

何鴻燊病逝（1921-2020）

何鴻燊世紀傳奇十大人生經驗總結

「賭王」何鴻燊病逝，享年九十八歲。道中落，逆境激發他的鬥志，最終帶領

他被視為港澳標記性人物，一生妻妾子女成群，祖輩是何東家族，出生衣食無憂，但年少家父親一房走向中興，綜觀其傳奇經歷和經驗教訓，可以得出十大人生經驗總結。

·鄭宏泰

二零二零年五月二十六日，被視港澳標記性人物、一生妻妾子女成群的一代賭王何鴻燊駕鶴西去，享年九十八歲。由於他臥病多年，近年常出入醫院，雖然家族及社會多有心理準備，但對其離世還是難免傷感，引來注視。

何鴻燊一九二一年生於香港開埠初期歐亞混血兒買辦家族，祖輩何東、何福、何甘棠乃香港巨富，到他父輩何世光等人因中了渣甸洋行大班股票「天仙局」而「輪身家」，自己一房家道中落。香港淪陷後，因葡萄牙政府在二戰時採取中立地位，澳門得享和平，避難該地的何鴻燊憑過人膽識，不但賺得第一桶金，亦建立起個人商業關係，之後更突圍而出，成為澳門賭王，帶領父親一房走向家族中興，然後水銀瀉地般向房地產、航運、金融、飲食娛樂等領域發展，

成為香港十大首富之一。

成功故事背後，何鴻燊曾遭遇不少困難險阻，表現了頑強鬥志。他的致富過程亦風險極大，甚至曾與死神擦身而過，染指澳門賭博業更一生是非不斷，亦被某些政府指牽涉黑社會組織，更引起朋友親人反目，與胞妹何婉琪相見如陌路，對簿公堂。是非糾紛不斷，若總結何鴻燊近百歲人生的經歷與經驗教訓，則有如下十點值得注意：

（一）逆境激發鬥志有助書寫個人傳奇。生於大富家族的何鴻燊，自出生到父親「跑路」的十多年間，一直錦衣華食，物質充裕，令他只顧玩耍，無心向學，在校成績只處於下游。若非家族出現巨大危機，父親一房由高處下滑，令他生活條件急跌，甚至要遭人白眼，他可能只會成為一個花花公子，在紙醉金迷中過日。

子。若然如此，他必然不會有勇氣或鬥志冒險，更遑論打下鐵桶江山，坐上「賭王」寶座，成為名揚港澳的巨富。由此可見困難苦境乃磨練意志、創造輝煌的極重要條件，這是千古不易道理。

（二）思想傳統中有現代。身為混血兒的他既有十分傳統的一面，亦有容易接納現代事物的另一面。所謂傳統一面，是他十分強調自己的中國人身份，覺得自己是中國人，不是「老西」（洋人），尤其重視家族、血脈、孝順等價值觀念，當然還奉《大清律例》為主臬，採取納妾制，因此有了妻妾子女成群的結果；哪怕元配乃天主教徒，反對一夫多妻。這裏帶出一個常被一般人忽略的特點，在香港，歐亞混血群體比純種華人更注重新中國傳統文化，尤其對民間習俗十分執著。所謂現代一面，是指他對現代化事物並不抗拒，樂意拿來應用，並會率先引入，賭場的賭博方法與機械設備、航運的新款輪船等，他都樂於採用，藉以提升公司效率，創造盈利。

（三）不執著信仰只重視實效。何鴻燊雖對中國傳統執著，但對宗教信仰仰看來則並不堅持。九十

何鴻燊四房家譜

黎婉華（元配，已歿） 藍瓊纓（二房） 陳婉珍（三房） 梁安琪（四房）

超英（已歿） 超賢 超瓊 超儀 超雲 超猷 超盈 超君
猷光（已歿） 超雄 超鳳 超猷 超蓮 猷超 猷亨 猷欣

信所有宗教都導人向善，自己會「入屋叫人、入廟拜神」，純粹由現實主義出發，最重要還是能夠帶來更多利益，從而可以光宗耀祖，照顧好家人。

（四）重視人力資源的質與量。正如他自己所說，家道中落後，他因為受人白眼，所

等聯手，這些創業與壯大時期的助力對於走向成功尤其重要。到何鴻燊的子女出來創業或接手家族企業時，何鴻燊自然亦以其人脈關係及社會網絡支持他們的開拓，其中何猷君創立「創夢天地」時，不只是母親梁安琪投入資金，還有粒粒皆星的策略投資者：騰訊、索尼、京東、普思資本、麗新發展等。

（六）傳承接班過程歷時久遠且充滿變數。何鴻燊自七十年代安排兒子何猷光接班，預計自己五十五歲左右退休，但結果兒子三十三歲意外去世，接班計劃

生變，他更要等到九十七歲時才完全退休，當中的傳承思考相信十分深刻。何鴻燊曾說過傳承上不一定是父傳子，但結果還是只在自己血脈子女中傳遞，跳不出「血脈至上」的窠臼。雖則如此，他卻是突破「傳男不傳女」傳統的人，而且是由兩女（何超瓊和何超鳳）擔任家族旗艦生意的領

會網絡。何鴻燊之所以能夠帶領自己父親一房中興，祖伯父何東的助力不容低估。因為有了家族名聲與網絡，當時只屬黃毛小子的何鴻燊才能與澳門顯赫人物如羅保、梁基浩及何善衡等合作，日後爭奪賭牌時又能與葉漢、葉得利和霍英東



元配黎婉華



二房藍瓊纓



三房陳婉珍



四房梁安琪

導，反而兒子何猷龍則統領資產及業務較細小的企業。另一方面，他顯然因自己年紀老邁，三、四房妻子所生的子女都年紀較幼，採取了財產分配「託管」的模式，由妻子們作「代理人」，待子女們長大後，甚至要發展事業時，才以不同方式轉移給子女們。

（七）父系傳承與母系傳承的不同模式。傳承上，家族財產主要是父系傳承，即父傳子，甚少傳女，除非沒有子嗣，才傳女兒。其次，必然是元配一房佔大份，妾侍則小份。可是，一來何鴻燊不但沒給元配一房分多一些，反而更少；二來是他並非沒有兒子，但他卻倚重女兒，並且作相對平等的分配。兩種安排均具顛覆性，值得思考。元配一房分得比妾侍們少，當然與何猷光夫婦及黎婉華在分家時已死有關，加上何猷光的遺孤又是女

兒，沒有母親或祖母代為出頭，因此實在處於多重弱勢之中，出現了長房被冷待的情況，此點可以成為日後爭家產的問題所在。女兒獲得重用與平等分配則帶出另一問題：她們日後的財產又如何作出傳承安排？尤其何超瓊、何超雄及何超蓮等並沒血脈，她們日後如何傳承便很吸引公眾注視。

（八）家族人丁急速萎縮。無論是何鴻燊一代，或是他的父輩及祖輩，均是人丁眾多，何鴻燊的母親、祖母等所生的子女均十分多，他的妻妾其實亦各自生有三名子女或以上。但是到了何鴻燊的子女一代，他們每人所生的子女數目則大幅減少，往往只是一名起、兩名止，更有子女選擇單身。這樣的狀況必然會大大削弱家族的人力資源，影響家族企業在下一代的發展。

量與穩定作用。何鴻燊不但出道得早，亦發跡得早，哪怕打拼事業的道路上多次與死神擦身而過，但都能化險為夷。由於他的長壽，在他帶領下的企業能夠得到更有效益的發展，與他一同合夥的股東大都因為壽命不夠他長而讓出了掌控大權，葉漢讓位澳娛，霍英東讓位信德企業，便是最好說明。另一方面，因為長壽，家族內部的傳承危機、爭產危機等，均因他仍健在而得以順利解決。可以想像，若然不是他長壽，而是在元配妻子及妾侍們仍在生之前去世，則家族內鬥必然被激化，最後必然對簿公堂，家業四分五裂。雖然，到他去世時，家族同樣會分裂，但因已作出較好的安排，衝擊相信會大大減低了。

何鴻燊是一位充滿傳奇的獨特人物，他的經歷、際遇、應對和成就既折射時代前進的軌跡，亦反映港澳在中國近代史上的獨特位置，同時亦說明中國文化與家族制度在整個發展過程的調適與演變。誠然，家大業大必然能積累不少有利條件，但若沒有成就事業的鬥志與承擔家族福禍的責任，則未必可把那些優勢用到創造輝煌的層面上，何鴻燊的故事顯然能夠說明此點，他的下一代能否更上層樓，或是力守基業，亦應以此點作為證明。

作者鄭宏泰是香港中文大學香港亞太研究所副所長（執行）、社會與政治發展研究中心聯席主任