

下



世界华人富豪



世界华人富豪

(下)

舒 涵 编著

岭南美术出版社

(粤)新登字 06 号

责任编辑:崔汉平

封面设计:林 丹

世界华人富豪(下)

舒 涵 编著

* * *

岭南美术出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路 11 号)

新华书店经销 广东科普印刷厂印刷

* * *

787×1092 毫米 32 开 23 印张 430 千字

1995 年 9 月第 1 版 1995 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—10000 册

ISBN7-5362-1237-2/I·6

定价(上下册):22.80 元

目 录

香港财阀,权力大交接	(3)
李嘉诚豪门出虎子	
李泽楷铁腕整顿和黄	(8)
永安集团第三代	
博士阵营争名利	(22)
先施马家风雨百年路	(41)
谢瑞麟在动乱中起家	
黄金接班人好脚头	(78)
赵世曾的探戈舞人生	(90)
利家三代的政治矛盾	(105)
蔡万霖之子自上而下大接班	(113)
兄弟相争,渔翁虎视	(124)
周锡年周启邦父子对簿公堂	(136)
包玉刚家族与接班人	(142)
凉茶大王王老吉	
子孙的恩恩怨怨	(147)
药油大王和他的	
子子孙孙们	(158)
亚视台主的风流公子哥	(166)
蚝油大王和他的子子孙孙	(179)

第一代酒店大王

许让成的后代们..... (182)

香港最后世家的子孙们..... (187)

为未来接班人设想

杨受成审问张坚庭..... (211)

黄鸿年的中国路..... (218)

神勇阻击

刘銮雄终成收购超人..... (229)

许文哲击败死对头杨应琳..... (273)

张学良后人

李大壮创业兴家..... (276)

李兆峰雄霸中国陶瓷业..... (283)

美国第一位华人参议员..... (290)

豉油大王黄、郑家族的后代们..... (298)

争霸菲航,陈永栽气走许环哥..... (304)

香港财阀，权力大交接

假如有一亿家财，再多一亿，也许只是数字游戏。对于财阀的下一代，却完全是另一番景象，他们所追求的一亿之外再加一亿，是为了证明存在的价值，证明他们够“威”。

——香港第二代财阀的信条

90年代后期，对于香港企业界来说，是至关紧要的时期，面对“九七”香港主权回归祖国，企业界不仅要部署新的发展路向，而且会面临企业首脑阶层的大换班。权力交接的顺利与否，直接关系到大型企业集团的兴亡。

接力棒如何下传

众所周知，当前对香港经济生活影响深远的大型企业，除了少数是根深蒂固的老牌英资企业集团外，大多是五六十年代崛起的华资企业集团。构建这些企业王国的“巨人”，大多现已年近古稀，有的已经谢世。1985年，“金王”胡汉辉匆匆离开人世；1990年，“世界船王”包玉刚也与他庞大的船队永别……现仍活跃在经济“大潮”中，能称得上“王”的香港财阀，也都年事已高：“电影大王”邵逸夫年届88岁高龄；“博彩霸王”何鸿燊69岁；地产“超人”李嘉诚和“小侠”李兆基已67岁，即将步入古稀之年。家族生意的接力棒如何传

给下一代，可以说是香港老一代财阀近年来的头等大事。1992年4月，李嘉诚辞去香港汇丰银行副董事长职位，由长子李泽钜接任常务董事。财阀接班问题顿成香港传媒竞相猎取的专题。

“父业子（女）传”

“富不过三代”这句古训，讲的是第一代创业者兢兢业业，白手起家；第二代的接班人，伴父闯天涯，尚知事业艰难，守得住家财；而到了在蜜糖中成长起来的第三代，已完完全全失去了前辈锐意进取的精神，而是娇生惯养、贪图享乐，终究断送老一辈打下的江山。

这句古话的警戒，一直影响着香港的财阀。为了使家族生意顺利交接，香港的财阀创造了各种各样的交接模式。

“能人”接班，为“世界船王”包玉刚所开创。1986年包玉刚宣布退休，将家族生意交给后人经营，不再过问。包玉刚膝下无子，财产交由四位女婿经营，经过精心“挑选”，包家四位姑爷分别是律师、银行家、建筑师和医师，分工合作，各管一摊。包玉刚借以发家的航运业交给了奥地利籍律师大女婿苏海文；包氏香港的家业隆丰集团和九龙仓集团则交给了二女婿银行家吴光正；三女婿日本籍建筑师渡伸一郎掌管包氏在日本的产业；而四女婿郑维健则执掌家族私人投资的环球投资公司，坐地生财。为了使家族财产不至于分裂，包玉刚仿照美国“洛克菲勒基金会”的办法，也成立了一个家庭基金——“包玉刚基金会”，由四位女儿共同掌管，统领家族的全盘生意。包玉刚的传人都能恪守他的遗训，将家族事

业发扬光大。此举在香港传为佳话。

延请严师，是地产“超人”李嘉诚培养儿子接班的方法。李嘉诚有两个儿子：长子李泽钜、次子李泽楷。李泽钜自小在美国读书，一直读到硕士研究生毕业，而次子李泽楷中学毕业后也被送到美国著名的斯坦福大学，攻读电脑工程学。李泽钜小试牛刀，是在占地达 13.3 公顷的加拿大温哥华“万博豪园”项目中。当时他充任该项目公司的副总裁，父亲不仅安排了老搭档 Terry Hui 随时指点长子的言行，而且教导他事事须向香港总部的智囊们商议。这期间，李泽钜简直成了一个“太空人”，常常一个月数次飞行于香港和加拿大之间。次子李泽楷学成归来，满以为辛辛苦苦拿到学位，父亲会给他安排一个好位置，可是，深谋远虑的李嘉诚，却把他带到最得力的助手、财务专家霍建宁那里去学习公司理财，做些事务性的工作。就这样，李泽楷在父亲的监督下，补了两年课，有了点“商业头脑”。

“江湖学艺”，则是博彩霸王何鸿燊发明的接班绝招。何鸿燊是港澳闻名的“赌王”，他的事业大多由手下去打理。对待子女，何鸿燊也是一向开通，任由子女去闯天下，自由发挥。何鸿燊膝下两子七女，最得“心水”的是长女何超琼。何鸿燊的儿女们长大后大多脱离父母的怀抱，自谋职业。何超琼也不例外，大学毕业后，她组建过公关公司，搞得有声有色。接着又开办了珠宝店和一连串的餐厅食肆，迅速成长为一名能干的女强人。到此时，何鸿燊才将何超琼招回，让她出任信德集团的董事，放心地把企业的重任交给了她。何鸿燊有一句名言：社会最锻炼人，与其刻意培养子女，不如让社会去教育他们。商场如战场，无情的竞争会使新一代真正

学到接班的本领。

这些形形色色的接班“模式”，可以总结为一条，便是“父业子（女）传”。这是中国家族企业视为不变的道理。

“改朝换代”中的企业王国

“父业子（女）传”，表面看来，权力交接顺理成章。实质上，交接的过程存在许许多多的“暗流”。不知情者，只看到交接得冠冕堂皇，知情者却知道这乃是一场荣辱的交换。

香港的华资企业，往往是典型的“家族企业”。其掌门人大都会培养出一批信得过的人，安插在各要害部门，俗称“班底”。大凡有成就的企业家都有一个过硬的“班底”，有一批创业的“功臣”。新人接班，面对众多资深下属，若是因循旧习，企业首脑层中，可保上下和睦，然而，企业的经营风貌却很难有大的改观。相反，新人也有自己的新“班底”，港人欲称“太子帮”。家族企业交班，新“班底”们上任，企业有了“新鲜血液”，经营风貌可望改观，但新老“班底”却常常出现“权力斗争”。因此，怎样使旧“班底”过渡为新“班底”，这可是财阀们伤透脑筋的事。

家族企业权力交接的另一项难题，是怎样让生意伙伴们接受接班人，让新人尽快“埋堆”。家族企业主会将接班人一一介绍给生意伙伴们，让大家熟悉新人，并且熟悉新人的新“班底”，港人俗称“拜叔伯”。老一辈会将维持与各个生意伙伴关系要诀逐一传授给新一代，从而维护家族生意赖以生存的“游戏规则”。如果新人想突破这一“游戏规则”，不仅会受到生意伙伴的指责，甚至会对家族生意带来危害。

老一辈的财阀总是希望新一代的“虎”劲不减当年，希望新一代继承那种勤奋耐劳、不懈敛财及希冀权力的价值观。新人如若稍隙“放纵”，就会被人称为“二世祖”。因此在没有掌握企业命脉之前，新人大多对外界保持低调，以免给自己树敌。

家族企业权力的交接是如此的艰难，所以，财阀们的接班大多要经过数年的过渡，以便达到权力平衡交接的目的。

新人新气象

新人新气象是人们对新一代接班的希望。香港不乏有通过接班，使家族企业重放光彩的先例。报业“皇后”胡仙在接下父亲胡文虎危机四伏的“星系”报业之后，经过一番艰苦的改革，使“星系”报业成为香港赫赫有名的报业集团。九龙仓新主吴光正在岳父包玉刚手上接下庞大的九龙仓集团企业后，几经内部重整和对外扩展，不仅理顺了原来混乱的企业内部组织结构，而且在地产开发上闯出了新领域，使这家古老的英资企业成为包氏家族企业的“旗舰”。而有“名牌大少”之称的潘迪生，则在父亲的事业基础上，不断开拓新的发展天地，成为香港高档服饰和精品的领头人。

可以说，在香港这种充满活力的商业社会里，不断出现的新的竞争对手，会不断鼓励财阀的后代“激流勇进”。可以预计，不出10年，这一大批新兴的企业“巨人”必定会给香港，乃至华南地区带来新的气象和影响。

李嘉诚豪门出虎子 李泽楷铁腕整顿和黄

李嘉诚望子成龙，分别安排两子在长实及和黄任事；长子泽钜颇有父风，行事低调，而次子泽楷则稍为活跃，这种作风与他的投资策略，甚为吻合。

九〇年中，李泽楷以和黄集团资金委员会董事经理身分，构思卫星电视，三年后将卫视股权出售，为家族赚得近三十亿元，他在父亲巨大的影子及周遭压力下，个人才具，得到实质体现。

卫视出售后数星期，和黄集团上层人事变动，李泽楷由执行董事，跳升为集团副主席，仅在李嘉诚之下，与李氏王国旗舰长实集团，位居副主席的兄长李泽钜，分庭抗礼。

机会均等

与此同时，个性、作风与父兄殊异的李泽楷，却在构思另行创业，计划投资四亿美元，（约三十亿港元），发展亚洲高科技项目。

李氏兄弟，同属世界华人首富接班人，此后的道路，难道真有着重大的分歧？

世界华人富豪



李澤楷做事果斷，從不留下手尾。

作为家族事业与财富的继承人，一如李嘉诚所言：他们的机会相等。长实与和黄是联营机构，以资产值计，和黄属香港上市公司第三位，在长实之前，李家兄弟分别任两集团副主席，无分轩輊，可谓应了李嘉诚所言。

问题在于，兄弟两人，才情性格，颇有歧异，虽由其父积极栽培，悉心部署，其在商场历练经验，际此香港过渡时期，风云变幻，能否同心协力，接替李超人肩上重担，仍得观其后效。

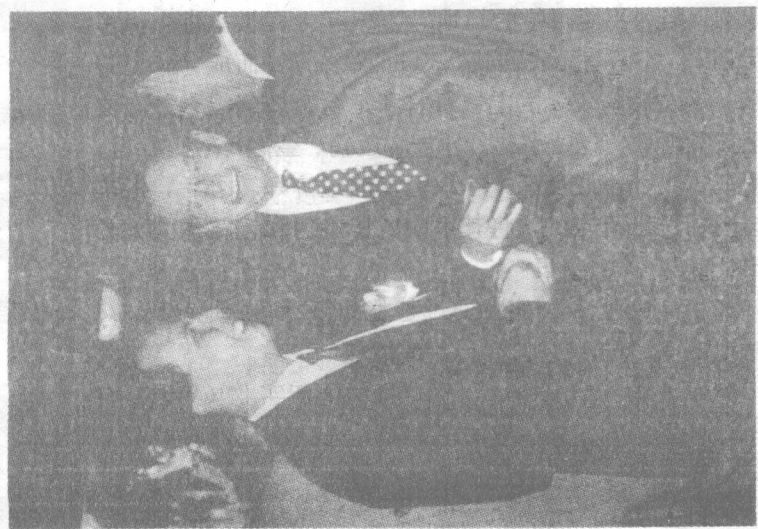
实际上，李嘉诚对两子的期许与要求，也无分轻重。两兄弟于童年，便由父亲安排，坐在长实会议室一角，旁听董事会会议，对小儿子，李氏往往多加言辞，每见举止不当，即时加以训斥纠正：RICHARD，STOP！

时至今日，生性跳脱的李泽楷，还经常受老父耳提面命，做人处事，均不得越轨。虽然如此，由求学阶段，到自创事业，李泽楷一直坚持选择的自由，而较意外地，也一直获得父亲支持。

他在美国史丹福大学选修电脑工程，便从个人志趣出发。初时李嘉诚虽然亦有微词，由于长子修读建筑，切合公司业务主要环节，也就由之。

八八年大学毕业，李泽楷争取得数月的“自由时间”在外国游历，返港时，特意从波士顿带回龙虾孝敬双亲。李嘉诚日常饮食清淡，海鲜中就比较喜欢清蒸龙虾。

偏爱孖襟西装、裤头喜挂过肩吊带的李泽楷，回港后，获安排在和黄历练。八九年，即出掌集团资金管理委员会，负责财务策划及投资业务。



李澤楷（左）與馬世民（中）有商有量的日子，據說很短暫，兩者對投資看法不盡相同，最後被說他為馬世民引退和黃的導火線。



李嘉誠以樸素見稱，與兒子嗜好、品味截然不同。

老牌英资洋行与“大班”马世民

1979年10月25日夜，香港中区的街道颇为黑暗，因为香港正节约能源，而华人行21楼却灯火通明，这里，李嘉诚正在做一项重要的宣布：长江公司与汇丰银行达成协议，以每股7.1元的价格买入汇丰所持有的9000万股“和记黄埔公司”股票，这桩交易使长江公司一举获得“和记黄埔公司”22.4%的股权。

和记黄埔有限公司的前身是属于香港第二大“行”的和记洋行，1860年由英国人在香港设立。主要经营布匹、杂货和食品，经过多次改组之后，1965年同万图企业有限公司合并并改名为和记企业有限公司，因此业务发展十分迅速。然而1973年受到股市狂泻和石油危机的严重影响，以至于业务一落千丈，陷入不能自拔的境地。1975年8月被香港上海汇丰银行，以1.5亿港元收购其33.65%的股权，而成为和记最大股东。这之后不久，汇丰银行将和记与黄埔船坞合并，成立和记黄埔财团，经营贸易、地产、运输、金融等等。并且，当时的汇丰银行曾经表示，在和记黄埔经济好转之后，汇丰银行会选择适当的时机，将其手中所持有的和记黄埔大部分股份出让。

1980年11月，长江实业通过整整一年不间断地吸纳，终于成功地拥有超过40%的和记黄埔股权。

1981年1月1日，身为华资财团的长江实业（集团）有限公司董事局主席兼总经理的李嘉诚，正式出任老牌英资洋行和记黄埔有限公司董事局主席。

李泽楷进入和黄集团时，和黄董事总经理（称“大班”），是英国人马世民。

马氏四〇年生于英格兰军人世家，十九岁当雇佣兵，磨练出过人坚毅，六六年加入英资机构怡和，调派泰国，始终未获重用。八〇年离开，成立熟悉的工程顾问服务公司，八四年公司由李嘉诚收购，且获李赏识，聘为和记黄集团董事总经理。

马世民任和黄董事总经理时，适逢香港前途问题，力主分散投资，北美、欧洲是首选地区，投资环节则在石油和电讯业。均获李嘉诚首肯。

八七年，涉资二十余亿收购加拿大赫斯基石油计划拍板，马世民更为看好电讯市场，在港搞传呼台及蜂巢式流动电话，颇见成绩，由是得放手在欧洲、澳洲拓展电讯业，在英国更落重本。

李泽楷进入和黄前后两年间，集团相继收购两家英国流动电话公司，占英国流动电话市场达百分之十五，其间展开在当地“流动资讯数据网络”服务，又竞投英国的“个人通讯网络”。

但是，和黄截至九二年六月底上半年度业绩，由于加拿大赫斯基石油作十四亿余撇帐，加上英国电讯投资不断亏蚀，出现罕有的赤字。

意见分歧

在李泽楷进入和黄以后，在作风与投资策略上，李泽楷与马世民，都有分歧。加入和黄不久，李便认为集团在海外

投资，其电讯环节，有不稳妥之处。然而其时，在投资管理委员会上，马世民也是李泽楷顶头上司。

李泽楷读电脑工程，对电讯业下一世纪发展前景，应该不会忽视，通讯及传播市场，其庞大潜力，八〇年代即开始展现。李泽楷不满的是集团在此范畴的投资取向，例如投资英国电讯市场的特大比重，以及其投资结构。

和黄单在英国开展的电讯投资，便异常庞大，且行军神速。九〇年，李泽楷以投资管理委员会公职名义，对此投资策略，只能从旁观察。

然而以其隐然为集团准接班人身分，影响力并不容忽视。马世民对此准老板抱有商有量态度。

和黄九二年中期业绩大倒退，李嘉诚派霍建宁监察公司财务，马世民开始被间接削权。

一直倚为李嘉诚左右手的霍建宁，主理集团财务策划，是“专业管理人”。他与百富勤杜辉廉合作策划发行系内融资工具，每创新绩，为李家及集团屡增财富。

他处事低调，尤得大老板欣赏，自七九年美国学成回港加入长实，扶摇直上，八七年升任长实副董事总经理，兼任多宗系内直属及有密切利益的公司董事。

八九年，兼任“小老板”李泽楷导师，共同进退，直至李泽楷放手搞卫星电视，仍从旁臂助。

霍建宁是长实系老臣子（本人才四十出头），认识李泽楷时，李家二公子才是个十岁小毛头，而两人感情，颇为坚厚。

李泽楷较喜与霍建宁商量，也共同行事。

马世民八四年接替李察信任和黄“大班”，对集团结构运作，熟识不过，论“江湖地位”，更在霍建宁之上，却始终未