

總編輯看總編輯

他的兩句話： 勿得罪人、勿遭人忌！

文·王文靜



《商業周刊》總編輯 王文靜

密座總編輯 李嘉誠

與 李嘉誠先生會面，我印象最深刻是，他一再提起的：不要得罪人。

談話一開始，他就如此說：「我今天兩個要求，你怎麼寫都行，但是第一點，你不要得罪人；第二點，你不要讓人家妒忌我。人哪，最重要的是不要自己稱讚自己，也不要自己說自己有什麼成就。」

談話結束後，對相關稿子，他又很誠懇的重提：「最要緊不要得罪人。」坐在旁邊的幕僚接口：「你現在說那麼多，晚上就辛苦了。」（意思是，他會懊惱是否多言得罪人。）

富可敵國，影響力遍及五十五國。該是別人擔心是否得罪他，怎麼反過來？我見過許多站在最高峰者，李嘉誠先生個人在顯赫與謙虛間的巨大落差，讓我震撼，也反覆思索。

在他七十層樓高的總部辦公室，從巨大的落地窗俯瞰維多利亞港灣與一幢幢如森林般翔於水泥森林間。這是權力與顯赫。一個擁有力量的人在處理人際關係，進退如此謹慎，非常少見，但他在五、六十年前就如此，當他還初出社會就小心翼翼的，不讓自己成為冒出頭的釘子。

不喜歡出鋒頭

業績冠軍，甘與第二名領同樣分紅

李嘉誠十七歲，於一家公司當業務員時就嶄露頭角。第一年，他就是七個業務員中，業績最好的那一人，業績是第二名的七倍。這讓他的老闆頭痛不已，因為依照銷售成績來算，他沒想到李嘉誠的業績如此突出，分紅收入將領得比總經理還高。李嘉誠得知

後，竟然主動跟老闆說：「同一個公司每個人都妒忌我，你給我分紅跟第二名一樣就行了，這樣大家都開心，就解決了問題。」一個不到二十歲的年輕人，沒人教他，就領悟到職場大忌：別遭人妒忌、勿得罪人。

他這樣行事風格，始終如一。他的「不得罪學」，最奇特的是，連能力比他低者、甚至仇人，他都不得罪。

他剛創業時候，與一家做英國生意的進口商往來，進口商欺負他小，騙他說因為海關作業關係，每筆貨款都要暫扣三〇%，也就是每一百元要被對方先扣三十元，從一九五〇年到一九五七年，長達七年，一個銅板都沒退給李嘉誠，壓得剛創業的李嘉誠幾乎週轉不過來。

海關老早把錢退給這進口商，但他就留著自己用，一年加起來比李嘉誠原本運作的資金還大好幾倍。忍無可忍，後來，李嘉誠寫了一封最後通牒的信：六個月後不再接受這樣的訂單。信發出後，結果全部的暫扣款全數退還。頓時間，湧出這筆龐大的錢，李嘉誠五味雜陳：「我剛開始可以說如虎添翼。但是，也讓我恨之入骨。」

故事傳奇在後頭，李嘉誠飛黃騰達後的某一天收到一封信。有一人從英國寫封信過來，他在英國的報紙上看到李嘉誠的名字，他問：「究竟你是不是我從前認識的做塑膠花的Mr. Lee Ka Shing？」這人說，他年歲已大，希望重遊香港，問李嘉誠能否支付他機

票與飯店的錢。接到信後，李嘉誠說：「好，你自投羅網。」

以李嘉誠的個性，通常招待遠道而來的客人多是搭頭等艙。而且，一住進酒店，就送花送酒致意。這次，雖然答應，但是高規格對待都免了。他想再會一面，讓他「恨之入骨」的人。

闊別多年，滄海桑田，一見面，李嘉誠原本的憤怒瞬間澆熄。他看到對方，白髮蒼蒼，胖了，行動不便。「我一見他馬上扶他，一句話都不敢講。馬上打給我秘書，酒啊！水果

啊！快點送過去。」李嘉誠本來是要罵他：「可知道，那七年我受過苦哩？」

一個當年逼得他幾乎撐不下去的仇人，李嘉誠的回應讓人不解。

我問他：當你恩人和仇人沒什麼兩樣，還可以搭商務艙免費遊香港？

他的回答在文字上聽不出大道理，理解他但求無愧：「你看到他好慘，我很好。他回去後一年就過世了。」老天爺其實已經給了

風範，使人尊敬

他是一位客氣、拘謹、言語平淡的客座總編輯，屢在驚濤駭浪中，處變不驚。

兩個不同做生意風格的人，公平回應。

凡事只講三分
即便被追問，回答也是點到為止

李先生的言語，非常簡單，凡事只講三分。大道理，在他口中，也只有類似「不疾而速」這樣簡潔的形容。即便追問，回答也是簡短，點到為止。所以，要把「客座總編輯觀點」以問答形式呈現，而且要能讓讀者看得很過癮，這是高挑戰。如果你沒先閱讀過他先前的演講稿、沒有足夠的商場歷練、深厚的人生體悟，不見得能聽出其中的智慧。譬如，他談到對待仇人的方式，表面言語，聽不出什麼，但其實是寬厚，也就是所謂的「讓敵人相信你」，這是經商很高的境界。在他五十七年商場生涯，有很多此類智慧，皆非言語能全然表達。

我還記得，很多年前聽普騰電子董事長洪敏昌先生說，他很早之前跟父親去拜會「日本經營之神」松下幸之助先生（洪家因長期代理日本松下家電而有淵源），聽老先生講話，就如同聽得道高僧，很多話不完全能意會。李先生的話當然沒那麼抽象，但是我不知怎麼的，訪完後腦中就浮出洪敏昌的話。

從我的角度看，他是一個客氣、拘謹、言語平淡的「客座總編輯」，但是是一個讓人尊敬的商人與巨人。從他身上得到的啟迪，倒不是談話，而是風範。



不疾而速

李嘉誠
二〇〇七年十月廿六日