

★ 柳传志论企业家精神 施振荣谈华人企业未来挑战 尹同耀的第二战 沈南鹏方法 ★

环 球 企 业 家 GLOBAL ENTREPRENEUR

15 周 年 纪 念 特 辑 系 列 之 二 · 领 导 力 特 刊

2008年7月5日 第13期 总第160期

“我如何工作”：乔布斯 陈义红 范安德 唐骏 赵科林 张亚东……★ 基业常青：微软往事 三星的进化 丰田新战略 “军校”“军校”宝洁

15周年特刊

推 动 中 国 商 业 国 际 化[®]

GLOBAL 环球企业家

ENTREPRENEUR

2008年7月5日 第13期 总160期 主管：中国作家协会 主办：中国作家出版集团



GE专访 李嘉诚

商者无域

80岁、坐拥265亿美元个人资产的
华人商业领袖基业长青的秘密：
成就其全球帝国的，并非神秘的经营技巧，
而是由永无止境的好奇心和不停反思的
自制力构成的健全人格

WWW.GEMAG.COM.CN

ISSN 1004-8545



双周刊 国内统一刊号：CN11-3176/G0
定价：RMB¥20 境外售价：US\$6 HK\$40

“我最艰难的时光”：刘积仁 鲁冠球 尹家绪 中村克己 吴长根……★ “我得到的最佳建议”：周伟焜 李亦非 任建新 金志国……

★ 大想法：谢国忠 茅于軾 阿城 李开复……★ 钩沉：巴尔舍夫斯基 戴坚定 服部悦雄……★



COVER STORY 封面故事

商者无域

80岁、坐拥265亿美元个人资产的华人商业领袖基业长青的秘密：成就其全球帝国的，并非神秘的经营技巧，而是由永无止境的好奇心和不停反思的自制力构成的健全人格

文 本刊记者 张亮 本刊特约记者 许知远

从位于香港中环的长江中心七十层向下望去，忙碌的维多利亚港便如微缩景观般在眼前舒展开来。目光大概滑落100米，是AIG大厦顶端变幻不定的硕大屏幕，它以一种近乎喧嚣的姿态不断呈现出A、I、G这三个字母。形成鲜明对比的，是与此比邻的和记黄埔那栋白色的总部大楼，在形态各异的这一片摩天大厦中，它似乎显得过于朴素。稍远处，维港的传统标志之一天星码头已被拆掉，几艘施工船富有耐心的继续着百余年来香港最持续的工程之一：填海扩充土地。

这种在一百年前激动人心的事业，在今天看来多少有些庸常，泥沙被机械手从船上抓起，丢在附近的海域上，反反复复如同设计简单的玩具……

6月30日，在会客厅等待采访时，我不由自主想起：这座大厦的建造者，近60年来从零累积起脚下一切的长江实业主席李嘉诚，当他偶尔站在窗前，是否也曾为所拥有这一切难免有过骄傲不自胜的时刻？

真实的答案也许将永远付诸阙如，而此刻的揣度很容易让人陷入一种自相矛盾的辩论：过去58年里，李嘉诚



的公司经历过太多次经济周期和政治局势变化，从一个塑料花厂到今天拥有全球最大的集装箱码头公司及化妆品零售集团、横跨欧亚的3G移动网络、日产三十多万桶石油的能源公司，如此强烈的内、外变化下，他从未有一年亏损，直到最近几年仍能让公司保持两位数的利润增长，这显然不是用“幸运”这样的词汇就可以概括。那么，究竟是李嘉诚逐步找到了与其异乎寻常的命运和财富相衬的性格，还是应该反过来说，只有基于一种异常健全的人格，他才能渡尽劫波之后不停扩展自己的世界？

无论哪个说法更接近准确，有一点是需要承认的。对于这名或许算得上是司马迁撰写《货殖列传》以来最富有的中国商人，外界仍对其了解有限。人们或许能片段式的还原出李在某一个决策上的起承转合，但这种MBA案例式的简化，某种意义上，就像将西斯廷教堂天花板上米开朗琪罗的画作影印在挂历纸上。

绝大多数时候，一个最不应被忽略的历史维度——李的内心世界——隐没于它所创造的历史。如果说外在的挑战还可以通过爬梳历史还原，李嘉诚能在世界流变中坚持自我的方法更像一个秘密。比如，1979年收购和记黄埔时，为在交易完成前严守秘密，李嘉诚几乎独自一人完成了整笔交易的全部调研、谈判工作，甚至连其夫人都不知晓其中过程。这实在让人疑惑，无论交易本身带来的不确定性，还是即将一偿夙愿而产生的喜悦感，显然都会在交

易完成前的几十个小时内转化为巨大的压力和焦虑，为什么李却能将这一切从容化解于自己的内心？

或许一个重要的原因，是有如碳原子高压热下形成钻石的天然过程，早年高压下的成长经历：10岁战患下之流离、14岁父亲去世，孤独无援的他却要肩负一家人的命运、这日复一日的贫穷让他歇不下来的脚步、无休止的劳累成疾患。肺病下挣扎求存的强烈欲望、那种不能卸下重担的感觉、无处话凄凉的孤寂……这些足够把绝大多数成年人也压垮的一浪浪逆境竟全被年轻的李嘉诚转化成心之动力。当他通过每天喝盐水、帮人代写家信换来鱼汤，以及站在山峰上呼吸新鲜空气等方法完成了自我拯救，这个世界上是否已经没有太多事情能够令他畏惧？

“我有一个长处，一般生意的事情，非常少会打乱我内心的清静。”李嘉诚对本刊说。他举了个例子：自己最忙时可分心二用，在电话上谈一件事，手上写另一件事。

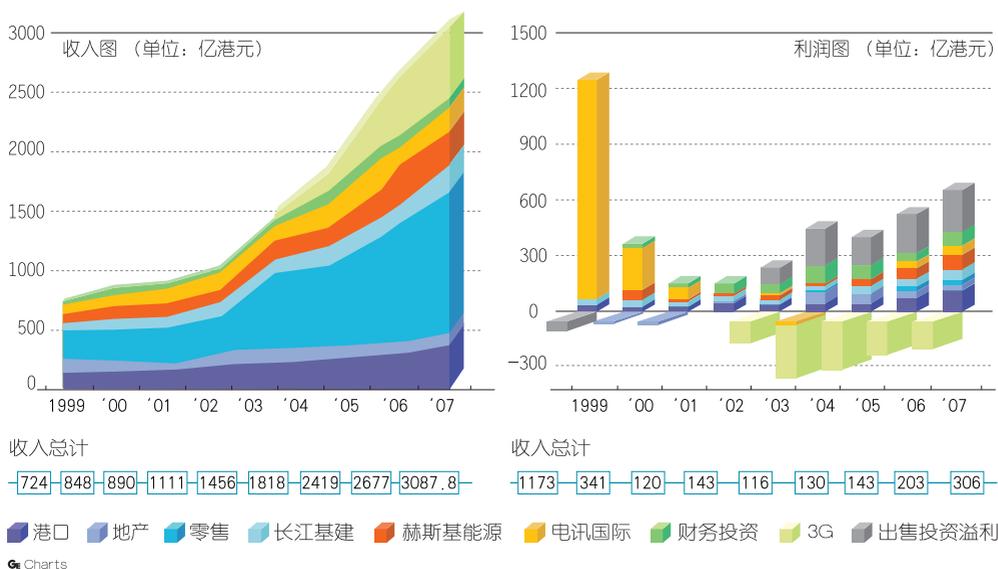
这不免让人想起金庸小说中的左右互搏之术。应该不会有人将李嘉诚视为周伯通式的“老顽童”，但是李确乎仍有一颗开放而有趣的心灵。他最新的玩具是用29美元买得的一部遥控飞机，除在闲时操纵它一享自由飞翔的乐趣，他还干脆把它拆掉研究其构成，最终得出结论：“我可以做出更好的一架”。

自2006年以来第二次拜访李，本刊希望在上次相对静态的李氏经营方略（请于gemag.com.cn参看2006年10月号封面文章《你所不知道的李超人》）之上，对李嘉诚的人格略作探讨。

窗外，风神号台风过境不久的香港看起来仍湿漉漉的，眼前如机械手的抓起、落下般稳定的获得连绵成功的超人仍常有“新鲜感”。

相信绝大多数陌生人在与李嘉诚接触之初，都会诧异于其「简单」的一面。他拥有着儿童式的灿烂笑容、言语也如不加雕琢般简洁

超人奇迹：创业58年来，李嘉诚从未有一年亏损，且无论时代变迁，总能保持收入增长



跳跃，谈起一些热衷的游戏，如在高尔夫球场上战胜友人，他会像任何一个在游戏中获得成就感的少年一样，流露出发自内心的喜悦。与那些极为在意饮食健康的年长企业家不同，李嘉诚至今仍喜爱吃薯片这样“不健康”的食品。

据说，李曾因电影《阿甘正传》而潸然泪下，虽然比起命运如羽毛般随风飘荡的阿甘，世情练达的李选择命运的意识 and 能力都强出太多，但其成功的基础，也是对于一系列朴素价值观的反复实践，这与阿甘在懵懂之间履行单纯的价值观倒颇有类似。

李做事的基本准则是认真、投入，1957年进入地产业之初，他手持一块秒表做“尽职调查”（due diligence），从汽车站等热闹的地方步行到自己待购的目标，估算未来人流状况，时至今日，他仍自信于外界询问他问题，他平时有准备，可轻而易举地给出事实或数据，并自信“超过90%是对的”；受过贫苦洗炼的他崇尚节俭，对于任何能够降低成本的技术都充满兴趣，这让他经营塑料花厂时就成为了优化流程的专家，到了今天，他也会为网络电话Skype而兴奋；他对风险高度戒备，并深知现金储备的力量，因此，李一生中几次重大的交易，比如1979年收购和记黄埔和1985年买下香港电灯，都是在极短时间内调动巨额现金完成的，这令任何一个竞标对手望尘莫及；李珍视声誉与承诺，14岁其父去世时，他对父亲做出承诺：“我们一家人一定生活得好好的”，从此便拼尽全力工作及自学，这种一诺千金的品格，延伸到他对待商业伙伴和员工那里，从此意义上，今天拥有23万名员工的和黄就像他的家庭观念的延伸。

不可否认，坚守极为朴素的方法论在错综复杂的商业环境中运行，李嘉诚毕竟是个商业天才。最近的一个例子是，2006年时，他就在和黄系内提醒高级管理团队，要减少债务、准备好应对危险。而在2007年5月，全球次级债风波尚未爆发之际，他也数度提醒投资者需谨慎。关于为什

李嘉诚以塑料花厂起家，靠地产业崛起为香港顶级商人，但随后收购和黄为他打开了新的一扇门：码头和零售业务将其推向了国际化



么他能感知连诸多华尔街大行都忽视的灾难，李给《环球企业家》的回答朴素却又富有玄机：“这是可以从二元对立察看出来的，举个简单的例子，烧水加温，其沸腾程度是相应的，过热的时候自然出现大问题。”——这很好的呈现了多年来外界对于李嘉诚的迷思：似乎他能像观察烧水的进度般，对抽象、复杂、变化多端的市场直观地做出读解。

此种天才很难被模仿，但略为功利的说，我们试图回答这样一个问题：如果可以相对简单地归纳李嘉诚的内心，那它或许是由两种品质构成的，一方面是深厚、广博的商业才华，另一面则是天真烂漫的赤子之心。又究竟是什么力量让这两者交融，不会偏倚于一端？熟悉李的人会将这种微妙的平衡分解为两种人格：

其持续58年的旅程之所以总有突破，很大程度上因为李有着无止境的好奇心，由于平时对经济、政治、民生、市场供求、技术演变等一切尤其对他经营行业有关的最新数据和讯息全部了然于胸，故能

于机会来时迅速作出决定。而他没有像绝大多数成功人士一样被接连不断的成功冲昏头脑，则因为他有着不停反思而形成的克己能力。

两元世界

据说，李嘉诚极爱王安石的《游褒禅山记》、苏轼的《赤壁赋》和欧阳修的《秋声赋》这几篇宋代散文。其中尤喜《游褒禅山记》的一段文字：

“于是余有叹焉：古人之观于天地、山川、草木、虫鱼、鸟兽，往往有得，以其求思之深，而无不在也。夫夷以近，则游者众；险以远，则至者少。而世之奇伟、瑰怪、非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉，故非有志者不能至也。有志矣，不随以止也，然力不足者，亦不能至也。有志与力，而又不随以怠，至于幽暗昏惑而无物以

相之，亦不能至也。然力足以至焉，于人为可讥，而在己为有悔；尽吾志也而不能至者，可以无悔矣，其孰能讥之乎？此予之所得也。”

如果要对王安石的这段文字做些适于今天商界的诠释，或许巴菲特——这个比李嘉诚小两年零一个月的人多年来一直被外界视为彼此对比的对象——给其老师本·格雷厄姆的著作《聪明的投资者》所写的序言是合适的：“长年进行成功的投资并不需要极高的智商、罕见的商业洞见，或内部消息。真正必要的是做决策所需的合理的知识框架，以及避免情绪化侵蚀智识的能力。这本书恰到好处的、清晰的指明了框架，你所必须做到的，就是约束情绪。”

一方面，寻求“求思之深，而无不在”的深刻、开阔的知识结构，这需要发自天性的好奇与活力，另一面，在兼具志、力、“不随以怠”的情况下，“至于幽暗昏惑”还能被点醒，最大的力量就是反思带来的明辨与自制。

在少年时期，李便中断了正规的教育，但他却自发的通过购买、交换旧书完成了自学，养成“抢知识”的习惯和“不择细流”的阅读口味。众所周知，除了小说，李遍

读从各公司年报到科技、历史、宗教等各类书籍。

这让那些常伴他身边的人也会时常惊讶于他的新鲜感。比如，在谈及世界经济时，李会顺手拈出像“22个阿拉伯国家的GDP总和还超不过西班牙”这样的一些外人不太留意的数据，而在谈及节能建筑这样的专业问题，李能像一个材料学专家般侃侃而谈，甚至，他专门要求别人为他讲解Web 2.0方面的知识。这并非因为他投资了Facebook这个全世界最热门的社区网站，而是因为，他想知道自己孙女一代以后怎么了解世界的知识。

如果可以总结李嘉诚的知识结构，至少包括两个方向。其一是他业务所涉及的种种专业知识，比如如何将油砂精炼为石油，或P2P技术将怎样影响移动通讯的未来；其二则是他的好奇心。他的好奇并不是率性的，而是认真预先设定自己看问题的好角度（如业务相关的新科技，或年轻一代的思维），然后像搜索引擎般尽可能全面了解相关信息。因此，他喜欢了解各国的文化、历史，以及这些世情如何积淀为今天还在影响人们思考的力量。

这最终让李成为一个东西文化结合体：像西方饱受职

李嘉诚论人生

李嘉诚并非一个著名的演说者，这与其讷言敏行的风格有关，还因为，与外界期待其讲述的经营秘诀不同，他更愿意讲述自己对于人生的理解与思考。仔细考究便不难发现，其中不乏真知灼见：

2008年，关于“自负指数”的演讲中，他说：“在‘卓越’与‘自负’之间取得最佳平衡并不容易，因为有信心、‘勇敢无畏’也是品德，但沉醉于过往和眼前成就、与生俱来的地位或财富的傲慢自信，其实是一种能力的溃瘍。”

2006年，他重提胡适的文章《差不多先生》，回忆起自己在战乱中背井离乡时建立的信念：“理性误区中是不可能建造信念或希望”。

2005年，他在长江商学院谈“管理的艺术”时，指出好的管理者“首要任务是知道自我管理是一大重任，在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础……思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交恶

运混为一谈，这是很消极无奈的，在某一程度上是不负责任的人生态度。”

2005年，在汕头大学的演讲，他谈及毅力和心力：“如果你认为毅力是每分每秒的‘艰苦忍耐’式的奋斗，这是很不足的心理状态，毅力是一种心态，不是一种生活。真正有毅力的人清楚自己人生的目标，且愿意承担责任，有颗坚强、又充满着希望的心。知道什么是原则、事实与正义。有极大的勇气和谨慎。”而“心力是理性和理智心灵的发展，通过终生思索和追求学问的人一定不会掉进时间的迷宫，在营营役役中黯然失去生命的光彩。善于学习的人能领会和掌握未来，好学的人懂得把观察、经验和知识转化为智慧并使用得当，不仅能将梦想持之以恒，更懂得如何事半功倍。”

2002年，他在汕头大学毕业典礼的演讲上，列出了自己认为成功所缺一不可的素质：坚毅、勇气、有志、有识、有恒、有为、诚恳、可靠、有礼、宽容、公平、正义、洞察、智慧、尊重、正直、和善大方……



业训练的经理人一样重视数据、依靠组织和制衡的管理法则，也像外国商人一样发自内心的乐于迎接竞争带来的压力和成就感，另一方面有着东方的谨慎谦虚，始终坚持东方企业家关心、重视员工的长远前途的传统。李拥有一群追随他多年、得力可靠的高级行政人员，令他引以为傲。

反求诸己

每年6月底，李常出现在他所捐助创立的汕头大学，与学生们分享一些关于人生的心得，今年，他的演讲主题为“自负指数”。在这一短短10分钟的演讲中，李将傲慢比喻为“能力的溃疡”，将时常自问是否过分自大等问题喻为其成功的秘诀。

据熟悉李嘉诚的人说，这种自问从不止息。他每天清早会自问：我的努力和蒙上天眷顾，取得今天的成功，应如何做得更好？而到晚间，又会如演讲中提及的反思：“我有否过分骄傲和自大？我有否拒绝接纳逆耳的忠言？我有否不愿意承担自己言行所带来的后果？我有否缺乏预见问题、结果和解决办法的周详计划？”

或许在外界看来，这种简单的反问并没有太大的效力，但幼年时经历过巨大而绵长的苦难，让李嘉诚并不敢对未来抱有侥幸心理，这些反思就不可避免的诚实。

正如上文所提到的，没有经受过正规商业学校训练的李坚持着一些极尽基本的商业原则，而它们或者来自于幼年的家教，或者来自于他早年做生意时的教训总结。如果说李嘉诚有什么异于常人的敏锐，其中之一，便是他对于自己犯过的错误强烈反思的能力——他不会寻找宽容自己的借口。

比如，李或许也是全世界最重视现金流的商人之一，在2007年财年结束时，和黄拥有着1110亿港元的现金及现金等值的资产。而李对现金流的高度珍视，很大程度上与他早年的经历有关。

李的身边一直保存着他第一块手表的包装盒。“这里

面没有珍宝，也没有秘密，但它却是一个教训。”他说。

这个教训可以回溯至1950年代李嘉诚创业之初。还在经营塑料花业务的李收到塑料花买家付款的一张期票，讲求信用的他随即给原料供应商开出一张期票作结数，希望到时买家支付的款项存入自己的户口后，供货商也可兑现李的期票。不巧的是，李的买家未能践诺，而并不富有的李嘉诚必须为自己的信誉东拼西凑，可惜仍未能凑足所需数目：幸好，他平时间会随手把多余的硬币放在那个包装盒里，而这些无意间积攒的硬币竟凑足了不足之数。

这种由硬币付款到今天千亿现金的关联，外人很难理解。但对于李嘉诚而言，他能从5万元的积蓄和借款发展出12家总市值逾万亿港元的上市公司，根本而言，正是因为他能够从最微小的教训中学得避免犯大错误的方法——在与李嘉诚交流时，他总会将话题引向自己的青年时期，这或许说明，当年太多的事情留给他过于深沉的影响，以至于即使他管理着一个业务遍布57个国家的商业帝国，仍不可避免的从过往的教训中汲取经验。

在2005年的一场演讲中李谈到，22岁他创立长江塑胶厂时，他“知道光凭能忍、任劳任怨的毅力已是低循环过时的观念，成功也许没有既定的方程式，失败的因子却显而易见，建立减低失败的架构，是步向成功的快捷方式。”

回顾早年商业生涯，李嘉诚并非没有犯过错误，而他将这些错误提炼为新的人生哲学的的能力，实在令人吃惊。

1950年，在其塑料花工厂成立时，为了节省微薄的租金，李选择了一个货仓做工厂。不久之后，因香港连降暴雨，刚刚添置的塑胶机器被逐一泡坏，结果开业后不到两个月就需另觅厂房经营。李并未以“运气不好”为由

怨天尤人，而是开始思考，未来每做一件事，需将其种种环节考虑周全，并给自己留出余地。日后，当他有钱买下一艘游艇，已经被训练得极为谨慎的李定制了两个引擎，两个发电机，以备不时之需。甚至，“如果两个都坏掉，我船上还有一个有马达的救生艇。”

3G：一次远航

航海与李嘉诚，是一对富有隐喻意味的组合。

讲求“稳健中求发展”的李，在周末时热爱驾船出

李嘉诚表示，3G业务的发展，的确比其预期晚了2到3年。但和黄充足的财务准备让它有机会逐渐等来曙光



海，虽然他开玩笑，自己“不会去太远的地方”。但从商业角度，李嘉诚又极像一个探索未知海域的冒险者：他打破了华人地域性经营的传统生意局限，而他每每进入一些高门槛行业，比如油砂精炼，或3G电信业务，也让他必须在成熟规则缔结之前，摸索出生存方法。这也与中国传统农耕文化下，在可预期的未来框架内种瓜得瓜颇为不同。

或者说，在一个不确定的世界开辟新的疆域，更接近于古希腊式的航海文明：知道海上有不可预测的风浪，而依然在海上与风险共生的唯一方法，是对未来充满敬畏、做好准备，也即“不自负”——或许是个巧合，在过往的演讲中，李嘉诚数次引用希腊文化中的典故。

这就回到了那个基本问题：李嘉诚能够经常走上全新的舞台，除了其独特的商业才能，还有什么？

“我也非常进取，但处理任何事，我内心都非常安定，因为我已经把未来的各种可能想周到”，李对本刊说。

这句简单的话，包含着三层意味。首先是进取，及至今日，他仍会寻找未来的重大机会，除了3G，近年来和黄在健康美容领域颇有投入。其次，他强调内心的安静，只有这样，才能确保决策质量，不会犯下致命错误。其三，他会将看得见的风险尽可能消除于无形，即使最终仍有意想不到的挑战也不会变成灾难。在这方面，和黄进入3G市场的前后过程，能够相对清晰的诠释李的观念与方法。

虽然至今和黄从未公开它在3G业务上的投入，但外界的普遍估计的数字大约为250亿美元。而这一持续8年的投入至今并未转为赢利，多多少少折损了和黄的投资声望。

此次访谈中，李嘉诚表示，3G业务的发展，的确比其预期晚了2到3年。为此，他在过去几年里每年要飞往英国四次，与相关业务负责人深入探讨解决之道。不难看到李的努力：为寻找杀手级应用，3集团几度调整其业务模式，改变曾经大量投入于内容购买和2G时代的经营模式，但直到三年多前，李意识到，真正的杀手级应用是联网的速度和研制直连互联网的手机。此后，3又在英国、意大利、香港等市场加大对基础设施的投资，以提升信号覆盖。

这种改变在过去一段时间里逐渐显现出效果：其新近的服务dongle，让电脑可以通过3G网络7.2kps上网，用户购买3G服务后，可以同时应用于手机和电脑。因其网络质量与固网不相上下，且解放了固网的空间局限，也就真的展现出替代原有固网网络的可能性。而在最近，3集团与Skype合作的Skype电话也已上市，这一让国际长途电话费用尽可能降低的颠覆性技术，被全球绝大多数移动通信运营商视为威胁，但和黄却率先走出一大步，让Skype可以成为其

高速3G网络上的重要应用。2007年下半年，3集团的未计利息、税项、折旧及摊销前的利润（EBITDA）终于转正。

1999年，和黄将其在英国的2G电话公司Orange以148亿美元出售，这不仅被外界视为李嘉诚一生中最重要的交易之一，和黄内部员工的成就感也异常强烈。次年，和黄已经开始3G业务的布局，它先是在当年4月，买下了英国的3G牌照，8月，又与合作伙伴荷兰KPN公司，竞投欧洲人口最多的德国市场。这时全球科网热潮方兴未艾，投资者对3G牌照更是一副志在必得的态度。

身在香港运筹全程的李嘉诚或许是对此最不兴奋的人。像多年来他培养的思考方法，尽可能理性的考虑到种种未来的可能性：这件业务不成功，究竟会对公司有什么影响？现金流能否承受得起？他又会怎样处理？他甚至已经计算好了，未来几年里，和黄最好和最差的经营状况各是什么样子。基于此，他给德国的牌照设计了价格底线。

只过了一星期，竞标价就已超出李的预算。当合作伙伴希望和黄将自身的竞标预算略作提高，“基于我们早已对这个牌照费用及日后经营成本和收入是否为一合理的预算作出估计”，李嘉诚给对方的回应是，要求他们给出一份书面保证：当超出预算时，和黄有权退出这次的合作。等到结果落定，以83.9亿欧元购得牌照的费用的确远远超出和黄的预算，所以李决定退出。

当时和黄内的确存在多种声音：一种是，既然资本市场认可，这投资应该是对的，何况此前和黄做Orange积累的经验，这次即便错也不会损失太大。另一种则是，既然相关工作已经做了这么久，就此放弃实在可惜。但李嘉诚坚守预算，第一时间宣布把股权以成本价出让给KPN。

由于竞标气氛热烈，在德国参与此一工作的员工情绪非常高涨。为了不让前往负责此事的高管尴尬，李叫他打电话筒放在话筒上，并用英文向全体解释：“花了这么多月做的预算，不能在竞标热烈气氛下超越公司政策。”

这不免让人想起李嘉诚自30岁起在香港竞标土地时的自制方法：他两只手铐住，心中谨记自己对这块地的估值，如果高出，当自己的左手抬起竞价时，右手便去它拉下，右手抬起竞价，左手去便把右手拉下。因为他知道，真正的胜利不在于投标成功那一刻的胜利感。这或许算得上一种自我修养，当然也可以视为一种绝不投机的态度。

“如果有一个人来告诉我，你今天将你所有财产投入买下一个矿，一年后身家就翻倍，就算有很多方法来保证这一点，我还是不会买，因为我知道，什么事情都可能出一点点意料不到的事情。”李嘉诚说。15

李嘉诚答问

这位亚洲最长袖善舞的投资者认为金融企业及宏观经济尚有一段时间会受到困扰

GE: 去年国内股市高涨之时，您是为数不多提醒大众投资者需小心的商业领袖。现在您如何看待全球经济前景？

李嘉诚: 去年5月，我说“自己身为中国人，自然为近期内地股市的情况担心”。后来，上海A股市场从当年的最高6124点，跌到最近的2700多点。现在我要说，金融企业及宏观经济尚有一段时间会受到困扰，投资经营要更加小心。

美、英及欧洲国家面对的次级按揭贷款危机（注：即国内所谓的次级债）尚未解决，最大问题是信贷。美国地产业会继续下调、疲弱。毕竟美国GDP占全球的30%，如果它的经济不好，会影响到全世界。还有全球的通货膨胀，现在的资源价格都很高，油价、粮价、铁、铜价格都是如此，这个情况对经济也很不利。

不过，香港地产环境较为特殊，因为最大的业主是香港特区政府，它根据市场需求，有计划推出土地，香港地产还是稳健的。

GE: 外界对您的投资成绩很熟悉，但似乎永远看不懂您为何能够每每做出正确的决断。这是怎样做到的？

李嘉诚: 投资任何公司，固然要着眼其眼前的赢利能力，但也要考虑其亏损的可能性。赚钱的理由很容易看到，但亏本的因素未必容易看清，那你应该考虑哪个方面多一点？我经常打的一个比喻，是驾船出海之前想好如果天气突变怎么办，也就是总要思考最坏的情况下，我要怎么应对。我除了用很多时间考虑失败的可能性外，还会反复研究哪些行业对我们是未来的机会，哪些行业风险高，哪些生意今天很好，但十年之后优势不再，哪些今天欠佳，十年之后却风景秀丽。比如石油公司赫斯基，最初大家并不看好，但我却一直很有信心，这是由于我平时对经济、政治、民生、市场供求、技术演变等一切与自己经营行业有关、或没有直接关系但具影响的最新、最准确数据

及讯息全部都具备所有详细数据，加上公司内拥有内行的专家，当机会来临时我便能迅速作出决定。

过去两年里股市最炽热的时候，有人说如果我们将码头业务出售，可以获得50、60倍的市盈率，我们不是不懂得买卖，但集装箱码头是我们的核心业务，这么多年建起来，不会随便卖掉公司的控股权。

GE: “中国制造”正在面临巨大的挑战，您有什么建议？

李嘉诚: 虽然现在已有反思，我们正从享受国际化的好处变为面临国际化的挑战，但我相信，国际化是一定对中国有好处的。但是，大家需要为此付出更多的努力。我做塑胶厂的时候，结业前一天工厂还是赚钱的，但我为什么决定要结束它？我知道制造业在香港未来是没有前途的。从前电话线都是铜线，但有了光纤之后，你必须洞悉铜线迟早被淘汰。大方向定下后，再思考在小的方面如何做得更好。小的判断再准确，大方向出现偏差亦属徒然。

GE: 那您希望倡导一种怎样的观念和方法论？

李嘉诚: 康熙王朝尽管不是中国最强盛的时期，但资料显示，当时中国的GDP已占到全球的30%，而今天，我们中国的GDP只占全球经济的6%。我觉得，中国人是个聪明的民族，但我们中国的企业需要更精益求精。同样一道工序，比如生产一支笔，你做到了90%的程度，可能只卖3元钱，你做到100%的程度，也许售价会高得多。认真追求最美好的产品，应该是我们中国人的企业的方向。当然，推销网络一定要有突破，才能够取得合理的价格和前途的保证，虽然这不是一件轻易的事，但最终亦是一件非做不可的事，工厂的规模和决心是推销突破的关键。15

