

目錄

006	序一 黃紹倫教授	018	序六 廖烈智先生
009	序二 李兆基博士	023	給爸爸的信
010	序三 李嘉誠博士	026	鳴謝
012	序四 冼為堅博士	032	前言：我們是怎樣完成這部傳記的
015	序五 馮國經博士		

{ 第一章 } 家鄉倫敦

046	倫敦與鄭族
050	祖屋與家族
056	外篇故事 媳婦眼中的祖屋生活
060	鄉村經濟與鄭家的生計
068	外篇故事 順德男孩的成長經歷
072	離開家鄉和鄉情連繫

{ 第二章 } 與金業結緣

084	憶說周大福由來
090	廣州金業與周大福
098	從廣州到澳門
108	外篇故事 澳門金飾師傅憶述

{ 第三章 } 珠寶大王的成長路

124	戰後初期的香港金飾業
126	黃金管制下的周大福
132	商界人脈
136	商業品德
142	外篇故事 老夥記與鄭裕彤亦師亦友
146	涉足鑽石批發
154	多元化的金舖生意

{ 第四章 } 整合珠寶金行一條龍

172	接手周大福
178	香港製造
182	首飾工場
189	珠寶金行
194	外篇故事 第一代分行經理
198	南非鑽石廠
204	外篇故事 周大福人遠赴南非
208	1980 年代以後的珠寶大王
212	外篇故事 新一代管理層的成長

{ 第五章 } 地產江山

224	戰後至 1970 年代初的地產市場
229	牛刀小試
234	地產路上啟航
244	外篇故事 知己好友談鄭裕彤的地產人情網絡
248	新世界發展的誕生
259	協興建築
262	興建香港地標對香港充滿信心
272	外篇故事 鄭裕彤的得力夥記

{ 第六章 } 鄭裕彤在中國

289	重返順德
294	願做領頭羊
296	外篇故事 廣州市長遇上鄭裕彤
300	參與開放改革
302	廣州故事
306	北京故事
310	武漢故事
314	外篇故事 老員工眼中鄭裕彤的中國情懷
318	「與祖國同行」

{ 第七章 } 公益與教育

332	接辦私立中學
337	在內地興學
342	中大 MBA
348	外篇故事 商學教授談鄭裕彤的商業倫理與觸覺
352	培訓醫學人才
357	內地基層醫療人才培訓
364	香港的高等教育
371	典禮致詞

382	跋：寫在傳記之後
386	附錄一：口述歷史受訪者
388	附錄二：參考資料



商界人脈

第一個方法是「借金」。金是用來鑄造金飾的純金。

「鄭裕彤認識呂明才，呂明才的兒子是經營銀號的，在三角碼頭（位於上環，現已填海），舖頭名叫呂興合長記銀號。他願意借金給我們，每次借十兩。我們晚上去借金，明早還錢，就是這樣，每次都這樣有借有還的。我跟鄭裕彤講：『每天都要去借，為何不借長些時間？省卻每天要來來回回。』他說：『你傻的嗎？人家願意借給我們，不計利息，這是莫大的幫忙，你借的時間長了，人家便要計利息了。』我明白了，我們根本沒有周轉的資金，那個時候，借錢的利息很重的啊，幾十釐利息，根本沒有人夠膽去借錢。」²⁶（何伯陶，2017年1月6日）

據何伯陶記憶，借來的黃金交給店舖工場的師傅造成如俗稱「牛鼻圈鉅」、「光卜戒指」等簡單首飾，即沒有鑲紋或裝飾的手鉅和戒指；然後由一個櫃面售貨員做打磨，打磨之後，由何伯陶秤重量和做記錄，鄭裕彤會把首飾收入小夾萬中保管妥當，到第二天放在飾櫃待售。

第二個方法是「借貨」。貨是完成鑄造和加工鑲鑲的金飾。

「如果生意多，我們便走過去『雙喜月金舖』那邊借貨，客人在我們這邊付款後，我們兩家拆賬，工錢歸工場師傅，扣除工

錢後賺到的利潤，兩間舖頭平分。有時去『祐昌金舖』借貨，有時去『雙喜月』借貨，就這樣，我們便變成好朋友了。」²⁷（何伯陶，2017年1月6日）

值得我們特別留意的是，借金和借貨的故事都呈現了商業人脈關係的動態，借貨是源自所謂「圍內金舖」之間的信任，借金則是建立在兩個商人之間的昔日情誼上，我們可以想像鄭裕彤從澳門來香港這兩三年內，已經建立了一定的生意人脈網絡。

我們在第二章已談及周大福在廣州的「圍內金舖」聯繫，借貨故事反映了類似的圍內金舖人脈也在香港運作。當時在皇后大道中144至150號之間，連續有五間金舖：祐昌、雙喜月、周大福、大陸和大南，²⁸大家可謂左鄰右里，若追溯這些左鄰右里的人脈背景，既有地理的近便，也有族里的親近。

五間金舖之中，以祐昌與周大福的關係最親近，祐昌的東主周植楠，是周大福創辦人周至元的親弟，1945至1949年間在廣州的「天寶金舖」工作，周至元也是天寶的股東，²⁹周植楠於1949年來香港後開始經營「祐昌金舖」；³⁰祐昌的櫃面有鄭裕榮，他是鄭裕彤的二弟，戰時已經到澳門的金舖做後生，1949年移居香港後在祐昌工作。³¹

雙喜月金舖的東主是胡姓兩兄弟，胡俸枝和胡有枝，他們都是鄭裕彤生意上的夥伴，1949年胡有枝和鄭裕彤合股在西營盤經營西盛金



舖，³² 胡倬枝亦與鄭裕彤在地產上有合作關係。相信他們與鄭裕彤是在戰後成為皇后大道中的左鄰右里後才結識的，鄭裕彤曾經講過，他喜歡到處走動，以觀察別人做生意的手法，相信這樣便結交了新的生意朋友。³³

大南金舖的老闆何啟光是鄭裕彤的包租公。鄭裕彤抵達香港後，何啟光將他在荷李活道的房子租予鄭裕彤，鄭裕彤相信周至元也是大南金舖的股東。³⁴ 澳門也有大南金舖，設於新馬路 48 號，毗鄰位於新馬路 52 號的周大福，第二章曾提及這是周植楠開設的。

大陸金舖在澳門也有聯號，與澳門周大福只差幾個舖位。在香港，大陸與周大福合租 148 號，兩舖各佔半邊舖位，大陸是 148 號 A，周大福是 148 號 B，日後大陸的老闆楊成與周大福有更多生意來往，這在第四章將有詳細敘述。

綜合而言，這幾間金舖之間的連繫是建立在金舖東主之間的親族關係、昔日的生意往來，甚至門店位置就近等因素之上，借貸是這種親近關係的一種日常活動。

至於鄭裕彤向呂興合長記銀莊借金，則是建基於何種關係？鄭氏是順德倫敦人，呂氏是潮州普寧人，正如鄭裕彤所講：「大家本來是沒有關係的。」³⁵ 呂興合長記銀莊於 1895 年在潮州汕頭創立，1930 年於香港設立分店，1937 年因戰亂爆發，呂明才將汕頭的總店遷址香



雙喜月金舖

雙喜月舖址是皇后大道中 146 號，毗鄰 148 號 B 的周大福舊店。兩店與鄰店祐昌金舖、大南金舖和大陸金舖，形成猶如傳統「圍內金舖」的緊密關係，例如借出金飾，售出後互相分拆利潤。雙喜月的東主是胡倬枝、胡有枝兄弟，兩人都與鄭裕彤有不少合作生意。照片攝於 1963 年。（圖片由香港政府新聞處提供）

港。³⁶戰前的呂興合長記輸入黃金及提煉成純金金條，然後賣給批發金商或金飾店，1936至1941年間平均每年輸入8,000多兩黃金，香港淪陷時業務停頓。³⁷戰後呂興合長記復業，店址在德輔道西12號，即上環三角碼頭附近，1946至1947年平均每年輸入黃金12萬兩；³⁸戰時呂明才逃難到澳門，聽說曾住在周大福金舖樓上，與周至元認識。鄭裕彤為香港周大福復業時，呂明才承諾，若有需要將盡力給予協助。³⁹因此，當香港黃金短缺時，鄭裕彤向黃金批發商呂興合長記借金，得到呂明才兒子呂高文的襄助，讓鄭裕彤免息借金，可說解決了周大福資金短缺的困難。

談到借金的故事時，鄭裕彤提到祖籍不同本應互不相干。以香港金飾業來說，有以籍貫分幫分派的說法。1930年代興起的香港金飾業其實是承襲自廣州金飾業，金舖多以家族式操作，⁴⁰以廣東人為主。1947至1949年後，不少上海商人逃難至香港，當中有從事珠寶業的，售賣款式新穎的珠寶首飾，帶來鑲嵌鑽石的手藝，使以廣東幫為主的香港金飾業有了新的景象。⁴¹廣東人喜歡買金保值，婚宴喜慶時亦愛穿戴金飾，戰後初期，廣東人尚未有以珠寶首飾作保值或裝飾的習慣，上海珠寶商號的銷售對象多以遊客或富裕人家為主；尖沙咀也有不少金飾店，由印度籍商人所創辦；⁴²有些金飾店的貨品則來自潮籍珠寶製造商的K金首飾及從泰國入口的珠寶。⁴³

戰後初期，廣東式的傳統金舖、上海幫的珠寶行及潮籍珠寶製造商，各有特色，銷售對象不同，可謂各有各做，加上方言的隔閡，正如

鄭裕彤所言：「本來是完全沒有關係的。」但因為生意的緣故，這種隔閡是可以打破的。鄭裕彤便是這種不論差異，願意打破隔閡的生意人。

商業品德

「服務當忠誠」是鄭裕彤授予前線員工的十大服務格言中其中一句，⁴⁴原來早於戰後初期，他已經堅守忠誠的從商品德。

傳統金飾業有一種慣常模式，顧客喜歡光顧老字號，特別信任相熟的櫃面，一間金舖的生意，往往視乎頭櫃（即頭號售貨員）的人脈網絡，在業內有良好聲譽的頭櫃特別受到顧客的信任，原因是業內有一些銷售員以不良手法欺瞞顧客。何伯陶當後生時從長輩口中聽聞，廣州的老金舖常用種種不良手法瞞騙客人。

「舉一個例，你想變賣祖父祖母傳下來的首飾，於是拿到金舖去變賣，櫃面會問你：『這些首飾是哪裡來的呀？』你答：『我不清楚喎，我祖父留下來的。』櫃面跟你東拉西扯，目的是分散你的注意力。這時櫃面已開始使詐，他一面剪開首飾的焊口，挑出黃金做磅秤，告訴你這些值多少錢，讓你考慮是否接受出價。他一面跟你攀談，一面把一條毛巾放在旁邊，不經意地撥弄毛巾，又不經意地利用毛巾將櫃面上的金飾撥弄到地上，他彎腰把一些撿回來，但又把一些不撿回來，就是這樣使詐的。」⁴⁵（何伯陶，2017年1月6日）



以手鉅或鏈為例，開關的扣是以銅或合金焊接的，顧客到金舖變賣舊首飾時，櫃面會拆開或剪開扣位，揀出屬於黃金的部分磅秤，這時櫃面上便有若干分散的金飾，不良的櫃面銷售員趁機將部分金飾偷偷移走，秤出來的黃金總重量便縮減了，價錢便相應降低。另一種手法是使用兩種量度重量的碼子，一副是足秤的，另一副是不足秤的，櫃面會以不足秤的一副碼子對付生臉孔的客人。

「有一個上海人拿了一袋金沙過來，是我負責秤重量的。本來這種工作是沒有我份的，應該由做賬房的負責；當時生意太多呀，頭櫃喊道：『小子，幫我秤一秤這位先生的金沙。』我剛巧從郵局寄信回來，頭櫃吩咐下，我便照辦。量了三次都是 370 多兩，客人立即向他的同伴朋友說：『都拿來這裡，這個小子靠得住呀。』立即過來了十多人，每人都放了一些金要求由我秤，於是，鄭裕彤跑出來招呼客人。原來其中有一位是豪華樓的老闆，這是一間上海館子，在銅鑼灣豪華戲院樓上，是那些上海大亨吃飯聚會的地方，他的寫字樓在南北行那邊，名字叫做劉和齡，我還記得他的名字，是上海人，我們就這樣結識了一班大亨，成為好朋友。」⁴⁶（何伯陶，2017 年 1 月 6 日）

1949 年之前，何伯陶只是周大福的後生，他記得跟鄭裕彤閒談時，分享了他從老一輩口中聽聞金舖騙人的手法，鄭裕彤曾叮囑他待客必須忠誠，不能有生客熟客之分。1947 年後國共內戰期間，很多上海人帶著資本和技術逃難到香港，帶動香港的工業發展，⁴⁷當中包



周大福青山道分行

櫃面員工正在用盤疊秤金。（圖片由周大福珠寶集團提供）

括一些從事珠寶首飾業的上海人，何伯陶曾提到滬光珠寶便是由上海人開辦的，他常到滬光珠寶觀察櫥窗內的首飾設計。由於以誠待客，鄭裕彤得到當時逃難到香港的上海人的信任，生意特別好。

另一個故事表現了他對忠誠的堅持。鄭裕彤接受媒體或學者訪問時，總喜歡談到他所推行的「9999 千足金」制度。1949 年的管制黃金法令中，所管制的是純金度 95% 或以上的黃金或黃金製的器物，這法令於 1974 年取消，在這 25 年來，香港金銀貿易場出售的黃金是 945 成色的 K 金，金舖買入 945K 金後，可以煉為 99 純度再造成足金首飾，但只有持牌金舖才可售賣，而且有數量限制，限制以外的合法買賣只容許 K 金，於是 99 成色或 K 金兩類不同的首飾同時流通市面，若不老實的商人出售 K 金首飾時以 99 成色計價的話，便可以謀取不當利潤。

對於金飾業內這種亂象，市民在選購金飾時難免會有所提防。為挽回市民的信心，鄭裕彤向外宣佈周大福出售 9999 成色的足金金飾，雖然分行經理曾提出異議，鄭裕彤仍堅信自己的想法。

「那時候金舖很混亂，客人也覺得很混亂，我想，不如賣最好的四個 9，因為百分之百是沒有可能的。為什麼我遭到反對呢？經理告訴我：『老闆，我們已經用 99，比別人已經好很多，你用四條 9，會少賺錢的。』我明白他們的意思，那時金價一兩 99 純金賣 300 幾元，我賣 9999 也是一兩賣 300 幾元，這樣

我們便蝕錢了。我說不要緊，你賣廣告要花錢，用四條 9 就等如賣廣告。」⁴⁸

不出所料，刻有「周大福」字樣的金飾特別受歡迎，當時市民急需周轉時，會把金飾向當舖典當，掌櫃見到金飾上刻有「周大福」字樣的，都願意以稍高價錢接收，⁴⁹口耳相傳下周大福的 9999 足金首飾特別受歡迎，鄭裕彤以「忠誠可靠」為口碑便是最好的宣傳。



外篇故事



年輕時的何伯陶（右）與友人攝於大道中148號B周大福舊店門外。（圖片由周大福珠寶集團提供）

何伯陶

老夥記與鄭裕彤
亦師亦友

何伯陶（1929-2018），順德羊額出生。人稱「陶叔」的何伯陶一直是鄭裕彤的得力助手，是周大福珠寶金行有限公司第一代管理層，任至執行董事，亦是周大福珠寶的總設計師。陶叔的憶述內容豐富，談及早期金舖後生的生活處境，他在珠寶設計方面的成長經過，與鄭裕彤亦師亦友、超越東主下屬關係的情誼；一次被挖角的事件，表現了上一代重視誠信的品德，同時反映金飾業內的一些生意形式。

我是在1946年1月來香港的。1945年末鄭家純在鄉下出生，鄭裕彤返鄉下擺滿月宴，之後經過廣州，把我由廣州的「天寶金舖」帶到香港周大福來，我們是這樣開始一起工作的。

以前的金舖，後生和學徒都睡在金舖裡。我做後生的要抹地板、洗痰罐，每晚我抹好地板後，那個學徒的鞋底踩濕了，踏上抹過的地板便弄出幾個髒鞋印來，我當然不會放過他，他還要故意多踏幾下，我們便打起架來，我個子小當然要輸。我心裡不服，我在家鄉是個小少爺，為何要在這裡受氣？於是跑到鄭裕彤跟前哭訴要辭工。他說：「你辭工沒問題，不過我想問你，你既然從鄉下出來了，為何輕易回去？家人問你為何跑回來，你答是跟人打架嗎？豈非讓家人看輕？我看你做事挺認真，你現在年紀尚輕，待你長大一些，我讓你讀夜校進修，將來長大了便學習做生意。」我細想，與其生氣，不如化敵為友，我改變了工作程序，讓大家都安睡了才抹地

板，還幫助這學徒整理床鋪，下午還替他買點心，不久我們變成了好朋友呢。

我幼時在學校就特別喜歡寫畫。有人建議我去學珠寶設計，當時我未有資格參加珠寶業文員會的設計班，於是借用了櫃面何厚的名義去報名上課，六個月後考試我得第一名，立即全行哄動。

開始時鄭裕彤對我沒有信心，我考到第一名都不管用，反而外邊的人說：「你已經考到第一名，不如你幫我設計啦。」於是，我免費替行家（即從事同一行業的人）設計珠寶，我的條件是首飾做好後必須讓我觀賞。逐漸，有經紀來買我設計的珠寶，我先設計，然後交館口（即小工場）做鑲鑲。有人開始議論：「何伯陶設計的款式很美觀啊，為何在周大福買不到的呢？」鄭裕彤才開始信任我，把周大福的珠寶交給我設計，他還跑到上海買珠、買材料供我設計，我就是這樣開始的。