

● 收購美漢及金門大廈後，佳寧高層接二連三親自接受訪問，明顯要給市場一個清晰信號：集團不但財雄勢大，更對未來發展充滿信心，目的自然是想吸引公眾投資者支持，增加股份的成交量，令股價保持升勢。不過陳松青的如意算盤一開始打得並不順利，或許是公眾對集團仍感陌生，對其印象除愛大手筆收購外，有盈利的交易不多，已推出市場的只有赤柱兩個別墅項目——濱海花園與詩韻苑，沒有太多往績可考，賺錢能力成疑，因此交投並不活躍。除年初收購期間股價曾超越 6 元外，其餘時間大多在 4 元至 6 元之間，且交投疏落。直至 6 月下旬，市場傳出佳寧將有大動作，股票開始上升，之後佳寧不斷發表買賣消息，就如連環的重磅炸彈將市場炸開了鍋，陳松青和佳寧集團自始成為股壇新貴、耀目明星。 ●

1980年3月，佳寧集團公佈已完成收購美漢，取得公司75%的股份，並由鄔開莉出任主席，何桂全任執行董事。市場估計用於收購的金額逾6.97億元，整個集團的總資產值已躍升至9.29億元，惟當天美漢的收市價略為回落至5.7元（《工商晚報》，1980年3月11日；霍禮義，1992：71）。5月時，相信由於美漢股份在市場的成交量未如理想，為了刺激成交，公司決定降低入場門檻，將交易單位（每手）由2,000股減為1,000股，指申請已獲交易所同意，同時又將佳寧名下四間公司售予美漢，但沒公佈價錢（《工商晚報》，1980年5月3日；《大公報》，1980年5月6日）。雖則如此，美漢股價並無大變動，至6月24日前一直未曾超越6元，相對年初高位，算是呈輕微跌勢，且不少日子的股份成交量只有數萬股，不受市場或投資者重視。

6月最後一個星期，有消息傳出佳寧會將金門大廈注入美漢，美漢股價開始上升，由6月23日的5.05元升至6月30日的6.85元，一星期內的升幅超過13.6%。至7月份，佳寧再公佈已全數付清9.98億元尾款，金門大廈正式易手（《大公報》，1980年7月11日），市場又是一陣起哄，當日美漢收市價已升至7.1元。這段時期股份成交量亦大升，更數度成為市場內最活躍股份的前十名。

數天後，執行董事何桂全在美漢董事會上宣佈業績，指截至3月31日，除稅及少數股東權益後，公司純利為1,000多萬元，但有非經常性溢利3.1億元，綜合純利為3.21億元，較1979年3,640萬增幅近10倍。建議派發末期息每股0.21元，連同已派發的中期息0.07元，全年派發股息為0.28元，較去年增長了133%，並

會每5股送3紅股。他同時宣佈，於9月的特別股東會上，建議將美漢改名為佳寧置業（《工商日報》，1980年7月16日）。

公司獲巨利又派發股息，小股東當然開心，更令小股東欣喜的是，何桂全證實了早前傳聞，宣佈佳寧集團將會把 Extrawin Ltd. 持有的75%金門大廈資產，以1元轉售美漢，等同將約值7.49億元的物業資產無償地「送」給對方，做法前無古人，因此震撼市場。這個極為重磅的消息，令金門大廈交易再出現峰迴路轉的發展，有市場分析指此舉有助壯大美漢的資產及盈利能力，因日後出售金門大廈的利益將全歸美漢所有，而美漢轉名為佳寧置業，則有助佳寧集團整體發展（《大公報》，1980年7月16日）。

心水清的人都會明白，陳松青這次轉手只是左手交右手的數字遊戲而已，他非但不是做慈善，亦沒有分毫損失，而且受1元「轉售」金門大廈的消息刺激，美漢的股價再度上升，在消息正式公佈當天的收市價為7.6元，較當初收購美漢時上升了27%，成交量躍升至第一位，公司的法定資本由2.5億元增至6億元（*South China Morning Post*, 17 July and 5 September 1980）。之後的整個7月及8月，公司股價持續上升，交投亦十分活躍，一改美漢轉手前一潭死水、暮氣沉沉的氣氛，大小股東自然笑逐顏開。



金門大廈以1元易手，吸引傳媒報導。《工商日報》，1980年7月16日。

不過，這次「買賣」的最大贏家，仍是陳松青，因為假設股份總數不變，陳松青及其家族仍持有 75% 美漢股份，股份的價值便由原來的 6.97 億元大增至 20.9 億元，身家多了 13.93 億元，金額比 7.49 億元的金門大廈還多出 6.44 億元。¹ 更重要的是，1 元轉讓金門大廈資產的做法，為陳松青及集團帶來極大宣傳效果，令集團更廣為人知，他亦成功樹立起具商業頭腦、財技高超的形象。而且，由於美漢股價大升，吸引公眾投資者的熱情與期待，亦令那些早前已出售或過戶的股民大感後悔，覺得當年太早離場，錯失了發財機會，日後若見股價略跌，便可能再次購入，持貨後亦會「死心塌地」，不易拋售，成為股價的強大支持動力。

試想想，若非陳松青採用這種令人目眩的投資「絕招」，公司怎能迅速攀上商界的頂端？怎能吸引那麼多內外傳媒爭相報導，令更多人樂此不疲、熱切期待地買入並持有其股票，令公司股價的升勢一浪接一浪？因此，1 元轉讓金門大廈的舉動，可視為陳松青刺激股價、博取市場目光的一舉多得宣傳奇技，令佳寧在股票市場中突圍，成為公眾投資者的新寵兒，他則有更多方式融資集資，既可透過不斷發行新股、供股、配股或以股代息等手法，從股票市場吸納資金，也可以將不斷升值的股票當作「現金」，與其他公司的股份互換，收購更多資產；當然也可以逐步減少持股套現，也可以透過大幅派息，令家族可以坐收現金，進可攻退可守。

從後續的發展看來，陳松青最常採取的做法，是用交投活躍的股票作抵押品，向銀行借貸，以及直接將之當成現金購買資產。先說將股票當現金的例子，最出名的當然是 1981 年，他購入上市公司其昌保險及維達航業時，大部份是以佳寧旗下公司的股份支付（詳見下文討論）；另一個較鮮為人知的例子，則是 1980 年初，

收購賀嘉（Halkirk）公司五成股權時，² 成交價 8,450 萬元，其中只有 3,250 萬元為現金，餘額則以港九海運（Hong Kong Barge Ltd.，僑聯前身）、佳寧置業及另一間公司的股票支付。至 1981 年他再購入另外 50% 股權時，成交價升至 1 億元，但全部以佳寧置業及僑聯地產的股票支付，即前後接近 1.85 億元的資產，陳松青只需付出 17.6% 的現金，便可以將之納於旗下，被收購者亦樂意接受（《大公報》，1986 年 4 月 16 日）。反映在佳寧勢盛時，其股票的確可以「當錢使」，印股票如印銀紙，令股票市場變成他的「提款機」。

在佳寧神話興盛時期，股票作抵押借貸的例子，可謂多不勝數，先不說借貸政策較寬鬆的財務公司或永隆、友聯等中小型的華資銀行，就算是跨國大行如滙豐、渣打、栢克萊等大型銀行，全都曾接受陳松青以佳寧集團的股票作抵押，批出小至數千萬大至過億元的貸款，據後來負責重整佳寧債務的獲多利報告，截至 1982 年年尾，佳寧有 6.5 億港元貸款是以集團的股票作押（齊以正，1983：45）。難怪有人如此形容：「對銀行家來說，出於羊群心理（即看見很多人這樣做自己也照辦的「羊生羊太」效應），這些股票是近乎完美的抵押品。對於被收購的公司股東而言，陳松青的股票看似更勝現金」（霍禮義，1992：78）。

金門大廈的交易，令陳松青與佳寧成為傳媒的新寵兒、股民的財神，之後集團每個舉動都引來報章大篇幅報導，有時是確實的交易，有時不過是洽談中的項目，但都會在有意無意間被「洩漏」出來，成為帶動投資或買賣風向的消息，令佳寧的名字一次又一次在市場及市民心中烙下印象，成功打造出佳寧神話。佳寧置業股價持續攀升，令無數股民癡醉，陳松青亦從原來的神秘人，逐步變成神乎其技、點石

成金的煉金術師，或是電影所塑造的「金手指」，甚至有形容指「陳松青是金錢的代名詞」（George Tan likes cash）（*Straits Times*, 1 June 1982），陳松青真的成了中國民間人人稱頌的財神爺化身。

在1元出售金門後數天，陳松青又有動靜。報導指佳寧以1億多元將周大福商業大廈（現址為遠東發展大廈）地下至五樓售予交通銀行。據報導，這幢位於中環德輔道的大廈樓高24層，美漢於1979年底以2億多元購入其中19層，大部份早前已售出，當與交通銀行的交易完成後，手上單位已全數沽清，估計獲利8,000多萬元（《大公報》，1980年7月27日及1980年7月29日）。受消息刺激，美漢的股價在星期一開市後由8元升至8.7元。不過，這宗交易有些地方尚待釐清，若相關報導準確，則代表佳寧在高價收購美漢及與置地洽購金門大廈的同時，還買入了一幢中環物業，但令人疑惑的是，佳寧購入該大廈之事未能找到任何佐證，早前成功出售大部份樓層亦不見任何報導，只在所有單位沽清後才順帶提到，似乎不符合佳寧每有買賣必高調通告天下的作風。

到了7月末，集團宣佈與Ximenes Estate Ltd. 達成協議，合作發展一幅觀塘工業用地，地皮面積為45,700平方呎，兩家公司各佔股50%。³ 據報導，Ximenes成立於1979年，乃置地與遠東發展有限公司共同營運的地產發展公司，它們計劃投入2億元興建一座16層高的工廠大廈，預計1983年初完工推出市場，並由Ximenes作工程顧問及經銷代理（《華僑日報》，1980年7月30日）。由此可見，自金門大廈交易後，陳松青的人脈及商業圈子迅速擴展，並能與老牌洋行及華資企業扯上關係，合作開拓市場。⁴

8月，以製作電影及生產服裝著名的續續集團，傳出被佳寧收購的消息，集團董事長葉志銘隨即否認，表示公司是與佳寧及遠東兩個集團商討合作，興建戲院商場項目。⁵ 數日後，報章刊出一則簡單通告，指葉志銘與遠東、佳寧組成新的聯營公司，並購入續續全部股本，而集團日後將繼續製衣、時裝、戲院及影片發行等業務（《工商日報》，1980年8月6日；《華僑日報》，1980年8月11日）。有資料指當時佳寧與遠東因續續出現財務及人事困難而入股，各購入33%股權，後來兩間公司佔股比例逐步增加，估計佳寧一方總注資額為1,800萬元。至1981年，佳寧退出，由邱德根以家族旗下的「西泰馬」收購續續全部股份（《工商日報》，1981年4月29日及1981年5月10日）。

除了上述的投資外，陳松青的成名作——金門大廈亦不斷傳出有新買家收購的消息，且價錢一次比一次高。自1980年4月起，陸續有報導指金門大廈的租客接獲通知，租約屆滿後將不再續租，傳聞直指大廈即將轉手。由於金門大廈租客除一般商戶外，還包括伊朗、日本、委內瑞拉等領事館，故引起不少市場關注，如伊朗駐港領事便曾向報章「訴苦」，指大使館租用金門大廈面積約1,000平方呎的單位，月租7,500元，租約即將到期業主卻不允續約，面臨「逼遷」，已向本國匯報事件及向香港政府尋求協助，成為交易事件的一段小插曲（《工商日報》，1980年11月20日及1981年7月1日）。

至7月時，傳出有外資公司以15億元購入金門大廈，更保證會在一個月內付清貨款。受到消息刺激，美漢股價在星期一開市後，即由8.2元急升至8.7元收市，成交額亦是眾上市公司之首（《大公報》，1980年7月29日）。8月中，佳寧宣

佈集團及益通置業有限公司（Eastern Realty Ltd.），已與百寧順公司（Bylamson & Associates [Nominee] Ltd.，下稱百寧順）達成初步協議，將金門大廈 75% 的業權以 11.8 億元售出，並已收取了訂金，整項交易將於 9 月 13 日完成。至於金門大廈餘下的 25% 業權，則盛傳佳寧正與阿拉伯財團議價中，這一重磅消息公佈後，美漢股價再升至 9.3 元，市場反應熱烈除因大廈高價售出反映地產仍然興旺外，亦因有傳言指背後買主其實是中國財團，令市場憧憬將會有更多資金流入，更代表國家看好香港前景（《大公報》，1980 年 8 月 15 日；《工商晚報》，1980 年 8 月 15 日）。

9 月初，金門大廈的交易再次生變。在 9 月 5 日，美漢發出通告，指已與買家百寧順達成新協議，將以 16.8 億元把整幢大廈售予百寧順及曾氏家族（Tsang family），交易將於 1980 年 10 月 31 日完成。在短短不足一年間，物業升值 168%，若佳寧持有的 75% 業權比例沒變，則已獲利近 5.19 億元。市場再度沸騰，星期一開市後，股民爭相購入美漢股票，公司股價直飆至 14.5 元（*South China Morning Post*, 5 and 7 September 1980; 《華僑日報》，1980 年 9 月 6 日）。

到底以高價接貨的買家是甚麼來頭呢？美漢通告只簡單介紹「是次交易，Bylamson 乃與曾氏家族及其聯號共同進行」（《大公報》，1980 年 9 月 5 日）。



《華僑日報》，1980 年 9 月 4 日。



《華僑日報》，1980 年 9 月 6 日。

金門大廈以 16.8 億元售予百寧順，再次在市場引起哄動。

翻查資料後，百寧順是一家由林炳炎於 1976 年成立的公司，英文名 Bylamson 乃林炳炎英文簡寫 BY Lam 加上及 son（兒子）合組而成，公司當時由林秀峰和林秀榮兩兄弟打理（陶世明，1983），至於消息中所指的曾氏家族，相信應是指當時出任永亨銀行董事的曾永康家族，⁶ 不過，這個曾氏家族由始至終沒有出現在公眾或傳媒面前，有誤傳之可能。

金門大廈交易宣佈後還不到三個月又傳出轉手消息，再次成為市場話題焦點。11 月下旬，美國銀行公佈從百寧順手中，購入該大廈其中 15 層，總面積約 55,000 平方呎，大廈並將改名為「美國銀行大廈」，作為該銀行在亞洲區及香港的總部，這次已是金門大廈兩年內第四度易手了。雖然確實的交易金額沒有公佈，但市場估計為 6 億元，即百寧順一轉手已賺得天文數字利潤。交易再次帶動中區甲級寫字樓的估價及租金上升，如毗鄰的和記大廈兩年來也升值兩倍（《工商日報》，1980 年 11 月 26 日及 1980 年 11 月 27 日）。

金門大廈高價成交後，佳寧未有停下拓展的腳步，但陳松青首先要做的，則是為美漢正名，將之正式納入佳寧品牌之下。9 月美漢的股東會上，一致通過將美漢易名為佳寧置業有限公司（Carrian Investments Ltd.），故自 9 月 8 日起，美漢的名字從各股票市場消失，由佳寧置業代之，完成了陳松青將集團上市的計劃。為了擦亮招牌，佳寧集團在 9 月內進行四項矚目投資，先在 9 月 7 日宣佈以 1,220 美元向保華航業購入一艘三萬噸的貨輪「先進號」（後改名「佳寧一號」），又向日本和西德訂購四艘乾貨輪，並宣告成立佳寧航業（Carrian Shipping Ltd.），正式進軍航運行業（馮邦彥，2013；《工商晚報》，1980 年 9 月 8 日）。