



## 事業生涯

陳銘澤

先父立民公於 1935 年創辦瑞昌銀業辦館，經營洋酒、雜貨、金銀找換業務，但不幸於 1968 年罹患癌症，並於 1970 年病逝加拿大，遺命將公司股份分授予配偶及七名子女。我自 1967 年在瑞昌工作直至 1991 年 4 月根據家人意願將之全盤出售為止，共歷 23 年。

公司業務一向以舊式經營，並無任何制度之制定，售賣日常食品：如奶粉、果汁、洋酒之類，找換以兌換港幣為主。1947 年開始兼營保險業務，隨後經營批發，但其主力只為標投政府機關之供應。先父早年就讀聖約瑟修院，精通葡文。此點對業務有頗大幫助，可惜毛利多年來維持在百分之六左右，從哪一角度來看，結果都是只得「辛苦」兩個字。

我以先父初逝，首要對外、對內安定人心。自己並非長子，按當時習俗，未必順理成章，乃先行聯絡港澳供應商，獲其如常支持，使得批發業務得以繼續。但內部方面，五位高級職員之中，僅獲得一位信任，三位猜疑並予抗拒，一位保持中立，對我採取不合作態度，令到改革窒礙難行。

由於母親兄妹在外，我遂處於孤立無援之勢，獨力苦苦支撐。先有感於公司十多年來未曾裝修，店鋪相當殘舊，因此擬定裝修計劃，由門面以至內部，並安裝空氣調節，雖遭高級職員杯葛，認為屬於浪費之流，惟仍按部就班，予以進行。在了解到公司財政不存重大困難之後，努力致力於改進公司形象，細微至職員制服，前線員工名牌，貨車車身廣告，大如添置貨物升降機，加建倉庫等等，均盡力而為。

至於業務方面，與各供應商周旋，盡量爭取代理權益，並改善倉庫儲存，貨物運送設備，配合業務所需，使得營業額穩步增長。

我陣腳未穩，即欲訂立架構，制定管理制度，確立職權，便於內部分工。此點又犯高級職員之

大忌。他們立即想到權力受到威脅，於是牢握不放，陽奉陰違；以本身不足擔當所委派之職位為由，以下屬不服為理，而不肯接受任何職銜。在他們心中而言，最佳莫如不必指揮工作，不必肩負任何責任，而讓公司運作。

故幾乎有十年時間，瑞昌並無組織架構，只由我一人身為經理，以下毫無部門主管之職位，毫無分工，無人負責，無從追究責任。五位高級職員之中，肯支持我者，僅得李姓之會計主任，惜會計主任之職，無責無權，雖然對於策劃籌措建樹良多，但對我威信之樹立而言，毫無幫助。

我有感五位高級職員輔助先父二十餘年，雖然此二十年中，先父移民之後，抱殘守缺，業務未嘗寸進，惟守舊之人，心態全屬不求有功、但求無過，乃念其盡忠於先父，不以其未能支持於我而有耿於心，依然按年加薪，增進其福利，直至多年之後，各人亦覺我之至誠，雖然始終不我以之作風為然，但亦不至於如起初之採取不合作態度。而我亦以禮相待，直至各人一一先後退休，方才起用同輩之同事，提升任用，按能定職，完成其十餘年前之計劃，免卻被人批評為摒除異己，大殺功臣之惡名。

我自接手以來，雖經艱難險阻，幸能一一跨越。自 1982 年全面和平鞏固地位之後，更加盡力以赴，銳意發展。雖經 1986 年過速膨脹，導致現金困難，一度處於周轉不靈之險境，猶幸尚能安然渡過。惟自 80 年代初期在中英有關香港前途問題展開談判之前，在加、美之家人已不斷討論。由於他們居於海外，對於港、澳情況不明，更形擔心，而我並未能提供有力保證；他朝港、澳一旦回歸，投資能否得到確實保障；於是在 1988 年底，家族決定完全撤出這個歷經六代，世居於此，由先父於 1935 年一手創辦瑞昌，共歷五十三年之基地——澳門。

事關重大，一切必須暗中進行。我雖然心有

(轉下頁)