

## 赌王家事：妻妾成群的烦恼

<http://www.sina.com.cn> 2011年02月16日10:53 新民周刊

企业能生存数百年，创办人的生命却是有限的。因此，所有的家族企业终要面临传承的问题。澳门赌王何鸿燊就在自己90岁高龄的时候遭遇四房家族成员争产风波，其商业帝国也随之危机四伏。

记者/金姬

赌王分家，屡屡变脸

赌王家产划分难题始于2009年8月。当时，88岁的澳门首富、素有“赌王”之称何鸿燊因病入院，进行了脑部手术，从此淡出家族企业的日常管理工作，并开始将其“帝国家业”陆续分给自己人数众多的诸位家人。

2010年12月初，何鸿燊宣布，将名下信德集团的部分股权转让给二房蓝琼纓，开始对其“博彩帝国”进行资产分配。半个月后，何鸿燊把自己直接掌握的澳博控股的股权悉数交给四房梁安琪，并提名其担任澳博控股的董事总经理。当时，无论是媒体还是观察家，都认为这显示何家的接班工作正平稳展开。

2011年1月24日，90岁的何鸿燊再一次处置手中的资产。香港上市的澳门博彩控股有限公司(下称澳博控股)突然发表声明宣称，公司主席何鸿燊已向香港交易所申报持股转让，把其持有的澳博控股的母公司——澳门旅游娱乐有限公司(下称澳娱)约31.6%的股权被重新分配，何鸿燊仅保留100股澳娱的普通股。

想不到四房的家产争夺战立刻围绕Lanceford公司展开。这家公司原本由何鸿燊百分之百拥有，Lanceford是持有澳娱32%股份的最大股东，从而间接拥有澳博控股18%的股份，这部分股权价值约16亿美元。1月24日的声明，使三房陈婉珍旗下Action Winner公司持有Lanceford股份50.55%；而二房蓝琼纓的何超琼、何超凤、何超莲、何超仪与何猷龙四女一子以Ranillo公司名义拥有49.45%权益。此次股权分配没有提到长房三个女儿以及四房的三子两女。至此，何鸿燊几乎将手中持有的资产处置一空。

当时，各界对赌王的这一做法还颇为赞许。《澳门商报》评论称，何鸿燊将家产分给儿女，宣告着一个时代的结束，而何鸿燊的做法也是在尽力保证自己离开后不会有大的斗争。何鸿燊退居幕后，从现代商业运作和市场管理的角度，体现了法治终将取代人治的现代社会发展趋势。

令人大跌眼镜的是，翌日中午12时，何鸿燊在浅水湾家中，与其代表律师、高李严律师行合伙人高国骏(Gordon Oldham)见面。在高国骏提供的一段录像中，何鸿燊清晰地用英语表示：“我们一定要夺回Lanceford！”当高国骏询问“赌王”如何形容今次事件时，何鸿燊拿起手上眼镜说：“It's something like robbery(这犹如抢劫)”，他对此要求进行诉讼。高国骏引述何鸿燊警告，若

在48小时内事件未解决，将会对家人采取法律行动。

想不到没过一天，赌王的态度又变了。1月26日上午，赌王在三房陈婉珍家中现身，承认股份转让予二房及三房是公司的安排，重申家人应该以和为贵，不应该以法律诉讼来解决问题，并口头解雇了代理律师高国骏。

赌王的“变脸”越来越勤。当天下午4时，何鸿燊被四房梁安琪接回浅水湾的大宅，拍摄第二段与高国骏对话的录像，声称自己是受到二房女儿何超琼和何超凤的压力，才宣读声明的。他承认高国骏仍是其代表律师，希望他继续法律程序，入禀法院。下午5时，高国骏代表何鸿燊入禀香港高等法院，控告二房、三房等11人。

谁知几小时后，赌王又“反悔”了。1月27日，香港高院收到何鸿燊亲笔签名的文件，要求撤销对二房、三房的控告。也是这一天，何家在澳门开了一次会议，与会者包括代表长房的何超贤（54岁，与原配黎婉华生的次女）、二房的何超琼（49岁，与蓝琼缨所生的长女，在何鸿燊11个女儿中排行老四）及四太太梁安琪。大家原则上达成共识，按何鸿燊意愿，重新将Lanceford权益平均分配给四家人。

3天后的1月30日上午11时，何鸿燊拍摄了第三段与高国骏对话的录像。他对何超琼等人“出尔反尔”感到失望，希望通过法律行动予以阻止。一天后，高国骏向媒体公开了一些与赌王会晤的录像片段，并表示早前在三房陈婉珍住所拍摄的录像片段，是在“被强迫”的情况下进行的。

就在高国骏发出声明一小时后，事件再度出现转折：二房、三房向媒体发出多份文件，其中何鸿燊在1月28日签署的声明中表示，女儿从无抢劫和欺诈，“超琼和超凤曾向他全面详尽、深入解释有关Lanceford的改组程序，并取得他的认同及签署。整个事件从无任何‘骑劫’‘抢劫’‘欺诈’或‘违背诚信’的情况”；“这类字眼非我原意，使用者是哗众取宠，另有用心……我的儿女随我身边工作近20年……我对他们的诚信、忠心和能力，从过去到现今，从无丝毫怀疑或动摇。”“赌王”还表示，过去没有经过深入了解和沟通，采取了不必要的法律行为，但现在已全部撤销。

1月31日，高国骏在首次举行的记者会上公开三段与何鸿燊会面的录像片段，重申仍然代表何鸿燊，将继续进行法律诉讼。当天深夜，何超琼发出声明，称录像片段的公布令她惊讶，“因为这与家父何鸿燊博士于不下一次在医生与律师在场的情况下，向我们表达的指示并不相符”。

2月2日除夕夜，何鸿燊与长房成员团聚，其间还来了个四代同堂温馨大合照。赌王不时以“家和万事兴”挂在嘴边，尽管对二房女儿何超琼夺产不满，但始终留有余地，希望能如愿把财产平分给四房家人。

面对赌王软硬兼施，何超琼终于作出让步，向赌王提出两个解决方案。由于长房在这次分产中“颗粒无收”，长房子女最为气愤，抗议也最激烈，何超琼等人遂提出第一个方案，建议把部分Lanceford股份分给长房，主要是平息长房抗议并加以拉拢，以孤立四太太梁安琪。这个方案的最大杀伤力是将四房排挤门外，还会导致已持有过半股权的三房陈婉珍及其两女一子利益受损。

何超琼提出的第二个方案是建议将赌王在跌伤后分给各房的东西全部拿出来，再一次均分。然而这个方案要各房把已放入口袋中的钱拿出来再分，更为复杂，而且此方案对四房最不利，因为当年正是四太太梁安琪的不断努力才使澳博终于上市，所以赌王把澳博股份送给她时，说是她应得的。对于女儿何超琼的两个建议方案，何鸿燊未有定夺。

各房发现“明争”不易，纷纷打出亲情牌来“暗夺”。比如三房陈婉珍的22岁女儿何超云，就在自己的博客上贴出与爸爸笑迎新年的亲密合照。而二房蓝琼纓的37岁女儿何超仪（歌手兼演员）留言称，“我现在真的很害怕！但其实只有蠢材才会真的这样想。祝愿所有支持正能量的兄弟姐妹新年快乐！做人清清楚楚明明白白就最好！祝大家有个崭新充满朝气的新年。”

春节过后，硝烟再起。何鸿燊2月10日晚在二太太蓝琼纓大宅留宿。眼见和解期限将至，二房女儿何超琼、何超凤（47岁，澳娱和信德的副董事）和何超莲（44岁，信德执行董事）2月11日早上便返母亲家游说父亲。但转眼便到四太太梁安琪与赌王相聚时间，梁安琪派出女儿何超盈亲自到二太太家接赌王返回浅水湾大宅。其后，梁安琪与赌王最小的女儿何超欣（12岁）前往探望赌王，一直在大宅内的长房女婿Peter（何超贤的丈夫）则于当晚离开；直至晚上7时许，何鸿燊再被护送到三太太陈婉珍家。连日奔波劳碌，但赌王仍坚持一日走三场，可见他极希望尝试凭一家之主的力量平息四房纷争。

也是在2月11日，高国骏向记者明确表示，已收到久候多时的“重要资料”，赌王已决定再告夺产的二、三房成员，并大有机会在2月14日情人节向高院提交控告两房入禀状……颇有故事“狼来了”之嫌。所有人都把这当作TVB大戏在看，只不过赌王的“家事”对股民利益和澳门经济有着不可估量的作用，也对华人家族企业的传承敲响了警钟。

#### 妻妾成群，传承之痛

和其他家族企业不同，何鸿燊的三位太太（原配黎婉华2004年过世）和十六名子女（长子何猷光30年前车祸去世）的复杂关系，让这位澳门赌王的家产传承面临更多法律和传统道德的考验。

有香港学者认为，1957年何鸿燊迎娶二太太蓝琼纓时，香港的婚姻制度仍沿用大清律例，因此蓝琼纓属合法妻子。1971年10月7日，香港通过的《婚姻改革条例》废除了一夫多妻制，该条例在1972年再经修订，规定在1972年6月30日以前未经注册的依中国习俗缔结的婚姻必须重新进行注册。上世纪80年代成为何鸿燊“太太”的三房陈婉珍和四房梁安琪只是摆了酒席，没有注册结婚。这样赌王就不算犯下重婚罪。

也有人指出，在很长一段历史时期，港澳多法并用，有来自宗主国的英国法律和葡萄牙法律，有殖民当局制订的香港法澳门法，还有“大清律例”的残余。虽然“大清律例”允许“一夫多妻”，但适用范围只限于华人。因此，加入葡萄牙籍的何鸿燊在1957年原配黎婉华尚在的情况下迎娶蓝琼纓，在引起澳门洋人的普遍反感之余，也让蓝琼纓这个“妾”显得不够名正言顺。由此看来，赌王现在的三位太太，在合法性上都有“存疑”。

对此，曾编著《华人家族企业传承研究》的香港大学香港人文社会研究所助理教授郑宏泰建议，赌王的家产不应该按照四房分，而是按照子女来分比较好。他在接受《新民周刊》采访时表示，何鸿燊在发现自己健康出现问题后才想到安排家产分配，这是家族企业创业者和第一代人的通病。赌王之前对自己的健康过于自信，耄耋之年仍然不愿分家产。但是由于身体出现问题后，处理问题力不从心。何鸿燊始终是家族企业的核心，他在分配家产方面却做得不够公开透明。而且，郑宏泰个人感觉90岁的何鸿燊在此次四房分产一事上颇有“操控”之嫌，也许他还不真正放权，所以在各房面前表现“墙头草”。

放眼香港家族企业，不少创办人七八十岁高龄仍未能交班，是因为恋栈还是后代难以继承先辈的特殊能力与资产？据统计，亚洲最大的1000家公司有2/3是家族控制的，香港的上市公司超过70%由创始人或创始人家族成员控制，这些企业或许都会遇到此类问题。目前，香港上市企业掌门人中至少一半人超过70岁。刚过去的2010年，香港多个大家族爆出争产事件——香港十大富豪之一、南丰集团创办人陈廷骅家族出现争产纠纷，母女甚至反目成仇；以烧鹅闻名的镛记酒家创办人去世后，继承家业的甘氏兄弟因股权问题导致分裂；新鸿基地产郭氏兄弟遗产继承上演；“四叔”李兆基喜获三男孙成为全城媒体头条新闻……

香港中文大学会计学院教授范博宏早前在一项研究中指出，何鸿燊在政商两界长袖善舞，不仅影响澳门经济命脉，还身兼全国政协常委，在港澳政坛举足轻重，可以对两地特首候选人品头论足。赌王言论大胆、一语中的，一直是媒体的宠儿，家族中谁能接任他的角色？而且，家族争产可能引发公司股票价值下跌，公众投资者对继任者的能力充满怀疑。

范博宏指出，家族领导人需及早部署传承计划，科学、渐进、分阶段地放权与释股，保证企业所有权与管理权的平稳传递。何鸿燊虽然曾尝试部署次子何猷龙（现年35岁，二房蓝琼缨所生）接班，新濠国际自成一国，完全由何猷龙主持。然而，新濠国际作为澳门博彩娱乐业的新成员，在整体格局中未有足够分量，何猷龙远远未能承继赌王衣钵。赌王现有的子女中，政商能力都无法与他比拟，造成江山难以为继的困局。而接班人仍局限在家族成员之内，也是无奈的选择，因为创办人与企业的特殊资产由外人传承更难。

如果历史可以作为参考，那么其进程将阵痛难免。范博宏曾对中国香港、台湾以及新加坡的250家中国家族企业进行联合研究后发现，家族企业的继承总是伴随着巨大的财产贬值。

凡事也总有例外。年届103岁的媒体巨头邵逸夫先生的隐退似乎就显得风平浪静。今年1月26日，他就宣布将自己持有的TVB股份出让。作为香港最大的电视网络运营机构的TVB，其市值超过10多亿美元。这家与公众息息相关并曾经拥有世界最大私人电影公司的家族帝国也将成为过去。在邵先生百岁寿辰时，他从一线管理层退下来，转而支持比他更年轻的管理者——第二任太太、77岁的方逸华。

许多家族创办人都靠风险赌注积累他们的财富：电影业，博彩业和制造业。但是他们当中的许多已转为只靠收取地产和相关业务（港口、酒店、零售）的租金或从政府特许权（电力、通讯、天然气、赌场牌照）中获利。低端商业生意的易经营特点可以解释赌王家族成员激烈争夺的原因——现在要是在中国大陆附近拥有一家赌场，想要赚到大钱绝非难事。

范博宏说家族企业创办人有两种方法为其财产增值，这在资产表上体现不出来。一方面，他们的声誉确保银行愿意为其公司贷款；另一方面，他们与政府的关系经常让他们有利可图。可惜的是，这些影响力很难传给他的子女们。这就是为什么一些华人家族帝国竭尽努力使其企业不会在其创办人离开之后而走下坡路甚至倒闭。

当然，在郑宏泰看来，此次澳门赌王家产风波对华人家族企业的影响并不如龚如心遗产案。后者曾让很多家族企业掌门人认识到生前立遗嘱的重要性，而何鸿燊的家族内讧只是第一代掌门人不愿放权或放权太晚的普遍案例，只不过因为他妻妾成群、子女众多而显得复杂且更加具有八卦性。

澳门博彩，重新洗牌？

何鸿燊控制的资产达5000亿港元之巨，身家达31亿美元，名列2011年香港富豪榜第13位。澳门1/3的人直接或间接受益于他的公司。澳博控股控制着约1/3的澳门博彩市场，其不动产包括17个赌场、4个角子老虎机娱乐室和2家酒店等。澳门人把赌王称作“无冕澳督”和“米饭班主”，是澳门博彩史上权势最大、获利最多、名气最响、在位最长的赌王。而此次家产风波，被香港《亚洲时报》评论为“澳门主权回归中国11年后，另一场可能对澳门带来重大影响的交接”。

赌王家族“后院着火”，就将给外资可乘之机，这已有先例。2000年，澳门政府决定开放赌权，打破赌博业控制于一人的状况。同年7月，澳门特区政府成立博彩委员会，完成草拟《订定娱乐场幸运博彩经营法律制度》，新的法律制度突出革新旧法规定的专营制度，限制发牌数目，最多三个。2002年，澳门特区政府开放赌场经营权，引入多家外国公司参与赌场牌照的竞争。同年7月，何鸿燊被胞妹何婉琪以经济纠纷为由告上法庭，双方的诉讼持续多个回合，虽然到2004年兄妹终于和解，但何鸿燊“后院起火”令外资博彩集团得以利用宝贵时机，抢占市场，开始吞食澳门博彩业的“蛋糕”。

就在2002年，特区政府将博彩经营权，也就是“赌牌”批给了永利度假村(澳门)股份有限公司，银河娱乐场(澳门)股份有限公司和何鸿燊旗下的澳门博彩股份有限公司(简称澳博)，“赌牌”因此一分为三。此后，何鸿燊的女儿何超琼与美高梅成立了各持50%股权的合资企业经营博彩业；儿子何猷龙则与澳大利亚博彩业大亨詹姆斯·帕克成立了各持50%股权的合资企业……

2010年澳门博彩业收入为235亿美元，是拉斯维加斯的近4倍。前不久，国际博彩奖在英国伦敦颁发，何鸿燊还获得“博彩业杰出贡献奖”。有专家指出，在香港《基本法》和澳门《基本法》起草中，何鸿燊都发挥了很重要的作用。其掌控的澳门赌业龙头澳博如果因争产风波处理失当，公司的股权迟迟不能解决，将根本性地影响公司生存能力，导致作为澳门经济命脉的赌博业失衡。如果重新洗牌，还会导致澳门失去在博彩业的话语权，不仅影响澳门的经济和民生，影响当地的长远繁荣，甚至会破坏澳门政局的和谐稳定。

“内忧外患”的何鸿燊是否能在有生之年保住“澳门赌王”的头衔，充满变数。▲

文章来源：<http://news.sina.com.cn/s/2011-02-16/105321963187.shtml>