

政治 香港 中港關係

董建華離世：滬商二代、施政風波和中美擺渡人，首任特首的香港故事

如果殖民地香港是「借來的時空」，那董建華時代則是一國兩制「借來的時空」。



香港首任行政長官董建華於2026年9月8日辭世，享年89歲。圖為1996年12月19日，中國北京，董建華前一週被任命為行政長官，會見中國高級領導人後回應記者提問。攝：Will Burgess/Reuters/達志影像

2026年9月8日晚上10時許，前全國政協副主席、香港首任行政長官、福布斯香港富豪榜第15位富豪董建華在養和醫院病逝，享年89歲。

作為前「副國級領導人」，董建華很可能成為繼安子介（1912—2000）、「紅色資本家」霍英東（1923—2006）後第三位獲國葬規格的港人，其靈柩按照慣例可覆蓋中華人民共和國國旗。

從董建華上任的1997年，到如今主權移交29週年的2026年，香港面目全非。董建華的故事像是前塵往事，官方曾對他的評價是「一國兩制傑出貢獻者」，而香港市民對他的印象，則大多停留在他執政時的「建華之亂」（1997-2005）。

然而，董建華的故事不止於此。從滬商二代到被北京統戰的首任香港特首，再到「腳

×



[立即報名端小聚→](#)



1995年12月13日，香港，東方海外貨櫃航運公司（OOCL）董事董建華介紹新命名的「OOCL香港號」，該船是香港船舶登記冊上最大的貨櫃船。攝：Ricky Chung/South China Morning Post via Getty Images

並非生來「親中」

按今天的政治標準來看，董建華是不折不扣的「愛國者元老」，但他並非生來就是親中陣營。和很多香港富商家庭一樣，董建華非但不根正苗紅，甚至還印刻著「親台」和「外國聯繫」的標記：北京在1980年代決定收回香港時，董建華才被吸納進愛國陣營。

出生於1937年的上海，董建華是航運巨頭董浩雲的長子。在1948年末，國共局勢開始發生根本變化之際，董浩雲跟很多上海資本家一樣，帶同11歲的董建華舉家遷居香港，以實際行動對即將取得全國政權的中共投下不信任票。來港後，父親董浩雲憑著五十年代初韓戰爆發、戰後香港和日本經濟起飛的時代紅利，乘著全球航運業蓬勃發展二十餘年的東風，晉升為赫赫有名的世界船王，並在台灣和美國累積了深厚的政商界人脈。

這段時期，大概希望兒子受到嚴格的管教，對中共心存戒心的董浩雲卻將新來港的董建華送到知名親共學校中華中學，但董建華只在這所左校待了初中三級（1949-1952）。因擔心兒子「不夠聰明」考不上香港大學，自己也沒有足夠影響力將其保送進香港大

×



而異軍突起，而香港亦在1972年陸續建成貨櫃碼頭，迎接世界航運的大潮流。1973年，董家在香港掛牌上市「東方海外貨櫃航運公司」，成為亞洲貨櫃運輸界的先驅。1979年，董建華出任該公司的主席，並在翌年父親宣布退休後進一步接手家族生意。

於此，董建華在本地商界逐漸為人熟知，但他還不是「愛國商人」。殖民時期的香港是有「紅色商人」的，當中為人熟知的是霍英東，但其時董氏家族和董建華跟這個標籤還沒扯上關係。一方面，董氏家族與台灣淵源匪淺：旗下船隻曾高掛青天白日旗，「東方海外」商標亦融入代表中華民國的梅花標記；董建華之妹董小平更嫁入國府重臣家族，夫婿彭蔭剛即為「高雄屠夫」彭孟緝上將之子。另一方面，董家與美國關係同樣密切：業務曾涵蓋美軍遠東部隊的物資補給，而董浩雲更廣交美方政要，甚至因鼎力支持尼克遜競選連任而獲總統親函致謝。



1999年5月18日，香港，特首董建華、政務司司長陳方安生、律政司司長梁愛玲回應記者提問。特區政府決定就大量內地移民湧入香港的問題尋求中國內地當局的協助，董建華及其高級顧問決定請求全國人民代表大會對《基本法》進行新的解釋。攝：Frederic Brown/AFP via Getty Images

共產黨的新朋友

董建華要到中英談判之後才加入「愛國」的陣列，那是中共統戰的成果。在那個「中英鬥爭」的年代，北京贏得董建華這位新朋友。更重要的是，這位朋友是從台灣那邊搶過來的。



×

見：香港之為香港繫於英國管治，只有英國繼續管治，才能保全香港的繁榮和穩定，相反中國的方案將損害香港。

在這個時候，董建華在社交場合的私下談話獲得唐寧街的注意。董建華指出，中方宣揚的「港人治港」獲得一些港人青睞，他建議英國政府可以更善用中間人向中國政府傳遞信息。具體來說，港府可設立一個專門的協調機構，指派專員收集香港中間人訪華的行蹤，並提供指引教導他們傳遞口訊。另外，董建華認為，英國政府不應草率簽訂空泛或不盡人意的協議，而應該等待一個好的協約。

儘管目前尚無史料證實董建華所建議的中間人機制有否成立，但英國政府當時的策略，確是包括透過受邀訪華或與本地中共官員接觸的香港領袖進行說項，意圖說服中方接受「英國管治對香港不可或缺」的論調。董建華此舉，無疑展現他是站在英方立場、為宗主國出謀劃策的姿態。也就是說，董建華很可能與當時的其他香港商界人士一樣，並不信任中共收回香港的方案。

不過，像當時很多「識時務」的香港商人一樣，董建華拒共的立場相信沒堅持太久。當一切塵埃落定，中英兩國在1984年12月簽署《聯合聲明》，確定1997年中國恢復行使香港主權後，董建華很快服從新的政治秩序，參與《基本法》的制訂工作。1985年11月，董建華被委任為「基本法諮詢委員會」成員，是他首次在重大公共事務機構亮相。

按級別來看，董建華所在的「基本法諮詢委員會」屬收集社會各界對基本法意見的「諮詢機構」，其重要性低於作為「工作機構」的「基本法起草委員會」，後者名額有限，只有59位委員（36位大陸委員和23名香港委員）。而「基本法諮詢委員會」則全部由港人組成，範圍更廣泛和人數更多，涵蓋中共希望統戰、光譜涉及左中右的重要港人——包括董建華在內的180名成員。

儘管如此，1985年的董建華恐怕沒有太多心思放在基本法的諮詢工作上，因為董建華的家族生意在1982年董浩雲離世、董建華全面接班後面臨倒閉危機。在七十年代末至八十年代兩伊戰爭和第二次石油危機爆發後，全球航運業持續衰落，但父親董浩雲過度擴張業務，船隊噸位從1979年的46萬噸大幅上升至1982年的368萬噸，公司的負債更高達26.8億美元。

「我覺得我們自己的方向，把握得不夠準確，財務結構不夠健全，自己帳務的管理也不夠好。」董建華後來談到。

在絕境時刻，董建華曾向台北求救，但台灣政府剛讓一間台灣航運公司破產，注資董建華公司會引來非議。董建華亦向債權人日本銀行求助，但後者只會在北京出面後才批出

×



在中英談判關鍵時期（1984-1989）任中共駐港最高負責人的許家屯曾言：「商人的政治傾向，往往是和他的生意『掛鉤』。生意上、融資上，得到誰的支持，往往就傾向誰。多家支持，就看誰支持的多。」

十年後，董建華於宣佈參選首任行政長官後的新聞發佈會上，坦承背後確有中方參與，惟始終拒絕透露具體涉事人員的身份。



1996年12月11日，香港天星小輪上，乘客們閱讀的報紙頭版刊登了航運巨頭董建華以壓倒性優勢出勝特首選舉的消息。攝：Manny Ceneta/AFP via Getty Images

「黑馬」特首

自北京出手拯救董建華的家族企業後，董建華跟中方的交往日漸增多。最矚目的一次是在1989年3月，董建華隨宇宙學府號回到家鄉上海，獲時任上海市委書記的江澤民和市長朱鎔基登船祝賀。

除此，董建華一邊廂像其他香港商人一樣大舉北上投資，北京的王府井東方廣場就是他和李嘉誠合作的項目；另一邊廂，董建華亦日益成為北京器重的「愛國者」，在過渡期獲委任為中方組織的要員。

1992年，董建華被港澳辦和新華社香港分社（即中聯辦前身）委任為第一批「港事顧問」。

×



續期在1980年代只是例行公事，但1989年「六四事件」後，美國湧現制裁中國的聲音，在野民主黨開始主張中國最惠國待遇續期應與人權狀況掛鉤。在這段華府對華政策激辯的時期，港英政府和香港資本家史無前例地並肩作戰，結成遊說同盟。

其時董建華正是「香港美國經濟合作委員會」主席（1993-1996年）。這個委員會是半官方組織，成員包括香港和美國兩地的企業家，輪流在兩地召開會議。除此，董建華還是美國多個重要智囊機構的成員。在台前幕後，董建華多次訪問美國，為中國爭取延續「最惠國待遇」，並遊說美國商人投資香港、擴大美港之間的經濟往來。

在1996年角逐行政長官時，董建華便自信地闡述自己在中美關係的功績：「有一股非主流的力量懼怕中國或希望鼓勵中國。因此在這幾方面我們很掛心也很關懷。在這些方面我花了不少時間，尤其經過我這些年來的經營，認識了幾個智囊團，與他們一直保持聯絡，疏通他們，讓他們了解我們國家發展情況及香港的實際情況，希望他們對我們有更深入的了解。我認為這些工作很重要，最近幾年在最惠國問題及孤立中國問題上，我做了不少功夫，這些工作必須繼續進行。」

由此可見，在那個「中國需要美國」的年代，董建華在推動美國「建設性交往」（Engagement Policy）的對華政策上發揮一定作用。至今，董建華亦是訪美次數最多、唯一獲美國總統接見的特首。這個紀錄在可見的將來甚至不太可能打破，比如現任特首李家超就在美國的制裁名單之列，限制入境。

然而，儘管董建華在九十年代初已在政圈嶄露頭角，但公眾對行事低調的他仍感陌生，更沒多少人料到他是「一國兩制第一人」，甚至董建華本人也表示不熱衷於此。據董建華回憶，在香港回歸前的二、三年，許多朋友勸他出來為國家做點事，但他最終是在董家世交、影視大亨邵逸夫的力勸之下才被打動。

在1995年的某個星期日，邵逸夫來到董的辦公室，用上海話跟他說，「我想你會成為特首」。董建華初聽不敢相信，回覆道：「我忙於我的生意，對那東西一無所知。」在這段時期，董建華在接受香港報章訪問時甚至稱，「我過得好好的，為什麼要接受這挑戰？」

但董建華到底是接受了。同期，香港富商李嘉誠和巨型國控企業中信主席榮智健據報曾聯名寫信直達江澤民，推薦董建華任特首，獲江澤民的正面看待。到該年年末，港澳辦主任魯平說，可能由「黑馬」出任行政長官，董建華的名字開始被提起。

及至1986年初的「江握手」事件，外界開始相信董建華便是「港人治港」的大熱門。這戲劇性的一幕發生在1996年1月26日，當時香港特區籌委會舉行第一次大會，時任國

×



[立即報名端小聚→](#)

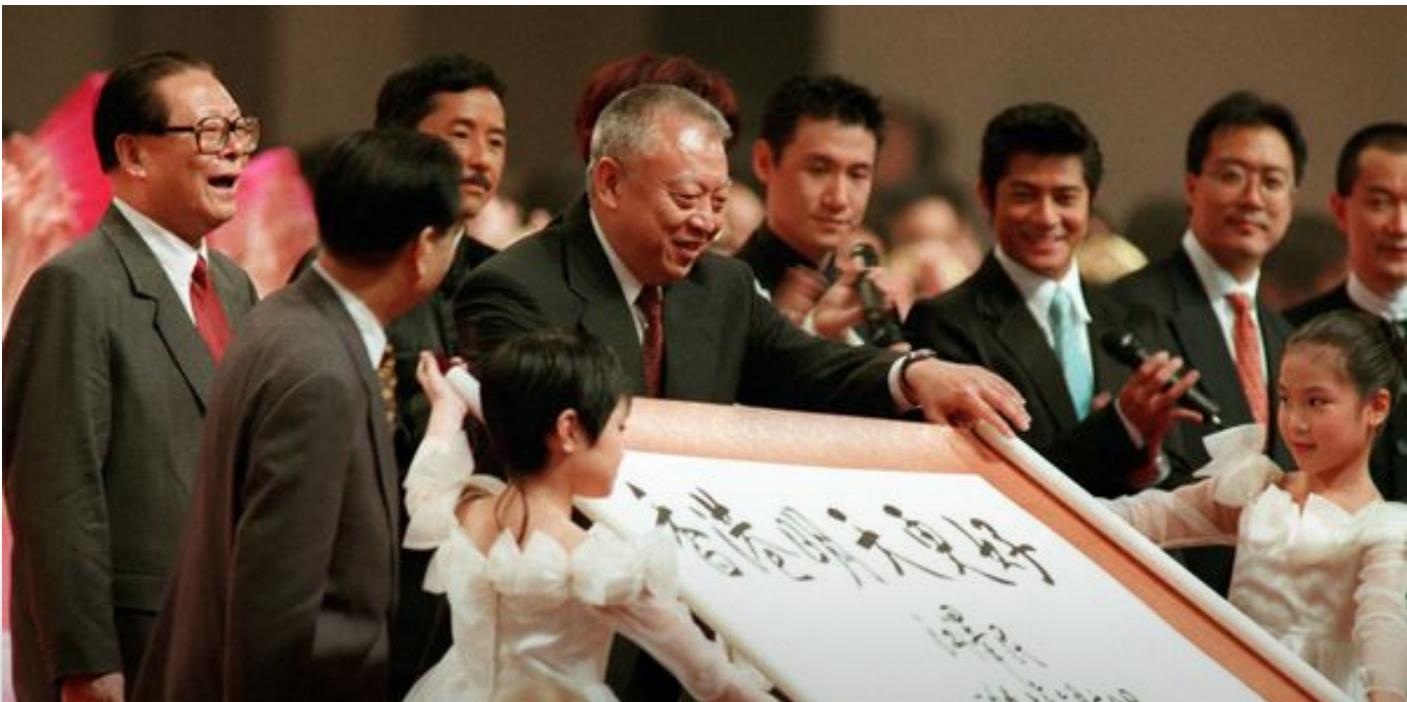
獲最高領導人「欽點」，董建華也還要正式走一次選舉的程序。「放棄家族生意很捨不得，不過這是人生的一條路，我有更加重要的任務。」在1996年10月，董建華正式參選特首。

同年12月，首屆特別行政長官選舉由「中共選籌委、籌委選推委、推委選特首」的方式產生。在這場400人推委的選舉中，董建華專門聘請公關公司，不但會見主要政黨和利益團體，還在電視發表競選演講、接受推委的提問。同時，董建華還頻頻落區，在多年的富商生涯中第一次直面貧窮、勞苦和各種基層問題。最終，董建華取得壓倒性的320票，擊敗楊鐵樑、吳光正和李福善，當選首屆行政長官。

在現代香港150多年的殖民歷史中，香港管治者向來由英國委派，如今終於以「小圈子選舉」的方式誕生了首名香港華人特首。但董建華當選後的首要事項，卻是在「臨時立法會」恢復兩條法例：《公安條例》和《社團條例》。

在政權移交前的彭定康時期，中英關係急轉直下，中方成立由親北京陣營的代表組成的「臨時立法會」，在深圳開會決定香港特別行政區成立後的法例。在1997年5月，候任特首董建華提出修訂《1997年社團條例草案》和《1997年公安條例草案》，兩條法律要求特區恢復港英政府在1995年旨在放寬「集會自由」和「結社自由」而廢除的各項法律規定。

近年，這兩條條例的修訂被證明是有效壓制政治運動的法律工具：在2018年，港府引用《社團條例》取締公開主張「香港獨立」的「香港民族黨」，在2022年，支援社運人士的「612人道支援基金」被票控違反《社團條例》，目前眾被告正擬上訴；而《公安條例》則是反修例運動後港府廣泛檢控抗爭者的條例。



×



的香港自信滿滿，經濟取得非凡成就。但港人很快發現，香港歷史的新紀元將是一連串的困挫：自1997年開始，香港近乎每年都有出人意料的危機事件。

最初，董建華的形勢一片大好，社會各界對他亦寄予厚望，民調顯示他的受歡迎程度達64.1%，比末代港督彭定康初上任時還高。而董建華亦躊躇滿志，構思了一整套涵蓋經濟發展和土地政策的願景。然而，這些由上而下的鴻圖大計很快就觸礁反彈。在區內經濟急速惡化的情勢下，董建華的管治無法滿足香港經濟和社會的期望，坊間甚至戲稱他為「老懵董」。

1997年回歸的翌日，亞洲金融風暴爆發，在年末逐漸蔓延至香港。自1961年到1997年，香港經濟的增長從不間斷，每年本地生產總值平均錄得7.5%的增長，但在董建華執政的翌年卻首次出現衰退。當中，香港的失業率一度在2002年飆升至7.8%，物業價格更在1997年11月至2001年9月期間下跌50.6%。在困難時期，儘管董建華政府有效擊退國際炒家的狙擊，捍衛聯繫匯率和港股，但期間董建華的「八萬五」房屋政策為人詬病，被指加速房屋市場的崩潰。

這項政策在董建華的首份施政報告頒布，目標是每年興建85000個居住單位，當中大部分都是公共房屋，並在10年內把自置居所的比率由50%提升至70%。董建華的良好意願是大量增加土地房屋供應，降溫九七前大幅提升的物業價格。然而，董建華被指不知變通，未能預測到金融風暴帶來的影響，從而調整房屋政策。因此，不少在高峰期置業的業主都蒙受損失，他們的按揭欠款高於物業價值，產生「負資產」現象。

除了「八萬五」計畫，董建華另一廣為人知的施政失誤，便是發起多項龐大工程，投入巨額資金試圖將香港打造成多個「中心」。這些計畫包括「數碼港」和「香港科學園」（資訊科技中心）、「中藥港」（國際中醫藥中心）、迪士尼樂園和大嶼山水療度假村（旅遊中心）、北大嶼山物流園區和新貨櫃碼頭（物流中心）等。董建華認為，這些「中心」正是一個「高增值」經濟體系不可或缺的部分。

然而，這些計畫並沒有縝密的籌劃，要不無疾而終，要不就收益不彰，淪為笑話。當中，「數碼港」項目最具爭議，這個項目是1998年董建華政府在沒有公開招標下，將數以十億計的項目交託給李嘉誠之子李澤楷所擁有的盈科拓展集團，不但引發公眾指責利益輸送、官商勾結，亦導致香港中小型發展商發表聯合聲明強烈抗議。

除此，董建華的施政爭議包括：1998年新機場啟用混亂；1999年拒絕起訴因貪污而遭到指控的星島集團主席胡仙；主動尋求人大釋法解決居港權問題；解散財政獨立、區域自治的市政局、區域市政局，被指政制倒退；2000年透過中間人施壓，要求港大停止有關行政長官和政府的民意調查，阻止不利政府的民調結果打擊港府聲望；2002年匆

×



總結董建華的施政困局，將所有錯誤都推到他一人身上也許並不公道，畢竟香港遭遇前所未見的金融風暴和經濟蕭條——董建華政府的失敗只是徵狀，而不是根源。前中國外長唐家璇曾點評董建華「是個企業家」，意思是他無從政經驗、缺乏從政的本事，由他出任這個不適合他的職位已經盡力。

但深究下去，董建華政府的失敗不單是經濟的，還是政治的；不單是個人的，還是制度的。董建華政府的亂局可以看出，由北京主導設計、且很大程度上延續殖民管治體制的制度安排也許有天然的弊病，過去只是被經濟高速發展的「香港神話」所掩蓋。而董建華雖然下台，但制度內含的老問題並未隨之消除。

港府高舉行政主導，但特首始終缺乏普選的堅實支持和政治認受；同時，香港的統治階層多由商界主導，習慣以諮詢代替民主，以致政策制定缺乏公眾廣泛參與。這些問題，至今仍是香港政制的深層次矛盾。

2003年8月20日，香港，中國大陸遊客在一家珠寶店購物。攝：Bobby Yip/Reuters/達志影像

董氏政治的餘緒

在政治路線上，董建華並沒有走出屬於自己的一條道路，但其施政為中港關係和「深層次矛盾」留下深遠的影響。



×

[立即報名端小聚→](#)

除了人大釋法，董建華政府另一影響中港關係的政策是簽訂《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》（簡稱CEPA）和推動「個人遊」（又稱自由行）計劃，兩者都是董建華經濟政策的猛藥。前者是董建華遊說中國領導人簽署的中港首項自由貿易協議，旨在減少中國大陸對香港貨品和服務的市場壁壘及政府管制，而「個人遊」則放寬指定內地城市的居民以個人身份訪港，毋需再像過往一般要憑探親遊、商務簽註或參加旅行團才能訪港。

在實質的經濟效益上，CEPA宣稱的效果或者被誇大了，因為港商在中國地方還會遇到各式各樣的地方保護主義和行業壁壘，即所謂的「大門開小門不開」，而中港官員亦多次表明CEPA執行存有「禁令和限制」，未發揮全效。至於「自由行」計畫，儘管帶來旅遊業和零售業的興旺，但同時導致過多過快的旅客湧港（內地旅客人數由2003年的850萬人上升至2018年的5100萬人），不但衝擊香港社區的承受力和影響本地民生（如租金上升、店舖種類單一、水貨客問題），更為2010年代以降的中港矛盾事件埋下伏線。

回過頭來，正是從董建華政府開始，香港快步進入中港融合的進程，加深香港對中國經濟的依存，並在政治修辭上充實「中央送大禮」的政治論述。然而，多年的經驗顯示，由上而下的中港融合不一定令所有市民受惠，反而可能引致中港兩地的矛盾。

在土地和社會政策方面，董建華的政策同樣影響深遠。董建華的八萬五政策以提升公屋和私人物業的數量為目標，但在樓價大幅下跌和地產商的壓力下，最後改變房屋政策目標為「救市」和「穩定樓價」，因此放寬炒樓的限制，並在2002年減建公屋和停止出售居屋。

在2004年，董建華還取消政府主動拍賣出售土地，全面採用「勾地表」制度賣地，即政府提供出售土地的清單，但是要等待地產商申請和保證「合理價錢」（「勾地」），政府才進行公開拍賣。如林超英所言，香港政府自此變相交出了土地供應權，改由地產商主導土地供應。直到2013年勾地表取消前，在十年間香港的土地房屋都由地產商壓縮供應量，抬高樓價，累積成影響至今的深層次矛盾。

另外，作為商人出身的特首，董建華政府還推動公共資源和政府服務的私有化，為今天的民生問題埋下種子。在2000年，董建華政府把地鐵（現稱港鐵）上市出售部分股權套現（政府仍是大股東）。雖然港鐵藉公營機構身份取得政策優待，取得土地和發展權，壟斷鐵路站上蓋的商場和住宅地的建設，但港鐵的運作邏輯仍是以盈利為先，未有將大量用地用作解決市民住屋問題，反而演化成另一個龐大的發展商。此外，港鐵將巨額的地產收益與車費機制脫鉤，即便其地產業務進帳豐厚，車費卻依舊「只加不減」，

×



2025年11月17日，香港，中美交流基金會（CUSEF）主辦第六屆中美香港論壇「和平之環」，中國駐美大使謝鋒透過影片發表演說。攝：Li Zhihua/China News Service/VCG via Getty Images

中美擺渡人

2005年，董建華擔任實權的政治生涯宣告結束。但他只是下台，沒有出局：在國務院接受他辭職同日，他被增選為位高權不重的全國政協副主席，晉升國家領導人之列，意味著董建華還將發揮他政治能量的餘熱。

儘管全國政協副主席是個只能參與「政治協商」而沒有決策權的榮譽虛銜，但在香港論資排輩的愛國陣營中，這意味著董建華成為香港的「首席愛國者」——全國政協副主席是「香港同胞」在中國政治體制能做到的最大官位。在董建華之前，只有霍英東和安子介兩位港人出任政協副主席，而董建華出任政協副主席身份更添一層北京安撫失敗特首的意味。

辭任特首後，當港人以為董建華斯人獨憔悴，他卻在2008年重新出發迎來第二春，重拾未做特首前的獨特政治職能：利用自身深厚人脈，為中美關係穿針引線。這一年他在香港註冊成立的「中美交流基金會」，旨在「促進中美兩國的決策者、商界領袖、學者、智庫等開展坦誠和建設性的交流」。這個基金會的治理架構涵蓋中港美政商要員，名譽顧問有1970年代初拉開中美「解凍」序幕的美國前國務卿亨利基辛格、美國前財政部長魯賓和前中國外長唐家璇等。



×

[立即報名端小聚→](#)

根據基金會年報顯示，中美交流基金會不但頻繁組織美國學術界、政界和傳媒界的訪華團，還聚集兩國精英人士在不同領域開展對話，如中美政黨高層對話、兩國退伍高級將領的「三亞論壇」和香港中美論壇等。另外，基金會還開設專門討論中美問題的「中美聚焦網」和講述中國故事的媒體平台The China Current，並支持美國的學術機構和智庫，以及就多個議題發表研究報告，如解決美國對台售武問題、中美如何在亞洲緩和緊張局勢等。

而綜合美國司法部和政治捐款數據庫Open Secret的資料，中美交流基金會是根據美國「外國代理人登記法」代表中國的活躍外國委託人（Active Foreign Principal），自成立起曾花費至少520萬美元和聘用至少7間美國公關公司。當中規格最高的服務是資助華府智庫、美國進步中心（Center for American Progress）代表團兩次訪問中國，先在2015年會見中共中央外事工作領導辦公室主任、國務委員楊潔篪，後在2016年會見了時任中共副總理張高麗、亞洲基礎設施投資銀行行長金立群等人。

值得一提的是，董建華基金會和兩位被官方稱為「中國人民老朋友」的美國前總統的相關組織關係密切，包括推動中美關係正常化的卡特總統成立的「卡特中心」（The Carter Center）和老布殊（布什）總統三子尼爾·布殊成立的「喬治布殊美中關係基金會」（George HW Bush Foundation for US-China Relations）。

後者據報獲中美交流基金會一紙500萬美元的贊助協議，旨在促進「一個實用的、建設性的、商業上強大的、互利的和政治上可持續的雙邊關係」。接受捐款前後，尼爾·布殊曾在2019年的中美交流基金會於香港舉辦的論壇上以自己的女婿為例，稱一些美國人對中國侵犯人權、大規模監控和外國影響活動的看法是「基於半真半假或完全是假新聞」；其時正值反修例運動。同年12月，他又稱香港的民主示威活動有「外部影響」，獲《中國日報》報導。

在董建華看來，中美交流基金會的工作是二軌交流，促進政府層面的關係：「我們基本上是做這個二軌的交流，這個中美關係實在很重要，互相了解很重要，你了解了，認同了，觀點認同，才慢慢會建立一種互信。」

然而成立十多年後，在中美關係急轉直下的大環境上，近年美國輿論始警惕基金會的活動，陸續有多份具份量的國會報告、報導和文章點名質疑中美交流基金會執行中共的統戰和政策遊說任務。

整體而言，未有證據顯示中美交流基金會直接干預美國機構的獨立性，基金會亦多次否認從事統戰工作，但這不代表基金會就是單純的「交流」團體。基金會基調是呼應某種北京認可的外交主旋律：推動中美關係重回對話和合作的「正軌」，反對中美脫鉤、貿

×



2019年9月29日，中國北京人民大會堂，國家勳章和國家榮譽稱號頒授儀式，國家主席習近平與香港前特首董建華合照。攝：How Hwee Young - Pool/Getty Images

「團結」和「再出發」

比起辭職後三年就充當北京信賴的「中美聯繫人」，董建華在本地政壇再次活躍要到2014年的雨傘運動前後，這次董建華扮演「愛國者元老」和「老好人」的角色。

一邊廂，董建華在9月22日率領70人組成的香港超級富豪及專業人士團上京會見習近平，在一場預先張揚的政治危機前維持香港建制精英的團結；另一邊廂，他苦口婆心勸說泛民主派和學生，兩次高調開記招呼籲他們支持政改方案、停止社會運動。在佔領運動全面爆發的10月底，董建華甚至表示，自己認同學生所追求的民主理念，呼籲他們以對話代替佔領，聽聽他這位老人家的說話：「現在應該是回去的時候」。

不過，董建華的「循循善誘」並沒有任何實質的保證和協助。當學聯在11月初去信董建華，希望他「展政治胸襟」，作中間人安排學生在香港或北京與中央官員會面，表達普選訴求時，董建華僅閃縮回應，發聲明稱已看過信件，更批評學聯信件內容只重複觀點和立場，無助化解現時僵局。當有記者追問董建華會否協助學聯與京官對話，他語帶輕佻地回應：「畫畫畫出腸，使唔使吖？」（不用把話說得太明白了吧）

在這場政治危機面前，董建華更著意的組織政黨與建制精英，更欲以政策研究解決政



×

方式為「香港故事」做符合官方意識形態的敘述。

董建華離世前7年，面對九七後最大政治風暴「反修例運動」，晚年的董建華再次重演雨傘運動時的角色——凝聚政商學界的建制陣營。2020年5月，亦即北京推出《港區國安法》前夕，他與另一位全國政協副主席梁振英共同發起「香港再出發大聯盟」，成為建制派政治動員的另一核心大台。和團結香港基金會不同，這個大聯盟不但集合更多的現任政黨成員、建制派議員和各大地產商財團代表，10位大學校長亦位列其中，儼如一個建制菁英集體表忠的平台。

董建華稱，成立大聯盟是為香港找路向、辦實事，希望大家不論政見，為香港福祉放下分歧，拒絕暴力、攪炒。然而，儘管董建華牽頭的大聯盟看似陣容鼎盛和資源豐富，但其活動的規模和實際效果似乎並不相稱，對公眾來說也沒有什麼太大的號召力和存在感。大聯盟最頻繁的活動是舉行集思會，和發聲明表態支持中港政府。

除此，大聯盟還舉行立法會選舉論壇、多次派口罩、發起不裁員聯署、提供大陸城市就業職位機會和餐飲及零售折扣，並贊助節目向內地重塑香港形象。當時任特首林鄭月娥公開呼籲大聯盟協助呼籲大小商舖業主減租，共度時艱，董建華並沒有帶領大聯盟積極響應。

「香港再出發大聯盟」是董建華生前擔任要務的最後一個政治團體。而大聯盟亦是李家超競選工程的骨幹，但在整個競選工程期間，董建華沒有現身。



×

[立即報名端小聚→](#)

基金會」和「團結香港基金會」還將繼續運作，或明或暗地影響中美關係和香港政局。至於董建華的祖業，則在去世前就被北京全面接盤：在2017年，國企中遠海控以逾三成溢價、492億港元高價收購東方海外。

對不少香港人來說，董建華的逝世或許令人無感，甚至只是感嘆「終於離世」，畢竟他早已淡出大眾視野，上一次公開露面遠在2021年。借用政治學者馬嶽在2019年的說話，在梁振英之前，很多人以為「超過董建華」是不可想像的，梁振英之後，也一度以為「勁過梁振英」是不可能的事。

在董建華任特首期間，香港政治笑話湧現，當中包括著名的「黃子華測試」：如果你可以不帶保鏢，一個人走入一個大型屋邨，然後能安然走出來，你可以做特首了。在董建華下台後的第21年，現任特首或者終於能通過「黃子華測試」，完成董建華沒做到的事情，但原因並非因為他是民望所歸，而是社會氣氛早已改變。

無論如何，歷史早已翻過一頁，香港再無董建華。而董建華時代的街頭吶喊，那五十萬人齊呼的「還政於民」，已是昨日的世界，一國兩制下「借來的時空」。

參考資料

- 1.陸恭蕙及黎文燕：《解構董建華和曾蔭權的領導1997-2007》。香港：思匯政策研究所，2007。
- 2.李曉莊：《董建華評傳》。香港：東西文化事業公司，1996。
- 3.鄭會欣：《董浩雲與中國遠洋航運》。香港：中華書局(香港)有限公司，2015。
- 4.陸恭蕙：《地下陣線：地下陣線：中共在香港的歷史》。香港：香港大學出版社，2011。
- 5.馮梓：《透視董建華》。香港：臭皮匠出版有限公司，1997。
- 6.明報出版社編輯部：《董建華新傳》。香港：明報出版社，1997。
- 7.許家屯：《許家屯回憶錄(上·下)》。台灣：聯經出版公司，1993。
- 8.顧汝德：《富中之貧：香港社會矛盾的根源》。香港：天窗出版，2015。
9. Lau Siu-kai(ed). *The First Tung Chee-hwa Administration: The First Five Years of the Hong Kong Special Administrative Region*. Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong Press, 2002.
10. Peter E. Hamilton. *Made in Hong Kong : Transpacific Networks and a New History of Globalization*. New York: Columbia University Press, 2021.
11. Josh Rogin. *Chaos Under Heaven: Trump, Xi, and the Battle for the Twenty-*

×

