

# 香港商战 风云录

激荡的百年史

祝春亭 著



广州出版社



## 香港商战风云录(中)

## 第二十八章 船王易帜董浩云破浪领航

香港开埠以来，航运业基本为洋人船商所垄断。华人船商夹缝中求生存，在华南沿海开辟不定期航线，运输零星客货。少数船主，虽被誉为大船东，但船只多为大风帆船，只有极少拥有汽船。

香港另有不计其数的小船东，他们的航行范围大致在香港各岛之间。香港总是在兴建码头，码头总是不够用。轮船泊在外海，货物装卸全靠驳船。从事驳船业的，多为华人艇户。

香港填海需要大量的石料，就地的石料不够，就需从其他岛屿或半岛运来。其时，载石船穿梭往返，广东沿海的船家也赶来分一杯羹。放眼望去，站在船头的船主和水手，皆是饱经风吹日晒的黄面孔。

中国古代，曾有郑和七下西洋的伟大创举。到近代，中国的航运业式微凋零，只能望洋兴叹，眼睁睁望着洋船在中国海域或内河耀武扬威。

中国航运的中兴，更待何时？

### 老牌船王

香港第一位华人船王是郭松。

1877年，郭氏船务公司拥有13艘汽船，郭松为香港航运界较大的独立船东，是早期华商中的巨富。

现存的有关郭松的资料寥若晨星。香港有几大郭氏家族：香格里拉郭家、丰隆郭家、永安郭家。据考，郭松与这几大郭氏家族的先辈无渊源关系。

郭松当时拥有的船队，足以与一般的洋人船东抗衡，但郭松以后便销声匿迹。除了少数学者，即使是老一辈香港人，也不知香港第一代船王郭松。有学者作这样的推测，郭氏船队敌不过大的洋轮公司，被对手吞并；还有一种可能是遭受飓风灾害。如这之前的1874年风灾，就有35艘洋轮沉没，在未实现无线电传递海洋天气预报的年代，海路运输全然靠天吃饭。

物换星移，潮涨潮落，在郭松之后的几十年间，香港的华人航运界，无人有出类拔革的表现。

本世纪40年代，许爱周的大名从省港澳航运界脱颖而出，稳坐香港船王宝座。

许爱周是广东湛江市坡头墟人，1881年生。幼年就读于私塾，12岁随父经商。最初经营土产杂货，后获得美国德士占石油公司的煤油经销权，掘得第一桶金。从20年代起，许爱周涉足地产业，10年功夫，成为湛江市区大地主，拥有100多间店铺和其他物业。许氏最大的一处物业，是宝石大酒店。

湛江是中国南方著名的天然海港，湛江的航运业自古发达。那时，进出湛江港的远洋船只均是洋轮，这些庞然大物泊在港湾，使众多的龟缩在洋轮之侧的中国船只，自惭形秽。

这情景，深深地刺痛许爱周的心。

德士古的油轮定期开往湛江。那时的油轮实际是散装货轮，煤油装在铁皮箱内，便于批发零售，人们称其为美孚罐。许爱周作为代理商常登船公干，他对洋轮的了解，也是从这时开始的。他由此也结识了不少洋人船

长及水手。

许爱周一方面对洋轮垄断中国航运耿耿于怀；另一方面，又不得不叹服洋轮的优越性能。这便是许爱周投身航运的契机。

1932年，湛江首富许爱周成立川昌航业公司，购入多艘二手客货轮，开辟北部湾及湛江、香港多条航线，最远处航抵南洋各国。最初的船长均为法国人（北部湾为法国割据，周边地区有海南岛、雷州半岛、广西南部、越南北部），船员洋人华人皆有。到40年代，川昌开始有华人船长。

1940年，川昌在香港设立办事处。许爱周以香港为基地，双管齐下，拓展航运，购置物业。川昌拥有的船只数不详，据老一辈港人称，川昌可与太古、怡和在香港的船队竞一日之长。

许爱周是一位具有强烈民族意识的船东。日军侵入香港之际，许爱周下令凿沉泊在船坞大修而无法开动的船，以防落入日军手里。逃回湛江老家后，许爱周慷慨解囊，支持抗日。

香港收复，许爱周回港收拾残局。他设立仁兴矿务公司，把广西开采的滑石粉加工后，运往香港做化工原料。4年之后，他的船队总吨位超过战前最高水平，居华人船东之冠。

1952年，许氏船业在港注册，更名为顺昌航业有限公司。

期间，上海船东迁册香港，出现群雄争霸的局面。其中最引人注目的，是金山轮船公司业主董浩云。

## 大海之子

在国民党统治时期，民营航运巨子有四位：上海三北轮船公司的虞洽卿，烟台政记公司的张本政，重庆民生实业公司的卢作孚，中国航运公司的董浩云。

谁是船王？当时无确切的统计数据。通常认为，最初虞洽卿独领风骚，他鼎盛时拥有20余艘轮船，总吨位5万多，虞洽卿死后，三北中落。政记曾一度称雄渤海黄海，日治时损失惨重，一蹶不振。民生船只有140艘之多，但多为内河小轮船。董浩云出道最晚，但后来者居上。

董浩云1911年8月18日生于浙江定海。父亲是上海的五金行老板。定海为中国最大渔场舟山群岛的县城，历史上，一直归宁波府管辖。董氏住宅依山傍海，董浩云是看着大海长大的。

“大海蔚蓝，船桅如林，一叶舟舸，载余稚童之梦，飘往大洋。三保太监郑和，七下西洋，余熟记于胸，时热血沸腾。余暑期回故里，常登舟弄水，以温童梦……”

这是董浩云中学时的一篇作文。他5岁那年，乘船到上海，在父亲身旁念小学中学。

1927年，高中刚毕业的董浩云，背着父亲参加航运训练班招生考试，入选就读。训练班为北方的金融家周作民所办，一年后，董浩云被派往周氏旗下的天津航业公司做职员，时年17岁。

董浩云工作勤奋，提升很快，到25岁时，已是公司副经理、常务董事。这一年，渤海冰封，许多船只冻在冰层。交通部派出飞机视察教授，代表天津航业公司的专员就是董浩云。半个世纪后，他回忆道：“那时的飞机四面漏风，高空风大，下飞机时，我人都快冻僵了。”

董浩云热衷社会活动，20岁时被推选为天津船业公会常务理事，23岁又选为副会长。他目睹列强称霸远东航运的现状，萌发出联合同业与洋轮竞争的志向。

1936年，董浩云携妻顾丽真（天津航业公司老板之女）回上海，创立中国航运信托公司。公司所有的家当，仅一艘小轮船。

董浩云却雄心勃勃，在同业中宣传他的构想，将各家小型民营船务公司合并，欲加入者以船只折价入股，组成庞大的船队，与外国轮船公司和官办招商局船务抗衡。他设想开辟多条定期航班，改变小船东“有船无货，有货无船”的被动局面。同时，以船为抵押获取银行信贷，购置新船。

董氏的倡议得到不少小船东的响应。然而，董浩云生不逢时，次年7月7日，抗日战争全面爆发，计划搁浅。中国航运的一半船只被国民党军队征用，后又凿沉于长江，封锁航道，阻止日舰溯江攻打武汉重庆。

上海日治时期，中国航运公司破日方接管，董浩云先后担任过上海通成公司运输部经理、金城银行船务部主管等职。

董浩云不甘在日伪统治下苟且偷安，于1941年春流亡香港，中国航运信托公司重新在香港注册成立。仅有的3艘船悬挂英国国旗，航行于东南沿海。

好景不长，半年后太平洋战争爆发，英国对日宣战。中国航运信托公司作为“敌产”被日军没收。董浩云辗转重庆，曾在盟军驻华机构和政府部门服务过。

二战结束，董浩云踌躇满志回到上海，向交通部驻沪机构申请复业，被官员以“香港注册公司”为由驳回。无奈之下，董浩云只好另组公司，于1946年获准注册，公司名称是中国航运公司。

当时中国虽是“世界五大强国”，实际上国力薄弱，加之国民党忙于内战，根本无暇顾及民族工业。中国的航运业，仍为西方列强控制。

董浩云正是在极端困难的情况下，逐步发展壮大的。到上海解放的数年间，中国航运旗下购置的船只有：慈航、昌黎、唐山、滦州、慈云、凌云、天龙、天行、天平、通平等10艘，全是2千吨位以上的海轮。

1947年，董浩云从美国购得3艘胜利型万吨级货轮，董浩云另设一间独资的复兴航业公司，将这3艘船分别命名为：京胜、沪胜、渝胜。其后，董氏又购入8艘内燃机小货轮，复兴旗下共有11艘船只。

至上海解放前夕，董浩云拥有和控制的船只共21艘，总吨位逾10万，雄踞上海民营船队之首，堪称民间船王。

董浩云另有两项业绩载入中国航运史册。

1947年，董浩云派遣全部由中国船员驾驶的天龙号，自上海首航法国，成为轰动业界的创举。1948年，他又派遣通平号航抵旧金山，船员仍全为中国人，是中国民营轮船首次横渡太平洋，董氏与中国航运名声大噪，中西多家报章均刊登了这条消息。

1949年，董浩云大概在香港滞留了半年，香港流言四起，说解放军要解放香港。港英当局草木皆兵，扩充兵力警力，加紧备战。

董浩云将中国航运公司与复兴航业公司，迁往台北注册。实际上，董浩云拥有的船只，仅复兴旗下的京胜、沪胜、渝胜3艘。中国航运旗下的船只为各股东共有，董氏离沪匆忙，来不及与众股东商议财产分割与撤离问题。

其实，仅有的3艘“胜”字号货船，还未真正属于董氏，他仍在供船。不过董浩云一点不慌，世界正处战后复兴期，运输繁忙，正闹船荒。用不了多久，他就可以交清所欠美方的余款。

当时美国政府对独裁的蒋介石彻底失望，由此连累与蒋介石毫无私人关系的董浩云。1950年2月，美国国务卿艾奇逊发表声明，以“欠债未还”为理由将台北复兴航业公司的京胜、沪胜两艘船扣留。

董浩云欲哭无泪，唯靠渝胜一条船，苦苦支撑奄奄一息为之奋斗了20余年的航运业。

董浩云唯恐渝胜重蹈覆辙，便易辙来香港。他在香港注册一间分公司，取名金山轮船公司，将渝胜号归于金山旗下，船头悬挂的青天白日旗改为米字旗。台北的中国船运公司与复兴航业公司，实际上成了空壳。

昔日叱咤一时的上海船王，沦落为香港的小船东。当时的华人船队，以粤商许爱周的最为庞大，占尽天时地利人和。众多的上海船商，只能仰其鼻息。

董浩云语言不通，常常孤自一人踟躅于维多利亚港边。渝胜远航，他更有“亲子离家”之惆怅。海潮奔涌不息，董浩云重温旧梦，指望来日东山再起，重振海威。

### 种种传闻

1950年6月，朝鲜战事突起，以美国为首的联合国军队出兵朝鲜。退守孤岛的蒋介石惊喜若狂，惶惶不安的港英当局也为之松一口气。美国第七舰队部署于远东，这意味着美国对远东事务绝不会撒手不管。

朝鲜战争刺激了美国在亚洲盟国和盟友经济的复兴，远东大闹船荒，运费上涨，董浩云的渝胜号收益不菲。

山姆大叔再次伸出援助之手，扶植原以为“不可救药”的蒋氏国民政府，“爱屋及乌”，董浩云的京胜、沪胜两船，完璧归赵。

董氏旗下又拥有3艘万吨级巨轮，但很快，人们发现金山公司似乎不止这3艘巨轮，仿佛董氏会变出船来。

传闻中董氏逃过“劫数”的船只并非京胜、沪胜、渝胜这3艘船。他离开上海时，中国航运旗下的一半船，或正远航欧美，或被国民党军队征去运载军队军火撤离赴台。后来渐渐物归原主，使濒临破产的董氏集团起死回生。

金山公司的3艘船一律灰色船身，烟囱黄色并有梅花标志。董氏后来收回的船既不是这身“打扮”，又没采用原来的船名，而是英文船名。或许董氏怕其他股东追来香港瓜分船队，或许压根就没有这回事，董氏仍是那3艘“胜”字号船。

有人问董浩三，董氏苦笑道：“天下哪会有这么好的事？我只是代理一些船只的营运。”

其后几年，那种黄烟囱带梅花标志的轮船，愈来愈频繁出入维多利亚港。因为董氏的京胜沪胜两船，曾被美国政府作为国民党政府的资产而扣押。因此，有人说这种船是宋子文的，或说是蒋介石的，更有人说金山轮船公司是台湾的官办公司。董浩云哭笑不得：我有那种荣幸？若有，我这10多年就不会像没娘的小囡，无依无靠。我唯有靠自己苦苦支撑。当我的

船队稍有起色，政府的招商局恨不得吃掉我。

种种传说，给董浩云蒙上一层神秘色彩。那时的香港本地人；对内地商人仿佛有一种偏见，若惨淡经营，就认为是民间商人；若飞黄腾达，就认为是政府资助的官商。

平心而论，董浩云是个极不愿做官商的人，对做官更是无欲。在内地时，他多次有进交通部和招商局任航运要职的机会，他均敬谢不受。董浩云的鸿愿大志，就是要做中国最大的独立船商。

在内地之时，董浩云在洋轮官轮的双重夹击下，尚能建立庞大的船队。现在处于香港更宽松、更自由的经济环境下，董氏为何不可大展拳脚？

## 时来运转

董浩云审时度势，认为世界航运中心，必会向欠发达国家和地区转移。

美英等国原都拥有世界最庞大的船队，但由于船员工薪大升，船东不堪重负。这些国家海员工会力量强大，若船东采取低薪制或雇用第三世界的船员，必会招致海员工会的干预和控告。在这种情况下，船东不得不收缩船队规模。

从 50 年代中期起，希腊、日本的船东迅速崛起，其中最著名的有奥纳西斯、日本三光、日本轮船等。但从 60 年代初起，这些国家的船东又受到劳务成本上涨等因素的制约，致使竞争力减弱。

就综合条件讲，香港最有希望成为第三代航运明星。香港的经济增长迅猛，但工薪上涨总要迟两拍——香港独立工会势单力薄，更重要的是，中国内地和东南亚的来港移民源源不断，成为业主固守低薪制的温床（60 年代，美国船员月薪普遍达到 2000 美元，而香港船员仅 300 港元，以 1：6 的自由兑换率计算，两者薪酬悬殊 40 倍）。

香港的税率为世界最低，这成为船东“逃税”的天堂。

董浩云认为，在香港从事航运业前景无量。董氏的目标，不再做中国最大的独立船东，而是做全球最大的。

早在 50 年代，董浩云就殚精竭虑扩充船队。令董氏船队惊人膨胀的，是他遇到两次良机。

60 年代初，美国一次卖给董氏 12 艘万吨级胜利型货船。条件惊人优惠，总共才卖 100 万美元，折合港币 600 万元的话，每艘船才 50 万港元——等于白送给董浩云。

据说美国政府，都给予当年被扣资产的有关机构或公司变相补偿，对当年的错误做法作出不加声明的更正。董氏当年两艘胜利轮被扣半年，现在却得到近乎 10 倍的回报。

其实，美国政府再精明不过。这些胜利轮是 40 年代初，应国防部运载军队军人的特需而匆忙建造的，设施简陋，能走即可，反正随时都有毁于战火的可能。现在，养尊处优的美国船员，根本不愿在如此破陋不堪的船上工作。这些胜利轮的船龄已届 20 年，美方正准备淘汰，当废铁处理，现在不如做顺水人情，弥补董氏当年之损失。

董浩云顺手捡了个热煎堆，喜出望外。董氏将这 12 艘胜利轮漆上金山梅花标志，编成“香港系列”：香港代表、香港生产、香港出口，等等，加入至欧美的定期航线。

船务专家董浩云自然深知这批船的缺陷，耗油率高。可那时油价便宜，苏伊士运河封锁后，上涨的运费足以弥补多耗的油料。船上设施简陋，可香港船员，不但对低薪毫无怨言，还特别能吃苦。胜利轮的餐室、舱室的内装修及器具，均是美式的，在香港船员看来，已是相当奢侈舒适了。

这批船，董氏到 70 年代才逐步淘汰。

10 年之间赚的盈利，足够买数十艘同等吨位的新船。由于董氏在世界航运界口碑很好，60 年代末，董氏又顺手捡了个热煎堆——西德把一批内燃机双轴客货轮廉价卖给香港金山（具体数不详，董氏忌讳别人说他专捡二手船，讳莫加深）。

这批船建于 50 年代，1.4 万吨级。由于西德海员工薪扶摇直上，西德航运普遍实行自动化或半自动化。德方的条件是：金山购入这批船不能走欧洲航线——以免对西德船商构成威胁。董氏信守诺言，将这批船纳入“东方系列”：东方学士、

东方艺人等，加入远东太平洋航线。

### 船王易冠

董浩云对航运业的贡献、或许不在于他建了庞大的船队，而是他对航运业开拓性的举措。

董浩云是亚洲航运业最先迈进货柜（集装箱）化的先驱。

1969 年，董氏创造性地将 7 艘旧散装胜利型货轮，改成货柜船（注：货柜须全部放置于甲板上，重心不稳，董氏在舱底放重物以求平衡）。次年，注册东方海外货柜航运公司（简称东方海外），开办全船货柜业务，定期航行美国西海岸。随后，董氏在日本订造 7 艘高速货柜轮。董浩云对航运新科技兴趣浓郁，目光独到，作风果敢。当时美国华裔学者卡保奇（英文译名，中文名不详）设计出半潜式船型，半潜式只通过实验室船池试验，而无船厂建造、船东使用先例。董氏大胆采用卡保奇半潜式，交日本佐世保船厂建造 1.2 万吨级的多功能客货船，取名东方皇后号（1966 年）。

东方皇后试航取得非常满意的效果，不仅比传统船型的船早两三天航抵美国西海岸，还减少油耗 30%。由于东方皇后的成功，卡保奇船型引起世界航运界的重视，不少船东纷纷订造卡保奇船型的船。

董浩云在订造的太平洋光荣号上，在烟囱装有大容量锅炉，利用烟囱 400 度高温的废气做锅炉燃源，产生大量蒸汽带动发电机。电力可供航行时油泵、水泵及生活用电。该轮航行，每 24 小时省柴油 2.5 吨。

1966 年，董浩云一气在日本订造 6 艘 22.7 万吨级油轮，

油轮采用美国通用电气公司最新研制的“重热”装置，这种超大型油轮又获得低耗油的满意效果。6 艘油轮分别取名为：维运、维动、维产、维生、维力、维量。将船名后一个字连缀起来，便是一句口号：“运动产生力量”。

1974 年，东方海外巨型货柜船“香港货柜”下水，该船采用大口径低速柴油机，造价虽高，耗油特省，另配有人造卫星导航装置。

董浩云是航运业进入巨型油轮时代的领潮人。

1958 年，他向日本船厂订造第一艘油轮大西洋信心号，交美国钢铁公司长期租用。到 1959 年，他的另一艘东方巨人号油轮下水，该轮载重 7 万



吨，是世界通用油轮的两倍。董氏拥有的油轮总吨位，与当时希腊著名船王奥纳西斯的油轮总吨位相同。

1980年《大英年鉴》载人东方巨人号：“这是亚洲人建造及拥有的最大一艘船舶，甚至船员、管理、机器装置等，也都由亚洲人一手包办。”

1980年12月19日，海上巨人号在日本下水，它以载重56.5万吨级摘取世界最大油轮桂冠，轰动全球航运界。迄今，仍是世界最大超级巨型油轮。

香港的老一代船王为许爱周。

从40年代末初起，上海船东纷纷抢滩香港，群雄闹海，其势汹涌。

1957年，老船王许爱周弃舟登陆，成立中建企业公司，全面进军房地产。川昌航业仍在经营，仅维持原有船队规模不变。

有人说，许受周是在上海船帮的夹击下，败阵逃岸的。许氏家族是否真就“败阵”？要待数十年后才见分晓。

上海船商名声鹊起，许氏川昌渐渐沉寂，这是公认的事实。

在上海船商中，最先赢得巨大声誉的当属董浩云。许退董进，50年代末，董浩云取代老船王许爱周，成为新一代船王。在董浩云事业的鼎盛期，他共拥有130余艘轮船，总吨位逾1千万吨，相当于全苏联的商船队总吨位的一半多。

因董氏的公司曾在台北注册，本人曾持有台湾身份证，故未获得英皇室的授衔封爵。但他与英皇室及内阁均保持良好关系。1981年，董浩云访美，受到里根总统的接见。董氏还是摩纳哥王国驻香港名誉领事。

到70年代，包玉刚的环球集团迅速崛起。包氏、董氏同时被国际航运界列为“世界七大船王”。

美国《纽约时报》称董浩云是“世界最大独立船东”。董浩云靠什么而成功的呢？这就是他常说的一句话：

“地球表面3/4是海洋，我们应该有信心征服海洋。”

## 热心教育

董浩云终身从事航运业，他认为：“船只不仅可以运载货物，还可以作为交流思想的工具。”

1970年9月，董氏斥资320万美元，买下退役的豪华邮轮伊丽莎白皇后号。随后投入600万美元进行内装修，将它改为与联合国教科文组织共同管理的“海上学府”。

1972年1月9日，当改造工程即告竣工时，泊在香港海港的3.8万吨级巨轮不幸失火，被毁沉没。其后打捞出水，拆卸当废铁出售。该船已投保，董氏以所得保险费作为股金，成为英国保险公司大股东。

海上学府夭折，董氏痛心疾首，但投资教育之志不泯。之后，他购入美国一艘万吨级的较小邮轮大西洋号，改造成“宇宙学府”。宇宙学府附属美国匹兹堡大学，董氏教育基金会提供奖学金，东方海外负责营运。董氏为宇宙学府董事会主席，教授来自40个国家的著名学府，学生则是从亚洲各大学里遴选的优秀生。

宇宙学府周游列国，有助于学生开拓视野，加强与各国文化的交流。每期学生约500名，专修文理各科。

1980年6月23日，董浩云获美国成就学院金碟奖。

董浩云在香港，有两件事最为轰动：一是海上学府——伊丽莎白皇后号毁于大火；二是董氏致香港传媒的一封公开信，舆论界就“董浩云与包玉刚，谁是真正的世界船王”闹得沸沸扬扬。

有关详情，本书将在第三十章涉及。

## 第二十九章 赵氏曹氏 初衷不改不同航

香港的五大船王，有两位鲜为内地人所知，他们是华光航运的赵从衍、万邦航运的曹文锦。赵氏曹氏均是上海人，他们在香港从事航运业的目的，都是看好“会流动的资金”——船。他们的势头压过老船王许爱周，并且先于包玉刚下海。他们两家的船合起来，相信不比航运较发达的大国少。他们为何不同航？

### 上海的淡出与香港的进取

香港第22任总督葛量洪（1917年至1958年）在回忆录中说：香港“复苏较快的因素是由于中国回流香港的大量劳工”，“香港经济的重建主要是得力于上海人带来的资本和工业技术”。

香港沦于日治较上海晚几年。30年代后期，上海有一大批工厂迁往香港。抗战胜利后，有少量工厂迁回上海，但马上内地内战烽烟四起，大部分工厂就暂时留在香港。解放战争中，随着国民党军队节节败退，愈来愈多的移民和资金流入香港。高岭期以1949年4月解放军横渡长江为起点，在9个月里。有75万人从水陆两路涌入香港，1950年，香港人口激增到250万。之后，仍有移民越境入港。

移民中，以上海人文化素质和商业素质最高，他们多是银行家、工商资本家、公司管理人员与专业技术人员、技术工人。（随老板而来的），另有少量的官僚警吏及文化教育界知识分子。据《广州百年大事记》，1949年8月11日流入港澳的黄金估计达2万两，一周内已达五六万两之多。这之中，流入香港黄金肯定较澳门多。这一时期为广州解放前夕（10月），流入的黄金以广州人居多。上海解放为该年5月，上海资金流入香港的高峰期为2至7月。上海为远东最大工商业城市，流失的资金肯定比广州多。资金形式有黄金、白银、珠宝、外币等。流入形式为自带，极少通过银行，因此无法估量。

另外，原来在上海的外国银行商行，均卷资入港发展。

百余年来，香港虽名为世界自由贸易港，但上海在这方面的功能并不亚于香港。上海扼守长江流域，处中国东部中心，又以辽阔的中原为腹地，城市规模、经济发达程度，以及在国际金融贸易的地位，均胜于香港。由于政治与战争局势的变化，这似乎成了一条规律：沪盛港衰，港起沪落。

1949年后，上海的半殖民化的自由经济渐纳入计划经济轨道。一方面帝国主义对新中国实行经济封锁，另一方面中国奉行关起门来搞社会主义的国策。这样，上海“准世界自由贸易港”的功能日渐消失。上海的对外贸易，基本限于社会主义阵营或友好国家间的易货贸易，以及援助亚非拉。

战后经济复苏的东京，有可能成为“准世界自由贸易港”，但日本的贸易壁垒和高税制，使各国商人望而却步。这样，香港就是远东唯一的世界自由贸易港。香港基本成了中国内地转口贸易的唯一通道。香港的自由贸易港功能辐射全世界，它在许多方面远远走在上海前面。

在香港的五大船王中，相信还有两位船王，内地人一定相当陌生：华光航运的赵从衍、万邦航运的曹文锦。不过，赵氏、曹氏两大航运世家，在香港却是相当有名。

赵氏、曹氏都是来自上海航运界的家族。两家高沪来港的时间前后不超出半年。他们来港重执航运业的目的一样：都是看好“会流动的资金”

——船。

## 避风落根

1948年隆冬，刺骨的寒风在黄浦江掀起浑浊的浪花。国星号的汽笛如位声在外滩的洋行大厦间回荡，国星号缓缓偏离码头，将驶往南中国海的香港。

这大概是国星轮第一次装载这么多乘客，它纯粹是一艘散装货轮。不过眼下这情景，已见怪不怪，离沪的“难民”如潮水四溢。国星轮上，就有该轮的老板——赵从衍及他的四位公船上的上海人问赵老板还回不回上海。赵从衍道：“我是去避避风头的，当然还要回来。”

熟悉上海航运界的人们，谁不知道赵从衍的大名。赵从衍跟人们通常所见的船东不同，他们多是从风口浪尖中摔打起家的，而赵从衍是律师出身，纯粹一介书生。

赵从衍是江苏无锡人氏，父亲是官僚，家境富裕。赵从衍就读于上海东吴大学法学院，求学期间，与同学倪亚震结为伉俪。赵从衍毕业后，在上海做律师。

1940年，日伪政府对律师重新注册登记，赵从衍为示“抗议”，放弃律师业，投入商界。最初与一位英商从事进口香烟业务。日军偷袭珍珠港，英美与日本成为敌国。英商离沪流亡，香烟进口业务嘎然而断。

赵从衍与友侨开办船务行。他们没有船，仅是代理——为货主联系船只，又为船主招揽货源，从中赚取佣金。这便是赵从衍的航运启蒙学校。

上海收复，中原大地千疮百孔，百废待兴，物资极为匮乏。

日伪期间，上海留下大批物资，远东各处，亦有战争剩余物资运来上海。

赵从衍见这是一宗好买卖，便倾其多年积蓄，购买一艘二手洋轮，取名国星号。赵从衍既是船主，又是货主，一石二鸟，财源广进，到1947年，已跻身千万富豪。

当年百万富翁已是非常了不起，赵从衍30出头就有千万身家，在富翁云集的上海滩亦不多见，以市值论，相当今天的数亿。赵从衍马上大举进军房地产，购下的物业竟有数条街之多。好像赵氏是开国家银行的——他那艘国星轮就是“银行”。

1948年冬，解放军气吞山河，锐不可挡。赵从衍安排太太带幼女乘飞机去香港，然后带四个儿子乘自己的船去香港。

赵从衍选择了中立的香港为避风港。

赵从衍的儿子赵世光回忆当年的情景：

“当时父亲告诉我们要到香港度假去，谁知一去便是几十年，而且是在香港落地生根。当年，我们乘搭的那艘轮船体积庞大，大约有3千到4千吨，俨如巨无霸一样，至今我仍然历历在目。”

曹文锦约比赵从衍小10岁，曹氏家族是真正的航运世家。曹文锦祖父曹华章开设一间曹宝记船业公司，从事长江流域的内河运输业。但曹文锦父亲曹隐云没有继承父业，主要是太古、怡和的洋船队势力太大，民族航运业步履维艰。曹隐云在父亲的资助下开办银号，后发展成中国劝业银行。

曹文锦1925年生于上海浦东老家，从小在教会学校求学，中学毕业后，

进入中国著名的教会大学——上海圣约翰大学经济系读书。此时，父亲是上海有名的银行家，母亲吴娱萱开设天宝成珠宝金饰行，是上海滩自力谋生的阔太。

在曹文锦读至大二时，父母就迫不及待讨论儿子该继承谁的事业。大学甫毕业，21岁的曹文锦便按照家族列具的“训练项目”投入紧张的训练。他白天去祖父的进出口行实习，晚上便随父亲学习金融课目，曹文锦回忆道：“祖父、父母望子成龙，我都要累得趴下来。”

曹文锦唯独没有学习航运业。那时执航运业的人士，多是走船出身的“粗人”，家族不屑让名校毕业的文锦学走船揽货。同时，家族的航运业规模日微，不可与其他事业同日而语。

如果一切都未发生变化，曹文锦将会顺利地继承庞大的家业。不过，没有受过大起大落磨难的曹氏，是否能将家族事业光大而成为一名出色的企业家，尚需打个问号。

人算不如天算，曹家苦心孤诣让曹文锦继承家业，可家业将来是否姓曹都成问题。

1949年新年伊始，偌大的淮海平原落入解放军之手，杜聿明、黄百韬、黄维兵团全军覆灭。上海的有钱人如惊弓之鸟，纷纷弃屋丢舍，逃港逃台。

香港《资本家》杂志（1992年8期）称：“1949年，中共兵临上海前夕，曹家仓皇出走，只带了10万美元南下香港，大致只有当时曹家财产的5%至10%。当时曹文锦还不到24岁。”

另有不少香港报章杂志认为，曹家带出的资金，只有家产的1%。无论哪种说法更准确，有两点可以肯定：一、曹家是上海的巨富；二、曹家出走损失不菲。

当时曹家还不认为就蒙受了什么损失，他们只是避避战

乱。以前也曾有过北伐、日侵等战事，曹氏家产仍姓曹，仅破损了一些坛坛罐罐而已。

曹文锦回忆道：

“当初，我们只想着来港避风，为了使属下职员安心，我们（在上海）的公司如常营业，房地产、珠主以及股票都没有出售或带走，只随身带了10万美元现金和一些珠宝，希望局势稳定后再回上海。”

## 靠水生水

无独有偶，赵家来香港的初衷与曹家相同，数十年后，赵从衍回忆南逃的情形：

“当时形势十分混乱，我最初只把香港当作庇护所，逗留半年便会返回内地，但内战结束后，反观香港却有作为，所以便索性以香港为根据地。”

赵从衍带出的唯一家当是国星轮。国星轮3500吨级，是当时比较大的海轮。赵从衍便把国星轮当主，作为家庭赖以生存的唯一财源。

逃港的上海人，都说赵从衍是个聪明人，带来一笔“会走动的资产”，来到香港便衣食无忧。

和所有来港的上海人一样，赵从衍陷入人生地不熟的困境。为了揽货，赵从衍把运费压低，却又遭到同业的谴责。赵从衍见逃港的上海人愈来愈多，估计一时难回上海，便在港庄册一间华光船务公司，雇用一名粤籍的

香港人帮他揽货。

真正使华光船务突飞猛进的，是朝鲜战争爆发、海上禁运。由于战争，各方急需各种物资，而禁运，把运费抬到令人难以置信的程度，至内地及朝鲜的每吨货物运价竟达150美元！在90年代的今天，同等航程每吨货物运价只有10—20美元（视货物类别而异）。当年的150美元，相当于今日的1500美元，两者运价悬殊100倍！

“有船就是印钞机”——当年为朝鲜战争运载货物的船主、货主均这么说。

然而，利润大，意味着风险大。港府执行联合国决议，对内地及北朝鲜实行禁运，要闯过香港海关这一关，已是不易。过台湾海峡，国民党军队为防解放军攻打台湾，在海峡布水雷。愈接近辽东半岛和朝鲜，危险愈大，若遇到美国巡洋舰，不是被扣留，就是被击沉。

船毁人亡、为之破产的船东大有人在。

国星轮跑过短暂的险程，盘满钵满的赵从衍便适可而止，开辟至日本横滨的航线。朝鲜战争使日本经济绝处逢生，由于地理的原因，日本成为美军的后方基地，日本产业界获得大量的战时特需订单。日本工业化路子与香港一样，都必须依赖海外的原料市场。远东大闹船荒，国星轮不愁货源，运费虽比跑“险程”低，盈利仍十分丰厚。

赵从衍把盈利投入购买二手船，渐渐拥有一支可观的船队。到50年代末，华光船务到日本订造新船，逐步把老船淘汰。

随着船队的庞大，赵从衍渐渐放弃全船揽货经营的单一方式，将一部分船只租赁出去。赵从衍的做法是：假设这艘船的建造借款是1000万，每月连本带息要还50万，但月租金收入有100万，除了还本息，还有钱赚，大约两年赚回一条船。

赵从衍对赚钱锱铢必计，精打细算。他说：

“政府规定船只必须每年入船坞接受检查一次，若船员在船只进入船坞前便维修妥当，船只留在船坞的时间便可由两星期减缩为7天。节省了7天，便等于多赚了钱，这便是我当船主的生财之道。若船又出了毛病，租船者便不肯再租，若能准备精干的工程人员解决出现的毛病，让船只得以继续行驶，问题便可解决。”

华光一日千里，从60年代起，赵从衍成为香港同时也是世界华人三大船王之一。他与另两大船王董浩云、包玉刚交情甚厚。他们起初都经营散装货轮，后来逐渐分化。董氏的东方海外专营货柜，为他旗下公司的重点，同时不放弃油轮与散装货轮。包氏的主力是油轮，散装货轮也颇庞大。赵氏一直把散装货轮为重点，只有少量的油轮。

有人问，是不是上海船帮订了君子协议。赵从衍解释道：“这不可能，私交归私交，生意归生意。在商言商，谁也不会重大利益上让步。但每一家的条件与设想不同，结果也不同。”

由于中东战争，油轮是盈利最大的生意。关于这一点，现任华光航业董事总经理的赵世光，答记者提问时有这样一番解释：

“任何会走动的东西都有机会产生意外，但我们公司成立以来，船队却从未发生意外，原因是我们小心管理避免风险。其中以油轮所涉的风险较大，万一发生撞船或搁浅事件，船只的原油外泄，问题可不简单。如果在美国出事，油污赔偿动辄便要赔上百万美元，故此我认为经营小型油轮

则不妨考虑，例如3万至5万吨的制成品油轮；至于大型油轮，则非要小心不可。体积较小的油轮即使出事的话，要清洁油污亦不致太难。”

石油运价较低，小油轮只能赚小钱。从这一点，可窥赵从衍作风之稳健。正是由于他过于求稳，赵氏家族在物业投资上长期裹足不前。

赵氏不断地置船，到70年代，旗下就拥有60艘海轮。那时，香港股市趋热，成交活跃。以小钱控大钱，律师出身的赵从衍深明其义。

1972年10月，赵从衍成立华光航业集团公司，终于在翌年1月成功上市。赵从衍将家族拥有的船只，部分注入华光航业有限公司。

70年代中期，赵从衍事业进入顶峰，拥有的船只总载重已逾300万吨，比许多海洋国家总商船载重量还多（1973年，内地远洋船舶总载重为270万吨）。赵从衍功成名就，将家族业务交儿子打理，沉醉于搜购玩赏古董。

友人开玩笑地问赵从衍：“购置这么多古董，是不是也是可走动资金？”赵从衍笑道：“是我喜欢。”

谁都不曾想到，赵从衍的这一嗜好，成为日后拯救华光倾覆的“救星”。

70年代初期，香港房地产如火如荼，赵氏公子跃跃欲试，却遭父亲的劝阻，“物业搬不走，船才是最最可靠的”——这是赵从衍数十年得出的经验教训。

70年代末，内地改革开放。赵从衍无比欣慰，又无比懊悔。他抱怨自己不该老是对政治存有太多的戒心，要不，赵氏家族既是船王，又是地产王。

## 鸡蛋哲学

曹文锦与赵从衍同命不同航。

曹家经营航运业已有半个世纪。那都是内河小船，既带不来香港，就算能带来也派不上用场。这时，赵从衍等一大帮上海船商已风风火火干起来，相信盈利不少。

“对，就干家族的老本行！投资买船，遇到风波，把船头一调，所有的资产都随船而动！”

曹家倾其家资，孤注一掷，花80万港元买下1200吨的EbonoI号，这艘船破旧不堪，造于1908年，有41年船龄。曹家别无他策，家底只剩下一个月的生活费。那时正闹船荒，曹家在香港无任何资产可做抵押，老船东要求一次付清船款。

船是会走动的资金——基于这一点，曹家才敢冒这么大的风险。

幸运的是，船一到手，就有货物待运。曹家积攒下钱，马上又以98万港元买下1918年出坞的旧船——1300吨级的Eastern Trader号。

曹文锦回忆道，岁尾年检，官气十足的英籍验船官百般刁难，说我们这两艘船是废铁，不肯发证。我们一家急得吃不下饭，原以为船是会走动的资金，现在连走的权利都没有！幸好我在圣约翰大学练就一口纯正的英语，跑船检机构多方求情，才获准航行。

朝鲜战争爆发，曹家财运亨通，两堆“废铁”成了聚宝盆。帝国主义对中国全面禁运，只要有胆识，就有发大财的机会。曹文锦每每追忆那段航运的黄金岁月，都抑不住内心之喜悦：

“我的事业的转折点正是那个时期，那时150美元付运一吨货物，我们

运载大批特需物资往内地，并兼做入口生意，业务急剧增长。”

大利与大险是孪生兄弟、否则运价不会这么高。当时有多少货主船主遭不测呢？无统计数据——反正给曹文锦撞上了。

那时，国民党军队为防解放军越海解放台湾，在台湾海峡布水雷。若绕过台湾岛，不仅船程远，而且风浪大，千吨级的小海轮很不安全。曹氏船队的元勋Ebonol号通过台湾海峡，触雷沉没。

曹文锦沉重地说道：“更惨的是保险公司竟以战争风险为理由，一分钱也不赔，这打击不能说不大。然而，我的第一反应是‘必须生存下去’，什么发财大计暂且搁置一旁，首要解决的是保着老本，一步一步地踏实苦干，伺机再发展。”

这次惨重的教训，使曹文锦不再对航运业孤注一掷——尽管50年代航运业市道很好。

“船虽然是可走动的资金，但更稳妥的办法，是不要把鸡蛋都放在一只篮子里。”

曹氏一直到90年代都未放弃航运业，但从1954年起，就开始走多元化、跨地区发展的道路。1955年，曹文锦与日本药业公司合作，在香港销售药品及化工产品。

曹文锦的投资重点在外国，他对香港的前景一直不看好。

朝鲜战争结束，曹文锦动念到东南亚发展。正好，一位上海朋友在马来西亚新山开办纺织厂，资金周转不灵，向曹文锦借钱。曹文锦给他30万元，作为股金投资。但最后，这家纺织厂仍无起色，濒于倒闭。这位朋友只得请曹文锦去接管。曹文锦在朝鲜战争时期与内地有生意来往，被马来西亚拒绝入境。曹文锦几经周折，方准许入境。他来到新山，新山一片荒山野地，纺织厂仅几间铁皮屋。曹文锦体谅了朋友的难处，全力把纺织厂维持下去，并扭亏为盈。

60年代，曹氏又在马来西亚投资办了两间纺织厂。曹氏在大马期间，结识马哈迪医生，现在马哈迪为大马首相。曹氏在大马大展拳脚，想必有诸多便利。

此外，曹氏在泰国和新加坡，有多项投资。

“分散投资，分散风险”——这是曹氏鸡蛋哲学的具体体现。

曹文锦于1966年万立成邦航业，并于1972年在香港上市。从“万邦”一词的含义，可知曹氏船队基地并非在香港一处。

1986年，曹文锦与大马政府创办国家轮船公司，曹氏占其股分的3.2%。该公司在大马挂牌，近期市值达45亿马元。另外，曹氏还参股投资建造一处大马船坞，并发起创办大马第一所航海学校——大马马六甲航海学校。

在泰国，曹氏拥有70%泰国国家轮船公司的股权，拥有25%泰国联合船坞。另外，曹氏参与建造泰国货柜码头，该码头年处理货柜20万个。泰国传媒称：香港船王曹文锦氏，控制了泰国的航运事业。

曹氏家族独资拥有船只44艘，总吨位157万吨。分别在香港、新加坡上市的万邦航运，曹家持股40%，旗下船只20艘，总吨位75万吨。按曹氏持股量计，曹氏拥有其中的30万吨。这样，曹氏家族独资拥有的船只吨位185万吨。

曹文锦在香港五大华人船王中排行老四。与排行第三的赵从衍比，悬殊甚大。



不过，谁是最后的赢家？在航运鼎盛时期，难以下定论。

### 第三十章 心旷似海 包玉刚下洋远航

在香港的五大船王中，包玉刚下海最晚。包氏稳扎稳打，建立起总吨位1300万吨的庞大船队，不仅雄踞香港航运界之首，而且被传媒公认为世界第一船王。包氏经营方式看似笨拙，实际上大智若愚。一日，老船王董浩云致信编辑部，指出计算包氏船队吨位有误，掀起轩然大波——谁是真的世界船王？

#### 建国之初为何未接管香港？

1948年冬，国民党败局已定，全中国即将解放。12月，港督葛量洪给殖民地部报告，要求英国增援香港。年初，香港驻军增至3万多。10月，广州解放，港英当局惊恐万状，香港传言四起，人心惶惶。

为什么解放军不一鼓作气解放香港？为什么中国政府不承认所有帝国主义强加于前中国政府的平等条约，而仍容许英国继续治理香港呢？

这其中有多方面原因：

当时，大西南、沿海许多岛屿尚未解放，国内还有国民党残部，新政权需要解决的问题太多，一时还顾不上香港问题。

在抗日战争与解放战争时期，港英当局对共产党及民主党派的人士在港避风及活动，采取了较宽容的态度。英国政府未像美国政府那样积极支持国民党打内战。

香港一直是中国进出口贸易的重要通道。新中国成立后，不可能像过去那样开放上海等通商口岸，那么，进出口贸易对香港的依赖将会加强。

最后一点，也是关键的一点，香港的地位如何，取决于英方对新中国的态度。

1949年11月1日，英国政府在备忘录称：中国国民党当局“除代表其统治集团外再也不代表任何东西”。1950年12月10日联合国安理会，苏联代表提出关于把国民党集团代表开除出安理会的提案交大会成员国审议时，所有的帝国主义国家都投票反对苏联的提案，唯有英国投弃权票。1951年，美国操纵联合国对中国实行禁运。英国迫于美国的压力执行对中国禁运，指令港府断绝与内地的贸易来往。但实际上，港英当局在执行过程中根本不“得力”，且“默许”民间的“非法走私”，光通过海关放行的进入内地的商品一年也有数亿港元。1950年1月6日，英国外相在给中国外长的照会中，正式承认中华人民共和国为中国合法政府。经过多次谈判，1954年6月17日中英建立代办级外交关系。英国是最早承认中国政府的帝国主义国家。

英国这样做，只是出于在华利益与香港地位的考虑，但客观上对中国有利。

中国政府在香港问题上的灵活做法（维护对香港的主权，但准许英国在香港行使治理权），历史证明是正确的。

在香港第二代航海家中，包玉刚下海最晚——他在朝鲜战争结束的第二天，还在跟父亲包兆龙争执要不要买船。

当时航运界行家普遍认为：有志航运的人，若没遇上朝鲜战争的大好时机，休想在短时期内发大财。

包玉刚不仅下海晚，下海前连海水是咸是淡都“拎勿清”（搞不清，指毫无航海知识）。包玉刚后来者居上，成了世界最大的船王，创造出海上神话。

是命运之神独钟于包氏，还是包氏的确有非凡过人之处，

## 一腔热血

包玉刚是浙江宁波人。

解放前，江浙有“无宁不成商”的说法。经商是宁波人的传统职业，如果一个宁波人，10多岁还呆在老家不出外闯荡，会被人认为没出息。

宁波自古就是东南沿海的重要商埠。鸦片战争后，宁波成为中国最早开放的四大通商口岸之一。华商洋商汇集，氤氲的商业气息熏陶着宁波一市七县（鄞县、镇海、象山、奉化、定海、嵊泗、慈溪）的人们。

现在海外的宁波籍商人约有30万人之多，形成财力雄厚的宁波帮，不少人成为商界翘楚。

在香港的沪商中，又以宁波帮风头最劲。如纺织业巨子。南联实业主席安子介；原中华总商会会长、幸福集团主席王宽诚；棉纱大王，南丰集团创始人陈廷骅；影视巨富、邵氏兄弟公司的邵逸夫（请参阅广州出版社出版的《影视巨富——邵逸夫传》）；香港船王、海外东方创始人董浩云；还有一位就是本章主人公包玉刚。

1918年农历10月13日，包玉刚生于宁波的包氏祖屋。在此之前，父亲包兆龙已有一子（玉书）一女（爱菊）。包玉刚出生后，母亲还生下一子三女，他们是三子玉星、二女美菊、三女素菊、四女丽菊。

父亲包兆龙在汉口开一间平和鞋庄，性格豁达，谈吐风趣幽默。他忙于生意，一年中在家的日子很少。

钟包村在宁波市近郊，是一个小村庄。包玉刚是在当地名校叶家义庄上的小学。包玉刚在班上成绩不算拔尖，不过，宁波人对后代的学业并不苛求，只要求后代会识字算数，将来能应付经商即可。宁波中学极少，宁波少年往往读满小学就到上海等地“学师”。

包玉刚成绩不拔尖，天资却聪慧，他讨厌刻板的背古诗文的教学法，喜欢读上海出版的稚儿课外读物，尤好幻想。

宁波离海有数十里。一次，包玉刚随父亲去镇海，乘船顺甬江而下，终于见到宽广浩瀚的大海。水天一色，千帆竞游，尤其是硕大无朋的海轮，如一座大山在大海中移动。

第一次看海的感受，深深印在包玉刚幼小的心灵。

1931年，13岁的包玉刚小学甫毕业，只身去汉口。这对宁波人来说，幼小的年龄独闯天下已见怪不怪。包玉刚先到十里洋场上海，来不及上外滩逛街看景，就买下船票乘小轮航抵汉口。

包玉刚最初在父亲的鞋店帮忙。一天，包玉刚提出他想继续读书。包兆龙感到奇怪，经商是宁波人与生俱来的祖业。经商经验是学师学来的，不是读书读会的。包兆龙是个开通人，答应儿子的奢求。宁波人不让后代多读书，不是缺钱，而是“百无一用是书生”的世俗偏见。但这种情况到三四十年代已有较大改观，上海不少宁波富豪，不惜送子女出国留学。他们说，以后经商，光会写货价打算盘可吃不开了。

包兆龙送儿子上汉口的一所中学，包玉刚勤工俭学，放学后或周日便到父亲的店帮忙，读书、学师两不误。

几年后，包兆龙在上海开天宝钱庄，包玉刚随父亲来上海，一边读书，一边在钱庄帮忙。中学毕业后，包玉刚进中央信托局保险部做职员。他打

算攒了一笔钱，进大学读书。然而，抗日战争使得包玉刚的大学梦幻灭，上海的大学纷纷南迁。

日治时期，上海的中央信托局业务停顿，职员或散去，或去昆明的临时总部。包玉刚决定离开日伪统治的上海，去昆明续职。华东中南的许多地方被日军占领，火车不通。去昆明只有绕道香港。

包玉刚先回了一趟宁波老家，新婚妻子黄秀英坚持与丈夫同行。从1939年到1949年，夫妻俩相濡以沫，一起度过10年颠沛流离、动荡不安的岁月。

这是包玉刚第一次到香港。秋高气爽，夫妻俩乘坐香港最有特色的交通工具山顶缆车登上太平山顶。碧蓝色的维多利亚港，舢舨与海轮穿梭进出，卷起一道道白色的波浪。眼下的情景，又与在宁波所见到的大不一样。

船与海的概念，又一次深深印在包玉刚的脑海里。

包玉刚到昆明不久，便派往衡阳，任中央信托局衡阳办事处保险部主任。后转到工矿银行，任衡阳分行副经理、重庆分行经理。

1945年，抗战胜利。包玉刚被派往上海接收日本帝国银行资产。经改组后，在原址设立上海市银行。才28岁的包玉刚被任命为业务部经理，次年，包氏又被提升为上海市银行副总经理，仍兼业务部经理。包氏年轻有为，深得当时的上海市市长钱大钧、副市长吴国桢赏识。

包玉刚一家住在安亭路20号一幢洋房里，家中有舞厅、钢琴，包氏有银行配给的专车。几十年后，包玉刚女儿去故居探望怀旧，发现里面竟住了5户人家。

包氏收入不菲，生活舒适。但此中的滋味，只有包氏心底最清楚。通货膨胀，挤兑风潮一波高似一波，国家银行成为市民戟指唾骂的对象。包氏殚精竭虑，想透过银行的作用维护社会的安定。但此时国民党大势已去，民心下稳。战后第二任上海市市长吴国桢说：“有包玉刚在，银行就能正常运作。”

1949年新春，包玉刚向行长提出辞呈。市长吴国桢没强行挽留，只要求包玉刚等到2月份。

3月初，包玉刚携妻子女儿乘机离开上海。

包玉刚是国民党政府官办银行的要员，得到前后两任市长的器重与提拔。包玉刚感激这些上司。但对国民党抱有看法。当时军政人员大都随国民党政府去台湾，包玉刚却去了中立区香港。

国民党败退内地，中断了包玉刚在金融界的仕途。这成为日后包氏在香港商界施展身手的契机。

## 择业之惑

包玉刚来港，正值“难民”潮的高峰。香港收复后，人口增长很快，但房屋并没建多少。现在一下子涌来这么多人，房荒愈加严重，不少“难民”或住在临时帐篷，或露宿骑楼下。

包玉刚一家算幸运。父亲包兆龙在去年就在西摩道租下一个单位，约百多平方米，月租450港元。用租不算贵，因为港府对房租有限制。但实际上政府的法例不起作用，人多房少，顶手费成了公开的秘密。包兆龙另花了2万港元的顶手费。一年后，这2万港元还算便宜的。

包兆龙还有个先见之明，来港前就把家中能变卖的东西全卖掉，换成

金银美元，估计值数十万港元。

父子俩都是生意人，深知坐吃山空的至理名言，因此，生活十分节俭。

包玉刚已逾而立之年，当仁不让挑起养活一家三代人的重担。他对银行业轻车熟路，首选的职业当然是银行职员。那时的香港银行，除了洋行，就是粤行，得精通英语、粤语。包玉刚英语不太熟练，粤语则一窍不通。

包玉刚作过试探后，便泯灭这番念头。想到数周之前，自己还是上海大名鼎鼎的银行家，到香港，谋个银行差事都不易，心中不免戚然。不过，这也使包玉刚更清楚认识到：世界任何地方都不会有免费面包，一切得靠自己努力。

包氏父子决定搞能进能退、见效快的进出口贸易。此时，包家的上海、宁波朋友常聚一块，商议生计与出路问题。其中两位在上海银行的旧同事与包玉刚意见相同。于是大家合起来成立一家四人联合公司。

寻找写字楼千辛万苦。正好一家公司在皇后大道中华人行租了一套写字楼，后又付不起房租，便挤出一小间给包氏四人公司。包玉刚曾回忆道：“四人挤一起，连转身的地方都没有。一个人要开抽屉，另一个就得站外面去腾出空位。”四人公司寄人篱下，连挂牌子的地方都没有。

如不是包玉刚日后成为商界巨擘，当时及以后的普通香港市民，永远也不会知道曾有这么一间四人公司存在。

他们默默无闻地做中国的土产买卖，生意还算顺利，但都是薄利生意，未显示出大的突破。

朝鲜战争爆发，中国人民志愿军出兵朝鲜，联合国对中国实行贸易禁运。这对香港经营内地生意的英商来说，不啻是晴天霹雳；对与内地有千丝万缕联系的华商来说，又是天赐的发财良机。

并不是所有加入偷运“违禁物资”到内地的人都一夜暴富。像霍英东这样，由布衣一跃为巨富的算异数。一部分人赚得盘满钵满；一部分人小本微利；还有一部分人船倾货淹，甚至断送性命。

因素是多方面的：运气、胆量、航线、货色。一般说，航程愈远愈赚钱，于是就有人九死一生，把船开到辽东半岛与朝鲜；同时，违禁的物资中，与战争愈密切，暴利愈大。

银行家素来保守稳健。四人公司的四位老板，都出自银行业（包兆龙在沪开钱庄），作风难免保守。他们从欧洲购进化工原料、铸铁锭、轮胎等一般性的战略物资，通过第三国或中立区澳门再卖给别的商人。其他商人装船运往内地，与有关部门发生直接关系。显然，盈利大的是后一类商人，但风险也大。

包玉刚等人不求暴利，但求平安。由于量大，赢利也比较可观。

朝鲜战争结束，这种“猪笼入水”的生意嘎然中止。

四人公司便改做民生生意，从台湾购来食糖；再交一间公司卖给内地。

朝鲜战争期间，由于业务的扩大，包氏家族的成员不断加入公司。人员扩充了，生意却缩至食糖一项，包氏父子都非常焦急，于是就萌生出去内地开辟生意渠道的念头。

包玉刚在上海市政府的银行做过“大官”，包兆龙决定自己去，以民间商人的身份重访上海的商界朋友。到了上海，那些老友噤若寒蝉，唯恐避之不急。

包兆龙说好了—一有好消息，马上与家人通电讯。连等几星期，包兆龙

杳无音讯，一家人都十分焦急，又不敢贸然去上海。

包兆龙终于一脸沮丧回到家里。原来他被有关部门扣留下来，要他交巨额的税款。他带去做生意的钱都放下了，靠亲戚的资助才能回来。

“这么说来，内地不需要我们跟他们做生意了？”包兆龙三子包玉星问道。

“恐怕很难，内地在搞运动，乡下的地主被分了地，城里的商人日子不好过。三反五反，我认识的好些个厂商店商，都倒了大霉。唉，也怪他们自我，被查到偷工减料，以劣充优。做生意还是规规矩矩为好。”

最初来港的上海人，仅仅把香港当作避风港。有的想方设法去欧美等国；有的想等内地局势安稳后，重返内地。像包兆龙这样遭遇的人不少，有的一去不回。

这样，想回内地做生意是无望了，只有把香港做永久根据地。那么，该做什么好呢？

公司离海边不远，包玉刚喜欢工作之余到海滨散步。望着进进出出的海船，包玉刚想起幼年第一次看海萌发的航海梦想，不由想起来香港投身航运而发迹的上海人，一个念头从他脑海划过：

对，从事航运业！

包玉刚的构想在家中掀起轩然大波，包兆龙坚决反对，连朋友也觉得不可思议。

朋友劝阻他，航运虽然盈利丰厚，但正如古人所说，水能载舟，也能覆舟。海上风浪无常，风险极大。

父亲说，生意场有句警世名言：“不熟不做”。你对航运了解多少？香港的航运公司有几十家，有的从祖辈起就是搞航运的，财大船众，经验丰富，你竞争得过他们吗？一条船动辄数百上千万元钱，一遇不测，钱就白白丢进水里。哪里有做陆上的房地产生意牢靠？

包玉刚的理由是：船是可以行走的水上物业，而陆上物业是死的。大平盛世，船可运货赚钱；遇到局势动荡，可起锚远走。我们到英国保险公司投保，即使没赚到钱，也不致于血本无回。

根据权威杂志对经济形势的预测，战后经济迅速恢复，至少20年不再会有世界性的战争，世界经济将会有大的发展与繁荣。船的作用愈来愈重要，船东若赚不到钱，只能怪自己无能。

现在内地搞自给自足的经济，连上海这个远东最大的进出口贸易港都封港，香港的地位将分外突出，世界来远东的货物都将云集香港，只要有船，就不愁没生意做。并且，不一定走与香港相连的航线，有海的地方，都可以走船。

包玉刚摆出种种理由，终于说服了父亲。这一年，包玉刚37岁。

## 旱鸭下海

包玉刚通过他人的介绍，飞往伦敦，会见会德丰公司总裁马登，期望得到马登的支持，借一笔款买船。身材魁梧的马登先生，把眼前这位身材矮小、不知天高地厚的东方人，大大地奚落了一番。

“我一定得买到船！”碰壁后的包玉刚，坐在飞机上暗暗发誓。没有不动产作抵押，也找不到财力雄厚的人担保，唯有一条路是自筹资金买船。

包兆尤对儿子从事航运业顾虑重重，但又为儿子的决心所感动，全力支持儿子买船。包氏父子经多方筹措，筹集了20万英镑（折美金77万元）现金。

包玉刚从香港船舶经纪公司获悉，英国威廉逊公司有一艘旧船待售，要价22万英镑。

还差2万英镑，怎么办？家中连稍值一点钱的东两全变卖了，亲戚朋友中，稍有一点财力的，都出了钱集资，才凑齐这20万英镑。包玉刚走头无路之际，猛一想，价码是经纪公司开的，难免会煲些水，如直接与威廉逊公司打交道，或许会便宜些。

包玉刚急忙飞赴伦敦，果然以20万英镑的代价，谈妥并买下这艘二手船。

这艘燃煤旧货轮，造于1927年格拉斯哥船厂，载重8700吨，原名英宣纳。威廉逊公司按照协议，将船维修油漆一遍。包氏为“新船”的命名颇费一番心事。最后定名金安号，“金”字的含义，表示财源广进；“安”则表示行船时人货平安。全安号的英文名为Golden Alpha。

1955年7月30日，雾都伦敦晴空万里，外港海风徐徐，阳光明媚，包玉刚目送金安号缓缓离开码头，消失在海平面，即先乘机回来。当金安号停泊在香港的外海，包玉刚已跟日本山下汽船公司谈妥租船合约。注册登记，检船领照，然后全员租船给山下公司。

港窄船多的香港航运界又冒出一家新户。同业并不感到是威胁，而是觉得好笑。

包玉刚没做过船长大副，也没在船务公司做过职员。他懂得旗语灯语吗？懂得航速、航线、耗煤、运价之间的微妙关系吗？不过，这旱鸭子还算有自知之明，不懂船索性把船以低于市面运费的固定价格，长期包租给精明过度的日本人。吃这么大的亏，未免也太愚蠢了。

然而，几年后，同业再也不敢小觑包玉刚了，包氏虽不会驾船，但他懂船，他把他的船队打理得有条不紊。再过了许多年后，同业对包氏刮目相看，他那长期租船的笨办法，却使他船队急剧膨胀，其势直逼老船王董浩云。

谋事在人，成事在天。就是对自己的能力胆识再自信的人，也不会忽略运气对一个人事业的重要作用。

1956年，也就是金安号租出的半年之后，发生了一件震惊世界、对全球航运业产生巨大影响的事件。埃及总统纳赛尔挥师占领苏伊士运河，非友好国家的船只，不得通过运河。

几乎所有的资本主义国家都被列入非友好国家，而世界商船的80%都为这些国家所拥有。悬挂英国米字旗的香港船只也在其列。这对船东不是灾难，而是福音。欧亚航线的船只，大都须绕道非洲好望角，船只紧缺，运费暴涨。

正在这时，日本山下公司的租船期届满。山下公司出数倍于原价的租金，为金安号续了约。包玉刚拿到这笔保证金，立即加上自筹资金购入一艘二手船，又与一家货运公司签下4年的租约，拿到钱再想方设法去买船。

短短的几年时间，包玉刚拥有7艘二手船，组建环球航运公司。“环球”二字，足显包玉刚汪洋般的宽广胸怀。

包玉刚开创了长期租船的经营方式。其方式又分两种：一是全员租船，租期3年到10年不等，船的开支由环球航运负担，并分期收租金；二是光船

出租，环球航运不管船的开支，按月收取租金，这种方法比较省事，但租金较低，船的本金利息收回时间较长，却风险较小。

到60年代中期，环球的船只已有20余艘之多。包氏的好友赵从衍开玩笑道：“都说你是个旱鸭子，现在你旗下有这么多的船，你无论在什么地方落水，你的船都会及时赶到救起你。”

### 借鸡生蛋

包玉刚发展这么迅速，与银行的支持分不开。包氏是银行家出身，深谙银行的作用。靠自有资金，发展缓慢；负债经营，反倒能获得长时期的惊人发展。

包玉刚做进出口贸易时，结识了汇丰银行信贷部主管桑达士。涉足航运，便把一艘船抵押给汇丰，以取得小额贷款，作流动资金。

包氏不再满足做二手船船东，他渴望拥有新船。新船造价昂贵，排水量7千吨的船，需100万美元——这已是相当便宜了，日本的造船价比欧洲要低一半多。

包玉刚再次找到桑达士，狮子开大口，要借75万美元。

桑达士明明白白告诉包玉刚，所有银行都不会投资航运、航空和电影，船只资本集中，风险极大，差之毫厘失之千里。

但桑达士又没完全拒绝包玉刚，给了他一个机会，只要租户的开户银行能够开出LC（信用证），汇丰是可以考虑贷款给环球航运的。桑达士知道日本人精明刁钻，包氏是不可能拿到日本银行的LC，因此，先让包玉刚高兴高兴也无妨。

包玉刚也知道开信用证很难，但他还是全力以赴，即飞往日本，找到租他船的日本经理。包玉刚用英语说明来意，日本经理假装听不懂，闪烁其词。包氏洞悉出对方的心理，于是说：

“我的船在管理方面，十分妥善，这个你大可放心。另外，假如我的船失事了，保险赔偿金，全部归你，我直接让保险公司把钱拨进你的银行帐号，我一分不拿。”

日本租户经理终于带包氏去开户银行——神户银行，经反复谈判，包氏如愿以偿。

这份银行信困证成了包玉刚迈上船王之路的敲门砖。

当包氏拿着这份LC走进汇丰银行桑达士的办公室，桑达士惊愕之极，觉得这简直就是天方夜谭！

包玉刚打破了汇丰银行不贷款给航运业购船的“行规”，并且开了香港银行参股投资购船的先河。包氏有了订造新船的实绩，轻而易举获得日本银行的支持。日本政策把造船列为重点扶植的产业，为吸引外国船商来日本订造新船，日本银行提供给外商的贷款利息比提供给本国人的低得多。日本的这项产业政策，为包氏造船提供了便利，又造成日本航运界宁可租船、不愿订造新船的奇怪现状——这又为包氏将新造船只租出去带来了极大的方便。

借鸡生蛋——1962年12月，包玉刚第一艘1.6万吨的新船东樱号在日本函馆市船厂下水。到1968年底，包氏旗下拥有轮船50艘（其中23艘新船），排水量达350万吨，总值3亿美元。包氏不仅把航运巨子曹文锦、赵从衍远



远抛到后面，而且与老船王董浩云不相伯仲。

包玉刚涉足油轮起于60年代，世界经济持续发展，石油成为紧俏商品，中东产油国大发横财，经销石油的西方石油公司亦大发横财，运油的船商同样大发横财。

包氏购入4艘二手油轮，吨级1.5万至1.6万吨，属小字号。包氏资金有限，只能买小油轮。不过，小有小的优点：航速快，适宜在中小型码头泊位停靠。

当时油轮数希腊、挪威船王所拥有的最多，他们待价而沽，价高者得，单程租给石油公司，一艘大型抽轮，从波斯湾跑一趟欧洲，进项就达几百万美元。

包玉刚仍采取保守稳健的低价长租方式，他飞赴纽约，来到埃克森石油公司大楼，会见运输部经理牛登先生。包氏追忆道：

“那个人说：‘啊，你是谁？’我说我是香港来的，跟着自我介绍一下，我说我来向你们提供4条小油船，是15000吨和16000吨的小油船，你们需要不需要？他看着我，这个人戴夫·牛登。他说：‘我看不到有很低的租价哩。’我说：‘好，你可以有很低的租价。’于是他们就租了船。”

石油的提炼销售，都由欧美的石油公司垄断。欧美石油大亨，不相信东方人管理的油轮。包玉刚以价格优势打入欧美石油公司，打入后仍坚持低价。埃克森是最老的石油公司，创始人是美国第一位亿万富翁洛克菲勒。埃克森牵了个好头，蚬壳、德士古、美孚等石油公司，相继成为包氏油船队的长期租户。

1969年6月，包氏第一艘巨型油轮（21.9万吨）世丰号在日本下水。这之后至今，环球先后订造20万吨级以上的巨型油轮达50艘，总吨位达10000万吨以上，另有20余艘中小型油轮和混合油轮。油轮成为环球航运的重点发展项目。

## 谁是船王

本世纪六七十年代，世界舆论谈起世界级船王，皆不约而同把目光盯到希腊、挪威的大船商身上。美、英、日等国也有特大型航运公司，但都不是独立船商，而沦落为公众公司。

谈起世界级船王，首推希腊的奥纳西斯。人们对奥氏的兴趣，桃色新闻更胜于航运本身。奥氏频频更换美艳女伴，尤其是他娶了美国已故总统肯尼迪的遗孀杰奎琳，犹如世界传媒的核爆炸。奥氏的连襟、希腊船王尼亚哥斯亦不相上下，娶美国汽车大王福特的女儿为妻，名噪一时。

欧美传媒一向忽视华人，尤其是包玉刚、董浩云等华人船王不会制造桃色新闻，自然受到西方记者的冷落，世界船王排座次，也自然会把包氏董氏遗漏掉。

1971年秋，在伦敦至普利茅斯的火车头等车厢里，包玉刚对面坐着一位英国绅士。绅士问包氏是日本人吗？包氏说是中国人，说准确一点，是香港的中国人。绅士立即表示出莫大的兴趣，与包氏聊起来。当他得知包氏是搞航运业的，问包氏有多少船。包氏说：“有一点点，具体数记不太清楚。”

绅士一愣，甚是惊奇，记不清楚，那不是有很多吗？香港那小地方，

会有这么大的华人船商？他问道：“有奥纳西斯先生那么多吗？”

包氏说：“大概有吧，可能会有尼亚哥斯和奥纳西斯两个连襟加起来差不多。”

英国绅士像发现新大陆，瞪眼看着包玉刚，脱口惊叹道：“真正的世界船王在香港，不在希腊！”

这位英国绅士，就是即将上任的第25任香港总督麦里浩爵士。由于麦里浩的缘故，一向低调的包玉刚被西方媒介挖掘出来，“册封”为“东方的奥纳西斯”。

1973年，美国《新闻周刊》的一篇文章说：

包玉刚“这一支航行世界、价值8亿美元的商船队，已经为他赢得了‘东方奥纳西斯’的外号。新船纷纷加入包氏的船队，扩增迅速，颇有使现在世界上唯一的最大船东奥纳西斯，不久可能成为‘西方的包玉刚’之势。”

1977年，吉普逊船只经纪公司，为当年世界十大船王排座次：

船商/公司 总运载吨位

包玉刚	13474757
日本三光	5940302
英国么那	5238800
日本轮船	5065656
美国卢域	4868546
NYK	4658379
董浩云	4522276
奥纳西斯	4483463
沙兰	4191964
贝格森	4091830

排行榜显示，“东方奥纳西斯”包玉刚的船，是奥纳西斯的近3倍。同时，包氏把香港老牌船王董浩云远远抛在后面。

就像富豪排行榜一样，各家的材料来源及计算方式不同，富豪的座次会发生很大的偏差。如80年代日本几家权威经济杂志列出的富豪排行榜，均没有堤义明的名字。1987年，美国

《福布斯》杂志把商界隐士堤义明挖出，估计堤义明的身家为210亿美元，不仅高踞日本富豪榜首，而且是世界第一富商。如此巨大的偏差，在日本传媒界引为笑话。

继“吉普逊世界十大船王排行榜”公之于众后，美国数家传媒联手排出“世界七大船王”，他们是：包玉刚、董浩云、利瓦诺斯、奥纳西斯，贝格森、沙兰、尼亚哥斯（注：均为独立船商）。

其中，两位华人船王分别名列第一、第二。包玉刚拥有的船吨位1300余万吨，董浩云拥有800余万吨。

包玉刚再次夺魁。

嗜船如命的董浩云再也不甘沉寂，致信给评估船王排行榜的传媒，指出计算的方法有误，不可把公司拥有的船只与私人拥有的船只混为一谈。

董浩云没直接为自己鸣冤叫屈，而是评议计算方法。

嗅觉灵敏的香港传媒，已从董氏的字里行间嗅出醉翁之意，把包氏与

董氏船只总额、资金来源作了一番较深入的调查。

谁是真正的船王？一时闹得沸沸扬扬。

《董浩云外传》的作者在文中称：

“刚踏进80年代，世界上有七大船王，其中位居其首的却是两个中国人：包玉刚和董浩云。

“究竟盟主属谁？一些报纸和杂志常常把这两个人作比较，有的说包玉刚船队有1300万吨，而董浩云只有800万吨。

为此报道，董浩云曾写过《致编辑的信》，解释香港上海汇丰银行（汇丰全称）拥有包玉刚名下船队的一半股权，所以包玉刚实际只得650万吨载位的船云云。报章也纷纷报道：董浩云是真正的世界船王，连美国《纽约时报》也称他是‘世界最大独立船东’……”

郭峰在《冰山一角看冰山》一文中指出：

“在去年（1980年）10月初，本港各大报章刊登了一篇新闻稿。这篇稿大意谓：目前‘真正的世界船王’是董浩云。董氏集团现今拥有各种干货船、货柜船、油船、客船及散装货船共110多艘，总载重超过1000万吨。据称，这些船舶绝大部分是由董氏集团所拥有（与别人有合作关系的船舶仅20万吨），所以是‘名副其实’的世界最大船东，也就是‘船王’。

“在这以前，人们都认为包玉刚是‘世界船王’。70年代初期，包玉刚领导的‘环球集团’发展得十分快……加上宣传媒介的渲染，包玉刚便被公认为‘船王’。不过，对航运业认识比较深的人，知道包玉刚和汇丰银行关系十分密切，环球旗下不少船舶，实际上仍是和其他财团共同拥有，包玉刚只占其中的一半。”

包玉刚对这场争论保持沉默。董浩云在抛出公开信后，也缄口不言。一位权威人士披露出最新材料，称包氏环球集团拥有的船吨位不是1300万吨，而是2000万吨！

船王之争再掀高潮，各传媒众说纷坛，莫衷一是。

1988年，鸿硕、宾加在《世界船王的崛起》一文中，对船王的盛衰更叠作了一番回顾：

“1980年，是环球航运公司最昌盛的时期，旗下船队达200多艘，总吨位达2100万吨，总吨位直迫苏联全国的商船总额，稳居世界第二位的日本三光航运公司属下船队与之相比，不过只及其一半。”

这一类文章为数不少，把董浩云从第一位排斥出去，董氏自然不可与包氏争锋。

谁是真正的船王？任何权威都拿不出使人不会产生异议的定论。

我们大概可这样认为：若以所控集团旗下的船只吨位计，包氏是世界最大的船王；若以独立拥有量计，董浩云恐怕要列世界首位。

包氏董氏二位华人船王，大致交了个平手。因包氏的船队规模大，气势上仍胜董氏一筹。董氏暗暗较劲，欲做让世界航运界、传媒界心诚口服的世界船王——此乃后话。

## 血浓于水

包玉刚于70年代加入英国籍，包氏说：“我这样做是为了生意的方便，我永远是中国人的。”

包玉刚无不关注内地的变化，随着岁月的流逝，思乡之情愈加殷切。

内地开放后，包玉刚多次与邓小平等国家领导人会面。他与邓小平第一次会面是1978年11月，当时邓小平复出不久，因此，会面是秘密进行，传媒也未作报道。

据说两人会面时，因包玉刚对内地人偏好政治耳熟能详，故而说了一些比较“高调”的话，说我那时太年轻，对共产党的政策缺乏正确理解，所以去了香港，我应该留下来参加新中国建设才好。

邓小平笑道：“你还是去香港做船王好。”邓小平又说：“文革期间，我被流放到江西劳动改造。你为国民党做过事，或许还等不到文革，你遭受的苦难一定会比我多。一个人、一个国家，都希望国泰民安。”

邓小平的务实作风，使包玉刚感到惊喜。他们畅所欲言，谈的最多的问题是经济——如何使中国跟上现代化步伐。

传说是否确凿，现在很难证实。有一点我们大概可以肯定：像包玉刚这一批内地商界精英到香港去发展，对自己、对国家都是一件好事。他们若留在内地，难免会被埋没。

尽管他们当年与新政权不予配合，甚至有的人至今仍对政府持有一定的戒心。但他们的根在内地，与内地的土地和人有割不断的联系，他们一旦发达，必有爱国爱家乡的具体表现。

因为血浓于水。

包玉刚堪称爱国爱家乡的典范。

1980年9月，为扶植中国造船工业，包玉刚向中国船舶工业公司订造4艘货轮。

1981年7月，包氏集团投资的兆龙饭店，在京举行奠基仪式。

1982年6月，包玉刚赠款1000万美元，用于建造规模宏大的包兆龙图书馆；11月，包兆龙先生病逝，包氏家属捐美金100万元，设立包兆龙中国留学生奖学金。

1986年，捐赠1400万英镑，设立中英友好奖学金；9月捐赠2000万美元创建宁波大学。11月包氏家族捐款修建的宁波兆龙路通车，包玉刚图书馆落成。

1987年，包氏家族捐款重建的宁波镇海市中兴中学落成；捐款建造的杭州包玉刚游泳馆落成；宁波黄鉴湘门诊楼落成。

1988年，包氏家族捐款助建宁波大学体育中心；捐款兴建宁波大学图书馆；捐款兴建合肥市第三人民医院包兆龙住院楼；捐款兴建宁波市第二医院住院大楼；捐款赈济浙江省水灾灾民。

内地人对包玉刚的认识，最初就是源于他对内地的捐赠。

由于“船王”的名气大盛，内地人对作为“地产巨子”的包氏，恐怕知晓的不是太多。关于包玉刚弃舟登陆，投资地产业，本书将另列单章叙述。

（详情可参阅冷夏、晓笛著《世界船王——包玉刚传》）

### 第三十一章 卖药办报 父称大王女称霸

父亲胡文虎、东南亚万金油大王；女儿胡仙、香港最大的报业集团——星岛集团的主席。胡文虎为星岛报业的创始人，他办报的动机，仅仅是为万金油做广告。今日报业，大概不会有人为自己的产品宣传而专门办系列日报，此乃怪事一桩。胡仙接手办报，才二十出头。豆蔻少女，如何担当如此重任？

#### 香港报业杂谈

中国第一份中文报纸是香港的《中外新报》，它创刊于1858年，到1919年才停刊。中国第一份中文杂志是1853年创办于香港的《遐迩贯珍》月刊，由精通中文的英国传教士主办、编辑，于1856年停刊。

中国第一份彩色报纸是1960年改版的《天天日报》，这之前的所谓彩报，仅是报名，广告，标题等套色。《天天日报》才算真正的彩报，它当时的广告词是：“全世界前所未有，中国人争得第一”；“全彩色新闻性日报，世界性创举……中国人的骄傲！”这之后，香港报纸进入彩色时代。

香港素有文化沙漠之称。然而、香港的报摊多似牛毛。摊档上五光十色的报纸杂志。令人目不暇接，眼花缭乱。初到香港的内地人，莫不叹为观止。

据1990年香港年报统计，香港有报纸63份、期刊598种。有90余家国际通讯社、报刊和广播公司在香港设立办事处（记者站）。

若以一个城市而论，香港有这么多报刊及外来采访机构，堪称世界第一。

香港的报纸，有40家是以报道综合新闻为主的，两家财经日报，一家儿童日报，另20家专门报道娱乐新闻。

香港报纸一般由新闻、副刊、广告三大块组成。往往是副刊的篇幅多过新闻。不少时候，广告的篇幅既多过新闻，又多过副刊。

香港中文报纸的销量，最高为《东方日报》，日销30万份以上；其次是《成报》、《天天日报》，日销20万份以上；日销10万上下的有《明报》、《新报》、《星岛日报》等；其余各报只有几万或几千的销量。

香港的英文报纸，老牌有英人办的《南华早报》、华人办的《虎报》。日销长期在几万份徘徊。读者都是上流社会人士，故影响很大。新办的英文报纸有《亚洲华尔街日报》、《国际先驱论坛报》等。进入90年代，《南华日报》的日销量直逼10万份。

香港报纸80年代的日常总销量为150万份。以人均摊，每4个拥有一份当日报纸。以报社摊，每家报纸日销不及3万份，其中数家大报占去大半销量，若这样算，其余各报日销仅1万份。

香港报纸的发行，不像内地走邮发渠道，而是自办发行，故日销量总是浮动的。一家报纸若抓到独家新闻，当日销量必会大增。

1994年初，美国著名流行杂志《MODE》排出香港十大女富豪，星岛集团主席胡仙小姐名列亚军，冠军为已故船王包玉刚的四位千金联手摘取。

胡仙领导的《星岛日报》，为全球第一份世界性的中文报纸；胡仙任主席的星岛集团，为香港最大的报业集团；胡仙个人资产为25亿港元，在同业中资产排行第二的马氏兄弟家族（马惜珍、马澄坤）、何文法家族，它们分别持有东方报业与成报报业的主要股权，资产均是13亿，胡仙的资产是它们的近两倍。

在香港大坑道，有一处对公开放的虎豹别墅。香港的私家花园，均不对外开放。若是公园名胜古迹，除海洋公园一处外，全免费开放。虎豹别墅私建公用，在香港当属异数。

虎豹者，虎乃胡文虎；豹为胡文豹。别墅实为规模宏伟的公园，大似足球场，内有峻拔巍峨的7层白塔，富丽堂皇的楼台亭阁，游泳池碧水清澈，崖壁连缀着栩栩如生的动物雕塑，草坪、花圃、假山、石洞莫不赏心悦目、令人叹服。

虎豹别墅集休憩、玩乐、观赏、购物为一体。游览之人，无不缅怀胡氏虎豹兄弟的匠心独运，及发迹暴富的传奇；自然也倍加关注将家族事业发扬光大的胡仙小姐。

### 虐畜孽畜

作为报人，人们自然而然联想起文人雅士：温文尔雅，手无缚鸡之力，若遇屠军禽兽，大多会避退三舍。老报人胡文虎与此毫不搭界，他是个满身铜钱味、虎气生生的商人，他年轻时，还有个为文人雅士所不齿的嗜好——虐畜成习、以此为乐。

胡氏家族祖籍福建永定县忠坑乡，乡人胡子钦，1861年，只身下南洋谋生，凭他略知的一点中医知识，在缅甸首都仰光开了一间中药铺——永安堂。胡子钦传有三子，皆“文”字辈，字以“龙虎豹”依序排列。长子文龙早逝，剩下文虎、文豹兄弟两人。

胡文虎10岁时，父亲送他回家乡念私塾。乡下没有什么娱乐活动，杀诸屠牛必会招来大批的乡人驻足观看。其中必有南洋仔胡文虎，看见白刀子进红刀子出，胡文虎拍掌跳脚大笑。那时的“虎仔”眼里，屠夫乃世上最伟大的人物。

耳濡目染，胡文虎玩起小刀来，若捕捉到田鼠野雀，必用小刀活虐之。遇到猪狗大畜，或抽以柳条，或以石掷之。性如其名，虎仔在百畜面前，硬是有几分虎威霸气。

胡文虎生性好动，厌恶上学，令先生伤透脑筋。一日，先生教学童念三字经：“马牛羊，鸡犬豕，此六畜，人所饲。”人所食（饲的谐音）？胡文虎油然想起屠宰六畜的精彩场面以及六畜烹饪后的美味香气，便忘记了应声念经，脑海中六畜奔腾，鲜血洒地。

先生见其心不在焉，叱喝一声，怫怫然扬起戒尺，向他滚圆的头顶打去。虎仔反应敏捷，忽地后退几步，落地之时，手中已捏着一把亮晃晃小刀。先生本书生意气，见着小刀，顿时吓得一脸煞白，缩回戒尺，以期虎仔刀下留情。

次年父亲回乡，先生诉状道：“贵虎仔如此顽蛮，当众童之面，以小刀威吓老夫。老夫尊严扫地，无颜为师，实不敢再教。”

旧时代老师打学生天经地义，师道尊严至高无上。父亲气得骂儿子是孽畜，将他转入另一间私塾。胡文虎仍顽性不改，先生若处罚，他必反抗之。

胡文虎做了报人，常与人谈他童年时的顽性，说他没有打好文学底子，甚感遗憾。

胡子钦再次回老家，虎仔已被先生逐出塾门之外，4年转两间私塾，家

族人均无可奈何。胡子钦把虎仔带回仰光，让他在自己店里做帮手。

父道尊严到底胜过师道尊严。父亲教他读汤头歌诀，识百草，悉百药，如有散漫懈怠，必以方尺严惩。这为胡文虎日后继承家业奠定了良好的中医底子。

胡子钦既是严父，又是慈父。虎仔毕竟年轻，除了学师习医，父亲允许他玩乐，原则是不伤人害畜即可。仰光算不得繁华都市，多跑几个来回便无厘头（没意思）。胡文虎旧嗜复发，又虐畜取乐。

胡子钦笃信鹤鹑、白鸽之类的飞禽为滋补上品，这为儿子的虐畜嗜好大开方便之门——胡文虎把屠宰活包揽下来。他先把飞禽的毛全然拔净，飞禽通体赤红，无翅展飞，只能在地上蹦蹦跳跳，文虎甚觉好玩。玩腻了，文虎再以刀屠之，或刎颈，或剖腹，其乐融融，胜过食畜之味。飞禽之中，尤水鹜生命力最顽强，死去良久，尚能起死回生，疾步飞走，引颈哀鸣，令人快哉！

父亲发现儿子虐畜，训斥儿子。文虎问：“为何水鹜久死复生？”父亲一时对答不上，只好以阴阳五行敷衍。自此，文虎虐畜畅行无阻。有人设想，胡文虎虐言行径发生在今日香港，必会引起公愤，被爱畜会控以“虐畜”罪，绳之以法。在那个时代，虐人者比比皆是，虐畜也就算不得什么。

胡文虎虐畜嗜好到娶妻成家仍不泯，忽一日，他良心发现，痛改前非。这件事，胡文虎常向友人谈及。

这一年，胡文虎生疔疮，痛苦不堪，躺在床上，叫学徒杀一只鹤鹑，炖药羹吃。学徒深谙少老板的怪癖，拔光毛后，放其床下，取悦少老板。胡文虎昏昏沉沉，睡了过去，待醒来时，突然发现地上有一团光亮的东西在缓缓蠕动。胡文虎毛骨悚然，定睛一看，原来是一只脱掉毛的鹤鹑，鹤鹑可怜兮兮，惊恐万状。

胡文虎一时十分难过，自己生了个疔疮，就痛苦不堪；一只小牲灵，将毛拔光，无处逃生，等待人来虐杀取乐，岂不更痛苦！从此，胡文虎不再虐畜。当然也不是像出家人那样不杀生、戒荤腥，他杀生食肉如故，只是应了古人一句老话：快刀杀人，死而无憾。

胡文虎不虐畜，并非就把玩性彻底革掉。仰光唐人街的热闹场合，每每都能见到胡文虎神气活现的身影。胡文虎好出风头，在闽籍华侨中口碑不佳。其父胡子钦年迈多病，侨民私下议论：若老泰山一倒，虎仔如何支撑得了先父开创的基业？

1908年，胡子钦不治离世。胡文虎年满28岁，身为兄长，克绍箕裘，主理先父遗留下的永安堂。

一日，胡文虎将店里现款搜刮一空，有数千缅币，统统拿去换了港币，然后坐一艘英国班船，去了香港。

消息不胫而走，唐人街沸沸扬扬。说胡家大公子如今没有父亲管束，就掏空家中老底，到灯红酒绿的香港醉生梦死去了。更说胡家出了二世祖，千年的基业，行将一朝败尽。

## 浪子回头

胡文虎远在仰光，虐畜成癖、游手好闲的德性已名扬海外，香港的数家药材行均耳熟能详。

不过子归子，父归父，儿子再荒唐不经，也不至于影响父亲的生意。永安堂的药材都是由香港购去的，交易久了，结下信用，香港药材行往往是先凭单发货，然后等款汇来。

胡子钦大树一倒，香港的药行老板不亦悲哉，为失去一位生意朋友扼腕叹息，更为收不到货款而寝食不安。皆以为：其子如斯，货款一定会被挥霍殆尽，恐怕很难收回来。子败父业，这种事在有销金窝之称的香港，屡见不鲜。

胡文虎这就来到香港销金窝，他不是来大撒银纸金币、一饱六欲，而是用钱买回先父建立的信誉。

胡文虎替父还债，众药行老板惊喜不已，对文虎的偏见一扫而光。他们竞相赊药给胡文虎，以维护与永安堂的友好往来。以后胡文虎购药，只需一纸货单，就有药从香港发至仰光。

胡文虎洗心革面，永安堂亦面目一新，日营业额上升到100盾。胡文虎后来道：“父亲在时，我与豹弟大树下面好乘凉，得过且过。父亲撒手，我才意识到得过且过都过不下去，一大家人，全靠药铺维持。所以我就暗暗发誓，非好好做不可。让人看看我们虎豹兄弟是叻仔（有本事的人），还是二世祖。”

虎豹兄弟通力合作研制出万金油、八卦丹、清快水、头痛散等中成药。“虎”为商标，永安堂生龙活虎，跃出唐人街，到仰光大街“虎踞”下来——是为虎豹行药店。虎标药系，以万金油销路最佳。万金油药效较全，价格较廉，很适应热带地区居民的病症及消费水平。万金油的全称很特别：

仰光永安堂虎豹药行虎标万金油东南亚许多国家，对药品不实行专利保护，一家新药面世，其他厂商均可仿制。不久，市面上就有几种牌号的万金油，与虎标竞争。

胡文虎非常气恼，又奈何不得。一日，胡文虎在仰光街上行走，突然尿急。那时仰光街头厕所极少，缅民“厕所”随身携带，男女皆穿裙，蹲下就形成一道小屏障。华人就无此便利，胡文虎疾走数步，见旁边无人，便向隅释水。水势汹汹，冲出一个坑，露出一个宝贝出来。

此宝贝，是教会医院丢弃的玻璃药樽，小巧玲珑，煞是可爱。胡文虎童心大发，拾起擦净，拿手中抚玩。那时仰光还比较落后，玻璃器皿尚未普及。虎标万金油是用瓷器瓶装，其他厂商也如法炮制。

胡文虎陡然开窍，灵感勃发：为何不用这小小的玻璃樽装万金油？他在香港曾打听过玻璃器皿的价格，比瓷器要便宜得多。

不久，小玻璃樽的虎标万金油问世。因份量少，售价低廉，草根阶层都买得起，加之便于携带，虎标万金油销量又猛窜到前头。

现在通行的小金属盒包装，不是胡文虎发明的。发明者，一说是上海人，一说是东洋人。不过胡文虎是最先采用者之一，并且销量最大。老年读者，一定会对南洋虎标万金油记忆犹新。那时的家庭，都备有这种药。

## 猛虎下山

虎豹兄弟，豹守里，虎主外——包揽采购推销，并且身兼家族事务掌门人。虎标万金油在缅甸独占鳌头，在南洋诸国亦有一定的名气。仰光非南洋海上要道重埠，胡文虎便起心打到星洲（新加坡）去。



胡文豹较保守，反对虎兄的设想。胡文虎看好星洲这块“肥肉”，虎视眈眈，对豹弟的忠告充耳不闻。

没多久，胡文虎便在星洲构筑虎穴豹巢——药厂和药行。

家族事业的重点，渐渐移至星洲。

胡文虎的广告意识，正是从星洲创业开始的。星洲为海上通衢，商贾游客南来北往，影响辐射整个东亚、东南亚、南亚、南太平洋等地。除常住居民外，时间不允许这些海客慢慢接受虎标成药。

必须让他们一下子产生强烈印象。这就是胡文虎最初的设想。

他把虎标宣传品印好带到星洲，白天不好意思去贴，怕人笑话他。天落黑，他就请一位力大的福建老乡做他帮手。看到好位置，老乡半蹲下，虎腰熊背的虎大哥就踏于他肩头，老乡缓缓站起，虎大哥就把宣传品贴上。几个晚上下来，星洲的大街小巷，处处可见“张牙舞爪”的虎标。

稍有资本，胡文虎就打报纸广告。他没什么文化，但广告却别出心裁。如万金油广告，先是一个尽妖尽妍的女郎，众男士见她涎水长垂；女郎不幸被毒蚊叮咬，女郎的俏丽脸蛋长出一个鹅蛋大的疱，众男士见之，吓得逃之夭夭；女郎抹了虎标万金油，大疱消失，容貌嫣丽如故；众男士舌头伸出数尺之长，欲抱着女郎亲吻，高喊：“虎标小姐美煞人！”漫画笔法极夸张，让人忍俊不禁，效果自然比文绉绉的广告强烈。胡文虎不放弃任何机会做广告宣传，是个不甘寂寞、擅长自我推销之士。一日，他上广州推销虎标药品，傍晚时路过西关，见戏院前热闹非凡。戏院大门上悬着一只巨大的花篮，上面写有“方便医院演戏等款”。胡文虎知是义演，票房收入捐给慈善机构。心想：这样好哇，既做善事，又饱眼福，还可出出风头。

胡文虎径直进票房，用粤语问道：“你们最贵的位子多少蚊（元）？”票房经理见此“出言不逊”，想必来头不小，不敢怠慢，先招呼胡文虎用茶，马上差人去请筹款委员的头目来。

胡文虎以破纪录的500元高价，购了一张特座，在筹委会大员的簇拥下，大摇大摆坐到前排中央的特座。筹委会大员皆是广州名士，胡文虎一下身价百倍，若众星拱月。后排观众皆起身探头观望，筹委会大员便把胡文虎介绍给观众，说这位善长仁翁，就是名震南洋的万金油大王云云。话毕，掌声雷动，连幕后粤剧名伶也掀开一角探看。

那天演些什么剧目，胡文虎倒没怎么留心，他一则太兴奋，二则忙于回答报馆记者的采访。

翌日，广州许多报纸都把胡文虎的义举刊登出来。称他是南洋巨富，与陈嘉庚先生是同乡挚友，所创虎标万金油倾倒南洋，名震华夏九州，万金油大王富贵不忘故土列宗，常回祖国来行善捐赠，因出外携巨款不便，昨夜区区500元，乃胡先生九牛一毛耳，湿湿碎（小意思）啦……皆是春秋笔法，诸记者自然是胡文虎一夜间快速培训出来的。

胡文虎常对人提及此事：“我捐了500元，又有戏看，又做善事，更替我的虎标万金油大大宣传一番，抵（值）！”

胡文虎对那一夜的奇遇终身不忘，讲述时头头是道。可恨的是他列举的剧目析子，总是前言不对后语，每次都有创新，未了，还把闽剧戏名甚至电影片名扯了进去，令听者吃饭时喷饭，饮茶时喷水。

从这件事，可见胡文虎拙中藏慧、好出风头的一面。在星洲，他是闽籍华人圈里的活跃分子。胡文虎虽是万金油大王，但万金油毕竟是小额生

意，生意做得再大，也大不到哪里去，怎能与经营橡胶、航运、洋货、国货的富商比？胡文虎能够赢得相当的名声和地位，与他大咧咧的性格、火一样的热情不无关系。

胡文虎初来星洲不久，就攀识了南洋华人领袖陈嘉庚先生。都是福建同乡，陈嘉庚邀请当时在星洲只算小有名气的胡文虎加入华人上流社会的怡和轩俱乐部。胡文虎常去怡和轩玩乐，他自小就是个顽主，真正要玩西式高级玩意，他又“黔驴技穷”，闹笑话亦是难免。不过大家都喜欢他，虎兄赤诚可爱，肚里从不藏伎俩。

不久，胡文虎令众人肃然起敬，他倡议建一座更大的会馆，首捐新加坡币5000元。虎兄乃一间小药铺老板，此举连豪捐创建厦门大学的陈嘉庚先生都钦佩不已。

胡文虎广交朋友，他不拘小节，花边新闻亦不算少，真假就不得而知。话说一次虎兄上广州，广州朋友在酒楼为他接风，款以一道上菜——活吃猴脑髓。猴子缚于桌底的枷锁，桌面有一圆形缺口，猴头正好顶住缺口，吃时，伙计在猴头天灵盖凿个洞，食客使用小银匙舀脑髓吃，人一饱口福，猴子也就在惨叫声中死去。

广州朋友，怕闽人胡文虎吃不惯，更忧其听了猴子惨叫声心惊肉跳大倒胃口，就事先缚住猴嘴，使其叫不出声。胡文虎上桌，见桌面露出毛茸茸一片，便知是甚玩意，他自告奋勇凿开天灵盖，发现猴子不叫，就探头去看，见猴嘴紧缚，怫然不悦，便解开猴嘴。广州朋友见客人毫无惧色，放下心来。在猴子的绝气声中，大家乐陶陶吃净猴髓。过后问胡文虎：“你常食这道菜？”胡文虎道：“初次。”众人大惊，说：“看你熟门熟路，想不到你头次入门，不愧是虎兄！”胡文虎道：“我从小喜欢虐畜——”

话未毕，胡文虎想起曾发过的誓言，哇地呕起来，天翻地覆。若说虐畜，活吃猴头这道菜，最最残忍！

以后胡文虎再也没吃这道菜。修建虎豹别墅，雕塑了众多可爱的动物，据说是自疚虐畜的过失，寄寓他爱畜的诚心。

## 虎披羊皮

据星岛报业有限公司1972年公开发行股票时披露的材料，胡文虎胡文豹兄弟创办报纸，始于1909年缅甸仰光。

严格地讲，胡氏兄弟那时创办的报纸并非正规的新闻纸，而是药品广告的印刷品，形式上有点模仿报纸，在空档处录了几则本地的花边新闻。

胡文虎真正起念办报，始于20年代中期。永安堂在上海设立分行，上海规模甚大，采用传统贴宣传品的做法不现实，收效也不大。早在香港、广州设分行时，胡文虎就做过报纸广告，这次在上海更是大手笔。广告效果甚大，耗资也甚大，一贯手头阔绰的胡文虎都觉得心疼。

他常想，我若有报纸，就可省去这笔广告费，报纸还可以给我赚钱。

胡文虎常去印宣传品，了解印一份报纸的成本；也接触过一些报馆的人，略知大概的开销和运作。胡文虎的设想是：只要报纸不亏，就算赚了——因为省下惊人的广告费用。

胡文虎回星洲，与豹弟谈他办报的设想。胡文豹颇有顾虑，俗话说“不熟不做”，做生是商界的大忌。胡文虎摆出他的道理，豹弟诚服。兄弟俩重

新分工，虎兄办报，豹弟卖药。

1929年，胡文虎办的第一家大报《星洲日报》在星洲诞生。

胡文虎的旧友闻之大吃一惊，虎兄乃一介虎商，写信都别字连篇，怎越俎代庖，做起鸿儒雅士的细活来？见着胡文虎，便与他开玩笑，说他“虎披羊皮，附庸风雅”。胡文虎道：“莫忘了，我名字中还有一个‘文’字。”

胡文虎有一个得力的拍档、江西籍的儒商邓荔生。两人合伙经营，胡文虎任董事长，负责发行；邓荔生任总经理，负责编报。报馆仅数名编辑记者，少量本地新闻，大部分文稿从各地报刊摘录下来编排。另外，虎标系列成药广告是必不可少的，否则胡文虎就不会办报。

半年后，邓荔生辞职，将股票转让胡文虎。原因大概是报纸收入甚微，真正得大利的是胡家大做不花钱的广告。这样，《星洲日报》就成了胡家独资报纸。

总经理一职，由福建老乡林霭民接任，林氏是纯粹的文人，视办报为事业。在林氏的不懈努力下，报馆业务蒸蒸日上。先前，星洲有一家《南洋商报》，在星马拥有大量读者，《星洲日报》问世，打破《南洋商报》一统天下的格局。故两报竞争激烈，不共戴天。

1935年，胡文虎斥资购置新式平版卷筒印刷机，增加了中午版的《星中日报》，两报的地方特色大大加强。星报、商报，两雄并立，谁也撼不动谁。

胡文虎出师大捷，兴趣盎然，决心做报业大王。从30年代起，新创的报有：星洲的《星中日报》，厦门的《星光日报》，香港的《星岛日报》、《星岛晚报》、《星岛晨报》，槟榔屿的《星报》，香港和新加坡的《英文虎报》，福州的《星闽日报》，泰国的《星暹日报》、《星暹晚报》，广州的《星粤日报》等。另外，胡文虎接办过星洲的《总汇报》，与古晋等人台办《前锋日报》。总计有15家之多。

在中华新闻史上，一个人独资合资办这么多报纸，大概唯有胡文虎一人。

胡文虎的万金油大王尊号之上，又加了一个头衔——报业大王。

当时中国及海外的华文报纸，绝大部分是以报纸作为宣传阵地的，或为党派，或为国家、民族，或为宗教之喉舌。胡文虎把办报纯粹当做商业行为，“缘药办报，以报促药，一石二鸟，报药皆赢”。

有人问胡文虎成功的秘诀，他答道：“疏离政治，不谈主义，在商言商，办报图利。”

当时国难当头，民不聊生，胡文虎的坦率与超脱，遭到相当多正义人士的指责。许多报人，为宣传主义，唤醒民众，冒着生命危险甚至抛洒热血。与之相比，胡文虎似乎太卑鄙、太渺小。

但胡文虎的拳拳之心另有表示。抗日战争爆发，胡文虎回祖国捐款1000万法币，给战时流亡学校做经费。这1000万，在当时是一笔巨款，指责胡文虎的不再有话可说。

胡文虎言称他不懂政治，所以才不拿家产（报纸）卷到政治里去冒险。他的报纸对二战战况、民众情绪、社会动态等，尽可能持客观中立的态度。

本世纪中末叶，香港的中间报纸大体也是持这种方针——走商业路线，在报纸上尽可能避开政治倾向，这样，可以赢得各方面的读者。政治这东西变幻莫测，迎合，可取一时之宠，却很难长久维系。香港发行量大而稳

的报纸，大都是这样。人们说某报亲台亲中，偏左偏右，多是指某报的背景、负责人与内地、台湾的关系，而很少指报纸显露出的政治倾向。

今日香港报人谈起胡文虎，大都称他目光如炬，是真正办报的人。

胡文虎是1938年来香港办报的，全家迁往香港。1941年香港沦陷，胡氏家族迁回缅甸。《星岛日报》的报馆、印刷厂被日军接管，改报名为《香岛日报》。

1942年，日军攻占星洲，《星洲日报》也遭厄运。

时局稳定后，胡文虎又卷土重来，到40年代后期，“星系报”如日中天，为胡氏家族赢得惊人利润和巨大声誉。

## 家族遗风

1954年9月5日，胡文虎在去檀香山旅行途中逝世。他的事业由他的子女接替。胡文虎的子女依序是：胡蛟、胡山、胡好、胡仙、胡一虎、胡四虎、胡四虎妹（名字不详）。其中，胡山遭胡文虎嫌弃，未列入遗产继承人名单；一虎、四虎、四虎之妹为胡文虎妾侍所生，故未让他们分掌报馆，估计只分得少量遗产。

胡文虎遗嘱未公之于众，但从实际状况看，胡文虎传统观念较深。令人费解的是，女儿胡仙却继承了报业，据有关胡氏家族的传记披露（可参阅寄丹著、广州出版社出版的《报业豪门——胡文虎、胡仙传》）：胡仙还是胡文虎的养女，个中原因，一是胡仙聪明伶俐，深得胡文虎喜爱；二是胡仙具有大学学历。

家族报业分配如下：胡蛟分派新马泰，主理《星洲日报》、《星报》、《星报》；胡好因空难丧生，其儿子胡智东分到香港英文《虎报》；胡仙得《星岛日报》、《星岛晚报》。

遗嘱内容不详，但胡文虎的用心却十分明显，他要子女继承他办报，而疏离药业。比如，胡文豹的长子胡清才，名义上是星马系星报业有限公司董事长，但三家报馆的社长却是胡文虎的儿子胡蛟。这样，胡清才实际权限只在药业。

翻开八九十年代的香港星岛报的头版，广告汗牛充栋，而万金油却杳无踪迹。这说明：胡氏家族已分家产，至少是星岛报不再为销药而出报。

家族遗风断了一脉，行家认为：这样也好，报纸本应该具有独立性。

胡文虎生前，常用老话告诫子女：“疏离政治，不谈主义，在商言商，办报图利。”胡文虎确实做到这四言真经，他赚了钱，亦名气赫赫。据考，他未获得任何一个国家和地区的官方荣誉。

胡文虎的子女们，是否能做到这点？

众所周知，紧跟政治，报纸和报人都能比较快地出名。胡文虎的宗旨是图利不图名。长子胡蛟似乎有些图名之嫌。当然，贴近政治的动机可能是多方面的：自己不想图名，但要为报纸扬名；出于商业利润方面的考虑；真正受理想、主义的驱使。

胡蛟主管星马系三家报纸，开始都能恪守父训。一年后，胡蛟聘请李星可担任《星洲日报》主笔，每日一篇社评——评价时事政治及星马社会问题。《星洲日报》将办报宗旨题于报头：“唯一能替华人社会服务，唯一能替华人说话”。

该报鲜明的政治倾向很受当地华人欢迎，发行量节节上升，成为当地第一大报。《星洲日报》批评的矛头，不仅仅限于社会底层，有时直指新加坡、马来西亚政府。

1966年，胡蛟又创办英文《东方太阳报》，李星可兼这边的主笔，一周提供一篇社评，其他日期的社评则从《星洲日报》译转。

1971年，新加坡发生“五月事件”，胡蛟被政府列入这起政治事件中的嫌疑人，指控他是“来自香港的中共方面人员，接受了周息0.1%的贷款港币720万元”、“抨击政府”等。胡蛟对政府的指控无法提出反驳，《东方太阳报》于5月16日停刊。不久，《星洲日报》被外人接管。

现在谈谈胡好的儿子胡智东。他主管的是香港英文《虎报》。因是英文报，影响不了占香港总人口的大多数，而少数洋人读者和华人精英，又不会轻易受其影响。《虎报》谈不谈政治都无关紧要，读者少，报纸没多少利润。

真正能吃透先父遗训的当属胡仙。香港奉行西方式的言论自由，无论偏向哪一边，宣扬什么主义都允许存在——只要报刊不触犯法律。

因此，香港办报，政治风险不如东盟各国大。但是，报纸政治倾向明显，就可能会被读者认为不客观，势必影响销量。

香港的政治气候，受内地与台湾的影响最直接。因地理等原因，香港尤对内地的政治气候敏感，有个报人开玩笑道：“北京打个喷嚏，香港都要感冒3天。”40多年来，内地、台湾的政治风云动荡起伏变化均较大，星岛报能保持中立，确实不易。

正因为胡仙做到这一点，星岛集团才有今天这般辉煌的成就。

## 危难受命

胡仙生于1932年，家境富裕，又深为胡文虎喜欢，胡仙是含着金钥匙成长的。

胡仙少年时就开始写文章，常去父亲的报馆玩，对报纸并不陌生。1951年，胡仙进香港圣士提反女校读书，她性格内向娴静，喜欢文学、绘画、工艺品，她的理想是做一名作家或画家。她熟悉报纸，但并不熟悉报业，也无此兴趣。如果不是三兄胡好死于空难，香港华文星报的重任，大概不会全压在一个少女柔弱的肩膀上。

有记者问她，在校读书时，是否想过将来要经营星报这样的大企业。胡仙说：

“没有，当时一点都没想到，也没兴趣。但是后来父亲去世了，我一‘跳’下海20多年了，开始时学了几年才摸出一点门道来。”

胡仙受命于危难之中，她接手星报，正是香港星报第二次危机影响未尽之时（第一次危机是太平洋战争）。

胡文虎之所以能成为中国的报业大王，很大的原因是处在幕后的林霭民鼎助。林霭民任星岛日报、晚报社长，权势很大，功勋彪炳，但永远是一个高级打工者。胡文虎是报业王国的绝对君主，俗话说：“伴君如伴虎”，两报社长之位，不是那么好坐的。

孰是孰非，很难判断。反正他们分道扬镳了。1951年，林霭民因“挪用公款炒股”被革职，他去职时带走报馆10余名业务骨干，另创一家《循

环日报》。林霭民与胡文虎20多年的宾主关系一夜断绝，这就是轰动香港报业的“林霭民事件”。

星岛元气大伤，一片混乱。胡文虎代理社长，动员子女全来临时顶班或参与管理。因创痕很深，事逾3年，报馆仍人心浮动。现在老主人胡文虎又死了，星岛前景如何，更是难于预测。

胡仙走马上任，年纪才22岁，她与家族部分成员住在虎豹别墅。嫂子怎么看都不放心，说要陪她去上班。胡仙苦笑道：“你看，经理还是个孩子，要人陪着上班？”

据老报馆的人回忆，那天胡仙很朴素，提个文件袋，像一名普通职员，来到报馆。她沉着冷静，带有一点忧郁。她没有坐在经理室椅子上，召见各级主管，发号施令。而是去各部门造访，说话很简短，也很实在。

“人真奇怪得很，一个年轻女孩子，几句简单朴实的话，居然使我们想发泄的一肚子气不知道何时溜掉了。我们觉得她虽然嫩，但很实在，她的面部表情告诉人们需要支持，是一个可信赖的人，就这些也就够了。”一位老星报记者回忆道，他接着又说：“当时一些人听了她的话，认为她很有涵养，有城府，好像是一个猜不透的人。”

胡仙为什么这样镇定？是她以先父的办报原则为底气。她重修的办报宗旨是：“一份能够赚钱的报纸，就是一份好报纸。”

她推行“事业部制”，层层负责，层层包干，指标落实，定期考核。实施后的第一年，各部门的利润翻番。员工收益增加，对胡仙刮目相看，众人说：

“这姑娘比她父亲厉害。”

她把报纸同时销往台湾，并增发欧美航空版。后来采取比飞机更快速的办法，利用通讯卫星传递，当日在纽约、伦敦、巴黎、堪培拉等地开印。若论在香港的销量，星岛逊于东方、天天等报；若论在世界的总销量，星岛日晚两报，销量高达100万份。1962年，胡仙独资创办《快报》。

星岛的利润逐年上升，1973年，报业税后纯利1500万港元；进入80年代，报业年利润逾1亿港元。这样的业绩，连欧美一些大报都自叹弗如。

1972年5月，星系报业有限公司改名为星岛报业有限公司，胡仙仍任董事长。公司于6月上市，每股面额2港元的股票升水卖6港元，购者如云。胡仙持有公司的86.7%股权，按高峰期市值计，她的股权值4.3亿港元。

位于港岛北角的星岛新闻大楼，实用面积19.15万平方英尺。胡仙高高在上（办公室在顶层），管理着销量百万份的大报，还大举进军房地产。

胡仙兑现了她的理想，她身家25亿，一度被称为“亚洲最富有的女人”。

## 再论政治

胡氏父女，是香港商人办报的成功典范。父女一脉相承：疏离政治，以商治报。

香港的政治地位和地理位置独特，处于内地、台湾之间，要想超然物外，根本没有可能。

50年代末，金门炮战。一时香港风声鹤唳，传言“共产党要对香港采取行动”。港九人心惶惶，市景萧条，报业亦在其中。星岛每天送出报纸，又要拉头天没卖出的回来。报业赤字飚升，员工惊慌失措。同时，海外的

代理商要求中止发行合同。

星岛危在旦夕，不问政治的胡仙，在政治危机中只有迎向政治。她亲赴内地，“刺探虚实”。回来后向员工打保票：“中共不会对香港采取任何行动。”并在报纸上大力宣传这一观点，对稳定香港的人心，起了很好的舆论导向作用。

胡仙客串了一回政治家，即告勇退。就她的政治行动而言，也是出自商业目的。

在香港，这样的例子屡见不鲜。若一份报刊，政治上过于偏激，往往会受到某一方政治势力的干预。星岛未遇到过这样的事。实业愈大，愈持谨慎态度；热衷政治者，较多的是一无所有的人。

胡仙恪守中立。星岛在台湾销量很好，但胡仙从不在公开场合评论国共的优劣、善恶。她始终把握一个度数——不要让人认为这是为台湾当局办的报，要让人相信：这是为兼顾台湾读者而办的报。

我们翻阅各时期的星报，并未发觉星报在取悦讨好台湾当局。星报对内地台湾的好事坏事都登，相比下，台湾的内容要多得多，不少篇幅是介绍其经济成就的。

新闻本身就是政治。星岛抢新闻，在香港是很出名的。胡仙是如何疏离政治的呢？用她常常敦促采编人员的话说：“客观报道，不带感情色彩，更不要评论。”

“少谈政治，赚钱为上。”胡仙在另一场合又这样说。

“政治，我们不是不要碰，而是希望可以走中立路线，我们只是这样希望。”

“只要香港有像水门事件（美国共和党的人在民主党水门总部安置窃听器）那样的机会，我们当然也是一样做的；只是不同意《华盛顿邮报》和《纽约时报》处理水门事件的方式。它们应该报道，调查也对的，但是不应该下判断，更不应在社论中说尼克松有罪，应该辞职。我觉得报纸不可以压迫人，说某人怎样怎样，报纸没权去判罪，或控诉某人；我总觉得它们报纸这样做是不对的。”

无为而无不为。胡仙淡泊名声，疏离政治，但最后，她获得的政治荣誉最多。

她被港府任命为太平绅士。

香港中文大学授予她名誉博士学位，称赞她是“非凡的女社会活动家、作家、企业家、政治活动家、报业家、经济强人。”

英皇室授予她BOE勋衔，伊丽莎白女皇称她是“女中豪杰”。

胡仙是世界中文报业协会自创办以来的主席。

国际新闻协会推举她为主席，她是出任该职的第一位亚洲人。协会在她当选为主席时发表声明：“胡仙首先是一个报人，一个真正懂得报纸为何物的人，她在当今报业激烈竞争中，一步一个台阶，不断把报纸推向时代的浪峰，成为真正的喉舌，她是伟大的报业家、新闻女杰，她当选为主席，是当之无愧的。”

胡仙把家族事业发扬光大。父亲胡文虎，在九泉之下，一定会为他这个女儿深感骄傲。

80年代，香港“走资”曾一度甚嚣尘上。作为一家大集团的老板，绝不会无动于衷。

夜深沉，虎豹别墅游人散去，月光下的花园如仙境一般。“走还是留？”胡仙在月下花丛中徘徊着，徘徊着……

胡仙年轻时幻想做诗人，命运却把她推上报业集团的高位，她为她的企业而奋斗，至今独身。现在，政治风云的变化，又迫使她再次作出重大选择。

（请参阅广州出版社出版、寄丹著《报业豪门——胡文虎、胡仙传》。）



## 第三十二章 文侠金庸 执报业终成大器

建国初年，一位操江浙口音的香港青年兴冲冲北上进京，欲进外交部做外交官，得到的答复是：出身地主，受过国民党教育，政审不合格。这青年如五雷轰顶，呆若木鸡——他就是日后赫赫有名的武侠小说大师金庸，香港《明报》创始人查良镛。金庸、查良镛，如巨人之双臂，擎起两片天地，震惊世界。

在香港，金庸(查良镛)有“大侠”之称号。以一支秃笔起家而成巨富，在中国确属少有。

香港的报人，商人文人参半。

商人办报，最典型的是胡氏家族和马氏兄弟。《星岛日报》创办于1938年8月，马氏兄弟的《东方日报》1969年方问世。他们都以较雄厚的实力，以经商的方式，鼎立于报林不败。

文人办报，较著名的有《大公报》费彝民、《文汇报》李子诵、《新晚报》罗孚、《晶报》陈霞子，等等。他们都能写一手漂亮的文章，前三位，是高级受薪人员；后一位陈霞子，文笔犀利泼辣，经营却略逊一筹，《晶报》因难以维系而停刊（1991年）。

再往前溯，抗战及解放战争时期，一代文化知名人士成舍我、胡政之、邹韬奋、金仲华、乔冠华、夏衍、徐铸成等都在香港办过报。他们还不是一般性的文人办报，而是把报纸当成宣传阵地。他们的最高追求不在金钱，而在主义。40年代至50年代初，他们均先后返回内地。

一般来说，文人办报，名气显赫，但财气往往稀薄。老一辈文人，重义轻利。战后一代文人，通常是主义“于我如浮云”——更着重自身利益。

谁都知道在商言商，真正做起来又是另一回事。文人办报，成大气候的不多。一旦成功，那便是文名财名集于一身。

《信报》老板林山木60年代还是《明报》资料室管理员，后赴伦敦学经济，回港后不久创办财经专业日报《信报》。《信报》以“信”生存，身居老板的林山木，每天署名写《财经短评》，是香港著名的经济评论家。《信报》读者文化层次高，销量较少。但这种情况不是一成不变的，经济发展，发行量总在稳步上升，是一份潜质很大的报纸。

谈到林山木，不能不谈到他的前老板查良镛。全世界的华人，很少有不知道武侠小说大师金庸（查良镛笔名）。对报业大王查良镛，知道者要少得多。金庸创办《明报》，以12亿港元的身家跻身于香港10亿超级富豪之列。全世界的华人作家，第一富翁当属金庸。香港文人办报，最成功者首推金庸。

### 从政碰壁

金庸原名查良镛，“镛”字一分为二，就成了“金庸”。

1924年2月，金庸出生于浙江海宁县袁花镇的封建世家。查氏宗祠，有一副康熙帝赐的御联：“唐宋以来巨族，江南有数人家。”

自古海宁多才子。近代以来，国学大师王国维，大诗人徐志摩、查良舒（笔名穆旦），都是金庸同乡。其中徐志摩、查良舒，分别是金庸的表兄、

堂兄。

金庸祖父查文清，光绪丙戌年进士，曾任丹阳知县，也是清末的一位大学者。父亲查枢卿是个乡绅，家中拥有土地3600亩，是当地数一数二的大户人家。

金庸读小学，来去有长工专门接送。若下雨下雪，长工就背着他。“宁波出商人，海宁出文人”，海宁读书的风气盛，稍有钱的人家都有大量藏书。金庸很小就看了许多古典小说，这为他日后创作武侠小说提供了丰富的养料。

1937年，金庸考入省立嘉兴中学。读到高中，家乡沦陷，金庸随战时联合高中流转于浙东山区。没有了家庭经济来源，金庸靠政府补贴生活。在联合高中，金庸出于义愤，撰文影射训导主任，结果被开除。金庸只得转入浙西的衢州中学念书。

在中学时代，有一件富有意义的事。他与另两位同学编了一本初中升学复习指南《给投考初中者》。他们自行印刷发行，销往浙、闽、赣三省，赚了一笔较丰的利润。

金庸少年时，就显示出难得的经商天赋。但他无意经商，只是好玩而已。金庸的理想是出国留学，学成回国当大学教授。高中毕业，世界仍为战争风云笼罩，留学无门，教授梦不得不泯灭。

金庸起念做外交官，如愿以偿考进重庆的中央政治学校外交系。

这是一所培养国民党政工外交干部的学校，育一些很特殊的学生，他们由政府各级机构保送上学，故叫职业学生。职业学生以“革命功臣”自居，自诩经历过枪林弹雨，在学校横行霸道。

金庸气愤不过，去校方投诉，责问校方如何容忍职业学生的劣行，并同训育长展开激烈争辩。

校方给金庸投诉的答复是：勒令退学。

外交家之路嘎然中断，大学无转学之例，金庸到中央图书馆做小职员。抗战胜利，他回到家乡。不久，到杭州《东南日报》做外勤记者。这时的金庸，仍未想过吃新闻饭，他没干满一年就去上海，通过堂兄查良鉴（上海市法院院长）的关系，进东吴大学插班学国际法。

金庸仍想着圆他外交家之梦。

1946年秋，上海《大公报》在全国公开招聘三名国际电讯编辑。这种职业，便于了解国际形势，对以后从事外交工作大有裨益。金庸便去应聘，3000报名者，金庸属千分之一的佼佼者。这样，金庸一边就读，一边兼职。

1948年3月，总经理胡政之带人到香港恢复出版《大公报》。不久，金庸被上海《大公报》派往香港。当时国内形势十分混乱，金庸中断学业，欣然赴港。

也许是走得太匆忙，飞机起飞后，金庸才发现连一分钱也没带！这样连下机后搭巴士坐渡轮的钱都没有。金庸将口袋翻个遍，急得满头大汗。

正巧，坐他身边的是《国民日报》社长潘公弼。潘公弼知情马上借他10元港币，使他下机后得以顺利来到港岛的报社。1993年，金庸在一首诗中以“南来白手少年行”的诗句回首当年。金庸来香港创下庞大的基业，应了“白手打天下”这句老话。

《大公报》是一家民办报纸，一直奉行“不党、不卖（不卖弄）、不私、不盲”的中立方针。1948年秋解放战争后期，《大公报》积极向新政权靠拢，

于11月10日发表《和平无望》的反蒋社评。自此，中间派的《大公报》转为香港著名的左派报纸。

金庸此时是左派分子。

1949年11月，中央人民政府衡阳铁路局发表声明，声称存于香港的器材归新中国所有。而台湾方面也发表声明，声称其合法拥有权。

金庸赶写了一篇论文《从国际法论中国人民在国外的产权》，发表于《大公报》上，阐明中央人民政府拥有铁路部门在香港的资产。

这篇论文，颇得中国国际法权威梅老的赏识，梅老曾任东京战犯法庭中国首席大法官，声望极高。新中国诞生后，中国外交部聘请他任顾问。梅老从东京取道香港上北京，滞留香港时，特地与查良镛会面。他这才发现金庸是这么年轻，英文极好，并学过外交学与国际法，是难得的外交人才。

梅老到职后，给金庸拍来电报，说自己身边没有好助手，希望来京协助他工作。

金庸大喜过望，梦寐以求的外交家理想终于可实现了！不料，太太竭力反对。金庸不惜离婚，匆匆北上圆他外交家之梦。

金庸有股小布尔乔亚的狂热，而梅老也有几分书生意气。他电召金庸进京，却解决不了金庸的工作。他方明白他位尊而无实权。不过他不慌，金庸与乔冠华相熟，这点面子还是会给的。

当时外交部长由周恩来兼任，乔冠华是周恩来的外交秘书，在外交部颇有实权。抗战时，乔冠华曾在香港从事过新闻工作。1946年，受中央委派来港创办新华社香港分社，任首任社长。当时，乔冠华每周都要与采编人员开会，金庸与乔冠华均是江浙人，两人私交还不错。1949年底，乔冠华回京工作。

对老友的到来，乔冠华当然表示欢迎，他又坦诚相告：“外交部的确需要人才，不过，一个受过国民党军政学校教育的地主后代，一个未经历过革命考验的非党人士，恐怕很难进政审严格的外交部。”

乔冠华的话如晴天霹雳，炸碎了金庸的外交家梦。他灰溜溜回到香港。许多年后，金庸感叹道：“事后回想，深觉当时天真，外交部的工作人员，岂可容纳我这种出身的非党人士？”

## 文坛侠客

一次天真的北上求职，断送婚姻，还差点丢失饭碗——《大公报》的个别负责人拒绝他，几经周折，金庸才回报馆复职，做一名月薪才200港元的小编辑。

那时《大公》，业务会变成政治学习或思想会。金庸擅自北上，同事批评他不安心工作。金庸心情不太愉快，他想去《文汇》，传说那里抓得更紧。去其他报馆，又不懂粤语，很难跟广东人打成一片。

《大公》、《文汇》的第一代负责人胡政之、徐铸成早已调回内地，工作由更可靠的同志接替。胡政之病逝上海，不久，徐铸成被打成右派。

金庸于1951年调《大公》另创的《新晚报》。两报虽都是左派报纸，但氛围不大一样。《新晚》面对的是市民读者，力求办得轻松活泼，不必像《大公》《文汇》那样，肩负起与国民党报纸针锋相对的战斗堡垒作用。

金庸在副刊任编辑，并在副刊上写影评文章，月收入有1000港元。

金庸结识了两位好友，一位是报社负责人罗孚，擅长写散文杂文；一位是内地（广西蒙山）来的大学生梁羽生。梁兄长金庸几岁，其时尚未涉足武侠，不过爱看武侠小说。这一嗜好金庸亦有，两人常对白羽、还珠楼主的武侠小说津津乐道。

1953年，香港两位著名拳师吴公仪、陈克夫在澳门设擂台比武。港澳为之轰动，虽比武不像旧派武侠小说写的那么精彩，但足让人大饱眼福，未临擂台者只有通过耳闻或报章了解详情。

各报均派了记者现场采访，《新晚》别出心裁，出了一期比武号外，瞬间被一抢而空，罗孚灵机一动，何不趁热在报上搞一个武侠小说连载？这不是招侠读者的绝招妙术吗？

罗孚首先想到梁羽生，这个夫子，平时写国际方面的文章也喜欢夹几句“之乎者也”，现在“之乎者也”正好派用场。

梁羽生果然孚望，《龙虎斗京华》一出笼便“斗”得看官如痴如醉。梁羽生开了新派武侠小说先河，《新晚》也一纸风行，成为畅销的晚报。

其他报纸见猎心喜，纷纷向梁羽生“讨货”。梁羽生一连开了几家报纸的连载，声誉日隆，又恨分身无术，他实在应付不了约稿者的穷追猛打。

此刻，未来武侠小说宗师金庸尚在坐冷板凳。

梁羽生和罗孚，同时想到武侠迷金庸，又同样吃不准金庸驾驭武侠的能力。金庸的不少文章洋气扑鼻，还喜欢夹杂几个英文词在里面。这正是他坐了一年多冷板凳的原因。金庸见梁兄一炮窜红，早就心痒难熬，跃跃欲试。

1955年的一天，罗孚找到金庸，说《香港商报》急需武侠连载，我向他们推荐了你，说你精通武道，文笔最最适合写武侠。啊，你可不能把小说写成翻译作品那样的味道哇！

金庸同样孚望。他把数篇稿子交给罗孚，罗孚看后拍案叫绝。小说名是《书剑恩仇录》，第一次用“金庸”作笔名。

梁羽生、金庸，双双成为新派武侠小说的开山鼻祖，这成为本世纪最奇特的文化现象。

金庸偶试身手，不同凡响。自此，一发而不可止，成为本世纪读者最多的华文作家。

### 创办《明报》

1956年，金庸调《大公》，由原来的国际版编辑改做副刊编辑，除此，一切如故。

《文坛侠圣——金庸传》作者冷夏先生，在书中对金庸在报社的处境有一段结论性的评介：

“武侠小说《书剑恩仇录》、《碧血剑》既为他带来名气，也给他带来很可观的经济收入，加上电影剧本、影评、散文等的犒酬，查良镛的经济条件已非常优越。

“但是，经济条件的好转、武侠小说创作的成就，并没有给查良镛带来太多的满足感，因为那段时期，他感到在《大公报》里束缚越来越大，……故他在精神上感到苦闷。

“据查良镛后来回忆说：‘我在《大公报》前后10年，马列主义的书也看了很多，也花了很多时间去研究，我属于工作上有些成就的人，开小组会讨论时，我是组长。但我觉得他们的管理方式与我格格不入。’

“结果，查良镛离开了《大公报》，转入一间电影公司。”

这是1957年，他进的长城电影制片公司是当时香港最大的电影公司之一。金庸的职务是编剧，月薪280港元。但他写剧本，即使不采用，也有3000港元稿酬。

金庸以“林欢”为笔名，写了《不要离开我》等多部剧本，有的被拍成电影。干心而论，金庸的剧本没有显出非凡的禀赋，大概与电影是综合艺术有关。倒是他这时业余写的武侠大放异彩。继《雪山飞狐》之后，他接下写《射雕英雄传》。此箭射出，金庸之名青云直上。金庸的好友倪匡说：

“等到《射雕英雄传》一发表，更是惊天动地，在1958年，若是有看小说的人而不看《射雕英雄传》的，简直是笑话。”

金庸在长城呆了一年多便又离去。原因有两方面：

金庸暗恋上长城当家花旦夏梦。夏梦曾是金庸编剧的《绝代佳人》女主角，夏梦就是一个绝代佳人。著名专栏作家哈公曾说：“查先生是一个专于爱情的人，我跟他共事于长城电影公司时，查先生喜爱上一个美丽的女明星，那女明星是一流的大美人，而我们的查先生，那时不过是一个小编剧、小说家，当然得不到那位女星的青睐。”

郎君有情，佳丽无意。查先生求之不得，辗转反侧，自觉长城不是他呆的地方。若再见佳丽与其他俊男谈笑风生，查先生更会痛苦不堪。

对于金庸离开长城，香港传记作家冷夏分析道：

“查良镛希望多拍一些娱乐性和商业化的电影，提高卖座率；但长城公司的拍摄方针……与查良镛的主张不能相容，甚至在工作检讨会上，把查良镛批评为资产阶级思想浓厚。重重束缚，不仅使查良镛的艺术创作意图难以发挥，而且违背了他追求独立、自主的原则；再加上查良镛编写的几个剧本不获通过，使他兴趣大减，便转而自立门户，创办《明报》。

“总之，电影圈里的经历，在查良镛来说，总是遗憾多于收获。不过，要是查良镛在电影圈里得心应手，顺顺当当，恐怕就没有武侠小说大师金庸、报业大亨查良镛了！对读者们来说，这又是不幸中的万幸！”

1959年，金庸35岁。

离职后的金庸，完全可靠职业写作过上比较舒适的日子，但他的鸿鹄之志，又岂能靠武侠小说大师的名声所容纳？

金庸决定在报业闯出一条路来！

稿酬和版税，使金庸有一笔较丰的积蓄。于是他找到他的同乡、中学同学沈宝新，拉他下海。金庸出8万，沈宝新出2万，合股把10万港元押进前途未卜的事业。

他们在港岛中环租了一套小小的写字间，作为报馆。金庸任主笔兼总编辑，沈宝新任经理包发行。编辑多时有两位，一位是诗人柯达，他未做满一个月即离去；后来潘粤生加盟，他曾任《明报晚报》总编辑，后来又移居加拿大。

1959年5月20日，《明报》正式创刊。在“发刊词”中，金庸阐明办报宗旨：维护“公平与善良”。

最初的明报，是四开大的小报。一版是时事新闻，二版是娱乐消息，

三版是小说连载，四版是社会新闻。当时的大报大部是十多二十版，与其相比，明报连小儿科都算不上。

人员最少时，仅金庸与沈宝新两人。金庸每天都要忙到深夜。他住在九龙，深夜天星小轮停开，金庸只能坐电船仔过海。

在香港，创办了若干期又停刊的报纸数不胜数。《明报》幸免夭折，很大的原因是他的武侠小说支撑着。《神雕侠侣》每日一篇，每篇2000字。当时许多人并不知“金庸”与“查良镛”是一个人，都甚觉奇怪：查良镛任主编的小小《明报》，凭何种魔法，请来金庸这大手笔为其专写武侠连载？

数月之后，金庸四处招兵买马，觅得雷炜坡、龙国云、韩中旋等人。《明报》改为对开大报，第一年就有盈利。

《明报》创刊的最初两年，招牌菜有：金庸的小说连载、柳鸣莺（雷炜坡）的“伶星专栏”、简老八（简而清）的马经、识途老狗（汪昆）的澳门狗经。

《明报》的副刊阵营较强，其中以武侠这道招牌菜最吃香，读者为追金庸而买《明报》。这在金庸的预料之中，但绝不是他所追求的，他希望读者喜爱《明报》的所有内容，尤其是头版的时事新闻。

## 政治漩涡

《明报》创办的最初几年，没有自己的物业，频频搬家。起先在中环，继而搬到上环，再又搬到湾仔谢斐道。

搬一次家，报馆的办公面积增大一倍，人员也相应增加。可发行量却老是胶在原有水平。金庸写完《神雕侠侣》，接下就连载《倚天屠龙记》，使出浑身解数，仍不奏效，心中不免万分焦急。

从1962年2月起，大量的广东人涌进香港。到5月，移民潮达到高峰，每天有数以万计。

除了政治上的原因，没有哪个地区会欢迎穷人，港英当局对涌进香港的合法、非法内地人，均采取同一对策：限制、截拦、阻止他们入境。警察四处抓人，一车又一车把逃港者押送回深圳。尽管如此，移民仍波浪式地涌进香港。

对移民潮，金庸采取低调态度，《明报》只作一些不痛不痒的报道。金庸说他“不愿惹事生非”。然而，整个编辑部纷纷质问老板。金庸最后作出全力报道的决定。

5月12日起，《明报》连续追踪报道移民潮，头版几乎是整一版的移民潮的新闻，大标题，大图片。气势与老牌报纸《星岛》、《华侨》不相上下。

大批“难民”被堵困在沙头角梧桐山，饮水食品缺乏，面临绝境。金庸写出社评《火速！救命！》，呼吁有关方面组织抢救队上梧桐山。

同时，金庸在《明报》刊登启事，呼吁社会各界捐款捐物。社会各界纷纷响应，数天内，《明报》就筹得18万港元现金和大量物资，《明报》辟出版面，刊登捐赠音名单和钱物数。《明报》还组织车队，源源不断把食品等物送到内地同胞手中。

对这次移民潮，金庸一连写了10多篇社评，表明报纸的立场与态度。

这一时期的《明报》名声大噪，倍受市民的关注。5月前，《明报》发行量仅1万多份。自集中报道移民潮起，发行量激升到每天销4万份。《明报》

迈上一级新台阶。

被遣回的内地人，沿途传递信息，到月底，移民潮渐消失。不过仍有几十万内地“移民”，以各种方式留在香港。港府不再遣送，香港加工业的劳工缺口很大，他们正好填补。这些留港的内地人，对香港的工业起飞作出了较大的贡献——此乃题外活。

移民潮消失之际，同业有人说：《明报》没有大新闻做，看查老板还有什么招数，销量必下跌无疑。

这同样是金庸所忧虑的，金庸发现一个有趣的现象，读者对他的社评同对他的小说一样有兴趣。于是每天一篇社评，都是能引起读者关注的政治形势、社会生活的问题。

1962年10月10日，蒋介石发表“双十”文告，鼓动内地军民起来反共，并承诺“国府”必予支持。

金庸在《蒋介石的双十文告》的社评中，以挖苦的口气道：“从这两个文告中可以很明显的看出来，蒋先生没有军事反攻的信心，只是把希望寄托在内地人民自发的反共行动上。在我们看来，内地人民如果起义反共，也不至于贪图台方一个‘所光复地区军政长官’的头衔。”

1963年，内地开展社会主义教育运动，旨在整肃有“资本主义思想”的人。金庸在《中共推行“社会主义教育运动”》一文中，对某些左倾做法加以抨击：

“我们认为资本主义也好，社会主义也好，初级共产主义的人民公社也好，哪一种经济制度能使大多数老百姓丰衣足食，我们就拥护哪一种方法。在目前的经济状况下，第一要义是使人人有饭吃、有衣穿。……宁可牺牲经济发展的利益，使千千万万百姓遭受不必要的痛苦，那是不是值得呢？”

当涉及到国家与民族的利益时，《明报》旗帜鲜明站在中国一边。

1962年10月底，中印战争。美国国务院发表声明，谴责中国“猛烈的侵略行为”。金庸知悉，奋笔疾书于次日刊出社评《美国声明是非颠倒》，驳斥美国的声明：

“美国这个声明，完全错了……国际间法律和正义的原则是什么？是每个国家都有权利保卫自己的领土……中国军队击退侵略军，怎能说是‘侵略性行动’呢？是不是肯尼迪准备挥军进入古巴，古巴如果起而应战，那就是侵略美国了？”

如前一章详述的，《星报》奉行中立办报宗旨，那么《明报》也是走这条路。不过，《星报》是温和客观的中立；《明报》是激进的、并带有感情色彩的中立。社评是一报之魂，单看某一篇社评，你会觉得《明报》似乎是某党派的喉舌；多看几篇，你才敢肯定，《明报》实际上跟任何党派都无干系。

正是因为《明报》激进的中立，使得移民潮后的《明报》销量未大跌，稍后又缓缓回升。有这个效果，为社评绞尽脑汁的金庸，已是十分满意。

60年代中期，《明报》搬到北角南康大厦，共租用四层楼面地下做办公室和印刷厂。《明报》自置机器，自行印刷，盈利大增。

金庸并不满足现状，增加对中国问题的报道。当时香港记者不准赴内地采访，金庸的对策是：多用外国通讯和中国问题专家提供的稿件；多转载内地报刊（包括未公开发行的）的文章。

1966年，内地移民到香港的知青丁望、周青加入《明报》，他们利用了解内地的特长，写了大量关于内地的文章。后来《明报》开辟《北望神州》专版，由丁望、周青主编。专版风骚独领，倍受读者欢迎，其他各报关于内地的报道只能望其项背。

内地爆发文化大革命，《明报》更是一马当先，把报道重点放在“文革”上。金庸一天一评，他的社评被誉为“香江第一健笔”。

这时，《明报》日销12万份以上，大报地位确立。

中国的文化大革命，震惊世界，在欧美城市的街头，都有戴红袖章、别像章的洋红卫兵，并且发生过骚乱。香港与内地紧相连，影响更是胜过别处。

1967年香港事件，就是中国文化大革命的直接产物，故又称“香港式文化大革命”。香港被经济学家认为是“全世界劳资纠纷最少的地区”，可这一年劳资纠纷频繁，工人罢工，上街张贴大字报，静坐示威。港府出动警察，以武力驱散工人，并逮捕了部分工人。

港府的镇压，激起左派的不满，他们组织“斗争委员会”，每天带领工人学生到港府抗议，张贴大字报，号召全港革命群众起来造反。5月22日，警察又采取镇压行动，冲突升级，酿成流血事件。

斗委会组织工人大罢工，全港交通瘫痪。双方对抗演变成城市游击战式的战斗，子弹炸弹声不绝于耳。香港空前混乱，经济陷入低潮，人心惶惶，市民和资金大量外流。

《明报》发表社评，反对过激行动。

当时《明报》刚搬到英皇大道561号大厦。为防万一，金庸指示员工把一切《明报》的标志都拆下来，关紧闸门，暂时停刊，员工暂呆家中。

“暴动”进一步升级。金庸领导员工迅速复刊，并发表系列文章。其中一篇文章写道：

他们“烧巴士、烧电车、杀警察、打巴士电车司机、烧贝夫人健康院、作邮政局、用定时炸弹爆炸大埔乡邮局、攻打茶楼、大石投掷行人和汽车、向警察投掷鱼炮、爆炸水管、烧报馆车辆……”

《明报》的文章激起极“左”分子的强烈愤慨，他们扬言要对查良镛和《明报》采取报复行动。金庸被迫逃往瑞士避风。

据查，这次恐怖活动并非斗委会策划的，斗委会的左派精英，并不赞同混在左派队伍里的不良分子大搞打砸抢。他们的革命目标是要赶走英帝国主义，让香港回到中国人民手中。

月底，中国政府表态，认为香港应该保持现状。极“左”分子孤立无援，事件渐渐平息。在这次事件中，有51人死亡，800多人受伤。

《明报》经历这场洗礼，声誉与销量大增，进入香港三大报之列。

## 报业集团

在《明报》刚刚站稳的1965年，金庸创办了一份以文化、学术、思想为主的《明报月刊》，其宗旨是“独立、自由、宽容”。创刊初期，金庸挂帅当总编，一年多后交胡菊人主理。

这是一份学术性的高品位杂志，在海外华人中影响极大。金庸不指望它赚钱，当然也不希望它亏损。亏时，《明报》补贴；赚时，又将盈利投入



到杂志。编辑部的房租、水电费用，全由《明报》支付。

就《明报》来说，也是一份高品位报纸，读者多是知识分子。70年代后，《东方》、《天天》以俗取胜，销量窜到《明报》前面，金庸仍保持原有风格不改。

除《明报月刊》外，金庸先后创办《武侠与历史》、《新明日报》新马版、《明报周刊》、《明报晚报》、《财经日报》等刊，初具报业集团雏形。

《武侠与历史》创办于60年代初，红极一时，后来金庸封笔不再写武侠才停刊。

马来西亚《新明日报》、新加坡《新明日报》均创刊于1967年春，金庸与当地商人合办，是新马两地销量最大的三大报之一。1971年，新加坡发生“胡蛟与《东方太阳报》事件”，新马政府严格管制报纸，金庸将股权出售套现。这两家报纸至今仍是当地的大报，但已与金庸与《明报》无关。

《明报晚报》创刊于60年代末。该报走软性路钱，吃喝玩乐，大马声色，样样都有，一纸风行。金庸太太朱玫对其中的色情成份大为不满，终使报纸停办。

《财经日报》原是《明报》一位记者黄扬烈跳槽自立创办的。因经营不善，债台高筑，不得不求助查老板，归顺《明报》旗下。

在今日的明报集团，除了《明报》外，仍无限风光的数《明报月刊》和《明报周刊》。月刊为金庸带来名，周刊为他带来利。

《明报周刊》创刊于1967年。最初由潘粤生主理，其后由雷炜坡掌门，是香港第一份娱乐性周刊。

雷炜坡是香港报业采写娱乐圈的老行尊。《明报》开创之初，他以柳鸣莺笔名写“伶星专栏”，发烧友追星亦追“柳”。雷氏深谙追星族心理，周刊到他手里，撩得少男少女如痴如醉。刊登“香港小姐何秀汶情书”那期周刊，面市之后，港九轰动，销量激增几万。是为周刊第一个辉煌期。

1973年，功夫巨星李小龙暴毙（请参阅祝春亭著《功夫影帝——李小龙传》），雷氏组织枪手炮制出一个“李小龙专辑”，这期周刊，半天全部售完，再版又抢购一空。洛阳纸贵，是为第二个辉煌期。

周刊才几人，盈利惊人。《明报周刊》成了报业追逐效仿的焦点，周刊热风起云涌，方兴未艾。在强手林立的情况下，《明报周刊》仍独占鳌头，委实不凡。

月刊、周刊，并称为《明报》的姐妹花，金庸视之为掌上明珠。

现在再谈《明报》。

在六七十年代，《明报》被列为右派报纸，或“反共”报纸。进了80年代，《明报》摇身一变，又成了“亲共”的报纸。金庸是在投机吗？

起点是1981年。这一年，金庸携妻与一对子女，回到阔别28年的内地。7月18日，邓小平在人民大会堂会见了金庸。在交谈时，邓小平说他常看金庸先生写的社评。邓小平说，我党正在放弃过去几十年的“左”的做法，尤其对文革的评价，认为是“建国以来最严重的挫折和损失”。

这实际上是为《明报》“反共报纸”的帽子予以平反。金庸在社评中批评的，大都是针对现在中央否定的极端做法。当然，金庸的不少提法夫之偏颇，但金庸的用心不是反共。

这一次回内地，金庸跑了一个多月，行踪遍及大江南北的13个城市。所见所闻，使金庸感慨不已。金庸回港，《明报》的调子大变，一下子由“反

共”变为“亲共”。

其实，金庸既没投机，也没大变——他仍恪守中立。若说大变，那只是中国变了，修正过去的错误，大步改革开放，以经济建设为中心。所有这些，正是金庸所期望的，金庸当然在社评中热情赞颂。同时，金庸对内地的弊端也给予不客气的批评。

1972年，金庸的《鹿鼎记》连载完毕，金庸宣布封笔。至此，金庸共创作15部武侠小说，奠定他成为20世纪中国文学大师的地位。

进入80年代，金庸萌生淡出江湖的意向。他很少去报社大楼上班，或隐于家中整理旧作、研究佛学；或周游列国，怡情山水。

他开创的《明报》大业，将由何人掌门？这成为《明报》内部及香港报业人人关注的热点。

（详情请参阅冷夏著《文坛侠圣——金庸传》）

### 第三十三章 目光如炬 四元勋共创恒生

今日的内地股民，不知香港恒生指数的寥寥无几，但知晓恒生指数创立人何善衡的，恐怕没有多少。这位香港开埠以来最杰出的华人银行家，只读过几年私塾。他初闯广州时，赤手跌足，身寒位卑。1933年，何善衡与林炳炎、盛春霖、梁植伟等四人创办恒生字良号，即恒生银行的前身。

#### 香港为什么能成为国际金融中心

香港的中环，银行大厦林立。在东方，找不到第二个城市拥有这么多银行。银行大厦只是个表面现象，在东方，金融地位之重要，任何城市都不可与香港相比。

香港之所以能成为国际金融中心，首先得助于港府的一系列自由化金融政策。没有外汇管制，外汇、黄金等买卖、进出完全自由，对境外银行与本地银行，港府一视同仁。

其次，香港经过百多年的发展，由转口港成为工贸高度发过的国际化大都市。在香港融资便利，放贷回报率高。高度发展的香港经济刺激了金融业的发展，而金融业的有效运转，又为香港经济注入生机和活力。

再次，香港交通通讯极为发达，飞机航班可达世界任何地区和大城市。香港的金融市场与海外的金融中心和金融机构直接连网。信息传递快，票据交换简捷。

另外，香港的金融市场功能门类齐全，如存款、贷款、证券投资、汇兑、保险、信托、黄金、财务经纪与咨询等无所不包。

香港作为国际金融中心的具体表现为：

外国银行的数量列伦敦、纽约之后，排世界第三位（1994年为171家）；外汇交易量排在伦敦、纽约、东京、瑞士、新加坡之后，为世界第六位（1989年为490亿美元）；80年代以来，香港与伦敦、纽约、苏黎世并称为世界四大金市（1987年黄金进口总值184亿港元）；按照1994年10月底市值算，香港股市市值3160亿美元，居纽约、东京、伦敦之后并与之并列为世界四大股市。

世界证券市场有四种重要的股票指数，透过这四种股票指数，世界证券市场起伏一目了然。它们是纽约道琼斯工业指数，伦敦金融时报指数，东京日经指数，香港恒生指数。

恒生指数为恒生银行的专家编制，创立人却是只读过私塾的何善衡。何善衡是香港最杰出的华人银行家，凡是谈及恒生银行历史的著述，无一以下以何善衡为主线。

#### 赤手跌足

何善衡原籍广东顺德（一说番禺），1900年生于一户贫寒之家。何善衡只念过几年私塾，短暂的求学生涯，为他打下良好的国学基础。何善衡在60年代著过一本《阅世浅谈》，深入浅出、博古通今，非一般学者所能及。

何善衡迷恋读书，窘迫的家境使他不得不中辍学业，他先在老家做杂工，14岁那年只身来到广州，广州是南中国繁华都市，来这里发展机遇肯定会多。

何善衡是成千上万流入广州的草莽贱民之一，他两手空空，光着双脚，因为家穷，连鞋都买不起。他在盐仓找到一份杂工，负责打扫盐仓的卫生。

他整天仍是光着一双脚，盐有刺激性腐蚀性，一双脚给盐份蚀得红肿粗糙，若有创伤，痛疼难忍。何善衡得了饷金，还是光着脚，盐份坏鞋，他宁可受皮肉之苦。

钱对何善衡来说太宝贵了。他不是那种只求日后三餐无忧的打工仔，他年小志大，来广州的目的就是谋求发展。

约一年后，何善衡辞去盐仓的杂工，到一家金铺做学徒。

那时的金银首饰远没有现在这么精致，款式也少，变来变去就那么几款。何善衡冲着学一技之长而进金铺，他以后没有靠首饰匠手艺为生，倒是鉴别金银成色的本事使他斩获不少。

何善衡勤勉好学，一年多后就能独立操作。老板未让他呆在作坊，而把他调到铺面——看中他的忠诚老实与识文断字。在铺面，何善衡有机会接触形形色色的人，他很快熟悉了铺面业务，懂得如何以诚待客。

那时不少顺德老乡“炒市面”（钱币兑换），如果运气好，一夜就能赚得数个月的饷金。何善衡征得老板同意，工余之外炒市面。广州市面流通的货币芜杂，有官办银行发行的官元，有私人银号发行的银票，还有各国的货币。

何善衡深知本钱来之不易，不敢轻易“换水”（一种货币兑换另一种货币）。他尤关注蚀大本的人，洞悉出他们夫败的原因：一是眼光不准，二是大过贪心，何善衡观察了一个月才下海换水，待涨到小有盈利时趁早脱手，再又换水。周而复始，何善衡的本钱愈滚愈大，显示出超众的金融天赋。

1922年，何善衡升为金铺司理，负责金铺日常经营。昔日何善衡赤手跣足闯广州，现在已取得了不起的业绩。不过，这时的何善衡，在广州开了眼界，尝得炒市面的甜头，不再满足做打工大佬，想开创自己的事业。

这时，何善衡结识了何贤。何贤是番禺人，两人相隔不远。何贤也是十几岁就出来闯天下，交际广，是个比较玩得转的人物。

何善衡离开了金铺，与何贤一道炒市面、跑生意。

1926年，两人合股在广州上九路开了一间汇隆银号。何贤做经理，何善衡为副，当时的人称他们的店为“二何银号”。

他们的开业资金力20万，这是一笔很大的数字，足够在广州盖一幢洋楼。对开银号来说，这笔钱很难以大小来衡量。做得好，一年都可以翻番；弄砸了，血本无回。他们做了几年，

小赚不亏。何善衡虽没借此发财，却长了很多见识，也激起他对银行的长久兴趣。

汇隆未兴隆，两人便友好分手。何贤去了澳门，何善衡则去香港。他们经常在广州聚会。何善衡往返省港，利用两地外币的差价赚取盈利。其时何善衡三十出头，到了立业的年龄。

## 恒生银号

1933年3月3日，何善衡与林炳炎、盛春霖、梁植伟等好友创办恒生银号。开张日期有四个“3”，粤语中，“3”与“生”同音，取“生、生、生、生”之意，故为“恒生”。

银号铺址在港岛中环水乐街70号，股本金10万港元，职员11人。后来部分亲友要求参股，股本金增至12.5万港元。

香港银行多，银号更多，曾经有多少间银号，没人数得清。这边开，那边关，生生灭灭百余年，有人作保守估计有几千间。到今日，真正能成大气候的不足20间。当时的恒生银号就是其中之一，如果不是发展为恒生银行，大概不会有人记得曾有过一间恒生银号。

银号家底薄，信誉上很难与银行相比。因此，开展存款、贷款业务，是一件非常不易的事，恒生主要开展汇兑、押汇业务，另在广州、上海开设分号。林炳炎做舵爷，往返于港穗沪三地。另三人主理三地的日常业务。何善衡被派驻广州。

信誉逐步建立，业务日益兴隆，效益可观。

抗日战争爆发，恒生在內地的分号逐步收缩到香港一地。不过恒生的业务并未受到大大的影响，内地来的商人多带金银等硬通货，他们须将其换成港币到市面通用，恒生则大力开展兑换业务。

香港沦陷，恒生银号将资金偷运到澳门。澳门中立，成为省港难民的聚集地，银行仍大有作为。澳门已有一间恒生银号，归澳门区氏家族所有。这样，香港迁去的恒生银号就易名力永华银号。

在澳门期间，何善衡与老友何贤经常聚会。何贤当时在澳葡政府的贸易局任会计部主任。何贤在澳门多年，是当地一位举足轻重的人物，恒生（永华）的许多困难都是何贤出面解决的。

50年代至80年代，何贤是各方公认的华人领袖。香港收复后，何善衡渐成为华人银行界的公认领袖。早年广州汇隆银号一门双杰，成为港澳各界的美谈——此乃后话。

当时何鸿桑也在贸易局做事，通过何贤的引荐认识何善衡。限额生意盈利颇大，但需要一定的关系。于是何善衡就与何鸿柔组成大美公司，由何鸿宋出面从事限额生意，两人都赚个盘满钵满。后来何鸿桑回港发展，在资金上得到恒生老大何善衡的大力支持——这是后话。

比何善衡晚出道的杰出银行家利国伟，这个时候也流亡到澳门。本书第十五章，曾谈到血溅街头的大鸦片商利希慎，利国伟正是利希慎的堂侄。利国伟祖父利文奕，与利希慎的父亲利良奕是亲兄弟。不过，利文奕这一支，到利国伟出生时已衰落。利希慎虽被仇人暗杀，却留下大笔遗产，他的儿子利铭泽、利孝和、利荣达等人均毕业于英国著名大学。

利国伟1918年生于澳门，就读于香港敦梅书院和圣约瑟中学。中学毕业不久就考入国华银行当小职员。从他这番经历，可见他的家庭已沦为布衣阶层，他不得不独立谋生。利国伟对他的家世讳莫如深，也许是利氏二支，一荣一枯，他无意沾另一支利家的光。

利国伟进入恒生，是缘于恒生的一名职员何添。何添当时负责恒生香港总部的法市、黄金业务，与国华银行有业务来往，与利国伟相识。利国伟来到澳门，何添便向四位大股东谈起利国伟。林炳炎、何善衡、盛春霖、梁植伟如获至宝，诚恳请利国伟来恒生工作。

利国伟没敢答应，他没有向国华提出辞呈，他觉得这个时候离开国华不好。不过，利国伟对恒生的四巨头留下良好的印象。这之前，他与别的大银行职员一样，一直瞧不起信誉不太佳、地位低一档的银号。

1945年8月。香港收复。恒生银号9月就在香港复业。恒生银号的分工仍与战前一样，何善衡坐镇广州。

1946年，何善衡与何添等友人，成立恒昌公司，从事粮食生意。恒昌

即大昌贸易行的前身，20余年后，大昌成为香港有名的大贸易行，贸易业务无所不包，成为何善衡的两大事业之利国伟也是这一年加盟恒生银号的，银号生生灭灭十分频繁，利国伟此举，需要相当的勇气。利国伟后来回忆道：“我是看准了恒生银号前途远大，才迈出这一步的。当然，银号的职业不如银行牢靠，但银号未必就不可成为大银行。”

利国伟是恒生第一位从正规银行加盟该银号的，也是恒生第一位精通英语的人才，深得恒生四巨头的器重。

1946年夏，国民党为了弥补浩大的军事开支，大量发行金圆券，禁止民间私藏金银。金圆券膨胀，信用下跌，人们设法将金圆券换成外币保值，恒生抓住这有利时机，大力开辟兑换业务。兑换比率比平时贵许多倍，急需外币的有钱人在所不惜，只要有外币就成，好携资产逃出内地。

1949年，移民潮达到顶峰。香港是内地有钱人的临时避难所。他们携带的多是金银，需要兑换成部分外币急用。“炒金热”应运而生，很多在港的广东人、上海人都卷进炒金热。

何善衡从1948年起，返港主持恒生炒金业务。炒金风险极大，狂飚迭起，一夜暴富、一朝破产屡见不鲜。有不少炒金大赢家，最终落得倾家荡产，欲哭无泪。而何善衡一路顺风、吉星高照，以后恒生无论贷款还是投资，出手数十数百（万），令同业眼红不已。

这次炒金热，上海帮大多锦羽，广东帮胜者较多。恒生何以这般出色？何善衡及恒生同事均守口如瓶。卷入炒金的上海人，大都是银行家、银号老板、股票经纪人等，他们一来香港就给“放了血”，因此，在香港执业的上海帮，多事实业，而少有吃金融饭的——这是题外话。

1949年2月，恒生银号舵爷林炳炎在港病逝，由何善衡承其衣钵。林炳炎是恒生的奠基人，恒生正是在他的总决策下，由一间默默无闻的小银号，发展成同业中的大哥大。

## 恒生银行

何善衡上任后的第一件大事，就是为银号改组银行作准备。

香港开埠百余年来，政府对银行行业的发展及管理，一直奉行自由的积极不干预政策。

1948年1月29日，港府首次颁布《银行条例》，只规定经申请由总督会同行政局发给牌照，每年缴纳5000港元牌照费的企业，便可经营银行业，而对银行业务，却无具体规定。

无论是条例颁布之前或之后，在香港领牌开办银行是比较容易的事，为什么会出现那么多准银行机构——银号？业主为什么不改为银行呢？

银行的业务，虽没有专门的法律条款约束，却有惯例，这种惯例由早期的外资银行带来，成为以后华资银行执业的范本，这种无形中的束缚力，使没有现代金融概念的华人业主及顾主，颇感不便。许多华人银号商，视执业银行为畏途。

银号经营灵活，显而易见；银号信誉不佳，也是显而易见。因此，要想获得大发展，必须走银行这条路。

这就是何善衡的出发点。何善衡的主张得到利国伟的大力支持。换句话说，如果恒生不改银行，是留不住利国伟的。利国伟正在自修金融学，

后来还考上英国银行公会会士资格，是恒生第一位镀过“洋金”的银行家。

1951年起，何善衡同何添、利国伟等人，三次赴欧洲考察银行业务。古老银号的老板三次出国考察，大概唯有何善衡一人。

1952年，恒生银号注册为法人组织的有限公司，何善衡任董事长。

1953年10月，恒生迁入皇后大道中163—165号的自置物业。从规模上讲，相当中等规模的华资银行，业务性质尽可能向银行看齐，但名称仍叫银号。

战后经济的恢复与加工业的蓬勃发展，促使香港银行业急剧膨胀，梦寐以求改组银行的何善衡反而下急，他认为这样办银行注定会执笠（破产）。他主张渐进，等条件成熟再易名。

恒生银号缓慢而稳健地将讥制纳入银行轨道。只念过几年私塾的何善衡，显示出大银行家的远见卓识。因此，恒生易名银行后，不曾遇到阵痛，而是高速发展。

1958年，香港转口贸易占出口总值的57.8%；而到1959年下半年，转口贸易只占出口总值的30.4%，高达69.6%的出口总值为香港本地的工业品输出所创造。这一惊人的变化，标志着香港转口贸易型经济转为加工贸易和转口贸易并重型经济。这被誉为香港经济起飞的里程碑。银行将会在未来的香港经济中，扮演非常重要的角色，古老作坊式的银号将成为夕阳行业。

从内部条件来看，这一年，恒生银号注册股本增加到3000万港元，实收股本增加到1500万港元。如此财大气粗的银号，当时唯有恒生。并且，恒生的机制已基本实现了银行化。万事俱备，只欠东风。何善衡买下中环消防局侧的旧楼，拟建未来的恒生银行大厦。

1960年1月1日，恒生银号改名恒生银行。次年，22层的恒生大厦落成，外墙采用玻璃幕墙和铝材，是当时最先进的建筑材料。银行物业是银行信誉的标志，恒生一易名就不同凡响，令同业刮目，反观一些开办多年的银行，仍是钱庄银号的格局。

银海行船，有风有浪，这对恒生银行，既是挑战，又是考验。

## 第三十四章 汇丰银行 攫金掘银傲群雄

汇丰银行大班，地位可以与港督比肩。港府、汇丰，一个秉掌政权，一个紧把财权。半数以上的港市都是通过汇丰发行的，汇丰处于准中央银行的至尊地位。有人认为汇丰如此荣耀，全凭港府的宠幸。这话只说对了一半，另一半缘由，可透过汇丰大班桑达士、沈弼等人的作为，窥见一斑。

### 英资银行和真他外贸银行

在香港的开业银行，可分成两类：

第一类是总行在香港，即香港当地注册的银行。1989年共31家，其中英资银行两家、中资银行6家、当地华资银行23家。

第二类是总行不在香港，即非当地注册的银行在香港设立的分行。1989年共134家，占总数的81.2%，其中9家来自内地，其余均是外国银行（包括英国）设立的分行。

习惯上把香港银行分为：英资、外资，中资、华资四大类。先介绍前两类：

香港的英资银行，主要以汇丰银行（包括其集团）和渣打银行为代表。英资银行在香港银行体系中居于垄断地位。尽管美、日、欧等国际性大银行纷纷来港，银行数远远超过英资银行，但英资银行在金融市场的地位并未动摇。

汇丰与渣打在港的分支机构在1988年分别为383家和118家，两行加起来共501家，占香港银行分支机构总数的35.86%，而它们的存款约占香港存款总数的一半。英资银行在香港金融市场具有举足轻重的地位，成为市场活动的中心。这是由于：一、资历深，都有100多年历史。二、有特权，它们一直受到香港政府的特殊支持，享有发行钞票、代理政府财政、参与其若干金融决策和管理等中央银行的特权。三、善管理，两行不断创新，适应新形势的变化。四、信用佳，它们在经营活动中始终把信誉放在第一位。这几个因素，使它们能立于不衰之地。它们一方面在香港赚了大钱，一方面也对香港经济发展和稳定金融市场作出一定的贡献。

其他外资银行包括20多个国家和地区的百多家银行。它们大多数在世界500家大银行中排前100位之内。这些银行以美、日、欧、澳为主，其中以美、日银行最强大。1989年，香港有美资银行20家、日资银行30家。这些银行大多是1978年香港对外资银行开放（60年代银行危机，曾一度禁止外资银行来港开业）以后进来的。日资银行来港虽迟，但来势凶猛。美资银行集团则在金融创新方面居全港金融业领先地位。香港之所以成为国际金融中心，这些国际壮大银行功不可没。

各个时代的香港人，谁不知汇丰银行？

早期的汇丰大厦，座落在瓦特莱街（Wardley Street），这是一幢揉合古代雅典风格的英桔兰建筑，巨大挺拔的立柱，正檐呈三角形。瓦特莱街如今已从香港地图上消失，它是连辇大会堂旧址与今日汇丰大厦的一条小街。

1935年10月，位于现址的12层的汇丰大厦建成。这是当时香港的著名建筑，造型成品字形，气势宏伟，视野开阔，可直眺维多利亚港与九龙，离皇后像广场及遮打花园仅数步之遥。日治时期，大厦曾一度作为日本的总督府。

到本世纪70年代，香港大厦森林如雨后春笋拔地而起，尤其是中环，高楼大厦可与纽约华尔街媲美。位于皇后大道中1号的汇丰大厦渐成小矮



人。1981年，汇丰拆去旧厦建新厦，请来英国著名现代派建筑大师福斯特设计。

这是一幢造型别出心裁、类似石油钻井台式的银灰色建筑物。新厦未用钢筋混凝土，全部钢结构，巨大的钢管钢梁在国外预制，运到香港拼接。骨架内是透明的玻璃幕墙，无视线阻挡。楼高48层，楼顶可泊直升飞机。新厦于1986年正式启用，造价50亿港元，被国际建筑学会评为世界十大杰出建筑之一，堪称21世纪艺术精品。

汇丰大厦虽不可以高度在中环鹤立鸡群，却能以独特的风格予人强烈的印象，令人惊叹——这就是汇丰大厦的魅力！

汇丰的魅力，又岂在一幢大厦？

## 发钞特权

汇丰银行的全称是香港上海汇丰银行，1864年招股成立，1865年3月开业，总行设在香港，同年在上海设立分行。最初股东为英国、美国、德国、法国、丹麦和犹太人的洋行，是一家不具家族色彩的银行。开业时的资本额为500万港元。1914年后，各国股东发生利益冲突，美国、德国、法国、丹麦、犹太人股东先后退出，汇丰成为单纯的英资银行，其间不断地增股扩大。

汇丰银行并非最老资格的香港银行，东方银行先它20年在港登陆，有利银行、渣打银行亦在汇丰之前。但是它是最早在港注册的本地银行，故而深得港府青睐。

汇丰在开业的同年，便获得发行代银券的特权，这之前，东方、有利、渣打都曾获得过这种特权。汇丰后来者居上，成为香港最大的发钞银行。

本世纪，香港发行钞票（纸币）的银行有汇丰、渣打、有利三家。

1978年，有利银行的发行钞票权被港府收回，只剩下汇丰、渣打两家。两家中，又以汇丰为首。以1980年为例，该年的香港货币发行量为104.

64亿港元，汇丰占其中的70.5%，渣打为19.1%，政府为10.4%。政府只发行5元以下的辅币（硬币），其余纸币力汇丰、渣打两家发行。

发钞量的大小，不能归结为港府赐予的特权大小，而与该银行实力及信誉有很大的关系。港市的发行是以外汇基金为发行机制的。发钞银行发行钞票，必须以十足的资产换取香港外汇基金的无息“债务证明书”，作为发钞的依据和保证。换取证明书的资产，最初是白银银元，现为美元。比如，汇丰要发行100亿港币，就必须拿出十足的资产（美元等）来“买”债务证明书，这相当于100亿港元的美元有价证券存入港府的外汇基金。

香港的外汇基金由外汇储备和财政储备构成。外汇基金的大部分资产以外币形式存放在世界各国银行，另有为数不少的黄金白银及港币。香港的外汇储备在1991年列世界第12位，为289亿美元，但人均占有量却高居世界第2位，为4962美元。香港有如此巨额的外汇储备力发行后盾，港币的稳定性就有保证，港币信誉良好，是世界流通的国际货币之我们从香港的货币发行制度中可了解到，汇丰是不可通过发钞而获利的，但汇丰可以获誉。香港是全世界极少没有中央银行的地区，汇丰则获得准中央银行的至尊地位。

汇丰的发钞特权，也曾使汇丰蒙受损失。

日治时期，日军在香港发行军用票。军用票与港币同时流通，官方规定的兑换率为1元军用票换2元港币，实际上1元换1元，港民都不愿舍弃港币。到1942年，日本占领军又宣布4元港币兑换1元军用票，更是强盗逻辑。

当时汇丰大厦已作为敌产被日军没收，作为总督府。汇丰的职员大多逃港，大班海地被日军囚禁在赤柱集中营。港币不仅流通于香港，而且在澳门大行其道。日军为了用港币去澳门购买军需物资，强迫汇丰大班海地签发所有存放在金库里的大面额港币，数额有1.135亿之巨，相当于今日的近百亿港元。

1943年，汇丰在重庆设立分行。战后，原汇丰的职员陆续回港，海地带领职员迅速复业。元邦建先生在《香港史略》一书，谈到汇丰对这笔非法港币的处理：

汇丰银行“首先是1948年4月2日宣布，正式承认被日军迫签发行的1.135亿港币一律有效，汇丰银行同意把100万英镑（1英镑约折合16港元）存入外汇基金，作为这项非法额外发行港币的部分保证金。港府也同意在若干年内，将该项外汇基金投资所得的利息补足缺额。虽然在资金方面有所损失，但是却获得香港人民对汇丰发行港币可靠性的信任，这就大大抵消了损失有余。”

战后，汇丰最大的贷款额投放于交通、码头、机场、供电、供水、电话通讯、危房改造等公共事业，对迅速恢复香港经济作出较大贡献。海地大班说：“汇丰的兴盛衰微，取决于香港经济。”

## 乘船破浪

外资银行买办这一特殊职业，到战后渐渐退出历史舞台。银行在香港已生存近一个世纪，对香港的经济状况及客户已相当了解；同时，银行与客户，都有精通双语的人才，沟通不再困难；另外，银行的贷款数额愈来愈大，买办存入银行的保证金已不起什么作用。

尽管如此，买办对新客户仍有生杀大权。

50年代初，来自上海的商人就很难得到银行的支持，买办均力广东人的天下。姑且不论地域感情，上海人与广东人在语言上就形成隔阂。

就外资银行来说，他们歧视华人的观念根深蒂固，只与何东等少数华人巨商交往。当时流行一句话：“要想获得外国银行磅水（贷款），最好先叫何东爵士干爹。”

银行家出身的包玉刚，对香港外资银行歧视华人，尤其是歧视沪籍华人的做法强烈不满，他更下会卑躬屈膝去做何东的干儿子。包玉刚当时主持上海四人贸易公司，朝鲜战争爆发，他急需资金购买内地奇缺的物资。

包玉刚绕过广东人这一关，直闯最大的外资银行汇丰，包玉刚声称原是内地一家国家银行的要员，居然如入无人之境，进入汇丰进口部办公室，进口部的正副经理，是盖伊·塞耶和桑达士。他们都即将升迁，塞耶将任汇丰主席，桑达士将任项目经理。

包玉刚是个默默无闻，并且在香港毫无商业实绩与不动产的商人，受到这两位英国人的冷遇在意料之中。也许他们为包氏的不俗气字所吸引，都耐着性子听完包玉刚的英语陈情。

来了，桑达士说：“我佩服你的胆识，你不用讲明，我们也能猜出进口这批物资的用途，它们将会转运到中国去，因此，我们不能贷款给你。你也许会认为我们出于政治的考虑，这完全错了，战争是危险的，战争风险，就是保险公司也拒之门外。”

包玉刚虽未获得贷款，却认识了未来汇丰的两大巨头。不日，塞耶接任大班，桑达士出任项目经理——负责在香港的借贷。桑达士并没因为华商纷纷卷入内地贸易而断绝对华商的交往，他认真考察过包玉刚的四人公司，仍未贷款给包玉刚。

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

包玉刚做过银行，深知谨慎是银行家的职业“通病”，他很理解桑达士，也力能与桑达士交上朋友而欣慰。包玉刚同时感到，外资银行歧视华人的一贯做法，很大程度上是中国买办人为造成的，他们既是中外商务交流的桥梁，又是两者间的鸿沟——他们为的是维护既得利益和至尊地位。在某些时候，中国人歧视中国人，更甚于洋人歧视中国人。

桑达士负责在香港的借贷，在港商眼里，是个比大班还更有权势的人物。众港商莫不嫉羨包玉刚，某些银行买办对他恨之入骨。事实上，在很长一段时间，包玉刚并未从桑达士手中借到一分钱。

1955年，初涉航运业的包玉刚，购买了第一艘金安号旧船。桑达士未给四处碰壁、几乎山穷水尽的包氏一分钱支持。其后，包氏的船队扩大到7艘旧船，将其中一艘押给汇丰，才从桑达士手中获得小额贷款，作为流动资金。

桑达士很欣赏包氏低价长租的经营方式，也为环球航运公司的发展感到高兴。他知道包玉刚梦寐以求造新船，但他仍不打算成全包氏。

当时香港的银行业有一条不成文的规矩，行中人称之为“黑书”：请不要投资于航运业、航空业和电影业。这几个行业风险极大。

1961年，桑达士与包玉刚进行了一次历史性会晤，这次会晤，把汇丰与环球都推向顶峰。

会晤地点在名叫“香港会”的西人俱乐部，两人坐在蓝厅临窗雅座。包玉刚开门见山：

“桑达士先生，我想向日本造船公司订造一艘新船，排水量为7200吨，船价为100万美元。我已和日本一家航运公司谈妥，船造好租给他们，期限为5年，第一年租金为75万美元，我想向你借这个数。”

这使桑达士甚感为难。最后两人敲定，如果包玉刚能从日本银行开到LC（银行信用证），桑达士就兑现借钱。结果，包玉刚开到别人都断定开不到的LC，桑达士君子无戏言，终于打破“黑书”行规，借钱给包氏造船。

关于这件事，本书第三十章曾有记述。在此仍需作说明的是，桑达士并非完全出于料定包氏开不到LC而贸然与包氏打赌。当时世界航运业蓬勃发展，市道看好，拥有船只，犹如拥有一座海上金矿，高额的盈利足以抵消船只的风险。

包玉刚的保守经营作风，与银行业如出一辙，桑达士熟悉包氏，亦熟悉包氏的环球，所以，他敢与包氏打这个赌。事实上，“黑书”并不是一成而不可变的。汇丰与环球，联手打破“黑书”中不可投资航运的禁忌。其后，汇丰与国泰，又打破“黑书”中不可涉足航空业的先例——贷款购买

价值更昂贵的大型波音喷气客机。

1962年，桑达士被提升为汇丰银行首脑，两年后，汇丰不但不视贷款造船为大忌，还与包氏联手合作，直接投资参股航运，到70年代后期，包氏旗下的船只排水量高达1300万吨，列全球航运业之冠，这也成为另一位华人船王董浩云指责包氏拥有的船只吨位“煲水”的把柄。

董浩云指责的是事实，这正说明包玉刚与汇丰的关系不一般。

香港作家冷夏、晓笛在其《世界船王——包玉刚传》中借用一句话，形容包玉刚与桑达士以及汇丰的关系：

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

桑达士的另一大功绩是，他打破了外资银行不贷巨款给华裔的陈规。六七十年代，正是华裔迅速崛起、英商徘徊不前的时期。贷款资助华裔，既成全了华裔，又为汇丰带来惊人的盈利，银行与客户，从来都是相依相存、互惠互利的。

## 同步起飞

1971年，沈弼就任汇丰银行总经理，1986年沈弼卸去汇丰董事局主席一职，这一时期被称为汇丰的沈弼时代。汇丰银行在沈弼手中获得更惊人的发展，因此，有必要对沈弼的身世作一些简介。

沈弼的英文名Michael Saindberg，“沈弼”是他来华工作取的中文名。沈弼1927年5月31日出生于英国，父亲是英国中央银行——英格兰银行职员。

1945年，沈弼18岁，刚从高中毕业。那时盟军已获得欧洲战场的全胜，不过世界仍不太平，参军是热血青年的义勇行为。沈弼回忆道：

“那时，我们每一个人都充满爱国精神。如果你提前志愿参军，你就有选择到什么军队服役的机会；如果拖延时间，在最后的时刻被征入伍，你就完全没有选择的余地，可能被派遣到你最不愿意去的地方。”

沈弼在英国受了装甲兵课程训练，之后，他选择了到印度服役。

印度是一个古老的国度，是吉卜赛人的发源地，是一片充满神秘的地方。沈弼去时，正值印度民族独立运动高涨之时，印度人民在圣雄甘地号召下，进行非暴力抗争。事实上，暴力活动不断，局势动荡不安。英国人的至尊地位受到动摇，沈弼领略的军营生活，并无大多的浪漫色彩。

沈弼分配在英国驻印第六长矛骑兵团，驻扎地点在与阿富汗交界的科哈特。英军骑兵中队和锡克族骑兵分队共同守卫。锡克族人更能吃苦，沈弼在科哈特，增长了在恶劣环境下生存的能力。

1947年，沈弼调往北非的利比亚，英国的皇家龙骑兵守卫军，驻扎在濒临地中海的班加西。这是一个海港小城，城中有夜总会，是英军官兵寻欢作乐的地方。

沈弼的嗜好是沙漠狩猎，沙漠中有一种黑背豹，擅长跑。沈弼特意买了一匹阿拉伯马，马名叫乌克兰，乌克兰不是英国人眼里的骏马，但适应沙漠的干燥气候及灼热的流沙。

沈弼常常单人匹马，烈日晒得他像非洲人一样黑。黑背豹很少遇到，

沈弼常骑马作横穿大沙漠的冒险。

1947，沈弼再次调防，他把乌尔兰卖了。数十年后，沈弼仍对此事津津乐道：

“我用18英镑买下了那匹阿拉伯马。6个月之后，我被调到别的地方去。我把那匹马卖了，得回20英镑，在6个月内获利10%，很不错。那是我平生第一笔成功的商业交易。”

1948年，沈弼退役回国，发现英国的一切都死气沉沉。军戎生活使沈弼的心变野了，他怀疑自己是否能安下心来上大学。于是他选择了就业。

选择什么职业，沈弼却一片茫然，他父亲是英格兰银行职员，但这对沈弼的抉择及日后的发展影响都不大。吸引他作出抉择的依然是东方。

“到远东去？到远东去！”英政府鼓动青年的口号，在二战时冲淡了许多，依然魅力不减。一天，沈弼在地铁车站邂逅军营中的一位老友，两人去咖啡店叙旧。沈弼说起他正在找职业，老友说，香港汇丰银行正在伦敦招聘职员。

沈弼喜出望外，他一直向往古老而神秘的东方大国中国。他立即去汇丰银行伦敦分行，马上就被聘用了。见习期的月薪是20英镑，不算太低。

1983年，汇丰大厦尚未竣工，沈弼在香港英国海军部中心的临时大班办公室，接见记者采访时说：

“当时，这家银行急需聘请人员，补充人手的不足。战争期间，这家银行的人员损失10%以上，幸存下来的许多人员因年老而退休了。我前往应征，接见的情形比今天随便得多。当时要我回答的问题，同我猜想今天要求求职者回答的问题相比，简单得多了。”

沈弼在另一场合又说：“当时他们没有问我的学历，按今天的要求，我是根本没有资格进汇丰的。大概他们猜想像我这种年纪的年青人，不可能拥有牛津大学的文凭，也许是我参加过军，有比较丰富的人生经验，所以他们未将我拒之门外吧。”

在格雷斯基奇街的伦敦分行受训6个月，沈弼登上一架飞往香港的水上飞机。飞机白天飞行，晚上降落在航程中的城市。飞机共飞了5天，当时的感觉，认为快得令人难以想象。

飞机于1949年5月31日降落在启德机场，正是他22周岁生日，真是惊人的巧合。

在机场，在沿途，处处可见内地来的战争“难民”。他们的衣着，大多还算体面，可神色，个个愁眉苦脸、惊惶且迷茫。汇丰银行的员工宿舍在山顶种植园道的英式洋房。

4个月后，沈弼被派往日本横滨的汇丰分行。

当时，日本处于盟军的占领下，盟军最高司令官是美国麦克阿瑟将军。英国也是盟国之一，汇丰的英籍职员名正言顺受到盟军的优待，他们的物资供应均来自美国，并可免费乘坐火车，并进盟军俱乐部享受奢侈生活。

日本人的处境使沈弼感到痛心，东京一片废墟，粮食紧张，每一个西方人背后，都会跟随一大群乞讨的人群。日本还有希望吗？连“大上皇”麦克阿瑟都不是很有信心。沈弼回忆道：“当时日本整个国家患了炮弹休克症，毫无生气，像一具死尸。”横滨分行几乎没什么业务可做，当时所有的外国银行都不敢贷款给日本人，认为钱贷出，就像给患绝症的人买几片镇痛剂，无济于事。

朝鲜战争爆发，日本经济死灰复燃，出现奇迹。银行加速运转，如润滑剂启动日本经济的巨轮。沈弼在日本呆了4年，亲眼目睹日本这个经济巨人率先在东方站起。“东方人并不愚蠢，他们在许多地方优于西方人。”这是沈弼在日本获得的印象。

1954年，沈弼调回香港总部，主管进口部。

1956年，任出口部经理。1967年提升为会计部主任。他先后两次派在海外工作，回来都得到提拔。与沈弼同一年进入汇丰，后来任汇丰副主席的鲍约翰回忆道：“汇丰是一家很看重能力的银行，不像英国国内的银行那么看重文凭。我与沈弼都是行武出身，点滴经验都是实践中摸索出的，战后汇丰的发展很快，不断扩充新人，像我们这批稍老的职员，只要干得好，就有提拔的机遇。”

沈弼在进出口部从事押汇业务，他对香港的工业家如何从海外进口原料，加工后，又如何返销海外市场了如指掌。

当时很多华人工业家，求助沈弼贷款给他们办厂。对香港地区的投资，归项目经理负责。但对申请贷款人的信誉，沈弼的态度起关键作用。沈弼不像某些职员那样，对华人待有偏见，他以在日本所见的事实，来说服同事对东方人修正看法。

在这点上，沈弼与项目经理桑达士颇为接近。后来桑达士升为汇丰大班，沈弼又与桑达士的后任紧密配合。

沈弼走访了许多山寨工厂，结识了许多华人朋友，也支持了他们中的许多人。手表、塑胶花、电筒、玩具、纺织、针织、成衣、假发……众多的行业都有沈弼一手扶植起来的山寨工厂。他们的产品行销欧美市场，促使了香港经济的起飞，使香港经济由转口贸易转为工贸并举。

沈弼扶植的工厂，成功的多，失败的少。即使是血本无回，对一家大型银行来说，山寨厂的投资微乎其微。因此，投资加工业这一项，为汇丰赢得巨额利润。

有记者问沈弼升为汇丰大班的秘诀，沈弼说：“是我运气好。”诚然，一个人的巨大成功，运气是很重要的，但沈弼独具杰出银行家的慧眼，不能下是其中的重要因素。

1971年，沈弼升任为汇丰银行总经理；1972年任常务董事；1973年升为副主席；1977年起担任主席。这一年，沈弼正好50岁，是西方银行界最年轻的大班之一，也是杰出的银行家之一。

沈弼大权在握，即对包玉刚贷款采取收缩政策，渐渐断奶。这迫使包玉刚转向日本银行贷款，更迫使春风得意的包氏静下来沉思。

世上任何事物，有盛必有衰。全球航运业发展过速，船只必会饱和过剩，这对船王级船东，不啻是一场灾难。包玉刚急速刹车，弃舟登陆，逃避船灾。在这点上，十足的银行家沈弼，比曾是银行家的包氏，似乎更沉稳冷静。

如果说，沈弼斥巨资辅佐包氏登陆，是因为汇丰与环球有太多的利害关系——一损俱损，一荣共荣。那么，地产巨子李嘉诚建立庞大的地产王国，沈弼及汇丰就是其强大后盾。

沈弼对包氏、李氏的资助，动辄以亿计数，堪称当代银行史上的大手笔。

无独有偶，包玉刚、李嘉诚在系列收购大战中的“敌手”，几乎都是英

国人。这就是说，纯英国血统、从小在英国长大的沈弼，已突破狭隘的民族观念。

沈弼还打破非执行副主席邀请洋行大班出任的行规。1950年，委任包玉刚任汇丰董事局非执行副主席；1985年，又邀请另一位华商翘楚李嘉诚担任这荣誉职位。

沈弼是中国人的友好使者吗，

答案是百分之百肯定的，沈弼所做的一切足以说明这点。但是，这绝不是沈弼的出发点，沈弼的出发点仅仅是：我是一个银行家。

沈弼很清楚一点：受银行业之外因素的干扰，是非常有害的。沈弼曾谈到这件事：六七十年代南美和东欧都出现过民选政府或民主共产党人执政，西方各国领导人，动员银行贷款支持。汇丰首脑，在感情上很亲近这些民主派，但在行动上毫无表示。事实证明，这些国家政局非常不稳，汇丰避免了政治灾难带来的银行危机。

“银行不是政治机构，不是民族堡垒，更不是慈善团体，银行就是银行。”沈弼常对思想激进的年轻下属教诲道。

“在商言商”——沈弼的观点，与华商这句口头禅有着异曲同工之妙。

沈弼的思想已深入汇丰员工的灵魂，一位叫托马斯曼·莫里森的主管说：“两条船，一条是同胞的，一条是外族人的。同胞的船正驶进狂风巨浪之中，外族人的船在风平浪静的海域。我们肯定是资助那条更安全的船继续行驶。”

现在再回到香港的英商、华商。平心而论，香港的有钱人都对内地敏感，英商具有广泛的国际联系，就是英联邦国家和地区，也有几十处让他们选择。他们走资离港，折翼恃羽后又回港，回港后又三心二意，寻机会走资。这样反反复复，徘徊不前。而华商没有英商这么优越的条件，反而“因祸得福”。他们只能死心踏地地在香港发展。事实证明，在任何地方投资，回报率都不及香港高，近二三十年，正是华商迅速崛起、急剧壮大的时代。

汇丰对这一惊人变化，从未熟视无睹。它愈来愈明显地把在港投资重点向华商倾斜。汇丰同华商同步发展，同香港经济同步发展。香港对汇丰的回报，是成全汇丰稳唐同业之冠。

1982年，通过一系列成功收购的汇丰银行，在香港拥有300家分行，在海外拥有800家分行，银行资产总额为4280亿港元，员工数共4万名，在香港的存款占同业总额的60%。

这一年，在世界500家最大银行的主席的投票选举中，沈弼当选为“本年最杰出的银行家”。

毫无疑问，沈弼是汇丰历任大班中最杰出的一位，也是香港开埠以来最伟大的银行家。

沈弼承认，同业中，并非人人都对他有好感。汇丰有巨大的储备金，几乎所有的同业都想得到汇丰的支持，沈弼拒绝了大多数人的借款要求。沈弼对传媒发表讲话时说：

“上帝不是派我们到这里来资助与我们竞争的人。借钱给我们的竞争对手，使他们有能力抢走我们的客户，看来不是一件合情合理的事。”

沈弼永远是一个银行家。

谈到汇丰，不能不谈另两大英资银行渣打和有利。

在本世纪，汇丰、渣打、有利在香港银行业处三足鼎立之势，汇丰的实力甚于另两家，但优势并不很明显。

行家普遍认为，汇丰资助环球航运，等于掘到一条富矿脉。同时，也标志汇丰把在港的业务重心倾向华商，为汇丰赢来丰厚的回报。

渣打紧赴汇丰后尘，亦改弦易辙，唯汇丰马首是瞻，业绩亦不俗。就香港的货币发行量，1980年共104.64亿港元，汇丰占70.5%，政府占10.4%，渣打占剩余的19.1%。1988年，香港共有银行分支机构1397家，汇丰、渣打分别占其中的27.41%和8.45%。

1988年，世界100家大银行排行表（按资产总值计），汇丰排第30位，渣打排第99位。

香港银行公会，一直是汇丰、渣打两家大班轮流坐庄任主席。汇丰和渣打，被誉为香港银行业两大巨头。两大银行，皆同时有人出任香港两局议员，对香港政界亦有举足轻重的影响。

有利来港的历史比渣打、汇丰还长（1857年），中文全称是“印度伦敦中国三处汇理银行”（The Chartered Mercantile Bank of India, Australia & China）。100年后的1958年才将中文名简化为有利银行。

从名称这点来看，有利是不想跟华人做生意。改名意味着有利改变政策，由于积重难返，有利的方针仍是亲英疏中，加上经营不善、放款失误等因素，有利不利，错过了发展的大好时机，陷入被动局面。

有利于1911年，正式获得港府授予的货币发行权，与汇丰、渣打并列为香港三大发钞银行，平分准中央银行之秋色。1978年，港府鉴于有利的现状，将其发钞权收回，有利地位一落千丈，风光不再。

有利力摆脱困境，曾将银行牌照押给美国万国宝通银行。1987年，日本三菱银行宣布从万国宝通手中购入有利牌照。有利数次易帜，足见实力之薄，财力之单，已是穷途末路。

“顺势音昌，逆时者衰”——银行业竞争之残酷，不逊于其他行业。



## 第三十五章 挤提风潮 廖宝珊欲器无泪

1961年，香港爆发二战后最大的银行挤提风潮，主角是廖创兴银行，存户排成长队，三日三夜有增无减。该行创始人廖宝珊是个精明能干的潮汕籍商人，他炒金，炒得盘满钵满；他炒房，炒得身价百倍；他开银行，成为“鼎新革故”的杰出银行家。缘何挤提风潮偏偏对着他？而且令他一命呜呼！

### 中资银行与华资银行

中资银行在港有近80年历史——1917年中国银行在港设立分行。1950年归新的中国银行总管理处领导。1983年正式建立中银集团，统一领导港澳地区14家中资银行。

中银的成员是：中国银行香港分行、中国银行澳门分行、交通银行、广东省银行、新华银行、中南银行、金城银行、国华商业银行、浙江兴业银行、盐业银行香港分行、南洋商业银行，宝生银行、华侨商业银行、集友银行，1988年中银集团的分支机构303家，占当年全港银行总数的21.7%。存牧业务占整个市场的20%左右，在香港已成为仅次于汇丰银行的第二大银行集团。

华资银行又谓之当地银行。华资银行的黄金时代是1946年至1964年。华资银行虽资本较小，但分支行数量较多，在香港华人尤其是中下阶层和中小企业中，具有相当的影响。

1965年以后，华资银行经受了重重打击而走向衰落。它们中的一些银行或因竞争力不强，不能抵受银行危机的袭击，或因经营管理不善和违法行为而无法独立经营，相继倒闭或被收购、兼并被港府接管。到1988年底，在当地注册的华资银行还有27家，但是，其中被港府全面接管的有2家（恒隆银行、海外信托银行），被外资大银行及其他机构收购参股、控股的竟高达20家（广东银行、京华银行、大新银行、浙江第一银行、香港商业银行、大新银行、道亨银行、远东银行、恒生银行、康年银行、香港华人银行、香港工商银行、嘉华银行、广安银行、廖创兴银行、上海商业银行、新鸿基银行、永亨银行、永安银行、友联银行）。27家银行只剩下永隆银行等少数5家还能保持全资独立。到1989年，有3家勉强独立的华资银行被港府取消牌照。

当地华资银行作为一种势力，已很难同其他外资银行较量。

1961年6月14日，香港爆发二战结束以来最大的挤提风潮。廖创兴银行人山人海，存户排着长龙般的队伍，焦虑地等待提取存款，有的存户甚至露宿街头等候次日取款。挤提连续3天，据统计排队挤提的总人数逾2万人。如此汹涌的挤提风潮，即便是金山银山也会搬空。廖创兴银行如抽干血液的躯体，奄奄一息。该行创始人廖宝珊，欲哭无泪，一命呜呼！

上世纪香港最大的挤提风潮发生在1866年，这是香港首宗挤提风潮。原因是总行设在印度的阿格拉与玛特斯曼银行遭受印度棉业危机的影响，总行在挤提风潮中倒闭，继而该行在香港的分行发生挤提。挤提风潮如飓风掠过香港，与印度有关的银行首当其冲，接着急速波及其他银行，风潮过后，香港的11家银行竟倒闭了6家，剩下的5家亦受损惨重。

至于准银行机构——银号、钱庄、财务公司等遭受挤提，在香港开埠以来有多少宗，恐怕无人算得清，亦无稽可考。据老一辈香港居民回忆，那时银号若遇挤提，有的老板便挟资逃之夭夭，存户跳海坠楼，时有发生。

银号的信誉若何，可想而知。由于银号奉行高息存款策略，总有人“赴

汤蹈火”。不过存户警觉得很，一有风吹草动，就去银号提款，非得证实纯属谣言，甚至要亲眼目睹银号老板现出镇底金条，方善罢甘休。显然，银行的信誉大于银号。

廖宝珊办的是名正言顺的银行，何以遭此不测，蒙此罹难？

## 高息绝招

廖宝珊赤手空拳，创建颇负盛名的廖创兴银行，堪称潮商中的赚钱高手。

廖宝珊1903年出生于广东潮阳乡下，父亲是农户，稍有点积蓄后开了一家杂货店。廖宝珊为妾侍所生，父亲过世后，他倍受正房排挤，无法在乡下生存。

1941年，年近不惑的廖宝珊携妻儿来香港谋生，在一间油庄做伙计。不久，香港沦陷，老板关闭店铺逃避澳门。廖宝珊失业，逆境反而成全了他，他利用日治时物资紧张之机，涉足柴米油盐的买卖。稍有资本，便开设店铺，做上店老板，后又经营布匹，生意做得颇大。

沪商中，宁波帮势力最大；粤商中，则以潮汕帮最为“标青”（出色）。潮汕人有经商的传统，经商被认为是天经地义之业。廖宝珊发达后，曾有人请教他致富的秘诀，他甚觉奇怪，经商有何秘诀？“我靠的是勤奋节俭，无日无夜，忙的时候，几日不睡觉。”

廖宝珊还在另一场合，否认潮汕人经商禀赋高人一等的习惯说法。不过，就廖宝珊来说，他的经商禀赋确实甚人一筹。日治时期，别人破产，他发横财。香港收复，他马上觉察到房荒在即，趁房价尚未涨起来之前，倾资购置房产。在此之前，他认识东亚银行创始人简东浦，现在，他以东亚做资金后盾，大炒房产，获利多多。

廖宝珊赚得眼仁发红，起念开办银行。肥水不流外人田，生意是自己的，银行是自家开的，盈利全部滚进自己荷包，岂不美哉？

廖宝珊去向简东浦请教，简氏道：“我与冯平山先生、李冠春先生，或是开过多年银号，或在洋人的银行做过买办，经验、财力有相当的基础，才合股开办东亚银行的。就你现在的情况，还是先开银号为妥。等数年之后，各方面条件成熟，再转办银行。”

廖宝珊听从了简东浦忠告，开办了一间廖创兴银号。此时，内地战火四起，国民党政府为了补充浩大的军事开支，滥发金圆券，并禁止民间私藏金银。金圆券贬值，民间私下金银交易活跃，香港遂成为中国最大的金银市场。

廖宝珊一马当先，大进大出，赚得盘满钵满。财运亨通的廖宝珊，早把简东浦的忠告抛到脑后，大概一年多功夫，就将银号升级为银行。银行全称是廖创兴储蓄银行，于1948年在中环永乐街开业。

潮汕籍商人，历来都有互相帮衬的优良传统，廖创兴为第一间潮汕籍商人个人独资办的银行，岂有不帮衬之理？于是纷纷在廖创兴开户储蓄。当然，精明且谨慎的潮汕籍商人，不会把资金全填进廖宝珊的“裤兜”，他们信赖的，仍是信誉佳、实力雄厚的老牌大银行。

廖宝珊有潮汕老乡的钱垫底，再设法吸纳社会上的游资，“家底”就十分殷实了。廖宝珊动用“家底”去炒金，出手以数万数十万计数，吓倒了

众多炒金的“虾仔”。

廖宝珊炒金，所向披靡，大获全胜。他使用何种法木？廖氏与恒生的老板均讳莫如深。据在炒金中倾家荡产的上海金客称：广东人联手斗上海人，欺上海人人地生疏、不谙行情，哄抬金价，诱上海人落入圈套，然后趁高抛出。是否真有此事，不得而知；廖宝珊是否用过此术，亦无稽可查。退一万步讲，即使廖氏倚赖此术，也是无可挑剔的。不论赢家与输家，炒金本身就是投机行为，投机发达，那是自身的造化。

有一点千真万确：50年代初炒金降温，廖宝珊已有数百万身家。

炒金辍手，廖宝珊就去炒房地产。他是一个反应敏捷、长袖善舞之人。

1955年，廖创兴储蓄银行改名为廖创兴银行，注册资本500万港元，实收资本400万港元。获得银行家桂冠的廖宝珊，是潮汕籍商人中风头最劲的人物。未来的潮汕籍商人领袖、地产巨子李嘉诚，当时的名气、资产，远不可与廖宝珊同日而语。

靠潮汕同乡帮衬，获得的存款毕竟有限。要拉厂商之类的大客户存款，信誉且不说，你必须以贷款作为回报，这也是廖宝珊深感头痛的。于是，廖氏把目光盯住升斗小民的腰包，这些人余钱虽少，却有一个巨大的优点：光存不贷，存钱为的是家庭办大事，甚至存钱吃息。

廖宝珊在香港银行界首创“高息小额存款”。他借传媒的力量，宣传“小康由俭，大富由天”，吸引小市民存钱。他制定出港币100元起可开户，存款数量愈少、利息愈高的绝招，在100元至1000元这个档次内，月息竟高达6厘。一时间，前往廖创兴存款的升斗小民趋之若鹜。聚沙成塔，廖宝珊的“家底”，犹如一座金字塔。

众所周知，银行的盈利主要靠贷款，即赚取存贷之间利息的差额。押汇、汇兑赚取的手续费只是小数。现在廖宝珊已把存款利息提到这么高，他还能够按照其他银行的利率将款贷出去吗？如此，他要蚀大本？

## 投资妙术

社会上的一些人常会说这样的话：“银行还会没有钱？社会上的钱全聚拢到银行。”银行的人常会以这样的话回敬：“那些钱哪是我们的？”

若是廖宝珊会怎么回答呢？他显然不会说“存户的钱就是我的”，但他的实际行为，却有这样的嫌疑。千万不可以为廖宝珊想攫为己有，他仅仅是挪用。他恪守信用，存取自由，从未发生过不兑付存户取款的事。

凡商业银行都要挪用存款，以钱生钱——贷款给他人，然后连本带息收回。廖宝珊的挪用，是先挪为己用，别的银行是间接投资，他是直接投资——自己贷给自己用，大炒物业。

廖宝珊的发迹，离不开投机，战后的几年炒房炒金，遂成暴富。投机一词，在内地多带贬意，在香港却是个中性词，无褒无贬，凡法例不禁之事，皆可放胆去做。

银行家素以稳健保守著称。而已是银行家的廖宝珊原本就尝过投机的甜头，执业银行，初衷不改。人们总是以成败论英雄的，若失败，就说他过于冒险；若成功，就赞其有开拓精神。廖宝珊确实是个房地产业的行家里手，尚未问鼎物业的李嘉诚，那时恐怕得先叫廖氏三声“老师”。

廖宝珊先挪用存款，大量购入位于西环的公安、公源、源源、永源等

货仓以及昆仑电器厂厂房。他将这些旧物业全部拆除，建成18座高楼。此时正值香港房荒，所有的楼宇被抢售一空。

旗开得胜，盈利比放高息贷款高得多。廖宝珊喜不自禁，又在西环落下大手笔。他将原有的和后置的均金、均利、祥发、永发、泗合、成昌等货仓统统夷为平地，又树起一片大厦森林。他吃准了西环扩建马路，巴士线路四通八达，西环的物业价格飚升的势头，果然，金钱滚滚朝廖氏涌来。

廖宝珊深知：银行物业是银行实力的象征。他第三大手笔，便“砸”在有银行街之称的中环德辅道。他建了一幢10层的廖创兴大厦，底层作为廖创兴银行营业部，顶层作为银行总部写字间，其余出租。

物业即是招牌，廖创兴的信誉在存户间大增。存户哪里知道，廖公已把存户帐号掏空，这幢气宇不凡的大厦，正是存户的钱撑起来的。

廖宝珊被传媒称为“鼎新革故”的新一代杰出银行家。廖氏热衷接受记者采访，语惊港岛，大谈廖创兴的“创兴大业”。芸芸众生对廖公敬佩得五体投地，焉敢怀疑廖公的银行是“空中楼阁”？

为了满足存户工前工后存款的需求，也为了廖创兴能吸纳更多的存款，一贯“鼎新革故”的廖宝珊又出新招，在香港银行业界首创早上8时半到下午5时半的“特长”服务时间。被廖公风采迷住的记者，又有文章可做了。

不过，业界的某些人士对廖宝珊颇有微辞。说他不是开银行，而是开银号；他缺乏银行家的稳健作风，具有太多的投机因素；他外表弄得颇像西人银行，实质却是老银号的一套。有人从廖宝珊只读过几年之乎者也的古书，在家中动辄对儿子体罚，而推论出他在银行推行封建家长制，云云。

这些言论，不管是善意，还是恶意，都撼动不了廖宝珊前进的步伐，更挡不住他的财运。廖宝珊在西区拥有大量物业，堪称西区大地主。随着地价的飞涨，他成为潮汕籍商人中最叠水的大佬。

1961年新年伊始，廖宝珊自豪地向传媒宣布：他的家财已超过1亿港元！

60年代初，华商中的亿万富豪能点出几人？我们可以肯定，李嘉诚、郭得胜、李兆基等地产新秀绝没这个数。那时的港币所值，又岂能以今日标准来衡量？廖宝珊真了不起！他自然不会满足这个数，他还有更大的举措即将出台——

他斥资500万港元，购得中环原中国国货公司原址，计划兴建24层高的廖创兴银行大厦。乐极生悲，挤提突来，他苦心经营的银行帝国摇摇欲坠。

### 挤提风潮

1961年6月14日，星期三，一大早，一批“神经过敏”的存户涌向廖创兴银行，仓促提款，把帐号上的钱一卷而空。廖宝珊听后愕然，仿佛刀割放血，如此豪提，兴建24层大厦的计划将毁于一旦！廖宝珊派员到各分行解释，称本行经营良好，资金雄厚云云，以期安稳存户。

既然资金雄厚，那就提吧——又有一批存户急匆匆、惊惶惶赶来廖创兴提款。第一天流失存户资金300万港元，还不算多。这对廖宝珊打击已是够大了，他彻夜未眠，泪洒枕席。

这一夜，谣言四起，于港九不胫而走，称廖宝珊把存户款项攫为己有，炒地炒房，大发横财；廖宝珊早已把存户帐号掏空，他已无钱兑付，存户自认倒霉；廖宝珊早知挤提在即，已把资金席卷一空，逃到国外去。

因此，真正的挤提风潮发生在第二天。廖创兴中环德辅道西总行、湾仔轩尼诗道分行、九龙弥敦道分行、旺角分行、太子道分行、深水埗分行尚未开门，已是人声鼎沸，千头攒动，等候提款的队伍如长龙横卧街头。

银行职员被这情景吓坏了，一面按往常程序开办存取业务——哪还有人存款？！

廖创兴的押钞车在各分行间穿梭奔驰，出纳员加快了点钞速度，哪里应付得了络绎不绝的挤提大军。升斗小民皆流露出惊慌焦灼之色，生怕提不到款，数年的血汗钱在瞬间化为泡沫。有人泣泪跺脚，咒骂廖宝珊坑害他们，更有人露宿街头，等次晨提款。据各分行注销的帐号统计，3天内，挤提存户多达2万人，流失存款总额3000万港元。

这3000万港元，一部分是廖创兴的流动资金；一部分是潮汕同乡借给他的，数额甚微，无异杯水车薪；大部分是廖宝珊以物业“缩水抵押”向他人借的。摆在廖宝珊面前只有两条路：一是宣告破产，接受清盘；二是割肉护行，来日东山再起。廖宝珊选择的是后一条路。

廖宝珊向其他银行求援，他们或以种种理由婉拒，或以交董事局研究拖延。

“你们见死不救！见死不救！”廖宝珊愤怒而绝望地吼叫，然后抱头涕泪。

商场如战场，不是你死，就是我活。同业可能会是朋友，更可能是敌人。汇丰银行大班沈弼，曾直言不讳说过一句很著名的话：“我们是不会资助有损我们利益的竞争对手的。”在沈弼之前之后，持这种观点的银行家，何止汇丰一家？

廖创兴受灾，其他银行隔岸观火，甚至幸灾乐祸，说廖氏自作自受。他们确有几分冷酷，但又不是空穴来风。香港政府没有完备的银行法，更不会制定官方利率，香港民间的银行公会倒是制定了同业利率，要求各会员行共同遵守，避免恶性竞争。廖创兴原本就是把银号的一套照搬进银行，对同业公会的条例置若罔闻，创立“高息小额存款”。以汇丰、渣打为首的银行对廖创兴十分不满，又无可奈何。现在廖创兴遭到挤提，各银行难免不会袖手旁观。

挤提风潮沸扬了3日之后，警方处长针对廖宝珊已潜逃的谣传，发表一项声明：“市面出现一项谣言，指有某知名银行家被警方侦查，且已被通知离境云，查实此项谣言，乃毫无根据。”

这项声明对减缓挤提起了一定的作用。廖宝珊仍在港，证明他尚能应付局面。不过仍有许多小存户不放心，不将存款提进腰包，誓不罢休。

汇丰、渣打是银行公会常务会员行，还是兼容准中央银行权利与义务的大商业银行。两行发表联合声明支持廖创兴银行，声称可透支3000万应付挤提。挤提风潮慢慢平息，摇摇欲坠的廖创兴免于“执笠”。

欲哭无泪的廖宝珊该破涕开颜，重振雄风——不，他更如惊弓之鸟，惶惶不可终日。事情的起因却是汇丰的好心援助。汇丰与廖创兴拟好一份英文联合声明：“汇丰及渣打已作出若干安排，令廖创兴银行的事件，完全受到了控制。”声明登于华文报纸，不知哪位翻译大师的巧译，中文译文竟是：“廖创兴银行之业务，完全置于汇丰及渣打控制之下。”

译文与原文，风马牛不相及。廖宝珊见到报纸，如五雷轰顶，精神崩溃——汇丰渣打，太卑鄙！太无耻！出尔反尔，以“无条件支持”为诱饵，

诱我入瓮，好鲸吞我辛辛苦苦创置的银行及物业！

廖宝珊神思恍惚，无法安寝，半夜里都把律师找来寻根究底。律师解释纯属译文有误，不足为信。廖宝珊仍心存疑窦，恐鬼佬有诈。廖宝珊受的刺激太大，长期睡眠不好，在挤提风潮平息后一个月，脑血管破裂猝死，享年58岁。

### 痛定思痛

廖宝珊有七子二女，儿子依序是：烈文、烈科、烈武、烈智、烈英、烈正、烈忠。廖烈文带领弟弟继承父业，收拾残局。廖烈文回忆父亲之死，仍不胜哀伤：

“那时，我正在英国修读大学一年级经济，弟弟烈智则修读法律，忽然父亲召我和弟弟火速回港，协助度过家族事业的危机，回来数天，只见父亲终日以泪洗面。我一生之中，第一次见他下泪，我知他内心受了很大的打击，但却无处渲泄，想不到，数日后，便与世长辞。”

廖氏兄弟卖了大批土地物业，还清债务，总算使银行免于倒闭，不过元气大伤，信誉大跌。廖氏兄弟汲取以往教训，不再冒进，别家银行轰轰烈烈大量贷款做地产按揭，廖创兴总是谨慎行事。1965年挤提风潮再起，1967年左派大暴动，多家银行破产或重创，廖创兴却安然无恙。

廖创兴元气恢复后，家族仍投资地产。廖烈武说：“父亲做事锲而不舍，立走主意后，便一定要做到，否则便睡不着。他做事勤力，有胆识，守信用，眼光看得远，他在事业巅峰时期，只要看中哪块地皮，便无人敢攫其锋。”

因廖宝珊在地产打好厚实的基础，抵债后，家族仍有不少地产物业，加之廖氏兄弟不断投资，家族资产到现在仍逾10多亿港元。

华资银行纷纷落马的原因，多是家族性太强，财力单薄。廖氏兄弟决定淡化家族色彩，与日本三菱银行合作，将廖创兴股权的25%转让给三菱。有国际大银行做后盾，廖创兴在80年代银行业动荡中，又安然过关。

这是一队香港警花在进行操练

廖烈武说：“1961年的事件迄今记忆犹新，现在万事都要稳阵，小心驶得万年船，我们不会再随便冒风险。”

从廖烈武这句话，我们可知廖创兴银行30余年来的经营作风。那么，廖创兴挤提事件，会不会震醒其他华资银行，引以为鉴呢？

## 第三十六章 风潮再起 恒生易帜求生存

1965年，香港挤提风潮再起，其势比1961年那次还汹涌澎湃。明德银号在惊涛中轰然破产。继而，拥有35间分行的老牌广东信托商业银行亦关门倒闭。存户如怒潮涌向各中小银行，恒生银行危在旦夕，求援无门。这时，汇丰银行伸出援手，但要以换股为条件。恒生断腕保躯。遭此劫难，是经营不善，还是别有缘故？

### 金融三级制

香港的金融三级制于1983年正式实施。这种新的银行体制是由持牌银行、持牌接受存款公司和注册接受存款公司（如银号等）三级金融机构组成。港府对这三类存款机构的经营标准和业务范围进行了明确的划分，并进行监管。三类存款机构的区别在于：

第一，持牌银行的最低资本额及实收资本均为1亿港元（较原来提高很多）。具有广泛的业务范围，包括接受各种类型和期限的存款，发放各种贷款，从事海外汇兑、外汇买卖、证券投资、信托和保险代理等业务。持牌银行必须加入银行同业公会。因此受利率协议的严格约束（3个月以下50万港元以上的存款。及15个月以上的任何金额的存款，可不受最高利率的限制）。

第二，特牌接受存款公司最低资本额为1亿港元，实收资本额为7500万港元，且须向财政司申请营业牌照。持牌接受存款公司的业务范围受到一定限制，

只准接受50万港币以上的定期存款（少于50万港币的定期存款及任何金额的活期存款均不得接受）和从事各种批发性业务，包括证券包销、财务服务和咨询、银团贷款、可转让存款证买卖等。持牌接受存款公司不受利率协议的限制。

第三，注册接受存款公司，须拥有1000万港元的实收资本，并向监理专员申请注册。该机构的业务范围受到更严格的限制，只准接受不少于5万元港币期限为3个月以上的定期存款（注：香港的定期存款习惯3个月的期限，期满再续存）。1986年，港府又把5万港币的存款最低额提高到10万港币。该机构可从事批发性的金融业务，如抵押贷款、股票、债券、外汇、黄金、保险代理等。注册接受存款公司也不受利率协议的限制。

金融三级制的目的，主要是优化银行业的规模结构，限制接受存款公司的盲目发展和银行业的恶性竞争，加强持牌银行的地位和利率协议的约束力，从而提高整个银行业的稳定性和应付危机的能力。

金融三级制实施后，持牌银行的数目不断上升，而银号等接受存款公司总数逐渐下降。从三类金融机构吸收的存款占存款总额的比例来看。1989年底时，持牌银行吸收的存款占93%，持牌受款公司和注册受款公司则分别占了3.7%和3.3%。

1961年银行挤提风潮，暴露了港府缺乏法制保障的积极不干预政策的弱点。因没有法例制约，廖创兴银行的经营即是合法。若以国际间银行惯例衡量，该行的经营又极不规范：首先，大量从事非银行业务；其次，所制定的利息远远超出同业公会的利率协议；再次，没有留以相应的流动资金应付日常营业。

不知廖宝珊本人是否意识到这样做潜伏着巨大的危机。但他的目的是显而易见的，不这样做，家庭财产就不可能在短期内惊人膨胀。

廖创兴事件，港府受到各界尤其是银行界的批评。1962年，港督柏立

基爵士，邀请英国中央银行英格兰银行的汤姆金斯来港，汤氏是英国著名的银行法专家，他对香港银行业进行考察，并提交了“汤姆金斯报告”。

港府在汤氏报告的基础上，修订新的银行条例，于1964年12月1日正式实施。新条例对银行业务的定义、银行应承担的义务作了具体严格的规定。如银行最低净资产不得少于500万港元，流动资金比率不得少于25%等。

同年，香港银行同业公会超越重重障碍，完成了一件极富意义的大事。会员行与非会员行坐到一起来，达成一项利率协议，规定了最高存款利率。按此协议，非会员行的银号也必须遵守。

香港的银行业立法，到80年代金融三级制出台才算是基本完备。不过，对当时银行业“无法无天”的现状来讲，这两项举措的出台，是个了不起的进步。

外资大银行，一直是基本按照国际惯例和同业协定运作的，两项举措的出台对他们极有利。华资银行，要么是从银号脱胎而来，要么沾染了较多的银号遗风。他们大部适应不了新举措，不少人怨声载道，说英国人卡中国人脖子。

60年代，正是小银行与银号蓬勃发展的时代。香港经济起飞，加工业遍地开花，房地产热持续升温，银行业有利可图，在香港经济发展中扮演了非常重要的角色。

廖宝珊罹难，并未在华人同业留下什么阴影。有的人有过之而无不及，只是厄运未降临自己头上罢了。

积重难返，港府的新条例和同业公会的协议，无法从根本上改变现状，“恶习”甚至愈演愈烈。结果，在新条例实施不到3个月，又一场特大挤提风潮席卷香港。明德银号即告破产，众多的中小银行在挤提风潮中摇摇欲坠，甚至连信誉卓著的恒生银行也濒临破产。

恒生一直口碑极佳，难道它也像廖创兴一样出现了重大失误？

## 开拒进取

恒生银行于1960年1月1日由恒生银号改名重组的。次年，22层的恒生大厦在中环落成。除总行外，另在九龙油麻地、旺角设立分行。到1965年，恒生已拥有9间分行。

恒生银行在改名之前，就实现了与现代银行经营机制接轨。利国伟在恒生的地位青云直上，1960年1月1日，晋升为董事；1964年1月，提升为副总经理。

恒生积极吸纳存款，到1965年挤提风潮爆发前，恒生的存款总额高达7.2亿港元。

有较雄厚的存款做后盾，恒生董事长何善衡主动去寻找放贷市场。当时纺织业、成衣业、塑胶业、五金业、玩具业等如

火如荼，方兴未艾，前来要求贷款的工业家纷至沓来，其实根本用不着去找贷款客户。何善衡认为，银行不是慈善机构，不能等人家“求”我们恩赐；银行是盈利机构，物色准了客户，就意味着盈利。

他说：“栽培客户，就是壮大自己。”他还说：“不要以为自己是客户的衣食父母，客户更是我们的衣食父母。”

1963年，恒生银行开办“银行业务初级进修班”。目的是摒弃银号不适



应现代形势的旧规陈俗，学习现代银行基础业务及管理方式。进修班由利国伟主持，身为董事长的何善衡亲莅授课，学员有老职员，还有刚入行的见习生。

香港工业的腾飞，带动房地产的兴旺。何善衡抓住这有利时机，资助地产商及置业者。那时，银行业与地产业流行按揭。地产商以自有资金支付买地的定金后，其余未付大部分地价，则可将所买的土地作为抵押贷款。地产商不需建好楼宇，就可预售楼花给置业者，所得收入，再分期偿还银行的本息。银行同时向置业者开办按揭业务，置业者只要付了楼宇首期，便可把所买楼宇作为抵押向银行还贷款本息。

按揭制度大大缓解了地产商和置业者，资金不足的困难，刺激了已成热潮的地产业迅猛发展。银行按揭以土地、物业作抵押，是一项安全系数较高的贷款业务。但也有一个明显缺陷，资金回笼周期太长。

华资银行热衷按揭业务，恒生亦不例外。

港府长期奉行高地价政策，土地供不应求，地价日涨月升，这就造成“炒”风盛行。一些银行盲目贷出巨款，为炒地推波助澜。

还有一些银行见猎心喜，手痒难禁，不惜动用自有资金和存户资金，直接涉足地产业，像当初廖宝珊一样倾力做地产商，大炒地产业。

这样一来，实力单薄的中小银行普遍患有贫血症，库底空虚，流动资金枯竭。甚至有的银行，连存户较大数额的提款都不能及时兑付。不少银行捉襟见肘，令存户惶然。

银行危机四伏，一触即发。

## 殃及池鱼

1965年1月26日，即香港银行新条例实施的两个个月后，挤提风潮袭击了未组成法人的小银行——明德银号。明德银号热衷直接介入地产投机，结果陷入资金困难的泥淖。小小的银号如何挡得住汹涌的挤提潮，提不到款的存户在街头哭天号地。

明德银号视同业公会的利率协议为无物，一意孤行奉行高息存款策略。挤提发生，银号监管专员即对明德银行检查，发现“不仅没有流动资金，而且没有偿债能力”。3月初，香港高等法院批准接管明德银号，宣布其破产。

港九谣言四起，人心惶惶。存户生怕自己的存款银行破产倒闭，积蓄化为乌有，慌慌涌去提款。挤提如汪洋怒潮震荡港九，中小银行岌岌可危，如临末日。

2月6日，1931年成立的老字号华资银行——广东信托商业银行不堪挤提，现金告罄。2月8日，港府宣布对这家银行实行管制。

这家拥有26家分行的老牌银行的倒闭，加剧了存户的恐慌心理，挤提再掀高潮。华资银行面临有史以来最大的信誉危机，汇丰、渣打等外资银行却风平浪静，稳坐钓鱼船。

众多的中小银行都面临倒闭的危险，其中包括恒生银行。

明德银号发生挤提，何善衡还没意识到自己将赴其后尘。因为恒生并没像有的银行那样，无节制地盲目卷入地产热。恒生虽巨款在外，总是能如期收回，何况，恒生的信誉一直良好。

明德银号倒闭，挤提蔓延，何善衡这才意识到势态的严峻。2月4日，前来恒生总行及分行提款的人愈来愈多。恒生首脑们紧急动员，一面筹集现金应付提款，一面派员劝说存户暂不提款。何善衡与恒生首脑们，带职员分赴各行，向存户解释、担保、奉劝，却无法消除存户的恐惧心理。或许，是存户对恒生脱胎于银号记忆犹新；或许，是存户对整个华资银行的不信任，前来挤提的存户有增无减，恒生的存款总额高达7.2亿港元，混乱局面比当年廖创兴挤提还要可怕！

恒生暴露出流动资金严重不足，众首脑一筹莫展。

事实上，世上没有一家银行能够抵挡得住“抽底掏空”的挤提——除非某些不以黄金、外汇储备挂钩的国家中央银行，可以任意开动印钞机。这是因为商业银行的流动资金总额，不可能相等于存款总额。否则，银行吸纳存款，拿什么支持存户的利息？

何善衡向一些关系甚密的富商和银行家告急，恳求援助，不见一人伸出援助之手。穷途末路之际，又向洋行求援，结果汇丰答应帮助，“无限量”资助恒生渡过挤提潮。

汇丰的帮助是有条件的，获得恒生51%的股权。恒生痛失控股权，但也免于破产，逃出厄运。

据香港作家何文翔披露，事情发生数年后，香港银行界有人传言，说恒生出售51%的股权给汇丰，实行上是利国伟的主张。董事中就他一个懂英语，是他与汇丰大班桑达士讲数（讲价钱）的，而何善衡的原意是出售35%的股权。

利国伟很坦然地回答道：“这并非我的主张，这样重要的事，是由董事局作出决定的，但我确是恒生派去跟桑达士谈判的唯一一个人。还记得当时汇丰派员研究我们的帐目，短短10多个小时，连磋商的时间在内，便完成了银行史上的巨大交易。”

恒生易帜，被当时媒介引为“不祥消息”。是福是祸，当然得以历史来验证。

## 因祸得福

2月8日，汇丰银行发表公告：任何银行如感到存户提款压力，它的财务状况值得给予资助解决，就准备与对方讨论如何协助的问题。

2月9日，港府鉴于挤提风潮汹涌，宣布每一帐户每日最高现金提取额为100港元，并紧急从英国空运英镑，按1英镑兑16港元的比率在市面流通，缓解钞票不足的矛盾。

2月10日，港督戴麟趾发表讲话，声明港府财源雄厚，只是暂缺纸币，但这一情况马上可得缓解，“现在各主要银行联合起来，共同应付，同时港府将作银行后盾。所以本人谨吁各位市民与银行合作，深赖各位协助以克服目前不必要的困难。”

挤提风潮慢慢平息下来。

这次银行危机，比4年前廖创兴挤提要严重得多。持续时间长，长达1年有余。波及范围大，两家银行倒闭，恒生被兼并，几乎所有的中小银行都焦头烂额，或濒临破产，或元气大伤。汇丰、渣打是这场危机中的大赢家，地位岿然不动，还扮演了白衣骑士的角色——在港府的协调下，资助

并拯救了不少濒临破产的银行。

恒生割肉断腕，改投门庭，现在人们关注的是：恒生在“英国婆婆”的管束下，是如何做小媳妇的。

汇丰派了4名董事参加恒生董事局，董事长仍是何善衡，汇丰的董事除参加董事会议提一些建议和参与决策外，并没有干预恒生的人事，行政及经营管理。恒生银行仍是恒生银行。

这表明，汇丰对恒生原有的经营机制是满意的，恒生蒙此劫难，并非经营上出现什么大的疵漏，而是受挤提风潮之累；这还表明，汇丰是善意收购，不像有的收购者，一旦得手，便将猎物拆骨肢解，至少要弄得面目全非。

自然，汇丰的收购，难免落下趁人之危之嫌，故在同业公会中，有的会员行指责汇丰。汇丰大班桑达士解释道：“汇丰是一家商业银行。打个比方，如果汇丰陷于深重危机，华资银行会不会联手起来，无条件、无限量资助汇丰呢？”

这样的事不曾发生，故没有答案。

且说恒生加盟汇丰集团，有了强大的靠山，信誉马上恢复。挤提前，恒生的存款总额为7.2亿港元，挤提造成存款大量流失。归汇丰旗下后，挤提嘎然而止，存户转而去存钱，到今年6月，存款总额翻番，高达15亿港元！

1972年5月29日，恒生银行成为上市公司，共发行股数1000万股，实收股本1亿港元。其中100万股面额10港元的股票，以100港元的价格公开发售。结果，在该年内最低成交价为135港元，最高成交价为190港元。到1973年股价飚升到290港元，几乎是面值的30倍！

汇丰大批收购恒生股票，到1978年底，汇丰占有恒生的股权由原来的51%升到61%。汇丰对恒生的控制权加大了，同时，也意味着恒生的资金后盾更强大、更稳固。

1978年底，恒生分行增到35间，员工达3700人，存款总额128，87亿港元，年盈利2.08亿港元。

其实力，远远超过各华资银行。

1991年，总行搬入新恒生银行大厦，恒生银行的在港分行及办事处增到124间，并在海外设立多处分行及办事处。1991年，恒生银行总资产达到2459.7亿港元，股东盈利28亿港元。80年代总盈利超过百亿港元，是汇丰集团的主要盈利机构，股东受益不菲。

恒生不加盟汇丰，就不可能获得如此飞跃的发展。

当初，恒生易帜，成为华资业界的大悲剧。谁料，频频发生的银行危机，又使众多华资银行重蹈恒生覆辙，纷纷被外资大银行兼并或参股，“为仔做孙”，其结局远远不如梅开二度的恒生。剩下寥寥几家独立的华资银行，均未成大气候，如履薄冰，谨慎保身。

香港言论自由，自然有人谴责港府，说在历次危机中，港府反应迟钝，甚至有意拖延，为外资大银行吞并本地银行大开方便之门。自然又有人不苟同这种观点，说港府是行政机构，不是众银行的控股公司，为何每次银行危机，遭劫难的基本是华资银行？优胜劣汰，适者生存——此乃商界法则。

1965年银行危机，造成港府年财政收支出现1.3742亿港元的赤字。

## 阅世浅谈

恒生易帜，何善衡在董事局会议上深刻反省，引咎辞职，被众董事挽留。他仍担当董事长，但渐渐淡出日常事务，潜心将自己的人生经历及感悟诉之于文字。

这便是一部很出名的著作《阅世浅谈》。

有一位作家，对这本书有一个综合性的评价：

“从他的《阅世浅谈》，我们可看出：在待人处事方面，他基本上遵循儒家的传统，他在书中引了不少礼记、论语、孟子、曾子，劝青年人自省、立志、勤劳、戒贪念、和善待人、仁义道德。但在经营上，其观念却是西方现代的，例如他强调心理学、公共关系、现代管理方法。”

这本书成为香港银行界人士训练职员的基本教材之一。

恒生银行不仅仅是一间盈利机构，它还热心社会服务。恒生的“教育辅导”部门不收费、不牟利，专责进行香港学生到海外留学的辅导工作，并帮办理入学申请和留港手续。“银行业务初级进修班”，立足恒生，面向社会，迄今，已有10万人次接受培训。

恒生的“资料研究”部门更是遐迩闻名，研究人员专门收集香港及世界经济资料，写成研究报告，免费向全社会提供，如《恒生指数》、《国际金融与市场行情》等深受香港人士重视及欢迎，影响远播世界。

1978年，何善衡获英女皇授予的CBE勋衔。1983年，何善衡卸去董事长一职，由利国伟接替。何善衡年逾90仍为社会公益事业尽心尽力，是香港商界德高望众的老寿星。

何善衡家族的财产，主要以银行、地产、贸易三部分组成。

家族持有646万股恒生银行、294万股永隆银行股票；拥有多处物业股权及独立花园洋房；与何添等人合营的恒昌贸易行出售套现75亿港元，何善衡家族持35%恒昌股份。家族财产额估计为100亿港元。1992年，在香港百亿富豪排行榜中、何善衡列第10位。

## 第三十七章 银海惊涛 远东行大劫难逃

都说新界是极偏僻闭塞的乡下地方，乡民对港九发生的事无动于衷。邱德根的远东银行就开设在新界。挤提风潮乍起，远东亦难逃劫难。邱氏断臂护行，其后远东又多灾多难，几度易手。邱氏一生多磨难，爱妻坠机身亡，爱子被判入狱，邱氏本人几度卷入官司。不测如斯，邱氏如何在商界立足？

### 持牌银行业务

香港的持牌银行相当欧美的商业银行，提供广泛的金融服务业务。

一、存款业务。在香港三类接受存款机构中，持牌银行竞争存款的能力最强，这是因为：它的资本实力雄厚，信誉高；除利率受银行同业公会制约外，在吸纳存款额和存款期限方面，均不受限制。据统计，1991年6月，持牌银行存款总额为12038亿港元，占三类存款机构存款总额的94.8%。存款种类有支票帐户存款、储蓄存款和定期存款三种。

二、贷款业务。1986年，持牌银行贷款总额3910亿港元，为1954年的900多倍。1990年上升到16800亿港元，占三类存款机构贷款总额的94%。1986年60%的贷款在香港本地使用，1987年只有50%，1990年只有42%的贷款用于本地。这证明海外贷款比重上升，香港成为国际金融中心。香港持牌银行贷款形式主要有：短期及中期工商贷款（流动资金贷款），机器及固定资产贷款，楼宇、股票按揭（抵押贷款），各种消费贷款等。

三、投资业务。目前，香港的银行主要以各种有价证券作为投资对象，只将少量资本投在地产业方面，主要是因为各种有价证券能随时在金融市场上转让兑现，是一种流动性较高的资产。香港银行持有的有价证券包括：各国的国库券、存款证、商业票据、浮息票据、债券、股票、外汇基金票据等。

四、其他金融服务业务：

外汇及汇兑业务。外汇买卖有现汇和期汇两种。汇兑有信汇、票汇、电汇、旅行支票等。其中，汇丰等行利用卫星汇兑，海外收款人在几秒钟内便可收到汇款。

货币及资本市场的交易。银行为便利资金周转，在同业拆借市场供入或贷出资金。

信托业务。银行代客户管理财产、资金和遗产等。

进出口押汇业务。银行充当进出口商的信用中介，服务包括：签发及转让信用证、进口贷款、扎收进口单据、签发对背信用证等多项。

另外，银行还开展保险业务、租赁业务、证券买卖、黄金买卖等多种业务。

在港岛中区金钟，有一幢扼守海军码头的大厦——远东金融中心。大厦高40多层，玻璃外墙，正面视野开阔，九龙半岛及维多利亚港尽收眼底。香港堪舆大师李申，将其列为甲等80分，可见风水造型之佳。

1965年银行危机，肯定还没有这幢远东大厦。如有，必是一块信誉金字招牌，远东银行也不至于挤提得“苟延残喘”。

香港银行皆集中在港九旺地，远东却在地广人稀的新界。在港九城区人眼里，新界是乡下地方，偏僻闭塞。60年代，英国民俗学者洛宾逊，深入新界乡间采风，发现不少居民不知现今港督是谁，甚至有人连中国最高执政者是谁都搞不清。

新界保留太多的清末风俗，居民对港岛发生的事反应迟钝。远东银行

地处穷乡僻壤，在挤提风潮中，仍大劫难逃。远东老板为上海人邱德根，银行择闹市，邱德根缘何把银行设在“不知银行为何物”的地方？

## 放片起家

邱德根1925年生于上海，父亲邱郁文是个小商人。邱德根上中学才几个月，家道中落，不得不辍学。15岁进大光明电影院当小厮，后升为司理（经理）。21岁时租下大都会电影院，放映国产影片，是一个身无资产的经营

者。邱德根学历低，又无资产，却娶了一位沪江大学毕业的小姐裘锦秋为妻，贫寒弟子与富家千金结奇缘，堪称佳话美谈。

50年代初，邱德根携新婚妻子来到香港，所有的资产仅百余元。

那时候炒金炒得满港开花，许多有钱的上海人见金心迷，结果一个个栽到银海之中。邱德根回忆此事总是语带侥幸，他身无分文，无资炒金，故不曾遭人暗算。

邱德根在朋友开的公司做幻灯片广告，并买卖影片。他在上海经营多年电影院，故想在香港重操旧业。香港把影院叫作戏院，那时没电视，去戏院看电影是香港人的主要娱乐方式。

经营戏院自然是在闹市好，可闹市的租金贵，邱德根可望而不可及，又借钱无门。他回忆道：“当年由于自己是外省人，广东话不灵光，不获本地人信任，买东西总是先钱后货，调动资金很困难。”

此路不通，邱德根唯有把目光盯到乡下。他到新界跑了好些地方，最后在荃湾租了一间货仓做戏院。邱德根的原则是能省就省，乡下租金低，乡下人很少看电影，故可以租旧片来放，旧片一天才1港元租金，又可省一笔。

当时荃湾人口仅10万，除本地居民，还有山寨厂工人，不过也都是从广东来的农民。邱德根的戏院一开张，果然大受欢迎，时时爆棚。

麻烦事也随之而来。原先这里的人有免费看电影的习惯，一些有钱人做善事，出钱请人放露天电影，或在宗祠货仓敞开门放映。戏院开张，一些农民不买票，不让进就用石子砸灯砸玻璃。邱德根每晚都要守在戏院维持秩序，这些乡民慢慢才习惯买票看电影。

邱德根首创乡下戏院放日场的先例。他的考虑是租片以日计算，光放夜场不合算。乡民没有上班工作制，时间可自我调剂。再说乡民居住分散，走夜路颇为不便。

开始时日场门可罗雀，但随着影响扩大，日场的上座率与日俱增，为邱德根赢得可观的票房收入。

邱德根一有钱，就到一个乡镇设立一间戏院，到1958年，他已独立拥有14间乡下戏院，成了新界的戏院大王。

## 跻身银行

邱德根在新界经营戏院，亲眼目睹新界的不断变化。50年代是香港工业起步的年代，市区地价昂贵，很多工业家到新界办厂，新界人口增加，市面也渐渐繁荣起来。

邱德根想到做地产生意，想到开几处像市区那样的娱乐场所。可这都需要大笔资金，靠戏院的菲薄收入，只能是杯水车薪。邱德根灵机一动，便想到办银行。当时新界还没有一家银行，银行都热衷做市区有钱人的业务，不屑来新界乡下地方。邱德根想，乡下人虽穷，人口却不少，若一户能存一点钱，不就是一笔可观的资产吗？

邱德根资金不够，未申请到银行牌照，只好办钱庄。新界的大乡镇，每处都有银号钱庄，据说生意都不太好。邱德根想：就怕你们生意太好，否则我就没容身之地。邱德根的远东钱庄，设立在老基地荃湾，时间是1958年岁末。

远东钱庄的生意也不好，当地人根本没有存钱的习惯。原以为他们仅仅不信任钱庄，随后发现他们也不把钱存到九龙的银行。荃湾有通九龙的巴士专线，来往很方便，邱德根曾去九龙的银行打探，银行职员道：“要想收到新界人的存款，比割他们的肉还难。”

幸得荃湾的一场大火，使远东钱庄扭转乾坤。不少人，毕生的积蓄毁于大火，便觉得还是把钱存到钱庄安全。

远东钱庄业务渐渐上道，邱德根一下子便成了大财主。存款靠放款赚钱，这是任何银行业人士都深知的道理。邱德根开办了一些小额贷款，他和一些不相信他的存款人一样，也不放心那些贷款人。

还是自己给自己“贷款”安全。

这是当时华籍银行界人士惯用的生钱办法，岂止是为了安全？盈利既多又快。邱德根四处捕捉机会，终于在1961年以150万港元的较低价，购得荔园游乐场。原业主是张军，1950年建成，却连年亏损。邱德根想：即使我接手游乐场亏本，把这块地皮“腌”起来，等涨起来再抛出，准能卖到好价钱。

邱德根买来动物供展览，添置一批娱乐设备，一时游人如潮，财源广进。

邱德根双管齐下，早在1960年3月就把远东钱庄改组为远东银行。他开办多项银行业务，信誉日增，存款额居新界同业之冠。

这时的邱德根，有大量资金可供调拨。他石破天惊，声称要盖新界第一高楼。不久，远东银行大厦在荃湾破土动工，1964年底完成土建工程，17层的高度列新界所有建筑之首。荃湾已是新界的工业重镇，内装修尚未完毕，已有众多的公司租下大厦的写字间。有这幢大厦作招牌，存款客户，不再是土头土脑的新界乡民。有许多是法人客户，资金进出，动辄以万数计算。远东银行，在港九新界设立了多间分行及办事处。

邱德根的事业步入巅峰，当地人称他为新界首富、新界银行巨子。

孰知人算不如天算，1965年1月26日，明德银号发生挤提，不日，明德银号在挤提风潮中轰然倒闭。风潮如瘟疫在港九蔓延，远东银行在港九的分行自然也成了存户“袭击”的目标。邱德根在心中祈祷，但愿挤提风潮不会席卷地处偏僻的新界。

瞬息之间，远东在新界的分号频频告急。最初是消息灵通、反应敏捷的法人存户提款，接下来是升斗小民涌向总行分行，个个表情焦的且愤怒。

邱德根到总行营业厅大门外，向存户作解释：“本行信用良好，绝不会少大家一分钱。本行这么高的利息，你们存银行吃息不是更好吗？现在没到期就要取出，实在不合算。远东银行17层大厦都盖得起，还会欠你们的

钱不成？本行资金雄厚得很。”

邱德根的解释招来一片嘘声叫骂声：“你哪来的钱？你的银行大厦是用我们的钱盖的！”“你骗我们还没骗够？你这个老千（骗子）！”“上海佬！你靠什么威水（威风）？当初来我们荃湾，口袋里连一碗牛腩面的钱都没有！今日要你把吃进去的呕出来！”“不付钱，就砸你银行！”

“哗啦”一声，不知何处飞来一块石头，把铺面一块玻璃砸得粉碎。人群中有人喝彩，有人仍两眼血红怒视着邱德根咒骂。

情势不妙，邱德根在职员的保护下，回经理办公室。电话铃声不断，四处都传来不祥消息。邱德根口授应急措施，仍要职员在存户中劝说。

现在劝说有什么用？邱德根从不曾想到挤提潮竟是这么可怕，它会把一个银行家数年数十年的心血财富一口吞噬！我们盖银行大厦有什么错？难道汇丰、渣打盖大厦的钱，是从英国带来的？他们一点事都没有！这些存户真可恶，偏偏要跟中国人开的银行过不去，华资银行大多财薄势单，怎堪如此挤提？难道中国人就不该吃银行饭？

邱德根想不明白，脑袋仿佛开裂。

偏偏这时，远东的流动资金告罄！

邱德根这才意识到大祸临头。乡下人蛮不讲理，银行不过去那些上海同乡、香港朋友，现在躲得不见人影。现在唯一的办法，只有断臂求生——把荃湾远东银行大厦、荔园游乐场两处物业，分别抵押给汇丰、渣打，借取现款应付挤提。邱德根是个倔犟的汉子，整个风潮中，他未落一滴泪。断臂之痛，泪水只有往肚里咽。

## 挣脱阴影

挤提高潮约10天，风波却延续了一年。一年之中，仍有银行不时发生挤提。汇丰及时“磅水”灭火，故未酿成大灾，延及其他银行。这一年中，躯体残缺、焦头烂额的中小银行，如惊弓之鸟，度日如年。

这次银行危机，受损的岂止银行？银行自身难保，原有的贷款协议不能兑现，也再不能资助急需资金的客户，造成数百家企业破产倒闭，受损的企业更是不计其数。港府严格按新银行条例对银行进行监管。银行同业公会的常务行汇丰、渣打宣称：如再不遵守利率协议，他们不再支持违约的危机银行。

银行的种种业务都受到监管，帐目须一清二白，经营银行不像过去那么便利。

邱德根原计划风潮过后迅速东山再起，重振雄威。谁知却是水月镜花，不仅风光不再，连元气也难恢复。1967年又发生香港事件，局势更加动荡。远东银行“苟延残喘”到1969年，邱德根迫于无奈，把远东银行的76%的股权转让给美资万国宝通银行。

押出去的物业重归邱德根，但银行却不再“姓邱”，邱德根只占24%的股权，是远东银行徒有虚名的董事长。邱德根与山姆大叔相安过一段时期。之后，双方心存芥蒂，矛盾愈积愈深。

邱德根名显位微，却是个不甘臣服之人。远东是他一手开创的，尽管只占24%的股权，他仍把远东视为家族事业。

而万国宝通驻港的美国老板，不满邱氏的家长作风，更不满远东的经



营。美籍董事经常“干预”邱德根的经营，称：“美国的银行不是这样做的。”邱德根反唇相讥：“这是香港！”

70年代中期，万国宝通提出改革远东的一揽子计划，最令邱德根恼火的是改组远东高层人事。双方爆发冲突，无法调解，终于对簿公堂。时间是1978年。

远东银行控告控股公司万国宝通银行违反双方合约，管理不善，擅自改组人事；被告万国宝通则认为，两行合股经营已近10年，改组人事属正常的经营范围，依香港公司法，人事权应在控股公司。

此事成为各报头条新闻，闹得满城风雨。两行的龃龉，与恒生、汇丰的和睦，形成鲜明对照。

官司纠缠了4个年头。强龙难斗地头蛇，万国宝通无力恋战，决定退出远东银行。股票被邱德根买回，他于1981年9月宣布，邱家再度拥有远东银行的控制权。这场官司以庭外调解告终，赢家自然是邱德根。

殊不知，80年代银行业再次动荡不安，逃过60年代大劫的华资银行又纷纷翻船。前事不忘，后事之师，邱德根再度寻找靠山——外资大银行，以期逃过劫数。

邱德根来得聪明，他先后找了两家外资大银行，国银亚洲和华美国际。这样，两家参股的银行股权分散，不可能像万国宝通那样“专权独裁”。

谁知，国银亚洲不是吃素的，趁邱氏陷入财务危机，进而“攫取”了远东65%的股权（1987年）。华美国际则占远东的10%的股权。远东半壁山河都未能保住，邱氏只占其中25%的股权，成为第二股东。

这种状况，在华资银行中比比皆是。邱德根未成为银行业的大赢家，那么他是不是商界败将呢？

## 不屈不挠

在香港的大富豪中，像邱德根那样蒙受一连串天灾人祸的，委实不多。

1964年，爱妻裘锦秋陪国泰电影公司老板陆运涛夫妇赴台考察，不幸坠机遇难。邱德根悲痛万分，其后姨妹裘锦兰嫁于姐夫邱德根，肩负起抚养姐姐遗孀的义务，邱氏才稍稍平静。

1983年，任亚洲电视董事的爱子邱达成酒后驾车，撞死当值警员郑孟辉，成为轰动一时的新闻。邱达成被判入狱4年。1988年，家族所控的亚洲电视又卷入奥运转播官司。

1989年，报纸又爆新闻，远东集团邱德根父子在银行做假帐，涉嫌诈骗案，港府律政司拟上诉。邱氏虽未领略铁窗之苦，却领略了人言可畏，使其名誉受损不菲。

邱德根患有肾病，严重到何种程度，邱氏家族秘而不宣。1991年4月，港报驻穗记者逮住一条新闻，香港富豪邱德根在广州中山大学换肾，肾脏来自一名因交通事故濒亡的中年男子，邱氏共花费10万港元。出院后，邱氏身体状况良好。

邱德根饱经磨难，却从未屈服过，总是顽强拼搏，建立起庞大的商业集团，经营业务包括银行、证券、投资控股、酒店、地产、出租业、加工业、娱乐业、传播业等。家族财产逾20亿港元。

集团较大的投资项目有：

港岛金钟远东金融中心、德辅道远东银行中区大厦、九龙旺角的远东银行旺角大厦。

九龙荔园游乐场，集宋朝建筑与风俗为一体的宋城，印尼雅加达游乐场，新加坡唐城。

与老牌英资公司置地合组新地产公司，双方各占股份50%，开发了大批高级楼宇和一流商业大厦。

在香港拥有远东货仓、远东面粉厂，在深圳拥有远东中国面粉厂，在印尼拥有总统戏院、假日酒店等十几处企业物业，在斐济拥有凯悦酒店。

一个一文不名的外省“穷小子”，能创下这么庞大的事业，委实不凡！邱德根是个在港知名度很高的超级富豪，他的名气自然与一连串的官司与事件有关，还有重要的一点，他是亚洲电视公司首任董事长，电视的影响渗透千家万户，邱氏在商界的名声大振。

有关邱德根与亚视的事情，本书将会在第五十一章详及。

香港新国际机场已初具规模

## 第三十八章 香江首富 何东后裔今安在

在本世纪的前50余年，何东的财势声望无人能出其右。泰山崩塌，家族的鼎盛之象似乎随何东渺渺逝去。难道何东后代出了二世祖吗？秉掌家业大权的是何东的儿子何世礼，他官累上将，克勤克俭，操理家族事业，但家族的颓势亦如落花流水，最大的原因，是他的政治观念。何东生有私生子，这又是一段传奇。

### 香港的旧俗

香港是个殖民文化氤氲的现代化国际大都市，又是中国领地上保留古老习俗最多的地方。

香港庙多，究竟有多少庙，大概无人能数得清。据一份资料，天后庙就有50余间。香港的庙，不好以内地的规模去衡量，最小的只有一间小卧房那么大。不过香港的庙亦有内地望尘莫及之处，大屿山有世界最大的露天铜佛像：名庙香火之盛，资产之多，堪与公司比肩，故不少寺庙设立有限公司管理财务，堪称一奇。

香港庙多，意味着拜神拜佛的人多。神像佛像岂止供在庙堂？居民家室，公司大堂，无处不见“神形佛光”，甚至连西洋人的公司，也要供一尊神佛像，终日香烟袅袅。

中国人求神拜佛，不足为奇。奇是奇在洋人，公司开张，通常得先拜中国的神，燃放鞭炮（现禁止）、舞狮唱戏等。抗战前，汇丰新大厦落成开张，足足按中国的风俗热闹了一整天。每逢孔夫子诞辰日，汇丰大厦张灯结彩，请粤剧名伶为民众唱戏。汇丰大厦镇行之物，是一对中国风格的铜狮，由上海的中国工匠铸造。80年代，旧汇丰大厦推倒重建，特请来中国风水师择良辰吉日、指定地点，铜狮方可移位——否则，就会带走汇丰的财气。

在香港，堪舆师堪测地盘、风水，若不佳，设法补救。因此，即使是从欧美来的世界级建筑大师，都须听中国堪舆师指点迷津，并要请堪舆师评估图则的优劣。至于室内装修、家具的放置，也常要听从堪舆师指点。

堪舆师大发其财，相师又岂甘落后。香港看相风气之盛，只需看街头书店的出版物，可窥一斑。相书汗牛充栋，销路看好，香港便有专门出版相书类的出版公司，还有专门的风水杂志。

内地人看到香港报刊，常会见到四个字的名字。如香港政界女强人周梁淑怡，她本名梁淑怡，“周”是丈夫的姓。这犹如中国古代的李氏或张母李氏。幸得保留全名，算是前进了一步吧。

本世纪前50余年，香港华人首户，惟何东家族。其财势及名望，无任何巨富显贵，可与他论伯仲。

何东病逝于1956年，享年94岁。人们至今仍对何东家族津津乐道。该家族资产几何，后裔若何？这一切，仍需从何东谈起。

### 至尊极荣

香港收复后，经济甫复元，港府拿出中区大会堂旧址一块官地公开拍卖。竞投那天，会场官商云集，这块地1.4万平方英尺，以底价277.8万港元开投。最初竞投者众，竞价至300万港元时，只剩下香港大地主何东、中

国银行总经理郑铁如两人。竞投进入白炽化，应声愈响，叫价愈高。最后叫到374.5万港元时，何东不再叫价，地盘为郑铁如投得。

“大会堂之役”，名声够盛的何东又名声大振，因为郑铁如代表国家银行。传媒称港九200万众，唯何东爵士，富可敌国。

何东90高龄，仍勤勉工作，公司的重大事情，仍由他决策。他接见记者时道：“我自朝至晚，均甚忙碌……我不知何时可以退隐，我一生与工作不能分离，只要我一日目力尚存，一日能思考，我也会工作下去。”

何东暮年时，曾周游欧美，他接见记者时谈到，他遍访各国王室及政要，得到热情招待。他还与长他6岁的大文豪萧伯纳聚谈，并赠萧氏一件中国丝棉长袍。

1955年，93岁的何东在女儿的陪同下，前往英国白金汉宫。何东坐在轮椅上，英女皇伊丽莎白将KBE勋衔授于他胸前。这是英国有史以来，最年长的海外属地公民前往英国受勋。

何东因健康等原因，未在港府担任公职，但他一生获得的勋衔，恐怕至今无一香港人士能出其右。香港家族史专家何文翔，曾将何东所获勋衔列一文表，现笔录如下：

1899年，港府授：太平绅士。

1915年，英国授：英皇乔治五世爵士勋章。

欧战时期，中国政府委其为赴美调查商务委员、太平洋会议代表团顾问。

1922年，中国授：一等大绶嘉禾章（前总统徐世昌、黎元洪为他设宴于总统府，各部长列席陪座）。

1924年，任英国全国博览会香港区名誉副监督。

1925年，英国授：英京圣约翰救伤队爵位奖章。

1925年，葡萄牙授：葡萄牙爵士勋章。

1930年，葡萄牙授：葡萄牙高等爵士勋章。

1932年，法国授：法国荣誉勋章。

1932年，德国授：德国国家一级红十字会勋章。

1933年，意大利罗马教廷授：意大利与比刊时爵士勋章两枚（旅欧时，受德国总统、瑞士总统、法国总理、罗马教皇及意大利墨索里尼接见）。

1936年，安南（今越南）授：安南皇爵士勋章。

1955年，英国授：英女皇颁发KBE勋衔。

何东有三位太太，元配麦秀英，妾侍周绮文，平妻张静蓉。共有3子8女，分别是锦姿、世勤、慧姿、纯姿、世俭、娴姿、奇姿、世礼、文姿、尧姿、孝姿。何东另有一名非婚儿子何佐芝，为何东与女护士朱结地所生。何东一生风流。90岁高龄时，睇靚女的嗜好仍不减当年。

何东的三个儿子，长子何世勤3岁时夭折。次子何世俭毕业于香港大学，1924年赴英留学，瞒着父母娶英人为妻，何东夫妇甚为不悦。何世俭回国后，与妻在上海定居。1941年，何世俭回港庆贺父母金婚，被日机炸断双脚。何东深感内疚，原谅了儿子的过错。何东三子何世礼，官至国民党上将，最受何东器重。

何东28岁时，患有严重的肺病及胃病，医生断定他只能活3个月。何东不但逃过劫数，并且活到94高龄，于1956年病逝于香港祖屋。葬礼极其隆重奢侈，与元配亡妻麦秀英葬于一起。

何东生前立下遗嘱，于他死后成立何东基金会，赞助教育事业及慈善

团体。并将澳门的何东楼捐给澳门政府，另捐2.5万港元购买中文图书，这便是澳门唯一归政府管辖的何东图书馆。

关于家族遗产的分配，何东则表现出严重的重男轻女、宗法嗣子的传统观念。遗产由儿子何世礼，孙子何鸿章、何鸿卿（两人均为何世俭的儿子）继承。女儿及私生子何佐芝只分得5万港元。遗嘱规定，各人到60岁后，可再获何东基金会拨款5万港元，作为养老金。

遗嘱还规定，其中的几处物业归家族共有：山顶祖屋、东英大厦、承业大厦等。祖屋是何氏家族的象征，东英大厦是为纪念何东及元配麦秀英所建，承业大厦则告诫子孙继承祖业，故这几处物业不能出售。

## 家族淡出

何东的子孙后代均受过良好教育，大部分还留过洋。他们学成后，或回国，或留居欧美，大部分是专业人士，少数经商，但成效都不及何东。

何东留下的庞大遗产，由儿子何世礼，孙子何鸿章、何鸿卿继承。管理大权，却在将军出身的何世礼手中。

何世礼主于1906年，为何东平妻张静蓉所生。何世礼是含着金钥匙出生的，故港人都觉奇怪，世家弟子，为何去过艰苦而危险的军戎生涯？何世礼在会见作家何文翔时，十分自豪地说：

“我自己志趣最喜欢从军，妈妈担心我当兵易生危险，曾认真的反对我。为了这事，妈妈气了很久，这也难怪她，‘好仔不当兵’这句流行的说法，深深的烙在老人家脑海里，难得的是先父思想开明，尊重我选择自己喜欢的生活。其实，我当时从戎，受一班年轻时的同学影响很大，结果，一同返回内地当兵，为国家的富强尽点绵力！”

“1925年，我在南京军事学院受训完毕，前往英、法继续深造，再往美国参谋大学进修，1930年便加入国民党，最初由连、排长干起，中日战争前才升至将军，中国18个省（注：原话如此）我走了17个，只没有到过甘肃。”

“在军队生涯中，最惊险之战可说是抗日战争期间，与日本主要将领土肥原对打这役，当时土肥原一个装甲旅过了河，我立刻下令军队撤退，我军在河南平地给对方团团围住，只能趁着月黑风高之夜逃走，日间则藏在乡村民居睡觉，如是四五日，才侥幸逃脱。”

国共内战后期，何世礼追随蒋介石退守台湾，累官至上将。何东死后，家族财产需要人主理，何世礼才辞官返港。

何世礼对经商不感兴趣，故家族财产未在他手中拓展光大。何世礼兴趣在先父留下的《工商日报》，他脱离台湾的政坛军界，有一种深深的失落感。那么，报纸就成了他的精神寄托，可借此表达他的心声和志愿。

因此，《工商日报》在经营上，属一家商业报纸；但在政治倾向上，难免不带有何世礼个人的色彩，该报被人看成一家亲台的报纸。

该报的管理，在香港报业非常独特，何世礼以军法办报，报馆章程严如军纪。何世礼身先士卒，在报馆附近安排临时住处，日夜泡在报馆，大小事务，他都要一杆子插到底，绝不马虎松懈。他对头版的社评及新闻尤为重视，社评及头条新闻必亲自审阅，提出意见后，再由主笔去改。

这种生活，何世礼坚持了10多年，直至独子何鸿毅接替他为止。何鸿

毅毕业于美国哥伦比亚大学新闻系，曾在胡文虎报系的英文《虎报》任记者，后回《工商日报》，从采访部主任慢慢提升为社长。何世礼卸去社长，仍关注报馆管理，常挂去电话询问头版的社评及新闻。

在香港，政治倾向明显的报纸，如没有党派或政府资助，是很难维持下去的。《工商日报》长期财政困难。报馆数十年未翻新更添设备，影视机构拍摄民国时期的片子，常借报馆拍摄内外景。

80年代初，大学毕业的记者月薪不及2000港元。编辑记者校对，出现错字还要罚款。报馆日、晚班只准开冷气3小时。如此“苛刻”，报馆怎留得住人才？

1984年11月31日，54年报龄的《工商日报》宣布停刊。社长何鸿毅在新闻发布会上称：停刊与香港政局转变有关。停刊事件，在香港报业掀起一阵不小的波澜。这表明，1997年香港回归祖国，何氏家族将淡出香港。

何氏家族，最早出卖祖业的是何鸿卿，他把分到他名下的西摩道8号“红屋”出售套现。何鸿卿前后两任妻子均为西人，他基本倚赖吃租维持奢侈生活，故有人议论他是“二世祖”。

80年代中后期，何世礼频频出售祖业，其中有工商日报大厦、东兴大厦等大型物业。何世礼出卖祖业，大概纯属政治原因。何东逝世近30年来，何世礼、何鸿毅父子一直谨守祖业，管理物业收租。香港地产业轰轰烈烈，何氏家族水波不兴。无动于衷。若不是报纸和基金会，该家族会被人们淡忘。何东基金会每年要拨款千万元，分赠给慈善机构，成为香港各界的美谈。

据估计，何东遗下的财产到现在值100亿港元。设想，家族后代如果在祖业的基础上，不断拓展进取，只要不出现重大失误，今日地产巨子李嘉诚、郭鹤年、李兆基、郭炳湘等，只能望其项背。

历史就是这样的。

## 家族异数

何东的三位太太，除周绮文（只生一女纯姿）外，均是欧亚混血儿。何东的子女又多与西人或欧亚混血儿通婚，其后代皆皮肤白皙，有的纯粹像西人。

唯何佐芝当属异数，皮肤黝黑。只因为他的母亲朱结地（英文名Archee），是拉美英属圭亚那人，朱结地有华裔及土著人血统。

1910年，48岁的何东患有严重的肺病胃病，卧床3年。在养病期间，雇请25岁的朱结地小姐做私人护士。何东不待痊愈，便与精心侍候他的白衣天使堕入爱河，同床共枕。

不孝有三，无后为大。何东为繁衍香烟，先后娶周氏、张氏为太太，现在有子有女，不好以此为由，“明媒正娶”朱结地小姐，俩人便长期未婚同居。

1917年，何东以中国商务专员的身份赴美公干，朱结地伴其随行，次年，在华盛顿生下何佐芝。从法律上讲，何佐芝属私生子。

何东回港，朱结地带子留在美国。何佐芝毕业于加州柏克莱大学。回港后，先在何东的生记物业管理公司做小职员。不久，去瑞泰贸易行当经理。

何佐芝不想在何东的荫庇下发展，由于他的出身，亦与同父异母的姐姐没什么交往。何佐芝发誓自己闯出一条路来，他离开瑞泰后，与沪商缪德维合办佐德公司，经营洋酒、相机、电器等洋货，生意日趋红火，收益颇丰。

50年代初，何佐芝涉足传播业，游说澳门大亨罗保爵士合营澳门绿村广播电台。电台的收入来自广告，何佐芝把传播对象定在香港，因为发射功率小，香港许多地方收不到，故而业务清淡，勉强维系。

1956年，何东逝世，遗嘱规定何佐芝只能继承5万港元遗产。与何家庞大的家产比，冰山之一角都算不上。何佐芝已38岁，且有美国名校文凭，在商界闯荡多年，自然不必靠这5万港元维持生计。这对何佐芝来说，内心肯定不悦。

香港传媒，说何佐芝靠这5万港元起家，这可能是事实。何佐芝今日的身家已有10亿港元，这不能不归结于他的自身努力，何东的嫡传子孙，皆得祖业太多的恩泽，他们在商业上的成就，很少有人超越何佐芝。两者相比，衬出何佐芝的不凡，亦予人较多的人生启迪。

何佐芝不辱其父何东的威名。

何佐芝最成功的事业是传播业。

1959年，港府宣布公开招标承办民营商业电台。何佐芝办澳门绿村台，出师不利，转而把目光盯上香港商业台。他游说政界红人、行政局议员罗文惠及邓肇坚爵士联手，终于中标摘取商业台牌照。

香港计有三家电台：政府办的香港台，为驻军服务的英军台，再一家就是民营的商业台。三家经营目的及经营限制各不相同。因此，商业台在没有竞争对手的情况，发展顺利。台址迁了三次，现在广播道，高入云霄的发射塔，曾被誉为香港一景。

1975年，何佐芝涉足电视，开办佳艺电视台。其时，香港还有两家电视台：无线台与丽的台。佳艺不敌无线的竞争，开办了两年便歇业停办。

何佐芝投资证券、贸易，斩获不菲。何佐芝身为巨富，生活十分悭俭。他在这点上，与先父何东一脉相承。何东生前常教诲子女：“一要勤力，二要银纸在手揸（抓）到实，千祈唔好（千万莫）松手！”何佐芝抠钱过紧，常使员工心有怨言。故有人称他“孤寒老细”（小气老板）。

何佐芝不怨先父在遗产分配上“歧视”他。如受益太多，反而不思上进。他谈起先父何东，总是充满敬意。但他对他的身世讳莫如深。母亲朱结地，100多岁高龄，住在半山别墅。何佐芝每周去探望三次，是个孝子。

何佐芝夫人冯月燕是中美混血儿，生有一子一女，儿女均毕业于美国名校，现在美执律师业。故有人设想，若78高龄的何佐芝百年之后，他的儿女是否会来港继承父业呢？还是将父业出售套现？若是后一种情况，何佐芝这一支算是淡出香港。

无论今后何东后裔是否在港留有物业，这个昔日香江最大世家，影响日微，大概是不可逆转的事实。

今日的港人，谈到何氏家族，往往要把旁系何鸿燊扯到一起。当初，何鸿燊家落难，正系何东家族，难见几人伸出援手。何鸿燊倍尝世态炎凉。今朝，连何东嫡传子孙谈起何鸿燊，皆流露出折服之意。

这还是世态炎凉。

李嘉诚已成为全球华人创造财富的传奇



## 第三十九章 赌王赌圣 烽烟起鹿死谁手

赌圣叶汉与昔日恩主关系破裂，拉何鸿燊等人结盟，合力斗垮老牌赌王傅老榕家族。却不知，新赌王桂冠为从不沾赌的何鸿燊攫取。叶汉忍气吞声，忽一日暴跳如雷，闯进何鸿燊办公室，戳他鼻子破口大骂。何鸿燊死都不怕，何惧叶汉哉？黑势力扬言，要取何鸿燊性命。何鸿燊悬赏100万，以其人之道还治其人之身

### 香港的庙

香港著名的庙有10多座，这里只从四大类中各择其一介绍。据统计，香港有各类佛庙精舍400多间；道观仙馆100多处；文武庙40余间；天后庙500余间。

#### 宝莲寺无坛大佛

天坛大佛位于大屿山木鱼峰宝莲寺旁，为释迦牟尼坐像，其似北京天坛，故称天坛大佛。大佛身高23.18米，加莲座共33.95米，重202吨，为世界第一大露天青铜大佛。大佛承造为航天部南京晨光机器厂，青铜铸件，由282块拼装而成。宝莲寺1971年许愿建大佛，构思设计，募捐招标，于1993年开光。大佛耗资6000万港币，全为善男信女捐赠。

#### 黄大仙祠

黄大仙祠在九龙赤松，初建于1915年。其后修缮多次，最近一次是1971年由信徒捐500万港币修大殿。传说黄大仙为晋代人，原籍浙江金华，15岁遇道教历史名人葛洪仙翁，“引至石室中、药炼回生，丹成九转”。黄大仙祠靠地铁站，又有巴士专线，交通极便，香火鼎盛，民间有黄大仙“有求必应”、“广大灵验”之说。该祠财源茂盛，热衷慈善，创办医药局、医院，开办多间中小学，设立安老院等，在香港口碑甚佳。

#### 荷里活道文武庙

相传是香港最早的一座文武庙，英人未来港前就有，为大海盗张保仔捐资建造。文武庙里供的是文昌与关圣，文武二圣合供一庙，大概是“香港特色”吧。

#### 赤湾天后庙

天后是广东、福建沿海保佑行海安全的女神。每逢天后诞辰，港人纷纷乘渡轮去离岛等处祭拜天后。若论历史悠久，要数赤湾的天后庙，它也是广东沿海最老的一座。建于明永乐8年，历代重修，规模愈来愈大。可惜毁于抗战，片瓦不存。近年天后信徒倡议重修赤湾天后庙，何时能成，尚不得知。

另外，香港受到外来文化的影响，洋教建筑亦比比皆是。基督教教堂700多处；天主教教堂不详，该教会在港分61个堂区，33个弥撒中心；伊斯兰教清真寺有20余处，大型的有3座。香港还有几十间犹太教、锡克教、神教、印度教等教派的庙宇建筑。

1958年，澳门赌业专利权争夺战烽烟再起。这之前，专利权为老牌赌王傅老榕、押业大王高可宁两家牢牢控制，无人敢与争锋。本书第二十二章曾介绍傅老榕与门生叶汉的恩怨情仇。向傅老榕家族挑战的，偏偏就是财单势薄的叶汉。

叶汉败北，于是拉上何鸿燊等人，合战傅、高两家。何鸿燊最初发迹，亦是在澳门，不过他从不沾赌。他能成为称雄濠江数十年的赌王，堪称奇迹。这一切，自然还得从叶汉觊觎澳门赌业道起。

### 志在必得

话说叶汉与旧主傅老榕关系破裂后，便想端老傅老巢，夺其赌业专利。然而，经营专利什么时候开投？底价多少？傅老榕原先如何投得？出价多少？澳府毫无透露，傅家高家守口如瓶，在澳门赌场泡过多年的叶汉竟浑然不知。

叶汉处心积虑，打通种种关节，终于了解得一清二楚：经营权两年一期，期满前6个月竞投。傅老榕每期均以年饷120万澳元投得。这是一个非常奇怪的数字，这表示竟投是句空话，实为傅老榕一手垄断！

现在叶汉有的放矢，誓与老傅决一雌雄。谁知，傅老榕溘然去逝。而高可宁已先傅老榕去逝。这样，澳门的博彩业均为傅、高两家的儿子接管。现在不必与“恩主”傅老榕直接交锋，叶汉更是无所顾忌，心想夺其专利，如囊中探物。

1958年开春，双方竞投紧锣密鼓。傅家给澳府的投标书，标金是每年120万澳元。叶汉先有所料，出价180万澳元，超出60万澳元。稳操胜券。

澳府“漏风”，傅家悄悄把标金加到跟叶汉一样多。叶汉也有线人，再加30万澳元，又高出傅家一筹。叶汉得意过早，傅家又加到与叶汉齐头。叶汉恨得咬牙，准备再加筹码。

这时，投标截止，真是莫名其妙。不日，投标揭晓，傅家中标。叶汉懵了：为何两家标金一样，不重新竞投决定胜负？叶汉跑去澳府“问罪”，遭官员奚落。原来澳府有规定，标金均等。原持牌人优先。

叶汉铩羽而归，耿耿于怀。

两年后，叶汉从香港卷土重来。傅、高两家先他赴澳，严阵以待。

叶汉改变战术，不再打“标金战”，而是揭傅家老底，论个是非曲直。叶汉在呈交澳府的报告中，说傅老榕执澳门赌业之初，每年赌饷180万澳元，一年后增至210万，但24年后，赌饷不但没调高，反而减至120万。另一方面，澳门在24年间，人口增加，钱财增加，赌客增加，赌额增加，赌场盈利更不知增加凡几，并且，今日之银纸，不抵24年前的银纸。这般，傅老榕家得政府的优惠多多，而对政府的孝纳少少，乃咄咄怪事，天地不容也。

报告夹在标书里，呈交澳府，却如枯叶落水，无声无息。经营权仍为傅高两家所得，叶汉气得七窍生烟。

不久，新澳督马济时爵士到任。因赌业是澳门经济命脉，故他一到任，便翻阅赌业资料，正看到叶汉的报告及标书。马济时深恶澳府某些官员的腐败，决心鼎新革故，改革赌业，增加政府收入。

1961年7月6日，澳府颁布竞投娱乐博彩业新条例。新条例取消原持牌人的优先权，将标金底价定为300万澳元，公开招标，暗标竞投，价高者得，同时，新持牌人必须在3年内建新的娱乐场和一流新型大酒店。

叶汉两次败北，心如死灰。现任澳督的赌业新政，为叶汉注入一支强心剂，叶汉如死灰复燃，跃跃欲试。又因自己财势单薄，故想拉大老板撑腰。

叶汉的朋友，多是赌场泡的浮头鱼。他把熟稔的人，在头脑筛选一遍，“对，就是他！”叶汉即去找叶德利，叶德利来自印尼，是一位赛车高手、语言天才、投资行家，在港澳颇有影响，八面玲珑，其时正在香港一家贸易行做高级职员。

叶德利听罢叶汉陈述，把头摇得像拨浪鼓，“傅老榕独霸澳门赌业多年，

连黑道中人都搞得掂（摆得平），我们斗不过他的。”

叶汉说：“种种迹象表明，澳督对傅家大为不满。要是投得赌业，你我就会发大财啦！”

叶德利终于心动，又恐两个势单力薄，灵机一动，便想到阿燊——他的舅仔何鸿燊。何鸿燊在澳多年，上上下下认识很多人，他现在财大气粗，太太又是葡国人，找他做合伙人及持牌人，再合适不过。

叶德利马上去游说何鸿燊。何鸿燊虽退守香港，对澳门的事无不关注。他从不沾赌，但深谙赌业盈利之厚，更知澳门政府赌业新政。不用叶德利多费口舌，何鸿燊欣然答应加盟。以他1000万的身家，竞投绰绰有余，但要建娱乐场和大酒店就捉襟见肘。

何鸿燊想找一个财力更大的朋友做后盾——这便是香江地产猛人霍英东。

于是叶汉、叶德利、何鸿燊、霍英东联手结盟，事先组成一间公司，以公司名义向澳府申请牌照。

草拟标书时，何鸿燊提议增加吸引澳府的内容：“应该特别说明，我们一旦中标，除交纳博彩专利税外，将赌业收入的10%捐做慈善事业，而其余90%全部用于在澳门再投资，包括建码头、疏河床、盖酒店。”

标书拟就，委托律师办投标手续。按政府规定，必须聘请在澳门开业的律师。岂料对于捷足先登，出资几乎将澳门律师“一网打尽”。

踏破铁鞋，才在澳门找到一位葡籍律师卢巴度。卢巴度在行内没什么名气，但何氏等人别无选择。

要命的是，在投标期限届满前夕，卢巴度突然失踪了。四人急得火烧眉毛，叶德利带几名赛车手四下寻找。结果给叶德利“逮”住，“押”回四人临时租用的写字楼。

卢巴度哭丧着脸，央求道：“我不想做这单生意了，我怕帮了你们，来日被人寻仇，还是放我一马吧！”叶德利以其雄辩的口才，说服卢巴度。于是大家急去他的律师楼，干通宵拟定文件。

当日下午，傅、高两家来澳府递交标书。许久，新公司代表何鸿燊匆匆赶到。好险，高截标时间还差5分钟！

开标结果，傅家出价315万澳元，新公司出价316.7万澳元，比对方仅多出1.7万，真是其险无比，以极微的优势取胜！既已取胜，出这个价又恰到好处，否则优势过大，意味着以后付出的代价也大。

中标的四人又惊又喜：真是神仙助我！

## 一山二虎

傅家败北，一心退守香江投资地产酒店。现任富丽华酒店执行董事的傅厚泽，回答记者提问时说：“祖父（傅老榕）并不希望后代承其衣钵，他认为赌业是偏门。我们家未得牌照，也就作罢。”

傅家当时确实是这种心理。不过，他们认为，何鸿燊等人能否在澳门立脚，尚是未知数。

澳门黑社会势力颇大。傅老榕算是一代枭雄，亦被他们“标参”（绑票），欲敲诈900万才放人。傅老榕视死如归，令对方无可奈何。后几年，他的儿子傅荫权又被“标参”，因是自己心头之肉，傅老榕破费不少，又找澳门头

面人物何贤疏通，才得爱子完好回家。

傅老榕死，黑社会的人更肆无忌惮骚扰。无理就是有理：你们香港人在澳门开赌发财，就该放水（出钱），让兄弟滋润！傅家后代没先父那般威严强悍，唯有破财保平安。

现在轮到何鸿燊等人了，傅家当然静观好戏开场。

果然，黑社会的人向何鸿燊提出“八大条”，由他人转告何鸿燊：

第一，要取何鸿燊性命；第二，要港澳航班停开，赌客来澳，自找货船；第三，令澳门酒店不收港客；第四，派乞丐坐新赌场门口，令赌客望而却步；第五，令澳门私人楼宇，不租写字楼予新集团；第六，不准原赌场的伙计、荷官到新赌场任职；第七，往赌场扔手榴弹；第八，阻挠新集团与澳府履行合约。

醉翁之意不在酒，他们是想坐享其成，利益共沾。若有不从，心狠手辣的歹徒，没准会真干。只要“兑现”八大条中的一两条，不出人命，也会弄得站脚不住，破产倒闭。

何鸿燊不是吃素的，日治时海上交易，就曾经历过枪林弹雨，九死一生。何鸿燊想：要我的命，好，我就以其人之道还治其人之身。

何鸿燊出价100万，放出风声：“如果我被打死，在48小时内，谁能把元凶打死，这100万就归他，我已立好遗嘱，钱由我的律师付给！”

当时澳门黑社会门派林立，杀手的要价通常是几万。

100万的惊人高价，还会没人肯干？何鸿燊泰然自若地在澳门穿梭奔走，筹备接手赌场。

既然连死都不怕，八大条中的另七条，又怎奈何何鸿燊？

何鸿燊在1961年10月中标，因有另一股势力从中作梗，到次年3月30日，才正式与澳府签订承办博彩业的新合约。合约主要条款为：

60天后成立新公司，资本额至少300万澳元；1964年底撤掉市区其它赌博场所，集中博彩场地；尽快兴建一家拥有200间房的酒店和新型餐厅饭店；改进码头工程，尽快购进水翼船投入港澳客运；公司纯利10%用于慈善，90%投资于澳门工商业，繁荣澳门经济等。

这个合约，体现了何鸿燊不计眼前利益，目光远大，着眼未来的韬略。取财于澳门，投资于澳门，产权仍是自己的。这对澳门政府、人民、公司、股东都有利。这就是何氏之所以能称霸澳门赌业数十年不败的根本原因。

签约后的两个月，四人合组的澳门旅游娱乐有限公司正式成立。霍英东任董事长，叶汉、叶德利任常务董事，何鸿燊作为股东代表人和持牌人出任董事总经理，主管公司事务，是澳门赌业的真正掌门人。

叶德利是何鸿燊亲戚，他一百个放心何鸿燊主理赌业，加之他对赌业纯属门外汉，极少介入公司事务。他拥有公司10%的股权，每年红利不菲，心满意足。香港作家冷夏在其《一代赌王——何鸿燊传》中写道：

“叶德利一生有两大嗜好，跑车和女人。他说过：‘没有女人，我的一生便无意义，我体内流的不是血液，而是不断燃烧的电流。’”

“他曾自创一个车队，澳门赛车运动能有今天的成就，叶德利功不可没。

“叶德利曾经以他的一个‘创举’，成为世界花边新闻的主角。

1983年，他70岁生日那天，特地把他在世界各地认识的女朋友、情人以及她们的丈夫、子女近100人，请到墨西哥度假胜地阿及培哥，和他共度

生日。所有人来回都坐头等机舱，在五星级酒店住4天——这一切费用全由他支付。另外，叶德利还向每位女友赠送金表、钻石、首饰等名贵礼品。”

叶德利出手之阔绰，使记者误以为他是阿拉伯石油国的酋长。一问，才知是香港大亨，电讯配上叶德利与众洋妞嬉水的传真照片，发往世界各地，叶德利一夜间名噪全球。

诚然，叶德利玩赛车玩女人的钱多来自澳门。除澳门博彩业10%的股权外，他还是信德船务（主营港澳定时水翼飞船航班）的主要股东。1992年，他将澳门娱乐公司的股权转让给何鸿燊，套现6亿港元。

叶德利的语言天才亦为港澳一绝。他原籍广东梅县，父辈移民印尼。40年代，叶德利返港独闯天下，二十出头的他去洋行见工，令老板瞠目结舌。叶德利回忆道：

“我见的老板是英国人希尼斯，他问我有何才干？要多少薪酬？我说能讲英、法、德、荷兰、马来语，及国语、福建、客家、潮州、广州、上海话六路中国方言，至于薪酬，则最好能与他那样多。见工后，我满怀信心，结果，翌日真的接获通知可以随时上班。”

叶汉拉叶德利入伙没看错人，叶德利在短期内迅速精通葡语。在投标与公司开办之切，他的语言天才与交际能力大派用场。公司进入正常营业，他激流勇退，重执他拿手好戏，驾赛车逐女人。

霍英东主要精力放在他的地产业，公司步入正轨后，他更少过问公司事务。公司只剩下何鸿燊与叶汉两人常驻。何鸿燊是公司掌门人，叶汉是赌业专家。俗称一山难容二虎，从公司成立起，便开始了两者长达几十年的争锋。

这四人中，叶德利与何鸿燊是亲戚，霍英东则与何氏是“死党”，唯叶汉是“单人帮”。但他是唯一的行家，如果他稍有城府的话，另三人会更加敬重他。叶汉是个心直口快之人，他还有个“毛病”，喜欢表白自己是天下第一赌才，也不会故作谦虚，好摆功劳。也许正因为这点，他为傅老榕立下汗马功勋，最终又没讨到傅老板好。

新赌场开张后，红红火火。第一天净赚1万多，接着每天有三四万，一个月后正值农历新年，每日进帐10万多！

三人中曾有人问叶汉：“我们赌场杀赌客这么多钱，不怕赌客吃亏太大以后不来赌？”

叶汉笑得前仰后合，用讥讽的口气抢白道：“喂喂，老友，日日有这么多人死，怎不见你担心世上的人死光。”

三人被叶汉弄得脸红一阵、白一阵，叶汉打开话匣，口若悬河，讲述赌客心理，那情形，就像祖师爷教诲不谙世事的徒仔。三人折服叶汉的赌场见识，又心里悻悻不快。

叶汉为投标，为早签合同，与政府官员拉关系，应酬方方面面的人物，聘请律师，前后花费12万澳元。叶汉逢人便说他掏尽积蓄破釜沉舟的壮举。也许叶汉不说倒好，这三人装聋卖哑，从不提弥补叶汉损失一事。

叶汉更气不过的，是他为夺标贡献最大，何鸿燊“坐享其成”，不仅霸去了董事总经理一职，还“聒不知耻”要为自己加股。原本，议好股份四个股东均等，每人占1份，在开张后的第一次董事局会上，何鸿燊提出，把股本扩大到1000万澳元，他自己要庄资加股。

叶汉竭力反对，董事局吵得一塌糊涂。

第二次会议，霍英东说：“阿燊是董事总经理，给他做多200万吧。”

第三次会议，何鸿燊又帮霍英东说话：“老霍是董事长，理应多加200万股。”

何、霍“狼狈为奸”，叶汉跳起脚反对。无奈孤掌难鸣，只好垂涎欲滴，两眼瞪似灯笼，望着何霍二雄分享“烧烤乳猪”。

赌场生意蒸蒸日上，客源广开，连东南亚的赌客都赶来澳门豪赌。

1970年，娱乐公司扩大赌场，斥资6000万澳元建葡京酒店。酒店快竣工，叶汉想想日后在气宇轩昂的新赌场执业，心情灿如阳光，来酒店视察。

甫进大堂，火气旺盛的叶汉大发雷霆：“有没有搞错？你们这些人怎么做事的？天花板做那么高，灯光照不到赌台，客人怎么赌钱呀？！”

叶汉两道大眼眉在额上扎扎跳，双眼红似血球，欲寻人打架的样子，用广东粗口骂完，又改上海粗口，口沫横飞，众人噤若寒蝉。

叶汉得知是何鸿燊要则师（工程师）这么做的，怒气冲冲，闯入何鸿燊办公室：“你不懂，莫充内行，该问过我呀！你白做了总经理，光屁蛋的毛仔都不会想出这么蠢的主意！”叶汉数落何鸿燊的种种不是，要求立即改过。

如果叶汉用商量的口气，何鸿燊很可能会改正——叶汉的话有道理。但他完全是兴师问罪的气势，何鸿燊自尊心受损，执意不改。

叶汉一气之下，拂袖而去。想想不甘罢休，擅自找来一帮人，把二层的天花板改过。事后，叶汉洋洋得意地对职员说：“我改的二楼多好，一楼是何鸿燊弄的，像个工厂，像个厨房，乱七八糟！”

何鸿燊只好在天花板下加吊灯，弥补赌台光线不足。不过，因吊灯漂亮，倒也没什么不妥，还起了装饰作用。

叶汉精通赌术，但缺乏傅老榕的霸气和何鸿燊的王者之风。故他在赌场滚了一辈子，只能做赌圣，而成不了王。他在公司也形不成势力，何鸿燊用他时，敬他三分；不用他时，权把他当一只蹦来蹦去、不甘寂寞的“老跳蚤”。

叶汉的职务是赌场总经理，何鸿燊是公司董事总经理。经过十多年磨练，何鸿燊对赌场管理已了如指掌，不懂之处，就请教老职员，完全把叶汉撇在一边。叶汉在赌场说不上话，大权旁落。

叶汉不甘寂寞，又倍尝冷落，愈呆愈不是滋味。1975年，甫过花甲的叶汉心灰意懒，宣布退休，仅保留娱乐公司的股份。

何鸿燊从此独霸澳门赌坛。

## 两军对垒

自小跟赌结下不解之缘的赌圣叶汉，是否从此金盆洗手，收心养性？否！若如此，他就不算赌圣。

叶汉与傅老榕结下冤仇，终于拉人联手夺其家族的赌业霸权，报了一箭之仇。如今，被新赌王整得苦不堪言，也绝不会善罢甘休！

早在1973年，叶汉与何鸿燊还在一个槽里食粮时，就起心另立门户，筹办赛马车的博彩新玩意，借此冲掉何某的生意——尽管他也是公司股东之一。

一切都在秘密中进行。何鸿燊的线人遍及港澳，知悉后，便从中“捣

蛋”。叶汉退出娱乐公司管理后，在澳门的报章大登文章，谴责何鸿燊在公司董事会专横独裁，还妄图独霸澳门赌业，对他筹办赛马车会屡加破坏。

何鸿燊反戈一击，指责叶汉身为娱乐公司股东董事，却违反董事会在1962年订下的协议，另办博彩业，抢老公司的生意。

双方在报坛唇枪舌剑，车轮大战持续了几个月，既为报章增辉添色，又让港澳读者看得淋漓酣畅。

舌战偃旗息鼓，接下就是真刀真枪。

叶汉在1978年获澳府批准专营赛马车，即组成赛马车会，邀来澳门华人领袖何贤、香港影视巨子邵逸夫、香港政坛商界红人利铭泽出任赛马车会名誉主席。叶汉填海建赛马车场，耗资1.5亿澳元。

何鸿燊在赌场添置设备，增加新博彩玩意。于80年代初，在葡京酒店建造新翼楼，增加赌场面积。还在楼外装裸女光管招牌，楼内巴黎艳舞团的洋妞，大跳裸体舞——以吊赌客的胃口。

这次较量，叶汉占了上风。赛马车会揭幕，连澳督都来祝贺观赛。身为赛马车会主席的叶汉风头出尽，财源滚滚。一时间，娱乐公司赌场门前冷落。

何鸿燊让叶汉先得意一阵，冷不丁抛出杀手锏——以“内奸”之罪名，威逼叶汉退股。叶汉招架不往，只得忍痛割爱，把他持有的娱乐公司的股份转让给郑裕彤，套现3亿港元。

郑裕彤是香港珠宝大王、地产巨子，亦是何鸿燊挚友。自此，娱乐公司开创元勋叶汉，彻底被逐出公司大门之外。在澳门赌场泡了大半生的叶汉，若再想进去，仅是一名普通赌客而已。嗜赌的叶汉自然不会再去“仇人”开的赌场，他改赴世界另两大赌城拉斯维加斯和摩洛哥去过过瘾。

1986年，何鸿燊接见英国BBC电视采访中，谈他经营赌业，自然扯到叶汉头上，说他不肯引进西方的赌博方式，墨守陈规，故而退休，出售股权。

叶汉在电视见之，也上电视台亮相，说何某根本不懂赌术，并声称要上法院控告何鸿燊毁他清白之誉。

然而，只见叶汉打雷，却不见雨点下来。原来叶汉遭到麻烦，赛马车会经营每况愈下，赤字一年大过一年，已濒临破产边缘。

就这点，可知叶汉仅是个赌业专家，而不是统领全局的经营全才。

1988年，叶汉把赛马车会卖给台湾商人，只保留500万股，套现4.4亿。而他经营赛马车会，共亏损10亿澳元！

叶汉算是彻底败退出澳门赌业。

然而，缺乏赌坛霸气的叶汉，却霸心不死。他弃陆下海，斥资租下一艘客轮，翻修改造为赌船，命名为东方公主号。

1988年10月，叶汉在香港报上大登广告，承诺会向游客提供船上豪华与综合性娱乐服务，包括游泳池、健身中心、桑拿浴、镭射影碟等。主题广告词是：“只要你有备而来，就可能满载而归。”

香港禁赌，故叶汉的广告只能“闪烁其辞”。其实港人心明肚知，船东为赌圣叶汉，海上游览，还会有什么“好事”？

叶汉的东方公主，一家伙带走香港几百名赌客。海上赌博，别有风情，时汉又一次冲击何鸿燊陆上赌业的生意。

何鸿燊向港府澳府施加压力，欲断其财路。叶汉就把船开到公海上，逍遥法外，独享免税之惠，令何氏奈何不得。

叶汉日进百金，分外惹人眼红，于是就有一艘利达王子号赌船开到公海，与叶汉争食，业主为香港娱乐商向氏兄弟。这一来，何鸿燊陆地赌业越发清淡，何氏便以毒攻毒，也弄两艘赌船下海冲叶汉等人的生意。再往后，又有大马赌王林梧桐的赌船来香港接赌客赴海上聚赌。

一时海上赌业硝烟四起，热闹非凡。

只能解释上天无意成全叶汉称霸赌坛，他又一次成为何鸿燊手下败将。船多客少，东方公主难以维系，只得把股权卖掉。稍后何鸿燊各个击破，独领赌业风骚。

叶汉已八十有余，终于金盆洗手，泯灭做赌王之念。去欧美赌城豪赌，收益匪浅，名声大噪。纵览叶汉一生，可用16字囊括：少年嗜赌，青年管赌，壮年开赌，暮年豪赌——不愧一代赌圣！

叶汉把他一生的“挚爱”都撒向赌界。他早不是澳门赌业的股东，然而葡京赌场醒目处，一直留有叶汉呕心而作的打油诗，悬之牌匾“千古流芳”：

博彩无必胜，轻注好怡情；

闲钱来玩耍，保持娱乐性。

叶汉晚年常劝人戒赌，指出“不赌便是赢”的至理。他多次谢绝出版商要将他“赌术之道”整理出版的请求，又撰写一首打油诗：

大梦谁先觉，平生我自知；

博彩缘偶遇，传世不适宜。

话说何鸿燊，年龄精力，尚未进入“其言也善”的心理阶段。他仍是赌坛猛人，叱咤风云，气盖港澳。几十年来，除了与叶汉的恩恩怨怨，他还不时受到他国他地赌王的挑战，他总能克敌制胜，无往不利。另外，各地黑势力的人，总喜欢来赌场滋事生非，抢劫、凶杀等暴力事件发生过多，有时还直接危及他的生命。何鸿燊总能化险为夷，令黑势力撼不动他一根毫毛。

赌王何鸿燊，自然是个商界好手。1972年，他在香港成立信德公司，主营港澳海上客运，兼营饮食地产。次年，将信德公司上市。进入80年代，何鸿燊通过一系列漂亮的收购，信德市值大增，1994年突破120亿港元，何鸿燊的身家，亦有百亿港元以上，曾跻身香港10大富豪之列。

香港作家冷夏概述何氏赌业：“何鸿燊旗下的赌场，每年的投注额在1300亿港元以上，相当于澳门本地生产总值（即GDP）的6倍，每年上交给政府的赌税超过40亿港元，占澳门总财政收入的50%以上。有30%左右的澳门人直接或间接受雇、受益于他的公司。实际上，他是澳门相当一部分居民的米饭班主。就经济影响力而言，何鸿燊可以说是无冕的澳门总督。”

何鸿燊是一个三开人物，他与澳府、港府均保持良好关系，并应邀参与两府的高层活动，被授予勋衔。

何鸿燊还被国务院任命为澳门特别行政区基本法起草委员会副主任，1990年上京，分别受到江泽民、杨尚昆、邹家华等国家领导人的接见。何鸿燊在内地捐的善款，达亿元以上。

自澳门赌业，成为澳门支柱产业的百余年来，赌业群雄接踵而起，被戴上赌王桂冠者，有10多人之众。称霸时间最长、影响最大、地位最高、



财富最多的，唯何鸿燊一人。

（详情请参阅冷夏著《一代赌王——何鸿燊传》）

香港某周刊报道，据一份1946年的政府机密文件透露，当时年已84岁的何东曾多次写信给英国官员，表示如他能再获封勋衔，他会有实际表示例如捐出一万英镑（相当于如今的千万港元），以表达对英国皇室的谢意。

## 第四十章 黄赌毒黑 东方明珠之痼疾

香港没有专设红灯区，却处处可见“金丝猫”、“怡春别墅”之类的色情招牌。1992年，港警方查获钵兰街一幢12层大厦，除4户良民，其余均为“凤妹”独占，可谓一幢淫楼。香港的色情业，大多为黑社会所控。除此，黑势力还涉足赌业、贩毒。黑势力的存在，给社会带来极大的危害，为何禁不绝、扑不灭？

### 廉政公署

百余年来，香港公务员包括警察在内，贪污现象严重，有的警察成为黄赌毒黑的庇护人或参予者。1948年，警务处下设反贪污部，未能起到杜绝作用。1973年，总警司葛柏银行存款达400万港元，涉嫌贪污被调查，葛柏竟悄然回英，逍遥法外，舆论大哗，学生集会游行，提出“反贪污，捉葛柏”的口号。

港督麦理浩，对香港公务员贪污恶习深恶痛绝，为廉明香港政治，将反贪污部独立出来，改为廉政专员公署，简称廉署。廉署直属于港督，拥有很大的权力可独立工作。廉署设有三个专门部门：执行处、防止贪污处、社区关系处，总编制是1150个职位。

廉署成立后，排除阻力，将葛柏引渡回港，控其贪污罪，判处囚禁4年。葛柏一案的处理，市民拍手称快，廉署威信大振。据政府公布的资料，1974年至1985年底，廉署共收到27306宗与贪污有关的举报，其中19197宗涉及公务员。执行处共进行了12862宗调查，检控案件共3745宗，其中1076宗是指控公务员的。

1977年，廉署把整肃范围扩大到工商界，9月，有11名商界知名人士被指控。1977年又侦破尖沙咀一宗集体贪污案，案犯包括19名高级警员、1名普通告员、2名商人。其中10名主犯被判入狱1年半至2年。

廉署硬碰硬的作风受到市民交口称赞，也引起警方某些人的不满与恐惧。这一年10月，5000名警察及警察家属，集会游行，有100人冲进廉署捣毁办公用品，并殴打工作人员。在这种形势下，一贯强硬的麦理浩总督不得不作出妥协，颁布特赦令，对1977年前犯下的一般性贪污行为，可以不予追究，以缓和警察的不满情绪。这样，廉署的威信受损，也使工作人员的积极性受挫。

从整体来看，廉署的功绩是有目共睹的，公务员贪污成风的现象得到遏制，市民极少遇到索取贿赂的事情。香港法例规定，行贿亦算犯法，市民更不敢行贿。据媒介披露，个别胆大的警员转为吃黑，以庇护者的身份向黑社会人士抽水。西方媒介称香港是世界上清廉社会之一，自然言过其实，但也有一定的根据。

据资料显示，近10年来，廉署检控的人数逐年减少。这一方面表明香港公务员廉洁程度大有提高，另一方面也说明廉署不再具有开初的战斗力和办案拖沓不力。因此，廉署面临新的考验。

在上一章中，笔者略为涉及澳门的黑社会势力。香港的偏门生意虽不及澳门那么集中，由于地域更广，黑社会势力有过之而无不及。

内地人对香港黑社会的了解，基本来自影视警匪片，黑帮杀人如麻，血流成河。这当然不是事实，否则香港无人敢呆，何谈全世界投资环境最佳的地区？

内地人来港旅游，对香港居民的文明程度甚为惊奇。十有八九的人回去言称，香港人彬彬有礼，连闯红灯、吵架斗嘴之事都不曾遇到过，更别

说发生凶杀、扒窃、斗殴。言下之意，香港是一片净土。这当然也非事实。

香港的黑社会，以其独特的方式存在，影响几乎无孔不入。黄赌毒黑，是“东方明珠”的四颗恶瘤。四恶之中，黑是罪魁及祸源。黑之存在，皆缘于利。

## 黑道有道

香港传媒与警方把黑社会称为三合会。据考，清朝有个反清复明的民间组织洪门会，又称洪门三合会。三合取天时、地利、人和三者合一之意。

香港黑社会的出现，有两大来源。一是内地的洪门帮遭清政府的镇压肃清，势力大减，难以立足，有一部分逃来香港。1845年港府曾立法，监禁及遣送涉嫌三合会的人员出境，但仍有少量留下来，靠做苦力为生。

另一大来源，是苦力组成的帮会。苦力多从事搬运、采石、抬轿之业。他们为了维护自身利益，抗拒外人欺负或驱逐外人抢其饭碗，或以同业结盟，或以籍贯成帮。

最初的帮会组织有：垄断上环码头搬运业的义兴公司，下面又结成同乡会形成的潮州义兴、海南义兴、福建义兴；东莞籍苦力合组的东字会；与内地洪门组织有联系的万安堂、福安堂、太平山体育会；洁净局清扫工组成的青年国木社；客家人帮会取“胜”字号。艇户取“全”字号。海军船坞工人取“联”字号。下层劳动者，几乎无人不是帮会成员。

到本世纪，中区的小贩苦力为争陀地（地盘），纷纷成立堂口。“堂口制”是讲数（协商）加暴力实施的陀地瓜分。现在的黑社会，基本上是以堂口为组织形式的。

这些下层人民组成帮会，目的是维护自身利益。随着帮会势力的稳固及壮大，加之警方处治不力，部分帮会渐渐成为欺压百姓、危害社会的黑帮组织。三合会成为犯罪团伙的代名词。

帮会唯利是图，对政治不感兴趣。但为了利，又会为政治所收买和利用。香港的洪门组织便属这种情况，50年代初更名为14K，公开投靠国民党在港的残余势力。1956年双十节，14K制造事端，遂引发暴乱，使港府名誉受损，深为港民痛恨。

至本世纪80年代初，香港黑社会主要有四大帮会，30余个堂口，19万人左右。

他们是：14K，控有忠、孝、仁、勇、毅、义等堂口，人数最众，为5万人；和记帮，下设和安乐等13个堂口，人数稍次；四大帮，拥有单义等9个堂口；潮帮，由4个堂口组成。

香港还有近20个小帮会，人数较少，在四大帮会的夹缝中生存。

香港传媒还常出现大圈仔的名词。大圈仔是来自内地犯罪分子的总称。大圈仔不是严格的黑社会组织，他们多是通过非法途径入港的，因没有合法身份，工作难找，生活难继，故而铤而走险，堕入犯罪道路。他们没有陀地，敌视整个香港为陀地；他们没有组织，故不守帮矩行现，作案随心所欲；他们一无所有，故心狠手辣，多为亡命之徒。

本地三合会，出于长期生存的考虑，通常都能基本维持本陀地的“太平”，避免积怨过多，更避免与警方冲突。三合会纪律严明，各派发生纠纷，通常讲数（协商）解决。征收陀地费，也在人们的“承受力”之内，因此，

一些三合会组织与成员，在当地还有较“良好”的人缘。

大圈仔是过江猛龙，全无这些顾忌。就直接危害社会这一点，他们比三合会更厉害。其残暴，连三合会都要怯三分。他们作案“不守规矩”，又不像三合会那样与警方“相安”，故成为警方打击的重点。

三合会无疑是犯罪组织，但其成员并非都是犯罪分子，有一些人是力寻求庇护而入会的。

黑社会的犯罪活动，除黄赌毒外，近年来较盛行的有：

文雀：即扒手，扒窃多在公共场合，若被旁人发觉，即会陷入“齐抓共管”的不利局面，故非得有高超的“技巧”不可。

黑漆：即鼠摸夜盗，要有爬高楼、开铁闸的本事，盗窃对象往往是富宅或珠宝行。

老鼠货：即收购赃物，并销赃。

黄牛党：专门从事炒票炒位的团伙。

陀地费：向的士、小巴司机征收线路费、泊位费，向摊贩征收“保护费”。近年来，竟发生向影视摄制组拍摄外景强收陀地费事件，1992年，引发全港影艺界抗议影圈暴力行动。

蛇头：收费帮助无合法身份者偷渡入港，或非法入他国之境。这是黑社会犯罪国际化的趋向。

收烂帐：以暴力相威胁，替雇主强收烂帐或陈年旧帐。

以上犯罪活动，并非都是黑社会正式组织所为，往往抛头露面的是散仔，这类非正式成员约有20万人。他们若想长期立脚，也必须遵守堂口规矩，并孝敬陀地香主。

香港目前还未发现职业杀人组织。黑帮犯科，往往是牟其财，而不伤其身、害其命。近年令港人谈魔色变的屯门色鹰，奸杀女子数人，但与黑社会无干系。黑帮间纠纷多以讲数调解，讲数不成再施暴力，甚至火并凶杀。

香港报刊热衷犯罪事件的报道，一遇血案，便大肆渲染，耸人听闻。其目的自然是为促销报刊，但客观上也起了警戒市民、向警方施加压力的作用。

近几十年来，警方进行了多次大规模打黑反暴行动。但总是打而不死，反而不绝，令东方明珠蒙上一层垢影。

## 吸毒贩毒

早期香港，是世界最大的毒品消费、毒品走私地区。吸毒、贩毒是合法的，当局倚赖所谓“洋药”税，获利甚巨，成为财政收入的主要来源。当时的毒品，基本上是鸦片一种。

1931年，港府下令禁毒，吸毒贩毒转入地下，仍旧十分猖獗。鸦片在众毒品中，仍独占鳌头。

从70年代起，毒品出现“多无化”局面，暗行于香港市场的毒品有：

海洛因，是一种精炼鸦片。原料是一种叫罌粟的植物，果实可制成鸦片，鸦片含10%的吗啡，海洛因则是由吗啡合制而成，其效力比吗啡更大。东南亚金三角是世界主要的罌粟产区。

大麻，生长于温、热带的灌木，花和叶晒干后，即成为粗制大麻品，

大麻还可提炼成大麻精、大麻油、大麻脂。

可卡因，从古柯树提炼出的白色结晶状粉，黑道常称其为白粉、白面。

冰，即去氧麻黄碱，形状类似冰粒，效力比可卡因、海洛因还强，是近年起源干美国檀香山、蔓延至港的新型毒品。

丸仔，泛指精神科药物，在香港比较容易获取，价格较廉，渐成为较流行的毒品。

据香港警方披露，1989年，香港吸毒者6.9万人，其中嗜毒者（国外称瘾君子，港称道友）为3.9万人。这些吸毒者，既是受害者，又是违法者。有的以毒养毒，靠贩毒赚钱满足毒瘾，这些道友，本身又是犯罪分子。

依照香港法例，吸毒、藏毒、藏吸毒工具、供给与获取毒品、开设烟格、贩运毒品等均属违法，可被起诉、定罪。

贩毒走私，均为香港与境外黑帮团伙所控制；吸毒等行为，亦与黑社会有直接或间接关系。

香港的贩毒团伙，不像南美、东南亚的大毒枭那样，是拥有现代化军事装备的武装集团。但由于香港是世界自由港，海空交通发达，进出方便，再加上历史原因，使香港成为远东最大的毒品走私中转站，以及洗（花）黑钱基地。

香港走私量最大的毒品为鸦片类（鸦片、吗啡、海洛因）。泰国、缅甸、老挝的金三角地带是其重要产地，流入渠道是海路空路。来港聚集后，再改换包装，偷运往欧美日等地。近10年，由于泰国军方在国际反毒机构的配合下，扫荡并截断大部分制售途径，贩毒集团便改走陆路，辗转偷运至香港。

## 麻雀学校

打麻雀即是打麻将，是港九最流行的自娱性赌博游戏。经营麻雀娱乐的架步（场所）叫麻雀馆，那么，何来的麻雀学校呢？

传说中有这么一个掌故，政府为麻雀馆发放营业执照之初，翻译大师水平欠佳，不知“馆”字何译，便参照“学馆”一词套上去，结果就成了麻雀学校。那时的官方文件全是英文，也就将错就错，一直这么沿袭下来。

港府明文禁赌，但对自娱性麻雀高抬贵手。法例规定，“设立庄家”、“抽取佣金”属经营赌博业，应予取缔，并绳之以法。而麻雀馆业主声称不是“庄家”，亦不抽“佣金”，故能合法存在。业主提供馆场、茶水、便餐，“合理”收取费用。至于是否坐庄抽水，也只有天知地知你知我知了。

香港的麻雀馆约100间，小的有麻雀台15张，大的有30余张。港府限制发放麻雀馆牌照，对一个600万人的大都市，这100家不算多，因此，家家均可赚钱。另外，香港还有天九馆，打的是天九，生意不似麻雀馆盛。

麻雀馆是合法商业机构，有持牌人、董事会、总经理、负责日常事务的头牌、协助头牌的巡场、不足4人桌陪玩的戥场、负责保安的睇场。

麻雀馆多为黑社会所控制。有的业主股东自己就是黑道之人，有的定期交纳陀地费求太平。客人多是有正当职业的，他们嗜好麻雀，在家又邀不齐人，故光顾麻雀馆。黑势力的介入，不是捣乱，而是维护馆场安宁。因为只有安宁，才能稳往客人，才有钱赚。

香港传媒，极少有麻雀馆“肇事”的报道。不过一旦出事，也就令人

不寒而栗。

60年代筲箕湾，一家麻雀馆，一中年妇女输了钱不够支付赢家，要求业主伍某垫支，她晚上即还。伍某诬她想赖帐，叫巡场、睇场拉至小房间剥衣殴打一顿再放人，所欠赌债，就此两清。

此妇人不敢报案。一年后，姓伍的老板被指控为三合会成员，“剥衣毒打”女客。警方将伍某限制扣押。到后来，伍某竟被释放，牌照未被吊销，只是罚其迁址他地。伍某如此神通广大，自然是“孝水”（孝敬）于警方。10多年后廉政风暴，此事被报端披露，舆论哗然，警方之黑，到了如斯地步！难怪反黑打黑，愈打愈黑。

除合法的麻雀娱乐，香港还有非法的“鱼虾蟹档”、“纸牌档”，猖獗时，竟摆到光天化日下，遭警方扫荡后，移到隐蔽地方。

打麻雀颇费脑筋，其他赌博玩意，又无舒适的架步。那么，嗜赌的港人还有个好去处，坐喷气飞艇去东方蒙地卡罗澳门，赌王何鸿燊在此恭候大驾光临。

## 色情泛滥

香港开埠百余年来，常住与流动人口多为男性。娼妓业应运而生，第一批妓女来自澳门，其后内地及南洋娼妓，在皮条客的鼓动下，如逐臭之蝇，飞往港岛。不久性病蔓延，华洋正义人士上书港府，港府下令将妓女驱逐出境，但不久又卷土重来。

1845年6月，港府为满足水手的“性要求”，走中间路线，以课税限制娼妓自由泛滥，条例规定妓院每间每月征5元（银元），妓女每月征1.5元，所得税款用来开办性病医院，向染上花柳病的男女免费提供治疗。当时有纳银妓院31家，妓女150多人。于是就出现性病医院旁边开妓院的怪状。

1857年，港府进一步“完善”法例，规定娼妓需验身合格后，方可领牌从业。故持牌娼妓谓之公娼，无牌者则为私娼。

港岛妓寨娼寮林立。这种情形到1879年才有改观，政府特划出湾仔、旺角、石塘咀为公娼区，因皆悬挂红灯笼，又谓红灯区。实际上，地下妓院，仍是遍布港九。

港九“人肉”泛滥，华洋人士的禁娼呼声亦日益高涨。港府历任要员的解释是，香港是自由贸易港，若无色情娱乐，水手不愿航往香港，商客也不愿来作商务旅行。

港府真没有禁娼的决心吗？有的，并且态度很坚决。说来有点滑稽，原来娼妓几乎是清一色的亚洲人。到30年代初，世界经济大萧条，不少英国失业女性，堕入风尘，亦有一些来到东方乐园香港谋生。“洋鸡”肉价虽高，但有钱的华人乐此不疲，大开洋荤，一泄昔日受英人歧视的心头之怨。

大英帝国的尊严受辱蒙垢，英政府紧急通过一项禁娼法令。港督贝路依法下令所有外籍妓女必须于1932年6月20日前停止营业。华裔妓女因人数浩大，故限3年清理完毕。到1935年，公娼及合法的妓院已不存在。

是为香港历史上最严厉的一次禁娼。

从此，香港的娼妓业转入地下。同时，色情业以合法的面孔公然亮相，大肆泛滥。今日常指的色情业，包含娼妓业在内。

香港的色情业有下列几类：

夜总会：分高中低三档，少数高档夜总会是交友场所，大部分夜总会是变相色情场所。夜总会主要分布在港岛湾仔、九龙半岛。有小姐伴舞、艳舞表演，还可品酒听音乐。小姐有的卖笑不卖身，有的两者齐卖，但夜总会不许卖淫。若“两厢情愿”，嫖客可为小姐买钟（即把她这段受薪时间高价买下），带她另去专门的色情架步（场所）“方便”。

伴游公司：由美国传来的色情花样，原叫导游社，港人将其更名为伴游公司。公司在报纸登广告，客人只需一个电话，伴游小姐便翩翩而至，陪君游乐购物。小姐的月薪并不高，高就高在客人给的额外服务费。小费几何，要看小姐的色相柔情，服务到什么程度。

美容院、按摩院、蒸汽指压中心、浴室等：这类色情架步（场所）港九比比皆是。从业者均为女性，尤其是后两种架步（场所）的小姐，着衣很少，半遮半露。往往客人享受完常规服务，饥渴难禁，还需额外服务。

色情酒吧：多在湾仔、尖沙咀一带。对象多是水手。水手“轻车熟路”，知道哪家酒吧服务“周到”。醉翁之意不在酒，而在陪酒的女郎。

鱼蛋档：鱼蛋是港人的一种大众菜，档是一种设施简陋的经营场所。那么鱼蛋档就是指低档的色情架步（场所），正式招牌是美容店、酒帘、咖啡屋之类。鱼蛋妹姿色一般，客人多是下等市民。

以上各类，通常不许在场内卖淫，故统称为变相色情场所。一般说来，愈淫愈黄，与黑社会的联系愈紧密。有的业主为求平安，心甘情愿缴纳保护费，或请堂口派员睇场。

香港真正的卖淫架步（场所）是凤楼。

港府一方面立法禁娼，一方面留以法例空隙，让娼妓合法存在。法例规定：一个住宅单位只有一个妓女不算妓院，亦不算违法；任何人不得依靠妓女为生，指昔日妓院鸨母、姑爷仔等），否则便算犯法。这就是说：妓女单于谋生是合法的。

于是“一楼一凤”在湾仔、旺角、油麻地等地方“争奇斗妍”。凤姐在人行道公开亮出身份，以霓虹广告的形式招徕客人：“柔情泰妹”、“内地佳丽”、“14楼A座百灵鸟”、“8楼C室翠翠”。眼明人一望便知是什么，按图索骥，果有所获。

这种合法卖淫，最初完全是凤姐单干。但不久，渐为黑帮所控。否则既使凤姐如花似玉，都会被黑帮弄得门前冷落，连凤楼都租不起。

凤多旺楼，又便于黑帮集中管理，故往往众凤栖于一楼。1992年11月，警方在一次突击扫黄中，发现旺角钵兰街293号天成大厦几乎成了凤楼，除4户良民，其余皆为色情别墅。黑帮待大哥大睇场，既保护凤姐，又监视凤姐。

近年凤姐流行换枝，由“姑爷仔”（皮条客）安排，交换凤楼服务，以新鲜面孔吸引客人。

职业妓女，除凤姐外，还有企街鸡（街头暗唱）、流莺等。

“一楼一凤”是最具香港特色的色情业。另外，内地来港旅游者，常会在街头看到“怡春别墅”、“香暖公寓”、“春泉小筑”之类的招牌，并标明在几楼几室。游人甚觉奇怪，这叫什么别墅？

香港色情业的配套服务，可谓完备至极。除凤姐有室有床外，流莺、野鸡，还有兼卖身的应召女郎、伴游小姐、舞女、吧女类，大都无独室香床可供卖淫。这些别墅、小筑就是为这些男女临时出租服务的，进去还可

以浴身、看淫秽录相等。

有人估计，香港从事色情业的女子有10万人左右，其中职业妓女、兼职妓女约2万人。数字惊人！

这么多的卖淫女子，来自何方呢？

长期以来，香港基本上是“本地鸡”的一统天下。除少数为黑帮逼迫外，大部分是自愿下海的。她们开初是半色情场所的收银员、侍女、吧女、带位员等。薪水较低，与色情女郎的高收入形成强烈反差，造成心理不平衡，加之耳濡目染，见怪不怪，慢慢滑向卖春直至卖身。

近10多年来，香港劳务费上涨很快，妓女的服务费亦水涨船高。于是，“境外鸡”纷至沓来。

来势最猛的是“南洋鸡”，其中以泰妹阵容最大。她们入港的渠道，一种是由蛇头带领偷渡，入境后再卖给本地操淫业的黑帮；一种以劳务输出的合法身份入境，来港做女佣，或兼职卖淫，或跳槽专职，女佣以宾妹最多，但姿色不及泰妹；还有一种持短期旅游证件来港卖淫。

泰妹以“价廉物美”，打得“本地鸡”落花流水。深水埗警官傅理曾向传媒透露，外籍妓女与本地妓女的比例，1990年为4%，1991年为56%，1992年为86%，增幅惊人。外籍妓女中，以泰妹最多。

1992年，警方拘捕外籍妓女1314名，大部分是泰妹。

近些年来，来港卖淫的内地妹也在逐年增多。入境渠道多为：蛇头带领偷渡；短期旅游；被骗嫁假新郎等。

香港的薪酬及消费水平已接近欧美，加上物以稀为贵，欧美的“洋鸡”也相中这块销金窝。“洋鸡”多住在尖沙咀的高级酒店，所以收费较昂，港客“崇洋媚外”，故不吝银纸，前去“洋鸡窝”逍遥。

香港娼妓史有百多年，禁娼史亦有百多年。禁而不绝的根本原因，是部分港府官员及司法界人士私下认为：香港是个男性多于女性的移民社会，色情娼妓业的存在，可作为减少暴力型性犯罪的缓冲器。更有一些官员及人士信奉“无娼不昌”的逻辑。

卖淫嫖娼，对社会危害极大。且不说有伤风化，还是传播性病的罪魁祸首。至1993年6月，香港爱滋病患者为83人。其中53人丧命，另有爱滋病毒感染者369人！

香港扫黄禁娼，屡禁不止。在这些可怕的事实面前，港府及警方，该拿出什么新举措？



## 第四十一章 马会博彩 骏马奔腾人疯狂

香港马会每季鸣锣开赛，马场内外人山人海，人们喧声震天，如癫如狂。有人赌马，亦有人毒马，更有人造马。为何要毒马？又如何造马？马案扑朔迷离，令人发指！寒士白丁，一旦中彩，即成暴富。那么，真正的赌马大赢家是谁？一马迷作对联“以赌谋善善非善，设局迷人非人。”谁解此中意？

### 菲律宾女佣

每逢节假日，香港中环皇后像广场、遮打公园、爱丁堡广场、卜公码头一带，聚集着数万皮肤微黑、衣着简朴、个子偏矮的中青年妇女，她们就是菲律宾女佣，或称宾妹。宾妹来这里互诉思乡之情，交流信息，有的还兼做小贩。

香港从70年代起输入外籍女佣。原因是香港妇女职业化，出家工作，而本地劳务费偏高，不易请到女佣，故先后从11个国家输入女佣。1980年总数为1万人，1992年增至8.5万人，其中宾妹7.6万人，1995年，宾妹已达12万人。宾妹走俏，是因为她们受教育程度较高。据香港入境事务处统计，1991年，6万宾妹中，33%中学毕业，55%受过大学教育，她们一般都能讲流利的英语。泰国、印尼、马来西亚等国的教育发展程度不亚于菲律宾，这些国家经济较发达，文化程度高的女性工作好找，工薪较高，故来港做女佣者，多是文化程度较低者，故不似宾妹更受雇主欢迎。

香港女佣月薪，1990年后的最低标准为3000港元（现在通常能拿到4000港元），并受法律保护，雇佣契约列明最低月薪及应享福利：一周一日假，一年11天公假，服务满12个月后，享有7天带薪年假，雇主包食宿，提供医疗费、雇员回国休假旅差费，并且，雇员若无严重过失，雇主不得随意解雇。法律规定，外籍女佣不得从事违例工作（兼职或跳槽从事其他职业），若发现，雇主和雇员都可被检控。

香港有些雇主家住房较紧，故另出津贴让女佣外出租住，她们往往多个人合租一单元。愉景湾住宅区的捻树湾村住了大量的宾妹，故有人叫它宾妹村。

近年来有关宾妹的投诉逐年增多。原因是多方面的：雇主脾气暴躁，态度恶劣；雇员英语差、身体差、品行差；宾妹进入花花世界，与在家乡的丈夫感情疏远。投诉案，1981年59宗，1984年821宗，1990年突破3000宗。绝大部分宾妹安分守己，勤勤恳恳。她们节假日做点小买卖，情有可谅。只有少数以各种渠道去打工。还有极少数白天做女佣。晚上去做街头暗娼。

本书第九章，曾谈到香港马会的早期历史。香港赛马会成立于1884年，二战后获英皇恩准，故马会的全称是英皇御准皇家赛马会。

早期马会重要的事件是：1890年，马会设立博彩彩池；1918年火烧马棚惨案，罹难肯600人；1927年首次接纳华人会员；1931年，马会设立专职办房经营管理。

战前，赛马被视为西人和上等华人的高尚娱乐，赛马并未为马会赢多少钱。马会为非盈利组织，但也亏损不起。常年性赤字，一直是困扰历届马会的痼疾。战后，马会才交上好运，成为香港盈利最大的非盈利机构。

### 赛马疯狂

日治时期，日本人为了维护市景的繁荣，“恩准”赛马。日本人对赛马

是外行，而英人不是离港，就是被囚。赛马起骨干作用的是昔日华人会员和骑师，1942年，香港赛马首先采用中文。到战后，英人重执马会大权，中文作为马会用语已成既定事实，故战后赛马中英文并用，马名骑师名皆有中文译名。

这一举措，为赛马普及到华人大众中起了决定作用。华人看赛马、赌马、听赛马现场直播，不再丈二和尚摸不着头脑，兴趣日隆。

马文化应运而生，传媒愈来愈关注赛马，到现在，专门性的“马报”、“马刊”有30多份，其他综合性报纸大都辟有“马经”专版。主持人是马评家，他们撰文预测赛马、报道赛马、总结赛马。此外，还有形形色色的马经专著充斥于书店报摊。赛马电视转播权力亚视购得，逢赛必播，众多马迷无须购券入场，坐家中便能一睹骏马飞驰的精彩场面。

马文化为赛马赌马狂潮推波助澜。

入场券收费，1890年至战前，大众棚每位1港元。那时，先施百货公司店员月薪才6港元，1港元的入场券，对升斗小民来说，是一笔昂贵的费用，战时，通货膨胀达10倍，战后普通员工月薪有数十至100港元，公众棚每位3港元，就不算贵了。

1951年，马会改建大厦及看台，后又配置电子计算机，公众棚改力5港元，后又增至10港元。但这一时期，普通员工的月薪，由几百逐渐涨为上千。相比下，入场券更是小数。草根黎民欲入场观马赌马，不再为这点钱计较。

马迷下计较钱，却计较时间。不少马迷因工作性质、路途遥远（尤住在新界、离岛者）等原因，不能亲自赴港岛跑马地入场赌马，甚感遗憾。

在香港，只要有求，必定有应。于是，就有人在外围设档赌马。档主或是黑帮人士，或为黑帮所控，均是财大气粗者。档主即庄家，与马迷尤其是大豪客对赌。也有档主代向马会投注，输了则由马会赔钱。马档多设在陋巷或偏僻乡镇，以防警方清扫。

外围赌马直接影响马会投注，警方当然会全力扫荡，总是清扫不净，死而复燃。1973年，马会以赌制赌，在外围设立投注站，并增设投注形式，投注站遍及港九新界各区。

1973年，赛马实现职业化。后来不断添置设备，最引人注目的是巨型电子幕墙显示器，马迷所需的信息，上面随时反映，一目了然。同时在九龙沙田兴建一座现代比赛马场，于1978年启用。香港赛马场进入世界先进行列，实现了职业化、电子化、企业化、多样化。

香港的马季，从头年中秋节前，一直到次年端午节前后，暑大停赛。马季赛马，跑马地与沙田两处赛马场交替进行，赛马场喧声震大，马迷如癡如狂。外围赌马者，或守在电视机旁，或听袖珍收音机，亦如醉如痴，狂喜懊丧，一览无余。

赌马赌智赌运，一旦中头彩，即成暴富。善良且嗜财的马迷怎会料到，一匹明明看好的良驹，却马夫前蹄？是眼力不准，还是赌运太劣？缘何发生这么大的误差？

## 毒马造马

先谈毒马案。

外围赌马，在官办投注站设立前盛极一时。场内赌马，无论哪匹马输赢，马会所获的佣金总是固定的，即力总投注额的7.4%。外围赌马则不同，档主是庄家，马的输赢，与庄家的盈亏有直接关系。如果众赌客投注的那匹马中了头马，庄家就要大出血。规律是：赌客赢，庄家输；庄家胜，赌客败。

对场内赌马者来说，马的输赢，与他们的输赢也有直接关系。奖金总额比例不变，但是谁赢谁输，就要看各人的眼力和手气。

60年代投注“贴士”(指南)一纸风行，通常马迷要买一份以至数份马经报纸，再根据马评家提供的贴士投注。只要是众贴士看好的热门马，十投九中。

然而好景不常，马评专家马失前蹄，屡侧屡误，胜出者反而是众专家冷落的冷门马，按贴士投注的马迷纷纷落马，叫苦连天，致使贴士信誉一落千丈。

赛场上，一些连创佳绩的良驹，临阵出现疲态，降为劣马；而一些平时赛绩平平的马，却斗志昂扬，风驰电掣，一马当先后来竟发展到“大热必倒灶，场场皆爆冷”的奇怪现象。马迷怨声载道，乾指马评家；马评家有苦难言，只得指责马会管理不善。

马会疑窦丛生，联合警方明查暗访，至70年代，终于破获毒马案，真相大白。

原来有两帮毒马集团，分别为不同的庄家所控。他们各自下毒，对象皆是行家与马迷看好的热门马，毒量有所控制，使马慢性中毒发作，陷于疲态，落于败绩。这样，庄家就能稳操胜券，屡赌屡赢。据查，单在1969至1970年的马季中，两帮集团先后对53匹良马下毒手。

“走多夜路总会遇到鬼”，有一次，两帮人几乎同时对一匹名为瑞士小姐的马下毒，瑞士小姐双重中毒，赛时疲惫不堪，赛后两日便暴毙。兽医验尸，证实此马死于砒霜中毒。警方未打草惊蛇，严密监视。两帮毒马集团见毒死马匹，从此联合起来，合成一股，依然对马匹投毒。

1970年11月，中央裁判署审讯马夫张勇华、陈鸿明，无牌医生邓辅民，茶楼伙计林旺辉。

1971年2月，警方拘捕骑师彭利来、马夫秦礼权。彭利来为毒马集团头领，葡籍人，红牌骑师。彭被判监禁两年，服刑3个月被查出患有肠癌，提前获释，病死加拿大。

毒马集团的后台老板为外围赌档庄家。警方查无结果。据说，就是毒马集团的成员也不知幕后策划者是谁。他们接到神秘电话，又收到神秘酬金，利令智昏，毒马相报。

毋庸置疑，庄家必是黑帮人士。

毒马案的破获，促使贴士信誉回升。

然而，马评家提供的贴士，不再像初期那么灵验。马会在1973年实现了赛马职业化，对马匹实行统一管理，淘汰一些较劣的马。在赛马业余性阶段，常会出现马匹良莠不齐的现象，马评家对热门马、冷门马一般都能看准。现在却不同，众马实力大致均衡，常会令马评家走眼。于是众说纷坛，莫衷一是，马迷不知信哪家的贴士才好。

中彩靠运气，运气不可捉摸，不为人的意志而转移。

偏偏就有人起妄念，让赛马的胜负输赢，按自己的意志为转移——这

便是造马。

于是造马事件频频发生，马迷投注不准，马评家屡屡失算。马迷与马评家怒气冲天，投注额下降，马会收益大大受损。

1988年，警方破获“杨元龙造马案”，并拘捕造马集团的商人陈维康，骑师陈文就、陈毓培、黄润生等4人。杨元龙却在法网之外。舆论沸沸扬扬，传媒指出：造马集团的魁首并非杨元龙一人，而是一个富商俱乐部。

杨元龙是上海帮纺织家，他热衷赌马，并且逢赌必胜。其诀窍在于造马，以金钱为饵，诱使骑师在赛马中人为造成输赢结果。杨元龙与他的富商朋友，购买大量彩票，从而获得巨额彩金。杨元龙等大赢，众马迷所得彩金自然会大减。

造马案除拘捕的陈维康4人外，还涉及富商及骑师多人。他们在跑马地、沙田赛马场造马长达两年（1984年1月20日至1986年2月19日）。陈维康等4人，均被判入狱。

经高等法院聆讯后，法官裁定杨元龙罪名成立。杨元龙承认六项罪名，被判入狱两年，缓刑两年，另罚款540万港元。

### 谁是赢家

香港马季从当年初秋到次年初夏，每周一般两次赛马，每季60多个赛马日，每日数场，全季约500场。马迷扑水（找钱），每季有500次机遇！

投注项目五花八门：独赢、位置、孖宝、孖Q、孖T、三重彩、三宝、过关、连赢位、六环彩以及各种杯赛。每项又有单式、复式、胆拖以及普通奖、特别奖之分。每一场赛马，又有多种彩奖向马迷招手，诱惑力之大，可想而知。

并且，投注点遍及港九新界，每个投注点均有10多个窗口。为方便旅行在外和境外马迷投注，马会开设电话投注项目，马迷先存一笔款在指定帐户，投注只需电话告之。目前，电话投注户有30万户。

每注单式马票10港元，复式、胆拖、过关金额要高出6倍至30倍。

10港元马票，今日再穷的港民都拿得出，实际上，马迷投注，通常都有数百元至数千元。尤其是场内贵宾席的大豪客，一掷就是数十万元至数百万元。

投注总额的81.9%反馈给投注者。彩奖实际上是一次财富的再分配。赢者欢呼雀跃，输者垂头丧气。赢马叫掘草皮，输马叫铺草皮——意为输掉的钱用于马场铺草皮的费用。

赌马以小搏大，一旦中头彩、重彩，回报甚巨！然而，从整体来说，马迷都是输家，投注总额的18.1%给马会和政府攫去！

在80年代的10个马季，马迷共投注1813亿港元，马迷中的幸运者赢回1487.9亿港元。那么，输掉的共有335亿港元——马会和政府才是大赢家（马会佣金、政府博彩税分别占总投注额的7.4%和10.7%）！

进入90年代，马会的投注总额逐季飚升。1991年至1992年的马季，67天赛事，投注总额高达556.2亿港元。而全季政府博彩税所得60亿港元以上，马会佣金也超过30亿港元。

马会是非盈利机构，所得佣金，除用于行政开支外，以大部分投入慈善事业，马会是香港最大的慈善组织。

博彩税是港府重要的财政收入，数额之巨，列利得税与关税之后，为政府第三大税收来源，被誉为政府金矿。

港督葛量洪曾说过一句饶有意味的话：“控制香港的，是港府、汇丰、怡和、马会，排名不分前后。”

一位马迷更说了一句饶有意味的话：

“以赌谋善善非善，设局迷人非人。”

“一将功成万骨枯。”用这句古诗来形容香港股市的某种情形，可谓十分贴切。

## 第四十二章 商界猛人 霍氏淘沙卖楼花

霍英东“胆大妄为”，设想一些不可能办到的事。别人现房现卖，他的物业还是空中楼阁，就要“拆骨”预售，叫买主乖乖掏钱。事实证明，他的空想不但能变成现实，还大受欢迎，一时，香港卖楼花遍地开花，蔚为大观。霍氏一只手卖楼花，另一只手却探到海里淘沙，这又是一桩“胆大妄为”的事！

### 土地批租制度

香港自开埠以来长期采用土地批租制，出租土地多数采用公开拍卖、价高者得的办法，通过拍卖，使土地商品化，进入市场。这是香港政府土地政策的基础。准备拍卖的土地包括住宅楼宇和工商业楼宇用地，每年举行多次拍卖，拍卖土地的时间每年预告两次。用作兴建公屋或发展公共事业以及慈善用途的土地，不采取拍大方式，通常采用私人协议方式批租，政府只收取部分地价或免收地价。还有一些特殊情况，例如用协议方式批出中银大厦用地，按市值收地价，但规定不得转手出售。

除公开拍卖外，还有公开招标承投的办法。政府公布招标的地段，投标者并不需要公开报价，彼此互不知道对方出的价钱，仍是高价者得。招标土地大都是投资庞大、用途比较特殊的，如兴建加油站、多层停车场、戏院等项的土地。在公开招标中，地价比较便宜，但投标者必须提交详细的开发计划并得到港督会同行政局的批准，才能得到土地。这种安排是为了使土地得到最有效的开发。有时投标者虽然出价略低，但因所交的开发计划较为合理，也有可能中标。

根据《回收官地条例》，政府可因发展公共设施（如兴建地铁、进行填海工程、扩大马路、修建公园）的需要，向承租人收回已批准的土地，但必须按现时地价作出补偿。

这种拍卖、投标的土地批租制度，其最大作用是配合自由市场经济，借助市场调节的力量，使稀少的土地资源得以最大限度地发挥其潜力和效益。通过批租制度，港府完全可以控制土地供应量，从而维持拍卖价格的高水平，保证庞大的土地收益。它可以增加政府收入，为低税制提供稳固基础。但同时地价、楼价、租金的高涨却使各行业成本提高，增加市民生活负担，影响香港产品在国际的竞争力。

1954年12月20日，农历黄道吉日。

这一天，香港商业巨子霍英东，甩出120万港元巨款，在繁华的铜锣湾购置了一幢大厦。一个出身艇户的贫寒之士，一个命途多舛的冒险猛人，从此步入人生最辉煌时期。

他仍是一个商界猛人。

### 创售楼花

霍英东购入大厦，即注册创办立信建筑置业有限公司。“立信”二字，取自“立足于信誉”之意。

霍英东看好香港的房地产业。香港是弹丸之地，40年代末人口急剧膨胀到200多万，住房紧张；香港工业开始起步，工业用房奇缺。香港的地位已趋稳，人们热衷于购置物业。房地产大有可为，拥有物业，不愁找不到买主。然而，房地产投资浩大，朝鲜战争时运售战余物资积攒的所谓“巨

资”，难以在房地产业大展拳脚，谈何“立信”？

当时，房地产商与住户之间的交易，通常是现卖现买，这对买卖双方都非常不易。作为买方，须一次性交清房款，动辄数十万元，不得拖欠，亦不得赊帐，如买方手头资金一时较紧，买房计划就得泡汤。作为卖主，须物业大功告成，持有现房才能收买主的钱，这样，在置地建房的整个过程中，全得倚赖自筹资金运转，房地产商常陷入资金周转困难的窘境。并且，房建好，市场发生变化，房卖不出去，还要照付银行利息，房地产商只好跳楼了——风险实在太大了。

霍英东洞悉出过去的弊端，决计大胆革新，创立预售楼花、分期付款的办法。所谓楼花，就是将尚未建筑的住宅、工商楼宇分层、分单元预售出去。霍英东这一招，大受用户欢迎，开发的物业，在蓝图阶段就抢售一空！

那时一套住宅单元，约1万至2万港元。普罗大众收入低，要一次拿这么多钱确实很困难。如果预购楼花，欲置1.2万港元的楼字单位，首期只要交6000港元。而当时租房住，顶手费(保证金)为房价的一半，也要拿出6000港元。买主购得楼花，以后每月缴300港元，20个月后能得到一个单元的现房。300港元的供房费，与房租费差不多，而租房者住到老，都还是寄人篱下。两者对比，天壤之别！

霍英东印了很多宣传小册子，既介绍他开发物业的地段、结构等详情，更不遗余力地宣传楼花的种种优点。霍氏首创预售楼花以及小册子宣传，这两者都成为以后地产界竞相效仿、极为流行的做法。

卖楼花加速了霍英东有限资金的周转，实现了他的“花小钱办大事”的构想。如开发一幢物业，建筑商估算建筑费为100万港元。霍英东先付10%的首期——10万港元。霍氏对将建成的物业估价250万港元，预售楼花可得首期125万港元，付建筑商的余款绰绰有余。物业建成，约两年收齐全部款，除去一切费用(建筑费、贷款利息、行政费用等)，大约可净赚100万港元！

霍英东开创卖楼花，加上银行界创立按揭制度，加速了物业销售，加快了资金回笼，商界见猎心喜，纷纷涉足房地产。房地产热，又大大加速了香港经济的发展。

1995年暮春，拥有60余间公司的超级大富豪霍英东，在会见《一代商圣——霍英东传》一书作者冷夏时说：“人们谈到商人时，往往关注他的身家，而忽视他在经商过程中做过什么有意义的事。在香港，我当然算不上最大的地产商，我也不太计较我有多少物业，从中赚过多少钱。最叫我欣慰的，大概算我率先卖楼花，香港的地产业有现在这个样子，楼花是有一份功劳的。现在内地搞房地产，楼花也大行其道。”

冷夏说：“怪不得有人叫你为香港的楼花之父。”

霍英东笑道：“这我不敢当，在我之前，政府向业主收税，就采取分层分单位计算，另外也有人将物业拆骨预售。但是，将预售楼花制度化的是我，大张旗鼓作宣传的是我，最早把楼花炒出名的也是我。我当时并没有设想卖楼花会给香港带来什么影响，只是我手头很紧，便大胆妄想，楼还没建就卖出去，用人家的钱为自己赚钱。”

从当时的角度，霍氏确实是个鲨胆(大胆)猛人。楼花一枝独秀，地产蓬勃发展。1961年的银行挤提风潮，1965年的银行危机，地产曾一度受

挫，但很快反弹，发展势头愈加迅猛。霍英东更是义无反顾，捭阖猛进。然而，1967年的香港事件，却使霍氏陷入意想不到的困境。

霍英东出身贫寒，朝鲜战争时，将战余物资卖给内地有关部门，与中共人士多有接触，结下情谊。他致富后，不忘其苦出身，处处尽己所能维护劳苦大众的利益，成为他们的代言人，被人们称为“香港代表”。

1967年的香港事件中，霍氏同情左派，观点与港府相左。右派对霍氏非常不满，决定拿霍氏开刀。

其时，位于九龙天星码头旺地、由霍英东兴建的星光行大厦落成。星光行是霍氏的出租物业，未建成已租户盈门，霍氏尽悉租出，稳坐钓鱼船。可待霍氏正式招租时，租户全部收到“忠告”电话，言称租用星光行的写字间，电话开通将遥遥无期。电话公司是英资公司，在它背后是众多时势赫赫的亲英人士，甚至包括港府的要员。电话不开通，生意就无法做，结果，租户都吓跑了。

星光行租不出去，霍英东忍痛割爱，低价卖给怡和洋行旗下的置地公司。这时，一度陷于低潮的地产业复苏，租房者如云，置地在半年间将数百间写字间全部租出。霍氏白白付出3000万港元损失的代价。

## 下海淘沙

霍英东涉足淘沙业，始于50年代末。

房地产业蓬勃发展，对建筑材料的需求与日俱增。霍氏的立信，本身就是一间建筑地产公司，对建材的走俏，更是体会深切。也许是霍氏从小在水上生活，他看中的行业是海底淘沙。

香港没有大河平川，故无河沙资源。海滩有的是海沙，但政府实行保护政策，不允许任意采掘，要留以做海滨浴场和景点。香港建筑用沙，一部分是用船从境外运来，一部分是海底淘沙。

业界视淘沙为畏途。那时普遍是手工操作，用特制的铲具，探到海床取沙，既吃力，工效又慢。霍英东最初也是手工淘沙，海沙是廉价商品，他不可能开高工钱。每逢运煤的侮轮抵港，工人都跑去卸煤，霍氏租的十几条淘沙船就空在那里。不久，霍氏采取承包法，还是不见起色。

友人劝霍氏唔掂（难以维系）就索性执笠（收摊），反正没投资几个钱。谁知霍氏“发猛”，一下子抛出7000港元，从海军船坞买来挖沙机，让友人吓了一跳。采用机械淘沙，工效大大提高，霍氏继而改进成机船淘沙，并去欧洲订购现代化淘沙机船。

霍英东很快就成为香港淘沙业巨擘。他稳执淘沙业之牛耳，其势无人可与争锋。经营过一段时期，霍氏发现，亏损也是他最大。香港的劳务便宜，手工淘沙效率低，成本也低。香港建筑市场看好，许多人用旧船从境外运沙来港，迫使沙的价格高抬不起。在这种情况下，霍氏的高价沙只能削价销售，造成持续赤字。

“我一生犯过两个重大错误，一个是去东沙岛打捞海人草，一个就是海底淘沙，这两个都是跟海底掘宝有关。”霍英东在与冷夏的交谈中说道。

那么，霍英东是否不再从事与海相关的事业了呢？他没有这样做，他已经有一支掘沙船队，有荣公司积累了丰富的掘沙经验。霍英东积极去承揽与海相关的工程，承揽的第一项大工程是海湾水库淡水湖二期工程，为



水坝加高，并在石面铺上5米厚的海沙。

其后，他又承包了填海工程，建造码头、避风港，铺设海底煤气管道及海底排污管道。不少工程需挖深清理海床，他的大型挖沙船大显身手，采掘的海沙卖给建筑商。霍氏一石二鸟。

霍氏还把触须伸到东南亚，开港填海修坝，他的挖沙船又派用场。

## 体育富翁

香港的超级富豪中，热衷于体育活动的，首推霍英东。

从皇仁书院读书起，霍英东便与足球结下不解之缘。他喜欢踢球（足球）、睇波、讲波。50年代，刚刚成为富翁的霍氏，就从并不宽裕的私囊，掏钱资助并亲组有荣小足球队。在他的精心培育下，有荣队从众多的球队中脱颖而出，曾打遍港澳无敌手。到60年代，霍氏又组建卓然队，并亲任该队的中锋，卓然很快成为香江波坛的一支劲旅。他的足球队，每年活动经费均在100万港元以上，全由他私人掏腰包。

霍氏一直对世界足坛将中国排斥在外耿耿于怀。1974年，霍英东邀请国际足联主席和秘书长赴京。当时周恩来住院，邓小平挨批，中国官方竟没有一个人接待。他们下榻在北京饭店，却不能住进贵宾东楼，只能住在普通楼。国际足联主席，到哪国都是国家元首和政府首脑接待，何曾受过这种冷遇？霍英东极为尴尬，竭力解释，仍难息其怒。

尽管受此挫折，霍英东爱国热情丝毫不减。同年，他赴德黑兰参加亚洲足联理事会，为恢复中国在国际足坛的合法席位据理力争。历史的潮流不可逆转。理事会最终以连续三个3/4多数票，通过同意中国加入亚足联的议案。

1979年，在日本召开的国际奥委会代表大会上，中国被剥夺30年的合法权利得到恢复，霍氏大受鼓舞，自此大力赞助中国的体育事业。

1984年10月，霍英东在北京举行的记者招待会上，宣布捐款1亿港元，作为中国体育事业发展基金。

1985年，霍氏飞赴洛杉矶奥运会，为中国体育健儿“壮威”。1986年，霍氏捐资3500万港元，在广州中山大学建立中国高校第一座现代化体育训练中心。

1990年北京举办第11届亚运会，霍氏捐资1亿港元建造英东游泳馆。

霍英东除喜欢足球外，还热衷打网球、羽毛球。1972年至1977年，他6次获得香港网球公开赛双打冠军。霍氏已70多岁，每天仍不辍锻炼，在运动场健步如飞。

霍氏在体育界担任的重要职务有：香港足球总会会长，亚洲足联常务理事，国际足联执委、理事会理事，世界羽毛球联合会名誉会长等。

## 天鹅高飞

在广州市珠江北岸，有一座五星级酒店——白天鹅宾馆。宾馆高达34层，裙楼3层，气势宏伟，富丽堂皇。建筑造型富有现代气息，步入大堂，却呈现出一片极具民族风格的室内园林景致，3丈多高的人造瀑布飞流直下，假石山上，为一亭阁。这座宾馆，先后接待过20多位国家元首和政府

首脑，是霍氏在内地投资的一座丰碑。

70年代后期，霍英东频繁来往于内地、香港，对内地的旅店业深有感触。广州作为南中国的大都市，与国际间的交往将会日益密切，现有的宾馆，远远适应不了未来的发展。

1978年，霍英东向广东省、广州市的领导提出建议，在广州建造一间国际一流水平的宾馆，立即得到省市领导的赞许。霍英东即在广州考察选址，发现广州火车站等地方缺乏浪漫情调，便把视线投向珠江岸边。沙面江畔，有一片淤塞的沙滩，杂草丛生。可这里却有一个古老的传说，白鹅潭上，黄萧养骄白鹅。这就是孕育神话的白鹅潭，理应让白鹅冲天飞翔——建一座耸入云霄的白天鹅宾馆！

宾馆由霍英东和广东旅游局共同投资2亿元兴建，1979年4月10日签订正式协议书。

广州第一次建这么高档的大型宾馆，设计施工中遇到不少麻烦事。比如“备战”观念在某些领导头脑中根深蒂固，他们提出要在楼顶安装高射炮，令人啼笑皆非。香港的建筑师不熟悉内地的情况，而内地的建筑师却按内地的国营单位考虑设计方案，提出要建职工宿舍、托儿所、职工食堂、自行车棚、车队车库等。霍英东为了让内地的建筑师迅速跟上国际水平，大胆地把设计任务交给他们，并组织他们赴港参观酒店建筑。对施工单位，霍英东也是力主交给内地的建筑公司承建。

霍英东“胆大妄为”，拿这么大的工程交内地的设计施工部门试手。事实证明，它们没有辜负霍氏的厚望。

最大的麻烦是，除了砂石水泥钢筋，绝大部分建筑及装修材料，都要从香港和世界各地采购运来。

宾馆尚在建设中，宾馆管理交予谁管理，这个问题已经摆到桌面上来。香港的高档酒店，通常是交亚洲或国际间负有盛名的管理集团管理的，如希尔顿、喜来登、假日、香格里拉，等等。交集团管理，签约起码是10年以上的期限，集团拥有一切人事权财权，并从营业总额中抽取管理费。那么，内地中国人，何年才能管理与国际旅店业接轨的酒店宾馆呢？

霍英东和广东旅游局的领导，都倾向于自己管理。事情就这么定下来，调配招聘了2000名员工，培训实习，并派骨干到香港去“打工”取经。

宾馆于1982年10月试行部分营业，1983年2月正式营业。

霍英东极力主张对大众开放。当时，内地没有一家宾馆与高级招待所对大众开放。这些地方，只有外国人、华侨、港澳同胞以及内地相当级别的官员才能进出，享受用餐住宿。霍英东对1978年发生的事情记忆犹新，他从北京观看全运会回港，途中在广州停留，住进政府宾馆。他的亲友冒雨赶来看他，却被堵在门外，一一排队登记，严格审查后，再一批一批放人。忘记带证件的，只好冒雨返回。

霍英东提出开放白天鹅，遭到很多“好心”同志的反对，他们担心会秩序大乱，混进不三不四的人，在外宾面前丢中国人的丑，并影响外宾与首长的安全，降低白天鹅宾馆的声誉。说到底，他们的种种理由，皆出于“官本位”。

这在当时的内地，很符合逻辑。霍英东却认为很不合逻辑。在香港，若是这样，早就要关门倒闭。

霍英东坚持让大众自由进出，一切收费服务，实行“金钱面前人人平

等”。

宾馆正式开放之初，确实人山人海。有人向霍英东汇报这“不妙”的消息。霍英东道：“参观的人多是好事，国际一流的宾馆，就该让所有的广州人见识见识。”渐渐，纯粹来看稀奇的人少了，来的人多是为消费而来。

宾馆开放8年，接待客人315万人次，开房率达76%，营业收入9.2亿多元，盈利3亿多元。

1985年，白天鹅宾馆正式被“世界一流酒店组织”接纳为成员，成为中国内地第一间世界公认的一流酒店。1990年，该宾馆被国家旅游总局评定为国内首批三家五星级酒店之一。

许多专家认为，白天鹅的意义除了经济效益外，重要的是它引进了国际一流酒店的先进管理经验，开了国内宾馆对大众开放的先河。

### 走出阴影

出身贫寒的霍英东，无疑是一位商界成功人士。据1996年第3期《资本》杂志报道，霍英东拥有80余项投资和大批物业，身家高达250亿港元。

一般说来，超级大富豪都能较多地获得港英当局的荣誉，偏偏霍英东属于异数，他未担任港府的任何公职，更未获得任何英方的荣誉。

有关个中的缘由，香港传媒及舆论有多种说法，现作一些客观介绍。

有人认为，霍氏在朝鲜战争期间，运军火卖给共产党，用于朝鲜战争打击联合国军，使英方大为恼火。也有人认为，这只是事后推测，认为霍氏不该发那么大的财而臆断之，当时涉足与内地做生意的人数不胜数，偏偏揪住霍氏不放，似乎不公平。还有人认为，即使霍氏运的是军火，也无可指责，他是作为中华民族一分子做出的义举。

霍英东一再声称，他运往澳门转口内地的物资，仅仅是用于民生。

1967年香港事件，霍氏又被卷入漩涡。有人指责霍氏积极支持左派。霍氏认为他只是同情左派，并不希望香港发生动荡。

传说港英当局几次要对霍英东采取行动，但最终并没发生什么，只是未给他任何荣誉。故有人推测，港英当局想这样做，而又不肯这样做，怕引起中共的抗议。

1985年，东方海外航业公司面临破产，霍英东注资11.56亿港元。港方人士认为，这笔资金来自北京，霍英东是中方在港的代理人，注资的目的是托市，维持香港的安定及繁荣。

1991年深秋，一则新闻充斥香港报章，引起轩然大波。一篇文章称：

“1991年11月下旬，霍英东庶室冯坚妮之子霍文芳，在美国被控串谋偷运1.5万支AK47自动步枪进入美国。对贩卖军火所得的240万美元，进行‘洗钱’活动。41岁的霍文芳与另外三名被告被美国执法机构收押，不准保释，排期1992年初聆讯。据美方国际机场的负责官员指出，初步调查结果未有证据显示，霍文芳的行动与霍英东有关。”

霍英东的发言人发表声明：“霍文芳有自己的生意，很少与父亲来往。”霍英东发妻所生的次子霍震寰更向报界发表声明：“霍文芳原非姓霍，彼此没有血缘关系，霍文芳一向在外面有自己的事业，今次闯祸不是第一次，可能他不知商场险恶。”

霍英东爱国爱民族，数十年忠诚不渝。他受到党和国家领导人的高度

赞扬，他自己也成为国家领导人之一，担任全国政协副主席。为表赤子之心，他捐出的最大一笔善款，是1984年设立10亿元的霍英东基金，每年基金收益的1亿元赞助中国医疗事业。

1997年香港回归在即，那些伴随他几十年的阴影，那些传言形成的压力，也该会随着英国退出香港政治舞台而烟消云散。（详情请参阅广州出版社出版、冷夏著《一代商圣——霍英东传》。）

这是一个新楼盘推出时，人们在32度高温下排队争购的场面。

## 第四十三章 义结金兰 三剑客劳燕分飞

三剑客，即为郭得胜、冯景禧、李兆基，他们结盟联手，创办新鸿基企业公司。公司大见成效，三位挚友却分道扬镳，为的是哪般？冯景禧投身证券银行，为香港金融界阿哥。郭得胜和李兆基仍执着地产，高出低吸，步步登高，皆成为香港地产业的巨擘。有人说他们的资产超过香港首富李嘉诚，谁敢相信？

### 房地产花絮（一）

#### 公屋

香港公屋产权归政府下属的房屋委员会，拥有62万个出租单元。欲租公屋者，需在港住满7年，没有私人楼宇，月收入较低（如1990年4人家庭6600港元），方可申请。租金低于市面房租。港府于70年代后期推出“居者有其屋”计划，主要面向家庭收入超过申请公共廉租屋的限额，但又买不起私人楼宇的中下收入者。同时鼓动公屋租户家境转佳者申请购买。政府建的居屋以成本价出售，是私人楼宇售价的2/3左右。

#### 地产商土地来源

一、参予官地竞投；二、买旧楼夷平清出地盘；三、购入“换地证书”换地；四、参与填海造地，最典型的是置地公司。

#### 炒楼花

炒楼花是在买楼花基础上衍生出的，最初买楼花者是置业自用，后来发展为投机行为。炒楼花者，是看好楼价会上涨才买，只需预付楼价的小部分，往往可以获大利。如楼价是100万港元，炒楼花者只须预付20%的楼价（即20万港元）就可购得楼花。假设楼价在楼宇完工前上涨了30%，即30万港元。炒楼花者在出卖时可得50万港元，获利率达150%。炒楼花加剧了房地产市场的投机性，香港出现职业炒手和集团炒家。楼花走俏，常常出现轮侯排队甚至大出打手的现象。

#### 香港写字楼商铺租金水平

据利比测量师事务所提供的资料，1990年世界主要城市的写字楼每月每平方米租金排名是：1、东京219美元；2、伦敦117美元；3、苏黎世88美元；4、香港83美元；5、巴黎81美元；6、新加坡76美元；7、日内瓦68美元；8、马德里66美元；9、法兰克福59美元；10、米兰57美元。

商铺每月每平方米租金：香港619美元；东京415美元；伦敦411美元；纽约380美元；新加坡376美元；巴黎347美元；苏黎世337美元；悉尼332美元；日内瓦306美元；墨尔本266美元。

香港地产三剑客——郭得胜、冯景禧、李兆基。

在未涉足地产前，这三位“广仔”，只是香港默默无闻的小商人。三人义结金兰，合股投资，其势冲天，后又分道扬镳，各执己业，成为香港商界赫赫有名的人物。

三剑客，成为香港商界的一段佳话。

### 不甘沉寂

老一辈香港人或许记得，40多年前，上环有一家鸿昌合记杂货店，店主就是六八十年代叱咤香港地产的新鸿基老板郭得胜。

郭得胜是广东中山县人，1911年生，念过几年私塾后，便随父走南闯北做洋货生意。抗战时期，一家人逃到澳门，开一家信发百货商行惨淡经营。

日本投降，来澳门避难的外地人纷纷返回原地。郭得胜来返回广东，而是举家迁往满目疮痍的香港。他在澳门时认识了不少香港人，谙知香港的过去，他觉得唯有去香港才能实现他成为巨富的梦想。

郭得胜既“好高骛远”，又脚踏实地。他在上环觅得一间铺位，开设鸿兴合记（后改为鸿昌合记）杂货店。香港杂货店多如牛毛，许多人开了一辈子，也只是个“土多波士”（小店业主）。郭得胜每日早早开店，侍客殷勤。不过仅凭这，还显不出他发迹的端倪——哪家土多波士不是克勤克俭？老街坊对郭氏的印象是，他个子高高的，鼻子大大的——这也算不得什么富贵相。

1952年，杂货店升格为鸿昌进出口有限公司，这就令街坊不敢小觑。郭得胜专营批发洋货，业务开拓到东南亚。

50年代后期至60年代初，香港成衣业迅猛发展，拉链走俏，被人们奉为时髦。郭得胜怦然心动，绞尽脑汁跟日本商人搭上联系，终于取得日本名牌Y.K.K拉链的独家代理权。郭氏竭尽全力捧牢这个聚宝盆，Y.K.K拉链不仅独霸香港市场，还行销东南亚，一年的营业额达1000万港元以上，盈利也有近100万港元。

郭得胜捧牢了这只聚宝盆，马上又腾出一只手去抓摇钱树——新兴工业产品尼龙。他马不停蹄穿梭于日本台湾之间，获得几家不同类别尼龙产品的代理权。这一项，年营业额又有1000万港元。

郭得胜年近半百，在通常人意识中，他快到颐享天年的时候。但郭氏连一丝这样的念头都没有，他想的只是进取。否则，郭得胜，至少不会是地产巨擘的郭得胜。

冯景禧在三剑客中年龄居中，1922年生于广州的小商人家庭。冯景禧因与后母不和，未读完中学，16岁便只身闯荡香港，在九龙土瓜湾卑利船坞做徒工，日薪13仙，如出满勤，月薪近4港元。

1941年日军侵占香港，冯景禧逃离香港，回到汪伪统治下的广州。冯氏未回家，而是进一间钱庄做学徒，后升为管事、帐房，兑货币，买卖黄金，还与人合伙经营过酒楼。

香港收复，冯氏携带积蓄的2000元杀回香港做小生意。1948年，他听说台湾鱼苗价高，于是集资、贷款，孤注一掷。

冯景禧倾资买了一条船，自珠江三角洲装上鱼苗，请了一位船老大，启程赴台湾。船驶入公海，风大浪高，小船颠簸摇晃，冯景禧呕吐不已，竟昏了过去。

冯景禧醒来，发现鱼苗死了一大半，急忙用手压气泵输气，但鱼苗愈死愈多，航抵台湾，鱼苗死得一条不剩！

这是自己10多年的血汗呀！冯景禧欲哭无泪！同是这一年，香港的另一位未来富豪霍英东，带人去东沙岛捞海人草，也是遭致惨败。他们都喜欢冒险，惨重的教训，并未阻止他们日后不冒险。

已经破产的冯景禧，来到台湾后索性一搏到底，他说服船老大拿酬金出来，自己以船作抵押，两人合伙做水果生意。当载满香蕉的船只返航香港时，香蕉早变成一堆烂泥。

冯景禧真正搏尽，一贫如洗了。他不得不从打工仔做起，到朝鲜战争爆发，手头又有一笔小小的积蓄。

无独有偶，他与霍英东都是在朝鲜战争中发迹的。当时输往内地的特需物资，大部分是由澳门转口的。冯景禧跑到澳门，主动找承办特需物资的内地军方代表，开始了走私军火的冒险生涯。那时香港有不少美国、台湾的间谍。冯景禧的船几次遭到不明身份船只的武装袭击，冯景禧九死一生，险些丧命。

冯氏发了财，但不像霍氏那样成为巨富。冯氏对传媒谈他的朝鲜战争传奇保持沉默。当有人说他爱国时，他说了一句大实话：“我为的是钱，我是死过几次的人，什么东西能赚钱，我就贩运什么。”

朝鲜战争结束，冯景禧炒金炒股，斩获不大，总希冀来个大突破。

李兆基在三剑客中年龄最小，1928年生于广东顺德。父亲在当地开一间“铺头”，李兆基读私塾时，常去铺头吃饭，双眼发亮，瞪着进进出出、花花绿绿的钞票。

父亲开铺头略有斩获，就把生意做到广州去。李兆基小学毕业，便去父亲设立在广州的银庄做学徒，先是做杂工，后来就做铺面伙计。

李兆基成天看着钞票进、钞票出，给钞票迷住了。法币、伪币、金圆券，还有银行银号自行发行的代银券，它们之间的兑换率是多少？变化如何？钞票比值变幻无常，像有一只魔手在无形中操纵。

“钞票都是人家的，我们只是赚一点佣金。”父亲向他灌输从业常识。

“我要自己有这么多的钞票就好了。”李兆基常这么想。但他发现，中国的钞票愈来愈不值钱，昨天还能买一升米，几天后可能一把都买不到。“钞票有什么用？还是实物牢靠。”李兆基对钞票产生一种不信任感。

1948年，李家的银庄开不下去，变卖家财来到香港。此时，正是“难民”潮，香港市面，炒汇炒金，如火如荼。于是李兆基就去金号挂单，加入炒汇炒金的行列。

香港黄金匮乏，李兆基就去澳门，找到当地势大财雄的何贤，与澳门的炒手联合炒金，获利不菲。

50年代，炒金降温，李兆基开始做贸易，找钱投进货物里滚动，钱自然愈滚愈多。

面对着大捆的钞票，李兆基仍抱着根深蒂固的不踏实感。后成为地产巨无霸的李氏回忆道：

“我七八岁时已常到父亲的铺头吃饭，自小对生意耳染目睹，后来在银庄工作，令我深深体会到无论法币、伪币、金圆券等，都可随着政治的变迁，在一夜之间变成废纸。所以，从那时候开始，我知道银纸不能代表什么，只有抓着实物才是最可靠的，是可以保值的。”

## 义结金兰

1958年，香港经济步入起飞阶段，房地产渐成热潮。原先一些没多少名气的华商，如霍英东、廖宝珊等人涉足地产，生意愈做愈大，成为财大气粗的新贵。

一天，郭得胜把至友冯景禧、李兆基相邀到一起，商议跻身地产界。地产是动辄需投入巨金的生意，三人都还是小富，唯有合股才能启动。

不久，三剑客和另外5名股东合资创立永业企业有限公司。他们第一宗业务，就是买入沙田酒店，然后以此为基点，稳扎稳打。

当时霍英东卖楼花，弄得地产界沸沸扬扬，众商纷纷效尤。郭得胜说：“卖楼花是个好办法，过去100万，只能做100万的业务，现在借买主和银行的钱赚钱，100万就可做1000万的业务。不过，霍英东卖的是住宅楼宇楼花，我们把重点放在卖工业楼宇楼花。”

永业手中没一块地盘，竟投官地，当时竞争力最强的是英资地产公司。他们便把目光盯住旧地盘，香港待拆的旧楼很多，旧地盘比较容易得手。这种地盘，通常面积很小，大地产公司不屑一顾，他们却如获至宝买下，他们的资金，正适合在小地盘施展。

几年下来，永业虽没出现奇迹，却一步一个脚印，从未有过什么失误。

1963年，三剑客从永业退出，重新注册一间公司，叫新鸿基企业有限公司。

新鸿基公司的名称，新，取自冯景禧；鸿，取自郭得胜鸿昌合记的鸿字；基，则取自李兆基的基字。熟悉三人的亲友，说新鸿基的成立，是义结金兰、桃园三结义，更有人把他们并称为地产三剑客。

这三剑客，郭得胜稳健持重，冯景禧勇猛果敢，李兆基敏捷精明。郭得胜年高望重，担任董事会主席。公司注册资本500万港元，实收资本300万港元，每人投资100万港元。这些钱拿到今天，只够一人买一个新界的住宅单位，从事地产生意，定会叫人笑掉大牙。自然，那时的所值，今非昔比，不过要想在地产大展拳脚，仍是捉襟见肘。

他们靠的是齐心协力。

公司写字间，设在士丹利街16号3楼，职员下到10人。职员是来捧饭碗的，对这间小字号公司并没多大奢望。下久，职员发现，三个老板，是一群拼命三郎，每天都要做足10多个小时，甚至通宵达旦。

新鸿基业务刚人正轨，一场特大灾难袭击整个香港。1965年银行挤提风潮，明德银号、广东信托银行倒闭，恒生银行“卖身投靠”才大难不死。银行业陷入危机，拖累了整个产业界，工厂倒闭，地产公司破产，不知凡几。

香港刚刚复苏，接着，内地爆发文化大革命。

1967年，香港发生“五月风暴”，导致港人大批移民国外，地产市道一落千丈，供过于求，而且有价无市。当时，司徒拔道一幢花园独立洋房只值60万港元。

幸得郭得胜作风一贯稳健，未在危机爆发前过于扩张。又幸得郭氏的拉链、尼龙生意积攒下不少盈利，调来作为新鸿基的流动资金。1965年至1967年难关，新鸿基共建了20多幢大厦，略有盈利——与损失惨重的同业比，这已是相当不错的业绩。

五月风暴，继而酿成大暴动。当时谣言四起，移民潮汹涌澎湃，地盘、物业更是一钱不值。

走？还是留？三剑客焦虑地聚在一起商量。

“留！”三人心念出奇的一致。现在地盘、物业无人问津，正是趁低吸纳的大好时机。

于是出现戏剧性场面，别的业主纷纷抛售地盘、物业，三剑客大肆盘进。到1968年，局势稳定，地产回潮。三剑客不慌不忙逐个出售低价盘进



的物业，又不慌不忙在地盘兴建工业大厦，成为工业楼宇市场的一霸。

从1965年—1972年，新鸿基楼宇营业额高达5.65亿港元，平均每年做了7000万港元的生意，一问实收资本300万港元的小地产公司，有这样的业绩，令人刮目。

### 劳燕分飞

进入70年代的新鸿基，无疑是间业绩不俗的中型地产公司。三剑客同舟共济，齐心协力，才有这番业绩。人们看好新鸿基，地产市道转旺，三剑客必有大的作为。

却传出三剑客分道扬镳的消息。

1970年，冯景禧退出新鸿基的经营，另立一间新鸿基证券有限公司。数年后，李兆基效仿冯氏，自立一间恒基兆业地产公司。

业界风生水起，议论纷纷：

“人可患难，却不可共享富贵。”“家业大了，盈利多了，即使是亲兄弟，也分不平。”“什么桃园三结义，现在干得红红火火，却闹分裂。如同古话：人不为己，天诛地灭。”……

一山难容二虎，何况三虎哉？三剑客，都不是等闲之辈，他们都是有王侯雄心之人。他们合股，是势单财薄下的权宜之计，而非终身抱负。三人合在一起，若产生矛盾，也是情理之中的事。令业界佩服的是，直至今日，他们有的离世，有的在世，都未透露任何有关“摩擦”的内幕。

1976年，冯景禧向记者谈三人分手的原因，不管可信不可信，这是三人集团唯一透露的信息。冯说：“集团已具规模，大家职务开始分工，我是负责财务及投资方面的业务，而另外两位则负责地产发展……我们发现倘若业务过于集中，大家实难相互兼顾……因此决定证券与地产分手，各谋发展，但精神上仍为一家，休戚与共……”

1972年，旧公司更名，注册为新鸿基地产发展有限公司，正式亮出地产旗号。注册资金由500万港元增加到3亿港元。三大股东仍是郭得胜、冯景禧、李兆基。

9月，新鸿基地产股票上市，原计划集资1亿港元，股民看好新鸿基地产股票，结果集资10亿港元。

其后，新鸿基地产股票市值不断攀升，冯景禧、李兆基趁高抛出股票套现，所得现金，注入各自的公司。三剑客经济上彻底独立，已成现实。

1973年4月股市狂泻，大股灾中，新鸿基地产股票下跌惨重。郭得胜损失颇大，自不待言，但他却认为这是暂时的现象，反而倾资大量趁低吸纳新鸿基地产股票。这样，郭得胜牢牢控有新鸿基地产。

### 各得其所

1970年初，冯景禧成立新鸿基证券公司，正值股市大旺之际，证券公司如雨后春笋冒出，竞争非常激烈。股市无常，证券公司出头快，衰亡也快。新鸿基证券，一直执同业牛耳，1980年纯利为2.122亿港元，负责买卖全港总股票交投的1/3。

1970年，冯景禧还组建了新鸿基财务公司，开展汇兑、存放款等多项

业务。经过10余年发展，冯景禧申请到银行牌照，将财务公司改为银行。

1982年3月29日，香港数家大报头版刊登一条要闻：“新鸿基财务今日正式成为新鸿基银行。”头版刊有新鸿基银行有限公司主席冯景禧的大幅照片，照片右侧是冯景禧签名的广告文字：

“自1970年新鸿基财务有限公司成立以来，我们不断成长……截止去年底，新鸿基财务的客户存款总额超过31亿港元，总资产达42亿港元以上。这些数字，为新鸿基银行奠下稳固的基础。为求更有效率地统筹行政工作，新鸿基银行中区总行大厦将于本年第三季开幕……”

1979年，冯景禧成立新鸿基保险公司。

证券、银行、保险，冯景禧实现了他的金融王国的梦想。此外，冯氏集团还控有中国企业有限公司、新鸿基亿利商品公司、新景丰发展公司等。

冯景禧积极开展国际间合作，与新鸿基进行合作的国际公司有：美国的美亚股票公司、亿利商品公司、美林证券公司、万国宝通银行，法国的百利达集团、通用保险集团。他的集团成为国际金融的枢纽。

股市风云莫测，1973年大股灾，冯景禧在3天内损失4亿港元。

冯景禧毫不气馁，重振雄风，业务又蒸蒸日上。在新鸿基银行成立的第二年，香港发生港无风暴，挤提风潮四起，华资银行又纷纷陷入绝境。力求生存，冯景禧向法国百利达求援。他付出50%股权的代价，也让出了银行首脑的宝座。

冯景禧与郭、李二人分手以来，遭受两次重大挫折。他的决策、经营都没什么过夫，只能解释为他的时运不佳。

冯景禧是个敢于向命运挑战的人，他决不认输，就像他青年时去台湾贩鱼苗、香蕉一样。才一年多时间，他就调动资金，重新购回新鸿基25%的股权，又成为最大股东。为寻求国际大银行的庇护，他与阿拉伯银行达成协议，让出15%的银行股权，使新鸿基银行成为该行在远东的桥头堡。

冯景禧走出阴影，准备重建蒙受损失的金融帝国。岂料上天不成人之美，1985年8月5日，冯景禧在加拿大温哥华办公务时，脑溢血猝亡，享年仅63岁。

冯景禧留下10多亿港元的遗产。三剑客的能力魄力，不分伯仲，郭氏、李氏家族，都跻身百亿富豪之列。冯氏逊其一筹，大概也只能用时运来解释。

用“老马识途”来形容郭得胜，再贴切不过。

三剑客分手，郭得胜正好花甲之年，他一人独挑新鸿基地产的大梁。

郭得胜在三人集团时，就采用“人弃我取，人取我弃”的方针。1967年香港发生暴动，地价大跌，郭氏逆市而上，趁低购入大量地皮。次年地产复苏，地价飙升，新鸿基拥有的地皮价值翻了近10倍。

1973年、1979年股市地产高峰期，郭得胜趁高抛出股票地皮套现。不久，股市崩溃，地产遭殃，股票地皮跌至谷底，郭氏又趁低吸纳。

六七十年代，炒楼花炒得满城疯狂，是非不断，不少地产公司见楼花走俏，脱手之后便“烂尾”，故市民对“炒期楼”持有戒心。郭氏知悉这一情况，即改弦更张，将新鸿基地产由地产发展（兴建楼宇出售）扩展至地产投资（兴建楼宇出租）以及酒店投资（兴建酒店经营）。

郭得胜决定建一幢收租用的“招牌大厦”。他在官地竞投中，投得湾仔高士打道8389地段，兴建了一幢50层高的现代化商业大厦——新鸿基中心。

新鸿基并拥有60个地盘，如全部完成，总楼面积可达1417万平方英尺。据港刊综合统计，进入80年代，新鸿基地产已是10大上市公司之一。

1972年上市时，注册资本才3亿港元，可18年后的1990年，市值已超过220亿港元，增长70倍。再从纯利收入看，1974年至1990年的16年间，增长了41倍，盈利已达24.65亿港元，平均每年复式增长超过26%。这个比例，比郑裕彤新世界的18%，胡应湘合和与陈曾熙恒隆的24%，李兆基恒基地产的25%还要高，仅次于李嘉诚长江实业的29%。

正如“老马也有失蹄时”，郭得胜在与合和的合作中，错失了一个大发展的机遇。合和主席胡应湘，在80年代初就高擎起进军内地的旗帜，并拉郭氏购入合和的11%股权。郭氏见胡氏光打雷不下雨，又把股权售回给合和主席胡应湘。

80年代后期，胡氏终于把追求了多年的广深珠高速公路、虎门沙角发电厂C厂、广州市环城高速公路等大型项目拿到手。合和声誉鹊起，股票飙升，令郭得胜大跌眼镜。郭得胜的儿子郭炳湘找到胡应湘，要求把转让出的股份再购回，但此时的股价已非昔日的股价了。

郭得胜“马失前蹄，后蹄夹起”，他在80年代末趁低全面收购帝苑酒店、新城市广场的股份。郭氏宝刀不老，再显神威。

天有不测风云，1990年10月30日，郭得胜心脏病突发下治，享年79岁。

庞大的事业由他的三个儿子继承，据香港《信报》1995年1月3日报道，“排名第三（第一为李嘉诚家族、第二为凯瑟克家族）是郭得胜的三个儿子郭炳湘、郭炳联、郭炳江，又较1994年升一级，主要是旗下新鸿基地产市值仍达1000亿港元以上，继续保留香港最大地产公司的地位，郭氏三兄弟家财仍由一个基金管理，市值480亿港元，仍是香港最富的家族。”

昔日三剑客，迄今唯李兆基一人仍活跃在香港商界。

李兆基的座右铭是：“先疾后徐，先声夺人，徐图良策。低潮时吸纳，高潮时吐出。”

李兆基慈眉善目，沉着稳健，但他一旦发威，便有“黑鲨”之势；李兆基不善辞令，口齿木讷，但他一开尊口，便有万钧之力。

1972年，三剑客分家，李兆基获5000万港元的地盘、物业。这年底，他与胡宝星组建水泰建业有限公司，胡宝星任董事局主席，李兆基为副。

时值香港股市“热得发昏”的时节，胡、李两人趁热将永泰上市。上市不久，李兆基趁股民头昏脑热之际，大量抛出永泰股套现。不久，股市崩溃，李氏又趁低吸纳。一抛一吸，斩获匪浅。

李兆基不甘永泰的副职，于1975年成立恒基兆业有限公司，李氏自任主席兼总裁，股本1.5亿港元，地盘20个，还是个未上市的私人公司。

股灾之后，公司上市不似原来那么便捷，需耗费相当的时间、人力、物力。公司下上市，就无集资之便，难以借钱生钱。李兆基决定走捷径——借壳上市。他选的这个“壳”，便是他为第二大股东的永泰。

李兆基以一些物业换取永泰1900万新股，成为永泰最大股东。他顺理成章成为永泰主席，胡宝星改为董事，大权旁落。

1981年6月，李兆基抓住股市牛市和地产旺年的有利时机，趁热将恒基兆业上市，集资10亿港元。1988年8月，恒基兆业全面收购永泰建业，合组为恒基兆业发展有限公司。李兆基借壳上市，成为股市收购战中的成功典范。

李兆基扩充地盘别出心裁，官地拍卖场上难见他的踪影。他是长年累月雇用“巧舌”游说；旧楼业主出售旧楼，各个击破，然后将整幢旧楼拆卸清出地盘。

李兆基与李嘉诚是长年老友鬼鬼（好友），可他们在商场上决不含糊，1993年，李嘉诚着手收购美丽华酒店，李兆基“横刀夺爱”，硬是把快成李嘉诚囊中之物的美丽华揽进自己怀抱。

1995年入夏，香港马鞍山烽人骤起，李兆基建成新港城第四期最后一座楼宇，李嘉诚在对面拥有海柏花园楼盘。恒基、长实两军对垒，展开售楼大战。香港一家周刊称：“交情一向不错的香港首富李兆基及李嘉诚，今次为了促销手上马鞍山楼盘，各不相让。恒基率先减价出售新港城，又搞大抽奖，送黄金，李兆基更表示信心十足。但长实随即还招，你平我更平（便宜），一路吼（盯）住新港城动静来减价。”

李兆基频频挑战李嘉诚，可见恒基实力不浅。

据1995年1月1日香港《快报》，以家族所控公司市值排列1994年十大财阀金榜，第一名、李嘉诚家族，公司市值2252亿港元；第三名、郭炳湘（郭得胜长子）家族，1129亿港元；第四名、李兆基家族，580亿港元。

又据1995年1月3日香港《信报》，以家族所占股份的中值计，郭得胜家族为480亿港元，李兆基家族为400亿港元，李嘉诚家族为242亿港元。

另据同期美国《Forbes》的世界富豪排行榜，李兆基以65亿美元排第七，李嘉诚以59亿美元排第10位。

郭得胜、李兆基都是低调之人，名气远逊于李嘉诚，而实力，绝不比李嘉诚逊色！

## 第四十四章 珠宝大王 新世界再创世界

郑裕彤赢得珠宝大王的名衔，他并不就此满足，他涉足地产，成立新世界发展有限公司。新世界的得意之作有：丽晶酒店、新世界酒店、碧瑶湾高级住宅区、香港会议展览中心等。他还和赌王何鸿燊联手，赴伊朗开设博彩业，后又涉足澳门赌业。他曾任亚视的主席，又大举进军北美星洲。地产珠宝业，仍不释手。

### 香港黄盖市场

香港与伦敦、纽约、苏黎世并列为世界四大黄金市场。

早在战前，香港就是东南亚地区的黄金集散地。二战爆发后，黄金进出口一度受到港英当局的管制，1969年4月开始放宽。直到1971年，港英当局取消管制，历史悠久的金银贸易大为活跃，外国金商大批云集香港，使香港迅速进入国际黄金市场行列。1982年入口金条达122多吨，1991年更高过300.9吨。香港黄金买卖主要集中在三个市场进行。

#### 一、香港金银贸易场

位于港岛孖沙街的黄金贸易场成立于1910年，会员商号保持193名，为目前世界四大金市之一。该场买卖的黄金以纯度99.9%为准，故又称99金市，其交易黄金重量以两为单位，报价单位为港元。这里有现货交易，也有期货交易。由于金价波动过大，投机成分日浓，属买空卖空者多。1991年和1992年的成交量大约在24000万两左右。

#### 二、香港期金市场

1980年，港府批准成立香港期全交易市场，地点就在香港商品交易所同一大厅内。期金纯度不低于95.5%，每手为100盎司，粤语公开叫价，美元为报价单位。初定为英国认可仓库交收，后改在本地永亨银行交收。与99金市一样，多属买空卖空性质。

#### 三、本地伦敦金市

开始于1974年，参与市场交易的多是外国知名金商，少数为本地银行和華人大金商。与99金市与期金市场不同，元需集中在特定场地进行，该金市交易活动采取类似外汇对敲方式，主要通过电话、电报、电传进行。

此外，香港还有银行及1500多家金铺通过各种方式参与零散黄金买卖业务。

本书第二十章对郑裕彤的前半生作了简单介绍。郑裕彤最初是周大福金铺的学徒，后娶老板周至元的女儿为妻，当上乘龙快婿，郑氏进而靠自身的拼搏，成为誉满香江的珠宝大王。

郑裕彤从此就会双手牢牢捧住这只聚宝盆不放吗？自然不会我们透过1993年香港传媒对郑氏家族资产的综合统计，便可洞悉出郑氏把拳点砸在何处。

“郑裕彤，广东顺德人。业务范围：地产、酒店、控股、珠宝、博彩。新世界发展主席，周大福企业主席股东。持有40%新世界发展、26%万邦投资、9%善美电脑、10%新加坡新达城市发展，透过新世界待47.5%亚洲电视股份，另持有信德企业股权。北美方面，耗资27亿港元收购美国华美达酒店。在浅水湾和旧金山拥有独立花园洋房。估计财产有165亿（港元）。”

地产骄子

郑裕彤投资地产，觉悟甚早。

1952年，他在珠宝行业尚未完全站稳脚跟，就涉足地产，投资跑马地的蓝塘别墅，面积达4万平方英尺。稍后，他又觅得一块旺地——位于铜锣湾伯和街、百德新街与剑得佐治街的金三角建一幢香港大厦。

珠宝业的盈利，为他投资地产提供了颇丰的资金，他不断扩大规模。1965年的银行危机，1967年的香港事件，使他的地产业受挫。官人纷纷抛售不动产，而抢购珠宝首饰类的浮产，郑氏受益匪浅，他审时度势，结果把盈利压在市道黯淡的地产上。

郑裕彤说：“投资要看准机会，尽量在最低点购入，最高点放出，总而言之，所有行业的兴衰都在周而复始地进行着。”

郑氏趁低吸纳，地产回春，价值冲天。郑氏的这番话，与其他成功的地产商如出一辙。几十年来，涉足地产的商人少说有数千，成功的只有几百，而能成地产巨子的，屈指可数。平心而论，郑裕彤、郭得胜、李兆基、李嘉诚、陈曾熙、王德辉、胡应湘等，当时的资本并不比他人雄厚，他们之所能获巨大的成功。在于他们的远见卓识，励精图治。

诚然，世上哪有地产常处低潮，可趁低吸纳的好时机？若真是这样，就无人敢做地产商。地产常处旺市，地产商才大有作为。因此，趁低吸纳，绝不是等低吸纳。只要看准地盘和形势，高位吸纳也是有大利可图。

今天的高价，就是明天眼中的低价——这是充满活力的地区的地产规律。

1970年，郑裕彤以1.37亿港元的惊人高价，从太古洋行手中购得九龙尖沙咀“蓝烟囱”旧址。蓝烟囱是太古占的一间轮船公司，该地盘仅是一片破旧不堪的码头和厂房。

郑氏在地盘上建新世界中心：丽晶酒店、新世界酒店、几万平方英尺大型购物中心、几千个商业单位。郑裕彤在1985年自豪地宣布：新世界酒店平均出租率达94%，营业额1.47亿港元；丽晶酒店出租率为90%，营业额3.47亿。另外，商业单位租金年收入逾1亿港元。

撇开这些都不算，光这块地盘，10年后价值已上涨10倍多！

在购入蓝烟囱地盘的同一年，郑裕彤邀请友人何善衡、何添、郭得胜、杨志云等人，合股成立新世界发展有限公司。郑氏任董事局主席。1972年，股市处开埠以来最好的牛市，郑氏“借牛”上市，集资1.6亿港元。

1976年，新世寻收购启德大厦及友邦行，在地产界威名大振。

继新世界中心后，郑氏兴建了港岛碧瑶湾高级住宅区，区内有大小造型精美的楼宇50幢，占地80万平方英尺，区内配有游泳池、网球场、儿童乐园等游览憩息设施。

1984年，郑裕彤与香港贸易发展局达成协议，投资18亿港元，在湾仔兴建香港国际会议展览中心。1986年，英伊丽莎白女皇亲自为中心奠基。3年后，查尔斯王储与戴安娜王妃夫妇为中心落成揭幕。郑裕彤被传媒誉为“英皇室的宠儿”。

整个建筑群，除拥有7层的会议展览中心外，还有31层的新世界海景酒店、25层的君悦酒店、39层的办公室大楼、37层的豪华住宅单位大厦。中心设施富丽堂皇、典雅华贵，尤正面那块世界最大的玻璃墙，面积达两万平方米，有8层楼之高，令人叹为观止。

国际会展中心，与交易广场、汇丰大厦、中银大厦、奔达中心，并列为80年代香港最杰出的五大代表性建筑。会展中心，也是亚大地区同类建筑的艺术精品。

这些豪华气派的建筑，为郑裕彤带来巨大声誉。从70年代起，人们谈起郑氏，多说新世界郑裕彤，而少提周大福郑裕彤。地产骄子的风头，显然比珠宝大王更劲。

## 不赌之赌

郑裕彤在商界有个绰号——鲨胆彤。郑氏好大喜功，却不鲁莽，几乎未曾闪失过。

赌王何鸿燊也以胆大著称，何氏与郑氏是老友。何氏赚华人赌客的钱，自然尚嫌不足过瘾，便把眼光盯住阿拉伯人的腰包。阿拉伯盛产石油，富得流油。不过许多阿拉伯国家教派禁忌甚多，禁止国外的时髦娱乐玩意。理想国度当数伊朗，国上巴列维进行“白色革命”，大力倡导西方生活方式。

于是赌王就把鲨胆彤邀上，前往伊朗，终于从巴列维政府取得30年经营赛马的专利权。何鸿燊与郑裕彤合资5000万美金，建成一座现代化赛马场。

赛马场开张大吉，岂止倾倒伊朗国民，赛马风靡整个阿拉伯世界。各国的阿拉伯豪客都赶到德黑兰赌马，赌资之巨，令人咂舌。何、郑二公，喜得眉开眼笑。已列维国王也常来观赛，兴致由来，打算嘉奖何、郑二公。

何氏、郑氏得到国王陛下授勋的喜讯，在港特制了礼服，飞赴德黑兰。不巧，伊朗爆发伊斯兰革命，授勋搁浅，国工忙于平定动乱，不料却愈来愈难于控制局势。1971年1月，巴列维国王流亡国外，宗教领袖霍梅尼回国接管政权。

政变发生后，赛马场还热闹过3个月。但好景不长，一天，新政权派人冲击赛马场，砸烂电算机，赛马寿终正寝，何、郑二公的5000万美金如肉包干打狗，一去不回。

为弥补老友的损失，80年代，何鸿燊逼走叶汉之时，“说服”叶汉将他名下的股权转让给郑裕彤，叶汉套现3亿港元。郑裕彤从此成为澳门娱乐公司的大股东之一。另三位大股东，仍是何鸿燊、霍英东、叶德利。

赌业盈利极高，郑氏不间赌业经营，每年坐享其利。

郑氏大尝甜头，1987年，第三次与赌王合作，投资6亿澳元（折30亿港元），到澳大利亚悉尼开赌。整套工程包括可容200张赌台、1500部角子老虎机的亚大地区最大赌场，以及一幢600套房间的五星级酒店，若三期工程全部完成，耗资逾40亿港元。

90年代，越南全方向开放，鼓励外商赴越开赌。何氏又拉郑氏联盟，捷足先登，第一期投资2亿港元，在海防市建筑赌场与酒店。海防原是法国殖民军官度假胜地，越南政府决定把它重建为远东旅游海滨城，国内资金匮乏，只得借助外国阔佬的财力。

郑裕彤自己从不赌博，却频频插手赌业。有人开玩笑道，鲨胆彤如此嗜赌，赌王阿，该把赌王桂冠扯一角下来给郑氏遮头。

郑裕彤曾对他的行为如是解释道（《东周刊》1993年9月29日版）：“这个世界根本就是‘大有大赌，小有小赌’，做生意便是赌博的一种，甚至每

次买一幅地的决定，本身已有赌博的成份。”

## 金盆不弃

如果说，地产业是郑氏的一座金矿的话，那么珠主行便是他的一只金盆。珠宝行为郑氏掘得第一桶金，为他在地产大展拳脚奠定基础，故郑氏对珠宝独有情钟。

郑裕彤说：“在我一生的事业中，最感兴趣的有两方面，一是珠宝，一是地产。”

从盈利的角度，珠宝不敌地产。但珠宝收益稳固，不似地产大起大落。进入80年代，香港珠宝业形成四分天下的格局，竞争日趋激烈，尽管如此，郑氏仍捧牢珠宝而不弃。

香港眼下有金铺（珠主行的统称）3000多家，最大的有周大福、周生生、谢瑞麟、景福等4家。周大福创始人为郑裕彤岳父周至元，周生生创始人为周至元的亲戚周方普，“二周争锋”，第二十章曾涉及，故从略。下面谈谈谢瑞麟、景福两家。

谢瑞麟为香港珠宝业后起之秀。在60年代初，谢瑞麟还是个打金作坊的小伙计，他勤勉好学，满师后不久，独立开设打金工场，承接香港及境外珠主商的订单。1967年，地产烂市，谢氏低价觅得九龙红 的一个铺位，开设第一间门市。

80年代末，谢瑞麟的年营业额达20亿港元，在港九拥有多间分行。铺位装饰模仿周大福，铺面大，极堂皇。谢瑞麟正值富年，他与其他珠宝大亨不同，他既精制作，又善销售，大有后来者居上之势。

景福金行创办于50年代，创始人为美丽华酒店集团的杨志云。景福有家族其他事业为后盾，实力较雄厚，六七十年代，与周大福、周生生成三足鼎立之势。

80年代，杨志云逝世，景福开始走下坡路，正如“百足之虫，死而不僵”，景福仍是港九珠宝行的一支劲旅。

早年，郑裕彤曾独领“钻石皇后”之风骚，现在各大金铺都经营钻石生意，与周大福平分秋色。金铺竞争之激烈，还可表现在广告上，任何一种传媒，都可见到“珠光宝气”。据统计，香港珠主业每年花在广告上的费用，高达3000万港元。

金铺多于米铺，多得顾客都无暇注目。偏偏劫匪老盯住金铺下放，使众金铺雪上加霜。80年代，金铺劫案每年最多80宗，最少20宗；1991年高达100宗，1992年开年不吉，1月，周大福中环金行被劫珠宝1100万港元；不久，该行佐敦道分行被劫首饰500万港元；4月，周大福再次遭灾，铜锣湾分行被盗400万港元珠宝。周大福的中环、佐敦道两行保险期刚过，又未续保，1600万港元之巨的损失得不到丝毫赔偿。

浩大的损失，反映出周大福管理之疏漏。郑裕彤从70年代起，不再直接主理周大福，90年代，更是处半退隐状态，在董事局会上，郑裕彤狠狠批评了周大福的首脑。以后，周大福严加防犯，虽不能担保劫匪下上门，但至少不会发生投保脱节的重大疏漏，一旦出事，就可以“嫁祸”于保险公司了。

这一年同一时期，谢瑞麟有5间金行遭盗劫，周生生、景福各有1间被



劫。被劫珠宝较少，且都投了保，故损失甚微。

传言，这些劫匪在内地就是杀人越货、为警方所追缉的犯罪团伙。故各金铺草木皆兵，听到内地口音的劫匪便避退三舍。

事实上，任何内地旅客迈进香港金铺，都会受到上帝般的接待，不论购金还是睬金，均受到热情周到的服务。香港的金铺不宰客，成色及重量与所标的完全相符。内地旅客虽少有买钻石的豪客，由于人数多，购金者众，渐成为香港金铺最大的金客，金铺老板及职员，绝不敢怠慢。

内地的金价，比香港金价要贵20%至30%，且首饰做工粗糙，故赴港旅客，十有八九购金。

1994年第5期香港《资本》杂志一篇文章称：“据估计，1992年本港黄金人口总量达340多吨，其中一半是以首饰形式进入中国市场，而当中则有60吨是由中国旅客从香港购入后带回国内（内地）……预计1994年人口香港的200吨至300吨黄金中，将被带回中国的黄金亦达90吨左右，使香港黄金的销售额，一半是来自中国大陆的旅客。”

谢瑞麟在接受美国《华尔街日报》访问时指出，该公司在港的销售量，一半是来自内地的旅客。

周大福、周生生、景福等金行的状况亦如此。

目前，内地仍不允许境外金商以独资或合营的方式进入内地市场。目前唯一准许的只是合作承包制——也只有周大福一家，传闻是郑裕彤在老家顺德大撒慈善银纸，而作为改革的试点。

《资本》杂志的文章称：“本港金商周大福便是在8年前（1987年）与顺德伦教镇政府合作设立金饰工场，通过人行（人民银行）发出黄金首饰厂牌照，在当地实行来料加工承包制……即是说，港商提供原料、管理人才、设计人才与资金等，而中方提供地方与人力，进行金饰制造。”

周大福虽未打入内地销售市场，总算放进了一个盈利的金蛋。谢瑞麟、周生生均要迟半拍。谢氏与黑龙江的同业携手合作，却始终拿不到牌照，持牌人仍是中方。周生生在福建马尾开设陈展室，只能宣传该行首饰，却不能售金。1995年，周大福又先行一步，在广州最繁华的商业街——北京路开设珠宝金饰陈展室。

香港的金商，莫下垂涎内地的巨大市场，企盼内地早日开放金市。就目前来说，难度甚大：一、内地金价与国际金价悬殊较大；二、人民银行不会轻易放弃黄金买卖的主导地位；三、内地金饰的制作零售行业承受不了境外金商的冲击。

香港的金商有足够的耐心等待。郑裕彤曾表示，希望今后在内地，周大福成为同业的第一大金行。

郑氏家族的庞大事业，由郑裕彤与他的儿子郑家纯、郑家诚分头打理，郑家纯绰号“纯官”——是亚洲电视的女艺员“册封”的。有关郑氏家族入主亚视，本书第五十一章将会言及。（详情请参阅广州出版社出版、祝春亭著《鲨胆大亨——郑裕彤传》）

## 第四十五章 胡氏合和 东山再起虎生威

的士大王胡忠，在事业的巅峰时突然拍卖掉所有的士及车牌，转行地产。胡忠的儿子胡应湘组建合和实业公司，并在1972年股市高潮中“骑牛上市”。合和股票炙手可热，升值10多倍！于是“假合和”在股市大行其道，把合和拖进了深渊。合和原是华资地产五虎将中的帅虎，如今岂肯退缩？胡氏稳住阵脚，待机而动，终于东山再起，重现虎威。

### 香港房地产业与香港经济

香港房地产业在经济中的地位举足轻重。该业占香港固定财产的2/3。以物业交易与物业收租所创的生产值，在地产高峰期的1980年占本地生产总值的22.7%，低潮的1983年占19.5%。

官地收入是港府财政收入的重要来源，1971年至1989年的18年间，港府卖地收入共266亿港元，占同期财政收入的10%。1980年至1981年比例竟高达35%。除卖地，港府还直接或间接向土地、物业征收多种税项，另外，港府还有物业及投资收入。故有人说，港府之所以能实行低税制，是有土地这座“金矿”为资金后盾。

地产与建筑业并肩发展，1975至1982年间，地产市场兴旺，建筑业持续8年繁荣发展，建筑总开支从40亿港元增加到248亿港元，增长5倍以上。

房地产业与金融资本互相溶合和互为依赖。在金融业贷款业务中。地产、建筑业所占比重很高。1981至1989年，地产发展、建筑业贷款以及楼宇按揭贷款的总额，占“在香港使用之放款额”30%至35%，地产兴旺，金融业景气。反之，地产市道下滑，就会出现大量呆帐，甚至触发银行危机。

房地产业与股市关系非常密切。1989年，在股票上市的298家公司中，地产建筑业103家，即34.56%。该年地产建筑股总市值为1874亿港元，占股市总值6077亿港元的308%，在各类股票中比重最大。在不属房地产的上市公司中，亦有不少兼营地产。因此，每当地产市道高涨，地产股市值上升，便带动整个股市兴旺，上市地产公司趁机发行新股，进一步推动股市“牛气冲天”。反之，股市熊市到来，地产盈利减少，股价下跌，就会拖低大市，形成“股地拉扯”的特殊现象。

房地产对香港制造业有直接影响。该业为制造业中的水泥、石材、油漆、玻璃、五金、木材、铝材、修饰材料等提供了广阔的市场。地价、楼价的高低又直接影响制造业各部门的成本，从而影响香港产品的国际竞争条件。

珠江三角洲的广东人，很少有不知道中国大酒店和广深珠高速公路的。这两项大型工程，便是香港台和实业胡应湘的杰作。

### 弃车落地

胡应湘祖籍广州花都市。父亲胡忠曾是香港的士大王。

胡忠共有5子4女，胡应湘在兄弟中排行老三。老大胡文瀚，8岁考上的士司机执照，是当时香港最年幼的上司机。他一边开车协助父业，一面读书，他先后就读于两所大学—香港大学和中文大学才完成学业。大学毕业后，一直协助父亲打理的士公司业务。老二胡应洲，美国哥伦比亚大学医学博士、心脏病专家，一直不参与家族事业的管理。

胡应湘从小就喜欢建筑玩具，中学毕业后，赴美国著名的普林斯顿大

学土木工程，1958年学成回港，做了5年建筑工程师，后又进港府工务局任职。

60年代房地产业畸形发展，炒地炒房炒得“天翻地覆”。年迈的胡忠常感到困惑，许多同辈的的生意人，辛辛苦苦做一辈子，还不如地产商一年炒地的所得多。地产市道大旺，在这一点上，身力地产业相关官方机构官员的胡应湘，与父亲“英雄所见略同”，并比父亲更清楚这一点。因此，胡忠改行地产，与儿子不无关系。

1967年，胡忠拥有378辆的士和120多辆红牌车。年初，政府准许私人自购的士经营，的士公司的竞争力大力削弱。入夏，香港事件爆发，市景萧条，的士生意清淡。在这种情况下，胡忠毅然解散车队，将所有的士及车牌卖给司机，分期收款。胡忠呕心沥血建立的中央的士公司名存实亡。

胡忠另组一间公司——中央建业，作为家族地产业的发端。因欠款一时难收回，在最初两年，中央建业作为不大。1969年，胡忠退休，家族事业由胡文瀚、胡应湘打理。

这一年，胡应湘得父亲邀集友人担保，获得汇丰银行1500万港元的贷款。胡应湘即成立一间合和实业公司，父亲任董事局主席，自己任董事总经理。胡忠另担任中央建业主席，总经理则是胡文瀚。

平心而论，胡文瀚在地产建筑业不及弟弟胡应湘，但他在政界的名气甚过胡应湘，先后担任过香港工业总会主席、市政局和立法局议员。胡忠的另两个儿子，老四胡应光，宾夕法尼亚大学电机硕士，留美工作，1988年驾私人小飞机坠机身亡；老五胡应滨，美国加利福尼亚州理工学院建筑硕士、注册建筑师，回港后创立大宝地产公司，任董事局主席。

在地产界名气最盛、起伏最大的，仍是胡应湘。

台和初创，势头汹涌，加上胡应湘是地产商中少有的科班专才，令人景仰，合和于1972年8月21日顺利上市，据当时传媒报道：台和实收股本为1.5亿港元，分为7500万股，每股面值2元。上市时将2500万股新股公开发售，每股认购价为5港元，即升水3港元；这次上市集资1.25亿港元，但因名声日隆，发行股数增至1亿股。

这一年，共有五家华资地产公司上市：胡忠的合和实业（指持牌人）、郭得胜的新鸿基地产、李嘉诚的长江实业、陈曾熙的恒隆地产、郑裕彤的新世界（另有一说，无新世界，而是大昌地产）。当时媒介称其为“华资五虎将”，或“华资五虎上市”。这五虎，在八九十年代，都先后进入香港百亿超级富豪榜。

合和是五虎中的帅虎——最早上市，在1972年秋至1973年春，合和股价高凌于另四虎之上。然而，一场意想不到的灾难从天而降。正是这场灾难，使合和丧失了帅虎的至尊地位。

## 进返维谷

福兮祸所倚——合和遭此罹难，是因为合和的信誉颇佳，业绩不俗，且掌权人是地产界毕业于美国名校的专才。另外，胡应湘在港府工务局任过官员，在港府有颇多关系。合和股价高于另四家华资地产公司股，缘由就在这里。

众所周知，假冒商品的假冒对象，无不是名优商品或畅销商品（如内

地的假茅台、假红塔山，就是这种情况)。在香港，图案精美、且采取了防伪技术印制的美元、英镑、港币都有人仿造得出，若要盗印“维妙维肖”的股票，还不是小菜一碟。1973年开春，持续攀升的股市牛气冲天，股价被炒到极不合理的高位，恒生指数攀升到1700点，每天交投达五六亿港元。股民如癫如狂，一个消息却如晴天霹雳在股市炸响：

股市发现假股票。最先发现的假股票，便是交投活跃的合和实业股票！

此时，面值2港元的合和股，已被炒到30港元，升值28港元！怎不令假股制售团伙心旌摇荡，垂涎欲滴？然而，受损的却是合和实业。

合和遭致“停止交易以便彻查”的厄运。其后，还发现几种热门股的假股票。假股事件成为这次香港股市崩溃的导火线。

“台和假股”事发，一些准备入市的投资者望而却步，而另一些炒股老手预感到大祸降临，急忙大量抛售股票，股价狂泻。恒生指数从3月9日的1775的峰值急速下滑，到7月11日，暴跌至494.5。一些不请股市深浅的投资者，损失惨重，高价购入的股票现在贱如废纸！股民迁怒合和，胡应湘有苦难言，合和无端受累，手中更有大把股票未趁高抛出。而其他华资上市公司大都从趁高抛出中斩获颇巨。

自此，合和失去五虎将的领先优势。

港府借“合和事件”整顿股市，对证券交易所、证券公司、上市公司进行清查。合和本身并无弄虚做假，不获准重新挂牌上市。而合和参股的保利建筑公司清盘破产，董事局主席李保罗被捕入狱（1973年）。合和又一次受累！

保利建筑公司创始人李保罗是一位建筑奇才。他承建的质量好，信用佳，业务发展很快。60年代后期，获香港工务局评定为“C级”承包商，即可承接无限量价值的工程。

合和旗下有一间全资的合和建筑公司，该公司擅长楼宇建筑，却不擅长土木工程——而保利两者都擅长。台和为弥补自身的不足，以估价990万港元的两处物业向保利购得450万股的股权，占保利全部发行股票的25%。合和董事总经理胡应湘，成为保利的董事。

李保罗虽是个建筑奇才，却不善理财，不谙上市公司的责任及义务，尤对投资证券风险认识不足，许多事情交有关人士处理。1972年公司上市热，保利资产不足，本不能上市发行股票。保利做假帐，使其在保华、金门、新昌之后，成为第四家上市的本地建筑公司。保利售股集资后，马上拿900万港元集资款去炒股，其中700万港元通过胡应湘购入合和股票。

合和出事，保利损失惨重。

不久，保利在承接公共工程时，向政府有关人士行贿的“牛扒费”一案，被新成立的廉政公署查获。李保罗入狱，审讯时，对造假帐、贿赂等指控无法反驳。

保利破产清盘，持有保利股份的合和亦铩羽折翼，990万港元全部泡汤。

合和受损的岂止金钱？还有金钱难买的信誉！

正因为合和“信誉不佳”，遭受的损失更惨重。到1974年12月，面值2港元的合和股票暴跌至可怜兮兮的0.62—0.65港元，与30港元的峰值比，缩水40多倍！同期，另四种华资地产股也跌幅颇大，但跌幅不似合和这么惊人。

商界人士通常都相信命运，受挫之人尤甚。我们设想，如果假股事件

未落在合和头上，合和就会“停止交易以便彻查”。同时，胡应湘担任董事的保利公司，也就不会成为清查重点。保利破产清盘，说到底“命该如此”——那时股市管理混乱，政府公职人员贪污严重，公司造假帐蒙混获准上市，向公职人员行贿以谋求政府合同的商界人士，亦不算太少，他们最终安然无恙。

命运就是这样的，令人不可预测，无法抗拒。李保罗成为阶下囚，作为友人和合伙人的胡应湘，情绪低到极点。合和步履维艰，在五虎将中跌至末位。股民都下会料到是这种结果，他们原先最看好胡应湘，他是五虎将中的帅虎。而此时，有的地产公司总裁，正在学徒阶段。

胡忠曾劝儿子放弃合和，家族还有中央建业。胡应湘也曾有过这种念头。但他终未退缩，而是固守合和，向命运抗争！

### 东山勇起

所幸的是，合和遭此重大挫折，主要不是经营不善、决策”失误，而是命途多舛。因此，银行并未抛弃合和，而是给予必要的资助。

合和稳住阵脚，缓慢拓展。1976年，地产复苏，楼价攀升，合和的盈利也不断攀升，到1979年，终于超过历史最高水平，年盈利达7638万港元。

这一时期，合和购入或开发的地盘、物业有：荃威花园、协威园、康丽园、东威大厦、山光苑、云景台、健威花园、德福花园、合和中心，等等。

位于九龙湾的德福花园，共有40多幢住宅大厦，近5000个住宅单位，1977年开始发售，为合和带来滚滚盈利。

70年代后期，港府颁布“扩大租金管制法”，增收业主租金收入税。香港的一位资深经济评论家撰文指出：“综合而言，

目前在港地产公司的盈利前景，虽然因为‘扩大租金管制法’的实施，而打了大折扣，但合和尚可不断发展的香港取得越来越多的利润。以现在的部署来看，台和可以在两三年内，变成一家每年有净租金收入达8000—9000万港元，以及另有数千万至1亿多港元的售楼利润的公司，前景惹人憧憬。”

此时，合和的招牌大厦——台和中心正在建设中。

土木工程系毕业的地产商胡应湘，念念不忘自己的专业。台和中心为胡氏亲自设计与建设，这座非凡建筑，使胡氏饮誉海内外，成为一代建筑大师。

合和中心位于湾仔大道东，横跨大道东、坚尼地道和春园街，占地5.4万平方英尺，高达66层，是当时香港最大的商业大厦。

台和中心造型别致，为圆筒形建筑，包括三个内筒墙和一个直径150英尺的外筒墙。主楼的流线形状，可抗御5000年一遇的特大风暴。主楼施工采用滑模技术，每4天完成一层，创下亚洲建筑速度纪录。

合和中心的地底和地下是商场及停车场；中、低层是写字楼，顶层是旋转餐厅，可饱览香港街景及海景。

在开张初期，台和中心的年租金收入逾7000万港元。

## 进军内地

从80年代初起，胡应湘把投资重点放到内地。

80年代，香港不少大富豪连在香港投资物业都瞻前顾后，裹足不前，一有风吹草动，便走资国外。而胡应湘逆流而上，大举在内地投资，并且多是投资见效慢的大型土木工程。不少友人为胡氏捏一把汗，而胡氏对内地前景总是持乐观态度。

胡应湘在内地的第一项招牌项目是中国大酒店。这座四星级酒店离广州火车站不远，与广交会展馆隔街对望。有人说这座酒店的意义还不在于改善广州高档宾馆不足的矛盾，而是在施工中挖掘出南粤土遗址，轰动中外考古界。酒店因此而迁址100米。酒店总设计师为胡应湘。与今日胡氏在内地的工程比，这家酒店只算是小儿科了。

另几项大型工程，有虎门沙角电厂，为筹集资金，胡应湘拉了10多家地产大公司台股，并四处奔波，动员了45家银行联合贷款。工程分B厂、C厂，电力主要供广州、深圳两地。

胡应湘频频往返省港，对公路的落后状况感触尤深。1981年、1984年，胡应湘两次向谷牧副总理提出在中国建高速公路的设想。指出中国至少得修三条高速公路：京津线、广深线、沈大线。如今三条高速公路已变成现实，其中广深珠高速公路力合和牵头兴建，工程耗资15亿美元，于1993年全线贯通。

胡应湘还于1989年4月提出综合开发珠江口计划，计划包括跨海大桥、海底隧道、深水港等特大型工程，需耗资35亿美元。

胡应湘已建和拟建的工程，都是工期长、见效慢、风险大、耗资巨的长线项目。而众多的港商来内地投资，多是短平快的加工业。因此，友人说胡应湘不只是个地产巨商，还是个建筑大师，香港空间大小，他只能去内地实现他的抱负。

1988年，67岁的胡应湘当选为全国政协委员。他在接受传媒采访时说：“21世纪时，香港与珠江三角洲能构成亚大经济区的一个中坚分子。我加强在广东投资发电厂、公路、海港，正是基于这个看法。”

胡应湘投资内地并不是一帆风顺的。1989年4月，胡氏提出开发珠江口的浩大计划，但不久发生北京风波，合和有史以来最庞大的38.6亿港元供股集资计划流产，到1992年邓小平南巡讲话后，合和重现生机，股价飙升。

1992年度，胡应湘尚未进入香港百亿富豪榜。到1994年度，据1995年1月1日香港《快报》，胡应湘家族列富豪榜第9名（郑裕彤家族列第10名），公司市值为340亿港元。据同月的香港《信报》，胡应湘家族在十大富豪金榜中，排行第8位。同月的香港《资本》杂志，选出香港华人百亿富豪27人，胡应湘与霍英东并列为第11位，家族自有资产均力200亿港元。

曾一度濒于绝境的老虎将合和，今日再现虎威。

## 第四十六章 建筑巨擘 树丰碑自喻蠢才

上海帮的陆孝佩是个建筑精英，耗资55亿港元的汇丰新大厦，就是他承建的。陆孝佩名声大噪。然而，陆氏又自喻蠢才，说他一生做了两大蠢事，一是在内地做了地产，二是在香港没做地产。陆氏一生丰富多彩，与商界巨人包王刚打官司，还喜与靓妹甜妞“倾褐”（聊天）。

### 陈曾熙与恒隆

陈曾熙原籍广东台山县，战前留学日本，攻读土木工程。其弟陈曾焘毕业于上海复旦大学工科。1960年，陈氏兄弟成立恒隆有限公司从事地产、建筑。陈曾熙在圈内以“孤寒”出名，70年代初，陈氏在宝云道兴建一幢住宅大厦，地上的单位全租给房客，自己一家则住在地窖车库。陈氏如此“慳钱”，成为他积累庞大财产的“妙方”。

陈曾熙发大达，主要靠60年代初与政府的一次换地交易。陈氏所得之地在九龙何文田，他在此发展了“恒信苑”，赚得盘满钵满。恒隆股票于1972年牛市上市，集资逾两亿港元。恒隆为华资地产五虎将之一。事隔20余年，五虎将都成大气候，先后跻身百亿富豪金榜。恒隆的大项目有：与合和联手兴建拥有41幢住宅楼的德福花园；以两亿港元向淘大购入牛头角厂房地盘，兴建13幢住宅大厦。

1981年，陈氏投得金钟二段及康山的地铁上盖工程，联合数家开发，恒隆占39%股权，其他股东为新世界等。1982年，中英过判，香港前途未卜，地盘物业价格大跌。年底，陈曾熙宣布退出金钟二段计划。香港地产低潮，陈氏暗中称喜。1984年中英公布联合声明，地产市道迅速恢复。1984年，信和等集团重新投得金钟二段，建成财经广场，其后以19亿港元售给奔达，奔达易名为奔达中心，又以37.75亿港元转售。两手买卖都赢了大钱，陈曾熙大跌眼镜。

陈曾熙低调隐密，极少在传媒曝光，1979年他高价购入一物业，记者问他这样做是否值得？他回答：“值得。”便没有第二句话。出席公众宴会，陈氏也是独坐一隅，不声不响。因此，尽管恒隆很出名，恒隆老板却“默默无名”。陈曾熙于1986年逝世，其弟陈曾焘主理恒隆。至近两年，恒隆由于其于陈启宗掌舵。据香港《信报》，1993年，陈启宗列十大富豪末位。1994年，跌落为第12位。陈氏家族所控上市公司值为312亿港元。

据香港布政司署公布的材料，1989年，建筑业总开支为456亿港元，占同年全港固定资本形成总额的35.1%，相当于全港生产总值的9.3%。全港有承建商2500家，建筑业就业数约23万人，占全港就业人口总数的8.4%。

在众多的承建商中，只有229家有资格投标公共工程，被誉为建筑业中的“大哥”。如华资公司中的老字号新昌营造厂有限公司（成立于1939年），后起之秀瑞安建筑有限公司（成立于1971年）。本地英资公司，以金门（香港）有限公司规模最大。海外承建商则以日本熊谷组建筑公司最为活跃。

战后几十年间，香港规模空前的土木工程、建筑工程在地面、空中、海上全方位展开，为建筑业的发展提供了广阔的空间。同时，强手如林，竞争激烈，八方好手都基集香港，以期分得一杯羹。

公和公司，正是在这种背景下，从无到有，发展壮大的。公和主席陆孝佩更以承接洽大的汇丰大厦工程，而蜚声海内外。

### 皇裔落难

香港的老一辈富豪，相当一部分出身微寒，读书甚少，有过一番学徒求师的苦难历程。陆孝佩则出身世家，毕业名校，身上还流淌着帝王的血脉。

1991年，陆孝佩会见香港作家何文翔，谈及他祖宗的威水（风光）史时不禁神采飞扬：“我的祖宗是齐宣王的少子元达，本姓田，由于与父亲意见不合，遭父亲追杀，因此远走江苏，改姓陆，我们的家族十分显赫，宋朝诗人陆游、清道光状元及金石名家陆增祥，都是我的先人。

“我的曾外祖父叶澄衷是中国首富，是全国第一大五金商，又代理美孚及亚细亚石油，比哈同（上海英籍犹太巨富）还要富有，可惜战时财产化为乌有。我父亲是买办，代理美国鸡蛋，是中国茂昌蛋厂副董事长，又是德国洋行、福罗洋行买办。我们几代人都是读书人，父亲与我都是上海圣约翰（大学）毕业，父亲修读政治，我修读土木工程，那年头，大学毕业并非是简单的事。”

1942年，陆孝佩大学毕业。时值半个中国沦陷于日寇的铁蹄下。陆孝佩辗转大西北，在陇海铁路做见习工程师。恶劣的气候及生活环境，使从小生活在金银窝里的陆氏受到极好的磨练。

1946年初，陆孝佩辞去公职，自立门户，与友人台组一间建筑行，各投资2两黄金，作为创业资本。陆孝佩下想倚赖富有的家族及亲戚，他要自力闯天下。

当时上海南京有不少英美洋行，陆孝佩凭着一口地道的英语和一张教会大学的文凭，承揽了不少英美洋行的生意，为他们修缮遭战争破坏的商馆，营造厂房，兴建住家的洋楼。这些工程都不大，但给陆孝佩极好的试手机会，以后他来香港开业，对建造西洋风格的建筑，轻车熟路。

短暂的3年，公司获利颇丰，共赚得800两黄金。那时的金圆券不值钱，他们无论赚取什么货币，统统换成黄金。1949年元月，洋人及富商几乎无人兴建物业，公司业务骤然萧条，便自行解散。每个股东，分得100多两黄金，其中身为经理的陆孝佩分得150两——这在当时，是一笔很可观的资金。

陆孝佩精通业务，对政治却是白痴。当时解放军已占领了长江以北的大片山河，他却笃信南京的中央电台，声称解放军无论如何也过不了长江天险。陆孝佩做了一件“傻事”，有钱人纷纷放弃物业，卷浮产逃台逃港，他却把150两黄金倾出，成全那些有物业发愁抛售不出的有钱人。陆孝佩在上海南京购置了不少地产物业，准备大干一场。

攻城的隆隆炮声，震碎了陆孝佩“地产王国”的美梦，他这才对政治倍加敏感起来。他出身买办家庭，受的是教会奴化教育，本人是建筑业资本家，还与英美帝国主义洋行打得火热。陆孝佩愈想愈觉得前途未卜，大势不妙。

1950年，陆孝佩告别妻子儿女，悄悄离开家门，只身来到香港。到香港时，他仅拎一只皮箱，腰包只剩下5港元。香港的情形既糟又乱，不少“难民”栖身街头。没人理睬他这位齐宣王的后裔，只当他是一个逃命的战争难民。

幸亏那时的钱抵（值）钱，一碗沙河粉还不到1角钱，低档客栈住一天才1港元。陆孝佩就这么撑着，四处奔波去找工作。大概是天无绝人之路，绝望中的陆氏邂逅原来做工程认识的友人，陆氏顾不得体面，向他倾诉自



己的窘况。友人借了500港元给陆孝佩，使他得以栖身糊口。

不久，妻子带儿女来到香港。一家4口住在九龙太子道一问居室，起居用膳全在狭窄的居室，居室仅摆一张床，4口人挤一床睡。陆孝佩自然想起留在上海南京的物业，别说一人住一间，一人占一幢还远远占不满。

那时的上海人多执纺织、航运、贸易等业，开建筑行的几乎没有。陆孝佩只得去广东人开的建筑行打工。做施工监管是要兼做人际关系的，业主是广东人，地盘工（建筑工）也是广东人，陆孝佩的广东话不“灵光”，常常发生误解，致使影响施工。

但不久陆孝佩的优势发挥出来，业主若是英国人、上海人，陆孝佩的英语、吴语正好派上用场。又没多久，陆氏的广东活也灵光了起来。陆孝佩跳过几次槽，每跳一次，薪水涨一次，他颇得老板赏识，让他做大工程的监管。

陆孝佩回忆道：“战后香港城市建筑的变化，我可如数家珍，不少工程我亲自参与过。不过，能留下芳名的，是地产商、建筑公司老板、建筑设计师，我们施工工程师，跟地盘工一样，为他人做嫁衣裳。”

陆孝佩梦寐以求自己开业，他从未想过要做地产商，只想开建筑行——在沪宁买地置房的教训太惨痛了！

克勤克俭10余年，终于有了13万港元积蓄，1961年，陆孝佩与妻子合开了一间夫妻档——公和建筑。有人说公和取自公婆的谐音，夫妻档即是公婆档。有人便去问陆孝佩，陆氏用带上海口音的粤语道：“我唔知（不知）啦，随便你怎想啦。”

陆孝佩负责接业务、买材料、监督施工，妻子管理帐目和做家务，陆氏做工程一丝不苟，精益求精，从不偷工减料，故信誉愈来愈好。开始是朋友照顾，给一些不重要的小工程让公和做，后来，就有人主动找上门。“信誉比情面更重要。”陆孝佩不无感慨他说，“那时连建筑材料商，都乐意赊材料给我，搞建筑就这点好，不需要大本钱，当然，一切还得倚赖互相信任。”

公司在最初几年，仅夫妻两人，什么都一脚踢，每天都要做满十四五个小时。陆孝佩承认自己是个出色的施工工程师，又是一个蹩脚的估算师，“我可说是捱到‘金睛火眼’了，有好几次，都因工程核算，估计错误，几乎导致破产。”

## 营造汇丰

公和在最初只拿到港府工务局颁发的A级牌照，这已经相当不易了，有A级牌照，就可单独承包工程（限100万港元以下的小工程，现限度放宽到300万港元以下）。

陆孝佩经过不懈努力，公司业务和规模增长很快，终于在60年代末获得C级牌照。C级是最高级别的建筑牌照，可以投标无限量的工程。时值地产转旺，地产商在地盘大兴物业，给建筑业带来勃勃生机，公和招兵买马，又上一级台阶。

地产的兴盛带旺了股市，1972年，不少华资地产、建筑、航运、工业、贸易公司，纷纷“骑牛上市”。公和建筑股票也上市挂牌买卖，公和成为当时仅有的数家上市建筑公司之一。除李保罗的保利倒闭外，其余凡家上市

建筑公司，都成为日后建筑业的巨擘。

有了上市公司的金字招牌，公和承建了不少大型工程，在业界声誉日隆。陆孝佩并不以此而满足，因为他还没有一幢堪称招牌的建筑，此建筑可以把他及他的公司载入建筑史册。

要说机遇，香港城市面貌日新月异，每年都有数幢这类建筑上马。陆孝佩参加投标，却因没有这方面的“实绩”而败北。

机遇又一次来了，整个建筑界都为之振奋。1980年10月，汇丰银行宣布要拆毁旧银行大厦，在原址建一幢将耗资数十亿港元的新大厦。香港的保华、金门、新昌、协兴、瑞安等大建筑公司闻风而动，积极跻身竞投工程。汇丰银行是香港的招牌，承建汇丰大厦自然是中标建筑公司的招牌！

陆孝佩心明肚知，公和永保联营公司（注：大新公司占5成股份），虽是建筑行少数几家上市公司，但与那些大上市公司比，公和还是“小老弟”，尤其是没有招牌建筑使汇丰信任。陆孝佩已年逾花甲，干了一辈子建筑，机遇总还是有的，但岁数不饶人。陆氏决计竭力以搏。

他如愿以偿，在同业睽睽目光下，一举投得这项全球最昂贵、全港最热门的建筑工程。

陆孝佩凭何力挫群雄，独领风骚的呢？陆孝佩怀着自豪之情对媒介说：“我能够夺得工程，全凭战略运用的成功，这场仗，《孙子兵法》给了我很大的启示。”

“有的放矢”，汇丰银行要选择一家香港及一家外国的合伙公司。显然，外国公司实力雄厚、技术先进，但外国公司不熟悉香港的情况，尤其不善管理本地的地盘工，这些缺陷，得靠香港公司弥补。汇丰要求外国公司加盟，并奉行择优定标的原则。由于汇丰是英资公司，难免不会对英国人带有好感。陆孝佩马上飞赴伦敦，邀请英国最大的WIMPY建筑公司联盟。

回港后，陆孝佩即去汇丰银行，游说大班沈粥。“哀兵必胜”，陆氏不像有的老板，滔滔不绝叙述本公司的辉煌业绩，陆氏诚恳他说公和是一间小公司，因此不可能承建像康乐大厦这样的著名建筑。陆氏又指出，小公司也有小公司的长处，它会把全力压在一项工程上，老板可以泡在地盘监督管理。

公和—WIMPY联营公司中标！

旧大厦拆毁工程始于1981年，新大厦由英国著名的现代派大师福斯特设计。大厦外形像石油钻井平台，全部工程未用水泥浇灌，由巨大的钢管构成。钢材构件在英国预制，现场安装。外表全部用铝板和玻璃，内部装饰极豪华富丽。

公和公司负责工程的现场施工管理。工程做了5年，公和获得7500万港元盈利。

汇丰大厦42层，在香港，高于它的建筑比比皆是。然而，却没有一幢大厦建筑费用高于汇丰大厦——该建筑耗资55亿港元。1989年落成的中国银行大厦，是当时全港最高建筑（70层高），也是当时世界第五高大厦建筑。中银大厦的建筑费用为13亿港元。

汇丰大厦与中银大厦，荣登80年代香港五大杰出建筑金榜，汇丰大厦还被列为本世纪十大现代建筑之一。

陆孝佩说：“汇丰银行的建筑费无疑是世界上最昂贵的，估计今后20年也无人追得上，如果我有钱，我也会这样做，因为它赢得了声誉，而声誉

是无价之宝。汇丰大厦引起了全世界的瞩目。”

陆孝佩对汇丰银行求贵不求高的远见赞叹不已。他说：“现在香港的建筑技术，盖100层都不成问题，你高，我比你还高。像汇丰那样，采用最贵的建筑材料，却极少有人敢问津。因为那样不合算，单位建筑费过昂，而租金又提不高，非亏损不可。汇丰财大气粗，造楼自用，自然不去计成本，要的是名气。”

陆孝佩同友人登高望远时，常对高楼大厦指指戳戳。在湾仔，一座更高的大厦拔地而起，这便是76层高的中环广场。70层的中银大厦只在香港第一高楼主座上呆了两年，就易位给中环广场。

### 对簿公堂

陆孝佩在建筑行滚爬50年，堪称老行尊。他回首往事道：“我可能是全港错得最多的建筑商，除了汇丰那一单生意之外，其他可说单单错误，其中10次，几乎导致破产，但我又每次都化险为夷，最后又单单成功，都是随机应变及朋友帮忙的结果。在我的建筑生涯中，不下有10次和人争论，做这行不能太善，否则贪心的人便会欺负你，甚至不肯付钱。”

陆孝佩卷入的最大一次争执的对象，是船王包玉刚。他们都是上海帮，正因为这点，更加上公和的卓著信誉，登陆船王包氏把海港城的楼宇工程让陆氏承建。

出入意料的是，他们为海港城的兴建打了一场官司。双方咄咄逼人，互不相让，声称要对方赔偿2亿港元。如果陆孝佩输了，公和将会破产。陆氏无论财势权势都不远及商界巨人包氏，但陆氏战胜了这位巨人。

官司是以庭外和解的方式了结的，包玉刚赔款。赔款数额是多少，双方都秘而不宣。

陆孝佩把那次的赔款支票，影印了一个副本，有空便取出来欣赏，陶陶自娱。

陆孝佩现在处半退休状况，家族事业主要由儿子陆恭正打理。陆恭正毕业于英国曼彻斯特大学土木系，聪明勤奋，颇得老爷于赏识。陆孝佩期望儿子于的事业比他大，陆氏说：“我与父亲都是上海圣约翰大学毕业，儿子则饱喝洋水，理当比我们强。”

### 幡然醒悟

陆孝佩是个极富性格的大富豪。他说，他一生就像神仙、老虎和狗。快活时要像神仙；发威时要像老虎，在地盘监工，就得威风凛凛，说一不二，遇到争执，要据理力争，寸步不让；业主验收工程，就得乖顺得像狗，进来顺受，待验收合格收到钱，再去做法神仙。

陆孝佩喜欢玩“沙蟹”，从7岁玩到70多岁，在60岁时终于悟出沙蟹奥妙，赢钱不少，斩获更大的是怡情悦兴。他曾作过两首沙蟹歌，其中一首道：“对方脾气要认识，诱敌深入，攻其不防，毋造僵局，可免被无故搏杀。对方实力，如有怀疑，还是避之。”歌无韵律，却深含玄机，算是《孙子兵法》在沙蟹大战中的妙用。

陆孝佩还有一大嗜好，喜欢与靓妹甜妞“倾偈”（聊天），兴趣盎然，

不知老之将至。陆氏不像有的宫豪，竭力维护“正人君子”的清誉，私下若何，唯有己知。陆氏毫不掩饰他的这一嗜好，还要记者写出来。不过他要记者不要过多使用春秋笔法，以免老妻呷干醋。采访他的何文翔先生叹道：“倘若他先祖基业能保存至今，他准是风流天子无疑！”

陆孝佩一生承建的楼宇不知凡几，他对地产商如何运作，如何发达，了如指掌。他承认他一生犯了两个最大的错误，一是在内地做了地产，二是在香港没做地产。第一次错误，是对政治的麻木；第二次错误，是对政治的敏感。他总担心中国政府会接管香港，置下地盘物业，会像40年代末那样竹篮打水一场空。

陆孝佩在1988年大彻大悟，说自己实在是愚不可及、蠢不堪言，故宣布不再做建筑，公和改做地产生意。数十年的所见所闻，在香港这个地方，同样聪明的人，同样的资本，同样的精力，做地产与不做地产，天壤之别！

陆孝佩恨自己觉悟太迟，他说：“我应该一早改营地产，便是因为自己蠢，改行得大迟，赚少了很多钱。现时做建筑一定要有国家（政府）做后盾，否则包蚀本，只有蠢人才去搞建筑。”

当记者问他退休后的打算时，陆孝佩兴致勃勃说，我要为香港训练两万个建筑人才，我的钱是在香港赚的，理应对香港做一些贡献，现在中国政府要接管（收回）香港，又不改变香港的制度，香港的城市建设还会空前发展，建筑人才大有用武之地。

公和占大新公司58%的股权，1990年，陆孝佩将大新私有化，以每股165港元的市值收购散股，涉及资金7亿港元。人们从这“大手笔”，估计陆孝佩拥有资产8至10亿港元（据近期材料，陆孝佩家族资产为12亿港元）。

陆孝佩笑道：“我哪有这么多钱？应该说只有4亿，不，要说3亿才对，并请写明全是物业，不是现款，否则我给人标了参（绑票），没有钱赎，便大件事了。”

陆孝佩言及标参（绑票），不是空穴来风。他的上海同乡、生意朋友，地产巨商王德辉正被劫匪标参（绑票）。港九震动，富商唯恐露财成为匪徒的猎物。

## 第四十七章 悭俭巨富 王德辉屡遭“标参”

地产巨子王德辉，身家百亿，可其日常生活，连升斗小民都不如，几片面包就能充饥。王氏不但悭俭，“数口”亦十分精，中秋节发月饼搞劳公司员工，月饼的分法，堪称“孤寒”一绝。王德辉保持低调，却因遭“标参”（绑票）而轰动港台。其妻龚如心，一夜付出参金2.3亿港元，更是轰动一时。匪徒是否放了参（人质）呢？

香港的摩托车女警在公路中执行巡逻任务。

1983年4月下旬，港台报刊纷纷连篇累牍，追踪报道香港地产富商、华懋集团主席王德辉“标参”（绑票）案。现综述如下：

4月12日上午9时左右，王德辉夫妇从港岛山顶区百禄径的华宅，驾车准备到中区办公室。车子被前面一辆客货两用车挡住去路，另有一辆轿车断其后路，前后两车跳下两名男子，持刀将王德辉挟持入货车，将王放入一只大冰柜，运往匪巢。

另有3名劫匪持刀挟持王妻龚如心，将涂墨太阳镜戴在她面额。途中表示要以王德辉为人质，要她立即在香港海外信托银行立帐户，静等指令赎回大夫。如报警，将毁参（杀死人质）。然后将龚如心释放。

下午3时，龚如心在办公室接到匪徒电话，“遵旨”在皇后大道拱北行地下室女厕内找到一盒录音带，录音指令：她必须在4月16日前，把1100万美元存入香港海外信托银行帐户内。

龚如心依令存入。4月16日，龚如心又接电话指令，到金钟区金钟廊靠远东金融中心人口处的消防箱内找到一个纸袋，内有其夫王德辉照片、录音带，及影印的英文指示。龚如心依指示于当日把1100万美元，从海外信托银行电汇到台北第一商业银行东台北分行詹秀贞的帐户内。

匪徒收到汇款，认为一切OK，遂将王德辉释放，时间是4月20日。

传媒披露这宗耸人听闻的标参案，港台及东南亚部为之轰动。案件之奇，可与美国警匪片中的故事媲美；计划之周详，堪称职业绑票手；参金之巨，居亚洲之最。

又据4月27日《新晚报》的《绑票肉参王德辉》一文，“王德辉年前也曾一度被绑架，当时家人并未报警，且付了600万港元将他赎回。”两年之内，两度被标参，相信香港无一富豪可与王德辉“攀比”。

绑匪是何人？警方正在加紧侦捕。

王德辉以香港开埠以来“最昂贵肉参”而名声大噪。港人有半数知华懋地产，而对华懋老板王德辉，却是鲜有人详。王德辉何许人也？

### 心打算盘

王德辉祖籍浙江温州，父亲是上海面粉大王。1949年，上海解放前夕，王德辉随家人迁香港，居住在港岛跑马地。王德辉来港后继续中学学业，于1950年夏高中毕业。

这一年朝鲜战争爆发，做塑胶生意的王父卷入特需物资贩运，却惨遭失败，险些破产。于是，王德辉不能升读大学，到父亲的华懋公司做事。

1955年，王德辉与青梅竹马的龚如心小姐结为伉俪，其时，华懋已东

山再起，生意日益兴隆，经营范围是塑胶、化工原料及颜料。

华懋改营地产，与姓沈的上海同乡有直接关系。

王德辉被标参后，沈西城先生写了一篇有关王德辉发迹及私生活的文章，被《明报周刊》抢去发表，该刊面市，两个小时就抢购一空。沈西城小王德辉10岁左右，对两家的交往记忆犹新。

沈王两家交往始于1958年。沈西城父亲是个建筑商，熟谙英语。但他母亲只念过中学，英语甚差。香港交际常用英语，就是不懂粤语的上海人与本地人交谈，也得借助英语。沈母颇感不便，便去北角的达智英专补习英语。

无独有偶，莲娜（龚如心的洋名）也是抱此目的来英专学英语的。同是上海人，遂结为女友。沈西城回忆，莲娜“明眸皓齿，除身材略矮，是个不折不扣的美人儿”。

交谈中，莲娜说她不愿与公公婆婆住一起，想搬出。于是沈母就热心为她找房子。一天，王德辉与龚如心来看房。那时房价很低，一个1000多平方英尺（约台100多平方米）的单位，才售港币3万元。王德辉夫妇买下英皇道923号丽池大厦11楼的单位。

地产巨子、新鸿基主席郭得胜那时也住在丽池大厦的另一楼层。冯景禧、李兆基常常进进出出，商议投资地产。他们在王德辉搬进丽池大厦的这一年进军地产。

王德辉也是这一年醒悟起念改营地产的。他的醒悟与郭得胜等三剑客无直接关系，但都是受当时地产升温的影响。

王德辉作风保守，交际面甚窄，即便是上海同乡也少有交往。因此，他虽有此念，却不知如何入门，也不会贸然行事。现在妻子女友的丈夫，是在上海执业10多年的建筑老行尊，这真是上天成人之美。

王德辉与沈家近在咫尺，王氏夫妇常来沈家玩。沈西城回忆道：“可能是住得近的关系，莲娜和王德辉来我家时通常都不拘小节，王德辉赤膊、短裤、拖鞋，莲娜则只穿T恤、短裤，跟随他们来的是一条叫Lucky的腊肠狗。”

来沈家，通常是莲娜与沈母叙家常，王德辉与沈父谈男人间感兴趣的事。不久，王德辉向沈大哥提出想学建筑，沈父一贯热心教人，爽快答应。王德辉从此恭恭敬敬叫沈父“师傅”，一直到人们再也看不到王德辉为止。

王德辉起初连图纸都不会看。师傅悉心传授，徒弟虚心好学。约半年后，沈父感叹道：“德辉真聪明，日后一定会有大成就。”

沈父没说错，王德辉果然日后成了大器。不过，王德辉的聪明，并非仅是熟悉建筑业务，而是他以建筑为跳板，跨入地产业。仅这一步之差，王德辉日后成为腰缠百亿的巨富，而沈父兢兢业业做到告老退休，仍只是殷实的建筑商。

王德辉办事谨小慎微，故他开办建筑公司，力图拉师傅合作。沈父婉拒了，但又尽力成全他，为他物色一名可靠而又优秀的地盘工程师。

可不到两星期，工程师就与老板王德辉闹翻了，愤然辞职。沈父甚为吃惊，究其原因，这位工程师道：“你那位徒弟，算盘实在是太厉害了！”据说，王德辉购买建筑材料要挑最便宜的，办公用品简陋得无法想象。工程师要用粗细不同的铅笔绘制施工图表，王德辉只买一支AB型的，并说：“若想粗，笔头就弄钝些；若想细，就把笔头削尖。”

《南北极》杂志，曾刊登齐以正先生的一篇文章，言及王德辉的精明：  
“王德辉是靠地产发达的一个典型例子。据熟知王氏父亲的人说，王家由上海初抵香港时经营化学药品，仅是中等人家。暴富靠经营地产和财务公司（准银行机构，可办存贷款业务）。王氏但承‘1967年骚动的时候，反而买进不少土地’，日后地价暴升，王氏的身家也与日俱增，建筑业人士都知道，王德辉的楼，一向由自己的公司单独承造，很少与人合作。而所用的建筑材料，永远选价格最低廉的（1979年，华懋集团在葵涌圳边街10号至18号的华懋兴建工业大厦，曾因建筑结构有问题而被当时的工务司署列为危楼，该工业大厦是于1981年才获准入伙，其后华懋同意与小业主合资修葺）。他又经营财务公司，除了赚取贷款利息，更可在供楼者无力续供楼款时，顺理成章地收回楼字再行出售。真可说有进无出，一本万利。加上他两夫妇异常节省，故可于数年内累积起庞大的财富王德辉经营地产，与别的地产商截然不同。他极少依赖银行贷款，用的是自有资金。资金渠道是华懋的贸易收入，以及财务公司的存户存款。他开发楼宇，自建自售，还自办按揭，肥水不流外人田。

他如此保守，按常规发展会极缓慢。但王德辉算盘极精，总能步步登高。他首先在1967年香港暴动时大量捡便宜地盘；其后，又在新界葵涌、荃湾等乡下地方，大量吃进廉价地皮。新界新工业居民区的不断设立，使这些被纳入卫星城的地皮身价百倍。

地产商中，有的热衷豪华住宅，有的钟情高级酒店及商厦。他们同时都千方百计为公司建一幢招牌大厦。王德辉不想招风，长久未建招牌大厦。就他建的楼宇来看，也与他人一样“朴素”，用料不讲究，单位皆属中小型，地方也比较偏，售房对象自然都是普罗大众。他看准香港闹房荒的好市景，故他的“便宜货”也能卖出好价钱。

1972年，华懋置业年盈利2500万港元；1973年4500万港元；1974年5500万港元；1975年已逾7000万港元。这个盈利额与同期的郭得胜新鸿基相等。而胡应湘的合和，到1979年纯利才突破7000万大关。令人折服的是，王德辉未将公司上市集资，也未靠银行磅水，靠的是自有资金取得如此辉煌的业绩。

到70年代末，王德辉已当之无愧成为地产界的大哥，可与华资地产五虎将平分秋色！

然而，王德辉在商界却默默无闻。除了有意购房的升斗小民外，地产界知详王德辉的，寥寥无几。

1972年，怡和所控的置地欲收购牛奶。华懋与牛奶合组牛奶地产，对抗置地吞并。王德辉的大名首次见于大众传媒。不过，当时人们关注的焦点，聚集在怡和大班纽壁坚、牛奶董事长周锡年身上。此役一过，王德辉如过眼烟云，即被公众遗忘。

现在，王德辉因标参一案，成为传媒追踪竞炒的明星。

### 屡遭“标参”

话说龚如心于1983年4月16日，将1100万美金汇在台北第一商业银行东台北分行詹秀贞帐户。当日，绑架主谋鲍郑娜月乘机飞往台北。

郑娜月是已故足球名将鲍景贤的遗孀，与友人合营旅行社，常在香港

上流社会周旋。另一主谋詹秀贞是台湾商人，从事布料染色剂生意，王德辉曾在父亲的贸易行做过化工颜料业务，故彼此曾有过交往。绑架团伙还有一重要角色叫陈四海（真名陈锦泉），是个“小开”人物，常出没赌场，估计与黑社会有染。

为什么绑匪勒索的参金是1100万美金，而不是1000万或2000万的整数？这是因为王德辉前不久从银行透支了1.5亿元港币（相当2200万美元），参金正好是这笔透支现金的一半。可见该团伙密谋已久，对王氏财务状况了如指掌。

汇往台北的钱折合新台币4.3亿余元，郑娜月提取其中的1.4亿元台币，詹秀贞获1.3亿元台币，还有1.5亿元台币存入叶荣添的帐户。叶荣添是香港的计程车司机，在赌场认识陈四海，陈四海给他一个发时机会，于是他乘机来台湾旅行。郑娜月给他指示，要他在台等陈四海到来，然后一道去取存于叶荣添帐户的1.5亿元台币，便可得到陈四海付的200万港币的酬劳。

东窗事发，詹秀贞即逃往日本，迄今未归案。郑娜月则乘机逃往夏威夷。留下叶荣添一人在台老老实实等陈四海来取钱——其时，他帐户的1.5亿元台币早被警方通知冻结。

叶荣添躲在友人家时被台警拘捕。据叶称，他未参与绑架王德辉，任务只是等陈四海来取钱获酬。台湾当局以叶是中国人（叶无英联邦护照）为由，拒绝港方要求引渡叶返港受审。叶被判以死判，叶两次上诉，才获减刑为有期徒刑15年。陈四海及另3名绑匪，分别是在香港、菲津宾被捕。3名绑匪分别是卡车司机、农夫、运输工人。陈等4犯，分别被判10年至9个月的有期徒刑。

郑娜月飞赴夏威夷后，即辗转去迈阿密，改洋名为荷登西·娜兰，做过拉面皮手术后，在迈阿密南郊隐藏起来。郑娜月被美警方逮捕，投入监狱。港府要求引渡在港受审，郑娜月的代表律师提出反引渡理由：若郑娜月被引渡返港，1997年后就会被香港特别行政区政府判处死刑，基于人道主义立场，她不应引渡返港。

据何文翔先生一篇文章，“王德辉被勒索1100万美元后，由于不甘损失，分别入禀香港及台湾高院，循民事诉讼程序，向各被告追回赃款及取回被冻结在台湾银行的款项。结果，王德辉成功取回80%的赃款。

“王德辉事后为感激警方迅速侦破绑票案，‘大破怪囊’把青山公路17咪翠景花园一幢三层高洋房赠予警方，警方将该别墅命名为‘王德辉别墅’。在印象中，这是王德辉在社会上唯一的一宗公开捐赠。”

谁知，业已“笼络”上警方的王德辉，又一次成为绑匪标参的目标呢？

1990年4月10日，王德辉晨运回山顶住宅时不明不白失踪了。王德辉在汽车、鞋子上装有电子跟踪器，人无论到哪，都有信号发出，绑匪挑王晨运下手，可见是“熟客”。也许绑匪觉得1983年那次，王妻“轻飘飘”就一次付出1100万美元赎金，这一次绑匪狮子开大口，把赎金定为6000万美元（约折港元5亿），再破香港开埠来参金纪录。有记者称，此乃全球天宇号参金。

王妻龚如心一时拿不出这么多现金，先将2.3亿港元存入银行。龚如心担心绑匪“撕票”（杀死人质），又不敢报警。4月25至26日，龚如心按照绑匪的指令，分两次将2800万美金电汇到台湾第一银行。因涉及金额浩大，龚如心曾有一次电汇参金至台的纪录，故引起港台银行的警觉。警方着手



调查，并秘密跟踪在台银行取赃款的人员。

然而，在4月27日，龚如心失去与绑匪的联系，原因不明。在此之前，龚如心已将物业作抵押，向银行贷款1亿美金，随时准备付清未结参金，但绑匪一直未秘传指令。

嗅觉灵敏的港台传媒，又一次把王德辉再度被标参的消息公之于众。港台哗然，全球都为之震动，声势比上一次还大。

## 再炒怪吝

王德辉再次成为传媒“明星”。

人们关注“王德辉标参案”的始末；关注王德辉的下落；关注王德辉的财富；同时也对王德辉的敛财本领及怪吝禀性，津津乐道。

王德辉搬过三次家，最初在丽他大厦，发迹后搬至九龙高级住宅区，发大达后住在山顶的花园洋房。办公地点也搬了三次，最初与父亲的华懋公司挤在一起，后改营建筑地产搬到雪厂街，成为巨富后在尖东兴建招牌大厦——华懋广场，华懋置业占居一层，其余出租。整幢大厦外墙采用金黄色玻璃，金碧辉煌，一扫昔日的小家之气。

王德辉愈搬愈高级，并非他自己要享受舒适奢侈，而是“这就是公司的物业”，“物业会愈来愈值钱”。

王德辉“数口”（算盘）之厉害，大概香港富豪中，无人可同日而语。王氏夫妇住在丽池大厦时，几乎每个星期天都要来沈家玩，除了聊大，最佳娱乐是游泳。沈西城先生回忆道：

“那时，丽他区内有金航酒店，二楼有一个室内游泳池；莲娜邀母亲一块游泳，母亲贪图方便，提议到金航去。

“王德辉说：‘去沙滩吧！那里阳光好！’初时还道他喜欢晒太阳，后来才知道到沙滩去，是免费的，不用花钱。”

王德辉早在上海做“小开”的时候，就喜欢游泳。他父亲是富商，王德辉得以自由进入西人俱乐部的游泳池。来港后，他每周要游泳一次。发达后，自惜生命之宝贵，借游泳锻炼体魄，更是勤游不辍。他住在半山区花园别墅，完全可以在空余的地

盘建一个游泳池。只因为邻居有一个游泳池，邻居又十分慷慨，于是王德辉常去光顾，乐此不疲。

“话说有一大，王德辉一早便如常到隔邻去游泳，他穿了一条游泳裤，背搭毛巾，脚踏拖鞋，施施然走到隔邻豪宅的大门前，伸手一推，要命，大门不知怎的，竟然上了锁。

“此时，王德辉游兴正盛，哪肯罢休，于是就绕到豪宅后门看个究竟。正当他探头探脑之际，两个巡警恰巧巡至，误以为王氏是小偷作案，于是上前盘查。当时的尴尬情况，读者自不难想象吧！”

除了游泳，发迹后的王德辉还喜欢骑马。这也是医生的奉告，骑马可松动筋骨。

骑马需要穿马裤，马裤有高中低几档。在怪吝方面，其妻与夫君不分上下。她吝惜买低档马裤的钱，便灵机一动，变废为宝——将王德辉一件穿旧的牛仔裤剪去裤脚，亲自缝边，让夫君穿上它，然后堂而皇之出现在贵族俱乐部，在众豪面前驰骋马场。众豪见之，皆笑得前仰后合。

王氏夫妻极少开伙，常吃面包与沙拉果腹。结婚30多年，膝下无子无女。人们疑惑不解，他们留钱做什么？

王家最受宠的是狗，狗可以睡沙发、睡席梦思。王氏夫妇不惜消耗汽油，带狗去兜风。他们还去宠物商店挑选精美价昂的食品喂狗。他们没有儿女，狗便是他们的儿女。

王德辉出事，华懋置业的职员成为记者采访的对象。据职员讲，王太的算盘有时比王生还厉害，她大小事都爱管。大事指买地建楼，小事可小到办公室的电费。她委派职员去买灯泡灯管，连多少瓦、什么价都要关照得一清二楚。

中午，职员都到外面吃饭，王生王太嫌贵就留在办公室吃面包盒饭。若有剩余，就带回去喂狗。夫妇俩都爱巡查地盘，并且是“微服私访”，不用下属或判头（工头）陪同。他们非常认真，一层一层边巡边爬。他们的穿着很朴素，地盘工不认识老板（通常是从劳务市场临时雇的），常被老板找出“碴”来。于是，王德辉就以“偷工减料”为由，克扣地盘工的酬劳。

王德辉的这一做法，常引起判头的不满。判头指责王德辉进的材料太次，却苛求他们高质量。判头与王德辉从地盘吵到公司，最后吵到法庭。王德辉招架不住，便把材料商扯出来当替罪羊。材料商哪是吃素的，疾言厉色指责王德辉“专事购买最次的材料，把价钱压到无法想象的低廉。”这类官司，十有八九是王德辉铩羽败诉。

“每逢中秋节前夕，王氏夫妇要买月饼犒劳职员，王太亲自动手，将月饼切成16片，然后每人一片分发。”这则奇闻见报，读者膛目结舌，叹为观止，一块月饼切成16片，亏他们做得出！

有记者心存疑虑，去暗中落实月饼之大小，唯恐是那种大如脸盆的月饼，那就不足为奇。查实的结果是：月饼是2英寸见圆的普通月饼，但不是16片，而是4片。职员还补充了相关材料：因每一年的职员数，都不是4的完整倍数，故分剩的小片月饼，又被王氏夫妇带回家，留作中秋赏月了。

香港的超级富豪，何东爵士的吝啬堪称一绝。不过何东是悭己不怪人。他待友人、客人，一掷千金，眼皮也不会眨一下。他在慈善公益方面，更是大撒银纸，满天开花。王氏夫妇，悭己又怪人，可算是绝无仅有了。

王德辉还创下一项香港之最——准备上市时间最“悠久”。香港有不少业主，想了一辈子上市而未果，那是公司不够上市的条件。王德辉是够条件上市，也很想上市，但就是没有上市——只能怨“数口（算盘）作祟”。

1971年，股市大旺，王德辉准备让华懋骑牛上市，但他不满包销商订的市盈率过低，故讲数（谈判）谈崩。如不这样，华懋就会与合和、长实、新鸿基等，合称为“华资地产六虎将”了。其后的20年间，股市至少有十多载“牛年”，王氏仍在“精打细算”、“讨价还价”。一直到王氏夫踪止，华懋上市正处于商研细则的阶段。

华懋置业未上市，故无市值为凭，王德辉身家几何，是一个谜。

1987年11月3日，香港一家报纸报道：

“本港著名地产商华懋集团负责人王德辉夫妇最近透过美国获利证券投资美国股票，但因股市突泻而招致损失。

“外电一项报道指出，王氏夫妇透过获利证券投资美国股票，但在10月19日世界性股市大泻当日，他们未能作出补仓行动，而获利证券需要在法院就8400万美元的债项，作出其中6700万美元的承担。报道引述获利证

券一名人士的话 :该名未能及时补仓的客户 ,在19日当天 ,实际上已支付4000万美元进行补仓..... ”

王德辉夫妇共支付6700万美元补仓，一家伙拿出这么多现金，王氏财富之巨，可想而知。

这怎么不令企图标参的团伙垂涎三尺？

## 生死未卜

香港的超级富豪中，较有影响的标参案有这么几宗。

40年代，老牌赌王傅老榕被黑帮标参，参金分文未付，傅老榕被割耳释参。其后，他儿子又被标参，参金不详。这两案都曾轰动一时，但因傅老榕从事的是偏门生意，不足为怪。

1964年，邵氏电影公司主席邵逸夫的儿子邵维铭，在新加坡液绑架，邵逸夫的三哥邵仁枚付参金300万新市，绑匪放参。

1984年，香港香格里拉老板郭鹤年的堂兄郭鹤尧，在大马首都吉隆坡被绑架，郭家付出3340万港元才得以放人。

1979年，香港殡仪大王萧明，某日在离开九龙殡仪馆时，被3名大汉绑架。不久，萧明被释，警方调查，指控萧明的弟弟涉嫌此案。但萧明不愿出庭作证，借故离港，并花10万港元请律师为其弟开脱罪名。此案被撤，只能算一疑案。

1982年9月，香港台和主席胡应湘之于胡民新，在大坑道被4名大汉绑架，索取200万港元。港警方迅速破获此案，将4名绑匪全部拘捕归案。

以上五案，有三案发生在境外，香港发生的萧明被绑案，还不涉及参金。参金以郭鹤年家族最高，但远不可与王德辉妻欲付的5亿港无比（已付2.3亿）。三次被绑架的纪录，恐怕全世界的富豪也无人打破！

据香港传媒，1990年这次绑架王德辉案，涉案人数众多，背景复杂。主谋为香港退休警长钟维政；黑帮头子黄寿；台湾调查局驻港特派员陈麒元。绑架团伙疑犯有：台湾驻港特工人员钟志能、孙福祥；内地驻港人员符史圣；协从绑架人员多名。除钟维政、黄寿潜逃外，陈麒元等7人被台港警方拘捕。传闻在审讯中，在港拘捕的要犯声称王德辉在钟维政、黄寿手中。

王德辉下落不明。案发两个月后，龚如心悬赏1000万美金，寻找夫婿的下落。

主谋之一陈麒元及多名绑匪被台警方拘捕。据台湾报章披露，该团伙长期走私军火，将军人秘密贩运到境外，并在港台等地银行洗钱。陈麒元等未透露王德辉下落。

据港台传媒披露，王德辉被绑架案涉案者多达29人。他们分别是香港、台湾、内地人。

1991年8月，香港高院开庭审讯，被控绑架王德辉的有4名疑犯。疑犯在作供时称，他们用渔船载着王德辉离开香港水域时，遇到内地公安的快艇。大概公安认为渔船涉嫌走私，故追截渔船。若渔船被截，王德辉就会向内地公安求救，那么整个计划就会败露，船与人均会被内地公安扣留。因此，他们就把王德辉推入海中。

被控的4人，一人获释；另3人被判有期徒刑18至25年。

王德辉被绑架迄今，已有6年，大概必死无疑。港警方的一官员称：从法律上讲，未找刊尸体，就是失踪。

屡遭罹难的王德辉生死未卜，看来是凶多吉少。香港的超级富翁有一大串。为什么独独王德辉这么不幸，数次成为绑匪标参的对象？

香港盛行术数，故大师纷纷亮相，从住宅风水、生辰八字、星象面相的角度论述王德辉“命该如此，劫数难逃”。

笔者认为，王德辉屡遭标参的主要原因，是王德辉“有钱无势”。

试想，下列两种情况，都不太可能成为绑匪的猎物：无钱无势和有钱有势。绑匪的目的是要钱，绑架穷人有何用？绑匪要的是钱，但势大的有钱人，绑匪是不敢轻易下手的。王德辉的钱财，大概可在香港的华人中排十几位。但他从未担任过什么公职，也未受过什么荣誉；他跟政界、商界甚至上海帮都毫无交往；腰缠亿贯，却一毛不拔，从未有过什么义举善捐；他毫无社会基础，从他第二次遭绑架，传媒“幸灾乐祸”揭他疮疤便可知。另外，王德辉从不在公众场合与媒体上曝光，公众对王德辉的面孔极陌生，便于绑匪劫持。

如此，王德辉当然是最理想的“肉参”。

### 王龚如心

龚如心现年59岁，与王德辉结为连理已41个春秋。龚如心夫夫，处于极度的悲痛之中。龚如心数次斥巨款赎夫，可见她爱夫之深！

王德辉留下庞大的基业，由龚如心继承，并有发扬光大之势。龚如心将华懋置业上市，华懋的经营也不像过去那么保守。近年，龚如心频频出现在官地拍卖场合，常穿一袭红色衣衫，据说这种颜色会给她带来好运。由于王德辉的缘故，龚如心成为记者追踪采访的对象，传媒道：“看来，王龚如心已从失夫之痛中振作起来。”

华懋的业绩令人瞩目。1993年底至1994年初，华懋斥资31亿港元，购入中区3幢商业大厦，为同一时期地产界的最大手笔。

1993年5月，龚如心与力主集团的李文正“较手劲”，挫败李文正，夺得亚洲证券的控股权。1994年新年伊始，华懋重拳出击，一举获得博富临物业收租公司的两成股权。

1994年3月，华懋集团一个划时代的计划出台，龚如心召开记者招待会，宣布华懋将兴建108层的“如心广场”，这将是“世界第一大厦”！

据《东周刊》记者陈涓涓报道：“如心广场座落在荃湾杨屋场道与荃湾道之间（注：即荃湾旧码头填海地），全幢大厦楼高468公尺，不计地库合共108层。”

如心广场在高楼中的地位可从以下情形掂量：1990年春，高368米，70层的中银大厦启用，坐上香港大厦高度冠军宝座；1992年4月9日，中环广场封顶，以76层、高374米的记录成为香港第一高楼（注：均计尖顶的高度）。那么，预计1998年竣工的如心广场，远远在这两幢大厦的高度之上。

如心广场的建筑费估算为40亿港元，未超过1981年动工兴建的汇丰大厦（50—55亿港元）。值得一提的是：如心广场为华愈一家兴建，而中环广场为信和、新鸿基、菱电三大集团合建。

1996年前，全球高楼排行榜是：第一名，美国芝加哥施雅士大厦（Seas

Tower), 高度443米;第二名, 纽约世界贸易中心(World Trade Center), 高度417米;第三名, 纽约帝国大厦(Empire State), 高度381米。这三幢大厦的完工期分别为: 1974年、1973年、1931年。

1996年, 大马吉隆坡Petronas Tower以450米的高度, 跃居世界大厦首位。

到1997年, 计划中完工的重度预算中心将以457米的高度, 列世界第一高楼。

如心广场, 如能按计划完成, 将在1998年, 独占全球高楼之鳌头。

龚如心对这项浩大工程充满信心, 她在记者招待会上说:“我实在觉得好开心, 而且不止我开心, 我希望全香港人都像我一样开心。当大厦落成后, 我会在大厦顶挂个红色巨幅, 写着We Love Hong Kong(我们爱香港)。至于大厦的外墙, 当然也会沿用华懋的传统颜色——金色(注:集团总部的华懋广场采用的是金色玻璃外墙), 你们知道, 我一向钟情金色。”

华懋在90年代的举措, 一扫过去只建“朴素”楼宇的小家之气。

1994年元月, 华懋与上海锦江集团达成协议, 合作翻新和加建上海和平饭店, 投资额1亿美元, 计划将和平饭店升格为五星级饭店。

和平饭店在解放前叫华懋饭店, 是王德辉父辈置下的第一间物业, 老华懋公司的办公室就设在该饭店里。加建后的和平饭店, 会不会改回原名——华懋饭店? 或者辟出一楼叫“华懋楼”、或“华懋厅”? 不得而知。

据龚如心称, 她回上海投资, 是看好上海的经济前景, 以后还要加大投资力度。

香港《资本》杂志, 评选出1994年香港华人百亿富豪共27人。龚如心以250亿港元的资产, 排列金榜第7位。列她之后的富豪有: 黄子明家族、吴光正家族(包玉刚女婿)、郑裕彤、李福兆、胡应湘、霍英东等。

同一时期的《MODE》杂志, 评选香港十大富婆, 把包玉刚的四位女儿列为香港第一富婆、亚洲女首富。龚如心榜上无名, 大概仅把她当王德辉妻吧。实际上, 龚如心才是亚洲第一富婆。

美貌与智慧并重, 是评选香港小姐的条件, 这几位成功的职业妇女却也毫不逊色。她们分别是面包店老板、拥有自己的时装公司的时装设计师、房地产经纪和车行经纪。

## 第四十八章 假发之父 刘文汉进退神速

1958年的一天，美国克利夫兰市的一家餐馆，一位美商拿出一个假发，在席的一位中国商人奇怪地问这是什么。这位中国商人就是未来的香港假发之父刘文汉。香港后来成为世界假发之都，可当时刘文汉踏破铁鞋也难觅一个假发师傅。香港假发业蓬勃兴起，一日千里，而假发业开山鼻祖刘文汉突然收山了！

### 香港贸易发展局

香港贸易发展局成立于1966年，属半官方性质的机构，贸发局主席及理事全部由港督任命。担任过主席的华人有：曾任东亚银行主席的简悦强爵士；纺织巨子、南联实业主席安子介博士；立法局议员、太古洋行董事邓蓬如；商界名人冯国经博士等。理事会由工商界领袖、各大商会代表及两名政府高级官员组成。

贸发局是顺应香港加工业的发展而设立的。其主要任务是推广和发展香港对外贸易，为香港工商业筹办广泛的拓展活动，开辟海外市场。它在世界各大城市设立30多个办事处，职员总数为600多人。贸发局的半官方性质，主要是它的经费来源不靠政府拨款，职员不属布政司署的在编人员（即公务员）。其经费来源主要有两方面：一是靠每年为厂商举办拓展活动，从参展商品中抽取万分之五的佣金，在80年代每年有3亿港元左右；二是靠出版有关刊物、举办展览会的收入，每年也有3亿港元左右。这样，贸发局除去一切开支，每年略有盈余。

60年代，香港工业起飞，但欧美等发达国家，仍对香港产品抱歧视态度。贸发局在全球开展一系列贸易活动，宣传推广香港产品。香港的纺织品、玩具、塑料、手表、电子产品、假发、日用小五金等如潮进入国际市场，出口量居世界前茅，贸发局起了巨大的桥梁与纽带作用。故贸发局有“香港大使”之美称。

贸发局原有一间展览场地——香港民览中心。随着香港经济的发展及贸发局活动的拓展，远远不适应新形势的需要。1985年，贸发局向港府申请拨地建新址，获得湾行靠海的一块地盘。按协议，与新世界集团联合兴建香港国际会议展览中心，于1988年落成启用。新址内有大型展厅、资料研究部、图书馆、电脑信息中心等。电脑储存了近5000家香港厂商及近20万家海外买家的资料，查阅非常方便。展厅排期排到3年之后，每一类展览活动开幕，不仅邀请港府首脑、商界领袖出席，还特邀艺坛明星、港姐亚姐来助兴，极为轰动。

香港的超级富豪，全部为地产商以及兼营地产的他业商人占据。在全世界任何国家和地区，唯有香港是这种情况。

社会财富高度集中于一业，在香港开埠之初也曾出现过，这就是鸦片。

美国经济学家汉普顿考察香港后指出：“香港的经济奇迹得益于加工业，香港经济起飞的奥协也是加工业，为香港赚取巨额外汇的还是加工业。而在社会财富的再分配上，地产业却获益大多。这情形，有点像工蜂供养蜂王。造成这种畸形经济模式的，首先是政府的高地价政策。”

在香港专营加工业，身家逾亿，已是相当了不起的业绩；若财富超过10亿，只能算异数了。香港人，谁都知道地产业能发大财，成巨富。虽然如此，在香港，任何小生意都有人去，并且竞争非常激烈。

他们或许以此为目的；或许仅仅是手段，为的是掘取第一桶金。不管怎么说，世上总是做工蜂的人多。

香港的假发业兴起于50年代末，这也是地产业方兴未艾之际。60年代假发业进入全盛，香港成为世界假发之都，出口量高居全球第一。

香港假发业的兴盛衰微，最有发言权的是刘文汉。

## 假发灵感

1984年6月4日，香港无线电视台播映了一个人物访问节目，节目的主角，就是60年代赫赫有名的假发大王刘文汉。

此时，香港的假发业早已沉寂，刘文汉的亮相，勾起人们对往事的回忆，也引发了传媒界的刘文汉热。刘文汉是香港假

发业的开山鼻祖，是其盛衰的见证人。刘文汉的一幅照片分外引人注目，他一手拿假发，一手托葡萄酒瓶。这幅照片，显示出刘文汉人生历程的两个重要阶段。

刘文汉是来自澳洲的华侨，现又回到澳洲去，他的曲折经历，莫不引起记者的兴趣。香港资深记者黄文湘，在一篇专访中写道：

“刘文汉的发迹史，虽然可以说是从香港开始，但香港不是他的出生地点。刘氏出生于阿德莱德（Adelaide），它是南澳大利亚的首府。他不清楚他在哪一年出世，但相信是在1915年。”

刘文汉的父亲，是广东台山人。那时，穷苦人唯一的出路，似乎就是去海外淘金。澳洲当时被称为新金山，发财的希望大于旧金山，赴海外的台山人，多是去澳洲。从海外淘金潮的兴衰看，刘父赴澳，大约是上世纪末与本世纪初。

刘父从香港乘上航往澳洲墨尔本的海船，那时赴海外的华工，大都是从香港出发。船在星洲遇上风暴，又析回香港。

刘父于是搭上另一艘船，船快航经吕宋岛，又被台风吹回到香港。刘文汉说：“他当年花了6个多月的时间，才从香港到达澳大利亚。在他进入内陆，到有金矿的地区去的时候，那儿的淘金潮已经过去。”

刘父的淘金梦破灭，只有在阿德莱德做小贩为生。刘文汉出生，刘父未为他办出生注册手续。又因为兄弟姐妹多，到刘文汉懂事时，父亲已记不清刘文汉生于何年何月何日。

刘家家境尚可，刘文汉得以在英籍人士办的学校读书。刘文汉高中毕业时，父亲说：“你已经接受够了西方教育，现在该回祖国接受教育，学做中国人。”

于是，刘文汉就成了广州岭南大学经济系的一名华侨学生。他不懂正宗的粤语（即广州话），幸好同寝室有位台山来的同学，刘文汉以生硬的台山话与他交流，渐渐通晓粤语。该同学姓吴，现在是香港美心快餐店老板，两人数十年交往甚密。

毕业后，刘文汉来香港做生意，做汽车及汽车零件推销商，业务遍及港澳及华南。太平洋战争爆发，香港沦陷，刘文汉带妻子、儿子等人坐天星渡轮离开香港赴澳门。当时日军为减轻供给负担，允许港民乘天星渡轮赴澳，但必须每人交纳60港元。当时一个店员的月薪才五六港元，60港元的出境费确实昂贵。所以那时能以“正途”去澳门避难的，都是富人。

刘文汉是学生出身的商人，这一类商人，往往比在店铺里泡大的商人更富政治热情。国难当头，澳门偏安一隅，刘文汉觉得呆在澳门是耻辱。

他不顾妻子的反对，毅然北上投身抗日。

他历经艰辛与险阻，辗转来到国统区的大西南。他自小就读于西人学校，英语比留洋回国的留学生还地道。刘文汉被分配到中美部队，担任美军的翻译官。

战后，刘文汉在广州电台做过一阵播音员，然后又回到香港。战前留下的积蓄已告罄，刘文汉在事业上又得从零起步。

刘文汉重操旧业，生意日趋兴隆。内地解放，刘文汉的销售市场丢失一半。待朝鲜战争爆发，刘文汉便通过澳门，把汽车零件销往内地。朝鲜战争结束，这种生意自然停顿下来。不过刘文汉的家底已相当殷实。

香港地盘狭窄，道路有限，车辆增长受到限制。香港有好些贸易行经销汽车及零配件，竞争激烈。因此，刘文汉的业务好几年都没有什么起色。

1958年，刘文汉赴美考察。在克利夫兰市，刘文汉约请一位有业务往来的汽车零件商在餐馆晤面。同他来的，还有另一位美国商人，他是从事日用品进出口业务的。

席间，刘文汉感叹在香港汽车生意难做，他来美的目的，是寻求新的生意途径。这时，新结识的美商只说了一个词：“Wigs”（假发）。

刘文汉不知假发为何物，狐疑地问道：“Wigs？”美商又重复一遍：“Wigs。”

美商从他的包里，拿出一个黑色的假发，告诉他，假发实际上是真发，但必须经过加工。目前，假发在美国市场销路看好。他又说，他已收集到13种不同颜色的假发，准备做这项生意。现在世界主要的假发制作商在法国，金发偏多，而黑发稀少。东亚人都是黑发，在香港做假发，有地理的巨大优势。

刘文汉在这位美商的指点下，参观了美国的一间假发工厂。他还了解到，原先购买假发者，多是秃顶者与艺人（做演出道具）。战后，美国出现一批新潮青年，他们愤世嫉俗，追求怪异，渐渐流行起假发来。刘文汉初时并未留意，经那位美商的“点破”，他果然在街头发现不少青年戴假发。在旧金山，戴假发的青年比比皆是，许多男青年披着女士的长发招摇过市。旧金山是嬉皮士运动的发源地，这批青年，被老一辈人称为“垮掉的一代”。

刘文汉以商人的敏感，意识到假发业前景可观。60年代，嬉皮士运动蔚然大观，波及世界，香港的假发业也由此进入全盛。

## 假发之父

刘文汉赶回香港，准备大干一场。然而，香港的市场，没有假发出售，这意味着，香港没有一家假发工厂，没有一个假发人才。对刘文汉来说，既有利，又不利。

一次偶然的的机会，刘文汉得知油麻地有一个假发师傅，专替粤剧演员制做假发及假须，但具体在哪条街，哪条巷，就不清楚。

刘文汉马上过海去九龙，在油麻地的大街小巷窜来窜去，无人知道有这么一个人。刘文汉跑了3天，一无所获，连油麻地外围都搜索了一遍。他猛一想，觉得应该去戏社向粤剧演员打听，就急忙往回赶。

刘文汉正碰到一个倒垃圾的妇女。那时香港还未流行用塑料袋装垃圾，而是用老式斗箕。这妇女的斗箕里尽是散发，刘文汉灵机一动，该不是假



发作坊的吧？上去打听，果然就是！刘文汉随这妇女拐进一条陋巷，终于见到香港绝无仅有的假发师傅，这位师傅带两名女工，精心制做假髻。

刘文汉请假发师傅上茶铺喝茶，向他提出要订购他制做的假发，一个月至少500个，并且多多益善。

刘文汉原以为他会惊喜若狂，准知，假发师傅一愣怔：“你疯了？”他用教训的口气说：“你以为做假发像剃头那么快？做一个假发，要花3个月的时间！你懂吗？”

看来做假发经销商的希望会落空，只有做制造商了。刘文汉再去假发作坊参观，仔细观察他们的制作过程，发现许多地方可改进。如果采取美国的那种现代生产方式，可节省不少劳力，工效会大大提高。不过香港劳务便宜，采用半机械、半手工的方式，可获得最佳经济效益。

刘文汉要求假发师傅给他一名女工，“我要使她成为一名现代生产方式的假发技师”。刘文汉谈他的构想，假发师傅认为是天方夜谭，但他还是成全了刘文汉，让他挑了其中一位年轻的、文化稍高的女工。

刘文汉火速从国外购进制造假发机器，与这名女工一起研究改进制做方法。3个月后，刘文汉在山寨工厂租了一块场地，亮出假发工厂的牌子，女工也增加到30名，她们都迅速掌握了新的制做方法。

刘文汉因没有做成假发经销商，与那位美国商人夫去联系。美国号称马背上的民族，流动性极大，只是口头协议，双方都不必承担什么责任。刘文汉看好假发的销路，但有一间工厂绊脚，他不可能亲赴美国推销。

产品正源源不断产出。刘文汉拿着各种发型的假发样品，来到连卡佛总部。连卡佛是香港最大最悠久的百货公司，兼营进出口贸易。刘文汉走进贸易部办公室，把样品拿出摊在桌面上。办公室的数位职员立即围过来看，经理问：“这都是哪里来的？”

“香港。”刘文汉简洁地答道。

“不，绝对不可能。”经理说道，“品质这么优良的假发，只有法国才能制造，一定是欧洲产品，据我所知，香港没有一家假发工厂，更没有制造假发的人才。”

“我就是。”刘文汉自信又自豪地说，向他介绍他的假发工厂，谈他赴美“获取灵感”的奇遇。经理对刘文汉的假发制品非常满意，立即签了合约，每月订购假发100个，每个500港元。

这个价格，比法国制品的价格低2/3。而刘文汉生产假发的成本，每个只需100多港元，盈利高达3倍以上！

刘文汉在接受传媒采访中笑着说道：“从这时起，我们的生产起飞了，数以千计的订单像雪片飞来。一年时间内，香港出现了300家假发工厂，雇用工人数千名。香港差不多在一夜之间，成为世界制造假发之都。这时香港的假发热，活像当年的美国淘金热。”

刘文汉当选为香港假发制造商会主席，获得香港假发之父的荣誉称号。

刘文汉获此殊荣，不仅仅因为他是香港假发业的开山鼻祖，还在于他不计私利，为香港假发业的蓬勃发展不遗余力。

通常，新兴产业，对技术非常保守，而刘文汉却允许想加入这一行业的商人，自由出入他的假发工厂参观，并向他们公开购进假发原料（真发）假发制造机器的途径。对同业派员来实习，刘文汉照收不误。

有人说刘文汉不像一个商人，而像高风亮节的公益事业家，刘文汉听

后哑然一笑：“我才是一个唯利是图的商人。他们来实习，给我做活，我又不用开薪。做假发不比造卫星，他们从我这里学不到什么，就会走其他渠道，就算走了弯路也都能走通。香港的假发业繁荣，对谁都有好处。”

那位最老的假发师傅，被刘文汉聘为发型设计师，他设计出各种样品，然后交女工如法炮制。

假发原料最初来自印尼和印度。后来开辟了内地进原料的渠道。那时，内地的女子普遍留长辫，只需花几元钱就能买一根。香港有专门的原料商，从内地进口假发原料，在香港高价出售。相对一个成品假发的售价，“高价原料”实际上非常低廉。

曾有一度美国商务官员提出抗议，指责香港假发原料来自红色中国。那时，中国积极支持北越对抗越战中的美军，两国外交关系敌对。刘文汉以香港同业公会主席的身份赴美交涉，消除香港假发输入美国的障碍。

刘文汉在60年代中期，把精力主要放在同业公会和假发出口代理上。刘氏又赢得香港假发贸易之父的称号。

60年代，嬉皮士运动风起云涌，风靡世界。香港假发随之风靡世界，也为香港赚取了大量外币。

### 激流勇退

月有圆缺，潮有涨落。社会现象，也往往如同自然规律，有盛必有衰。

一方面，假发在欧美的新生代普及，就如时装，一旦普及就不成其为时装。新生代渐对假发的兴趣趋淡，波澜壮阔的嬉皮士运动到60年代末，也开始步入末路，传统的价值观又重新受到尊重。

另一方面，香港的假发业还在迅猛发展，港九假发工厂遍地开花，大小商场橱窗的蜡像和塑料模特，均戴有各种颜色及造型的假发，给人极盛之感。

刘文汉在同业公会，表示出对香港假发业的忧虑。同时，他不再扩大生产规模，代销合同也只签订短期的。同业中，有不少像他一样的“先知先觉”者，但大部分仍被假发热冲得晕头转向。

1975年9月22日，香港报章刊有一篇回顾性的文章——《假发行业话沧桑》，文称：

“在本港芸芸制造业中，如果以反复之大变幻之速而言，相信没有哪一个行业能与假发制造业相比。10年前假发业只是处于萌芽状态，在本港制造业中仅是微不足道的一员，但在短短几年间，假发业因缘时会，以令人难以置信的步伐急速发展瞬息而达高峰。在1970年时，本港假发外销达几十亿元之巨，在港制品输出中已跃居第四位。但可惜的是，假发业黄金时代只如昙花一现。当其兴旺时，发展一日千里，无与伦比；一旦衰落，又如江河日下，一泻千里，颓波劣势，完全无法遏止。

“现时假发业已打回10年前的原形，但有一点根本不同的是，10年前它是新生的行业，如日初升，充满朝气；而今天则已是日落西山，气息奄奄。”

此时，香港假发业开山鼻祖刘文汉，早已收山了。而许多假发工厂纷纷倒闭，入行晚者，损失惨重。

刘文汉经营过一段时期珠宝业，然后回到他的出生地澳洲发展。刘文

汉在假发业赚了多少钱呢？刘氏秘而不宣。据香港的澳洲华侨说，刘文汉与他儿子罗兰，把麦克拉伦瓦尔地区的一个大葡萄园买下，接着又买下当地的一家酿酒厂，先后动用折合2000万港元的资金。

这家酿酒厂，在澳大利亚同业排第8名，年产优质葡萄酒200万瓶，销往亚大地区，是香港酒类市场的畅销酒之一。

刘文汉自豪地说：“就我所知，我是（西方）世界上唯一拥有葡萄园及酿酒厂的华人。”

假发全盛，风光不再。进入90年代，沉寂10多年的假发又在香港悄然兴起。

金宝岛（香港）兴业公司，执假发业已有数年之久，销路看好，盈利颇丰。每个假发的售价数百至上千港元不等，特优的要售上万港元。

新时期的假发业，与60年代的大批量生产不同，相当一部分是单个客户订制的，如秃顶的假发，发套须与边沿的真发有机地结在一起，色泽一样，可达以假乱真的奇效。客户除本港的艺员、秃顶者、头发稀疏者外，还有慕名而来的海外人士。

假发梅开二度，充分显示出香港人经商大钱不放、小钱不丢的风气。

## 第四十九章 领带大王 曾宪梓北望神州

曾宪梓与金利来领带在内地名声显赫，金利来以名贵价昂而倍受大款青睐，但又有几个大款，舍得买国际名牌金利来呢？某香港人士，却以不屑的口气说，香港白领阶层根香不系如此低档的领带；又说，曾宪梓在香港的大富豪中，根本排不上号。事实真像他所说的吗？

香港跑马场的招牌原有“英皇御准”的字样，如今，这几个字已悄悄地消失了。

笔者曾把本书的提纲给香港的同仁看，征求他们的意见。他们甚感惊奇：“你怎么为曾宪梓列单章？他在香港的大富豪中根本排不上号！”其中一位“指点迷津”，说最近公布的香港华人富豪金榜，身家百亿以上的有27位，你至少漏了十多位没给他们立传，曾宪梓的资产排名，至少在三位数之后。

难道一个人的价值，唯有以财富多寡来衡量吗？

唯恐这个问题，在香港没有讨论的价值。我便说：“金利来须带在内地可是家喻户晓，曾宪梓鼎鼎大名，甚至可与李嘉诚、包玉刚、霍英东等人比肩。”

他们哑然夫笑，一先生说：“你去中环的写宁楼看看，有几多银行或公司的职员系金利来领带？他们全身都是国际名牌。金利来是普罗大众用的。”

对这种带“歧视性”的言论，我只有反击：

“在内地捐赠善款、数额超过曾宪梓的，虽有大把，可所捐善款，与所拥有资产的比例，曾宪梓大概要数第一！你们为什么没有看到这点？凭这点，曾宪梓就该誉满内地！还有，就按你们所说，金利来是低档产品，但出口低档产品的公司，未必就信誉不佳、经营不善。美国的麦当劳连锁集团，经营的是最低档、最廉价的快餐，而该集团，不仅在美国，在全球也是信誉最佳、市值最昂的快餐集团！”

他们沉默一会，一位先生表示赞同我的观点；一位先生保持中立，认为写不写都无伤大雅；还有一位先生说曾宪梓不值在此，我仍衷心感谢3位在港的同仁，他们为这部书的框架、构想，提了很多中肯而富有建议性的意见。我们只是在曾宪梓的问题上分歧较大。

读者看到此章为止，对本书兴许会有个大致的概念，作者记人记事，并非以财富的多寡为标准。如上一章介绍的刘文汉，他的意义不在他通过假发业赚取了多少钱，而在他领导了产业界的一次革命。

笔者对曾宪梓的态度亦是如此。曾宪梓及金利来，在内地名声赫赫。本书的读者主要在内地，故觉得有必要为曾氏“载上一笔”。最近，曾宪梓被任命为香港特别行政区顶委会核心成员；在未来的岁月，曾氏不一定就能成为顶尖级的富豪，但他在香港特别行政区的影响将会增大。

但愿不会落下“趋炎附势”之嫌，笔者力图保持客观。

### 家产之争

1934年，曾宪梓出生在梅县扶大区珊全村的华侨家庭。梅县在粤北，

自古就是广东的贫困地区。只缘贫困，无舟楫之便的梅州人赴海外谋生，与沿海及珠江三角洲的人一样兴盛。

曾宪梓的父亲和叔父，在20年代未赴泰做小生意。曾宪梓4岁那年，父亲病逝，留下的两间百货商店，交他弟弟打理。太平洋战争爆发后，日军侵占泰国，曾家在泰国的财产被搜掠殆尽。战后，曾宪梓叔父收拾残局，一切从头开始，生意渐渐步入佳境。

曾宪梓跟随母亲，一直生活在梅县乡下，小小年纪，就放牛、抬柴、插秧、割稻。艰苦的生活，磨练了曾宪梓不屈的性格。

解放后，曾宪梓靠助学金就读于梅州中学。毕业时，又以优异的成绩考入中山大学生物系。毕业后，分配到广东省农科院生化实验室工作。

曾宪梓的哥哥在泰国，他认为父亲的遗产只是交叔父管理，故要求收回父亲的那份遗产，常与叔父爆发冲突，双方的关系很僵。

哥哥深感势单力薄，多次来信催促曾宪梓赴泰，联手向叔父索回父亲的遗产。1963年5月，曾宪梓同母亲经香港赴泰。

在香港一滞留，就是整整一年。

那时泰国政府对中国抱敌对态度。入境泰国、需持台湾当局的护照，在香港办签证，折腾了一年。在港期间，曾宪梓帮哥哥采购领带，寄往泰国的哥哥处销售。为采购领带，曾氏跑了多家领带厂，跟厂方关系不错。耳濡目染，曾氏无意间熟悉了须带制作的整个过程。大概是老天的有意安排，曾氏与领带结下不解之缘。

来到泰国，曾宪梓与母亲住在哥哥家，哥哥迫不及待拉弟弟去向叔父讨个公道。曾宪梓是一介书生，拉不下这个面子。他不久了解到，叔父并不算“鲸吞”他家的遗产。日治期间，曾家几乎一贫如洗，叔父差不多是白手起家，惨淡经营20余载，才有今天的规模。还有一个重要原因，曾宪梓不想得到父亲的荫庇，作为后代，应像父辈那样艰苦创业。

曾宪梓无意与叔父争夺遗产，他把精力投入到领带制作上，做出的领带，交哥哥的店零售。1966年，其妻黄丽群带三个儿子来泰国。曾宪梓为未来的生计发愁，加上泰国气候炎热，他又不懂泰语与潮州话（旅泰华侨多为潮汕人），便萌生出回港发展的念头。

1968年，曾宪梓带母亲、妻子、儿子回香港。曾宪梓回忆道，由于他主动放弃继承遗产，“叔父对我很好，在我返港前，他有心照顾我，拿一幅英国绒布给我做领带，让我赚一点盘缠，我给他做了60打，共收款约900元港币。不过，他却给我

1万港元，但我的性格是无功不受禄，坚持只收取900港元，余下的全都还给他。”

### 含辛茹苦

曾氏一家到达香港，寄居在阿姑家里。阿姑待他一家很好，但寄人篱下总不是滋味，尤其在香港这商业社会。不日，收到叔父汇给他的1万港元，声明不是做领带的额外报酬，而是给他一家的养家费。曾氏一家正为生计忧愁，曾宪梓也只有收下，回信给叔父，表示一定发愤努力，以报叔父的大恩大德。

这1万港元，2000港元给阿姑过春节，2000港元在油麻地平安大厦租了

一个面积600平方英尺（约60平方米）的住宅单位，剩下的6000港元，用来购买做须带的工具及用料。今日，参观了金利来现代化工厂的人们，谁会相信最初的本金仅6000港元，所谓工厂就在他家租屋的小客厅呢？

他们开的是真正的夫妻档。曾宪梓裁剪，黄丽群缝边，工具仅一台缝纫机、一把尺子、一把剪刀、一只熨斗。每大都要干到深夜一两点钟。

他们赶出第一批领带，就去尖沙咀，沿街向洋服店和衣档小摊兜售。以后，推销由曾氏一人包揽，日晒雨淋，风雨无阻。他一天必须卖出5打以上，才能获取50港元的纯利，每月1500港元，才能养家糊口和积攒少许日后办厂的钱。

曾宪梓回首往事，感叹唏嘘：“所谓万事开头难，我要逐一游说洋服店老板让我的产品寄卖，可能我的衣着褴褛吧，一位洋服店老板竟然下逐客令，我的眼泪不自禁地便流下来。但回家检讨后，觉得自己可能也有不是的地方，翌日便穿着整齐的衣服到店里向那老板赔罪，并请他喝茶，他竟然被我的诚意打动，接纳我的领带寄卖，后来更成为我的好朋友。”

“世界名牌是我师”。曾宪梓虽然一天到晚忙得四脚朝天，总要挤时间去逛商场，看看那些舶来品的款式面料的变化。曾氏想，泰国产的泰丝若做领带，一定能出奇制胜，得到顾客的青睐。于是设计款式，请叔父在泰国的相关厂家代他印制。叔父帮他多次，投放资金约折3万港币。

叔父来信，说我在金钱上帮助你，只能到此为止，你要自己想办法，比如向银行贷款或在民间筹措资金，如抱太多的依赖心理，就不是你自己做生意。曾宪梓接信甚为尴尬，觉得叔父有点“绝情”，转念一想，又觉得叔父的话有道理，如老话说：“千岁的老豆（父亲）保不得百岁的仔。”何况是亲戚？

曾宪梓发愤努力，终于成功地把领带打进百货公司寄卖。看到自己小作坊制的须带，与进口的国际名牌陈列一起，他喜泪盈眶。

一年半后，曾氏赚回3万港元，即乘机飞赴泰国，把钱还予叔父。叔父初时坚持不收，但拗不过倔强的侄儿，还是收下。叔父感慨道：“我今生未见像你这样重义轻财的人！”

1970年，曾氏夫妇创办金利来（远东）有限公司，员工已增至100多人，成为香港的领带大厂之一。曾氏谈他商标牌号的来由：“当初我给金利来取名金狮，但一位喜欢赌博的朋友却说金狮谐音‘梗（定）输’，赌仔一定不会买，我于是把它改名金利来。金利来在每年的圣诞节、春节、父亲节最畅销，春节尤佳，因为用来送礼意头好，当售货员问要不要金利来时，赌仔想不买也难。”

## 北望神州

金利来第一次在港产生知名度，是1971年中国乒乓球代表团来港表演。香港人热衷足球，这一年中国展开“乒乓球外交”，以“球为媒”改善长期敌对的中美关系。乒乓球热波及香港，无线电视营业部经理陈庆祥来拉广告。曾宪梓很想为金利来扬名，可一时拿不出3万港元的广告费及制作费。那时的3万港元，足够买下一个郊区的小型住宅单位。陈庆祥看好金利来的经营，答应可分期付款，于是金利来借助“乒乓”在电视上亮相。

金利来小有名气，营业额稳步上升。1972年，金利来搬至荃湾工业大

厦。1973年，股市崩溃，市景萧条，购买力下降。令人奇怪的是，金利来在领带家族中一枝独秀，销路最佳——原因是人们买不起极昂的名牌，转买适合大众消费水平的金利来。

曾氏借势在百货公司设专柜寄卖，利润与百货公司三七开。金利来虽得小头，但知名度又上台阶。

金利来的定位是大众消费者。香港是富人的天堂，但占人口大多数的，还是普通工薪阶层及小业主。这一档次的市场，一直为香港的领带占领，金利来后来者居上，成为香港名气最大、销路最畅的同类产品。

金利来另一大销售市场在东南亚，那里的消费水准较香港低，高级职员也乐意接受金利来。

真正使金利来“金利来”的，是内地改革开放，消费水平提高。从80年代中期起，金利来大举进军内地，在大城市百货商场设专柜，并进行广告轰炸。金利来的售价，使众多的内地人可望不可及。曾氏很清楚这点，内地能买得起金利来者，所占比例很少，但因为内地人口众多，那么绝对数不会少。

事实证实了曾氏的判断，进入90年代，金利来在内地的销量已增至总销量的5成，香港则占2成多，而内地的销量增长率，比任何地区的都高。金利来在内地城市百货商场设有200多家专柜，一年广告费高达2000多万元，有34间电视台为金利来做广告。

金利来做工精细，用料讲究，款式繁多。论品质，并不逊于国际名牌，但在荟萃了全世界高档时装饰品的香港，还不认其为名牌。

一样商品要成为名牌，通常有两个途径：一是以小本经营开始，慢慢闯出名声；二是大投入，高起点，集束广告轰炸，炸出名声。

曾氏几乎是赤手空拳来港起家，只能走第一条路，但资本雄厚时，也借助第二种途径的办法，大肆做广告宣传。曾氏这步内地棋算走对了，一则当时无一家境外领带占据内地市场；二则内地传媒广告收费较低，有利于曾氏大张旗鼓宣传。

金利来在内地早已成为公认的名牌。这还得助于不少内地人比较寡闻，认定金利来是国际第一号名牌。在香港及欧美，金利来要同国际名牌平分秋色，任重而道远，但曾氏充满自信。

今日金利来集团，在港拥有12间厂，工人700名，年产领带200万条。

从80年代末起，金利来突破领带单一产品的经营范围，将产品扩大至“男人的世界”，产品包括T恤衫、运动服、西服、皮带、皮具、袜带，等等。

1987年，曾氏承包梅州市的中港合资集团银利来，根据创办该集团的宗旨，利润全部用于内地。银利来在近年，年盈利1000万元，曾氏全部捐予梅州的公益事业。

金利来、银利来，神州大地的一对姐妹花。

由于香港劳务成本的上涨，近年来曾氏把生产基地渐向北移，在老家梅州市兴建大规模的金利来中心。中心占地120亩，设有丝织厂、领带厂、制衣厂、针织厂、皮具厂、塑料厂、食品厂、化妆品厂，第一期工程完工后，雇用工人3000名，既解决了部分当地剩余劳力的出路，又活跃了当地经济。

金利来还大举投资房地产，在香港、马来西亚、新加坡、加拿大拥有

物业。曾氏今后会不会像别的厂商那样，靠厂掘金，然后把投资重点压在地产上？不得而知，但金利来经营多无比已成事实。由于物业的压轴，曾氏的资产已逾10亿港元。

金利来受惠于内地，更因为曾氏生于斯，长于斯，故对家乡与祖国一片深情。据《香港风情》李小瑛、刘星的一篇文章：

“几年来，曾宪梓在家乡为嘉应大学、东山中学等10多间大中小学校慷慨解囊，捐建了教学楼、图书馆，充实了教学设备，设立了教学基金；并资助兴建了大桥、人行天桥、福利院、治疗中心、足球场等。据统计，共捐资人民币2600万元，投资了146万美元，此外，在内地其他地方投资人民币2000多万元。”

曾宪梓在香港是公认的与中方关系密切的人士。十多年来，香港政治风云变幻，曾宪梓始终站在中国政府一边。

内地移民香港的夏萍小姐，出于对曾宪梓爱国爱家乡的一片敬意，写了一本《曾宪梓传》，遭部分香港传媒的一致“围剿”，说香港这么多超级大富豪尚无一纸薄书，曾宪梓竟自己为自己树碑立传。

在香港，与港督打得火热，长期被认为是至高无上的荣誉，而与新华社香港分社多有一些接触，就有种种风言冷语。

香港的殖民史有100多年，这种现象自然不难理解。随着英方政治势力的淡出，香港人的观念将会发生变化。在未来的岁月，爱国爱家乡的曾宪梓先生，将会在商界政界发挥更重要的作用。

图中为香港早年的的士大王胡忠，图右是与他共同生活70多年的太太江素琛。俩人当年以养猪起家，饱经沧桑，白头偕老。这是俩人于1979年在钻石婚礼上合切蛋糕。



## 第五十章 东方影都 邵逸夫称王称霸

邵氏兄弟，至少创造了中国电影四个第一：拍摄了中国第一部有声片；拍摄影片1000余部，为各电影厂之冠；拥有最多的戏院，高峰时达200多家；建造了亚洲最大的电影城。邵氏四兄弟中的邵逸夫，50岁时来香港重创基业，如今腰缠百亿；他先斗电懋，后战嘉禾；美女簇拥，此乐何及？其人生经历，如同一部惊险而浪漫的电影！

### 香港电影史

香港电影业起步于1909年，美国布拉斯基经营的亚细亚影戏公司在港拍摄短片《瓦盆伸冤》、《偷烧鸡》。

香港第一部由中国人拍成的故事片，是美资华美影片公司于1913年拍摄的《庄子试妻》，该片编剧是黎民伟，女主角由黎反串。扇坟使女由黎妻严珊珊饰。严珊珊为中国第一位女演员。1921年，黎氏等人在中环兴建香港第一间电影院：新世界戏院。1923年，黎氏等人在铜锣湾成立民新影片公司。1925年，民新迁往上海，在港的短短两年间，民新拍摄了十多部新闻片和一部古装故事片《胭脂》。

三四十年代，香港电影质量不如上海，但数量上却占优势。80余年来，中国拍摄了1.4万多部影片，而香港就占了一半，约7000部。香港影业之发达，堪称东方影都。香港电影，长期是商业性与政治性并存。1937年起，香港本地的和南迁的电影工作者拍了大量的抗战片。40年代末，不少电影工作者来港发展（少数在50年代初又回内地），充实了香港影业的力量。在50—60年代，香港影业左右壁垒分明。左派电影公司有：袁仰安主持的长城，韩雄飞主持的凤凰；右派电影公司有永华、新华。永华亏损倒闭，新加坡的陆运涛接管后改电懋。

1957年，邵氏公司由新加坡来港发展。电懋与邵氏长期对立。电懋在60年代衰落，70年代又崛起嘉禾。邵氏又与嘉禾对立。邵氏长期称雄影业，是本世纪以电影起家的最大商业集团。左派电影公司，在文革中过于卷入政治，深受其害，经营处半瘫痪状态。文革过去，才重整山河合并为银都机构。发轫之作是80年代初的《少林寺》。

香港还曾有光艺、永高、永盛、德宝、四维、宝禾等数十家电影公司。

香港电影的现状以打斗、谐趣为主，制作费以千万港元计，卖座最高在4000万港元以上，演员片酬最高达三四百万港元。技术可过一流，艺术则很难说。

昔日美国第一富豪保罗·格蒂说过一句很著名的话：“当一个人不知道自己有多少财富时，他才算得上真正富有。”

香港邵氏公司主席邵逸夫也说过类似的话：“邵氏机构的规模有多大我没概念，资产有多少也很难估计。”邵氏所说是实话，大富豪通常都不知道自己究竟拥有多少资产。

这类统计富豪身家的工作，常由权威的财经报刊来做。如美国的《福布斯》、《财富》；香港则有《资本》、《信报》等数家。1995年元月3日，《信报》排出香港富豪（含英资与中资）的“十大”与“准十大”。邵逸夫在总排名中列第16位；若论香港华资，邵氏则可排第12位。《信报》在第16位的条目下，有一段这样的文字：

“邵逸夫宝刀未老，连跳几级，别以为香港只旺地产，1994年便不完全是（地产）发展商的天下，六叔（邵逸夫）踏油门飞奔，由第19位上升到第16位。在准十大中，老当益壮的六叔，也是排行老六。”

邵氏公司共制影片1000余部。邵氏是香港影业把电影事业当作商业经营最成功的一家。邵氏影城，被称为制造梦幻的工厂、东方好莱坞、远东第一电影帝国。邵逸夫是这个帝国的绝对君主。

## 发迹南洋

1907年，邵逸夫出生于浙江宁波镇海一户富商家庭。父亲邵行银是上海锦泰昌颜料号老板。邵逸夫在子女中排行老六，男儿中排行老四。香港影视圈人叫邵逸夫为六叔，皆缘于此。

邵逸夫大哥邵醉翁是执业律师，出于兴趣，1914年拍了第一部默片《马永贞》，一炮打响。邵醉翁兴趣大增，遂创办天一影片公司。从此，邵氏兄弟与影业结下不解之缘。

天一炮打响，惹得同业分外眼红。1928年，上海六家影片公司（明星、大中华百合、民新、友联、上海、华剧）组成“六合”，一致不买天一的影片。在六合的“围剿”下，天一突围，远赴南洋发展——先期派三哥邵仁枚带天一影片到南洋开拓市场。南洋华侨众多，市场远景很好，六合穷追猛打，大哥又派19岁的邵逸夫去新加坡加强力量，邵逸夫此时才刚刚中学毕业。

当时独霸南洋影片发行业务的叫王雨亭，他与上海六合结成联盟，也不买天一的影片。邵氏兄弟在走投无路的困境中，幸得槟城首富玉成鼎力相助，于是包租下新加坡的华英戏院、吉隆坡的中华戏院，构成邵氏兄弟最早的院线和发行网络。

1934年，邵氏在南洋已拥有40多家戏院。到60年代全盛期，院线连接南洋、香港、台湾、美国华埠，高达200多家，如跨洋蜘蛛网。

老大老二镇守上海，拍片供应南洋。1932年，日寇入侵上海，老大邵醉翁带人带设备来香港九龙设厂——天一港厂。

30年代，有声片在美国兴起，邵醉翁当机立断，派四弟邵逸夫赴美买“讲话机器”。1934年，由邵醉翁执导，邵氏兄弟联合拍出中国第一部有声片《白金龙》。该片同时在香港、上海上映，场场爆满，天一港厂赚得100多万纯利。当时买一幢洋房，也只几万元，按市值计，百万富翁就相当今日的亿万富翁。

邵醉翁踌躇满志，不料得罪地头蛇，两次大火，将天一港厂付之一炬。邵醉翁元气大伤，于1936年退出江湖。香港的业务，则由老二邵村人主理，邵村人将厂名改为南洋影片公司。

邵逸夫则主要呆在新加坡发行影片。他于1932年结婚，新娘是他跑片认识的黄美珍小姐，她为邵家生下邵维锦、邵维锋两位公子。

邵氏兄弟以香港为基地、南洋为市场，一条龙作业，产销两旺。香港沦陷，南洋影片公司被封。继而，南洋又沦于日寇铁蹄之下，邵逸夫被日军抓去坐了7天监狱，罪名是放映“反日电影”。幸亏，邵氏公司原来雇用过日本人做职员，“老部下”去说情，邵逸夫才未被杀头，否则，香港的电影史将会改写。

战后，邵氏兄弟仍以香港为基地、南洋为市场，重整山河。可到50年代，邵村人对拍片意兴阑珊，钟情于经营戏院、炒卖地皮，南洋影片公司的业绩每况愈下。邵逸夫多次奉劝二哥，二哥置若罔闻。在这种情况下，

邵逸夫联合三哥邵仁枚，向二哥邵村人“开刀”，要他放弃香港的制片权。

邵材人已两鬓斑白，便退休离港。1957年，邵逸夫飞赴香港主持业务。他是邵氏兄弟最年幼的，此时也有50岁，步入知天命之年。

## 邵氏影城

中国的富商家族，有像张祝珊家族那样的同居共财；也有像何东兄弟那般的各自为政；还有像邵氏兄弟这样的业务上分工合作，财产上相对独立的。

邵逸夫一踏上香港，便住进旺角邵氏大厦七楼的一间斗室（该物业是二哥的财产）。他寄篱于二哥檐下，首先向二哥买回清水湾220号地段的地皮。这块地皮，二哥想以后趁高抛出，或留以发展工业大厦，或兴建住宅楼宇，就是设想到要做片场。

邵逸夫参观过好莱坞，为其片场的宏伟气势而赞叹不已。现在邵逸夫不仅想做一般的片场，而是要建成东方好莱坞！邵氏的构想，的确需巨大的勇气，清水湾远离市区，荒凉偏僻。他知道，拍电影不比做档口买卖，一定得选择旺地。这里襟山傍海，景色怡人，如梦如幻，正好建一座梦幻工厂！

邵逸夫修好道路，立即挂上邵氏兄弟（香港）有限公司的招牌，开始夷山填海，扩大地盘面积，他描绘出邵氏影城的宏伟蓝图：隔音片厂、置景场所、摄影棚、行政大楼、制片大楼、暗房、冲印所、道具室、货仓、放映室及生活区。

这块地皮，邵逸夫只花了32万港元，每平方英尺仅0.45港元，极其低廉。由于邵氏公司的浩大工程，带旺了这一带的地产业，地价飙升，成为日后的香港高级住宅。

他一气建成四座摄影棚，马上招兵买马，一边拍片，一边大兴土木。

7年后，影城竣工，拥有6座摄影棚、4幢员工宿舍大楼、3个员工食堂。员工1500多人，住在市区的，日夜有公司大巴接送，另有10辆9座小巴，在市区穿梭。最高峰时，一天可拍8场大戏，另雇群众演员数千人。日本、印度等亚洲电影大国的人士参观邵氏影城，对弹丸之地香港育一间这么宏大的制片基地，甚感惊奇，称它为亚洲最大的影城。

## 票房毒药

邵逸夫还在摄影棚即将建成之际，公开张榜，高价收购剧本。

“剧本剧本，一剧之本”。当时香港影坛竞争激烈，先是左派、右派电影公司对垒。右派铩羽，亲台的永华奄奄一息，被迫割让山河，让新加坡的电影商陆运涛接手。陆运涛将永华改名为电懋（仍属国泰机构）。俗话说，同行是冤家，陆氏邵氏原先在南洋水火不相容。现在冤家在港碰头，更是“不共戴天”。

在邵逸夫来港之前，电懋就是香港影业风头最劲者，二哥邵村人，被电懋的威势挤迫得一蹶不振，心灰意懒。邵逸夫发誓要与电懋再较高低，力挽邵氏的颓势。邵逸夫并非小人之见，他明白，战胜了电懋，也就战胜了自己——自己才可在香港立脚，大展鸿图。邵氏打心中佩服陆运涛，认

为他是出色的影业经营家。正是基于这点，邵氏才不敢掉以轻心。

重金求购剧本，乃是他“克敌”的第一步。

《影视巨富——邵逸夫传》（广州出版社出版）一书描绘道：

“一些剧作家闻风而来，携带自己精心挑选的得意之作，上门应征。一时间门庭若市，邵逸夫每日应接不暇，无法分身。虽然他累得精疲力尽，却仍一丝不苟地审阅每一个剧本，决不马虎。

“但是，不幸得很，几十个剧作家们自鸣得意的大作，统统被枪毙了，令他们大跌眼镜。其实，他们当中的某些剧本不乏艺术价值，有的创作手法还颇具先锋意识。

“然而，邵逸夫是个商人，有自身的要求和标准。他不是开办文艺沙龙，更不是艺术至上的倡导者。他对这些当然不感兴趣……邵逸夫对什么感兴趣？很简单，他认为只有被平民大众接受的剧本才是好剧本。这就是邵逸夫的选择标准。”

于是，一些剧作家按照邵老板的口味——也就是大众口味去炮制剧本，果然命中率大大提高，这样，邵氏就有了一批具有票房价值的剧本。邵氏即对传媒宣布：邵氏公司每年要生产20部国语片、12部粤语片。

邵老板更把他的票房价值论，灌输于本公司的一切编导演职人员：“我经营邵氏影城是做生意，如果我要拍一套纯艺术的电影，我不敢肯定这种戏会有多少人中意看！少人看的戏，少得益！所以我宁愿专门向大家都中意的娱乐片着手！若拍艺术片，我宁愿捐钱给香港艺术中心或支持艺术节。”

邵逸夫还有更赤裸裸的论调：“曲高和寡的阳春白雪，就是票房毒药！”

“拍电影就是为赚钱，就是做生意。”“要娱乐片。不要艺术片！”

邵氏的观点，不少艺术家很不理解，更有人说他一身“铜臭味”。

当时影坛的现状是，亲共的左派和亲台的右派，把电影基地当成宣传党派观点的舞台，影片便是“生活教科书”、“社会的镜子”，它应具有“以正视听”、“唤醒民众”的积极作用。而一些势单力寡的独立制片商，少数醉心艺术，发誓拍出“不朽之作”；大多数虽“唯利是图”，但为了免遭社会进步人士的指责，便标榜“融艺术于娱乐之中”的中性路线。

唯影片发行商出身的邵逸夫，“俗不可耐”地大肆“亵渎”高尚的电影艺术，将其“贬”至纯粹的商业行为。

试想，在商业气息愈来愈浓郁的香港，谁才能最终成大气候呢？

邵逸夫来港发展的次年1958年就推出黄梅调国语片《貂蝉》。《貂蝉》倾倒港人，公映场场爆棚。该片导演李翰祥成为邵氏的金牌大导演；饰女主角的林黛成为邵氏公司的当家花旦，成为追星族迷狂的偶像。

该片在本年度亚洲影展上囊括五项大奖。邵氏名利双收，《貂蝉》被影评家誉为“极具艺术品味的佳片”。邵氏标榜要娱乐，不要艺术，实际上，娱乐片拍得好，艺术价值必寓于其中。邵氏推崇票房价值第一，并非要扼杀艺术，他要艺术为票房服务。

邵氏熊掌与鱼兼而得之。在以后的20年间，邵氏年年获得“亚洲影展”、“金马奖”中的某项或多项大奖。大奖扩大了影片的名誉，使其票房价值大增。

1959年拍的《江山美人》，又是李翰祥与林黛合作。该片又破票房纪录，短短一周，突破40万大关。在第六届亚洲影展上，又传佳讯，再夺最佳影片奖。该片在西方影院上映，致使许多西片公司纷至沓来购买拷贝。

自此，邵氏在强手如林的香港影坛，处大哥之位而无人可撼动。

邵老板还参与“香港小姐选美”活动，发掘出明星莫愁。邵氏趁港姐出炉之热，开拍《香港小姐》，又大大轰动，票房银纸高砌。

1963年，邵氏推出黄梅调国语片《梁山伯与祝英台》，邵氏大胆启用新演员，由女星凌波反串梁山伯，乐蒂饰祝英台。《梁祝》又赚得盘满钵满，双摘亚洲影展、金马的大奖。

邵逸夫对政治不感兴趣，回避现实。他的灵感多来自别人的影片。他是影城试映室的常客，平均每天要看两部以上的影片，最多时一天看了9部。因此有人悦，邵逸夫是世界上看电影最多的人。

如此频繁地看电影，实在是一件苦差事。邵氏乐此不疲。一有灵感了就叫编导如法炮制。邵氏回避现实，但坚信“饮食男女”是人人感兴趣、千古不衰的题材，他在审阅脚本时，常会写下类似的话：“此处增加床上戏。”“弄缠绵些。”在片场监督拍片，常会下这样的指令：“衣服再薄一点。”“换一件透明丝衫。”

六叔兴趣于此，编导演职人员唯有投其所好。而六叔所好，又是他认定的观众所好。唯此，即使不轰动，票房收入仍可确保。邵氏虽也热衷角逐大奖，但绝不会以牺牲票房为代价。

邵氏曾说过拍艺术片是“票房毒药”，一些高雅之士反唇相讥：“邵老板拍的娱乐片才是票房毒药，他为了赚钱，不惜毒害涉世不深的青少年。”

1977年，邵逸夫被任命为香港艺术节主席。许多人对贩卖“票房毒药”的邵氏担任如此高雅职位颇有微辞，嘲讽之声不绝于耳，充斥传媒。最有代表性的，数王敬义的一首讽刺诗《为香港，为艺术，力名誉——献给香港艺术节主席》，刊于这年第81期《南北极》杂志上。现摘其一段如下：

我忽然听见  
在隆隆的喧声中  
小女明星的低语  
夹着叹气  
她们一直争议的  
是脱与不脱的问题  
八佰港市的薪金  
水银灯下的裸体  
以及所谓的处分和纪律  
对你，她们  
瞪大了人工美的眼睛  
而香港就此洗脱了文化沙漠的恶名  
但艺术节的锣鼓和管弦  
终压不住你旗下女明星的抗议  
还有那些床上戏，她们说  
你总不该完全不理  
艺术节金碧辉煌的节目单上  
也应占有一席之地

平心而论，邵氏当年拍的一些“艳情片”，与90年代兴起的三级片比，

根本算不得什么。邵氏要女星暴露，也只是小脱而已，并非今日概念的脱星。1991年，叶玉卿小姐在《情不自禁》中一脱出名，红得发紫。其后，李丽珍、李莉、翁虹、陈雅伦等小姐，步其“脱”尘，名声大噪。

这些脱星均不是六叔捧红的，邵氏在80年代未基本“息影”。正如冰冻三尺，非一日之寒。这些脱星之所以敢“奋不顾身”，六叔是起了铺路石的作甲，有昔日邵氏女星的小脱，才有今朝新星的大脱。

某位与六叔“过不去”的评论家，说“色情与暴力，是邵氏公司前进的两只巨轮。”所谓暴力，就是动作片。香港警匪片、武打片盛极一时，其中以武打片影响最大。香港三级片的范围很宽泛，不少宣扬暴力的武打片也被列入三级片，现在港产武打片在内地已家喻户晓，人们喜闻乐见，习以为常。如果今日内地人，看到当年传媒对邵氏动作片的批评，大概会认为是小题大作。

邵氏是港产动作巨片的开山鼻祖。

1966年，邵氏的武打片《天下第一拳》推向海外市场，立即引起轰动。过去的武打片，受片场狭小、资金短缺的局限，总给人小家之气，邵逸夫受好莱坞鸿片巨作的启发，在《天下第一拳》摄制中突出“场面大、节奏快”，果然不同凡响。

传媒对《天下第一拳》大声喝彩。却有个叫“何观”的影评人，在《新生晚报》的影评专栏上，对邵氏影片“吹毛求疵”。

何观直言不讳批评邵氏的影片，U阴柔为主，缺乏阳刚气，是女明星的天下，长期如此，很不正常。如美国好莱坞，从不偏重女主角与男主角，而是根据需要而定。既可男主角带头，如奇勒基宝、马龙白兰度等；也可以是女主角领衔，如伊丽莎白·泰勒、玛莉莲·梦露等。但绝不会像邵氏那样，满场脂粉气，只捧女主角，而忽视男主角。

难道他没看我们的《天下第一拳》？邵逸夫冷静下来，觉得何观的影评很有见地，故找到邵氏的制片主任邹文怀，要他去打听何观这个人，想与他面谈。

何观是张彻的笔名，张彻从台湾来港发展，曾导演过一部黑白片《野火》，反响甚微。他无片可导，便写影评为生，是个寂寂无名的小人物。

小人物却有将才的大气。他见着影坛霸主六叔，不卑不亢，言语仍如影评一般犀利且中肯。他指出，邵氏如只走“红粉佳丽”路线，将会走进死胡同。

邵逸夫道：“张先生的高见，我们早两年就有悟察，故推出《天下第一拳》。由于员工的鼎力，我们第一部武侠片就业绩不俗。美国350间戏院一齐上映，我们要赶印1000个拷贝，忙都忙不过来。这部片居然是当年全美七大卖座片之一。据说，这一拳，将美国的武术传播组织打出了5万多个，简直是奇迹。”

张彻喷了六叔一头雾水：“依我看，此片属粗制滥造之作，一时爆响，只是西方人好奇。长此以往，要保持住好势头，只有靠高质量。”

邵逸夫见惯了唯唯诺诺的下属，倒欣赏张彻快人快语的性格，尤欣赏他的内才。邵逸夫要邹文怀拉张彻加盟。费一番周折，张彻归属邵氏旗下。

当然，说归说，做归做。是驴是马，得让它遇逼。邵逸夫还不认为张彻以后会怎么了不起。

1966年，张彻看中一个剧本《独臂刀》，六叔同意投资；张彻启用名不

见经传，还只是邵氏艺员训练班学员的王羽，六叔又应允。

次年，《独臂刀》公映，一周票房统计，超逾100万，刷新香港电影史票房纪录！张彻成为香港影坛第一位百万导演（以第一轮票房收入为基数），王羽则成为第一位百万小生。两位默默无闻的小导演、小演员，一下子荣登演艺圈大哥的宝座！

从1967—1974年，是张彻在邵氏最风光的岁月，他连连推出卖座片《十三太保》、《大决斗》、《马永贞》、《少林五祖》等片。张彻得大名，六叔获大利。

动作片、娱乐片，成为六叔的两棵摇钱树。

某行家说：邵氏能取得惊人的商业成就，是邵逸夫“票房毒药论”的业果。他还倒过来理解票房毒药。若按照香港三级片的标准，邵氏那些极度渲染血腥残暴的动作片，也属于票房毒药。

### 嘉禾之争

60年代中与70年代初，是邵氏的鼎盛期。港产的20部卖座影片，至少一半是邵氏出品的。邵氏影城摄影棚发展到15座，外景也11个；员工1700多人，且不计签约的编寻及演员。步行穿越影城，快步行走也得40分钟。

有人说邵氏能执香港影坛之牛耳，是因为财力雄厚。此话不尽确切。在50年代，财大气粗的邵氏南洋电影公司，就在群雄的“封手”下，“苟延残喘”。

如今邵氏的成功，是邵逸夫仿效好莱坞，成功地走了商业电影的路线。

与党派有关连的电影公司所执行的路线，都是宽泛意义上的“政治电影”。他们在香港的商业氛围下，都未能成大气候。尤其是文革时期，左派电影工作者高擎为政治服务、教育人民、打击敌人的大旗，所拍的进步电影，不为“深受金钱至上毒害”的港人所心动。这种状况，在商品经济欠发达的内地亦如此，人们并不欢迎政治说教意味太重，而无娱乐性的影片。

真正使邵氏感到威胁的，是自由派电影公司电懋。陆运涛走的也是商业电影路线，在60年代初，邵氏与电懋旗鼓相当，竞争激烈。按照当时的状态，两者或你死我活；或两败俱伤，让第三者趁隙突几而起。

大概是天意安排邵逸夫做香港影坛霸主。1964年6月20日，电懋老板陆运涛及夫人，在台湾遇到空难。同机罹难的，还有远东银行老板邱德根的夫人裘锦秋。

邵逸夫在接受记者采访时道：“1964年6月，我和陆老板一起去台湾参加金马奖。台湾方面安排了两个活动，一是去花莲看风景，二是去金门参观，陆老板去了花莲，我去金门。要是我和陆老板同坐一架飞机，哪里还有命？”邵氏接下说了一席赞扬陆先生的不朽业绩、高尚品德，以及深为痛惜的话。

邵氏是否真心，就不得而知。有一点是毋庸置疑的，陆氏的死，为邵氏消除了“心头之患”。从此，电懋群龙无首，每况愈下。邵氏称霸香港影业，无人与其争锋。

谁知太平日子没过几年，后院起火，他的得力干将邹文怀，弃他而去，另立山头，与邵老板分庭抗礼。圈中人笑道：“这叫作一鸡死，一鸡鸣，吵得六叔不安宁。”

邹文怀的出走，与方逸华的受宠大有关系。

《影视巨富——邵逸夫传》中有一段这样的文字：

“60年代的邵氏影城有所谓的‘众香团’、‘女儿国’之称。

“经邵逸夫亲手捧红的女星一串串、一批批。

“邵逸夫整日偎红倚翠，群芳相伴。

“由于他绅士般的风度，出众的仪表，不知迷倒了多少女人的芳心。

邵逸夫当然艳福无边，温柔无限。

“传闻中的风流韵事，数不胜数。关于他的花边新闻，如滚滚春潮般荡漾在香港的八卦刊物上。

“而影圈中人则言之凿凿，煞有其事。

“但邵逸夫对香港影视界的大才子黄沾这样说：‘我风流而不下流。’

“此话出自邵逸夫之口，相信可圈可点了。”

众女之中，最受宠的当属方逸华，方逸华并非那种万般风情的女子，她是女强人。

方逸华祖籍广东，1931年生于上海，母亲方文霞是30年代上海“舞国红星”。方逸华随母姓，无人知道她父亲是谁。40年代末，方逸华随母来新加坡发展，1952年认识邵逸夫，那时的方小姐是歌舞厅的歌星。邵老板是1957年赴香港重创事业的，在狮城期间，邵方两人，如胶似漆。

邵老板来港，不久，方小姐也来港做英国（香港）百代唱片公司签约歌手。1965年，方小姐还为邵氏公司出品的《小云雀》一片作客串演出。

邵氏公司第二号人物是制片主任、宣传部长邹文怀，员工凭他签的单，就可去财务报帐。六叔器重邹文怀，觉得他非池中之物，有“策反”野心。原因是邹文怀等一群意气相投的骨干，嫌影城食堂伙食不好，午餐就到负责冲印及器材的总工程师赵耀俊家去吃，员工称其为“午膳俱乐部”。

俗话说：伴君如伴虎，即便邹氏等人不去赵家午膳，作为影城君王的六叔，疑心稍重，也不会放心让邹氏代他长期行使大权。于是到1969年，六叔拉方逸华正式加盟邵氏，让她处一人之下，千人之上。邹文怀签的财务报单，需经方逸华重签，方可拿到钱。邹文怀作出的制片计划，处处受方逸华的制约。

邹文怀窝了一肚子的人，在赵家午膳时，向同僚宣泄。午膳俱乐部的人本无策反之心，现在形势逼迫，真的就谈论起另立门户的大事。

受内地文革的影响，员工把邹文怀一伙称“造反派”，把方逸华一派称“保皇党”。两派明争暗斗，分外热闹。员工中，有做骑墙派的，有做逍遥派的，还有做告密党的。

1970年初夏，捕捉到邹氏“谋反”讯息的邵逸夫，拿邹文怀开刀，炒了邹氏的鱿鱼，6月，邹文怀离开邵氏，带走数个“死党”——何冠昌、梁风、赵耀俊等，另创嘉禾公司。原先追随邹氏密谋的导演、演员人数不少，实际投奔嘉禾的寥寥无几，武星王羽便是其一。

王羽为嘉禾拍了《独臂刀大战盲侠》一片。马上引发官司，邵氏状告嘉禾，控其抄袭了邵氏《独臂刀》一片（主角为王羽饰）。邵逸夫特地从英国请来大律师代理，圈中人道：“六叔这下非把邹文怀置于死地不可。”

双方对簿公堂，唇枪舌剑，厮杀得比《独臂刀》的打斗场面还紧张热烈。邵氏与嘉禾第一场纷争，结果却是邵氏败诉而落幕。

圈中人又道：“嘉禾只是一时取胜，嘉禾人寡财薄，怎敌老牌帝国邵氏



公司？六叔吹一口气，也会把嘉禾吹散架。”邵逸夫也以稳操胜券的口气对手下说：“凭嘉禾七八个人，几支破枪，成不了器。”

他们都低估了邹文怀。

邹文怀40年代毕业于上海圣约翰大学，追随邵逸夫多年。他熟悉邵氏的制片原则与操作方式，也看到其中的不足。邵逸夫是仿效好莱坞鼎盛期的模式，而到60年代，在电视的冲击下，好莱坞各大公司均陷入危机，不得不采取制片人的方式。进入70年代，香港也开始出现电影危机，独领风骚的好岁月行将结束。邵逸夫仍陶醉在辉煌的往昔中，邹文怀却未雨绸缪——率先推行制片人制度。

有人说，邹文怀采取制片人制度，是财力不足逼出的。这也算其中因素之一。

所谓制片人制度，就是谁投资，谁将享受该片的权益。邹文怀的方式很灵活，可全资，也可合资，嘉禾出厂标并主持摄制。掌握影片生杀大权的，不再是制片公司老板，而是金钱。影片的权益划分，按双方出资出力的多寡而决定。制片人制度现在早已盛行于港台，内地的相当一部分影视剧的产生，也得益于制片人制度。

制片人制度，解决了制片公司经费匮乏的矛盾，也减少了风险。

嘉禾人少心齐，惨淡经营，最初搞的几部影片，大都业绩平平。

真正使嘉禾起死回生的，是李小龙的加盟。

李小龙是从港赴美的留学生，从小喜好武术，在美国西雅图、洛杉矶开武馆，独创快捷凶猛的截拳道，并掀起西方的功夫热，有东方功夫大师之称。

李小龙另一大爱好是拍电影，想做好莱坞动作片的大明星。但他仅主演过一部电视剧《青蜂侠》，在电影中做了一些跑龙套的无名角色，怀才不遇，郁郁不得志。

由友人的牵线，邵氏与李小龙都有合作的意向。李小龙开出自己的条件，每部片酬1万美元。邵逸夫算盘一向极精，认为李小龙漫天要价，只肯出2500美元。并吩咐手下的人，叫李小龙自己来，一切都可安排。邵逸夫并不认为李小龙有多么了得，他是香港的影国帝王，怎容得还称不上明星的武师在他面前摆架子。

邵氏“店大欺客”；把李小龙惹火了，宣布不跟邵氏拍片。

邹文怀慧眼识珠，认为李小龙是一块埋没于草莽的璞玉，只要稍加琢磨，就可熠熠生辉，于是派女干将刘亮华赴美游说李小龙，嘉禾出的片酬是7500美元，低于李小龙最早开的片酬，但远高于邵氏的出价。这么高的片酬，对在好莱坞呆过的李小龙算个小数，可财力紧张的嘉禾，已下了血本。

1971年夏，嘉禾与四维公司两家合作，李小龙主演的《唐山大兄》在泰国开机。10月推向市场，即轰动全港，李小龙一夜间成为功夫巨星。该片在香港连映三星期，创下350万的全港影院票房最高纪录！远把邵氏的最高票房纪录抛在后面，六叔大跌眼镜。

1972年3月，嘉禾又推出《精武门》一片，最初两周的票房收入已逾400万，比《唐山大兄》19天的纪录还高出50多万港元。《唐山大兄》与《精武门》两片还风靡日本、台湾及东南亚等地，创利之巨，无片能及。邵氏的员工，私下埋怨六叔，说六叔大意失荆州，放跑李小龙，让嘉禾捡了个热

煎堆。六叔有苦难言，只好暗自叹息。

接着，嘉禾与李小龙自创的协和公司合作，由李小龙自编自导自演《猛龙过江》一片。这年12月，《猛龙过江》公映，创下500万的空前纪录，邹文怀神采奕奕接受记者采访，大谈嘉禾的远景规划。这段时间，邵逸夫拒绝记者采访，他常把编导找来训话，要他们推出压过嘉禾的猛片。这谈何容易？就算有好本子，上哪去找李小龙这样出色的功夫影星？

1973年，嘉禾与美国华纳公司合作，由李小龙领衔主演《龙争虎斗》一片。由于有华纳公司遍布全美全世界的发行网，该片为嘉禾赢得世界声誉。仅美国一地的票房收入，就高达300万美元之巨（全部投资为80万美元）。李小龙也由此登上国际影星的宝座。

非常不幸，李小龙于这年的7月20日暴毙，死因不详。邹文怀痛借万分，邵氏公司的人，也由此松了一口气。

（详情请参阅祝春亭著《功夫影帝——李小龙传》）

然而，当他们睁眼正视嘉禾之时，发现处于襁褓之中的嘉禾，就在这短短两年多时间内，成长为小巨人——阵容强大，声誉日隆，在新界还拥有现代化的制片厂。

事到如今，圈中入便变换口气：“风水轮流转。现在邵氏想吞并嘉禾，都会嚼得牙痛。”

岂止是邵氏吞并嘉禾，而是嘉禾蚕食本该属于邵氏的市场。嘉禾连连爆冷，继李小龙之后，又推出许氏兄弟（许冠文、许冠杰）的笑片。再往后，又推出成龙、洪金宝等武星，其中成龙演技功夫，不亚于李小龙。嘉禾财力之雄厚，可从许氏兄弟的《半斤八两》中窥其一斑，该片在日本公映，宣传费就高达500万港元，结果在日本公映一个多月，获利甚巨。

1993年，嘉禾向国际市场推出《忍者龟》一片，获两亿美元纯利，这一纪录，大概香港影业在本世纪也无人能打破。

反观邵氏，在嘉禾市场冲击波的攻势下，票房收入日益萎缩，圈中人一叹再叹：“嘉禾上升之时，便是邵氏没落之际。”到80年代中期，邵氏基本淡出影业。

庞大的邵氏影城，改拍电视剧，并向小制片商出租。

邵氏在影业上最后败于嘉禾。但在商业上却立于不败之地，他拥有无线的大部分股权，拥有大批的地产物业。邵逸夫一贯把拍电影当成经商，他仍是商场的大赢家。

## 惜才惜财

嘉禾后来者居上，成为影坛的大哥，然而，却不可像邵氏当年那么风光，称帝称王。在本世纪，能够营造出电影帝国的，唯有邵逸夫一人。

他的成功，除奉行经商的原则外，与他爱才惜才，有很大关系。

邵逸夫来港之初，红牌明星几乎都控制在电懋旗下。邵氏只有挖角，首先想到的是林黛。邵逸夫以双倍于电懋的片酬将林黛“搞掂（摆平）”。邵氏通过《貂蝉》、《江山美人》等片，把名气还不算太盛的林黛，捧得大红大紫。

60年代初，邵氏公司的一次庆贺宴会上。林黛母亲蒋秀华向邵逸夫敬酒，邵不胜酒量谢绝。蒋秀华一怒之下，将酒浇到邵的脸上，全场哗然，

林黛吓得一脸煞白。邵逸夫微笑着，若无其事道：“蒋女士喝醉了，快扶她去休息。”一句话，把尴尬场面应付过去。林黛深知母亲无礼、六叔宽洪大量，从此死心塌地为六叔效劳。

邵氏另一位巨星王羽，自从邵氏捧出名后，王羽自命不凡，常常滋事生非，自诩天下第一拳，员工中不少人吃过他的老拳，恨他入骨，邵逸夫却能容他。一日，王羽在食堂砸东西，破口大骂膳食不好、老板孤寒。正巧邵老板从食堂路过，他装着没事，径直去行政大楼，任凭王羽叫骂。

邵逸夫能为导演、演员创造施展才华的机遇，加上公司名声显赫，邵氏人才济济，全盛的60年代中期，旗下有导演近20名、演员130多名，还不包括临时签约的演职人员。

当时，邹文怀曾向邵老板建议，对大牌导演、演员，可仿效好莱坞后期流行的分红制度，这样可以稳住他们。邵逸夫置之不理，说：“他们现在有这个样子已相当不错了，我年轻那时，一个明星才几十块钱。公司是我开的，难道大家都来做老板？”

邵逸夫要维护绝对君王的至尊地位，他同时把银纸抠得太紧——这是他最大致命弱点。故有人说，邵老板能捧出一流的人才，但留不住一流的人才。

邵氏的台柱邹文怀、名导李翰祥、张彻，都因与邵老板太多的恩恩怨怨，先后离开邵氏，其中邹文怀成大气候，李、张两人后又重返邵氏，但两人心中都不再把六叔当恩公。

邵逸夫数口（盘算）之精，在演艺圈是很有名的。

一次，导演岳枫拍戏，拉编剧许国做临时导演。戏拍完，制片部主任邹文怀开了1000港元导演费给他。六叔知道后，要会计部与许国交涉，要许国“自行”打折扣，最好只收800港元。许国一气之下，把支票撕个粉碎，索性一分钱也不要：“邵老板多200也富不到哪里，我少1000也穷不到哪里！”

又一次，在外景地拍武侠片，雇用武师做临时演员，每人获酬两元。邵老板唯恐武师吃空额，叫一女职员换一大袋“大饼”（硬币）到现场派钱，要点名画押，武师才可领钱。

原先拍这种场，都是报一个总额领钱的，武师认为人格受辱，宣布罢演。

还有一次，邵氏拍《凤飞飞》一片。片中有一场武师吃生煎馒头的戏。剧务签了一张采购单，叫下手请邵老板批，写明“领20港元钱以购100个生煎馒头”。

邵老板一看不对头，生煎馒头在食堂只卖1毛1个，怎么要20元钱？于是批下两个字：“不批！”结果，演员、武师都化好妆，却等不到馒头，戏拍不成，但邵氏仍得给酬金。邵氏白白损失1万多港元。后查明，这天食堂馒头师傅告假，没有馒头卖。邵逸夫扔掉1万多港元，心痛不已，把剧务召来臭骂一道：“你要讲明情况，我一部片舍得投百多万，怎会吝啬这20港元！”

王羽初入邵氏月薪仅200港元，1966年加到800港元，另外拍每部片得片酬1200港元。这是邹文怀努力的结果，邹说过无数次，要以高酬稳住大牌明星，邵氏不许。王羽为公司创下巨额票房收入，但一个月平均收入仅6000港元。结果，邹文怀创嘉禾，王羽倒戈，投嘉禾旗下，每年拍片10部左右。

公司员工叹道：“六叔慳钱，走宝失大。”

李小龙有意为邵氏合作拍片，邵老板嫌李小龙开的1万美元片酬太高，遂不答应。邵氏又一次走宝，李小龙为嘉禾效劳，把邵氏独霸天下的格局打得落花流水。

笑星许冠文为邵氏拍《大军阀》一片，创下400万票房佳绩。他受嘉禾分红制的启发与诱惑，也希望邵老板许他分红。一天，许冠文拿一个《鬼马双星》的剧本，兴冲冲跑到邵逸夫办公室：“六叔，这个本子好得不得了。你出资30万，我们合伙拍这个戏，利润双方平分怎样？”

邵逸夫很冷淡地翻剧本，便把本子枪毙掉：“差得不堪入目。”其实他根本无意审阅本子的优劣，而觉得许某要跟他平分赚钱，欺主太盛！

许冠文一怒之下，把本子给了邹文怀，由嘉禾搬上银幕。《鬼马双星》，创下香港电影史830万票房空前纪录。邵逸夫先骂许冠文忘恩负义，捧红了便远走高飞；又骂邹文怀是卑鄙小人，自己没本事培养人才，专门做挖角的鬼勾当。

邵逸夫惜才又惜财，由于他的过分惜财，影响了他惜才。故嘉禾的人笑邵逸夫，说他“捉到鹿却不懂得脱角”。

邵逸夫的观点是：我发掘了你，捧红了你，没有我，就不会有你，你就该感恩戴德，俯首贴耳为恩主效劳一辈子，我包你更红更紫，衣食无忧。

邹文怀却能站在对方的立场看问题：你捧红了我，我也给你带来巨额盈利，我们基本两清。我会终身记你的恩，但我不能终身受穷——仅仅满足衣食无忧。衣食无忧，其实不堪其优，我老了怎办？失宠了怎办？公司衰落怎么办？全港人士，谁都想发财，我们又何曾不想？

邹文怀对业务骨干、名牌演员，实行分红制度，改雇佣关系为合作关系。用他自己的话说：“有钱大家赚。”

这就是邹文怀在人才策略上，胜邵逸夫一筹的奥妙。

## 疏财得利

邵逸夫数口（盘算）之精，与地产巨富王德辉，仅五十步与一百步之别。

邵逸夫变得慷慨大度，传说与他晚年患病有关。他求医无效，只得求师。相师教他数条避邪术，特关照一条，说腰缠亿贯者，不得太慳钱，否则会受巨富之累。疏财举善，必增浩然正气，鬼魅便不敢缠身。

邵逸夫遵嘱行事，果然身恙痊愈，现今年近90高龄，仍目明耳聪。奇门异术，真有如此灵验？我们不必去讨论。邵逸夫疏财举善，有目共睹，有口皆碑。

邵逸夫捐赠的善款，遍及亚洲华人世界。其中所受最多的，数香港和内地。截止1992年，邵逸夫向内地大中小学校，赠款项目236个，款额总计6.685亿港元，力向内地捐款最多的香港富豪之一。

1989年1月，国务委员李铁映，专门致函邵先生表示谢意。1990年5月，紫金山天文台发现一颗2899号行星，中国政府特将此星命名为“邵逸夫星”，并由新华社香港分社社长周南颁发命名证书。

为表彰邵逸夫对香港慈善事业的贡献，1977年，英国女皇册封邵逸夫爵士勋衔。

邵逸夫还把善款撒向欧美。美国三藩市为表彰邵爵士对该市公益的贡献，将每年的9月8日命名为“邵逸夫日”。

邵氏淡出影业，但集团的财富仍以几何级数增加，地产、物业遍及香港、新马等地，光清水湾的地价所值，较购入之初，上涨了600倍，邵氏在各城市旺地，拥有大批戏院，睇客逐年减少，而地价与日俱升，故邵氏兄弟有闹市地产王之称。现在的戏院普遍采用小厅，隔出的空间做商铺出租，租金就远胜于票房收入。

方逸华小姐仍做邵氏公司的内当家，邵夫人逝世后，邵老板与方小姐成双成对出入公共场合。曾一度爆出他们会结婚，结果方小姐仍“守身如玉”。六叔道：“我们这样不是很好吗，仅做朋友。”圈中人意味深长道：“这样很好。”

方逸华为集团董事。不知邵逸夫百年之后，他的两个儿子会不会发起攻势，把方小姐所控的权益夺回来？

邵逸夫一生的光辉聚于两处：一是电影，二是电视。他曾任无线台电视主席。下一章专谈“荧屏烽火”，无线将是其中至关重要的“猛角”。

图右为新鸿基地产的郭炳江，图左为南丰集团的陈廷骅。

## 第五十一章 荧屏烽火 无线亚视大纷争

无线台是香港电视的霸主，亚洲台不甘落后，频频向无线发起攻势：大施银弹挖其墙角。将无线的台柱招到亚视旗下；无线有香港小姐选美，亚视就搞亚洲小姐选美与其斗艳；无线有《欢乐今宵》的热门节目，亚视就播放猛片对冲。如此激烈的竞争，或你死我活，或两败俱伤，惊心动魄，异彩纷呈！

### 演艺目花絮

#### 片酬（1992年标准）

成龙800万（港币，以下均同）；林子祥180万；吕良伟100万；梁家辉70—80万；周星驰300—800万；梅艳芳150万；利智90万（叫价）；周润发400万加分红；郑裕玲90万；张国荣400万；张学友80—90万；洪金宝400万；王杰100万；关之琳80万；万梓良100万（叫价）；刘德华300万；许冠文200万；杨紫琼150—200万；张曼玉80万；谭咏麟150—200万；曾志伟80万；刘嘉玲80万；叶倩文100万；李连杰180—200万；巩俐60万。

#### 影业老板（90年代现状）

邹文怀：嘉禾老板，香港最大的制片公司，并拥有庞大的国际发行网，成龙：威禾电影公司老板，职业演员，威禾曾长期与嘉禾合作拍片。方逸华：大都会电影老板，与邵氏公司关系甚密。向华强：永盛电影公司老板，片场设于深圳。向华胜：三禾电影老板，向华强之弟。陈荣美：院线老板，直接或间接控制戏院40余间，亦独立拍片。黄百鸣：经营戏院与制片。邵逸夫：院线老板，80年代中期渐淡出制片，仍拥有大批戏院，每年租息甚巨。徐克：电影工作室老板，影片以质高见长。王晶：职业导演，1992年设王晶创作室。罗杰承：永高院线老板。李修贤：万能电影老板，曾为周星驰经理人。刘德华：天幕电影老板，职业演员。郑则士：汇川电影老板。赵美宝：百代电影公司老板，与方逸华、刘亮华、高宝树，合称为香港影坛四大女强人。徐枫：电影投资人，拍高档艺术片。司徒：佳宁其娜电影公司幕后老板，神秘人物，圈内知其姓不知其名。曹诚渊：电影投资人，拍《浮世恋曲》一举成名。潘迪生：德宝老板，制片并承租邵氏4间戏院，现已将股权让出。江志文、江志强：安乐电影发行公司老板，是香港最大的西片发行商。

另外，香港有众多半官方影业公司、影片投资人、即生即息的制片公司，等等。

### 帅将之争

世界第一部电视机诞生于1938年，香港进入电视世界是50年代中期。

1957年3月，“丽的映声”正式启播，由从事广播业的“丽的呼声”转行主持。丽的是有线电视，每月收费25港元，每天午时、晚间约播6个小时。站在今天的角度，丽的的内容十分单调。当时行政总监为钟启文。

丽的过了10年独霸荧幕、无竞争对手的太平日子。

1967年11月19日，一件撼动丽的霸业，领导香港电视业革命的事发生了——香港电视广播有限公司（TVB）正式成立。董事局主席为利希慎家族的利孝和，利氏饱喝洋水，有感丽的远低于西方电视发展水平，更有感电视是盈利极大、影响极大的传播业，利孝和会同弟弟利荣森、利荣达合股

投资，获得港府发予的营业牌照；邀请影业大亨邵逸夫等名士富商为董事；开幕那天，港督戴麟趾亲自主持仪式。

香港电视，首先在首脑阵容上就压倒丽的。

香港电视采用发射台播送，市民简称为“无线台”。无线以免费、彩色、节目丰富多彩、播映时间长等优势，把老牌霸王丽的打得一败涂地。一报章记者刊文道：“丽的不丽，无线无限。”形象地描绘出两者的态势。

丽的在新的竞争面前，也革故鼎新，于1973年2月改成无线与彩色。可为时大迟。无线已牢牢占领市场，愈办愈活。传播业的人都知道：硬件好办，软件最难。软件即是节目，无线有老行尊邵逸夫做股东董事，邵氏影城有那么多艺员及设施可资利用，无线何愁办不好节目？

1975年9月，两台对峙的格局被打破，冒出一家佳艺电视，有人说三足鼎立；有人却不苟同，认为另两足（丽的、佳艺）不足抗衡，只能算一鹤两鸡，鹤音，自然是无线了。

1977年，传播业连爆两件大事。一是周梁淑怡被提升为无线助理总经理，总揽行政大权。周梁淑怡为港澳商界名士梁基浩的女儿，初入无线，仅是天气预报播音员。她精干活跃，在无线身兼数职，干什么都非常出色。

另一件事，也是出在周梁淑怡身上，她就在提升的当年，带一班高级管理人员集体跳槽佳视。舆论哗然：梁淑怡刚刚加冕，为何弃高枝而就草莽？周梁淑怡说：“我离开无线的真正原因，是我觉得那里失去挑战性，一切都太安逸了，收视率达95%，连老板都说75%已经足够了，我在反问自己究竟在做什么？”

人们期待周梁淑怡力挽狂澜，很不幸，次年8月，佳视停播倒闭。原因不在周梁淑怡身上，而是佳视的老板——商业电台主席何佐芝（何东的儿子）信心不足，财力不足应付周梁淑怡的重整计划。

周梁淑怡离开佳视后，自创唱片制作公司，并投身政界任立法局议员，成为名播港九的女强人。

1980年夏，无线主席利孝和突发心脏病逝世。7月23日，邵逸夫人主董事局任主席。当时无线的最大股东为法人股东汇丰银行与和记洋行，各拥有236万股；时代生活国际公司拥有226万股。私人股东中，利孝和27万股；利荣森、利荣达合占11万股；邵逸夫拥有32万股。利孝和的股权其妻陆雁群继承，邵氏为最大的私人股东。三家英资大股东都无意派人入主无线，邵逸夫主政，顺理成章。

邵逸夫主政，无线面貌没多大改变——无线霸主地位稳如泰山，根本不用伤筋动骨。

1982年9月，远东集团主席邱德根，从呼声集团手中购入丽的50%的股权，入主丽的。邱氏马上把丽的更名为“亚洲电视台”了大刀阔斧改组领导机构，自任亚视主席。

本书第三十六章曾介绍过邱德根，邱氏与邵氏一样，都是办戏院出身。邱德根还经营银行、地产、娱乐业，是个不屈不挠、极善折腾的商界猛人。他与邵氏都属上海帮，但关系并不好。原因是邱德根与电懋老板陆运涛是至友，陆氏是邵氏的“死敌”，那么邱氏就不可能与邵氏同修友好。

邱德根与别家院线商一样，都有心涉足制片。邱氏与陆氏曾商议合办一间电影制片公司，可天有不测风云，邱氏爱妻裘锦秋，于1964年陪同陆运涛夫妇赴台参加金马奖颁奖活动，坠机罹难。邱德根万念俱灰，打消从

影念头。

邱德很重创亚视，刻薄人说他“借尸还魂”（意指亚视前身丽的奄奄一息，而邱氏从影之念由来已久）。邱氏是历经过大起大落、大灾大难的人，何惧这些闲言碎语。邱氏主政，加大投资，亚视面目一新，收视率节节上升。

因此，香港电视争霸战，是从邱氏改组丽的这一年开始的。

亚视咄咄逼人，邵氏不敢小觑，六叔在影业遭到嘉禾的全力逼迫时，便有心淡出影业，把精力财力挪向电视。邵逸夫有影城做后盾，聚集影城及香港演艺圈的艺员，向亚视全力反击。

亚视不堪重击，赤字连年。远东集团的盈利几乎都投入亚视这个财政黑洞，愈投愈亏，不投又无疑束手待毙。圈中人说亚视会倒闭，但又总是不倒，并且不时拿出新节目吸引无线老观众的视听。邱德根能与泰山级的邵逸夫对决6年，堪称一条硬汉。

邱德根淡出亚视的直接原因，是他儿子邱达成（亚视董事）酒后开车，撞死警员被判入狱4年；接着，奥运转播权官司又弄得邱德根疲于奔命，心力憔悴。间接原因，也是根本原因，亚视亏损太大，他售出股权前两年，年亏损额竟高达2—3亿！

1988年，新财团购买亚视股份。邱德根转手问，清了老帐（原亏损主要在投资），还赚了3亿港元。

新财团由林伯欣的丽新集团、郑裕彤的新世界、何鸿桑的娱乐公司组成，郑氏、何氏，读者已耳熟能详，下面简单谈谈林氏家族。

林伯欣为广东潮阳县人，1915年生，1945年来港发展。从“行街”（推销员）做起，以织袜子作坊起家，到80年代末，已成为香港十大潮汕籍富豪之一。他的鳄鱼恤是国际名牌，是香港制衣业的大佬（大哥）；他还投资地产，拥有大批地盘物业。林伯欣的儿子林建岳，积极支持父亲收购亚视。无独有偶，郑家纯也极力支持老豆（父亲）买下亚视。

新集团的最大股东是郑裕彤、林伯欣两家，（两家一样多），何鸿桑居次，仅占5%。郑裕彤出任董事局主席，常驻亚视领导层为郑、林两家的公子郑家纯与林建岳。郑裕彤说：“我们都知道亚视是个亏钱的深渊，但我们相信，在自由竞争的香港，任何一家独霸的局面都不会长久下去。”

新集团的第一个重大举措，就是高薪聘请女强人周梁淑怡任董事行政总裁。周梁淑怡曾在无线任过要职，这对无线，不啻当头一棒。

无线奋起反击，欲将亚视逼退到邱德根主政时的被动境地。周梁淑怡有雄厚的财力支持，不是被动接招，而是全面出击。亚视频道，好戏连台，异彩纷呈。圈中人道：“其实，幕后戏，比幕前戏更精彩。”

因此，无线亚视的竞争高潮，是从周梁淑怡主政亚视开始的。无线与其面对面对决，主政者也是一个女强人，即行政总裁方逸华小姐。两台纷争，遂演变成大火并。

无线主席邵逸夫，处于当年遭嘉禾挑战的尴尬局面。他穷于接招应战，眼睁睁望着无线利润下滑20%，尽管如此，无线仍是老大，仍是赢利大户，巨额的广告收入仍可令各股东喜笑颜开。

周梁淑怡虽名声鹊起，但关于她的流言也如幽灵在传播界飘荡：她的业绩是用金元银纸垫起来的，广告收入不敷支出，一年亏损3个亿；她一年就花了10亿元，如此，股东必会肉痛；当年何佐芝匆匆关闭佳艺电视，就



是不堪其“挥霍”，女强人太好强，难免不会重蹈覆辙。

周梁淑怡登报发表郑重声明，否认传闻，否认股东对她不满。三位股东老板在接受传媒采访时，也说亚视是作长线投资，并不在乎短期亏损。

然而，1991年发生的两件事，证实传闻不是空穴来风。2月，郑裕彤辞去亚视主席，由林伯欣接任。紧接着，新任董事局主席林伯欣，公开向传媒批评周梁淑怡，说她的政绩是“三分功，七分过”。她的过失，恰恰就是传闻中的“流言”。

林伯欣任命他的“老家臣”曹广玉为行政副总裁，目的是把总裁周梁淑怡架空。周梁淑怡怕退居二线，下不再主政，挂名做董事顾问。

林伯欣与曹广玉都无经营传播业的经验，便把曾在无线任职的李沛权、招振强挖过来，分别委以助理行政总裁、总监的要职。

新官上任三把火，曹、李、招三员大将，在林帅“利润中心”的新旗帜下，再度燃起与无线决一雌雄的战火。

岂料，他们3人重蹈女强人的覆辙。他们犯有同样的毛病，荧屏声势浩大，帐面债台高筑——预计年亏损额仍在3个亿。从1992年4月30日起，林伯欣先炒李沛权、招振强；不到半年（9月8日），又拿老家臣曹广玉开刀。舆论都认为林伯欣太绝情，当初奉力至宝，现在弃之如敝屣。

到1994年初，林伯欣从郑裕彤手中购人20%的股权。这样，林氏家族在亚视集回所占股权高达67.5%，新世界拥有27.5%，澳门娱乐仍持5%。

4月，董事局主席林伯欣，辞去行政总裁，该职改由林建岳接任。亚洲电视，成为林氏父子的家天下。

无线的高层，基本上水不惊、鱼不跳，主席为邵逸夫、行政总裁为郑君略。后郑君略移民加拿大，改由方逸华接任。不过，过于稳固，实则未必稳固，至少潜伏着机制老化、缺乏活力的危机。

下面就几方面，分述传播双雄大纷争。

### 挖角银弹

香港作家金峰，每年至少有一篇无线亚视争霸的文章，刊诸于《香港风情》杂志上。其中一篇文章道：

“亚视重组之后，可以说借一切努力向无线大肆挖角，而且‘战绩辉煌’。这种挖角对象，既有台柱角色，也有一般角色、息演艺员，除了幕前人员还有幕后人员……亚视挖角实施的是银弹（高薪重酬）政策，企图使无线的面目全非，徒余一些陌上面孔，而那些观众熟悉的、喜爱的面孔都出现在亚视荧屏上。如若再加上组织有分量的节目，广大观众便会被吸引到亚视一边来。正是这个原因，亚视的收视率在不断上升，此长必彼消，无线岂能下紧张？”

周梁淑怡来自无线，与无线的老班底彼此熟悉，且关系良好。更加之有银弹为饵，无线的新老职员艺员，岂能不怦然心动？一待契满，劳燕分飞。

面对着亚视的挖角攻势，无线人心浮动，六叔却岿然不动。谁都知道，亚视是“血本银弹”，无线只需紧缩一点股东的红利，以银博银，就会把亚视的银弹打得鲜血四溅。

邵老板却不是这么想的，开高酬留人，等于放他身上的血——六叔把

影城养成的悭俭作风，也带到无线来。在他看来，艺员皆贪得无厌，有1万便想2万，得到2万更想3万，是无法满足他们的贪婪的。

须知，艺员的艺术生涯非常短暂，不趁年轻走红多捞几个钱，往后的岁月怎么办？艺员被视为所有受薪阶层中的贪婪族，“见钱眼开”，“见利忘义”。六叔一直对艺员的贪婪颇有微辞，他自然不会想自己，有了50亿想80亿，有了80亿更想100亿。

邵逸夫捧星著你一时，他捧出的星不知凡几。面对亚视的挖角，六叔并未惊慌失措，他相信他的回天之力，走了老角，可捧出新角，观众谁不爱看翡翠、明珠（无线的两个中英文频道）？爱屋及乌，观众也该会喜欢在翡翠、明珠亮相的新角。

六叔确实捧出一些令观众追慕的新角，可亚视，既挖角，又捧角，双管齐下，在“卡士（阵容）”上，就胜了无线一等。

无线也放银弹，挽留旧员，把银锄挖到亚视老巢。不过无线的银锄分量不足，只挖到了亚视的后院——仅李兆熊等少许幕后人员投奔无线。而亚视，既挖后院，又拆门面——曾把汪明荃、沈殿霞、郑少秋、李香琴、卢海鹏等无线一大串幕前台柱，召于亚视旗下。

亚视在人才上，渐占上风，但付出的代价甚巨，赤字高企不下。挖角功臣周梁淑怡大权旁落，原因便是银弹过大过滥。

## 选美争风

香港选美始于1946年，最初由夜总会承办，声势艰小，犹如旧戏院捧角，市民只能通过报章上的图片文字，一睹美女风采。貌压群芳的花魁，称力“香港小姐”，简称“港姐”。

1973年，无线承办香港小姐选美，现场直播，成为一大盛事，市民空巷观看，无线的收视率达到极致，广告费亦比其他黄金时刻高昂许多。自此，选美成为无线的招牌菜，一年一度，以飨市民睇美之快。

亚视的前身丽的见猎心喜，端出一盘招牌菜——沙滩小姐选美。沙滩小姐不压香港小姐群体的芳姿艳貌，传媒使出刻薄之辞，致使沙滩小姐选美自惭形秽，丽的只办了一届，便草草收场。

邱德根主政亚视，1985年亮出“亚洲小姐选美”的巨幌，把范围扩大到亚太地区，夺冠者，简称“亚姐”。邱德根连办三届，虽不压无线声势，但影响已深入人心。

周梁淑怡出任亚视行政总裁，亚姐选美进入正常化，声势逐年浩大，时至今日，亚姐可与港姐平分秋色。选美极具诱惑力，即使是人围的美女，也可身价百倍，除不菲的奖金外，重要的是，或可进入演艺圈做明星，或可谋其他好职业，或能嫁一位爱美的阔少。美即是商品——在选美中得以充分的体现。香港选美，既是美女比艳，更是电视台争风。

且看1991年度香港选美。

金峰先生在一篇文章中道：“两家电视台选美以来，一直沿用演化西方的选美口号：‘美貌与智慧并重。’而两台每年选美，还有具体口号。今年亚视的选美口号是‘倾城醉艳’；无线的选美口号是‘全情参与，香港人的选美’。

“两台选美口号异曲同工，主要目的是为了争取民心，这民心包括两

方面，一是少女的芳心，吸引更多美丽的少女参选；二是争取更多市民的关心，热心选美，观看选美。一言以蔽之，是为了争取高收视率，以赢取广告商的信赖，获得更多的广告费。因此，选美的实质是为了钱。”

两台为了宣传，带参选美女去异国拍花絮。无线去瑞士，亚视去西班牙，光旅差费一项，就有200万之多。

两台的选美舞台，均富丽堂皇，气势宏伟，使尽一切现代科技手段。无线选美预算为1200万港元；亚视原先不惜耗资，行政改组后，林伯欣关紧水喉（收缩财政），但经费也达1000万港元之巨。

两台在选美嘉宾、选美评判、选美司仪上，明争暗斗，互不相让。嘉宾多是演艺圈的明星，届时登台助兴；评判为社会名流；两台的司仪分别是陈欣健和郑丹瑞（无线）、黄沾和沈殿霞（亚视）。

好戏在港姐、亚姐出炉。两台别出心裁“对冲”。无线的拿手好戏是在亚视选美准决赛、决赛的同时，炮制大型文艺歌舞会对冲；亚视的看家本领是放猛片。这一年港姐准决赛，亚视放《上帝也疯狂》；决赛夜，播放《省港旗兵》。事巧，港姐决赛夜，发生劫金铺案，警匪枪战，劫匪还投掷手榴弹。亚视火速派出采访车现场报道。一时真案加猛片，惹得欲看港姐出炉的观众忍不住“跳频”。

无线以牙还牙，誓报一箭之仇。7月28日晚，亚姐出炉。无线早准备一台大型晚会《梅艳芳飞越十载情》对冲。梅艳芳是香港乐坛大姐大，拥趸甚众。亚视情知不妙，突然决定亚姐决赛推迟一晚，冠冕堂皇地宣称：“为使歌迷更好地欣赏梅艳芳风采”——反将无线一军。无线骑虎难下，晚会如期举行，只得在次晚播猛片对冲。播猛片对冲，一贯视为亚视“专利”，故局外人笑道：“无线东施效颦。”

对冲大战，亚视略胜一筹。

港姐亚姐接踵出炉。港姐冠军郭蔼明、亚军周嘉玲、季军蔡少芬；亚姐冠军罗霖、亚军黎虹宴、季军邓佩茜。两台均有若干单项奖得主。两台选美幕落曲终，入选小姐前程如何，那就要看各人的运气造化了。

## 剧集对阵

剧集对阵，从邱德根主持亚视便开始。这原是无线的—统天下。

邱德根聘请李兆熊为亚视总监、徐小明任助理节目经理。电视剧的制作，文李、徐两人全面负责。

李兆熊是出色的制片、徐小明是名导演。两人相继推出《霍元甲》、《陈真》、《武则天》等剧集，一时风靡港澳台、东南亚及内地。亚视剧集不俗，但数量大少，形成不了与无线对阵的态势。

周梁淑怡主政后，大肆挖角，扩建片场，连连推出剧集，终于形成与无线对撼的阵势。

以笑剧论，亚视在1990年签曾志伟、林敏聪两位笑星。消息公诸传媒，无线闻风而动，也搞了一时最佳笑星拍档廖伟雄、胡大为，抢先推出《笑星救地球》，在荧屏逗笑。

曾志伟在接受记者采访中表示，不畏抢先，而畏不笑。不久，亚视推出《笑星主流派》，观众岂能不笑，笑得前仰后合，东倒西歪。

两台除自制剧集，还倾资购买剧集。1993年，邵逸夫亲自点播台湾长

篇剧集《包青天》，并规定在黄金时刻播出。无线有人认为六叔老糊涂，如此“正剧”在港哪有市场。《包青天》“出笼”，不料反响热烈，收视率节节上升。

亚视迅速作出反应，也在黄金时刻播《包青天》，因时间上错开，也收到不俗的效果。弹丸之地香港，同时上演“双包戏”。刹时热闹非凡，《包青天》热马上波及内地，超过10家电视台争播《包青天》，《包青天》老板笑得嘴歪，主角也一炮走红。

剧集方面，亚视攻势频繁，无线固守阵脚。目前两台势均力敌，不相伯仲。亚视一方认为，有这样的效果，就算是赢了。

### 招牌庆战

无线有众多“招牌菜”，其中以《欢乐今宵》影响最大，寿命最长。1967年11月20日，无线开台的第二晚，就在翡翠台播出名为《欢乐今宵》的大型文艺晚会。该节目定在每晚黄金时刻的10：35—11：20，长达45分钟、收视率极高，对广告商极具吸引力。

邱德根曾殚精竭虑推出好节目对冲，困有一阵，无一阵，形成不了撼其根基的气候。周梁淑怡主政后，在同一时间，开辟“第三度剧场”，专放紧张刺激、人药味血腥味浓烈的猛片。另外，大肆挖掘《欢乐今宵》的班底，把《欢乐今宵》弄得七零八落。

好在无线歌星、舞星、笑星、司仪大把大串，可源源不断补充，始终“卡士”不减。可另一个问题随之而来，长年累月的歌舞节目，观众久而生腻，不觉新鲜，转而却看本港台（亚视的中文台）花样百出、扣人心弦的猛片。无猛片对冲，问题还不明显，猛片一冲，问题愈发突出。

在这种情况下，《欢乐今宵》也经常播放神话剧、伦理剧、笑剧与亚视的猛片对冲。“招牌菜”的“菜名”不变，但味道已变。故亚视一方有人说，《欢乐今宵》名存实亡。

然而，无线岂能就此善罢甘休？

3月23日是亚视周年台庆日，是夜，亚视将举办《创业台庆献光华》的大型节目。首届台庆晚会，从1990年开始。无线一获消息，也搞一个《电视先锋显光华》，你“献光华”，我就“显光华”，看谁家的光华灿烂？

亚视台庆晚会，耗资800万，由于无线在同一时间对冲，至少有400万冲到水里。

亚视台庆，已宣布一年一度，时间铁打不动。这样，无线如瓮中捉鳖，百冲百准。亚视林统帅有苦难言，但绝不会撤掉台庆，否则，无疑认输，亚视一贯先发制人，现在无线以其人之道，还治其人之身。

招牌决战无胜负，仍是打了个平手。

### 劲歌擂台

长期以来，无线独霸香港乐坛，风头最劲。无线经常性地举办歌手比赛，从中发掘新星，将其捧红，“达到无线借歌星之势，歌星助无线之威”的神奇效果。

无线一手捧红，或在无线窜红的歌星有：徐小风、汪明荃、郑少秋、

罗文、谭咏麟、林子祥、许冠杰、钟镇涛、梅艳芳、叶倩文、刘德华、张学友、黎明、张国荣、夏韶声、麦洁文、吕方、杜德伟、邝美云、林忆莲、郭富城、李美凤、陈松龄、陈慧娴、郑秀文、许志安等。他们分别号称天皇巨星、乐坛歌后、粤语流行曲之父、长青树、香港摇滚乐曲之父等等。

除了从比赛中发掘歌手，无线还从影坛、影视界挖角，借助他们在电影、电视上的名声，让他们再戴上无线歌星的桂冠。同时，还让在乐坛窜红的歌星，到无线和邵氏的影视片中亮相，使他们成为两栖、三栖明星，名显利丰。

在邱德根时代，亚视乐坛无法与无线匹敌。到周梁淑怡主政，亚视乐坛的歌星仍是寥若晨星，仅陈洁灵、甄楚倩、彭建新、郑少秋等几人。其中郑少秋过档亚视，只演电视剧。

挖角是周梁淑怡的兴台妙方，她密切关注无线乐坛现状，看有谁契约到期，谁郁郁不得志，谁与监制存有芥蒂。一俟看准目标，便以各种渠道联络。郑少秋便是这样挖过来的。汪明荃、沈殿霞在无线时，已做多年司仪，是作为司仪挖过来的。

相比之下，挖歌星比挖演员难上百倍。无线的演唱会、音带光碟录制，更具权威性、大众性，这就是歌星难舍无线的原因。

亚视曾拉甄妮过档，甄妮也数次在亚视亮相。无线便把甄妮列入“黑名单”——以后一切与无线有关系活动，均不得参加。甄妮原就摇摆不定，又跑回无线，在无线活动中频频露脸。

亚视屡屡碰壁，却从不灰心。

1991年，终于成功地拉罗文过档。罗文过档，有一半是被无线气走的，罗文参加过一次亚视的活动，被上司指责吃里扒外，遂给罗文坐冷板凳，罗文只有投奔亚视。无线的头头说罗文进入亚视，如奔墓地，不再有前程，岂料罗文愈唱愈红，在次年还得了金针奖。

罗文对传媒说，来亚视发展机会更多。无线园大花草多，很难出类拔萃，相互间竞争倾轧剧烈。亚视是芳草地，一花灵秀，分外惹人注目，也分外得主人宠爱。罗文的话，撼动了无线“不甚如意”的歌星的军心。故有记者称，无线墙基已松动，亚视今后可大展银锄了。

尤令亚视得意的是，亚视的台庆晚会，请来一直与无线关系甚密的歌后徐小凤登台献艺，又一次撼动无线的墙基。

亚视歌星不敌无线，便常播放台湾及西方歌星的音带与无线对抗。目前，无线仍处乐坛霸主的地位，他们不敢掉以轻心，亚视正在大力培养歌手，两三年内不可奏效，但持之以恒，总能蔚然形成一支乐坛劲旅：

## 赛事拼搏

体育是电视的重头戏，尤其是重大赛事的现场直播，压倒一切。

1988年汉城奥运会，邱德根想到一个绝妙的主意，改两家同播为一家独揽。他先和“奥运传讯”机构签约，以200万美元攫取独家播放权，又与移居加拿大的体育专家、金牌司仪何守信秘密签约，以200万港币的重酬，聘请他主持奥运转播节目。这样，亚视就可独霸节目空隙的广告黄金时间。

消息爆出，如晴天霹雳在无线炸响，无线慌成一团。姜还是老的辣，一贯慳吝的邵老板亲自约见在港的何守信，先给“老臣子”何守信350万港

市的好处费。结果何守信“不守信”，与亚视解除契约，跟无线签约再得酬劳。

邱德根气势汹汹，发表声明，要上稟法院，控其失信毁约。殊不知，邱氏欲做原告，结果先做了被告——无线控其破坏两家长达20余年同播奥运的“君子协定”，致使无线台的广大市民看不到奥运盛况。法院的最后裁决是：两家同时传播。

无线挫败亚视“阴谋”；欢欣鼓舞。不过，在奥运转播上，还是亚视占了上风，亚视启用刘家杰、顾纪筠等做司仪。无线最后也未聘成何守信，启用汪明荃（当时尚未过档亚视）做领衔司仪，汪口齿伶俐，但不懂体育，虽有体育专业人士与其搭档，效果总不如人意。

1990年意大利世界杯足球赛，两台同时转播。无线捷足先登，远赴加拿大聘请金牌司仪何守信。亚视启用香江才子黄沾，黄沾口才极佳，满腹经纶，就是足球知识逊于何守信。

就这一点看，司仪主帅，亚视略逊。两台的其他司仪和足球界“讲波（球）”人士，均势均力敌。

亚视为弥补缺陷，抛出一个杀手锏来——宣布为满足波迷睇波，故不在比赛中插播广告。年亏损数亿的亚视流血竞争，却赢得信誉，致使睇亚视的波迷激增。

## 再添敌手

亚视从周梁淑怡主政，到林统帅亲政，业绩辉煌，但也代价惨重。据林伯欣称：从邱德根易手的前两年列周梁淑怡改任顾问的1991年，亚视每年亏损额达3亿港元左右。

1992年，亚视已取得与霸主无线分庭抗礼的地位，林家父子改弦易辙，把频频进攻，改为巩固业果。林伯欣亲自镇台，把紧“水喉”，果然在1993年，只亏损几千万元，并且，收视率不往下掉。

林伯欣踌躇满志地向传媒宣布：原定在1997年开始赢利，现在看来，不用等到那时候。林建岳更是喜形于色他说他与父亲如何之能。

传媒界有人说，撼动无线的霸主地位，非一日之功，而是经历邱德根、周梁淑怡等人10多年的不懈努力，才让林家父子享其业果的。

传媒二雄鼎足对峙，已成定局，亚视成为传播业的盈利大户，为期不远。

这种残酷竞争，至少目前没有在内陆发生。内地一应传播界人士赴港考察后，向香港同业提问：“你们两家携手合作，共同提高节目质量，共同拟定时间安排，共同分享利益，不是可省去不必要的浪费，事半功倍吗？”香港同行甚为不解，答复各种各样，很难使内地的同行满意。

这位人士提出的设想带颇多的理想色彩，是很难在自由竞争的香港社会实现的。两台竞争的目的，当然是为自身的利益。但客观上对香港的传播业与市民有益。为加强竞争力，两台都不遗余力提高节目质量，大大满足市民的收视需求。从娱乐性这一点讲，香港电视的质量，是亚洲最高的。

进入90年代，香港电视二分天下格局又被打破。

1991年3月23日，卫星广播有限公司正式成立，执行副主席为李嘉诚次子李泽楷，李嘉诚家族与和黄集团各占一半股权。卫视台利用中国长征火

箭发射的亚洲一号卫星，转播立洲各地的节目。用户不需缴费，只要安装卫星天线系统就可收看到。卫视的收入，来自广告。

1993年5月，九仓有线电视公司正式获得政府发牌。该公司为九龙仓等集团所控，主席为包玉刚女婿吴光正。有线台早在两年前已试播，它不是采用传统的有线（早期丽的时代的普通电缆），而是采用光导纤维。有线台采用收费制，每户每月198港元。香港受薪阶层，每月收入普遍有1—2万港元，故这198港元不算贵。有线电视可收11个电视台的节目（除自制外，另通过卫星接收外埠台）。

目前，这两台对无线亚视构成不了太大的威胁，倒是卫视与有线两台竞争激烈。李泽楷不允许有线台在长实的大型屋村安装有线电视，吴光正则禁止卫视台在包氏集团所控的大厦安装卫星干线。李氏包氏两家的蜜月，早已成为历史。

1993年7月23日，李泽楷将卫视63.6%的股权，售予澳大利亚传播大王梅锋，套现30亿港元。李嘉诚家族淡出卫视，但卫视却并未淡出香港。梅锋的“新闻集团”拥有一整套制作大型剧集的能力，还可低价向卫视及时提供节目，其后劲不可低估。

目前，卫视和有线虽弱于两位大哥（无线、亚视），但四分天下的格局已形成。因此，又将有一番激烈的竞争。

这是先施集团当今的老板马景华。

## 第五十二章 股坛教父 李福兆大起大落

李福兆6岁就懂炒股，这一禀赋到他步入中年发扬光大。他创办远东交易所，打破洋人垄断的格局；他主张四会联合，成为联交所首任主席。他在股坛叱咤风云，名声显赫，他的一生，就是香港股市发展史。他的至理名言是“不跟股票谈恋爱”。谁能想象，堪称股坛教父的他，竟会股海翻船，身陷囹圄？

### 股票上市及发行

#### 一、上市条件

公司上市集资，需符合一定的资格和条件：申请上市的公司必须为一间公众公司；公司股份的市值于上市时计不得少于5000万港元；上市时该公司必须最少有已发行股本25%为公众人士所持有，上市后比率则可增减；申请上市公司需足够时间的营业纪录（通常为5年）；申请上市的股份配售予该公司成员，通常不超过10%；提交上市申请书，并附相关资料文付；首次上市费10万港元，上市后按既定比例缴月费。

#### 二、申请上市的程序

一间公司欲申请上市时，首先要委托一间专业的投资银行（即包销商）充当其财务顾问，代为统筹所有上市准备工作。内容包括对集资数目、形式、成本估计、申请上市程序等提供专业意见，协助编制上市有关文件如招股章程等；负责联络联交所、证监处、公司注册处、股票过户登记处等机构，进行有关上市申请安排；提供包销服务：负责上市申请获准后接受认购、分配股份等工作。

#### 三、新上市公司的股票上市

公开招股——申请上市公司发行本身股票按一指定认购价予公众申请认购。公开发售——由一名交易所会员，向公众发售已发行或该名会员已同意认购的股票，多为大股东所出让。配售——按指定比例将公司股票分配予指定对象，通常只有市值较小的股票，为节省开支，才被允许采取配售方式发行（配售的股票市值不得少于2000万港元，也不得超过5000万港元，超过上限者一般以公开招股形式上市）；

#### 四、现行上市公司证券的发行

一间已上市的公司，其股票发行可按以下形式进行：供股——供股是公司发行新股时，以指定的现金价格，供现行股东按其持股权益认购。供股须各有招股章程，并要有商业银行负责全面包销。资金股本化——将公司储备或未分配盈利资本化，以股份形式按持股权益免费送予现行股东，又叫送红股。认股权证——认股权证是一张由上市公司发给股东的证明文件。持认股权证，可在有效期用指定价格认购由该公司发出指定数日的新股。

本书前面许多章节，曾涉及股票股市。香港从60年代末起，各大公司的发展与衰落，各大公司间的联合、参股、控制及兼并，均是以股市为战场的。证券市场日益在香港经济中占有举足轻重的地位。

香港股市形成于上世纪末，1891年2月3日，香港股票经纪协会（香港股票总会）成立，宣告了民间性质的、不规范的股票交易时代的结束。1914年，该会改为香港证券交易所。

至二战结束前，香港股市发展缓慢，从1946年起，香港股市波澜起伏、发展迅猛。其间牛市熊市交换更替，令人眼花缭乱。寻其规律，不外是政治经济两大因素的影响。



1946年起，战后世界经济复苏，加上沪资的流入，造成3年时间的股市小兴旺。1949年，香港动荡不安，股市狂泻，低迷也有3年之久。

1953年，香港人心趋稳，股市牛市抬头，加之香港工业化进程加快，市民投资踊跃。

1955年，由于银行实行收缩贷款，股价下滑，但跌幅不大。

到50年代末，香港工业起飞，地产步入兴旺，带动了股市的繁荣，到1965年初，股市牛气冲天，形成战后股市第一次高潮。然而危机也由此而埋下，许多银行大量贷款给地产商，甚至自己也倾资投入地产。结果由明德银号破产引发全港性的挤提风潮，银行大批抛售所持股票套现自救，导致股市暴跌。

1966年，内地文革，其动荡局面波及香港股市，刚刚复苏的股市又步入萧条。

1967年香港事件，股民疯狂抛售股票，香港股票交易所两次停牌约两周，以阻股市崩溃。

熊市一直持续到1969年。

这一年，香港经济又以新的势头发展，许多工商业者急需通过公司上市融资。而当时香港只有一间为西人控制的证券交易所，该所规定的上市条件极为严格，不少规模较大的华资公司的上市申请被拒之门外。许多华籍工商业者极为不满，迫切希望有一所为华人控制的证券交易所，打破西人的垄断局面。

1969年12月17日，李福兆等人合组的远东交易所有限公司开始营业。自此，李福兆如一颗耀眼的星座，高悬香港股市，叱咤风云，名震港九。

### 神童精股

本书的第十三章，曾专门介绍过李石朋家族的发迹史，李福兆为李石朋的孙子。该家族至今日，人多财巨，是香港最具势力的古老世家之一。

李石朋传有六子一女，其中长于李冠春传有12个子女，李福兆排行老么。李氏家族的第三代多出专业人士，其中最著名的是会计师出身的李福兆。

李氏家族多出神童，李冠春8岁帮父亲打理船务业务，13岁任船务公司经理。李冠春最大业绩，是与冯平山、简东浦创立东亚银行。李冠春的老么李福兆，6岁时就有收藏股票的嗜好，知道股票股息的基本常识。

李福兆这一禀赋，到他中年发扬光大，成为股坛赫赫威名的人物。1991年，香港联交所出版一本名为《SHARES IN HONGKONG》的纪念册，展示香港开埠以来证券业的历程，文内对李福兆生平有一段简述：

“李福兆在1929年出生，为李冠春第12个孩子，也是最年幼的儿子，17岁进入香港大学，但他只读了一年，便随身携带5万美元飞去美国，在俄亥俄州威丁堡大学完成工商硕士课程，时年21岁。

“不过，当时香港政府只认可英国教育，所以李福兆的学位不被承认，李氏不想在家族的庇荫下做事，于是他飞往英国考取专业资格，1958年回港时，已是注册会计师。”

家族的祖业有银行、船务、物业，就他兴趣讲，他希望进入父亲为大股东的东亚银行，但其中忌讳较多，故他以会计师的身份，打理家族船务

及物业生意。当时航运业上海帮一枝独秀，李福兆毅然卖掉旧船，把资金投入物业和股票。他曾参与兴玮大厦的重建、购入物业、改建楼宇等工作。

时值房地产日趋热门之时，李福兆的兴趣还是炒股票。他精于此道，购进抛出，财富增长幅度比地产大得多。炒股风险极大，可一夜暴富，也会一朝破产，李福兆对股票独有情钟，简直到了神痴意迷的地步，别人问他炒股经验，他竟说：

“不要与股票谈恋爱。”

这句话，成为日后股坛教父李福兆的经典名言。

1967年夏香港事件，人心惶惶。股票大户大肆抛股套现，股价一泻千里。李福兆携带股票，匆匆爬上飞往伦敦的飞机。同机的，尽是草木皆兵的香港富人。

在伦敦蜗居的日子，李福兆常去几间证券交易所转悠。伦敦证券交易所多，经纪会入会简便，会员众多，公司上市也容易。而香港，却是另一番情景。

香港的证券交易，为一家垄断。香港会基本为西人所控制，华人寥寥无几。经纪会员只限60个，其地位犹如世袭贵族制，新人有钱都难厕身其中。几年前，李福兆曾向香港会建议把会员扩充到80个，每个新会员依章交会员费，遭香港会主席断然拒绝。

李福兆耿耿于怀，欲开股票经纪行的梦想化为泡影。他开办了一间会计师楼，只能以普通股民的身份炒股。而股民的命运，操纵在香港会的大亨手中。滞留伦敦期间，传来香港会（香港证券交易所）宣布停市两周的消息。李福兆望着抽屉里数百万计的股票，气就下打一处出，发誓要打破一家独霸的局面！

香港动乱平息，李福兆回到香港，与胡伯熙等人密谋创立一间新的证券交易所。李氏唯恐香港会拥有专利权，找律师咨询，方知香港会仅是一家普通公司，港府未对证券交易实行专利管制。这就是说，香港会不可在法律上占据垄断地位。

李福兆兴奋异常，为防西人先发制人年请专利，一切都在秘密中进行。其中150条接往华人行大厦旧址的电话线，是由筹备会成员之一的伍秉坚，以私人名义向电话公司申请安装的。

经过两年多的秘密筹备，1969年12月17日，远东交易所成立。李福兆任第一届主席。

## 股坛教父

李福兆开创了香港股市的新纪元。远东交易所开市首年，成交额只占全港总成交额的10%，1970年上升到49%，1971年高达6成——超出香港会的成交额。

远东会的成立及业绩，推动了金银贸易场成立金银证券交易所。金银会于1971年3月15日开业，主席为胡汉辉。胡氏是职业记者出身，曾就读于中国新闻学院。战后开设利昌金号，在香港金市有金王之称，金银会成立之前，他是金银贸易场理事长。胡氏也有一句名言：“金可买不可炒”——敬告那些投机心理太强、又不谙金道的人。胡汉辉长袖善舞，金银会的证券成交额渐渐超过香港会，而次于远东会。

1972年1月5日，九龙证券交易所开张营业。这样，香港证券业就有四会。九龙会是四会中规模最小的一间，通过九龙会上市的公司大多是小公司。

四会的出现，使不少素质较高，而又被香港会拒之门外的华资公司得以上市——仅一年多时间，新上市公司达60间。同时，四会的竞争，又导致大量上市公司的素质下降。一些鱼龙混杂的公司纷纷上市集资，甚至有的公司当年成立，当年上市。股市购销两旺，股价飙升到与公司实绩完全脱离的状况。1973年3月，假股票的发现，触发股市暴跌，股民损失惨重，怨声载道。

为此，港府加强了对证券业的监管，制定出一系列证券法例。这项工作，一直到90年代，仍在不断强化与完善之中。

李福兆是香港证券热的领潮人，他同时对香港证券业的本土化作出卓越的贡献。

远东会的交易形式，是采用伦敦惯例，但具体做法，灵活变通。交易以广东话进行，书面文件应有中英两个文本。原来的香港会只讲英语，势必把不懂英语的人排斥在外。远东会允许沿用华人经纪“咬耳朵”的交易方式，但极力鼓励经纪运用电脑。李福兆特设奖金制度，对每天用“电脑化”交易最多的经纪发给奖金。

远东会的经纪会籍，只需付50万港元就可获得，故有不少缺乏股票及经纪知识的商人入场做经纪。远东会的职员也基本上是生手。在李福兆看来，他们都是小学生。

李福兆虽饱喝洋水，由于出生于封建大家族，故李福兆不自觉地吧封建家长式的作风带到交易所。他常常召集经纪及职员训话。曾任立法局议员的大哥李福树说：“当他站起来的时候，没有一个晚辈敢坐着。无论在家在远东会，他的话就是圣旨，没有人敢违抗，更无人提异议。”

李福兆在远东会得了个尊号——李校长。当他后来成为联交所主席，家长式的作风依然如故，“股坛教父”的绰号不胫而走。

1973年的大股灾，导致1974年新上市公司仅4间，股市到1975年才恢复元气。次年，内地文化大革命结束，中国政府提出四化的口号，到1978年提出搞改革开放。投资者信心加强，股市大旺，香港经济增长率高达12%。外国公司纷纷来港设点，资本大量流入，股市趋向国际化。

李福兆始终处于股市的潮头，他认为四会各自为政，不适应新形势的发展。他首先找到金银会主席胡汉辉商议，胡氏大力支持，他们的建议正与港府的设想合拍，港府力促四会合并。

1980年7月7日，香港联合交易所有限公司正式注册成立，德高望重的胡汉辉任主席。

可不久，胡汉辉在例行的健康检查中，发现头颅骨黑点，被确诊发生癌变。胡汉辉赴美治疗，与病魔抗争。

1985年，胡汉辉不治离世，未能亲睹联交所开幕。

1983年，李福兆接替治疗中的胡汉辉，就任联交所主席。当时香港股市一片萧条，原因是年前撒切尔夫人第一次赴北京商讨香港问题，引起政局动荡，投资者疯狂抛股，欲入市的投资者更是望而却步。

股市空前不景气，致使已延期开幕的联交所，再次延期。

1984年，中英联合声明发布，香港将保持资本主义制度50年不变。人

心趋于稳定，股市渐显牛气。

1986年4月2日，李福兆人生达到光辉的顶点——他任主席的联交所开业。

10月6日举行开幕盛典，世界各大证券交易所主席、港督尤德爵士及其他香港政要、香港工商巨子、商会代表等出席开幕仪式。开幕晚宴上，尤德夫妇与丰福兆夫妇合坐一席，并合影留念。

9月，联交所被正式接纳为国际证券交易所联合会会员。李福兆又一次名声大噪，蜚声国际证券界。

## 怒斥记者

七八十年代，香港证券界最著名人物，首推李福兆，另两位大人物是胡汉辉与新鸿基证券公司的冯景禧，胡、冯两人都在1985年逝世。

美国《华尔街日报》称李福兆：“他的一生，就是一部香港证券史。”

联交所的成立，抑制了四会竞争导致上市公司参差不齐、各会报价混乱的局面。联交所以电脑交易取代过去公开叫价上牌的传统方式，每宗交易的时间、买卖双方的身份均储存于电脑，有案可查，便于政府监管和专家研究考证。香港证券交易与国际接轨，进入90年代，香港与纽约、东京、伦敦并列为世界四大股市。

1994年，联交所上市公司市值高达3160亿美元。

香港本来就是一个世界自由港，股市的国际化使其对国际股市的变化更敏感。1987年，股市牛气冲天，股价飘飞，炒股空前疯狂，到10月1日，恒生指数攀升到历史最高峰3949.43点。

10月16日，美国华尔街股市暴跌108点，立即引发全球性大股灾。香港股市于19日周一开市，一天内恒生指数竟下跌420.81点，滑落至3362.39。同日，美股再暴跌508点，伦敦、东京等国际股市均跌幅惊人。

李福兆阅看海外电传，彻夜未眠。次日（20日）晨，联交所宣布10月20日至10月23日连续停市4天，以改善交收情况，让投资者冷静下来。

港府表示对停市绝对赞成（故有人推测李福兆的停市决定是经港督同意的）。传媒对停市众说纷纭，有赞成的，有反对的，反对派占上风，最令人费解的是李福兆的侄子李国宝（东亚银行总经理），直言批评停市的错误决定，为当时传媒一大新闻。

股市复市，虽港府安排贷款救市，仍未遏止股市狂泻。到26日这一天，恒指竟暴跌1120.7点而至2241.69水平，创下香港股市有史以来日跌幅纪录。

在记者招待会上，澳洲记者Eric Ellis毫不客气地质问李福兆：下令停市是不是跟个人的私利有关系（李管理家族股票）？身为联交所主席的李氏一贯受人尊敬，地位如同佛爷，焉受这种语气的质问？李氏顿时勃然大怒，横眉就指，用英语破口怒斥这位不识相的洋记者。李氏的冲动，无疑是对整个传媒的蔑视。次日，香港及海外报章，均以此为要闻，李福兆“手指笃笃”（指划）“口喷筋暴”的照片触目可见。一西报记者，称他为“没有教养的乡下佬”。

原本，公众大多对停市不满，现在传媒成了“倒李”的急先锋，借公众之口谴责停市的过失。在这种压力下，港府宣布成立“证券业检讨委员

会”，联交所主席李福兆首当其冲。

11月中旬，李福兆任期届满。若不发生世界股灾，他的崇高威望足可让他连任。李福兆辞去主席一职，只挂名副主席。到1988年，前恒生银行主席利国伟，被港督钦定为联交所主席。香港股市第一大功臣及“罪人”李福兆，还能东山再起吗？

## 身陷囹圄

李福兆平时盛气凌人，更加上他在停市一事上，在多种场合对公众舆论的批评进行反击，如火上浇油，使“倒李”的阵容越来越大。对手齐心协力，欲置他于死地而后快。

1988年元旦翌日，廉政公署接举报核实后采取拂晓行动——4名工作人员乘私家车进入寿臣山道东9号李福兆私邸，将李福兆唤醒，带往廉署协助调查。同时被拘捕的还有联交所行政总裁辛汉权、上市部经理曾德雄。

是夜，李福兆被家人以1000万港元保释，旅游证件被扣——将不得离港。

是夜，联交所召开紧急会议，成立新的管理委员会主持日常工作，李福兆被清扫出局。

李福兆被控以“收受上市公司股份，作为方便上市报酬”。所核实的股份折赃款80万港元。

1990年10月7日，李福兆被判有期徒刑4年。

李福兆被判刑前后，公众及传媒议论纷纷。同情李氏的人说，李福兆身家百亿，这80万对他来说根本不算钱。再说，李福兆身为联交所主席，对股市走势了如指掌，他指点家人炒股，获益百十万，对他来说不费吹灰之力，他何必冒这么大的风险置高位及名声于脑后，而图这些蝇头小利呢？这些优先配股是他手下人帮他收下的，他本人根本不知道。而反对李福兆的人认为他罪有应得，股票计入李的帐户，这就是铁的事实。

陪审团的辩论时间也是空前的，长达10个半小时。

这期间有不少关于李的花边新闻，李福兆在被控候审期间，“病急乱投医”，访遍了香港的星相堪舆名师，寓所按名师指点，天翻地覆折腾一遍，李氏更遵照名师锦囊计住进酒店避煞，但仍摆脱不了厄运。

李福兆被判后，入禀上诉，但被驳回。

李氏被关押在赤柱监狱。他持有英国护照，故待遇尚好。住在犯人医院单人病房，他无须吃普通犯人的中餐，可吃西餐，不过，也只是普通西餐。李氏虽是含着金钥匙出世，又腰缠亿贯，但他生活从不奢侈，故不觉口食之苦。苦就苦在囹圄寂寞，不再捭阖风云。

偶有老友部下来探监，有人叫他“李校长”，他会显出愉悦，但过后就郁郁不堪——那已成为历史。

李福兆在狱中仍需“劳动改造”，做一些“折信封”、“喷药水”的活。对一个驰名世界的股坛奇才来说，确有些“屈才”。

鉴于李福兆在狱中表现良好，再扣除他入狱前的关押期及狱中假日，李氏于1993年6月16日提前获释，铁窗生涯2年8个月。

作为一代风云人物，李福兆入狱与出狱，都在香港轰动一时，成为各报头版要闻。

李福兆的儿子李国麟、李国祥及李的律师，同乘宝马车来赤柱监狱迎接李出狱。大门外，停了数十辆报社、电台、电视台的采访车，记者有百人之多。李氏的坐驾刚驶出大门，就被众记者包围住。

李福兆很大度地下了车，接受记者采访，说 he 不想回忆过去，今后也不会涉足证券界，只想过清闲日子。

坐驾在狱警的帮助下才驶离，前往乡村俱乐部，李氏的爱妻、香港上流社会名女人劳晓华在此恭候。夫妻相见，紧紧拥抱。在场的有李氏家族的亲兄亲侄及孙辈、李氏的知心朋友，见状皆感叹唏嘘。

李福兆已成为香港股市的历史人物，他的那句醒世名言“不要与股票谈恋爱”，仍在香港股市广为流传。

又有几人能真正悟彻其精髓？

霍建宁（图右）是香港1994年至1995年间的“打工皇帝”第一人，年薪2100万港元。他现年44岁，1984年出任和黄集团执行董事，1993年任董事总经理，并兼香港电灯集团副主席及长江实业董事。

## 第五十三章 置牛大战 置胜牛败奈若何

1972年，怡和洋行所控的置地公司，挑起对华资牛奶公司的收购战。双方剑拔弩张，搏杀得天昏地暗。该役，首开以股市为收购战场之先河，股市为之沸腾，暴涨飙升，步入疯狂。有趣的是，置地吞并一间大型公司，竟不须花费一分钱！更个人称奇的是，这么浩大的收购战役，两家股票照常挂牌买卖！

### 股票交易

#### 一、联交所及其会员

联交所是香港证券市场的唯一交易所，所扮演的角色是为证券投资者提供一个公平而有秩序的市场，使所有的投资者皆有同等机会和资讯进行证券投资活动，联交所本身为一间有限公司，其最高权力来自全体会员。会员分为个人会员、公司会员。会员均须获准注册为证券交易商后，方得出市买卖。会员最低资产净值为：个人会员100万港币，公司会员为500万港元。会员除可独资经营外，也可与其他会员或非会员人士组成证券合伙商号来从事证券业务。

会员的通俗称谓为股票经纪商，或股票经纪公司。

许多人认为交易所出售股票，这是误解，交易所只是经纪会员进行股票交易的场地，只有会员主要是出市员才能入场交易。在香港，银行及证券公司的证券部比比皆是，许多人认为这也是股票交易所，其实不然，他们只是经纪会员的代理，他们之间的联络是电传电脑，总而言之，一切证券交易必须通过场内经纪会员才有法律效果。

经纪佣金按联交所规定为成交金额的0.25%—0.5%，但每笔佣金不少于50港元。印花税由政府收取，为成交金额的0.3%。交易征费由联交所征收，为成交金额的0.025%，是联交所经费主要来源。

#### 二、对违法股票交易活动的限制

股票抛空——属违法。抛空是指沽家在出售股票时，已确知其本人或其主事人并不持有其将出售的股票。事实上仍有人钻法例空子，如大户借贷沽售，或在现时24小时交收制度下，先沽空后即日平仓。

造“假市”买卖——这也属违法。假市买卖是指在证券交易上营造假象，藉以将证券价格抬高、压低、挂钩或稳定，以谋取私利或达到某种目的。

内幕交易——是指与上市公司有联系的内幕人士，利用职务之便获得非公开的重要消息，进行证券交易以谋利，或转告他人，利用此消息买卖证券以谋私利。

香港股市第一次现代概念的收购战，始于1972年的置牛大战，在此之前，上市公司间的收购兼并，虽也涉及股市，但均未将股市当正面战场，没有造成股市的狂起与暴跌，也未引起全城轰动，产生连锁反应。

置牛大战首开大型公司收购纪录，当时人们对此茫然而不知所措。之后，“收购战新概念”不胫而走，开了港埠系列收购战之先河，置牛收购战，又被称为“世纪大战”——并非所创“金额纪录”为世纪之最，而是开创了港埠商战的新纪元。

对决双方，一是英资置地公司，一为华资牛奶公司。二者缘何决战于股市？

### 战前背景

置地是老牌英资地产公司，创建于1889年，是当时港埠最大注册公司。时至今日，仍号称世界三大地产公司之一。

置地的创始人是遮打与凯瑟克，遮打不遗余力促成港府实施他的填海规划。港府大规模填海置地，而置地公司获利最多，成为中区的地王。遮打爵士逝世后，置地公司为怡和洋行所控。

怡和洋行的历史更悠久，成立于1832年的广州，创始人为鸦片商渣甸与马地臣。香港开埠后的1842年，怡和迁到香港，为第一大洋行。经过数十年的演化，怡和渐渐落到与渣甸有亲戚关系的凯瑟克家族手中。

1972年，亨利·凯瑟克任怡和公司主席，他是该家族出任怡和大班的第五人。公司总经理为家族外的纽壁坚担任，大权为亨利独揽。六七十年代为怡和的鼎盛期，集团所控的公司300余间，遍及港九及海外。50年代中起，香港房地产渐旺，置地市值大增，成为怡和系的最大公司。因此，怡和大班，同时又兼置地主席。

置地的物业在中区，中区早已饱和。港岛的第二商业区挪到铜锣湾一带。怡和便到铜锣湾寻找猎物。这个猎物便是牛奶公司。

牛奶公司主席为香港著名华商周锡年爵士。公司的历史可追溯到1844年，美国商人丢杜在雪厂街开办雪厂（冰库）。1880年，丢杜与英商凯尔合组香港制冰公司。所属物业有雪厂街雪厂、春园街制冰厂、铜锣湾制冰厂。

1886年，港岛出现一间与制冰厂无直接关系的公司——牛奶公司，公司创办人为英国的温逊医生。牛场在铜锣湾的荒坡。1990年，公司在薄扶林开辟第二牛场和农场。1918年，牛奶、制冰两公司合并，中文名称为牛奶冰厂有限公司。到本世纪中期，家用、商用冰箱渐普及，公司的制冰业务萎缩，成了一家牛奶公司。

牛奶公司原本也是一间英资公司。

周锡年人主牛奶公司，可谓水到渠成。周锡年祖籍广东东莞，祖父周永泰于1862年来港谋生，到父亲周卓凡一代，家族已相当富有。周锡年从小就接受了良好教育，曾赴英国及奥地利留学，1930年回港，成为香港大学讲师及著名五官科医生。

周锡年的兴趣更在公共事业，他先在华人界担任保良局主席。因他接受的是英国教育，又倍受港英当局重视。1946年，周氏被委任为立法局议员；1947年，又成为行政局议员；1950年获女皇颁发的CBE勋衔；1960年又获女皇授予的爵士衔——成为继何东、周寿臣、其堂兄周竣年之后，港埠华人第四位获此殊荣者。

周锡年当上议员后，忙于政务与商务，不再从医。由于他的声望，许多大公司拉他做董事，周氏经商掘金，比草莽出身的商人要容易得多。他先后担任过十多间公司的董事及董事长，牛奶公司便是其中之一。周氏任牛奶公司董事后，不知出于什么考虑，专注收购牛奶公司股票。他渐渐成为公司大股东，顺理成章坐上主席宝座，水不惊鱼不跳——不似现在的收购战，刀光剑影，惊天动地。

周锡年是两任港督（葛量洪、柏立基）的大红人。风水轮流转，1967年香港动乱，作为华人代表的周氏未能在危难之际，鼎助港督戴麟趾，故政坛失宠，郁郁不得志。他很少在政界抛头露面，一心打理牛奶公司。有人说怕和“欺凌”中奶，是见周氏官场失意。其实不然，港府一直奉行积



极不干预政策，对“英对英”、“英对华”、“华对华”之间的竞争，素来袖手旁观。

怡和看中的，是牛奶在铜锣湾和薄扶林的大片土地。铜锣湾已成旺市，在寸土寸金的地方养牛挤奶，实在不合算。薄扶林也开发在即，地价必会飙升。

怡和虽为全港第一大公司，想一口吞并牛奶公司，也非易事，牛奶是拥有2000员工的大企业，除牛房，还有多间奶制品厂。公司主席周锡年虽官场失意，他在香港的根基仍十分雄厚。

## 硝烟骤起

1972年10月25日，香港股市。

牛奶股莫名其妙升了14港元，以137港元收市，而置地股也攀升到95港元的新纪录。令人奇怪的是媒介反应迟钝，竟无此报道。这在今日，不可思议。

自从1969年底远东会开市，股市“骑牛”渐进佳境。到1972年，股市如火如荼，交投踊跃。传媒及股民，皆以为大市所然，而忽略了小市的异常起伏。

1972年10月30日周一开市，股市终于爆发置地和牛奶的收购战。这一天，置地股和牛奶股分外引人注目。然而，晚报及电台仍保持沉默。

10月31日，置地才在报章刊登全版广告，宣布对牛奶进行收购：“怡富有限公司和获多利有限公司（注：均为置地的财经顾问）现在草拟文件，准备于1972年11月7日分别寄与牛奶冰厂有限公司各股东。文件内将载列——以两股面值5港元之置地公司股票，交换一股面值7.5港元之牛奶公司股票的建议。”

本世纪经典收购首役，终于揭开战幕。

其实，从10月25日起，已经燃起战火。这意味着，有人泄秘，混水摸鱼，若在今日，交易所及监管部门即会追究，控其“内幕交易”。更令人不解的是，如此浩大的收购，双方竟不要求停牌，交易所无动于衷，仍许两家挂牌买卖。由此可见，当时股市尚未发育成熟，监管不严，证券法例空洞无物，传媒均无老练的证券记者，投资者认知水平疏浅。林林总总，给炒股老手和享赋敏感的投资者太多的可趁之机。

现在回到置地的收购条件，两股面值5港元的置地股，换1股面值7.5港元的牛奶股。以10月27日的收盘价，牛奶股135港元；置地股94港元，两股就值188港元。那么，牛奶公众股东若通过换股，就可增获53港元的股值。

那时的收购战，不像今天需要现金支付。置地能担保它的股值维持94港元不变吗？为什么不以市值135港元的牛奶股计，以一换两，置地股只值67.5港元？可见置地巧妙地撒了个弥天大谎。

置地在广告中还作出种种承诺，声称重组后的新公司，对双方股东有益。为提高置地股的诱惑力，置地重估资产超过17.5亿港元。

在置地广告亮相的头一天，置牛收购战的消息，灼得正在发热的股市立即沸腾起来。牛奶股愈炒愈高，以196港元收市，升幅高达28.6%；置地股稍逊，以104港元收市，升幅约9%。

小市又烧热了本市，各股均升。是日，交投破纪录，达44330万港元，

恒生指数飙升了43.67点，达到623.67。

到10月31日置地宣战日，牛奶股价突破200港元大关。

令人难以捉摸的是，面对如此惊天动地的变化，牛奶公司竟无声无息。

11月1日，报章刊出一篇报道，称牛奶董事局尚未召开会议，研究有关收购建议。置地主席亨利·凯瑟克曾于上周末，拜会牛奶主席周锡年爵士，商谈收购事宜。凯瑟克对收购极表诚意，认为开发牛奶剩余地盘，对双方股东大有裨益。凯瑟克还大赞周锡年德高望重，希望成功收购后，周爵士能继续留任主席一职，而自己则居副位。但周氏不为所动。

### 奋起反击

11月3日，牛奶董事局发布新闻，宣称继续聘请国际知名的财务公司——罗富齐父子（伦敦）有限公司为财经顾问。次日，牛奶与罗富齐在《星岛日报》刊登全版广告，呼吁股东慎作决定，等董事局进一步通知。同时报传牛奶执行董事柯伦（总经理）已匆匆返港。双方磨刀霍霍，准备正面搏杀。

11月8日，牛奶刊出广告，旗帜鲜明表示拒绝置地的收购计划，继续呼吁股东不要接受置地的收购建议。

置地反应急速，接招拆解——同日上午11时，由怡富和获多利出面，在告罗士打行的置地公司董事会议室举行记者招待会，发布收购事项，敦促牛奶新股东从速过户，接受收购者必须在11月29日前至毕打街“中央登记处”登记。

牛奶抗拒，置地猛攻，股市立即作出反应，风传置地为得手而抛出更诱人的收购条件，股市刹时疯狂，牛奶股直冲霄汉，置地股便“拽紧牛尾巴升天”。倾刻间，大市也水涨船高，恒指冲破700点大关——港九为之震撼，欲入市的投资者纷至沓来。

牛奶再次反击，于11月9日晚举行记者招待会。除牛奶公司的要员周锡年爵士、执行董事柯伦、董事祈德尊爵士外，特邀会德丰洋行主席马登列席。罗富齐公司首席董事李柱，代表牛奶董事局提出反对收购的三大理由。

首先，以1972年计算，牛奶每股股息3港元，置地两股股息合共才2.4港元，悬殊甚巨，若牛奶公司接受收购，将有损股东的利益。其次，1972年，牛奶每股盈利3.65港元，置地两股合计才2.58港元，罗富齐在全世界办理过很多换股协议，对这种损及对方股东利益的收购，唯有拒绝。再次，牛奶信誉卓著，实力雄厚，能够保障股东的利益。

李柱自信地表示：置地不会成功，会德丰洋行主席马登，和记洋行主席祈德尊未发言，毋须置疑，他们是站在牛奶公司一边的。

翌日（11月10日），港民给报章上的牛奶广告“吓了一跳”：牛奶董事局宣布把股份拆细，1股拆为5股，然后每1新股送一红股。这样，现有股票每股就变成新股10股；同时宣布该年度预计派息每股增幅达67%。

如同温度计掉入火盆，甫开股市，牛奶股如灼热的温度计扶摇直上，炒高至290港元。该公司每股盈利才3.65港元，市盈率高达73倍，而全年息率才1.1厘。股民发烧发热，已到了疯狂。

置地股又一次“拽紧牛尾巴升天”，被炒到127港元的历史新高峰，市盈率更高达98倍，实际上全年息率不足1厘。当时市场毫无警觉，人们只顾

仰望空中楼阁的绚丽金顶，殊不知楼阁竟是用一根芦杆撑着。

对炒股高手来说，他们盼的就是疯狂，怕的就是冷静。从中渔利者，不知凡几；那么，惨遭损失者，更是数不胜数。

## 广告大战

你有飞檐术，我有过墙梯。面对牛奶1股拆10的高招，置地使出绝妙解术。

次日（11月11日），置地在报章大刊广告，自诩“股王”，标题是“牛奶公司股东应考虑下列事项”，提醒牛奶股东谨防上当，1股变10，乃无稽之谈。牛奶公司资产额并没增加一厘，股份如何得以膨胀10倍？这好比把做一块饼的料，做成10块小饼，数目增了10倍，份量仍旧是1。

出了一枪，再砍一刀。置地再提质询，牛奶今年派息，何能增幅67%？至今年5月前，牛奶的股息增幅才21%，下半年奶牛挤出的仍旧是牛奶，而不是金液！

置牛大战成为全港市民津津乐道的话题，股民更是斗志昂扬，欲入股海搏击一番。然而，11月13日周一开市，大市狂跌87点，幅度达11.5%。跌幅最惨的自然是牛奶置地，牛奶暴跌20%，置地狂泻23%。

究其原因，是汇丰银行大班桑达士向公众提出警告：“香港股市已形成了纯投机活动，许多股份已计到超过合理的程度。”这是导致大市下跌的直接原因，置地牛奶，双双摘取跌幅最大的“冠亚军”，正是因为两者互相低毁、两败俱伤的结果。

这次大跌只持续短短的一天，次日便反弹，成为1972-1973年初股市狂热中的小插曲。没有人听桑达士爵士的正言忠告，这种狂热埋下的危机，终于在1973年春总爆发，大部分投资者倾家荡产，股市低迷，百业萧条——此乃后话。

从11月14日起，各大报章连续3天刊登置地的全版广告。文辞犀利尖酸，自吹自擂，又极尽讥讽挖苦之能事。

14日的广告道：“……人尽皆知，荒山野岭只能长青草（注：指牛奶公司的青饲料地），绝对不会生长盈利，阁下当然深知其中道理……能在地皮上建筑向高空发展的摩天大厦，方能使股东盈利直冲霄汉……”15日言：“……过去5年业绩每年直线上升，所以论已往业绩，是置地；论将来寄托，也是置地！”16日称：“今后3年大发展，谁人能与共比肩？”

牛奶以牙还牙，芒刺对针尖，把广告铺满香港中文大报章，敦促股东不要误入置地“圈套”，否则悔之莫及。

双方的广告大战，喜煞了各大报章的大亨们。各报还另配社评、快讯、综述，为置牛大战推波助澜，各报一纸风行，读者争睹为快，急盼好戏连台。

11月18日，牛奶抛出个杀手锏，在各报刊出大幅广告。栏中画了一根粗柱，两根细柱。粗柱代表牛奶，上面标出“80”，代表牛奶的每股资产价值80港元；另两根细柱为置地，每根细柱代表置地每股资产值为28港元，以两股置地设计，才56港元。两股置地换1股牛奶，牛奶股东将会白白损失24港元！

广告词简扼写下：“请细心填密衡量事实：每股收益减少；每股股息减

少；每股资产值减少。”

是夜，置地新闻发布人“谴责”牛奶自估资产“煲水”（夸大），不足为信。

11月20日，周一，置地仅隔一天便推出重估资产值的广告，声称由测计师重估资产后每股资产值是51港元。这样，两股换一，就会以102港元对80港元的优势把牛奶比下去。且不论置地是否煲水，仅一天时间估算出资产，只有街头的夫妻档方可如此神速。而号称全球最大的地产公司，怎么可能在一天内估算出全部资产？这种国际玩笑，只可能发生在法律不健全的年代。如在今日，必会控其“造假市”。

那年头，上市公司吹牛都不犯法。牛奶一方，亦有过之而无不及。

11月21日，广告战升级到空前炽热的阶段。是日，各报均出现二整版广告，其中置地两版，牛奶一版。双方互相指责对方资产估算煲水。牛奶的广告是董事会致置地股东的公开信，信中主要质疑置地公司：按置地昨日重估出的每股资产值51港元计，流动资产约为32亿港元。而三星期前置地公布的数据，公司流动资产净值为17.5亿港元，约合每股28港元。置地如何解释这凭空生出的14亿港元？

双方唇枪舌剑，杀得天昏地昏，难分胜负。真正的赢家是报馆老板，赚得盘满钵满。可惜这种好年景以后再不会常有，收购战仍此起彼伏，可股市收购，已不兴以股换股，而是动真格——现金交易，看谁的银纸撒得多，方能取胜。故没有必要连登广告大花冤枉钱。

置地虽未在广告上压倒牛奶的气焰，但实际效果，令凯瑟克喜不自禁。每天前来毕打街“中央登记处”换股的人，络绎不绝。为方便牛奶股东，置地在九龙梳士巴利道星光行另设分处。

### 华懋救援

11月24日，各大报章除了刊登置地的广告外，还有一整版鲜见的华懋置业有限公司的广告。广告词道：“你知道和牛奶公司发展地产的是谁？”

是谁呢？牛奶董事会宣布在当日下午2时在利园酒家召开记者招待会，宣布重大发展计划。消息传到股市，牛奶股再次攀升，置地水涨船高，也跟着攀升，整个大市再次兴旺。

在下午的记者招待会上，牛奶宣布已和香港“权威地产集团”华懋置业公司达成合作协议，合组的新公司为牛奶地产有限公司，新公司股票的25%将分送给牛奶公司股东，不日将在港九交易所挂牌上市。

华愈将注资1.24亿港元，换取新公司24.9%的股份。而牛奶将以地皮换取新公司75.1%的股份，免费派给股东的股份将于此出。

华懋的老板，即是在八九十年代三次被绑架的地产巨子王德辉。不过，那时的华懋，并不是牛奶声称的香港“权威地产集团”。

周锡年另组地产公司，乃大势所趋，当时的投资者均看好盈利大的地产业，而对奶业兴趣不大——这可以从前往置地登记处踊跃换股的人流，便能知其趋向。置地贬低牛奶，主要是抓住牛奶不善利用剩余地盘发展地产的弱点。

亡羊补牢，为时不晚。会德丰洋行、和记洋行在地产业赫赫有名，和记主席兼牛奶董事祈德尊表示，他坚决支持牛奶拒绝置地收购，但不会过

于卷入两者间的纠纷。马登与祈德尊一样，都不想“英人打英人”。至于牛奶力何不邀已颇具名气的“华资地产五虎将”入伙，内幕不详。

牛奶地产的成立，确实对遏制换股入流起了一定的作用。亨利·凯瑟克在接受记者采访时，泰然自若，声称换股一定会成功。他十分自信他说道：

“对于这个刚成立的新公司，我们认为毫不足虑，他们是不会成功的，因为华懋公司对发展牛奶现时所掌握的地皮毫无经验，这家公司过去只是在葵涌、九龙以及新界一些偏僻地方发展房地产。牛奶这次可以说是找错了对象，无形中也是把这些地皮浪费了。这种做法对牛奶公司本身毫无利益，甚至有损。故此，我们深信这次牛奶董事局的交易一定不会成功。事实上，作为牛奶公司大股东的置地公司也会阻止这项交易，因为已接纳转让的股份已足够加以否决。”

凯瑟克一语击中要害，股民中风传华懋只会在新界乡下建低档楼宇，这样的地产建筑商，如何能在寸土寸金的港岛发展高档物业？牛奶地产公司前景不容乐观。

一些犹豫不决的牛奶股东，终于去换股。

牛奶于11月26日，刊广告予以反击，声称华懋大有专门人才，牛奶地产前途非常乐观。

11月27日，置地再撒“香饵”——宣布派红股，不是股市盛传的二股送一，而是一股送五！股东虽知必以现持股票释稀，但名义上增加五倍，皆欣喜若狂。

11月28日，换股截止日的最后一天，眼青回天无力的牛奶，仍作最后一搏，在各大报章刊登整版广告，详言牛奶的光辉前景，最后一句话是：“牛奶公司董事局仍然深信牛奶公司股票每股价值远超过置地公司股票两股加起来的价值。”

这成为牛奶在这场世纪大战中的绝响。

换股截止日的11月29日晚6时，置地董事局召开记者招待会。出席者有置地主席亨利·凯瑟克、置地英籍董事、华籍董事利铭泽、简悦强、罗文惠等。凯瑟克宣布收购已获成功，计股仍在进行，将于稍晚公布。关于牛奶的前途，凯瑟克表示牛奶原名称和经营方式下变，董事局主席地位不变，牛奶将“独立自强”。

11月30日，置地刊出整版广告，声你已持有80%牛奶股权，收购完全成功。

这就是说，除了牛奶高层人士持有的股份外，社会上的散股几乎被置地“一网打净”。亨利·凯瑟克不愧是商界奇才，不动分文现金，只以换股方式加心理战的策略，就吞并了一间大型华资公司。

置地觊觎牛奶地皮昭然若揭，然而，世界上哪一家收购不是谋其利？凯瑟克仍保持“善意”收购的高姿态，信守诺言，挽留周锡年爵士的主席职位。周锡年第一次在商场遭此惨败，心灰意懒，遂与祈德尊一道，退出牛奶董事局。

为何置地会以这么大的优势获胜呢？

首先，置地收购，适逢其时，当时地产业大旺，蓝筹股（恒指成份股票）走俏，而置地股又是蓝筹股中的明星股。相比下，牛奶的经营稳健有余，进取不足，闲置地皮物业未充分开发利用，仅仅贱卖过一些地皮，对

这一做法，股东曾有微辞；其次，置地属怡和系，怡和为香港第一大公司，威名如雷贯耳，在香港，吃穿住行，无一不与怡和有关；再次，与亨利·凯瑟克高超的收购艺术有关，置地的收购，堪称收购史上的经典之作。

自此，香港的收购战连续不断，交战双方，均以置牛大战为鉴。这次收购战暴露出的问题，也引起港府及监管机构的高度重视，故后来的收购不再是这次收购的翻版，不断推陈出新、异彩纷呈！

由于香港与内地的联系日益密切，去香港旅游或公干的内地人也越来越多，香港的许多商店均欢迎使用人民币购物，并挂出人民币与港币兑换价的公告牌。

## 第五十四章 地产巨擘 李超人威水香江

被尊称为塑胶花大王的李嘉诚，于1958年涉足房地产。到70年代中期，他的长江实业还是一家中型公司，他在地产界的名气一般。使得李嘉诚一鸣惊人、威水香江的，一是1977年击败地产大王置地，一举中标获得中区地铁车站上盖物业兴建权；二是以蛇吞大象之势，收购四大洋行之一的和记黄埔集团！

### 恒生指数

恒生指数是香港股票市场指数之一，是反映股票市价一般走势的指标。它由恒生银行编制，1964年11月24日起逐日公布。指数之基日为1964年7月31日，即把这一天的指数定为100。单位是点。每日的指数是用了33种成份股的价格变动数据按一定公式计算而成，这33种成份股分属四大类别：金融、地产、工商业及公用事业。成份股是经过严格挑选、有代表性的主要股票。恒指的成份股又叫蓝筹股。一般说来，恒指成份股的市价总值约占大市总和的75%，成交值约占大市总和的80%。

指数的计算方法和世界各地股市指数一样：

从1985年1月起，恒生指数除是日总的指数外，增加了金融、地产、工商业和公用事业4种分类指数，以分别反映各类别股价的趋势。恒生指数的功用是纪录股市每日变动情况和反映大市的整体表现。

香港指数是1986年4月2日香港联合交易所开业之后计算的另一种股市指数，以开业之日为基日，定该日指数为1000。香港指数于1992年4月停止编制。

世界上一些国家和地区，特别是金融中心的股票市场，都有自己使用的股市指数。其中最具有代表性及最为世人熟悉的是美国道琼斯（又译杜琼斯）工业指数。道琼斯工业指数是以1897年为基数，并以当年的30家成份股市价的总和为100点，近来道琼斯工业指数约为2000点，这反映了该30种股票的市价总和已是90年前的20倍。此外，英国有金融时报指数，新加坡有海峡时报工业指数，日本有东京证券交易所道琼斯平均指数，等等。

1958年，李嘉诚赚取了平生第一桶金——100万港元。李嘉诚是靠塑胶花起家的，他在香港最早生产塑胶花，也由此而获得塑胶花大王的称号。

也许他该专心致志执着塑胶同业之牛耳。

60年代初，香港的塑胶花遍地开花，港产塑胶花占世界市场的80%，面对如此兴旺的景气，李嘉诚反而不安起来，水盈必溢，物极必反，塑胶花过盛必大衰。

李嘉诚的忧虑在日后得到证实，塑胶花一泻千里，少有人问津，人们更青睐植物花。

如是智者，绝不会走到穷途末路才改弦易辙。李氏正是这样一位智者。他频频迁厂或增设厂房，饱尝租房之苦，深知物业之乏。他更看到数百万人口拥挤在狭小的港岛与九龙，地皮永远是紧缺的，物业长久是贵的——地产业必大有可为，前途无限。

### 投石问路

1958年，李嘉诚涉足地产。他的资金，来自塑胶业的盈利。无独有偶，

未来的地产巨子，差不多都是这年涉足地产。

这一年，李嘉诚靠100万做启动资金，在北角营造了一幢12层的工业大厦。从今日的角度看，那时买地建房真便宜，可也要知道，那时的100万多么难攒积，一个员工的月薪，才200港元左右。

1960年，李嘉诚再次投石问路，在柴湾建了第二幢工业大厦。和上次一样，未等封顶，租户就盈门。

这两幢楼是尝试性的，其时，李嘉诚的主业仍是塑胶。李氏深知资金来之不易，不敢贸然大展拳脚。他建房以自有资金为主，不足部分再向银行贷款。那时地产商纷纷效仿霍英东卖楼花，李氏知道这是以小博大，是做大生意的捷径，但他认为这样仍具风险。那时还出现一批职业“孖展”，靠银行按揭专炒楼花，李氏更不会冒这种风险——此非做生意的正途。

李氏的作风未免过于保守。故在初入道的数年间，他在地产界无大的起色。

地产业一片兴旺，地产商与银行家联手，把日益兴旺的地产业推向癫狂。1965年初的银行挤提风潮，使众多的银行或倒闭，或被兼并，或苟延残喘。多米诺骨牌效应，香港百业受累，深得银行“宠幸”的地产业首当其冲，陷入战后第一次严重危机中。

李嘉诚的优势显了出来，他未过于依赖银行，故受损甚微。李嘉诚说：“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。我将此作为我的宗旨。”

1967年，香港在内地文化大革命的影响下，反英抗暴，后演变成以暴制暴，香港局势动荡不安，有钱人纷纷外逃，急于把物业抛售出去。

香港地产有价无市，许多极廉的物业竟无人问津。具有远见者，便趁低吸纳地盘物业。日后成大气候的地产商，都是在这个天赐良机“捞了便宜”，李嘉诚自然是其中之一。

1968年，局势趋稳，地产复苏，稍后又以超常的速度发展。李嘉诚手中的“便宜货”顿时身价百倍，日涨月升，进入70年代初，地产又形成一个高潮。

李氏已初具规模，1958年，拥有楼宇面积12万平方英尺，现在达到35万平方英尺。

李嘉诚保守吗？他在香港事件期间人弃我取，分明又是个冒险家？保守与冒险，都不足囊括他，我们还是看他再下一步将步子迈向何方。

## 骑牛上市

1971年，李嘉诚设立长江置业有限公司。这意味着李氏将淡出塑胶业，专营地产。

自从远东会的问世，香港股市步入高潮，这一年底，恒生指数达到341.4点的历史高峰。次年初，九龙会成立，香港股市出现四会并存、四会竞争的热闹局面。公司上市，不再像一会（香港会）独霸时期那么可望而不可及。众多华资公司都在酝酿上市。

已迈出第一步的李氏，决计把第二步踏进上市公司之列。

现时的商业机构，愈来愈集团化、社会化。传统的独家经营与合伙经营，很难在投资浩大的地产业大有作为。股份公司的优点在以小博大，能吸纳社会零散资金聚集成财力雄厚的集团。它的缺点，是公司的经营必须



置于公众的监督之下，公司的“自有性”随时都有丧失的危险。李氏反倒认为缺点是优点，这是对他的挑战，他非得好好干不可。

1972年，股市牛气冲天，11月1日，长江实业（集团）有限公司骑牛上市。法定股本2亿港元，实收资本8400万港元，分为4200万股，每股面值2港元，溢价1港元。上市后25小时，股票上涨1倍多。

胡应湘的合和、郭得胜的新鸿基、郑裕彤的新世界、李嘉诚的长实、陈曾熙的恒隆，被当时传媒称为华资地产五虎将。他们的公司都是这一年上市的，不过与英资地产公司比，都只能算中小型公司。

恒生指数持续攀高，月复合增长达13%之多。显然，炒股的盈利远远高于地产。股市陷入疯狂，小投资者入市炒股，连上市公司也纷纷大做炒手。地产与旺市的兴衰相互依存，股市旺，地产亦旺。令人惊奇的是，不少地产商弃地抛业，套取现金去炒股。

恒指到1973年3月9日，攀升到1174.96点的历史高峰。整个香港都快发疯了！

李嘉诚头脑异常冷静，他发售长实新股即暂离股市，用现金去购买别人低价抛售的地皮物业。不日，股市崩溃，一泻千里，市值暴跌7成。

公司市值大跌，而李嘉诚个人的实际资产却受损无几。他拥有大批地皮物业，并且趁地产低潮，继续低价收购物业。从这年起，在地产界没有多大名气的李嘉诚，渐渐引起世人的瞩目。

1973年，长实发售新股110万股，集资1590万港元，现金收购泰伟有限公司，该公司在观塘拥有一座商业大厦——中汇大厦，年租金收入130万港元。

1974年，长实发行1700万新股，以换取“都市地产”的50%股权。实际上是换取该集团励精大厦等物业，年租金又增850万港元。

同年5月，长实与加拿大帝国商业银行（CIBC）合组怡东财务公司。6月，长实股票在加拿大上市，长实迈出国际化的第一步。

1975年，长实与CIBC合作购入北角赛西湖一块86万平方英尺地盘，建成高级住宅区出售，盈利各得6500万港元。

1976年，长实斥资2.3亿港元，收购美资永高公司。永高公司在印尼拥有一间豪华酒店，在香港中区拥有著名的希尔顿酒店。

同年，长实与新鸿基、亨隆及周大福等集团合资，买下湾仔海旁告士打道英美烟草公司旧址，建成伊丽莎白大厦和洛克大厦，出售后获纯利1亿港元，长实分得3500万港元。

到1976年底，长实共发行股票1.13亿股、资产净值5.3亿港元，比上市时增幅3.4倍。这一年，长实税后纯利5887万港元，另有非经常性收入653万港元。成效惊人喜人！

然而，直到此时，李嘉诚在华资地产中仍不算最冒尖。如郭得胜的新鸿基地产，1974年纯利就高达8026万港元，1975年降为7004万港元，1976年急窜到9000万港元。如论资产，郑裕彤的新世界几乎是长实的1倍——10亿港元。

那么，李嘉诚在香港地产界是如何脱颖而出，威水香港的？

置地公司在前一章曾详及。1972年，置地吞并牛奶，不动分文，堪称香港收购史上经典之作。香港早就有“撼山易，撼置地难”之说。英资和记、会德丰曾与置地发生过地盘之争，皆非对手。现在置地攫取牛奶的大批地盘物业，如虎添翼，其势难挡。

怡和与置地大班均是亨利·凯瑟克。

1975年，37岁的亨利辞去大班职务回英。不久，英国多家大报称“英国财团王子”亨利·凯瑟克收购政治周刊《旁观者》，有意从政。

同年，董事会推举纽壁坚为怡和（香港）公司主席。纽壁坚1934年生于天津，父亲是怡和洋行天津分行的职员。纽壁坚在英国接受教育，并服过兵役，尔后来香港怡和公司服务。纽壁坚能讲比较流利的国语，对粤语会听不会讲。1966年，32岁的纽壁坚升为公司董事，任公司大班时才41岁。他无任何背景，全凭实干得以摆升。凯瑟克家族的人，都不愿长期呆在香港，故大班常年为家族外人士担任。

纽壁坚同时又兼置地主席，置地在怡和中的地位可见一斑。

1977年1月14日，政府办的香港地铁公司，宣布公开接收遮打站上盖物业兴建权投标。置地先声夺人，宣布参加竞投，而中区的地产大王非置地莫属。置地在中区拥有一片大厦森林，幢幢都可做其招牌，纽壁坚的口气，似乎唯有置地才能在中区建一流物业。

其他的地产商岂又是等闲之辈？一时间，香港、英国、日本等地的地产建筑公司纷纷参加竞投，多至30多家！不少是国际著名的地产建筑公司。它们或在香港、或在海外，均有引以自豪的业绩！

若论天时地利，大概置地要独占鳌头。故置地夺标呼声最高。

李嘉诚自然不肯轻易放过这壮大发展的机遇。他把置地作为竞争的主要对手。他明白，置地的标书，地铁公司将会重点考虑。如能胜置地一筹，那么中标的可能性就有80%。

长实要与置地较量，简直不成对手。长实只是一间中型地产公司，资产值才5亿多；而置地是世界最大的地产公司，在港的固定资产高达80亿港元，在海外还拥有大批物业。长实迄今还没一座可称得上招牌的摩天大厦，置地的招牌大厦，在中区仰头皆是。长实斗置地，好比是小矮人战巨人。

李嘉诚数天都陷于沉思中，寻找力克置地的突破口。据部下搜集的信息，香港地铁公司与政府达成协议，地铁公司必须耗资6亿港元购地铁站的地皮。李嘉诚苦苦思索着，浑沌的脑海骤亮：地铁急需的是通过招标兴建上盖物业，使资金尽快回笼。这样，长实、置地等众多地产公司，对楼宇只租不售的方式显然不能应地铁之急。很可能，置地仍持这种方式！

这么重大的决定，须交董事局研究通过。在会上，李嘉诚提出自己的方案：一、将两个地盘设计成一流的商业中心与写字楼组合的综合商业大厦，建成后分层分单位出售；二、为满足地铁公司急需现金的要求，长实主动提供现金做建筑费用；三、商业大厦售后盈利分成，打破过去对开的常规，地铁公司占51%，长实只占49%。李嘉诚指出，长实虽无招牌大厦，但信誉一直是良好的。

投标书密封递交上去。公开招标与公开拍卖不同处在于，中标并不是以价高为唯一标准，须权衡竞投者的实力、信誉以及标书内容是否最佳。各竞投者，都对标书内容秘而不宣，只是虚张声势，以期能影响地铁首脑抉择，至3月底，置地呼声高到顶点，似乎工程已成置地的囊中之物。

4月5日，地铁董事局主席唐信公布结果：长江实业一举中标！

长实击败置地，一鸣惊人，一飞冲天。这两座地铁车站上盖物业，就是今日翘立于中区的环球大厦、海富中心。

## 气吞和黄

和记黄埔与怡和、太古、会德丰并称为香港的四大洋行。和黄在四大洋行中排名第二。

和黄的历史可追溯到1843年，英国的林蒙船长在铜锣湾东角开设了香港第一间造船厂。

1859年，这家小船厂注册为香港仔船厂。到1880年，这家船厂几经易手合并，组成黄埔船坞有限公司。它与海军船坞、太古船坞并列为香港造船业三大巨头。

和记洋行成立于1860年，本世纪60年代后发展惊人，到1975年，和记集团所控公司高达360家，其中84家在海外。旗下主要公司有百佳、屈臣氏超级市场网络、丰泽电器连锁店，屈臣氏制造业，等等。

70年代初，和记大班祈德尊热衷证券投资，致使在1973至1974年股市狂泻时，蒙受巨大损失，两个年度亏损约两亿港元。祈德尊被迫辞职，韦理斯继任大班。为免破产，被迫同意汇丰注资1.5亿港元，汇丰一跃为该集团最大股东。和记不像怡和、太古、会德丰，是家族性质的股份公司，它是一间严格意义的公众公司。

70年代后期，世界船运业衰退，黄埔船坞业务萧条，陷入困境，在汇丰的缀台下，两大英资公司合并，于1977年9月成立和记黄埔有限股份公司，主席为韦理斯。

话说李嘉诚智克置地，中标地铁车站上盖工程后，雄心勃勃，起念收购英资公司。

李嘉诚最初的猎物还不是和黄，而是九龙地王九龙仓。李氏利用散户名暗中收购九龙仓股票，引起九龙仓的极大恐慌，便向汇丰求援。李嘉诚得知这信息，即鸣金收兵，不与香江第一财主汇丰发生冲突。

李嘉诚便把目标盯住和黄。

1978年7月，华商两大巨头李嘉诚与包玉刚达成协议，李嘉诚把拥有的九龙仓股票转让给包玉刚，包玉刚则待李嘉诚收购和黄时借以现金资助，并说服汇丰将所持的和黄股票转让予李嘉诚。

华商两大巨头皆各得其所。

李嘉诚宣布收购和黄，没有人会认为能成功。两者实力悬殊甚巨，长实市值只7亿多元，而和黄高达62亿！事后媒介称这次收购是“蛇吞大象”。

李嘉诚的成功，得助于汇丰的信任与鼎助。

1978年，和黄经营不善，再次陷入困境。作为大股东的汇丰不免焦急，决定“换马”。谁能管理好这么庞大的集团呢？汇丰大班沈弼斟酌再三，决定物色李嘉诚为和黄的新老板。

前文曾介绍过沈弼，他眼里并无英人华人之分，而是谁能够给汇丰带来利益。

1979年9月25日，汇丰决定把自己掌握的和黄22.4%的控股权，售予李嘉诚，价格为市价的一半，还可在两年内付款。沈弼不想借让股赚钱，不

过汇丰还是赚了钱，1973年购入和黄股的价格是1港元，现在以市价一半的7.1港元售出，汇丰共获利5.4亿港元。汇丰售出普通股，还拥有大量优先股，仍是和黄大股东之一。

这一天，李嘉诚正式出任和黄董事。到1980年11月，李氏已拥有39.6%的股份，名正言顺入主董事局。1981年1月1日，李嘉诚正式出任和黄集团主席，行政总裁为李察信（英国人）。

李嘉诚成为香港英资洋行的首任华人大班。

李嘉诚石破天惊，全港为之震动，“李超人”的尊号不胫而走，他成为香港风云人物。李嘉诚收购和黄，包玉刚收购九龙仓，皆先后大功告成。这两役的胜利，成为称雄香港的英资集团走向没落的转折。

和黄前大班韦理斯，用无可奈何的语气对传媒道：“李嘉诚此举，等于用2400万美元做订金，而购得价值10多亿美元的资产。”

传闻韦理斯私下说：“李嘉诚完全是得沈弼的福，沈弼此举实在令人费解，李嘉诚能管好华资企业，未必就能管好英资企业。”

也许不用韦理斯说，和黄的股东以及香港商界传媒界，都会关注李嘉诚入主后的和黄将会如何。

## 第五十五章 香江首富 捭阖商海人超李

李嘉诚入主和记黄埔，和黄纯利10年增长10倍。和黄还收购港岛电王港灯公司，李超人又得一棵摇钱树。更轰动的是李嘉诚邀请郑裕彤、李兆基、荣智健联手问鼎置地公司，怡和大班惊慌失措。不久，李超人又欲收购美丽华酒店，业主杨氏惶惶如临末路。李超人之势难与争锋，但偏偏有人争锋，还扬言超李。这是何人？

### 村、城、花园、中心广场及其他

香港现在的村、城、花园、广场，均不可以传统眼光去理解。

屋村指的是住宅区，一般在港九城区边缘或新界的卫星城镇，通常由几十幢高层住宅楼宇构成，楼高大都有二三十层高。屋村由政府或地产商所建，建成或由用户购买、或租住。政府的楼价与租金比市价便宜30%。住宅楼宇一二层多为商业用房，屋村有巴士站、医务所、中小学及幼稚园等社区设施。屋村有叫村：如友善村、富善村；有叫花园：如荃威花园、德福花园；有叫中心：如荃湾中心、维多利亚中心。

显然，香港的花园，一般是档次较高的住宅区，如翠怡花园、海景花园。若冠以苑，更是指高级住宅。

香港的城，首先没有中国古代城墙的概念。如在清朝时代建的赫赫有名的维多利亚城（女皇城），实际是中环大片行政、商业、住宅区。现在有名的城有太古城、海港城、沙田第一城等。严格地讲，它与村的区别是，不是纯粹的住宅区，而是集住宅、商贸、游乐、饮食等为一体的建筑群。

香港的中心，可是一片建式，也可是一幢大厦——如著名的奔达中心、海富中心。

最数广场与内地的传统广场概念大相径庭。内地人去香港广场，不见广场，只见一座摩天大厦。这是香港人叫大楼大厦不过瘾，便叫广场。不过香港的广场下层常是敞开的，四通八达，算是替代了广场的功能吧。香港著名的广场有：置地广场、交易广场、中环广场等。

香港楼价年涨月升。比如1984年，住宅楼宇每平方英尺（0.0929平方米）的平均售价700800港元，10年后的1994年，豪华住宅每平方英尺超过13000港元；普通住宅每平方英尺6000港元。一普通住宅单位（单元）动辄几百万元。不过，只要付得起首期就有房住，银行可提供按揭贷款。中区素有地王之称，楼价之昂，令人咋舌，如1994年，皇后大道中9号写字楼，楼价一度攀升到两万多港元1平方英尺。

上述指的是市区楼价，郊区要便宜许多，近年有地产商推出“超级迷你单位”，内有卧房厕所厨房小阳台，100平方英尺，售价40万港元。

### 深孚众望

1979年，是李嘉诚进入和记黄埔的第一年，集团纯利为3.32亿港元。1983年纯利攀升到11.67亿港元。到1989年，加盟长江系的和黄纯利高达30.3亿港元，另有非经常性溢利30.5亿港元。光论纯利，10年内增长10倍！

股东喜笑颜开。媒介称：“沈弼慧眼识珠，李超人深孚众望。”

李嘉诚最初入主和黄，并没有重拳出击，而是着力扭亏为盈，巩固业绩。1982年，因中英谈判未果，香港前景不明朗，再加上世界性经济衰退等因素，香港股市低迷，地产下滑，和黄除盈利增长外，没有大的举动。

1984年，中英联合声明公布，香港将保持现行社会制度不变，人心稳定，百业复苏。年底，李嘉诚宣布，和黄将投资40亿港元，将黄埔船坞的码头、厂房、货仓旧址发展一个庞大的住宅屋村及商业中心，名为黄埔花园，计划在6年内兴建94幢商业住宅大厦。这是当时世界最大的住宅发展计划，计划完成后，和黄约获利60亿港元。

1985年初，和黄总裁马世民（英国人，接替前主席李察信）建议李嘉诚收购英资大公司香港电灯公司。港灯与嘉道理家族的中电，并列为香港两大电王。港灯提供港岛电力，成立于1889年，由遮打爵士创立。港灯一直是一间盈利稳定的公众公司。1982年4月，怡和透过置地斥资近28亿港元，收购港灯35%的股权。香港信心危机爆发后，地产市景不利，置地债台高筑，被债权银行逼得喘不过气来。

结果，李嘉诚动用和黄的29亿港元买下港灯34%的股权，置地获得29亿去填财政黑洞。置地也由此而丧失一棵摇钱树。1989年，港灯为其控股公司和黄赢得18.85亿港元收益。马世民任港灯主席。

1985年10月，甫购港灯的李嘉诚，又以迅雷不及掩耳之势，宣布和记黄埔与香港电灯合组公司，筹资29亿港元收购英资国际城市集团公司。

这样，长实系就有和记黄埔、香港电灯、国际城市三家大型英资集团。

1985年，和黄与长实集团投资20亿港元，扩建葵涌货柜（集装箱）码头。1988年又以44亿港元投标夺得6号码头。葵涌货柜码头的吞吐量居世界第一，和黄旗下的国际货柜公司占葵涌码头吞吐量的2/3。

1988年，和黄与长实合作兴建丽港城等两处大型屋村。这两项浩大工程完成，将给和黄带来70—80亿港元盈利。

和黄的业务除地产、码头外，还有贸易、投资及财务、发电、电讯、工程、酒店、零售、制造等几十项。

1986年初，《信报》第一次刊出香港十大财阀金榜，长实系的四家上市公司构成的大集团，总市值342.88亿港元，名列全港财阀榜首。称霸香港百余年的怡和系上市公司，屈居第二。

李嘉诚的长实系名列香港首席财阀宝座，一直到今。

## 问鼎置地

置地在怡和系的地位，可用唇亡齿寒来形容，甚至可以这么说，丧失置地，怡和在香港的立锥之地都没有了。

置地在中区拥有大批大厦物业。濒临维多利亚港海景的康乐广场（又名怡和大厦）为怡和总部。怡和主席纽壁坚在第48层大班办公室坐了8年多，于1983年9月30日辞去怡和及置地大班职位。

凯瑟克家族对纽壁坚“不听话”耿耿于怀。

1982年，英首相撒切尔夫人赴京谈判香港问题，地产狂泻，1983年上半年置地亏损，不派中期股息。这种政治因素造成的市景萧条，谁都无法抗拒（包括超人李嘉诚）。凯瑟克家族却把过失推给纽壁坚，众董事也向纽壁坚施加压力，纽壁坚唯有辞职。

纽壁坚以无可奈何的神情对记者说：“我只是一名高级打工者。”1984年1月，纽壁坚携妻嘉露莲离开香港，访问怡和在世界各地的分公司，然后回英定居。

接替香港怡和及置地大班的，是亨利·凯瑟克的弟弟西门·凯瑟克。他们的父亲威廉·凯瑟克曾先后任过香港怡和及伦敦怡和的大班。

西门·凯瑟克生于1942年，曾就读著名的剑桥大学三一学院。他有些嬉皮作风，仅读一年，就告别剑桥，举行了一场荒诞不经的葬礼——躺在棺材里，由同学抬出校门。父亲骂他“孺子不可教”。

西门在1962年进入怡和工作，亚太地区的怡和各分公司均呆过。纽壁坚任香港怡和大班，他是董事。他在1977年称病回英，陶醉于英式乡村贵族生活。1982年，家族又动员他回香港，于是就在次年发生怡和人事重大改组。西门能否担任重任，怡和高层不无忧虑。不过西门是家族中人，过失可谅，而纽壁坚则不可谅。

西门·凯瑟克上台不到两年，怡和断腕失臂，置地所控的港灯被和黄收购。但西门很快就稳住阵脚，聘请英国著名“公司医生”戴伟思任置地行政总裁；聘请美国银行家包伟壮对怡和集团进行结构重整。此举，使怡和在几年内摆脱危机，走上正轨。

李嘉诚收购置地，正是在怡和结构重整完成之际。

1986年，李嘉诚旗下的四大上市公司，长实、和黄、港灯及其分拆上市的嘉宏国际，总市值占香港上市公司总市值的13%，远超过第二名怡置系。

1987年，李嘉诚与郑裕彤、李兆基，以及中信公司荣智健（荣毅仁之子）组成华资财团，商议收购置地公司。

这一年，香港股市牛气冲天，恒生指数创下历史新高峰，达3949.73点（10月1日）。华资财团吸纳了部分置地股票后，拉开收购战幕：宣布以每股17港元的价格，全面收购置地。

这对刚刚缓过一口气的西门·凯瑟克，不啻当头一棒。西门接受采访时，却又泰然自若：“大门总是敞开的，问题在于价格。”传媒猜测，可能西门与包伟仕自有锦囊妙计；更可能1997将临，怡和准备撤退，正好趁此机会高价套现。

正当华资财团与凯瑟克家族进行谈判，双方讨价还价，争论不休之际，1987年10月16日，美国华尔街股市突然狂泻，引发了全球大股灾。10月19日，周一，香港股市开市，港股暴跌421点。联交所主席李福兆下令停市4天。26日复市后，港股仍一泻千里。

香港股市“残骸遍地”，地产笼罩在寒霜凄雨之中。所有的上市公司皆铩羽断翅，自顾不暇。收购行动偃旗息鼓。

诚然，对上市公司来说，只是市值下跌，实际资产仍是原有的。因此，股灾受损最惨的是投资者，他们的资产即是股票。股市一片愁云惨雾，股价继续滑落。为阻颓势，李嘉诚等华资巨头采取救市行动，李氏及长实动用15—20亿港元现金，吸收其四家上市公司股票。李嘉诚可谓世上最聪明的人，他一方面赢得“救市主”的崇高荣誉；另一方面，他低价吸纳的股票，在股市由熊转牛之后，价值大增。

1988年3月，股市复苏，华资财团卷土重来，再次向置地宣战。消息传出，低迷的置地股升至8.9港元。

4月2日，凯瑟克家族通过旗下的怡策和文华东方联合发行新股，还以华资财团一招。

双方频频出招回招，5月4日，李嘉诚等华贤巨头，与怡和西门·凯瑟

克等高层人士谈判。

李嘉诚的出价是每股12港元，购买怡和手中的25.3%置地股权——出价比市价略高2—4成。

西门的要价是每股必须17港元，即大股灾前华资财团开的价。

双方争执不下，谈判陷入僵局。5月5日，怡和决定用议价购入华资财团已持有的置地股票，并规定华资财团7年内不得染指怡和系股份。

百余年来一贯霸气十足的怡和，这次采取妥协政策。华资财团不再咄咄逼人，答应其条件。5月6日，怡和动用18.34亿港元，买下四大华资集团手中的置地股份。四大华资集团赚了数亿港元。

赚这吸纳吐出间的盈利，并非华资财团的目的。按有关法例，只要收购方出价高于市价2—4成就可生效。为什么李嘉诚不趁胜追击，一鼓作气拿下置地公司呢？

据传媒分析，原因是多方面的，现综述如下：李嘉诚一贯奉行善意收购，不会逼人过甚，如强行收购，不利以后合作，甚至有可能背上包袱；只要怡和想留香港发展，决不会放弃置地，如果怡和孤注一掷，以更高的价格从其他股东手中购入置地股份，加强其控股地位，那么华资财团只能以更优惠的条件来挫败怡和的反击，两败俱伤，对谁都不利，华资财团即使购得置地，也得不偿失；还有一点，怡和是老牌商业帝国，它在香港虽处下滑之势，仍是世界最大的跨国公司之一，实力不可低估。

怡和留在香港发展，对稳定香港有利。置地一役，可以说双方交了个平手。

## 人超超人

李嘉诚在地产股市的三级跳，一跃成为香江首富，压倒称霸百多年之久的怡和。李超人的威名传遍世界，其势锐不可挡。

拳击台上，击倒了别人，自己也就成为别人欲击倒的对象。竞技场没有常胜将军，商场亦是如此。

李嘉诚在联合郑裕彤、李兆基、荣智健发动置地一役后，数年没有收购的大举动。

1993年6月5日，李嘉诚与荣智健发起对美丽华酒店的收购攻势，引起股市的强烈反应，美丽华股价立即飙升。

美丽华集团是中山籍富商杨志云所创，杨氏去世后集团由儿子打理。1989年北京风波后，旅游业萧条，美丽华酒店生意清淡，到1993年才转亏为盈。

李嘉诚一直以善于把握时机而著称。旅游业兴旺，而美丽华尚未完全复元，更加上杨氏兄弟不和，美丽华便成了令人垂涎的猎物。当时觊觎者有大把，当得知李超人有吞并之意，皆退避三舍，不敢与其争锋。

美丽华于收购战老手李超人，如池中之鱼。不过即便是鱼，渔网罩下来，它也要蹦上几蹦，杨志云长子杨秉正拒绝李氏、荣氏的收购——李氏提出的每股15港元的价码，与杨秉正估算的起码20港元的底线相去甚远。

杨秉正找到恒基兆业主席李兆基，求李叔在老友儿子为难之际，救他一把。

李兆基与李嘉诚是老友鬼鬼（老朋友），长期在生意场联手，并于这个



月，推出高级地盘物业“嘉兆台”，把两个人的名字都囊括进去，情如手足。

李兆基始呈为难之色，但经不住老友儿子杨秉正的恳求，决定拉他一把。据事后李氏对外界称，他介入美丽华一役，是碍于已故老友杨志云的面子，救其开创的基业于危难之中。但明眼人皆知，李兆基看中的是美丽华潜在的资产与物业——为的是自身利益。但李嘉诚又何尝不是为自身利益？俗话说，商场无父子。两李在美丽华一役对决，自然也不会顾及友情份。

以往，李嘉诚收购英资和记黄埔及港灯，被一些文章渲染成“民族之役”、“大长中国人志气”、“当代民族英雄”。不少资深财经人士见后噗嗤一笑：“如是这样，李嘉诚收购英资公司是民族壮举，那么收购华资美丽华，该算什么？”

把李嘉诚大战英资任意往政治上拔高，实际是看低了商场俊杰李超人。

超人的所向披靡之势，在李兆基面前受阻。6月20日，美丽华在联交所复牌，李兆基以每股17港元的价格，获得杨秉正让出的约3成股份。另外，李兆基从其他股东手中吸纳少数股份，李氏便持有美丽华34.8%的股份，成为该集团第一大股东。美丽华的管理权仍为杨秉正掌握。

李兆基“横刀夺爱”，李超人马上反击，也开17港元的价，但所持股份远不够控制美丽华。

双方僵持，不进亦不退。但胜券却捏在李兆基手中，若李超人与荣公子要继续提价吸纳股份，李兆基也会以牙还牙，示以颜色。

李超人与荣公子发动的美丽华一役，至少可以说未如愿以偿。李兆基由此而名声大噪。

美丽华一役，宣告了二李“蜜月”已成历史。1995年夏，二李在香港马鞍山再次对决。他们都在马鞍山建有物业，双方使出浑身解数，展开售楼大战。这一战尚未结束，论气势，李兆基略胜一筹。

李兆基，打破“超人不可超”的神话。

香港传媒，也不时爆出吴光正（包玉刚女婿）与李超人大斗法的新闻。敢与超人争锋者，有人在。

从1986年起，李嘉诚一直被誉香港首富。

1992年，美国《幸福》杂志公布世界10亿美元以上的富豪233人，李嘉诚以38亿美元资产排世界华人富豪首位、世界富豪第38位。但到1993年度，情况起了变化，郭得胜家族的资产首次超过李嘉诚家族，资产额500亿港元，超过李嘉诚100亿港元。

据1995年初，各家统计香港财阀排名，李嘉诚家族所控长实、和黄及港灯三家上市公司，总市值2252亿港元，雄踞榜首。第二名是凯瑟克家族，怡置系上市公司市值1292亿港元，几乎比李氏家族少一倍。怡和总部在伦敦，凯瑟克家族在海外资产数不详。

但以家族所占股份的市值计，排名又不同。据《信报》，华人富豪排第一的是郭得胜家族，480亿港元；第二名是李兆基家族，400亿；第三名是李嘉诚家族，242亿。

据美国《福布斯》权威财经杂志1994年资料，世界华人首富有郭炳湘兄弟（郭得胜之子），110亿美元（下同）；第二名郭鹤年（香港香格里拉集团主席），78亿；第三名李嘉诚，70亿。

香港传媒惊呼：“李嘉诚不再是本港最叠水（富有）的人！”

其实，李嘉诚自己不认为是香港首富。1995年8月6日，李嘉诚会见记者时指出：“所谓首富大家都明白，是一个错误，在香港比我有钱的人不少，我不可以讲他们的名字，然而香港人都明白。但是，富要看你的做法，是怎样的富？如果单就金钱来算，我在香港第六七名还排不到，我这样说是

有事实根据的。”  
长江后浪推前浪。如果香港富豪榜名次胶着不动，反而不正常。名次稳中有变，各家争先恐后，正是香港经济势头看好、充满活力的表现。人超“超人”，无疑是好事。

李嘉诚会不会应那句老话“盛则衰，满必溢”呢？

从80年代末起，香港传媒就“炒楼”一事，对李嘉诚不断提出批评。楼市大旺，楼花发售时，却被炒楼的黄牛党把持，真正的用户休想购得楼花，唯有从黄牛党手中购得二手、三手、四手价楼花。八九十年代，出现过几起由三合会分子组成的黄牛党大出打手，甚至围攻警察的事件。另外，售楼内部认购比例过大，给炒家太多的便利。公众舆论强烈要求港府立法管制。立法局议员张文光指责地产商“有地不起楼，起楼不卖楼，卖楼为炒楼，炒楼变空楼”，力主港府采取严厉措施打击炒楼。

李嘉诚认为炒楼会带动地产兴旺，故表示反对立法管制。有人批评李嘉诚，“为自己利益，而置市民利益不顾”。

反对立法管制的不止李氏一人，地产商均持这态度。因李嘉诚地位显赫，故批评之辞皆冲他来。

李嘉诚一贯知人善用，尤善用洋人。如韦理思、李察信、马世民、布禄嘉等。李嘉诚是在70年代末认识马世民的，马氏那时为怡和推销冷气机，两人一见如故。马世民后来独立创办一家建筑公司，1984年，李嘉诚透过和黄收购马世民的公司，并聘他为和黄董事总经理。

在收购港灯一役中，马世民功勋彪炳，遂出任港灯主席。

和黄成为长实系的盈利大户，这与马世民的能力及功绩分不开。从90年代起，报刊先传马世民与李嘉诚公子李泽楷关系恶劣；后又传他与李嘉诚意见相悖。

马世民提出离开和黄，李嘉诚多次挽留。

1993年9月，马世民终于宣布辞去和黄大班职位。《东周刊》陈钟坤等人的文章称：“李嘉诚、李泽楷与马世民的关系，绝非外界所传那般恶劣。”

马世民与李氏父子关系不十分好，这大概是无可否认的事实。马世民辞职后向传媒谈他辞职的原因及与老板的关系，

至少给李嘉诚面子上难堪。李嘉诚一贯以善待人，当然也不至于损及他的声誉。

还有人指责李嘉诚大举进军加拿大是走资。但李嘉诚认为他是跨国投资，“根据投资学原理，不要把鸡蛋放在一个篮子里。”

另有人指出，进入90年代，不见李嘉诚再有七八十年代的超人作风。眼下，李嘉诚虽是香港首席财阀，却早已不是香港首富。就拿他与排名第2位的李兆基比，据1996年第3期《资本》杂志，李嘉诚私人资产374.6亿港元，李兆基为575.3亿港元；李嘉诚1995年股息收入为8.75亿港元，李兆基则高达30.91亿港元。

有人说，李嘉诚现在成了大白象。说这种话的人，大概忽视了这样一个事实，进入90年代，李嘉诚在内地大举投资，投资总额约500亿港元。江

泽民称赞李嘉诚是最爱国的香港人士。

长实在内地均是长线投资，基础设施建设见效慢，一旦见效，李超人该又会一飞冲天！

（详情请参阅广州出版社出版、陈美华著《香港超人——李嘉诚传》）

香港著名女作家林燕妮戏谑地用这样一句话形容何鸿燊：“红唇与银弹齐飞，情圣共赌王一身。”

一位英国记者则把何鸿燊誉为“全球最会赚钱的十个人”之一。

## 第五十六章 对簿公堂 同居共财大溃决

张祝珊家族奉行同居共财，家族成员各尽所能，各取所需，积财为公，不存私心。然而，老祖母郭庚死后，家庭发生分裂。家族财产主管人张玉良要求家族成员全部迁出祖屋，图谋独吞家族财产。据查，当时张家财产有50至70亿港元之巨。于是家族成员对簿公堂，演出一幕新《豪门恩怨》。

### 香港公共交通

电车——香港最古老的交通工具，有近百年历史。全线仅一条港岛从西至东的双轨干线及一条环跑马地的支线。电车为双层，车资低廉，现时成人为1.5港元，不论路途远近。实行后门上车，前门下车，把车资自动投放款箱，不设找赎。

巴士——大型公共汽车，多为双层，有300多行车线路，巴士3000多部。巴士仅一位司机包揽一切，没有售票员，乘客上车即投币，车资由线路不同而异。香港巴士日载客在400万人次以上。车资较低廉。

小巴——一般指14座公共小汽车、全港有数千辆之多。小巴分两种，一种线路车资固定，一种线路不固定，扬手即停。

的士——计程车，扬手即停。据1989年资料，全港共有的士16000多辆；收费标准：市区起表5港元（2公里），以后每267米增收7角。

渡轮——主要运载过海乘客，在地铁及海底隧道未修之前，是连接港九的唯一水上交通工具。此外，还有去各岛的旅游线船。渡轮公司主要有两间：天星小轮、油麻地小轮。船资低廉，乘坐较舒适。

山顶缆车——有百年历史，线路长1.4公里，往返中区山脚至海拔397米的太平山顶南石间。车资单程9港元。沿途看山景，登高看海景。

地下铁路——从1979年开始营运，共有三条。地铁实行电脑管理，几乎看不到工作人员。乘客自动购票、打卡、过闸。闸栏仅1公尺高，但没有人逃票翻过去。最短程车资3.5港元，过海底隧道车资最高8.5港元。

九广铁路——连接南九龙至罗湖，南北贯穿新界。全部实行电气化、电脑化。

轻便铁路——简称轻铁（与地铁、九铁并列为香港三铁），80年代末开通，连接新界元朗、屯门等卫星城。车厢1—2节。另外，连接大屿山新机场与荃湾，正在修跨海铁路，这便是未来的“机铁”。

在香港的地产巨子中，处于高调的有李嘉诚、霍英东、包玉刚、郑裕彤、利铭泽兄弟、胡应湘等人；中调的有郭得胜、李兆基、何世礼、罗鹰石父子等；郭鹤年、陈曾熙、陈泽富、王德辉、张玉良等，则属于低调人物。

低调未必就无名，只是不愿与记者打交道，不喜在公众场合抛头露面，也不热衷公益或社团活动而已；如郭鹤年，深居简出，如都市隐士，在“香港九三商界风云人物民意测验”中，名气之赫，仅居排头名的李超人之后；又如王德辉，三次被绑架，无论次数及赎金均创香港第一，轰动港台及整个亚洲。

本章介绍的张玉良，正是这样一个人物，若不是家族成员间打官司，芸芸公众，谁知道香港有个张玉良？若不是抛售物业套现10多亿，谁知道他竟然还是个地产巨子？

## 树倒心散

张祝珊家族是香港富豪中最具封建色彩的大家族。张祝珊遗孀郭庚及4个儿子，数十年一直奉行同居共财。祖孙三代数十人全住在麦当奴道8号的楼宇。全家同居一楼，共食一锅，第二代同在家族公司上班，第三代同读一校。家财不分你我，连穿衣也是平均分配。

张家靠西药起家，真正使家族财富惊人增长的是地产。家族拥有的公司有：锦兴置业、兴隆按揭地产、工厂代理、联锦；另有与日本人合资的大丸百货公司（张家占49%股权）；控有联邦地产、会德丰上市公司股权。

张氏四兄弟，老大张玉阶于1959年逝世；老二张玉麒在1952年观海时遇难；老三张玉麟热衷社会活动，曾获英皇室颁予的MBE勋衔。张玉麟好唱戏交友，张家人都认为他不是管理家族财产的料子，老大张玉阶身染癌症时曾立遗嘱，只委任四弟张玉良和长子张渭林管理家族公司。张玉麟乐得清闲，不问家业，只顾与妻“逍遥”。家族实行同居共财，张玉麟夫妻并没有花销家族的“闲钱”。

独揽家族财权的是老四张玉良。

张玉良是个出色的商人，家族重大商务均由他抉择执行。张玉良在家中很霸道，他晚上睡觉时，家族的同层成员，谁也不许开门、走路、说话。二嫂崔秀英在家族解体后这样评价他：

“玉良为人节俭，也很勤力，下班后也不愿休息，坚持继续工作，这是张家优良的传统。不过，有时他却颇自私，不为别人着想……奶奶最疼爱玉良，他很有少爷脾气，只要有逆其意，便会掷电话，甚至将桌上的物件全摔到地上。在家中他是‘小霸王’，每个人都要迁就他。”

对张玉良，香港作家何文翔这样评述他：“张玉良虽然是香港的超级富豪，但却十分低调，除在1970年10月出席大丸百货10周年纪念的酒会外，多年来极少公开露面，也从未接受过传媒的采访。张玉良给公众的印象，是个拥有大量财富的神秘人物，新一辈香港人知道他家底的并不多。”

张家的灵魂是老祖母郭庚。由于她的健在，家族成员相安无事，恪守同居共财。这在西方文化浓郁的十里洋场香港，能保持古老的家族宗法制度，委实不易！

1977年，张祝珊夫人郭庚逝世，家族立即爆发灵堂之争。郭庚按佛教礼仪火化后，其子张玉良向殡仪馆订了一副3000港元的棺木。三哥张玉麟却坚持要买最好的，两兄弟立即在灵堂吵起来。这是张玉麟第一次自作主张，为“钱”的事与其弟弟争执。张玉良退让，张玉麟买了一副5万港元的上等棺木。

老祖母去了佛国，灵堂之战预示着留在凡间的张家后人人心涣散，家族裂痕日益加深。

## 迫迁行动

1978年底，张玉良以家族公司张兴业堂的名义发出指令，限所有家族成员必须在1979年3月15日前全部迁出麦当奴8号的祖屋。凡愿迁出者，每房可得150万至300万的“分期赔偿”，每房的每名子侄可得馈赠70万至80万。以后公司不再负担家族成员开支。

其中已逝的老二张玉麒一房，与张玉良一房，属200万“分期赔偿”一档。老三张玉麟特受优待，最终可得300万元。

迫迁的理由，是公司发展地盘物业。如不执行，意味着分文补偿都得不到。张玉良高明就高明在这里，他自己也要迁出，他并没有多得一分家族财富。

明眼人谁不知道，赔偿总额，只是家族巨大财富冰山之一角。张玉良鲸吞家族财富的野心昭然若揭。但家族成员都怕一贯霸道的张玉良，更怕得不到家族公司的赔偿，先后凄凄惨惨搬了出去。

唯有老二张玉麒的遗孀崔秀英抗迁。她同子女及女婿罗德丞商量，认为若接受建议，张玉良便会攫取家族成员齐心协力攒下的家产。罗德丞出身于香港著名状师世家，其父罗文锦是香港最有地位的大律师，其母何锦姿是何东爵士的长女。罗德丞在律师界的名气不亚于父亲，1974年进立法局任议员，是最年轻的华人议员（39岁）。

有女婿撑腰，崔秀英决定挫败张玉良的“阴谋”。

张玉良还有一个难对付的角色，就是三哥张玉麟的妻子谭爱莲。她出身名门，亲戚多有钱有势。但所发生的事，令张玉良感到意外，三哥三嫂并未争吵而自动搬出。张玉麟夫妇早就不愿住在清规戒律森严、满屋子封建气息的祖屋。张玉麟一贯淡漠钱财，嗜好文娱。但听家族成员“数落”四弟，他觉得张玉良做事太过分，尤其是对待违迁的二嫂崔秀英，其做法令人发指。

张玉麟受此刺激，于1979年3月25日，突发心脏病去逝。张家第二代，唯剩张玉良。

迫迁起于1979年2月10日，张玉良指示张兴业堂在祖屋各层贴出告示，所有住客必须在限期内迁出。崔秀英即表示抗议，声明不迁，并叫来表姐李笑、同学欧瑞仪伴她同守居室。张玉良在幕后指挥，令张兴业堂的员工把水电、煤气、电话线截断，砸烂崔秀英居室的门窗，并派警卫看守，只准出不准进。崔氏3人无饮水食物，只能用绳把子女送来的给养吊上来。

张玉良见崔氏“负隅顽抗”，指使人在屋外安上栏杆，使崔氏的绳钩够不着。崔秀英被迫撤离，急电向在英国度假的女婿罗德丞求救。

崔秀英向法庭申请禁止令。经法庭调解，张兴业堂同意在原址兴建物业后，让崔秀英居住1500平方英尺（约140M<sup>2</sup>）的单位，另有附加条件。这意味着，崔秀英将得不到张兴业堂公司的“补偿”。

## 对簿公堂

“豪门恩怨”并未就此结束，崔秀英继续就家族财产分配问题诉诸法庭，希望讨个公正的说法。

港九沸沸扬扬，传媒追踪报道这宗家族官司。张玉良先下手为强，委托香港大律师行，聘请10多位御用大律师。按照规定，某家律师行接受了诉讼一方的委托，就不得接受另一方的委托。

幸亏崔秀英女婿罗德丞拥有一间律师行，由其出面，聘请列显伦、邬玛士及麦当奴三位大律师做崔秀英的代理人。崔秀英的律师在港府公司注册处查册，张玉良一方采取紧急行动，控股公司一家接一家注册，速度比查册还快，到开庭时，注册公司已逾百家，全部为张玉良幕后所控。这表

明，家族财产实际上已暗归到张玉良私人名下。

1981年4月28日，张祝珊家族财产纠纷诉讼正式开庭。

原诉人崔秀英的入禀状长达95页。原诉人指出：1953年其夫张玉麒逝世时，他名下的两个保险箱存有1160两黄金及有价票据（注：张玉麒在进入家族公司前，曾长期在外读书工作）。崔秀英把它当作家族资产交给家族。原诉人还指出，从1962年起，张玉良已控制了家族大部分物业。

入禀状要求：

一、张玉麒逝世时，名下的遗产应列为其家人所有。

二、张玉良及其代理人公司所待有的所有资产，都应列为家族所有。

三、家族公司拥有的财产不应只属于张家部分人，而应属于张家所有成员。

四、张家所有资产应由四房人平均分配。

五、要求与讼人兼付堂费。

与讼人律师对原诉人的入禀状予以反驳。从律师阵营上讲，与讼一方远远占上风；但原诉一方的律师，认为公理在原诉人一方。公堂唇枪舌剑，传媒推波助澜，公众争睹为快。舆论普遍认为，崔秀英赢这场官司的呼声最高。法律界人士亦认为原诉胜诉已成定局。

主审这宗诉讼案的，是声名赫赫的英籍法官柏嘉。柏嘉最后以禀状指控混乱及错综复杂为理由，推翻原诉人所有的申请。

崔秀英败诉，并且要承担高昂的诉讼费。

全港哗然，倾向崔秀英的人们如被猛击一掌，膛目结舌，继而人们忿忿不平，指责裁判不公。法律界的人士均感到愕然，他们认为原诉人的委托律师所搜集的证据，足以证明张家每位成员都应享有家族财富的权利。素以公正而著称的港英法律遭致严重的玷污。

张玉良胜诉后，邀请所有的受聘律师，上他的金枝玉叶号豪华游艇赴宴庆贺。传闻，害怕后院起火的张玉良，私下给数千万港元安置背景深厚的三嫂谭爱莲。

崔秀英败诉欲哭无泪。诉讼所花的800万港元，全由女婿罗德丞掏腰包。

何文翔先生在一篇文章中称：“柏嘉处理张氏家族案件的手法，在法律界曾引起争议。其后柏嘉在处理佳宁案时，其办案能力备受各方面的抨击，柏嘉以罪名重复为理由，判决包括陈松青等六名被告人无罪（详见第六十八章），当庭释放，其后两名被告更获赔偿3600万元诉讼费，舆论哗然。”

列显伦在《香港法律季刊》发表一篇社评，认为柏嘉处理佳宁案的手法，令人怀疑他是否适合当上诉按察司。柏嘉如此判案，有损香港声誉，理当引咎辞职。

香港法律界及传媒纷纷指责柏嘉，1988年3月16日，港府宣布，已接受柏嘉辞职。

## 旧事重提

崔秀英输了官司后，曾长期隐居美国，住于静思精舍，成日研究佛经，吃素念经，偶尔去看望居美的幼子及儿媳。

1990年，崔秀英回港，表示不愿回首往事。在记者的殷切要求下，她谈了她嫁予张家的经过，以及家财纠纷的前因后果。现摘录几段与诉讼有

关的话。

“我过门时，夫家不很有钱，那时，老爷已死去10多年，玉麒返回家族料理生意。结婚后我每天都要上班，为家族生意尽一点绵力。那时，我日间在广州太平路利来药行上班，晚上则在张锦记的店子计数，每天工作16小时，一年难得有两三天休息，更遑论每星期有一天假期。张家的兄弟及妯娌，每人都有自己的工作岗位，各尽所能，各取所需，都没有私产，赚的钱都是公家所有。就这样，我们累积得来的金钱用来反复投资，家族的财富才像雪球般愈滚愈大。”

“张家可以说是勤俭起家，财富是家族每个人血汗点滴累积而成，我嫁入张家后直至1979打官司时，30多年间平日只是上班、下班，连电影也没去看过一场。在广州旧铺工作时，情况更惨，我可以换的衫只有两件，每日轮流洗换，生了孩子，不足3天，便又返回工作岗位，甚至在医院床上，还要替公司计数。不过，我们各人都甘之如饴，从来没有怨言。”

当问到家族财产，崔秀英说：“我的大状师在10年前查得资料显示，张玉良当时所持的资产达50至70亿元，现在而言，乘二也只是保守的估计。我奶奶在1977年逝世时，临死也以为张家很穷，因为有人告诉她，很多生意都亏了本，实际上奶奶死时，张家的财产也有数十亿元。”

当问到为什么不申请法律援助，要求协助解决双方的家族财产纠纷时，崔秀英说：“初时的确有这么一个念头，但后来想通了钱财是身外之物的道理，也就打消了这个想法……柏嘉因为审讯佳宁案处理不当，被法律界的人士抨击，引咎辞职，我的律师朋友纷纷劝我再打一场官司，但我总想息事宁人，反正人生之路已走了一大半，争得到也享受不了多少！不过，有时心里想到何谓公理与正义时，总有点快然，毕竟，我还是一个普通的凡人。”

崔秀英的四个子女，全部留学美国，学有成就，或留美执业，或回港发展。相比钱财，这才是她的最大安慰。

张玉良赢得官司后，长期隐居，回避与公众见面。

1985年除夕，他将所持会德丰股票转予包玉刚，获利数亿港元，又一次轰动传媒。

1989年开春，他出售大批物业，套现16亿港元。数月后，北京风波发生，香港物业大跌，张玉良似先知先觉，再次轰动传媒。

张玉良大抛物业，走资澳洲，在澳洲大举投资，还准备举家移民。他的走资与他人的走资不同，别人走资是出于政治因素，而张玉良家的大淡出——

有人认为与家族财产纠纷有关，他会不会觉得“有愧”呢？

他远去澳洲，至少舆论不会像香港传媒这样，忿忿不平重提那宗似不太光彩的家族财产纠纷案。

在香港工业界，安子介是一位具有开创作用的人物。图为安子介（左）与新华社香港分社社长周南（右）交谈。



