

香港商界透视

了解富翁发家秘史

看透社会人情世故

暨南大学出版社

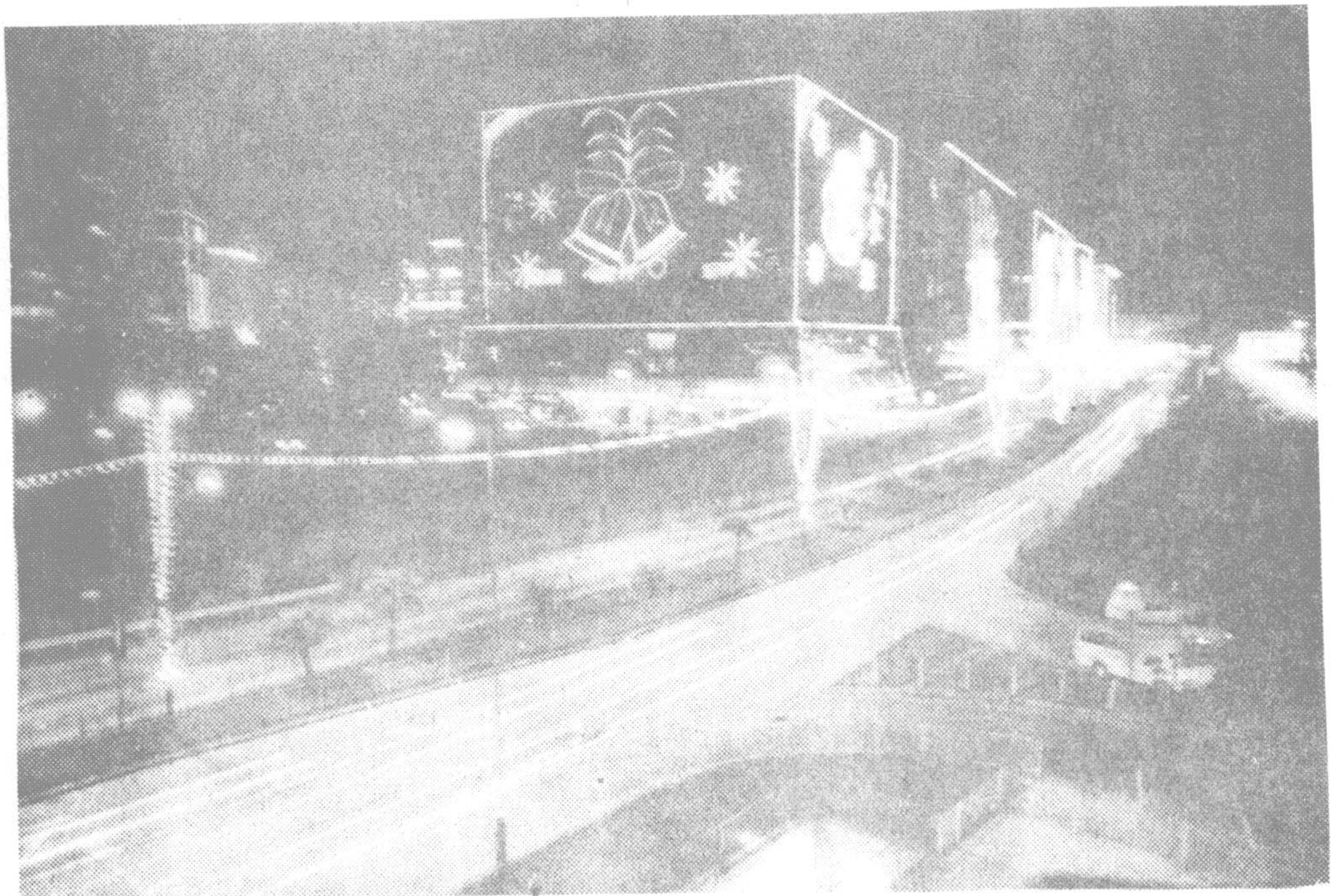
1991年



▲城市贸易有限公司推出梵高注册商标。



▲郭得胜扶杖出席公司的酬酢活动。



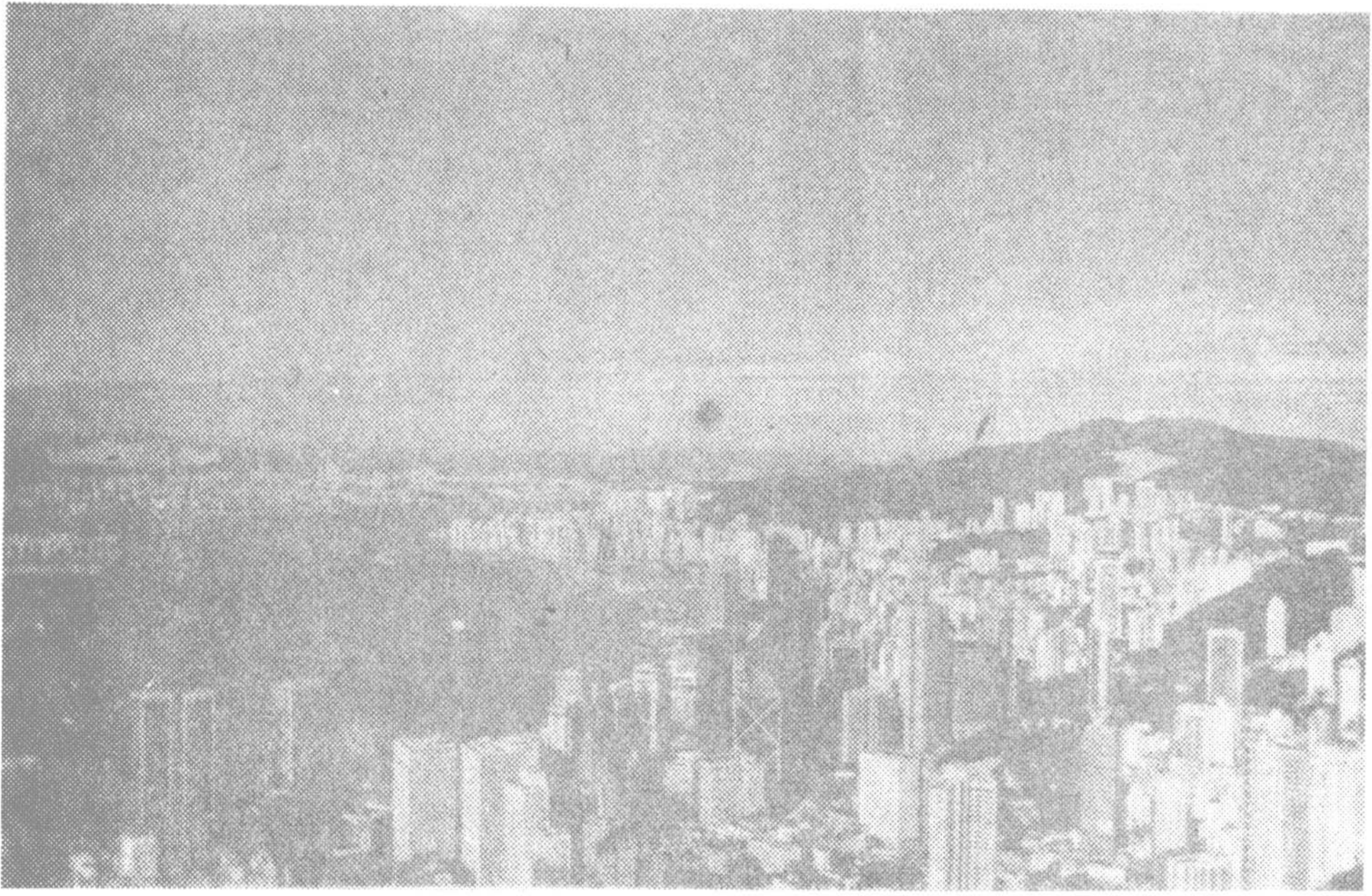
◀多么迷人的香港夜景。



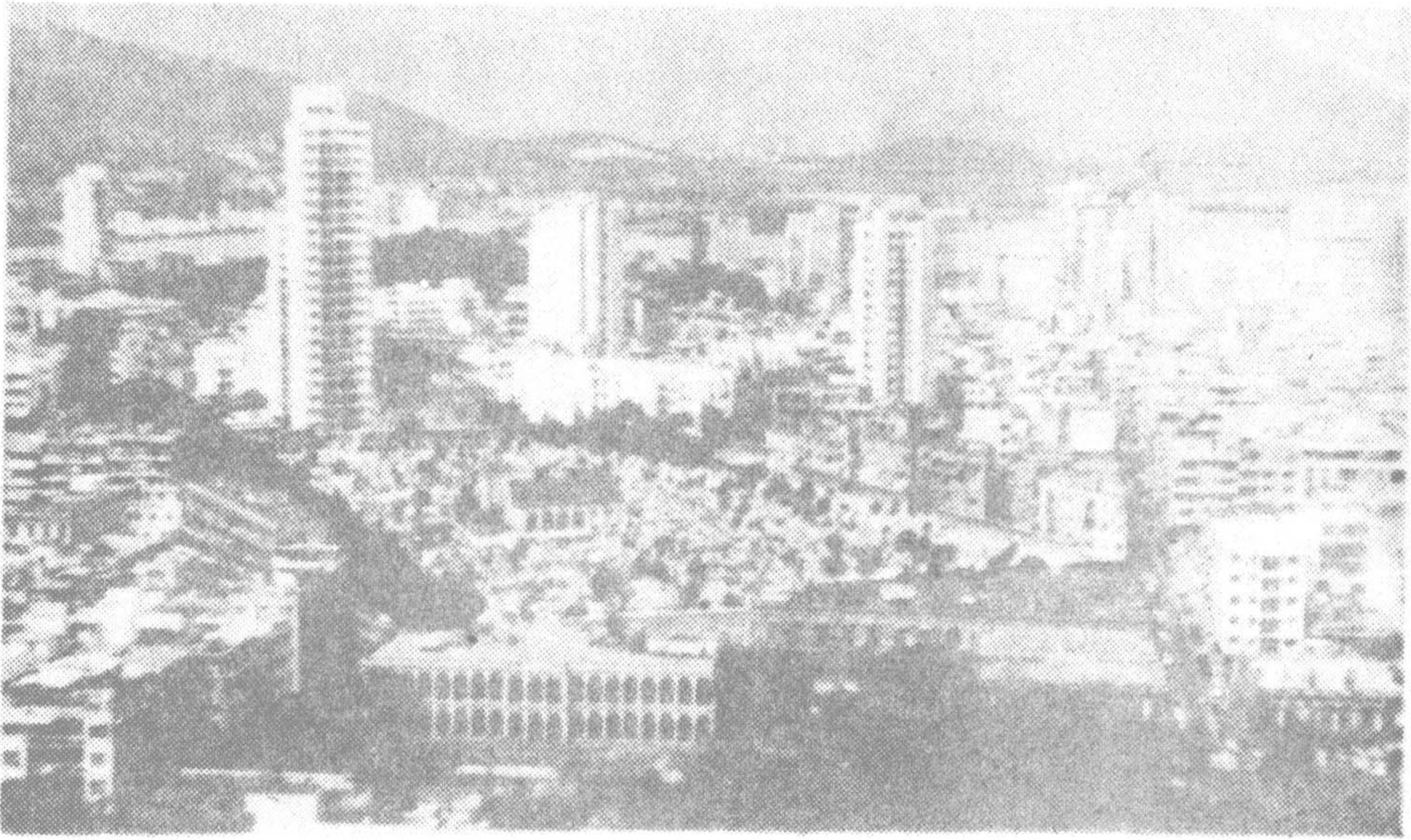
◀中华电力总裁嘉道理。



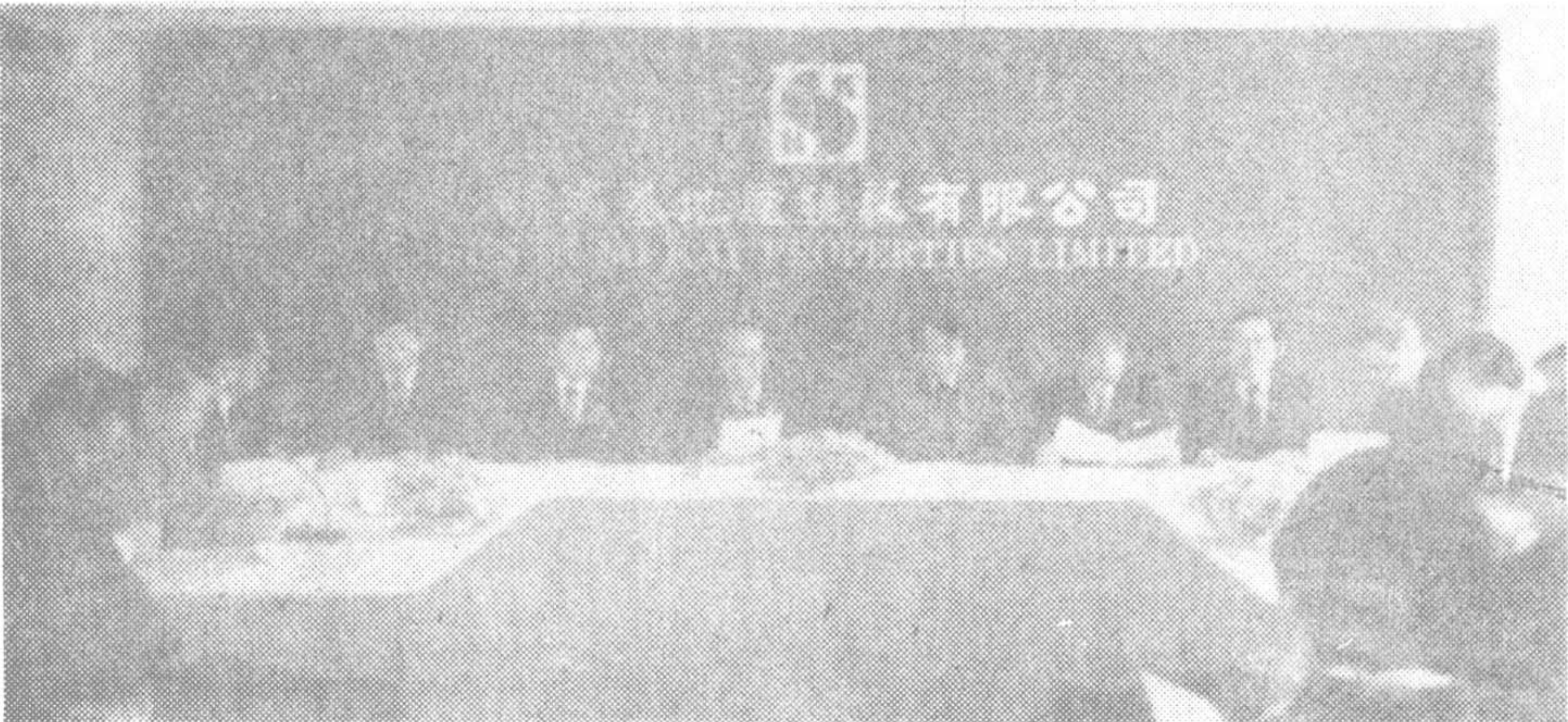
◀台商汤君年计划在港
澳寻求发展。



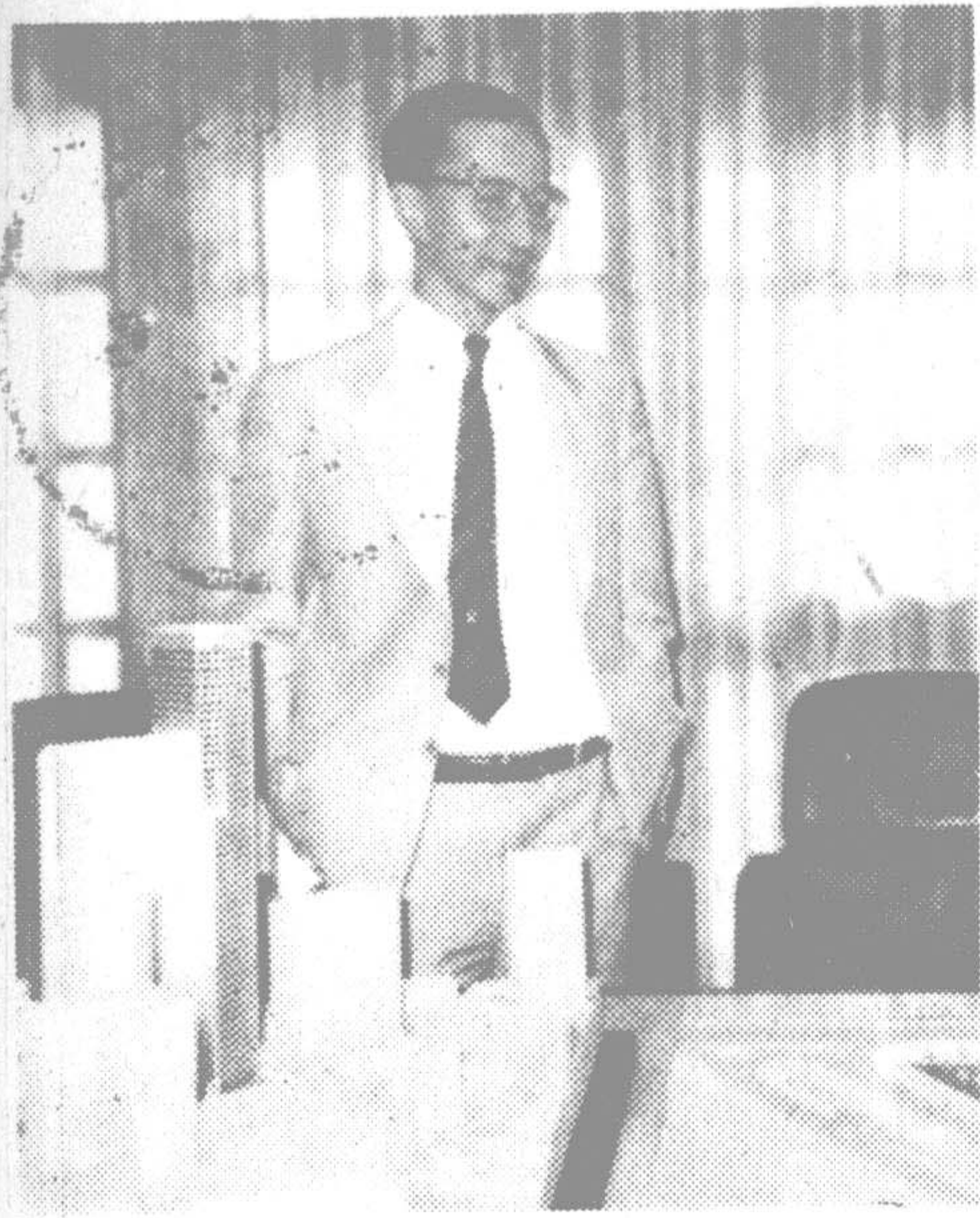
▲香港维多利亚港鸟瞰。



▲澳门中区市容一瞥。



▲郭得胜主持新鸿基地产发展有限公司股东大会。



▲罗喜瑞踌躇满志。



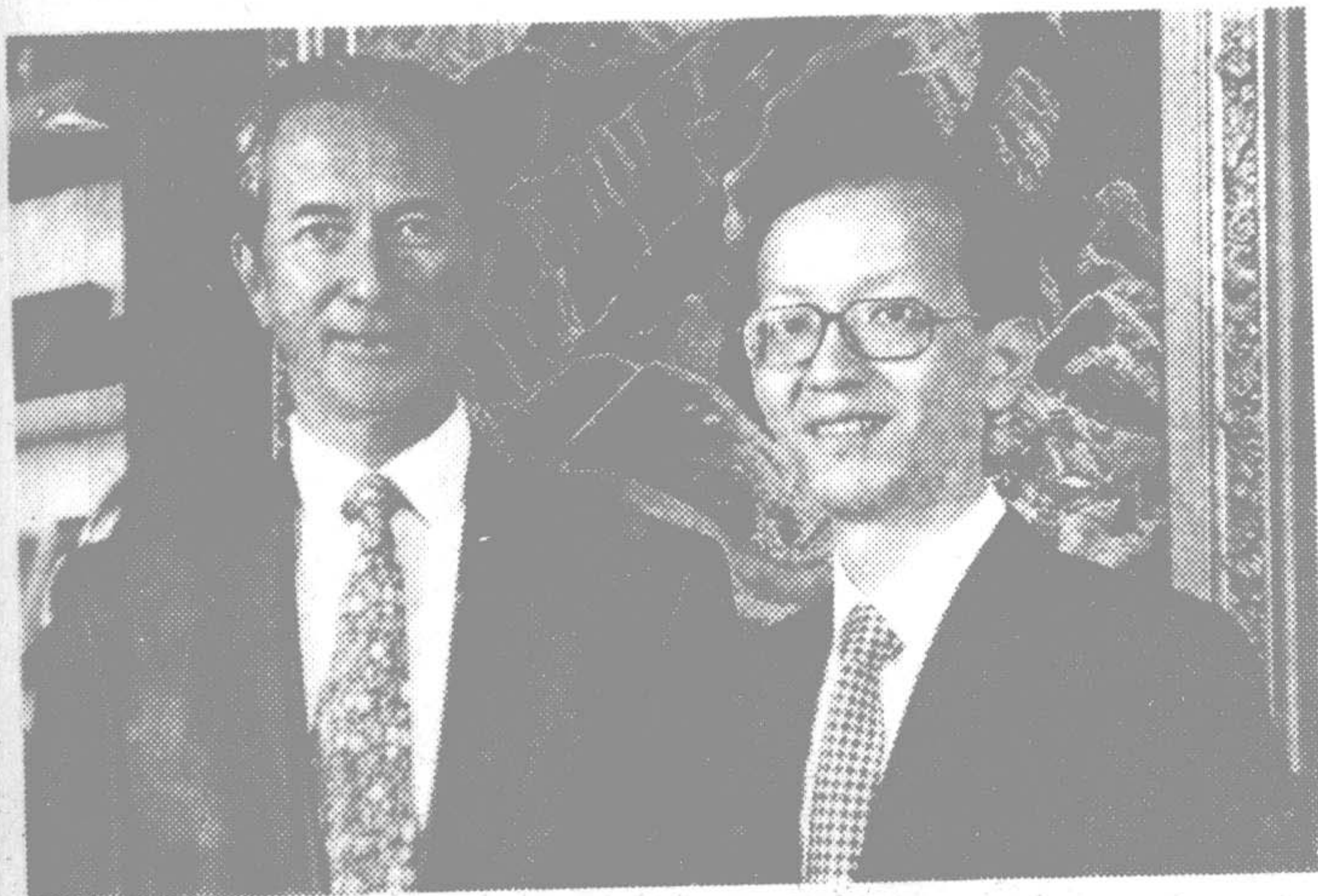
▲港岛中区一瞥。



▲港督出席剪彩。



▲香港大规模产品巡回展览。



▲何鸿燊与他的“最佳拍档”丁谓。



▲长实新开业的精品屋。

编者的话

香港弹丸之地，号称“东方之珠”，是世界著名的自由港、亚太地区金融贸易中心。此地风情万种，光怪陆离，无奇不有，堪称冒险家的乐园。在香港，穷人一夜之间可能变成百万富翁，富豪一夜之间可能家破人亡。这是一个尔虞我诈、你死我活的竞争社会。本书作者林士明先生，多年从事港澳经济研究，长期担任《港澳经济》等数家报刊的专栏撰稿人。在本书中，他以大量的第一手资料，以生动风趣的文字，向读者介绍评析香港财阀们的兴衰沉浮，读来惊心动魄、引人入胜。读者可以从中领略香港商界的风风雨雨，亦可从中体会在现代社会的激烈竞争中，机遇、才能、胆略对于成功来说是何等重要！本书实为内地读者透视香港社会的一本权威著述。

香港商界透视

目 录

1	香港股市财阀风云际会
6	李嘉诚“长江实业”地产界首屈一指
11	长实系主力——和记黄埔公司
16	“世袭洋行”——怡和集团
20	英资老大——太古洋行
23	船王包玉刚
29	与长实一时瑜亮的新鸿基地产集团
33	李兆基与恒基兆业集团
37	香港股市百亿首富——嘉道理家族
42	与长实、新鸿基鼎足的新世界集团
47	恒隆老板陈氏兄弟不爱露富
53	香港电影大王——邵逸夫家族
58	候补财阀林百欣家族

62 向十大家族挑战的刘銮雄

66 罗氏三杰

72 子不承父业

75 众口垂涎的永安集团

79 股市高手“香大侠”

82 黄玉朗一支秃笔打天下

85 渣打银行告别保守冷漠

89 无处不在的恒生银行

91 汇丰银行立足欧洲

95 赌王何鸿燊题名财阀金榜

97 * 澳门赌史

香港股市财阀风云际会

楔子

小小香港，方圆不过千方公里，人口才近 600 万，然而经济成就惊人，无论金融、贸易、海空运输、产品出口、服务行业，均创有世界先进业绩。诸如世界第一大集装箱港、世界最大空运货站、世界四大金融中心和四大金市之一；玩具、钟表、珠宝首饰、成衣等多项产品出口居世界第一二位及主要生产加工基地而世界 20 大银行及第三世界第一大银行、10 大最佳酒店和世界 25 位超级豪富，香港均列名金榜，可说数之不尽。从金融实力看，今年首季香港银行业总存款 10571 亿余港元，总放款 13438 亿余港元。4 月底，香港股市的上市公司企业（即股票在交易所挂牌公开买卖的公司）293 家，总市值（即以市价计的公司全部发行股票价值）6448 亿余港元，平均每家 22 亿港元，最大一家超过 300 亿港元。去年 7 月底世界千家大公司榜中，香港占 12 家。以与国内同等城市比，不能不说是成就骄人。这样一个庞大经济实力的社会里，在资本主义自由经济制度下，财富自然地会集中形成一个个大财团，亦即本文标题的财阀。

当年的四大洋行财阀

早在香港沦为殖民地前，已有英资洋行到广东做生意。香港被侵占之后，它们便转移到香港作总部所在。此后百余年来，除汇丰银行的特殊地位和权势不谈外，在商界中，

历来以英资四大洋行居首，就是怡和、和记、太古及会德丰洋行，其中又以怡和称雄。要知道它们的势力，举几件有关的事便可见一斑。

美国《财富》杂志报导过，掌管香港实权的依次排名是马会、怡和、汇丰与港督。不管作者从何依据，怡和当年的显赫是人所尽知的，即使今天，它的一举一动依然影响着视听。近年流行的两本翻译小说《大班》和《望族》便是有关怡和这些洋行大班（老板）的当年情景。在今天的十大财阀中，怡和与太古仍占居第二三把交椅。在广东，过去洋行横行之时就曾流传着“渣甸（即怡和）有面（面子）、太古有钱”的话，当时俨然并肩为洋行马首。港府物色高干，亦多从这些洋行选才，太古便颇见出众，不久前的原任著名财政司和现任立法局首席议员兼贸易发展局主席便都出身太古。

不妨说，四大洋行的凯塞克家族、史怀德家族、祈德尊家族和马登家族是如假包换的香港当年最具权势的四大财阀。如今和记与会德丰已落入华资财团手中、怡和已迁册（迁往外地注册），硕果仅存太古，但四系的公司依然是今天股市上的骨干，只是换了大班面孔而已。

今日的十大财阀

谈香港财阀而不包汇丰银行，会令人不解。但是汇丰公司条例限制私人股权使它与别的上市公司不同而不可能有个私人家族居于控股地位，产生不了一个汇丰财阀家族。

其实，汇丰对十大财阀的兴替却是颇有渊源的，它的大班更非小可。刚卸任年把的汇丰前主席沈弼被香港名记者黄霑《数风云人物》一书“封”为大班王。书中有一警句：

“大班中的大班是银行的大班，银行大班的大班是汇丰的大班”。这句话也是针对沈弼说的。何况沈弼当时身兼马会和汇丰两大权势机构的主席，更是个权倾香港，真正财雄势大的大班王。他主政10年把汇丰由世界银行第111位晋身至20大银行之列，本人也被评上最杰出银行家；这10年成为汇丰银行史上迄今最辉煌的10年。而沈弼自负自诩的一件事便是说他一贯以支持香港最有前途和潜质的企业家为己任。的确，包玉刚之收购九龙仓，李嘉诚之收购和记洋行，对两人事业发展史都是个重大里程碑；其间据说背后都有汇丰的支持。包李二人先后破天荒地以华人身份出任汇丰银行副主席亦都是这10年间事。它反映着香港华资财阀的崛起、香港内部形势的变化和汇丰在其中翻云覆雨的微妙作用。

香港十大财阀指的是上市公司中，控制着公司市值最高而最有影响力的十大财阀家族。这十大家族的龙虎榜自从1986年开始见报以来，除第十名有所变化之外，前九大财阀只名次不时升降互易，始终稳坐。倒是十大以次的候补财阀变迁较大。现在十大财阀名单中，英资居其三，华资居其七。香港股市自1987年10月以来，发生两次历史性股价狂跌的大灾、一次小灾。先是1987年10月起因于美国华尔街股市狂跌引起的世界性股灾，一夜之间，纽约万亿美元股值化为乌有，被报界惊呼为“血洗华尔街”。香港受其波及，10月19日、26日两个星期一股价剧跌，反映行情的恒生指数由3782点骤跌至2242点，股票市值损失近4000亿港元，被称为黑色星期一。倾家荡产的难以胜数。这次股灾特点是：一外来性，二经济性，三本地经济繁荣，各个经济环节良好。第二次是1989年二季度北京风波期间的股市暴跌，也

出现了5月22日和6月5日两个黑色星期一，恒生指数分别大跌339点和582点，使股市由5月15日高峰的3309点跌至2093点，总市值丧失约2800亿港元。这次股灾特点是：一本地性，二政治性，三本地经济迅速走下坡，各个经济环节弱转。其后在10月份，八七股灾两周年前夕，纽约股市出现突发性急跌，引起世界性小股灾，但震撼不如八七股灾之甚。不过，一年之间，大小两灾，元气大伤，而财阀们亦不免伤损。一向稳居第10位的香港电影大王邵逸夫家族便于是年失去宝座。

十大财阀家族都有一番显赫创业史，足够写成专书，一一介绍。有机会笔者当试以专文逐个简介其史迹一斑，下文先做一鸟瞰，让读者从轮廓上有个概念。

第一位财阀李嘉诚家族。李先生新近访问北京受到国家领导人接见，读者想记忆犹新。李氏家族是世界华裔首富，名列全球25大富豪之列。旗下四大上市公司市值以今年3月30日计（恒生指数2997.98，全部公司总市值6518亿港元）均在百亿元以上，计长江实业公司246.12亿元，和记黄埔公司301.37亿元，香港电灯公司163.46亿元，嘉宏国际公司100.01亿元，共计810.96亿元，占总市值12.44%，比第二位的凯塞克家族怡和系公司总市值多20%。股市上通称之为长实系，是首屈一指的最大公司集团。李是华资财团的大哥，既是最具实力和名望的地产界钜子，以其汇丰银行副主席身份亦是金融界名人，是香港最受中外官商人士好评和尊敬的名流，一言一行，备受注目。美国《时代》周刊称之为“天之骄子”；《远东经济评论》早在80年代初便叹称“长江实业公司对香港说来实在是太大了”，而1986年1月，长江实业公司市值才77.7亿元，整个集团市值亦只342亿余元而已，难怪长实集团这些年来已走出香港，向海外发展成为跨国公司了。李氏15岁入社会，从小学徒到推销员，20岁升任经理，22岁自力创

办长江塑胶厂，30岁成为塑胶花大王、百万富翁，开始涉足地产界；历14年，于1972年正式改名长江实业（集团）公司上市，为华资地产五虎之一，当时市值才1.5亿余港元，而10年之间，便成为香港难以容下的庞然大物被叹为太大，可见其发展之速成就之惊人，而李氏亦由胶花大王成为地产大王，到1986年刊出香港十大财阀龙虎榜时便高踞首位以至于今。1989年股灾前的3月底，旗下和黄、长实、港灯三公司市值分别为311.81亿元、218.65亿元及139.58亿元，居上市公司第二、六、十位，股灾后的9月底，和黄跃升第一而长实、港灯升上第五、九位。这3家公司都名列世界千家大公司之中。从李氏财团发展过程看有以下主要里程碑：一、1950年以5万元创办长江塑胶厂，然后扩大为长江工业公司，成为胶花大王，这是长实创业时期；二、1958年成为百万富翁，开始涉足地产，至1972年改名长江实业（集团）公司上市，宣告由工业时期转入地产时期；三、1979年收购和记黄埔成为第一个将英资老大洋行（市值30亿元）收归旗下的华资财团，开始步上财阀初阶；四、1985年签发香港有史以来最大额的一张29亿元支票购入香港电灯公司，表现为完全成熟的财阀级富豪大手笔；次年1月，报刊首次公布财阀龙虎榜便正式登上首席。

第二位财阀史怀德家族。这是英资四大行的仅存者太古洋行的主人。股市上称为太古系的上市公司包括太古洋行、国泰航空和港机工程3家。家族是英国著名财团，早在1867年初便来华在上海建立太古分行，1870年在港成立太古总行，以经营中国航运及贸易等起家。当年的“太古糖”在远东盛销，垄断中国糖业市场，为妇孺熟知。在四大行中一向以经营稳健，盈利增长佳著称。旗下国泰航空公司垄断着香港航空业。1989年6月底一度以市值232.12亿港元超过和记黄埔居上市公司首位，而太古洋行3月底时亦曾一度居首，均在世界千家大公司之列，可见

实力雄厚。自1986年8月起即排名第二，直至1989年9月始再为怡和系超过而退居第三。今年3月底，全系3家公司总市值507.51亿元，国泰与太古分别以236.32亿元及234.90亿元，仅次于和黄、长实而居上市公司第三四位。史氏家族一个特点是善于任用能人出任香港公司主席，不加干预，而太古亦以人才辈出，管理优良见称。

第三位财阀凯塞克家族。自财阀金榜初出，凯塞克即曾名列第二，不久为太古系取代，一直至去年底始恢复地位，重登次席。怡和初创于1832年时名为渣甸洋行，成立于广州，1844年迁总部于香港始改名怡和，取怡乐和谐之意，一心在华作长远发展之计。1855年家族中的威廉·凯塞克自英国到怡和工作，后成为怡和大班，成为家族统治怡和百余年的开山祖，传至近年重振怡和声威，立下中兴大功的西门·凯塞克，家族一直操纵着怡和王国的的大权，先后有5人出任大班，因而被称为世袭洋行。自从1980年旗下主力之一的九龙仓被包玉刚收购失去之后，怡和深恐另一主力置地公司不保而巧施连环计，由怡和与置地相互控股以确保股权。但是由于当年领导层决策一再失误，投资迭遭挫折，连环扣形成相互拖累，1983年置地负债高至158.8亿元，成为当时最大负债公司，全年亏损12.8亿港元，怡和亦受累盈利大减80%以上。于是西门来港，接掌主席大权，痛加整顿，聘任能员，几次重组，出售无利资产减债，尤其狡兔三窟之计于1984年宣布迁册百慕大，脱离百余年老根据地（业务仍在港），舆论哗然，大受港英诟病。但西门置之不恤，继续实施整顿大计。数年以来，终于扭亏为盈，去年全系五大公司均名列全港股价升幅最高的10大升幅股榜上，怡和系亦从太古手上夺回第二财阀宝座。西门踌躇满志，于1988年引退返英。近传其兄亨利会重掌大权，待证。怡和目前全系五大公司怡和控股、怡和策略、牛奶国际、文华东方及置地均已迁册百慕大（改在

百慕大注册)。五大上市公司中,置地过去号称世界最大地产公司,今年3月底市值205.67亿港元,居长江实业、新鸿基地产(229.05亿)之后为第三大地产公司;文华东方系酒店集团其文华酒店一直保持世界10佳酒店美誉;怡和全系总市值675.77亿港元,占总市值的10.37%。家族仅控股5.2%,计值才9亿余而控有676亿的公司大集团,其巧妙高明为财阀中之最。

第四位财阀李兆基家族。1986年十大财阀初榜中,李氏家族名列第八位,去年已升至第六位,今年3月底更以市值282.86亿、占总市值4.34%超过包玉刚家族晋居第四,成为华资财阀中仅次于李嘉诚的第二大华人财阀。李氏出身金融世家而投身地产已历30余年,成为著名地产大王亦已多年,在地产界享有盛誉,为股民信任。旗下以恒基地产公司为主力,3月底市值120.88亿港元,另外3公司为中华煤气公司110.33亿元、恒基发展42.14亿元、香港小轮9.51亿元。

第五位财阀包玉刚家族。包氏为国内知名、世界著名的船王。1980年收购九龙仓成功“弃舟登陆”,在香港三大船王中是唯一未受航运业衰微打击、基本全身而退的先知先觉者,而深受赞赏。此后收购了四大行之一的会德丰洋行,成为华资入主四大行的第二人;继又协助渣打打击退莱斯银行收购,出任渣打银行副主席,成为先后曾任汇丰、渣打两行华人副主席的第一人。这三次大收购均动用资金20余亿港元,哄动香港英伦,名声更噪。包氏已退休,交与佳婿接棒,是华资财阀中唯一一只挂名实交棒的一人。旗下8家公司为隆丰国际市值74.25亿元,九龙仓139.26亿元以及海港企业、信托、联邦地产、夏利文及连卡佛等公司。全部市值281.10亿元,占总市值4.31%(均以3月底市值计,下文同)。其中最近在港开业百余年的连卡佛高级百货店宣布迁册百慕大,引起震动和猜测。

第六位财阀嘉道理家族。罗伦斯·嘉道

理号称电王,年逾九旬,仍担任市值222.28亿港元的中华电力公司主席,精神健旺,是财阀中最高龄的矍铄老人。中电执香港电力牛耳,是世界千家大公司之一。70年代初期嘉道理即与四大行家族并为股市巨头,左右香港股市。旗下除中电外还有大酒店及香港地毯两公司,市值共271.26亿元,占总市值4.16%。大酒店全名为香港上海大酒店,经营着60多年历史的五星级半岛大酒店及四星级的九龙酒店等,通常习称为大酒店而不名,具见不凡;现由家族第四代的米高·嘉道理任主席(罗伦斯之子)。以家族持有公司的股份计,嘉道理家族共持有股值110.87亿港元,为各大财阀家族首富(李嘉诚85.9亿元,居第三)。

第七位财阀郭得胜家族。旗下两上市公司,一为新鸿基地产,市值229.06亿元,是仅次于李嘉诚的长江实业的第二大地产公司,二为九龙巴士,市值28.25亿元,合共257.30亿元、占总市值3.95%。家族持有的股值110.31亿元,仅次嘉道理而为华人财阀中首富,在10年前已被称为地产界巨无霸。新鸿基亦是世界千大公司之一。

第八位财阀郑裕彤家族。郑氏以珠宝大王兼为地产大王。旗下的新世界发展在华资地产中已有与长实、新鸿基鼎足之势,市值142.44亿元。另一上市公司为新世界酒店34.27亿元,合共176.71亿元、占总市值2.71%。若计入珠宝金行的财富实远不止于此(其他财阀亦然)。

第九位财阀陈曾焘家族。旗下拥有恒隆、淘大置业及格兰酒店3公司,合计市值120.62亿元、占1.85%。恒隆当年上市时与长实、新鸿基并为华资地产五虎之一,作风稳健。

第十位财阀罗旭瑞家族。罗氏系(地产界老行尊)的罗鹰石是一门四杰之中最出色的一位,是年青一辈晋身财阀的第一人,拥有世纪城市、富豪酒店、百利保、国泰城市及富利国际5家公司,市值共66.09亿元。

香港商界透视

这把交椅是竞争最烈、浮沉最常的。老牌第十财阀邵逸夫家族去年为股市狙击手刘銮雄取代，今年刘又为罗取代。但市值相去不远，视前九大财阀差距较大。罗氏能否久居其位还难以确言。

五大候补财阀

排在第11~15位的候补财阀都是第10大财阀的竞争者。以市值计，这15家可分为四种等级：一等为李嘉诚、凯塞克和史怀德这位列三甲的家族，总市值在500亿元以上；二等为李兆基、包玉刚、嘉道理、郭德胜4家族，市值在200~300亿元之间；三等为郑裕彤、陈曾焘两家族，市值在100~200亿元之间；四等为罗旭瑞及候补的刘銮雄、林万欣、黄廷芳、利氏及邵逸夫，市值均在50~

70亿元之间；不过，应该指出的是以上市值计算只以上司公司为限，各大财阀未上市的公司及其他私人财富还多，因而这些名次只是股市上的比较，很可能与财阀们实际财富大相径庭，而只是个“虚荣”称号。

结 语

股市浮沉、沧桑无常。或数年而成为财阀，或片刻而倾家荡产。香港电视片“十月风暴”反映着八七股灾中股市沉沦的众生一群。观财阀之崛起，与此辈成强烈对比。这就是香港股市大千世界众生相。虽然，又岂止香港股市而已哉。

1990年5月

1987年股市风暴前后10大财团变化

股市风暴前的10月16日市况					股市风暴后12月31日市况				
名次	财团名称	控有的上市公司	上市公司市值(亿元)	占总市值%	名次	财团名称	控有的上市公司	上市公司市值(亿元)	占总市值%
1	李嘉诚家族	长实、和黄、港灯、嘉宏、青州英	1055.5	12.9	1	李嘉诚家族	同左	680.51	14.0
2	史怀德家族	太古、国泰航空港机工程	674.1	8.2	2	史怀德家族	同左	415.3	8.5
3	凯塞克家族	怡和控股、置地、怡策、牛奶、文华东方	637.7	7.8	3	凯塞克家族	同左	375.0	7.7
4	郭德胜家族	新地、新城市九巴、美居集团	375.9	4.6	4	嘉道理家族	中华电力、大酒店香港地毯	239.8	4.9
5	包玉刚家族	隆丰、九仓、信托、联邦、夏利文、连卡佛、联合企业、海港企业	368.0	4.5	5	包玉刚家族	同左	222.0	4.6
6	嘉道理家族	见上右	326.1	4.0	6	郭德胜家族	见上左	218.2	4.5
7	李兆基家族	恒基兆业、永泰、建业、油麻地小轮、中华煤气	246.3	3.0	7	李兆基家族	同左	140.7	2.9
8	郑裕彤家族	新世界发展、新世界酒店	205.6	2.5	8	郑裕彤家族	同左	109.5	2.3
9	陈曾焘家族	恒隆、淘大	150.3	1.8	9	陈曾焘家族	同左	78.7	1.6
10	黄廷芳家族	信和置业、信和地产	109.7	1.3	10	庞雅伦家族	奔达国际、港视	62.7	1.3
以上10大财团上市公司合计市值			4149.2		50.6			2542.4	52.3
全港上市公司总市值			8192.8					4864.4	
当日恒生指数			3782.20					2302.75	

资料来源：据明报1月份资料编制

李嘉诚「长江实业」

地产界首屈一指

香港股市上人称长实系的长江实业集团是首屈一指的最大上市公司集团。今年3月底收市恒生指数2997.98点，集团四大公司总市值达810.96亿港元，占上市公司总市值12.44%。其中，长江实业(集团)有限公司市值246.12亿港元，是香港最大一家地产公司。回溯1972年长江实业上市之时，市值才1.57亿港元，在当时华资地产五虎中并不显眼。而不过10年左右，长江实业在香港已是若池中蛟龙般过于庞大的超大型公司，令到洋人在当时已惊叹“长江实业对香港说来实在是太大了”。何况今天，长江实业已一衍为四，成为最大一个集团公司，市值更比上市时膨大了515倍多。这样神速的发展，在世界商业史上也堪称是个

奇迹。

中国有句表示对人衷心服膺的老话，叫做唯马首是瞻。在香港商界，英人眼中的这匹马是汇丰、是怡和；而在华资财团崛起之后的80年代以来，港人众目所瞻的这匹马往往已是李嘉诚座驾下的长江实业集团了。

李嘉诚已是世界知名侧身全球30大超级豪富之列的世界华裔首富，长实集团又是如此庞然大物，识与不识都会对之深感兴趣。

勤恳创业

香港股市上，地产股公司冠以“实业”一名貌似工业股的寥寥无几，像合和实业和海裕实业也是，而长实是首屈一指大地产股，名以实业，不知者或以为不伦。其实，稍涉香港股市和商场的便会知道，长实当初未上市之前确实是一家工业公司。身为长实创办人和担任主席的李嘉诚当年便有一顶“塑胶花大王”的桂冠。这段历史要追溯到1950年。当时才22岁的李嘉诚已经有7年工龄，是个由小学徒到推销员而升任业务经理已两年的事业初有所成的青年从业人员。这简短的7年履历，表明从少年时代已开始谋生养家的李嘉诚是如何勤恳奋发，不甘下游。这个用心钻研、有能力、有毅力的开拓型人才，在这几年凭着所熟悉了的塑胶业务创办了长江塑胶厂。在这独力闯荡江湖的日子里，备历艰难甚至挫折是可以想象的。即使他自己雄心万丈，立志有成，要在塑胶业做出一番事业来，相信也未必想到有朝一日领导塑胶行当，成为胶花大王，更未必想到会有晋身财阀，成为首富，一生事业真的如长江东流，奔汇海外，扬名香港以外的一天。以今视昔，有如登泰山而小天下，不值一提，其实，万事起头难，没有当初一番艰苦搏斗，那有后来成就。正是在这个时期，李嘉诚得到了锻炼，以其产品的质量，经营的信誉，赢得了客户的推心，打开了胶花销路，拓展了海内外市场。小而简陋不在大厂

眼下的长江塑胶厂终于发展成为长江工业公司，而李嘉诚也赢得了胶花大王美誉。8年奋斗，年仅30的李嘉诚已成为百万富翁。从此，随着香港工业的起飞，胶花生意的兴隆，财源滚滚而来，给精明的李嘉诚积聚了下一步发展的本钱。长江以工业起家，是长实勤恳创业的第一阶段。这一阶段可以说是长实的工业时期。

初试啼声

由工业时期过渡向第二阶段的地产时期，大约是在50年代末期开始的。长实由工业转轨到地产业，算至1972年上市时止，这段过渡时期经历了约14年，比前段工业时期长得多，它反映着李嘉诚的稳重作风和眼光敏锐。当时，胶花大受海内外欢迎，行业兴隆，趋之者若鹜，新厂如雨后春笋般大增，市场竞争日甚，渐趋饱和。李嘉诚高瞻远瞩，深谙花无常好的道理，当别人蜂涌入行之时，便做了改行打算，为未雨绸缪之计。他审时度势，看到随着香港的发展，地蹙人繁，地产物业市道必然大有可为而决心作牛刀小试。1958年是战后第一次世界性经济危机、香港房地产衰退、地价大跌70%、楼价下跌30%的低潮时期。它是李嘉诚年登三十，拥资百万，风华正茂，雄心勃勃的一年，也是他由胶花大王步向地产大王踏出征途第一步的一年。稳重踏实的李嘉诚首先在港岛北角投资一幢12层的工业大厦，隔了两年，即1960年才又在柴湾再作第二幢工业大厦投资。这段时期，李嘉诚一面经营塑胶业，一面涉足地产，摸索积累地产行业经验，熟悉地产界门庭。长江工业也一年一年地、一步一步地、不知不觉间逐渐蜕化为地产股。

人们常常引用1979年10月的美国《时代》周刊对李嘉诚所加的称号“天之骄子”，认为他得到幸运之神眷顾才有今日。说是幸运，未尝不可。因为在李嘉诚决心投

身地产界的1958年，正是战后第二次地产衰退的低潮之时，1959年开始复苏，直至1965年银行发生挤提风潮，导致1966年房地产大跌，加上1967年文革中的风暴，危机加甚，1968年始复苏。随后1973年又因股市暴跌及世界经济第二次衰退，出现香港战后第四次地产熊市。然后1975年复苏，出现1975至1980年的战后地产狂热时期，高地价、高楼价、高租价，创历史三高纪录，涌起高潮。这段衰退、复苏、再衰退、再复苏、直至顶峰，前后22年的地产兴替年月，沧桑数变，充满挑战机会，是极好“搵钱”（发财）的“百世不遇”大好时机。李嘉诚恰在低潮谷底之时投入，正是投资良机。尔后两次熊市，三次牛市，正所谓乱世出英雄之时。香港地产大王们群雄并起，便是在这段黄金年代。这就是“天之骄子”的幸运。然而，机会是均等的，不能说幸运之神对李嘉诚情有独钟。中原逐鹿，强者得之。这强字反映的才干是第一性的。便是华资地产五虎，这时期也成就不一。更有些当年的地产名人、亿万富豪，如今有的竟似年华老去，壮志消沉，有的明月依旧，却怕登楼。可见机会都在，幸运与否，区别只在眼明手快还是眼高手低。看得准、抓得紧的就是天之骄子。视若无睹，或者抓到了而抓得不紧，便难免个败则为寇的讥评。幸运与背时，说到底，如此而已。试看1980年的地价，以市区平均价计，工业地价为1959年的281倍，非工业用地为74倍，住宅用地为82倍，而李嘉诚1958年恰恰是从工业大厦入手。是幸运碰巧？是李嘉诚工业出身的灵感和本能？是李嘉诚用心钻研眼光独到？只有天知、地知、李嘉诚知。别人只好见仁见智，各取所需，信笔发挥了。不管如何，正如西谚说的，良好开头便是功成一半。李嘉诚投入地产的好开端，加上他的长袖善舞，终于赢得又一（地产）大王桂冠。

话说回来，经过14年的投入之后，长江工业于1972年正式改名长江实业（集团）有

限公司上市了。上市宣告了长实的地产时期正式开始和长实集团诞生。这一年是5年地产牛市的顶峰一年。当时长实拥有投资物业约35万平方英尺，年租进项约400万元，发展物业7项在兴建中，其中独资的地盘3个，合资的4个。上市时将25%股份公开发售，溢价1元，集资3150万元。在当时华资地产5虎中，论资金实力不及新鸿基地产、合和与恒隆，论经验不如郭得胜、李兆基、冯景禧三驾马车的丰富，论学识亦逊于合和胡应湘与恒隆陈曾熙两位留学生土木建筑专家，论地产行当资历也比不上大昌地产；然而，今日长实集团却领先于其余4虎，而且还跨越地产，在能源、货柜码头等多方面发展卓有成就，实际已发展成为大型综合企业股了。1973年度长实盈利4370万元，比上市承诺的1250万元多2.5倍。初试啼声，便见不凡。至1976年，长实资产净值已达5.3亿港元，比上市时增长3倍多。这时期显示长实日益成熟的例子有：

一、当年世界出名大炒家史利达旗下的利获家证券（香港）公司有过江龙之称，折在它手上的公司屈指难数。长实却以其人之道，同样以股票换资产的手法治之，先是与之合组都市地产公司而拥有励精与环球两大厦，继则发行1700万新股与之换取另一半的都市地产股权，从而全资拥有这两座大厦，年增租金收入八九百万元，最后两厦售出又给长实带来巨额利润。

二、发行新股集资，在1973~74年地产低潮中大量廉价收购物业以获利。如从太古地产购入的赛西湖地盘86万多平方英尺，每尺价不到百元，于1976年建成售出后，获利6000万余元。

三、1974年5月与加拿大帝国商业银行合组加拿大怡东财务公司。这是长实集团在财务方面一项重大战略部署，为以后集团发展的财务支持起着重要作用。

四、以合作经营方式发展物业。地产低潮中一些资金不足小型地产公司拥有地盘无

力发展，长实利用手上资金与之合作发展，使小公司化死产为活财。而建成后楼价已复苏，高价售出，获利丰厚，皆大欢喜。长实亦羽毛更丰。

大显身手

1977年是长实一鸣惊人的难忘一年。直至这一年，华资5虎虽均活跃于股市和地产市上，但还未获得雏凤清于老凤的佳评。当时，香港地产界的老凤当推被视为地产股王、号称世界最大地产公司的置地公司，在香港地产界大有撼山易撼置地难之慨。敢于与置地拗手瓜、争短长的还前所未有。

积累了近20年地产经验和上市5年养精蓄锐之后，长实一鸣惊人的机会终于到来。这一年，香港地铁在中区闹市的遮打和金钟车站上盖兴建投标。这是中环地王所在，参与争夺兴建权的首先便有中区地头蛇之称的置地，卧榻之旁，不容他人鼾睡，其势志在必得。其他众多财团亦奋起逐鹿。长实经过充分准备，知己知彼，了解到地铁急需资金减轻负债，便抓住这一点做文章，提出兴建一流高质商业大厦以高价出售而不是照传统供出租用的设计方案，并将工期安排与地铁建设同步，以便通车之日，大厦亦是完工出售套现之时，地铁便可收得巨额资金济急。这样正中下怀的设计自然得到地铁赏识，一举夺标。击败置地的空前新闻顿时哄传港岛，被视为华资地产凌驾英资的先声，标志着华资地产崛起的新纪元开始。长实和李嘉诚一鸣惊人，从此在地产界奋翻青云，直上九霄。李嘉诚一言一行逐渐被地产界奉为圭臬。拍卖场中只要有长实参与，甚至李嘉诚亲临，声势气氛便顿然大异。影响所至，已不止地产界而已了。

这一年长实引人注目的还有两件事，一是收购永高公司而拥有著名的希尔顿酒店，成为业务多元化的新里程碑，二是收购了香港著名的虎豹别墅（15万平方英尺）而更名

噪一时。

说到长实一鸣惊人、一飞冲天的背景时，必须提醒的是股市的牛市。自从1975年牛市重临，年底收市恒生指数由350点升到1978年近500点，其后3年便相继创出879.4、1654.6和1810.2点的历史最高指数。这是香港经济起飞，股市上龙腾虎跃，华资崛起，群雄并起，竞登财阀宝座的时期。长实和李嘉诚自不后人。这时期股市上发生的几桩大事，幕前幕后，前因后果地与长实系有重大关系的是：

一、1977年6月英资第二大行和记合并黄埔；

二、1978年9月，包玉刚收购九龙仓15~19%股权；

三、1979年9月汇丰将所持和记黄埔9000万股售予长实，使长实一举取得和黄22.4%股权，进而使李嘉诚最终入主和黄；

四、1980年6月，汇丰旗下的获多利公司宣布代表包玉刚以现金约22亿港元购入九龙仓2000万股，从而宣告包氏从置地手中夺得九仓。是年11月，怡和与置地实施连环控股以抗御华资收购，使以后数年陷入窘境；

五、证监委员会决定收购合并守则中控股水平定为35%。

从来历史说明：雄不两立。华资财团崛起，必然触及英资财团的垄断利益而遭到抗衡。香港英资四大洋行以怡和与和记称豪，尤其怡和王国权倾香港，华资财团羽毛既丰，必然要发展。要发展便要敢于碰拦路虎，敢于摸老虎屁股。就在1977年赢过置地之后，长实便把与置地联营、实为怡和主将之一的九龙仓作为进攻目标，动用大笔资金悄悄收购九仓股份，一共购入20%股权，成为当时九仓最大私人股东，而当时置地亦不过控有这一水平，不足以确保控制大权。于是当年出现了一场传奇式色彩而至今依然扑朔迷离的故事：一说是汇丰出面挽救怡和，进行了斡旋；一说是李嘉诚自觉时机未至，以退为进，趁机卖汇丰一个面子，为他日与

汇丰合作留下伏笔；一说是1976年出任汇丰主席、一向以知人善任见称的沈弼对包、李二人的微妙关系起着作用，而包自1971年起便是汇丰董事，充任包氏收购九仓的代理人又是汇丰旗下的获多利；其间传说包氏一夜调集现金22亿元主要亦是汇丰支持；如此等等。这是局外人难以清楚的商场机密。但不管如何，1978年9月，包李二人在文华酒店茶叙，静悄悄地，20分钟便谈妥将李手上9000万股九仓转让包氏的交易则成事实。此举奠定了两年后包氏购得九仓的胜利，也伏下李嘉诚一年后从汇丰手上廉价购入和黄的帐本，从而标志着华资财团进入了香港高层实力圈和英资财团垄断的时代从此一去不复返，有其历史意义。单从此时的李嘉诚对手是汇丰、怡和以及世界船王的事实便表明李嘉诚的身份地位已晋居超一流了。对长实来说，让出九仓不但赚得6000万元巨利，更重要的是以后在汇丰支持下成为购得英资四大洋行的第一人。长实之控有和黄，对李嘉诚是增添无上光采，对众多股东来说则是得了棵摇钱树；在李嘉诚点石成金的本领下，和黄迅速发展，利润激增。不说别的，光在黄埔船坞旧址上建起的以万单位计的黄埔花园巨型住宅屋村便为和黄与长实赢来巨大商誉与丰厚盈利。和黄如今已是股市上最大公司，去年盈利达60.8亿港元（包括非经常性盈利30.5亿元）。长实控有和黄4成股权，分享近25亿元，可见对长实之重要。难怪李嘉诚当时以不加掩饰的高兴笑容于午夜宣布收购和黄消息后，股市为之大升了。

此后，长实又收购了英资青洲英坭公司，参与天水围发展，从置地手上以29亿巨额支票购得港灯，从而为兴建茶果岭、鸭脷洲、天水围三大屋村过百亿元10年大计划，为集团储备多至3000万平方英尺土地资源奠定基础，这有的已是后话了。

1977年度长实盈利8550万元，次年突破亿元关创1.33亿元纪录，1979年又跃上2.54亿元，1980年更猛增至7.01亿元（均不

计非经常性盈利),为1973年的16倍,比上市时全公司市值还多3.6倍,可见发展之速。

晋身财阀

1981年长实盈利更加惊人,竟突破10亿大关,高达13.85亿港元。这是李嘉诚大显身手之下的财阀级公司盈利水平初次表现。接着是地产三年衰退和股市两年熊市,长实持盈保泰,等待时机,直至1986年起恢复跃进。1986年盈利12.83亿元,1987年15.81亿元,1988年破20亿关达20.9亿元,去年又创27.75亿元历史纪录(另有非经常性盈利12.4亿元),完全是财阀一级中的高水平。这几年标志长实集团的大事有:

一、1986年购入国泰航空1.33亿股,投资5.11亿元;并投资海外证券21.3亿港元(1987年售出获利以亿计);透过和黄投资27亿港元购入加拿大赫斯基石油43%股权以及其他海外投资。

二、同年9月以1.64亿元购入大宝手上25%天水围权益;与中信、熊谷组合作发展蓝田地铁上盖计划;透过和黄与蚬壳石油换地;成为去年落实茶果岭、鸭脷洲、蓝田和天水围四大住宅屋村发展计划200亿港元的先期部署。

三、继上年发行商业票据15亿港元后,1987年集团4公司宣布创股市空前的10.3亿港元集资纪录,供购入大东电报局股份及茶果岭等土地之用;而这一年投资30亿购入大东电报局4.9%股权及投资共约7亿元于九龙湾工业地王建商展馆。

四、1988年将青洲英坭私有化成为最大英坭生产商;同年,以44亿港元高价夺得7号货柜码头投标。

从这些大项目看到:一、长实集团已跨出香港走向跨国公司发展;二、投资规模日大,动辄以百亿元计,表现财阀级的大手笔;三、业务多元化,能源、航运(码头)和电讯(包括卫星电视、传呼等)已日益成为将与地产媲美

的新核心业务;此外还计划与大酒店合作发展总投资百亿元以上的本区轻铁、参与新机场以及海南岛投资计划,显示着高瞻远瞩的财阀新气派。

自从1986年1月香港报刊首次刊登股市十大财阀排名榜以来,李嘉诚家族和长实系便占居鳌头。至今已第五年,始终遥遥领先,历经两次大股灾均岿然不动。1986年1月时集团总市值342.88亿港元,占上市公司总市值13.6%,而名列第二的怡和系只212.1亿,占8.4%,与长实差距近4成;1987年股灾前夕约8月底剧增至967.21亿元、占14.7%,比第二位太古系多49%。去年怡和系表现突出,5家公司均名登十大升幅股榜上,复升上第二位,但总市值今年3月时仍比长实系低20%。以地产股计,长实市值居首,次为新鸿基地产,置地居第三,少于长实40亿以上。怡和与太古在港经营均逾百年,才有今日,而长实之兴仅40年,况乎白手起家,与英资两大家族之浩荡东来,财雄势大,不可同日而语。以香港商场华洋精英云集,逞雄斗胜,脱颖已属非易,何况领袖群伦,高踞首座不移。虽以李之长才,人们对此奇迹般成就,仍有难以理解之感而诿之于天,洋人名之为骄子。而华人则称之为李超人,似乎这就是长实集团之所以崛兴的唯一解答。

结 语

视为天之骄子,固似无稽,称为超人,亦不免溢美。其实李嘉诚所作所为最为平实,要言之,不外知己知彼,考虑周详,有备而发,谋定而动,全力以赴,锲而不舍。都是一般人所知,只是知易而行难,李嘉诚领导下的长实集团则身体力行、做得出色而已。只不过这个“而已”却不是等闲人用得上而已。