

张若玲 李盛平 编
水利电力出版社

港澳 经济强人



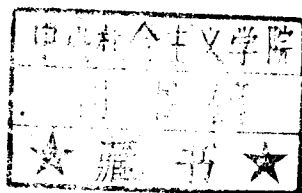
1825.3
10

68648



港澳经济强人

张若玲 李盛平



水利电力出版社

DP72/127

港澳经济强人

张若玲 李盛平 编

水利电力出版社出版

(北京三里河路6号)

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

房山区十渡印刷厂印刷

850×1168 毫米 32开本 10.875 印张 277 千字

1987年7月第一版 1987年7月北京第一次印刷

印数00001—12500册 定价 3.00 元

书号 4143·6554

目 录

称霸海上的中国旱鸭子

——包玉刚 (1)

霍英东发迹史..... (29)

李嘉诚发迹史..... (36)

地产大王李兆基..... (51)

澳门富豪马万祺..... (71)

邵逸夫——掌握香港电影

命脉的人..... (75)

香港著名实业家利铭泽

..... (86)

何善衡这个人..... (92)

邱德根——白手兴家的

上海佬..... (106)

珠宝大王——郑裕彤... (130)

董浩云白手兴家..... (141)

不图安逸创大业的吴兆声

.....	(161)
隐密的人——陈曾熙...	(163)
香港最有财势的女人	
——胡仙	(178)
棺材佬·大富豪——萧明	
.....	(202)
股票市场大阿哥	
——冯景禧	(213)
皮革大王方新道	(222)
周锡年的“传奇”	(230)
旅馆业臣子——杨志云	
.....	(236)
身家十亿的富翁	
——赵从衍	(242)
从提倡中文到推销汉堡包	
——新会冯氏三代谈 ...	(250)
地产业巨无霸——郭得胜	
发迹史	(258)

胡忠先生的传奇…… (274)

百货业大王——永安郭家

…… (295)

香港电影发行界女强人

黎筱婷…… (312)

香港商业界女强人邓莲

如…… (318)

青年发迹的马墉杰和凭大

竹升发达的马叙朝… (322)

香港中华厂商联合会会长

倪少杰…… (327)

刘文汉——从假发商变为

酿酒商…… (332)

附：大亨可以由学校

培养吗？…… (337)

称霸海上的中国旱鸭子

——包玉刚

艾芬译

包玉刚是事业成就远比声名为大的人，他今年五十四岁，只要在香港，每天都照例要做一件事。（虽然他家住香港，一年之中，倒有三分之二的时间不在香港。）早晨七点过几分的时候，他总是身穿游泳裤，从家里坐车下山到附近美丽的深水湾去游水。不管夏热冬凉，他至少游一刻钟，而且总是一个方式，他游的是蛙式，头伸出水面，动作极慢而极有规律，连水面都不怎么惊动。可是他似乎决心前进，毫不松懈，能够一直那样游下去。

有人认为包的晨泳和他做生意的方式差不多。他是个船东——航运界的人所谓的“独立”船东，以示与拥有船队的石油公司或其他企业不同。他这一行冒的风险，波动也大。世界知名的独立船东有海派作风的希腊船王奥纳西斯和尼亚可斯，稳健而不爱出风头的美国船王路德威克以及香港船王董浩云，包玉刚当然是一个，可是他的作风和那些人不同，他避免风险，稳扎稳打而有条不紊，和海派作风刚刚相反。别的大船东都是在自己的帝国里保持一人高高在上，包却在他的公司里有合伙人和股东；别的船东都是把握机会争取暴利，包却但求薄利。他的作风谨慎小心，爱以冒险自豪的航运界传统派有时诋毁他是“银行家”，或则简直不当他是“搞航运的”。

船队总值将近十亿美元

可是你不能不承认他是个杰出的航运家。他一心一意购置新船，现在就快掌握全球最大独立船队。他的公司皆设于香港，总机构为“环球航运集团有限公司”，现有大约七十艘干货船和油船，总吨位为皮重四百八十万吨。路德威克和欧纳西斯的船队目前似乎大些，各有船五百万吨以上。可是跟包氏所订造船只的吨位比起来，他们或其他任何独立船东都还差得好远。这些在最近订造的船，总吨位不到三百五十万吨，包订造了五十七艘船，大都是超级油船，总吨位赫然为九百六十万吨。现在看来，到了一九七五年，包玉刚的船队不但将比一般独立船东的要大得多，而且也比大多数石油公司的船队大。事实上，两年后，只有皇家荷兰壳公司 and 艾克森两家石油公司的船队仍比包大，这两家公司各有船一千万吨左右。

不论名列第几，包玉刚到了一九七五年应已掌握价值超过十亿美元的一支船队。这在任何情形之下都是一个大得惊人的数字。可是就包氏而论，尤其了不起，因为他既不是航海世家出身，也不是早年便从事航运业的。他年轻时是银行家，来到香港之后起初经商，一九五五年，他三十七岁才买了一艘八千二百吨的烧煤旧船，进入航运业，他把那艘名为“英谖纳”号的船改名为“金安号”。

一 见 如 故

有三个因素使新名字所反映的乐观情绪确实是有根据的，第一是包在经营航运业伊始便和执香港金融界牛耳的汇丰银行合作；第二是和日本人合作。包的船大部份是日本造的，也差不多全由日本租用。此外，日本和包也许还在其他不为人周知的方面合作。第三是包本人卓越非凡的性格，就因为他有这种性格，才

有上述的合作。

按照他的作风与中国人的传统性格，包玉刚应该是个镇定而谨慎的人。可是不然，他是个有无限干劲和精力的人，而且又好胜。他的态度热诚而积极，予以人一见如故之感。他身高五呎八吋，一百五十七磅，健康极佳，他面貌坦率，笑容可掬，健步如飞。一个和他相识的西方商界人士形容包是“配有中国音乐的神经汉”。此人事后承认自己说得有点夸张。

包氏现在非常国际化，航运生意使他经常旅行世界各地，尤其常去东京、伦敦和纽约。不论到那里，他每天早上都做早操，如果可能的话便游水。他根本不理旅行的劳累，总是强迫自己准时到达，表现出对生活的“控制”，他认为这是极为重要的。

他全副精神都在生意上，朋友解释他何以成功的时候，总是提出他工作如何认真，请他分析自己的时候，包说他认为他也许有一种特别能力只要有值得的目标便集中全力以赴。他说：“有的人一遇见困难，便说，‘哦哦，对不起，我做不来’而放弃了。我不是那种人，比方说，游水时下雨或是风太大，有的人会说‘算了吧’，我不在乎。我一打定主意认为那样事情对我有益处，我就做。”

不赞成打麻将

如果这些话听来像中国式的基督教道德观，那就当它是。不过，要补充一点，照美国人的眼光看来，包是个规规矩矩的“正人君子”。他不抽烟，也不喜欢属员抽烟。他只有在社交上认为非喝不可的时候才喝酒，一则是他认为对任何事情都不应该过分，二则是他知道自己喝了酒脸红。他太太素英和他结婚已经三十多年，喜欢打小麻将，包实在不赞成。其他大船东有游艇，包自称他有一艘“小游艇”，虽然它有七十呎长，由六名船员管理，显然应该说得更神气些。

包氏很早便决定他的子女应该按照英文字母取名。他微笑说：“这样容易记住。”现在他的四个女儿都是这样取名的，大女儿Anne，二十七岁，嫁给了奥国人赫尔墨特·索克曼，三十七岁，是她在芝加哥读书时的大学同学，现在是包氏香港公司的要员。包还未曾国际化到对洋女婿蛮不在乎的地步，不过却予这快婿以他最高的赞语：“他工作努力。”

包氏全家似乎都是如此，两个女儿B和C在美国读完大学后，现在都回香港和父母住。Bessie，二十五岁，是学室内设计的，Cissy二十三岁，是香港大学校外课程部的艺术教师。Doreen今年二十岁，在纽约，白天读巴森斯设计学校，有一段时期当店员，每天晚上做到九点钟。从小父母便告诫她们不要乱花钱，包玉刚常对她们说：“一双鞋就够了。”他这句话有没有发生作用不大清楚，不过他认为他的女儿现在个个都很好：“她们身体健康，很有风度，工作勤奋，头脑很好，使我很高兴。”

有风度的不只是他的女儿，因为包自己也风度翩翩。他不喜欢应酬，但生意上的应酬在所难免。他必须参加许多新船下水典礼，午宴和晚宴。在这些场合，他和易近人，谈吐温文有礼，对在场的女性非常殷勤，令她们差不多个个都觉得他极有吸引力，据说，一次他在美国探访商界朋友，后来竟在厨房里帮女主人洗碗。

他笑声宏亮，往往是在说完一些玩笑话之后发出的。而这些玩笑话通常不是信口说的，而是对着那些正跟他谈生意的人说，“这个人和我，”他也许会挑出一个日本造船厂高级主管说，“我们一起造了很多的船，可是我们现在大约相隔有三百万美金之遥。”然后那笑声便响彻全室。包确实能不喝一杯酒，便使得大家都觉得十分愉快，这是大多数日本商人在没进艺妓之门以前永远办不到的。

包玉刚的确是个很了不起的人，从他过去的情形就可以看

出。他是宁波人，父亲是股商，由于中日战争，包玉刚没有读完大学，后来在衡阳搞银行业务，可是日军不久占领了衡阳，他逃到重庆去，战后他在上海出任市立银行高级职员，竭力设法应付当时不断恶化的通货膨胀情况。他现在苦笑说，那段时期给了他应付通货膨胀的一些宝贵的经验。

喜欢“动产”

包家来香港便开始经商，到了一九五〇年代中期，他们已经在找另一种辅助性的生意做。

包老先生主张搞房地产，可是包玉刚认为房屋是死的，只能收租，而且有被充公没收的危险。他主张搞船，船是“动产”，航运业是一项范围很广的企业，牵涉到金融、经济、政治，甚至于工程，他以为极有兴趣。公司里没有人赞同，可是他终究说服家里人以七十万美元买下“金安”号。

说来凑巧，那正是投入航运业最好的时机。一九五六年埃及的纳赛尔将苏彝士运河收归国有，造成国际危机，航运费大增。包家运气很好，他们购入的“金安”号原本租给一家日本航运公司，租约刚好期满，包立刻和那家公司续订新约，租费却提高许多。那艘船用包氏的口头禅来说，赚了“许多钱”，包玉刚非常得意，利用赚的钱再买船，到了一九五六年底他已有七艘船。

作风保守的好处

他的经营作风似乎与当时航运业的兴旺不合，却与他的性格十分相合。一般船东通常是尽量把握市场上升的大好良机，也愿意冒无生意的风险，而把自己全部或一部份的船留作单程租用或“散租”。包玉刚是搞银行出身，不喜欢冒风险，宁愿把船“长租”，就是中期或长期租用，这样收入虽然平淡无奇，但是很稳当。

例如，一九五六年的“金安”号的租金虽然不错，可是如果把它来“散租”，租金还要高。包玉刚记得航运业的朋友讥诮他的稳健作风：“他们说，‘这个小伙子是个初出茅庐的傻瓜。’”可是这些人不久便不作声了，因为一九五七年初，航运市场价格跌到最低点，只有像包那样采取“长租”办法的船东得利。

包氏的稳健作风，深受银行家欢迎，不久便产生极大作用，获得汇丰银行的支持。这家英国银行资产超过五十亿美元，所发挥的作用似乎更大，香港的钞票大部分是它发行，大部份贸易由它支持，据说，有时候它还左右政府，总而言之，它操纵香港的方式，是任何地方的银行都很少有的。

五十年代中期，包玉刚还没有崭露头角的时候，汇丰银行对支持买船生意大体上并无兴趣，认为太冒风险，它和中国船东的少数生意往来，主要是由英国公司作中人进行的。可是一九五六年，包玉刚断定他所需要的支持已超过自己家族的力量时，竟直接去找汇丰银行高级职员桑达士。桑达士人极高大，仪表堂堂，是包玉刚在搞进出口时结识的，后来汇丰银行答应包以一艘船为抵押，取得一小笔贷款。

“你们的包先生疯了”

包记得极清楚，是稍后的一笔商业往来奠定了他和汇丰银行的关系。他告诉桑达士，他有机会以一百万元买一艘七千二百吨的船，并把它租给一家日本航运公司五年。那家公司急欲用船，还愿意出面请它的银行资助包买船，包想那银行会开一张七十五万美元的信用状给他，这数额略等于他租船给该公司的第一年租金收入，也是包想跟汇丰贷借买船的数额。他对桑达士说他将以那七十五万美元信用状向汇丰作抵押，汇丰不会有任何风险。

桑达士同意这笔生意差不多不会出差池，但是认为坐在他对面的这个人不会得到信用状，他说可以贷款，只要包能迅速拿出

信用状。桑达士后来碰见包的一个同事，私下对那人说，你们的包先生疯了。

这大概是桑达士最后一次小看了包玉刚。包立刻动身到日本，带了信用状回来，弄得一批日本银行家还在莫名其妙，他们怎会无端端支持这个陌生人的。此后，汇丰银行便一再支持包玉刚。不过桑达士说银行里的人有时候对包那些庞大的计划不得不“删减，踌躇，并细察有无危险”。如今包的银行业务大部分由汇丰处理，因为航运生意是资本集中性质的，而且差之毫厘失之千里，所以它实际处理的事务很多。

桑达士在一九六二年升任汇丰银行首脑，不到两年，汇丰便初次投资于包成立的新公司World Maritime Bahamas Ltd.，汇丰所占股分为三分之一（现增至五分之二）。这个公司后来成为包玉刚集团中最大的机构。一九七〇年汇丰和包再合资成立一个公司“环球船运投资有限公司”，汇丰这一次占的股份是百分之四十五，一年后，包玉刚成为汇丰银行董事，是该银行董事会里的第一个东方人。

一九七一年底，桑达士退休了，赛耶继任银行首脑，他显然对双方合作的情况十分满意，上台以后又对包的一个新公司“环球租船国际有限公司”，投资股分百分之三十七点七，还向包本人买下“亚洲航业”百分之十的股份。这公司是公开发行股票的，在包氏集团中是第二大的机构。总的说来，汇丰对包氏集团的投资的帐面值超过五千万美元，市面价值当然要大得多。

包玉刚的财富既然与汇丰银行的利益交织在一起，包氏在商界似乎已立于不败之地。一位香港商人说，“我决不是暗示，包玉刚会有破产的危险，他显然没有，即使有，汇丰银行目前为了本身的利益也不会袖手旁观。”

“最尊贵的主顾”

差不多也可以说日本人同样不会袖手旁观。他们和包的关系密切复杂得迷人，第一，日本人造包氏的船，当然不是他所有的船，包有精明的生意头脑，不论什么地方，只要最上算就行了，可是造船始终在日本最上算。论价格，品质和交货日期，很难有其他船厂可以和日本造船厂相比。今日，全球建造中的新船，总吨位接近百分之五十是在日本造的。包玉刚的船则百分之九十以上是日本造的，他从一九六一年开始向日本订船，这些年来一直如此。

日本与包似乎不管航运市场情况怎样，总是在做生意。一九七〇年，航运市场好，大家激烈争取在日本造船，船厂几乎不肯接单。包氏却始终都有办法在日本造船。最近两年市场受日美两国经济衰退、通货不稳定等情形影响，情况极差，许多船都赋闲，在建造中的新船总吨位也下降。可是包玉刚仍然不断向日本订船。一九七一年中，差不多是市况最不振的时候，他订造了六艘，总吨位为一百五十万吨。去年十一月，他又订了七艘，总吨位为一百一十万吨，只有细节还没谈好。难怪日本人认为，恰如一位造船厂主管最近所说的，他是“我们最尊贵的主顾”。

第二，日本租用包氏的船。事实上，他的船有百分之八十五都是租给日本人的，有时是连船带船员一起租，有时只租船，不论怎样，日本人似乎都非常乐意和包做生意。

包的船大部份用的是香港船员，他们的工资近年来虽然不断提高，但仍比其他许多地方的船员的工资为低。例如在美国注册船只上的一等水手，如今底薪是每月五百五十美元。日本海员工会去年罢工三个月，使海员的工资提高不少，如今一等水手每月工资四百五十美元。包的船（大都在利比里亚注册），一等船员每月只有一百七十美元。多年来，工资差距对包当然十分有利，

往往使他能以较低的价格击败竞争者。

日本的海岛经济起伏甚殷。现在的理论是工资差距鼓励日本租用包的船而不投资于他们自己的航运业，因为包的船员工资低，而日本船必须遵守工会规定雇用本国船员。不过，这项理论有个必要的部分，那就是包随时愿意以最低的价格把船租给日本人，所赚的只是银行利润。因此，据说，日本人竭力给予包氏方便——他们在金钱方面给他方便，使他订的船有船厂替他造，并且尽可能租用“环球航运”名下的船只。

包玉刚说这种理论实在荒谬，至少有些日本航运界高级人员也这么说。不过，正反两面，都有佐证。一方面，包玉刚有时似乎有超人的本领，使日本造船厂有空替他造船，有时能办妥他人认为不可能的财力来支持他的交易；亦有时候他似乎以低得离谱的价格把船租给日本人。另一方面，船员薪金已不像以前那么重要，这不仅是因为船上的作业已高度自动化，需要较少的船员，也因为利息、保险和修理等费用的比重已经超过了船员薪金。

无论如何，讲到达成交易或许小看了包氏接交日本人手段之高明。他在东京和在香港的时间一样多，办公室俯瞰皇宫，门外的牌子是“一号贵宾室”，里面有舒适的皮沙发，摆成长方形，日本所有办公室里摆的沙发似乎都是这样，包氏便在这里和日本朋友们谈生意，大家都讲英语，都极有耐性，以求商议出“共同的意见”。

重实际的作风

有时看见包玉刚和日本人在一起，难以记得他不是日本人。要是他们自己记得，那是因为包不嗜杯中物，和他们的国民性不合，而且似乎是故意培养出这种习惯以吸引和迷惑他们。日本人在谈生意之前，照例是要到艺妓院去寻欢作乐一番，他们现在对于在谈生意之前把包氏拉到艺妓院去差不多死了心，现在找到打

高尔夫球作为代替。这个运动，包氏和几乎每一个日本商人都酷爱，包的球技平平，要让他十八杆，他一生大概只有高尔夫球不能完全控制。

看见包和日本人在一起，也难免令人想到三十年前，中日两国在激战，包本人在战时也曾被日本侵略者赶得到处跑。不过，若以为这段往事会影响他今日的商业行动，那就是漠视了大多数东南亚华侨商人的重实际的作风，包本人当然也不例外，他的兴趣，在于生意而不在于政治，他事实上连一点的政治色彩也没有，对日本人也当然没有心存夙怨。除了对航运可能有的影响之外，他对政治本身并无兴趣。“在香港是不兴谈政治的，”他的一个女儿说：“人人都忙着谋生。”在包的观念里，租船者如果付款守信又能当心他的船，那就是“好”。

美国对于跟共产党做生意，态度并不一向友好的，包玉刚曾和华府当局有过两次误会。第一次找他麻烦的是美国财务部外国资产管制处，这个部门是在朝鲜战争中设立的，工作之一，是查禁美国和中共及替中共工作的人的商业交易。包当时在香港经商，与中共贸易，因此名字列入财务部黑名单，美国公司和他做生意在禁止之列。

第二次是包氏的一艘船 Wakasa Bay 号，一九六六年初列入美国海事管理处的新近去过北越港口船只的名单上，按照美总统的新政策，这种船只不得载运美国政府资助购买的货物。包玉刚对这件事有所解释，他说这艘船是在一九六四年租给一家日本公司的，当时美国还没有大规模卷入越战，没有理由不让租船者将船开往北越。

显得紧张

这两件事对包氏都有影响，因为从六十年代初开始，他已加紧把他的船租给英美各大石油公司，这需要各方面的好感。他

最初连油船也没有便先和蚬壳石油公司接头。这次没有谈成。蚬壳公司对他说，等船有了眉目再来谈。

不久他买了四艘旧的小油船，兜生意比较有条件了。这次他和 Esso 接头，现在，让我们借用他自己的话描述这次交谈的经过：“那个人说：‘啊，你是谁？’我说我是香港来的，跟着自我介绍一下，我说我来向你们提供四条小油船，是一万五千吨和一万六千吨的小油船。你们需要不需要？他看看我，这个人是戴夫·牛登。他说，‘我看不到有很低的租价。’我说‘好，你可以有很低的租价，’于是他们租了船，每条租期是四年或五年。”牛登当时是Esso国际公司的租船部经理，他所说有关包的情形和包氏所讲的差不多，只不过有一点，显示包氏可能不象外表上那样镇定。他把名片递给牛登的时候，印有中文的那一面在上面。

亲自谈好这笔交易之后，包氏当然不愿以服务差而毁掉生意。Esso成了很满意的主顾，后来其他各大石油公司——蚬壳、英国石油、无比石油和德士古也都成了包氏的主顾。无比石油的一个高级人员记得包氏当年做生意非常巴结，无比石油一说要租用一艘两三万吨的燃料船，他就说好，去买了一艘。公司又说只付出多少多少租金，他说好，也答应了。他和他的机构竭力把船管理得好，从而博得美誉，至今他在许多方面仍保持这种美誉。

仍 无 意 冒 险

今日包玉刚所掌握的船队，由于需求殷切，船只越来越多，而且都是新造的船，平均船龄为三年多，包谈生意也就没有以前那样好说话了，谈判时态度稍微强硬了些，也比以前容易说“不”。比方说，最近他和Esso做生意便有点困难。目前他没有船租给Esso公司。