

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 鲨胆大亨

——郑裕彤传



## 楔子

郑裕彤是香港超级巨富。郑氏集“珠宝大王”、“地产大鳄”、“酒店巨子”、“鲨胆大亨”于一身。

如果郑氏无缘成为老板的女婿，他或许无缘成为超级巨富；如果他不靠自身的努力，肯定就不会有今日之成就。

1943年，金铺伙计郑裕彤有幸娶老板周至元的爱女为妻，人们称郑氏为“乘龙快婿”。乘龙快婿自奋蹄，在郑氏的主持下，周大福金行在同业中脱颖而出，称霸称雄，金饰销量居同业的首位；全港每年进口的钻石，周大福就占有三成；金铺珠宝行老板有成千上万之多，唯郑裕彤雄踞“珠宝大王”宝座。

然而，郑裕彤并不满足在珠宝业的成就，从50年代就涉足地产。1970年，郑氏成立新世界发展公司，风头之劲，可与地产巨头李嘉诚、郭得胜、李兆基、胡应湘等相伯仲。郑氏被香港传媒谚之为“好大喜功”，他兴建的新世界中心和香港会展中心，在高楼大厦林立的港埠以气势宏伟、别具一格而名声鹊起，在20世纪香港建筑史上留下灿烂的一笔。

郑氏还热衷酒店业，他兴建、收购、管理的酒店有百余家之多，形成一个环球酒店王国。他一手兴建并经营的丽晶酒店，与半岛、文华、香格里拉并列列为香港名酒店中的“四大天王”。郑氏从而赢得“酒店巨子”之称号。

80年代末，郑裕彤又萌生“传媒大王”的宏志，他与林百欣联手收购亚洲电视股权。郑氏入主亚视，担任亚视董事局主席，聘请周梁淑怡为行政总裁。从此，香港传媒烽烟四起，亚楔子视、无线大火拼，打破了无线绝对霸主的地位。

郑氏在业界有“鲨胆彤”之称，是赫赫有名的商界猛人。郑氏大胆而不鲁莽，激进而不冒进。他触过礁，搁过浅，几经惊涛骇浪，最终又驶向希望的彼岸。

郑氏之鲨胆，莫过于与赌王何鸿燊跑到德黑兰开赌。伊朗风云突变，跑马场被冲个稀巴烂，5000万美元投资，犹如肉包子打狗有去无回。郑氏“赌心不死”，又携巨资飘洋过海去开赌。

郑氏之鲨胆，莫过于到中国内地大举投资。时值1989年北京风波，郑氏逆风而动，在内地的投资达百亿之巨，并且大多是公路、桥梁、电厂等长线基本建设项目。郑氏如此“冒险”，连局外人都捏一把汗。

郑氏之鲨胆，莫过于他卸去总裁的重任，由大公子郑家纯克绍箕裘。殊不知，儿子比鲨胆彤还要鲨胆，数十亿大把投下去，把集团拖下财政泥淖。郑氏这才重操宝刀，披挂上阵，力挽狂澜。

郑裕彤在圈内，以心直口快而著称。他不讳言在高尔夫球场“豪赌”，输赢达千万之巨，引致全港哗然；他亦不忌名声是否“清白”，数次投资赌业，如一个执迷不悟的赌徒。他有一套逻辑：经商说到底是赌博。

人们未必都苟同郑氏的逻辑，但不得不承认郑氏的坦诚。

也许，一个人若不是富豪，在香港这个地方就不会这么令人关注。那么，郑氏身家究竟几何？

据最近公布的资料，1995年香港华人超级富豪排行金榜，郑裕彤以290亿港元资产居第3位。

——真不愧为鲨胆大亨！



## 《香港超人——李嘉诚传》

分别由广州出版社和香港名流出版社同时在内地和香港出版

李嘉诚，香港超人。

既是超人，必有超人之处。

1957年，他最早在香港推出塑胶花，赢得了塑胶花大王的美称。1958年，他涉足地产。1972年将长江实业上市，市值仅1.57亿港元。如今，长江系集团市值3250亿港元，占全港上市公司总市值的13.7%，为全港第一大家族性财团。

他推出的黄埔花园，是当时世界最大的私人屋村，其后又相继推出大型屋村，遂有屋村大王的称号。

他力战英资，收购香港大洋行和记黄埔，成为香港洋行首任华人大班。接着，他又折下首席洋行怕和一翼——港灯集团。两次特大战役，竟做到兵不血刃，游刃有余。他被人们视为时代英雄。

他在1986年首次登上香港首席财阀宝座，1988年，又被美国《财富》杂志评选为世界华人首富。他连续6年荣膺世界华人首富，香港首席财阀的地位迄今稳如泰山。

是命运之神特别眷恋他，还是得祖辈之荫泽？

他少年命途多舛，为避战乱随家逃港寄人篱下。父亲病故，13岁的他就辍学肩负起全家生活重担。他白手起家，艰苦创业，遂成巨富，靠的是超人的毅力、超人的勤奋、超人的眼光、超人的智慧。

逆境中成大器，愈显超人不凡！

成大器的李嘉诚，富贵不忘家国，独资捐建汕头大学，他的善举和盛誉，不仅在香港家喻户晓，亦蜚声中国内地。

超人又有普通人的情感情愫情操。当他还是贫寒之士时，一位出身名门、留学东洋的闺秀，深深爱上他。其间多波折，有情人终成眷属。

超人是年轻一代崇拜的偶像，亦有一神奇才女，为超人魅力所倾倒，竟一掷万金刊登“求爱”广告，堪称全世界最贵的情书。

超人一生彪炳，丰富多彩，是传媒之焦点。

## 冷夏著《一代商圣——霍英东传》内地香港台湾隆重推出

冷夏新著《一代商圣——霍英东传》即将由内地、香港、台湾同时出版。全书 40 多万字，洋洋洒洒、气势磅礴。史诗式传记作品，写尽霍英东的传奇一生，展现香港 20 世纪的风云变幻和光辉岁月。

霍英东朝鲜战争“走私”的详实内幕  
香港当局几十年对霍英东政治歧视和迫害的详情  
霍英东几十年小心做人处世的因由  
澳门赌业错综复杂的内情  
霍英东与“赌王”何鸿燊的恩怨矛盾  
霍英东如何处理与中、英双方的关系

以上种种，书中均有详尽的披露和精辟的分析。

“……材料一定要真实，哪怕有一两成内容是假的，也要不得，因为别人不知道多少是真，多少是假，造成真假难分。历史，别人怎样看是另一回事，但事实一定要准确。有些事实，无人知；有人知的，但亦无人写，比如澳门娱乐公司的事，当然这并不是好事，但亦不是坏到什么程度。以前写我的一些文章，很多不经我看过，写得不是很真实。其实，赞我、骂我都好，关键是要有事实根据……”

“一些事情，我从来不想回避，朝鲜战争也好，澳门赌业也好，很多事，外面写的并不真实。”

“很多人来写我，我都回绝了。写来写去都是东沙岛、朝鲜战争、卖楼花，不过如此。没有一个人真真正正明白我的经历，到现在为止。……始终我觉得应该有一本回忆录。自传之类的书，并非想出版，只是留下一些史实，哪怕是留给自己的家人也好……”

“……到了这个年龄，也应该对历史有个交代，对自己有个交代；况且，再过一两年，一些已过去多年的事情可能也记不起了。”

“假如人生满分是 100 分，我给自己的打分哪止 100 分？我敢说，我从来没有负过任何人！但所有与我合作过的人，都有负于我！”

——霍英东 选自《一代商圣——霍英东传》

“以前写《一代赌王——何鸿燊传》、《文坛侠圣——金庸传》、《世界船王——包玉刚传》，合共不用一年时间，但写《一代商圣——霍英东传》，我所花时间几近两年，其中光是采访霍英东及其相关人物 30 多人，就用了一年时间，几乎放下所有的工作。付出那么多时间和精力，只是希望写出一部自己满意的作品……”

“于我而言，写人物传记，不存在为谁歌功颂德、树碑立传的问题。通过一个人的一生，去探寻一个地方岁月的变迁，是我写传记的初衷。正因为注重史实，故我从来认为传记作品不是‘文学’，而是‘历史’……”

“这本《一代商圣——霍英东传》，除了写霍英东，也涉及到很多人。我在书中没有回避任何问题。至于会否得罪一些人，这并不是我所考虑的问题，我所想的只是怎样如实地展现历史的真相。”

## ——冷夏

本书内地版由广州出版社独家出版，购买时务请认明版本！

鲨胆大亨

## 第一章 指腹为婚 时局动乱走澳门

70年前的一天，广州一家绸缎庄两个伙计的妻子同时有喜，两个伙计便“指腹为婚”。

不久，郑家生下儿子，取名裕彤；周家生的是女儿，名为翠英。周家后去澳门发展，开了一家周大福金铺。日军侵华，战火纷飞，年仅15岁的郑裕彤投奔澳门，开始了学徒生涯。

逆流而上，可以说是郑裕彤的经商作风。

1925年8月26日，郑裕彤出生于广东省顺德县的一户贫寒家庭。其父郑敬治，是广州绸缎庄的一名伙计。

店伙计中，有一个名叫周至元的大伙计，稍长郑敬治几岁。两人情如手足，患难成至交。如今周氏郑氏早已作古，郑裕彤发大达后，竟无人考证出绸缎庄的商号。人们只能推测，这是一间在广州名不见经传的小绸缎庄。

隆冬的一日，绸缎庄打烊后天已漆黑。周至元、郑敬治破例“奢侈”一番，去附近的茶楼喝晚茶。路灯昏暗，夜气带着一股瑟瑟的寒意，兄弟俩心中却揣着一股暖意——他们的妻子几乎是同时“有喜”。“不求家财万贯，只求人丁兴旺”，贫苦人家常以这样的话聊以自慰。

他们先一人要了一碗九江米酒。酒酣耳热，周至元道：“阿治，我们两家内人差不多同时有喜，看来是老天的安排。如果我们一个生的是仔，一个是女，我们就结为亲家。”

郑敬治高兴地道，“一言为定。儿女联姻，我们两个，不管谁发达、谁落魄，永远还是亲家。”

周至元道：“阿治，兄弟间不说外人话，我们两个都会威水（得意、威风），两家内人同时有喜，这就是好兆头。”

郑裕彤未出世，婚姻大事就定了下来。在今日看来，“指腹为婚”确有几分荒诞不经。而对郑裕彤来说，他一生的情感与事业，都与他的婚姻息息相关。如果没有这门亲事，或许就不会有身为香港超级巨富的郑裕彤。

盛夏，郑敬治在顺德老家的妻子生的是仔，取名裕彤。不久，周至元妻子生下个女儿，取名翠英。

两家相继报喜之后，周氏、郑氏兴高采烈去食档痛饮一番。这门亲事正式确定下来。

几年之后，周至元举家迁往澳门，与另一位周姓朋友在那里开了一家金铺。金铺不比食档及杂货店，是一门投资额较大的生意。周氏如何赚得合伙开业的第一桶金？民间有不少传说，其中颇信服于人的，是他“炒市面”。

所谓炒市面，即到市场炒金炒银炒货币。20年代末，广州有华资银行16家、银号477家，至于经营金银首饰为主的金铺不知凡几。大有大炒，小有小炒。大炒即银行银号金铺，小“炒”即无店无号的散户。广州是华南最大的通商口岸，各国各地商贾云集，市面货币芜杂。各取所需，此涨彼落，给炒客提供了赚钱之机。

周至元目光锐利，进退神速，颇有斩获，见好就收。炒市面犹如今日炒股，“一夜暴富，一朝破产”司空见惯。周至元是一名福将，在他之前有何添、何善衡，之后有冯景禧、李兆基等，都曾涉足炒市面，也都成为香港的一代商界巨子（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）。



从周至元一生的事业来看，炒市面只是他的原始资本积累，而非他心目中的“正途”。也正是因为炒市面，他与广州的金铺交往频繁，由此而熟悉金铺的经营，并起念经营金铺。

他在澳门开的金铺名叫“周大福”。

从30年代至今的半个世纪，港澳出现的金铺有几万家之多。真正成气候的金铺，寥寥无几。是郑裕彤鼎助岳丈将周大福金铺打理得风生水起，在同业中脱颖而出。周大福家喻户晓，在今日香港，不知道周大福，就像不知金银珠宝为何物。

30年代中期，周至元已是殷实的商家，周大福在澳门同业中颇有名气。

相比之下，郑敬诒的境况就大不如兄长周至元。郑敬诒也曾炒市面，斩获菲薄，不过他深知做伙计永无出头之日的常理，若想出人头地，非得自己做老板不可。周至元赴澳发展后，郑敬诒遂辞工离开绸缎庄，回了顺德老家。

顺德籍商人遍布穗港澳及东南亚，顺德却不是繁华的商埠。郑敬诒开了一家小店，家小业小，聊以维生。

顺德澳门都在珠江三角洲西部，两地相去不远，郑家与周家常来常往，并未因两家贫富悬殊，而疏远了兄弟情义。

郑敬诒郁郁不得志，便把希望寄予儿子身上，省吃俭用送儿子上当地的小学。郑裕彤不是求学仕进的料子，未显示出特别的聪颖之处。顺德人有从小外出做工经商的传统，在外的文盲殷商比比皆是。这不是郑敬诒所希冀的，他期望的是，儿子走求学之路，干一番大事业。

“七·七芦沟桥事变”后，中国东部大片国土沦陷于日军的铁蹄下。

1938年10月，日军在惠阳县澳头登陆，向广州进犯，21日攻陷广州。数月之内，广州百万市民逃出城区，有的逃回老家，有的去香港澳门。

不到10天功夫，逃往澳门避难的人口猛增5万以上，香港《星岛日报》驻澳门记者称：“其热闹情形，大非往昔可比。”

日军攻陷广州后，派出飞机对珠江三角洲的兵营及军事交通设施狂轰滥炸。

1940年初，日军攻占了中山县石岐，整个珠江三角洲西部落入日军的魔爪之下。

这一年，郑裕彤刚好小学毕业，战火纷飞，连性命都难保，遑论继续学业。郑敬诒去了一趟澳门，征得周至元的同意，决定将儿子送到周大福金铺做学徒。周至元要郑敬诒一家来澳门避难，郑敬诒谢绝了兄长的一番好意。

难民如潮水一般从水陆通道涌向澳门。葡国政府“管辖”的澳门，的确是广东人心目中“理想”的避难所。然而，澳门只是富人的避难所，而绝非穷人的栖身地。人口激增，房租高腾，涨幅高达100%，食品蔬菜等涨幅之大更是令人不敢问津。

这便是郑敬诒未举家来澳门避难的根本原因。

1940年7月，郑敬诒带儿子投奔儿子未来的岳丈周至元。郑敬诒未告诉儿子“指腹为婚”一事，他担心儿子以“郎婿”自居，自以为身份特殊，而不求上进。

同是这一年，李嘉诚（请参阅广州出版社出版、陈美华著《香港超人——李嘉诚传》）随父亲逃离粤东潮州老家，投靠香港的舅父庄静庵。他们都有一番打工学艺的艰苦历程，他们后来都成为香港的商界翘楚，并且是“老

友鬼鬼”（老朋友）。

澳门的繁华非顺德所能比拟，张晓辉先生在《澳门日报》发表过一篇关于抗战初期澳门经济的文章，文章说：

“战时澳门商业繁盛，特别是金铺银业畸型发展，进入所谓‘黄金时代’。市面通货为白银，广东省双毫；生意场中交易，亦多是白银本位。自广州沦陷后，十三行之银业，不少迁澳营生，大银号、小找换，遍布于街市，生意异常发达。进内地者，将港纸兑大洋或毫券；在澳门者，将大洋毫券换白银，店铺内熙熙攘攘。此外，金铺也星罗棋布，难民在‘手头拮据’之秋，也纷纷将所携金饰换为白银，以维持生活，故金铺生意亦可观。”

周大福金铺业余也兼做货币兑换，这必须由专才打理，必须谙知货币浮动行情、会计数换算、能鉴别金银成色。周至元认为，兑换业务不可能长久鼎盛，只有经营好金银首饰才是终身受益的营生。尽管当时炒市面风气极盛，周大福只恪守兑换，而绝不倾资炒市面，以免一棋错步，全军尽墨。

周大福的重点始终固守在首饰制售上。周至元掌管全盘并主持店铺，另一位周姓老板负责工场。郑裕彤在金铺做学徒，从杂役干起。

## 第二章 荣升掌管 乘龙快婿自奋蹄

郑裕彤勤勤恳恳，却又鲨胆包天，未经老板同意就跑去逛街睇铺。周至元欲“兴师问罪”，最后还是表扬了他。郑氏学徒未满3年，就被推升为金铺掌管。

18岁那年，与老板的千金周翠英圆房，正式成为东家女婿。人们说他是“乘龙快婿”。郑氏如此幸运，仅仅得助于“指腹为婚”吗？

### 香港商界名流名言录

长江实业集团主席李嘉诚

运气只是一个小因素，个人的努力才是创办事业的最基本条件。

祥华集团主席余锦基

在德国当两年漂染学徒，得到的最大收益并不是漂染技术，也不是能讲德语和学到做生意的知识，而是掌握到做人的学问。我学到的，是知道怎样去接受别人的思想、想法。

有荣公司董事长霍英东

除了勤俭，还要靠做点生意才能致富，不过，那要冒点风险，掌握其投机性以及要看投资眼光是否独到。其实，做生意是没有捷径可走的，我时常告诉儿子们，做生意是真的实实际际去做，这些都不是学校课本上可以学得到的。

其实，行行出状元，公务员也可以有他安分的工作和稳定的生活，只是看自己在哪方面有所专长。在理论上，很难讲谁是天生做生意的料子，只不过，有些生意是比较容易致富。

中华电力集团主席嘉道理

运气是重要的，更重要的是精心策划及管理。

邵氏兄弟制片公司主席邵逸夫

要成功，当然要努力苦干，重要的是对自己的工作有兴趣。运气亦重要，不过运气很难解释。

郑裕彤不满15岁，就开始了学徒生涯。

初来周大福金铺，郑裕彤未受到岳丈周至元任何特别关照。他从杂役干起，每日早早就要赶到金铺，扫地、抹灰、倒痰盂、洗厕所。等弄停当，大伙计才姗姗来迟，开铺门做生意。

客户进进出出，伙计小心翼翼、笑容可掬侍奉。郑裕彤做大伙计的下手，还兼做跑街，替帐房送帐单票据，店铺卖光存货，他又得跑工场货仓取货。

郑裕彤一丝不苟，不敢懈怠。他明白，他实际上已得到周伯很大的关照。广东很多地方被东洋鬼佬霸占，每天都有好多难民来店找工。金铺是特殊行业，对没有人担保的“非可靠工人”，绝不敢录用。周伯老家亦有同乡来找工，周伯爱莫能助，施舍一些散毫（零用钱）或食米，奉劝他们去香港，那地方较小小的澳门地盘更大、人更多，富翁遍地，工厂云集，连上海的阔佬

都纷纷在香港开工厂、设商行。

周至元这般说，一是出于无奈，二也是出自真心，当时的状况确实如此。

每日开往香港的班船，艘艘都是满员。大部分乘客是粤西的难民，见澳门难以栖身，便辗转香港。那时澳门成了粤西难民的中转站。

郑裕彤深知这份工作来之不易，倍加勤力。

1941年12月8日，日本海军航空兵偷袭美国太平洋海军基地珍珠港。美英对日宣战，太平洋战争爆发。同日上午8时30分，日军飞机入侵香港，数分钟之间，九龙启德机场的英国战机被炸成一片残骸。随后，日本陆军占领新界，并向香港政治经济中心港岛发起进攻。

12月25日，港督杨慕琦向日军投降，香港沦陷。

从日军侵略香港之初，大批香港难民自海路航抵弹丸之地澳门。

日军长驱南下，侵占了东南亚的大片土地。以华侨为主的东南亚难民潮水般地涌向澳门。

二战期间，葡萄牙政府奉行中立。葡国及葡国的海外殖民地，成为战争难民的临时庇护所。广州沦陷前，澳门的人口才20多万；太平洋战争爆发后，人口激增到50多万。澳门偏安一隅，然而，澳门之偏安，仅仅是未燃战火。澳门通货膨胀，大闹房荒、米荒、柴荒、菜荒，要在澳门“安生”，委实不易。

那一时期，有不少日后成为超级富豪的香港人在澳门避难，如何善衡、何添、梁基浩、何鸿燊等。成为香港商界名人的郑裕彤与他们结成好友，或合伙做生意。不过当时，郑裕彤与他们毫无交往。何善衡、何添要长郑氏一辈，皆是大银号恒生的股东；梁基浩当时是澳门炙手可热的人物，出任澳府贸易局局长；何鸿燊那时未涉赌业，他是香港华人领袖何东爵士的侄孙，出身香港名校，时为澳门联昌洋行高级职员，后来又与友人合开大美洋行（请参阅冷夏著《一代赌王——何鸿燊传》）。

那时，郑裕彤仅仅是一间老式金铺的小伙计，若未发达，扯这些富豪衫尾都不够格。郑氏还不敢有出人头地的奢望，他只想老老实实把这份工做好，不辜负老板周伯的“不弃之恩”。

一日，周至元派郑裕彤去码头接一位来自香港的亲戚。码头热闹非凡，不时有海船自香港东南亚等地航抵澳门。一位南洋侨商上码头后，向人打听上哪儿兑换港币（澳门流通港币）。郑裕彤灵机一动，即趋前搭讪，说周大福金铺可兑换，价格（兑换率）最公道。

郑裕彤把这位侨商带进周大福，又赶回码头接香港来的东家亲戚。

郑裕彤这一“创举”得到周至元的肯定。他怕郑裕彤滋生骄傲，故未当面表扬，而是派郑裕彤去码头拉客。

拉客是训练一个人胆量与交际能力的最好手段。成为富豪的郑裕彤，出席公众场合、接受记者采访不知凡几，至今仍改不脱浓重的顺德口音，谈吐“夹缠不清”，甚至有语病。郑裕彤拉客，既胆怯，又笨嘴笨舌，不过这样反倒成为他的优点，给人诚实可靠的印象——外来难民人地生疏，最怕被人坑蒙拐骗。

郑裕彤把胆量练大了，表达能力却不见长进。他学会了观察人，凭一种直觉，便知哪类船客急需将金银兑换成“散纸”使用。但他却说不上一个“道道”来。郑裕彤“逮”住的船客，八九不离十需要兑换，他又八九不离十将

“逮”准的船客“逮”回周大福。

周至元打心里认准阿彤是个“叻仔”（有出息的后生）。为继续考验未来的女婿，周至元仍未当面夸奖郑裕彤，更未向他提及“指腹为婚”的亲事。

郑敬诒从顺德老家赶来澳门看望老友及儿子。周至元设家宴为老友洗尘，破例把郑裕彤叫来作陪。席间，周至元有意提起两位好友在广州“指腹为婚”的旧事。显然，这话是说予郑裕彤听的。

郑裕彤既感到幸福，又未显示出特别的兴奋。在此之前，郑裕彤曾听另一位周姓老板与老伙计说起“指腹为婚”的事。不过，此话由周至元亲口道破，表明他认了郑裕彤这个女婿。

周至元仍未给未来的女婿特别照顾。郑裕彤和其他伙计住一块，唯一特殊的是，周至元隔些日子便叫阿彤上他家走动。那时盛行早婚，周翠英与郑裕彤同年，已进入谈婚论嫁的年龄。他们交往很“规矩”，仅限于眉目传情。翠英打心里喜欢上了老实勤勉的阿彤。

难民高潮持续了半年多，其后仍有难民逃澳，但不似往昔热闹。

周大福金铺业务扩展，招聘了一个小伙计，替代了郑裕彤做杂役。周至元没让阿彤继续上码头拉客，而是让他正式回店铺学师。

郑裕彤勤奋好学，很快掌握了坐店接客的要领。周至元忍不住当面夸起阿彤来。

谁知，郑裕彤一反常态，一连几天迟迟才赶到店铺。最晚的一天，其他伙计做了半天生意，郑裕彤还不见人影。有伙计不满地说道：“这般鲨胆，到底是老板的女婿哦！”

店铺掌管向东家汇报，周至元怫然不悦。郑裕彤又未赶来上班，周至元就坐在店里等着质问。

此时，郑裕彤正在一家金铺做睬（看）客，沉溺其中而不能自拔。

原来，抗战时期的澳门，不仅是难民的庇护所，还是富人的销金窝。这里原就有亚洲最大的赌场，中西赌式应有尽有，大豪客在赌场一掷千金。广州香港沦陷后，有不少金铺移地澳门开业，金铺林立，各式各样的珠宝饰品琳琅满目令人眼花缭乱。上金铺者，大都是富豪阔太，亦有少数做黄金梦过瘾的睇客。

郑裕彤原无意做睇客。一日上班，他路过一家赶早开店的金铺，不禁为金铺的门面及陈列吸引住。郑裕彤身不由己进店睇铺，发现了好些款式别具一格的饰品，不禁流连忘返。看郑裕彤的模样都不像买家，但伙计不放过一切上门的客人，热情地向他推荐饰品。郑裕彤把饰品拿在手中端详，爱不释手。

这之后，郑裕彤每天上班前都要睇铺，每天都有收获。他准备在适当的时机，向周伯谈他的设想。

这一天，郑裕彤睇过铺，急匆匆赶回周大福，看到周至元满脸不快。周至元质问他每日姗姗来迟的原因。郑裕彤始知犯了大错，战战兢兢说出原委。

“你早该跟我打句招呼。”周至元一句“责备”的话，释解了郑裕彤的惊惶疑虑。

周至元入行较晚，周大福还仅是一间经营状况良好，但在市场名气不大的金铺。周至元深知周大福与那些老字号尚有距离。还有一些广州或香港人来开的金铺，入市虽晚，却能以全新的面目与老字号平分秋色。周至元鉴于自己的特殊身份，他不便“明目张胆”去外人开的金号睇铺。同业竞争激烈，

互为提防，最忌外家业主“偷师”。

周至元能堂堂正正睇铺的金铺，仅“周生生”等几家。周大福、周生生被同业称作“二周”，关系之密切，可见一斑。周生生金铺的老板叫周方普，他与周至元还是同宗堂兄弟。二周那时常聚一起切磋生意门道，不管哪家“发明”新款式，利益由两家共沾。

周生生金铺与周大福近在咫尺，两店的东家常来常往，伙计也常聚一块玩。最早泄漏郑裕彤父亲与周伯“指腹为婚”的，是周生生的人，大伙计还直呼阿彤是周家的“乘龙快婿”。周大福的伙计不敢在店里这样呼叫他，只是背后议论，话语中带有艳羡。

周至元知悉阿彤迟到的原因后，越发觉得女婿是块做生意的料子。周至元给阿彤一项“特权”，只要店铺生意较闲，就可行街睇铺。

睇铺看似轻松，其实绝不轻松，要睇出人家经营的道道，还要把款式牢牢记在心上。郑裕彤每每睇铺都有斩获，受益匪浅。他把睇铺心得讲给周至元听，并提出一些可资改进的方案，还与金饰师傅共同研制新款式。

二周金铺，渐渐在同业中创出一些名声。

学徒3年，期满才转为正式店员。郑裕彤捻熟金铺的全盘业务，3年未滿就荣升为金铺掌管，负责铺面的日常经营。

郑裕彤破例擢升，首先得助于他是老板的未来女婿。但如果不是他忠诚勤奋，能干肯干，周至元绝不会将这副重担交给他担当。

18岁那年，郑裕彤与周翠英洞房花烛，结为连理。其后，周翠英为郑裕彤生下两个儿子：郑家纯与郑家成。

好些年后，朋友与郑裕彤开玩笑：“这个‘指腹为婚’是不是包办婚姻？”郑裕彤笑道：“他们是有过这样的意思，但也要我们两厢情愿才行啊！”至于如何两厢情愿，他又笑道：“互相追求不就成了！”

香港报刊的好些篇文章提到：郑氏所说的互相追求，实际上是他的忠诚肯于赢得老板千金之芳心。像郑氏周氏这样的传统中国人家，郑裕彤与周翠英绝不可能像现代男女的拍拖（恋爱），那么情意缠绵、丰富多彩。

1977年，郑裕彤接受记者专访时说道：“所谓事无幸运，幸运只不过有一两次，而不会永远存在的。所以‘勤’最重要，其次，‘诚’也不可以忽视……”

他的这段话，既是他事业获得巨大成功的“秘诀”，又是他与周翠英婚姻的最好诠释。

可在当时，很多人不是这样认为的，他们称郑裕彤为“乘龙快婿”，说他“在娘肚子里，就有好运在等着，他可以一生无忧。”

郑裕彤确实是乘龙快婿，但他日后所做出的一切，绝非“乘龙快婿”所能包容。

时间是无情的，时间又是极公正的。郑裕彤人生的旅程，只有靠他自己来走，同时，也只有让时间来检验。

郑裕彤爱打高尔夫球，他的球队友包括李嘉诚（图右）等人

### 第三章 移师香港 周大福再上台阶

1946年，郑裕彤受岳丈委派来香港开设分行，店址在极繁华的皇后大道中。周大福（香港）分行风生水起，风头之劲压过澳门的总行，香港遂成为周大福的大本营。周大福的老板告老退休，将股份折让给郑裕彤。郑裕彤入主周大福，大刀阔斧干起来，1960年将老式金行改为有限公司。

郑裕彤孝敬岳母是出了名的。有一次，郑裕彤送岳母进医院，他关心备至，以至于医院的员工都异口同声地说：“彤叔好好人的。”

1945年8月15日，日本天皇在东京宣布无条件投降。

战时旅居澳门的难民如退潮一般离开澳门，分流至广东、香港和东南亚。人走资撤，战时澳门的“非正常繁盛”，行将成为历史。

战时短短数年间，周大福金铺在两位周姓老板和郑裕彤等“家臣”的共同打理下，业务蒸蒸日上，实力大增，在同业中已颇有名气。难民打道回府，金铺仍兴旺过一段日子。在澳门赚了钱的商家，需将钞票换成金条金饰。战时各地货币混乱。唯有金货最可靠，就是一些纯粹避难的外地居民，也尽可能携带金条银元回老家。

可往后的岁月呢？赚钱的生意不可能永远这么火爆。

澳门虽然是周大福的创业基地，未来的形势发展，却迫使他们不得不定出澳门开设分行。日后澳门将会市景萧条，绝对容纳不了这么多金行。他们把开设分行的地方，缩小到广州香港两地，就周大福目前的财力，只能两者择一。

郑裕彤作为金铺掌管，又是周家女婿，也同岳丈与世伯一道商议抉择。

广州香港战时遭受严重破坏，百废待兴，进入战后恢复期。其中，香港恢复得很快，到年底，人口由战后的60万激增到100万，市景渐渐转为繁荣，自由贸易港的地位日益显著。然而，广州是周至元离家闯荡的老根据地，他与广州总有难舍之情，并且，广州昔日的繁盛与香港不分上下，人口及区域范围均超过香港。

周至元举棋不定，最后倾向于香港。他们都看好香港的低税制，二者相比，广州的苛捐杂税多如牛毛，令商家不堪重负。另外，港英政府治港的百余年来，除日治3年，政局不像内地这般动荡不安。做生意，就得图一个安定的环境。

周大福的老板，都是没多少文化的旧式商人。他们当时都未预料到，抗战胜利没平安多久，内地又烽火连天。

因国内战争，周大福到广州开设分行的计划束之高阁。周大福只在香港一地开设了分行，并且反次为主，成为周大福的大本营。

1946年6月，郑裕彤随岳丈周至元来港发展，周大福分行设在皇后大道中。铺位租赁后，周至元即回澳门总行，分行业务交郑裕彤与一位老臣子打理。

分行选址，显示出周至元独到的目光，皇后大道中在全港最繁华的中环，大银行、大商行林立，与皇后大道毗邻的是半山区和山顶区，住户非富即贵，称之为香港富人的天堂。铺位租金昂贵，但高企的租金后面是巨大的人流及高昂的消费水平。

铺位选得好，只能算成功了一半，另一半须管理者精心经营，这副重担落在郑裕彤两人肩上。放眼中环的商号，发达者有之，执笠（破产）者亦有之。

郑裕彤负责店铺经营及财务；另一位负责人跑外勤并兼管工场。

郑裕彤说服周至元，对分行进行豪华装修。他的理由是中环的所有公司及商号皆有一种富贵气派，周大福经营的金饰等昂贵货品，铺面至关重要，切不可小家子气。否则，豪客连睇门面的兴致都不会有。

郑裕彤几乎跑遍港九的金银珠宝行，集各家所长，推出一流的装修。

分行开张，经营渐上正轨。负责内部事务的郑裕彤总是坐不住，一天有半天时间呆在外面。那时，分行生意看好，营业额日涨月升。有人提出，我们已经做得很好，没有必要老跟在别人屁股后面转，把店铺里的事做好就够了。

还有人在背后说难听的话：“他是老板的女婿，是我们的少东家，香港是十里洋场，少东家正好借睇铺，游哉悠哉。”

种种议论汇报到周至元那里，周至元不予理睬。他信任郑裕彤，每次与阿彤见面，阿彤总有新的想法。

1994年，郑裕彤接受《资本》杂志访问时回忆道：

“记得战后，我来到香港，在周大福金行负责内部事务的工作，我每天总是只得5小时留在铺内。别人都说我躲懒，其实我只是奇怪邻店子的生意这么好，借意去闲聊一两句，看看他们有何突出之处，为什么他们的生意总是比我们的好。至于生意不好的店铺，我也会去观察，探问一下，看看他们为何门前冷落。”

郑裕彤渐渐成为分行的实际主持人，“将在外，军令有所不受”，分行的重大事务，基本由郑氏一人抉择。郑氏如此受器重，并且“胆大妄为”，原因不言而喻：他是老板的女婿，更重要的他是个“标青”（出色）的经营者。

只有像郑裕彤这样的经营者才知忙碌的滋味，在澳门，有人说他偷懒；到香港，又有人这样说。郑裕彤对那段忙碌的日子记忆犹新，他继续回忆道：

“那时候，我一早起来，直至晚上十一二点钟才收工。和平之后，生意转好，但资金周转并不充裕，要整日‘度桥’（想办法），也要管理工场，甚至亲自说服工人晚上加班。”

初来香港，金源来自“香港金银贸易场”。异地购金，风险颇大。然而到1947年5月，香港实行黄金进出口管制。各银行金行，所需的金条来源受限，并且价格由官方垄断。

这样，分行所需的金条，不得不从黄金自由买卖的澳门购入。

澳门金商云集。泛美航空公司于次年4月恢复香港往返澳门的定期航班，投入营运的是美国赖特—马丁公司制造的双引擎水陆两用机，可以在水面降落。飞机载客23人，航程约20分钟，大受香港金商及赌客的欢迎。

1948年7月16日，澳门小姐号飞机自澳门返航香港。途中飞机失事，坠落大海，除一人生还者外，乘客及机组人员全部遇难。生还者正是4名劫机者之一，他们跟随一名携带数千两黄金的金商登机，飞机起飞后，案犯欲劫机往中山平塘机场，遭金商乘客反抗。案犯开枪恫吓，机师中弹，飞机失控坠海。

劫金引发的空难，震惊港澳。



购金携金，不可交伙计一手包揽。黄金是昂贵商品，又便于携带。分行所需的金条，要么由周至元带来，要么郑裕彤赴澳携带。空难发生后，郑裕彤包揽下携带黄金的任务，每次的数量减少，并且尽可能不坐飞机，最大限度减少风险。

幸好郑裕彤未出一次差错。若有闪失，资金本来就不充裕的周大福半年都难得恢复元气。

解放战争后期，国民党败局已定。国民党政府为支付日益浩大的军费开支，滥印金元券。金元券贬值，内地来的金商就从香港购买金条金饰，贩到内地倒卖。有钱人纷纷购金保值，内地金价一再炒高。

与此同时，大批的富人从水陆通道入港。他们有的是暂时居留香港；有的以香港作中转站，准备赴台湾或移居外国。他们携带的多是金银，需兑换成部分港市和外币急用。炒金热应运而生，风起云涌。在港的广东人、上海人竞相卷入炒金狂潮。

上海帮纷纷铩羽，广东帮大获全胜。何善衡主持恒生银号的炒金业务。相传，恒生银号炒金盈利至少有百万之巨（以市值计，相当今日的亿元以上）。

未闻周大福参与了炒金热。周至元是个保守的旧式商人，他深知炒市面风险极大。金铺是他毕生精力创建的基业，他不忍拿基业去冒这个风险。不过，周大福也从炒金狂潮中得利不浅，狂潮带旺了所有的银号金号。周大福开设金银货币兑换业务，赚取了不少佣金。

在人际关系这点上，郑裕彤来港后的最大收获，是结识了何善衡、何添。周大福及新世界两间公司的迅猛发展，恒生银行给予了大力资助。

郑裕彤在香港商界，以“鲨胆”而著称于世——他却从不卷入炒金热，一点也未显示出“鲨胆”之本色。可见，郑氏的“鲨胆”绝非鲁莽草率，他日后的行为，充分证实了这点。

1956年，郑裕彤来港发展已届10年。经过郑氏的锐意进取、苦心经营，周大福的规模扩大了许多，先后在九龙旅游区和铜锣湾商业区增设分行。

周至元由坐镇澳门总行改为坐镇香港，最早一间分行升格为总行。周至元只主持重大事务决策，日常经营全部交女婿打理。

这一年，周大福另一位周姓股东年事已高，便把所持的股份让予郑裕彤，颐享天年。岳丈周至元有3个儿子，没有一个愿意继承父业从事金银饰品生意。周至元也想把自己的股份转给郑裕彤。

郑裕彤心领了岳丈的一番好意，却执意不受岳丈的恩典，力劝岳丈保持股份。他说：“事情我来做，周大福是您老人家一手‘捱’出的，您保留股份，尽管坐吃红利，也好帮我们晚辈把把关。”

在女婿的奉劝下，周至元才没有将股份全部让出，只是慢慢淡出周大福的决策经营。周至元仙逝后，大部分股份转到郑裕彤名下，岳母承接了部分股份，随着周大福规模及盈利的逐年膨胀，岳母持有的股份要以亿元计算。

郑裕彤承接股份的资金，一部分是他多年克勤克俭积蓄下的现金；另一部分是赊欠分期付款。

郑裕彤由做上周家的女婿，进而“赢得”周家的股份。有人说周翠英是“旺夫相”，嫁得郑裕彤，郑氏便“青云直上”、“财源茂盛”。反观周家的人，没有一个出大名、发大财的。周大福名为姓“周”，实为姓“郑”。

还有一位相术大师，从郑裕彤的面相阐述他发达的玄机，刊文称道：

“在香港，经营珠宝生意的人不知凡几，但能真正脱颖而出，成为亿万

富翁的并不多，郑裕彤便是最幸运的一个……“郑裕彤生得并不高大，他大约只有5尺6寸（英制）左右。他的面部肤色黑而粗，根据相法，凡男人面黑身白、面粗身细者，求财利，必是钱谷巨富之相……”

“郑氏的面相中，唔（不）见得有什么特别过人之处，他鼻头虽大，属于截筒鼻，主富有，但有此鼻相的人亦不算太少，不见得个个都能发达牟利。郑氏的下庭虽然十分饱满，但有此型相的人更多。郑氏的眼颇为精灵、鬼马，此固然亦是他能出人头地原因之一。但讲来讲去，他的幸运之泉，乃是他嘴边的一粒痣，此粒痣，依本人最公正的睇法，是郑氏能‘捞起’的主要原因。”更有甚者，把郑裕彤的痣与毛泽东的痣相提并论，因痣的位置有差异，一个登上权力的巅峰，一个坐上了巨富的宝座。

对于种种有关他面相的说法，郑裕彤乐意人们为他“睇相”，但从从不发表意见。人们问起他成功的奥秘时，他说的最多的一句话是：

“幸运不可能永远存在。”

1960年，郑裕彤突破古老金铺的资本结构模式，邀集一班旧同事组建周大福珠宝有限公司。这是香港金饰珠宝行业最早的有限公司机构，郑氏善于吸收新事物，他接受的是金铺行业传统的带徒方式，又具有现代经营主的理念。

对于能干而又忠诚的职员，郑氏就像对待兄弟那样配给他们股份，以增强他们的归属感，齐心协力为周大福效劳。周大福有限公司，不再为总裁郑裕彤独有，而是大家共有的资产。

周大福至今仍未上市，各股东对各人所持的股份守口如瓶。有一点毋庸置疑，郑裕彤是周大福的最大股东。郑裕彤后来成立新世界发展有限公司。新世界发展迅猛，为全港屈指可数的大型地产上市公司，跻身于恒生指数成份股。周大福为新世界的控股公司，周大福地位之显赫，可见一斑。

60年代，香港已奠定了加工贸易型经济的厚实基础，经济开始起飞，百业兴旺，市景繁荣，市民购买力大大提高。周大福改组为有限公司，适逢其时，资本金大大扩大，还获得恒生银行董事局主席何善衡的贷款保证。那时的银行业，英资银行处垄断地位，汇丰、渣打、有利等银行只贷款给洋行及少数华资大公司。恒生银行专做华资公司的业务，它物色经营状况良好、有潜质的华资公司为贷款对象，周大福便是其中之一。

周大福总行设在中环皇后大道中的华人行里，分行则设在香港九龙、铜锣湾、湾仔及澳门等地，共有11家之多。

各分行不像老式金铺的分店，只要招牌幌子同一名称即可。周大福的总行分行，采取现代连锁店的形式，不光是名称统一，门面、铺位、装修、摆设、款式、价码以及店员的衣饰服务等，都要统一。

郑裕彤答记者问时说。

“以珠宝行来说，每间分行均由一名经理负责，而一切业务由总写字楼（公司总部）控制。逢星期日，我便召集所有的经理来开会，共同研究业务的进展。

“我做生意的主要手法是：当客人一踏进店里来，绝不会那么轻易就让他溜去，即使第一次不光顾，但日后定会有所交易。因此，职员对待客人的态度和礼貌最重要。同时，店铺的位置、装修以及货物的款式也很紧要，所以我全部分行皆选择最旺的地点开设，装修美仑美奂，而物品款式必然新

颖。”

郑裕彤求新，还表现在对公司成员的称谓上。他改叫“分行掌管”为“经理”；改“帐房”为“财务人员”；“伙计”改称“职员”、“店员”；学徒改称“练习生”，等等。

郑裕彤求新，引起同业巨大反响及震动的，是他首创“九九九九金”。

1994年，郑裕彤与记者许金峰先生谈生意经，他说：

“做生意的经验，（包括）后来做地产生意，我也是沿用做珠宝生意的一套方法——货真价实。譬如首创铸造九九九九（四条九）足金，当时也是被（本公司）各间分行的经理反对，他们认为市面出售的只是九九（二条九）金，有些金的成色甚至仅有七八成，要是周大福铸造足金的话，成本一定会高出几十万。

“但我充满信心，就把这几十万当作广告费。过了两年，果然不用做宣传，抵押店一见周大福铸造的金，也自动提高抵押的价钱。还有的是，周大福铸造的金，连行家都争相取货。”

具有半个多世纪的香港金银贸易场，交易黄金的成色一律为99%（即九九金），九九金同时为香港金行所认同。郑裕彤推出99.99%（九九九九金）足金，在业界造成连锁反应，骂他的人有之，效仿者有之，但最后又认同九九九九金。

九九九九金的成功，既为周大福带来丰厚的盈利，更为它带来良好的信誉。顾客皆说周大福的金，九九九九，一点不“堡水”（掺假）。

周大福的金品“九”多款多，装修豪华，服务一流。周大福从充斥于市的金行崭露头角，气势不让香港的老字号，倍受香港业界及市民的关注。

郑裕彤把周大福推上一个新台阶，他的成功，还能用“乘龙快婿”包容吗？

郑氏的种种做法，把周大福金铺的传统经营术翻了个底朝天，开始显示出他的“鲨胆”性格的一面。

一提到生意上的事，郑裕彤就精神奕奕。

## 第四章 珠宝大王 钻石之光耀人眼

真正为郑氏赢得“珠宝大王”称号的是钻石。香港最早做钻石生意的不是郑裕彤，但钻石生意做得最大的是郑裕彤。钻石有钱难买，须持戴比尔牌照，全世界仅有 500 张戴比尔牌照。有人加工了一辈子钻石，却申请不到一张牌照。郑裕彤一气就搞到 10 多张，有何锦囊妙计？

### 香港商界名流名言录

#### 恒基兆业主席李兆基

一定要勤奋，要头脑灵活、有眼光。培养自己有先知先觉的能力，什么事也应比别人先行一步。

先疾后徐，先声夺人，徐图良策。

#### 环球航运集团主席包玉刚

事在人为——你老老实实做生意，讲实话，干事规规矩矩，别人就对你有信心。事在人为，中国人这四个字，就是从这里出来的。

#### 谢瑞麟珠宝公司主席谢瑞麟

自幼家境清贫，13 岁便在一间金饰铺当学徒。所以，没有学过怎么做生意，只有不断从错误中学习。因此，营商经验可以说是用金钱买回来的。

#### 信德集团主席何鸿燊

对人尽可能谦虚，不可摆派头。

生意，有高低，有起仗，但是穷则变，变则通。

#### 中华电力集团主席嘉道理

埋头苦干，诚实无欺，信誉良好！我们家族的财富，就是靠这样来的。其实有好信誉，也就是富有了！

#### 庄士机构主席庄重文

疾风知劲草，烈火炼真金；不经寒霜苦，安能香袭人。

#### 恒生银行董事长何善衡

服务更须有自发性，自动去寻找机会。

郑裕彤的好友、香港首富李嘉诚曾说过这样的话：

“对成功的看法，一般中国人多会自谦那是幸运，绝少有人说那是由勤奋及有计划工作得来。我觉得成功有三个阶段：

“第一阶段，完全靠勤力工作，不断奋斗而得成果；

“第二阶段，虽然有少许幸运存在，但也不会很多；

“现在呢？当然也要靠运气，但如果没有个人条件，运气来了也会跑掉的。”

李嘉诚的这段话，同样适宜郑裕彤。在很多人看来，郑氏是天生的幸运儿。他做上乘龙快婿；克绍箕裘，又做上周大福金铺的老板——似乎不费吹

灰之力，就有好运在那里等他，他只须举手之劳。

那么再往后呢？尤其是老泰山“驾崩”之后？一切都须靠自己努力了。

香港的金铺比比皆是，做金饰生意的业主数不胜数，他们中的绝大多数克勤克俭，成大器者却寥寥无几。郑裕彤又是成大器中的佼佼者。常言道：“发财靠运气。”郑裕彤仍有这么好的运气吗？

答案是肯定的，俗称“小富靠勤，大富靠天”。只有微乎其微的运气“非君莫属”，而绝大多数运气又是极公平的。香港是个充满机遇的地方，看你如何去辨识？如何去把握？如何去创造？

克勤克俭难成大富，成大富者，除了克勤克俭外，还得有超凡出众的素质。正如李嘉诚所说：“如果没有个人条件，运气来了也会跑掉的。”

郑裕彤经营钻石业务，正是他辨识、把握、创造机遇的结果，充份展示他胜于同业一筹的“个人条件”。

郑裕彤只受过初等教育，职业训练是在旧式金铺，这并不构成他接受新事物的障碍。

郑裕彤除到同业的店铺“偷师取经”外，还关注国际珠宝饰品的流行款式。

他发现一些极有身份的西方女子，多佩带钻石饰品：项链、戒指、名表，等等。她们偶尔闯进周大福金行，对琳琅满目的金银玉石饰品并没显示出特别的兴趣。有时，她们也会拿几件小玩意走，说是带回去作小礼物送人。那副神情，就像在露天墟买青菜萝卜。

她们住在世界一流的文华和半岛酒店，这便是她们的身份标志。

有钱的西方贵女人，早就不把黄金饰品当一回事——郑裕彤得出此番结论。

郑裕彤进而了解到，西方的著名珠宝公司都经销钻石饰品，也许销售额占不了公司的大头，但这是公司的信誉象征。正像一家名菜馆，连招牌菜都拿不出，何谈“出名”？

且不论钻石光彩夺目，它还是保值的最佳手段。郑裕彤根据金价的涨幅与银行利率对比，发现黄金的保值功能微乎其微。钻石资源比黄金资源更稀少，开采更困难。物以稀为贵，钻石价格的涨幅较黄金大得多，故在西方人眼里，谁拥有钻石，谁就拥有财富。

香港是世界自由贸易港，各国商人云集，而香港的洋华商人又经常穿梭于世界各地，信息来源广泛且灵通，郑裕彤可通过各种渠道了解国际市场的行情。

香港又是新兴的旅游城市。

1954年来港的游客（以住旅店的人数为准）48694人；1955年，港府特设半官方的发展旅游事业委员会；1957年，成立同业公会机构香港旅游协会；1958年，来港游客首次突破10万大关；1961年，高达22万人次。因香港的航空港（启德机场）以及为远洋航运服务的海港在九龙，以尖沙咀为中心的南九龙自然形成获港府认可的旅游区。区内有亚洲最豪华的半岛酒店、中档的美丽华酒店、京华酒店，高档的国宾酒店又即将开幕（1962年落成）。另外，有不少财团正在九龙兴建或拟建酒店。郑裕彤作过调查，境外游客的消费水平普遍高于本地居民。境外游客数美国西欧最富有，其次是日本。日本是世界新兴的工业国，经济增涨水平平均超过欧美，有专家预测，日本将会成为仅次于美国的经济巨人。香港海空交通便利，游客与年俱增，这将是

愈来愈庞大的消费群体。

香港同时又是国际著名的购物天堂。香港制品愈来愈多，开始赢得国际声誉。香港海关仅对烟酒等几种商品征收关税，其他商品一律免征关税，货物进出口自由。因此，香港市场上的洋货价格，甚至低于原产地。香港商品丰富，价格较低廉，零售网点星罗棋布，来港游客必会采购一定的商品回去。郑裕彤在启德机场接客时留心到，入境游客多带较少的行李，离境的游客却多是大包小包。

1960年，郑裕彤组建周大福有限公司，并取得银行的贷款保证。这意味着，郑氏欲跳出传统金行的窠臼，向国外的珠宝公司看齐。

郑裕彤在九龙最繁华的商业街——弥敦道的油麻地及旺角段，就设立了三间分行。他的目的主要是做游客生意。郑氏的宗旨是：不要让一个进门的顾客空手出门，至少是要留下深刻的印象。如果一位想买钻石的游客，在商铺遍地的香港竟看不到一件钻石饰品，将是多么遗憾的事。

现在的日本人说：“美国的今天，就是日本的明天。”郑裕彤看到，香港经济持续高速发展，那么，“日本的今天，就是香港的明天”。就消费水平来看，洋华混杂的香港甚至跑到了日本的前面。要不了太久，香港人也会像西方人那样热衷于钻石，以拥有钻石为时髦，作为其身份的标志。

郑裕彤看好钻石业务的巨大潜力，预测钻石将代表珠宝消费的新潮流。

郑裕彤认准了钻石业务，然而，要获得钻石原石何其难！

钻石有钱难买。那时，周大福已成为同业的盈利大户，有限公司成立的当年就获纯利500万港元。其后营业额直线上升，以亿计算，因为周大福良好的经营业绩及信誉，从银行贷款不再是件难事。

钻石有钱难买，但是，要买非得有钱不可，并且是一笔可观的资金。有人说周大福带头经营投资颇大、毫无把握的钻石生意是“鲨胆冒险”，其实郑裕彤在涉足前，已作过周密的市场调查及资金准备。

钻石原石的主要产地是南非，年产钻石500—1000万克拉（1克拉为0.2克），南非有一间垄断钻石经营的戴比尔公司，控制了全球8成的钻石。戴比尔经营的钻石对世界各地的客户采取分配的形式，共发给约500张戴比尔牌照，客户凭牌照购买一定限额的钻石，没有这种特殊牌照就不能进入戴比尔设在伦敦的经销总部批购钻石。

周大福不是最终用户，从欧美的珠宝行购买价格更昂贵的钻石，显然不现实。

戴比尔对持牌公司的要求很苛刻，不容许触犯戴比尔公司制定的有关条例，一旦发现，轻则取消几年持牌者的批购钻石的权益；重则吊销持牌者的戴比尔牌照。对申请牌照者，须经过严格且详尽的信誉调查，原则上是有代销或加工钻石实绩的厂商优先，但有不少厂商做了10几年加工业务而仍未获得牌照。

戴比尔牌照的主要来源，是因吊销等原因而“空余”的数额；其次，戴比尔根据钻石产量的增长，而适当增配牌照。郑裕彤自我衡量，要想走正常渠道获得戴比尔牌照，很难行得通。

当时，香港唯有一家公司拥有唯一一张戴比尔牌照，这就是被业界称为“钻石大王”的廖桂昌。廖氏的父亲经营手表钻石，廖氏从50年代起继承父业，该家族在黄竹坑拥有一间钻石加工场。工场戒备森严，外人均不得入内。

人们只知道廖氏的表行陈列有钻石手表。很微小的钻石，就价值几十至百万港元。香港是世界最大的廉价表生产基地，廖氏镶嵌的高附加值名表，想必获利不菲。

戴比尔牌照吓退了一大批珠宝钟表商。业界的人士说：“要从戴比尔购到钻石，比从天上摘星星下来还难。”

突然有一天，周大福珠宝行令同业刮目相看——周大福摆出了自己加工的钻石饰品，老板郑裕彤声称，他手里拥有的戴比尔牌照不是一张、两张，而是 10 多张！

难道幸运之神永远眷顾着郑裕彤？

其实，机遇均等，看谁目光独到，心水（头脑）灵活，捷足先登。

郑裕彤透过一间国际资讯机构了解到，南非的钻石资源及开采权为国家所有，但却允许民间商人经营钻石加工及零售。地利人和，南非有不少民间钻石厂商持有戴比尔牌照。至于天时就很难说，因国际市场价格等多种原因，总有一些厂商陷入财政危机，甚至倒闭。

买，买下一间持有戴比尔牌照的公司！

1964 年，郑裕彤获得银行贷款后，立即飞往南非。

在约翰尼斯堡，郑裕彤觅得一间陷入财务危机的钻石加工厂，该厂拥有 10 多张戴比尔牌照。郑裕彤大喜过望，牌照数额比计划中设想的还多。郑裕彤斥巨资买下这间钻石加工厂，不仅解决了从南非进口钻石的难题，还有了一间现成的加工厂。对这次收购的价钱，郑氏秘而不宣。

1977 年，记者留津采访郑裕彤，提问道：“郑先生是香港最大的钻石入口商吗？”

郑裕彤自豪地答道：“可以说是，我每年人口的钻石数量约占全港的 30%，去年香港共购入 8 亿余元钻石，其中属于我公司的有两亿余元。”

郑裕彤坐上香港最大钻石进口商的宝座，昔日“钻石大工”廖桂昌只能望其项背。

郑氏并不满足现有业绩，他不断开拓钻石来源，除南非，另还从比利时、英国、美国等国进口少量钻石。

留津先生走访过不少中环的公司，大概唯有见过像周大福总部这般森严壁垒。总部设在万年大厦 14 楼，他去的那天，美国《时代周刊》正在为周大福钻石拍广告照片，留津先生是从警卫的夹缝里才进入郑裕彤的办公室，警卫全握有乌黑发亮的真枪。

郑裕彤谈起钻石，眼睛就会放射出钻石般的光芒。有一次，商界女作家梁凤仪问他：“我以为只有女人才对珠宝情有独钟，你为什么对珠宝行业这么独具信心？”

郑裕彤答道：“举凡与生活构成密切关系的生意，都不愁出路。既然女人如此喜欢珠宝，那么世界上有女人，我自然就有生意做。此其一。珠宝的魅力四射，女人对它是永不会生厌的，等于这门生意不会为潮流所趋而被淘汰，愈贵重的珠宝市场前景愈是会好，我们只要在款式上多下功夫就成。此其二。别的生意，囤积货品，有过时、霉烂、损毁的可能，珠宝就没有这些缺点，行里的钻石饰品一时没卖动，我一点也不担心，我想客户也会同我一样的心理。此其三。别的货品，过时霉坏就会跌价，珠宝基本上有保值作用，我经常鼓励客户购买质量俱佳的珠宝，比如钻石一类，它本身就价值昂贵，故能省却不成比例的一笔镶工，价贵的珠宝确实能保值。此其四。另外，太

平盛世，珠宝能起锦上添花的作用；时逢乱世，既可随身携带珠宝避难，又可变卖生财。拥有价昂品贵的珠宝就是富豪的象征，何乐而不为？”

钻石为郑裕彤赢得“珠宝大王”的盛誉。郑氏在香港拥有的分行不算最多，盈利和营业额却俨然同业的大阿哥。据郑氏自己称，他在香港同业，不排第一，也能排上第二。

周大福形成了稳固的钻石经营机制后，仍未冷落传统的金饰业务，并且越做越大。黄金与钻石，是周大福公司的两株摇钱树，它们分别满足不同消费层次顾客的需求。

如郑裕彤所预测的那样，随着香港富裕程度的不断提高，愈来愈多的香港富有女人偏爱并购买钻石。到 80 年代，香港人已取代美国人日本人，成为本地钻石的最大消费群体。

美国经济学家兰德尔·罗杰斯说：“一个出色的商人，不但要了解现在的顾客需要什么商品，还要预测顾客下一步需要什么商品，未来将会出现什么样的消费潮流，甚至还得创造并引导新潮流。”

郑裕彤正是这样一位出色的商人。

郑裕彤领导了一场香港珠宝业的革命。继周大福之后，有数家大珠宝行相继走“旁门左道”，获得国际珠宝公司的批购钻石许可证。钻石在香港转口贸易中，占有一席之地。

据港府统计处公布的资料，1964—1965 年，钻石在转口贸易总额所占的比例为 6.3%，这是港府首次将钻石作为单项大宗商品列入转口贸易中计算。1968 年占了转口输出的 13.1%，1970 年达到高峰，占转口输出总额的 17.8%，其地位举足轻重。香港人做生意特精，从世界十大钻石交易地购入加工过的钻石，再加上镶嵌，固定在其他饰品之上，配上精美的包装盒，就可加价出口到外国销售。

1972 年，钻石转口输出下降到总额的 14.8%；1974 年跌至 10%，呈直线下降趋势；1976 年钻石只占全港转口输出总额的 8.7%；1977 年跌至 7.5%。

忧人的跌势背面，却是喜人的涨幅——这证明香港进口钻石内销市场的扩大，本地居民及来港游客购买力的强劲。这同时又证明郑裕彤早年预测的准确性。

有人称郑裕彤是香港最出色的钻石进出口商。从不故作谦虚的郑氏坚决否认他是“最优秀的”，只承认他是“最大的”。为何？郑氏直言说道：“我懂鬼佬（外国人）说话。”

郑裕彤两个儿子皆饱喝洋水，英语自不在话下，可他们无意继承家族的传统事业，对经营珠宝提不起兴趣。

无独有偶，郑家的这一现状与岳丈周家当年的情形如出一辙，儿子对珠宝业不感兴趣，而女婿对珠宝业执着不渝。后一阶段，郑氏家族事业的大头在地产、酒店，郑家公司希望于更大的事业。

郑裕彤女儿 Cecilia 的夫婿叫杜惠恺，他非常低调，香港鲜有人知他的名字及所于的事业。他祖籍广东潮安县，于香港圣约瑟书院毕业，即赴加拿大多伦多大学，获得理科学士后，又转赴美国加州大学修理科硕士。

杜惠恺在美求学期间，就走访过纽约西 47 号街的钻石俱乐部和芝加哥钻



石交易所——当然他只是外围参观，而不能入市交易。

杜惠恺对钻石珠宝情有独钟。他修业圆满回港成家后，郑裕彤动员他加入家族珠宝事业。郑氏家族有两家珠宝行：周大福有限公司及万年有限公司，后来杜惠恺又开设一家——丰盛珠宝有限公司，由杜氏全盘打理。

杜惠恺又是珠宝专业人士，先后到南非及比利时的钻石加工厂深造。在南非，杜氏特意去戴比尔旗下的钻石开采公司参观。戴比尔向南非政府购得长达 60 英里的海滩矿床开采权。在钻石原石分选线上，分拣员戴手套在玻璃罩里工作，而手套固定在分选线上，分拣员实际上用肉手接触不到钻石，防范之严，给杜氏深刻的印象。

在比利时安特卫普市钻石交易所，附近几条街全是做钻石生意的人，这里聚集着 1500 家公司，其中钻石工人有 6000 多人，世界各地的钻石商则不可计数。在整片地区，到处布满电视摄像机，每一个角落皆可从不同侧面看得一清二楚。

杜惠恺设想，如果某一天，香港的一条街道、一幢大厦也布满摄像机，那一定是钻石交易所。而钻石交易所，需以大额的钻石进出口量、发达的钻石加工业为先决条件。香港目前尚不具备这种条件，但香港能成为国际金融中心、证券中心及四大金市，终有一天会成为亚洲的钻石贸易中心。

杜惠恺既是理想主义者，又是个实干家。他凭着熟练的外语及对事业的执着，在国际钻石加工贸易中心结交了一批专业人士。杜惠恺还是个能工巧匠，他琢磨出的钻石与老钻工的不分上下。钻石加工损耗颇大，利润也大，一粒经琢磨而成的钻石，是原石价值的 6 倍。杜惠恺计划在香港开办第一流的钻石加工厂。

杜惠恺是香港第一位赢得国际声誉的钻石专家，他出任过南非约翰利斯基堡利文钻石厂顾问及特邀钻石评价专家。现在，香港经营钻石的珠宝行有些家，郑氏家族的系列珠宝行有杜惠恺这个行家，钻石进口量一直在全港独占鳌头。

钻石珠宝为郑裕彤赚得创大业的第一桶金。他的大业，即是港九人人皆知的地产酒店业。进入 70 年代，珠宝大王郑裕彤已把财力精力的重心投放到地产酒店业。但郑氏最早涉足地产，却是 50 年代的事。

## 第五章 涉足地产 人弃我取立宏愿

郑裕彤初涉地产是 1952 年兴建蓝塘别墅，其后又兴建香港大厦。但很长时期，郑氏在地产业徘徊。1967 年香港发生暴动，局势动荡，有钱人纷纷抛售物业移民海外。楼市崩溃，很多人视地产为畏途，郑氏却逆市而动，趁低大量收购地盘，又一次被人称为“鲨胆猛人”。

有一次，一家周刊在报道中提到郑裕彤有茵入眼，弄得郑裕彤下次见到那家周刊的记者时埋怨道：“本来同你讲一句，你们就写到这么大，全世界都知，好烦的！”

原来，不少人得知彤叔染恙，纷纷打电话问候，令到郑裕彤“不胜其烦”。郑裕彤笑对记者说：“最着数的还是那个医生，给你写到出了名，我要向他收回些广告费呢。”

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。”

郑裕彤初涉地产，始于 1952 年。那时周大福来港开设分行才几年，根基并不稳。

郑裕彤与所有来港发展的商人一样，深感香港房租高腾、居家开业不易。

香港人多地窄，房荒长期困扰着港府及市民。香港收复后，离港避难的居民大量回流，人口在数月间由 60 万激增至 100 万。解放战争时期，又有大量的移民居留香港，移民潮在 1949 年达到高潮，1951 年，香港人口突破 200 万大关，统计数为 2015300 人。

港九大闹房荒，房租必贵无疑。港府出台法例，制订出各类房屋的月租最高限额。郑裕彤为岳丈家迁港寻找房宅，不仅“吉屋”（空房）难觅，还需交纳惊人的顶手费。顶手费是业主与租房者私下签订的契约，业主收取暗租，而明租却在政府规定的限额之下。一个位于半山区的 1000 多平方英尺（1 平方英尺折合 0.093 平方米）单位，月租金才 450 港元，而顶手费就要 2 万港元以上！

周至元女婿不得不暂时放弃租屋居家。

开设分行非得租铺位不可，并且要选择人多店密的旺地。越是旺地，租金越贵。周大福金行的毛利，有相当一部分是要拿出支付租金。金行市道看好，花这笔钱还是值得。

“谁拥有黄金，谁就拥有财富”。在香港这个地方还得加上一句：“谁拥有地产，谁就拥有财富”。在香港经济恢复、人口激增的几年间，地产商及房产业主，哪个没赚得盘满钵满？

当然有人不是这样认为的，认为不动产不如浮产好，战局动荡，不动产就无法带走，贱卖都没有人要。

有人进取，有人退缩；有时畸形发展，有时冷落萧条。这种现象，从二战后一直延续至今。规律是从历史中总结出来的，而当时谁都没有也谁都无法预测走势。

郑裕彤不管当时人们如何谈论，他埋头做金行生意。环境所致，他也会突发奇想：如果一个人又拥有黄金，还拥有地产，那就该是富中之王。

1947 年 4 月，香港地产业爆出一则轰动全港的新闻：港府拍卖中区一幅

1.4 万平方英尺的官地，香港洋华商人竞投，最后剩下华商巨子何东爵士及中国银行经理郑铁如，结果官商郑铁如以每平方英尺 251.44 港元的创纪录高价竞投得这幅官地。

谁知，地产热没过多久便转为萧条。内地战局动荡，接着就是国民党兵败如山倒，共产党建立了新中国。1949 年秋，解放军解放深圳，香港谣言四起，传言共产党要接管香港。尽管一年间，香港猛增了 50 多万人口，却无人发展地产，出现“楼贵地贱”的怪现象，房产收租业畸形发展。

“那时若买下地就好了。”好些年间，郑裕彤常发出这样的感叹。

1950 年 6 月，以美国为主的联合国军出兵朝鲜参战。

11 月，中国人民志愿军抗美援朝。“权威人士”认为，美国不再会扔下亚洲的事务不管，同时，卷入朝鲜战争的中共将无暇顾及香港问题。

香港“前途危机”烟消云散，地产开始转旺。

郑裕彤说服岳丈，在跑马地购下一幅 4 万平方英尺的土地，他的初步设想是，为周郑两家族营造“安居窝”。1952 年，建成蓝塘别墅。

平心而论，郑裕彤在香港的地产巨子中，“入行”最早，却又是“觉醒”较晚的一位。郑氏初涉地产，凭的是一种朦朦胧胧的直觉，认为置下物业总不会吃亏。当然，这种直觉在好些年后证实是正确的。

谁能预料二三十年后发生的事呢？人们总是习惯做“事后诸葛亮”，可当时的情景，地产并不被认为是最来钱的生意。那时的富豪很分散，金融、航运、贸易、零售、地产、公共事业等行业，都有名声赫赫的大富豪。不像今日的超级巨富，几乎是清一色的地产商。有这些超级巨富为榜样，今日各业的商人，待攒足发展事业的第一桶金，差不多都会转行地产或兼做地产。

郑裕彤建成蓝塘别墅后，予人的感觉是，金盆洗手，彻底淡出。

郑氏一心不二打理他的珠宝业，他十分看好珠宝业，他下的功夫最多，斩获最大，故能表现出出类拔萃的珠宝经营素质。相比下，他早年对地产的反应却要迟钝许多。

殊途同归，郑裕彤最后又成为地产巨子，他对地产的敏感，与他早年对珠宝业“深谋远虑”一样炉火纯青。我们甚至可以这样说，没有珠宝大王的郑裕彤，很可能就不会有地产巨子的郑裕彤。郑氏以珠宝经营为底气，故能在地产业大展拳脚、大有作为。

正在郑裕彤隔山观海之际，不少日后成为大富的华商已下海投资地产（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）。

朝鲜战争爆发之后，留洋毕业于土木工程系的陈曾熙，与几个志同道合的朋友成立大隆地产公司，地产业务红红火火，在南洋做地产的弟弟陈曾焘即赶赴香港，与兄长联手协力干。

霍英东（请参阅广州出版社出版、冷夏著《一代商圣——霍英东传》）投资地产是朝鲜战争结束后。朝鲜战争期间，霍氏偷运“战略物资”，腰缠百万贯。1954 年初，霍氏斥资 120 万港元在铜锣湾买下一幢大厦，并创办立信建筑置业有限公司。

1955 年，港府颁布新建筑条例，废除自 1903 年以来普通民房高度以 5 层为限的规定。由于可以在有限的地盘上建筑更高的楼宇，大大刺激了房地产业的发展，地产商可牟取更多的售楼利润。

霍英东在港府按层征收差饷条例的基础上，在香港首创预售楼花。预售楼花与按揭贷款结合起来，成为香港售楼的主要方式。地产商不待楼宇建成，

还在图则（图纸）阶段就分层分单位卖给用户。用户只要付得起 10% 至 20% 的首期，就可把所买的楼字向银行按揭。银行以楼字作抵押，将楼价的剩余部分付给地产商，然后按协议在若干年内按月向该用户收回贷款本息。而地产商以地皮向银行作抵押贷款，就可以开始起楼。

楼花与按揭，大大缓解了发展商与置业者资金不足的困难，加速了地产业的发展。各界商人议论纷纷，欲入行者趋之若鹜。入行早的人，个个赚钱似猪笼入水。

那时，郑裕彤的一些商界朋友，聚一起开口闭口全是地产。沉迷于珠宝的郑裕彤再也沉不住气，由隔山观海终于下海一试深浅。

郑裕彤虽建过蓝塘别墅，对房地产的运作仍很陌生。他虚心好学，经常向则师（建筑师）和地产界人士请教。他心中初步有底后，就开始兑现他的设想。他的设想是，买地要买旺地，建楼要建靓楼。

郑氏投资地产，与他经营珠宝一样显示出鲨鱼胆作风。

城区外围的地皮既低廉，又容易购得，郑氏偏偏要把目光盯住城区的闹市。结果，他买下位于铜锣湾商业区最旺的怡和街、百德新街与记利佐治街之间的三角地，在上面盖了一幢在当时属豪华级的香港大厦。

郑裕彤初尝甜头后，决定把兼营地产作为长期发展战略。

整个 50 年代，香港人口持续增长，经济长期繁荣。公司、工厂如雨后春笋冒出，住宅楼字、商业大厦、写字楼、工业厂房及货仓的需求量很大，地产建筑业蓬勃发展。

1961 年，香港大小地产建筑公司逾千家，雇用地盘（建筑）工 18 万人。地产建筑已成为香港经济的支柱产业。

1962 年，港府修改建筑条例，对新建楼字的地积比减少两成，以保障各建筑间较合理的空地与空间。新条例将在 1966 年实施。

地产业顿时掀起高潮。拥有地皮和旧楼的业主，担心新条实施后吃亏，纷纷赶在 1966 年前兴建新楼。业余炒家与职业炒家齐齐登台，炒地既有散兵游勇式的工薪阶层及黄牛党，又有集团作战式的地产公司及大财团。炒地炒楼之风日益炽盛，几乎到疯狂的地步。

郑裕彤却保持难得的冷静，稳扎稳打，步步为营，未见有什么大作为。在地产大旺时，预售楼花，绝对不愁没有买家，并且可卖高价，郑氏却甚至快要退到隔山观海的原地，实属异数。

好多年后，有人问他：“好友充斥市，你却做淡友，是否已掐准地产盛衰周期？”

郑裕彤说道：“没有，我那时哪懂得这么多？什么盛衰周期呀，起伏规律呀，我也不懂什么哲学。不过，我倒听一些学过古书的老先生讲过盛极必衰、否极泰来的道理。就像天热得不行，接下就会来一场狂风暴雨。我年轻时见过的炒金就是这样，狂起暴跌，很多人跌得头破血流。做地产也会是这样道理，因此我劝我的一些生意朋友不要搏尽，凡事不宜过头。结果博得大尽，一遇到银行挤提，地产狂泻，也就一头跟着栽进去，把亿贯家产都泻光了。”

整个危机的导火索是明德银号倒闭。

1965 年 1 月 26 日，明德银号发生存户挤提存款。银行监理专员调查后，发现这家小银行不仅没有流动资金，而且丧失偿债能力，主要原因是参与房

地产投机造成的。2月初，香港高等法院宣告明德银号破产，接管该银行。

参与房地产投机的岂止明德一家，当时许多华资银行都倾资做按揭，为地产热和炒楼狂潮推波助澜。更有甚者，自己也炒地炒楼。银行存贷比例失调，严重匮乏流动资金。这些银行原本就资本小，抗御风险能力薄弱。

挤提风潮偏偏在这些中小型华资银行蔓延，广东信托商业银行宣告倒闭。存户愈加恐慌，担心银行破产后存款殆尽，各华资银行几乎都排有长龙般的提款队伍。当时一家经营状况较好、信誉较佳的华资银行——恒生银行亦在风潮中飘摇，随时有倾覆的危险。为免遭破产，恒生银行董事长何善衡不得不向香港最大财团汇丰银行求救。汇丰答应“无限量”资助恒生。恒生保住了，但也付出惨重的代价——将51%恒生股权让售予汇丰所控。

经港府与汇丰、渣打两银行扑救，挤提风潮蔓延了近两个月才趋于平息，而银行危机则长达1年多（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）。

恒生易帜，从此成为英资银行汇丰的附属银行。这是何善衡一生中最大的打击。

郑裕彤很替他的老友及兄长难过。在恒生银行最困难的时候，何善衡曾向香港一些银行及富商求援，都遭到拒绝。何善衡未请郑裕彤伸出援手，他知道郑氏的财力，郑氏当时还算不上富豪级的商人。郑裕彤本身就是恒生的债务人，即使他能够匀出全部现金支持恒生对付挤提，那也只是杯水车薪。

郑裕彤总有一股内疚之情。

郑裕彤去何府看望安慰何善衡，他发现何先生并不需要人们的安慰。何善衡显得很平静，他幼时读过私塾，饱读四书五经，他既有儒家的进取，又有道家的超脱，还有现代西方的经营理念。何善衡像古代圣贤一样为人处世，他是郑裕彤最尊敬的商界前辈，在香港商界德高望重。

《杰出的华人银行家何善衡》一文，有一段这样的概述：

“在香港，何善衡几乎可以和很多富豪有密切的联系，经他熏陶及扶植的香港富豪不可枚举，最典型的是他直接催生出新世界发展、美丽华酒店；郑裕彤、杨志云等富豪，都有他的巨大身影。”

挤提风潮引发的银行危机，造成数百家企业倒闭，地产转入低潮，淡友遍市。那些孤注一掷、赌博式的炒家几乎全给“套死”，全军尽墨。其中有不少亿万富豪财空身退，自此从香港商界销声匿迹。如果没出现突发的银行危机，现在的地产巨头就会是这些人，而不会是当时在地产界毫无名气的李嘉诚、郑裕彤、郭得胜、李兆基之流了。

话又得说回来，那些亿万富豪抱着投机心理从事地产，即使1965年没发生银行危机，那么他们也难免不会在日后此起彼伏的危机中铩羽折翼。“大富在天”，实际上是与“事在人为”相辅相成的。

当时何善衡对郑裕彤说：“在炒风热得人发昏的时候，你做淡友，日后必有作为。”他又说：“只要汇丰信守诺言，管理权还在我们几个手里，我总是会勉力支持你。”

郑裕彤顿时汗颜不已。何先生睇人睇得透底，知道别人的心理。去看望何先生的人，尽是曾得何先生帮助的人，他们替恒生的命运担忧，实际上是担忧恒生易帜，自己以后难贷到款。而一般的华资公司，很难从汇丰借到钱。

郑裕彤亦是持这种心理的人。

郑裕彤常说：“在何先生面前，我总感到做人也好，做生意也好，火候

都没到家。”

汇丰银行信守诺言，只是按收购协议派了4名董事参加恒生董事局，并没有干预恒生的人事、行政及管理系统。恒生“因祸得福”，有汇丰做强大的后盾，被提取走的存款又相继流回恒生，还新增了不少存户。

据汇丰财团公布的数据，到1978年底，恒生银行的存款总额增至128.871亿港元，占全港存款总额的18.2%，仅次于母公司汇丰；分行总数增设到35间；员工总数3700多人。到1991年，恒生银行总资产达2459.7亿港元；股东盈利28亿港元；分行间数增至124间；员工人数达7472人。大部分逃过1965年劫难的华资银行，后来不是破产被接管，就是自动“卖身投靠”外资大财团。

恒生银行的惊人发展，成为资助郑裕彤全系跻身香港财阀的坚实后盾。

何善衡辞去董事长后，改任名誉董事长，董事长一职由利国伟接任。利氏秉承前任的意志，一如既往支持郑裕彤。

对缘何能获得恒生等银行宠幸，郑氏自己说：

“这都是人家给我的面子。事实上，我的信用记录很好，从开始做生意到现在，尽管欠人钱，但却一定准时还。我们做生意的，周转不灵，向人家借钱，是很普通的事。你欠人，人欠你，银行也欠人钱，但最重要的是有信用，肯准时还钱。从前我做钻石生意也一样，人家给我一个月的限期，我就一定准时还清款项，对方自然喜欢，也就有下趟生意。”

1965年的银行危机，一直延续到1966年下半年才开始出现转机，股市地产渐旺。而在内地，“文化大革命”已如火如荼。

香港对内地的政治气候反应最灵敏。1967年5月，人造花厂发生工潮，香港“造反派”即发表声明支持，并号召学生、工人到港府前贴大字报、静坐示威。港英当局派出警力镇压，触发了全市范围的罢工、罢课、罢市及游行示威。

传闻，香港“造反派”得到内地红卫兵的支持，扯出驱逐英帝国主义势力的大旗。香港“造反派”的反英行动，与北京红卫兵火烧英国代办处（注：代办级驻华外交机构）的“革命行动”遥相呼应。港英当局加紧对香港“造反派”的镇压，结果如火上浇油，引发全港范围的战斗。“造反派”烧巴士、砸的士、焚烧以前港督夫人之名命名的健康院、炸邮政局、向警察投掷投石块、捣毁支持港府的报馆……香港成了恐怖世界。

谣言四起，说解放军将会越过深圳河来港“支左”，香港将成为“造反派”的天下。香港移民潮风起云涌，大批富人及专业人士逃离香港到国外“避难”。地产有价无市，大批落成的商厦、写字楼、住宅楼宇无人问津。富人纷纷抛售物业，楼市崩溃，半山区一幢独立洋房只售数十万港元。

又有一批地产商被“套死”，建成的楼宇卖不动也租不出，欲哭无泪。

还有个别地产商直接因为政治原因被封杀，这就是香港地产建设商会会长、赫赫有名的地产巨擘霍英东。霍氏的观点倾向中国政府，亲英分子便迁罪于霍英东。此际霍氏的星光行大厦落成，亟待出租，有意租星光行写字楼者，都会接到为英资所控的电话公司的电话忠告，声称电话开通遥遥无期。星光行租不出去，霍氏只好廉价卖给英资置地公司。星光行事件的发生，迫使地产大好友霍英东，以后基本以淡友的姿态出现。

当时，受损的地产商不知凡几！

郑裕彤却是少有的幸运者之一，他在地产业谨慎稳健，绝不冒进。他尚未进入流水作业阶段，只是建一幢，卖一幢，资金许可时有机会再建一幢。正如他自己所说的，他绝不会“搏尽”、“搏光”。

郑裕彤的珠宝行并未因局势动乱而受损。欲移民或暂逃国外的“避难者”，如果手头缺少现金，就会来珠宝行以金银珠宝兑换外汇；还有人担心“造反派”得势后香港经济会全面崩溃、港纸会贬为草纸，故而大购金饰珠宝甚至钻石以图保值。他们的想法是，即使港纸不贬值、“造反派”不能得势，金饰珠宝又可为女人扮靓。

郑裕彤喜欢用生活常理打比喻：太平也好，动荡也罢，珠宝生意总有的做，女人喜欢珠宝，就像男人抽香烟。

内地的武斗高潮至8月底9月初被遏制住，基本控制住了局势。无独有偶，香港的“造反派暴动”也是这个时候转为低潮的。因此，香港史专家把这一事件称为“香港式的文化大革命”。

中国政府表态，香港保持现状。“解放军要趁支左之机解放香港”，纯属乌有。

香港的局势恢复平静，但崩溃的股市地产要恢复元气，尚需一段时间，可能会是一年，也可能要若干年。

毫无疑问，这一次局势动荡造成的地产崩溃，显示出地产变化无常、大起大落、极其险恶的一面。

地产不比其他行业，一遇政治动乱，就基本没有人买楼。地皮楼宇不可输出，不比香港的加工贸易业，只要国际市场需要，就可用轮船运出去。境外的投资者也不会来港买地买楼，本地居民都纷纷抛售物业，他们更不会冒这个风险。至于与日常生活密切相关的行业，那更是受时事动荡的直接影响甚微。郑裕彤印象最深的一件事是，抗战期间，很多店铺都关了门，就是米铺食档照开。

“现在买地最便宜，该不该买呢？”郑裕彤大劫之后陷入深思。

都知道“趁低吸纳”这个道理。但实际上，人们多是“赶高吸纳”，越是高潮越有人买。这里有一个“低潮会持续多久”的问题，如果低潮很快过去，趁低吸纳必然可牟大利；如果低潮要延续好多年，除非资本雄厚能把地“腌”起来，否则，一般的商人连买地贷款的本息都承受不起。

郑裕彤起念去冒冒风险。风险大，利润也大，趁现在地价低买下地皮，低潮如很快过去，手中掌握的地皮就像是捏住的白银变成黄金。

仍有移居海外者，委托经纪商抛售在港的物业，致使楼市低迷不起。许多欲入行的商人持观望态度；还有一些入行不深者，索性折翼脱身。

郑裕彤那时常与同业与他业的朋友，聚在一起讨论地产楼市的走势。郑氏虚心好学，常以小学生的态度向资深商人请教。

在一次聚会中，何善衡谈到，尽管香港局势大动荡，香港的经济还是没全面崩溃，仍持续高速增长，去年（指1967年）香港进出口贸易总额达192.3亿港元，比前年（1966年）的176.6亿港元增长了近20亿。去年本地生产总值为148.17亿港元，而前年只有137.18亿港元。香港产品的出口，整整增加10个亿，由57亿港元增加到去年的67亿港元。

何善衡不愧是银行家，喜欢用数字来说明问题。依何氏的分析，世界经济未下滑，香港经济还在增长，楼市并非攀升到脱离实际的高峰而暴跌的，

而是出于人们的恐惧心理。中国政府已表态保持香港的现状，港府已牢牢控制局势，港民的信心也将较快恢复，故而地产低潮不会持续太久。

郑裕彤马上付诸行动，大量收购廉价的市区地盘。1968年，是郑氏收购土地最多的一年。

当时不少人说郑裕彤草率冒险，是鲨胆猛人。其实郑氏是一种“老谋深算”的扩张。

在此之前或稍后，有一批当时没有多少名气的地产商也在趁低收购地皮物业。他们是李嘉诚、郭得胜、李兆基、冯景禧、胡忠和胡应湘父子，等等。他们都是郑裕彤的朋友，除了胡忠退休、冯景禧转行外，都成为今日的地产巨擘（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）。

人们都说他们“聪明”、“有预见”，可在当时，又有几人站出来说这种话？

郑裕彤把70年代前，称作他从事地产的学习摸索阶段。他曾如是回答他“缘何投身地产”这个问题：

“1955、1956年左右，有朋友提议一起合资搞地产生意，我便尽管试试。地产这一行，我不太熟悉，起初，规模小得很，但后来却觉得很不错，可以在这方面慢慢发展，于是，也就一丁点一丁点搞起地产生意来了。”

郑裕彤又说：“朋友很重要。我喜欢跟别人研究生意，例如地产，我本来不懂，但我肯虚心学习。”

郑裕彤正是在朋友的启发下，趁低吸纳，逆市而动，为他在70年代大发展而奠定了基础。

也正如何善衡预测的，地产经历过一年多的低潮，开始缓慢回升，到1969年下半年，已显现出兴旺的景象。

郑裕彤已储备了不少土地，地价楼价日涨月升。郑氏踌躇满志，准备大干一场！

郑裕彤的高尔夫球球龄，逾20年。以前，他的办公台上还曾摆放过一杆人洞的奖座。



## 第六章 齐心协力 新世界骑牛上市

1970年，郑裕彤与何善衡等人合组新世界发展有限公司。股市牛气冲天，一派兴旺，新世界骑牛上市，招股集资1.6亿港元。新世界成为当年的“华资地产五虎将”之一。除一员虎将在1973年大股灾中遭受不测，另外的虎将均在股市大展拳脚，收获颇丰。而郑裕彤始终游离在外……

### 恒生银行董事长何善衡

何善衡原籍广东顺德，1900年生，幼时在家乡念私塾。14岁来广州盐仓打工，后转入金铺做学徒，1922年升为金铺司理。1933年与友人林炳炎、梁植伟、盛春霖等在香港中环永乐街开设恒生银号，林炳炎任董事长。

1941年12月，恒生调资金往澳门经营。1946年，何善衡与何添、梁球琚等成立恒昌公司，后易名大昌贸易行。1947年至1949年，香港金价暴涨暴跌，何善衡是广东帮炒金头领，被市场奉为黄金买卖权威。1949年林炳炎逝世，何善衡任恒生银号董事长。50年代，何善衡、何添三赴欧洲考察。1960年1月1日正式改为恒生银行，注册资本为3000万港元，实收股本为1500万港元。

恒生银行发展很快，到银行危机前已扩张到9间分行，22层的总行大厦于1962年底落成。1965年2月，明德银号因挤提倒闭，引发全港的挤提风潮，恒生陷入绝境，不得不将51%股权让售给汇丰银行，以换取汇丰的拯救。恒生归于汇丰旗下后，发展惊人，到1991年，总资产增至129亿港元，分行总数124间，股东年盈利28亿港元。长期以来，恒生在香港扮演重要角色，扶植了大批华资企业。该行编制的恒生指数，为香港股市的通用指数。

何善衡退休后，专志于撰写《阅世浅谈》，从事不牟利的银行业教育，并打理大昌贸易行业务。1978年，获英女皇颁授的CBE勋衔。1993年，个人资产数为110亿港元。

1970年，香港地产楼市全面兴旺。郑裕彤在1968年地产低潮时，独资或合资买下20余个地盘。地价扶摇直上，郑氏受益匪浅，财富成几何级数增长。

郑裕彤对当年的“冒险”颇为满意，他总结他的投资哲学：“投资很难从最低点购入从最高点放出，总言之，所有行业的兴衰都是周而复始地进行，低潮时购入，总是不会错到哪里。”

很多商人都趁热入行入市，已有根基的郑裕彤自然跃跃欲试，准备把重点压在地产上。郑裕彤仍觉得自己经验不足，资本不厚，打算成立一家合股公司，请一些老行尊做合伙人。郑裕彤尤欣赏“地产三剑客”，郭得胜、冯景禧、李兆基三人合组新鸿基企业有限公司，新鸿基成为地产界风头最劲的后起之秀。

1970年，郑裕彤与何善衡、何添、郭得胜、杨志云等人策划并合股成立新世界发展有限公司。何善衡德高望重，被推举为董事长；发起人郑裕彤任总经理，主持日常经营。

新世界的股东，都是华人商界有吨位的人物。郑裕彤是珠宝大王、周大福珠宝行股东主席；何善衡是香港华人银行业的领袖式人物、恒生银行董事长；郭得胜是地产三剑客的主帅、新鸿基企业主席；杨志云是郑氏的同行，拥有景福珠宝行，并担任美丽华酒店经理。

郑裕彤任主席的周大福拥有约 40%新世界发展的股权，因此，新世界从诞生日起直至现今，一直被人们认为是郑氏家族的财产。香港证券交易所及权威财经报刊，也一直把新世界归于郑裕彤名下。

这种情形，与杨志云家族一样。何善衡长期担任美丽华酒店集团董事局主席，但管理权在杨家，股份也是杨家最多，美丽华一直被看成杨志云家族的事业。

新世界与美丽华，是何善衡扶植华资企业的两颗最大硕果。新世界与美丽华先后被列为恒生指数成份股（又名蓝筹股）。恒指成份股共 33 家上市公司，恒指即是根据这 33 家公司股票的涨落编制的，成份股全是各行业有代表性的优质公司。

新世界发展上市，正赶上天时地利人和。

在 1969 年年底前，香港只有一间证券交易所——香港证券交易所有限公司（简称香港会）。香港会长期被英人把持，上市条件苛刻，不少具有相当规模、经营状况良好的华资企业被拒之香港会门外。

1967 年香港暴动，股民竞相抛股套现，香港会两次宣布停市，历时约 10 天。香港财经才俊李福兆对香港会的做法深恶痛绝，决定另创一家证券交易所，打破香港会一会垄断的局面。

1969 年 12 月 17 日，李福兆任主席的远东交易所开业。远东会大胆改革证券交易行规，力求香港化。1970 年开市一年，远东会股票成交额高达 29 亿港元，占香港股市的 49%。

1971 年 3 月 15 日，金银证券交易所正式成立（简称金银会）。

1972 年 1 月 5 日，九龙证券交易所（简称九龙会）开张营业。至此，香港股市形成四会并存的局面。直到 1986 年 4 月 2 日，由四会合并的香港联合交易所开市交易，联交所主席为李福兆。

四会并存，为公司上市创造了条件；四会竞争，又使公司上市变得更加容易。从远东会开业起，恒生指数节节上升，到 1971 年底收市日报 341.4 点。公司上市，投资者入市，炒家造市，股市一片兴旺，市民间流行一句口号：“要股票！不要钞票！”与炒股的暴利比，银行存款利息少得可怜。这情景，与 1992 年内地的深圳上海股市相仿，“买股必赚”（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）。

郑裕彤、何善衡等主张将新世界上市。上市公司是最具现代意味的企业形式。以小搏大，以少控多，通过售股集资，公司可充份利用社会游散资金获得更大发展。事无两全，上市公司也有不利于大股东的一面，公司一旦挂牌上市，必须将 25% 以上的股票向公众发售，严格地讲，任何一间上市公司都是公众公司。上市公司必须对全体股东负责，接受全体股东的监督，重大决策及行动，必须获得公众股东的谅解并通过。上市公司必须按照有关条例运作，并接受证监机构的监督。尽管如此，大部分公司仍渴望上市，因为这是公司获得更大更快发展的有效途径。

众所周知，公司上市宜在牛市；公司摘牌（即上市公司私有化）则应借助熊市。牛市成交招股集资，可厘定较高的股价，集取更多的资金，对上市公司及大股东有利。

胡应湘主持的合和实业一马当先，率先于 1972 年 8 月上市，每股面值 2 港元，认购价 5 港元，即升水 3 港元，上市时将 2500 万股新股公开发售，集

资 1.25 亿港元。9 月，新鸿基地产股票挂牌上市，注册资本 3 亿港元，原计划集资 1 亿港元，但热情的股民却抢购了 10 亿港元。

新鸿基地产已为郭得胜所控制。1969 年底，冯景禧率先退出新鸿基企业（新鸿基地产前身），在李福兆的远东会获得经纪会员资格，成立新鸿基证券公司。李兆基于 1970 年成立自己的地产公司，仍在新鸿基企业任总经理，1972 年辞去总经理一职。地产三剑客属协议分手，分手后三人都成为香港商界翘楚。

该年 10 月，陈曾熙兄弟主持的恒隆上市，股票面值 2 港元，升水 6.5 亿港元，以 8.5 港元向公众发售 2400 万股，集资逾 2 亿港元。11 月初，长江实业主席李嘉诚将长江上市，法定股本 2 亿港元，实收资本 8400 万港元，分为 4200 万股，面值 2 港元的股票以 3 港元认购价向公众发售。11 月中旬，新世界发展骑牛上市，每股面值 1 港元，认购价 2 港元，升水 1 港元，向投资者公开发售，投资者认购踊跃，新世界非常顺利地集资 1.6 亿港元。

这 1.6 亿港元，令郑裕彤逃过 1973 年大股灾后的地产浩劫，也使他能够把一幅蓝烟囱旧址的高价地皮“腌”起来。

当时，香港股市把 1972 年上市的合和、新鸿基、恒隆、长实、新世界称为“华资地产五虎将”（注：另一种说法是合和、新鸿基、恒隆、长实、大昌等 5 家华资地产公司）。这五虎将后来都成为香港地产大型公司，跻身恒指蓝筹股。

五虎将各有千秋，新世界的优势并不算明显。论资历，恒隆入行最早，新世界、新鸿基、长江实业等三家都是 50 年代后期涉足地产。论专业资格，合和的胡应湘毕业于美国名校普林斯顿大学土木工程系，回港后做过 5 年则师（设计师），后又在港府工务局任技术官员；陈曾熙、陈曾焘兄弟，一个留学日本，一个毕业于中国名校复旦大学，皆就读建筑工程。若论资本之雄厚，个个都是华商少壮派中的大富，陈氏兄弟 50 年代初就入行做地产，积累颇丰，他们都能读大学，本身就是富家弟子；胡应湘的父亲的士大王胡忠初次创业，居然就能够从汇丰贷到款；李嘉诚是塑胶花大王、香港塑胶业的大富；郭得胜原本是拉链大王，入行 10 多年，身家已逾亿港元。

当时业界及传媒最看好的是合和实业的胡应湘，胡应湘几乎每一项条件都不比另 4 人逊色：毕业名校；做过则师和工务局技术官员；从汇丰借的钱虽不算太多（1500 万港元），但这本身就是信誉的证明，谁有这么大的来头，毫无实绩，就可从汇丰借钱创业？胡应湘创业最晚——1969 年，初试啼声，已是不凡，业绩惊人且喜人。胡应湘有个本行谁都不具备的优越条件，他在港府工务局任过技术官员。工务局管辖的机构有建筑署、土木工程署、渠务处、路政处等，统管全港地产建筑公司的发牌、监督管理土木建筑、道路桥梁工程、主持或参与政府工程的招标，等等。当时尚未成立廉政公署，公务员贪污现象严重，故有人臆测：胡应湘在港府有那么多老同事朋友，没有他搞不掂的事，承包政府工程，如囊中探物。确实，胡应湘辞职自立门户后，仍有许多发展商与承包商争扯他的衫尾。

胡应湘俨然五虎将中的帅虎。

新世界的一位老臣子承认：“在新世界上市之初，我们把胡应湘挂帅的合和，当成比试的主要对象，唯恐落在合和之后。”

谁知道合和会股海翻船呢？

四会竞争，成交踊跃，恒生指数一路高歌，由 1971 年底的 341.4 点飙升到 1973 年 3 月 9 日 1774.96 点的历史最高峰。股市步入疯狂，不少地产商把地皮物业押出去贷款炒股。

在买股必赚的年月，不法分子利用股民头脑发昏之机，伪造股票投放市场，其中就有假合和股票。当时未建立股票电脑资料库，监控不严，故使假股能够流通于市场。

一个令人心惊胆战的消息传来，合和股票中有假股；接着，又发现几家上市公司的股票被人盗制。股民唯恐手头的股票有假，纷纷抛股套现，股市崩溃，一片狼藉。

合和遭下令“停止交易以便彻查”，胡应湘无罪受累，好些年间一蹶不振。

这次股灾，使很多投资家及投机家放血折翼，甚至乎倾家荡产。那时股市对大部分上市公司及股民都是个陌生的领域，股市第一次向新入市者展示出难以捉摸、大起大落的秉性（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）。

也许正是这个原因，在漫长的岁月里，新世界在股市的作为不大。除上市时招股集资 1.6 亿港元外，新世界几乎没有有效地利用股市，任凭股市暴涨狂跌、牛熊交替，郑裕彤仅仅是保持上市公司的地位，而抽身远离股海，维持原有的隔山观海的状态。

1994 年 3 月，郑裕彤对传媒声称：“我从未试过供股集资（供股集资与招股集资是两回事），除自有资金，大多是向银行借款。”

何善衡身为董事长，只是名誉上的，何氏是个最能谦让容忍之人。他最初只是参与决策；稍后他认为郑裕彤完全可以独立主持大型地产公司，非一般业界人士所能比拟；到 1982 年 3 月 31 日，何善衡更是辞去新世界主席的名誉职位。我们可以这样说，新世界从诞生日起，主要决策人与经营管理人都是郑裕彤。

下面我们透过其他几位地产巨子在股市的作为，进一步探究郑裕彤为什么疏离股市的原因。

李嘉诚最擅长从股市泵水（集资）。

1973 年初，长实股票在伦敦股市挂牌买卖，获得集资英镑的第二上市地位。1974 年 5 月，长实股票又在温哥华股市上市，以此向加拿大股民供股获取加元。在香港股市，1974 年；长实发行新股 1700 万股，以新股向利获集团换取两幢大厦。

1974—1975 年地产低潮，李嘉诚供股集资 1.8 亿港元，大量收购廉价地皮。1987 年 9 月，李嘉诚在大股灾未发生前的股市高潮，供股集资 103 亿港元，为香港开埠以来最浩大的一次集资行动。有人这样说，地产巨子李嘉诚的发迹史，又是一部股市发迹史（请参阅广州出版社出版、陈美华著《香港超人——李嘉诚传》）。

郭得胜也是个股市大赢家，既稳健，又敢冒险，甚少失手。

1973 年大股灾前，郭得胜趁“大牛奋蹄”之际高价抛出新鸿基地产股票，套取了大笔现金；大股灾引来“大熊出笼”，恒指从 1775 点的历史高峰狂泻至 1973 年底的 434 点。股票跌幅 4 倍多，郭氏便趁低到市面收购新鸿基地产股份，一跃成为第一股东，牢牢控制住新鸿基地产。1987 年大股灾，郭氏“故

伎重演”，趁低吸纳帝苑酒店与新城市广场的股份，次年发起全面收购，将这两家公司完全归于自己旗下。

李兆基在股市的表现，与地产三剑客的主帅郭得胜相比，是有过之，而无不及。

新鸿基地产上市时，李兆基仍持有相当的股份；同时，他又是永泰建业的股东，他任副主席，胡宝星任主席。大股灾前，李兆基趁高抛售这两家公司的股票，股灾发生后又趁低吸进。在这一卖一买间，李兆基狠捞了一把，舆论说他“投机一次赚死人”。股灾之后，地产低迷，李兆基就拿这笔钱去买低价地皮。1975年，李兆基反收购上市，既控制住永泰建业，又将恒基兆业上市。1981年，他又借股市牛市，将恒基地产上市，集资达10亿港元之巨。

陈曾熙的恒隆、胡应湘的合和，皆在股市有不俗的表现。

郑裕彤是以自豪的口吻，说他从未向股民供股集资。就凭这一点，足以证明郑氏没有利用股市的优势发展、发财。

他缘何这样？

有人认为，郑裕彤清华资银行界泰斗何善衡任新世界主席，无疑获得一张LC（银行信用状），郑裕彤贷款便利，无须靠股市集资。

不过，贷款来的钱，与股市集资来的钱毕竟不同。贷款须还本还息；集资无须还钱，只须依据盈利状况付股息，有多有少甚至没有，不少公司采用赠送红股代替现金股息。贷款的债务人须承担无限责任，而集资的上市公司只须承担有限责任。因此，现代企业的经营者多青睐集资，郑裕彤的做法似乎显得落伍。

又有人认为，集资很容易使主要产权人——大股东的股权摊薄，从而丧失对公司的控制权。

这个问题，是任何一个掌握控制权的大股东都得慎重考虑的。李嘉诚等采取趁低吸纳等多种办法巩固控股权。也有一些上市公司的股东老板疏忽、或一时没有充裕的资金来增购达到安全的股权数额，结果成为外强收购与狙击的对象。如郑氏参与的“置地收购战”，香港第一大洋行怡和集团的上市公司，多次遭到收购。

还有人认为，股市变化莫测，还是敬而远之为好。胡应湘无端受累，几乎全军尽墨；香大侠香植球炒股自成体系，股民敬若神明，称他为金指头，20余年屹立不倒，却在80年代末轰然倒下，从此告别股坛；玉郎出版集团主席黄玉郎，按证券条例，他集资来的钱只能从事与出版相关的事业，他却斥巨资炒股，大股灾一来，黄氏倾家荡产（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）、身败名裂。可见，郑裕彤对股市的风险有清醒且充分的认识。

的确，股市风险极大、变化无常。但大体上还是有规律可循，盛衰周而复始，每次周期不会悬殊太大。股坛教父李福兆有句名言：“股市是个大骗局”。凡入市者，无不想打别人荷包的主意，起码都是“合法诈骗者”（假设李福兆的观点成立的话）。纵观股市，赢家多是投资家，输家则多是投机家。投资家风险小，同时也意味着牟取暴利的可能性小。郑裕彤索性甘做“局外人”，委实耐人寻味。

笔者认为以上三种看法，都有可能对郑裕彤的理念发生影响。在此，笔者还想从郑氏的“赌博理念”作一些探讨。

郑裕彤说，“做生意就是在赌博”；“地产投资大，起伏大，是很大的赌博”。郑氏一贯反对豪赌、搏尽，他说：“可能是我的性格比较保守使然，记得早年银行挤提时，地产很淡静，我有些有钱朋友，他们有几十亿家财，我劝他们别博得大尽，但他们却没有听入耳，结果……”

郑裕彤赞成小赌，他跟传媒说：“小赌可以怡情。”

然而，郑裕彤无法小赌怡情，他做地产，已经在进行“很大的赌博”。相比而言，风险极大、变幻无常的股市，无疑聚集了一批贪得无厌、头脑发昏的赌徒、赌棍、赌豪、赌枭了。郑裕彤做地产已经在赌，最忌“搏尽”的郑氏，就不会一搏再搏，上股市豪赌了。

“鲨胆”并不能囊括郑裕彤的经营作风，相反，他在股市的作为，显得过于保守稳健。郑氏无疑是能够成为首富的最佳人选，也许是他未能借助股市的杠杆功能，以小搏大、聚少成多、终为己控，结果限制了他的超常发展。10多年以后见分晓，当初都处于同一起跑线上，后来李嘉诚成为香港首富，而郑裕彤只是巨富。

新世界的董事与郑裕彤朋友中的一些人，都评议或批评过郑裕彤的保守做法。

郑裕彤我行我素，一意孤行。郑裕彤常常会表现出性格的二重性，在有的问题上，他特别能虚心接受他人的指点；而在另一些问题上，却显得非常固执。郑裕彤自己也承认：“我这个人，大概是很主观的。”

郑裕彤的“武断”大致有个发展过程，他初入行，给人的印象是没主见的人；他入行越深，经验越多，自我意识也就越强烈。

在新世界发展的目标上，开初，郑裕彤很看好合和的势头，不久，胡应湘股海翻船，一下子从虎帅的地位跌为一只排末位的虎。有段时期，郑裕彤有点唯置地马首是瞻的味道，很欣赏置地盖的高楼大厦，十分关注置地的一举一动。后来，郑裕彤谁也不去效仿，心中自有大目标，建自己最满意最喜欢的大厦。

郑裕彤未在股市大展拳脚、威水香江。那么，郑裕彤名震香港地产界，靠的是什么呢？

## 第七章 十载心血 新世界一鸣惊人

1970年，郑裕彤协议买下太古洋行尖沙咀蓝烟囱旧址，计划在上面兴建新世界中心。他请来世界一流的建筑师设计，终于在1982年全部完成整个工程。当时1.31亿港元的地价，人人都说太贵了，可10年之后，地价至少值10亿港元之巨！并且该地皮建有两间豪华酒店，其中丽晶酒店跻身香港四家名酒店之列！

郑裕彤在1970年成立新世界发展有限公司，1972年趁股市牛市上市，到1974年已拥有38个地盘。

这38个地盘，有半数以上是60年代末地产低潮的两年间买下来，作价注入新世界，市值已非当年的市值，增幅不少。正如前一章所提到的，郑氏说“投资很难从最低点购入，从最高点放出”。在地产高潮中，郑氏照样买地。在这点上，大尝低价买地甜头的李嘉诚、郭得胜、李兆基等亦是如此。

1970年正是地产全面兴旺时期。前两年没有在地价最低点买地的发展商，大叹走眼，骂自己鼠目寸光。正因为这点，有的发展商见如此高昂的地价，在买地时缩手缩脚，瞻前顾后。郑裕彤恰恰在这年，做了一笔令人咂舌的地权交易。新世界斥资1.31亿港元，协议购入太古洋行蓝烟囱旧址。这笔交易是一位朋友介绍的，郑裕彤去勘察了一番，就与太古“讲数”，很快就签订协议。不过，整个交易到1972年才付清余款。这一年，新世界上市集资1.6亿港元，用于还银行贷款。这样，即使一时不能起楼，也可把地腌它一腌。

蓝烟囱是太古洋行旗下的一间船务公司，它的码头货仓在九龙尖沙咀。政府把尖沙咀专门辟为旅游区，要尖沙咀的所有码头全部迁往南九龙西及葵涌等地。尖沙咀与港岛中环都是香港的旺市，太古不是计划去葵涌投标码头兴建权，不会轻易放弃这幅面对维多利亚港的风水宝地。

整幅地皮约20万平方英尺，1.31亿港元的地价创九龙地皮交易最高纪录。消息传出，人们为之一震：花这么贵的地价，值得吗？当时的所谓华资地产大公司，几乎都是2至3亿资产额，还不及英资地产置地公司的零头。这等于说，郑裕彤几乎把血本押下去了。难怪他自己说地产是很大的赌博。

事隔10年，这里已耸立起新世界中心组合式大厦，不计地面物业，光地价至少值10亿港元！

郑裕彤赌博赌赢了。

笔者由此联想到邱永汉的买地哲学。邱永汉发迹于香港，后去日本闯天下，成为东京的地产巨子。邱永汉说：人们总是抱怨现在的地价楼价太贵，说以前怎么便宜，要那时买了就好。然而，任何人都无法回到过去去买地买楼。现在即使花高价买下，过了十多二十年，那时你就会惊叹现在高价买下的地产是多么的便宜。因此，只要资金许可，用途合适，现在尽管去花高价买地买楼（可参阅广州出版社出版、祝春亭著《赚钱之神——邱永汉传》）。

邱永汉这段话，似乎就是为郑裕彤写的。90年代，有人对新世界中心的地皮估价，不计物业就值30—40亿港元！

郑裕彤自然知道地皮增值的总走势，不过，他当年没想到增值竟会这么大。他之所以敢冒这个风险去搏它一搏，是他看好尖沙咀的旅游业，在蓝烟

窗旧址正好可建以酒店为核心的建筑群。

郑裕彤从起念涉足酒店业，一直到后来建立跨国酒店集团，受杨志云影响甚大。在此，有必要介绍一下杨志云与美丽华酒店。杨志云是广东中山县人，与郑裕彤一样，都是金铺出身，拥有景福珠宝行。杨志云事业的转折点，是因缘购入美丽华酒店，使杨氏家族成为香港的超级富豪。

美丽华酒店的前身是一间教会小旅馆，1950年为几名西班牙神父创办，用途是接待被中国新政权驱逐出内地的神职人员。数年后，这种特殊用途已基本消失，为了物尽其用，美丽华便对外开放，改成公众旅馆，收入用作天主教教区的公务及慈善。

1957年，新上任的主教对下属从事商业经营大为不满，命令旅馆须短期内出售。神父通过教友蔡永禧放盘。蔡永禧原打算卖给一名沪籍富商，正巧这名富商去了澳门。大概是老天注定杨志云走财运。杨家就住在沪籍富商附近，蔡氏正扫兴而归，碰上交情不深的杨志云，顺便与杨谈起美丽华放盘一事。价钱之廉，使杨志云喜出望外，马上拿出1万港元做订金。

美丽华价钱虽低，杨志云却无法拿出这么多现金。他首先想到能帮他的，是恒生银号的何善衡。他即与何氏挂了电话，何氏也认为价钱便宜，表示愿意参股。两人又邀上何添等人入股，由恒生银号贷款买下。何善衡任美丽华酒店董事长，杨志云为总经理。

那时九龙的酒店很少，宾客盈门，利润不俗。杨志云锐意改进，把其中的一层装修成美仑美奂的“万寿宫”，请艺人来表演中国戏曲及杂耍，一时住客食客睇客如云。

60年代末，美丽华已发展为拥有200多个房间的酒店。1970年，美丽华上市，龙志云集资投入美丽华扩建工程。1980年，美丽华已成为拥有1300个房间的大型酒店，档次达到四星级标准。美丽华是三家蓝筹股中唯一一家华资酒店（另两家分别是凯瑟克家族的文华东方、嘉道理家族的半岛）。

杨志云算得上华资酒店业的老行尊。据传，郑裕彤甫悉太古欲将蓝烟窗旧址放盘，即去美丽华找杨志云。杨志云也是新世界股东之一，他力主买下来，他说：“蓝烟窗有海景，地段比我这里强得多，建酒店没得顶（顶呱呱）！”

郑裕彤仔细考察了美丽华，心中有数后，再去跟太古讲数。日后的酒店经营，郑裕彤又少不了请杨志云为顾问。

然而，郑裕彤又没完全听从杨志云的，单纯在尖沙咀建酒店，而是建成以酒店为核心的综合性大厦。

郑裕彤把投资重点放在地产时，已对地产发展的总趋势有个清醒的认识：

“地产生意跟珠主行业，同样是根据民生需要，成为可以发展的事业。人口不断膨胀，乃是显而易见的世界趋势，香港何独不能！人口增加，跟着年轻一代要成家立室，另起炉灶，自然要更多楼宇。香港在战后，年年在经济上进步，商业需求下不用说要趋时的商厦配合。有市场与销路，就必然有肯动脑筋发展的商人。我只不过是其中的一员，如此而已。”

珠宝、地产，是郑裕彤一生最喜欢、最成功的生意。郑氏常把这两者相提并论。

他做珠宝生意，最热衷做最名贵的钻石。他做地产，有异曲同工之妙，最偏爱高档物业。他曾无数次与外人说：

“我喜欢大工程、大计划，计划越大越有兴趣！”



与他心目中构筑的“中国城”相比，他认为他过去做的工程纯粹是小儿科。他在市区拥有不少地盘，大都是龟缩在石屎（混凝土）森林中，物业建得再高档，都难以鹤立鸡群、出类拔萃。现在突然有了20万尺濒海地盘，郑氏当然不会轻易错失一展宏愿的机会。

规划方案报港府审批，方案是以酒店为轴心的包括商厦、商业单位，具有中国风格的混合建筑。若初审通过，就可与港府讲数补地价。原有地盘是码头货仓，改为他用就须按具体用途及市价补缴地价。

港府对“中国城”的规划产生了兴趣，结果，派来代表亲莅新世界总部与郑裕彤协商。他们指出，“中国城”的建筑还不够宏伟气派，不能代表香港的建筑风格，因为维多利亚港两岸的建筑就是香港的门面。

一位官员说：“郑先生，你可不可以在这个地点盖一幢最靓的建筑物？你要是有什么条件，不妨提出来商量一下。”

1994年，郑裕彤会见《资本》杂志记者时说道，“这位官员的意思，我当然明白，因为外洋轮船一驶进维多利亚港口，便可看到这个地点，如果建筑毫无美感，人家对香港的观感也会有影响。”

聪明的郑裕彤当时并没有提什么条件，只是一味迎合这些官员“贪大求靓”的心理，信誓旦旦保证一定设计出一幢最靓的建筑。

郑裕彤立即飞往法国巴黎，顾不得参观世界名都巴黎的名胜古迹，把法国的世界有名的建筑师请到香港来。建筑师勘察了蓝烟囱旧址，甚感为难，因为九龙有启德国际机场，限制建筑高度。郑裕彤说：“高度受限制，你就求大，当然要是世界一流的。”

郑裕彤为什么不去美国请建筑师，是因为美国人盖大厦喜欢比高。巴黎没有摩天大厦，但巴黎的建筑最具贵族气派，而又不乏现代气息。

郑裕彤拿着新世界中心蓝图给港府官员过目，他们目光顿时亮起来，连声夸好。

郑裕彤这才提条件，坦言相告：“蓝烟囱靠海，在这里盖最靓的建筑，当然是锦上添花。但是，我仅有20万平方尺地盘，又限制高度，尽管拥有不错条件、也是徒然，发展有限。”

新世界中心的蓝图，不再是一幢建筑，而是一个建筑群。两幢临海的主体建筑是酒店；还有几千个单位的商业单位建筑，购物中心面积有几万平方英尺；主体建筑下部全是3层高的裙楼；建筑群最高建筑是18层的丽晶酒店，符合九龙区建筑高度条例。

毋庸置疑，现有的20万平方英尺地皮是不够的，否则，就会超出政府限定的地积比。

经过谈判，政府很爽快就增拨20多万平方英尺土地给郑裕彤，地价比市价便宜许多，算是新世界的意外收获。

郑裕彤事隔20多年回忆此事，仍兴奋异常，他说：“政府还多拨出20多万平方英尺的土地给我发展，为什么呢？政府也愿意配合我公司的发展方向吗？其实，政府的需要我很清楚。”

有人说郑裕彤善于迎合政府。郑裕彤认为是巧合，我何尝不愿建香港最靓的建筑？仅那么大的地盘，我怎么施展得开？现在政府要我建最靓的建筑，这好比做黄金梦的人，一觉醒来，发现枕的是金枕头。

郑裕彤与记者说道：“那时，政府的建筑条例有很多限制，尤其是高度方面，所以，我们连地底也物尽其用，辟作停车场和商场，但整个挖掘工程

绝不简单，很辛苦。其实，也不应该说我有眼光，只是当时没有人肯投资罢了。”

建筑蓝图通过后，郑裕彤又去美国聘请设计师主持结构与施工图则的设计。郑裕彤让本公司的则师一道参与设计与绘制工作。建筑设计是造型，结构设计则是造型的框架。美国的设计师擅长结构摩天大厦，10 多层高的新世界中心自然不在话下。并且，美国的施工方法先进，与建筑结构紧密配套。

郑裕彤一有空，就去美国设计师的工作室，或交流商榷，或静静呆一旁傻看。

整个建筑群由新世界发展负责，共雇用 700 多地盘工，其中 100 多人是总公司全资附属的建筑公司的，其余一部分是劳力市场雇来的散工，另一部分是判头（包工头）带来的技工、力工。最多时，有 1000 多号人工作。在这里工作过的地盘工，几乎没有不认识总老板郑裕彤的，即使是短时期工作过的人也认识郑裕彤。可见郑氏来地盘之频繁。

郑裕彤不喜欢前呼后拥，他戴个安全帽，一身灰尘到处乱钻。他特别喜欢在总部下班后再坐天星小轮渡海赶往工地。地盘昼夜施工，郑氏常站在最高处眺望维多利亚港的落日余晖。

1977 年，新世界中心正在紧张施工之际，《南北极》杂志对郑裕彤进行了一次专访。杂志写道：

“郑裕彤谈论着自己的过去、自己建立的事业和自己最关心的东西，他是快乐的，尤其当他提到‘新世界中心’那地方时，整张脸孔都被一种光彩所照耀了，并将他的快乐传染给我们。他坐在单人沙发椅上，有时双脚交叠，用手指在大腿上圈划；有时候，他的左手搁在椅柄上，用掌心托着腮，双眼仰望天花板。”

此际，郑裕彤心往神驰，人仿佛置身于新世界中心。

郑裕彤说道：“很多时候我都爱到那个地盘视察，独个儿逗留好久才离去，因为将来竣工后，这个发展中心的地盘就会拥有两间酒店、几万（平方英尺）购物中心、几千个商业单位……单是收租，已有很大盈利；这个建筑计划虽然花了我不少心力，但颇有纪念性。”

1978 年，新世界中心第一期落成，同座的新世界酒店开始启用。

新世界发展一飞冲天，市值大增。据证券市场统计资料，新世界于 1979 年底市值为 32.34 亿港元，次于置地 72.99 亿港元，在华资地产上市公司排第一位！1980 年，第二期落成、丽晶酒店投入营业。整个配套工程于 1982 年竣工。

许多建筑装饰材料，直接从国外进口。周大福职员说郑裕彤，“我们总老板在那边主事，比当年在周大福进口钻石更舍得花钱。”

郑裕彤追求的是第一流。他回忆道：

“严格说来，九龙丽晶酒店及新世界酒店中心，是最令我满意的工作成绩。毫不讳言，目前尖沙咀区的繁盛，这整座建筑物居功不少，商场固然从无虚席，两间一流酒店把地区与建筑物提升到高雅宽裕的水平。当年，我策划新世界中心，一如亲自带大一个小孩。我到美国雇用建筑师，跟他们密切沟通，引导对方把他们的专业设计学识，注入到我种种要求之内。”

新世界一鸣惊人，新世界中心不但港民交口称赞，同业也刮目相看，外国游客亦是一致叫好。新世界中心耸立于维多利亚港边，即是香港的一处景观，又是新世界的一块丰碑。

1986年，郑裕彤自豪地宣布：1985年新世界酒店的客房入住率达94%，营业总额有1.47亿港元；丽晶酒店的客房入住率也有89%，营业总额3.47亿港元，跻身世界十大盈利酒店之列。

另外，五星级的丽晶酒店，还被评选为世界15家名酒店之一。

李伟民先生，在《香港现代建筑风采》一文中，多次提到丽晶与新世界两间酒店。

香港酒店“不似商用建筑那样高耸入云，外观奇特，气势逼人。例如，坐落在港岛干诺道中的文华酒店，是香港4家特级名酒店之一（其余3家是九龙半岛上的半岛酒店、丽晶酒店和香格里拉酒店），属五星级豪华酒店，只有26层高，外观上也不显什么奇特……在九龙半岛的尖沙咀和尖东一带，由于受到飞机飞行航空高度的限制，故而酒店建筑物的高度均很有限，香格里拉酒店（属大马首富郭鹤年家族）高21层，丽晶酒店高18层，而历史较久的老字号半岛酒店只有8层高。”

文章指出：“如果说香港的商用建筑是奇特在外的话，那么，香港的酒店建筑就是藏秀于内了。”

“九龙尖沙咀的一些位于海滨的酒店则多是底部建有数层高的大堂，大堂内部空间上下贯通，朝向海湾的一面为玻璃幕墙，分割出各层分别为酒吧、餐厅和酒廊。这样大堂内各层的旅客均可透过玻璃幕墙而远眺海湾和港岛景色，待到夜幕降临，华灯初放时，其景更是美不胜收。此类酒店中之佼佼者要数丽晶酒店和位于尖东东北角的日航酒店了。”

文章还说道：“位于尖沙咀的新世界中心则是一个由酒店（丽晶酒店和新世界酒店）和商业中心互相连成一体的建筑群，商业中心内既有大型商场，也有餐厅及其他各类服务设施，酒店和商业中心两者的经营联结在一起，使之互相促进，双双得益，同时也使建筑物的外观形态及内部构造有了新的发展，表现出在水平空间的延伸和扩展。”

难怪郑裕彤会常常对人说：“我爱新世界中心，就像一个父亲爱自己完美无缺的孩子。”

新世界以亚洲为市场的酒店集团旗下有12间酒店，香港2间，内地6间，澳门、菲律宾、越南、缅甸各1间。计划在内地增加2间（哈尔滨的新世界北方酒店和大连新世界酒店），曼谷、吉隆坡、雅加达和台北各设1间。

## 第八章 “好大喜功” 新世界再攀高峰

新世界中心和香港国际会议展览中心，是郑裕彤于七八十年代树起的两块丰碑。它们都面对维多利亚港，隔海相望。这个建筑群比新世界中心还要宏伟壮丽，被称为80年代香港五大杰出建筑之一。郑氏名利双收，美煞同行。谁知道，当初竟没有一家地产商愿意兴建。难道是众人皆醒郑独醉？

### 美丽华集团总裁杨志云

杨志云，广东中山人，1916年生，县立师范毕业。1945年来港，先在金铺任职员，后与友人购入一家金铺，店号景福，杨占3成股权。

1957年，杨志云邀何善衡、何添等人从西班牙神父手中买下美丽华酒店。何善衡任董事长，杨任总经理，后来何氏卸去董事长，由各位元老轮流担任。杨志云经营酒店很有一套，辟一层装修成万寿宫，请名伶表演招徕住客食客。1970年美丽华上市，拥有200多房间，到1980年，房间达1300多间。美丽华级别四星，是恒指三家酒店蓝筹股唯一的华资酒店。

1985年，杨志云突然中风逝世，享年68岁。

杨志云在世时，美丽华就开始走集团化道路，他逝世后，长子杨秉正克绍箕裘。1993年该集团资产包括：美丽华酒店；蛇口南海酒店；柏丽广场一、二期。市值达112亿港元。杨秉正怀里藏宝，李嘉诚、荣智健见猎心喜，遂发起美丽华酒店收购战。杨秉正认为对方出价偏低，且突发袭击，故拒绝收购建议。无奈对方一是香港最大华资财团，一是最大中资财团，担心不敌对手，便投靠巨富李兆基。李兆基得到杨家转让的优惠股权约3成，攻守兼利。李嘉诚、荣智健不得不收兵。李兆基按协议保留住杨家的管理权，李兆基未入主美丽华董事局，主席暂为何添。此役中，何添支持李嘉诚、荣智健，何添与杨家反目。李兆基与李嘉诚是老友，首次闹得不快。世人说广结善缘的杨志云若九泉有灵，不知作何感想。

新世界中心的落成，既为郑裕彤带来巨大的声誉，又为他带来丰盈且稳定的租金收入，还为他造就了一支擅长营造大型豪华建筑的队伍。

郑裕彤只念过小学，十分羡慕像胡应湘那样名校科班出身的地产商。因此他求贤若渴，视才如宝。郑裕彤说他喜欢录用大学毕业生，尤其是海外留学回港的大学生，这样的人系统学过专业知识，精通外语。香港是个洋华混杂的国际化大都市，港府各部门行政长官多是英籍或英联邦人士，不懂外语，就像内地人来香港不懂粤语，寸步难行。

郑裕彤说：“做地产，则师重要，光有则师又是不够的。”郑裕彤初涉地产，在他身边的多是则师。现在到新世界集团，除则师外，还有其他专业的工程师、财务专家、测量师、律师、策划专家、广告专家、公关人员、经济师，等等。阵营庞大，人才济济。

然而，郑裕彤并不满足，常发“何处追萧何”之感慨：

“我最重视人才，而真正有才干兼可信赖的人，却是最不容易找到的。”郑裕彤择人重文凭，用人则重才学。郑裕彤说：“职员新加入后，我不会马上委以重任，但当他在公司里已工作了3—5年后，我若发现他为人能干，同时也值得信赖，我才会把责任交给他。简言之，以时间为用人的试金石。”

因此，新世界的职员都这么说：“只要你有一纸名校文凭，想进新世界很容易，但进来后，文凭就不管什么用。”

郑裕彤性格有些大大咧咧，他不是那种事无巨细皆亲力勉之的人。在这点上，李嘉诚、郭得胜又是一种类型，在规模不大时，他们大事小事一概包揽到底。到公司规模大了，他们发现“一脚踢”踢不转，才转为抓大事。不过，他们又常常不会放过摆在眼皮底下的小事。

郑裕彤认为“毋须事无大小都过问”。周大福的老员工回忆道，初来香港，郑裕彤才不过20多岁，就俨然一个老板，派手下的人做这样做那样，不给自己留一样，然后他就跑到别家金行去睇铺。回来有兴致就问大家做得怎样，没兴致也就懒得问。都认为少东家是把“杉木大刀”，经看不经挥，但最后，哪个干得怎样，他心里绝不糊涂。

郑裕彤对传媒谈他的用人之道时说：“在一般事务上，假如能够分配给下属处理，就能分担自己本身的责任，不然的话，应该由下属处理的事，你还要插手过问，员工就不能发挥才能，就会不高兴。”

新世界的员工都知道老板的脾气，小事绝不向他请示汇报。比如新世界中心装饰材料，郑裕彤只规定大堂地面的花岗石板、玻璃幕墙的玻璃板等少数几项，应买哪国的产品，对其他的装饰材料，他笼统一句话：“全部采用一流的。”据说一名新员工不谙老板做事风格，跑去请示属于“细枝末节”部位的装饰材料的种种要求。郑裕彤问：“我请你来是做什么的？”谅他初来乍到，郑氏没发脾气，耐着性子重复他的要求：“做最靚的。”

新世界的员工说：“彤叔（对郑裕彤的昵称）虽有老板派头，却很好相处，他做人不孤寒（吝啬），我们不知华懋的员工怎么呆得下去。”华懋公司的老板是王德辉，地产巨富，当时传媒说他中秋节买月饼犒劳员工，将两英寸大的月饼切成16块，每人一块。

郑裕彤说他与员工沟通的秘诀在于交心。

“我认为人与人之间，最重要的是感情，当员工跟你沟通时，假若你单以我是老板你是职员的态度待人，员工就不会乐意向你提供意见。所以必须要亲切地关怀下属，那么，他便会很自动自觉地为公司效力。”

新世界发展公司成立至80年代初，已有10多个年头，公司拥有一批积极肯干、效率极高的人才。在新世界中心兴建之中，郑裕彤萌起竣工后退休之意，他觉得“捱”得太辛苦，设想退休后打打高尔夫球、搓搓麻将、买买马票。功成身退，对股东也有个交待。

这仅仅是一闪念而已。新世界中心大功告成，郑裕彤即开始寻找下一个宏伟目标。这个构想，就是后来的香港国际会议展览中心。

可以这样说：没有新世界，就不会有香港会展中心；没有贸发局，更不会有香港会展中心。

贸发局的全称是香港贸易发展局，成立于1966年，是一间半官方机构。贸发局是顺应香港对外贸易的发展而设立的。1950年，香港加工工业起步之初，全年的外贸进口总额37.88亿港元，出口额为37.15亿港元。没有本地产品出口统计数据，因为所占比例微乎其微，几乎全是转口。到1966年贸发局成立当年，香港出口总额达75.63亿港元，其中本地产品出口57.30亿港元，转口只有18.33亿港元。到1983年，香港全年出口总额1606.99亿港元，其中本地产品出口达1044.05亿港元，首次突破千亿港元大关，转口为562.94亿港元。

贸发局功不可没，它频频组织香港厂商赴海外推销产品；在香港和海外举办各种行业或各类产品的拓展活动；创办期刊；举办展览会，等等。贸发

局不靠政府的财政拨款，靠举办活动向厂商抽取比例甚微的佣金，每年财政略有盈余——体现了非盈利组织的特色。

贸发局编制约 600 人；理事会 18 位成员，均是各商会代表、工商业名人和政府高层官员。贸发局理事至主席均由港督任命。前任主席有纺织巨子安子介、东亚银行主席简悦强等，这两位华人主席都曾获英皇颁发的爵士衔，是商界政界“两栖”名士，身兼多项社会公职。

简悦强爵士任期到 1983 年 3 月底届满，半年之前，有关继任人选，港埠众说纷坛。

1983 年 2 月，港府发言人宣布，港督尤德已任命邓莲如，从 1983 年 4 月 1 日起出任香港贸易发展局主席。

邓莲如是太古洋行董事、太古贸易公司出口部经理、太平绅士、立法局非官守议员。她原籍上海，毕业于美国加利福尼亚大学，出任贸发局主席这年 43 岁，为首任贸发局女主席。相比她的几位前任，邓莲如的年龄、资历都嫩了点。

但不久，邓莲如旋风式的贸易外交活动与令人惊羨的业绩，使人们不再怀疑她的能力。尤其是香港国际会议展览中心的兴建，邓莲如声誉步入巅峰。有人说，国际会展中心，是邓莲如与郑裕彤联手为自己立的丰碑。

在简悦强任贸发局主席期间，简悦强就多次敦促港府兴建一幢永久性的会展场所，以适应日益发展的香港对外贸易，解决贸发局日显窘迫的“场地危机”。简爵士与港督麦里浩关系比较特殊，廉政公署的设立，最初是他们两人在英格兰的山庄商议的。

麦里浩爵士拟在湾仔填海新地拨出一幅地皮，供贸发局发展会展场所。1982 年 3 月，麦里浩离任，有关中共要收回香港的传言已在市面流行。该年 9 月，英国首相撒切尔夫人访问北京，香港信心危机爆发，股市地产陷入低潮。

1983 年 9 月，香港前景仍不明朗，中英谈判进展不顺利，香港竟出现抛售港元风潮，市民如潮涌向超级市场抢购食品。

最初，贸发局手握主地，待价而沽；自从香港信心危机爆发后，竟没有一家够资格的地产商愿意与贸发局共同发展那幅宝地。他们担心香港回归后，所拥有的物业产权会丧失。

就在某些“恐共症患者”闹得鸡飞狗跳之际，郑裕彤又一次表现出他的鲨胆作风，表示愿意发展那幅滨海新填地。其实，熟悉郑裕彤的人，才谙知郑氏绝非拿股东的权益去赌博，郑氏访问过内地，十分看好内地的改革开放，自然也看好香港的未来。郑氏回来畅谈观感：“大陆都允许有私产，香港怎会没收私产？我还要到广东投资呢。”

郑裕彤派得力干将去跟贸发局洽谈，自己还多次出马与邓莲如面谈。新世界中心，是郑裕彤的招牌建筑，邓莲如对郑裕彤的能力深信不疑。郑裕彤说话不太流利，但给人实在的感觉。郑裕彤对邓莲如小姐的印象：“是个叻女（有本事的女人），又识做，没她搞不掂的事，可当大使哩。”

新世界与贸发局初步达成协议。

1984 年 9 月 26 日，中英草签《联合声明》，声明宣布 1997 年后香港现有的资本主义制度 50 年不变。香港前途明朗，人心稳定。股市是政治经济形势的晴雨表，恒指立即反弹，年底报 1200.4 点，上升幅度 40%。股市地产一向犹如孪生姐妹，地产亦由阴转旺。

反应敏捷的地产商，于《联合声明》草签不日，马上与贸发局接洽，表达联手发展会展场所的诚意。稍后，又有地产商频频来敲贸发局的大门；更有人主张公开投标。

此刻，这幅地的发展权已非郑裕彤莫属了。邓莲如认为，只有新世界才真正有联手发展的诚意。郑裕彤精心策划，则师匠心设计的方案蓝图，贸发局的众理事大为满意。

1984年12月，新世界发展有限公司与香港贸易发展局达成协议，在港岛湾仔合作兴建香港国际会议展览中心。贸发局提供地皮，新世界负责兴建，预算投资18亿港元。会展中心的大型物业群，两家按协议分别占有权益。

会展中心由四座大厦构成，两座酒店、一座写字楼、一座住宅楼宇；下部裙楼与四座大厦连通，作为会议展览场所。

香港中环至铜锣湾的滨海地寸土尺金，故出现地贵楼贱的奇特现象。有人认为，新世界占有的权益太多，政府会要新世界补地价。

外人均不知邓莲如、郑裕彤是如何与政府谈判的。有人推测邓莲如有本事把香港产品扬名天下，就能够把会展中心作为大型公共工程立项——这一建筑群本身就叫香港国际会议展览中心。郑裕彤喜欢以“新世界”作为大厦的物名，如新世界中心、新世界大厦（1980年）。有人说，会展中心以其宏大规模，正可叫新世界广场。

郑裕彤压根没这种想法，他知道：绝不可与贸发局抢风头。让人一步，方能海阔天空。10余年后，郑裕彤总结他大半生与人合作的宗旨时道：

“无论怎样，都有可能吃亏，虽然表面上是吃了亏，但其实，对方也知道占人便宜。总有一天，你找到他，他也会忍让你。”

1985年2月，在邓莲如等人的努力下，香港政府正式拨出湾仔新填地7.7英亩（约33.50万平方英尺），给香港贸易发展局兴建会展中心。

文件未涉补地价问题，这证明政府完全是把会展中心当成公共工程，故无偿提供地皮。有人说，郑裕彤才是真正的大赢家。

的确，直到90年代的今日，也没有哪家华资地产财团，在港岛滨海旺地获得这么宽敞的地盘作施展的舞台。

郑裕彤在1994年接受许金峰先生的专访，回忆起人生得意事时，得意之情仍一览无余写在他脸上。他说：

“至于第二件也令我记忆犹深的事（注：第一件指新世界中心），就是投资兴建会议展览中心。多年以来，政府都一直想兴建大型会议展览中心，但当时适逢前英首相撒切尔夫人去北京商讨香港前途问题，是经济最低潮的时候，根本没有人肯投资，但我完全没担心过，还决定投资兴建会议展览中心。这次投资，政府没有收地价，对我很优待。今天，会议展览中心已落成多年，各方面也很满意。”

郑裕彤在筹划之初，就对建筑师、工程师、策划人员、经济师、装饰美师灌输他的理念：要达到世界第一流水平，至少得在亚洲争第一。

建筑设计独创性地在会展中心正面采用巨型玻璃墙，面积有2.67万平方英尺，有8层楼高，是目前世界最大的玻璃墙。

据1991年的香港某周刊载，这幢建筑物除了拥有共7层的会展中心外，还有两座分别是楼高31层852套房间的新世界海景酒店和25层高575套房间的君悦酒店。此外，还有一座39层高的写字楼大厦、一座37层共630个提供酒店式服务的豪华住宅单位的大厦。

四幢大厦下部以裙楼连通，7层裙楼的内部结构是：分两层共19.4万平方英尺的展览大堂（大厅）；还有2.2万平方英尺的附属大堂；总面积1.96万平方英尺、可容纳2600人的会议厅；另有写字间、图书馆、阅览室、电脑资料室，等等。会展中心全部采用电脑管理，照明、音响、温湿、防火等设施极现代化。为便于参展的商品运输，展览厅设有两部可容纳集装箱车的45吨重的重型升降机，八部可载货7吨的升降机，设施之先进，亚太地区，一时无两。

1986年10月，英国女皇伊丽莎白二世将访问香港，这是一条重大国际新闻，因为到1997年6月30日，英国将要结束其长达150多年的殖民统治。世界各国的新闻机构都在跟踪这条新闻，欧美及亚洲的传媒纷纷派记者来港采访女皇访港。

郑裕彤、邓莲如把会议展览中心的奠基典礼定在10月，正好是女皇访港期间。

“鲨胆彤有没搞错？女皇来港，谁会关心你的奠基仪式？就像杰克逊、麦当娜来港演出，再不识相的香港歌星都不会把个人演唱会定在同一时期。”有人为郑裕彤担忧，亦有人准备睇好戏。

也许，郑裕彤与邓莲如都没有把握兑现预定的事情。

女皇抵港这一天，成千上万的港民涌向启德国际机场及机场外的马路，有人对着女皇垂泪，有人失声痛哭。他们是留恋英殖民统治？还是别的什么原因？想必女皇的心情一定非常复杂。

郑裕彤就把奠基典礼放在女皇抵港后的第一天。其时，地盘已动工一年多。

是日，新世界发展和贸易发展局的职员，身穿礼服，头戴桔黄色的塑料安全帽。红绸横幅标语，写着偌大的中英文。新世界和贸发局特邀的嘉宾均来到，有港府官员、有新华社香港分社的代表、各商会会长、工商界巨子、社会名流，等等。奠基礼场地隆重又气派，简直像接待外国元首的阵营。可是，由谁来为奠基典礼铲第一锹泥土呢？

作为私人大厦奠基，能请到港督已算天大的面子。而公共工程，又是比较容易请到。可这是有历史意义的浩大公共工程，港督尤德却没露面。

细心的记者还发现，除港督，港府的高层官员同样没亲莅奠基礼场地。新世界主席郑裕彤笑容可掬迎接各路嘉宾，可笑容深处，有一丝外人不易察觉的焦虑。到现场的记者也不算多，很多人聚集在女皇下榻的酒店恭候。

突然，有人惊呼：“女皇来了！女皇来了！”通往会议展览中心工地的交通已实行管制，伊丽莎白二世在港督等港府高层官员的陪同下，浩浩荡荡直赴工地。谁也不知是如何劳动女皇大驾的。女皇出席会议展览中心奠基盛典，或许是为了安抚民心，表示英国与中国政府共同维护过渡时期香港繁荣稳定的意愿。

女皇为奠基盛典铲了第一锹泥土。

香港国际会议展览中心尚是一片钢管支架已名声大噪，誉播海外。香港人士不得不折服郑裕彤、邓莲如的良苦用心和高超手腕。

会展中心地盘昼夜施工，新世界实际耗资27.5亿港元，工期经历了3年9个月，于1988年11月25日完工启用。

有女皇奠基礼开一个好头，郑裕彤不想轻易“处理”揭幕礼。他说香港是世界著名大都会，总会有国家一级的政要访港。



1989年11月，英国王储查尔斯携夫人戴安娜王妃访港。查尔斯夫妇欣然为香港国际会议展览中心揭幕。

香港国际会议展览中心为香港建筑史留下一块里程碑，也给人们留下诸多的谜。如女皇是怎样亲莅奠基礼的？新世界与贸发局的协议内容？工程实际耗资？经济前景如何？

1988年会展中心即将落成之际，方元先生根据多方调查考证，写成《香港会议展览中心的一笔帐》一文，对部分谜作了披露和揣测。

文章说：“香港会议展览中心位于湾仔海旁，这一庞大的建筑组合，与尖沙咀的新世界中心遥遥相对，标志着新世界集团的辉煌成就。”

方元先生认为，建筑面积425万平方英尺的会议展览中心，建筑费为22.5亿港元。

新世界与贸发局的协议主要是：

“一、新世界集团不必缴付任何地价；二、承担香港贸易发展局在会议展览中心完成前位于鹰君中心办事处的租金，每年最高负担600万港元，以4年计，即是2400万港元；三、付予香港贸易发展局7500万港元作该局经费；四、物业完成后，展览厅、会议厅及会议室业权归香港贸易发展局所有，其余归新世界集团；五、新世界集团向香港贸易发展局租用展览及会议场地经营权40年，每年租金65万美元（507万港元），或经营毛收入的5%，取其两者之较高额。”

方元先生认为条件对新世界集团特别优厚，“上述协议条件，新世界集团从未向外界公布，即使身为股东，也无法从年报中获知条件，反而不少证券公司的分析报告获得资料……相信资料正确。”

文章以22.5亿港元的投资为基准，计算新世界集团投资的回报率。

一、两间共拥有1460个房间的海景酒店及君悦酒店，协议以15.6亿港元的价格，售予新世界酒店及凯悦酒店的合营公司，新世界集团约可获纯利4亿港元。

二、作出租用用途的写字楼大厦（定名为会展广场），面积69万平方英尺，完工前的一年间已招租满6成，以每平方英尺月租30港元计，每年毛租金收入2.48亿港元（作者注：据利比测量师事务所资料，香港市区写字楼平均月租每平方米83.2美元，约折合每平方英尺72港元）。

三、豪华住宅大厦面积72万平方尺，属酒店自助式，租金低于酒店，又可享受酒店服务，适合留港时间较长的旅客（作者注：广州花园酒店日座属于这类），颇为走俏。以每平方英尺月租20港元、以出租率85%的保守估计，每年收入1.47亿港元。

四、展览大堂19.37万平方英尺，每平方英尺日租约为2.13港元；大小会议室共8.08万平方英尺，每平方英尺日租为1.16港元。现时展览及会议项目已接获230多宗，大部分项目从今年底排满至1992年；少部分项目排到1992—1997年，已达总使用量的7成。保守估计，总使用量为90%，每年毛收入有1.66亿港元。扣除应付香港贸易发展局经营许可权的毛利的5%，即830万港元，属新世界集团的收益约1.57亿港元。

五、餐厅及康乐场所的经营，租金收入在总额中比例较小，故未计。

据以上各项统计，每年收益可达5.52亿港元。

众多证券公司的分析报告认为整个建筑费用是22.5亿港元。少数地产界人士估计建筑费可达30亿港元甚至35亿港元。

若以总建筑费 22.5 亿计算，另付出贸易发展局的 0.99 亿港元，减除出售两座酒店套现的 15.6 亿港元，实际建筑成本是 7.9 亿港元，每年毛收入 5.52 亿港元，纯收入约 3.95 亿港元，则每年回报率高达 50%，两年便可偿还成本。

若总投资 30 亿港元，扣除出售酒店收入，实际成本 15.4 亿港元，纯收入仍是 3.95 亿港元，回报率过 25%，则 4 年可归本。

若总耗资 35 亿港元，则回报率为 19%，5 年多还本。

方元先生认为新世界集团这项投资，“肯定是超理想”。他说：

“据知香港会议展览中心的发展计划，并无公开投标，至于为什么在众多的地产发展商中选中新世界，或许是对尖沙咀新世界中心欣赏，或许是邓莲如‘慧眼识英雄’，特别对郑裕彤的新世界集团关照。作为新世界股东，似乎值得建议聘任邓莲如为永远名誉董事或顾问，以谢其‘带挈’之恩！”

文章最后认为郑裕彤获会展中心发展权是个谜，这个谜与新世界中心（违背建筑条例）把停车场变成商场一样，“难以获得答案”。

郑裕彤事后说，撒切尔夫人去北京商讨香港前途问题，经济低潮，根本没人肯投资，结果他来投资。但有的地产商说，我们那时就向贸易发展局表示投资意向，但得不到答复。还有人这样说，香港前途信心危机，贸易发展局的人都担惊受怕，考虑移民海外，哪里顾得上建会议展览中心？

这些谜，也许永远也解不开。

摆在公众面前的事实是：会议展览中心是新世界与贸发局极成功的合作项目。中心落成启用后，出租率达 100%。随着香港贸易额的激增（启用当年的 1988 年为 4930.69 亿港元，1990 年达 6398.74 亿港元）、贸易拓展活动的频繁，以及租金水平的直线上升，会展中心的收益状况愈来愈好。

新世界集团为偿还贷款，将会展中心的海景、君悦两座酒店出售套现，但买家却是集团的旗下公司，新世界集团占有半数股权，这又是一笔浩大的收益。

香港国际会议展览中心被评为 80 年代香港有代表性的五大杰出建筑之一，另四座分别是汇丰银行大厦、交易广场、奔达中心、新中国银行大厦。现分述如下：

汇丰大厦高 48 层，1986 年完成，由原大厦拆卸后重建。新大厦由英国著名现代派建筑大师福斯特设计，外型像石油钻井平台，未采用混凝土浇灌，全部由巨大的钢管构成，外表全部用铝板和玻璃。汇丰大厦楼层并不算太高，工程费用（未计地价）55 亿港元，为全港建筑之最。该大厦除荣登香港五大代表建筑榜首，还跻身本世纪世界十大现代建筑之列。1990 年市值估值 100 亿港元。

交易广场是由置地公司所建的。1982 年，置地以破纪录的 47.5 亿港元的标价，击败对手获得位于干诺道中与港景街滨海的一幅地。一年后香港信心危机、地产低潮，置地债台高筑，不得不于 1985 年出售香港电灯集团，套现 29 亿用于还债并支付交易广场第三期工程费。交易广场估计起楼价 20 多亿，约占地价一半。交易广场为联合交易所现址，大厦如三根蓝色巨柱直插云霄，1990 年市值估计 150 亿港元。

奔达中心落成于 1988 年，澳洲财团奔达集团以 19 亿港元购得后改为现名。中心位于紧靠中环的金钟地段，由两座分别为 42 层和 46 层的大厦组成，外表的几何图形非常独特，由大小不等的凸起方块呈雕塑造型。玻璃幕墙深

色，两座大厦底部相连，为宽敞的广场及通道。整个建筑独成一体，被认为是美国建筑流派中第二代现代派的产物。

1990年估值60亿港元。

中银大厦位于金钟道和红棉道交叉口西南，大厦高72层，1989年落成，建筑费用18亿港元。大厦为美国华裔著名现代派建筑大师贝幸铭设计，造型像节节上升的竹子，更像一把直插云霄的宝剑。该大厦为中国银行集团总部所在地，但大部分楼层则作为出租用途。中银大厦的另一大优势，是截止80年代底，是香港及亚洲最高的建筑。1990年市值估价45亿港元。

曾有人问郑裕彤如何不建香港最高的建筑，郑氏说：比高容易，比靓、比气派却不太容易。

郑氏的话不乏道理，1971年，置地公司兴建的康乐大厦（1988年易名怡和广场）落成，52层的高度，雄居亚洲最高建筑榜首。数年后，胡应湘一手设计并兴建的合和中心竣工，全港最高建筑又让位给合和中心。80年代末，中银大厦独领亚洲最高建筑风骚。到1992年，新鸿基地产等三家财团发展的中环广场封顶，以76层、374米的高度一跃为香港第一高楼。1993年，华懋集团宣布，将兴建108层、468米高的世界第一高楼。比现时全球第一大厦——美国芝加哥施雅士大厦还高出25米！

香港80年代五大杰出建筑的特点是：汇丰大厦外形像石油钻井平台；交易广场像三条巨大的冲天蓝柱；奔达中心像立体组合雕塑；中银大厦的总体造型像倒立擎天的宝剑；那么香港国际会议展览中心呢？

谁也说不出其造型像什么，只能说它是一组气势磅礴的建筑群。若说豪华，大概汇丰要据第一，故建筑费用高达50多亿，迄今仍未有哪座建筑打破；若说气势，交易广场、中银大厦并不逊于会展中心；若论造型别致，可能数奔达中心独占鳌头；要论高度，会展中心大概只能是“五大”中的小矮人。只是该中心位于维多利亚港边，从海上望去不显矮罢了。

那么会议展览中心凭何跻身五大杰出建筑之列？

笔者想引用香港名导演李翰祥的一段话，他说影后林青霞无论是身材、肤色、眼睛、鼻子、嘴巴等，并无什么特别之处，但她给人的感觉却出奇的好，越看越耐看，越看越好看，那么林青霞征服人们的，就是她的气质（大意）。

香港国际会议展览中心正是具备这种“气质”——建筑的气势及神韵。

会议展览中心把郑裕彤推上荣誉的顶峰，堪称郑氏人生旅程上的第二丰碑（1990年市值估计达80亿港元）。由于新世界中心和会议展览中心的巨大影响，人们往往忽视了郑氏在这20年间，还干了些什么？

郑家纯接掌新世界集团的开初几年，投资战线拉得太长，集团业务一度举步维艰，有分析家甚至只给新世界打四分。但经过几年的艰辛努力，郑家纯守得云开见青天，新世界一片晴朗。

## 第九章 投资失手 郑裕彤处之泰然

郑裕彤等投标获得地铁金钟二段上盖发展权。不久，中英谈判不顺，地产滑落，竟无银行愿贷款资助郑裕彤，迫使计划流产。1983年，世界航运低潮，人弃我取，郑氏竟斥资买下一家船务公司的6成股权！

80年代末，世界航运开始复苏，郑氏终于惨胜。他的这次投资是否又一次失手呢？

新世界集团酒店业务			
	南北美洲	欧洲	亚太区
Renaissance	44	18	12
新世界	—	—	12
Ramada	9	31	11
合计	53	49	35
总数	137		
资料来源：Renaissance Hotel Group N.V招股书			

1976年，新世界中心正处于紧张施工阶段，郑裕彤余勇可沽，成功地收购了两间公司——时来投资有限公司和启德置业有限公司从而拥有这两间公司在中环的物业：友邦行和启德商业大厦。

这两幢大厦作为集团的出租物业。

1980年郑裕彤把友邦行易名为新世界大厦，再一次打出公司的名称作为物业招牌。收购这两间公司使新世界实力增加不少，然而，与新世界集团比，这两间公司的资产不成比例；与其他华资财团比，新世界的收购业绩只能望其项背。

可以这样说，在80年代中期前，郑裕彤在收购战中几乎没有什么大动作。新世界的超常发展，不是建立在收购基础上的。

郑裕彤的好友李嘉诚是一个收购高手，证券分析家评价道：“李嘉诚的发迹史，同时又是一部收购史。”

李嘉诚的长江实业与郑裕彤的新世界同一年上市，从次年起，李嘉诚走上地产发展与股市收购同步进取的道路。1973年，长实收购泰伟有限公司从而拥有中汇大厦；1974年，透过收购及换股，又控得励精大厦与环球大厦；1977年，长实收购著名的希尔顿酒店，以及收购虎豹别墅的大部分业权；1978年，首次成功地收购了一间英资公司——青洲英泥；1979年，长实一飞冲天，从汇丰银行手中承接下和记黄埔22.4%股权，长实只付出6亿多港元代价，控得香港第二大英资洋行，长实的市值仅7亿多，而和记黄埔市值高达62亿港元，被市场称为“蛇吞大象”；1985年，李嘉诚又一次石破天惊，斥资29亿港元购下怡和集团旗下的港灯集团34%股权，使这只庞然大物归顺长实的旗下（详情请参阅陈美华著《香港超人——李嘉诚传》）。

李嘉诚上市公司最多时共5间，除长实外，其余4间全是从他人手中直接控得或控得后分拆上市的。以市值论，单和记黄埔，就多过母公司长实的1倍。

郑裕彤的另一位老友李兆基，亦是一个收购好手。在蓝筹股上市公司中，

李兆基作为创始人或处第一股东地位的公司有3家：恒基地产、中华煤气、美丽华酒店。中华煤气原是英资公司；美丽华公司成立之初，香港商界大概还不知道有李兆基其人。显然，后两家公司是透过股市收购战购得的。

郑裕彤与李嘉诚合作地产始于70年代中期，周大福与长江实业、新鸿基地产等集团成立联营公司，购入湾仔海旁的告士打道英美烟草公司原址，建成发展物业伊丽莎白大厦和洛克大厦，所有单位大约平均以400港元/平方英尺的价格出售，联营公司共获利1亿港元，各家以所占股权的多寡分配盈利。

八九十年代各传媒记者采访郑裕彤，郑氏只字不提这次合作。道理很简单，郑氏酷爱大计划、大工程，此项投资，与新世界中心和会议展览中心比，如星星与皓月。

李嘉诚、李兆基是郑裕彤的波（球）友，从70年代起，他们几乎都要到高尔夫球俱乐部打波。闲暇时，谈谈生意场上的事情。

“两李”在股市收购战的赫赫硕果，好些年间都未对郑裕彤构成影响，他照样我行我素。

新世界集团有人向老板建议选择有潜质，但又控股不稳、财政困难的上市公司发起收购。说李嘉诚的长实，控得英资洋行前，只有几亿港元的市值，现在整个集团市值达百亿之巨。

郑裕彤置若罔闻，显示出他性格中固执的一面。

因此有人说，郑氏收购时来投资和启德置业，完全是瞎猫逮着死老鼠，若对手是狼、是虎、是象，郑氏绝不会像包玉刚那样奋力一搏，更不会像李嘉诚那样，绞尽脑汁、耐心等待、伺机以扑。

新世界集团的职员也承认，他们收购这两间公司，全然是举手之劳，易如反掌。

70年代末，新世界发展以32.34亿港元的市值，雄踞香港华资地产公司第一的宝座。如果郑裕彤双管齐下，一只手抓紧地产不放，一只手在收购战中重拳出击，那么，新世界仍可稳坐头把交椅，独占华资鳌头。

笔者认为，在收购他人公司的问题上，郑裕彤在较长时期内，都未摆脱传统商人的思维模式——朋友妻，不可欺；朋友财，不可贪。郑裕彤直至今日，仍持“泛友主义”。他主张广交朋友，广结善缘。商场的竞争是不可避免的，郑氏主张良性竞争，和平共处；切不可树敌作恶，因为“善有善报，恶有恶报”。

在郑裕彤的意识中，为商作恶，莫过于夺人饭碗、购人公司，断其生路了。公司一旦上市，本质上都是公众公司，所谓业主往往不再拥有绝对控股权，一旦控股不牢或经营不善，往往就会成为外强觊觎的猎物。除非业主有意出售，否则均不可趁人之危、强人所难。

另外，郑氏一直认为地产是很大的赌搏，若再去借债举资收购，这个赌注就下得太大了，很可能一朝搏尽。60年代末70年代初，和记洋行大举收购，大肆扩张，不久股市地产低潮，债权银行汇丰宣布对和记集团实行接管，70年代末，汇丰把和记黄埔两成多股权转让予长实，使其由英资蜕变成华资。

和记从收购到被收购，就像广东人常见的捕蛇者，蛇虽捉进了蛇笼，但弄不好，也会被蛇咬一口。

那时的郑裕彤，并不看好华资财团掀起的收购热。他看好的是什么呢？他已从甫落成的新世界中心名利双收，他看好的当然还是兴建大型高档物业。

新世界中心落成之后，郑裕彤并没有马上投入会议展览中心的策划，而是与其他财团联手发展地铁上盖物业。

地下铁路是七八十年代港府最浩大的公共工程，1975年9月设立政府附属的地铁公司负责兴建经营。地铁车站人流集中，地铁车站上盖必是该片地区的地中之王，在上面发展物业，自然会黄金物业。

1977年，李嘉诚击败群雄，投标获得中环站旧邮政总局原址发展权。长实名声鹊起，在车站上盖兴建环球大厦与海富中心，斩获不菲。

同一年的稍后几个月，华资地产五虎将中另两个虎将——陈曾熙的恒隆与胡应湘的合和，联手投得九龙湾地铁车厂上盖发展权，兴建了拥有41座住宅楼宇的德福花园，首期完成适逢地产大旺，平均每个单位售价22万港元，恒隆、合和均赚得盘满钵满。

地铁上盖发展权投标，无疑就是特殊用途地皮的投标（注：港府对商业用途的用地，采取公开拍卖与招标两种）。地铁计划投资205亿港元，政府不给财政拨款，由地铁公司采用商业机构的方式借款、集资。出卖车站上盖发展权是其筹集资金的一种有效途径，对地产发展商来说，实际上是向地铁公司购买这幅地。

80年代初，地铁金钟站至柴湾的第三段开始兴建。地铁港岛东线的车站，数金钟最旺。金钟一带政府机构云集，其西边，是中环银行区；东边，则是湾仔商业区；其南边，各类中高档住宅楼宇依山而筑，鳞次栉比。

1981年，郑裕彤与陈曾熙联手，组成包括新世界、恒隆、凯联国际、怡华益新、廖创兴等公司合股的新财团。因为恒隆已有发展地铁上盖的经验与实绩，加上新世界兴建了新世界中心这一招牌建筑，轻而易举就挫败其他财团，获得金钟二段上盖的发展权。

新世界在金钟二段占有25%股权，是仅次于恒隆的第二大股东。陈曾熙拥有股权多，更加上年长入行资深，被众股东推举为主帅。

郑裕彤被认为是与政府打交道的高手，在新世界中心的计划中，郑氏获得政府特批的20万平方英尺官价地皮。除此，郑氏与半官方的慈善与宗教机构有数项工程的合作计划，均“度桥”（谋划）而“揩到”政府的“油”。

因此，金钟二段的策划抉择，均由陈氏郑氏说了算。陈曾熙跑地铁公司、跑港府，必定拉郑裕彤一道去“讲数”。陈曾熙沉默寡言，处事低调。相比之下，口齿不甚伶俐的郑裕彤，比陈氏要强过十分。

1981年，地产楼市节节攀升，发展商无一不喜笑开颜。港府拍卖官地的价格，1959—1980年的21年间，各类用途的地价分别涨了74—281倍不等。而同一时期，物价的涨幅只有26倍。

金钟二段地铁上盖，须向政府补地价18.2亿港元。这是一笔浩大的开支。可是，按照目前地价的涨幅，不出两年，这幅地的价格至少会翻番，就等于“白赚”到这幅宝地。

郑裕彤、陈曾熙等股东，都认为这宗生意是“赚梗”（赚定）了。立项手续繁多，越是市区黄金地段的大型物业，审批越是挑剔。

就这样一拖再拖，拖到撒切尔夫人访问北京。

真可谓人算不如天算，谁知道会股市崩溃，地产滑落，银行紧缩银根呢？

郑裕彤与港府交涉，港府维持18.2亿的地价补偿不变。郑裕彤知道地产盛衰有个起伏规律，衰后必会转盛，故力主趁难而上，继续发展金钟二段。

银行受股市地产狂泻的冲击，受损匪浅；加上信心危机，均不敢做长期

贷款。郑裕彤求助于恒生银行，遭到婉拒。他又去其他银行，负责经理均对郑氏在这个时候还执迷发展物业觉得好笑，他们自然也不会成全郑裕彤的“天真计划”。

陈曾熙是个极稳健而又极保守的老派商人。1982年底，陈曾熙“沉重”宣布无法履行合约条款，即不给政府补地价18.2亿港元，率先退出金钟二段地铁上盖发展计划。

另外的股东也都跟着主帅跑，郑裕彤孤掌难鸣，缺乏后盾，不得不放弃金钟二段的发展计划。

有人说，陈曾熙、郑裕彤等人“捉住了鹿，却不知道如何脱角”。中标后又主动放弃的大概唯有这个财团，他们虽遇到困难，但还不算山穷水尽，可透过股市集资以及向多间银行组成的银团贷款等方式，凑齐这18.2亿港元的补地价款。虽然股市低潮时集资，所厘定的股价对大股东不利，但地产转旺后，一切都可弥补过来。

谁知道中英谈判，会是什么样的结果呢？据该财团透露出来的消息，他们也曾讨论过地产低潮会持续多久。因是合股经营，只宜作发展物业，而不宜作收租物业。他们估计，楼宇建成，地产仍不大可能走出低谷，售楼必不理想，这样就会给财团造成庞大的亏损。

1983年，地产跌入最低潮，初步证实了他们的判断。

1984年9月以后，香港前途问题进一步明朗，股市地产开始转旺。地铁公司将金钟二段上盖的发展权重新公开招标。新世界恒隆等财团曾因补地价问题与地铁公司“不快”，故未重新参加竞标。结果，信和、光大、南洋财团、日资财团“冷手执个热煎堆”，一举中标。地产全旺，须一个过程，所以他们的标价，大大低于新世界等财团在高峰期的标价。

中标财团请进美国现代派建筑师主持设计，金钟上盖物业于1988年落成，以风格奇特而闻名遐迩。1987年10月爆发全球大股灾，新财团将剩余的主要权益以19亿港元的价格卖给奔达套现。奔达是庞雅伦主持的澳大利亚财团，得手后将它易名奔达中心。奔达中心被评为代表80年代香港的五大优秀建筑之一。

奔达财团因扩张过速，4次大规模投资把集团推向高筑的债台。1990年，奔达又抛售在港物业，奔达中心为EIE及高日发展所购，成交价为37.75亿港元。

舆论说两手买家都赚到不俗的利润，郑裕彤、陈曾熙等想必会为金钟二段悔之莫及，大跌眼镜。

对此，郑裕彤未作任何评论。笔者认为郑裕彤会坦然处之。他常说的一句话是“人总会有三衰六旺”。郑裕彤正因为金钟二段失手，才会更热衷与贸易发展局合作，共同发展会议展览中心。郑裕彤由此而获得的名誉与利益更大。

有人说，金钟二段地铁上盖是香港鼎鼎有名的建筑。但是，如果由郑裕彤等人来发展，就不是现在的奔达中心。我们只能这样设想，可能他们发展的上盖物业，比奔达中心更优秀；也可能大不如现在的奔达中心。

陈曾熙在金钟二段失手，故不管风云变幻，市道低迷，死死“咬”住康山不放，康山花园推出，陈氏总算洗脱滑铁卢一役的耻辱。

祸兮祸所倚，福兮福所伏——是为至理。

香港拥有全球最庞大的商船队，1992年，属于香港船东协会会员名下的

远洋轮船有 1223 艘，载重吨位超过 7000 万吨。香港航运业的全盛期是 70 年代末，拥有船只的高峰期却是在 80 年代初，据保守估计，远洋商船总吨位在 8000 万吨以上。

香港各界普遍认为，最富的人是船王。包玉刚全盛时拥有 2100 万吨船只（汇丰占 4 成以上股权），早在 1973 年，美国《财富》杂志估算包氏身家达 10 亿美元，被公认为香港华人首富（请参阅冷夏、晓笛著《世界船王——包玉刚传》）。老牌船王董浩云全盛时独资拥有 1100 万吨船只，财富可与包氏比肩。赵从衍、曹文锦等船王亦是香港赫赫有名的大阔佬。

香港风头最劲的船王几乎都是上海人，故有人笑谈船王姓“海”，广东人就缺一个“海”字（请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）。

正如郑裕彤常说的：任何生意都有个盛衰周期。70 年代末，世界船运步入低潮，到 80 年代更演变成全球性的船灾。

包玉刚反应迅速，从 1978 年起，收购英资九龙仓集团，实现了减船登陆。到 1985 年，包氏又斥巨资收购英资第 4 大洋行会德丰，包氏一跃成为地产巨子。老牌船王董浩云热衷做世界第一大船王，船灾来临还在兴造新船。1982 年董浩云逝世，留下浩大的债务给他的儿子董建华。

众船王不是大海翻船，就是仓促登岸。郑裕彤又一次显示出他的鲨胆作风，于 1983 年斥资 2000 万美元购入“香港船务”60% 股权。

有人说香港岛老板减船找不到买主，正碰上“大粒佬”（大老板）郑裕彤大发慈悲，把“鬼见愁”的一大堆“海上坟墓”捧进了怀里。那时，卖不掉的旧船大多送去拆卸，把船当废钢铁卖，昔日的“海上金矿”沦落为“海上坟墓”。

亦有人与郑氏开玩笑，说香港的船王姓海，发财是上海人，破财也是上海人。广东人少一个“海”字，发财破财都没广东人的份。

郑裕彤道，我是香港人，香港有一个“港”字，其实香港人搞航运的也不算少，只是更看好地产，没有把资金投到船上。郑裕彤年前在金钟二段一役惨遭滑铁卢，现在又做“老衬”（傻瓜）想当破财的船王。郑裕彤与贸易发展局签订发展会议展览中心协议还是次年底的事，当时股民对郑氏的投资眼光表示怀疑，致使信心不足，新世界的股票下挫。

据证券公司的分析报告，1983 年 7 月，新世界发展的市值下降到香港华资地产公司的第 3 位，总排名则跌至第 6 位，市值为 30.60 亿港元。而 1979 年 12 月，新世界发展的市值达 32.34 亿港元，在华资中排首席，在全港排第 2 位。

李嘉诚的长江实业，郭得胜的新地（新鸿基地产），市值均增加了 10 亿港元上下，跑到了新世界的前面。

郑裕彤是否又一次失手呢？

郑裕彤不是这么认为的，他说：“地产也好，航运也好，每个行业都有淡旺季、高低潮，只要行业本身具备长远潜质，我们不能短视之，而只拿几年的成败来论定。”郑裕彤是个航运门外汉，为买船，他特意请教过好些航运业专业人士。航运高潮时，一艘 20 多万吨的油轮价值近亿美元，而现在，却跌至 500 万美元上下。

郑裕彤买下香岛船务后，船灾到 1985 年跌至最低点。广东籍的最大船王是许爱国，许氏家族在 50 年代就逐步把重点投向地产。1984 年，许氏家族第二代把船务公司彻底关闭。



郑裕彤既然买下，就不会轻易放手。不过他也不会加大投资，而是静待航运业转旺。

80年代末，世界航运终于走出最低谷，开始复苏。这自然证实了郑氏的盛衰周期的预见。

笔者同时又认为，郑氏的这笔投资得不偿失，“低潮购入”并非放之四海而皆准的真理。这得看低潮持续的时间有多长，若太长，投资无疑把资金“冻结”。在航运低潮，绝大部分航运公司或亏损、或利薄如水。

这次航运低潮是本世纪最漫长的，并且回升速度极缓慢。它还不比30年代的世界船灾，当时，第二次世界大战烽烟四起，航运业突然大旺。

记得航运之子曹文锦在1992年感叹道：“由于（现在）运费价钱不高，但船只的开支却很大（注：主要是海员工薪上涨）。1981年由美国运送1吨谷物到日本的运费是38美元，但现在，竟然是20美元！”

不管得意失意，郑裕彤处之泰然。他说的较多的一句话是，“人总是有三衰六旺”。观其一生的投资，最能表现这句话的，大概莫过于赌业。

## 第十章 海外开赌 彤叔兵败德黑兰

郑裕彤“赌兴”大发，想做赌业投资家，于是扯赌王何鸿燊衫尾，飞赴伊朗开跑马场。专利权30年，可3年都没利用到——伊朗国王巴列维政权被推翻，宗教领袖霍梅尼建立新政权。忽一日，一群狂热分子冲击跑马场，计算机被砸个稀巴烂，郑裕彤、何鸿燊投下的5000万美金成了肉包子打狗——有去无回！

### 澳门娱乐公司董事长何鸿燊

何鸿燊生于1921年，该家族是香港最有名气的世家。祖父何福是富商，何福之兄何东爵士是早年的香港华人领袖。何鸿燊的父亲何世光是怡和洋行买办、立法局议员。1934年，何世光因投资股票失误，为逃债而居留越南。

何鸿燊倍尝世态炎凉，发愤读书。在香港大学读二年级时，香港沦陷，何氏逃往澳门，在联昌洋行工作。1943年，何氏已有身家百万。1953年回港，从事地产建筑，身家达千万。1961年，何鸿燊与霍英东、叶德利、叶汉等投得澳门博彩权，逐渐成为本世纪澳门影响最大、持牌时间最长、获利最多的赌王。

何鸿燊渐与“赌圣”叶汉关系恶化，遂将叶汉排斥在外。1982年叶汉所持的娱乐公司（以赌业为主）的股权为郑裕彤所得。何鸿燊或独资、或与郑氏合资，多次赴海外开赌，有得亦有失。

何鸿燊的赌业成为澳门的支柱“产业”，每年投注额在1300亿港元以上，相当澳门的本地生产总值的6倍，年上缴政府的赌税在40亿港元以上，占澳府财政收入的50%，有30%的澳门人受雇或直接受益于他的公司。何氏在澳的旗舰为娱乐公司，在港拥有上市公司信德集团。何氏具有欧亚混血，生性开朗，风度翩翩。何氏除与郑裕彤投资赌业，还曾邀他竞投澳门地产发展权，并一道前往加拿大收购企业。据最近资料，娱乐公司年税后盈利46亿港元，何氏个人拥有财富逾150亿港元。对于郑裕彤开赌，大概不会有人感到吃惊。

郑裕彤一直认为，做生意已有赌博的成分，大生意大赌，小生意小赌。生意有赚有亏，就像赌博有赢有输一回事。

同样是生意，为什么就不可从事博彩生意？

郑裕彤在闲暇时喜欢赌一把，他从不豪赌，他认为小赌可以怡情。

澳门政府视赌博为合法，并且将其列为“支柱产业”，以维持澳门的经济繁荣。

香港政府明文禁赌，但事实上并非如此。且不论“走鬼”摆于街头巷尾的“虾蟹档”、“纸牌档”，合法的赌业就有两项。

一是麻雀馆（麻将馆），全港共有百余家，均须获得政府的营业牌照方能开业。为何港府对麻雀馆高抬贵手呢？是鉴于麻将的自娱性。法例规定，“设立庄家”、“抽取佣金”，属于赌博业，应予取缔，反之就是娱乐业。业主只靠收取场地、茶水、便餐等合法收费。是不是赌博业，只有天知道。麻雀馆多为“三合会”（香港黑社会统称）所控，可见油水不薄。

另一项博彩业为政府附属的皇家马会所办，即为赛马。为什么港府许可纯粹赌博性质的赛马合法存在？港府认为赛马是高尚娱乐，博彩收入既可维持马会的行政开支，又可投资慈善事业，还可增加港府的收入。赛马博彩，

有 10 多种马票，投注站遍及港九新界。投注总额的 81.9% 反馈给投注者，一旦中头彩、重彩，赢钱甚巨。余额部分由马会与政府分享。1991 年跨年的周年大赛马，马迷共投注 556.2 亿港元，政府博彩税约 60 亿港元，马会佣金 30 亿港元。此外，马会还有门票、餐饮、养马费、会员服务费等收入几十亿港元。马会佣金除日常开销外，全部用于慈善，是香港最大的慈善机构。一位马迷，曾写过如下对联：

“以赌谋善善非善，设局迷人非人。”

说归说，赌归赌，港民乐此不疲，如痴如狂，每年投注额以几何级数增长。

政府可开赌，为什么民间商人不可开赌？这便是郑裕彤染指赌业的初衷。

郑裕彤并未改变港府限制民间商人开赌的法例，他是香港的大富豪，自然不会执业小本经营的麻雀馆，何况还限定发放牌照。若想开赌，唯有杀出香港。

香港富豪强豪何鸿燊，已在澳门搞得风生水起，生意火爆。何氏在香港拥有上市公司信德集团，他的大头在澳门，传闻来自赌业的纯利，超过香港任何一位富豪的股息红利（请参阅冷夏著《一代赌王——何鸿燊传》）。

郑裕彤不忌讳别人说他“捞偏门”。大凡做生意皆为一个“利”字，偏门生意是赚钱，正道生意亦是赚钱。开赌的是图利，小赌大赌同样是图利——都指望将别人荷包的钱装进自己荷包。郑裕彤虽有赌兴，但对赌业却是外行。常言道“不熟不做”，如此，只有扯赌王何鸿燊的衫尾了。

话说赌王何鸿燊，已在 1976 年杀出澳门，远征海外。

此时，何鸿燊在澳门赌坛霸主的地位已十分牢固。他是历任澳门总督的座上宾，澳门商界的大红人。在他的打理下，澳门赌场不但雄冠亚洲，在国际上堪与美国赌城拉斯维加斯、欧洲赌国摩纳哥平分秋色。何鸿燊觉得澳门的天地太小，故起念越洋跨海开赌。

何鸿燊进军国际赌坛第一站是巴基斯坦。

1976 年底，何鸿燊飞赴巴基斯坦，向总统阿·布托建议在巴国开设赌场，以赌税增加国家的财政收入。布托对何鸿燊在澳门的“建树”有所耳闻，更知澳门的繁荣靠赌业支撑，便非常爽快地把牌照发给何鸿燊。何鸿燊立即斥资 3000 万港元，在巴国滨临印度洋的大都市卡拉奇开设赌场。开张前夕，巴国齐亚·哈克将军发动了一场军事政变，实行军法管制。布托的文人政权被推翻，他还被哈克下令处死。这样一来，不仅赌场不能开张，3000 万港元也白白扔到了印度洋了。

何鸿燊出师不利，只是他极富传奇色彩人生的一个小插曲。郑裕彤一直折服何氏在赌业上的胆色与谋略。澳门赌业经营权，长期为傅老榕、高可宁家族所霸，两位霸主死后，赌坛老行尊叶汉两次竞投牌照，均被傅、高后代击溃。最后叶汉拉上何鸿燊等人，才投得澳门赌业牌照。

1962 年，新财团正式成立澳门娱乐有限公司，以现代企业的经营方式经营博彩业。公司积极引进新式赌法；兴建极豪华的葡京酒店；开展港澳间水翼船客运服务；在澳门大办慈善公益事业；澳府财政收入的一半来自何氏经营的博彩业。全澳有 1/3 的人受雇或直接受益于他的公司；澳民把他称为衣食父母，或无冕澳督。

开赌业盈利极丰，想从中分一杯羹者不计其数。赌场龙蛇混杂，三教九

流聚集。黑道人物或以取何氏首级相威胁；或以枪对准何氏胸膛欲劫钱；或在赌场投炸弹、凶杀、斗殴。何鸿燊视死如归，以惊人的胆识，每次都能化险为夷。他一一制服“驯化”了各路黑道人物，使赌场有个“安全太平”的环境，赌客可尽兴一试赌运。

因此，郑裕彤扯何鸿燊衫尾，不仅仅因何氏是个行家里手，更重要的是他称雄称霸的“王者之风”。

郑裕彤得知何鸿燊投资巴基斯坦赌场鸡飞蛋打，立即去浅水湾道1号的何家私邸，与阿燊晤面，说服何氏东山再起，重振雄风。

何氏与郑氏，二战时都在澳门避难谋生，只是当时并无交往。现在两人都在浅水湾拥有豪宅，交往便利，还有澳门往事的共同话题，两人都是浅水湾高尔夫球场的“波友”，关系自不同寻常。郑氏在澳门经营黄金进口，常去何氏的娱乐公司，兴致油来，还去何氏的赌场碰碰手气。在香港商界广东人的社交圈子，两人都是活跃分子。到目前为止，郑氏与大部分商人都有生意交往，还就没与阿燊联手过。

阿彤亦是何鸿燊所折服的商界朋友，阿彤金铺学徒仔出身，如今成为香港大富豪。阿彤投资够威够胆，几乎每宗生意都是大手笔。阿彤只要认准的事，绝不患得患失、瞻前顾后，就像赌场的大豪客。开赌与押注一样，若想找人合伙，非得找阿彤这样的鲨胆猛人不可！

两人一拍即合，即去寻找投资目标。

他们首先把北美、欧洲、澳洲排除在外。美国的拉斯维加斯和大西洋城两大赌城，几乎把北美的赌客一网打尽；西欧有摩纳哥赌国，南欧有西班牙、葡萄牙旅游城市的大赌场；澳洲有悉尼等诸多城市的赌场、跑马场。这些赌场均历史悠久、名声颇盛、发展充分，并且，均由本国公民持牌经营。

如此，只有去第三世界。太穷的地方不宜开；封闭的国家开不成；动荡不安的国家更得退避三舍。本来，经济较发达的南洋可开，但华裔赌王林梧桐在大马开有东南亚最大的云顶赌场，此地还是著名的旅游休闲胜地。

最理想的地区只有中东的产油国。不过，跟以色列交火的国家开不得；政教合一的国家亦开不得，这种国家极封闭保守，拒绝西方的一切娱乐方式。这样，最适宜设赌的国家只有伊朗。

伊朗国王穆罕默德·礼萨·巴列维1941年登基，君王宝座稳如泰山，迄今已37个年头，被称为中东王权最稳、在任期间最长的国王。

1963年，巴列维国王发起不流血的“白色革命”，所颁布的九大方案，欲把伊朗变成英国式的君主立宪制的民主王权国家。巴列维大胆引进西方生活方式，那里的妇女都许可掀开面纱，在男人出没的娱乐场所抛头露面。伊朗石油资源丰富，蕴藏量估计达100多亿吨，源源不断的石油美元回笼伊朗。传闻国王都在为庞大的美元储备发愁，灵机一触竟给每个伊朗公民发一副网球拍。

郑裕彤、何鸿燊兴致勃勃，计划在伊朗首都开一个跑马场，把阿拉伯人的石油美元赚回来。

于是两人飞赴德黑兰。那里西方商人云集，都想获得国王恩赐，给他们生意上的专利或便利。有不少打通王室关节的“掮客”，声称与国王关系如何密切。郑氏、何氏经过一番努力，终于从巴列维政府手中获得为期30年的跑马场经营专利。

郑氏、何氏曾耳闻国王政权出现危机。国王发起的白色革命，遭到伊斯

兰教什叶派的教职人士的激烈反对，他们抓住国内的贪污腐败、贫富悬殊等问题，对现政权猛烈抨击。何鸿燊在巴基斯坦因政局突变而开赌失手，故分外小心。在德黑兰，何氏、郑氏丝毫看不出王权不稳的迹象，市民爱戴、崇拜国王；人们正在尽情享受国王带来的西方文明；西方商人云集，均看好伊朗宽松安定的投资环境；国王直接控制 50 多万人的美式装备的军队，在伊朗的美国军事顾问及情报人员就有 2 万多人。

郑裕彤、何鸿燊如吃了定心丸，即投资 5000 万美元，建成了西亚最大的现代化跑马场。

跑马出现马迷如潮的好势头。西亚的绝大部分国家都盛产石油，国民有的是钞票，由于本国的禁锢，国民有钱无处消遣。于是，邻近阿拉伯国家的豪客纷纷来德黑兰的跑马场观赛马，一掷千金下注。马场天天“爆棚”，利钱滚滚。

何鸿燊、郑裕彤成了伊朗的新闻人物，在他们下榻的酒店，常有马迷要求亲睹“东方赌业双雄”的神秘真容。马会所纳的博彩税，成了巴列维政府的一大财源之一，巴列维“龙颜大悦”，为嘉奖何鸿燊对伊朗娱乐事业的杰出贡献，告知要封他一个勋衔。

何鸿辛在香港订做了一套礼服，准备穿去伊朗受衔。郑裕彤欲一道前往，为老友阿燊捧场，同时视察跑马场的经营状况。

岂料天有不测风云。1978 年初春，何鸿燊、郑裕彤刚飞到德黑兰，伊朗宗教领袖霍梅尼领导的“伊斯兰革命”就发生了。德黑兰、伊斯法罕、库姆、大不里士等数座大城市爆发大规模的教徒游行示威。人们高举霍梅尼画像，高呼打倒暴君、处死国王的口号，与军警发生冲突。首都秩序大乱，何鸿燊、郑裕彤无法见到国王，据有关官员称，授衔改期，等国王控制住局势再作商议。

两人只有打道回府，呆在香港静观其变。

伊朗形势进一步“恶化”，巴列维无法控制局势，军队宣布保持中立。一手扶植起巴列维王权的美国政府现在又准备抛弃巴列维，明确通告巴列维，美国在伊朗有太多的经济利益，不宜进行武装干涉。巴列维情知大势已去，于 1970 年 1 月 16 日乘飞机逃离伊朗，开始了流亡生涯。

流亡法国的霍梅尼返回伊朗，接管政权，开始了政教合一的统治，并与亲巴列维的西方国家为敌。美国的商务机构纷纷遭查封，美国人被扣为人质。

郑裕彤、何鸿燊及马会办事处的主要人员是华人，故受到友善对待。政变发生后，跑马场还开了 3 个月。郑裕彤、何鸿燊方知虚惊一场，跑到德黑兰跑马场巡视。谁料，新政权要进一步肃清巴列维的影响，把巴列维引进的西方玩意扫出国门。

一天，新政府派出一批人冲击跑马场，他们占据马场“办房”（写字间）、砸烂电算机、将缴获的彩票付之一炬。马会工作人员在限期内撤回香港。郑裕彤、何鸿燊的 5000 万美元，如肉包子打狗——有去无回。

至今，何鸿燊对伊朗的跑马场仍十分怀念，他说：“那个马场真的非常漂亮，现在还存在。事实上，现在伊朗政府（注：指拉芙桑贾尼政府）是不准跑马，还打过电报请我过去搞赛马，但只许发奖金不许赌，即是‘没得玩’！”

当初，西方中东问题专家认为：“专制”的霍梅尼政权不会维持太久，霍梅尼已垂垂暮年，死后必政局大乱。郑裕彤、何鸿燊的赛马经营专利年限

为 30 年，他们指望早日重返伊朗赛马设赌。霍梅尼死后，后任承继其衣钵，只是对西方的态度有所缓和。现在 30 年大限已过 2/3，看来当年重金投得的专利，很难继续享用了。

郑裕彤对这次投资失手毫无怨言。“月有圆缺，人有盛衰”——这就是郑氏的处世哲学。何鸿燊觉得他是个真正的大豪客，赢得起，更输得起。

何鸿燊通过这次合作，对郑裕彤投资的胆识与豪气有进一步了解，觉得阿彤可做长期合作伙伴。同时，何鸿燊觉得似乎该弥补一下阿彤的损失。

于是，就邀请郑裕彤做澳门娱乐公司的股东，所接的股份，却是公司元勋叶汉的。

## 第十一章 西渡澳门 彤叔加盟铁三角

1982年，叶汉在何鸿燊的逼迫下，不得不把所持的一成澳门娱乐公司股权转让给郑裕彤。澳门赌坛，进入何鸿燊、郑裕彤、霍英东三巨头时代，人们称之为“铁三角”。“铁三角”称雄澳门赌坛，却对公海开赌无计可施，他们坚持不“顶烂市”。郑裕彤等人欲做澳门地产王，煮熟的鸭子却飞掉了……

图为广东省东莞市的新世界花园酒店。这座酒店走的是中档路线。

都说郑裕彤有幸成为澳门娱乐公司股东，是赌王赌圣争锋的结果，郑裕彤黑痣透财相，冷手执个热煎堆。

赌圣叶汉，是个比赌王更具传奇色彩的人物。何鸿燊会开赌，而对赌技不甚精深。叶汉十八般赌技样样精通，还是个研究赌式的行家。叶汉虽是赌坛鬼才，却没有成为一代赌王的霸气与运气，故而只能辅佐赌王，而自己成不了王。

叶汉早年辅佐过老牌赌王傅老榕，因“居功自傲”，为傅老榕所弃。傅老榕死后，叶汉两次与傅家后代竞投澳门赌牌，均铩羽败北。

1961年，叶汉邀得何鸿燊、叶德利、霍英东等人联手投标，终于击败傅老榕、高可宁两大家族。新财团获胜，不只是标金略高于对手，而是标书上载明众多有利于澳门繁荣的条款，其中一条，公司纯利10%用于慈善，90%由该公司投资于澳门工商业（作者注：产权仍归新财团）。据说此时何鸿燊连赌台都未上过，却显示出胜人一筹的雄才大略，这也是他能够稳坐赌王宝座数十年不败的根本原因。

1962年5月，澳门娱乐有限公司正式成立。从此也开始了赌王赌圣长达数十年的情仇恩怨。

霍英东任董事长，他的主要精力放在香港的房地产。董事叶德利热衷赛车，除了拿股息，百事不问。常驻澳门的有两人，一是董事总经理何鸿燊，他同时又是公司的持牌人，何氏大权独揽，小权下放给叶汉；叶汉是赌场经理，负责赌场日常事务。

一山不容二虎，叶汉是竞投赌牌的发起人，他借助大亨的势力击溃对手，却发现是“引狼入室”，他仅仅是一个睇场的普通董事。

叶汉耿耿于怀，四处宣扬何鸿燊是个外行，连赌台的灯装多高都不懂，更遑论各种赌式奥妙。何鸿燊让他一马，刚刚开赌，一时还离不开叶汉这种赌场管理专家。来日方长，到时候再特制一双小鞋给叶汉穿。

叶汉最难咽下的怨气是，何鸿燊、霍英东两人这一次开董事会，倡议为老霍加股；下次董事会，又把为阿燊加股摆到桌面上。叶德利是何鸿燊的亲戚，霍英东与何氏又是老友鬼鬼。叶汉无奈孤掌难鸣，决议以压倒多数获通过。叶汉气得骂个不停。

经过10多年的磨练，何鸿燊对赌场的业务了如指掌。何氏还培养了心腹，他们在现场泡了10多年，完全可以胜任赌场经理的角色。何鸿燊羽翼丰满，逐步把叶汉晾在一边，进而分散他手中的权力，将叶汉架空。

叶汉不甘寂寞，又倍尝冷落，越呆越不是滋味。1975年，甫过花甲的叶汉宣布退休，仅保留娱乐公司的一成股份（详见冷夏著《一代赌王——何鸿燊传》）。

却说郑裕彤伙同何鸿燊去伊朗开赌，铩羽而归。何鸿燊向郑裕彤许下愿，

要叶汉把所持的娱乐公司的股份让给郑裕彤。何鸿燊虽知郑裕彤坦然大度，可毕竟投下一笔巨资，总会有些肉痛，故以此来安慰郑裕彤。

谁都知道娱乐公司是只聚宝盆，股份红利丰厚，所剩纯利虽带不走，在澳门投资，产权是自己的，盈利亦是自己的。

“叶汉舍得放弃股权吗？”郑裕彤知道何叶两人不和，如果叶汉死捏住股权不放，何鸿燊也没有办法；如果叶汉漫天要价，接下他的股权又得不偿失。

何鸿燊道：“他不就是叶汉嘛。”话中意味深长。郑裕彤相信赌王的能耐，不然，如何在是非之地称霸称王？

其时，从娱乐公司退休的叶汉，却没有退出澳门赌坛。他在1978年获澳府批准专营赛马车，投资1.5亿港元兴建赛马车场。因是新鲜玩意，开张时睇客如云，门票及投注盈利十分骄人。

叶汉是娱乐公司股东，按君子协议，公司股东不得在澳门投资与公司抢生意的其他赌业。

何鸿燊以“内奸”为把柄，向叶汉兴师问罪，威迫叶汉或退股，或关闭赛马车场。何去何从，两者只能择其一。叶汉为了使赛马车“合法化”，只有彻底淡出娱乐公司。

1982年，叶汉忍痛割爱，把所持的娱乐公司13%股权转让给郑裕彤新成立的公司，作价3亿港元，算比较优惠。

郑裕彤在澳门的名声，与何鸿燊、霍英东一样如雷贯耳。无独有偶，三人都是最初在澳门发迹，郑裕彤做上周大福金铺老板的乘龙快婿；何鸿燊二战时在澳门做贸易；霍英东朝鲜战争时偷运战略物资往内地，是以澳门为中转站，赚得他投资地产的第一桶金。

澳门赌业进入何鸿燊、霍英东、郑裕彤等三巨头时代，三人心念一致，又被称为“澳门赌商铁三角”。

霍英东、郑裕彤参与重大决策，日常经营由何鸿燊全盘主持。郑裕彤平时就喜欢赌一把，他同时看好赌业盈利丰厚的前景，对经营赌业的兴致盎然。

叶汉的赛马车是娱乐公司的最大障碍，分流出不计其数的本应进葡京酒店豪赌的客人。何鸿燊、郑裕彤就在葡京酒店做文章，不断引进时髦赌式，提供更优质的服务，与赛马车对垒。

叶汉焦头烂额，赛马车会经营每况日下，赤字连年，到1988年，累计亏损10亿港元。叶汉只得把赛马车会卖给台湾商人，套现4.4亿港元，仅保留500万股的股权。

叶汉算是彻底淡出澳门赌业。

何鸿燊先获悉消息，打电话给香港的郑裕彤，郑裕彤嘘了一口气，说：“这下可以太平了！”

岂料，叶汉欲做赌王的雄心不泯。他淡出澳门，只是弃陆下海，时值航运低潮，叶汉以极低的价钱就租到一艘客轮，斥资改造成赌船，命名为东方公主号。1988年10月，叶汉在香港报章大登广告，承诺向游客提供超豪华的综合性服务，游客既可观赏海上旖旎风光，又可享受包括游泳池、健身中心、桑拿浴、餐饮、酒吧、镭射影碟等服务。主题广告词是：“只要你有备而来，就可能满载而归。”

“心水清”之人，一眼便可睇破广告词中的玄机。船东是赌圣叶汉，海上游还会有什么“好事”？



东公主号首程就载走数百香港赌客，海上赌博，别有风情。东方公主号多一名赌客，就意味葡京酒店赌场少一份财源。娱乐公司的信德船务专营往返港澳间的喷气式水翼飞船，东方公主号出航那天，坐飞船的赌客锐减。

霍英东一直被认为亲中人士，他对港府只有“敬而远之”。于是，由何鸿燊、郑裕彤轮番出马，向港府施加压力，指责叶汉违反香港禁赌法例。

叶汉受到港府警告，索性把赌船开到公海去，独享免税之惠，逍遥法外。

叶汉日进万金，分外惹人眼红。于是，香港娱乐商向氏兄弟弄一艘利达王子号开到公海，与叶汉抢生意。澳门赌客愈显稀少，娱乐公司就放出两艘客船，租赁给他人改装成赌船，与叶汉对冲。郑裕彤的朋友，问娱乐公司为什么不自己经营赌船，郑氏说：“海上开赌，迟早会烂市，让他们去顶烂市。”

果然，海上生意日益清淡，叶汉的东方公主号难以维系，宣告停航。不久，利达王子号也因种种原因，于1990年3月停航。

一波未平，一波又起。海上没平静多久，一艘锦江号赌船开进公海聚赌。而利达王子号几经转手，易名新东方公主号，又赫然出现在公海。紧接着，海豚星号、日本之梦号竞相加入海上赌业角逐。

娱乐公司的众老板，对公海赌博伤透脑筋。海上赌船不仅赌式齐全，还是个“淫窟”，船上有色情电影、洋妞按摩、脱衣舞表演，赌客既可尽兴赌博，又可一泄色欲。港澳两地政府明确表态，无法禁止公海上的旅游船聚赌。娱乐公司无计可施，又不愿租赁豪华邮轮去“顶烂市”。

正在澳门赌坛“铁三角”一筹莫展之际，一个令人快慰的消息传来。风头最劲的新东方公主号满载赌客驶离港岛时，船舱起火，皇家海上救护队马上把赌客疏散到邻近的荒岛上。赌船在海面焚烧了40个小时，变成一堆废铁。

其他欲乘赌船赌博的港客心有余悸，不敢贸然乘坐赌船，公海赌业顿时萧条，澳门的赌客日渐兴旺。娱乐公司生意火爆如初，“铁三角”聚在一起举杯庆贺。

却不知，公海太平不满一个月，大马赌王林梧桐杀进公海。林梧桐是仅次于郭鹤年家族的大马巨富，在世界赌坛，声势略次于何鸿燊，屈居老四。林梧桐有备而来，来者不善，他斥资20亿港元经营两艘超豪华赌船，一艘行驶于马六甲海峡；一艘往返于香港台湾。林梧桐声称装备了电脑监控的全自动防火灭火系统，故能吸引不少香港赌客上林梧桐的双目鱼号大型赌船。据称，林梧桐要搞12艘高档赌船，凑齐12星座之数。

海上烽火再起，又有赌船败下阵来。这证实了娱乐公司执意不“顶烂市”谋略的正确，又意味着娱乐公司日后的经营会愈加艰难。娱乐公司表示，他们会锐意改革，以保持澳门赌业的兴旺。

早在1979年底，香港一位作家为撰写何鸿燊的长篇专访，几次采访他。一天晚上，何氏对自己闭口不谈，大谈特谈他的10多个“良师益友”。他谈到梁基浩、何贤、何善衡、何添、霍英东、郑裕彤等人，足足谈了数小时。

他对郑裕彤的评价是：“够胆色，决断神速，而且交易时绝对爽快！”

挨个谈完赞完，何鸿燊由衷说道：“我有今日，这些良师益友，对我帮助很大。”

日后的岁月，进一步证实何鸿燊看人的准确性。这也是他们能长期合作的基础，郑裕彤重返澳门发展，除了投资赌王的博彩业，还想与赌王等人联手，做澳门的地产大王。

1991年初，澳门政府在《政府公报》公布，新口岸填海地的七幅地皮共3.7公顷，即将以“暗标竞投”附加“优先权”的方式公开拍卖。

澳府拍卖土地的方式，与港府不一样。长期以来，7成以上的土地，澳府都是以“协商批地”的方式批出；其他的则以“暗标竞投”的方式售给发展商。澳府的公开拍卖，不像港府那样在拍卖场公开竞价，价高者得。澳府考虑的是各方的背景、实力，因此造成一些人获得较多的政府优惠官地。

娱乐公司是“协商批地”政策的受惠者之一，澳府的解释是：娱乐公司对本埠的贡献颇大，理应获得较多的土地用于发展。

“协商批地”缺乏透明度，批给的官价往往低于市价，这种方式长期受到各方的批评。

迫于各方的压力，澳府渐渐采用“公开招标，暗标竞投”的新批地方式。竞投者以封闭方式递交标书，在开投之日，政府官员当众拆封，价高者得。

这种公开方式，又受到过去那些既得利益者的反对，他们暗中向澳府施加压力。于是，澳府就采取折衷方法，在“暗标竞投”基础上附加“优先权”。获得“优先权”的竞投者，如果标价低于最高价，就可使用“优先权”，以与最高价一样多的价钱，购得这幅土地的使用权。如不愿出这个价，就归标价最高者所有。

获得“优先权”者，不外乎是这几种情况：最先提出申请者；有实绩的地产发展商；对本埠经济有益的急需土地者。“优先权”是软指标，灵活性很大，实际上是澳府说了算。

新口岸七幅土地的竞投，就是这种“暗标竞投”附加“优先权”的方式。

何鸿燊是澳门的一霸，自然不会放弃这一大片填海地。郑裕彤亦早已盯上这块风水宝地，澳门是他的老根据地，填海工程始于1986年，郑裕彤就不时觊觎，担心土地落入他人之手。他与阿燊晤面时，阿燊道：“澳府不会有问题，就是中方可能会有麻烦。”

中葡土地小组于1989年进驻澳门后，中方小组就不断批评“协商批地”以及“暗标竞投”附加“优先权”的方式，要求澳府采用“公开拍卖”的方式。

中方这样做，是代表澳门各界的普遍反应，又是为平稳过渡到政权交接着想。

澳府我行我素，维持原定方案不变。中方声称，不会承认七幅土地的开投结果。中葡双方展开激烈舌战。

何鸿燊、郑裕彤为确保万无一失，组成了包括“铁三角”挂帅的澳门娱乐公司、香港新世界发展、李嘉诚的长江实业、郭氏三兄弟的新鸿基地产、胡应湘的合和实业等7家大型公司的新财团，联手参加七幅土地的竞投。发起人的用意很明显，这7家集团，在港澳举足轻重。这些巨富都是活跃在中国内地的大投资家、大慈善家，中方若要单方面否认开投结果，须考虑这些港澳巨富的利益与情绪。

澳府如期在1991年3月28日拆标开投。

共有29家财团参加竞投。以娱乐公司为首的新财团以“优先者”的优势，加上一系列幕后活动，竟获得七幅土地中的六幅。据当地传媒估计，七幅土地的最后落价，实际上比市值低5亿港元左右。

港澳两地的地产界哗然。

竞投结果一公布，中方猛烈抨击，声称不予承认，应该取消竞投结果，

全部拿出去公开拍卖。

澳府在中方及本埠各界的压力下，于8月1日被迫宣布竞投结果无效。

郑裕彤欲做澳门地产王的梦想破灭，其他各位地产巨子一样甚觉扫兴。有人预测，中方开罪了这些港澳巨富，他们会加大海外走资，将对中国内地与港澳的经济产生不利的影晌。

事实并非如此，中方仍一直奉行热情欢迎港澳商人来内地投资，并积极配合；而包括这些巨富在内的港澳商人一如既往在内地投资与行善。最根本的一点，是中国内地、香港、澳门的繁荣，对大家都有好处。

除“新口岸”填海造地发展计划，1991年，澳门政府还正式宣布开发南湾人工湖综合区，总投资高达130亿港元，是澳门有史以来最浩大的工程。

整个地盘位于南湾区沿岸对出的海面，发展工程需要8年才完成，到时可获填海地175.1多万平方米，当中还不包括两个人工湖。南湾人工湖综合区，将有56.6万平方米土地建住宅，14.5万平方米发展商厦，44万平方米建写字楼，32万平方米建酒店，28万平方米建停车场。整个工程完成后，将极大地缓解澳门日益窘迫的地荒房荒，综合区名称叫“玫瑰园工程”。

工程投资浩大，利润亦巨大，发展商谁不垂涎欲滴？也许是澳府不久前宣布七幅土地竞投结果无效，令娱乐公司蒙受重大损失，故有意在玫瑰园工程给予弥补。娱乐公司牵头组成南湾有限公司，得到澳府的支持。

1991年底，澳府正式公布与南湾有限公司发展玫瑰园工程的开发计划。

娱乐公司在南湾公司占有两成股权，而娱乐公司为大股东的一间葡资集团也占有两成股权。这等于说，娱乐公司控制了4成股权。娱乐公司董事长何鸿燊出任南湾公司主席，另外，何氏控制的一间葡国建筑公司德力公司，为整个工程的承包商，工程建筑费高达90亿港元。

参与这个计划的还有广东的乡镇企业，他们占有约3成权益。

澳府单方面以43亿港元批出126公顷土地，引起中葡土地委员会中方官员的不满。

1992年春，邓小平南巡讲话公布后，中国改革开放再掀热潮，香港澳门房地产随之升温，地价飚飞。事先购得土地者，个个喜笑颜开。何鸿燊向郑裕彤、霍英东不时通报结果，郑裕彤熄灭的澳门地产王梦想，再次复燃。

谁知，7月7日，郑裕彤欲赴澳门出席南湾人工湖综合区开发工程动工典礼前夕，传来中方声明不承认南湾批地的消息。

声明强调，澳门政府批出土地未征得中方小组同意，以低于市价2/3的价格批出126公顷土地，严重损害将来澳门特区政府利益。

葡方代表声明，批地之前一直与中方接触及提供资料。中方虽对批出土地的溢价金有意见，但中方一直未有提调整建议。葡方解释道，由于南湾工程涉及的成本巨大，土地承租者需要承担风险，故政府以溢价金的方式进行批租。

南湾有限公司主席何鸿燊发表讲话，声称这项土地发展工程的批给，早在年前就已达成协议，因此不能以近期急升的土地价格来作比较。

圈中人私下评议，娱乐公司是批地的最大受益者，故赌王这般说。

中方小组强烈要求澳府向土地承租者补收地价。何鸿燊认为，说到底就是我们占多了地。结果何鸿燊交出一部分地，就免去补交地价，中方小组也就没有就“补地价”一事对澳府穷追不舍。

为达成新的平衡，南湾有限公司重组，娱乐公司和葡资公司的权益被削

弱。其中娱乐公司占 25%，葡资公司约占 5%，中资公司占 49%，马万祺所控的公司占 20%。

随着政权交接的临近，中方的影响越来越大。对港澳的民间商人来说，如何达到各方力量的平衡，是一个非常现实的崭新课题。娱乐公司在澳门的经营，地产完全没有赌业那么顺手。但三大巨头无一不在担心：中国政府接管澳门之后，将如何处置“捞偏门”的赌业？

中方高层领导人每次谈到香港前途时都说：“马照跑，舞照跳，股照炒。”而谈到澳门的未来时，偏偏不松口表态“钱照赌”。

因此，尽管何鸿燊、郑裕彤兵败德黑兰，到 80 年代后期，他们仍不遗余力数次赴海外开赌。霍英东出于全国政协副主席特殊身份的考虑，只保留澳门娱乐公司的股份，但他连决策也不参加，更遑论会去海外开赌了。

## 第十二章 国际赌业 彤叔有得亦有失

除前章谈到的伊朗开赌，郑裕彤赌业的触须几乎遍及半个地球，他数次赴澳大利亚竞投赌牌；在越南兴建酒店赌场；又挥师北美，大兴土木兴建浩大的跑马场。赌业包赚不赔，可赌牌却不易到手，郑氏屡投屡败，却从不气馁，终于获得一张赌牌。众人说彤叔“好赌成癖”，彤叔却另有一番见解……

### 长江实业集团主席李嘉诚

李嘉诚，广东潮州人，1928年生。1940年冬随家来港。15岁时父亲病故，开始打工生涯。1950年创办长江塑胶厂，1958年成为“塑胶花大王”。同年涉及地产，在牛角兴建工业大厦；1960年又在柴湾兴建第二幢工业大厦。

1972年10月，长江实业（集团）有限公司上市。1978年收购英资青洲英泥公司。1979年收购第二大英资洋行和记黄埔。1985年收购怡置系的港灯集团。从此，长江实业全系成为香港最大的家族性财团。重要的海外投资有：收购加拿大赫斯基石油公司；与郑裕彤、李兆基等合股发展温哥华世博会旧址。季嘉诚还是中国内地的最大投资家，迄今投资额高达500亿港元。

长实在地产的投资侧重大型屋村的开发，发展了黄埔花园、丽港城、海怡半岛、嘉湖山庄、海柏花园等大型屋村。长实系还垄断了香港货柜码头，市场占有率约7成；控有仅次于香港电视集团的电讯业务；拥有百佳超级市场系统；拥有亚洲卫星电视，后套现30亿港元，仍保留第二大股东地位。

1986年，长实全系被列为香港首席财阀。1992年，美国《幸福》杂志将李嘉诚评为世界华人首富。1994年1月，香港《资本》杂志公布的香港华人富豪金榜上，李嘉诚排第2名。据1996年初该刊的评选结果，李嘉诚所控上市公司市值居全港第一，为3250亿港元；个人财富居第3，为600亿港元。

相传，70年代末，郑裕彤、何鸿燊在伊朗开办赛马期间，还去菲律宾开办赌场。当时，菲律宾总统马科斯正处于权力的巅峰，而马科斯夫人伊梅尔达则是全国第二号实权人物。郑氏、何氏与伊梅尔达的弟弟达成内幕交易，出资协助他开设乡村酒店赌场，并从娱乐公司的葡京酒店调来赌场管理人员协助代理业务。

乡村酒店赌场生意出奇的好，待菲籍管理人员熟悉业务后，马科斯总统突然发出命令，将郑裕彤、何鸿燊一脚踢出菲律宾。

海外开赌连连失手，致使他们固守澳门赌坛，好些年不敢越雷池一步。

从1987年到现在，他们一直坚持不懈地寻求海外开赌的机会。他们这样做，有三方面原因：

其一，他们对中国政府领导下的澳门特区的具体做法始终放心不下。何鸿燊是澳门基本法起草委员会副主任，他曾多次套中方高层的话，得到的答复是：现有的资本主义制度50年不变。这就太笼统了，同样实行资本主义制度，有些地方放赌，有些地方则禁赌。

其二，叶汉首开公海赌博之先河，一时间，香港、台湾、日本、大马等地的赌商纷纷加入公海赌业。东方蒙地卡罗澳门默然失色。

其三，在政局稳定的地方，一旦获牌开赌，就是一本万利。娱乐公司的超常膨胀，充分证实了这点。而西方赌业者板，哪个不是肥得流油？公海开赌，可享免税自由，因无专利权保障，必会恶性竞争“顶烂市”。娱乐公司只看好持牌设赌。

进军海外，地产巨子郑裕彤的迫切感较赌王何鸿燊有过之而无不及。何鸿燊是澳门赌业的持牌人，郑裕彤却没有一张真正属于自己的牌。不过，何鸿燊在海外如有斩获，也有郑裕彤的份——他是娱乐公司的大股东之一。

他们在海外，时合时散。郑裕彤从 1977 年入行，迄今已届 10 年，算得上赌业的老行尊了。他不像开初，扯紧赌王的衫尾不放。

前事不忘，后事之师。他们再也不敢贸然去第三世界投资开赌。那些国家，政权说变就变，资产说罚没就罚没。别说到国际法庭上告，就是山姆大叔美国和联合国都无奈其何！

郑裕彤、何鸿燊首选的目标是有“合法赌博天堂”的澳大利亚。这里不比美国，美国仅寥寥无几的州赌博合法化，绝大部分州禁赌。这里的每个州都允许赌博。

澳大利亚是南太平洋的海洋国家，牧场遍地，风景优美，有世界独一无二的动物种群，自然生态保护得很好。澳大利亚旅游业发达，季节与欧洲、北美相反，正好可与欧美的旅游业分流游客。为吸引更多的国外游客，澳大利亚赌业发达，成为旅游创汇的一大来源。澳大利亚赌业的特点是，规模不及摩纳哥蒙特卡罗、美国大西洋城和拉斯维加斯庞大，但遍地开花，游客走到何地，都不必为赌发愁。

澳大利亚政局稳定，并且，百多年来没有遭受战争破坏。

1987 年中，澳大利亚最大的港口城市悉尼市政府，宣布把赌场推出供外国财团竞投。郑裕彤、何鸿燊联袂飞往悉尼，代表澳门娱乐公司参加竞投。悉尼政府对各财团递交的标书均不满意，于是宣布二度竞投。

年底，娱乐公司再次参加二度竞投。悉尼政府却宣布中标财团只负责管理，不包括兴建场地。兴建场地可扩大赌场规模，政府的这条政策，显然对中标财团不利，也对竞投财团缺乏足够的吸引力。据说遭到外国财团的反对和冷遇，结果这个计划胎死腹中。

悉尼政府没有公布何时重新招标竞投。

竞投失利，他们对澳大利亚并未丧失信心。他们发现澳大利亚赌业的前景远大，邻靠东南亚，来此地的大豪客以东南亚的居多，动辄下注 10 多万美金。澳门赌业虽发达，但是个弹丸之地，远不及澳国好玩。

郑裕彤、何鸿燊暂回香港休整后，又大杀回马枪，来澳国分头寻找开赌机会。

何鸿燊睇中了位于柏斯的布士活赌场，提出收购意向。布士活赌场原由大马赌商经营，后来日本商人入股，渐渐扩大股权。何鸿燊睇中时，日本赌商与当地政府各占一半股权。

何鸿燊探听到，日本由于经济不景气，该日本财团准备缩小海外投资规模，故可能有放盘意向。于是，何鸿燊探盘六次。日本赌商熟知赌王赫赫大名，竟漫天要价。何鸿燊一气之下，离开柏斯。

那边厢，郑裕彤辗转来到昆士兰州，去参与开恩堪（Cairns）地方赌场的竞投。因没有吃透当地赌业的条例且出价偏低，郑裕彤名落孙山，败在其他财团手中，扫兴而归。

《东周刊》1993 年 9 月的一篇文章指出：“虽然那次他仍败于其他财团手下，不过依然没有影响他在澳洲搞赌业的决心。他认为，澳洲靠近东南亚，而亚洲人均喜欢赌，澳洲赌场大有可为。所以，到今年一有机会，他又再度

出击。”

这次的机会，就是悉尼市政府将达合港赌场推出供外国财团竞投。

达合港是悉尼最繁华的购物区之一，人来客往，热闹非凡。赌场占地面积 34 万平方英尺，堪称亚大地区规模最大的赌场，据初步构想，赌场可容 200 张赌台、1500 部角子老虎机。装修及设施，均由中标财团负责。按招标要求，中标财团还须负责在当地兴建一幢拥有 600 套房间的大型五星级酒店。这对大型财团来说，正是求之不得，产权归投资者，盈利与当地按比例分成。

总投资预算高达 40 亿港元以上，非一般的财团所敢问津。

1993 年中，郑裕彤组织一间国际性的新财团。其中，新世界占有两成股权，财团其他股东有香港的丽新集团和庄士集团、澳洲礼顿集团、美国赌业管理公司 Snow Boat 等。据说郑裕彤个人还会投资占有权益。

标书几经易稿交上去，悉尼政府将于 1994 年 4 月宣布竞投结果。

郑裕彤在澳洲竞投赌牌尚未见分晓，何鸿燊在南欧已有所获。

何鸿燊是代表澳门娱乐公司远征南欧的，他看好西班牙的赌业。西班牙是世界旅游之都，斗牛闻名于世。西班牙属地中海气候，晴空少雨，对“难见天日”的西欧北欧人颇有吸引力。游客多，自然会带旺赌博业。

何鸿燊身上，欧洲血统多过亚洲血统，他精通多国语言，很快就与当地融成一片。更因为他是东方蒙地卡罗的无冕皇帝，有数家赌场老板乐意让何氏入股，又不担心这位“东方赌皇”鲸吞控股权——西班牙政府规定，外国人只准持有赌场 25% 股权。

西班牙的发展毕竟有限，何鸿燊同时经常往返于相邻的葡萄牙，何氏持有葡萄牙国籍，长期以来被称为澳门的亲葡人士。何氏在葡国政界商界有相当多的关系，他看好南部的旅游胜地阿加维地区，希望在该地区开办赛马博彩业。

因涉及到国家及欧共体的赛马博彩业，故开设阿加维赛马场一直在马拉松式的谈判中。1993 年 8 月，阿加维一家博彩公司管理不善，旗下的三间赌场发生财政困难。葡国政府要求它售股减债，澳门娱乐公司购入其部分股权，在葡国赌业占领了一席之地。

何鸿燊去南欧，郑裕彤就飞北美。

据说，“鲨胆彤”做了一件令世界头号赌王杜林普（Donald Trump）也感到吃惊的事。郑氏找到杜林普，要求在他的大西洋城赌场占据一块地盘，由郑氏经营中国赌式。郑氏的理由是，旅美的华人愈来愈多，愈来愈富，开设中国古老的赌式必生意兴隆，盈利部分由双方分成。郑裕彤的方案，在外人看来，无疑是到虎口争食。

杜林普认为方案虽可行，但他绝对看不上这点盈利。杜林普拥有的赌场单老虎机就有 5000 多部，堪称全球第一。杜林普富可敌国，在纽约拥有皇宫般的私邸，每天乘私人飞机往返纽约与大西洋城。杜林普同时又是地产巨擘，在纽约拥有大厦森林。

郑裕彤的资产大头在地产业，因是同行，杜林普与郑氏谈得最多的是地产，他对亚洲华商的崛起感到吃惊和折服，尤其香港这个地方，超级富豪几

乎全给地产商独霸。郑裕彤邀请杜林普去香港投资地产，杜林普说，郑先生在北美有多项地产投资，为什么不可在纽约再添一项呢？纽约地产大有作为。

这则传闻真实性几何？难于证实。不过，郑裕彤在纽约投资房地产，千真万确。

据香港多家传媒披露，1994年中，郑裕彤与美国地产赌业巨子杜林普联手，在纽约曼哈顿区傍海的黄金地段，兴建16幢商业大厦和住宅公寓。这项计划在美国地产界引起轰动，被认为是纽约“最后的”特大型地产开发项目。

市场对郑裕彤如何与杜林普挂上钩，多有猜测。同时，对香港华人富豪进军美国的势头感到惊讶。

1989年，越南政府石破天惊，允许外国投资者到该国开办赌业。

越南数十年饱经战火，经济落后，投资环境差。越南政府于是想出一个大胆的新招，让外国人经营赌场，从而带动越南旅游业和整个经济的发展。

消息传出，港澳财团闻风而动、跃跃欲试。谁都知道赌业“有杀没赔”，是个聚宝盆。郑裕彤、何鸿燊一直视到第三世界开赌为大忌。不过第三世界社会主义国家倒是政权最稳的，即使国家政策发生重大变化，也是朝改革开放这一世界大趋势发展。

何鸿燊把目光盯在北越，郑裕彤则去南越寻求机会。

何鸿燊先派娱乐公司的董事苏树辉、赌场经理刘思仁前往越南商谈。何鸿燊嫌建酒店开赌太慢，希望派赌船到越南“特区城市”海防的海岸开赌。但这个构想与越南计划兴建大型赌场旅游设施的原意相违，结果未谈成。

越南政府拟开设的酒店赌场在海防市图山区。图山距首都河内100公里，有一条越南最良好的公路，车程一个多小时。图山是个延伸大海的半岛，殖民时代是法国军官的度假区，有多幢法国古典式建筑。图山以北的下龙湾，有数百大小岛屿，是鸟类天堂，岛屿多由奇峰怪石构成，有海上桂林之称。在越共统治前，是个对外开放的旅游胜地。

来海防竞投赌牌的六家财团均是华人财团，它们全是来自中国的台湾、香港、澳门等地。夺标呼声最高的是代表澳门娱乐公司的赌王何鸿燊。当时，谁也不关注香港联合国际商业有限公司的邓发保。

结果，赌牌偏偏为邓发保夺得。

据签订的合约，香港联合国际商业有限公司与海防市旅游服务联合公司成立合营公司，港方占8成股权，越方占2成。合营公司建设及经营图山娱乐区，内有四星级酒店一幢，及专供外国游客玩的赌场，初期设16张赌台、200部老虎机。经营执照由1992年8月发出，为期30年，期满可申请延期。

整个计划投资约4000万美元，估计两年可回本。

不少财团说：“论标书条件，我们列的比邓发保还优渥，这实在是不公平！”

邓发保为何方神圣？缘何力挫群雄？

邓发保现年37岁，原籍广西，出生于越南。在越共的排华浪潮中，一家人于1979年移民美国。

80年代后期，邓发保来港发展，开设一家蚊型（小型）公司——国际商业有限公司，做港越间的贸易。

对这次竞投获牌，邓发保一语道破天机：“好些个财团都向越南政府申



请，不过我同政府关系好，但最要紧的条件之一，是要有土生土长的越南人参与，所以我先至中得赌牌。”

何鸿燊无话可说，但他仍不死心，不遗余力寻找机会，等待另一次竟投。

邓发保财力单薄，先期就邀他的朋友——第二代潮籍商人郑合辉合伙。郑合辉占有国际商业 51% 股权，而国际商业占海防图山酒店赌场 8 成股权。因此，港刊称郑合辉实际上是持有社会主义国家第一张赌牌的人。

何鸿燊在北越开赌遭到邓发保封杀。郑裕彤在南越却爆出好消息：新世界集团与胡志明市（西贡）有关部门签订协议，容许新世界在该市兴建高档酒店，并在酒店内附设赌场，仅供住店的外国旅客玩。

在越共解放南越之前，南越归美国扶植下的傀儡政权统治。南越实行殖民性质的自由经济，加之美元援助，越共统一南北后，南方的经济状况一直比北越好。越共解放南方前，大批的越南南方的富人和军政人员逃往美国。现在，这批人以越侨或美籍越人的身份重返祖国南方投资。据美国远东问题专家预测，南越的经济必走在北越前面。

郑裕彤正看好这点，赌场开起来，就不限于外国人和越侨了。酒店于 1991 年破土动工，郑裕彤“鲨胆包天”，认为酒店娱乐场建起，就是将来正式竟投赌牌的最大优势。

果真，越南政府宣布各地政府私定的赌业协议无效，应由中央政府统一发牌。郑裕彤志在必得，没想到在海防封杀了老友何鸿燊的邓发保，趁势打铁，与越南中央政府和胡志明市政府达成内幕协议。

在胡志明市的赌牌竟投中，已下血本、呼声最高的郑裕彤却给邓发保封杀。新世界建的酒店没有赌牌，不仅赌台不能摆，连角子机也禁止玩。

酒店仍可开，仍有盈利，但不是郑裕彤的初衷。

据说，郑裕彤、何鸿燊都有与邓发保、郑合辉联手的意向。经营酒店赌场，两位后生晚辈，毕竟是生手。

赌圣叶汉对郑裕彤、何鸿燊去越南开赌一直令眼旁观，是否幸灾乐祸，就不得而知。叶汉接受传媒采访时说：“好多人叫过我去越南开赌，而人家的人民连饭都没得食，唔系（不是）时候，睇多 10 年啦。”

郑裕彤最后落定的赌牌是在加拿大，1992 年，新世界集团、明报集团旗下的南海发展和加拿大的一家地产公司，联手投得加国英属哥伦比亚的赛马场经营权。

工程于 1993 年投资兴建，马场占地面积浩大，约 300 英亩，相连发展项目还包括住宅、商场和酒店。明报集团新老板叫于品海，60 年代毕业于加国沙省大学政治系，据说此人在加国有相当的关系。经营赛马博彩业，郑裕彤是行家；发展地产物业，郑氏更是老行尊。这便是于品海与郑裕彤联手的基础。

近几年来，不少记者问郑裕彤，为何热衷海外开赌？郑裕彤说，我是个生意人，赌业也是生意的一种。

又有记者问，是否跟闲暇时“赌一铺”的兴趣有关？郑裕彤常笑道，我现在连一两千的注，都不愿“赌番两手”。他又补充道：中国人好赌，故报章老是写我去海外开赌，其实我在这方面的投资，远比不上我在海外投资其他实业。



### 第十三章 海外扩张 走资投资任评说

从 1985 年起，郑裕彤大举向海外扩张，从亚洲、北美到澳洲，处处留下他的足迹，树起一座座引人瞩目的大厦物业。投资受益国欢迎郑氏等香港富豪的义举吗？既欢迎又反感。这些富豪的跨国行动，引来香港舆论的纷纭评说：有说他们是海外投资，也有指责他们借投资之名走资……

在特定的历史时期，海外投资常会招致海外走资之嫌。

香港的过渡时期，就是特定的历史时期。到 1997 年 6 月 30 日，英国将结束其长达百多年之久的殖民统治，中国政府将在香港行使主权。

回归后的香港将是怎样的？由于经济上的差距，在内地人眼里，香港几乎个个都是富人。因此，香港人怀有恐惧心理的，不仅是富豪阶层，连普通市民亦是如此。

1982 年 9 月，英国首相撒切尔夫人就香港问题第一次访问北京。信心危机爆发，人心动荡，人们纷纷抛股套现，恒指持续下跌，到年底跌至 783.82 点，比一年前 7 月 17 日历史新高峰 1810.2 点下挫 1000 多点。

中英谈判不顺利，香港前途仍不明朗，股市地产双双在低潮中徘徊。

1983 年 9 月，又爆发抛售港元风潮，接踵而来的是市民抢购食品风潮。港币汇兑从 1 美元兑 7.3 港元，跌至 9 月 24 日的兑换 9.71 港元的历史最低点。

香港移民潮一浪高过一浪，相当数量的港民移居海外或计划办理移民手续。据港府公布的资料，1982 年至 1992 年，香港移居海外的人数为 40.36 万人。估计到 1997 年，移民数约 70 万左右。移民数约占香港总人口的 12%。由于各国对移民条件的“苛刻”要求，移民皆是资产富有者和有专长者。

香港另有相当部分富豪和专业人士已持有外国护照，如李嘉诚、包玉刚等。郑裕彤说：“我是中国人，在香港生活了几十年，没有移民打算。”

香港的移民，9 成是流向加拿大、澳洲、美国。美国是世界各国移民想象中的“天堂”，但美国签证条件苛刻，移民名额有限。地广人稀的加拿大在引进香港移民的“国际竞赛”中，最富进取精神。在港岛中环，加国设立的办事处比比皆是，他们或是加国各省的官员，或是招商引资的财团，或是提供咨询与协助办理手续的移民律师。

正是由于加国大开国门的国策，香港超级富豪李嘉诚、郑裕彤、何鸿燊、李兆基等，都成了加国招商引资的猎物。他们为经济欠景气的加国，带去了数百亿的港资。

注册的始作俑者是英资怡和洋行。

1984 年 3 月 28 日，怡和集团突然宣布：出于香港前途问题的考虑，本集团迁往百慕大注册。

注册之风骤起，效尤者接踵而来。到 1990 年 11 月底，全港已有 77 间上市公司迁册海外，占香港注册上市公司 1/3。怡和是香港最大的英资家族性财团。1990 年，香港最大财团汇丰银行，借收购英国米特兰银行之机，变相迁册伦敦，再次在全港工商界引起震荡。

有的迁册公司，将部分或大部分资产转移到海外；有的则迁册不走资，业主是为了获得外国公司的地位，以外国公司的特殊身份继续留港发展，不

利时，又可随时走资，或诉诸国际法庭。

面对汹涌的迁册风，郑裕彤一再发表声明：“本集团永远以香港为基地，绝不迁册。”

细心的财经分析家发现“走资不迁册”的怪现象。不少公司，并未迁册，却大举走资。有人说，“走资不迁册”实际上比“迁册不走资”更可怕、更狡诈、更虚伪。

谁能够分清“走资”与“投资”的界线呢？从动机上说，它们大相径庭，走资纯粹是出于政治原因，譬如 1949 年，上海资本家带资产来港发展；投资则是出于商业目的。

从形式上看，两者几乎毫无区别，都是将资金易地发展。由于过渡时期长达 10 多年，有心走资的人，也得考虑投资回报率等商业指标，走资与投资的界线变得更难区分。

难怪有的人，把郑裕彤的海外扩张看成是海外走资。假设这种论调成立，那么郑裕彤就是香港最大的“走资派”之一。

李嘉诚比较关注外界对他海外扩张的评价，他似乎忌讳别人说他“走资”，李嘉诚在多次场合说：“我无所谓，别人想怎么说，就怎么说。”

郑裕彤一声不吭，从不为自己的行为辩解。他似乎又是另一种“无所谓”。这些富豪，究竟在海外干了些什么呢？

1987 年 5 月号的美国《财富》杂志描绘道：

“在太平洋上空的一班航机上，坐在阁下旁边那位风尘仆仆的华人绅士可能正赶赴纽约或伦敦收购你的公司。由香港到雅加达，这些精明的华裔企业家近年赚得盘满钵满，东南亚已再不能容纳这些并非池中之物了。在有家族联系的中国，他们已成为最大的海外投资者。时至今日，这些名列世界首富榜的亿万富豪为了分散风险而投资在西方国家。”

郑裕彤是 1985 年赴加拿大投资房地产的。年前，邓小平发表“一国两制”的讲话，中国总理和英首相撒切尔夫人正式签署《中英联合声明》。香港股市地产转旺，而郑裕彤恰恰是在最低潮时计划发展金钟二段上盖物业。投资失手后，又转向与香港贸易发展局洽商发展会议展览中心，于 1984 年底香港前途明朗时正式签订兴建会议展览中心协议。

郑裕彤赴加国涉足当地房地产，显然是他海外投资的一环。

郑裕彤选择了多伦多为第一站。多伦多市在加国的东南部，毗邻美国安大略湖，是座风景优美的湖滨城市，城中有北美著名的多伦多大学。加国有 1/4 亚裔留学生，其中香港来的学生占亚裔的一半，而香港学生相当部分在多伦多大学留学。

郑裕彤斥资 1000 万加元，在多伦多大学路西南转角买下一幅地。地皮处于市中心，可建一幢在当地属特大型的一流商厦，使之成为该市的代表性建筑之一，一处有鲜明特色的建筑物景观。

与来自香港的其他地产商一样，郑氏面临着从业观念的嬗变。加国的地价低廉得惊人，这幅黄金地段地皮的价钱，不及香港同类地段的 1/10。在香港，有地就是富中之王，故地产商的财富及潜力，往往以储备土地的多寡来衡量。郑裕彤初来时，经常感叹这里的地价便宜，地皮易得。他同时意识到地贱楼平（便宜）的道理，所以地产重点仍在香港。当然，在加国投资得法，亦可获利甚丰。

设计这幢 19 层高的商业大厦，是一位来自香港的黄姓建筑师，他移居加拿大已有数年，熟悉加国的建筑条例及地产建筑行情。

郑裕彤为了尽快在异国“入行”，事无巨细，都要亲自过问。这位建筑师对传媒说道：“每个细节他（指郑裕彤）都看过，甚至记得地库车场可泊 151 部车，大厦总面积是 31.15 万平方英尺，每层 1.8 万平方英尺等。这是他令我印象深刻之处，他知道很多。”

郑裕彤两位先后在北美留学的儿子——郑家纯、郑家成也都参与了建筑工程。他们精通英语，这点比他们老爸强，并且有西方人“见人即熟”的性格。黄氏说道：“你跟他们合作，可以一起开玩笑，但你不敢跟郑裕彤说笑！”

郑裕彤不耻下问，表面上予人谦虚感。事实上，世界级巨富的气度令人肃然起敬。黄氏还谈到郑裕彤的另一个侧面：

“郑氏对加拿大的情况不很了解。在设计大厦的过程中，我要向郑氏解释加拿大的成本比例是六成工资四成材料，与香港的四成工资六成材料恰好相反。郑氏不知道多伦多工会的建筑工人工资高，因此低估了建筑费的工资开支。此外，我也要技巧地向郑氏解释多伦多的行规，介绍郑氏认识地盘隔邻和周围的业主，给大家打个招呼，可以确保工程不会惹人反感”

加拿大记者范劳尔、杜蒙特评价道：“未来几年，郑裕彤与新世界的名气，无疑也会像李嘉诚和何鸿燊那样广为人知。郑氏除了上述投资外，在多伦多巴姆顿市兴建一个住宅区，有 1000 个单位。另外，他还准备在市中心建酒店，郑氏在温哥华收购了海港假日酒店后，全面装修，成为一间很具东方色彩的酒店。酒店内设有皇朝会所和大班厅，是供给行政人员和商界作应酬用途的。他希望日后经营的酒店也具有这种特色，随着愈来愈多的华人定居加拿大，郑氏家族的投资，只会增加不会减少。”

郑裕彤收购善美电脑，是其地产王国跨国发展多元化的一个标志。

善美电脑是上海出生的“电脑狂”丁谓于 1981 年创办的。丁谓留学加拿大，公司注册地为多伦多，是一间在加国毫无名气的小型私人公司。

丁谓野心勃勃，欲做比尔·盖茨和史蒂夫·霍斯那样的电脑富翁。丁谓在北美财薄名微，在中国，却很把这些来自西方国家的华人企业家当一回事。据丁谓称，他已与中国签订了 2.7 亿元的研究开发合同，利用中国廉价劳力资源生产丁谓开发的产品，再由善美控制的销售网在北美发售。

计划可行，但丁谓最缺的是资金。没有资金，再好的计划只能是纸上谈兵。

郑裕彤、何鸿燊等香港大亨，无论在加拿大哪座城市，总会有无数的合作项目向他们招手。郑氏、何氏看中了丁谓的善美电脑。他们认为，即使善美电脑将来成不了微软公司和苹果电脑，它所控制的销售网，也可成全它成为一间前景可观的商业集团。

于是，郑裕彤、何鸿燊各收购了善美电脑 800 多万股份。

善美电脑于 1986 年 12 月在多伦多上市，集资仅可怜巴巴的 500 多万元。但不久，善美电脑展开了一系列的收购活动，单 1988—1989 年的 11 个月份里，就进行四宗收购，其中最大的一次，是斥资 3 亿元收购美国胜家衣车公司。这间多伦多的蚊型公司，一跃成为北美国际性的企业。

多伦多的不少证券界人士批评善美公司发展过速。但加国的华裔移民和香港股民却看好它的中国潜质，更看好处于幕后的郑裕彤、何鸿燊等超级巨

富的支持。一旦有机会，他们竞相投资善美股票。

善美投资在深圳生产其电子产品。善美还与中国多家厂商合作，将他们生产的杂牌产品一律以美国知名商标“胜家”的牌子打入北美等市场销售。胜家集团的销售网遍布 100 多个国家和地区，善美有效地发挥了中国劳力优势和胜家的销售优势。美善能发展到这一步，与丁谓的经营有方和郑氏、何氏等巨富的支持分不开。

郑裕彤在加拿大参与的合作项目，以温哥华世博会旧址最有影响。

温哥华是加拿大西南最大的工商业城市，位于太平洋东

岸的海湾内，气候湿润温和。1986 年，温哥华举办世界博览会。世博会闭幕后，各国会馆或拆卸，或留在旧址。旧址为靠海的狭长地带，处于市中心与市区边缘交汇处，被地产界人士称为“黄金海岸”。旧址占地数百英亩，产权为市政府所有。发展旧址地产，将是该国有史以来最大的房地产项目，非一家财团所能承担。加国地产商有染指之意，但不及香港财团财大气粗。

李嘉诚、郑裕彤、李兆基等 3 位香港顶尖级巨富，与加拿大帝国商业银行旗下的协平世博发展公司联手合作，于 1988 年以 32 亿港元的破纪录高价，投得世博会旧址一幅 204 亩的市区黄金地皮。这笔交易，引起加拿大地产界的震动，也成为香港报章热衷报道的大新闻。

郑裕彤说，地价虽贵，但按每平方英尺一摊，一点也不贵。204(英)亩，你们想得出有多大？中环与金钟加起来，差不多就这个数。靠维多利亚港的滨海地盘，稍大的一幅，也得十多二十亿。

有记者问会不会出现地贱楼平？郑裕彤解释道：去加拿大的香港移民，以居留温哥华居多，必定会刺激该市的经济发展。我们地盘的地段很好，我们设计的商铺和住宅，会充分考虑香港人的要求。据熟悉加拿大地产涨幅的人士评估，我们这幅地，将是该市涨幅最快的。

郑裕彤、李嘉诚、李兆基都是香港地产界身经百战的老行尊，相信他们共同睇好的投资项目，不会走眼。

他们投得世博会旧址发展权，还获得这样的优惠：地价总额为 32 亿港元，他们只须首期付 5000 万加元作为订金，余款分 15 年缴清，加国记者 John Demont 评说道：“15 年后，这幅地的价值恐怕要升高 10 倍了。”

旧址上将兴建加拿大规模最宏伟的商业中心和豪华住宅群。预计 10—15 年完成，工程预算高达 170 亿港元。工程具体实施由李嘉诚长子李泽矩负责，李泽矩毕业于美国史丹福大学建筑工程系，李嘉诚有意让他以此作为“接班训练”。

郑裕彤、李兆基二位世叔伯只是把把大方向。他们都是大忙人，有一位能干的世侄为投资项目效力，他们乐得“坐享其成”。

世博会旧址发展项目定名为万博豪园。

1990 年，万博豪园首期在加拿大和香港同时推出，香港人反应异常的热。香港的报刊称：香港居民移民加拿大，不必再为到加拿大买房而大伤脑筋了，在香港就能安好一个异国他乡的安乐窝。

时值 1989 年北京风波后的香港移民高潮，故有人说：“这几位地产巨子，已为香港人士移居加拿大‘度桥’，真可谓深谋远虑。”

郑裕彤说：“我是个商人，盖房子为了赚钱，别的我不管。”

郑裕彤说的是大实话，我们不必挑剔其“心忧炭贱愿天寒”的心理。

郑裕彤还是加拿大 Conord Pacific 主要股东；1992 年，郑氏组织财团收购加拿大 Numac Oil 41% 股权；1993 年，郑氏会同何鸿燊、李兆基等斥资 2.4 亿元收购加拿大 West coast Petroleum 公司。

在美国，郑裕彤投资休斯顿 Allright Autos 公司；计划斥资 50 亿港元在芝加哥、西雅图、夏威夷等城市收购 30—40 间酒店及管理权；耗资 27 亿港元收购美国华美达酒店集团；与美国东部赌王及地产大王杜林普合作，计划在纽约曼哈顿兴建 16 幢滨海大厦。

独资或合资在澳大利亚、越南、加拿大等国投资赌业，兴建与赌业相关的酒店、娱乐场、住宅群。

在新加坡，与政府保持良好关系的港商曹文锦，联同香港顶尖级商人郑裕彤、李嘉诚、李兆基、邵逸夫、周文轩等成立新达城发展有限公司。新达城是与香港国际会议展览中心同一用途的大型建筑群，投资约 12 亿美元，由新加坡政府无偿提供地皮。郑裕彤在新达城占有 10% 权益，后增至 16%。

据美国《FORBES》中文版。“新达城地盘面积 11.15 万平方米，建成后 will 包括一个国际会议展览中心，其中会议厅更可同时容纳 1000 人。五座商业大厦，合共 52 万平方米，车位共 3300 个。这个发展计划已于 1987 年动工，预料要到 1996 年才可完工。曹文锦指出，这个项目的工程十分复杂，单是专业顾问费用已达 7700 多万美元。”

业界人士说郑裕彤：“郑氏是世界最大的国际会展中心大王，他在两个国际大都市都拥有会展中心的权益。”

以投资新达城为发端，郑裕彤在狮城还有多项投资。他曾以个人名义收购并入主新加坡永固集团（后又退出）；私人投资新加坡新力公司，占该公司一半股权。

据港府提供的数据，1986—1989 年间，香港向海外投资共 951.1 亿港元。没有具体流向的统计数据，但根据香港及国际间的权威研究机构的评估，最大的港资受益国是加拿大、美国、澳大利亚。

这三个国家都曾被香港人看成居留与投资的天堂。

毫无疑问，这些国家的政府都热情欢迎最富有的香港人到他们那里去，而那里的人民持什么态度呢？

外刊报道，1988 年，亚洲移民已成为澳洲一个极敏感的

政治问题。在新南威尔州沿路上，可以看见涂上了“亚洲人滚蛋”的标语。当地的电台节目指出本国的种族主义在抬头。由于香港传媒的广泛报道，令香港移民把澳洲作为新居地和庇护港的吸引力减少许多。加拿大移民问题研究专家纳珠说：“香港居民仍然把澳洲视为种族歧视的国家。”

美国入境之门虽不敢敞开，但总有大批的华人进入美国。

华人居留美国的首选地是洛杉矶。洛杉矶距亚洲最近，温暖的气候很适宜亚洲人生活，在洛杉矶的新华人有 30 万之多。当地居民先是吃惊华人的富有，接着对华人大肆买地买房抬高了地价房价耿耿于怀。一位华商以稍高于白人买主的出价购得一幢花园住宅，入住的第二天夜晚，就有人扔石子砸玻璃。

加拿大财经记者 Demont 和 Fennell，曾对当地居民对香港新移民的反应作过多方调查。

“卑诗省居民的抗拒情绪最大。他们把一切的不是都归咎于香港移民，从楼价飞涨、学校过分挤迫以至睦邻关系恶化等都认为是新移民带来的。

“1988年11月，温哥华《太阳报》做了一次调查，发现温哥华市的7成居民赞成收紧移民政策……居民已组成了反对亚裔移民的组织，叫作‘英国欧洲移民援助基金’（基金向欧洲来的移民提供帮助）。不过，卑诗省政府则采取了措施来抵消这种破坏力量，一方面提供更优惠的移民条件，另一方面则鼓励亚洲移民分布到人口较稀疏的地方定居。

“在渥太华方面，政府收到投诉移民计划的书信愈来愈多，堆满了移民部。一位联邦移民官员说：非白种的移民刚涌到，大多数加拿大人就开始紧张了。”

这两位加国记者指出：

“1997年来临，香港的资本家以惊人的速度把财富调迁到加拿大最繁盛最重要的城市。每一年，香港商人估计花二三十亿元购买多伦多的物业，这个数字还不包括大量涌到的企业家的投资在内，也不包括他们带入境的财物……

“这些外来的富族可能在本地的有钱阶层中引起不满和嫉妒，但这种心态只能局限在他们舒适的巨宅里。因为金钱始终可以化解许多问题。很显然，多伦多就极欢迎香港资金。”

安定的政治环境是吸引外资的重要条件。郑裕彤不懂英语，他接触的基本是热情备至的政府官员和商界人士，他对当地居民的情绪并不十分了解。

郑氏认为他们来加国投资，绝对是在做善事，对加国经济发展大有裨益，加国人民理应与他们的政府一样，把香港来的投资家奉为座上嘉宾。

万博豪园地盘大字报事件，震醒了郑裕彤的一厢情愿。

1989年3月，在郑裕彤、李嘉诚、李兆基等投资发展的世博会旧址工地，出现一张充满排华情绪的大字报：

**加拿大同胞们，请制止癌症扩散！**

醒来吧！否则太迟了！政府出卖我们，鼓励华人渗透，买光我们的土地，提高我们的税，中国人口超过10亿，正像野火般蔓延！我们的前途呢？我们下一代的前途、文化和机会呢？倘若我们不制止这种癌症的扩散，我们的孩子将一无所有！政府辩称这是有利于国家，怎样有利呢？中饱他们的私囊而已！谁得益呢？可以打赌不是我们！看看中国……发生了什么事，如果我们想维持一个民主国家，现在站起来，为着你们的权利团结起来，否则太迟！

这件事在当地和香港掀起轩然大波。最后在投资方和地 方政府的努力下，才平息了事端。但当地居民的排外情绪，却没有这么容易平息下去。

郑裕彤通过这件事，对当地的“民意”有了深一步的认识，他重新审视了他的每项海外投资。为了求太平，郑裕彤尽可能在当地资助慈善事业，以博得当地人的好感。

“投资天堂”，并不像开初设想的那样。

郑裕彤的海外扩张，是投资，还是走资？

香港传媒的某些文章，指责这些口口声声永远以香港为基地的超级富豪，实际上是“走资不迁册”。



海外传媒持这种观点的似乎要更多些，《香港亿万富豪进军加拿大》的作者，以“独到”且“犀利”的笔触剖析这些富豪的动机：

“何鸿燊、郑裕彤和李兆基三人所控制的商业王国，在拓展业务的规模上仅次于李嘉诚。而他们四人都同时把投资目标转移到加拿大。主要原因都是担心中国接管香港之后，他们的财产不能继续保留。

“何鸿燊特别率直，他曾经公开表示对投资前景有疑虑，还预测会有大量资金流失……他认为香港回归中国后，若果政策失当，他辛苦经营得来的财富很容易一夜之间消失。故此，他也和李嘉诚他们同一想法，要设法保障这个家族王国在九七之后继续可以发展，他们都想到同一个策略，就精心设计一套平衡法，讨好中国，一方面继续在香港和中国投资，一方面把家人和部分财产调走。”

对此，笔者谈谈自己的粗浅看法。

郑裕彤是不是走资，我们可从时间上来判断。香港前途的信心危机，最高潮是撒切尔夫人两次赴北京之间——1982年秋首次对香港前途问题进行谈判，到1984年秋正式签署《中英联合声明》。

人心动荡，地产低潮，并没影响郑裕彤在港投资的决心。他的海外投资大举措，偏偏是在《中英联合声明》发布后，香港前途由黯淡转为明朗。

不过，香港前途问题仍长期困扰着香港，总有一些疑虑太重的人对中共持有戒心。怕和掀起的迁册风，为香港富豪作两手准备提供了样板，效尤者趋之若鹜。除上市公司，还有众多的未上市公司摇身一变成为外国公司，更有香港财团收购外国公司变相迁册。八仙过海，各显神通。它们虽然依然以香港为基地，但却处在进退兼利的地位。

处在这种大气候下的郑裕彤，不可能不受丝毫影响。

某传媒指出：“郑裕彤认为，如果香港现行政制改变，而北京又听取了错误的意见，那么香港在90年代初期便会出现大移民潮了。”

郑裕彤的担心不是空穴来风。即使内地的人士，也曾担心改革开放会不会夭折？极左路线会不会回潮？社会主义市场经济会不会遭致封杀，倒退到僵化单一的计划经济模式中去？

香港人对中国内地的政治气候太敏感了。

郑裕彤的担心，是出于一种善意。我们纵观郑裕彤10多年的作为，他的担心只是一个小插曲，他看好香港前途的信念始终未能动摇。

因此，我们可以这样说，郑裕彤的海外拓展是一种商业行为，所含的政治因素微乎其微。

现在我们将目光从海外收回，看看郑裕彤在中国内地和香港的作为。

## 第十四章 桑梓之旅 感慨万千多善举

“鲨胆彤”竟“胆小如鼠”，连自己老家都不敢回去。不过说出时代背景，人们一定会理解。郑氏回到家乡后，感慨万千，大捐善款，以表对桑梓的深情。他住进当时一流的广州东方宾馆，宾馆之残旧令他吃惊，他遂萌生出投资兴建高档酒店的计划。他受到国务院总理的接见，却不知深浅，信口开河！

### 合和实业总裁胡应湘

胡应湘，原籍广东花县，1934年生。父亲胡忠是的士大王。胡应湘1958年毕业于美国普林斯顿大学土木工程系，回港任则师和在港府工务局工作。1967年香港暴动，胡应湘劝父亲放弃的士公司，转做地产。1969年，胡应湘在父亲担保下从汇丰贷得一笔款，创办合和实业，胡忠任主席，胡应湘任总经理。

1972年8月合和上市，为“华资地产五虎将”中的帅虎，风头最劲。1973年4月发生假股票事件，合和被令“停止挂牌接受调查”，从此合和一落千丈，到1979年才恢复1973年的盈利水平。70年代后期，合和购入较偏僻地盘，发展中档住宅，获得不俗利润。

胡应湘“好大喜功”，一手设计兴建的合和中心高66层，为当时全港最高建筑。80年代起，胡应湘把投资重点放在中国内地，主持和参与的大型工程有中国大酒店、深圳沙角电厂B厂、广深珠高速公路、开发内伶仃岛，等等。胡应湘长年在外奔波，有“飞侠”之称。

合和在1979年在香港十大上市地产公司中排行第六位。1988年香港财经界十大风云人物评选，胡应湘以“计划最大、最长、最高”入选。1991年香港十大富豪金榜，胡应湘以70亿港元身家首次跻身十大（排行第九位）。1992年胡应湘以所控上市公司市值186亿港元，入榜香港十大财阀。1994年胡应湘个人财产为200亿港元，所控资产市值340亿港元，双双进入十大。

中国政府有限度地对世界开放始于70年代初。在此之前，只限于社会主义阵营和第三世界的友好往来。

中美长期冷战，后由于中苏关系破裂，美国须借助中国的势力遏制苏联，修订了全球战略。

1969年10月，美国总统尼克松在联合国大会上公开表示，愿与中共谈判。之后，放松了长达20年的对华海上禁运。

对此，中国政府适时作出反应。

1969年12月释放12名在押的美国人。

1971年4月，邀请美国乒乓球队访问中国。

1972年2月，尼克松总统在基辛格博士的陪同下，正式访问北京。2月27日，中美双方发表《联合公报》。美国政府正式承认中华人民共和国政府是中国唯一合法政府。

1972年9月29日，日本首相田中角荣与中国总理周恩来在北京签署“建交联合公报”。日本外相大平正芳宣布从即日起断绝与“中华民国”的“外交”关系。

中国政府与资本主义世界关系的改善，使长期笼罩香港的“政治过敏症”大大缓解。香港百业兴旺，恒指到1973年3月9日攀升到1774.96的历史高

峰。

出于统战需要，全国政协增补了一批有影响的港澳爱国人士任委员。澳门华人领袖、著名实业家何贤就是其中之一。

当时郑裕彤很想回老家看看。他 15 岁离开顺德到澳门周大福金铺学师，婚后还携妻子回过顺德，1949 年后再也没回去过，算算快有 30 年了。可郑裕彤却不敢回去。

郑裕彤的好友李兆基也是顺德人，他同样想回老家而不敢回。那时还处于“文革”末期，四人帮横行。香港基本上跟内地隔绝，可报界的消息却很灵通。内地正在割资本主义尾巴，做一点小生意都要抓去批斗游街。

“我们是做大生意的人，回去不正好碰到枪口上？”

“我们躲过 49 年这一关，现在回去，还不知道人家会把我们怎样？若老帐新帐——道算，我们就是十足的老衬（傻瓜）。”

为探虚实，郑裕彤在澳门办事时，就去找他的老友、深得“中共器重”的何贤。何贤听后忍俊不禁，说：“现在内地对港澳同胞、海外侨胞客气得很。我们去别的国家作商务旅行，难得有政府官员接待。在内地，都是行政首长一级的官员奉陪。”

何贤又说：“若还不放心，你就跟我一起回去吧，我担保你。”

何贤是番禺人，两县相距不远。抗战之前，何贤曾在顺德金铺、银号做过事，在顺德有不少老友。何贤在澳门的地位举足轻重，乐于助人。郑裕彤后来做上周大福的老板，澳门方面的事务有不少是得助于何贤搞掂的。郑裕彤深信何贤的为人。

郑裕彤邀上李兆基，跟随何贤回到阔别近 30 年的老家顺德。他们受到当地政府的盛情接待，一切疑虑烟消云散。

这以后，郑裕彤多与李兆基一道前往。1978 年 10 月，港穗包机通航；11 月，喷气飞翔船首航广州；次年 4 月中断 30 年的港穗直通火车恢复通车。省港间的交通便利多了，回广东探亲和商务旅行的人愈来愈多。

郑裕彤回忆道：“我回老家的最大收获是认识黎子流。”黎子流当时是顺德县县长，后来他出任广州市市长，郑裕彤在广州投资，得到黎子流的大力支持。

黎子流性格开朗，做事爽快，心水清，务实，没有某些内地官员的刻板作风……这是郑裕彤对黎子流的印象。

郑裕彤对内地的贫穷落后感触深刻。他对内地的情况早有耳闻，但身临其境，感觉就是不同。他们到达广州后乘车去顺德，公路坑坑洼洼，沿途尽是低矮破旧的民宅和衣衫褴褛的乡民。整个顺德县城，没有一幢像样的建筑。

郑裕彤心情很沉重，觉得有义务为家乡做一点实事，便与同行的李兆基商量。

在顺德县政府的安排下，郑裕彤与李兆基于 1980 年，各捐 310 万港元兴建顺德医院；各捐 50 万人民币扩建顺德华侨中学。

1982 年，郑裕彤以先父名义捐款设立“纪念郑敬诒奖学金”。后又为顺德县教育系统设立“研究生奖学金”，对全县考上大专院校及研究生的顺德籍学子择优奖励。另外，郑裕彤还对广州图书馆捐赠。

郑氏家族主要成员亦热心造福桑梓，几年间合作捐赠港币 374 万元，兴建了伦敦卫生院、伦敦镇小学，以及修路建桥，等等。

郑裕彤在广州兴建酒店的计划也是起念于那个时候。

郑裕彤与李兆基首次住进广州的东方宾馆，宾馆之破旧、服务之差，令他们大吃一惊。据说这是广州最好的酒店之一，只对外国人和境外华人开放，内地旅客有钱都进不了宾馆大门，遑论住宿和享受餐饮服务了。

他们印象最深的，是有一次有关官员在宾馆餐厅宴请他们，突然停电。而宾馆备用的发电机弄了好久都发不了电，结果那次宴请成了真正的“烛光晚餐”。

“他们为什么不对内地旅客开放呢？说是要对外宾的安全负责，其实做生意，酒店的客人愈旺愈好。”事后，郑裕彤与李兆基议论起来。

“他们是官办企业，亏赢都是国家的。客人少，他们还乐得轻松。”

“这样破旧的酒店，在香港根本开不下去。”

“服务小姐靓是靓，就是不会笑，眼睛朝天睇人，就算是设备一流的酒店，这样的服务，在香港也会吓跑客人。”

郑裕彤萌生出在广州兴建一间一流酒店的构想，并开始与省市有关方面接触洽商。郑裕彤回忆道：

“在广州，我入住的东方宾馆很残旧。所以，决定投资兴建一家新酒店。但我提出条件，指定酒店雇用的员工必须重视自己的工作表现，总不能抱着铁饭碗的心态，凡表现不佳的，都需要立即解雇。我的个性很强，只要我认为不合理的，我便不会干。”

当时处于改革开放初期，很多现在司空见惯的事物当时却不允许干。中方对酒店落成后由港方按香港的模式管理有异议，认为随便解雇员工，不能体现社会主义制度的优越性。酒店的谈判进展缓慢。

其时，霍英东与广东省政府合作的白天鹅宾馆正在紧张的施工中。霍英东与北京和广东的关系非同一般，郑裕彤自知不好与霍氏攀比。

1982年，郑裕彤与胡应湘等访问北京。回港后，郑裕彤发起到内地兴建酒店的倡议，得到李嘉诚、冯景禧、李兆基、郭得胜等人的赞同。他们认为内地改革开放，越来越多的境外旅客去内地，而广州处在南大门，急需高档酒店与其相适应。在广州从事酒店业大有可为。

正巧，“内地投资大王”胡应湘已有这项计划，与广东方面基本谈妥。于是，郑裕彤等人与广州羊城服务公司合作，在广州兴建中国大酒店，总投资额1.2亿美元，新世界占18%股权。

中国大酒店离火车站不远，与广交会会址对邻，是一座五星级豪华酒店。站在中国文化的角度来说，这项工程的最大收获是挖掘出南越王墓，成为轰动中外考古界的重大新发现。中国大酒店店址上移100余米，南越王墓旧址建成一座博物馆。

3年后中国大酒店落成启用，由新世界旗下的酒店管理公司负责管理。

除在内地，郑裕彤在港澳及外国有多项捐赠。

1977年，郑裕彤与香港证券界巨擘冯景禧合作，捐款250万港元给香港中文大学，协助该校设立3年制夜间部工商管理学硕士学位课程。郑裕彤出任该校顾问委员会主席。

1990年，《明报》排出全港上市公司捐款大户，新世界排行第7，在华资中排第3，该报评论道：“其中最具慈善精神的，可说是新世界发展了，它的市值资本总值居全港第15位，但为善却不甘后人，捐款排名高踞第7

位（注：指5年累积捐款），捐款额逾800万元。”

郑裕彤最初发迹于澳门，发达后亦与澳门有多项生意往来，他捐款帮助澳门东亚大学的建设。1983年7月，郑氏开始担任该校校董，1986年，东亚大学授予郑裕彤工商管理学荣誉博士学位。该校在赞词中称：“大学成立以来，承郑先生经常关怀支持，并出任校董，更慷慨捐款在校内赞助一座重要建筑物，使大学扩充学生名额，帮助奠定今后发展基础。”

加拿大多伦多大学是北美名校，80年代中，多伦多大学的外国留学生有1/4来自香港，郑裕彤的儿子就曾就读于该校。郑裕彤在加拿大有多项捐赠，其中多伦多大学受惠最多。

1987年6月19日，多伦多大学颁授郑裕彤荣誉博士衔。多伦多市市长在授衔典礼上称赞郑裕彤：“宅心仁厚，待人以礼，经营商务，长袖善舞，树人育才，不胜枚举，尤其对中国学生更加奖励有加……”

在马来西亚，鉴于郑氏对该国的投资贡献，1989年，雪莱尔苏丹赐予郑裕彤DPMS拿督勋衔。

郑裕彤一直声明他是个地地道道的商人，不懂得政治，更不会过问政治。

不过问政治，并不等于不关心政治，尤其其他拥有庞大的家产，历史正处在重大转折时期。

1982年，中共将接管香港的新闻闹得沸沸扬扬。香港有人组织访英团，奉劝英国政府不要放弃香港；亦有人组织上京团，去探听中国政府的态度。这一年，香港华人商界由冯景禧牵头任团长，率领由郑裕彤、李嘉诚、郭得胜、李兆基、胡应湘等广东籍商界巨子组成的上京团北上。他们在北京，受到中国总理和国务委员谷牧的接见。谈话的重点，是香港前途问题。

秦乾亨先生的《郑裕彤和政治沾了边》一文，记叙了郑裕彤在会见时的表现。

“郑裕彤是生意人，讲求实利。纯粹从经济利益出发，他一向不相信大陆会真的收回香港，因为他以为这样做对大陆没有实际好处。故此，当国家领导人在接见他们时，提到要‘收回主权，港人治港’，在郑裕彤听来，觉得有点不可思议。虽然堂堂国家领导人在上，他还是顶了一句：‘港人治港，行吗？’

“国家领导人说：‘中国一定要收回香港主权的。’他不一定知道郑裕彤的来头，但对郑的直言冲撞，亦不以为忤……不过从他的回复，就可见中共对收回香港主权问题，立场坚决“毕竟郑裕彤和官家打交道的机会不多，不谙官家作风，故此他还是坦率的说出自己的疑虑：‘这样会有好多人移民走。’……”

在整个会谈中，基本由“精通中国政治”的冯景禧和胡应湘在与国家领导人对话，他们委婉地陈述香港商界的种种疑虑。其他成员，深知事关主权问题，皆小心谨慎，少说为佳。

唯有郑裕彤不知深浅，信口直言。郑氏访京的传闻，常被友人引为笑谈。这一方面说明郑氏的坦率，一方面表明他对政治的幼稚。

这以后，郑裕彤尽可能在政治上保持低调，绝不出风头。

1985年，香港特别行政区基本法起草委员会组成。其后，又下设咨询委员会。何鸿燊动员郑裕彤参加咨委，郑裕彤敬谢不从。

何鸿燊说，中共将接管香港，参加中共设立的机构，对自己日后的生意

必有好处。郑裕彤依然不从。何鸿燊说，中共都请你不动，就是抗拒中共，不赞成中共收回香港。郑裕彤被何氏的“高帽子”唬住了，立即答应。

然而，咨委大人郑裕彤，出席会议如一尊菩萨，一反他的“火炮筒”作风。人们甚觉奇怪，问郑裕彤，郑裕彤叹道：“言多必失，少说为佳。”

1987年，港府出台“民主化”方案，引起香港各界为“八八直选”争论不休。对政治敬而远之的郑裕彤，突然跳到台前，不仅不怕祸从口出，更敢白纸黑字——在报章发表文章，力陈“直选”要害。

文中说道：“我虽然是政治门外汉，但事实告诉我，政治制度过分急促不是渴望安居乐业的老百姓的愿望，当然更不是投资者所想见的。”

郑裕彤还就是郑裕彤——直言不讳、快人快语。

香港传媒评论郑裕彤的言论：“郑氏的观点很与中共的论调合拍，仿佛统一口径。”

郑裕彤仍是个在商言商的商家，但他绝不有意回避政治。

1994年，郑裕彤接受《资本》杂志专访时，更是毫无顾忌直陈自己的观点：“在香港做生意，如果你不相信中国政府，那倒不如不做生意，你若是不信中国政府，你信谁？”

总的来说，在80年代，郑裕彤在中国内地的投资与捐赠，与他在外国的大手笔简直就不成比例。故有人指责郑裕彤等富豪，只是花小钱装饰“爱国的门面”，以便转移中共的视线而大举向海外扩张。

《香港亿万富豪进军加拿大》的作者评价道：

“香港的富豪们捐了数以亿计的钱给中国政府，他们自然大受欢迎……单是1987年，富豪们在中国内地便资助兴建了2000间学校和100间医院！”

“亿万富豪和共产党人乐意合作，正说明了他们都希望维持香港的现状。香港是个赚钱的宝地，为了继续赚钱，共产党人和资本家便缔结同盟。”

文章列举了大量“事实”，“披露”郑裕彤等一批富豪将资产大量转移到加拿大的“真正”意图。

这种观点，在香港及国外传媒皆很有市场。

但进入90年代，郑裕彤的行动，使得这种舆论声弱勢微。舆论反而惊叹郑氏大举进军内地是十足的“鲨胆”作风。郑裕彤在内地的投额总额，在港商中排第三位！

有关郑氏在内地的投资，本书将在第27章专门介绍。

投资香港一直是郑氏的重头戏。因直接关系到香港人的利益，故倍受香港各界的关注。

## 第十五章 收购置地 华资联手战英资

置地拥有一批港岛中区的高档商业楼宇，号称中区地产大王。固执的郑裕彤要么不干，要干就干大的——欲收购置地。觊觎置地的华资财阀又岂止郑氏一人？于是他们联手合作，向置地发动攻势。置地大班为西门·凯瑟克，西门曾是一个地道的嬉皮士，他有能力抵御华南虎的围剿吗？

香港会议展览中心给新世界集团带来滚滚财源。

在新世界发展上市后的 10 多年间，新世界在股市收购上进取不够。李嘉诚、包玉刚等华商翘楚则闹得轰轰烈烈，取得世人瞩目的业绩。

新世界为什么要这样做？笔者未能查找到郑裕彤对自己行为的解释。郑氏在 80 年代初最成功的收购，是从叶汉手中接过澳门娱乐公司一成多股权。这不是郑裕彤积极进取的结果，而是何鸿燊的一手安排。娱乐公司是非上市公司，郑裕彤还不曾领略股市游戏法则的酸甜苦辣、大起大落。

郑裕彤还另有收购行为，但均不足为证券人士称道。

郑裕彤对收购的看法，笔者在前面章节曾作过揣测性的分析。在此，笔者想重申这句：郑裕彤并不看好收购。数字是最能说明问题的。

新世界发展与长江实业都是 1972 年上市的，上市集资，新世界为 1.6 亿港元，长实 0.84 亿港元，新世界双倍于长实。70 年代末，新世界发展以 32.34 亿港元的市值 雄踞华资地产公司榜首，长江实业屈居第二，市值 28.24 亿港元；新鸿基地产列第三，27.89 亿港元；第四为合和实业，11.70 亿港元；第五是恒隆，市值 11.28 亿港元。

当时李兆基的恒基兆业尚未上市，他通过“反收购上市”使恒基兆业成为上市公司（1981 年），上市时集资 10 亿港元。1985 年 11 月，香港资深财经记者曹仁超，在他的“投资者日记”专栏中说了一席这样的话：

“恒基政治触觉最敏锐，重新部署投资策略最快，长实有点心大心细，新地（新鸿基地产）稳健如恒，恒隆则割禾青，而最勇则推新世界！究竟边个（哪个）做得安（做得对），90 年前后就有答案。”

其实不必等“90 年前后”，到第二年，各家以地产为核心的家族性财团，实力如何已有结果。

1986 年 2 月 6 日，香港财经报纸《信报》首次公布香港财阀榜。香港十大财团，华资占有 7 家。曹仁超在专栏中提到的几家均金榜提名，现将这几家在榜中的排名情况罗列如下。

第一名，长实系李嘉诚，343 亿元；第六名，新地系郭得胜，102 亿元；第七名，新世界系郑裕彤，83 亿元；第八名，恒基系李兆基，81 亿元；第九名，恒隆系陈曾熙，40 亿元（注：单位为港元，均计所控上市公司市值）。

财阀明星，首推李嘉诚。长实系共有 4 家上市公司：长江实业、青洲英泥、和记黄埔、香港电灯。后 3 家均是李嘉诚从英资财团购得，其中，和黄的市值两倍于母公司长实。长实上市之初，在华资地产五虎将中排名较次。论其在地产上的实绩，与新地不分上下，与新世界亦是各有千秋。而长实的巨大优势在收购，以小搏大，层层控股，故能成为香港首席财阀。

如笔者在前文提到的，李嘉诚的发迹史，无疑又是一部股市收购史。

恒基兆业地产于 1981 年 6 月上市，虽受到股市的关注，但充其量还只算中型地产公司。

1983年7月，李兆基抓住有利时机，成功地收购了“庞然大物”——英资中华煤气公司，将其归为恒基兆业的旗下公司。恒基系实力大增，故能跻身十大财阀榜，排名仅次于新世界系。

郑裕彤再固执，也不可能不受其影响。当时形势是：“华盛英衰”、“华进英退”。英资声势式微，正是乘胜追击的大好时机。

正如曹仁超在文中所说：“最勇则推新世界！”郑裕彤够威够胆、好大喜功，他不干则已，要干就干大的！

郑裕彤选择的收购对象，是真正的庞然大物——全港最大的地产公司置地！

说到置地，不能不说凯瑟克家族与怡和洋行。

怡和洋行于1832年7月1日在广州成立，故香港有“未有香港，先有怡和”之说，足见其历史之悠久。

怡和洋行的创始人是英国东印度公司医生威廉·渣甸（Dr. William Jardine），和英国驻广州的贸易官詹姆士·麦赞臣（James Matheson）。公司的英文直译是渣甸麦赞臣公司，中文译名最初叫渣甸洋行。渣甸洋行从事对华贸易，但盈利最大的数鸦片。该集团高峰时控制了英国走私中国鸦片贸易额的一半以上。

1842年，英国正式割据香港，渣甸洋行将总部迁来香港，为当时最大的洋行。

凯瑟克家族与渣甸洋行的关系，可追溯到19世纪中叶，托马斯·凯瑟克娶了渣甸医生的侄女，这两个家族都来自苏格兰西南部的邓弗里斯郡。

1855年，凯瑟克家族的威廉·凯瑟克来华为渣甸洋行工作。1874年，威廉爬上渣甸洋行大班的高位。由于渣甸和麦赞臣家族淡出该公司在华的业务，该公司渐为凯瑟克家族所控。本世纪初，渣甸洋行改叫怡和洋行。怡和洋行已于上世纪后期渐退出鸦片贸易，怡和是当时中国最大的综合性集团公司，控制了香港的经济命脉。

置地公司成立于1889年，创始人是怡和洋行的杰姆·凯瑟克和九龙仓主席保罗·遮打。置地积极参与港府规模最大的中区填海工程，故在填海规划中受惠最大。随着中区的发展，当年低价“圈”得的地，身价百倍。置地一直是香港最大的地产公司，号称全球三大地产公司之一，也是凯瑟克家族的聚宝盆。

怡和长期以来奉行“赚钱在香港，投资在海外”的方针。因投资失误，把整个集团拖入财政黑洞。华资两大巨头包玉刚、李嘉诚趁机扳下怡和一翼——李嘉诚鼎助包玉刚购得怡置系的九龙仓集团。李嘉诚自己则购得和记黄埔洋行。

怡和与和黄均在六七十年代大举进军海外，错失了在港发展的机遇。而以地产商为首的华资财团，却能在地产低潮时大量吸纳土地，为高潮时超常发展奠定基础。最后形成相当的实力与英资较量。

怡和丧失九龙仓，凯瑟克家族痛定思痛，至80年代初，怡置系突然改弦易辙，大杀回马枪投资香港。置地参与白笔山豪华住宅发展与美丽华旧翼重建；收购香港电话与香港电灯集团的3成多股权；1982年初更以47.56亿港元购入交易广场所在的中区滨海地王，为香港开埠后最高纪录的地价。盈利大户置地不但耗尽现金储备，还负债累累，负债额高达147亿港元之巨。



母公司的情形也不太妙，传统的洋行代理业务在 70 年代已日渐衰微；80 年代初，世界航运低潮，怡和的大型船只相继无货可运，成为海上大白象。

世界上几乎没有一家现代企业不是负债经营的，置地负债百亿并不可惧，亦不出奇。置地在中区拥有一批一流商业楼宇，还有国际著名的文华酒店，以及一批超级市场与精品连锁店。谁知人算不如天算，1982 年 9 月，撒切尔夫人访问北京，地产市道一落千丈。原指望获巨利的地产计划，无法兑现。租金下跌，1983 年置地盈利大倒退，亏损 13 亿港元。

怡和、置地两公司大班纽壁坚黯然下台，西门·凯瑟克出任怡和主席，置地业务委托给在英国挽救破产公司而著名的戴伟思管理。

西门上台后；利斧斩缆，大量出售海外资产，缩减在港的非地产投资（专指置地）。于是，置地购得香港电话与香港电灯的股权才 3 年多，又不得不折价卖出去，其中港灯为李嘉诚购得。

置地出了问题，但它旗下的港灯却财政健全。港灯拥有经营港岛电业的专利权，盈利可靠，电厂旧址还可发展物业。置地出售港灯，可见其处境有多困难。

这笔收购交易涉资 29 亿港元。协议签订后，西门轻松舒了一口气：“公司不再处于动荡了。”当时债权银行逼债，交易广场第三期计划危在旦夕。签订港灯协议几天后，置地宣布动用 7.5 亿港元发展第三期计划。

怡置系暂时稳住阵脚，但凯瑟克家族绝不敢掉以轻心。市场人士把老牌英资称为老狮子，把新兴的华资财团称为华南虎。现在，众多的华南虎，正在觊觎怡置系这头老狮子。

郑裕彤何时盯上置地的，心直口快的郑氏一直讳莫如深。但可以肯定与怡置系重整股权结构有很大的关系。

郑裕彤一直对股市收购战隔岸观火，但他一旦打定主意，就雷厉风行。传言郑裕彤拿定主意后就去找他的好友。他深知对手的份量，置地一直稳居香港十大地产公司榜首，而入榜的华资地产第一名，市值还不及置地的一半，即使遇到空前困难，其霸主地位仍不可动摇。“撼山易，撼置地难”，是为形象的比喻。

新世界走的也是以发展高档收租物业为主的路，却无法跟置地同日而语。郑裕彤早就艳羡置地的名厦豪楼，谁控制了置地，谁就是中区的地产大王。

正如饿死的骆驼比马大，置地这头老狮子毕竟是狮子，就凭其余威，仍可做兽中之王。因此，收购置地，非一家财力所能及，必须联手合力。

郑裕彤发现，他的一些地产好友也都盯上了置地。他们是李嘉诚、李兆基、郭得胜、黄廷芳等。黄廷芳也是一位有吨位的巨富，他来自新加坡，是星洲首富，80 年代初来港发展拥有信和实业，立即跻身香港十大地产公司，市值仅次于长实，而多于新地、新世界、恒基。

有的放矢，他们在行动前，重新审视了置地这个猎物。

怡置系在 80 年代，进行了两次重大控股改组。第一次在 80 年代初、纽壁坚执政时代。纽壁坚痛失九龙仓，引起高度警觉，担心华资财团进一步控得怡和与置地。这两间上市公司，一间为凯瑟克家族的老巢，一间为怡和旗下市值最大的上市公司。从怡和与大班同时又是置地大班这一点上，可见置地在凯瑟克家族中的位置。

这一次股权结构重组的核心是怡置互控。怡和控股与怡和证券两公司控制置地约 4 成股权，而怡和证券与置地两公司又控制怡和控股约 4 成股权。3 家公司通过互控而被紧紧扭在一起，如同“连环船”。这对外强入侵起了较好的防范作用，但也相互间被冻结大量资金，造成周转不灵。

西门·凯瑟克上台后，于 1984 年 3 月宣布集团迁册百慕大。怡置全系仍保持香港的上市地位，这就是说，还得依循香港股市的游戏规则运行。倍尝股市收购甜头的华资财团，自然会盯牢似淡出而非淡出的怡置系。

二极必反，看似固若金汤的“连环船”结构，也有较大的破绽，一损俱损，一伤俱伤。若控得置地，也就等于控制了怡和的半壁江山，进而直捣怡和。

当收购战爆发时，还可出现这种情况，收购方可向收购及

合并委员会申请禁止令，禁止被收购方行使所持互控方股权的投票权。这样，等于解除“连环船”间的铁链，“一对一”进行收购与反收购。若收购方的申请得逞，怡置系的互控优势将消失殆尽。

1984 年中，香港地产仍低迷不企（立）。债台高筑的怡置系致使股民丧失信心，股价低廉。怡和控股的市值在 30 亿徘徊；置地还是香港首席地产公司，市值仍有 100 亿。柿子先拣软的捏，当时盛传华资财团要收购怡和，进而达到控制置地的企图。

华资财团光打雷，不下雨，估计只是市场人士的揣测。不过这雷声，至少使西门·凯瑟克睡不安稳。

1986 年，西门特意从美国请来投资银行家包伟仕，委其重任，重组怡置系股权结构。西门已看出现有结构的缺陷，故下此决心。

1986 年 10 月，置地宣布将集团的全资附属公司牛奶国际分拆上市；稍后，置地又宣布将另一间全资附属公司文华东方分拆上市。

1987 年 2 月，怡和宣布成立一间新上市公司——怡和策略（怡策），由怡策直接控制置地、牛奶国际和文华东方的股权，其中持有置地的股权为 26%。置地原持有怡和股权，改由怡策持有。

怡置脱钩，维持 7 年之久的互控关系结束。怡和怡策互控，怡和持 19% 的怡策股权，怡策则持 26% 的怡和。

怡置系大改组后，怡策替代了怡和的控股功能。这样怡和的外围就有两道防线，最外围一道是置地、牛奶国际、文华东方等公司；第二道是怡和策略。这样，最里的怡和就成为“城中之城”。

凯瑟克家族巩固了大本营，同时也意味着对置地控制的削弱。置地的两翼（牛奶与文华）自立门户，置地实力大减。而且置地还是被置于怡和全系的外围。市场人士认为，这是凯瑟克家族有意放盘的信号，怡和将待价而沽，择高者得。

股市期待已久的好戏终于开场了。

1987 年股灾前几个月，股市牛气冲天，有关收购置地的传闻沸沸扬扬。不少实力雄厚的华资财团，皆被传言有意染指置地股。它们是李嘉诚的长实、郑裕彤的新世界、包玉刚的环球、李兆基的恒基、黄廷芳的信和、胡应湘的合和、郭得胜的新地、郭鹤年的嘉里，等等。

尚未跻身巨富的富豪刘銮雄兄弟，又被传言再演一次“蛇吞大象”。

置地股即被炒高，作为大股东本应惊喜，现在却分外担忧。

刘銮雄兄弟的爱美高，原是间小电扇厂，刘氏极善导演股市游戏，收购华置、直捣中娱、狙击中煤、挑战大酒店。刘氏不管是否达到收购目的，皆无往不胜、得利收兵。刘氏尊号甚多，狙击手、拆骨专家、刘八爪、抽水机、股市灾星、股坛枭雄等，几乎无一不含贬意。

郑裕彤、李兆基、黄廷芳、郭得胜等，常与李嘉诚晤面，密谋于密室之中。细节一直未向外界透露，但肯定是收购置地之事宜。

郑裕彤是该新财团的发起人及联络人之一，主帅则一致推举李嘉诚担任。李嘉诚财富最巨，堪称股市收购高手，他与怡置交锋数次，无一落入败局。

盛传刘銮雄已在跟西门·凯瑟克讲数。新财团闻之并不惊慌，笃信刘氏难以得逞。

1987年9月，刘氏控制的华人置业，斥资24亿港元购入置地在铜锣湾的皇室大厦及在湾仔的夏慤大厦。刘氏也由此背上沉重的贷债，为了减债，刘氏宣布供配股集资30亿港元。但市场人士认为，野心勃勃的刘氏未必是为减债，而是要再演一次“蛇吞大象”，狙击置地。

刘氏前去与西门谈判，提出以每股16港元的价格，向怡和收购其所持的26%置地股权。西门洞悉出刘氏的狙击企图，若收购不成，就威迫对方以高价买下已控的股份。西门岂会上刘氏的“圈套”，毫不客气将刘氏拒之门外。

西门已不是上任时报界传言中的西门。

西门1942年生于英格兰温切斯特市，其叔父约翰，是怡和前大班。西门与叔父都曾在世界著名的剑桥大学三一学院就读。西门是一个愤世嫉俗的现代嬉皮士。他只读了一年，便叫同学把躺在棺材里的他抬出校门，以此荒诞不经的葬礼埋葬过去的他，从此告别循规蹈矩的学院生活。父亲威廉大发雷霆，骂他“孺子不可教也”。

西门于1962年加入怡和工作，曾在香港、北美、日本、新加坡、澳洲的怡和公司服务。1972年以母公司董事的身份再次来香港工作。1977年调伦敦怡和工作。

1982年再回香港，任常务董事，负责该集团国际事务。

凯瑟克家族对香港怡和的管理权落在外族人手中耿耿于怀。1983年，纽璧坚被迫辞去大班职务，由41岁的西门·凯瑟克接任。报界爆出西门的“嬉皮士”历史，香港商界对西门主持一间特大型集团公司的能力表示怀疑。但事后的事实证实，西门是一名头脑冷静的商界俊彦。

“置地一役”能否致胜，对西门确实是严峻的考验。市场对“致胜”评判，一是确保置地不失，二是能卖得对怡和有利的高价。

传闻股市杀手刘銮雄，第一回合就给西门打得落花流水。李嘉诚、郑裕彤等华商翘楚迎难而上。

西门这下不敢怠慢，他深知对方的实力，亦熟知李嘉诚的老谋深算、郑裕彤的胆大勇猛、李兆基的先声夺人、郭得胜的稳健如山、黄廷芳的过江声威。

华资财团提出以每股17港元的价格，收购怡和持有的26%置地股权。这比当时置地股市值高出约5成。西门口口声声强调市值低于置地的实际资产，显然对华资财团的出价不满意。西门未像对待刘銮雄那样关上谈判大门，他显得很有诚意地说：

“The door is always open.”（大门总是敞开的）“Every thing has

a price。”（问题在于价格）正当华资财团与西门讨价还价、争论不休之际，世界性的大股灾悍然而至，收购战甫燃战火，便偃旗息鼓。

1987年10月16日，美国华尔街股市突然滑落108点，引发了全球性的股票市场暴跌。10月19日香港股市周一开市，当日狂泻420多点。联交所主席李福兆宣布停市4天。10月26日周一开市，恒指再次狂泻1120多点。股市残骸遍地，凌云惨雾密布。

绝大部分股民焦头烂额、伤痕累累。上市公司均市值大跌，仅10月26日，市值就损失3成以上。收购双方均高挂免战牌，回去各扫门前雪。

在这次大股灾中，郑裕彤、李嘉诚、李兆基等三人商议购股救市。即以略高于市价的价格从市场买回本集团的股票。因三家的持股量均超过35%的临界线，按收购及合并条例，若有大股东购入属下公司股份超过35%的触发点，就必须全面收购。几经周折，收购及合并委员会同意他们有条件收购。郑裕彤、李嘉诚、李兆基三人改变主张，合力购入9000张恒指期货救市。

所幸的是，这次股灾并未像某些分析家预言的会持续数年，因为缺乏香港自身的经济及内地政治变化的深层原因。1937年底，恒指回扬上冲2302.5点水平。

1988年，恒指继续回升，远离股市的淡友又相继入市。此间，有关华资财团卷土重来的传闻，甚嚣尘上。

《龙争虎斗华资英资战香江》一文，曾提出这样一个问题：

“为何置地收购战的高潮发生于股灾后6个月？原来根据收购及合并守则规定，提出收购一方的收购价，不能低于收购者在6个月内购入被购公司股票的价值。10月股灾前，相信华资大户所吸纳的置地股份，部分是超过10元。而股灾爆发后，置地的股价一度跌至5.65元，其后股价随大市回升，至1938年4月也是徘徊于8元左右。为避免受收购及合并守则所限，而需要以股灾前的高价收购置地，因此，华资大户等待6个月的限期过去后，才重新发动攻势。”

1988年4月，市场传出华资财团已控有相当数额的置地股份，拟致函置地，要求在6月6日的周年股东大会上，增加一项委任新世界主席郑裕彤及恒基兆业主席李兆基为置地董事的议案的传闻。

消息传出，置地股价立即飚升8.90港元。其后每周都有收购双方的动态传闻。

1988年4月28日，怡和策略及其所控的文华东方发表联合声明，由文华按每股4.15港元的价格，发行10%新股予怡策，使怡策所持的文华股权，由略低于35%增至41%。

市场人士认为：怡策认购文华新股，必然超过35%的全面收购触发点，怡策依例提出全面收购建议。但是，由于收购价4.15港元低于文华实际资产净值估价的6港元，所以文华现有股东反应冷淡，这正中怡策下怀——即毋须动用巨额资金，又使怡策所持文华股权超出全面收购触发点，从而强化了怡策对文华的控制力。

怡和此招堪称杀手锏，打乱了华资财团的部署。若华资财团穷追猛打，怡策与所控的置地立即如法炮制，怡策同样不必耗费巨额资金，就能控牢置地。

华资财团召开紧急会议，财团新增了一名成员：中信集团的荣智健。为防止怡策和置地摊薄他们手中的股份，决定快刀斩乱麻，速战速决。

1988年5月4日下午6时，香港股市收市后，郑裕彤与华资巨头李嘉诚、李兆基、荣智健等一道前往怡和广场，与西门·凯瑟克等怡和高层晤面。

双方剑拔弩张，华资财团提出以每股12港元的价格，购买怡策手中约26%置地股权。

“不可能！”西门立即予以回击：“必须每股17港元，这是10月股灾前你们愿出的价！你们不能出尔反尔！”

华资财团指出：按照收购规律，只要收购方出的价高出市价2成多就会生效，何况现在我们的价已高出市价4成。

西门坚持必须是17港元一股。双方谈判陷入僵局，郑裕彤按捺不住，咄咄逼人道：“桌面上谈不拢，那么我们市场上见！我们明天就宣布以12元的价全面收购置地股！高于市价4成，置地公众股东必会响应！”

1988年5月6日，怡和、怡策和置地3家公司宣布停牌。同日，怡策宣布以每股8.95港元的价格，购入新世界、长实、恒基及中信所持的置地股份，合占置地总发行股数的8.2%，涉资18.34亿港元。

烽火骤起的置地收购战突然熄灭战火，市场人士大为失望。

怡策增购这8.2%股权，使其所持的置地股权由26%增加到34%，既未触发全面收购，又大大强化了控股能力。

更令人费解的是，协议有个附加条件，限定参与收购的华资财团在7年之内，不得染指置地股权。

（详情请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》）

华资财团为什么这么快地退出收购，并且签订这带“耻辱性”的协约？

华资财团均守口如瓶。市场人士揣测：一，怡和已作好反收购的部署，若强行收购，代价过昂，并且还不一定能取胜，因为怡置系毕竟是国际性特大型集团公司；其二，据说是新华社香港分社建议放弃，不要穷追猛打将怡置系彻底逼出香港，这会引起香港其他英资财团的恐慌，对平稳过渡不利。

华资财团售出8.2%置地股，套现18.34亿港元。华资财团所获的纯利并不算多，这也不是他们苦心积虑收购的目的。

现在7年的“大限”已过，未闻有何家华资财团重新向置地发起收购攻势。

怡和全系，不但迁册海外，现在连在港上市的地位也自动取消了。这样，华资财团欲再收购置地，就必须遵循海外市场的游戏规则，难度势必会大得多。

马拉松式的置地收购战，自然很不对郑裕彤的脾胃。置地一役失利，并没有泯灭郑氏对收购的野心。就在失利的同一年，郑裕彤作了一项对香港产生深远影响的收购。

## 第十六章 人主亚视 万钧之势撼无线

1988年，郑裕彤家族邀请林百欣、何鸿燊收购亚洲电视台股权，郑裕彤入主亚视董事局，担任主席。郑裕彤聘请女强人周梁淑怡出任亚视行政总裁。自此，香港传媒业进入无线亚视大纷争时代，亚视大掷银弹挖无线墙脚，连出绝招与无线的招牌节目对撼，直撼得老牌霸主无线台动荡不安。郑氏梁氏功勋彪炳，结果……

### 丽新国际主席林百欣

林百欣，广东潮阳人，1915年生，1945年经澳门来香港。最初是做行街仔（推销员），后开设成福织造厂，制造针织成衣，交人销往东南亚。50年代中购入丽新，生产恤衫，产品销往英国；60年代丽新系列成衣又打入美国。1966年百欣大厦落成，为丽新总部及工厂。

60年代林氏到台湾买布，后来收购民兴，以民兴公司作原料基地。由于台湾工资水平高涨，从80年代末起，丽新国际在内地办厂，形成原料至成衣的一条龙生产。

林氏除成衣，亦积极投资地产，最重要两项投资是购入丽新商业中心和长沙湾广场现址。另外在内地有多项地产投资。

1988年，林氏家族参与郑裕彤等人的收购亚视投资。股权最初林家与郑家一样多，后郑家减股，林家的股权增至6成以上。亚视新董事局，首任主席为郑裕彤，1991年林百欣接任。市场人士说郑氏的功绩在撼动了无线的霸主地位，而林氏的功绩是节约成本，摆脱亏损。

因为传媒联系千家万户，故林百欣家族知名度颇大。尤其是林百欣二公子林建岳不时爆发与女星有染的绯闻，林公子成为八卦周刊追踪的“明星”，林氏家族的其他成员也由此而频频曝光。据1994年资料，林氏家族持丽新国际5成股权，市值为37.5亿港元；而家族财产估值约100亿。

1988年7月，郑裕彤父子邀请林百欣父子、何鸿燊等人收购亚洲电视台。郑裕彤入主董事局任主席，从此，香港电视传播业，进入无线亚视争霸时代。亚视的前身为丽的电视台。

1957年，从事广播业的“丽的呼声”转行创办“丽的映声”。同年3月，丽的电视正式启播。丽的过了10年独霸荧屏、无竞争对手的太平日子。

1967年11月，丽的独霸香港的局面被打破——香港电视广播有限公司成立，创办人为香港望族利孝和家族。丽的电视是采用有线传送讯号，香港电视则采用发射台播送，故简称无线电视。无线以免费、彩色、节目丰富多彩等优势压倒丽的。传媒称“丽的不丽，无线无限”，形象地概括两者的优劣。

丽的不得不革故鼎新，于1973年12月改为无线与彩色。可为时太迟，无线已牢牢占领市场，并且越办越活。

1980年夏，无线董事局主席利孝和猝死，无线董事邵逸夫被推举为董事局主席，邵逸夫是亚洲电影大王，由于电视的冲击，他的影城拍摄的影片在香港及海外发行不理想。于是六叔（邵逸夫）把重点放在电视业上，利用他所控的片场设备与演职人员为无线制作节目。

无线声势之旺，一时无两。

偏偏有个吃豹子胆的人，敢向影视大亨六叔挑战，此君便是远东集团主

席邱德根。邱德根于 1950 年从上海来港发展，最初在新界开办戏院（电影院），后成立包括戏院、银行、地产、娱乐业的远东集团。邱氏与邵氏都属上海帮，但关系并不好，原因是他与邵逸夫的“死敌”——电懋电影公司老板陆远涛是至友。

邱德根与别的院线商一样，都有心拍摄影片。现在影业衰退，电视兴盛，邱氏则移情于电视业。正巧丽的在无线的封杀下难以维系，1982 年 9 月，邱德根从呼声集团购入 50% 丽的的股权，从而入主丽的，担任主席。

“丽的映声”正式易名“亚洲电视”。

亚视频频向无线发起挑战，拍摄出《霍元甲》、《陈真》、《武则天》、《秦始皇》等名噪一时的电视剧。无线全力反扑，不仅电视剧压倒亚视，其他方面更胜其一筹。

邱德根终于败下阵来。他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，弄得邱氏疲于奔命，心力憔悴。间接原因，也是根本原因，在无线的大围剿下，亚视不堪重负，连年亏损，他出售股权的前两年，年亏损额竟高达 2—3 亿港元！

邱德根有意放盘，郑裕彤的大公子郑家纯以及林百欣的二公子林建岳有心买盘。林百欣是广东潮安人，1945 年来港发展，从一个行街仔成为香港最大的成衣制售商，家族控有的丽新国际集团，拥有丽新和鳄鱼两个国际驰名商标。

郑裕彤和林百欣，皆有心成全儿子的传媒大王梦。

1988 年 7 月，郑裕彤再邀何鸿燊入伙，买下邱德根所持的亚视股权，涉资 6 亿多港元。其中，何鸿燊主持的澳门娱乐（郑裕彤为其大股东之一）占 5%；新世界和丽新占有的股权一样多。

郑裕彤担大旗，任亚视新董事局首任主席。

1989 年，新财团从呼声集团和邱德根手中再购入所控的剩余亚视股权。何鸿燊持股数不变，新增购的股权由郑裕彤、林百欣两家族分摊。两家拥有的股权均为 47.5%。

亚视为非上市合作制有限公司，没有公众股东。

对于这项重要投资，港埠舆论界尤其是八卦（娱乐）新闻界议论纷纷，有人问郑裕彤为何投资长期亏损的亚视？郑裕彤道：“我们当然知道亚视，是个亏钱的老祖宗。香港竞争自由，一家独霸的局面，总不会永远长久，并且，亚视跟无线都有专利，政府不会再随便发牌。”

亚视的三大股东都没有经营传播业经验，人们不免担忧。郑裕彤自信道：“现在做生意，新东西太多，老板不必通晓一切，重要的是抓人头，有得力的人帮你做事。”

郑裕彤抓住的人头是谁呢？

这就是发迹于传播界的立法局议员周梁淑怡。

郑裕彤从 1989 年起处于半退休状态，新世界集团总经理一职交给郑家纯。郑裕彤仍是新世界及亚洲电视的主席。亚视的资方代表是郑家纯、林建岳，他们是亚视的常务董事。

舆论把这一时期，称为郑氏父子与周梁淑怡主政时代。

对演艺圈的人士来说，他们对周梁淑怡的熟悉程度，更甚于总老板郑裕彤。梁淑怡生于 1945 年，父亲是梁基浩。梁淑怡毕业于香港大学文学系，后

赴英主修戏剧音乐，丈夫周明权是高级工程顾问。

周梁淑怡进入无线台的第一份工作是天气报告女郎，这是幕前最没地位的职业。梁氏遂转入幕后发展，由节目助理干起，渐成为幕后的台柱。她说：“我向往幕后制作，因为我向往权力。”幕前有名，幕后有权，周梁淑怡是个轻虚名而重实权的女人。

1977年，周梁淑怡获擢升为无线台助理总经理，炙手可热。令人费解的是她突然辞职，带领一班高级行政人员集体跳槽佳视。佳视全称是佳艺电视台，两年前由商业电台老板何佐芝等人创办，是一间收视率极低、毫不知名的小台。舆论哗然，人们对梁氏弃高枝就草莽表示不解。周梁淑怡道：“我决定离开无线的真正原因，是我觉得在那里已失去了挑战性，一切都太安逸了，收视率达95%，连老板都说75%已经足够了，我在反问自己究竟做什么？”

周梁淑怡出任佳视的行政总裁。很不幸，1978年8月佳视即停播执笠（清盘）。并非周梁淑怡无能，而是佳视老板何佐芝等信心不足，财力不足以支持周梁淑怡的重整计划。梁氏“失业”后自做老板，开设制作公司，与谭咏麟等合作搞演唱会。

1981年，周梁淑怡挟“电视界女强人”的余威进入立法局任议员。梁氏在接受记者采访时说：“专业上，我实际上是一个传媒中人及制作人，我喜爱传播媒介的工作以及创出新意念，又或将一个意念利用创新的方法来表达。我个人没有很大的从政野心……若有机会让我以‘本行’的成就来衡量自己的成绩时，我便会重返电视圈。”

周梁淑怡终于如愿以偿，1988年新财团收购亚视，董事局便聘请周梁淑怡出任亚视行政总裁。曾有人担心周梁淑怡会重蹈佳视覆辙，佳视因不堪她大开水喉（意为大笔花钱）而倒闭，她也因此而自动离去。但更多的人认为，佳视的财力怎好与亚视同日而语？郑裕彤、何鸿燊、林百欣都是业界顶尖级大富豪。

梁淑怡父亲梁基浩是港澳商界名人，与郑裕彤、何鸿燊是多年的朋友。这两位世叔伯说他们是看着梁小姐长大的。当然，他们委其重任，是看好周梁淑怡出类拔萃的能力。

周梁淑怡年薪250万港元，在1990年的十大女打工皇帝中排行第三。第一是太古的邓莲如；第二是邵氏影城及无线电视董事总经理方逸华小姐。故有人说：“无线亚视，是男人在幕后磅水（提供资金），女人在幕前争风。”

为一心从事电视业，周梁淑怡辞去众多公职。

有电视业女强人之称的周梁淑怡，在够威够胆、快捷迅猛、好大喜功方面，与总老板鲨胆彤有惊人相似之处。在郑裕彤的激励下，周梁淑怡上台伊始即揭开香港传播业争霸战，全方位向无线发动攻势。

周梁淑怡上任后的第一把火是银弹挖角。

郑裕彤在多个场合重申人才对事业的至关作用，周梁淑怡则是郑氏人才观的直接体现者。郑裕彤大权抓牢，小权下放，他指示道：电视圈、演艺圈的人你比我熟，你睇好的人，尽管挖来。

持有上方宝剑的周梁淑怡，大施银弹挖角，无线产生动荡，连电视观众亦感受到挖角的震撼力。香港记者金峰先生在一篇文章中写道：

“亚视重组之后，可以说不惜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，企图使无线面目全非，徒余一些陌生面孔。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，无线岂能不紧张？”

电视业的收入来自商业广告，而广告的多寡与收视率有直接关系。郑裕彤等收购亚视，就是看好电视广告的庞大市场。

周梁淑怡曾在无线的管理层任要职，与无线的老班底彼此熟悉，并一直有交往。现在有银弹为香饵，无线的新老职员艺员，岂能不怦然心动？若呆得不如意，一待契满，就有可能劳燕纷飞。

面对着亚视的挖角攻势，无线人心浮动，六叔却岿然不动。六叔捧星著称一时，他捧出的星不知凡几。六叔相信他有回天之力，走了老角，又有新角出炉，观众谁不爱看翡翠、明珠（无线的两个中英文台）？爱屋及乌，观众也就喜欢在翡翠、明珠亮相的新角。

然而亚视，既挖角，又捧角，双管齐下，在“卡士”（阵营）上胜过无线一筹。观众明显看出这其间的变化，爱看本港、国际（亚视的两个中英文台）的观众数节节上升。

无线的高层开始惊慌，也施放银弹，在挽留老员工的同时，还把银锄挖到亚视老巢。不过无线银锄份量不足，只有李兆熊等少数幕后人员投奔无线。而亚视，既挖后院，又拆门面——先后把汪明荃、沈殿霞、郑少秋、李香琴、卢海鹏等一大批无线幕前台柱招至亚视旗下。

亚视在人才上渐占上风，但付出的代价甚巨，赤字高企不下。相传林百欣在董事局持有异议，郑裕彤则认为物有所值，维护周梁淑怡的银弹战略。

在选美方面，亚视亦有不俗的表现。

香港选美始于1946年，最初由夜总会承办，影响很小，犹如戏院捧角。市民只能透过报章上的图片文字，一睹美女风采。

1973年，无线承办“香港小姐”选美，现场直播，市民空巷观看。无线的收视率达到极致，广告费亦比平时的黄金时刻高出许多。从此，选美成为无线的招牌菜，一年一度，以飨市民睇美之快。

邱德根主政亚视，于1985年推出“亚洲小姐”选美，欲与无线分一杯羹。亚姐选美范围扩大到亚太地区，但影响还不及港姐选美。

周梁淑怡出任亚视行政总裁，亚姐选美正常化，声势逐年浩大。由于邱德根、周梁淑怡奠定下基础，现在亚姐选美可与港姐选美媲美。

传闻无线选美，入围的美女谁能当选港姐，得由六叔圈点钦定。六叔数十年“偎红倚翠”，审美的眼光自有独到之处。亚视入围的美女，也“走后门”走到郑裕彤这里来，欲想得到彤叔宠幸，圈点为亚姐。彤叔却不吃这套，说由评委评定。郑裕彤入主亚视，仅出于商业需要，并无“非份之想”。这一点，郑家纯与乃父同科。郑氏父于是娱乐影视圈中，少有的未惹绯闻的老板之一。

选美活动，花费巨大。林百欣曾批评选美不是比靓，而是比财大势大。

1991年，林百欣的新班子接手亚视选美，才深知欲与无线选美对撼，很难做到两全。

为了加强宣传声势，必须带参选美女去异国拍花絮，然后再到荧屏上播放。无线去风景如画的瑞士日内瓦湖：亚视就去西班牙地中海滨，光旅差费一项，就有 200 多万之巨。

两家的选美舞台，均富丽堂皇、气势宏伟，使尽一切现代科技手段。无线公布的选美总预算为 1200 万港元；亚视原不惜耗资，行政再度改组后，林百欣宣布关紧水喉，但据行家估算，亚视亦至少花费 1000 万港元之巨。

好戏在港姐、亚姐出炉。两台别出心裁对冲。周梁淑怡主持亚视事务起，亚视就放猛片对冲港姐决赛。这一年两台选美对撼，亚视新班仍沿袭前任的做法。港姐决赛夜，亚视播放《省港旗兵》。事巧，当夜发生劫金铺案，警匪枪战。亚视火速派出采访车现场报道，亚视猛片加真案，惹得欲睇港姐出炉的观众忍不住“跳频”。

无线以牙还牙。7 月 28 日晚，亚姐出炉。无线准备一台大型晚会《梅艳芳飞越十年情》与其对冲。亚视情知不妙，突然决定亚姐决赛推迟一晚，冠冕堂皇称：为使观众更好欣赏梅艳芳风采——反将无线一军。无线一计不成，又生一计，于次日以猛片摇撼亚姐出炉声势。

无线高层曾谴责周梁淑怡不按“行规”行事。但后来，又效尤梁氏。可见梁女士绝桥（招）之绝！

郑裕彤不过问亚视具体事务，但十分关注收视率。亚视的收视率处波浪式的涨幅，郑裕彤喜悦之情，一览无余溢于言表。

在剧集方面，周梁淑怡亦不负后台老板郑大人之厚望。

剧集对阵，从邱德根主政时代已开始。这原是无线的统一天下。

邱德根虽拍了一些高质量的剧集，但数量太少，形成不了与无线对阵的态势。邱德根曾感叹道：“拍片很花钱，我们常为经费问题大伤脑筋，比策划剧集更费心血。”

周梁淑怡当政，在大财团的支持下，无水喉断流之忧。她大肆挖角，添置设备，连连推出有份量的剧集，把翡翠、明珠的忠实“拥趸”，一批又一批挖到本港、国际来。

以笑剧论，亚视在 1990 年签了曾志伟、林敏聪两位笑星。消息传出，无线闻风而动，也签了一对搞笑拍档廖伟雄、胡大为，抢先推出《笑星救地球》，在荧屏搞笑。

曾志伟向八卦周刊记者表示，不畏抢先，而畏不笑。不久，亚视推出《笑星主流派》，观众睇之，皆乐开怀。

除自制剧集，两台还斥资购买剧集。这方面亚视更舍得花钱，无线处于弱势。1993 年，六叔钦点台湾长篇剧集《包青天》，并指定在黄金时刻播出。《包青天》一炮打响，持续下降的无线台收视率掉头飚升。

亚视迅速反应，错开时间播放《包青天》，效果亦不俗。弹丸之地同演“双包戏”，《包青天》借势走红内地，10 多家电视台争播《包青天》。

《包青天》这一炮，打出个历史剧热，两台各显神通，热闹非凡。现在，两台在制作剧集方面，已势均力敌，不相伯仲了。

对亚视来说，最难啃的骨头，大概属荧屏乐坛了。

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，一方面现场直播，招徕观众；一方面发掘新星，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不胜枚举。

无线还从影视圈挖角，借助他们在电影电视中的名声，让他们再戴上无线歌星的桂冠。同时，还让乐坛窜红的歌星，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。

周梁淑怡当政时，亚视乐坛的歌星寥若晨星，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。

挖角是梁女士的兴台妙方，她密切关注无线乐坛的现状，看有谁契约到期，谁与监制存有芥蒂，谁郁郁不得志。一俟睇准目标，便以各种渠道联络。

相比之下，挖歌星比挖演员难上百倍。无线的演唱会、音带声碟的制作，更具权威性、大众性。这便是歌星难舍无线的原因。

总有一些不得志的歌星期望到亚视出人头地，无线便把跳槽的歌星列上“黑名单”，以后一切与无线有关的活动均不准参加。这一手厉害，吓退了不少“身在曹营心在汉”的歌星。

就像皇帝不可宠爱所有的嫔妃一样，无线的能量再大，也不可令所有的歌星大红大紫。1991年，罗文终于忍受不了坐冷板凳的滋味，过档亚视。有人说罗文自我断送前程，岂料罗文在亚视愈唱愈红，次年还得了金针奖。

亚视歌星卡士不敌无线，就购买版权，经常播放台湾及西方歌星的声碟与无线抗衡。目前，无线仍保持乐坛这方面的优势，但绝不敢掉以轻心；亚视正在大力培养歌手，持之以恒，必会形成一支乐坛劲旅。

亚视的员工评价上司周梁淑怡，说别人有能耐可双管齐下，她却能多管齐下。在与无线的节目火拼中，她的最大功绩是封杀无线的招牌菜。

无线有众多的招牌菜，其中以《欢乐今宵》影响最大、寿命最长。

1967年11月20日，无线开播的第二晚就在翡翠台推出《欢乐今宵》大型文艺晚会。该节目固定于每晚黄金时刻播出，收视率极高，对广告商极具吸引力。

周梁淑怡在亚视当家后，在《欢乐今宵》的同一时间，开辟“第三度剧场”，专放紧张刺激、火药味血腥味浓烈的猛片。另外，大挖《欢乐大宵》的班底，把《欢乐今宵》卡士弄得七零八落。

好在无线的歌星、舞星、笑星、司仪大把大串，可源源不断补充银锄挖空的墙脚，始终卡士不减。可另一个问题随之而来，长年累月的劲歌狂舞、打情骂俏，观众久而生腻，不觉新鲜，纷纷转睇本港台花样百出、扣人心弦的猛片靓片。

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“第三度剧场”对冲。招牌菜的菜名不变，但味道已变。故亚视的人说：“《欢乐今宵》难过今宵。”

果然，《欢乐今宵》真的“寿终正寝”了。《欢乐今宵》代表无线最辉煌的历史。它的消失，标志着无线颓势的转折。

被亚视封杀的招牌菜岂止《欢乐今宵》？无线不得不经常变换节目单。细心的现众若把现在的节目单，以无线全盛时期的节目单作比较，会发现不少招牌菜已载入无线台志的史册，已不复见。

亚视业绩辉煌，周梁淑怡功勋卓著，有目共睹。无线行政总裁郑君略把

她视为灾星。明眼人均看得出，周梁淑怡的身后有郑裕彤的巨大身影。如果没有郑裕彤的支持或默许，周梁淑怡绝不可能大施银弹，全面出击。

周梁淑怡再次名声鹊起，但有关她的流言也如幽灵在传播界飘荡。说她的业绩是用银纸堆起来的，广告收入不敷支出，一年就花了10个亿，一年亏损3个亿。又说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，长此以往，股东再财大气粗也会肉痛。

还有流言是针对郑裕彤来的，说鲨胆彤毕竟是个精明的商人，因此他开始鼎力支持周梁淑怡，后见投资没有回报，就敦促女强人关小水喉。又说在董事局会上，林百欣指责郑裕彤对周梁淑怡“管束”不够，言称我们没开汇丰银行。

周梁淑怡在报上发表言论，郑重否认传闻，她表明花费是无可避免的，“应使得使”，因为电视是长线的投资，要有足够的财力支持，才能做出成就。

郑裕彤也在记者的采访中，说明亚视是作长线投资，并不在乎短期亏损，同时表明要尽快扭亏为盈。

然而，不久后发生的两件事，证实传闻不是空穴来风。

1991年2月，郑裕彤辞去亚视董事局主席，由林百欣接任。据郑裕彤的解释是，他不可能同时担任多间公司的主席，新世界有很多事要等他去处理。

外界均知郑家纯接替父亲任新世界总经理后，新世界出了不少麻烦，老爸现在要重掌大印，力挽狂澜。但有人认为，董事长虽是最高决策人，但有的董事长包揽一切行政事务；而另有一种董事长纯粹是荣誉称号，连决策都不参与。因此，亚视董事局改组，很可能是一场“宫廷政变”。内幕如何，集团内部未透露一丝信息。

揣测得不到证实，马上传来亚视现任主席林百欣，公开借传媒批评行政总裁周梁淑怡，评说她的政绩是“三分功，七分过”。她的过失，恰恰就是传闻中的“流言”。

人们自然把周梁淑怡的“挨批”，与郑裕彤的“卸职”联系起来。若郑裕彤还在其位，林百欣绝不会在报上公开指责实权派周梁淑怡。

1991年4月，林百欣任命追随他多年的“老臣子”曹广玉为行政副总裁，目的是把总裁周梁淑怡架空。同月，周梁淑怡辞去行政总裁，改任顾问。林百欣亲自兼任行政总裁。

周梁淑怡上任时，亚视与无线的收视率比例是1:10；到她下台，比例增到3:7。亚视升幅喜人，照此下去，即不对开，也可达到四六。先期投资是必不可少的，一旦走上正轨，大额投资自然会减少。

林百欣、曹广玉都无经营传播的经验。他们只好沿用周梁

淑怡开创的银弹战术，把曾在无线任职的李沛权、招振强挖过来，分别委任助理行政总裁和总监的要职。

周梁淑怡毫无实权，她是个不甘寂寞的女人，事业失意，再度从政。同年10月，周梁淑怡当选为行政局议员。

亚视这边，新官上任三把火，曹、李、招等三员大将，在林百欣“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，他们三人重蹈女强人旧辙，荧屏声势浩大，帐面债台高筑——预计年亏损额仍在3个亿。他们与周梁淑怡一个腔调，说在收视率和广告收入没稳定前，多投入资金不可避免。周梁淑怡下台时，人员扩充到1900人，林

百欣嫌其多。现在新班子上台，竟扩充到 2000 人。

1992 年 4 月 30 日，林百欣透过助手宣布炒李沛权、招振强两人的鱿鱼。事后，李沛权、招振强均向记者澄清有关传闻。李说钱掌握在老板手中，哪笔该花不该花，他是第一责任人。招说老板要他在制作部大裁员，他认为此举会使员工对公司丧失信心，故没执行。

亚视人心剧烈动荡，大股东郑家持何种态度呢？

金峰先生在文中说道：“身为亚视董事之一的郑家纯表示会与董事局主席林百欣见面，详细了解有关情况。人们认为提前解约一事有很多不当之外，当记者问及郑氏是否觉得亚视有很多问题，郑表示并不清楚，不愿多说。原本郑氏家族拟多购亚视股份，出现此事之后是否会影响其信心，当记者问及此事时，他则声言无可奉告。”

舆论普遍认为，在亚视的决策经营上，郑家与林家有较深的分歧与裂痕。否则，当问及不利亚视高层的传言，郑家纯不是积极维护主政的林家，而是以“不清楚”而回避。

1992 年 9 月 8 日，林百欣亲手拿老臣子曹广玉开刀，中止其雇用合同。行政副总裁职权由李宝安替代。

亚视如发生八级地震，再次剧烈动荡。被炒的和留任的绝大部分员工，分外留恋郑裕彤、周梁淑怡主政时代。说那时是长线投资，有远大目标，大家干得也有劲。现在走一步，看一步，一会儿大叫花多了钱，一会追究收视率下降的责任。几乎所有的人都战战兢兢、无所适从。

1994 年初，林百欣从郑裕彤手中购入 20% 的亚视股权。这样，林氏家族持有 67.5%。亚视股权，郑氏家族持 27.5%，澳门娱乐仍持 5%。

4 月，董事局主席林百欣辞去行政总裁，由二公子林建岳接任。亚洲电视，成为林氏父子的家天下。

林百欣踌躇满志向传媒宣布，原定在 1997 年开始盈利，现在看来，不用等到那个时候。

## 第十七章 家庭生活 天伦之乐最珍惜

郑裕彤富可敌国，其财富一辈子都花销不尽。他在深水湾拥有一幢花园洋房，胜似皇家别墅。他拥有劳斯莱斯房车、日产总统型房车，他拥有的靓车牌，价值还在名车之上。有人问他什么最幸福，他说是能享天伦之乐，家庭幸福是我一生中最为珍惜的。有人说“包办婚姻”不及“恋爱婚姻”恩爱，郑裕彤呢？

新世界投资内地的居者有其屋工程，虽然回报率不算高，但收入有保证。

《富豪资产概览》中有一段这样的话：

“在香港这个地方，如果有新闻发生，肯定不会是因为某某人得了诺贝尔文学奖；或是因为某某人在科学医学上有什么新发明新发现。这个地方的新闻都带着钱味，不论是名人、美女、艳事、丑闻、杀人、放火……大都和金钱有关联。”内地游客去香港，如果闯进山顶、深水湾、浅水湾、石澳等豪华住宅区，见着那一幢幢造型独特、美仑美奂、绿荫环绕、可观海景的洋房，大都会冒出一句后来：“这户人家真有钱！”这些洋房的市价，都得以亿元计算。就这点足以衡量主人身价几何。

山顶区是传统的英资富豪云集的地方，区内有一条街简直就是汇丰的私家街。深水湾、浅水湾，集中了香港大部分著名的华资巨商；石澳的超级豪宅，则多是华资超级富豪第二梯队所拥有。

郑裕彤的宅邸，就在港岛南的浅水湾。

1991年第2期《财富》月刊，在“风水谈”专栏中刊出《郑裕彤浅水湾别墅食正一条富龙》的文章，文章说：

“到过浅水湾的人，都会对该地留下深刻印象。

“蓝天白云底下，是碧波翻逐的南中国海，眼前水环沙细，要多浪漫有多浪漫，任你腹中闷气几多，总会在这怡人景致中荡涤尽净。”

文章说：“香江水秀何为最，浅水应为第一湾。”文章以山脉的走势、郑宅的位置、海景山貌等与风水学联系起来“论证”，言称郑宅风水极佳；浅水湾龙气充盈，是个造就富豪的地方。郑氏1968年购入此宅，从此走上发大达之路，成为香港顶尖级富豪。

内地读者未必信风水，而香港人对风水笃信不疑，连居港洋人造屋翻修，也要劳驾风水师。

住浅水湾，还有一位叱咤港澳商界的大粒佬何鸿燊。何宅高墙大树掩蔽，外人难窥其貌，更无法入内。郑裕彤是何宅的常客。

何宅在浅水湾道1号，郑宅在12号，每幢豪宅不是并肩而筑，而是相隔一定距离。《资本》杂志曾如是介绍郑宅：

“新世界的郑裕彤性格爽朗，就连所居的豪宅的景观亦如是。郑氏卜居于浅水湾道12号，无论是从布力径或途经浅水湾道，都可以看到该座豪宅的雄姿。郑氏的府邸独特，不少到港旅行团亦视之为重点参观项目。

“该物业面积1.6万平方英尺，有私家游泳池、网球场，估计约值3亿元。若追溯此物业的历史，原来是郑裕彤早于1968年向军部购入的，当时售价仅为97万元。”

郑裕彤好眼力，1968年正是“恐共症患者”鸡飞狗跳、地产低潮时。人弃我取，这一年郑裕彤购入的物业地盘最多。这幢花园豪宅，26年间涨了300

多倍！

深水湾与浅水湾是岛南的姊妹湾，两湾仅隔一小块半岛式的陆地。已故船王包玉刚的旧居在深水湾道 77 号，现在香港顶尖级富豪李嘉诚、郭鹤年、新鸿基郭氏兄弟等都住这里。

深水湾有皇家香港高尔夫球场，那是郑裕彤等富豪常去的地方。

名车与豪宅一样，都是主人身份的标志。

名车之王，非劳斯莱斯莫属。劳斯莱斯为英国罗杰斯·罗伊斯公司出品，全部手工制作，被称为英国贵族车，亦是世界达官巨富梦寐以求的座驾。该公司对车主的身份十分挑剔，须事先“验明正身”方可接受订单。劳斯莱斯有百多种款式，一般的售价亦需一两百万元。

毫无疑问，郑裕彤拥有一辆劳斯莱斯豪华房车。车身是衬上金色的咖啡色，常泊于浅水湾附近，惹人指指点点，亦有人以其为背景拍照。

据 1992 年 11 月号的《香港市场》刊载，全港共有 1100 辆劳斯莱斯，为全球劳斯莱斯车最密集的城市。

很显然，这些劳斯莱斯车主，不是富商，便是高官。对跻身香港十大超级富豪的郑裕彤来说，跻身这 1100 位劳斯莱斯家庭成员，还不足衬出他的显赫身份。

能衬出他显赫身份的是靓牌。

所谓靓牌，即是特别车牌，特别车牌有这么几类：

- 一、所有无字头（即数码前面没有英文字母）车牌；
- 二、由 1~100 以内的号码；
- 三、由 3 个或 4 个相同号码组成的车牌，如 666 或 6666；
- 四、末码为 00 或 000 的车牌，如 800 或 8000；
- 五、3 个或 4 个连续顺序号码的车牌，如 123 或 4567。

特别车牌全港有五六万个，其中只有几十个属靓牌之王。靓牌并非全名花有主，港府为防市场饱和，每年只拿出少量的靓车牌出来拍卖。

每年的靓牌拍卖，皆成为各报刊热衷报道的新闻。

1993 年，港府推出 50 个车牌拍卖，其中无字头“2”号竞争最为激烈。在此之前，1~10 号无字头车牌最高拍卖价为纺织大亨罗定邦以 500 万港元购得“8”牌，罗氏由此载入吉尼斯世界纪录大全。

“2”号的原主人为港府财政司麦高乐（原车牌为港府免费供应），拍卖所得拨入慈善基金。经过激烈的竞价承价，巨富之子王明雄以 950 万港元投得，再破吉尼斯纪录。

王明雄创下的纪录仅保持了一年，次年港府拍卖无字头“9”号，英皇集团主席杨受成以 1300 万港元力挫群雄，轰动了整个世界。

其他的特别车牌亦不对爆出新闻。

“HKI997”车牌的数字对香港人来说有特殊意义。

1984 年，港府推出此车牌，底价 2.5 万港元，结果反应冷淡，无人出价，港府不得不收回。接下一次推出拍卖，某报章称港府标出“具有讽刺意味的 1 千元底价”，不料反应热烈，日本语言学校校长吴宝强以 2.1 万港元投得。此后，吴氏事业顺利，财源滚滚，令当初犹豫不决者大跌眼镜。

笔者发现这样一个奇特现象，在香港报刊有关车牌拍卖的多次报道中，采编人士皆热衷展示郑裕彤的名车靓牌照片。郑氏的车与牌与车牌拍卖毫无

直接关系，缘何？

郑裕彤的车是劳斯莱斯，车牌是无字头“8888”。

“8888”即为“发发发发”，为香港“最具幸运意头”的靓牌。有人估计，若郑氏将此靓牌拿出来拍卖，价值至少在千万元之上！

郑氏家族有好些座驾，其中引人注目的还有日产总统型房车，该车车牌为“FB8023”。

这种车是日本皇室御用座驾。不过，在香港名气不算大。由于郑裕彤、李嘉诚、何善衡等商界名流拥有此种车，使其名声鹊起。最初人们对这些富豪买日产车甚为惊奇，后来发现郑裕彤、李嘉诚等在合诚汽车公司拥有权益。合诚是中泰的下属公司，郑裕彤、李嘉诚等是中泰股东。日产汽车的代理商正是合诚。

总统型房车售价100万港元，郑裕彤说“物有所值”。李嘉诚大公子李泽钜结婚，郑裕彤就坐总统型房车前往祝贺。

郑裕彤虽常年在外奔波，行踪遍及世界各个角落，他却是个家庭观念很强的人。

1977年，《南北极》记者访问郑裕彤，记者问他：“今天，当你在物质上已有了一切，你认为对你而言，除生命之外，最宝贵的是什么？”

郑裕彤答道：“家庭。我觉得能享天伦之乐是最幸福的事，所以家庭幸福是我一生最珍惜的。”

郑裕彤每次风尘仆仆从外旅行回家，最重要一件事是抱孙子外甥嬉耍，他的爱妻周翠英站一边看，满脸幸福的笑容。

1990年，郑裕彤才65岁，膝下已有9名孙儿。长子郑家纯有一对孪生子，更是讨老俩口喜欢。

时值郑裕彤处半退休状态，美国运通卡公司邀请郑氏拍广告，特派纽约著名摄影师Annie Leibovitz小姐专程来港拍照。照片造型是郑裕彤披着毛毯，毛毯裹着孙儿，孙儿抱在他怀里，灯光打在孙儿脸上，处于微光中的祖父郑裕彤一脸慈祥。

港刊称这是“一幅典型的中国传统的含饴弄孙图”，表现出“商界猛人郑裕彤性格的另一面”。

香港不少富豪阔佬，始终过不了孔子的“食色性也”中的“色”字关。郑裕彤与周翠英是“指腹为婚”，当初郑裕彤确实高攀了；现在，就郑的财富、成就，以及独特的男子汉气质，不知有多少优秀的女性会为其倾心。

按常理，“包办婚姻”往往不及“恋爱婚姻”甜蜜、恩爱乃至牢固。请看郑裕彤怎么说：

“我今天侥幸少有成就，太太功不可没。她给我一个温暖的家，让我享受家庭乐趣。多少年来，每逢我碰到困难时，她帮助我……在事业上，她是推动我勇往直前的一股无形力量，我们结婚30多年，感情基础牢固，一直互相信任。”

这是1982年郑裕彤在公众场合说的话。他不是那种口是心非之人。若有食言，患有“隐私癖”的香港记者绝不“饶”过他——他们正愁没有富豪绯闻为本报刊“增辉添色”。

周翠英是个传统的中国女性，相夫教子，保持低调，亦不在传媒曝光。都说郑裕彤是旺财之相，周翠英是旺夫之相。她60多岁时的照片，仍显富态，



风韵可人。

在一些阔太组织的慈善活动上，周翠英因不擅长表演，而常陷窘迫，故老之将至而二度青春，发奋学艺，不期成为嗜好。周翠英拜的师傅乃大名鼎鼎的严观发。严观发是香港第一位把简谱及管弦乐引进粤剧的人物，香港著名艺人吴君丽、梁舜燕等皆是他的学生。周翠英向严老师傅学平喉，兼习扬琴，她的一个女儿则专攻清唱一科。

周翠英学艺有价，每小时学费 800 港元起价。周太太水平如何，大概彤叔最清楚。他是爱妻的第一位听众、忠实拥趸，少不了为妻捧场。

郑裕彤身体健康，精力充沛，他的这么好的体质，似乎是天生的。

1985 年，他的老朋友冯景禧在出国旅程（温哥华）中，突发脑溢血逝世，享年仅 63 岁。冯景禧是个生龙活虎、精力过人之人，他生前雄心勃勃，要建立国际性的金融集团。如今壮志未酬，令人感叹唏嘘。

冯景禧的死，对郑裕彤触动很大。他也是个干大事业的人，人的事业达到某种境界，就不会为个人消费而赚钱，而是为证实一个人的人生价值，看看自己的事业能干多大，财富能聚集多少。这种人，比平常人更珍惜人生。

从那时起，郑裕彤分外注意起居饮食和身体健康，他不再吃胆固醇含量高的美味佳肴，改吃海鲜、蔬菜、水果。郑裕彤说：“健康就是财富”。他原来起居不守规律，忙时或兴致高时，可以熬通宵不睡，现在他定下的诫条是：“即使偶有夜生活应酬，也尽量在午夜 12 时前赶回来休息。”

郑裕彤是皇家高尔夫球场的常客，这是高消费，会员籍现在要数百万港元，并且还轮不到。会员全是极有身份之人，与郑裕彤常在一起挥杆的富豪有李嘉诚、李兆基、赵世曾等人。

郑氏府邸建有泳池，郑氏每天都要游泳，他体力很好，可连续游 10 至 20 个来回，一年四季从不间断。近几年，医生说老年人最好不宜冬泳，他才遵嘱不再冬泳。

郑裕彤还喜欢在绿草地漫步，一则可锻炼身体；二则可放松神经。“心水清，更好工作。”郑氏还说：“出外旅行，没地方打波（打球，特指高尔夫球）和游旱泳（陆地泳池），散步是最好的锻炼。”

郑裕彤定期做身体检查，为他看心脏科的医生是谢德富。

传说谢德富月收入可达千万，有官家官商御医之称。谢氏的收入，不但在香港，在国际也是数一数二的。

郑裕彤自然想长命百岁，他肯定清楚：人生百岁，世上罕见。他开创的事业和庞大财富的继承人，必然是他的儿子。

郑家纯接掌新世界后，连番出击，令集团的负债总额由原来的 1.5 亿港元一下子增至 10 多亿港元，达到危险的水平。

## 第十八章 家纯家成 鲨胆虎父无犬子

家纯家成是郑裕彤的两位公子，他们从小衣食无忧，后又放洋北美留学。老大老小同出一门，却不同科，家纯闷头闷脑在家族公司工作；家成却放浪形骸，追女仔，频频去看心理医生。家纯未老先秃，少年老成，与其父宛如两兄弟；家成却似乎永远长不大，已做老豆，却还是老豆的宝贝仔。不过他们都有乃父的鲨胆作风！

### 新鸿基地产主席郭得胜

郭得胜，广东中山人，1911年生。40年代在香港开杂货店，50年代初获日本拉链代理权，成为拉链大王。1958年，与好友冯景禧、李兆基成立永业企业，开始投资房地产。1963年，易名新鸿基企业，年长的郭得胜担大旗。1968年地产低潮，新鸿基大量购入土地。1972年公司改为新鸿基地产（新地），当年9月上市，为华资地产五虎将之一。郭、冯、李三人合称地产三剑客。

从1970年起，三剑客逐步协议分家。新鸿基地产渐成为郭氏家族资产。郭得胜作风稳健，目光准确，公司以“地产发展”（建楼售楼）为主，“地产投资”（建出租楼宇）为辅。公司上市时的注册资本3亿港元，到1990年增长70倍，市值220亿港元。该公司招牌物业是新鸿基中心，90年代建成迄今全港最高的建筑中环广场。

1990年郭得胜病逝，庞大的事业由其三个儿子继承，三兄弟分工合作，使新地连跳三级，郭氏兄弟也由此成为香江首富。

在1986年发展中国家和地区获利率最高的十大公司排行榜上，新地以66.7%的盈利率列为榜首。该年，郭氏家族在香港十大家族财团中排第6位；1994年跃居第3位。家族自有财富，1993年列香港华人富豪榜第1名，为500亿港元；1994年列世界华人富豪榜首，为110亿美元；1995年以720亿港元再次蝉联香港首富。

1988年阳历除夕夜，一个被誉为“世纪之BALL”的群体，组织了一场“维也纳歌剧之夜豪华舞会”。出席舞会者全是香港富豪第二代，这个“富豪公子俱乐部”在香港横空出世，立即引起香港公众的关注。

香港顶尖级富豪郑裕彤的大公子郑家纯自在其列。不过，“大官”郑家纯在群体中不甚活跃，亦不大引人注目。

1989年4月号《星岛经贸纵横》评介道：

“他们是社会上特别的一群，普罗市民对他们的出身投以欣羡的目光，他们拥有富有的家庭背景，衔着那枚银匙出生，面前铺着的是一段灿烂锦绣的前程——他们毋需为自己的学业和事业担忧，因为多种途径都可以令他们顺利取得海外高尚学府颁予的学位，而家族公司的高职空缺，一直悬着待他们学成归来接手。

“虽然他们大都过着西关（注：广州旧时世家望族聚居地）大少式的奢华生活，但今日的他们却不能像西关大少般玩世不恭，因为那股来自他们之间的竞争，令他们肩负着不单要为家族作难度甚高的守业工作，还要将之发扬光大，因为他们之间的家族公司，大多为香港屈指可数的大型公司，公司的一举一动，不但为股东关注，新闻界也密切注视。”

在富豪第二代中，李泽钜似乎是舆论关注的焦点。他未成大气候就出大名，全是因为他父亲是香江及世界华人首富。李泽钜毕业于美国史丹福大学建筑工程系，与家族核心事业地产业很吻合。李嘉诚控制着香港最大的家族

财团，克绍箕裘者，必然是超人的两个公子，尤其是大公子。

李泽钜说他最害怕听的一句话是“接班人”。他深知责任之重大、乃父对他的期望之高。李泽钜担任温哥华世博会旧址发展公司副总裁，舆论评说是超人为其子压担子，作为接班的训练课目。李泽钜是否具备统帅大型集团的能力，当时尚是未知数。

米高·嘉道理是这一特殊群体中唯一的鬼佬。嘉道理家族是英籍犹太人，事业及生活均以香港为基地，不像另两大英资家族——怡和的凯瑟克家族与太古的施怀雅家族那么留恋英国，与香港华人富家格格不入。嘉道理家族拥有中华电力和大酒店等大型公司，有亚洲电王之称。米高是该家族唯一的男性后代，自然也是家族事业及财富的唯一接班人。

正因为如此，老嘉道理视米高为掌上明珠、一生中的唯一寄托。父子俩出国旅行，老嘉道理为减少风险，一直不与儿子同坐一班飞机。米高 40 多岁仍是钻石王老五，急得老嘉道理经常彻夜难眠。米高 47 岁终于做上新郎，次年传下一子，老嘉道理才算放下心来——家族事业总算后继有人。

林百欣有两位公子，大公子林建名数次婚变，令林百欣大伤脑筋。林父看好二公子林建岳，林建岳毕业于美国的 ORE-GON 大学，回港后加入父亲的丽新集团。1983 至 1985 年地产低潮，力主丽新大量收购地盘，使家族财富成倍增长。

林建岳一生与女星有缘，其妻是台湾影星，他交友亦是演艺圈的靓女。因其爱星，是新财团收购亚视的活跃分子。林百欣不怀疑儿子的经营才干，却为他的玩世不恭、沾花惹草深为担忧。数年后，林建岳与王祖贤“热恋”便是实例。

该群体还有新鸿基地产郭得胜的大公子郭炳湘、新鸿基证券冯景禧大公子冯永祥、恒基地产李兆基的大公子李家杰。由于父辈的关系，各家之间的友谊延续到第二代。郑家纯与他们都是好朋友，他们全都在欧美留过学，有诸多共同语言。

他们的父辈都是香港商界巨子，他们这一代能否将父辈开创的事业发扬光大，当时众说纷纭。

此外，迪生集团潘迪生、信和集团黄志祥、顺豪集团郑启文、万泰制衣田北俊等都是富豪第二代群体。

在香港这个地方，一个人只要跟钱结缘，就会成为新闻人物。

郑裕彤有二子二女，二位公子分别是郑家纯、郑家成。

郑裕彤是一位家族观念很重的商人。新世界集团虽是一间公众持股的上市公司，但无论是公众还是郑氏本人，都把它视为家族公司。未来新世界的掌门人只能是郑氏家族的人，并且首选继承者只会是长子。

在对后代的培养上，李嘉诚可谓用心良苦，李泽钜、李泽楷还不满 10 岁，其父就在长实董事局会议室安排特座，让儿子旁听，接受最早的商业训练。

郑裕彤不似李嘉诚这么“深谋远虑”，他相信“船到桥头自然直”。在家时，他热衷与年幼儿子嬉闹，而绝不会像李嘉诚那样苦口婆心说教。

有记者问郑裕彤：“你怎样教导儿子做生意？”

郑裕彤说道：“我只接受过中等教育程度，所有经验都是我自己实践得来的。但下一代不同，他们受过高深教育，有学问，再加上经验积累，学做

生意便不会太难了。”

记者又问道：“对他们有什么特别教诲？”

郑裕彤说道：“每逢做一件事，一定要亲自跟进。我现在仍是这样，尽管已把工作办妥我也要再看一次，我不会全部依靠别人。”

郑裕彤说的是大实话，他对儿子很放心，故而不必在教育上下功夫。郑氏信赖的是实践主义，他文化不高，却能靠经验创立并领导大型集团。儿子学过高深的“洋学”，经过实践后，没有理由干不成大事。

郑家纯 1945 年出生于澳门，很小的时候就到父亲打理的周大福金行玩。那时郑家还是小富人家，衣食无忧却是可确保。店伙计按照顺德人的传统叫法，叫家纯“大官”，其含义相当别处的“大少爷”、“少东家”、“少掌柜”。

按照老式店铺的传统，大官到 10 岁出头，就要到店里学师。香港西风氤氲，时兴富家弟子放洋读番书。大官少年时，便远离父亲到北美枫叶国（加拿大）上寄宿学校，培养其自立能力。

旧时店老板对儿子求学的要求，一是会写毛笔字，二是会打算盘。郑裕彤对儿子读番书的厚望是学会鬼佬话。郑家纯暑期回港，郑裕彤有意考儿子，见大官在珠宝行与洋顾客对答如流，喜悦之情溢于言表。

郑家纯就读于多伦多大学商科。拿到学士文凭后，并未应父亲的召唤立即回港参加家族公司。他留在枫叶国继续硕士学业，郑裕彤一切都顺其意愿。那时家族事业的大头还在珠宝业，并有意向地产发展，工商管理可包打一切。郑裕彤对儿子的选择非常满意，在与亲戚的交谈中，曾吐露出家纯是个“叻仔”之类的话。

郑裕彤在 80 年代中，向多伦多大学大笔捐赠，就是为了报答该校对儿子的培养之恩。

郑家纯获得工商管理硕士衔之后，于 1972 年回港参加家族公司工作。他对珠宝业不感兴趣，因为这一行业的业主普遍没读什么书，几乎全是金铺店员工匠出身，似乎用不着学过“洋学”的人。

郑裕彤也似乎认为儿子做黄金珠宝生意屈才。这一年，现代西方企业模式的新世界发展有限公司上市，郑家纯进了新世界做普通职员。开始，新世界能参照一些西方式民主管理，但很快郑裕彤大权独揽，实行家长制，公众持股公司成了郑氏家族的家天下。这种现象在香港的华资企业不足为奇。相比下，英资企业比较民主，如凯瑟克家族只掌握怡和的控股权，而最高决策人（董事局主席）则要民主产生，凯瑟克家族常常大权旁落。

因为是郑氏家族的人，郑家纯的地位比较特殊。因此，新世界的决策权与其说在董事局，不如说捏在郑氏父子手中。郑家纯饱学洋学，又专攻工商管理，视野自然比乃父开阔长远。

郑裕彤很多威震香江的事，都含有郑家纯的一份功劳。郑家纯与父亲一样，都热衷于大投资、大计划、大工程。

不过，郑家纯在父亲的卵翼下，又很难实现他的远大抱负。从 70 年代起，他就力劝父亲收购企业，大举扩张，充份发挥股市的杠杆作用。他无法说服固执的父亲，致使新世界丧失了 70 年代末至 80 年代英资败退的大好时机，李嘉诚、包玉刚、李兆基等都是收购战中的大赢家。

郑家纯跟随老家臣、新世界副总经理梁志坚学师。梁志坚对大官既严格，又器重。他说大官虚心好学，是个干实事的人。梁志坚不忘擢升大官，到 80

年代末，郑家纯在新世界集团主管酒店业务。

郑家纯在干事业上，有着鬼佬大刀阔斧的作风；在私生活上，却是个地道的中国人。

他不爱出风头，处事低调，在公众场合，显得有些拘束。他不像有的留洋回港的富家弟子，一身国际名牌，在社交场上谈笑风生，又唱又跳。郑家纯口齿有点木讷，这点上极像其父；但郑裕彤直言快语，他又不如父亲这般爽朗。郑家纯常作沉思状，如哲人一般。

郑家纯家族观念很重，可能是受父亲的影响，加之他性格内向，在外从不跟漂亮的女仔有过密的交往，甚至连开玩笑都很少。

富家弟子追靓女，似乎是一股时代新潮。迪生集团主席潘迪生（老钟表商潘锦溪的公子）专门经销名牌商品，他的三任妻子也都是名牌妻，前两任是明星，现任毕业于世界名校哈佛大学。

林建岳原本就是此中高手，林家收购亚视后，林建岳以股东、董事双重身份名正言顺出没于女星靓妹之间，顿如鱼儿得水。

郑家纯也是亚视的股东兼董事，女星叫他作“纯官”，话语中平添了七分亲昵。就纯官的特殊身份，欲得某女星芳心，易如反掌。好揭隐私的八卦记者顺藤摸瓜，最后发现纯官枉做了主宰女星靓妹命运的执行官！

绝对不是纯官外貌不讨女仔欢心。在香港这个地方，“男财女貌”才算是佳对，“男貌”并不重要。

不过，说起郑家纯的外貌，确实值得费一点笔墨。郑家纯不俊也不丑，外表绝不像富家弟子，倒像饱经风霜、操劳过度的专业人士。郑裕彤的外貌特征是大黑痣，郑家纯的外貌特征则是头发稀疏。

《东周刊》曾刊出《五个光头的少爷》之奇文。这五个光头少爷分别是：郑家纯、霍震寰、冯永祥、席德伦、廖铁城。他们的父辈或祖辈都是香港业界有数的大亨。霍震寰的父亲是霍英东；冯永祥父亲是冯景禧；席德伦父亲席正林是香港最大的钢筋水泥供应商；廖铁城的父亲廖烈文是廖创兴银行大股东，祖父廖宝珊曾是西环最大的地产大王。

文章说郑家纯“这个大少爷钱多权多就是头发不多。48岁的他，年未过半百，头发已脱了一半，为他平添了不少稳重感。

“不知是否少头发的缘故，郑家纯平时也少说话，尤其是谈到他那烦人的头发，语言就更精简。”

有一日，记者“逮”住郑家纯，问他是否因工作太忙，用脑过度而致使头发愈来愈少。

“没关系。”郑家纯冷冷抛来一句。

“那，什么时候开始有脱发的烦恼呢？”

“唔（不）记得。”

记者穷追不舍：“其实，你介意不介意光头呢？”

“唔（不）介意。”郑家纯悻悻说罢，头也不回就走了。记者呆那里苦苦思索，他这样回答，不正是介意掉头发吗？

都说“知子莫若父”，记者经过一番努力找着郑裕彤。郑裕彤倒不介意记者冒昧提出这种令人难堪的话题，他直言说道：

“家纯年纪还小，别人说他掉头发，他的头发还没有出齐嘛！”

记者莫名惊诧，家纯都快半百了，还说年纪小？难怪彤叔年届七十，才

出齐一头浓密的头发；家纯年纪还小，另一半头发有待继续生长！

郑家纯未老先秃，因此，郑氏两父子呆一起，就像两兄弟。

郑家纯的外貌大概不会给人留下美好的印象，但他为人处事口碑极佳。不了解他的人认为他冷傲，其实是他性格沉默寡言。他接班后，不可避免要到大庭广众抛头露面，记者便会缠住他连珠炮发问，郑家纯总是尽可能配合。他知道做记者的难处，没搞到新闻，就不好回报馆交差。

有一件事给记者留下深刻印象。有一次，郑家纯不厌其烦回答记者提问，因时间太久，一位站着拿录音机的女记者手脚都在打抖。郑家纯便帮她拿着录音机，边回答众记者提问，好让这位女记者休息一下。

郑裕彤的二公子郑家成，似乎与其兄郑家纯不同科。

郑家成出生于50年代初期。他是郑家最小的儿子，故分外受宠。周太对他呵护备至，家成要风得风，要雨得雨，就是要天上的星星，周太也会耗巨资造一架天梯，派人登天去摘。

郑家成毕业于美国南加州大学，学的是工程学，自然是为继承家族的地产精心作的安排。李嘉诚学工程学的长子李泽钜推出的万博豪园一鸣惊人；郑家成在新世界的地产部工作尚不见有何建树，也许老豆郑裕彤有意让儿子低调，不向传媒为家成表功。

学成回港不久，郑家成便结婚，其妻美艳惊人，为家成生有两子。没多久传来家成与妻分居的消息，传闻下一步将是离婚。世人甚为不解，郑家成要钱有钱，要事业有事业，要美妻其妻果然靓煞世人。郑家成还有什么不满足？

家成患有升斗小民不解的时髦病，也许一切来得太容易，他对一切都有一股厌倦感，常去看心理分析医生，这绝对是一种高消费。心理分析医生按时计费，如律师咨询一样。这种消费只有富家才负担得起，但中国式的富家又绝不会花这种冤枉钱，所以家成的时髦病又是富有洋人的时髦病。

据说郑家成太太不堪忍受家成的时髦病，她赌气说：我不是你老婆，你去跟心理医生拍拖（恋爱）结婚。

闹不清郑家成向心理分析医生倾诉什么苦闷。好事的记者从心理医生那里捞不到一丝内幕材料，心理医生恪守职业道德，他严守“患者”的机密。记者唯一知道的是郑家成每次“睇病”的时间都颇长，花费肯定不少。但郑家成出来一副满不在乎的神情，对他家亿贯家财来说，只是“湿湿碎”啦。

在好些年间，欲睹郑家成尊容有一个好去处——尖沙咀新世界中心的芬兰浴室。郑家成是这家浴室的少东家，可以享受特别服务。芬兰桑拿蒸汽浴十分耗时。耗得起金钱的人，却耗不起时间而敬而远之。郑家成似乎没这份顾虑，他好像不必循规蹈矩上班，故总能经常“挤”出时间来此打发时光。

记者康恒曾去暗访郑家成。不久，大咧咧的郑家成果然“挤”出时间驾到，浴室里的工作人员便指着郑家成背影点点戳戳，对顾客说：“个只野（这个家伙），值好多亿万呢！”好像他是一匹名种马。

“他有一种对什么都不在乎的神情，那是他独有的，即使站在芬兰浴室大厅的柜台旁，面对大厅中数十位身披浴巾的顾客，照样可以手捧一碟粤式点心，大口吞咽，顾盼自如。他吃粤式点心速度极快，吞下一只虾饺的速度大概不超过两秒钟。他那种独有的、旁若无人的神情，大概是骄宠惯了的的表现。”

至今未闻郑家成干出什么惊天动地的业绩，很可能是笔者孤陋寡闻，偏喜欢自以为是。笔者很赞同康恒先生的那段小结式的话：

“俗话说：虎父无犬子。英谚说：老鹰不会养出鸽子来。郑家成有这样一位了不起的地产大亨父亲，他本人如果不是老虎亦必须是一头老鹰，而时间必可证明一切。”

1985年，郑裕彤的两位朋友突然病故。一是美丽华集团的杨志云，他于3月间死于中风；8月，新鸿基证券的冯景禧在加拿大作商务旅行，突然死于脑溢血，连一句遗嘱也未留下。第二年，郑裕彤的另一位朋友——地产隐士陈曾熙，悄悄离开这个世界。

这几件事对郑裕彤触动很大，他深切体会到健康的身体才是事业的本钱，人不必太搏命。他也正是从这个时候，考虑安排儿子接班。

无独有偶，他的一些朋友李嘉诚、李兆基、郭得胜等，也都在考虑让儿子作接班准备。于是，就有了80年代末的富豪公子大接班。李泽钜、李家杰、郑家纯、郭炳湘等，都是这个时候擢升到家族公司重要职位上。其中鲨胆彤最为激进，把总经理一职禅让给大公子。郭炳湘也是同一年任总经理要职的，但两家的情况不同，这时郭得胜的身体状况很糟，故唯有让儿子主持日常事务。郭得胜至死都不失稳健，他是在儿子主政的第二年病逝。

1988年，新世界兴建的浩大工程——香港国际会议展览中心全部落成；郑裕彤在海外的大型投资项目基本落实。郑裕彤向外界透露他将半退休的消息，他仍担任新世界主席，董事总经理的职务考虑让大儿子郑家纯担任。从今后，他将用更多的时间打打高尔夫球，逗逗孙儿，享受天伦之乐。

1989年1月1日，郑裕彤正式辞去董事总经理一职，“纯官”走马上任。这一年，郑家纯43岁。

## 第十九章 纯官主政 鲨胆更甚鲨胆形

郑家纯接父印任新世界董事总经理。纯官为不负父望，重锤出击，展开收购大行动。他向老牌华资财团永安突发袭击；斥巨资越洋过海收购美国华美达酒店集团；参与瑞安集团的私有化……总耗资近 70 亿港元！《明报》经济评论员称他出手雷霆万钧，较乃父“鲨胆形”更为“鲨胆”。

郑家纯是香港《资本家》杂志的封面人物。

1989 年 1 月 1 日，郑家纯接掌董事总经理大印。作为香港十大财团的新世界，发生这么大的人事变动，自然倍受传媒关注。郑家纯表示，将作出若干投资决定，新世界将会持续发展。

郑家纯在父亲的荫庇下工作了 17 年，如一匹伏枥多年的骏马，渴望无羁无束驰骋于疆场。现在终于有了一展宏志夙愿的机遇，郑家纯一时雄心勃勃，欲使新世界超常发展。

与李嘉诚等收购高手比，新世界错失了收购英资的大好时机。证券界人士这般认为，郑家纯亦如是认为。

从 80 年代中开始，一种崭新的战法赫然在股市粉墨登场。他们以留学美加的香港商界才俊为代表，其中最成功者是刘銮雄。刘氏收购不成狙击成，威胁大股东高价买下他已控的股份。刘銮雄全然是华尔街海盗式商战的翻版，刘氏最令人生畏的收购狙击，是挑战香港酒店业巨无霸大酒店。嘉道理家族割肉保江山，他们绝没有想到，“蛇吞大象”的寓言竟会在现实中发生，为避免被刘銮雄吞人“蛇腹”，嘉道理家族成全了刘氏的“绿色敲诈”。舆论说，刘銮雄一拳击醒了沉睡的狮子。

刘銮雄在数年间，由小小的电扇商，打入香港 20 大财阀之列。香港商界的传统价值观摇摇欲坠，若要成巨富，不必一辈子苦心经营，一次成功的收购，至少胜过十年功。收购及狙击，被不少商界人士尤其是海外学子，视为发展发达的捷径。

几乎与刘銮雄同时，罗旭瑞收购战果亦骄人惊人。罗旭瑞是老地产商罗鹰石之子，但他却是在家族公司濒临破产时白手起家。罗旭瑞最后的声势还在刘銮雄之上，市场人士普遍认为罗氏是最具潜质的超级财阀第二梯队。无独有偶，罗旭瑞稍晚一年，步刘銮雄后尘狙击大酒店。蛇虽吞不下大象，却把一枚象牙给扳了下来——得利匪浅。

（详情请参阅广州出版社出版、祝春亭著《香港商战风云录》。）

留学加拿大专修工商管理的郑家纯，早就看好收购。现在，刘銮雄、罗旭瑞等人的成功，对郑家纯不可能不产生影响。

但是，郑家纯绝不会邯郸学步。他是代表香港大型财团出击，他的收购是作长线投资，而不带投机性质，更不会像刘氏那样“绿色敲诈”。

否则，有失大财团的君子作风！

纯官的收购始于 1989 年 2 月。郑家纯从小在周大福集团被称为“大官”。香港顺德籍商家甚多，为区别“此大官”与“彼大官”，外界则称他为“纯官”。

郑家纯的首次收购分两步走，第一步与查济民家族的名力集团达成协



议，以新世界股份换取名力集团所控的香港兴业的 16% 股份，涉及资金 3.68 亿港元。由于是发行新股交换，不涉及现金。

查家是以染织业起家的财团，80 年代，香港劳务成本上涨，纺织业萧条，查家便与新世界等地产商合作发展厂房旧址物业，双方关系较好。这次，新世界所控有的香港兴业 16% 权益，实际上是控有该集团在愉景湾的多期发展权。当时，传闻新机场已确址，大屿山（岛）将会修建海底隧道及跨海大桥和港九连通。市场认为发展愉景湾将是一项极有预见的投资。

郑家纯初试啼声，已是不凡。

同月，郑家纯斥资 7.44 亿港元，收购基立实业全部股权。基立的主要资产是位于半山区梅道的物业，若将其拆卸可建豪华住宅 51.74 万平方英尺，则每平方英尺楼面地价（注：是花园式洋房）为 1438 港元。

这在当时，属昂贵的地价，物业要待 1992 年后陆续推出，连利息及建筑费用，成本估计为每平方英尺 2300 港元。不少圈中人认为依眼下的楼市涨幅，到时候只有微利；还有人认为，若遇政治风波，地产会堕入谷底，到时候新世界将会血本难回。

地产是很大的赌博——在这点上，郑家纯的“冒险精神”不让其父。郑家纯认为地价总是愈来愈贵，不怕买贵，就怕买错，半山是传统的高尚住宅区，与新世界奉行的高档路线相吻。

没多久，北京风波发生，地产市道一落千丈。有人说不到 1992 年就输赢见分晓，郑家纯死不认输，他说：还没到 1992 年，怎知物业推出时的市道？果然，到 1992 年，邓小平南巡刺激了香港股市地产大旺。该年，楼价涨幅六七成，梅道物业收益甚丰。

此乃后话。当时郑家纯收购基立实业，须付 7 亿多现金。

在售股集资上，郑家纯始终未违背“不入市售股集资”的父训。

为完成收购，郑家纯将集团旗下的香港船务（占 60% 股权）的资产出售套现，出售资产包括 11 艘货柜船及 1.4 万个货柜，作价约 8 亿港元。

郑裕彤 1983 年斥资 2000 万美元收购香港船务，香岛船务多年亏损，成为新世界沉重的财政包袱。市场人士普遍认为，郑氏父子一个买、一个卖，都是错误决策。80 年代末，世界航运开始复苏，到 90 年代初，航运市道虽未步入高潮，而船价却飚升到高潮时的水平。这时，郑氏家族已无船无柜可卖，自然也不可从渐旺的航运业中分一杯羹。

其后，市场还爆出新世界欲洽商收购奔达中心，以及收购菲律宾两家酒店的消息。新世界拟发行可换股债券 10 亿港元，因是全新的融资品种，市场反应冷淡，致使一拖再拖，迟迟不得兑现。

香港兴业与基立实业二役，算是郑家纯小试牛刀。收购如此顺利，使得他愈加雄心大发，旋即展开了轰动当时股市的战役——收购久负盛名的永安集团。

永安郭家祖籍广东中山县，1907 年，家族先人郭泉从澳洲来港创办永安百货公司。80 余年来，永安与先施在香港百货业各领风骚，称为百货双雄。从 30 年代起，永安就是一间以百货为主的综合性集团，经营范围包括香港与内地。

1949 年后，永安在投资方向上永安与怡和颇相似，摇摆不定，错失良机。而长实、新鸿基、新世界等华资新贵，恰恰是在 1968 年香港“恐共症”未愈、

地产低潮时储备土地，到 70 年代才渐渐进入佳境的。

以经营百货业为主的永安公司上市历史较悠久，它在股市有过两次大行动，两次险遭滑铁卢。

1973 年，永安公司每股拆细为 50 股，股票面值由 100 港元改为 2 港元，另每股送 3 股红股，5 股供之股，每股供 2.5 港元。集资目的，是将永安百货公司旧址改建现代化商业及写字楼大厦。不久，股市崩溃，银行利率上调，永安中心的建筑费大增，而落成后租金收入又比预期的低。

1981 年，地产市道看好，永安再次扩张，以每股 22.5 港元收购宫都酒店全部股权。殊不知完成收购不久，中英谈判，香港信心危机爆发，房地产大跌。永安的另两项收购，也是赶在地产高潮，地贵楼贵。一项是 1981 年底斥资 1.6 亿港元购入尖东的 7.7 万平方英尺商场；另一项是在 1982 年初，耗资 0.7 亿港元购入永安广场邻近的南洋中心。

1983 年，永安集团主席郭志权（郭泉之孙），对《财富》月刊记者承认道：“永安中心的息口拖累了我们。”

1983 年，永安公司盈利跌到最低点，仅 1775 万港元，到 1988 年才突破亿元，约 1.3 亿。财经记者认为，这种盈利和永安拥有的资产大不相称，该公司拥有永安（中区）大厦、永安广场的商场、南洋中心的商场、永安中心等。单永安中心的 60 万平方尺楼面，一年租金毛收入亦有 1.4 亿港元，税后利 1.1 亿多港元。永安公司的传统百货业，在超级市场及日资百货的双重夹击下，流血不止，几乎无盈利可言。

现在看永安公司的控股公司永安集团。永集的前身是永安人寿保险，1973 年股市牛市时上市。股灾发生后，永集在市场大量收购永安股票，成为永安的母公司。另外，永集控有非上市的永安银行。

除永安公司外，永集经营主要是人寿及其他保险业务、金融业务、证券投资，后又开办期货公司及食品加工销售。1989 年 4 月号的《财富》评论道：

“看永安集团的经营，可以用‘不做更好’来形容。因为做少蚀少；不做，将资金存放银行生息，或买入汇丰、置地的股票生息，比尝试这样尝试那样、头头碰着黑要好得多。”

郑家纯瞄准的猎物，就是这样一头暮气沉沉的老狮子。当永安创始人郭乐、郭泉兄弟，已成为当时华商界巨富巨擘之时，现在的华商巨富郑裕彤、李嘉诚、李兆基等一批人尚未出世。而今日，这些人均被十大财团、十大富豪金榜提名。名门望族的郭家后代，无一人进入“准十大”，更遑论能进入十大了。

风水轮流转。老牌华资的颓势，亦与老牌英资有颇多相似之处。

李嘉诚、包玉刚等华资富豪第一代（注：特指战后），在物色收购对象时基本恪守“洋华有别”。他们部曾接受过传统的中国文化熏陶，尽可能避免“自己人打自己人”，唯恐遭舆论的指责。

自从刘銮雄等华资富豪第二代活跃于股市后，洋华界线被打破，他们既劫英资，又打华资。他们如一头贪得无厌的恶虎，凡处于虎口旁边的动物都要咬上一口。他们奉行的是社会达尔文主义，弱肉强食，适者生存。

刘銮雄把商战的最后一层温情脉脉的面纱捅破了。很多人悟识到，在发生巨变的新时代，如还固守传统的商业道德，就有可能堕入“被吃”的境地，为了生存与发展，可以不择手段而不必担负道德责任。因此，在“刘銮雄效

应”发生后，香港股市收购的主战场，由华资与英资对决，而渐变为华资间的你争我夺。

在这种大气候下，郑家纯策划收购永安集团，当然不会有丝毫负疚感，更不会顾忌外界的评说。

郑家纯选择永集为收购对象，还有更深一层的考虑。

郭氏第三代，有数十人之多。正如“树大有枯枝”一样，第三代个别成员假公济私，丑闻迭出。郭氏家族第一代，兄弟齐心，路人皆知；第二代尚能基本维持和睦；到第三代，互相同争权夺利，连老臣子都感到寒心。这些都是流行于市面的传闻，第三代掌门人予以否认，但传闻经久不散，人们又不得不相信。

永集每况愈下，大概算是以上传闻最好的佐证。

正如“家人不和外人欺”；又如“弱肉强食”、“渔翁得利”。郑家纯这位华资新贵，自然会对永集起觊觎之意。

永集这块“弱肉”，又绝对是一块“大肥肉”。收购了永安集团，也必然控制了永安公司。这两家上市公司拥有的物业有：永安中心、永安（中区）大厦、永安人寿大厦、尖东永安广场及南洋中心的商场。光永安中心的市值估值就达 27 亿港元（60 万平方英尺楼面，每尺以同等地段及标准的时值 4500 港元估算）。

而永安集团的发行股数是 1.815 亿股，就算以双倍于市价的 17 港元的高价全部收购，只须 30.8 亿港元。永集盈利甚不理想，故市值远低于实际资产净值。何况，控制住永集，只须略过 50% 的股权。这等于说，只须约 16 亿港元，就可控制约 50 多亿的资产。

新世界在中区拥有万邦行大厦，在永安的两座物业后面，面临皇后大道中。郑裕彤搞了两项大型工程——新世界中心与香港会议展览中心。郑家纯自然也想亲手搞一项大型工程。

据稍后的一项报道说：“新世界发展打算在收购永安集团之后，安排永安（中区）大厦、永安人寿大厦、万邦行及德辅道中两座永安大厦间的廖创兴大厦一并拆卸改建。这个面积达 3.73 万平方英尺的地盘如果重建，以地积比率 15 倍计，可兴建约 56 万平方英尺楼面的商业大厦。届时加上永安中心、新世界大厦及其扩建部分，新世界发展在中环便有 160 万多平方英尺楼面物业作收租用了，规模仅次于置地！”

“新世界发展还可能将永安集团内的银行投资、人寿保险公司及其他只有亏蚀、盈利低的公司卖回给永安郭家，让他们‘继承祖业’去。”

郑家纯透过证券界刺探郭家虚实，知道郭家只持有永安集团 43% 股权，并且分散在“四分五裂”的第三代手中。郭家控股不牢、必有可乘之机。万事俱备，只欠东风了。

2 月下旬起，市场传出华资大户欲入市扫荡永集股的流言，加上永安系股票受到私有化和日资财团洽商参股的刺激，永集、永安两只股票成交活跃，一路攀升。

永安郭家先前就效尤怡和凯瑟克家族，迁册海外——在百慕大注册一间永安百货有限公司。舆论认为，郭家迁册不走资，是把百慕大作为空壳公司的寄存处，目的是为集团购买公司的海外护照。

1989 年 2 月 27 日，永安公司董事总经理郭志仁宣布，将该公司百货业

务资产（帐面值约 4.3 亿港元）转移到永安百货（百慕大）有限公司名下。郭家迁册不走资的承诺被打破，这将意味着郭家将会陆续部分走资，而使香港公司变成空壳。郭家毕竟难舍香港的赚钱机会，离九七还有多年，还须在港发展。

郭志仁宣布部分走资，表示郭家对香港前途信心不足，必然影响股民对永安的信心。自此，永安难安。宣布当日，永集股下挫 0.25 港元，收市值报 8.2 港元；永安股下跌 1 角，报 6.6 港元。其后，永安系股票连续下滑。

郭家当权人力此事大伤脑筋，他们没想到，更大的劫难还在后面！

郑家纯正是这个时候出击的。

永集的第二大股东是新加坡华侨银行，持有 25% 股权。长期以来，华银对永集的“差劲表现”深为不满。但在董事局，郭家坐大，华银没有“话事权”。永集股如鸡肋股，食之无味，弃之可惜。现在，永集郭家对香港丧失信心，华银也必然会对永集不抱奢望。

3 月初，郑家纯从他的好友、新鸿基公司的冯永祥口中，获悉华侨银行欲将永集股权放盘的讯息，立即与华银洽商收购事宜。

其间，华资大户欲收购永集的传闻再度风行，永安系股票反弹。这时，捷足先登的郑家纯已占尽优势，与华银达成协议，以每股 11.52 港元的价格买下华银所持的永集股权，涉资约 5 亿港元。这个价钱，比当时永集收市价尚有近 18% 的折让。这表明，华侨银行有意成全新世界。

郭家闻悉这场变故，立即向华侨银行质询，华银代表拒绝回答实质性问题，推说是市场传闻，董事局并未作出最后决定。

直到 3 月 20 日，星期一，华侨银行才正式通知郭家出售永集股权。郭家仍不知买家是谁，即召开会议，商议对策。

这一天的香港各晚报均刊登了内容相似的消息：“持有永安集团 25% 股权的新加坡华侨银行，于今日宣布已将所持的 4537.5 万股永安集团股票，全部以 11.52 元的价格出售给香港一间华资财团。”消息并未透露真正的买家。

从 3 月份起，永集股节节上升。3 月 20 日港股大跌，恒指下挫 90 点，唯永集股一枝独秀，反而升水 1.9 港元，以 14.1 港元收市。与 2 月 21 日收市价比，增幅达 8 成。这充分证明有人在市场吸纳，促使永集股逆市而上。

永集郭家虽不明真正对手，仍作好应战准备。

1989 年 3 月 21 日，新世界正式从幕后跳到前台，向永集发难，宣布全面收购。据报章称：“真正的买家已大白于天下，为新世界发展有限公司。该公司当权者为公司主席郑裕彤的儿子郑家纯，身份是公司董事总经理。该公司已透过一间名叫 Prime Harbour 的公司宣布出价 17 元收购永安集团股份，涉及资金 31 亿港元。”

郭家仓促作出强硬的反应：视新世界的收购为敌意行为，故拒绝接受。郭家第三代郭志梁、郭志衍即从市场收购永集股票。22 日购入 106.1 万股；23 日又购入 62.5 万股。两天内动用 2680 多万现金，约购入近 1% 的永集股权。此外，郭家将资产净值重估为每股 21.81 港元，比新世界的出价高出 29%。

郭家马上宣布，该家族已控有超过 50% 的永安集团股权。

永集的郭志仁借传媒公开谴责郑家的敌意行动：“中国人做事应该讲交情，收购应友善进行。新世界发展若能希望与永安集团合作，大可大家讨论、

商量，透过商业银行猝然提出收购，是有伤感情的。”

传媒认为，鉴于郑裕彤的阅历和圆融的传统经营作风，相信不会鲁莽采取闪电战术。很大的可能是郑家纯急于求成，连中国人惯用的先礼后兵都弃之如破履，故突发袭击。

郑裕彤仍是董事局主席，不管儿于是否征得父亲同意，最后还得老豆出来圆场。郑裕彤声明道：

“在提出收购永安集团前，我们曾多次致电郭氏家族，不过一直不获答复，在发觉郭氏家族不断在市场吸纳永安集团股份时，我们才毅然提出收购。我们的原意并非敌意，而希望友善进行。”

不排斥郭家忙于吸纳股份，而无人作主答复郑家的收购意向。但郑裕彤的解释很难做到天衣无缝，在郭家作出反应和郑家正式宣战，仅一两天时间。而华侨银行宣布已将股份售予一间华资财团，却不透露真正的买家。这一切，给人的印象是有预谋突发袭击的。

证券分析家认为，郑家的准备已相当充分，但最后过于激进，功亏一贯。郑家只持 25% 股权，郭家持有 42%。郭家很容易透过市场抢购而击败郑家。郑家最后一步棋未走好，未通过幕后交易，而突发袭击。郭家没有能力，也缺乏信心在中环建大型商业大厦，故有可能出售部分权益与新世界合作发展。

令人感兴趣的是，郭家几乎在郑家宣战的同时，宣布已控永安集团超过 50% 的股权。其中代表郭家的永安商业管理公司持有 41.2% 永集股权；永安集团董事局的郭家成员持有 2.75% 股权；加上郭家其他成员，控有的永安集团股权在 50% 以上，而这些成员的持股数量的承诺，已透过律师及财务顾问作出书面保证。

令人奇怪的是，郭家已宣布持股数超过 50%，却仍在市场大肆吸纳永集股权。这有两种可能：一是郭家要在铜墙铁壁之外，再加一道铁丝网；二是郭家虚张声势，当权的郭家成员拿不出其他成员承诺的书面保证，其他成员被排斥在董事局之外坐冷板凳，未必就会支持当权得利的另一派。

“宁帮外人，不助同宗”——这种例子在香港富豪后代屡见不鲜。

不管郭家当权派是否控制住 50% 以上的股权，郑家已与郭家结为冤家。这样，即使郭家在股市上不敌郑家，也会成全第三者，而不让郑家的“敌意阴谋”得逞。

郑家明智地偃旗息鼓，铩羽而归。

郑家纯是真心实意想收购永安集团。他不像刘銮雄，刘氏收购不成狙击成，威逼对方高价收购他所持的股份，否则股坛杀手刘銮雄就要以所持股份的表决权，进董事局占一席之地，闹得大家片刻不宁。

永集收购战平息不久，香港《经济日报》采访郑家纯。郑家纯表示，新世界原定计划，并非想全面收购，进驻管理层；而是希望在购入这批股份后，寻找机会与郭氏家族合作，只不过后来察觉到市场不断有人大手吸纳永集股份，以致其股价不断上升，令有意与永集商讨的新世界处于下风时，才迫不得已提出以每股 17 港元收购（《经济日报》1989 年 4 月 25 日）。

郑家纯既未迫使郭家购回他所持的永集股权，也没有凭借股份表决权去做永集的当然董事。新世界所持的 27.2% 永集股权，只能作为长线投资。但是，再没头脑的投资家，都不会轻易把每况愈下、长期低迷的冷门股作为长线投资。郑家纯等于把 5.42 亿港元资金腌进了永集股，令公司背上一笔颇重

的财政包袱。

收购永集失手，郑家纯并未气馁。

1989年4月19日，新世界宣布斥资27.7亿港元收购美国华美达酒店。这是新世界成立以来最大的收购行动，引起全港工商界的密切关注，亦有人认为是新世界借此走资。

新世界一连串的收购行动，在全港引起震动。不少市场分析员认为是郑家纯的杰作。郑家纯成为传媒界的新闻人物，1989年6月号《星岛经贸纵横》，刊出记者曾志英与郑家纯的访谈录，现笔录部分内容如下——

问：你自从今年1月1日接任新世界发展董事总经理的职位后，你父亲郑裕彤对你有何特别期望？

答：主要希望尽量搞好这间公司，发展公司业务。

问：是否想过将公司发展到什么地步？

答：我想是无止境的，当然希望愈做愈大。

问：外界人士认为郑裕彤作风较为稳健保守，而你就予人进取的感觉，你俩的管理手法似乎很迥异？

答：其实我与父亲的管理方法差不多，主要都是跟随着新世界一向的管理方针，没有特别的结构改组。

问：你是否感觉到有阻力？“新官”上任后，通常会遇到些阻力。

答：没有。

问：你接手工作后，如何形容你做事的作风？

答：稳健中寻求进步。

从以上的问答中，可见郑家纯对担当重任充满自信，且雄心勃勃。

1989年9月，新世界将已让售的香港会议展览中心的两座酒店——新世界海景酒店和君悦酒店又回购。当初的买家为新世界酒店及凯悦集团的联营公司，卖价为15.6亿港元。现在传说新世界酒店以高价回收凯悦集团所占的50%权益，保留凯悦集团的50年管理权。新世界低出高进，让凯悦在一买一卖间赚得不俗盈利。从后几年酒店价格的涨幅看，这项交易还是值得。但短期内，新世界付出代价太大，拖累了整个集团。

如此浩大的系列收购计划，主要靠银行支持，另须自己筹集相当的资金。为此，新世界不得不出售其控有的王牌物业。

新世界位于会展中心的会展广场大厦，就是该集团的王牌物业之一。新世界卖出整座大厦的2成，每平方英尺售价在5—6千港元之间，共套现8亿多港元。董事总经理郑家纯透露，在售价理想的情况下，会展广场的写字楼还将陆续出售。

证券界有人认为，郑家纯此举无疑是挖肉补疮，他卖掉会展中心的王牌物业，用以收购美资华美达是否得不偿失？

据集团透露的消息，新世界购华美达酒店，是为将该集团的酒店分拆作为物业出售，但保留其管理权和全球订位网。

有关华美达的交易于这年12月完成。新世界集团总经理梁志坚透露“将华美达旗下酒店物业放盘后，已有多间国际财团有意洽商买盘。若能顺利出手，可收回购华美达集团的全部成本，而净赚该集团拥有的全球825间酒店的订位网络（注：该集团只拥有部分酒店的业权，纳入该管理体系的酒店，都须打“华美达”旗号）。

这的确是一笔合算的投资。即使卖盘不甚理想，控有华美达的全球管理网络，便意味着新世界跻身国际大酒店集团之列。难怪郑氏家族不遗余力，不惜出售香港的王牌物业。

或许郑家纯该适可而止，等这宗大型交易完成后，若尚有余力，再作收购打算。殊不知，郑家纯不待交易完成，便去参与瑞安私有化，又投入资金 5.6 亿港元。

瑞安主席罗康瑞系老地产商罗鹰石之子、股市收购狙击手罗旭瑞之弟。瑞安的罗康瑞 1971 年创立，80 年代末，瑞安已是香港大型集团，拥有瑞安集团及其旗下的瑞安建业两间上市公司，业务范围包括建筑、建材、地产、酒店、娱乐、饮食以及中国投资等，其中瑞安建业负责建筑业务。

瑞安与新世界业务相吻的部分有：1985 年，罗康瑞以 3 亿余港元购入湾仔一幅地皮，建成总楼面积 55.5 万平方英尺的大型物业大厦瑞安中心，年租以亿元计，1988 年曾以 25 亿港元协议出售，因买方未能付出第三期订金而告吹；透过多次收购，拥有多伦多两家酒店（一家四星级一家五星级）与法国 Accor 酒店及饮食集团合组的富华酒店，经营中国内地及海外的酒店管理业务。

罗康瑞在政坛十分活跃，担任不少公职。故他的私有化计划，被认为是淡出商界而从政的信号。罗氏后来的表现果如传言所说：他于 1993 年蝉联香港工商专业联合会主席，出任港事顾问及特区筹委会委员，现在还是特区首任最高行政长官热门人选之一。

私有化也是收购，即大股东向小股东收购该公司股票，全资拥有后摘牌退出证券市场。私有化后，公司不再受上市公司条例制约，有较大的自由。众所周知，上市须骑牛，牛市成交活跃，便于集资；退市则须借熊，熊市股价偏低，对大股东有利。

1989 年六四股灾后的 8 月 9 日，由新世界与瑞安联手的瑞安私有化出台。私有化瑞安一方毋须拿出一分钱；5.6 亿现金由新世界支付，以此换取瑞安的 3 成股权（私有化不涉及瑞安集团的另一间上市公司瑞安建业）。

普通股的收购价较市价高出 3 成多，故得到公众股东的支持，私有化于 10 月顺利完成。不论瑞安的其他资产，单瑞安中心一项，估值就有 20 多亿。郑家纯只付出 5, 6 亿的现金，就占有 3 成权益，确实又是一宗合算的收购。

年底完成美国华美达酒店收购后，次年 2 月，郑家纯再击一掌，斥资 2.14 亿港元拿下铜锣湾百达商场。

到现在止，郑家纯在短短一年多时间：频频展开收购大行动，涉及资金累计达 68.69 亿港元之巨。

难怪《明报》经济评论员在年前就指出，郑家纯出手雷霆万钧，较乃父“鲨胆彤”更为“鲨胆”。

郑裕彤的鲨胆，人们往往会报以热烈的喝彩。那么，人们又将如何看待郑家纯的鲨胆呢？

在向政府补地价方面，有这样一个比较：

新世界的中国染厂地皮拟建住宅连商场 160 万英尺楼面，补地价 38 亿港元，平均每英尺 2000 港元；

新鸿基地产的骏景园地皮约补 40 亿港元,平均每英尺楼面 1300 多港元;  
李嘉诚的鹤园电厂地皮重建计划总楼面 400 万英尺,补地价 38 亿港元,  
平均每英尺楼面 900 多港元。

为何同是补地价,差别如此之大?分析家说,李超人专在地产市道低潮时补地价。



## 第二十章 重出江湖 郑裕彤斩缆班水

从 1991 年起，郑裕彤重出江湖，又回到新世界总部来亲自掌舵。前两年郑家纯大举收购，后两年郑裕彤大批抛售。有人说超级富豪送大礼，有人说鲨鱼胆彤是在杀鸡取卵。证券分析家认为郑氏必须这样做，当然他也只是权宜之计。此外，郑裕彤还大笔投资，并一改一贯的投资战略。正因如此，彤叔终于又跑赢了四叔李兆基！

### 恒基兆业主席李兆基

李兆基，广东顺德人，1928 年生。小学毕业后，李兆基到父亲在广州开的银庄当学徒。1948 年来港发展，据李氏自己称只带 1000 银元。时逢炒金狂潮，李氏在何贤的提携下大展拳脚，掘得事业发展的第一桶金。

1958 年与郭得胜、冯景禧义结金兰，合作地产。1969 年，冯景禧投身证券界。1972 年，李兆基辞去新鸿基总经理，由郭得胜一人担大旗，李氏分得 0.5 亿资产，与胡宝星组建永泰建业。胡任董事，李任总经理。1975 年，李兆基成立私人公司恒基兆业。随后，李氏选择永泰建业“反收购上市”，即以他个人资产换取永泰建业新股，成为最大股东，不久，李出任董事。1981 年，李兆基骑牛将恒基兆业地产公司上市，集资 10 亿港元。1983 年收购中华煤气。1993 年收购杨志云后人所持的 34.8% 美丽华股权，成为该集团最大股东。

李兆基地产重点在发展中小型住宅及工业楼宇，重销售，轻出租。他善利用时机大量储备土地，大批量产出，利钱滚滚。李兆基的座右铭是“先疾后徐，先声夺人，徐图良策”。财经评论家曹仁超说他“政治触觉最敏锐，重新部署投资策略最快”。1986 年，李兆基在香港家族财团中排行第 8；1994 年，跃居第 4。个人财富，1990 年在全港排第 7；1995 年在香港华人中排第 2（600 亿港元），仅次于新鸿基郭氏家族的 720 亿。

郑家纯重锤出击，大举收购，必然会使集团的负债率增高。

在郑裕彤主政的 1988 年 6 月，新世界的贷款为 14.77 亿港元。同年 5 月新世界发展集团的市值为 121.17 亿港元，新世界的负债率约 1 成多。

郑家纯接父印后的 1989 年 6 月底，短期贷款 29.29 亿港元，远期贷款 14.82 亿港元，总借款为 44.11 亿港元。该年底新世界市值为 124.75 亿港元，估计六四股灾后的 6 月底也大约是这个水平。这样，新世界的负债率就增至 30%。

几乎没有一家公司不是负债经营的。按照商界公认的安全系数，3 成以内负债率属安全；达到 4 成则风险颇大；若超过 5 成就相当冒险。英皇集团主席杨受成，总结公司破产披债权银行接管的情形时说，失败的原因是负债超过 50% 投资地产。英皇东山再起，经营正常，但我们总是把负债率控制在 20% 到 30% 之间。这样即使遇到市道不利，也不至于困死。

新世界负债率仍属安全，即使遇到六四股灾，市景萧条，新世界财务仍未发生危机，并有余力继续大举扩张。那么，股民对新世界信心下滑，是什么原因？

郑家纯目光远大，着眼未来。他的每一宗收购，都是潜质较佳甚至上佳的企业。就拿永安集团来说，永集盈利微薄，纯属经营不当，它旗下的大批物业却是聚宝盆。郑家纯的收购不限于地产，涉及多种行业。他还与冯永祥

合作创办新鸿基工业，协助父亲在内地拓展电讯市场。

对此，郑家纯曾这样解释：“新世界一直在多元化，目的在分散风险（不集中在地产）。一枝独秀有利有弊。”

郑家纯收购艺术娴熟，除不事狙击外，他的收购艺术与刘銮雄比，各有千秋。郑家纯除永集一役外，皆是善意收购，故不像刘銮雄那样招惹“恶名”。若说失手，谁都有失手时。有收购圣手之称的李嘉诚，伙同郑裕彤、李兆基、荣智健等人收购置地失手；再往后，李嘉诚与荣智健联手收购美丽华，遭到李兆基拦截，结果无利无果，再次失手。

我们不必怀疑郑家纯的收购能力。郑家纯的失误是只注重投资的发展远景，而忽视了短期效益。

郑家纯主持新世界经营，地产仍是集团的大头。新世界一贯重出租物业，轻发展物业。发展物业供出售，能加速资金回笼，利润见效快；出租物业可获长期稳定的收入，但不可能短期内牟巨利。郑家纯主政后，则完全忽视发展物业。

在同一时期，李嘉诚、李兆基、郭炳湘兄弟都趁六四后地产低潮，大量扩展地盘数。而郑家纯则进取不够，加上新世界投资非地产，给人的印象是新世界将由一间地产公司演变为综合公司。

新世界的非地产投资，也都着眼未来，不可能短期出现理想的效益。大地产公司，皆是股民追捧的明星股。如今新世界有蜕变迹象，自然会引起股市波动，致使新世界市值跑不赢大市。

综合公司和记黄埔也是股民看好的明星股。李嘉诚正式接手时它就是摇钱树，五大经营系列，每系都能立即生利。

郑家纯接掌父印，未遇到有利时机。

他上任不到半年，就发生六四大股灾，地价楼价下滑，售房不理想，租金又下挫。由于游客锐减，最低潮时酒店人住率下跌3~4成，其后虽有回升，也比风波前减少1~2成。偏偏这个时候，新世界又从凯悦集团手中购回湾仔两座酒店的一半业权。

新世界盈利的三大来源分别是：高档物业收租；发展地产售房；酒店入住餐饮娱乐。

至1990年6月公司财政年度，新世界集团盈利11.28亿港元，比上一年下跌9.6%。这一年，华资地产五大盈利大户，长实年盈利32.51亿港元，新鸿基24.65亿港元，恒基地产17.44亿港元，恒隆9.86亿港元。新世界只跑赢了恒隆。

到1991年，新世界又以惊人的速度下滑了54%，只有5亿多港元，掉在恒隆之后，在华资地产五大盈利大户中排行末位。

这也和市景不佳有关。原计划购入的华美达集团，能将它旗下的酒店分拆以理想的价格卖出，套回成本，净赚管理网。结果是布什总统上台后，热衷国际事务，未扭转美国经济不景气的颓势。华美达酒店未能如期如愿悉数卖出，新世界的毛收入，要拿出相当部分支付银行本息，致使盈利锐减。

与郑裕彤相比，郑家纯毕竟还有嫩的一面。

1989年3月，郑家纯宣布全面收购永安集团，计划斥资23亿；4月，他又石破天惊，调集27亿多资金收购美国的华美达集团。不到1个月作出总额超出50亿的两项重大收购，部分公众股东对新世界的财务状况表示担忧。联

交所以公布资料不详为理由，勒令新世界股票停牌半天。这表明郑家纯办事经验不足，尚欠周全。

事情本已过去，可流言甚嚣尘上，说新世界负债高达 80~90 亿。新世界代表解释：贷款保证并不等于贷款；本集团也未一个月就花了 50 多亿港元，收购永安集团是计划斥资 23 亿，实际上只作了 5 亿多的收购便停止；而收购华美达酒店，交易才刚刚开始。

风波平息，但负面影响却留下了。待新世界拿出年财政报告，股东股民见盈利下降，立即对新世界股持冷淡态度。新世界市值连续两年低于大市。

自 80 年代后期，长实和新鸿基俨然华资地产的老大老二，就是新世界和恒基难分高下，咬得很紧。据全港 20 大上市公司市值龙虎榜显示，郑裕彤亲政的 1988 年，新世界市值排 11 位；恒基排 17 位。郑家纯接手的 1989 年，新世界掉到 15 位；恒基晋升一级排 16 位。1990 年，新世界再次掉到 19 位，若再掉两级就要逐出龙虎榜；恒基再晋一级，排 15 位。

李兆基在圈子里绰号四哥，故舆论称“四哥斗赢了彤叔”。

如果舆论认为新世界真是彤叔在亲手掌舵就好办了。股东股民都信赖彤叔，他能够把一间小金铺发展成香港屈指可数的大财团，那么眼前这些困难都是暂时的，彤叔定能力挽狂澜。

偏偏人们这样认为，彤叔只在遥控，而未亲政。依据几张照片，就说彤叔打高尔夫球去了，到跑马地赌马去了。这样，新世界的一切过失就要纯官来担当。

就是香港资深财经记者也闹不清郑裕彤在退休期间，对新世界的作用有多大。郑裕彤仍是董事会主席，重大决策若不经他点头，笔者认为郑家纯不至于如此鲨胆。那么郑裕彤点头，是不是郑家纯努力说服的结果呢？

指责的矛头，几乎全冲着郑家纯一人来。记者千挖万挖，也没挖出郑家纯多少错误与失策。

储备土地偏少，是新世界长期忽略造成的，从买地到卖楼，一般须几年周期。轮到郑家纯当家，新世界基本没有专供出售的楼宇推出，而不得不将出租物业分层出售。这也是新世界盈利锐减的原因之一，但人们却忽略了。

郑裕彤在培养儿子接班上，表现出十足的鲨胆作风。他完全可把董事总经理职位交给儿子，但他似乎不该宣布脱身甩手，把主要精力放在打高尔夫球、颐享天伦之乐上。因为公众认识并信赖一位上市公司主持人需要一个过程。

李嘉诚、李兆基在这点上就做得较稳妥，既赋予儿子重任，又不完全放手。郭得胜逝世后，三兄弟克绍箕裘，人们发现，新鸿基无任何新花样出台，完全按照先父制定的，并经实践检验是行之有效的既定方针经营。

笔者作这种假设：如果郑家纯未受到各方指责，他发现盈利下挫，必然会在大举扩张的轨道上刹车。事实也是如此，他在 1990 年 2 月后，不再有收购计划出台。他如果调整战略，到 1992 年邓小平南巡春风吹至香港，新世界必然会借百业兴旺的大好时机走出低潮，持续发展。

严峻的现实，已不容许郑家纯继续主政。

1990 年底，郑裕彤会见英文《南华早报》记者，他表达了他重出江湖的心迹：

“我是多间公司的主席，我不可能放下一切，就此不干。为了公司的利益，我觉得有必要继续做下去。”

郑裕彤重出江湖的确切日期不详，因不涉及人事变动，郑裕彤仍是董事局主席，董事总经理一职依旧是郑家纯担当，梁志坚还是总经理。

郑家纯主政期间，新闻媒介曾传出纯官与家臣（指梁志坚）不咬弦（不和）的新闻。但记者无法从新世界内部得到证实。假设传闻属真，相信在老师的大旗下，纯官与家臣必会合拍。

郑裕彤未宣布哪天重掌船舵，公司的员工发现，这位打高尔夫球、含佑弄孙、频频观光内地的老师，又悄悄回到新世界大厦 31 楼总写字间上班。后来员工发现，老师并非偶然光顾，而是恢复了经常性上班制。

这时，传媒才纷纷报道，郑裕彤已重出江湖。

郑裕彤亲政的工作重心是减债。他大刀阔斧，一如他一贯的鲨胆作风。

1991 年 5 月，郑裕彤出售所持的永安集团 27.2% 股权，套回现金 7 亿港元。1989 年 3 月，郑家纯购入这些股权花费 5.4 亿。郑家父子在一买一卖中，获毛利 1.6 亿。扣除贷款利息等费用，投资回报率约 20%，略低于地产投资的平均水平。在股市未全面转旺时有这个卖价，已是相当不错了，重要的是还清了收购永集的全部贷款。

7 月，郑裕彤出售美享商场铺位，获现金 1.15 亿港元。

8 月，新世界又让售梅道 12 号部分权益。梅道地盘原属基立实业。1989 年 2 月，郑家纯斥资 7.44 亿港元全面收购基立实业，获得该集团在梅道的发展权，梅道处于半山高尚住宅区，故郑裕彤只是以 2.4 亿的价出售部分权益。

10 月，郑裕彤把高档住宅区美孚的全部单位以及部分物业出售，套取现金 8.35 亿港元。

郑裕彤大批出售资产，虽不足以偿还债务，但这笔非正常性收入抵消利息已是绰绰有余。据证券分析家估计，郑家纯当政的 1989 年度，利息净支出 2.3 亿港元，到 1990 年度增加到 6.2 亿港元。浩大的利息开支，使集团的纯利润剧减。

到 1992 年初，郑裕彤加大减债幅度，两次推出早已令人垂涎的王牌物业。故物业界人士说：“郑裕彤新年郑（赠）大礼！”

1 月，郑裕彤出售会景阁 5 层，创收 4.35 亿港元。会景阁位于湾仔的国际会议展览中心，即豪华住宅大厦的正式名称。大厦采用酒店自助式管理，方便国外常驻香港商人携家眷居住，大受香港高收入白领阶层的欢迎。

1989 年，郑家纯曾出售部分会展广场（即出租写字楼大厦）的部分楼层。这是郑氏家族第二次出卖会展中心的王牌物业。

郑裕彤认为售价理想。岂料邓公南巡后，内地掀起改革巨浪，刺激了香港地价楼价攀升。政治上的事谁能料到呢？别说是商人，就是政治分析家也无法预测。

郑裕彤认为售价理想，还将陆续推出。5 月，新世界果然推出 74 个单位，每个单位住宅 640 多万港元，共收入 4.79 亿港元。

“郑裕彤仍表示，该集团还会分批出售出租物业，使集团的负债比率保持在合理水平。

有人认为郑裕彤杀鸡取卵，实不可取。

权威证券公司百富勤认为新世界的减债行为是对的。新世界分层出售高级寓所，可套现 20 多亿港元，对减轻债项大有帮助，另外可带来巨额利润。百富勤的证券分析家估计，新世界在 1991 ~ 1992 年若能售出 1/3 的会展中心

高级寓所，该财政年度纯利可达 18~20 亿港元，增幅高达 5 成以上。

据报载，1991 年度集团盈利为 11.68 亿港元（注：与前文有出入，这是因为各家资料来源不同，计算方法不同）；至 1992 年 6 月底的年度，总盈利达 23.63 亿港元，增长超过一倍。

众多市场人士认为，郑裕彤不必如此急不可捺抛货减债。债权银行并无逼债，新世界虽负债累累，偿债能力未根本动摇，完全可按贷款协议，如期悉数偿还本息。

前文提到，至 1989 年 6 月，新世界负债达 44.11 亿港元，负债与股东权益比率为 30%。而到 1990 财政年度，债务激增到 89.8 亿多港元。新世界资产净值于年前已重估，为 176 亿港元，加上认股权证到期认股集资及期内盈利，资产净值约 190 亿港元。新世界的资产净值负债率仍未过 50%。

事实上，有不少地产公司都曾有过超出 5 成的负债率，有的甚至接近 100%。1983 年，置地的负债额高达 147 亿，而市值才 91 亿（注：当时置地市值低于资产净值），股东权益负债率高达 150%。

1994 年，郑裕彤接受记者采访时说：

“人总有三衰六旺，但给人家背后说话，就不是太好了，尤其是欠人债项并不好受。因此，我断然把会议展览中心（部分物业）出售，套现了 20 亿来减债。还记得那时的利息高达 10 厘。”

记者问他：“有些人负债率也很高，为什么你要去减压呢？”

郑裕彤答道：“我时常跟年轻一辈说：欠债就不是家财。我比较保守，不喜欢背太高的债。”郑裕彤承认儿子搞的负债比率高了些，他认为 8:2 的比卒合理，至于 7:3，也还是可以接受的。

1992 年，郑裕彤还有引起银行界、证券界关注的行动：5 月份，新世界发行零息债券集资 6.91 亿港元；发行九五认股证集资 1.62 亿港元。两项相加，合计 8.53 亿港元。

经过一系列增收减债行为，新世界的负债率，已离较合理水平为期不远了。

出售资产，属于非正常收入，只能作权宜之计，而非远景发展之途。因此，新世界在减债的同时，又积极投资，重心在新世界的老行当——地产。

郑裕彤重出江湖，就抓住地产不旺的时机增购市区土地和新界农田，以弥补土地储备的不足。到 1992 年初，发展中的地盘达 17 个，完成后将有 600 万平方英尺的楼宇可供出售。其中最大一项，是与香港兴业（注：新世界持该公司 16% 权益）合作发展新界荃湾中国染厂旧址，将兴建价值七八十亿港元的住宅屋村。

作为投资用途的，只有尖沙咀文化中心及新世界中心之间的空置土地，地面为花园，地下则有 4 层商场及停车场。这是香港唯一发展中的特殊投资物业计划。

新世界根据财政现状，对重投资物业、轻发展物业的一贯方针，来了个 180 度大转弯。郑裕彤说，以后以哪种物业为重，则要看公司状况及市场趋势。

郑裕彤重出江湖，步步化解，新世界赢得财经分析家的好评，大大恢复了股东股民的信心，促使新世界终于跑赢了大市。

我们仍以新世界与恒基作比较。据香港 20 大上市公司市值龙虎榜，1990 年郑家纯主政这一年，新世界跌到 19 位；恒基升到 15 位。1991 年郑裕彤出山，新世界市值连升 2 级，跨到第 17 位；恒基升一级，进入 14 位。到 1992 年，新世界连跳三级，以 270 亿市值居第 14 位；恒基却退了一级，屈居第 15 位。

新世界又比赢了恒基地产！

姜还是老的辣，股市向郑裕彤投了信任的一票！

新世界经历了创立以来最大一次动荡。郑氏家族的老根据地——周大福却鲜有传媒提及，周大福珠宝行是否就太平无事呢？

## 第二十一章 全市股市 船行川海不湿鞋

进入 90 年代，香港金饰珠宝业空前繁荣，竞争也异常激烈。周大福能保持优势，委实不易。1972 年，周大福获得黄金进出口专利，一时风生水起，生意非常火爆。岂料管制解除，专利权如一张废纸。其后香港金市蓬勃发展，炒金之风愈演愈烈，与金打了数十年交道的老行尊周大福，该如何表现？是否像郑氏在股市一样“碌碌无为”？

香港珠宝市场，从未像 90 年代这般繁盛。

进入 90 年代，每年进口首饰原料都有 15% 至 20% 的增长。香港珠宝玉器金银首饰商会理事长梁适华指出：1994 年上半年香港入口珠宝黄金等原料价值 274 亿港元，其中珠宝类 127 亿港元，黄金 147 亿港元，估计全年入口原料达 550 亿港元。而加工后的珠宝首饰贸易达 600 亿港元。出口额仅占贸易总额的 1/10，其余大部分内销或转口。

进口饰品原料，黄金排第一；其次是钻石，从 1988 年开始，香港每年钻石进口超过 100 亿港元。有这么大的进口，就有这么大的出口、转口及内销。香港已成为远东最大的钻石贸易中心。

1994 年 9 月《香港市场》报道，香港是亚洲最大的首饰贸易中心，1991 年晋升为世界第三大宝石及珠宝首饰出口市场，仅次于意大利和瑞士。

贸易数字表明 1993 年香港珠宝首饰出口总值 58 亿港元，较 1992 年增长 9%；1994 年上半年出口为 27.8 亿港元，比上年同期增长 19%。

蓬勃发展的饰品贸易量，与蓬勃发展的饰品业相辅相成。

据统计数字显示，到 1993 年底，香港贵金属珠宝厂商达 1070 多家，从业人数达 1.6 万人。其中有不少较大规模的珠宝公司，如周生生、谢瑞麟、景福、莱利、恒和、福辉等，成为联交所上市公司。

周大福未上市，却在香港珠宝行坐大，并且是大型财团新世界发展的控股公司。郑氏家族是周大福企业大股东，透过周大福持有近 4 成新世界发展，为新世界发展最大股东。

周大福除在全系中处控股公司地位外，自然还是一家珠宝公司。在香港普通市民的心目中，周大福就是一间珠宝行。

香港有银行多过米铺之说。同样，金铺多过米铺之说亦非常盛行。在今日港人的意识中，金铺就是玉器珠宝金银饰品行。

这么多的金铺，意味着竞争异常激烈。全港有 3000 多间金铺，不少珠宝商是一商一铺，只有极少数公司的金铺高达 10 余家。香港珠宝行有四大无王之称，它们分别是周大福、周生生、谢瑞麟、景福。

周大福的开山鼻祖为周至元，二战前在澳门创立。战后迁香港发展，50 年代中期生意交女婿郑裕彤，1960 年郑裕彤成立周大福有限公司。周大福有 14 家珠宝行，总行在中环，其余全设在港岛九龙的旺市。周大福的优势在钻石生意，约占香港钻石进口量的 30%。

周生生的创始人是周方普，周方普与周至元是同宗堂兄弟。周生生与周大福同在澳门创业，又几乎是同时移师香港发展。自从郑裕彤在周大福主政后，两家的关系渐渐疏远，后成为冤家对头。周方普有两个太太 6 个儿子，

大太太一系有 3 个儿子，业务重点在澳门及广东的广州、湛江；二太太的 3 个儿子则在港发展。1949 年后，大太太一系迁港发展；二太太一系在周大福之后也成立周生生有限公司，并将周生生上市，为香港最早的上市珠宝公司。

周生生成为两系，各自为政，都打“周生生”的老字号，门面铺位装修陈列均一样。周生生对外很团结，视周大福为天赐“仇敌”。若一对一，任何一家周生生都比不过周大福；但两家周生生合起来，金行数就要比周大福多出 10 余间，营业总额也超过周大福。大凡有周大福的地段，就会有周生生，绝不让周大福独迎客流。局外人往往不知底细，还认为周生生是周大福的分号。在宣传上，周生生亦是寸步不让，周大福推出“一口价”策略，周生生就以“不二价”与其对冲，绝不让周大福占到便宜。

也许是周生生太计较本行的胜负得失，而忽略了在地产的发展。周大福所控的新世界成为香港蓝筹股地产商。就算周生生在珠宝行独占鳌头，也不可与地产骄子比。珠宝这一行业，限死了难成为大型财团。

谢瑞麟是珠宝行新秀，老板谢瑞麟出身金饰巧匠，故他的优势在珠宝首饰品制造。1971 年，谢瑞麟珠宝有限公司成立，1987 年大股灾前公司上市。目前，谢瑞麟珠宝工场面积达 1 万多平方英尺，珠宝门市 10 余间，雇员达 1100 多人，接近香港同业就业总人数的 7%。谢瑞麟发展重点，首先是珠宝，其次是证券投资，第三是地产。香港不少业主是在本业掘第一桶金，尔后再移师地产发展。谢瑞麟会不会走这条路，尚不知。谢瑞麟目前积极开拓海外市场，他认为香港珠宝商能成大富而成不了巨富的原因，是香港的天地大小，故必须放眼世界。

谢瑞麟是四大天王中，唯一健在的创始人，并且年富力强。他入行最晚，发展最快，前景不可估量。

景福也是香港的老字号，其前身是大有金号，杨志云曾在该金号做职员。大有生意一般，老板有意将大有放盘。杨志云便联合几位好友，将大有承接下来，改名景福金号。

景福面貌一新，生意蒸蒸日上。真正使杨志云成为香港商界巨子的，是他与友人买下美丽华酒店。美丽华是家族事业的大头，但他并未放弃珠宝业。他以酒店盈利支撑景福，景福不断增设分行，“食尽”九龙旅游区境外游客的生意。1985 年杨志云逝世，其子分别打理酒店及珠宝生意。其中珠宝生意经营策略有所改变，积极在台湾等地开设分行，并拓展出口渠道。景福在香港仍有 11 间分行，在四大天王中规模最小，因为有酒店集团的支持，故竞争力亦不甘他人之后。

在香港的珠宝行业，周大福与景福关系最好。杨志云逝世后，两家关系有所疏远。

1993 年，美丽华遭外人“敌意”收购，家族第二代对在港发展有些心灰意懒。行业人士估计，景福日后不太可能有惊人的业绩。

人们形容贵重的东西，常用“贵似金”来比喻。金铺的商品本身就是金，还有比黄金价值更贵重的钻石、宝石等。

金铺与银行，成了劫匪打劫的两大目标。80 年代，金铺劫案最多的年头有 80 宗，最少也有 20 宗。周大福的金铺都在最旺的商业街，附近有警车巡逻，铺内防范严密。

然而在 1992 年初，周大福接连有 3 家金铺遭劫。最开始，是佐敦道分行



被动 500 万港元的金饰，这家分行未投保，得不到丝毫赔偿。不久，中环的周大福金行又遭劫，劫去金饰珠宝高达 1100 万港元，要命的是这家金行保险期刚过，未及时续保，自然得不到赔偿。到 4 月份，周大福铜锣湾分行又遭劫，损失 400 万港元。

俗话说“劫贼难防”，可未投保和未续保，却反映出周大福管理上的疏漏与混乱。

由于部分传媒的偏颇宣传，仿佛劫匪都是大圈仔（中国大陆来的不法分子），致使一些金铺对讲普通话的顾客抱有戒备心理。

这种现象确实存在，但金铺对一切上门的顾客，皆一视同仁。据笔者观察，他们对内地来的顾客似乎特别热心，不厌其烦地介绍饰品款式、成色及质量（成色）保证书。

内地来的游客，是一个庞大的购物群。香港的金价比内地

便宜，花色款式多，做工精细，成色确保，故深受内地游客的青睐。

1993 年初，周大福珠宝金行有限公司董事何伯陶对传媒说：

“依照统计，在周大福 14 间分行中，每 10 个人买金的，就有 7 人来自内地。周大福每天售金达 5000 件，共达数千两重。去年营业额较前年上升 20%，去年内地开放，来港的游客突然增加了不少。”

何伯陶还表示，内地游客主要是买黄金饰品，更昂贵的，诸如钻石宝石类就少有人问津，这些货品仍是香港及日本欧美游客为主。周大福睇好内地的市场，就是国家还实施黄金进出口管制，限制太大。

新鸿基外汇金业副总裁陈昌义指出，如果内地按人均拥有黄金量而言，每年每人只是 0.2 克而已，远低于台湾的 8 克和香港的 6 克。不过，这并没有影响海外金商对中国市场的重视，因为正如其他海外投资商人一样，中国人口庞大，是一个极为吸引的处女市场。“添发庆丰”主席陈发柱分析，1992—1993 年，有能力在中国内地买金或拥有黄金的人数只占人口总数的 6%，但这 6% 人口却已吸纳 300 吨金（其中 200 吨来自进口，余下经中国人民银行供应）。假如中国经济备受看好，有能力购金人口比率上升至 15% 时，估计将可吸纳 800—900 吨金，这是全球金产量的一半以上。

香港是中国最大的转口商埠，香港又是世界四大金市之一，内地进口的黄金，必然得倚赖香港。

1994 年 5 期《资本》杂志称：“1992 年香港黄金人口总数达 340 多吨，其中一半是以首饰形式进入中国（内地）市场，而当中则有 60 吨是由中国旅客从香港（内销市场）购入后带回国内（中国内地）……估计 1994 年被（旅客）带回中国（内地）的黄金亦达 90 吨左右，使香港名正言顺成为中国‘生金蛋’的地方。”

香港与内地的金价悬殊 20% 至 30%。由于盈利极大，中国人民银行决不会轻易放弃垄断地位，亦不允许境外金商以独资和合资的方式进入内地市场。目前唯一允许的方式是合作来料加工。周大福是最早的一家，也是目前仅有的一家。

1987 年，周大福公司与顺德伦教镇政府合作设立金饰工场，并获人民银行特许的黄金首饰厂牌照。工场实行来料加工，港方提供原料、技术、资金；中方提供厂房、劳力。首饰成品，港方不得在内地市场销售或变相销售。

顺德是郑裕彤的老家，故有人说是郑氏在老家大撒银纸得到的回报。

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——内地劳

务费低，金饰的成本亦低。

1992年底，周大福在广州最繁华的商业街、北京中路设立陈列室。该室共陈列300多款首饰，其中金饰40多件，共达300两重，在进出口时均要向海关申报，每半年更换一批款式。

周大福珠宝金饰陈列室推出一种特别订购服务，客户只要看中某一款式金饰，就可委托在港澳的亲友或去港澳的亲友，到任何一家周大福金行代购这一款式金饰。周大福董事何伯陶说，如果中国开放黄金管制，这间陈列室将是该公司在中国内地的首间分行。

谢瑞麟与周生生均跑输了周大福。据1994年中的资料，谢瑞麟与黑龙江的同业合作，但持牌人却是中方。周生生未打入广东，最后在福建马尾开设陈列室，广东人与香港的联系多于福建人，故该陈列室，还基本上是“陈列”。

香港的金商，莫不垂涎巨大的中国内地市场。若一旦开放金市，缺乏竞争力的本地金饰厂商将会陷入困境，或执笠，或投靠香港金商。如果这样，珠宝商也会与地产商一样，成为超级财阀。

其实，香港也有过黄金管制的漫长时期。1947年5月，香港政府实行黄金进出口管制，直到27年后才解除禁令。不过，香港是世界自由贸易港，除官方统一进出口黄金外，民间的进出口渠道四通八达。

1912年，郑裕彤透过澳门获得进出口黄金的专利。进口黄金，除少量留以自用做饰品外，大部分供应本地。郑裕彤铸造“四条九”（99.99%成色）金条，深受客户欢迎，使公司盈利大幅递增。岂料好景不长，1974年1月1日，香港政府解除黄金进出口管制。郑裕彤的专利权如同一张废纸。由于香港特殊的地理位置以及相配套的软环境，一时世界金商云集，香港遂成为世界四大金市（另三处是伦敦、纽约、苏黎世）之一。香港金市由三部分组成：当地传统的香港金银贸易场、香港伦敦金市场、香港黄金商品期货市场。

1986年，香港有黄金经纪与期金经纪158家，从业人员1480人，大小金行2000家左右。香港金市每天交投量平均约达80余万两，总价值约2亿美元。

这么多与金业有关的公司，这么高的交投量，意味着香港炒金之风炽盛。黄金买卖投机性较大，受供需关系、政治、战争、货币贬值升值，以及大户造市等诸多因素影响。金价起伏

较大，犹如证券市场，黄金市场也被称为投机者的乐园。金价暴起暴落之时，有人发达，有人破产，触目惊心。

周大福自然得入市买卖黄金，但绝不“孖展”（指按金形成的买空卖空）。炒金如炒股，做地产已经是很大的赌博，郑裕彤绝不会搏尽。

郑裕彤在这点上，对下属很严厉，他说：“我不喜欢投机，也不允许投机，倘若被我发现，便会毫不犹豫地将他解雇。投机的定义是买空、卖空等都是。新任员工我不会立即委以重任，直到他为公司工作了数年后，若发现他可以信赖，我才会把责任交给他。”

曾有个老先生，不甘贫穷，下海炒金炒股，结果全部搏尽。他尝尽苦头，顿悟出一番道理，写成一副对联，在市场传诵一时：

炒金炒惊惊心动魄

炒股炒苦苦不堪言

郑裕彤虽未尝过开展的酸甜苦辣，他如果听闻这首“警世对联”，相信

也会有同感吧。

1989年初，忙了40多年的郑裕彤声称自己“捱够”了，正式宣布半退休。“闲暇”之中的彤叔，经不住后生晚辈的游说，欣然于1990年元月上电视台做节目，现身说法，教人如何在“人弃我取”的游戏中发财。

那时候股市仍处于六四股灾后的低潮，股价低迷，处2800多点的水平。彤叔教拥有100万身家的小富翁“发大达”，就是用全部资金买下股票。听彤叔点化的人，果然大有斩获，恒指在7月份上冲到3500点，100万资产顿时变成130—140万。

郑裕彤目光独到，富有远见，但他却不炒股，也基本不做长线证券投资。他对股市，基本处于游离在外的状态。1994年，郑裕彤会见《资本》杂志时表示，他从来没进股市集资，他的资金除自有的外，主要靠银行贷款，另外有一部分是发行可换股债券。

郑裕彤是香港最早发行这种特殊债券的华商。继他之后这种债券普遍为香港商界所接受，渐成热潮，成为继普通证券之后，重要的融资工具。

郑裕彤是给逼出来的，同时，又表现出他精明而稳健的一面。

据1992年5月29日版的《壹周刊》，新世界在5月12日完成一系列集资活动。一方面发行面值总额1.1亿美元的九五到期的可换股债券（英文名称是zero Coupon Bond，又叫零息债券）；另一方面配售4557万张也是九五到期的认股证，一口气为新世界筹集8.5亿多港元现金。

新世界要减债增资，完全可以效尤不少上市公司的“惯技”，趁股价高时，发行新股“泵水”。郑裕彤认为这样有一定风险，就是会摊薄大股东的权益，威胁他们对公司的控制权。郭家对永安集团控股不牢，郑家发动收购。那么郑家对新世界的控股权未必就牢，难免不会有人“趁虚而入”、“趁火打劫”。

郑裕彤岂敢高枕无忧。他于1992年1月底，透过代表家族利益的周大福企业，斥资1.9亿多港元，从市场购入1600万股新世界，将持股量提高到40.5%。郑裕彤赶到趁低吸纳的时机，1月的股价比5月的时价要便宜1/3。郑裕彤本可“高出低纳”如法炮制，但在持股量未达到绝对数（超出50%）之前，他仍不敢“造次”。

股市集资，除发行新股，还可供股。供股的对象是所有现有的股东。郑家是新世界大股东，为了避免权益被摊薄，郑家必然要供大份。以这次集资8.5亿的行动为例，为保持原有股权比率，郑家就要自掏腰包3.4亿多港元买下所供的股份。郑家年初掏了1.9亿增股，加上现在的钱额就要付出5.3亿。绝大多数巨富只是理论上有钱，手头并无多少随时调集的资金——郑家亦是如此。

向银行贷款，能不能顺利贷到是一回事。就贷款本身来说，有利亦有弊。

平衡之下，还是采用可换股债券比较好。这种债券，是美国美林证券首创，在香港却无人问津。郑裕彤做了第一个“吃螃蟹”的人。

可换股债券当然也有利弊。有利的一面，是付出的利息低于普通债券，并且不必每年付息，采取到期“一次过”的方式（这也是为什么又叫零息债券的来由），这在期内对债务人（发行该债券的公司）有利；不利的一面，是到期后，债权人（持有债券者）可以将债券按原定的价格兑换成股票，并一次过享受利息，这样，必然会摊薄大股东的权益。

郑裕彤把债券定为九五到期，这是他对 1995 年公司财政状况全面转好充满信心。所摊薄的利益，也有足够的财力挽回。

为什么发行了可换股债券，还要发行认股证？这是安排融资的银行在铁桶外面再加一道钢箍——以防万一。持有认股证的投资者，在到期前以 14.7 港元认购一股新世界，这样，就会为新世界提供 6.7 亿港元的新资金，将有助于新世界赎回 8.6 亿港元可换股债券（注：持这种债券者，可换股；也可不换股，取回本息，皆是依股市行情而定）。银行的良苦用心，正好迎合郑裕彤的心态，他也是不怕一万，就怕万一。

证券评论家分析这种特殊债券以及郑裕彤的心理后说：“表面上看，郑裕彤发行这种香港罕见的债券，鲨胆作风丝毫不减。实际上，郑氏四平八稳，老谋深算。”

郑裕彤的集资行动，一是为减债，二是为投资。他投资的重点是地产，但策略跟以前有所不同，侧重于发展物业。

前面的章节，曾重点介绍过郑裕彤投资出租物业，如新世界中心、湾仔会展中心等。下一章节，我们拟将介绍发展住宅物业：

## 第二十二章 碧瑶愉景 海上明珠双璧联

每个地产商都各有一套，郑裕彤的套数是投资与发展高档物业。他的投资物业以新世界中心与会展中心为重点；他的发展物业，以碧瑶湾、愉景湾最为自豪。郑裕彤似乎不以盈利为衡量项目的标准，他追求的似乎就是豪华高档。碧瑶湾、愉景湾分别在港岛与大屿山，如海上明珠。进入 90 年代，郑氏的发展战略会有何变动呢？

### 新鸿基证券主席冯景禧

冯景禧，1922 年出生于广州，父亲是小商人。1939 年冯景禧来港谋生。50 年代初朝鲜战争中私运物资返内地，赚得第一桶金。1958 年与郭得胜、李兆基合伙从事地产。1969 年冬成立新鸿基证券公司，与郭氏李氏协议分手。冯氏遂成为香港证券界泰斗。

1970 年，冯氏组建新鸿基财务公司。1979 年上市，1982 年改为新鸿基银行，新银有资产 40 亿港元，在香港有 16 家分行，1985 年接受阿拉伯银团投资。经过冯氏 10 多年的努力，新鸿基成为一个从事证券、黄金、纸币、期货、投资等多元化金融业务的跨国集团。

冯景禧热衷社会活动，看好中国的改革开放，他是最早与内地合作的香港商人。1978 年，冯氏组建新鸿基（中国）有限公司，先后在北京、上海、广州设立办事处。合作参与广州中国大酒店建设。合资兴建上海联谊大厦。

1983 年香港信心危机引发港元风暴，挤兑风潮横扫金融界，新鸿基银行面临倒闭，冯氏不得不向百利达银行求助，他忍痛割让 50% 股权，从新鸿基黯然下台。冯景禧发誓东山再起，1985 年与阿拉伯银行达成协议，使新银成为阿银在远东的旗舰。他重新购回 25% 新鸿基股权，使控股数达到 50.5%。冯景禧胜利在望，却撒手西去——1985 年 8 月 5 日，在温哥华作商务旅行时患脑溢血猝死。

冯景禧未完成的大业，由其子冯永祥继承。

进入 80 年代中期后，人们对香港大地产商的经营策略有了大体了解。

我们先看英资。置地公司的大部分物业在中区，少量在铜锣湾、尖沙咀等地。置地长期固守只租不售的物业发展方针。它的出租物业代表香港一流水平，其中大部分是商业写字楼大厦。置地注重的是远景效益，它在港的根基厚实，如不出现海外投资失误，任何一家地产商只能望其项背。

太古地产是英资地产的新秀。施怀雅家族更看好香港的前途，不似凯瑟克家族那样摇摆不定。太古在经营上较灵活，既留租又售楼，既买地又卖地——一切随机随缘随利而变。70 年代后期，世界航运业刚开始萧条，施怀雅家族当机立断，关闭大型船厂——太古船坞，将船坞旧址发展为太古城。

1979 年，太古地产在全港地产排第 5，1983 年跃至第 2。1982 年后香港信心危机 10 多年阴云不散，太古逆市而上，坚持在港发展，是香港地产大好友。

华资地产，长江实业名气最大。

1979 年，长江实业还在新世界发展之后（新世界在全港华资中排第一，在全港排第二，次于置地）；到 1983 年，长实就超出新世界三级，在总排名中排第 3 位；到 1990 年，长实跑赢了置地，成为香港最大的地产商。长实的重头戏是发展大型屋村，如黄埔花园、丽港城、汇景花园、海怡半岛、嘉湖山庄等。其中黄埔花园号称世界最大的私人兴建的大型住宅区，占地 19 公

顷，共建 94 幢高层住宅楼宇，总楼面积 760 万平方英尺。整个屋村每平方英尺成本才百元上下，李嘉诚实行“平买平卖”，最后又达到“多卖多盈”，估计仅此一个屋村可盈利 60 亿港元。置地以“贵”取胜，长实以“多”致胜，最后长实斗赢了置地。

郭得胜不是楼花的发明者，却获得楼花大王的称号。卖楼花的优点是可以用百万元的钱，办千万元的大事，把主要风险让客户和银行分担。新鸿基地产如一间“造楼”工厂，大批量兴建中低档次的工业楼宇和住宅楼宇。新地的楼，往往还在图则上或施工期就一售而空。他不拥有任何业权，但却薄利多销，赚得惊人利润。新地只拥有少量高档出租物业，最主要的是新地招牌大厦——新鸿基中心。1974—1990 年 16 年间，新地纯利增长了 41 倍，盈利达 24.65 亿港元，增长速度全港第二。由此可见郭氏的赚钱能力。

李兆基的恒基地产也像新地一样，是一间“楼宇制造工厂”，他也是走中下层路线，以普罗大众为售房对象。他的楼宇，7 成左右是中小型住宅。建这类物业，须以量取胜，那么李兆基的大量土地从何处来？他很少涉足官地拍卖，因为竞投之中，会把一幅地抬到难以接受的高价。李兆基自有妙方，他在老城区物色旧楼，派能说会道之士游说旧楼业主，并长年“死缠”，一个一个击破，购得旧楼业权。旧楼是新建筑条例实施前建的，限 5 层以下。李兆基卸后，一般都要建 20 层以上。郑裕彤喜欢在成片的土地上作大文章，李兆基的楼却是从“石屎堆”里冒出来的。开初，业界大都对恒基的此法嗤之以鼻，当恒基成为一个庞然大物，人们才由衷折服。

陈曾熙私生活极保守，但从事地产既有保守的一面，又有进取的一面。陈曾熙在圈内“孤寒”（吝啬）出名，他曾在宝云道兴建一幢住宅大厦，单位全部卖给用户住，自己一家则住在地窖式车库里。陈氏收购淘大，名声大振。但他又因过于谨慎，数次错失良机。陈曾熙 1986 年离世，其弟陈曾焘担任恒隆主席，恒隆一如往常。恒隆一直落在新世界之后，尽在人们的预料之中。

起伏最大的是合和实业。胡应湘毕业于美国名校，颇具鬼佬作风，处世敢说敢做敢闯敢当。合和一度风头最劲，假股事件，又濒临破产。胡应湘热衷声势浩大的土木工程，他“落魄”时，才无可奈何在较偏地盘发展荃威花园、协威园、康丽园、山光苑、云景台等发展物业。他的出租物业是合和中心。不过，胡应湘不喜欢小巧玲珑的建筑工程，而喜欢气势宏大的土木工程，是因为他认为香港天地太小，故从 80 年代起就不遗余力在中国内地力促大型基本建设项目。合和在各龙虎榜中排名起伏波动最大，80 年代末至 90 年代初，胡应湘一气拿下数项浩大工程，再次名声陡起，令人刮目相看。

郑裕彤在“好大喜功”方面，与置地、合和比较相似。置地的历史，差不多有一个世纪，树大根深，它旗下的中区物业、文华酒店、牛奶公司、香港电灯、超级市场（港灯于 80 年代购入，文华、牛奶和超市后分拆上市）都是聚宝盆。置地敢在 80 年代初以 47 亿多港元的惊人高价投得交易广场土地，郑裕彤有这个胆识，却无这个财力。置地被困，并非在地产惨遭滑铁卢，而是海外投资回报率低。

胡应湘“好大喜功”，却因为“73 大股灾”股海翻船，他一时壮志难酬，到偏僻地段发展住宅楼宅，建楼卖楼，图利不求名。这是合和原始资本积累最快的时期。

孰优孰劣，数字最能说明问题。

1974—1990年的16年间，华资地产巨无霸，年复式纯盈利增长率：最高是长江实业的29%；其次是新鸿基地产的26%；第3是恒基地产的25%；合和、恒隆都是第4，为24%；新世界排末位，为18%。

郑裕彤的高档收租物业，在集团的地产项目中占的比重最大。收租物业不可能急功近利，却是一项一劳永逸的稳定收入。那么，其他地产商，建楼售楼积累了巨额资金，也可依据市场需求建适量的收租物业；同时还可速战速决收购他人的商业大厦。

殊途同归，唯利是图，因地、因时、因财、因缘而制宜。

香港的工业化起步于50年代，其特点是小型的加工工业。

50年代后期，发展商开始兴建多层工业大厦，大厦分层分单位卖给业主。一幢大厦可容不同行业、不同业主的多间工厂共存。香港工业化高峰是70年代后期，从80年代起，有过半的工厂陆续迁往劳务费更低的珠江三角洲。据1988年的统计数，全港有1500座标准工业大厦，用户业主总数13500家。香港发展新市镇始于60年代，第一个是荃湾，接着是屯门、沙田。1973年又将旧墟市大埔、粉岭、上水、元朗列为发展中的新市镇。大规模的新市镇建设在七八十年代。

1971年，香港有81%的人口在市区居住；1989年，新市镇人口已达200多万，占全港人口的1/3以上；新市镇工厂已达16399家，占全港工厂总数的32%，员工27.94万，占全港制造业工人总数的33%。

1990年，新市镇兴建了20万个公共房屋单位，15万个私人住宅单位。

1973年，港府成立半官方性质的房委会，并推出“10年建屋计划”；1978年又推出“居者有其屋”计划。至1990年3月，有半数人口即290万人居住在公共房屋，公屋的对象一是低收入者，二是政府公职人员。有近一半人口居住在二战前的老房和战后地产商出售或出租的私人住宅楼宇。住宅楼宇是个非常庞大的市场，每年都有数以万计的人结成新家庭，都有旧式楼宇拆卸重建。1985年，全港尚缺38万个住宅单位，未来新组成家庭需求55万个，拆卸私人楼宇造成的需求3万个，10年内缺口96万个。填补了缺口，又会有新的缺口。住宅楼宅，无疑是地产商的重头戏。

根据市场的大额需求而定位，长江实业、新鸿基地产、恒兆地产、恒隆，以及处于困境中的合和，都是走这条路。机会合适，它们也投资收租物业，但不是其重点。合和原来致力内地基本建设，该当别论。

正如“条条大道通罗马”，新世界兴建新世界中心与会展中心，也是迎合市场需求。但周期太长，包括寻求机会几乎是10年一座楼，不可能像李嘉诚、郭得胜、李兆基等人那样实施流水化作业——他们的每一批楼，都是一个模式。

郑裕彤也兴建了比重不大、但数量不少的住宅建筑，除个别项目倾注了心血，通常把它们当副业看待。

新世界发展成立后，郑裕彤兴建和参与兴建的较有影响的发展地产项目有：1975年，由李兆基牵头，恒基、新世界、长江实业、新鸿基地产合组百得置业有限公司，4家各占25%股权。百得在沙田填海660万平方英尺土地，其中170万平方英尺土地归百得发展。百得建了50幢30余层高的住宅楼宇、30万平方英尺的商场及购物中心，可容居民6万人。

这项大型屋村工程，各家都获利甚丰。郑裕彤那时正在兴建新世界中心，

他在接受传媒采访中，从不主动谈及这项工程。很显然，这些住宅楼宇都是中低档标准，并且在属于“乡下地方”的新界，提不起郑氏的兴趣。

差不多同一时期，郑裕彤与李嘉诚、郭得胜等几位发展商，购入英美烟草公司旧址，建成伊丽莎白大厦和洛克大厦，住宅单位出售后获利 1 亿港元，由 4 家按股份分享。

这两座大厦位于湾仔海旁，位置极佳。郑裕彤也从未向传媒言及。自然不是郑裕彤谦虚，而是他认为这两座大厦还不够气派，不足挂齿，并且，他只是合伙人之一。

郑裕彤对名的追求，有时更甚于利。

碧瑶湾是郑裕彤继新世界中心后推出的又一杰作，是由郑裕彤亲自策划的大规模住宅工程。整个住宅区占地 80 万平方英尺，兴建大小单位楼宇 50 幢。楼宇豪华之极，住户非富即贵。区内绿荫环抱，各种设施配备齐全，有儿童游乐场、游泳池、网球场等。碧瑶湾倚山濒海，取自菲律宾著名风景区“碧瑶”美名，在不少方面可与碧瑶媲美。

商界女作家梁凤仪采访郑裕彤，问他哪项建筑计划令他最开心。郑裕彤脱口说道：

“碧瑶湾现在是港岛上有名的高尚住宅区，自成一角，依山傍海，置业其间的人都应该有盈利（指合算），并且住得舒畅。在我未发展那区时，是荒野野岭，我决定建成大型屋村的构想变成事实时，自是非常快慰。”

郑裕彤异常兴奋，显然对碧瑶湾称心如意。但是否最最满意呢？郑氏接下又说：

“严格来说，九龙丽晶酒店及新世界酒店中心，是最令我满意的工作成绩……”

郑裕彤显然对新世界中心、会展中心这样的里程碑式庞大建筑群，更感兴趣。

他难道不想为自己再立一座丰碑？

他肯定想，并计划把它作为新世界 90 年代的重头戏。不过他处在幕后，由他儿子抛头露面。第一步是地盘，没有地盘，重头戏的舞台都没有。

郑家纯发起收购永安集团，就是为重头戏寻找舞台。永集的两座大厦，再加上新世界的万邦行和廖氏家族的廖创兴大厦，统统夷为平地再起宏伟高楼。

不幸的是，收购永集失败，新世界扩张过速，欠下一屁股债。郑氏父子的宏愿不得不胎死腹中，由老豆重操宝刀，大刀阔斧减债。

郑裕彤把重点放地产上，他不像过去那样，专走高档路线。既有造价极昂的豪宅，又有平价楼宇单位。郑裕彤发展中的地盘有 17 个，可建 600 万平方英尺楼宇供出售。较重要的几项：

与香港兴业的查氏家族合作，共同发展新界荃湾中国染厂旧址，分期推出初步估价总值七八十亿港元的住宅单位。

发展半山梅道豪华单位，于 1992 年起开始分期推出。梅道与中国染厂旧址住宅，郑裕彤几乎未提及。

半山列堤顿道俊杰花园，为 37 层住宅楼宇。

在郑氏发展的 20 多项住宅建筑中，唯有愉景湾可与碧瑶湾相提并论。

愉景湾的地盘是郑家纯主政初期搞掂。新世界以换股的方式，获得香港



兴业 16% 股权，实际上是控有该集团在愉景湾的多期发展权。愉景湾在大屿山东部，大屿山兀立于港岛与九龙之外的海面，虽有仙山之称，却不甚方便——往来靠渡海小轮，若天气恶劣，无疑是一座孤岛。

郑家纯从港府透露的信息中，得知港府倾向于在大屿山北角填海夷山，修造新国际机场。市场也有传闻，但众说纷坛。郑家纯经过综合分析，先下手为强，毅然与查氏家族协议获得愉景湾的发展权。2 月成交，10 月卫奕信总督宣布新国际机场地址，证实了郑家纯的判断。

新机场工程规模空前，还包括连通港岛、九龙的海底隧道及跨海大桥。新机场选址方案公布，大屿山地价立即腾飞。

新世界不发展住宅区，光出卖发展权都有大钱赚。郑裕彤重出江湖，出卖一系列资产套现减债，却一刻也未停止发展愉景湾。就这点，足见郑裕彤十分睇好。

1993 年 6 月 9 日《新报》刊文道：

“愉景湾整个屋村范围甚广，由大屿山东北部的三白湾起，沿着上面山脊，一直延至捻树湾，中间经过二白湾、大白湾和蟹地湾，是数一数二的大型度假式平房。

“愉景湾的最初构想与蓝图，是将之发展为度假胜地，类似外国的别墅行宫。所以，在愉景湾内，除了洋楼之外，便是一列一列平房式别墅。加上特大的窗台和私人花园，令人有置身于欧美各国的平房大宅一样。

“况且愉景湾四周翠山环抱，沿岸海滩与水塘，掩映着欧美式度假屋平房，加上山脉连峦，配合‘S’型的游艇会所和高尔夫球场，的确予人处身世外桃源之感。”

愉景湾的售价，以 1995 年 2 月 24 日发售的倚涛轩 90 个住宅单位为例，平均价每平方英尺（0.0929 平方米）4750 港元。对香港的富人阶层来说，并不为贵。

新世界在 80 年代忽略了对土地的储备，以致于 80 年代末 90 年代初，鲜有发展物业推出，造成公司盈利大减。

郑裕彤重新主政后引以为鉴，加大土地储备的力度。1996 年 3 月，新世界集团总经理梁志坚透露：

“新世界目前所订定之投资发展计划中拥有 20 个地盘，其中属于本公司利益范围内共可兴建 860 万平方英尺之楼面。”

香港人多地窄，只要高地价政策不变，做地产永远大有可为。

世上没有一个地产商不是为牟利的。他们指望供求矛盾紧张，楼价高企，盈利滚滚。紧张的供求矛盾是滋生炒楼的温床；高企的楼价，使用户怨声载道。

于是，一场新的风潮在酝酿之中……

## 第二十三章 炒风炽盛 楼价高企谁之过

炒风炽盛，楼价高企，使无数个置业者的美梦破碎。地产商恨价不高，自然成为众矢之的。港府出台平抑楼价、打击炒风的措施，地产商拆招还招，令港府无计可施。最后，长实、新世界等 10 多家地产商联手投地，引起舆论的连番谴责。新世界郑裕彤、梁志坚不得不出面解释。港府推出更严厉的制裁措施，这起龙蛇大战，孰赢孰输？

广州二沙岛有“珠江第一岛”之称。位于二沙岛的新世界花园别墅，则是广州市区内的超级豪宅。

如果纯粹站在地产商的角度，楼价高企、地价腾飞，无疑是件好事，它证实了地产商独到的眼力，为他们赢来滚滚盈利。

1989 年，湾仔港湾道会展中心旁边的一幅地，以 33.5 亿港元成交，平均每平方米价高达 46.3 万港元。1984 年，郑裕彤获得会展中心土地的发展权，未付一分钱地价！

难怪事后某些人士以激烈的措词，指责新世界得港府太多的好处。

新世界拥有一批甲级写字楼。

1990 年，香港市区写字楼每平方米月租金平均成交价最低为 263 港元，最高为 581 港元。其租金水平，在全世界的国际型城市中排第 4 位。新世界的写字楼大厦在市区最旺的地方，档次又高，租金必高企难下。香港写字楼，旺时有 5% 空置率，淡时空置率达 10%，但会展中心的写字楼出租率达 100%。

1990 年，香港尚未摆脱经济萧条的阴影。1991 年香港渐趋正常。

1992 年，内地经济掀起热潮，内地驻港公司激增；外国公司欲开拓中国市场，纷纷以香港为跳板。香港写字楼需求大旺，租金扶摇直上，增幅 3 至 4 成，超越东京，成为亚洲写字楼租金最高的城市。

新世界曾卖掉部分写字楼套现，但仍有“宝楼”在手，自然是租金腾飞的赢家。

发展商、投资商，愈涨愈发，愈发达愈盼涨。当然任何事物都有高低潮，都有盛衰周期。郑裕彤认为：凡事不可博得太尽，要留下一部分机会让别人去发财。

1981 年，香港出现新一轮地产高潮。大好市道会持续多久呢？也许还有二三年；也许明朝一觉醒来，地价楼价就狂泻。郑裕彤当机立断，“倾巢”卖铺。

多年之后，康恒先生在文中谈及这一行动：

“1981 年 9 月，新世界地产有限公司通知九龙美孚新村 200 多家店铺，1982 年‘租约期满后不再续订，现租户可以照业主所开价格将铺位买下，并限于 14 日答复’，铺位定价由 350 万至 6000 万不等。这一项轰动香港的‘迫人买铺’的决定，大概就出自‘大开大落’（性情大起大落）的郑裕彤。据说，“迫人买铺”的计划如果全部实现，则新世界地产一下子可以从出售 200 多个铺位套回现金 10 亿港币。郑先生的决定在 1981 年虽然备受舆论指责，但以今天香港的局势来衡量，郑先生岂止决断神速，简直是洞烛先机了。”

在舆论的谴责面前，新世界的发言人解释是为了满足租户做业主的心愿，过去，常有租户表示想买下铺位。租户代表称：买与不买，租户有选择

的权力，应双方协商，而不能单方面“迫人买铺”。眼看计划要流产，可楼价铺价仍在上涨，租户反而担心不买吃亏，纷纷买下。次年中英谈判，爆发香港前途信心危机，地产崩溃，新业主叫苦连天，新世界股东笑逐颜开，赞郑裕彤料事如神。

“我是一家上市公司的主席，我必须为股东的利益着想。”郑裕彤常这样解释自己的行为。

在香港地产界，郑裕彤较少以地产发展商的面目出现，而是基本保持地产投资商的形象。郑裕彤很少出售他旗下商业大厦和住宅区内的商铺，他要留以作出租用途。

香港商铺租价为世界之最，进入90年代一路攀升，把纽约、伦敦、巴黎、米兰、新加坡、东京等统统甩在身后。1991年，香港市区平均铺租每平方米月租619港元；1990年售价是每平方米45132港元。商铺因地段不同，悬殊很大，最高的地段是港岛铜锣湾、九龙尖沙咀。商铺还不比写字楼，同一地段，某个具体位置，又悬殊惊人。

1993年，威格斯店铺物业部董事陈生指出，一个位于尖沙咀北京道与汉口道交界、面积66平方米的铺位，3年半前的成交价是3900万港元，即每平方米售价64.5万港元。这个铺位进入“香港十大贵铺金榜”，每平方米月租9675港元。

新世界虽无一间商铺进入“金榜”，但旗下的商铺月租绝不会低，这便是郑裕彤不轻易出售商铺的根本原因。

下面谈谈住宅市场。

新世界盈利的三大来源，长期间排名如下：高档物业租金收入；发展地产售房收入；酒店收入。新世界兴建的住宅，有相当部分作为收租用途。住宅项目，无疑是新世界地产业的重要财源。

郑裕彤在接受传媒采访中，极少言及住宅建筑，而是大谈特谈新世界中心与会展中心如何豪华气派、誉满香江。他给人的印象，似乎是个图名不图利的地产商。其实，“心水清”的郑裕彤，很清楚住宅在公司财政上的举足轻重的位置。

香港物业界专业人士，把住宅市场分为两类：大型豪华住宅和中小型住宅。豪宅面积达1000平方英尺以上，市区售价每平方英尺6000—10000港元，若是别墅式洋房就更贵。豪宅的置业自住率约5成，其他的由业主租给外籍人士或富裕华人住，其中华人中又以来港经商的华侨居多。中小型住宅面积为1000平方英尺以下，95%属置业自住。1990年，市区39.9平方米以下的A级单位，月租平均为1500港元，楼价为81.32万港元。到1991年，普遍升幅5成，售价达120万港元。香港中小型住宅的交易（钱）额占整个住宅市场75—85%。

新世界没有公布该集团豪华住宅与中小型住宅的比率；亦无公布在豪华住宅中，出租用途与发展用途的比率有多大。

这一点毋庸置疑，不管它们间比率多少，整个住宅市场总趋势看好，远远超出同时期物价的涨幅。盯住住宅市场不放的新世界，每每都会有骄人的斩获。

现在我们大概不难理解，缘何香港的超级巨富几乎全集中在地产界。

政府的高地价政策以及供求紧张关系，支撑起高企的楼市。地产商是其

中的最大受益者。

据香港历年“十大财团”、“十大富豪”排行榜，经常在金榜提名的家族有：华资的李嘉诚、郭得胜、郑裕彤、李兆基、陈曾熙、胡应湘、霍英东、利氏家族、包玉刚家族……除包氏家族外，其余全是传统的地产商。而包玉刚家族从80年代起，以地产为家族事业的核心，不景气的航运业只占很小的比例。英资中，有凯瑟克、施怀雅、嘉道理等家族，地产物业在他们家族财团中占有相当重要的地位。

香港置地、长实、新世界等十大地产公司，占全港地产建筑类上市公司总市值的7成，占全港股市总价值的2至3成。地产巨子高度垄断香港的财富。

在香港，有的行业只能成小富；有的可能大富，有的则能成巨富。这得看业主如何把握机遇。在这批地产巨子涉足地产之时，香港的大富巨富则分散在贸易、航运、银行、地产、公共事业等多种行业。

有人说，地产商凭远见卓识而成巨富；有人说，是政府的高地价政策下的高企楼价，造就了一批地产巨富；还有人说，是我们租房买房的普罗大众，养肥了一批地产商。

楼价高企，地产商拍手称快，那么置业者与租房者呢？我们看看传媒是如何反映民情的。

1991年5月26日《东方日报》：

“做牛做马为片瓦，有人穷一生精力，才可以拥有自己的物业，楼价已占去家庭收入的7成，究竟地产发展商在建楼卖楼之间，赚去我们多少钱？难以统计！”

1994年6月15日《联合报》：

“香港楼价近年的升幅，可谓到了疯狂的地步。以市区为例，新楼动辄六七千元一平方英尺，在一些高尚地区，更超过一万港元一英尺，真叫人难以置信。如此高昂的楼价，已远远超越了一般市民的购买力。就以一名大学毕业生为例，月薪1.2万港元上下，若要买一所200万的居所，要付现金约70万港元。而要储蓄够首期，非十载八载不可。大学生尚且如此，一般中学生和劳工阶层就更不用说了。”

1994年5月29日《明报》：

“如何安‘车’，对香港有车阶层来说，一直是个伤脑筋的问题，近年在物业炒卖风气带动下，车位亦身价百倍，目前一般大型私人屋村车位售价均接近100万港元，百余平方英尺（相当10余平方米）的面积，每平方英尺售价便需八九千元。”

1995年7月14日《澳门日报》：

“美商马败（注：马败是香港美国商会会长）指出，基于中英联合声明和基本法的保证，大多外商相信九七后香港将维持原有社会制度不变，外商投资者的利益也将受到保障。然而感到困惑的是，外商在港营运成本随着高工资、高租金的不断上涨，部分外商因此收缩运作规模或调整在港投资计划。

“德国西门子总裁葛庭嘉最近提出建议，香港租金水平应在某一水平上停顿下来，否则不仅令一些海外企业望而却步，亦将影响外商在港公司的未来扩展计划。”

楼价高企，不能完全归咎地产发展商“贵卖”，与愈演愈烈的炒风也有很大关系。香港的炒家，大致可分三类：

一是集团炒家，主要是在港的华资、中资及外资，这些公司财大气粗，可以买下整幢大厦及数十个单位，待价而沽，低进高出，往往获利甚巨。

二是行内炒家，主要是任职于地产公司、物业代理公司，以及与地产相关的银行、律师楼、会计师楼的人士，他们信息灵通，与地产发展商及业主交往紧密，利用职业之便进行有组织炒卖，从中渔利。

三是散户炒家，主要是普通市民，或单枪匹马，或联手合作，他们资金单薄，多从事炒楼花、卖筹号活动。

有不少地产商介入炒风。80年代初最有名的集团炒家是佳宁集团的陈松青。置产于1978年底以7.15亿港元购入金门大厦，1980年初陈松青以9.98亿港元购入，陈松青借传媒之力猛炒一番，9月份就炒到16.8亿港元之巨！

在同期，李嘉诚不声不响完成一项令人自叹弗如的交易。1980年8月，长江实业与联邦地产合伙以10亿港元购国际大厦和联邦大厦，5个月后以22.3亿港元出售。短短5个月就获利10亿以上！

未闻郑裕彤有什么炒楼业绩，郑氏倒是成全了不少炒家的美梦。前文提到的1981年的“迫人买铺”行动，美孚新村的不少商铺被炒家买去，行动快的在中英谈判前狠赚一笔；迟缓的则被套牢，叫苦不迭。郑家纯主政和郑裕彤重新执政，都曾卖过会展中心的写字楼及住宅单位。买主有置业者，亦有投资者（炒家）。卖家普遍欢迎炒家，因为便于楼价炒高，楼易脱手。

90年代出售首都酒楼商场，恐怕郑家父子就不会那么称心如意。

草田在一篇有关炒楼文章中写道：

“想当初，新世界集团将火灾过后满目疮痍的重庆大厦首都酒楼商场，以1.4亿港元售给罗兆辉（香港著名的职业炒家、皇爵集团主席），罗再斥资2000多万港元装修一番，改名为意法日广场。一年后力宝机构和明珠兴业机构以6.8亿港元高价收购，罗兆辉一夜之间净赚5亿港元，可谓名利双收。”

住宅楼宇与民生关系最密切，因此，引起的“民怨公愤”最大。

地产商对发展楼宇单位，一部分供内部认购，一部分供公开发售。

能享有内部认购“特权”的，均是集团内部人士和与发展商有关系的人士及机构。他们认购的楼花与现楼，通常不是置业自住而是加价推向市场。真正的置业煮，往往连二手楼都买不到，而是买三手、四手楼。层层加价，令置业者望楼兴叹。

公开发售的楼花及现楼，也非真正的置业者所能购得。炒风狂热时，得排几天几夜。而排队的队列，基本为黄牛党所垄断。置业者若想获得买楼的权利，须到黄牛党手中买筹号，一个筹号通常得2—3万港元。

炒楼须担风险，如果睇准楼市，行动果断，获利甚大，有时还可无本生利。

地产商对炒风持欢迎态度，原因是多方面的：炒风直接关系到楼市，楼市兴旺，必炒友充斥市场，反之则淡友遍布；炒家可分担地产商的部分风险，如同经销商分担制造商的风险一样；炒风可对楼市兴旺起推波助澜的作用，即“炒旺市”。

故有人把地产商与炒家看成一对孪生兄弟。更有甚者，把他们都看成楼价高企的“罪魁祸首”。

进入90年代，抑制楼价、打击炒楼的呼声甚嚣尘上。奉行自由经济的香

港政府，再也不能坐视不管了。

1991年11月6日，新上任的财政司麦高乐宣布：增加楼宇转让印花税和限制内部认购的比例，以打击炒风、抑制楼价攀升。据市场传闻，麦高乐声称要打老虎，而不是黄牛党之类的鼠辈。谁是老虎呢？李嘉诚、郭炳湘、郑裕彤等地产巨子都是老虎，而帅虎，大概非香港首富李嘉诚莫属了。

事情也巧，当麦高乐宣布打击炒风的该日，李嘉诚旗下的嘉湖山庄第一期开盘。推出市场仅1752个单位，3天内竟有3万人登记，排队成长龙，置业者与炒家充斥于市。第一期有多少内部认购单位不详，炒风炽热，却是公开的事实。

麦高乐对此大为不满，李嘉诚“顶风对抗”，等于在麦氏脸上“抹黑”。麦高乐抛出铙手锏，指令银行监理处于11月13日致函各银行，将新旧住宅楼宇按揭贷款（抵押贷款）由原来的八九成，降至7成。

这一手真厉害，按揭成数关系到炒楼及置业者的现金承担（首期数额）能力，直接影响楼市的兴旺。郑裕彤等地产大好友会同李嘉诚商议，于是就出现下面一幕。

1991年11月21日，李嘉诚在希尔顿酒店设宴招待加拿大哥伦比亚省总理。郑裕彤、李兆基、何鸿燊、郭鹤年、郭炳湘、罗嘉瑞等地产巨子均出席作陪。平时甚少开腔的李兆基第一个表态，接着“炮筒子”郑裕彤连声炮轰港府的“倒行逆施”，其他地产商均异口同声附和。反倒是港府枪打的出头鸟李嘉诚，缩在最后，表明如果大家都透过附属的财务公司提供按揭成数，他也只好这么做。

地产商联手与港府“对着干”的消息，次日晨就赫然刊之于各报。麦高乐大发雷霆，当日，由汇丰银行大班蒲伟士、恒生银行董事长利国伟出面还击。他们警告地产商，如果一意孤行，以后其他地产计划将不会得到银行的支持。

地产商也许不怕政府，但绝对怕银行。没有银行支持，任何财力雄厚的地产集团都无法正常营运。汇丰银行是香港银行公会的轮流主席行，地位如同政府的中央银行。

识时务者为俊杰，地产商马上让步。长实、新世界、新地、恒基等大型地产公司联合召开记者招待会，表示接受7成银行按揭的决定，无意与银行唱反调。

从1991至1994年初，港府不断制订并完善平抑楼价、打击炒卖的措施，主要内容有：

买家须付楼价5%作按金；限制内部认购比率低于50%；楼花转售征收2.75%厘印费；将住宅楼宇按揭率由9成降至7成；向频密买卖楼宇的投资者征收利得税；将提前赎回按揭贷款的罚金增至5万港元或楼价的3%；将500万港元以上住宅的按揭率降至5成，等等。

措施不可谓不严厉，然而收效甚微。首先是地产商普遍认为，管制太死，不利于楼市的发展；其次，地产商与某些银行暗中勾结，阳奉阴违，擅自提高按揭成数；再次，港府在执行过程中不力。

结果，楼价愈炒愈高，高到置业者无法承受的地步。舆论在指责地产商、炒家的同时，亦严厉地批评港府。

1994年第8期《今日港澳》指出：

“从港府来看，土地拍卖价格越高，库房收入就越多。以去年为例，全年卖地及因更改用途而补地价收益达422亿港元，再加上与物业有关的收入，如差饷、地税、印花税、地产公司利得税等，差不多已占港府总收入的70%。因此，政府土地拍卖往往选在地产市道最好之时，实际上对地价、楼价的攀升起了推波助澜的作用。对地产商而言，地价再高，最终还是要摊到消费者身上。”

地产商曾多次重申，管制太多，会造成楼市的萧条。地产商恰恰抓住港府的弱点，故港府口口声声严厉打击，却始终未动真格重拳出击。

《快报》、《经济日报》于1994年2月2日、3日发表文章，评论汇丰与恒生银行收紧住宅楼宇按揭。

“目前香港楼价的升幅已如脱缰之马，即使月收入数万的夹心家庭（中产阶级家庭），也惟有望楼兴叹；同时楼价暴涨使贫富之差更为悬殊，‘置业安居，对普罗大众来说，已渐成为‘神话’。为求香港稳定繁荣，遏制楼价有其必要，但要得其法，寻求治本之道。”

“治本之道，应是大量增加土地供应及加建公屋。”

港府对投放官地进入市场，始终持矛盾心理。大量增加土地供应，有利于平抑地价楼价。但是，这样港府的土地就卖不了高价，必会减少财政收入。港府希望的是“待高价而放盘”。

“供不应求与炒风炽热，已成为一对怪胎。一方面市场供不应求引致炒风炽烈；而另一方面又因炒风炽烈导致空置单位增多，又再加剧市场供不应求的情况，形成一个恶性循环，令楼市连番攀升。”

舆论变得对地产商有利。地产商纷纷开腔，指责政府有地不卖，屯积居奇。

布政司（仅次于总督的最高行政长官）陈方安生慌忙表态，声称港府会增大土地的供应量。政府下属的消委会帮政府说话，指责地产商有楼不卖，屯积居奇。

立法局议员刘慧卿小骂帮大忙，批评港府养肥了几个地产商，对平抑楼价束手无策。议员张文光则直言不讳地谴责10多位地产商联手控制土地和楼市：

“有地不起楼，起楼不卖楼，卖楼为炒楼，炒楼变空楼。”这种极为荒谬的现象，不能再容忍下去！

舌战至1994年3—4月间达到高潮。

然而，一个月后，地产商“致胜的一招”，反而使原本对自己有利的舆论纷纷倒戈。

1994年5月26日，港府拍卖新财政年度首期2幅土地，第一幅位于粉岭联和墟，底价18亿港元，港府依据市场行情，预计成交价在28—30亿；第二幅在元朗风琴街，起价4.8亿港元，预计成交价7—8亿港元。预期的成交价自然属机密，一切得看拍卖的结果。

市场人士大都预测，成交价会高出政府底价的20%至30%。

拍卖结果“爆冷”，在毫无竞争气氛之下，以略高于底价成交。粉岭的一幅地，成交价为20.4亿港元，比预期的28—30亿港元低了许多；元朗一幅地，以5.1亿港元成交，也比预期的7—8亿港元低了3成多。

消息传出，股市骤起抛风，其中地产股跌得最凶。

香港各大报章纷纷报道此事，“内幕”渐渐“大白”。

据披露出来的“事实”，香港主要的华商及英资地产商，在拍卖前夕“密聚”于咖啡室，其中有长实的周年茂、新地郭炳江和陈巨源、新世界梁志坚、恒基温文仪、恒隆陈启宗和袁伟良、太古地产简基富。人们怀疑发展商在拍卖前已“斟掂数”，但他们事后声称只是就地产商会会务召开会议。

有人对此仍持怀疑，拍卖竞投如战役，拍卖前夕各家都进入临战状态，哪来这份“闲情雅兴”商议与拍卖无关的事？

拍卖开始，拍卖官以 18 亿港元开价（粉岭一幅地），每口叫价加 2 千港元。开投后竟有 8 分钟没有买家承价，在拍卖场，无人承价竞价 8 分钟可用“漫长”一词。其后南丰首先承价，百保利竞价，再后新世界叫价至 19.8 亿港元。几大竞投财团“咬耳仔”异常忙碌。承价竞价之中，各财团大联合终于完成，最终由南丰出面以 20.4 亿港元投得。

这幅地的买家有 12 家发展商，它们是长实、南丰、新世界、新地、信和、嘉里、恒隆、恒基、太古、百利保、新加坡发展银行、中国海外。其中太古是英资；信和、嘉里、新加坡发展银行是东南亚侨资的在港公司；中国海外是中资，隶属中国建设部。

据称整项发展计划总投资约 30 亿港元，由长实出任项目经理。

第二幅元朗的地拍卖，简直就是第一幅地的翻版。起价 4.8 亿港元，每口 1 千港元，只叫了三口便彻底冷场，拍卖官只得以 5.1 亿港元落槌。第二幅地财团组合数更多，达 14 个。除上述的 12 家财团外，庄士企业及广生行亦欣然加盟。

参加拍卖会的采访记者及“观察家”顿时议论纷纷。“有人认为这是发展商以行动向港府摆姿态，切勿以强硬措施冷却楼市，否则会影响卖地收入；亦有人担忧发展商垄断组织买入低地价，可以赚取惊人利润。”

5 月 27 日《大公报》发表社论。社论说：

“可以说，这是近年拍卖场上少有的冷落景况。以往，多半竞投激烈，屡创新高……

“事实上，（官地）地价一下子暴跌 1/3，也终究不是香港整体经济之福。以 5 月 26 日卖地的反应为例，股市就首当其冲受到影响，地产股急跌，投资者不知所措……

“地价太高，要回一回；楼价太贵，与市民的购买力脱节，要作出调整。这是大家的共识，也希望能见到这种情形有秩序地、温和地、缓慢地出现，而非急升之后出现暴跌。5 月 26 日的卖地，是特殊环境、特殊因素的产物，不能以此为准，否则，会添增香港经济的不稳定性，对平稳过渡不利……

“对 5 月 26 日卖地场上发展商‘联手投地’的做法，不少人有异议。这并非不容许发展商组财团购入土地，而是不能出现变相垄断的局面。倘若真如此，就不是一个公平的市场了。”

7 月号《资本家》杂志称：“70 年代以前，香港官地拍卖场中经常出现地产商合作竞投土地……随着官地拍卖制度及付款条件制度化，加上地产发展商自律，过去那种联手压价、私下分利的方法已不复见。今次重施故伎，引起公众人士猛烈抨击。”

市场人士分析，自半年多来，港府不断收紧对买卖楼宇的限制，楼市较去年前下跌 15%，平抑楼价见效，置业者持欢迎态度，地产商却耿耿于怀，



故联手压低地价，向港府示威，不要步步紧逼；又有人认为，地产商联手垄断地价，必减少政府的库房收入，政府的钱，还得用在香港，英国又拿不走一分，地产商以牺牲政府库房收入为代价，实不可取；还有人认为，地产商“执了平货”，并不会“平买平卖”，置业者休想买到平楼，地产商压低地价，只是为获更惊人利润。

批评谴责之词，从四面八方涌向地产商。这批地产商，甫与港府“交火”而“大获全胜”，却未闻一声喝彩声。他们立即在香港处于“孤立”的境地，这是他们始料不及的。

香港地产建设商会发言人兼新世界发展总经理梁志坚说：“日前地产发展商联手买地，不是早有预谋去压低地价。当日在拍卖官开价后8分钟，都无人承价，令发展商担心倘政府收回该幅地，会影响日后地价，故他们决定联手投标。”

他说：“过了8分钟都无人应价，发展商都吃惊。现在楼市淡静，楼价在两个月以来跌一成多，加上政府即将公布遏抑楼价措施，发展商看不透后市，故联手出价压低风险。”

梁志坚还声明，不是每个地产商都能拿出几十亿港元来投资此项目，只有联合多家共同发展。“地产发展商确有诚意与政府合作，一齐打击炒楼风气。”

有分析家认为，梁氏的解释不足信服于人，包括新世界在内，至少有七八家有单独财力发展此项计划。况且可卖楼花，而非现楼；不必一次拿出，而可分期多年发展。

《明报》载：“新世界发展主席郑裕彤5月28日出席一项典礼后，否认有关地产商联手压低地价，并表示地价反映发展商只是为分散投资风险。”

长江实业主席李嘉诚5月28日出席中国房地产展览会，向在场的记者强调：“绝对没有向港府示威这回事。”他还表示：“在目前情况下，大家分担小小风险，这就是我的见解。”

超人在香港“左派暴动”和中英谈判“信心危机”的地产低潮，尚敢人弃我取，冒险大量收购土地。在拍卖场上，超人“擎天一指”更是赫赫有名。故有分析家认为，超人这番如此谨小慎微，令人费解，这与长实几百亿现金储备，实不相符。

据称，处世“圆融”的李嘉诚，已指示长实董事周年茂辞去这两幅土地的项目经理，以免市场指责长实领头与政府“对着干”。

1994年6月7日，又丢“银纸”、又失“面子”的港府，推出更严厉的打击炒风措施。中长期措施则计划在几年内增大土地供应量，增加公屋、私人楼宇“中价”单位的供应量，以保证楼市稳定。

属首阶段的措施有：内部认购由5成降至1成；由目前入伙前2年可卖楼花，改为人伙前6—9个月始可卖楼花；买楼按金由现时5%提高到10%，等等。港府有关官员称，政府税收减少并非最重要考虑因素，最重要的是令普通市民有能力买到理想单位。

香港地产商“审时度势”，明智地发表声明表示“原则赞同”港府打击炒风的措施。

香港地产建设商会发言人、新世界发展总经理梁志坚，表示对港府遏制

楼价措施原则上支持，并认为措施可以有效阻止炒家入市。但对于措施缩短卖楼花时间及限制买家签契后才可转售物业则有保留。

他说：“今次公布的措施十分全面，兼具短期内打击炒家入市，遏抑楼价数个方法和长远措施的增加土地供应，可缓解香港住屋需求紧张的情况。地产建设商会是尽量同政府合作，遵守及执行公布的措施。”

措施实施后，香港楼市炒风渐淡，楼价下挫。用户欢欣，炒家悻悻，发展商多持悲观态度。

郑裕彤对楼市在 1995 年好转持乐观态度。他在接受传媒采访（1994 年 12 月 20 日）时指出：“香港地少人多，对住屋的需求一直存在，加上社会进步，经济发达，换（新）楼以改善生活质素的需求亦大，基于这些因素，香港楼价长远来说是有支持力的。”

他认为港府缩短发展商卖楼花的时间使发展商经营成本上升，这种负担最终会转嫁到买家身上，这对纾缓楼价毫无帮助。因此，港府仍会观察一段时间才有机会取消压抑楼价的措施。

郑裕彤说：“楼价不能不升，因为很多人是买楼保值，但升得太快又影响民生，所以升幅最好同通货膨胀挂钩。”

楼市淡静，各地产商纷纷想出招数售楼，甚至削价竞卖。郑裕彤声称他不会去“顶烂市”，但也不指望“牟暴利”。

1995 年农历年后，新世界将会推出愉景湾及半山干德道单位公开售盘。记者问彤叔：“各家大都减价招徕买家，新世界有何高招？”

郑裕彤道：“新世界从不减价，只以市价推出。”舆论称彤叔的回答十分得体且机智。

除了住宅楼宇，郑裕彤看好的项目还有货柜码头。货柜码头虽不能像新世界中心与会展中心那样，成为集团及个人的荣誉标志，但货柜码头却实实在在是只聚宝盆。

## 第二十四章 内河码头 地产四强大对决

货柜码头业，收入稳定且丰厚，哪家财团不觊觎？港府将对内河货柜码头的兴建经营权进行公开招标。新世界与恒基等组织财团，与和黄及新地等组成的财团双双参加竞投，被称为华资地产四大巨头大对决。郑裕彤被称为“善于与政府打交道的商人”，李嘉诚在这方面毫不逊色。新世界恒基的标价高出对手的一倍多，结果……

### 恒隆集团主席陈曾熙

陈曾熙，原籍广东台山，出生年月不详。二战前留学日本读土木工程，何校不详。约 50 年代初与友人成立大隆地产，具体年月又不详。陈曾熙、陈曾焘兄弟成立恒隆有限公司。1972 年公司上市，为当时华资地产五虎将之一。

陈曾熙在国内以吝啬出名，70 年代初在宝云道兴建一幢住宅大厦，单位全供出售，一家人却住在暗无天日的地窖式车库。陈氏沉默寡言，深居简出。1979 年，恒隆以 3.27 亿港元投得榕庆大厦，在一场合，记者问他这样高价是否值得。陈氏只回答二字：“值得。”便不再开金口。陈氏私生活保守，是个没有情趣之人。

陈氏发展地产，稳健而不保守。他兴建的德福花园、淘大花园、康怡花园等都赚得不俗利润。收购淘大集团，堪称收购史上的漂亮战役。陈氏有时过于谨慎，故坐失不少良机。地铁金钟二段发展权失手，若陈氏不遗余力，仍可挽回，结果让人家冷手执个热煎堆。

陈曾熙于 1986 年逝世，其弟陈曾焘接任掌门人。1990 年陈曾焘退位，主席由陈曾熙长子陈启宗担任。陈氏家族全以低调而著称圈内。1986 年，香港首次公布十大财团榜，陈曾熙榜上有名，排行老九；1993 年尚能排 10 名；1994 年却在 10 大之外。个人资产，1993 年陈氏家族排在全港华人中 24 位，为 110 亿港元。

香港拥有世界最大的独立商船队，亦拥有全球最大的私营货柜码头。

香港货柜码头以葵涌为中心，该码头于 1970 年起招标承建；1972 年葵涌货柜综合总站正式启用；到 1976 年共有 5 个码头（6 个泊位）陆续投入使用；1988 年 6 号码头第 1 个泊位又建成营运。香港货柜码头与美国纽约、荷兰鹿特丹、新加坡并称为世界四大集装箱港。1992 年香港年处理标准货柜 770 万个，再次超过另三大港踞世界第一，其后连续多年荣登世界第一货柜港榜首。

香港的码头装卸仓储运输业，在政府管理下，由私人公司拥有并独立经营。葵涌码头主要由香港国际货柜码头公司、现代货柜码头公司、（美国）海陆联运货柜码头公司这三家经营。至 1988 年止，香港国际货柜码头公司拥有 2、4、6 号三个码头；现代货柜码头公司拥有 1、5 号二个码头；海陆货柜码头联运公司拥有 3 号码头。

据 1994 年“新世界集团结构”显示，新世界发展透过新世界基建，间接控有海陆货柜码头 14.59% 股权。海陆在货柜码头业处弱势，却在货柜车运输业处优势，它拥有庞大的货柜车队，营业范围幅射香港及内地。另外，1985 年郑裕彤购入亚洲货柜公司部分股权。

国际货柜码头公司占了葵涌的半壁江山，该公司为长江系的和黄集团所控。和黄由和记洋行与黄埔船坞两大部分组成，黄埔是香港最早且最大的造船业及码头业公司。李嘉诚收购了和黄，自然也就成为香港货柜码头业的霸

主。

1988年，和黄以44亿港元的标价中标获7号码头（3个泊位）发展权。1990年，国际货柜码头公司与现代货柜码头公司联手，夺得8号码头的发展权。国际货柜码头公司的市场占有率高达7成以上，风头之劲，一时无两。

货柜码头的发展权，采取公开招标方式确定。招标不似公开拍卖，“价高者得”为唯一条件。招标的标价是重要条件，但不是唯一条件，还得看投标者的综合条件。

这有一个无明文规定、但人人心中肚明的“共识”——与政府的关系如何，有时至关重要。

郑裕彤看好货柜码头业的前景。货柜码头的泊位，总是跟不上与日递增的货柜运输量，到1991年，货柜码头的吞吐量已占全港总货物的50%，其比例还在增长。由于船多泊位少，处理一个标准集装箱收费平均高达1300港元。

郑裕彤欲在货柜码头业分一杯羹。说到底，又是在港府的特许下分一杯羹。

货柜码头业不同于地产业，地产业几乎可以自由而无限地发展。货柜码头须投标获得有限制的土地的发展权。换句话说，等于获得政府颁授的土地使用专利，能够确保稳定而丰厚的盈利。

郑裕彤一直被看成善于与政府打交道的商人。新世界中心，是在政府的扶植下才有这般宏伟的规模。新世界最初从太古手中购人蓝烟囱旧址，才20万平方英尺，政府嫌其规模小，另增拨20万平方英尺土地，只收取低于市价的优惠价。

湾仔的国际会议展览中心，由新世界与政府的贸易发展局共同兴建。7.7英亩的整幅填海新地，政府未收新世界公司一分钱。新世界只出建筑费，获得会展中心的大部分业权。

当时，很多人不明白政府为何不给任何人投标的机会，私下单方面就与新世界签订协议。有不少地产商眼馋这块肥肉，批评港府偏袒新世界。据郑裕彤讲，当时没人敢冒险投资；而有的地产商又是另一种说法。这只能是个谜，可能永远也解不开。

郑裕彤还乐意与社会团体合作地产项目，如与湾仔循道会教堂、花园道圣约翰教堂等机构联手。这些机构原本拥有土地和旧物业，或可向政府无偿批得免费的土地。但它们缺乏资金和没有能力兴建物业，郑裕彤与其合伙，出资兴建并按协议分享权益。

新世界也常与拥有土地的商业机构共同发展地产，长期保持合作关系的是查氏家族的兴业集团。合作开发要与合作伙伴分帐，双方都是商人，谁也赢不了谁。郑家纯在与查氏家族合作荃湾项目时对传媒说：“宁愿赚少些，风险要低。博得太尽，风险大，何必呢？”

也许是郑氏父子对从政府和民间机构“搞掂”土地，寄予较多的希望，新世界从市场购入土地进取不足，致使土地储备不足，郑氏父子皆以“鲨胆”著称一时，然而，他们在拍卖会上并无什么“鲨胆”表现。

郑裕彤曾这样解释道：“其实每次投地我都是患得患失。不过，我从不与人在意气之争下出价，也不喜欢‘你顶我价，我顶你价’。每次心中都定出一个出价的限数。我比较喜欢私人协议买地。至于公开投标买地，当然是

价高者得。”

郑裕彤否认他善于与政府打交道。他同意传媒公认李超人是与政府打交道高手的说法。超人善与政府打交道，最典型表现在他善于搞掂补地价。

土地改作其他用途（特指改建价值更变、获利更大的物业），都须向政府补地价。补地价的依据，则是同等用途土地的市价。

李嘉诚拟将黄埔船坞旧址改建为黄埔花园，1980—1981年时就跟政府“讲数”，19公顷土地，政府要长实补地价10多亿。李嘉诚“拖”到中英谈判、地产狂泻后与政府“倾掂”，结果只花了3.9亿港元。住宅楼宇，连起楼价总成本都不到每平方英尺100港元。

丽港城、海怡半岛大型屋村的换地及补地价，则放到八七大股灾之后去“倾掂”。

鹤园发电厂旧址改建鹤园屋村，可兴建400万平方英尺楼面，补地价38亿，每平方英尺楼面地价900港元。

差不多同时，新世界与兴业集团合伙发展荃湾中国染厂旧址，也是兴建屋村，也是补地价38亿，只能建160万平方英尺楼面，每平方英尺楼面地价却高达2000港元！

论地皮时价，中国染厂在新界荃湾，鹤园电厂在九龙市区的九龙湾，鹤园的位置优于荃湾，地价肯定比荃湾高。这是何因？难道政府偏袒了李嘉诚？

关键是李嘉诚拖迟了半年，等楼市回落、地价偏低时一举搞掂。郑裕彤恰好赶在高潮时，只能“趁高高买”。是郑氏性急？还是他走眼睬错楼市，以为还会攀升，不搞掂就会吃亏？

对此，郑氏未作解释。局外人认为发展商总能“贵买贵卖”，最后吃亏的是买家。

话虽这么说，李嘉诚少付1100港元补地价费，照样可“平买贵卖”，郑裕彤总会有诸多感慨吧？

正如战场无常胜将军一样，同样是善于与政府打交道的李超人，在补地价时总能赢政府一筹，而在货柜码头一役中，却马失前蹄，栽在港府的脚下。

进入90年代，原有的8个货柜码头不够用，有一部分到港的货柜船须泊在海面，靠驳船驳运货柜，故而急须兴建新的货柜码头。

1992年底，兴建葵涌9号码头的计划提到议事日程上，香港及海外多个财团都有意投资兴建。新世界也在其列，但获悉有多个财团都在力争，新世界遂告退出。因为在众豪的竞争之中，必会把价码抬高，郑裕彤最不愿“互相顶市”。

政府将会如何批出合约呢？李嘉诚及旗下的国际货柜码头公司，都主张公开招标。以李嘉诚财团的实力，可出极高的价格将发展权投得。当时舆论都看好李嘉诚财团，实力雄厚是其一；其二，国际货柜码头公司是香港码头业的老行尊，具有丰富的兴建货柜码头及经营的经验。

岂料港府改变一贯的做法，根本没公开招标，而是以私下协议的方式，将9号码头的发展经营权批给英资怡和与华资新鸿基合组的财团。

市场有人认为，这是李嘉诚“刮政府太多的油”，令该集团“吐出来”，有意给超人难堪；亦有人认为，国际货柜码头市场占有率高达7成，已处垄断地位，垄断不利于行业的发展，有悖自由竞争，故不给李嘉诚有公开竞投的机会。

差不多同时，新世界不声不响，“倾据”亚洲货柜大楼的兴建经营权。葵涌原有一座现代化集装箱货运站，高6层，面积14.8万平方米，可供850部集装箱车同时停放，号称亚洲最大的集装箱货仓。

亚洲货柜大楼则比1987年启用的货运站大楼规模还大，号称全球最大的集装箱货仓。亚洲货柜大楼于1996年落成，新世界占49%股权。剩余股权由其他合营财团分摊。

港府私下协议批出合约的做法，遭到有关人士的抨击。在舆论的压力下，港府不得不恢复传统做法，对政府管理、私人经营的公共项目采取公开招标的方式。

内河货柜码头便是其中之一。

内河货柜码头专门处理运往珠江流域（内河）的货柜。货柜往返珠江三角洲，既可走水路，又可走陆路。水运大户是中资中运集团，占内河货柜吞吐量的1/9；陆运大户是海陆联运货柜码头公司，新世界占其15%股权。该公司的内河货柜占有率约1/4，其余均由各公司拥有的货柜车自运或承运。

据1995年4月港府公布的资料，1994年香港货柜年吞吐量为1105万个标箱，比1993年净增184万个标箱，增幅20%。

三大作业方式中，葵涌货柜码头吞吐量为728万个，年增长25.5%；中流作业是284万个，年增长1.6%；内河运输吞吐量为93万个，年增长52.3%。

三者中，内河运输增幅最大，反映出珠江三角洲经济发展强劲，对货柜运输的需求激增。在这种情况下，港府决定兴建屯门内河货柜码头，采取公开招标的方式批出合约。

有多家财团表示有兴趣参加竞投，但最后只有两家财团呈交了标书。一家是新世界占35%、恒基占35%、新鸿基工业（主席为冯永祥，新世界持19%权益）占20%、越秀占10%股权的新财团，正式名称是ODELONLTD；另一家是长实系和记海口占37%、新鸿基地产占37%、怡和占15%、中远太平洋占1190股权的新财团正式名称是内河货运码头有限公司。两家新财团又分别简称为新世界恒基财团、和黄新地财团。

舆论界对地产四大巨头，郑裕彤和李兆基、李嘉诚与郭氏兄弟，双双合组财团对撼，表示出浓厚的兴趣。

和黄在货柜码头业坐大，正因为这点，港府有意削弱其垄断地位。李嘉诚出于这番考虑，拉来一家华资新地、一家英资怡和、一家中资中远。中国远洋航运总公司（香港）太平洋公司，隶属中国交通部，中远曾参与第8号货柜码头建设，承运了香港内河货柜珠江航道的10万个货柜。李嘉诚可谓老谋深算，拉多家合伙，以洗刷“欲称霸香港货柜码头业”的市场之“成见”。

郑裕彤、李兆基研究透了港府有意削弱长实系在货柜码头业的垄断地位。彤叔、四哥与超人，皆是高尔夫球场的密友；在生意场上，却常为竞争对手，尤其是李兆基，多次与超人直面交锋。郑裕彤、李兆基也拉进一家中资——越秀投资，该集团是广州市政府在港的投资公司，为中资四大天王之一，在港有深厚的关系。新世界恒基财团没有英资成份，它们完全可以拉进一家英资，譬如太古集团加盟。市场人士认为，该项工程须跨越九七，须征得中方的同意。中方未必会插手招标，但英方不能不考虑中方的意见。也许是出于这个原因，郑裕彤、李兆基索性不加入英资成份，以免弄巧成拙。

郑裕彤曾这样比较两种竞投方式的心态：

“在拍卖土地时，如志在必得，出价固然紧张，其实投暗标（指招标投标）也很紧张，若提供的价钱条件与别人离行离列，会给人笑的。所以每次落标，事前的资料研究要做到十足，与属下开很多次会。但是又怕万一有人口疏，泄漏出去，所以多数在落标前一两天大家才坐埋倾价钱（谈价钱）。你想那一两天有多么紧张！”

若论财力，两大集团都不在话下。可以这么说，两大集团的8家公司，几乎家家都有能力单独承建。

虽是公开招标，标书内容却是绝密的。能否中标，标价甚为关键，但方案之优劣，也能起相当的作用。

1996年3月28日，屯门内河货柜码头公开招标揭标。

香港政府宣布：以11.4111亿港元的批地价批出标书予内河货运码头公司，在屯门第38区设计、发展及营运内河货柜码头。批地期至2047年6月30日。该地段为屯门市393号地段，涉及面积约65公顷。中标者需分两期把码头货物处理设施投入运作。初期在土地批出日期起的36个月内，每年的货物处理量不得少于210万吨；而其后的18个月内则增至每年不少于850万吨。码头设计将包括一个3000米长的靠泊处，以应付迅速增长的中国内河货运。

该发言人称，港府合共收到两名投标者，ODELONLTD和内河货运码头有限公司的书。据招标文件要求和规定，当局认为新世界和恒基为首的财团的标书未能符合几项招标文件内指定的要求。

《天天日报》次日刊文评介道：

“备受瞩目的屯门内河货柜码头争夺战，昨天结果由新地及和记为首的财团，巧妙以超低价11.4111亿港元夺得。远较唯一竞争对手新世界及恒基为首的财团标价23.8亿港元，低出多达12.999亿港元。反映出今次争夺战上新地及和记‘食桥’成功，以透过购买30艘海上穿梭货船及15艘拖船组成海上运输队成功，虽然该系统需耗资2.85亿港元，但可符合港府对环保及交通之要求：‘技术性，以低出对手标价逾12亿获胜。’”

恒基兆业主席李兆基对这样的结果表示不服气，他声称，该财团的标价亦不算高，如果公开竞投，整个计划标价可达30亿港元以上。

据证券分析员称，屯门内河码头招标揭盅，立即在股市引起波动。“新世界表现比较令人失望”，因为缺乏“佳料”。表现最出色的，是中远太平洋，“股价在午后被扫上，升一角半，以6.15元收市，反映这个利好消息”（指招标揭盅）。据传，将由这家中资公司组织船队，以后香港回归，这家中资可以把内河货柜运输“食到尽”。

香港传媒报道，内河货运码头有限公司对获港府批出码头权益表示欢迎，认为可有效地改善目前交通拥挤与环境污染等问题。

香港货柜码头业“霸主”李嘉诚称：“新地及和记为首的财团致胜之道有三，一是环保，二是交通，三是标价。”记者问新地及和记，是否在环保和交通上压倒对手，李嘉诚以肯定的语气答道：

“我不想批评，但事实却是如此。”

新地及和记的致胜之道，竟还有一项是“超低”的标价？市场人士大都愕然不解。若说环保与交通，也许还说得过去。于是人们纷纷将两份标书的

关键内容作比较。

一份由新世界恒基等合组的 ODELONLTD 提交，简称“OL”；一份是新地和记等合组的内河货运码头有限公司，简称“内河”。

投标价：OL23.8 亿港元，内河 11.4111 亿港元；货柜车泊车线：OL19 条，内河 23 条；每小时货柜车处理量：OL1200 辆，内河 150—160 辆；等候车位：OL125 个，内河 324 个；内河运输：OL 提出内河运输分流方案，但没有具体船队数，内河提出组织 30 艘穿梭货船和 15 艘拖船的船队；交通污染方面：OL 主要依靠陆上交通，亦称有研究交通及污染问题；内河则提出减少陆上运输，降低（陆上）污染。

若论标价，新世界恒基一方，肯定远远优于新地和记一方。李嘉诚所称的“标价”是“致胜之道”之一，很难成立。标价实际是特别项目的土地使用费。若李嘉诚的话成立，那么该向港府缴纳的地价，难道愈少愈好？

新世界恒基一方主要依靠陆上运输，必对途经香港境内数十里公路沿线造成污染。新地和记一方主要依靠水上运输，出屯门港往西就是珠江口伶仃洋，北溯就是属广东省境内的珠江水系。这样，会不会对内河造成污染呢？

答案是肯定的。但香港政府好像不太关心广东省的内河的污染问题。那么内河运输会不会减少广东省的陆上运输造成的污染呢？答案又是否定的。因为广东珠江沿岸的货柜码头十分稀少，就算遍布珠江岸，还得依赖货柜卡车二次运载到目的地。大量的外向型公司及工厂并不在珠江沿岸。

文锦渡及黄岗口岸，长期被认为“卡脖子”路段。这是新世界恒基不利的一面。不过有弊亦有利，货柜从屯门启运或空柜入港，皆是一次性陆上运输，可减少驳运的中间环节。如果说污染，香港这一段只通过元朗及石湖两座新界新市镇，也会对这段路的交通形成压力。

因此，若站在香港一方的立场，新世界恒基财团，在交通与环保上略处劣势；而在标价上，又明显处优势。

市场人士分析，新地和记财团获胜，还是两名合作伙伴拉得好。怡和是英资中与英国政界关系最密切的海外财团。怡和如从事“幕后活动”，很管用；至于怡和是否进行了“幕后活动”，则不好妄加猜测。中资中远集团，是直属中国交通部的远洋运输及码头仓储的专业公司。而 ODELONLTD 中的中资越秀，则是地方政府驻港的综合投资公司。

故有人说，在不少情况下，招标揭盅，与其说是标书致胜，不如说是外交的成功。

揭盅之后，记者亦纷纷采访落选方牵头财团——新世界的高层。

新世界总经理梁志坚一脸不快，声称对揭标结果“不愿置评”。该公司另一位不愿传媒透露姓名的要员，则对此事表示不解和十分失望。

新世界董事总经理郑家纯直言不讳谈了他的评判：

“港府公布的屯门内河码头发展权的竞投并非价高者得，将打击新世界未来投标的信心与兴趣，而且日后投标制度亦会蒙受影响。”

传媒道：“郑家纯对港府日前表示，屯门内河码头之竞投，除了标价外，仍会考虑计划对环保及交通等各方面之要求。表示若新世界这次未能以高价投得该项目，该集团对未来以投标形式参与项目之兴趣，肯定受到打击。他并批评，若港府不以价高者得为标准，日后的竞投制度，势将受到影响。”

郑裕彤再次处半退休状态。因此，郑家纯的话，既代表新世界，还代表郑氏家族。



沉默寡言的郑家纯，在公众舆论面前，愈来愈敢坦露自己的观点，极似乃父之风。

除码头业，电讯业亦属须港府批准经营的行业。在这方面，新世界又有什么表现呢？

这是郑裕彤高价竞购得来的无字头 8888 车牌，配在劳斯莱斯车上。

这辆车常停放在港岛浅水湾附近，一些日本游客颇喜欢为这个幸运车牌拍照，还高呼“乞嚏乞嚏乞嚏乞嚏”（乞嚏即日语“8”）。

## 第二十五章 电讯事业 群雄起逐鹿香江

香港电讯公司垄断香港电讯业达一个世纪。该公司实力仅次于汇丰集团，分别控有本地固定电讯、国际电讯的专利权。港府拟将本地固定电讯公开招标，一时引来6家公司竞投牌照。经过较量，九仓电讯、和黄广讯、新世界电话皆获得本地电话经营权。本地电话不收费，那么它们靠什么生存？郑家纯表示，3年内将投资25亿发展电讯！

有记者问彤叔为何他有浓密的头发，而郑家纯却掉头发？彤叔妙语作答：“家纯仲细（还小），谁话他掉头发？他的头发？未出齐嘛！”

郑家纯于1990年涉足电讯业，是一项极富远见卓识的投资。人们在评价郑家纯主政期间的功过是非，几乎无一处涉及电讯业。这是因为当时投资甚少，影响甚微。

1990年，郑裕彤到内地大举投资时，其中一项就是与当地政府合作，开拓电讯市场。父子俩在电讯业上步调一致，故能够最后摘取香港电话经营权。1995年7月1日，“新世界电话”成为第一个打破“香港电话”垄断的公司。

郑家纯表示，电讯业将会是新世界集团未来的重头戏。

这一切，都与香港电讯业专利权，有直接的关系。

1871年，英国大东电报局实现了香港与伦敦、纽约、上海、西贡、新加坡的直通电报。此后，香港的电报业务一直归大东垄断，并积极开拓国际电话业务。

1881年，香港首次出现电话，经营者是中国及日本电力电话公司。1925年，香港电话公司成立，接管了该公司的业务，成为香港电话业的垄断公司。1965年，香港电话公司与英国大东电报局的国际电话系统联网，收入按比例分成。

1976年，直通国际电话服务投入使用。此后，电讯业日新月异，微波系统、卫星通讯、光导纤维、数码转接、电脑传讯等相继面市。

1981年10月，香港大东电报局在港正式注册成立，宣布接管香港对外电讯。母公司为伦敦的英国大东电报局，占80%股权，另20%归香港政府所控。香港大东是一间在境外电讯处垄断地位的公司。它在经营上，仍需依赖香港电话公司的本地网络。

怡和大班纽璧坚看好电讯业的盈利前景，于1981年底斥巨资，收购香港电话公司。谁知中英谈判，怡置系在地产失利，债台高筑。怡和不得不在1983年初，将“货物”原封不动出售套现。买主就是香港大东电报局。

香港大东于1986年底在港上市。不久，列为香港第二大上市公司（仅次于汇丰）。1987年10月，香港大东与香港电话正式合并，新公司名称为香港电讯有限公司。

香港电讯为顺利跨越九七，于1989年售予中国国际信托投资公司20%股权，以巩固其在港的垄断地位。

香港本地电话专利，将于1995年届满。新专利权的批给，将会有一番你死我活的较量。香港电讯使出一绝招，先把香港电话专利“剔成一块肉骨头”——即取消香港（本地）电话收费。这样，专利权争夺战，无疑就是“狗争肉骨头”。香港电讯弃之不心痛；新专利权得主则食之无味，至少若干年内

无利可图。

香港电讯拥有的境外电话专利，将于 2006 年期满。境外电话收入才是公司盈利的大头，可稳享 16 年专利权。期满前，香港电讯将会全力以赴，力争 2006 年后的专利权。

1990 年 4 月，香港电讯重组结构，在原有两大公司之外，再分拆一间香港电讯通讯服务有限公司。香港电讯的三间成员公司的业务划分是：

香港大东易名为香港国际电讯有限公司，为香港提供国际通讯服务（含内地、台湾、澳门），联系世界各地。

香港电话公司原名不变，继续为香港提供本地电话及电讯服务。本地电话不收费，但国际电话需依靠本地电话网络，集团内部按比例分配利益。

联通电讯、大东系统及通讯服务等公司合并组成的香港电讯通讯服务公司，专营非专利业务。

相比之下，非专利性电讯业务，远不及有专利保护的电话业务盈利大；在人际交往、异地联络方面，亦处于无关紧要的地位。国际直拨电话的开通，标志着传统电报业务的式微。近 20 余年来，电话一枝独秀。

自 80 年代后期起，移动通讯工具的革新，使香港非专利电讯业迅速发展。移动电话机（大哥大）和无线传呼机（BB 机），日益成为人际交往联络的必备通讯工具。

1990 年，新世界传呼公司成立，取得传呼服务牌照，但竞投移动电话牌失败。

90 年代，是非专利电讯服务蓬勃发展的时期。到 1992 年底，有效的非专利电讯服务牌 46 个，公共无线电通讯服务牌照 10 个。全港共拥有移动电话 23.35 万部，传呼机 104 万个。

然而，非专利电讯业务做得再大，都不可能成为大型公司。目前仍无任何通讯工具能取代用途最广、普及率最高的综合固定电话服务。

1965 年，香港电话与大东的国际电话系统联网时，全港才 25 万部电话；1992 年底，却达到 360 万部，平均每百人拥有 63 部，电话普及率排纽约、东京之后，列全球第三。香港的国际长途直拨电话及图文传真，遍及世界 200 多个国家和地区。

1991—1992 年度，住宅电话线增长 5%；商业电话线增长 11%；图文传真增长 31%。国际电话营业额每年以 23% 幅度增长，已占香港电讯市场营业额的 60%。

自从大东收购香港电话以来，香港本地及国际电话业务为一家独霸，受到不少人的抨击。

1987 年，港府聘请顾问公司 Booz Allen and Ham I lton，对香港电讯业的未来进行研究。翌年，该公司提交一份报告。外界无人看过报告文本，只知道报告建议政府打破现有电讯网络垄断局面。

香港电讯控有的本地电话专利权，到 1995 年 6 月 30 日期满。香港政府于 3 年前透露，将对“本地固定电讯网络服务的专营权牌照”的批出，采取公开招标的方式。

郑氏父子跃跃欲试，新世界自然在竞投之列。

投标于 1993 年 2 月 1 日截止。港府称截止时共收到 7 份标书，投标者分

别是九龙仓电讯、和记电话、新世界电话、Telstre、讯联电信、冠军科技，还有一家现有的当然持牌公司香港电讯。

为什么不收费的本地电话专利权，竟会有这么多家公司竞投呢？

该年第6期《资本》杂志，在《香港电话：垄断时代的终结》中分析了个中原因。

虽然本地固定电话网络服务的经营权，并不包括国际电话网络的经营权。但是，任何人打国际电话，拿起电话筒拨号时，讯息首先要经过本地网络，才到达国际电话网络的通路（Gateway），再输送到香港以外。同时，打进香港的国际电话及图文传真，原理皆同。因此，任何人使用将来出现的新网络打出或接听国际电话，如果新网络是直接驳到国际电话通路，香港电讯公司都要付给新网络经营商平均每分钟 1.05 港元的输送费——这在政府招标文件上已标明。而输送费的确实数额，港府会每年检讨一次。

新网络出现后，每个电话经过的网络数不同，互相接驳收费有待于香港电讯与新网络经营商协商厘定。

无网络的经营商，会在若干年内无盈利。他们这么热衷本地电话专利权的投标，仍是看好 2006 年后的国际电话服务。连本地电话经营权都没有的公司，逞谈再申请国际电话经营权了。当然，未来的特区政府将会如何对待届满的国际电话专利，该当别论。

香港国际电话营业额，每年以 23% 的速度增长。香港任何行业，都不可能膨胀系数这么大而稳定地增长，前景委实诱人。

呼声最高的投标公司是九仓与和记。

九龙仓电讯与美国 NYNEX Network systems 组成最佳拍档，竞投本地固定电话网络服务权。

九仓现有有线电视的光纤网络，若获牌照，可利用该系统。九仓的光纤网络，预计在 1995 年覆盖港岛区与九龙区；1998 年可覆盖全新界地区。届时逾 90% 的家庭可接驳到九仓的网络。到时任何家庭及公司会有一部 Smart TV，它集高理解能力、显像力电视机、电脑及录影机于一体，还可透过 Smart TV 打电话。

和记已是香港非专利无线电讯市场的泰斗，获固定网络牌，几乎是垂手可得。

移动电话和传呼的香港市场，和记已占半壁山河，光移动电话达 11 万户。19 年 3 月，和记传讯又率先在港推出 CT2，已有 4 万订户。

和记公关部发言人于均诺说；如果和记铺设线路直达固定电话用户，接驳原有的流动电话和 CT2 无线网络，流动电话用户打本地电话毋须再经过香港电讯的网络接驳；如果和记网络直接驳到国际电话的通路，那么它的用户打国际电话亦毋须经香港电讯本地网络。这样，和记可以省回目前相互接驳到香港电讯网络的每分钟 9 分的费用。成本的下降可能会最终令收费下降。

新世界发展与英福电讯亚洲合组新世界电话有限公司，该公司承认已入标。

新世界在香港非专利电讯业名气甚小，目前只有一家小公司新世界传呼，开展秘书传呼这一项业务，客户有 3 万。

记者曾多次“刺探”新世界电话的标书“大意”，未得到答复。记者采访郑裕彤，郑裕彤未谈细节（估计对这项新行业不甚了解），他只是说电话是门好生意，人人都离不开电话，有发展前景。

市场人士推测，新世界可能暂时不会铺设自己的固定电讯网络，基本得直接与香港电讯的网络接驳（新世界无线网的覆盖范围较小）。新世界既已投标，看来是作了长期财政补贴的打算。

Telstra 是澳洲国营对外的电讯公司。一般来说，境外公司不与香港公司联手，很难获得专利权（英国公司除外）。Telstra 对能否获牌，不抱太多指望，该公司香港总裁说本地电话不收费，实在无利可图。

讯联电信是继和记后另一家活跃于香港电讯市场的公司。讯联计划在原有无线网络的基础上，建立一个接驳全港的固定网络。讯联准备下大本钱，加上原有基础较好，故也被不少市场人士睇好。

冠军科技主要从事传呼服务，在港有 1.4 万客户，在内地有 15 个传呼台。冠军准备进一步完善无线网络。公司董事 Miller 认为国际电话输送费太低（1.05 港元，只及国际电话每分钟平均收费的 8.19%）。他调查中小企业主后声称：这些人对国际电话收费敏感，只要下调 5%，就有 60% 的人安装新网络电话。本公司的无线网络较廉宜，相信有利可图。

群雄逐鹿香江，鹿死谁手？舆论普遍认为，港府即将成立香港电讯管理局，很大程度取决于候任局长 Alex Axena。

1993 年 11 月底，香港本地固定电讯网络服务经营权招标揭盅，香港电管局宣布：九仓新香港电讯、和黄广讯、新世界电话中标。

九仓、和记在分析家预料之中，新世界算爆出小小冷门。新世界与落选公司相比，优势并不明显。不过，这 3 家固定电话新户皆有大财团支持。九仓电讯属隆丰九龙仓系（包玉刚女婿吴光正为其掌门人）；和黄广讯属长实和黄系；新世界电话属新世界发展集团。

原有专利权届满前夕，《信报》作出专题报道，“一些香港电讯企业客户已密切注视新进竞争者会否带来价廉物美的服务”。

野村总研系统执行董事添布斯认为国际电话收费确需下调。野村在港办事处每年电讯开支以千万港元计，主要是国际长途和电脑传讯。

百富勤证券发言人表示，该公司每月电讯开支逾 200 万港元，主要是长途通话、传真、数据输送等。只要新竞争者服务可靠稳定，收费稍低一点，将考虑采用。

服务与价格将是新户在市场的生存之道。在即将来临的挑战面前，老字号的香港电讯正筹划一系列策略，其中包括向客户提供折扣优惠。

依国际惯例，反垄断即是鼓励自由竞争，以提高行业的整体水平，为消费者提供优质价廉的服务。反垄断往往须借助政府的力量，在一段时期遏制或削弱过于强大的一方，扶植并保护弱者。

监管机构香港电讯管理局表示，将会对香港电讯的减价行动作出一些限制。在新发予香港电讯的固定电讯网络经营牌照内附带一些可保护新进公司的附例，旨在令新进公司在刚入市场时能免遭淘汰。

电管局的官员指出，香港电讯若希望透过向客户免费提供一些增值服务，藉以留住客户，须先经电管局批准，解释为何要提供免费服务。3 家新的固定的网络商均不受此限制。

该官员解释道，上述措施旨在为垄断的电讯市场引进竞争机制，以免新网络商的生存空间遭扼杀。但日后这批新进公司中若有的市场占有率达 20% 以上时，此公司将不会再受保护，而须遵守香港电讯所受的一样监管。

新世界电话对政府的自由竞争政策表示欢迎。该公司总经理曾祥透露，

他们日后的营业额，长途电讯服务将会达 50% 以上香港电讯表示不担忧新户的竞争，因为新户只能充当零售商，而香港电讯犹如批发商。新户必须倚赖香港电讯的网络。

据市场人士透露，3 家新网络商均以 15% 至 20% 折扣的价格，吸引原属香港电讯的企业客户。若拉成功一家，每月毛收入将以百万港元计。

这不能不引起香港电讯的担忧。但新户仍不可动摇昔日霸主的地位，香港电讯照样“坐享其成”。虽然每单位时间收入减少，绝对量却会有增无减——国际电讯营业总额增长幅度实在太惊人。

1995 年 7 月 1 日，新网络商行使专营权的第一天。

原本不为舆论睇好的新世界电话一马当先，在首日就接通电话，成为第一间打破垄断的电话公司。第一个电话，是香港电讯副行政总裁打给新世界电话总经理曾祥，宣布两个集团就互用网络达成协议。

另两家新户，也相继投入间接的国际电讯服务。

市场分析师仍认为对新户的最大障碍，还是不能直接介入国际电讯服务。

7 月 11 日的《快报》指出：“这种对国际间电话通讯的限制并不是不能对付的。‘新世界电话’已率先推出一种电话卡服务，可以减少打去美国的电话费。看来另外两间公司很快就会跟进。

“新世界电话这种可以节省电话费的海外电话服务，大致上和现在已在香港出现的一些打回的长途公司一样，不过它的服务却更容易和更快速，包括了声控密码，好像‘纽约办事处’，而不必拨电话号码。”

新世界的电讯业发展迅速。至本地网络投入营运时止，新世界电话集团已拥有 5 间旗下公司：新世界电话；新世界移动电话；新世界传呼；新世界闻娱（多媒体互动服务）；新世界地线通达（提供无线通达 CAS 服务）。该集团，新世界占 80% 股权，其余为英福电讯所控。

新世界发展董事总经理郑家纯说：“我们正在播种期，故须特别扶助。”集团准备在未来 3 年内投资 24 亿港元，建设香港的固定及流动电讯网络。将全面提供固定及流动通讯服务；整合声音、数据、视像的通讯服务；国际长途电讯服务，等等。

固定网络最初以覆盖商业区为主。主要用户是新世界发展集团的各项物业的住户租户。计划第一年吸纳 5 万名客户，10 年市场占有率达 10%。预计 2000 年能达到收支平衡。

新世界下大力投资电讯，与地产的持续欠旺有关。政府的平抑楼价、打击炒风的措施见效，楼市普遍下调 10% 至 20%。地产商牟暴利的辉煌时期较难二度重演。

郑家纯透露，新世界集团将来业务比重会是：地产占 20%，酒店 20%，电讯则高达 50%。他没有表露大概什么时期达到这一目标。地产仍是新世界目前的重点。他睇好电讯这一点，却是从未动摇过的。

舆论普遍认为，郑家纯是集团多元化的积极倡导者。郑裕彤重新主政后，采取一系列紧缩政策。其实不完全是这么回事，郑家纯在进取中有收缩；郑裕彤在紧缩中有进取。

郑裕彤于 1991 年初重出江湖，他大张旗鼓出售资产减债。却又因缘所致，挑起了一场轰动全港的收购战——收购恒昌行。

## 第二十六章 恒昌放盘 新旧豪门结恩怨

恒昌创始人为郑裕彤的老友、恩公何善衡，郑裕彤为何向恩公收购恒昌？郑裕彤联合何善衡谊子林秀峰、商界新贵徐展堂收购恒昌失败。其后，郑裕彤加入中泰荣智健、长实李嘉诚、嘉里郭鹤年等人组合的收购团，终于购得恒昌公司。不料，荣公子坐上恒昌主席宝座后，又将众豪“踢”出局。郑裕彤作何反应？

### 中信泰富主席荣智健

荣智健，1942年生于上海，其家族是上海著名资本家。父亲荣毅仁曾任上海市副市长、中国纺织工业部副部长、中国国际信托投资公司董事长，现任国家副主席。

荣智健1964年毕业于天津大学电机系。“文革”中荣智健下放到凉山接受劳动改造，1973年调回北京在电力研究所任职。1978年，荣来港投靠亲戚，留港发展，与堂弟合办电子厂，后又在美国创办电脑辅助设计的Venture Capital。到1985年，荣已拥有4亿多港元资产。1986年参加（香港）中信的工作；1987年，出任该公司董事总经理。是年，收购国泰航空的12.5%股权；1989年收购香港电讯20%股权。1990年1月收购泰富，借壳上市，收购后的泰富改名为中信泰富，荣智健任董事局主席。

1991年8月，中泰联合长实、嘉里、百富勤、周大福等财团收购恒昌公司。完成收购后，对向参与收购的富豪发起全面收购，使恒昌成为中泰的全资附属公司。1993年中，中泰市值膨胀至285亿港元，居香港20大上市公司第14位，为红筹股（中资上市公司股票）之龙头。1994年香港十大财阀榜，中信泰富列第8位。

荣智健喜欢豪宅、名车、游艇、赛马。他在加拿大和英国拥有豪华别墅。1993年花费100多万港元购入“天潢”良驹，是皇家马会马主、会员。荣亦是皇家高尔夫球协会会员，常与香港超级富豪“打波”。据市场人士估计，荣智健私人资产约50亿港元。

90年代初，郑裕彤两次策划收购恒昌企业，而恒昌的创始人却是他的好友兼恩公何善衡。

1946年，何善衡、梁球璩、何添、林炳炎等人成立大昌贸易行，即为恒昌企业的前身。大昌行以代理食米花生油为主，经过数十年发展，大昌行成为香港大型综合性贸易公司。恒昌企业是大昌的控股公司，恒昌及大昌均未上市，但规模及盈利，绝不比蓝筹股公司逊色。

大昌除传统的粮油贸易外，还代理资生堂化妆品；代理金嗓子、蓝宝、金章、富士、TEAC第一音响等数个品牌的家电及音响；经销瓷砖、云石、水泥、五金、洁具、厨柜等建筑材料；代理本田、日产、大宝力、五十铃等日产名牌汽车；拥有太平广告、式雅洋服、大昌货仓、大昌货车队、大昌汽车服务（维修）中心、利时汽车工程等多间旗下公司。大昌贸易，以汽车贸易最引人瞩目，它拥有7间汽车行，占全港汽车销量的约4成。大昌还拥有多项物业，其中位于中环皇后大道中的恒昌大厦，价值就逾10亿。

1990年，大昌行的营业额达100.3亿港元，纯利10.44亿。与33家恒指成份股（蓝筹股）的同年盈利比较，大昌可排第19位，仅次于第18位的新世界发展（11.28亿港元）。

若大昌或恒昌上市，其市值及盈利可跻身20大上市公司之列，成为蓝筹股，亦不在话下。

郑裕彤、林秀峰等萌生收购之念，便是直取大昌的控股公司恒昌。郑裕彤与何善衡的深情厚谊，香港商界耳熟能详。何善衡于郑裕彤还有大恩大德，说句过头的话，若没有何善衡，很可能就不会有地产巨富郑裕彤。

郑裕彤知恩图报，长期让何善衡担任新世界发展主席。1982年3月，何善衡因年事已高，辞去新世界主席一职。一般来说，上市公司高层人事变动，会引起股东甚至股市的动荡。但这次异常平静，除少数人士有种种揣测，绝大部分大都相信年届82高龄的何善衡实为年事已高而辞职。何善衡虽辞去新世界主席一职，但恒生银行对新世界的资助一如既往，恒生银行更在1985年邀请郑裕彤担任恒生董事。而郑裕彤又邀请恒生银行现任董事长利国伟出任新世界董事。郑裕彤与何善衡及恒生的关系，非同寻常。

感恩仗义的郑裕彤，怎么会发起收购老友兼恩公一手创办的恒昌？

一年之前，郑裕彤从新世界管理层退位，让长子郑家纯主政。郑家纯向郭家发起全面收购永安集团，被永安郭家视之为“敌意收购”。敌意收购必会造成两家不和。分析家说纯官办事欠火候，不圆融，既未收购成功，更在香港树了一个冤家。

此番郑裕彤也是全面收购。全面收购，至少意味着协议收购未成，或者根本没进行幕后洽商。郑裕彤为人处事，炉火纯青。他缘何赴其子后尘，也做了一番被外人看成“敌意”的收购呢？

事缘却在何善衡谊子林秀峰身上。

林秀峰的父亲是林炳炎。林炳炎是来港发展的上海富商，是他不嫌弃当时失意落魄的何善衡，并在1933年，与何善衡、梁植伟、盛春霖三人共同创办恒生银号。林炳炎担大旗，另三人鼎力辅佐。1949年，恒生银号已成为香港银号的大户，林炳炎却在这年逝世。其后由何善衡主政，该银号于1960年初正式改名为恒生银行。

何善衡感炳哥大恩，对炳哥之子倍加关照，还将林秀峰收为谊子。

1978年，林秀荣、林秀峰昆仲参与投资经营的佳艺电视负债累累，被迫停播；1981年，林氏兄弟参与佳宁买卖美国银行大厦一案，被政府起诉。林氏兄弟数次危难，都得何善衡拉一把。何善衡曾在公众场合表示：“只要我有一日，我都不会让炳哥的后人陷入困难。”

林氏兄弟虽有这位香港商界泰斗世叔的提携，岁月沧桑，林家早已风光不再。因此，欲收购恒昌这个庞然大物，唯有依靠交情不错的大粒佬郑裕彤与徐展堂。

林秀峰绝非恩将仇报的市井小人，他萌生收购之意，又是何善衡等恒昌元老有意收山。

1989年北京风波，以美国为首的西方国家声称对中国实行制裁。香港是中国对外贸易的最大转口口岸，大昌行的贸易自然受其影响。年届90高龄的何善衡遂萌退休之意，他的职务是恒昌企业董事长，并且是大昌的大股东。

中国传统家族，子承父业天经地义。何善衡有13名子女，他们都无意继承父业，长子何子悼本身已过退休年龄，他准备移居加拿大，连香港也无意眷恋。梁球琚任大昌副执行董事长、恒昌总经理。梁氏无子女，近年丧妻，意兴阑珊。梁氏也有88岁高龄，期望颐享天年。

林秀峰与何家关系密切，经常走动。何善衡有意放盘，自然会告诉谊子。林秀峰灵机一动，顿生买盘之意。林家家道中落，正盼有一间大型公司撑腰中兴。



以林家之财力，无论如何也啃不动这个庞然大物。他想到商界巨子郑裕彤，以郑氏与何善衡的特殊关系，协议收购很容易获得何善衡的支持。

林秀峰还想到商界新贵徐展堂，徐展堂近年以积极进取而威水香江，他最成功的收购是购得中华制漆。以下的戏便由郑裕彤唱主角，他们在第一时间便组成备怡公司，作为收购恒昌的旗舰。股权分配是代表郑家利益的周大福占 65%；代表徐展堂利益的北海实业占 10%；代表林家利益的百宁顺占 25%。

事实上，林家家族毋须付出现金，林家以股入股，据说林家约持有 20% 的恒昌股权。初步估计这次收购涉及资金 60 亿港元左右，因已有两成股权，郑氏徐氏实际所付现金约 40 多亿。

备怡公司于 1990 年 8 月 10 日正式成立，郑裕彤担大旗。传说郑裕彤已退休回家含饴弄孙，实际上郑氏比任何时候都忙。

这几乎成了惯例，非上市公司的收购，都是私下进行的，双方商讨出一个双方都能接受的条件，然后才公之于众。故《南北极》杂志（1991 年 5 期）指出：

“上市公司的收购战，投资者不会感到陌生，但非上市公司也有公开收购，在香港则属罕见。因此，当局大福企业、林炳炎家族以及徐展堂组成的财团于 5 月初公开提出收购老牌大型贸易行大昌行，轰动一时，乃属必然。”

备怡由幕后洽商至走到前台公开收购，有一个发展过程。

恒昌的大股东即是恒昌的创始人，据市场人士估计，他们直接与间接控制的股权分别是：何善衡占 30%，梁球璐 25%，林炳炎家族 20%，何添 15%，另外利国伟持有近 1%。小股东则有 500 人之多，皆是公司主要当权者割让给亲友同事的，带有“赠礼”性质。

备怡只控有林家的股份。郑裕彤明白，要接盘必须获其他大股东的支持。于是郑裕彤等就去与何善衡、梁球璐商谈。最初完全是善意收购。

当时伊拉克狂人萨达姆一举吞并科威特。不少西方经济学家预言将会爆发新的石油危机。油价暴涨，直接打击汽车贸易，亦会对整个世界产生不利影响。汽车贸易是大昌行的大头，何善衡卖盘之意更加坚决。

备怡的每股 254 港元的出价是谈判的焦点。双方迄今仍未披露谈判细节。我们只能根据整个事件的始末作这样的估计，何善衡还是愿意在这个价格的基础上继续讲数。

何善衡、梁球璐年迈力衰，都是慢性子的人，谈判延至次年仍无结果。这时，何善衡已复萌继续打理之意。

原因之一，何善衡说是彻底退休，无所事事，日子并不好过；另一个原因，是美国总统布什下令轰炸伊拉克，中东形势好转，石油危机不太可能发生。

1991 年 2 月 1 日，何善衡以年事已高的理由，辞去新世界发展的董事职务。这一次，人们不再相信何善衡“年事已高”（虽然何氏 91 岁确实年事已高），而认为何善衡与郑裕彤数十年的深情厚谊，发生了变化，即使未“交恶”，也算不得和睦。

郑裕彤挂帅的备怡收购恒昌，已在市场流传了半年之久。

谈判仍在进行，但愈来愈难谈拢。

其根本原因，是备怡犯了协议收购的大忌，欲将恒昌拆骨。

拆股之意，与汇丰银行有直接关系。

这次收购，出任备怡财务顾问的是获多利公司。获多利是汇丰银行的附属财务公司。担任备怡收购的融资银行则是汇丰，汇丰将提供 40 亿港元贷款予备怡。

获多利是香港著名的财务公司，香港数宗成功的大型收购都是它的杰作。因此，备怡聘请获多利，尽在情理之中，怪就怪在汇丰担任备怡的融资银行。

恒生是汇丰的附属银行，恒生的几大元老何善衡、梁球璩、何添，迄今还是该行的董事。恒生的几大元老，又是恒昌的元老，迄今大权在握。汇丰明助备怡，暗损旗下公司的老臣，实在令人寻味。

郑裕彤早几年就邀请汇丰前大班沈粥任新世界董事。这可能是汇丰助备怡原因之一。更重要的一点，自从 1965 年汇丰收购恒生，恒生一直想摆脱汇丰的控制，结果汇丰把恒生的控股权增至 61%，令恒生永无翻身之日。因此，在汇丰高层看来，何善衡等人虽是旗下公司的大臣，却不是“忠心耿耿”的大臣。

当年汇丰对恒生的收购，仍属善意，只派出 4 人担任恒生董事，恒生的人事及管理仍维持现状。现在，汇丰虽助备怡收购恒昌，却难使备怡保持“善意”的高姿态，而要备怡收购后动手拆骨。

汇丰的贷款条件是，一俟收购成功，即将恒昌的部分资产分拆出售，套回现金，偿还一部分贷款。备怡的三大头首先想到的是，将恒昌的海外资产开刀剔出。接下一步想到的是，即已拆骨，索性一拆到底——将恒昌来个五马分尸，卸为三大块。

据消息灵通人士称，拆骨之后，郑裕彤的周大福与新世界得恒昌的物业；林氏兄弟控制大昌的汽车代理权；徐展堂则取粮油等贸易业务。

何善衡等闻讯后大吃一惊。一则为跟随他们多年的老部下的生计担忧；二则恒生是他们一手创建，并苦心经营才达到今日之规模的。元老们敬业如神，希望后继者能将恒昌的业绩发扬光大。现在，老友郑裕彤、谊子林秀峰等竟生拆骨“歹念”，岂能不痛心疾首？

1991 年 4 月，大昌行向老员工发放退休金。是年 7 月 5 日版的某周刊说：这一招可以发挥连消带打的作用。恒昌拥有 18.6 亿港元的现金及证券（注：主要是恒生银行股份，汇丰助备怡收购恒昌，含削弱恒生元老持股量之意），肯定是备怡的主要目标，因为这大笔现金可以大大减低收购所需的资金——付出 53 亿，但马上可以有近 19 亿回笼，收购贷款更可以大幅降低。恒昌派发大额现金股息（动用超过 8 亿），既可以安抚小股东，更减低被收购的吸引力，是高明的一着。在今年（1991）4 月，大昌更动用 1.7 亿港元现金，预先给 320 名在 1984 年 7 月前任职的资深员工派发退休金，一方面是为照顾老伙计，另一方面显然是为了减低现金的持有量。

作为备怡一方，周大福及新世界主席郑裕彤于 4 月 19 日表示：洽购恒昌企业事宜可望在月底公布。次日，新世界总经理梁志坚言称洽商收购进展良好。徐展堂早在 4 月上、中旬多次在公开场合表示：洽商可望达成协议。

他们这般说，不知是自我安慰，还是施放烟幕弹；或者尽管谈判不顺，他们仍抱有洽商收购的诚意。

然而，何善衡在 4 月 30 日的新招，无疑使他们的“一厢情愿”破灭。何善衡对报界发表公开声明，呼吁恒昌小股东在买卖恒昌股票时要格外小心。

言下之意，是劝告小股东不要把股票卖给备怡。

备怡的几大头，不啻当头挨了一棒。何善衡等于把谈判的大门彻底关闭。

恒昌计有 4000 多员工，光在中环总部就有 1400 多。在开初，老员工不愿被收购。而新员工持无所谓态度，其中不少人。

对公司被几个年近百岁的老人统治，总觉得不是味道。近几年，不仅看不到这些大权在握的老人，公司连旅游、聚餐、舞会等上下沟通的活动也取消了，予人暮气沉沉之感。当他们得知新老板要将恒昌拆骨后，不由为自身的利益担忧起来。

可以这样说，备怡原不准备公开收购。是备怡的收购善后计划未遂老人意，老人奋起回击，结果把他们逼到前台来。

1991 年 5 月 2 日，备怡的收购代表获多利正式提出收购恒昌建议。作价 53.4 亿港元，即每股 245 港元，收购于 7 月 2 日截止。

这是香港罕见的非上市公司按上市公司的惯例收购。恒昌股东共 430 名，所以恒昌不再算一间私人公司，而实际是一同公众公司。它与上市公司的唯一区别，就是未挂牌买卖股票。

因为收购已公开化，故非上市的公众公司仍须遵守香港的收购及合并守则。即一家财团收购一间公司股权逾 35% 时，就须于 6 个月内在购人该公司股份的最高价以现金提出全面收购。

据自称熟悉备怡高层的人士称，备怡的 254 港元/股的出价，实际上是老人口头答应但未签字达成的协议价。郑裕彤认为，何善衡一贯一言九鼎，今次总不会出尔反尔。老人们却不是这样认为，他们认为这些后生晚辈，明为善意，暗藏歹心，欲尽拆骨之能事，岂能再上他们预设的“圈套”？

何善衡再次与恒昌几大股东磋商，统一立场，不接受备怡的收购建议。只要大股东控股不放，备怡无论如何也收不满过 50%。

恒昌股票未上市，故备怡的出价无市值可参照。市场人士认为，254 港元的出价显然是低了。恒昌不会仅值 53 亿，仅它在中环的恒昌大厦，就值 10 个亿，恒昌的小股东对备怡的出价反应冷清。

6 月 7 日，备怡的收购文件交印刷厂付印。这一天，何善衡夫人李怡颜逝世（注：与收购无关）。在“讣闻”名册上，谊子林秀峰的大名仍赫然映目。在商言商，何善衡并未因林秀峰“强购”恒昌，而割断义父谊子之情。他与郑裕彤的关系亦如此，郑氏参加了李怡颜老夫人的葬礼。以后仍维持与何善衡的私下交情。他们内心是如何想的，只有他们各自清楚，但他们至少保持了面子上的一团和气。

6 月 11 日，获多利代表备怡发出正式收购建议。舆论多认为备怡的收购至少“不甚友好”。

次日，何善衡即对备怡作出回应，呼吁恒昌股东切勿接受备怡之收购。

6 月 15 日，恒昌财务顾问“定源投资”发出长达 62 页的反收购文件。文件详细列出恒昌在香港、日本、美国、加拿大、新加坡的 77 项物业的资产，估值达 52.5 亿多港元。加上恒昌代理权折价，以及采购、批发、零售网络的估值，恒昌的资产净值约为 77.8 亿港元。备怡 53.4 亿港元的出价显然太低。若接受备怡的收购，股东每股就要吃亏 100 多港元。

1991 年 7 月 2 日下午 4 时，截止收购。备怡收购失败，已在人们的意料之中。

恒昌元老放盘，见猎心喜者又岂止郑裕彤、林秀峰、徐展堂3人？香港的华资、中资，“垂青”者大有人在。

中信泰富主席荣智健便在其列。提起荣智健的大名，港人如雷贯耳。荣智健身任香港中信集团副董事长兼总经理，其父荣毅仁是北京中信董事长、人大常委会委员（1992年出任国家副主席）。香港中信董事长是王军，其父是当时任国家副主席的王震。中信公司，高干子弟云集，个个都有来头。

据香港舆论称，由于中信的特殊地位，中信在香港办事，总有人竞抬轿子。这里面既有华资，还有英资。目的只有一个，为九七后多作考虑。并非任何人都有这个资格，够格的不是超级富豪，就是超级财团。

1988年，英资施怀雅家族“慷慨大度”，将国泰航空12.5%股权让给香港中信；1989年，英资香港电讯亦不甘人后，出让20%股权于中信。这些回报极高的优质股票，以令人垂涎的优惠价让出。除了中信，大概不会有第二家公司这般“荣幸”。

如今，荣智健欲控得恒昌，“识做”的香港首富李嘉诚当然会鼎力相助，成全他的一番做大事的心愿。

以上都是事实，但笔者却不苟同把中信看成“特权公司”。中国政府的文件无一处赋予了中信特权。中信作为直属国务院的一级公司，同样得在1988年接受国务院对驻港中资机构的统一整顿。结果，中信检验合格顺利通过整顿，进一步证实中信并无特权。至于香港某些舆论界、工商界人士指称中信享有特权，那只能代表他们的观点。

话说李超人虽有成全荣智健之意，但这个问题不是一下子就能以钱解决得了的。再说李嘉诚若要花费大昂的代价，也就不叫超人。

李嘉诚首先想到“波友”郑裕彤。郑氏在备怡挂帅，拉住了郑裕彤，就等于控得备怡所持的两成多恒昌股权。

谁知林秀峰、徐展堂不愿跟太多的人搅在一起，致使所分得的一杯羹份量大小。结果，备怡集团只有郑裕彤一人倒戈加入新财团。相传郑裕彤带走了挂在他名下的恒昌股份。

1991年8月初，郑裕彤会同李嘉诚、荣智健等商议成立Great Stgle公司，作为收购恒昌的旗舰。该公司由9位股东组成：中信泰富占36%、李嘉诚19%、郑裕彤18%、百富勤8%、郭鹤年的嘉里贸易占7%、荣智健个人6%、何厚铨兄弟4%、冼为坚1%、冯景禧遗孀冯梁宝琛占1%。

8月7日，Great Stgle的股东聚集一起商议收购策略。财务顾问即是同时又是股东的百富勤财务公司。郑裕彤指出，备怡失败的主要原因，是市场传出“拆骨”；另外，出价偏低，对其他股东缺乏吸引力。郑裕彤在会上否认了市场有关备怡单方面出价的“不实传闻”——当然，郑氏在Great Stgle会议上唱主角，本身也是市场传闻，只不过可信度比较大。

这似乎成了惯例，内幕活动只有结果，而无过程。交易或活动的各方，均住守诺言，不将细节披露于众。

Great Stgle的核心成员即与恒昌的元老洽商。与此同时，林秀峰兄弟与徐展堂另组财团竞购，但阵营不如Great Stgle强大。Great Stgle的出价是330港元/股，涉及资金69.4亿港元。这比恒昌的重估资产的393港元/股，缩水60元。但收购财团信誓旦旦保证恒昌将不会被拆骨，亦不会解聘员工，恒昌的机制将一如既往，老一辈开创的恒昌将会在新领导机构经营下发

扬光大。

何善衡、梁球瑶虽嫌出价仍低，却有些心动。

重要的是恒昌创业元老兼大股东何添，在关键时刻救了 Great Stgle 一命，许诺将所持的股权让出。

另外，恒昌的小股东，认为 Great Stgle 的出价尚可，陆续有人将股份出售套现。

经过近一个月的极其艰难的谈判，双方终于在 9 月 3 日达成协议，恒昌企业的顾问宝源投资，建议股东接受收购建议。Great Stgle 财务顾问百富勤，宣称已收到持有恒昌股权 44.4% 的股东（主要是董事及其家族）的接受承诺。

9 月 5 日，百富勤宣布已有 52.24% 的股东接受收购，已获成功。

1991 年 10 月 22 日收购截止，百富勤代表 Great Stgle 宣布，获得 97% 恒昌股权的接纳。Great Stgle 股东按权益分配恒昌股份，其中中信泰富持股量最大，为 35%。恒昌为中泰集团旗下公司，荣智健兼恒昌主席。

香港众富豪鼎助荣公子实现了宏愿，自己也捞到好处，分得恒昌的“金质”股票。郑裕彤无意在恒昌公司捞权，委任三女婿杜惠恺挂名恒昌董事。

收购恒昌，终得硕果，总算挽回了夏日兵败滑铁卢的面子。郑裕彤岂能不扬眉吐气？今后可高枕无忧，坐得恒昌股票丰厚的红利了。

谁知郑裕彤连恒昌股票的香气都没闻个够，还不到 3 个月，却要拱手出让呢？

其实，荣智健欲使恒昌成为中泰和他个人的全资公司，表明了荣智健积极进取、锐意开拓的雄心壮志。荣智健确实向恒昌新股东进行全面收购，也因此事而闹得满城风雨。但荣智健绝非像某些舆论所说，实力不够，故要香港各位商界翘楚为其撑腰，先把恒昌从老人手中拿下，一旦腰杆粗了，便将早有预谋的计划付诸实现——过桥拆板，把这些帮他打江山的富豪一脚踢出局。

荣智健全面收购恒昌，仍是多方因素所致。财经记者张剑虹撰写了内幕文章，对文中的某些观点我们未必苟同，但可透过文章了解整个事件的前因后果。

“去年 10 月 22 日，中信泰富为首的财团，完成收购恒昌后，荣智健踌躇满志，兴致勃勃地拉队前往欧、美、日作巡回推广（注：推广中泰股票，要外国财团出资委托中泰投资证券）。初期他满以为，收购了有 45 年历史、盈利高达 10 亿港元的老牌大行恒昌，在鬼佬及东洋基金面前可威水一番。谁料希望愈大，失望更大，日本机构投资者对他毫不留情，大肆批评中信泰富挟着国务院这大后台，乘九七过渡之便，在香港左买右买，尽管旗下有国泰、电讯、恒昌等蓝筹股公司的股权（注：恒昌上市），但本身没有自己经营的生意，不可以作为长线投资对象。”

海外财团听信了某些海外传媒的评价，对中泰并未作全面客观的信誉调查，结果反应冷淡。荣智健这才意识到，中泰作为中信的旗下公司，给外界的形象属于信托投资公司，而不是实业公司。虽然恒昌的最大股东是中泰，中泰也只有 36% 股权，还不能说就是中泰的公司。

中泰不可能将英资国泰和电讯控为己有，只有打恒昌的主意，向恒昌“埋手”（入手）。

文章说：“另一个促使荣公子‘买起’，整问恒昌的原因，是他看中了恒昌庞大的现金收益。中信泰富为首的财团去年9月收购恒昌时，恒昌坐拥20亿现金及7亿多元股票，并有市值50亿港元以上的物业。若将恒昌部分非核心物业及股份出售，随时可套取二三十亿现金。另外，恒昌的汽车、粮油、食品等贸易业务，有庞大的流转现金。”

12月4日，恒昌主席荣智健宣布了他的“拆骨”计划，将恒昌的核心物业恒昌大厦卖掉，但前任主席何善衡绝不会指责后任的“拆骨歹心”，因为买主就是何善衡。卖价9.07亿港元，比5月间宝源投资的估值高出1.5亿港元。年底地产转旺，故9亿港元的卖价不为贵。

这样，恒昌坐拥的现金及股票，就高达36亿之巨。

当然，这36亿巨资不算中泰及荣氏本人的，是各股东股份共同拥有。要使这笔巨资及整间恒昌为中泰所控，只有向其他股东全面收购。为筹措资金，中泰计划上市进行一次大型集资活动。

1992年1月，中泰配售11.68亿股新股，集资25亿港元。投资者看好中泰股，相信这间国务院驻港商务机构，将会在过渡时期和九七后扮演极重要的角色。

从时间上讲，荣智健集资在后，向众富豪开口收购在前。

那么，该如何向这些曾帮衬过自己建功立业的富豪朋友开口呢？

这似乎难不倒荣智健。荣智健摸透了香港首富李嘉诚、大马首富郭鹤年的心理。

1991年12月底，荣智健与李嘉诚、郭鹤年在深水湾高尔夫球场打球。荣智健用半开玩笑的口气说道：若进了洞，我就买了恒昌。

李嘉诚、郭鹤年是何等富有政治头脑的人，虽内心舍不得恒昌股份，但听话听声，便认认真真与荣智健谈起主动出让恒昌股份的事宜。

一宗涉资30亿港元的交易当场敲定。李氏、郭氏皆是高瞻远瞩的商人，只当作是一次政治投资。

然后，由李嘉诚先做郑裕彤等人的思想工作。这些股东都舍不得放弃，但两位顶尖级巨富已作出表率，他们也只好同意。就郑裕彤来说，九七前后的投资重点在香港内地两处，他不得不为庞大的家族资产考虑。

于是，买家荣智健和卖家李嘉诚、郑裕彤、郭鹤年、百富勤、何添家族、冼为坚、冯梁宝琛等股东或股东代表，心平气和坐一起协商收购事宜，最后欢欢喜喜达成协议。

1992年1月13日，除中泰及荣智健之外的7位股东，正式宣布将所持的恒昌股份卖给中信泰富，恒昌成为中泰的全资附属公司，由荣智健全盘打理。是日，恒昌行政总裁袁天凡毅然辞职。袁天凡放炮猛轰中信泰富。

全港舆论哗然，说什么话的人都有。

某周刊称：“荣智健把香港富豪‘踢’出局，连冯景禧遗孀的1%股权亦不放过，是否过分？就算他真的要‘买起’恒昌，为什么不可以处理得圆滑些，以免令外界觉得他与其他富豪不和？总的说来，荣太子的整个部署其实离不开一个钱字；与香港富豪们的长远关系，似乎反而是其次的考虑。”

依此刊观点，似乎荣智健在“巧取豪夺”。事实真相并非如此。中泰向各股东收购恒昌股份，每股作价230港元，连同之前已派发的特别中期息120港元，及中期息40港元，合共390港元，较恒昌行在1991年10月易手时每

股 330 港元高出 60 港元（据 1 月 14 日《明报》）。荣智健并没亏待众股东。

这等于说恒昌股东在 3 个月内的盈利率为 18.18%。收购完成后，中泰及荣智健本人控有恒昌股权 97.12%。收购共涉资金 30.06 亿港元。

某财经记者说，到 1992 年初，“恒昌起码亦值每股 407 元，但中信泰富只以每股 390 元买起恒昌，可谓便宜到笑。”这也只能代表这位记者的估值。出售恒昌股份的富豪无一人说恒昌值 407 元一股。当然他们舍不得倒是真的，起念做恒昌股东，最后又没做成。但最后敢袒露自己心迹的，还只是郑裕彤。

这大概是郑裕彤性格所致，他不喜欢口里说的和心里想的不一样，因此，要忍痛割爱的郑裕彤表露出开开心心，真难为了他。加上他在政治上不成熟，结果在记者穷追猛打下说漏了嘴：“我是舍不得恒昌，但波友既然要卖，自己还是随大队吧。”

有人抓住这点向荣智健发难：郑裕彤等人舍不得放弃恒昌股份，是受你们的逼迫，云云。

最使荣智健头痛的大概算袁天凡。袁天凡是前联交所行政总裁，此君快人快语而捭阖股市，凡他看不惯之事他都要抨击。1988 年，“香港财经界十大风云人物”评选，袁天凡以“说话最多的总裁”荣登金榜。

李嘉诚协助荣智健购得恒昌，并为荣智健物色了一名商界才俊做他助手，担任恒昌行政总裁处理日常事务。这就是袁天凡。不久，爆出袁天凡与上司荣智健“不咬弦”的传闻。荣智健与李嘉诚等商议中泰全面收购恒昌的大事，未向行政总裁透一丝风声。袁天凡到 1 月初才如梦初醒，便愤然辞职。

非但如此，袁天凡这张全港商界第一铁嘴，在数个公众场合，向传媒猛烈炮轰荣智健。袁天凡是打工皇帝，不是资产者，故无所顾忌，一任淋漓酣畅宣泄。行政总裁一职，由荣智健的私人顾问柳代风（郭鹤年女婿）接任。

此事闹得沸沸扬扬，国务院港澳办主任鲁平出面讲话，声明中资在港发展是为了香港的繁荣稳定，以消除香港商界关于中资是来抢饭碗的误解。

## 第二十七章 投资内地 鲨胆彤再显鲨胆

1989年北京风波后，香港股市暴跌，走资迁册成风。郑裕彤却逆市而上，到内地大笔投资，并且是投资基本建设！有人甚为不解，说鲨胆彤看错了市，故如此鲨胆莽撞；更有人批评他拿股东的钱当儿戏。新世界市值大跌，一度在全港排第19位。1992年邓小平南巡后，港商投资内地掀起热潮，郑裕彤又有何举措？

郑裕彤的豪宅位于香港浅水湾道12号，该府邸富于特色，不少旅行团将之作为重点参观项目。该物业面积为1.6万平方英尺，有游泳池、网球场，估计市值3亿港元，这座宅邸是郑氏在1968年向驻港英军部购买的，当时售价仅97万港元。

1988年9月号《星岛经贸纵横》，曾如是评说郑裕彤在内地的投资：

“面对九七问题，郑氏屡次强调香港之于中国是一宝石，而他对香港九七后充满信心，但反观郑氏在中国的投资是寥寥可数。

“基本上他在中国的投资，主要是与冯景禧等人1982年在广州，与羊城服务发展公司合作兴建中国（广州）大酒店，但细想这项投资，郑裕彤只占部分股份。连同郑氏在家乡捐款建设顺德医院、华侨中学，及捐款给广州图书馆，郑氏在中国的投资，只可说是他在政治外交上的公关开支费用。

“他在中国实际经营的酒店业务却只限于管理，管辖的酒店遍布北京、杭州、西安、桂林。虽然他解释：‘目前来看中国内陆的酒店到达89年会呈饱和现象。而中国航线未能配合及具吸引旅客及商人居留的地方不多。’其实这和他缺乏信心，兴建酒店乃不可移动的资产，是他所不愿为，相信更为贴切。”

星报系的《星岛经贸纵横》，是一份客观的中间派杂志。文中列举的事例全部是事实。

不过，若一年多后，该刊绝不会作出上述的评价——郑裕彤正以投资大好友的姿态，活跃在中国大江南北。他投资房地产，更投资基本建设工程。这时，香港不再有一家传媒指责郑裕彤口是心非，说他“不敢在大陆投资不动产”，评说他的捐款只是“小恩小惠，权作政治投资”……舆论界、地产界、证券市场、亲朋好友，或担忧、或不解、或批评、或赞同。然而赞同之声非常微弱，因为他北上投资探路，正是非常时刻——

北京风波引发香港股灾之后。

1989年北京风波后，6月5日香港股市周一开市，恒生指数骤然大挫，人们纷纷抛股套现。是日，港股狂泻581点，跌幅达21.57%，为香港证券史上第二大跌幅（第一大跌幅发生于1987年10月八七大股灾）。

这一年，全年平均指数2781.04点，比八七股灾的1987年年平均指数2884.88点还低。

香港前途危机再次爆发，股民投资信心不足。退居二线、在家“含饴弄孙”的郑裕彤抱怨他的那些抛股的亲友，说你们好傻，有大跌就有大涨，应该趁低吸纳才对。郑裕彤还在1990年初上电视台，教身家百万的小富豪如何发达，就是拿所有的现金到股市一搏，全部变成股票。

年初，恒指还在2800点之下徘徊，到7月间就冲破3500点。听郑裕彤



指点迷津者，果然大有斩获。

有人问彤叔：“你在股市料事如神，怎不见你斥资炒股？”郑裕彤笑道：“我要在中国（内地）投资、自己的钱不够用，还要向银行伸手借钱。”

闻者如见怪物睇视郑裕彤，现在别人迁册走资都嫌来不及，他们连香港都不敢长久逗留，你却“自投罗网”，跑到共产党的天下投资？难怪都叫你鲨胆彤！

1989年6月后，迁册走资再掀高潮。自怡和首开迁册之风，至1989年6月前的5年间，全港迁册的上市公司仅12家。而1989年6月后至当年底，迁册的上市公司增加42家。非上市公司迁册海外，则难以统计。

迁册之风如黑云压城，这对每一个富豪来说都是严峻的考验。长实系中传统英资居多，除李嘉诚等几位不同意迁册外，98%的董事级高层人员都主张迁册。新世界系很少英资成份，郑氏家族大权独揽，迁册派在集团内部形不成气候。包玉刚在世，言称本集团不会有一间公司迁册。包氏病危期间交女婿掌门，旗下的传统英资连卡佛公司，就迫不及待迁册百慕大。

至1990年11月，香港已有1/3的上市公司迁册海外。且数目仍在增长。

与这些谈虎色变、草木皆兵的迁册派相比，郑裕彤跑到内地去投资，简直就是“鲨胆老衬”（胆大的傻子）、“愚不可及”。郑裕彤真是愚不可及吗？

郑裕彤在1994年曾这样回忆当时的情形：

“我感觉中国的潜力相当大，如果她的路线走向经济发展，前途应该更大。中国拥有12亿人口，我们做零售生意，只要每人每年光顾你1元，已经有12亿港元的生意了。中国.....已开始逐渐走向经济发展，因此，我便开始部署，并签下（广州）环城公路和电厂两项工程合约。新世界当时给人骂，我亦不理睬，我是为公司利益，况且，我是以个人眼光来判断的。今天你骂我，始终.....或一年、两年之后你会见到成绩。果然，一两年后经济真的变好，人人都往中国去，掀起了中国热。”

郑裕彤办事雷厉风行，只要他睇好的目标，就全力进取，绝不拖泥带水。他不喜欢观望了又观望。中方亦喜欢郑氏的办事作风与效率，郑裕彤说：

“（几个项目）只洽谈了几次，建公路和电厂，也不过是在两三个月内落实的。既然中国政府肯担保，我便投资吧。我想中国政府亦是讲信誉的。”

郑裕彤在与财经记者许金峰先生的会谈中感叹道：

“那时别人骂我.....去中国大陆投资，拿股东钱当儿戏。我作为决策人，并没有理会.....可能我主观强，况且，我也是新世界股东，要是有损失的话，我也得把钱投入去的。”

郑裕彤到内地投资的消息在市场流传。股民股东都认为郑裕彤“神经不正常”，新世界信誉大跌，市值亦大跌。

1988年新世界在全港上市公司中市值排11位，1989年跌至15位，1990年跌到有史以来最低点的19位，差一点被逐出20大上市公司之列。

这有两大原因，第一原因前文已介绍，是郑家纯扩张过速，致使集团债台高筑；另一个原因，是郑裕彤举资到内地投资。郑裕彤本想透过收购恒昌行，把这棵摇钱树置于新世界旗下，以恢复股东信心。谁知收购失利，又使股东信心下挫。

人们最不了解的，是郑裕彤投资的竟是见效迟缓的基本建设！

郑裕彤当时不作申辩，数年后他开声道：

“为什么投资建设环回公路呢？因为中国经济起飞的话，基本建设一定要搞，道路也一定要有，否则那个城市的交通就不会方便，更遑论发展经济。电，也是民生必需的。既然广东需要这两项建设，而人家又主动跟我洽谈，投资便成了顺理成章的事。”

《新世界内地投资一鸣惊人》。1990年6月29日，香港《大公报》以此为标题介绍新世界在内地投资业绩：

“在投资内地热潮中一向表现较低调的新世界集团一鸣惊人，今天将由其主席在广州签约，一下子进行三个合作项目，集团总投资大约为4亿美元。”

这三个合作项目是广州北环高速公路、广州珠江发电厂、广州市房地产。过去，港资在内地的投资，绝大部分是减低劳务租金成本而到珠江三角洲办厂，“在地产界，一向只有合和与天安中国，这次再加上新世界集团，是否由此而带动其他地产公司往内地作类似的投资，实在值得重视。”

郑裕彤确实为曾一度冷却的投资内地热起了加温的作用，但未掀起热潮。热潮的掀起是邓小平南巡之后。郑裕彤的投资举动，被某些人批评为亲中。这种论调数年后仍有市场。

郑裕彤回应道：“我可不能控制别人的批评。这纯粹是生意上的问题。中国大陆方面为什么对我特别优待？理由很简单，当时国内正发生问题，整个世界也在杯葛她的时候，而我仍坚持与他们做生意，可以说是雪中送炭。”

郑裕彤一直否认他投资内地带有什么政治目的，正像他认为进军加拿大是投资，而不是走资一样。他说：“我只会做生意，根本不懂政治，更不会从政，或靠政治去捞好处。”

郑裕彤承认，他当初并不是扮演白骑士去“雪里送炭”的。他把新世界交儿子打理，有点闲得无聊，就去内地转转，一则散散心，二则看有什么生意可做。

1989年6月以后，外商投资降温。郑裕彤作为大型财团的主席，自然倍受欢迎。他没想到生意机会是这么多，而且是大生意。郑裕彤的性格就是不怕其大，越大越有兴趣。因为肯来投资的人较少，中方特别优惠。按常规，外商占项目的权益不能达到5成，郑裕彤很轻易就“倾掂”（谈妥）了5成。另外一项优惠是，新世界实际投入的资金并不多，故风险很低。如珠江电厂，新世界只需投入总投资额的1/10资金，土地由中方提供，其余资金由国内国际银团融资放贷。

郑裕彤说：“因有中国生意，我退休后，反比退休前更忙了。”

香港传媒，对邓小平南巡比内地新闻界更敏感、更灵通。1992年1月31日《香港商报》发表社评：

“最近中共元老邓小平及国家主席杨尚昆南巡视察广东，并亲身到深圳、珠海考察，带给投资者的一个重要讯息，就是肯定改革开放以来的成就，并将长期贯彻、加快开放的步伐，这对香港厂商，是一个非常好的讯息。

“我们认为，在中国改革开放政策维持不变和以发展经济建设为中心的规划下，港商在内地投资的前景比10年前更为广阔，在现有的基础上，厂商在内地扩大投资的趋势更加热烈，香港与内地共同繁荣的前景是十分远大的。”

港商进军内地如汪洋大潮。大部分有所收获；亦有相当部分，因具体投

资环境及合作项目不理想而扫兴而归。人们由衷折服郑裕彤的眼光及运气。

郑裕彤说：“交朋友很重要，这算是做生意的窍门。”有记者问他在内地跟哪位官员最谈得拢，郑氏坦诚相告：

“在广州有谢非（广东省委书记）、黎子流（广州市长）及朱森林（广东省长）。关系早在我发起搞中国大酒店时建立的，已经 10 多年了。

“为何与黎子流稔熟呢？因为当时他是顺德县县长。我还不肯回乡。何贤是老朋友，是全国政协委员。他说：‘你跟我一起回去吧，我担保你。’于是，我和李兆基跟他一起往中国大陆。”

在武汉、北京，郑氏父子都与政府官员建立起良好的人际关系。郑裕彤说：“做生意人缘很重要，我不会讲政治的大道理……我来真心实意做生意、谈项目、再投资，这就是人缘。”

新世界的投资重点在广东、北京、武汉，下面一一分述。

经过勘测、选址、设计、立项、融资等一系列准备工作，公路与电厂项目都在 1991 年全面投入施工阶段。

广州巡环高速公路最后确定为北环高速公路。这是广深珠高速公路单位耗资最大的地段，要穿越市区及白云山，需架设高架旱桥及过山隧道。为三线双程高等级公路，全长 22 公里。整个工程于 1993 年 12 月 18 日正式通车。在以往，粤东粤西的车辆通过广州市区，通常一个半小时以上，而现在只需 20 分钟。回本采取收费制，除公路外，新世界还拥有路边部分地盘的发展权。

广州珠江电厂位于广州市番禺广州南沙经济开发区，占地 1.5 平方公里。1990 年下半年逐步开展土建工程；1991 年 5 月进入设备安装阶段。1992 年 2 月 1 日，新世界与广州市经济建设发展公司，在中国大酒店正式举行签约仪式，中方的省市领导出席仪式。该合资项目是 1989 年以来最大的外商投资项目。

新世界公司顾问梁鉴深指出，一期工程总投资 16 亿港元，穗港双方仅投资 4.2 亿港元，双方各投资一半。其余 12 亿港元由中国银行和一间外国银行牵头融资。第一台机组于 1992 年下半年投产，第二台机组于 1993 年下半年并网发电，首期工程 2 台机组发电后，年发电量为 33 亿千瓦时。

新世界在内地的首宗地产项目，是广州水荫路的福莱花园，1992 年 3 月推出楼盘，每平方英尺售价仅 500—600 元，整个工程仅 400 个单位，属牛刀小试。

新世界在广州最引人注目的地产工程，是芳村新华侨城及二沙岛度假别墅区。

芳村在广州沙面白天鹅宾馆对面，相隔珠江，交通颇不便。郑裕彤有意将这片农地，参照香港的尖东建设成广州的尖东。整个计划发展期为 10 年，发展面积 800 万平方英尺。郑裕彤在 1992 农历年前到芳村考察，他说：芳村将来有过江隧道相连，还是广州地铁的终点站，广州市政府拨出 800 万尺土地，供我们发展新华侨城，这里将是芳村最繁华的地方。

广州二沙岛素有珠江第一岛之称，地理环境优越独特。东有广州大桥，西有海印大桥，若两道彩虹连通珠江南北。全岛面积 126 万平方米，清幽恬静，江景宜人，广州市城市建设开发总公司将全岛划成 18 个区，与新世界等发展商共同开发兴建。

据 1995 年第 10 期《现代画报》，新世界花园堪称二沙岛别墅之尊。首

期完成的是 300—400 平方米的小型别墅、独立花园，售价 600—1000 万港元，现已售出 8 成，预计 1995 年底入伙。二期工程是 400—600 平方米别墅，有私家泳池，售价 1000—1200 万港元，于 1996 年 3 月推出交付使用。别墅区由专业物业管理公司管理。买楼者多为广州外国公司的经理们，少数本地的富有阶层。

1992 年 4 月下旬，郑家纯向传媒透露，新世界已在广东佛山购入一幅地皮，计划兴建住宅楼宇、高尔夫球场及度假中心。新世界占整个计划的 4 成，中方占 4 成，另 2 成将邀请一家香港发展商参与。整个计划投资 10 亿港元，新世界将负责 3 至 4 亿，中方以地皮计价入股。

在惠州，新世界准备在淡水镇的海岛发展度假区，该岛面积 1.5 平方公里，风景优美，新世界获 200 万平方英尺土地的发展权。度假区设施包括别墅群、高尔夫球场、娱乐中心等。新世界中国投资发展部经理苏铿表示，该项目已于（1992 年）5 月中旬报广东省政府审批，一俟批准，即可进行首期工程，估计总投资约 4 亿港元。

在汕头，新世界与香港金源米业集团联手发展居屋工程，投资额 1 亿港元，兴建 40 多万平方英尺的住宇楼宇。预计 1992 年底可动工。

郑裕彤说：“大陆地皮廉价得惊人，我们不指望牟大利，平买平卖。”

1992 年 8 月 5 日，新世界集团董事总经理郑家纯在上海宣布：新世界将斥资 1200 万美元，与京沪两地的建设银行联袂组成新世界建设（集团）有限公司。并于当日签订了投资合作协议。

中方公司分别是：中国人民建设银行总行信托投资公司、中国人民建设银行上海市房地产公司。三方共投资 3000 万美元，合资期限为 30 年。该公司获准运作后，将从事土地投资、营建商品房、侨外汇房等业务，并开发与商品房房地产业务相关的酒楼、绿化、保安、物业管理等配套投资业务。

新世界建设（集团）有限公司，首宗酝酿的投资项目，是在浦东新区购置地皮，投资兴建一幢建筑面积达 6.6 万平方米的金融贸易综合大楼。

郑家纯旋即飞往北京，与电子工业部直属的振华电子公司联手合作，在西单附近兴建一幢 50—60 万平方英尺的大厦：大厦的 1/3 为商场、1/3 为写字楼，其余为配套式公寓。商场将辟出 2/3 的铺位展销国产电子产品，1/3 兼营其他电子产品。该大厦暂名电子新世界大厦，投资约 4 亿人民币，经营权为 50 年。协议项目还包括新世界有日后的电讯项目合作权，包括传呼、移动电话的生产、销售及网络。

郑家纯透露，新世界还与北京通县政府合作，发展一个占地一平方公里的大型屋村项目。现时正在作总体规划，设计图则。预计总楼面积将达到 3000—4000 万平方英尺，超过任何一个香港的大型屋村。因工程浩大，将会分多期进行。

北京崇文区旧城改造工程，则由老将郑裕彤亲自出马，会见北京市的领导，共同协商搞掂（办妥）。郑裕彤说：北京是中国的首都，外国游客来到中国，大多数要来北京，近年北京已有不少新建设，但如果城中心的低矮民居破破烂烂，实在有碍市容。

崇文区旧城改造区地盘面积 200 万平方米。1993 年，已有一部分居民搬出旧城区。新世界采取边拆边建的方式，首期工程是占地逾 100 万平方英尺的地盘兴建综合商业区，日后再陆续建成酒店、写字楼、商厦，等等。其中

部分作收租用途。

郑裕彤还欲到北京最繁盛的商业区——王府井分一杯羹。王府井也属旧城改造区，原有建筑将全部夷平，重新规划兴建。郑裕彤不敌李嘉诚、郭鹤年的“法门”，铩羽而归。李嘉诚、郭鹤年计划将在故宫——天安门广场这个首都心脏地带，树起一座气势磅礴的大厦——东方广场。

郑裕彤在北京算不上最活跃在香港发展商，在武汉，大概可坐头把交椅。

1992年8月中旬，郑家纯与通县政府达成大型屋村协议，马不停蹄飞往武汉。不日，就敲定两项工程。第一项是与武汉市政府合作，兴建一条由新机场至市区的高速公路，全长18公里。总投资3亿人民币，新世界将负责其中2亿。因公路回本周期长，故协议附有公路沿线的物业及服务发展权。新机场高速公路，已于1993年底通车。第二项工程是对汉口饭店、武汉饭店进行改造，预计投资额为2000万美元，改造后两间饭店可提供500—600个房间。

新世界为何对武汉情有独钟？

郑家纯说：“武汉地理位置优越，交通便利；三峡工程一上马，武汉潜力更大；更重要一点是，武汉市政府与新世界集团相互信任、相互支持，武汉市官员作风开明务实，办事效率高。这些都是新世界集团大举投资武汉的理由。”

1993年6月上旬，郑裕彤率团赴武汉考察，游览长江三峡后，大笔一挥，一口气签了8个合同。

最引人注目的项目有：参股武汉桥梁股份有限公司，参与投资兴建武汉长江二桥工程。新世界将出资8.6亿人民币（以美元投入），占48.86%股权。完成长江二桥通车后，视车流量，再计划在适当的时机合资建长江三桥、四桥。武汉市建委主任张克孝表示，因造桥费用较大而回收期长，市政府采取开发长江二桥两岸土地方式补偿外商，拨出土地2500亩，让外商发展房地产获短期效益。

首期滩地开发。由市政府提供土地，新世界提供资金。首期投资约70—100亿人民币，用于整治堤岸、平整土地、七通一平等费用。经开发后土地进行转让批租，可建占地350万平方米建筑。

增加房地产项目，参与“居者有其屋”计划。该计划开发总面积5000亩。首期为占地5.7万平方米、建筑面积26万平方米的示范小区。

“居屋”工程，对政府来说，是非盈利项目；对参与的发展商来说，是微利项目，不似商品房利大。郑裕彤把这当作一项公益事业，“我与当地政府商量，政府出地，我帮他们建房，然后由政府以成本价钱便宜卖给那些买不起商品楼的市民，使他们的居住条件得到改善。”

王宇萍在其专稿中谈到，对于“居屋”的设计，武汉市政府原本不希望建得太高，但郑裕彤认为大城市人多地少，应向高层发展，才能充分利用土地资源。现在武汉兴建的“居屋”都高达20多层，在当地可谓一枝独秀，异军突起。

郑裕彤在武汉还有令人关注的举动，就是注资参与国营老企业的改造。

郑裕彤说，对于搞工业、管理（武汉）冷厂，我没有经验，但这间国营老企业的改造，面临资金方面的问题，市政府希望借助外资。于是，新世界集团就参加了50%股份。

武汉制冷厂生产大型空调系统，销往全国各地，产品比较畅销，就是大规模缺乏资金。新世界参股后，原来开工 12 小时，现在改为 24 小时。郑裕彤说，新世界不要控股权，也没派人管理，只是提了些建议。有些中港合资的招牌很管用，新世界入股后，产量增加 40%，供不应求。

郑裕彤回港后，郑氏父子进一步拟定投资武汉的“铁三角”，即公路桥梁建设；老城区改造；老工业企业改造。

9 月，郑家纯率团赴武汉。项目谈判是在游三峡的旅途中进行的。郑家纯大部分时间在观赏两岸的奇峰峻峡，或在歌厅卡拉 OK，似乎把生意全然撂到一旁。

然而，回程下船后，郑家纯一气签了六项合同，颇似 3 个月前乃父之风。项目包括武汉中北路建设及江滩开发；武汉水厂综合建设；成立武汉新世界实业有限公司、武新电器工业公司；进行饮食及食品开发等等。

同时，中港双方签订了合作发展纲要。“纲要”载：新世界集团与武汉市政府在原有基础上将进一步扩大合作领域，5 年内共同投资兴建一批新的开发项目，投资额新增 200 亿人民币。武汉市政府保证新世界集团的市政基础设施投资回收期为 10 年左右，平均回报率达 15% 至 18%；保证老企业改造投资回收期为 4—5 年内，平均回报率为 20%。

郑家纯办事大刀阔斧，果断神速。他说，做生意，时间就是金钱，做决定快与慢，对实质未必有影响，但做生意本来就有风险的，很多人就是担心做错决定，因此不能决断。商业环境是瞬息间即改变的，很多机会是要把握，我考虑清楚后就迅速做出决定。若求万无一失，那只是别人做过后才能判断，而自己往往一无事成。

1993 年底，新世界正在进行和落实的“铁三角”项目有：

交通基础设施项目：天河机场（第一期），新世界占投资总额 33.3%；武汉机场路，新世界占 70%；江汉一桥、江汉二桥、长江二桥及 170 万平方米土地的房地产开发，新世界占总额 48.86%。

工业企业技术改造项目：武汉冷冻厂，新世界占 40%；粉末冶金厂，新世界占 25%；扬子江生化制药厂，新世界占 40%；武汉开关总厂，新世界占 40%。

房地产项目：“居者有其屋”计划，总开发土地面积 2.7 平方公里；建造位于国际贸易大楼旁边的 10 层高附楼，总投资 1.8 亿人民币；改造武汉饭店等。

为加强沟通，武汉市副市长吴厚浦被新世界集团聘为名誉董事（不拿薪水）。而郑裕彤、郑家纯则被武汉市政府聘为高级顾问。此外，新世界与周大福两间公司的陈永德、杜惠恺、何伯雄等被武汉市政府聘为顾问。

据中国外经贸部公布的数据显示：香港对内地的投资一直居外资中首位。1979 年至 1994 年底，香港在内地的投资项目共达 11.4 万个，协议投资金额达 1693.44 亿美元，实际投入金额 475.6 亿美元，占内地全部利用外资的 60%。

进入 90 年代发生的显著变化是，由中小投资者转为大财团投资；单项投资金额由数百万上千万港元，转为动辄以亿港元计；由短、平、快的加工业，转为以房地产、基本建设为重点。

几乎所有的香港华资英资大财团都在内地投资。投资额最大的是李嘉诚的长江集团，胡应湘的合和集团居第二位，郑裕彤的新世界集团跻身第三。

投资高潮是 1992 年。从 1993 年起，由于中国政府紧缩银根，房地产降温，加之通货膨胀等因素，部分港商削减在内地的已成协议的投资，对继续立项投资，裹足不前，作壁上观。

郑裕彤一如既往加大内地投资，信守将内地投资比重增大到总投资两成的诺言。单在广州一地，1996 年 2 月，新世界与广州市政府达成的新协议中的短期项目就有：6.6 平方公里的珠江新城基础设施；与穗方合作兴建和经营解放大桥、江湾大桥、鹤洞大桥；东方乐园及南湖旅游度假村首期（717 亩土地）的开发；加快开发集贤庄新世界城市花园；推进芳村桥南小区、东山区旧城改造、二轻新世界大厦等原有项目建设进度，等等。

1996 年年初，郑家纯透露，新世界集团在内地的计划投资额已逾 500 亿港元，实际投入资金达 120 亿港元。郑裕彤则说在内地的土地储备，相信会比新鸿基多，楼面积以亿平方米计。土地储备会与长实差不多。

1982 年，郑裕彤在广州小试牛刀，兴建中国大酒店。这不仅是新世界大举进军内地的先声，还是该集团首家在港外参与并管理的酒店。如今，新世界已拥有一个全球性的酒店集团。

## 第二十八章 酒店王国 峰回路转闯世界

郑裕彤 70 年代涉足酒店业，80 年代将酒店业务扩张到香港境外。郑家纯长期主持集团的酒店业务，1989 年，郑家纯主政，立即将国际性酒店集团的构想付之行动。1989 年北京风波，香港酒店业大滑坡，他却把卖出去的两间酒店又买回。郑氏父子两次斥巨资购买海外酒店，终于拥有全港最大的国际性酒店集团。旗下酒店还多次获国际名酒店殊荣。

### 香格里拉酒店集团主席郭鹤年

郭鹤年，原籍福建，1923 年生于马来西亚新山，父亲是富裕的侨商。1941 年郭鹤年进入新加坡莱佛士学院就读；1947 年与兄弟创办新加坡力克务公司；1949 年郭氏兄弟公司成立，郭鹤年任总经理；1960 年设立马来亚糖厂，60 年代中期向大马政府租入 14 万英亩丛林开辟成甘蔗林，控制星马 80% 糖市场，有“亚洲糖王”称号。

1971 年在新加坡创立第一家香格里拉酒店。1974 年移师香港，成立嘉里贸易公司。1977 年购入尖东地盘，兴建九龙香格里拉酒店。经过 20 多年发展，香格里拉酒店集团拥有酒店 24 家，分布在亚洲 9 个国家和地区。1991 年 3 月，港岛香格里拉开业，高 56 层，有 565 个房间，高度列港岛酒店之最。在中国内地，拥有北京香格里拉、上海波特曼香格里拉、深圳香格里拉等。

郭氏家族的资产遍及全球。在香港，全资拥有香格里拉国际、嘉里集团、嘉里货仓以及香港仔游艇会；拥有无线电视的 34.5% 股权、南华早报 34.5% 股权，等等。郭鹤年处事低调，极少接受采访，有商界隐者之称。他与香港中资、中国政府保持良好关系。

据《资本》杂志，郭鹤年在 1994 年香港华人富豪榜排第三位，家族资产为 470 亿港元。据美国《福布斯》杂志，郭鹤年家族在 1994 年世界华人富豪排行榜排第 2 位，资产 78 亿美元，仅次于郭炳湘兄弟。

郑裕彤涉足酒店业，最初是受美丽华酒店总经理杨志云的影响。

郑裕彤在 70 年代投资兴建的新世界中心，是以两座酒店为主体的建筑。1978 年，新世界酒店开始营业；1980 年，丽晶酒店投入使用。1985 年，新世界酒店入住率达 94%，丽晶酒店达 89%，均高于同期香港酒店总入住率的平均水平。

香港的酒店业是与旅游业同步发展的。

60 年代以来，香港游客人数（以住店为准，不含当日中转出入境）每年以 13% 速度发展，1989 年酒店房间达 27269 间。

1988 年底，国际会议展览中心已耸立于湾仔海旁，与尖沙咀的新世界中心遥相呼应。酒店也是会展中心的主体建筑之一，海景酒店和君悦酒店共拥有 1460 个房间。

1988 年初，财经分析员方元曾说过这样一段话：

“海景、君悦两幢酒店共有房间 1460 个，已于年前协议以 15.6 亿港元，售予新世界酒店集团及凯悦酒店之合营公司，估计获利 4 亿港元，此两间酒店于明年中完成交易，这项协议于 1985 年 7 月达成。近 3 年来酒店市值变化颇大，肯定新世界集团吃亏，该协议每间客房售价仅为 107 万港元，现时市值平均可达 250 万港元（该两间酒店级数有别），两酒店应值 36.5 亿港元，较协议价高逾 20 亿港元。显然当时的决定是错误的。相信郑裕彤午夜梦回之



际，亦引以为憾。幸而新世界集团占有新世界酒店集团股权半数以上，可分享其增值 5 亿港元之额。”

新世界出售酒店产权，显然是为了尽快套现偿还银行贷款。

1980—1986 年香港酒店平均入住率为 86%，高于 65% 至 67% 的国际平均水平。1988 年是香港酒店业的黄金年，入住率高达 92%。在旅游旺季，几乎家家酒店“爆棚”，许多酒店为不能满足海外旅游团的订房而再三道歉。

购入海景、君悦两酒店一半业权的凯悦集团的 Priztker 家族，可谓“便宜到笑”。两间酒店市值约 40 亿，Priztker 家族光这宗交易，就可盈利近 12 亿港元！

谁知人算不如天算，1989 年北京风波，香港的旅游业、酒店业一落千丈。入住率虽也有 5—6 成，但几乎全是从中国内地离开，经港回国的游客及商人。港埠谣言四起，说中国又要回到闭关锁国的老路上去。

凯悦集团的 Priztker 家族惊恐万状，对打理海景、君悦两酒店丧失信心，有意放弃不动产权。

主政的郑家纯作了一项极富远见的投资，从 Priztker 家族手中接下海景、君悦两酒店 50% 业权，保留该家族与新世界酒店集团共同拥有的 50 年管理权（该家族只卖不动产）。整宗交易，新世界须付 4.8 亿港元。从发展的眼光看，同样“便宜到笑”。

但当时的市场人士不是这样认为的，批评郑家纯作了一项“愚蠢的投资”。致使股东股民对郑家纯的投资眼光、经营能力产生怀疑。

郑家纯在接掌父印前，曾长期主持新世界集团的酒店业务。郑家纯曾多次赴欧美考察酒店业务，他极欣赏希尔顿、喜来登、假日、华美达等酒店集团环球连锁式经营方式。只要你有一张全球网络，控制住某一国的游客，也就控制住这批游客在全球流动的酒店消费。

1982 年，郑裕彤牵头兴建广州中国大酒店，向香港境外的酒店业迈出了第一步。1989 年，郑家纯执政后，则来了个大飞跃。

4 月 19 日，新世界宣布斥资 5.4 亿美元，收购美国华美达酒店集团（Ramada Inn）。郑家纯的构想是，将华美达的主要物业拆骨套现，只留下华美达这块招牌，及其环球酒店订位网络。事先郑家纯已找好美国的 Prime Motor 集团做拍档，接下华美达在美国的汽车旅店业务。如进展顺利，光物业就可卖 4 亿多美元。因此，只须花费 1 亿多美元，就可拥有华美达招牌及它的全球订位网络。可谓一石二鸟。

整个交易预计年底完成。但在交易过程中，Prime Motor 陷入财政困难，无法履行协议。正当世界性经济衰退，3 年下来，华美达的物业拆骨后，只卖得 2 亿多美元。而华美达所管理的酒店收入，每年约 2000 万美元。收入大滑坡，而为购买华美达集团的贷款利息开支，每年就有 4700 万美元之巨。

华美达酒店集团主席郑家纯在 1994 年，澄清了市场专业人士的分析：

“1989 年投资华美达，已与美国酒店集团 Prime Motor 合作，投资不是 5.4 亿美元，而是不足 3 亿美元。原打算卖出物业资产后，套现 2 亿美元，即是以 1 亿美元取得管理权，划得来。但结果遇到美国市道转坏，这是无法预料的。物业资产只能卖得 1 亿美元。”

郑家纯强调说：“华美达现时是好投资，四五年后看到收成。当然，迟两年买更好。”

市场人士仍坚持认为，郑家纯的目光远大得太超越现实。收购华美达仍不见盈利，致使新世界集团负债累累，实在得不偿失。

1989年6月后，新世界的酒店业务发生空前危机。进军国际间酒店集团，华美达一役“好梦难圆”；在香港的4间酒店（包括新购入业权的海景、君悦），入住率创下历史最低点。

更令人担忧的是，由于80年代中酒店业持续兴旺，刺激了投资酒店热。预计到1992年，香港又将有20多间酒店开幕。其中超过400间房的特大型酒店有：设有566个房间的港岛香格里拉；位于荃湾，拥有1026个房间的KOWLOONPANDAHOTEL；位于骆克道、史钊域道和谢道的设有550个房间的酒店（未正式定名）；位于北角的设有510个房间的酒店。

到1992年底，全港共有酒店客房3.66万个，较1989年高峰期的2.73万个多出近1万个，就算旅客数维持1989年的水平，入住率势必摊薄。

1990年初，香港高档酒店平均入住率为65%，新世界的4间酒店全部属这一档。其中全港最高档的，经常在全球十大最佳酒店名列前茅的文华酒店，跌得最惨，在1990年中期只有42%的入住率。新世界旗下酒店状况稍好，入住率在7成上下。但与1988年的近10成的人住率比，简直是天上人间！

市道滑坡，任何人都无法预料到。但郑家纯在酒店业萧条之时，又买进海景、君悦两间酒店，受到股东股民的一片嘘声。

在股东年会上，郑家纯奉劝股东把目光放远一些。他说中国的改革开放已有10多年，不可能回到老路上去。以香港独特的地理位置和齐备的设施，仍将是世界著名的国际商埠。酒店业的萧条只是暂时的，况且集团旗下的酒店都可盈利，年盈利大概还有4亿港元上下。按照国际酒店业的标准，仍属不俗。

郑家纯无法说服股东，只有长时期保持沉默。

郑家纯并非盲目乐观。即使不出现1989年北京风波，入住率摊薄也是必然趋势。《亚洲周刊》（1990年10月7日版）对香港酒店业的外籍经理作过采访，他们认为香港的酒店一年到头爆满是不正常的，也是暂时的。以国际标准，一般入住率只有65%，也就是现在香港酒店业低潮的水平。香港酒店长期习惯爆满，一旦掉到8成以下就惊呼大灾难。一般的酒店入住率达到48%至49%，就能收支平衡。

香港酒店业的全面转旺是邓小平南巡之后。香港旅游协会公共关系部经理梁佩玲指出，1992年是香港旅游业兴旺的一年，首11个月到港旅客共有635.1314人次，较1991年同期上升16.4%。1992年首10个月酒店入住率亦上升到81%，接近80年代中期的水平。

梁佩玲表示，鉴于1992年亚太区经济增长转强，加上中国经济开放政策在内地得到确认，使经港前往中国内地洽商投资的旅客增多。除来港旅客数字大幅增长外，酒店入住率亦随之提高。

时间证实了郑家纯扩大酒店间数的决策是正确的。

郑氏父子对酒店业均情有独钟。

郑裕彤说：“做酒店不可能有暴利，只是收息。不过，可以多认识一些人。还有的是，但凡有朋友告诉我租住过我的酒店，我便会很满足、很开心；又或者，别人需要订酒店房，便自自然然想起找我帮忙，也是乐事，蛮过瘾

的。”

郑裕彤的言谈中透出一种事业的满足感。郑家纯则赤裸裸表示出他的勃勃雄心：“酒店必须国际化，一间一间地买难成事。”

父子俩在再度进军全球酒店业达成共识，于是就有了轰动全球酒店业的壮举。

1993年，郑裕彤家族斥资7亿美元（约60亿港元），收购美国Stouffer集团28间酒店、欧洲Penta集团9间酒店。其中美国的28间酒店分别位于芝加哥、西雅图、佛罗里达、夏威夷等地，新世界拥有它们中19间的业权、9间的管理权合约。

该年12月初，郑裕彤向传媒宣布收购情况时说，前些时中国主席江泽民访问西雅图，就是入住我在西雅图的酒店。郑裕彤还表示，由于香港酒店间数增加很多，新世界暂无在香港兴建酒店的计划。

1994年财政年度，新世界集团酒店业务营业额为54亿港元，占集团总营业额的29%，而税前盈利为6.7亿港元，占集团总额的13%。酒店业务（连资产计算）占新世界集团的总资产的25—30%，超过100亿港元。

逾100亿的资产，一年只创税前盈利6.7亿港元，显然不甚理想。郑裕彤曾说：“这是长线投资，较将现金放在银行收息还要好。”事难两全，长线投资往往难急功近利。这同时也表明，新世界买下的海外酒店都不为贵，较廉价的另一面，也表明本身就是一间收益不甚理想的酒店。

1995年11月华文《福布斯》指出：

“华美达一直亏蚀，今年录得少量营业溢利。估计扣除利息开支后，仍有1600万美元亏蚀。就整个酒店业务来说，负债1.6亿美元（大部分由母公司承担），利息负担高。为减轻债务压力，并顺势将欠缺重心的酒店业务整固，新世界把酒店业务分拆上市。”

新世界的业务重心在地产，新世界给公众的印象是一间地产公司。酒店业务分拆上市，就是摆脱地产公司的固定概念，使之完全成为新世界集团的酒店业务旗舰。

原新世界集团的酒店业务归新世界酒店集团统管。新世

界发展拥有新世界酒店64%股权，另36%为周大福企业拥有。新世界酒店为郑裕彤家族集团全资公司。新世界酒店集团拥有137间酒店（包括拥有管理权者）；房间数目4.47万个，超过全香港酒店房间数；酒店分布在35个国家和地区（尚未计订位网络之分布）。

任何一家总部在香港的酒店集团都没有新世界庞大。现在的问题是如何理顺结构关系，减债创利，使之成为一座金山。

1995年8月，新世界重组酒店业务，将有关管理业务及专营权业务分拆注入新公司——penaissance Hotel Group N.V.（简称RHG）。而分拆保留下的酒店业权，则归新世界酒店物业公司全资拥有。换言之，新世界的酒店业务一分为二，管理与物业各得其所，各司其职。

8月，新世界的酒店管理公司RHG，在纽约华尔街证券交易所上市，集资1.8亿美元。RHG的股权分配：新世界酒店（集团）占58.8%；纽约股市公众股东占29.2%；关连人士12%。事实上，新世界及郑氏家族控股额逾6成。新世界酒店业务重组后，整个新世界集团负债率由39%减至35%。市场人士估计，酒店业务可于明年（指1996年）开始盈利。郑家纯表示，以后适宜的时候，也将旗下的酒店物业公司上市。

上市后的 RHGHG，以专业管理公司的面目出现在国际酒店市场，RHG 更容易获得集团外酒店的管理合约。郑家纯暂时不打算全线出击，旨在巩固现有阵地。

RHG 酒店管理公司，有三个主要品牌作旗帜：新世界（香港以外称新世界国际）；Renaissance（华美达丽新）；Ramada（华美达）。

新世界网络旗下共 13 间酒店，其中 9 间为新世界一手投资兴建。新世界属高档（四星）酒店系列，主要分布在大本营香港、东南亚、中国内地。盈利状况最好的属在港的酒店。其中君悦、丽晶属豪华级。

Renaissance 属豪华（五星）级。华美达丽新是新世界于 1993 年购入的，同年购入的欧洲 Penta 酒店也归入华美达丽新系。该系以欧美为重心，在亚太区也有少量酒店。

华美达（Ramada）属中档（三星）级，主要分布在欧洲，美洲和亚太区亦有少量。

据陈潜先生的文章：“RHG 上市后，新世界酒店业务在 RHG 统辖下，分为两部分：一是管理 66 间华美达丽新酒店、12 间新世界酒店、29 间华美达酒店；二是专利权管理 8 间华美达丽新、22 间华美达。”

新世界旗下的君悦、丽晶酒店，多次获国际名酒店殊荣。

国际权威旅游杂志《酒店指南》（Official Hotel Guide），

每年将全球超过 3 万间酒店分成 10 个级别。据 1994 年 11 月号公布的龙虎榜，全球有 93 家酒店被评为“超豪华酒店”（五星级以上）。香港有 6 家荣登超豪华酒店龙虎榜，列亚太区之冠。

这 6 家超豪华酒店是：君悦、港岛香格里拉、文华东方、九龙香格里拉、半岛、丽晶。这 6 家超一流名酒店，英资凯瑟克家族拥有文华东方；英资嘉道理家族拥有半岛；华资郭鹤年家族拥有港岛、九龙的两间香格里拉；郑裕彤家族拥有君悦、丽晶两间酒店，其中君悦列香港 6 家超豪华酒店榜首。

亚太区进入 93 家超豪华酒店金榜的还有：印尼 3 家；马来西亚 2 家，其中一家为吉隆坡丽晶；泰国 2 家；新加坡 1 家；澳大利亚 4 家，其中两家分别是墨尔本君悦、悉尼丽晶；新西兰 1 家，为奥克兰丽晶。除香港外的亚太区共有 13 家，其中属新世界体系的占 4 家。

11 月 13 日《信报》指出：“国际酒店指南划分酒店级数是根据酒店整体的服务、客用设施、环境、客户素质及设备而厘定。评选资料来源包括旅游从业人员的亲身体验及住客问卷等。”

新世界把酒店业务分拆后，拟将发展的重点放在中国内地。有记者问郑家纯，新世界是否有意在内地创立国际超一流名酒店呢？

郑家纯说，至少在本世纪还不会有这个计划，这是内地市场决定的。“鉴于内地很多小城市没有外商管理的酒店，而本地管理的酒店够不上国际水准，因此对合水准的中级酒店需求不断上升。此外，配合内地的国家政策，吸引更多的外国人到偏远的地方。”

郑家纯透露，内地的酒店模式是模仿美国的汽车酒店和旅馆，新世界旗下的华美达计划在 5 年内，在内地开设 25 间三星级酒店（每间 200—300 个房间）。选址以二、三级城市为主，重点开拓中档酒店市场。至 1995 年，武汉、青岛、顺德的中档酒店陆续投入营业（武汉的三星级酒店入住率已达 9 成）。1996 年，泰山华美达酒店开业。

《福布斯》杂志估算，这些中档酒店的投资成本每个房间平均为 5 万美元，一般可四五年归本。武汉华美达酒店投资额为 0.7 亿港元，最多也只须 8 年便回本。

预计到 21 世纪，新世界的酒店收益可迫近传统的地产。

时至今日，郑裕彤除珠宝大王、地产巨头两顶桂冠外，又加上酒店王子或酒店巨擘的荣誉称号。郑裕彤始终是传媒追踪的热门人物，他的事业，他的经历，他的家庭，还有他的性格

## 第二十九章 多彩人生 郑裕彤坦荡处世

郑裕彤一生丰富多彩，兴趣广泛。他喜欢卡拉 OK，喜欢唱粤曲，喜欢赛马赌马，喜欢麻将、斜钉、锄大 D。后几项兴趣似与赌有染。他还是高尔夫球场波友，更爆出有彤叔参与的输赢达千万港元之巨的传闻。郑裕彤坦诚无忌，不善掩饰自己，一任舆论界沸沸扬扬，有时还“失口”落下不利“清誉”的把柄。别人对赌讳莫如深，他却说……

郑裕彤有一种大大咧咧的作风，不拘小节。

郑裕彤说：“一个人最好永远不要有敌人。假如有人对你不好，那便跟他疏远好了，不必怀敌意，也不用视他为敌人。万一你开罪了他，而将来又刚巧需要找他帮忙，那就很麻烦了。同时，做生意胸襟要广阔，不够阔的话，做不了大事。当然这个未必每个人都做得到。”

郑裕彤之所以能从成千上万个珠宝商中脱颖而出，进而成为巨富，这与他广交朋友很有关系。他是个大事过得去，小事绝不斤斤计较的人。他没有“算计”他人之心，别人也就尽可放心与他做生意，并且成为长期合作伙伴。

香港传媒常说他是“很念旧的生意人”。

新世界成立初始，得恒生银行鼎力资助。新世界上市，郑裕彤是大股东，但主席之位却让给持股量很少的何善衡坐，并且一坐便是 10 年。

汇丰给新世界的资助，仅次于恒生。汇丰大班沈粥 1986 年卸任后，郑裕彤便邀请沈粥任新世界董事。

收购大昌行一役，坊间多有对郑裕彤不利的传说。前因后果，笔者曾在第 26 章详及。假设说两家真的结下芥蒂，责任也不能归到郑裕彤一方。首先是何善衡有意放盘，最先反悔也是何善衡。因为事关重大的商业利益，无商不爱利，这才是事情之关键。

郑裕彤与冯景禧虽不同行，私交却甚密。冯景禧过身后，父辈的交情传至第二代，郑家纯与冯永祥经常“埋堆”（相处交往）。新加坡华侨银行有意将永安集团股票放盘的讯息，是冯永祥最先向郑家纯透露的。冯永祥欲创办新鸿基工业，郑氏父子二话没说，就承下 13.7% 股份。该公司于 1990 年岁尾成立，后成了一间专注在中国内地设厂投资的上市公司。

前文曾多次谈及，郑裕彤做地产、办酒店，得到杨志云的大力帮助。杨志云长期任新世界董事，一直到他病故。其后，杨志云的儿子杨秉正、杨秉梁一直担任新世界董事，并且杨秉正还担任新世界集团副董事总经理。

1993 年，李嘉诚与荣智健突发袭击，宣布全面收购美丽华酒店集团。李氏荣氏，分别号称香港最大的华资、中资。在两大强敌的夹击之下，杨志云后人惊慌失措，为保祖业，不得不出让控股权给李兆基，而保留住管理权。

论关系，郑裕彤较李兆基与杨家更为密切。结果让李兆基既做好人，又得实利。闹不清杨家是否求过郑裕彤，郑裕彤又作何种反应？这是一个谜，也许永远也没有答案。

香港是个拜金的社会。大凡富豪，皆万人瞩目。郑裕彤在公众场合乐意回答记者提问，但能获准专访的记者，却屈指可数。

1977 年，《南北极》记者留津曾独家采访过郑裕彤。那时他的写字楼在中环万年大厦的 14 楼。“郑裕彤的写字台摆在落地长窗的另一面，很长、长

大，台面放着一堆堆文件，给人少许凌乱的感觉，但引不起那种日理万机的情景。最显眼的是一个金色的高尔夫球奖像，这东西大概代表了郑工作之余的运动生活。”

侍奉郑裕彤上班茶饮的是一位中年女佣。在中环的写字楼，漂亮的女郎比比皆是、而郑氏却雇用一个旧式女佣。也许，穿迷你裙的小姐不如中年女佣细心且安全。

“坐了不久，郑裕彤就到了。他肤色棕褐，头发分两边梳，身穿灰底橙色暗条西装、宽大领带。今年 52 岁，看上去只有四十一二岁。左眼角和右嘴巴各有一粒小黑痣，下庭饱满，是个殷实商人的模样；看得仔细一点，又像荷里活（好莱坞）那位谐星和路达麦陶。他个子不很高，大概五英尺六英寸。”

开始接受采访时，“他像一个乐天的学生，事前虽已知道有今次面试，但不作任何准备。换了另一些人，可能早把访问者的底细打听得一清二楚了。他们不管访问者有没有恶意，事先穿上一件避弹衣是重要的。”

当话匣子打开后，“他的态度愈来愈自然了。从某种程度上衡量，他是坦白的，平易近人的，尽管有些问题会使他迟疑一下。他说话并不流利，而且有点乡音和夹缠不清，这一点他也承认。假如他是一个演说家，雄辩滔滔，他的一些话我们就不会相信。当然他也有尝试替自己说一点好话，那是无可厚非的。”

约定的采访时间过后，留津及同行的摄影记者欲告辞。这时女秘书进来，说某某夫人挂电话找他。郑裕彤“初时还不想听，终于很不愿意地接过那电话。二三分钟后，他又回到沙发旁，说道：‘两年前卖了一座房子给她，现在她说围墙不够高，隔邻一条狗常跳进她屋内，叫我想想办法！’在陌生人面前说这样的话，显出他是直言无忌的。”

留津一行告辞，“郑裕彤才想起忘记招待我们抽烟，蛮不好意思递那烟盒过来，我拿了一支，大家又谈了一会，然后我们起身告辞。”

留津先生的这篇稿，活灵活现表现出郑裕彤坦诚的一面。他也想为自己贴金，但性格所然，他无法藏拙于巧。结果，往往长处短处都一览无余坦露在记者面前。

香港的众富豪，李嘉诚的表达能力自然高过郑氏一筹，他能连贯地回答记者问题，而每句话又似经过深思熟虑。郑裕彤说话“一棒就是一棒”，李嘉诚却能把他做的事上升到民族、国家和世界的高度，并且句句堪称圣典。

郭得胜、陈曾熙均未接受过记者专访。有记者在公众场合见到陈曾熙，陈氏当时以高价完成一宗交易。记者问陈氏出这么高的价是否值得。陈氏只用两个字回答：“值得。”便不再开腔。故香港新闻界有人称：用铁棍都难从陈曾熙口中撬出一句话来。

郭鹤年也是个商界隐士，来港 20 余年，只见其公司的惊人业绩，却不见其现真身。他唯一一次是 1992 年接受香港《文汇报》采访。《文汇报》能有此“殊荣”，首先因它是一份新华社香港分社直辖的报纸，以亲中而著名香港报界。善走政治棋的郭鹤年，亦表明其亲中的立场。

陈曾熙、郭鹤年都给公众高深莫测之感。郑裕彤的性格，很难做到这一点，更遑论做“隐士”了。

胡应湘“好大喜功”，与郑裕彤如出一辙。胡应湘亦不避记者采访，他口才比郑裕彤强得多，如果不看他的商业业绩，光听他讲话，你会觉得他更

应做一名外交家。

冯景禧是个在公众场合应付自如之人。他在接受记者专访时有这个本事，一面回答记者提问，脸带微笑；而他的心却在瞬息变幻的股市驰骋，并抽出短暂时间向他的出市员发布命令。他绝不会像郑裕彤接受采访时那么投入、痴迷。

李兆基的口才比郑裕彤强不了多少，但他说话谨慎，不让记者抓住任何不利自己的把柄，是个大智若愚、藏巧于拙的人物。

霍英东曾被视为香港的亲中方人士。1967年香港暴动后，霍英东受到亲英人士的围剿。此后，他深居简出，免开尊口。中英联合声明发表后，香港将回归中国，霍英东才渐渐活跃起来。

何鸿燊最善调动记者的情绪，亦不失坦诚，是个记者公认好相处的超级富豪。

对外界的评论，郑裕彤抱一种无所谓态度，他常说：“我不能控制别人的批评。”郑裕彤当然也喜欢听好话，这大概是人性的弱点，但他对失真的报道和逆耳的批评，却好像从未作过澄清和辩解。

李嘉诚曾多次声明对外界的批评“不在乎”，实际上他比较在乎。因此，他对儿子最多的忠告，是处事低调，以免树大招风。

李嘉诚很难做到处事低调，真正做到低调的是郭得胜、陈曾熙。

何鸿燊也做不到处事低调。但他真不在乎外界的评价。笔者的朋友冷夏先生，写好《一代赌王——何鸿燊传》的初稿，交何鸿燊过目。何鸿燊阅后未对书稿提什么意见——虽然书中写了何氏“灰色”的一面。何氏只提了一句忠告：你要当心一些江湖人物可能会找你麻烦。

笔者的这本书也要交郑裕彤“过关”，笔者也如冷夏先生一样，好事坏事都写。笔者不能保证郑裕彤不会澄清某些事实，但笔者坚信，郑裕彤决不会叫笔者在定稿时“美化”他。

香港的某富豪就喜欢别人在书中美化他，该书作者也是笔者的一位朋友（恕我均隐去他们的姓名）。作者把书稿请这位富豪审阅，该富豪不但删去不利自己的内容，还亲自动笔为自己“添辉增色”。郑裕彤绝不会这样，倘若如此，就不成为“郑裕彤”！

依照郑裕彤的性格，与其说他喜欢与富豪“埋堆”，不如说富豪喜欢找他“埋堆”。

郑裕彤爽快坦荡，兴趣颇广。不过他的兴趣，似乎算不得高雅之类，他也从不附庸风雅。他不喜欢欣赏交响乐；从不收藏古董字画鉴赏玩味；亦不喜好静静处于幽室，与至友一道品茶闲聊。

郑裕彤在家是个“老顽童”，常与孙辈一道唱卡拉OK。有时“妻唱夫随”，与夫人周翠英一道唱粤剧段子。偶尔郑裕彤还会在公众场合露一手。

笔者近期翻阅香港报纸，不禁被一篇《彤叔唱粤曲原来系高手，广州记者会上大开金口》的文章吸引住。

“新世界阿彤叔，竟然系粤曲界的高手，此位大哥平时绝少会在公开场合露一手，但于新世界同广州市的一个合作计划仪式之上，彤叔欣然大开金口，与黎市长合唱一段粤曲，虽然唱功不能与红伶相提并论，但胜在够感情够投入，所以令在场人士都拍手叫好。

“彤叔平时亦甚喜爱牌局，其中最为喜爱者则为‘锄大D’及‘斜钉’，



平时亦爱在家中卡拉 OK，似乎所爱玩意与一般后生仔没有分别，无怪年届七旬都如斯龙精虎猛也！”

郑裕彤好赌。他首先把做生意看成是赌博，地产起伏升降较大，故是很大的赌博，但他反对博得太尽。

“如果我有 100 元，向别人借 20 元，我感觉上很安乐。但如果向别人借 100 元，即是共有 200 元，用 200 元投资地产，要是跌 5 成的话，那么，连自己原来的本钱也输掉，很不妥《资本》杂志记者向他请教他的“赌博哲学”，郑裕彤毫不回避直言道：

“如果你赌得比我精，我惟有回避一下，甘拜下风。尽管我有机会赢，但我深明运气不会永远。因此，虽然我是娱乐公司主席（注：郑氏、霍氏、何氏轮流任主席），但入赌场，我也不赌。我知道永远都是庄（家）赢的。马场，玩玩是可以的，我也不会下注太大。以前别人请吃晚饭，有时为了应酬，也会赌上 1000 元、2000 元，但现在也尽量避免，即使是 1000 元，我也不想输掉。我以前养了两匹马，早两年的马王——‘钻中宝’和‘钻之宝’都是我私人购入的。去年，我又和两个则师合资购入一匹新马，命名为‘钻王’。有一次赢了头马，我也由得他们拉头马。星期六我宁愿去打高尔夫球，入马场浪费了时间。”

郑裕彤并未将赌博提高到哲学化的高度，他说的几乎全是“干料”。他谈他的赌博哲学时还补充道：“我以前搓麻将，其后亦有玩‘十三张’，现在则比较偏爱玩‘锄大 D’。”

据传媒报露，与彤叔常在一起玩“斜钉”和“锄大 D”（又叫锄大弟）的富豪有大哥诚（李嘉诚）、四哥（李兆基）、轩叔（周文轩）等人。他们小赌史有几十年之久，最初好搓麻将，后觉得麻将费脑费时，便转玩“锄大 D”。至于多少钱一只牌，据传是五位数。

彤叔“锄大 D”技艺“麻麻”（一般），大哥诚与四哥是常胜将军。不过上了高尔夫球场，彤叔则技高一筹。

郑裕彤在 1994 年，向记者谈他如何玩高尔夫球上瘾的：

“大概 10 年前左右。那时，何善衡在深水湾打球，他送我一套球棒，常游说我去打球，虽然我完全不懂，但总不能拒绝人家好意。只可惜，打了十年八年也没进步，后来决定走到练波场，跟教练上了两三堂课，才领悟出打球的个中要诀，之后，也就渐渐爱上这玩意了。还有的是，日本人来港，如果你懂打高尔夫球，那就比较方便，因为日本人很喜欢在球场上打交道，甚至洽谈生意。”

高尔夫球被视为有钱人的高尚运动。一张会籍，大约相当一个高档住宅单位的价钱。皇家高尔夫会可转让的公司会籍，1992 年是 300 多万港元，到 1995 年初，竟炒到 1200 万港元！不可转让的普通会籍，要等 20 年才能轮到。

高尔夫原是洋人的时髦玩意，随着华人的得势，华人间的波友渐渐多起来。波友者，非富即贵。郑裕彤、李嘉诚、李兆基、已故郭得胜，还有商界新贵林建岳、刘銮雄、赵世光、荣智健等，都是波场上的大好友。

1995 年 3 月 24 日版的某周刊爆出轰动全港的特大新闻：高尔夫球场输赢达千万港元之巨！

“涉及 1400 万港元（近 200 万美元）‘奖金’的高尔夫球赛事，应该是世界级的职业高球手比赛吧！”

“不是！那只是香港几位富豪玩高尔夫球消遣时的私下奖金。恒基兆业的大老板李兆基，3个月前在高尔夫球场上，连战败北，高球界的人士说，他们听说李兆基因此‘唔见左’（不见了）1400万港元！”

李兆基与李嘉诚、郑裕彤和林建岳，在粉岭皇家高尔夫球场被称为“高球四大天王”，平日经常较量，差不多成了“死脚”（死党）。他们常戏言打一洞输赢得多少，输一标又输多少。据他们口头提及的注码，通常一洞是数十万至近百万港元，一杆是20万港元起。

李嘉诚自知体力不行，近来与赵世光等死脚一起玩波。

郑裕彤老当益壮，年届七旬仍生龙活虎。李兆基虽较郑氏小3岁，体力却不如郑氏，波技亦逊一筹。郑裕彤与林建岳等商界新贵拉上李兆基，并以让棍为条件，李兆基欣然应战——他可以每洞多打一至两棍，以补体力及波技缺陷。

传说李兆基“波气”不佳，故第三局已欲弃权，但赛事有一

非明文规定，弃权者一律要当输，款额以20万以上作一局计。李兆基不甘认输，欲反败为胜，结果四局下来，输掉30多倍弃权费，金额高达1400万港元。

记者探访到的情况大致如上，“至于谁是赢家，场内外没有人敢多说半句”。“李兆基今次四局失了1400万港元，谁是执波的红牌（相当于指导及裁判）？谁是胜方的执波员？没人再敢提及”。富豪打波，常以奖金制增加刺激性，“但仅限口头，从没有人见过他们有现金交易”。

他们没有场内现金交易，是否在场外“磅水”（付款）呢？没有谁能获得答案。

富豪赌波的传闻，由来已久，富豪均避而不谈，或予否认。这次传闻的金额确实惊人，想必不可能从富豪及波场工作人员口中得到证实。兴许有，兴许无。

郑裕彤心直口快，嘴无遮拦，他接受杂志采访时说过：

“赌波是有的，但只限于朋友间。其实说穿了，赌博是假的，今天你是赢家，明天他是赢家，到头来还不是打和，没赢输。只是带着赌博性质的球赛，可令自己加倍用心，更快进步吧！”

这至少表明，这次之前富豪们是赌过波的。但除郑裕彤直言无忌外，所有富豪都坚决否认。人们大可去鄙薄赌博，但又不能不承认彤叔的坦诚可爱！

现在，我们看郑裕彤在生意场上的处世之道、人生哲学。他曾把他的成功归纳成一句话，又叫“二十四字真言”：

“守信用，重诺言，做事勤恳，处事谨慎，饮水思源，不应见利忘义。”

郑裕彤陆陆续续，说了一些自解式的话：

“我是由学徒仔做起的，出身寒微，受教育不多。对我而言，勤能补拙。”

“做事勤恳，反映出你的工作作风。”

“所谓事无幸致，幸运不过只有一两次，而不会永远存在，所以勤最重要；其次，诚也不可以忽视，对朋友必须坦诚，不能具有尔虞我诈的心理。”

“取信于人是十分重要的。只要你答应的，就要落实，然后人家才会信任你。”

“做生意可以要求达到一定程度的利润，又何必作风险大的投机活动呢？”

“至于投资与投机的界限标准，我认为，如果是买空卖空，那完全属于投机的做法。”

以上的部分言论，前文曾涉及，相信读者不会陌生。郑裕彤强调：“这二十四字真言，是一个整体，缺一不可。”

读者不必怀疑郑裕彤口是心非。他的“二十四字真言”，有“处事谨慎”这四个字，他是否做到这点呢？郑裕彤“好大喜功”，做事果断神速，再加上他有“鲨胆彤”这一诨号，人们会觉得他似乎与“处事谨慎”无缘。

对于“鲨胆彤”这个浑号，郑裕彤抱无所谓态度。但他有一次对记者笑道：

“我有没有在市面乱抢乱买？没有。每项投资我都仔细衡量，因为这是股东的钱。可能因为有几项投资别人不做，我做了而已；也可能是我先行一步，才导致这种说法。”

作为人物传记，全书到此，基本面面俱到。但细心的读者一定会发现，既然是为富豪立传，那么郑裕彤这个香港赫赫有名的大富豪，究竟赚了多少钱？拥有多少身家？

### 第三十章 富甲一方 新世界再创世界

1996年初,郑裕彤在香港华人超级富豪中排名第三,身家达290亿之巨!郑裕彤虽未成香港华人首富,他进入“三甲”,却不知羡慕多少商界人士!

90年代后,新世界渐把香港外的投资重点放在酒店业及内地大型项目,有人持怀疑态度,致使新世界市值下挫。如今,酒店及内地投资均进入收成期,新世界后劲之足,不可小觑!

#### 有荣(集团)公司董事长霍英东

霍英东,原籍广东番禺,1923年生于香港艇户。少年时贫寒,勉力读完中学。日治时做苦工,战后曾从事战余物资买卖。1948年率船工去东沙岛捞海人草,惨遭失败。朝鲜战争时期,偷运战略物资中转澳门至内地,赚得创业第一桶金。

1954年斥资120万购入铜锣湾的大厦。1955年开创售楼花,成为当时华资大地产商。1966年他名下公司达60余间,为华资巨富。1967年“香港暴动”,霍氏因同情下层市民及左派,受到亲英派人士围攻,当时,他兴建的星光行租户受到警告,纷纷退租,迫使霍氏贱价卖掉星光行,渐淡出地产界。

霍氏在其他行业的重要投资有:挖海沙,参股澳门娱乐公司。1986年还注资11.56亿港元支持董建华的东方航运。改革开放后,霍氏是最早赴内地投资的香港商人,首宗大型项目是合作兴建广州白天鹅宾馆。1991年,合作投资1亿美元发展三亚旅游中心;合作在番禺建货柜厂,首期投资1.4亿港元;合作投资80亿港元建货物集散港。1992年,合作投资16亿港元建虎门大桥;合作投资8亿港元建番禺大桥,等等。霍氏参与内地的合作项目皆是透过有荣公司进行。

霍英东热衷中国的公益慈善事业,1984年出资10亿港元成立霍英东基金会,资助中国的文教体育。据1996年3期《资本》杂志,霍英东私人财富250亿港元,在香港华人富豪中排第5位。

有关新世界及郑氏家族的资产,前面章节曾陆续介绍过一部分,现在作一个总概,并试加评论。

新世界发展,从上市后的1973年至今日,一直跻身于20大上市公司龙虎榜。

1973年,新世界在上市公司市值排行榜中排名第5,市值17亿港元。在它之前的有汇丰、置地、怡和、恒生;在它之后的华资地产公司有合和、长实、新地、恒隆。其中合和大起大落,整个80年代均名落孙山,至1991年又打入20大,总排名第18位。恒隆后劲不足,渐渐跌出20大,至今仍未重振雄风。在整个80年代,新世界的排名是1980年第10位,1981年第11位,1982年第14位,1983年第15位,1984年第10位,1985年第11位,1986年第13位,1987年第14位,1988年第11位,1989年第15位。

进入90年代,新世界在1990年排第19位,1991年第17位,1992年第14位,1993年第14位(市值389亿港元)。

1993年,进入20大的传统华资地产公司有:新地第3位,1342亿港元;恒基地产第7位,814亿港元;长江实业第8位,809亿港元;合和实业第15位,339亿港元。恒隆榜上无名。

新世界仅跑赢了合和与恒隆。

1972年华资地产五虎将上市时，合和风头最劲，由于假股票事件及李保罗贿赂案，致使合和一落千丈。合和东山再起，是胡应湘自1990年起，拿下一连串内地的大型基建工程。恒隆虽然稳健中不乏进取，但有时过于保守及谨慎，错失良机，故发展势头不猛。

1973年，长实的市值排第14位；新地排第16位。恒基地产1981年才上市，1984年便跻身20强。这些公司当时都远在新世界之后，而到1993年又远在新世界之上。

原因安在？

首先，新世界基本未利用股市集资，未发行过新股，只发行过有限的认股证及可换股债券。这样虽不必忧虑股权摊薄，但须负担银行贷款的沉重本息。

其次，新地、长实、恒基基本上是地产发展商，而新世界基本是地产投资商。他们所建的楼宇多供出售，新世界则多作出租用途。

再次，同样是出售住宅楼宇，新地、长实、恒基的定位是面向中下收入的市民；而新世界则多面向富人阶层，住宅物业偏向高档。

当然，走高档路线，未必就不可以赚大钱。问题是新世界土地储备不足，在投资方向上不那么“专一”。而新地、长实、恒基一直以地产大好友的面目出现，采取薄利多销、不断建房卖房的滚动式经营，加上投资者追捧，自然市值更易抬高。

下面我们看家族性财团的排行情况。

1986年2月《信报》，首次公布香港十大财团排行榜。李嘉诚以343亿港元雄居榜首；郑裕彤83亿排第7位；郭得胜、李兆基、陈曾熙等传统地产商分别排名第6、第8、第9。

1993年香港十大财团，李嘉诚2918亿港元排榜首；郭氏兄弟1337亿排第5；李兆基1335亿排第6；郑裕彤570亿排第8；胡应湘549亿排第9；陈启宗（陈曾熙之子）503亿排第10。

郑裕彤财团共拥有三间上市公司，透过周大福企业控38.7%新世界发展及11.93%的万邦投资，透过新世界发展控67.66%新世界基建。1995年三间上市公司市值684.48亿港元。新世界酒店集团是旗下的大型公司，拥有业权和管理权的酒店高达137家，但酒店集团公司已于1990年私有化，成为全资拥有的非上市公司。

郑裕彤在十大财团中排名稍次。主要原因是在股市收购中长期进取不够。郑家纯主政后，虽发动一连串收购，但也是雷声大，雨点小。其间和之后收购的酒店，又未注入上市公司。我们可发现这样一个有趣的现象，郑裕彤财团的三间上市公司，都是从周大福衍生下来的。

反观其他大型华资财团。

1995年，李嘉诚财团的三间上市公司，母公司长实市值仅809亿港元；而子公司和记黄埔高达1273亿港元；港灯亦不俗，达478亿港元。和黄、港灯都是收购来的传统英资。

郭得胜、李兆基、陈曾熙等家族，均在收购战中大有斩获。

控制更大的财团，能办更大的事，个人亦能获相应的利益。道理显而易见。郑裕彤长期远离股市收购战，一旦悟识，却已过大举收购英资的大好时

机。其后收购置地、永集、恒昌，又多遇不顺。

以 1991 年 8 月 16 日收市价计。新世界发展市值 162 亿港元，占上市公司总市值 1.61%，郑裕彤家族持有 33.9% 新世界发展股权，家族持股量市值与所控上市公司市值的杠杆比率为 1：2.9。

香港另几家控制上市公司最多的华资地产家族是：李嘉诚家族，持 34.9% 长实，财团总市值 1290.9 亿港元，占上市公司总市值 12.86%，杠杆比率 1：8.2。包王刚家族，持有 64.9% 隆丰，财团总市值 432.4 亿港元，占上市公司总市值 4.31%，杠杆比率 1：5.8。郭炳湘家族，持 48%，新地财团总市值 404.8 亿港元，占上市公司总市值的 4.03%，杠杆比率为 1：2.3。李兆基家族，持 58%，恒基地产财团总市值 394.4 亿港元，占上市公司总市值 3.93%，杠杆比率 1：3.3。

相比之下，郑裕彤家族的杠杆比率算低的。李嘉诚将以小搏大、以少控多的杠杆作用发挥到淋漓尽致的地步。李氏家族控长实，长实控和黄，和黄控嘉宏，嘉宏控港灯。

有关新世界的盈利情况，1992 年 11 期《Forbes》杂志有这样一段话：

“相较于其他华资大地产公司，新世界的业务颇多元化，所经营的业务除地产发展及物业投资外，还包括酒店、电视广播、货柜储存中心、隧道、电讯等。不过，亦由于新世界于几年前将资源分散至其他行业，购入新地皮不多，因此，最近两年香港楼价大升，新世界所获得的盈利，便不及其他大型地产公司。”

根据以上相关的数据及分析，我们对郑裕彤家族私有资产会有个大致的估计。

1990 年的香港亿万富豪金榜显示，进入 20 大的华资地产五虎将有：李嘉诚 185 亿港元，排第 1；郭得胜排第 3；郑裕彤 88 亿港元，排第 6；李兆基排第 7 位；陈曾熙排第 19 位。

1991 年十大华人富豪榜，郑裕彤排第 3 位。美国《福布斯》杂志评选 1994 年世界华人富豪榜，郑裕彤在“个人组”中排第 4 位，为 52 亿美元。排郑裕彤之前的地产商有：李嘉诚在个人组排第 1，70 亿美元；李兆基在个人组排第 3，59 亿美元；郭炳湘兄弟在“家族组”排第 1，110 亿美元。

1995 年香港华人百亿富豪排行榜，郭炳湘第 1 名，720 亿港元；李兆基第 2 名，600 亿港元；李嘉诚并列第 2 名，600 亿港元；郑裕彤第 3 名，290 亿港元。

为什么新世界和家族财团市值排名稍后，而郑裕彤个人资产值又这么高呢？

答案前面已列出：其一，市值杠杆比率低，这就意味着家族所持股份比率偏高；其二，周大福新世界系的很多资产未上市。

笔者认为这样未必可取。原因前文也已涉及。

1973 年，新世界市值 17 亿港元。不计周大福珠宝行的资产，光家族在新世界的股权就逾 5 亿多。就这点，远远超过整间长实的市值（3.13 亿），更超过新地（2.73 亿），那时还没有李兆基的恒基地产。

可近几年，李嘉诚、郭炳湘兄弟、李兆基均远远跑赢了郑裕彤。郑裕彤本来最有希望成为香港华商首富的，结果只进入“三甲”。

郑裕彤是从千万个珠宝商中脱颖而出的；并且连续多年进入十大财团、

十大富豪龙虎榜。从这两点看，郑裕彤不愧为一代商界俊彦！

人之常情，越是富有的阶层，对九七后家族财产是否安全，以及香港能否继续繁荣稳定越是关注。香港是这些富豪生长并发达的地方，也是世界公认的最好赚大钱的地方，富豪们自然看好这片热土。

1995年8月号的《财富》杂志发表一篇文章，说九七后香港一切都会改变，因而走向死亡。香港《大公报》于1995年8月22日发表社评，驳斥《财富》的“死亡论”：

“他们列举的一些理由，有的是无中生有，有的是颠倒黑白不顾事实，实在不值一驳。那么香港今后的前景如何呢？《基本法》已明确规定，对香港实行‘一国两制’，香港现行的社会经济制度和生活方式不会改变，保持香港国际金融、贸易、航运中心的地位，并由港人治港，务使香港人的积极性和才能得到最充分的发挥。因此香港的生命力不但丝毫不会受到损害，而且会得到广阔的活动空间。诚然，香港在发展的过程中还会遇到挑战，但只要坚持既定的方针，香港回归祖国将是香港新繁荣时期的开始。”

《财富》“预言”的香港“死亡”，不是大多数香港商人尤其是华商所愿看到的。事实早已证明，海外其他地方，都不如香港好赚钱。就是迁册走资的死硬派怕和凯瑟克家族，近来都有“回头”之意。证券界人士分析，怡和旗下公司，有可能恢复在香港联交所的上市地位。

在国务院港澳办主任鲁平的热心支持下，由郑氏父子与李嘉诚牵头，20位香港商人每人捐资500万港元，成立纯公关性质的“香港明天更好基金”，基金1亿港元，郑家纯任基金会主席。其他成员有何鸿桑、林百欣、邵逸夫、曾宪梓等商界翘楚。

基金会刊登全版广告，巨照中22位基金会成员宣告：我们“立场一致，全体一心为香港”。基金组织有两大特点：一是非政治性，二是非牟利性。

梁款先生在1995年10月2日《信报》发表文章，评议道：

“由一群牟了大利的商人搞一个非牟利的组织，去帮香港将来牟更大的利。这个逻辑初看异常扭曲，其实却是香港繁荣家理解的一个深藏多年的母题。”

这个母题就是香港的繁荣，是所有香港人的事。如果这些牟了大利的商人，不能够继续牟利，那才真正意味着香港已经“死亡”。这似乎成了规律，哪个国家和地区的富豪多，哪个国家和地区经济便繁荣发达，居民的平均生活水平水准亦高。

“香港明天更好基金”广告虽引起争议，但其影响，肯定比声势渐弱的“彭定康旋风”要大。

1996年1月16—18日，“香港明天更好基金”组团访问北京，他们同李鹏等中共领导人作了广泛接触。访京结束，郑家纯、李嘉诚及基金行政总裁纪文凤，分别谈了访京感想。

全国政协委员、基金会主席郑家纯说：“内地和香港经济的发展是密不可分的，内地经济发展是香港繁荣稳定的重要条件和保证。”郑家纯展望九七时指出：

“我认为，在今后一年多的时间里，对于我们工商企业界人士来讲，搞好香港经济是最具体、最实际的事情。香港经济搞好了，失业人数就会下降，居民赚钱多了，对九七后的信心自然会增强。”

1996年4月29日，“香港明天更好基金”举办“迈向九七经济研讨会”。特邀出席会议的中国官员有新华社香港分社社长周南、港澳办主任鲁平；港府财经系统官员萧炯柱、许仕仁、俞宗怕、梁宝荣、周德熙、任志刚等。

研究会由郑家纯主持，周南致开幕词。演讲者有中国、港府官员及中外商界人士。其中引人注目的是董建华。

董建华是东方海外航运集团主席，处事低调，而在1996年入春以来却爆出大新闻——被视为香港特别行政区最高行政长官的候选热门人物。这次是董建华首次公开演讲，他用英语发表有关加强香港国际航运及民用航空中心地位的演讲，观点四平八稳，回答与会者提问则较流畅。

研讨会结束，郑家纯邀请各演讲者上台领纪念品——一只水果篮。不知怎的，郑家纯唯独漏了董建华的纪念品，一时火烧眉毛，手慌脚乱派人火速外出买水果篮。郑家纯还算老练，故意拖延发礼品时间，上来一位领礼品者，便让记者从各个角度拍个够。礼品火速赶到，董建华毫不计较，上台施施然领礼品，并无尴尬之色。

郑家纯在“粗心大意”这点上，酷似其父。传说郑裕彤出外商务旅行购物，往往忘记找赎散钱便扬长而去，当然也常常被售货员喊回，郑裕彤有时接下，有时送对方做小费。因此，郑家纯“怠慢”董建华，绝非蓄意。

郑裕彤财团的前景，市场人士多持乐观的审视态度。该财团投资方向的显著变化，就是将愈来愈多的筹码押在内地。

早在1991年4月2日，《信报》公布上年财阀排名榜时有一段评论：

“香港尤其是已跻身百亿家财的（华人）富豪家族，不但企业拥有权是在家族成员手中，甚至企业经营权亦在家族手中。较少吸收非家族成员进入权力核心阶层。香港地少人多，加上来自中国的移民不断涌入，形成楼价长期反复向上的特有现象，亦是香港华资大财阀纯利滚滚而来的基本原因。来自香港地产方面的经验及知识很难输出海外作跨国式的经营，因为不少地区地广人稀，楼价平稳日于长，上升幅度小，对地产发展商而言难及香港。

“香港所拥有的地产专门知识，无法在外国派用场，加上家族企业较少让外人介入的因素，香港大企业进一步发展成为跨国企业是一项值得关注的发展。反观外国实业家……外国人观念是拥有权与所有权划分（注：怡和的凯瑟克家族、太古的施怀雅家族就是如此），令大量非家族成员加入权力核心层，甚至家族不懂企业经营，由外人协助亦可发展起来。”

香港华资财团进军海外，数李嘉诚、郑裕彤两家最大。结果，所遭受的损失也最大。海外投资，平均下来，几乎无利可图。郭得胜、李兆基两家族，海外投资比重甚小，这成为他们最后超越李嘉诚、郑裕彤的主要原因之一。

除进一步完善国际性酒店体系，新世界从1991年起，已基本停止投资海外，而转向中国内地。

1992年中，郑家纯宣布，投资内地的比重，将达总资产的两成。

1996年初，郑家纯访京与中国领导人会谈，回港后表示，新世界将会把投资比重加大到4成，迄今为止投资额达120亿港元。

对新世界的远景规划，新世界集团的业务比重将会是：地产20%，酒店20%，电讯50%，其他10%。目前地产仍是集团收入的大头，至于何时减轻地产比重，郑家纯在1995年中说：“要视乎环境，但现在没有需要。”



1995年11月止，新世界拥有出租物业52万平方米、发展土地储备71万平方米、新界农地117万平方米。相对其他大地产公司，新世界土地储备偏少，农地则名列前茅。

《资本家》杂志（1995年11期）指出：

“该集团在大陆的房地产市场的发展潜力是不容忽视的。目前集团在广东省、武汉、北京和上海等地的土地储备，合计已有883万平方米总楼面积（不计安居工程）。据说它是在大陆拥有最多土地储备的香港财团之一。只待市场回复升轨，是大有作为的。”

新世界内地投资的重点还在基本建设，如收费道路、高速公路、桥梁、隧道、电厂、货柜码头、货物储存设施等。基建项目中的大工程，深圳惠州高速公路、武汉机场及机场路、长江二桥、珠江电厂等已进入回收期。基建项目回收期虽长，但有政府担保，收益稳固。七大项基建项目，共占集团在内地投资的60%至70%。

新世界积极充当安居工程的发展商，即新世界出资6成，地方政府以土地计出资4成。地方政府保证以总成本加15%购回住宅（再推向市场）。新世界收益不必征税，并且按资本额收取10%利息（以减少通货膨胀因素）。安居工程不可指望获暴利，但风险极少，回本期快，回报率亦达25%至30%。

为减少对整个集团的风险，扩大资本基础，以及让投资界能有焦点地评估，1995年9月，新世界将在内地的基本建设项目分拆上市。分拆的基建项目总值78.6亿港元，由新成立的新世界基建有限公司收购。新世界基建上市，发售新股集资20亿港元，新世界集团拥有新世界基建的近7成股权。

新世界在香港以外的投资重点酒店业与内地项目，均已进入收成期。新世界后劲之足，实在不可小觑！

郑裕彤自1991年重出江湖后，大局稳定又逐步恢复到半退休状态。他不像1989年那样突然交印，并郑重其事宣布半退休。他这一回采取稳健方式，逐步向他的儿子压担子，不少事情他只起顾问作用。

郑家纯身负大任，他是新世界发展董事总经理，身兼新世界酒店、新世界电话等多间公司主席。郑家纯投资果断神速，颇具乃父之风。但他至少有一点与其父不同，他的投资计划比父亲远大，但近期的应变能力不及其父。郑家纯是接受过西方教育的新一代企业家，他的多元化发展计划，不会固守香港地产界的传统经验。

郑家成曾是七八十年代八卦记者笔下的新闻人物，这给外界造成一种“成见”，郑家二公子似乎是个“二世祖”。据熟悉郑氏家族的人士说，郑家成留学美国，颇有鬼佬作风，故为外人不解与“看不惯”。据传，郑家成跟随老臣子——新世界集团总经理梁志坚学师，重点是学地产建筑的策划及管理。郑家成已担任过多个项目的经理，但他处事低调，鲜为外人所知。郑裕彤有意让他低调，加重他的磨练。

笔者仍笃信前文提到过的那句话——虎父无犬子。现在，香港华人巨富正处大接班阶段。其中郭得胜家族已非常顺利完成接班，在郭氏三兄弟的通力合作下，新地集团的状况比先父在世时更加骄人惊人。

笔者对郑家两兄弟寄予厚望，更希望他们干出的业绩比郭氏三兄弟更理想。到那时，郑裕彤开创的新世界，将会是一派崭新的世界！

有的富豪见到记者就躲到一边，郑裕彤却是一副满不在乎的样子。

附录一：

与郑裕彤相关的排行榜

香港十大地产公司排行榜

1979年12月市值排行（单位：亿港元）

1	置地	英资	72.99
2	新世界发展	华资	32.34
3	长江实业	华资	28.24
4	新鸿基地产	华资	27.89
5	太古地产	英资	18.69
6	合和实业	华资	11.70
7	恒隆	华资	11.28
8	大昌地产	华资	9.74
9	汉美	侨资	8.61
10	和记地产	英资	8.00
	合计		229.48

1983年7月市值排行（单位：亿港元）

1	置地	英资	91.61
2	太古地产	英资	40.09
3	长江实业	华资	37.07
4	信和	侨资	33.81
5	新鸿基地产	华资	33.62
6	新世界发展	华资	30.60
7	国际城市	混合	21.70
8	恒基兆业	华资	17.54
9	希慎兴业	华资	15.92
10	合和	华资	12.00
	合计		333.96

1988年5月市值排行（单位：亿港元）

1	置地	英资	188.63
2	长江实业	华资	160.40
3	新鸿基地产	华资	157.19
4	新世界发展	华资	121.17
5	九龙仓	华资	118.22
6	嘉宏国际	华资	89.14
7	恒基兆业	华资	80.52
8	新城市	华资	68.60
9	恒隆	华资	54.50

10	合和	英资	54.43
合计			1097.82

#### 1989 年底市值排行 (单位: 亿港元)

1	置地	英资	215.42
2	长江实业	华资	212.06
3	新鸿基地产	华资	200.22
4	九龙仓	华资	140.22
5	新世界发展	华资	124.75
6	恒基地产	华资	100.19
7	嘉宏国际	华资	93.49
8	恒隆	华资	56.35
9	希慎兴业	华资	55.00
10	淘大置业	华资	46.93
合计			1244.63

注:太古地产已于 1984 年并入太古集团,属综合股;资料来源:《信报》、《信报财经月刊》。

#### 1986 年香港十大财团

1、李嘉诚	343 亿	6、郭得胜	102 亿
2、凯瑟克	212 亿	7、郑裕彤	83 亿
3、包玉刚	196 亿	8、李兆基	81 亿
4、嘉道理	187 亿	9、陈曾熙	40 亿
5、施怀雅	134 亿	10、邵逸夫	33 亿

注:资料来源:1986 年 2 月 6 日《信报》,1986 年第 3 期《华人》月刊。只计家族所控上市公司市值。单位:港元。

#### 1990 年香港亿万富豪榜

1、李嘉诚	185	11、张玉良	75
2、嘉道理	110	12、郭鹤年	75
3、郭得胜	100	13、王德辉	75
4、包玉刚	90	14、施怀雅	65
5、霍英东	90	15、许世勋	65
6、郑裕彤	88	16、陈泽富	65
7、李兆基	85	17、何世礼	60
8、邵逸夫	85	18、曹文锦	55
9、陈廷华	80	19、陈曾熙	40
10、利荣森	80	20、夏利里拉	40

注：资料来源：《香港政经周刊》。以 1990 年 1 月 15 日股市收市价为准；只计个人拥有股份及公开资产。单位：亿港元。凯瑟克家族有大量资产在海外，故未计入香港富豪榜。

#### 1994 年世界华人富豪榜

个人			家族		
李嘉诚	香港	70	郭炳湘	香港	110
蔡万霖	台湾	63	郭鹤年	大马	78
李兆基	香港	59	黄子明	泰国	64
郑裕彤	香港	52	林绍良	印尼	62
林梧桐	大马	50	胡应湘	香港	56
黄奕聪	印尼	50	吴东进	台湾	48
谢国民	泰国	48	吴光正	香港	46
彭云鹏	印尼	45	许世勋	香港	26
李福兆	香港	44	曹光彪	香港	24

资料来源：美国《福布斯》杂志。单位：亿美元。

#### 1995 年香港华人富豪榜

1、郭炳湘	720	6、龚如心	250
2、李兆基	600	7、李福兆	220
3、李嘉诚	600	8、吴光正	187
4、郑裕彤	290	9、何鸿燊	150
5、霍英东	250	10、吕志和	150

资料来源：1996 年第 3 期《资本》杂志。以 1995 年 12 月 29 日收市价为准，只计家族持有股份市值及公开商务活动。单位：亿港元。

#### 1990 年恒指成份股盈利榜

1、香港电讯	43.60	6、新鸿基地产	24.65
2、和记黄埔	35.19	7、太古洋行	24.50
3、长江实业	32.51	8、中华电力	23.22
4、汇丰银行	30.96	9、恒生银行	21.88
5、国泰航空	29.95	10、置地公司	20.88
11、香港电灯	19.30	22、合和实业	6.26
12、怡和控股	17.92	23、希慎兴业	5.95
13、恒基地产	17.44	24、东亚银行	3.87
14、怡和策略	16.60	25、大酒店	3.63
15、嘉宏国际	13.16	26、文华东方	3.52
16、九龙仓	12.48	27、电视广播	3.27

17、牛奶国际	11.84	28、丽新国际	3.25
18、新世界发展	11.28	29、港机工程	2.89
19、恒隆	9.86	30、鹰君控股	2.86
20、隆丰国际	8.78	31、九龙巴士	2.55
21、中华煤气	6.48	32、南联实业	2.48
		33、美丽华酒店	1.01

单位：亿港元。

#### 1992年20大上市公司南值排行榜

1、汇丰银行	1408	11、九龙仓	348
2、香港电讯	1054	12、香港电灯	329
3、恒生银行	787	13、国泰航空	282
4、新鸿基地产	584	14、新世界发展	270
5、中华电力	552	15、恒基地产	262
6、和记黄埔	530	16、怡策控股	221
7、太古洋行	461	17、中华煤气	201
8、长江实业	455	18、合和实业	198
9、怡和控股	369	19、牛奶国际	190
10、置地控股	363	20、隆丰国际	168

资料来源：1993年1月号《资本》；以1992年11月30日收市价计；单位：亿港元。

#### 十大上市公司捐款排行

(1985年9月至1990年9月累计捐款数)

1、汇丰银行	1.9	6、长江实业	
2、怡和控股	0.26	7、新世界发展	0.08
3、恒生银行	0.24	8、香港电讯	0.055
4、太古洋行	0.18	9、香港电灯	0.047
5、和记黄埔		10、置地公司	0.042

注：资料来源于1990年9月9日《明报》；据捐款数，应为在香港本地捐款；和黄、长实原文无具体数据；单位：亿港元。该报谈及新世界时有这样一段话：“其中最具慈善精神的，可说是新世界发展了，它的市价资本总值位居第15位，但为善却不甘后人，捐款排名高踞第7位，捐款额逾800万元。”

#### 1995年超级富豪收息榜

姓名	股息收入 (亿港元)	主要来源
1、李兆基	24	恒地、中煤
2、邵逸夫	19.52	邵氏、无线
3、郭炳湘	16.6	新地、九巴
4、李嘉诚	12.4	长实、生力啤、新工
5、嘉道理	7	大酒店、中电
6、郑裕彤	6.3	新世界
7、施怀雅	6	太古
8、吴光正	4.7	会德丰
9、黄志祥	4.5	信置、尖沙咀置业
10、胡应湘	4.4	合和
11、利氏家族	4	希慎兴业
12、陈启宗	3.2	恒隆
13、郭鹤年	3	香格里拉、南华早报
14、林绍良	1.5	第一太平
15、刘銮雄	0.87	华置
16、荣智健	0.6	中信

只计 1994 年 4 月—1995 年 4 月所收中期、末期股息及红利。

## 附录二：

### 1995 年郑裕彤家族资产状况

郑裕彤，个人资产 290 亿港元，主要职务新世界发展主席。

家族是周大福企业大股东，持有 38.78% 新世界发展（约值 219 亿），11.93% 万邦投资（约值 1.4 亿）及 280 万股新世界基建（1995 年 10 月分拆时，600 股新世界分拆 1 股新世界基建，周大福应收 280 万股，约值 4144 万港元）。1995 年，郑氏从新世界系全年股息收入 1.9 亿港元。他亦持有 10% 澳门娱乐有限公司（约值 5 亿）、16% 新加坡新达城市发展，并透过新世界持有 27.5% 亚洲电视、67.77% 新世界基建、15.7% 利兴发展、19% 新鸿基工业。郑氏的新世界系及万邦投资上市市敞 684 亿，占全港上市公司总值（23,712 亿）2.89%，另持有信德企业股权。北美洲方面的投资主要有：美国俄亥俄的 Stouffer Hotel；1993 年 12 月，向外间透露私人斥资 50 亿元购入美国 30 至 40 间酒店及管理权，主要是芝加哥、西雅图及夏威夷的酒店。

耗资 27 亿收购美国华美达酒店集团。1995 年，新世界发展重整酒店业务，附属 Now world Hotel 分拆，包括把 Ramada 及 Renaissance 酒店业务归入 RHG 在美国上市，集资 1.7 亿元，周大福占 36%（约值 4.8 亿港元）。同时亦是加拿大 concord Pacific 主要股东，1992 年组织财团，以 7000 万加元收购加拿大的 Numac Oil 41% 股权；1993 年 2 月，与何鸿桑、李兆基等以 2.4 亿加元收购加拿大 Westcoast Petroleum 公司

私人投资新加坡新力投资（私人）有限公司（新力持新加坡上市的马制铝，该公司市值 50 亿港元），新加坡新力的总资本约 4.5 亿元（其中周大福企业占一半股权），亦持新加坡新达城市发展 10% 股权。

1991 年 2 月，辞去亚洲电视董事会主席（由林百欣接任）。市值 108.44 亿的新世界基建在中国投资庞大，主要参与项目有：广州市北环路（40%）、广珠高速公路东段（34.05%）、国道 324 肇庆段（40%）、国道 321 高要段（45%）、国道 321 德庆段（45%）、国道 1964（70%）、国道 1960（55%）、武汉桥武昌、汉口、汉阳段（49%）、武汉机场高速路（34%）、武汉桥武昌、汉口、汉阳段（49%）、武汉机场高速路（34%）、珠江电厂 1 期（42.56%）及 2 期（25%）、武汉天河机场（33.3%）。

新世界发展中国重点投资包括有：上海浦东世界金融大楼（23%）、淮海中路 6 号（63%）、改造卢湾区（76.5%）、北京新世界中心（50%）、北京丽来山庄（30%）、武汉塔子湖改造（50%）、武汉饭店重建（60%）、天津世贸中心（100%）、大连世界广场（35%）。在武汉、惠州、沈阳、天津参与居屋计划（60—100%）。

注：资料来源：1996 年第 3 期《资本》杂志。统计资料截止期 1995 年 12 月 29 日。



## 附录三：

### 郑裕彤大事年表

1925 年

8 月 26 日，郑裕彤出生于广东省顺德县一户平民家庭。

1934 年

在顺德老家小学读书。

1940 年

7 月，在父亲郑敬治带领下来到澳门，在周至元的周大福金铺做练习生。

1941 年

12 月 8 日，太平洋战争爆发，澳门进入战时“特别繁荣”期。

1943 年

升为周大福金铺掌管。

与老板周至元女儿周翠英结婚。

1945 年

8 月 15 日，日本投降，大批战时难民撤离澳门。

1946 年

6 月，奉岳父之命来港发展，首间周大福分行开设在皇后大道中，郑裕彤任负责内务的经理。

1949 年

10 月 1 日，中华人民共和国成立。

涉足地产，在跑马地建蓝塘别墅。 </PGN0411.TXT/PGN>

1956 年

承接周大福金铺两位元老让出的股份。

1960 年

郑裕彤组建周大福珠宝有限公司。

1964 年

购买南非约翰内斯堡的一间钻石加工厂，拥有戴比尔牌照 10 余张。周大福成为香港最大的钻石进口商，郑裕彤赢得“珠宝大王”盛誉。

1965 年

发生银行挤提风潮，周大福的业务往来银行恒生被汇丰银行收购。

1966 年

5 月，中国内地爆发“文化大革命”。

1968 年

地产低潮，郑裕彤趁低大量收购地盘。

从英皇家军部购入浅水湾 12 号花园洋房，作为郑宅。当时售价 97 万港元，90 年代估值 3 亿。

1970 年

与何善衡、杨志云、何添、郭得胜等人合股成立新世界发展有限公司。代表郑家利益的周大福为最大股东，郑裕彤任董事总经理，何善衡任董事局主席。

新世界拥有或合资拥有地盘 20 个。

新世界从太古洋行购入尖沙咀蓝烟囱旧址，作价 1.31 亿港元，1972 年完成交易。

#### 1972 年

11 月中旬，新世界发展借股市空前兴旺的有利时机上市，集资 1.6 亿港元。新世界与同年上市的合和、新地、长实、恒隆并称为华资地产五虎将。

长子郑家纯海外留学获工商管理硕士回港，参加新世界的工作。

周大福珠宝公司获澳门黄金进口专营权。

#### 1973 年

3 月 9 日，恒指创 1774.96 点历史高峰。不久，发生假股票事件，股市崩溃。

该年，新世界发展在香港 20 大上市公司排行榜中排第 5 位，市值 17 亿港元。1974 年

1 月 1 日，港府解除对黄金进出口管制。

于蓝烟囱旧址的新世界中心进入全面施工阶段。

#### 1975 年

周大福与长实、新地等联手购入湾仔英美烟草公司原址，建成发展物业伊丽莎白大厦与洛克大厦。

新世界发展与长江实业、恒基兆业、新鸿基地产等组成百得置业，新世界占 25% 股权。百得置业在沙田填海，获地 170 万平方英尺供发展。

#### 1976 年

郑裕彤与李兆基回顺德老家。

收购时来投资和启德置业，拥有友邦行和启德商厦两座物业。

10 月，中国“文化大革命”结束。

#### 1977 年

与何鸿燊联手进军海外赌业，获伊朗国王巴列维准许，在德黑兰兴建并经营赛马场，投资 5000 万美元。

捐助 250 万港元予香港中文大学。后出任该校顾问委员会主席。

#### 1978 年

尖沙咀新世界中心第一期完工，新世界酒店开始启用。

郑家纯分管集团的酒店业务。

沙田填海地拟发展 50 幢 30 多层高的住宅大厦，分多期完成。

#### 1979 年

1 月，伊朗宗教领袖霍梅尼上台。4 月，郑裕彤何鸿燊经营的赛马场被砸。

12 月，新世界发展市值为 32.34 亿港元，在全港 10 大地产公司中排名第 2 位。

#### 1980 年

新世界中心第二期完成，丽晶酒店投入营业。

将友邦行易名为新世界大厦。

与李兆基捐资兴建顺德医院、顺德华侨中学。

该年，新世界发展在香港 20 大上市公司中市值排名第 10 位。

#### 1981 年

与陈曾熙等联手，中标获得金钟二段上盖发展权。但在 1982 年底，因

得不到银行的资助，不得不放弃该计划。

该年，新世界发展在香港 20 大上市公司中排第 11 位。

#### 1982 年

随香港工商界代表团访问北京，探问香港前途问题。

郑裕彤牵头与广州羊城服务公司合作，投资：1.2 亿美元，在广州兴建中国大酒店，新世界占 18% 股权，建成后由新世界酒店集团管理。

从叶汉手中承接澳门娱乐公司 13% 股权，作价 3 亿港元。

何善衡辞去新世界发展主席（3 月 31 日），由郑裕彤接任。

9 月，英首相撒切尔夫人访问北京，引起香港人心动荡，香港前途信心危机爆发。年底，恒指跌到 676.3 点新低点，地产转入低潮。

该年，新世界发展在香港 20 大上市公司中排第 14 位。

#### 1983 年

7 月，新世界发展在香港 10 大地产公司中排名第 6 位，市值 30.60 亿港元；该年在香港 20 大上市公司中排名第 15 位。

7 月，出任澳门东亚大学校董。

新世界斥资 2000 万美元，购入香岛船务 60% 股权。

推出碧瑶湾首期物业，碧瑶湾为港岛高尚住宅区。

#### 1984 年

3 月，怡和洋行宣布迁册百慕大，掀起香港的迁册走资风。郑裕彤宣布新世界总部永远以香港为基地。

12 月，新世界与香港贸易发展局达成协议，在湾仔填海地兴建香港国际会议展览中心，新世界投资预算 18 亿港元。

自 9 月中英草签《联合声明》后，香港前途明朗，恒指上冲，年底报 1200.4 点新高峰。地产开始转旺。

年底，新世界市值在 20 大上市公司中排第 10 位，连跳五级。

#### 1985 年

2 月，港府正式拨出湾仔 7.7 英亩填海地予贸易发展局，由双局与新世界兴建会展中心。

郑裕彤正式开展海外投资，在加拿大多伦多斥资 1000 万加元购买一幅地，兴建大型商业大厦。之后，还在多伦多兴建住宅区；收购温哥华海港假日酒店；收购善美电脑部分股权。

收购香港亚洲货柜码头公司 49% 股权。

新世界市值排 20 大上市公司第 11 位。

#### 1986 年

10 月，英女皇伊丽莎白二世出席香港会展中心奠基盛典。

东亚大学授予郑裕彤工商管理荣誉博士衔。

郑裕彤宣布上一个财政年度，新世界酒店入住率达 94%，丽晶酒店入住率为 89%。丽晶还被评为世界十大盈利酒店之一。

新世界市值排 20 大上市公司第 13 位。

2 月，《信报》公布香港十大（家族）财团排行榜，郑裕彤排第 7 位，所控上市公司市值 83 亿港元。

#### 1987 年

6 月，加拿大多伦多大学授郑裕彤荣誉博士衔。

9 月，郑裕彤参与华资财团收购置地公司。10 月，发生全球性大股灾，

港股狂泻，华资财团暂停收购。

新世界市值排 20 大上市公司第 14 位。

与何鸿联袂赴澳洲竞投赌牌受挫。

郑裕彤参与的新加坡新达城动工兴建。

#### 1988 年

5 月，郑裕彤等华资财团收购置地失利。

与李嘉诚等联手以 32 亿港元投得温哥华世博会旧址一幅 204 英亩土地的发展权。

5 月，新世界在香港 10 大地产公司中排行第 4 位，市值 121.17 亿港元。该年新世界在 20 大上市公司中排名第 11 位，连跳 3 级。

11 月 25 日，香港国际会议展览中心完工启用，新世界实际投资约 27.5 亿港元。

会展中心的海景、君悦两酒店，按协议以 15.6 亿港元售予新世界酒店集团与凯悦酒店集团的联营公司。

与林百欣家族收亚洲电视，两家各持 47.5% 股权，收购至次年完成。

郑裕彤出任亚视主席，聘周梁淑怡为行政总裁。

#### 1989 年

1 月 1 日，郑裕彤正式宣布半退休，郑家纯接任新世界集团董事总经理。

郑家纯大张旗鼓扩张，2 月，收购 16% 香港兴业和基立实业；3 月，收购永安集团 27.2% 股权；9 月，收购君悦及海景酒店 50% 权益，之后将新世界酒店（集团）公司私有化；10 月，协助罗康瑞将瑞安私有化；12 月，收购美国华美达酒店集团！总耗资近 70 亿港元。

6 月 5 日，恒指狂泻 581 点。新世界旗下酒店入住率下跌两至 3 成。

11 月，英王储查尔斯伉俪为香港会展中心揭幕。

郑裕彤获马来西亚 DPMS 拿督勋衔。

郑裕彤在香港十大上市财团排第 8 位，所控上市公司市值 153.5 亿港元。新世界在全港上市公司中排第 15 位，连跌 4 档。新世界在 10 大地产公司中排第 5 位，市值 124.75 亿港元。

#### 1990 年

2 月，收购铜锣湾百达商场。

兴建位于愉景湾的度假区别墅群。

涉足电讯业，获港府颁授的传呼牌照，并在内地开拓电讯业务。

温哥华万博豪园首期在加拿大及香港同时推出。

6 月，新世界在广州签署三项大型投资项目：北环公路、珠江电厂、广州房地产开发。

8 月，与林秀峰、徐展堂组成备怡公司，洽商收购恒昌行。

郑裕彤在香港亿万富豪榜中以 88 亿资产排第 6 位。新世界集团盈利 11.28 亿港元，在蓝筹股公司中排第 18 位。新世界在 20 大上市公司中排第 19 位，继去年又连退 4 档。

#### 1991 年

郑裕彤重新亲政，减债主要举措有：5 月，出售永安集团 27.2% 股权；7 月，出售美孚商场铺位；8 月，出售梅道 12 号部分权益；10 月，出售美罕车位及部分物业；次年 1 月，出售会展中心会景阁 5 层；5 月，发行零息

债券及九五认股证；5月，再次推出会景阁74个单位。

备怡收购恒昌失利。10月，郑裕彤参与的GreatStgle收购恒昌成功。在越南胡志明市兴建酒店娱乐场。

2月，郑裕彤辞去亚洲电视主席。4月，周梁淑怡辞去行政总裁。

郑裕彤私人资产逾100亿，在香港华人富豪榜中排名第3。新世界市值156亿港元，排香港20大上市公司第17位，晋升两级。

#### 1992年

1月，邓小平南巡，掀起改革开放新热潮。

新世界在内地签署的重要合作项目有：广州芳村华侨新城；广州二沙岛度假区开发；在北京兴建电子新世界大厦；北京崇文区旧城改造；发展通县大型屋村；兴建武汉机场高速公路；兴建长江二桥；参与武汉市的居屋工程，等等。

郑裕彤、郑家纯被武汉市政府聘为高级顾问。

参与国际财团投得加拿大英属哥伦比亚赛马场经营权。

据《信报》，郑裕彤在香港十大财阀中排名第9位，所控上市公司市值252.

23亿港元；据美国《幸福》杂志，郑裕彤以16亿美元个人资产排香港10大富豪第6位；据《资本》杂志，新世界市价270亿港元（11月30日市价），排20大上市公司第14位，再晋三级。

#### 1993年

会同何鸿燊、李兆基等收购加拿大WestcoastPetroleum公司。

11月，新世界电话公司投得香港本地固定电讯网络服务经营权，经营权从1995年7月1日正式生效。

年底，郑裕彤透露收购美国Stouffer28间酒店和欧洲Penta9间酒店的业权及管理权，涉资7亿美元。

新世界继续投资已签的内地合作项目，并继续签署合作项目。

郑裕彤所控上市公司市值570亿港元，排港十大财团第8位；个人资产260亿港元，排香港华人（包括东南亚侨资）百亿富豪第8位。

#### 1994年

5月，包括新世界在内的10多家财团联手投地（粉岭一幅、元朗一幅），在港引起争议。

6月，港府出台更严厉的平抑楼价、打击炒风的措施。

11月，《世界酒店指南》杂志公布全球有93家酒店进入“超豪华酒店”，新世界于香港及亚太区的6家君悦、丽晶酒店入榜。

与美国赌业地产大王杜林普合作，计划在纽约海旁兴建16幢商业大厦及住宅公寓。

郑家将20%亚视股权售予林百欣家族，仍保持27.5%亚视股权。

据《快报》，郑裕彤在香港10大财阀中排名第10位（329亿港元）；据《资本》杂志，郑裕彤在香港华人（包括在港发展的海外华人）百亿富豪榜排第10位（230亿港元）；据美国《福布斯》杂志，郑裕彤在世界华人超级富豪榜个人组中排名第4（52亿美元）。

#### 1995年

7月1日，新世界电话公司在新获牌的电话公司中，最先开通电话。

8月，新世界重组酒店业务，将旗下的酒店管理公司 RHG 在纽约华尔街上市，集资 1.8 亿美元。

9月，新世界将内地基本建设项目分拆在港上市，集资 20 亿港元。

8月，郑氏父子与李嘉诚等组织成立“香港明天更好基金”，郑家纯任该基金主席。

至 11 月，新世界在港拥有出租物业 52 万平方米，发展土地储备 71 万平方米，农地 117 万平方米；在内地已有发展总楼面积 883 万平方米（不计安居工程）。

据《资本》杂志，郑裕彤私人资产 290 亿港元，在香港华人超级富豪中排名第 3 位。

#### 1996 年

1月，特区筹委会成立，郑裕彤任香港特别行政区筹备委员会委员。

1月，郑家纯率领“香港明天更好基金”部分成员访问北京，与中国领导人广泛接触。4月，郑家纯以该基金名义举办并主持“迈向九七经济研讨会”。

3月，新世界与恒兆等财团联手竞投屯门内河货柜码头失败。  
全球最大的码头货柜仓——亚洲货柜大楼落成。

郑家纯在 1 月间宣布在内地投资已达 120 亿港元；新世界在内地的投资额将由 2 成增至 4 成。

