

豪门兴衰

香港商业
百年

在香港这片中西交汇的土地上

一批华人白手起家

创造了自己的商业传奇

百年间，有人曾何等辉煌

到头来却难免衰落的命运

也有人明智选择

使企业和家族经历风雨而屹立
不倒

杜博奇◎编著

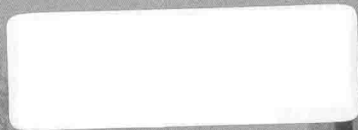


ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

豪门兴衰

香港商业百年

杜博奇◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

豪门兴衰：香港商业百年 / 杜博奇编著. —杭州：
浙江大学出版社，2013. 9
ISBN 978-7-308-12026-5

I. ①豪… II. ①杜… III. ①商业史—研究—香港
IV. ①F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 195347 号

豪门兴衰

——香港商业百年
杜博奇 编著

策 划	蓝狮子财经出版中心
责任编辑	曲 静
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×960mm 1/16
印 张	13.25
字 数	175 千
版 次	2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-12026-5
定 价	38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

前 言

家族企业何去何从？

2012年初的时候，香港商界爆发了一轮豪门纷争，郭氏三兄弟的内讧将家族企业接班高潮推入公众视野。以史为鉴可以知得失，探讨香港商业豪门兴衰，不失为对内地企业家的一种借鉴。

我们博览香港商业史，从中选取了贸易、船运、博彩、电影、电视、地产等几大具有代表性和通俗性的行业作为考察对象，梳理其兴衰成败，试图揭开华人企业创建、兴盛到衰落的秘密。

一百多年来，一些行业日落西山，一些行业几度春秋，一些行业风头正盛，沉淀了太多的故事。没有永远的繁荣，也不存在永恒的萧条，商业成败的秘密蕴藏其中，而历史自己不会告诉后人答案。一百多年前马应彪在香港创办中国第一家百货公司，到如今李嘉诚掌握偌大的全球商业帝国，无论事业大小，曾经何等辉煌，到头来都不可避免地将会经受各种难题。一百多年间，商业环境、经营

理念、传承方式，什么发生了变化，什么停滞不前，什么又在倒退？

从长远看，家族企业普遍存在去家族化倾向，福特、杜邦、IBM、J. P. 摩根……这些世界级跨国公司均是由家族企业发展而来的。但对于华人家族企业而言，这一过程注定了艰辛。

这听起来像一个悖论，一个具有无上权威的父亲创建了非凡的家族企业，最后却无法避免子孙后代为分家析产而进行的明争暗斗，最终许多企业不是死于外部竞争，而是败于内部危机。

这样的例子不胜枚举。香港张祝珊家族因家产之争导致四兄弟失和，不但家族企业大受挫折，还将会德丰大股东地位转让于包玉刚，张家从此一蹶不振；包玉刚无子，只能将家族企业分割为四分，分给四个女婿；王德辉、龚如心夫妇同样无子，引来外人对华懋集团的觊觎；远东集团创始人、前亚洲电视主席邱德根将继承权传给二房幼子邱达根，激发耿耿于怀的大房子女抢班夺权，远东集团由此衰落，亚洲电视也因此易手林百欣、郑裕彤，但林百欣、郑裕彤家族接班亦崎岖坎坷；至于郭炳湘、郭炳江、郭炳联兄弟纷争更是将新鸿基地产拖入未知险境。

实际上，接班一直是家族企业发展的瓶颈。波士顿家族企业研究协会的数据揭示了这一问题的严重性——30%的家族企业能够成功传到第二代，10%能够传到第三代，而能够传到第四代的仅剩3%。

那么，对于华人家族企业来说，是为治而治，等待命运叩门；还是向死而生，追寻长青的答案？

福特公司发展历程中至关重要的一步是亨利·福特与埃兹尔·福特一起组建了福特基金会。这真是一个聪明的决定，它显然比个体生命更为长久、顽强。与其说是为了避税，不如说是家族发展的需要，洛克菲勒家族、卡耐基家族都是通过基金会获得了更加强大、稳固、持久的地位。

企业可以传承，财富可以继承，能力、关系、人脉这些隐性资源，却很难在后

代中获得延续。实际上,这正是企业接班、家族延续的难点所在,这种隐性资源往往随着接班而加剧流失。老一辈总是想法设法把关系和人脉介绍给下一代,将他们推向政治、商业、文化的主流舞台,进入上流社会的小圈子。当然,比起这种建立在私人基础上的人脉关系,基金会这个机构的作用更加广泛高效。

在华人世界,慈善传统源远流长,但以基金会形式非邵逸夫、李嘉诚二人莫属。邵逸夫、李嘉诚分别在1973年、1980年建立了以他们名字命名的基金会,这两个时点也是他们事业步入高潮的前夕,基金会的作用不止锦上添花,更重要的是通过慈善获得政府认可。李嘉诚将1/3资产注入李嘉诚基金会,两个儿子李泽钜、李泽楷与他共同管理基金会。

如今李嘉诚的“退而不休”,与方太集团创始人茅理翔的理念不谋而合,茅理翔有一套著名的接班理论——“带三年、帮三年、看三年”。比茅理翔小一岁的美的集团创始人何享健则致力于“去家族化”,2012年把美的交给方洪波,而不是儿子何剑锋。与他们同时代的宗庆后、尹明善、鲁冠球、梁庆德等人也到了部署交班的年纪,他们会作何选择呢?

前言 家族企业何去何从? // 1

第一章

百货公司的争鸣

路过连卡佛的少年 // 2

马应彪发迹 // 4

先施百货的经营方针 // 7

郭氏兄弟紧追不舍 // 10

郭氏兄弟创办永安百货 // 13

香港德辅道:先施斗永安 // 14

抢占上海南京路 // 17

“先施马、永安郭” // 20

还有后来者:“新新”与“大新” // 22

风流总被雨打风吹去 // 27

第二章

船王和他们的时代

1949:来自内地的年轻人 // 32

“老船王”许爱周 // 36

赵从衍、曹文锦重新起家 // 39

董浩云拨云见日 // 41

包玉刚后来居上 // 44

新老船王交替 // 47

到资本市场去! // 50

董建华困境重组 // 52

走下神坛,各奔前程 // 55

第三章

赌王争雄

“第一代赌王”卢九之死 // 60

澳门赌业大变局 // 65

豪兴公司大权在握 // 68

傅老榕深圳开赌场 // 70

开业庆典上的枪声 // 73

澳门赌业争夺战 // 76

傅老榕崛起 // 78

叶汉复仇 // 81

傅老榕之死 // 83

组建联合竞标团 // 85

第四章

恩怨五十年:何鸿燊与霍英东

何鸿燊与霍英东(一)——请君入瓮 // 90

1961:竞标澳门赌牌 // 94

澳娱内斗,叶汉出局 // 96

公海赌博:最后的战场 // 100

何鸿燊与霍英东(二)——盟友还是敌人? // 102

霍英东最后的二十年 // 105

霍英东:可怜身后事不期 // 106

丑闻、阴谋与爱情 // 108

何鸿燊和他的女人们 // 112

赌王之后、再无赌王 // 114

第五章

明星与大佬的金钱游戏

新加坡院线之争 // 120

邵逸夫闯入香港影坛 // 124

理念的交锋 // 126

从恶性竞争到握手言和 // 128

“雷蒙打算离开,是留住他还是放他走?” // 130

邹文怀另立门户 // 133

邵逸夫围堵嘉禾 // 135

“关键先生”李小龙 // 136

错失巨星 // 138

邵逸夫与邹文怀 // 140

第六章

电视大战：影响力之争

1967：TVB 成立 // 144

佳艺电视昙花一现 // 146

邱德根改组丽的电视 // 148

邵逸夫迎击邱德根 // 151

亚洲电视命途多舛 // 153

悲凉莫过邱德根 // 155

林百欣家族的宿命 // 156

邵逸夫：一段商业传奇的收场 // 158

年轻一代的挑战 // 161

谁主宰未来？ // 163

第七章

地产大亨何处安放财富

新鸿基“三剑侠”分道扬镳 // 166

香港置地盯上牛奶公司 // 168

王德辉卷入“置牛大战” // 170

地王崛起：李兆基、郭得胜各展其能 // 172

冯景禧之死 // 175

郑裕彤退而不休 // 177

轰动一时的王德辉绑架案 // 180

龚如心遗产争夺案 // 182

郭氏三兄弟内讧 // 184

李嘉诚分家 // 188

结语 展望香港商业未来 // 193

参考文献 // 197

第一章 百货公司的争鸣

余观察东西大势,深感香港在国际贸易上地位之重要,商业之兴,地价与日俱增,势所必然……

——永安创始人郭泉

路过连卡佛的少年

1874年的一天，香港皇后大道^①上行人如织，三个乡下人打扮的华人带着三分畏惧、七分好奇打量着周围的世界。他们的目光很快被一家装修富丽的商店吸引，透过橱窗，可以望见店内景象——货柜上琳琅满目地摆放着从未见过的商品，大鼻子的洋人穿梭其间，偶然还能看到一两个穿着讲究的中国人，时近中午，西洋糕点的香味幽幽飘来，不禁令人食欲大开。

三人不约而同地咽了下口水，这才意识到肚子饿了，但他们明白这个地方可不是自己这样身份的人能进的。摸摸口袋，迈步走开，到街边的一个熟食铺买了三只粽子，狼吞虎咽地吃了起来。

这三人来自广东省香山县沙涌村，是堂兄弟关系。年龄最小的那个才14岁，名字叫马应彪，此行跟两个堂兄前往澳大利亚淘金，因错过了从澳门出发的轮船，只能辗转到香港坐船。马应彪生平第一次出远门，被香港的繁华世界所吸引，懵懂无知的他还不知道刚才逗留的那家商店就是香港赫赫有名的连卡佛百货，只是觉得新鲜而神秘。

其实，何止一个十几岁的少年？对当时绝大多数中国人来说，百货商店^②这

① 1841年，香港当局在香港岛西营盘至中环之间，以移山填海的方式建造了香港第一条马路，为纪念当时的英国维多利亚女皇，命名为“Queen's Road”。本应译做“女皇大道”，却被误译为“皇后大道”，当局多次澄清错处，最终将错就错沿用至今。因是香港第一条马路，又被称做“大马路”，如今已是香港市中心。

② 顾名思义，百货商店是经营各种商品的商店。但实际上，其英文名称“department store”更能确切表述它的形态与内涵，是指对商品分门别类，按照采购、推销、记账等部门划分，进行集中管理的综合性商店。

简直就是天方夜谭。

从功能上讲,百货商店有点类似中国民间的集市,市井百姓几乎可以从买到生存所需的一切。明代以后,得益于工商业的发展,北京、广州、上海等人口密集、贸易发达的大城市相继出现了小型杂货铺。北京有一类“荷包店”,专卖荷包、针线、烟袋、袜子、手套等日用品,主营本地产品。然而,不论京货店,还是广货店,经营方式偏原始落后,商家占据主导地位,漫天要价、欺行霸市等现象屡见不鲜。所售商品种类有限,大多属于家庭作坊生产的手工制品,品质粗糙,质量也没有保障。第一次鸦片战争后,洋货涌入刺激了本土零售业的发展,上海、广州等地开始涌现大批“洋广杂货店”或“华洋杂货店”,以售卖西洋货见长,譬如锁具、灯具、刷子、玻璃器皿等。到1870年前后,商品种类日益繁盛,甚至出现了中国作坊的仿制品。^①不过,这些杂货店在经营理念和手法上仍然没有太大的改观。

同一时期,美国出现了最早一批的百货商店,如麦西、金贝尔、乔丹·马什、瓦纳梅克等。^②而在1874年,连卡佛已在香港耕耘二十四年之久,在香港上流社会之中享有一流的名声。

二十四年前的一个夏天,香港开埠不到十年,物资紧缺,两个初来乍到的苏格兰商人 Thomas Ash Lane 与 Ninian Crawford 在维多利亚港边用竹子搭建了一个简陋商店,兜售面包、糕点等西式商品。全香港只此一家,洋人争相抢购,生意火爆异常。两人很快鸟枪换炮,进驻大厦商铺,设立公司经营,各取双方姓氏命名为 Lane Crawford,中文叫做“连卡佛”,即香港第一家百货商店。

当时,洋行热衷大宗贸易,看不上零售商店,香港只有一些华人开设的小商

^① 张斌:《简述近现代中国百货店史》,《中国商贸》2001年第8期。

^② 小阿尔弗雷德·钱德勒:《管理的历史与现状》,东北财经大学出版社2001年版,第168页。

铺，洋人所需日用商品只能去印度采购，极其不便。连卡佛的出现，填补了西洋百货店在香港的空白。

凭借旺盛的消费需求、独一无二的商品供应，连卡佛发展神速，很快在皇后大道、德辅道中等黄金地段开设分店，经营品种从食品扩展至服装、布料、洋酒、古董等，并附设酒吧和西餐厅，是各国移民、上层华人、名流富贾购物休闲的不二场所，引领一时风尚。

马应彪不久即将搭乘轮船奔赴澳大利亚，没有人知道香港连卡佛匆匆一瞥，给他留下怎样的记忆。

二十五年后的 1899 年，马应彪在香港面对 11 名好友同仁慷慨陈词：“大英帝国便是以商立国，商业全系国运，美国商人在议会之中举足轻重……之所以商人在他国能有如此地位，是因为做大事业，不在乎蝇头小利，诚实不欺。中国传统商人斤斤计较，欺瞒顾客，因此为人不屑。我们要成立一家公司，不二价，而且百货齐全。从洋人手中夺回利权，商业救国。”^①

1900 年 1 月 8 日，香港皇后大道中 172 号，马应彪的先施公司开业了，中国人有了自己的百货公司。

马应彪发迹

二十五年，从懵懂无知、茕茕孑立到家国志气、一呼百应，马应彪究竟经历了什么？

^① 陈恒才、杨彦华：《百货业先驱马应彪与黄焕南》，《中山日报》2010 年 4 月 2 日第 5555 期 A6 版。

与香港许多商业家族一样,这也是一个被“淘金热”改变了命运的异乡人的故事。不同在于,场景从美国旧金山转换到澳洲墨尔本。马应彪的父亲在那里奋斗多年,却仅够为他支付一笔单程路费。但对一个只读书三年便挑起养家重担的农村少年来说,一张船票就意味着命运的转机。

1874年,马应彪搭乘利兹号轮船抵达墨尔本。在华人当中,另外一个名字或许更符合他们对这个城市的想象——新金山。1851年,金矿的发现让这个不到3万人口的小城成为全世界最热闹的土地,华人干脆把它叫做“新金山”,区别上一轮淘金热兴起的旧金山。出于对财富的渴望,马应彪之父以“卖猪仔”^①的方式加入淘金大军,却终究没有摆脱如影随形的贫穷。

马应彪到来的时候,淘金热虽然已经冷却多年,但由淘金带动的经济发展却创造了大量工作机会。据统计,当时在澳大利亚谋生的华人大约有4万,他们主要有两条生路:一是在城镇从事手工业、服务业,二是到地广人稀的西部地区从事农业劳动,开垦荒地,种植水果、蔬菜等农作物。当时香蕉在澳洲非常畅销,为了限制竞争,农场主拒绝向外人出售香蕉种子,一些华人便让人从中国捎来种子,跑到澳洲北部的昆士兰州种植,栽培出更加受当地人欢迎的香蕉品种。几年之后,华人便打败本地农场主,在香蕉种植方面崭露头角。^②

不过,马应彪并没有像其他华人那样,立即投身劳工大军,他认识到在澳洲立足并取得长足发展,第一要务是掌握语言,为了学习英语,他跑到一家杂货店,免费做了三个多月学徒。初步掌握了一些日常用语后,马应彪又到一家农

^① 鸦片战争后,西方侵略者在中国东南沿海地区大肆拐、掳华工赴南洋、美洲等地转卖,称为“卖猪仔”。其分两类:一类是契约工,即订约卖身3年、5年或10年;另一类是赎单工,即出国船费由招工者先垫付,欠账者在国外须受雇主控制,直至还清债款及利息,马应彪之父就是这种方式。

^② 参考2008年第7期《新华月报》“天下”副刊所载《上海四大百货传奇》一文。同时参考中央电视台中文国际频道《华人世界》栏目2006年11月播出的《百货传奇》,其中对“百货四子”创始人家族后人的采访。

场做工，此后还尝试过多种工作，语言能力获得极大的提升。几年后，马应彪开垦荒地，种植果蔬，在街头摆摊，英语帮了他的大忙。

马应彪注意到，由于语言障碍，华人商贩无法与顾客充分沟通，交易不畅，再加上一些华商爱占小便宜，利用交流障碍设置种种误区，令西方人颇为厌恶。马应彪灵机一动，用英文标注菜名及价格，承诺绝不短斤少两，居然大受欢迎，生意日益兴隆。周围的华人菜贩竞争不过他，索性与其合并一处，委托马应彪代为经营，最后按比例抽成，抱团将生意做大。

1890年，马应彪与几名同乡在澳洲最大的城市悉尼创办永生公司，经营香港与澳洲之间的果蔬贸易。马应彪显然抓住了爱默生所说的“商人的诀窍”——“把一种货物从丰富的地方贩到稀少昂贵的地方”，从贩运时兴果蔬中赚取了丰厚利润，将永生经营得风生水起，在悉尼商界声誉鹊起。

由于经营得法，永生公司发展迅猛，一度垄断悉尼的果蔬生意，永生旗下的6艘海船往来香港、悉尼之间，每周都有新鲜蔬菜、水果到岸，悉尼几乎所有的菜摊、果栏全靠永生公司生存。

马应彪在悉尼华人中的威信与日俱增，这为其事业进一步拓展建立了基础。

华人在澳洲大多从事苦力劳动，如矿工、农工等，有点小钱后就会开店，以洗衣店最常见，再大点也有人承包农场。无论哪种谋生方式，没有不省吃俭用、以便将来把钱带回老家的。澳洲银行歧视华人，华人也不太信任外国银行，况且华人没有居留权，去银行存款手续异常繁琐，很多人不懂英文，存取款就更加不方便了，因此赚了钱宁可自己放着也不会存到银行。

但这样难免有闪失，出于安全考虑，就需要一些值得信赖的保管者。马应彪为人诚信可靠，在华人圈有目共睹，悉尼的大小华商、普通华工纷纷把资金存到永生公司，委托他代为保管。这样一来，马应彪手中掌握了大量流动资金，涉入金融行业的条件日益成熟。