

荣智健

在群星灿烂香港企业家中，有一位“商海奇侠”。在仅经历了 20 年的艰苦创业和开拓后，他收购了国泰航空 12.5% 的股权，嘉华银行 70% 的股权，澳门电讯 20% 的股权，亚洲卫视 33.3% 的股权，东区海底隧道 24.5% 的股权，成为香港赫赫有名的“并购大王”。

凭着自身的聪慧和精密的运筹，20 年后的他已持有价值 4.9 亿港元的恒生股权，其个人资产高达几十亿港元，成为香港首屈一指的富豪。

全球著名的财经杂志——《福布斯》表示他们对中国的许多富豪作过排名，但他们一直认为在中国大陆真正意义上的亿万富豪只有两个，他就是其中之一。

2002 年，《福布斯》杂志统计表明，在全球 480 名身价过 10 亿美元的大富豪中，他位列其中，身价近 10 亿美元。

在今年的福布斯中国大陆首富排行榜上，他更是以 8.5 亿美元独占鳌头。他便是“中信泰富”的主席——荣智健。

提起这个名字，许多人或许有些陌生。然而，提起原中华人民共和国国家副主席荣毅仁只怕是无人不知，无人不晓了。当真是“虎父无犬子”，荣智健便是荣毅仁之子，荣氏家族的接班人。

荣智健现任中信香港副董事长兼总经理，同时他还是

中信泰富的董事长。此外，他还位列香港十大富豪榜，是香港有名的“兼并突击手”。

或许有人以为，荣智健的成功只不过是仗着其父的威名与关系，轻而易举摘取胜果罢了，但荣智健本人并不这么认为。

“就个人来说，我没有想靠父亲来做些什么，靠别人的名望来做事，也许一时之事可以，但终究长不了。”荣智健曾如是说。

诚然，没有父亲的支持，荣智健难有今日的成就，但是，仅有父亲的支持，荣智健更难有今日的成就。其经营能力，早已为香港同行所认可，“收购大王”的美誉，决非浪得虚名。

一、宝剑锋从磨砺出

“公子哥式的工人”

荣智健于 1942 年出生在当时赫赫有名的荣氏家族，他的父亲是举国皆知的“红色资本家”荣毅仁。

那时候，在国际上称得起财团的，中国恐怕只有这么一家名门望族世家——荣氏家族。他的祖父——荣德生，在清朝末年便有了“棉纱大王”的美誉，是当时全国的十大富豪之一。他的父亲——荣毅仁，是新中国成立后推进“公私合营”的“急先锋”，受到了党和国家领导人的交口称赞和礼遇厚待。荣智健从小过着无忧无虑的舒适生活，不仅住着上海市最豪华的私人宅第，而且有众多的佣仆侍候。

1959年，荣智健毕业于南洋模范中学。公私合营后，荣家的人不再担任企业的合营管理工作，下一代人看起来可以依靠高股息过上优越的生活，而不用受太多苦。确实，那时的荣智健过着舒适而且逍遥的生活。有人回忆，当时十六七岁的荣智健是上海有名的公子。他拥有一辆父亲送给他的敞篷跑车，时常开出去兜风。另外，他还不时请同学去一些大饭店吃饭，出手十分大方。

中学毕业后，荣智健到了天津大学就读。

据知情人介绍，荣智健在天津上大学时生活条件有所改变，但他仍能在学校小食堂吃上一般同学想都不敢想的红烧排骨，还能经常掏腰包请同学们共同就餐。虽然，大学的生活条件比在家里时要艰苦很多，但是，与大部分同学的节衣缩食比起来，荣智健却仍有“温室花朵”的优越超然之感。而且，由于他有体育专长，在大学里是“职业棒球手”，先后代表过上海队和天津队参加比赛，天天练球，很多课都没有上。此时的他，仍然生活在优越的条件之中。直到1965年，他从天津大学电子工程系毕业，生活才开始有了重大的改变。

大学毕业后，荣智健分配到了长白山水电站实习，他与同窗好友、工人师傅同吃、同住、同劳动，看起来与一般的工人并没有什么区别。但是，家里的时常接济并未使他吃太多的苦，故被戏称为“公子哥式的工人”。然而，不期而至的“文化大革命”，使荣智健第一次真正领略到了“灭顶之灾”的那份惨痛和无奈。父亲被莫名其妙地抄了家，他和母亲也受到了牵连，经常被红卫兵们押出去批斗游街，身心饱受摧残。在24岁那年，他被强制遣送到四川

凉山的一个水电站，去接受那近似人格侮辱的“再教育”。这种非人待遇，一下子就不明不白地延续了好几年。

在这几年的时光里，这位荣氏家族的传人经历了上辈人从未有过的经历。每一天，他都和工人、民工在一起摸爬滚打，抬石头、挖土方、搬机器设备，背着氧气瓶上山下山，做各种体力活他甚至还爬上高空架设高压电缆。那个时期，荣智健什么粗活重活都干过，繁重的体力劳动使他疲惫，也锻炼了他的意志和坚强不屈的性格。

直到荣智健 31 岁时，他才得以解脱，带着疲惫的身躯返回了北京。在他度过了 34 岁的蹉跎岁月后，“文化大革命”结束了，中国的政治气候逐渐变暖了，荣智健和家人们被平反昭雪，重获得了生存的基本权利。

每当回味起那长达 10 年的非人折磨，荣智健不但没有半点的愤世嫉俗、怨天尤人，反而似有所获地理智沉思起来——他认为对他的一生影响最大的就是“文化大革命”。在此次劫难之前，他可以说是温室里的花朵，几乎到了“四体不勤，五谷不分”的地步。虽然“文化大革命”所带来的批斗、下放等非人折磨，使他吃了不少苦，遭了不少罪，但是，10 年的动乱使他变得坚强了，对社会、对人也了解更多了，眼界和心胸也不比以前宽广多了。10 年的身心磨炼，他得到了人生最大的收获，并明白了这样一个人生哲理——一个人如果缺少了受苦受难这一课，是无论如何也难以达到“齐家，治国，平天下”的人生完美境界的。

10 年，让青春年华付水流，也让他砥砺身心终成人。这，也许就是“好事变坏事，坏事变好事”这一人生哲理的好体现吧。

当我们仰视荣智健今日的辉煌，当我们交口称赞荣智健卓越的才华时，不要忘记了，这背后的艰辛与历练。正所谓“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”。八年在人的一生中不算太长，然而不要小看了这八年，正是这八年，把一个有着浮华家世的公子哥抛入到世界的最底层，去磨炼、去锻造。此后，他便真正的脱胎换骨了。坚韧、开拓、洞察力，渴望胜利，一个优秀企业家应具备的品质在这里初见雏形。

然而，仅仅有磨练和才干是不够的。一个人要成功还必须掌握一定的资源。俗语说：“打虎亲兄弟，上阵父子兵”，人们总是把荣智健与其父亲荣毅仁联系在一起，就是这个原因。荣智健出生在荣氏家族——中国最富有的家族——之中，解放前，荣氏家族占据半个上海，其实力不言而喻。荣家在中国的影响力可见一斑，其父荣毅仁在中国的影响力可谓无人不知，无人不晓。解放时，中国的多数富豪都离开了中国。唯有荣毅仁决定留在上海，并将财产捐献给中国共产党。他也因此被人称为“红色资本家”。之后，虽然在文革中大权旁落，但是一待邓小平复出，荣毅仁就第一个被请了出来。而且邓小平决定发还荣家全部财产，并出钱请荣毅仁创办中信。邓对荣毅仁的看重由此可知。而且荣氏创办的中信在中国取得了巨大的成功，具有广泛的影响力。此外，作为前国家副主席，荣毅仁与共产党领导人保持着良好的关系。

父亲的影响力无疑是荣智健所拥有的独特资源。做为一个聪明人，他岂有不利用之理。实际上，父亲对荣智健的帮助颇多，几乎在每一次重大转折的背后都有父亲的影

子。如果没有其父这层关系，荣智健现在很可能只是一个富足的小商人，而不是一个有着巨大影响力的富豪。

“ 二次创业 ”

进入香港中信，开始“ 二次创业 ”，是荣智健人生的转折点。从那之后，荣智健在香港迅速发展，策动了一系列的大手笔，最终成为香港与李嘉诚等人齐名的人物。这不得不归功于其父，要知道中信香港是中信集团的子公司，而作为中信创办者的荣毅仁在中信集团中有着绝对的影响力，个中关系不言自明。

收购国泰航空是荣智健进入中信后的第一个大手笔。然而这一运作由于内部反对几近夭折，最后还是向荣毅仁求助。荣毅仁不仅说服了国务院，还使得国务院最终同意借钱给荣智健用于收购，这也是荣智健收购国泰成功的关键，详细情况参后文，此处不再多叙。

在收购恒昌的过程中，要凭荣智健一己之力进行收购肯定无法成功。然而，最终他却联合了李嘉诚等人。究其原因还是中信这块金字招牌，是荣毅仁的巨大影响力帮了他。因为收购恒昌的中信泰富本来就是荣毅仁创办的中信的子公司。

有了父亲这层关系，人们也不用奇怪为什么荣智健能够平步青云了。

二、闯荡香港

第一桶金

文革之后，面对中国政治气候乍暖还寒的现状，荣智健虽然很想施展世代相传的经商才赋，但又苦于中国大陆政治经济环境的制约，实在不愿再承受“带着镣铐跳舞”的那份窝囊气了。因此在经过久久的徘徊和思索之后，荣智健带着“三十而立”的沉稳和主见，决定到一个宽松的“商业王国”里寻找自己的天空。带着这样的理想，荣智健在 36 岁的时候，手持“单程探亲”的签证，只身一人南下香港，冒险寻求能更好地发挥自己经商才智的最佳场所。在当时，做出这样的决定无疑需要极大的勇气。也许是被残酷的生活压抑得太久，他选择了远走他乡，从头创业。

初入商界，总有许多不便。然而荣氏家族特有的网络优势和其本人家族遗传的商人血统帮了他的大忙。

荣智健的第一桶金是这样产生的：

在解放之前，荣家在香港有一些资产，大都是些纺织厂的股份，例如九纱厂、南洋纱厂等。由于当时中国内陆的政治动荡和其它一些原因，这些纱厂的股份三十年没动过股息，因而积下一笔钱。荣智健就凭着这笔本钱，与堂弟荣智金和荣智谦合资在新界大埔开办了爱卡（Elcap）电子厂，最初产品包括电容器、电子手表和玩具等，后来转以生产集成电路和电脑随机存取存储器为主。

凭借自己熟知内地市场行情的天然优势，荣智健将制造出的电子产品销往内地，旋即创造出了销路不愁，获利

甚丰的良好局面。

开始时他占股本的三分之一，后来工厂赚了钱，他把个人分到的利润再投资进去，使所占的股权增加到 60%，前前后后总共投资了一百多万港元。荣智健出售爱卡公司时，他个人得到七百二十万美元，也即是他投资的五十六倍多。

荣智健的精明之处在于他自身有着独特的优势和过人的眼光。七十年代末八十年代初，正是电子产品商场迅猛发展的时候，荣智健敏锐的看到了这一市场机会，并利用自己熟悉内地市场的特点，大胆决策，果断开拓中国大陆市场。正是由于他的胆识和魄力，他才取得了巨大的成功。

旗开得胜，荣智健信心大增。然而他并未因此而自鸣得意他的志向远不止此。

在对市场进行了客观冷静的分析后，他预感到电脑业有着巨大的增长空间。因此，他开始密切关注这一领域，并最终创办了一个崭新的从事电脑辅助设计的企业。

荣智健曾回忆道：“作为一个生意人，我当年最大的成功不是爱卡电子厂，而是八二年用从爱卡赚的钱在美国搞的一项创业投资。那年他与原本在 IBM 工作的几个工程师合作，在美国加州圣荷西合资创办了加州自动设计公司，那是美国第一家专门从事电脑辅助设计软件的公司。他的搭档都是电脑辅助设计方面数一数二的人才，业务就由他们负责，荣智健仍在香港经营电子厂。

加州自动设计公司最初的投资，包括贷款在内，大约是 200 多万美元，荣智健个人占 60%。这家公司一直在盈利。到了一九八二年底，被一家生产电脑设计硬件的公司收购

了28%，翌年合并上市，成为第一个在美国上市的电脑辅助设备公司。原来的二百多万美元投资一下子便增值了四十倍。可是荣智健仍然对香港充满了期待。他出售美国公司的六成股权，加上出售爱卡电子厂得到的 5600多万港元，他当时的财产已由数十万上升到四亿三千万港元，而这一过程只用了前后不到十年的时间。有人说，世界上增值最快的东西可能是香港的楼市，而荣智健的公司增值速度却比香港的楼市还快。短短的几年时间增值五十六倍，四十倍，简直难以想象。

然而这样的天方夜谭却是绝对真实的。荣智健的成功绝不是一时的头脑发热，靠运气，而是与其个人志向和决策能力有很大的关系。

远大的志向是成功的原动力。

出售爱卡

1982年，荣智健出卖爱卡赚得 5600多万港元。在当时，5600万港元绝对是一笔巨大的财富，一般人拥有 5600万港元肯定会头脑发热。然而荣智健并非凡人。在他看来，5600多万港元在财阀成群、富豪遍地的香港，简直算不了什么。在他心目中，像李嘉诚、霍英东这样的世界级富豪，才是真正的富豪，才是他崇拜的偶像和英雄。他要像他们那样，做出让世人震惊的伟业出来，让荣氏家族重新焕发青春，并发扬光大更上一层楼。正是这样的志向激励着他，让他不安于现状，不断进取，大胆开拓，在电子厂取得成功后果断地投入到电脑设计业。

二十年前，几乎没有人能预料到电脑行业会以如此迅

速的速度发展起来，荣智健却预感到了。先见之明也是荣智健在香港取得成功的重要因素。

管理才能也是荣智健成功的重要原因。管理的首要原则便是知人善用，荣智健很好地贯彻了这一点。在创办爱卡电子厂时，与他合作的是两位堂兄弟，正所谓“打仗亲兄弟”，荣氏深知其中的道理，给予两位堂兄弟充分的信任。最终让电子厂取得了成功。在创办加州电脑辅助设计公司时，其用人才能得到了充分的体现。正所谓“用人不疑，疑人不用”，荣智健大胆地把软件开发和产品生产交给了合作伙伴 Michael、林铭博士等人，而他自己则安心于香港负责内地及香港的营销事宜。值得一提的是，Michael 以及林铭博士都是全美国十分著名的软件专家。

正是这两次创业的成功为荣智健积累了原始的资金，为日后进一步发展打下了良好的基础。

三、加盟中信，初试锋芒

初入中信

荣智健人生的重大转折点出现在 1986 年，在这一年里，他加入了他父亲的中国国际信托投资公司，成为中信香港的副董事长兼总经理。荣氏家族的影响力和出身名门的优势得到了充分的体现。如果没有这一步，也许荣智健会成为一个成功的商人，但决不会有今天这样的影响力。

1985 年，荣智健居留香港满 7 年，成为香港永久居民。不久，北京中信在港的投资机构，在港注册为中国国际信托投资（香港）有限公司。荣智健卖掉自己的公司后，应

父亲的邀请来到香港中信帮助策划。1986年，他正式进入香港中信，任董事职务。

1987年，中国国际信托投资（香港）有限公司重新注册为中信集团（香港）有限公司。荣智健出任董事兼总经理职务，董事长为唐克，北京中信董事长仍是荣毅仁。1994年荣智健开诚布公的表示：“假如我不是荣毅仁的儿子，我今天不可能做香港中信的副董事长兼总经理。但假如我仅仅是荣毅仁的儿子，而自己没有能力来经营，香港中信也不会发展成今天这样的规模。”

荣智健坦承父亲的帮助，并不意味着对自身能力的否认。恰恰相反，他对自己十分自信。事实证明他的自信是有道理的。

在就任香港中信副董事长兼总经理后，荣智健大胆甩出了“兼并收购车轮战”的杀手锏，以期促使“香港中信”成长壮大。荣智健首先把收购矛头对准了盈利甚丰且市场前景良好的“国泰航空”，并胸有成竹地向董事局递交了收购建议书。然而，这一扩充实力的大胆设想，却遭到了中信内部一些主张“循序渐进稳根基，逐步发展壮实力”的稳妥势力的强烈反对。

面对计划尚未实施就被全盘否定的被动局面，荣智健只好向足智多谋的父亲求助，并把两份收购报告书呈报中国国际信托投资公司和中国国务院。在荣毅仁的大力支持下，国务院不但完全同意荣智健的收购计划，而且还借给“香港中信”8亿元收购资金。于是，在国家的帮助下，45岁的荣智健以其独有的果敢干练，一举收购了国泰航空12.5%的股权，打了一场精彩的“收购歼灭战”。

一九八七年二月，香港中信以 23 亿港元收购了国泰航空的 12.5% 的股权；到一九九〇年，香港中信又以五亿港元收购了港龙航空公司的 46.3% 的股权。中信香港入主港龙，成了港龙的第一大股东。

首次收购的成功，不但大涨了“香港中信”之威风，而且为荣智健日后成为香港新一代企业巨子开了个好头。

收购港龙之后，荣智健将部分股权转让给国泰，国泰占大股。港龙的业务委托国泰管理，增添飞机向国泰租用。国泰停飞大陆航线，让给港龙。这样，港龙成了国泰的子公司。

这一收购战役中，荣智健成功的关键在于中国国务院借给“香港中信”的 8 亿元收购资金，若不是父亲大力相助，8 亿元资金难以筹集，收购港龙一事也无法完成。可以说，荣毅仁的存在是荣智健最独特的优势所在。

这一收购也可以看出荣智健的独特眼光。香港国泰航空公司是老牌的英资公司，也是世界著名的国际性航空公司。1987 年，香港股市、地产以及世界航运业均处于低潮，在这种状况下，收购一家老牌的航空公司需要极大的魄力。然而，中信香港经过了 6 个月的慎重研究分析最终决定购入国泰航空的股权。事实证明，这一决策是正确的和极富远见的。在收购国泰并将其与港龙重组后，二者实现了优势互补，加上航空业逐步走出低潮，收购后的利润有大幅度的攀升。国泰是老牌的英资公司，其优势在于资本雄厚，长期运营积累的乘客较多，且它的信誉良好，其劣势在于没有中资背景，在政治上处于相对弱势。港龙航空公司则是在中英联合声明发表后，由有“红色资本家”之称号的

曹光彪联合香港的中资和华资创办的，其目标是在一九九七年后取代国泰的地位。港龙航空公司的优势在于其政治背景强大，不仅有中资参与，董事长曹光彪还高擎着“振兴民族航空业”的大旗。在这种情况下，国泰急于寻找中资背景，而最理想的中资则是香港中信公司。

荣智健显然看准了这一点。他审时度势，力排众议，最终于 1987 年购买了 12.5% 的国泰股份。然而事实不仅如此。荣智健不仅看到了国泰的优势与劣势，他也看到了港龙的长处和短处。这两家公司很强的互补性自然逃不过荣智健敏锐的双眼。先入主国泰，再吞并港龙，也是情理之中的事情。

这其中有一段插曲，也显现了荣智健的商人本性。在国泰吞并了举步维艰的港龙航空公司后，有人议论说荣智健“勾结”英资打击中资、华资，立场很有问题。荣智健说：在商言商，与英资国泰合作，可为我们带来巨大的经济利益，我主持的公司既然是国家的，那么我就必须对国有资产负责！他认为做民航必须首先算好经济账。一名乘客，理所当然会选择安全可靠、信誉卓著的航空公司的飞机。他表明他们与国泰合股是经国务院批准的，议论才告平息。

这一段插曲也表明了荣智健的是非观。在商言商，权责分明。经营以内的事情，自当全权负责，经营以外的事情，商人不应过多的涉足。职责以内的事情，当负全责，也要求有全权，不受干涉。最明显的例子便是荣智健拒绝高干子弟的事。

由于特定历史时期的特殊原因。那个时候，在香港中

信、光大等中资公司中，高干子弟比较集中。由于香港与内地工资待遇的巨大差异，有的高干子弟还要往中信挤，荣智健把他们挡了回去，而大量启用香港本地人。他们于是把状告到国务院，说荣智健搞香港帮，排挤内地人。荣智健当时毫不客气地说：“你们告吧，我不喜欢自以为老子是老革命后代的同志，我要的是能创造利润的员工。香港职员精通外语，粤语熟练，还适应和熟悉本地的商业环境，我就是喜欢香港人！”

由此可见荣智健的个性。

收购国泰与港龙的资本运作是十分成功的。虽然中信泰富作为一个多元化经营的企业，主要业务包括信息业、航空、基础设施、发电、贸易及分销、物业，然而航空业的盈利增加了一成以上，航空业务从 16% 上升到 36%。中信泰富在航空业的盈利主要是通过参股香港的两大航空公司——国泰航空及港龙航空实现的，中信泰富为两家公司的第二大股东。值得一提的是，在 2001 年，国泰航空的业绩破了纪录，两公司的载客量和货物运载量明显增加。

据报道，近期国泰航空和台湾中华航空正在争夺参股中国货运航空公司，中货航空可能成为三大航空公司之外，获准直飞美国的第四家航空公司，由于它是目前唯一的全货运航公司，所以外资参股的兴趣很大。而国泰航空在收购港龙后，放弃了内地航班，鉴于大陆经济的活力，国泰很想进入内地航空市场。

中信泰富还持有港龙航空 28.5% 的股权。目前港龙航空在内有 17 个航点，2000 年 8 月开办了飞往上海的全货服务。此外港龙航空第一股东中航兴业拟将股权由 43.29%

增加至 51% 的控股地位，以集中拓展内地航运业务，中航兴业尚欠 8% 股权才能取得港龙的控股权，但中信泰富可能不会出售手中的股份。

收购国泰与港龙的股份对于荣智健来说只是初试牛刀，更大的动作还在后面。

香港中信历史上数额最大的投资，是于 1990 年以逾一百亿港元收购香港电讯二成股权，成为这家当时香港股票市场市值最大公司的第二大股东。到那时，香港中信除了国泰航空的 12.5%，香港电讯的 20% 股权之外，还拥有港龙航空的 30.3%、香港东区海底隧道的 23.5%、澳门电讯的 20%、亚洲卫星公司的 33%、和记传讯的 2%、百富勤集团的 9%、嘉华银行的 74% 的股权，另外还有约十亿港元的房地产，一个约三十万吨的船队，以及在江苏等地的发电厂，集团资产总值接近二百亿港元。

“移形换景”收购泰富

在荣智健的一生中有许多次的并购，如果要找出一个最好的话，那便是收购泰富一役。这一次，荣智健名动天下。

1987 年，荣智健任中信香港的总经理。

荣智健希望创立一家完全由自己管理的公司。1988 年，国务院下令对在港的中资公司进行整顿。在这期间，荣智健积极寻找借以上市的壳。荣智健别出心裁地设计了一项巧妙的资本运作，他用“移形换景”的巧妙手法，收购一家香港上市公司，然后逐步注入中信名下资产，这样就可以把中信在港依赖借贷部分的投资，巧妙地将这部分投资

债务承担转到上市公司。荣智健多方考察后认为，曹光彪控制的泰富发展公司是合适的收购对象。

泰富发展的前身是香港著名商人冯景禧旗下的新景丰。股权两度易手，冯氏家族占 19%，李明治的澳洲辉煌国际占 21%，曹光彪的永新企业占 50.7% 控制性股权。由于种种原因，曹光彪被港龙航空弄得焦头烂额，有意将泰富作壳出售。

一直关注泰富的荣智健凭着自己的职业敏感，断定时机已经成熟，他决定开始行动。然而单靠自己还无法确保成功。为确保万无一失，他决定请李嘉诚等人共同行动。1990 年 1 月荣智健请出李嘉诚等人聘请收购专家梁伯韬、杜辉廉的百富勤为财务顾问，与曹光彪私下洽商之后，中信宣布全面收购泰富，以每股 1.2 港元收购曹氏的 50.7% 股份，并以同样条件收购全体股东的股份。当时泰富市值 7.25 亿港元，是一家投资地产的小型上市公司。

考虑到当时的市场状况，为避免公开收购引起关注，抬高收购成本，荣智健审时度势，认为有必要暗渡陈仓。于是为了转移视线，荣智健提议同时收购香港电讯部分股权，后又增购港龙航空股权。成功收购之后，“泰富发展”就更名为“中信泰富有限公司”，荣智健任董事长，成为中信旗下的上市机构，1990 年 6 月，荣智健把中信名下的 12.5% 国泰航空股份，作价 28 亿余港元，悉数注入中信泰富，接着又将 20% 的澳门电讯作价 2.5 亿港元，注入了中信泰富。

在一系列的股权运作后，到 1991 年 6 月，泰富发行新股集资 25.1 亿港元，郭鹤年、李嘉诚认购新股。其股权比

例是 中信 49%、郭鹤年 20%、李嘉诚和曹光彪均为 5%，其余为公众股。泰富发展易名为中信泰富，荣智健任董事长兼总经理。荣智健收购的目的已经达到，但故事还未结束 中泰当年盈利 3.33 亿港元。1991 年 7 月，泰富发行 15 亿股新股 5 亿元债券，以 31.14 亿元巨资从大股东香港中信手中购入国泰航空 12.5% 的权益和澳门电讯 20% 的股权，泰富一跃成为 40 亿元市值的上市公司。

收购泰富这一资本运作妙就妙在“移形换景”，在收购的过程中，周密设计，层层推进。其中资本运作设计可谓匠心独运，令人叹为观止。

首先，收购泰富本身不是目的，而是手段。其用意在于为香港中信的发展寻找新的支持点，实现间接上市。

其次，为了收购成功，荣智健故布疑阵，同时收购香港电讯部分股权，后又增持港龙航空部分股权。真正是谋而后动，出手后务必确保成功。这样一来，荣智健成功的转移了投资者的视线，出其不意的收购泰富发展，最后一举成功。这样既能减少收购的阻力，又可以降低收购成本。

然而，收购泰富使荣智健一战成名，最主要的还是他运用的高超的资本技巧，也就是人们常说的“移形换景”。所谓“移形”，一般指的是改变名称，借壳上市。而“换景”则是指上市后的资产重组和置换。

荣智健有意成立一家上市公司，一方面可以扩大公司的影响力，另一方面可以借助资本市场的力量融资，促进企业的发展。然而当时的香港中信，其负债比例过高，资产质量也不是很好，加之其深厚的大陆背景，若让其整体上市。香港股市很难接受。即使勉强上市，股价极可能跳