随中央“后委”的城工部大队撤出延安。几天后，他们抵达延安东北方向的清涧，这时，接到前委的中央电报，通知他们停下来到某处开会。钱之光、赖祖烈、刘恕三人赶到会议地点，原来，是任弼时前来传达中央精神。任弼时指出：

- 1、你们的任务是：出去发展海外经济关系，并筹划蒋管区党费的接济；
- 2、今后你们的工作由朱德总司令领导^③。

这次会议进一步明确了钱之光“赴港小分队”的具体任务和组织关系。在解放战争刚刚爆发的初期，在胡宗南轰炸延安的紧要关头，我党已经把海外经济工作摆到了很重要的地位上，由朱德同志亲自领导。当时，我军所占领的地区很有限，蒋管区面积很大，联和公司要接济蒋管区地下党和游击队的经费，这个任务何等艰巨。

① 《中共中央组织人事简明图谱》，中国广播电视出版社，2003年，第21页。

② 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第744页。

③ 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第231页。另据采访刘恕记录。

会后，钱之光带领赴港小分队东进山西。

从延安出发时，中央后委军政机关等所有撤退人员被分成3队：

一队是“妈妈队”，带着孩子；

一队是“扶助队”，这些人要帮助妈妈和孩子们；

还有一队是“自力更生队”，自己背着行李和武器行军。

郭里怡回忆说：“别看我个子小，我是自力更生队的，从延安出发的时候，天气很冷，我到仓库里找了一套棉衣。我们从重庆乘坐美国飞机撤回延安的时候，女士穿的都是旗袍，那是为了白区工作需要。到延安才4天又要撤退，我们连棉衣都没有。我去延安的仓库里找，我个子小，脚也小，没有合适的军衣。棉衣又肥又大，将就着穿了，可是找不到合适的棉鞋，最后捡了老百姓的两只棉鞋，颜色不同，勉强能穿，我就穿着这样的鞋子离开延安。”

飞机在轰炸，他们白天隐蔽，晚上行军。

牟爱牧的妻子蔡连芳被编在“妈妈队”里，她带着仅有几个月的儿子。

“妈妈队”和延安保育院在一起。

保育院的孩子们没有父母照顾，他们的父母或者在前线打仗，或者已经牺牲了，里面有很多烈士的孤儿。这些孩子多是学龄前儿童，行军时都被放在“摇篮里”，驮在毛驴的背上。一只毛驴驮两个摇篮，一个摇篮放一个孩子。

从延安到黄河，陆路行军，上百个孩子，几十只毛驴排成一支很长的队伍。三月的夜晚，寒风依然刺骨，保育院老师怕孩子们冻着，给孩子们盖着很厚的被子。

经过十几天急行军，三支队伍先后抵达黄河边，郭里怡等四川人第一次见到黄河，他们每个人都被“黄河的怒吼”震撼了，湍急的水流汹涌澎湃，很吓人。

夜色中，从延安撤出的中央机关、钱之光带领的“赴港小分队”，还有“妈妈队”、延安保育院等等，分别乘坐小木船，先后过黄河。为了避开敌机轰炸，都是趁轰炸间隙在夜色中抢渡。

过黄河以后，行军的队伍就分手了，中央机关沿黄河北上，钱之光率“赴港小分队”继续东行，他们计划翻过吕梁山脉，穿过山西，奔河北、山东。

这条路，他们走了三个月。

这三个月里，发生了许多悲惨的故事。

三月底，“妈妈队”沿黄河北行，由于山路崎岖，路很窄，队伍只能在羊肠小路上蜿蜒而行。驮着孩子们的毛驴一只接着一只，队伍很长，道路又太

窄，老师们无法照顾每一个箩筐里的孩子。经过一夜急行军，天亮的时候老师们发现，季清河的孩子死在箩筐里，是棉被压住了孩子的鼻子，捂死的；牟爱牧和蔡连芳的孩子也奄奄一息^①。蔡连芳哭着呼喊孩子的名字，孩子还有一口气，可是，缺医少药，在场的人们没有任何办法，眼睁睁地看着孩子的呼吸一点点减弱，直到停止了呼吸。

悲伤刺痛了每一个人的心，蔡连芳和季清河两个人抱在一起放声大哭，在场的人无不失声痛哭，哭声淹没了黄河的怒吼。

在黄河边，中央机关和后勤大队举行了一个简单的仪式，把两个幼小的生命留在了茫茫戈壁和滔滔黄河之间。

悲伤压在人们的心头还没散去，几天后，又一个打击接踵而至。

王若飞的孩子也死在行军路上。蔡连芳心疼自己的孩子，更心疼王若飞的孩子，她说：“王若飞已经遇难，这孩子是他的遗孤啊。”

在国共内战刚刚打响的初期，在胡宗南进犯延安的时候，三个小生命就这样无辜地死去。

蔡连芳结束了她在“妈妈队”使命，她流着眼泪告别了“妈妈队”，追赶钱之光的“赴港小分队”^②。

蔡连芳和丈夫牟爱牧强忍悲痛，随着钱之光和刘恕等，继续向烟台进发，为的是尽快到香港执行任务。

没有车，主要靠两条腿。后来，贺龙的部队先后为他们提供了几匹牲口，有毛驴，有骆驼。于是，他们有的骑毛驴，有的骑骆驼，风餐露宿，还时常忍饥挨饿。

他们一行人抵达山西临县三交镇时，中央“后委”在这里，叶剑英和杨尚昆等已先行到达。他们做了短暂休整。城工部决定留下郭里怡，与城工部会计科长王华生交换，因为王华生是广东人，会讲粤语。

王华生门牙突出，特征比较明显，本来他是在广东地区做地下工作的，身

① 采访华润前辈蔡连芳记录，2006年，老人90岁，提起往事泪流不止。

② 郭里怡提起这件事的时候是在四川，2006年4月17日，我们去成都采访另外四个华润机要员，那天的采访持续到晚上十一点半。送郭里怡回宾馆的路上，她说：“明天去九寨沟，是一个老战友的孩子陪我去，他母亲叫季清河，他的哥哥在我们过黄河的时候死在摇篮里，还有牟爱牧的孩子。”听到牟爱牧，我们马上追问，于是她讲述了这个故事。老前辈们的心里装着太多的故事，他们不以为然，他们习惯了牺牲和奉献，如果不追问，他们很少主动讲述。真不知道还有多少感人的故事，由于没有线索，我们没有问到。我们同时感慨道：战争时期结下的友情可以延续到子孙，这是何等纯洁的友谊啊（季清河不是华润人）。



王华生从大连赴港时的照片

份暴露后，被调到重庆八路军办事处，任秘书科科长，也在周恩来身边工作^①。

经过太行山，钱之光赴港小分队进入河北省的冶陶。当时，刘邓大军的司令部就在冶陶，董必武恰巧也在这里开会。他们在冶陶得以休整，吃饱喝足后，奔邯郸。途中接到通知，刘昂被调去做董必武的秘书，随董必武去西柏坡。其余的人继续东行，跨过津浦铁路，进入山东，又渡黄河，走向烟台。

前后两次过黄河，他们经历了怎样的危险和艰难，我们难以想象。

从延安到烟台，他们走了三个月。

在烟台，他们想尽办法与香港取得联系，但是，由于敌人对海面封锁太紧，一连三个月都无法出海，不但去不了香港，他们连上海都去不了。

此时已是1947年的9月，解放战争处在最艰难的日子里。

9月初的一天，上海周公馆馆长祝华等从上海押运救济物资乘船到达烟台。

从祝华那里他们了解到一些香港的情况，得知杨琳和黄美娴夫妇，袁超俊和钟可玉夫妇，还有钱生浩、潘夏山等非常忙，急需人手^②。

钱之光意识到，自己率领这样一支精干的队伍同时乘船去香港，那是不容易的，也是很危险的，人多目标大，一定会引起敌人的注意。钱之光决定，派刘恕和鲁映先走。他们夫妻二人目标小，假扮商人，不会引起敌人注意。其他人再寻找机会，大家分批前往。

刘恕和鲁映经牟平、文登到石岛，而后搭乘胶东区党委的一条70吨的小渔船，在夜色的掩护下，出发了。国民党舰艇封锁海面，舰艇巡



祝华与钱之光（左）

① 采访王华生妻子张春秀记录。

② 王然：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第232页。



刘恕在重庆八路军办事处

逻，探照灯横扫海面，他们只能选择风急浪高的地方行驶，船小浪大，刘恕和夫人开始呕吐，一连九天九夜，吃什么吐什么。抵达澳门后，休息了三天才缓过来。

1947年9月，刘恕和鲁映到香港，见到杨琳、袁超俊等老朋友，他们也成为联和进出口公司的新成员。

10月，祝华的妻子转移到香港，她正怀着孕。先介绍一下刘恕。

刘恕1915年出生在安徽省来安县，1935年到上海，在上海北站当铁路工人。1937年加入中国共产党，1938年被派到桂林筹建桂林八路军办事处。

1939年1月至1943年6月在重庆办事处任运输科长。1943年7月起在延安周恩来处工作。

1946年1月，重庆办事处准备迁往南京，刘恕代表十八集团军办事处，配合龙飞虎代表的中共代表团，前往南京与国民党交涉。南京办事处财经委员会成立后，董必武任书记，钱之光任副书记，刘恕为成员，刘恕还兼任上海办事处秘书长。

国共和谈破裂后，1947年3月2日，国民党逼迫中共和谈代表团离开上海，刘恕陪董必武一家，还有董必武的警卫员，乘火车离开上海回南京。刘恕身上穿着特制的“马甲”，马甲上缝着许多小口袋，里面装着几十根金条。国民党特务名曰“护送”，实为押送。金条很重，刘恕不敢活动，也不能躺下，一路坐着回到南京。3月7日，刘恕从南京乘坐美国飞机回到延安。随后成为赴港小分队成员。

就在刘恕夫妇离开烟台还未抵达香港时，1947年9月9日，钱之光致电中央：

中央周（恩来）、任（弼时）并董（必武）老：

胶东形势已进入战争状态，主要港口被封锁，今后联系海外较困难，如客观条件可能时，请考虑我们是否转入其他口岸。请速示。

钱之光口气婉转地汇报了“不直接去香港”，先转到“其他港口”的意见。1947年9月11日 钱之光接到董必武回电：

华东局速转烟台钱之光：

申鱼电悉，如交通得便，周（恩来）、任（弼时）和我同意你去港主持海外及内地经营，并筹划今后蒋管区党费接济。羊角沟存布，尚未接曾山及渤海报告，恐已损失。

董必武申真

“申鱼”和“申真”代指日期。

这封电报实际上同意了钱之光的请求，同意他主持“海外”和“内地”的经营，包括“内地”。

9月，国民党军队进犯烟台。钱之光带领余下的人员离开烟台到牟平赴威海，他们计划绕道大连，再去香港。

1947年9月中旬，钱之光一行顺利抵达大连。此时，队伍里增加了祝华、徐德明。

在这里，他们与东北局的几位主要领导陈云、李富春等取得了联系。陈云、李富春等在东北一手抓军事，一手抓生产，东北的形势正在朝着有利于我方的方向变化。

钱之光在与李富春交谈以后，一个大胆的设想很快形成了：

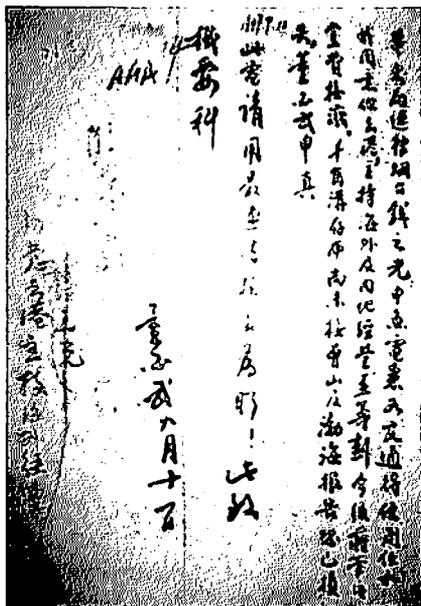
留在大连，组织货源，打通东北和香港之间的贸易通道，把东北局的物资运到香港，再从香港购买战争和生产所需物资。

这个设想很快得到中央的批准。钱之光等人就在大连留了下来，他租了一套房子，大家住下，就算建成了一个临时的“大连站”，作为香港联和公司的一个站点。

他们开始筹集出口物资。

做贸易需要有公司名称，钱之光和大家经过商量，给“大连站”起了一个响亮的名字：中华贸易公司。公司对外不挂牌，其作用就是办理进出口商品的报关和保险。当时东北还没解放，大连由苏联人管理。大连站迅速扩大至30余人，徐德明、徐静等先后加入。

在东北局的帮助下，钱之光在大连站建立了一个电台，其中一个机要员叫冷学伟。



为了适应海外贸易工作的需要，中央决定：在香港为杨琳的联和公司也设一部电台。

港工委的肖贤法打电话到联和公司，约袁超俊见面，他们二人早就认识。

肖贤法对袁超俊说：胡公（即周恩来）电告方方，为加强了解放区的电讯联系，在香港增设一部秘密电台，设在联和公司，由袁超俊管理。

肖贤法是电讯方面的行家，参加过长征，在重庆八路军办事处任电台负责人，1946 年秋从南京撤退到香港，是港工委负责人之一。肖贤法和袁超俊在先施公司门口见面，他带来了报务员“小李”，并把一部小型发报机交给了袁超俊，但是，没有收报机。按肖贤法的主意，袁超俊用 500 元港币买了一台全波段的收音机，进行改装，加了一个线圈，便成了收报机。

为了架设电台，袁超俊把家从九龙白加士街搬到香港跑马地东边的礼顿山道，租了一幢二层小楼，袁超俊一家住前间，报务员小李和妻子、孩子住后间^①。

刘恕和妻子鲁映在杨琳家里住了一段时间，而后搬到铜锣湾希云街27号。

从此，联和进出口公司的组织机构逐渐健全起来了：

在香港，联和进出口公司挂牌营业；

在广州有天隆行；

在大连有大连站（中华贸易公司）。

这样，香港与广州、香港与大连，就可以很方便地开展进出口贸易了。这三家公司实际上是一家公司，在执行同一个任务。

有了电台，杨琳与中央、与大连建立起直接联系。

杨琳无限感慨，他预感到，更重要的使命即将落到联和公司全体同仁的肩上。

^① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

第五章 打通东北与香港之间的贸易通道· 公司改名为“华润”

1947年，联和进出口公司得到迅速发展，主要是得益于与东北解放区之间的贸易活动。

1946年12月至1947年4月，陈云、肖劲光等在南满领导了“四保临江”战役，使我军在东北由战略防御转为战略进攻，东北战局发生了根本性变化。四保临江战役结束后，陈云回哈尔滨主持东北局财经工作。他从南满回哈尔滨时，途经朝鲜，在朝鲜会见了金日成主席，双方友谊日深^①。

当时，国民党军队占据着东北的主要城市和交通要道，朝鲜成为我军的重要后方，东北局在平壤、罗津、南浦、新义州等多个城市和港口都设有办事处，平壤办事处工作人员近百人。罗津办事处地处中朝交界的港口，有干部百余人，装卸工500余人。

东北局驻朝鲜办事处建立于1946年7月，朱理治和肖劲光负责建立，后朱理治任全权代表，对外公开称平壤利民公司，直到1949年2月结束。

朝鲜办事处的存在为日后打通东北到香港的贸易通道奠定了重要基础。



东北局驻朝办事处原址 照片提供：朱佳木



东北局驻朝鲜办事处人员合影，左一，朱理治

^① 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

陈云回到哈尔滨后主持东北解放区的财经工作。东北有可供出口的粮食，但是缺少工业设备和生产原料，因此，陈云提出要“设法打通对外贸易”。中央同意陈云提出的通过东北大力发展对外贸易的设想。1947年5月24日，在接连三次打退了胡宗南对延安的进攻后，中共中央致电东北局：关于国际问题……目前确需靠香港、上海、哈尔滨三处，东北局可在哈尔滨、大连建立对外联系，派专人进行组织^①。东北根据地此时成为我党领导的主要后方。

陈云与杨琳是老朋友，从1930年开始，他们共同经历了大革命失败后的艰难困苦，又一起去苏联学习，抗战八年，他们在战火中共同成长。此时，陈云首先想到的是：如何派人去香港？如何打通海上通道？

陈云给杨琳带信，请杨琳购买进步影片^②。

这次购买活动的细节我们已经无法知道，如何带到东北也不知道，但是，正是通过这次试探性的采购活动，陈云与杨琳都有了信心。他们都在设想：如何进一步开展东北与香港之间的贸易。

在钱之光率祝华、徐德明、王华生、李泽纯、牟爱牧、蔡连芳等抵达大连后，这些设想得以实现。

在延安党中央的统一指挥下，在东北局的支持下，钱之光和杨琳率领着一支特殊的队伍，在大连和香港两地开始了大规模的海外贸易活动。

他们的首要任务就是打通东北至香港的贸易通道。

钱之光派王华生去平壤，通过东北局驻朝鲜的办事处全权代表朱理治与苏联驻朝鲜的大使取得了联系，租到了苏联轮船“波德瓦尔”号和“阿尔丹号”。这两艘船的载重量都是3000吨左右，在当时算比较大的海船了。

与此同时，钱之光派祝华到哈尔滨联系出口粮食事宜。祝华回忆说：陈云批给祝华1000吨粮食，又批了一笔钱，用于购买装粮食的麻袋。此外还批了一些土特产和皮草，更重要的是，还有一批黄金。

此时，陈云为东北财经委员会主任，李富春为副主任，叶季壮是财经委员会负责人之一。

东北局在东北解放区对粮食和猪鬃等土特产品实行了统购统销。

东北盛产大豆（黄豆），1947年的可输出量为200万吨^③。用3000吨的船运

^① 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

^② 采访张平记录。

^③ 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年，第485页。

输，可以装600多船（不算其他土特产品）。轮船从罗津到香港，从装船到卸船，再装货回来，一个来回最快也要一个月左右。600船，这是多大的运输量啊！东北局与香港华润之间的贸易活动从此拉开了大幕。

1947年11月初，在陈云的关心下，这批粮食和土特产用火车从哈尔滨运到朝鲜西北部的罗津港，然后装上苏联货轮阿尔丹号，直航香港^①。

王华生随船押运。同行的还有俄语翻译陈兴华、新四军原卫生部负责人沈其震等六人。沈其震1938年就与香港八路军办事处建立起良好关系，一行人中只有他熟悉香港。他也认识杨琳。

王华生随船启程以后，钱之光马上想到第二次航行，他致电中共中央：“请速拨二千五百两黄金作为继续经营的资本。”

11月5日，任弼时致电华东局：“请考虑拨出二千五百两黄金交钱之光。”

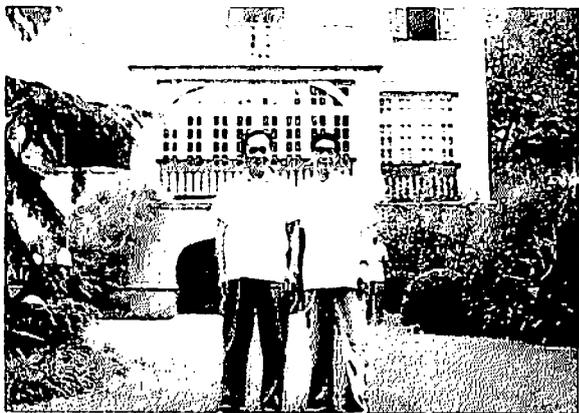
11月8日，华东局复电：“我们已拨出二千五百两黄金交钱之光。”^②

当时我党实行的是供给制，全国一盘棋，彼此间的相互配合非常默契，正是这种精诚合作才使我党领导的解放战争在全国范围内步调一致。

王华生等经过一周的航行，抵达香港。

这是联和公司第一次接到解放区运来的货物。杨琳、刘恕和袁超俊十分兴奋。他们随王华生上了阿尔丹轮，在船长室，王华生从放海图的柜子里拎出一只很重的大箱子，里面装的是几件特制的马甲背心，鼓鼓囊囊的。王华生说：缝在里面的全是金条。

随后，他们四人穿上这些马甲，下船，乘小汽艇上岸，然后去汇丰银行。杨琳早在汇丰银行地下保险库租了一个保险箱，管库人打开厚重的电动大铁门让他们进去，杨琳带着他们走向保险箱。管库人用他的钥匙打开保险箱的一道



祝华（左），陈兴华（曾任翻译）

① 袁超俊，《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

② 《任弼时年谱》，中央文献出版社，2004年，第561页。

锁后退出，杨琳用他的钥匙打开保险箱的又一道锁，保险箱门这才打开。他们从身上脱下背心，把黄金取出放进保险箱中。杨琳把保险箱锁上，银行管库人进来加锁，然后大家一道出库。

王华生带来了新的电台密码，据袁超俊回忆：当晚，联和公司就用新的电台密码发报，向钱之光报告货轮平安抵达的消息；同时电告延安的朱德和周恩来，报告“东北与香港的航道已经打通”^①。

与此同时，杨琳雇来装卸工，把阿尔丹货轮上的货物卸下来。联和公司在香港公开出售东北产品，东北大豆和土特产很受欢迎，很快就卖完了。由于香港天气不冷，皮货卖不掉。

王华生带来的黄金都是烟台钤记，形状像金元宝，这是解放区的黄金，在香港不能公开流通，要熔铸成香港金条才好用。中共华东财委有一个叫张尔华的人，在香港皇后大道中开有一个宝生银号，有黄金经营权。袁超俊在上海时就认识他，袁超俊同他联系好后，分批提着这些烟台的“小黄鱼”，请他熔铸成香港金条，然后将金条出售，换成美钞、港币，用于采购解放区所需物资。

卖货所得资金，加上出售黄金，杨琳、袁超俊、刘恕等和员工一起用这笔钱开始购买东北局所需物资：药品、真空管、卷筒新闻纸、造纸滤网，还有恢复生产需要的棉纱、铁钉、汽车零件、纺织机械、油漆等用品。装足了阿尔丹号的吨位，轮船启航返回。

由于销售东北粮食，联和公司门庭若市，看货、谈价钱的商人络绎不绝。为适应公司发展的需要，杨琳提出：租一个大的写字间，以便于对外谈业务。

1947年12月圣诞节，公司员工及家属举办了一次聚餐，大家欢聚一堂。

看到公司的发展，杨琳无限感慨。他说：“‘联和公司’这个名字当初是以我的名字‘廉安’命名的，在无锡话里，这两个词谐音。现在，公司发展了，要给公司重新起一个响亮的名字。”^②

杨琳、袁超俊、刘恕等人在一起商量起名字的事情，据袁超俊回忆：在议论改名字的时候，大家七嘴八舌，起了好几个名字，有人建议叫“德润”，“德”取自朱德的名字，因为当时朱德总司令分管华润；“润”取自毛泽东的字“润之”。后据杨尚昆同志回忆：朱德接到电报后说，“不行，怎么能把我的名字排在主席前面呢？”再次议论时，杨琳提议改为“华润”，杨琳说：

^① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

^② 采访杨琳之子秦福铨记录。

“华”代表“中华”，“润”是主席的字，还代表雨露滋润、资源丰富。在场的人都表示同意，于是“联和行”改名为“华润”^①。

“华润”的英文译名为“China Resources”，由华润公司的会计黄美娴翻译。

从此，沿用了10年的“联和行”、“联和进出口公司”改名为“华润公司”，启用“华润”这个名字得到了朱德总司令的批准。

关于华润公司的名称，在这里有必要作一个说明。

1. 究竟是谁起的“华润”这个名字：

一说是杨琳、袁超俊、刘恕共同议论而来。

一说是钱之光命名^②。

2. 关于“华润”这个名字的诞生时间：

一说是1947年圣诞节前后，至1948年元旦，第一船物资来港后；

一说是1948年8月，钱之光到香港以后^③；

一说是1948年12月，华润正式注册前。

我们对此作了详细考证，袁超俊留下的回忆文章是较客观的材料；我们还采访了刘恕，他的说法与袁超俊相同：是杨琳、袁超俊、刘恕等在一起议论改名之事，杨琳最先想到的，三人都发表了意见。杨琳的儿子秦福铨也回忆了这件事，1947年他在香港读大学，他记得1947年底公司聚餐的情景。

我们在香港查找华润公司注册的老档案。“华润公司”正式注册的时间是1948年12月18日，公司是以合伙人的形式注册的无限公司，股东包括杨琳、黄美娴等几人。

关于联和行、联和进出口公司的注册资料，我们在香港没有查到。香港工作人员告诉我们，没有资料的原因可能有两个：一是战争年代，资料保存不够好；二是这两个公司本身不存在了，相关资料可能销毁了；三是可能被当局政府另存了。

从两年的考证中，我们得出这样的结论：杨琳为“联和进出口公司”改



① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。另据采访香港中联办原副主任朱育诚及华润集团原董事长谷永江录像。

②③ 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第240页。

名的设想是在第一次航运成功后不久，“华润公司”这个名字的诞生时间是在1947年圣诞节到1948年元旦期间的事情。

由于香港季节变化不明显，人们的回忆都是模糊的，那些健在的老人都八九十岁了，我们无法苛求他们对这个问题的回答准确到“月”乃至“日”。

“华润公司”这个名字的使用时间一定早于注册时间，这一点毫无疑问，因为，从1948年9月到12月，华润曾经从事了一项极其伟大的事业，那就是把数十名一批重要的民主人士从香港秘密送回大陆，从而保证了新中国第一届政治协商会议的召开。几十年来，关于此事的回忆文章不断问世，其间提到的都是“华润公司”。

那么，究竟何时开始叫“华润公司”这个名字的呢？

根据刘恕的回忆，我们作这样一个推断：1948年年初，华润公司还在电话大厦办公，大门的玻璃窗上写着“联和进出口公司”。当时的业务很忙，货船报关很多，港英当局和当地商人都熟悉这个名字，所以，“联和公司”这个名字还一直使用，只是内部人知道有“华润公司”这个名称^①。这里面积小，后来重新租了一个写字楼，在毕打街毕打行，搬家后就正式挂起了“华润公司”这个新名字。搬家的庆典很热闹，这个名字就传开了。

搬家的时间是何时呢？有人说是四五月，有人说是夏天。我们推断，应该是在钱之光抵达香港以后，即1948年8月。这样也好解释为什么有人回忆说这个名字是钱之光起的，因为在公司筹备搬家和挂牌庆典时，许多人参与，产生误会就难免了。

1947年底“华润公司”名称诞生；1948年8月“华润公司”挂牌；1948年12月18日，“华润公司”注册完毕。

总之，香港与东北局之间的第一次远航贸易取得了空前的成功，这标志着我党领导的外贸进出口工作开始转变为公开的商业活动，从以采购为主转变为销售和采购并重，从以进口为主转变为出口和进口并重，这是一次巨大的飞跃。

此后，阿尔丹号和波德瓦尔号两艘货轮不断往返于香港与罗津、香港与大连之间，运出东北产品，运回东北所需物资。

在这样的贸易活动中，香港华润公司得以迅速壮大，人员在不断增加，营业额在不断增长，其知名度也在逐渐提高。随着销售和采购范围的扩大，“华

^① 郭里怡回忆说，她到香港后还见过玻璃窗上“联和进出口公司”的字样。

润”的名字已经走出香港，走向东南亚，走向英国和美国。

东北根据地的建立使东北经济得以恢复，农业、轻工业、铁路运输业迅速发展，陈云亲自抓粮食，主办公营农场，还亲自兼任铁路总局党委书记、局长。在解放区能否尽快恢复铁路运输是一件事关全局的大事，所以，在东北局的采购清单中常常包括火车零部件，甚至包括“284火车头”。香港不制造火车，这类商品大多从英国采购。“毛泽东号列车”上也有华润采购的零部件^①。

东北局在东北地区实行统购统销，东北的大豆、猪鬃、中药、人参等产品源源不断地运抵香港，除了在香港销售外，大量货物转口到英国、美国和东南亚地区。

猪鬃主要转口英国、美国；

东北豆饼全部销往台湾；

东北的煤炭更是受到香港和东南亚地区的欢迎。

华润公司的大量出口和大量采购刺激了香港战后经济的复苏。

据香港仁信公司老板罗良先生和胡逸生先生回忆：1948年仁信公司就同联和公司有生意往来，当时主要是猪鬃和茶叶的贸易。后来也代理煤炭出口的生意。

1947年11月打通香港与东北的海上贸易通道，华润的贸易工作对支援前线、促进东北解放区经济的恢复，促进香港经济的复苏都起到了重要作用。



笔者采访罗良、胡逸生

^① 采访杨琳之子秦福铨记录。

第六章 华润电台

为了保证华润与中央、与东北局、与大连站的联系，中央决定，加强华润公司的电台工作，派郭里怡到香港工作。

据郭里怡介绍：电台工作是有严格制度的。一个比较完备的地下电台必须由三部分组成：

机要员，他们掌握“密电码”，一般在首长身边工作，负责把首长要发出的“文字”译成“密码”电报，或把接收到的密码电文译成文字。

报务员，负责发报，但是，他一般不了解密码的含义，因为发报员很危险，敌人跟踪电波就能发现电台所在地，很容易被捕。报务员与机要员互不相识，也不在一起工作。

交通员，负责在机要员和报务员之间交换文件，他虽然认识双方却不知道文件内容。

郭里怡赴香港的过程曲折动人，富于传奇色彩。

郭里怡1924年生人，1938年在四川某中学参加革命，15岁加入共产党，在川东地区做地下工作。1945年调到重庆八路军办事处。1947年3月随办事处乘坐美国派出的飞机撤回延安，先被编入钱之光的赴港小分队，走到山西的三交镇，与王华生调换，她留在城市工作部（简称城工部，统战部前身）。城工部部长由周恩来兼任，副部长是罗迈（李维汉），秘书处处长是童小鹏。城工部属于后委的一部分。

当时的中央分成前委、后委、工委三部分。

胡宗南正在围剿延安。

郭里怡调到后委城工部留在山西不久，中央为了加强蒋管区的电台工作，又派她去白区。她先从山西到西柏坡，稍事休整后，刘少奇同志与他们四位即将出发的机要员谈话。刘少奇说：机要工作枯燥无味，但是，党和人民需要你们干这行，你们就要干好。

郭里怡、唐麟、华岗、叶梅纹一行四人，两男两女，扮装成两对夫妻。郭里怡和唐麟为一对，二人年龄相差很大。到天津后，组织上安排他们住在沈尔林家里，沈是地下党员，但当时不在家。沈家很阔气，女主人很快就发现他们并不是夫妻，但是并不点破，只是在住宿和生活上给予更多方便。

春节过后，组织上安排四人乘坐英国太古公司的船去香港。沈家妈妈为他们送行，老人家穿戴气派，郭里怡带着密码，沈妈妈做了很好的掩护。

到香港后，大家分手。刘长胜来接郭里怡。刘长胜^①是上海地下党著名的“三刘”之一，另外“二刘”是刘少文（前面提到过）和刘晓（后面会提到）。

刘长胜和郭里怡在香港逗留几天后，二人又回到上海，因为组织上临时决定派郭里怡去重庆建立电台。重庆八路军办事处撤退以后，重庆的电台几乎全部被国民党破坏了，有一部电台可以工作，但是，需要新的密码。

在上海，刘少文派他的助手赵平送郭里怡去重庆。抵达重庆后，他们找到那个电台，电台有呼号，郭里怡带去了密码。密码缝在鞋底的夹层里，她取出密码，与城工部的童小鹏通话，这样，重庆与中央取得了联系。

郭里怡在重庆的工作刚刚展开，有一天突然收到童小鹏电报，大意是：赵平夫妇被捕，马上离开重庆，不要带密码，转移到香港“刘恕台”工作（钱之光到华润后，改为“之光台”）。后来郭里怡了解到，赵平送她到重庆后，回到宁波被捕，他的老婆沙平被捕后就叛变了。

郭里怡从重庆回到上海，设法去香港。钱不够，她把党组织给她用来装扮身份的派克笔、首饰都卖了，她哥哥出面定购机票。在组织的安排下，郭里怡



1948年郭里怡于香港

^① 刘长胜，1933年赴莫斯科国际列宁学院学习。1936年6月到达延安。1937年8月到上海重建党的地下组织，任中共江苏省委组织部长。1945年在中国共产党第七次全国代表大会上，当选为候补中央委员。他不是华润员工。

于1948年初夏大概是六月乘飞机抵达香港，刘恕派夫人鲁映到机场迎接，刘恕担心郭里怡带着“尾巴”，嘱咐鲁映提高警惕。

郭里怡随后加入联和公司。

她住在铜锣湾希云街27号。这里是刘恕的家，两室一厅。

郭里怡记忆力极好，能熟记国际电码。可是，战争年代，明码很少用，他们更多地是使用密码。

郭里怡到香港后，马上着手制作新的密码。

她和鲁映去香港书店买了十几套书，每种书籍都买两套，一套留在身边，一套带回山西的城工部。她采用“书造密”的方式编制密码。这种密码是永不重复的，只要敌人不了解他们所用的书，就不能破译。

郭里怡来了以后，联和公司的电台工作走向正规，电台利用率也极高。初期，他们主要是向中央城工部发报，然后经城工部转发给大连钱之光或东北局。

中央常电告华润采购物资的清单。那时解放战争如火如荼，各地战场时常都会有各种需要，郭里怡记得，朱德、陈云和周恩来署名的电报最多，华东局曾山的电报也很多。

郭里怡是机要员。当时最怕译错，所以，凡是名词，比如采购的物资、还有人名，都要在电文上写两次，防止出错。

袁超俊的妻子钟可玉和刘恕的妻子鲁映是交通员。她们常常扮作买菜的样子，传递情报。

报务员一直是秘密状态下的，郭里怡在香港从未见过他们。

华润早期的报务员是小李（名字不详），他和妻子带着一个孩子，住在跑

马地礼顿山道袁超俊家里，发报一般是在凌晨2点到4点，每当小李发报的时候，袁超俊和夫人钟可玉都要放哨。小李夫妇不能随便出门，也不能见华润员工，华润人几乎没谁认识他们。那时华润的报务工作还不正规，袁超俊兼任机要员，而且跟报务员小李住在一起。

不久，报务员换成了李文山，山西人。袁超俊夫妇因为工作需要



1948年冬，鲁映（左，华润通信员）、郭里怡于香港

也不再分管此项工作，华润领导给小李配了一个助手，叫杨铭，广东人，会讲粤语。他们扮成假夫妻，还有一个老太太，三人在一起生活了几年，工作上配合得很好。但是，李文山和杨铭没有成为真夫妻，据说是因为杨铭年龄大一些，李文山习惯叫她姐姐；一个是南方人，一个是北方人，吃饭口味也不同^①。

李文山1942年入党，当民兵期间就参加过百团大战。1945年日军投降后，他随解放军开赴东北，在辽宁一带作战。1947年初被派到大连电器工程专门学校学习，一年后毕业，分到东北局情报部工作，任报务主任。东北国民党部队的王家山率军起义，整个起义过程都是李文山发电向党中央汇报的，那时他联系的电台有三个：延安、哈尔滨、朝鲜。1948年6月，东北情报部的肖里、吴诚和华润公司大连站的钱之光找他谈话，派他到香港工作。



退休后的李文山

组织上安排他随身携带一小箱黄金，乘飞机先到朝鲜的平壤，朝鲜办事处的朱理治派人到机场接他，而后送到釜山，在那里等船。1948年10月，他乘坐苏联货轮波德瓦尔号驶向香港。到香港的那天是1948年11月1日，轮船刚进港，就被一艘英轮撞坏了。

李文山回忆说：“撞船的时候，我在大副的房间里，因为我没有证件，正在商量怎么下船。船被撞后，我们都急忙出来看，被撞的地方正是我的房间那里，房间的床和凳子都沉到海里了。我躲过一劫，想起来就感到庆幸。”

救护船把船上的人接到陆地上，李文山就进入香港了，没人查他的证件。他在刘恕家住了一天，就被领到华润电台所在地，那里曾经是袁超俊和报务员小李的家，小李刚回大连，此时没人住。

李文山说：“刘恕给了我5块钱，就忙着给轮船打官司去了，一连10天没人来看我，把我给忘了。我没有钱，也不会粤语，每天只吃一个面包。”此时正好也是运送第二批民主人士回国的时候，华润人都在忙。这事后来被钱之光知

^① 采访郭里怡记录。

道了，批评了刘恕。钱之光还亲自到李文山的宿舍（兼电台工作室）来看他。

那时候，懂技术的报务员只有李文山一个人，他还要负责修理。有一次，台风把电线刮断了，电台信号中断，大家都很着急，李文山自己修理。李文山在香港两年多，没到过华润公司，也不认识华润员工，所接触的人就是那几个交通员。直到1950年10月电台搬到深圳^①。

李文山来了以后，华润电台就搬到了湾仔^②。这里是一个人口密集的热闹地段，人口多的地方，收音机多，信号混杂，不易侦破。只有两位交通员和高层领导才知道电台的地点，郭里怡也不知道。

李文山前面的那个报务员小李，身体不好，加上长期后半夜工作，每况愈下。领导决定送他回大连疗养，他乘坐华润运货的苏联轮船回到大连，不久去世，留下了年轻的妻子和幼小的孩子^③。

① 李文山回到深圳后在华润机要股，1952年10月调回中央办公厅，后任海军有线通讯总台台长。

② 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

③ 我们在采访过程中，极力寻找这对母女，可是，没找到，我们甚至不知道他们的名字。据了解，小李的妻子与邵奎麟的妻子是亲姐妹，邵奎麟曾任中宣部副秘书长。

第七章 护送民主人士北上（之一）

1948年1月31日，任弼时和周恩来致电罗青长转钱之光：“华东局答应拨黄金五百两，东北局拨粮二千吨，运至香港出售后交许涤新作为特别费用。”^①许涤新当时在“香港工委”负责财经工作，我党此时正在酝酿一个更加伟大的新计划。

1948年4月23日，毛泽东和中央机关抵达西柏坡。1948年4月30日，中共中央颁布“五一”劳动节的口号，号召“各民主党派、各人民团体、各社会贤达迅速召开新的政治协商会议”。中央制定了一份77人名单。

5月5日，客居香港的各界民主党派的代表李济深、何香凝、沈钧儒、章伯钧、马叙伦、王绍鏊、陈其尤、彭泽民、李章达、蔡廷锴、谭平山、郭沫若等联名致电毛泽东并转解放区人民，表示拥护五一口号，愿通电国内外各界及海外侨胞，共同策进，完成大业^②。

1948年8月2日，周恩来致电在大连的钱之光：

以解放区救济总署特派员名义前往香港，会同方方、章汉夫、潘汉年、连贯、夏衍等，接送在港民主人士进入解放区参加筹备新政协^③。



1948年8月，毛泽东为召开新政协电复在香港的民主人士，这是当时香港《华商报》刊载的消息

① 《任弼时年谱》，中央文献出版社，2004年。

② 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第790页。

③ 同上书，第801页。

随即，钱之光从罗津上船，乘坐苏联货船波德瓦尔号，载着东北大豆、猪鬃和土特产，还有一批黄金，驶抵香港。同行的还有祝华、徐德明、翻译陈兴华。

他们所带的黄金事先就缝在马甲里了，上船后把黄金藏在船长室里，苏联船长很友好。这些马甲都是大连中华贸易公司的同志们亲手缝的。钱之光走前，中央派他的妻子刘昂从西柏坡赶到大连，接替钱之光管理大连站，此前她是董必武的秘书。

波德瓦尔号抵达香港后，港英当局缉私快艇来回穿梭，海关部门照例上船进行检查。检查的时候，船上要升起不同颜色的旗子：黄色旗子代表的是“卫生检疫”，花色旗子代表的是“移民局”。他们检查的时候，外人不许上船。还有，苏联船长对“锚地”不熟悉，需要“领航员”来领航^①。为了安全起见，钱之光扮成锅炉工，烧火，身上全是煤灰，等海关人员走了以后，才洗澡，换西装。杨琳、刘恕、袁超俊到船上迎接，而后住进刘恕家里。

当晚，华润分别致电朱德、周恩来和大连的刘昂，报告钱之光顺利抵达的消息。



1948年钱之光在香港

此后，钱之光任华润公司董事长，杨琳任（总）经理，袁超俊任业务部主任，刘恕任会计部主任。大家称钱之光为“简老板”。

钱之光到香港后，新的任务也随之来到华润：一方面，华润要通过与东北局的贸易活动，支援国内的解放战争；另一方面，华润还要把客居海外的民主人士护送到东北解放区，筹备召开新的政治协商会议，为建立新中国做准备。

先说经济任务。

一船接一船的货物从东北运到香港，华润员工有一批人负责出售这些货，同时，还有一批人负责采购内地所需物资。这样，两批人就形成了“进口”和“出口”的格局，在此基础上很快形成了进口部、出口部、储运部、财会部、秘书部。

采购量太大了，香港的商家、工厂，都在为华润赶制产品。华润买鞋子，一买就是成千上万双，都是给前线的解放军战士买的。买布匹，都是一卡车、

^① 采访朱仲平记录。

一卡车地买。

香港不产棉花，华润先是通过香港的洋行代理进口，了解市场情况后，华润派出了自己的人，长期住在印度、巴基斯坦，专门进口棉花。这些人就成了棉花专家，一看棉绒就知道是什么等级。

此外，西药、轮胎、纸张、电讯器材等是每次都要运的，大多从英国、美国进口。华润不断地订货，存在货舱里，有船就运走。

抗战时期与杨琳交朋友的那个尹先生，多年来一直与华润做生意。一次，袁超俊和尹先生谈购买真空管的事，钱之光在一边听，袁超俊介绍说：“这位是简老板”，并把“简”字写给他看，尹先生看了字后用粤语说：“原来是简先生，幸会。”

钱之光感受到学粤语的重要性，他要求大家一定要学好粤语^①。

再说政治任务。

钱之光、杨琳、刘恕、袁超俊等华润领导和香港地下党组织“港工委”开始着手登记在香港的民主人士名单，并筹划如何把散居在香港不同地点的几十位民主人士从家里接出来、送上船而又不会引起国民党特务的警觉，谁负责联系哪一个民主人士，如何应付可能发生的意外情况，同时，谁负责采购货物，谁负责装船等。此外还要勘察地形、设计出海线路。这是一项非常复杂的工作。

8月下旬，准备工作就绪，决定9月初启航。航线是：从香港北上，经台湾海峡，至朝鲜的罗津，再到哈尔滨。他们把方案报告给中共中央。

8月30日，任弼时、周恩来、李维汉联名致电华润公司董事长钱之光：同意组织一批民主人士搭乘华润所租的苏联货船前往朝鲜，但须注意绝对秘密^②。

就在这个时候传来了一个不幸的消息：冯玉祥将军在从美国归国途中因轮船失火于9月1日不幸遇难。

为了确保民主人士的安全，大家一致认为：不能让这么多民主人士乘一条船，要改为分批回去。他们请示中央。9月7日，周恩来代表中共中央致电香港：“民主人士乘苏轮北上事，望慎重处理。”并指示：“不宜乘一轮，应改为分批前来，此次愈少愈好。”^③沈钧儒和蔡廷锴听说以后，毫不犹豫，愿第一批前往解放区。

^① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

^{②③} 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第804页。



前排左二起：谭平山、沈钧儒、李德全、蔡廷锴，后排左三为章伯钧

钱之光和大家经过反复协商，最后决定，第一批先走四位：蔡廷锴、谭平山、章伯钧、沈钧儒，由港工委的章汉夫护送。

波德瓦尔号上装满了华润公司的货物，包括：医疗器械、机床、卷筒新闻纸、真空管、麻袋、轮胎、鞋子等，还有纺织用的棉纱、棉花，车用的零部件^①。主要商品还是

西药。我们无法一一列举这些货物，3000吨的货轮，满载。以上五位扮作华润员工，扮作货物押运员。他们每人拿着一份货物清单。这里边有一个潜在的危险，这五个人更像大老板，而不像货物押运员，很容易引起怀疑，最好给他们配备几个助手。可是，当时其他可靠的华润员工还走不开，因为后期护送民主人士和采购物资的任务，更加艰巨。

杨琳决定让自己的儿子和博古的儿子同船前往，当“老板们”的助手。两个孩子会讲粤语，年轻，像普通员工。杨琳的儿子秦福铨当时在香港读大学，19岁；博古的儿子秦钢高中刚毕业，18岁。秦钢一直由叔父杨琳抚养。

正是9月，大学刚刚开学。10日左右，杨琳告诉儿子秦福铨：“不要上学了。”秦福铨问“为什么？”杨琳没回答，只是告诉儿子：“不要出门，不能打电话告诉任何人。”^②

黄美娴默默地为两个孩子准备行装。

杨琳完全知道，这可能是一次充满危险的航行。我们的保密工作虽好，但是，此前为联系民主人士，参与的人还是不少。万一被国民党特务察觉了，在大海上，国民党的军舰、飞机随时都有可能采取行动。

深夜，杨琳拿起笔，写了一封信，写给他的老战友、老上级陈云同志。他们为了党的事业共同战斗了18年，如今，下一代接上来了，博古虽然牺牲了，博古的儿子秦钢开始投身革命事业了，还有自己的长子，秦福铨。

① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

② 采访杨琳之子秦福铨记录。

1948年9月12日，辽沈战役爆发。

就在同一天，9月12日黄昏时分，钱之光登上波德瓦尔号轮船。

深夜，袁超俊、刘恕陪同四位民主人士和章汉夫乘坐小汽艇驶向波德瓦尔号，钱之光在船上迎接四位民主人士和章汉夫，并话别^①。之后，钱之光下船回公司。袁超俊和刘恕完成任务后，也回到公司。

9月13日清晨，杨琳把两个孩子叫醒，匆匆吃过早饭，拿起行装就下了楼，在九龙附近的一个码头上，两个孩子上了一条游艇，驶向鲤鱼门方向，游艇很快就停靠在波德瓦尔号旁边。

一位姓马的工作人员把两个孩子带上船，然后交给了水手长。水手长是一个很年轻的苏联人。水手长带着他们两个走进他自己的房间，里面有一个上下铺，两个孩子就住在这里。

刚安顿好，杨琳坐着另一艘小船也来了。杨琳上船后，介绍两个孩子跟章汉夫、蔡廷锴、谭平山、章伯钧、沈钧儒等前辈认识。

杨琳还带来一些日常药品，交给章汉夫，让他们路上用。把四位民主人士和两个孩子安排好以后，杨琳与大家告别，随后，他把儿子叫出来，把写给陈云的信交给儿子，嘱咐一番，就下了船。秦福铨回忆说：爸爸转身离开的时候，心情很沉重的样子。

杨琳随后走进船长室，用俄语向船长嘱咐了一番。

这里有一个问题：轮船究竟是白天还是夜晚开船？

我们读到一些传记文章，说运送民主人士是在晚上开船。在采访的过程中，我们反复询问：您确定开船的时间是白天吗？秦福铨很肯定。《风雨同舟》一书也证实了这一点^②。

由此推断：民主人士是在头一天的夜里秘密上船，这是为了防止国民党特务跟踪，国民党要破坏我党关于召开新政协会议的计划。而这条船和船上的货物、乘客都是合法的，轮船出海前，船上所装货物、所载的乘客都要“报关”，香港海关人员要上船检查。苏联船长还需要香港领航员领航。沈钧儒等装扮成押运员主要是为了瞒过香港方面的检查，几个人当中，有老板模样的长者，也有年轻的助手，轻易不会引起怀疑，到了海上，即使碰到缉私船，也没问题。

① 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第239页。

② 杨奇：《风雨同舟》，香港各界文化促进会出版，2004年，第30页。杨奇说起航时间是12日，恐有误。

那时出海基本上是在近中午的时候，有时候会在下午，不是在晚上开船，也没必要，我们的船是合法的，有报关单、货单、保险单等各种合法手续^①。

船上的居住情况是：沈钧儒住在大副的房间里，在楼上，大副就睡在沙发上，大副是苏联人，很友好。

章汉夫、蔡廷锴、谭平山、章伯钧住在一个房间里，是两个上下铺。他们经常坐在一起聊天。

吃饭的时候，他们五人加两个孩子一起吃，有时候船长和大副会来。他们边吃边聊天儿。

其实，船上还有另外一些人，祝华和徐德明^②也在船上，他们二人是真正的货物押运员。他们在船上单独起居，表面上不跟民主人士发生联系，只在暗中保护^③。这是形势所迫，政治任务 and 贸易任务分离，万一国民党军舰赶来，抓走了沈钧儒、章汉夫等民主人士和共产党员，还有他们两个在，船上的物资就不会受到影响。船是苏联的，货是运往朝鲜的，都是合法的。而且，船本身属于客货两用船，船上搭乘的是什么人，有没有共产党，苏联船长可以不负责任。

轮船在海上行驶了八天^④。有一天，美国的飞机飞到轮船上空侦察，飞机飞得很低，很久不肯离去，苏联船员拿出苏联国旗，在两个孩子的帮助下，把旗子铺在甲板上，飞机看到苏联国旗，大概也拍了照片，就飞走了^⑤。

轮船驶过东海，在朝鲜与日本之间的朝鲜海峡遇到台风，台风很大，轮船在大海里摇摇晃晃。那一夜，华润公司参与此项工作的人员彻夜不眠。钱之光一直在住地的走廊里走来走去。西柏坡的中央领导也彻夜未眠，他们担心轮船的安全，一直等电报。据日本报纸记载，那次台风造成2000余人伤亡^⑥。

轮船在台风中航行了一夜，驶过朝鲜海峡就安全了。华润公司接到波德瓦尔号平安的电报后，马上向中央作了汇报。那天，华润人特别高兴，他们完成了这样一个伟大的任务。为了表示庆祝，钱之光和杨琳决定：晚餐加一个红烧肉。

9月18日，中共中央致电东北局：派人到罗津港迎接。头一天正好是中秋节，团圆的气氛依然浓重，大家格外高兴。

① 采访朱仲平记录。

② 徐德明情况不详。

③ 采访祝华记录。

④ 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第239页。

⑤ 采访秦福铨录像。

⑥ 采访郭里怡记录。报道见1948年9月17日《华商报》。

9月21日，货船到达朝鲜的罗津。陈云等忙于辽沈战役，东北局派李富春、朱理治到港口迎接。之后一行人乘火车抵达哈尔滨，高岗、陈云等在火车站迎接。

10月3日，毛泽东、朱德、周恩来从西柏坡致电表示欢迎。

电文写道：

诸先生平安抵哈，极为欣慰。弟等正在邀请国内及海外华侨、各民主党派党派、各人民团体及无党派民主人士的代表人物来解放区，准备在明年适当时机举行政治协商会议。尚希随时指教，使会议准备工作臻于完善。

此时辽沈战役正如火如荼。

1948年9月12日，辽沈战役爆发，我军在前线获得了巨大的军事胜利。辽沈战役历时52天，歼敌47万，东北全境解放。

1948年9月13日，第一批民主人士离开香港奔赴解放区，这标志着我党统战工作的巨大胜利，赢得的是人心所向。

9月12日与9月13日，这两个日子绝不仅仅是历史的巧合，它是我党一直坚持的“党的领导、武装斗争、统一战线”三大法宝的具体体现。

回到解放区，大家异常兴奋，蔡廷锴、谭平山、章伯钧、沈钧儒等很快就与中共中央取得了联系，开始研究《关于召开新的政治协商会议诸问题（草案）》，并建议中央把《草案》带给还在香港的其他党派团体的负责人，征求意见，并请他们早日北来。他们给中央的这条建议后经钱之光和香港工委传达给了在香港的其他民主人士，从而使处于犹豫中的部分人士打消了顾虑^①。

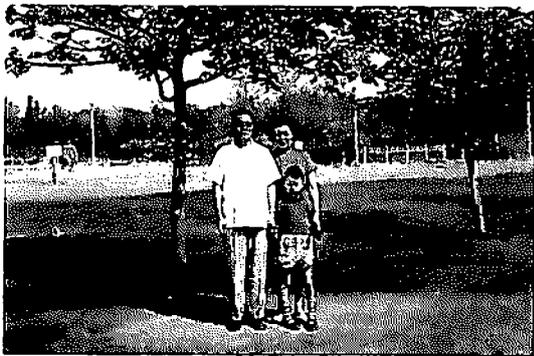
再说杨琳的两个孩子：到哈尔滨以后，他们把杨琳写给陈云的信交给了李富春的夫人蔡畅。

不久，陈云把孩子接到自己的办公室。陈云问秦福铨有什么打算。秦福铨说：“我想参军。”当时我军在东北刚刚建立了一所航空学院，缺少有文化的学员，考虑到秦福铨是大学生，陈云批准他进入航空学院，成为我军第一代飞行员。秦钢年龄小，继续读书，他和延安来的一批孩子编成一个班，开始了大学生涯，李鹏当班长。他们之中很多是像秦钢一样的烈士子女^②。

^① 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第814页。

^② 采访秦福铨记录。

第八章 早期华润人的生活



王兆勋、毛修颖夫妇



1949年于香港黄美娴之别墅前。前排：郭里怡、杨琳、黄美娴之妹、高士敏

在郭里怡因赵平被捕而离开重庆抵达香港后，1948年8月，还有一批人也因为赵平被捕之事而离开上海来到香港，他们是上海某海关（英国人开办）的地下党员，包括：高士融和妻子郑育眉，林其英和妻子唐淑平，王兆勋和妻子毛修颖^①。

据后来了解，赵平的妻子沙平被捕后叛变，供出了丈夫和上级领导刘少文，刘少文在特务追捕时跳楼逃脱，摔坏了腿。赵平被捕后承认老婆所交待的内容，没有提供新线索^②。刘少文和赵平负责的地下党组织包括“上海海关”和“广大华行”。这两个系统的党员全部转移。

① 采访刘驾记录。

② 赵平出狱后离婚。解放初期任上海某工厂厂长，沙子跑去台湾，赵平没受牵连。在我们采访过程中，许多老前辈都讲到过什么“不算叛变”。当时为了减少牺牲，我党曾经有过一些指示，允许被捕的人交代一些“情报”，比如，已经牺牲的人士，已经到解放区或者上了前线的同志。这样，既不会造成其他人的牺牲，又可以保护自己争取出狱。这是一个沉重的话题。文化大革命期间，在极左思潮影响下，片面强调宁左勿右，把灵活应变和自我保护说成是叛变，致使许多在老区工作过的同志都被打成“叛徒”和“特嫌”。赵平在文革中受到冲击。

高士融等三对夫妻来自海关，英文很好，文化水平也比较高。

我们没有采访到林其英和王兆勋的后代，也没有查到他们的资料。我们找到了一份关于高士融的材料。

高士融1913年6月3日出生于福建省，家庭出身是官吏，1931年考入清华大学化学系，后转入上海海关学校，1936年进入上海海关工作。1936年加入共青团，1938年加入共产党。入团后开始从事我党的地下工作。12年中曾在国民党的多个海关工作过，如海南岛、长沙、桂林、贵阳、重庆等。1948年8月到华润公司，在华润秘书科工作。

当时华润的海运贸易很多，每次都需要报关，港英政府是用英文作为官方语言的，所以，华润的贸易文件主要用英文。那时需要很多懂英文的人才。

到1948年中，华润公司的员工有：杨琳和妻子黄美娴、袁超俊和妻子钟可玉、刘恕和妻子鲁映、高士融和妻子郑育眉、王兆勋和妻子毛修颖、林其英和妻子唐淑平、李应吉和妻子徐景秋、王朝基、吴震、郭里怡、钱生浩、潘象山、于凡和妻子黄惠（原名马美丽）、报务员小李和妻子等20余人。大连站也有20余人。为适应业务快速发展的需要，华润公司第一次在香港聘请了一批当地员工，若干香港人进入华润^①。

这里介绍一下于凡和黄惠的情况^②。

于凡（原名为锡堃）曾经是上海交通大学的学生领袖，学航海专业，黄惠是上海交大数学系学生。1947年上海当局对上海的学校进行了一次“五三零”大逮捕，他们拿着1000人的“黑名单”，其中包括上海交大的18人，于凡和黄惠都在其中。于凡被捕，黄惠在同学和老师的帮助下逃脱。当时于凡并不是党员。这次逮捕引起上海各界的广泛不满，纷纷提出抗议。迫于压力，当局



黄惠、唐淑平（林其英夫人）、徐静（徐德明夫人）

① 王然：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第240页。潘象山的父亲是民主人士潘寅亚，他本人精通电器和五金。背景情况不详。钱生浩是钱之光的侄子。

② 采访黄惠记录。另据《解放战争时期上海学生运动史》，上海翻译出版公司，1991年；《红岩儿女从波流到洪流》，中国青年出版社，2005年。



举旗者为于凡，1947年5月，上海十四所大专院校七千多学生冲破国民党政府阻挠，欢送上海学生代表赴南京参加反饥饿、反内战的联合斗争，游行队伍的标语：每天菜钱不够买两根半油条。



于凡（原名于锡箴），29岁于江苏无锡

于7月底释放了51人，于凡出狱。出狱后，家里为于凡和黄惠举办了一个订婚仪式。11月，他们远走香港。1948年初在乔冠华的关注下，二人入党。

于凡学识渊博，英文好，哲学也好，在华润负责船务方面的工作，报关纳税等。有趣的是，他学航海专业，却晕船³。华润的姐妹们常因此开他的玩笑。

钟可玉曾经把自己小时候在印尼时的照片拿出来给大家看，从照片上可以看出她家境的富有，也能看出她小时候的美丽。钱生浩拿着照片拖着长音儿说：“想当年——多——美。”华润姐妹们此后经常用“想当年——”这个口头禅取笑钱生浩。

1948年8月，钱之光到达香港。



郭里怡、黄惠（右）

业务扩大后，办公室不够用了，宿舍也不够用了。钱之光和杨琳决定租房子。

先在毕打街毕打行租了一层写字间，公开挂出“华润公司”的招牌。又在跑马地成和道16号的一个小楼里租下三层和四层，作为宿舍，每层四个房间。钱之光、刘恕夫妇和郭

³ 采访郭里怡记录。

里怡从希云街27号搬了过去。

三层住着林其英夫妇和两个孩子、高士融夫妇、王兆勋夫妇。稍后，李应吉和夫人徐景秋来了，也住在三层。

四层住着钱之光和侄子钱生浩、袁超俊夫妇和双胞胎儿女、刘恕夫妇、郭里怡（机要员跟首长距离较近）。

这种小楼本来应该一家人住，大房间是主卧，其他小房间只能住一个人，而他们，每个房间住一家人。

排队去卫生间最头痛。一层只有一个卫生间，早晨那么多人要洗漱，晚上那么多人要冲凉，香港天气很热，没有电扇，冲凉只好排队。大人要让孩子，男人要让女人。如果谁拉肚子，那就惨了。

从这个时候起，党支部会议的地点就改在成和道，一般在星期六的晚上召开例会，过组织生活。袁超俊很忙，经常主持会议的是副书记林其英^①。一个月召开一次形势报告会，大家轮流作报告，分析战争进展，计算什么时间解放军能打过长江。

华润公司的员工为采购国内急需的物资在大把大把地花钱，可是，他们自己的生活却极其俭朴，跟解放区一样，实行供给制。

供给制是我党早期的一种分配制度，是以“小米”折算的。1948年，部队、机关、学校的公职人员年收入为：关内解放区人均每年400“小米斤”，东北天气冷且农产丰富，人均600“小米斤”^②。由于华润地处香港，特殊一些，还有一点津贴^③。

华润此时还没有小汽车，杨琳和钱之光出门也搭公交车。乘公交车，一则不方便，二则也不安全。1948年9月，在秦福铨随第一批民主人士到哈尔滨后，见到陈云，陈云同志问起杨琳的情况，秦福铨说：父亲很忙，早出晚归，令人担心。陈云马上至电杨琳，让杨琳买一辆车^④。买车已经是1949年底的事情了。

大家都是供给制，一起吃食堂。在跑马地成和道16号，有个小厨房，公司请来两位香港姑娘，阿樟、阿三，负责做饭和打扫卫生。她们很勤快，抢着干活。中午送饭到公司写字楼，开始是送到太子行，后来是毕打行。饭菜很简单，一碟菜大家都不肯伸筷子，缺食用油，菜汤里只漂一点点油花。

① 采访郭里怡记录。

② 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年，第527页。

③ 采访郭里怡记录，她是四川人，爱吃辣椒。

④ 采访秦福铨记录。

没什么好吃的，基本上是国内运来什么就吃什么。吃黄豆最多，尤其是波德瓦尔号撞船后，海水泡过的黄豆卖不掉，只好自己吃，天天吃，以致后来一些人见到黄豆就反胃。

还有就是鸡蛋，每次轮船来了，出口物资里面总有鸡蛋，鸡蛋很容易碎，好鸡蛋卖了，有裂纹但还没碎的鸡蛋，就自己吃。郭里怡回忆说：天气热，怕鸡蛋变坏，食堂天天煮鸡蛋炒鸡蛋，吃太多了，一闻到鸡蛋的味儿就想吐。

女同志买不起衣服，就自己做。香港买布不算贵，但是，做衣服的手工很贵，他们就自己学着做衣服。唐淑平来华润之前在上海的英国海关工作，那时工资高，家里富裕些，有一架缝纫机。女士们就跟她学着做衣服。

业余活动就是散步和下棋。散步都是去僻静的地方，以防出现意外。钱之光和杨琳都爱下棋。不管谁下棋，大家都围观。钱之光还喜欢抽烟、喝茶，抽骆驼牌香烟，喝茶用大杯子，放半杯茶叶。

钱之光最喜欢的菜是咸鱼，蒸一小碟咸鱼，有时候是豆豉炒辣椒，就算改善生活了。

钱之光很简朴。船到香港，刘昂让他把旧毛衣带回大连，给他拆了，洗干净，再织好，天冷了，又由轮船押运员带回来。一冬就穿这一件浅灰色毛衣。

春节，香港的习惯要给员工发红包。钱之光不懂，连阿三、阿樟也不给。袁超俊提醒他，他才明白。

尽管生活艰苦，但是大家很团结，那些结了婚的人，感情都很好。

高士融和妻子郑育眉感情极好，两个人都在华润上班，上下班总是手拉着手，坐车也总是靠在一块儿，在公司吃午饭两个人从来都是坐在一起。有一次搞联欢，表演节目，大家拉歌，高士融独唱，跑调儿了，大家笑成一片。

高士融问：“笑什么，怎么了？”

郑育眉说：“没事，你唱得非常好。”听她像哄小孩一样哄高士融，大家笑得更厉害了。

后来，郑育眉病了，没治好，在医院去世，埋在香港公墓，当时只有三十出头，还没孩子。高士融很伤心，每天都到墓地去看，还给自己起了一个新名字，叫高念眉。这件事使大家很感动^①。

那几个孩子就成了大家的孩子，孩子们有时候就住在叔叔、阿姨的房间里，都是学龄前儿童，没有保姆，全靠大家轮流带。

^① 采访郭里怡记录。

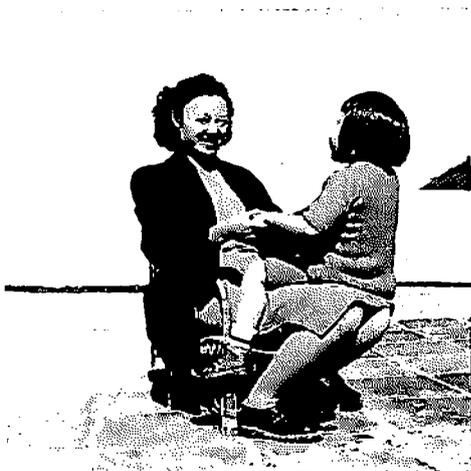
袁超俊的龙凤双胞胎，叫明明和青青；林其英的女儿林之明是孩子里最大的；刘恕和鲁映的孩子刘小映出生在成和道。

说起孩子们的“姓”，我们不能不为之感动，这些老前辈把一切都献给革命事业了，包括“姓”。

这些前辈一直在白区工作，为了安全，他们都曾“化名”，他们的孩子也就随着化名而改了姓。

比如，杨琳，原名秦邦礼，他的小儿子在香港叫杨伟，没再姓秦。

李应吉原本姓郎，在香港华润期间叫张显惠，因此在香港生的孩子都姓张，叫张文、张木生、张静^①。



1949年，郭里怡和李应吉的孩子张静于香港成和道16号楼楼顶



(从左至右) 吕虞堂，张文（李应吉之子），郭里怡，巢永森 照片提供：郭里怡

袁超俊本姓严，孩子都姓袁。

刘恕本姓拱，孩子都姓刘。

这些孩子在父母身边，还算幸福；还有一些孩子，被留在老乡或亲戚家里。袁超俊来香港前把龙凤胎儿子留在内地。

这些革命前辈的彻底的革命精神，体现在生活和工作的方方面面。

成和道16号来过很多“客人”^②。

① 李应吉的妻子徐景秋回忆：1952年他们一家人回到北京，报户口的时候，户籍警察问：“他们都是你前夫的孩子吗？”

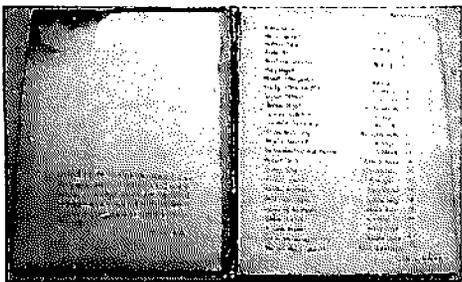
② 采访郭里怡记录。



1950年赖祖烈在香港，时任中央办公厅特别会计室主任。照片提供：张平



王怡明（后右）、王华生（后中）、王华生夫人张春秀（前右）



1947年祝华爱人王怡明在香港时所抄歌本

钱之光的岳母，老蔡大姐，叫蔡庆熙，是蔡畅和蔡和森的姐姐，来过华润，经香港去大连，在大连站参与工作，受女儿刘昂的“领导”。

中央特别会计室主任赖祖烈来过，他提着老式皮箱，带来一箱美金，大家没见过那么多钱，好兴奋。那是中央让他送来买战略物资的。

中央城工部秘书长童小鹏的夫人朱紫菲来过。大连站的李泽纯也来过。

这些人都是秘密来的，有的带着重要任务，有些只是路过，很快就乘坐华润公司的轮船去东北了。

王华生的妻子张春秀、祝华的妻子王怡明都是从蒋管区来香港的，也先后在成和道住过一段时间。

王怡明在香港没安排工作，业余时间她就帮助大家带孩子，华润人组织文艺活动时，不舍得买歌本，她就帮助抄歌谱，袁超俊教歌，她抄谱。她是护士学校毕业的，爱唱歌。王怡明回忆说：“我是1947年10月到香港的，祝华一直在海上押运货物，我在袁超俊家、刘恕家都住过，1948年5月我生了大儿子，7月祝华接我离开香港到朝鲜，再到大连。我不是党员，他们干什么都不告诉我。”

王怡明、张春秀分别在香港住了几个月，就随华润公司的货船去了朝鲜。她们两个都在朝鲜办事处帮忙。东北形势好转后一起去了大连，在刘昂身边工作。她们也缝过那种特制的“马夹”，往马夹里缝过黄金¹。

① 采访张春秀、王怡明记录

张春秀是广东人，从没到过东北，也没有棉衣，刘昂帮她做了一件大衣，这是她平生第一次穿的棉衣。

华润人在香港，为了新中国的诞生，奉献着，节省着。他们知道，多节省一个铜板，就可以多采购一些物资；多一些后勤保障，就可以减少前线将士的流血和牺牲，同时，解放区的生产就可以早一天恢复。

他们的纪律是“外紧内松”：出门就提高警惕，回家可以彻底放松。几十人像一个大家庭，用革命的乐观主义精神谱写着动人篇章。



张春秀从香港到大连后，刘昂为她定做的“列宁服”

第九章 组建华夏航运公司

1948年9月20日，在波德瓦尔号还在海上未到罗津时，任弼时致电曾山：

到华东局后，即电告大连，将一万二千两黄金拨交钱之光之妻刘昂代收，速转已去香港的钱之光，以备急需^①。

“急需”指的是什么没有具体说明，当时的工作千头万绪，哪里都需要钱，但是有一项可以肯定，就是买船，建立华润运输船队。

华润公司所租的两艘苏联货轮，此时明显地不够用了。中国大地上在打仗，火车几乎陷于瘫痪，解放军的支前物资要靠海上运输，一方面是战争的需要，一方面也是恢复生产的需要，我党必需有一支自己的海上运输队伍。

钱之光和杨琳商量，派王兆勋（王朝基）着手物色人选，并且负责购买轮船。王兆勋来自海关，熟悉业务。

他们考虑到，这个轮船公司要经常跟港英政府打交道，必须相对独立，于是，经过钱之光和杨琳的批准，并上报中央，他们给轮船公司起名为“华夏企业有限公司”，英文名称为：Far East Enterprising CO.Inc.，隶属于华润公司，王兆勋任经理。

王兆勋先租了一个仓库，叫“华夏仓库”，在香港干诺道，当时是沿海的（现在几经填海，已不同于当初），能储藏1000吨货物。仓库负责人叫黄作仑。

华夏公司，先有仓库，后有轮船^②。

关于海员，王兆勋最先想到刘双恩。

刘双恩，又名刘锡恩、刘一平，1909年出生，福建泉州人，1927年毕业于

^① 《任弼时年谱》，中央文献出版社，2004年，第583页。

^② 采访吕虞堂记录。吕虞堂1949年4月进华润，曾任华润出口部经理。

集美高级水产航海学校，1928—1946年为中国海关缉私舰驾驶员及海关分卡外勤。1946年加入共产党，回到集美水产航海学校教书，在学校从事地下斗争，组织“读书研究会”，发展学生党员，同时兼任我党在厦门的工委书记^①。

1948年10月，经王兆勋介绍，刘双恩来到香港与钱之光会面，二人一见如故。钱之光请刘双恩配备一条船的船员，包括各种技术人员^②。

刘双恩接受任务后，秘密回到上海，物色可靠人选。

刘双恩认识很多海员，在上海，首先找到了许新识和陈嘉禧，他们也是共产党员。刘双恩告诉他们：

我党要建立自己的船队了，需要你们到香港工作，马上搬家。

接着，刘双恩又找到刘辛南，他也是我党党员，听说要建立我党领导的自己的航海船队，欣然接受了邀请。



刘松志



从左至右：陈双土、许新识、白山愚（即白立新）、周清东 照片提供：刘辛南

刘双恩又回到自己工作过的福建集美学校，在学生中陆续组织了一批海员，其中包括：白文爽、白金泉、白山愚（白立新）、白平民、陈双土（化名陈湘陶）、黄国昌、陈源深、林忠敬、周清东（化名周上栋）、张祥霖等。他们先后抵达香港。

刘双恩把集美高级水产航海学校的校长刘崇基（刘松志）也请到了华润。刘崇基资格很老，对上面那些年轻人来说，他是老师辈儿的，抗日战争以前，他曾数次驾船远航到苏联的海参崴。

11月初，刘双恩回到香港，稍晚一些时间，他

① 华润集团档案馆（第二馆）。

② 《风雨鹭江》，中央文献出版社，2000年，第346页。



左：许新识，右：陈嘉禧

找到了周秉鈇、白开新，又把他们请到华润。

刘辛南和周秉鈇来华润之前在香港董浩云^①的航运公司工作，月薪800元港币，到华润以后，供给制，月津贴50元（另外给父母抚养费30元、结婚者给妻子抚养费30元），但是，他们对此无怨无悔^②。

刘双恩先后聘请了16人，加上他本人，共有海员17人。前面介绍过的晕船的于凡也进入华夏。他们成为华润华夏公司的第一批航海人员，同时，他们也是我党领导的国际航运贸易的创始人。

华夏仓库加上华夏轮船，两块业务的在岗编制，包括练习生，大约有六七十人。华夏其他员工还有：业务员潘象山，会计丁培举，她是余秉熹的妻子。

在刘双恩忙于招募人才的同时，王兆勋在购买轮船。

王兆勋从爱国商人刘浩清那里买到一艘二手船，命名为“东方号”（Oriental），该船为3500吨客货两用船。

这样，华夏公司在1948年秋季，诞生了。

公司经理：王兆勋

船长：刘双恩

报务员：刘志伟

大副：刘辛南

二副：陈嘉禧

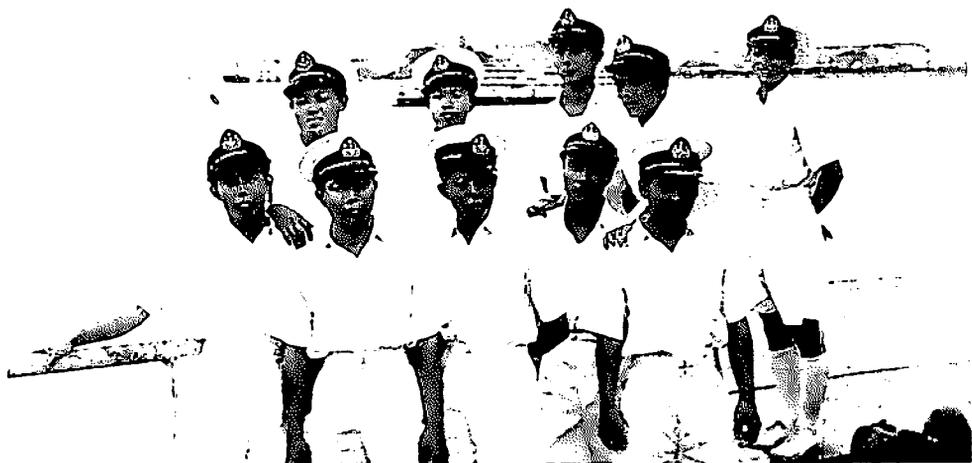
三副：许新识

东方号是一条老船，用人较多。烧煤，轮机部十几人；水手十几人；理货部十几人；由于是客货两用船，管理部（餐厅）也有十几人，能做西餐和中餐。

公司成立以后并没能马上投入运营，原因是：其一，由于是旧船，需要整修。其二，如何注册也成了问题。

① 董浩云为香港第一任特首董建华的父亲。

② 采访周秉鈇记录。



华夏东方号轮上的第一批船员，1949年初于香港 照片提供：刘平山

当时共产党还没有建立政权，没有国旗，轮船在海上行驶，挂什么旗呢？谁都知道，轮船是一个国家流动的领土，它所悬挂的国旗，就是祖国的象征。

刘双恩很了解国际航海情况，英文很好，他知道，巴拿马是一个航海业很发达的国家，而且欢迎别国的轮船注册巴拿马国籍，以便从中收取一定的代理费。刘双恩建议：华夏公司注册巴拿马国籍，东方号挂巴拿马国旗^①。



白开新穿华夏船员冬季制服，摄于1949年

一边修船，一边注册，一边培训这些新加入华润的员工。当时国民党军舰在珠江口把守很严，时常搜查进出香港的船舶。刘双恩要求大家：不该问的事不能问，不该知的事不能知。这是为了大家和个人的安全。

公司给大家制作了服装，刘双恩亲自给大家示范，还讲授礼仪课程。

在这段时间里，王兆勋和刘双恩等还制定了英文版的公司规则、合同范本、货单。东方号一开始

① 《风雨鹭江》，中央文献出版社，2000年，第347页。

统计册
STATISTICAL

Box No. _____

NOTE—This form, duplicating the particulars on the Application

土貨運往通商口岸復出口報
INTERPORT: RE-EXPORT OF CHINESE GOODS TO CHINESE

To the COMMISSIONER OF CUSTOMS.

請將下列貨物 運往下列口岸 江海關稅存貯
Please grab Permit to Ship, for which _____ is required.

保單人 Applicant _____

貨物原主 Owner of Cargo _____

運往口岸 Port Shipped to _____

土貨原產處 See serial of Chinese origin—(A) 土貨製造商 Manufacturer of Chinese origin—(B)
土貨製造商製造商 Manufacturer of Chinese origin—(C) 土貨製造商製造商 Manufacturer of Chinese origin—(D)
土貨製造商製造商 Manufacturer of Chinese origin—(E) 土貨製造商製造商 Manufacturer of Chinese origin—(F)

號碼 Mark	包數 No. of Packs	貨名 Description of Goods

华夏公司刘双恩等于1949年创建的单证之一。由华夏建立的各种贸易单证以及规章制度，在新中国建国后被广泛使用

就具有一整套合乎国际航海规则的经营手续，有一整套正规的运营文本。

就这样，在新中国诞生以前，党中央的直属机构华润公司拥有了第一条自己的远洋轮船。由华夏公司所建立的国际贸易规则、合同文本、提货单等，日后都成为我国国际航运的范本，解放后直至改革开放前一直沿用。

开头我们提到，要把那么多黄金带到香港，怎么带进来的呢？

在采访中，我们了解到这样一个细节。据华润老员工朱仲平回忆：有一次轮船从国内运来很多粉丝，大概有1000多包，包装很大，每包有200斤左右，他们负责卸货。领导告诉他们：粉丝“外包装”上有一些做了记号，你们卸货的时候，把这些有记号的挑出来，放在一边。他们就这样做了，挑出来20包。等到晚上，公司领导就亲自上船了，再用汽车把这些粉丝运走。有时候是运到汇丰银行，有时候是运到宝生银号。

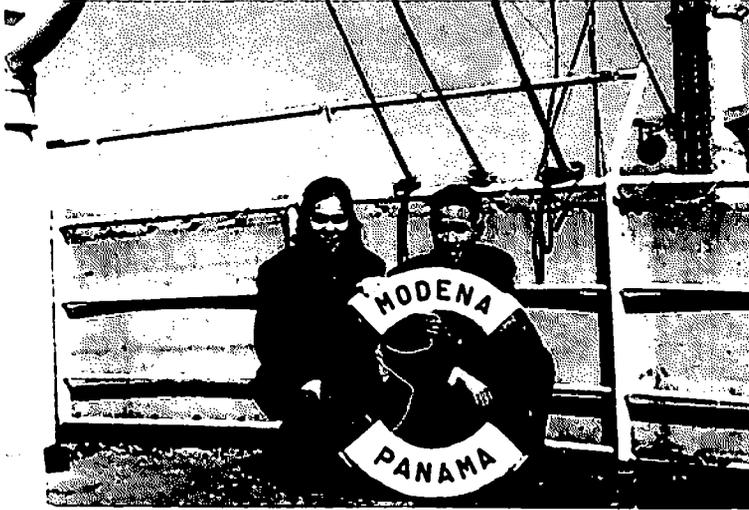
前面第五章曾提到过，杨琳在汇丰银行租了一个保险库，可以存放；而宝生银号是我党领导的。朱仲平当时很年轻，不知道怎么回事，还以为是给他们送货，解放以后说起这些事情，他才明白，原来粉丝包里藏着黄金。

这只是一个例子。

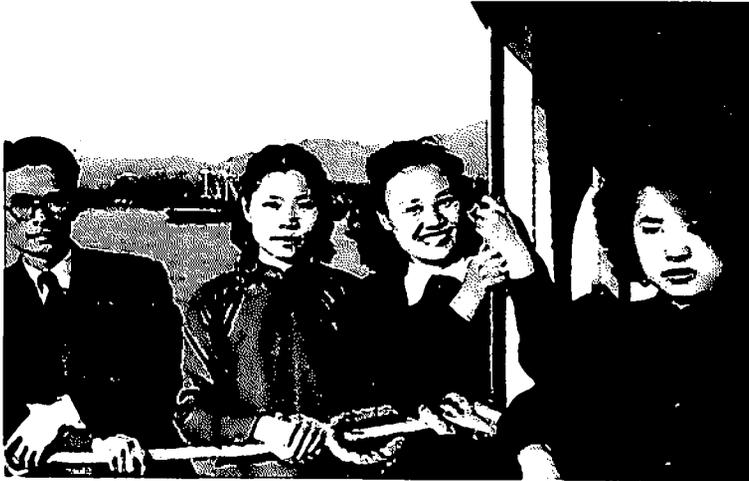
购买东方号以后，华夏公司很快又购买了Orbital，之后，又在德国、美国、英国分别订购了几条大轮船。1949年下半年，这些船先后注册，包括：奥弥托、碧蓝普、港星、梦荻娜、梦荻莎、莫瑞拉等，其中有四艘是万吨巨轮。华东运通公司的几艘小船也并入华夏。

这些轮船中，奥弥托专跑日本，把马鞍山的铁砂存货约30万吨^①出口日本，再采购工业原材料运回。许新识、白文爽、林春魁等曾在这条船上工作过。

① 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年，第567页。



1948—1949年，华润购买了十艘船，其中四艘以M为字头，MODENA（梦蒂娜）为其中一艘，照片为吕虞堂夫妇在船上留影。照片提供：巢永森、许莹



左起：巢永森、徐景秋（李应吉夫人）、郭里怡、万立在船上留影

第十章 贸易支前（之一）

1948年10月13日《华商报》报道：“国民党经济机构派遣大批经济特务到达香港。”

这些特务也在秘密监视华润公司的采购和销售活动，并寻找一切时机从事破坏活动。这使华润公司的进出口工作更加危险。

那时的采购工作充满了陷阱，稍不留神就会造成损失。

有这样一件事。

有一次，华润从香港运回哈尔滨一批“针布”，出了问题。

针布是纺织用的一种消耗性部件，装在梳棉机上，外表有些刺，用于梳理棉线。针布上的刺磨平了，就要换新的。

华润员工没人见过针布，这些人大多军人出身，不懂也不足为怪。负责采购的人员找到香港的一家公司，向老板请教，那个老板很主动，热情地说：我来帮你们进货。

他买了很多。

针布运到哈尔滨后，纺织工人说：这些针布是用过的，是废品。陈云知道后大发雷霆，批评华润浪费了资金，还耽误了纺织厂的复工。

消息传回华润后，华润员工马上去找那个香港老板，他早已逃之夭夭，连公司都没了。

至今无法确定这是一次特务破坏，还是一次单纯的经济诈骗。

杨琳为此很难过，他所领导的公司为根据地采购物资十余年，这是第一次出错^①。为了吸取教训，他们用这件事教育员工，在周六的党支部会议上，大家就这件事做了批评与自我批评，要求每个人一定要提高警惕。

^① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

记录“针布事件”是想告诉读者：华润不是没有失误，华润的先辈是了不起的英雄，但是，他们也犯过错误，也上过当，受过骗。这并不影响他们的光辉形象，相反，正能体现出他们的成长历程，后来，正是这些人成为新中国对外贸易和纺织工业的奠基人。

下面我们要记录的是华润对“人民币”诞生做出的巨大贡献。

1947年下半年，中共中央决定成立“中国人民银行”，统一发行“人民券”（即人民币），尽快统一各解放区的货币，从而遏制国民党造成的通货膨胀。为确保人民币的发行，开始由东北解放区代印人民币。华润公司受陈云委托为东北局购买印钞纸。

此前，东北局发行过“东北币”（又称东北票），其用纸一部分是苏联进口的，一部分是自己用线麻生产的。

由于印钞量太大，苏联进口纸常常不能及时运到，自己生产的漂白纸和米色纸也供不应求，主要是缺少棉麻。

1947年11月，王华生第一次押运阿尔丹号来香港，回程的船上就装有印钞纸^①。

1948年下半年，华润从香港运回500吨棉麻，用于造纸^②。

1948年12月17日，周恩来、董必武致电东北局陈云和李富春：“为满足关内各地对人民银行新币的迫切需要，商定由东北加印人民银行新币五百亿元。”次年2月初，周恩来和中央又做出决定：3月至6月加印8000令纸的人民币^③，供南下部队及各地投资恢复生产使用。

我们是外行，无法知道印500亿不同面额的钞票用多少纸，但我们知道“一令纸”为500张，印钞纸比较厚，8000令纸要装多少车啊。

这些纸的来源，主要依靠进口。那些日子里，华润采购了大量印钞纸，香港市场上的纸都被华润买光了，一时间“洛阳纸贵”。现货不够，就买期货，有一次买到300手（约300吨），等不及再买，把300吨印钞纸装上船就开船，经罗津运到哈尔滨^④。华润还通过海外华侨在东南亚购买，也通过英国洋行公司从英国、美国进口。

郭里怡回忆说：“陈云来电里有很多是关于购买进口印钞纸的。”由于买得太多，加上纸张体积大，所以，许多人都记得这件事^⑤。

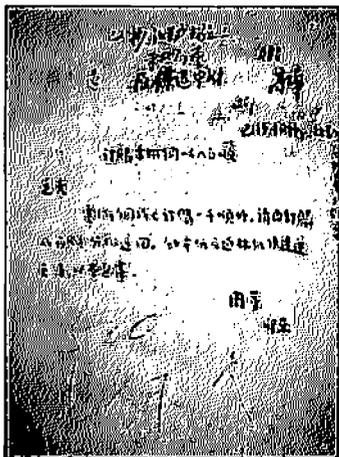
① 王华生回忆文章，华润集团档案馆（第三馆）。

② 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年，第550页。

③ 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第823、832页。

④ 王华生回忆文章，华润集团档案馆（第三馆）。

⑤ 采访郭里怡、吕虞堂、韦志超记录。



周恩来、董必武给华润董事长钱之光的电文。1949年春，平津战役后，为恢复生产发展经济，急需电解铜等物资。同时，为在解放区发行人民币，急需印钞纸印制钱币

1949年4月1日，周恩来、董必武致钱之光电：

之光：

电解铜除已订购一千吨外，请再订购八百吨分批运回。钞票纸及道林纸请速运天津以应急需。

周（恩来）董（必武）

华润公司不仅买印钞纸，还大量采购新闻纸。我党历来重视办报，所以，进口新闻纸一直是华润的业务之一，从1938年就开始了。

据郭里怡回忆：“那时香港人都说：华润公司一定有后台。”因为，公司采购数量大，品种又多，能左右香港市场。电文中所说的1800吨电

解铜，就是一例。

前线战士需要军装，华润公司采购棉花、布匹、胶鞋等一直是一项常规性任务。

1948年11月4日香港报纸报道：“本港工业逐渐恢复繁荣，工人缺乏，厂家急于招聘。”文中说：此前，本港织布厂同业会322家会员中，停工及倒闭的达182家之多，失业工人在6000名以上。但近月来，订单增加，已有60家左右陆续开工。此外，铁钉、油漆等也供不应求。

辽沈战役结束后，平津战役随即爆发，华润支前的脚步从罗津港到大连港，又到了秦皇岛港、天津港。

据《华商报》1948年10月29日报道：“哈尔滨80万市民争当支前模范，每天完成军服3700套，学校儿童10天之内写了10万封慰问信，做了10万个慰问袋送给解放军。”做军服所用的布匹、棉花，大多是华润买回去的。

1948年12月26日东北局陈云和叶季壮致电中央：

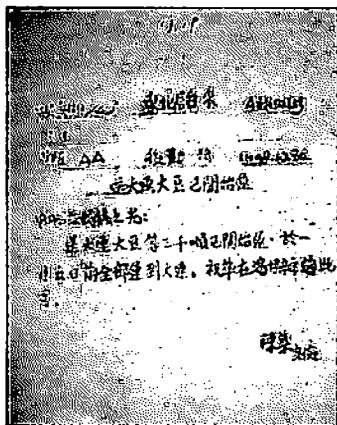
中央并转钱之光：

送大连大豆等三千吨已开始运，于一月五日前全部运到大连。祝华在沈协办此事。

这是东北局运交华润的另外一批出口物资。随着出口物资的到达，采购的货单也随即到达。

港英政府和英国政府很快就发现了华润的购买实力，开始主动与华润联系，愿与华润交换物资。

我们在档案馆找到这样一封电文，是1949年2月6日罗迈（李维汉）发给董必武的^①。



2月6日罗迈致董：

杨琳刘恕1月29日来电如下：

1、经委会与英商银行团（包括保守党国会议员及战时供应部负责人）初步接触，彼方积极与我交换物资。

2、彼方认为此种交换系商业性质，以不违犯国际公法不装运军火为原则，并将取得英政府默契，英方表示不愿中国交易为美国独占。

3、交换范围以我方农、矿产品交换英方工业、日用等产品。

4、交换地区在我控制区之港口，可停千吨大船，有港务船务设备者，船由英方供应，并负责运输船只，在我方港口安全卸载之时限，须提供充分保证，损失须（我方）赔偿。

5、英方提议要求我方具体和详细说明双方之交换物质质量及种类，提供交换地名、港口、船务货舱等设备之详情，双方商量机构，拟设在星加坡^②，船挂工业旗。

6、英方计划及目的甚庞大。

7、我等另提出一大规模军用运输，由我方负责以二千吨船之物质，至英方指定港口交换，详另电。

杨琳和刘恕的这封电报能说明许多问题。

其一，华润当时与美国的贸易很多，这可能是因为杨琳沿袭了抗日战争时期的习惯，抗战时期，美国是中国的盟军。当时，香港八路军办事处，杨琳的

^① 罗迈在山西后委，城工部在这里，华润多与城工部联系。董必武此时还在陕北前委。

^② 即新加坡。

联和行，宋庆龄的保卫中国同盟，都与美国人比较友好，在香港，与美国洋行接触也多一些，杨琳的夫人黄美娴又是美国伊利诺大学毕业的。

其二，英国主动提出提供运输货船，而且港口由我方划定。

其三，不排除交换军事物资的可能。

其四，双方谈判地点设在新加坡，这说明，华润需派人常驻新加坡。

此前，华润公司有人常驻美国、日本，此后，在新加坡和英国也有了常驻代表。

第十一章 护送民主人士北上（之二）

第一批民主人士在香港“消失”后引起舆论界种种猜测，这给第二批运送计划带来许多麻烦。华润和港工委负责同志都一再强调要“绝对保密”，护送工作不能出现任何差错。

1948年9月，辽沈战役还在进行中，解放战争的形势还没有产生决定性的变化，加上美国政府支持蒋介石，在这种情况下，一些中间人士还处于观望状态。

为了保证新政协会议的顺利召开，1948年9月，周恩来等拟定了一份77人的民主人士名单，电告华润：务必将他们安全地送回解放区^①。我们在档案馆找到了这份名单。

名单上的人有一些不在香港，他们还在内地，在上海、昆明、重庆、成都等国统区。比如许广平，还在上海。现在的任务是，要派人把他们接到香港。这些人的生活大多很清苦，请他们到香港来，他们很可能没有举家迁移的路费。

钱之光、杨琳等决定：派人回内地接应，并送路费。

徐景秋参加了这项工作。1948年秋季，她化装成少妇，提着一个皮手袋，里面放着首饰和钱，乘火车北上，先到桂林，再到重庆，又到成都。她把经费和行程计划交给当地的地下党，再由他们交给民主人士^②。

在当地地下党组织的配合下，民主人士陆续抵达香港，与华润或港工委取得了联系。徐景秋记得，她联系了好几个人，当时大家都用化名。

徐景秋本是书香门第，父亲早年留学法国，搞铜板制造和枪支设计。徐景秋1939年与李应吉结婚，在川东地区以教师身份为掩护，从事地下工作。严酷的环境让她经历了太多苦难。1940年，他们的第一个孩子出世后不久就送给了老乡，他们夫妻二人秘密转到湖南。两年后，条件好转，她再回丰都，寻找

^① 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第808页。

^② 采访徐景秋记录。

自己的孩子。在地下党的帮助下，她找到了当初收养孩子的那个老乡，孩子两岁了，刚会走，骨瘦如柴，正患痢疾，病情严重。谢过老乡后她把孩子带了回来，送进医院。战争时期，医院条件很差，传染病相互交叉，消毒也不彻底，孩子在医院里住了7天就死了。

徐景秋在华润是交通员和资料员，常出入于香港和深圳之间，送情报时，把情报藏在鞋子里，有时藏在发髻里。

鲁迅的夫人许广平和儿子周海婴也在这个时候被接到香港，谁负责接的，我们没能采访到，但可以肯定，是香港派人送去了经费^①。

苏联货轮波德瓦尔号从东北再次返航，杨琳推算，待轮船到香港后，卸完货，第二批民主人士在11月上旬可以启航，大家开始分头通知民主人士，让他们做好准备。

可是，就在11月1日下午5时10分，意外发生了：波德瓦尔号轮船在香港鲤鱼门与一艘英国轮船相撞，船舱进水。

香港《华商报》1948年11月5日记载：

本月一日下午五时十分，英国太古轮船公司蓝烟通轮沃米亚号，在鲤鱼门海口与苏联货船波尔德华号（即波德瓦尔）相撞，苏轮船尾撞毁沉下，货舱入水，货物浸湿，关于该两轮相撞事件，海事处奉港督命组织特别海事法庭，昨日开庭研究。

袁超俊负责打官司，他拍了好多照片，包括轮船及船上货物受损的照片，准备索赔^②。

他们很快意识到：这是一场旷日持久的官司，运送第二批民主人士的任务不能由这条船承担了。可是，阿尔丹号还在回去的海上，也等不及。

钱之光和杨琳等紧急决定：在香港就地租一条船。

王兆勋和林其英等负责租船。他们租了一艘800吨的小轮船，原名叫“华中号”，挂挪威国旗^③（该船后被我党领导的运通公司买下）。

第二批民主人士于11月23日启航，包括：郭沫若、翦伯赞、许广平和儿

① 周海婴：《鲁迅与我七十年》，南海出版公司，2001年。

② 该船在九龙船坞修好后，可以继续运营，不久后运货返回东北。

③ 王烈：《钱之光传》，第241页，另见杨奇《风雨同舟》第32页，《风雨鹭江》，中央文献出版社，2000年，第24页。



1948年12月，摄于“华中轮”北上途中。右起：侯外庐、郭沫若、许广平、周海婴

子周海婴、马叙伦、陈其尤、沈志远、丘哲、朱明生、许宝驹、侯外庐、曹孟君、韩炼成、冯裕芳等”。

华润的王华生负责货物押运。

港工委的连贯负责陪同。

行程中，许广平一直为儿子周海婴织毛衣，郭沫若因此为周海婴题字：“团团毛冷线，船头日夜编。北行日以远，线编日以短。化作身上衣，大雪失其寒。乃知慈母心，胜彼春晖暖。”附言中写道：“1948年11月月杪，由香港乘华中轮北上，同行者十余人。广平大姊在舟中日夕为海婴织毛衣，无一刻稍辍，急成之以备登陆时着用也。因此成章，书奉海婴世兄以为纪念。郭沫若，11月28日。”^①

11月2日辽沈战役已经结束，东北全线解放。大家在船上开联欢会，郭沫若、马叙伦、丘哲等还在船上写诗朗诵。

为缩短行程，轮船改在长山群岛抛锚，再用小船把人员运上岸，送到安东（今丹东）。东北局负责同志前往迎接，并陪同北上哈尔滨。

① 一说宦乡也在船上。

② 周海婴：《鲁迅与我七十年》，南海出版公司，2001年。

第二批民主人士离开香港以后，不仅国民党特务有所察觉，港英政府也有所察觉，港英政府官员以洽谈业务为名，来华润打听情况^①。

为了保证第三批运送工作进行顺利，华润公司和港工委决定：利用圣诞节的机会启航。这次护送的民主人士有李济深、朱蕴山、梅龚彬、邓初民、章乃器、施复亮、彭泽民、茅盾、王绍鏊、柳亚子、马寅初、洪深、孙起孟、吴茂荪、李民欣^②。

因为李济深在其中，所以要格外小心。李济深是国民党革命委员会主席。当时，各派政治势力都在拉他，港英当局与他常有联系；美国驻香港的领事馆也在频繁地与他接触，美国希望通过他扶植国共以外的“第三种势力”；国民党特务对他盯得很紧。白崇禧还曾亲笔写信，企图与他合作。

1948年12月26日上午，钱之光、杨琳和港工委安排李济深接受“合众社”记者采访^③。

记者问：听说明春将召开新政治协商会议，届时李将军将前往参加否？

李答：新政协现在积极筹备中，明春正式召开时，我是可能前往参加的。

李济深公开接受记者采访，做出当天根本不会离开香港的假象。26日晚上，他在中环半山罗便臣道的家里，与家人一起吃饭，家里的窗帘故意拉开，特务们可以看见他在家，衣架上挂着他的衣服。港英政府在他家对面的楼里租了一层楼，也派了几个特工监视，名曰“保护”。李济深在家里与大家举杯饮酒，过圣诞节。吃到一半，李济深起身去洗手间，随即出了后门，我党安排的小汽车刚好赶到，李济深上了车。

小车一直开到坚尼地道126号，这是《华商报》董事长邓文钊的家。杨琳和邓文钊在抗战时期就是老朋友。

邓文钊在家里举办圣诞联欢，何香凝出席晚宴为李济深等送行，一派歌舞升平的节日景象^④。在晚宴进行的同时，其他民主人士陆续被接到铜锣湾避

① 华润集团档案馆（第三馆），另见《钱之光传》。

② 杨奇《风雨同舟》第38页记载，还有王一知、魏贤东、徐明等。

③ 《华商报》，1948年12月27日。

④ 杨奇：《风雨同舟》，香港各界文化促进会，2004年，第40页。

风港，他们每人都有专门的接送员带引，登上小游艇，然后好像是去油麻地游览夜景，在不知不觉中将民主人士送上阿尔丹号轮船。游艇往返多次，半夜时分，李济深从邓家出来，也登上游轮，装作继续欢聚，在海上游览香港夜景，在夜色的掩护下，小游轮驶近阿尔丹号轮船，李济深神不知鬼不觉地登上轮船，小游艇上的其他人继续游览。

12月27日上午，阿尔丹号轮船驶出香港。

港工委派李嘉仁陪同。

华润的货物押运员是徐德明。

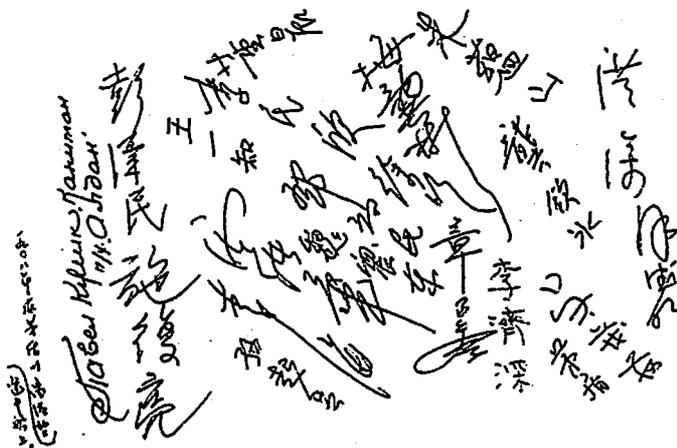
我党负责人龚饮冰、卢绪章随行。那时解放区需要大批懂经济的干部，在香港工作的我党干部被不断地调回国内。

刘昂在大连部署迎接。周恩来电示刘昂：给民主人士安排大连最好的宾馆，为确保安全，要住单间；要举行欢迎宴会。一月天气寒冷，香港与大连温差超过40度，周恩来指示：要准备好皮大衣、皮帽子、靴子等。

阿尔丹号在海上逆风行驶，坏了一个引擎，走了12天，于1949年1月7日才



徐德明，徐静夫妇及其儿子



1948年12月，李济深、茅盾、洪深、彭泽民、朱蕴山、邓初民、吴茂荪、龚饮冰、梅龚彬、施复亮等人在“阿尔丹号”货轮上签名留念

到达大连，中共中央派东北局的李富春、张闻天及大连市委的欧阳钦、韩光、李一氓，还有刚回国的朱学范到大连迎接。他们在大连游览了市区，还参观了几家工厂，然后乘专列于1月14日到达沈阳^①。

他们到沈阳的当天，毛泽东、朱德、周恩来即致电李济深等^②：

闻公抵沈，敬表欢迎。

已
發 东北局 檔案 等級 AAA
子 NO 455 NO 子 NO 453
附註 國、朱、周、李、張
內容 毛、朱、周致任潮電 類

任潮先生：聞公抵瀋，敬表歡迎。
毛澤東 朱德 周恩來 不寒

1949年1月12日，毛泽东、朱德、周恩来发电报给李济深，欢迎抵达东北解放区参与新政协的筹建

不久，在沈阳，陈云为回到解放区的李济深、沈钧儒等五十多位民主人士举行了盛大的欢迎仪式，千余人出席大会。会后，还有秧歌表演，刚刚解放的沈阳沉浸在欢乐的海洋里^③。

1949年1月15日天津解放。1月31日北平解放。2月25日，林伯渠陪同前三批到哈尔滨和沈阳的民主人士乘专列从沈阳到达北平。

第四批民主人士于1949年3月14日起航，这次是租用的挪威轮船Davikon，这时平津战役已经结束，黄炎培、盛丕华和儿子盛康年、俞震寰等民主人士在华润公司财务经理刘恕陪同下，直驶天津。同船还有二十几位文化界名人，如

① 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第245页。

② 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第827页。

③ 采访陈云夫人于若木记录。

叶圣陶、郑振铎、曹禺等。

广大华行地下党员杨延修等同船北上，调回解放区参加接收上海的准备
工作。

这是香港与天津在战后第一次通航，华夏公司经理王兆勋以轮船买办的名
义在船上指挥。刘双恩熟悉华北航道，作为普通船员与挪威船长一道负责轮船
航行当中的工作。

1949年3月24日，第四批民主人士抵达天津，市长黄敬等前往迎接，25日到
北平^①。26日，中共北平市委等4家单位在中南海怀仁堂为这四批民主人士举行
盛大欢迎会。

1949年3月25日，毛泽东、朱德、刘少奇、周恩来、任弼时率中央机关及解
放军总部人员从西柏坡抵达北平，在北平西苑机场举行阅兵式。检阅结束后，
毛泽东就开始与民主人士一起商讨建立新中国的大事。

北平解放后，要求回国的爱国人士纷纷从世界各地回到香港。华润华夏公
司的东方号等货轮此后又多次满载着爱国华侨、文化名人驶向大连或刚刚解放
的天津。第五批达250余人，包括许多电影演员和作家^②。黄药眠、钟敬文等100
余人是第七批。在隆隆的炮火中，华润公司先后把350多位民主人士和700多位



1949年3月25日，毛泽东、朱德等率中央机关和解放军总部进入北平，民主人士到机场迎接

① 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1996年，第635页，另据采访刘恕记录。

② 杨奇：《风雨同舟》，香港各界文化促进会，2004年，第46页。



1949年初，奔赴解放区的部分民主人士在华中轮上合影，二排左起：包达三、柳亚子、陈叔通、马寅初；三排左起：傅彬然、沈体兰、宋云彬、张纲伯、郑振铎、叶圣陶



1949年5月，部分文化名人回到北平

文化名人及爱国华侨运回大陆^①，保证了新中国政治协商会议的顺利召开。许多民主人士、文化名人以及爱国华侨在新中国诞生以后担负起重要使命，为新中国的发展做出很大贡献。

李济深：中央人民政府副主席；

沈钧儒：政协副主席，最高人民法院院长；

黄炎培：政务院副总理，轻工业部部长；

郭沫若：政务院副总理；

蔡廷锴：政协委员、人民政府委员、人民革命军事委员会委员；

谭平山：中央人民政府委员，人民监察委员会主任；

章伯钧：政协常委；

茅盾：政协常委，政务院文教委员会副主席，文化部长；

马叙伦：政协常委，政务院政务委员，教育部长；

孙起孟：政协会议副秘书长，政务院副秘书长；

马寅初：政协委员、人民政府委员、政务院财经委员会副主任；

许广平：政协委员、政务院副秘书长；

宦乡：政协委员兼秘书长；

沙千里：政协委员、贸易部副部长；

柳亚子：政协代表、人民政府委员。

我们不想一一列举他们的职位和头衔。像华润老前辈一样，他们在抗日战争和解放战争中，都是中国历史舞台上的活跃人物，他们的传奇经历都是中国革命史的组成部分。

^① 杨奇：《风雨同舟》，香港各界文化促进会，2004年，第50页。



参加第一次中国人民政治协商会议的国民党革命委员会代表



国民党民主促进会的代表



民主建国会的代表



中国农工民主党的代表



中国致公党的代表



中国人民救国会的代表



三民主义同志联合会的代表



台湾民主自治同盟的代表



无党派民主人士的代表



中国民主同盟的代表、候补代表



九三学社的代表

第十二章 活跃在香港

1948年对于华润公司来说，既繁忙、又紧张。工作千头万绪，事业蓬勃如万舸争流。

华润是在香港诞生和发展壮大的。在这一章里，我们向读者描述一下香港当时的情况，以及我党在香港的组织机构。有些内容虽不属于华润史，但是，作为华润成长的大背景，这些材料还是很有意义的。

抗日战争爆发前夕，为了躲避战争，大批内地企业迁到香港，香港的工厂一度超过2000家。尤其是纺织业，香港著名纺织厂基本上都是上海纺织大亨开办的^①。太平洋战争爆发后，香港被日本人占领，此后，大量人口外流到东南亚地区，人口数量从150万减到50万。

抗日战争胜利后，海外人口开始回流。同时，港英政府有意识地吸引中国内地的资金和劳动力，边境对内地开放，进出不受限制。战后不久，中国内地爆发内战，人口大量外流。从1945年秋到1947年底，两年时间里，香港人口从50万增加到180万。

直到1949年，香港政府才通过了“移民管制条例”，并开始颁发居民身份证^②。

内地资本和廉价劳动力同时进入香港，带动了香港经济的发展。1948年时，香港主要经济支柱是航海业、船舶修理业、捕鱼业。战后早期工业包括纺织业、制衣业、塑胶业、胶鞋业、玩具业、炼糖业等。

除了资本和劳动力以外，内地文化人士和文化产业（出版、电影公司）也进入香港，使香港这片历史上的“文化沙漠”成为“文化绿洲”。

这些人大多是在1946年9月以后陆续到达的。9月下旬，周恩来在上海听取连贯和杨琳的汇报之后，他说：“蒋介石完全撕毁了和谈的假面具，全面内战已经爆

^① 冯邦彦：《香港华资财团》，三联书店（香港）有限公司，1997年，第138页。

^② 杨奇：《香港概论》，三联书店（香港）有限公司，1997年，第311页。

发。……有些民主人士、文化人以至我们的干部要疏散到香港、东南亚一带。”^①

这里有必要加一句题外话：“统一战线”一直是我党的“三大法宝”之一，对于民主人士和文化名人，我党一直采取关心和保护的政策，在我党的关怀下，这些人士经历了三次大的流动。

第一次，1941年12月，日军占领香港，香港八路军办事处和东江纵队把800余位民主人士和文化名人救出香港，送到大陆后方。

第二次，1946年秋季内战爆发前，我党把他们从大陆送到香港。

第三次，1948年到1949年，华润公司和港工委把350多位民主人士和700余位文化名人从香港护送回解放区。

千余位这样的政治精英和文化精英聚集在香港，使当时的香港成为一个极其活跃的地方。

报纸、杂志纷纷创刊或复刊：《正报》、《华商报》、《愿望》周刊、《群众》周刊、《经济导报》、《光明报》、《人民报》、《文汇报》、《周末报》、《自由世界》等。

出版社、书店先后成立，包括：新民主出版社、大千出版社、有利印务公司、南国书店、人间书屋、中国出版社。

新闻社包括：国际新闻社香港分社，新华社香港分社（其分社开到了新加坡和伦敦），还有新华南通讯社。

艺术团体包括：虹虹歌咏团、中原剧艺社、中国歌舞剧艺社、人间绘画、香港新音乐社（中华音乐院）、秋风歌咏团（文通）、南国影业公司、华南文工团。

几个大的民主党派，除九三学社留在内地外，其他七个：民革、民盟、民建、民促、台盟、农工党、致公党，都在香港形成了一定的影响力。

与英国殖民教育相抗衡，左派学校诞生：达德学院、南方学院、中国新闻学院、港九劳工子弟教育促进会（劳校）、建中工商专科学校、香岛中学、培侨中学、汉华中学等。

“如果说战后初期香港进步文化阵地的主角是文化人，那么，导演就是中共在港组织。”^②

我党在香港的组织机构，除中央直属机构外（如华润），还包括地方党组织。

1947年初期，香港分局负责人由刘长胜、方方、林平、潘汉年、刘宁一、

^① 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第712页。

^② 袁小伦：《战后初期中共利用香港的策略运作》，《近代史研究》2002年第六期，第143页。

梁广、章汉夫、夏衍、连贯九人组成。5月，刘长胜调回上海局，刘宁一常驻世界工联，香港分局由方方任书记、林平为副书记，五位委员。

香港分局下设四个平行组织：香港工委、南方区党委、琼崖区党委、城市工委^①。那时香港分局领导的地区不限于香港，还包括两广、海南等地。四个机构中，香港工委的活动主要在香港。

华润公司直属中央，与香港分局在组织机构上不发生横向联系。但是，华润公司会按照中央指示对香港分局给与一定的财政支持，包括文化活动的开支。上面提到的文化组织，他们除了自主经营有少许收入外，活动经费主要也由华润公司提供^②。

华润公司的主要负责人跟香港分局的负责人彼此很熟悉，他们大多来自八路军办事处，尽管认识，也不可以随便来往，基层党员绝对不可以以党员身份来往。经费支付也是在极其秘密的情况下完成的。

建国前，设在大连的中华贸易公司负责从东北局接手出口货源，华润公司负责在香港出售他们提供的商品，并采购进口物资。我党当时还实行供给制，各地物资常以划拨的形式进行交换，中央特别会计室严格记账。华润公司的发展实际上得到了全国解放区的支持，同样，华润人也为全国的解放事业做出了独特贡献。

我们在档案馆找到了一份预算报告，是华润公司1948年12月至1949年5月的开支计划。

电报是1948年11月10日钱之光等上报中央的，毛泽东、刘少奇、朱德、周恩来、任弼时、彭德怀、杨尚昆阅。

毛刘朱周任彭杨阅

经费类 1948.11.10.

半年经费预算数字

港分局、工委及有关各单位每月经费预算若依现状而言，最近半年（从今年戌月至明年五月）的数字如下：分局一千五百元，文委一千二百元，群委一千元，经委一千三百元，群众三千元，国新社二百元，劳协

① 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第735页。

② 袁小伦：《战后初期中共利用香港的策略运作》，《近代史研究》2002年第六期，第144页。

一千元，外委三千三百元，新华社三千元，华商五千元，统委二千五百元，小开三千元，钱、汉（西南）五千元，医药一千元，临时费三千元，电台（现有预备台二个，现用台二个，机要处三处）四千元，此次尚有二笔新增经费：（1）儿女教育费，以前组织并未负担此项支出，但各人又不能不使子女入学，颇困难，故至酉月份起，每人（从六岁至十二岁）每月津贴二十元学费，全体大约一千元。（2）经委、外委、文委之研究室以前皆无经费，由各负责人自筹，近为加强收集材料，决给与经费，使工作能更发展，此项经费主要用于建立沪、宁、穗之调查通讯网及托人从纽约、伦敦剪得材料，各需七八百元，三处每月二千元。以上各项每月合共港币四万二千元。请中央批准。

周恩来和任弼时的回电如下：

你们所提预算可以同意，惟华商报已拨五百两金子，小开处经费已由中情部送去，不应包括在此预算之内，故每月经费应为三万四千港币，望之光照此数拨发。

周、任

1. 电文中说钱、汉五千元，“钱”指钱瑛，她此时正在搞干部培训。“汉”是什么意思，我们还不了解。“西南”指的是第10期培训班，学员来自西南地区（下一章将讲到）。

2. 从教育费推算，当时的孩子有50个左右。那时华润公司的员工大多很年轻，而华润和港工委的领导人中，很多人没把孩子带在身边。每个孩子20元，包括学杂费、交通费。孩子们上学多是去培侨中学附属小学，学校讲普通话。杨琳的儿子杨伟回忆说：“我在培侨中学才学会普通话。”

3. 回电中“小开”指潘汉年（化名肖恺），他此前在香港的经费时常由华润公司（联和公司）承担^①。

4. 电文中还提到研究室“收集材料”的费用。这项工作也是当时的重要工作之一。国内还处于战争时期，对国际市场根本不了解，甚至不知道外汇牌价，那时，掌握相关的经济资料，对于即将成为执政党的我党领导人来说，至关重要。

^① 采访刘恕记录。

1948年6月11日，周恩来曾致电香港工委：

我们需要全国资源、银行、工厂、矿产、交通、贸易、农林畜牧及财政收支、官僚资本活动等等有系统的调查统计资料，……指定若干有兴趣的同志长期做研究工作，暂时不做政治活动，保证材料不受损失^①。

此后，华润公司抽调出专门人员做经济信息和研究工作。华润研究所自那时成立起延续至2007年。较早的研究人员包括：高平叔、杨西孟、姚念庆等，他们曾留学美国。广州解放前，仅研究广州资料的研究人员就多达53人，对接收广州起到了重要作用^②。华润研究部有很系统的研究计划和主攻课题，水平很高。后来开办《商情汇报》杂志，张敏思、周德明加入；华南局的杨文炎也加入华润研究部^③。

以上开支经中央批准后，钱之光、杨琳和会计刘恕就按月支付了，每月3.4万港币。

在解放战争时期，香港迎来了快速发展的大好时机，虽然各种政治势力在这里角逐，但是并没有影响其作为自由港的地位。相反，各国政府出于对中国命运的关心，纷纷派外交人员在香港设立领事馆或驻港机构，这在一定程度上也促进了香港经济和文化的繁荣。

香港市场繁荣，林林总总的店铺招牌挂满街道两侧，在香港，什么都能买到，什么都能吃到，什么人都能见到。在采访的过程中，常听老人们讲道：连“死人”都能见到。报纸上明明说某年某月某日某某某死亡，可是，说不定哪天，在大街上就遇到他了，真搞不清是人还是鬼，是叛徒还是特务，只好装作不认识，擦肩而过。

袁超俊在香港的电梯里恰巧遇到曾经抓过自己的国民党特务，两个人乘一部电梯，好在对方没认出他来^④。也许彼此都认出来了，袁超俊高大英俊，特征很明显。我们估计，是因为双方身份都变了，任务也变了。

香港因繁荣而复杂，因此，华润公司严格规定：单个人不许上街，出门一定要两人以上，临行前要报告，无特殊任务，晚上9点前要回宿舍。

① 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第795页。

② 《解放战争时期中国共产党在香港的财经工作》，《中共党史资料》，第54辑。

③ 采访周德明记录。周德明回忆说：1952年组建外贸部，内设研究所，早期研究人员主要是从华润调过去的。杨西孟曾任副所长。姚念庆后从外贸部研究所调去筹建外贸学院，任系主任。

④ 采访袁超俊之子袁明记录。

第十三章 国新公司

1948年初，随着解放战争的深入，我党在领导军事斗争的同时，开始部署建国大事，培训干部是其中的一项重要工作。从国民党手里接管新解放的城市，这些接收干部必须熟悉经济工作。如何做好城市的接收和管理工作，毛泽东和党中央对此非常重视。

中央决定，干部培训工作放在香港。

港工委的主要领导都参与了培训讲课。

中央派钱瑛^①分管干部培训，一段时间里，她来香港暂住。由于她分管的组织工作比较忙，难以常驻香港，日常培训则由李应吉主管。具体工作人员是万景光。

万景光是最忙的工作人员之一。

1947年春季，万景光受地下党的派遣，到香港建立联络站。到香港后，他与岳父的好朋友合办了一个小公司，以商业作掩护，主要任务是接待来往人员，安排伤病员治疗。这个联络站接待了第一期培训学员。

第一期培训班于1948年2月开课。

钱瑛、李应吉等组织干部培训，讲课老师多是香港工委的领导，还有懂经济的民主人士，那时香港聚集了很多人才。钱之光到香港后也曾去讲课。

随着培训规模的扩大，资金来往增多，加上保密工作的需要，万景光与岳父的好朋友合办的公司不够方便，于是，中央委托杨琳、麦文澜等建立国新公司（英文名称：China Enterprising CO.），公司经理是麦文澜。国新公司的任务之一是为新中国培训干部。国新公司属于中央系统，参加过培训的华润员

^① 钱瑛，1927年入党，1929年到苏联学习，1931年回国后被派往洪湖苏区工作，1933年被捕，1937“七七事变”后经周恩来等营救被释放，1940年到南方局工作，1946年7月国共和谈破裂，钱瑛被任命为上海局组织部长。钱瑛不是华润人，但关系密切。



退休后的麦文澜

王周德明回忆说：“国新公司是中央的，杨琳系统的。”^①国新公司成立后，通知分散在全国各地的学员来香港学习，安排课程，以及来香港后的秘密接头方式，都由国新公司负责。

麦文澜少年时代在日本度过，1923年京都大地震后回国。1939年开始在上海从事我党的经济工作，1948年初被捕，不久被我党保释，随后转到香港，任国新公司经理。初期公司不大，只有三个人：麦文澜（经理），韦向辰（文书），柳立坚（会计），柳立坚是麦文澜的妻子。

到1949年，国新公司经理是麦文澜和余秉焱，员工有柳立坚、万景光、青工李威林，还有一个练习生。公司公开的业务是进口纯碱、化工原料。

万景光挂名国新公司的副经理，以贸易为掩护，配合钱瑛培训干部，培训资金来自华润。麦文澜负责公司的进出口工作。

万景光和妻子冯修蕙并不参与公司业务活动，他们的任务只是配合钱瑛、李应吉搞干部培训。为了便于工作，他把家搬到香港摩利臣山道26号，与麦文澜是邻居。

摩利臣山道26号实际上就是一个交通站，钱瑛到香港后，就住在这里。



国新公司。后排：左一麦文澜，左二柳立坚，左四丁培举（余秉焱的妻子），右四李威林



前排：左二李威林，左三陈百廉，后排：左二冯修蕙，左四柳立坚，右二麦文澜，右二余秉焱，右四丁培举

① 采访周德明记录。“港管委”成立的文件证明了这一点。

培训班办了13期，受训干部主要来自上海、南京、武汉及西南地区。这些地方是蒋管区，还没解放，培训干部的目的就是为解放做准备，他们将参加这些城市的接收和管理工作。

万景光、冯修蕙的工作包括：安排13期人员从白区到香港的水路、陆路行程；安排他们在香港培训期间的吃住行及安全工作；培训结束后，安排学员们返回蒋管区。

我们在采访中没有了解到这些学员如何来到香港，但是了解到部分学员的返回路线：其中相当一部分学员是乘坐华润公司租的苏联轮船，先到朝鲜，再到东北解放区，然后奔赴工作岗位。

学员的生活很艰苦，香港天气较热，大家没什么被褥，初期，许多学员的枕头就是报纸，经常有人因不适应气候变化而生病。后来条件逐步好转。吴涤苍参加完干部培训后，留了下来，她是医生，成为国新公司的工作人员兼医生。

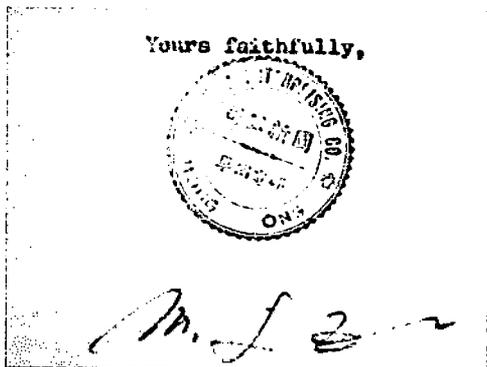
为了安全，万景光搬过几次家，最后搬到九龙塘罗福道8号，这里就成了一个新的联络站，在这里接待过许多内地干部，后期的培训组织工作也在这里进行。

冯修蕙回忆说：“当时我负责记账，我记得，培训的钱都是华润公司给的，有一次给了很多，用旅行袋装的，整整一提包。那次可能是有特别用途，老万不说，我也不问。我跟老万数钱，数了好长时间。”^①

1948年12月，“香港工委”在香港旺角举办了第12期培训班，学员都是为接收上海而专门挑选的。俞敦华、周德明、程文魁、吕虞堂四人也参加了培训。三个月培训结束后，其他人去了上海，他们四人被留在了香港华润公司。



万景光、冯修蕙去香港前于上海



① 采访冯修蕙记录。



吕虞堂，50年代华润公司出口部经理



退休后的周德明

那时，进出口工作发展太快，华润也需要大批人才。

俞敦华和程文魁是广大华行的干部，本来准备调回上海，又被留下。

吕虞堂1948年入党，在上海以开公司为掩护，从事革命工作，由于公司会计被捕，他转移到香港。

周德明也是上海人，与祖母相依为命。1948年入党，当时他只有21岁。上海白色恐怖很厉害。有一天深夜，他按约定出去接头，“上线”没来。第二天一早他回家时，发现家门口有两个陌生人，他马上意识到可能出叛徒了。后来他打电话给姑父，姑父说：“你别回家，出事了。”姑父约他见面，给了他一笔钱，他撤退到香港，改名周自谋。他在香港找到党组织，不久就参加了培训班。

我们记录这些故事并不是为了单独突出华润公司，在那段战争的岁月里，华润公司作为直属中央的企业，更易于得到中央的指示，加上外贸进出口业务量大，资金周转容易。那时我党的事业是不分家的。不论是中央企业还是地方企业，都是为了一个目标，那就是建立新中国。

1948年春至1949年春，在香港培训干部13期，名单大致如下^①

第一期：1948年2月8日—4月20日，湾仔渣菲道

江浩然、佟子君、夏明芳、沈默、陈瑛、程振魁、安中坚、戚怀琼、沈涵、柯哲之、吴涤苍、邓裕民、罗炳权等。（江浩然负责）

^① 由于许多人用的是化名，统计不够准确。冯修惠：《关于中共中央上海局驻港联络点的若干情况》，《上海党史》资料通讯，1989年。

第二期：1948年3月，湾仔学士台

马纯古、朱俊欣、沈翔声、丁步云、欧阳祖润、韩武成、纪康等。

(马纯古负责)

第三期：1948年4月—5月，湾仔渣菲道

梅洛、胡沛然、郑仲芳、曹懋庆、徐尚炯、邵健、刘丰、张汝霖等。(梅洛负责)

第四期：1948年5月—6月，湾仔永丰街，

陈修良领导，南京地下党市委干部：陈慎言、高骏、叶再生、曾群(文委)、王明远、欧阳仪(女)、颜次青、翁礼巽、胡立峰、李照定(学委)、陆少华(商场)、潘家珍(小教)、王嘉谟(公务员)等。

第五期：1948年7月—9月，永丰街

钱瑛领导，武汉地下党市委干部：马识途、曾惇、王锦安、朱语今、王汉斌、袁永熙、张文澄、林瑜等。

第六期：1948年9月，石塘咀

刘晓领导，台湾干部十余人。(名单略)

第七期：1948年9月，学士台

马小弟、吴良杰、陈春宝、陈洪良、杨秉儒、陆象贤等。(马纯古负责)

第八期：1948年10月—1949年1月，学士台

上海地下党市委、工委、职委、学委干部：张祺、陈公琪、陆志仁、周炳坤、吴康、吴学谦、陈育辛、朱启奎、吴增亮、雷树萱、施惠珍、费瑛、鲍奕珊、方茂金、陆文才、施文、陈光汉、范富芳、张本、梅洛等。

第九期：1948年11月—12月，地点不详

上海东方公司干部：谢寿天、梅达君、杨宛背、方行、王辛南等。

第十期：时间不详，永丰街

钱瑛领导，西南地区干部：孙耀华、杜子才、刘淑文、肖秀楷、朱虎庆、黄森、俞乃森、余秉焜、顾剑平、甘学标等。

第十一期：1948年12月，地点不详

钱瑛领导，机关女同志学习班：王曦(张执一爱人)、邱一涵(袁国平爱人)、郑蕙英(李正文爱人)、陈蕙英(朱志良爱人)、缪希霞(何康爱人)、胡璇(蔡承祖爱人)、冯修蕙(万景光爱人)、吴涤

苍、柯哲之等。（王曦负责）

第十二期：1948年12月—1949年3月， 九龙上海街

俞敦华、华士德、贝树森、程文魁、周德明、吕虞堂、罗炳权等。

（罗炳权、程文魁负责）

第十三期：1949年1月， 学士台

沈涵、徐周良、许炳庚、何馥麟、王克顺、杨余根、陆象贤等。

（沈涵负责）

第十四章 广大华行并入华润

1948年11月初，随着辽沈战役的结束，我中国人民解放军开进沈阳市，沈阳市是我党接收的第一座大城市。在陈云同志的具体指导下，接收工作比较顺利，仅几天时间，沈阳的银行、商店、交通、电力、供水等就恢复正常了。陈云意识到：要管理这样一个城市，需要大批干部留下来，尤其是懂经济的干部。他向中央提交了《关于接收沈阳经验简报》，文中说：“军管会本身接收机构尚缺外交、军事、社会、文化四个处。”“依目前形势看，中央和各战略区野战军，均需准备有专门接收大城市的班子。”^①

组建接收大城市的班子需要懂经济的人才，中央马上想到了我党在香港做地下工作的干部。这些人大多懂得经济工作。

周恩来致电钱之光：速动员一批党内干部及专门人才，于12月来^②。

前面我们提到，1948年11月，连贯等回到解放区；12月27日在李济深等第三批民主人士北上的轮船上，龚饮冰、卢绪章同行。卢绪章曾是广大华行的负责人，被中央调到西柏坡，参加解放上海的准备工作。那时，虽然天津、北平（北京）还没解放，但是，我党已经在考虑解放上海的事情了，而且，已经开始为上海配备管理者了。接收上海，那不是简单地需要一个市长的问题，而是需要把各行各业、租界洋行、三教九流都管好的一大批人才。

为了抽调更多的干部回内地参加新中国的建设工作，中央决定，广大华行划归华润公司。广大华行英文名称为：The China Mutual Trading CO.。

广大华行并入华润的具体经过是这样的。

1949年春节刚过，有一天，华润公司的支部书记袁超俊找到广大华行的另一位负责人张平，他们二人在重庆八路军办事处就认识。袁超俊对张平说：

^① 《陈云文选》，人民出版社，1984年，第378页。

^② 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第818页。

“明天我们去九龙，谈件事。”^①

第二天，张平和广大华行的舒自清一起，在渡轮上与钱之光、袁超俊见面，张平与钱之光1944年就认识，是老朋友。

他们四人一起去了九龙塘罗福道8号，这里是一个联络点，也是万景光的家，以前龚饮冰^②曾住在那里，张平很熟悉，现在刘晓^③住着。麦文澜等在门口，他领着四人上楼，而后，他自己下楼，出去放哨。

他们四人与刘晓都是熟人，寒暄之后，钱之光拿出一封周恩来、任弼时联名从西柏坡发来的电报，电文写着：

广大华行保留香港、纽约、东京、汉口四个分支机构，其余的机构一律结束，人员除舒自清、张平留在香港工作外，其余人员回解放区分配任务，广大华行与华润公司合并，由钱之光统一领导。

在场的五人都表示服从中央决定，以最快的速度办理好公司合并的手续，比如资产清理、部分股东退股等。

这是华润历史上的第一次合并，是在辽沈战役刚刚结束、各地急需干部的背景下发生的。那时白区的干部都迫切希望回到解放区工作，“解放区的天是晴朗的天”，解放区的人民所焕发出来的建设热情吸引着每一个地下工作者。

在这里有必要介绍一下广大华行的历史。

华润公司的股份全部是“党产”，广大华行则不同，其股权关系极为复杂，不仅下属公司多，而且股东成员大多有一定背景，甚至包括国民党高级官员。

广大华行1933年3月成立于上海，创办人是上海的五个年轻人：田鸣皋、卢绪章、杨延秀、张平、郑栋林。第一期注册资金200元大洋，主要从事药品和医疗器械的邮购业务^④。公司起名叫“华行”，为的是区别于“洋行”。

1935年，五人召开“南湖会议”，选田鸣皋为经理，张平负责日常工作。广大华行开始扩展。

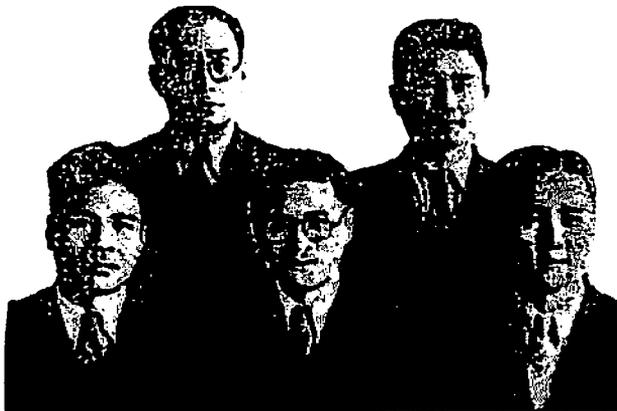
1936年，红军长征抵达延安后，党中央决定派刘晓、刘长胜、潘汉年等回

① 采访张平记录。

② 龚饮冰，1923年加入中国共产党。抗日战争时期在武汉、长沙、上海从事国统区的秘密工作。1948年冬到中共中央城市工作部工作。他也曾领导过广大华行。他不是华润成员。

③ 刘晓不是华润人，但关系密切。刘晓参加过长征，1937年后长期在上海领导地下党的秘密工作。

④ 李征：《卢绪章传》，中国商务出版社，2004年。



广大华行的五位创始人。从左至右，前排：卢绪章、田鸣皋、张平；后排：杨延修、郑咏林。

上海重建地下党，并批准成立了中共江苏省委，直接领导上海、江苏、浙江的地下工作。刘晓在上海建立起各部门委员会，还成立了两个特别支部，一个是“巡捕房支部”，一个是“海关支部”。

当时在上海洋行工作的华人达十多万人，为了开展抗日工作，刘晓等地下党组织派石志昂到“洋行华员救国会”开展工作。广大华行的卢绪章、杨延修、张平都是“洋行华员联谊会”的骨干。1937年11月，洋行华员联谊会在地下党的领导下，开展了“保卫大上海”的宣传周活动，他们三人都参加了这次活动。这是广大华行第一次参与我党领导的抗日活动。不久，卢绪章加入共产党。1938年后，广大华行的杨延修、张平入党，随后，张先成、舒自清、程恩树等也陆续加入共产党，广大华行党支部扩大到六人。我党派吴雪之到广大华行任职。

抗日战争爆发后，他们在昆明又开了一家分行，注册资金为5000元，职工也很快扩大到20余人。这里的业务主要由杨延修负责。

张平迁到重庆开办广大华行重庆分行。

此时，广大华行的业务由上海向西南大后方转移，其组织关系则转由周恩来亲自领导，单线联系。1941年5月，周恩来安排严朴同志^①以张平表兄的身份，任广大华行重庆分行会计。

几乎同时，张平又开办了成都分行。

^① 严朴同志是杨琳的入党介绍人。

广大华行另一位成员张先成，与包玉刚等四人合伙，在贵阳开办了“中美商行”。

到1942年，广大华行已经享有很高声誉，其资金已经达到20万法币。此后，重庆八路军办事处（南方局）也注入了部分资金，其中一次达1.2万美元。1942年起，在周恩来直接领导下，广大华行开始与“魔鬼”打交道，在国民党的军统、中统里结交了一大批“合作伙伴”，其中包括陈果夫^①。此时广大华行的总经理是卢绪章。

1944年秋，广大华行在美国开办纽约分行，舒自清前往，注册资金20万美元。舒自清从美国施贵宝药厂购买药品，并取得了施贵宝药厂在中国的总代理权。



1947年，上海广大华行总行西药部欢迎美国施贵宝药厂克雷麦先生，中排右三为张平



设在纽约华尔街120号的广大华行纽约分行

^① 参考影片《与魔鬼打交道的人》。

广大华行与苏联也建立了贸易关系。

1948年6月，广大华行的地下党联络员赵平和妻子沙平被捕，沙平叛变。8月起，广大华行的全体党员陆续撤到香港^①。

就在他们到达香港后不久，我党做出了抽调干部接收上海并把广大华行并入华润公司的决定。

钱之光、刘晓等五人讨论决定：由张平负责办理各地广大华行分支机构的结束清理和交接工作，剩余资金全部集中到香港。

以1948年底为限进行资产结算，广大华行为小股东办理了退股与分红，对曾经支持过广大华行的朋友都给与了一定回报。我党的投资和此前已经上缴给上级党的经费不计，广大华行最后资产额为100万美元。广大华行的几位发起人把这100万美元全部交给了党组织。

广大华行并入华润后，仍保留了自主经营权。舒自清从美国回到香港后出任广大华行总经理，高平叔任副总经理（协理）。卢绪章总经理以“请假半年”为借口离职，乘坐华润租用的苏联轮船阿尔丹号离开香港，回到西柏坡。



张平（左）、卢绪章

1949年2月，他第一次穿上了解放军军装，从大老板变成了解放军军官，参与新中国建设。

1949年4月，完成了华润公司与广大华行的合并后，钱之光接到上级指示，回北京汇报工作。

钱之光与杨琳话别。看到钱之光和干部们一个个相继调回，杨琳的心情很复杂，他也希望回到解放区工作。从1930年初到1949年初，杨琳参加革命20年，除苏联两年、延安半年外，都是在白区从事秘密工作，杨琳渴望上前线，渴望与战友一起高喊“打倒蒋介石，解放全中国”。钱之光完全理解杨琳的心情，二人依依不舍。

4月底，钱之光乘坐华润公司租用的宝通号（Pronto）轮船运货北上，船上

^① 前面提到，郭里怡、高士融等也因沙平叛变转到香港。

的理货员有林忠敬和白平民等，所载货物主要是棉花，直驶天津。

华润副书记林其英和妻子唐淑平同时北上。

1949年5月初，周恩来通知钱之光和夫人刘昂到中南海向毛泽东主席汇报^①。钱之光向主席简要汇报了华润在香港的贸易工作和统战工作，主席听了很高兴。

从毛主席那里出来，钱之光又详细地向周恩来作了汇报，并研究了华润公司下一步工作计划。

周恩来建议钱之光留下来，与熟悉上海的民主人士一起，制定一个进口计划，以便帮助上海尽快恢复生产。

几天后，上海解放。

7月，钱之光随陈云奔赴上海。

上海解放后，广大华行的卢绪章、杨延修、吴雪之等都参加了接管上海的工作。在财政经济接管委员会贸易处，处长徐雪寒，副处长吴雪之、卢绪章，杨延修为工商处副处长。当时，上海的大米面粉仅够市民吃半个月，煤炭只够烧7天。上海是纺织工业基地，由于没有棉纱，工厂停产。在陈云的带领下，他们开始为解决“两白一黑”而奋斗。

1949年8月，留在华润的张平回到上海，着手把上海广大华行改为华润公司办事处。在上海，他见到了老战友钱之光、卢绪章、吴雪之等。

这次会面之后，8月13日，张平给华润业务主管袁超俊和刘恕拍了一份电报。这份看似普通的电报，却真切地记录了华润公司与广大华行合并时的情况：一切听从组织安排，无私心，不计较，大协作，党性高于一切。

电文写道：

港管委转袁超俊、刘恕二同志并舒自清：

已与钱（之光）、卢（绪章）、吴（雪之）等商讨决定：

（一）组织上照旧。

（二）业务上，沪与卢（绪章）等、港与石（志昂）等密切联系合作。

（三）对美、日业务加强，沪、津公司业务结束，改为代办处。民安中心结束或改组。

^① 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第248页。

存货可全部运沪、津。盐尽力售出，港存货全部要。轻柴油亦急要。……请与石兄合作推销报价，张（平）待初步完成沪业务部署后返（北）平转港。

张平

张平知道，华润董事长钱之光在上海与华东财委贸易处处长卢绪章等制定了一个很大的进出口计划，这个计划需要杨琳带领华润员工在香港实施，这是关系到接管上海能否顺利的大事，因此，他嘱咐道：上海的进出口业务要与卢绪章密切合作。

他还提到石志昂，石志昂此时在香港的另一家“党产”公司，隶属于华东局，他主管的合众公司与华润合作很多，后面将提到。

随着张平对国内业务的清理，广大华行基本上完成了历史使命，在美国对新中国实行封锁以后，广大华行的海外业务先后结束，但广大华行的公司名称一直保留到70年代。

第十五章 “东方号”第一次航行



华夏公司“东方号”号上的第一批船员，1949年初摄于香港。照片提供：刘辛南

华润在1948年秋组建华夏公司后，购买了自己的第一条轮船，命名为“东方号”（Oriental）。经过修整，这艘载重量为3500吨的二手船已经焕然一新。

1949年2月底，“东方号”首次航行大连，刘双恩任船长，亲自指挥^①。其他海员还有：白立新、白文爽、陈双土、周清栋、白金泉、黄国昌等，于凡也在船上。

3500吨货轮满载，主要物资是：印钞纸、桶装汽油，还有一些杂货。白立新和白文爽共同回忆了这次航行。白立新说：“印钞纸超过一半，估计有2000多吨。有1000多吨汽油；另外，40个客位全满，

好多是文化名人和归国华侨。开船前，我问刘船长：船开哪里？刘船长说：开日本。”

前面我们提到过，华润买了很多印钞纸，为解放区统一货币而印制钞票。

为了保证东方号首次航行成功，他们利用下午时间与港英有关机构办理开航手续，并在傍晚时分离港，航线是通过台湾海峡，沿朝鲜西海岸航行，造成去朝鲜镇南浦的假象，到了镇南浦外海才转向大连。途中，夜间航行尽量灭

① 《风雨鹭江》，中央文献出版社，2000年，第349页。小说第一次航行是3月

灯，减少暴露目标的机率。

到大连后，趁卸货的空闲，大连市委领导欧阳钦来看望大家，并安排大家参观大连造船厂。

正巧爱国华侨陈嘉庚先生也在大连，厦门集美高级水产学校是陈嘉庚投资创办的，东方号上的船员多数是集美校友。陈嘉庚知道后请大家一起吃饭，席间合唱《集美校歌》，大家热情高昂，表示愿意为新中国而奋斗。

东方号回程所载物资主要是东北大豆，有3000吨。自立新说：“东北有很多大豆，由于战争，卖不出去，老百姓用大豆烧火取暖。我们运大豆，麻袋供不应求，全散装。”

完成卸货和装货后，东方号先由大连开往朝鲜镇南浦，并办理结关手续，以此表示该轮是从镇南浦港开到香港的，而不是从大连启航。返回香港时，刘双恩计算好行程，通过台湾海峡时刚好是夜间。

东方号的第一次航行对于华润公司及其子公司华夏公司来说，都具有划时代的意义，它不仅标志着华润拥有了自己的轮船，而且，它还标志着我党拥有了自己的远航公司。那时，我军还没有海军，这条普通的客货两用船，还部分地兼有运送战略物资的用途。

此后，华润华夏公司的东方号轮船满载着解放区所需货物，不断航行在香港—大连、香港—天津之间，一方面为刚刚解放的城市提供恢复生产所需的原材料，一方面为前线将士提供药品等战略物资，同时，又把国内出口物资运到香港。



1949年，华润公司领导及员工上船参观。前排中戴黑框眼镜者为杨琳，右一为王应祺（华夏公司总经理）。照片提供：巢永森、许莹

东方号上党员较多，杨琳决定，成立华夏党支部，华润系统内，另外还有广大华行支部。华润支部改为“总支”。

华夏第一次支部会遇上了台风。

那是1949年夏季。杨琳、袁超俊、王兆勋乘坐小汽艇上船，召集党员开会。会上，三位领导先后讲话，讲述大家所担负的重要使命，告诉大家：为了尽快恢复生产，我们要运工业设备回去；为了稳定货币，我们要运钞票纸回去；为了繁荣经济，我们要运商品回去；为了扩大宣传，我们要运新闻纸回去，等等。还要护送民主人士，在海上，随时可能遇到国民党军舰的拦截、盘查甚至扣押，遇到这种情况，每个党员要讲党性，讲气节。

随后，每个党员都表示了决心。

开会的过程中，刮起了大风。由于没有台风预告，大家以为是一般的风雨，会议继续进行。

傍晚时分，杨琳等准备下船时才发现，船已经移位，浮筒被拔起。东方号锚链和一艘法国轮船的锚链绞在了一起。

马上用电台通知刘恕设法营救。可是，直到第二天台风停了以后，香港港务局才派救护船赶来，此时东方号已经被台风刮到了昂船洲一带，还好，没有出事^①。

经过学习，加上东方号第一次航行在大连的所见所闻，华夏全体员工更加明确了自己的使命，此后，东方号担负了很多重要的运输任务。

东方号第二次航行，运的是石油，去大连，那时我国很缺石油^②。

第三次航行去的是天津，除货物外，船上还有很多民主人士和回解放区工作的党员同志。卸船后转到东北的营口装货。那是1949年4月28日，东方号离开香港，开往天津，为刚刚解放的天津运送生活用品和恢复生产所需的生产资料。潘汉年、许涤新、夏衍乘船回北京。许涤新回忆道^③：东方号“靠近船头的餐厅设备相当好，站在餐厅里，可以遥望海天一色的天际”。他们三人经常在餐厅里聊天。5月4日，轮船抵达塘沽。

第四次仍跑大连。

解放初期，即1949年10月、11月之间，东方号两次从大连装木材运往青

① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

② 采访陈嘉禧记录。陈嘉禧为华夏船员。

③ 《做窝集》，中国展望出版社，1989年。

岛。东北木头质地坚硬，用途广，可民用，亦可军用。

在东方号开始航行的同时，华润的另一艘轮船Orbital也开始航行了。张祥霖回忆说：“我于1949年6月25日到达华润，也是刘双恩船长从集美学校要来的。到华夏公司后一个星期，我就上了Orbital，Orbital刚从大连回来。7月，Orbital第二次航行，也是去大连，船上主要是客人，货比较少，当时北平正在筹备全国政协会议，我们的客人中，很多都是从海外回来的学者和著名人士。Orbital回程运的是大豆。”^①

张祥霖在船上任三副，他说，Orbital第三次航运，船上全部是印钞纸，3000多吨。

张祥霖等海员随Orbital先后驶往大连、青岛、天津。随着解放区的扩大，华夏船只的停靠港口在不断增加。



退休后的张祥霖

^① 采访张祥霖记录。张祥霖在华夏工作一年后调到华润公司“港管委”书记处任机要秘书。1954年7月由华润保送到北京外贸学院读书，毕业后回华润。1960年初调到我驻港机构新华社工作。从1981年到1997年，参与了香港回归工作，是《中英联合声明》的起草人之一。同时参与了澳门回归工作。

第十六章 贸易支前（之二）

华润公司从联和行时期起，就一直肩负着双重使命，一方面从事海外贸易，一方面坚持统战工作，两者同等重要。

在贸易工作中贯彻统战精神，这是华润的成功经验，比如，通过爱国华侨扩展香港和海外的市场，同时在生意上和债权上给对方一定的好处，让对方做出口物资的经销商等等。

在实践中，华润逐渐形成了这样的出口模式：出口货源在国内，国内有专门的机构如东北贸易总局、中华贸易公司等负责组织货源；华润负责承运、报关、批发、储存等；华润在香港商人中寻找可靠的经销商，不同的货品交给不同的商人经销；总经销商可以再次批发给分销商或者转口到其他国家。在香港，凡是做大陆贸易的商人，都与华润保持着密切关系。

在华润的努力下，在香港市场，一个以商品的类别为主导，以“总经销商”为批发部门（或兼零售），以“中小商铺”为零售终端的经营网络逐渐形成，如中药、猪鬃、豆类、兽皮、煤炭等等，不同商品都有各自的销售网络和销售渠道，相互配合，互不影响。

按市场规律办事，这给华润的出口工作带来了极大的方便，每次轮船到港，不需要现找市场，商人们会主动前来提货。华润在价格上给出参考价，商人一般不会随意加价或减价。

在出口工作的链条上，上半段实行计划经济模式，统购统销，价格指导；下半段实行市场经济模式，香港商人以自愿为原则，自行组织松散的经销协会。

与出口工作不同，进口采购有多种渠道，一是自己寻找货源，自己购买；二是通过中间商或洋行；三是购买期货。

前面我们提到，从1948年9月到1949年建国前，在一年的时间里，华润先后用客货两用轮船护送了20批民主人士、文化名人、爱国华侨回国，也就是说，

来回运送了40船物资，所租赁船还不其中。那一年，华润的轮船究竟运了多少船物资，我们无从统计。

解放军打到哪里，华润公司就把物资运送到哪里。他们运回的物资包括战略物资，如前线需要的药品、军鞋、棉花、纱布、无线电器材等等，也包括恢复生产用的原材料、工业设备、零部件、五金矿产等。

东北的出口物资不久就增加了鸡、生猪等畜禽类产品。

华润公司在香港做生意信誉良好，据华润公司会计黄美娟回忆：“华润与香港各银行建立了很好的关系，在汇丰银行开信用证可以不付定金，付了定金他们会给华润计利息。另外，华润跟外汇管制署也建立起良好的关系，所需要的外汇许可证都得到批准。”^①

1948年11月，东北野战军在辽沈战役胜利后，来不及抖落身上的泥土，就再次开赴前线。22日，周恩来致电华北局和华东局：东北野战军近百万大军即将入关，华北及华东渤海区应准备相当一部分的粮食供应^②。

此时，南京、上海还在蒋介石的控制之下，国民党军队在败退时，一路破坏，铁路干线几乎瘫痪，这给粮食调集工作造成极大困难；而且，全国大部分地区还没有解放，各解放区的粮食能保证自给自足都很难，实际上，只有东北解放区还有部分粮食可以外运。

华润公司的轮船担负起从东北运粮到关内的任务，他们从大连装船，把支前的粮食分别运到秦皇岛、烟台。东北盛产粮食，大豆、小麦等源源不断地运往关内，配合当地政府的粮食征集工作，一则供解放军使用，一则也缓解了新解放区老百姓的吃粮问题。

1948年11月下旬，中央召开医药工作会议，周恩来在会上讲话，他说：今年9月，辽沈战役之前，我们估计打垮蒋介石需要三至五年时间，现在看，再有一年左右时间从根本上打垮蒋介石是有把握的。战场大，伤员多，现在能做到70%伤员治愈归队，说明医卫工作成绩很大^③。

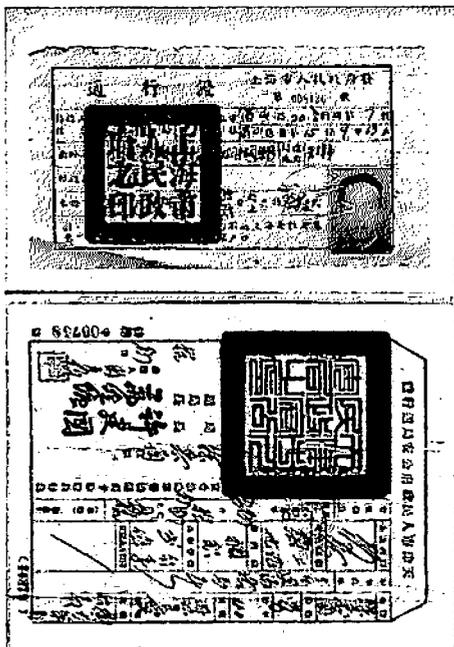
70%的伤员治愈归队，这个成就的取得也有华润公司的部分贡献，因为，采购药品一直是华润公司的首要任务之一。

华润的轮船随着解放军前进的步伐而从北向南延伸：1947年11月到1948年9

① 华润集团档案馆（第二馆）。

② 《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第619页。

③ 同上书，第621页。



解放初期天津、上海两市之间的通行证，照片为徐慕兰通行证。照片提供：徐进时

月，主要是停泊朝鲜的罗津港；1948年11月辽沈战役后就增加了大连港；1949年1月15日天津解放，又增加了天津港；几乎同时，淮海战役结束，华润的轮船就开到了青岛港。

前面讲过，1949年春季，华润曾运回天津1800吨电解铜，还有大量钞票纸和道林纸。

1949年初，随着三大战役的先后结束，我党发出“打过长江去，解放全中国”的战斗号令。

人民解放军准备南下。

华润公司为了配合渡江战役，在香港、东南亚和美、英等国，采购了大量救生圈、划子、软木、军鞋等，采购量之大，可以说是“不计其数”^①。同时，华夏公司出面从国外

进口了若干油轮、油船以及航运仪器和设备。在百万雄师过大江的战斗中，很多战士的身上都有华润提供的装备。

1949年5月27日，上海解放。华润公司董事长钱之光随陈云奔赴上海，参与接收上海、恢复生产的工作。

1949年7月，陈赓的部队打到广东，广州解放；叶剑英任华南分局第一书记。华润公司总经理杨琳从香港到广州，参加了建立新政权的工作。

接着，陈赓一路南下，解放了海南岛。陈赓任云南政府主席，云南军区司令员。海南岛解放之际，粮食紧缺，为解燃眉之急，华润从泰国进口了5万吨大米，海南市场大米充足，保证了海南岛新政权的平稳过渡。

周秉扶随华夏的轮船去过大连、青岛、上海。他回忆说：“解放军没有飞机，铁路瘫痪，只好用船。那时，华夏运了很多钞票纸、钢丝绳、工业急需产品，包括火车头，运到东北。我们一路一路运，把粮食送到新的解放区。”

同时，华夏又增租了苏联的两艘轮船，名字为“汤姆斯基”和“竹喜玛”。

① 采访吕敬堂、徐明飞、奥木森等记录。

还有一项工作，就是从朝鲜运送物资到我国港口，当时的朝鲜成为我国的后方之一，对中国出口了不少物资，包括战略物资^①。

上海、广东先后解放，华润公司派人直接参与了这两个城市的接收城市、建立新政权、恢复生产等工作，对这两个城市，我们分头叙述。

先说上海——帮助上海解决“两白一黑”难题。

1949年4月10日，周恩来致电在沈阳的陈云同志：速来中央工作。5月10日，陈云抵达北平，11日，同朱德、刘少奇等讨论中央财经委员会机构设置等问题，后出任中央财经委员会主任，薄一波为副主任。21日，约曾在香港生活过的人士谈话，接受他们的建议：向香港商人购买棉花，作为恢复上海纺织工业的原料储备。此时上海还没解放。

上海解放后不久，不法商人囤积居奇，抬高粮价。7月16日，陈云致电东北的李富春和叶季壮^②：上海煤粮两荒，请研究可否挤出粮食15万至20万斤，支援上海。

东北局接到指示便着手落实，华润公司派轮船负责运输，从大连港运粮食到上海港，东北大米和小麦一船一船运到上海，有效地打击了不法商人。当时上海有400万人口。

上海建立新政权工作受到巨大挑战，反动分子投机活动异常猖獗，货币贬值，物价飞涨。

7月19日，陈云赶赴上海，在他的随行人员中，有华润公司董事长钱之光，工作人员中有华润公司副书记林其英。

22日一行人到达上海，27日，召开上海财经会议，作出系列重大的经济决定，包括成立“上海花纱布公司”，恢复工业生产。

1949年8月13日，在钱之光抵达上海后不久，见到张平，张平随拍电报给香港华润的袁超俊和刘恕^③：

存货可全部运沪、津、港存全部要，轻柴油亦急要，请即发动工商人士经营及自运沪、津、连云港，部分贷款、JJ现款、易贷均可，沪贸局派钱乃正在津办转运等事。

① 采访倪振记录，他曾在朝鲜办事处工作过，华东局派他在朝鲜购买过大批物资。

② 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年，第570页。李富春为东北局副书记，叶季壮为东北局财政部和商业部部长。

③ 华润集团档案馆（第一馆）。

出口存贷有生丝、纱布、布匹、绢丝绢、纺绸缎、盐、猪鬃、五倍子、黄狼皮、桐油、樟脑粉、棉籽油、萤石、铁砂等。

8月5日，陈云从上海致电周恩来，建议用轮船从香港运至上海10余万吨棉花^①。

在钱之光的部署下，香港的杨琳密切配合，很快，华润公司用苏联货轮，把10万吨棉花运到上海。上海是纺织工业的重要基地，有了棉花，就可以恢复生产，市民就能安居乐业。

华润公司的祝华从香港押运棉花回上海后，被钱之光留了下来，出任上海花纱布公司副总经理^②。

9月22日，钱之光受中财委委托，召开全国棉花会议，华润公司的张平、林其英、王华生参加了会议，29日会议结束，钱之光参加了开国大典，会议代表也在御河桥边参加了观礼。

华润为东北和上海进口棉花的工作持续了很久。

1949年冬，东北局派贸易部长黄达等三人来华润坐镇，专门研究扩大大豆出口事宜。华润通过怡和洋行签订了向英国出口100万吨东北黄豆的合同。100万吨，这在当时不能不算作一个大买卖。

1950年2月1日，香港《大公报》报道：（华润）用大豆换取印度棉花，首批棉花15000吨，二批正在谈判中。

1949年8月8日，陈云指出：除粮食、棉花外，需要运到上海的最大宗物资是煤炭。那时，铁路运输有限，内河航运和海上航运成为主要手段。随即，华润派出轮船从秦皇岛运煤到上海，这项工作一直持续到1951年。轮船在上海港口卸煤后，再由卡车分别运到上海的用煤地，当时的上海有“军车让煤车”的佳话^③。

开始，华润派出的运煤船是租来的。从1949年底开始，华润公司派出自己的“碧蓝普”轮船，专门负责往上海运煤，持续了一年多。

“碧蓝普”（又名“雪堆山”）是英国造的，13000吨，挂英国国旗。当时国民党军舰在台湾海峡和黄海、东海海面对我军实行封锁，给华夏的航运带来

① 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年，第572页。

② 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第251页。

③ 采访杨廷修记录，时为上海工商界负责人之一。

很大威胁。但是，他们不会干扰外国轮船，因此，碧蓝普上的海员主要是英国人，华夏海员刘辛南、许新识、陈源深在船上只能当助手。刘辛南从大副变成了普通海员，但是，他们都不计较个人得失和名利。

1950年冬季，渤海湾近海结冰，结实的冰层把轮船撞出一个小洞，煤卸完后，小洞刚好露在水面上，英国船长和刘辛南等海员想了好多办法，才把小洞堵上^①。

粮食、棉花、煤炭，这就是解决上海经济难题的突破口，后人总结为“两白一黑”。但是，直到2005年，在纪念陈云诞辰百年的时候，学者们都提到两白一黑，却谁都说不清这“两白一黑”物资最初是从哪里来的，是怎么运到上海的。究其原因，主要是因为，当时华润公司还属于海外的一个半公开的机构，华润的轮船挂的都是外国旗，这些运输工作只有少数人知道，相关的华润档案也没有解密，因而，研究人员和学者无从了解这些史实。

华润还从大连为上海运去了许多原木，用于建设。

碧蓝普还多次去苏联东部的库页岛等港口，运回卷筒新闻纸等紧缺物资^②。也曾运送出口物资到加拿大，回程运煤到上海。

再说接收广州——帮助广州解决饮水问题。

1949年5月28日，上海解放的第二天，毛泽东批示：9月以后占领粤、桂、川、滇、黔五省，需要干部以3万名计，需马上作出计划^③。

广东解放前，华润公司就开始参与广东新政权的建设工作，华润派出数名干部参与经济工作。杨琳自己也到了广州，与叶剑英领导的广东省委一道昼夜守在指挥部里，常常是几个星期顾不上回家，忙于接管城市，保证市场供应，粉碎特务的破坏活动等等。

接收广州后，最先要解决的问题之一是供水系统。

广州市很多地区的供水系统和下水道遭到严重破坏，华润公司为广州购买了大量水管、水龙头，运到广州，并派人指挥安装。广州南部属于贫民区，那里根本就没有自来水系统，市民喝河水。华润为他们购买了全部设备，贫民窟很快就喝上了干净的自来水，广州报纸报道了这件事^④。

① 采访刘辛南记录。

② 采访白文爽记录。

③ 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年，第564页。

④ 采访韦志超记录。

那个时候，华润人把内地称为“家里人”，华润的老人们回忆说：“家里边什么东西都要，战争刚结束，祖国大地千疮百孔，建设需要物资，华润人白天采购，晚上装运，很少有休息时间，一直忙。



秦文1951年在昆明军区，18岁

在杨琳忙着建立新政权的时候，他的女儿也在忙。

他的女儿叫秦文，此时16岁，读高中。在那个激情燃烧的岁月，她瞒着父亲，参加了解放军，跟着陈赓的部队南下了。她的母亲王静雅几天不见女儿，急了，找到杨琳询问，杨琳也不知道，他估计女儿一定是参军了。地方与部队的电报是不通的，杨琳把电报打到中央办公厅杨尚昆那里，通过杨尚昆联系陈赓，才找到了女儿，她正在陈赓的部队里当宣传员^①。

杨琳与陈赓是老战友，曾共同经历了大革命失败后的艰难历程。1933年，陈赓从南京越狱后就在上海杨琳家养伤，当时杨琳的女儿秦文刚刚出世，陈赓还抱过她。谁会想到，16年后，这个女儿也成了军人，随着陈赓打到海南岛。

海南岛刚解放时缺少粮食，华润及时把进口的5万吨大米运了过去。杨琳和陈赓这对老战友，再一次肝胆相照，无私地谱写着历史新篇章。

广州解放后，华润的轮船就开进了由北到南的各大主要港口，包括：大



1949年，巢永森于香港华夏公司

连、天津、青岛、上海、广州，有人开玩笑称五大港口是“广大上青天”，还有一些小港口，如秦皇岛、烟台等。

解放的喜讯不断传来，香港人民也喜气洋洋。随着华润公司业务的不不断扩大，所需人手也日渐增多，华润开始招考香港员工。

1949年7月1日，巢永

^① 采访张平、秦文记录。

森进入华润，巢永森是香港人，毕业于皇仁中学（孙中山也是这所学校的学生）。他1937年入党，抗战时期他的家就成为我党的联络站^①。他有很高的文化修养，英文极好，从进入华润那天起，就担负起重要使命，成为华润“股东”之一（代持股）。

1949年7月11日，许莹进入华润，高士融是主考官，杨琳拿出一份英文报纸让许莹和考生们翻译，再考英文打字。

此时华润公司已经在毕打行办公了，已经叫“华润”了，但是，巢永森和许莹都记得，公司使用的信纸上面印的字还是联和进出口公司，杨琳签字还写Liow。

还有一个很特殊的人进入华润，他叫邱文敏。

邱文敏1922年出生在厦门，1935年随家人移居菲律宾。1943年5月1日在菲律宾加入共产党，在华侨党委工作。1949年夏季，菲共组织遭到破坏，党组织决定调他到香港工作，9月进入华润。他懂得机电，负责五金贸易。

1949年春季，华润公司的员工迅速增加，业务量也迅速扩大，伴随着解放战争的脚步，华润的贸易支前工作和统战工作都进行得有声有色。



左起 邱文敏、巢永森、郭甲怡、徐景秋，两个孩子是张文、张静

^① 巢永森1949年进入华润公司，直到1994年退休时才退休，为华润发展做出很大贡献。

第十七章 钱币上的“海辽轮”



左一刘双恩，左三刘辛南

在中共中央的直接指挥下，华润公司一边进行贸易支前，一边扩大统战工作，成功地组织了招商局“海辽号”轮船（原名海闽号）的起义。

1948至1949年，华夏公司船长刘双恩利用船长身份与国民党招商局海辽号轮船的船长方枕流频繁接触。刘双恩1945年在重庆海关测量船上结识方枕流，谈话中发现他对国民党有不满情绪，而且很重情感，对目不识丁的原配夫人不离不弃。之后刘双恩经常送他一些进步书籍，交谈对时局的看法。1948年刘双恩曾试探方枕流是否愿意到解放区工作，方枕流表示愿意。1948

年冬季，方枕流得知刘双恩在香港华夏公司当船长，就开始打点行李，做好了搬家的准备。

1949年5月初，海辽轮去上海，国民党招商局通知全体船员做好去台湾的准备。6月，海辽轮到香港，方枕流对刘双恩说：我不打算去台湾。

刘双恩建议他举行起义。

这时上海已经解放，中国人民解放军派代表进驻上海招商局总部，建立于1873年的招商局已经回到人民的怀抱。但是，台湾和香港的招商局还在蒋介石的控制之下。

方枕流经过认真思考，同意起义。

刘双恩与方枕流开始商谈起义细节。他们设计了几条海上线路，比如把船开到青岛或大连，那里是解放区。

起义的关键难题是：1、其他船员的工作怎么做？2、如何获得足够的轮船用油？3、如何减少或防止牺牲？

招商局对轮船使用的燃料油控制很严，因此，起义前要设法储备一些燃料，准备在海上打游击；与此相关联，还要储存一些罐头食品；船上没有装备武器，要准备一些菜刀、斧头。

1948年9月上旬，方枕流突然乘飞机到香港，告诉刘双恩：台北招商局命令海辽轮从广州驶往香港，添足燃料油后，去汕头运送国民党军队增援舟山。这次可以得到足够的油料，这是一次难得的起义机会，他们计划在香港装油后就开往大连，不去汕头。

刘双恩将此事报告给华夏经理王兆勋，王兆勋又向杨琳作了汇报。杨琳亲自宴请方枕流，商谈细节。

方枕流回到广州后，召集海辽轮上的积极分子开会，成立了由方枕流、马骏、席凤仪、鱼瑞麟组成的领导小组，做好了起义的组织准备。

刘双恩具体指导了海辽号货轮在海上起义的全过程，包括通知他们电报密码、大连港口的呼号波长。他们还仔细研究了航海线路，决定从香港绕台湾东部北上到朝鲜附近，再转向大连。到大连后与欧阳钦取得联系，欧阳钦当时是东北局旅大区委书记。

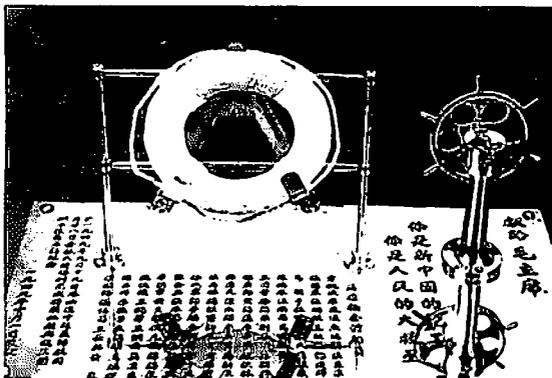
他们还做好了牺牲的准备，万一被国民党海军发现，就与敌舰同归于尽。万一船上其他船员反悔，他们将依靠骨干，把守驾驶台、机舱、电报房等要害部门，进行强制起义。



海辽轮报务主任马骏（左）、船长方枕流（中）、大副席凤仪（右）



船员们连夜突击船体的油漆伪装，将海辽轮漆成“玛丽莫拉号（MARY MOLLER）”，并涂去船舷上的黄色带子，施工时不能拉灯，以防暴露目标



1949年9月19日晚9点整，海辽轮宣布起义，起义时间含四个“九”，船员们幽默地说：“四九三十六，三十六计走为上计！”照片中的实物是海辽轮船员献给毛主席的礼物



1949年10月1日下午2时半，方船长命令全体船员在后甲板上集合列队，3时整，伴随着收音机里传来的《义勇军进行曲》，海辽轮上与天安门同步升起了新中国第一面五星红旗

海辽轮从广州到香港加油，经杨琳、袁超俊同意，刘双恩和王兆勋出面在香港九龙南国酒家为方枕流饯行。饭后，刘双恩、王兆勋在尖沙嘴码头附近看着海辽号驶出码头。刘双恩用手电筒打灯语，祝他航途平安。

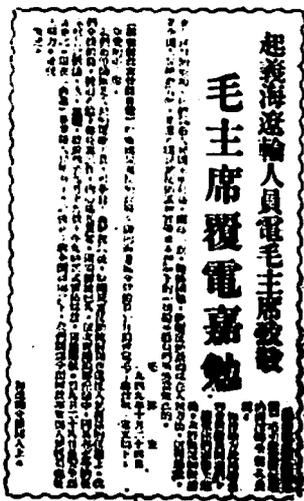
刘双恩向华润领导汇报了起义的准备情况。华润致电大连：做好迎接工作。

海辽轮出海后，先向南行驶，在公海上，方枕流指挥船员把轮船上的“海辽”字样涂掉，写上“Marymoller”，这也是刘双恩与方枕流事先设计好的。

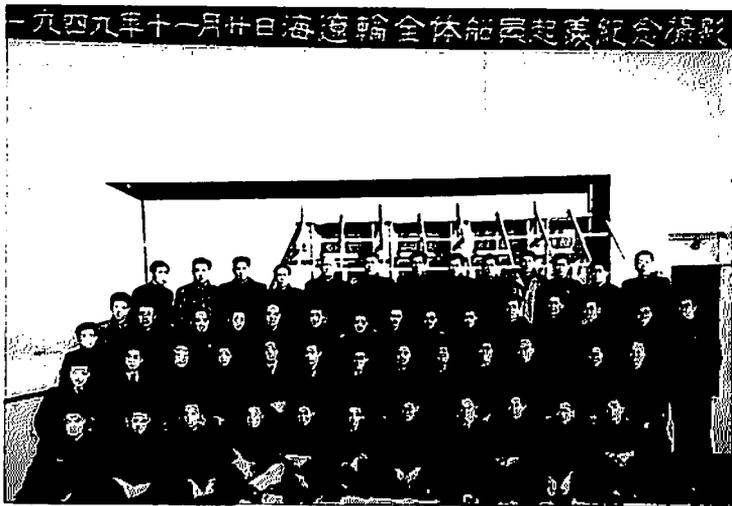
1949年9月28日，就在建国前三天，海辽号驶进大连港，起义成功。

起义成功后，旅大市领导将海辽轮全体船员接到大连，召开了盛大的欢迎会，并设宴招待全体海员，祝贺海辽轮起义成功。方枕流代表海辽轮全体船员，请旅大区党委转交给毛主席一件纪念品，这是全体起义船员在航行途中精心设计、精心制作的，图案由舵盘与救生圈模型组成，铜板上刻着“敬献毛主席：你是新中国的舵工，你是人民的大救星。”中间刻有全体船员名字。

10月24日，毛泽东主席发来贺电，向方枕流船长和全体船员表示庆贺。1949年10月25日，《人民日报》刊登了这份电文：



毛主席复电嘉勉



1949年11月20日海辽轮全体船员合影

海辽轮方枕流船长和全体船员同志们：

祝贺你们在海上起义，并将海辽轮驶达东北港口的成功。你们为着人民国家的利益，团结一致，战胜困难，脱离反动派而站在人民方面，这种举动，是全国人民所欢迎的，是还在国民党反动派和官僚资本控制下的一切船长船员们所应当效法的。

毛泽东

1949年10月初，刘双恩乘华润的“东方号”轮船赶到大连，与方船长长谈，在刘双恩准备离开大连回香港时，方船长写了几封信，其中包括给香港招商局拖轮船船长张士贵的信，鼓励他们起义，尽快回到解放区。

不久，海辽轮全体起义船员发表了告国民党招商局、台湾航业公司及各官僚资本轮船公司海员的公开信。信中写道：“诸位，快些觉悟，把船开回来吧！不要迟疑了。”公开信在全中国的海员中引起了巨大震动。

海辽号是第一条在香港起义的轮船，产生了巨大的政治影响，对香港招商局、国民党“中央航空公司”和“中国航空公司”产生了巨大的正面影响。毛泽东的电文发表后，更增加了大家起义的信心。

此后，华润公司部分党员参与了香港招商局和“两航起义”的准备工作。

1949年10月14日，华润公司董事长杨琳去广州向华南局第一书记叶剑英汇

报香港招商局和国民党两大航空公司起义工作的准备情况^①。那时，香港工委许多干部已先后调回解放区，华润所担负的任务更加艰巨，统战工作的范围已经超越了民主党派、爱国华侨和港澳同胞这个范围，开始深入到国民党领导的经济机构中。

华润机要员徐立人回忆说：“那段时间里很多电报是关于两航起义和招商局起义的，我在杨琳和李应吉身边，几乎每天都有电报，华润的电报分别发给中央机要局和叶剑英华南局。然后，再接受他们的具体指示。”

华润报务员李文山也回忆了这段历史，他还讲述了一些细节，包括华润用多少钱安排香港机场等等。

策反工作是一个系统工程，华润公司、华夏公司的党员很多人参与了这项工作，他们采取认老乡、交朋友的办法，与招商局的海员、与两航公司的飞行员密切接触，通过日常交往宣传我党的政策，那些海员和飞行员对蒋介石和国民党的腐败行为很了解，他们大多不愿意跟蒋介石去台湾。

1949年11月9日，国民党“中国航空公司”和“中央航空公司”在香港宣布起义。两大公司及其所属的数十架飞机回到人民的怀抱。

1950年1月10日，华润派刘若明去招商局，与招商局经理汤传篪等商定起义计划。14日晚，将准备好的五星红旗送到轮船上^②。

1950年1月15日清晨8时，香港招商局全体员工及13艘轮船宣布起义，13艘轮船拉响汽笛，在13艘轮船和招商局写字楼上，14面五星红旗同时升起。

这13艘轮船的名字是：

海厦轮、蔡锷轮、邓铿轮、鸿章轮、教仁轮、成功轮、林森轮、登禹轮、海康轮、海汉轮、中106LST登陆艇、民302拖轮、民312拖轮。

为纪念海辽轮所做出的巨大贡献，1952年新中国在发行新版人民币的时候，将海辽轮船身的图案印在了五分钱的纸币上。

刘双恩也受到党和国家领导人的表彰。

13艘轮船起义后，回国的征途仍然充满危险，1950年10月9日，海厦号归航时，国民党特务把一枚定时炸弹安在船上，造成两名船员死亡。

^① 袁超俊：《华润——在大决战中创业》，《红岩春秋》，1998年第二期。

^② 胡政：《招商局画史》，上海社会科学院出版社，2007年。



海辽轮被印在钱币上

另一艘稍后起义的“永灏轮”，港英政府以“征用”的名义，将船扣住。

为了确保起义人员的安全，华润公司配合“港工委”对起义的人员和机构进行了接收和安置，能回大陆的人员安排回大陆，对需要留下来的人就安排在华润就业。需要保留的企业，清理资产，安排营业。

有趣的是，国民党资源委员会(英文译名China Resources，与华润英文名相同)，其部分资产被华润接收。

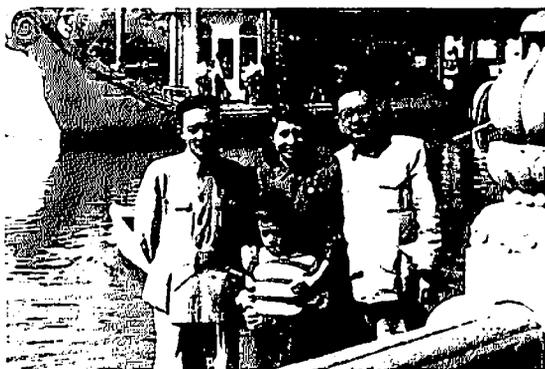
第十八章 “港管委”成立

1949年10月1日，中华人民共和国诞生。

当毛主席在天安门城楼上宣布“中华人民共和国成立了”的时候^①，华润人在香港守在收音机前，热血沸腾，随着国歌响起，华润人忍不住流下了热泪，他们热烈地握手拥抱，喊着“胜利了”、“胜利了”，用自己的方式秘密庆祝这个喜庆的日子。虽然还不能公开挂国旗，但是，在宿舍里、在轮船上、在仓库里、在华润人出现的地方，大家都明显地表露出开心的喜悦，走路脚步都显得格外轻盈。香港有些进步团体挂出了五星红旗，麦文澜拉着小青年李威林跑到大街上数国旗，他们跑了几条街。

从杨琳1938年到香港，华润人在香港已经奋斗了11年，他们盼的就是这一天。

解放初期的1949年，在11月和12月，华润不断有人被调回内地，祖国需要他们参与财经工作。袁超俊、钟可玉、舒自清于11月回到北京。



左钱之光，右杨琳，中线钱之光的夫人刘昆（时任周总理办公室秘书），前杨琳的儿子杨伟。1950年于颐和园。

1949年12月2日，朱德总司令在中南海接见华润公司袁超俊和舒自清，赞扬华润公司在“对外贸易”和“筹备政协会议”方面功不可没，告别时还给每人发了一枚“中国人民政治协商会议第一次全体会议证章”和“政协会议纪念册”^②。

1949年12月中旬，杨

① 开国大典时毛主席的惟一一张彩色照片由周总理的秘书董小鹂摄，所用的120彩色反转片是通过华润公司购买的。

② 采访袁超俊之子袁明记录。

琳、李应吉、张平等回北京开会，党和国家领导人朱德、周恩来、杨尚昆等出席了会议。

会议纪要如下：

组织机构：新组建的华润公司，组织系统属于中共中央办公厅。

1、在北京设立委员会

主任委员：杨尚昆

委员：钱之光、叶季壮、赖祖烈、邓洁、邓典桃、袁超俊、刘昂、刘恕

2、委员会下设立北京办事处（同时又是香港管委驻京办事处），刘恕为办事处主任。

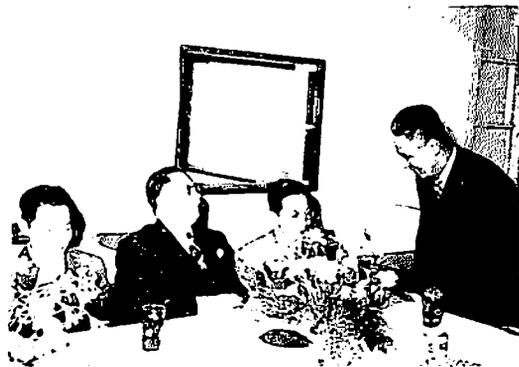
3、香港设立管理委员会（简称“港管委”）

委员：杨琳（主任）、舒自清（业务）、张平（财物）、李应吉（审核）、徐德明（业务副）

4、港管委管辖机构：华润公司，华润驻京办事处，华夏航运公司，天隆行，德励兴公司，广大华行，纽约分公司，东京分公司，天津广大华行，国新公司。

5、大连站^①撤销，不设立机构（采取船运交货办法），香港华润公司、广大华行等，组织形式不变，实际统一，由香港管委统一领导。

6、大连电台及机要报务人员，借给东北输出公司使用，保留调动权。



左起：李应吉、杨琳、徐德明、张平（1950年）

① 指钱之光建立的“大连站”（中华贸易公司）。

这次会议还对华润今后的工作做出了明确规定。

一、任务

1、帮助国家发展对资本主义国家的贸易，完成政府委托的经济任务，在此任务下同时完成一定的财政任务。

2、搜集国家贸易所需之资料，提供对国家贸易的意见与情报（香港原有之研究室应保留并加以充实）。

3、精通国际贸易业务，培养干部。

（一）业务方针

1、代办

2、自营

（二）业务范围

1、进出口

2、航运

3、其他

（三）制度

1、香港管委或北京办事处与各方来往贸易均按正常商业方式签订合同。

2、各方如须委托香港管委拨款或代办事项或代购货物等，均须先经杨琳主任批准执行，否则港管委或来电请示，或拒绝。

3、凡有关政策性、政治性、原则性及某些大的事项，港管委均须事前请示及事后报告，至于业务计划、布置、进行及港管委资金调动、人事配备，港管委全权处理。

4、港管委财务账目及资产、负债、损益，每年度总结一次，每半年度小结一次，并须列表造册，向委员会报告，必要时委员会指定人员审核之。

二、关于人事变动

大连徐德明、徐静调香港。

徐景秋（李应吉妻）原则同意调回学习或工作。

郭里怡调回，回童小鹏处。

黄惠（于凡妻）如身体许可，送学校学习，将来送回香港。

吴震调香港。

鲁映到学校学习。

高士融调海关总署（已调）。

袁超俊、李丹、王华生、李泽纯等调纺织部，天津代办处王应麒暂不调动。

中共中央办公厅

1949年12月21日

这是我们找到的第一份完整的会议纪要，从这个纪要中可以看出：

其一，当时的华润还是“党产”，隶属于中央办公厅。华润公司既是一个公司，又是一个管理机构，华润代表“港管委”，“港管委”设在华润，这种性质在1952年华润变成国营公司以后，依然存在。

其二，华润的任务包括三项：贸易、经济资料搜集、培养干部。

其三，华润的业务性质包括代理和自营。此后在相当长一段时间里，华润的代理业务超过自营业务。

其四，贸易活动开始正规化，要签订合同。

其五，华润驻京办事处正式建立，“港管委”委员刘恕兼任办事处主任。

1949年12月的“北京联席会议”决定：“中央办公厅香港委员会”在香港的管理机构，对内称“港管委”，对外是“华润公司董事会”。



1949年8月华润部分干部调回国内，途经大连，照片人员有：高士融、黄惠、李文山、吴震、徐静、李泽纯（李克农弟弟）、徐德明、唐淑平和儿子“大头”、许新识

随即召开了“港管委”第一次工作会议，又称华润公司第一届董事会。与会者欢欣鼓舞，杨琳、舒自清、张平、李应吉、徐德明等与党和国家领导人亲切交谈，倾听他们关于建设新中国的宏伟设想，接受他们对华润公司提出的要求。

朱德、周恩来、陈云、杨尚昆等中央领导出席会议，杨琳无限感慨，从1931年至1950年，在20年的时间里，这四位领导人都曾直接或间接地领导过杨琳及华润公司：

1931至1938年，陈云同志是杨琳的直接上级；

1938年至1946年抗日战争时期，周恩来和重庆八路军办事处的南方局直接领导杨琳及其联和行；

1947至1949年解放战争时期，朱德同志分管华润，在朱德、周恩来、任弼时等中央领导的统一指挥下，华润公司与陈云等领导的东北局谱写了我党对外贸易史上的崭新篇章；

今后杨尚昆同志将分管华润。

周恩来、朱德、陈云、杨尚昆四位领导人认真听取了杨琳的汇报，而后周恩来、朱德、陈云分别做出了具体指示。

周恩来总理提出：对香港，要长期打算，充分利用。

朱德同志提出：在香港，你们要远攻近交^①。在美国和台湾封锁的情况下，在香港多交朋友。

陈云同志提出：对香港，要出出进进，来来往往^②。就是说：商品有进有出，人员有来有往，不能关起门来。

三位领导人的讲话成为华润公司此后的行动方针，他们各具特色的语言风格深深地刻在了华润人的心里。我们在采访的过程中，80岁以上的老人们常常会讲到这些指示，他们说：在相当长一段时间里，华润公司很好地贯彻了这些具体方针，也取得了很好的效果。

这是华润公司第一次在北京举行的正规的“董事会”，大会明确了公司的组织机构和干部分工，确定了公司的任务和业务范围，制定了新形势下的公司制度。这次机构调整，从制度上对华润公司的发展提出了明确要求，也提供了组织保障。

① 采访吕虞堂同志记录。

② 采访张平同志记录。

钱之光在办公厅新组建的“香港委员会”里继续分管华润工作，直到1952年10月。但是，就在1949年10月，他已经出任纺织工业部副部长，袁超俊出任纺织部办公厅主任，王华生任纺织部财务司负责人。这些当初连“针布”都不认识的人，开始筹建新中国的第一工业大部，承担起全国6亿人口的穿衣问题。此后，进口纺织设备，引进先进的纺织技术，普及质检标准等，纺织部与华润之间的联系一直不断。

会后，与会者参观了北京的几家工厂和故宫等旅游景点。他们亲眼看到了新中国朝气蓬勃的建设热情，看到了刚刚翻身的人民如何建设新家园。

回到香港，杨琳等“港管委”成员向华润所辖机构的经理们传达了会议精神，并着手贯彻落实中央精神。

公司改组后，毕打行办公室坐不开，1950年初华润又租了渣甸行的一层楼，华润公司、广大华行、国新公司等部门合并办公。毕打行也依旧续租。

这个时期华润的主要工作包括：

1、出口贸易：保证香港市场的副食品供应，并努力开拓海外市场。

2、进口贸易：为国家购买工业化建设所需物资。

3、协助中共中央清理并接收国民党机构留在香港的产业，如国民党资源委员会、国民党海关等等。

4、开辟新的贸易口岸，为西藏和平解放做准备。

5、团结港澳同胞和爱国华侨，扩大经销商队伍。

1950年上半年，华润在香港和东南亚地区的进出口贸易额迅速提高。

1950年“五一”国际劳动节，华润公司组织香港同胞回国观光。中央对这次活动极为重视，安排大家登上了临时搭建的观礼台，华润公司的代表和港澳同胞代表第一次在北京分享全国人民的幸福和喜悦。

在1950年的天安门维修和改建工程中，华润公司为天安门进口了一部小型电梯。

此后每逢国庆，毛主席和中央首长以及苏联等国家的海外来宾都能乘坐电梯登上天安门城楼，检阅游行方队^①。每次，华润公司的代表和香港经销商代表都在观礼台上分享节日的喜悦。

另一个喜讯传到华润：中国人民大学成立，华润的五位女士成为大学生，她们是：

^① 从1950年“五一”起，华润每年都组织香港同胞回国观光团，一直到改革开放。

郭里怡，计划经济系。

徐景秋，贸易系，她文化水平实际较高，入学一年后转为助教，开始给新生上课。

黄慧，统计系，她原本就是上海交大数学系学生，一年后也开始授课。

唐淑平，早年毕业于上海护士学校，两年后开始授课。

鲁映，先上速成中学，后进入人大外语系，该系分拆为外交学院。



后排：柳立竖（麦文渊夫人）、鲁映（刘恕夫人）、徐景秋（李应吉夫人）、前排：钟可玉（袁超俊夫人）、谢淑贞（赖祖烈夫人）、黄慧（于凡夫人）、郭里怡

说到这些大学生，不能不提到秦文（杨琳的女儿），她跟着陈赓的部队打到海南，才16岁，高中没毕业。陈赓命令她继续上学，随后她考入人民大学。她和几个“阿姨”一起在人大读书。

每到周末，这六个女大学生就会回到华润驻京办事处——开始在旧刑部街，后来搬到崇文门外上头条。

刘恕在这里当办事处主任，给她们煮碗面条，就算改善生活了。她们在北京没有家，这里就是家。返校的时候，刘恕让炊事员给他们炒点雪里蕻咸菜。

虽然都是老革命，可是大家都一无所有，大家在一起开玩笑说：“我们每个人都是空着手离开香港，只有钟可玉带回一颗假牙，还算是个纪念。”女人们为此笑成一团。钟可玉在香港期间因牙痛拔了一颗牙齿，因此带回一颗镶的牙。

北京办事处成了所有华润人的家，不论谁调回北京，都先在这里落脚，然后再到新单位报到。每逢周末，不同单位的华润人都回到这里，像一家人一样。

第十九章 筹建南洋商业银行

我党对开办银行一直十分重视，抗日战争时期就在延安开办银行，发行“边币”。解放战争时期，各主要解放区都有自己的银行，并发行钞票，如东北局发行的“东北币”等。

但是，到1949年，我党还没有一家外币银行。华润在香港的贸易活动主要依赖于汇丰、渣打等海外银行；海外华侨寄回香港、寄回国内的外汇也主要是在外国银行或国民党的银行兑换。在抗日战争以前，海外华侨每年汇回国内的外汇约2亿美元。

大规模的海外贸易很需要金融界的支持和配合，我党领导的机构中，已经有了民安保险、宝生银号，目前，急需一家银行。

杨琳此时已经是华润董事长，他与华润经理李应吉、副经理张平商量：华润可否开办一家银行，一方面吸引香港同胞和香港企业的外汇储蓄；一方面吸引海外华侨的侨汇，并方便兑换；更重要的是，随着大陆与香港、与外国进出口贸易的增加，外汇需要量也越来越大，如果有一家自己的银行，便于我党企业的资金流通。

杨琳请示中央，得到批准。

华润公司的领导们开始策划这项工作，首先要给银行起一个名字，一个响亮的名字，还得是一个对生意有利的名字。华润公司、华夏公司都有一个“华”字，代表的是祖国，这是从公司的所属性考虑的。但是，银行有特殊性，起名字要从公司的业务需要和业务性质出发，要有更大的地域范围。考虑到海外华侨主要集中在南洋一带，杨琳他们首先选定了“南洋”二字；地域范围选定后，他们又考虑业务范围，“商业”二字相对来说比较宽泛，业务涉及面较广，这样，华润领导们为银行定下了名字：南洋商业银行。

再次报告中央，得到批准。

策划好之后，华润公司向港英政府正式提交了开办银行的申请。

早在1948年1月，港英政府就颁布了《香港银行条例》，《条例》规定：任何公司必须取得银行牌照才能经营银行业务，所经营的业务须经审定才能展开。银行牌照须经香港总督、行政局合签才能发出。

1949年的华润已经是一家名震海内外的大公司了，每年的进出口营业额达数亿港元，港英政府知道，这样的大公司对稳定香港市场是有利的。

很快，港英政府把南洋商业银行的牌照发给了华润（在业务范围中规定，没有发钞权）。

华润立即拿出一万美元资金，作为开办银行的筹备费用。

此时国内的解放战争如火如荼，三大战役以后，国民党兵败如山倒，我解放军乘胜追击，1949年4月我军打到了长江边。

为了协助我军打过长江去，华润开始采购船只和救生设备，一批人员被派往海外各国；上海解放后，华润又忙于帮助上海解决“两白一黑”，没昼没夜；而且，随着国内一个个大城市的解放，急需懂经济的干部，华润的大批干部被抽调回国。

开办银行的事情，就这样被搁置。

到处都缺少人才。

直到1949年秋季，在一次会议上，许子奇和庄世平出现了。彼此都很熟，杨琳问他们：“最近在忙什么？”庄世平回答说：“在忙着申请银行牌照。”庄世平随口又说：“港英政府很麻烦，一直不肯批。”^①

杨琳马上告诉他：华润有现成的银行牌照，正苦于找不到人来办。



2005年笔者采访庄世平

杨琳十分高兴，他知道，庄世平是最合适的人选。

庄世平是一位久经考验的爱国华侨，在经济活动中不仅有胆略和热情，而且有奇才。对这一点，杨琳是很了解的。

庄世平1911年出生在广东普宁，青少年时期就参加了抗日救亡活动。1930年在北平考入中国大学经济系。大学毕

① 采访庄世平记录。另见廖琪：《庄世平传》，中华工商联合出版社，2004年。

业后，1934年冬季远走泰国，在曼谷的华侨学校崇实中学当老师，度过了一段美好时光。由于学校提倡新思想，不久被泰国当局查封。庄世平转到曼谷的新民学校任教，几年后成为副校长。抗日战争爆发后，庄世平率领学生积极投身于抗日活动，得到泰国中华总商会的认可，成为泰国华侨抗日联合会常委。泰国华侨捐助的抗日资金通过他的手源源不断地送回国内。

1937年，庄世平担任了曼谷《中原日报》的记者，他曾以记者的身份沿着滇缅公路采访，报道国内八路军和新四军的抗日情况。庄世平亲眼看到，滇缅公路陡峭如壁，蜿蜒曲折，崎岖不平，这条路是他一辈子见过的最难走的路，路边常能看到跌进山谷的破废汽车和司机的骨骸。但是，让他感到无比振奋的是，在这条路上奔跑的卡车司机，几乎青一色是东南亚各地的华侨，许多人很年轻，可能中学还没有毕业。

庄世平接连写出系列报道，在曼谷的《中原日报》上发表，《滇缅公路考察报告》发表后，《中原日报》加印数倍，仍供不应求。《中国得道多助，抗战必胜》一文详细介绍了世界人民对中国抗日战争的支援，并宣告：日寇封锁中国的美梦已经破产了。

泰国华侨的抗日热情引起日本特务的警觉，他们杀害了中华总商会的会长。在我地下党的帮助下，庄世平和《中原日报》的工作人员转到了缅甸。

庄世平等人复办他曲中学，并开办合盛公司，不久，合盛的分支机构就开遍了曼谷、马来西亚、新加坡、河内、海防、东兴、柳州、贵阳、重庆。

随着公司发展的脚步，庄世平来到重庆，见到了在八路军办事处工作的老朋友许涤新。

1945年夏季，许涤新和杨少任来到庄世平的房间。许涤新对庄世平说：苏联朋友希望通过港澳和东南亚发行苏联影片和商品，组织上决定，把这个任务交给你和杨少任。

很快，庄世平和其他10人在越南的河内开办了安达公司。8月，日军投降，庄世平带着一批人奔赴曼谷，在那里又开办了安达分公司。安达代理的苏联影



庄世平与林影平结婚合影

片在泰国掀起了俄罗斯文化热潮。《斯大林格勒保卫战》、《乡村女教师》、《列宁在1918》、《攻克柏林》、《夏伯阳》、《天鹅湖》等征服了泰国观众，报纸报道：《“安达”打开了一扇幽秘的文化窗口》。

1946年，安达公司把《一江春水向东流》、《八千里路云和月》等中国影片带到海外。1947年元旦，安达把我党领导的“中国歌舞剧艺社”带到曼谷，演出《英雄儿女》、《生产三部曲》等节目，受到欢迎，两个月里演出84场，观众达6.3万余人次。在新加坡，演出139场，观众超过11万人次。

安达公司红遍南洋。

1947年3月，中国内战全面爆发后，国民党特务对安达实行了清剿。到1947年底，安达公司除泰国和香港的机构外，分公司全部撤销。1948年，泰国黑势力逮捕了安达公司留在泰国的所有成员，此时，香港安达公司的资金只有3000港元。庄世平东借西凑，开始营救被捕员工，经过两年的努力，数十名员工先后被保释。

有庄世平在，事业不死。

许涤新此时也到了香港，他向港工委的方方汇报了庄世平的情况。方方拿出南方局的50万港币，交给庄世平。庄世平用这笔钱采购棉纱，仅十几天的时间，第一批棉纱就运到了泰国。1949年初，南方局又把一批油尾产的生猪交给安达出口香港。

在这些活动中，庄世平与华润公司有所接触，他参与了护送民主人士回国、组织中国银行起义等工作。

在开办南洋商业银行之前，庄世平有过短暂的办银行的经历。那是1949年夏季，一天夜晚，方方请庄世平到家里聊天，方方对庄世平说：想不想开办一家银行？庄世平一听，无比兴奋。那时，国民党造成的通货膨胀和货币贬值日盛一日。

他们在一起谈了很久，把开办银行的许多细节都说到了。之后，方方又介绍庄世平跟马寅初交谈，继续交流开办银行应该注意的事项。

随后，庄世平回到广东，在粤东地区开办了一家小型银行，叫“裕民银行”。广州解放后，该行并入南下大军带来的中国人民银行，成为中国人民银行的华南分行。

创办南洋商业银行的使命就交给了庄世平、许子奇等人。杨琳无比信任地把“南洋商业银行”的执照和准备好的一万美金，全部交给了庄世平。

办银行执照时所写的股东，有几人已经调回国内了，庄世平到港英政府的

登记处，更换了几个股东的名字。华润公司的张平等仍是股东。

庄世平开始招兵买马，租下了香港德辅道中167号作为银行的写字楼。经过几个月的筹备和宣传，一切就绪。

1949年12月14日，在香港最繁华的中环区，南洋商业银行正式开张，前来贺喜和存钱的朋友络绎不绝。银行外悬挂的五星红旗更增添了银行的喜庆气氛。这是我党领导的第一家海外商业银行，具有划时代的意义。

从1949年12月14日这天起，五星红旗就一直飘扬在南洋商业银行的上空，她的脚步走到哪里，五星红旗就飘扬到哪里。

庄世平回忆说：“当时，香港的银行是分等级的，华润的黄美娴跟汇丰银行关系很好，南洋商业银行有事时，会请黄美娴出面讲一讲。”

1950年2月，广州军管会颁布第二号布告，宣布收兑外币，在广东只准流通人民币。到1951年底，广东兑换的港币达到5亿元，还有大批美元、越币。叶剑英决定，将这笔外汇收入全部存入南洋商业银行。这是南洋商业银行开办初期得到的最大一笔存款，为银行的巩固和壮大起到很大作用。

这笔财富在“冲封锁、反禁运”中发挥了巨大作用。

当美国操纵联合国对新中国展开封锁的时候，南洋商业银行发挥了独一无二的作用，为团结海外华侨和港澳同胞做出了巨大贡献，也为保证新中国进出口贸易的顺利进行做出了巨大贡献。

华润公司主张开办银行的决定是无比英明的，而银行的成功与庄世平的个人魅力和聪明才智也分不开。

庄世平是我国第二至六届的全国人大代表，是第七至九届的全国政协常委。他的名字与“南洋商业银行”一样，成为爱国精神的象征。

随着机构改革的演变和人事变动，南洋商业银行的股东也在变化，在20世纪五六十年代，华润公司总经理张平等代表华润公司一直作为银行的股东，参与管理，直到文革时期。



庄世平与特首董建华观看解放军驻港部队阅兵式

第二十章 国庆一周年

“港管委”成立后，我党领导的香港企业由分散经营到相对集中，这时，大家才可以公开地互相来往。可以说，过去的单纯的业务关系变成了战友关系，从此，中央所属的华润公司和各大区所属的十几家公司像一家人一样，联系增多，到处洋溢着喜庆的气氛。华润员工孙琼英说：“华润公司就像一个小解放区。”

尽管大批干部调回国内参加新中国的建设，但是，由于实行了统一领导和相互配合，1950年，进出口工作取得了前所未有的好成绩。“港管委”开始制定贸易规则，规范合同文本。

一要保证国内进口急需：在战争的废墟上建设新中国需要太多的物资——进口棉花发展纺织业，进口肥田粉发展农业，进口钢材发展工业，进口医药设备建医院。此外还有很多很多。

二要保证出口：没有出口就没有外汇，所以出口也是头等大事。而且，香港市场也急需大陆的出口物资。那时内地出口的农副产品、土特产品、手工艺品等，数量还不很大，但是，工作量却很大，国内运出来的商品是用麻袋装来的，是用箩筐装来的，或者是轮船散装来的，到香港后，华润人要再次分装，换成小包装，再销售到香港或转口国外。

在紧张的工作中，转眼就迎来了国庆一周年。

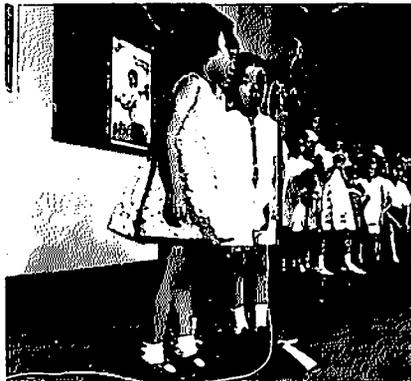
华润副总经理何平的妻子关文舒回忆：何平负责统战工作，国庆一周年前夕，他的主要任务就是组织大家（包括香港私人企业）在国庆节那天，在香港挂国旗。

华润员工组成几个小组，以同乡的身份进行联络。其实，许多爱国华侨都希望挂五星红旗，甚至是渴望挂起五星红旗，但是，人们的普遍心理是：自己不要出头，看别人是否挂。

有华润人出面组织、联络，许多商人都表示：十一国庆那天，我们一定挂



何家霖(何平)和夫人关文舒



何平的孩子演唱《好阿姨》

出国旗。

香港工商界代表很快就做出决定：10月1日悬挂国旗，员工放假一天。在他们的带动下，中小经销商也积极响应。但是，那些大的商会和团体，还处于迟疑和观望之中。可以理解，他们的部分利益来自港英政府，现在，在“禁运和封锁”的背景下，挂五星红旗无异于暴露自己是“亲共”的。

杨琳派何平来到香港华商总会^①，与当时的会长高卓雄商议，可否动员全商会成员挂国旗？商会办公楼可否挂国旗？

高卓雄本人表示同意，可是又说：我还要跟其他委员商量一下，要大家一致同意才行。华润公司的杨文炎^②与高卓雄素有来往，他与高卓雄谈话，得到同样答复。

回到华润，何平把这件事汇报给杨琳，杨琳认为：华商总会之所以命名为“华商”，就是为了与“洋商”商会相区别，商会成员大多是爱国商人，他们的爱国热情实际上很高，他们很多人在抗日战争和解放战争中都为祖国的解放出过力，现在，为了打破美蒋封锁，这些人依然在为了扩大国货出口而奋斗着。



高卓雄

① 该商会原名“华商总会”，后于1952年8月改名为“香港中华总商会”。

② 杨文炎1939—1947年一直从事新闻工作，曾任香港《经济导报》总编。他曾多次采访过何香凝，发表了《爱国老人何香凝谈团结抗日》等文。解放初期华南局急需经济信息，他从《经济导报》调到南新公司研究部，该公司并入华润后，他在华润研究部做负责人达数十年。

杨琳想到：华商总会具有示范作用，他们挂国旗与否直接影响到香港的其他中小商人。

华润港管委、香港工委召开联席会议，决定加大工作力度，派更多的人分头跟华商总会的所有成员做工作。

杨琳向中央汇报了这件事。

不久，一封署名“何香凝”的信件从北京寄到香港华商总会，邀请商会派代表回国观光。并嘱咐道：首届国庆转瞬降临，请国庆日务必悬挂国旗庆祝，以表爱国热忱^①。

何香凝老人的慰问给商会会员增添了无比的温暖，9月30日下午，华商总会的理事和监事召开会议，专门讨论挂国旗问题，最后，大家一致同意：1950年10月1日，所有华商总会之写字楼、工厂全部挂五星红旗。

国庆前夕，一个由香港爱国华侨组成的代表团在何平的带领下，来到北京，何香凝亲自招待大家，赞扬他们的爱国精神。何香凝和代表们一起回忆抗战时期“募捐”的情景，感慨万千。大家还登上天安门城楼，感受全国人民的喜悦。

会后，何香凝把一条丝巾送给何平，请他送给他的妻子关文舒。关文舒一直保留着这条丝巾。

何平（又名何家霖、何家霈），1914年生人，大学学历，1938年参加革命，曾在广东第四站区、第七站区任职，1946年到香港香岛中学任教，1947年任香港永发印刷厂副厂长，参加工商界统战工作。先后任香港南新贸易公司经理和德信行经理，1952年任华润公司副经理，香港中华总商会常务董事，香港中国国货公司常务董事，其间负责香港华商和侨商的联络工作。

在香港中央图书馆，我们查阅了1950年国庆期间的香港《文汇报》，摘录如下：

10月1日——

1、庆祝中华人民共和国的诞生 香港澳门两地同胞今日狂欢庆祝国庆工人、工商界、文化教育界、新闻出版界、电影艺术界，纷纷举行茶会、酒会、晚会庆祝国庆。

2、五星国旗在香港飘扬

^① 采访杨文炎记录。

华商总会开会通过：近日悬旗 放假一日
 本报讯：华商总会于昨日下午二时半举行第16届理事特别联席会议，出席理监事40余人，由理事长高卓雄主持，经过将近两小时的会议，各理监事先后发表意见，由莫应澄提议、潘范庵附议、及几位理事申述庆祝国庆是天经地义合情合理的事情以后，结果全体无异议一致通过了依照港九工商界庆祝国庆大会预备会的通告，于国庆日升起国旗，放假一天。

3、国庆前夕的狂欢

香港九龙九大工会昨开国庆酒会

在香港起义的国营机构也举行了国庆酒会。

- 1、两航员工昨举行庆祝国庆节酒会 四百多护产功臣充满了兴奋与喜悦
- 2、招商局香港分公司门前将搭牌楼庆祝国庆
- 3、资源委员会举行国庆联欢晚会

10月3日，港澳各界致电党中央，《文汇报》用专刊刊登各界电文。

敬礼，毛主席和首长们 香港澳门各界
 庆祝国庆大会的贺电

1950年10月1日国庆节后，在香港挂五星红旗的商会和部分中小商人受到港英政府的追查，也受到国民党残余势力的迫害。当时的香港，国民党反动势力还十分嚣张，国民党的旗帜随处可见，10月10日“双十节”，国民党残余部队大肆庆祝。

慶祝中華人民共和國的誕生
 香港澳門兩地同胞
 今日狂歡慶祝國慶
 工人、工商界、文化教育界、新聞出版界、電影藝術界，紛紛舉行茶會、酒會、晚會慶祝國慶。

《文汇报》1950 10 1



《文汇报》1950 10 1



杨文炎于1939年

港英政府政治部派人来华润，寻找杨文炎。

杨琳知道，来者一定不怀好意，马上通知杨文炎到澳门躲避。

在澳门，杨文炎住在柯平的“竹室”里，长达8个月。其间，杨文炎的妻子黄土娟正怀孕，华润派人把她送到澳门，他们的儿子出生在澳门^①。

由于受到追查，华商总会部分成员产生了畏惧情绪，加上正值抗美援朝战争期间，美蒋封锁加剧。1952—1954年，华商总会不再挂五星红旗，当然，在双十节也不挂国民党旗，保持中立^②。

为了加强与华商总会的联系，1951年初，华润公司以香港普通公司的身份，申请加入商会。这是当时的人会申请：

The Secretary,

Hang Kong General Chamber of Commerce,

Dear sir,

We forward here with our application for membership together with a memorandum showing particulars concerning our firm. We shall be glad if you will place our application before your General Committee at the earliest meeting.

China Resources Co.

华润公司申请入会的推荐人是汇丰银行总经理。

We propose China Resources CO. for membership of the Chamber.

The Hong Kong & Shanghai

Banking Corporation

R.P.Moodie

① 采访杨文炎记录。柯平又名柯正平，长期在澳门从事革命工作。

② 这是可以理解的，当时的斗争还很残酷。1956年10月香港曾发生“九龙暴动”。国民党残余势力为庆祝双十节，逼迫港人挂国民党旗帜，对挂五星红旗的港人实行打砸抢，华润商场也被砸。

永远会员证书：华润公司宝号经遵照会长加入为本会永远会员，相应发给本证书以资证明。

理事长 高卓雄
 副理事长 谢雨川 陈友耀
 1951年4月1日

何平代表华润公司出任中华总商会常务董事。此后，华润与华商总会成员一直保持着密切关系。



照片来源：华润档案馆



王宽诚 梁燊 汤秉达 霍英东 陈有庆
 (以上人员为香港中华总商会历任会长)

第二十一章 新中国的外贸体制

在档案馆，我们找到这样一封电报，是1949年10月31日中央统战部发给杨琳的。

一、东北大豆上半年出口价内定每吨美金一百二十六元至一百三十元，为取得价格及行动一致，你处及广大（华行）售交日本大豆不要低于此价。

二、东方轮抵（大）连即装豆，余豆请电告刘徐，在连接受。

叶 张

拍电报的人是谁，文中提到的“刘徐”是谁，我们说不准，估计是刘昂、徐德明。发电报的“叶”，估计是叶季壮，“张”是谁，不详。

统战部的前身是“城工部”^①，曾由周恩来分管。从华润建立电台之日起，中央的指示多是通过城工部下达，各地给华润的电报也通过他们转达。

1949年10月19日，“中央财经委员会”开始在经济工作方面行使领导作用。

1949年12月2日，中财委致电杨琳^②。

香港杨琳：

一、猪鬃拟全国实行统销。

二、决定国营贸易机关出口猪鬃，对外统一按下列价格：东北改良五五鬃，每磅美金七元一角，天津七元，山东六元九角五分，汉口十七号鬃四元九角，重庆二十七号鬃二元四角，上海十七号（四十分）二元六

^① 即“城市工作部”，主要分管白区（蒋管区）工作。当时的城市多为白区。

^② 华润集团档案馆（第一馆）。

角。以上报价各地均于十二月二日开始执行。

三、与四川畜产公司商定，该公司在港猪鬃自十二月二日起亦按上述价格报价。

四、与四川畜产公司商定，委托该公司出口猪鬃一律按佣金百分之二，委托其他私商出口时也不要高于此数。

中财委

这两份电报反映出：国内经济机构在发生变化，战争年代的体制在逐步改变。而且还可以看出，新中国已经开始对主要出口物资实行统购统销了。

1950年1月，建国刚刚三个月，政务院主持召开全国猪鬃会议、皮毛会议、油脂会议，研究出口工作。

1月12日，陈云致电毛泽东并中共中央，就会议的综合报告作请示。该报告写道：“猪鬃收购任务如能完成并全部输出，可换汇四千八百三十万美元。战前我国猪鬃出口占世界市场总量的70%，能左右世界市场，因此决定由政府统销。”^①就在这次会议上做出决定：成立全国性的猪鬃、皮毛、油脂专业公司，并在各地设立分支机构，统一由贸易部领导^②。

据考察，对猪鬃、皮毛、油脂等商品实行政府统销，这是新中国政务院提出的最早的一项具有全局性质的外贸政策。

中国猪鬃公司等几家公司成为我国第一批具有外贸总公司性质的专业进出口公司。1952年我国成立对外贸易部后，就形成了以外贸部下辖外贸进出口总公司为格局的贸易系统。华润公司作为对资贸易总代理，在进出口价格等方面一直坚持“一个窗口”、“统一对外”，直到改革开放。

政务院、财经委员会能在建国三个月时很快做出“对猪鬃、油脂、皮毛、粮食等几大类商品实行政府统一采购、统一出口”的决定，完全基于对华润公司的了解和信任。经过抗日战争、解放战争多年的考验，他们知道：华润公司已经在海外建立了比较稳固的贸易网络，一定能担负起进出口统一对外的使命。

第二次世界大战后，世界划分成两大阵营：

一个是以苏联为代表的社会主义阵营，包括苏联和十几个新民主主义国

^① 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

^② 当时的“贸易部”包括“国内贸易司”和“国外贸易司”，1952年在贸易部两个司的基础上，建成“商业部”和“外贸部”。

家，我国与它们之间开展的贸易活动简称为“苏新贸易”，与这些国家之间的贸易主要是“易货贸易”。

另一个阵营是资本主义国家及其殖民地，包括香港、澳门及东南亚地区，我国与他们之间的贸易活动简称为“对资贸易”，当时，从“对资贸易”活动中，我国才能获得自由外汇。

在此后很长一个时期里，华润公司作为“对资贸易”的总代理，成为获取自由外汇的主渠道。

猪鬃、油脂、皮毛、大米、黄豆、中药材、茶叶等土特产品成为我国对资出口的主要物资，为祖国换回大量急需的外汇。

国内的社会主义建设朝气蓬勃，劳动人民焕发出前所未有的建设热情，到处莺歌燕舞，感动着杨琳、张平和每一个从香港回来的人。

与国内欣欣向荣的景象相反，1950年，香港的形势进一步恶化。蒋介石撤离大陆时，一批国民党军队建制地留在了香港，在“反攻大陆”的叫嚣中，特务活动猖獗。1950年美国第七舰队开进台湾海峡时，舰队曾在香港海湾停留，美朝战争期间，美国军舰常行驶在香港海域。

香港变成了前线，这里虽然没有炮火，却时时能感受到来自敌对势力的威胁。

1950年春节前夕发生了台湾扣我“神杖轮”的血腥案件。

1950年6月25日，朝鲜战争爆发，美蒋对新中国的封锁和禁运逐步升级。

1950年5月，杨琳、李应吉、张平等再次回北京开会。

这是“港管委”（又称“华润董事会”）第二次工作会议。华东局^①和华南局派人参加。

会议决定：为了进一步发展对外贸易，为了减少不必要的牺牲，要强化“港管委”的统一领导，把原华东局、华南局所属的海外贸易公司全部划归华润领导，由中央办公厅“香港管理委员会”直接指挥，在外贸出口方面实行统一领导、一个窗口对外。

这是一个很重要的决定，此项决定确立了新中国“计划经济体制”下的外贸体制：统一领导，一致对外，主要商品由国家统购统销。

此后，党中央对香港的“党产”实行了统一领导，中央所属的华润公司与地方所属的各公司，全部接受中共中央办公厅的领导，在香港接受“港管委”

^① 解放战争时期，我党领导的华东局包括山东、上海、江苏等地区。

领导。

解放战争时期，华东局、华南局在香港先后建立了一些窗口公司，这些公司包括：宝生银号、运通公司、香港企业公司、民安保险公司、合众公司、永大公司、联合行^①、南新制药公司、安达公司等。

在这里我们有必要简要介绍一下地方公司的情况：

先说宝生银号。烟台曾是我党领导的一个早期的根据地，山东产黄金，为了把黄金换成货币，1947年，我党派张尔华（张敏思）^②到香港收购并改组宝生银号，取得了黄金经营权，可以做黄金期货。1947年11月，波德瓦尔号轮船第一次运货到华润时，带来的“小黄鱼”黄金就是交给张尔华打成金条出售的。此后，党中央拨给华润公司用于采购进口物资的黄金总计大约为8万两^③，“小黄鱼”基本上都交给宝生银号办理。出售黄金换取货币，再由华润采购进口物资，运回国内。初期公司只有四五个人。从1948起，华润公司与宝生银号一直密切合作。业务扩大后，张锡荣加入宝生银号。

运通公司也是山东党组织开办的，最初是用70吨的小船在烟台与香港之间做小型贸易，华夏公司成立后，有了大船，运通公司后来的业务主要是租船。苏世德（刘若明）任运通公司总经理，副经理倪克功（又名束轶），还有一位姓宋，张云胜也是公司成员。如果追溯我党领导的海外航运史，运通公司可能是源头，它早于华润的华夏公司。后来合众公司的梁万成加入。



50年代在北京。左起：陈明、张平、张敏思、刘若明夫妇

合众公司（英文名称：The Universal Development CO. LTD）1946年

① 此后“联合行”改名为联合公司，不同于华润前身“联和行”和“联和公司”。

② 采访周德明记录。在整理材料的过程中，我们发现四个姓“张”的人实际上是三个人，张尔华、张敏思、张云啸、张锡荣，搞不清哪个是化名。周德明说张尔华就是张敏思。张敏思在抗日战争时期曾与夏衍在一起任《救亡时报》负责人。

③ 王华生回忆文章。

创建于上海，经理叫石志昂。石志昂1914年出生于浙江，1935年在上海入党，从事抗日救亡活动。1936年在刘晓领导下参与发起上海洋行华员联谊会，他当时是上海英资会德丰洋行证券部经理。“八一三”后任上海实业界救亡协会地下党党组书记。太平洋战争爆发后，日本军到会德丰洋行抓他，他在舅舅的掩护下逃脱，转到淮南抗日根据地。抗战胜利后回到上海，开办合众公司，为我党筹集经费。1947年，华东局派石志昂到香港办公。为了摆脱特务盯梢顺利离开上海，石志昂一家三口开着小车带着张锡荣、梁万成等假装去杭州旅行，把钱藏在车座下面。到杭州后，石志昂一家和司机返回上海，张、梁二人带着资金乘火车到广州。不久，石志昂一家也到了广州，他们把资金装在做饭用的蒸笼里，来到香港。1947年8月开办香港合众，初期在华人街，后搬到印刷行。

张锡荣到香港后不久进入宝生银号。他很懂金融。

何忠祺回忆说：“我父亲是石志昂的舅舅，救过石志昂，他是我表哥。1948年冬我在上海读高中，17岁，国民党抽壮丁，抽到我，我母亲把我送到香港，找表哥，之后就留在合众公司。跟我同一条船来香港的还有朱大姐，她任合众公司会计，我党干部。当时公司只有7个人：总经理石志昂，副经理张云嘯，员工包括张云嘯的妻子董琼南，梁万成、冯舒之、朱大姐、我。解放前夕，朱大姐被派到台湾，由于特务出卖，被捕后牺牲。”

张云嘯，1916年出生，1937年毕业于上海中法学校，在法租界当翻译，1938年入党，1947年8月从上海到香港，任合众公司副经理。

民安保险初期只有三四个人。这间保险公司是顺应大协同的需要而建立的，初期受香港工作委员会的直接领导。开办民安保险的起因要从1947年11月说起。随着东北第一船出口物资抵达香港，华润公司开始承担起为哈尔滨根据地和东北战场采购物资的重任。运送物资回国要办理“航运保险”，香港保险公司多数是英国背景，不仅手续麻烦，而且检查严格，对战略物资，他们会以各种借口进行刁难，拖延时间，索要高额保险费。

为了缩短保险时间，更是为了物资安全，我党决定在香港开办自己的保险业务。广州有一家大安保险公司，沈日昌和吕书东为负责人，吕书东的弟弟吕曾训是公司员工，吕曾训1947年进入大安保险，在这里加入共青团。吕曾训回忆说：当时的主要业务是“商家火险”和“轮船保险”。这家公司不大，是我党开办的。1947年底，广州大安保险公司结束，原班人马到香港开办民安保险，当时的名义是几个人合办的无限公司。此后，华润和华夏公司的航运保险业务主要由民安保险承担。

吕曾训说：“我当时年轻，跑外勤，经常去华润送保险单。华润公司搬到毕打行后，离我们公司很近。我也常去广大华行，后来，沈经理谈恋爱，对象在广大华行，我去收账时，经常帮他们带信。”

吕曾训还说：“我和哥哥在民安保险，我姐姐也在香港，姐夫是石志昂。他们是1947年到香港的。”

那时参加革命是很危险的事情，作为公司领导来说，经常会把亲戚引进自己的公司，为的是可靠。吕曾训说：“合众公司与民安保险是两家公司，由于石志昂的关系，我们关系很近。石志昂是大哥，参加革命又早，我们都听他的。“港管委”成立后，我们就开始接受华润公司的领导。1950年5月，石志昂调回上海，出任中国进出口公司华东分公司经理，合众公司和民安保险公司就成为华润“港管委”的下属公司了。”1949年9月29日，就在建国前夕，香港民安保险有限公司在香港正式注册。

香港企业公司的业务是进出口，隶属于华东局，人员多来自山东，出口青岛啤酒是主要工作之一。创办人不详，可能是张林发（又名宿汉池）和谭庭栋。并入“港管委”前由张云嘯负责，后期负责人有杨林秋、徐鹏飞、乔中平。

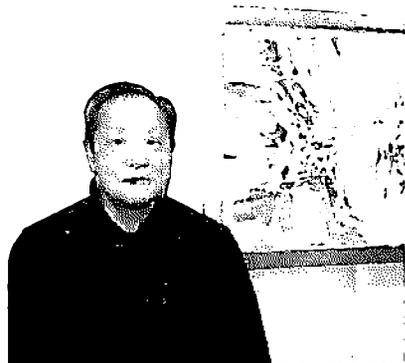
永大公司是青岛的公司，经营土特产，初期的负责人是王维、励星南、吴金铭，后来是宋镛、唐群。

联合行属于南北行，隶属于华南局，经营杂货，兼做贸易。负责人李文浩。

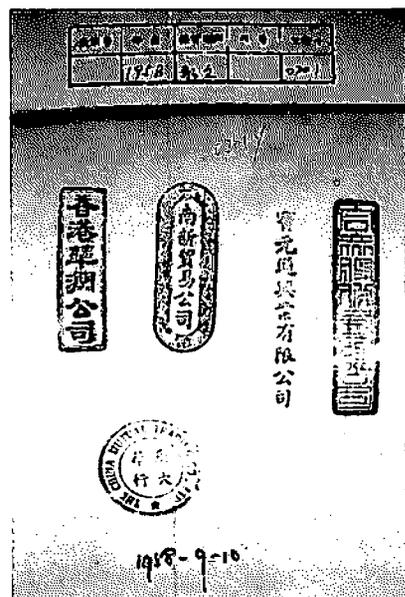
南新制药公司(英文名称：Nam Sun Trading CO.)的负责人为周康仁、何平，隶属于华南局，业务以药品为主。

安达公司的负责人是庄世平，前面已经介绍过。

这些公司和机构都很小，但是，能量很大，几个人就能做惊天动地的事情，甚至能改写历史。



退休后的吕曾训



公司印章：香港华润公司，南新贸易公司，宝元通兴业有限公司，合众公司，广大华行

在这次机构改革中，地方公司全部交给中央办公厅统一管理，干部由华润“港管委”统一调配，此时各公司还保留了原名称；在香港，这些公司都作为“港管委”的下属机构，由“港管委”安排进出口贸易等活动。

回到香港，杨琳和李应吉召集大家开会，传达中央决定，并重新调整了干部配备，石志昂等又一批懂经济的干部调回国内，支援各地新政权的建设工作。

那段时间里，机构变动和人事变动很快。为了加强管理，华润公司加强了员工学习制度，华润公司和新并入的公司员工都要学习国际贸易知识和大众哲学。丘文敏曾回忆过这段学习经历，他从小生活在海外，没有系统学习过马列主义，虽然忠于党，也不怕牺牲，但是政治理论水平不够高，通过学习，大家的觉悟得到提高，认识到了如何在新形势下开展对外贸易和统战工作。

在党中央的领导下，华润逐步确立了外贸经营的主导方式，这些方式的确立在一定程度上也是新中国对资贸易政策的具体体现。

新中国要在战争的废墟上建设现代化国家，发展工业，需要大批进口物资和技术，外汇收入主要靠地处香港的华润公司。正是通过香港这扇大门，经过华润公司和全国外贸系统的共同努力，我国才打开了通向西方资本主义国家的贸易通道。

我国出口商品的流向，一是香港及东南亚国家，二是通过香港转口日本、英国、美国等国家。解放初期，转口贸易量还比较大，比如，1949年华润向英国出口了100万吨东北黄豆。我国的黄豆含蛋白质成分较高，美国等国家的大豆含油量较高，因此，我国的大豆在世界市场上一直很畅销。

1950年3月5日《大公报》报道：猪鬃经港输出，去年三万六千余担，运销美国三万一千余担。

美国通过四川畜产公司的古耕虞向华润购买了400万美元的猪鬃。

为了保证大豆、猪鬃的出口运输，华润一次租用轮船达20艘。租船工作当时由舒自清负责。

20艘轮船满载着我国的出口产品运往西方国家和日本，又从那里买回我国所需要的物资。

本章几次提到四川畜产公司。

1949年10月4日，开国大典后刚刚三天，周恩来会见四川畜产公司经理古耕虞，乔冠华在座。古耕虞对周恩来说：“我想把我的公司全部交给国家。”^①

^① 赵映林：《猪鬃大王古耕虞创业记》，《名人传记》，1997年2月。

四川畜产公司的业务以出口猪鬃为主，在英国、美国影响很大。解放战争时期，中国的猪鬃产量约占世界总产量的80%，美国进口的猪鬃70%以上是该公司的“虎”牌猪鬃。在作为替代品的“尼龙鬃”出现之前，猪鬃用途很广。

解放战争时期，国民党四大家族曾觊觎古耕虞的企业，逼他就范，古耕虞机智应对，硬是在商场上打败了对手，保持了猪鬃大王的地位。

1947年起，自从东北根据地实行统购统销以后，东北地区的猪鬃全部由政府收购，由华润代销，古耕虞的业务逐渐萎缩。作为民族资本家的古耕虞，亲眼看到了新政权的伟大，也看到了华润公司的力量，于是他决定把自己的公司交给国家。他在国外的商业网络很有价值，四川畜产公司在香港、英国、美国都有分公司。

1950年4月13日，陈云向中共中央作报告，建议把四川畜产公司并入中国猪鬃公司，这样做是“公私两利的”。可以说，这是我国外贸领域实施统购统销后，第一个公私合营的范例。

此后，四川畜产公司的货源来自华润，猪鬃出口价格接受华润的指导。四川畜产公司香港分公司的经理调进华润，其他工作人员的工资待遇参照华润标准执行^①。

此时，新中国还没来得及提出对民族资本家实行社会主义改造等政策，然而，第一个公私合营的范例就这样产生了。这不能不说是大势所趋。

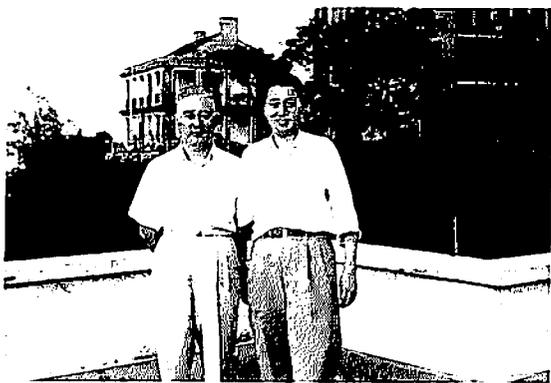
^① 中央档案馆资料。另根据华润公司时任副经理张平回忆。

第二十二章 冲封锁——神杖轮案件

全国解放的大好形势使香港爱国同胞受到极大鼓舞，许多工会组织自发地挂起了五星红旗，加上招商局和两航起义的成功，香港爱国情绪十分高涨。

大陆对香港的进出口量和转口量得到很大提高，1950年新中国对香港和资本主义国家贸易进口3.9亿美元，出口3.76亿美元；

但是，新中国诞生以后，美蒋集团不甘心失败，扬言要反攻大陆，台湾的军舰封锁了台湾海峡。



右：浦亮畴，华润公司副总

1950年初，华夏公司签订了一项运输合同：从香港运货去台湾，回来运糖2000吨。

华润公司副总经理浦亮畴负责办理这件事。

华润领导对这次航行很担心，杨琳对浦亮畴说：“招商局刚刚起义，国民党一定气急了。你要认真安排一下。”

此前华夏的轮船经常跑台湾，东北的豆饼基本上都运

到台湾去了，从台湾买糖也很多。从香港到台湾的航运线路，大家都很熟。

为了防止国民党特务破坏，浦亮畴把神杖轮的船长换成英国人，轮船挂英国国旗，办理保险时，增加了“扣留险”和“兵险”，然后把华润老船员全部换下来，将新来的海员周秉鈇（化名周炳孚）派到船上任二副。周秉鈇25岁，缅甸华侨，1946年入党，船上只有他自己是党员。轮船买办由刚刚并入华润的广大华行的员工应燕铭担任，他不是党员。

应燕铭当时正准备结婚，他和浦亮畴的妻子是亲戚，浦亮畴说：“等你回

来，我们在华润给你办一个隆重的婚礼。”

所有的细节都安排好以后，他又请示杨琳，得到批准。

1950年2月，就在香港招商局起义十几天后，神杖轮出海了。虽然这条船经过了包装，但是，谁都知道，去台湾，这是一次危险的航行。

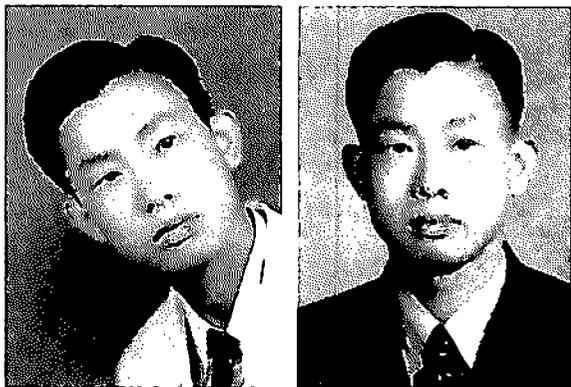
周秉鈇临行前给他的未婚妻写了一封信，信中说：“我准备牺牲了，你如果等不到我，就不要等了。”^①

华夏公司总船长刘双恩亲自开车，把周秉鈇送到刚刚并入华润的运通公司。上船后，周秉鈇对船员作了仔细观察，发现三个可靠人士，他们以前曾是东江纵队的游击队员，叫张九、王林寿、欧才。他们都是香港海员工会^②介绍来的。

神杖轮先到基隆，在那里卸货十几天；之后，轮船开到高雄，在那里又卸货。卸货速度很慢，船员闲着没事，就约见老朋友。

有一天，周秉鈇的老同学白宗添很紧张地来到船上，对他说：“听说你们这条船是八路的。”说完就走了。

又一天，船上的海员钟兆兰对周秉鈇说，“隔壁船上的一个船员来看我，他是我的老乡，他说，你可真大胆啊，怎么跟八路的船到台湾。”



周秉鈇，1950年2月随华夏神杖轮运货到台湾，被捕入狱，受尽折磨

① 采访周秉鈇记录。

② 香港海员工会的前身是中华海员工业联合总会，成立于1921年。在林伟民、苏兆征的领导下，曾在1922年举行香港海员大罢工，取得胜利。1925年“省港大罢工”时，香港海员成为骨干力量。

神杖轮真的出事了。

1950年2月16日，货卸完了，台湾领航员上船领航，就在神杖轮准备启航返回香港的那一刻，台湾港口司令部的人上了船。到下午四五点钟，码头就被封锁了，一些穿着美式军装的人上了船。

黄昏的时候，他们先带走了一批船员，这些人是普通船员，没文化，也没斗争经验，在审讯过程中，可能露出了一些破绽。

午夜时分，国民党特务拿着枪开始搜查英国船长和大副的房间，接着又搜查中国船主应燕铭和二副周秉鈇的房间。然后把他们带下船，带进一所学校。这天是大年三十，远处传来过年放鞭炮的声音，周秉鈇等高级船员在这里被分头审讯。

特务们对周秉鈇说：“大年夜请你吃饺子。”然后就开始打，他的脸上到处出血，耳朵被打坏了。他们让周秉鈇说出轮船的主人是谁，问他是不是共产党，周秉鈇坚持说自己是香港海员工会会员，是工会派他上船的，其他一概不知。

打完以后，特务们把周秉鈇押回学校。

周秉鈇看见，在学校的餐厅里，一个理货员扒在桌子上，也挨打了。

大年初一的早上，两个国民党特务拉手风琴，是一首革命歌曲，他们是在试探周秉鈇。周秉鈇装作不懂。

大年初一的下午，特务们拿出一条绳子，挂在房梁上对周秉鈇说：“给你十分钟，再不交待，就吊起来。”周秉鈇感到很紧张，他想：我不能暴露华夏公司，也不能说东江纵队，等着上吊吧。

国民党特务并不想真的让他死，过了十分钟，没事了，又闯过一关。

大年初一的黄昏，来了一部车，特务们把船上的主要人员推上车。应燕铭受了重刑。车子把他们拉到高雄的一个看守所，关在木头笼子里面。

周秉鈇被关在2号笼子里，坐牢有个规矩：新来的人贴着马桶睡觉。

难友告诉他：在牢房里，日难过，难过日，日日难过日日过。

事故发生以后，华润公司马上采取了紧急措施，多方营救。

他们通过记者发出消息，说台湾当局扣留了一艘英国轮船。很快，英国电台播发了这条消息。

华润公司请香港海员工会出面帮助，强调这只是一艘普通的贸易货船，根本没有政治目的。

同时，华润还在香港聘请了律师，递交了诉讼报告。

第二天，英国广播电台BBC报道了这件事，英国新闻界抗议台湾无理扣留

英国轮船。

这对被扣留的海员来说是一个极大的鼓舞，大家都知道：消息出去了，就有救了，怕的是没人知道，那样，有可能会在无声无息中死去。

18天后，神杖轮上的高级船员被送到台北最高军法处看守所。

未经公开审理，国民党当局就下手了：1950年7月24日，神杖轮的代理买办应燕铭被枪毙，罪名是“为叛徒载运物资未遂”。理货部的七名船员被判以十年徒刑，水手长王利生被判处一年徒刑^①。

神杖轮暴露的原因大概有三个：

其一，神杖轮从香港出海时，浦亮畴曾到码头送行。

其二，应燕铭身上有一张广大华行的名片。随着1948年12月龚饮冰、卢绪章回国任职，国民党特务才知道，原来广大华行里有那么多共产党人，国民党在台湾进行了一次大清查，排查所有与广大华行有联系的人，逮捕了一些无辜人士。应燕铭受牵连。

其三，国民党特务在理货舱里找到一张日历纸，纸上记的是天气预报，这张纸上有“运通公司”等字，他们知道运通公司接受华润领导。

在华润公司的营救下，除理货部船员外，其他船员和神杖轮回到香港。1950年10月，经历了8个月铁窗生涯，周秉鈇也回到香港，他骨瘦如柴，见到华润员工后大家拥抱在一起，泪流满面。

之后他住到船长刘双恩家里，刘双恩夫妇照顾他恢复健康。

经过严格的组织审查，华润党支部宣布：周秉鈇在狱中表现勇敢，没有叛变行为^②。

神杖轮事件给华润员工以极大的教训，大家认识到：新中国诞生以后，香港已经成为一个前沿阵地，华润公司已经从“敌后”变为“前线”。

为了打破美蒋封锁，华润公司充分依靠香港的爱国同胞和爱国华侨，团结了一大批港商和侨商。在他们的帮助下，通过中间商扩大贸易范围。

周秉鈇回忆说：“华夏公司‘冲封锁’是很复杂的海上游击战，做过很大牺牲。华润公司的出口和进口，卖和买，都通过我们海上运输，我们的每一次航行都是危险的过程。台湾和美国的飞机在上空盘旋，我们就把英国国

① 台湾白色恐怖档案（第7辑）。七人名单不详，周秉鈇也不认识他们，理货部相对独立，华润公司为应燕铭家属办理“抚恤金”，并为被扣海员的家属办理了相应的生活保障。

② 采访周秉鈇记录，那时出狱都要审查，我们没有找到应燕铭的照片。

旗张开，穿上英国的好衣服，让他们看。后来就不走台湾海峡了，走台湾岛的东边。”

1950年夏天，华润公司的东方轮在香港装完货，准备驶往大连，还没出海就发现，香港口外停泊了多艘国民党军舰。东方轮刚出港就被敌舰探照灯发现，被迫退回。第二次出航又被发现。第三次，东方轮成功躲过敌舰侦查，很快驶入公海，开往大连。这次被拦截说明，东方号的身份已经暴露，卸货后，华润公司把东方轮交给了新中国的交通部。

第二十三章 印巴三处 ——为西藏解放运送物资

随着新中国的诞生，香港成为一个敏感的地方。1949年12月“港管委”成立，“港管委”的使命不仅仅是发展对外贸易，他还要领导在香港的“党产”公司面对来自台湾和各种敌对势力的威胁。

1950年1月29日，国民党在台湾逮捕了我党设在台湾的“省工委”书记蔡乾（蔡孝乾），他被捕一周后叛变，造成400多名台湾的地下党员被捕，其中包括在国民党军队担任中将的吴石及一批高级军官。

几乎同时，1950年2月16日，大年三十，华润派往香港的神杖轮被扣。

国民党在台湾大肆捕杀共产党。1950年4月18日，香港《新闻天地》发表了一篇长文，公开记录国民党在台湾破获共产党地下组织的经过。台湾报纸声称：“台湾书记蔡孝乾叛变，台地下党组织全军覆没。”^①机要员徐立人流着泪把那些地下党员的名字译成电报密码，上报中央。

6月10日，吴石等六人被枪决。这就是著名的“吴石案”，至今还有很多历史学家在研究这段历史。

吴石在抗日战争时期曾任第18集团军政治部的干部，在重庆八路军办事处与刘恕、袁超俊等都有接触。另外，蔡乾曾到过香港，在万景光的家里向刘晓汇报工作。

蔡乾叛变后，在香港的一些相关人员也需要马上转移，杨琳等首先想到了万景光。此时，万景光正在上海汇报工作，杨琳致电国内有关部门，通知万景光不要回香港。随后，杨琳又派人安排万景光的妻子冯修蕙带着孩子回到广州。

杨琳等安顿好了万景光及其家人以后，用8万港币买下了万景光租住的小楼九龙塘罗福道8号，小楼成为华润名下的“私宅”，这样安全些。九龙塘罗

^① 在周恩来的安排下，吴石等被迫认为革命烈士。

福道8号，是一座具有革命历史的小楼，1948年12月，广大华行并入华润的时候，传达中央精神的会议也是在这里召开的。我党许多干部进出香港都曾在这里落脚。

在1950年初，华润的又一批干部调回国内。麦文澜也不能留在香港了。

人员在减少，可是，中央对华润的要求却更高。此时，我党正在筹划和平解放西藏，华润“贸易支前”的脚步要从东南沿海转到西南部地区。

和平解放西藏需要华润公司的配合。

1949年底，我党在考虑西藏和平解放的大政方针时，除政治军事等重大议题外，还有一个关键性的议题，那就是：如何保障西藏人民的生活。为西藏运送生活和生产物资的任务就交给了华润。

1950年初，杨琳、李应吉领导的“港管委”决定：派麦文澜去印度和巴基斯坦，开辟新的业务。

在中央的统一安排下，一项公司间的股份转让工作开始实施。

我们在档案馆查到这样一份合同文本，签约时间是1950年4月17日。

甲方：宝元通兴业股份有限公司

乙方：华润公司

宝元通兴业股份有限公司总管理处因集中全力经营国内贸易，决定将所属国外贸易部分即香港注册之宝元通兴业有限公司全部转让，并由全权代表人潘陶齐、周书元与宝元通兴业有限公司新股东代表杨廉安、麦文澜议定转让办法如次：……

公司改组：

香港注册之宝元通兴业有限公司及其印度分公司所有牌名商誉登记执照等全部无偿转让与乙方。

香港宝元通兴业有限公司于1946年9月23日在香港注册，英文名称为：Pao Yuen Tung Trading Company Limited，股东包括黄凉尘、潘陶齐、郑星恒、周书元、易仲鄂。背景不详。

股东转让后，新股东包括杨廉安、张显惠、麦文澜、巢克林、黄美娴、毛纹、刘锡恩、吕虞堂、柳立坚，此外还有六个小股东。

春天，麦文澜回到上海，把12岁的女儿交给老战友缪蔚君，寄养在他的家里^①。

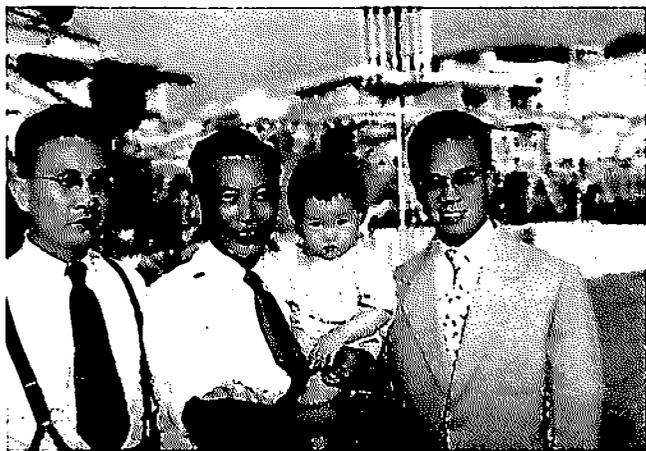
从上海回香港后，麦文澜和妻子柳立坚带着小儿子飞往印度。薛启培和妻子周栩到机场迎接。

薛启培和周栩先到印度，加尔各答的宝元通当时只有他们两个人。麦文澜到印度后，任宝元通公司经理。

1950年5月，中央人民政府和西藏地方政府签订关于“和平解放西藏”的协议，至此，中国大陆各省市完全解放，只剩下台湾岛。1950年11月2日香港《文汇报》记载：《我大军进兵西藏 解放军纪律严明 沿途藏胞狂欢欢迎 驻守宁静藏军光荣起义》。



宝元通公司职工陈国庆、麦文澜、杨璐良，1950年于印度



韦向辰、余秉焱、麦文澜

西藏解放初期，土匪很多。我国东、中部地区与西藏的交通几乎瘫痪，连“马帮”都难以通行。为了帮助西藏人民尽快摆脱贫穷，我党决定，通过华润在印度建立公司，把支援西藏的物资从我国东部沿海运到印度，再通过印度与西藏相连接的边境口岸运往西藏。

宝元通此时的任务就是给西藏输送物资。为了扩大贸易渠道，麦文澜在印度和巴基斯坦开办了三个点：

印度加尔各答宝元通，麦文澜坐镇；

印度孟买宝元通，杨璐良负责；

巴基斯坦卡拉奇（喀拉蚩）宝元通，江国

^① 许多华润老前辈都有过“寄养”孩子的经历，杨琳的孩子曾托付钱之光照料，张平的孩子曾托付龚饮冰照料。

恩负责；

这三个点简称“印巴三处”，都是港口城市，便于轮船运输。

公司最初的任务是给西藏运送生活必需品，食品、食盐、药品、布匹，这类物资都是紧缺的物资，需要量也最大。宝元通一方面接收华夏轮船从国内运来的物资，一方面也就地采购，然后运到西藏边境线附近。开始主要是运到日喀则，西藏政府派人接应，再用毛驴驮着分别运到西藏各地区。日喀则距拉萨约500公里。那时，食品和药品运了很多^①。

我国的大米、茶叶源源不断地由华夏轮船运到印度，再转运到西藏。

除食品外，宝元通还运过大量家具和办公用品，帐篷、桌子、椅子等等。

西藏解放后，开始了修路的历史。为了保证西藏修路所需物资，华润宝元通长年累月采购炸药和修路工具，比如镐头、麻袋、推土机，还有胡椒。据说胡椒可以用作炸药原料。

还有一类物资就是矿灯和钻头。这类物资不只是用来开矿，还用来开隧道。

宝元通公司在印度和巴基斯坦发展迅速，正式员工很快就发展到50余人（不包括工人和临时雇用的装卸工），许多人是当地华侨。印、巴华侨从抗日战争时期就形成了很高的凝聚力。

在给西藏进口货物的同时，宝元通开始代理西藏的出口业务。西藏有很多很多羊毛，由于交通不便，不能进入国际市场。“毛驴运输”开通后，马帮也通了。

西藏自治区政府出面采购羊毛，帮助牧民把羊毛换成现金。这样就有了羊毛出口。出口量越来越大，西藏的羊毛还转口到英国和欧洲。

印度政府此时对中国也很友好。1950年4月1日中国和印度建交后，开放了西藏和印度锡金段的乃堆拉山口边贸通道。日喀则地区的乃堆拉山口海拔4545米，距加尔各答不到600公里，距拉萨不到500公里。这里曾经是古代丝绸之路的一部分。

解放初期，由宝元通打开的新的边贸通道使两国间的边境贸易迅速发展，毛驴、骡子组成的商队络绎不绝。

西藏解放初期，宝元通公司为帮助西藏人民渡过难关做出了巨大贡献。

朝鲜战争爆发后，宝元通又承担起为国内采购物资的重担，抢购棉花、橡胶，出口煤炭等等（后面将记述）。

^① 采访柳立坚记录。

1952年，曾在华润工作过的邱文敏被派到中国驻印度大使馆商务处工作，华夏公司总经理王兆勋也被派到印度使馆。这样，在宝元通和大使馆工作的华润老战友在印巴继续合作，为扩大边境贸易，为繁荣西藏经济，为打破西方对新中国的经济封锁，忘我工作。

在1952年10月的一份文件中我们看到这样一段话：“印度、巴基斯坦之宝元通公司，受香港公司领导，并受当地大使馆的双重领导，办理西藏地方委托的进出口业务。”“卡拉蚩宝元通过去两年来，在购买棉花、租船及目前的售煤等工作中，已经与棉商、船商及政府建立了广泛的联系，去年年底我已派有能力的青年团员周允中前往。”从中不难看出当时宝元通的工作内容。

麦文澜在宝元通工作了三年，带领华润宝元通公司较好地完成了三大任务：支援西藏的和平解放并开展西藏的进出口贸易；支援抗美援朝战争；支援国内的社会主义建设。

柳立坚回忆说：“在印度的生活很艰苦，天气太热，很不习惯。”

1953年，麦文澜调回外贸部，1961年再次到华润任职。

宝元通继续存在，据材料记载，到1957年，在乃堆拉山口经商的商人已超过700人次，运输用的骡子每天超过1000头。从西藏运往印度的商品



左起：朱仲平、周允中、麦文澜



退休后的柳立坚

ORIGINAL No. 81257

BUSINESS REGULATION RULES, 1932 (Rule 7.)

FORM 2

BUSINESS REGISTRATION CERTIFICATE

Certificate No. 22734

Name of Holder *Shree Ramji Ramji B. B. B.*

Address of principal place of business *Shree Ramji B. B. B.*

B. R.

Nature of Business *Importation of goods*

Date of Commencement *15/1/51*

Date of Expiry *15/1/54*

Director of Commerce and Industry.

USE *15/1/51* Date *15/1/51*

NOTE:—(1) This certificate must be prominently displayed at the address shown and must be produced for inspection when requested by an authorized business inspector.
(2) This certificate does not confer non-competition with any other holder of the same if applicable.

宝元通（印巴三处）1957—1958商业登记证书



叶先生（左，加尔各答侨领），麦文澜于印度

主要是羊毛、皮革、牦牛尾巴等土特产，从印度运往西藏的商品主要是衣物、肥皂、手表、汽车零件等。

1959年，外贸部再次强调：“印度、巴基斯坦宝元通分公司，由华润公司及中国大使馆双重领导，除我布置任务外，并办理西藏贸易任务。”^①

在上世纪60年代初期，在印度开始反华排华的时候，宝元通代表华润，更代表祖国，为保护华侨和安排华侨回国做了很多工作。

许多华侨在宝元通的安排下，回到香港，华润公司帮助他们在香港开办小商店，代销国货谋生。此举使香港在一夜之间进入了国货销售的繁荣时期，一时间，国货商店鳞次栉比，国货商场外五星红旗

高高飘扬。

在这里有必要作一个梳理：为了配合我军的解放战争，华润公司“贸易支前”的脚步随着解放区的扩大而不断延伸：

1947年建立大连站，开展东北——香港的贸易活动；

1949年建立天津办事处、北京办事处、上海办事处、广州励兴公司（后改为广州办事处）；

1950年为西藏解放而建立印巴三处；

这些办事处的一个共同任务是：贸易支前，为刚刚解放的东北、华北、华东、华南、西藏等地区运送生活和建设的物资，帮助那里的人民尽快渡过战后难关，尽快建立新政权，尽快恢复生产。

^① 华润公司档案馆（第一馆）。

宝元通人口登记表^①

梁应钊	叶锐良	伍妙芳	杨志尧
周书元	杜彩桃	梁勤	古来文
陈火荫	周才	曾梅	李良卿
叶华凤	杨廉安（兼）	刘旺	徐立人（兼）
张显惠（兼）	刘春和	余朝宗	廖沛霞
易明哲	邓明哲	杨升业	杨俊生
罗洁如	王秀芳	黄坤	严运涛
邓永续	伍光国	林应槐	张楚音
杨玉娇	伍庄	廖秩兴	叶均强
宗凤蝉	叶慧仪	赵崇廉	叶锐辉
孟学思	段甲芝	麦文渊	柳立坚
杨璐良	江国恩	薛启培	周相先

让我们记住这些名字吧，他们在异国他乡，为了西藏的和平解放，为了抗美援朝的胜利，为了冲封锁、反禁运，做出了巨大的贡献。



解放后，国新公司和宝元通老朋友合影

^① 华润公司档案馆（第三馆）。由于人员调动频繁，此表不够准确。

第二十四章 国内交通站

1949年10月1日新中国成立以后，国民党一直叫嚣要反攻大陆。

以美国为代表的西方世界妄图把新政权扼杀在摇篮里，对中国采取了全面封锁。美国军舰和国民党的军舰停留在台湾海峡和我国东部沿海地区，他们的飞机也时常侵入我国的领空。

各种敌对势力派遣特务进入香港，因为香港是与大陆最近的自由港。

在香港，政治间谍活动猖獗，经济间谍也无处不在。

华润公司的贸易活动和日常经营受到严重挑战。

此外，香港奸商也用各种手段进行经济信息方面的活动，了解华润的采购动态。

那时候做生意主要靠电报，面谈生意很少（广交会开始后才改变）。香港的一家医药商曾截获了华润的购药电文（截获方式不明）。

国内经常要求华润买药，购买量很大，这样的电报多用国际通用明码。收到电报后，华润业务员就出去采购，他们经常要货比三家，了解行情。每次，采购单上比较重要的药品，香港各家药店都没货，只有一家药店有，因此，这家店的价格就抬得非常高。由于急于抢购，再贵也得买。几次下来，华润人发现这里面有问题，就找其他药商询问：“你们进过盘尼西林吗？”其他药商都说：就在你们来的前一天，某某药店把我们的货都买走了。

问题的原因很快就找到了，华润改变了电报密码，这种现象就消失了^①。

还有一件事：香港一个商人冒用“华润公司”的名义，租了一条华润曾经租过的轮船，去东北运货。这个船长跟华润人去过大连，所以跟大连码头工作人员很熟，结果就办成了，运回香港1000吨大豆，还有大批中药材。到香港后，卖给了一家洋行。这家洋行与华润有业务联系，在谈其他事的时候，说起

^① 采访刘桂明、朱仲平记录。

了这件事。华润公司马上派人去查。问题很快就查清了，我们把货品扣了下来（但是，还是把租船的运费付给他了）^①。后来，这个人又在上海行骗，被上海公安局抓获。

这件事也暴露出我们工作上的马虎和不规范。此后上级主管部门制定出一些规定，通知各海关：没有华润公司的发货单和提货单，不准装卸货物。

这条规定一直沿用到20世纪的70年代。

华润购买黑铁管也出了问题：

在香港宣布“禁运”前，在华润“抢购”的形势下，华润扩招了大批员工，由于数量剧增，进人不像以前那样严格挑选了，出现了鱼目混珠现象。这些人中，有的可能是私欲膨胀，有的也可能是有意混进来搞商业情报。有一次购买黑铁管，邱文敏在装运时发现，质量很差。邱文敏负责五金进口，了解行情，他随即开始调查，发现是一个姓吴的员工为了拿回扣，把次品当作正品买了回来，价格高出20%多。华润马上派人办理退货，后来拿回了差价退款近50万港币。

华润开除了这个员工，后据了解，这个人是香港某家公司派到华润来的内线。

这一连串事件在华润产生了很大震动，华润公司利用这些事教育大家。邱文敏在大会上讲话，要求大家在工作中要负责任，要珍惜每一分外汇，要提高警惕，严防敌人破坏^②。

从以上一系列事件中，杨琳意识到问题的严重性。保密工作一定要加强。如果保密工作做不好，可能会造成巨大损失。

杨琳去了广州，找到省委书记叶剑英。杨琳提出：把华润的电台搬到国内来。叶剑英马上批准了这个要求，并派电讯部门负责人林青协助安装。林青在30年代也是香港八路军办事处的工作人员，与杨琳很熟。

广州解放前，为了配合解放广州和接收广州等工作，杨琳在广州开办了一家独立的“励兴公司”，余秉焱、李瑞文曾先后负责。李瑞文是叶剑英的老朋友。励兴公司承担了很



余秉焱



李瑞文，1949年9月21于新加坡

① 采访吕履堂记录。

② 邱文敏回忆录，另据采访刘柱明记录。

多“统战”、“策反”等方面的联络工作。

励兴公司对外是一个小卖铺，卖咸鱼等海味品。

李瑞文祖籍广东梅县，1898年出生在印尼，1930年抱着实业救国的理想回到上海，创办工厂。抗日战争时期迁到香港，结识叶剑英，并受叶剑英委托，募集抗日物资。香港沦陷后撤到衡阳。1943年，钟可玉在延安生重病，曾南下在他家养病。1945年结识钟可玉的丈夫袁超俊。1948年元旦，在华润工作的袁超俊通知李瑞文速到香港，随后加入联和行，化名李纪杨。

励兴公司还有一个使命，就是协助我军建立海军。上海、广东、海南等沿海省份解放后，为了进而解放台湾，我军要组建海军。华润遂成立了一个公司，对外叫“香港国兰船务公司”，刘双恩任总经理。这个公司专门采购轮船使用的仪器设备，还有登陆艇。买到以后就运到励兴公司。这项工作从1950年5月到1951年7月持续了一年多。

杨琳这次来广州，在励兴公司设了机要员。

不久，报务员李文山、杨铭也回到解放区，再不用半夜起来秘密发报，也不必躲躲藏藏了。

华润的机要员此时是徐立人，还留在香港。

华润交通员有好几个：谭沛、陈亲爽、朱仲平、王汉根、邓强、苏少生、麦海，还有一位女士，小李^①。

交通员每次都单独出发，有的送到广州，有的送到深圳，电报按照“密级”分开。从香港到深圳容易些，再转火车到广州，当时都有一趟慢车，半夜到达。交通员不停地往返于香港和广州、香港和深圳之间，送电报、文件、华润公司总结和报告，还有关于外汇牌价方面的商业信息、外国报纸。

送“报纸、信件”比较容易。



退休后的谭沛

^① 由于是保密工作，加上经常轮换，名单不全。

送“电报”最危险，他们把电报系在腰上，藏在裤腰带里面，万一遇到搜查，就把电报纸毁掉或吃掉。他们所携带的电报还是“密码”，一般不易破译。当时，华润港管委机要处负责人是巢永森，张祥霖是机要秘书。张祥霖写一手好字，他把“电文”写在很小的专用纸上，易藏。

送“文件和报告”也比较危险。为了防止意外，他们每个人带的文件都是一半。从香港出发时，公司秘书部就把文件纸从中间竖着剪成两半，每个交通员带一半^①。

那时新政权刚刚建立，国内得不到外国信息，包括很普通的外汇牌价和黄金价格，这些信息都靠华润提供。

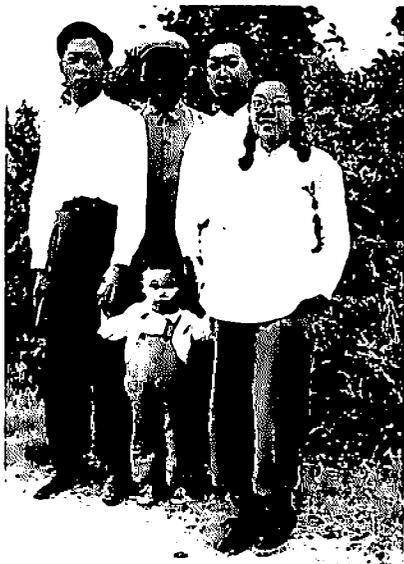
励兴公司属于一个保密机构，只有省公安局了解内情，广州市地方公安部门不知道。那时人们的警惕性都很高，老百姓发现这个公司很神秘，报告了地方公安局。广州市的公安部门不久就了解到，这个公司经常有陌生人出现，而且大多是香港人。有一天，警察突然来公司检查，搜查了公司办公室的保密抽屉，发现了几封保密电文，看到电文他们马上意识到查错了。当广东省公安局长赶到时，这里已经围了很多人^②。

这个交通站暴露了，此后励兴公司作为公开的公司继续运营^③，华润把交通站搬到了深圳。

华润在深圳建立交通站，也是林青派人安装电台、电话等专线设备。

1950年10月，深圳交通站建成。

华润公司的机要员也从香港搬到了深



左起：李文山、沈立中、苏平、杨铭（沈立中是华东驻香港转运站站长）

① 2004年我们在北京查阅华润公司20世纪50年代的老档案时，发现有很多文件的纸张都是左右剪成两半，中间用胶条贴起。由于年代久远，胶条透过两片纸的缝隙与前面一页粘在一起，我们翻阅时不得不小心翼翼。当时我觉得很奇怪，那么多卷宗都是胶条贴起来的，而且肯定是有人故意剪开的，为什么剪呢？在采访朱仲平时，才了解到其中的奥秘。

② 采访朱仲平记录。

③ 华润公司的“三反五反”学习在励兴公司进行，1952年底华润划归外贸部领导后，励兴公司成为华润驻广州办事处。

圳，直到这个时候，华润机要员和报务员才“见面”，此前他们互不相识。

报务员是李文山、杨铭，后又增加了刘冲、苏平。

机要员开始有两个：一个是徐立人^①，另一个是刘振之。到深圳后华东局的田野并入，后来中央又派来了于引（沈远踪）、杨兰敏、王守江。陈建邦为技术员，负责维护和修理设备，他曾在台湾大学学习无线电专业，人好，技术也好，精通英语和日语。

华润在深圳成立了“机要股”，田野任股长。

田野调回北京后，徐立人任股长。这时朝鲜战争已经爆发，为了加强机要工作，中央机要局又派王庆邦带领张耕平、邢秀琴、李小宝前来。

1950年10月，华润机要股的办公地点设在深圳雍睦路，这里是一片民居。老百姓常问：“你们几个年轻人不干活，在这里呆着干什么呀？”为了安全起见，华润又把机要股搬到深圳军管会的院子里，这里也是沙深宝地委的办公处，祁峰在这里任地委书记。华润专门建了一座二层的木制小楼。

华润机要股在深圳一年，1951年秋，又搬到珠海（前山），搬家的原因还是为了安全，那段时间，香港很乱。从1950年起，香港爱国华侨的许多公司都在



50年代初于深圳，周德明（后排中）与陈建邦夫妇（后排左、右一），前排：刘冲（左），苏平（右）



田野（左），徐立人

① 郭里怡调回中央办公厅机要处。

国庆节这天挂国旗，10月1日，五星红旗高高飘扬。可是，残留在香港的许多国民党军人，有几千人，在10月10日“双十节”纷纷挂出国民党旗。这些人企盼着蒋介石反攻大陆。

另一个原因，海关检查更加严格，携带重要文件不安全。

机要员经历过两次这样的风险：

由于机要员与报务员都在国内，这时交通员所携带的电报都是“文字”的了，所以任何人得到电文都能读懂。交通员老谭几乎每天都出入于香港和深圳，引起了海关注意，有一次，海关搜身，老谭把电报藏在手绢里了，他假装拿手绢擦嘴，将电报吃掉了。

还有一次，有个机要员带着一份急电半夜过深圳海关，引起我国边防军的注意，两个解放军战士把他扣住，要搜查。这个机要员说：“你们不能搜查我，请把我交给深圳军管会。”深圳边检部队把他带到军管会，华润交通站就在这里，才知是一场误会^①。这次送来的文件是关于“吴石”等被捕事宜，紧急，而且极端重要，必须马上报告中央。

深圳交通站难以工作，杨琳和李应吉决定：把交通站搬到珠海的前山，安排在我边防公安局的院子里。1951年10月前后，交通站搬家。澳门左派力量大些，另外，从澳门到前山，很近。

前山时期的机要员有：徐立人、刘振之、杨兰敏、于引、王守江、王庆邦、张耕平、邢秀琴、李小宝。



后排左起：刘冲、邢秀琴、苏平。前排左起：
沈远霖、张耕平、王庆邦、王守江



张耕平（右）、邢秀琴

^① 采访王庆邦、徐立人、张耕平、刘重记录。我们了解到：小谭是谭洪，大谭叫什么还不知道。

前山时期的报务员有：李文山、陈建邦、刘冲、苏平、杨铭、陈永箴。陈建邦负责。

交通员时常更换。我们在采访中见到了徐立人、于引、王守江、王庆邦、张耕平、李文山、刘冲等^①。老人们回忆说：交通员好像有两个姓谭的，叫大谭、小谭，还有邓强。

他们说不出交通员的名字。这不能怪他们，这是保密工作留下的规矩：不该问的不问，不该知道的不能知道。

在前山的时期，正是抗美援朝时期。电报的内容主要是采购货物的清单，到哪个港口、到港时间等等，还有一些商情信息。

1952年秋季，在华润公司由中央办公厅划归外贸部之前，华润在深圳再次设立办事处，对外称“南洋贸易公司”，办公地点紧靠罗湖海关（1952年成立外贸部时，中国海关也隶属于外贸部，与华润公司算一家人）。杨琳兼任总经理，科长白凤德。南洋贸易公司员工当年增加到120人^②。

深圳办事处地处内地，华润在这里开设了一部专线电话，一些贸易问题可在深圳请示外贸部。

深圳办事处挂牌后，华润与国内的信件来往，包括华润员工与家属之间的信件，也全部走深圳。

这样做，既安全，又节省外汇。

至此，建立于1947年的华润电台，经过5年多的风雨历程，完成了他的历史使命，于1952年10月撤销。

此时还是抗美援朝时期，香港东部、北部的海域已经被美蒋封锁，此后一段时间里，我国的贸易中转地转到波兰和东德。

1952年10月华润电台撤销后，保留了内部机要员，刘鸿恩接替机要工作，他是外贸部派来的，办公地点设在广州，用广东省的电台发报。

在华润公司工作过的机要员、报务员，这些同志从小参加革命，都有一段传奇经历，我们在这里简要记录一些他们的故事。

徐立人原名纪兴平，1927年出生，1944年进入重庆办事处《新华日报》社，1947年3月随办事处乘坐美国飞机撤回延安。三天后随中央城工部撤到山

^① 这些老人1952年分别后，几十年不见，2006年4月在北京华润大厦重逢，79岁的王庆邦等称72岁的沈运踪为“小沈”，当时的场面令人激动不已。

^② 华润集团档案馆（第一馆）。

西，开始学习机要译电。1948年初在童小鹏带领下，到河北西柏坡附近的李家庄工作，1949年3月随中央机关开进北平。

1949年夏季，徐立人和刘昂一起，从北京到大连，而后扮作押运员，乘坐华润公司运大豆的货船“多姆斯基”抵达香港。他随身携带了几包密码，还有一份刘少奇在天津的讲话稿。经过几天晕船呕吐，抵达香港。杨琳和李应吉亲自到船上迎接，巢永森陪他到移民局办理登记手续。在华润的天隆行住了半个月后，他又回国短暂逗留一次，在广州住在励兴公司。再次入港他以李应吉“内弟”的身份住进李应吉的家，李应吉的夫人叫徐景秋，他改名为徐立人（这个名字伴随他一生，他的孩子都姓徐）。



华润机要员徐立人

徐立人回忆说：那时重要的电报内容包括：一是招商局起义、两航起义，二是华润“永灏轮”被港英政府紧急征用，请示应对措施，汇报事件进展；三是为海军购买登陆艇。其他电文主要是进出口贸易的事情。

在徐立人任机要股股长期间，代天津进出口分公司管理机要工作，天津的机要员叫田有德，山西人，很年轻，未婚。有一天下午，天气很热，大家干完工作后，去河里洗澡。小河不深，以前常去，没想到那天有暗流，小田一下去就被冲走了。几小时后在很远的地方才找到，已经死去。徐立人回忆起这件事仍然很痛心，他要求我们记下这件事情，为的是安慰田有德的家人，他说：“那时候条件艰苦，田有德的上级领导和家人都没来，是我们为他安排了后事，我们没见过他的父母，如果他父母或家人还活着，知道我们还在怀念他，总可以感到一点点安慰。”

徐立人1951年11月调回中央机要局。

刘振之也是从中央机要局调来的。后来，他和杨兰明结为夫妇，回国后在重庆歌乐山通讯兵学院任教。

王庆邦1927年生，1941年14岁时参加革命，1945年夏季调到中央机要处。1947年3月18日晚，他随着毛泽东和中央机关撤出延安，就在他们离开延安后几小时，胡宗南的部队就进了延安。他和机要处的部分战士留在“前委”，跟随在毛泽东身边，随时翻译毛泽东的电文，毛主席靠电报指挥全国的解放战争。

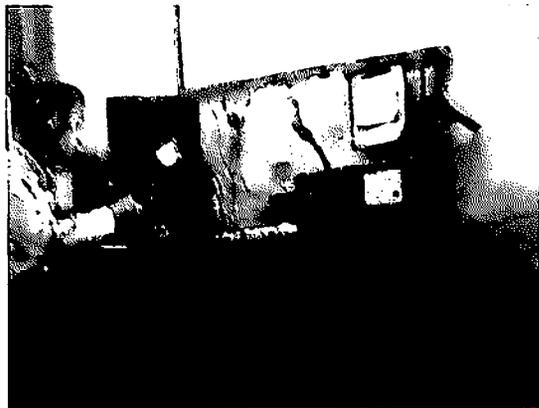


1950年刘冲摄于香港，时年19岁

王庆邦回忆说：“行军时，毛主席、周恩来、任弼时走在前面，几个参谋跟在身边，后面就是机要科，再后面是炊事班。警卫部队在前面后面都有，看不见；报务员也看不见。这么近地跟在主席身边，我们感到很幸福，从来不觉得会随时发生危险。有一次，我们藏在山腰，敌人走在山沟，看得很清楚，主席不怕，我们也不怕。经过青化砭战役和蟠龙战役几个战役，主席就宣布：我军已经粉碎了国民党的重点进攻。这个电报就是我们翻译发出的，前线胜利的电报也是我们最先知道，当时别提多高兴了。那时，物质条件很苦，可是，我们的精神生活很丰富，我们唱歌、跳舞、下棋，边打边走，到山西后，毛主席纠正了当地斗地主时出现的极左倾向；我们陪着毛主席到五台山抽签，任弼时给我们讲佛经。1948年春就到了西柏坡；1949年春进北平。1950年，中央机要处派我到港管委，接替徐立人。”

那时王庆邦刚刚结婚，他带着身为海军机要战士的妻子张耕平马上动身，离开北平南下深圳，那时的深圳还是个小村子。

王庆邦回忆说：“我们那时的电报主要包括：1、采购抗美援朝所需物资；2、在废墟上建设新中国所需物资；3、对爱国华侨的统战工作；4、准外交工作。译电密码半年一换，刚背熟又换了，很大一部分精力是背密码，我们十几个人像一个人一样，有牺牲精神，保密意识极强。”



刘冲在深圳电台发报，墙上挂有一支手枪

王庆邦和张耕平在1952年底调回中央机要局。

刘冲1931年出生，1945年在江苏南通参加革命。1946年到华东军区司令部电讯队。1947年随军到山东，在陈毅身边。刘冲回忆说：“部队电报多数是‘即刻到’，很紧张。我参加过淮海战役。在山东常跟上海的汪道涵通报，我们的电台一直跟到解放上海。上海

解放后，1949年10月，华东财委派我和苏平到香港机构，后来就成华润人了。”

刘冲和苏平（苏贻逊）到香港后，张敏思带着他们到深圳，与陈建邦和陈永箴会合，刘冲随身带来了波长和呼号，与上海取得了联系。开始，电台在深圳保田路，深圳没电，自备汽油发电机，每天晚上起动发电机，发报完毕就关闭发电机，四周一片漆黑。

1952年华润电台撤销后，陈建邦和妻子陈永箴回北京，调入外贸部。

李文山、刘冲、苏平三人都进入海军。苏平在东海舰队海军航空部队工作。

于引1934年出生，1948年底参加工人协会，上海解放后进入华东财委集训队，学习译电，1950年7月经广州到深圳。老董和沈立中带他过罗湖海关，过关时传来空袭警报，国民党飞机飞过，大家都躲避，好在没轰炸。到香港后，接受刘若明、张敏思、田野领导。当时只有16岁，记性极好。机要员不能随便出门活动，不能去公司，所以，经常站在楼上看香港的街道。

于引说：华东局的公司与华润合并后，搬到深圳，生活上自由多了。机要员和报务员两地相隔10分钟路程，骑自行车送信，还可以骑车上街。但是，形势还很复杂，特务时常搞破坏，附近电影院不时爆炸，为此，公司给他们配备了两支手枪。

1952年于引调回外贸部。在外贸部，很长一段时间他在杨琳身边工作，那时杨琳任计划局长，他还随杨琳出使印尼。

王守江1930年出生，河北人，从小当儿童团长，解放石家庄时，演《白毛女》，刷标语。1948年入党，进入中央机要局。开国大典时站在金水桥边。不久被派到香港华润。先到华润北京办事处找刘恕拿密码，到广州后，住在励兴



苏平（后）、李文山



1950年于引（原名沈远踪）摄于深圳，时年16岁



2006年重逢于成都。左起：徐立人、王庆邦、张耕平、郭里怡、刘冲

公司，把密码交给负责人。王守江记得，在深圳，余秉熹常给他们讲故事，还给他们发水果。供给制零用钱不多，1951年夏天，华润给大家增加一块钱^①，买荔枝。那时深圳卖洋货多，国产货少，大家都买不起东西。

王守江回忆说：搬到珠海后，柯平（柯正平）常来机要股，还亲自送过信。

王守江从华润调回中央机要局后不久，去了朝鲜前线，在

和谈代表团机要局工作。1954年起任叶剑英办公室机要秘书。

我们的采访收获极大，我们感到，每位老人都是一部活的历史，华润的历史正是由这些人共同创造的。他们为了崇高的理想，奉献过，牺牲过，无怨无悔。

1952年秋华润在深圳建立办事处。与1950年以前的机要工作相比，条件发生了巨大变化。

在写这章的过程中，我的脑子里一直存在着这样一个问题：华润机要股多达十五六人，多是现役军人，而且多来自中央机要处，他们政治上可靠，业务上一流。华润仅仅是做贸易，似乎用不着这样一支精干的机要队伍，那么他们为什么来到华润？

随着采访的深入，这个谜逐渐解开了。

1949年4月，南京解放以后，毛主席撰写了著名的诗篇《人民解放军占领南京》：

钟山风雨起苍黄，百万雄师过大江。
虎踞龙盘今胜昔，天翻地覆慨而慷。
宜将胜勇追穷寇，不可沽名学霸王。
天若有情天亦老，人间正道是沧桑。

^① 实际增加一万元，那时“一万元”就是一元钱，1955年货币改革。

香港靠近台湾，更重要的是，华润有一支“海上游击队”——华夏公司。

那时的华夏已经有十几艘远洋轮船，其中一半是万吨巨轮。加上1950年1月起义的香港招商局的十余艘轮船，这支海上力量不算小。中国人民解放军虽然还没有海军，但是，华夏这支海上游击队是一支“忠诚的队伍”。

在采访中，华夏老船员都回忆起这样一个情节：在1950年初，华润党支部曾组织党员海员宣誓：时刻准备着，愿为打倒蒋介石、解放全中国献出生命。

此时，地处香港的国民党两大航空公司也已经起义，加上我军东北航空学校培养的空军，就解放台湾来说，我军的制空力量不算薄弱。而国民党则是兵败如山倒的局势。

那时，我党一直在部署解放台湾的工作。

为什么没有实施呢？原因可能很多，但有两条是明显的：其一，1950年1月29日，国民党在台湾秘密逮捕了我党设在台湾的“省工委”书记蔡乾（蔡孝乾），他被捕一周后叛变，造成400多名台湾的地下党员陆续被捕。这个损失是惨重的。其二，1950年6月25日，朝鲜内战爆发。27日，美国总统杜鲁门宣布：美国将武装援助南朝鲜；并决定以武力阻止中国解放台湾。随即，美国派出第七舰队开进台湾海峡。

这些机要员肩负着使命来到华润，在此后的日子里，他们还是发挥了应有的作用，在冲封锁反禁运的斗争中，他们夜以继日，保证了华润与国内的联系，保证了华润与华夏货船的海上联系。

相关链接：

下面这份电报是华润公司通过外贸部转发全国各省市自治区外贸局的联系地址。

今后如有致我司之函电请参考下列办法寄发：

一、致香港之信函：

- 1、香港德辅道中中国银行大厦十二楼香港华润公司
- 2、香港文咸西街38号德信行

二、内地信函：

- 1、广东深圳大站、南洋贸易公司深圳联络站
- 2、广州市太平南路25号中国进出口公司广州分公司代理科

香港华润公司广州办事处

1954年10月20日

第二十五章 同人公约

随着华润公司业务的不不断扩大，人员也越来越多。此前进入华润的工作人员大多是共产党员，他们都经受过革命的考验，他们所要遵循的原则就是《党章》；公司员工增多后，很多党外人士进入华润，包括一些没读过几年书的青年人。一些人进华润只是为了找一份工作，并不知道这家公司与其他公司之间有什么区别。华润前辈认识到，除了要遵守党章以外，作为企业，还需要制定一份员工守则。

“香港企业”在并入华润之前，曾经在《大公报》上公开招聘，报名的人数超过300。当时许多青年应聘主要是为了找工作，不一定想到“奉献”和远大的革命理想。

面试的考题中有这样两道题：1、人是怎样进化来的？2、世界上有哪几个国家是社会主义国家？^①

考生中没几个人知道。

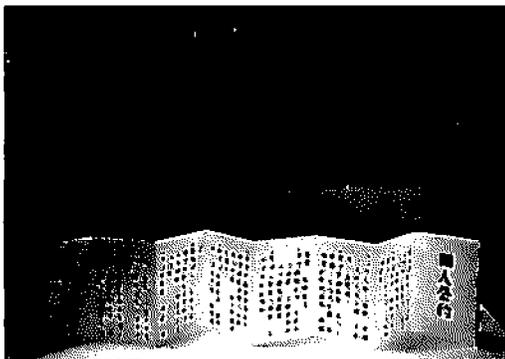
公司要发展壮大，为了加强对员工的教育，杨琳与公司领导商量，要制定公司纪律。他们集思广益，制定出“同人公约”^②：

这是我们从陈渭仪提供的老相册中发现的公约全文，那是1951年1月，公司召开大会，全体员工学习“同人公约”，会后全体合影作为纪念。陈渭仪把自己当时代表大家发言的照片贴在相册中央，并亲笔抄写了“同人公约”的全文。从这个细节中我们可以想象：这些香港的年轻人对这件事的重视程度何等之高，当年他还不满18岁。

老相册保存了56年，陈渭仪在华润工作了一辈子，长达48年。

^① 采访刘桂明记录。

^② 采访陈渭仪记录。“同人公约”由陈渭仪提供。



“同人公约” 照片提供：陈渭仪



陈渭仪在“同人公约”签约仪式上发言

- 1、养成爱国家、爱人民、爱劳动、爱科学、爱护公共财产的观点。
- 2、服从领导，积极建议，关心公司利益，克服雇佣观点。
- 3、工作主动，细致准确，及时完成任务，不本位，不主观，多检查，多总结。
- 4、严守公司秘密，不做小广播，不做包打听，互相督促，发现错误，根据事实，及时报告。
- 5、遵守服务纪律，不迟到，不早退，不随便请假，工作时态度严肃。
- 6、坚决反对贪污舞弊，不私受佣金和礼物。
- 7、提高理论与业务水平，保证每周读书6小时，关心时事，每日阅读进步报纸。
- 8、学习讨论要认真，要准时，有准备，踊跃发言，不骄傲自满。
- 9、团结同仁，互助互爱，勇于批评和自我批评，反对挑拨、猜忌及小宗派作风。
- 10、生活严肃、朴素、健康、乐观，不做无谓应酬，杜绝损友，尽量采用国货。
- 11、积极参与并推动福利工作，提倡正当娱乐，不看落后及黄色的书报及影剧。
- 12、每周检查自己对公约执行情况，并记下检查结果。

“同人公约”的第一条就强调“爱国家、爱人民”，这就把华润公司与香港的私人公司区分开来了。

第二条和第三条强调克服雇佣观念，树立主人翁精神，这也是华润企业文化

化的根本所在。

第四条和第六条讲的是对外纪律，在工作中严守机密，不能为了个人私利而损害公司利益。

第七条和第八条鼓励员工利用业余时间学习。

第九条讲的是团结友爱，不搞小团体。

第十条强调“杜绝损友”，鼓励大家进步。在这里还强调了使用“国货”，这与上面强调的爱国有联系。

第十一条强调“正当娱乐”，不接触黄色的书刊和电影。

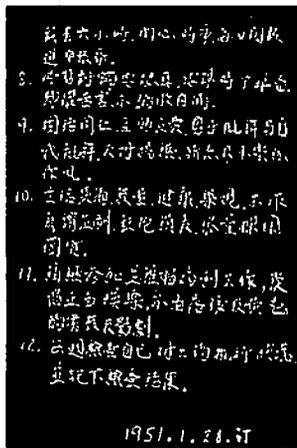
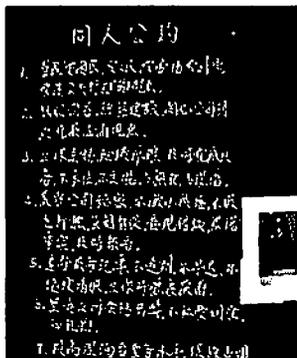
从条约中可以看出，华润把国家的利益放在了首位，鼓励大家从各个方面培养良好习惯，做全面发展的人，尤其强调了学习。那个时候，普通员工的文化水平都很低，许多人连小学都没毕业。

华润派老党员当老师，给大家上课，讲文化课，也讲哲学课，还要求大家写笔记，青年员工进步很快。许多家长看到自己的孩子到华润后爱学习了，都很高兴，他们说：把孩子交给华润就放心了，孩子们在华润不会学坏^①。

许多人记得张云嘯，他很有水平，也厉害，对年轻人要求很严格，大家背地里叫他“政委”，像个军人。他常给大家讲课，讲形势、政治，还提问。

还有华润副总经理浦亮畴，他常说：“你不只是一个商人，你代表的是国家。”他教大家很多东西，包括如何吃西餐，如何使用刀叉，如何穿西服，如何刮胡子，要求大家保持头发清洁。他还讲如何接人待物，什么叫礼貌。

华润对员工的着装一直很



“同人公约”板报



1951年1月28日，华润公司部分员工在国旗下举行了“同人公约”签约仪式 照片提供：李威林

① 采访刘桂明、何忠祺等记录。

关注，周一到周五，男士穿西装，女士穿旗袍，周六才可以穿运动装。

华润公司还建立了“师傅带徒弟”的用人制度，安排老员工带新员工。刘桂明回忆说：“我在秘书部工作时，林如云是我师傅；我到业务部后，邱文敏是我师傅。邱文敏对五金类商品特别熟悉，一看就知道质量好坏，我学到很多。”

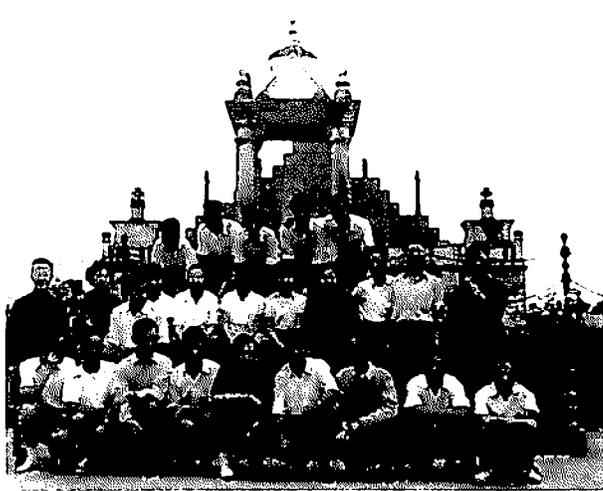
华润还建立起送员工回内地学校进修的制度，不断选派优秀员工进大学或中专深造，作为一项奖励措施。陈渭仪、吕曾训等都曾到广州进修过。

华润还经常组织香港员工回内地参观，参观烈士陵园，也参观工厂、矿山和新农村，让大家了解社会主义新中国的发展步伐。通过参观开阔大家的眼界，也使香港同胞对大陆产生了感情，从而进一步理解了“爱国”的含义。

各种活动也增进了同志间的友谊，华润像一个大家庭，温暖着每一个员工。他们大多住在公司的宿舍里，吃在公司的食堂里，工作时间很忙，业余时间很充实，文艺体育活动很丰富。



这是新中国于1950年发行的第一批国债券，当时华润员工踊跃购买
照片提供：何忠祺



50年代华润部分同事去广州旅行 照片提供：周德明

“同人公约12条”是我们迄今为止所发现的第一份华润公司员工守则，于1951年1月颁布施行。从这份公约中我们能够看到当时的时代背景，也能看出华润文化逐步形成并不断丰富的发展脉络。

陈渭仪回忆说：“我们的归属感就是在这个时候培养起来的，有了这种归属感，我才能在华润做了48年，不想跳槽。”



1951年1月部分华润员工合影 照片提供：陈渭仪

第二十六章 反禁运——抢购、抢运

1950年6月25日，朝鲜内战爆发。27日，美国总统杜鲁门宣布：美国将武装援助南朝鲜，并以武力阻止中国解放台湾。随即，美国派出第七舰队开进台湾海峡。

第七舰队途经香港时，停泊在维多利亚湾数日，华润公司所属的几家公司就在海边的告士打道，那时还没有填海建筑，看得很清楚。

杨琳等华润领导预见到问题的严重性，8月，杨琳再次回北京向中央汇报情况，在中央指导下，制定了一份新的进出口计划。在杨琳还没回到香港之前，一份电报已经传到香港。

北京刘恕转港管委：

（一）对日贸易决定由你处掌握。

（二）对私商贸易亦由你处掌握。

（三）前已订购之货，务须尽一切力量按照原定时间完成任务：

1、尽可能争取从购买国家直接运至国内口岸交货，避免在香港交货。

2、国内交货口岸在青岛、天津、大连任何一处均可。

3、因变更交货口岸而须增加之一切费用，均归我负担。

（四）请抓紧时机，购入碳焦与□袋（文件字迹不清）。

（五）出口期货停止售出，新的进出口计划由杨琳回港传达。

王 张 扬

8月31日

1950年12月2日，美国政府下令：凡出口中国、香港、澳门的许可证一律作废，已经起运的要一律停泊于美国岛屿接受检查；存在美国银行的存款和货款一律冻结。这就是美国对新中国采取的“禁运”，禁运物品的清单很长，很

长。不仅如此，美国还无视国际贸易的规则，对民用物资也实行了禁运，并从禁运演变为公开的扣人、扣货。

美国宣布“禁运”的初期，英国政府没有跟随，港英政府也没有跟随，但是，华润人已经估计到：美国一定会迫使西方国家跟随他们，对中国实行全面禁运。

在朝鲜战争爆发后，在英国还没有宣布禁运之前，华润人在香港、东南亚和英国等地展开了一场与时间赛跑的“抢购”、“抢运”热潮，他们要尽量多地采购一些进口物资。百废待兴的祖国一穷二白，需要大量生产资料、生活资料，还有战略物资。

韦志超回忆：“刚禁运的时候，我们就制定了一个抢购计划，目的就是要要把华润公司的外汇存款全部花掉。”

华润派出几个采购小组，在香港买新闻纸、自行车、香烟纸、手表、药品；香港市场上可用的商品几乎都被华润买光了。

他们还派人去东南亚国家，买橡胶、轮胎、化工原料；把东南亚市场上的此类现货也几乎买光了。

韦志超每天晚上都召集大家汇报，检查采购计划落实情况，每天他都会问一个同样的问题：“钱花完了没有？”进程处主任（对内称计划科科长）刘朝缙、副主任杨文炎等天天忙着制定采购计划。进程处还有单墨芬、许莹、田宜南、陈心鑫、吴品芳、李智等人^①。

抗美援朝中，华润公司为志愿军购买了大量军鞋。

韦志超回忆说：“香港太小，买5万双鞋子，市场上就没了，我们请厂商专门加工，我告诉他们，鞋帮的皮子要加高一寸，胶鞋最好能当雨鞋用。这种军用胶鞋的款式是华润创造的。”

抗美援朝初期，华润公司为前线指挥员采购了几万只军用手表，志愿军排长



退休后的韦志超

^① 本章记录的名单可能不够准确，当时华润人调回国内或派出国外很频繁，档案反映不够全面，加上许多人用化名，给采访带来许多困难。



郑焯南手迹

以上军官都配备了手表。有了表，才能保证在战场上统一指挥，统一行动。那时的表都是机械表，要上弦，华润负责买表的同事对每一块表都要上弦，然后看表准不准，上弦验表，许多人的手指都磨破了。

当时采购的最大宗物资是药品。

郑焯南回忆说：“抗美援朝时期，抢购物资好辛苦，买药棉、盘尼西林、消炎药粉，铜锣湾一条街道的老板都做西药，因此都发达

了。我们严格验收，支援前线志愿军，一瓶药就是一条命。”

徐鹏飞回忆说：“抗美援朝时期主要买抗生素，差不多全世界的大药厂都买遍了，我在英国，还有人在欧洲，加上广大华行过去就是买药的，全部送到朝鲜战场上去了。”

华润还为国内和前线采购了大量石油。

郑焯南回忆说：“港英政府对交通艇的用油是管制的，每天发一次。华夏有一条小船叫‘海燕’，我每天早上第一个去海事处排队领油，怕去晚了就没了。为了收石油，华润内勤外勤人员密切配合，装成老百姓。由于特务很多，一些商人白天不敢卖给我们，我们就晚上买，香港的群众为我们放哨。比如亚细亚公司，一次不敢多卖就分开卖，有时卖散装，有时卖桶装的。积少成多，运回国不少。”

一桶油53加仑，挺重的。为了确保不泄漏和运输安全，经得起风浪的颠簸，华润人要一桶一桶地检查，负责这项工作的人都成了熟手，都能让油桶在手下团团转，一边看漏不漏，一边看分量够不够。他们还真发现过问题，有一次，一个员工觉得不对劲，打开油桶检查，发现桶里装的是细沙。他们马上找商家退货。

奸商看华润员工认真负责，以后就老实多了。

1951年1月，华润公司把徐鹏飞派到英国，让他在英国一边采购，一边注册公司，准备长久地住下来，以英国公司的身份采购物资^①。他英文很好，有丰富

^① 采访徐鹏飞记录，50年代他曾任华润公司进口部经理。



进口部同人



退休后的何忠祺

的外贸经验。

1951年2月，华润公司又把张云嘯派到瑞士，以香港商人身份采购物资^①。

进口部20余人，其中包括：徐鹏飞、董继舒、杨升业、吴欣之、韦志超、林如云、汪乾惠、方正、梅英俊、马景洪、董恒涛、赵光禹、凌香图^②等。

在“抢购”的同时，储运部和华夏公司开始了“抢运”，运回国内。

白天买到的物资，连夜装火车，运回深圳；装船，运到广州等地。

华润老员工何忠祺回忆说：“当时我们都很小，不到20岁。为了抢运，我们不分昼夜，没有节假日。当时我在储运部，每天收货、提货，晚上安排装船、装火车。装船经常到后半夜，为的是天亮以后就可以报关、检验、启航。大家基本上都是一个星期不回家。”

华润老员工李威林也回忆道：“抢运的时候，常常一个星期不回家，但是，父母很放心，家人都知道我们是在干正事，不是在外边瞎混。那时有个杨升业，在印度抢购棉花，他经常给我们讲什么叫棉绒，怎么识别棉花的质量。华润租外国的船从国外运货回来，我们就到船上去验货，收货。然后卸船，用舢舨、趸船、拖轮把货运到我们的船上。”

报关单是英文的，那时，华润的秘书处多达30余人，负责人是巢永森，每天大家用英文打字机打字，常常打到天亮，政府海关一上班就去报关。秘书处员工还有：李纪扬、张祥霖、郑文钦、吴海琴、叶应麟、陈庆沧、王春生、陈涵、吕曾训、李然、谢惠卿、冯海、郭传兴等。

^① 张云嘯，1947年赴美国，1950年4月出任我国驻瑞士大使馆商务专员。



华润公司部分员工 照片提供：李成林



秘书处合影 照片提供：陈渭仪

负责办理货运保险的是俞履基等。

香港到深圳的火车已经开通了，为了防止国民党残余部队破坏，沈立中曾带领一个排的解放军战士负责火车押运，一面把广州的出口物资运出来，一面把华润采购的物资运回去。一列火车十几个车厢，全装得满满的^①。

当时棉花是最大的进口物资之一，基本上是一船接一船从印度、巴基斯坦运回香港，再运回国内。

在印度和巴基斯坦，华润所属的“印巴三处”此时除援助西藏以外，增加了新的任务：

首先是采购棉花，印度和巴基斯坦的棉花棉绒很长，织出来的布质量好而且耐用。我国自产棉花棉绒短，而且不能自给自足。新中国诞生初期，为了解决6亿人民的穿衣问题，进口棉花是华润所担负的一项重要任务。

其次是售煤。把我国的煤炭运到那里出售。

1951年，华润从巴基斯坦购买棉花七万吨，并向巴基斯坦售煤四万六千吨^②。

第三是安排航运，包括租船。这项工作主要在卡拉奇进行。进口、出口任务都很重，一则华润自己的船不够用，二则许多货物不能用同一条船往返运输。比如，华夏公司运煤的船从秦皇岛运煤到卡拉奇，回程时，这条船太脏，不能运棉花，轮船又不能空船回来，就要等其他物资，很费时。因此，宝元通要合理安排，要“拼缝”，急需时也“程租”一些外国轮船。

第四是采购橡胶。我国进口橡胶不仅是为了本国使用，同时还是为了苏联

① 采访朱仲平记录，朱曾任华润交通员，沈立中曾任德信行储运部经理。

② 华润集团档案馆（第一部）。

和东欧社会主义国家的需要。

抢运时，曾有意外发生。

华润机要员徐立人等回忆说：沈立中长期住在深圳火车站。解放初期，国民党的飞机经常在沿海地区轰炸，有一次炸中了深圳火车站。华润运回的货物大堆大堆地存放在火车站的站台上，还没来得及运到仓库里，被炸起火，沈立中带人灭火抢救物资，好在没有人员伤亡。

有一次，一条外国的新货轮运回一船棉花，卸货时发现一包棉花着火了，报了火警，还好，棉花燃不起来，轮船没事儿。郑焯南提起这件事还感到后怕，他说：香港董浩云的一条船，也报火警，眼看着整条船沉下海去，附近所有的轮船鸣笛，表示哀悼。领导教育我们，一定要防火。

那时华润自己有10条船，招商局起义的船有几条，此外，华润副总经理浦亮畴还租了20多条船，大多是“期租”，租期在一年左右。这些船也忙着往返运输。

华润公司和华夏公司在运送民主人士的过程中，都已经暴露了自己的大陆身份。为了安全，在“抢运”的过程中，华夏组建了许多小公司，比如：华达运输公司、信丰货舱公司、华安货舱公司、伊息凡船务公司等等。这些小公司多是因任务而设，任务完成就随之结束了。这正是杨琳同志主张的“把鸡蛋放在不同的篮子里”这一经营理念的一贯体现。

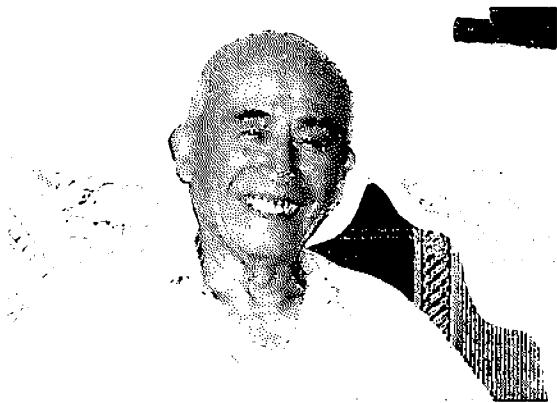
这类公司很多，只有总经理、分管该业务的副总经理、执行任务的当事人知道，所以，当这些老前辈去世后，把这些秘密也带走了，以至于我们今天无法记录他们的贡献。

华夏老前辈郑焯南回忆道：“我在华夏下面的华达运输公司工作过，当时的工作主要是运化肥，从比利时和英国进口，还有染料、药品。王国昌是我的经理。在香港西营盘有个天隆行，专门存放轮船用的仪器、零件，我在天隆行也工作过。”

还有兴隆行。小公司很多，我们很难统计清楚。

华润的轮船Orbital此时跑日本，出口农副产品和铁矿砂，购买工业原料。那时我国与日本民间贸易比较活跃。华润公司派高平叔前往日本，长驻东京，主持出售大豆、盐、铁矿砂，以换回钢材及电工器材等商品^①。1950年下半年，航次很密，差不多是半个月往返一次。

^① 高平叔：《创办国际经济研究所的回忆》。



退休后的刘辛南

刘辛南^①完成了秦皇岛—上海的运煤任务后，于1950年秋调到Orbital上任大副。他回忆说：“那时采购了很多日本的工业产品。”

1950年9月，Orbital从天津运送动物骨灰到日本，骨灰是种水稻插秧用的。在日本鹿儿岛卸货，到八番装钢材。白立新回忆说：“9月14号晚上，我们开到了南朝鲜附近，只见海面上百余艘军舰黑压压一片，一下子把我们的船围住了。我们这艘2000多

吨的货船显得那么渺小。后来才知道，这正是美军在仁川登陆的前夜。两条南朝鲜的轮船靠过来，一个军人要检查运货单，船长林盛、大副刘辛南走过去，拿出货单，报关单上有海关印章，还有麦克·阿瑟的印章。他们就放行了。”华夏船员驾驶着轮船在夜色中全速前进，驶出军舰停泊的海域后，马上报告香港的杨琳，杨琳立即回电：“开到大连去。”

杨琳向中央汇报了我轮船与美国军舰在朝鲜附近相遇的情况。

林盛和船员抵达大连后，又接到杨琳电报：“船上留下大副、二副、三副和部分水手，省出的人手在大连待命。”

船上十几个人留在了大连，第二天坐火车去北京，他们被接到中央组织部，住下。“朱德办公室”负责接待。他们向首长汇报了海上情况，之后，组织部安排他们看戏，两天后乘火车经广州回香港。

美国发现中国和日本之间有民间的贸易往来，便出来阻拦。

1950年12月10日《大公报》报道：“麦克·阿瑟限制日货输中国，日钢铁生产将停顿，中国产的煤、铁、油脂等生产物资，日本今后无法直接向中国购得。”

^① 在刘辛南北上之前，留美的十几人去广罗湾（湛江港）勘察，认为湛江港可以开发成大型港口。这个开发建议是刘双喜在北京提出的。湛江港位于南方，华国轮船到那里装卸货物可避开台湾海峡美军军舰的威胁。广州湾成为新中国第一个可以自由出入的国际港口，在解放初期发挥了巨大作用。

回到香港，白立新奉命去日本接船，华夏的万吨轮“梦获莎”在横滨附近与美国军舰相撞，他们去处理。轮船修好后开到天津，然后，在天津装了一船带皮的花生，满载，开往德国的汉堡。这是中国的花生第一次通过华润出口欧洲。船长是外国人，叫Hooper，大副是陈嘉禧，二副是许新芳，三副是白平民，白立新和陈双士是船员。

梦获莎从天津出发，经过台湾东部海域驶往新加坡——马六甲海峡——阿拉伯海到红海——苏伊士运河到地中海——经直布罗陀海峡到大西洋——北上过英吉利海峡到北海。

这是穿越东半球的航行，全程航行60天左右。梦获莎是一条烧煤的老船，途中在亚丁港加煤（也门南端）。

梦获莎到达汉堡的第三天，得到信息：美国开始限制所有挂巴拿马国旗的轮船，巴拿马轮船不许开到苏联、中国等社会主义国家。梦获莎挂的就是巴拿马国旗。

华夏的刘松志此时在波兰筹建中波公司，他打电话给陈嘉禧，用闽南话说：“你们马上来波兰，给轮船重新注册，换成波兰国籍。”

梦获莎从汉堡开到波兰，注册、维修等用了3个月时间，而后满载着钢材返航，到上海卸货。

那时，海上冲封锁危险四伏，香港的形势也很紧张。华润领导教育大家，夜晚回公司宿舍时，一定要两人以上同行，夜深人静，特务四处横行，万一被他们抓住，扔进海里，造成一个淹死的假象，那是很难打官司的。在某码头，一个女王拿着小说《钢铁是怎样炼成的》过海，就被警察局抓走了^①。储运部近30人，主任翁



1951年10月梦获莎抵达波兰后合影（左起：葛昌武、杨元通、李嘉寅（二副）、白开新（三副））



1952年华润公司储运部员工合影 照片提供：李成林

① 采访韦志超记录。



退休后的郑焯南

觉深，其他人员包括：何忠祺、徐瑶良、温明、钟剑辉、吴颖、范德一、林应槐、朱长林、倪维良等，大家团结得像一个人一样，工作上互相配合，生活上互相关心，在安全问题上还互相保护。

郑焯南也经历过一次有惊无险的事情。张祥霖通知郑焯南到他的宿舍里取一只皮箱，送到天隆行，路上要保证皮箱安全。“晚上，我拿到皮箱出了门。街道很静，没什么人，我刚骑上自行车，警察就过来了，问我提包里装的是什么，我吓了一跳，停下来答话，趁他不小心，骑上车子就跑，正好是下坡，拐了几个弯，把警察甩掉了。”

抢购、抢运工作持续了半年多，大家都十分辛苦，董事长杨琳、总经理李应吉、副总经理（当时称为“协理”）浦亮畴等公司领导决定给大家发一点加班费，可是，大家都表示“不要”。抗美援朝战争已经打响，广播和报纸每天都在报道英雄事迹，每天都在宣传捐款捐物支援前线的新闻，华润人也提出“捐献工资”，并提出“三年不要加薪”的口号，华润人要节省每一分外汇，支援抗美援朝，支援国家的工业化建设。

华润人，包括领导和香港籍的普通员工，真的三年没加薪。

1951年，我国以20万吨大米与印度进行易货贸易；1952年，我国又同锡兰政府签订了5万吨锡兰橡胶易货27万吨中国大米的协定。往来承运任务都由华夏公司承担。

“抢购”、“抢运”都需要花钱，都需要以外汇收入作保障。那时，华润的出口工作也同样做得轰轰烈烈。

香港自己不产粮，副产品也很少，农副产品主要依靠进口，大陆同胞在自己还不能完全吃饱的情况下，省出粮食和家禽，出口香港。大米白面、鸡鸭鱼猪源源不断地运抵香港，此外还有土特产、油脂、矿产等。

担负“抢运”任务的轮船和火车，在把从海外采购的物资运回国内的同时，又把国内的出口物资运到香港，在香港出售，或转运到东南亚国家。

相比较进口而言，出口工作更显得琐碎、麻烦。他们要寻找经销商，要接待大量客户，有些客户现金不够，还要放账、借贷登记，以及催款、收款等等。

负责出口工作的人员有20余人，华润副总经理浦亮畴兼任出口部经理，副

经理吕虞堂，还有孙用致、何祖霖、施日驹、方匡正、杨明洁、郑根源、徐辅治、郑百涛等。

会计处（对内称财会科）负责平衡外汇收支，每天同样忙得团团转，可谓“算盘声、打字机声，声声悦耳”。那时的财会科人员包括：黄美娴、谭志远、孙琼英、黄土娴、叶绍堃、严镇文、陆为立、于本中、胡世英、沈尔元、王寄安、陈志光、陆宗棋等。

华润研究部忙着向国内报价，并跟进外汇牌价。那时通讯设备落后，没有传真机，也没有复印机，全靠手抄，十几个人的工作量也很大。

此时，华润机要处的机要员还在香港，报务员已经搬到了国内。交通员常年往返于香港和广州之间。

1951年5月，华润董事长杨琳和副经理张平再次回北京汇报工作。他们先后向朱德副主席、办公厅主任杨尚昆、副总理陈云作了详细汇报，讲述了华润在反禁运中所采取的“抢购”、“抢运”措施，并听取了他们对华润下一步工作的安排。

汇报之后，陈云邀请杨琳到家里做客。

随着禁运和封锁的升级，港英政府的“缉私艇”在海上巡逻更加频繁，凡是运往中国大陆的物资，一经发现，全部没收，对经营者给与刑事处罚。

华润决定通过澳门转运。澳门的左派势力比较大。

为了避人耳目，1951年华润注册了一个小公司，叫兴隆行。兴隆行的负责人是倪维良和刘桂明，还有廖文慧、区韶炎，属于私人无限公司。何忠祺负责对外联系。

此后，凡华润采购的物资，都交由兴隆行出面办理承运，先运到澳门，再通过澳门的南光公司，经由珠海（前山）运回国内。

香港的“水上人家”帮了很多忙，由他们承运，不会引起注意。货少时，承运商也用香港到澳门的“客船”运货，只要不是华润出面，缉私艇一般不管。

对于重要物资，兴隆行会派人暗中护送承运人，在船上旁观，以防出现万一。



退休后的刘桂明

徐国荃回忆说：“香港的美国领事馆有成百上千的工作人员，他们监听华润公司。所以，我们做药品和橡胶买卖都用代码，用数字代替货物名称，每三个月换一次密码。”

在香港承运商中，不能不提到霍英东^①，当时他们承担了很多海上运输业务。

写到这里，我们有必要提出一个问题：什么叫走私？

走私的判定属于政府行为，美国宣布禁运，触及他的禁运清单，对美国来说，属于走私。但是，中国政府也是合法政府，中共政府允许的贸易活动，对中国来说，就不是走私。

华润没有采购军火，买药品算不算走私？

在我们采访的过程中，许多老前辈谈到“走私”时都很谨慎，他们甚至以为自己真的是在做违法的行为，一再嘱咐我们：不要写出来。

美国动用联合国扩大“禁运物资”的范围，并强迫他国执行，这是一种违反国际贸易准则的不正常的行为，美国政府是失道的。相反，所有参加“反禁运”的国家和人民都是在维护世界贸易的公正与公平，参与其中的华润员工代表的是自己的祖国，因此，我们认为，应该感到骄傲，正是那些药品减少了前线战士的死亡率，正是那些物资为新中国的发展提供了保障。

在世界经济格局中，新中国在诞生初期并没有取得应有的地位和尊严。“冲封锁，反禁运”成为新中国在经济和外贸领域里开展的一场声势浩大的练兵运动。华润公司作为先遣部队，在全国人民的支持下，成功地向全世界展示了新中国“愿以和平代替战争、以贸易合作代替政治对立”的外交政策和外贸姿态。外贸人员团结一心，统一价格，一致对外，在当时起到了维护国家主权和经济利益的作用。

当时的进口商品主要是：黑色金属、型钢、橡胶、肥田粉、棉花、轮船、药品等。

出口商品主要包括：土产品、畜产品、油脂、大米、食盐、铁砂、冰蛋、丝绸等。

下面这组数字可以体现当时对资贸易的成就，这组数字虽然是逐年递减的，但是，这并不妨碍我们对前辈的敬仰和理解。在我们了解了抗美援朝战争与禁运封锁这样的背景之后，我们完全能够想象出当时的艰难，能够体会出华

^① 霍英东事迹详见《霍英东传》。

润前辈们是如何冒着生命危险从事对外贸易的。

据统计，1950年新中国对资贸易进口3.9亿美元，出口3.76亿美元；1951年进口6.47亿美元，出口2.72亿美元；1952年进口3.01亿美元，出口2.45亿美元。华润公司同锡兰（今斯里兰卡）、芬兰、印度等国家建立了正式贸易关系，与英国、法国、西德、日本、荷兰、瑞士等国家的厂商进行了非官方的民间贸易活动^①。



出口部同事留影

客观上讲，封锁与禁运在一定程度上也加深了香港副食品市场对大陆的依赖程度。当时，美国军舰停泊在台湾海峡，严重影响了东南沿海一带正常的航运贸易，香港人多地少，副食品主要依靠进口。据不完全统计，1954年经华润出口到香港的鲜活食品：活猪522896头，蔬菜1.3亿公斤，水果8872万公斤，家禽1041万只，鱼1852万公斤。

1951年春季，美国禁运物资的清单再次扩大，从“禁运军火”变成“禁运一切战略物资”，许多药品也被列入战略物资。凡军人可用的物资，包括鞋子，都在其中。

禁运进一步升级。

华润在美国订购的物资，包括白铁管、矽钢片、盘尼西林、麻袋、桐油等，价值2000万美元，被冻结。

华润公司档案馆里有一张表格，表上记录了西方国家对华禁运后华润公司的损失：其中有些货物已经装船，货船在海上被拦截；有的货物已经付款，款项被扣，并不准提货。华润在美国的存款，被全部冻结。

华润派出的正在国外采购物资的员工，也受到不同程度的威胁。许多人上了美国的所谓黑名单。

抗美援朝时期，香港爱国商人包玉刚曾通过华润公司向志愿军捐献了一架

^① 华润集团档案馆(第三部)。

战斗机，此事轰动香港。华润有个员工因此算了一笔账：华润公司被扣物资和被冻结的资金加起来可以购买125架战斗机^①。

华润员工无比心疼，那些日子里，他们不分昼夜研究对策，设法挽救损失。他们不得不改变出口付款方式，对已经签订合同的出口美国的物资都改为跟单套现的方式。

这个时期，索赔工作量突然间增大了。

华润负责索赔工作的是韦志超、赵非洛。

世界各地的许多奸商利用“禁运”的机会，抓紧时间与华润签合同，接到华润付款后，他又说“没收到钱”或者“我的货被美国扣住了”等等，借口禁运，企图赖账。

华润跟布内门分公司签订了一大批栲胶，产地是南美洲，信用证开到了纽约，栲胶运到了香港，单据也交给银行了，可是，就在这时，布内门公司拒绝交货，他们说没收到钱。

华润领导在一起开会，认为两种可能都存在，一是真的没收到钱，钱被美国扣留了；二是赖账。我国当时急需此类商品，不仅中国，苏联等东欧社会主义国家也从中国转口橡胶类商品。于是决定，再付布内门同样一笔现金，以现货交易的形式买这船货。

对方不干，他们希望提价。他们知道华润一定急于购买。

韦志超负责谈判，双方代表坐在一起，气氛很紧张。韦志超说：“你说钱没拿到，你为什么把单据交给银行了？我写好了诉讼文件，打算去法院告你们。”

布内门自知理亏，不愿意上法庭，最后同意以此前签订的“合同价格”出售。

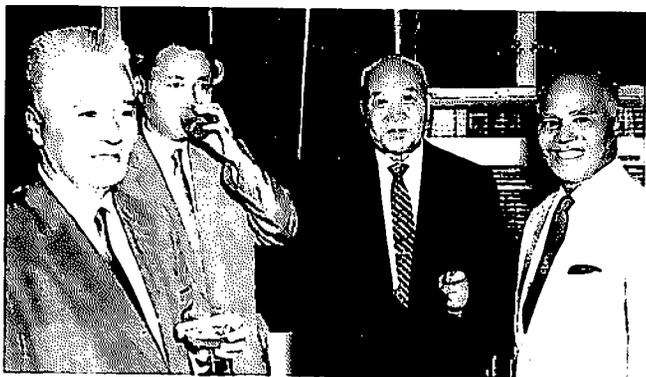
华润花了两笔钱，买了一批货。大家觉得很憋气，于是再次找布内门交涉，委托他们追查上一笔货款。后来，对方分四次，把第一笔货款还回来了。

由于索赔案例增多，华润聘请了几位香港著名的大律师，包括陈丕士，通过香港法院进行诉讼。华润公司是在香港注册的合法公司，华润的生意理应受到保护。

^① 华润集团档案馆（第二馆）。

第二十七章 反禁运——法庭索赔

1951年初，在反禁运的大背景下，华润在香港打了许多官司，这在当时引起了巨大震动。华润负责索赔工作的韦志超等，华润清理处的董士濂，华润聘请的香港著名律师巴特、陈丕士等，在杨琳、张平的指挥下，据理力争，与时间赛跑，这些故事真可谓惊心动魄。香港新华社和香港中国银行的负责人黄作梅、项克方、吴获舟等同志也曾为索赔工作出谋划策。



左：张平，右：陈丕士（50年代华润法律顾问）

西方资本主义国家对华润的贸易制裁实际上是针对新中国的，这件事立即引起了党中央、政务院的重视。

1950年12月12日，就在美国宣布禁运的第10天，政务院副总理陈云同志就此事向毛泽东、周恩来并中共中央作汇报，分析了我国可能遭受的损失，并提出7条对策。15日，中央向全国各地发出文件，公布了新的对资贸易规定，同时，在全国范围内对美国在华资产进行登记，做出不排除以牙还牙的警告，责成中央局提出接收方案，即令各地停开一切向美国的进口购买证和出口许可证。

美国的在华资产不少，40年代，蒋介石为了讨好美国，把一些矿山开采权和金融特权都给了美国。

华润的身后是伟大的祖国，华润是为祖国而战，为人民而战，理直气壮，流血牺牲无所畏惧。

我们在华润公司的档案馆里查到几十本很厚的卷宗，里面全部是关于华润及

下属公司进口商品被美国“冻结”的记录和相关的“索赔”记录。其中包括：

1951年4月11日：《美国禁运情况资料》；

1951年6月30日：《华润公司被扣货、被冻结资金统计表》（此类卷宗共9卷）

1951年1—6月：《合众公司货物被冻结材料》（此类卷宗共9卷）；

1951年4月5日：《合众公司购90部卡车被冻结事》；

1951年3—4月：《合众公司与大通银行关于资金索赔的诉讼文件》（1—2卷）；

1951年4月30日：《合众公司与法国洋行关于货物索赔经济纠纷往来函件》；

1951年5月9日：《250吨铁管索赔文件材料》；

1951年：《南新公司与华比银行打官司的材料》（此类卷宗共21卷）；

1951年3月19日：《广大华行与华比银行纠纷材料》；

1951年6月1日：《广大华行货物被冻结事》（此类卷宗共26卷）；

1953年3月17日：《南新公司货物被扣旧金山及货物被拍卖材料》；

1953年3月16日：《广大华行货物在奥克兰被扣及货物被拍卖材料》；

1953年1月8日：《合众公司关于President Fillmore 号货物索赔事》（1—2卷）；

1953年3月24日：《广大华行关于Steel Rover 号货物索赔事》；

1953年3月18日：《华润公司关于President Harding 被扣三藩市索赔事》；

1953年7月3日：《华润公司关于“东方号”货物（扬声器）被扣及索赔案材料》；

仅1953年华润办理的索赔总额就达2937000港元，收回2075000港元。

在这些案件中，有三个案例最有代表性。

一、“告美国总统轮船公司案”

华润从美国进口的硫酸由美国总统轮船公司运抵香港，卸入香港公仓后，美方却拒绝交货。华润提出诉讼，经律师辩护，最终交货，维护了我方利益。

徐鹏飞回忆说：“香港一些商人也受到迫害，但是敢怒不敢言。华润带个头，利用香港的法律打美国的官司，请律师陈丕士和罗文锦代理，告美国总统轮船公司。他们败诉了，损失照赔。这是华润公司在反禁运中打赢的第一个官司，影响巨大。”此后，华润公司加紧了索赔工作，一些香港商人也跟随其

后，开始了他们的索赔，形成了一种反封锁的力量。

二、华比银行存款案

并入华润的广大华行在美国华比银行存款270万美元，被冻结。华润公司聘请律师打官司。律师认为，华比银行是在香港注册的比利时银行，香港作为自由外汇市场，有权保护客户的利益，冻结华润所属公司广大华行的存款违反了香港法律。经过几次开庭审理，华润胜诉。

韦志超说：“这两个官司在香港影响蛮大，香港商人看着我们，我们胜了，他们就跟进。这些案子不仅仅是钱的问题，更是为了冲破美国的封锁。”

三、橡胶拍卖案

这是一个沉痛的故事，是拖了很久才得以解决的悬案。

华润华夏公司的老经理郑焯南回忆说：“我是1950年10月到华夏的，刚来时的主要航运任务就是运橡胶。橡胶可以民用，也可以军用，是重要物资，华夏公司运了很长时间。一大块橡胶，呈四方形，很重。”

为了争取贸易主动，华润公司决定增加常驻西方国家的代表，以便于采购和销售，同时还可以扩大同西方商人的交往。徐鹏飞和谭廷栋被派往英国。

徐鹏飞回忆说：“1951年初，华润准备在伦敦开一家公司，派我和谭廷栋去。谭廷栋带着全家，有老婆孩子，动作慢；我是一个人，就先走了。我在伦敦等了好久，等不来。后来才知道，他去了新加坡，不久就出事了。”

谭廷栋的夫人陈菠回忆说：“本来安排我们去伦敦开公司，突然又通知我们改去新加坡，任务是采购抗美援朝物资。到了那里才知道是买橡胶。我们在新加坡扮成阔商，老谭是大老板，我是老板夫人，我们带着两个孩子，很像大老板之家。秘书是曾佛清，她是华侨，英文很好；李广德当助手。”

谭廷栋（又名谭万方）是广东人，曾是东江纵队的负责人之一。东江纵队北上以后，他留下来从事地下斗争，先以教书为掩护，后加入“香港企业公司”，任副总经理，该公司1949年并入华润。

董事长杨琳和总经理李应吉亲自向谭廷栋交待任务：以华商身份去新加坡（当时叫星加坡），联络爱国华侨，采购橡胶。

2月，他们一行人到达新加坡。

此前，华润在东南亚、英国等国家已经采购了



谭廷栋



右起：李广德、黄太太、陈菠、曾佛清

大量橡胶。据《南洋商报》记载：“英国及其殖民地自朝鲜战争发生以来，共输出值三亿五千七百万美元的树胶至新中国。”^①

谭廷栋抵达新加坡后，与爱国商人开办的昆兴企业合作，很快就买到了3700吨。

陈菠回忆说：“昆兴公司的董事长叫庄希泉，是一个民主人士；经理叫蔡贞坚，香港人；温平是公司大股东之一，香港人；还有一个董事叫郭瑞，福建人。”^②

1951年5月12日，谭廷栋委托香港一家公司租用的英国轮船“南星摩罗”（又译“南西莫尔”、“南西摩勒”）号满载着3700吨橡胶，驶出新加坡。这船货是正当贸易，有报关单，经过了政府的检查，英国、新加坡、美国当局都知道。

华润租用的英国轮船在海上行驶，目的地是广州湾，行程大约需要一周。

美国当局盯上了这条船。借口是：橡胶属于战略物资，在禁运之列。

轮船是英国的，美国敦促英国对这条船采取行动。

英国无奈，不知如何阻拦，只好敦促香港对这条船采取行动。

陈菠回忆说：“当时我们感觉到形势很紧张了。轮船开走以后，我们把家里的文件材料清理了一次，有用的商业文件寄回香港，没用的就烧了。我们估计到新加坡当局会来抄家。”

上一章我们讲到“抢购”、“抢运”，背景是，美国宣布禁运，其他国家还没有跟随，实际上其他国家并不想跟随，他们同意“军火”禁运，但是并不想失去与中国做正常贸易的机会。第二次世界大战刚结束不久，各国都处在治愈战争创伤和恢复经济发展的时期，西方世界需要中国的土特产品，比如猪鬃、桐油等，同时他们也需要中国这个大买家。当然，也不排除还有一些国家的政府希望发“战争财”。

① 1951年5月12日新加坡《南洋商报》。

② 庄希泉建国前夕回国，曾任全国侨联主席，郭瑞1951年回国，后任福建省副省长。

面对这种情况，美国不得不采取各种措施，强迫其他国家对中国实行禁运。

5月12日《南洋商报》报道：“澳洲日内将宣布，严禁物资运华。”

另报道说：“巴拿马船只奉令不准驶中国。”

当时的形势有多危险，我们今天很难想象。为了还原当时的背景，我们按时间顺序把当时的《南洋商报》作了仔细研究。

5月16日讯：一位香港政府发言人近日拒绝表示当局将采取何种行动以阻止三千七百吨树胶运往中国，它已于十二日于新加坡起运，尚未抵达目的地。……行业界披露说，运胶之英轮“南西摩勒”将不赴香港，而直接开到中国交货。……当该轮三日前离新加坡时，当地一政府官员说：这批货乃是英国被请禁运中国树胶前，在份额制度下准许输出的。

从文中可以看出：当“南星摩罗”号满载橡胶在海上行驶的时候，美国给英国施加了压力，敦促英国出面阻挠。英国迫于压力，敦促香港出面，可是香港发言人的态度只是推诿。

“被请禁运”说明了压力的由来；

“将不赴香港”说明这条船不在香港的管辖范围之内；“准许输出”说明这是合法经营。

美国不甘心，他不想看到3700吨橡胶在他们宣布禁运后运抵中国。

为了对其他国家施加压力，美国动用了联合国。就在货船还在海上行驶的时候，美国当局也在与轮船“赛跑”。

5月16日报讯：美驻联合国代表促自由国家遵守对中国禁运，企图逃避者将受封锁处分。

又讯：印度巴基斯坦声明：不运战略物资赴华。

5月17日讯：西方列强今天同意建议联合国将禁运军火往新中国的禁令扩大，使其包括战略物资的禁运。

5月18日，五届联大通过了对中国实施全面禁运的决议。

5月18日讯：印尼将向美国屈服，支持对华禁运。

5月20和22日讯：经不起美国朝野半年来的交相责难，英国终于宣布

支持美国的要求，将实行经济制裁北京政府了。……英国今天宣布采取行动禁止所有战略物资经由香港流入新中国手中……由25日起对华战略总禁运。

从这些零零散散的报刊记录中我们不难发现这样的逻辑关系：

美国为了达到在朝鲜取胜的目的，操纵联合国扩大禁运范围，从禁运军火到禁运所有战略物资。在联合国的压力下，各国被迫服从。

英国宣布：从5月25日起“对华战略总禁运”。

“南星摩罗”号将在18日或19日抵达我国的广州湾。

按照常理，这批橡胶应该安全了。

可是，就在“南星摩罗”号即将进入我国领海的时候，英国的飞机飞来了。飞机在轮船上空盘旋，并通知船长：“这条船被英国政府紧急征用。”“马上向回行驶，直到见到哥锡克军舰。”

轮船不得不调转船头。因为，战争时期，任何人不得以任何借口违抗政府征用私人财产。

“征用轮船”只是一个借口，扣住这批货才是他们的真正目的。

1951年5月24日新加坡《南洋商报》报道：载三千七百吨树胶之南西莫尔号，于开往中国黄埔港口途中，为英国运输部下令征用，已于昨日下午由英国战舰“哥锡克”卫护返回本坡。

5月29日讯：查“南西莫尔”号上之三千七百吨树胶为本坡中街昆兴企业有限公司于四月九日前售予香港中国资源公司（China Resources）（即华润公司）者。……昆兴企业有限公司在“南西莫尔”号于本月十二日离星（即新加坡）前领取其货款。

5月29日《星洲日报》载：英国运输部征用之英轮“南西摩勒”号所运载之价值一千八百万美元树胶，现将在本坡起卸，不载赴英伦。

轮船被政府征用后，于24日被迫退回新加坡，29日船上的橡胶被卸下，随后“就地拍卖”。

这给华润造成了巨大的经济损失。

更令人气愤的是，他们毫不掩饰征用的假象，在橡胶被卸下后，轮船随之解除征用。

同时，新加坡当局对华润当事人的迫害、对昆兴公司老板的迫害也随之开始了。他们想从当事人那里证明他们扣货是正确的，他们想让当事人承认：这船橡胶不是民用的，而是为中国军队购买的。

25日凌晨，新加坡政治部派便衣突然闯进谭廷栋的家，搜查他们的住所。尽管搜查一无所获，但是，他们还是把谭廷栋、陈菠和李广德带走了，留下秘书曾佛清和陈菠的两个孩子。在审讯两个星期后，陈菠被释放，又把曾佛清抓了进去。谭廷栋是党员，被移交到新加坡的监狱。陈菠也是党员，没暴露。

陈菠回到家里，不敢随便出门，也没有人来往，附近常有人监视。她带着两个孩子，苦苦等待，盼着华润派人来接他们。

让她感到温暖的是，她常能接到外面送来的食品，还有毛毯，不知道是谁送的。在新加坡，那时已经有一些中国机构了，中国银行也有新加坡分行。在那段等待的日子里，虽然很孤独，很害怕，但是，陈菠能够感受到祖国的关怀。夜深人静的时候，看着孩子们睡了，陈菠一个人悄悄地观察楼外的动静，她希望看到自己人，哪怕是一闪而过的背影，这就足以减轻内心的恐惧，她相信，华润一定派人来了，一定在设法营救他们。

她睡不着，她为老谭、小曾、小李担心^①。

华润公司得知谭廷栋等人在新加坡被拘留以后，马上组织营救，聘请香港的简律师提起诉讼。

杨琳赶回北京，向中央汇报。



陈菠（左）、曾佛清



1951年，陈菠与孩子于新加坡

① 采访陈菠记录。

经过半年的诉讼过程，经过中华人民共和国的外交交涉，1951年底，陈菠带着孩子回到香港。

李广德同时回到香港。

受华润委托出面租船的董浩云等也回到香港。

不久，昆兴公司的老板蔡贞坚、温平被新加坡当局驱逐出境，上船时，他们还带着手铐。蔡老板被送回广州原籍，温老板被送回香港。

秘书曾佛清，被新加坡驱逐出境，送回国内。

最后，谭廷栋被新加坡当局驱逐出境，勒令不准在香港停留，经香港直接回国。

他们几人回国后，再没人提起这件事。

组织上为回国的人全部安排了新的工作。

与橡胶案事件相关联的人都没有发生生命危险，这比神杖轮事件幸运得多，可是，随后所带来的负面影响一直存在了几十年，那就是：他们不可以再去新加坡。

先说昆兴公司受牵连的人。昆兴的股东多是爱国华侨，被新加坡当局驱逐出境后，不许再回去，他们的企业和巨额财产几乎损失殆尽。

曾佛清也是华侨，在新加坡有很多亲戚，可是不能回去了。她留在了中国，直到20世纪90年代，她想回去看看，申请签证，新加坡还是不批。

2005年我们采访陈菠时，她流着泪对我们说：“五十四年过去了，没人提这件事，我们自己也不想提这段惊心动魄的往事，这段历史好像被人遗忘了。我们工作都很好，祖国没亏待我们，老谭的职位也很高。文革时期我们都没有因为这件事挨斗。唯独遗憾的是，曾佛清不能回新加坡探亲。前两年，曾佛清得了癌症，又申请回国，新加坡批了，她终于回去了，可没呆多久就回来了。她说伤心，她给亲人造成了很多麻烦。不久她就去世了。老谭和小李也去世了。”

陈菠流着泪对我们说：“我现在经常思念他们，我活着，好像就是为了这件事，我要把这件



曾佛清（右）、陈菠1951于新加坡

事情讲出来，让后人记住他们的贡献。我终于等到了这一天。我想告诉后人：我们能为祖国作贡献，一生无悔。”在场的人都被感动得流下泪来。

我们查阅了关于橡胶案所有的档案资料，还有一些情节需要讲述。

抗美援朝战争结束后，华润再次提起诉讼，对损失的橡胶进行索赔，港英政府受理了这个特殊的案子，并作出以“税”补偿的决定，批准华润公司在随后几年的贸易利润中减免税款。

1973年中英建交前夕，中英谈判中提出赔偿问题，再次提到了橡胶案。

在解放初期，在冲封锁和反禁运的艰难岁月里，华润公司再次经受了血与火的考验，他们在斗争中学会了使用法律这个武器，通过数十项诉讼，有效地保护了公司和国家的财产。



退休后的陈菠

第二十八章 穿越东半球的海运线

前面讲到，解放初期，我国东南沿海各出海口都受到不同程度的威胁，美国舰队和国民党军舰不停地在海上行驶，或者叫“巡逻”，渤海、黄海、东海沿线的各港口包括香港的维多利亚湾都受到控制；他们会以各种借口拦截所谓的“可疑”船只。而我国东北部、苏联东部的各海域，也不安全。

美国政府还知道，当时中国远洋船队主要指华夏船队，而华夏船队多数轮船挂的是巴拿马旗。

5月12日《南洋商报》报道：“巴拿马船只奉令不准驶中国。”

就是说，美国政府要千方百计地割断新中国与世界的联系。

这些威胁和不平等待遇给华夏的航运工作造成极大困难。

新中国必须开辟新的海运线。

那时，我国与苏联和东欧十几个新民主主义国家保持着友好关系，帝国主义国家妄图把新中国的新政权扼杀在摇篮里，这其实是他们扼杀整个社会主义阵营的步骤之一。因此，这些社会主义国家联合起来，在政治上互相支持，在经济上以“易货贸易”的方式互通有无，共同度过了那段艰难的时光。

1950年初冬，中国政府与波兰政府协商，合资组建中波轮船公司。波兰是社会主义阵营的成员国之一，地处东欧，靠近苏联，有很长的海岸线，格丹尼亚（又译格丁尼亚）是一个重要港口。

中国和波兰各出三艘轮船组建中波公司，这个公司由两国政府直接领导；在中国，中波运输公司直属交通部。

中国的三条轮船由华夏公司派出。杨琳、李应吉和华夏公司负责人商量，把刚刚购买的三条万吨轮划拨过去。华夏公司派出的三条万吨轮是：梦获娜、梦获莎、莫瑞拉。三条船上的船长、大副、二副、报务员、船员等都随船过去。

梦获娜（Mondena）挂波兰国旗后改名为“希望号”（Przyszosc），大副肖炳章，二副李嘉寅，三副白开新，报务员刘志伟，水手魏炳，实习生杨元道、葛昌武等。

梦获莎（Montesa）挂波兰国旗后改名为“兄弟号”（Brotherstwo），大副陈嘉禧（当时是广东省政协委员），二副许新芳，三副白平民，实习生陈双土、周士栋、白金泉等。

莫瑞拉^①（Morella）挂波兰国旗后改名为“团结号”（Jednose），大副吴士忠，二副林忠敬，三副李煜明。还有几位实习生。

为了筹建中波公司，1950年底，杨琳派华夏的刘松志前往波兰（前面提到，碧蓝普号第一次航行汉堡，刘松志协助该船换国旗）。

从此，梦获娜、梦获莎、莫瑞拉这三条万吨轮开始远航波兰，这条航线几乎穿越了地球的东半区。

这条海运线是这样的：

中国湛江广州湾——经南海到马六甲海峡——经阿拉伯海到红海——经苏伊士运河到地中海——经直布罗陀海峡到大西洋——北上过英吉利海峡到北海——最终进入波罗的海。航程大约需要50天左右。

波兰的格丹尼亚是一个重要港口，华润公司的刘若明、冯舒之、梁万程、倪克功、许新识、俞谷风、淡蔚云都被派到这个港口工作。

中波轮船公司承运苏联、东欧各国至中国的航运业务。

朝鲜战争爆发后，苏联和十几个国家组成的社会主义阵营，其出口中国的物资，大多集中在波兰；同样，中国出口苏联和东欧各国的物资，也运到波兰。

陈嘉禧在梦获莎上，该船挂波兰国旗，波兰人任船长。陈嘉禧回忆说：“我们回来主要运钢铁，那时候我国搞工业化建设，需要大量钢铁；我国的出口物资主要是粮食和农副产品。我们运过干蛋黄，运到西德。”“我去波兰仓



刘若明夫妇

① 这三艘船的中文译名是白开新翻译的。

库看过，很大很大的仓库，都是运往我国的物资。”

中波公司的轮船不够用，华夏出面租船，刘松志带领华夏公司的一批人负责联系，主要是租英国和瑞典的船，租了很多条。英国与香港有8小时时差，香港下班时间刚好是英国凌晨时间，刘松志他们常常是通宵联系。

英国船运那些非禁运物资；瑞典是中立国，“期租船”主要是瑞典的，瑞典政府不限制。

我国在这条航线上建立了多个“代表处”，先后与锡兰（今斯里兰卡）、印度、摩洛哥、法国、英国、荷兰、德国、丹麦、芬兰等国的港口建立了联系，为轮船提供服务，还要与当地政府接触，进行“准外交”工作。

加煤主要在亚丁和孟买，加油则尽量靠近中东地区，那里的油便宜。

为了安全，中波公司为六条船上的船员制定了一些特殊规定，比如：从波兰驶往中国，在新加坡附近最后一次向总公司报告行程，过新加坡后停止电台工作，以防美蒋军舰破译电台密码，对轮船实行拦截。对这条规定，波兰船员不以为然，他们习惯于每天给家里人拍电报。为此，中国海员极力说服他们，告诉他们：万一被美国军舰扣住，你们很快就能得到自由，可是，中国海员就可能献出



1951年2月23日，TANENA油轮船员于锡兰植物园门前合影 照片提供：白文良

生命。中国海员用真诚感动波兰海员，也请他们转告家里人给与理解。

还有一条规定就是，在台湾岛附近，灯火管制。

我们可以想象，海上游击战，中国海员不容易，波兰海员也付出了很多。正是这种在战斗中结成的友谊，才使中波公司不断发展壮大。

从日本海到波罗的海，在跨越东半球的航线上，每天都有数艘乃至数十艘轮船，满载着贸易物资，驶往新中国。

在美国封锁我国的同时，我国以欧洲社会主义阵营为主要合作伙伴，同时逐渐扩大在欧洲的贸易范围，广交朋友，从“海岸线”一步步走进“欧洲内陆”，在德国、瑞士、英国等国，先后派出了贸易代表。

此时我国驻瑞士的商贸代表是张云嘯，他曾在合众公司、华润公司、华润驻京办事处都工作过。1952—1955年，他先后在瑞士、丹麦、芬兰任大使馆商务专员。

我国派石志昂出任“东欧商务代表团”副团长，统筹中国与东欧各国之间的贸易。石志昂曾任香港合众公司经理，在香港期间与华润公司合作很多，该公司于1950年5月并入华润（对外仍保留名称），同月，石志昂调回上海，出任中国进出口公司华东区公司经理^①。那时上海刚解放，急需大批懂经济的干部。1952年石志昂被派到东德。

在这条穿越东半球的海运线上，发生过太多可歌可泣的故事，那些海员，常年战斗在轮船上，与家人聚少离多。他们称这段时间的远洋运输为“海上游击战”。华润华夏的老前辈在海上游击战中建立了不朽的功勋。

这里我们不能不记录周士栋（周清东）的故事。

1951年，梦获莎改挂波兰国旗后不久，周士栋调到船上任三副。几年之间不断驾船往返于中国和波兰。

1954年5月，周士栋又被派到哥德瓦尔号当三副。虽然朝鲜战争已经结束，但是，封锁和禁运并没有停止。哥德瓦尔号在黄埔港卸完进口物资后，中波公司派该轮绕过台湾岛，从东面北上，到我国东北装运出口物资。



周清东 照片提供：白开新

^① 石志昂调回北京后，任中国进出口公司副总经理，卢绪章为总经理。



刘志伟 照片提供：白开新

1954年5月13日下午，轮船行驶到硫球群岛附近，被号称在那里演习的美蒋军舰拦截，连船带人，押到高雄。美蒋特务对周士栋严刑拷打，周士栋视死如归。1955年10月，周士栋被杀害，年仅27岁。

与周士栋一同牺牲的还有“工作号”轮船的政委刘学勇，二副姚森周。

华夏报务员刘志伟1923年出生在澳门，1938年入党，是东江纵队的老报务员。从“东方号”调到“梦获娜”后，常年在海上从事报务工作。在一次航行中得了急性肾炎，由于船上医疗条件有限，航程又长，耽误了医治，转为慢性肾炎，回到天津后，治疗无效，于1956年6月20日去世。

在香港，华夏公司的轮船此时也改换了国旗，继续运营。一些轮船也加入到“跨越东半球”的行列中。从华润公司1952年的工作总结中，可以部分地反映出朝鲜战争时期国际海运的成绩。总结中写道：

“1952年，华润进口的重要物资计有：钢铁12.7万吨，铜2000吨，铝3300吨，橡胶3.47万吨，肥田粉24.8万吨，烧碱与纯碱14.7万吨，棉花7.7万吨等。每次航行前，华夏都为商品投保‘强迫卸货险’，以避免被扣损失。”“1952年出口物资主要包括：生仁3船、大豆1船、煤8万吨，桐油3000吨，菜籽2船、芝麻1船，豆油4000吨等。对丹麦成交大豆12000公吨；向英国出口几千吨芝麻和大量冰蛋；与西德成交百余吨菜油；对意大利出口一批芝麻。出口货采用了I.O.P.保险，有利于我方。”

穿越东半球的海运线成为连接新中国与西方世界的纽带，在贸易活动中，西方世界禁运的联合阵线被逐步瓦解。

1953年1月25日，外贸部党组和华润公司向周恩来总理汇报工作，除介绍以上工作外，还介绍了西方部分国家当时的对华态度。

文件记载：

各国情况如下：

英国：尽力向我推销纺织品与一般化工品，以解除其本身困难，不干涉西欧对我转口，恢复由英直航我国口岸的货轮，默认锡兰与我国之

间的橡胶和大米的交易。

法国：对我贸易的态度较为明朗积极，对我易货允许有50%的五金、钢材、机器等，我进口货中有钢板、钢管、砂钢片等重要物资。

比利时：1952年转口售我的钢材数万吨。

荷兰：需要我国大豆与花生，荷厂商到柏林接洽者亦多。

意大利：最近纺织界拟组代表团访问我国。

瑞士：可供应钟表及精制工具、仪器等。

芬兰：1952年签订的中苏芬三角贸易，3400万卢布，经济意义虽不显著，但政治影响很大。

瑞典：由于中苏芬三角贸易协定的影响，瑞典表示可供我滚珠轴承、钢材等，同时要求以钢铁交换我钨砂。

西德：西德厂商对中国贸易具有极大兴趣，较大厂商、银行都已与我柏林代表处建立了直接联系，其中有高级无线电设备。1953年对我输出品中包括钢铁、机器、金属制品、电气材料、化工产品、化学仪器等，要求我输出者主要为大豆、油籽、蛋品、钨、纺织原料等。

日本：中日贸易协议对日本中小厂商的号召力极大。

东南亚国家

锡兰：需要我国煤与丝绸，可以供我椰子油与香料（转口苏联）。

印度：希望我今年能继续供给大米50万吨，并拟供我纺织品及糖。

巴基斯坦：去年我购买巴棉7万吨，巴向我购煤共4.6万吨。今年重点放在向巴售煤。

缅甸：最近有缅商售我橡胶1000吨，已签合同。

印尼：最近才完成3000吨橡胶合同。这是我与印尼的首次成交。

在听取外贸部和华润汇报的基础上，中央作出如下决定^①：

1953年对资本主义国家贸易拟采如下的方针：

在“扩大对外贸易为经济建设服务”的总方针下，在“继续扩展对苏联和新民主主义国家贸易”的基础上，以经济为主配合政治、外交政策，积极展开对资本主义国家的贸易。

最成功的例子当属中国与锡兰（斯里兰卡）大米换橡胶协议，华夏公司承

^① 华润集团档案馆（第三馆）。

运。另外，华润成功地与英国开展了冰蛋贸易，这对西方世界和港英政府都产生了积极影响。

吕虞堂回忆说：“反禁运的时候，华润向英国出口冰蛋3万吨，我们联系好货源，就找怡和洋行的黄先生，他帮我们不少忙。为了这批出口物资，整个华润公司都动员起来了。”一艘船的冷仓一般只有一二百吨，这批冰蛋运了很多班次。英国方面也曾多次派船来中国港口运冰蛋。

显然，西方国家对美国推行的“禁运”是不满的。

相关链接：

1950.11.2

中华人民共和国中央人民政府代表团和波兰人民共和国政府代表团在北京就两国政府合资组建中波轮船股份公司举行会谈。

1951.1.29

中华人民共和国和波兰人民共和国政府代表在北京签署了《关于组织中波轮船股份公司协定》。

1951.6.15

公司成立，中波两国政府各出资50%，对外称“中波海运公司”。总公司设于中国天津，分公司设于波兰格丁尼亚。

1951.6.26

总公司在天津马场道158号开始正式对外营业。

1951.9.7

波兰分公司在格丁尼亚成立。

1952.6.18

中央人民政府政务院财政经济委员会主任陈云为公司签发营业执照。

1954.1.1

公司参照苏联航运方面的会计制度采用适合本公司特殊性质的新会计制度。

1954.6.15

总公司在天津庆祝公司成立三周年。交通部部长章伯钧出席了庆祝会和宴会。

1956.9.14

公司向南斯拉夫普里特船厂订购建造四艘内燃机船。

1956.11.22

周恩来总理就中波两国关系答波通社记者问表示，在中波合作关系中，中波海运公司起了不小的作用。

1957.3.19

公司签订在南斯拉夫船厂建造两艘油轮的合同。

1957.4.12

周恩来总理陪同波兰政府部长会议主席西伦凯维奇视察天津总公司。

中波轮船股份公司是新中国第一家中外合资企业，自1951年起经营亚欧航线运输业务，先后承运过如山西神头电厂、葛洲坝、宝钢等国家重点工程的大型成套设备，近年来还独家承运了上海地铁、广州地铁设备与车厢，显示出中波公司在重大件运输方面的卓越能力和特长^①。

① 引自中波公司网。

第二十九章 华夏公司——新中国远洋航运的摇篮

为了发展新中国的远洋航运事业，1951年上半年，政务院财经委员会决定：由贸易部、交通部、华润公司三家联合，成立一个股份公司，公司名称为中国海外运输公司。7月，刘双恩从香港华润回北京筹建该公司，在整个筹建的过程中，刘双恩一家就住在华润北京办事处。

中国海外运输公司负责人由三家分别派出：

董事长由交通部的于眉担任；

总理由贸易部的刘今生担任；

副总经理由华润公司的刘若明担任（刘若明曾去波兰参与筹建中波公司，很快又回国）。

该公司的管理委员会成员包括：李运昌、沙千里、林海运、于眉、刘恕。

中国海外运输公司总部设在北京北新桥汪家胡同，实际上是一个管理机



华夏公司员工合影

构，轮船都在香港，就是华夏公司的人。在国内称“中国海外运输公司”，在海外还有另一个名称，叫“中国租船公司”。那时，中国的租船量很大，刘双恩也曾负责租船工作。

中国海外运输公司的具体业务分为两大块：1、海上运输；2、租船；这两块业务都放在香港的华夏公司。

海外运输公司刚刚成立，又赶上国家的机构改革，政务院改为国务院，强化了国家概念。1952年10月，从贸易部里分出外贸部，为了在外贸领域里实行“统一领导，一致对外”，从而防止多家分管带来的浪费，“中国海外运输公司”交由外贸部统一管理，交通部不再参加管理。

1952年底，刘若明看着那些在海上游击战中成长起来的华夏船员，还有那些从集美来华润的学生，感慨万千，当年的练习生如今都成了骨干力量。

他对白立新等人说：“从集美来华润的34个人分成两半，17个留在外贸部，17个去交通部，去组建新中国自己的船队，挂五星红旗的船队。”白立新等人听了这些话很振奋：组建挂五星红旗的船队，这是多么令人鼓舞的消息啊。不久，17人从华夏公司调到交通部，离开了华润公司。交通部的船队开始主要以内河运输为主，筹建远洋航运工作几番挫折，几经磨难，在此不提。

17个留在华夏的船员，又分成两部分，一部分继续留在香港华夏，一部分回到北京海外运输公司总部。这两部分人员原则上讲还是一家人，都隶属于外贸部。

刘辛南、白平民、白文爽、白立新等十余人调回北京，回到海外运输公司的北京总部。他们有航海管理经验，要协助有关部门制定各项规章制度，比如“港口进出口物资统一接交办法”、“船长指示”等等。这是一项关系到我国与世



退休后的白立新



退休后的白文爽

界海运事业能否接轨的大事。这个总部是一个管理机构，负责与外贸部保持联系，而后给香港的华夏公司下达指令。

白立新模拟海上航路制作了一张大地图，然后根据海上轮船的报告，及时标出轮船所在海域，这样，领导和相关人员都能及时了解到每条船在海上行驶的位置了。

那时，往返于中国和波兰的轮船每天都有数十艘行驶在海上。中波公司最初只有6条船，其中华润3条，波兰3条，后来苏联船、瑞典船、丹麦船也加入进来，还租了两条英国船分别叫“东风”和“西风”。

从华夏回到北京的刘双恩等十几人，在自己的岗位上献智献策，成为新中国最早的一批远洋航运事业的专业管理人才。

1953年1月1日，在陈云副总理的关怀下，外贸部成立中国陆运公司。

1955年前后，中国海外运输公司和中国陆运公司合并，建立中国对外贸易运输总公司（简称“中外运”，sino-trans）。

外贸部统一领导的中国对外贸易运输总公司成立后，成为“制定国家进出口货物运输计划”和“负责租船、订舱、储运、交接、分拨等组织工作”的专门机构。

“中外运”的工作主要是管理，海上运输和具体的租船工作还是由华夏公司承担。

1958年，外贸部的运输局并入中外运公司，这样，“中外运”成为一个政企合一的“总公司”，华夏是隶属于总公司领导的业务公司。就是说：华夏接受“华润”和“中外运”双重领导。

华夏公司原有的挂巴拿马和利比里亚国旗的轮船受到禁运限制后，1957年华夏又成立了一支“灰色”船队，对外称香港远洋轮船公司（Ocean Tramping Company Limited），经营不定期航线，轮船挂索马里国旗。这是一家合资公司。该公司得到迅速发展，高峰时达到50余艘轮船，207万吨载重量。第一任总经理是陈嘉禧，董事包括林开、白金泉。1958—1959年度盈利107万港币。

1961年4月27日，中国交通部成立中国远洋运输公司（cosco，简称“中远公司”），28日，该公司的轮船第一次悬挂中国国旗驶往雅加答。这是中国轮船第一次以中国流动国土的身份出使海外。

至此，由外贸部直接管辖、“中外运”和华润公司共同领导的“香港远洋”与交通部所属的“中国远洋”两只海上运输力量，加上其他一些小船队，共同承担起建设社会主义新中国的运输任务。

华夏香港远洋轮船公司存在了近20年，在“文革”期间，外贸部和华润公司的几任负责人都受到迫害。70年代初期，根据“中外运”的建议，外贸部审核，并报请周恩来总理批准，香港远洋轮船公司的28条轮船交给了交通部的中国远洋运输公司，包括在芬兰刚刚造好的新船也交了出去，陆续移交的轮船达五十余艘。

随后，中外运和华夏所经营的27条海上运输线路也交给了交通部。这些运输线几乎遍及全世界，涵盖了除美国以外的所有地区，包括古巴。

华夏公司保留了一些老船。华夏公司在出色地完成了海上游击战后，又开始了新一轮艰难的经营。

我们查阅了浩繁的档案资料，从中理出这样一组数据，即华夏公司1951—1959年的承运量，这些数据显示了我党领导的海上运输业从小到大迅速发展的轨迹，也不难看出，华润和华夏冲破封锁反禁运所开展的中外贸易卓有成效。

1951年总运输量：约700000吨；

1952年总运输量：420000吨（受到禁运限制，运量下降）；

1953年总运输量：392000吨；

1954年总运输量：733838吨（期租船达23艘）；

1955年总运输量：1065108吨（期租船达38艘）；

1956年总运输量：1118253吨（期租船为19艘）；

1957年总运输量：939241吨（运价下降，苏伊士运河停航造成绕行，影响了运输量）；

1958年总运输量：3666781吨（华夏购船8艘，期租船114艘）；

1959年总运输量：2829711吨（华夏购船8艘，期租船39艘）。

第三十章 从“党产”到“国产”

建国初期，新中国先设立了政务院（后改为国务院），周恩来为政务院总理。政务院下设若干部委，其中包括贸易部。

1952年机构改革，贸易部所分管的“外贸”和“内贸”一分为二，变为外贸部和商业部。

1952年8月12日，中央人民政府委员会第17次会议任命叶季壮为中央人民政府对外贸易部部长，雷任民、徐雪寒、李强为副部长^①。

同年，经毛泽东主席提议，中国共产党和中国各民主党派不再保留“党产”^②。

华润公司作为共产党的“党产”，自1938年春季在香港诞生至今已经走过了14年的风雨历程。1952年夏季，中央做出决定：从1952年10月起，华润公司不再由中央办公厅领导，划归国务院外贸部。

华润公司在作为“党产”的14年里，经历了抗日战争、解放战争、抗美援朝战争。在这14年中，华润公司不断冲破敌人的重重封锁，建立了不朽的功勋：

抗日战争时期，在周恩来和重庆八路军办事处的直接指挥下，配合香港八路军办事处和保卫中国同盟为八路军募捐、采购战略物资，有力地配合了前线将士，打败了日本帝国主义的进攻。同时，为团结全世界的爱国华侨和港澳同胞做出了很大贡献。抗日战争的胜利让全世界的华人扬眉吐气。

解放战争时期，华润公司在开展贸易支前的同时，突破敌人的封锁，把大

① 外贸部下设：1、进口局（机械进口科、五金进口科、杂品进口科），2、出口局（农产品出口科、畜产品出口科、矿产品出口科、工业品出口科），3、一局（主要对苏联、朝鲜、内蒙、越南进出口），4、二局（主要对东欧各新民主主义国家进出口），5、三局（对资本主义国家进出口），6、贸管局（研究方针、法规），7、商价局，8、财会局，9、人事局，10、监察局，11、办公厅，12、机要处，13、总务处等。

② 《杨尚昆回忆录》，中央文献出版社，2001年。

批民主人士和文化名人送回国内，保证了第一届政治协商会议的顺利召开，对新中国的诞生起到了催生作用。

抗美援朝时期，华润公司为志愿军采购了大量药品和生活物资，对于减少战士伤亡做出了巨大贡献。西方世界企图把新政权扼杀在摇篮里，华润公司利用自己的港商身份，冲封锁、反禁运，团结爱国商人，扩大进口和出口，再次立下卓越功勋。

14年里，华润公司一直肩负着两大使命：海外贸易工作和统一战线工作；

到1952年，华润在香港已经建立起一支庞大的经销网络，团结了2000余个爱国商社。两大使命相辅相成，已经逐步形成了华润自己的“外贸模式”，那就是：在经贸工作中落实统战工作，在统战工作中发展对外贸易；同时，在对资贸易中以外贸促进外交。

华润还培养出一支优秀的员工队伍，这些人热爱祖国，了解世界，懂经济，爱学习，出门西装革履，进门艰苦朴素，出污泥而不染。这是一支特殊的队伍，在14年的战争岁月里，始终保持了对党的忠诚，做到了战无不胜。

回顾14年华润公司走过的历程，多少风险，多少牺牲，多少艰辛，还有多少喜悦和自豪，从一开始只有杨琳等几个人，发展到1952年的几百人，而且拥有了自己的远洋船队，这是多大的变化啊。而这些变化无不是在我党的正确指挥下取得的，同时，也与全党大协作的无私支持有着直接的关系。

共产党成为执政党，华润从“党产”变成“国产”，这正说明，我们的党从来不谋求私利，我们希望建设一个伟大的中华人民共和国。

1952年10月24日，华润公司进入资产移交阶段。

为了移交工作方便，清理工作放在华润下属的深圳南洋贸易公司进行，由南洋贸易公司（简称南



李应百夫妇 照片提供：张千

贸)代表华润公司办理“托购托销”业务^①。

华润公司总经理李应吉坐镇南贸。

中央决定：

澳门南光公司交给南贸^②。

各省市所属的“港澳机构”全部交给南贸，对外取消原名称。

励兴公司改为华润驻广州办事处。

华南财委所属的德信行交给南贸。

德信行成立于1946年，隶属于华南财委，在香港注册，注册资金50万港币，经理谢鸿惠、宋镛、杨振志^③。

1952年10月的机构调整和合并是在1950年5月机构调整的基础上进行的。这期间，香港的许多干部因为熟悉海外经济工作已被先后调回内地，在香港的各省市的贸易公司实际上已经与华润公司建立起密切的合作关系，华润以“港管委”的名义领导各公司“冲封锁、反禁运”，大家在战斗中相互配合，有很高的凝聚力，所以，这次合并进行得很顺利。

从经济上看，截至1952年，华润资金状况如下：

-
- ① 华润集团档案馆（第一馆），69号文件。南洋贸易公司接收了很多人，到1954年，资产清理及合并工作才结束。此后至1984年，“南贸”作为华润驻深圳的办事处而存在。1984年，南洋贸易公司重新注册，成为华润集团设在内地的一家经济实体。
- ② 南光公司在1952—1983年期间，接受华润领导，主要业务在澳门，考虑到其独立性，本书没有记录南光历史。
- ③ 1951年10月，华南财委在广南运输公司的基础上成立了五丰行，注册资本170万港币。此次合并不包括五丰行。五丰行于1954年划归港管委领导，随后得以迅速发展。

香港华润公司自有资金清单（港币：元）

1952.10.24

行数	摘要	借方	贷方
1	1952年6月底资产负债表上资本科目		100000000
2	1952年6月底资产负债表上累积损益科目		126595345.39
3	1952年6月底资产负债表上累积损益调整科目		3930441.04
4	1952年6月底资产负债表上本期损益科目		16858732.68
5	退还中央办公厅股本	48000000	
6	退还中央办公厅1952年3月底止分红	66010047.84	
7	退还华南股本	8000000	
8	退还华南1952年3月底止分红	11001674.64	
	结余资金	114372796.63	
	合计	247384519.11	247384519.11

- 1、华润公司自有资金总额114372796.63元港币。
 - 2、拨交“新华润”资金10000000元港币。
 - 3、拨交华夏公司资金10000000元港币。
 - 4、提出清理费用10000000元港币。
 - 5、净余资金应上缴数84372796.63元港币。
- 中国贸易部欠华润款两项计港币2167193.54元，转与对外贸易部结算。
 华润公司就清理工作上报中央，并解释了“清理费”的使用范围：

清理损益的范围及解释

一、凡原属港管委机构在1952年7月1日以后发生之清理损益属之，其项目如下：

- 1、付给香港税局的1952年6月底之前的利得税、代销税等税款。
- 2、属于1952年6月底以前的呆账损失。
- 3、1952年6月底以前的损益之调整。
- 4、原港管委机构对外投资的损益。
- 5、固定资产的清理损益。
- 6、其他不属于新华润之清理损益。

二、凡7月1日以后发生之新业务损益及经营新业务的机构之开支等应

属新华润之损益，不得以清理损益处理。

三、鉴于账面交接系按1952年6月底之会计决算报告，而实际交接系在10月下旬，故7至10月中所发生之损益，有难于分别新旧之情况，在以后之清理中，亦可能有同样情形，故如金额不大可根据具体情况变通处理。

总账上设“清理资金”及“清理费用”两科目，“清理资金”科目记载外贸部所拨清理资金港币1000万元。“清理费用”科目统驭属清理损益性质之各子细目。

1952年10月机构合并之后，中央对华润干部也做出重大调整：

办公厅“香港管理委员会”撤销，其中几位委员曾担任过华润公司领导，现另行安排：

原华润公司董事长钱之光此后不再管理华润工作，他已经担任纺织工业部副部长^①。

原华润公司副总经理袁超俊任纺织工业部办公厅主任^②。

华润公司北京办事处主任刘恕调到外贸部，任党组书记^③。

华润公司董事长杨琳调回外贸部，任计划局局长^④。

华润公司总经理李应吉兼任南洋贸易公司总经理（年底机构改革结束后调回北京，任外贸部财会局局长）^⑤。

张敏思调外贸部，任部长秘书。

王兆勋派驻印度大使馆，任商务专员。

黄美娟（杨琳妻子）调外贸部，从事外汇工作。

汪乾基调中国进出口公司，任财会科科长（当时没有处级，级别为部、局、科）。

刘若明（苏世德）^⑥、冯舒之、梁万程、倪克功、许新识、俞谷风、淡蔚云等调波兰格丹尼亚港口代表处工作。

① 钱之光在纺织战线上工作了30余年，这期间与华润公司始终有密切联系。1994年去世。

② 袁超俊1955年1月任纺织工业部机械制造局局长，1957年8月任中国国际旅行社总经理，1964年11月任中国旅行社游览事业管理总局副局长、党组副书记和党组书记。1999年去世。

③ 刘恕后被派往巴基斯坦、法国任商务参赞，1980年任海关总署副署长，2004年去世。

④ 杨琳后来的情况参见附录四：《杨琳小传》。

⑤ 李应吉1953—1963年任对外贸易部财会局局长，驻埃及大使馆商务参赞，1964年后任对外经济联络委员会副主任。“文革”中遭受迫害，1969年2月逝世。

⑥ 刘若明不久后回国，任中国海外运输总公司副总经理。

华夏公司刘辛南、白平民、白愚山、黄国昌等调回北京，协助刘双恩^①筹建中国海外运输总公司。

总计41人调回北京。

任命张平（张焕文）为华润公司董事长兼总经理。

调整后的华润公司机构如下：

经理：张平；

副经理：何平、浦亮畴、刘靖（赵敬三）（1954年后增加俞敦华、李任之）；

经理室6人，分管秘书科和机要交通；

进口科20人，徐鹏飞、董继舒为正副科长；

出口科16人，浦亮畴兼科长，吕虞堂为副科长；

计划科15人，刘朝缙、杨文炎为正副科长；

储运科20人，翁觉深、何忠祺为正副科长；

财会科15人，谭志远为科长；

秘书科34人，巢永森、李纪扬为正副科长；

广州办事处16人，杨荃、乔中平为正副科长；

“印巴三处”34人，麦文澜负责；

清理处20人，徐鹏飞、杨文炎兼任负责人；

华夏公司总经理：刘松志。



孙琼英（左，张平夫人）、黄美娴（杨琳夫人）

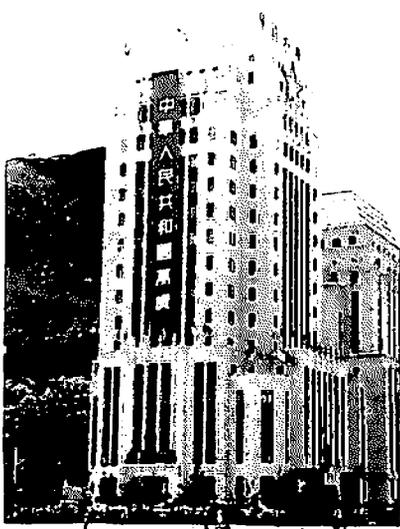


麦文澜、张云啸、余秉熹、浦亮畴、俞敦华夫妇等 照片提供：张平

① 刘双恩1951年调回北京，先后筹建“中海运”、“中外运”总公司，曾任“中外运”副总经理、副总工程师，外贸部运输局副局长。1978年去世，他是新中国海运事业的奠基人之一。



(香港) 中国银行大厦, 华润公司总部设在9—12层 照片提供: 张平



1952—1979年, 华润在香港的中国银行大厦办公 照片提供: 陈渭仪

前面所记的员工人数指正式员工, 不包括练习生和青工。华润公司当时的实际人数远远多于这些数字。

这些机构是按国内的机构命名的, 实际上在香港对外称呼仍沿用海外习惯, 称公司领导为总经理、协理, 称部门负责人为经理、主任。

1952年, 香港“中国银行大厦”(简称“中行大厦”以区别后建的“中银大厦”)落成, 投入使用。华润公司遂搬进中行大厦, 该楼共13层, 是香港当时最高的建筑, 华润总部设在9—12层(13层是餐厅和会议室), 华润及其下属机构占用了该楼近一半的楼层。

在香港14年里, 华润随着业务的扩大, 办公地点已经搬过几次家:

1938年春租冯氏大厦一间,

1946年秋租太子行一间,

1948年夏租毕打行近一层,

1950年初租渣甸行一层,

1952年底搬进中国银行大厦。

香港报纸反响很强烈, 广泛报道了这次变化。

中国银行大厦成为香港的一个标志, 我党领导的金融和贸易机构基本上都集中在这里, 这里人来人往, 热闹非凡。内地工作人员往来香港或经香港出国都来这里落脚; 港澳爱国商人也把这里当成自己的娘家; 还有海外侨胞, 当他们回香港的时候, 总要到这里看看, 买些华润销售的国货, 当他们在海外受到排挤时也到这里寻求保护。

这次大合并之后，在华润旗下保留下来的公司主要有：华夏公司、五丰行、德信行、宝元通。

另外还有三家公司，其名称一直保留着：广大华行、合众公司、南新公司，因为这三家公司在美国禁运期间，都有商品和资金被美国扣留和冻结，保留这些公司为的是有朝一日进行索赔^①。

^① 这三家公司的名称一直保留到中美建交。

第二阶段

——五十年代的华润



1954年以后，新中国走进了和平建设的新阶段。

国家贫穷，百废待兴。但是，中国人民在中国共产党领导下焕发出前所未有的创造热情和劳动热情，祖国大地到处莺歌燕舞。

与此相反，香港则成为各国和各种政治力量争夺的窗口。

华润也因此成为一个特殊的贸易机构：一方面被国民党残余势力和敌特分子关注，同时，也成为世界上一切爱好和平的人们的朋友。

华润代表祖国走出国门，在亚洲、欧洲、非洲展示了新中国的风采。

通过“出口商品展览会”这个窗口，华润把五大洲的朋友邀请到中国。

建国初期，我国外贸和经济领域的信息工作十分薄弱，甚至不了解外汇牌价，连世界各国的地图都难以买全。华润公司为新政权提供了全面的信息服务。

华润通过一系列报告和建议，参与了外贸部的管理工作：构建外贸体系、初创贸易规则、商标管理、用外贸促进外交，等等，到50年代中期，我国初步形成了计划经济体制下的外贸运行格局。

就在这个时期，华润公司成为我国对资贸易的总代理，直至改革开放初期，华润是我国外汇来源的主渠道之一。

此阶段负责人：张平（1952.10—1960.12），董事长兼总经理。

第三十一章 和平年代的贸易如何发展

1953年7月27日，这是一个难忘的日子，中国人民志愿军在夏季反击战中歼敌12.3万，联合国军被迫签署《关于朝鲜军事停战的协定》。

四亿五千万中国人民欢呼雀跃，250万香港人民奔走相告。

战争终于结束了，对新中国来说，抗美援朝战争的结束，象征着自清末以来百余年动荡史的终结，发生在中国领土上的战争结束了，西方世界妄图借助周边地区威胁中国的企图也破产了。

战争终于结束了，这是一个新时代的开始。

1953年，华润进口贸易共完成1398笔生意，其中肥田料占29.12%，棉花21.34%，五金16.02%，西药15.14%。此外还有化工原料、电工器材、精密仪器、医疗器械、测绘仪器、造纸厂设备、机器零件、印刷品、纸张、手表、打字机、计算器、摄影器材、木材、人造丝、玻璃等。

出口商品主要有蛋品、猪鬃、桐油、桂油、茶油、豆油、梓油、丝、棉、松香、五倍子、芝麻、苏籽、薄荷脑、桂皮及其他什货。

华润购销地区遍及欧洲、非洲及东南亚等22个国家。

但是，战争年代的进出口工作是无序的。华润写道：“由于抢购，计划不完整，工作显得忙乱。进口商品项目中，尤其是西药，大部分是不熟悉的，边学边做，边翻书边找货论价。临时性任务多，计划变动性太大。1953年田料调拨不断更改，电报电话通知十余次，书信通知亦为八次。业务人员疲于奔命，买卖上非常被动。出口缺少固定的经营商品，到处乱抓。”^①

1953年，随着战争的结束，新中国迎来了一个相对和平的经济环境。但是，千疮百孔的祖国还很贫穷，美蒋特务还在搞破坏。从战争刚刚走进和平的中国领导人还在探索，那时，公私合营还没有进行，民族工业在奄奄一息中开

^① 1953年《华润公司总结》。

始复苏，农民虽然得到了土地，却没有水利和农药的保障，经不住风吹雨打。在千头万绪的工作中，中国领导人作出决定：首先要发展工业，走工业化强国之路。

发展工业需要大量进口国外的先进设备和钢铁，需要外贸作基础，1952年10月成立外贸部。

华润公司作为我党领导的一家海外贸易企业，占尽天时地利人和，责无旁贷地成为我国工业化建设的先头部队之一。

新中国的对资贸易以华润为窗口，实行统购统销，因此，华润有责任认真地研究相关问题，并向国家相关部门提出改进措施。

从此，在外贸部领导下，华润与各进出口总公司相配合，开始建立新中国的外贸秩序：建立进出口贸易规则，建立出口商品检验标准，建立相应的合同范本，完善海关报关手续。更为艰难的是，要推动省市县乡各级领导和各地外贸人员形成一种观念：那就是重视外贸工作；还要培养一种工作作风：遵守合同，提高出口商品质量。

外贸新秩序从建立到初步形成，经历了一个艰难的推动过程，在1957年以后初见成效。

随着战争的结束，香港的经济环境也得以改善，港澳商人、海外华侨以及世界各地的洋商纷纷在港开展经贸活动。在香港，经济和贸易领域的残酷竞争随即展开。

1953年，日本和美国的商品开始大量进入香港，争夺香港市场。美国商品一向以“科技含量高”著称，日本商品一向以“精巧适用”著称，很快就占领了香港市场的很大份额。

华润人看到了英国商品、日本商品，也看到了美国商品。

华润人看到了英国人如何做贸易，日本人如何做贸易，也看到了美国人如何做贸易。

在激烈竞争的香港，华润人该如何做贸易？

从这个时候起，华润开始边干边学，边学边总结，并及时把外国的贸易规则和做法反馈到外贸部，推动中国的外贸事业与国际接轨。

华润总经理张平召集大家开会，研究应对方案。

大家首先分析了香港市场的情况：

香港没有能源，没有生产的原材料。香港贸易之所以发达，除供应香港本地市场外，还包括供应南洋华侨，这些华侨对“国货”保持着故乡般的钟爱。

由于“禁运”，三年来香港贸易逐年下降。

1951年进出口总值930334万港元（海关数字，下同）；

1952年进出口总值667849万港元；

1953年进出口总值660639万港元。

香港是一个转口口岸，与中国大陆贸易减少，与其他各国的贸易便相应减少。因此，中国对香港的贸易关系到香港的整个经济格局。同时香港从中国进口总值中约占40%的副食品，是香港居民日常生活的必需品，所以又关系到香港居民生活问题。

经过分析，大家认为，内地对香港的出口有望恢复到禁运前的水平，而后再进一步提高。

张平又组织大家仔细分析了东南亚市场的情况。

就目前情况来看，东南亚国家有四种不同类型的情况：

1、菲律宾与泰国，是受西方控制的国家。菲律宾有华侨20万人，对经港转口的我国产品采取严格限制；泰国有华侨350万，因大量需要我国土产，不得不作某种程度的开放。属于这一类型的还有法国控制的越南，该地华侨人数包括北越共有150万人。

2、印度、巴基斯坦、锡兰，这三国华侨很少，共有5万，对我小土产无甚需要。这三个国家都与我有外交关系，因此经港转口的商品很可能变为国家间的直接贸易。

3、印尼与缅甸，华侨人数很多。印尼有250万，但由于印尼外汇缺乏，对进口亦采取严格的管制；缅甸华侨人数约30万，自从与我国签订贸易协定后，从1953年7月起采取了禁止中国货自其他国家和地区输入的措施。

4、马来亚，有华侨300万，占当地居民的40%，是香港南线贸易中主要的一环。这一地区仍是我转口贸易的主要市场。

如何扩展欧洲市场呢？

1951年以来，通过中波公司跨越东半球的航运贸易，我商品出口欧洲发展很快，但是，进出口不平衡，出口量不够大。为改变这种状况，华润人有必要走出去，到欧洲、澳洲和非洲寻求贸易伙伴。

在分析了市场状况以后，华润人开始分析：我们还需要建立什么规章制度？如何在贸易活动中利用合同文本保护我方利益？

我们的经销商队伍怎么样？过去，我们身边的经销商多是爱国华侨和港澳同胞，我们拥有一支很好的“华商”队伍，今后要扩大对资贸易，如何广泛地联系“洋商”？

另外，也是最为关键的一点，我国的出口商品如何与外国商品相比美？

华润人对以上问题进行了冷静分析。这些问题不仅仅是华润的问题，也是新中国贸易系统共同面对的问题。

我们在档案馆里找到三份很长的文件：《关于扩大对港澳及东南亚出口的意见（之一）》、《关于扩大对港澳及东南亚出口的意见（之二）》、《关于扩大对港澳及东南亚出口的意见（之三）》，三份文件都是1954年9月前后提交的。从这些文件里，我们能深切地体会到华润总经理张平及全体华润人的焦虑。

当时，抗美援朝战争刚刚结束不久，禁运还在实施，美国相关部门常常用所谓黑名单威胁商人，美国、东南亚和香港的商人都担心因为与中国大陆做生意而上了黑名单。

在这样的背景中，在外国商品大量进入香港市场的形势下，如何扩大出口？华润人向外贸部领导提出了一系列具体建议。

第一，关于制定出口计划。1954年，国内正在完善第一个五年规划，外贸部、各进出口总公司、各省市分公司，还有2500多个^①私人公司（当时公私合营还没开始），都在制定进出口计划。华润希望大家能“共同研究，并明确分工，相互配合”。

第二，关于出口货源和遵守合同。新中国通过几年的恢复和建设，中国人民的购买力空前提高，商品市场供不应求，因此，各地政府部门对出口工作有所忽视，出口商品缺乏，在许多地区甚至出现了把好商品留做内销、差商品用来出口的情况。华润强调：“应很好协调，保证有货出口。”“希望能强调遵守合同，过去签过一些合同，但不能严格遵守，经常使我们互相间配合发生问题。我们认为，遵守合同是我们工作配合的重要保证。”

第三，关于商标。华润提出，出口商品的商标最好是“中性的”，不要政治性太强，如“红星牌”、“和平鸽”等商标，在资本主义市场上推销会碰到困难。有些木箱，上面印着“广州失业工人生产自救社”，亦不大好。

第四，关于商品规格。华润提出，战争时期，出口商品可以不要求规格，

^① 引自1953年叶季社部长讲话。

可是，在和平年代，保证商品的质量和规格是一个大问题。“目前小土产的规格问题太复杂，有些实际上是混乱不清。如土纸，据说有一千多种，一方面是纸质分很多种，另一方面是同一种纸质有许多名字，而包装又不同，所以，要分差价很困难”。“最近经常有商人反映，有些商品，品质规格与商品不相符，如土纸，色泽黑晦，水分多，甚至一张黏一张；有些尺寸不符，如昭平，原定2.4尺，结果只2.1尺，重量亦有问题，34斤变成31斤，甚至只有29斤。桂皮，原定每包60斤，但只有59斤至57斤，而尺码又比原规定大，到香港要再加工方能出口。”

第五，关于改进包装。在包装方面问题很大，比如，水果外销，各国均用木箱，而我货尚用箩筐装；布匹出口，其他国家全部采用箱装，而我国用布包装。椒干出口，我国用布包，也有的用麻包，很为混乱。其他小土产的包装经常发现破旧的情形，到港转销需要重新包装，招致不必要损失及人力浪费。华润在上报外贸部的文件中说：“要经常研究消费者需要及竞争者的做法，对规格、色泽、图染、包装、装潢等都要有专门部门进行研究，经常改善，并按地区性、季节性多创造市场所需要的花式规格。”

第六，关于改善运输条件。航运上不注意而使商品品质变坏的现象很普遍。最近运来一船生鸭，装备不好，死去50%。3月运来一批生猪，本来一船装200头，国内为节省运费装至400头，结果挤死50头，死猪损失费超过航次运费的3倍，并且还要被港方以“虐待牲畜”罪名罚款（每次要罚700元，五丰行已先后两次被罚）。

第七，关于销售代理。目前各地、各口岸、各私人贸易公司各显神通，来货渠道甚多，我们建议要加强计划性，华润可代理推销，代理销售的方法可多种多样，如，可采用统一掌握的方法，亦可采用分散包销、联合包销、以合同方式长期代销等办法。

这七条建议如今看来也许有些幼稚。但是，在中国，在这些方面的努力与改进一直持续到改革开放后的80年代。

和平年代，进口工作相对来说好做了，不会有谭廷栋所经历的生命危险了；相反，出口难了，如何扩大出口，为国家换取外汇，发展工业，新的艰巨任务严峻地摆在了华润人的面前。

第三十二章 一百二十四种出口商品

到1953年底，经华润公司代理出口的商品已达124种，与1947年秋华润公司第一次租用波德瓦尔号对外出口相比，短短6年内，从战争到和平，从“突破封锁线”到“平等贸易”，这种变化已经是天翻地覆的了。

让我们对这124种出口商品做一个了解，想想看，在解放初期，我国就是依靠这些商品换取外汇，进而启动工业化建设的。其中：油粮类17种；副食品31种；京果什货22种；土产类35种；轻工业品9种；其他单列商品10种（如：煤、石膏、盐等）。

124种出口商品中，食料类占67.9%，土产类占19.8%，茶叶占2.2%，丝绸占4.7%，轻工业品占5.2%。从这个比例中不难看出，那时我国出口物资多属于低档物资，以食品和土产类商品居多，轻工业品很少^①。

这124种出口商品属于中国的传统出口物资，在香港有着很深的影响：

在粮油方面，除大米外，一般均由我方输入，且具有转口作用，如菜油、茶油及种子类商品，过去均经港转口。

副食品与香港的关系最密切，出口历史也最长。港地每年消费副食品的金额在3.7—3.8亿港元（合6167万—6333万美元），1952年自内地输入量占食品输入总量的84.9%。

大陆土产在香港市场上是有历史的，其中大部分外销。较主要产品如松香、桂皮、八角、陶器、藤竹、五倍子、水草、棕制品、油纸伞、樟木槓、茶等11种商品外销占80%。中国药材转口外销平均占75%。

轻工业品中的大部分商品在历史上对香港输出不少，只因抗日战争及解放战争的影响被迫中断。早在1931年我国工业品输港及经港向东南亚输出即达1100万美元（约合目前3500万美元）。到1953年，124种出口商品中，工业品金

^①《扩大对港澳及东南亚出口的意见（之一）》，华润集团档案馆（第三馆），本章引用同。

额仅741万美元。

由于战争与和平的变迁，大陆商品在香港的地位有所下降，分析其原因主要是：

第一，战争年代我国商品出口减少，外国商品乘虚而入。

第二，代用品出现，外国货出现，我传统产品用量减少。如，煤油炉代替了过去的煤炉，炭柴销路减少。玉扣纸、土纸等被洋厕纸及其他洋纸代替。

第三，战后香港工业得以恢复和发展，对大陆轻工品的依赖减少。抗日战争和解放战争期间，内地工厂大量迁至香港，香港工业得到迅速发展。从工厂数字看，1933年有工厂403家，1953年已增至2208家。香港轻工业生产的商品主要是棉纱、布匹、搪瓷、衬衣、鞋、内衣、电筒、食品等八大类，外销总值占工业制品总额的85%，而纱、布两类占八类中的半数。1953年我工业制品恢复出口，数量增多，双方商品在国外市场上碰头很多。

第四，封锁造成香港的贸易衰落，大批游资投入农业。近两年由于美国对华封锁，香港贸易衰退，商业资金没有出路，大量过剩的游资部分投入农村生产，且港府对农业也有意扶植。如蔬菜，1951年香港生产41万担，1952年生产45万担；生猪每天产量160—200头，是历史上的高纪录。鱼的生产量也在年年增加。

第五，世界性的经济衰退造成商品价格下跌，暴利不再。例如1953年，我绸缎的销量较上年增96.2%，而金额仅增45.1%。又如五榕子，其销量较前扩大，而价格则从每担125元下降到17.5元。

1954年以前，这124种出口商品就是新中国自由外汇的来源，也是中国工业化起步阶段的重要保障之一。华润公司一定要千方百计地保障出口，扩大出口。

华润人相信：124种商品的出口量会递增。

我国大陆物产丰富，品质优良，供应量充裕，这是最重要的有利因素。

得地理上的便利，在运输时间及费用上较其他竞争者占优势。

香港居民99%是中国人，在风俗习惯和嗜好上崇尚中国产品。

大陆商品具备上述优越条件，如能在商品的品质、规格上力求改进，保证供应正常，同时在经营上适应市场变化，那么前途乐观是完全有根据的。

华润人是乐观的，具有革命的乐观主义精神，这种乐观精神不是盲目的，而是来自对战争年代的体会，来自对新政权的信任，更来自对中国人民的深切了解。华润人相信，中国人民一定能改变贫穷和落后的状况，一定能迅速医治好战争的创伤，一定能把新中国建设成繁荣昌盛的乐园。

1952年，青岛啤酒开始供应香港，五丰行独家代理，经销商主要是郭宜兴等港商，还有45家批发商，青岛啤酒很快就在香港和东南亚打开了市场。

香港《文汇报》1952年8月19日刊登了一篇文章，题目是《祖国土产的品质提高了——从一些日常用品看祖国的新气象》，文中小故事“厨房里的香气”描写了我出口商品花生油、豆油、香油等纯度提高，没有焦糊现象。“可喜的杯中物”一节则赞扬了青岛啤酒、五加皮酒、玫瑰露等商品，作者说：“新中国出现以后，我们很快就知道有一种叫做青岛啤酒的中国商品。”在“又大又肥、色味俱佳”一节，作者说：内地三反五反以后，出口商品质量明显提高，比如说，活鱼、梅菜、大蒜等易腐烂商品，现在新鲜多了，而且“价钱公道，数量十足”。作者还赞扬了祖国的“新道德、新作风”。

1953年元旦，华润公司在搬进香港中国银行大厦后几个月，在《文汇报》上刊登广告，这是我们在资料中查到的第一份华润公司所做的广告。可以说，从这个时候起，华润公司开始走上了正规的贸易之路，希望香港居民认识华润，信任华润——这家公司掌握着124种出口商品。

第三十三章 确立华润“总代理”地位

1953年，国内还有2500多个私人贸易公司，叶季壮部长在讲话中提到：“私营进出口商约有2500多户，一万多从业人员，一万多亿资金^①，与国外关系较多，影响很大。”这些商人与外商保持着长期合作，进出口商品品种虽然不多，但数量很大。

私营贸易公司此时还比较活跃，国家和地方的国营贸易公司也雨后春笋般地涌现出来。

国家直接管辖的进出口总公司不断分支，也不断合并，从开始按商品分工（猪鬃、油脂等），到后来按进口和出口分工（进口大楼、出口大楼），机构不断改革，不断增加；地方的进出口分公司也先后成立，就地掌握货源，就近口岸输出，出口商品从不同渠道涌向香港，各种各样的问题全部摆在了华润人的面前：

同样的商品，各地制定的销售价格不同，扰乱了市场，
来货不均匀，时多时少，造成价格时落时涨。

1953年1月17日，华润公司向外贸部报告出口情况，文中写道：“我出口工作十分艰难”，接着分析了几个主要原因。

第一，价格问题是关键问题：

1、我国商品的价格不能够随行就市，限价太死，常常背离国际价。此问题颇为严重。大宗商品如桐油、蛋品、猪鬃、肠衣等，东欧售价较低，我未能适当调整，造成滞销。反之，我个别商品跌势超过国际，如豆油、生油、菜籽、芝麻等，亦影响外销。我常因价格上百分之一二之差而失却成交机会，使目前处于被动地位的出口业务更为被动。

2、易货出口的商品有倾销现象，低价急售，破坏市场。易货出口急售，

^① 1955年人民币改革，10000元旧币相当于1元新币。

势必造成低售，一时间虽能推出一定量的出口商品，但对长远出口市场必有破坏，使出口货价经常越出常轨无法再控制，反过来影响出口。

第二，业务计划性不强：我经常处于“求销不成”与“有需要而无供应”的矛盾中。对海外需求，我常不知向何处要货。

第三，某些合同条款还不成熟，强制推行不利于扩大贸易伙伴。国内要求我方争取坚持以我国商检为凭的“装船品质”与“装船重量”，这个条款常被外商拒绝，失却成交机会，我业务关系只能局限于肯接受我条件的几家香港大商行。

华润建议：

1、关于出口商品今后应有分工，大宗者应集中“国营”掌握，零星商品可全部划归私商。

2、各口岸和各专业公司业务应有分工，应各做重点商品，以免同时对外洽售，造成自己竞争，为人钻空子。

3、总公司对我采取实盘制，使我一定时间内机动掌握。

4、与各出口公司订立“代理协定”，确定具体外销任务，以便联系密切。

5、每季由我草拟可销出口计划，呈你参考再核定正式计划，提高计划的现实性。

6、经常由港派主办业务人员赴京反映海外情况，了解国内政策及要求，以便内外情况交流，开展出口业务。

从这些文件中不难看出，解放初期，华润公司对如何做好和平时期的“正规贸易”，做了很多思考，下了很多功夫。

价格问题是一个很敏感的问题。那时，国内强调的是价格稳定，国民党统治时期的通货膨胀给人民带来巨大灾难，稳定物价是我党的一个伟大贡献。可是，就在国内强调稳定物价的时候，华润却提出“随行就市”，这就是华润人的“实事求是”，因为，华润的出口工作面对的是资本主义的市场经济，不是国内的计划经济。

一头是资本主义的市场经济，一头是社会主义的计划经济，华润人在中间，要灵活地把握行情。

就在这样一种混乱的出口形势下，华润人自信、大胆地提出了一个建议：

让华润公司作为“代理商”，与各出口公司订立“代理协定”，对出口到香港的商品“实行统一定价”。

和平时期的外贸工作要符合经济规律，要遵守国际市场的贸易规则，这是一个新课题，华润要学习，而且是边干边学，没有老师。

更重要的是，当时身在海外的公司不多，华润作为地处香港的公司，就成了“桥梁”，不仅自己要学习，还要负责把学到的东西带回国内，为国内各贸易公司、各口岸提供参考建议。那时，我国各级领导岗位上的官员大多来自部队，他们是打仗的英雄，但是，在经济领域，大家都需要学习。

1954年初，外贸部发布《全国各口岸对资本主义国家出口商品之统一计划安排及出口商品分工掌握的指示》，文件指出：我们要“依照平等互利的原则积极开展与资本主义国家的贸易。但必须明确，对资本主义国家贸易是一个极端尖锐复杂的经济斗争，必须提高警惕，防止政治上与经济上遭到损失”。

领导上必须集中、步调上必须一致，经营方式上必须机动灵活，全国各口岸之间，中央国营与地方国营之间、地方国营与私营之间的出口计划要衔接，价格统一。如此才能避免由于出口计划衔接不好，口岸分工不明，各口岸之间配合上不够协调，价格上不够一致，以及违反商品自然流转规律争相越区采购等缺点。

为了克服过去存在的缺点，今后对资本主义国家的出口工作，必须由中央统一计划、统一领导，各口岸分工负责，步调一致，协同动作，加强对资本主义国家出口计划的统一安排。

这份文件强调了“口岸”之间的分工与合作，对“货源”和“窗口”有了较明确的规定。

那么，谁来负责货源？货源散在全国各地，谁从产地把货源收集起来？谁来承担一致对外的窗口？谁负责与港商、外商谈判，谁出面签合同？

外贸部在实践中逐步完善外贸体制，逐步地把中国进出口公司分拆成几个专业总公司，从而形成了各专业总公司和地方分公司一条龙的采购模式。比如，土畜产总公司接受外贸部统一领导，各地方的土畜产分公司接受总公司和省外贸局的领导。这样一来，总公司既是业务机构，又兼有管理机构性质。

出口形成了这样一个链条：（货源地）省市分公司——总公司——海关——华润公司（市场）。

华润公司在上述报告中所提出的各项建议，都得到外贸部的认可，并很快得到落实。华润公司作为总代理的角色得以明确，华润的作用是代理出口和海外采购，同时还要协助国内各进出口总公司和各口岸，安排计划，调度物资；还要协助外贸部制定国家的进出口计划，提供参考价格。

我们在浩繁的档案中找到这样两份文件，一份是1954年10月中国畜产公司提交给外贸部和港澳办的报告，一份是中国矿产公司提交给外贸部的报告，两份文件中都请华润公司作为“总代理”开展出口业务。

关于1955年对港澳市场供应畜产品的草案

香港、澳门是我国领土的一部分。为贯彻中央关于支持港澳市场供应的方针，我们将对港澳市场畜产品的供应问题与满足国内市场需要同样看待。兹将我公司1955年对该两市场的供应计划及经营意见分述于后：

……

在做法上，我公司意见：主要通过香港华润公司进行业务，使其在港、澳市场上经营中国畜产品起领导作用。

华润公司之代理佣金，一般商品仍照中央规定，给1%佣金（毛皮类、地毯类、肠衣类、兽毛类、制革原料类）。新商品给2%佣金（皮件类、刷子类及笔料毛）。佣金由外币中扣除。

对该两市场的调查研究，我公司意见由香港华润公司就近进行，随时向我公司介绍。……

中国畜产公司（章）

一九五四年十月六日

中国矿产公司1955年对港澳出口经营草案

为了进一步扩大对港澳、东南亚及资本主义国家的出口，争取创造更多的外汇易回国家工业化所需要的建设器材，根据中央对外贸易部关于扩大港澳市场并利用其开展远洋贸易的决定，结合矿产品对港澳市场的输出情况提出经营意见如下：

为了集中掌握资本主义市场情况，应统一步调，避免多头报价，统一由总公司直接洽销或委托香港华润公司洽销，成交后由有关口岸公司办理具体交货工作。各口岸公司及地方国营或私营不对外洽销。

……

调派干部三人至五人到香港，在华润公司领导下，办理矿产业务工作。

中国矿产公司（章）

一九五四年十月

经过一段时间的探索，大家普遍感受到通过总代理一个窗口对外的好处。到1955年，国内13家总公司全部与华润公司签署了代理合同，这13家公司是：中国进出口公司、中国食品出口公司、中国粮谷油脂出口公司、中国茶叶出口公司、中国机械进口公司、中国五金进口公司、中国土产出口公司、中国杂品出口公司、中国畜产出口公司、中国矿产公司、中国仪器进口公司、中国丝绸公司、中国运输机械进口公司。

以下这份合同是华润公司与中国畜产公司签署的代理协议。

中国畜产公司（以下简称甲方）

华润公司（以下简称乙方）之业务代理协议：

兹由甲方委托乙方为其在香港之业务代理。有关甲方之经营商品，乙方均有优先采购或代购之权利。乙方须经常向甲方反映香港及其他海外市场价格情况，供求趋势。在相互合作之基础上，共谋业务之发展。特共同议定双方遵守之各项条款如下：

甲、进口

（一）乙方代甲方购买货物，由甲方按货价给予乙方手续费，按不同商品、不同额度自千分之二至百分之二。

（二）乙方负责将代购货物交至中国口岸。货物未到达前之一切责任由乙方自理，与甲方无涉。

（三）乙方向外订购货物，一切债权债务概由乙方负责自理。

乙、出口

（四）乙方如须采购甲方之出口商品，可向甲方询盘，甲方优先发给，成交签约后，有关货、款之交收均按照购货合同办理，一切盈亏各自负责。

（五）甲方之出口商品，为了推广出路打开市场，可委托乙方办理商标注册事宜，乙方须全力保障甲方商标权益，使不受到损害。

(六) 出口商品之运输短缺或残损之索赔，须按照一般商业习惯处理。

丙、代理出口

(七) 如甲方有某些新小商品，需委托乙方在港代销者，在征得乙方同意后方可发货，乙方有权按照市场价格出售，出售所得扣除一切费用、佣金及应付税金后，全部汇向甲方。

丁、其他

(八) 甲方所属各口岸分公司与乙方业务往来，均按此协议办理。

(九) 本协议自一九五六年一月起实行，双方如须修改或撤销协议必须一个月前通知，通知前之一切成交，均照常执行。本协议有效期三年，得双方同意后可予以延长。

(十) 本协议由甲乙双方各执一份存据。

甲方：中国畜产公司

乙方：香港华润公司

1955.12. 于北京

这是一份具有代表意义的合同文本，它标志着新中国外贸出口工作有序化的进一步深入。新中国就是要把有限的出口物资管理起来，统一对外，这样才能避免各省市之间的内部压价，最大限度地赚取外汇；同时，从资本主义国家进口也由华润统一采购，有效地使用外汇，保证我国工业化的建设。

作为进口的总代理，华润有着自己的优势：一是在海外经营多年，建立了较为庞大的客户关系网，而且有很好的信誉；二是华润人以港人身份办理出国手续比较容易。那时与中国建交的国家还很少，国内搞外贸的人士出国办签证很麻烦（一段时间里，内地外贸人员出国都是以华润人的名义）。

1956年初，外贸部转发华润公司一份《统一由华润公司采购的现货货单》，举例如下：

代理中国进出口公司采购：化工类商品：黄血盐钾、黄血盐钠、促进剂、各种染料、硫酸铵等数十种；西药原料类十几种；成药类数十种。

代理中国仪器进口公司采购：摄影及照相器材、电工器材、精密仪表、部分电子仪器、滤纸、光学器材等。

代理中国机械进口公司采购：柴油机、柴油发电机、各种轴承、手用工具等。

代理中国运输机械进口公司采购：各种汽车。

代理中国杂品出口公司采购：棉纱、纸张、棉布、毛纱、麻布、手表、呢绒等。

代理中国土产出口公司采购：南药、牛角、香料等。

为了做好进出口总代理的工作，张平总经理更加强调专业分工问题，他把华润公司的进口部分成几个组：包括棉花、羊毛、五金、西药、机械仪器、化工原料等；又把华润公司的出口部分成8个组：土产、矿产、食品、什品、丝绸、茶叶、粮油、畜产等。这样，进口和出口都有专门的业务人员分管并负责跟单，这样也便于业务员的专业化发展。

如果说，从1949年12月起，中共中央通过成立“港管委”，由华润公司肩负起对香港的十几家党产公司实行统一领导的责任，那么，此时，华润又肩负起另一个更加伟大的使命，那就是，作为全国对资贸易的总代理，在进口和出口中，一个窗口对外。

华润作为总代理的地位一直持续到改革开放以后，即20世纪80年代初。在我国的计划经济时期，通过总代理的方式，充分地利用了我国有限的出口资源，有效地遏制了内部竞争，最大限度地赚取了外汇。

作为华润公司董事长兼总经理的张平，以及各位副总经理，都认识到了一个问题：那就是干部问题。

1953年4月，华润公司在另一份报告中，专门针对干部问题提出建议，建议中说：“干部尽量内外交流，适当时间对调一批，对加强政治、政策学习与了解海外情况均有好处。”



张平（又名刘靖），华润副总

华润公司干部的长处是：熟悉国际市场，熟悉外贸业务，专业水平很高，外语水平普遍较高。但是，政策水平偏低，不了解国内情况，急需回国补政治课，也急需回国熟悉国内情况，了解计划经济。

与此相反，国内干部政治、政策水平很好，但是，不了解海外市场，不了解市场经济，缺乏合同概念。

解决干部补课问题的办法，就是内外交流。

这份报告提出的“干部内外交流”的建议也得到落实，在外贸部实行了几十年，华润公司的干部

与外贸部、与各进出口总公司、与各分公司的干部相互调换。

这项建议在初期起到了很好作用，华润像一所学校，国内干部在华润边学边干，很快就了解了国际贸易的情况，在国际市场上得到了磨炼；通过干部交流，也加强了华润公司与各总公司之间的合作（这项交流措施在20世纪70年代后期也产生了不良影响。由于交流过快，造成华润干部队伍不够稳定）。

1956年2月12日，对外贸易部文件进一步明确了华润公司作为总代理的地位和责任。

对外贸易部关于调整香港华润公司和柏林中进出代表处机构的决定

……根据我对资贸易开展的需要，决定对香港华润公司和柏林代表处的组织作出如下调整：

- 1、柏林代表处撤销。
- 2、香港华润公司对外名义不变。……
- 3、香港华润公司在组织上直接属对外贸易部……业务上接受国内各

公司委托代购代销业务。

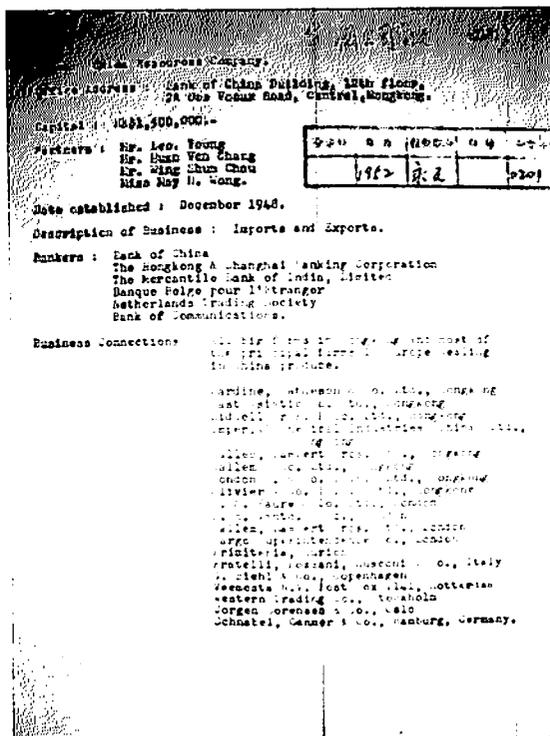
- 4、香港华润公司和各公司在业务上均为委托代购代销关系；一切委托业务均收取佣金和手续费。……

对外贸易部

1956年2月12日

经过几年的摸索，我国终于建立了一套自己的外贸进出口模式。这个模式不一定是最好的，但是在当时，却是最有效的。因为，这个管理体系最大限度地实行了一个窗口对外，可以迅速有效地落实中央的各项决策，防止在资源有限的情况下产生不必要的内部竞争。

当然，华润并非只是作为“代理”而存在，华润公司还有“自营”



1952年华润公司注册表（包括注册资本、股东名单、合作银行、经营范围等）。照片来源：华润档案馆

业务，华润零售是当时主要的自营板块。

华润公司从注册时起一直采用合伙人体制，当时的股东包括：杨廉安、黄美娴、张焕文、巢永森。1955年1月22日，在杨廉安即将出任我国驻印尼大使馆商务参赞时，华润公司更换股东。

第三十四章 华润公司工业品出口部·代理持有商标

中国的出口商品一直以土畜产为主，从前面提到的124种出口产品可见一斑。到1953年底，我国出口的轻工产品只有9种，1954年新增加到35种。

到1955年5月，情况发生了很大变化，轻工产品出口达到500余种。这与我国从解放初期就提出的工业化发展之路有密切关系。经过6年的社会主义建设，我国在工业化的道路上开始有了收获。

华润公司为推销轻工产品，特成立了工业品部，人员达32人，这是一个新部门。

以下这份报告写自1955年6月12日，华润工业品部向外贸部汇报该年前五个月的贸易情况。文中写道：

今年五个月来，工业品销售总额5921612.58美元，增加了160%。成交客户共287户，增加了12.26%。其中，金笔5089打，钢笔140689打，铅笔75000打，唱片35950张，跳鲤细布为191164疋，布、牙膏、香皂逐渐趋向正常添货。

华润作为总代理，在出口价格方面有了一定的灵活度，他们制定了“稳价多销”、“随行就市”和“逐步提高”的价格方针。1955年对金笔、钢笔、新闻纸、钉、丝、棉布等比较畅销的商品，作了适当调整：新闻纸调高7%，铁钉



五十年代工矿部同人 照片提供：周德明

11.4%，铁丝5.6%，白布1.5%，钢笔11%。

华润更加重视客户关系，1955年在巩固老客户的基础上，增加新客户149户，使交易额增加。国货公司文教用品专业小组、福昌布号、之兴染厂、利兴办庄、有裕行、公大、启泰、纸号等基本客户，销售均有提高。国货公司扩大销售2.18倍，有裕行11.25倍，中华书局28.55倍。

但是，国内出口厂家还存在一些问题需要改进。华润在报告中说：五个月中，误期交货或变更合同者达88宗。另外，我货品种、款式、包装、规格改进还不够，五个月来索赔退货达20宗。

华润在重视工业品出口的同时，对煤炭等能源类商品也加大了出口力度。

香港全年需要燃煤约20余万吨（1954年以前为30—40万吨），历年主要由印度、印尼、日本、台湾等地进口，1955年12月开放进口限制后，由于印度煤运费太高，日本无货出口，因而国产煤源源不断进入市场。据初步统计，1956年我出口13万吨，约占香港进口65%左右，三四季度竟达到92%强。

文件记载：“自1956年二季度开始，华南煤由东南公司（王宽诚）为总代理，仁信行及中成公司为分代理，另有经销商六家，主要供应市场零售、中小工厂、船坞等。华北煤仍由我公司自办，对政府、海军、陆军及三大企业（煤气、电灯、青州水泥厂）等投标业务，则东南公司与我公司都做。如需用华南煤则由东南公司供应，华北煤则由我供应，这样做的效果良好，基本上达到占领市场和主动掌握价格的目的。”



50年代后期工研部部分同人 照片提供：周德明

華潤出口的五羊牌水泥，香港經銷商是華人企業公司的高卓雄。我們在《文匯報》上找到了一份廣告，這是1956年1月1日高卓雄等同仁給香港人民拜年。

在轻工產品出口增加後，隨之而來的一个问题就是商標註冊問題。

此前，由於內地工廠不重視海外註冊，我商品品牌常被非法使用。那時的問題主要有兩類：一是外國商人仿製我著名產品，如仿製絹絲等；二是經銷商拿到我國商品後，盜用我品牌自行生產加工，如我國產的3544橡皮頭鉛筆，商人寄樣向日本訂製。

華潤建議：進入海外市場的主要品種要進行商標註冊，可以根據具體情況，採取公司名義或個人名義進行註冊。商標註冊工作隨着我國轻工產品出口量的增多，被提到議事日程上來。

當時我國的一些老牌產品，時常被外國商人仿冒。“紅雙馬牌絹絲紡”就是其中的一個例子。

外貿部：

經查我公司所經營的紅雙馬牌絹絲紡（系全絹絲織物），過去在國外市場頗為暢銷，價格不斷上升。但於今年四月以後，銷路頓呈減縮，據香港華潤公司及新加坡中國銀行反映，國外投機商人以人造棉及人造絹絲仿織並加蓋“紅雙馬牌”商標，同時東南亞發現有從日本或香港輸入之日本富士綢（絹絲75%、人造絲25%）冒充我國絹絲紡低價拋售，影響我國絹絲紡的銷售，並破壞了我國絹絲紡的國際信譽。

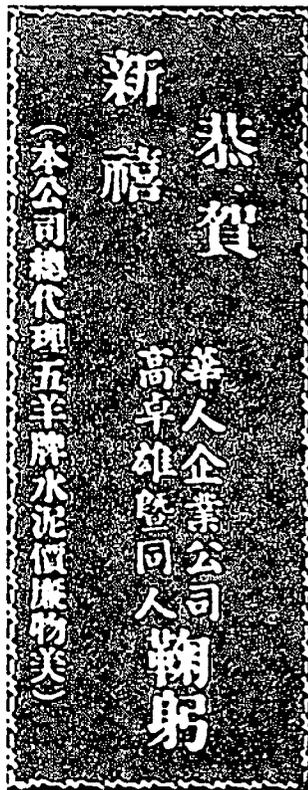
一、請華潤公司利用香港報紙揭發這一投機行為。

二、在我紅雙馬牌絹絲紡暢銷的香港及其他地區進行商標註冊。

上述措施是否有當，至請核示。

中國絲綢公司經理 陳誠中

1955年7月19日



在我们采访的过程中，经常有华润老前辈提到这个话题：1955年，国内还没有相关的涉外商标注册规定，在香港，华润公司执行了一个“变通”的方法：以个人名义注册商标。

巢永森回忆说：“我名下有几百个上千个商标，经常的，秘书就来了，让我签个字，什么什么商品的牌子就注册在我的名下了。天厨味精、南洋烟草、飞鸽自行车、青岛啤酒，好多好多，都是名牌，好像我是个大富翁。”

这些老员工，凭着对党的忠诚，成为我国著名商标的代持有者。他们是华润的股东，他们的名下有很多“品牌”，可是，他们的责任就是扩大推销和维护国家利益，从没为个人谋取过私利。在华润人的努力下，这些产品走向了世界^①。

那时，新中国的轻工产品生产刚刚起步，我们自己也有很多盲区，我们的厂长、工程师和工人都处在探索的过程中，因此，我们也走过简单“模仿”的弯路。

1955年的“中华牌铅笔案”就是一个典型的例子。

1955年8月22日，香港近氏律师楼来函，指责华润公司出口的中华牌铅笔之外形设计模仿了美国铅笔公司的产品。

接到函件后，华润一方面将3464摞存货停止销售，一方面安排自己的法律人员董士濂接手此案。董士濂首先征求了香港陈应鸿、陈丕士、麦尼尔等大律师的意见。大家认为：由于我铅笔上明显地注明了“出产厂名”及“出产国别”，算不上蒙混诈欺，不可能成为刑事；对方只能以民事起诉，充其量只能要求我们不再制造有裂纹的铅笔，至于要求索赔则难有具体的证明。我们铅笔商标图案是纪念塔，对方商标是VENUS及裂纹；我们笔杆上全是中文，对方笔杆上全是英文；对方的裂纹全是不规则裂纹，我们的裂纹较有规律，说不上相同。

对方以不规则的图文作为注册商标来禁止别人使用裂纹，也是站不住的，其理由：（a）不规则的图文能否认为是清楚的、易于区别的标识有疑问。

（b）对方不规则的裂纹只能说是一种图案，以图案为商标不是随便可以获得注册的。即使以某种特殊的图案作为商标，亦必须指明为如此之裂纹，不能笼统地以裂纹为商标而据以排斥别人使用裂纹。

^① 直到改革开放，当国内一家一家厂商来华润要回自己的品牌时，华润热心协助他们办理手续，华润人真心希望自己的民族工业兴旺发达。

陈丕士意见：裂纹只是装潢，似不能作为商标注册。

麦尼尔大律师意见：除颜色外，两种铅笔的形式并无相同的地方，我们的铅笔（甚至盒子）都是中文，他们都是英文，他们盒子上有维纳斯像，我们是中国风景，因此对方极难提出有利的证据证明“购买者是受了骗”。

麦尼尔个人认为，对方注册商标是有效的商标，但对方铅笔的裂纹是不够清楚和明显的。但他不能肯定诉讼进行的结果如何。他相信，现在的注册官会支持当初注册官的意见。

经过研究，华润对此案作出如下判断：

- 1、本案是民事性的。
- 2、对方极难提出具体依据要求索赔。
- 3、整个铅笔的外表（包括裂纹在内）是不同的。
- 4、对方的商标不是一个“易于区别”的标识。

案件最后的结果正如我们所预料的，不了了之。但是，华润还是从中总结出一些经验和教训。12月21日，华润在给外贸部的报告中这样写道：

“从此案中体会到：模仿外货商品在销售时易产生商标纠纷，故建议以后不再生产此类商品，在港存货运回广州转为内销。”

华润还起草了一份报告，详细写明了在海外注册商标应注意的事项：中文名要选择中性词，不要太革命化的词；英文名如何翻译，不能选择生僻词和歧义词；商标图案如何设计，要简洁，易于辨认等。

1956年3月24日，中华人民共和国对外贸易部、中央工商行政管理局联合发出关于商标注册的通知：

关于出口商标应注意事项的联合通知

各省市工商厅局

各出口公司：

……由于我国的出口商品，过去对使用商标不够重视，有的图样设计不好，有的和外商商标发生雷同，有的完全使用外国文字，或者使用中国文字而附译不正确的外文。为了避免或减少这些现象的发生，所有出口商标，均应先向中央工商行政管理局申请注册。（6条具体方案，略）

1956.3.24

在我国商标注册国际化的道路上，华润人做出了独特的贡献。

1964年8月26日，华润公司上报外贸部：《建议国内授权香港机构办理商标注册问题》。文中说：“几年来，商标注册工作进展不快，主要由于：1、内外联系脱节，没有一套完整的商标工作记录。2、注册手续繁多，国内和海外各有一套手续，往返联系费时失事。……为了进一步做好商标注册工作，我们认为：今后除继续以国内公司为申请人委托香港机构办理商标注册外，建议国内公司授权香港机构必要时可根据实际需要先行办理注册。这样做可以节约人力、财力、时间。”

“委托华润办理”与“授权华润办理”，这是一个质的区别。

1964年12月19日，外贸部批示：

现经研究，同意华润公司所提意见，今后各公司即可按该建议执行。

此外，如国内公司委托华润公司在马来西亚注册商标，也可代为办理。

在华润的推动下，我国出口商品商标的海外注册工作全面铺开，许多商品注册在华润名下^①。

华润不仅拥有许多“名牌产品”，还代管许多“厂家和公司”，国内对资本主义工商业实行社会主义改造后，一些私营企业的海外机构也成为国营公司，这些公司也挂靠在华润名下，由华润代表国家对其进行商业管理、干部管理。

由于多年战争，大陆在香港投资的一些企业实际上面临倒闭，或者有名无实，后来，经过华润的管理，在祖国的支持下，这些企业起死回生，典型的案例是中孚行。

中孚行于1958年划归华润，当时资不抵债。

江副部长：

香港中孚行（原属广州华南企业公司领导）在1958年经叶部长、李、雷副部长同意划归华润公司领导。……

中孚行资金仅有20万港元，截至1958年底因经营不善已亏损547689港元，目前是以华侨存款和对内地公司贷款的拖欠在周转。

目前中孚行资金与营业额相差比较悬殊，为保持其灰色面貌，同意华润公司意见拨付给中孚行40万港元的资本，连同弥补中孚行的547689港元

^① 当时华润还是无限公司，这些品牌实际上是注册在股东个人名下，代持有。

的亏损，一并先由华润公司从1959年盈利中拨付给中孚行，由华润公司统一向本部转账。

以上问题是否可行，请批示。

财会局 王维禄

1959年7月3日

中孚行注册资金20万，亏损近55万，可是，不能让它倒闭。因为，公司里还有一些华侨的投资，如果公司倒闭，这些华侨的损失将是无从挽回的。华润公司建议：投资40万，一则改变股权比例，华润成为大股东；二则改变其资金不足的现状，保证其经营。华润上报外贸部财会局，财会局又上报部里，1959年11月3日，外贸部批准了这个建议。

此后，中孚行成为华润公司工业品部所属的一个“灰色”公司，专门经营轻工产品。

第三十五章 华润资料室

华润公司在香港，一方面以一个经营实体存在，一方面又是一个管理机构：1952年以前，在办公厅领导下，华润以“港管委”的身份，负责领导在港的“党产”公司；1952年华润划归外贸部领导以后，又以香港贸易工作委员会的身份，负责在港公司的管理工作。

华润公司作为对资贸易的总代理，的确承担着很重要的责任，在这些责任担当中，还包括这样两个职责：

其一，为国务院及其所属各机构、贸易部及系统各部门提供经济贸易信息、外汇牌价信息等。

其二，对与我国做生意的海外商家、客户进行商誉调查和信誉跟踪，以免在贸易工作中上当受骗。

这些工作是由华润公司资料室^①承担的。

建国初期的1952年，周总理率团出席莫斯科国际经济会议；1955年，周总理出席亚非会议（即万隆会议）。两次会议之前，中央都责成华润为代表团提供与会各国的经济和贸易情况。

华润资料室的前身是国际经济研究所，创办人叫高平叔。高平叔曾撰文回忆了他创办国际经济研究所的情况。

1948年10月，高平叔从美国回到香港，“港工委”请高平叔创办国际经济研究所。此前，高平叔1944年去美国，曾在美国开办中国国际经济研究所，有一定研究经验。

1948年12月，高平叔向香港政府华民司、警务处先后登记备案，这样，国际经济研究所得合法身份，可以在香港、日本、美国、英国等地公开地开展

^① 华润资料室，原名研究所，后又改名为研究部。

调研工作。

当时还是战争时期，研究所与我党保持单线联系，开始由卢绪章领导，1948年底卢绪章调回北平，改由华润公司的舒自清领导；1950年起，国际经济研究所作为华润的一个机构，由华润公司总经理杨琳直接领导。

高平叔曾撰文，详细回忆了研究所创办初期的一些情况^①：“研究所创办后，首先是采购图书，卢绪章和我跑遍了香港的新旧书店；英文书由英国牛津的蒋彝代购。1950年华润派我去日本开展贸易，我在日本采购了大量日文书。”

在香港的工作人员，最早进入研究所的是罗真，她从美国哥伦比亚大学留学回来。随后陆续来所的有：伍采真、方利生、蔡承祖、谢智谦、胡景镛、宋寿昌、萧德义、杨明洁、孙传英、何祖霖、余士铭、刘颂尧、黎珊珊、罗承熙、徐展之、周孔昭、周存真、石皑、杨西孟等人。兼职人员有：陈景云（原西南联合大学西语系讲师）、曹康伯（驻上海代表）。在日本为本所工作的有：吴仕汉、陈隆深。特约撰述有：陶大镛、吴半农。

1949年在香港完成的研究项目有：《中国与香港地区的贸易》、《印度尼西亚的经济与贸易》、《马来亚的经济与贸易》、《菲律宾的经济与贸易》、《泰国的经济与贸易》、《桐油的国际市场》、《棉花的国际市场》、《棉纺织品的国际市场》、《橡胶的国际市场》等综合论述。随后，将猪鬃、羊毛、皮毛、蛋及蛋品、生丝、钢铁等等商品的国际市场情况，编为统计专册。两者合计，共有50种左右。

1949年7—8月间，华润派高平叔赴日本调查，撰写了《对日贸易调查报告》。1950年初，又派高平叔常驻东京，主持出售大豆、盐、铁矿砂，并采购钢材及电工器材等商品。其间还编译了若干篇经济、贸易信息；编著了《大豆之生产与贸易》，翻译了《苏联对外贸易》，由香港三联书店发行。

高平叔回忆说：当时，许涤新在香港主持统战工作，联系爱国工商界。有关经济学界的工作，他要求华润研究所协助：1、邀请王亚南、郭大力、陶大镛、莫乃群、周有光、吴清友等到本所举行新经济座谈会，每两周一次，由与会者轮流作学习马克思主义经济学说的专题报告，展开讨论。2、参加许涤新召集的会议，讨论如何迎接上海解放以及如何接收各种财经事业，每两周一次，参加者有费彝民、王宽诚、俞寰澄、谢寿天、王纪华、寿墨卿、陈叔通、马寅初、黄炎培、李孤帆、周有光、吴羹梅、吴承禧等人。本所人员曾参与起草有

^① 高平叔：《创办国际经济研究所的回忆》。



1951年商情汇报部分同事合影。前排：周德明

关贸易方面的意见。3、许涤新当时为《大公报》主编“经济生活”专刊，要求本所人员撰写有关国际贸易的论文多篇。4、许涤新安排本所人员与古耕虞详谈四川省产公司如何运用外贸技术、如何利用外资发展民族企业的过程，争取古耕虞靠近我党^①。

朝鲜战争爆发后，上级领导决定，将研究所迁至广州。

研究所迁广州后，仍为“港管委”的研究机构。港管委设调研组，由张敏思任组长，主持在港出版的《商情汇报》；高平叔任副组长，负责人中还有周德明，主要任务还是收集商业和经济信息，为接收即将解放的城市做准备。杨琳委托中南区财经委员代管研究所，仍采取单线领导。

研究所在广州期间完成美、英、法、日、西德、瑞士、印度、缅甸等国经济与贸易的专题报告近20种；大米、小麦、糖、茶叶、咖啡、木材、纸

张、人造丝、锡、石油、化学肥料、汽车、农业机械等商品统计专册约50种。

研究所还应国内业务部门的要求，对《英镑区》、《巴黎统筹委员会》等情况进行研究，撰写报告，为国内提供资本主义国家的贸易政策、规章手续，以及国际市场波动的资料。

1951年12月底，中共中央办公厅通知华润，要求将研究所迅速由广州迁到北京。

后来才明白，将研究所从广州迁至北京，为的是给参加莫斯科国际经济会议的代表团准备材料。上级要求研究所整理资本主义各国经济、贸易的资料。这是新中国第一次出席这样的大型国际会议，与会代表不了解各国情况，需要补课。研究所的任务就是为大家提供材料并讲课培训。

1952年秋，中央贸易部分成外贸部和商业部。外贸部成立后，本所的人员、组织，以及由广州运京的全部图书资料，完整地移交给外贸部，以此为基础，建立起中央对外贸易部经济研究所。

① 古耕虞在开国大典后不久将其公司全部交给国家，川省香港分公司由华润托管。

中国国际经济研究所划归外贸部后，华润公司在《商情汇报》的基础上成立华润资料室，利用香港信息之便，继续为国内提供贸易信息。商情调研专职人员共有29人，其中华润16人，德信行5人，五丰行6人，华夏1人。

华润出版的刊物主要是《参考资料》，内容包括：商品和市场的系统材料、专门的问题研究、商品市场总结。其次，《每周商情》是按商品类别分别向国内各专业公司反映市场变化情况。

德信行的刊物有《行情表》和《每周商情》。

五丰行则出版《副食品旬报》。

这些出版物发行到全国的外贸系统，也是国务院和中央领导了解海外市场的重要渠道。

1954年4月20日，春暖花开的季节，周恩来率我国代表团赴瑞士出席日内瓦会议。日内瓦会议讨论了“和平解决朝鲜问题和恢复印度支那和平问题”。19个国家的代表签订了《越南停止敌对行动协定》、《老挝停止敌对行动协定》、《柬埔寨停止敌对行动协定》。日内瓦会议历时近3个月，于7月21日闭幕。

日内瓦会议引起社会各界的广泛关注，华润公司资料室在1954年8月24日向外贸部作了详细汇报，文中写道：“商业、银号及侨界人士一致承认：我国在日内瓦会议获得极大胜利。对中国国际地位的提高，感到兴奋，开始认识了和平力量是不可战胜的。1、官方舆论明显提出：一切为了开展对中国的贸易。2、香港企业对开展新中国贸易的前途乐观，已在预做准备，并开始向我银行方面试探。3、不愿失去香港转口地位，对我贸易管制部分放宽。”^①

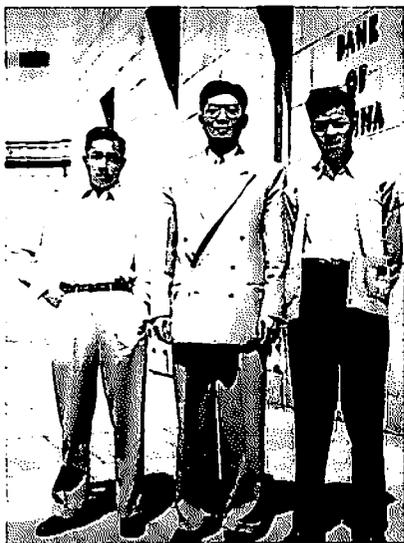
在瑞士召开的日内瓦会议在香港引起巨大反响；在万隆召开的亚非会议所引起的反响更加巨大。

为了迎接万隆会议的召开，1955年1—3月，中央给华润资料室下达了一项特殊任务：购买介绍亚非国家的书籍和最新地图，并撰写亚非国家的专题报告，分析他们的政治体制、经济制度、文化特色等等。坦率地说，此时我国对外国了解甚少，甚至连成套的地图都没有。

以华润资料室为主，华润外事组协助，熟悉东南亚市场的业务员也全部参与，大家突击3个月，先后递交了对18个亚非国家的调研报告。

1955年4月，也是春暖花开的季节，周恩来率代表团出席在印尼万隆召开的有29个国家出席的亚非会议。

^① 华润集团档案馆（第一馆）。



石志昂（中），曾任香港合众公司经理，该公司1950年并入华润。石志昂于1955年4月11日去万隆会议途中遇难，另两位是华润员工。照片提供：张平

然而，寻求世界和平的道路并不平坦。

这张照片摄于1955年4月10日晚。

石志昂从北京来到香港准备参加亚非会议。他回到分别几年的华润公司，在中行大厦华润办公室与大家叙旧、吃饭，临行前，在大厦门外拍了这张照片，没想到一天后遇难。

1955年4月11日下午六时三十分左右，从香港飞往印尼雅加达的印度国际航空公司班机克什米尔号空中爆炸，出席亚非会议的代表团成员全部遇难^①。

华润人十分悲痛。

飞机失事引起国际社会的普遍关注，我国外交部发表声明。

万隆会议期间，我国代表团发表了“和平共处五项原则”，中国的立场得到了与会者的广泛

认可。万隆会议以后，虽然许多亚洲和非洲国家还没有与中国建交，但是，他们实际上已经看到了新中国的力量，表现出友好态度。

这是1955年8月华润资料室写的一份报告，文中记录了海外贸易的可喜变化。

关于半年来香港、东南亚市场的报告(节选)

亚非会议后，华侨爱国热情的发挥，是海外市场变化的主要原因，其情况是十分感人的。

海外侨商对“中国制造”商品订购的恐惧心开始改变。

亚非会议前一些销路无法打开的品种，现在销量大增，而且一度供不应求，钢笔最初来港500—1000打，但亚非会议后港沪成交逾30万打。亚非会议前啤酒每月销450箱，但5至7月运销量，马、婆竟达约30000箱，每月销量增23倍以上。罐头去年7月至今年3月销1000多箱，今年4月至7月销新加坡达10000多箱。牙膏、香皂，今年第二季销路比首季增两倍。棉布去年销新加坡200万码，今年上半年已销约400万码。缝衣车价格上涨

^① 此次飞机失事为台湾特务所为。

54%，庆丰牌钢笔涨价40%，棉毯涨25%，白报纸涨11%，销区扩大至加拿大等美洲国家。客户关系不只限于一般的增加，而且突出表现在客人主动上门。仰光、庇能、古晋坡、砂劳越、星洲、檳城、北婆罗等地侨商均主动来信诚恳表示要建立关系，推销国货。在香港，英、法商人及澳门葡商也表示要推销我纸张、缝衣车、自行车。

华润资料室1955年9月15日再次向外贸部递交书面汇报，题目是：《通过业务配合华商统战工作的汇报》，文中这样写道：“为进一步加强与华商的团结，最近一个时期，我通过业务关系与有关商业团体进行了广泛接触，已使我关系扩大，对我业务开展、调查研究及工商统战均起到一定作用。目前我接触的团体包括米业、绸缎、茶叶、猪栏、肉行（九龙）、家禽、柴炭、中药等行业，加上过去关系较好的南北行、油脂、蛋业、福建商会、中华总商会、出入口商会等，我经常联系的大型商业团体已逾20个单位。在我扩大联系的同时，最近国际和平有利形势的发展，我国威望提高等因素，对我业务上是有利的。”

我们在档案馆里找到一份华润公司向外贸部提交的总结，《香港“商情调研”工作报告》，提交日期是1955年8月18日，文中详细介绍了华润资料室的工作情况。

那时的华润资料室是为中央和地方乃至为全国服务的，在封锁和禁运的背景下，华润是祖国的一个前哨，成为突破封锁的主要的信息渠道。为莫斯科国际经济会议和万隆会议准备材料，就是有力的说明。

那时的信息技术非常落后，没有传真机，更没有复印机，信息传递主要靠邮件，报告的载体是铅字排版和油印；对特别紧急的信息，靠电报，保密性不强的用明码电报，保密性很强的信息，就回深圳，用国内电话传递。

第三十六章 华润代表的是新中国

日内瓦会议和万隆会议以后，新中国的外交政策在世界范围内产生了广泛影响，新中国的声誉日益提高，除美国以外的许多西方国家开始谋求与中国的贸易往来。此时的香港，不仅仅是一个贸易窗口，也成为一个外交窗口。尽管没有建立外交关系，但是，许多国家的朋友来到香港，先与华润公司取得联系，然后提出访问中国大陆的要求。他们希望通过华润搭桥，与中国建立正常的贸易往来。

周恩来总理也曾对外国朋友说：“到香港，就找华润公司。”^①

巢永森回忆说：“朝鲜战争结束后，法国、奥地利、泰国驻港专员都很积极地跟华润联系。那个时候，港英政府与大陆之间的联系也通过华润。外国大公司也找华润。”

1955年初，澳大利亚驻港商务专员孟席斯来到华润公司，提出“希望能够访问北京”。当时中国与澳大利亚之间没有建立外交关系，更没有官方往来，孟席斯的请求显然是经过澳大利亚政府批准的。

孟席斯是澳大利亚时任总理的堂弟。华润公司立即向外贸部作了汇报。1955年3月，孟席斯率澳大利亚厂商代表团访问中国，澳大利亚代表团第一次踏上了新中国的领土。他们在中国看到的是一派生机勃勃的美好景象，看到了中国人民在自力更生奋发图强中焕发出的冲天干劲。经过数天访问，中澳双方签署了多项贸易协议，澳大利亚从中国购买桐油、猪鬃、纺织品、工艺品等，向中国出口农业机械和羊毛。

1955年冬季，华润回访澳大利亚，巢永森、徐鹏飞到澳大利亚了解市场，联系羊毛业务，此后中澳两国之间贸易往来一直不断^②。

^① 电视纪录片《周恩来》。

^② 1972年12月21日中澳建立正式外交关系。

1955年10月8日，华润公司致电对外贸易部办公厅：“香港合义公司经理奥特顿于10月5日访华润公司，要求来华洽谈，我拟同意。此公司是英美合资，主要业务为粮油农作物国际贸易及面粉工业，曾代我购进巴西棉花。此人与我交往中，表现较好。来华目的主要是洽谈明年4月巴西棉花业务及购我国粮油，此业务对我有利。”

这是一家英美合资公司，他们主动来到华润，提出希望访问中国并洽谈贸易。在禁运和封锁形势下，英美外商主动提出访华要求，可以反映出一种新的迹象，因而受到我国政府的重视。由陈毅副总理亲自批准，这家公司得以访问中国，与新中国建立起贸易往来。

几乎同时，英国驻香港的商务专员哈里森来到华润，邀请华润公司总经理张平去英国参加英国工业展览会。

这是一个极好的新迹象。自从封锁以来，华润派往西方国家的业务员都不同程度地受到冷遇和刁难，甚至因为购买橡胶而遭到监禁和驱逐；今天，英国主动邀请张平总经理前往，这说明，世界形势正朝着对华友好的方向发展。

张平敏感地意识到了这一点，马上召集华润副经理们开会，准备接受邀请。

一个问题摆在了面前：以什么身份接受邀请，中国人？香港人？此前，华润人出国，都是以香港人的身份办签证。我国同英国没有建立正式外交关系，没有大使馆，以中国人的身份办理签证是一件很麻烦的事情，而以香港人的身份办签证，会容易得多。可是，新中国已经屹立于世界民族之林，我们是中国人，应该以中国人的身份出国。

华润公司把这个问题上报给上级领导。华润向中国外贸部和外交部提交了“拟接受邀请参加英国工业展览会”的请示报告，很快得到批准：批准张平以香港商人身份在香港办理出访欧洲各国的签证。

1956年4月，张平、巢永森、陈嘉禧一行人代表华润公司等抵达伦敦，出乎意料的是，他们在机场受到热烈欢迎，英国商务专员以及从前与华润做过贸易的商界老手（old-hand）都来迎接。当天，英国贸易部长宴请工业展览会的与会代表。第二天，英国贸易次长出面，单独约见来自中国的张平等一行人，很快就签订了从中国采购2万吨冰蛋的协议。事实上，虽然华润是香港公司，但是，大家都知道，华润公司代表的是中国。

展览会结束前，英国商界新手“48家集团”宴请华润的代表，“48家集团”从此与中国建立起稳固的贸易伙伴关系。



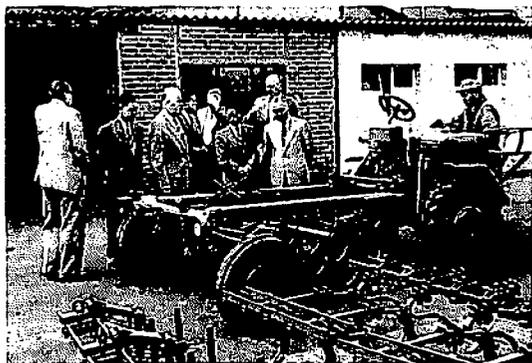
1956年4月新中国商业代表团第一次访问欧洲。后排左一：陈嘉禧，前排：右一驻英代办宦乡，右二张平，左一：巢永森

英国工业展览会结束后，张平等一行人到欧洲访问，先后访问了法国、比利时、荷兰、卢森堡、瑞士、意大利、德国、奥地利等国。

在荷兰，中国外交部的信使找到张平，把一封紧急密电交给张平。信上说：为了筹备召开中国共产党第八次代表大会，也为了方便苏联专家用车等，中央决定进口一批轿车，请张平立即订购。张平等一行人马上开始联系，参观工厂，货比三家，经过比较，最后决定购买西德的奔驰轿车，当时一辆“奔驰300”约一万美元左右。经中央批准，同意订购100辆。



1956年，张平一行在西德奔驰汽车公司购买奔驰车100辆 照片提供：张平



1956年7月31日上午在德国参观LANZ拖拉机厂。前排右一：张平，右二：巢永森 照片提供：张平

几乎同时，国内通知张平一行人购买手表。从1949年解放到1956年，中国的社会主义建设已经取得了巨大进步，人民购买力大大提高，为了繁荣市场，国家决定进口一批手表。那次华润公司与欧洲几家大的手表制造商签订了进口5万余只手表的协议。

华润公司在欧洲签订的进口汽车与手表的协议，在西方世界引起巨大轰动，新中国如此巨大的购买力使西方商人和政府都为之震惊。西方各国多家媒体对张平一行进行了报道。

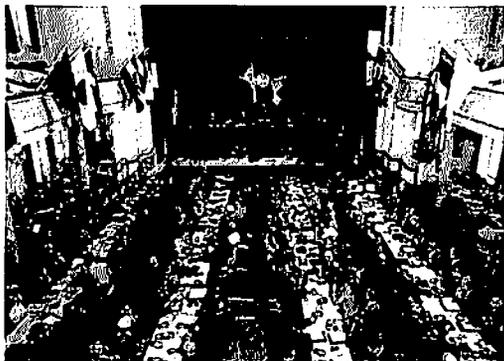
张平一行抵达瑞士时，正赶上国际油脂会议在这里召开，中国历来是油脂出口国，中国外贸部通知张平前去参加。

会议主办者愉快地发出了邀请，张平等作为正式代表出席会议。使张平和巢永森更为激动的是，他们的代表证上写的不是“香港”，而是“中国”。他们代表中国！这是新中国的“贸易代表团”第一次以“中国代表”的身份出席由西方国家主办的大型国际会议。

张平一行人出国的时候，身份还是香港人。此时，他们就以中国人的身份出现在西方世界的大会上了。这是多大的变化啊。就是说，西方世界对华润公司已经有所了解，并且承认、接纳了她。

华润公司的这次欧洲之行向西方国家展示了新中国的贸易立场和外贸方针，张平等一行人作为友好使者，给欧洲商界留下了美好印象。从此，华润公司代表新中国大踏步地走进西方世界，向西方世界展示了新中国的风采。

张平在会上向各国代表宣讲新中国的外贸方针，介绍新中国的外贸机构。从张平保留的文件中我们看到，当时，张平向西方商人们分发了很多关于中国



1956年张平在瑞士参加国际油脂会议 照片提供：张平



1956年张平在瑞士参加国际油脂会议，代表证上第一次注明“来自中国 (from China)”字样，此前为“来自香港” 照片提供：张平

进出口公司的宣传材料，华润公司是这些公司的总代理。材料上印着公司名称：中国进出口公司、中国运输机械进口公司、中国畜产出口公司、中国茶叶出口公司、中国土产出口公司、中国粮谷油脂出口公司、中国杂品出口公司、中国食品出口公司、中国丝绸公司、中国矿产公司、中国五金进口公司、中国机械进口公司、中国仪器进口公司、中国技术进口公司。

这些公司担负着新中国几乎全部的进出口任务，它们不仅是贸易公司，同时还肩负着管理职能。华润是这些公司对资贸易的总代理。

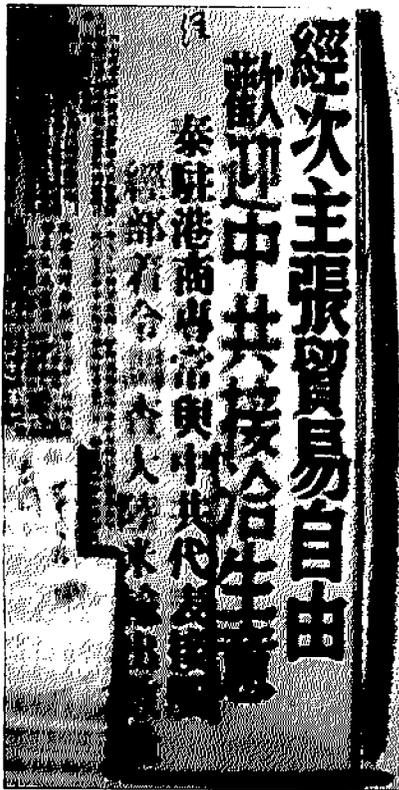
张平回国途经新加坡，在新加坡举办的中国国货展览正在举行，张平等前往展览会。会上，印度银行的一位经理找到张平，他拿着一张报纸对张平说：“我们印度的报纸也转载了你们欧洲之行的报道。”

华润与新加坡华侨联合举办国货展览，国货展品由华润提供，承办者是新加坡的爱国商人林楷、黄大易等，这也是华润的第一次。“国货”是一个很有号召力的名词。在新加坡举办的这次展览，有效地宣传了新中国的建设成就，展示了新中国欣欣向荣的大好局面，也传递出和平的信息，爱国华侨和世界各地的朋友们都很振奋。

通过参加英国工业展览会和国际油脂会议，以及欧洲之行，华润与许多国家建立了贸易联系。此后，这些国家的商务人员访问香港，都会到华润叙旧并洽谈贸易；西方巨商或官员来香港，也会主动拜访华润公司，并建立联系，当他们希望访华的时候，也常常通过华润转告外贸部、外交部。

华润公司成为连接中国与世界的一座桥梁。回到香港后不久，张平回北京汇报出访收获。1956年，华润公司派刘朝缙访问日本；1957年，派浦亮畴、刘朝缙访问加拿大；派何平、谢鸿惠访问新加坡、马来西亚等东南亚各国，行期长达数月。1958年，宋绍文、巢永森等访问非洲各国。

在上个世纪50年代，华润代表新中国走向世界，华润人的脚步走遍了亚洲、欧洲、北美洲、



西方世界对新中国的全面封锁在1956年得以部分突破。1957年8月9日泰国《世界日报》报道：泰国商人主动与我联系业务
资料来源：华润档案馆



1958年6月24日外国报纸，华润代表团访问非洲，代表中国与之洽谈贸易合作，前排，右一：巢永森（执行秘书）；右二：宋绍文（副总经理） 照片来源：华润基金会

拉丁美洲、澳洲和非洲。出访人员达数十人，其中包括：周德明、何家霖、严镇文、刘良、徐鹏飞、巢永森、虞和森、陆为立、张卓群、谢绍、黎仕英、李振琦、张景芬、张国璇、曹益鹤、李任之、张伟立等^①。

华润每个代表团回国，都会认真撰写总结材料，详细介绍该国的情况，这些信息成为我国制定外贸和外交政策的重要依据，外贸部把华润递交的总结材料印成文件，转发外交部。外贸部还安排了两次报告会，请张平回京作专题报告，部领导、各总公司领导还有外交部都派人参加。在1957年的外贸局长会议上，刘朝缙做了考察报告。会后，朱德同志邀请张平和刘朝缙到西山别墅专门向他汇报。

朱德同志在解放战争时期曾是华润公司的上级领导，1956年，他作为国家领导人，再次表扬了华润。

伟大的1956年，值得大书特书的1956年，建国7年来的鼎盛时期。在农村，土地改革使农民拥有了自己的土地；在城市，顺利实现了公私合营。全国人民以前所未有的热情快乐地工作，快乐地学习，人们的精神面貌焕然一新，人们对新生活充满信心。

^① 由于事隔久远，出访者的名字很难统计完整。

第三十七章 广交会序曲——中国出口商品展览会

1957年春季，第一届中国出口商品交易会在广州召开，此后，广交会成为我国的一个著名品牌，吸引着世界各国的商人。广交会为什么能够一举成功，并成为党和国家领导人无比关注的一个重心？我党的工作作风一向讲究先试验后推广，广交会亦是如此。回顾广交会的历史不能不提到它的序曲，那就是1956年元旦在香港华润公司开办的“出口商品陈列室”和1956年秋季在广州举办的“中国出口商品展览会”。

这个话题要追溯到20世纪50年代初期。

在香港，华润公司的写字楼成了一个热闹的地方，常常是高朋满座。这些来宾当中，有港澳商人，也有西方世界的商人。华润与他们建立起很好的合作

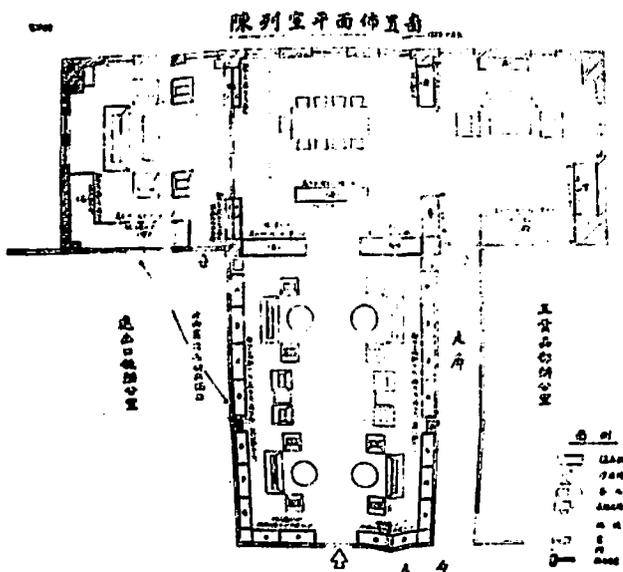
伙伴关系。尤其是香港中华总商会的朋友，更是络绎不绝。

他们前来主要是谈生意。

华润公司此时代理的出口物资已经超过了150类，千余种，许多商人前来洽谈，还有一个目的，就是“看货”。这是一个很正常、很合理的要求。但在当时，华润公司很难满足这一要求，因为，华润基本上没有样品。

需要建一个商品陈列室，华润出口部意识到了这个问题。

华润出口部经理吕虞堂回



1955年，为扩大出口，华润公司利用自己的写字楼办起了出口商品“样品”陈列室，供港澳和国际商人参观、订购。照片来源：华润卷宗

忆说：“我们在办公楼里挤出一些地方，做了七个柜子，用于陈列商品，七个柜子摆满了各种出口物资的样品，国内七个出口总公司都送来展品。这样，先看货，后签订购买合同，大大提高了出口工作的效率。”

七个展柜的效应使华润人顿开茅塞：为什么不能办得更大一些呢？为什么不能举办一个大型展览会呢？

张平总经理同意出口部开辟一个展室，试举办一次大型展览，也可作长期陈列室。这张图就是当时的设计方案。

展室装修好后，大家很开心，可是展品不够。华润给外贸部递交了一份报告，希望各总公司提供出口商品的展览样品。外贸部出口局很快寄来了一份展品清单，华润接到清单后，对展品名单进行了初步筛选，1955年9月19日回信如下：

关于陈列样品各事项

外贸部出口局：

你处（55）字第206号函及陈列品种名单均悉。兹复如下：

1、关于陈列品种及数量已初步选定，列表附上。但因我公司对陈列向无经验，仍盼各专业公司根据陈列经验予以修正，惟对品种数量盼能稍多供，以便可经常更换。

2、包装方面，以往样品一般无包装或包装欠美观，即使我在此加工包装，结果亦不好。故此次来样务请各司根据以往经验，设计装好。

3、单独的样品陈列不易达到目的，须有图表以及其他说明来衬托。拟请各公司大力协助，盼将有关的陈列图表及说明等寄我一份。

4、此陈列室拟于1956年元旦正式展出，时间已相当短促，盼将样品于11月底前全部或绝大部分运港。

5、据了解，明年开始我国将有钢铁出口。为事先做好出口准备工作，盼酌配钢铁样品，以便一起展出，并请附说明。

6、对机器及其他不出口的商品，原计划不在此展出。但考虑到此地时有爱国侨胞路过，为加强侨胞对祖国工业建设成就及前途的认识，可否考虑在掌握一定保密原则下，酌配若干种小型机器或模型或图片运港陈列，展品可附标签，注明非卖品。

7、来货均盼注明中英文名称，并附详细规格。

8、各专业公司之出口商品目录虽曾有数十本寄来，但正式展出后可

能需要增多，盼各公司多寄二三百本，亦可起一定的宣传作用。……

以上各点妥否，盼指示。

香港华润公司

1955年9月19日

出口局 附件如文（展品清单）^①

丝绸公司

丝绸：

花广绫、窗帘纱、印花碧绉、明霞缎、彩条纺、条子碧绉、方格塔夫绸、人丝织锦缎、印花乔其纱、格子碧绉、洋纺、印花双绉、叠花绉、紫广绫、彩芝绫、织锦缎、克利缎、新华呢、织锦被面、金玉缎、挖花绢、软缎被面、花卉古香缎、绒地绢、真丝被面

柞绸：

安东柞丝哗叽、青岛柞丝绸、南山柞丝生绸、宁海绸、安东柞丝呢、宁海双丝白绸

制品：

印花手帕、印花领带、印花头巾、绣花床罩、绣花被面、女衬衫、男衬衫、花累缎长晨衣、绉缎花边长舞衣、绉缎花边睡衣

绉丝：

华东白绉丝、粤白绉丝、粤原茧绉丝

双官丝：

绢丝：

绵球、柞丝棉球

中国土产出口公司

工业原料：

山东烤芋、郴州晒芋、桂阳晒芋、安远晒芋、武鸣晒芋、新昌晒芋、新会晒芋、潞安大麻、湖南麻（青/白）、亚麻、麻延展球、破籽、飞花、油花、红松、鱼鳞松、沙松、臭松、落叶松、桦木、柞木、椴木、青杨、山杨、赤杨、色木、水曲柳、黄菠萝、胡桃楸、榆木、松香、薄荷脑、薄

^① 由于文件破损，字迹模糊，以下商品名称可能有误。

薄荷素油、樟脑粉、留兰香油、五倍子、柠檬、单宁酸、白腊、漆腊、黄腊、骨胶、皮胶、鱼胶、贝壳、海螺壳、樟脑、各种香料油、木棉、篱竹、毛竹、嵩竹、钓鱼竿、竹皮、竹丝、竹篾、夏布、砖瓦、桐木制品：

双喜牌卷烟、恒大牌卷烟、美丽牌卷烟、狮牌雪茄、光荣斗丝
手工业品：

竹筷、竹篮、竹皮凉席、木碗、木筷、毛笔、排笔、水彩画笔、油彩画笔、石砚、墨锭、棕拖鞋、棕帽、麻帽、金丝草帽、花席、凉席、白竹刁绣台布、赤竹刁绣台布、抽纱手帕、麻布绣花、黄半刁绣台布、黄全刁绣台布、白半刁绣台布、白全刁绣台布、白半刁绣枕袋、土布十字花台布、黄冲布十字花台布、鬃绸、景泰蓝、雕漆、福建漆、骨雕、牙雕、官灯、纱灯、别针、绒鸟兽、料器、活页手册、相片夹、锁匙袋、钱袋、纸扇、骨扇、官扇、梳子袋、竹友绸伞、竹刻、江西瓷器、陶器、潮汕瓷器、石刻、草帽辫、草鞭提包、黄草篮、草艺、茶杯套、草拖鞋、角梳、手提包、万里斯、手套、罗麻布、黄麻袋、雨伞、羽毛扇、绣花小衬衫、双面绣花屏风、福州漆博古屏风、其他轻便小屏风

食品类：

芋角、芋片、桂皮、桂心、桂通、桂籽、八角、小茴香、辣椒粉、花椒、核桃、桃仁、土豆淀粉、山芋、木薯、芥末粉、猴头菜、熊掌
药材类：

甘草、当归、黄芪、党参、籽黄、远志、白芍（还有百余种，略）
成药：

川芎流浸膏、五加皮浸膏、半夏浸膏、白术浸膏、何首乌浸膏、姜活浸膏、枸杞子浸膏、元参浸膏溶液、百部浸膏溶液、防风浸膏溶液、金银花浸膏溶液、秦艽浸膏溶液、款冬花浸膏溶液、猪苓浸膏溶液、淫羊藿浸膏溶液、莱菔子浸膏溶液、菟丝子浸膏溶液、银柴胡浸膏溶液、杜仲酊、小茴香浓水、天冬糖浆、麦冬糖浆、党参糖浆、北五味浸膏片、白茯苓浸膏片、沙参浸膏片、黄芩浸膏片、甘和茶、安官牛黄丸、紫雪丹、凉茶、三达丸、如意膏、止咳丸、活络丸、乌金丸、桔梗丸、人参固本丸、天天补心丸、知柏八味丸、杞菊地黄丸、附子理中丸、藿香正气丸、愈带丸、虎骨酒、虎骨膏、牛黄清心丸、活络丹、万应锭、七厘散、参茸卫生丸、再造丸、牛黄镇痛丸、蟾酥锭

粮油公司

红小豆、绿豆、白小豆、蚕豆、马料豆、白豌豆、花豌豆、白豇豆、青豆、竹豆、白扁豆、黑豆、黄大豆、黑大豆、华北食盐、各种生仁、生果、芝麻、油菜籽、芥菜籽、葵花籽、蓖麻籽、亚麻籽、大麻籽、苏籽、大米、糯米、小米、玉米、小麦、大麦、荞麦、高粱

畜产公司

皮革制品：

皮箱、皮包、皮手套、皮鞋、其他皮革制品

毛皮类：

青猾皮、青黄猴皮、竹鼠皮、花鼠皮、地鼠皮、银鼠皮、金狗皮、海狗皮、香狸皮

毛皮制品：

皮袄、毛皮大衣、毛皮手套、各种油画笔

其他：

东方式地毯

猪鬃：

天津花鬃、东北花鬃、重庆黄鬃

中进出

硫化碱、铅油（厚漆）、调和漆、磁漆、硫酸铜（98%）、甘油、麻黄素、氰酸钾、硫化元、硫化蓝、磷酸三钠、盐酸、乳酸钙、精茶、冰晶粉、油墨、防老剂甲醛、赤磷、若丁、氧化铝、苯胺、纯苯、氯化铵、杀虫剂、活性炭

矿产公司

煤炭（含土矿）：

大同煤、开滦煤

水泥、铁砂、矾土、生铁、锑品、石棉、磷石块、磷石粉、滑石块、滑石粉、镁石砂、磷灰石、重晶石及粉、长石（湖南产）、瓷土、镁粉、球石、方解石、大理石、腊石、石英、红砂、色土、浮石、澎润土

食品出口公司

肉类：

冻猪肉、冻牛肉、冻羊肉、冻鸡肉、冻鸭肉、腊肠、香肠、猪油

野兽类：

野鸡、沙米鸡、鹌鹑

蛋品类：

鲜鸡蛋、鲜鸭蛋、全蛋白粉、干蛋白、干蛋黄、冰蛋

罐头类：

红烧牛肉、红烧猪肉、原汁猪肉、葱烤羊肉、牛心、牛肝、牛肺、猪心、猪肚、猪蹄、凤尾鱼、葱烤鲫鱼、鲍鱼、蚝肉、对虾、五香黄花鱼、加哩鱼、红烧鲢鱼、鳊鱼、青鱼、鲤鱼、敏鱼、玉稚鱼、菠萝罐头、桔柑罐头、苹果罐头、杏子罐头、桃子罐头、樱桃罐头、梨罐头、苹果酱、杨梅酱、青豆罐头、刀豆罐头、胡辣椒、大头菜、蚕豆板、油焖笋、鲜冬笋、酸黄瓜、番茄沙司、四鲜烤麸

海菜类：

燕窝、鱼翅、海参、鱼肚、干杂贝、蚝干、海菜

糖果饼干类：巧克力糖、饼干

干果类：葡萄干

调味品：味素

鲜水果类：苹果、桔柑、白梨、菠萝、香蕉、柚子

鲜蔬菜类：西红柿、茄子、黄瓜、柿子椒、土豆、白薯、洋葱

酒类：各种酒

五金进口公司

高速工具钢、炭素工具钢、合金工具钢、合金结构钢、炭素结构钢、承插铸铁管、承插叉管、承插丁字管、承插十字管、不等边角钢、一般用无缝钢管、焊接管、镀锌管、方钢、扁钢、角钢、元钢

上海分公司

牛皮箱、马皮箱、猪皮箱、大提包、公事包、皮手套、毛皮手套、女用提包、男皮鞋、女皮鞋、足球、篮球、排球、皮粉盒、皮腰带

北京分公司

人字獾子皮大衣、南腿皮大衣、狸子皮大衣、家兔皮披肩、珍珠毛女短袄、灰鼠皮、大元皮、地狗皮、香狸子皮、虎皮、金狗皮、貉绒皮、花鼠皮、地鼠皮、家兔皮、水獭皮、东方式地毯

天津分公司

天津花鬃、东北花鬃、重庆黄鬃、天津红小豆、山东红小豆、唐山红小豆、内蒙绿豆、张家口绿豆、白小豆、张家口蚕豆、黑豆、长芦盐、芝麻、芥菜籽、葵花籽、油菜籽、蓖麻籽、亚麻籽、小站米、小米、荞麦

广州供给样品

丝苗米、齐眉米、油粘米

黑龙江供给样品

大麻籽、苏籽、松花江米、红高粱、黄玉米

青岛供给样品

各级生仁、各级生果

各省独特展品

攀土（河北省）、方解石（陕西省）、生铁（石景山）、滑石（辽宁省海城）、磷石（浙江省）、长石（湖南省）、腊石（浙江省温州）、石英（浙江省）、浮石（云南省）、瓷土（江苏省）、方解石（热河省）、色土（黑龙江省）、煤（山西省大同）、滑石粉（辽宁省海城）、煤（开滦）、石棉（河北省涿源）、重晶石（湖南省）、球石（大连）、磷灰石（江苏省东海）、炼锑（湖南省）、铁砂（海南岛）、水泥（启兴）、水泥（上海龙华）、白水泥（上海）、镁砂（辽宁省海城）、轻烧镁粉（辽宁省海城）、红砂（江苏省六合）、膨润土（辽宁省）、大理石、石棉（四川省）、磷石粉（浙江省）

以上展品于1955年10—11月陆续到达，华润全体员工都投入到紧张的布展之中。实物的陈列要讲究，卡片说明要详细，图片要逼真，易腐烂商品还要随

时更换。

培训解说员、引导员、接待员，还要设立临时谈判室，以便与客户随时交谈、签订购买合同。

经过精心布置，1956年元旦，华润公司举办的出口商品展正式开幕。展览吸引了络绎不绝的人们，不仅吸引了商人，也吸引了香港普通市民和海外游客。购买合同递增，一些商品的订单超出了我国的供应能力。

这次展览的成功使华润人很受鼓舞，总结报告递交后，外贸部领导也很振奋，国内各进出口总公司和分公司也感受到了展览工作的重要性。大家一致认识到：商人希望“眼见为实”，通过展览，能有效地促进出口工作。

此后，华润领导和员工经常会谈到这样一个问题：能运到香港参展的商品毕竟有限，由于展室小，运费贵，人力不足，在华润举办出口商品展有许多局限，我们能不能在国内举办一次大规模的国际展览会？

外贸部领导也在思考这个问题。

外贸部驻广州特派员严亦峻也在思考：我们能不能举办一个全国性的商品展览会，把外商和华商请进来？

1955年10月，第一届苏联商品展览会在广州举行，为期62天，取得成功。1956年3月，捷克在广州举办商品展，也取得成功。

1956年春季，外贸部出口局副局长舒自清来到广州。舒自清1948年底就在华润公司工作，对华润有很深的感情，他和张平是老战友、老朋友，张平从香港到广州看望舒自清，外贸部驻广州特派员严亦峻也来了，三个人在一起谈工作，叙旧，其间又一次提到办展览会的事情^①。张平详细介绍了去英国参加工业展览会的细节。三人对举办出口商品展览会充满了信心。其实，这三方分别代表了三方：外贸部出口局、广州特派员办事处、华润公司。这三方的信心，就是成功的前



张平（右，华润总经理）在广州与严亦峻（左）、舒自清商讨召开广州出口商品展览会事宜

^① 采访张平、严亦峻记录。

提——外贸部统筹全国外贸系统提供参展商品，广州承办，华润公司负责邀请港澳和海外商人。

1956年6月20日，由严亦峻执笔向外贸部提交了一份报告，建议“今年九十月间在广州举办一次全国性的出口商品展览交流会”，得到外贸部批准。而后，一份由外贸部部长叶季壮上报的文件，交到李先念副总理手上：建议举办出口商品展览会。该建议得到国务院批准。

7月30日，外贸部发出《中国出口商品展览会展品征集方案》，并责成华润公司提供海外客商名单。

华润公司立即成立了两个小组：

一个是“外商小组”，张平亲任组长，浦亮畴、徐鹏飞任副组长，负责邀请外国商人。

一个是“华商小组”，华润公司副总经理何平任组长，五丰行、德信行相关人员全部参加，负责邀请港澳及海外的华商和侨商。

华润与香港商界有良好的合作关系，许多爱国华侨通过与华润做生意，在互利互惠中传达着“希望祖国强大”的共识。中华总商会会长高卓雄、王宽城等一直是华润的老朋友。华润公司副总经理何平是香港中华总商会常务理事。

华润和香港中华总商会一起编制客商名单和地址：一是世界范围内的中国侨商的商行和地址，二是港澳商人的名单和地址。

除华商和侨商外，还要邀请洋商。华润又通过世界各国驻香港的“商务专员”了解外国公司的信息，编制邀请名单，还专门派出副总经理刘朝缙去日本参加1956年的国际博览会，直接向外国商人进行宣传，并邀请各国与会代表来中国参加交易会。

经过努力，数千人的名单编制好了。

在准备发邀请函的时候，一系列问题出现了，而且都是很棘手的问题，带有政治性和外交性的问题，这是华润本身解决不了的。

第一个问题是：1956年中国正在进行轰轰烈烈的公私合营，对资本主义工商业进行社会主义改造。许多侨商和华商看到内地的亲属都在改造之列，家产被没收，因此很担心：如果回国参加展览会，会不会被扣留？

华润在给外贸部的报告中写道：“部分人则害怕，有顾虑。如马先生说：‘国内资本主义工商业改造是大浪潮，自己是小石子，如果处在浪潮中一下便给冲走。’他最近把两个女儿送到美国去。香港抽纱业普遍存在顾虑，在国内

有联号的公司深恐在运动中影响香港业务，无联号的不敢将原料寄国内加工，怕被‘充公’。”^①

第二个问题：当时与中国建交的国家很少，国外没有我国的大使馆，外商如何办理来中国的签证？

这两个问题被提交到国务院、公安部 and 外交部。

在国务院的统一协调下，经过外交部、外贸部、公安部、中国旅行社及相关部门协商，答复如下：

1、保证侨商和华商的合法权益，来去自由。

2、外商可持华润公司盖章的邀请函到香港中国旅行社登记，可先进入中国大陆，而后在中国海关办理签证手续。

为了打消海外华商回国的顾虑，华润通过同乡会进行联络，福建、上海等地的同乡相对集中，华润员工主动与两个同乡会联系，宣传统战政策，传递“爱国就是一家”的精神。

侨商和华商信任华润公司，他们请华润公司派人带队，集体去广州。于是，华润公司做了分工，亲自带队，分批将海外和港澳地区的商人带回广州，带他们进入广州，并保证安全地把人带回香港。由华润出面带领，大家都放心了。从档案中我们查到，当时的分工如下：

1、五丰行：负责组织果菜、海产、四时食品、糖果和食品加工厂等行业。

2、德信行：负责组织药材、山货、陶瓷、抽纱、手工艺品、土纸等行业。

3、华润工业品部：负责组织小百货（化妆品）、纸张、文具、纱布、建筑器材（小五金、玻璃）等行业及一些加工厂商。

4、华润出口部：负责组织茶叶、丝绸、油脂、杂粮、大米、皮革、煤业等行业。

5、华润进口部：负责组织化工、西药、通讯器材、五金、文化仪器、针织工业等行业。

华润拟定好邀请名单后，报外贸部和中国国际贸易促进委员会审批，审批后，再将确定的名单反馈给华润，这就是正式的邀请名单。华润将港澳地区的邀请名单送到香港中华总商会，委托他们邮寄邀请函；对海外商人的邀请名单，则由华润公司亲自寄出。邀请函达数千份。这些邀请函都具备权威性。

为了扩大展览会的影响，1956年11月初，华润代理国内各公司在香港各大

^① 华润公司档案馆（第三馆）。



中國食品出口公司香港代理處

五 豐 行

香港永樂街 28-30 號 電話 CABLE ADD. "3578"
28-30, WING LOR ST., H. K. 電 話 TEL. 21359 30945

經 營 商 品 目 錄											
山用動物類 Sea Animals & Fish			冰 肉 類 Frozen Meats			其 他 肉 類 Dressed Meats			乾 貨 類 Dried Products		
小魚 鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚	鱈魚
鮮 菜 類 Fresh Vegetables			鮮 水 果 類 Fresh Fruits			乾 貨 類 Dried Vegetables			乾 貨 類 Dried Fruits		
土豆 甘菜 白菜 菜花 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭	甘菜 白菜 菜花 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭 芥蘭	白菜 菜花 芥蘭	菜花 芥蘭	芥蘭	芥蘭	芥蘭	芥蘭	芥蘭	芥蘭	芥蘭	芥蘭
海 味 類 Sea & Fisheries			乾 貨 類 Dried Meats			乾 貨 類 Dried Fish			乾 貨 類 Dried Eggs		
魚翅 魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚	魚肚
中 國 名 酒 China Name Wine											
貴州茅台酒	天津玫瑰露酒	武漢汾酒	福州四平酒	湖北紹興酒	廣東五加皮酒	廣西三鞭酒	湖南高粱酒	上海味酒	四川雙蒸酒	浙江紹興酒	福建高粱酒
山西汾酒	天津高粱酒	湖南高粱酒	湖北紹興酒	廣東五加皮酒	廣西三鞭酒	湖南高粱酒	上海味酒	四川雙蒸酒	浙江紹興酒	福建高粱酒	江西高粱酒
山西高粱酒	高麗人參酒	五加皮酒	四國高粱酒	四川雙蒸酒	浙江紹興酒	福建高粱酒	江西高粱酒	湖南高粱酒	上海味酒	四川雙蒸酒	浙江紹興酒

NG FUNG HONG

文汇报1956年10月1日刊登的五丰行广告

报纸刊登广告。这是我们找到的一部分刊登在《文汇报》上的广告：

世界各地的商人手持邀请函进入香港，到华润联系，再由香港中旅安排，从香港乘火车到深圳，这是当时进入广州的唯一通道。

澳大利亚商人Donaid Moir 回忆说：“火车里非常热，两个小时停了好几个小站，车厢里烟雾弥漫。”“火车在边境停下来，大家才松了一口气。拖着行李沿铁轨走了200米，我们才见到几个不苟言笑的中国移民官（警察），他们收了我们的护照，领我们到火车站的一间房子里等待。”他们在里面办理入境的签证手续。到达广州以后，“让我们不可理解的是，很多人都得和完全不认识的人共用一个房间。”^①这些记录描写的是1973年的情况，1956年的条件怎么样便可想而知了，一定是更加艰苦。虽然条件不够好，但是，工作人员的服务是热情的。

1956年11月10日，中国出口商品展览会胜利召开。来自世界各地的朋友云集广州，9200平方米的展览大厅水泄不通，开幕当天广州市民及海外商人的参观人数超过1万人次，12日举行烟花电影晚会，参加者约3万人。

香港《大公报》记者毕清回忆道：“那时解放牌汽车生产出来不久，第一批5辆用火车运到广州南站，司机开车前往中苏友好大厦，途经文化公园大门前

① 《亲历广交会》，南方日报出版社，2006年，第246页。

时，被人们围着观看，汽车不能前行，只得停下来。……惊喜、赞美、自豪的心情溢于言表。”^①

《文汇报》1956年11月10日记载：“港工商界200余人抵穗，广州车站热闹欢迎之声不绝。王宽诚、庄成宗、王道安、邓典初、胡士澄等相随北上。”“我国商展今开幕，广州市面一片热闹气氛，陈列汽车、机车等展品一万三千余种，13个交易团^②开始与早到的来宾洽谈生意。”“广州的饭店、旅馆大都经过一番修饰。”“百多名讲解员已熟悉自己的讲解科目。”“朱光市长剪彩，来宾首先进场，昨晚盛大酒会900多人参加。”

由于参观人员太多，像过节赶集，根本不适合谈判，华润公司向大会建议：每日要限制进馆人数，而且，“不宜组织行业座谈会，大客户要个别成交”，“建议批发商、转口商多做期货，零售商多做现货”。

为了保证商贸谈判的顺利进行，大会不得不做出调整：每天参观人数限定4000人。

第一个星期，港澳客人参观者约5000人，欧洲、日本商家30余个。当时圣诞节即将来临，泰国、菲律宾等国订购了大批工艺品作为圣诞商品。“



1956年11月10日，中国出口商品展览会在广州“中苏友好大厦”开幕



“中国出口商品展览会”洽谈现场

① 《亲历广交会》，南方日报出版社，2006年，第204页。

② 13个交易团分别是：中国丝绸公司、中国茶叶出口公司、中国矿产公司、中国畜产出口公司、中国粮谷油脂出口公司、中国食品出口公司、中国土产出口公司、中国杂品出口公司、中国进口公司、中国五金进口公司、中国机械进口公司、中国运输机械公司、中国仪器进口公司。华润公司是这些公司对贸易的总代理。

西德商人在华签订50万英镑合同后抵港。”^①“港工商界收获大，60余人由穗反港，赞商展美不胜收。”“外商赞扬中国商展，认为足与世界各地商展比美。”“商展几天内，港澳商人成交最多，18个国家的商人已有交易。”

1956年秋季举办的中国出口商品展览会具有如下现实意义：

1、它成为广交会的序曲。通过练兵，中央和外贸部看到了举办展览会的好处，从而决定自1957年起，每年举办两次中国出口商品交易会。周恩来总理视察第一届广交会，为广交会奠定了“国家级”的重要地位。

2、它成为一个向海外展示新中国建设成就的窗口，在美国封锁的国际大环境下，这扇窗口发挥了巨大的经济效益，第一届出口成交1754万美元，第二届达到6932万美元，第三届便达到了1.53亿美元。

3、它成为联系世界商人的一个渠道。从此，世界各地的商人源源不断地从这个渠道走进中国，有效地促进了我国进出口贸易的发展。通过与外商、侨商和华商接触，我国的贸易系统学到了大量先进的、合理的外贸管理理念，从这个窗口看到了外面的世界。

4、它也成为与海外政界发生联系的平台，我国领导人经常出席广交会，周恩来曾先后八次亲临广交会，党和国家领导人朱德、陈毅、邓小平、陈云、李先念、胡耀邦等都曾视察过广交会，并作重要指示。同样，许多外国政界人士也曾到广交会参观，从而由广交会走进中国。中外领导人在广交会进行非正式接触，进而促进了外交。从1957年到1965年，随着亚洲和非洲许多国家的相继独立，九年间，与我国有贸易关系的国家和地区增至124个，与我国建交的国家从25个增加到49个，有效地打击了美国对中国的封锁。1965年，周恩来再次亲临广交会，在这里会见乌干达总理、刚果（布）总统夫人，还与澳大利亚、阿拉伯联合共和国、印度尼西亚、马里、巴基斯坦、柬埔寨、越南等国家和地区的官员和代表团进行了交流。

5、它成为全国13个外贸总公司、省市分公司、全国出口商品生产基地、十大口岸^②等各方人士的沟通渠道，大家每年在广州聚会两次，加深了感情，解决了问题，理顺了关系，从而使外贸系统更加具有凝聚力。

6、最后，这是很重要的一点，那就是，从此，新中国才真正懂得了“和平时期的贸易应该怎样做”，通过举办交易会，让供需双方见面，面对商品，亲

^① 香港《文汇报》1956年11月11日、15日、19日。

^② 十大口岸包括：上海、天津、广东、山东、湖南、湖北、广西、云南、福建，这些省市出口额较大，内河或海运也比较发达。

眼看到商品的质量，再谈判，签订合同，然后有计划地出口。广交会彻底改变了以往通过打电话和拍电报做贸易的状况。华润作为国内各进出口公司的总代理，在签订合同和执行合同等方面，仍起着重要作用。

1956年秋季的广州出口商品展览会成为广交会的序曲。为举办这次展览会，华润人做出巨大贡献，从最初的动议，到筹备，到发出邀请函、带客人前往，以及展览会期间还不断提出改进建议，等等，华润的作用在随后的几十届广交会中得到进一步体现。

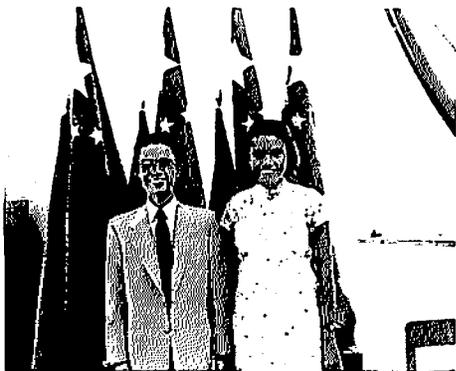
第三十八章 五十年代华润人的生活

1952秋季，华润公司成立“港管委”，多家公司并入华润。同时，中国银行大厦落成，华润公司搬入，总部设在12层^①，这座13层的地标性建筑也不经意地提升着华润在香港人民心目中的地位。从这个时候起，华润的身份完全公开化，华润公司作为中国进出口贸易的总代理，吸引着港澳的朋友们，到华润总部做客，到13层吃顿饭，成为一种象征，一种时尚。

华润总部不仅吸引着港澳朋友，也成为中资机构员工的家。每逢节日，这里就会举办各种形式的聚会，元旦、春节、六一、国庆，这里都成为热闹的场所，大人孩子都在这里欢笑，大家表演节目、演讲，展示个人风采，也展示华润的凝聚力。更有趣的是，这里还是华润员工结婚的殿堂。

每年国庆节，华润人的窗口就会挂出五星红旗。

杨琳和张平都很注重形象，要求大家出门的时候一定要干净整齐，女士穿



1952年6月1日在新加坡行大厅华润公司奥永森许莹举行婚礼



1953年儿童节，华润的孩子们聚会 照片提供：陈渭仪

① 13层是贵宾厅，设有会议室和宴会厅。



1953年国庆节，华润员工在银行大厦写字楼里联欢 照片提供：陈渭仪



1954年国庆 照片提供：张平



1954年国庆，部分华润员工合影 照片提供：张平



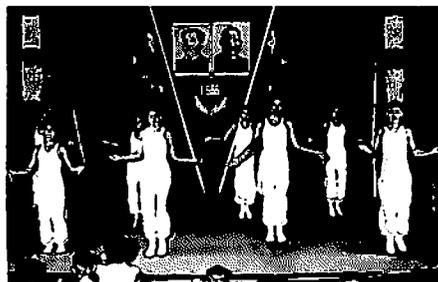
1954年国庆 照片提供：张平



1955年国庆演出，演员均为华润员工 照片提供：张平



1956年国庆华润员工联欢 照片提供：张平



1955年国庆联欢，跳绳也是一个节目 照片提供：张平



1956年华润国庆招待会 照片提供：张平

旗袍，男士穿西服，周末才可以穿便装。

华润也经常组织大家回广州参观，去工厂，去农村，去学校，感受新中国的大好形势。

华润的年轻小伙子经常不回家，晚上，他们就在华润办公室的地上搭地铺，他们聚在一起学文化，读书练字，互相促进，虽然不富裕，但是，一种积极向上的风气弥漫在华润公司。和钱之光一样，杨琳也

酷爱下棋，40多岁的杨琳像个老大哥，坐在那里叫板，小伙子们争着应战。张平则喜欢安静，他坐在那里笑眯眯地欣赏年轻人。

华润把很多青年员工送回国内上大学，上大专，培养他们成才。

1954年，张祥霖被送到外贸学院读大学，他的成绩非常突出^①，大学毕业后回到华润公司，不久调到新华社香港分社。戴炳荣、孙琼英也相继回国进修。

谭沛、吕增训被送回国内读大专，1955年入学，1957年毕业，毕业时还受到毛主席的接见，毛主席、刘少奇副主席、周总理、陈云副总理与他们合影留念。

1952年，国务院对驻外人员做出一系列新的管理规定，其中一条是：为了节省外汇，我国驻国外大使馆的工作人员，就任不可以带孩子，大使可以带妻子，其他人员按级别和年限决定是否可带妻子。在北京，国务院和外交部建起了外交部小学，“留守孩子”在这里住校。当然，那时的老师非常好，他们很敬业，把外交官的孩子当成自己的孩子对待。

华润虽然是企业，但是，同样按照驻外干部的规定执行。华润的孩子本来是在香港的，这个时候，要送回国内。还有一个理由，那就是，为了让孩子们

① 张祥霖后来一直在香港新华社（中联办）工作，是中英谈判小组成员，参加了《中英联合公报》的起草工作。著书《一国两制——新挑战与新课题》。

接受爱国主义和社会主义教育。1952年，第一批学龄儿童被送回北京和广州。分别的场面可想而知。

杨琳的小儿子被送回了北京，一个人在学校住校，杨琳委托钱之光和刘昂做孩子的监护人，周末时，孩子可以回到钱之光的家。

张平的几个孩子都回到北京，平时也住校，周末由他的广大华行的老战友龚饮冰夫妇当孩子的监护人，负责国内生活。

送回广州的孩子多数由华润驻广州办事处做监护人。

把孩子们送回内地，大人可以无牵挂地、全身心地投入工作，又节省了上学和生活所需外汇，好处不少；可是，孩子是父母的宝贝，随后的思念成为华润人刻骨铭心的记忆。张平的妻子孙琼英回忆说：“孩子回国后，想孩子，担心他们生病，担心他们不会照料自己的生活。那时，不能打电话，只能写信，邮局很慢，很难熬。后来，我们多次提出调回国内工作，直到1960年底才调回。”

好在那时的校风很好，孩子们虽然不在父母身边，但基本上得到了比较好的照顾。

上个世纪50年代，在香港新宁道，何平与俞敦华两家住隔壁，为了节省外汇，他们两家共用一部电话，客厅中间的墙壁上开一个方格，像个窗口，电话就放在格子里。何平结婚晚，孩子不到上学年龄，还留在身边，淘气的孩子们经常爬过窗口到对方家里玩^①。这个故事一则看出当时公司的节省，二则也反映出同事间的友谊。

何小兰说：“那时，经常有叔叔来家里住，爸爸让我们叫‘苹果叔叔’什



左起：杨明洁（洪亮畴夫人）、孙琼英（张平夫人）、黄立时（程文炎夫人）、小关（程文炎夫人）、大关（何平夫人）、朱庭

^① 采访何平的女儿何小兰记录。何小兰留在香港特别行政区筹备委员会工作，父女两代人都为香港的发展和顺利回归做出了贡献。



50年代后期公司属下四部门负责人合影。左起：麦日平、周德明、王富凯、刘洪涛

么的，后来才知道，他们都是华润的交通员。”他们送信经常往返于深圳和香港之间，那时交通不便，当天很难返回，住旅馆要花外汇，就住在同事家里。

“华润像一个小解放区”，孙琼英的这句话有很高的概括力，她所表达的不仅是一个工作环境问题，更是一种认同感。华润员工在华润有

“家”的归属感，因此，大家工作在一起，为祖国的外贸事业而奋斗，很开心。

这里有一个对比性的事件，发生在1962年。我们把这件事写在这里是想提出一个问题：1938年以来，几十年过去了，为什么华润的干部没有一个叛逃的？

关于香港中国银行副经理×××^①叛逃后

我在香港的外贸机构所采取的措施向中央的报告

恩来、陈毅、先念同志并报中央：

根据恩来同志的指示，我们对香港中国银行副经理×××叛逃后，估计他对我在香港的贸易工作可能发生的危害和破坏，进行了检查和研究。现将我们检查的情况和已经或者正在采取的措施报告如下：

对我在香港贸易工作可能发生的危害的估计：

1、由于×××了解我外汇情况，敌人有可能利用我外汇紧张加以造谣污蔑，借以破坏我对外信誉。我对外虽有约二亿美元的欠款，但主要是购粮的延期付款，都有合同规定。两年来，我们对延期支付的粮款都按期偿付，已建立起良好的信誉。对此，如果敌人妄想利用这一点阴谋破坏，是不会得逞的。……

2、我在香港设有华润公司、德信行、五丰行、华夏公司，共有职工567（其中由内地派出的258人）。按职务分：经理（局级以上干部）8

^① 此处略去名字。

人，部经理（处长级干部）35人，科长级干部99人，一般职员425人。

我们对这支队伍的政治质量一直比较重视。去年，在中央组织部和广东省委的领导和支持下，组织专门工作组，又进行了一次比较全面的干部培训工作。……综合上述初步检查，×××的叛逃对我香港贸易业务和机构，可能会引起一些损害，估计不会太大。

为此，我们已告香港贸易机构的负责人，结合此案对当前工作和干部工作进行深入检查，发现问题，及时采取措施，防止敌人破坏。

中共对外贸易部党组

1962年12月21日

华润公司的干部队伍是一支忠于党、忠于祖国的久经考验的钢铁队伍，作为华润一员，大家都有一种自豪感：每天经手的商品都关乎国计民生，从这些商品中能感受到祖国的进步和变化。华润，一头连着祖国，一头连着世界，这个极其重要的岗位容不得私心，容不得野心，更容不得贪欲。



1954年元旦公司储运部合影。后排左起 李威林、蔡新、李显忠、李俊伟、陈柱、王道斌。前排左起褚寇庭、小谭、梁北海、张子厚

老经理杨琳在华润时，他的账目非常清楚，赢得中央特别会计室的赞誉；张平也是如此，他一向以精细著称，他要求大家公私分明，决不把自己的消费作为公事报销。

在一个公私分明的集体里，良好的风气得到发扬。因此，“华润就像一个小解放区”。

何平后来曾说：“一生中最开心的时期是50年代，解放了，人与人之间的关系很单纯，大家都一心一意地拼命工作，心情最好。”^①

下面我们抄录一份1957年华润公司的“营业费用统计”，从这些数字中可以看出华润人的节俭，更可以体会到他们的严谨。

① 采访何小兰记录。

电报费：174461.39元

长途电话费：53919.39元

邮费：25349.98元

应酬费：47135.50元

广告费：54038.38元

薪金：1380063.47元

房租：667426.30元

膳食：207266.24元

茶水：2543.83元

水电：14812.71元

车辆：7465.79元

牌照：1860.37元

那时做贸易主要靠电话、电报，所以，这两项支出较高。

那时华润没有自己的住房，上级也不允许自己盖房、买房，因此，租房金额较大，仓库、商场、职工宿舍都靠租房解决。

在艰苦的条件下，在厉行节约的氛围中，华润人凭着对祖国的热爱，对党和人民的忠诚，忠实地履行着自己的义务，每天经手大把货币和大批物资，可是，华润人经受住了考验。

第三十九章 对台贸易

1956元旦在香港华润公司开辟的出口商品陈列室和1956年秋季在广州举办的中国出口商品展览会吸引了世界各地的客商，这一年的出口额明显上升，创造了出口工作的一个里程碑。

在这个过程中，有一个很尖锐的问题出现了：如何对待台湾籍商人？在展览过程中，一些台湾籍商人来到华润，很恳切地提出，希望到展览会上看一看，更希望与华润开展进出口贸易。

张平等华润领导敏感地意识到：这是开展统战工作的一个绝好机会。大陆与台湾多年来处于敌对状态，蒋介石还在叫嚣反攻大陆。如果能凭借贸易建立联系，对和平解放台湾是有利的。但是，如何保证台湾籍爱国商人不会受到国民党当局的迫害？还有，从另一个角度想，谁敢说来者不是蒋介石派来的特务呢？既要开展贸易，又要防止敌人的破坏，可见，如何对待台湾的商人，这绝不仅仅是一个贸易问题，还是一个政治问题。在1956年11月20日上报给外贸部的报告中，华润将“对台贸易”问题提了出来，从文中可以看出，他们对对台贸易的态度是肯定的，但也有一定的顾虑，强调了谨慎和保密的问题。“谨慎”强调的是防止敌人钻空子，“保密”则是为了保护台湾商人的安全，以防遭受台湾当局的迫害。

对台湾贸易方案

利用港澳，展开对台湾贸易，这是争取和平解放台湾的一个组成部分。……但由于过去我们与台湾方面联系不广，加上台湾方的军事封锁，出入境限制与邮件检查，使我对台工作增加很大困难。利用港澳对台贸易，进一步密切我与台方的关系，借此传达我和平解放台湾的政策，透露我“爱国一家，共同对外”的要求，表明我“相待以诚”的态度，消除台方对我的各种顾虑，是有重大政治意义的。这也是我展开对台贸易的主要目的。

对台方的限制政策，我们应采用“先买后卖”、“多买少卖”、“只买不卖”，或转到别的地区“此买彼卖”等贸易政策，以冲破台方的限制。……

附件：

- 一、《台湾经济贸易情况》
- 二、《香港经营台湾生意的商号名单》

华润公司

1956年11月20日

同一天，华润还递交了一份《关于开展对香港厂商工作的方案》，方案中详细分析了香港厂商的现状：许多香港商人受到美蒋恐吓，不敢与大陆做生意，国民党军队的残余势力在香港还很嚣张。因此，开展对台贸易，团结港澳厂商，这是一个问题的两个方面，具有相辅相成的作用。华润制定了多种措施，以保证互惠互利，让商人们“爱国赚钱”。

关于开展对香港厂商工作的方案

香港现有工厂4000多家，工人45万名，全年产值逾10亿港元，其中以棉纺织业为主。香港工业制品70%以上是外销，遍及50余个国家或地区。

全部香港工业投资估计有12亿港元，80%为华人资金。其中多是在解放战争前后由国内逃港的。……

受美蒋分子威吓破坏，厂商对我仍顾虑不少。因此厂商组织——“中华厂商会”在解放初期虽曾挂我国旗，两年后便不挂了。现仍保持中立态度，也不挂蒋旗。

对香港厂商采取团结的方针，可通过原料供应、订货、收购、便利资金周转等方式，有计划、有重点、有步骤地和他们发展业务关系，从而使他们进一步倾向祖国、依靠祖国，做到“爱国赚钱”。……

华润公司

1956.11.20

1956年11月20日华润提交的这两份报告都得到了外贸部的认可。1957年2月15日，外贸部下达《对香港华润公司1957年工作的几点意见》，文件中第四个问题专门论述“对台湾贸易活动的方针”，肯定了华润的对台贸易方案。文件中说：华润公司“在贸易上要争取同台湾方面的人士建立联系，以减少对立情绪，增加

了解，配合和平解放台湾的工作”。同时，文件中也特别提到：在“香港本地推销我工业品时，要注意推销方式，避免引起香港当地工业发生过大的矛盾”。

中华人民共和国对外贸易部
对香港华润公司1957年工作的几点意见

.....

四、对台湾贸易活动的方针：

我们对台湾贸易的方针是：通过贸易配合和平解放台湾的任务。在贸易上争取同台湾方面人士、特别是同台湾实力派人士建立联系，以减少对立情绪，增加了解，配合和平解放台湾的工作。目前我们对台湾的直接贸易还不可能，因此主要是通过香港，以间接或直接的方式同在香港的台湾办庄和其他台湾商人进行业务联系，通过和他们的联系逐步地同台湾方面的有力人士挂钩。在贸易上要积极促成我出口商品的交易，在进口方面，可酌量购买，如台糖和樟脑等。

.....

中华人民共和国对外贸易部
1957.3.15

外贸部1957年初对华润公司的“几点意见”比较好地处理了几个棘手问题，如：

1、华润公司的责任：通过外贸工作开展统战工作，华润是一个贸易机构，不是政府机构，在政治和外交上，华润的作用只是一个桥梁。在任何时候，任何场合，华润的身份只是一个贸易机构。华润的使命就是做贸易，通过贸易做统战工作。

2、鼓励华润开展对台贸易。此后，华润与台商开始接触。华润人还记得，1950年，华润神杖轮在台湾被扣。七年后，为了祖国的统一大业，华润人不记个人恩怨，又开始了的对台贸易。

3、希望华润在香港推销大陆工业品时，不要影响当地工业的正常发展。后来，华润对香港的工厂主给予了一定的方便，直到改革开放前，香港工业的发展没有因为大陆工业的发展而衰落。

就这样，华润利用自己身在香港的便利条件，在1957年就冲破台湾当局的封锁，主动与台湾商人建立新的贸易关系，宣传大陆“和平解放台湾”的政策。

当然，这些贸易还是以比较隐蔽的方式进行的，多是经过港澳商人进行的。公开的对台贸易是在1979年开始的，在“华润零售的发展”一章中会讲到。

第四十章 全国外贸局长会议

1957年12月，我国召开“全国外贸局长会议”。这是一次重要的大会，我们在采访中，许多老前辈都提到这次会议，他们说：这次会议是外贸工作的一个里程碑，从那以后，在全国人民的心目中，外贸工作的地位得到大大提高，人们开始有意识地重视外贸出口工作，出口商品生产基地接连建成，迎来了一个新局面。从这时起，人们意识到：出口商品是最好的商品。

我们查找了当时的文件，1957年12月6日上午，朱德副主席讲话，下午陈毅副总理讲话，13日周恩来总理、薄一波副总理到会看望大家，可见对大会的重视程度。

朱德在讲话中分析了“出口额下降的原因”，他说：“内销和外销的矛盾没有得到正确的解决。这个矛盾可以有两种解决法，一种是首先充分地满足国内的需要，然后组织出口，这样做的结果是减少了外汇收入，削弱和推迟了建设项目，不利于发展同兄弟国家的经济合作，也不利于发展同友好国家的经济合作。另一种解决法是统筹安排，在照顾国内基本需要的情况下，尽力争取出口，换取外汇，以加速我国社会主义的建设，并且促进同各兄弟国家和友好国家的经济合作。很明显地，在以上两种做法中，我们当然应当采取后一种。”

陈毅的讲话很长，很具体，他强调说：“通过对外贸易可以打开对外局面，对外贸易所起的作用是经济作用，也是政治作用和外交作用。以前我们是先搞外交，后搞贸易；现在我们要先搞贸易，再搞外交。在外贸和文化上发生一些联系，外交关系就接踵而来。”

在朱德和陈毅讲话以后，与会者进行了充分的讨论。12月10日上午，再次举行大会，华润公司总经理张平发言。

香港华润公司张平经理的发言纪要

一、香港的经济贸易情况

今年香港对外贸易变化的特点是：在出口退缩的情况下进口仍有大额的增加，进出口总值仍超过去年水平。……

今年东南亚各地流入香港的资金比去年增加。这是因为马来亚、印尼、泰国、菲律宾、南越等地政治、经济动荡，华侨资金逃港。由于市场资金充裕，人口增加，今年香港本销市场续有增大。

二、东南亚各国的经济贸易情况

今年东南亚经济贸易情况比较混乱，……黄金外汇降至历史上的最低水平。

在人民购买力低落的同时，外国货物仍然不断地涌入东南亚市场，以致货物堆积如山，曼谷、西贡、马尼拉、仰光及印度各港口都很拥挤。

东南亚各国政府为了补救财政经济状况的恶化，加强了奖出限进的贸易管制，增加贸易上的障碍。如印度尼西亚自6月起实行输出证制度，以外汇奖励刺激出口，进口须以两倍半以上的市价收买输出证，由于成本增加，进口受到极大限制。

三、我对香港及东南亚市场贸易情况

我对香港及东南亚出口历年都有增长。这说明我国货物绝大部分距离当地市场容纳量的饱和点还很远。……

从香港本销市场来看，出口额还能够扩大。就拿食品来说，香港市场的我货容纳量，猪每年可达60万头，牛每年可达7.7万头，鸡每年可达720万只，塘鱼每天可销12万斤，我们都没有达到这个水平。工业品则距离更远。

……

以上说明，从现有基础上再扩大香港、星、马的市场，以及开辟加拿大、澳洲、非洲新市场是完全有条件的。

四、对改善出口工作的几点意见

1、关于满足市场需要，保证货源正常供应问题。一年来我们对于满足香港市场需要、改善货源供应方面有了不少改善，但仍存在一些问题。如食品类的猪、牛、羊、家禽等，自1954年以来，每年都有脱销现象发生。……

2、商品的品质、规格和包装问题。我国货因为品质、规格、包装等不适合市场需要和客户消费者要求的情况很多。……广州出口的钻石牌自行车轮胎，本来品质很好，刚出口就打开销路，最近因用旧钢绳加工，轮

胎边的钢丝易于折裂，客户要求退货，包销户也不想再包销。其他品质差的商品如高音喇叭、平板仪、55式打字机、绘图板、寒暑表、计算尺、标本、电影放映机等。

3、经营方式问题。我们应有长期经营的思想，要扎好根子，要在国外找代理商，要放手使用和培养代理商。……我们对代理商有不放手的现象，有的代理期限太短，由于时间短，代理商有顾虑，因此代理以后不作广告，不安心推销，这对我们是不利的。

4、对执行合同的严肃性问题。例如上海杂品出口公司第三季度有21份合同没有按期交货，天津杂品出口公司第三季度不按期交货的有11份，又如，售给香港永安祥和文记的湖南毛巾被，合同规定只有一个规格，交货却有5个规格，售给泰国广京公司的蚊帐布，合同规定要方格的，第一批到货有部分是无格的，客户当即提出意见，但第二批到货中仍有无格蚊帐布。这样，客户借此拖延信用证及不执行合同的逐渐增加。

5、统一对外问题。

6、调查研究工作。（略）

张平的发言基本上是用数字和事实说话，很有说服力，他介绍了香港和东南亚市场的情况，一再说明，华润对扩大出口充满信心，并提出了6条改进建议。这些建议看起来是老生常谈，但是，过去，华润所有的建议主要是递交给外贸部的，能看到的人很少，这次不同了，这次是大会发言，与会的各省市自治区的外贸局长和进出口公司的经理们都听到了，而且还讨论了，因此，影响就扩大了。

12月13日，周总理接见与会代表，并作简短讲话，他说：我们的对外贸易占国际市场贸易总额在1%以下，是与我国人口不相称的，但与我们的力量还是相称的。……今年我们出口65亿元，占资本主义市场贸易额的0.5%，明年80亿元，可能增到0.6%。但是世界总贸易额不可能有很大增加，因为市场容量有限。……我们反对“大进大出”。“大进大出”是不考虑人家，不考虑客观规律。客观规律是还有帝国主义存在，而且贸易是双方的。你要卖，但人家不买，不能光靠倾销、竞争性的价格。因此“大进大出”的口号不正确，“大跃进”的口号也不对。大跃进也要符合客观规律，要有客观可能加上主观最大努力。“力争上游”也要有个“上”，主席说过，不要力争空游，不能争到没有水源的地方。对外贸易不能一下子增加40%—50%，在以后

几年也不可能这样“跃进”。明年增长到80亿元就很费劲。

周总理的讲话实事求是，指出外贸不能大跃进，不能低价倾销，他突出了一个“上”字，讲究实效。

1957年12月14日大会闭幕式，叶季壮部长发表讲话。

1957年11—12月的全国外贸局长会议有效地提高了大家对外贸工作的认识。此后，在全国范围内，外贸工作得到重视，进出口工作得以稳步发展，没有出现大跃进的混乱局面。

为了保证出口货源，经国务院批准，我国开始逐步建设出口商品生产基地，到1960年初，五大类出口商品生产基地先后建成。

第一类：综合性的多种商品的生产基地，主要有三个：

1、海南岛热带亚热带作物生产基地，主要发展“五料”，即油料、香料、饮料、用料、食料。种植面积从69万亩发展到530万亩。

2、国营农场生产基地。包括黑龙江的密山、合江和新疆农场三大垦区。

3、珠江三角洲食品生产基地，主要生产活猪、家禽、蔬菜、水果等，供应香港。

第二类：单一商品的生产基地，比如辽宁的苹果等。

第三类：专厂、专矿，比如纺织厂、水泥厂、矿区等。



养鸡场



养鸽场



鸭梨基地

第四类：农副产品加工基地。

第五类：出口商品包装材料生产基地^①。

从以上基地大致可以看出我国当时对做好出口工作所做的努力。值得一提的是，其中包括了包装材料生产基地。

1961年，在紧靠香港的深圳，建起了货站、冷藏库；深圳清水河仓库投入使用。

这些基础建设有效地提高了出口产品的质量，减少了出口损失。

“出口商品生产基地”的建设进一步保证了出口商品的质量，在60年代以后，在我国人民的心目中逐步形成了这样一个印象：出口商品就是最好的商品。以至于在很长一段时间里，人们不认品牌，却认“外贸服装”和“出口转内销”商品。

^① 中央档案馆资料（外贸部时任副部长雷任民讲话）。

第四十一章 国货公司

华润公司作为对资贸易的“总代理”，一方面经营代理业务，另一方面，华润也有“自营”业务，而且营业额在逐年扩大。50年代，华润自营的主要渠道是零售，华润旗下的中国国货公司是主力。

说起华润零售的起源，充满传奇色彩，可以追溯到抗日战争时期的上海，追溯到“用国货抵制日货”那个爱国热情高涨的年代，更有趣的是，还与杜月笙有关系。

我们采访了一些在华润零售任过职的领导和员工，他们每一个人都对华润零售充满了感情，他们说：零售工作很辛苦，赚的是辛苦钱，可是，华润零售的全体员工很自豪，因为，他们的历史上写满了“爱国”二字，他们在祖国发展的各个历史时期都发挥了不同的作用，在团结港澳同胞和海外华侨方面，他们的作用是巨大的。

华润老前辈周颂远先生在1938年就加入中国国货公司，老人家就是公司的活字典。他曾经写过一篇文章，详细回忆了中国国货公司的发展历程。

中国国货公司起源于“九一八”事变后，上海实业界有识人士提出“自产、自销”，经“国货”与“厂商”共同努力，于1932年8月在上海成立了中华国货产销协会，并得金融界之支持。

第二年，国货产销协会扩充为国货联办事处，推行链条式经营：工厂供给商品——银行调剂金融——国货零售公司负责推销产品。在三年半期间内，先后筹设了中国国货公司11处，包括镇江、徐州、济南、温州、郑州、福州、西安、昆明、重庆、广州、长沙等地，均取名中国国货公司。

“八一三”事变后，京、沪相继沦陷，香港成为大后方。当时，中国国货



周颂远

联合营业公司的蔡声白总经理在港，随即发起组织香港中国国货公司，暂定资本为港币20万元。1938年11月19日召开筹备会议，推选杜月笙为董事长，郑铁如、李道南、蔡声白为常务董事，杨介眉、吴蕴初、倪士钦、史久鳌、潘述庵、许颂年、马泽民、阮维扬、周文治、唐寿民、叶兰泉为董事，马寿南、黄绰臣、叶才友为监察人，聘任胡士澄为经理。

香港中国国货有限公司于1938年11月20日开业。租用德辅道中24号为店址，面积约4000平方呎^①，职工人数不到90人，设有棉织、内衣、服装、袜子、鞋帽、化妆、钢瓷、五金、饰物、文玩及食品等商品部。1939年，商场面积扩大到6000余平方呎，职工人数亦增至160人。

这是香港的第一家国货公司，头三年得到蓬勃发展。

1939年7月，在九龙油麻地上海街208号再租三间门面，作为九龙分公司。

1940年1月中在澳门新马路19号租得铺位一间，面积约1200余平方呎，3月17日开张。

至此，中国国货公司在港澳已拥有3个门市商场，总面积计8400余平方呎，职工人数达到240余人。

1941年初，董事会建议将资本额扩充至5万股，计港币50万元。资金充实后，旋在香港旺角、澳门板樟堂街再开两家分店。

公司在“反法西斯陈列橱窗比赛”中荣获冠军。

1941年11月20日，公司成立三周年。为隆重庆祝，公司举行大减价大赠送，并印特刊赠送，介绍公司经营方针、发展情况，广为宣传。各商场张灯结彩，装饰一新，十分热闹。

该年度营业额较上年度增长了30%，可算是公司初期业务的鼎盛时期。

1941年12月初，日军偷袭珍珠港，太平洋战事突起。12月8日，日军进攻九龙，九龙、旺角两分店被抢劫。港岛总店即将贵重货物打包。12月19日香港停电，商场全部停业。

日军占领港岛后，总店随即被封，货仓存货亦全部被日本海军强行掠去。

在那些日子里，职工昼夜不回家，手握木棍保护总店，大家忍饥挨饿，毫无怨言，誓与总店共存亡。

战火停息后，胡士澄经理四出奔走，托人向民政部申请，希望早日复业。1942年3月9日，公司得以揭封启业。

① 1平方米约等于10平方呎。

由于物资缺乏，环境恶劣，大部分居民被迫离港，市面一片萧条。加之金融管制，日伪政府强行使用军票，港币一贬再贬，物价暴涨，居民生活更为艰苦，商场冷冷清清。公司营业时间改为每天五小时，惨淡经营至1945年8月，日本投降，香港光复。

沦陷期间，公司常务董事、中国银行经理郑铁如建议胡士澄经理购入港币及新港币，先后购入港币约60万元，新港币约25万元，为公司增添了不少资产。战后资产总值达到港币180万元。

1947年初筹组“合记公司”，专营布疋进出口业务。继又筹组“合成公司”，专营棉布进出口业务。两公司均有良好业绩。

1954年，在华润公司协助下，在总店分出二楼作为展厅，将国产的新产品公开展览。展品丰富，吸引了大批顾客前来参观，这对宣传国货及本公司业务起到了推动作用。1955年销售金额比上年度增长四成以上；批发方面更为蓬勃，其中棉纱布疋及棉织品类等国货商品，都能保持旺销。化妆品在本港本取得用户承认，其后运销星加坡（新加坡）、泰国、婆罗洲等埠，尤以销往泰国为多，旺季时月销金额达30万港元。蝴蝶牌衣车^①运销新加坡及沙捞越，非常热闹。唱片外销，亦为数不少，印尼商人购唱片以万计。

1956年以后，平均每年营业额有50%以上增长。

1958年4月30日，董事会决定参加由华侨发起的、以经营国产百货批发业务为主的中国中发股份有限公司^②，投资港币30万元；而中国中发有限公司亦投资我公司股份30万元。

1958年初，中国国货联合营业公司在上海纳入公私合营，香港国货公司的股份委托华润公司全权代表，华润随即增加投资，并担负公司决策领导任务。同时，联营公司推荐陈德华来港，出任副经理。

董事会决定于1958年11月20日公司创业二十周年时举行庆祝，除大赠送两星期外，并于19日下午举行酒会，招待各界人士1000余人。

从国货公司的变迁不难看出中国历史的多灾多难。在30年代，我国民族资本已经在致力于“生产领域、销售领域、金融界”的合作，这些资本主义的萌芽本来是可以带动经济良性发展的，可是，国民党政府腐败无能，军阀混战，日寇入侵，致使举国上下民不聊生。

① 即缝纫机。

② 中发公司为华润旗下的“灰色公司”。

1949年全国解放以后，香港的中国国货公司开始接受华润“港管委”的领导。中国国货公司的股份多数是公股，分别属于上海、香港中国银行、交通银行、金城银行等。随着新中国的诞生，这些银行回到人民怀抱，这些股份也成为“国有”资产。但是，华润并没有将其变成“红色”企业，还是保持着原来的“灰色”模式，华润当时的管理主要是为其提供货源，改变因货源不足而萧条的局面，使其成为一家真正的国货销售公司。

我们在档案馆还找到了一些档案，这些文件记录了华润公司对中国国货的管理和增资，抄录如下。

报香港中国国货公司情况

对外贸易部：

香港中国国货公司公股占90%。该公司在港已有20年历史，对当地百货批发及零售商均有一定关系。1954年前经营港制品有亏损，改营我国产百货后情况好转，1955年纯利13万余港元，1956年纯利26万余港元，平均每月营业额约3万港元，批发与门市比例为60%与40%，两年来对推销国货起了一定作用，但经营保守。……

我现提出下列意见：

1、公司董事会由3家银行主持，他们久已有意将此机构移交我贸易机构管理……我公司拟派员参加董事会，对外不改变国货公司原来的灰色面貌。我意增加我司何家霖（即何平）、刘朝缙为代表。

2、国货公司现有人员约100人……此外中层业务干部我处拟派批发部副主任一名，会计一名。

3、国货公司资本90万港元……目前该公司资金周转不灵。我意在派去会计人员后，由我公司担保其向银行经常透支30至50万港元专作批发放账用，国内的D/A50万港元额度仍照旧。……

上述意见请速予审核批示。

华润公司

1957年3月29日

报告得到批准，1957年华润第一次派干部进入中国国货，华润公司副总经理何平开始参与该公司的业务管理。1958年营业额达到1150万港元，净利润45



1958年，香港中国国货公司成立20周年，全体员工合影

万港元。

1959年华润对中国国货公司增资100万元，保证了公司有足够的现金流，零售业务得以迅速发展。

在初步完成了对国货公司的增资后，华润决定新开一家公司，专门经营工艺品。

华润以工艺品为资本，与5位港商王宽诚、郑栋林、赵如璧、陈其昌、刘浩清一起成立了另一家“灰色”的零售公司，命名中艺（香港）有限公司。1959年1月注册，4月4日开业，专门销售工艺品，商品包括首饰、雕刻、高档家具、地毯、古玩、中式服装等。这些商品在港澳和东南亚影响很大，由于商品档次较高，成为千家万户的装饰品，也成为圣诞节的礼品^①。

在档案馆我们找到了一份外贸部给华润公司的文件，从中可以看出当时中艺的情况。

关于对中艺公司经营意见

香港贸易工作委员会^②：

11月18日函悉。所报中艺公司今后经营意见，我们原则上同意，在

① 1966年，华润对中艺公司进行股份收购，成为第一大股东，派任总经理，并邀请霍英东入股，1967年中艺星光行开业，是当时香港乃至世界最大的工艺品商场。1968年再次全面收购，中艺成为华润旗下全资子公司。

② 华润“港管委”后改名为“香港贸易工作委员会”。

销货有保证和加强掌握的前提下，对资金与商品方面可给予该公司适当的支持。

1、报告中提到中艺公司扩大销售后，每月销售额约在20万港元以上，但费用开支占销货额的25%以上，这个比例太大，要努力缩减费用开支。

2、在销货和付款方式上我们一般不用D/A和寄售办法。对中艺公司可以作为照顾采用这种办法……但应注意按期收款。

3、我国工艺品品种花样繁多，仅靠一家不能全部解决问题，因此除适当照顾中艺公司以外，对其余老客户也应兼顾，防止由于我支持中艺公司而影响与其他客户的关系。……

以上希研究酌情办理。

中华人民共和国对外贸易部

1959年12月30日

华润零售业发展势头很好，分析原因，一是经营有方；二是国内出口物资日渐丰富，而且质量大大提高；三是华侨的支持，他们始终把购买国货与爱国联系在一起。

华润作为新中国对资贸易的独家代理商，有得天独厚的优越条件：国内把最好的商品用于出口，出口渠道在华润。当然，华润全体员工也不辱使命，忠实地贯彻了“国家利益高于一切”的原则，利润上缴国库，华润员工只拿工资，那时根本没有奖金。

那时，在零售和外贸工作中，也有“打假”的故事。

华润在香港和东南亚销售新华牌自行车，销量大，影响也大。有一家公司用自己的自行车零配件冒充新华牌的零件，以华润公司的名义散发广告。经调查，这家公司不是爱国公司^①。华润把这件事情上报到外贸部，并拟稿准备登报揭穿这个骗局。外贸部很快就批准了华润的意见。

复关于登报揭露敌人伪造我商品宣传册寄发各地问题

华润公司：

关于敌人伪造我新华牌自行车商品宣传册，并用华润公司名义寄发各地问题，同意你公司的意见，以你公司名义在香港报纸发一声明，进

^① 那时美蒋对大陆的封锁还没结束，我们把亲近台湾和美国的公司称为敌人。

行揭露。

声明稿已代你公司拟好，如有不妥之处，请加以修改即可送报社发表。

此声明在报纸发表后，可剪一份寄给中国新闻社，请他们考虑以报导方式转发各地华侨报纸。

附件：郑重声明一份。（略）

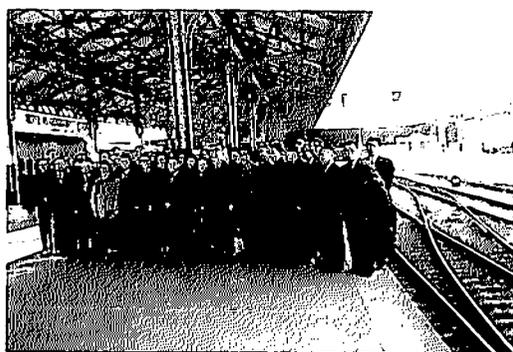
中华人民共和国对外贸易部

1959年10月23日

以国货公司为基础，以中艺公司为特色，华润零售业在香港立足，并在60年代得以迅速壮大。

第三阶段

·
六十年代的华润



20世纪60年代是一个多灾多难的时期，中苏友好关系破裂、三年自然灾害，加上“文化大革命”，我国的经济、生产、外贸都受到巨大冲击。

在这个时期里，华润与祖国人民共患难，与香港人民共患难：
通过“进口粮食”解决内地城市居民的粮食供应；
通过“三趟快车”保证香港市场的繁荣稳定。

“文革”时期，国内大乱，华润在周总理和外贸部的领导下，为保障外贸事业的正常进行，进行了不懈的努力。

此阶段负责人：

丁克坚（1961.1—1971.12），董事长兼总经理。

第四十二章 灾害之年进口粮食

进口粮食、出口粮食是华润公司的一项经常性工作，从解放初期到1959年，我国每年都少量出口一些大米和杂粮，进口一些小麦，为的是“调剂品种”。

在华润公司档案馆，我们找到了大批关于粮食贸易的卷宗，比如：

1958年2月—7月：《购加拿大小麦函件》；《关于小麦装船问题》；《关于货到岸如何付款事》；《关于进口加拿大3号小麦（散装）合同》；《进口加拿大小麦12000吨合同》；《进口加拿大小麦9000吨合同》；《进口加拿大小麦12500吨合同》；

1958年3月21日：《进口南非玉米函件及合同》（1—6卷）；

1958年5月14日：《购澳大利亚8500吨小麦合同》；

1958年3月—7月，与这些档案存放在一起的，还有5份租船协议，大概是为了运这些粮食。

1959年以前，粮食进口数量不大，上面提到的1958年，进口量加起来不过几万吨。

可是，调剂品种的情况在1960年发生了质变。由于自然灾害等原因，此后进口粮食成了关系到城市居民“生存”问题的大事情。

1960年12月，眼看着就要过年了，几个省市自治区向中央发出紧急求援电报：本省粮库存量不够城市居民过年的口粮。

国务院就此事展开调查，很快发现：缺粮的现实远比估计的情况严重得多：全国的库存小麦不够京、津、沪三大城市的居民过年包饺子。

粮食问题关系到国家稳定与否的大局。1960年暴露出来的粮食紧缺实际上是1957年反右和大跃进导致的必然结果。

外部，中国与苏联正在开展论战，苏联撤走专家、撕毁合同，两个社会主义大国成了对立国。而此时，美国等西方国家对中国的封锁远没有结束。

内部，反“右派”，高举三面红旗，人民公社化，赶英超美等等，革命代

替了生产，高喊口号代替了踏实劳动，建立新中国所焕发出的劳动热情受到极大伤害，国民经济一落千丈。

为了粮食问题，党中央紧急成立了三人领导小组，毛泽东主席亲点周恩来、李富春、李先念抓粮食进口。中央第一次不得已做出这样的决定：从西方国家进口粮食，1961年进口数量为150万吨。

国务院副总理陈云同志拿到文件，他认为，150万吨远远不够，他建议，把150万吨改成250万吨。周总理看到修改后的进口计划，问道：这个数字是谁修改的？汇报的同志说：“是陈云副总理。”周总理说：“陈云办事稳妥，按他的意见办。”^①

随后，外贸部立即成立了粮食进口工作领导小组，叶季壮部长亲自挂帅。1960年12月16日，中央粮食进口工作领导小组给华润公司下达命令：

华润公司：

- 1、立即同澳大利亚粮食局联系，争取12月25日前成交小麦10万吨。
 - 2、立即派二人去加拿大，争取在明年1月10日前成交一批，及早运回^②。
- ……

几乎同时，华润公司成立了粮食进口工作组，派专人立即奔赴加拿大和澳大利亚。

中央已经看出，进口粮食的现状不是一个在短时间内就能改变的现实，可能在几年乃至更长的一段时间里，我国粮食供应的缺口将依靠进口来补充。为了统一协调粮食进口工作，外贸部办了一份《粮食进口工作专报》，作为中央首长和外贸部领导了解粮食进口情况的通报，只印25份。通过专报，国务院领导每天都能及时了解到粮食谈判、签署协议以及粮食运输的动态。

进口粮食工作需要多个部门合作协调，在“中央三人组”和“外贸部粮食进口小组”的直接领导下，香港机构进行了分工：

华润公司负责出国考察和对外谈判，接替张平同志新任华润公司总经理的丁克坚同志^③，还没来得及熟悉香港的街道，又回到北京，接受任务。

^① 电视纪录片《周恩来》。

^② 华润公司档案馆（第二馆），此章引文同。

^③ 丁克坚来华润之前任外贸部机关党委书记。

华夏公司负责运输。租船业务的直接负责人是外运公司的刘双恩，他曾是华夏公司的第一任总船长。

香港中国银行负责外汇筹集和结算。

实际上，这三个部门都在香港的同一个大楼里办公，大家彼此都非常熟悉。

为了进口粮食，为国家分忧，为人民解难，华润人开始与时间赛跑。在经历了冲封锁、反禁运那样的攻坚战以后，在1960年他们又肩负起这样一个特殊使命。

1960年12月30日，周总理出访缅甸。1961年1月8日访问快结束时，周总理嘱咐随行的外贸部副部长雷任民，让他去香港，看看华润、华夏、中银有什么困难：能不能买到粮食，能不能解决粮食运输问题，能不能解决外汇支付问题^①。

雷任民来到香港的中国银行大厦，召集大家开会，认真地分析可能遇到的问题，最后，三家公司各自表态：

华润说：没问题，我们一定保质、保量、价格合理地签订购买合同。

华夏说：没问题，我们一定保证运输。

中银说：没问题，外汇虽然紧张，但是，我们一定准备好购粮所需外汇。

与西方国家进行购粮谈判的工作就全部交给了华润公司。

1960年12月，华润总经理张平调回北京，任中国粮油进出口总公司副总经理，也分管粮食进口工作。



1960年12月，张平、孙琼英调回北京工作，华润公司部分员工在香港尖沙咀车站为其送行

^① 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱一九四九—一九七六》中卷，1997年，第384页。



丁克坚



退休后的徐鹏飞

华润公司新任总经理丁克坚在北京接受任务后，火速回到香港，并迅速组成了两个谈判小组，丁克坚亲自挂帅，巢永森等配合，主谈人员是：

以浦亮畴、徐鹏飞为主，负责同澳大利亚的谈判工作。

以俞敦华、刘朝缙为主，负责与加拿大方面的谈判。

把粮食进口国选定为加拿大和澳大利亚是有理由的：其一，这两个国家都是农业大国，1960年粮食大丰收。其二，加拿大在北半球，澳大利亚在南半球，粮食收获的季节不同，这样也便于我国均衡采购，均衡到货。其三，华润与这两个国家早有联系。

1960年，我国同澳大利亚和加拿大都没有建立外交关系，此前华润与这两个国家只有间接的贸易往来，所以，第一次谈判非常重要：不能暴露我国缺粮的现实，以防西方世界的粮食市场趁机抬高粮食价格。万一粮食涨价，受影响的不仅仅是中国人民，还包括其它非产粮国。

就像大战来临之际，行动计划和保密措施是至关重要的。

外贸部派陈明从北京来到深圳，坐阵指挥，在华润深圳办事处，红色电话成为华润与外贸部、与中央保持联系的信息通道，每天必须汇报一次。

巢永森回忆说：“在香港通电话不利于保密，所以，华润每天派人去深圳汇报，这么多人饿肚子嘛，进口粮食成了我国当时的头等大事。”

第一阶段工作重心：力争稳住世界粮食市场的价格。

为了不刺激国际粮食市场的价格上涨，华润负责谈判的人员摆出“从容”的姿态，对外广泛宣传：进口是为了“调剂粮食品种”。1959年在浮夸风的形势下，我国确实制定了一个“1960年大米出口计划”，没想到，这个计划起到

了很好的迷惑作用，那就是：用出口掩护进口。当时一吨大米的价格大约等于两吨小麦。

吕虞堂回忆说：“我记得有这样一件事，华润公司副总经理何家霖说：何不出口一吨大米换两吨小麦，大米5万吨，能换10万吨小麦。加上芝麻3万吨，菜籽2万吨，这样能省下一大笔现汇，又能迷惑外界。”

在调剂品种的掩护下，谈判工作紧张有序。

《粮食进口工作专报第二号》1960年12月21日这样记载：

总理指示：春节前必须运回国内，小麦（包括面粉）25至30万吨。

香港华润公司来电：到12月19日止，购妥澳大利亚小麦24万吨。

12月23日，澳州小麦主席戴斯台尔在墨尔本宣布：已售给中国小麦24万吨，价值500万澳币，他表示对这笔交易十分满意。香港各大报纸转载了这一消息。

在250万吨进口任务中，有50万吨是转口阿尔巴尼亚的，为了减少运输成本，华润公司决定在法国购买一少部分，不必运回中国，直接从法国运到阿尔巴尼亚。

华润派人去法国谈判。

法国商人趁机抬高小麦价格。

华润公司宣布：暂时停止与法国商人的谈判。

谈判是一种比智慧、比心理的较量。“穿越东半球的航线”一直存在，我们可以从中国运粮食到阿尔巴尼亚。运粮船队很快就出发了。法国商人的猜想受到了打击，他们搞不清中国的情况。

美国对中国的封锁还没有解除，而中国自己此时正在走向关起门来过日子的时期，中苏关系也在恶化。

就在第一批粮食进口协议签订之后，中央再次修改粮食进口数量。1961年1月中央决定：1961年国内进口粮食的任务增加为400万吨。1960年12月29日《专报第六号》记载：

中央书记处指示：明年上半年共计进口粮食160万吨。3—5月平均每月到货争取达到30—35万吨。

关于1961年的粮食进口计划，在不到两个月的时间里，接连增加数量，从最初的150万吨，到250万吨，到此刻的400万吨，这说明，我国缺粮的现实真的非常严峻。

西方世界似乎发现了我国缺粮的现实，华润公司的俞敦华、刘朝缙抵达加拿大不久，1960年12月30日美联社发表电讯：“一个共产党中国的贸易代表团已到加拿大来进行三个月到四个月的访问。”“在这个两人代表团到达蒙特利尔的同时，北京《人民日报》报道，大陆中国受到‘严重的灾害’。”（专报第七号）

华润人用“调剂品种”为理由暂时掩护缺粮的情况，以大米出口为掩护，谈成了第一批进口粮食的价格，这笔生意很重要：它为以后大批进口粮食制订了一个基础价格，此后，即使对方知道我国缺粮，也不可能大幅度提高价格（那时粮食市场还没有采用交易所方式）。

就在华润公司开始谈判的同时，华夏公司开始大量租船，一个月后，1960年1月19日，已经租妥运粮船49艘，载运量55万吨。

刘辛南回忆说：“60年代初期，三年自然灾害进口粮食，当时我在租船部，最紧张，大家没有节假日。我们做的期租船，载重量达到400多万吨，主要就是运粮食，跑澳洲和加拿大航线。”

1961年2月2日零时35分，春节前夕，第一批从澳大利亚出发的运粮船抵达我国港口。随后，几乎每天都有运粮船抵达我国的港口。在世界公海上，每天都有若干艘万吨轮满载着粮食从加拿大或澳大利亚驶往中国方向。

第二阶段的谈判重心是：设法缓解缺少外汇的局面，争取延期付款。

既要扩大粮食进口，又要节省外汇，这是当时谈判的难点所在。下面这个例子足以说明当时的华润人是如何精打细算的：

从加拿大进口面粉，需要用面袋子装面，袋子的价格计算在粮食价格内，这样，每吨面粉增加32先令。华润负责谈判的代表经过协商，降为23先令；为了节省外汇，我方又提出，从第二批开始，不在加拿大买面袋，而是用我国自己的面袋。^①

^① 华润集团档案馆（第三馆）。

第一批进口合同执行后，1961年2月16日，加拿大小麦局派局长助理和东部口岸经理抵达香港，2月20日，澳大利亚小麦局总经理亦抵达香港。华润公司在香港与他们开始了第二轮会谈。其间，华润公司分别宴请两国代表，并请他们观看国庆10周年的纪录影片。看完电影，澳大利亚代表表示希望访问中国。华润立即向中央汇报，3月中旬，澳大利亚小麦局总经理潘锐德一行应邀到北京、上海进行了访问。

延期付款谈判确实很困难，加拿大、澳大利亚、西德各有各的管理理念，各有各的条件，各有各的性格特点，谈判不可一概而论。为了知己知彼，华润公司作了大量调研工作。

1961年9月21日，华润公司致信中国银行，建议从伦敦中国银行选派一位熟悉欧洲金融的负责人来香港，给华润公司介绍情况，内容包括：

- 1、英国及西欧国家贸易外汇管制条例及其特点；
- 2、伦敦市场的金融情况，包括银行业务的各种方式、费用率、存放款的利率，票据贴现的一般途径；贴票公司的组织及经济能力；贴票公司与英伦银行的关系及贴现办法；市场票据贴现的具体做法及最大额度；除伦敦外其他地区贴现的可能性、做法及贴现率等；
- 3、伦敦市场外币买卖的具体做法（包括远期、即期）；
- 4、西德粮食出口商通过伦敦银行垫款的具体做法。除北欧银行外尚有哪些银行能做这类业务。
- 5、英镑币值趋势。

此前我国的进口物资主要是工业用品，粮食进口很少，所以，华润人跟西方国家的粮商很少来往。在彼此还不够了解的情况下谈大额欠款和延期付款，如果没有他们本国政府的批准和支持，几乎是不可能的。

延期付款的谈判从1961年2月一直谈到了秋天。这是一场立体、宏观的大战役，从下面这份文件反映出来的事实看，那个时候，外贸部和华润公司在商业保密和给对方提供“判断依据”等方面，可谓“宏观、大气”，这些领导人在分析问题时，考虑到了方方面面。

1961年11月13日，秋季广交会闭幕了，成交额比较大，但是，考虑到我国正处于灾害时期，可能完不成这些合同，外贸部部长助理傅生麟和广交会部分同志向卢绪章副部长建议：成交额不公布。文中这样写道：

卢副部长：

交易会来电话请示：历届交易会闭幕时都对外发表出口成交数字，此届交易会在研究是否还对外发表。

1、如果继续公布，今后出口成交数字下降我们就很被动。2、公布出口成交数字易引起兄弟国家对我们的误解，我们每次成交1亿多美元，他们是十分羡慕的，可能说我们对资本主义国家出口多了。

卢绪章11月13日批示：

我意，这次还是公布为好，因为今后我大量购粮，敌人正在造谣我支付困难。加、澳等资本家也多方猜测我支付能力。这次交易会成交还不坏，公布了，对外有利。因此，所提一、二点理由比较起来是次要的。请林副部长核。

林海云11月14日批示：

我同意绪章同志的意见，并已请示叶老^①，同意与往年一样公布。

从以上批示中可以看出，在领导人心中，购粮已经成为一个中心任务，其他一切活动都要尽力为购粮创造条件。

巢永森回忆说：“谈判中最难的是什么？是延期付款问题。我们确信一个情况，就是，1960年澳大利亚大丰收，粮食卖不出去，澳大利亚政府急于想把粮食卖出去。”

华润代表中国政府，请求澳大利亚政府出面，然后，两国政府共同出面，请澳大利亚银行帮忙：由银行先垫款给澳大利亚农民，我们再延期付款给银行，并支付相应的利息。

在华润和澳大利亚政府的努力下，银行同意垫付粮款，进而问题又来了：

第一，延期付款期限：对方坚持6个月，我方要求9个月；

第二，利息问题：对方要求利息为6厘，华润坚持利息为4厘。

经过反反复复的谈判，最后，华润争取到的延期付款条件如下：

^① 指叶季壮部长。

与澳大利亚，装船后先付货款10%，6个月后付40%，一年后付50%。

与加拿大，装船后先付货款25%，9个月后付75%^①。

合同签订以后，在执行过程中，华润公司代表中国，始终严格遵守合约，按时还贷，保持了良好信誉。

巢永森说：“华润信誉好，因而才能争取到优惠条件。合同要求多少天付款，我们肯定付，信誉好。除了澳大利亚和加拿大以外，我们还在阿根廷买了一些小麦，阿根廷对中国很友好。”

第三阶段的谈判重心是：签订长期的粮食贸易协定。

争取在3—5年内相对稳定价格，中国不会因粮食增产而减少购粮，对方不能因粮食欠产而提高价格或减少供货。

为了签订长期的贸易合同，中央决定，派华润总经理丁克坚出访加拿大。巢永森回忆说：“我陪丁克坚总经理去了加拿大，财政部长接见了我们，此人后来做了加拿大总理。通过进口小麦，我们也让他们买我们的东西，比如，买我们的纺织品，增加配额，抵粮款。这次访问取得了很好的效果。”

丁克坚的此次访问取得圆满成功，在双方签订贸易合同的当天，加拿大电视台、电台、报纸广泛报道了签字仪式。香港电视台、电台也转播了。

5月，加拿大小麦局同我国签订了约束性不太强的长期协议，初步规定了1961年6月1日至1963年的贸易数额及价格。

澳大利亚和加拿大作为粮食出口国，中国作为粮食进口国，大家都忠实地履行了贸易协定，在贸易活动中加深了彼此间的了解，也增进了国与国之间的友谊。

巢永森说：“1960年底到1962年初，经过一年多的努力，我们完成了1961年粮食进口计划，跟加拿大、澳大利亚也签订了长期供货协议，争取到了延期付款，这样中央就高兴了，外贸部通知丁克坚和我，随叶季壮部长去中央汇报，李先念副总理接见我们，请我们吃烤鸭，两只烤鸭，算是奖励。”^②

通过进口小麦，中国同澳大利亚和加拿大增进了了解，也建立起较好的贸易关系，互访增多。1962年3月8日，澳大利亚驻港高级商务专员柏德逊来到华润，他对丁克坚说：他已经接到澳大利亚贸易部通知，派他前往新西兰任高级

^① 利息前后期有变化，此处略。

^② 采访巢永森记录。

商务专员，将于7月间离港。政府通知他，在继任人来港后，要他偕新任专员一同访京。此外，柏德逊提出，要求华润邀请他参加春季广州交易会。华润公司上报外贸部后，很快得到批准。

1962年春季，外贸部决定，派出贸易代表团出访澳大利亚和加拿大两国，主要任务是推销我国产品。

我们在档案馆找到一些文件，摘要如下：

对外贸易部：

澳大利亚驻港商务专员柏德逊告知：我赴澳小组事已正式通知澳大利亚小麦局、羊毛局准备接待。现奉政府指示，盼能早日告知我小组名单及具体安排。并说澳政府对我代表团再次访澳是高兴的，此次盼能加派了解羊毛技术及燕麦脱谷方面的代表，以便进一步交换意见。

以上请示复。

华润公司

1962年3月17日

华润公司：

17日电悉。同意由徐鹏飞率领贸易小组赴澳大利亚。华润可选派推销纺织和轻工的同志参加小组。国内派李裕丰（上海工艺品进出口公司经理），王兴隆（中国纺织品进出口公司代表），王妙法（翻译）三人参加。李等三人拟在北京英代办处申请赴澳签证。请通知澳驻港专员协助。如一切顺利，估计李等4月10日左右可抵港转澳。为争取时间，徐等可先行赴澳。

赴澳小组的主要任务是以轻纺工业品和手工艺品为重点，积极组织推销，发展客户关系，确定我商品代理，建立推销网，扩大我对澳出口。小组留澳时间可长一些，以做好工作为原则。具体意见将由李裕丰面告。

外贸部

1962年3月27日

1962年5月14日，我国赴澳大利亚小组在华润公司徐鹏飞率领下到达墨尔本。澳大利亚小麦局总经理潘锐德到机场迎接。之后，代表团就开始了紧张的贸易谈判。

他们一边谈判，一边随时向外贸部请示汇报。

对外贸易部：

赴澳小组已于14日到达墨尔本，到达墨尔本时由澳小麦局总经理潘锐德亲自到机场迎接，所带商品样品海关均免检放行。澳组到后曾访问贸易局、商会及与我业务有关的大银行、商行、代理商等，均表现友好热忱。

我手工艺品澳洲代理“远东贸易公司”拟在墨尔本最大的百货公司内举办临时性的工艺品展览，各口岸所发展品到货还不多，现澳组正与远东公司进一步研究展品内容及展出计划。

华润公司

1962年5月23日

就在赴澳大利亚小组抵达墨尔本后第5天，1962年5月19日，赴加拿大贸易小组在华润公司副总经理李任之和德信行经理谢鸿惠率领下到达蒙特利尔。小组经温尼泊机场时会见了加拿大小麦局长麦克纳马拉。

由于出口谈判需要国内各进出口总公司和各口岸的配合，外贸部发出了一封这样的电报：

上海、河北、广东、辽宁、山东、福建外贸局，各进出口总公司，抄华润公司：

赴澳贸易小组于5月14日到达墨尔本，电挂TRADCHIN。小组领队徐鹏飞。

赴加贸易小组于5月19日到达蒙特利尔，电挂LIECIRECO。小组领队李任之。

各总公司、各口岸应与小组加强联系并给予积极支持，对小组提出的问题要迅速处理及时答复，对加、澳两地主要客户的函电应抄告小组。

外贸部

1962年6月7日

赴澳大利亚小组于7月31日离澳返港，在澳访问两个半月，共成交100多万美元。

赴加拿大小组共成交97万多美元，贸易小组于8月24日离开多伦多，经温哥华返香港^①。

① 1970年加拿大与我国建立外交关系，1972年澳大利亚与我国建立外交关系。

写到这里，还有一个问题需要单独提出来，就是：美国是小麦生产大国，在1961年，中国是否从美国进口了小麦？这是一个很严肃的政治问题，关系到冷战时期的中美贸易关系。就这个问题我们采访了多位还健在的当事人，包括华润公司总经理张平、华润公司参与购粮谈判的巢永森、徐鹏飞等，他们都很确切地说：没有，1961年没有从美国购粮，原因很简单，就是美国对我禁运，我们决不会向美国屈服。

相关文件也证实了这一点，文件中说：“美国对我禁运，我不会向美国购买粮食。”^①

直到1973年中美关系缓和以后，中国才开始购买美国的粮食。

从1961年起，中国一直是粮食进口大国，三年自然灾害后，形势刚刚好转，“文化大革命”开始了。十年“文革”使我国的国民经济滑到了崩溃的边缘。到70年代，我国进口粮食的数量已经超过1000万吨。最多时曾达到1600万吨^②。

中国作为一个人口大国，如果不能自己解决粮食问题，靠进口吃饭，那么，世界粮食市场的价格一定会因中国采购而一路飙升，这对于那些非产粮国如古巴、瑞士等，无疑是增加了人民的负担。所以，从这个意义上讲，中国的粮食问题，是一个关系到世界局势的大问题。

从解放前开始，华润公司就进口棉花，解放后，华润第一任董事长钱之光出任纺织工业部部长，纺织部一直派专人常驻华润，在华润的“纺织品部”工作。

从60年代初开始，华润又担负起进口粮食的使命。

在那些年里，为解决祖国人民的“穿衣”和“吃饭”问题，华润人作出了极大的努力。

^① 华润公司档案馆（第二馆）。

^② 进口粮食的谈判工作，60年代主要由巢永森等几位华润人承担，1969年，他们被下放到河南五七干校，在离开香港前，华润委托巢永森把谈判工作移交给中国粮油公司。

第四十三章 灾害之年保证香港市场供应

三年自然灾害给中国人民造成的灾难是难以诉说的，当我们理性地记录华润公司进口粮食的工作时，我们的心一直在颤抖。完全可以想象得到，在那个年代，在全国各地，有多少人在挨饿。对一个6亿人口的大国来说，一年进口500万吨粮食，那只是杯水车薪。

同样，中国大陆的灾难波及到香港，五丰行的出口物资越来越少，蔬菜、水果、活鸡、生猪、鲜鱼等鲜活冷冻食品，由于大陆货源不足，不能保证香港市场的供应，而这些商品，由于容易腐烂，也很难从国外进口。假如从东南亚进口，必将是物价昂贵，会大大加重香港人民的生活负担。

1960年12月，国务院在成立了粮食进口小组一周后，又成立了港澳出口工作小组，该组成员包括：周恩来总理，陈云、陈毅、李富春、李先念、谭震林副总理及国务院财贸办公室、外事办公室、外贸部相关厅局负责人。

12月21日，粮食进口小组印发《粮食进口工作专报第一号》；

12月29日，港澳出口工作小组印发《对港澳出口工作专报第一号》。

第一个小组的任务主要是指挥进口粮食，第二个小组则主要是指挥对港澳地区的出口。这两个组所做出的决定，主要执行者都是华润公司。

保证对港澳地区的出口，其目的有两个：一是保证香港人民的生活需要，不能因为国内的自然灾害而影响了香港市场的供应；二是增加外汇收入。我们今天无法估计两者孰重孰轻，或许，两者本来就是不可分开的，同等重要。

我们在采访香港人时了解到，香港的老人们很感激大陆，他们清楚地知道，大陆人民是勒紧裤腰带带来保证香港供应的。如果不是这样，那么，香港人民也将遭受巨大灾难。

同样，大陆要进口粮食，需要大量外汇，在美国封锁、苏联“变修”的情

况下^①，香港和东南亚地区成为我们获取外汇的主要市场。

大陆与香港，本来就唇齿相依，两地的人民，从来都是患难与共的。

华润公司及所属的五丰行、德信行等公司，还有24家下属的“中”字号公司，比如中国国货、中发贸易公司、中孚行贸易公司、中艺公司等，制定出口计划，安排货源，保证及时卸货，及时运往市场等，各环节都在加班加点。

据统计，到1960年底，华润公司的长期客户情况如下：华商2100户，侨商350户，外商336户，此外，拉丁美洲客户18家。这些客户是华润公司联系香港市场、通往世界市场的渠道，也是华润公司在港数十年所编织的贸易网络，这是华润的财富。

我们从以下“专报”中不难看出，为了保证香港人民的“菜篮子”，那时的出口有多么艰难。

对外贸易情况简报

对港澳出口工作专报第一号^②

对外贸易部编印 1960年12月29日

中央对外贸易指挥部在12月15日批转了我部“关于在新年和春节期间对港澳副食品出口计划的报告”。按照这个计划，从12月15日到1961年2月15日，两个月内对港澳出口副食品和小土产计划总额是1485万美元。

最近十天出口副食品和小土产230万美元。

对港澳出口工作专报第二号

对外贸易部编印 1960年12月29日

从12月15日到28日，13天的出口累计是335.1万美元。主要商品出口情况如下：

^① 中苏贸易以易货贸易为主，但是，中苏关系恶化一定程度上影响到中欧贸易。

^② “情况简报”共印30份，报送周恩来总理。

品名	单位	修订计划	到28日完成数	占计划的%
活猪	头	171500	17666	10.3
活牛		19570	2480	12.6
活家禽	万只	250	29.48	11.8
鸡蛋	万斤	128.5	4.58	2.5
鸭蛋		254.9	28.9	11.3
塘鱼	吨	3800	399	10.5
蔬菜		26830	3421	12.7
苹果		1200	501	42
橘柑		8785	3989	45.4
腊肠		398.5	35	8.7
腊肉		388	36	9.3
黑瓜子		266	80	30
红瓜子		92	22	23.9
椒干		360	43	11.9
黑木耳		56	30	53.5
松香		500	60	12
蜂蜜		17.5	10.8	61.7

活猪到货情况仍未好转

据中南外贸局12月29日报告：12月16日至28日，对港澳出口活猪共18632头，平均每天1433头。其中：湖南出口10622头，完成84.9%，广东5489头，完成47.7%，广西1632头，完成17.2%，福建889头，完成19.7%，湖北计划2000，尚未收购上来。

塘鱼因我到货少香港市场价格猛涨

近几天，我对港澳供应的塘鱼，每天平均到货20吨，仅为过去到货量的一半。由于到货减少，价格已由每吨2200港元上涨到2500港元。

对港澳出口工作专报第三号

对外贸易部编印 1961年1月7日

12月15日—31日，对港澳出口副食品共计180万美元。

深圳活猪库存空虚

据付生麟同志1月5日来电话反映：最近我对港澳出口活猪每天只有400—500头。深圳存栏活猪现仅有200头，库存几近于空。

对港澳出口工作专报第四号

对外贸易部编印 1961年1月9日

……活猪、活牛、家禽、塘鱼、蔬菜出口情况仍未好转。

据中南外贸局1月9日电话汇报：1月1日至5日，对港澳出口活猪，平均每天只有711头，活牛，平均每天出口117头，家禽5天共出口35741只（其中鸡2415只、鸭31313只、鹅2013只），平均每天出口7418只，仅为香港市场每天需要量的12.4%；塘鱼，平均每天出口13.2吨，只占每天供应计划的30%，蔬菜平均每天出口223.8吨，只占每天供应计划的45%。

货源情况：

活猪：据中南外贸局1月9日电话汇报：

各省报来一季度收购活猪估计数字如下：广西4万头，占一季度出口计划的71.9%；湖南5万头，占一季度出口计划的70.4%，福建5万头，占一季度出口计划的50%，广东现有库存9000头，但都是小猪，目前不能出口。

塘鱼：目前缺乏饲料，大鱼少，小鱼多。草鱼每条重约一市斤，扁鱼每条重约半市斤。冬天天冷，打捞困难，产量减少。近半月来平均每天出口20吨左右，尚不足每天计划出口量的一半。

爆竹：广东急需进口制爆竹用原料（硝酸钾和白银粉），共需外汇9400美元。

对港澳出口工作专报第九号

对外贸易部编印 1961年2月3日

一月份对港澳出口副食品共524万美元，占第一季度计划2000万美元的26.2%。主要商品出口情况如下：

……

蔬菜出口续有好转，活家禽出口增加，

活猪、鸭蛋供货减少。

各地供货情况

云南核桃、笋干超额完成出口计划（产品数据略）。

湖北、陕西积极安排货源（数据略）。

河北冻家禽、红枣、核桃、蜜枣、土豆、黑瓜子超额完成出口计划。

对港澳出口工作专报第十号

对外贸易部编印 1961年2月7日

2月1日至5日对港澳副食品出口44万美元。从1月1日至2月5日，36天的出口累计是568万美元，占第一季度计划2000万美元的28.35%。

活猪出口稍有好转，

活鸡、活鹅出口减少，活羊继续无货。

对港澳出口工作专报第十一号

对外贸易部编印 1961年2月10日

2月6日至8日副食品出口情况：活猪出口续有好转，鸭蛋、塘鱼、活家禽出口开始增加，鸡蛋出口减少。

各地供货情况：

江苏冻家禽已超额完成调出计划，猪肉制品春节前将近完成计划。贵州茅台酒积极安排包装不日即可发往口岸。据贵州外贸局2月7日电告，一季度计划对港澳出口的茅台酒20吨，已备好货21吨，其中已调到贵阳站11吨，在产地的10吨也正积极包装，不日可全部发往口岸。中南区抓紧春节前对港澳副食品供应。

对港澳出口工作专报第十二号

对外贸易部编印 1961年2月12日

2月9日至10日，两天对港澳副食品出口共36万美元。从1月1日至2月10日，41天的出口累计是672万美元，占第一季度计划的33.6%。

对港澳出口工作专报第二十二号

对外贸易部编印 1961年6月24日

端午节前后，我青岛啤酒在香港销售量猛增，由5月份平均每天销售100箱增加到500箱，打破历史最高纪录。但由于我货供应不及时，曾一度脱销。到6月21日止，共销出4437箱，如供应及时，销售量可达6000箱以上。

以上《对港澳出口工作专报》详细记录了1960年底至1961年春节期间的对香港的出口情况，字里行间透露出的是一种“焦急”的情感：不能让香港人民在过年时买不到食品，不能因缺货而使香港市场发生混乱，不能提高物价增加香港人民的负担。要让香港人民过好年。

这些专报以5天甚至2天为单位上报。在香港，华润秘书处和研究部派专人负责统计、汇总，然后，用电话报告外贸部，那时候还没有传真机，外贸部根据电话记录安排打印，铅字排版，油印，只印30份。当晚，周恩来总理和其他领导人就都看到了。

这是在大陆受灾的时期，一方面是大陆商品紧缺，一方面又要保证香港市场供应，在这种不得已的情况下，国务院领导才作出这样的特殊举措。

从“专报”的记录中，我们读出了国家领导人对香港人民的关怀，也读出了各省市领导对出口工作的重视，更读出了大陆人民的爱心和善良，那些出口的猪还没长大，那些出口的鸡鸭鹅是他们自己舍不得吃省下来的，那些出口的鱼是渔民饿着肚子在风雨中捕捞的。

从下面这份报告可以看出，那时，我国的外贸事业有多么艰苦，工作人员是多么“贫穷”。

关于参加广州交易会工作人员的服装问题的请示

国务院财贸办公室：

自1957年以来，每年春秋两季在广州举行中国出口商品交易会……今年秋交会将于十月十五日开幕，时间为一个月。近年来，我参加交易会的各地工作人员（参加谈判或经常与商人接触的约1000人）都感到服装的缺乏，对外接触不便，但又因个人布票有限，添置困难。

鉴于交易会是个外交场合，来宾很多，不少同志经常参加谈判和接待工作，同商人接触频繁，同时广州的气候同北方有所不同，天气热，衣服要经常更换。服装不整齐不但有失礼貌，而且在政治上也会带来不良影响。因此，我们意见，对参加交易会的工作人员，特别是经常与外商接触的工作人员的服装应适当地解决一下。解决办法：（一）按临时出国人员的规定办理，发给必要的布票但费用自理，或者（二）从外贸库存不合适出口要求的服装中提出一部分衬衣、衣料，作价售给经过审查确实需要增添衣服的同志，不收布票。

以上是否可行，请批示。

中华人民共和国对外贸易部

1962年9月18日

国务院财贸办公室复参加广交会工作人员的服装问题

对外贸易部：

关于参加广州交易会经常与外商接触的工作人员，其中有些人的服装的确有困难而本人又无法解决者，经过审查后，可以从外贸库中提出一部分不合出口要求的衬衣、衣料作价售给每人，限购一套。对于与外商极少接触或不接触者，不予解决。

国务院财贸办公室

1962年9月29日

读这样一份报告和批示，我不知道读者们会不会辛酸，会不会流泪！我们的祖国就是在这样的情况下开展出口贸易的，外贸工作者就是在这样的情况下保证香港副食品市场供应的。

第四十四章 争夺市场份额· 把出口商品的定价权交给华润

销售量与价格，这是一对永远无法安宁的矛盾体，相互影响，相互制约。价格高，或者价格低，都可能影响销售量，对长期经营者来说，更是如此。

如果卖货的人没有定价的权利，要由远在千里之外的人来定价，那情形会是怎样的呢？那时的信息工具又是那样落后。

华润在总代理的初期，就经历了这样的过程。那时，华润对资出口的商品，从副食品到轻工产品，都由北京的总公司定价，当国际市场行情发生变化时，华润没有权力随行就市，而是要打报告，向北京作出请示，要求改变价格。在这种文件往返中，失去了最佳时期。

本章对“争夺市场份额”和“定价权力”两个方面进行纪录。

20世纪50年代，大陆商品在香港的市场占有率排名第一。可是，到1961年，这种形势发生了一次变化，4月份，我们从第一降到了第三。

原因很简单：三年自然灾害时期，我们出口的商品越来越差，越来越少。我国是勒紧裤腰带搞出口，而其他西方国家，经过15年的战后恢复，工业、农业、科技都发生了巨大变化。我们的商品无法与西方国家的商品竞争，尤其是收音机、缝纫机、自行车等轻工业品，质量本来就不如西方国家，而我们的售后服务又几乎等于零，那时，我们好像还不懂什么叫售后服务。

刘桂明回忆说：“早期我们的出口产品主要是土特产，好像是1956年开始，轻工产品的出口增加很快。上海生产的‘红灯牌’收音机刚出口时很受欢迎，是5个管的，正面是丝绸包装，丝绸上绣的是天安门，体积不大，音色也好。香港市场销量很大，出口泰国，开始是100台，后来达到2000台。可是，好景不长，用了一段时间，灯管坏了，买不到配件，也没有修理点，泰国就停止进口了。”

《对港澳出口工作专报第16号》记载：“美国对香港的经济扩张日益加强，目前正在插手农副业。美国资本集团计划投资500万美元（约合港币三千万

元)，在九龙设一规模巨大的养鸡场。”香港《大公报》也报道了这件事。来到香港的不仅仅是商品，还有实业投资，这给华润，给中国大陆，提出了更大的挑战。

对外贸易情况简报

对港澳出口工作专报第十八号

对外贸易部编印 1961年5月10日

情况反映：1、水泥缺包装用纸，影响出口，2、香港客户要求尽快改进抚顺中块煤的质量，3、钢材规格不齐，影响对外交货，4、天津白兔漂白府绸正品率低，对港欠交22500匹。

在香港市场，进口国别比重发生显著变化：

美国由第三位跃居第一位，

我国由第一位退居第三位。

1961年5月10日，华润公司总经理丁克坚怀着焦急和不安的心情向中央报告这条消息：4月份华润在香港的市场占有率退居第三，美国跃居第一。在华润人看来，这场争夺市场的战役不亚于抗美援朝战役的继续，这样的失败是丢人的。

华润人要把丢失的市场夺回来。

可是，丢失市场的原因不在华润，主要原因在于我国出口货源不足。

1961年6月10日，华润就市场份额问题向中央汇报。摘要如下：

一、最近三年来香港市场总的情况是：进口逐年增加，增长幅度颇大；我国出口减少，美、日大大增加。

二、1960年香港市场17大类商品分国别进口情况：副食、土产：我国仍占优势，美日尾随直追；绸缎、纱布：日本占首位，与我竞争激烈；五金，机械：英国出口最多，我国出口有限；化工医药：美国开始领先，我国相差甚远。

三、我国出口的30种主要商品在香港市场上的变化情况：猪、鱼、绸缎仍占优势，牛、蛋、精糖比重下降；本色布我同日本各占一半，染色布、花布日本仍然领先；自行车、胶球鞋销路未能打开，缝纫机、收音机销路反而缩减。

6月10日，这份很详细的分析报告交到了周总理的手上。

华润人一向不服输，有拼命精神，在外贸部的大力支持下，在各省市自治区的支持下，一个月以后，他们的市场份额又回到第一。

为了进一步稳定成绩，华润人想了很多办法。下面的例子就是证明。

其一：华润建议中国机械进出口公司派人到香港，为我出口商品提供技术服务。机械总公司于8月14日请示外贸部，文中说：“橡胶机械是对资出口机电产品重点商品之一，几年来，在香港逐渐打开销路。为了巩固市场、扩大销路，华润公司一再要求派出技术人员赴港作技术服务。……华润反映，客户急需技术指导以便安装使用，我们认为，应该予以迅速解决。”

其二，为了扩大出口，1961年，华润公司协助国内总公司在香港举办了多次商品展览，其中包括：工艺品展、花瓶名画展、扇子展、酒类商品展、毛织品展等。展览不仅吸引了香港居民，也吸引了世界各地的商人和游客；不仅促进了零售，也使批量定购的合同得以增加。

从售后服务到举办展览，这些举措都带有全局观念，华润人思考的问题不仅仅是华润内部的事情，还包括国家和外贸部的大局。售后服务还是一种先进理念的引进，在1960年困难时期，在国内难以顾及之时，华润有责任提出建议。

在文件中我们看到，华润公司1961年工作重点是：“改善商品品质、规格、包装，均衡出口，准时交货。”“重合同，守信用，坚持按时、按质、按量交货。”这是1961年的工作重点，更是融入华润人骨髓和血液的工作作风。

对外贸易情况简报

对港澳出口工作专报第二十三号

对外贸易部编印 1961年7月4日

五月份我货输港重占首位，美国退居第二位。……^①

对港澳出口工作专报第二十四号

对外贸易部编印 1961年7月14日

今年上半年我对港出口仍占首位，但同美、日、英的差距越来越近。

^① 据香港海关统计，华润公司占香港进口贸易额的第一位，直到1968年文革期间退居第二。

对港澳出口工作专报第三十四号

对外贸易部编印 1961年10月10日

日本中、小企业积极准备扩大对香港出口，九月下旬在香港举行规模很大的商品展览会。

对港澳出口工作专报第三十七号

对外贸易部编印 1961年11月6日

台湾伪冒金华火腿运港销售。

对港澳出口工作专报第四十四号

对外贸易部编印 1962年4月10日

我鸡蛋改进包装后普遍获得市场好评

今年3月中旬我鸡蛋开始进入生产旺季，到港货较多，每天销量9万到11万斤，比3月上旬增加一倍。同时由于今年全部改用纸箱和木箱包装，破损率大大降低，平均好蛋率已达到98%左右。这不仅减少了损失，而且使小贩易销有利，因此普遍得到商人的好评。不少因我蛋包装不好而转营外蛋的零售商，最近又纷纷转营我货。

1959年以来，由于我蛋货源不足，出口时多时少，以致日本、泰国鸡蛋大量涌入，我蛋在香港市场上所占比重，从1958年的98.61%，下降到1960年的29.44%。恢复我蛋在香港市场上的优势地位，还需要经过一段较长时间的斗争。

对港澳出口工作专报第四十九号

对外贸易部编印 1962年9月10日

香港铁路一度中断，我及时采取措施，出口未受影响。

国产商品在香港的市场占有率又回到了第一，但是，还存在着很多不确定因素，比如，价格问题，定价问题已经成为一个掣肘的敏感问题。

从1953年初，华润公司就提出了价格问题。华润指出：1、我国商品的价格不能够随行就市，限价太死，常常背离国际价。我常因价格上百分之一二之差而失却成交机会。2、易货出口的商品有倾销现象，低价急售，破坏市场。

华润多次呼吁改变这种状况，可是，在计划经济体制下工作的人们，不能理解华润人的苦衷，更不能接受市场经济的资本主义经营理念。

当竞争残酷到“敌进我退”、“你死我活”的时候，大家终于不得不接受这个现实，开始思考改变。

1962年3—4月，外贸部召开全国外贸经营管理会议，各省市的外贸局长和进出口总公司的经理们出席会议。会议总结了1961年进出口工作，并讨论了1962年工作计划。

就在这次会议上，第一次对价格问题做出了如下决定：允许华润公司对出口香港和转口他国的商品在价格上“机动掌握”。这是在计划经济时期，我国领导人顺应海外市场经济的重大举措。那时，在人们的观念里，“机动价格”就是资本主义。

在这样的背景下作出这样的决定，因此，此项决议具有重大历史意义。

国务院外事办公室：

……

三、关于港澳贸易机构在价格掌握权限方面的问题。

为了使我港澳贸易机构可以灵活地根据国外市场情况，扩大推销我出口商品，已经明确我港澳贸易机构在价格掌握上，应有较大的权限：（一）凡对港澳本地销售的商品的价格，都由我港澳贸易机构掌握，（二）对在港澳成交而转口到其他地区的商品，除几种主要商品的价格由国内公司提供一个幅度外，也由港澳机构根据各地区市场价格，机动掌握。

中华人民共和国外贸部

1962年4月10日

价格问题历来是最敏感的问题，过去主要由国内定价，由于国内不能及时了解外国的市场行情，所以，价格有时偏高，造成商品积压；有时又偏低，给国家带来损失。华润公司一再提出：请国内为商品制定一个价格幅度，在一个上限和下限的范围内，可以灵活变动。

如今，外贸部交给华润的权力不是一个幅度，而是一个定价权。从1962年

4月10日华润得到这个权力以后，实际上增加了压力，从此如履薄冰：华润领导更加关心商品的价格问题；华润业务员人人都要熟悉价格；华润的研究部有一段时间成了“市场研究部”，简称“市研部”，其功能之一就是跟踪世界市场的商品价格，为出口商品的定价提供参考值。

有了权力，同时就有了压力。华润人在实践中摸索出一套制定价格的规律，总称为：稳价多销；并根据不同商品，按不同的方法定价：常规商品的价格相对稳定，俏手商品的价格随行就市，批量销售的商品打折让利等。

掌握价格主动权是扩大出口的一个重要砝码。

据华润公司资料统计，1961年我出口商品分布的国家和地区主要包括：星马^①、婆罗州、金边、泰国、印度、巴基斯坦、菲律宾、缅甸、印尼、锡兰、日本、越南、寮国、加拿大、中近东、欧洲、南美、澳洲、非洲。

就在华润为争夺市场份额而千方百计挖掘自身潜力的时候，另一个有利因素不期而至，那就是，钱之光领导的纺织工业部决定派技术人员来华润工作，目的是了解海外市场，了解花色品种，以便改进国内设计。

华润公司：

国务院财贸办公室为提高出口纺织品质量和印染水平，决定由纺织品工业部派3人驻华润公司，了解国外市场需要和花色品种流行趋势，进行设计工作，指导国内生产。这些人员准备在10月中旬去港，时间暂定为一年。去港手续如何办理，对外是否可作为你公司工作人员，或作为聘请专家，工资如何发给，请将意见电告。

对外贸易部

1961年9月25日

钱之光是华润公司的第一任董事长，对华润感情很深，建国以来，纺织工业部与华润公司的关系一直极为密切，对资的进口设备和出口产品主要是通过华润来做，如今，钱部长想得更远了，他要派人来华润，让技术人员到贸易前线来，学习战略战术。

此后，来华润“培训”的人员一直不断，国内许多部门都曾派人常驻华润，包括科技部门、研究部门、工业部门等。

^① 即新加坡和马来西亚。

香港是一所国际性的“大学”，华润也成了一所综合性的“大学”，这里有国内所需要的很多信息，能为学员提供良好的学习机会。

由纺织部开启的“进修”之风从此吹来一片绿洲。通过培训，国内的干部们开始了解什么叫市场经济，人们对华润的理解也在加深。

第四十五章 三趟快车的终点站——五丰行

我国第一批出口商品生产基地建好以后，出口商品的货源得到改善，随之而来的问题是：如何保证运输？当时国家运力极其紧张，排队等车皮，经常是车皮没排到，蔬菜、水果已经烂了，鱼、鸡等鲜活商品已经死了。据文件记载：1961年从湖北某出口基地装了一车皮活猪，由于列车编队不及时，运抵香港70%中暑死亡；同车运到的486只鸡，到香港后只有16只是活的。不但没有赚到外汇，还要花外汇去火化处理，造成双重浪费。

1962年春节前夕，铁道部、交通部、外贸部联合发文，就出口物资的运输问题做出指示，摘要如下。

关于做好对港澳地区出口货物运输工作的指示

东北铁路办事处，上海铁路总局，各铁路局，沿海各港务局，广东航运厅，各省、市之自治区对外贸易局，各进出口总公司：

……对港澳出口货物的特点是品种繁多、数量零星，特别是应市的鲜货商品多。因此，对港澳出口货物的运输工作，是一项繁重的、复杂的、细致的任务。各有关单位必须高度重视并且认真做好这项工作。特别要注意避免由于运输安排不好而延误对外交货时间和由于运输途中管理不善而造成货物腐烂、病残、死亡等损失，以确保国家的外汇收入。为此，特作如下指示：

一、对港澳出口物资必须及时开运，不拖不欠。

二、在运输换装过程中，各地外贸与运输部门，要切实做好保管工作。

三、在海运方面，外运公司要安排足够的小型期租船，从北方各港定期往来港澳。

现在春节将近，正是对港澳出口的旺季。对供应港澳的物资必须保证优先发运，同时，各单位应当认真总结过去对港澳出口物资运输工作的经

验和教训，并按本指示的精神，妥善安排当前的工作。

铁道部 交通部 对外贸易部

1962年1月20日

三部联合发出这样的指示，只能暂时缓解对港澳出口用车“春节优先”的问题，春节过后，运输问题依然是一个大问题。请看这些电报：

请速解决出口港澳大米车皮

中央粮食部、中央对外贸易部，抄送柳州铁路管理局、中国粮油食品进出口公司：

我区三月份经由铁路出口港澳大米900吨，其中南宁站600吨，柳州车站250吨，玉林站50吨，全部发运广州南站，要车计划已提送柳州铁路局，至今未批，无车装运，影响任务完成，望速解决车皮。

广西粮食厅 广西外贸局

1962年3月23日

请解决车皮问题

交通部运输总局、外贸部、商业部、铁道部抄报国务院财贸办公室：

青港至25日6点港存糖4800吨，“珍珠滩”待卸7400吨，计12200吨，目前仍无车皮。

青岛港务局

1962年5月25日

请协助解决两列机械冷藏车

中央外贸部，抄中国粮油食品进出口公司：

截至6月3日，我省加工好鲜蛋达48万斤，其中信阳站存12万斤，开封站存10万斤，商丘站存13万斤，许昌站存13万斤，有的已存10天之久，中南要求10号前完成55万斤任务。目前天气炎热，既无冰又无冷藏车皮，同时又没储存条件，请协助火速解决两列机械冷藏车，以利任务完成。

河南省外贸局

1962年6月4日

请速解决运输出口水泥火车皮的报告

外贸部、铁道部并报国务院财贸办公室：

我江南水泥厂已存水泥7000余吨，另烧制半成品1.2万吨，仓库存满。每日需棚车25—30个车皮，万请速派车发运。

江苏省外贸局

1962年6月7日

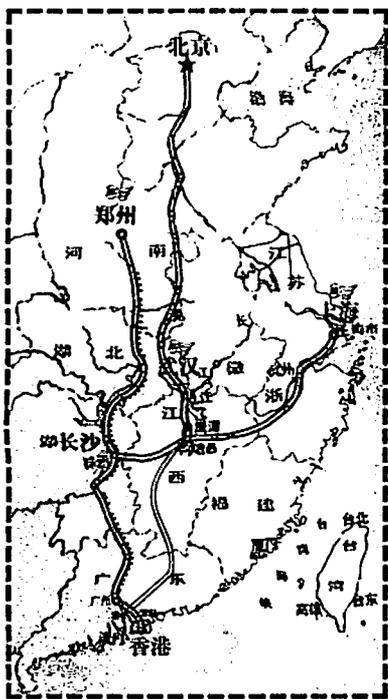
请解决出口大豆车辆问题

对外贸易部，抄送东北局财委、经委，中国粮油食品进出口公司：

11月份我省出口大豆任务5万吨，到15日完成1.2万吨。进度迟缓。原因是铁路给车少，尤其棚车不足。11月14—15日向哈尔滨铁路局共请车105个，批准36个，实装29个。望紧急洽商铁道部，增加对我省出口大豆所需车辆。

黑龙江省对外贸易局

1962年11月16日



三趟快车路线图

我们摘录这些报告，就是想告诉大家，那时，我国的运力极其紧张，铁路、公路、海上运输都很弱，已经严重地制约了经济的发展。

为了解决出口香港物资的运输问题，1962年春，经国务院批准，铁道部、交通部、外贸部共同协调，从武汉江岸站开出一列快车，经由沿线各出口商品生产基地至深圳，专门运送出口香港的商品。1962年3月20日，751次快车从武汉江岸出发，行程1254公里历时53小时，满载着运往香港的出口商品，开进深圳。

这就是三趟快车的第一趟。

但是，一列火车还远远不够。

在751次快车开行100列时，国务院决定：在上海、郑州加开两列快车。

1962年12月11日，753次快车从上海新龙华站开出，全程1952公里历时81小时，驶向深圳。

755次快车从郑州北站出发，全程1749公里历时79小时，抵达深圳。

751、753、755三趟快车，全称为“供应港澳鲜活商品三趟快运货物列车”，由外贸部“三趟快车”领导小组牵头，由内地各粮油进出口公司组织货源，由铁道部组织运输，由华润公司在香港组织销售。

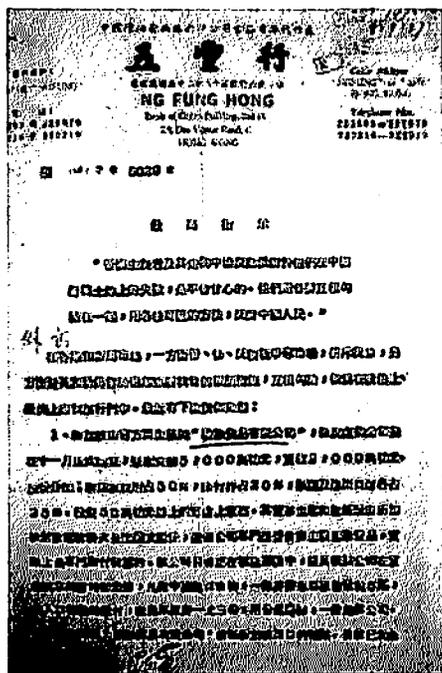
这是一项大工程，更是一项复杂的、合作性和计划性极强的工程。三趟快车的开通，把沿线的工作全部串联起来了，不知有多少人参与其中，为之辛苦，为之忙碌。

其一，货源地。各省的粮油进出口公司要按照生产计划和出口配额组织货源，就近装车；牛、猪、鸡、鸭、鹅等，无比麻烦。此外，商品供应还要均衡适量，有计划，不能少，少了就不能满足香港市民的日常需要；也不能多，多了就会造成积压。

其二，运输。铁道部按照纵向三条线路沿途接挂各地的车皮，然后集中于京广、沪杭、浙赣等干线，发往深圳。沿线各站都要协助，为牲畜加水，打扫卫生，还要防止偷盗^①。从1962年开始，即使在“文化大革命”时期，三趟快车从未中断过，也没发生过大的失误。

其三，销售。三趟快车抵达深圳以后，大陆派出的货物押运员不能随车进入香港，港英政府派出火车头到深圳，对车皮重新编组，由华润人押运开进香港。货车进入香港火车站后，华润公司组织卸车。为了保证商品的鲜活率，卸货不能过夜。

香港红磡火车站站台很小，没有专门的汽车运输渠道。为此，华润公司与港英政府联系，扩大站台，增加货场，挖山修路，开辟出两条专线，供卸货汽车通行。



1968年9月“文革”期间，五丰行写给外贸部的报告 照片来源：华润档案

^① “文革”时期，由于商品紧缺，扒火车偷盗事件时有发生。

在以往十几年的营销过程中，华润逐渐培育了一个庞大的销售网络，相对稳定的客户达到2700余家，分别销售蔬菜、水果、水产品、鲜活食品、粮食、油料、冻肉、腊味、罐头食品、糖果、酒类等。列车一到，这些客户就来了，在华润的组织下，把货物尽快地批发出去。

华润公司不仅负责销售，同时还要根据市场变化为出口商品生产基地和货源组织部门提供相关信息，哪些商品供不应求，哪些商品供大于求，要求他们及时调整产品的种植数量和生产数量。品种那么多，大到生牛、活猪，小到大葱、大蒜，要合理调配比例不是一件容易的事情。比如节日供应，清明节前市场对活鸡的需要量剧增，端午节前则需要鸭子，中秋节前需要月饼，等等，都要事前计划好，通知国内各出口基地。华润还要及时反馈商品质量的信息，及时通报哪些商品与外国商品形成了竞争，如何改进，如何提高竞争力。

1964年5月21日起，铁道部又加开了一列不定期的757次快车，专门运送东北、华北、西北的鲜活商品，北京的水蜜桃、宣化的葡萄、天津的大白菜、兰州的白兰瓜、新疆的哈密瓜等商品，都能及时出现在香港市场上。

三趟快车运往香港的“活口”中，生牛占很大比重，初期对牛皮的处理存在浪费现象。华润发现问题后，建议中国畜产公司回收牛皮。五丰行出面，与香港工商局洽谈，该局同意我将销港的食用生牛收回牛皮以供自用。下面这份报告是畜产公司于7月28日上报外贸部的。

关于销港生牛收回牛皮事

据香港华润公司反映：我每年销往香港食用牛约9—10万头（其中水牛约1/3），并称“五丰行曾与香港当局初步洽谈，该工商局已同意我将销港的食用生牛收回牛皮以供自用的办法”。华润公司认为：目前国内为了改进皮鞋质量，增加外汇收入，有意进口国外牛皮革制成皮鞋复出口，而香港当地的制革技术较内地略好，加工费也低廉。同时，目前香港皮厂由于外国货竞争激烈开工不正常。因此，将收回的牛皮在港加工，既可暂时解决我底面革质量问题，又可团结香港厂商。

我认为上述建议从经济和政治方面考虑对我有利……我们同意华润公司的建议。如按上述做法，下半年预计可收回牛皮3—4万张……收回牛皮在港加工价格低廉，仅及国外牛革进口价的三分之一。是否可行，请核批。

中国畜产公司

1960年7月28日

这样，通过回收牛皮，在港加工皮革，而后制成皮鞋再出口，好处颇多。

据不完全统计，1953—1959年，经华润销往香港市场的内地商品额达70.47亿港元，1960—1969年达到193.8亿港元。因此说，大陆与香港唇齿相依，香港的稳定与繁荣离不开大陆的支持，新中国的建设与发展也与香港紧密相关。

三趟快车基本上满足了对香港人民的副食品供应，但是，香港还是一个缺水的地方，淡水供应严重不足。随着香港人口的增加，缺水加剧。港英政府不得不采取淡水管制。

香港1952年6月9日的《文汇报》是这样记载的：

- 1、夏季苦热 臭汗淋漓 市民希望放宽水制
- 2、水的威胁何时了 市民又为争水打架 昨晨“水的官司”又有三宗

每逢干旱缺水，华润公司就派出轮船，从珠江运水到香港。

1958年5月，港英政府财政司司长高斯惠和工商局有关负责人来到华润，与张平等华润领导协商可否通过大陆为香港供应淡水。

张平就供水等事回北京请示汇报。

中央的态度很明确：只要对香港人民有利，马上办理。

可是，港英政府内部出现了争论。有人建议：建一座海水淡化工程来解决港人用水问题。可是，这样的工程耗资巨大，英国方面议而不决。

1963年，香港出现百年不遇的旱灾。

港英政府实行定时供水，严重时，长达4天供一次水，香港人民苦不堪言。1963年6月20日《文汇报》刊登打油诗：“四天供次水，万众尽惶惶。煮饭常无水，冲凉更有行。”^①

面对这种情况，华夏公司出动8艘轮船，每天24小时从广东珠江口运淡水到香港^②，卸到水库里。轮船昼夜不停地往返于内地和香港之间。

郑焯南回忆说：“1963年那次运水，张恒德负责，他原来是船上的报务员，工作很认真。我们黎明前就到公司，深夜才下船，两头只见月亮。8条船24小时运，运了好几个月。”^③

① “有”，在粤语中意思是“不”或“没有”。

② 采访韦志超记录。

③ 采访郑焯南记录。

1963年底，港英政府终于做出决定：引东江水进香港，同年底，工程正式开工。1965年3月1日，东江水开始供应香港，从此，香港缺水的局面彻底改变。

三趟快车的开起，东江水的引入，这两项措施解决了香港人民的生活难题。

我们不该忘记，香港人更不该忘记，这两项举措的落实，是在大陆极其困难的时期，大陆人民是饿着肚子支援香港的。

第四十六章 加强与国内各口岸的合作

到1962年秋季，华润紧急进口粮食的战役告一段落。此后，粮食进口工作走向正常化，按计划进行。

对华润来说，新一轮的“和平时期”正在到来，进口粮食这场“特殊战役”结束了，今后如何有计划地发展对资贸易，如何遵守合同，如何与国内各口岸、各总公司合作，这些问题又提到日程上来。

华润公司想到了走访和沟通。

丁克坚总经理把华润的部门经理召集到一起开会，然后组成了4个小组，派大家回国，出差！这可是好事情。此前，为了节省开支，华润人很少回国出差，许多问题都留在广交会时解决，可是，广交会人太多，事情太杂，并不能安心地坐下来解决问题。

这次，丁克坚一下子派出4个小组，走访了6个口岸，参观了80余个工厂和仓库。

平时在电话里熟悉的声音，平时在电报里熟悉的名字，这回见到了本人。都是老朋友，华润人和口岸的人一见如故，通过交流发现，大家都是热血热心肠，都在为祖国的外贸事业流血流汗。

在这个前提下，什么都可以沟通。

走访结束后，华润向外贸部提交了一份总结报告，题目是，《四个小组访问各口岸的总结报告》：

华润在1963年6月底7月初先后派出了4个小组（纺织品、轻工产品、工矿产品、茶叶土产）赴京、津、沪、穗、青岛、大连等口岸，参观了工厂、加工场、仓库等80余处，同生产部门举行了专业座谈会。各小组也介绍了外销市场情况，彼此沟通，解决了不少问题。

这次访问收获很大。

通过此次访问，华润的干部对国内口岸在认识上有所提高，对生产上存在

的困难，也有了直观的认识。过去对国内要求多，具体协助少。通过沟通，对产销结合起到一定的作用。口岸公司及生产部门因对外销市场情况了解不多，不知道应该生产什么，或生产什么花式品种，因而商品往往不能适应市场的需要。如青岛石刻，已积压了30多万元，但厂方还在继续生产。如雨伞，几年来均因规格问题销不开，此次和生产部门面谈后，他们了解到雨伞的尺寸长短问题，很容易就解决了问题。又如松节油加工生产樟脑粉，以往生产部门以为不需要黏性，致不能压成樟脑饼，经华润介绍情况后，生产部门表示要增加黏性反比取消黏性容易，因而也获得了解决。以上事例说明不少问题，只要沟通情况，商品中问题就容易解决。

经过访问还解决了一些具体问题，比如：

1、核对出口计划、检查合同、落实货源。有些计划内的品种因货源缺货，经过研究挖掘其他货源来弥补。通过检查对已落空的约1083万美元的商品，经双方研究后，拟定了弥补办法，可挽回损失1041万美元。如棉布完成计划有困难，以部分丝绸类商品来弥补。

对欠交合同也作了逐个核对，对确实不能交货者，与客户洽商改换可供品种或撤消合同；对客户不按期开证者，说服客户如期开证，如客户确有困难者，适当照顾改换品种或撤消，这样大大提高了合同的可行性。如纺织品，已核实合同达90%以上。

在与口岸核对合同时，发现上海某纺织品公司有几十万美元的服装订单还压在经办人的办公抽屉里，未联系生产部门布置生产。通过检查、核对，起到了促进作用。

2、改进品质、规格，增加新花式。有关品质、规格问题，经小组介绍外销市场的需求情况后，引起生产部门的重视，如元钢BSS高拉力规格货源，长期未解决，经小组面谈，得到解决；4公厘玻璃生产也获得安排；销新加坡、马来西亚的镀锌铁丝1500吨，厂方已专料生产，并保证品质；黄铜卷片争取到每条35公斤重，已符合香港市场适销规格；吉林新闻纸品质亦有改进，最近到货反映良好；工艺品问题，经小组介绍适销品种（如玉器大件不好销，中小件好销），已引起生产部门注意。

3、解决了一些价格方面存在的问题。部分商品的价格如机械、化工等在我分工地区以内者，授权给我们随行就市灵活掌握，便于抢先成交。某些土产品价格经研究后，统一了看法，明确了调价意见，对秋收产品作价问题也分别交换意见，进一步酝酿在秋交会前确定价格。轻工业品的转口价格，口岸公司与

香港机构交叉经营者，为对外统一步调，已明确了联系办法。

4、解决了部分悬案。如1959年转口泰国元钢损失3万港元，此次研究后金矿总公司同意赔款，了结了此案；销香港及新加坡的轮胎等广告费，拖延已久尚未清付，此次与沪司洽商后已同意即付；其他如元钢100吨转证过期，制钉铁丝180吨的品质索赔，水管零件迟交索赔以及土产、京果、山货等零星索赔案都获得了解决。

各口岸公司对华润也提出了要求和意见。

1、要求华润加强推销，争取完成全年出口任务。

2、要求华润加强调查研究工作，除提供商品市场变化与发展情况外，特别要提供竞争产品的情况，如样品、样本、技术资料等。

此次走访解决了不少实际问题。这是华润公司第一次派出这么多人回内地进行沟通，也标志着华润工作重心的一次转变：50年代中期，为了打破封锁和禁运，华润人走出国门，开辟市场，广交朋友；到1963年，在我国走出自然灾害的困境后，华润回到国内，了解货源，帮助生产厂家提高出口产品的质量。

华润人立足香港，不论是出国，还是回国，这一切，都是为了发展我国的外贸事业。

第四十七章 “文革”初期的外贸

“无产阶级文化大革命”给我国带来的灾难是多方面的。

1966年上半年，在“文革”开始前，我国外贸形势很喜人，从德信行分拆为两家公司的例子可以看出，商品分类更加细化，也更加合理。而且，公司在招兵买马，增加人数就意味着业务量的扩大。

1966年5月5日外贸部报告国务院外事办公室，就华润公司增设公司、增派干部问题作出请示。

1、将德信行分成两个公司，一个经营茶叶土产，仍用德信行的名义；一个经营陶瓷、抽纱和工艺品，设新的公司。

2、将华润公司的纺织品部分拆，另成立一个新的纺织品公司。

3、为适应分工细和新设公司的需要，要求增加39名干部，即处长3人，科长18人，业务干部18人。

廖承志5月10日批示：

拟同意外贸部所提三点意见。请李先念副总理核阅。

李先念5月11日批示：

同意。

从德信行中分拆出工艺品部，德信行还是以经营土特产品为主，工艺品成为外贸出口的主打类产品之一，出口量迅速提高。

从华润公司纺织品部分出来的公司叫华纺公司，专门经营纺织类产品。此时我国的纺织品出口量已经很大，纺织品机械的出口量也在迅速提升。我国的纺织工业在钱之光的领导下，实现了跳跃式发展。纺织工业部与华润公司的联系也更加密切。

1966年5月31日，外贸部和国务院对华夏公司的发展也提出计划：

关于在香港建立船队情况和今后发展意见的请示报告

先念同志：

1958年，香港华夏公司（我在香港的一个运输企业）开设了一家轮船公司——香港远洋轮船公司。……现在已有大小船舶21条，载重量14万5千吨。这支船队的建立，对于配合完成外贸运输任务起了积极作用，特别是最近几年在承运对越南和古巴的进出口物资中起了重要作用。

目前，挂五星红旗的轮船在航行区域上还受到一定限制。因此，在发展国家远洋船队的同时，继续发展这种船队是有利的。……

经与香港华润公司和华夏公司研究，打算在第三个五年计划期间，继续以利滚利的办法买进23条轮船，载重28万吨。这样，到1970年，香港远洋运输公司将拥有大小船舶43条，42万多吨。必要时我们再利用银行一些周转资金，争取发展到50万吨。……

以上意见妥否，请指示。

中共对外贸易部党组

1966年5月31日

这份报告得到李先念的批准。

华夏公司在迅速发展，而且是“利滚利”式的，这支船队航行在世界海域，它所经营的航线有一些是中国远洋运输公司^①所不能走的航线。

就在我国的外贸事业飞速发展的时候，1966年下半年，“文化大革命”开始了。

1967年4月15日，在第23届广交会即将开幕之际，红卫兵以“打倒封资修”为借口，围攻会场。交易会的展品中有一些工艺品，包括弥勒佛、才子佳人塑像等，红卫兵要砸烂。同时，红卫兵还揪斗了广交会的老干部，对前来“支左”和维护秩序的解放军也进行围攻。

13日后半夜，就是14日临晨，周总理致信毛主席：“对广州交易会虽有5点指示发出，但据黄永胜报告，情况紧急，而军管会又难于控制。”“如不立即劝阻，对明日开幕，极为不利。我现定今晨7时同黄永胜同志飞广州，亲往解决

^① 中国远洋运输公司之轮船挂中国国旗，还受到限制。

此事。”

14日临晨7时，周总理飞广州。

华润老员工李威林回忆说：“那天下午，通知我们晚上有会，不要出门。我们就等着。晚饭后不久，集合，去会场。是周总理来了！我们大家都很激动。周总理接见广交会的工作人员，华润的工作人员都来了，还有红卫兵代表，工宣队代表。周总理是来调解矛盾的。”

周恩来在讲话中说：“明天开幕的交易会，应该看成是一个新的战役，要保证把这个会开好。对解放军这个集体，要尊重、信任，不能把批评解放军的大字报贴到外面去。干部是党和国家的宝贵财富，他们的丰富经验也是我们需要的，要让他们站出来，不然，我们的工作就难以继续。”^①

周总理在广州停留至19日，与广州市各群众组织的代表座谈四次。多次同党、政、军负责人谈话，并到交易会产品陈列现场了解情况。

李威林回忆说：“那时候的确太左了，对港澳商人，还有外国友人，参观广交会的时候，广州的红卫兵组织他们跳忠字舞，观看样板戏，还要求人家戴毛主席像章，强迫人家定购《毛主席语录》，假如不定购像章和语录，就不卖给其他商品。有时候还组织外商读毛主席的书，唱语录歌曲。”1967年秋季广交会发行毛主席像章80多万枚。当然，这里不排除一些商人的“自愿”因素，在“狂欢”的日子里，商人们也感受着兴奋。那几年来宾人数不减反而不断增加，就很能说明问题。

我们在档案馆里看到一份重要文件，记录了1967年春季第21届广交会期间发生的事件：海外敌对势力派遣特务间谍混在来宾中，以合法的商人身份搜集情报，进行反革命宣传。美蒋特务居然把定时炸弹运进了会场，人民解放军和公安部门还发现了50余磅炸药。排除危险后，广交会领导及时把情况报告给国务院。此后，广交会安检工作更加认真，达到了机场的安检水平。

这是外贸部提交给国务院的《1967年春季中国出口商品交易会工作总结》，摘录如下：

李先念副总理并周总理：

现将《1967年春季中国出口商品交易会工作总结》报上，请审阅，如有不妥之处，请指示。

^① 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱一九四九—一九七六》下卷，1997年，第145页。

对外贸易部

1967年6月13日

东风万里，红旗招展。毛泽东思想阳光灿烂辉煌。闪烁着毛泽东思想光辉的一九六七年春季中国出口商品交易会，在我国无产阶级文化大革命的凯歌声中，已于五月十五日在广州胜利闭幕。……

我们的伟大领袖毛主席对办好这届交易会十分关心，十分重视，通过中共中央、国务院、中央军委、中央文革小组于四月十三日给我们下达了《关于开好春季广州出口商品交易会的几项通知》，总理带着毛主席的这个最高指示，亲临广州，接见广大革命造反派和革命群众，进行了广泛深入的传达贯彻，并且参观展览馆，做了重要指示。……

这次交易会，规模之大，来宾之多，是历届交易会所不能及的，参加交易会的有来自五大洲62个国家和地区的贸易界朋友、华侨和港澳同胞，共7800多人。

大会赠送参会每个来宾一枚毛主席像章和一本《毛主席语录》。国际书店售给外宾毛主席像章80万枚，各种版本的毛主席著作十六万七千册……

1967年春季中国出口商品交易会工作委员会

1967年6月13日

这是一份具有鲜明时代色彩的文件，我们摘录在这里，是为了让后代人了解当时的社会背景，体会当时的极左倾向。

在十年动乱这样的形势下，广交会没有停办过。

在十年动乱这样的形势下，三趟列车没有停运过。

在十年动乱这样的形势下，出口商品生产基地、各进出口公司以及运输系统的干部职工顶着左倾思潮的压力，在“洋奴”、“媚外”、“卖国”、“特嫌”等大帽子的重压下，坚持生产，保证出口。

同样，华夏公司的海运工作还在进行中，可是，问题很多。

华夏公司下属的“灰色”公司——香港远洋轮船公司，它的几十艘轮船所挂的国旗都是外国旗，船上的主要船员也是外国人。当这些“外轮”运货到中国港口后，面对的情景是这样的：1、中国港口的干部职工在开会、学习，每天向毛主席画像“早请示晚汇报”，该卸船的时候码头上没人干活，造成轮船在

海上等候，由于等候天数过长，运费大大增加，浪费严重。2、强迫外国海员学习毛主席语录，戴毛主席像章。强迫轮船进入中国海域后挂中国国旗。

外贸工作就在这样的形势下，艰难地进行着。根据国家建设需要，1967年要从西欧进口废铜40—90万吨。由于废铜货源有困难，计委要求华润在西欧购买十条左右旧船用以装回所买FOB废铜，然后在国内拆船。

由华夏香港远洋公司在西欧购旧船并负责将废铜运回，连船带货在中国港口交五金矿产公司。华润在香港购旧船拆废铜不变。远洋公司要相应做好船员准备工作，以便届时派赴欧洲接船。

华润公司在香港的工作正常进行，相比较而言，受到的冲击比国内小得多。当然，也非风平浪静。像国内一样，华润也成立了毛泽东思想宣传队，排练样板戏，在香港、澳门、广东等地演出。宣传队很专业，也很大，多的时候达到几十人。

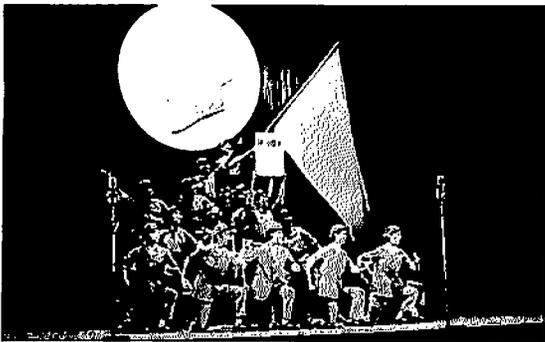
外贸系统与全国一样，老干部被批斗，才子佳人图案的工艺品被砸烂，佛像雕塑被说成是迷信，扔进垃圾堆。

这还不算，更左的事情还在接连发生。1968年春季，在人民币根本不具备在国际市场流通的情况下，在人民币还不是自由结汇的货币之时，在军管会领导下的中国银行和外贸部向国务院提出《关于在春季交易会上对港澳地区贸易中试以人民币计价和结算的请示》。

针对这一情况，华润公司进行了有限度的抵制，华润向中央和外贸部



国庆十七周年联欢 照片提供：陈渭仪



“文革”时期华润宣传队在演出 照片提供：谢淑芬

如实反映了香港商人的态度。文件中说：

今年春季交易会后期决定对香港地区试行以人民币计价签约，在会上共有19户签订了人民币343.85万元的合同。我客户对这一做法，从目前反映来看，一般兴趣不大，如时光丝绸老板说“根本兴趣不大，在交易会是服从大道理”。

从已开证的情况来看，基本上是按照现行人民币兑港币的牌价开证，很少与银行预结远期人民币合同，其原因大致是（1）客户不愿意承担订远期人民币合同的4厘利息费用；（2）一般认为英镑和港币短期内不会贬值；（3）目前我交货不正常，往往要延期交货，负担远期汇率及手续费太大。

在交易会后，我各单位除了德信行继续做过两单人民币计价合同，计10.3万元外，均未做人民币计价或保值合同，基本上是恢复交易会前的做法。

华润的看法是，人民币是世界上最稳定的货币，享有崇高威信，是肯定的，但是，在国际市场上它还不是可以在外国银行自由结汇的货币，要打国际市场需要经过全面的研究和安排（包括技术性的问题），从经济上来说，对我是没有什么好处的，因为，在国际金融市场不是激烈动荡的时候，商人不愿多付利息而去结定远期人民币，如果动荡激烈，商人会结定远期人民币，将贬值损失转嫁到我银行身上。因此，从保值上来说，我们订个保值条款就行了。

关于保值条款的做法，当地客户一般没有意见，但做转口生意的办庄，则认为订保值条款风险大很难做生意，因为他对外成交人家不肯保值。此外，对保值究竟保到什么时候，我们讨论的意见是倾向于信用证保到开证日，D/P D/A保到发货日，这一点与银行是不一致的，从实际上来看，一定要保到结汇不易行通，同时也会影响成交。

华润的报告得到上级的重视，在周总理和外贸系统干部职工的共同努力下，有限度地抵制了极左的压力。此后关于结算货币问题，文件中写道：可由商人自行选择结算货币，美元、英镑、港币、人民币等均可。

国内很乱，香港也不平静。

1967年，香港“反英抗暴”不断升级，香港人民要求港英政府改善人民生活质量，工人和海员罢工带动了整个香港，学生也纷纷停课，参与其中。

港英政府出动警察抓捕，许多人被警察扣押。

在这样的形势下，左派势力要求华润停止与英国商人的贸易往来。华润总经理丁克坚认为，华润在1938年就与一些老牌英商建立起贸易伙伴关系，合作

愉快，不可以因此中断。为此，华润请示外贸部，建议不可以全部停止与英商的关系。

军管会领导下的外贸部做出如下答复：

华润公司：

12月16日电悉。

为了配合目前反英抗暴斗争，对香港英商贸易一般仍暂不做，但由于特殊情况，对个别英商也可适当做一些。据此，对“和记”，具体买卖可做一些，但包销合约暂时以不签为宜；对“怡和”，除大米一项，考虑到香港居民生活需要和涉及香港配额进口等问题，可以继续出口以外，其他商品仍暂不做。

对外贸易部

1968年1月15日

只要留了口子，工作就好做。既要坚持大局方针不变，又要有一定的灵活性，前提只有一个，那就是不能影响国家的利益，要顾全大局。

国内、香港一片混乱，国际形势也充满动荡。

1967年，苏伊士运河中断，这条运河是我国海运的一条主要通道。

以色列在美帝策动和支持下，向阿拉伯国家发动武装侵略。塞得港代理和我驻英代办处商务室6日电，苏伊士运河已中断航行。

挪威政府禁止挂挪威旗船只开往叙利亚、黎巴嫩、阿联^①、以色列、红海北纬廿三度以北港口。意政府亦有类似通知。

据伦敦代理告，卡萨布兰卡^②港引水船船员、拖船员6日下午起对英旗帜进行抵制。港口当局正研究这一情况。

我程租船凡未订明绕航好望角条款者，船东均提出绕航，加价每吨20先令至40先令不等。西欧西非来华船舶，多选择绕航，华润不得不考虑补贴船东每吨若干先令。

期租船船东及船长来电，多引用租约21条，声称拒绝进入该危险地区。华润紧急采取以下措施：凡欧华航次而未过直布罗陀或已进入地中海者，均调头

① 即阿联酋。

② 即卡萨布兰卡。

绕好望角。凡华欧航次者，继续按亚丁方向航行，如届时运河仍不通行即绕好望角。

苏伊士运河东岸（西奈半岛）已被以色列军队侵占，运河已封闭。在运河中间的伊斯玛利亚以南6公里处炸沉大小货船各3艘；一艘客货船横倒在运河塞得港以南5公里处。苏伊士以北的“塔湖”地区停放着未能通过运河的13艘美、英、丹麦等国货船。

我们这样不厌其烦地介绍国内、香港、世界的形势，就是为了一句话：在“文革”初期，不论国内和国际形势多么严峻，华润公司的外贸进出口工作没有乱。

五丰行依旧在供应香港市场。

华润公司进出口部和德信行依旧做着进出口业务。我国在六七十年代完成了一系列震惊世界的重大项目，如两弹一星等，里面都有华润人的贡献。

华夏公司及其香港远洋轮船公司更是功不可没，这些船成为中国通向世界的主要渠道。在相当长的时间里，援外物资、出口物资和进口物资主要由他们承运。

第四阶段

——
七十年代的华润



1971年林彪事件以后，党中央和国务院在恢复经济、发展生产方面作了大量努力，但是，由于受到“四人帮”的干扰，70年代的形势变化多端。

在复杂的斗争中，华润人坚持自己的信念，坚守着长期以来所形成的判断是非的标准，那就是：对祖国是否有利，对香港人民是否有利？正是因为有了这样的是非标准，华润人冲破了左的束缚，大胆实践，与“四人帮”进行了坚决斗争，保证了进出口业务的正常发展。

这一时期，华润人开展了几项具有突破性的工作：

- 1、在香港买地，建油库、建仓库、建宿舍。
- 2、利用交易所，用期货保护现货，节省外汇。
- 3、稳定出口商品价格，与“涨价就是爱国”等极左倾向作斗争。
- 4、为香港进口石油，进而在能源领域为香港的稳定做贡献。

此阶段负责人：

张光斗（1972.1—1981.10），董事长兼总经理。



第四十八章 为香港提供石油

苏伊士运河的意义绝不仅仅在于它是航运通道，更重要的是，它连接着盛产石油的中东地区。

1970年初，埃及与苏联签订协议，苏联把40部导弹发射器和100架战斗机开进苏伊士运河，又帮助叙利亚完成了导弹基地的建设。把美国第五、第六舰队置于被围状态。中东再次陷入战争局势。

为了争夺石油能源，苏美两个超级大国在中东寻找自己的战略合作伙伴，在苏联、美国的操纵下，埃及、叙利亚与以色列形成了对立的双方。

苏美在中东地区的争夺极大地影响了世界石油的供应，石油价格攀升。香港的能源供应成为一个敏感的问题。

此时，我国内地因开发大庆油田和胜利油田，石油供应基本上实现了自给。

1971年底，香港华孚公司总经理杨良铨来到华润，建议华润与内地联系，向香港出口部分石油，他主动承担起与港英政府沟通的任务^①。

刘浩清等香港老板也来到华润，同样提出可否从大陆出口石油到香港的建议。当时，我国的大庆油田名震海内外。

华润公司领导认真讨论了这件事。

他们分析：几十年来，通过五丰行，大陆基本上满足了对香港市场鲜活冷冻食品的供应；通过引东江水入港，则满足了淡水供应；但是我们一直没有涉及主要能源的出口，虽然出口煤炭，可是近几年，煤油在逐步取代煤炭，用量在减少。香港对煤油的依赖度在提高。如果能在香港建立起我们自己的油库和油站，这无疑对稳定香港具有重大战略意义。西方帝国主义企图把香港变成“臭港”、“死港”的可能性又减少了一分。

^① 采访杨良铨记录。

华润请示国内，得到批准。

于是，华润委托刘浩清作为石油出口的总经销商。刘浩清本人资金不足，华润工矿部的曲健民出面，约霍英东加入，华润公司副总麦文澜推动了霍英东和刘浩清的合作。霍英东和刘浩清联合成立了“侨民有限公司”。

1972年1月6日星期四，第一批“光明牌石油”500桶装上小木船“粤河011号”，从广州黄埔港出发，进入香港九龙长沙湾协同码头^①。

香港仁信公司负责人胡逸生先生说：“当时的总经销是侨民有限公司，具体负责人是刘浩清先生。火水^②销售的市场分配额为：仁信公司40%，华孚公司60%。我们的客户有80间。因为我们有销售煤炭的网络，最终用户是工厂、酒楼、大排挡等饮食业。”

香港商人张永珍^③也成为石油经销商之一，她的“大庆石油公司”的名字是在华润员工聂海清的帮助下命名的。

石油出口缓解了香港市场的紧张局面，更主要的是，这是一个信号，它告诉香港人民：华润公司开始涉足能源领域，西方国家利用香港转嫁能源危机的企图破灭了。

香港人排队购买火水的场面至今历历在目。华润员工叶丽珍回忆说：“10元钱能买4罐火水。早晨一上班，我就开始接听电话，订单，中午客人来排队，我一家家发提单，提单需要老板签字，华润派出一位老板坐在那里专门负责签单，手都签到酸。”

石油运输属于危险性很大的行业，石油储藏更是一件涉及生命安全的大事。限于储藏条件，华润出口石油的工作一直进展很慢，基本上是采用灌装，随到随卖，不存货。1972年出口量仅为3329吨。

1972年初，华润总经理丁克坚调回国内，张光斗继任华润公司总经理^④。

1972年11月，华润公司向外贸部提交了一份报告：提出在香港建一座15000吨的油库，在澳门建一座5000吨的油库，买地建库共需资金230万美元。此外，为便于海上加油，需购买油轮4艘，需用资金60万美元。外贸部批准后，报告国务院：

① 这是新中国第一次出口石油。

② 即煤油。

③ 张永珍曾任香港中华总商会副会长，全国妇女代表大会代表。

④ 张光斗荣华润前任中国化工进出口公司总经理。

关于拟在港澳修建油库的请示

国务院：

遵照李先念副总理关于要加强对港澳市场供应工作的指示精神，我们对港澳增加出口石油问题进行了研究。现将情况和意见报告如下：

据调查，1971年香港进口各种石油产品386万吨（约值一亿零七百万美元），其中属于飞机、轮船、汽车、电力公司等方面的用油约320万吨，属于市场民用的煤油、船用轻柴油、润滑油等约66万吨。目前，港澳石油都被英、美六大石油公司所垄断。

要实现石油出口，需在港澳尽快解决油库、油驳问题。经与有关方面研究，拟在香港修建一万五千吨油库，约需用汇210万美元；在澳门修建五千吨油库，约需用汇20万美元，另外为了在港澳渔船区加油，需要购置五百吨油驳四只、拖轮一只，约需用汇60万美元。以上共需用汇290万美元。所需外汇拟由华润公司向国家银行申请外汇贷款，以后在增加出口石油的收汇中偿还。

为了迅速增加对港澳的石油出口，拟在上述设备未建成前，根据可能，暂由华润公司就地租用或购置一部分油库。

以上意见妥否，请核批。

外贸部

1972年11月8日

余秋里同志1972年11月11日批示：

在港澳建油库的事，迟早要办。拟同意外贸部所提意见。妥否，请先念副总理批示。

李先念副总理1972年11月15日批示：

同意。

1972年“文革”还没有结束，由于“四人帮”的干扰，这份经过副总理批示的文件被搁置起来。理由只有一个：香港是中国的领土，我们怎么能花钱购买自己的领土？当极左思潮混淆了“领土”和“土地”的概念的时候，买地建

油库的事情就变成了政治问题。

张光斗在北京开完会，回到香港。他与港英政府协商，建议划拨一块地，港英政府回答：划拨不行，但可以价格低一些，象征性地购买。

内地和香港各坚持自己的道理，两种观念僵持不下^①。

1973年10月，第四次中东战争爆发。

这次中东战争引起了第一次世界范围内的石油危机。

香港发生石油荒。香港石油市场主要是由美国和英国的石油公司供应。在石油危机的情况下，他们对香港的供应量大大减少，价格却大大提高。

香港市场石油供不应求，车辆无法运行，许多工厂陷于停顿，轮船也因油料不足而不能远航。更重要的是，香港居民做饭都成了问题。当时，许多香港人是靠煤油烧饭的。

英国和美国的石油经销公司如美孚、壳牌、BP等先后减少了对香港的石油出口。

香港的一些老牌石油经销商转向华润。

这些经销商自己拥有小型油仓5个，海上加油船20艘，油罐车116辆。有了这些条件，华润出口石油的数量有所增加。1973年达到3.3万吨，比1972年增加了10倍，但是，1971年香港石油使用量为386万吨，华润的出口量还不足1%。出口量的局限不在货源，而是设施。

1973年秋季，港英政府官员来到华润公司，请求扩大国产石油出口香港的数目，并且表示：愿意以合理的价格出售青衣和沙田两块地皮，协助华润建油库。1974年1月，再次拜访；2月，一份正式文件交换到华润。

可是，国内的形势不见好转。

这是香港布政署给华润公司的一份签署文件：

华润公司

麦文澜副总经理：

1、你或会记得1974年1月11日在你公司，在你与助理工商处长麦理觉先生的非正式会谈中，他提到：香港政府正在考虑，在环境和社会方面等事项能有完满解决的前提下，供应南丫岛的一块土地，以兴建一座大型的炼油厂及石油化工综合厂。正如麦理觉先生已告诉你的，我们已收到政府顾问克利玛·华纳公司关于亚细亚壳公司申请南丫岛土地与建炼油厂

^① 采访聂海清记录。

的一份报告。报告详情已发表。该顾问关于建议炼油厂与石油化工厂的第二份报告亦已收到，并正在研究中，不久将可发表。

2、现在距离制订一个是否进行或如何进行这个计划及拨地事宜的最后决定或者尚有一段时间。但毫无疑问，无论何人被选来开展这计划，都将尽可能取得中国原油的供应。我们亦已从这两家可能的企业者那里收到这方面的非正式通知。其中一家甚至认为：从中国取得原油供应是在香港经营任何炼油厂的一个非常重要的因素。

3、香港政府也欢迎至少炼油厂的一部分原油是来自中国这种局面。

4、麦理觉先生曾向我汇报你最近与他关于这桩事的会谈。按照这些情况，我欲在此确认香港当局渴望，在你方及炼油厂双方接受的基础上，探求中国原油供应计划中最终能提供给炼油厂多少石油的可能性。

5、现在估计，计划中的炼油厂初期的每天炼油能力为200000—300000桶，即相等于大约每年1000万公吨的原油需要量。我们希望知道你的同事在原则上是否有意供应应该需油量的一部分。我想附加一点，计划中的工程，其中的石油化工综合厂将会生产超过本港短期内所需求的石油化工产品，所以有可能出现剩余可供出口。假若中国有意购买其一部分，相信这种交易亦似值得考虑。

6、香港当局将高兴与华润公司或你推荐的其他有关方面商讨上述各事。本人并希望在你有便时，与你会晤商谈此事，或提供你或你的供方需要的有关材料。

布政署经济司

钟士JONES（签署）

1974年2月27日

从这份文件中我们依然能强烈地感受到这样一个信息：香港能源问题已经成为港英政府的一个焦点难点，而解决这个难题，需要中国大陆的支持。他们知道，把香港的能源问题全部交给外国企业，那是没有保障的，危机来了，他们首先自保，弃香港而不顾；只要华润参与，就可靠了，华润代表的是祖国，华润会把香港人民的利益永远放在首位。

我们在华润资料里找到了一份这样的文件：

江青电话记录：1974年4月4日上午，外交部转告，贯彻江青同志指示，港英不得搞两个中国的精神，考虑借此机会施加压力以扩大我们的影

响，以我华润公司副总经理个人意见的形式，口头答复对方。

（略一段）仅做原则表态，不承担义务。

“四人帮”的意图很明显，他们就是要用“政治”干扰经济工作，成事不足破坏有余。

香港人民在石油危机中苦熬，港英政府都在考虑改变缺油现状，而江青一伙却只考虑“政治”，根本不顾人民利益。

周总理生病，1973年5月邓小平出来主持工作，邓小平请陈云同志协助管理经济和外贸。他们在四人帮的阻力下艰难地开展工作。

1974年7月1日，陈云同志与外贸部负责人谈副食品出口问题。就在这次谈话中，陈云副总理谈到华润，他说：“要把华润公司扩大，使它变成‘第二外贸部’，让它到外国去设公司、仓库。这样搞可能会有个把人叛变，出一点毛病，但不要怕，胆子要大一些。”^①

陈云同志在这次谈话中赋予华润以很高的权力：

第一，他提出，要把“华润”变为“第二外贸部”，这是相信华润的管理能力。在北京，当时的外贸部已经成为江青一伙的眼中钉，处处受阻，决策艰难；而华润在香港，受江青一伙的干扰会少一点，把一些事情交给华润办，效率会提高。

第二，他赋予华润以走出国门建仓库和办公公司的权力。他深深知道，华润公司作为企业，身处香港几十年，却很少有“投资”、“基建”等企业行为，没有投资怎么能发展。

陈云的这次讲话具有振聋发聩的意义。

就在陈云讲话两个月后，1974年9月，华润再次向外贸部提交了在香港建油库的报告，并提出购买美国公司的一座现成油库，因为自建油库周期太长，香港市场等不及。

关于购买香港美资标准石油公司油库的请示

国务院：

根据华润公司报告，香港美资标准石油公司由于已在香港背衣岛建造更大的油库，愿将其在香港丫鹰州的油库全部设备（包括地皮）卖给华润

^①《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

公司。该库共有二十三个油罐，容量约二十万吨。有一座码头，可停泊四只油轮，最大可泊六万吨的油轮。对方开价五百五十万美元，分期付款。

我油自一九七一年开始对香港出口，现尚无油库，目前租用油库较困难，自己建油库也要两三年后才能使用。如能买下标准石油公司的现成油库，对巩固我石油在香港的市场阵地和进一步扩大推销是有利的。

由于该油库是美国私人企业在香港的资产，我华润公司对外是在香港注册的私人企业，如以华润公司的名义购买，从政治上考虑还是可以的。

鉴于以上情况，我们意见，只要该油库检验质量合格，售价合适，可以由华润公司向标准石油公司购买该油库。购置油库的资金可由国内分期付款或由华润公司在香港贷款解决。

以上意见妥否，请批示。

外贸部 外交部

1974年9月20日

购买油库的报告经历了繁琐、严格的“审批”过程，仅仅2000万港币的外汇投资居然惊动了当时的国家副主席。文件先由外贸部和外交部“会签”，然后上报国务院，李先念副总理很快“签批”，之后又上报王洪文、邓小平、华国锋、余秋里等时任领导“圈阅”^①。

报告最后得以批准。

华润马上行动，迅速购买了丫麻州油库。华润终于有了一个属于自己的油库，该库容量20万吨，码头可同时停泊四艘油轮。

1974年，华润出口石油27万吨，比1973年增加9倍；1975年，出口石油超过62万吨。



姜伟

华润经销商胡逸生说：“我们最成功的项目是和愉景湾航运公司的合作，为往来中环和愉景湾的飞翔船供油。”

由于出口量增加，华润公司的石油供应面也逐渐扩大，开始主要是民用石油、海上船只加油等，后来涉及工业用油、交通用油和航空用油。

^① 华润集团档案馆（第一馆）。

华润员工姜伟回忆说：“运输油开始由储运部负责，华润万通搞了两条油轮，500吨，专门接火车运来的石油，从湖南到红坳，接了油再运到油库去。一晚上来32个车皮，分两次，每列16个车皮。”

他说：“有一年，丫鹰州后山着火，报火警，消防车都去了。华润好紧张，我们的油库就在附近，我们所有员工都不下班，守着油库，防止火势蔓延过来。好在没有影响到油库。”

就在华润购买油库的同时，那份被搁置两年的建油库的报告被解冻。这与陈云同志7月的讲话有着密切关系。

关于拟派油库考察设计小组赴香港的请示

国务院：

为了发展我石油对香港的出口，国务院于一九七二年十一月八日曾批准我部在香港建造油库。……

为了保证在香港建造油库的工程质量和节省外汇开支，油库的设计、监工、验收由国内有关部门承担。拟于今年十月份先由商业部派出一个小组赴香港进行考察设计，小组由五至六人组成，在港澳工委领导下由华润公司负责具体指导进行工作，在港停留三个月左右。

以上意见妥否，请批示。

外贸部 外交部 商业部

1974年9月26日

经过考察小组和华润公司的精心设计，初步制定了建造油库的新方案。1975年3月，报告递交到外贸部。

在香港建造油库的报告

……

经过商业部设计院设计小组来港实地考察后，现提出背衣岛和沙田两个油库的初步方案。

已购买的丫鹰州油库容量约20万吨。该库容建在小岛上，只可用油船通过水上运输，陆路不通。陆上需用油品不能通过公路发放，故该库主要作贮存库用。我们本着节约的精神及业务的确实需要，在背衣岛建一座中小型水陆运输的中转及经营库，总容量约四万吨，并建一座可泊一万五千

吨油船的码头。沙田建一座小型陆运的经营库，总容量约七千三百吨，主要是贮存铁路来油之用。润滑油调配加工等工作，希望能在国内解决。如国内确有困难，则润滑油罐及调配加工间等设备，拟作第二期工程在青衣岛或者在沙田建造。

建青衣岛及沙田油库目前估价约720万美元（由于通货膨胀、美元贬值和物价上涨等因素，实际建造资金可能会超过此金额）。

建库时间初步计划：1975年内做好设计、备料等工作。1976年上半年动工建造。1977年底争取第一期工程完工投产。

附：（1）我公司基建小组和设计小组会谈纪要一份。

（2）总平面布置图二份。

（3）设计说明书二份。

华润公司

1975年3月20日

之后的建设工作进展顺利，青衣油库和沙田油库破土动工。

在青衣油库和沙田油库两个工程完成之前，由于已经购买了羊鹰州油库，加上经销商的储油条件，华润在基本满足了香港民用市场的石油供应以后，开始通过香港将石油转口到亚洲一些国家，如泰国、菲律宾等，这些国家同样经历着石油危机带来的苦难。

1974年菲律宾“油荒”加剧，马科斯总统夫人秘密来到香港，亲自到华润公司商量向菲律宾出口石油事宜。华润把这个情况连夜报告中央。经国务院批准，华润开始向菲律宾转口石油。不久，两国建立了外交关系。

这次出口协议同时也体现了以“外贸”促进“外交”的精神，这样的例子还有很多。



叶丽珍

当时华润还没有远洋“油船”，向菲律宾运油事宜交由港商承担。一连几年，风雨无阻。

1976年初，华润成立了嘉陵公司，购买了4条油船，专为海上轮船加油，很快，嘉陵公司的油船达到50余艘。

为了加强专业化管理，1976年12

月，华润公司成立了相对独立的石油化工部^①，叶丽珍等成为最早的石化部员工。



华润公司石油化工部同人合影 照片提供：王光



华润石油经销商业务交流团赴日本考察 照片提供：胡逸生



纪念国产石油销售香港15周年，华润石化公司与部分经销商合影 照片提供：王光

① 石化部业务分工以石化类产品的进出口为主，包括进口西药。

第四十九章 外贸促进外交

我们曾经写道，在万隆会议上，我国代表团提出的“和平共处五项原则”得到世界所有爱好和平的人们的拥护，这次成功的外交活动展示了新中国的外交政策和外交风貌，此后，有效地推动了外贸工作的展开。

1957年12月，陈毅在讲话中提出了“用外贸促进外交”的方针。

1956年自张平出访欧洲各国后，华润派出的代表团走遍了除美国以外的各大洲，包括加拿大。

华润与世界的联系在不断扩大，朋友遍天下，贸易关系遍天下，因此，世界各地的朋友来到香港，都会到华润来看望朋友，或者来商谈贸易。

通过华润的联系，使外国官员与中国政府接触、交流，这在很长一段时间里也是华润的工作之一，这是在中国被封锁的情况下由特定历史时期决定的。

《对外贸易情况简报》半月工作专号第一期

1962年8月16日—8月31日：奥地利驻香港商务专员斯伏波达要求访京事，已报国务院外办批准同意。初步拟于10月底或11月间来访，他曾向华润公司表示，他来京后，除同促进会、外贸部接触外，并拟要求见我外交部长，理由是：

- 1、我驻瑞士商务参赞今年访奥时，奥外长曾予接见。
- 2、我外交部长接见他后，他回国对中奥关系促进做工作效果会更大。

《对外贸易情况简报》半月工作专号第四期

1962年10月1日—10月15日：

*加拿大驻香港商务专员汤姆逊通过华润公司要求来华参加秋季广交会，我部已同意其来访。

*据华润公司电告，国际羊毛秘书处主席，澳大利亚羊毛处主席威廉

根明年三月来华访问。

*西德驻香港前领事高德，9月24日通过西德商人向华润公司提出，他得到西德政府的授意，拟来我国参加秋季广交会，并同我国贸易负责人商谈中国同西德的贸易问题。我方已予以婉拒。

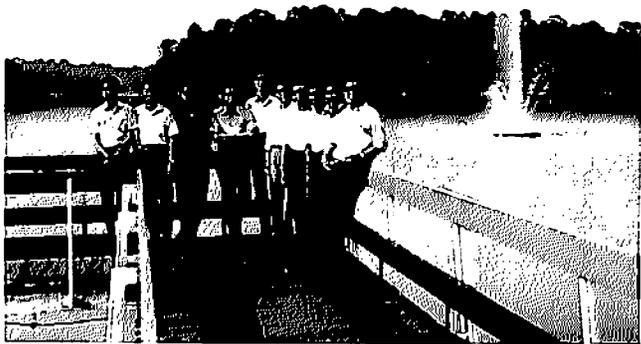
1962年10月25日，华润公司上报外贸部：“侨商反映李光耀谈拟组代表团访问我国。”“李光耀最近自伦敦返星后，曾邀请中华总商会会董谈话，并在小型宴会上表示：为了输出橡胶，要他们组织代表团访问中国，也可到东欧或苏联去，他可立即批准。并说，做生意要有卖有买，橡胶可以谈，中国货及东欧电器设备也可买。”“星当局批准波兰贸易代表二人访星马后，又第一次批准越南贸易代表三人访问，看来与社会主义国家贸易态度似有转变。”

香港一直是世界各国关注的焦点，到1972年6月，已经有54个国家和地区在香港设立领事馆或相关机构。各国驻港领事馆的商务专员跟华润的接触都很多，他们知道华润是代表祖国的。华润与商务专员定期举办活动，或者茶座、酒会。

华润利用每年“国庆酒会”的机会，在香港招待港澳同胞和国际友人。酒会的规模很大，1972年参加酒会的朋友达到3862人，1973年3777人；1974年建国25周年，华润酒会邀请的客人超过万人^①。



1973年12月至1974年1月工矿部小组访问新加坡洽谈业务 照片提供：周德明



1974年1月访新加坡小组与当地社会人士合影 照片提供：周德明

① 华润集团档案馆（第三馆）。

华润每年都邀请国内艺术团体和体育代表团来香港进行表演和比赛。

尼克松访华后，在世界范围内出现了“中国热”。在1971年华润公司的总结中写道：“尼克松访华公告发表后，墨西哥、阿根廷、委内瑞拉、巴西等国官员在香港与华润接触，随后到我国访问和洽谈贸易。菲律宾、新加坡、马来西亚官员也通过华润联系，组织商业代表团到我国访问。印尼、泰国等国也通过贸易活动试探我国对他们的态度。美国人士采取多种方式与华润接触，要求访华，要求参加广交会，来华润公司拜访者达500余人。”

1972年，华润利用自己的出口商品陈列馆在香港举办展览13次（包括专业性商品展览6次），参观人数达85万人次，其中外国人士超过4万人次。

1972年对资贸易迅速增加，转口贸易也大幅度提高。

1973年，华润全年出口量比1972年又增长了42.2%，进口量也有所提高，常规商品不算，大额商品包括：进口橡胶24万吨，废船7艘，废铜6.8万吨，砂糖40万吨，木材19万立方米，服装面料58.3万码，毛纱979吨。

要单独记录的是，在1972年，由于澳大利亚受灾，粮食减产，1973年我国从美国第一次进口小麦20万吨。这是一个变化，预示着中美关系在贸易层面上已经打破了僵局。1973年4月29日晚，在国务院会议厅，周恩来、王洪文、陈云、华国锋、余秋里等听取外贸部汇报，白相国部长，李强、周化民副部长分别汇报了贸易工作。李强说：“去年底澳大利亚欠20万吨小麦交不了货，我们决定买美国小麦20万吨。”^①

就在这次汇报中，周总理问起：哪几个地方有电传了？

周化民在回答中说了三个地方，他说香港机构安装了电传。

华润研究部的信息设备得以更新，购买了电传。从1973年开始，华润与内地的信息传递实现了“当天抵达”。

随着“中国热”的升温，恢复中国在联合国的合法地位的梦想终于变成了现实。

在中国代表团赴美国参加联合国大会的前夕，中央责成华润公司研究部搜集整理有关联合国的资料，华润研究部昼夜整理、撰写，在很短的时间里完成相关专题报告数十篇（总计120篇，包括台湾和美国等专题），在报告中介绍了联合国的职能、变迁、机构、成员国情况，等等。

另一个振奋人心的好消息相继传来：美国宣布，在朝鲜战争中冻结的华

^① 华润集团档案馆（第三馆）。

润资金全部解冻。这个消息令华润人激动不已，彻夜难眠，巢永森等老前辈更是留下了激动的眼泪。20多年过去了，战争遗留问题终于得以解决。就是为了这一天，华润公司下属的广大华行、合众公司、南新公司的名称一直保留着。

随后，英国也解冻了华润的资金，同时，损失物资的赔偿工作得以展开。

请协助核实关于香港华润公司橡胶受损案

华润公司：

去年十月英国方面提出讨论财产问题……为此，我有关部门需对中英财产情况进行清查摸底，准备谈判资料。

有关香港华润公司橡胶受损案（简况见附件），请你公司协助核实案情。

有关该案的资料和意见，请尽快报回。

中华人民共和国对外贸易部

1973年8月13日

前面提到，1974年7月1日，陈云同志曾在讲话中说：要允许华润到国外去建公司。华润公司立即行动，根据最迫切的工作需要，选择了两个国家。

我驻港贸易机构派小组到加拿大和黎巴嫩调查关于在当地设机构的事宜

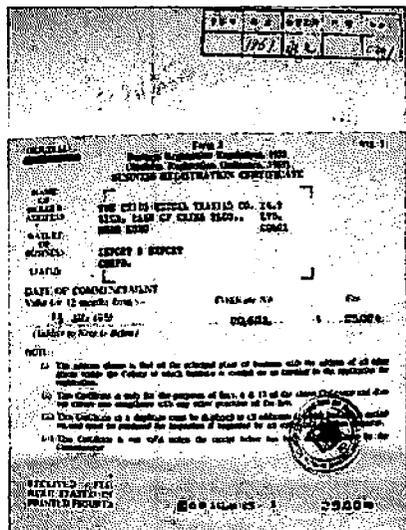
根据对港澳出口座谈会的精神，为了进一步发挥我驻港澳机构在新形势下的作用，建议由驻港贸易机构于今年底或明年初派出两个小组分赴加拿大和黎巴嫩两国进行调查。

两个考察小组在外活动均以华润公司名义，成员可以由华润、德信、华远、五丰根据需要派人参加，每组成4—5人。

以上当否？

香港华润公司

1974年（文件损坏，日期不详）



广大华行部分资产在朝鲜战争时期被美国冻结，故保留公司名称。此为1961年商业登记

关于同意派考察小组赴加拿大和黎巴嫩进行调研的批复

华润公司：

同意你公司于今年底或明年初派两个考察小组分赴加拿大和黎巴嫩两国进行调查研究，同意报告中所提的调查内容。……

中华人民共和国对外贸易部

1974年11月25日

华润公司组团出国考察，经过反复论证，后来在中东的巴林设立了全资附属子公司——万博公司。该公司在中东地区建立起大批贸易关系。

在中美关系走向正常化的初期，由于世界冷战格局的影响，中国与美国做贸易并不是那么容易，或者说，中美贸易不是中美两国之间的事情，它牵涉到国际问题。

1975年，在香港的一家美国石油公司来到华润，介绍说：他们公司在菲律宾有一家炼油厂，希望华润向菲律宾出口石油时，能够同时卖给他们这家美国公司一些石油。就此事，华润请示外贸部，外贸部又请示国务院。

关于拟对香港美商德士古石油公司销售胜利原油的请示

国务院：

今年我对资计划出口原油1100万吨，目前已对日本签订合同780万吨，对菲律宾签订合同50万吨，尚余270万吨待销售。据我华润公司了解，香港美商德士古石油公司希望我供应胜利原油，供其设在菲律宾的炼油厂使用。

为了扩大我原油销售途径，拟对香港美商德士古石油公司销售胜利原油，讲明只供民用。数量开始时不要太大，今年销50万到100万吨，不订长期协议。

妥否，请批示

外贸部 外交部

1975年4月28日

小平、春桥同志^①：

对香港美商德士古石油公司销售胜利原油问题，经我们商量，拟同

^① 文件中名字指邓小平、张春桥、李先念、纪登奎、华国锋。

意。考虑到：最近印支形势起了很大变化，同美国做一点买卖不会引起印支国家对我国有意见；同时，因数量很小，又按国际价格，也不会引起阿拉伯国家的反应。

妥否，请批示。

先念 登奎 国锋 5月3日

外交无小事。菲律宾政府通过华润购买石油50万吨，现在，德士古又购买50—100万吨，而且也是用于菲律宾，这会不会引起菲律宾政府的误解和不满？外贸部通过电话给华润公司布置工作。

电话记录稿

华润公司经理室：

请即约见菲律宾驻香港总领事或领事，转达李强部长给菲律宾工业部长帕特尔诺的以下口信，内容如下：

菲律宾共和国工业部长维森特·帕特尔诺阁下：

我高兴地忆及，阁下去年九月和十一月两次来北京访问期间，我们双方就进一步发展中菲两国贸易问题进行了友好的商谈，并达成了协议。现双方的有关进出口公司正在顺利地按协议执行。阁下对我国的访问，为促进中菲贸易的进一步发展做出了积极的贡献。

我友好地告诉阁下，香港德士古石油公司打算向我香港总代理华润公司购买我国的胜利原油，有可能运至菲律宾加工提炼。考虑到我们双方的友好关系，华润公司已向德士古石油公司表示：我国同菲律宾有友好贸易关系，菲方两次向我国订购相当数量的胜利原油。根据你公司介绍，菲方进口中国的胜利原油是在你们的分公司提炼的。这一次我们双方如能达成原油交易，我们希望你公司必须考虑到如下一点，即：不要使中菲双方的正常石油贸易和菲方在你公司提炼胜利原油受到影响。

鉴于我们双方已建立起来的友谊和友好贸易关系，我特地把上述情况告诉阁下。

顺致崇高的敬意。

中华人民共和国外贸部部长李强

1975年5月15日于北京

电话记录稿

外贸部：

二十日李文学副总经理向菲律宾驻港领事R.L.DIAZ转达了李部长给菲工业部长PETERNO的口信。DIAZ感谢李副总经理向他转达李部长的口信，表示立即将李部长的口信转告给菲工业部长PETERNO，相信PETERNO部长一定很高兴。DIAZ说，从中国进口的原油是在菲国营炼油厂加工的（原是美孚和亚细亚合资炼油厂，去年为菲政府购买），愿意立即了解厂名并转告给我方。

华润公司经理室

1975年5月21日

从这些例子中不难看出，华润公司在以外贸促进外交的工作中所作的努力以及所起到的桥梁作用。

第五十章 利用交易所 用期货保护现货

到20世纪70年代初期，我国已经是一个进口大国，尤其是棉花、食糖、化肥等商品，我国对国际市场的依赖性很强。

那时我国是计划经济时代，年终做计划，次年初开始实施计划。在伦敦和纽约交易所，各国商人已经掌握了我国采购的大体时间表：春节前，我国基本上是计划审批阶段，不会有大的采购行动，此时交易所上述商品的价格呈下跌趋势；三月，我国的外汇使用计划基本上出台了，采购人员也该行动了，这时，交易所的化肥、食糖等我国即将采购的商品价格呈大幅度上升趋势。

我国作为进口大国，细小的一个举动都能刺激国际市场价格飞涨。

1973年4月，国家决定进口47万吨原糖，通知中粮公司和香港华润马上落实，由华润对外谈判，国内中粮公司成交。

外贸部给华润限定了最高价和最低价，经过了解国际市场，华润判断这个谈判价太低，于是派曹万通回北京汇报。李强部长说：“一定要设法买进。”他原则上同意华润采取灵活措施。

当时国际市场上糖的交易量只有1000万吨左右，主要出口国是巴西。为了避免刺激国际市场砂糖价格上涨，华润公司决定通过新加坡商人郭鹤年，在伦敦交易所完成这次交易。

此前，我国一直把交易所和股票市场视作资本主义的象征，告诫华润：不许经营股票。

可是，在世界范围内，交易所此时已经成为大宗商品的正常渠道，我们不利用，吃亏很大。华润就此多次上报外贸部，希望给以一定的灵活度，以避免我国进口采购花冤枉钱。可是，“文革”还没有结束，这个突破口很难跨越。

购买47万吨原糖，如果这个消息传出，国际市场的原糖价格一定会迅速上涨，我国就会损失一大笔外汇。华润人不愿看到这样的损失出现在自己的工作中，关键是，这个损失是可以避免的。



郭鹤年，嘉里集团董事长，华润公司早期合作伙伴

通过向李强部长汇报，华润总经理张光斗有了信心，他知道，李强部长理解华润，也支持华润，只是不能明说而已。

华润请来了新加坡华侨商人郭鹤年^①。

郭鹤年回忆说：“那天，华润的林鸣和朴今心与我联系，让我安排一个秘密地点会谈，不要去酒店。我就安排在我的浅水湾的公寓里，他们在那里告诉我要利用交易所买糖的事情。”

这是一个保密性极强的工作，不能走漏半点风声：其一，走漏风声即意味着价格上涨；其二，走漏风声就意味着“四人帮”一伙可能会出面阻挠。

郭鹤年完全理解华润的处境，他虽然不在国内，但是，华润每年都组织爱国华侨回国观光，并选代表回国参加北京的国庆酒会，郭鹤年几次见到周总理，他对国内的阶级斗争很了解。

为了避免刺激国际市场砂糖价格上涨，郭鹤年和华润负责此项工作的人员悄悄地奔赴英国。

为了专心做好这件事，郭鹤年还暂时停止了自己公司的业务。

他们先在伦敦砂糖交易所购买期货26万吨，平均每吨82英镑，然后向巴西、澳大利亚、英国、泰国、阿根廷等国家购买现货41万吨，平均每吨89英镑。消息传开后，纽约、伦敦砂糖交易市场大幅涨价，达到每吨105英镑，华润遂将期货抛出。

从这笔生意中，他们赚得240万英镑。

这是一次漂亮的战役，张光斗和参与此项工作的人员都欢欣鼓舞，虽然不敢张扬，他们还是举办了一次聚会，那次，大家都醉了，包括郭鹤年，他回忆说：“那天夜里，我不记得几点离开华润，也不记得谁送我回家，怎么进的家门。”

还有一个现在看来很好笑的细节，就是在吃饭前，郭鹤年说：“巴西那家公司很感谢我，给了我一笔钱，算业务费用。”他问华润领导：“我是自己留下，还是交给你们？”

① 采访郭鹤年记录。郭鹤年是嘉里公司董事长，香格里拉酒店是其下属公司。

华润领导收下了这笔本该属于郭鹤年的钱，连同此次贸易中的其他收入，全部交给了国家。

国家缺少外汇，华润人珍惜每一分外汇收入，这已经成了习惯。

他们收下了郭鹤年的业务费，然后，回报以友谊，他们请郭鹤年喝茅台酒。他们把郭鹤年当作老朋友，当作爱国商人，回报以政治待遇，请他到北京参加国庆招待会。

利用交易所，正如大家所料，这件事被“四人帮”知道后，引起了极大麻烦。有些人借机攻击华润，也攻击李强部长，说这是“资本主义”。大家压力很大。

我们在华润档案馆看到这样一些纪录，张光斗总经理传达“中央精神”，其中一段话是这样记录的：“在一次小型汇报会上，某领导说：白相国的问题是夺权。外贸部不突出政治。还有两个难题：李强是中央委员，林海云是老红军。”^①言外之意是想打倒他们，只是难办。

就在华润领导面临危机的时刻，1973年5月，邓小平复出，同时，中央委托陈云同志主持外贸工作。

为了解外贸情况，陈云召集外贸部和进出口总公司分别汇报工作。1973年7月14日，陈云听取华润公司和五丰行汇报。参加汇报的有华润总经理张光斗，副总经理张政，华润德信行经理乔文礼，华润五丰行副经理曹万通。

曹万通回忆说：“那天是姚依林副部长带我们去的，是在陈云的家里，陈云的秘书在场，我们几个人围坐在茶几周围。陈云身体不好，夏天还穿着马夹。开始他只是听我们说，最后才讲了一些很肯定的意见。”

华润首先汇报了4月进口糖所引起的麻烦。

究竟能不能利用交易所，对于这个十分敏感的问题，陈云立即做出答复，他说：“利用资本主义交易所是一个政策性的大问题。”“交易所具有两重性，



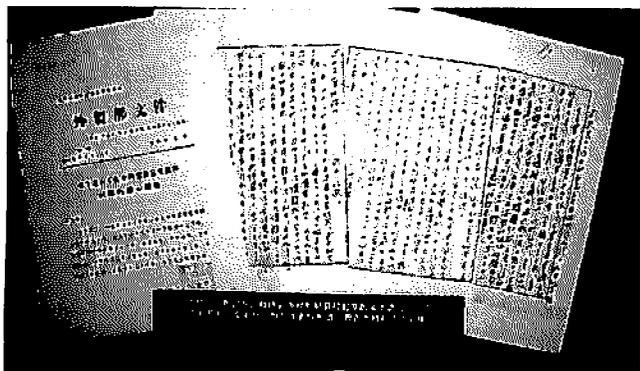
曹万通

① 白相国任外贸部部长，李强和林海云是外贸部资格很老的部领导。

一是投机性，二是大宗交易场所。过去我们只看到它投机性的一面，忽视了它是大宗交易场所的一面，有片面性。我们不要怕接触交易所，可以利用交易所。”“利用交易所仅是保护性的措施，以免受损失。”^①会后，陈云同志专门起草了一份报告，建议中央批准进口工作利用交易所。

在这次汇报中，陈云还请华润的四位同志从国际市场出发谈一下黄金储备和外汇储备的问题。华润的同志长期在香港工作，信息比国内灵通些。他们四人坦率地发表了一些意见，认为黄金看涨。

陈云听完之后，说到：“今后金价仍会看涨，美元还要继续烂下去。我们外汇储备较多，存银行要吃亏，除进口一部分生产所需物资外，可考虑买进黄金。”此次汇报之后，陈云就购买黄金一事向中央打报告，中国银行买进了大量黄金^②。



1973年10月10日，陈云为外贸部起草的文件，就进出口工作中利用商品交易所问题向国务院的请示

陈云对“交易所”这个敏感问题的论述具有明显的超前性，尤其是他对“利用交易所”的论述，大大推进了进出口贸易的前进步伐，使华润在香港有限度地突破了计划经济的束缚，也有限度地突破了“资本主义道路”这顶帽子的束缚，率先接触市场经济，锻炼了干部。

那天谈话以后，华润一行人回到香港，华润领导在小范围内作了传达。之后，华润公司大胆地利用交易所做原糖、棉花等大宗商品进口，为国家节省了大量外汇。

五丰行总经理朱晋昌回忆说：“考虑到对国家有利，又没装到我们自己的口袋里，干。”这位山西老表以他特有的精明，领导五丰行一个小组开始做起用期货保护现货的生意。这是一个全新的生意模式，也是有一定风险的生意模式，可是，华润不做空手道，我们是真的采购，所以，在保护现货方面起到巨

^① 《陈云文选》，人民出版社，1995年。

^② 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。1979和1980年，我国财政出现赤字，靠出售这笔黄金得以部分补偿。

大作用。

1973年以后，华润开始利用纽约交易所购买粮食，并派人长驻纽约。我国购粮人员以商人的身份与美国商人打交道，结交了一批贸易伙伴和朋友。此外，许多大宗商品采购，如棉花、橡胶、化肥等，也都开始利用交易所进行。

1973年我国棉花欠收，10月12日，陈云在广交会听取汇报，汇报的同志说：“进口棉花加工棉布出口的创汇率可以掌握在55%以上。”陈云说：“订购棉花要抓紧，现货不好买就买期货。”^①按照陈云的指示，经国务院批准，当年进口棉花850万担。

1974年7月4日，陈云同外贸部负责人再次谈起“交易所”的话题，陈云指出：“对去年利用国外交易所买糖是否剥削了工人阶级剩余价值的问题，我想了一年。恩格斯讲过，交易所是剩余价值分配的场所。我们利用交易所，只是不让资本家得到全部的超额利润，并没有剥削工人阶级的剩余价值。”^②

从这些谈话中不难看出，陈云在1973年提出“利用交易所”有多么艰难。身为国务院副总理，为了避免“四人帮”的阻挠，他不得不给大家找一个理论依据，让大家在理论上和思想上有所准备。

尽管压力很大，华润公司还是坚持下来了。曹万通回忆说：“当时能坚持下来，关键是陈云下的这个结论，如果没有这个结论，后面就不敢做了。我们利用期货市场一直坚持以‘保护进口’为前提，决不买空卖空。”正确利用交易所，确实节省了外汇，对国家有利。

从1973年到1976年，华润利用交易所做贸易是在一种秘密状态下进行的，直到1976年粉碎“四人帮”以后，这种贸易形式才得以公开化。1977年，华润成立了合贸公司。

华润公司副总经理俞敦华在回忆文章中写道：

1976年初，那时“四人帮”还没有粉碎，“文革”还没结束，李强部长找我谈话，派我去香港华润公司工作，我说：“我61岁了，不要再外派了。”^③李强坚持让我去，还有张云嘯^④。临行前张云嘯突然发病，

① 华润集团档案馆（第三馆）。

② 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

③ 引自俞敦华回忆文章。解放前在香港华润工作过的老干部在“文革”时期多被打成“特嫌”，受到过残酷迫害，所以，大家不愿回香港工作。可是“文革”后人才断档，俞敦华被再次派到华润，干到1983年68岁才退休。

④ 张云嘯在解放前夕和初期也在华润工作。

去世了。

1976年3月底我到香港，任副总经理，分管中艺公司、华远公司、财务部、储运部、电脑部，还有期货。

1977年下半年，粉碎“四人帮”后，华润成立了“合贸公司”，专门经营期货，直接由外贸部副部长刘希文领导。当时，华润的期货和地产生意均以合贸公司的名义对外，自负盈亏，主要成员有：俞敦华、巢永森、严镇文、周德明、杨升业、会计小张、还有一个小陈。

我们的方针是：以期货保护现货，半虚半实，虚实结合。

始于1973年的锻炼，华润人在如何利用交易所这个领域里积累了丰富的经验，规避了大宗商品现货价格波动带来的风险，也为国家节约了大量外汇。

第五十一章 在香港购买房地产

从建国到1972年，在华润公司总部的名下，没有一块自己购买的房地产，今天说起来令人难以置信，一个从1938年就在香港扎根的公司，怎么会不购地，不盖房子？

道理极其简单：国内一直认为，香港是我国的领土，迟早会收回，因此，我们怎么能花外汇从港英政府手里买自己的领土呢？

我国大陆在土地使用问题上采取的是政府“划拨”形式，在国内，劳动人民是土地的主人，不允许买卖。

可是在香港，土地使用采取的是买卖模式。

当我们把“领土”和“土地”的概念混淆的时候，经济问题就变成了政治问题。因此，华润在香港没有房地产。

在下属公司德信行和五丰行名下有一点儿房产，那是在1963年和1964年国内形势较好的时期购买的，一是用来解决库房和业务所需，同时也解决香港当地员工的住房需要。内派干部在国内分房子，香港当地员工的住房只能在香港购买。

德信行拆建楼房补充计划

关于德信行拆建楼房前已报告在案。现拟将左邻（干诺道西40号占地900平方米）购进合用，具体情况如下：

购进左邻之后能建为18层大楼（原来只能建14层），实用面积由27407.5平方米增到35080平方米。费用方面40号购价45万元，补偿住客搬迁费10万元，建筑费35万元，加上37~39号原估建筑费150万元，共240万元。借款利息8%（两年计）28.8万元，连同拆建期间德信行暂迁中行增加管理费用3.36万元，总共建筑投资272.16万元，建成后除六层留作自用外，将其余出租计22600平方米，每米1.50港元，除差饷每年净收租金33.8

万元，自中行撤回每年可省25万元，连同租金收入除自用部分之差饷及大楼保养费7万元外，每年净收益约51.8万元，七年内即可清还建筑借款及利息，以后每年节约50余万元。……

华润公司

1963年11月15日

对外贸易部批准香港德信行建筑新楼的计划

华润公司：

你公司1963年11月15日所报“关于香港德信行拆建新楼的计划”，业经国务院外事办公室于1964年2月29日批准，并指示：建楼所需资金272万港元，香港中国银行可当作商业性长期贷款处理。

特此通知。

中国对外贸易部

1964年3月7日

这是华润公司建造的第一个房产，隶属于德信行名下。德信行是我国土特产出口的功臣，为国家赚回大量外汇，直到1964年，才动用了272万港币，建一座办公楼。

1971年林彪事件后，国内形势出现过短暂的好转，五丰行购买了5000平方英尺（约500平方米）的房子，用作办公和宿舍，动用外汇40—50万港币。

关于五丰行购置房屋问题

外贸部：

五丰行……现租房屋已不够使用。目前两处的办公室、职工宿舍每月付房租4300港元，而且居住较分散。近年来香港折旧楼重建的情况很普遍，为了能使两部人员集中，拟在该地区购置面积约5000尺的楼房，根据目前的市价约需40—50万港元。

在该地区租面积5000尺的楼房，每月需付租金4000—5000元，近年来房租涨幅很大，因此根据工作的需要从长远打算，购置房屋还是合算的。

故特函上报，请批复。

香港华润公司

1971年1月18日

复关于五丰行购置房屋问题

华润公司：

关于五丰行购置房屋问题，同意你们意见，在西环地区购置5000尺楼房作为五丰行办事处及蔬菜业务部办公室及职工宿舍用。希本着勤俭节约的原则，选购合适的房屋。

对外贸易部

1971年4月14日

华润的不动产只有这些了^①。没有房地产，靠租房子搞贸易、过日子，这严重地束缚了华润的手脚。华润进出口业务量很大，货场全是租的；零售用的三个大商场，是租的；中艺商场，是租的；五丰行把三趟快车运来的商品存放在租用的库房里；华夏公司没有自己的码头；华润员工的宿舍，也是租的。

从1972年开始，华润不断上报材料，请求外贸部批准购买建设用地，购买房屋。

第一个报告是买地建油库。前面已经提到，被搁置。

华润领导，尤其是张光斗总经理，锲而不舍，即使不批准，他还是不断上报。

1974年7月1日，陈云同志与外贸部负责人谈副食品出口问题。就在这次谈话中，陈云副总理谈到华润，他说：“要把华润公司扩大，使它变成‘第二外贸部’，让它到外国去设公司、仓库。”^②

陈云同志虽然没有直接鼓励华润买房地产，但是，他从“建仓库”入手，巧妙地找到了一个突破口，建仓库的目的是发展对外贸易，这是“四人帮”无法阻挠的。

在陈云同志讲话以后，外贸部领导在邓小平和陈云的领导下，开始行动，在1974年下半年和1975年先后批准了华润的几个报告，并且决定，给华润购地和买房的自主权。

从下面的几份文件中可以看到1975年的大好局面。

^① 华润在解放前夕购买过一座别墅，1949年旧中国九龙海关的一座房产划归华润。

^② 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

关于购买出口商品陈列馆的请示

外贸部：

我中艺公司和中国出口商品陈列馆的现址是在1967年向英资怡和财团的香港置地公司租用的，租约将于1976年底到期。

中艺公司虽然是营业机构，目前年营业额约六千万港元，如按如今租金核算，将来所得的纯利，基本上只能应付租金，而我陈列馆是非营业机构，虽然有些广告费收入，但无力承担高额租金。

从长远来说，我们认为有必要自置房产。

最近我们在中艺公司现址附近的九龙闹区，物色到一座即将建成的十七层大厦（包括地下室），实用面积共105737平方米。经初步洽谈，估计在4500万港元以下可以购成。买楼的资金，拟由我公司向香港银行贷款。……

华润公司

1975年（文件破损日期不详）

关于在港购置陈列馆的批复

同意你公司报来中艺公司在港购置陈列馆的意见，所需资金由银行贷款解决。以后每年从我驻港贸易机构中提取部分利润和大厦的租金收入归还银行贷款。

陈列馆购妥后，请报部。

外贸部

购置侨发大厦后座用款情况

根据你部1973年7月17日（73）贸会财字148函批准的购置职工宿舍预算，现购妥坐落在香港大道西115号侨发大厦后座164个单元，主要作为我外派干部宿舍用。该164个单元建筑面积共92802.76平方米，附带天台平台面积3296.59平方米，总值19467803.58港元。

华润64个单元，五丰50个单元，德信50个单元。……

外贸部财会局 华润公司

1975年9月10日

周副部长：

经本部批准，自1972年开始至1975年9月10日华润公司报来购置办公室、宿舍、仓库等项开支共计10999万港元，其中购置职工宿舍5504万港元，办公室及仓库5495万港元。

我们意见以后对港澳基建用款不再逐笔批复，每年由华润公司做一次用款计划，报部核心小组审批后，由华润公司在实现利润中支付，年底将执行结果报部。

以上报告妥否，请批示。

财会局

1975年9月29日

报告建议，“以后对港澳基建用款不再逐笔批复，每年由华润公司做一次用款计划，报部核心小组审批后，由华润公司在实现利润中支付，年底将执行结果报部”。这是一种怎样的信任！

同时，华润公司还购买了几块仓库用地，在香港先后修建长沙湾货仓和中大货仓，分别于1975、1976年竣工。

随后，沙田冷库和沙田干货仓也投入使用^①。

为了方便三趟快车卸货，华润在香港火车站修建了一条专用的铁路支线，附近有较大的货场和汽车停车场，便于零售商开车前来提货。

中艺公司买了三个大小不同的商场。

华润公司在党和国家领导人的支持下，在香港突破了“领土”和“土地”的认识局限。

有了房产的支持，公司的发展有了更好的保障。

^① 即现在的百适货仓。

第五十二章 价格之争——与“四人帮”作斗争

关于出口商品定价的问题，一直是出口工作中的一个敏感话题，“文革”期间，这个问题更加入了“政治”色彩，“提价”和“降价”成了“左”和“右”的标志：高定价才是爱国，低价或降价就是“卖国主义”。“四人帮”一直把外贸作为攻击对象，指责外贸部的进口工作是“崇洋媚外”、“爬行主义”，出口工作是“卖国主义”、“出卖廉价劳动力”。

从1957年起，华润就开始参与出口商品的定价。华润公司处在对资贸易的最前线，因此，也成为“四人帮”的眼中钉。

1976年是一个多灾多难的年份。

1月，周恩来总理逝世；

7月，朱德委员长逝世，紧接着发生了唐山大地震；

9月9日，毛泽东主席逝世。

在毛主席病重期间，“四人帮”的爪牙、当时的全国人大副委员长李素文受江青一伙指使，分管外贸工作。1976年8月，李素文办公室致电华润公司总经理张光斗，让他于9月回北京汇报工作，重点汇报出口商品的价格问题。

张光斗和华润全体领导都意识到问题的严重性。

张光斗组织大家多次召开会议，讨论如何起草汇报材料，如何统一口径。初稿形成后，大家对文稿进行了反复的、逐字逐句的讨论^①。

对“价格之争”这个话题，还要从头说起。

关于我国出口商品价格问题，在“文化大革命”之前，基本上一直遵循着“随行就市”和“稳价多销”相结合的原则。华润及其下属公司都设有研究部，研究部的主要功能之一就是了解国际市场的商品价格走势，跟踪外汇牌

^① 采访聂海清记录，1972—1982年他在华润公司工作，曾任华润办公室副主任，参加了汇报文件的起草工作，并与张光斗等一同回京汇报。调回内地后，聂海清曾任江苏省经贸厅厅长。

价，为国内制定商品价格提供参考。

可是，“文革”开始后，国内经济一片混乱，外贸系统也受到影响，老外贸干部都受到冲击，正常的工作秩序被打乱，哪里还有人关心价格，华润报回的市场走势等材料几乎成了废纸。

“文革”初期的几年，我国出口商品价格的制定少了“随行就市”，多了“稳价多销”。

1971年林彪事件后，国内形势有所好转，这时，有人提出调整出口商品价格的问题。这个提议本身是对的，可是，在讨论调整价格的具体方法时，争论就出现了：

一种观点认为，把国际价格与国内价格统一起来。

一种观点认为，成本加利润就是价格。

外贸部成立了“价格小组”，专门研究出口商品的定价问题。

在1972年秋季第32届广交会上，李先念副总理对出口商品价格作过5次指示^①。

李先念指出：把国际价格和国内价格等同起来，这种做法毫无常识；“成本加利润”的作价方法太简单。他指出：要讲供求关系，要根据国际市场的行情，该涨就涨，该降就降。

在第32届广交会上，重点抓了出口商品价格的调整工作，对上千种商品进行了提价，通过提价，多收入外汇7000万美元。

这次提价商品涉及面太大，有些商品提价幅度过高，引起港澳商人和外商不满。交易会结束后，华润公司就商品价格问题向外贸部提交报告，反映了港澳商人对提价的意见和不满情绪，再次提出稳价多销和研究国际市场承受力的问题。

可是，国内总公司和各口岸工作人员看到了涨价的好处，第二年纷纷提价，而且不分商品，不看国际市场行情，出现了乱涨价局面，甚至认为涨价就是爱国行为，能为国家增加外汇收入。

华润老前辈杨文炎说：香港是世界经济的“知风鸟”，华润则是中国政治气候的“知风鸟”。

1973年1月，上海某报纸发表署名文章，率先向外贸部发起攻击，同时攻击华润对出口商品作价太低。文章带头批判了“稳价多销”的出口方针。

^① 华润集团档案馆（第三馆）。

紧接着，一场对华润的批判掀起高潮。一时间，“买一送五”成了家喻户晓的“把柄”，在大家根本不了解其真实含义的情况下，大批判、大讨论就开始了^①。硬说华润是卖国。

他们以为，华润人在经销时，卖1个，送5个。

“买一送五”是华润为了回报客户和吸引顾客而搞的一种促销活动，即“买一块钱的商品，返还5分钱”。这种促销活动在香港屡见不鲜，香港的本地商场和外国商场每年都会举办这样的促销活动。在香港，“买一送五”人人都懂。

可是在当时的中国大陆，内地居民根本不懂为什么要促销，那时大陆商品奇缺，走后门还买不到。

在极左思潮的重压下，国内出口商品定价工作出现了“宁高勿低”的思想。

1973年第33届春交会，外贸部部长白相国点名批评了华润。

1973年4月29日晚，周总理和李先念副总理听取外贸部核心组汇报，在提到调价问题时，周总理指出：“要研究国际市场情况，不能太急，不能一锤子买卖，还要平等互利，互通有无。”

周总理和李先念副总理的讲话对遏制“提价”之风起到一定作用。但是，很难从根本上扭转。“极左口号”和“极左思潮”的流行乃至盛行很容易，阻止和消灭却很难。

1973年秋季第34届广交会上，陈云同志视察广交会。他要求外贸部管好商品的价格波动，商品价格要适应国际市场。陈云指出：商品定价不能凭主观愿望，要根据市场行情。价定低了，我们吃亏；定高了，外商不买，不仅东西压在那里，而且会失去国际市场。我们批评稳价思想，不等于提价就是马克思主义。稳价多销也许不全对，但高价高到卖不出去也不对。

陈云同志比较温和地批评了乱涨价的歪风^②。当时陈云同志还没有恢复工作，因为周恩来总理生病，邓小平同志在1973年春季出任副总理，中央请陈云同志协助邓小平分管外贸。

1974年春季第35届广交会，在“反击右倾翻案风”的影响下，加上“批林批孔”，外贸出口工作再次走进艰难时期。李先念副总理受到冲击。1974—1975年，他不得不委托王震将军出来抓广交会。

^① 采访聂海清记录。

^② 以上领导人的讲话，摘自华润公司记录文件。华润集团档案馆（第二馆、第三馆）。

广交会从一开始就是一个敏感地带，作为中国对外的唯一窗口，西方与东方的较量、资本主义与社会主义的斗争、传统与现代的角逐、各种思想在这里交汇，每年举办两次，贸易谈判本身就是一种心理战、价格战、实力战。

以华润公司在广交会中的地位和作用而言，被冲击是必然的事情。

茅台酒出口一直由华润独家代理，以茅台酒为例：在1974年36届秋交会上，涨价很多，结果造成经销商减少，许多经销商转向销售外国洋酒。

1975年8月，华润领导回北京向陈云同志汇报工作。20日，华润领导在香港召开例会，传达陈云同志讲话^①。陈云讲了11个问题，涉及价格问题、统战工作问题等，他说：“港澳是我们现汇收入占第一位的地区，我们进口需要外汇，香港是重要来源。”“港澳有有利条件，也有不利条件。不利因素：它是自由港，我们的竞争对手是美国、日本、苏联、波兰、巴基斯坦，他们是补贴出口。”“对港澳的一些商人，我们的合营商、代销商，在价格上一定要照顾。”陈云同志还说：“要充分利用华润的地位和经验，华润的经验普遍实用。”

陈云同志鼓励华润干部：“华润对国家担负的责任很大，又光荣。去香港工作是特殊环境的考验，这种考验意义重大，机会难得。”

陈云的讲话极大地鼓舞了华润全体干部，温暖了每一位华润人的心。

在“反击右倾翻案风”的形势下，在中国，在党内，两种力量在紧张地角逐着。

1975年，在周总理逝世前不久，邓小平和陈云等再次受到打击。

1976年春季第39届广交会，李素文到会检查工作，在她的讲话煽动下，左倾思潮泛滥。

人大副委员长李素文本来是辽宁省的一个劳模，售货员出身，是江青的爪牙，不懂经济学，对外贸工作可以说一无所知，但却以专家自居，用她在辽宁卖菜的经验判断出口价格。她认为，出口价格就应该大大高于内销价格。

在这次广交会上，她听取了一些人的片面汇报，自以为了解到外贸系统所存在的严重问题。在听取汇报的过程中，她也了解到华润公司的一些情况，比如华润利用海外交易所采购大宗物资等。

她要求华润向她汇报工作。

从李素文要求华润公司递交的“书面汇报材料”和“书面补充汇报材料”中看，她对华润公司的历史和性质几乎一无所知。

她根本不懂：解放以来我党对香港采取的政策是“长期打算，充分利

^① 华润集团档案馆（第三馆）。

用”，我国对香港的出口工作绝不仅仅是“出口赚外汇”这么单纯，而是“出口供应”，就是说：用出口保证香港市场的供应，保证香港人民的生活需要；在许多情况下，“满足供应”的责任甚至大于“出口赚外汇”的任务。

聂海清说：“那时华润的战略方针是，立足香港，背靠祖国，面向世界。”

对这些，李素文一概不知。

在华润的档案馆，我们看到了详细的会议记录。

1976年6月6—9日，张光斗在北京开会，国务院领导出席。10日，向李素文汇报。华润记录本这样写道：

李说：“要发动群众，彻底清查，弄清家底，研究改进工作。107亿，要清出30—40个亿来，平衡今年的外汇。”

1976年9月13日，华润公司领导讨论赴京汇报文字材料，提修改意见。

9月15日，讨论聂海清的修改稿，定稿、打印。

好在华润领导内部的意见是统一的，这是香港进出口工作稳定的最大保障。设想一下，假如华润内部也出现一个“极左”分子，局面一定会乱。

16日，材料报送中联办、广东省委书记、外贸部党委。

一致通过。

1976年9月18日，李素文办公室再次来电话，叫华润领导于24—25日回京汇报。

1976年9月22日，华润公司经理张光斗、副经理张政、研究部主任杨文炎、办公室干部聂海清四人，准备动身去北京。

临行的前夜，华润领导们坐在一起，大家预感到大战来临时的寂静，预感到凶多吉少。周恩来、朱德、毛主席相继去世，唐山地震死伤无数，多灾多难的中国面临着严峻的考验。他们自己，也面临着严峻考验。

悲壮的气氛笼罩着华润。

张总嘱咐大家：把没用的笔记都烧掉，把重要的文件保存好，不要乱说话，所有上报的文字稿都要经过总经理办公会议讨论，集体通过，还要经过香港新华社^①通过。

张总要求杨文炎^②把家安顿好，他说：万一我们回不来，华润公司要负责保护他的家人。

他又对张政和聂海清说：我们三个肯定回不来了，毛主席刚刚去世，现

① 即中联办。

② 杨文炎是香港人，有永久居民身份。

在的形势非常敏感，我们要做好一切准备，防止万一。我们要把行李整理好，把文字的东西整理好，该销毁的就销毁，以防不测。

回到宿舍，他们默默地收拾行装。聂海清回忆说：“我夫人和孩子都不在香港，他们在江苏，那天晚上，我给他们写了一封信，当时的心情就是做好了坐牢的准备。假如江青上台，什么事情都可能发生。”

9月24日，张光斗、张政、杨文炎、聂海清一行四人住进北京民族饭店。办理好手续，张光斗写了一张字条，让大家传阅，上面写着：“你们说话要小心，这里一定有监听系统。”大家看完，他抽烟，把字条烧了^①。

1976年9月29日，在中南海，第一次汇报。张光斗、聂海清主讲，外贸部柴树藩副部长和王久安出席。

听完汇报，李素文不满意，大发雷霆，她要求张光斗等揭发外贸部的问题，她说外贸部存在严重的路线问题。发火时，她一会儿站着，一会儿倚着办公桌，甚至坐到桌子上，一点领导人的风度都没有，就像在吵架^②。

李素文一边听汇报一边忍不住发问：你们在公司是怎么批邓的？外派的干部有没有坚持批邓（小平）？

张光斗就说：“下边有，下边就会汇报到。我们是正面教育，学文件，讨论。”

华润汇报材料的题目是：《香港贸易工作执行方针、政策、路线的情况汇报》，内容包括以下几个方面：

一、香港是我国领土，目前仍为英国所统治，是一个资本主义市场，居民438万人，百分之九十八以上是我国同胞。香港是我与世界各国、各地区往来的主要通道之一。

二、根据中央对港澳的既定方针，在贸易方面我们具体贯彻、执行的政策和做法是：

1. 加强对港澳地区的供应工作。



聂海清

① 采访杨文炎记录。

② 采访聂海清、杨文炎记录。

2. 正确贯彻客户政策和统战政策。

3. 根据毛主席关于“我们的目的不但要发展生产，并且要使产品出口卖得适当的价钱”的教导，贯彻按香港当地市场价格水平作价的原则。

4. 贯彻“重合同、守信用”的原则。

三、当前业务中存在的主要问题（略）。

关于定价，报告中写道：

① 对早晚市价不一和要大力发展的品种如活牲畜、家禽、塘鱼、中药材，部分工艺品、服装、针织品、石油等由我机构的企业自己订价直接售给批发零售商。这部分商品的出口额约为46212万美元（1975年数，下同），占我对港出口总额的31.59%。

② 对一些大宗的商品如钢材、线材、水泥、烧碱、蛋品、水果、蔬菜等由我根据市场行情和供求关系订价委托商人代销，商人拿一定的代销佣金（佣金率由1.5%~4%不等）。这部分商品的出口额为16365万美元，占我总出口额的11.19%。

③ 对一些价格敏感、波动大的商品如大米、食用油、砂糖、京果、部分棉纱、棉胚布、棉涤纶胚及部分轻工、化工等，采取活价方式，先订好数量、交货期和暂定价，在装运月前按市场价格议订固定价。这部分商品的出口额为28963万美元，占我总出口额的19.8%。

④ 对品种规格复杂、花色繁多、季节性强的商品如茶叶、土产、山货、成药、畜产、花色布、绸缎、抽纱，部分服装、针织品、工艺品、轻工小商品等，一次作固定价卖断。这些商品的出口额为54753万美元，占我总出口额的37.42%。

文件所注日期是1976年9月22日，全文约6000余字。

李素文听了这样的汇报，不可能不发火。汇报中不但不讲自己的错误，反而自我表扬，还给上级领导提出许多要求，甚至还给她“上课”，讲外国定价时参考的各种“因素”。李素文要的是打倒外贸部的检举材料，他们要篡夺外贸外交大权。

李素文说：回去修改，要端正态度，准备第二次汇报。

1976年10月4日，再去中南海，第二次汇报。

李素文还是不满意。她说：写一份关于华润的介绍，尽快报来；准备第三

次汇报，不要谈价格问题，专门讲怎么组织批邓。下次听汇报，会请纪登奎副总理参加。她是在施加压力。

10月6日，关于介绍华润的材料写好了，通过外贸部递交给李素文办公室。

我们在档案馆找到了这份在紧急状态下起草的文件，题目是：《我驻香港贸易机构组织、人员概况》，写于10月6日，是一份手写稿，没有打印。在文件上面的空白处，聂海清这样写道：“这是十月六日下午，通过外贸部值班室送李素文副委员长的材料。因要得急，未来得及打印，就以此稿送的。共复写两份，此份存。聂海清 6/10”

从这份文件中不难看出，四人帮一伙对我党领导的早期海外贸易一无所知，这样的人居然要篡夺党和国家的领导权！

1976年10月6号，报告递交上去后，张光斗一行人回到民族饭店。他们估计很快就会第三次汇报。

他们一行四人在民族饭店忐忑不安。张光斗和张政在北京有家，可是不能回，也不能见朋友，这实际上是一种“软禁”。

两次汇报都被否定了，形势更加严峻，江青一伙如此猖狂，第三次汇报会怎么样？常言道，事不过三，他们会不会大开杀戒？

夜晚，万籁俱寂。中秋的北京叶落长安，一片秋的萧瑟。为了统一认识，大家在一起召开非正式会议：我们的态度改不改？

他们四人一致认为：不能改，我们说的都是实话，是实情，不能改。我们都是共产党员，为了香港人民的利益，为了祖国的利益，不能违背党性原则。

这是决定命运的时刻，他们做好了“坐牢”的准备。

半夜时分，四个人毫无睡意。他们坐在张总的房间里，默默地等候天亮，屋子里充满了烟雾，吸烟、沉默，在沉默中相互鼓励，这是他们此时唯一能做的事情。

也许该向家人告别，可是，他们都知道，他们的行踪一定是被监视的，他们的电话一定会被监听。

他们就这样默默地坐着，用四个人的团结等待厄运的降临。他们一直坐到后半夜。1976年10月7日凌晨3点，有人敲门。黎明时分的敲门声令人不寒而栗，他们都站起身来，在彼此的注目中鼓励着对方。

打开门，进来的是华润公司副经理高尚林。

高尚林急匆匆地报告了一个振奋人心的好消息：

就在几小时前，“四人帮”刚刚被粉碎。

张光斗、张政、杨文炎、聂海清简直不敢相信自己的耳朵，当他们确定自己没有听错后，高兴地拥抱在一起，幸福的热泪夺眶而出。

祖国有救了，我党有救了，外贸工作有救了。他们笑啊，哭啊，激动啊，种种复杂的心情难以言表。

清晨，他们走进四川餐厅，要了一瓶酒，开怀畅饮。没说一句祝酒辞，可是谁都知道为什么喝酒。

10月7号，虽然电台还没有广播关于“四人帮”被粉碎的消息，但是，敏感的北京人显然已经知道了，大街上传来鞭炮声，人们在兴高采烈地喝酒庆祝。

两位张总终于可以回北京的家了。杨文炎留京办其他事情。

10月8日，聂海清乘飞机返回广州，此时广交会还没结束，他一到会场就被团团围住，本来大家都为他们捏着一把汗，见他顺利归来，高兴不已。外贸部的人、华润的人、各总公司的人都来了，问他北京的消息。他虽然还不能公开说“四人帮”被粉碎的事，但是，他的喜悦表情已经说明了问题。

晚上，外贸部部长助理王润生把聂海清拉到自己的房间，两人谈了整整一夜。王助理嘱咐聂海清：香港消息灵通，我们还没传达，也许他们已经知道了，你是从北京回来的第一人，过香港海关的时候，假如有人问起，你要想好怎么回答。

聂海清9日回到香港，马上召开会议，李文学副总组持，聂海清汇报了在北京的经过。

10月16日，正式文件下发，中央通过文件的形式先在党内传达了粉碎“四人帮”的经过。

10月25日，李先念副总理在会见伊朗大使的时候，第一次向世界公开了这个消息，他说：“国内形势大好，我们取得了粉碎‘四人帮’的胜利。”

11月5日，华润公司在香港举行招待会，高朋满座，华润用大闸蟹招待好友，庆祝粉碎“四人帮”的胜利。五丰行独家经营大闸蟹出口，那些天，大闸蟹销量猛增。

香港人民也同样兴高采烈，对粉碎“四人帮”这件事反应良好，大家都憎恨“四人帮”。

经过10年“文革”，中国终于开始摆脱左倾思潮的束缚，走向改革开放的新里程。

1977年，在北京饭店召开全国外贸工作会议，姚依林副部长请华润出一期专门的简报，介绍一下“买一送五”的情况。

华润回顾道：

最初，“买一送五”主要是针对“花色布”出口，最先是从福昌公司的老板高四姑开始，其实就是95折。那时国家定价很死，不能降价，只好以送的名义让利。

事情一讲就明白了，大家都是聪明人，只是受体制束缚而已。

华润所讲的“定价理念”给外贸系统的年轻人上了生动的一堂课，这种经济学对那些在红旗下长大的青年人来说，是闻所未闻的，因为，大家从不怀疑物价稳定就是社会主义的标志之一。华润的介绍让大家开了眼界。

价格之争就这样结束了。

价格之争表面上看只是一般的经济问题，但实质上，这里面蕴含的是一场政治斗争，是“四人帮”一伙借价格问题向党和国家领导人发起的进攻。在这场斗争中，华润公司成了被攻击的首要目标，“四人帮”希望华润公司与他们为伍，这样，他们就多了进攻的力量。可是，华润公司是一支有着光荣革命传统的队伍，他们一向从香港人民的利益和国家的利益出发考虑问题，根本不会考虑小团体的利益和个人的利益，所以，他们不可能说瞎话，说假话。

这正是华润能够坚持到底的力量所在^①。

华润公司再次经受住了严峻的考验，这次考验的残酷性完全不亚于战争年代，他们同样做好了牺牲的准备。

^① 1979年公审“四人帮”前，中央指示华润进口空白录像带300盒，华润以最快的速度将录像带送到北京，保证了公审的顺利进行。

第五十三章 广交会“四办”

全国解放后，华润驻广州办事处一直委托广州外贸局代管，前后经历了这样几个阶段：

1949年杨琳在广州创办“励兴公司”时，励兴公司由省委叶剑英办公室直接分管；1952年改为华润驻广州办事处，李瑞文、余秉熹、麦文澜先后负责。

内地划分为“大区”管理时，华润驻广州办事处曾叫做“中南外贸局代理科”。

“文革”初期几年，由广东省革命委员会“生产组”^①分管，叫做“生产组第四办公室”。

林彪事件后，广交会行政管理进一步升格，由外贸部直接领导，广东省协助；1972年，在郑少康任广交会秘书长期间，华润驻广州办事处成为广交会有一个机构，称为“广交会第四办公室”，简称“四办”。

从1966年起，广交会的大会接待机构下设了三个接待来宾的办公室，“四办”是1972年增设的。

- 一办：负责接待西方商人；
- 二办：负责接待日本商人；
- 三办：负责接待港澳同胞、海外华侨；
- 四办：是华润办事处；

前面“三办”只是在广交会开幕期间存在，广交会散会后就不存在了，只有“四办”是一直存在的。

“四办”的任务有以下几项^②：

- 1、文件中转：国务院、外贸部等上级机构与华润公司之间的文件往来、全

^① “文革”期间，各单位、各部门都要“抓革命促生产”，于是各部门都设立了“生产组”，负责日常业务性工作。另外设有“革命组”（名称不一），专门抓革命。

^② 采访林智溪、廖新谦记录，林老1965年到华润驻广州办事处工作，廖老1972年到“四办”工作，二人都曾任“四办”负责人。

国外贸系统与华润公司之间的贸易文件和普通信件往来，都先用“航空”信寄到广州，再由“四办”送到深圳，而后由深圳办事处送到香港（1991年深圳机场建成后，就直接寄到深圳了）。

这样做的原因，一是为了安全，万一邮局丢失也丢在国内；二是为了节约经费，国内平信一般8分钱一封，而直接寄到香港算国际价格，要几块甚至几十块钱。

2、接待华润来往人员。从国内派到华润工作的干部，先到这里报到；从香港回内地出差或探亲的人员，都要在广州乘火车（那时不能乘飞机），大家都在这里住宿。办事处有一个招待所。他们负责购买火车票，与火车站关系密切。

3、接待全国外贸系统到香港出差、考察的人员。几十年的时间里，内地到香港考察的人员都由华润接待，由华润安排在香港的行程，安排参观学习。因此，他们也先到“四办”中转。

4、中转国内急需的进口药品。

5、给华润员工的孩子做监护人。50年代后，内派干部的孩子都回到国内读书，1967年香港“反英抗暴”后，左派学校受到港英政府的排挤，中资机构也受到不同程度的刁难，因此，大批在华润工作的香港人也把孩子送回国内读书。孩子住校，周末到办事处休息。办事处派梁凤照顾这些孩子。

6、接待华润参加广交会的人员。办证、安排住宿、安排谈判、安排会见，等等。出席广交会需要提前办证，早期是鱼尾“来宾条”，后来是带照片的胸牌，华润及其下属公司来人很多，办证量很大，都由他们代办。

7、协助广交会工作。这是最重要的工作，也是最繁重的工作。每年两次广交会，他们都是工作人员，熬夜是必然的事情。文革期间，红卫兵到广交会捣乱，要砸烂这个，砸烂那个，他们要保护展览会会场，保护来宾，保护展品。

历届广交会邀请华商、侨商、外商的名单，确定名单和邮寄邀请函的工作都需要华润公司参与。1975年春交会前，外贸部要求对拟邀请的客户重新提



徐国荃，50年代华润公司员工，采购过大量药品

名，总原则是：“客户要适当多一些，特别是中东、非洲产油国家的客户，西欧、美洲的大百货公司、超级市场的商人要多请一些。”

华润需要重新调查海外客户，那时没有互联网，调查工作很麻烦，方式也很原始，大批资料都需要手抄、铅排。华润与广交会、华润与外贸部、华润与贸促会之间的文件往来不计其数，这些都是经过“四办”传递的。

1975年第37届广交会共邀请了16724位客商。

“四办”员工是广交会的见证人，他们亲历了广交会的变迁。

据不完全统计，60年代后历任华润驻广州办事处第一负责人的人员有：肖秀莲、郑少文、吴春棉、张宝、伍平、郭伟之、陈元成、庄功镇、廖新谦、苗俊卿、潘绪振、杨志泉、郭永远。



左起：廖新谦、林智溪、郭永远

华润办事处的工作人员都是经过挑选的，政治上可靠，人品上可信，他们懂得职业纪律，工作兢兢业业，万无一失。

廖新谦说：“工作很寂寞，还有危险。”

有这样一个故事：1976年10月16日下午，一列从深圳开往广州的火车突然脱轨，翻倒在路边。华润交通员林智溪

就在火车上，他和文件袋被埋在物件下面，他穿着半袖衬衣，破碎的玻璃弄得他遍体鳞伤。爬出火车后，他先把信件送回办公室，然后才去医院包扎。林智溪回忆说：“那天晚上本来伤痛很难受，可是，突然传达了粉碎‘四人帮’的消息，很兴奋，一夜没睡着。”

实际上，“四办”是他们的代号，“华润驻广州办事处”才是他们的真正名称，可是，在广州，政府和相关机构的人们都知道“四办”，都习惯地称他们为“四办”。

郭永远说：“我是最后一个‘四办’的人，等我退休了，‘四办’就消失了。”

“四办”承担着广交会与香港华润之间的联系，这里有必要介绍一下广交会的客商邀请工作。

改革开放前，内地的人士出国很难，外国人进入中国也很难。邀请海外商人和港澳商人参加广交会，客人名单都是华润公司汇编的，邀请函都是华润盖章发出的。从1957年春季第一届广交会到2000年，44年里华润一直有专门机构和专人负责此项工作，到20世纪90年代，已经有电脑了，华润还有三名员工专门从事此项工作，他们的编制放在华润咨询公司，叫“请帖组”^②。



此时他们的工作程序大致是这样的：

第一步：国内各外贸总公司、省市分公司提交自己的客户名单（通常是企业名单）给华润；

第二步：华润整理国内提交的企业客户名单，并考虑以往老名单，再加上上届广交会后新的申请名单，确定全部客户名单；

第三步：把申请表寄给客户，请客户填写与会人员姓名等信息，每个公司可填写6人。客户将申请表寄回华润；

第四步：根据回函制定详细名单。这项工作通常很麻烦，每个客户（公司）派出的6名与会者往往每年不同，要一一列表，做卡片。

第五步：给每位与会者寄出正式“邀请函”、“标签”和“参观广交会须知”等指引类文件。每个信封里有5至6份文件。

与会者凭“邀请函”办理进入中国的签证；凭“标签”到广州的广交会换取入场券（标签上有名字、号码等）；

信封装好后，对港澳商人的邀请函，华润委托中华总商会邮寄；对外商、侨商的邀请函，全部由华润邮寄。

到90年代中期，华润长期联系的客户名单（企业），港澳商人超过50000个，外商和侨商超过15000个。

电脑出现之前，邀请函全部是手工誊写，加上盖章、装信封、分发，两次

^② 邀请函上盖的章换过几次，90年代的印章为：华润集团有限公司请帖组。

邮寄信件，第二批信件中，每封信里都装着5至6种材料，工作量有多大，今天的人真的难以想象。王金亮说：每次寄出的材料都是几卡车。

还有一些临时客人，来自世界各地，没有邀请函，却希望参观应届广交会，都由华润办理。尤其是广交会快要结束时来的客人，一般都由华润派人亲自带回内地，帮他们办理签证。

为办好春季、秋季广交会，外贸部每年要召开4次相关会议：会前开筹备会，会后开总结会。华润的相关工作人员都要参加，还要写文字材料。

华润为广交会发邀请函，从1957年第一届起，直到2000年。

44年中华润所支付的人工费和邮寄费用，也不是小数目。华润人认为值得，只要对外贸有利，对祖国有利，对香港有利，就值得。

相关链接：

关于邀请五家香港外国银行参加交易会的批复

华润公司：

你公司1974年3月1日经办（74）字第028号文收悉。同意邀请香港上海汇丰银行、渣打银行、加拿大皇家银行驻港办事处、瑞士联合银行驻港办事处、英国苏格兰皇家银行香港代表办事处共五家银行派代表参加今年春季出口商品交易会。

此复。

中华人民共和国对外贸易部

1974年3月15日

第五十四章 “文革”时期华润人的生活

从1966年到1976年，在这10年里，与国内相比，华润在香港还是比较平和的，没有发生武斗，也没有戴高帽游街和大批判，在华润先后任职的丁克坚、张光斗总经理都没有挨斗。相反，此前回到北京的华润干部几乎都成了“特嫌”。

华润创始人杨琳时任外经委副主任、党组书记，在外经委被迫害致死；

第一任董事长钱之光，瑞金苏区的老革命，时任纺织部部长，受到批判。

第二任总经理李应吉时任外经委副主任，在外经委含冤死去，造反派硬说他是“跳楼自杀”，“是自绝于人民自绝于党”^①。

华润老副总浦亮畴也被说成是“跳楼自杀”^②。

第三任总经理张平时任中粮副总，在中粮公司受批判。他是卢绪章的战友，也是“与魔鬼打交道的人”，罪名可想而知。

在“文革”初期，德信行总经理谢鸿惠的孩子在广州读初中，被红卫兵武斗的乱枪射中，送到医院后死去。

香港的情况稍好一些，但也充满了极左气氛。香港员工也要学习毛主席语录，背诵老三篇。

丁克坚等高级干部在香港免遭批判，不过，华润的干部还是要学习，要不断地开会，斗私批修。

60年代末毛主席提出“五七干校”号召后，华润干部也被部分调回，包括巢永森夫妇、何平夫妇、程文魁夫妇、周德明等在内的一批香港干部，分别被送到河南息县和北京小汤山五七干校，他们是香港人，本来可以过一种香港式的优越生活，没想到却要接受改造，一去就是三年零八个月。

^① 我们在采访李应吉的夫人徐景秋时，老人家一再说起：老李不可能自杀，他在国民党的监狱里被关了几年，受尽严刑拷打，他都活下来了，他怎么可能自杀呢？

^② 浦亮畴去世时的情况未了解到。这些老干即在“文革”后都得以平反。



1967年元旦联欢游艺会，节目由华润员工表演 照片提供：徐造时



1967年元旦联欢，节目由华润员工表演 照片提供：徐造时



1966年华润公司组织员工去韶山参观学习 照片提供：李成林

好在这些人坚信自己的共产主义理想，始终不变地坚持自己的信念，他们没有动摇，保持了崇高的人格魅力。

70年代中，他们回到香港，继续在华润工作。

华润普通员工此时也要不停地开会。他们还组成了毛泽东思想宣传队，到香港的工厂、学校、剧院演出，也曾到澳门和广州演出。

他们学演样板戏，《红灯记》、《智取威虎山》、《白毛女》是他们的保留节目。

华润还组织员工回内地参观，香港员工参观团到过太寨、延安、井冈山、北京、韶山等许多地方。我们在采访中，一些香港员工说：“真没想到他们那么穷，我们把钱和衣服都捐给他们了。”

“文革”时期，香港和内地之间交流很少，参观活动使港人领略了祖国的大好河山，有较好的积极作用。不过，贫穷也暴露在他们的面前。

其实，那时华润员工在香港的条件也很艰苦，最难的一点在于，没有房子。前面提到，上级不允许华润在香港购买房地产，因此，大家的住宿条件极其差。

香港当地员工的房子，也是租的。

聂海清说：“住房基本上都是租的，只有堡垒街的宿舍是自己的，是刚解放时从旧海关划归华润的。华润工矿部24个人住一个大房间，纺织部

18个人住一大间。外汇管理很严，在购买房地产和装修上不能动用一分钱。”“从一下班大家就开始排队冲凉，到半夜还没洗完。有时候要等到凌晨两三点。”

大家都是“夜猫子”，看小说，听广播，下棋，小伙子在一起，也热闹。

那时宿舍里还没有电视，业余生活很单调。

为了节省外汇，内部干部都不能带孩子，夫人随任是有条件的^①。

华润的干部主要来自几个渠道：外贸部、进出口总公司、分公司、各口岸，都是几年轮换。

港英政府规定，在香港住满7年就可成为香港永久居民。为了不转变身份，上级规定，华润干部都要轮换，这样一来，内派干部没有长期的。倒是那些香港身份的干部成为华润公司不变的中坚力量。巢永森在华润改制前的50年里任个人股东，他名下有上千个名牌产品，就是因为他们不需要轮换。

内派干部要轮换，所以，内派干部多数都是单身在香港。

华润要求大家每天10点前回宿舍就寝。

有这样一个故事：工矿部有一个从广东来的年轻干部，他每天回宿舍睡觉，从来没在外边过夜。可是，等他调回的时候才发现，他已经在香港结婚，孩子都上小学了。他就是每天10点前回来，排队冲凉，睡觉，屋子里人多，这样很正常。

其实，这种干部轮换制度严重地影响了业务的发展，做贸易是需要培养客户的，需要认识很多人，形成一个客户队伍，如果轮换频繁，这种业务关系难以维持。

另外，做贸易有一定的周期，从签订合同到发货、再到回款，需要时间，



1966年华润公司组织参观学习合影 照片提供：李成林



1966年华润公司组织去韶山参观学习 照片提供：李成林

^① 外派干部的规定在“文革”前后有些变化，不详细叙述。

如果在这个过程中发生人员轮换，很可能由于衔接不好，给国家造成损失。

华润精艺公司曾经发生过这样一件事：上级突然来函，宣布总经理陈先生调回，当时公司有1200万货款没收回。总经理离开香港时，向副经理做了移交，同时，在报纸上登了一份广告，声明自己已经离开精艺，今后精艺的一切业务与他无关^①。新任总经理来了，追货款，有一位债权人说：“这与你无关，这是我与陈先生的事。”

1971年“九一三”林彪事件发生后，丁克坚受到审查，原因是：林彪集团曾进口过10辆防弹汽车，还有一些精密仪器，是通过华润进口的。

1971年底，华润经理丁克坚被调回国内^②。

1972年元旦过后，张光斗调到华润任经理。

张光斗是一位很有魄力的好干部，他来以后，在基本建设方面做了大量工作，也取得了惊人的成就。

建油库和仓库的事前面已经提到，此外，他还购买了一些宿舍：

西环侨发大厦（宿舍）；

湾仔华远大厦（5层以下办公，上面作宿舍）；

油麻地宿舍楼；

北角堡垒街拆掉改建（宿舍）；

70年代末购买湾景大厦（底座办公、上面作宿舍和招待所）。

到1976年，华润已有员工2300余人，内派干部318人，急需解决住房问题。

通过购买这些房地产，基本上解决了香港当地老员工的住房问题，使他们一家老小有了属于自己的家；也改善了内派干部的住宿条件，基本上实现了两三人合住一个单元，每人有自己独立的一间卧室，共用厨房和卫生间。

到1974年，华润内派干部有40对夫妻在香港团聚，虽然还不能带孩子，但是，感觉还是好了许多。

华润较早地开始使用电脑。

1974年3月，华润用26万美元购买了当时最好的电脑设备，可以连接8台打印机。华润开始接触电脑，计划用3年时间进行培训，继续投资160万元实现贸易系统电脑化。

^① 这是一种自我保护行为，担心日后出现经济问题，后来货款还是追回了。

^② 审查期间，丁克坚停止工作，问题查清后，被安排到国家旅游局工作。情况很明显，华润按国家计划进口物资，并不需要了解这些物资怎么使用，由什么人使用。丁克坚在华润期间，三年自然灾害进口粮食、“文革”中顶着压力保障进出口等，贡献很大。

1974年7月16日，何忠祺向领导汇报电脑使用情况，介绍电脑工作人员应具备的素质。当时，华润已开始有计划地培训电脑人才，包括编程人员。

1971年，华润恢复了因文革而中断的“为国内订购外文报刊”的工作，当年订购杂志报纸44种，并按时寄回国内。

1971年，为国内购买科技电影40部，发送科技资料570项，购买样品53项。

关于委托华润订购外国书刊有关问题的请示

随着大好形势的发展，调研工作的加强，国内委托我订购外国书刊的单位和数量不断增加，书目范围日广，出版的地区遍及全世界。目前除外贸部国际行情研究所长期委托我订购美国等地出版的书籍外，尚有2个总公司、3个外贸局和17个外贸分支公司共23个单位，订购的外国报刊114种（大部分是有关经济贸易方面的），其中属于长期订购的有40种左右，如大公报、经济导报、每日新闻、朝日新闻等。最近，上海市革委会写作小组通过上海市外贸局委托我代上海9个单位15个部门订购的书目更为繁多，共约251种，内容包括：从幼儿园的英文教科书到政治、军事、外交、工农业、经济、贸易、银行、党派、人口、社会制度、地理、历史、化学、数学、哲学、文学、字典、小说、人物传记、陆地、海洋资源、统计、年鉴、手册等，7种文字（英、法、德、俄、日、西班牙、中文），出版社遍及欧、美、亚、澳洲等地。5月23日广东省外贸局亦来函称：用4000美元外汇订购169种书刊目录，出版地亦遍及各大洲。

看来，委托我订购外国书刊的趋势将随着形势的发展而随之增加。……

华润公司

（日期不详）

华润人在学习，在努力。在文革时期，香港作为一个窗口，华润作为一支可靠的队伍，承担了很多。

第五十五章 华润零售的发展

华润零售业的发展经历了这样几个阶段：

第一阶段：解放初期，1952年“港管委”成立后，华润公司开始代表祖国对中国国货公司行使部分管理。1954年后，业务合作增加。那时，华润公司凭借进出口贸易之方便，把大量土特产品、食品、工艺品、布匹衣物、五金家电等商品交给国货公司代销，这样，贸易部门和零售部门彼此合作，互相促进。1958年起，中国国货股权变更，华润持股不断增加^①。1959年，华润对中国国货公司投资100万港币，并购买小股东股权，成为绝对大股东。

第二阶段：在上个世纪60年代初期，由于印度、印尼等地反华排华，我海外华侨生存乃至生命都受到威胁。在中国政府的帮助下，大批华侨回到香港和大陆。对于回到香港的华侨，华润代表祖国担负起帮助他们安家、置业的任务。在华润总经理丁克坚的带领下，华润出资帮助他们开办门市，还把出口商品交给他们代销，1960年至1964年香港零售业迅速发展，销售国货的商店遍及香港各个角落，街面小店不算，较大的商场多达73家。其中华润旗下的大华国货等一批大商场脱颖而出，许多华侨得以就业。港澳同胞相信国货，而且，国货代表的是一种“乡情”，海外游子到香港都会采购大量国货，带到国外，自己用，或者送朋友。华润的几家国货公司都有邮寄业务，专门负责给海外华侨邮寄商品，国货商品源源不断地流向世界各地。在海外华侨和国货公司之间建立起很好的彼此信任的关系。

第三个阶段是“文革”10年期间。由于我国国内市场供不应求，海外华侨和港澳同胞念及国内亲人，都会在香港采购商品，然后寄回国内，聊以弥补亲人的生活所需。那些年，我国的出口商品出现了“倒流”局面，华润国货的邮

^① 华润的股权由何平等4人代持。在上世纪90年代以前，华润公司在香港是以私人名义注册的，公司股份由华润领导层和部分员工代持，比如巢永森数十年一直是华润股东，持股很多，但并不是私人股份。

寄部忙着往国内寄邮件。如今提起这段往事，老人们还会感到难过，极左思潮给中国人民造成的灾难无法形容。

第四个阶段是改革开放初期，华润领导和国货公司的负责人经历了一次思想解放的大争论：国货公司能不能卖“洋货”？中国国货公司是以“抵制日货”起家的，40年后，到了70年代末期，我们能不能卖日本家用电器，比如日本的电视机。当时的华润领导张光斗总经理、张先成、张政副总经理多次召开会议，他们提出了一个很简单的道理：世界上的商场都是各国商品都卖，哪有只卖本国货的？时代不同了，我们也要改变。

这里摘录1982年11月22日“华润总经理工作会议”会议记录如下：

王富凯：国货公司是我国建设成就的橱窗，这个宗旨不能变。过去香港有73家国货公司，现在有63家。这63家应该如何搞，国货公司经营方针应该如何变化？

高尚林：国货公司是否可以经营洋货？现在的情况不是可不可以，而是除了我们自己的三家外，其他店都经营了，我们怎么办？

赛自爽：今天的会不能做出国货公司不允许卖外货的决定。

宋一川：现在不能管得太严，应开个口子：1.缺货的，2.缺档次的，3.脱期的，这三类可以进洋货。

经过上上下下的反复讨论，又经过外贸部批准，华润国货公司终于打破了只能“销售国货”的限制，开始卖外国商品。80年代初期，大批日本的家用电器卖到港澳地区和东南亚，在香港市场趋于饱和后，港澳同胞和海外华侨开始给国内亲人购买家电，大批家用电器从香港邮寄到内地，华润还开创了“香港买单国内提货”的销售模式。

同时，随着我国出国人员的增加，免税家用电器的销售也兴旺起来，华润公司率先办起了出国人员服务部，他们可以在香港的华润百货买单，然后，在国内提货。

“海外买单，国内提货”这种业务模式最初是由华润零售开创的。

1978年，华润对旗下三家国货公司——中国国货及其分店、大华国货，增资4000万港币，至此，私人股比例降到0.7%以下。

1980年6月，华润三家国货公司的代表在华润副总张政的带领下，去日本



中国国货冬季酬宾（沈殿霞在颁奖）



抽奖现场（顾客盈门）

国货公司『夏日黄金閃光輝』大

新業電台名藝員費佩卿小姐主持



国货公司促销活动

参加国际零售商会议，学习日本对零售业的管理方式。他们从日本采购了一些商品，作为样品带回北京。后来，样品逐渐多了，就在外贸部附近的台基厂举行了一次内部展览，精美的小包装令外贸部的干部们赞叹不已。有这样一个笑话：样品中有一种商品叫“香菇”，参观者不知是何物，怎么看都像“磨菇”。他们请华润人当场打开包装，果然就是磨菇。于是大家哈哈大笑，明白了一个道理：叫“香菇”就能卖一个好价钱，叫“磨菇”就是上货，不值钱。

这次非正式的展览使这些“老外贸”开了眼界，大家认识到，“小包装”和“好名字”都能创造价值，超级市场的出现改变了人们的消费模式，人们需要小包装。

虽然那时中国大陆还没有超级市场。

80年代初期，华润开始在香港投资超市，迅速发展几十家。

本章对1959年以后中国国货公司的变迁作简要介绍。

在香港，中国国货公司一贯坚持货真价实、价廉物美的经营方针，奉行热情真诚、童叟无欺的服务理念，得到社会各界的信赖。

1959年正当公司业务发展较好的时候，原址德辅道中24号业权易手，新业主限期国货公司迁出。从7月16日起举行搬迁大减价一个月，至8月15日停止营业。

新租轩尼诗大厦地下及二楼作为商场，1959年9月28日开幕。因拆迁引致停业共计44天。后来，轩尼诗大厦四楼业主愿将全层出售，董事会决定购入。

新厦商场面积合计12600余平方呎。新址偏

处东区，当时比较僻静，初期营业并不理想。为争取生意，公司将营业时间改为上午10时30分开市，至晚上10时收市，以便该区各阶层居民购物。随着国内来货花色品种日益丰富，规格质量不断提高，加之东区旧楼纷纷改建，人口陆续增加，冷落地区渐渐变得兴旺热闹，公司业务才日趋稳定。



大华国货公司

电风扇经销业务一向列为公司重点。1963年起，公司委托本港安乐电器行、商业电器行、明兴电器行及球记电器行为国产风扇分销商，协助开拓市场，同时又主动听取用户对产品的意见，反映到厂方予以改善。丰特华生牌及钻石牌厂方均感欣慰，对国货公司不胜感谢。

随着业务不断发展，公司决定扩充商场。1963年3月购买波斯富街宝明大厦共17个单位，共135000元。

1963年初，公司与中国中发公司等共同组织了万新服装公司^①。初期投资港币10万元，其后增至20万元，该公司于当年3月开始营业。

1964年12月10日大华国货开业，胡士澄兼任大华国货经理，倪维良任副经理，账务股长詹虹及王慧贞、李溢华一同调往大华国货公司。

1966年12月间，租用九龙宏安大厦地下及二楼至五楼各层，面积约18000余平方呎，开设九龙分公司，于1967年4月28日开业，李兴发任经理，张南光任副经理。至1983年，九龙分公司租约到期，关闭。

1971年12月至1973年间，公司与大华国货合作投资建造货仓。香港政府拍卖九龙琼林街新九龙5462地段，参与竞投。公司以720万元投得，分四期交款，由1973年6月起，至1975年5月止交清。董事会成立独立的中大货仓公司，资本额500万元。大厦命名为中大货仓大厦。

中大货仓大厦自1974年6月动工，至1976年9月落成，为21层货仓大厦，建筑费用连同地价全部成本共2000万元。

^① 万新公司为华润旗下的“女色公司”。



1977年11月成立的铜锣湾怡和街乐声大厦总公司商场外貌

1976年11月8日，又一批老员工退休。董事会推选张政董事及程慕灏董事出任常务董事，聘任高云山先生为公司经理，范光先生为副经理。

乐声大厦商场1977年12月20日开业，在开业酒会中被嘉宾誉为“气派不凡的国货公司”。1976年12月17日董事会决定购铜锣湾怡和街乐声大厦楼下14个单位及二至五楼，面积合计106869平方呎，楼价连地皮补偿费合计港币70823180元。乐声商场运用资金达亿元以上，华润董事会建议将公司注册资本从500万元增资至5000万元，并于1978年12月25日召开股东特别大会通过。

记录显示，1978年公司营业额合计17155万元，1979年营业额达23677万元，1980年营业额达27578万元。营业额增长加速了资金回笼。截至1980年，银行贷款已全部还清，尚有余力再图

发展。

1982年1月15日张政调回国内。华润推选高云山为董事长兼总经理，范光为常务董事兼副总经理，周颂远、陈渭仪为副总经理，吴祥调华润公司工作。1983年6月25日，华润决定，高云山不再兼任总经理，聘请王逸和为公司总经理。

荃湾分公司于1983年6月10日开业。公司购置荃湾南丰中心一楼五个铺位，二楼全层，三楼全层及三楼平台作为商场，面积合计共76128平方呎，另平台8000平方呎，楼价计港币6600万。其最大特色是商场售货采用半自助形式，尽量减少装饰柜台等设备，以便顾客有更多空间走动，挑选自己喜爱的商品。商场采用电脑收银、核点、理货等。



郑铁如



程慕灏



张政



高云山



范光

在上个世纪80年代初期，华润零售业又经历了一次转变：其一，在香港建超市；其二，立足香港，面向祖国，开始投资内地零售行业。

在采访中，几位华润老前辈都向我们讲述了这样一个故事：蒋介石很喜欢吃江苏产的阳澄湖大闸蟹。大闸蟹的出口由五丰行代理，在华润的零售



国家经济计划委员会副主任郝建秀（左一）参观国货公司

商场有售。蒋经国请人从华润商场购买了一批，从香港运到台湾。蒋介石曾下令台湾海关限制大陆商品入境，鲜活商品更不能进入海关。为了不破规矩，他们在机场煮熟了，再拿给蒋介石吃。那天，蒋介石吃了一顿肥美的江苏大闸蟹^①。

这是1974年秋季的故事，当时香港报纸曾大肆报道。

1975年4月，蒋介石死于台湾。

“文革”前，大陆商品进入台湾主要是通过华润零售商场，尤其是中药，台湾人很喜欢中药。文革后期，华润与台湾之间的贸易活动开始增多。1976年粉碎四人帮以后，对台贸易更受到中央重视。

一个重要的转变是，华润零售商场开始主动“采购并销售”台湾生产的产品。

事情是这样的：

1979年元旦，全国人大常委会提出：台湾和大陆之间“完全应当发展贸易，互通有无，进行经济交流”。根据这一精神，外贸部制定了《关于开展对台湾贸易的暂行规定》，得到中央批准。

华润公司接到文件后，提交了《关于香港国货公司销售台湾省产品的请示》，得到外贸部批准后，华润零售公司开始公开地、批量地采购台湾商品，成为对台贸易的渠道之一。

经过国务院对台办批准，华润确定了几十家台资背景的商号（其中21家为重点），给与业务关照。这些商人可经香港进入大陆，办理出入境手续我方海

① 蒋介石其实是想念大陆了。

关给与特殊关照，目的是保护商人免受迫害。

这些人大都成为台资回内地投资的先锋。

20世纪50年代末开启的对台贸易，从初期的“秘密进行”到此时的半公开，统战工作取得巨大进展。

在华润国货开展对台贸易的同时，华润进口部、出口部的对台贸易也全面展开。

华润还向国内相关部门全面介绍过台湾的“楠梓特区”。

就台湾方面而言，他们对于来自中国内地的产品仍采取严格限制，不准转口输入台湾。直到1983年台湾才有限度地开放进口，1983—1984年前后三次开放了1844种商品，允许台湾商人从港澳采购大陆商品。从1983年以后，华润与台湾之间的贸易逐年递增。

据不完全统计，1977年，大陆与台湾通过香港的转口贸易金额只有几千万美元，到1989年，经香港转入大陆的台湾商品已超过28亿美元；经香港转入台湾的大陆商品也超过了6亿美元。

相关链接：

关于开展对台湾贸易的暂行规定的请示

国务院：

根据今年1月1日《人大常委会告台湾同胞书》关于台湾和大陆之间“完全应当发展贸易，互通有无，进行经济交流”的精神，我们拟订了《关于开展对台湾贸易的暂行规定》。现随文送上，请予审批。

附：《关于开展对台湾贸易的暂行规定》

对外贸易部

1979年4月

余秋里同志4月18日批示：经研究，拟同意暂按此规定执行。

华主席、邓小平、李先念副主席、耿飏、王任重、陈慕华、谷牧、世恩同志已圈阅。

关于香港国货公司销售台湾省产品的请示

按照部《关于发送“关于开展对台湾贸易的暂行规定”的通知》一文

的精神，为团结争取台湾工商界人士，我们认为，在香港我国货公司内公开地小量地销售一些台湾省产品，可具体体现我对台湾回归祖国的政策，政治上将会有良好的反应。具体意见是：

1、先在华丰、中侨、裕华三家国货公司中试销台湾产品，视情况再予扩大。

2、销售的产品要有一定控制，重点销售与我货矛盾不大、质量较好、有销路和能赚钱的商品，如水果中的凤梨、香蕉等，海产品中的鱿鱼、虾米，工业品中的灯饰，部分儿童用品、游泳用具等。

3、销售的产品内、外包装上，不能有蒋旗和“中华民国”字样。

4、为扩大影响，销售的产品最好从台湾厂商直接进货，或从台湾厂商在香港的代理处进货。

5、销售的商品上公开标明“中国台湾制造”字样。

以上意见，妥否，请批示。

香港华润公司

1979年6月14日

华润公司：

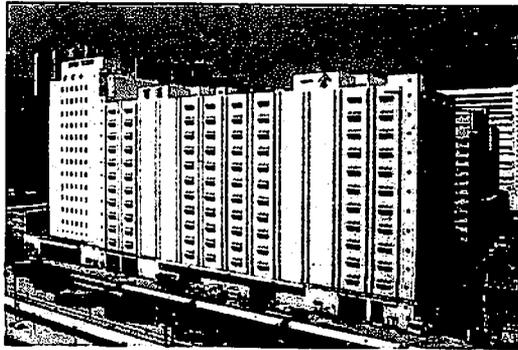
《关于开展对台湾贸易的暂行规定》已转发给你们。当前香港是开展对台贸易的主要渠道之一，请你们把这项工作作为重要任务来抓。请收集开展对台贸易工作以来的情况、存在问题及你们的意见报回。

对外贸易部

1979年7月10日

第五阶段

——
改革开放初期的华润



1978年是一个转折年。我国外贸领域进入改革开放的新阶段。

国家允许各省、市、自治区到香港开办窗口公司，华润成立“省市联络部”，把国内同行带进香港，又把自己代理多年的出口商品交还给各省市。

同时，为了开展“来料加工”和“补偿贸易”，华润人满怀欣喜地把一批批香港商人带进国内，陪他们在内地投资。

当华润人出色地完成了双向的“桥梁”作用以后，突然发现：自己“总代理”的地位已不复存在。

华润走过了40年的辉煌，到80年代初，华润所面对的问题是“如何生存？”

华润所代理的出口商品，交还给各省市了。

华润代理采购的进口商品，随着建立外交关系的国家的增多，不需要从香港转口了。

在经历了短暂的痛苦、彷徨之后，华润人开始实业化转型，培养自己的干部队伍，引入市场化管理机制，终于迈出了企业化、集团化的坚实步伐。

此阶段负责人：

张建华（1981.11—1988），总经理（接替张光斗）。

贾石（1983—1984），外贸部副部长兼华润集团董事长。

第五十六章 协助内地省市到香港办公司

1976年粉碎“四人帮”以后，中国迎来了改革开放的大好局面，在农村实行的联产承包责任制使农民焕发出前所未有的劳动热情，这是有目共睹的。可是，外贸体制改革远非这么容易。从1977到1983年，外贸体制改革在艰难的探索中摸着石头过河。

1978年，我国外贸出口达到历史最高水平。

1978年8月，国家颁布《关于对外加工装配和中小型补偿贸易的规定》（简称二十二条）。

1979—1980年，中央先后批准广东、福建、北京、天津、上海——简称“二省三市”可以脱离外贸部自行搞进出口。外贸系统的改革开放拉开序幕。

各省市的自办贸易引起价格混乱，出口商品价格失控，给国家造成巨大损失。经中央批准，1981年外贸部开始整顿外贸工作。

为了减少损失，为了少交一点学费，外贸部在华润成立了“省市联络部”，各省、市、自治区派外贸局副局长或处长带队，率领学习小组常驻华润，边学习、边工作、边熟悉香港市场，为建立本省、本市的窗口公司创造条件。

下面分头讲述这段历史。

一、1978年外贸形势大喜过望

1978年，我国外贸形势喜人。华润在香港的进出口额超过历史最好水平：

华润进口成交额为52784.64万美元，比1977年增加58%。其中工矿机械产品比1977年增加3.3倍；橡胶及石油化工产品增加9%；纺织品增加24%；土畜产品增加42%；粮油食品增加86%；轻工产品增加2.27倍；工艺品增加18%。

华润对港澳出口为25.2761亿美元，完成年计划的134.3%，比上年增加36.39%，是近五年来的最高增幅。加上计划外出运大米61.5万吨，总计出运26.7861亿美元。其中对香港出运238033万美元，完成计划的133.4%，比上年

增加36.19%；对澳门出运14728万美元，完成年计划的150.84%，比上年增加39.60%。

国内企业在香港做商品广告得以展开，1978年比1977年增加50%，其中在香港电视台做的广告增加达到58%。

这是我国计划经济体制下外贸系统最后的“辉煌”。1978年8月“二十二条”开始实施以后，省际间的外贸竞争随即出现，竞争本来是合理的，用竞争推动发展是对的，可是，在最初几年里，在以国营企业为主流的竞争中，事与愿违的现象屡屡出现。

二、外贸系统改革开放

计划经济是在新中国诞生初期百废待兴的情况下，我党理性地采取的一种经营模式，这种历史性的选择有其必然道理，它有利于在全国范围内形成一种合力，把有效的资金用在刀刃上。可是，在这样一个人口素质较低的大国里，如此庞大的一架机器中，某些零部件很快就锈住了，于是就有了《血，总是热的》^①那样的呼喊：要用我们的热血作为润滑剂。

引进竞争机制是打破僵化的有效手段。

1978年8月，中央要求广东省率先从外贸系统分离，开始自办进出口。

广东省濒临香港，历届广交会都在这里举办，人们的思想比较解放，与香港语言相通，这都是他们自办贸易的有利条件。

还有一个好消息：1978年10月1日，港督在参加华润国庆招待会时宣布：港英政府已经同意，火车可从香港直达广州，通知我方做好相关准备工作。

1979年8月16日，香港各大报纸报道：广东省长习仲勋宣讲广东特殊政策。

8月23日，广东召开香港知名人士座谈会，广东省负责人出席，大会介绍说：广东省明年出口工作大包干，以1978年出口额为基数，超过部分广东拿70%，上缴中央30%。

华润公司很支持广东。

1978年8月22日，华润公司就开会决定：

1、以往由华润代理出口的广东省的商品，全部交给广东（华润对这些商品进行了估算，仅五丰行的鲜活冷冻产品就要交给广东三分之一）。

2、华润的经销商队伍，凡是经销广东产品的，全部交给广东。

^① 故事影片《血，总是热的》。

3、对于那些既经营广东产品，又经销其他省市产品的客户，华润与广东省可以共同使用，大约有3000家，几十万人。华润相关部门负责引荐广东省的业务员与他们认识。

4、注册商标问题，过去内地出口商品基本上都是以华润的名义在香港注册的，包括广东的商品，逐步移交给广东。

5、广东省的业务员可以来华润实习，边学边干，成熟一个人带走一批货。

华润公司在上报给外贸部的文件中写道：

根据五十号文件，广东、福建两省将在港澳设立贸易机构并自行经营本省对港澳的出口商品。

经同广东省商定，该省将先从自营鲜活商品着手，以后再陆续扩大到其他商品的经营。对此，华润有关业务单位将予积极支持配合，介绍港澳市场、客户情况、经营做法，做好交接工作。鲜活商品以外的其他商品的交接，我们意见，要积极准备，争取早日全部交接完毕。交接时按整个品类进行，不要有的商品交接，有的不交接。华润有关业务单位当为此做好各项准备。

对于福建省，也将依此精神办理。

根据北京、上海、天津三市座谈会纪要，三市将向香港派驻公司代表，开展调研、推销和服务等业务工作。华润有关业务单位将积极与三市代表密切配合，相互合作。三市的公司代表在港澳工委领导下进行工作^①。

华润向广东省的移交工作有条不紊地进行着，在以往几十年里，华润与广东省一直保持着良好的合作关系。

广东建议：这些商品的出口工作，成熟一个，移交一个，不必一下子交给我们。原来华润怎么做的，我们会尽量保持。同时，他们决定，工艺品暂时不接，华润做得好，广东的工艺品还由华润代理。

广东派出若干名业务员来到华润，分别到德信行、五丰行、华夏和华润进口部、出口部实习。陈德厚副科长带领一批人来到华夏，学习海上运输，熟悉香港海运管理条例。

在移交过程中，广东向华润提出：可否在干部和业务员上给予支持，他们希望从德信行要9人，从五丰行要3人。华润欣然同意，马上派出业务骨干协助广东省的出口工作。

华润对广东省的协助和支持从1978年下半年持续到1982年还没结束。

^① 华润集团档案馆（第三馆）。

“友谊 11、12、13、14”专用船

产权转移交接书

四艘鲜活商品专用船“友谊 11”、“友谊 12”、“友谊 13”、“友谊 14”，已于1979年8月和12月先后出厂，由五丰行交给中国粮油食品进出口总公司广东省食品分公司接管使用，所有权归五丰行。经华润公司张建华总经理1982年2月9日“可将船的产权转给广东”的批示，及中国粮油食品进出口总公司广东省食品分公司1982年11月10日复函，同意由驻华夏公司陈德厚副科长代表其在港与五丰行进行办理船舶交接手续。

五丰行现将该四艘专用船的财产权移交给中国粮油食品进出口总公司广东省食品分公司。

“友谊 13”及“友谊 14”有关船舶一切资料已在交付使用时由广东省食品分公司接收。

“友谊 11”及“友谊 12”的有关船舶资料及上述四轮的财务账目已列制交接资料明细表一、二、三号，随同全部资料交给广东省食品分公司。

今后有关该四艘专用船的一切权益与责任均属中国粮油食品进出口总公司广东省食品分公司。

本交接书正本两份，经双方代表签字各执一份。

移交单位

接收单位

五丰行

中国粮油食品进出口总公司

广东省食品分公司

詹前思签字

陈德厚签字

1982.12.20

1982.12.20

从华润向广东移交出口工作这个过程中不难看出，华润在香港几十年，所积累的财富多么宝贵，许多看不见的财富对于新公司而言决不可能一蹴而就，比如，对香港管理的熟悉程度，英文作为第一语言的文书制度，客户关系，商誉等等。按理说，广东省有着极好的便利条件，他们与香港的关系本来就很密

切，尽管如此，还需要华润这么多的帮助。

以此类推，其他省市来香港开办窗口公司，他们走向正规化的道路有多么遥远就可想而知了。

1980年10月，广东省的窗口公司——粤海公司成立；

同时，福建省的窗口公司——华闽公司成立。

华润公司送花篮表示祝贺。

三、外贸开放初期发生的问题

1979年8月，在北京召开“三市会议”，北京、上海、天津的与会代表讨论外贸开放办法。华国锋主席到会讲话。谷牧在讲话中强调：除“两省三市”以外，其他省暂时不能在香港设机构。

我们需要积累经验，再做推广。

可是，人们太着急了，来不及等待，各省、市、自治区，各进出口总公司，国务院各部委，都要派人到香港办公司。

1980年11月，28个省市的代表召开会议，会上，17个省市宣布外贸脱钩，自己对外，自负盈亏。

大家有积极性，这是一件好事，可是，伴随着前进的脚步，问题也就产生了。

首先，老客户的利益受到冲击。

1978年10月26日，华润会议记录：“总公司直接同新加坡签订水果合同，甩开许多老客户；这个问题引起新加坡客户的反对，纷纷向我反映。有一家客户打来电报，电报纸长达5尺半。”

香港老经销商受到的冲击更大。各地自己做贸易，业务员都寻找新的代理商；香港的许多新商人并不具备代理条件，只因为“三机开路”^①，就拉到了货源，而且价格很优惠。由于他们捣乱，华润和香港老经销商失去了货源。

更令人气愤的是，货到香港后，他们销不出去，反过来卖给华润的客户，他们居然还能从中获利。

其次，国内一些业务员暗箱操作，损公肥私。

交易会上，某些外商秘密接触内地工作人员，施以小恩小惠。一些意志不坚定者就把货源冠冕堂皇地交给了他们，还说华润保守，经销商队伍老化，他

^① 一些香港商人到国内拉货源，送给有关人员电视机、冰箱、洗衣机。

们发现了新客户等等。

还有一些人利用业务之便，出卖国家利益换取外商为自己的孩子或亲戚出国留学做担保。

贫穷的中国敞开大门之后令国人眼花缭乱，一些人丑态百出。这里不一一纪录。

四、华润人面对新形势的反思和调整

香港和海外的经销商队伍是华润人用几十年的时间培养成的，他们中的许多人与祖国同呼吸共命运，都是爱国商人。大经销商3000余家，加上零售商，这支队伍有几十万人，他们的触觉伸入到世界的各个角落。正是由于这些人的存在，中国的进出口工作才能得到保障，华润才能无往而不胜，才能完成一项项紧急任务：计划出口的商品都能卖掉；计划进口的商品都能买到，而且能货比三家，价格合理。

在1979年和1980年，这支经销商队伍受到冲击。冲击力来自港澳和内地两个方向。

香港的一些小商人、后辈商人不择手段，迎合国内某些人的利己需要，甩开老客户。

华润出面保护老经销商，却受到国内某些人的攻击。

1979年7月30日，华润会议记录：

张政：“新疆小组说我们站在资本家一边。假如我们这个时候回国投资，必然会和资本家一样了。”

张光斗幽默地说：“天下正在乱，我们怎么办？”

1981年1月23日，华润写报告向上级反映情况，力争改变现状。

自从外贸经营体制进行改革以来，调动了各地方、各部门搞出口的积极性。但是，在发挥各地积极性的同时，也带来了盲目性。经营权下放分散后，统一对外不够，在港澳市场上出现了一些混乱现象，冲击面比较广，其中又以中药材和京果两个行业较严重。这种冲击在市场上和人心上的反应是强烈的，主要表现在：

一是多头对外，乱找客户，自相竞争，低价竞销，这种情况遍及各大类商品，他们撇开现有的经销商，低价卖给新的客户。

二是竞相发展简单易搞的商品，超出了市场容量，打了兄弟省、市，

如普通胚布、劳动手套、布鞋、电池、电珠毛泡、铸铁管、生铁等。

三是不正常地利用私人关系，搞“感情贸易”，打乱现有推销网。这些新客户的特点是资本小，某商品市场好、有钱赚时一窝蜂要货，市场不好时不履约，又抓别的畅销商品；无推销能力和销售渠道，有的甚至是靠卖合同（本身开不出信用证）赚点佣金。但他们善于钻营，与国内一些部门搞关系，有的善于利用国内不正之风，搞“几机开路”，拿到紧俏商品。

四是来料加工、补偿贸易冲击一般贸易商品的销售。如毛巾、布鞋、渔网、电珠、红砖等来料加工低，冲击已占市场比重很大的一般贸易商品的价格，造成损失。有的则是加工我名牌商品，如北京安官牛黄丸等，来港销售，鱼目混珠。有的用厂丝、石蜡、炼锡、药材等，借补偿贸易之名，搞易货贸易之实，低价换出，影响正常贸易价格。

五是不按边境小贸易规定办事，走私套汇，搞乱市场。邻近港澳的县、社、大队，随意扩大边境贸易的商品，设立贸易货栈，收购外省中药材、土特产品，把不属于边境贸易的商品，走私运入港澳，且不通过银行结汇，自行带走。

华润公司

1981年1月23日

改革开放的冲击力所向披靡，汹涌澎湃，也泥沙俱下。华润不仅保护不了经销商队伍，自己也受到巨大冲击。

华润的出口货源，断了。

以前，华润的出口货源都是靠国家计划，如今，出口权下放，各省市自己做贸易了，国家计划没有了。

1980年11月，华润连续召开会议，请大家摆问题，找出路。

在11月20日的会议上，华润老前辈俞敦华发言，他说：“华润应该走企业化、集团化的道路，不是只把‘贸兄’改为董事会，换汤不换药，要有规章、有法制，经理由董事会任命。我认为，华润前途无量。有人说，华润公司处在垂死挣扎时期，这种悲观论调是错误的。我们有三十多年的历史^①，有信誉，有财产，这是别的公司不能代替的。石油供应，我们有发展潜力，林业出口潜力

^① 这是从1948年华润公司正式注册算起，不包括联和行那10年。

也很大，我们要主动出去寻找货源。”

裴泽生说：“我们的工艺品70%转口美国，李强部长同意我们去美国开公司，我们可以一边向里边打（市场），一边向外边打（市场）。”

1980年12月9日，华润会议记录：

张政：“外贸部变化很大，过去依靠计划会议确定出口货源，这次只开了一个预备会议，不能落实商品。依靠计划会议安排一年出口工作的局面已经不存在了。”

张先成：“华润各业务单元赶快下去抓货源。要注意，‘三机开路’我们不能干。”

华润召开的这次会议，集思广益，统一了认识。从讨论发言中，我们可以看出：

1、华润认识到不能搞不正之风。

2、全国外贸计划会议的历史使命结束了。华润员工要回国内，主动与各省市、各企业联系，寻找货源。

3、华润公司需要转型。

1981年，华润共派出600多人次到省、市、自治区访问，介绍香港市场情况，内外交流，沟通情况。

这个具有数十年革命历史的老企业遇到了新的挑战，新挑战也意味着新机遇。“华润无限公司”要走向集团化，走“有限公司”之路。

五、在华润成立省市联络部。

比华润早一个月，在1980年12月，爱国商人马万祺针对港澳市场中药出口的混乱局面，也写了一份材料向上反映，材料递交给叶剑英同志。陈云同志看了内参，批给邓小平同志，建议采取措施。邓小平批示：“外贸体制似应重新考虑。”

陈云批示：“交易会必须坚持统一对外。”

1980年12月23日，外贸部贾石副部长会见华润及所属机构负责人，他说：“1980年国家出现赤字，财政要平衡，许多项目要下马，陈云同志提出，明年要狠抓调整，稳定经济。”贾石副部长说：“现在空气有所变化，不再说外贸部思想僵化了。”“原来我们提出，外贸开放三省二市先做试点，可是，还没试，一下子全放开了。明年有17个省要自营，还有11个省过渡一年。”

贾石说：“从明年起，你们的任务是：1.起商务参赞处的作用，管理协

调，咨询服务；2.赚钱，做买卖。下属各公司要自负盈亏。”

1981年，外贸改革进入调整阶段。

1980年11月20日，华润会议记录：“外贸部同意各省市自治区来华润学习，人数限制在70—80人。”原定平均每省3—4人，实际情况大大超出了这个数字。

华润人开玩笑说：华润成联合国了。

山东省反应敏感，他们在1980年10月就提出：

- 1、派5个人到华润学习；
- 2、派2个人到华夏学习；
- 3、派几个人（待定）到华润纺织部学习；
- 4、派几个技术员到华润精艺皮革厂学习。

山东还提出，明年2月来香港展览，来60—70人，请华润协助安排^①。

随后，各省市代表先后来到华润，华润安排他们吃住，并安排他们到自己的业务公司实习，学习做业务，结识港澳商人，了解香港管理模式，包括税单、账单、提单等各种英文报表的填写方法。

这是各省市开办窗口公司前必须上的一课。

各省来人越来越多，1981年8月11日，华润决定成立省市联络部，隶属于总公司，副总经理姬江会直接分管。该部负责安排培训、实习事宜。

1982年，华润为省市联络部学员举办“海外客户征询”，多达600场；华润业务部门为他们举办了大量业务讲座。

这批人通过学习和业务实习，对香港有了比较深刻的了解，对于如何掌握商品价格、如何开办公司、如何签订英文的进出口合同、如何保险等具体问题也有所知晓。

这些人后来大都成为各省市自治区在香港开办窗口公司的骨干力量。他们一边学习，一边办理本省窗口公司的注册工作，他们本省的公司开始运营后便陆续离开了华润；也有一些人，在帮助本省完成了开办公司的使命后，又回到华润公司，成为华润的一员^②。

由于他们的关系，各省与华润的联系多了起来。

1981年，华润接待各省来香港参观学习的小组262个，1160人次。

^① 华润集团档案馆（第三馆）。

^② 吉林来的蒋庆祥先生在完成了本省窗口公司的筹建后，回到华润公司，在华夏任职到退休。

1982年，接待266个小组，1431人次。

华润总经理张建华、副总姬江会等也率华润人拜访各省市自治区，宣讲到香港开办窗口公司的好处。有三分之一强的省份不愿来香港开公司，一些省领导还说：有你们华润做总代理挺好的，我们不用自己干。华润则请他们来香港，先看一看，再派人来。

省市联络部存在了两年多，其意义非常重大，它像一所学校，为各省市自治区培养了一大批急需人才，使他们少走了弯路。这批经过培训的正规军了解了华润，了解了香港，他们中的多数人 would 像华润人那样，把国家的利益放在首位，不会轻易地触犯国家规定。有华润做榜样和后盾，他们在外做生意不会像小贩那样没有根底、没有章法，甚至没有骨气。

华润用老大哥的胸怀，关怀和培养后起之秀，提携新来者。

从华润省市联络部毕业的学员在1983年开始叱咤风云，成为外贸体制改革的新型生力军。

他们在香港开办的窗口公司迅速增加，以粤海等为代表的一批公司脱颖而出。

在这个过程中，华润还完成了一项工作，就是把注册在自己名下的出口商品一一归还给各省。这些商品多达成千上万个，当年在香港商标注册时都由华润代持，在华润几十年的努力下，这些商品都成了享誉海内外的著名品牌，而且是我国的民族品牌。

这期间还完成了与上海交接南洋烟草公司和天厨公司的工作。早在1980年8月18日，上海工业部门派出以孙更舵为组长的12人赴港小组，来到华润，请求华润将代管的南洋烟草和天厨味精交还给上海，上海希望以这两个厂子为窗口，到香港办实业。

交接初期，在产权问题上产生了一些分歧。这两个厂创建时是上海的，可是，在香港发展数十年后，投资主体一直是国家，因此，华润认为，两厂产权属于国家，虽然不属于华润，但是也不完全属于上海，股权问题需要解决。

1980年11月，华润回北京请示，向外贸领导李强、贾石、郑拓彬详细地汇报了自己的意见，后来又向国务院副总理谷牧作了汇报。华润提出，这两个厂子在香港转让最好按香港法律办理，这样便于以后扩大再生产^①。

后经中央领导批准，华润将这两个厂交给了上海。

还有一件事需要讲一下：

^① 华润档案馆（第三馆）。这两间公司后来在香港发展很好，成为上海实业的主力。

在华润省市联络部为各省市自治区培养人才的时候，一些专业性很强的部门也派人来到华润，寻求支持。

国家专利局派柳谷书先生来香港开办分支机构。柳谷书来到香港，住宿、吃饭都在华润，并在华润的办公室办公。在华润的协助下，他在香港注册了中国专利代理（香港）有限公司，经过多年努力，业务得以迅速发展。到现在，该公司已成为一个在北京、深圳拥有办事处，在日本、德国拥有代表处，在美国拥有子公司的大型公司。



柳谷书（前排左三）在香港创建中国专利代理有限公司 照片提供：魏克、李良四

第五十七章 把外商带回内地投资

1977年，我国终于结束了10年“文革”闭关锁国的局面，此后，出国学习的大潮汹涌而来。我国党和国家的各级领导人纷纷出国参观学习，他们希望在参观学习中找到与世界存在的差距，并寻找改革的突破口。

当时我国的飞机场条件有限，因此，许多代表团都是经香港转机到国外，既然路过香港，香港也就成了大家参观学习的一站。

所有在香港停留的代表团，在香港期间的接待工作几乎都是由华润承担^①。安排吃住，还要安排参观、座谈。

国家计委副主任段云节率26人的代表团来港，代表团成员都是省市委书记或副书记，北京、天津、上海的书记都在其中；

外贸部副部长陈慕华率代表团前来；

贸促会会长王耀庭率团前来；

著名经济学家薛暮桥率经济代表团前来；

著名经济学家余光远率团前来；

进出口委李浩率团前来。

1977年，参观团络绎不绝。1978年更多，华润进口部和出口部一年共接待



1979年外贸部部长李强（中）访问香港，住在华润公司招待所。照片提供：林开华

^① 采访聂海清记录。华润的许多老司机至今记得：那时的接待任务被称为“接待国内小组”，工作人员都有一份打印好的“时间表”，不能出错。

参观小组129个。为此，华润专门联系了一批香港人开办的工厂和企业，如服装厂、印染厂、电子厂、玩具厂、养鸡场，作为相对固定的参观点。

在比较中，大家看到了自己的差距。

华润通过贸易关系搞到了一套录像节目，介绍台湾楠梓出口加工区，那是一个“特区”，建成于60年代末^①。

这些参观和学习使各级领导人清醒地认识到了我国经济发展所面临的问题：缺资金，缺技术，缺新的管理理念。而解决问题的方案，引进，无疑是一个最有效的方法。

1978年进出口委召开会议，讨论“来料加工、补偿贸易”是否可行。会上，贲成华润公司起草一份材料。

文件起草由华润承担，集体讨论，聂海清执笔。大家一致认为：可行，并制定了17条措施。

华润公司很快完成了草稿。草稿直接上会讨论，那时，上上下下都憋着一股劲，工作效率极高。

在17条的基础上，经过国家领导人和相关专家的讨论、补充、修改，最后确定了22条，就这样，《开展对外加工装配和中小型补偿贸易办法》正式出炉。1978年8月开始执行。

“二十二条”规定了一些优惠政策，如：“开展对外加工装配业务：(1)免征进口原料、设备和出口制成品的税收。(2)企业开展对外加工装配业务、收工缴费免交税利三年。(3)对外加工装配收入外汇以优惠价格兑换人民币。”

1978年国庆节，华润像往年一样举办国庆酒会，港督和夫人出席酒会。这次酒会成了港澳商人回国投资的动员大会，商人们兴高采烈，纷纷询问有关“来料加工和补偿贸易”的具体办法。

来料加工的好处是，可以很快提升产品的更新换代。原料、辅料是外商带来的，质量好于国内；设计也是外商带来的，技术含量高于国内；另外在包装等工序上，外商的要求会严格些。这样就能提升“中国制造”的产品的档次。同时，还有利于利用香港的“出口配额”，打开美欧市场。

补偿贸易的好处更加明显，我国可以利用外商的资金改善设备，用产品换设备。这在改革开放初期资金匮乏的情况下，是一条出路。我国企业设备老化

^① 华润公司档案馆（第三馆）。1975年，周总理还在世的时候，华润就汇报过关于台湾经济特区的情况，周总理很感兴趣，曾询问过台湾如何引进外资，如何开办“特区”。

已经成了制约产品质量的瓶颈。

“二十二条”虽然出台了，但是，还有许多细节没有落实，华润一共整理了10个方面的问题，比如合资厂工人工资问题等，再次回北京开会。

我们在会议记录中看到：

时间：1978年11月20日，华润经理会

张政副总传达全国计划会议精神：

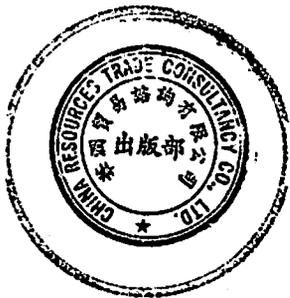
这次全国计划会议开得最长，开了66天。余秋里副总理的报告长达5个小时。大会向中央汇报的文件谈了15个问题，我看了以后，很受鼓舞。

会议期间，我先后10次去国家计委，计委主任谷牧亲自过问，我汇报关于来料加工的问题，我带着10个具体问题，一个一个地解决，有9个解决了，还有一个没有解决，就是工人工资问题。

在香港办工厂费用很高，如果到内地办厂，成本会降低很多。因此，港澳商人到内地办厂的积极性很高，他们纷纷到华润咨询，许多大商人还拉着华润一起投资，有华润共同投资，他们觉得更有把握。

张光斗认为：“动员华侨和港澳同胞回国内投资，这是新形势下‘统战工作’的进一步深入，投资享受什么利益，应该有具体的办法，要明文规定。决不能把人家骗进去了，钱也投了，结果，商品不给人家，钱又拿不回来。”

华润随即成立了“贸易咨询有限公司”（China Resources Trade Consultancy Co., LTD.）^①，开展专项咨询，在写字楼里接待准备去国内从事



For and on behalf of
華潤貿易諮詢有限公司
CHINA RESOURCES TRADE CONSULTANCY CO., LTD.

.....
Authorized Signature

^① 采访杨文友记录。贸易咨询公司与华润研究部是一个机构。80年代初期，正是中英就香港回归问题进行谈判的时期，华润研究部为中央提供了一系列专题研究报告。

来料加工和补偿贸易的港澳商人，解答他们的一切疑问。同时，华润贸易咨询公司与“香港贸发局”合作，华润派人去贸发局，在那里开展咨询工作，解答港澳商人提出的各种问题，比如，在大陆开公司需要办什么手续，大陆的政府机构设置和分工。

关于大陆的工商信息，外商都想知道，他们对大陆的行政机构一无所知，对大陆的经济环节一无所知，对回国办公司该从哪里着手一无所知。

我们也许还记得，改革开放初期，在国内建一座房子，需要跑各种机构盖章，大概要盖60—70个章，才算批下来。那时的办事效率之低，现代人无法想象。

在华润的帮助下，一批批香港商人似乎找到了进入内地的“门”，初步了解了相关政策^①，知道了先到哪里去盖章。



咨询公司开办了两种刊物：《香港市场》和《华润调研》，为香港和内地提供信息。

华润不仅提供咨询，还要“陪同”。

在香港商人真的要进入内地的初期，他们还是怀着很深的惧怕心理，他们担心自己的钱变成设备交给国内企业后，却拿不到货。

这种担心不是多余的，别说港商，连华润自己都被骗过。上海的一家纺织厂与华润谈好，华润出钱2000万美元为他们更新设备，然后，产品交给华润出口，逐步偿还设备资金。新设备生产出的产品供不应求，畅销世界，他们就自己直接出口了，根本就忘了对华润的承诺，也不提还钱的事。直到80年代中期，朱镕基率上海代表团来到香港，在华润大厦用餐，华润汇报了这件事，才得以解决^②。

1980年4月5日会议记录：

张先成副总说：“现在汇丰银行、芝加哥银行找我们合伙去内地投资，人家找我们是信任我们，华润信誉好。我们怎么办，我们自己也怕被国内套住。”

1980年10月9日，华润会议记录：

^① 华润咨询公司去香港贸发局举办咨询活动，这项工作一直坚持到2003年夏季。

^② 采访张透光记录，朱镕基来访时，张透光在华润办公室工作。当时内地的公司都属于国营，还没有“投资”换“股份”的先例。从这些教训中，华润人才明白了这个理念。

香港商人唐翔千9月25日拜访华润张政副总，提出请华润一起去上海投资，办一个羊毛衫厂。

10月2日：华润召开会议，讨论通过。初步决定投资24万美元，占10%的股份。这是客户用我们做“保险”，我们理解。

10月8日，唐翔千请华润副总张先成和张庆富吃饭，要我们出一个董事，加入他在国内开办的公司。

会议通过。



周德明（左一）陪同张建华（右二，华润总经理）、刘若明（右一，外贸部驻沪特派员）、蒋文精（左二，香港中银经理）、唐翔千（中，全国政协常委，香港人）参观香港制品展览会

在改革开放初期，华润人“陪同”港澳商人和外商回国投资，这种陪同主要分为两种：一种是参股，一种是牵线搭桥，并成为名义上的合伙人。

华润把港澳商人带回国内，当然希望他们也能赚到钱，外商和国企双赢。

可是，国内对“投资”的理解不尽相同，许多人认为，是劳动创造了财富，“资本”本身不能创造财富。“投资”是用“资本”赚钱，这是典型的资本主义。他们认为，工人才是工厂的主人，“资金”多少怎么就能决定“股份”多少呢？

就是在这样的僵化观念的包围下，来料加工和补偿贸易得以展开。

华润公司陪同港澳商人回国投资，不仅牵线搭桥，还投资参股。当港澳商人受到不公平待遇时，华润还帮助港澳商人争利益。对此，内地部分企业对华润不理解，这是正常的。华润是要推动补偿贸易和来料加工的施行，华润要推动改革开放。

1979年华润公司向外贸部递交了一份总结，题目是：《一九七九年港澳对内地开展加工装配和中小型补偿贸易业务情况报告》，摘要如下：

为贯彻执行关于“开展对外加工装配和中小型补偿贸易办法”的规定，我司穿针引线、搭桥铺路，在内外密切配合下，1979年的业务续有开展。

根据我司各业务单位不完整的统计：

1、1979年内地与港澳商人签订加工装配约总值2.34亿美元，如全部实现，可收入加工费7641万美元。

2、签订中小型补偿贸易协议42笔，由客户提供设备2662万美元，包括棉纺、漂染、针织、纸包果汁机、捕虾船、活海鲜运输车、船以及开挖鱼塘、养鱼等设备。

接着，报告总结了1979年来料加工和补偿贸易的特点、成绩和不足，并提出8项改进建议。

1、开展这一业务，要有利于发展国内生产、发展出口、增加国家外汇收入，与引进技术、提高产品规格质量、发展新技术新品种紧密结合起来。

2、对开展这一业务的客户，要认真选择资信好，有能力（包括技术及经营能力）的对象。

3、开展这一业务，必须由工、贸双方协作进行，并加强经济情报工作。

4、解决好运输，使原料能及时运进来，产品能及时运出去，这是发展业务的一个重要环节。

5、开展这一业务的工厂必须健全管理制度。重合同、守信用，保证产品按时、按质、按量交货。原材料损耗率及产品合格率都要符合正常标准。

6、要掌握商品市场变化规律，提高经营灵活性。资本主义市场有多变性和不稳定性等特点，当市场发生困难时，没有订单，生产就会停顿。最近输美服装，受配额限制，就出现这种情况。

7、要创造条件，争取较好的收益。要调查了解进料成本、加工成本、商人售价及利润，做到心中有数，争取合理加工费。

8、对外宣传要适当，避免引起不必要的麻烦……开展这一业务，不适宜对外过分宣传，接受加工装配业务的工厂，不适宜接待委托商以外的其他外宾参观。

在来料加工和补偿贸易开展的初期，华润公司起着重要的桥梁作用。一方面是帮助内地企业和港澳商人牵线搭桥（初期的项目多是在华润的帮助下实现的，这从文件的第一部分中可以看出），另一方面又帮助地方政府出谋划策（如何选择搞补偿贸易的领域，如何防范风险等），同时又要维护国家利益和港澳投资者的利益。

华润公司能在第一时间里获得港澳商人和国内企业双方的信息，所以，华润自觉地承担起桥梁的作用；华润有责任把商人的意见反馈给国内，并提出改进建议；华润也有责任把国内的投资需求带给商人，帮助商人准确投资。

华润贸易咨询公司的咨询也是双向的：对港商来说，主要是商业咨询；对内地企业来说，主要是客户咨询。

随着投资项目的增加，国内企业的客户咨询要求越来越多。他们委托华润查询港澳企业的资信。港澳商人到大陆投资，要求与国内企业合资。这些商人中也有骗子。

国内企业出国机会少，他们就委托华润了解投资方的情况。

华润贸易咨询公司办理了大量客户咨询工作^①。他们所做的客户咨询工作是很正规的，完全符合香港的法律手续。他们一般从三个方面入手：

第一，先去香港政府的公司注册处查询该公司的注册资料，了解公司的注册资金、经营范围、董事会成员。这些资料是公开的。

第二，再去银行查询该公司的“资信情况”。正规公司都有自己的业务往来银行，华润请银行对该公司的资信做出“活跃、呆滞、一般、较差”的“评级”。

第三，上门拜访。通过实地考察，判断该公司的运行状况。

三方面工作做完后，华润再撰写报告，对该公司做出全面的资信评估。

在改革开放初期，华润贸易咨询公司为国内企业做了大量客户查询工作，为国内招商引资保驾护航。

“来料加工”和“补偿贸易”是我国早期吸引投资的一种形式，这种投资的直接效益很明显，增加了外汇收入，带动了出口贸易，加速了产品的升级换代，推动了设备更新。从长远看，它所带来的好处更加突出，正是这些小型加工厂帮助一些地区的农民完成了向工人、商人的转化，也帮助一些地区完成了从农村向城市的转化。

广东东莞的变化就是最有力的说明。

80年代，华润自己也走到前台，开始以外商的身份投资国内，迈出了实业化转型的探索。康佳电视、南孚电池、常熟千斤顶等一批中小型合资项目取得了成功。

^① 采访王金亮记录。

第五十八章 出口索赔条款的试行

1982年12月13日，华润公司召开经理办公会，与会者包括：总经理张建华，副总经理赛自爽、宋一川、姬江会、俞敦华、李景堂、叶平，还有一些下属公司的经理们。

会议主题：讨论“可否在出口合同中增加索赔条款”。

在介绍这次会议之前，我们有必要回头介绍一下华润领导班子的变化。

在70年代中期和后期，华润班子主要负责人有“三张”，即张光斗、张先成（来华润较晚些）、张政。在四人帮横行时期和改革开放初期，他们经受了很大压力，尤其是张光斗，他为华润的基本建设立下汗马功劳，因此，承受的压力也最大，先是来自四人帮的压力，后是改革开放初期各种力量对香港市场的冲击压力，张光斗肩上的担子太重，他本人又是一个很要强的人，干工作追求完美。

1980年8月11日，张光斗被选为中国共产党第十二次全国代表大会代表。

1980年下半年，张光斗的身体开始出现不良症状，时常精神恍惚，疲惫。

1980年10月20日，张光斗病情加重，住进香港医院，镜湖医院诊断为脑动脉硬化。

10月29日，在病情稳定后，华润派人护送张光斗回到广州陆军总院，该院诊断结果为老年性脑血管硬化，伴随胃出血、血压低、低烧等症状。

外贸部长郑拓彬专程到广州看望，此时，张总的体重只有62公斤。杨尚昆等领导人多次问候。

张光斗生病后，张先成副总主持工作一年。

1981年11月，张建华总经理^①、宋一川副总经理到任。

12月，张先成、张政、乔文礼等三位副总调回国内^②。

^① 张建华来华润前任中粮公司总经理。

^② 张先成、乔文礼调回外贸部，张政调到荣毅仁的投资公司任职。

张建华总经理来华润一年后，一个很棘手的问题摆到了他的面前，那就是：出口合同的履约率很低，而且还在下降。

原因是明摆着的：无约束，不索赔，这是主要原因。从历史上看，华润作为出口商品的总代理，与国内的进出口公司、生产厂家、口岸都很熟悉，当出口合同不能履约时，看在面子上，华润从不索赔，最多是催一下。



张建华

同样，在香港，华润与香港经销商之间关系密切，当内地违反合同或不能执行合同时，只要华润出面，香港商人也从不索赔。

履约率下降的另一个原因是：改革开放以后，各省市自治区开始自己做贸易，他们把容易出口的商品留下来自己做，因此，在春季、秋季广交会上签订的出口合同，基本上是白签。他们签合同的时候，把畅销商品自己留下直接对外，把滞销商品委托给华润；等到执行合同的时候，可能形势就变化了：滞销变成了畅销，畅销变成了滞销。那么，滞销和畅销商品的合同，他们都不执行，其随意性日益升温，履约率则日益下降。那时，外贸系统刚刚开放，老外贸人员一批批退休，新手对合同的法律意义认识很模糊。

国家的出口任务难以完成，但是，又必须完成，华润人很辛苦。

1982年12月13日，华润领导层开会，讨论在出口合同中增加索赔条款事宜^①。发言摘要如下：

宋一川：华纺公司征求过部分省市的意见，大家都不干。浙江来文说，今年不干，明年才干。还有几个省也来文，要求暂缓增加这一条款。外贸部在去年秋交会上已经吹过风了。1976年我是反对增加索赔条款的，现在，我的观点要变。索赔条款对履约率一定有效。我提三条：首先，从条件比较好的上海口岸开始；其次，不全面开花，可以从几个商品先搞起；第三，其他口岸可以从自营贸易的商品开始。

^① 进口合同中的索赔条款在20世纪50年代就有了。

李英民：我坚决拥护从1983年逐步签订索赔条款，要先增加法定的规格要求，按国际标准，或国家部颁标准，没有标准的就双方提出一个标准。

宋一川：与上海的索赔条款只写了“一按”，就是“按时”，根本没涉及“三按”——按时、按质、按量。仅仅“按时”都做不到。

姬江会：这几届交易会，华润都宣传过“索赔”这一条款，但有不少单位不敢接受。机、电、仪类的出口商品，国内的制造商和海外的经销商都不同意写这一条。

陈启云：现在要提倡“贸易正规化”，以前，国内不同意索赔，往往采用下一次多给些好货或价格低一点来解决。

吴志岗：逐步解决这个问题比一下子解决好一些。本来，索赔是很普通的事情。但是，由于已经习惯了不索赔，只能先选一个口岸试点，选几种商品试行。

赛自爽：这样做对国家有利。我们要抱着积极的态度去贯彻，从我们自营的商品开始。

宋一川：对，成熟一个商品，开始一个商品。成熟一个口岸，开始一个口岸。

我们不是为了“将谁的军”，目的是改进工作。

从1983年开始，华润开始逐步实施出口索赔条款，这是自己人跟自己人索赔，在改革开放前，这是想都不能想的事情。

华润在市场经济的改革中，又迈出关键性的一步：我们不仅与外商签订进口索赔条款，同时，也同自家人签订出口索赔条款。

我们把这个转变记录在这里，后人读起来也许会感到可笑，可是，事实就是这样，从1949年建国到1983年，34年过去，我们才开始试行出口索赔。

初期的索赔条款主要是针对“按时”供货，对质量还没有要求。华润知道：在我国，我们一直是把质量最好的商品用来出口的。

可是，随着民营企业和合资企业的增加，出口商品的质量问题也逐渐成了一个大问题，“按质、按量”也被列入索赔的范畴中。我国出口商品的质量检验标准虽然取得了长足发展，但是，在许多领域还不够健全。

华润人又开始了新的探索。

以纺织产品为例，80年代，华润先后在江苏、河北、山东、河南、北

京等地投资建厂，生产高档纱。华润为这些新产品制定了新的“出口纱质量标准”。后来，这个标准被国家有关部门采用，还写进了国内纺织大学的教材里^①。

还有，华润帮助哈尔滨亚麻厂制定了新的产品检验标准，提升了产品质量，第一次使亚麻布成为服装面料，完成了产品的升级换代。

索赔只是手段，提高和改进才是目的。华润正是这样做的。

^① 采访傅春意记录。

第五十九章 实业化初探

1976年，长达10年的“文化大革命”终于结束了，中国迎来了改革开放的大好局面。

1977年下半年，华润开始酝酿扩大实业投资，办工厂和养殖场。

作为一个贸易公司，华润在香港基本上没有实业投资，这是政策导向问题，并不是华润不具备这种能力。在香港，很多建设项目都是在华润的帮助下才得以完成的，这是香港人有目共睹的事实。

就以地铁项目为例：

关于供应香港地铁工程建筑材料和设备的请示

外贸部：

香港地铁当局拟以一般贸易方式，经过泰和洋行向我购买下列货品：

(1) 水泥27万吨。交货期1975年9月至1979年11月。1976年3月至1978年6月要货最多，每月需交6000至8000吨。

(2) 高拉力钢筋12000吨。交货期1975年9月至1979年11月。1976年3月至1977年4月要货最多，每月需交2500至3500吨。

(3) 膨润土1624吨。交货期1975年9月至1979年11月。1976年3月至1977年6月要货最多，每月需交100吨。

(4) 水磨石7万平方米。交货期1976年9月至1977年10月。

(5) 瓷砖17000平方米。交货期1976年9月至1979年10月。1978年3月至1979年9月最多，每月需交800至1100平方米。

(6) 纸皮石24000平方米。交货期1976年9月至1979年10月。1978年6月至1979年10月要货最多，每月需交800至1600平方米。

(7) 砖和空心砖4万平方米。交货期1976年9月至1979年10月。1978年9月至1979年9月要货最多。

(8) 铁路路轨7850吨。交货期1978年1至12月。

(注：详细规格资料4月份已寄部及有关总公司)

(9) 钢，铸铁总水管，50000米。口径100mm、300mm、500mm三种平均分配。交货期1976年3月至1979年1月。1977年9月至1978年10月要货最多，每月需交2000至5000米。

(10) 钢筋混凝土水管42000米。口径150mm、300mm、450mm、600mm四种平均分配。交货期1976年11月至1979年3月。1977年9月至1978年11月要货最多，每月需要2000至4000米。

(11) 电缆电线

A、33KV 纸绝缘铜电缆

3×400M 33.7公里

B、11KV纸绝缘铜电缆

3×150M 6.4公里

3×185M 6.8公里

3×240M 7.9公里

3×300M 5.0公里

3×400M 6.7公里

C、600—1000V 4芯纸或PVC绝缘

150M 铜电缆 8公里

D、600—1000V PVC或纸绝缘35M

电线 34公里

E、其他电线电缆（详附表）

(12) 铸铁排水管（规格数量未定）

(13) 阀门（规格数量未定）

(14) 机车修理厂设备（注：相关资料春交会上已交给机械交易团）

(15) 电梯。

以上15项估计总金额约五亿港元（约一亿美元）。如果我方能供，希望我们八月底前答复并报价，死价或活价均可，最好是报死价，如果不能供应，也希望我们于八月底前明确答复。

另外，对方还提出分期付款问题……望部领导及有关总公司考虑并予以指示。

如需更详细的资料，请电告。

附件：电线电缆资料一份

香港华润公司

1975年7月25日

关于供应香港地铁工程建筑材料和设备的答复

华润公司：

香港地铁当局拟通过泰和洋行以一般贸易方式向我购买各项器材，经和有关总公司研究，除高拉力钢筋和铁路路轨两项须经国家计委同意后才能对外洽谈外，其他各项器材基本上可以供应，现逐项答复如下：

(略)

中华人民共和国对外贸易部

1975年8月19日

这项地铁工程预计四年完工。能为这样的大型工程提供原材料，供货期长达四年，这本身已经说明，华润有这类人才，而且具备多方沟通和合作的能力。有人才，这是办实业的前提条件。

1977年，华润公司决定投资实业，投资领域最初选定了两个方向：

- 1、香港急需的现代化养鸡场；
- 2、具有较高技术含量的精艺皮草厂。

这两个领域涉及的是“吃”和“穿”，与人们的生活息息相关。经过一年的基建和试生产，到1978年底，已初步建成并投产的有两厂、三场。

1、香港精艺皮草厂：由德信行自营，加工裘皮服装，租用厂房，面积1.6万平方英尺，月租2万港元，投资机器设备费50万港元。1978年8月投产，工人由开始的25人增至51人。吸取当地其他厂管理办法，从11月份起实行计件工资和按加工服装尺寸严格配皮数量，月产量由100件提高到170件，平均每件衣服减少用皮1.5张，至年终结算，已收回机器设备投资，并获盈利91万港元。1979年全年计划产量为2500件，并将增设羽绒服装加工车间，以此带动国内裘皮服装、羽绒服装成品和半成品的出口。

2、澳门精艺皮草厂：由德信行经营，作为香港精艺皮草厂的分厂，主要是鞣制裘皮(变生皮为熟皮)和加工羽绒服装。总投资估计3000万港元。已购入地皮10.6万平方呎，550万港元。1978年9月，动工兴建六层楼工厂大厦。向意大利购买鞣制技术专利及设备，并派六名技术员到意大利实习。边建厂边安装机

器。鞣制裘皮部分可于1979年4月底5月初投产，计划每月加工裘皮三万张；羽绒服装部分可于6月投产，年加工约30万件，正联系广东派工人230名。

3、新界大牯岭莲塘养鸡场：计划建三个场，由五丰行投资60多万港元，饲养三至四万只鸡，每年三茬，可出售十多万只，由宝安县派九个农民前来饲养，饲料等由五丰行负责。每只鸡付宝安县饲养费2.1港元，估算每只鸡总成本约12港元，每只可盈利4—5港元。已建成两个场，于1978年11月投产2.9万只，饲养110天。1979年1月份第一批上市1800多只，平均每只2.96司马斤^①，每只售17.5港元。将继续建一个场，完成三个场的计划。

另外，批准筹办或设想筹办的共有四个厂：

1、澳门革皮鞣制厂：由德信行自营，厂址利用澳门精艺皮革厂剩余的土地进行建筑。计划投资7000万港元，向西班牙或意大利购买技术专利及设备，由国内提供原料，计划年加工山羊板皮及猪皮约300万张。从国内调派工人150人，工程师、技术员、技术工人25—30人。已安排1979年二季度末派出小组到西班牙、意大利调查洽购技术专利及设备。

2、与香港大同机械公司合资建立香港大同机器厂，投资3000万港元，我占49%股份。处于制订具体规划中。

3、丝绸印染厂。

4、在澳门设陶瓷厂。

华润在选择投资领域时，首先考虑的是“需要”，一是香港人民需要（建养鸡场满足香港市场的供应）；二是国内需要（国内皮革加工不过关）。其次，华润在投资时还考虑到“引进技术”，用先进技术提高出口商品的附加值。第三，华润在投资时还考虑到如何与自己的进出口业务相配合，比如，养鸡场与五丰行的副食品市场可以衔接；五丰行每天杀猪宰牛数万头，这些皮可以加工出售。

投资正确，回报率必然高。在一年内，香港精艺皮革厂的设备投资就收回了成本，这种速度现在看来是难以想象的。

1979年3月19日，华润各级领导分成三个组，讨论“华润如何适应形势的变化”。在这次会议上，麦日平发言说：“公司的组织机构要做一些调整，华润要成立一个‘企业管理部’，专门负责对外投资、建厂、办企业的事情。”

后来，华润成立了“企业发展部”（企发部）。

^① 司马斤为当时的重量单位。

华润的实业化也经历过许多考验。1979年8月12日，香港遭遇罕见的台风，深夜，一股强劲的台风吹过新界，养鸡场的房子被吹毁，房屋倒塌造成人员伤亡，一名女工被砸死，6人受伤。养鸡场的鸡被吹得满天飞。

13日，华润领导召开紧急会议，研究如何安置死亡女工^①，如何修建养鸡场，同时讨论台风过后，广东各村镇的蔬菜地被毁，如何满足香港市场的蔬菜供应问题。

香港市场缺少蔬菜和水果，表面上看是台风造成的，台风吹毁了菜苗和果园，实际上还有一个原因，那就是，我国农村实行了联产承包责任制以后，农民都把有限的土地用来种粮食，解决“吃得饱”的问题，没有人愿意种蔬菜；那时价格还没有放开，种蔬菜收入不高。

华润把这个问题上报到外贸部。

很快，外贸部在广州召开会议，与会者50余人，专门讨论蔬菜和水果供港问题。中粮公司总经理张平出席，张平曾是华润总经理，对香港有着特殊的感情，他提出：要扩建蔬菜、水果的生产基地，国家和公司都要承担一些责任。

保证香港市场的供应，这是我们的责任。

会议决定：由广东省派人，协助华润五丰行改造菜篮。广东省委领导人杨尚昆、习仲勋对华润极为支持，对香港人民的吃菜问题极为关心。

“菜篮子工程”开始实施。华润用补偿贸易的方式与广东合作，扩建养鸡场、果园、菜园，很快见效。1980年8月18日，华润领导开会，派张先成去广东向习仲勋汇报。

1979年，华润开始涉足房地产。

香港元朗天水围地皮约5200万平方英尺，港英政府计划在这里建一个“卫



天水围开发前实景

① 很遗憾，我们没有了了解到这位女工的名字，仅在此向她的在天之灵表示敬意。

星城”，由三家合作开发：华润占51%，胡应滨占30%，李嘉诚占19%。

天水围工程是一个很有代表性的案例。

天水围地处新界，英国政府租用新界的租期是99年，到1997年新界即将归还祖国，还有18年使用期，之后的形势难以预期，那么，香港开发商不会不考虑这个问题。

怎样发展新界地区，港英政府在犹豫，商人也在犹豫。不久，胡应滨把他的30%的股份卖给了李嘉诚。

1979年3月，港督麦理浩到内地访问，29日会见邓小平同志。他们的谈话就是从新界的土地契约开始的，邓小平同志说：“请香港投资者放心。”^①这时关于香港主权的问题还没有提到议事日程上来。

在这样不明朗的形势下，港英政府和香港商人都需要华润的支持。

几方开始接触和谈判。

同时，另一个矛盾出现了，还带有一定的政治色彩。深圳特区此时正处在招商引资的初期，亟需有实力的公司前来投资。他们与华润多次谈判，希望华润能在深圳开发一些大项目。

资金是有限的，如果投资天水围地产，华润就不能大规模投资深圳。

1980年11月15日，华润经理会。俞敦华发言：“天水围靠近深圳，所以有人说：你有钱投资天水围，为什么不投资深圳，是不是唱对台戏？我解释说：我们投资天水围是为了稳定新界。”

投资深圳，这是中央的号召；

投资天水围，这关系到香港的稳定。

一个普通的地产投资，却涉及两个政治性很强的问题，这不能不说是华

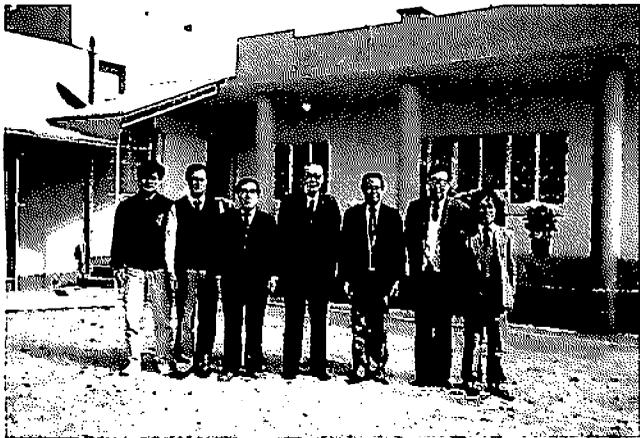
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA IN BACKGROUND

TSAI HUNG

TSIM DEI TSUI

DEEP BAY

① 袁求实：《香港回归大事记》，三联书店（香港）有限公司，1997年。



为起草香港基本法，国务委员姬鹏飞（中）多次飞抵香港，图为姬鹏飞与港澳办主任李后（右二）在华润山顶招待所，右一：郑文铁
照片提供：郑文铁

润的地位使然。

1980年12月20日，华润副总姬江会在会上说：“天水围的问题报告外贸部和中央了，中央的几位副主席都过问了。”经过反复讨论，华润决定，还是先投资香港的天水围。

20世纪80年代初期，中央开始研究香港回归问题，1982年2月在香港成立了一个五人小组，在港澳工委领导下撰写报告，对香港回归后可能出现的情况及应该采取的措施进行研究。华润办公室副经理聂海清参加了此项工作，从2月到5月，聂海清用了四个月的时间，完成了《香港回归对工商业的影响》、《外国在香港的投资情况》、《香港供应情况》等三份报告，结论是：外资多数不会撤走，香港人才不会流失，市场供应会稳定，只要保持其自由港和独立关税体制，香港回归后，前途乐观。

聂海清的研究报告代表的是华润的态度，上报中央后，受到重视。与此同时，与港英政府就天水围地产开发项目的谈判，也在进行中。我们在档案管找到这样一份合同：

华润公司（82）经办字第88号 日期：1982年8月16日

对外经济贸易部：

关于天水围土地开发，我方与港英谈判为时一年半以上，几经波折，终于在7月29日双方签署了协议（附协议中译本）。……

协议是以我方两家合营公司的名义（巍城有限公司和天水围发展有限公司，华润均占51%股权）签署的，主要内容如下：

港英在该地选择169公顷划为发展区，可容纳13.5万人口，与我方共同发展，建屋供67500人居住。全区的地下基建工程和政府、社团、公共设施等费用由港英负担。

在169公顷中，港英无偿批给我方38.8公顷建筑地（筑好排水、供水等

基础设施)发展私人和商业楼宇,不再支付地价。……

我方须承担于12年内投资不少于14.584 亿元以发展该 38.8公顷土地。……

港英方面有相当大的协议义务,它花在收购土地、填筑、平整、地下基础设施工程、迁徙居民等方面的费用约需50亿元。因此,协议着重要华润公司保证:不能动摇,各自尽最佳努力,以持续的和建设性的合作精神,促进发展的完成(见协议第十五段)。港英这样做,一面有其很大的经济利益,另一面也希望利用我华润公司的参加发展,可以起到一定的稳定投资者信心的作用。这与中央提出的“使投资者放心”,“维持香港作为自由港和国际金融、贸易中心的地位”的方针政策是符合的。

特报。

华润公司

1982年8月16日

附件:巍城与港英的协议(中文译文)

……

十六、如上述能为贵方公司接受,请贵方公司的授权代表于下面注明之处签署,不胜感谢。本函和贵方所接受的内容将成为政府与贵方公司双方关于共同发展天水围的安排的协议和谅解。

(陈乃强)

地政工务司

代表香港政府

上函所述的内容及提议经已了解并予接受。

(俞敦华 巢永森)

代表巍城有限公司

(俞敦华 巢永森)

代表天水围发展有限公司

1982年7月29日

在水天围发展有限公司里,华润占51%股份,李嘉诚占49%股份。

开发天水围,这是华润在香港参与的第一项商品房开发工程,因此具有重要意义。华润与港英政府签订这项协议后不到两个月,即1982年9月22日,撒切尔夫



润发货仓

人访问北京，邓小平总理与英国首相撒切尔夫人举行会谈，将香港回归问题正式提到日程上来^①。

天水围项目很复杂，不仅涉及主权问题，还涉及民生问题。这块地里有一片鱼塘，按港英政府规定，鱼塘不可以改变为住宅建设用地，如果改变用途，要对渔民进行合理补偿。

港英政府和华润公司为此付出了很大努力。鱼塘难题得以解决的时候，正是撒切尔夫人在北京期间，她得知后很高兴，对中国领导人说：天水围的问题解决了^②。

天水围开发项目传达出一个信号：中央要保持香港的长期稳定和持续发展，而且是有信心的。

在70年代末和80年代初，华润实业化的进程有条不紊地进行着。

1980年12月29日，华润领导开会，讨论在香港建码头的事情。

70年代初期，华夏公司将下属的几十艘轮船交给了国内交通部，后来，经过发展，到1980年，其经营的轮船又超过了30艘。改革开放后，国内到香港或途经香港的轮船也迅速增加，1979年达到5000多艘次，这些轮船停靠香港码头，都需要华夏办理相关手续。

华夏需要一个自己的码头。

张知人：我们需要一个自己的码头，长期以来，我们没有，招商局也没有，很被动。

王汉章：我来香港6年了，第一年就听说在争取，到现在还没有方案。估计我国明年到香港的轮船有6000艘次。

姬江会：我和李景堂副总沿着海岸跑了一圈，除长沙湾外，没有空地。

华润于80年代初期开始投资兴建长沙湾码头。

① 天水围工程在20世纪90年代完工，当时香港的房地产正处于高潮期，开发后上级要求华润减持股份。

② 采访巢水森记录。巢水森自始至终都参加了这个项目。

1979年8月7日，外贸部批准华润公司与香港科苑公司合资创办华科公司，生产集成电路等产品。

华润下属的华远公司具体经办。

盖厂房、买设备同时进行，培训技术骨干的计划也开始实施，可是，两年后，1981年中，科苑公司突然提出退出，理由是资金不足。

科苑公司退出后，华润下属的华远公司独家承担起建设任务。工程投资过半，假如停下来，必然给国家造成巨大损失，华润不愿看到这个后果。

华润自身没有集成电路方面的技术人才，本来寄希望于科苑公司，科苑退出后，华润回到北京，诚邀七机部加盟，并请求他们在技术人力上给以支持。双方达成合作协议。

1982年8月3日，华润在给外贸部的汇报中写道：

对外经济贸易部：

关于香港华科电子有限公司的情况及近来发生的问题，上月中我们已派李英民同志回京作了汇报。现提出如下几点意见，请领导批示。

一、关于华科公司的筹建。两年多来，约10000平方米的工厂大厦已经建成，空调、管道等各项辅助设备及内部装修即将完成，生产设备已全部订妥，大部分设备已到货。……原计划8月即可开始设备安装，年底前可以全线试产，生产工艺技术的培训工作已圆满完成。只要机器设备安装好，即可生产，华科公司需用资金约1600万美元，现绝大部分已经支付，还有一小部分最近也要付出。根据以上情况，如将华科公司停办，将会遭致经济上的重大损失，而且在政治上也会造成不良影响。因此，我们的意见是：把华科公司继续办下去，而且要把它办好。

二、关于产品的销售。一般中、小规模集成电路，香港市场是很大的，大规模的集成电路目前我国内地更为需要，根据华科公司的报告，销售上有一定把握。

……

华润公司

1982年8月3日

外贸部同意华润将华科公司继续办下去。

华科公司成为华润旗下一间科技含量最高的企业。

在华润涉足实业的同时，贸易投资也在扩大。

有这样一个合资故事，很感人。那是1983年，香港丝绸品经销商友基行老板王承江因年迈体弱、又后继无人，业务处于瘫痪状态。王承江先生信任华纺公司，多次向我华纺提出合营要求。为巩固和发展生丝台布业务并逐步扩大其经营范围，华纺接受了王承江先生的要求与其合资，并由华纺领导和管理该公司。友基行名称不变，只把无限改为有限公司。

从这个例子中可以看出华润与香港经销商之间的合作关系，这不仅仅是商业合作，里面蕴含着很浓的情谊和信任，老人家实际上是把自己的企业和自己的养老问题都交给了华润。

前面提到，唐翔千请华润参股，在上海建成沪港公司，1983年投产。

华润还与曹光彪合资建成华港公司，生产羊毛衫，1982年开始赢利。

华润的实业化转型是以贸易活动为基础的，开始的时候步履蹒跚，有惊有险，涉及的领域也很多。从上面提到的投资来看，已经涉及养殖业、蔬菜种植业、服装加工业、货柜码头、房地产、电子科技行业等等，加上此前已经存在的零售业，华润业务已经是多元化了。

作为中国进出口贸易的总代理，华润经营的出口商品的多元化决定了华润在实业化起步时的多元化。为了适应这种现实，华润必须走向集团化，有限公司之路势在必行。

第六十章 华润所属机构

写到这里，我们有必要对华润公司此时的下属公司做一个系统的介绍。

先介绍1976年改革开放以前的公司情况。

1952年，中央将16家地方公司划归华润，同时进行了产权交接，1954年五丰行并入。此后，金融类公司划拨给中国银行管理，华润将剩下的公司进行了重组，保留了一些公司名称。从1952年到1977年，华润旗下公司如下：

第一类，美国封锁时期有资金和物资被冻结的公司：

- 1、广大华行；
- 2、合众公司；
- 3、南新公司。

这几间公司在1953年后没有业务活动，只保留名称。

第二类，传统老公司：

- 1、华夏公司（及其所属的“灰色公司”香港远洋轮船公司）；
- 2、德信行；
- 3、五丰行。

在党中央、外贸部的领导下，华润与这三家公司在20世纪50年代到70年代成为我国对资贸易的主力军。

第三类，通过增资、收购使华润变成大股东的公司，或者是独资、合资的新公司。

- 1、1958年：增资中国国货公司，成为大股东；
- 2、1958年：成立中发股份有限公司（这是华润最早的一间合资公司）；
- 3、1958年：增资中孚行，成为大股东；

4、1959年：华润与五位港商合办中艺（香港）有限公司，1966年通过购买股份成为第一大股东，派任总经理，霍英东为第二大股东。1967年中艺星光行开业。1968年，华润再次收购股份，中艺公司成为华润的全资子公司。

- 5、1963年：成立万新服装公司；
- 6、1964年：成立大华国货公司；
- 7、1964年：成立华远公司；
- 8、1966年：成立华纺公司；
- 9、1966年：成立中国广告有限公司；
- 10、1973年：成立万通公司（运输）；
- 11、1975年：成立万博有限公司（在中东，1979年撤回）；
- 12、1976年3月：成立嘉陵公司（又名雅诗轮船公司，随后二者合并）；
- 13、1977年：成立合贸公司（1984年撤销）。

在改革开放前，华润所属机构主要有这些^①。

华润直属部门包括：出口部、进口部、纺织品部、机械五矿部、石化部、储运部、总务部、资料室（即研究部）、办公室、人事部、财务部等。

1978年改革开放以后，华润公司进入大踏步发展和扩张时期，四年中新办公司52个，其中独资的29个，合资的23个。从经营范围来分：从事贸易的有19个公司，工厂有16个，从事运输的有9个（其中华夏公司有8个，1个是挂名公司），仓库2个，合资的财务公司、广告公司各1个，搞房地产的3个，还有一个是赤湾开发南海油田后勤服务公司。

^① 期间有些“灰色公司”成立不久即关闭，不包括在内。

华润公司下属企业列表如下：

1980年初统计贸易线各企业名单

公司名称	所属企业		备注
	全资企业	公私合营企业	
华润公司	嘉陵有限公司 雅诗轮船有限公司 万通公司 万博公司 百适公司（仓库）		
五丰行	立新公司 丰昌公司 美特容器厂	新联汽车有限公司 中国啤酒有限公司	
德信行有限公司	精艺皮草厂 德发有限公司 精艺贸易公司		
华远公司	中孚行 集成线路厂	利华表壳制品厂	
中艺有限公司	源昌合有限公司 宝艺有限公司 艺宝有限公司 珍艺有限公司 艺珍有限公司		
华润纺织品公司	中发有限公司 万新有限公司	立森有限公司 致惠有限公司	
中国广告公司			

续表

公司名称	所属企业		备注
	全资企业	公私合营企业	
华夏公司	华达航业有限公司 华通航业有限公司 华锦航业有限公司	华虹航业有限公司	
南光贸易公司	永新公司 澳门贸易公司 澳门南丰食品厂 澳门中药材公司	澳门电梯工程公司 南和食品厂 澳门烛业有限公司 澳门铝制品有限公司 澳门混凝土有限公司 生力电力(澳门)有限公司	
合贸有限公司	澳门合贸有限公司 Terrestrial Co. Ltd	Mightycity Co. Ltd.	

说明：1980年内各单位筹建的企业未列入名单。

此时华润积累了一定资产，拥有商场6个、货仓6座、冷库2座、油库3座、运输船62艘、宿舍等建筑面积200多万平方呎。

1981至1982年，华润将亏损和前景暗淡的公司毫不留情地进行了清理整顿。到1983年筹建华润(集团)有限公司时，华润集团所属全资企业14个，附属企业19个，合计33个公司。它们是：

- 1、五丰行：董事长冯力夫；主要业务：粮油食品进出口。
- 2、德信行有限公司：董事长王东文；主要业务：土畜产进出口。
- 3、华远公司：董事长李英民；主要业务：轻工业品进出口。
- 4、中艺(香港)有限公司：董事长陈启云；主要业务：工艺品进出口。
- 5、华润纺织品有限公司：董事长王建华；主要业务：纺织品进出口。
- 6、华润五金矿产有限公司：董事长周德明；主要业务：五金矿产进出口。
- 7、华润石油化工有限公司：董事长郭志强；主要业务：石油及石油产品、化工原料、医疗器材、医用辅料、染料等。
- 8、华润机械有限公司：董事长王同善；主要业务：机械进出口。

9、华润机械设备有限公司：董事长高石伦；主要业务：机、电、仪产品和成套设备进出口。

10、华夏企业有限公司：董事长段振武；主要业务：海上运输、船舶代理、船舶租赁、码头。

11、中国广告有限公司：董事长宋勇；主要业务：办理中国出口商品在香港地区的宣传广告。

12、华润艺林有限公司：1983年9月24日成立。董事长李文志；主要业务：在华润大厦开设商场，陈列和零售高档出口商品。

13、华润贸易咨询有限公司：董事长杨文炎；主要业务：为香港和内地公司提供咨询，编辑出版《香港市场》刊物，协助广交会办理来宾邀请工作。

14、隆地企业有限公司：董事长李景唐（兼）；主要业务：管理华润大厦。

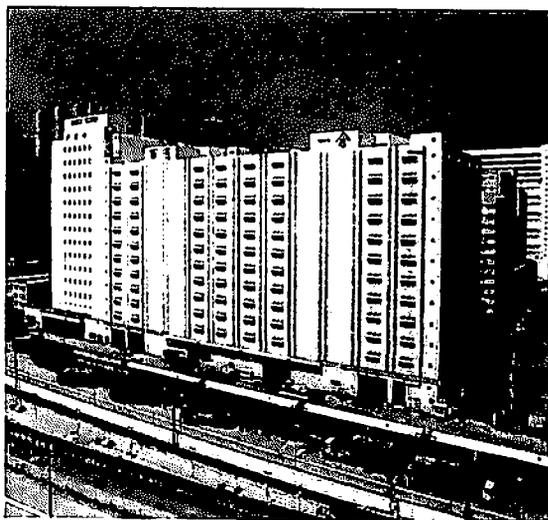
另外19家附属企业包括：立新公司、沙田冷仓有限公司、精艺贸易公司、精艺皮革厂、德发贸易有限公司、中孚行、宝艺首饰有限公司、珍艺有限公司、艺发贸易有限公司、源昌合有限公司、中国中发有限公司、万新有限公司、嘉陵有限公司、西林贸易公司、华通船务代理有限公司、百适企业有限公司、万通公司、合贸有限公司、特利发展有限公司。

从52家减少到33家，亏损和前景暗淡的企业一律关闭，这足可以看出张建华总经理的魄力。

张建华在整顿企业的同时，开始着手培养自己的干部队伍。

建国后，华润内派干部的来源包括几个渠道：外贸部、各进出口总公司、分公司和口岸。这些干部都是轮换的，没有稳定性；这个问题亟待解决。

华润培养了一批香港当地人，提拔为中层干部。但是，华润的国营性质决定了干部队伍的性质，还是要以内派干部为主。



华润的百透货仓



1983年华润公司在应届毕业生中招收的第一批大学生。左起：孙明权、段东方、黄毅、张家瑞、林中鸣（时任外贸部进出口局长）、周龙山、周彬、黄俊强

如何解决华润干部队伍的稳定性和年轻化问题，这个多年难以解决的老问题，此时摆到了张建华的面前。

1982年春季，我国恢复高考后的第一届大学生毕业，这提醒了大家。张建华在会上说：“从长远来看，华润干部要来个改造，每年从大学生中吸收几十名，准备两套人马，将来两套互换。”“要在北京买楼，作为宿舍。”

华润决定从国内新毕业的大学生中直接要人，从中培养年轻干部。张总提出：准备两套人马。就是说：当一批人在香港工作6年后，需调回国内一年（或更长），另一批人还在香港。调回国内的这批人仍在华润系统内工作，可再次派出。两批轮换，他们所熟悉的业务不会因此中断，亦可真正融入香港社会。

为了解决大学生的住房，华润第一次想到要在国内买房子。此前，华润的内派干部多数来自外贸系统，他们都有自己的工作单位，在原单位分房子，华润不需要买房子。

1983年秋季，第一批大学生7人分配到华润。在外贸部实习一年后来到了香港。他们是：周龙山、黄俊强、孙明权、张家瑞、段东方、周彬、黄毅。

那时我国每年毕业的大学生很少，华润费很大劲才要来几个。后来，国务院副总理姚依林特批，准许华润在国内多要一些毕业生。此后，每年分配到华润的大学生源源不断。

大学生加盟华润，给华润带来了青春的活力。一种新的员工结构在形成，也为华润未来的经理人队伍储备了人才。

关于一九七八年以来我司系统成立的独资、合资企业的情况报告

外贸部：

现就华润公司1978年以来企业发展情况汇报如下。

一、基本情况：

自1978年以来我司系统成立的独资、合资企业共有52个（包括澳门

南光公司^①办的13个企业)。其中独资的有29个，合资的有23个。

从经营范围来分：从事贸易的有19个公司，工厂有16个，从事运输的有9个（其中华夏公司有8个，1个是挂名公司），仓库2个，合资的财务公司、广告公司各1个，搞房地产的3个，还有一个是赤湾开发南海油田后勤服务公司。这些企业有些还在筹建中。（详见附件）

以上这些企业的注册资本合计为三亿一千一百三十五万港元。其中独资公司的注册资本为九千零四十万港元，合资企业的注册资本为二亿二千零九十五万港元。我司为办这些企业已付或即将付的资金将超过七亿港元。其中：精艺(澳门)皮革厂投资一亿港元，合资的美特容器厂我方投资二千二百四十万港元，华科电子有限公司投资将近一亿港元，百孚投资有限公司(实际是一个牌子准备撤消资本转给中国和大华国货公司)购置九龙旺角中心商业楼宇七层需用资金二亿八千万港元，大华国货公司收购宏达公司股权(侨商大厦46%的股权)需用资金一亿三千三百万港元。从事贸易的19个公司(包括九龙大华国货公司和澳门南华国货公司)投资七千万港元。赤湾开发南海油田后勤服务公司最近我司已拿出10万港元作为筹备组的经费，但究竟需要多少投资目前还不清楚，因该司正在筹备中。已开业的企业现有职工2071人。

二、经营方针和业务做法

我司及其所属单位成立贸易公司的目的是，为扩大我对港澳出口服务。……

我们在港澳办厂的目的，也是为扩大我对港澳的出口。通过办厂为国内引进新技术，提高国内产品的质量，从而扩大出口，同时亦为了增加我们的收益。

如精艺(澳门)皮革厂从西德、意大利引进了比较先进的生产设备并购买了鞣制皮革技术的专利，它的方针是以质量取胜，以服务取胜，加强生产和经营管理，向内地输送技术，去年为内地四个省的皮毛厂的29名技术人员进行了培训，这对内地裘皮鞣制技术的提高将起一定的作用。

大同工业设备公司将国产机床在香港进行改装和装配后转口远洋地区，合作生产塑料注射机(我机质量差)扩大出口，即利用香港引进国外先

^① 此前澳门南光公司隶属于华润公司。1981年2月21日，贾石副部长来华润，在讲话中说：南光可以独立，南光独立一段时间后，又合并。

进技术及采购国外元器件的方便条件，国内加工部件，香港装配整机，主销香港和东南亚市场。

澳门成立电梯工程公司主要是为了通过安装和维修电梯，以扩大国产电梯出口。

华科电子有限公司生产集成电路，机器设备是从英国进口的，是属技术先进的行业。该厂的方针是生产集成电路在香港和美国等地销售，而且在技术上给国内生产部门一定的帮助。

美特投资主要是解决国内易拉罐和其他饮料包装问题。

我们办的运输、仓库等企业的经营方针主要是：为我对港澳的出口商品服务，做到服务好、收费廉、信誉佳。

已办的52个企业，已有业务活动的约40个左右(其他还在筹建中)。

从事贸易的企业，1981年的营业额超过10亿港元。这些企业中盈利的有丰昌、沙田冷库、新联运输、致惠、华港、德发、精艺贸易公司、精艺(香港)皮革厂、宝艺、贵妃玉容品有限公司、宇利、华通船务代理、华锦航运、华通航运、中芝兴业财务有限公司、百适、澳门南光的9个企业，共25个企业，1981年共盈利四千五百万港元，亏损的企业有：中国啤酒公司、立森、精艺(澳门)皮革厂、艺发、金风电器制造厂、华达航业、嘉信、嘉利、嘉华3个航运公司、华虹航运，加上澳门3个企业共13个企业，共亏损一千九百多万港元。盈亏相抵1981年获盈利二千八百多万港元。

要使贸易企业获得盈利，我们认为：

第一，是抓适销商品的货源。我独资或合资企业的一些负责人和主要业务员经常到内地，深入产区帮助内地生产部门、外贸部门解决实际困难，协助内地发展生产。

如德发公司为上海提供辣椒素，供上海检验椒干使用，向河北提供京果的小包装材料，以便改进包装。致惠公司为提高我绸缎质量，以补偿贸易方式为上海提供价值50万港元的西班牙产的真丝绸印花机，为江苏、浙江、广东提供卷绸机五台，还免费将最新的流行色卡、新花样、新样品分发到口岸工贸部门。

第二，要抓销路。我独资、合资的贸易企业一般都很重视建立客户关系，同时注意服务质量，千方百计为买主服务，完全没有官商作风。

第三，要抓规章制度。各个企业从成立起就抓财务、人事等制度的建立，调动企业全体员工的积极性，按规章制度办事，并定期进行检查。

三、存在的主要问题有以下几个方面：

1、有的合营公司选择的对象不当。如：华科电器有限公司是华远公司和科苑公司出资经营的，合资公司成立后，科苑公司因资金困难，于1981年11月退出，现华科电器有限公司暂为华远公司独资经营。在合作前，我们对合伙人的资信、经营实力、产品去路必须了解清楚，这一点很值得我们今后注意。

2、有些企业的库存较大。如金风电器制造有限公司是生产吊扇马达的，到1981年底，仅扇头一项库存即达34万台，加上其他配件，金额达五千万港元。由于库存大，占用资金多，加上仓租、利息不断上升，资金无法周转。

3、少数企业如中国啤酒公司因经营管理不善造成亏本。

4、少数企业因受配额限制，今后很难有较大发展。如华港纺织品公司经营毛衫的转口，而美国从1981年1月起对中国毛衫实行限额进口。……

华润公司

第六十一章 三趟快车20年

1982年，三趟快车运行20周年。为了纪念，也为了总结和发展，华润对这项工作做了认真回顾，并撰写了《三趟快车在供港鲜活商品中的作用》一文，于1982年2月9日上报到外贸部。

香港总面积1061平方公里，当时人口为520万人。每年到港游客200余万人次。香港地少人多，资源缺乏，海岛型经济决定了对贸易的严重依赖，从当地居民的日常生活消费到生产所需的原材料及生产设备，大都依赖进口解决，而其工业产品又有八成左右依赖出口；所以进出口贸易被认为是“香港经济的血液”。

据统计，1962年香港粮油食品进口值26607万美元，至1980年其进口值已达233646万美元，增加了7.78倍，平均年增长率13.49%。

我国一直是香港粮油食品的主要供应者，我货占其进口的比重保持在四成以上；最高的1966年比重为56.65%。1980年我供港粮油食品总值10.66亿美元，占香港当年进口的45.63%。



“三趟快车”授奖仪式

近二十年来，我粮油食品在香港市场逐年有所扩大。1980年对港出口值比1962年实际增加了10.83倍。这个变化的取得与三趟快车有着直接关系。

三趟快车包括：

分单双日由湖北省江岸或湖南省长沙北站开出直达深圳的751快车，

由上海新龙华站开出直达

深圳的753快车；

由河南省郑州北站开出直达深圳的755快车。

这三趟快车主要是运送鲜活商品。我供港粮油食品主要以鲜、活、冷冻商品为主，占七成以上。

以1980年为例，我供港粮油食品总值10.66亿美元；其中鲜、活、冷冻商品为7.59亿美元，占71.20%；主要有活牲畜314万头，活家禽1700多万只，鲜果菜37万余吨，鲜鸡蛋9000多万斤，冻肉7.4万吨，水产品4.40万吨。

可见三趟快车的运输工作，对满足香港鲜活商品的供应是十分重要的。

鲜活商品有“易腐烂，易残次死亡”等局限。市场要求又很高，不仅要保证开市卖货，而且要做到供应量适当，这才能卖得好价钱，供不应求或供过于求，都不利于我货市场的巩固和发展。因此，鲜活商品的来货，必须要“优质、适量、均衡、应时”。

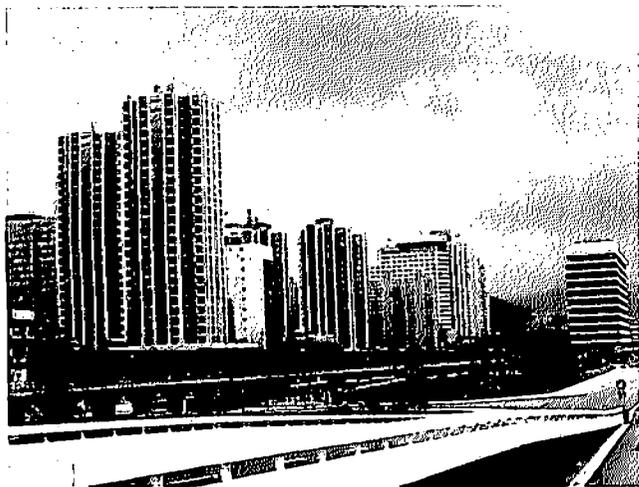
1980年鲜、活、冷冻商品到货量为82.2万吨。按五丰行业务统计：

商品	单位	总到货量	海运		铁路		文锦渡公路	
			数量	占%	数量	占%	数量	占%
活大中猪	万吨	258.07	36.48	14.14	181.67	70.39	39.92	15.47
活牛	万吨	22.61	5.17	22.87	14.9	65.90	2.54	11.23
活家禽	万只	1741.39	745.17	42.79	517.54	29.72	478.68	27.49
蛋品	万件	342.85	57.5	16.77	285.35	83.23		
冻品	吨	83489.00	20239.00	24.24	63250.00	75.76		
鲜水果	吨	117860.32	70237.048	59.59	45699.554	38.78	1923.726	1.63
蔬菜	吨	214820.58	175465.14	81.68	26665.8	12.41	12689.648	5.91

近几年来，国内铁路运输更加紧张，部分鲜、活、冷冻商品改由海运，尽管如此，从表上看，铁路仍是主要运输工具。据统计，1980年铁路直接过轨总数为65413卡，其中鲜、活、冷冻商品为34905卡，占53.45%；1981占57.7%。

三趟快车的好处很明显：定期、定班、定点，有利于保证鲜活商品的质量，有利于按计划、按配额发运，保证市场的稳定供应。在与外商的竞争中，从运输的角度看，我处于极为有利的条件。

三趟快车开行的好坏与我外汇收入是密切相关的。1980年8月三次停运期间，仅活大猪一项就少销了24000头，少收外汇约1109万港元。



满载鲜货的列车向香港进发

三趟快车的开行减少了途中各站编挂，缩短了运输时间，减少了活牲口在途中的残次死亡率。三趟快车到达深圳后，迅速编入三班“活口班次”^①过轨，751次01：15到站，编挂第二班过轨；755次05：16到站，编挂第五或第六班过轨；753次10：53到站，编挂第九班过轨。这样就能准时调入何文田专线，迅速卸货，也加速了红磡卸货场的运转。

三趟快车开行二十年来，已经成了香港人民的“菜篮子”，五丰行经营的“五丰食品”在香港享有很高的声誉。可以说，没有三趟快车就没有源源不断的鲜活冷冻商品；没有五丰行就没有香港食品市场的丰富和稳定。

三趟快车到达深圳后，由香港方面编挂过关进入香港，香港铁路沿线开设了几个货场，一则用来卸货转库，二则用来供港商就地提货。货场由华润经营。

下面这份报告是关于改建货场的，写给当时的九广铁路公司总裁侯伟志先生和九广铁路局局长黄汝霖先生。

关于改建沙田火炭铁路专线货场的协议

1983年1月19—20日，我公司陆景湘、钟波、吴汉贤先生同九广铁路公司车务总监简霖先生和九广铁路局蔡一豪先生，就沙田、火炭铁路专线货场的改建问题进行了友好的会谈，双方一致同意达成如下的协议：

(1) 九广铁路公司和九广铁路局同意重新改建沙田火炭铁路专线货场，供华润公司使用。

(2) 改建专线货场的设计、招标、施工等事项，由九广铁路公司负责，并尽快着手进行改建工作。

(3) 改建沙田火炭铁路专线货场的费用（包括专线货场的灯光设施）在380万港元以内由华润公司负担。

^① 称活的牲畜为“活口”。

以上各点望确认，答复。谢谢贵公司、贵局的合作。

香港华润公司

1983年1月20日

华润管理的货场主要有：红磡货场，何文田专线货场，沙田一火炭专线货场，后者已经经营多年，需要扩建。

1982年，五丰行筹建新的沙田冷库。

为配合三趟快车，华润在香港拥有自置铁路9446米，主要用于铁路专线货场与货仓之间的衔接。

五丰行已经成为一个集食品生产、加工、包装、运输、批发、零售、国际贸易于一体的大型综合食品企业。在西非投资的中国国际渔业公司有渔船100余艘，在远洋捕捞、水产品加工销售等方面，都具有国际领先水平。

五丰行在香港经营几十年，有一大批老员工，他们不怕脏，不怕累，兢兢业业地工作着，李树仁、范国光就是其中的代表。

李树仁1952年进入华润，至今超龄服役，已经工作了55年。他任五丰行副总经理多年，在香港鲜活冷冻商品行业有很高的威望，各界人士都信任他，上至香港政府，下至普通商人、小贩，都很尊重他，甚至包括行业小混混，都敬他几分。他不善言表，谦虚和气，几十年如一日，诚实守信。

李树仁回忆说：“50年代，我国出口的猪很少，台湾、泰国、菲律宾的猪比较多，那时我们主要是跟欺行霸市作斗争。我们的公司规模比较小，受欺负。有一个员工为坚持五丰行的鲜鱼价格，得罪了人，被人拦截殴打，我们很心疼、很气愤。文革时期，货物奇缺，三趟快车运来的商品常常被抢，我们要保护。每年台风季节，香港挂8号风球就可以不上班，五丰行员工却不能不上班；就是挂10号风球，我们照样上班。我们停业一天，香港副食品市场就会涨价，甚至出乱子。”

李树仁得过很多奖，可是他不肯说。

在李树仁的影响下，五丰行形成了很好的风气，从老员工到新来的大学生，从香港当地员工到内派干部，大家辛勤工作都是为了一个目的：保证香港市场的供应。

五丰行另一位副总，范国光，每天在半夜12点准时赶到屠宰车间，每天在凌晨6点准时组织生猪拍卖。这些工作完成以后，他脱下靴子和工作服，冲凉，换上西服，再赶到湾仔华润大厦上班。

五丰行在香港有着很高的威望，“五丰食品”受到香港人民的普遍信赖。

第六十二章 从“无限公司”转为“有限公司”

到20世纪80年代初期，华润的各项业务得到迅速发展，下属机构不断增加，华润“无限公司”的性质已经无法适应公司的运行。弊端很明显：

1、无限公司破产，债务需负无限责任；

2、无限公司股东可以转移财产，一般客户不敢轻易与之发生大的业务往来；

3、华润合伙人都是个人，这些人轮换频繁，签署合同等重要文件，股东很难齐全。

改革开放以后，华润就一直在讨论“集团化”问题，可是，国内十年动乱，百废待兴，无暇顾及。1979年9月10日华润会议记录写到，张庆富说：“华润体制改革，光打雷不下雨。体制上该独立就让他独立，华润成为集团。”12日，陈启云说：“华润要成立集团，要企业化。”1980年12月11日，陈文海发言：“华润集团化必须是有限公司，企业化与官商是矛盾的，企业化就要以利润为原则办企业。如果能真正企业化，华润在香港的地位将更高。”1981年8月27日，华润再次开会，讨论《华润公司体制改革方案》，并上报外贸部。

1982年1月，外经贸部终于下发了《关于华润公司经营体制若干问题的意见》。该《意见》指出：同意华润公司改为有限公司，成立董事会。

华润公司经过认真准备，6月正式提交了改制方案^①：

第一步，先把华润私人名义的股份转为国内总公司代表名义的股份，办理法律手续。新的股东仅是用国内公司代表名义，资产仍属外贸部。股东改组之后，即以新股东名义注册成立华润有限公司并成立董事会。

第二步，所属各无限公司改为有限公司以及各有限公司转为华润有限公司全资附属企业。具体工作分批进行。

^① 华润公司档案馆（第三馆）。

华润的改制方案得到经贸部批准。

华润从无限公司改为有限公司就这样拉开了序幕，这是一次本质的改变，从体制上彻底结束战争年代留下来的旧的经营模式，是真正走向现代化经营模式的历史性转变。

1982年12月22日，华润正式确定了新的公司名称，并责成俞敦华副总分管公司注册工作。

中文名称：华润（集团）有限公司

英文名称：China Resources (Holdings) Company Limited

张建华总经理说：“尽量按香港的法律手续办，不要担心交税，不能在1997年出问题。”

1983年2月16日，俞敦华向华润领导汇报注册情况，他说：港英财政司的彭励治、经济司的雅各布都很支持，他们已通知公司登记处和税务局，给予办理。

在香港办理注册的同时，华润公司就成立集团后的经营模式进行了认真的讨论，完成了《关于华润（集团）有限公司进一步加强业务经营的请示报告》^①，从报告中可以看到许多新的设想，这些设想大多是以市场经济的运行规律为前提的。

1、提出了关于权利和义务的口号。这对华润来说是一次转变，因为，在战争年代，华润人为了党和人民的利益，从不计较个人利益，做出了巨大牺牲；在1949—1978年，华润作为中国对资贸易的总代理，也一贯秉承着国家利益和香港人民的利益高于一切的方针；在改革开放以后，为了适应国际经济秩序的需要，华润率先推行索赔合同条款，包括对国内商品出口合同的索赔，试图建立一种全新的经济运行模式和企业关系，不靠上级计划，而是用权利和义务相互约束，保障相互间的合作。这在当时的中国还有难度，但是又势在必行。

2、提出了由“代理关系”向“买卖关系”的转化。这是华润自信的表现，华润要自己走向市场，不再靠国家，不再做官商。

3、开办超市。

4、扩大自营范围，提出了在香港经营外货的建议，如从海外进口石油在香港销售。

5、可以以外商身份回国内投资。华润是国营企业，也有外商身份，这二者

① 华润公司档案馆（第三馆）。

之间的合理结合能有效推动国内的招商引资。此后华润回国大规模投资，证明了这一点。

6、干部队伍建设问题。

7、股票上市问题。虽然还没有具体方案，但是，我们能感受到，早在1983年，华润的领导人已经意识到了这个问题的重要性。

这份报告是华润公司向华润集团转型时期的重要文件，文件中确定的总方针和战略目标成为80年代华润集团的纲领。

华润公司关于华润（集团）有限公司进一步加强业务经营的请示报告

对外经济贸易部：

为了进一步开创香港地区贸易的新局面和保持香港经济的繁荣稳定，根据部1982年4月（82）贸四字第1号文件对华润公司经营方针的指示，华润公司要继续做好“代理、服务、自营、协调”工作。形势大发展需要我们逐步扩大经营范围，现提出意见如下：

一、随着国家体制改革的发展，经济实体增多，外贸业务下放，华润公司的代理业务将逐步缩小。为适应这种形势，华润公司的任务和业务做法要有相应的改变。

（一）华润公司要继续做好各专业总公司的总代理业务。既要尽义务又要有权益。具体办法是：

1、同各省、市、自治区和部门的业务关系，应逐步推行代理或经销的“协议制度”，签订短期或长期协议。协议规定双方的义务和权利，严格遵守，违犯一方应负法律责任，赔偿经济损失。

2、对一些无法签订协议的商品，可有组织有计划地邀请内地派小组赴港推销，由华润公司安排食宿，提供洽谈业务场地，组织客户成交，收取少量佣金。

（二）逐步由“代理关系”改变为“买卖关系”。华润集团各公司可与内地各外贸单位进行直接贸易，签订经销、代理等协议。

（三）继续利用香港有利条件，加强我货转口业务，同时要与有关部门密切配合，凡是有条件的，尽量争取同各国和地区直接成交，以利加强我国同世界各国的直接关系。

二、巩固和发展销售网，加强国产品在香港的市场阵地。

（一）扩大零售业务。目前整个香港年零售额在500亿港元以上，华

润系统只占6.5亿港元，比重极少。我公司现有8个零售商场，今年开业的还有3个。在1985年内准备再搞2~4个，争取年零售额达到15亿港元。

(二)积极、慎重地试办超级市场。近几年香港超级市场发展迅速，“百佳”和“惠康”已各拥有50多个门市部。拟从现在起着手准备，争取到1986年开办20个门市部。

(三)扩大“国货公司”经营范围。按当前我货供应情况和香港市场需求情况，今后我将主要推销国货，兼营港产品和台湾省产品，也可兼营部分外货。新开的商场称为百货公司，不再称国货公司，这样便于经营，有利经济收益。

(四)加强对国货行业的领导。全香港现有66家国货公司(94个商场)，年零售额二十亿港元以上。这些国货公司极大部分通过我经销商进货。我们拟仿效中发、万新的办法，首先从大宗商品着手，由华润与商人组成联营公司，统一为各国货公司进货，收取少量佣金，以提高国货行业的零售利润水平，稳定他们经营国货的信心。

三、调整华润现有机构，加强自营业务。

(一)纺织品公司在继续发挥中发、万新两公司经销作用的同时，以现在的纱布为基础成立一个公司，把纱布抓起来。目前我在港的纱布经销商共有21家，可同他们组成一个联营公司，实行统一进货，分散经营，以利于稳定供应和扩大销售。

(二)供港鲜活商品的配额制度经过历史考验行之有效，应该继续下去。今后重点应抓好工业食品的供应，随着市场消费增长，逐步扩大自营比重。

(三)石油化工产品是我自营比重最大的商品，要千方百计经营好。

1、将现有储存27万吨的油库组成油库公司，独立核算。以存我油为主，兼存外油。

2、如果国内石油供量减少，可经营部分外油业务，以免丢掉香港市场。

3、扩大嘉陵公司的驳油能力，拟再建造两条1200吨左右的小型油轮。

(四)加强对钢材和水泥等商品的经营能力。……

(五)对土畜产品，除完成总公司所交办的任务外，要加强自营业务，对水货市场采取措施进行干预，以减少对市场的冲击。

(六)中孚和珍艺、宝艺公司应扩大我轻工、工艺品的自营和转口业务。华远、中艺公司应有组织、有计划、有选择地从大商品着手，巩固经

销业务，逐步扩大自营范围。

(七) 改变出口商品结构，扩大机、电、仪产品出口，并为引进技术设备创造条件。设立华润机械有限公司和华润机械设备有限公司，并单独设技术贸易部和仪器进口部，分别隶属华润集团。实行独立核算，自负盈亏。人员配备要少而精，随着业务的发展可逐渐增加。

(八) 根据业务发展需要，在国外设立分支机构或办事处。

1、鉴于华润集团和东南亚地区的关系，在取得新加坡商务代表处支持下，第一步可考虑在新加坡设立分公司，从事石油加工、转口业务，并开设百货商场。

2、准备和我在美国的贸易中心结合，在美设立联合公司，从事单机零配件采购和转口业务（现中国产品由港转美每年近80亿港元）。

3、可考虑和中东我贸易中心结合，在中东设立联合公司，从事对中东的转口。

(九) 华润集团资料部改为市场研究部（名称暂定，待后研究），对外是华润贸易咨询公司的牌子，创造条件出版定期或不定期刊物。

四、扩大经营手段，加强经营实力。（略）

五、开展进口和外货代理业务。（略）

六、积极协助内地工厂进行技术改造，使产品升级换代。华润（集团）有限公司可筹集资金，有选择地到内地投资，同内地有关单位联合建厂，合资经营，产品外销，按《中外合资经营企业法》对待。

七、期货问题

华润集团仍然贯彻不搞期货、不炒黄金、不炒地皮、不炒股票的指示。但有条件的少数附属公司，可适当搞点期货业务。

八、关于在港澳设厂问题

华润集团在港澳投资的工厂有三家（精艺皮革厂、美特容器厂、华科电子厂），这三家厂在港澳都是一流的。今后还将有计划地开办一些工厂。

九、关于股票上市问题

股票上市是一种筹集资金的方式。通过发行股票筹集资金，利息低，风险小。但这是一个新问题，需要进一步研究，条件成熟时另行报批。

十、建议和要求

(一) 华润公司主要靠自筹资金发展起来，1978年以前均有利润上缴，以后搞了一些固定资产投资，如建仓库、办公楼、职工宿舍等。目前

向银行贷款较多，资金周转困难。今年只能上缴小部分利润，以后视情况争取逐年增加。

(二) 适当扩大华润集团的权力。请求部给华润集团基本建设投资的资产购置权由2000万提到3000万港元。

(三) 今后在港设立分公司、开办合营公司、在国外开设分公司，请授权华润集团根据需要自行决定、报部备案的权力。

(四) 请部在年底前派20名懂英语熟悉业务的同志来华润公司，以利于工作的开展。根据形势发展的需要，拟逐步改变目前派干部的方法。今后华润集团作为一个企业，要求列入国家培训计划，请内地院校每年培养30~50名大学生，争取3~5年内培养200名左右（包括香港当地干部）能文能武的业务骨干。今年要求国家分给华润公司50名外语、财经和工科毕业生。干部队伍要保持相对稳定，不断提高素质。现在港的内派干部凡条件适合继续工作的，暂不轮换。

(五) 加强同各外贸总公司的联系。

妥否，请批示。

华润公司

1983年5月9日

关于对华润（集团）有限公司进一步加强业务经营的批复

华润公司：

你公司（83）经美字第九号文收悉。

原则同意你公司《关于华润（集团）有限公司进一步加强业务经营的请示报告》。可照此执行，在执行中根据形势的发展和需要，再不断完善和扩大经营业务。

为贯彻党的十二大关于对外开放、搞活经济的政策和中央关于对香港经济上要保持繁荣稳定的精神，华润（集团）应充分利用三十五年来在香港打下的经济基础，以及同各方建立起来的商业信誉，解放思想，进一步巩固和提高经济实力，在扩大和发展经营业务方面打开新局面，为国内经济建设做出应有的贡献。为此，华润（集团）除仍要完成国家计划、出口收汇等指令性任务和继续做好国内各进出口总公司的代理业务外，同意适当扩大对华润（集团）的经营权限：

一、经营业务

1、兴办一些工贸结合的企业，既搞贸易又办工厂，和有关省、市、自治区、部门合作，可在香港或国内开工厂；

2、加强自营业务，特别对香港零售市场阵地要充分利用，增开一些百货商场和超级市场，

3、增加经营手段为扩大进出口贸易服务，如建码头、仓库、搞船运等，

4、在港或到国外设立分公司或开办合营公司，华润（集团）可根据业务需要自行决定，报部备案。

二、财务

给华润（集团）基本建设投资的资产购置权由原2000万港币提高到3000万港币（或500万美元），超过此限度要报部审批。

三、人事

保持干部队伍的相对稳定，提高其素质，在依靠和使用当地干部职工的同时，国内要输送一批懂业务、熟悉业务的干部到华润（集团）工作。

此外，华润（集团）除在香港发展其经济实力、扩大其市场阵地外，还要对国家经济建设直接做一些贡献，每年向国家上缴一点利润，具体上缴多少，可视华润（集团）每年盈利情况而定。

澳门南光贸易公司可参照华润（集团）请示报告的内容，结合澳门具体情况，尽快提出如何加强业务经营的意见报部审批。

对外经济贸易部

1983年6月2日

1983年7月8日，华润（集团）有限公司在香港注册完毕。

1983年7月13日，国内《人民日报》等报纸在头版发表了这一消息。

第六十三章 华润大厦

从1952年起，华润一直在中国银行大厦办公，1979年购买湾景中心A座后，华润总部和部室搬到大厦的群楼办公，办公条件得到部分改善，但是，还是不能适应公司发展的需要。

华润向港英政府提出盖建办公大楼的要求。

港英政府将新填海的一片地卖给了华润。

1979年12月28日下午三点半，华润大厦工程破土动工。

1980年1月17日，张光斗主持召开华润领导层例会。会上，张政副总汇报了筹建华润大厦的情况，他说：“与港英政府经过反复协商，关于地价、利息等一系列问题，上星期终于定下来了。”

就在这次会议上，华润决定：成立“华润公司建筑经营部”，具体负责建筑材料的采购供应，韦志超、李威林等参与其中。并决定：将华润大厦的建筑工程交给和合公司承担。聘请李嘉诚做顾问。

和合公司总经理胡应湘表示：“我会把华润大厦当成自己的大楼来盖。”

华润副总李景唐说：“大楼建筑面积152.9万平方英尺，地面高度183米，共53层，包括地下3层，停车位600个。需要电梯37组，直梯29组，手扶斜梯8组。”

1月24日，再次开会就大楼电梯问题专门进行研究，与会者一致通过：使用进口电梯。华润自己盖楼，不用国产电梯，这不是小问题，也许是政治问题。会上，有人预测：这个问题很可能会被反映到国



1979年，华润公司为建华润大厦与和合公司签订合作协议
照片提供：李威林

务院去。但是，大家一致认为：要实事求是，我们的国产电梯达不到要求，这个新大楼将成为香港的地标性建筑，各个部件必须达到世界先进水平。

会议决定：大楼一定要现代化，中央空调、照明设备、消防设备都要实现电脑控制。要有闭路电视。

外墙铺砌高级白玻璃纸皮石，配以大型浅绿色玻璃窗，内部装高级隔声天花板^①。

1981年6月1日，华润例会。讨论“华润大厦”四个字的字体问题，决定采用古代书法的毛笔字风格。

就在这天晚上传来了宋庆龄去世的消息。

1981年6月2日，华润在香港举行哀悼。抗战期间，宋庆龄与香港八路军办事处、与联和行有着密切关系，因此，华润对宋庆龄也保持了自始至终的忠诚和友谊。从宋庆龄离开香港回到内地后，几十年来，她习惯使用的化妆品、药品以及一些生活必需品，基本上由华润代购。

华润大厦工程进展顺利，1982年12月28日封顶。

1982年底和1983年初，华润所属各公司开始内装修，1983年4月20日，广告公司率先将自己所用楼层装修完毕。

1983年7月上旬，港英消防局、工务局分别到华润大厦检验，大厦整个工程验收通过。

华润大厦群楼基座为紫红色，整体为白色，地下3层为停车场，有停车位500余个；底座5层，1层为对外出租部分和物业管理，供银行等必备机构租用；2层为商场和公共广场；3层至5层为饭店餐饮业；6层为机房；7层至49层为写字楼，其中15、31、48层为防火层；第50层为贵宾楼和宴会厅，可同时容纳400人就餐。

配楼一层二层为“中艺商场”，三层四层为“香港展览中心”。中华人民共和国驻香



华润中发公司在香港召开中国毛衫洽谈会开幕剪彩 照片提供：王健华

① 香港《文汇报》，1983年9月26日。

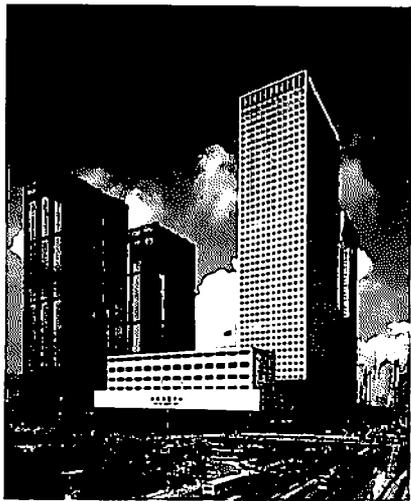
港特区特派员公署领事部也设在这里（签证处）。

“香港展览中心”这个名称属于华润，这也是历史的原因。从1956年起，华润就开始在香港举办各种展览，内地到香港举办的展览活动，基本上都由华润承办^①，所以，在设计华润大厦时，就想到了要开设展览中心。展览中心开业后，每月的展览排得很满。美国国务卿基辛格在1983年曾到此参观，澳大利亚共产党主席希尔也来参观过抽纱展。

1983年华润大厦竣工，成为香港的地标，她洁白、稳重、高雅，融传统与现代为一体，设施先进，功能齐全，一时间成为国际跨国公司首选的写字楼之一。

1983年竣工的华润大厦工程创造了四项香港之最：其一，沉井工程。73个粗壮的沉井传到基石上，外加支撑主楼的32个沉井，直径达4.5米，深度达45米；施工前挖去土方62000立方米，扎铁量约4000吨。其二，采用当时先进的滑膜施工方式，内外滑膜和楼面每层扎铁270吨，混凝土910立方米，铁板膜6850平方米，支撑通架1800个。18层以下每四天建成一层，19层以上每三天建成一层，质量好，速度快。其三，内部机电设备先进、完备。冷冻机的冷冻量为每小时1100吨，每台冷冻机重32吨，吊上6层机房亦属创举。其四，电梯速度快，有四组电梯速度高达每秒8米，属全港最高速的电梯。

华润大厦落成后，成为几代华润人的骄傲，分散在大陆和世界各地的华润人来到这里，就像回到了故乡，回到了自己的家。



华润大厦

^① 1983年下半年，内地通过华润在香港举办的商品展销会达15个，包括纺织品、轻工产品、土畜产、粮油食品等。

第六十四章 三喜临门

1983年，华润“三喜临门”：

第一喜：华润公司成立35周年^①；

第二喜：华润（集团）有限公司成立；

第三喜：华润大厦落成。

华润集团举行第一届董事会。

9月23日，经贸部副部长贾石一行19人来到香港，一则参加董事会，二则庆祝华润三喜临门。

9月23日，华润召开董事会。华润（集团）有限公司董事会正式成立，成员如下：

董事长：贾石（经贸部副部长兼）

副董事长：张建华

常务董事：赛自爽、宋一川、姬江会

董事：叶平、李景唐、戴杰、齐中堂、王明俊、王永安、

孙锁昌、齐广才、贾庆林、曹万通、刘蕴清、李英贵、

王斌、张辑川、程继贤

总经理：张建华

副总经理：赛自爽、宋一川、姬江会、叶平、李景唐

在23日召开的董事会上，总经理张建华作工作报告。

9月25日，华润开记者招待会，张建华总经理说：“若以一美元兑换五港元计算，华润现在的资产约值24亿港元。”^②他对记者们说：华润将在香港再建四个大型商场，并发展超市业，进行工业投资，继续为香港的繁荣和稳定而努力。

^① 35周年的计算时间是从1948年12月算起，没包括华润前身联和行与联合进出口公司时期的10年。

^② 见香港《文汇报》，《国货暂不美元计价，华润扩大香港投资》，1983年9月25日。



1983年9月27日上午，外贸部副部长贾石在华润大厦50楼与部分员工合影 照片提供：巢永森、许莹

1983年9月26日，华润集团举行酒会，庆祝“三喜临门”，5000嘉宾出席酒会^①。《文汇报》报道：“参加酒会的来宾来自工商界、航运界、金融界、外交界、教育界、劳工团体等，其中包括：祁烽、叶锋、李储文、陈远明、蒋文桂、刘鸿儒、薛文林、李发奎、袁更、方远谋、倪少杰、胡应湘、何世柱、丘德根、包玉刚、庄重文、李福兆、何添、陈寿林、王宽诚、汤秉达、霍英东、李嘉诚、邓莲如、简悦强、纽璧坚、凯瑟克、布立克、冯秉芬、伍舜德、柯平、郭鹤年、雷兴悟、陈丕士、田元灏、李东海、李作基、杨光、梁灿、包玉星、胡汉辉、黄保欣等。”

报纸的新闻标题这样写道：“华润公司盛会贺三大喜事，含辛茹苦三十五载，繁荣香港立功勋”；“国货输港去年逾300亿元，扩大内地香港贸易，华润做出巨大贡献”。

国内来宾名单如下：副部长贾石、经贸部进出口局局长戴杰、中国丝绸总公司总经理王明俊、中国轻工业品进出口总公司总经理王永安、中国化工进出口总公司总经理孙锁昌、中国土畜产进出口总公司总经理齐广才、中国粮油食品进出口总公司总经理曹万通、中国纺织品进出口总公司副总经理李英贵、中国工艺品进出口总公司顾问王斌、中国五金矿产总公司顾问张辑川、中国机械设备进出口总公司代理经理高石伦、中国对外贸易运输总公司租船公司总经理李春田、中国机械进出口总公司总经理周传儒、中国仪器进出口总公司总经理王钟远、中国技术进出口总公司顾问张立，经贸部处长徐大有、副处长蔡鸿章、李国华^②。

① 《华润公司三喜临门，五千嘉宾出席酒会》，见香港《文汇报》，1983年9月27日。

② 香港《文汇报》，1983年9月23日。



包玉刚（左）、张平



贾石（右二）副部长参加华润董事会，王健华（右一）

嘉宾云集，高朋满座，同仁相庆，老友相会。

老公司、新集团，新大楼、老朋友。

华润大厦四周，鲜花簇拥，友好人士送来的1500个花篮使这里成了花的海洋，车水马龙，人来人往，屹立在维多利亚海湾旁的华润大厦^①在秋季阳光照耀下，白色楼体熠熠生辉。

前来祝贺的朋友络绎不绝。从1938年到现在，45年了，华润有太多的朋友。

在抗日战争时期，香港八路军办事处及其联和行在香港举办过多少次抗日募捐，港澳同胞在抗日的旗帜下捐款捐物，那是中华民族历史上一个值得骄傲的时代，抗日战争使港澳同胞和海外华侨的爱国热情得以燃烧，中华民族第一次凝聚成一个抗日整体。正是在这样的背景下，联和行才具有了与众不同的凝聚力。

解放战争时期，华润公司以香港为依托，用贸易支援前线将士，华润支前的脚步从罗津、大连沿海南下，一直走到海南，并通过印度走到了西藏。香港客户的业务也跟着走遍天涯。

抗美援朝时期，为了冲封锁、反禁运，华润与港澳同胞共同经受了艰难困苦的考验，为减少志愿军将士的牺牲付出过血的代价。

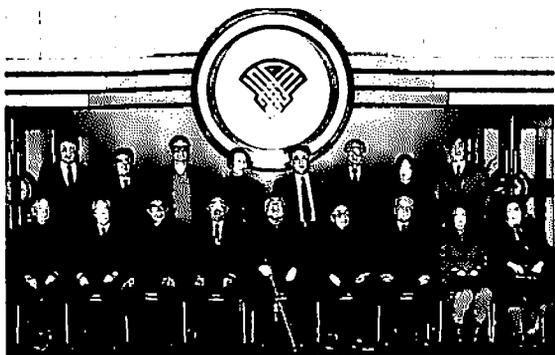
万隆会议以后，新中国以崭新的姿态屹立在世界的东方，香港的地位也随着中国的强大而日益提高，华润公司也成为世界著名企业。

作为中国对资贸易的总代理，华润的朋友遍天下。

^① 华润大厦的土地因填海而成，当时是临海的。



唐群：1949年任华润天隆行会计；右：吕虞堂，50年代任华润出口部经理



前排左起：赛自爽、麦文澍、张先成、沈觉人、丁克坚、张光斗、张平、孙琼英、丁克坚夫人；后排左三起：安民、张先成夫人、周传儒、张镇、张镇夫人

招待会上，大家握手相庆，眼里闪着激动的泪花，不用太多的语言彼此就能理解，枪林弹雨中走过的友谊令人怀念。那一天，人们提到的名字很多、很多：杨琳、钱之光、刘双恩、李应吉、张平、丁克坚、张光斗，一串串闪光的名字记录着友谊，记录着华润的艰辛和辉煌，也记录着几代人的奋斗和牺牲。

9月26日的酒会，盛况空前，香港多家媒体进行了全面报道。其中：《大公报》用了31版进行报道；《文汇报》用了26版；英文的《南华早报》用了28版；《华侨报》用了6版。

9月28日，华润集团对在华润工作20年以上的385名老员工进行了表彰，以鼓励华润4000多员工继承和发扬光荣传统。

前辈的奉献成就了华润的辉煌，表彰他们就是在肯定历史，就是在告知未来：我们将沿着前辈的足迹勇往直前，继续为祖国的现代化和香港的繁荣稳定做出应有的贡献。

跋

本书记录了华润公司1938年至1983年共计45年的历史，这是一部群英史。在这45年里，华润与祖国共命运，经历了抗日战争、解放战争、抗美援朝战争、建设新中国、改革开放初期等不同阶段，为祖国做出了巨大贡献。全国解放以后华润公司的作用表现为以下几方面。

其一，外汇渠道。在改革开放前，华润作为对资贸易的总代理，是我国开展对资贸易、获取自由外汇的主渠道之一。

外汇渠道作用还体现在新中国诞生初期，那时，西方国家对我国实行封锁和禁运，华润公司在“冲封锁”和“反禁运”中，冒着难以想象的风险，开辟了跨越东半球的海运线，华润的轮船驶向世界，他们运送的进出口物资为中国大陆医治战争创伤、恢复工农业生产提供了保障。

其二，桥梁作用。华润立足香港，成为新中国连接西方世界的一座重要桥梁，尤其是在上世纪60年代初中苏关系恶化以后，华润的桥梁作用更加重要。在很长一段时间里，外国商人和政治要员访问中国，主要通过华润联系。周恩来总理多次向外国朋友介绍说：有事儿可到香港，找华润。华润为广交会发放来宾邀请函也是一例。

在70年代末，华润的桥梁作用发挥到极致：一方面，华润把国内的外贸机构带到香港，帮助各省市自治区、各部委在香港开办窗口公司，使“粤海”等一大批公司迅速崛起；另一方面，华润通过咨询、介绍、引荐、参股等方式，把港澳和海外商人带回内地，进行实业投资。这些投资带动了内地经济的发展，也使投资者获取了较高的利润。在世界经济格局中，大陆的竞争力得以提升，港澳商人的实业化水平和竞争力也得以大大提高。

其三，试验田作用。建国初期到70年代初期，我国的经济体制一度与世界脱轨，严重阻碍了我国的经贸发展。为了推进我国的经贸事业，党和国家领导

人通过华润进行了多项试验：远洋贸易与世界惯例接轨；突破片面追求“物价稳定”的局限，出口商品定价标准多元化；商标注册符合国际要求，出口商品检疫符合国际标准，合同文本和索赔条款按照国际惯例，利用交易所采购大宗商品；股票交易；突破“既无外债也无内债”的束缚，贷款经营；探索补偿贸易可行性；到海外投资办企业；国企海外上市等等。这些措施在大陆大规模推行前，都在华润进行过“试验”，总结经验教训后才开始推广。在新中国建立和完善计划经济体制的过程中，有华润人奉献的智慧，在我国走向市场经济的道路时，有华润人的先行探索。

华润在香港实行的“属地化管理”，使华润有效地融入到世界经济格局之中，因而能够成为先行者。

其四，对港澳的社会责任。在很长一段时间里，华润代表我国政府对港澳地区承担一定的社会责任，比如，保证香港副食品供应和市场繁荣，通过贸易活动团结港澳同胞，在公司聘用的香港员工中培养爱国人士等等，这些都有利于增强港澳社会的稳定性。

华润公司的作用是独特的，从1938至1952年，在抗日战争、解放战争、抗美援朝战争中，华润是直属中央的最大的海外企业；从1952年至改革开放，华润是我国对资贸易的“总代理”。华润绝不是一家普通的贸易公司，而是一家与党的命运、与祖国的命运息息相关的海外赤子。我们有理由相信：随着对我党、我国经济史研究的深入，华润的作用还将得以进一步挖掘。

在这里我不能不写到1997年7月1日香港回归。为了实现香港顺利回归，并保证香港的繁荣稳定，华润人同样做出了巨大贡献：中英谈判前为中央提供系列专题报告，通过开发香港新界地产稳定人心，保障香港副食品市场和石油能源的供应等等，华润公司代表祖国，在各个方面向香港人民透露出“一国两制、稳定发展”的美好前景。

1997年6月至7月，华润所有员工都动员起来了，为了香港人民的利益，他们时刻准备着，随叫随到。6月29日至7月2日，多少华润人彻夜不眠，在瓢泼大雨中，他们迎接人民子弟兵开进香港；在瓢泼大雨中，他们欢迎党和国家领导人走下飞机；在瓢泼大雨中，他们把鲜活冷冻商品运到菜市场、超市，以保证市场繁荣。

当五星红旗在香港冉冉升起的时候，多少华润人流下了激动的热泪，他们自豪，他们骄傲，几代华润人的流血牺牲，终于盼到了这一天。

时至今日，华润已经走过了70年的风风雨雨，我们有理由相信：华润人一定能把华润做大做强，一定能把华润精神传递下去，为国家、为民族做出更大的贡献。

附录



附录一：1954年以前华润员工名单^①

蔡 新	程之魁	高子良	黄士娴	李威林	柳碧清
曹敏华	高国元	葛素清	黄淑萍	李显忠	柳立坚
柴松年	褚冠廷	龚玉纯	黄淑仪	李欣之	卢 方
巢克明	戴炳荣	古来文	黄天骥	李永绥	卢季平
巢永森	单墨芬	谷静溪	黄天霞	李玉莲	卢莲琴
陈 宝	邓慧娟	谷群昭	黄以进	李 煜	陆国贤
陈昌桎	邓明哲	顾根祥	黄荫昌	李远波	陆为立
陈传武	邓 强	顾宪明	黄兆棠	李 智	陆宗麟
陈德全	邓少婉	关兆民	黄智喙	李 仲	吕伟君
陈发扬	邓永续	关志文	霍 有	梁北海	吕虞堂
陈 枫	邓玉贤	贵阴昌	简福贤	梁惠玲	吕曾训
陈凤琴	邓 元	郭丽萍	简焕贤	梁 勤	伦秉忠
陈凤祥	邓志华	郭伟芝	简新民	梁如莲	罗洁如
陈高涛	丁俊之	郭 愉	江金才	梁锡麟	罗清安
陈 函	定正雄	郭 贞	江树焯	梁应钊	骆宝生
陈 涵	董国斌	郭祖懋	江永丹	梁玉英	骆智菊
陈惠韶	董恒涛	何家霖	江照国	梁志明	马昌敏
陈火萌	董继舒	何君实	姜定球	廖沛霞	马景洪
陈巢武	董其军	何俊芳	柯 鸿	廖文慧	马 云
陈 鉴	董其年	何 明	赖祖悦	廖秩兴	麦国芬
陈铭长	董琼南	何明道	蓝蔚苍	林保德	麦 海
陈清爽	董文仙	何如光	黎北实	林广成	麦日平

^① 根据华润人事档案整理。名单可能不全(不包括华夏公司员工)。

陈庆沧	董选一	何忠祺	黎景宋	林和硕	麦庭婵
陈式文	杜彩桃	何祖霖	黎立	林明	麦文澜
陈棠生	杜礼殷	洪鸿璋	黎士英	林启泽	麦文涛
陈伟庭	杜月妹	洪林青	李慕贤	林如云	麦芝
陈渭明	段甲芝	洪妙琦	李保亚	林善英	毛蓓丽
陈渭权	范海伦	侯贵名	李福祿	林应槐	梅英俊
陈渭仪	范忠豪	胡芳	李福生	林莹如	孟学思
陈武文	方崇正	胡灌枝	李后伟	林源达	莫凤仪
陈心鑫	方日桦	胡世英	李俊伟	林祖合	莫洪生
陈又亮	费逸甫	胡行觉	李莲	凌香俞	穆汉民
陈玉	冯海	胡宇衡	李良卿	刘春和	倪惠卿
陈泽民	冯金焯	黄坤	李明之	刘翠芝	倪克功
陈志光	冯静玉	黄丽珍	李琦	刘桂明	倪仕诚
陈智	冯舒之	黄美娴	李权滋	刘良	倪维良
陈柱	冯子洁	黄妙卿	李瑞兰	刘平	欧沾
程文魁	符应彰	黄绮华	李瑞文	刘旺	潘静华
程镇中	高志毅	黄士濂	李少平	刘雨铃	彭虹
彭劲枝	田婉华	吴逢捷	杨明洁	曾瑞兰	郑进德
浦亮畴	田宣南	吴耿辉	杨升汉	曾维中	郑进佳
齐文娴	万立	吴海琴	杨升沛	曾娴	郑乃藻
乔中平	汪桂兰	吴鸿运	杨升业	曾子云	郑沛东
秦汝正	汪桂芝	吴品方	杨文炎	张博民	郑善棠
秦益田	汪海涛	吴善缘	杨心生	张博明	郑堂
秦正	汪乾惠	吴少荷	杨玉娇	张楚音	郑伟
区韶炎	汪乾基	吴欣之	杨志雄	张国瑜	郑文钦
余翠琼	汪锡英	吴鑫	杨志尧	张焕文	郑行健
沈尔元	王诚孝	吴颖	姚玲	张家琴	郑耀华
沈家禄	王诚学	伍根源	叶华凤	张考瀛	郑仪
沈立忠	王春新	伍光国	叶慧仪	张南光	秩兴
沈念祖	王道顺	伍妙芳	叶均强	张森绂	钟剑辉
沈燕芬	王二	伍庄	叶锐辉	张韦群	钟文
沈元龙	王洪	萧桂兰	叶锐良	张显惠	钟志云

施日驹	王寄安	谢丽清	叶绍堃	张祥霖	周 才
仕达明	王家藩	谢铭益	叶 新	张扬时	周德明
宋长青	王进泽	谢 贤	叶业生	张意英	周家明
苏根治	王玲珍	徐福群	叶应祺	张永江	周明娟
苏 九	王培生	徐辅治	易明哲	张云嘯	周瑞芳
苏少生	王培视	徐国荃	尹绍楷	张兆祥	周绍达
素绍昆	王培祖	徐骏人	于本中	张振全	周书元
孙常龄	王仁暎	徐立人	于树德	张 提	周婉芳
孙剑宽	王紫芬	徐慕兰	余朝宗	张卓群	周裕如
孙剑霓	王天霞	徐鹏飞	余谷风	张子厚	周允中
孙剑宪	王为元	徐润安	余金英	赵 琛	周兆民
孙克明	王为祖	徐润仙	余克斌	赵崇廉	周志一
孙琴光	王秀芳	徐绍生	余倩华	赵非洛	朱 斌
孙琼英	王雅珍	徐廷梅	余善勋	赵光禹	朱燕芬
孙用致	王逸和	徐瑶良	俞伯钧	赵桂生	朱雨文
谭炳基	韦郭氏	徐蕴瑜	俞敦华	赵儒谨	朱仲平
谭光池	韦嘉瑚	徐滋祥	俞履基	赵世鹏	诸冠庭
谭光远	韦向辰	许秀英	俞声铃	赵玉欣	祝 谨
谭 沛	韦志超	许 莹	虞和森	赵子明	宗凤蝉
谭万方	韦志浦	严运涛	誉婉芬	郑百诗	邹明媚
谭志远	温 明	严镇文	曾 初	郑炽南	
汤国仁	温志生	杨俊生	曾初廖	郑 丹	
汤旺庆	翁觉深	杨廉安	曾 兰	郑根源	
唐佩英	吴定华	杨林秋	曾 梅	郑鹤山	

附录二： 1938—1983历届董事会成员及行政领导成员

联和行时期

1938夏—1946夏

总经理：杨琳（原名：秦邦礼；又名：杨廉安）

上级主管：武汉、重庆八路军办事处、周恩来

联和进出口公司时期

1946夏—1948夏

总经理：杨琳

副总经理（支部书记）：袁超俊

总会计：刘恕

上级主管：中共中央、朱德

华润公司时期

1948.8—1949.5

董事长：钱之光

总经理：杨琳

副总经理：袁超俊、李应吉(张显惠)

总会计：刘恕

上级主管：中共中央、朱德

1949.6—1952.10

董事长：杨琳

总经理：李应吉

副总经理：余秉熹、浦亮畴、俞敦华、麦文澜

执行董事：张平(张焕文)

上级主管：中央办公厅、杨尚昆

香港管理委员会(港管委)成员(1949.12—1952.10)

主任委员：杨尚昆

委员(北京)：钱之光、叶季壮、赖祖烈、邓洁、邓典桃、袁超俊、
刘昂、刘恕

委员(香港)：杨琳、舒自清、张平、李应吉、徐德明



1998年，杨尚昆在香港，乘车路过华润大厦时，回忆说：“我当过华润的老板。” 照片提供：朱育诚

1952.10—1960.12

董事长兼总经理：张平

副总经理：刘靖(赵敬三)、何平、浦亮畴、俞敦华、李任之

上级主管部门：外贸部(自1952年10月—1999年底)

1960.12—1971.12

总经理：丁克坚

副总经理：李文学、余秉熹、冯学彦、徐德明、赵光礼、麦文澜、
俞敦华、李任子、刘靖

1972.1—1981.10

总经理：张光斗

副总经理：李文学、张先成(时间短，曾任第一副总)、张政、

余秉熹、麦文澜、俞敦华、乔文礼、姬江会、裴泽生、
冯学彦、赵光礼、叶平、高尚林、李景唐

1981.11—1983.9

总经理：张建华

副总经理：赛自爽、宋一川、姬江会、俞敦华、李景唐、叶平

华润（集团）有限公司时期

第一届董事会（1983）

董事长：贾石（经贸部副部长兼）

副董事长：张建华

常务董事：赛自爽、宋一川、姬江会

董事：叶平、李景唐、戴杰、齐中堂、王明俊、王永安、孙锁昌、

贾庆林、曹万通、刘蕴清、李英贵、王斌、张辑川、程继贤

总经理：张建华

副总经理：赛自爽、宋一川、姬江会、叶平、李景唐

附录三：1938—1983历任主要领导人简历

杨琳：原名秦邦礼，又名杨廉安（1908—1968）

华润公司创始人。

1908年出生在江苏无锡。1931年加入中国共产党。

1927年参加严朴领导的无锡秋收暴动。

1931—1935：在上海任我党地下交通员。在上海和瑞金沿线建立交通站，保证临时中央与红色根据地之间的联系，并通过“白区”与“红区”之间的贸易为一至五次“反围剿”提供物资。

1935—1937：在莫斯科列宁学院学习。

1937—1938：延安党校教务处教师。

1938—1952：香港八路军办事处成员，在香港从事贸易工作，先后创建联和行（华润前身）、华夏航运公司、天隆行、励兴公司等，第一任“港管委（香港）”主任。

1953—1955：外贸部综合计划局局长。

1955—1959：印尼大使馆商务参赞。

1960—1961：中国五金进口公司总经理。

1961—1968：对外经济联络委员会副部长，党组书记。

1968年在文革中遭受迫害致死。



1955年9月23日，杨琳陪同印度尼西亚内阁总理布哈努汀哈拉哈参观中国展览馆。照片提供：杨伟

钱之光 (1900.11—1994.2)

华润公司第一任董事长。

1900年出生于浙江，
1927年加入共产党。

1927—1933：先后在杭州、上海、天津从事地下工作。

1933—1934：在江西中央苏区，任中华苏维埃共和国临时中央政府国民经济委员会委员兼对外贸易总局局长。

1934.10—1937：随中央红军长征，到陕北后，任中华苏维埃共和国中央政府西北办事处对外贸易总局局长。

1938—1945：先后在南京、武汉、重庆八路军办事处工作，以少将军衔任处长。为国共两党重庆谈判做了大量的工作。

1946.5—1947.3：随周恩来、董必武率领的中共和谈代表团到南京、任中共和谈代表团办公厅主任。

1947.3—1949.4：根据周恩来、任弼时关于“去香港主持海外及内地经营，并筹划今后蒋管区地下党经济接济”的指示，到大连组建“大连站”（中华贸易总公司），后到香港华润公司任董事长。

1949—1969：任政务院财经委员会委员、纺织工业部副部长兼党组书记。是新中国现代纺织工业的奠基人。

1970—1980：任轻工业部部长、党组书记。

1981年：任国务院顾问。

曾被选为中共第八至十二次全国代表大会代表，第九至十一届中央委员，十二大当选为中央顾问委员会委员，第二、三届全国人大代表。主编《当代中国的纺织工业》^①。



钱之光90岁生日聚会。左起：钱之光之女、祝华、鲁映、钟可玉、袁超俊、钱之光、童晓鹏、刘昂、祝华、王怡明、郭里怡、钱之光之女、刘恕

^① 摘自王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年。

袁超俊：原名严金操，又名严惟陵（1912—1999）

华润公司第一任支部书记。

1912年12月出生于贵州。1930加入中国共产党。

1930—1933：在贵州、上海从事地下工作。

1934年3月6日：第一次被捕入狱。1935年春出狱。

1935—1936：任上海职业界救国联合会常务干事，上海工人救国会主席。

1936年11月25日：再次被捕入狱。1937年8月出狱。

1937—1943：在南京、武汉、湘乡、衡阳、贵阳、重庆等地八路军办事处工作。任中央南方局秘书，管理交通、财务，同时负责秘密工作委员会的工作。

1943.6—1945.12：随周恩来来到延安，在杨家岭周恩来同志处工作。1945年4月至1945年7月，在党的“七大”秘书处工作。

1945.12：回到南方局，管理秘密交通和财务等工作。

1946.7：中共南方局四川省委秘书长。

1946.11—1949.12：经周恩来同志安排，赴上海从事秘密工作，后到香港联和公司（华润公司前身）从事贸易工作，先后任党支部书记、副经理、党总支书记，同时负责电台机要工作。

1949.12—1955：纺织工业部办公厅主任。

1955.1—1957：纺织工业部机械制造局局长。

1957.8—1964：中国国际旅行社总经理。

1964.11—1985：中国旅行游览事业管理局副局长、党组副书记和代党组书记。

1985年离休。



1990年12月，在西花厅，袁超俊一家拜望邓颖超。左起钟可玉、袁超俊、邓颖超、袁青

刘恕：又名拱树屏、拱坦（1915—2004）



周恩来与刘恕握手

1915年出生于安徽来安县，1937加入中国共产党。

1937.10—1937.12：在京沪沪杭甬铁路员工战时服务团工作。

1938.1—1938.9：在长沙八路军驻汀通讯处任副官。

1938.10—1938.12：筹建桂林八路军办事处。

1939.1—1943.6：八路军重庆办事处运输科长。

1943.7—1944.8：在延安周恩来处工作。

1944.9—1945.8：在延安中央党校学习。

1945.9—1945.12：延安解放区救济总会任会计科长。

1946.1—1947.3：中共南京中央局财委会秘书长。

1947.3—1947.8：由延安到烟台途中行军，赴香港。

1947.9—1949.12：在香港任华润公司总会计。

1950.1—1952.9：任中央办公厅特别会计室副主任、港管委委员、华润公司驻北京办事处主任。

1952.10—1961.3：外贸部党组秘书。

1961.4—1966.12：驻巴基斯坦领事馆任商务参赞。

1966.12—1974.2：在外贸部五七干校等部门。

1974.2—1979.12：驻法国大使馆商务参赞

1980.1—1983.7：中国海关总署副署长

1983年离休。

刘双恩 (1909—1978)

刘双恩

1909年出生于福建泉州市，1946年加入中国共产党。

1927年毕业于厦门集美高级水产航海学校。

1927—1946：从事航运、海关等职业。1932年曾冒着生命危险，给东北义勇军运送物资。

1946—1948：集美高级水产航海学校教师，厦门港引水员，并担任厦门工委书记。

1948—1951：筹建香港华润公司所属的华夏公司，任总船长，并具体指导了国民党招商局海辽号货轮的起义。其间曾任香港国兰船务公司经理。

1952—1978：调回北京后，历任海运公司科长、外运总公司处长、专员、副总经理、外贸部运输局副局长。

在反封锁禁运中，他建议开辟了湛江港和珠江口垃圾尾的新航道；建议利用运输盈利购买船只，建立了为外贸运输服务的船队。

李应吉：原名郎汉初，又名小彭、郎世英、张显惠 (1913—1969)

李应吉

1913年生于浙江省海宁县。1931年加入中国共产党。

1932年夏：任上海沪中区委宣传部长。

1933年被捕，1936年国共合作后经营救出狱，到南京八路军办事处工作，后任董必武同志的秘书。

1937—1940：任川东特委组织部长。

1941—1946：在湖南、四川等地党的公开企业任职。

1947—1952：在香港从事地下工作，后任华润公司经理、南洋贸易公司经理。

1952—1953：调回北京，在中央特别会计室工作。

1953—1963年：对外贸易部财会局局长、驻埃及大使馆商务参赞。

1964—1969：任对外经济联络委员会副部长、党组成员。“文革”中遭受迫害，1969年2月逝世。

张平：原名张焕文（1912—）



2005张平（92岁）与宁高宁，1960年张平从华润到中粮，
2004年宁高宁从华润到中粮。

1951—1960：华润公司总经理。

1960—1983：中国粮油食品进出口公司副总经理、总经理。

1983年离休。

1912年4月出生于江苏无锡。1938年加入共产党。

1935年始，任上海广大华行秘书、会计等职。同时参加职业界救亡协会（读书会及华联同乐会等），宣传抗日。

1948—1949：先后任香港广大华行协理、董事长。

1949—1951：任“港管委”委员、常委、秘书长、财务处长等职。

丁克坚：原名丁文学（1912—1998）



丁克坚

1912年10月出生于江苏丰县。1938年加入共产党。

1931.10—1938：赴冯玉祥将军开办的山西汾阳西北军官学校学习，毕业后投身抗日救国斗争，历任张家口抗日同盟军司令部密电员、冯玉祥部手枪营文书，后被保送到南京防空学校学习。

1938.3—1945：到达延安，先后在抗大、陕北公学学习。毕业后在延安工作。

1945.8—1950：到东北战场，任东北抗日民主联军总后勤部、总兵站部政委，兼四平前线兵站副司令员、政委等职。

1950.10—1952：中国矿产公司副经理。

1952.9—1954：中国食品出口公司副经理。

1954.11—1956：中国进出口公司驻柏林代表处代表。

1956.11—1960：外贸部办公厅副主任兼机关党委书记、部长办公室主任；

1961—1971：华润公司总经理、港澳工委常委、港澳贸易工作委员会书记。

1972—1978：外贸部干部。

1978—1983年：中国旅行游览事业管理总局（现国家旅游局）副局长。香港中国国际旅游公司总经理、董事长。

1983年离休。

张光斗（1913—1994）



张光斗

1913年出生于河北省威县。1938年加入共产党。

1938.3—1946.1：威县战委会干事，冀南行署科长，冀南四专署科长、局长、监委。

1946.2—1949.10：先后任邯郸大华公司、面粉公司经理；冀南工商三分局局长；新华烟草公司冀南分公司经理；冀南建华公司百货贸易公司经理，兼行署工商处副处长，河北省合作总社主任。

1949.9—1951.11：中央贸易部国外贸易司出口处、东欧处处长，国外贸易司副司长。

1951.11—1956.10：中国运输机械进口公司经理。

1956.9—1957.12：中央党校学习。

1957.12—1971.12：中国运输机械进口公司、中国化工进出口公司总经理。

1972.1—1981.8：香港华润公司总经理。

1981.8：外贸部顾问（副部级）。

1982.4：第六届全国政协委员。

张建华（1921—2005）



张建华

1921年10月出生于山东博兴。1941年加入共产党。

1940—1941：清河地委干校、抗大一分校学习。

1942—1948：清河军区清西军被服厂厂长、粮食股长，第10纵队供给部生产科副科长。

1949—1963：任福建省商业厅业务处主任、华东商业局计划处处长、上海市第三商业局办公室主任、上海市百货公司党委书记兼经理、上海市第一商业局副局长等职。

1963—1977：中国五金矿产进出口公司副总经

理，驻英大使馆商务参赞，联合国第六次特别会议代表，中国粮油食品进出口总公司总经理兼党委书记。

1977—1981：中国驻联合国日内瓦代表处副代表，中国首任驻美国联络处商务参赞。

1981—1988：香港华润公司总经理、港澳贸易委员会书记，华润集团（有限）公司总经理、董事长。

1988：港澳国际投资有限公司董事长。

第七届全国人大代表。

1991年离休。

贾石（1919—1988）



贾石

外贸部副部长。1983—1985年兼任华润（集团）有限公司董事长。1986年调任中国贸促会会长。

附录四： 杨琳小传

杨琳原名秦邦礼，又名杨廉安。1931年参加革命，最初在中央特科。

中央特科是中共中央最高保卫机关。1927年蒋介石在上海发动“四一二”反革命政变，大肆屠杀共产党员，中央特科应运而生，1928年成立于上海，周恩来亲自负责，核心负责人还有洪扬生、陈赓、顾顺章、李强。

1931年4月25日，顾顺章在武汉被捕叛变。顾顺章是中共中央政治局候补委员^①，了解许多机密，认识许多党员，也知道所有联络地点及联络方式^②。周恩来采取紧急措施，立即把设在上海的三大机关——中共中央、江苏省委和共产国际远东局的机关全部转移，使国民党一举破坏中共中央领导机关的计划未能得逞。

由于特科人员已全部暴露，随时可能被捕，1931年5月中央特科改组，陈云接替周恩来成为新特科的负责人，其他核心负责人还有康生、潘汉年。

陈云必须起用新人。刚从莫斯科回国不久的博古（秦邦宪）把自己的弟弟秦邦礼介绍给陈云。此时白色恐怖笼罩大地，23岁的秦邦礼就在这个危机时刻走向革命。

秦邦礼1908年出生于江苏无锡，比秦邦宪小一岁，两人从小就在一个班读书。1916年父亲去世，1922年，14岁的秦邦礼放弃学业，去无锡复元钱庄做学徒，资助哥哥、妹妹读书。不久，秦邦礼加入了无锡县钱业职工会，任执行委员，并与我党无锡县委的高文华取得了联系，1927年参加了严朴领导的无锡秋收暴动。起义失败后，国民党残酷镇压参与者，夏霖等7位领导者被斩首示众^③。秦邦礼被迫离开到上海躲避。亲戚帮助秦邦礼在一家小店铺里找到工作，细心的秦

^① 张桓：《中共中央组织人事简明图谱》，中国广播电视出版社，2003年，第13页。

^② 《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

^③ 严怀瑾：《严朴生平》，引自《中共党史人物传》，第35期。

邦礼很快学会了经营店铺，养成了心记账目的习惯。他对数字十分敏感，几乎过目不忘。在钱庄和店铺9年的学徒生涯成就了他此后的宏伟事业。

秦邦礼此时还不是党员，对于这个进步青年，陈云一方面大胆使用，一方面细心培养，让他在工作中接受考验。秦邦礼化名杨廉安。

陈云交给秦邦礼的工作大体包括以下几类：

第一类是以商业工作为掩护，布置“机关”。

由于顾顺章叛变，我党的办公机关和联络站都要搬家，寻找可靠房东成为特科的一大难题。当时上海空房虽然很多，但是，租房的条件是要由“殷实店铺具保”。陈云率领特科人员，一面利用各种关系寻找可靠店铺，一面派出人员自己开店铺。

陈云交给秦邦礼两根金条，让他开店。秦邦礼用它开了一家米店，把无锡的大米运到上海出售。有了这个店，我党租房子的時候，或者营救被捕人士的时候，就可以出面“打保单”。

米店很快就赚了钱，秦邦礼又开了一个家具木器店，专门用来布置机关，供我党机构开会使用。家具是特制的，有夹层，党中央开会的时候，如果发现可疑迹象，或者遇到敌人搜查，就把文件藏到家具的夹层里，秦邦礼作为“二房东”可以在安全的时候取回文件。当时我党正处于转折时期，会议特别多，这一点从《周恩来年谱》一书中不难看出。当时博古是我党总负责人，弟弟秦邦礼是他最信任的人之一。米店和家具店一方面作掩护，一方面也提供生活和后勤保障。

秦邦礼采取滚动发展的办法，在一年内又先后开设了糖坊、南货店、文具烟纸店。这些店铺既可作为联络站，又可出面“打保单”，营救那些虽然被捕但身份却没有暴露的党员。

顾顺章供出的数百名党员中包括时任中央总书记的向忠发。1931年6月22日，向忠发被捕，不久即叛变。在白色恐怖的形势下，年仅24岁的博古接替向忠发成为中共中央临时总负责人^①，临时政治局常委还有张闻天、卢福坦、陈云。

临时中央和各级党组织又一次面临威胁。

中央特科安排部分人员住进秦邦礼开设的几家联络站，而后秘密离开上海，进入中央苏区（瑞金）。周恩来住进一家烟纸店^②，虽然我们无法考证这个

^① 此时为临时总负责，1934年1月至1935年1月，博古为中央委员会总书记。

^② 穆欣：《隐蔽战线统帅周恩来》，中国青年出版社，2002年。

店是不是秦邦礼所开，但是可以肯定，这些店都是陈云领导的。

第二类工作是建立秘密交通站。

秦邦礼看上去很儒雅，做事情也精明细致，即使在危急关头，也能顺利完成党交给的各项任务。1931年秋天，经严朴和顾初介绍，秦邦礼加入中国共产党。

1931年1月31日，在上海，中共中央政治局召开常委会，周恩来在会上报告：从上海到瑞金苏区的秘密交通线已经打通^①。

由于顾顺章和向忠发的先后叛变，这条交通线上的交通站被迫作废。

为了保证上海到瑞金的交通线继续畅通，陈云派秦邦礼去汕头开店。秦邦礼在汕头开办了中法药房汕头分房。这是秦邦礼开办的第六家店铺。当时从上海到瑞金，途中要经过香港或广东，然后走汕头—三河坝—大埔—永定—上杭—汀州沿线。这条通道跨白区、半游击区、苏区三段，大埔以上是水路，以下则是山区。

这些交通站，站与站之间没有联系，交通员之间互不相识，所以，敌人无法破坏，从1931年到长征前一直畅通。

在汕头，秦邦礼的中法大药房成为转移党员和交换文件的秘密交通站。

秦邦礼一连四年不断奔波在上海与汕头之间，一面做生意，一面做交通员：从上海送机要文件和钞票，或者护送我党领导人和地下党员，去汕头。到汕头后，再由他人带入中央苏区。

上海的临时中央于1933年初作出决定：临时中央的部分机关和人员迁往江西苏区，临时中央的“三驾马车”——博古、张闻天、陈云，分批前往江西苏区。

中央机关迁往中央苏区，负责人分三批出发，第一批是刘少奇等，第二批是张闻天（洛甫）等，第三批是博古和陈云^②。秦邦礼多次往返于沪汕之间，护送我党负责同志前往苏区。1933年1月17日，秦邦礼陪同博古和陈云离开上海^③，他们打扮成商人模样，乘轮船抵达汕头。在汕头住了一个晚上，而后博古和陈云化装成当地老百姓，由下一站交通员卓雄继续护送，走到永定县，遭遇国民党军千人清剿，卓雄带领两名交通员将敌人引走，博古、陈云才化险为夷^④。更富

① 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱》，中央文献出版社，1998年，第207页。

② 《中共党史资料》。另参考《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

③ 引自杨康安“自传”。

④ 采访卓雄记录。另参考《陈云年谱》，中央文献出版社，2000年。

有传奇色彩的是护送共产国际的代表李德。李德是德国人，外貌特征很显眼，路上不断遇到盘查。1933年8月，秦邦礼把李德扮装成游客，乘坐英国轮船到汕头。到汕头后先住在中法大药房，又改装成考古学家，下一段路由潘汉年护送。到大埔后又化装成传教士的模样，胸佩十字架，一袭黑袍夹衣，再由卓雄护送，9月到达苏区^①。

1933年3月24日陈赓在上海被捕，5月末，陈赓成功越狱，逃出南京，在上海，就住在秦邦礼家里。伤愈后由秦邦礼护送经汕头去瑞金。在汕头也住在中法大药房。

可靠资料记载，秦邦礼还护送过当时的江苏省委负责人章汉夫。经这条线路进入瑞金的党员干部达200余人，其中包括林伯渠、李维汉等^②。

第三类是财务和经济方面的工作。

秦邦礼开了六家店铺，更重要的使命是通过日常经营活动获取利润，为我党提供经费。由于秦邦礼很会经营，六家店铺生意红火，发展很快。

在经营店铺的同时，秦邦礼还要负责保管和发放我党从其他渠道获得的经费，比如共产国际资助的外币。

尽管蒋介石对中央苏区采取军事封锁和经济封锁，但是，秦邦礼的六家店铺具有合法身份，所以一直公开经营，也一直为苏区提供物资，购买布匹、药品、食盐、无线电器材等，为历次反围剿做出过很大贡献。当时苏区人口300余万，红军和赤卫队逐步扩大到30余万。生存和战争都需要经济的支持。苏区和白区之间的“贸易”在“秘密交通站”和“秘密交通线”的基础上逐步发展起来。秦邦礼经营的店铺是党中央直接领导的较早的一批具有盈利性质的店铺。

我党领导的经济和贸易活动在1933年春夏之交走向正轨，其标志是：1933年2月，中央苏区成立国民经济人民委员会，林伯渠为负责人。刚好钱之光从上海抵达苏区，陈云遂派钱之光去经济委员会工作。林伯渠让钱之光撰写“苏区对外贸易章程”，不久成立对外贸易总局，钱之光任局长^③。

秦邦礼在白区开店，向红区输送物品。

钱之光领导红军游击队开展苏区与白区之间的地下贸易，他们在蒋介石封锁的条件下从事着经贸活动。苏区贸易发展很快，他们一方面依靠劳苦大众，一方

① 采访杨康安的女儿秦文记录。另参考李志英：《博古传》，当代中国出版社，1994年，李德著的回忆录《中国纪事》也记录了这件事。

② 采访卓雄记录。另据叶永烈：《名流侧影》，《纵横》2000年第3期。

③ 王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年，第32页。



右三：秦新华，博古的女儿；中：李铁映，全国人大副委员长，博古的女婿；右二：秦文，杨琳的女儿，左一：张连臣；左二：薛清华；左三：吴学先；右一：冯宜春

面也同地方武装乃至国民党左派建立联系，为红色根据地的生存进行了艰苦卓绝的努力。

1935年，红军长征途中召开遵义会议^①。5月31日，中央决定，派陈云、潘汉年去上海恢复白区党的组织，同时寻找共产国际的代表，汇报遵义会议情况。陈云经重庆抵达上海，与留在上海的秦邦礼取得了联系。8月，中共驻共产国际代表团鉴于上海地下组织已遭

受严重破坏，无法开展工作，指示陈云赴莫斯科，直接向共产国际^②汇报我党当时的困境和下一步战略。

1935年秋季，陈云同秦邦礼（化名方一生）等乘苏联货轮，由上海到海参崴，再乘火车到达莫斯科。

他们到达莫斯科后不久，斯大林会见了陈云、秦邦礼以及先行到达的潘汉年、严朴等人，听取了他们的汇报^③。之后，一行人都进入列宁学院学习。

秦邦礼在苏联初步掌握了俄语、英语以及必要的军事知识。在苏联，秦邦礼亲眼看到了苏联社会主义建设的热潮，也亲身感受到了苏联人民对中国人民的尊敬和友好态度，逐步培养了国际主义精神，眼界更加开阔，胸怀更加博大。

1937年春夏之交，秦邦礼受共产国际的派遣从莫斯科回到上海，继续经营他的店铺，布置机关，准备迎接共产国际的代表。

“八一三”日军大举进攻上海，原计划无法实施，中央指示秦邦礼：卖掉店铺，转回延安。

1937年9月底，秦邦礼到达延安。10月8日，时任中共中央总负责人的张闻天同志致电在南京与蒋介石谈判的组织部长博古：“令弟由你分配工作。”^④不

① 遵义会议时，博古28岁。会后，博古同志依然兢兢业业为党工作，直到1946年遇难。

② 共产国际成员包括20余个国家的共产党组织。我党在建党初期得到过共产国际的大力支持，包括政治上的支持、组织上的支持、经费上的支持、武器装备上的支持等。

③ 《中共党史人物传（严朴生平）》，第31卷，陕西人民出版社，1987年。

④ 张培森：《张闻天年谱》，中共党史出版社，2000年。

久，秦邦礼到延安中央党校教务处任教。

1938年1月，我党派廖承志去香港筹建香港八路军办事处。秦邦礼成为香港八路军办事处最早的成员之一。

二^①

杨琳去世的原因已经成了一个不解之谜。

1952年我国组建外贸部，政务院把华润董事长杨琳从香港调回外贸部任综合计划局局长，据说本来是当副部长的，由于神杖轮事件的影响改变了任命。计划局是非常繁忙非常重要的部门，全国的进出口计划都由计划局编制。

1955年，杨琳被派往印尼大使馆，任商务参赞。1961年在周总理的直接领导下，筹建外经总局（外经委前身），任副主任（副部长），直至去世。方毅兼主任，由于他负责援越工作，经常在越南，实际是杨琳主持工作。

1966年方毅受到红卫兵冲击。“外事无小事”，为了保证外经委正常运转，杨琳在那一段时间里可以说是呕心沥血。当时，毛主席时常会提出额外的援外项目，可是，外贸部的进出口计划是上一年就制定好的，国家的外汇是计划经济的管理模式，所以，跟各部委的协调工作十分辛苦，加上红卫兵造反，外经委的许多青年干部也卷入其中，各处室不能正常运转。杨琳不得不每天加班，事无巨细都要亲自去做，还要经常参加外事活动，并随时准备向总理汇报情况，周总理经常在深夜或后半夜来电话，叫杨琳去商谈工作。



杨琳（后排左三）陪同国家领导人会见外宾

^① 此文原名为《杨琳之死》，载于《华润》杂志，2004年12月。



杨琳（后排右二）参加外事活动，前排有毛泽东、刘少奇、陈毅等

1967年杨琳一度累病住院。

1968年春，造反派以“特嫌”的罪名将杨琳隔离审查，杨琳和夫人黄美娴被分别隔离，与家人失去联系。

1968年冬季的一天，杨琳的女儿秦文去医院看病。秦文在华北局计委工作，她知道计委和外经委的定点医院都是北京人民医院。她怀着试试看的心里，查医院的住院记录，果然有父亲的名字，秦文喜出望外，马上跑向爸爸的病房。

在10个人一间的大病房里，她找到了父亲。

杨琳看到女儿，很高兴。他对女儿说：门外有人看守，不能久留。杨琳急切地询问家人的情况，尤其是小儿子的情况，然后非常严肃地对秦文说：“记住，我不会自杀。”“文革”动乱时期，自杀的人很多，死后定罪大多是“畏罪自杀，自绝于人民，自绝于党”。杨琳这样告诉女儿是为了防止万一，他的老战友已经有好几个因不堪其辱而先后自杀。

没过几分钟，看守发现了秦文，把她撵走了。这是家里人最后一次见到杨琳。1968年12月10日，传来杨琳去世的消息。那年他60岁。

秦文马上意识到问题的复杂性，她请求军管会先不要火化。连夜，她给周恩来总理写了一封信，提出“验尸并做出政治结论”等要求。

大概过了两三天，周总理就做出批示：1、同意由医院验尸，做出死因鉴

定；2、骨灰放入八宝山人民公墓。

医院鉴定结果：杨琳的头上和身上有伤，死于急性心肌梗死。

杨琳身上的伤就成了不解之谜。后来有两种说法。一个说法是，12月10日那天，邱会作召集隔离审查的高干们开会，散会后，下楼的时候，杨琳走得比较慢，看管他们的军人用力推了他一把，杨琳摔倒，滚下楼梯，头磕在楼梯的拐角处，当即昏迷，送进医院后死亡。另一个说法是，杨琳被红卫兵打伤，送进医院后死亡。

杨琳死了，带着“特嫌”的罪名，带着头上的伤痕，更带着心灵上的伤痕，突然回死去，没有留下任何遗言，没有任何亲人在场，甚至没有来得及对医生说“我是被迫害的”。

1968年冬季，“文化大革命”正轰轰烈烈。

1969年，杨琳的女儿秦文去了五七干校。她的哥哥和二弟在新疆，小弟弟大学毕业后下放到延安。一家人都被牵连。

杨琳的事情再无人提起。1973年外经委曾试图为杨琳平反，受阻。

1974年秦文回到北京，得知周总理病重。秦文突然想到，造反派说父亲是“特嫌”，1938—1949年父亲在香港工作期间主要接受周总理的领导。

秦文想给总理写信，可是又不忍心打扰总理。1974年那个冬季，她在苦苦煎熬中期盼着总理的康复。1975年春，总理病情加重。在万般无奈的情况下，秦文还是给周总理写了一封信，提出为杨琳平反的请求。

过了不到一个月的时间，病中的周总理在医院亲笔签批，把为杨琳平反的事交给主持工作的邓小平副总理。

1975年7月，经邓小平、李先念、华国锋签批，杨琳的冤案得到平反。1975年8月21日，外经部为杨琳同志举行骨灰安放仪式，他的骨灰终于被安放到八宝山革命公墓。悼词中写道：“杨琳同志虽然逝世七年了，但是当我们回忆起他的革命精神时，无不感到沉痛和怀念。”

在档案馆，我们看到了为



晚年的黄美娴于八宝山杨琳像前

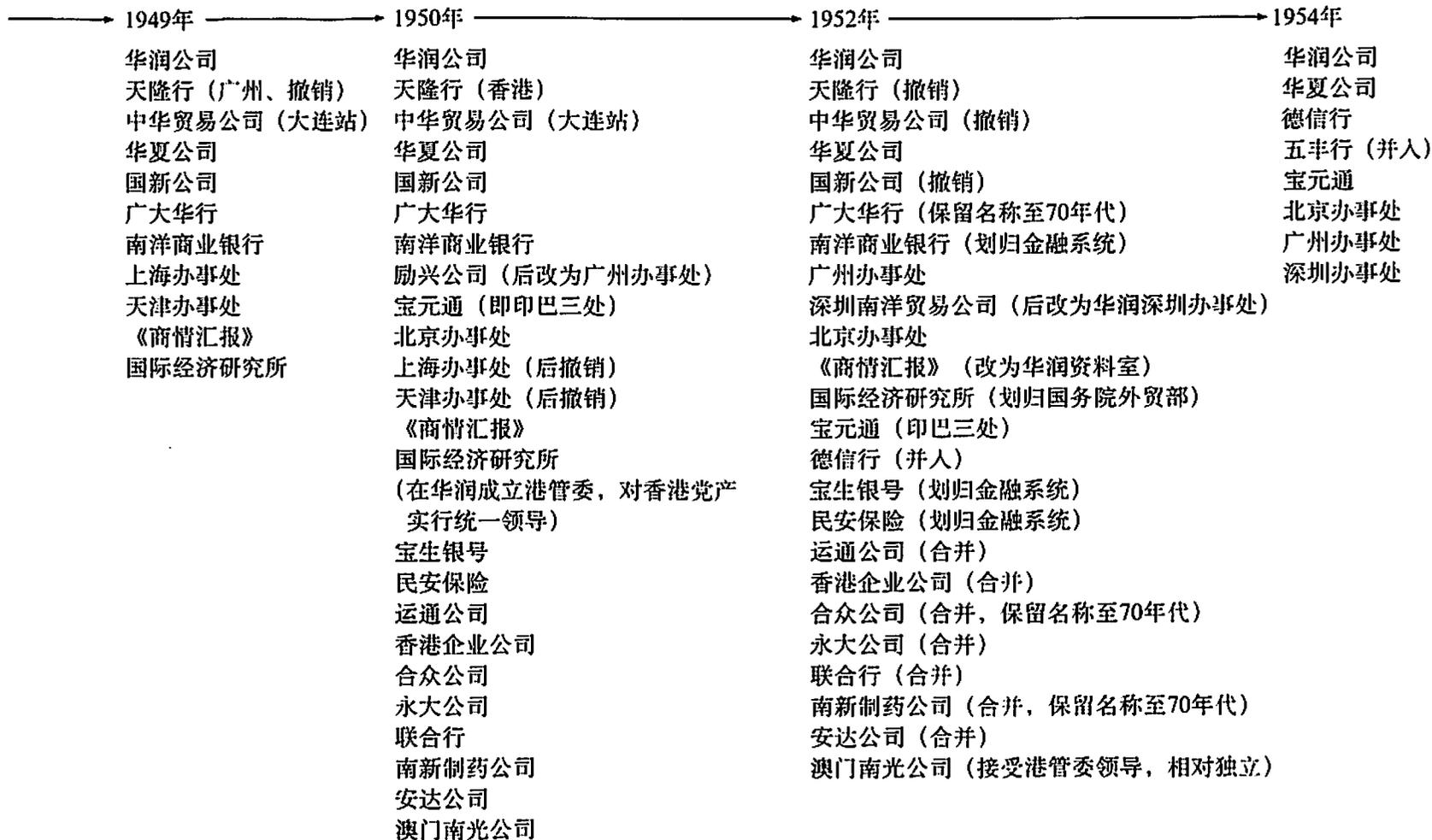
杨琳平反的材料，被杨琳的经历深深地震撼了，他19岁参加革命，23岁就担负起特殊使命，之后又创建华润公司，筹建外经委，40年的革命生涯谱写出如此辉煌的业绩，华润有这样一位创始人是华润人的自豪。

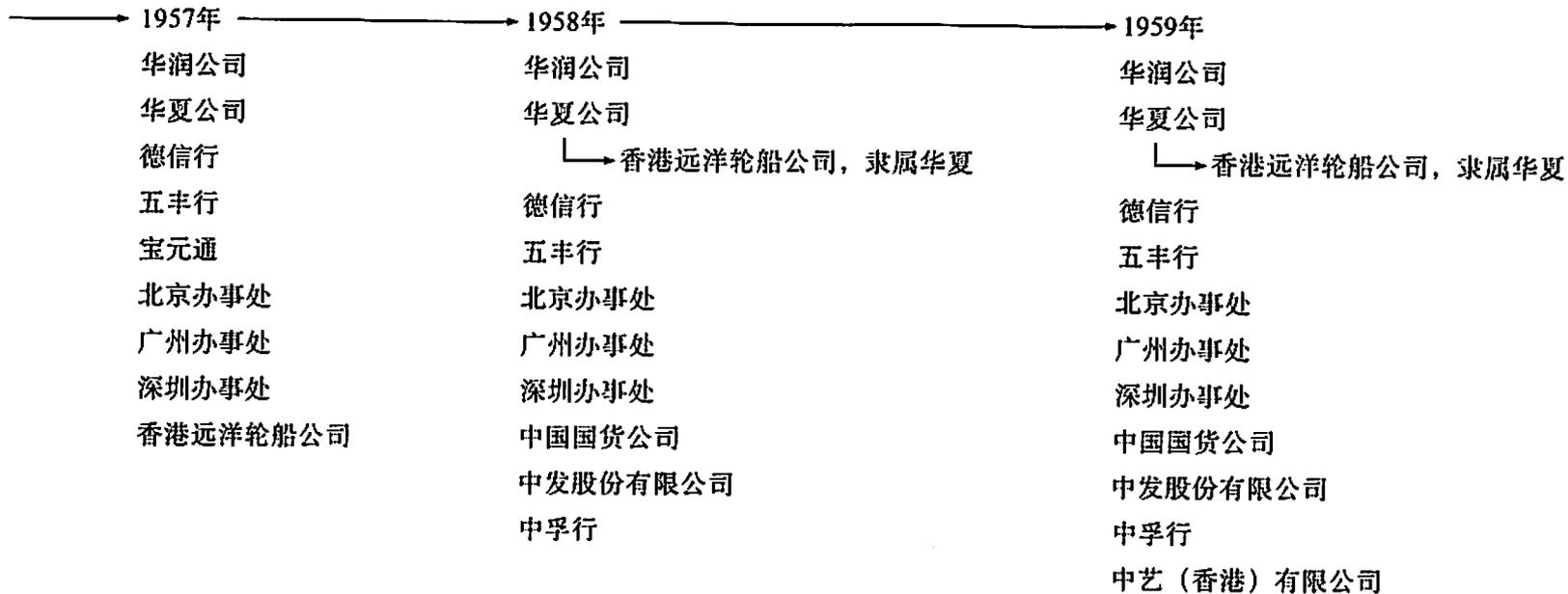
2004年11月17日，采访秦文之后我们请她带我们去八宝山祭奠杨琳，在杨琳的墓碑前，一行人手捧鲜花默默致哀，我们含着泪对杨琳说：“只要华润在，您的名字就不会被人遗忘，请您含笑九泉。”

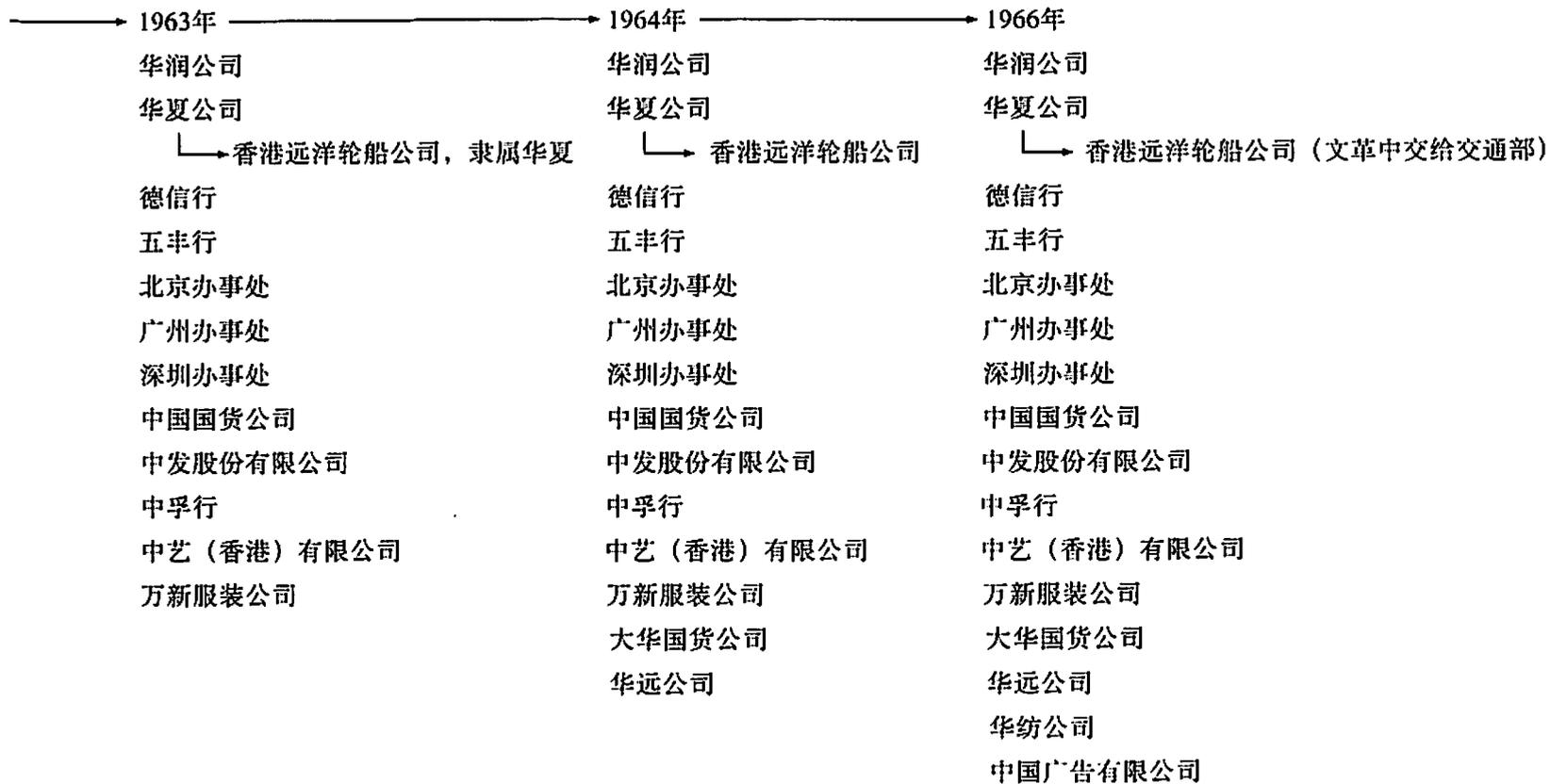
附录五：华润公司机构沿革表（1938—1983）^①

1938年夏→1943年春	1946年	1947年	1948年
联和行	联和进出口公司	联和进出口公司	（改名为）华润公司
联和行 庆生行（韶关）	天隆行（广州）	天隆行（广州）	天隆行（广州）
苏新建筑材料工厂（桂林）		中华贸易公司（即大连站）	中华贸易公司（大连站）
协成百货公司（桂林）			华夏公司
			国新公司
			广大华行（并入）
			下属：纽约分公司（合并）
			东京分公司（合并）
			天津广大华行（改为华润天津办事处）
			上海广大华行（改为华润上海办事处）
			国际经济研究所

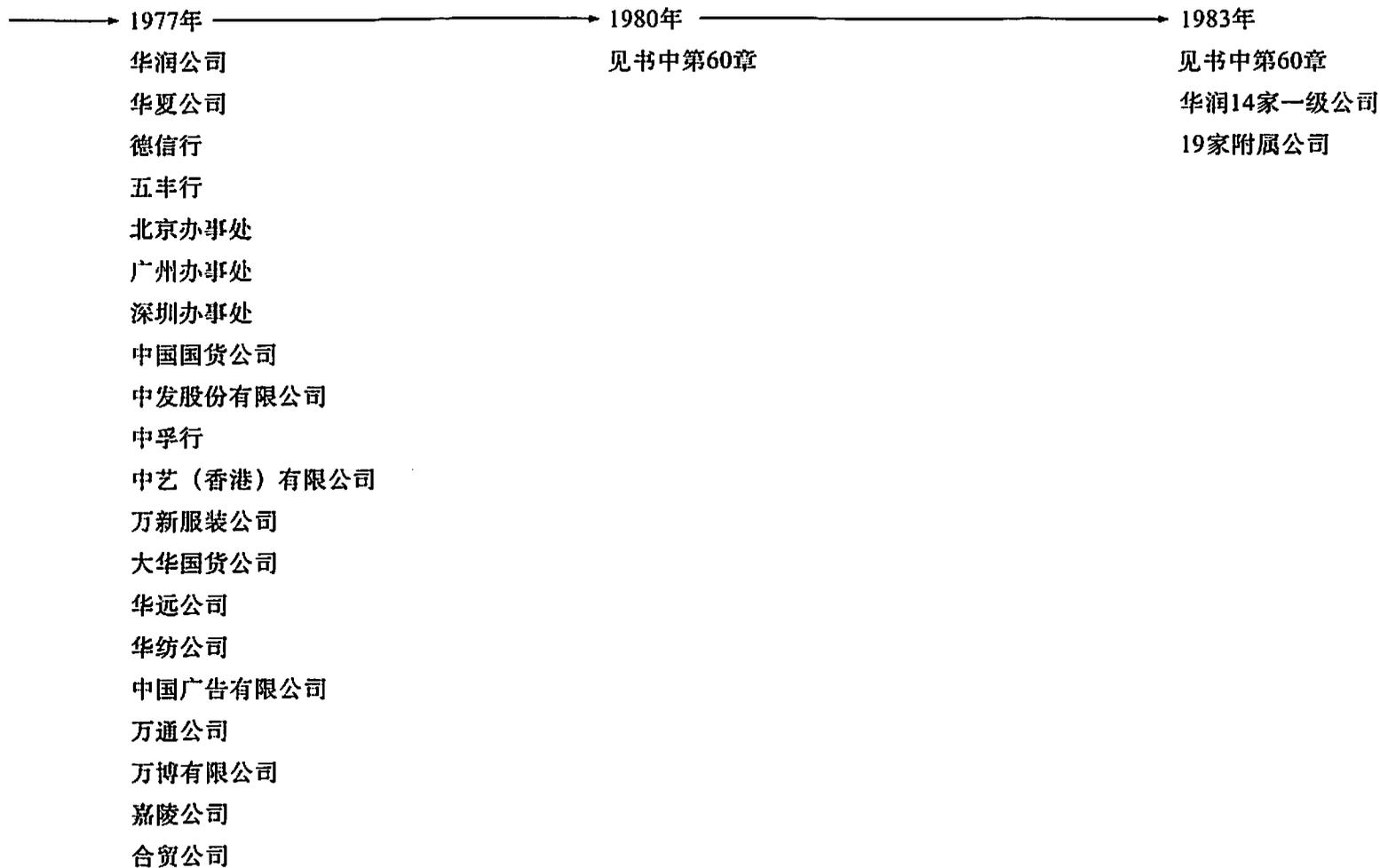
^① 不包括临时机构。







1973年	1975年	1976年
华润公司	华润公司	华润公司
华夏公司	华夏公司	华夏公司
德信行	德信行	德信行
五丰行	五丰行	五丰行
北京办事处	北京办事处	北京办事处
广州办事处	广州办事处	广州办事处
深圳办事处	深圳办事处	深圳办事处
中国国货公司	中国国货公司	中国国货公司
中发股份有限公司	中发股份有限公司	中发股份有限公司
中孚行	中孚行	中孚行
中艺（香港）有限公司	中艺（香港）有限公司	中艺（香港）有限公司
万新服装公司	万新服装公司	万新服装公司
大华国货公司	大华国货公司	大华国货公司
华远公司	华远公司	华远公司
华纺公司	华纺公司	华纺公司
中国广告有限公司	中国广告有限公司	中国广告有限公司
万通公司	万通公司	万通公司
	万博有限公司	万博有限公司
		嘉陵公司



被采访人员名单 (以拼音为序)

白开辛

曹万通

陈国智

陈渭仪

方润华

傅春意

郭鹤年

何向东

黄佩英

姬江会

李良四

李文志

刘 昂

刘桂明

刘辛南

吕增训

麦国彦

潘绪振

沈觉人

孙琼英

佟志广

王建华

王守江

王昭玲

白立新

巢永森

陈嘉禧

陈文福

方文雄

谷永江

郭晋清

何忠祺

黄士珏

江文若

李树仁

廖新谦

刘 冲

刘浩清

柳立坚

罗 良

麦文澜

齐文娟

沈燕芬

孙文富

董德宣

王金亮

王同善

韦志超

白文爽

陈 波

陈建邦

戴荣卓

封海亭

顾宗宏

郭里怡

胡逸生

黄士娟

姜 伟

李威林

林智溪

刘 恕

刘家栋

鲁 映

罗慕莲

倪 振

秦裔乙

施云清

孙文敏

汪长炳

王俊卿

王怡明

魏 宽

蔡连芳

陈国庆

陈立杰

邓 焜

冯修蕙

关清太

何如光

黄 惠

黄文照

蒋庆祥

李文山

林忠敬

刘功宜

刘绍山

吕虞堂

马 俊

聂海清

任光斌

宋明正

谭 沛

王惠恒

王庆邦

王以进

魏甲南

徐 静	徐 欣	徐国荃	徐鹤龄
徐景秋	徐立人	徐鹏飞	许 莹
许新识	许造时	许钟琛	严拱华
严家章	严亦峻	杨 峻	杨 奇
杨进科	杨良鋈	杨文炎	杨延修
叶阿莉	叶丽珍	于 杰	于引 (沈远踪)
于若木	张 镇	张耕平	张建华
张骏泉	张平 (张焕文)	张适光	张祥霖
张永江	张育智	张季敏	赵锡平
赵隆俊	钟文杰	郑焯南	周太和
周秉鈇	周传儒	周德明	周海婴
朱祖贤	朱 丹	朱佳木	朱晋昌
朱育诚	朱仲平	卓 雄	祝 华
庄世平			

何小兰 (何平之女)	刘小映 (刘恕之女)	秦文 (杨琳之女)
秦福铨 (杨琳之子)	秦钢 (博古之子)	秦铁 (博古之子)
秦新华 (博古之女)	王翔 (王华生之子)	王昭玲 (钱之光儿媳)
杨伟 (杨琳之子)	袁明 (袁超俊之子)	袁冬林 (袁超俊之子)
张春秀 (王华生之妻)	张苏 (张平之子)	张文 (李应吉之子)

参考书目

- 1、《无锡史志》，无锡市史志办公室，2007年。
- 2、黎辛、朱鸿召：《博古，39岁的辉煌与悲壮》，学林出版社，2005年。
- 3、李志英：《博古传》，当代中国出版社，1994年。
- 4、吴葆朴、李志英：《博古文选·年谱》，当代中国出版社，1997年。
- 5、叶永烈：《陈云之路》，中共中央党校出版社，2000年。
- 6、赵士刚：《陈云谈陈云——历史纪实》，党建读物出版社，2001年。
- 7、《陈云文选》（第一卷、第二卷、第三卷），人民出版社，1995年。
- 8、朱佳木：《陈云》，中央文献出版社，1999年。
- 9、朱佳木：《陈云年谱》（上、中、下），中央文献出版社，2000年。
- 10、刘家栋：《陈云与调查研究》，中央文献出版社，2004年。
- 11、邓力群：《向陈云同志学习作经济工作》，中共中央党校出版社，1981年。
- 12、中共党史人物研究会：《中共党史人物传》（第23卷），陕西人民出版社，1985年。
- 13、胡三香：《董必武》，长江文艺出版社，2004年。
- 14、司马烈人：《杜月笙秘传》，中国文史出版社，2001年。
- 15、中共广东省委党史研究室：《方方》，广东人民出版社，2004年。
- 16、王光远：《冯玉祥与中国共产党》，中央文献出版社，2004年。
- 17、王慧章：《猪鬃大王——古耕虞》，中国文史出版社，1991年。
- 18、陶纯：《猪鬃大王古耕虞》，解放军出版社，1995年。
- 19、尚明轩：《何香凝传》，民族出版社，2004年。
- 20、戴煌：《胡耀邦与平反冤假错案》，中国工人出版社，2004年。
- 21、俞润生：《黄炎培与中国民主建国会》，广东人民出版社，2004年。
- 22、李敏生：《患难之交——抗美援朝霍英东历史解密》，中国社会科学出版社，2003年。

- 23、张秋时：《瞿秋白与共产国际》，中共党史出版社，2004年。
- 24、金冲及、房维中：《李富春传》，中央文献出版社，2001年。
- 25、徐祥林：《李克农传》，安徽人民出版社，2003年。
- 26、姜平：《李济深全传》，团结出版社，2002年。
- 27、李涓：《梦醒——母亲廖梦醒百年》，中国工人出版社，2004年。
- 28、铁竹伟：《廖承志传》，人民出版社，1998年。
- 29、吴学文：《一门忠烈——廖氏家族》（上、中、下），中共党史出版社，2004年。
- 30、中共中央文献研究室：《刘少奇年谱》（上、下），中央文献出版社，1996年。
- 31、陈清泉：《陆定一传》，中共党史出版社，1999年。
- 32、周海婴：《鲁迅与我七十年》，南海出版公司，2001年。
- 33、李征：《卢绪章传》，中国商务出版社，2004年。
- 34、王元周：《卢绪章与广大华行》，中国对外经济贸易出版社，1995年。
- 35、谢常青：《马万祺传》，中国文史出版社，1998年。
- 36、金冲及：《毛泽东传》，中央文献出版社，2004年。
- 37、中共中央文献研究室：《毛泽东年谱》（上、中、下），中央文献出版社，2002年。
- 38、李君如：《细说毛泽东》，河南人民出版社，2001年。
- 39、中共中央文献研究室：《毛泽东文集》，人民出版社，1993年。
- 40、《建国以来毛泽东文稿》，中央文献出版社，1998年。（共13卷）
- 41、张云：《潘汉年传奇》，上海人民出版社，1996年。
- 42、《彭德怀自传》，解放军文艺出版社，2002年。
- 43、王烈：《钱之光传》，中国文联出版社，1993年。
- 44、罗银胜：《才情人生乔冠华》，团结出版社，2004年。
- 45、章学新：《任弼时传》（修订版），中央文献出版社，2001年。
- 46、中共中央文献研究室：《任弼时年谱》，中央文献出版社，2004年。
- 47、尚明轩：《宋庆龄年谱长编》，北京出版社，2002年。
- 48、陈廷一：《宋庆龄全传》，中国社会科学出版社，2004年。
- 49、刘家泉：《宋庆龄在香港》，中共中央党校出版社，1997年。
- 50、陈廷一：《宋子文大传》，团结出版社，2004年。
- 51、陈水林：《沈钧儒与中国宪政民主》，当代中国出版社，2003年。

- 52、周国全：《王明传》，安徽人民出版社，2003年。
- 53、方卓芬：《回忆许涤新》，海天出版社，2002年。
- 54、《中共党史人物传》（第81卷），中央文献出版社，1990年。
- 55、《叶剑英传》，当代中国出版社，1997年。
- 56、《杨尚昆回忆录》，中央文献出版社，2001年。
- 57、苏多寿：《曾山传》，江西人民出版社，1999年。
- 58、程中原：《张闻天传》，当代中国出版社，2000年。
- 59、张培森：《张闻天年谱》（上、下），中共党史出版社，2000年。
- 60、《张闻天文集》（1—4卷），中共党史出版社，1995年。
- 61、《张闻天选集》，人民出版社，1985年。
- 62、张培森：《张闻天与二十世纪的中国》，中共党史出版社，2000年。
- 63、《章汉夫传》，世界知识出版社，2003年。
- 64、姜平：《章伯钧与中国农工民主党》，广东人民出版社，2004年。
- 65、江明武：《周恩来生平全纪录》（上、下），中央文献出版社，2004年。
- 66、中共中央文献研究室：《周恩来年谱一八九八—一九四九》，中央文献出版社，1998年。
- 67、中共中央文献研究室：《周恩来年谱一九四九—一九七六》，中央文献出版社，1997年。
- 68、李东朗：《细说周恩来》，河南人民出版社，1998年。
- 69、穆欣：《隐蔽战线统帅周恩来》，中国青年出版社，2002年。
- 70、聂锦芳：《周恩来经济评传》，中国经济出版社，2000年。
- 71、杨明伟：《走出困境——周恩来在1960~1965》，中央文献出版社，2000年。
- 72、唐灏：《周恩来万隆会议之行》，中国工人出版社，2003年。
- 73、金冲及：《朱德传》，人民出版社、中央文献出版社，1993年。
- 74、中共中央文献研究室：《朱德年谱》，人民出版社，1986年。
- 75、朱学范：《我与民国四十年》，团结出版社，1990年。
- 76、中共党史资料征集委员会、中共中央党史研究室：《中共党史资料》，中共中央党校出版社，1982年。
- 77、李捷：《毛泽东与新中国的内政外交》，中国青年出版社，2003年。
- 78、萧心力：《毛泽东与共和国重大历史事件》，人民出版社，2001年。
- 79、埃德加·斯诺：《西行漫记》，解放军文艺出版社，2002年。
- 80、[苏]彼得·弗拉基米洛夫：《延安日记》，东方出版社，2004年。

- 81、《隐蔽战线写真》，中国文史出版社，2002年。
- 82、璞玉霍：《党的白区斗争史话》，中共党史出版社，1991年。
- 83、郝在金：《中国秘密战——中共情报、保卫工作纪实》，作家出版社，2005年。
- 84、中共中央统战部：《解放战争时期第二条战线》（上、下），中共党史出版社，1999年。
- 85、张恒：《中共中央组织人事简明图谱》，中国广播电视出版社，2003年。
- 86、《南方局党史资料大事记》，重庆出版社，1986年。
- 87、《走进历史深处》，上海文艺出版社，2001年。
- 88、《东江纵队志》，解放军文艺出版社，2003年。
- 89、邢福有：《国民党起义将领传》（上、下），华文出版社，2002年。
- 90、石广生：《世纪之交的中国对外经济贸易》，人民出版社，2003年。
- 91、潘君祥：《中国近代国货运动》，中国文史出版社，1996年。
- 92、《八路军新四军驻各地办事机构》（1—4卷），解放军出版社，1999年。
- 93、中共中央文献研究室：《建国以来重要文献选编》，中央文献出版社，1992年。
- 94、军事科学院：《中国抗日战争史》（上、中、下），解放军出版社，1994年。
- 95、《中国抗日战争史地图集》，中国地图出版社，1995年。
- 96、冷夏：《霍英东全传》，中国戏剧出版社，2005年。
- 97、紫丁：《李强传》，人民出版社，2004年。
- 98、尹家民：《百战将星陈赓》，解放军文艺出版社，1989年。
- 99、黄峥：《刘少奇一生》，中央文献出版社，2003年。
- 100、《刘英自述》，人民出版社，2005年。
- 101、张云：《潘汉年传》，上海人民出版社，2006年。
- 102、罗银胜：《乔冠华全传》，东方出版中心，2006年。
- 103、张明观：《柳亚子传》，社会科学文献出版社，1997年。
- 104、沙健孙：《中国共产党与抗日战争》（上、下），中央文献出版社，2005年。
- 105、林玉华：《共和国的华诞》，中国文史出版社，1996年。
- 106、刘琦：《远征印缅抗战》，中国文史出版社，1990年。
- 107、高建中：《中国人民政治协商会议成立纪实》，当代中国出版社，2002年。
- 108、袁小伦：《粤港抗战文化史论稿》，广东人民出版社，2005年。
- 109、《高士其全集》，航空工业出版社，2005年。

- 110、张慧英：《抗日战争中的民主人士》，中央文献出版社，2005年。
- 111、李佑军：《神秘脱险》，解放军出版社，2005年。
- 112、何小林等：《胜利大营救》，解放军出版社，1999年。
- 113、杨奇：《风雨同舟》，香港各界文化促进会，2004年。
- 114、陈达明：《大屿山抗日游击队》，香港各界文化促进会，2002年。
- 115、刘家栋：《陈云在延安》，中央文献出版社，1995年。
- 116、中共上海市委党史研究室：《陈云在上海》，中央文献出版社，2000年。
- 117、路海江：《张国焘传记和年谱》，广东人民出版社，2004年。
- 118、郭庆兰：《我与柯棣华大夫》，解放军文艺出版社，2005年。
- 119、任贵祥：《华侨与中国民族民主革命》，中央编译出版社，2006年。
- 120、王光远：《红色牧师董健吾》，中央文献出版社，2000年。
- 121、燕凌：《红岩儿女》，中国青年出版社，2005年。
- 122、童小鹏：《在周恩来身边四十年》，华文出版社，2006年。
- 123、费侃如：《陈云与遵义会议》，2004年。
- 124、《杨尚昆日记》（上、下），中央文献出版社，2001年。
- 125、《中国外运四十年》，中国工人出版社，1990年。
- 126、菲力普·肖特：《毛泽东传》，中国青年出版社，2004年。
- 127、林乃基：《经纬流芳》，中国文联出版社，1995年。
- 128、方知今：《血战滇缅印》，解放军出版社，2005年。
- 129、冯邦彦：《香港华资财团》，三联书店（香港）有限公司，2002年。
- 130、马金科：《早期香港史研究资料选辑》，三联书店（香港）有限公司，1998年。
- 131、杨克林：《说不完的抗战》，三联书店（香港）有限公司，2005年。
- 132、李国强：《香港在抗日时期》，香港文史出版社有限公司，2005年。
- 133、铁竹伟：《廖承志传》，人民出版社，1998年。
- 134、周奕：《香港左派斗争史》，利文出版社，2002年。
- 135、廖琪：《庄世平传》，中华工商联合出版社，2004年。
- 136、《中华人民共和国经济大事记》，北京出版社，1985年。
- 137、中共广东省委党史研究室：《长空英魂——纪念黄作梅烈士文集》，香港荣誉出版有限公司，2002年。
- 138、卢受采：《香港经济史》，三联书店（香港）有限公司，2002年。
- 139、杨奇：《香港概论》，三联书店（香港）有限公司，1997年。

- 140、郑宏泰：《香港米业史》，三联书店（香港）有限公司，2005年。
- 141、郑宝鸿：《香港街道百年》，三联书店（香港）有限公司，2004年。
- 142、袁求实：《香港回归大事记》，三联书店（香港）有限公司，1997年。
- 143、《商标对发展中国家的影响》，贸发会议秘书处的报告，1977年。
- 144、吴百福：《新编进出口贸易实务》，知识出版社，1992年。
- 145、张化：《邓小平与1975年的中国》，中共党史出版社，2004年。
- 146、苏东斌：《中国经济特区史略》，广东经济出版社，2001年。
- 147、《中共党史文摘年刊》，中共党史资料出版社。

后 记

撰写华润史最初的动议起于2004年3月的“两会”期间，恰逢全国政协成立55周年，华润前任董事长谷永江和时任董事长陈新华在会上介绍说：第一届政协大会能顺利召开，与华润公司有着密切关系。听完他们的讲述后，政协代表很感兴趣，建议他们把华润的辉煌历史写出来，留给后人。

就在3月，两会还没闭幕，华润集团即做出决定：撰写华润史。随即成立“华润史小组”：组长：陈新华，副组长：宁高宁、刘湖，成员：吴学先。

说实话，当时我对华润公司战争年代的历史几乎一无所知。怀着一种学术研究的心态，开始了资料搜集和考证工作。

关于史料来源

本书的史料来源主要包括四个渠道：

第一，档案馆。我们在中央档案馆、商务部档案馆、华润公司档案馆做足了功夫，查阅的史料从1938年至2007年长达69年，翻阅的卷宗超过4000卷^①。那些被尘封的文献断断续续地记录了华润几代人的活动线索，我们把这些历史的碎片连缀起来，初步勾勒出华润历史的脉络。

第二，香港中央图书馆。我在香港中央图书馆查阅了1938年至1983年四十五年以来的多种报刊文献，《华侨报》《文汇报》《华商报》《大公报》《华南早报》等，这些报纸为我们提供了一个较为真实的历史原貌，基本再现了世界、亚洲、中国、香港的历史背景。有这些老报纸作依据，我们为华润史的脉络找到了可以信赖的全景式的背景资料。

第三，采访当事人。我们共采访了170多位华润老前辈和相关当事人。从

^① 这些文献都已通过有关部门审查，可解密。

他们的叙述中，我们为华润史的脉络增添了丰富的细节，这些细节正是“华润史”的灵魂和血液，有了这些细节，这本书才更加生动，增加了可读性。我们采访过的老人中，张平和巢永森起了很大的作用，他们对年轻时的事情记忆清晰。

第四，参考书目。采写过程中，我们在图书馆查阅了大量旧书，也去书店购买了数百本新书，对我党的军事史、政治史、经济史做了一次系统梳理，同时，还阅读了大量回忆录，从回忆录中寻找线索。这些参考书提供的内容很丰富，包括史实，包括背景，也包括细节。

写史很难，难就难在每一句话都要真实，书中所记录的每一个时间，每一个地点，每一次活动，都要有依据。而所有的史料全靠我们自己去寻找、去考证。三年中，大概三分之二的的时间用在搜集史料上。

关于史料研究

随着采访和研究的深入，初稿的一些章节不得不一次次推翻，重新写过。

比如“印巴三处”，开始时我们认为，这个公司是为了冲封锁和反禁运而设立的，主要任务是抢购棉花，出口煤。所以，印巴三处的故事就放在“抢购抢运”一章里了。当我们采访麦文澜的妻子柳立坚时，老人家讲述了该公司为西藏运送物资的事情。我们突然萌发出一个猜想：印巴三处初期的任务是不是为了配合“和平解放西藏”？这个想法让我们兴奋不已。为了进一步核实，我们再次回到档案馆，翻阅老资料，终于证实了这个猜想，随后增加了“印巴三处”一章。

从2004年到2006年，第四章全面改写多达四次，主人公最初是袁超俊，后变成袁超俊和刘恕，再变成袁超俊、刘恕和钱之光。三位主人公的“赴港”经历各自游离，找不到内在联系。2006年夏季，在我们再次分析了“国共和谈”的历史后，终于找到了内在契合点，那就是：内战爆发前夕，中央决定加强香港“联和公司”的力量，他们受命前往，任务相同，只是行程不同。“赴港小分队”在中央撤离延安的同时，肩负着“发展海外经济关系，并筹划蒋管区党费接济”的使命，渡黄河，赴香港，从此，华润公司领导集体形成，外贸活动走向波澜壮阔，随之华润的使命也发生了根本性变化，从“筹划蒋管区党费接济”，变成“支援前线并支援解放区恢复生产”。

有些参考书提供的线索，是错误的，这给我们造成了许多“陷阱”。比如，《廖承志传》一书中写道：“香港八路军办事处1938年1月成立，3月12日，为办事处机关作掩护的粤华公司就被港英警察查封。”^①依据这个线索，我

们猜想，因为“粤华公司”被查封，所以需要建立“联和行”。我们就这样定下了“联和行”诞生的直接原因。与此相关联，杨廉安在“自传”中写道：粤华公司被封后，他的“联和行”更加小心。这个线索给我们提供的信息是：粤华公司和联和行曾同时存在。以此推算：联和行在1938年春季就有了。可是，从我们掌握的史料中看，联和行的诞生应该在1938年夏季，不是春季。

当事人都去世了，为了考证“联和行”诞生的背景和日期，我们苦苦寻找相关线索，几个月都没有进展。后来，在阅读《宋庆龄年谱长编》时，突然看到：1939年5月，宋庆龄营救粤华公司的连贯。这短短的几十个字为我们解开了一个重要的历史之谜，那就是，粤华公司是在1939年被查封的，与前者的记录相比，时差整整一年。

类似的考证工作，还有很多，不一一列举。

在搜集史料过程中，我们曾默默地下决心：力争把1953年以前华润老员工的名单搞清楚，对于那些还健在的前辈，争取全部采访到。可是，我们没做到，实在是很遗憾。他们遍布全国各地，有的还在国外，很难找到联系的线索。一些老人没采访到，还有许多已经去世，这本书里肯定留下了许多空白。华润史是一代又一代华润人共同谱写的，他们每个人的贡献都是华润史的重要组成部分，从杨琳到张建华等华润领导，从黄美娴到李树仁等普通员工，他们都为华润的发展做出了巨大贡献，华润史是一部“群英谱”。

同样，华润史的辉煌不仅仅是由华润人创造的，华润发展的历程充分体现了我党领导下的“全国一盘棋”的大协作精神，解放战争时期东北、华北、华东、华南乃至全国对出口物资的提供，解放初期多家海外“党产”并入华润，和平时期我香港机构间的协同合作，还有香港商会、团体、爱国商人的鼎力相助等等，没有这些条件，也不会有华润的成功。

我们只希望以此书为“引子”，今后会有更多的人来参与补充和扩写，从而把这些历史完整地记录下来。

关于写作体例

按照计划，我们是写一部《红色华润》“史”，可是，在采访过程中，我们了解到大量生动的故事，这些故事和细节很感人，如果按照“史”的写法，是不能记录的，实在可惜。2006年初，在写作工作进行到几乎一半的时候，我决定改

① 铁竹伟：《廖承志传》，人民出版社，1998年，第170页。

变写作体例，放弃学术性的修史写法，在“史”中加入“传记”的成分，目的只有一个：适当保留一些“生动细节”和“传奇色彩”。对于第一本华润史来说，我认为这是必要的，否则，那些生动细节无法入“史”，经久失传，实在可惜。

当然，此书毕竟是以“记录历史”为主要目的，我们关心的首先是历史的真实性，因此，我们“链接”了许多文献资料，目的是给读者、学者和研究人员提供一部可信的史书。

在我家里的墙壁上挂着三张地图：《世界地图》《中国地图》《香港地图》。每天我都会站在地图前，查看华润前辈活动的地点，描画华夏轮船驶过的航线。夜深人静的时候，面对地图，仿佛自己也置身于战火纷飞的前线，感受华润前辈所经历的风险，分享他们胜利的喜悦。

本书记录了1938—1983年的华润历史，对于1983年至今的华润史，需待时日进行沉淀。

我们相信，一部华润史，它所记录的绝不仅仅是华润自身的历史，它同时还是我党的早期海外贸易史，也是我党、我国经济史的重要组成部分。华润史的出现，必将为相关的史学研究提供大量史实。

这就是撰写华润史的意义所在。

历史是什么？从总结和借鉴的角度说，历史是镜子，是教科书。从记录和欣赏的角度说，历史代表着悠久。

存在的历史抹不掉，不存在的历史续不上。拥有历史，并且还在续写历史，这本身就是值得骄傲的事情。我们把华润的历史记录下来，为的是继续写下去，直到永远。

拥有辉煌历史的企业一定具有顽强的生命力和创新能力。

华润的红色历史也是华润的品牌，是商誉。

此书的书名几经修改，初期为“华润史”，后改为“辉煌华润”，2009年，由华润集团确定为《红色华润》。在《红色华润》即将出版之际，我们要感谢中央档案馆、商务部档案馆的工作人员，感谢华润档案馆的潘文涛。在收集史料的过程中，他们提供了许多方便。

感谢华润石化的宋璐、马丽君，感谢华润营造的郝捷，感谢北京中国华润的李万春、沈怡。他们曾参与抄写和整理档案卷宗，参与查阅老报纸。这类工作枯燥乏味，却又要格外认真，尤其是录入数字，不能出任何差错。由于有他们的努力，保证了第一手资料的可信性。

感谢我的同事薛清华和冯宜春，三年之中我们相互依靠，共同奋斗。在采访的日子里，我们一起感动，一起流泪；在整理旧档案的日子里，我们一起寻找线索，一起兴奋；遇到难题的时候，我们相互鼓励，化解烦恼。为了寻找采访人员的线索，她们二位经常一连打几十个电话。没有她们，这本书的内容不会如此翔实。她们热爱华润，已经成为华润史的义务宣传员，有机会就讲给外人听。

感谢张平、孙琼英夫妇，巢永森、许莹夫妇，他们不厌其烦，一次次回答我们提出的各种疑问，并提供了大量老照片和老物件。同时，我们对所有热心支持《红色华润》写作的老前辈及其子女表示深深的感谢。

感谢编委会的七位成员，他们对书稿进行了认真阅读，以更加宏观的视野审视历史事件，对书稿提出了很好的修改建议。

另外，有几位老前辈在我们采访之后去世，让我们在此表示深深的怀念，愿他们在天堂里安息欣慰。

感谢中华书局总经理李岩先生，是他推动了这本书的出版。感谢责任编辑许旭虹女士，她不仅对书负责，而且对事负责，是难得的好编辑。感谢美编许丽娟女士，经她排版修片，这本书才有了这么美的版式。

从接受任务到完成初稿，我用了整整三年的时间，三年中，没有节假日，没有周末。为了寻找历史线索，我常常在图书馆埋头苦读到闭馆，为了构思某个章节，常常彻夜难眠披衣伴灯到天亮。有一天夜晚，我连续写作12小时，起身时腰椎错位，身体成90度木在桌边，被救护车送到医院。接受任务时一头黑发，初稿完成时，我已经是两鬓成霜。

能有机会写作《红色华润》，与那么多华润前辈和港澳同胞悉心交谈，了解到那么多“牺牲”与“奉献”的故事，我深感荣幸。整个采访和写作的过程就是一次心灵净化的过程，许多章节我是含着眼泪写完的，这绝不是一项普通的学术课题。

在书稿即将完成之际，我感到的不是喜悦，而是压力和惴惴不安。由于水平有限，我担心出现差错，更担心史实方面存在失误或片面，真诚地希望华润前辈和相关人士给以批评指正。

祝福华润，祝福华润人。

吴学先（高等教育出版社）

2007年5月8日于香港跑马地完成初稿

2010年3月8日于北京定稿

图书在版编目(CIP)数据

红色华润/华润(集团)有限公司《红色华润》编委会编;
吴学先撰稿. —北京:中华书局,2010.4

ISBN 978-7-101-07271-6

I. 红… II. ①华…②吴… III. 企业集团-经济史-
中国-1938~1983 IV. F279.244

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第029196号

书 名 红色华润
编 者 华润(集团)有限公司《红色华润》编委会
撰 稿 者 吴学先
责任编辑 许旭虹
出版发行 中华书局
(北京市丰台区太平桥西里38号 100073)
<http://www.zhbc.com.cn>
E-mail:zhbc@zhbc.com.cn
印 刷 北京瑞古冠中印刷厂
版 次 2010年4月北京第1版
2010年4月北京第1次印刷
规 格 开本/787×1092毫米 1/16
印张34 $\frac{1}{4}$ 字数450千字
国际书号 ISBN 978-7-101-07271-6
定 价 68.00元
