

總編輯觀點《創業五十七年，沒有一年虧損

九〇%時間先想失敗

採訪·王文靜、劉佩修 整理·劉佩修、曾如瑩



“兼具好謀而成、分段治事、不疾而速、
無爲而治，成功的藍圖自然展現。”

十一月二十一日，《商業周刊》編輯團隊一行六人，抵達位於香港中環的長江集團中心。在警衛團的森嚴戒備下，我們踏入直抵頂層的電梯。這棟以藍綠色玻璃帷幕包裹的七十層大樓，與中國銀行新、舊大樓，滙豐銀行等地標大樓比鄰。這裡，是香港的鑽石地段。

長江大廈七十樓，居高臨下俯瞰「世界三大天然良港」維多利亞港，除非警衛用特殊磁卡解碼，否則任憑外人怎麼按電梯鈕，都無法抵達。它，正是長江實業主席李嘉誠遙控五十五國企業的跨國指揮總部。十一月二十一日，《商業周刊》第一〇四七期編輯會議在此召開，由李嘉誠擔任客座總編輯，主持會議。

為安排這次會議，我們與李嘉誠幕僚郵件往來，超過一百五十封，越洋電話更難以計數。其幕僚作業高度鎮密，因為極度重視風險控管的李嘉誠，不喜歡意外。

李嘉誠在一九五〇年創業，五十七年來，他從

未遇過一年虧損，歷經兩次石油危機、文化大革命、亞洲金融風暴，他的企業卻能橫跨五十五個國家，走向日不落。由「塑膠花大王」李嘉誠走向「地產大王」李嘉誠，未來更可能變成「石油巨擘」李嘉誠，每跨入新產業，他雖不一定是產業的先行者，卻總能先馳得點。

十二月，《商業周刊》邀請李嘉誠擔任客座總編輯，談成功四講。

談風險，他花了九〇%的時間在想壞情況下會出現的問題；他說「審慎」是一種藝術，必須拿捏風險和投資的腳步；談投資，五十多年來，他的個人資產每年都成長；談管理，他指出要當領袖而不是老闆。

最後，他總結談到留給孫子一句很重要的資產：「做人如果可以做到『仁慈的獅子』，就成功了。」一個有能力森林之王，卻能心存慈悲。

請就坐，五十七年的日不落經營哲學，即將開始……。

第一講：風險

統帥必須考慮退路

《商業周刊》問（以下簡稱問）：大家都很好奇，你從二十二歲開始創業做生意，超過五十年，從來沒有一年虧損，而且還一步步成為華人首富。如何在大膽擴張

中，不翻船？

李嘉誠答（以下簡稱答）：想想你在風和日麗的時候，假設你駕駛著以風推動的遠洋船，在離開港口時，你要先想到萬一懸掛十號風球（編按：香港以風球代表

超越一千倍。

問：九〇%考量失敗？很有趣，一般人滿腦子都想怎麼成功，為何你花這麼多時間想失敗？

答：你一定要先想到失敗，從前我們中國人有句做生意的話：「未買先想賣」，你還沒有買進來，你就先想怎麼賣出去，你應該先想失敗會怎麼樣。因為成功的效果是一〇〇%或五〇%之差別根本不是太重要，但是如果一小漏洞不及早修補，可能帶給企業極大損害，所以當一個項目發生虧蝕問題時，即使所涉金額不大，我也會和有關部門商量解決問題，所付出的時間和以倍數計的精神都是遠遠超乎比例的。

我常常講，一個機械手表，只要其中一個齒輪有一點毛病，你這個表就會停頓。一家公司也是，一個機構只要有一個弱點，就可能失敗。瞭解細節，經常能在事前防禦危機的發生。

問：哪些細節你一定會緊盯觀察？

答：現金流、公司負債的百分比是我一貫最注重的環節，是任何公司的重要健康指標。任何發展中的業務，一定要讓業績達致正數的現金流。

問：九〇%考量失敗，可以說是，全方位預測風險的能力嗎？為什麼這件事比思考成功關鍵來得重要？

答：可以這樣說，就像是軍隊的「統帥」必須考慮退路。例如一個小國的統帥，本身擁有兩萬精兵，當計畫攻占其他城池時，他必須多準備兩倍的精兵，就是六萬，因戰爭啟動後，可能會出現很多意料不到的變化；一旦戰敗退守，國家也有超過正常時期一倍以上的兵力防禦外敵。

任何事業均要考量自己的能力才能平衡風險，一帆風順是不可能的，過去我在經營事業上曾遇到不少政治、經濟方面的起伏。我常常記著世上並無常勝將軍，所以在風平浪靜之時，好好計畫未來，仔細研究可能出現的意外及解決辦法。



颱風強烈程度，十號相當於強烈颱風），你怎麼應付。雖然天氣滿好，但是你還是要估計，若有颱風來襲，在風暴還沒有離開之前，你怎麼辦？

我會不停研究每個項目要面對可能發生的壞情況下出現的問題，所以往往花九〇%考慮失敗。就是因為這樣，這麼多年來，自從一九五〇年到今天，長江（實業）並沒有碰到貸款緊張，從來沒有。長江（實業）上市到今天，假設股東拿了股息再買長實，（現在）賺錢兩千多倍。就是拿了（股息），不再買入長實，股票也



■指著桌上加拿大銀行相贈的大小北極熊，李嘉誠說現金流和負債的比例，就應如同大熊和小熊。

“審慎，是能在適當時間，迅速做出決定，而非議而不決、停滯不前的藉口。”

問：你相當強調風險，不過外人注意到的卻是長江集團五十年來，屢屢在危機入市，包含一九六〇年代後期掌握時機從塑膠跨到地產，天安門事件後投資上海、深圳港口生意，甚至在印尼排華運動時投資印尼港口等，你的大膽之舉為何都未招來致命風險？

答：這其實是掌握市場週期起伏的時機，並還有顧及與國際經濟、政治、民生一些有關的各種因素，如地產的興旺供求週期已達到頂峰時，幾乎無可避免可能會下跌；又因為工業的基地轉移，必須思考要增加投資、對什麼技術需求最大等等的決定，因應不同的項目找出最快達到商業目標的途徑，事前都需要經過精細嚴謹的研究調查。

能在不景氣的時候大力發展，就是在市場旺盛的時候要看到潛伏的危機，以及當它來臨時如何應對，這是需要具備若干條件的。

問：你所謂的具備若干條件……？

答：關鍵在於要做足準備工夫、量力而為、平衡風險。我常說「審慎」也是一門藝術，是能夠把握適當的時間做出迅速的決定，但是這不是議而不決、停滯不前的藉口。

經營一間較大的企業，一定要意識到很多民生條件都與其業務息息相關，因此審慎經營的態度非常重要，比如說當有個收購案，所需的全部現金要預先準備。

我是比較小心，曾經經過貧窮，怎麼樣會去冒險？你看到很多人一時春風得意，一下子就變為窮光蛋，我絕對不會這樣做事，都是步步為營。

有一句話，我牢牢記住：「窮人易過，窮生意難過」，你再窮，你不能吃好的白米，你可以買最便宜的米，還是可以過，人家吃肉，你可以吃菜，最便宜的菜；但是窮生意很難，非常難。所以小心翼翼，可以講，如履薄冰。

你今天坐的地方（手指地上），就是希爾頓一部分地。那筆交易我買過來後，公司的資產一年增值一倍。

問：你最近看哪些新的產業？

答：今天啊？很多新的東西，我昨天開會，講到facebook（編按：由兩位哈佛生創立，較特別的是使用者大多會留下真實姓名和資料，供交友或尋人之用）。

第二講：投資

現金一定要比負債大

問：在事業上追求最新的資訊，在個人理財上呢？

答：這麼多年來，一九五〇年到今天，個人（資產）來講，從來沒有一年比去年少。要做到這樣，第一原則就是不要有負債。我在二九五六、五七年以後，個人沒有欠過一個債，我的負債是這個（邊桌上有兩隻金屬做大、小北極熊雕像，指著小北極熊說），我的現金是這樣大（指著大北極熊），這個是我今天才運用的（比喻）啊（笑）！

問：個人理財第一個原則不能負債，那投資呢？

答：投資時我就是先設想，投資失敗可以到什麼程度？成功的多幾倍都沒關係，我也曾有投資賺十多倍都有，有的生意也做得非常好，虧本的非常少，因為我不貪心。公司是從來沒虧過，個人的賺錢、財產，也是一直增加。但我並沒有賺快錢的機會，因為我比較小心。

問：個人投資有沒有哪個時間碰到的挑戰最大？

答：沒有，因為我不是只投資一種行業，我是分散投

問：你剛才提到，在不景氣時候能大力發展，關鍵在於要「做足準備工夫、量力而為、平衡風險」。機會來臨時，能夠把握適當的時間做出迅速的決定。一九七七年，你迅雷不及掩耳的收購香港希爾頓酒店就很經典：（編按：長實以港幣二億三千萬元收購希爾頓酒店所屬的永高公司，整項交易用不到一週。這是長實上市第一次重大收購案）。

答：最重要是事前要吸取經營行業最新、最準確的技術、知識和一切與行業有關的市場動態及訊息，才有深思熟慮的計畫，讓自己能輕而易舉在競爭市場上處於有利位置。你掌握了消息，機會來的時候，你就可以馬上有動作。

能買下希爾頓是因為有一天我去酒會，後面有兩個外國人在講，一個說中區有一個酒店要賣，對方就問他賣家在哪裡？他們知道酒會太多人知道不好，他就說，在Texas（德州），我聽到後立即便知道他們所說的是希爾頓酒店。酒會還沒結束，我已經跑到那個賣家的會計師行（賣方代表）那裡，找他的auditor（稽核）馬上講，我要買這個酒店。他說奇怪，我們兩個小時之前才決定要賣的，你怎麼知道？當然我笑而不答心自問，我只說：如果你有這件事，我就要買。

我當時估計，全香港的酒店，在兩、三年內租金會直線上揚。（賣家）是一間上市公司，在香港擁有希爾頓，在峇里島是Jaya Hotel（凱悅飯店），但是我只算它香港希爾頓的資產，就已經值得我跟他買。這就是決定性的資料，讓這間公司在我手裡。

問：這起生意難道沒有別的競爭者？

答：一、因為沒有人知道，二、我出手非常快。其他人沒這麼快。因為我在酒會聽到了，就馬上打電話給我一個董事，他是稽核那一行的，我一問，他和賣家的稽核是好朋友，馬上到他辦公室談。

從最初的幾家大學開始，有人說二〇一一年還是二〇一二年才達到四千八百萬名用戶，其實這公司上個月已達四千五百多萬用戶，但是如果你沒有這個information的話，要分析facebook，你的資料就不足夠。

所以呢，做哪一行都是，最要緊的就是要追求最新的information（資訊），做哪行都是一樣（強調語氣）。

資的，所以無論如何都有回報，我比較小心。而且我個人（資產），很多是一個禮拜便可以拿到現金。

問：一週能拿到現金占你的投資比例有多少？

答：不少於三分之一。例如政府債券、股票，一個禮拜都能拿到。我當然還有其他的投資，例如地產，這不是馬上可以兌換為現金。

問：李先生你說成功沒有方程式，但如果一定要你說成功的三項原則，會是什麼？

答：第一個，你做那個行業，一定要追求那個行業最好的知識、information，最好的技術是什麼，且必須處於最佳的狀態。這是第一。第二，努力、毅力（幕僚補充：李先生說努力、毅力的意思不是傳統字面上那個意思，是best effort，做到極致）。不過，很重要的是，如果一個機構，沒有掌握跟這個行業有關的知識，如果你判斷錯誤，就算你再努力、再有毅力，你失敗的代價太大。第三就是建立好的制度與人才。

“成功的管理者都應是伯樂，
但，絕不能挑名氣大卻妄自標榜的企業明星。”

第三講：管理

要當領袖而不是老闆

問：你剛剛提過必須有最新的資訊，除此之外還要有制度，但是你管的事業從零售業、港口運輸一直到石油產業，種類包羅萬象，如何用制度管理？

答：現在是一個多元的年代，四方八面的挑戰很多。我們業務遍布五十五個國家，公司的架構及企業文化，必須兼顧來自不同地方同事的期望與顧慮。

所以靈活的架構可以為集團輸送生命動力，還可以給不同業務的管理層自我發展的生命力，甚至讓他們互相競爭，不斷尋找最佳發展機會，帶給公司最大利益。公司一定要有完善的治理守則和清晰的指引，才可以確保創意空間。例如長實，長實在過去十年有很多不同的創意組織和管理人員，他們的表現都很出色，所有項目不分大小，全部都是很有潛力和有不俗的利潤。

大家一定要知道，企業越大，單一的指令與行為是不可行的，因為這會限制不同的管理階層，發揮他的專業和經驗。

我舉一個例子。一九九九年我決定把Orange（編按：指原本和記黃埔集團旗下的一家英國電訊業務公司，後高價賣出）出售，賣出前兩個月，管理層建議我不要賣，甚至去收購另一家公司。我給他們列了四個條件：如果他們辦得到，便按他們的方法去做。

一、收購對象必須有足夠流動現金；二、完成收購後，負債比率不能增高；三、Orange發行新股去進行收購之後，和黃仍然要保持三五%的股權，我跟他們說，

三五%股權不但保護和黃利益，更重要的是保護Orange全體股東的利益；四、對收購的公司有絕對控制權。

他們聽完後很高興，而且也同意這四點原則，認為守在這四點範圍內，他們就可以去進行收購。結果他們辦不到，這個提議當然就無法實行。

我建立了四個座標給Orange管理人員，讓他們清楚知道這個座標，這是公司的原則，然後他到那邊發展時，在這四個原則發揮才幹。但是不能超越我這個四個座標（在空中比出四個座標）。

這只是眾多例子中的一個，其實在長實、和黃集團裡面，我們有很多子公司，我都會因應每家公司經營的業務、商業環境、財政狀況、市場前景等，給他們訂出不同的座標，讓管理層在座標範圍內靈活發揮。

問：你提到經營企業成功的第三的原則是人才，威爾許說他花六成到七成時間在人才身上，你如何定義優秀人才的準則是什麼？

答：成功的管理者都應是伯樂，不斷在甄選、延攬比他更聰明的人才，不過有些人卻一定要避免。絕對不能挑選名氣大卻妄自標榜的「企業明星」。企業也無法負擔那些濫竽充數、唯唯諾諾或者灰心喪志的員工，更無法容忍以自我表演為一切出發點的企業明星。

我的經驗是，挑選團隊，忠誠心是基本，但更重要的是要謹記，光有忠誠但能力低的人或道德水平低下的人



屢次登上國際級雜誌封面，李嘉誠的快速成功，卻從來不是靠賺「快錢」得來。



“我告訴孫兒，做人，當作「仁慈的獅子」！
仁慈是本性，但單單仁慈，業務不能成功。”

給年輕人： 讓你的敵人都相信你

有人問我做人成功的要訣為何？我認為做人成功重要條件：讓你的敵人都相信你。要做到這樣，第一是誠信。我答應的事，明明吃虧都會做，這樣一來，很多商業的事，人家說我答應的事，比簽合約還有用。

曾經，我有個對手，人家問他，李嘉誠可靠嗎？他說：他講過的話，就算對自己不利，他還是按諾言照做，這點是他的優點。答應人家的事，錯的還是照做。讓敵人都相信你，你就成功了。

舉個例子，有次，我們和一家擁有大幅土地的公司將進行合作，他們公司有個董事跟其他的同業是好朋友，有利益的關係，就說為什麼要跟長江集團合作，不考慮其他的公司？他們主席（指

董事長）說，跟李嘉誠合作，合約簽好以後你就高枕無憂，麻煩就沒有，跟其他人，合約簽好後，麻煩才開始。

這是家大公司，公司全部的人包含高級主管都知道，結果沒有人敢講話，所以一次會議就通過。這個案子，長江集團賺了很多錢，對方也賺了很多錢，是雙贏。

敵人相信你不僅只是誠信，敵人相信你是因為相信你不会傷害他。例如我是他的競爭者，但他相信我不会傷害他，不會用不恰當的手段來得到任何東西，或是傷害任何一個人。除了誠信，第二是自強不息，第三是真的要追求知識、準確的訊息。

（口述●李嘉誠 整理●曾如瑩）

遲早累垮團隊、拖垮企業，是最不可靠的人。

因此，要建立同心協力的團隊。第一條法則就是能聆聽得到沉默的聲音，你要問自己團隊和你相處有無樂趣可言，你可不可以做到開明公平、寬宏大量，而且承認每一個人的尊嚴和創造的能力，不過我要提醒，有原則和座標，而不是要你當個費時矯枉過正的執著的人。

可能是我少年憂患的背景，可以讓我在短時間內較易判斷一個人的優點和短處，從旁引導，發揮其所長。

問：當了五十多年的老闆，對於管理、領導，你有很深切的體悟，也曾經以「管理的藝術」發表演說，能否分析老闆與領袖的差異？

答：我不敢和那些管理學大師相比，我沒有上學的機會，一輩子都努力自修，苦苦追求新知識和學問，管理有沒有藝術可言？我有自己的心得和經驗。

我常常問我自己，你是想當團隊的老闆，還是一個團隊的領袖？一般而言，做老闆簡單得多，你的權力主要來自你地位，這可能是上天的緣分或憑著你的努力和專業的知識。做領袖就比較複雜，你的力量源自人性的魅力和號召力。做一個成功的管理者，態度與能力一樣重要。領袖領導眾人，促動別人自覺甘心賣力；老闆只懂支配眾人，讓別人感到渺小。

問：今天的對談，你談到許多從經商之道，是否呼

應你在一次演講中所說的「好謀而成、分段治事、不疾而速、無為而治」，

你說若能「拈出這四句話的精髓，生命是可以如此的好」。尤其，「不疾而速」這句話特別有意思，不快而快……？

第四講：經商之道 不疾而速

答：對於我來說，一場最漂亮的仗，其實是一場事前清楚計算得失的仗。以上四句話是環環相扣、互為因果的。

「好謀而成」是凡事深思熟慮，謀定而後動。「分段治事」是洞悉事物的條理，按部就班的進行。「不疾而速」，你靠著老早有這個很多資料，很多困難你老早已

經知道，就是你沒做這個事之前，你老早想到假如碰到這個問題的時候。你怎麼辦？由於已有充足的準備，故能胸有成竹，當機會來臨時自能迅速把握，一擊即中。如果你沒有主意，怎麼

樣「不疾而速」？

「無為而治」則要有好的制度、好的管治系統來管理。我們現在大概有一十五萬個員工，分布在五十五個國家，而我們員工大部分在西方國家，如果你沒有良好制度，你沒有足夠時間去管理。兼具以上四種因素（好謀而成、分段治事、不疾而速、無為而治），成功的藍圖自然展現。

問：所以你能做到「不疾而速」，其實是在風險管理、資訊收集、財務準備齊備了，遇到機會，才能「一擊即中」。你如何把這樣的成功心法，傳授給你的後代？

答：我告訴我的孫兒，做人如果可以做到「仁慈的獅子」，你就成功了！仁慈是本性，你平常仁慈，但單單仁慈，業務不能成功，你除了在合法之外，更要合理去賺錢。但如果人家不好，獅子是有能力去反抗的，我自己想做人應該是這樣。Very kind，非常好的一個人，但如果人家欺負到你頭上，你不能畏縮，要有能力反抗。