

自我在蘇州開始跟他工作以來，我對父親的個人故事便產生了濃厚興趣。我經常問他關於其過去及在中國、緬甸及泰國等地的種種經歷。對他的個人歷史，父親相當慎言，不會如當今一些教授或公開座談會的講者般，把「精彩故事」滔滔不絕地娓娓道來。然而他總會把事實片段、回憶碎片及其投放在內的感情跟我們分享——這些回憶有的讓人忍俊不禁，有的發人深省，也有蘊含著憤怒、後悔、反思及滿足等各種複雜情緒。然而這些片段間總是存在空缺，而我們也很難把它完整而連貫地記載下來。我只能聆聽並盡量記住。當然，這過程也充滿著挑戰，因為父親與我交談時，我不時正在忙著別的事情，或是正在車上顛簸趕路，又或是準備入睡。約在 2022 及 2023 年左右，我們家族獲邀出席一個由一些合作夥伴舉辦、有關家庭傳承的一日峰會，去跟一些來自內地的家族辦公室交流及分享我們的經驗。雖然時間有限，但我跟大哥家祈及姪兒國燊合作相當順暢而高效，最終分享内容也獲得當場不俗的反響。有一部份觀眾跟我們反映，我們的家族故事非常精彩，也充滿著各種相當精闢的啟示。即使他們當中有不少都是經驗豐富的家族生意投資人及專家，依然從我們分享中收穫匪淺。

同一時間，我們也跟銀行界、學術界及投資界的朋友積極討論。當中有數位乃資深顧問，為多代家族提供有關傳承與財富保值的諮詢服務。他們部份所服務的家族橫跨了七或八代，甚至更久。在聽到了我們從東南亞到香港、再回到內地的家族歷史後，他們積極建議我把從父母那一代開始的家族歷史記錄下來，因為在我們這一代過後，這些故事大有可能失傳。他們跟我說，這些故事十分重要，因為他們記錄著父親在一個極為動盪的時代中如何掙扎求存、如何發憤圖強地建立

一番成功事業，這過程所需要的韌性、價值觀、高尚人格以及不屈不撓的堅持。

當然，這些故事是否值得閱讀，不到我們決定，而應由將來的廣泛讀者定奪。然而我們起碼在過程當中盡了我們責任，為下一代留下一份紀錄。我相信很多家族，也面對著跟我們相似的經歷。父親從來沒有把自己視為什麼大人物，但每一個人都有其獨特故事，也有其能與世界分享的智慧——前提是，我們必須願意深入地理解他們故事。正所謂「各花入各眼」——對於擁有豐富個人或家族歷史的讀者來說，我很希望這本書能激發你們考慮把歷史整理成一本書，並將其出版，與普世共享。

父親已不在人世，無法就著我們集體記憶中的空白疑問一一解答。在這前提下去撰寫這本書，絕非一件易事。有關他童年時期、抗戰時期，以及戰爭結束後的數年，我們手上並沒有太多資料。哈特（Dave Hart）乃父親摯友之一，作為一名前戰機駕駛員，他曾跟我說過，有些記憶之痛苦程度，讓人們強迫自己要把它忘記。我也因此沒有就著這些黑暗歲月向母親追問太多問題。然而隨著歲月漸長，母親開始把那段時期的回憶逐漸解封，跟我們分享。我們對此都非常感激——因為這過程絕不容易。我們的父親十分謙虛，他總是把自己的成就與貢獻輕輕帶過，但從其他人對他的評價，我們不難看出他對別人的深刻影響，以及他人對他的真摯感情與敬重。

這本書是我們向父親，以及一路陪伴在他身旁的母親的致敬。我有幸

能跟他們並肩工作二十年左右——雖然一開始的時候，我還以為這只是一份歷時半年的「短工」。我們到底是從營商的家庭演變成家族企業，還是一個由家族企業所維繫的營商家庭？很難肯定地回答這道問題。讀者可就此問題自行決定。然而我唯一能肯定說的是，隨著時光流逝，人與事也歷經演變，此路走來並不平坦。能走到今天，我們無疑是幸運的，也要在此感謝主的恩澤。我無言感激。

我想在此感謝凌浩雲教授，他是我第一位為此尋求協助的人，他介紹了三聯文化基金的李安給我；李安後來成為了這本書的編輯，並在整個過程中發揮了重要作用。我們很感激兩位作者：梁景鴻及陳伊敏，他們以優雅而深刻的文字，刻劃出父親一生精彩動人的故事；研究員何卓敏和採訪錄音整理員黃賢富，他們為我們提供了寶貴支援；也要感謝黃裕舜博士精準具水平的翻譯，以及蘇可茜的統籌工作。最後，一定要感謝我們所有家人，為我們共同編寫歷史提供了鼎力支持與貢獻：母親、Richard、Miriam、Wendy、Terrance、Patricia、Valerie、Hampton、Matthew、Amy，不能不提的 Kristy、Christopher、Shen Yu，還有我們優秀的生意夥伴、朋友、員工及前員工，包括鍾慶源、王偉林、王偉達、鍾琳、嚴芸、夏榮友、陳昭衡、范源泉、鄭錦源、王述前律師、李守發、嚴振亮、曾婉卿、陳惜琴、劉玉玲，以及上海交通大學的校友辦公室，他們慷慨地抽出時間，接受訪問。

陶錫祺

④

金陵飯店



Ch.4

JINLING HOTEL

1980年代內地與香港的交通網絡不似今天發達，不少地方仍是農田。年近六十的陶哲甫每次到南京，都要拖著放滿建築圖紙的行李箱——跨越羅湖橋頭——乘車抵廣州——轉機飛滬——再陸路赴寧，來回一趟總要好幾天。陶哲甫還要時常到北京辦申請手續。然而能為故鄉盡力，並深受父老鄉親愛戴，這讓他倍感欣慰。

時任金陵飯店黨委書記、副總經理，兼江蘇省旅遊局副局長的章新勝接受中國旅遊協會訪問時解釋，金陵飯店項目不屬於「中外合資飯店」，而是透過外國銀行及企業貸款籌資建造，無法享受中外合資企業的政策優惠。飯店初期資本額為4,000萬美元，於當時堪稱巨資，即使在北京、上海和廣州，願意投資的外商也寥寥無幾，更遑論南京。

陶欣伯和陶哲甫在此項目中並非投資者，而是義務牽線的項目統籌，江蘇省政府才是實際業主。當年，陶氏兄弟雖未接觸過現在商界推崇的「ESG」理念（環境、社會和公司治理），但其內地投資的考量不是營利——當時幾乎無人看好內地投資。他們認為中國要改革開放，首先要配備的是現代知識，和精通各項技術的人才。

在金融業工作的好友，人人勸喻陶欣伯和陶哲甫別冒險參與，內地法規仍在起步階段，前景也未明朗。但想到當年內地仍有不少人刻苦勞動，亦不一定能滿足三餐溫飽，或添置



1978年，中國內地改革開放之初，陶氏兄弟已被邀回國建酒店，而他們選擇的第一個項目，就是落戶故鄉南京。



1978年，在南京召開金陵飯店的籌備會議。

體面衣服，兩人毅然決定行動。

金陵飯店位於整個南京市的中心，屬於鼓樓區，距離南京祿口機場 35 公里、火車站 5 公里。別看它有全中國第一間高層旋轉餐廳、第一部高速電梯，以及第一個高樓直升機停機坪很奪目，開發前是一片平房聚集的區域。在這裡蓋建當時全中國第一高樓，要靠陶哲甫、陶欣伯和南京市政府在籌建初期竭盡全力，從滙豐銀行借貸資金，從中國香港及新加坡找來建築和管理人才，才能成事。

動工

飯店於 1979 年 3 月破土動工，由建築設計事務所「巴馬丹拿」(Palmer & Turner Group, P&T) 設計。飯店的第一幢樓（第一期）是巴馬丹拿久違多年後，重返內地市場設計的新項目。

金陵飯店第一期大樓，37 層、樓高 110 米，是當時中國第一高樓。機電設備由香港「菱電集團」承包，美國設計公司「戴凱勒」(Dale Keller & Associates) 負責室內設計。其實，最初的設計方案，只有 12 層。當時以巴馬丹拿初級建築師身份，經手建築項目的陳丙驊 (Michael Chan) 回憶道，主任建築師木下一 (James Hajime Kinoshita) 建築師及團隊前後提供了 6 個設計方案，要到第 6 個才與各方達成共識。政府領導的批文原意是每個飯店房間的造價不能超過 4.2 萬港元——定位要比北京低一點，約為三、四星酒店。



1980 年，陶氏兄弟與建築師木下一（左一）及新加坡置業有限公司的伊恩·摩根 (Ian Morgan，左三) 到華東進出口交易會參觀。



1980 年，建築師木下一（左一）介紹金陵飯店的設計圖。

豈料，批文列的金額單位有誤，列作美金而非原意的港元，若以同樣 12 層方案建造金陵酒店，勢必加倍豪華，團隊才臨時改作 37 層新方案——起碼要建 800 間客房，外加多功能廳、廚房、咖啡店、旋轉餐廳和公共空間。情況屬意料之外，團隊戲稱「意外之喜」。

現時年屆 50 歲以上的南京建築師，幾乎每人都到金陵飯店工地觀摩過——此前沒有機會見證 37 層建築的興建過程，工地四周，更只有平房，不似現時繁華街口。

其實，這次建築項目，對巴馬丹拿也是全新挑戰。建築師們在南京和香港之間，來回運送圖則，建築師木下一和理查德·瓊斯（Richard Jones）等人改好圖後，再一卷卷用飛機、火車和汽車載給在南京的同事，或以電報交流資訊。

陳昭衡指，木下一以實用主義概念，設計飯店白框網格狀大樓，認為只要建築實用，自然就美觀。而且，南京位於長江中下游——黃海地震帶，方正建築有助節省抗震材料和成本。建築有不少創新之處，如取消客房吊頂設計，大減建造成本。而原計劃第一期大樓位於新街口東面，後來因為東面地塊地底存在結構較疏鬆的浮沙，為地基打樁必須深入 70 米，於是建在只需要打樁 15 米的西面。

待累積盈利和建造業技術進步後，1997 年啟建第二期 17 層大樓「世界貿易中心」（由陶欣伯部份出資，後股份捐給江蘇陶欣伯助學基金會），以及到 2013 年興建第三期 52 層大



金陵飯店大理石由意大利卡拉拉石礦區的亨魯（Henraux）石雕工作室提供，圖左為其負責人、超過 30 年的合作夥伴 Gabriele Lavaggi。



1980 年代初金陵飯店建造期間，陶氏兄弟（右一、右二）在地盤上合照。

樓「亞太商務樓」。

開幕

飯店是在 1983 年正式開業的，開幕隨即便獲各地媒體報導：英國《衛報》（*Guardian*）形容「豪華的金陵飯店開門營業……這是一個信號，它表明鄧小平和他的同事們正在進行根本的變革。」日本《朝日新聞》提及：「中國人能否管理好這樣一個國際一流的飯店，是中國四個現代化在旅遊業中成敗的試金石！」時任法國總統的密特朗評價道，「中國有這麼現代化的酒店，經營管理得如此之好，這充份說明中國人有繼往開來的能力！」

《大公報》1983 年 10 月 5 日記述「金陵飯店」開幕場面：「鑼鼓聲響，鞭炮齊鳴，並有舞獅表演。」該報記者繼續寫道：金陵飯店是「我國目前層數最多和最高的建築物」，當天應邀出席的來賓共有 600 多人，包括國務院、中國旅行社、國家旅遊局及南京市政府的領導，以及日、美、澳、新加坡、西德和港澳地區駐華機構代表都有出席。

首名來飯店視察的中國國家領導人是廖承志。1983 年，他到訪後十分滿意，題辭「金陵飯店好」。同年，時任總書記胡耀邦到訪並題詞「友誼傳世界，豪情看神州」；他曾在這裡會見意大利共產黨總書記。1985 年，鄧小平來視察，稱讚金陵飯店「管得很好」，並囑咐當時上海市官員來學習，後來官員亦真的來訪。《新華日報》寫下，金陵飯店是「改



1984 年，世界貿易中心協會在中國設立的第一個會員組織開幕，其辦公室就在金陵飯店。



1997 年，南京世界貿易中心開幕。

革開放後，中國打破封閉、展開中外合作的一個典範，標籤意義鮮明」。

飯店的成功，仰賴各國專家和顧問，但最終負責經營的，上至管理團隊，下至服務員，均為中國人。陶哲甫到香港文華東方酒店（Mandarin Oriental），請總經理每月到南京辦培訓班，也定期組織金陵酒店「業務骨幹團」到香港學習。又找來 12 名南京工程人員到新加坡、中國香港學習建造技術，並成功邀請新加坡五星級酒店的資深人員，協助培訓即將任職金陵飯店的管理人員。

陶哲甫形容這方針為「先仿後創」，模仿國際標準，待融會貫通後再在南京靈活應用。隨後，飯店內自 1983 年開業的餐廳「梅苑」，除了接待過不少政治人物，還成為南京人的懷舊情結；招牌菜「金陵鹽水雞」和「金陵方糕」等，將淮揚菜發揚為「金陵菜」。

陶欣伯事後也總結道，金陵飯店從一開始便是以高標準嚴格要求的，包括看得見的服務管理，如經理必須比員工早到及遲走，以便四處巡查，發現問題，同時要求管理班子要穩定、可靠；以及看不見的設備，如排污管道一定用銅管不用鐵管、購買最好的自動洗衣設備等。

常說天道酬勤，金陵飯店這事前備受質疑的項目，在團隊努力之下，恰好為飯店帶來充裕資金，為政府賺取回報。1979 年香港經歷金融風暴後，港幣與美元掛鈎；1981 年時，美

元兌換香港為 1 比 5.5，隨後政策維持聯繫 1 比 7.78。飯店公司持有的資金（最初陶欣伯為飯店籌得的 800 萬港元），搖身一變，升值四成。而在 1993 年，飯店亦提前 4 年還清全部基建貸款，成為江蘇省首家五星級酒店。

品牌紀錄

2002 年，金陵飯店整體改制為「金陵飯店集團有限公司」，設立「金陵飯店股份有限公司」。2007 年 4 月，金陵飯店在上海證券交易所上市，是國內酒店業上市第一股；陶欣伯和陶哲甫獲省政府誠邀作小股東。2017 年，金陵飯店成為南京市首幢稅收貢獻超 10 億元的商務樓宇。2018 年，金陵旗下酒店有超過 150 家，客房總數約 4 萬間，遍佈全國 16 省 74 市，又進軍高端房地產開發，和健康養老等領域。在管理團隊的努力下，「金陵」成為三大內地品牌之一，已不只是一間酒店；2024 年南京的 GDP 較 1978 年增長逾 440 倍，升至 1.85 萬億元人民幣。

這飯店接待過許多中央領導，包括鄧小平、廖承志、李先念、彭真、胡耀邦和李鵬，法國總統、奧地利總統、澳洲總理、朝鮮領導人等許多國家元首都曾是飯店客人。作為南京地標之一，金陵飯店也得到國內同行肯定及境外媒體讚揚；1980 年代初，金陵飯店在境外媒體上的曝光率，估計僅次於北京天安門廣場。

這些成績及紀錄，也與華商的貢獻分不開的。據內地政府統

計，改革開放頭十年間，香港和東南亞華商投資額佔中國外商投資總額過半。而陶氏兄弟更是懷著滿腔熱誠，親身參與解決金陵飯店的資金難題，包括陶欣伯為旋轉餐廳出資美金800萬美元，再與陶哲甫向香港滙豐銀行借貸3,200萬美元。

回饋家鄉

陶哲甫成為南京紅人後，未有忘記家鄉。飯店建成後，他仍常回鄉，由南京政府人員接待當地出行和安排食宿，餐宴繁盛、菜餚精緻。幾次回鄉後，陶哲甫主動要求政府人員不用安排餐宴，他只想吃橫溪鄉同鄉現摘現炒「長生果」（花生），和用大灶燒時菜，再煮老母雞湯。

然而，目睹橫溪鄉的街道依舊是泥濘土路，陶氏兄弟還是覺得需要發展改善。1980年代，陶哲甫在橫溪鄉建造自來水供水系統，包括設置水泵、水塔和水管，讓每戶村民家都有自來水，不用到池塘和井裡挑水。1986年，他和陶欣伯再引進裝飾材料廠「金陵壁紙」，專門生產源自德國品牌的牆紙；又引進皮革廠，和鋼筋拉絲廠，為村民提供工作機會。連番投資下來，橫溪鄉的年度產出是江寧縣最高，幾個廠房亦成為縣內明星企業，許多政府官員到訪參觀。

到了1990年代，陶欣伯和陶哲甫捐款重建自1931年辦學的「橫溪鄉中心小學」，冠名父親陶允藏尊稱作「公允小學」。他認為農村人民當前生活艱苦，但一定要想辦法讓年輕人讀書，而不是在應上學的年紀務農；振興鄉鎮經濟，一定要靠



1983年，落成於南京的金陵飯店樓高37層，成為當時的「中國第一高樓」。(P&T提供)



2007年，金陵飯店A股上市，陶氏家族被邀成為小股東。

知識。許多農家父母無法自籌子女學費，這家小學則為村民免費辦學，免除後顧之憂。2006年，陶欣伯和陶哲甫再捐助資金，改善校園設施和環境，先後投入超過2,000萬元人民幣。

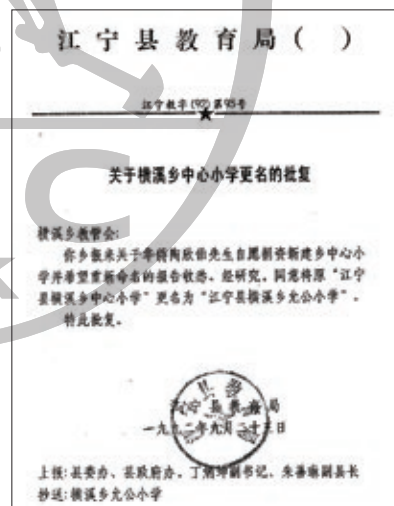
在向政府申請多年後，陶哲甫於2009年成功向政府購入三畝八分地周圍的50畝地，造園林、池塘和陶氏宗親堂。後來，再擴增百多畝地，從這區域開始改善橫溪環境。此時三畝八分地，已經變成數百畝，其中大片為園藝公司「陶氏園林」的基地，種過許多桂花樹。受僱的村民薪酬不錯，對此結果甚感滿意，收入比種田好。

爛泥地已修成柏油路面及水泥地，原本沒有路燈的路段，也設置了夜間照明。陶哲甫說人年紀大了要「落葉歸根」，雖然他沒選在於橫溪退休，但「總是要為家鄉做些事情」。多年來，村民大都記得陶欣伯和陶哲甫二人，視為讓鄉村帶來活力的人物。橫溪鄉後來連同陶吳、丹陽、新楊和西崗，於2007年並劃為「橫溪街道」，若非有陶欣伯和陶哲甫的投資帶動經濟，街道名字可能就不是「橫溪」了。

至今，南京網絡上流傳著關於陶欣伯和陶哲甫的不同軼事。雖然有不少說明他倆建造金陵飯店和建設家鄉的事蹟，但背景資訊是錯誤的：陶欣伯未曾在新街口「擦皮鞋」，兩兄弟幾歲時便離開南京到上海了。



1990年代，陶氏兄弟在故鄉重建1931年開辦的「橫溪鄉中心小學」，改「允公小學」，以紀念父親陶允藏。



1992年9月，江寧縣教育局致函橫溪鄉教管會，提及有關陶哲甫捐助建學校事宜，並同意改名為「江寧橫溪鄉允公小學」。