

# 澳門華商的經濟權力及其資本關係網絡構建

## ——以何賢為中心的考察

方木歡

**[摘要]** 資本是一種經濟權力。華商為追逐這種經濟權力，必然會聯合一切可聯合的資本力量以構建資本關係網絡。在澳門，生存並發展於斯的華商是其近現代以來獨特的社會歷史景象。20世紀40年代初，澳門華商代表何賢依靠金融業和眾多的實體產業完成了資本積累以立足於澳門，並通過囊括港澳資本力量和積極參與國內經濟建設的資本投資，構建起一個龐大的資本關係網絡，展現為“立足澳門、囊括港澳、延伸大陸”的關係圖景。澳門華商正是通過資本關係網絡的構建，使其在澳門經濟領域中享有主導權和話語權，為他們在澳門經濟社會中獲得經濟權力奠定堅實的基礎。

**[關鍵詞]** 澳門華商 資本關係網絡 經濟權力 何賢

何為資本？如莫斯卡（Gaetano Mosca）所言，“在眾多物質力量中，有一種力量能夠輕而易舉地統禦國家的一切其他力量，有時甚至違反法律的明文規定，更不用說違背公平正義原則了，這種力量就是流動財富，即金錢，或確切地說，是那些強有力地組織起來的那部分金錢”。<sup>①</sup> Jonathan Nitzan和Shimshon Bichler就直接將資本理解為權力。<sup>②</sup> 在馬克思論著中，就提出“資本是資產階級社會的支配一切的經濟權力”的論斷，<sup>③</sup> 這表明資本具有權力的屬性。華商家族要在現代社會中延續與發展，必然會與資本發生互動，積極促使其家族在現代社會中運轉起來的經濟基礎。田餘慶研究東晉門閥士族就注意到經濟因素對士族家族勢力與司馬氏共天下的基礎性作用。<sup>④</sup> 馮筱才研究近代中國商人虞洽卿就着重分析虞氏如何從買辦起家，以經營金融、房產以及新式機械製造業等事業獲得資本積累，從而為虞氏家族立足並發展於近代政商界打下堅實基

**作者簡介：**方木歡，中山大學粵港澳發展研究院博士後、副研究員，政治學博士。廣州 510275

① [意]加埃塔諾·莫斯卡（Gaetano Mosca）：《政治科學要義》，任軍鋒等譯，上海：上海人民出版社，2005年，第204頁。

② Jonathan Nitzan, Shimshon Bichler, *Capital as Power: A Study of Order and Creorder*, London: Routledge, 2009, pp. 5-7.

③ [德]馬克思（Karl Heinrich Marx）、[德]恩格斯（Friedrich Engels）：《馬克思恩格斯全集》第30卷，北京：人民出版社，1995年，第49頁。

④ 田餘慶：《東晉門閥政治》，北京：北京大學出版社，2012年，第333—338頁。

礎。<sup>①</sup>然而，學界卻鮮少對華商的經濟權力作出進一步的具體研究，尤其對華商與資本力量構建的關係網絡及其機制未予足夠重視。在澳門，生存於此的華商是其近現代以來獨特的社會歷史景象，他們在歷史上的經濟活動能夠為研究上述問題提供豐富的經驗素材。深究起來，澳門華商崛起的奧秘在於其資本關係網絡構建及其運用，這是澳門華商的經濟權力基礎。本文將以澳門華商代表何賢為個案研究，研究視野聚焦於澳門華商資本關係網絡的構建過程及其衍生的經濟權力。

需要說明的是，本文之所以選取澳門華商代表何賢，是因為他不僅僅是澳門近現代史上具有經濟影響力的華商代表，而且在回歸前的澳門政治與內地政治中相當活躍，相對具有較強的政治影響力及社會影響力。因何賢在澳門經濟社會領域上的影響力，1955年起他就擔任華人代表，立法會改制後亦由他繼任華人議員。在國內，1956年起他成為全國政協委員，1978年當選為政協常委。自1975年起，他連續三屆當選為全國人大代表，還曾擔任過全國人大常委會常委的職務。在澳門，他承擔中華總商會會長、鏡湖醫院慈善會主席等華人社團職務。因此，通過挖掘澳門華商代表——何賢在澳門及內地政治的經濟活動，能夠為本研究提供豐富的、對焦性的經驗支持。文中所引用資料全部來自年鑑、報刊、出版著作和網站的公開資料，為保持表述的準確性，引用時未作匿名化處理。

## 一、立足澳門：金融業、實體產業與資本積累

### （一）大豐銀行：何賢家族的根基

大豐銀行是何賢打造其經濟王國的支柱性產業，也是其家族各項事業賴以生存的牢固根基，推動着其家族產業經營不斷往多元化方向發展。

大豐銀行的前身為澳門華商在1940年開辦創建的大豐銀號，其主要經營貨幣兌換、電匯業務。對於大豐銀號的創立，據馬萬祺述說，澳門巨商傅德蔭與馬萬祺商量合夥籌辦一家銀號，馬萬祺尋求與香港恒生銀號林炳炎、何善衡合作，傅德蔭予以同意。在籌建大豐銀號期間，馬萬祺舉薦當時任職廣州匯隆銀號經理何賢出任大豐澳門總行經理。大豐股東主要是傅德蔭、林炳炎、馬萬祺、何善衡等。何賢、梁球琚、鍾子光、<sup>②</sup>陳蔚文、伍宜孫、王頌獻等亦持有股份。後馬萬祺因病辭去大豐總經理的職務，林炳炎、何善衡將大豐銀號股份轉給傅德蔭，傅德蔭要求何賢入股大豐，並由何賢出任大豐銀號總經理。<sup>③</sup>在20世紀50至60年代，大豐銀號經營業務擴大為存款、放款、按揭、匯兌和找換等。1970年澳葡政府頒佈法令《澳門銀行法》，規定“允許在澳門創立一個銀行制度，俾能適當地將已在進行中的工商業重要發展作為基礎”。<sup>④</sup>1971年12月23日大豐銀號正式註冊為大豐銀行，註冊資本為500萬澳門元，以何賢集團投資為主。1983年，大豐銀行資本達8,000萬澳門元，由何賢擔任董事長兼總經理。

1978年中國實行改革開放，澳門華商成為中國大陸企業資本投資的穩定來源，中國政府亦借助澳門拓展境外投資。1983年中國銀行就參股大豐銀行，註冊資金增加到1.6億澳門元，華資、中資各佔一半。到1995年底，資產總額達到140.54億澳門元，擁有18家分支機構。1997年3月該行資

① 馮筱才：《政商中國：虞洽卿與他的時代》，北京：社會科學文獻出版社，2013年，第31—39頁。

② 鍾子光為當時澳門有名的華商，關於其資料記載比較少。

③ 謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第58、100頁。

④ 黃漢強：《澳門經濟年鑑（1983）》，澳門：澳門華僑報，1983年，第22—28頁。

本增至10億澳門元。<sup>①</sup> 1982年大豐銀行存款額達9.28億澳門元，成為澳門實力雄厚的銀行之一，翹首於眾多激烈競爭的商業銀業中。何賢在澳門借助地位和影響力的提升，以大豐銀行為主要陣地，不斷拓展更多元化的經濟產業。大豐銀行屬下很快便發展有印染廠、紙廠、火柴廠、石粉廠、鐘錶行、地產、大豐倉庫、大豐金行等大豐系產業鏈。<sup>②</sup>

## （二）和安黃金公司：何賢家族崛起的基石

澳葡政府在管治澳門初時就實施了專營制度，該制度在19世紀50年代中期得到完善。專營制度又稱承充制，它是將某一類的貿易或服務的經營權拍賣，由競得者進行壟斷性經營。競得者通過向其領照經營者收取“規費”，並按合同規定向澳葡政府（通常是公物會）繳交承充金，競得者的合法經營受到政府法律的保護。<sup>③</sup> 專營制度涵蓋了豬肉、牛肉、漁業、鹽業、鴉片、賭博業等各行業，而經營黃金買賣同樣需要競得澳葡當局授予的專營權。

抗戰勝利後，澳門發展成為主要的黃金轉運中心，黃金買賣與賭博業便成為澳門的兩大生意，成為澳門經濟的主要支撐。正當澳門黃金行業興盛之時，澳門一些華商進行黃金買賣投資與合作經營。當時澳門黃金走私被“五福堂”所壟斷和操縱，以及泰興娛樂公司的一家分號。安排這一壟斷的關鍵中間人，是一位土生葡人名流：時任澳門經濟局局長羅保（Dr. Pedro Jose Lobo），<sup>④</sup> 他在19世紀40年代的澳葡當局擁有很大權勢，在葡國也享有聲譽和名望。由於他對何賢為人的賞識信任，何賢就是透過羅保的關係取得黃金專營權。於是，羅保與澳門華商何賢、鍾子光（其後來身故，由梁昌頂上）等人合資成立“澳門和安黃金公司”。<sup>⑤</sup>

由於香港光復後施行外匯管制，禁止黃金進口，導致地下炒賣黃金盛行，金價炒到幾百港元一盎司，因此使沒有禁止黃金進口的澳門成為亞洲黃金交易中心，和安黃金公司從美洲購買大量的金磚金條用船運到澳門，再從澳門將黃金走私到香港，所獲利潤可達黃金原價的兩倍至三倍。<sup>⑥</sup> 也正因香港禁止黃金入口，香港及東南亞的黃金買主都湧到澳門，向和安黃金公司購買黃金。黃金買賣作為澳門當時最大的生意，實際上由羅保、何賢、梁昌、鍾子光等人壟斷。和安黃金公司在澳門經營十多年，直到1974年香港當局准許黃金進口才停業。因此，這十多年間成了何賢家族迅速崛起的黃金時代，奠定其雄厚的經濟基礎。

## （三）涉足博彩業：逸園賽狗有限公司

澳門博彩業形式多樣，大體分為番攤、百家樂、骰寶等組成的幸運博彩與由跑狗、跑馬組成的相互博彩兩種。幸運博彩業主要以霍英東、何鴻燊、葉德利、鄭裕彤四人為主要股東的澳門旅遊娛樂有限公司。跑狗是澳門一項獨特的賭博種類，由一組善於奔跑的格力犬追逐一個圍繞跑道上的機械電兔。澳門跑狗始於1932年，由范潔朋等一群華僑和美國人士，借鑑上海賽狗經驗在澳門組織了“澳門賽狗會”，興建賽狗場。由於經營效果不理想，轉由電燈公司總經理、英國商人嘉理仁（Frederick Johnson Gellion）及富商畢侶儉經營，並改名為“華南跑狗娛樂場”，但因生

① 姜建清：《近代中國銀行業機構人名大辭典》，上海：上海古籍出版社，2014年，第49頁。

② 趙榮芳：《何賢生平》，政協廣東省中山市委員會文史委員會：《中山文史》（廣州）1990年總第19輯，第17—19頁。

③ 林廣志：《澳門之魂：晚清澳門華商與華人社會研究》，廣州：廣東人民出版社，2017年，第156—171頁。

④ 吳志良、湯開建、金國平主編：《澳門編年史（第五卷）》，廣州：廣東人民出版社，2009年，第2733頁。

⑤ 吳志良、湯開建、金國平主編：《澳門編年史（第五卷）》，廣州：廣東人民出版社，2009年，第2665頁。

⑥ 金豐居士：《大豐碼頭，昔日金庫空餘陰森》，《新報》（澳門）2008年1月10日。

意無法好轉而在1942年香港淪陷後停辦。直到1961年，由印尼華僑鄭君豹向澳葡當局申請恢復賽狗，同年8月12日與澳葡政府簽訂專營賽狗合約。但到9月份，鄭君豹向澳葡當局申請將賽狗專營權轉讓給澳門賽狗有限公司董事長程伯庵，再由程伯庵轉讓給以何賢、何柏、許以忠、聞祖舜為主要股東的澳門逸園賽狗公司，並於1963年9月正式恢復開辦。這間賽狗公司，按規定每年只需向政府繳納專利稅170萬澳門元，實際每年繳納的專利稅卻高達2,000多萬澳門元。1976年8月中旬，在政府《憲報》公佈的該公司註冊章程中，何賢任董事會董事長、執行委員會主席，何厚鏗擔任董事一職，股東大會主席由何厚燊擔任。<sup>①</sup>澳門逸園賽狗公司自此開辦賽事十多年來，成為澳葡政府一項重要的稅收來源，對繁榮澳門經濟有重要作用。1983年何賢逝世後，因其家族成員專注經營大豐銀行，而無意繼續經營賽狗博彩，加之其他股東對經營意見不一，經何氏家族成員商量，決定邀請何鴻燊、鄭裕彤等合組財團，承購逸園賽狗公司75%的股份，使逸園成為何鴻燊集團的旗下公司。<sup>②</sup>

#### （四）實體產業的不斷擴張

何賢在建築業、房地產業也有所涉足。1970年6月18日，由何賢經營的澳門工程有限公司承接“澳氹大橋”工程，以開發氹仔、路環西島開通大道。<sup>③</sup>何賢與澳門華商馬萬祺牽頭，組織成立聯生發展有限公司，與同行共同投資興建聯生工業村和集裝箱碼頭。1975年10月7日與澳葡政府簽訂合約，儀式在澳門總督府舉行，代表澳葡簽字的是澳督李安道（José Eduardo Martinho Garcia Leandro），代表聯生發展有限公司簽字的是該公司董事長何賢、副董事長馬萬祺。<sup>④</sup>在房地產業上，何賢也與馬萬祺合作成立大生建築置業有限公司，<sup>⑤</sup>在澳門進行的第二、三期填海工程中，建造不少適合經濟收入中下層人士購買的經濟樓房住屋及工業大廈，為澳門的工業發展提供眾多的廠房和兩三千個單位的經濟住房。20世紀70年代後期，由於澳門工業廠房建設速度快，為滿足澳門對水泥的需求量，何賢與馬萬祺、趙善略等組成合股公司——澳門水泥廠有限公司並於1983正式投產，並銷往香港和鄰近地區。<sup>⑥</sup>

何賢在澳門交通運輸和石油業也有投資。一是公交運輸服務業。抗戰勝利後，儘管燃料逐步得到供應，但由於澳門人口大幅度減少，巴士行駛一直得不到恢復。何賢認為要發展澳門經濟，首先必須發展交通事業，投資興辦澳門福利公共汽車公司，與澳門市政廳簽訂合約取得了澳門市內公共交通的專利權。1952年何賢創辦澳門首間大規模的巴士公司——福利公共汽車公司，派出大、小巴士行走澳門多處地方。<sup>⑦</sup>從20世紀80年代開始，我國大量向澳門地區供應石油產品。何賢面對這新興行業，迅速採取應變的經濟措施，開辦大明石油公司，代理供應澳門來往廣州、珠海、中山等地車輛的汽柴油。同時，還為外商、僑商、港澳商人在國內投資設廠提供來料加工、補償貿易用油，辦理澳門出售提油票券，而在廣州、珠海、中山等地指定油站供應的業務。大明石油公司在我國外貿公司的支持下，經銷的石油產品佔澳門同類商品進口總值的40%左右，其中

① 劉品良：《澳門博彩業縱橫》，香港：三聯書店有限公司，2002年，第130—132頁。

② 劉屹松：《澳門賭王：何鴻燊全傳》，武漢：華中科技大學出版社，2013年，第168頁。

③ 吳楠：《何厚鏗家族傳》，廣州：廣州出版社，1999年，第208頁。

④ 謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第308—309頁。

⑤ 謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第353—354頁。

⑥ 謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第362—364頁。

⑦ 譚啟志等：《澳門巴士的發展》，《紅藍史地》（澳門）1995年第4期，第62—72頁。

煤油佔74%，輕柴油佔77%，對澳門工業、商業和交通運輸業的發展以及我國的對外開放都有促進作用。<sup>①</sup>

何賢在報紙行業也多有建樹。澳門本地報紙《新園地》、《澳門日報》的創立與發行離不開何賢的協助。<sup>②</sup>1948年解放軍渡江前夕，何賢和澳門愛國人士曾集資籌組《澳門商報》。但是，澳葡當局迫於國民黨政府的外交壓力，最終沒給予審批許可，迫使《澳門商報》胎死腹中。1949年新中國成立，澳門同胞紛紛組織社團，其中，“新民主主義協會”於1950年元旦出版的會刊《新園地》（就是從《澳門商報》改過來的一個小報），由何賢出任擔保人。由陳滿醫生任社長，初期為月刊，由於備受會員歡迎和各階層人士讚賞，改為半月刊。1958年8月15日，在以何賢為首的愛國主義人士的努力下，新創辦《澳門日報》，其定位就是姓“澳”，以“來自澳門同胞，屬於澳門同胞，為了澳門同胞”為宗旨。《澳門日報》的正式籌組從1958年6月開始，第一步集中主要骨幹，第二步集中少量資金買下河邊新街28號兩層舊樓，第三步為是年7月，籌組人員擠在28號兩層舊樓工作，實在難以容身，得到何賢的幫助，將28號後座買下來。與此同時，何賢還將鵝眉街2號A、B兩幢舊洋房以象徵式的租金租與《澳門日報》作職工宿舍使用。<sup>③</sup>

何氏掌握澳門自來水公司的經營權。澳門自來水廠最先由姓董的華僑於1932年開設，在其後幾十年五易其主，期間還曾由電燈公司兼營自來水。延至20世紀40年代後期，改由何賢聯同羅保、何添、鍾子光、何善衡等人接辦。1947年，何賢出任董事長，由鍾子光主理，後來由羅保之子羅碧接手負責。1968年澳門自來水公司進行改組，註冊資本高達300萬澳門元，由何賢任職董事長，當時自來水公司的股份全部均為華人擁有。1981年，澳葡政府建議市政廳收購自來水公司，實行官商合辦，當時何賢曾答應增加新股東和資本，以改善服務，但這個計劃後來被擱置。1981年6月，澳門自來水公司召開股東特別大會，再次進行公司改組，由何賢增撥資金，公司資本額增至5,100萬澳門元，並邀請香港富商鄭裕彤加入為新股東，認股3,000萬澳門元，舊股升值16倍，同時行政上亦進行改組，主管人為陳錦靈。<sup>④</sup>經過改組後的自來水公司董事會，着手改善自來水公司行政及服務，經營獲得了顯著成效。

## 二、囊括港澳：與資本力量的聯合

何賢建立的資本關係網絡離不開港澳華商的支持與合作。何賢與澳門和香港具有經濟實力的華商進行了資本聯合，從而使何氏家族與來自港澳的資本力量構建密切的資本關係網絡，更強化其家族在經濟領域中的權力。

### （一）與澳門華商的資本合作

一是傅德蔭。傅德蔭，被稱為“傅老榕”，與高可寧、<sup>⑤</sup>何東、羅文錦等家族合稱為香港四

① 趙榮芳：《何賢生平》，政協廣東省中山市委員會文史委員會：《中山文史》（廣州）1990年總第19輯，第25頁。

② 謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第175頁。

③ 李成俊：《改革促發展，創新鑄輝煌——〈澳門日報〉半世紀若干人與事》，廖子馨：《我們——澳門日報五十年成長足跡》，澳門：澳門日報出版社，2008年，第46—47頁。

④ 梁欣欣等：《澳門水務史》，陳子良：《澳門百業續編》，澳門：培正史地學會，1999年，第211—212頁。

⑤ 高可寧，澳門賭商、慈善家，廣東番禺人。因善於經營，一躍成為澳門賭博業的權威，先後組織省港澳同安輪船公司及開設富衡銀號、德生按、裕豐按等大型按揭數間，遂成巨賈。參見吳志良、楊允中主編：《澳門百科全書（修訂版）》，澳門：澳門基金會，2005年，第251—252頁。

大家族。抗戰爆發後來到澳門，傅德蔭與高可寧聯合成立泰興公司，投得澳門賭博經營權，並收購中央酒店開設賭場，經營賭業20多年。何賢與傅德蔭合作經營大豐銀號，後轉型發展為大豐銀行，這兩個家族仍是該銀行的重要成員。在大豐銀行董事會、監事會及行長室成員名單中，何厚鏞是名譽董事長，何厚鏜擔任董事長，何厚鏗為常務董事，董事中就有傅厚澤。傅厚澤是傅氏家族第三代掌門人，為傅德蔭之長孫。

二是梁昌。梁昌出生於澳門，與其妻曾由澳門往香港發展，在香港開設燕昌置業公司。由於在二戰期間梁昌在澳門建立了相當不錯的關係，他的發跡與何賢、鍾子光、傅德蔭的關係分不開。1944年，澳門缺糧，一元僅可買米四兩，梁昌憑藉他在辦館工作的經驗，與友人合作開設一間英昌行，由中山、順德運米到澳門售賣。由於與澳門經濟局局長羅保熟悉，取得澳門食米經營權，米行生意越做越大。後梁昌加入羅保、何賢等人的和安黃金公司，獲利巨大，不數年遂成澳門巨富，1952年斥巨資購買佛山輪，經營利為旅酒店、峰景酒店。20世紀60年代舉家遷至香港居住。在香港，創立了港澳飛翼船有限公司，任職恒生銀行董事、香港上海匯豐銀行澳門分行董事、香港上海大酒店有限公司副董事長。<sup>①</sup>

三是馬萬祺。馬萬祺曾任全國政協副主席、澳門特區《基本法》起草委員會副主任委員、澳門特區籌備委員會副主任委員等職。無論在經濟還是政治上，何賢與馬萬祺都有諸多合作，他們建立了密不可分的夥伴關係，對澳門政治與治理格局具有較大影響。他曾強調，“40年間，他和何賢合作無間，不但在生意上，在社會工作上，就連去賭場，也是何賢買大，他絕不買小，港澳地區以‘何馬’合稱他們這對莫逆之交”。<sup>②</sup>他曾作詩《贈何賢史》敘述他們之間的交情：“笑傲江湖數十秋，真金烈火勉同儔。平生愛慕東風勁，管鮑何如共一舟。”<sup>③</sup>

四是崔德祺。崔德祺是崔氏家族在澳門的代表人物。在澳門，曾任澳門中華總商會副會長、澳門建築置業商會會長、澳門同善堂值理會主席等職。<sup>④</sup>崔德祺與何賢多有交往，在澳門政治和經濟上進行多方面的合作，如崔德祺曾是由何賢擔任董事長的逸園賽狗有限公司的董事，當時賽狗業從1963年開賽以來一起保持興旺之勢，進展理想。<sup>⑤</sup>隨着崔氏家族的影響力日益增長，其已是澳門社會中深具影響力的華商家族之一，時人並稱為“何馬崔”三大家族。

## （二）與香港華商的資本聯合

一是何添。何添是香港恒生銀行創辦人之一，20世紀30年代與林炳炎、何善衡等人一同開辦恒生銀號，銀號以何善衡主管銀行內之經營及運作，何添為其副手，主力協助銀行之推廣及維繫與客戶之關係。1952年，恒生註冊為有限公司，何添擔任首任總經理，於1967—1979年擔任恒生銀行副董事長。1941年香港淪陷之時，何添與何善衡逃往澳門避難，至1945年才返港復業。1946年，何添與何善衡、梁球琚等成立恒昌公司（大昌貿易行前身），代理糧油雜貨。1992年，何添將大昌行股份，售予中信泰富為首的財團。大豐銀號在澳門初創時期，何添也參與其中，與何賢

① 齊以正：《億萬富豪梁昌之死》，載齊以正、郭峰等：《香港超級巨富列傳》，香港：文藝書屋，1980年，第163—169頁。

② 馬鼎盛：《愛國儒商馬萬祺》，《明報》（香港）2000年4月6日，引自夏泉、董錦編：《馬萬祺研究資料匯編》，廣州：暨南大學出版社，2013年，第64—66頁。

③ 馬萬祺：《馬萬祺詩詞選》，謝常青箋釋，廣州：暨南大學出版社，1994年，第251頁。

④ 吳志良、楊允中主編：《澳門百科全書（修訂版）》，澳門：澳門基金會，2005年，第281頁。

⑤ 劉品良：《澳門博彩業縱橫》，香港：三聯書店有限公司，2002年，第140—141頁。

多有工作交集。

二是何善衡。何善衡祖籍廣東番禺，生於澳門。1924年由何善衡提議，與何賢、馬子登三人合作在廣州上九路開設匯隆銀號，由何賢任經理。<sup>①</sup>1933年3月，何善衡與好友在香港創辦恒生銀號，何善衡任經理，其業務蒸蒸日上，在日本發動侵華戰爭和香港面臨威脅時，果斷地把恒生全部資金調往澳門，使恒生得以保存實力繼續發展，並將恒生銀號改名為永華銀號。抗戰勝利後，何善衡及時將資金調回香港，使恒生業務迅速發展，銀號改為恒生銀行，任董事長（1983年改任為名譽董事長），後兼任大昌貿易公司董事長等職。1946年何善衡曾與梁球琚、何添等人成立恒昌公司，代理食米入口，是為大昌貿易行的前身，其後大昌行除經辦糧油入口外，還代理汽車、家電、建築材料等，與香港社會發展息息相關。<sup>②</sup>

三是林炳炎。1933年，林炳炎與何善衡、何添等人集資在香港開辦恒生銀號，任董事長。因在上海有產業，在廣州十三行也開有昆昌銀號，經常來往香港、廣州、上海等地，開拓銀號業務。在1937年，恒生銀號已成為香港銀行、銀號大戶之一，當時《粵華報》稱其為“金融巨子”。日軍佔領香港後，林炳炎將資金轉移至澳門，合辦永華銀號。在留澳期間，與傅德蔭、馬萬祺、何善衡等人創立大豐銀號，何賢就在大豐銀號擔任經理。林炳炎受澳門眾華商推舉出任澳門鏡湖醫院主席，在任期間除弊革新，促使鏡湖醫院取得前所未有的發展。當時鏡湖醫院副主席為何賢，協助林炳炎管理鏡湖醫院事務。<sup>③</sup>

四是霍英東。霍英東是香港著名實業家，在1953年創辦霍興業堂置業有限公司及有榮有限公司。先後擔任香港地產建設商會會長、香港中華總商會會長、香港足球總會會長，曾任全國政協常務委員、副主席。<sup>④</sup>據霍英東自述，他與何賢、何鴻燊、馬萬祺和陶開裕等港澳商人合組“中澳投資建設有限公司”，與中山縣簽約合作開發中山溫泉賓館項目，這個項目得到中央、省不少領導的支持，給予了各方面的積極配合。<sup>⑤</sup>而這個以霍英東和澳門旅遊娛樂公司為主的港澳投資公司，在中山羅三妹山南麓投資興建的中山溫泉賓館，成為中國第一家中外合資賓館。<sup>⑥</sup>

### 三、延伸大陸的資本投資

何賢建立的資本關係網絡不僅只立足於澳門和延伸香港，其觸角已延伸至中國大陸，特別在建國初期，何賢就積極參與投資祖國經濟建設，而且在改革開放後，何賢的資本投資更為活躍，促使其家族資本關係網絡構建得更為全面和寬廣。

#### （一）支持祖國國內經濟建設

一是與華僑成立華南企業有限公司。1950年海外及港澳工商界愛國人士組織回國觀光團到北京訪問，受到時任主管中央財經工作的陳雲副總理的接見。在接見中，各位愛國人士表示樂意回

① 黃霽對何賢的訪談，載黃霽：《數風流人物》，香港：博益出版集團有限公司，1982年，第349—350頁。

② 《廣東省志》編纂委員會：《廣東省志（1979—2000）》第32卷《人物卷》，北京：方志出版社，2014年，第338頁。

③ 《近代金融世子——林炳炎》，2014年4月20日，<http://www.wutongzi.com/a/13285.html>。

④ 吳志良、楊允中主編：《澳門百科全書（修訂版）》，澳門：澳門基金會，2005年，第440頁。

⑤ 霍英東口述：《時局的生意：霍英東自述》，冷夏執筆，南京：鳳凰出版社，2013年，第159頁。

⑥ 謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第344頁。

國投資、興辦實業，為社會主義新中國做點貢獻。會面結束後，該團成員菲律賓華僑黃長水、美國華僑司徒美堂等與港澳地區的陳祖沛、王寬誠、何賢、馬萬祺等聯合發起並公開向海內外招股1千億人民幣（舊幣）。這一舉動很快得到海外僑胞莊成宗、許廉甫、李沃林、李昆生等以及南洋僑領劉家祺、劉焱慶等人的響應。1951年2月，由港澳和僑胞工商界知名人士發起籌組的華南企業有限公司正式開業。

華南企業有限公司按照中共中央華南分局的指示，制訂了一份有利於吸引海外僑胞投資的有獨特經營方針和管理方法的章程。其資金以僑胞的投資為主，國家適當投入一部分。華南企業股份有限公司籌設初期主要採取“以商業為主，工業為副，以商養工，逐步轉向工業”的發展策略，主要經營對外貿易，其中貿易額佔廣州私營進出口貿易的三分之一。華南企業有限公司開業後一二年便取得很大成績，和澳門工商界人士的積極參與功不可沒。<sup>①</sup>華企建立時正值朝鮮戰爭進行中，以美國為首的不少西方國家實施對華禁運和物資封鎖。華企利用自身毗鄰港澳地區和擁有廣泛海外關係的優勢，在搶購搶運物資和打破封鎖方面發揮了重要作用。<sup>②</sup>

二是參與中國國際信托投資公司。1979年2月初，榮毅仁向中央提交《建議設立國際投資信托公司的一些初步意見》的建議書，提出“從國外吸收資金，引進先進技術，為四個現代化服務，似有必要設立國際投資信托公司，集中統一吸收國外投資，按照國家計劃、投資人意願，投入國家建設”。1979年6月27日，國務院正式批准成立中國國際信托投資公司（China International Trust and Investment Corporation，簡稱CITIC），並由榮毅仁負責籌建工作並承辦信托投資任務。經過三個月的籌備，中國國際信托投資公司在1979年10月4日正式成立，第一次董事會會議在北京人民大會堂台灣廳召開。會上宣佈了國務院批准的董事會人選，榮毅仁出任該公司董事長兼總經理。公司當時注冊資本為2億元人民幣，總部設在北京，積極開展海外業務。中國國際信托投資公司早期的董事和高管團隊主要由三部分人組成：一是榮毅仁請來的原來在上海工商界的舊知好友；二是榮毅仁班底的年輕管理人員；三是中組部任命的中央各部委官員。而在第一屆董事會上，榮毅仁代表籌備組向董事們報告了籌建公司經過，籌建期間的業務和今後的工作設想。其中，何賢與王寬誠、馬萬祺等華商作為港澳董事參與中國國際信托投資公司，並在董事會會議上均先後發言。<sup>③</sup>

## （二）着力投資建設珠江三角洲

無論是建國之初或是改革開放後，何賢一直着力於珠江三角洲的資本投資和經濟建設，主要分佈在廣州、佛山、中山、珠海等地。

一是在廣州番禺。何賢、何添昆仲在1947捐資擴建岳溪學校。1958年向岳溪贈送一批機械，並捐建澄溪醫院。之後，何賢兄弟不斷解囊支持家鄉基礎設施建設。改革開放後，為促進番禺經濟發展，何賢1979年牽頭在番禺興建一座高級賓館用來接待外商和回鄉的港澳同胞，何賢與其兄長何添為興建賓館捐贈200萬港元，霍英東出資300萬港元，張耀宗等人又捐贈100多萬港元，建成番禺賓館。何賢兄弟還捐資修建蓮花山的蓮花塔，興建縣人民醫院的碧秋大樓、縣婦幼保健院大樓，後又與霍英東帶頭捐資興建大石大橋、洛溪大橋，溝通了番穗之間的交通，促進了番禺縣工

① 中共廣東省委黨史研究室等：《澳門歸程》，廣州：廣東人民出版社，1999年，第181—182頁。

② 張應龍編著：《華僑華人與新中國》，廣州：暨南大學出版社，2009年，第183—185頁。

③ 計泓康：《榮毅仁》，北京：中央文獻出版社，2006年，第203—220頁；尹鋒：《榮氏真相》，北京：當代中國出版社，2010年，第213—218頁；謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第333頁。



農商業的發展。<sup>①</sup>

二是在佛山。早在20世紀50年代，何賢就捐資參與興建佛山華僑大廈。自國家實行開放政策後，何賢主動帶頭與盧道和、馬萬祺投資2,000萬港元，在佛山興建18層高的“旋宮酒店”，其中何賢本人投資350萬港元，為發展佛山的旅遊業作出貢獻。在何賢和霍英東先生倡議下，1981年8月由廣東省公路建設公司與澳門南聯公司簽訂協議書，共貸款1.5億港元，興建了廣珠公路的沙口、細滘、三洪奇、容奇4座大橋，改變了汽車過河靠渡輪的落後狀況，使廣州至澳門的全線公路暢通無阻，對繁榮珠江三角洲起了促進作用。<sup>②</sup>在南海，1960年何賢到西樵山旅遊，向南海西樵山中旅社提議改造邯鄲樓，主動捐贈10萬港元的賓館設備，1979年又捐資重新裝修三湖賓館。

三是在中山。何賢很關心和支持中山建設。1958年農業機械化時，何賢捐資支持中山添購拖拉機。何賢特別支持中山旅遊業發展，在1979年就捐資興建菊城賓館。中山為引進外資開發溫泉找到何賢，何賢動員霍英東來中山投資4千多萬港元建設中山溫泉賓館。中山人為紀念孫中山的歷史功績希望建設一座孫中山紀念堂，何賢獲悉後主動聯絡郭德勝先生，由郭德勝先生捐資1千萬港元，於1983年在石岐仁山建起一座雄偉壯觀的孫中山紀念堂。何賢也聯絡港商楊志雲先生，由楊先生捐資1千萬元興建中山人民醫院楊穎濱大樓。<sup>③</sup>

四是在珠海。1980年何賢以澳門拱北旅遊發展有限公司的名義投資400萬美元，與珠海市旅遊公司合作興建“拱北賓館”，佔地面積達3,300平方米，功能齊全，設備一流。1981年，何賢、霍英東與珠海市旅遊公司合作投資716萬美元，興建珠海賓館。在以何賢為代表的澳門華商的推動下，珠海市興建一大批具有現代化特色的賓館，從根本上改變了珠海市的投資環境。<sup>④</sup>

#### 四、經濟領域中的主導權與話語權

由於何賢資本實力的鞏固發展，使其成為澳門華商中較有影響力與支配力的代表，在經濟領域漸具主導權與話語權，可以從兩個事件予以體現。

##### （一）奪得黃金買賣專營權

當時澳門的兩大生意，一個是黃金買賣，由羅保、何賢、鍾子光、梁昌等人控制；另一個是賭場生意，歷來由傅德蔭、高可寧家族經營。黃金集團和賭業集團互為尊重，河水不犯井水，而澳葡政府也默許這兩大生意由這兩大集團控制和壟斷，這種經濟秩序維持了幾十年。如競投黃金專營權，外來勢力很難打入澳門。匯豐、渣打、太古、渣甸、嘉道理這些香港洋行洋商，以前都到澳門下標競投。由於每次下標需向澳葡政府交納一百萬澳門元的大額按金和澳葡政府的阻撓，都沒能取得成功。以致於沒有人敢在澳門競投黃金專營權，華商更不會與何賢集團搶奪黃金生意的地盤，如霍英東所言：“我當時與何賢、何添兩兄弟較熟悉，每年舉辦賽車，他們都邀請我過去湊熱鬧，香港不少商界的朋友都過去，大大小小的事，我們是不會撈過界的，大家對他們很尊

① 吳楠：《何厚鏞家族傳》，廣州：廣州出版社，1999年，第265—274頁。

② 趙榮芳：《何賢生平》，政協廣東省中山市委員會文史委員會：《中山文史》（廣州）1990年總第19輯，第76—79頁；謝常青：《馬萬祺傳》，北京：中國文史出版社，1998年，第344—345頁。

③ 趙榮芳：《何賢生平》，政協廣東省中山市委員會文史委員會：《中山文史》（廣州）1990年總第19輯，第80—81頁。

④ 中共廣東省委黨史研究室等：《澳門歸程》，廣州：廣東人民出版社，1999年，第202頁。

重。”<sup>①</sup>20世紀50年代初，和安黃金公司的黃金買賣專營權經受到挑戰，1952年澳葡政府提高黃金進口稅，影響了承批黃金的和安黃金公司利潤，澳葡政府還設立“黃金進口監察委員會”，<sup>②</sup>由葡萄牙政府四名官員組成，負責核定進口黃金重量的準確性以及擬定有效的核定筆錄，此舉旨在削弱以羅保、何賢等人為首的集團勢力。但是，黃金買賣專營權始終掌握在此集團手中，這個集團直到港英政府允許黃金進口才得以解散。

## （二）協調澳門賭牌爭奪糾紛

為提高澳門賭場的納稅額、增加政府收入，1961年澳門總督馬濟時（Jaime Silvério Marques）取消原先賭牌持有人的經營優先權，標出三百萬的投標底價，並規定以暗標競投，價高者得。當時，主要以傅德蔭家族控制的泰興娛樂公司，和以何鴻燊、霍英東、葉漢等人為代表的新集團的兩派勢力在爭奪賭牌。據霍英東述說，他和何鴻燊因被傳要在澳門賭牌競投中“食餅仔”而合作參加下標活動。<sup>③</sup>在投標前夕，霍英東曾要求何鴻燊跟何賢講清楚，他們會按底價下標，還通過何賢告知傅德蔭家族，他們並沒有“食餅仔”。在何鴻燊等人競投得澳門賭牌後，由於擔心泰興這些舊公司和澳葡政府官員的阻撓，霍英東與何鴻燊提議搞“大聯合”，要“跟何賢、梁昌、傅蔭釗等人商量，搞一個不牟利的公司，以用於繁榮澳門”，後來何鴻燊跟何賢他們談了這個問題，何賢、梁昌都很支持，傅德蔭家族和高可寧家族也贊成合夥搞一家不牟利的公司。但是，最後主要因葉漢、吳海林的反對而不了了之。<sup>④</sup>泰興公司與新集團產生的矛盾衝突後來還是在何賢調解下有所緩和，這是因為何賢在澳門商界較有影響力，而且何賢與兩個集團人員的交情匪淺：一邊是與傅家有資本合作，與高可寧是番禺同鄉；另一邊與霍英東、何鴻燊等人關係友好。在這場新舊集團爭奪賭牌的風波中，雙方都給何賢留面子，採取息事寧人的態度，何賢的調解是這場惡鬥得到平息的重要原因。

## 五、結語

何賢構建資本關係網絡主要依靠其資本積累，並與港澳和大陸地區的資本力量構建一個龐大的資本關係網絡（圖1），可以“立足澳門、囊括港澳、延伸大陸”言之。

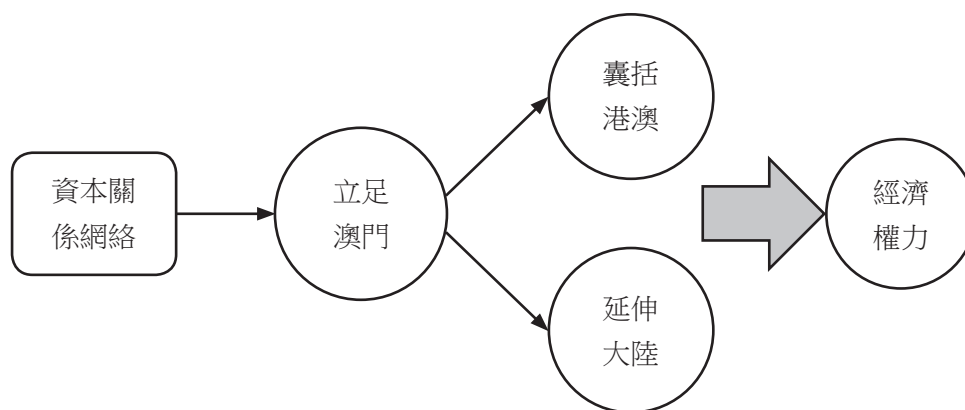
① 霍英東口述：《時局的生意：霍英東自述》，冷夏執筆，南京：鳳凰出版社，2013年，第76—83頁。

② Moisés Silva Fernandes：《1949—1966年間葡中關係概況》，《行政》（澳門）1998年第40期，第528頁。

③ 所謂食餅仔，緣起香港當時盛行的、在地盤拍賣過程中的一種投機行為。例如一幅地要1,000萬才能投得，在拍賣過程中A、B、C、D四人合謀以僅750萬投得，然後再由這4人進行內部競投，如D最後以900萬獲得這幅地，那麼900萬和750萬之間的差價150萬，就由四方平分，每方將分得30多萬。參見霍英東口述：《時局的生意：霍英東自述》，冷夏執筆，南京：鳳凰出版社，2013，第58—59頁。

④ 霍英東口述：《時局的生意：霍英東自述》，冷夏執筆，南京：鳳凰出版社，2013年，第79—84頁。

圖1 澳門華商家族的資本關係網絡圖



圖片來源：作者自製。

首先，“立足澳門”是指何氏家族的資本關係網絡紮根於澳門地區，以澳門為基地。何賢擁有的大豐銀行奠定了其家族經濟王國的基礎，黃金買賣的專營壟斷和澳門逸園賽狗公司更充實和加強了這一基礎。正是由於來源於金融行業和博彩業充足的資金支持，何賢在澳門擴大了資本投資，涉足不同實體產業。這些實體產業與何氏家族的金融業如大豐銀行業實質上是相互聯繫的，因為正是何氏家族在不同行業的發展，其家族的經濟實力才得到社會認同，增強何氏家族的社會信用度，無形之中加強大豐銀行這個“吸儲器”的經營與發展能力，澳門華人特別是富有華商才會放心把錢存入大豐銀行。

其次，“囊括港澳”是指何賢在澳門不僅與傅德蔭、高可寧、梁昌、馬萬祺等澳門華商實行資本之間的合作，而且也與香港華商如何添、何善衡、林炳炎、霍英東等進行了資本聯合，從而大大加強以何賢為代表的澳門華商經濟實力，進一步構建起龐大的資本關係網絡。

最後，“延伸大陸”是指何賢在新中國建國之後，開始參與投資國家經濟建設，如與海內外華僑成立華南企業公司，以及在廣東地區的投資建設。尤其在改革開放後，何氏更為踴躍地參與投資內地，如參與創立中國國際信托投資公司和對珠三角的投資建設，從而為何氏家族資本實力的穩固發展拓開了新的空間，尋找了新的發展機遇。

概而言之，通過以澳門華商代表何賢為個案的考察，表明正是由於華商家族擁有資本關係網絡的強力支持，為其家族整個關係網絡的構建並從中獲取權力構築了經濟基礎，使澳門華商有充足的資本力量與政府、社團及國內政黨建立和維繫關係網絡，從而在澳門經濟領域中獲得主導權和話語權，進而在澳門政治與治理中發揮重要的影響。研究澳門華商家族的資本關係網絡，可為其在政治、社會領域影響力的深入研究提供理論與經驗基礎。

[責任編輯 陳超敏]