

# 港澳家族與社會

## ——何東與何鴻燊在特殊時期的應變

鄭宏泰

**[摘要]** 澳門和香港常被形容為兄弟城市，原因是兩地同樣具連結中外、混合華洋特質。同時，兩地近在咫尺，聯繫緊密，所以社經發展能互補長短，特殊時期與情況下的彼此牽引尤其明顯。至於說明二者關係的最佳例子，非歐亞混血的何東家族莫屬，日軍侵佔香港、澳門尚得和平之時又最能反映家族應變與兩地互動。具體而言，香港淪陷後，何東與侄孫何鴻燊均避居澳門，前者年近八十，以年老為由退隱，過着低調生活，後者剛處雙十年華，志大氣銳，一心闖出新天。雖然兩者考慮不同，似沒重疊，但家族社會資本或人脈關係似乎又糾纏其中，甚至可能成為促使後者在那個特殊環境中突圍而出的重要因素。

**[關鍵詞]** 家族關係與資本 港澳聯繫 戰時社會

2020年5月28日，被稱為“一代賭王”的港澳巨富何鴻燊去世，消息轟動中外社會，同時引起不少人對港澳社會緊密相連的注視。誠然，今時今日，我們講求區域融合，倡議一小時生活圈或四小時交通連結半徑等等，重點無非在於強化不同地區之間的優勢互補，促進商貿與人民互通，期望能因此給各方帶來更多社經文娛等效益。<sup>①</sup>事實上，在過去的一個多世紀，尤其是在香港開埠與越來越多歐洲勢力東來，在中華大地——特別是沿海一帶——爭逐地盤、攫取利益，加上交通改善和商業貿易又日趨活躍之後，區域融合互動的格局乃隨之興起。所以早期的不少宣傳廣告，某些貨品總以“暢銷粵港澳滬”或“縱橫省港澳”為號召，當然亦有企業以在這四個地方均設有分店為實力雄厚的象徵，說明這些地區緊密相連、息息相關。<sup>②</sup>至於“港澳”兩個城市，更

**作者簡介：**鄭宏泰，香港中文大學香港亞太研究所副所長(執行)、全球中國研究計劃聯合召集人、社會及政治發展研究中心主任、電話調查研究室總監。

\* 本文在2016年3月26日發表於澳門特區政府文化局舉辦的“嘉模講壇：雙城人物”專題演講的講稿上修訂增補而成。筆者特別感謝文化局的邀請，更要感謝前研究助理張晶小姐，以及現任研究助理李明珠小姐和梁凱琪小姐在資料搜集等方面的支援和幫助。

① Y. W. Sung, *The Emergence of Greater China: The Economic Integration of Mainland China, Taiwan and Hong Kong*, Basingstoke; New York: Macmillan, 2005; S. J. Guo, B. G. Guo, *Greater China in an Era of Globalization*, Lanham: Rowman & Littlefield, 2010.

② 黃振位：《珠江三角洲社會經濟發展的歷史考察》，載鄧樹雄、黃敦靄編：《邁向廿一世紀粵港關係學術研討會》，香港：香港浸會學院，1990年，第91—99頁。

如兄弟般，同屬中華人民共和國獨有的兩個特別行政區，各具特色、互相輝映。<sup>①</sup>

但在港澳發展初期，促進區域融合的主體力量，並非如今天般有政府在居中引領，而是全憑民間力量在尋求發展空間之下所促成的結果。在民間力量中，除少數屬個人打拼外，大多是居於兩地的親人家族或呼親引伴，或枝脈互通，以血緣或地緣為核心，在兩地連結成緊密網絡，從而開展生意、事業和投資，至於他們的業務，不少是在不同家族成員或親屬友好彼此分工合作下展開的，他們分佈各個區域，負責不同業務；有的持續數代，有的則在二戰結束後才逐步展開。其中一些較常被引用的例子，較早期的有蔡應春家族、唐麗泉家族、盧九家族、容達舫家族、周少岐家族、鄭觀應家族、莫仕揚家族、曹善允家族和利希慎家族，現在較多人認識的則有霍英東家族、高可寧家族、傅老榕家族、郭得勝家族及何賢家族等，而其中的何東家族，更相信是云云家族中影響最為深入的。本文以何東與何鴻燊兩人在一個特殊時期的經歷和遭遇為例子，談談港澳之間那種緊密而獨特的關係，尤其側寫澳門的關鍵地位。

## 一、應對1949年變局

為甚麼那麼多的世家大族會將香港和澳門視作支持家族發展事業的兩個極為重要平台呢？在回答這個十分有趣的問題之前，筆者想用早前黃紹倫教授與筆者一同分析何東家族在應對1949年中國大陸易幟、國民黨敗退台灣而解放軍隨時可以跨過深圳河或拱北，<sup>②</sup>收回香港或澳門時的重要歷史背景，作一簡單的說明。

然而，在講解這個例子之前，我們必須對何東家族當時的情況有一些扼要瞭解和掌握。簡單來說，屬於歐亞混血群體的何東，乃當時港澳首富，地位顯赫，且在港澳、中國大陸和歐美等地均政商人脈關係無孔不入，而他家族的生意、投資亦散佈這些地方，核心資產則為地產，屬於搬不動的類別，香港的佔比尤其巨大。<sup>③</sup>其次，何東本人和國民黨不少高層關係深厚，兒子何世禮更是國民黨將軍，且在經過重重考驗後獲蔣介石肯定，地位正如日初昇。<sup>④</sup>更為現實的問題是，在那個兵敗如山倒，甚至是樹倒猢猻散的環境下，不少國民黨高層例如孔祥熙、宋子文和陳立夫等家族，則早已選擇逃往美國，不跟隨蔣介石撤往台灣。

面對這個歷史的巨大轉變與人生的巨大危機，何東明顯必須作出極為慎重的應對，因為稍有差錯，應對失誤，整個家族便可能因此崩潰沒落。而他在深思細慮之後的最重要決定，明顯是堅守港澳。為此，一向精打細算，講求分散投資風險，且不打沒把握仗的何東，顯然又作出了多方準備，以免出現“一子錯，滿盤皆落索”的現象。從不同資料中，我們找到他在如下各方面的努力：

(1) 他於香港重光、英國重新在香港實行殖民統治後，多次向殖民地政府表示效忠，暗示自己日治時期堅拒利誘，不為日軍所用，爭取港英政府給他更大信任和支持，讓本身可繼續在香港

① 余振、余永逸、鄭錦鈞：《雙城記III：港澳政治、經濟及社會發展的回顧與前瞻》，澳門：澳門社會科學學會，2009年。

② 黃紹倫、鄭宏泰：《勇對洪潮：1946—1956年間的何東家族》，載鄭宏泰、周文港編：《危機關頭：家族企業的應對之道》，香港：中華書局，2015年，第195—214頁。

③ 鄭宏泰、黃紹倫：《香港大老：何東》，香港：三聯書店(香港)有限公司，2007年。

④ 鄭宏泰、黃紹倫：《香港將軍：何世禮》，香港：三聯書店(香港)有限公司，2008年。

紮根下去。

(2) 他於1947年10月以治療耳疾和“整牙”(牙齒手術)為由,乘坐長途機往美國,在美國逗留長達六個月,期間有可能接觸曾任中國戰區蔣介石高級參謀而當時則擔任“中國的最後任務”(調查中國狀況)的何世禮同窗魏德邁,或是其他美國高級官員,似是爭取美國的好感或支持。

(3) 回港約七個月後的1949年1月,何東宣佈捐出25萬元予澳葡政府,以宣揚中國和葡萄牙文化。澳門當局決定將捐款用來興建一所供華人學生就讀的中葡學校,以及在新澳門公共圖書館興建新翼收藏中文書籍,兩棟建築物均以何東命名。同年3月何東親抵澳門,澳葡政府委派副官到碼頭迎接他。翌日何東在私人秘書兼友人布力架(José Braga)的陪同下,造訪澳葡政府總部與總督會面,而澳門總督則在3月11日設大型雞尾酒會以示歡迎。在眾多賓客中,中華民國外交部駐澳門大使也位列其中。在總督致歡迎辭及感謝何東捐款後,何東獲邀發表演說。他在3月17日回港,回程之前,他出席了另一由澳門五大華人社團為他舉辦的大型宴會。一個月後的4月24日,澳門總督伉儷亦到何東在香港住所進行回訪。連串舉動明顯是要強化與澳門的關係。

(4) 到了1949年5月,他又乘坐長途飛機,飛往歐洲,在不同地方參見了英國和歐洲皇室成員,並和英國前任首相丘吉爾、法國總統以及其他高級官員會面,連串舉動明顯是爭取歐洲國家給他的信任和支持。

(5) 更為重要的一點,則是由於兒子何世禮最終選擇響應陳誠的呼籲,跟隨國民黨撤往台灣,何東因而很可能利用了本身在香港的關係和地位,協助國民黨特工進入啟德機場,炸毀停留在機場中本來計劃交還新中國的民航機,讓他立功,爭取蔣介石的信任,從而可以迅速讓他擔任駐日本代表團團長一職。<sup>①</sup>

從以上連串應對變局的舉措中,我們可以清楚地看到,在那個風雲色變的極為關鍵時刻,澳門被何東家族視作各種應對策略中的重要一環,地位吃重,不容小覷。至於背後的原因,當然與澳門當時由葡萄牙統治,擁有一種與香港或中國大陸截然不同的政治模式、社會制度和商貿活動空間有關。事實上,正因澳門具有本身獨特條件,擁有通往西方葡語系世界的一些不同管道,所以才長期吸引不少世家大族的落戶與投資,或是設立據點,何東家族自然亦因察覺香港與澳門之間互補長短、優勢各異的特點,對澳門自然十分重視。

## 二、澳門與香港的互補長短

眾所周知,香港尚未開埠之前,澳門自明中葉起已成為連結華洋的獨一無二的管道,華洋雜處,且與西方世界建立起相對穩定的默契和溝通機制,經歷朝代興替而不衰,成為當時世界形勢中的一株奇葩。自香港開埠後,澳門連結中外的獨一無二地位迅即被其取代,而由於香港無論幅員、海港、貿易連結及宗主國綜合實力等均較澳門強,為了生存與發展的澳門只能另闢蹊徑,提出以比香港更好的營商條件,吸引投資。

在眾多爭取生存空間的努力中,澳門尤以銳意發展“豬仔”(苦力)貿易、鴉片貿易及賭博三項,算是成功取代了香港,原因是大英帝國受國際壓力下不能在港繼續有關的生意,這便給尋

<sup>①</sup> 黃紹倫、鄭宏泰：《勇對洪潮：1946—1956年間的何東家族》，載鄭宏泰、周文港編：《危機關頭：家族企業的應對之道》，香港：中華書局，2015年，第195—214頁。

求生存空間的澳門獲得了突破，幾乎成為這三項生意的“專門店”。而何東家族則相信曾因從事這些生意的緣故，與澳門在很早之前便有了接觸和往來。

先說“豬仔”貿易。何東生父乃荷蘭人何仕文（C. M. H. Bosman），他於香港開埠不久便遠渡而來，尋找發財機會，表面上從事貿易生意，實際上相信是從事“豬仔”貿易，並相信在這項生意中致富。由於當時的“豬仔”館（貿易商）一般會港澳兩個管道同時運作——即視乎那個管道對自己有利或較方便，例如檢查較寬鬆等，在開拓生意及安排“豬仔”遠赴美國的過程中，何仕文或者也經常要在香港、澳門及華南沿岸來來去去，所以對澳門的情況應該不會感到陌生。雖然何仕文最終因生意失敗——很可能是“豬仔”交易中遭遇不測，令他被逼黯然離開香港，返回歐洲，唯何東家族與澳門的淵緣或接觸，相信從此建立起來。<sup>①</sup>

其次是鴉片貿易。英國人因向中國輸入鴉片，然後因鴉片之故發動戰爭，並在贏得戰爭後攫取香港，所以鴉片自然乃當時社會的合法生意，何東家族——包括何東（以過繼子何世榮為代表）、何福和何甘棠等人，曾先後在香港獲得專利權，參與其中。到香港因國際壓力逐步取消鴉片貿易後，澳門乃乘時而起，在不同層面上容許鴉片貿易，吸引不少原本在香港經營鴉片生意的家族渡海而至。對於澳門的鴉片貿易，何東家族或者曾想染指其中，唯從種種迹象中看，卻又表現得並不太積極，所以一直未能取得專利直接參與其中。

除此以外，何東在澳門也有其他的生意與投資。從資料上看，1902年10月10日，香港的《孖刺西報》（*The Hong Kong Daily Press*）刊登了一則來自澳門的消息，指何東在澳門購入大片土地：“一位來自香港的何東先生，據悉已買下澳門Strada da Bella Vista地區的大片土地，計劃興建一座由花崗岩築成的大屋，大屋前方位置，更附有私人網球場。”<sup>②</sup>為甚麼何東會在澳門興建私人大屋呢？閒時渡假或者是其中一個解釋，至於何東在澳門早已有生意往來而需經常往來港澳，看來相信是更為合理的推測。

事實上，從其平妻張靜蓉所寫的遊記中可見，在購入地皮前的1900年，張靜蓉曾提及她（可能亦和何東在一起）“時以事居澳”，推斷何東那時應已在澳門有投資了。到何東購入地皮那年，張靜蓉更曾帶同未滿周歲的次子何世儉（長子於1900年夭折）“到澳門就醫，旋得痊癒”，可見當時澳門的醫療技術已相當不錯，連香港的有錢人家亦會前來求診。何東在澳門購入地皮翌年的清明節，張靜蓉“重與儉兒居留澳門，擬事攝養。蓋舊歲體察經驗，覺澳門氣候水土，於儉兒尚為適宜”，<sup>③</sup>顯示何東在澳門的大宅，初期確實主要用作渡假休養之地。

按以上零散的資料推斷，在20世紀之前，儘管何東亦會往返澳門，但應不算太頻密，縱使有生意或投資，亦應並不太大。但自進入20世紀後，則相信有了較為重要的投資，且對澳門的前景有了較好的看法，所以才促使他購入大片土地。由於何東在澳門的投資日多，給當地經濟作出明顯貢獻，甚至可能捐款支持葡萄牙政府，到了1930年，葡萄牙政府給何東頒贈爵士勳章，而何東明顯又知所圖報，加大對澳門的投資與捐獻，所以在兩年後的1932年再獲葡萄牙政府贈送更高級的頭銜——葡萄牙高級爵士勳章。<sup>④</sup>

① 鄭宏泰、黃紹倫：《香港大老：何東》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2007年。

② *The Hong Kong Daily Press*, 10 October 1902.

③ 何張靜蓉：《名山遊記》，香港：東蓮覺苑，1934年，第89頁。

④ 鄭宏泰、黃紹倫：《香港大老：何東》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2007年。



必須指出的是，19世紀末“豬仔”貿易被禁止。進入20世紀後，港英政府逐步計劃取消鴉片貿易，澳門則堅持繼續作為財政收入的重要部分，唯一方面鴉片市場波動不少，影響收入，加上整體經濟欠佳，令澳葡政府倍感財政壓力，因而想出了“招商開賭、以裕財政”的方法，於是令博彩業在19、20世紀間迅速地在澳門勃興起來。<sup>①</sup>

1937年，傅德蔭、高可寧的泰興娛樂公司與澳葡政府簽下專營合約，開展了博彩業專利經營的歷史，令澳門的經濟增添了不少活力。更加不容忽略的是，自抗日戰爭爆發後，難民與資金開始湧入澳門，令經濟有了不少“火氣”。為此，一方面，在30年代末，何東曾答應五女兒何艾齡及其丈夫鄭湘先的要求，將崗頂前地的物業借出，設立肥皂製造工廠——三靈化學工業製造廠（The Sandrene Factory），計劃生產肥皂，<sup>②</sup>至於所製造的產品，則計劃轉售香港與華南一帶。唯後來據說因港英政府宣佈禁止肥皂入口香港，何艾齡和鄭湘先乃改為回到香港設廠，崗頂前地的優質地皮，才不致於淪為“工廠區”了。

另一方面，在30年代末，何東又與友人合股，在澳門籌備高級酒店——澳門國際酒店。經過數年工程和籌備後的1941年3月，國際酒店落成，何東以主要股東的身份，在香港租了一艘輪船，專程運載一眾獲邀嘉賓及親友等前往澳門，出席該酒店的開幕典禮，而澳督戴斯拉（Gabriel Teixeira）則主持了揭幕儀式，場面相當熱鬧。<sup>③</sup>

當然，論何東家族在澳門投資無孔不入和巨大，則非1961年博彩專營權易手一事，因為新經營者乃何東侄孫何鴻燊（何東胞弟何福之孫，家族中另一耀目新星）與其合夥人組成的澳門旅遊娛樂公司。何鴻燊不久即成為澳門博彩業的新霸主，書寫了何家在澳門的傳奇篇章。<sup>④</sup>即是說，若論何東家族參與澳門生意最直接和最龐大的，並非何東嫡系，而是以傍枝何鴻燊一脈的博彩業最為突出，至今仍叱咤澳門，為人所共知。

且不要說何鴻燊為何能在何東去世後的20世紀60年代在澳門創基立業，尤其能在當時博彩業界競爭對手林立的情況下，取得澳門博彩專營權的問題，而應在這個問題上追問何鴻燊為何會到澳門發展？與何東又有何種關係？對於這兩個表面看來沒有甚麼關係的問題，很多港澳市民或者只知其一，不知其二，尤其很可能忽略了何東對於何鴻燊直接或間接助力——即社會學所說的家族社會資本——所發揮的重要作用，讓他可在澳門展開了人生的另一片天。

### 三、香港淪陷與退居澳門

要說明何東的社會資本如何給予何鴻燊助力的問題，我們不妨將歷史的鏡頭撥到1940年。因應戰火在世界不同角落不斷蔓延擴大，葡萄牙政府在1940年9月與日本簽訂了《日葡澳門協定》，宣佈了澳門的中立位置，從理論上說可避過澳門免受日軍的威脅。<sup>⑤</sup>與此同時，港英政府則因應翌年乃大英帝國佔領香港一百周年的大事決定舉行大規模慶祝活動，那怕那時各種情報已顯示日

① V. Zheng, P. S. Wan, *Gambling Dynamism: The Macao Miracle*, Berlin: Springer-Verlag, 2013.

② 《澳門時報》（澳門）1939年11月11日；Arquivo de Macau, No. AH/AC/P-17305-A1337, 1939.

③ 何文翔：《香港家族史》，香港：明報出版社，1992年，第21頁。

④ 何文翔：《香港家族史》，香港：明報出版社，1992年；Zheng, P. S. Wan, *Gambling Dynamism: The Macao Miracle*, Berlin: Springer-Verlag, 2013.

⑤ 黃啟臣：《澳門通史》，廣東：廣東教育出版社，1999年。

軍有可能侵略香港。

進入1941年，本來計劃大肆張揚的殖民地一百周年慶祝活動，因為日軍加強在深圳邊界屯兵而低調舉行，令不少殖民地官員失望，但接着的日子卻又風平浪靜，儘管傳媒和政府仍常有備戰呼籲與戰爭消息，不少市民習以為常後亦不再當作是一回事了，當然亦有不少人因為崇洋心態，對英國防衛實力滿有信心了。是年的12月2日，剛巧是何東和元配麥秀英“八秩雙壽並六十年花燭重逢”的“大慶齊眉”日子。為此，並不覺得日軍會侵略香港的何東，乃決定不如殖民地政府般取消慶祝活動，繼續隆重其事。<sup>①</sup>

結果，在12月2及3日，何家一連兩天在半山大宅及告羅士打香港大酒店舉行了兩日極為熱鬧的慶祝活動。一如所料，港澳及中國大陸官商顯赫人物到賀者眾。例如在香港大酒店的喜宴上，港督楊慕琦（Mark Young）夫婦、澳督戴斯拉夫婦、一眾港府高官及社會賢達如周壽臣、胡文虎、李樹芬、陳廉伯、布力架、高可寧、李保葵、鄧肇堅、簡東浦及李冠春等，均有出席，場面極為熱鬧。<sup>②</sup>

然而，令人意料不到的是，喜宴完結翌日，何東卻急急忙忙離開香港，前往屬中立地的澳門，家人的說法是辦完大型慶祝活動後，他的身心頗感疲憊，所以帶同幾個近身隨從，前往澳門“休息數天、調理身體”。<sup>③</sup>眾所周知，何東離開四天後的1941年12月8日，日軍由深圳揮兵向香港發動侵略，英軍不堪一擊，在約兩個星期時間內佔據了新界、九龍和香港島大部分地方，港督楊慕琦解甲投降，香港淪陷，進入三年八個月的黑暗歲月。

對於何東在喜宴後迅速離港往澳一事，另一說法則是他突然獲日本友人告密，粗略知道日軍將發動戰爭，侵略香港，乃與近身隨從離港赴澳，希望暫避風頭，免遭戰火波及。何東姪孫何鴻燊在接受記者訪問時這樣說：

我二伯公何東消息十分靈通，日軍炸香港前四日，他已獲日本朋友通知，叫他坐船去澳門休息，我是航空救護員，不出走便給日本人抓去赤柱集中營，所以便卸下“蛤蜊衣”（救護員制服），坐漁船去澳門。當時，全澳門只有兩個姓何的來自香港，便是我和何東。<sup>④</sup>

何東在千鈞一髮間及時逃過日軍的魔掌，自然不用在日軍的刺刀面前被迫“以身侍敵”，做出一些違背良心的事，算是逃過了人生的一場巨大劫難。而澳門在二戰時期因為葡萄牙的中立政策，所以能夠得享和平，免受日軍鐵蹄蹂躪，乃吸引了大量如何東這樣的人——例如周焯年和曹善允等港澳名人——前來避難，此點又極為鮮明地突顯了前文提及，澳門乃是不少香港家族應對變故重要一環的說法。

何鴻燊口中何東“獲日本朋友通知”與“全澳門只有兩個姓何的來自香港”這兩點，尤其值得玩味。其一自然說明何東有很強的日本關係。此點實不出奇，一方面，何東其中一名胞弟何啟

① 《工商日報》（香港）1941年12月1—4日。

② 《工商日報》（香港）1941年12月4日；Irene Cheng (Hotung), *Intercultural Reminiscences*, Hong Kong: David C. Lam Institute for East-West Studies, Hong Kong Baptist University, 1997.

③ Irene Cheng (Hotung), *Intercultural Reminiscences*, Hong Kong: David C. Lam Institute for East-West Studies, Hong Kong Baptist University, 1997; “Sir Robert Ho Tung: Confidential Correspondence,” Hong Kong: Public Records Office, 1946.

④ 何文翔：《香港家族史》，香港：明報出版社，1992年，第14頁。

滿，孩提時已給人收養，然後被帶到日本生活，所以何東曾多次到日本探訪親友或談生意（其中一名女兒便是何東與平妻在日本旅行時所生），另一名胞弟（何甘棠）的親家謝家寶，則是日本郵船公司的買辦，反映何東與日本方面的關係不淺。<sup>①</sup>

其二是何鴻燊相信是何東避居澳門時最為親近的親屬。抗爭爆發後，部分何家成員參與抗日（例如何世禮、何綺華），部分被日軍抓進了集中營（女婿吉廷士和女兒何文姿），部分因從四方八面回港為何東慶壽而滯留香港（兒子：何世榮、何世儉、何佐芝；女婿：羅文錦、楊國璋、鄭湘先等），後來則逃往大後方，留在澳門的，現時所知確實只有何鴻燊與何東。<sup>②</sup>

接着的問題是：何東與何鴻燊在澳門時有何互動呢？更引起我們興趣的是，在澳門避居長達四年時間內（自1941年12月4日踏足澳門至1945年12月23日夏慤少將以軍艦將他接返香港止），<sup>③</sup>何東到底是否真的大隱隱於市，在那個商業貿易、博彩娛樂和情報刺探等均極為活躍的時期，不問世事，沒有甚麼重大舉動呢？若果真的如此，背後又有何考慮呢？

#### 四、在繁囂中隱世

在嘗試解開這些疑團之前，讓我們就戰時營商狀況，提出一些非傳統的觀察。扼要地說，我們總以為戰爭時期營商不易，百業凋零。誠然，大多數情況下確實如此，但卻會有特殊的例外，重要的是處身其中的經營者，是否精明幹練，懂得靈活變通、敢於拼搏，以及能否得到上天眷顧。舉例說，被譽為新賭王的銀河娛樂集團主席呂志和，在其剛出版的傳記提及，日治期間，他只有13歲，年紀輕輕決定輟學出來創業，初期只賣零食，然後不斷因應社會情況變通，生意日好，讓他財源滾滾。到日軍投降時，他那時手上已賺了近200萬軍票，約50萬港元，其財富在當時而言，“幾乎可以買下成條街”，<sup>④</sup>可見日治時期反而令呂志和賺了人生的第一桶金。

呂志和的例子並非獨一無二。因經營鏞記酒家而名揚香港的甘穗輝，據說亦因他在日治時期懂得靈活變通而取得突出成績，讓他賺了不少錢，其中尤以他在人棄我取之下，於日治時期以極低廉價錢，購入威靈頓街的地皮，成為了鏞記的立足點，並可在重光後迅速崛起。<sup>⑤</sup>所謂“富貴險中求”。戰時營商環境雖然惡劣，但懂靈活變通，又敢於冒險者，還是可以找到空間與機遇，從而可以取得突破。

① Irene Cheng (Hotung), *Intercultural Reminiscences*, Hong Kong: David C. Lam Institute for East-West Studies, Hong Kong Baptist University, 1997; Jean Gittins, *Eastern Windows, Western Skies*, Hong Kong: South China Morning Post, 1969; 鄭宏泰、黃紹倫：《香港大老：何東》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2007年；鄭宏泰、黃紹倫：《香港將軍：何世禮》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2008年。

② Jean Gittins, *Eastern Windows, Western Skies*, Hong Kong: South China Morning Post, 1969; Florence Yeo, *My Memories*, England: s. n., 1994.

③ 據報導，日治期間，何東“有一次因為要向銀行提款作為家用，曾返港一行”（何文翔：《香港家族史》，香港：明報出版社，1992年。）。至於他的妻子麥秀英，據說曾在1943年年底前往澳門，與何東會面，並在那兒小住了兩、三個月，唯她回到香港不久即因病去世（鄭宏泰、黃紹倫：《三代婦女傳奇：何家女子》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2010年，第316頁。）。

④ 畢亞軍：《呂志和傳》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2015年，第53—56頁。

⑤ 鄭宏泰、高皓：《家族企業的發展與傳承》，上海：東方出版社，待出版。



相對於日軍統治下的香港，作為中立地尚得享和平的澳門，由於吸納了四方八面的移民和資金，乃如戰前的香港一般，出現一片畸形的繁榮。尤其值得指出的是，由於當時澳門周邊的地區均已落入日軍之手，或是遭到封鎖，所以澳門便如香港未開埠前的局面一樣，乃地區上的唯一活口，成為各種物資、金錢和情報等等的收集及轉發中心。

在這樣的環境下，不但商業顯得前所未見的活躍，賺錢機會不少，富有人家尤其可以紙醉金迷。何東侄孫何鴻燊便這樣介紹當時的澳門：

日本尊重澳門的中立地位，他們不會以任何方式干涉澳門的管治，只負責澳門糧食供應。在那段時間，只要你有錢，你就可以享受最上等的英美香煙，一直到戰爭結束。如果你有錢，即使在戰爭期間，你也可以繼續乘坐汽車或摩托車：澳門仍有汽油供應。你亦可以享受珍饈百味：只要你有錢。我幾乎每晚都大排筵席，席上會有燕窩、有燒肉。<sup>①</sup>

作為港澳首富，有份投資的澳門國際酒店又剛落成，在1941年底退居澳門的何東，那時若想繼續享受生活和賺大錢，實在易如反掌，不會有很多競爭對手。然而，他似乎又對奢華生活和繼續賺錢表現得沒有多大興趣，寧可韜光養晦；反而處於雙十年華，大學未及完成已隻身來澳尋找機會的何鴻燊，此時卻表現得志大氣銳、極為進取，帶有何東青年時開疆闢土的影子。

在深入討論何鴻燊與何東在澳門的互動之前，我們顯然要粗略交代何鴻燊的背景。何鴻燊，1921年於香港出生（與1862年出生的何東年齡相差約六十載），祖父何福，父親何世光。本來，身為渣甸洋行買辦的何世光，與其他同樣擔任渣甸洋行買辦的兄弟何世耀和何世亮等叱咤香港商界，地位顯赫。可惜，其中的何世亮，在30年代初，據說因為貪念，中了渣甸洋行大班的“股票圈套”，因為他偷看了渣甸洋行大班的私人信件，以為該公司的股票將會大漲，於是聯同擔任匯豐銀行買辦的何世榮（何福長子，但過繼給何東），私下吸納大量渣甸洋行大班手上的股票，但最後發現原來是個陷阱，所以輸了身家。為此，何世耀抑鬱而死，何世亮自殺，何世光則被逼“走路”（逃跑），遠走越南避債，只有何世榮因為何東的協助解困，算是得以全身而退。<sup>②</sup>

何世光“走路”後，過去依靠他供養的一家人，生活乃變得拮据，何鴻燊據說曾因此遭遇不少白眼，令他立志要自強不息、有所作為、不給人看扁，從而恢復父親（或自己）一房昔日的光輝。正因如此，香港淪陷後隻身到澳門尋找機會的何鴻燊，其實身無長物，但那股奮鬥之心，則顯然十分強烈。至於在那個時刻令何鴻燊得以突圍而出的，則是取得了日軍上校的信任，日後讓他可與日本人合作，一起做近乎獨市的生意，賺得了人生的第一桶金。<sup>③</sup>

到底當時只屬黃毛小子，個子高大強壯，又未取得甚麼成績的何鴻燊，如何獲得日軍上校信任的呢？他本人這樣憶述：

在戰爭時期，我成為澳門最位高權重的日本人的老師。當時澳門設有一日本特別支部，這個部門比日本總領事館更為重要。有一天，該支部的部長Sawa陸軍上校會見總督，表示想學英語，但他需要一個可靠並且絕不會謀害他的人。總督再三思量

① Jill McGivering, *Macao Remembers*, Oxford & New York: Oxford University Press, 1999. “Sir Robert Ho Tung: Confidential Correspondence,” Hong Kong: Public Records Office, 1946, p.108.

② 鄭宏泰：《買辦與信任——徐潤、鄭觀應和何東的例子》，載莫華釗、梁元生、胡波、侯杰編：《買辦與近代中西文化交流》，廣州：廣東經濟出版社，2014年，第141—159頁。

③ 何文翔：《香港家族史》，香港：明報出版社，1992年。



後說：“你認為何東爵士的侄孫如何？你和何東爵士相交甚深，你能夠信任他的家人嗎？”Sawa陸軍上校馬上接受了總督的提議。<sup>①</sup>

這裏帶出的訊息是：（一）何東和日軍駐澳門上校Sawa有私交；（二）Sawa要找可以信賴的人教授英文；（三）何鴻燊成為那份工作的人選，得以走近Sawa身邊。當然，何鴻燊並沒直接承認自己是因獲得伯公的推薦，才能登堂入室，取得Sawa信任。唯明眼人均會知道，在那個特工處處、暗殺成風的年代，若然沒有身在澳門的何東首肯，甚至給予某些保證，年青力壯的何鴻燊要出任Sawa的英文老師，肯定並不容易。<sup>②</sup>

必須指出的是，當時在澳門生活，而英文造詣又極好的，其實還有曾任何東私人秘書的韋達。韋達，1901年生於香港，乃韋玉（又名韋寶珊）之侄，自少聰敏，皇仁書院高材生，在香港大學取得文學學士和碩士頭銜，曾翻譯《易經》和《成唯識論》等書。避居澳門期間，有學者氣質的韋達以教授英文為生。加上韋達當時已年過四十，性格穩重而不易受人煽動，所以對Sawa的威脅又會較少。

由是觀之，若然要教授Sawa英文，韋達實乃不二之選，反而何鴻燊大學尚未畢業，又只是一名理科生，嚴格而言實在未符合教授英文的資格。無論真正考慮點何在，何鴻燊獲選為Sawa英文教師乃成不爭事實，而何鴻燊與Sawa的關係，亦一如所料地並沒止於英語的傳授，因為一心想在紛陳時局中乘時而起的何鴻燊，明顯並不滿足於教書的工作與收入。

進一步的資料顯示，利用教授英文之便利，何鴻燊不但取得了Sawa的信任，還逐步與之建立了緊密關係，而這種關係則成為後來其搞生意、發展事業的重要基礎。何鴻燊表示，在澳門期間，他不久即獲邀加入了戰時澳門最大的公司：聯昌公司。

這公司三分之一的股份由經濟主管羅保博士持有，三分之一歸澳門最富有家族所有，最後三分之一由日本軍隊擁有。我得以成為這家公司的秘書，是因為我擁有化學知識，同時也因為我是何東爵士的侄孫。他們知道我值得信任。<sup>③</sup>

這次，何鴻燊說得十分清楚了，何東侄孫的身份，乃各方股東信任的重要一環，所以才能令他雀屏當選，獲各方老闆看中，成為聯昌公司的秘書，從而可以掌握整家公司營運的大權，可見何東對於何鴻燊初出茅蘆時的助力，顯然不是金錢上的，而是讓他可以向社會上層攀爬，結識政商人物，爭取其信任的社會人脈和網絡資本，而這些看不見的東西，實在又比黃金還要重要，其所發揮的力量，自然不容低估。

回到何東與何鴻燊在澳門期間有何互動，而何東為何寧可大隱於市的問題上，較合理的推測應是他決定與日軍保持距離之故。儘管他有不少日本朋友，與一些日軍將領有私交，但在分析利害得失後，選擇離港到澳，已說明他與日軍保持距離的心態，不願成為日軍利用的棋子。

何東這樣做，當然有他深謀遠慮之處。一方面，何東與國民黨抗日領袖如蔣介石、張學良、宋子文及孫科等關係密切；就算是與倫敦或港英政府的高層，同樣交往極深，若他為日軍所用，則必然失去了中英兩國所有老朋友，更不用說在中英兩國的土地物業投資，這樣實在極不划算。

① Jill McGivering, *Macao Remembers*, Oxford & New York: Oxford University Press, 1999; “Sir Robert Ho Tung: Confidential Correspondence,” Hong Kong: Public Records Office, 1946, p. 108.

② 冷夏：《何鴻燊傳》，香港：明報出版社，1994年。

③ Jill McGivering, *Macao Remembers*, Oxford & New York: Oxford University Press, 1999; “Sir Robert Ho Tung: Confidential Correspondence,” Hong Kong: Public Records Office, 1946, p. 107.

另一方面，何東的兒子何世禮當時乃國民黨將軍，若他為日軍所用，則必然影響兒子仕途，甚至影響其安全，這實在又是另一不可不防的大忌。

明白到自己身份的敏感，隱居澳門期間的何東，看來因應本身的情況，以健康欠佳為由，多次拒絕了日軍脅之以武、誘之以利，以免為其所用，寧可大隱於市，不問世事。正因如此，到二戰結束，日軍投降後，當何東回到香港後，港英政府在偵查通敵者的事情上，都沒有找到何東與日軍有任何往來。此點尤其可從何東致殖民地政府的私人信函上找到一些有力說明。他這樣寫：

我在香港、九龍及新界的物業均受到日軍的劫掠或破壞，並經歷了一段令人極為沮喪的時期，我的健康也十分差。日軍曾經用盡各種方法——既有引誘亦有威脅，要求我與他們充份合作，但我可以十分坦誠和滿意地說，我仍是一個十分忠誠的英國屬土子民。<sup>①</sup>

在不同時代的不同環境下，“健康問題”總會給人拿來大做文章，或是作為一種“擋箭牌”。失去民心的領導人可以因為“健康理由”下台，被囚禁的政治異見人士可以因為“健康理由”保外就醫，不服上層領導的下屬可以用“健康理由”提早退休。在那個烽煙四起的年代，何東恰到好處地運用這個理由，自然令自己幸免於難，而保持了清白之身。

## 五、江山代有人才出

在隱居澳門的四年間，何東雖然多次拒絕與日軍合作，但這樣的“不給情面”，實在並非沒有風險，如果處理不慎，很可能會招來日軍怨恨，嚴重者可能會招來殺身之禍，睿智聰明的何東，內心應該很清楚。從某種意義上說，何鴻燊出現於澳門，並向他尋求協助，可說給何東有了借力打力的條件，或者說起碼可讓何東有了一個旋轉門或擋箭牌，用今天互聯網上的術語則是“防火牆”，既可迴避或推卸日軍的某些要求與苛索，又可助侄孫一臂之力，可謂“一為神功，二為弟子”，真正的一舉兩得。

眾所周知，“孤島”中的澳門，雖然得享和平，但日軍的影響力實在無處不在，亦無法排除，特工及情報人員更是隨處可見，基本上形成了澳葡政府、日軍和本地華人之間三方面利益相互糾纏、明爭暗鬥的格局，前文提及的聯昌公司由三方面股東所組成，正是各種勢力利益糾纏一起的明顯反映。為了維持利益的相互制衡，尋求“同路人”的加入，以免其站到敵對勢力一方，自然顯得很有必要。在那種極為微妙的環境下，若然名聲顯赫，政商影響力仍強的何東，絲毫沒有參與那時的商貿與社會活動，顯然難以讓關鍵力量有“同路人”的感受，因而可能會引起猜忌，令其不安。

沿着這個角度思考，推薦志大氣銳的何鴻燊參與其中，便可讓何東成為相關勢力人士眼中“同路人”的感受，產生了“利益均沾”的效果。但是，從某個角度說，侄孫一脈，實在又非何東本身嫡系。早前的“股票圈套”中何東亦置身事外，則是最好說明。因而也可以讓何東理直氣壯地對外聲稱，侄孫一房自有他們的世界，與自己無關，從而劃清界線。

所謂“打鐵還靠自身硬”，何鴻燊亦確實是家族中難得的將材，他在父親“走路”之後，表現得很有志氣，不向親屬賒借度日，寧可自食其力，這種舉止相信得到何東的欣賞，覺得這個侄

<sup>①</sup> “Sir Robert Ho Tung: Confidential Correspondence,” Hong Kong: Public Records Office, 1946.

孫與別不同。至於何鴻燊在那個風雲色變的時刻，表現出初生之犢不怕虎，又有立志在大時代發大財的魄力與鬥志，這些特點看來應該同樣得到何東的肯定，所以何東在權衡輕重之後，自然願意給這個侄孫來個“順水人情”，推其上位，既推薦他為日軍中校教授英語，又支持他在聯昌公司中擔任要職，因而讓何鴻燊可迅速地與當時澳門的上層社會建立起緊密關係。

即是說，何東願意給予何鴻燊的助力，相信既有本身利益的考慮，亦有當時環境的考慮，實在機會難得，可見兩人的互動，應該十分微妙。儘管如此，何東給予何鴻燊的助力，其實亦應只限於言詞舉止上的推薦和背書而已，未必有實質金錢的支援。但這樣的助力，已令何鴻燊十分受用了，因為這已足夠使他突破常人難以逾越的阻礙，踏出了人生中極重要的一步，抓到重大機會了。誠如阿基米德所言：“給我一個支點，我可挑動整個地球。”對於有才幹、有能力的人而言，那怕只是一言一語的鼓勵，或是一個提醒與一把扶持，即能令其受用無窮、乘時而起，書寫人生傳奇了。<sup>①</sup>

進一步的資料顯示，擔任聯昌公司秘書後的何鴻燊，在不同方面均憑着本身過人膽色、卓越才幹與領導能力，尤其在那個四周炮火隆隆、政局波譎雲詭的時刻，作出各種精準超卓的決定，就算碰到困難險阻，亦能揮灑自如地運用機智和能力解決，化險為夷，並在這個過程中為投資帶來更大回報，令生意不斷取得佳績，為股東帶來極豐厚回報。至於他本人不但從這份工作中獲得了第一桶金，更豎立起個人精明幹練、靈活敏銳的形象，奠下江湖地位，其突出表現不但令背後的老闆讚許，同輩佩服，就連何東相信亦對他刮目相看。

更準確地說，在1941至1945年的四年間，同樣避居於澳門，由於已經年過八十、兒孫成群，身家財富豐厚的何東，實在有了很多顧慮，所以事事不敢過於冒險、進取，因為對他來說，堅守才是最重要，進攻反而大可不必，而這樣的應對策略，自然讓人覺得是不復當年勇了。相對而言，剛進入雙十年華的何鴻燊，在父親避債越南後家道中落，所以可說身無長物、孤家寡人，既“無咩嘢”（沒甚麼）可輸，亦了無牽掛，有的則是雄心壯志，一身是膽，以及要出人頭地的不屈不撓的決心，所以在機會面前乃表現得積極進取，鏗而不捨。

由是之故，我們不難想像，在那個風起雲湧、浪濤激盪的年代，彈丸之地的澳門，一個顯赫家族的一老一幼，在同一個時空下，有了微妙的互動，產生了兩種截然不同的人生發展軌迹或選擇，而其結果則是書寫了不同的人生篇章。簡單來說，一個機關算盡，寧可持盈保泰，力保不失，因為不失已是最大勝利；一個躍躍一試，緊抓每一機會，見縫插針，因為身無長物意味着沒有東西會輸掉。<sup>②</sup>正是在這樣奇妙的互動過程或環境中，我們會粗略地看到，何東的澳門故事，顯然如日落西山；而何鴻燊的澳門故事，則如旭日初昇。至於兩者的起落興替，其實又反映了家族代代相傳，共寫傳奇的自然歷程。

1945年8月15日，日軍投降，抗日勝利，香港重光，澳門獨一無二的中立地位迅速失去了作用。在英國尚未搶先宣佈重新殖民統治香港前，港澳歐亞混血群體中流傳一個說法，指中國政府接管香港後，已成為國民黨少將的何東兒子何世禮，可能會成為香港的新總督。<sup>③</sup>然而，這一傳聞隨着英國海軍少將夏愨正式宣佈接管香港而破碎，這對蟄伏澳門多年的何東而言，相信最為失望。

① 冷夏：《何鴻燊傳》，香港：明報出版社，1994。

② 冷夏：《何鴻燊傳》，香港：明報出版社，1994。

③ C. J. Symons, *Looking at the Stars: Memoirs of Catherine Joyce Symons*, Hong Kong: Pegasus Books, 1996.



香港重光之初，何東與何鴻燊一樣仍留在澳門，似乎要觀察香港社會的穩定情況，沒有立即返港，何東更遲至1945年12月才決定離澳，而他返港的安排，似乎有某種特殊的涵意，因為他是在該年12月23日，當夏愨將軍的軍艦“路經澳門”時，獲邀上船，然後浩浩蕩蕩一併回港。<sup>①</sup>何東返港四天後，在廣州陪同孫立仁將軍完成當地接管儀式的兒子何世禮，在美軍戰機的護送下飛抵香港，與駐港的夏愨及費斯廷（F. W. Festing）等軍方領袖見面，<sup>②</sup>而何東亦在那時才可與兒子見面——即父子相隔已達四年了，大家的心情複雜，相信不難想像。

之後，何東乃全力投入香港的物業財產收復之中，對澳門發展則放鬆了；何鴻燊亦在確實香港社會穩定之後，一度返港處理事務，但隨後又將心力投放到澳門的事務上，因過去數年間在澳門積累和打拼下來的基礎，讓他在新形勢下有了截然不同的競爭優勢。對年老的何東而言，澳門畢竟只是防守的一環而已，香港才是施展抱負的舞台；但對於何鴻燊而言，香港似乎顯得人多口雜，競爭對手亦太多，加上父親又曾在那裏遭遇滑鐵盧，可謂諸多不順，反而澳門雖小，卻來得簡單，易於駕御，做起事來可得心應手，至於過去數年在當地打下的基礎，建立的人脈關係等，那時又能更好地發揮效果。

因此，我們可以清楚地看到，戰後的何東，仍舊將發展焦點集中於香港，但何鴻燊則情歸澳門，視之為一展所長的人生重要舞台，這種另闢蹊徑的發展，既書寫了何鴻燊一房日後在澳門人盡皆知的另一突出篇章，亦突顯了傳統中國家族所強調開枝散葉，鼓勵子孫後代在不同領域上各展所長的特質，同時亦反映了香港和澳門在近代中國歷史上，在促進不同家族踏上不同發展軌迹的重要特色。

## 六、結語

概括而言，港澳無疑是近代中國極富傳奇的城市。原因既有本身缺乏天然資源，但卻發展成現代化世界都會的一面，亦有兩個城市同樣混雜華洋、中西薈萃，並可從充當中外商貿與人貨流通中搭建起交流互動橋樑的另一面，而這樣的都市，在發展過程中必然產生無數機會與空間，讓置身其中的大小家族可盡情發掘與發揮，從而書寫傳奇。至於不少像何東家族般的港澳家族，得以乘時而起，雖有本身的才幹和膽色，但同時更不能排除“時勢造英雄”的重要條件與背景了。

走過了極富傳奇的曲折歷史路途後，港澳兩地在20世紀末先後結束殖民統治，回歸祖國懷抱，成為中國的兩個特別行政區，享有“一國兩制”的高度自治，所以仍能充當着連結中外、溝通華洋的橋樑地位，這在全球化年代，尤其當中華民族走上了復興之路，並日漸在世界舞台上扮演着越見吃重的角色後，更具空間和機遇，顯示港澳兩地的大小家族，只要仍採取積極進取的態度，認清發展大局與時勢，必然仍能發光發熱。

[責任編輯 陳超敏]

① “Sir Robert Ho Tung: Confidential Correspondence,” Hong Kong: Public Records Office, 1946; *South China Morning Post*, 24 December 1945.

② *South China Morning Post*, 28 December 1945.