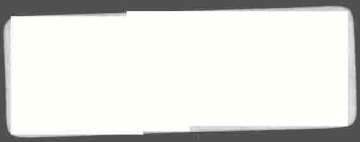




香 港 赤 子

利銘澤

鄭宏泰 黃紹倫 著





香港赤子

利銘澤

責任編輯	梁健彬
封面設計	陳曦成
書籍設計	陳務華

書名	香港赤子：利銘澤
著者	鄭宏泰 黃紹倫
出版	三聯書店（香港）有限公司 香港鰂魚涌英皇道 1065 號 1304 室 Joint Publishing (Hong Kong) Co., Ltd. Rm. 1304, 1065 King's Road, Quarry Bay, Hong Kong
發行	香港聯合書刊物流有限公司 香港新界大埔汀麗路 36 號 3 字樓
印刷	中華商務彩色印刷有限公司 香港新界大埔汀麗路 36 號 14 字樓
版次	2012 年 2 月香港第一版第一次印刷
規格	16 開 (168×230 mm) 352 面
國際書號	ISBN 978-962-04-3080-0 ©2012 Joint Publishing (Hong Kong) Co., Ltd. Published in Hong Kong

目錄

前言

第一章 出生

誕生19 / 時代26 / 成長30 /

求學35 / 結語40 /

第二章 留學

皇仁45 / 牛津50 / 學生會55 /

結婚58 / 結語61 /

第三章 專業

家變66 / 受訓71 / 廣州75 /

海南島82 / 結語87 /

第四章 抗戰

烽火92 / 淪陷98 / 大後方103 /

重光107 / 結語110 /

第五章 重整

接班114 / 舞台118 / 糧食120 /

禁運126 / 俱樂部129 / 結語134 /

第六章 地產

屋荒139 / 開山144 / 樓市147 /

地產154 / 結語159 /

第七章 企業

汽水164 / 電視167 / 酒店171 /
分工174 / 結語181 /

第八章 投資

股市186 / 電話190 / 隧道199 /
煤氣204 / 石油208 / 結語213 /

第九章 政治

參政218 / 議員222 / 新中國231 /
西北遊240 / 回歸245 / 結語251 /

第十章 人脈

資本256 / 華商259 / 西商264 /
日商269 / 共濟274 / 結語278 /

第十一章 公益

新大學282 / 水荒286 / 慈善292 /
體育296 / 結語299 /

第十二章 離世

新班子304 / 辭世313 / 喪禮317 /
女家長320 / 總結328 /

後語

參考資料338 /

香 港 赤 子

利 銘 澤





謹以此書獻給有興趣探討華人家族與企業的專家讀者們

前言

我們共同生活的這塊彈丸之地，其實是一個很特別的地方。有人以「東方之珠」來形容，有人則指它是東西交流互通的管道，亦有人將它與紐約及倫敦鼎立而論，合稱「紐倫港」，屬於國際級金融中心，還有人認為香港匯聚南北西東，乃文化多元、種族共融的典範，更多人則簡單地以「福地」來形容，認為此處乃安居樂業的人間天堂。

然而，若果我們掀開香港的歷史篇章，細心閱讀當中的文句段落，則不難發現，香港之所以有今天的繁榮昌盛、享譽國際，其實殊不容易。各階層市民一個半世紀以來的辛勤勞累、默默耕耘，實是書寫香港這個傳奇故事的「無形之手」，將一個既缺天然資源，又沒甚麼獨特背景的細小漁村，打造成一個蜚聲國際、人人嚮往的大都會。至於本書的主人翁——利銘澤，則是其中一位曾經為這片細小土地竭精殫志、貢獻一生的重要人物。

對於今天的「八十後」而言，「利銘澤」無疑是一個十分陌生的名字，因為他們出生之時，利銘澤剛好走到了人生的盡頭，離開了塵世。屈指一算，利銘澤離世至今已快屆三十年了。受香港早前某部流行電視劇集的影響，我們常會聽到「人生有多少個十年？」的話，可見對於個人而言，十年確實不是一段短的時間，更何況一個已死去了近三十年的人。毫無疑問，隨著時間的推移，利銘澤的名字在不少人的心目中已變得模糊，但可以肯定地說，他生前無論是為本身家族企業發展所奠定的基石，或是為著建設香港所擘劃的藍圖，以至在促進香港與內地交往互動方面的貢獻，至今仍發揮著巨大影響

力，讓不少人可繼續享受其努力下得來的成果。

到底利銘澤是何許人也？生前曾做過何等大事？對本身家族、香港社會，以至在推動香港與內地的整合方面又曾經作出何種貢獻呢？在今時今日的社會，要回答以上連串問題，全面真實地呈現利銘澤傳奇多變的人生，其實並非想像般容易，因為相關資料存下來的本已不多，開放可供參考閱讀者則更少。

簡單而言，利銘澤的前半生（二戰結束前）不見經傳，文獻紀錄不多，殘存資料十分零碎，其女兒利德蕙（Vivienne Poy）在《利氏源流》（1995）、《築橋》（1998）及 *Profit, Victory & Sharpness: The Lees of Hong Kong*（2006）等書的記載，雖極具參考價值，可為我們的研究提供不少啟發，但當中的不少內容，卻只屬長輩口述，或是坊間掌故，還有一些只憑童年記憶，未經嚴格考證，因而有不少錯漏或前後矛盾之處，我們引用時既需抽絲剝繭、多方求證，亦要深入推敲、反覆核對，希望在力所能及的範圍內呈現利銘澤真實的一面，減少失誤。

利銘澤的後半生，政商兩忙，不但肩負了打理家族企業、主持多項重大發展計劃的重責，又曾出任位高聲隆的「兩局」議員及無數社會公職，可謂顯赫一時，言行足跡無疑紀錄頗多，但這些資料很多時卻只屬表面記述，我們因而又必須多花精力，在紛陳雜亂的各種資料中，尋找佐證。這樣，才能整理出事件的來龍去脈及前因後果來。綜觀利銘澤的一生，如下兩大特點最值得注意的是：其一是專注家族企業發展之餘，興國情懷不減，更曾為此默默耕耘；其二是家族企業曾遇巨變，繼承問題最受關注。

青年時代留學英國期間，利銘澤已積極參與學生運動，與不少立志救國的留英中國學生交往頗深。二十年代末返港不久即轉到廣州市政府工作，日後更曾在不同層面上參與抗日救國事宜。抗戰勝利後，利銘澤返回香港，雖然全心投入重建家園的工作，又先後出任「兩局」議員，在不少重大建設——例如電話系統、煤氣系統、海底隧道、中文大學——指點江山，領導擘劃，為香港繁榮作出貢獻，同時對中國的發展亦十分關心，即使政權更替亦不減其熱誠，日後更曾在不同層面上充當橋樑角色，既為促進香港與內地的溝通克盡己任，亦在某些層面上協助中國與世界接觸。正因利銘澤一生能夠做到內外兼備，我們乃以「香港赤子」四字作形容，而北宋名臣范仲淹在《岳陽樓記》中所描述的：「居廟堂之高則憂其民，處江湖之遠則憂其君」，或者多少可作利銘澤這份赤子心的寫照。

華人家族企業的繼承問題一直備受中外社會關注。利銘澤本人是因父親利希慎正值壯年之時遭人暗殺，令家族突然失去領導核心，也令他只得放棄繼續深造的打算，返港協理家族生意。正如我們在《一代煙王：利希慎》一書中提到，當作為家長兼企業掌舵人的利希慎在1928年遇刺身亡時，坊間不少揣測隨即湧現，認為家族及企業很可能分崩離析。然而，利希慎元配夫人黃蘭芳臨危受命，心毅志堅地承擔起女家長及企業領導的角色，因而大大消除了家族內部的不穩定因素。至於利銘澤及同樣留學英國的胞弟利孝和則同時返港，協助母親整頓業務、清理債項，消除各種潛藏紛爭，讓企業得以成功擺脫窘況，走出暗湧。

無論是利銘澤、利孝和，或是另一胞弟利榮森，由於父親利希慎突然去世時

年紀尚輕，人生經驗不多，江湖地位（領導權威）未立，要他們馬上出任企業領導，帶領家族企業再上層樓，實在不切實際。或者正是明乎此理，黃蘭芳看來並不急於開拓，而是依靠一些老臣子以穩住陣腳為首要任務，在之後的二十年間幾乎只守不攻。

抗戰勝利後，吸取不少人生經驗並且建立一定人脈關係的利銘澤，返到香港，並正式接手家族企業的領導地位，與昆仲間分工合作，積極拓展業務。到了1956年，母親黃蘭芳去世，利銘澤繼承為大家長，企業的管理大權則逐漸轉交胞弟利榮森，利孝和則另闢蹊徑，另組公司，昆仲之間依然各有分工、各司其職。

利銘澤1983年身故，利榮森繼承家長的角色（利孝和早於1980年去世），侄利漢釗則掌管家族企業。利銘澤生前，不忘物色接班人，在私務上提攜親侄利漢釗，在公職上則引介堂弟利國偉，而兩人日後均不負其厚望，各領風騷，其中又以利國偉最為突出，他乃政壇四朝元老，服務行政立法兩局前後共廿載，更是近代香江第一銀行家，不讓堂兄專美。

說回利榮森擔任家長職位，家族企業依舊保持發展動力。到了2002年，利榮森決意退隱，侄利漢釗繼承家長之職，而領導家族旗艦企業的角色，則交到利漢釗堂弟利定昌手上。當利定昌在2009年突然身故後，家族企業大旗本應是利榮森獨子利乾擔起，但他卻選擇退居幕後，不願走上前台，其大旗最後乃落到利孝和次女利蘊蓮身上，雖著意外聘專才及延攬策略股東，但利家也一直掌管著營運大權，並一如既往地推動企業的不斷發展。

華人家族企業的繼承問題雖常遭詬病，但觀乎利氏家族的情況，則未必如外間想像般不濟。可以毫不諱言地說，雖然家族成員常受壯年早逝的意外困擾，但兄弟子侄間各有分工，家長職位與企業領導並軌前進，同時又吸納家族以外的專業人材及策略股東以為己用的方法，其實相當有效。可見扎根於香港的華人家族企業，雖然面對不少個人計算以外的挑戰，但往往能憑著本身的特長履險如夷，在巨浪重重的政商環境中破浪前進、不斷壯大。

在掀開利銘澤的人生故事，細說現代中國及香港發展道路的迂迴曲折之前，我們必須指出，本書所引用的絕大多數資料，主要來自對各種各樣報紙報道、檔案紀錄和文獻資料的梳理、收集、搜尋和推斷，亦有部份資料來自上文提及的家族成員著作。正因如此，本書的某些分析，有時難免讓人有「左拼右湊」的印象，但我們仍然認為，這種以搜集二手資料為重心的研究方法，實在比一廂情願地希望與其家人或那些與利銘澤有交往接觸者有深入訪談，從而希望獲得第一手「內幕」資料的研究方法，來得更為可靠和中肯，討論起來亦沒太大的包袱，既可暢所欲言，亦較易令人信服。事實上，即使我們能透過與家族成員或那些與利銘澤有接觸交往者進行訪問，藉以重繪利銘澤的人生與經歷，但亦可能會因個人記憶的扭曲，或出於對逝者的維護，而無可避免地會讓人對訪談資料的「不盡可靠」產生疑慮。

當然，我們必須承認，單憑各種二手資料的搜集，還要結合香港、中國大陸，以至國際時局那些波濤洶湧的歷史背景，再將利銘澤傳奇多變的一生和家族的枝繁葉茂準確無誤、不偏不倚地勾勒出來，絕對不是一件易事。面對這項挑戰，我們實在碰到了不少令人沮喪的困難和障礙。幸好，一方面有利

德蕙多本著作作為重要參考，另一方面在各界友好及機構的鼎力協助下，這項艱巨的任務終得完成，故我們在此謹向各位致以最衷心的感謝。

首先，讓我們向前研究助理袁詠琪小姐、陳藝彬先生，以及現任助理莊玉惜小姐和張詠恩小姐等表示感謝，為了搜集有關資料，他們要不斷在各地的圖書館和檔案館之間來回奔走，經常對著那些老舊的報紙或微縮片，逐點逐滴地篩選出有用的資料。正因他們耐心地工作和不斷的努力，本書的內容才能如此充實，情節才能如此完整。同樣地，我們還要向周文港先生及梁家俊先生表示感謝，他們曾多次為我們提供寶貴資料，或是到不同檔案館查找紀錄，補充了本書的不少空白部份。還有，我們亦要向陸觀豪先生、李雪盧先生、蔡和平先生、Amanda Ingram 女士、Annabel Peacock 女士、楊祖坤先生，以及那些堅持以「無名氏」身份提供不少寶貴資料的多方人士表示感謝，並致以最真誠的敬禮。

最後，我們必須感謝牛津大學圖書館的Pembroke College Archives、香港大學圖書館的香港特別資料藏館、香港歷史檔案館、香港土地註冊處、香港公司註冊處、澳門歷史檔案館、澳門圖書館、江門五邑大學檔案館、珠海市檔案館、四川省檔案館、甘肅省檔案館、中國第二歷史檔案館等等，給予我們的支援和協助，使我們克服種種困難，達致今天的成果。當然，我們亦要向蔣經國基金（Ref. No.: RG012-P-10）及吳文政王月娥伉儷教育基金表示衷心感謝，因為獲得該等基金的支持，研究才可順利推行。

雖然得到各方友好和不同機構的大力幫助，我們仍因沒法完全掌握政局的急

速轉變、歷史的曲折漫長、企業的興衰傳承和人生的順逆起落等問題，出現一些舛錯漏，對於某些疑而未決、模糊不清的地方，我們雖然努力求證，但仍沒法做到完美無瑕，這是我們不想看見卻很難避免的，在此我們希望讀者有以教我，指正批評，讓我們在往後的研究可以做得更紮實、更豐富。如對本書有任何意見，請致函：新界沙田香港中文大學香港亞太研究所，或電郵 vzheng@cuhk.edu.hk，直接與我們聯絡。

鄭宏泰 黃紹倫
利黃瑤壁樓香港亞太研究所
香港中文大學