

MBA案例：香江龙虎斗 - 会德丰收购战 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/159/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_EF\\_c70\\_159189.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159189.htm)

一、股市上的较量 1985年，香港股市爆发会德丰争夺战，交战双方是包玉刚与邱德拔。而会德丰董事局主席马登却退居局外，坐山观虎斗。马登缘何这般？若不是爆发大战，诸多内幕至今仍是神秘的雾团。会德丰中文名为会德丰洋行，主要业务是航运，于1925年由英籍犹太商人乔治马登在上海成立，1949年迁往香港，1959年老马登的儿子约翰马登出任会德丰主席兼总经理后，会德丰大举扩张，高峰期全公司拥有附属及联营公司200多家。

二、幕后老板 会德丰洋行的最大股东实际上是华商张玉良。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 张玉良是香港大家族张祝珊家族的实际掌门人、张祝珊的四子。张家靠西药起家，发达则靠地产。张氏家族的财富已达巨富一级，但知名度甚小，鲜为外人所知。1962年，张家第二代主要成员兴建了联邦大厦和国际大厦（注：大厦名是后来定的），1970年将这两幢大厦售给联邦地产公司，获得联邦地产的77%股权。借壳上市后，从1970 - 1972年，陆续以联邦地产的股份，以及半山梅道、花园台等物业，换取会德丰的股份，渐渐成为会德丰洋行的最大股东。70年代末，张家发生家族财产纠纷，令港人惊奇地发现，原来香港还有一个这么富有的家族。不过，披露出来的家族财产还只是冰山之一角。马登家族成在航运，败亦在航运。从二战到70年代，船东船商，个个赚得金满钵满，马登父子正是借海上余威，建立起庞大的陆地综合性集团。70年代末开始的世界性航运低潮，最初由油轮开始，马登

却认为不会波及散装货轮，仍大肆扩大船队。到1983年底，会德丰船务的船只总载重量139万吨，负债高达21.8亿港元。另外，尚须付出6.8亿港元才能完成已订造的船。张玉良虽不在会德丰掌权，但作为大股东，经营状况如何，直接关系到他的利益。据说张玉良这一时期常向约翰提建议，约翰置若罔闻。会德丰船务最困难时，约翰代表该公司，向拥有10亿港元现金的置业信托（也属会德丰系）拆借9360万港元。张玉良行使大股东的权利，声称这些现金是众股东参股投资置业的，对约翰的决定进行抵制。两人非常不快，芥蒂更深。70年代香港出现信息危机，而部分英商对“九七香港回归”感到恐惧。马登家族淡出香港，顺理成章。无独有偶，由于家族内讧，张玉良也有心淡出香港。张玉良已去澳洲打探，在那儿购物业作为将来安居发展之用。如果不是约翰马登率先卖盘，张玉良绝不会这么快出让会德丰股份。来源

：[www.examda.com](http://www.examda.com) 张玉良的股份在让售给包玉刚之前，包氏一直无收购会德丰之意。三、股权易主 包玉刚对会德丰无覬觐之意，是缘于中国的一句古训：朋友妻，不可欺；朋友财，不可贪。包玉刚与老马登有着30余年的交往。50年代初期，包玉刚与朋友合办贸易公司时，就与乔治有生意上的来往。当时包玉刚欲搞航运，赴伦敦拜访乔治，遭乔治嘲弄。不打不相识，包氏与乔治后来还成为朋友，并联手从事航运及其他业务。1985年1月17日，恒生指数出现欲破1400点大关的兆头，以1388.42点收市，成交创6.8亿港元的纪录，股民发热，股市发狂。然而，21日，李嘉诚低价收购港灯股份，使股市高温降了一降，出现疲软状态，一直未过1380点。2月14日，正当投资者和股评家意兴阑珊之际，平地一声春雷，会德

丰收购战爆发了。收购者是过江龙邱德拔。翌日开市，恒指昂首直往上冲。邱德拔乃何方神圣，竟敢来香港收购大型英资洋行？如不是这次收购战，至少有九成以上的香港人没听说过邱德拔的大名。邱德拔原籍福建，早年在马来亚华侨银行当书记员。1960年与朋友一道创办马来亚银行。5年后移至新加坡发展，收购该银行新加坡的资产以酒店业为主的5家上市公司。邱氏的财富仅次于黄廷芳家族。两人皆是名声显赫的南洋大富豪。80年代初，黄廷芳家族进军香港，在港旗舰信和集团还济身香港十大地产上市公司。邱德拔心痒难熬，急欲为充裕的资金寻找出路，故来港买壳上市。年逾七旬的邱德拔绝不会鲁莽行事，他是有备而战，透过中介人与约翰马登谈妥，购得马登家族拥有的14%会德丰股份。很长时期内，会德丰股票一直处于大市活跃我岿然的状态，属那种“冬眠股”。2月初，会德丰股价一直位于4.1港元的水平。2月8日，会德丰股价如蛰醒的长蛇，蠢动至4.5港元，市场盛传李购得港灯后会一鼓作气吞并会德丰。12月升至4.9港元，14日上午更升至5.4港元。市场传说的会德丰收购战一触即发。股权易主是真，但都没往过江龙头上猜。来源

：www.examda.com 2月14日下午，会德丰股票停牌，马上传出收购的确凿消息。收购者是FALWYN公司，由邱德拔于前几天才在港注册。罗富齐父子（香港）公司为其财务顾问，它代表FALWYN提出有条件全面收购建议，FALWYN公司将以每股现金6港元收购会德丰A股，每股0.6港元现金收购B股，收购共涉资金19亿港元。建议书还声称，FALWYN公司已从马登家族购入6.7%A股约2.1亿股，及22.7%B股约0.54亿股，两项合占会德丰13.5%投票权。 100Test 下载频道开通，各

类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)