

李嘉诚全传

第一章 时局动乱辗转香港弃家园

李嘉诚出生于潮州的书香世家，从小聪颖好学。风云突变，日军侵占潮州，父亲教育救国的理想泯灭，亦打碎李嘉诚求学治学的志向。1940年冬，少年李嘉诚跟随父母，冒着生命危险，历经艰辛，逃到香港。

如果不是李嘉诚，李氏家族史很可能湮没在浩瀚的历史尘埃中。

20世纪末叶，经济热成为全球性的时代大潮。一代超人李嘉诚，人称香港首富，同时又是世界华人首富，在华夏经济史上耸起一座丰碑，举世瞩目。

山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵。在广东省潮州市北门街面线巷，有一座极为寻常的古宅。小巷毗邻喧哗的北门市场，如面线一般狭长。它宅门不大，亦无雕龙画凤。“古色古香，静谧幽雅”，似与这幢古宅无缘。然而，就是这幢普普通通的古宅，吸引了众多的当地居民及外来游客前来瞻仰参观。

这里是李氏家族的祖屋。

1928年7月29日(农历六月十三日)，李嘉诚出生于古宅里的书香世家。

据李氏族谱，明末清初，一世祖李明山，为避战乱，举家由福建莆田迁至潮州府海阳县(今潮州市)。家史再往前溯，李氏家族的祖先在中原。从一世祖李明山定居潮州，传至李嘉诚这一辈，正好10世。

李氏家风，治学严谨，学识渊博。李嘉诚曾祖父李鹏万，是清朝甄选的文官八贡之一。李氏家族是当地的望族，家门前有一座3米高的碑台，上插贡旗，深得四乡村人崇敬。

祖父李晓帆是清末秀才，未仕进，闲居村野。20世纪初，正值中国饱受列强欺辱、西学渐进的时代，饱读四书五经的李晓帆，毅然送两个儿子李云间、李云梯东渡扶桑留学，一个学商科，一个念师范。学成回国后，在潮州、汕头从事教育工作。

李嘉诚父亲李云经，走的也是治学执教之路。李云经从小聪颖好学，孜孜不倦，每次考

试，总是名列前茅。1913年(15岁)以优异成绩考入省立金山中学，1917年毕业时成绩列全校第一名。时值家境式微，无资供他升读大学，李云经受莲阳懋德学校之诚聘，开始了执教生涯。

数年之后，李云经弃教从商，远渡重洋，在爪哇国三宝垄一间潮商开办的裕合公司做店员。不久因时局动荡，李云经打道回府，在潮安城恒安银庄任司库与出纳。后因时局动荡，银庄倒闭。

李云经重返教坛，在隆都后沟学校做教书匠。他教学有方，声誉日隆，1935年春，被聘为庵埠宏安小学校长。1937年，李云经转聘为庵埠郭垄小学校长，直至潮州沦陷，举家辗转香港。

时逾半个多世纪，人们很难考证李云经弃教从商的真实动机。不少著作认为：李云经是因家境贫寒，时局所迫。

潮汕地区是中国著名侨乡，潮汕地区现时拥有人口1000万左右，而定居海外各国的潮人

约六七百万，如加上移居港澳台的潮人，人数在 1000 万以上。

潮汕是粤东政治经济文化中心，潮人大批移居海外，始于明清。潮汕海外贸易发达，“商人重利轻别离”，“安土重迁”意识淡薄。潮人的迁徙，不可仅仅归结为贫穷。积极开拓，是潮汕文化的独特景观。潮人的迁徙，还不同于山东人闯关东，宁波人闯上海，人们的足迹仍在国内，而潮人则放眼海外。

潮人移居海外的高潮，始于 19 世纪中叶。1861 年汕头开埠，每年输出的契约华工达数万。据广东海关史统计，1876~1898 年，从汕头经香港或直达东南亚的华人有 150 万，其中绝大部分为潮人。国内有不少反映华工血泪史的影视文学作品，契约华工远离家园，是“受欺骗、被胁迫甚至遭绑架”。这是真实的历史，但不是历史的全部。大部分劳工是出于自愿的，他们心怀憧憬，前赴后继，蔚然成风。

潮人极富冒险精神和开拓意识。潮人移居海外，劳工逐年递减，商人与年俱增。这股海

外移民潮，到 1949 年共产党在大陆建立新政权，才渐渐停息。

李云经生活在这个大的文化氛围中，尽管接受的是传统家教，也不可能不受其影响。在潮汕，处处流传着海外游子建业致富的传奇故事，即使失望多于希望，仍构成潮人涉海闯荡的原动力。

不管李云经动机如何，他们是他们中的失败者；亦不管时局如何动荡，商场如何险恶，他还是回到原点——重执教鞭。李云经或许接受了太多的传统道德，重义轻利，安贫乐道；或许更热衷于教育事业，视教育为强国利民之本。

我们从李氏家教，找不出丝毫经商敛财之基因。李嘉诚成为一代商界天骄，当属异数。

韩江碧青浩荡，千秋万载穿越潮汕平原，南流入海。潮州古城，北有金山，东有笔架山，西有葫芦山，三山一水，秀色如画，恍若世外桃源。

李嘉诚来到人世，世界已不太平。北伐取得辉煌的胜利，而中国依旧处于半封建、半殖

民地社会。世界经济经历长久繁荣后，接踵而来的是世界性的经济大萧条。

潮州偏安一隅，受时局的影响微乎其微。李云经携长子嘉诚，流连于青山绿水间，人世的一切烦恼，都会随着江水漂流远逝。李云经对儿子的最大期望，就是学有所成，报效国家和家乡——这是他涉足商场，又淡出商场，感悟到的人生经验。

李嘉诚不负父望，聪颖好学，3岁就能咏《三字经》《千家诗》。“鹅鹅鹅，曲项向天歌。白毛浮绿水，红掌拨青波。”咏诗诵文，是李嘉诚童稚时代最佳娱乐。“人之初，性本善；性相近，习相远。”李嘉诚正是在这些童蒙读物中，最早接受传统文化的熏陶。

5岁那年，李嘉诚在父亲的引导下，祭拜孔圣人，进了潮北门观海寺小学念书。学堂是观海寺的庙产，诵经声与读书声此起彼伏。

新文化运动已经历十多年的风风雨雨，上海、广州等大城市，正在享受工业革命的文明。学堂的读书声与寺庙的诵经声一样亘古不变，

“之乎者也”构成授课的主要内容，时光恍然凝固。

课堂的墙壁，贴着一副醒目的对联：

风声雨声读书声，声声入耳。

家事国事天下事，事事关心。

先生教授的诗文，李嘉诚在家早已烂熟于胸，他对陌生的诗文抱有浓厚的兴趣。李嘉诚回家讲给父亲听，父亲向他讲述日本侵占东北三省、攻打上海的暴行。父亲忧郁的神色，深深铭刻在李嘉诚幼小的心灵里。

李氏家族的古宅，有一间小小的藏书阁，线装古籍层层叠叠排放在书架上。“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟。”每日放学回家，李嘉诚便泡在藏书阁，孜孜不倦地阅读诗文。他涉猎甚广，《诗经》《论语》《离骚》，唐诗、宋词、元曲……

李嘉诚堂兄李嘉智回忆道：“嘉诚那时就像书虫，见书就会入迷，天生是读书的料。他去香港，办实业成为巨富，我们都感到吃惊。”

他的另一位堂兄，终身从事教育事业的李

嘉来感叹道：“嘉诚要小我十多岁，却异常懂事。他读书非常刻苦自觉，我看过好多次，他在书房里点煤油灯读书，很晚很晚都不睡觉。”

李嘉诚读书的悟性与勤勉，深得父亲的心喜。李云经任宏安小学校长，不久，李嘉诚转入宏安小学就读，父子俩有机会天天相聚。

他们相聚的话题，莫不围绕着书。书籍向李嘉诚展示出另一个世界，随着父亲娓娓的话音，李嘉诚仿佛看到忧国忧民的屈原，仰天吟唱“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”；李白屹立船头，“朝辞白帝彩云间，千里江陵一日还；两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”；杜甫在寒冷的秋夜，悲愤高歌“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜！”

李嘉诚似懂非懂，但有一个理念却分外清晰：勤勉苦读，出人头地，报国为民。

时局动荡，生活清贫，未能建功立业的李云经，把厚望寄予儿子身上。李嘉诚优异的学业，是郁郁不得志的父亲最大的慰藉。

如果不是风云急变，李嘉诚会沿着求学治

学之路一直走下去。同时，他极有可能继承父业，在家乡做一名教师。

人生的幸与不幸，只能让历史作结论。

1937年7月7日，抗日战争全面爆发。日军凭藉器焰和的气焰及先进的武器，逐步侵占了中国的半壁山河。

处于天涯一隅的潮汕已不太平，报章不时以醒目的标题，刊登山河破碎、日寇暴虐的消息。父亲转入郭垄小学任校长，整日忧心忡忡。母亲庄碧琴笃信佛教，敬香拜佛，祈祷佛祖保佑家人乡人平安。

1939年6月，涂有猩红太阳标志的日机出现在潮汕上空，对城区狂轰滥炸。县教育科宣布所有的学校停课。李嘉诚对家园学子生涯的最后一课记忆犹新，处在乡间的庵埠未遭敌机轰炸，大部分学生仍按时来到学堂。

国文老师慷慨激昂讲解岳飞的《满江红》。最后，师生含着悲愤的热泪，高唱《义勇军进行曲》：

“起来，不愿做奴隶的人们，把我们的血

肉，筑成我们新的长城……”

不久，潮州沦陷于日军的铁蹄之下。日军一面大肆烧杀掠抢，一面四处张贴安民告示。城区的居民惶惶不可终日，笼罩在白色恐怖之中。人们纷纷逃出城外，去山乡农村投亲靠友，躲避战乱。

6月22日，日寇占领庵埠，执教多年的李云经彻底失业。他携李嘉诚回到潮州城家中。李嘉诚小学尚未毕业，升学无望，又不敢随意走出家门，只好躲进藏书阁读古书。时事纷乱，李嘉诚明白了许多人生道理，他尤喜欢文天祥、陆游、岳飞、辛弃疾等人的诗词，深深领悟到其间的真谛与忧愤。

太阳旗在潮州城头猎猎飘扬，逃避战祸的人流仍络绎不绝。乃父之心甚于其子，李云经常与城里的知识分子相聚一起，秘密商议抗日大计。不少知识青年投奔抗战前线或敌后游击队。李云经上有老母，下有妻子儿女，未能迈出这一步。他每每想到这一点，心中万分愧疚。

1940年年初，李云经携妻带子逃到澄海县

隆都松坑乡，寄住在姨亲家。不久，又辗转逃到后沟，投靠在后沟通小学任教的胞弟李奕。

兄弟见面，李云经沉痛地说：“我逃荒失业，生活无着。一家人打疟，没医没药，祸不单行，苦不堪言。”

这一年，祖母因惊吓贫困而逝世。李嘉诚伯父李云章、李云梯在他乡执教，潮汕沦陷，日寇横行，他们皆未能赶来后沟奔丧。李云经、李奕两兄弟，倾资为老母操办了简单的葬礼，草草掩埋在后沟的山冈。

李云经失业一载，仍未找到教职。他不会体力劳动，亦不会做小生意，惟有感叹“百无一用是书生”。胞弟李奕薪水微薄，李云经不忍接受其接济。执教多年攒下的积蓄渐罄，李云经心急如焚。

妻弟庄静庵是香港的殷商，大陆烽火连天，兵荒马乱，香港却是太平盛世，一派祥和繁荣，成为战时大陆人的避难所。李云经与妻庄碧琴商议多日，决定前往香港投靠庄静庵。

树挪死，人挪活。李奕赞同胞兄的计划。

临行的前日，兄弟俩带家小到山冈祭奠老母。是夜，兄弟俩伴着昏昏的油灯小酌。李云经谈他的人生经历，感叹教育救国的理想付之东流，彻底破灭。

兄弟俩长吁短叹，怆然涕下。

1940年冬天，李嘉诚和弟弟李嘉昭、妹妹李素娟，随父母踏上艰难的旅程。

重镇和大道大都被日军占领封锁，海路不通，日本军舰在粤东沿海水域横冲直撞。李云经一家只敢走崎岖的山间小路，穿越平原地带则在夜间行动。

寒冬腊月，阴冷潮湿，淫雨霏霏。他们不敢也无钱住客栈，或露宿荒山野地，或在山村好心人家的茅屋借宿。他们穿越一道道日军封锁线，所幸的是，没有一次遭遇日本兵。山路上，不时遇到背井离乡的难民，他们或来或去，何处是可以安生的乐土？皆感到茫然和绝望。

李云经一家历经千辛万苦，跋山涉水十多日，终于来到目的地香港。

香港改写了李嘉诚的人生之路；香港造就

出一代商界俊杰李嘉诚。数十年后李嘉诚重返家园，昔日跟随父母逃难的单薄少年，已成为蜚声世界的巨富。

正如商业社会流传甚广的一句话：“世界没有免费的晚餐。”香港等待少年李嘉诚的，将是更大的磨难。

第二章 雪上加霜天灾人祸接踵至

李嘉诚一家投靠舅父庄静庵，一年之后，香港沦陷于日军的铁蹄之下。祸不单行，父亲劳累贫困成疾，于两年后郁郁谢世。一家人的生活重担落到李嘉诚瘦弱的双肩，他不得不中止学业，独立谋生。

李嘉诚的舅父庄静庵，是香港钟表业的老行尊。今日有关香港钟表业的著作，莫不提及庄氏家族的中南钟表有限公司。

庄静庵幼年在潮州乡间读私塾，小学毕业后，像众多的潮人一样离家外出闯荡。他先在广州的银号当学徒，渐渐晋升为经理。后独立

开业经营批发生意。

1935 年，27 岁的庄静庵来香港闯天下。那时香港还没有钟表工业，钟表皆是瑞士等国的西洋产品，经销商大都是洋商。庄静庵涉足钟表业，从最简单的产品做起。他在上环开办了一间山寨式工厂，生产布质、皮质表带，交给港九的钟表商代销。庄记表带质优价廉，深受代理商和消费者欢迎，生产规模日益扩大，产品还销往中国内地。

20 世纪 40 年代初，庄静庵兼营钟表贸易。购入瑞士钟表，销往东南亚各国。50 年代，庄静庵正式介入钟表工业，渐成为香港最大的钟表制售商。

庄碧琴带领全家投靠庄静庵，一家人风尘仆仆，面黄肌瘦，衣衫脏旧。庄碧琴要李嘉诚和弟妹叫舅父。舅父做梦也不曾料到，眼前这个额头高高，瘦骨伶仃的少年，日后会做出比他更惊天动地的业绩。

李嘉诚一家寄住在舅父家。

庄静庵已被香港的潮人视为成功人士。潮

人在香港，大多经营米铺、酱园、餐馆、土杂山货铺，庄静庵并不满足眼下的业绩，他要不断地扩大规模，资金分外紧张，家庭生活仍是小康。姐姐一家的到来，无疑会成为庄家的负担。庄静庵未表露出丝毫不快，腾出房间让李家住下，设家宴为姐夫姐姐接风洗尘。

庄静庵问了老家的近况，然后介绍香港的现状。他劝姐夫不要着急，安心休息，逛逛香港的街市，再慢慢找工作。

“香港时时处处有发财机会，就怕人懒眼花，错过机会。潮州人最吃得苦，做生意个个是叻仔。我认识好些目不识丁、从潮州乡下来的种田佬，几年后，都发达了起来。”

庄静庵未提起让姐夫李云经上他的公司做职员，这是李云经夫妇不曾料及的。也许，庄静庵认为李云经辈分比他高，不便指使管理。庄静庵在商言商，绝不把公司人事与亲戚关系搅和在一起。

李云经长期生活在传统伦理氛围中，他明白这是商家通常的做法，但在感情上却不那么

容易接受。庄碧琴欲去质问弟弟，被李云经制止。他不想给内弟添太多的麻烦，来香港投靠内弟，已是万不得已。

李云经第二天就出去找工作，四处碰壁。他心中泛出一股失落感，在家乡，他是受人尊敬的小学校长。他的渊博学识，使众多的财主富商黯然失色。

在香港这个商业社会，一切都颠倒过来，拜金主义盛行，钱财成为衡量人的价值的惟一标准。没有人向李云经请教古书上的问题；更没有人夸奖儿子嘉诚吟诵诗文的出众禀赋。

不惑之年的李云经，陷入深深的困惑。

庄静庵异常忙碌，没日没夜，每天都要工作十多个小时。他初时，经常来看望姐夫一家人，问寒问暖。渐渐，他来的次数愈来愈少，有时，几天不见他的人影。庄静庵对自己家人亦是如此，他无暇也无闲情逸致，与家人安安静静相聚一堂，或外出睇戏郊游。

生意冲淡了家族气氛及人际关系。李嘉诚稍大后，庄静庵深有感触地说：“香港商场，竟

争激烈，不敢松懈懈怠半分，若不如此，即便是万贯家财，也会输个一贫如洗。”

除舅父这门至亲，父母在香港还有不少亲友同乡。他们来看望李家一两次，便杳无音信。潮人在异国他乡，以团结互助而著称，故能发达。其实，“帮衬”（帮忙）是有限的，潮籍富翁，无一不是靠自己的勤俭毅力，搏命搏出来的。

李嘉诚回首往事，如是描绘他少年时的心态：

“小时候，我的家境虽不富裕，但生活基本上是安定的。我的先父、伯父、叔叔的教育程度很高，都是受人尊敬的读书人。抗日战争爆发后，我随先父来到香港，举目看到的都是世态炎凉、人情冷暖，就感到这个世界原来是这样的。因此在我的心里产生很多感想，就这样，童年时五彩缤纷的梦想和天真都完全消失了。”

李嘉诚指的是一种社会现象，而非针对具体的人和事。少年李嘉诚，尊敬并崇拜舅父庄

静庵。舅父不像他先父叔伯，总是引经据典大谈伦理道德，舅父是个实用主义者，是个不喜清谈的搏命猛人。

父亲李云经虽对香港的商业文化格格不入，但他明白，要想在香港生存，非得融入这个社会不可。他不再向儿子谈古数典。

李云经找到了工作，在一间潮商开的公司做小职员。其时，抗日战争进入最艰苦阶段，香港商会号召商人市民募捐，用以购置飞机武器支援中国军队。李云经捐出宝贵的数仙港币，而那些富商们，动辄捐出数千上万港元。

喊了半辈子教育救国的李云经，对友人感叹道：“实业亦可救国。”

同是接受传统文化，潮汕沦陷，李氏家族的同辈人，惟李云经举家逃往香港。这是不是意味着，在人生之路彷徨的李云经，无时不向往外面的纷纭世界？可以这样说，没有李云经的举家迁徙，就没有今日的李嘉诚。

来港之后，李云经对儿子的教育大有改观。

他不再以古代圣贤的言行风范训子，而是要求嘉诚“学做香港人”。我们从李云经身上，可以看出潮人适应外界环境的能力，他们不论漂泊在世界任何地方，都能与当地文化很好地融合一起。更可贵的是，他们及他们的后代，把根留在祖国及家园，不忘自己是潮汕人。

李嘉诚对父亲的教诲心领神悟。香港的华人流行广州话，广州话与潮汕话属不同的语系，在香港，不懂广州话寸步难行。

李嘉诚把学广州话当一门大事对待，他拜表妹表弟为师，勤学不辍。他年纪轻，很快就学会一口流利的广州话。

困难的是英语关。李嘉诚进了香港的中学念初中。香港的中学，大部分是英文中学，即使中文中学，英文教材也占半数以上。

这是港英政府推行殖民化教育的结果。从客观上讲，有助于提高港人商业文化的素质。香港之所以能成为国际化大都市，与港人的整体英语水平分不开。懂得英语，能更直接接受西方文化，从事国际间经济文化交流。

李嘉诚不再是学校的骄子，他坐在课堂里听课，如听天书，不知所云。其他同学，从小学起就开始学英语，李嘉诚深知自己的不足，心底泛出难言的自卑。

李云经询问儿子上学的情况，他说：“在香港，想做大事，非得学会英语不可。”

李嘉诚点点头，领会父亲的苦心。且不论个人的前途，就凭学费来之不易这一点，他也会以苦读上进来报答父恩母爱。数十年后，李嘉诚回忆父亲生病不求医，省下药钱供他读书；母亲缝补浆洗，含辛茹苦维持一家生计……不禁神色黯然。

李嘉诚学英语，几乎到了走火入魔的地步。上学放学路上，他边走边背单词。夜深人静，李嘉诚怕影响家人的睡眠，独自跑到户外的路灯下读英语。天蒙蒙亮，他一骨碌爬起来，口中念念有词，还是英语。

李嘉诚天赋高，记性强，经过一年多刻苦努力，终于逾越了英语关，能够较熟练运用英语答题解题。

李嘉诚辍学后，却常年不辍自学英语。在日后的商战风云中，英语让李嘉诚受益匪浅。

李云经一家逃避战乱来港，既然来之，也就做好长期在香港生存的打算。他们万万没料到，仅一年时间，战火就燃及香港。

1941年12月8日凌晨4时，日本海军航空兵偷袭美国海军基地珍珠港。太平洋战争爆发。

同日8时30分，数十架涂有太阳旗标志的日本飞机，突然出现在九龙启德机场上空。仅5分钟，英国皇家空军的数架战机被炸成一片残骸。

继而，日本轰炸机对港九的军事设施，甚至居民区狂轰滥炸。李云经一家住在上环，附近的兵营火光冲天，炸弹的巨响震得窗户咯咯响。李家陷入惶恐之中，母亲烧香拜佛，父亲咒骂日军的暴行。

英军与日军展开了浴血战。英军准备不足，寡不敌众，12月25日圣诞节前夕，英军投降，港督杨慕琦及部分港英军政官员被日军俘虏，

分别被投入东北及港岛赤柱的集中营。

在香港上空飘扬了 100 年的英军米字旗颓然落下，太阳旗耀武扬威地高高升起，日本驻港总督府，设在汇丰银行大厦。

平心而论，英国用武力强占并割据香港之后，实行了较开明的政策。而日治时期，则是香港最黑暗的年代。

日本推行军票制，通过不等值兑换，逐步把港民手中的港币变成一把废纸。

日本把大批物资作为敌产，装船运往日本，造成香港市场物资奇缺。食米严重不足，日军实行配给制，每人每天限定 6 两 4 钱，匮乏时只能供应 3 两。黑市米价飞涨，最贵时每斤卖二百多元。

燃料不足，电厂不能正常供电，停电成了家常便饭，1944 年夏季，停电竟长达 4 个月。

李嘉诚一家生活原本困难，现在愈加困难。幸得舅父庄静庵的资助，一家人才免于饿死。

祸不单行，父亲李云经因长年劳累、贫困、忧愤，染上肺病，终于在家庭最困难时病倒了。

为了维持儿子的学费，李云经坚持不住院，医生开了药方，他却不去药店买药，偷偷省下药钱，供日后儿子继续学业。

庄静庵知道这情况，“强行”送姐夫住院。李云经住入医院，仍偷偷把药钱省下来，他预感自己活不了太久，把希望全部寄托在儿子身上。李嘉诚每每回忆起这段往事，泪水潸然。

每天放学后，李嘉诚都要去医院看望父亲，向父亲汇报自己的学业，父亲总是流露出宽慰的微笑。

1943年冬天，李云经走完坎坷的一生，离开这动荡纷乱的世界。他知道未成年的儿子，未来更需依靠亲友的帮助，同时又不希望儿子抱有太重的依赖心理，临终留下“贫穷志不移”，“做人须有骨气”，“求人不如求己”，“吃得苦中苦，方为人上人”，“不义富且贵，于我如浮云”，“失意不灰心，得意莫忘形”的遗言。

李嘉诚对此永生不忘。

有人说，传统文化与商业文化大相径庭，冰炭不容。成为商界巨子的李嘉诚，却能将这

两者很好地结合为一体。在物欲横流的商业社会，他体现出一个人应有的传统美德。

李云经在贫穷中辞世，却给儿子留下珍贵的精神遗产——如何做人。

这一年，李嘉诚 14 岁。

14 岁的孩子，正是备受父母呵护疼爱、充满梦幻的时代。父亲辞世，弟妹尚幼，母亲是儒善的家庭妇女，更加上经历时局动荡，世态炎凉，促使李嘉诚早熟。

他明白，从今后必须靠自己瘦弱的双肩，挑起全家的生活重担。

尽管舅父表示资助李嘉诚完成中学学业，接济李嘉诚一家，但李嘉诚仍打算中止学业，谋生赚钱，养活全家人。

舅父未表示异议，他说，他也是读完私塾，10 岁出头就远离父母家乡，去广州闯荡打天下的。原本，外甥嘉诚，进舅父的公司，顺理成章。庄静庵未开这个口，舅父的意思嘉诚心知肚明，他今后必须靠自己，独立谋生。

庄静庵似乎显得太无情。

李嘉诚给逼上独立谋生之路，由打工族而渐成为超级富豪。

从这点看，舅父的“无情”，又胜过“有情”。

第三章 少年涉世自古雄才多磨难

日治时期，百业萧条，求职谈何容易？李嘉诚求职四处碰壁，好不容易找到茶楼跑堂的工作。一天，他不小心把开水洒在客人身上，险些被炒鱿鱼。可没多久，他自动辞工，进了舅父的公司，干得好好的，突然又一次跳槽……

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”

古代圣贤孟子的箴言，既是李嘉诚一生的写照，又是他历经艰辛不败不馁的精神支柱。李嘉诚幼时就随父诵读，熟记于心。他少年丧父，独立谋生，时时以此言鞭策自己。

“香港少寒冬，一有冷死麻雀冻死翁。”

1943年冬，正是香港少有的寒冬。北国的

风，翻越南岭，掠过珠江平原，直扑香港。日治时期，市景本就萧条，寒冷降至，街上行人愈加稀落。

在这缺衣少食、人人自危的日子，谁也不会关注一对行街的妇人和少年——他们就是李嘉诚和母亲庄氏。母亲带嘉诚沿街挨家挨铺寻找工作，他们足足行走了一整天，从母子俩沮丧的表情，可知未能如愿。

天黑许久，路灯才亮起来。燃料短缺，日军实行灯火管制。酒楼饭铺，飘出阵阵香气，李嘉诚空乏的胃腹一阵阵痉挛，早晨喝的是菜叶煮稀粥，早就饿得肚贴背。

“阿诚，饿了吗？阿妈给你买糯米鸡。”母亲心疼地问道。她身上带了几仙零钱。

“我不饿。”李嘉诚用坚定的语气回答道。他深知现实的冷酷，不找到工作，一家人连一日两顿稀粥都喝不上。

母亲微微侧过脸，泪水扑簌簌往下淌。

母子俩步履蹒跚回到家，双脚满是血泡。李嘉诚躺在床上不愿动，母亲把在路上捡的菜

叶洗净，生火煮粥。

舅父带来一小袋米，他问了问一家人的起居饮食，板凳没坐热就告辞。他应该知道姐姐外甥外出找工作，就是一句不提。

翌晨，李嘉诚坚持一个人出门，他不忍母亲跟着他一拐一拐，艰难地行街。

母亲说：“你去找潮州的亲戚和同乡，潮州人总是帮衬潮州人的。”母亲说了一串人名地址，他们都曾与李嘉诚的先父有交往。

李嘉诚先赶往上环的黄记杂货店，店主黄叔原先住在潮州北门，与李家租屋仅隔两条巷，他还是嘉诚伯父李云章的学生。

李嘉诚呆在街边愣怔，店铺关门，“黄记”布幌荡然无存。他透过门缝看，里面空无一物，只剩满地的垃圾。李嘉诚不知黄叔出了什么事，破产？外迁？或被日本人抓去？他曾听舅父与先父谈商界的事情：日军当道，市景肃杀，生意难续，生意人，执笠(倒闭)的多于开张的。

父亲认识的潮籍人都是小商小富，李嘉诚冒出个幼稚的想法，去银行找工作，扫地、抹

灰、煲茶、跑腿，干什么都行。银行是做钱生意的，银行不会没钱，当然不会执笠。

等待他的，只有闭门羹。

夜幕降临，李嘉诚拖着疲惫的双腿回到家，找工的结果一览无遗地写在他失意的脸上。母亲却露出难得的笑颜，告诉他：

“舅舅叫你上他的公司做工。”

李嘉诚愣住了，泪水在眼眶里打转转。这两天，他遭受了太多的辛苦和委屈，双脚跑得又肿又疼，白眼冷语，深深挫伤他的自尊心。尽管如此，他仍觉得好事来得太快了。

母亲给嘉诚擦干泪水，自己的泪水却夺眶而出，母亲高兴地说：“进了舅舅的公司，天天跟钟表打交道，这是一门好技术，日后准能发达。阿诚，你可要好好做，听舅舅的话。”

谆谆教诲间，她瞒住了一个事实。庄静庵并不忍心让外甥小小年纪，就独自闯荡谋生，他原本就有意让嘉诚进他的公司。但他担心嘉诚找工作太容易，不思自强自力。故而先让嘉诚尝尝找工作的苦头，这样才会珍惜来之不易

的职业。

“我不进舅舅的公司，我要自己找工作。”李嘉诚想起先父的遗言及行为，促使他迅速做出这样的决定。他不想受他人太多的荫庇和恩惠，哪怕是亲戚。

母亲直愣愣地望着嘉诚，以为听错了。嘉诚果断地重复一遍。母亲不再吱声，她发现儿子在清高这一点上，太像他的父亲，并且比他父亲还要倔强。

李嘉诚确实有几分倔强，两天遭受的种种挫折，使他产生了一个顽强的信念：我一定要找到工作！

母亲同意嘉诚再去找一天工作，“事不过三，第三天还找不到，就一心一意进舅父的公司做工。”

苍天不负有心人，次日正午，李嘉诚在西营盘的“春茗”茶楼找到一份工作，但他却不能上班，老板要李嘉诚找一位有相当资产和信誉的人担保。

李嘉诚兴冲冲跑回家，跟母亲说起这事。

最好的保人，就是做中南钟表公司董事长的舅父。舅父不在家，嘉诚又等不及，母亲就随嘉诚先去茶楼看看。

母亲见了老板，向他诉说家庭的不幸。老板动了恻隐之心，竟同意母亲为儿子担保。

李嘉诚进了茶楼做煲茶的堂仔。

广东人习惯喝早晚茶，天蒙蒙亮，就有茶客上门。店伙计，按照季节的不同，必须在早上 5 时左右赶到茶楼，为客人准备茶水茶点。

舅父送了一只小闹钟给嘉诚，好让他掌握早起的时间。通过求职这件事，舅父不再怀疑外甥独立谋生的能力。不过，还不敢预料嘉诚今后会干出惊天动地的业绩。而当时的李嘉诚，也不敢有宏愿大志，眼下最现实的，是好好做这份工作，养活母亲和弟妹。

李嘉诚每天都把闹钟调快 10 分钟响铃，最早一个赶到茶楼。调快时间的习惯一直保留到今日，他做任何事，都走在时间的前面。

茶楼的工时，每天都在 15 个小时以上。茶楼打烊，已是半夜人寂时。李嘉诚回忆这段日

子，说“我是披星戴月上班去，万家灯火回家来”。这对一个才十四五岁的少年，实在是太累太乏了。白天时，茶客较少，但总会有几个老翁坐茶桌泡时光。李嘉诚是地位最卑下的堂仔，大伙计休息，他却要呆在茶楼侍候。

李嘉诚对儿子谈他少年的经历：“我那时，最大的希望，就是美美地睡 3 天 3 夜。”

茶楼是个小社会，三教九流，什么样的人都有。他们与先父所说的古代圣贤相去甚远，但一个个都是这么实在，富有鲜明的个性。他们或贫，或富；或豪放，或沉稳。也许是泡在书堆里太久的缘故，李嘉诚对茶楼的人和事，有一股特别的新鲜感。他会揣测某一茶客的籍贯、职业、财富、性格。他由此而养成观察人的习惯，这对他日后从事推销工作大有裨益。

李嘉诚尤其喜欢听茶客谈古论今，散布小道消息。他从中了解了社会和世界的许多事情。不少事，在家庭，在课堂，闻所未闻；不少说法，与先父和老师灌输的一套，大逆相忤。李

嘉诚发现，世界原来是这么错综复杂，异彩纷呈。李嘉诚的思维不再单纯得如一张白纸，又因为先父的训言刻骨铭心，他在纷纭变幻的世界没有迷失自我。

听茶客谈天，是排困解乏的最佳疗法。有一次，李嘉诚听得入迷，竟忘了侍候客人茶水。他听到大伙计叫唤，慌慌张张拎茶壶为客人冲开水，不小心洒到茶客的裤脚上。

李嘉诚吓坏了，木桩似地站在那里，一脸煞白，不知向这位茶客赔礼谢罪。茶客是茶楼的衣食父母，是堂倌侍候的太爷。若是挑剔点的茶客，必会甩堂倌的耳光。

李嘉诚诚惶诚恐，等待茶客怒骂惩罚和老板炒鱿鱼。在李嘉诚进来之前，一个堂倌犯了李嘉诚同样的过失，那茶客是“三合会白纸扇”（黑社会师爷）。老板不敢得罪这位“大煞”，逼堂倌下跪请罪，然后当即责令他滚蛋。

这时老板跑了过来，正要对李嘉诚责骂，一件意想不到的事发生了，这茶客说：“是我不小心碰了他，不能怪这位小师傅。”茶客一味为

李嘉诚开脱，老板没有批评李嘉诚，仍向茶客道歉。

茶客坐一会儿就走了，李嘉诚回想刚刚发生的事，双眼湿漉漉的。事后老板对李嘉诚道：“我晓得是你把水淋了客人的裤脚。以后做事千万得小心。万一有什么错失，要赶快向客人赔礼，说不准就能大事化了。这客人心善，若是恶点儿的，不知会闹成什么样子。开茶楼，老板伙计都难做。”

回到家，李嘉诚把事情说给母亲听，母亲道：“菩萨保佑，客人和老板都是好人。”她又告诫儿子：“种瓜得瓜，种豆得豆”；“积善必有善报，作恶必有恶报”。

李嘉诚再也没见过那位好心的茶客，他成为巨富后对友人说：“这虽然是件小事，在我看来却是大事。如果我还能找到那位客人，一定要让他安度晚年，以报他的大恩大德。”

这是李嘉诚一生中惟一一次“饭碗危机”。一年后，李嘉诚辞去茶楼的工作，去了舅父的中南钟表公司。

他已经熬过最艰辛的一年，老板给他加了工钱，他能够向其他堂倌一样，轮流午休或早归。茶楼工作出息不大，但他感谢茶楼老板，老板成全了李嘉诚养家糊口的基本愿望，给予他极好的人生锻炼。

为去舅父的公司，李嘉诚犹豫了好些天。他渴望从事新的职业，尤其是跟复杂钟表打交道的行当。李嘉诚迈向社会，曾拂逆了舅父的一番好意。现在李嘉诚又觉得，他似乎不应再有太多的顾虑。自己是在社会闯荡和磨炼过的人，进舅父的公司，不是接受恩赐，而是为舅父做事。

庄静庵回忆少年李嘉诚时说：“阿诚的阿爷谢世太早，故阿诚少年老成，他的许多想法做法，就像大人。”

李嘉诚进了舅父的公司，舅父不因为嘉诚是外甥而特别照顾。李嘉诚从小学徒干起，初时还不能接触钟表活儿，做扫地、煲茶、倒水、跑腿的杂事。李嘉诚在茶楼受过极严格的训练，轻车熟路，做得又快又好。开始，许多职员不

知李嘉诚是老板的外甥，他们在庄静庵面前夸李嘉诚，说他“伶俐勤快”，“甚至看别人的脸色，就知道别人想做什么，他就会主动帮忙”。

李嘉诚进中南公司的目的，是学会装配修理钟表。他利用打杂的空隙，跟师傅学艺。他心灵手巧，仅半年时间，就学会各种型号的钟表装配及修理。

舅父对嘉诚的长进心喜不已，但他从不当面夸奖他。

1945年8月，日本投降，黑暗的日治时代结束，但香港的殖民地位依然不变，只是太阳旗重新换成米字旗。战前，香港人口163万，日治时期锐减为60万。大批的房屋遭破坏，英国接管香港，有17万人无家可归。战时逃出香港避灾的人，以每月10万人的数量回流香港。食品短缺，燃料不足，住房匮乏，港英政府采取一系列措施，保障市民供给，复兴香港经济。

庄静庵预见香港经济将有超常的发展，于是扩大公司规模，调整人事。李嘉诚被调往高

升街钟表店当店员。

李嘉诚在茶楼，已学会与人打交道；进中南公司，经过装配修理的学艺，对各类钟表了如指掌。他很快就掌握钟表销售，做得十分出色。与李嘉诚同在高升钟表店共事的老店员，接受记者采访时介绍道：

“嘉诚来高升店，是年纪最小的店员。开始谁都不把他当一回事，但不久都对他刮目相看。他对钟表很熟悉，知识很全，像吃钟表饭多年的人，谁都不敢相信，他学师才几个月。当时我们都认为他会成为一个能工巧匠，也能做个标青(出色)的钟表商，还没想到他今后会那么威水(显赫)。”

少年时的李嘉诚，就显示出与众不同。只是他的社会地位低下，不引人注目。他在茶楼打工，常常利用短暂的空闲默读英语单词。他怕遭茶客耻笑和老板训斥，总是靠墙角，迅速掏出卡片溜一眼。他深知眼下吃饭比求知更重要，只能给自己定下最低目标——不遗忘学过的单词。

大凡成大器者，聪明是其一，重要的还是勤奋。

进了中南公司，晚上的时间全是自己的，白天做工不那么劳累。李嘉诚给自己定下新目标——利用工余时间自学完中学课程。他年少位卑，骨子里却有股不屈的傲气，渴望出人头地，像舅父，像茶楼遇到的“大粒佬”（大老板），干一番大事业。虽是在战时，科技的力量无所不在，中国遭受日本侵略，日本在太平洋战场最终败在美国手里，无不与科技有一定的联系。进入和平年代，科技的作用将越来越重要，日新月异。

没有知识，很难做成大事业，这是极浅显的道理。

李嘉诚尽管有十分强烈的求知欲望，却为买教材而发愁。他的工薪菲薄，要维持全家的生活，还要保证弟妹读书的学费，他希望弟妹能一帆风顺读完应读的学业，而不是像他这样。李嘉诚想到一个绝妙的办法，购买旧教材。许多中学生，将用过的教材当废纸卖掉，或当垃

圾扔掉，就有书店专门做旧书生意。

李嘉诚谈起节省几港币买新书的钱，言谈表情，比现在赚几亿港元还兴奋：

“先父去世时，我不到 15 岁，面对严酷的现实，我不得不去工作，忍痛中止学业。那时我太想读书了，可家里是那样的穷，我只能买旧书自学。我的小智慧是环境逼出来的。我花一点点钱，就可买来半新的旧教材，学完了又卖给旧书店，再买新的旧教材。就这样，我既学到知识，又省了钱，一举两得。”

从这件小事，可见少年李嘉诚，已开始具备商业头脑。

1946 年年初，17 岁的李嘉诚突然离开势头极佳的中南公司，去了一间小小的名不见经传的五金厂，做行街仔(推销员)。

同事大惑不解，阿诚是老板的外甥，是一个不可小觑的叻仔(有本事的青年)，在公司前程无量。人往高处走，水往低处流——他为的是哪般？莫非他神经出了毛病？

第四章 不安现状频频跳槽步步高

性格沉稳的李嘉诚，实际上是个不安分的人。他去五金厂做推销员，但打开局面就跳槽去了塑胶公司。他很快成为公司出类拔萃的推销员，18岁当部门经理，20岁升为总经理，深得老板器重。他春风得意时，突然又要跳槽！

1946年上半年，香港经济迅速恢复到战前最好年景—1939年同期的水平。战时遭破坏的工厂商行都已恢复生产营业，香港人口激增到一百多万。市景日益繁荣，入夜之后，港岛九龙的霓虹灯交相辉映，满载货物的巨轮，昼夜不停地出入维多利亚港。

中南钟表公司的业务有长足的发展，东南亚的销售网络重新建立，营业额呈几何级数递增，庄静庵筹划办一间钟表装配工厂，再扩展为自产钟表。

李嘉诚看好中南的前景，他更为香港经济巨变而兴奋不已。李嘉诚站在维多利亚港湾边，眺望尖沙咀五彩缤纷的灯光，陷入沉思——今

后的路该怎样走？

一条路，在舅父荫庇下谋求发展，中南公司，已成为香港钟表业的巨擘，收入稳定，生活安逸；另一条路要艰辛得多，充满风险，须再一次到社会上闯荡。

李嘉诚选择了后者，他喜欢做充满挑战的事。呆在舅父的羽翼下，更容易束缚自己，贪图安逸，要趁现在年轻，多学一些谋生的本领，拓宽视野，增长见识，为的是今后做大事业！

17岁的李嘉诚，已学会独立思考。他心念已定，却不知如何向舅父开口。舅父待他不薄，是李家的恩人。

五金厂的老板，跟庄静庵曾有业务交往，他出面与庄静庵交涉，请求庄静庵“放人”。庄静庵与李嘉诚恳谈过一次，设身处地站在嘉诚的角度看问题。当年庄静庵也是一步步由打工仔变成老板的。嘉诚眼下还不会独立开业，他迟早会踏上这一步的。

舅父更深一层了解了嘉诚与众不同的禀赋。

李嘉诚开始了“行街仔”(走街串巷)生涯，他说，他一生最好的经商锻炼，是做推销员。

行街推销，与茶楼侍候客人，和坐店销售钟表皆不同。后者顾客已有购买的意向，而行街推销，最初只有一方的意向。

对方有没有买的意图？需不需要你的产品？你如何寻找客户，联系客户？你与客户初次会面该说什么话，穿什么衣服？客户没有合作意向，你如何激发他的意向？建立了购销关系的客户，你如何巩固这种关系？

真正的推销艺术，大学课堂里学不到，任何书本里也找不到。推销的艺术，在推销的本身，只能在推销之中去把握和领悟。

李嘉诚生性腼腆、内向而不喜主动交谈。数十年后的今天，李嘉诚出席高贵场合，不知凡几，他仍不是个滔滔不绝、谈锋犀利的人。

可他腼腆的另一面，显示出一个可贵的优点来，就是诚实。诚实不仅写在他那张稚气未脱的脸上，更表现在他的行为之中。

五金厂出品的是日用五金，比如镀锌铁桶

这一项，最理想的客户，是卖日杂货的店铺。大家都看好的销售对象，竞争自然激烈。李嘉诚却时时绕开代销的线路，向用户直销。

酒楼旅店是“吃货”大户，李嘉诚攻入一家旅店，一次就销了一百多只。家庭用户都是散户，一户家庭，通常只是一两只。高级住宅区的家庭，早就使用上铝桶。李嘉诚来到中下层居民区，专找老太太卖桶。他很清楚这点，只要卖动了一只，就等于卖出了一批，因为老太太不上班闲居在家，喜欢串门唠叨，自然而然成了李嘉诚的义务推销员。

自从李嘉诚加盟五金厂，五金厂的业务蒸蒸日上，以销促产，产销均步入佳境。老板喜不自禁，在员工面前称阿诚是第一功臣。然而，备受老板器重的李嘉诚，刚刚打开局面，就要跳槽弃他而去。老板心急火燎，提出给李嘉诚晋升加薪，他仍不回心转意。

李嘉诚去了塑胶裤带制造公司。在现代人的眼里，这是一间小小的山寨式工厂，位于偏离闹市区的西环坚尼地城爹士街，临靠香港外

港海域。

这间山寨工厂的魅力安在？

李嘉诚此举，一是受新兴产业的诱惑；二是塑胶公司老板的“怂恿”。

20 世纪 40 年代中期，塑胶工业在欧美发达国家兴起。香港作为全方位开放的世界自由贸易港，市面上很快就出现从欧美输入的塑胶料制品。塑胶制品易成型，质量轻，色彩丰富，美观适用，能够替代众多的木质或金属制品。塑胶有易老化、含毒性等缺点，但这些缺点，被人们趋赶时髦的风气所湮没。时至今日，塑胶制品仍大行其道。

李嘉诚在推销五金制品之时，就敏感到塑胶制品的巨大威胁。最初，塑胶制品是奢侈品，价格昂贵，消费者皆是富裕阶层。塑胶制品的价格一直呈下降趋势，舶来品愈来愈多，尤其是港产塑胶制品面市，造成价格大跌。李嘉诚清晰地意识到，要不了多久，塑胶制品将会成为价廉的大众消费品。

香港是接受新事物最快的地方，香港没有

传统工业，它与世界有广泛的联系，能够迅速地引进适宜在本港发展的产业。最初的塑胶厂屈指可数，但很快成雨后春笋的发展趋势。

美国汽车业骄子，曾任福特公司总经理、克莱斯勒公司董事长的艾柯卡指出，20 世纪前叶，产业是制造家的天下，社会商品相对匮乏，生产出来就会变成钱。到 20 世纪后叶，社会商品日趋饱和，厂家竞争激烈，生产出的产品，非得竭力推销出去才能产生效益。因此，执产业牛耳者，由制造大师转为推销大师。

艾柯卡本人、松下电器的松下幸之助、索尼公司的盛田昭夫等，莫不是以推销见长，把推销与制造摆在同等重要的位置。而美国早期的产业巨子，汽车大王福特、钢铁大王卡耐基、波音飞机之父波音等，皆是制造家或发明家。

塑胶裤带公司的老板，是个具有现代意识的经营者。他靠塑胶裤带起家，短短的一年，开发出十多个产品。香港的塑胶厂愈来愈多，竞争也将愈来愈激烈。老板四处招聘推销员，前后有二十多人做过推销，真正能胜任者寥寥

无几。

老板自己也常常出马推销。他到酒店推销塑胶桶时，与推销白铁桶的李嘉诚不期相遇。李嘉诚成了老板手下的败将，酒店更青睐塑胶桶，而不惜废掉进白铁桶的口头协议。

不打不相识。李嘉诚虽败在塑胶公司老板手下，他的推销才能却深得老板赏识。老板认为，李嘉诚未推销出白铁桶，问题在白铁桶本身，而不是他的推销术火候欠佳。老板有意与李嘉诚交朋友，约他去喝晚茶，诚心竭力拉李嘉诚加盟。

言谈中，李嘉诚表现出对新行业的浓厚兴趣。但他说：“老大(老板)还算蛮器重我，我去他厂做事没多久就走恐不太好。”

“晚走不如早走，你总不会一辈子埋在小小的五金厂吧？看这形势，五金难得有大前途。”

这正是李嘉诚所不愿的。他离开舅父的公司出来找工，只是作为人生的磨炼，而不是作为终身的追求。

李嘉诚终于跳出了五金厂。

辞工时，李嘉诚向老板进言：审时度势，要么转行做前景看好的行业；要么就调整产品门类，尽量避免与塑胶制品冲突，塑胶虽用途广泛，仍不可替代一切金属制品。

一年后，这家五金厂转为生产系列锁，一度奄奄一息的五金厂，焕发出勃勃生机。这既是形势所然，又是李嘉诚的开导。老板遇到李嘉诚，欣喜地说：“阿诚，你在我厂的时候，我就看出你是个不寻常的年轻仔，你将来准会干出大事业！”

塑胶裤带公司有 7 名推销员，数李嘉诚最年轻，资历最浅。另几位是历次招聘中的佼佼者，经验丰富，已有固定的客户。

李嘉诚心高气傲，他不想输于他人，他给自己定下目标：3 个月内，干得和别的推销员一样出色；半年后，超过他们。李嘉诚自己给自己施加压力，有了压力，才会奋发搏命。

坚尼地城在港岛的西北角，而客户，多在港岛中区和隔海的九龙半岛。李嘉诚每天都要

背一个装有样品的大包出发，乘巴士或坐渡轮，然后马不停蹄地行街串巷。李嘉诚说：“别人做 8 个小时，我就做 16 个小时，开初别无他法，只能以勤补拙。”

李嘉诚做任何事，都会感谢过去生活对他的磨砺。他不属那种身强体壮的后生仔，而像文弱书生，背着大包四处奔波，实在勉为其难。幸得他做过一年茶楼跑堂，拎着大茶壶，一天 10 多个小时来回跑，练就了腿功和毅力。他在茶楼养成了观察人的嗜好，现在做推销正好派上用场，他在与客户交往之时，不忘观颜察色，判断成交的可能性有多大，有没有必要“蘑菇”（拖拉）下去，自己还该做什么努力。

要做好一名推销员，一要勤勉；二要动脑，李嘉诚对此有深切的体会。

李嘉诚推销新型产品——塑胶洒水器，走了几家都无人问津。这一天上班前，李嘉诚来到一家批发行，等职员上班联系洽谈。清洁工正在打扫卫生，李嘉诚灵机一动，自告奋勇拿洒水器帮清洁工洒水。李嘉诚期望遇到提前上

班的职员，眼见为实，这样洽谈起来更有说服力。果真就有职员早到，还是负责日用器具的部门经理。李嘉诚很顺利就达到目的，该经理很爽快地答应经销塑胶洒水器。

李嘉诚的机灵，可见一斑。同时又透露出李嘉诚的诚实。他让产品自己说话，这比一个推销员夸夸其谈地讲产品的用途优点，要可信得多。

李嘉诚做推销，愈做愈老练，他深谙一个推销员，在推销产品之时，也在推销自己，并且更应注重推销自己。

李嘉诚有意识去结交朋友，先不谈生意，而是建立友谊，友谊长在，生意自然不成问题。他结交朋友，不全是以客户为选择标准。如俗话所说：“人有人路，神有神道。”今天成不了客户，或许将来会是客户；他自己做不了客户，他会引荐给其他的客户。即使促成不了生意，帮着出出点子，叙叙友情，也是一件好事。

李嘉诚的收入不高，家庭负担很重，他还要攒钱办大事，因此，他交友不允许花太多的

钱。这样倒好，大家以诚相见，以诚共处。李嘉诚不是健谈之人，说话也不风趣幽默。他总是推心置腹谈他的过去和现在，谈人生与社会。

李嘉诚广博的学识，待人的诚恳，形成一种独特的魅力，使人们乐意与他交友。有朋友的帮衬，李嘉诚在推销这一行，如鱼得水。

李嘉诚把推销当事业对待，而不是仅仅为了钱。他很关注塑胶制品的国际市场变化。他的信息，来自报刊资料和四面八方的朋友，他建议老板该上什么产品，该压缩什么产品的生产。他把香港划分成许多区域，每个区域的消费水平和市场行情，都详细记在本子上。他知道哪种产品该到哪个区域销，销量应该是多少。

加盟塑胶公司，仅一年工夫，李嘉诚实现了他的预定目标。他超越了另外 6 个推销员，这些经验丰富的老手只能望其项背。老板拿出财务的统计结果，连李嘉诚都大吃一惊——他的销售额是第二名的 7 倍！

全公司的人，都在谈论推销奇才李嘉诚，说他“后生可畏”。

18 岁的李嘉诚被提拔为部门经理，统管产品销售。两年后，他又晋升为总经理，全盘负责日常事务。

他已熟稔推销工作，可也深知生产及管理是他的薄弱处。因而虽身为总经理，他却把自己当小学生。他总是蹲在工作现场，身着工装，同工人一道干，极少坐在总经理办公室。每道工序他都要亲自尝试，兴趣盎然，一点也不觉苦和累。

有一次，李嘉诚站在操作台上割塑胶裤带，不慎把手指割破，鲜血直流，他没有吭声，迅速缠上胶布，又继续操作。事后伤口发炎，他才到诊所去看医生。许多年后，一位记者向李嘉诚提及这事，说：“你的经验，是以血的代价换得的。”李嘉诚微笑道：“大概不好这么说，那都是我愿做的事，只要你愿做某件事情，就不会在乎其他的。”

李嘉诚以勤奋和聪颖，很快掌握生产的各个环节。生产势头良好，销售网络日臻完善，许多大额生意，他都是通过电话完成的，具体

的事，再由手下的推销员跑腿。

李嘉诚是塑胶公司的台柱，成为高收入的打工仔，是同龄人中的杰出者。他才 20 出头，就爬到打工族的最高位置，做出令人羡慕的业绩。

李嘉诚应该心满意足。然而，在他的人生字典中没有“满足”两字。功成名就、地位显赫的他，再一次跳槽，重新投入社会，以自己的聪明才智，开始新的人生搏击。

老板自然舍不得李嘉诚离去，再三挽留。曾有个相士，拉住李嘉诚看相，说他“天庭饱满，日后非贵即富，必会耀祖光宗，名震香江”。此事在公司传为佳话，老板不信相术，但笃信李嘉诚是具备与众不同的良好素质，他不论做什么事，都会是最出色的。因此，李嘉诚绝非池中之物，他谦虚沉稳的外表，实则蕴涵着勃勃雄心，他未来的前程，非吾辈所能比拟。

这是老板与李嘉诚相处几年，得出的判断。

老板挽留不住李嘉诚，并未指责李嘉诚“羽

毛丰满，不记栽培器重之恩，弃他远走高飞”。老板约李嘉诚到酒楼，设宴为他辞工饯行，令李嘉诚十分感动。

席间，李嘉诚说了一句老实话：“我离开你的塑胶公司，是打算自己也办一间塑胶厂。我难免会使用在你手下学到的技术，也大概会开发一些同样的产品。现在塑胶厂遍地开花，我不这样做，别人也会这样做。不过我绝不会把客户带走，用你的销售网推销我的产品，我会另外开辟销售线路。”

李嘉诚怀着愧疚之情离开塑胶裤带公司。他不得不走这一步。这是他人生中一次重大转折，从而迈上充满艰辛与希望的创业之路。

第五章 创业伊始万里长江立大志

1950年夏，李嘉诚在筲箕湾创立长江塑胶厂。他取“长江”的厂名，来自“长江不择细流，故能浩荡万里”一足见他长江般的雄心大志。他没想到，创业不久，遇到空前危机：客

户退货，产品积压，他一筹莫展……

李嘉诚离开塑胶裤带公司，正值中华人民共和国成立不久。

从解放战争后期，大批逃避战争的人们从陆路水路，涌向香港，香港人口激增，到 1951 年突破 200 万。这批被称为“战争难民”的内地人，给香港带来大量的资金、技术、劳力，也使香港本地市场的容量扩大了许多。

帝国主义在华的利益受到毁灭性打击，设在上海、天津、广州等大城市的外国洋行及工厂，纷纷撤到香港。这些沿海城市的对外贸易大门戛然关闭，香港的转口贸易和自由港地位显得愈加重要。

尽管“共产党要解放香港”的谣言四起，人心惶惶，李嘉诚仍看好香港的经济前景。整个世界经济，自二战后迅速恢复，开始持续增长。

李嘉诚正是在这种大背景下，毅然辞工，独立创业。他拥有全盘经营塑胶厂的经验，他回忆塑胶公司的经历时感慨道：“这段生活，是

我人生的最好锻炼，尤其是做推销员，使我学会了不少东西，明白了不少事理。所有这些都是我今天 10 亿、100 亿也买不到的。”

李嘉诚的创业资本仅 5 万港元。他打工的薪水并不高，较大的一笔，是他几年推销产品的提成。据他的同事朋友回忆，李嘉诚从未奢侈过一回，他外出从来都是吃大众餐，他的衣着，没有一样称得上高档。

李嘉诚从不认为他的积蓄，是他赚来省出的，他总是对他人说：“我之所以能拿出一笔钱创业，是母亲勤俭吝啬省的结果。我每赚一笔钱，除日常必用的那部分，全部交给母亲，是母亲精打细算维持全家的生活。我能够顺利创业，首先得感谢母亲，其次要感谢那些帮助过我的人。”

5 万元创业资金，有一部分是向亲友借来的。李嘉诚诚实可信，故无人担保亦可借到钱。

李嘉诚感到棘手的，却是给塑胶厂取名。他从辞工日起，一直在思考厂名，他先后取了几十个厂名，最后确定为“长江”。其寓意是：

“长江不择细流，故能浩荡万里。长江之源头，仅涓涓细流，东流而去，容纳无数支流，形成汪洋之势，日后的长江塑胶厂，发展势头也会像长江一样，由小到大。长江是中国的母亲河，是中华民族的骄傲，未来的长江集团，也应该为中国人引以自豪。长江浩荡万里，具有宽阔的胸怀，一个有志于实业的人，理当扬帆万里，破浪前进，去创建宏图伟业。”

李嘉诚是个实干家，他要以行动来实现他的宏愿大志，而不挂在嘴上。很长一段年月，别人问他取“长江”的厂名是何意，他总是说：“长江的厂名响亮，我便借了过来。”

1950年夏天，李嘉诚的长江塑胶厂在筲箕湾创立。

厂房是租借的，由于数十万“大陆难民”涌来香港，香港闹房荒。李嘉诚资金紧张，只允许他租廉价的厂房。从港岛到九龙，李嘉诚跑了一个多月，最后才在港岛东北角的筲箕湾找到勉强合意的厂房。筲箕湾是港岛的偏僻地，厂址就更偏僻，临靠山谷的小溪。这里山青水

秀，是读书的理想地方，办工厂，还是在交通便利的市区边沿好。正因为偏僻，所以租金较低，几经“讲数”（讨价还价），加上实在找不到更合适的厂房，李嘉诚按房主要的价，租下厂房。

厂房破旧得不能再破旧了，窗户难得找一扇完好无缺的，不是玻璃破碎，就是风钩脱落，房顶透下束束天光，香港春夏多雨，雨水哗哗漏泄，李嘉诚不得不花一笔钱修缮。

厂房里的压塑机亦是破旧不堪，是欧美淘汰的第一代塑胶设备。香港增加许多塑胶厂，业主多是小本经营，就有人专做旧机器买卖。当时谁都不曾料到，扯欧美塑胶商衫尾的香港人，会成为世界塑胶业的“大粒佬”，出口量居世界第一。

如果说长江塑胶厂能透出一线新迹象的话，就是挂在门口那块“长江塑胶厂”的厂牌是崭新的；业主李嘉诚，正踌躇满志，开创他崭新的事业。

谁敢相信，这位默默无闻的年轻人，日后

会成为香港塑胶业的泰斗？正如仅仅看到长江源头的人，无法想象长江的万里奔腾之势。李嘉诚为他的山寨厂取“长江”之名，已经显示出万里长江的远大抱负。

千里之行，始于足下。李嘉诚脚踏实地，不动声色去实现他的抱负。“勤能补拙”，他仍是初做“行街仔”的老作风，每天工作 16 个小时。他不认为自己有超常的智慧，先父曾多次讲述古代神童不思勤勉，江郎才尽的故事。

他最初的时间是这样安排的：每天大清早就外出推销或采购，赶到办事的地方，别人正好上班。他从不乘出租车，距离远就乘公共巴士，路途近就双脚行走。他的性情，是那种温和持稳、不急不躁之人，他行走起来却快步如风。他的时间太紧了，既要省出租车费，又要讲究效率，是环境造就的。李嘉诚六十多岁，仍保持疾步的习惯。据汕头大学的教师称，李嘉诚在他捐赠兴建的汕大视察，上楼穿堂，步履矫健快速，陪同他的中年教师都气喘吁吁，颇感吃力。

中午时，李嘉诚急如星火赶回筲箕湾，先检查工人上午的工作，然后跟工人一道吃简单的工作餐。没有餐桌，大家蹲在地上，或七零八落找地方坐。当然，这样的日子不会太久，长江厂甫有盈利，李嘉诚就抽钱出来，尽量改善伙食质量和就餐条件，以稳定员工队伍。“你必须以诚待人，别人才会以诚相报”——李嘉诚与塑胶同业如是说。草创时期的长江厂条件异常艰苦，却鲜有工人跳槽，长江厂的凝聚力，建立在“诚”字上。

第一批招聘的工人，全是门外汉，过半还是洗脚上田的农民。惟一的塑胶师傅是老板李嘉诚，机器安装、调试，直到出产品，都是李嘉诚带领工人一道完成的。第一次看到产品从压塑机模型中取出来，李嘉诚如中年得子一样兴奋。怪省啬俭的李嘉诚破例奢侈一番，带工人一道到小酒家聚餐庆贺。李嘉诚常说自己是“怪己不怪人”。

晚上，李嘉诚仍有做不完的事，他要做账；要记录推销的情况，规划产品市场区域；还要

设计新产品的模型图，安排明天的生产。业余自学，是不可间断的，塑胶业发展急速，日新月异，新原料、新设备、新制品、新款式源源不断被开发出来，他总觉得时间不够用。

李嘉诚住在厂里，一星期回家一次，看望母亲和弟妹。规模稍扩大后，他在新蒲岗租了一幢破旧的小阁楼，既是长江厂的写字间，又是成品仓库，还是他的栖身处。那时的李嘉诚，把自己“埋”进了长江厂。

李嘉诚身为老板，同时又是操作工、技师、设计师、推销员、采购员、会计师、出纳员，草创阶段，什么事都是他一脚踢。李嘉诚曾做过塑胶裤带公司总经理，两者毕竟不同。塑胶裤带公司产销已步入正轨，而这里是白手起家。李嘉诚是以小学生的态度，来做他所做的一切。

人们很难想象，李嘉诚哪来的这么旺盛的精力？他靠远大的抱负和顽强的意志支撑着，正如香港《星岛经济纵横》(1988年4期)所说：

“李嘉诚发迹的经过，其实是一个典型青年奋斗成功的砺志式故事，一个年轻小伙子，

赤手空拳，凭着一股干劲勤俭好学，刻苦而劳，创立出自己的事业王国。他常言：追求理想是驱使人不断努力的最主要因素。”

李嘉诚是个善于把握机遇的人。

他创办长江塑胶厂，正值朝鲜战争爆发，以美国为首的西方国家对华实行经济封锁，港英政府不得不关闭对华贸易进出口通道，香港转口贸易地位一落千丈。转口贸易是香港的经济支柱，对华禁运之前，香港的转口出口占全部出口的 89%（据英国戴维·莱恩布里奇《香港的营业环境》一书），这就是说，香港本地产品出口只占全部出口的 11%。

这是二战后香港经济最大的灾难。悲观情绪在香港经济界徘徊，但很快被蓬勃兴起的加工工业一扫而光。港府制定出新的产业政策，香港经济从此由转口贸易型转向加工贸易型。

香港资源匮乏，市场有限。香港加工工业的显著特点是“两头在外，大进大出”。原料和市场在海外，利用本地劳力资源赚取附加值。香港的工业化以纺织成衣业为龙头，塑胶、玩

具、日用五金、手表装嵌等众多行业相继崛起，形成百花齐放、万马奔腾的活跃局面。金融、地产、航运、交通、通讯、仓储、贸易等，皆向加工业倾斜或靠拢，加工业渐成为香港新的经济支柱。

李嘉诚投身塑胶行业，正是顺应了香港经济的转轨。塑胶业在世界也是新兴产业，发展前景广阔。塑胶制品加工，投资少，见效快，适宜小业主经营。原料从欧美日进口，市场由以本地为主迅速扩展到海外。

李嘉诚对推销轻车熟路，第一批产品很顺利就卖出去。接下第二批、第三批、第四批……他手里捏着一把订单，招聘工人，经过短暂的培训就单独上岗。他实行三班倒工作制，开足马力，昼夜不停出货。

他不再是惟一的管理人员，他招聘了会计、出纳、推销员、采购员、保管员，他没想到投产后会这么顺利，简直就是一帆风顺。

正当李嘉诚春风得意之时，遇到意想不到的风浪。一家客户宣布他的塑胶制品质量粗劣，

要求退货。李嘉诚不得不冷静下来，承认质量有问题。他知道他太急躁了，一味追求数量，而忽视质量。

李嘉诚手中仍攥着一把订单，客户打电话催货。李嘉诚骑虎难下，延误交货就要罚款，连老本都要贴进去。他亲自蹲在机器旁监督质量。然而，靠这些老掉牙的淘汰机器，要确保质量谈何容易！又加上大部分工人，只经过短暂培训就当熟练工使用，他们能够操作机器将制品成型，已是很不错了。

推销员带回的客户的反馈，令李嘉诚不寒而栗——客户拒收产品，还要长江厂赔偿损失！

客户都是中间商，他们或将产品批发给零售商，或出口给海外的经销商。塑胶制品早已过了“皇帝女儿不愁嫁”的好年景，用户对制品的款式质量变得挑剔起来。塑胶工厂日益增多，竞争自然日益激烈。竞争的法则是优胜劣汰，粗劣的产品必然会逐出市场。

事态严峻，质量就是信誉，信誉是企业的生命线。事业的航船，甫扬风帆，就遇到惊涛

骇浪。

危机之中的李嘉诚，真正体会到做老板的难处。他曾做过塑胶裤带公司总经理，全盘掌管日常事务，可重大决策仍是老板拍板。现在身为一业之主，就要承担一切风险的责任。“如履薄冰，小心翼翼”——许多处于景气中的业主，仍是这种心态。李嘉诚太年轻，余勇可沽，而把困难设想得太少。

企业的主人，就像一船之长，决策即是航向，任何失误，都可能把航船引向灭顶之灾。李嘉诚承认，他创业之初不是个出色的船长。他说人们过誉称我是超人，其实我并非天生就是优秀的经营者，到现在我只敢说经营得还可以。我是经历过很多挫折和磨难，才悟出一些经营的要诀的。

李嘉诚又一次陷于人生的大磨难中。这之前，他经历的磨难是不可抗拒的天灾人祸；这一次，却是他自己的失误造成的。对熬出头的人来说，磨难太有裨益，可磨难又可能将一个人彻底摧毁。

仓库里堆满因质量欠佳和延误交货退回的玩具成品。一些客户纷纷上门要求索赔，还有一些新客户上门考察生产规模和产品质量，见这情形扭头就走。客户是企业的衣食父母，李嘉诚急如热锅中的蚂蚁，业中人常说：“不怕没生意做，就怕做断生意。”长江厂正处在后一种情景中。

产品积压，没有进账，原料商仍按契约上门催交原料货款。李嘉诚上哪去弄这笔钱？他逼急了，就说：“我实在拿不出钱，你们把我人带走。”原料商笑道：“你想得美？我们要你干什么？我们要的是钱！”原料商扬言要停止供应原料，并要到同业中张扬李嘉诚“赖货款的丑闻”。这又是一道杀手铜。

墙倒众人推。银行得知长江厂陷入危机，派职员来催贷款。弄得焦头烂额、痛苦不堪的李嘉诚不得不赔笑接待，恳求银行放宽限期。银行掌握企业的生杀大权，长江厂面临遭清盘的边缘。

长江厂只剩下半数产品品种尚未出现质量

问题，开工不足，不得不裁减员工。部分被裁员工的家属上门哭闹，有的赖在办公室不走，车间和厂部没有片刻安宁。留下的员工人心惶惶，为长江厂的前途，更为自己的生计忧心忡忡。那些日子，李嘉诚的脾气不免暴躁，动辄训斥手下的员工。全厂士气低落，人心浮动。

李嘉诚回到家里，强打欢颜，担心母亲为他的事寝食不安。知儿者，莫过其母。母亲从嘉诚憔悴的脸色，布满血丝的双眼，洞察出长江厂遇到麻烦。母亲不懂经营，但懂得为人处事的常理。母亲是个虔诚的佛教徒，嘉诚走向社会，母亲总是牵肠挂肚，早晚到佛堂敬香祭拜，祈祷儿子平安。她还经常用佛家掌故，来喻示儿子。

母亲平静地说道：很早很早之前，潮州府城外的桑埔山有一座古寺。云寂和尚已是垂暮之年，他知道自己在世的日子不多了，就把他的两个弟子——一寂、二寂召到方丈室，交两袋谷种给他们，要他们去播种插秧，到谷熟的时节再来见他，看谁收的谷子多，多者就可继承

衣钵，做庙里住持。云寂和尚整日关在方丈室念经，到谷熟时，一寂挑了一担沉沉的谷子来见师父，而二寂却两手空空。云寂问二寂，二寂惭愧地说，他没有管好田，种谷没发芽。云寂便把袈裟和瓦钵交给二寂，指定他为未来的住持。一寂不服，师父说，我给你俩的种谷都是煮过的。

李嘉诚悟出母亲话中的玄机——诚实是做人处世之本，是战胜一切的不二法门。李嘉诚为自己所做的事，流下悔恨的眼泪。

翌日，李嘉诚回到厂里，工厂仍笼罩在愁云惨雾之中。李嘉诚召集员工开会，他坦诚地承认自己经营错误，不仅拖垮了工厂，损害了工厂的信誉，还连累了员工。他向这些天被他无端训斥的员工赔礼道歉，并表示，经营一有转机，辞退的员工都可回来上班，如果找到更好的去处，也不勉强。从今后，保证与员工同舟共济，绝不损及员工的利益，而保全自己。

李嘉诚说了一番度过难关、谋求发展的话，员工的不安情绪基本稳定，士气不再那么低落。

紧接着，李嘉诚一一拜访银行、原料商、客户，向他们认错道歉，祈求原谅，并保证在放宽的限期内一定偿还欠款，对该赔偿的罚款，一定如数付账。李嘉诚丝毫不隐瞒工厂面临的空前危机——随时都有倒闭的可能，恳切地向对方请教拯救危机的对策。

李嘉诚的诚实，得到他们中的大多数人的谅解，他们都是业务伙伴，长江塑胶厂倒闭，对他们同样不利。

银行放宽偿还贷款的期限。但在未偿还贷款前，不再发放新贷款。

原料商同样放宽付货款的期限，对方提出，长江厂需要再进原料，必须先付 70% 的货款。

客户涉及好些家，态度不一，但大部分还是作了不同程度的让步。有一家客户，曾把长江厂的次品批发给零售商，使其信誉受损，经理怒气冲冲来长江厂交涉，恶语咒骂李嘉诚。

李嘉诚亲自上门道歉，该经理很不好意思，承认他的过失莽撞。该经理说李嘉诚是可交往的生意朋友，希望能继续合作。他还为长江厂

摆脱困境出谋划策。

李嘉诚的“负荆拜访”，达到初步目的。他却不敢松一口气，银行、原料商和客户，只给了他十分有限的回旋余地，事态仍很严峻。

积压产品，库满为患。这之中，一部分是质量不合格；另一部分是延误交货期的退货，产品质量并无问题。李嘉诚抽调员工，对积压产品普查一次，将其归为两类：一类是有机会做正品推销出的；一类是款式过时或质量粗劣的。

李嘉诚如初做“行街仔”那样，马不停蹄到市区推销，正品卖出一部分。他不想将积压产品拖累太久，全部以极低廉的价格，卖给专营旧货次品的批发商，在制品的质检卡片上，一律盖上“次品”的标记。

李嘉诚陆续收到货款，分头偿还了一部分债务。

在危机之中，原来的一些亲戚朋友，有的对李嘉诚敬而远之，生怕他开口借钱或带来麻烦；有的来电话，或主动上门，为李嘉诚分担

忧愁，安慰激励，献计献策，提供力所能及的帮助。

李嘉诚又一次体验世态炎凉，人情冷暖。

每个人都难免会有这样或那样的弱点，李嘉诚求发达，丝毫不含报复的成分，他后来大发达，成巨富，不计前嫌，仍与这些在危难中曾疏远他的亲友保持来往。

危难见人心，路遥知马力。李嘉诚正是靠那些真诚亲友，获得新订单，筹到购买原料、添置新机器的资金。

被裁减员工，又回来上班，李嘉诚还补发了离厂阶段的工薪。

李嘉诚又一次拜访银行、原料商和客户，寻求进一步谅解，商议共度难关的对策。

长江塑胶厂出现转机，产销渐入佳境。

1955年的一天，李嘉诚召集员工聚会。他首先向员工鞠了三躬，感谢大家的精诚合作。然后，用难以抑制的喜悦之情宣布：

“我们厂已基本还清各家的债款，昨天得

到银行的通知，同意为我们提供贷款。这表明，长江塑胶厂已走出危机，将进入柳暗花明的佳境！”

话音刚落，员工顿时沸腾起来。散会前，每个员工都得到一个红包，由李嘉诚亲自分发。

夜深沉，海风裹挟着丝丝凉意。忙碌了一整天的李嘉诚，爬上附近的一座小山冈，眺望着中区的万家灯火和海域中行走的巨轮，陷入沉思之中。

长江号航船，只能说暂时避免了倾覆之危，只能说取得一次小小的胜利。今后的航程，还会遇到急流险滩、暗礁风暴，作为船长，切不可陶醉在小小的胜利之中，须胸怀大志，头脑冷静，行为稳重。

经历过这次挫折和磨难，李嘉诚又成熟了许多，他给自己立下座右铭：

“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。”

第六章 塑胶之花开遍香江满世界

1957 年，李嘉诚赴意大利考察塑胶花生产，回港后，他率先推出塑胶花，立即成为热销产品。其后，他积极开拓世界市场，又因生产规模太小，险些前功尽弃。当塑胶走遍世界之时，他由此赢得“塑胶花大王”的桂冠。

20 世纪 50 年代中期，香港工业化形成热潮，港产工业品源源不断打入国际市场，越来越引起国际商界的重视。在港九市区边沿及新界，山寨式工厂如葡萄串布满新工业区。

长江塑胶厂经历过濒临倒闭的危机后，生机焕发，订单如雪片飞来，工厂通宵达旦生产，营业额呈几何级数增长。李嘉诚的信誉有口皆碑，银行不断放宽对他的贷款限额；原料商许可他赊购原料；客户乐意接受他的产品，派送大笔订单给他。

居安思危，上一次危机，正是在春风得意时发生的。李嘉诚的头脑异常冷静，思考长江研制的现状及未来。

香港的塑胶及玩具厂已有三百多家，长江厂只是其中经营状况良好，但缺乏特色的一家。长江厂出口的塑胶玩具，跟同业并无多大区别，只是款式有细微变化而已。除了同业，谁还会关注有一个“长江塑胶厂”呢？李嘉诚不满且忧虑。

的确，香港的塑胶制品在国际市场卖得很“火”。细究之，香港产品的优势却是廉价，这实在是可悲的事情。大陆政权更替，“难民”逃港，香港储备了大量的劳力资源。20 世纪 50 年代，港府对来港人员，来者不拒，作为后备劳力资源。香港的工资低廉，故而产品廉价。难道港产货就不能以质优款新而称雄国际市场吗？

长江厂从创办起，所生产的两大门类：塑胶玩具和塑胶日用品，先后变化了几十款。这大部分是按照代理经销商的订单，设计改型的。厂家为商家所左右，李嘉诚曾想站在消费者立场上，推出新产品左右商家，因为太忙，风险又大，只能作罢。

执业塑胶业已是第 7 个年头，李嘉诚自觉仍属这一行业的平庸之辈，他从来就不是个甘于平庸之人。他渴望有个新突破，使长江厂从同行中脱颖而出，崭露头角。

寻找突破的视野，不能局限于弹丸之地香港，而是国际市场。

李嘉诚不是一个寻常意义的企业主。我们且不探究他的内心世界，单看他的外在表现。在工业区和闹市区，人们常能见到不少这样的中小企业老板，他们聚在酒楼菜馆，觥筹交错，豪饮暴食；他们或去麻雀馆(赌坊)小赌，去跑马场大赌，去澳门豪赌；他们中，更有人是妓寮凤楼的常客，枕香抱玉，共度春宵。香港既是投资家的乐土，又是逍遥客的销金窟。他们中，不乏精明的赚钱高手，就这一点，注定他们不太可能大发达。

李嘉诚与这一切无缘，这必须归结于他的良好的家庭教育。李嘉诚每天都要工作十多个小时，工作完毕，还要自修功课。临睡前，舒

展疲惫的身肢，斜靠在床头翻杂志。他购买和订阅的杂志都是经济类的，他从中汲取了大量的知识和信息。

一日深夜，李嘉诚翻阅英文版《塑胶》杂志，目光被一则简短的消息吸引住：意大利一家公司，已开发出利用塑胶原料制成的塑胶花，即将投入成批生产推向欧美市场。

一直苦苦寻找突破口的李嘉诚，如迷途的夜行人看到亮光，兴奋不已。

欧美的家庭，室内户外都要装饰花卉。这些植物花卉，经常要浇水、施肥、剪修、除草。现代人的生活节奏日益加快，许多家庭主妇变成职业妇女，对这些家庭来说，不再有闲情逸致花费时间去侍弄花卉。并且，植物花卉花期有限，每季都要更换花卉品种，实在麻烦得很。

塑胶花正好弥补这些缺陷。现代人以追赶时髦为荣，塑胶花的面市，将会引发塑胶市场的一次革命，前景极为乐观。

1957年春天，李嘉诚揣着希冀和强烈的求知欲，登上飞往意大利的班机去考察。

春天的意大利，正是旅游的黄金季节。明媚的阳光、旖旎的山色、千姿百态的雕塑、古色古香的建筑，莫不吸引了大批的世界游客。李嘉诚无心观光游览，他心里惟有争奇斗妍的塑胶花。

他在一间小旅社安下身，急不可待地去找访该公司地址。经过两天的奔波，李嘉诚风尘仆仆地来到厂门口，却戛然而步。

他素知厂家对新产品技术的保守与戒备。也许应该名正言顺地购买技术专利，一来，长江厂小本经营，绝对付不起昂贵的专利费；二来，厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要在充分占领市场，赚得盘满钵满，直到准备淘汰这项技术方肯出手。

那么长江厂只能跟在别人后头亦步亦趋，谈何突破？聪明的香港人善于模仿，对急于打冷门、填空白的李嘉诚来说，等塑胶花在香港大量面市后模仿，将会遇到众多的竞争对手。

市场的竞争，又是时间的竞争；赢得时间，

就赢得市场。

李嘉诚以香港经销商的身份，进入这家公司，言称准备在香港推销贵公司的塑胶花。公司职员彬彬有礼地带李嘉诚进产品陈列室，琳琅满目的塑胶花使李嘉诚恨不得长 10 双眼睛。李嘉诚一面拿花束在手中端详，一面询问有关塑胶花的知识。

这位挑剔的“港商”差不多在公司“磨蹭”了一整天，才购买各种款式和颜色的塑胶花，准备先带回香港试销。

样品有了，脑子里也装满了塑胶花的常识。然而，仅仅是常识，具体的生产工艺及配方调色呢？

李嘉诚去当地图书馆查找这方面的资料，所见到的专业资料，他在香港也看过。李嘉诚心急如焚，他放下厂里的事务远来欧洲，在这里又没达到最终目的，难道就这么买回大批塑胶花去做摆设？

情急之中，李嘉诚想到一个绝妙的办法。这家公司的塑胶厂招聘工人，他去报了名，被

派往车间做打杂的工人。李嘉诚只有旅游签证，按规定，持有这种签证的人是不能够打工的。老板给李嘉诚的工薪不及同类工人的一半，他知道这位“亚裔劳工”非法打工，绝不敢控告他。当时欧美发达国家的企业主，常常采用压低工薪的做法，盘剥落后国家来的非法移民。

李嘉诚哪里会计较什么工薪？幸亏这位老板贪心，李嘉诚才能靠一张旅游签证，打入这家工厂做工。这家工厂原先和总公司在一起，由于环境保护组织的抗议，才从市区迁到郊外。这样，李嘉诚就不必担心被总公司的人发现。

李嘉诚负责清除废品废料，他能够推着小车在厂区各个工段来回走动，双眼却恨不得把生产流程吞下去。李嘉诚十分勤力，工头夸他“好样的”，他们万万想不到这个“下等劳工”，竟会是“国际间谍”。李嘉诚收工后，急忙赶回旅店，把观察到的一切记录在笔记本上。

假日，李嘉诚邀请数位新结识的朋友，到城里的中国餐馆吃饭，这些朋友都是某一工序的技术工人。李嘉诚用英语向他们请教有关技

术，佯称他打算到其他的厂应聘做技术工人。

李嘉诚通过眼观耳听，大致悟出塑胶花制作配色的技术要领。

平心而论，站在今日的角度，李嘉诚的行为有悖商业道德。但在专利法还不太健全的 50 年代，李嘉诚迫于无奈的举动，又是可以理解的。

李嘉诚满载而归。随机到达的，还有几大箱塑胶花样品和资料。临行前，塑胶花已推向市场，李嘉诚跑了好些家花店，了解销售情况。他发现绣球最畅销，立即买下好些绣球花作样品。

李嘉诚回到长江塑胶厂，他不动声色，只是把几个部门负责人和技术骨干召集到他的办公室，把带来的样品展示给大家看。众人为这样千姿百态、栩栩如生的塑胶花拍案叫绝。

李嘉诚宣布，长江厂将以塑胶花为主攻方向，一定要使其成为本厂的拳头产品，使长江更上一层楼。

产品的竞争，实则又是人才的竞争。李嘉

诚四处寻访，重酬聘请塑胶人才。李嘉诚把样品交给他们研究，要求他们着眼于三处：一是配方调色；二是成型组合；三是款式品种。

塑胶花实际上是植物花的翻版，每一个国家和地区，所种植并喜爱的花卉不尽相同。李嘉诚觉得自己带来的样品，太意大利化了。他要求顺应本港和国际大众消费者的喜好，设计出全新的款式，并且不必拘泥植物花卉的原有模式。

设计师做出不同色泽款式的“蜡样”，李嘉诚带着蜡花走访不同消费层次的家庭。最后确定一批蜡花作为开发产品。此时，技术人员经过反复试验，已把配方调色研定到最佳水准。又经历过连续一个多月的不眠之夜，终于研制成第一批样品。

填补空白的产品，很容易卖高价。李嘉诚不这样想，价格昂贵，必少有人问津。他经过成本预算，批量生产的塑胶花，成本并不高。只有把价格定在大众消费者可接受的适中水平，才会掀起消费热潮。卖得快，必产得多，“以

销促产”比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则。

其时，意大利塑胶花已进入香港市场，由连卡佛百货集团公司经销。连卡佛是老牌英资洋行，走的是高档路线，卖的是名牌及奢侈品。意产塑胶花价格不菲，只有少数洋人和华人富有家庭购买。

李嘉诚携带自产的塑胶花样品，一一走访经销商。他们为这些小巧玲珑、惟妙惟肖的塑胶花，撩得瞠目结舌、眼花缭乱。其中有的经销商是老客户，他们简直不敢相信，就凭长江破旧不堪的厂房，老掉牙的设备，能生产出这么美丽的塑胶花？

“这是你们出品的吗？”一位客户狐疑地问道，论质量，可以说与意产的不分上下。

“你们大概是怀疑我从意大利弄来的吧？”李嘉诚心平气和微笑道，“有机会，你们可以将两者比较，看看是港产的，还是意产的。”

办公室的人围着塑胶花仔细察看，发现李嘉诚带来的塑胶花，的确与印象中的有所不同。

众多的样品中，有数样中国人喜爱的特色品种。

李嘉诚说：“欢迎各位去长江看看，长江虽然还是老厂房，可生产塑胶花的设备却是新的，研制塑胶花的都是新人，当然，现在的事业更是新的。”

李嘉诚的报价，又一次使他们目瞪口呆，物美价廉，没有理由不畅销。大部分经销商，都非常爽快地按李嘉诚的报价签订供销合约。有的为了买断权益，主动提出预付 50% 订金。

每家经销商的销售网络皆不尽相同，李嘉诚尽可能避免重叠。很快塑胶花风行香港和东南亚。老一辈港人记忆犹新，几乎是在数周之间，香港大街小巷的花卉店，摆满了长江出品的塑胶花。寻常百姓家、大小公司的写字楼，甚至汽车驾驶室，都能看到塑胶花的情影。

李嘉诚掀起了香港消费新潮，长江塑胶厂蜚声香港业界。

塑胶花从塑胶制品家族中脱颖而出，一枝独秀。追风跟潮，是香港产业界的看家本领。很快，本港冒出数家塑胶花专业厂。正像人们不知李嘉诚如何获取塑胶花生产技术一样，李嘉诚也不清楚同业是如何掌握生产塑胶花“秘诀”的。

长江厂只是先行一步，等待它的，将是与同业的公平而无情的竞争。

甫饮“头啖汤”的李嘉诚，没有陶醉在初战告捷的喜悦中。大家都在抢占市场，而长江厂的现在规模，无法保证“长江号”处在同业的龙头地位。

李嘉诚到亲友中集资招股，筹集的资金用于租赁厂房，添置设备。他赴意大利考察塑胶花，同时对欧洲的企业结构和管理方式抱有浓厚的兴趣。他深知私家企业财力单薄，发展缓慢。他看好股份制企业，他决定分两步走。第一步，组建合伙性的有限公司；第二步，发展到相当规模时，申请上市，成为公众性的有限公司。

“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。”李嘉诚将此话牢牢铭记于心。

1957年年末，长江塑胶改名为长江工业有限公司。公司总部由新莆岗搬到北角，李嘉诚任董事长兼总经理。厂房分为两处，一处仍生产塑胶玩具；另一处生产塑胶花。李嘉诚把塑胶花作为重点产品。

李嘉诚的事业又上了一个台阶，但他并不由此而满足。

香港的对外贸易基本上为洋行垄断，而华人商行的优势，在中国内地与东南亚的华人社会。20世纪50年代，西方国家对华实行禁运，香港华人商行的出口途径，基本限于东南亚。

世界最大的消费市场在欧美，欧洲、北美占世界消费量的一半以上。李嘉诚无时不渴望将产品打入欧美市场，他透过《塑胶》杂志，得知香港塑胶花正风靡欧美市场。

当时进入欧美市场，只有通过本港的洋行，他们在欧美设有分支机构，拥有稳固的客户，双方建有多年的信用。香港的塑胶花正是这样

进入欧美市场的，李嘉诚也接受过不少本地洋行的订单。他不甚满意这种交易方式，一切都缺乏透明度——塑胶花具体销往何国何地？代理商是谁？到岸价、批发价、零售价是多少？销路如何？消费者有何反馈？

一家洋行提出包销长江公司的塑胶花。若是别的厂家，或许会认为这是福音，从此产品不愁销路。李嘉诚却谢绝了对方的“好意”，他清楚地意识到，如果接受了对方的包销条件，就得被对方牵着鼻子走，价格、产量，得由对方说了算。

境外的批发商，也希望绕过香港洋行这个中间环节，直接与香港的厂家做生意，这对双方都大有好处。

李嘉诚一得悉这个消息，马上驱车去跟外商直接洽谈，给他们看样品，签订合同。绕过了中间环节，双方都得到价格上的实惠。李嘉诚手中捏着一把订单，还有订单从四面八方飞来。

李嘉诚不惜重金网罗全港最优秀的塑胶人才，不断地推出新样品。可是，因为资金有限，设备不足，严重地阻碍生产规模的扩大。李嘉诚担心陷于前几年的被动局面，不敢放手接受订单。

该如何突破“瓶颈”呢？李嘉诚陷于苦恼之中。银行许可的贷款额只能应付流动资金。地产、航运、贸易、工业，都在千方百计努力获得银行的支持，像长江这样的小公司，不敢奢望获得银行的大笔贷款。

在李嘉诚伤透脑筋之时，一个意想不到的机遇来到他面前。有位欧洲的批发商，来北角的长江公司看样品，他对长江公司塑胶花赞不绝口：“比意大利产的还好。我在香港跑了几家，就数你们的款式齐全，质优美观！”

他要求参观长江公司的工厂，他对能在这样简陋的工厂生产出这么漂亮的塑胶花，甚感惊奇。这位批发商快人快语：

“我们早就看好香港的塑胶花，品质品种，处于世界先进水平，而价格不到欧洲产品的一

半。我是打定主意订购香港的塑胶花，并且是大量订购。你们的现在规模，满足不了我的数量。李先生，我知道你的资金发生问题，我可以先行做生意，条件是你必须有实力雄厚的公司或个人担保。”

找谁担保呢？担保人不必借钱给被担保人，但必须承担一切风险。被担保人一旦无法履行合同，或者丧失偿还债务能力，风险就落到了担保人头上。不过，根据塑胶花的市场前景，以及李嘉诚的信用和能力，风险微乎其微。

某篇文章，曾这样记述李嘉诚寻找担保人：

“在香港这个认钱不认人的社会，金钱关系更胜于至亲挚友关系。‘求人如吞三尺剑’，位卑财薄的李嘉诚，只有硬着头皮，去恳求一位身居某大公司董事长的亲戚，这位大亨亲戚岔开话题而言他，令李嘉诚碰一鼻子灰，陷入山穷水尽。”

这篇文章所说的“某大公司董事长的亲戚”，自然指的是李嘉诚的舅父和未来的岳丈庄静庵先生。从 1950 年起，中南公司设厂从事手

表装嵌，机芯来自瑞士，装嵌成成品后供本港的分店零售及运往东南亚。中南公司后来又在德辅道设立总装大楼，并在湾仔拥有中南大厦。1955年，中南取得瑞士乐都表和得共利是表的经销权，经销网遍及本港、东南亚、韩国等地，营业额在本港首屈一指。

当然，大有大的难处，业务增长快，资金也投入大，即使是超级巨富，也会遇到许多意想不到的困难。有人这样说：“为李嘉诚担保，其实并无风险，作为亲舅，本该鼎力相助与提携，但他没这样做。”

李嘉诚一贯抱善意待人待事，在往后的岁月，他总是回避求殷富担保之事。也许，他觉得事情已过去，不必再“纠缠不清”；也许，他认为经受磨难，对一个人成大事业有好处。

李嘉诚对这位欧洲的批发商，心存感激，难以忘怀。

翌日，李嘉诚上批发商下榻的酒店。俩人坐在酒店的咖啡室里，咖啡室十分幽静。李嘉诚拿出 9 款样品，默默地放在批发商面前。李

嘉诚没说什么，认真观察批发商的表情。

李嘉诚的内心，太想做成这笔交易了。该批发商的销售网遍及西欧、北欧，那是欧洲最主要的市场。李嘉诚未能找到担保人，还能说什么呢？他和设计师通宵达旦，连夜赶出 9 款样品，期望能以样品打动批发商。若他产生浓厚的兴趣，看看能否宽容一点，双方寻找变通；若不成，就送给他做留念，争取下一次合作。

机遇既然出现，他是无论如何不会轻易放弃的。

9 款样品，每 3 款一组：一组花朵，一组水果，一组草木。批发商全神贯注，足足看了十多分钟，尤对那串紫红色葡萄爱不释手。李嘉诚绷紧的神经，稍稍放松，这证明他对样品颇为看好。

批发商的目光落在李嘉诚熬得通红的双眼上，猜想这个年轻人大概通宵未眠。他太满意这些样品了；同时更欣赏这年轻人的办事作风及效率，不到一天时间，就拿出 9 款别具一格的极佳样品。他记得，他当时只表露出想订购 3

种产品的意向，结果，李先生每一种产品都设计了 3 款样品。

“李先生，这 9 款样品，是我所见到过的最好的一组，我简直挑不出任何毛病。李先生，我们可以谈生意了。”

谈生意，就必须拿出担保人亲笔签字的信誉担保书。李嘉诚只能直率地告诉批发商：

“承蒙您对本公司样品的厚爱，我和我的设计师，花费的精力和时间总算没有白费。我想你一定知道我的内心想法，我是非常非常希望能与先生做生意。可我又不得不坦诚地告诉您，我实在找不到殷实的厂商为我担保，十分抱歉。”

批发商目光炯炯看着李嘉诚，未表示出吃惊和失望。于是李嘉诚用自信而执着的口气说：

“请相信我的信誉和能力，我是一个白手起家的小业主，在同行和关系企业中有着较好的信誉，我是靠自己的拼搏精神和同仁朋友的帮助，才发展到现在这规模的。先生您已考察过我的公司和工厂，大概不会怀疑本公司的生

产管理及产品质量。因此，我真诚地希望我们能够建立合伙关系，并且是长期合作。尽管目前本公司的生产规模还满足不了您的要求，但我会尽最大的努力扩大生产规模。至于价格，我保证会是香港最优惠的，我的原则是做长生意，做大生意，薄利多销，互利互惠。”

李嘉诚的诚恳执着，深深打动了批发商，他说道：

“李先生，你奉行的原则，也就是我奉行的原则。我这次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴。互利互惠，只要生意做成，我绝不会利己损人，否则就是一锤子买卖。李先生，我知道你最担心的是担保人。我坦诚地告诉你，你不必为此事担心，我已经为你找好了一个担保人。”

李嘉诚愣住，哪里有由对方找担保人的道理？批发商微笑道：

“这个担保人就是你。你的真诚和信用，就是最好的担保。”

两人都为这则幽默笑出声来。谈判在轻松的气氛中进行，很快签了第一单购销合同。按协议，批发商提前交付货款，基本解决了李嘉诚扩大再生产的资金问题。是这位批发商主动提出一次付清，可见他对李嘉诚信誉及产品质量的充分信任。

批发商叫侍者拿来两杯香槟酒，举杯说道：“我们的合作，一定会很愉快！”

信誉是不可以用金钱估量的，是生存和发展的法宝。经过这次本无希望、但最终如愿以偿的合作，李嘉诚对此笃信不移。

长江公司的塑胶花牢牢占领了欧洲市场，营业额及利润成倍增长。1958年，长江公司的营业额达一千多万港元，纯利一百多万港元。塑胶花为李嘉诚赢得平生的第一桶金，也赢得了“塑胶花大王”的称号。

三十而立—李嘉诚是年 30 周岁。

李嘉诚正是这一年涉足房地产。长江工业有限公司下设地产部和塑胶部，他非常看好香港地产业的前景，但未因此而放弃塑胶业。

他的下一个目标，是进军北美。

美国和加拿大，是发达的资本主义国家。尤其是美国，人口众多，幅员辽阔，消费水平极高，占世界消费总额的 1/4 强。李嘉诚陆续承接过本港洋行销往北美的塑胶花订单，这纯属小打小闹，远不是他所期望的。

“守株待兔”，是纯粹的机会主义者；“酒香不怕巷子深”，是陈旧过时的经营理念。李嘉诚主动出击，设计印制精美的产品广告画册，通过港府有关机构和民间商会了解北美各贸易公司地址，然后分寄出去。

没多久，果然有了反馈。北美一家大贸易商 S 公司，收到李嘉诚寄去的画册后，对长江公司的塑胶花彩照样品及报价颇为满意，决定派购货部经理前往香港，以便“选择样品，考察工厂，洽谈入货”。

李嘉诚收到来函，立即通过人工接的越洋电话，与美方取得联系，表示“欢迎贵公司派员来港”。交谈中，对方简单询问香港塑胶业的大厂家，提出：若有时间，希望李先生陪同他

们的人走访其他厂家。

这家公司是北美最大的生活用品贸易公司，销售网遍布美国、加拿大。机会千载难逢，但还不敢说机会非长江一家莫属。对方的意思已很明显，他们将会考察香港整个塑胶行业，或从中选一家作为合作伙伴，或同时与几家合作。

这将又是一次竞争，比信誉，比质量，比规模，斗智斗力，方能确定鹿死谁手。李嘉诚的目标，是使长江成为北美 S 公司在港的独家供应商。他自信产品质量是全港一流的，但论资金实力、生产规模，却不敢在本港同业称老大。

香港有数家实力雄厚的大型塑胶公司，单看工厂的外貌，就令人肃然起敬。长江公司的工厂格局，还未摆脱山寨式的窠臼，且不论生产规模，给来自先进工业国家的外商，第一印象就不好。

与欧洲批发商做交易，既是李嘉诚的胜利，也为他带来教训，有限的生产规模，险些使李

嘉诚的希望落空。

时间给予李嘉诚只有短暂的一周，李嘉诚召开公司高层会议，宣布了令人惊愕而振奋的计划：必须在一周之内，将塑胶花生产规模扩大到令外商满意的程度。

这一年，李嘉诚正在北角筹建一座工业大厦，原计划建成后，留两套标准厂房自用。现在，他必须另租别人的厂房应急。为了抢时间，他委托房地产经纪商代租厂房，位于北角最繁盛的工业大厦，李嘉诚看过楼后，当即拍板租下一套标准厂房，占地约 1 万平方英尺。迁厂所涉资金，除自筹的部分，大部分是银行的大额贷款——他以筹建工业大厦的地产做抵押。

这是李嘉诚一生中，最大最仓促的冒险。他孤注一掷，几乎是拿多年营建的事业来赌博。李嘉诚一生作风稳健，可这一次，他别无选择，要么彻底放弃，要么全力搏命。

无法想象一周之内形成新规模难度有多大。旧厂房的退租、可用设备的搬迁、购置新设备、新厂房的承租改建、设备安装调试、新

聘工人的培训及上岗、工厂进入正常运行……都得在一周内完成，一道环节出问题，都有可能使整个计划前功尽弃。

李嘉诚和全体员工一起，奋斗了 7 昼夜，每天只有三四个小时的睡眠。李嘉诚紧张而不慌乱，哪组人该干什么，哪些工作由安装公司做，以及每一天的工作进度，全在日程安排表中标得清清楚楚。就这一点可见李嘉诚的冒险，并非草率行事。

公司购货部经理到达那天，设备刚刚调试完毕，李嘉诚把全员上岗生产的事，交给副手负责，亲自驾车到启德机场接客。

港岛到九龙，隔着一道称之为维多利亚港的海峡。那时还没有海底隧道，港岛到九龙的汽车一般不流通。李嘉诚为了表示诚意，驱车乘汽车轮渡过海去启德机场。

李嘉诚已为外商在港岛希尔顿酒店预订了房间。在回程的路上，李嘉诚问外商：“是先住上休息，还是先去参观工厂？”外商不假思索地答道：“当然是先参观工厂。”

李嘉诚不得不调转头，朝北角方向驶去。他心中忐忑不安，全员上岗生产，会不会出问题？汽车驶近工业大厦，李嘉诚停下车为美商开门，听到熟悉的机器声响以及塑胶气味，心里才踏实下来。

外商在李嘉诚的带领下，参观了全部生产过程和样品陈列室，由衷称赞道：

“李先生，我在动身前认真看了你的宣传画册，知道你有一家不小的厂和较先进的设备，没想到规模这么大，这么现代化，生产管理是这么井井有条。我并不想恭维你，你的厂，完全可以与欧美的同类厂媲美！”

李嘉诚说道：“感谢你对本工厂的赞誉。我可以向你保证我们的产品质量，交货期限。你已经看过我们的报价单，如购货批量大，还可以低廉。总之，信誉问题，请你们绝对放心。”

“好，我们现在就可签合同。”美国人的性格，性急而爽快。

外商办完事，李嘉诚驾车送他去希尔顿。

告辞时，李嘉诚说：“明天我来接你，去参观另几家塑胶公司。”

外商道：“不必去了，我倒想请你做我的向导，去参观中国寺庙。我知道你的内心，其实并不希望我参观其他厂，你好做我们的独家供应商。”

“不，不。”李嘉诚说道：“我有这个自信。”

这家北美公司成了长江工业公司的大客户，每年来的订单都数以百万美元计。并且，通过这家公司，李嘉诚获得加拿大帝国商业银行的信任，日后发展为合作伙伴关系，进而为李嘉诚进军海外架起一道桥梁。

其后的七八年间，长江的塑胶业继续产销两旺的良好势头。当时全港的塑胶业亦一派兴旺。据当时的港刊报道：

“本港塑胶花工业，喜气洋溢，美国在圣诞节期间，塑胶花的畅销情形，创有史以来最高纪录。美国塑胶花进口商的所有已运到之塑胶花全数销清，尚供不应求……”

“目前世界塑胶花贸易，香港占 80%。香

港成为最大的供应来源，且已获得价廉物美之好感。除美国之外，近时日本、西德、澳洲去货均已增多。”

塑胶花为李嘉诚带来数千万港元的盈利，长江成为世界最大的塑胶花生产厂家，李嘉诚“塑胶花大王”的美名，不仅蜚声全港，还为世界的塑胶同行所侧目。

由于李嘉诚在塑胶业的实力及声誉，他被推选为香港潮联塑胶制造业商会主席。

潮籍塑胶商在香港具有举足轻重的地位。陈荆淮先生在《香港潮商经济发展述略》中谈道：

“20 世纪 50 年代初塑胶热潮来到的时候，潮商在这个行业中处于明显的落后地位。50 年代后期这种状况开始改变，从事塑胶业的潮商越来越多，据估计，潮商塑胶厂已占该行业总厂数的 40% 左右……1959 年正是香港经济完成历史转变、全面起飞的时候。1969 年，全港塑胶出口金额 14.4257 亿元，比 1959 年 1.6214 亿元上升 9 倍多；而这个出口额中潮商约占

55%。”

在潮商的塑胶热中，李嘉诚起了很好的榜样作用，激励潮商加入这一行业。李嘉诚在倾心发展自己事业的同时，也给予了潮商同业一定的帮助。

李嘉诚一直认为，他比较热衷，也比较擅长经商，而对担任政府和社团公职不感兴趣。这应该是事实。不过，他在任潮联塑胶业商会主席期间，仍不虚此任，不孚众望，做了一件至今功德无量的事。

1973年，因中东战争引发的石油危机席卷全球，全球经济都受到不同程度的影响，香港的塑胶原料全部依赖进口，价格由年初的每磅6角5仙到秋后竟暴涨到每磅4~5元。塑胶制造业一片恐慌，如临末日。不少厂家因未储备原料，被迫停产，濒临倒闭。

本港的塑胶原料，全部为入口商垄断。其实，价格暴涨的根本原因，还不是石油危机，国外塑胶原料的出口离岸价只是略有上涨。主要是本港的入口商利用业界因石油危机产生的

恐慌心理，垄断价格，一致提价。又由于炒家的介入，把价格炒到厂家难以接受的高位。

在这场关系到香港塑胶业生死存亡的危机中，身为潮联塑胶业商会主席的李嘉诚，挺身而出，挂帅救业。此时，李嘉诚的经营重点已转移到地产，收益颇丰，塑胶原料危机，对长江整个事业，影响并不大。李嘉诚这样做，主要是出于公心和义务。

在李嘉诚的倡导和牵头下，数百家塑胶厂家，入股组建了联合塑胶原料公司，其中还有非潮籍塑胶商。原先单个塑胶厂家无法直接由国外入口塑胶原料，是因为购货量太小，对方不予理睬。现在由联合塑胶原料公司出面，很快达成交易，所购进的原料，按实价分配给股东厂家。在这种形势下，其他原料入口商不得不降价。

笼罩全港塑胶业两年之久的原料危机，从此烟消云散。

李嘉诚在救业大行动中，还有惊人之举。他从长江公司的库存原料中，匀出 12.43 万磅，

以低于市价一半的价格救援停工待料的会员厂家。直接购入国外出口商的原料后，他又把长江本身的配额——20 万磅硬胶原胶，以原价转让给需量大的厂家。

在危难之中，受李嘉诚帮助的厂家达几百家之多。

“盛极必衰，月盈必亏。”先父在世时，曾与李嘉诚谈论过道家的朴素辩证法。

执本港塑胶花牛耳的李嘉诚，常会思考这样的问题：塑胶花的大好年景还会持续多久？

一个显而易见的现象：塑胶厂遍地开花，塑胶花泛滥成灾。据港府劳工处注册登记的数字，塑胶及玩具业厂家，1960 年为 557 家，1968 年增加到 1900 家，1972 年则猛增到 3359 家。该行业的就业人员，由 1960 年占全港制造业劳工总数的 8.4%，增加到 1972 年的 13.2%。据估计，该行业的厂家，有半数以上是塑胶花专业厂和兼营塑胶花的。

长江拥有稳固的大客户，销路不成问题。可有不少塑胶花厂家销路不畅。竞争变得日益

残酷，终将对长江产生不利影响。

塑胶花业的兴旺，除它自身的优点外，迎合了人们赶时髦的心理，不能不是其中的主要因素。曾几何时，富人穷人，皆以系塑胶裤带为荣，到后来，渐渐鲜有人问津，人们还是觉得真皮裤带好。

塑胶花何尝不是如此，塑胶花就是塑胶花，不可能完全替代有生命的植物花。李嘉诚从海外杂志上了解到，有的家庭，已把塑胶花扫地出门，种植真花。国际塑胶花市场，渐渐向南美等中等发达国家转移，而这些国家，也在利用当地的廉价劳力生产塑胶花。香港的劳务工资与年递增，劳务密集型产业，非长远之计。

香港已出现过几次塑胶花积压，原因一是生产过滥；二是欧美市场萎缩。虽未造成大灾难，更未直接影响长江，却引起李嘉诚高度重视。

李嘉诚决定未雨绸缪。

他的未雨绸缪，不是不断投资，强化塑胶业的竞争能力，而是顺其自然，让其自兴自衰。

除了那次石油危机，出面解除塑胶原料暴涨危机外，李嘉诚已基本不插手塑胶花事务。他的主要精力，放在缔造以地产为龙头的商业帝国，这是他蕴藏于心多年的抱负。与塑胶花相比，后者显得更重要，他实现了他的抱负，舆论给他戴上“超人”的桂冠。

识时务者为俊杰——李嘉诚正是这样一位商界俊杰。

无论李嘉诚的事业发展到如何庞大，获得的盛誉有几多，他永远不会忘记从事塑胶花生产的岁月。是塑胶花把他引入辉煌事业的大门，坚定了他实现远大抱负的信心，为他赢得创建伟业的第一桶金，更使他获得磨炼积累经验。

李嘉诚回首这段岁月时说：

“虽历经坎坷，但从未彷徨。”

“我深刻感受到：资金，它是企业的血液，是企业生命的源泉；信誉、诚实，也是生命，有时比自己的生命还重要！”

第七章 心心相印亲上结亲喜叠喜

李嘉诚的妻子是表妹庄月明。他们青梅竹马，两小无猜。传闻，舅父庄静庵极力反对女儿下嫁李嘉诚。诚哥是如何征服表妹的心？表妹出身名门名校，他们门户不相对，地位不般配，世人众说纷纭，人言人殊.....

1963年，34岁的李嘉诚，与年近30的庄月明小姐结为连理。夫妻恩爱，白头偕老，成为香港华人社会的美谈。

李嘉诚与庄月明是表亲，庄月明的父亲庄静庵，是李嘉诚的亲舅。不过，这门亲事，并非庄静庵与他的胞姐庄碧琴的主张，表哥表妹是自由恋爱，结上这段良缘的。

香港《明报周刊》，曾刊登过一篇《李嘉诚与庄月明爱情故事》的文章，开篇道：

“在香港的潮州人圈子里，流传着这样一段佳话：系出名门的表妹，不顾父亲的极力反对，与穷表哥恋爱、结婚。在表妹的鼎力支持(精神上和实际上)与鼓励下，表哥奋发图强，终于

出人头地。之后，他的事业更蒸蒸日上，成为本埠富豪。

“佳话中的表哥，正是当今香港富豪李嘉诚，而表妹者，就是李先生的结发妻子庄月明女士。”

李嘉诚素来不提私事。常有记者和好事人问及李庄两人的恋爱经过和岳丈庄先生的态度，李嘉诚总是回避。从不谈私事的李嘉诚，当舆论有关他的报道和传闻严重偏离事实、有损本人或他人名誉时，他也会站出来评价、澄清。

李嘉诚对有关他恋爱婚姻的私事，一直持缄默态度。

站在今天优生学的角度，表亲结婚，实在不可取。不过，在五六十年代，无论是李嘉诚、庄月明，还是他们的父母，都不以此为一回事。在粤东的某些地区，甚至还保留表亲联姻的古老习俗。笔者于本书，亦不以优生学为评判。

下面的故事，是依据有限的史料、传媒的报道，以及港埠民间传说综合而成，但愿不会

太偏离事实。

1940年冬天，为避战乱，李嘉诚的父母带领全家投靠舅父庄静庵。庄家算得上香港华人社会的富裕人家，庄家的一切，都使来自贫穷老家的李嘉诚感到新奇和拘束。

11岁的李嘉诚，认识了小他4岁的表妹庄月明。月明是庄家的长女，父母视她为掌上明珠，对她呵护备至。月明从小娇生惯养，伶俐可爱，她那时已是教会办的英文书院的学生。身穿一套崭新的校服。

出身富家名门的月明，一点也不嫌弃穷表哥嘉诚。李嘉诚随家经过十多天长途跋涉，加之原来就营养不良，来舅父家时瘦得像柴棍，在舅父家吃饭，难免现出“食鬼相”。李嘉诚母亲曾与潮州老乡谈到过，月明那时天天都要送吃的给阿诚，弄得阿诚很不好意思。李嘉诚父亲给儿子讲“不受嗟来之食”的故事，李嘉诚才坚决不受表妹的馈赠。

“青梅竹马，两小无猜”，这是嘉诚和月明童年时代的真实写照。

李嘉诚初来香港，先父明智地要阿诚学做香港人，年幼的表妹，于是成了诚哥学广州话的老师。香港的殖民教育，无视中国的传统文化，眷恋中国文化而又忙于商务的庄静庵，敦促女儿向阿诚学念古典诗词。李嘉诚转入香港的中学念初中，深为英语而苦恼。表妹已进英文书院读了半年书，上学前还跟家庭教师学了一年英语。表妹当仁不让做了表哥的家庭教师，帮表哥补习英语。

1943年，李嘉诚父亲去世。从此，表哥表妹走的是两条截然不同的人生之路。

庄月明一直家境宽裕，深得父亲宠爱。庄静庵是个具有新思想的商人，重视子女教育。更加之庄月明聪明好学，以优异的成绩毕业于英华女校，随即考入香港大学，获得学士学位，又北渡东瀛，留学于日本明治大学。

青少年时代的庄月明，一帆风顺。人生的道路上，开满鲜花，阳光明媚。

而表哥的人生之路，却是那么坎坷，充满磨难。丧父不久，他不得不辍学，以嫩弱的双

肩挑起家庭生活的重担。他做过茶楼堂倌，做过钟表公司的学徒，做过走街串巷的行街仔。他终于独立创业，但白手起家，无富亲资助的他，很长一段时期，还是位卑财薄的小业主。

不少人认为，李嘉诚与舅父兼岳父的关系，比较疏淡。倘若是事实，是什么原因造成的呢？

有人认为，当年李嘉诚毅然脱离中南钟表公司，拂逆了庄静庵的一番好意。因此，李嘉诚后来艰苦创业，庄静庵未鼎力帮衬。李嘉诚外销塑胶花，欧洲批发商要李找殷商担保。李嘉诚在舅父那里碰了壁。也许他真的未去求舅父，这不外乎有两个原因，要么李嘉诚不愿给舅父添麻烦，要么估计舅父不会伸出援手。

更多的人，在分析李嘉诚与舅父“不咬弦”时，认为主要原因是嘉诚与月明互相爱慕，将会结为秦晋之好。

一直与庄李两家保持交往，不肯公开姓名的 Z 先生，在接受《明报周刊》记者采访时透露：

“庄静庵先生初时不大喜欢李嘉诚，但表

妹庄月明却对表哥一心一意，无论如何也要跟着他.....

“当年，表妹为了表哥，不顾父亲反对而委身下嫁。婚后，她并不时常回娘家，尤其是近年，我多次找他俩(李嘉诚和太太)，都要传话(指见面少).....”

香港珠宝大王郑裕彤，少年时在周大福珠宝行学徒，深得老板赏识，把自己的女儿许配他为妻。世人称郑裕彤为乘龙快婿，由于这门亲缘，郑裕彤成为周大福珠宝行的掌门人，奠定了他成为本港超级富豪的基础。

却从没有人称李嘉诚为庄家的乘龙快婿。

这大概可以说明：岳丈不认外甥为未来的女婿；另外，婚前婚后，李嘉诚至少在事业和钱财上，未沾岳丈的“光”。

暂且不论岳丈的态度，按照世俗的眼光，出身贫寒，只有初中学历的小业主李嘉诚，是不可高攀出身名门名校，才貌双全的大家闺秀庄月明的。结果却是不可以世俗论断。

人们自然会探究，人生道路截然迥异的一

对，是如何结合到一起的？

毋庸置疑，他们是由亲情、友情发展为爱情的。境况优越的表妹，无时不在关注表哥的命运和事业，在精神上给予表哥莫大的慰藉和支持。表哥在事业上的每一次超越，表妹都感到无比的欣慰。

表哥在内心深处领受表妹的爱，亦深深爱着表妹。他明智地估衡自己的地位，他谙知惟有干出同辈人中出类拔萃的业绩，才能配上名门才女表妹。这无形中，成为李嘉诚卧薪尝胆，奋发进取的动力。正是爱情的力量，将李嘉诚锻造成不屈的男子汉，促使庄月明不顾外界的压力和世俗的眼光，执着追求。

没有花前月下，只有心心相印。

庄静庵没少为女儿的婚事操心，他曾多次介绍女儿“相睇”（相亲）。他们中，有含着银钥匙出生的世家弟子，更有留学欧美的才子。结果都遭到女儿的拒绝。庄静庵最终同意女儿“私订终身”——一则，女儿成了大龄姑娘；二则，外甥的业绩，越来越让舅父感到惊奇。

舆论谈论起李庄的婚姻，丝毫没有责备庄老先生之意。世上哪有不疼子女的父母？庄静庵即使极力反对女儿的婚姻，也是担忧女儿嫁给阿诚吃太多的苦。

当然，庄静庵确有“嫌贫爱富”之嫌。在“笑贫不笑娼”的香港，“嫌贫爱富”并非贬义词，是人的正常心理。反之，安贫乐道、鄙薄金钱，会被人们视为荒谬可笑。

李嘉诚是个非常注重实际的人，他为了使婚后的日子温馨美满，为了不使表妹像他过去那样吃苦，于结婚的前半年，斥资 63 万港元买下一幢花园洋房。

这就是李嘉诚至今仍居住的深水湾道 79 号 3 层宅邸。1995 年 10 期的《资本》杂志这样介绍这幢宅邸：

“李宅外墙只漆上白油，外型既不起眼，亦并无海景，但胜在交通方便，两三分钟车程便可达高尔夫球场。李家大宅不算很大，约 1.1 万平方英尺，市值约 1 亿元。”

《资本》杂志，以香港首富的标准来评价

这幢大宅。在当时，拥有独立花园洋房的华人富翁，寥寥无几(就是今日也不多)。李嘉诚跻身豪宅寓公阶层，令人刮目相看。

其实，就李嘉诚自身的生活需求来说，他并不想“未富先闻”——居住这般豪华奢侈的洋房。他的事业蒸蒸日上，却算不上富豪，拿出 63 万元钱来，亦非一件容易的事。他既要扩大塑胶生产规模，又要投资地产。也正因为他只是一位地产商，把购置新婚屋居当做物业投资。

从 20 世纪 50 年代起就与李嘉诚交往的朋友说：“这幢花园洋房，是诚哥送给表妹的最好结婚礼物。”

1963 年，李嘉诚与庄月明这对青梅竹马的有情人，终于结成眷属。

新婚后，庄月明立即参与李嘉诚的事业，进长江工业公司上班。她流利的外语、谦和勤勉的作风，获得同事的尊敬。

庄月明为李嘉诚生了两个公子——李泽钜、李泽楷。庄月明渐退到幕后，仍倾心倾力

辅佐丈夫的事业。相夫教子，有口皆碑，在庄月明的栽培下，李泽钜、李泽楷勤奋好学，先后赴美完成大学学业。

长江实业上市，是李嘉诚事业的重大转折。庄月明任长江实业执行董事，是公司决策的核心人物之一。李嘉诚不少石破天惊的大事，蕴含了庄月明的智慧和心血。

庄月明在公众面前始终保持低调，她很少在公众场合露面，也不接受记者采访。

一位熟悉李氏家庭的人士说：“人们总是说地产巨头李嘉诚，如何以超人之术创立宏基伟业，而鲜有人言及他的贤内助及事业的鼎助人庄月明女士。我们很难想象，李嘉诚一生中若没遇到庄月明，他的事业将又会是怎样的情景？”

第八章 涉足地产人弃我取显卓识

1958年，有“塑胶花大王”之称的李嘉诚涉足地产业，先后在北角、柴湾兴建工业大厦。1967年香港发生暴乱，人心浮动，地产市道一落千丈。李嘉诚正是在地产低潮中，大量购入廉价地盘物业，显示出超人的远见。

1958年，李嘉诚的长江工业公司在塑胶业异军突起，取得令人瞩目的业绩。李嘉诚也由此获得“塑胶花大王”的美称。也许，他应该在这个行业一心一意闯下去，将这个美称继续发扬光大，争做世界塑胶业的泰斗。

李嘉诚却不是这样想的。他心中的蓝图，岂是塑胶花所能包容？生产塑胶花，只是他赚钱的手段，是他基业的原始积累。他的最终目的，是充分展示人生的价值，看看一个人的能量究竟有多大？跑得有多远？

塑胶花的成功，滋长并坚定了他建立伟业的雄心。当然，他也不会草率摈弃塑胶业。在其后十余年间，他在塑胶领域继续处领先地位，

为了开创新事业积累了数以千万元资金。

李嘉诚不是好高骛远之人，他总是脚踏实地，向既定的目标迈进。他亦不会鲁莽行事，每一个重大举措，都要经过长时期的深思熟虑，周密调查——除非机不待人的非常时期。

涉足地产，孕育心中有数月之久，塑胶花为他赚得平生第一桶金，他才将构想付诸现实。

在今天，百亿身价的超级巨富，90%是地产商或兼营地产的商人。可当时并非如此，大富翁分散在金融、航运、地产、贸易、零售、能源、工业等诸多行业，地产商在富豪家族中并不突出。这同时意味着，房地产不是人人看好的行业。

李嘉诚以独到的慧眼，洞察到地产的巨大潜质和广阔前景。

最明显的现象，是人口的增多和经济的发展。1951年，香港人口才过200万，20世纪50年代末，逼近300万。人口增多，不仅是住宅需求量的增多，因本埠经济的持续发展，急需大量的办公写字楼、商业铺位、工业厂房。

香港长期闹房荒，房屋的增加量总是跟不上需求量。

香港是弹丸之地，不仅狭小，而且多山。有限的土地，无限的需求，加之港府采取高地价政策，寸土寸金，房贵楼昂。

身为一业之主，李嘉诚多次为厂房伤透脑筋。寻找交通便利、租金适宜的厂房有多难？数次扩大生产规模，都是在现有的厂房重新布局。车间里，设备、人员、制品，挤得水泄不通。

本港工业化进程出人意料地急速发展，物业商喜笑颜开，趁势提租。许多物业商只肯签短期租约，用房续租时，业主又大幅加租。用户苦不堪言，李嘉诚亦然。

李嘉诚曾多次构想：我要有自己的厂房该多好，就用不着受物业商任意摆布了。

他的构想，经过长时间酝酿胎动，进一步明朗：我为什么不可做地产商？

1958年，李嘉诚在繁盛的工业区——北角购地兴建一座 12 层的工业大厦。

1960年，他又在新兴工业区——港岛东北角的柴湾兴建工业大厦，两座大厦的面积，共计12万平方英尺。

李嘉诚虽吃准了房地产的乐观前景，仍采取谨慎入市、稳健发展的方针，他没有走捷径——预售楼花，而是将此作为出租物业。

不可否认，卖楼花能加速楼宇销售，加快资金回收，弥补地产商资金不足。卖楼花是霍英东于1954年首创，他一反地产商整幢售房或据己出租的做法，在楼宇尚未兴建之前，就将其分层分单位(单元)预售，得到预付款，即可动工兴建。卖家用买家的钱建，地产商还可拿地皮和未成的物业拿到银行按揭(抵押贷款)，真可谓一石二鸟。

继霍英东后，许多地产商纷纷效尤，大售楼花。银行的按揭制进一步完善，蔚然成风。用户只要付得起楼价的10%或20%的首期，就可把所买的楼宇向银行按揭。银行接受该楼宇做抵押，将楼价余下的未付部分付给地产商，然后，收取买楼宇者在未来若干年内按月向该

银行付还贷款的本息。

无疑，银行承担了主要风险。

李嘉诚认真研究了楼花和按揭。地产商的利益与银行休戚相关；地产业的盛衰又直接波及银行。唇亡齿寒，一损俱损，过多地依赖银行，未必就是好事。

李嘉诚最欣赏本港最大的地产商——英资置地公司的保守做法，重点放在收租物业。置地经过半个多世纪的发展，一直雄踞中区“地王”宝座，拥有大量大厦物业。只要物业在，就是永久受益的聚宝盆。

资金再紧，李嘉诚宁可少建或不建，也不卖楼花加速建房进度；他尽量不向银行抵押贷款，或会同银行向用户提供按揭。

他兴建收租物业，资金回笼缓慢。但他看好地价楼价及租金飚升的总趋势。收租物业，虽不可像发展物业(建楼卖楼)那样牟取暴利，却有稳定的租金收入，物业增值，时间愈往后移，愈能显现出来。

李嘉诚预测无误。据港府公布的统计数据，

1959 年港府拍卖市区土地平均价：工业用地每平方米 104.85 元；商厦、写字楼、娱乐场等非工业用地 1668.44 元；住宅用地 164.75 元。而到 1980 年，这三类拍卖地价分别为 29549.03 元、124379.06 元、13728.30 元。升幅分别为 280.8 倍、73.5 倍、82.2 倍。

地升楼贵，李嘉诚“坐享其利”。他拥有大批物业，储备了大量土地，渐成为香港最大地主。

诚然，当时地产界的许多人士，认为李嘉诚的作风过于保守。

1961 年 6 月，潮籍银行家廖宝珊的廖创兴银行发生挤提风潮。廖宝珊是“西环地产之王”，他在西环大量购买地盘兴建楼宇，并在中环德辅道西兴建廖创兴银行大厦。廖宝珊发展地产的资金，几乎全部是存户存款，将其掏空殆尽，而引发存户挤提。

这次挤提风潮，令廖宝珊脑溢血猝死。廖氏是潮商中的成功人士，深得商界新秀李嘉诚的尊敬。从廖宝珊身上，李嘉诚进一步意识到

地产与银行业的风险。

廖创兴银行挤提事件，并未引起地产银行界人士的足够重视。

1962年，香港政府修改建筑条例并公布1966年实施。地皮拥有者，为了避免新条例实施后吃亏，都赶在1966年之前建房。这股建房热潮是在银行的积极资助下掀起的，银行不仅提供按揭，自己也直接投资房地产。

炒风空前炽热，职业炒家应运而生。他们看准地价楼价日涨夜升的畸形旺市，以小搏大，只要付得起首期地价楼价，就可大炒特炒，趁高脱手。大客炒地，小客炒楼(花)。大客大都是地产商，甚至还有银行家；小客多是炒金炒股的黄牛党。

在这股风起云涌的炒风中，李嘉诚始终保持清醒的头脑。买空卖空是做生意的大忌，投机地产犹如投机股市，“一夜暴富”的后面，往往就是“一朝破产”。

李嘉诚坚定地以长期投资者的面目出现在地产界；同时，他又是长期投资者中的保守派。

他一如既往地港岛新界的新老工业区寻购地皮，营建厂房。他尽可能少依赖银行贷款，有的工业大厦完全是靠自筹自有资金建造。公司下属的塑胶部经营状况良好，盈利可观。

地产部已由开初的纯投资转为投资效益期，随着新厂的不断竣工出租，租金源源不断呈几何级数涌来。

1965年1月，本港小银行——明德银号发生挤提宣告破产，究其原因，是“参与房地产投机，使其没有流动资金，丧失偿债能力”。明德银号的破产，加剧了存户恐慌心理，挤提风潮由此爆发，迅速蔓延到一系列银行，广东信托商业银行轰然倒闭，连实力雄厚的恒生银行也陷于危机之中，不得不出卖股权于汇丰银行而免遭破产。

港府采取紧急措施，才遏制住挤提潮，但银行危机却持续了一年有余，不少银行虽未倒闭，却只能“苟延残喘”。在银行危机的剧烈振荡下，兴旺炽盛的房地产业一落千丈，一派肃杀。地价楼价暴跌，脱身迟缓的炒家，全部断

臂折翼，血本无归。靠银行输血支撑的地产商、建筑商纷纷破产。

在这次危机中，长江的损失，与同业比微乎其微。它只是部分厂房碰到租期届满，续租时降低租金，而未动摇其整个根基。

那些激进冒险的地产商，或执笠(破产)，或观望。“保守”的李嘉诚却仍在地产低潮中稳步拓展。

1966年年底，低迷的香港房地产开始出现一线曙光，地价楼价开始回升。银行经过一年多“休养生息”，元气渐渐恢复，有能力重新资助地产业。地产商跃跃欲试，准备大干一场。

就在此时，中国内地波澜壮阔的“文化大革命”开始波及香港。1967年，北京发生“火烧英国代办处”事件。内地红卫兵的过激行动，给英殖民统治下的香港“左派”注了一剂强心针，“左派”到市民中煽动反英情绪，并把大字报贴到港督府的大门墙上。英方暴力镇压，触发“左派”掀起“五月风暴”。

“中共即将武力收复香港”的谣言四起，

香港人心惶惶，触发了自二战后第一次大移民潮。移民以有钱人居多，他们纷纷贱价抛售物业，司徒拔道的一幢独立花园洋房竟贱卖 60 万港元。新落成的楼宇无人问津，整个房地产市场卖多买少，有价无市。地产、建筑商们焦头烂额，一筹莫展。

拥有数个地盘、物业的李嘉诚忧心忡忡。他不时听广播，看报纸，密切关注事态发展。“左派”的行动在升级，《明报》的社评综述当时的情况：

“(他们)烧巴士、烧电车、杀警察、打巴士电车司机、烧贝夫人健康院、炸邮政、用定时炸弹炸大埔乡事局、攻打茶楼、大石投掷行人和汽车、向警察投掷鱼炮、爆炸水管、烧报馆车辆……”

香港传媒透露的全是“不祥”消息。李嘉诚知道，香港的“五月风暴”与内地的“文革”有直接关系。那时，不少内地群众组织的小报通过各种渠道流入香港，李嘉诚从中获悉，内地春夏两季的武斗高潮，自 8 月起，渐渐得到

控制，趋于平息。那么，香港的“五月风暴”也不会持续太久。

作为资产者，最关注的莫过于“中共会不会以武力收复香港，在香港推行大陆的共产主义制度”。

“不可能，中共若想武力收复香港，早在1949年就可趁解放广州之机一举收复，何必等到现在？香港是大陆对外贸易惟一通道，保留香港现状，实际上对中共大有好处。中共并不希望香港局势动乱。”

经过深思熟虑的李嘉诚，毅然采取惊人之举：人弃我取，趁低吸纳。

李嘉诚又一次判断正确。大陆“文革”结束后，邓小平主持工作，中共中央做出决议：“彻底否定文化大革命。”中共的决议，虽未涉及“香港式文革”，但香港经济界和知识界，都把那场“五月风暴”视为空前灾难，此乃后话。

这次战后最大的地产危机，一直延续到

1969 年。

李嘉诚逆同业之行而行，坚信乱极则治，否极泰来。大规模移民潮虽渐息，而移居海外的业主，仍急于把未脱手的住宅、商店、酒店、厂房贱价卖出去。李嘉诚认为这是拓展的最好时机，他把塑胶盈利和物业收入积攒下来。他将买下的旧房翻新出租；又利用地产低潮，建筑费低廉的良机，在地盘上兴建物业。

不少朋友为李嘉诚的“冒险行动”捏一把汗；同业的有些地产商，正等着看李嘉诚的笑话。

1970 年，香港百业复兴，地产市道转旺。有人说李嘉诚是赌场豪客，孤注一掷，侥幸取胜。只有李嘉诚自己清楚他的惊人之举是否含有赌博成分。他是这场地产大灾难中的大赢家，但绝非投机家。

20 世纪 70 年代初，李嘉诚已拥有的收租物业，从最初的 12 万平方英尺，发展到 35 万平方英尺。每年租金收入为 390 万港元。

附：新世界发展郑裕彤

郑裕彤，广东顺德人，生于 1925 年。

1940 年，郑氏到父亲朋友周至元开的“周大福金铺”当小学徒，3 年后，提升为金铺掌管。18 岁时，周至元将女儿许给郑氏，人称郑氏为乘龙快婿。

1946 年，郑氏奉岳父之命，从澳门来香港开设周大福分行。1960 年，周大福金铺改为有限公司，郑氏出任总经理。在郑氏打理下，周大福成为香港金饰珠宝业的龙头。郑氏也由此赢得“东南亚珠宝大王”的称号。

1970 年，郑裕彤成立新世界发展公司，1972 年趁股市牛市上市，倚靠雄厚的资本，1974 年已拥有地盘 38 个，为本港大华资地产公司之一。其实，郑氏涉足地产始于 1952 年，在跑马地建有蓝塘别墅。其后在铜锣湾建香港大厦。

另外，郑氏还投资酒店，兴建并拥有新世界酒店、丽晶酒店等。郑氏的招牌物业是香港国际会议展览中心，建成于 1989 年，整个建筑

群由多幢高层建筑组成，是 20 世纪 80 年代香港五大建筑杰作之一。

郑氏经营作风大胆泼辣，看准的事，一干到底，故有“沙胆彤”的绰号。郑氏好大喜功，不像郭得胜、李兆基、李嘉诚大小不择，他专投资大项目，工程皆是以亿计算的。

据 1996 年年初的香港《资本杂志》，郑氏持 39%新世界发展权益，并透过新世界持有 27.5%亚洲电视，68%新世界基建等。个人持 10%澳门娱乐等。1993 年，斥资 50 亿元购入美国 30~40 间酒店及管理权，全系市值 684 亿港元，家族资产 290 亿港元，在本港华人巨富中排第 4 位。

第九章 骑牛上市地产股市任驰骋

1971年，李嘉诚成立长江地产有限公司。1972年，香港股市一派兴旺，李嘉诚认准时机，将长江地产改为长江实业(集团)有限公司，骑牛上市，成为“华资地产五虎将”之一。从此，李嘉诚在香港地产股市大展拳脚。

1969年10月，美国总统尼克松在联合国大会上公开表示：愿与中共谈判。随后私下传话中国，可放松长达20年之久的禁运政策。对此，中国做出相应的反应，于这年12月释放12名在押的美国人。1971年1月，邀请美国乒乓球队访华。同年7月，尼克松派基辛格博士访华，与周恩来、毛泽东会面。据传，美国将与共产党中国建立外交关系。

这表明，共产党中国将会与美国消除敌对状态，将会有限度地打开国门，香港的转口贸易地位将会进一步加强。香港经济界恢复了对香港前途的信心，百业转旺，对楼宇的需求激增。

1971 年，大陆“文革”基本停息。

国际大环境和中国大陆大环境，为香港经济的腾飞带来了宽松的政治气候，从 20 世纪 70 年代起，香港经济由工业化阶段，转入多元化经济阶段。

1971 年 6 月，李嘉诚成立长江地产有限公司，集中物力、财力、精力发展房地产业。

在第一次公司高层会议上，李嘉诚踌躇满志地提出：要以置地公司为奋斗目标，不仅要学习置地的成功经验，还要超过置地的规模。

香港置地有限公司，是 1889 年由英商保罗·遮打与怡和洋行杰姆·凯瑟克合资创办的，当时注册资本为 500 万港元，为全港最大的公司。经过半个多世纪的发展，置地跻身全球三大地产公司之列，在香港处绝对霸主地位。除地产外，置地还兼营酒店餐饮、食品销售，业务基地以香港为重点，辐射亚太 14 个国家和地区。

李嘉诚话音甫落，股东响起一片嘘声，李嘉诚手下的部门领导则脸呈疑虑。其中一位站起来质疑：“与置地等地产公司比，长江还只能

算小型公司，如何竞争得过地产巨无霸(置地)？”

“能！”李嘉诚充满自信地说：“世界上任何一家大型公司，都是由小到大，从弱到强的。赫赫大名的遮打爵士由英国初来香港，只是个默默无闻的贫寒之士，他靠勤勉、精明和机遇，发达成巨富，创九仓(九龙仓)、建置地、办港灯(香港电灯公司)。我们做任何事，都应有一番雄心大志，立下远大目标，才有压力和动力。

“当然，目前长江的实力，远不可与置地同日而语。但我们可以先学习置地的经营经验，置地能屹立半个多世纪不倒，得益于它的以收物业为主、发展物业为次的方针。置地不求近利，注重长期投资。今后长江，也将以收租物业为主。

“置地的基地在中区，中区的物业已发展到极限，寸金难得寸土，而是寸土尺金。长江的资金储备，自然还不敢到中区去拓展，但我们可以去发展前景大、地价处于较低水平的市区边缘和新兴市镇去拓展。待资金雄厚了，再

与置地正面交锋。

“记得先父身前曾与我谈久盛必衰的道理，我常常以此话去验证世间发生的事，多有验证。久居香港地产巨无霸的置地，近 10 年来，发展业绩并非尽如人意，势头远不及地产后起之秀太古洋行。我们长江，草创时寄人篱下栖身，连借来的资金合计才 5 万元。物业从无到有，达 35 万平方(英)尺。现在我们集中发展房地产，增长速度将会更快。因此，超越置地，是完全有可能的。”

李嘉诚并非夜郎自大，说大话空话。他有的放矢，把置地当成靶子，在心理上先把置地“吃”透。

然而，李嘉诚这席有理有据的话，并未使在座的各位全然信服。长江和置地，两者悬殊委实太大了，李嘉诚要实现其目标，除非真有“超人”的本领。

千里之行，始于足下。李嘉诚看准蓬勃发展的地产高潮，在现有的地盘上大兴土木。楼宇未等建成就有用户上门求租。他获得租金后，

又继续投入兴建楼宇。

尽管如此，李嘉诚仍觉得发展太慢，深感资金不足。快捷而有效的途径，是将公司上市，使之成为公众持股的有限公司，利用股市大规模筹集社会游散资金。

李嘉诚这一构想，既是公司自身发展形势所迫，又是香港股市发生的巨大变化所诱。

李锜先生在其著作中介绍：

“香港正式的股票市场活动早在 1891 年就已经开始。但股票市场成为企业筹资的重要渠道，则是 1969 年前后的事。股票市场真正形成规模更是在 20 世纪 70 年代以后……

“在 1969 年以前，香港股市规模停滞不前，其原因主要有下面几点：第一，由于与祖国大陆的特殊关系，祖国大陆政治的任何波动都会不同程度地影响香港前途；第二，与香港证券市场相比，海外市场能为香港投资者提供更多的便利条件，至少，海外证券市场的投资工具比香港市场要丰富些；第三，1961 年以后，银行业的激烈竞争，相对削弱了股票的吸引力(注：

贷款较易)。

“另外，在未有其他交易所成立之前(1969年之前)，香港所有股票买卖活动均透过香港证券交易所(俗称香港会)进行。当时香港会的会员大部分为外籍人士及通晓英语的高级华人；而上市公司则主要为外资大银行，股市为香港本地工商企业集资功能并未发挥出来。”

香港股市，对众多欲上市的华资企业，可望而不可即。香港会上市条件之苛刻，使不少条件具备的华资大企业长期被拒之门外。

证券经纪，是股市与股民间的桥梁。香港会只使用英语，把不谙英语的华人经纪排斥在外，这样，无形中又把占香港人口大多数的华人投资者排斥在外。投资者难入市，股市自然萧条；股市萧条，投资者越发望而却步。

1969年12月17日，由李福兆为首的华人财经人士组成的“远东交易所”开始营业，打破了香港会一所垄断的地位。远东会放宽了公司上市条件，交易允许使用广东话，开辟了香港证券业新纪元。

时值内地政治趋于安定，香港经济经大动荡后恢复并开始起飞，亟待筹资的企业纷纷触发上市的需求。1970年，远东会的成交额高达29亿元，占当时本港股市总成交额的49%。

其后，金钱证券交易所(金银会)、九龙证券交易所(九龙会)相继成立。加上原有的香港会、远东会，形成香港股市“四会”并存的格局。

四会并存，使公司上市变得容易，为上市公司集资提供了更多的场所，大大刺激了投资者对股票的兴趣。股市成交活跃，恒生指数攀升到1971年年底收市的341点。低迷多年的香港股市大牛出世，一派兴旺。

李嘉诚正是在这种大背景下，萌动并筹划将长江上市。

1972年7月31日，李嘉诚将长江地产改为长江实业(集团)有限公司(简称长实)。随即，委托财务顾问拟定上市申请书，准备公司章程、招股章程、公司实绩、各项账目等附件。

同年10月，向香港会、远东会、金银会申请股票上市。11月1日获准挂牌，法定股本为

两亿港元，实收资本为 8400 万港元，分为 4200 万股，面额每股两元，溢价 1 元。包销商是宝源财务公司和获多利财务公司，分别在香港、远东、金银等三间交易所向公众发售。

长实骑牛上市，备受投资者青睐。上市后 24 小时不到，股票就升值一倍多。“僧多粥少”，认购额竟超过发行额的 65.4 倍，包销商不得不采取抽签的办法，来决定谁是长实的(公众)股东。

股票升值一倍多，意味着公司市值增幅一倍多。消息传来，长实职员欣喜若狂，买来香槟庆贺。长实董事局主席李嘉诚，却并未显出特别的欣喜。

股票升值，并不表明投资者独钟长实，而是大市的兴旺所致，其他上市股票均有升值，有的比长实股升值更惊人。要使投资者真正信任并宠爱长实股，最终得看长实的未来实绩，以及股东所得实惠。

李嘉诚还意识到：股票升水如此神速，那么缩水也就会是瞬间之事。证券市场变幻急速

且无常；风险会远远大于其他市场。

自从 1950 年创业，李嘉诚经历了独资、合股的漫长岁月，现在终于跻身上市公司之列，在较大程度上缓解了资金不足、筹措无门的问题。从此，长实必须按上市公司的游戏规则运作，接受证交所和证监会的管理及监督，向证交所提交由独立会计师审计的财务报表。上市公司的公众持股量必须在 25% 以上；经营活动和财务状况，必须向公众股东公开；重大决策，必须经董事局，甚至股东大会通过……这些规则，在相当程度上，束缚了企业大股东和经营者的手脚，是他们所不希望的。

但李嘉诚必须这样，他是个对新事物抱有浓厚兴趣、渴望从事具有挑战性事业的人。

他已经树立赶超置地的目标，以其作为竞争对手。置地是一间上市公司，长江也非得跻身股市不可。

除此，长江要想拓展别无他径。

除此，李嘉诚还积极争取海外的第二上市地位。

当时香港最著名的证券公司，是冯景禧创办的新鸿基证券投资公司。由新鸿基牵线搭桥，英国证券公司为财务顾问与包销商，长江实业于 1973 年年初在伦敦股市挂牌上市。

香港作为英殖民地，香港注册的公司伦敦上市，并不稀奇。令人瞩目的是长实首开香港股票在加拿大挂牌买卖之先河。1974 年 6 月，在加拿大帝国商业银行的促成下，加拿大政府批准长江实业的上市申请，长实股票在温哥华证券交易所发售。

李嘉诚全方位在本港和海外股市集资，为长江的拓展提供了厚实的资金基础。

长江上市，是李嘉诚事业的一次大飞跃。上市之后，他稳扎稳打，步步为营。

我们回顾李嘉诚过去走过的历程，会发现他的行为轨迹，与古人推崇的“文武之道，一张一弛”惊人地相似。李嘉诚是个从传统文化氛围中走出来的新型企业家，他能够自觉或不自觉地剔其糟粕，取其精华，与现代商业文化有机地结合一体。西方经济学家探讨日本和亚

洲四小龙经济腾飞的奥秘，惊奇地发现东方传统文化的神奇作用。

我们不得不折服李嘉诚“炒风刮得港人醉”的疯狂时期，丝毫不为炒股的暴利所心动，稳健地走他认准了的正途——房地产业。

而不少房地产商，却放下正业不顾，将用户缴纳的楼花首期(款)，将物业抵押获得银行贷款，全额投放到股市，大炒股票，以求牟取比房地产更优厚的利润。

炒风愈刮愈炽热，各业纷纷介入股市，趁热上市，借风炒股。连众多的升斗小民，也不惜变卖首饰、出卖祖业，携资入市炒股。职业炒手更是兴风作浪，哄抬股价，造市抛股。

香港股市，处于空前的癫狂之中。1972年，汇丰银行大班桑达士指出：“目前股价已升到极不合理的地步，务请投资者持谨慎态度。”

桑达士的警告，湮没在“要股票，不要钞票”的喧嚣之中。1973年3月9日，恒生指数飚升到1774.96的历史高峰，一年间，升幅5.3倍。

物极必反。在纷乱的股票狂潮中，一些不法之徒伪造股票，混入股市。东窗事发，触发股民抛售，股市一泻千里，大熊出笼。

当时远东会的证券分析员指出：假股事件只是导火线，牛退熊出的根本原因，是投资者盲目入市投机，公司盈利远远追不上股价的升幅，恒指攀升到脱离实际的高位。

恒生指数由 1973 年 3 月 9 日 1774.96 点，迅速滑落到 4 月底收市的 816.39 的水平。是年下半年，又遇世界性石油危机，直接影响到香港的加工贸易业。1973 年年底，恒指再跌至 433.7 点；1974 年 12 月 10 日，跌破 1970 以来的新低点—150.11 点。其后，恒指缓慢回升，1975 年年底，回升到 350 点。

除极少数脱身快者，大部分投资者均铩羽而归，有的还倾家荡产。香港股市一片愁云惨雾，哀声恻地。港府颁布新的证券条例，加强监管，提出四会合并。1980 年，成立将取代四会的香港联合交易所(简称联交所)；1986 年 4 月，联交所正式营业。

长实自从上市那天起，股市便成了李嘉诚重要的活动领域，他日后的许多震惊香港的大事，都是借助股市进行的。

20 世纪 70 年代初，股市无论对投资者，对上市公司，都是个全新的课题。人们普遍表现出盲目幼稚。在这一点上，李嘉诚显出高人一筹的心理素质。

毫无疑问，李嘉诚是这次大股灾中的“幸运儿”。长实的损失，仅仅是市值随大市暴跌，而实际资产并未受损。相反，李嘉诚利用股市，取得了比预期更好的实绩。

长实上市时，拥有收租物业约 35 万平方英尺，年租纯利 390 万港元；发展物业 7 项正兴建或拟建，基保独资拥有的地盘 3 个，合资共有的地盘 4 个。上市时将 25% 股份公开发售，集得资金 3150 万港元。这笔巨资，加速了长实的物业建设。与其他地产商合资发展的楼宇，均做出售；独资兴建的楼宇，做收租物业。

1973 年，长实发行新股 110 万股，筹得 1590 万港元，收购了“泰伟有限公司”。该公

公司的主要资产是位于官塘的商业大厦——中汇大厦，每年长实赢得 120~130 万港元租金收入(地产复苏后，年租迅速递增到 500 万港元以上)。

上市之时，李嘉诚预计第一个财政年度盈利 1250 万港元。结果，长实的年纯利为 4370 万港元，是预计盈利额的 3 倍多。

1973 年 3 月，长实宣布首期中期派息，为每股 1 角 6 分，每 5 股送红股 1 股。公司与股东皆大欢喜。

当时传媒及业界把 1972 年上市的几家华资地产公司，称为“华资地产五虎将”。它们是新鸿基地产、合和实业、长江实业、恒隆地产、新世界发展(注：另有一说无新世界发展，列入大昌地产)。

上市前后，长实的实力及声誉在五虎将中并不突出。

论入行资历，长实不如新世界和恒隆，新世界的郑裕彤、恒隆的陈曾熙都是早期涉足地产的。

论专业资格，李嘉诚比不上陈曾熙和合和的胡应湘，他们一个留学日本，一个留学美国，学的都是土木工程，独立创业前都担任建筑工程师多年。

论实力，长实都比不上另四虎。新鸿基地产，为地产三剑客郭得胜、冯景禧、李兆基所创。上市时注册资本为 3 亿，超出长实 1 亿多；上市时预定集资 1 亿，实集 10 亿，长实的集资额不能望其项背。新世界的郑裕彤是香港赫赫有名的珠宝钻石大王，财大气粗，1970 年成立新世界，4 年后拥有地盘 38 个，上市时集资 1.6 亿港元，也远胜于长实的集资额。陈曾熙的恒隆上市，股票面额 2 元，升水 6.5 元，升水幅度是长实 1 元的 6.5 倍；集资 2 亿港元，也非长实所能比拟。合和的胡应湘毕业于名校普林斯顿，合和上市前仅创立 3 年，上市预定集资 1.25 亿港元，实收股本增至 2 亿港元。《不图安逸创大

业——胡应湘》一文称：“合和是五虎将中最早成为上市公司(1972年8月21日)的股票，在1972年秋至1973年春时，合和股价(每股30元)更凌驾其他五虎将成员之上，俨然成为老大哥。”

长实虽然略逊于四虎将，从20世纪70年代后期起，迅速从五虎将成员中脱颖而出，到80年代中期，成为五虎将中的虎帅。时至今日，长实系仍是香港首席财阀。

另四虎将都不是等闲之辈，从20世纪90年代初起，个人资产先后荣登百亿超级巨富之列。

曾有记者问李嘉诚是否以长实与另四虎将竞争。李嘉诚答道：“我好像从未想过这个问题，我想的是与置地竞争，赶超置地。”

到20世纪80年代，李嘉诚已实现赶超置地的目标。如果李嘉诚不将长实上市，未充分借助股市的作用，是不可能较短的时期内赶超置地的。

1973年的大股灾，一直延续到1974年年

底，其后股市有所回升，仍持续低迷一年多。原因是世界性经济衰退，本港股灾使不少地产商和投资者受损，造成地产低潮。

“股拉地扯”，成为 20 世纪 70 年代后，香港经济的独特现象。

李嘉诚对香港的经济兴衰规律已有较深的认识，经济总是呈波浪式发展之中，若干年为一周期。股市地产低潮，正是拓展的有利时机，地盘价格偏低，物业市值亦偏低。低潮过后，又是新一轮高潮。

1974 年年底，长实发行 1700 万股新股票，用以购买“都市地产投资有限公司”50% 股权。实际上，是以 1700 万股长实新股，换取其励精大厦和环球大厦。两座商业大厦，租金收入每年达 800~900 万港元。

若不是地产低潮，都市地产发生财政危机，李嘉诚绝不可能这么轻易得手。

1974 年 5 月，长实与实力信誉卓越的加拿大帝国商业银行合作，成立怡东财务有限公司，实收资本 5000 万港元，双方各出 2500 万港元

现金，各占 50% 权益。李嘉诚任这间公司的董事兼总经理。

这间合股公司的成立，为长实引进外来资金，又为今后长实拓展海外业务，铺路搭桥。同年 6 月，由加拿大帝国商业银行的力促，长实股票在加拿大温哥华上市。长实能如此顺利地与加拿大银行界建立伙伴关系，得助于李嘉诚从事塑胶花产销时与北美贸易公司建立的信誉。

加拿大帝国商业银行，正是这间公司的往来银行。

1974 ~ 1975 年间，李嘉诚两次发行新股集资约 1.8 亿港元。另外，李嘉诚将个人持有的长实股份中，取出 2000 万股售予获多利公司，套取 6800 万港元现金。李嘉诚手头拥有了较充裕的现金，趁低潮时地价偏低，大量购入地盘。为加速资金回笼，他一反过去只租不卖的做法，重点放在发展物业。这一时期，长实的主要地产业务有：

斥资 8500 万港元，向“太古地产”购入北

角半山赛西湖地盘，地盘处于著名风景区，面积约 86.4 万平方英尺。李嘉诚划出 5.3 万平方英尺的地皮，兴建高级住宅楼宇 10 幢，每幢 24 层，楼宇总面积达 130 万平方英尺，计划 2 年内竣工。

用户购楼，每个单位可配得车位一个。楼宇发展中后期，正值地产复苏，成交转旺，李嘉诚发展的楼宇全部销售一空，获利 6000 万港元。

地盘剩余的 94% 空地，李嘉诚建成一个集娱乐、运动、休闲为一体的大型活动场所，与风景优美的赛西湖风景区连成一片。

李嘉诚与南丰集团的陈廷骅联手合伙，购入太古山谷第一号地盘，几个月出售，获纯利 1450 万港元，超过 1974 年上半年的租金收入。

其后，李嘉诚又与新鸿基、恒隆、周大福等公司合作，集资购入湾仔海滨高士打道英美烟草公司原址，建成伊丽莎白大厦和洛克大厦。楼宇以平均每平方英尺 400 港元的价格出售，共盈利 1 亿港元。长实占其中 35% 权益，获利

3500 万港元。

1976 年，香港地产市道转旺。

李嘉诚召开股东特别大会，通过大规模集资的决议。这一年，长实发行新股 5500 万股，集资约 1.1 亿港元。另外，李嘉诚积极开拓新的资金渠道，与世界著名的大通银行达成协议，长江实业需要时，可向该行随时获得一笔约 2 亿港元、4 年长期贷款。光此两项，李嘉诚可资使用的资金达 3.1 亿港元，再加上公司盈利，长实实力大增，更大规模地购地建楼。

1976 年，长实年纯利 5997 万港元，另有非经常性收入 653 万港元。这一年，仅租金收入一项就达 2192 万港元，是上市前年租金收入的约 54 倍。

传媒称当时为“中小地产公司的长江实业，初试啼声，已是不凡”。

1972 年，长江实业上市时，拥有物业为 35 万平方英尺。其后几年，长实拥有的物业和地盘统计数据如下：

1975 年，面积增至 510 万平方英尺。

1976 年，为 635 万平方英尺。

1977 年，跃至 1020 万平方英尺。

当时，香港除港府之外的首席地主——置地拥有物业和地盘近 1300 万平方英尺。

上市短短 5 年多时间，长实在地盘物业面积这点上，开始直逼置地。

长实的盈利状况：

1973 年，公司盈利 0.47 亿港元。

1976 年，盈利增至 0.59 亿港元。

1978 年，递增到 1.33 亿港元，首次突破亿元大关。

1979 年，为 2.54 亿港元，增幅近 2 倍。

1980 年，迅速增长到 7.01 亿港元。

1981 年，跃至 13.85 亿港元，首次突破 10 亿元大关。6 年间，长实盈利增长近 30 倍，全港瞩目，委实不凡。

附：新鸿基地产郭得胜

郭得胜，原籍广东中山县，1911 年生。

郭氏早年开杂货店，20 世纪 50 年代经销日本拉链赚得第一桶金。1958 年涉足地产，与

好友冯景禧、李兆基合办永业企业，1963年永业企业改名为新鸿基企业有限公司。1972年改名新鸿基地产发展有限公司，注册资本由500万增加到3亿，当年9月上市。同时，地产三剑客协议分手，郭得胜从市场购入股权，成为该公司最大股东。

新鸿基地产稳扎稳打，进入20世纪80年代，跻身10大上市公司之列。1972年上市时注册资本为3亿元，1990年市值已超过220亿元，增长70倍。公司纯利，1974-1990年，增长41倍，达24.65亿元/年。

郭氏曾有“楼花大王”之称，1977年，郭氏改地产发展为地产投资——兴建高质量收租物业。

他在湾仔兴建了一幢50层高的商业大厦——新鸿基中心，为该集团招牌大厦。

郭氏奉行“肥水不流外人田”的经营策略，集团下设建筑事务所、建材部门、建筑公司、售楼部、物业管理公司等多个机构。

郭氏卒于 1990 年，其子郭炳湘三兄弟继承父业，新鸿基有长足发展。据 1995 年岁尾收市价计，新鸿基地产市值 1400 亿港元，占全港总市值的 6.2%。家族拥有新鸿基地产 46.83% 股权，在美国三藩市拥有 10 亿港元物业。1995 年家族股息红利收入 23.18 亿港元，家族资产 720 亿港元，名列香港超级富豪榜首。

英国远东问题专家乔治·赫德说：“香港经济的盛衰，除受世界经济大气候影响外，还与共产党统治的中国(大陆)政局有直接关系。”

第十章 地铁招标一飞冲天战地王

1977年，长实参与地铁遮打站、金钟站的上盖兴建权竞投。当时呼声最高的是置地公司。中区是置地的“老巢”，卧榻之旁岂容他人酣睡？置地志在必得。群雄逐鹿，鹿死谁手，似有定局，但结果出人预料。缘何缘何？

1977年，是李嘉诚事业上不寻常的一年。香港境外的大气候由阴转晴，世界性石油危机已成为历史；中国大陆已从十年“文革”动乱中走出来，提出四个现代化口号，显现出改革开放的端倪。

本港经济以 11.3% 的年增长率持续高速发展。百业繁荣刺激了地产的兴旺；地产的兴旺，又带动整个经济的增长。地产成为本港的支柱产业，举足轻重。

1958年，李嘉诚涉足地产；1971年将长江工业改为长江地产，集中发展地产，次年又更名为长江实业，并成功上市。当年的重大抉

择，现在越来越显示出正确性。

1976年，长实取得年经常性利润5887万港元、拥有地盘物业635万平方英尺、资产净值增至5.3亿港元的历史最好成绩。李嘉诚在业界实力渐雄，名声渐响。

不过，李嘉诚仍未被业界和传媒视为地产巨子、商界名人。长实说到底，仍是间中型地产公司，是五虎将中虎气生生、但从不大啸大吼的一员虎将。

香港传媒界，曾流传这样一个故事。

当年，有个新入行的记者问旁边的人，“那个额头高高，头发微秃，频频举手应价的中年人是谁？举一次手加个几百万，好像很平常？”

旁边的老记者说：“他叫李嘉诚，长江实业公司的老板，当年靠做塑胶花发迹，还被捧为“塑胶花大王”。近些年投资地产，拥有多间工业大厦，还在赛西湖发展高级住宅楼宇，在地产界已小有名气。看他在拍卖场的气度，实力不可小觑。”

这位老记者解释了好一番，才使新记者知

悉李嘉诚其人。如今，李嘉诚名声如雷贯耳，家喻户晓。若有哪位记者认不出李嘉诚，那定是天大的笑话。

在 1973 年大股灾前，官地、私地拍卖场上，风头最劲的人物数船王赵从衍的公子赵世曾。

兼有花花公子之名的赵世曾，是众人心目中的地产强人，只要他出现在拍卖场，除洋人外，似乎无人敢与其竞投争锋。股灾翻船后，赵公子淡出拍卖场。人们渐把目光投向华资地产五虎将。五虎将中，除低调的陈曾熙，人们更关注的是郭得胜、郑裕彤、胡应湘等人。

1977 年后，公众焦点聚在李嘉诚身上，只要他出现在拍卖场，记者会盯着他穷追不舍，采访拍照。李嘉诚举手应价，被誉为“拍卖场上擎天一指”。

1977 年，究竟发生了什么事情？

1977 年，李嘉诚参与了地铁遮打站、金钟站上盖兴建权的竞投。

地铁工程，是当时香港开埠以来最浩大的公共工程。整个工程计划 8 年完成，需耗资约

205 亿港元。首期工程由九龙观塘，穿过海底隧道到达港岛中环，全长 15.6 公里，共 15 个站，耗资约 56.5 亿港元。

资金来源，主要是由港府提供担保获得银行各类长期贷款；地铁公司通过证券市场售股集资；地铁公司与地产公司联合发展车站上盖物业的利润充股。

中环站和金钟站，是地铁最重要、客流量最大的车站。中环站是地铁首段的终点，位于全港最繁华的银行区；金钟站是穿过海底隧道的首站，又是港岛东支线的中转站，附近有香港政府合署、最高法院、海军总部、警察总部、红十字总会、文物馆等著名建筑，与中环银行区近在咫尺。

有人说，中环、金钟两站，就像鸡的两只大腿，其上盖将可建成地铁全线盈利最丰厚的物业。地产商莫不“垂涎欲滴”。

李嘉诚何尝不为之心动。不过他更看重的还不是上盖发展的利润，而是长实的声誉。在人们眼里，长实只是一间在偏僻的市区和荒凉

的乡村山地买地盖房的地产公司。在寸土尺金、摩天大厦林立的中区，长实无半砖片瓦、立锥之地！

李嘉诚涉足地产已 20 春秋，盖了不少建筑，积累了不少经验，他觉得是到了改变形象的时候——进军港岛中区了。

早在 1976 年下半年，香港地铁公司将招标车站上盖发展商的消息，被新闻界炒得沸沸扬扬。

1977 年初，消息进一步明朗，地铁公司将于 1 月 14 日开始招标，地段是邮政总局原址。原址拆卸后，兴建车站上盖物业。

夜静人寂，寒意沁人，李嘉诚在深水湾住宅的花园散步。他无心观赏月下的花木，陷入沉思之中。地铁车站上盖投标之事，已弄得他连日来寝食不安。

据追随李嘉诚多年的“老臣子”回忆，李嘉诚极少把工作带回家做；他总是在办公室处理工作，哪怕弄得很晚。李嘉诚在家，除了学英语，翻翻报章杂志，就是陪太太和儿子。他

尽可能放松自己，不思考工作上的事情，保证睡得安稳，以便第二天有充沛的精力去应付工作。如果发现他把文件资料带回了家，那一定是遇到非干不可的大事。

如今的地铁车站上盖投标，是他认定的非干不可的大事。

中环、金钟的两站的招标，一定不乏实力雄厚的大地产商、建筑商竞标。群雄逐鹿，鹿死谁手，必有一番你死我活的较量。

长实竞投的把握有多大？若渺茫无望，不如不投。过去曾有多次政府拍卖中区官地的机遇。中区的地价高，日涨夜升，每平方英尺已突破 1 万港元，是世界地价最贵的地方。一幅地，动辄要数亿至十多亿，非长实的财力所敢参与拍卖竞价。

不敢参与，并非不敢期望，李嘉诚梦寐以求打入中区。

李嘉诚信步走到深水湾的山坡，眼前是海湾的朦胧轮廓。潮声在他胸中激荡，他眼前仿佛看到两座商业大厦，从地铁车站拔地而起。

李嘉诚一贯渴望挑战，也乐意应战。

“不必再有丝毫犹豫，竞争既是搏命，更是斗智斗勇。倘若连这点勇气都没有，谈何在商场立脚，超越置地？！”

李嘉诚大步回到家中，坐进书房，翻阅带来的有关地铁的研究材料。

知己知彼，方能百战百胜。

香港商界，有句十分流行的话：“撼山易，撼置地难！”李嘉诚估计，参加竞投的将会有置地、太古、金门等英资大地产商、建筑商。华资地产建筑公司实力稍逊。置地的夺标呼声最高，长实参与竞投，就必须把置地作为竞争对手，与这个庞然大物对撼。

港岛中区，是置地的“老巢”。当年置地创始人保罗·遮打参与中区填海，获得港府成片优惠地皮。置地在中区，拥有 10 多座摩天大厦。置地广场和康乐广场(又名怡和大厦)位于未来的中环地铁车站两翼。中环车站又恰好落在遮打道上，遮打道的南侧，则是遮打花园广场。就凭这些物业和街道的名称及主人，就可知置

地在中区的地位。

难怪当时的公众和传媒都把中环站称为遮打站。

金钟站离遮打花园广场仅一百多米，简直就处在置地的眼皮子底下。

攫取中环、金钟车站的兴建权，等于打入中区的心脏，到置地这只座山虎的食槽里夺食。

卧榻之旁，岂容他人酣睡？置地并未公开声称参与竞投，就有报章唱起置地“志在必得”的高调，谁与置地竞争，无疑“以卵击石”。

李嘉诚想，“志在必得”的置地，会不会“大意失荆州”呢？

置地属怡和系，怡和大班又兼置地大班。现任大班是纽璧坚，纽璧坚 20 岁起就参加怡和洋行的工作，一步步爬上董事局主席高位。纽璧坚没有任何背景，靠的是自己的勤勉努力。

置地的另一个创始人，是凯瑟克家族的杰姆·凯瑟克。凯瑟克家族又是怡和有限公司的第一大股东。因此，纽璧坚身为两局大班，又得受股东老板的制约。凯瑟克家族力主把发展重

点放到海外。这样，势必分散纽壁坚坐镇香港抉择的精力。

这正是一般不易洞察的置地的薄弱之处，人们往往会被置地的“貌似强大”蒙住双眼。

置地一贯坐大，也习惯于坐大。过于自负的置地未必就会冷静地研究合作方，并“屈尊”去迎合合作方。

那么，地铁公司招标的真正意向是什么？

香港地铁公司是一间直属港府的公办公公司。香港的公办公公司，并不像过去内地的国有企业，一切都由政府包揽包办。地铁公司除少许政府特许的专利和优惠外，它的资金筹集、设计施工、营运经营，都得按商场的通常法则进行。

李嘉诚通过各种渠道获悉，港府工务局对中区邮政总局原址地皮估计约 2.443 亿港元，原址用作中环、金钟两地铁车站上盖。另加上九龙湾车厂地皮估价，两者合计约 6 亿港元。

港府将以估价的原价批予地铁公司，由地铁公司发展地产，弥补地铁兴建经费的不足。

地铁公司为购旧中区邮政总局原址地皮，曾与港府多次商谈。地铁公司的意向是：用部分现金，部分地铁股票支付购地款。港府坚持要全部用现金支付。

李嘉诚首先明确这一点，竞投车站口盖发展权，必须以现金支付为条件。

地铁公司与港府在购地支付问题上产生分歧，说明地铁公司现金严重匮乏。地铁公司以高息贷款支付地皮，现在急需现金回流以偿还贷款，并指望获得更大的盈利。

李嘉诚在投标书上，提出将两个地盘设计成一流商业综合大厦的发展计划。这仍不足挫败其他竞投对手。任何竞投者都会想到并有能力兴建高级商厦物业。李嘉诚的“克敌”之法是：首先，满足地铁公司急需现金的需求，由长江实业公司一方提供现金做建筑费；其次，商厦建成后全部出售，利益由地铁公司与长江实业分享，并打破对半开的惯例，地铁公司占 51%，长江实业占 49%。

这对长江来说，是一笔沉重的现金负担。

李嘉诚决定破釜沉舟，在准备充分的前提下，做一次冒险。

1976 年冬，长实通过发行新股，集资 1.1 亿港元，大通银行应允长实随时取得 2 亿港元的贷款，再加上年盈利储备，李嘉诚可资调动的现金约 4 亿港元。

1977 年 1 月 14 日，香港地铁公司正式宣布：公开接受邮政总局原址发展权招标竞投。

各竞投公司频频与地铁公司接触，刺探地铁公司意图，准备投标书及附件，在限期内呈交上去。

公开招标为各公司提供一个平等机会，投标书内容则属机密。投标中标法则，若过多考虑自己一方的利益，则中标希望小；若条件过于优惠对方，自己则毫无利益可图。各家都对投标内容秘而不宣，任记者发挥想象揣测。

参加竞投的财团、公司共 30 家，超过以往九龙段招标竞投的一倍多。据报界披露，它们是置地公司、长江实业、太古地产、金门建筑、日澳财团、辉百美公司、嘉年集团、霍英东集

团、恒隆地产等。

舆论界凭其惯性，一致看好置地，置地优势昭然，中标呼声最高。

英文《南华早报》的澳籍记者，采访置地大班纽璧坚，纽璧坚拒绝透露投标内容，亦不对“名花谁主”作评价，但他用自信的口气说：“投标结果，就是最好的答案。”

1977年4月5日，香港各报章均围绕“长实击败置地”报道中标结果。《工商日报》称：

“时值约 2.4 亿港元，为 30 个大财团争相竞投的中区地王——旧邮政总局地皮，卒为长江实业(集团)有限公司投得。

“这幅平均地价为每平方英尺约 1 万港元的‘地王’，早为大财团觊觎，卒为长江投得。”

据地下铁路公司透露，主要原因是长江所提交的建议书内列举之条件，异常优厚而吸引，终能脱颖而出，独得与地铁公司经营该地的发展权。

“地下铁路公司董事局昨日已经批准协议条款，规限长江实业公司在地铁未来中环站上

盖，占地 2270 平方英尺，建造 37 层高的商厦与办公室混合的单塔型建筑物一座。”

“长江实业有限公司已同意，在签订协议时，付给地铁公司一笔现金，并继续交付现金若干次，保证地铁公司无论如何都可以获利。”

4 月 4 日，地铁公司董事局主席唐信，与长江实业李嘉诚首先签订中环站上盖发展物业协议，金钟站上盖，则由日后商议签订。

当晚，唐信召开新闻发布会，对与会记者说：

“这座建筑物会逐层售与公众，利益由地铁公司与长江分享，地铁公司则占大份。

“若干间公司均对与本公司合作甚感兴趣，因而竞争激烈，所有建议均经详细研究，结果卒为长江获得，因其建议对本公司最具吸引力。”

舆论界称长实中标，是“长江实业发展史上的里程碑”，地产新秀李嘉诚“一鸣惊人，一飞冲天”。

据传，凯瑟克家族对纽璧坚痛失中区地王

大为不满，这成为凯瑟克家族逼纽璧坚下台的“筹码”。

1978年5月，中环车站上盖建筑—环球大厦分层发售，时值地产高潮，用户购楼踊跃，广告见报后8小时内全部售完，交易总额5.92亿港元，创香港楼价最高纪录。

1978年8月，金钟车站上盖建筑—海富中心开盘，物业总值9.8亿港元，创开盘售楼一天成交额最好业绩。

地铁首期工程，于1979年9月底竣工，中环、金钟两站上盖物业发展利润，大大缓解地铁公司的财政困难。地铁公司主席唐信，对与长江的合作非常满意，他说：“中环、金钟地铁车站上盖地产发展，将为本公司二期、三期工程的车站上盖合作，树立了样板。”

环球大厦和海富中心两座发展物业，为长江实业获得七亿多毛利，纯利近0.7亿。

长实的盈利，低于地产高潮时地产业的平均利润。但李嘉诚获得无法以金钱估量的无形利益——信誉。这也是他参与竞投的主要目的。

长实不再只是一间只能在偏僻地方盖房的地产公司。长实中标，为它取得银行的信任，继续在中区拓展创造了有利条件。

附：恒基地产李兆基

李兆基，广东顺德人，1928 年出生，1948 年随父亲来香港，炒卖外汇黄金。

1958 年，与郭得胜、冯景禧组成永业企业，从事地产业。1972 年，三人合办的新鸿基地产上市，李兆基辞去总经理职务，协议分家分得价值 0.5 亿元地盘物业。其时股市大旺，李氏与胡宝星筹组永泰建业上市。1975 年，李兆基独立门户，成立恒基兆业有限公司，为私人公司，拥有股本 1.5 亿元，地盘 20 个。

1981 年，李氏又将恒基兆业上市。李氏经营地产的重点是普通标准的住宅楼宇、商业及工业楼宇。他以地产发展为主，不停地造楼售楼，有如楼宇制造工厂。李氏因楼价偏低，极少竞投官地，而是收购旧楼，拆卸再建，从中盈利，靠量大取胜。

李兆基口讷，不善言谈，亦不喜出风头。

不过，他有几句经营之道深为业界赏识：“先疾后徐，先声夺人，徐图良策”，“低潮时吸纳，高潮时吐出”。

李兆基与李嘉诚私交甚密，但在商业竞争上，互不相让，并势均力敌。

据 1996 年年初最新资料，李氏家族持 69% 恒基地产，透过母公司持恒基发展 66%，子公司持美丽华酒店 34.75%，中华煤气 32%，香港小轮 31%。全系上市公司市值 1382 亿港元，占全港总市值 5.8%。李氏是 1995 年度全港股息收入最高者(31 亿港元)，家族财产 600 亿港元，首次与李嘉诚平肩。

第十一章 立足中区再建华行攀高峰

李嘉诚一举夺得中区地铁车站上盖发展权后，再接再厉，购得中区著名的希尔顿酒店。1978年，长实与香港第一财团汇丰银行携手合作，重建华人行。长实总部搬入位于中区心脏的华人行。从此，李嘉诚的事业攀上高峰。

1977年，是李嘉诚取得惊人业绩的一年。是年4月4日，长江实业力挫置地，夺得中环、金钟上盖发展权。

月底，长实通过发行新股和大通银行的支持，斥资1.3亿港元，收购了美国人控制下的永高公司。该公司拥有香港希尔顿酒店和印尼巴厘岛凯悦酒店的经营权。希尔顿酒店位于中环银行区，占地约3.9万平方英尺，房间达800间；凯悦酒店房间为400间，占地约40英亩，酒店四周是开阔的热带植物园。

这两间酒店，每年为长江实业带来经常性收入2500万港元(以当年物价计)。

1977年中期，李嘉诚购入大坑虎豹别墅的

部分地皮——15 万平方英尺。虎豹别墅为星系报业胡氏家族的祖业，据介绍该家族的一篇文章称：

“所谓别墅，其实不是一座私人花园住宅，而是规模宏伟、饶有特色的公园。有巍峨屹立的七层白塔，红墙绿瓦的亭台楼阁、展览馆，碧波荡漾的游泳池，动物雕塑装饰着崖壁，还有叙述警世故事的泥塑及假山、山洞等，参观、游乐、购物、休息场一应俱全。到过虎豹别墅的人，无不称赞它的丰富多彩，富丽堂皇。”

李嘉诚购得地皮后，在上面兴建了一座大厦。游客批评大厦与整个别墅风格不统一。李嘉诚遂停止在地皮上继续大兴土木，尽量保留别墅花园原貌。

1978 年，李嘉诚的事业再攀高峰，与汇丰银行联手合作，重建了位于中区黄金地段的华人行。

说起汇丰，港人无人不晓，所用的港纸(港币)几乎全是汇丰银行发行的。汇丰的中文全称是“香港上海汇丰银行”，创设于 1864 年，由

英国、美国、德国、丹麦和犹太人的洋行出资组成，次年正式开业，后因各股东意见不合，相继退出，成为一间英资银行。现为一家公众持股、在港注册的上市公司，1988 年股东为 19 万人，约占香港人口的 3%，是香港所有权最分散的上市公司。汇丰一直奉行所有权与管理权分离，管理权一直操纵在英籍董事长手中。

当时的汇丰集团董事局常务副主席为沈弼 (Michael Samdberg)，李嘉诚寻求与汇丰合作发展华人行大厦，正是与沈弼接洽的，两人还由此建立友谊。香港经济界的人常说：“谁结识了汇丰大班，就高攀了财神爷。”

汇丰是香港第一大银行，又是以香港为基地的庞大的国际性金融集团。1992 年，收购了英国米特兰银行的汇丰集团，其资产总值达 21000 亿港元，跻身全球 10 大银行之列。1992 年年底在港发行股票总市值为 1399 亿港元，占香港全部上市公司总市值的 10.5%。该年度，集团总盈利为 129 亿港元。汇丰的声誉，不仅仅限于其强大的资金实力，它在香港充当了

准中央银行的角色，拥有港府特许的发钞权(另一间获此特权的是英资渣打银行)。在数次银行挤提危机中，汇丰不但未受波及，还扮演了“救市”的“白衣骑士”。

一个多世纪来，经汇丰扶植而成殷商巨富的人不计其数。20 年纪 60 年代起，刚入航运界不久的包玉刚，靠汇丰银行提供的无限额贷款，而成为著称于世的一代船王；现在，李嘉诚取得汇丰银行的信任，建立了合作关系，未来极有可能在汇丰的鼎力资助下，成为香港地王。

李嘉诚与汇丰合作发展旧华人行地盘，业界莫不惊奇李嘉诚“高超的外交手腕”。其实，熟悉李嘉诚的人知道，言行较为拘谨的李嘉诚，绝不像一位谈锋犀利、能言善道的外交家。他像一位从书斋里走出来的中年学者，亦不像那种巧舌如簧、精明善变的商场老手。

李嘉诚靠的是一贯奉行的“诚实”，以及多年建立的“信誉”，尤其是地铁车站上盖发展权一役，使他名声大振，信誉猛增。所有这些，

就是他与汇丰合作的基础。

旧华人行拆卸工作始于 1976 年 2 月 10 日，谁都想与业主汇丰银行合作兴建新华人行。

相传华人行由来有这么一则掌故。在 20 世纪初，港岛中环是洋行的天下，华商想跻身中环无立锥之地。当时有一位地产商在皇后大道中兴建一座商业办公综合楼，楼建成后，华人竞相入伙承租。洋人一贯自以为高人一等，不屑与华人同楼栖身，已付订金的洋人纷纷退租。于是此大楼便成为华人的“独立王国”，大楼名称便改叫“华人行”。不少华人从华人行发迹。最具影响的一件事之一，有香港股坛教父之称的李福兆，于 1963 年与友人在此密谋成立与香港会抗衡的证券交易所，秘密安装 150 条电话线至华人行，并于 1969 年年底宣告远东交易所开业。

1974 年，汇丰银行购得华人行产权。因年代久远，建筑已十分陈旧；更因为华人行位于

高楼林立的中环银行区，原来的华人行大楼已日益变成小矮人。1976年，汇丰开始拆卸旧华人行，清出地盘，用于发展新的出租物业。

在地产高潮，位于黄金地段的物业，必寸楼寸金。加之华人行在华人中的巨大声誉，华资地产商莫不想参与合作，分一杯羹。

李嘉诚便是其中之一，他稳操胜券，果然如愿以偿。

是长实中标获取中区地铁车站上盖发展权，才使得“高高在上”的汇丰大班沈弼关注起地产“新人”李嘉诚来。他仔细研究了李嘉诚合作的意向材料，拍板确定长实为合作伙伴——此时，与李嘉诚中标地铁上盖不满一个月。

长实与汇丰合组华豪有限公司，以最快的速度重建华人行综合商业大厦，大厦面积 24 万平方英尺，楼高 22 层。外墙用不锈钢和随天气变换深浅颜色的玻璃构成。室内气温、湿度、灯光，以及防火设施等，全由电脑控制。内装修豪华典雅，集民族风格与现代气息于一体。

整个工程耗资 2.5 亿港元，写字楼与商业铺位全部租出去。

1978 年 4 月 25 日，华豪公司举行隆重的华人行正式启用典礼，汇丰银行大班沈弼出席典礼，剪彩并发表讲话：

“旧华人行拆卸后仅两年多一点时间便兴建新的华人行大厦。这样的建筑速度及效率不仅在香港，在世界也堪称典范。

“本人参与汇丰银行正好 30 年，深感本港居民以从事工商业而著称于世，不管与海外公司还是本港公司，均以快捷的工作效率，诚实的商业信用而受人称赞。我可以这样说：新华人行大厦不愧为代表本港水平的出色典范！”

长实与汇丰，都是本工程的开发商，故而沈弼不便“自我吹嘘”。他对港民和新华人行的赞誉，也就是对李嘉诚的赞誉。

先于正式启用的 3 月 23 日，长江集团总部，迁入皇后大道中 29 号新华人行大厦。长江正式立足大银行、大公司林立的中环，地位更上一层楼。

新华人行被人们视为长江的招牌大厦。

李嘉诚与汇丰合作的良好开端发展为未来的“蜜月”——汇丰力助长实收购英资洋行，并于 1985 年邀请李嘉诚担任汇丰的非执行董事。

曾有记者询问他与地铁公司、汇丰银行合作成功的奥秘，李嘉诚道：

“奥秘实在谈不上，我想重要的是首先得顾及对方的利益，不可为自己斤斤计较。对方无利，自己也就无利。要舍得让利使对方得利，这样，最终会为自己带来较大的利益。我母亲从小就教育我不要占小便宜，否则就没有朋友，我想经商的道理也该是这样。”

附：合和实业胡应湘

胡应湘，原籍广东花县，1935 年生于香港，父亲胡忠是白手起家的“的士（出租车）大王”。

胡应湘 1958 年毕业于美国普林斯顿大学土木系。回港任工程和港府工务局技术官员。1969 年，胡应湘由父亲担保，从银行借款 1500 万元，成立合和实业，父亲任主席，他任总裁。

1972年8月21日，合和上市，是华资地产五虎将中最早上市的公司，俨然老大。谁知到1973年春，出现假股票事件，合和股价一落千丈，合和一直到1979年，才恢复到1973年的盈利水平。

胡应湘既是地产商，又是建筑大师。他的招牌建筑是合和中心，为胡氏一手设计兴建，该大厦高66层，为圆筒形建筑，位于湾仔，占地5.4万平方英尺，是香港最大的商业大厦。

胡应湘绰号“飞侠”，是香港地产商进军祖国内地的急先锋，从20世纪80年代初起，他在内地的大型项目有：广州中国大酒店、深圳沙角发电厂B厂、广深珠高速公路。另外，他在1989年推出珠江口综合开发计划，计划包括电厂、深水港、跨海大桥、海底隧道等。他声称个人将投资35亿美元。

飞侠每项投资都是大手笔，“好大喜功”著名全港。同业说他立丰碑的兴趣大于赚钱的欲望。也许正是这一点，他的资产不及“小打小闹”的李兆基等人。1994年度，李兆基以450

亿排全港华人富豪第五位，名声极大的胡应湘仅 200 亿资产，列 11 位。

第十二章 力助船王大战英资九龙仓

九龙仓属怡和系的大洋行，其旧址将成为九龙地王，而九龙仓股票却被低估，若合理开发，前景辉煌。包玉刚看好这一点，李嘉诚亦看好；包氏欲夺，李氏欲购。结果李嘉诚成全船王，掀起轰动一时的九龙仓战役。

九龙仓不是严格意义的仓库，而是香港最大的货运港，拥有深水码头、露天货场、货运仓库。1886 年保罗·遮打牵头在九龙设立码头仓库，怡和洋行是其大股东之一。

九龙仓是怡和系的一家上市公司，它与置地公司并称为怡和的“两翼”。九龙货仓有限公司的产业包括九龙尖沙咀、新界及港岛上的大部分码头、仓库，以及酒店、大厦、有轨电车和天星小轮。历史悠久，资产雄厚，可以说，谁拥有九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物

装卸、储运及过海轮渡。

九龙仓的母公司怡和，与和记黄埔、太古集团、会德丰并称为香港四大洋行。怡和在四大洋行坐大，怡和大班同时又兼九龙仓主席，可见九龙仓在怡和举足轻重。

李嘉诚一直以置地为竞争对手，九龙仓引起他的注意，是九龙仓的“挪窝”。

与港岛中区隔海相望的尖沙咀，日益成为香港的旅游商业区。火车总站东迁后，九龙仓把货运业务迁到葵涌和半岛西，腾出来的地皮用于发展商业大厦。

李嘉诚赞叹九龙仓的创始人以极廉的价格获得这块风水宝地，如今水涨船高，身价百倍。

九龙仓先后建有海港城、海洋中心大厦等著名建筑，但在经营方式上，不足称道，他们固守用自有资产兴建楼宇，只租不售，造成资金回流滞缓，使集团陷入财政危机。为解危机，大量出售债券套取现金，又使得集团债台高筑，信誉下降，股票贬值。

据周祖贵先生一文，1977年12月中旬，

敏感的财经评论家对九龙仓进行分析，以《九龙仓业务开始蜕变》为题，指出九龙仓集团如能充分利用其土地资源，未来 10 年可以出现年增长 20% 的良好势头。该评论家还预测时价 13.5 元的九仓股，将是 1978 年的热门股。

这位评论家与李嘉诚在九龙仓问题上英雄所见略同，不过一个在明处，大发议论；一个在暗处，不显山，不露水，埋头实干，不事声张——李嘉诚已在收购九龙仓股票。

李嘉诚曾多次设想，若他来主持九龙仓旧址地产开发，绝不至于陷于如此困境。自从长江上市，李嘉诚在兴建楼宇“售”与“租”的问题上，奉行谨慎而灵活的原则。若手头资金较宽裕，或楼市不景楼价偏低，最好留做出租物业；若急需资金回流，加快建房速度，楼市景气楼价炒高，则以售楼为宜。

李嘉诚真正发迹，是靠地产股市。他看好九仓股票，是因为该集团不善经营造成股价偏低。精于地产股票的李嘉诚，算过一笔细账：1977 年年末和 1978 年年初，九仓股市价在

13 ~ 14 港元之间。九龙仓发行股票不到 1 亿股，就是它的股票总市值还不到 14 亿港元。九龙仓处于九龙最繁华的黄金地段，按当时同一地区官地拍卖落槌价，每平方英尺以 6000 ~ 7000 港元计算，九仓股票的实际价值应为每股 50 港元。九龙仓旧址地盘若加以合理发展，价值更是不菲，即使以高于时价的 5 倍价钱买下九仓股也是合算的。

基于这种考虑，李嘉诚不动声色，买下约 2000 万股散户持有的九仓股。

这个数目，无论对李嘉诚，还是对怡和，都是一个敏感而关键的界限。李嘉诚从不打无准备的仗，他通过智囊了解到，一贯被称为怡和两翼的九仓，与姐妹公司置地在控股结构上并非平等关系。怡和控置地，置地控九仓，置地拥有九龙仓不到 20% 的股权。

现在李嘉诚吸纳的九仓股，约占九仓总股数的 20%。这意味着，目前九龙仓的最大股东将不是怡和的凯瑟克家族，而是李嘉诚。

这为李嘉诚进而购得九龙仓，与怡和在股

市公开较量，铺平了道路。购得九龙仓，无疑使长实的老对手置地断臂折翼。

当时，那位“料事如神”的财经评论家的鸿论，并未引起人们的关注。李嘉诚吸纳九仓股，是采取分散户头暗购的方式进行。九仓股成交额与日俱升，引起证券分析员的关注。嗅觉敏锐的职业炒家介入，九仓股便被炒高。一时间，大户小户纷纷出马，加上股市流言四起，到 1978 年 3 月，九仓股仿佛温度计被火一灼，急速窜到每股 46 元的历史最高水平。

这已和九仓股每股实际估值相当接近了。

这时期，李嘉诚持有的九仓股还不满 2000 万股，他不得不筹股回落，以稍低的价格将九仓股增至 20% 的水平。

入主九仓董事局的路程，对李嘉诚来说仍十分艰巨。

按照《公司法》，股东对公司的绝对控制权，是其控有的股份在 50% 以上。否则被收购方反收购，会使收购方的计划前功尽弃。现在九仓股票的股价已被炒高，要想增购到 51% 的水平，

非李嘉诚的财力所能及。

九龙仓的老板已在布置反收购，到市面上高价收购散户所持的九仓股，以增强其对九龙仓的控股能力。

20 世纪 70 年代初，怡和系的置地，轻而易举收购了周锡年任主席的牛奶公司，风光百多年的怡和，在当时的本港商界股市仍可翻手为云覆手为雨。“置牛大战”，被行家誉为本港股市收购战的经典之作。

实力发生变化也正是在 20 世纪 70 年代，一大批华资公司上市，借助股票以小搏大、以少控多的优势，当初上市公司家族的小矮人，渐渐长成小巨人。现在，这些小巨人正以咄咄逼人之势，向商界超级巨人怡和频频发起攻势。

怡和大班岂能不惊慌？今日之怡和，不似昔日之怡和一要风得风，要雨得雨。数十年来，怡和对中国政府存太多的戒心，奉行“赚钱在香港，发展在海外”的政策。因海外投资战线过长，投资回报率低，给怡和背上沉重的财政包袱，将怡和逼入绝境。

现在后院起火，怡和倾资扑救——高价增购九龙仓股票，以保“江山无缺”。怡和的现金储备也不足以增购到绝对安全的水平。慌乱之中，向本港第一财团——英资汇丰银行求救。

据说汇丰大班沈弼亲自出马斡旋，奉劝李嘉诚放弃收购九龙仓。李嘉诚审时度势，认为不宜同时树怡和、汇丰两个强敌。日后长江的发展，还期望获得汇丰的支持。即便不从长计谋，就谈眼下，如果拂了汇丰的面子，汇丰必贷款支持怡和，收购九仓将会是一枕黄粱。

李嘉诚遂答应沈弼，鸣金收兵，不再收购。此时，李嘉诚已收购到近 2000 万股。是否是九龙仓最大股东？李嘉诚也摸不透，怡和一方未透露增购后的持股数。

这只是当时股市风传的小道新闻。事后曾有记者询问汇丰斡旋是否属实，李嘉诚与沈弼皆言称不知其事。

不过，依日后事态的发展，汇丰从侧面参与九龙仓大战，并起决定性作用，却千真万确。李嘉诚退出收购，引来八方强手介入角逐。

其中一位，就是赫赫有名的包玉刚。

20 世纪 80 年代中期，李嘉诚坐上香港首席富豪的宝座。可当时，李嘉诚论实力和声誉，都还比不上包爵士。

据 1977 年吉普逊船舶经纪公司的记录，世界十大船王排座次，包玉刚稳坐第一把交椅，船运载重总额 1347 万吨；香港另一位老牌船王董浩云排名第 7 位，总载重 452 万吨；在世界传媒界名气最大的希腊船王奥纳西斯竟屈居第 8 位；香港还有一位老船王赵从衍则榜上无名。

其时，香港报刊还没有进行富豪榜编制工作，根据海外传媒，包爵士是本港第一富豪。他拥有 50 艘油轮，一艘油轮的价值就相当于一座大厦。

在包爵士集团总部办公室，挂满了他与世界各国王室成员、国家元首、政府首脑、各界名人的合影照片。他是本港商界与世界政要交往最多的一位。至此时，李嘉诚还未单独会见过哪一国的元首和首脑。

包玉刚起念登陆，并非一时冲动。1973年的石油危机，促使英国开发北海油田，美国重新开发本土油田，同时，亚洲拉美都有油田相继投入开采。这样，世界对中东石油的依赖将减少，到20世纪70年代后期，越来越多的油轮闲置。油轮是包氏船队的主力，包氏从油轮闲置，联想到世界性的造船热，预示一场空前的航运低潮将会来临。

“先知先觉”的包氏决定减船登陆，套取现金投资新产业，他瞄准的产业，是本港百业中前景最诱人的房地产。

李嘉诚虽不明包玉刚吸纳九仓股是作为一般性的长期投资，还是有意控得九龙仓？但他可以肯定包玉刚会对九龙仓感兴趣。九龙仓码头虽迁址，新建的码头气势更宏伟、设备更现代化。执世界航运业牛耳的船王包玉刚，何尝不愿拥有与其航运相配套的港务业？

在华人商界，论实力，论与银行业的关系，能与怡和抗衡的，非包氏莫属。

李嘉诚权衡得失，已胸有成竹，决定把球

踢给包玉刚，预料包玉刚得球后会奋力射门——一直捣九龙仓。

于是，就演绎出在港九流传甚广的潇洒故事。

1978年8月底的一天下午，两位华商俊杰，在中环的文华酒店一间幽静的雅阁晤面。一位是具有学者风范的未来地王李嘉诚；另一位是洋溢着海派作风的登陆船王包玉刚。

五星级文华酒店是怡和集团的一项重要产业，文华以其高贵豪华、优质服务而数次被评列为全球十佳旅店榜首。现在，两位华商俊杰坐在怡和的酒店里，决定怡和台柱——九龙仓的前途命运。

李嘉诚秘密约见，包玉刚猜想有重要事情——他们那时的私交并不密切。包玉刚欲减船登陆，苦于无门，当他将目标瞄准九龙仓，发现李嘉诚已捷足先登。九龙仓对包氏来说，简直太重要了，它的码头货仓，更有利他发展海上航运；它的地盘物业，可供他在陆地大展拳脚。

冷夏、晓笛在《世界船王—包玉刚传》中记叙道：

“经过简短的寒暄，李嘉诚即开门见山地表达了，想把手中拥有的九龙仓 1000 万股股票转让给包玉刚的意思。

“转让？包玉刚想，天上没有掉下来的好事。包玉刚低头稍加思索，便悟出了李嘉诚的精明之处。李嘉诚很清楚包玉刚的情况，知道他需要什么。于是，用包玉刚所需要的来换取自己所需要的，这一‘转让’，可真是一家便宜两家着数的好事。

“从包玉刚这方面来说，他一下子从李嘉诚手中接受了九龙仓的 1000 万股股票，再加上他原来所拥有的部分股票，他已经可以与怡和洋行进行公开竞购。如果收购成功，他就可以稳稳地控制资产雄厚的九龙仓。而从李嘉诚这一方面来说，他以 10~30 元的市价买了九龙仓股票而以三十多元脱手给包玉刚，一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行那里承接和记黄埔的股票

9000 万股，一旦达到目的，和记黄埔的董事会主席则非李嘉诚莫属。

“这真是只有李嘉诚这样的脑袋才想得出来的绝桥(主意)!包玉刚在心里不禁暗暗佩服这位比自己小但精明过人的地产界新贵。

“没有太多的解释，没有冗长的说明，更没有喋喋不休的讨价还价，两个同样精明的人一拍即合，秘密地订下了一个同样精明的协议：

“李嘉诚把手中的 1000 万股九龙仓股票以三亿多的价钱，转让给包玉刚；

“包玉刚协助李嘉诚从汇丰银行承接和记黄埔的 9000 万股股票。”

一个决定两家英资企业命运的历史性协议，在华商两强低声密语中顺利达成。

最终结果，他们都如愿以偿坐上英资洋行大班的宝座。

1978 年 9 月 5 日，包玉刚正式宣布他本人及家族已购入 20%左右九龙仓股票。怡和与九龙仓现任大班纽璧坚，不得不吸收包玉刚及其女婿吴光正加入九仓董事局(按照《公司法》，持

股 16% 的股东即可成为当然董事)。

包玉刚初战告捷，李嘉诚功不可没。9 月 7 日，《明报晚报》发表对李嘉诚的专访：

“九龙仓事件已经披露，包玉刚在取得九龙仓 15%~20% 的股权，并加入董事局。戏剧化发生至此已告一段落。

“由九龙仓事件发展初期起，直至真相披露前，人们爱把长江实业主席李嘉诚与九龙仓拉在一起谈论和揣测，李氏昨日接受本报记者访问之时，作了如下具澄清作用的透露。

“据李氏称，他本人没有大手吸纳九龙仓，而长江实业的确有过大规模投资于九龙仓身上的计划，是以曾经吸纳过九龙仓的股份。他本来安排买入九龙仓全部实收股份 30%~50%，做稳健性长期投资用途，但到了吸纳得约 1000 万股之时，九龙仓股份的市价已经急升至长实拟出的最高价以上，令原定购买九龙仓股份的整个计划脱节。结果，放弃这个投资计划，并且把略多于 1000 万股的九龙仓及若干股权，转让出来。”

这之后，李嘉诚又继续将手头剩余的九仓股转让给包氏，据多份报章估计，李嘉诚在一进一出间，获纯利五千九百多万港元。

九龙仓董事局主席纽璧坚，视包氏父婿这两位新任董事为眼中钉、肉中刺。他们间多次发生摩擦。

包玉刚不断到市面或通过幕后吸纳九仓股，使其控有的股权增至 30%，大大超过九龙仓的控股公司置地，身兼三家公司主席的纽璧坚大为惊惶：包玉刚吞并九龙仓之意“昭然若揭”。

1980 年 6 月中旬，趁包玉刚赴欧参加会议之机，纽璧坚突发袭击，正式挑起九龙仓大战。置地采取换股之法，欲将其持股权增至 49%。具体做法是将价值 100 元的置地股，换取市价 77 元的九仓股。

条件十分诱人，股民喜笑颜开。若置地已控得 49% 的股权，包氏是无论如何也购不满 51% 的绝对股权——置地只需再踏半步，即可击碎包氏的“吞并美梦”。

包玉刚闻讯，急忙乘机返回香港反击。他首先获得汇丰银行的 22 亿港元贷款保证，紧接着召开紧急会议，决定以 105 元的现金吸收市面九仓股，目标也是 49%。

105 元的现金，比被九仓股抬高的价值 100 元的置地股更诱人。星期一开市不到 2 小时，包玉刚一下子付出 21 亿现金，购足 2000 万股，使控股权达到 49%，取得这场战役的决胜权。

纽璧坚见大势已去，将置地控有的九仓股 1000 多万股转让给包玉刚，置地套现获纯利 7 亿多港元。包氏在九龙仓的控股量已超越绝对多数。

包玉刚夺得九龙仓，付出了沉重的代价，故有人称“船王负创取胜，置地含笑断腕”。决战双方，皆有胜有负。

包氏的远见卓识，两年后便充分显示出来。包氏购得九龙仓，实现了减船登陆，从而避免了空前船灾。香港另两个船王——董浩云与赵从衍，因行动迟缓，陷入濒临破产的灭顶之灾。

1985年，包玉刚又收购另一间英资洋行——马登家族的会德丰，又一次轰动全港。

值得一提的是，包玉刚入主九龙仓的一年后，与其“死对头”置地成为合作伙伴，这两家公司邀请李嘉诚的长实加盟，三家合资成立一间地产发展公司，项目是在九龙仓尖沙咀地盘发展新港中心物业。一时成为香港商界的一段佳话。

1986年8月，《每周财经动向》总编林鸿筹先生，在《与李嘉诚谈成功之道》一文中谈道：

“最近有人向李氏提问：‘一个优秀的运动员，必须在与强劲的对手竞赛时可创下骄人的成绩。’环顾今日香港商界，似乎只有包玉刚爵士一位匹配做阁下强劲的对手，您可有以包先生为对手的想法吗？’

“一般人很自然会认为李氏是以包氏为竞争的对手，因为他们有相同的社会地位，在过去又有极类似的活动，例如李氏从英资手中收购和黄、港灯，包氏则收购九仓、会德丰；两

人先后出任汇丰银行的副主席；两人又同时出任“香港基本法”草委；李氏捐赠汕头大学，包氏捐赠宁波大学等。

“但李氏答复这问题时，只说他朝着个人定下的目标向前一步一步推进，来没有居心与任何人比拼。

“在多个场合，李嘉诚说：‘我与包先生有真诚愉快的合作。’”

现在我们继续看李嘉诚，是如何朝着目标一步一步推进的。他飞跃的一步，显然是收购英资洋行和记黄埔。

附：恒隆集团陈曾熙

陈曾熙是香港出名的商界隐士，原籍广东台山县，出生年月不详，只知家境富裕，战前留学日本攻土木工程学，何校不详。据伍宜孙家族介绍，陈氏曾在该家族的永隆银行做外汇、楼宇按揭工作。20世纪50年代初与朋友成立大隆地产。其弟陈曾焘毕业于上海复旦大学，原在南洋做建筑工程，见兄地产业需人手，回港鼎助其兄。

1960年，陈氏兄弟注册一间恒隆有限公司，自己建楼并出售。1972年恒隆上市，为华资地产五虎将之一。陈氏却毫无“虎气”，总是不声不响、默默无闻地实干，是个地道的老式商人。

陈氏的吝啬在圈内很有名，20世纪70年代初，陈氏在宝去道建一幢住宅大厦，将单位卖给用户，而一家人却住进“暗无天日”的地窖车房。陈氏不仅孤寒自己，对下属也孤寒，小账目也斤斤计较。然而他对儿子教育却十分慷慨，全安排到美国留学。

陈氏彻底低调，行动隐秘，从不接受记者采访，也极少出席同业聚会。虽然如此，但其做事极讲信誉。陈氏做地产深思熟虑，总能把该赚的钱一分不少地赚回来。最漂亮的战役，是恒信苑、九龙湾地铁上盖的德福花园。也由于他过于瞻前顾后，错失金钟二段的机会。陈氏的保守作风，使恒隆在五虎将中滞后。

1986年，陈曾熙逝世，遗产却交基金会管理。其弟陈曾焘接任主席，作风依旧。现家族

事业由陈曾熙长子陈启宗主理。1994 年，恒隆在全港家族财团中排第 12 位。

第十三章 蛇吞大象李超人入主和黄

和记黄埔，是香港第二大英资洋行，资产价值六十多亿港元。而长实只是一间资产不到 7 亿的中小型公司。李嘉诚不但控得和黄，还做到兵不血刃，他由此而被誉为“超人”。和黄一役，李超人究竟有何超人高招？

李嘉诚退出九龙仓角逐，将目标瞄准另一家英资洋行——和记黄埔。

和黄集团由两大部分组成，一是和记洋行；二是黄埔船坞。和黄是当时香港第二大洋行，又是香港十大财阀所控的最大上市公司。

和记洋行成立于 1860 年，主要从事印度棉花、英产棉毛织品、中国茶叶等进出口贸易和本港零售业。初时规模名气不大，远不可与怡和、置地、邓普、太古等洋行相比。到二战前，和记有下属公司 20 间，初具规模。

黄埔船坞有限公司的历史，可追溯到 1843 年，林蒙船长在铜锣湾怡和码头造木船。船坞几经迁址，不断充资合并易手，成为一间公众公司。到 20 世纪初，黄埔船坞与太古船坞、海军船坞并称为香港三大船坞，形成维修、建造万吨级轮船的能力。除此，黄埔船坞还经营码头仓储业。

二战之后，几经改组的和记洋行落入祈德尊家族之手。该家族与怡和凯瑟克家族、太古施怀雅家族、会德丰马登家族，并列为本港英资四大家族。20 世纪 60 年代后期，祈德尊雄心勃勃，一心想成为怡和第二。他趁 1969 ~ 1973 年股市大牛冲天，展开一连串令人眼花缭乱的收购，把黄埔船坞、均益仓、屈臣氏等大公司 and 许多未上市小公司归于旗下，风头之劲，一时无两。

祈德尊掐准了本港人多地少，地产必旺的产业大趋势，关闭九龙半岛东侧的码头船坞，将修船业务与太古船坞合并，迁往青衣岛，并将其他仓场码头统统转移到葵涌去发展。腾出

的地皮，用来发展黄埔新村、大同新村、均益大厦等。祈德尊满天开花大兴土木，地产成为集团的支柱产业。

传媒说祈德尊是个“食欲过盛、消化不良”的商界“大鳖”。他一味地吞并企业，鼎盛期所控公司高达 360 间，其中有 84 间在海外。祈德尊虽长有“钢牙锐齿”，“肠胃功能”却太差，“腹泻不止”——不少公司状况不良，效益负增长，给他背上沉重的债务负担。幸得股市太旺，祈德尊大量从事股票投机生意，以其暂获弥补财政黑洞。

1973 年中股市大灾，接着是世界性石油危机，接着又是香港地产大滑坡。投资过速、战线过长、包袱过沉的和记集团掉入财政泥淖，接连两个财政年度亏损近 2 亿元。1975 年 8 月，汇丰银行注资 1.5 亿港元解救，条件是和记出让 33.65% 的股权。汇丰成为和记集团的最大股东，黄埔公司也由此而脱离和记集团。

汇丰控得和记洋行，标志着祈德尊时代的结束，和记成了一间非家族性集团公司。汇丰

物色韦理主政。1977年9月，和记再次与黄埔合并，改组为“和记黄埔(集团)有限公司”。韦理有“公司医生”之称，但他一贯是做智囊高参辅政，而从未在一间巨型企业主政。又因为祈德尊主政时，集团亏空太大，公司医生韦理上任，未见其妙手回春——和黄的起色不如人们预想的好。

乘虚而入，是战场常见并有效的战术。李嘉诚在觊觎上九龙仓的同时，也垂青和记黄埔。他放弃九仓，必然要把矛头对准和黄。

舆论皆说，和黄一役，足见李嘉诚是聪明绝顶的人。

其一，李嘉诚成全包玉刚收购九龙仓的心愿，实则是让出一块肉骨头让包氏去啃，自己留下一块瘦肉。因为九龙仓属于家族性公司的怡和系，凯瑟克家族及其代理人必会以牙还牙，殊死一搏反收购。包氏收购九龙仓，代价沉重，实际上与怡和大班打了个平手。怡和在港树大根深，收购九龙仓，必有一番血战恶战。

反之，沦为公众公司的和记黄埔，至少不

会出现来自家族势力的顽抗反击。身为本港第二大洋行的和黄集团，各公司“归顺”的历史不长，控股结构一时还未理顺，各股东间利益意见不合，他们正祈盼出现“明主”，力挽颓势，使和黄彻底摆脱危机。

只要能照顾并为股东带来利益，股东不会反感华人大班入主和黄洋行。这便是李嘉诚最初的出发点。

其二，李嘉诚权衡实力，长江实业的资产才 6.93 亿港元，而和黄集团市值高达 62 亿港元，蛇吞大象，难以下咽。和黄拥有大批地皮物业，还有收益稳定的连锁零售业，是一家极有潜质的集团公司。本港的华商洋商，垂涎这块大肥肉者大有人在，只因为和黄在本港首席财主汇丰的控制下，均暂且按兵不动。

李嘉诚很清楚，汇丰控制和黄不会太久。根据公司法、银行法，银行不能从事非金融性业务。债权银行，可接管丧失偿债能力的工商企业，一旦该企业经营走上正常，必将其出售给原产权所有人或其他企业，而不是长期控有

该企业。

在李嘉诚吸纳九仓股之时，他获悉汇丰大班沈弼暗放风声：待和记黄埔财政好转之后，汇丰银行会选择适当的时机、适当的对象，将所控的和黄股份的大部分转让出去。

这对李嘉诚来说，不啻是个福音。长实财力不足，若借助汇丰之力，收购算成功了一半。

其三，李嘉诚梦寐以求成为汇丰转让和黄股份的合适人选。为达到目的，李嘉诚停止收购九仓股的行动，以获汇丰的好感。

李嘉诚卖了汇丰一份人情，那么，信誉卓著的汇丰必会回报一还其人情。这份人情，是否是和黄股票，李嘉诚尚无把握。

为了使成功的希望更大，李嘉诚拉上包玉刚，以出让 1000 万股九仓股为条件，换取包氏促成汇丰转让 9000 万股和黄股的回报。李嘉诚一石三鸟，既获利五千九百多万港元，又把自己不便收购的九龙仓让给包氏去收购，还获得包氏的感恩相报。

在与汇丰的关系上，李嘉诚深知不如包玉

刚深厚。包氏的船王称号，一半靠自己努力，一半靠汇丰的支持。包氏与汇丰的交往史长达二十余年，他身任汇丰银行董事(1980 年还任汇丰银行副主席)，与汇丰的两任大班桑达士、沈弼私交甚密。

李嘉诚频频与沈弼接触，他吃透汇丰的意图：不是售股套利；而是指望放手后的和黄经营良好。另一方面，包氏出马敲边鼓，自然马到成功。

1979 年 9 月 25 日夜，在华人行 21 楼长江总部会议室，长江实业(集团)有限公司董事局主席李嘉诚，举行长实上市以来最振奋人心的记者招待会，一贯持稳的李嘉诚以激动的语气宣布：

“在不影响长江实业原有业务基础上，本公司已经有了更大的突破——长江实业以每股 7.1 元的价格，购买汇丰银行手中持占 22.4% 的 9000 万普通股的老牌英资财团和记黄埔有限公司股权。”

在场的大部分记者禁不住鼓起掌来，有记

者发问：“为什么长江实业只购入汇丰银行所持有的普通股，而不再购入其优先股？”

李嘉诚答道：“以资产的角度看，和黄的确是一间极具发展潜力的公司，其地产部分和本公司的业务完全一致。我们认为和黄的远景非常好，由于优先股只享有利息，而公司盈亏与其无关，又没有投票权，因此我们没有考虑。”

李嘉诚被和记黄埔董事局吸收为执行董事，主席兼总经理的仍是韦理。

记者招待会后的一天，和黄股票一时成为大热门。小市带动大市，当日恒指飚升 25.69 点，成交额 4 亿多元，可见股民对李嘉诚的信任。李嘉诚继续在市场吸纳，到 1980 年 11 月，长江实业及李嘉诚个人共拥的和黄股权增加到 39.6%，控股权已十分牢固。其间，未遇到和黄大班韦理组织的反收购。

1981 年 1 月 1 日，李嘉诚被选为和记黄埔有限公司董事局主席，成为香港第一位入主英资洋行的华人大班（注：包玉刚入主的怡和系九龙仓不属独立洋行），和黄集团也正式成为长江

集团旗下的子公司。

李嘉诚以小搏大，以弱制强。长江实业实际资产仅 6.93 亿港元，却成功地控制了市价 62 亿港元的巨型集团和记黄埔。按照常理，既不可能，更难以令人置信，难怪和黄前大班韦理，会以一种无可奈何、又颇不服气的语气对记者说：

“李嘉诚此举等于用美金 2400 万做订金，而购得价值十多亿美元的资产。”

李嘉诚靠“以和为贵”、“以退为进”、“以让为盈”的策略，赢得这场香港开埠以来特大战役的胜利。和黄一役，与九仓一役有很大不同，没有剑拔弩张，没有重锤出击，没有硝烟弥漫，和风细雨，兵不血刃。故有人说：“李氏收购术，堪称商战一绝。”

李嘉诚并不以为他有什么超人的智慧，他避而不谈他的谋略，而对汇丰厚情念念不忘：“没有汇丰银行的支持，不可能成功收购和记黄埔。”

事实确如李嘉诚所说的那样。

在汇丰与长江合作重建华人行大厦，沈弼就对李嘉诚留下良好印象。沈弼是汇丰史上最杰出的大班，他的杰出之处，就是以银行的切身利益为重，而不在乎对方是英人还是华人。道理如沈弼自己所说：“银行不是慈善团体，不是政治机构，也不是英人俱乐部，银行就是银行，银行的宗旨就是盈利。”

与香港航运业老行尊——怡和、太古、会德丰等英资洋行下属的航运公司比，包玉刚出道最晚，但他的环球航运集团却是获得汇丰贷款最多的一家。这是因为包氏的经营作风和能力，能够确保偿还汇丰放款的本息。现在，汇丰在处理和记黄埔的问题上，亦是如此态度。他们信任李嘉诚的信用和能力，足以驾驭和黄这家巨型企业。因此不惜将这间英人长期控有的洋行，交到李嘉诚手中。汇丰不仅摆脱了这个包袱，汇丰保留的大量和黄优先股，待李嘉诚“救活”后还会为汇丰带来大笔红利。

汇丰让售李嘉诚的和黄普通股价格只有市价的一半，并且同意李嘉诚暂付 20% 的现金。

不过汇丰并没吃亏，当年每股 1 元，现在以 7.1 元一股出售，股款收齐，汇丰共获利 5.4 亿港元。尽管如此，仍给予李嘉诚极大的优惠，沈弼在决定此事时，完全没有给其他人有角逐的机会——一锤定音。

消息传出，香港传媒大为轰动，争相报道这一本港商界的大事。

1979 年 9 月 26 日，《工商晚报》称长江实业收购和记黄埔，“有如投下炸弹”，“股市今晨狂升”。

《信报》在评论中指出：

“长江实业以如此低价(暂时只付 20%即 1.278 亿港元)便可控制如此庞大的公司，拥有如此庞大的资产，这次交易可算是李嘉诚先生的一次重大胜利……”

“购得这 9000 万股和记黄埔股票是长江实业上市后最成功的一次收购，较当年收购九龙仓计划更出色(动用较少的金钱，控制更多的资产)。李嘉诚先生不但是地产界强人，亦成为股市炙手可热的人物。”

李嘉诚、包玉刚双双入主英资大企业，还引起国际传媒界的关注。

美国《新闻周刊》在一篇新闻述评中说：

“上星期，亿万身价的地产发展商李嘉诚成为和记黄埔主席，这是华人出任香港一间大贸易行的第一位，正如香港的投资者所说，他不会是唯一的一个。”

英国《泰晤士报》分析道：

“近一年来，以航运巨子包玉刚和地产巨子李嘉诚为代表的华人财团，在香港商界重大兼并改组中，连连得分，使得香港的英资公司感到紧张。

“众所周知，香港是英国的殖民地，然而，占香港人口绝大多数的仍是华人，掌握香港政权和经济命脉的英国人却是少数民族。二战以来，尤其是六七十年代，华人的经济势力增长很快。

“有强大的中国做靠山，这些华商新贵们如虎添翼，他们才敢公然在商场与英商较量，以获取原属英商的更大的经济利益，这使得香

港的英商分外不安。连世界闻名的怡和财团的大班大股东，都有一种踏进雷区的感觉。英商莫不感叹世道的变化；同时，也不能不承认包玉刚、李嘉诚等华商，能与英国商界的优秀分子相提并论。”

这篇文章，试图以时代背景探讨华商得势的原因。文章的某些提法偏颇，并含有“大英帝国”的口气，总的来说还是较全面、较客观，文中对李氏包氏的评价也还中肯。

这之后，李嘉诚、包玉刚继续成功地收购了英资大型企业，彻底扭转英资在香港占绝对优势的局面。盛誉铺天盖地，盛誉又来之不易。

在一片喝彩声中，李嘉诚并未陶醉其中，沾沾自喜。

世人言：“创业容易守业难”，“前车之鉴，后人之师”。最典型的教训，莫过于和记黄埔的前大班祈德尊。祈德尊是个收购企业的高手猛将，却不算管理庞大企业的行家里手。他发展过速，结果消化不了，终于把集团拖垮，痛失江山。

李嘉诚进入和黄出任执行董事，在与董事局主席韦理与众董事的交谈中，他们的话中分明含有这层意思：“我们不行，你才行吗？”

李嘉诚是个喜欢听反话的人，他特别关注喝彩声中的“嘘声”——香港的英商华商，都有人持这种观点：“李嘉诚是靠汇丰的宠爱，而轻而易举购得和黄的，他未必就有本事能管理好如此庞大的老牌洋行。”

当时英文《南华早报》和《虎报》的外籍记者，盯住沈弼穷追不舍：为什么要选择李嘉诚接管和黄？沈弼答道：

“长江实业近年来成绩良佳，声誉又好，而和黄的业务脱离 1975 年的困境踏上轨道后，现在已有一定的成就。汇丰在此时出售和黄股份是顺理成章的。”他又说：

“汇丰银行出售其在和黄的股份，将有利于和黄股东长远的利益。坚信长江实业将为和黄未来发展做出极其宝贵的贡献。”

李嘉诚深感肩上担子之沉重。

俗称：“新官上任三把火。”细究之，李嘉

诚似乎一把火也没烧起来。他是个毫无表现欲的人，他总是让实绩来证实自己。

初入和黄的李嘉诚只是执行董事，按常规，大股东完全可以凌驾于支薪性质的董事局主席之上，李嘉诚从未在韦理面前流露出“实质性老板”的意思。李嘉诚作为控股权最大的股东，完全可以行使自己所控的股权，为自己出任董事局主席效力。他没有这样做，他的谦让使众董事与管理层对他更尊重。他出任董事局主席，是股东大会上，由众股东推选产生的。

“退一步海阔天空”——李嘉诚的退让术，与中国古代道家的“无为而治”、“无为而无不为”有异曲同工之妙。

董事局为他开支优渥的董事袍金，李嘉诚表示不受。他为和黄公差考察、待客应酬，都是自掏腰包，而不在和黄财务上报账。笔者由此联系起香港另一位潮商——有股市杀手之称的刘銮雄，他在他所控的几间公司，能捞则捞，能宰便宰，小股东怨声载道，开起股东年会来，吵得天翻地覆，致使刘銮雄不敢再出席股东年

会，担心股东的愤怒情绪会将他撕成碎片。

故有人称：李氏的精明，到了炉火纯青的地步。他小利全让，大利不放。李氏的大利，是他持有的股份，公司盈利状况好，李氏的红利亦匪浅。李氏不放大利，还表现在他不断增购和黄股份。令人叹绝的是，他“鲸吞”和黄的“企图”，竟未遇到“老和黄洋行”的抵抗。

毋庸置疑，李嘉诚能较快地获得众董事和管理层的好感及信任。在决策会议上，李嘉诚总是以商议建议的口气发言，但实际上，他的建议就是决策——众人都会自然而然地信服他，倾向他。韦理大权旁落，李嘉诚未任主席兼总经理，已开始主政。

李嘉诚入主和黄实绩如何，数据最能说明问题。

李嘉诚入主前的 1978 年财政年度，和黄集团年综合纯利为 2.31 亿港元；入主后的 1979 年升为 3.32 亿港元；4 年后的 1983 年，纯利润达 11.67 亿港元，是入主时的五倍多；1989 年，和黄经常性盈利为 30.3 亿港元，非经济性

盈利则达 30.5 亿港元，光纯利就是 10 年前的十多倍。盈利丰厚，股东与员工皆大欢喜。

现在，不再会有人怀疑沈弼“走眼”，李嘉诚“无能”了。

一篇综述和黄业绩的文章，用这样一个标题：

“沈大班慧眼识珠，李超人深孚众望。”

今日香港，提起“超人”，无人不知指的是谁。那么，李嘉诚的这一称号，是谁最先提出的呢？

人言人殊，有人说是长江公司的人最先叫起来的，他们对老板最熟悉，也最敬佩。长江公司的人称，是看到报章这样称呼的，大家都这么叫，我们也跟着叫。李先生知道后，还批评过手下的人，他并不希望别人这样称呼他，不过，报章都这样称他，他也就默认了。

1995 年夏，笔者在港考察时曾听说一则这样的轶闻。某先生看了李嘉诚收购和黄的文章，拍案叫绝，写下一副不算工整的对联：

高人高手高招，超人超智超福。

“超人”之称，先在民间不胫而走。不久，各大小报章竞相采用。超人盛名，誉满香江。

“某先生”是否确有其人其事，难于考证，但这至少代表一种舆论倾向。不少人在承认李嘉诚“高人之术，超人之智”的同时，莫不羡慕他的幸运。

李嘉诚的幸运，似乎不止收购和黄这一桩。他与汇丰合伙重建华人行；1980年，他被委任为汇丰银行董事，成为继包氏之后的第二位华人董事；他得到地铁公司主席唐信的垂青，获得车站上盖的发展权；他将长江上市，适逢股市牛市大好时机；他经营塑胶花时，无人担保，就可获得大客户的全额订金。

鸿硕先生曾专门探讨过李嘉诚的“幸运”，颇令人折服。他在《巨富与世家》一书中提到：

“1979年10月29日的《时代周刊》说李氏是‘天之骄子’，这含有说李氏有今天的成就多蒙幸运之神眷顾的意思。英国人也有句话：‘一安士（盎司）的幸运胜过一磅的智慧。’从李氏的体验，究竟幸运(或机会)与智慧(及眼光)

“对一个人的成就孰轻孰重呢？”

1981年，李嘉诚对这个问题发表看法：

“在20岁前，事业上的成果百分之百靠双手勤劳换来；20~30岁之间，事业已有些小基础，那10年的成功，10%靠运气好，90%仍是由勤力得来；之后，机会的比例也渐渐提高；到现在，运气已差不多要占3~4成了。”

1986年，李嘉诚继续阐述他的观点：

“对成功的看法，一般中国人多会自谦那是幸运，绝少有人说那是由勤奋及有计划地工作得来。我觉得成功有三个阶段：第一个阶段完全是靠勤力工作，不断奋力而得成果；第二个阶段，虽然有少许幸运存在，但也不会很多；现在呢？当然也要靠运气，但如果没有个人条件，运气来了也会跑去的。”

鸿硕先生分析道：

“李先生认为早期的勤奋，正是他储蓄资本的阶段，这也就是西方人士称为‘第一桶金’的观念。”

“不过，在香港每天工作超过10小时、每

星期工作 7 天的人大概也有 10 万人，为什么他们勤奋地工作了数十年还没有出人头地呢？

“由此可见，李先生认为勤奋是成功的基础仍是自谦之词，幸运也只是一般人的错觉。从李氏成功的过程看，他有眼光判别机会，然后持之以恒，而他看到机会就是一般人认为的‘幸运’。许多人只有平淡的一生，可能就是不能判别机会，或看到机会而畏缩不前，或当机会来临时缺少了‘第一桶金’。也有人在机会来临时，因为斤斤计较目前少许得失，把好事变成坏事，坐失良机。”

清末大学者王国维在《人间词话》中说：

“古今之成大事业、大学问者，必须经过三种境界：‘昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路。’此第一境也。‘衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。’此第二境也。‘众里寻他千百度，蓦然回首那人却在，灯火阑珊处。’此第三境也。”

王国维的这段话，正是李嘉诚由勤力至成功的写照。

第十四章 招贤纳士知人善任辅大业

一个小徒仔，受尽英国人的侮辱与歧视。他一旦成为富翁，便雇一名英国人做他的保镖，为其开车，连上厕所都要这英国保镖站岗。此富翁一泄心头之恨，趾高气扬。李嘉诚雇有不少英籍助手，他会因此而扬眉吐气吗？

日本经营之神、松下电器集团创始人松下幸之助，在论述企业主如何管理企业时说：

“当员工 100 人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到 1 万人时，我只有站在员工的后面，心存感激即可；如果员工增到 5 万到 10 万时，除了心存感激还不够，必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。”

松下幸之助形象地描绘企业主在企业不同阶段应扮演的角色。事业规模小，可以事事亲力为之；事业规模中等，更多的要依赖助手；事业规模庞大，还必须靠一种精神力量来统治。

松下电器由最初的 3 人，发展到今日的 22 万员工，生产销售基地遍布全球，与荷兰飞利浦、德国西门子，并称为世界三大电器公司。松下幸之助把他事业的成功，归结为人才观的成功。他有一句深得世界企业界推崇的话：

“造物之前先造人才。”

日本的文化背景与中国相近，日本的经济先香港一步获得举世瞩目的成绩。李嘉诚有机会多次赴日本商务旅行，他十分关注日本的经营管理，佩服松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫等日本商界俊杰。在香港，他还与有阿信之称的“八佰伴百货连锁集团”主席和田一夫建有深厚的友谊。

李嘉诚毕竟是李嘉诚，作为华商翘楚精英，自然不会跟在日本人后面亦步亦趋。李嘉诚的经营能力和成绩，绝不会比日本商界的泰斗逊色。

李嘉诚由一个微贱的打工仔，成为香港首富；长江由一间破旧不堪的山寨厂，成为庞大的跨国集团公司。他的巨大成功，除了前文谈

及的“超人之术”外，还得助于他的“用人之道”。

李嘉诚虽未像松下幸之助那样，将自己的心得口述编撰成书。人们从他的只言片语中，仍可感觉到他的博大胸襟与智慧光彩：

“长江取名基于长江不择细流的道理，因为你要有这样旷达的胸襟，然后你才可以容纳细流。没有小的支流，又怎能成为长江？只有具有这样博大的胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己叻晒(样样出众)，承认其他人的长处，得到其他人的帮助，这便是古人说的‘有容乃大’的道理。假如今日没有那么多人替我办事，我就算有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情，所以成就事业最关键的是要有人帮助你，乐意跟你工作，这就是我的哲学。”

企业的发展，在不同的阶段，企业主扮演的角色不尽相同。而企业主下属的辅佐人才，在不同的阶段，亦不相同。

在企业创立之初，企业主最希望忠心耿耿、忠实苦干的人才。在塑胶厂草创初期，别说他

的下属，就是李嘉诚本人，也须凭自己的双手安装机器、生产制品、设计图纸；靠自己的双腿，走街串巷，采购和推销。

上海人盛颂声、潮州人周干和，从 20 世纪 50 年代初就跟随李嘉诚。盛颂声负责生产，周干和主理财务，他们兢兢业业，任劳任怨，辅助李嘉诚创业，是长江劳苦功高的元勋。

周干和回忆道：“那时，大家的薪酬都不高，才百来港纸(港元)上下，条件之艰苦，不是现在的青年仔所可想象的。李先生跟我们一样埋头搏命做，大家都没什么话说的。有人会讲，李先生是老板，他是为自己苦做，打工的就不是。话不可这么讲，李先生宁可自己少得利，也要照顾大家的利益，把我们当自家人。”

任人惟贤，知人善任。1980 年，李嘉诚提拔盛颂声为董事副总经理；1985 年，他又委任周干和为董事副总经理。

有人说：“这是很重旧情的李嘉诚，给两位老臣子的精神安慰。”其实不然，李嘉诚委以重

职又同时委以重任，盛颂声负责长实公司的地产业务；周干和主理长实的股票买卖。1985年，盛颂声因移民加拿大，才脱离长江集团，李嘉诚和下属为他饯行，盛氏十分感动。周干和仍在长实服务，他的儿子也加入长实，成为长实的骨干。

李嘉诚说：“长江工业能扩展到今天的规模，要归功于同仁鼎力合作和支持。”

香港《壹周刊》在《李嘉诚的左右手》一文中，探讨李嘉诚的用人之道时说：

“创业之初，忠心苦干的左右手，可以帮助富豪‘起家’，但元老重臣并不都能跟得上形势。到了某一个阶段，倘若企业家要在事业上再往前跨进一步，他便难免要向外招揽人才，一方面以补元老们胸襟见识上的不足，另一方面是利用有专才的干部，推动企业进一步发展。故此，一个富豪便往往需要任用不同的人才……”

李嘉诚用人之道，显然超卓。如果他一直只任用元老重臣，长实的发展相信会不如今天。

“长实在 20 世纪 80 年代得以急速扩展及壮大，股价由 1984 年的 6 元，升到 90 元(相当于旧价)，和李嘉诚不断提拔年轻得力左右手实在大有关系。”

在长实管理层的后起之秀中，最引人注目的要算霍建宁。霍建宁引人注目，并非他经常抛头露面，他实际上是从从事幕后工作，处事低调。他负责全长江的财务策划，擅长理财，他认为自己不是个冲锋陷阵的干将，是个 Professional Manager(专业管理人士)。

霍建宁毕业于香港名校港大，随后赴美深造，1979 年学成回港，被李嘉诚招至旗下，出任长实会计主任。他业余进修，考取英联邦澳洲的特许会计师资格(凭此证可去任何英联邦国家与地区做专业会计师)。李嘉诚很赏识他的才学，1985 年委任他为长实董事，两年后提升他为董事副经理。是年，霍建宁才 35 岁，如此年轻就任本港最大集团的要职，在香港实为罕见。

霍建宁还是长实系四间公司的董事。另外，

他还是与长实有密切关系的公司如熊谷组(长实地产的重要建筑承包商)、广生行(李嘉诚亲自扶植的商行)、爱美高(长实持有其股权)的董事。

传媒称他是一个“浑身充满赚钱细胞的人”。长实全系的重大投资安排、股票发行、银行贷款、债券兑换等，都是由霍建宁策划或参与抉择。这些项目，动辄涉及数十亿资金，亏与盈都在于最终决策。从李嘉诚如此器重他，便可知盈大亏少。

霍建宁的年薪和董事袍金，以及非经常性收入如优惠股票等，年收入在 1000 万港元以上。

人们说霍氏的点子“物有所值”，他是本港食脑族(靠智慧吃饭)中的大富翁。

霍建宁还为李嘉诚充当“太傅”的角色，肩负培育李氏二子李泽楷的职责。

与霍建宁任同等高职的少壮派，还有一位叫周年茂的青年才俊。周年茂的父亲是长江的元勋周干和。周年茂还在学生时代，李嘉诚就把他作为长实未来的专业人士培养，与其父一

道送他赴英专修法律。

周年茂回港即进长实，李嘉诚指定他为公司发言人。两年后的 1983 年即被选为长实董事，1985 年后与其父周干和一道擢升为董事副总经理。周年茂任此要职的年龄比霍建宁还小，才 30 出头。

有人说周年茂一帆风顺，飞黄腾达，是得其父的荫庇——李嘉诚是个很念旧的主人，为感老臣子的犬马之劳，故而“爱屋及乌”。

周年茂的“高升”，不能说与李嘉诚的关照毫无关系。但最最主要的，仍是周年茂的实力。

据长实的职员说：“讲那样话的人，实在不了解我们老细(老板)，对碌碌无为之人，管他三亲六戚，老细一个都不要。年茂年纪虽轻，可是个叻仔(有本事的青年)呀。”

周年茂任副总经理，是顶移居加拿大的盛颂声的缺一负责长实系的地产发展。茶果岭丽港城、蓝田汇景花园、鸭月利洲海怡半岛、天水围的嘉湖花园等大型住宅屋村发展，都是由他具体策划落实的。他肩负的责任比盛颂声还

大。他深孚众望，得到公司上下“雏凤清于老凤声”的好评。

长实参与政府官地的拍卖，原本由李嘉诚一手包揽。现在同行和记者常能见着的长实代表，是一张文质彬彬的年轻面孔——周年茂，只是金额大的李超人亲自出马。周年茂外表像书生，却有大将风范，临阵不乱，该竞该弃，都能较好地把握分寸，令李嘉诚感到放心。

长江的地产发展有周年茂，财务策划有霍建宁，楼宇销售则有女将洪小莲。在长江地产至长江实业的初期，这些工作全由李嘉诚一脚踢。李嘉诚的领导角色，由管事型变为管人型。

如商场战场流行的一句话：“指挥千人不如指挥百人，指挥百人不如指挥十人，指挥十人不如指挥一人。”指挥一人，就是抓某一部门的主要责任人。当然，对集团的重大决策与事务，李嘉诚仍得亲力为之。

霍建宁、周年茂、洪小莲，被称为长实系新型三驾马车。洪小莲年龄也不算大，她全面负责楼宇销售时，还不到 40 岁。洪小莲在 20

世纪 60 年代末期，长江未上市时，就跟随李嘉诚任其秘书，后来又任长实董事。洪小莲是长实出名的“靓女”，人长得靓，风度好，待人热情，在地产界，在中环各公司，提起洪小莲，无人不晓。

长江总部，虽不到 200 人，却是个超级商业帝国。每年为长江系工作与服务的人，数以万计；资产市值高峰期达两千多亿；业务往来跨越大半个地球。大小事务，千头万绪，往往都要到洪小莲这里汇总。洪小莲是个彻底的务实派，面试一名信差，会议所需的饮料，境外客户下榻的酒店房间，她都要一竿子插到底。

跟洪小莲交往过的记者说她：“洪姑娘是个‘叻女’，是个完全‘话得事’的人。”

20 世纪 80 年代中期，长实管理层，基本实现了新老交替，各部门负责人，大都是 30~40 岁的少壮派。周年茂说：“长实内部新一代与上一代管理人的目标无矛盾，而且上一代的一套并无不妥，有辉煌的战绩可凭。”

李嘉诚的左右手，还有一个显著的特色，

就是聘用了不少“洋大人”。

在 20 世纪 90 年代，香港华人见了洋人(特指有欧罗巴血统的白种人)，不再有见“洋大人”的感觉。港人自信香港是东方之明珠，是全球经济最发达地区，港人的收入及生活水平不比西方国家差。华人公司雇佣“鬼佬”(外国人)职员，理所当然。

在 20 世纪 80 年代初可不同，由于百多年来洋人歧视华人的惯性，经济上开始崛起的华人，仍存有抹不去的“二等英联邦臣民”的潜意识。那时候，雇佣心高气傲的洋人做下属，是一件颇荣耀的事。

李嘉诚雇佣洋人副手，会不会带有炫耀之意？

笔者旅港时，听亲戚讲述这么一个故事。某公小时候在洋行做徒仔，扫地、抹灰、煲茶、跑腿。有时为几仙小费，还要为“鬼佬”职员擦皮鞋。此公当时并不觉耻辱，那时在洋行和洋人家做事的人，不管清洁工、园丁、佣人、车夫，都会觉得比操同等职业为华人服务者高

人一等。此公发达后，高薪雇了个英国小伙子做他的保镖，为他开车；他坐酒楼吃饭，要英国小伙子站在他旁边侍候；他上洗手间，要英国小伙子为他站岗。此公风头大出，一泄心头之恨。这小伙子不觉得有失尊严，因为他酬薪丰厚。可惜好景不长，此公股海翻船，“鬼佬”保镖也请不成了。不过此公道：“我再有发达时，还要雇个‘鬼妹’秘书，靓得像‘荷里活’（好莱坞）的艳星，人见人爱，我要让她在我面前乖得像猫，显显我们中国人的‘威水’（威风）！”

用这种方式表现民族意识的觉醒，振兴民族精神，值得商榷。

曾有记者问李嘉诚：“你的集团，雇用了不少‘鬼佬’做你的副手，你是否含有表现华人的经济实力和提高华人社会地位的成分呢？”

李嘉诚回答道：“我还没那样想过，我只是想，集团的利益和工作确实需要他们。”

20 世纪 70 年代初，长江工业工厂分布在北角、柴湾、元朗等多处，员工两千余人，管理人员约 200 位。李嘉诚为了从塑胶业彻底脱

身投入地产业，聘请美国人 Erwin Leissner 任总经理，李嘉诚只参加重大事情决策。其后，长江工业再聘请一位美国人 Pan Lyons 为副总经理。这两位美国人是掌握最现代化塑胶生产的专家，李嘉诚付给他们的薪金，远高于他们的华人前任，并赋予他们实权。

到 20 世纪 80 年代中期，李嘉诚已控有几间老牌英资企业，这些企业有相当部分外籍员工。李嘉诚并不是没有能力直接领导他们，而是集团超常拓展，他的主要职责在为旗舰领航。最有效的办法，是用洋人管洋人，这样更利于相互间的沟通。还有重要的一点，这些老牌英资企业，与欧美澳有广泛的关系，长江集团日后必然要走跨国化道路，启用洋人做“大使”，更有利于开拓国际市场与进行海外投资。他们具有血统、语言、文化等方面的天然优势。

长实董事局副主席麦理思 (George Magnus) 是英国人，毕业于著名的剑桥大学经济系。麦理思曾任新加坡虎豹公司总裁，因业务关系与李嘉诚认识。1979 年，麦理

思正式加盟长实，与本港洋行和境外财团打交道，多由麦理思出面。李嘉诚器重他，不仅是他的英国血统、名校文凭，更看中他是个优秀的经济管理专家。

李嘉诚入主和黄洋行，韦理卸职后，李嘉诚提升李察信(JohnRichardson)为行政总裁，自己任董事局主席。到 1983 年，李察信与李嘉诚在投资方向上“不咬弦”，李察信离职，李嘉诚应用另一位英国人——初时名不见经传，后来名声显赫的马世民(SimonMurray)。

马世民等于是李嘉诚连公司一道买下的人才。1984 年，马世民即坐上和黄集团第二把交椅，任董事行政总裁。

除和黄，马世民还先后出任港灯、嘉宏等公司董事主席。马世民是长实系除老板李嘉诚外，第一个有权有势、炙手可热的人物。李嘉诚表示：“我一个人没有那么多时间做那么多间公司的主席。”另外，青州英泥行政总裁布鲁嘉，也是英国人。

在和黄、港灯两大老牌英资集团旗下，留

任的各分公司董事长、行政总裁更达数十人之多。

马世民把李嘉诚左右手称为“内阁”。评论家说：“这个内阁，既结合了老、中、青的优点，又兼备中西方的色彩，是一个行之有效的合作模式。”

李嘉诚少年时代，曾听父亲讲战国时孟尝君的故事：孟尝君能成大事，得“客卿”之助也。李嘉诚能成宏业，“客卿”功不可没。

李嘉诚曾高兴地对记者说：“你们不要老提我，我算什么超人，是大家同心协力的结果。”

他身边有 300 员虎将，其中 100 个是外国人，200 个是年富力强的香港人。

300 员虎将，除李嘉诚的“近臣”外，便是总部与分公司的负责人，以及在长江系挂职或未挂职的“客卿”。“客卿”之中，数大牌律师李业广与当红经纪杜辉廉影响最大。

李业广是“胡关李罗”律师行合伙人之一。李业广持有英联邦的会计师执照，是个“两栖”专业人士，在业界声誉甚隆。人们称李业广是

李嘉诚的“御用律师”，李嘉诚说：“不好这么讲，李业广先生可是行内的顶尖人物。我可没这个本事独包下他。”

李嘉诚大概说的是实话，李业广身兼本港二十多间上市公司董事，这些公司市值总和相当全港上市公司总额的 1/4 强。另外，李业广还是许多富豪的不支干薪的高参。李业广不是那种见钱眼开、有酬(金)必应之士，一般的大亨还请不到他。长江上市，李业广便是首届董事会董事；长江扩张之后，李业广是长江全系所有上市公司的董事。就此一点，足见两李的关系非同寻常。

李嘉诚是个彻底的务实派，他绝不会拉虎皮做大旗，虚张声势。李嘉诚在商界的名气较李业广大。在香港商界，拉名人任董事是人们常用之术，李嘉诚并非这样，他敬重的是李业广的博识韬略。长实不少扩张计划，是两李“合谋”的杰作。

李业广甘处幕后，保持低调。1991 年，李业广一飞冲天——出任香港证券联合交易所董事

局主席。在他之前，任联交所主席的有：金银会创始人胡汉辉，股坛教父李福兆，恒生银行卸任主席利国伟等，个个都是香港商界风云人物。

香港报章，在介绍联交所新任主席李业广资格履历时，称他是“胡关李罗”律师行合伙人，长实集团多间上市公司董事……长江在李业广及公众心目中的分量，可见一斑。

杜辉廉(Philip Tose)是英国人，出身伦敦证券经纪行，是一位证券专家。20世纪70年代，惟高达证券公司来港发展，杜辉廉任驻港代表，与李嘉诚结下不解之缘。1984年，万国宝通银行收购唯高达，杜辉廉便参与万国宝通国际的证券业务。

杜辉廉被业界称为“李嘉诚的股票经纪”，他是长江多次股市收购战的高参，并经理长实及李嘉诚家族的股票买卖。

杜辉廉多次谢绝李嘉诚邀其任董事的好意，是众“客卿”中惟一不支干薪者。但他绝不因为未支干薪，而拒绝参与长实系股权结构、股市集资、股票投资的决策，令重情的李嘉诚

总觉得欠他一份厚情。

1988年，杜辉廉与他的好友梁伯韬共创百富勤融资公司。杜梁二人占35%股份，其余股份，由李嘉诚邀请包括他在内的18路商界巨头参股，如长实系的和黄、中资的中信、越秀、地产建筑老行尊鹰君与瑞安、旅业大亨美丽华、胡应湘的合和等。这些商界巨头，不入局，不参政，旨在助其实力，壮其声威。

有18路商界巨头为后盾，百富勤发展神速，先后收购了广生与泰盛，百富勤也分拆出另一间公司百富勤证券。杜辉廉任其中两间公司主席，到1992年，该集团年盈利已达6.68亿港元。

在百富勤集团成为商界小巨人后，李嘉诚等主动摊薄自己所持的股份，好让杜梁两人的持股量达到绝对“安全”线。李嘉诚对百富勤的投资，完全出于非盈利，以报杜辉廉效力之恩。不过，李嘉诚持有的5.1%百富勤股份，仍为他带来大笔红利。百富勤发展迅速，是市场备受宠爱的热门股。

20 世纪 90 年代，李嘉诚与中资公司的多次合作(借壳上市、售股集资)，多是由百富勤为财务顾问。身兼两间上市公司主席的杜辉廉，仍忠诚不渝地充当李嘉诚的智囊。

《明报》记者在采访中，问李嘉诚：“您的智囊人物有多少？”

李嘉诚说：“有好多吧。跟我合作过，打过交道的人，都是智囊，数都数不清。比如，你们集团的广告公司就是。”

李嘉诚所指的，是发售新界的高级别墅群，委托与《明报》有关联的广告公司做广告代理商。广告公司的人跑去看地盘，房子已建好，漂亮得很，典型的欧洲风格。美中不足的是，路还没修好，下雨天尽是泥泞。

李嘉诚大概近日没去看过，就打算发售。广告商提议，能不能稍迟些日子，等路修好，装修好几幢示范单位，不但售得快，售价也可高。

“对对对！”李嘉诚不迭声地回答，脸呈感激之情：“你们比我更聪明，我入行这么多年了，

本该想到结果还是忽略了，就照你们的办。”

李嘉诚马上照广告商的建议去办，效果不错。之后是大坑龙华花园，他在发售前就修好路，还植上美丽的花木。

广采博纳，融会众人的“绝桥”（绝招），这便是李嘉诚超人智慧之源泉。

《壹周刊》在《李嘉诚的左右手》一文中还分析道：

“反观一些事业上没有像李嘉诚般飞黄腾达的富豪，倘若说他们有什么缺失的话，那往往就是不晓得任用人才，以致窒碍了企业的发展。环顾香港的上市公司，虽然很多公司资产值不少，但至今始终摆脱不了家族式管理。”

李嘉诚的长实系，是一间股权结构复杂、业务范围广泛的庞大集团公司，他是这一商业帝国的绝对君主，但集团内部，却看不到家长制作风的影迹，完全按照现代企业的模式管理。

李嘉诚摈弃家族式管理，却又钟情于东方民族的企业家族氛围。西方经济学者探索日本经济奇迹奥秘时发现，日本企业的家族氛围浓

郁，形成极富特色的儒教商业文化。

李嘉诚少年时接受的教育，以儒教为核心的传统文化为主。潜移默化，在他的公司内部，自然带有儒教色彩。李嘉诚善于吸收新事物，又绝不人云亦云，人爱我喜，对任何事都有他独到的看法。

他说：“我看很多哲理的书，儒家一部分思想可以用，但不是全部。”

他又说：“我认为要像西方那样，有制度，比较进取，用两种方式来做，而不是全盘西化或者全盘儒家。儒家有它的好处也有它的短处，儒家进取方面是不够的。”

香江才女林燕妮，在一篇文章中谈到这事。北角的长江大厦是李嘉诚拥有的第一幢工业大厦，是他地产大业的基石，又是他赢得“塑胶花大王”盛誉的老根据地。20世纪70年代后期，林燕妮为她的广告公司租场地，跑到长江大厦看楼，发现长江仍在生产塑胶花。此时，塑胶花早过了黄金时代，根本无钱可赚。长江

地产业当时的盈利已十分可观，就算塑胶花有微薄小利，对长江实业来说，增之不见多，减之不见少。仍在维持小额的塑胶花生产，林燕妮甚感惊奇，说李嘉诚“不外是顾念着老员工，给他们一点生计”。

“长江大厦租出后，塑胶花厂停工了。不过老员工亦获得安排在大厦里干管理事宜。对老员工，他是很念旧的。”

在另一场合，有人提起李嘉诚善待老员工的事，说：“怪不得老员工都对你感恩戴德。”

李嘉诚说：“一间企业就像一个家庭，他们是企业的功臣，理应得到这样的待遇。现在他们老了，作为晚一辈，就该负起照顾他们的义务。”

“李先生精神难能可贵，不少老板，待员工老了一脚踢开，你却不同。这批员工，过去靠你的厂养活，现在厂没有了，你仍把他们包下来。”

李嘉诚急忙解释道：“千万不能这么说，老板养活员工，是旧式老板的观点，应该是员工

养活老板，养活公司。”

日本的企业，在新员工报到的第一天，通常要做“埋骨公司”的宣誓。李嘉诚从不勉求员工终身效力的保证，他总是通过一些小事，让员工觉得值得效力终身。李嘉诚自豪地说：

“本公司不是没有跳槽，公司行政人员流失率极低，可说是微乎其微。”

李嘉诚对员工既宽厚，又严厉。长实的员工道：“如果哪个做错事，李先生必批评不可，不是小小的责备，而是大大的责骂，急起来，恼起来时，半夜三更挂电话到要员家，骂个狗血淋头也有之。”

李嘉诚的骂，不是喜怒无常的“乱骂”，总是“骂到实处”。当然，也有骂错之时，他冷静后，便会找受批评者赔礼，说明道理。

一般来说，越为李嘉诚看好的职员，受的批评越多、越严厉。他们经受过李嘉诚一段时期的“锤打”之后，通常又能升职和加薪。

李嘉诚常说：“惟亲是用，必损事业。”惟

亲是用，是家族式管理的习惯做法，这无疑表示，对“外人”不信任。20世纪80年代内地开放后，不少潮州老家的侄辈亲友，要求来李嘉诚的公司做事，遭到他婉拒。

在长实系，有他的亲戚，更有他的老乡，他们都没因这层关系获得任何照顾。得到他重用和擢升的，大部分不是他的老乡，其中相当一部分是外国人。

香港作家何文翔曾这样评论道：

“任人惟贤，知人善任，既严格要求，又宽厚待人。”

“李嘉诚成功的关键，是他融会了中西文化的精华，采用西方先进的管理方式。”

第十五章 锐意进取再购青泥控港灯

1979 年，李嘉诚入主英资青洲英泥董事局；1985 年，他又斥资 29 亿港元，从老对手置地手中购得港灯集团；1987 年，港灯分拆另组嘉宏。马世民任和黄行政总裁，并兼任港灯、嘉宏两主席。洋大班深孚众望，和黄系业绩惊人！

从 20 世纪 70 年代末到 80 年代中期，李嘉诚大举进军本港英资企业。

1977 年，李嘉诚购得美资永高公司后，迅速把矛头指向称雄香港的英资。他的第一个目标是怡和系的九龙仓，以退为进的李嘉诚放弃九龙仓收购，把经营不善的和黄洋行树为靶子。

他在部署收购和黄的同时，在市场悄悄吸纳英资青洲英泥(注：水泥)公司的股票。1978 年，李嘉诚持有的青洲英泥股票达 25%，他入局出任董事。1979 年，他所持的股份增购至 40%，顺理成章坐上青洲英泥董事局主席之位。

李嘉诚完全收购和黄洋行先后达 3 年，

1981 年伊始，他正式出任和黄集团董事局主席。

港刊称，“以鬼治鬼”是李超人完成收购英资企业后的治理大计。青洲英泥的行政总裁选留布鲁嘉，和黄集团的行政总裁是李察信。

1982 年秋，英国首相撒切尔夫人赴北京就香港的政治前途与中方谈判，香港英人惶恐不安，信心危机席卷香江。李察信竭力主张和黄集团将重心转向海外发展，李嘉诚却看好香港前途。

两人在发展方向上分歧严重，导致了李察信的辞职。接替行政总裁一职的是另一位英籍人士——马世民。马世民上任不久就参与收购英资港灯集团，并出任港灯主席。

西蒙·默里(Simon Murray)1940 年生于英国累斯特(Leicester)，马世民是他来香港后取的中文名。

马世民未读大学，他说他的大学就是人生。他有不凡的经历，19 岁跑去参加法国雇佣兵团，派驻阿尔及利亚作战。他后来把他的经历写成

一部名为《Legionaire》的小说，成为轰动一时的畅销书。

1966年，马世民来到英殖民地香港，进入最负盛名的怡和洋行工作。他形容自己就像个推销员，墙纸、果仁、钢材、机器、电器等，什么都卖过。其中的3年，他被派驻怡和在泰国的分支机构，负责怡和地产的建筑合约，他借用一种华人独钟的药品——称自己是万金油。

也正是他在多种领域经受过锻炼，李嘉诚在物色综合性集团和黄行政总裁时，把马世民列为首选。

马世民在怡和服务了14年，深得怡和重视，他是多间公司的执行董事，如怡和工程、金门建筑等。20世纪70年代后期，他还被派往伦敦大学和美国斯坦福大学，专修经济管理专业课程。

20世纪70年代末的一天，马世民代表怡和贸易来长实推销冷气机，希望长实在未来的大厦建筑中，采用怡和经销的冷气系统。他竭

力要见李嘉诚，李嘉诚并不过问这一类“小事”，还是同意会见这位倔强的“鬼佬”经理。

这次会面，彼此都留下深刻印象。马世民自我评价说：“目前来说，我的能力和经验还有待于边干边学，但香港是这样，只要你拿出真本事来做生意，你就会学得很快。”

马世民还说：“我属龙，用你们中国人的话说，是龙的儿子。”李嘉诚也属龙，不过，比马世民整整大 12 岁。李嘉诚与马世民就好些话题交换了意见，对这位“龙老弟”颇有好感。

1980 年，40 岁的马世民决定告别打工生涯，自立门户创立 Davenham 工程顾问公司，承接新加坡地铁工程。

1982 年后，李嘉诚与和黄行政总裁李察信，在“立足香港”问题上分歧加深。李察信去意已定，李嘉诚积极物色接任人选，竭力拉马世民加盟。

1984 年，李嘉诚透过和黄收购了马世民的 Davenham 公司，委任他任和黄第二把手——董事行政总裁。

马世民一上任，便为和黄赚大钱，并辅佐李嘉诚成功地收购港灯集团。是为当时华资进军英资四大战役(李嘉诚收购和黄、港灯，包玉刚收购九龙仓、会德丰)中的一役。

香港电灯有限公司(港灯)于 1889 年 1 月 24 日注册成立，于 1890 年 12 月 1 日向港岛供电。发起人是保罗·遮打爵士，股东是各英资洋行。

港灯是香港第二大电力集团，另一间是为英籍犹太家族嘉道理控制的中华电力集团，供电范围是九龙新界。二战之前，港灯座大；二战后，九龙新界人口激增，工厂林立，中电后来者居上，赚得盘满钵满，还筹划向广东供电。

港灯是香港十大英资上市公司之一，九十多年来，一直是独立的公众持股公司。港灯收入稳定，加之港府正准备出台“鼓励用电的收费制(用电量愈多愈便宜)，港灯的供电量将会有大的增长，盈利自会递增。用电就像人要吃饭一样，经济的盛衰，都不会对电业构成太大的影响。

港灯是一块大肥肉，惹人垂涎。据 1981~1982 年市场传，怡和、长江、佳宁等集团都有觊觎之意。

这一时期，在海外投资回报不佳的怡和系置地，卷土重来——在港大肆扩张，大掷银弹购入电话公司、港灯公司的公用股份，并以破本港开埠以来最高地价的 47.5 亿港元，投得中环地王，用以开发“交易广场”的浩大工程。

以退为进，避免正面交锋，是李嘉诚一贯的扩张战术。李嘉诚按兵不动，静观形势。

1982 年 4 月，置地公司拟收购港灯的消息，已在市面悄然传开。原以为长实、佳宁会参与竞购，港灯、置地、长实、佳宁 4 只股票都被炒高。4 月 26 日周一开市，代表置地做经纪的怡富公司，以比上周收市的 5.13 元高出 1 元多的价格（6.3~6.35 元一股的时价），收购了港灯股份 2.22 亿股。为避免触发全面收购，增购的股份控制在 35% 以下（按收购及合并委员会规定，超过 35% 的临界点，就必须全面收购，持股量要过 50% 才算收购成功），并到市场以

9.40 元的价位买入 1200 万股港灯认股证，占认股证总发行量的 20%。

置地以高出市价 31% 的条件，顺利完成对港灯的收购。长实与佳宁欲竞购的传闻子虚乌有。佳宁正面临危机，长实只是放其一马。

置地在本港的急速扩张，耗尽其现金资源，还向银团大笔贷款，负债额高达 160 亿港元。

《港灯易手时移势转》一文指出：

“本来大举负债不是问题，只要地产市道尚佳，经济前景‘争气’，资本雄厚，坐拥中区地王的怡置系不愁没钱赚，可惜戴卓尔(撒切尔)夫人在北京摔一摔，摔掉了港人的信心。”

香港出现移民潮，移民连资金一道卷走，汇率大跌，港人纷纷抛港币套取外币。

雪上加霜，欧美日本经济衰退，香港工商界蒙上一层凄云寒雾。地产市道滑落，兴建的楼宇由俏转滞，地产大鳄置地如罩进铁网之中，楼宇奇货可居变成有价无市，欠银团的贷款不仅无法偿还，光利息一年就等于赔掉一座楼宇。

1983 年地产全面崩溃，置地坠入空前危

机。1983 财政年度，置地出现 13 亿港元的亏损。

作为怡和旗舰的置地把母公司怡和拖下泥淖，怡和在同期财政年度盈利额暴跌 80%。

怡和大股东凯瑟克家族向纽璧坚“兴师问罪”，在怡和置地大班宝座上坐了 8 年之久的纽璧坚默然下台——1983 年 9 月 29 日晚，纽璧坚在董事局宣布辞去两间公司主席职务。1984 年 1 月 1 日，纽璧坚又辞去董事职务，离开他服务 30 年之久的怡和洋行。

“我只是一名打工者。”身任香港最显赫、最具权势的洋行大班的纽璧坚用无比伤感的口气说。

纽璧坚对在港的英国路透社记者说：“整个形势都变了，英国准备抛弃香港，华商从 20 世纪 70 年代起就愈来愈强大。这就像当年美国扶植日本，突然一天发现，原来抱在怀里的婴儿是一只老虎。人们总是揪住九龙仓不放，而不睁眼看看对手是婴儿还是老虎。如果一个人的胳膊被老虎咬住，不管这只手是在颤抖，还是

在挣扎，都会被咬断或咬伤。聪明的人，是不必再计较已经失掉的手，而是考虑如何保全另一只手。”

“我热爱香港，我永远热爱香港。”纽璧坚站在怡和广场大厦顶楼，面对维多利亚港，深有感情地喃喃说道。

传媒对纽璧坚的话进行揣测，认为他对凯瑟克家族心怀不满。九龙仓和置地被称为怡和的双翼，在纽璧坚主政时失去一翼。现在另一翼，能否保全呢？现在西门·凯瑟克接任怡和置地大班，他是否又比纽璧坚高明？

纽璧坚无疑是大股东与管理层权力斗争的牺牲品。

纽璧坚在离港之前，反复强调他“热爱香港”。有人估计，纽璧坚说的是实话，怡和系大举进军海外，是凯瑟克家族一贯的主张，作为薪金主政者的纽璧坚，只是秉其旨意执行罢了。怡和集团在港实力锐减，是海外投资不顺的结果。

纽璧坚下台，舆论的焦点渐聚在西门·凯瑟

克身上。

西门·凯瑟克尚未正式上台，港版英文《亚洲华尔街日报》就以“对怡和新大班来说，战役才开始”为标题，报道怡和高层变动及未来。

作为怡和最大的潜在对手李嘉诚，十分关注怡和的变动。那时，马世民尚未正式加盟长实系和黄，但两人接触频繁，常坐在一起谈论马世民服务过 14 年的怡和。马世民指出：怡和高层一直患有“恐共症”，这是他们的致命弱点。

置地陷入困境之时，马世民积极主张从置地手中夺得港灯。在这点上，两人英雄所见略同。但李嘉诚奉行“将烽火消弭于杯酒之间”的战略，主张以谈判的温和方法购得。纽璧坚的大班地位已岌岌可危，他不想在他手中失去九仓，又失去港灯。虽然他知道出售港灯，大概是早晚的事。早售早摔包袱，除此，不再有两全之计。

西门·凯瑟克接下怡和置地的管理大权，又接下前任留下的累累债务。

西门 1942 年出生于英国温切斯特市，他与

曾任怡和大班的叔父约翰一样，少年时进入全英著名的伊顿公学念书，毕业后进入世界名校剑桥三一学院。西门不愿念书，他只读了一年就举行了一场别开生面的葬礼。他躺在棺材中，由同学抬出校门——从此永别全球学子都向往的剑桥大学。西门的玩世不恭，惹得他父亲威廉暴跳如雷，认为他“孺子不可教也”。

西门的哥哥亨利·林德利在 20 世纪 70 年代初，曾任 3 年怡和大班。西门于 1962 年加入怡和公司，在海外的分公司任职。1982 年年初，西门调回香港，同年出任常务董事。他说服其他董事，频频向纽璧坚发难。西门如愿以偿坐上大班尊位，成为凯瑟克家族出任怡和大班的第五人。

已过不惑之年的西门·凯瑟克，不再是年轻时的纨绔子弟。但他是否有能力统治一港最大洋行？不少人提出这个问题。

对凯瑟克家族史作过深入研究的黄文湘先生，在一篇文章中指出：“西门·凯瑟克在过去多

年不足以证明他因此而能够胜任怡和公司首席管理人职位。不过，事实证明，他虽是贵族出身，却不是外行商家，有能力发展怡和公司的多元化业务。”

李嘉诚反复研读有关怡和及凯瑟克家族的报道。他已经向怡和表示过欲购港灯的意向，现在他不再做出任何表示，他有足够的耐心等待事情的发展。

1984年，马世民加盟长实系，李嘉诚委以他和黄董事行政总裁的重任，和黄的业务获得长足发展，成为长实系的盈利大户。

1984年，西门·凯瑟克出台“自救及偿还贷款”一揽子计划，即出售海外部分资产，以及在港的非核心业务。

统揽怡和地产业务的置地自然是核心业务，置地的旗舰地位无论如何要保住，而置地又是怡和全系的欠债大户。汇丰银行逼债穷追不舍，债台高筑的置地大班西门，不得不断其一指——出售港灯减债。

首选的买家，自然是李嘉诚。财大气粗的

李嘉诚出得起理想的价钱，他曾向前任大班纽璧坚表示过觊觎之意。西门当时也在场，他很佩服李嘉诚的君子作风。

令西门不解的是，这一年来，李嘉诚不再有任何表示。难道他真不想要港灯？港灯可是拥有的专利权的企业，不可能会有第二家在港岛与其竞争，盈利确保稳定。

李嘉诚欲擒故纵，使西门如坠五里雾中。

西门终于按捺不住了，主动向李嘉诚抛去绣球。第 95 期《信报月刊》描绘道：

“1985 年 1 月 21 日(星期一)傍晚 7 时，中环很多办公室已人去楼空，街上人潮及车龙亦早已散去；不过，置地公司的主脑仍为高筑的债台伤透脑筋，派员前往长江实业兼和记黄埔公司主席李嘉诚的办公室，商计转让港灯股权问题，大约 16 小时之后，和黄决定斥资 29 亿元现金收购置地持有的 34.6% 港灯股权，这是中英会谈结束后，香港股市首宗大规模收购事件。”

这期间，李嘉诚把和黄行政总裁马世民请

来，具体与置地商议收购事宜。消息传出，全港又一次轰动。

“我们不像买古董，没有非买不可的心理。”李嘉诚对新闻界说。

“假如我不是很久以前存着这个意念和没有透彻研究港灯整间公司，试问又怎能在两次会议内达成一项总值达 29 亿港元的现金交易呢？”

当年置地以比市价高 31% 以上的溢价抢入港灯；现在和黄以 6.4 元的折让价（收购前一天市价为 7.4 元）捡了置地的“便宜”——而购入 34.6% 的港灯股权。以市值计，李嘉诚为和黄省下 4.5 亿港元，显然要高对方一筹。

未过 35% 的线，故不必全面收购。因是“和平交易”，不会出现反收购。和黄实际上已完全控制港灯。

收购过程中，有关股票未做全日停牌。只是午时左右，买家和记黄埔、卖家置地公司和“货色”港灯公司主动要求四家交易所停牌。

4 家停牌时间不一，造成部分炒手利用时间

差炒这 3 只股票。大部分投资者作壁上观，3 只股票均未像以往的收购战一样被抢高——都知李嘉诚“买货”，不会出现竞购与反收购的好戏。

整个现金交易额 29 亿港元，按协议须 2 月 23 日前交清。和黄 2 月 1 日就提前付款。置地提出扣还利息。依计算 2 月 1~23 日间，利息达 1200 万港元，和黄只收了 400 万，另 800 万送回置地。

这等于和黄蚀本 800 万港元，李嘉诚觉得这笔交易“抵数”。他看好的不仅是港灯的常年盈利，还看好港灯电厂旧址发展地产的价值。

李嘉诚斥巨资收购港灯，对恢复港人对香港的信心起了较好的作用。

20 世纪 90 年代，马世民谈起港灯的收购，仍对李嘉诚称道不已。

“一共花了 16 个小时，而其中 8 个小时是花在研究建议方面。”

“李嘉诚综合了中式和欧美经商方面的优点——如欧美商人，李嘉诚全面分析了收购目标。

然后握一握手就落实了交易，这是东方式的经商方式，干脆利落。”

同年 3 月(1985 年)，包玉刚收购了大型英资洋行会德丰。

此时，四大英资洋行中的两家——和记黄埔、会德丰先后落入华资手中。怡和仍是最大英资洋行，但昔日风光不再——九龙仓和港灯分别给华资两大巨头控得。

四大战役，彻底扭转英资在港的优势，是香港经济史上划时代的大事。

李嘉诚、包玉刚名声大振，引起世界经济界的瞩目。世界华文传媒，尤其是中国传媒，称李氏包氏是“民族英雄”，“大涨中国人志气，大灭英国人威风”，“被英殖民者统治百年之久的香港华人，从此扬眉吐气”，李超人、包大人，不愧是龙的传人，世界华商的骄傲，“大大振奋和提高了中国人的民族自信和自尊”……

某位资深经济评论家说：“不必把商业行为太往政治上扯，别忘了他们(包玉刚、李嘉诚)是商人，当然是出色的商人。”

还是看看包玉刚、李嘉诚如何评价自己的行为。

早在 1981 年 5 月 12 日，包玉刚在香港记者俱乐部发表讲话：

“我想你们其中必然会有人对我参与某些本港地产公司活动(注：指收购九龙仓)感到兴趣。让我告诉你，我参与地产活动，并非因为我想与传统的英资洋行作对，而是像香港其他大多数人一样，我对香港的前途充满信心。控制权从一个环节转到另一个环节，或者从一个集团转到另一个集团，只是表示某些由于商业上成功带来的资金需要另寻出路。”

李嘉诚未正面评价“舆论有关他收购英资洋行的报道”。他只是在很多场合说：“收购不像买古董，非买不可。”有人认为，买与不买，李嘉诚都是从商业利益上考虑的，他并不把对方当不共戴天的敌人，非得置之死地而后快。李嘉诚还说：“我一直奉行互惠精神，当然，大家在一方天空下发展，竞争兼并，不可避免，即使这样，也不能抛掉以和为贵的态度。”

西门·凯瑟克在港灯售购协议上签字后，舒一口气道：“从此置地不再处于被动了！”几天后置地便宣布投资 7.5 亿元，兴建行将胎死腹中的交易广场第三期工程。其后，李嘉诚把 29 亿元的巨额现金支票交给西门，西门高高兴兴将港灯交给长实系和黄。

那位评论家说：“李嘉诚真正发迹，是从收购和黄开始，李氏的发迹史无疑是一部吞并史。他并非像某些传闻说的‘为民族而战’，他是‘为自己而战，为缔造他的商业王国而战’。在两次浩大的收购中，李嘉诚头脑异常冷静，从未情绪化——这就是出色商人的头脑。

“如果说，李嘉诚收购英资是‘民族气概’之体现，那么，这之前和这之后，他都收购过华资，这不意味他是‘民族的叛逆’吗？”

众说纷纭，莫衷一是，笔者不想对此再作评议。李嘉诚、包玉刚收购英资企业的业绩，世界传媒对他们的述评汗牛充栋。这正表明，收购本身的空前反响及非凡意义。

李嘉诚控得港灯，委派港灯控股母公司和

黄行政总裁马世民，出任港灯董事局主席。

1987年3月2日，和黄将港灯非电力业务分拆上市——嘉宏国际集团公司。嘉宏从和黄手中购入港灯的23.5%股权，成为港灯集团的控股母公司。马世民出任嘉宏董事局主席。

重整后的长实系股权结构是：李嘉诚控有长江实业33.4%股权，长江实业控有36.55%的和记黄埔和42.9%的青洲英泥，和记黄埔控有53.8%的嘉宏国际，嘉宏国际控有23.5%的港灯集团。

各集团的控股子公司、孙公司高峰期有百余间之多。

马世民负责和黄系的电讯、能源、货柜(集装箱)码头、零售及港灯与嘉宏的业务。现分述如下：

电讯：1986年年底，和黄设立一间全资附属公司——和记通讯有限公司，统辖原有的和记电话、和记专线电视、和记传讯、和记资讯传通4家公司。和记电话公司主要从事流动无线电话，客户拥有率占全港的55%；和记传讯

公司原已收购了 24 家传呼公司，是本港最大的传呼机构，市场占有率占 5 成；和记专线电视合作拥有亚洲卫星一号的权益，并开办了亚洲卫星电视台；和记资讯传通主要开发电脑联网资讯服务，业务在起步阶段，但前景广阔。

货柜码头：葵涌码头是世界吞吐量最大的货柜码头，到 1985 年，和黄属下的香港国际货柜码头处理的货柜量占葵涌的 45% 以上。之后，和黄先后投资近百亿港元，到 1990 年年底公司拥有 10 个泊位，89 公顷码头设施（占总设施的 63%），货柜吞吐量占市场的 70%。和黄的国际货柜码头公司，是同业的垄断性企业。另外，公司还拥有楼面 600 万平方英尺的亚洲最大的货物分发中心。货柜码头业务是和黄的主要盈利来源，1986 年盈利 4.5 亿港元，20 世纪 90 年代盈利已逾 10 亿港元。

零售：零售业务是老和记洋行的传统业务。和黄拥有两大零售系统——百佳超级商场和屈臣氏连锁店，另还有屈臣氏制造业和多种消费机构。百佳与怡和系的惠康是本港最大的两家

超市集团。到 1990 年 4 月止，百佳超级市场已达 135 间，另有 10 余间在海外。屈臣氏属下的连锁店有 220 多间。20 世纪 90 年代初和黄零售业营业额达 50 亿港元的水平。

港灯：1984 年，为怡和置地所控的港灯集团，拥有香港电灯公司和丰泽、嘉云等 9 家全资属公司及国际城市等 5 家联营公司，业务包括电力、地产、工程、工业、贸易、零售、保险等多方面。该年税后盈利 8.22 亿港元。1985 年，长实系和黄收购港灯后，年盈利 12.8 亿港元，增幅 56%，为港灯集团有史以来首次突破年盈 10 亿元大关。1986 年又突破 15 亿港元。

嘉宏：1987 年，港灯非电力业务单独分拆上市，始有嘉宏国际。嘉宏除控有 23.5% 的港灯股权外，全资拥有希尔顿酒店，控有 50% 联信公司股权。1987 财政年度(注：财政年度通常不以 12 月 31 日为截止期)，嘉宏盈利 6.8 亿港元；1988 年度增至 9.5 亿港元；1989 年盈利突破 10 亿港元大关(10.01 亿港元)。

能源：主要是投资海外石油业，为长实系

海外投资的重点。本书将在后面相关章节详及。

1986年1月和黄集团市值从收购时1979年的62亿港元，上升到141.5亿港元。同期，控股母公司长江实业的市值为77亿港元，和黄近两倍于长实，成为长实系的主舰。1979年，李嘉诚从汇丰手中以7.1港元一股购入22%和黄股权，共付出6亿多港元。1989年和黄纯利30.5亿港元，共获利60.8亿港元，相当于购价的10倍。

和黄取得如此惊人实绩，首先是李嘉诚正确抉择；其次是马世民管理有方。马世民名声大噪，成为本港洋大班中风头最劲人物。

1990年，香港《资本》杂志第二期，列出1979~1989年香港十大盈利最高的上市公司。它们的排行序与10年盈利总和是：

1. 汇丰银行 292.72 亿港元
2. 太古洋行 154.81 亿港元
3. 和记黄埔 139.22 亿港元
4. 中华电力 132.49 亿港元
5. 香港电讯 130.57 亿港元

6. 国泰航空 121.46 亿港元

7. 长江实业 112.40 亿港元

8. 港灯集团 107.69 亿港元

9. 恒生银行 99.92 亿港元

10. 新鸿基地产 89.50 亿港元

这其中，传统英资上市公司有汇丰、太古、和黄、中电、香港电讯、国泰、港灯 7 家；传统华资有长实、恒生、新鸿基 3 家。经一系列收购后的归属为：英资有汇丰、太古、中电、香港电讯、国泰、恒生 6 家；华资有和黄、长实、港灯、新鸿基 4 家——长实全系就控有其中的前 3 家。

这 10 年间，长实系的 3 家上市公司，平均年盈利均达 10 亿港元以上。嘉宏国际 1981 年才分拆上市，故未列入。依据此表，长实系在本港业界的盈利水平如何，已是毋须赘言。

第十六章 地产大王迂回包抄赛置地

1979 年，长实拥有地盘物业首次超过置地。李嘉诚仍不满足，于 20 世纪 80 年代，先后推出四大屋村，规模之大，盈利之丰，令人叹为观止。1986 年，《信报》首次刊出香港十大财阀榜，长实名列榜首，彻底实现赶超置地的宏愿。

1972 年，长江实业上市时，李嘉诚提出赶超置地的远大目标。当时不少人持怀疑态度，单以地盘物业比，拥有 35 万平方英尺的长实，如何比得上拥有千余万平方英尺的地王置地？

1979 年，长实拥有的地盘物业，急速增加到 1450 万平方英尺。而同期香港民间第一大地主置地，拥有的地盘物业面积才 1300 万平方英尺。长实职员欢欣鼓舞，不到 10 年时间就实现了赶超置地的目标！

李嘉诚由衷欣慰，但他清楚地意识到离置地仍有较大差距。置地是中区地产大王，地盘

物业皆在寸土尺金的黄金地段。而长实在黄金地段的物业寥寥无几，大部分在寸土寸金或尺土寸金的地段。两者物值相去甚远。

李嘉诚并不急于在中区发展，他更看好港岛中区和九龙尖沙咀以外区域的发展前景。

1978年，港府开始推行“居者有其屋”计划，采取半官方的房委会与私营房地产商建房两条腿走路的方针。建成的房分公共住宅楼宇与商业住宅楼宇两种，前者为公建，后者为私建；公房廉价出租或售予低收入者，私房的对象以中高消费家庭为主。

李嘉诚的大型屋村计划，就是为这类大众消费家庭推出的。

在港岛北岸的中区、东区、西区，每年都有高层住宅楼宇拔地而起，那是祖传地盘物业的业主和地产商收购旧楼拆卸重建的，地盘七零八落，很难形成屋村的规模。

屋村只有到港岛南岸、东西两角、九龙新界去发展，形成十多个卫星市镇。大型屋村的优点，就是综合功能强、集居住、购物、餐饮、

消遣、医疗、保健、教育、交通为一体，便于集中管理，统一规划。一个大型屋村，往往由政府与多个地产商共同开发，屋村之外，还有相配套的工业大厦及社区服务物业。

李嘉诚以开发大型屋村而蜚声港九，20世纪80年代，长江先后完成或进行开发的大型屋村有：黄埔花园、海怡半岛、丽港城、嘉湖山庄。李嘉诚由此赢得“屋村大王”的称号。

兴建大屋村不难，难就难在获得整幅的大面积地皮。李嘉诚有足够的耐心，他不会坐等机会，他在筹划未来的兴业大计之时，仍保持长实的良好发展势头。

1979年3月，李嘉诚与会德丰洋行大班约翰·马登，合作发展会德丰大厦。

4月，与“地主”广生行联手发展告士打道、杜老志道、谢斐道的三面单边物业，建成一座30万平方英尺的商业大厦。

6月，与约翰·马登再次合作组建美地有限公司，集资购入港岛、九龙、新界楼宇物业近20座。

7月,与中资侨光置业公司合组宜宾地产有限公司,以3.8亿港元投得沙田广九铁路维修站上盖平台发展权,平台面积29万平方英尺,计划兴建30层高级住宅大厦和商业大厦。

同年,长实与美资凯沙、中资侨光,三方合作投资香港(中国)水泥厂(长实、凯沙各40%股权,侨光占20%)。投资额(其中李嘉诚私人投资10亿港元)创香港开埠以来重工业投资最高记录。该厂地皮面积180万平方英尺,位于新界屯门市,计划年产高标号水泥140万公吨。该厂于1982年年底建成投产。

1980年,长实联营公司加拿大怡东财务与九龙仓、置地、中艺(香港)、怡南实业、新鸿基证券合组联营公司,以13.1亿港元价格,投得尖沙咀西一幅7.1万平方英尺的综合商业大厦,建成的单位,全做出售。

8月,李嘉诚与联邦地产的张玉良家族联手合作,斥资10亿港元购入国际大厦和联邦大厦,5个月后,以22.3亿港元出售,利润达百分之一百以上。有人问:长实兴建和购得的楼

字，现在为何大部分做出售用途，而少做出租用途？

李嘉诚说：“这并不违背我们增加经常性收入的原则，因为要决定将楼宇出售或收租，须看时势及环境而定，而现今楼宇价急升，售楼所能获得的利润远比租屋为多，在为股东争取最大利润的前提下，是将建成楼宇出售为合算。”

1980年11月，长实与港灯集团合组上市国际城市有限公司，共同开发港灯位于港岛的电厂零散旧址地盘。

20世纪70年代末至80年代初，李嘉诚在地产业的成绩不俗，令人刮目。几年之后，李嘉诚相继推出大型屋村计划，更是轰动一时，全港瞩目。

1981年元月，李嘉诚正式入主和记黄埔任董事局主席。

李嘉诚收购和黄动机之一，便是它的土地资源。先前，和黄洋行大班祈德尊，已开始在腾出的黄埔船坞旧址的地皮上发展地产，兴建

黄埔新村。祈德尊不谙地产之道，竟未能在这块风水宝地上栽活摇钱树。祈德尊下台，韦理主政，仍未如愿把财政黑洞填满，售房不拣时机，便宜了炒家，坑苦了股东。

幸得这幅大型地皮未做满，给李嘉诚有施展的舞台。李嘉诚酝酿大型屋村已有数年，他仍耐心等待。1984年9月29日，中国总理赵紫阳与英国首相撒切尔夫人在京签订了中英联合声明，香港前景骤然明朗。恒生指数回升，地产开始转旺。

年底，和黄宣布投资 40 亿港元，在黄埔船坞旧址的地盘，兴建包括商业中心的大型住宅区黄埔花园屋村，据传媒披露，李嘉诚 1981 年就计划推出这一宏伟计划时值地产高潮，按当时地价计，和黄需补地价 28 亿港元，故而李嘉诚有意把与港府的谈判拖延至 1983 年的地产低潮，结果李嘉诚以 3.9 亿港元获得商业住宅开发权(按港府条例，工业用地改为住宅和商业办公楼用地，须补地价)。一笔极廉的补地价费用，大大降低发展成本，屋村的每平方英尺

成本不及百元。

屋村计划尚未出台，李嘉诚已狠“赚”了一笔，就此一点，已比祈德尊、韦理高出几筹。

整个黄埔花园，占地 19 公顷，拟建 94 幢住宅楼宇，楼面积约 760 万平方英尺，共 11224 个住宅单位，附有 2900 个停车位及 170 万平方英尺商厦。整个计划分 12 期，首期 1985 年推出，1990 年全部完成，被称为香港有史以来最宏伟的屋村工程，超过政府建的大型屋村，在世界亦属罕见。

行家估计，整个计划可获利 60 亿港元。如此高的回报，喜煞和黄股东，也羡慕地产同业。

丽港城、海怡半岛两大屋村的意愿，萌动于 1978 年李嘉诚着手收购和黄之时。之后，经历了长达 10 年的耐心等待，精心筹划，方于 1988 年推出计划。

1985 年，李嘉诚透过和黄，收购了置地所控的港灯。计划利用港灯位于港岛南岸的鸭月利洲发电厂现址开展地产，与电厂相连的有蚬壳石油公司油库，蚬壳另有一座油库在新界观

塘茶果岭。李嘉诚开始了一连串复杂的迁址换地计划。

1986 年年底，和黄与太古各占一半股权的联合船坞公司与蚬壳公司达成协议：将青衣岛的一幅庞大油库地皮，与蚬壳在茶果岭和鸭月利洲的两个油库地皮交换。同时港灯的鸭月利洲电厂迁往南丫岛。这样，李嘉诚就腾出两幅整块的可供发展大型屋村的地皮。

1988 年 1 月，全系长实、和黄、港灯、嘉宏 4 公司，向联合船坞公司购入茶果岭、鸭月利洲油库，即宣布兴建两座大型屋村，并以 8 亿港元收购太古在该项计划中所占的权益。这样，两大屋村地皮归长江系全资拥有。

两大屋村预算耗资 110 亿港元，又一次轰动港九。《信报》称：“惟超人才有如此超人大手笔。”

茶果岭屋村定名为丽港城，占地 8.7 公顷，为高级住宅区，有专为住户设立的私人俱乐部。屋村计有 38 幢 25~28 层住宅楼宇，单位面积 640~920 平方英尺，共 8072 个单位，总楼面

达 620 万平方英尺，附设 16.1 万平方英尺商厦。总投资 45 亿港元。

鸭月利洲屋村定名海怡半岛，占地 15 公顷，兴建 38 幢 28~40 层住宅楼宇，单位面积 600~1100 平方英尺，共 10450 个单位，总楼面达 787 万平方英尺——超过黄埔花园。附设 31.2 万平方英尺商厦、网球场、俱乐部、游泳池等。总投资 65 亿港元。

长实估计，以 1988 年同类楼宇的时价每平方英尺 1000 元计，两大屋村可获纯利 50 亿港元。

1990 年 5 月丽港城首期发售，每平方英尺售价 1700 元，用户及炒家争相抢购，异常激烈。到 1993 年，每平方英尺售价，丽港城已达 4300 元，海怡半岛为 3300~3500 元之间，均大大超出预计售价。若加上建筑成本及售房成本上涨等因素，两大屋村全部竣工盈利，远远突破百亿。

人们在称道“超人”过人的胆识与气魄之时，无不惊叹他锲而不舍的忍耐力。

嘉湖山庄原名是天水围屋村。天水围在新界元朗以北，与深圳西区隔一道窄窄的深圳海湾。嘉湖山庄计划的推出，也历经 10 年。

1978 年，长实与会德丰洋行联合购得天水围的土地。1979 年下半年，中资华润集团等购得其大部分股权，共组巍城公司开发天水围。公司股权分配是：华润占 51%，胡忠家族大宝地产占 25%，长实占 12.5%，会德丰占 5%，其他占 6.5%。华润雄心勃勃，计划在 15 年内建成一座可容 50 万人口的新城市。

李嘉诚忙于收购和黄，未参与天水围的策划。整个开发计划，由华润主持。华润是一间国家外贸部驻港贸易集团公司，缺乏地产发展经验，亦不谙香港游戏规则。结果 1982 年 7 月，港府宣布动用 22.58 亿港元，收回天水围 488 公顷土地，将其中 40 公顷作价 8 亿港元批给巍城公司，规定在 12 年内，在这 40 公顷土地上完成价值 14.58 亿港元以上的建筑，并负责清理 318 公顷土地交付港府作土地储备。如达不到要求，则土地及 8 亿港元充公。

另外，港府于 1983 年年底宣布：计划投资 40 亿港元用于市政工程，其中整理地盘工程 16.2 亿港元，基本建设 9.6 亿港元。这两项共 25.8 亿港元的工程批给巍城承包，并保证 15% 的利润。

华润兴建 50 万人口的城市庞大计划胎死腹中，似乎有些心灰。其他股东亦想退出。

李嘉诚看好天水围前景，他不慌不忙，逐年从其他股东手中接下他们亟待抛出的“垃圾”股票。到 1988 年，李嘉诚控得除华润外的 49% 股权，成为与华润并列的仅有两家股东（有人估计李嘉诚与华润事先达成默契，故丧失信心的华润未抛股）。1988 年 12 月，长实与华润签订协议，其主要内容如下：

长实保证在水天围发展中，华润可获纯利 7.52 亿港元，并即付 $3/4 \sim 5.64$ 亿予华润。

如将来楼宇售价超过协议范围，其超额盈利由长实与华润共享，华润占 51%。

今后天水围发展计划及销售工作均由长实负责，费用由长实支付，在收入中扣回。

离政府规定的 12 年限期已过一半。完成这么浩大的工程，风险由长实承担，华润坐收渔利。当然风险大，盈利也大，若如期完成，长实按协议范围的售价，约可获利 43 亿港元。但据行内人士估计，长实可获利 70 亿港元。

这么浩大的工程，在不到 7 年时间完成，大概惟有长实具备足够的经验及实力，也大概惟有长实能赚钱。

天水围大型屋村定名为嘉湖山庄。拟建 58 幢 27~40 层住宅及商业楼宇，总楼面 1136 万平方英尺，至今仍是香港最大的私人屋村。共有单位 16728 个，可容 6.5 万人口，总投资 63 亿港元，预定分七期于 1995 年中完成。

第一期发售的 7 幢，税后利润 10.86 亿港元，其中长实得 6.23 亿，华润得 4.63 亿。另外 7 幢，华润可赢得协议范围中的 7.52 亿港元利润。以后 6 期，华润等于“额外”所得，而长实的利润，更是不可斗量。

除了上述四大屋村，80 年代推出的较小型的屋村有红勘鹤园、汇景花园。

1979年，李嘉诚收购英资青洲英泥，就看好该公司在红勘海旁的80万平方英尺土地。当时传媒捅破李嘉诚“醉翁之意”，“首先，被收购之公司可提供合理的经常性利润；第二，被收购公司的大量平价土地可供日后发展；第三，若重估或出售该平价土地可获庞大利润。”

1983年4月8日，长实与青洲英泥发表联合声明：长实发行2458万新股（相当2.27亿港元）予青洲英泥，李嘉诚在14个月内以私人名义购入新股，以获得鹤园地皮及红勘的有关物业。

李嘉诚在这幅地皮推出高级住宅区——红勘鹤园。红勘是九龙新发展的繁华区域，楼价至20世纪90年代高攀到港元每平方英尺4000~6000港元，李嘉诚赚得盘满钵满。

1988年4月，长实与中资中信（集团）公司联手合作，投得蓝田地铁上盖发展权。1989年12月底，长实出台在地铁上盖兴建汇景花园的计划。蓝田位于新界南临靠维多利亚港东入口处，是一处偏僻地。由于第三期地铁的兴建，

沿线地价飚升，汇景花园，成了港人置业住家的好去处。

稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。

香港传媒，常用“擎天一指”，形容在拍卖场上竞价的李嘉诚。

其实，“擎天一指”指的是李嘉诚强大的经济实力，拍卖场上的李嘉诚，并未显示出横扫千军、力挫群雄的必胜气概。英商华商中，都曾出现过一掷千金，搏尽取胜的赌徒式的竞投者，进入竞价高潮，不由红了眼，不再权衡家底利弊，非得把对手压下去不可。

李嘉诚曾在多个场合表示过：“不可持买古董的心理。”古董孤品，存世的仅此一件。而做生意，不论购公司、购土地，不必“非飞翔不可”，不取此幅，以后还有他幅，目的都是发展地产赚钱。

拍卖场上的李嘉诚，不仅擅长斗智，还有足够的克制力。

1987年11月27日，香港官地拍卖场。在股灾大熊渐去，地产渐旺之时，多年未露面

的李嘉诚，格外引人注目，他的一颦一笑、一举一动皆摄入记者的镜头。

政府拍卖的一幅官地位于九龙湾，24.3 万平方英尺，底价 2 亿港元，每口竞价 500 万港元。

李嘉诚与对手连叫两口，底价连跳两次：2 亿 500 万、2 亿 1000 万。

“2 亿 1500 万！”拍卖场的一角响起熟悉的声音，是有“飞仔”之称的合和老板胡应湘。李胡两人有过多合作，胡应湘毕业于美国著名的普林斯顿大学土木工程系，李嘉诚初涉地产，还曾请教过他，两人交谊甚密。李嘉诚回眸一笑，胡应湘亦报微笑。此时地价已竞抬到 2 亿 6000 万。

“3 亿！”李嘉诚“擎天一指”举起，连跳 8 口，一时掀起竞价高潮。

“3 亿 5500 万！”胡应湘如河东狮吼，一口急跳 11 档，再掀高潮，四座皆惊。俗话说：商场无父子。那么在商言商的商界朋友，在商业竞争中，自然也会将朋友之谊暂且放一边。

一时，郑裕彤等地产大好友加入竞价。李嘉诚的副手周年茂，悄悄坐到胡应湘副手何炳章旁边，与他低声耳语。胡应湘不再应价，退出竞投。当叫价飚飞到 4 亿元时，全场哑然，叫价也高出底价一倍，是拍卖场敏感的临界线。一阵短暂的沉默，竞投各方都在心中打算盘。

“4 亿 9500 万！”李嘉诚“擎天一指”再次举起，四座瞩目。无人竞价，一声槌响，尘埃落定，成为此幅官地的成交价。

李嘉诚当时宣布：“此地是我与胡应湘先生联合所得，将用以发展大型国际性商业展览馆。”

一位地产分析家评论道：“依本人估计，李嘉诚把此幅官地的最后投价定为 5 亿。这个价，可以说是参与竞价的各方心定的最高价。有人会定在 4 亿，有人会定在 4.5 亿，各家有各家的算盘。李嘉诚是地产金指头，他染指的土地，开发物业所得盈利，往往可高出同业。故他出价 4 亿 9500 万，仍有厚利可图。

“竞价进入高潮，很容易出现投手情绪化，

冲动之下，不管死活，非得做赢家不可(这次倒无这样)。如是这样，李嘉诚必会退出，以成全对手风头。”

记者采访李嘉诚，问：“都说您是拍卖场上‘擎天一指’，志在必得，出师必胜，可您有时还是中途退出？”

李嘉诚道：“这已经超过我心定的价。你们没看到我想举右手，就用左手用劲捉住；想举左手，就用右手捉住。”

耐心等待，捕捉机遇，有智有谋，从长计议。李嘉诚不断地通过官地拍卖与私地收购，为地产发展提供了源源不断的土地资源。

1986年1月长江实业公司市值77.69亿港元，还远远低于置地公司的147.27亿港元。到1990年6月底，长实市值升到281.28亿港元，居香港上市地产公司榜首；第二位是郭得胜家族的新鸿基地产，市值为242.07亿港元；而一直在本港地产业坐大的置地公司以216.31亿港元，屈居第三位。另外，长江全系早在1986年中已超过怡和全系的市值。

置地的优势，是每单位面积的地皮楼宇价值昂贵。李嘉诚扬长避短，把发展重心放在土地资源较丰、地价较廉的地区，大规模兴建大型屋村，以量而最终取胜。

20 世纪 90 年代初，长实系各公司拥有已完成物业面积 1655 万平方英尺，建设中的地盘物业达 3733 万平方英尺，可供未来发展的土地储备 2200 万平方英尺。

第十七章 股市强人潮起潮落稳行舟

股海行舟，风险多多，缘何每次股灾李嘉诚都能安然度过？1986 年中，内幕交易审裁处公开谴责李嘉诚等 4 名长实董事，李嘉诚深感愤怒与遗憾。香港各大报章刊登长实的辩白广告，最后又不了了之，究竟为的是何事？

作为系列上市公司首脑的李嘉诚，在股市的表现，与他在地产的表现一样令人折服。

李嘉诚真正发迹，是靠地产股市。他的扩张史，无疑是一部中小地产商借助股市杠杆，

急剧扩张的历史。以小搏大，层层控股。到 1990 年年初，李嘉诚以他私有的 98 亿余元资金，控制了市值 900 多亿元的长实系集团。1972 年长实上市时，市值才 1.57 亿港元，18 年后市值增长近 180 倍。以全系市值计，比 1972 年膨胀了 586 倍。

李嘉诚在股市的作风，一如他在地产一样，“人弃我取”，“低进高出”。

1972 年，股市大旺，股民疯狂，成交活跃，恒指急攀。李嘉诚借这大好时机，将长实骑牛上市。长实股票每股溢价 1 元公开发售，上市不到 24 小时，股票就升值一倍多。这便是典型的“高出”。

1973 年大股灾，恒生指数到 1974 年 12 月 10 日跌至最低点 150 点的水平。1975 年 3 月，股市跌后初愈，开始缓慢回升，深受股灾之害的投资者仍“谈股色变”，视股票为洪水猛兽。就在这个时期，在李嘉诚的安排下，长江实业发行 2000 万新股予李嘉诚，依据当时低迷不起的市价，每股作价 3.4 元。李嘉诚宣布放

弃两年的股息，既讨了股东的欢心，又为自己赢得实利——股市渐旺，升市一直持续到 1982 年香港信心危机爆发前。长实股升幅惊人，李嘉诚赢得的实利远胜于当年牺牲的股息——是为“低进”。

1985 年 1 月李嘉诚收购港灯，他抓住卖家置地急于脱手减债的心理，以比一天前收盘价低 1 元的折让价——即每股 6.4 港元，收购了港灯 34% 的股权。仅此一项，为和黄股东节省了 4.5 亿港元。6 个月后，港灯市价已涨到 8.2 元一股，李嘉诚又出售港灯一成股权套现，净赚 2.8 亿港元低进高出，两头赢钱。

巍城公司开发天水围的浩大地皮，由于港府的“惩罚性”决议，天水围开发计划濒临流产，众股东纷纷萌发退出之意。人弃我取，知难而上，看好天水围发展前景的李嘉诚，从其他股东手中折价购入股。于是，便催出了嘉湖山庄大型屋村的宏伟规划，长实是两大股东中最大的赢家。

1989 年北京政治风波后，香港股市一度低

迷。1991年9月，李嘉诚斥资近13亿港元，购入一个有中资背景财团的19%股权。稍后，此财团收购了香港历史悠久的大商行“恒昌”。4个月后，这个财团大股东“中信泰富”向财团的其他股东发起全面收购，李嘉诚见出价尚可，便把手中的股权售出，总价值15亿多港元。李嘉诚净赚2.3亿港元。

李嘉诚是股海的弄潮人，每一次大进大出，几乎都能准确地把握时机，预测股市未来的走势。股市的兴旺与衰微，大都与政治经济因素有直接关系，大致有一定的规律性。古人云“功夫在诗外”，李嘉诚时机掐得准，是他不时关注整个国际间时势的结果。

然而，有时股市的突发事件，并非外界因素所然，谁也无法预测，显示出股市极其险恶、变幻莫测的一面。

1987年华尔街大股灾，事发前并无明显兆头。灾后的一年，美国经济仍取得较满意的成绩。尽管学者们从美国政治经济深层挖原因，但却不是这些原因直接引发的。

80年代中期，香港股市持续兴旺，恒指连年攀升。到1987年，股市步入狂热。2月18日恒指破2800水平报2801点；8月3日恒指已升越3500水平；10月1日飚升到历史高峰的3950点。牛气冲天，正是售股集资的大好时机，李嘉诚预计股市将会崩溃，但不太可能发生在年前。

1987年9月14日，李嘉诚宣布长实系四间公司——长实、和黄、嘉宏、港灯合计集资103亿港元，是香港证券史上最大一次集资行动。对于这笔巨资的用途，李嘉诚表示将在3个月内公布。

长实系发行的新股，将由5家证券经纪公司包销，向公众发售。

10月19日，美国华尔街股市狂泻508点。造成香港股市值恒指暴跌420多点。如果在9时之前，包销商尚可引用“不可抗拒”条款退出包销供股计划。结果这个计划在10时开市前得以顺利通过。开市后造成包括香港在内的世界股市的连锁反应。

李嘉诚靠他的机灵，更靠他的运气，侥幸躲过这场股灾浩劫。长实系上市值下跌，但实际资产依旧。而包销商欲哭无泪——他们将承担包销的风险。

10月20日早上，联交所主席李福兆宣布停市4天。10月26日周一重新开市，香港股市崩溃，当日恒指暴挫1121点。五家包销商所拟定的供股价都较市价高出30%以上。在这种形势下，长实系的大股东或控股公司承担其责任的一半(51.5亿港元)，其余价值50多亿新股由原有5家包销商、上百家分包销商承担。结果，长实系四公司的集资计划大功告成。

这就是被有关传媒评价的“百亿救市”行动。李嘉诚在这次股灾中，扮演了“白衣骑士”的角色。

大盘崩溃，约占香港总市值15%的长实系上市股票均下跌3成。依常规，这正是向公众股东廉价收购本系股票的好时机。

10月23日，李嘉诚向香港证监会提出一个“稳定股市”的方案，拟动用15亿~20亿

港元，吸纳长实系四公司的市面散股，以便“协助本港股市的稳定”。他强调“此举目的是希望看到本港股市的经济不要太多波动，希望能稳定下来”，“绝非为个人利益，完全是为本港大局着想”。

尽管李嘉诚申明了自己的立场，仍有人认为“有为私之嫌”。舆论纷纭，人言人殊。

当时，李氏家族控有长实 35%以上股权，和黄的股权也近 35%。按照收购及合并条例，已超过 35%股权的人士要再增购股权，就必须提出全面收购。李嘉诚无法全面收购，要求当局放宽限制。

证监会碍于条例不予批准，李嘉诚多次去港府力争，希望以“救市大局”出发。结果，收购及合并委员会决定接纳李嘉诚的“救市建议”，暂时取消有关人士购入属下公司股份超过 35%诱发点而必须履行的全面收购条例，但规定所购入最高限额之股份，必须在一年内以配售方式出售；同时购入股份时必须每日公布详

情。

李嘉诚对放宽限制表示欢迎。但认为既放宽收购点又限期售出，这是“措施矛盾”，“难消危机”，不能根本解决问题，故表示对附带条件的失望。这意味着，如一年限期内，股价继续下跌，他收购的股票必蚀本。

某报章说：“李嘉诚原想酿的美酒变成苦酒，现在不得不喝下去——李氏购买了数亿股票。”这当然是一家之言，事实大概不会是此君的揣测。不过，许多人都认为，李嘉诚必蚀老本不可——依以往本港与海外股市的经验，股灾之后，必有两至三年的低迷。

岂料这次特大股灾竟恢复如此之快，年底股市就开始回扬上冲(欧美股市亦然)。到 1988 年 4 月 14 日，恒指收市报 2684 点，已接近 1987 年年初的水平。李嘉诚在一年的限期内，以配股方式将增购的股票出售，未蚀本，仍有

小赚。对李嘉诚来说，小赚意指几千万港元。

幸运之神，又一次眷顾李嘉诚。

幸运成全不了股市常胜将军，李嘉诚之所以能成为股市强人，靠的还是他的良好素质。

因为，他在每一次股灾之中，都能够安然度过，而不至于翻船落水。

马世民在会见《财富》记者时说：“李嘉诚是一位最纯粹的投资家，是一位买进东西最终是要把它卖出去的投资家。”

马世民的话，揭示了李嘉诚在股市角色的优势——这种优势，或许很多人都明了。但由于急功近利心理的驱使，股市的许多人都不愿做这种角色，而宁可做投机家。

投资家与投机家的区别，投资家看好有潜质的股票，作为长线投资，既可趁高抛出，又可坐享常年红利，股息虽不会高，但持久稳定；投机家热衷短线投资，借暴涨暴跌之势，炒股牟暴利，自然会有人一夜暴富，也有人一朝破产。香港股坛、赫赫有名的香大师香植球、多牌庄家詹培忠，都曾股海翻船，数载心血几乎

化为乌有。

人算不如天算——再聪明的人，都有失算之时。故而李嘉诚大进大出，都是以“腌股”为后盾的，一遇良机，急速抛出。

马世民曾数次对记者谈到投资英国电报公司股票。1987年，李嘉诚采纳马世民的建议，在半小时内就下决心投资3.72亿美元，购买英国电报无线电公司的5%股份。这是一只值得长期保留的明星股。3年后，股价高升，李嘉诚又以同样快的速度将股票抛出套现，净赚近1亿美元(合近7亿港元)。

除股票外，李嘉诚还投资债券。众所周知，购买债券是一种极保守的投资，持有人只能享受比定期存款高的利息，而不能分享公司的利润。李嘉诚购买债券的一大特色，是可以交换股票。债券有1~3年的期限，若认定该公司业务有可靠的增长，便以债券交换股票。即使不成，就将债券保留至期满，连本息套回。

1990年，李嘉诚购买了约5亿港元的合和债券。另又购买了爱美高、熊谷组、加怡等13

家公司的可兑换债券计 25 亿港元。胡应湘的合和表现最为出色，先后拿下广东虎门沙角电厂 C 厂、广深珠高速公司、广州市环市公路及泰国架空铁路大型工程兴建合同。一时名声大噪，众豪争扯他的衫尾。

李嘉诚马上把合和债券兑换成股票，当初价值 5 亿的股票，到 3 年后升值近 9 亿，账面溢利达 3 亿多港元。李嘉诚购入的其他可兑换债券，也大都有不俗的表现。

一位经济评论家说：“若在 20 世纪 80 年代初，李嘉诚投资一间公司，就要将其控得并做它的主席。从 80 年代末起，他已鲜有大规模的收购计划，较偏重于股票投资。他的集团委实太庞大了，他的精力智力都不够应付同时管理多间大型公司。他只有透过债券股票投资，利用富有进取心的商家为他赚钱生利，虽不如自己投资自己经营获利大，却比较省力。”

前面多章介绍过李嘉诚在股市的进取，下面将介绍他在股市的淡出一从 1984 年起，他进行过 3 次私有化。

私有化是一个专用名词，即改变原有上市公司的公众性质，使之成为一间私有公司。按证券条例，公司上市必须拨出 25% 以上的股份挂牌向公众发售，即使是一间家族性的上市公司，本质上也是公众公司。

公司上市、收购公司以及供股集资，都是“进取”，将公司私有化，取消其挂牌的上市地位，即是“淡出”。“淡出”也是收购，即大股东向小股东收购该公司股票，使其成为大股东的全资公司。取消挂牌后的私有公司，不再具有以小搏大、以少控多的优势。李嘉诚所控的长实集团够庞大了，仅以长实、和黄、港灯 3 间巨型公司的规模，足以获准浩大的集资计划。私有化的公司，将恢复不受众股东和证监会制约监督的优势——李嘉诚正是基于这两点，先后决定把国际城市、青洲英泥、嘉宏国际私有化。

上市骑牛，退市借熊——熊市淡以充市，股价低迷，自然大大有利向小股东收购的大股东。

道理谁都懂，要真正掐准时机，并非那么简单；要显出大度，更不容易。圈中人说：

“超人是人不是神，玩股老手李嘉诚，第一次私有化便走眼。”

1984 年中英就香港前途问题草签后，香港投资气候转晴，股市开始上扬。1985 年 10 月，李嘉诚宣布将国际城市有限公司私有化，出价 1.1 元，较市价高出一成，亦较该公司上市时发售价高出 0.1 元。小股东大喜过望，纷纷接受收购。如两年前，或两年后的股市熊市，便可抢到“低价”收购的好价钱。

对以上议论，据传李嘉诚曾解释道，我们不是没想过，但趁淡市以太低的价钱收购，对小股东来说“唔抵数”（不值得、不公平）。

李嘉诚第二次私有化，是收购青洲英泥。

1988 年 10 月，长江实业宣布将青洲英泥私有化。长实控有其 44.6% 股权，以 20 元一股的价格进行全面收购，收购价比市价 17.7 元溢价 13%，共涉资金 11.23 亿港元。到 12 月 30 日收购截止期，长实已购得 9 成半股权从而可

以强制收购完成私有化。全资控有后的青洲英泥自然成为该系全资附属上市公司，现在申请摘牌，就变成长实旗下的私有公司了。

李嘉诚的第 3 次私有化，一波三折，远不如收购国际城市、青洲英泥那么风顺。

嘉宏是长实系四大上市公司之一，于 1987 年将港灯集团非电力业务分拆另组嘉宏国际集团有限公司而上市。上市时，和黄控嘉宏国际集团有限公司而上市。上市时，和黄控嘉宏 53.8% 股权，嘉宏控港灯 23% 股权，嘉宏综合资产净值为 44.57 亿港元。到 1992 年 6 月底即将完成全面收购时，市值为 155.09 亿港元。

1991 年 2 月 4 日，控股母公司和黄宣布将嘉宏私有化建议，以每股 4.1 元价格将嘉宏收归私有，共涉资金 118 亿港元，被舆论称为本港有史以来最大的一次私有化计划。收购价比市价溢价 7.2%，和黄当时拥有嘉宏 65.28% 股权，实际动用资金 41 亿便可完成收购。

舆论议论纷纷，李嘉诚解释主要原因，是嘉宏盈利能力有限及业务与长实、和黄重叠。

并声称不会提高收购价格，如有人肯出 5 元的价收购，他会考虑出售。

证券界认为市场投入四十多亿资金，将会对 1989 年北京政治风波后香港股市的萧条带来刺激，有助于股市的复苏。嘉宏资产估值在每股 5~6 元的水平，和黄开价 4.1 元折让一成多收购，显然是肥了大股东，而损了小股东。

李嘉诚解释嘉宏盈利前景有限，应该是事实。但在 4 月 10 日嘉宏股东会议上，小股东质询：嘉宏 1990 财政年度业绩在(1991 年)3 月 8 日公布时，盈利状况甚佳，13.16 亿港元年盈利比上一年增幅达 29%。另外，嘉宏所控的港灯市值连月上升，也会造成嘉宏资产值增高，这都有益于嘉宏的发展。

小股东纷纷质疑，并表示反对，嘉宏私有化建议在一片鼓噪声中以不足 1/4 的支持而胎死腹中。证券界认为：“流产的原因，是收购价偏低，收购方对嘉宏的评估与实际业绩的差异。和黄出价太低，远不及 1987 年上市供股价 4.3 元的水平。李嘉诚素来关注小股东利益，而和

黄的收购建议对小股东照顾不够，有失长实系的一贯作风。”

据传，一个英国基金趁机斥资吸纳嘉宏股票，嘉宏主席马世民表示不提高收购价，也是私有化失败的原因之一。小股东反对私有化，除认为和黄条件“苛刻”外，看好嘉宏的前景，舍不得“忍痛割爱”，又是私有化失败的另一大原因。

这对嘉宏来说，无疑是鼓舞及鞭策。李嘉诚还会将嘉宏私有化吗？按规定，私有化失败，一年之内不得再提(私有化)建议——嘉宏何去何从，将一年后见分晓。

“大限”满后，1992年5月27日，和黄重提嘉宏私有化。收购价5.5元/股，较停牌前收盘价高出32%，涉及资金58.38亿港元。李嘉诚当日表示，私有化目的在于简化机构等。对和黄是否供股集资来筹措收购资金，李嘉诚不作表态。

7月10日的嘉宏股东会议，私有化建议以96.7%赞成票获得通过。这次私有化，和黄以

5.5 元的价格收购小股东 36.6% 股权，实际动用资金 50.84 亿港元。这次的收购价，比上一次出价的 4.1 元提高了 36.62%，比资产净值每股 6.4 ~ 6.5 元的水平仍有折让。收购之所以成功，是大股东既保全了自身利益，又顾及了小股东的利益。

自此，长实系剩下长实、和黄、港灯三大上市公司。总市值除银行外仍居全港财团首席。

纵览李嘉诚股市活动史，人们莫不惊叹他是个真正的股市强人、玩股高手——他从涉足股市，短短十多年间就把一间中小型地产公司，拓展为超级商业帝国，并享有清誉盛名。

然而，20 世纪 80 年代中，“内幕交易”事件，使他清白的声誉有所受损。《企业大王中的大王李嘉诚》一文的作者，涉及此事时说：

“名誉对每一个人来说，都是十分重要的东西，更何况对一位超级大富豪？李嘉诚一直都十分重视自己的名声，不许有半点蒙尘，但 1986 年中香港内幕交易审裁处却裁定‘长江实业’四名董事包括李嘉诚在内，触犯了有关内

幕买卖条例(注：所谓内幕交易或内幕买卖，是指与上市公司有联系的内幕人，利用从职务上获得非公开重要消息，进行证券交易以谋利，或泄露消息以谋利。对触犯条例者的制裁依性质轻重包括：勒令交出内幕交易所得利益并公开谴责，判罚所得利益 3 倍以上罚款；取消违法者在市场交易资格；禁止出任香港任何公司的董事职位)，并且公开谴责，相信是李嘉诚最感气愤和遗憾的。

“事缘于 1984 年 1 月 23 日，‘国际城市’出售城市花园予王光英〔注：北京(香港)光大集团主席〕，这消息公布时，其中交的一项细则‘退订条款’并没有一并透露，其后这宗交易告吹。而当年 1 月 16 日至 3 月 1 日期间，‘长实’一名董事周干和出售了五千五百多万股‘国城’股份，因而被裁定为‘内幕交易’。

“当时‘长实’高层对这裁决深为不满，在各大报章首次刊登全版广告辩白，表示对裁决深感遗憾，以及保留公司在这件事上的法律

地位。但最后李嘉诚知难而退，事件不了了之。”

这一事件轰动一时，舆论称“这是多年来一帆风顺的超人李，最灰色的日子”。但李嘉诚很快从阴影中走出来，以他一贯的信誉，再次捭阖商界，赢得人心。

林士明先生在其著作涉及刘銮雄将“爱美高”私有化章节中，有一段精辟妙言：

“人为财死，鸟为食亡。这是我国的古训，旨在发人深省，引以为戒。但是人海茫茫，往事滔滔，又有几许人真正超脱得了。何况香港商场，蝇蝇征逐，就是一个利字。要让商人不为发财，不为利，岂不是个大笑话？私有化的动机，实质上就为的是财、是利。要不，又怎能驱使大股东梦寐难忘，食不甘味，不达目的，心头上那块利字大石头硬是下不了地呢？”

此话既是针对股坛枭雄刘銮雄，又可暗喻香港商场一切人士。那么，此话是否也适宜李嘉诚呢？

毋庸置疑，也无可否认李嘉诚有谋利之心，李嘉诚本人也这么认为。李嘉诚的高明之处在

于，他既为自己谋利，又最终照顾了小股东的利益，并使对方心服口服。也许是性格的缘故，刘銮雄在通美高私有化过程中，与小股东剑拔弩张，舆论称“刘为刀斧，众为鱼肉”，“可怜了众多的小股东，被刘氏刀斧，割得血流肉飞”。

李嘉诚总是能较圆满处理棘手之事，以握手言和，难能可贵。在香港商界，能做到李嘉诚这份儿上者，能有几人？

第十八章 华商众豪联手合力战置地

香港商界素有“撼山易，撼置地难”一说。1987年，以李超人为首的华资新财团，合力摇撼置地。因“八七”股灾，收购鸣金收兵。半年后烽火再起，华商众豪再战置地，凯瑟克急抛应急措施，大战一触即发，又突然偃旗息鼓。

“未有香港，先有怡和。”

怡和洋行 1832 年在广州成立，创始人是大鸦片商渣甸（又译查顿）与马地臣。香港开埠后的 1841 年，怡和将总部迁往香港，是 19 世纪香

港四大洋行之一。1855 年，渣甸的侄女婿威廉·凯瑟克来华为怡和工作，渐爬上怡和大班之位。百余年来，凯瑟克家族共有 5 人任怡和大班，该家族控有怡和 10%~15% 股权，为第一大股东，怡和也由此被认为是凯瑟克家族的基业。

新中国成立后，怡和在华资产损失在 1000 万英镑以上，这在当时是一笔浩大的数目。怡和高层一直对共产党政权持戒心，奉行“获利在香港，发展在海外”的方针，海外分据点达 20 多个国家和地区。尤其 20 世纪 70 年代，怡和对香港信心渺茫，大力拓展海外业务，收购英国怡仁置业、夏威夷及菲律宾糖厂、中东 TTI 石油和南非雷民斯公司。战线太长，回报率低，资金枯竭又不得不出售。而华资财团趁势急剧扩张，怡和这只老狮子愈显沉沉暮气，渐不敌这批虎气生生的华南虎了。

怡和系包括怡和、置地、牛奶国际、文华东方等一批大型公司，拥有中区黄金地段大厦物业、国际一流酒店、百余间超级市场及精品

零售连锁店等。全系论控股地位，怡和最显；若论资产，置地坐大。故而怡和系又称怡置系。

20 世纪 80 年代初，置地将触须由海外缩回香港，参与白笔山豪华住宅区建设、美丽华酒店旧翼重建，收购香港电话及港灯集团近 3 成半股权。更令人瞩目的 1982 年，破纪录以四十七亿多港元巨资投得中区地王，兴建交易广场。置地债台高筑，负债达 100 亿的天文数字。

1982 年秋，撒切尔夫人访华，香港爆发信心危机，地产市道凄云笼罩。偿债本不成问题的置地如今大成问题，银行紧逼，偿债无力。1983 年，怡置大班纽璧坚颓然下台，西门·凯瑟克走马上任。不幸，凯瑟克亦无回天之力，置地不得不把所持港灯及电话公司的股份先后出售给长实系和黄和英国大东电报局。

此时，九龙仓、和记黄埔、会德丰、港灯集团等大型英资企业，先后落入华人财团之手。两年前市场便盛传，华人财团下一个目标将会是置地了。因为华人财团，几乎是清一色的地产建筑商，谁不垂涎置地在中区的豪楼名厦？

早在包玉刚收购怡和系的九龙仓，怡和高层对华资的觊觎已有防备。纽璧坚在财务顾问的协助下，重整全系控股结构，核心是怡和与置地互控，即怡和控股和怡和证券控制置地 4 成股权，置地反过来控制怡和控股的 4 成股权。证券分析家将此称为“连环船结构”。怡和置地互控，大大强化抵御外敌的能力。

不过，连环船结构也有颇大破绽。敌手若控得一船，就可与另一只连锁的船展开贴身肉搏战了。一损俱损，后果更可怕。

1984 年间，怡和、置地双双进入维谷，累累债务使投资者信心大降，股价滑落。其中怡和最惨，市值才 30 亿左右；置地情况稍好，仍有 100 亿港元。柿子先拣软的捏，市场一改原有的传闻，说华资财团下一个目标是怡和，进而控得置地。

不时有股评家对怡置系的防御体系发表高见，有人称互控的股权结构，如两只大闸蟹，各用一只钳子把对方钳紧钳死，然后又各腾出

一只钳子来抵御外敌。两者虽然同系，同一位大班，而两者股东利益并非一致，致使各伸出的一只钳子不能协调作战。

又有人说，并非纽璧坚设计的互控结构不好，而是怡和大势已去。若在十多年前，怡和这头雄师酣睡，亦无人敢扰其美梦，更何谈斗胆拽一根须毛下来。

西门·凯瑟克上台后不久，请英国拯救破产公司而闻名的戴伟思主理置地的业务。到 1986 年，他又从美国请来投资银行家包伟士，重组怡置系结构。

西门·凯瑟克已看到互控结构的破绽。

包伟士登场后，设计了怡置脱钩的计划。

1986 年 10 月，重组计划出台，置地宣布将全资附属公司牛奶国际分拆上市，尔后又宣布将另一间全资附属公司文华东方分拆上市。1987 年 2 月，怡和控股宣布成立怡和策略(怡策)。据 1988 年 6 月号的《星岛经贸纵横》，改组后的怡和系控股结构为：

怡和控股与怡和策略互控，怡控占有怡策

19%股权，怡策控 26%怡控。怡和控股、怡和策略分别控置地 11%和 15%股权；分别控牛奶国际 9%和 27%股权。怡和策略控 35%文华东方。

凯瑟克家族控有怡和控股的股权，据传在 10%~15%之间。

这样，凯瑟克家族的大本营怡和如铜墙铁壁；同时又击碎了觊觎者欲借收购怡和而达到控制置地的企图。凯瑟克家族的主要利益在怡和，故而包伟士的杰作表现出该家族的私念。

有人说“包氏结构”顾此失彼；也有人说是凯瑟克家族“保帅舍车”。凯瑟克家族削弱了对置地的控制，外敌入侵置地的可能性也就相应增大。因此，证界认为已将怡和迁册海外，行将大举走资的凯瑟克家族，有意将置地这块大肥肉悬在“垂涎欲滴”的华南虎面前，待价而沽，好卷资远走高飞。

李嘉诚一直对置地拥有的中区豪楼名厦情有独钟。经过 20 世纪 70 年代末 80 年代中的系列收购，长实系实力大增。现在，置地被置

于怡和核心结构的外围，壮志未酬的李超人，岂有不购之理？

市场言之凿凿，李超人与包大人欲再次联手合作，吞并垂暮狮子置地。1987年股灾前几个月，各种收购的传闻，随股市冲天的牛气甚嚣尘上。众多财大气粗的华商翘楚，均被传言欲染指置地：长江实业的李嘉诚，环球集团的包玉刚，新世界发展的郑裕彤，新鸿基地产的郭得胜，恒基兆业的李兆基，信和置业的黄延芳，香格里拉的郭鹤年等等，皆在此列。另外，尚有股市狙击手刘銮雄兄弟，亦有意乘虚而入，狙击这个庞然大物。

传说刘銮雄登门拜访怡置大班，提出以16元/股的价格收购怡和控有的25%的置地股权。西门·凯瑟克愤然拒绝，一则嫌刘氏心欲太贪，出价如此之低；二则刘氏在股市名声欠佳，置地毕竟是怡和的爱女，乃父总想为爱女找一个殷实厚道的婆家。

“心水”（头脑）甚精的刘氏顿时无辙，悻悻告退。又有诸多“大粒佬”接踵而至，一一拜

访凯瑟克大人。凯瑟克愈加囤积居奇，既不彻底断绝众猎手念头，又香饵高悬，惹人欲罢难休，欲得不能。

流传最广的数以李嘉诚为首的华资财团。

李嘉诚的威名，凯瑟克早已如雷贯耳。他们还在港灯一役中交过手。超人出马，西门·凯瑟克不敢怠慢，更不敢掉以轻心。李嘉诚表示愿意以 17 元/股收购 25% 置地股权，这比置地其时十元多的市价溢价 6 元多。西门·凯瑟克对这个出价仍不满意；同时，他也未把门彻底封死，做出一副很坦然很有诚意的样子：

“谈判的大门永远向诚心收购者敞开——关键是双方都可接受的价格。”

李嘉诚等人与凯瑟克继续“讲数”（谈条件），双方分歧仍颇大。华资财团告辞，商议对策，约定下次谈判。李嘉诚不想表现得太积极，他一如收购港灯一样，有足够的耐心等待有利的时机。此际，香港股市一派兴旺，攀上历史巅峰。

天有不测风云。扶摇直上的香港恒指，受

华尔街大股灾的波及，一泻千里。1987年10月19日，恒指暴跌420多点。被迫停市后的26日重新开市，恒指再泻1120多点。股市残骸遍地，一片哀号。

本港商界，多惊恐万状，形如过河泥菩萨，自身难保，哪有余勇卷入收购大战？自救是当务之急，置地股票跌幅约4成，凯瑟克寝食难安；李嘉诚的百亿集资计划甫出台，能否如愿，尚属未知数。

李嘉诚的“百亿救市”，成为当时黑色熊市的一块亮色。证券界揣测，资金用途，将首先用作置地收购战的银弹。

正如一场暴风雨，来得猛，也去得快。年底，堕入谷底的恒指开始回攀。银行调低贷款利率，地产市况渐旺。“地扯股市”，纯地产建筑股占全港总市值的31%，地旺股旺，股市淡友皆以大好友的面目活跃于市场。

农历大年甫过，收购置地的传言再次此起彼落，华南虎再度出山。

事后报章披露，1988年二三月间，李嘉诚

等华商翘楚，多次会晤西门·凯瑟克及其高参包伟士。

一直善于等待、捕捉时机的超人李，缘何不借大股灾中，怡置系扑火自救、焦头烂额之际趁火打劫呢？股灾中，置地股摔落到 6.65 元的最低点，就以双倍的价收购，也不过十三元多，仍远低于李嘉诚在股灾前的 17 元的开价。

原来根据收购及合并条例，收购方重提收购价，不能低于收购方在 6 个月内购入被收购方公司股票的价值。10 月股灾前，华资大户所吸纳的置地股票，部分是超过 10 元的（每笔交易的内容全部储存于联交所电脑）。这就是说，假设以往的平均收购价是 10 元，现在重提的收购价，不得低于 10 元的水平——6 个月后，则不受此限。

4 月中旬，正是股灾发生后的 6 整月。这一时期，置地股从 6.65 元的最低点回升后，几乎胶在 8 元的水平线上徘徊，仍低于股灾前的水平，对收购方有利。

4 月初，李嘉诚以广生行董事的身份出席该

公司股东年会，他首次向舆论披露长实持有置地股份，是做长期投资，并无意出任置地董事参与管理。

“天机泄露”，华南虎吞并老狮子的现代寓言充斥市场，愈发甚嚣尘上。4月底，以超人为首的华资新财团草拟函件致置地，要求在6月6日的置地股东年会上，增加一项委任新世界主席郑裕彤、恒基兆业主席李兆基为董事的议案。华资新财团已捏有王牌——合持股权已直逼置地的控股公司怡和。

市场沸沸扬扬，置地股价如同被阳光直射的温度计，猛地一跳，急窜到8.9元。这是股灾之后，置地股日升幅最大的一天。

凯瑟克岂会束手就擒？他与包伟士急谋对策，布置反收购。4月28日，怡和策略与所控的文华东方发布联合声明，由文华东方按每股4.15元的价格，发行10%新股予怡策，使怡策所持文华东方股权，由略低于35%增至41%。

对华商众豪来说，不啻当头一棒。精明的李嘉诚亦意识到事态的严峻，怡策与文华东方

股权的变化，虽与置地无直接关系，却是怡和抛出的反扑信号。其后，怡和将会随机抛出一系列的反收购措施。

月底月初的几天间，李嘉诚、郑裕彤、李兆基，以及香港中信集团的荣智健，数次晤面，商讨对策。为防置地效仿文华东方，必须在另一反收购举措未出笼前，向怡和摊牌。

这似乎在凯瑟克预料之中。素有耐心的李嘉诚不得不先出一招，再伺机还招。

5月4日傍晚，股市收市后。李嘉诚、郑裕彤、李兆基、荣智健等，赴怡和大厦与西门·凯瑟克、包伟士谈判。

虽是短兵相接，双方仍彬彬有礼。李嘉诚开门见山，说明本财团收购置地的诚意，提出以12元/股的价格，收购怡和所持的25.3%置地股权。

凯瑟克亦单刀直入，坦率且坚决地表明否定意见：“不成，必须每股17元，这是去年大股灾前你郑重其事开的价格。李先生素以信用为重，不可出尔反尔。置地只是市值下降，实

际资产并未损半仙，如何就从 17 元跌到 12 元呢？”

李嘉诚平静地说道：

“凯瑟克先生，如果你未得健忘症的话，一定还记得，这 17 元并非双方敲定的成交价，都表示继续谈判重新议价。你我都在商场呆过这么多年，我想你一定不会陌生‘市价’是一切价格的依据的商场规则。现在置地的市价才八元多一点，我们以高出市价近 4 成的价格收购，怎么能说收购价下跌了呢？”

双方绵里藏针，话含揶揄之意。气氛氤氲着浓烈的火药味，素有“沙胆彤”之称的郑裕彤，以咄咄逼人的口气挑起新一轮较量：

“既然和谈不拢，那只好市场上见。我们四大集团将宣布以每股 12 元的价格全面收购。按证券交易惯例，收购方的出价高出市价两成以上，便可在市场生效，置地的公众股东会站在我们一边！”

包伟士以牙还牙，说：“我们将奉陪到底，只要你们不怕摊薄手中的股权的话。置地不是

九龙仓，更不是港灯，置地就是置地！是怡和的手中置地！”

包伟士半含半露，无疑又把杀手锏抛出来。正因为如此，才导致以下结局：

1988年5月6日，怡和控股、怡和策略及置地三间公司宣布停牌。同日，怡策宣布以每股8.95元，购入长江实业、新世界发展、恒基兆业及香港中信所持的置地股份，合占置地发行总股份的8.2%，所涉资金18.34亿港元。

这样，怡和所持的置地股权，由略过25%增至33%多，控股权已相当牢固。怡和“更胜一筹”的是协议中还有个附带条款，长江实业等华资财团在7年之内，除象征性股份外，不得再购入怡和系任何一间上市公司的股份。

喧闹数年之久的置地收购战，就以这种结果降下大幕。看好这场收购的证券界舆论界均大失所望。一些华文报刊在报道结局时称，这是“一场不成功的收购”。有些英文报刊则称这次战役是“华商滑铁卢”。

李嘉诚为首的华资财团，为何不决一死战，较个高低胜负而就这么草草收兵了呢？市民甚感纳闷儿。

事后，传媒不断披露材料，使人们能窥其内幕之一斑。现综述如下：

包伟士抛出的杀手锏，是置地将步文华东方后尘，如法炮制。文华东方按 4.15 元/股的价格，发行新股予怡策，以增强怡策的控股权。

怡策认购文华东方新股后，所持股权必超过 35%的全面收购触发点，怡策按收购及合并条例向文华东方小股东提出全面收购。由于收购价(4.15 元)低于该公司资产值(估计约 6 元)，文华东方少数股东对收购计划反应冷淡，这正中怡和下怀，不必动用大量资金，又可使所持文华东方股权超过收购触发点(现有股东可按其权益认购，也可放弃)。这样，怡策所持的股权由 35%增至 41%，文华东方可保万无一失，收购方不可能通过全面收购使其控股数过 50%的绝对数，因为被收购方可反收购，能轻而易举再增购 9%的股权，以达到过半的绝对控股量。

置地效仿文华东方，将会使华资财团陷于极被动的局面。

置地从华资财团手中，以 8.95 元/股的价格赎回 8.2% 股权，共耗 18.34 亿资金。这意味着，置地总估价约为 223 亿港元，以 8.5 元左右的市值计，总市值也近 200 亿港元。华资财团若想全面收购达到 50% 略多的绝对控股权，得耗资 100 亿以上。

事实上，怡和不会坐以待毙，在收购反收购的价格战中，股价必会不断抬高，华资财团欲获全胜，所需的资金远远会超过这个数。华资四财团是否能在发起全面收购的短暂限期内筹措这么多现金，尚是个未知数。

怡和控股数近 26%，已优势在先。

怡和售出港灯和香港电话的股权后，已从最困难的谷底走出，业务渐入顺境。怡和系尽管大量出售本港和海外企业，仍是本港最大的综合性集团，除银行外，市值仅次于长实系。凯瑟克家族在海外还拥有不少非怡和系资产，有人估计，其控有资产在李嘉诚之上。

即使能控得置地，必付出极昂贵的代价——这不是李嘉诚所希望的。

李嘉诚是个商战高手，而非民族斗士(虽然客观上起了振奋民族精神的作用)，他必须权衡商业利益，而不会将其撇在一边决一死战，以痛打落水狗的精神穷追不舍——况且，对方仍是一头老狮子，虽垂暮，余威尚在。

华资财团中，有一位引人注目的干将——中信的荣智健。这使得新财团带有中资背景。大陆读者，甚至中资机构的部分成员，都认为急剧膨胀的中资(一千多家)，将是要在 1997 年后取代英资的。这是一种错误的观念。

中国政府有关官员多次强调：未来的特区政府将对各种资本(自然包括英资中资)一视同仁，在港中资必须按香港的游戏法则参与公平竞争，而不是去抢香港人饭碗(包括不同国籍的香港居民)；中国政府希望英资集团继续留在香港，为香港的繁荣稳定发挥作用……

须知，香港的经济发展和腾飞，是华资、英资以及所有国籍的香港居民共同创造的。香

港在 20 世纪初，还是个落后的转口商埠。

因此，荣智健的参与，新财团并不像某种舆论所说“向苟延残喘的英殖民经济势力发起总决战”。收购置地，还只是商业行为，进与退，都是自身利益所决定的。

那么，新财团既已退出收购，为什么还要签订带妥协性的 7 年不得染指怡和系股权的协议呢？怡和赎回 8.2% 股权的价码并不高，不足成为交换“怡和 7 年太平”的条件。

市场曾有种种揣测，种种揣测都不足以令人信服，故笔者不想再妄加揣测。

现在，7 年内不得染指怡和系股权的“大限”已过，未见有哪家财团发起收购攻势。1988 年 6 月收购战落幕之后，证券界透露的怡和系股权结构显示如下：怡和控股与怡和策略互控，各控有对方 45% 和 30% 股权；怡和控股控 50% 怡富，以及其他各种业务；怡和策略控 33% 置地、35% 牛奶国际、41% 文华东方。

母公司控子公司股权均在 30% 以上，能攻能守，全系控股权已相当稳固，给外强可乘之

机委实太少。另外，已经迁册百慕大的怡和系，从 1995 年起取消在香港的上市地位，股票不再在香港股市挂牌买卖。怡和系虽仍在香港经营，却不再是本港企业。这为外强收购增加很大的难度。

10 年之间，李嘉诚主持和参与(九龙仓)4 次大规模收购，有成功，亦有失利。笔者试对李嘉诚的收购艺术作一些小结。

在前面章节，曾涉及包玉刚、刘銮雄的收购，他们与李嘉诚 3 人，代表本港股市三种典型的收购术。

如前文提到的，包氏收购，是典型的海派作风，一掷亿金，速战速决，以实力与对手较量，更以绝对优势压倒对方。有人说包氏“勇气过人，韬略不足”，看来不无道理。倒不是包氏不善用计，是他的性格和时势所然，没有充裕的时间和精力与对手周旋。包氏的收购，代价极昂，是“惨胜”。

刘銮雄留学海外，他最先向香港引进华尔街商法，是一种海盗式的商法。他瞄准一间控

股不牢、或经营不善、或内部不和的公司，先暗吸其股份，到一定数目，突发袭击。若成功则控得；若不成就逼对方以高价赎回他控有的股票。刘氏不成功的收购，获利甚丰，是股市人人敬畏的狙击手。公司如控在其手，他必进行眼花缭乱的集资、分拆、股权重整活动，小股东怨声载道，不知所措。刘氏靠一间小小的电扇厂起家，几年内把全系资产扩张到一百多亿，跻身奋斗了几十年的富豪之列。刘氏在股市的形象颇糟，是一种“恶意”收购。

平心而论，刘氏是对香港证券史起过历史性作用的人物。他最先引进新鲜战法，使香港股市的投资投机活动跟上华尔街水平。刘氏是香港股市“第一个穿比基尼”的人，第一个穿比基尼的女性在海滩亮相，被人们斥为淫妇荡女。现在良家女子皆穿比基尼，自然不必承受舆论压力。继刘銮雄后，香港股市狙击手辈出，人们逐渐习以为常，谴责刘氏的舆论自然也就少多了。刘銮雄一拳击醒众多沉睡的狮子，这些大亨惊奇地发现，不必辛辛苦苦干实业，只

需带一笔大亨看不上眼的本金进股市，就能成为像他们一样的亿元、百亿元大亨了。

笔者很赞同林士明先生的话：李嘉诚的收购是一种善意收购。

他收购对方的企业，必与对方进行协商，尽可能通过心平气和的方式谈判解决。若对方坚决反对，他也不会强人所难。

李嘉诚富有心计，又极有耐心，擅长以柔克刚，以静制动。最典型的莫过于收购港灯，他从萌发念头到控其到手，先后历经几年，倒是西门·凯瑟克沉不住气，落入李氏“圈套”，以相当优惠的折让价出售港灯股权。他收购和黄，心术之精，让人叹为观止。他借汇丰之力，兵不血刃，战胜资产大其十多倍的庞然大物。

他的收购，从不情绪化，没有把被收购企业当做古董孤品非买不可的心理。若持这种心理，往往会付出过昂的代价。他遇到阻力，权衡利弊后，会不带遗憾地放弃，收购九龙仓、置地，他都持这种态度。

李嘉诚的收购，无论成与不成，通常能使对方心服口服。如成，他不会像许多新老板一样，进行一锅端式的人事改组与拆骨式的资产调整；他尽可能挽留被收购企业的高层管理人员，照顾小股东利益；股权重组等大事，必征得股东会议通过。他收购未遂，也不会以所持股权为“要挟”，逼迫对方以高价赎购，以作为退出收购的条件。

以李嘉诚为首的财团退出收购，将所持的置地股权售予怡和，售价(8.95 元)仅比当日收盘价高出 5 分。新财团先后购入置地股票，相信比 8.95 元的出售价，低不了多少。新财团售股的税后利润，估计约在 1 亿元。这对四家大财团来说，先后耗费一年多精力之所得，实在是微不足道。

李嘉诚保住了不做狙击手的清誉。对他来说，良好的信誉，本身就是宝贵的财富。

第十九章 跨国投资众说纷纭是与非

1984年，怡和系率先迁册百慕大，一时迁册之风甚嚣尘上。几年后，李嘉诚大举进军海外，他的两个儿子加入加拿大籍。香港舆论议论纷纷，说“李嘉诚是走资派”，“购买政治保险”。香港首富，举手投足，万众瞩目。

1982年，世界性经济衰退，香港出口量减少，经济显示出其敏感而脆弱的一面。

9月22日，英国首相撒切尔夫人赴北京，就香港前途问题与中国领导人会谈。股市是香港政治经济的晴雨表，消息传来，股市发生动荡，持续滑落，到年底，恒指跌幅六百七十多点。

香港信心危机爆发，移民潮汹涌而起。不少国家伸出橄榄枝，欲将香港的阔佬和人才一网打尽。代办移民护照的机构与律师充斥港岛中区，赴美的黑市护照竟炒到50万美元一张。香港原就约有10多万持外国护照的居民，他们

非富即贵，几乎没一个升斗小民。他们有如吃了定心丸，只差一张机票，随时可离开香港。倒是急煞了那些没有“先知之明”的富翁，他们急不可待斥资购买“太平门”的门票。

人走必财空，随之相伴的是走资潮。还有一些人，人不走财先走——早有护照在身，先将一笔资产转移到海外。

包玉刚、李嘉诚在 20 世纪六七十年代就分别加入英国籍、新加坡籍。这两位华商翘楚，举手投足，全港瞩目。他们都曾发表声明，表示不会将家庭迁往海外，不会将资产转移海外，对香港的前景充满信心，也看好中国内地的改革开放。包李两人的声明，对稳定港人民心，起了较好的作用。

不少华商，正是趁当时的地产低潮，低价收购地皮物业，为市道转旺后发展打下厚实的基础。

据港府公布的统计数据，20 世纪 80 年代中，香港移居海外的人口每年约 2~3 万人；90 年代初开始，每年以 6 万人的速度外流。这其

中，绝大部分是工商业者和专业人士。

国外并非都是移民想象的天堂，不少人坐满“移民监”（移民必须按该国的移民法，居住满数年的限期，方可享受本国居民赴境外工作或投资的权益），又打道回港，经商或任职，每年回家团聚几次，成为“太空人”。

如古人所说“有人漏夜赶科场，有人辞官回故里”。百人有百念，不可强求划一。

对香港工商界震撼大的，还属迁册风。

迁册的始作俑者是西门·凯瑟克。

1984年3月28日，怡和董事局突然宣布：本集团基于香港前途问题迁册百慕大；股票将同时在伦敦、新加坡、澳洲挂牌上市。是日，香港工商界发生动荡，恒指急挫62点。

迁册风从此而刮起，加之移民潮推波助澜，愈演愈烈。在香港英国会所，英国人莫不脸呈焦灼之色，谈论着迁册问题。和记黄埔行政总裁李察信，告辞了他的英国朋友，乘车急驶华人行，乘电梯奔上顶层长实与和黄主席李嘉诚的办公室，用急切的语气说：

“英中谈判北京方面的态度越来越强硬，共产党要全面接管香港，难道我们要做约翰·凯瑟克第二？”

约翰是西门的叔父，20 世纪 40 年代任上海怡和洋行大班。怡和在远东的资产过半在中国大陆。

40 年代末，大陆解放，怡和不但人未撤，资产也未撤。约翰不遗余力为怡和在华的“合法权益”而奔波于京沪之间，直到 1952 年才离开。此事使得凯瑟克家族对中国的一切神经过敏。

李嘉诚很清楚李察信的言下之意，他说：“不可能那样，我们长实集团不打算迁册。若论个人在公司的利益，我比你拥有的多，我是经过慎重考虑才说这种话的。现在中国政府欢迎海外企业家来华投资，也就根本不可能对香港私人资产采取行动。”

李嘉诚把他赴内地参观的观感，及海内外舆论的评论讲给李察信听。他无法说服李察信，两人分歧颇大，以致无法协调工作。1984 年 8

月，李察信辞职。

接替李察信的仍是一个英国人马世民。马世民未正式加盟前，李嘉诚就与他在“看好香港前途问题”上形成共识。这成了马世民在长实系青云直上、权势赫赫的主要原因之一。

1984年12月19日，时任中国总理赵紫阳与英国首相撒切尔夫人，在北京签订了《中英联合声明》，香港投资环境变得明朗，迁册风有所遏制。其后，中英谈判出现多次波折，谈判将是个漫长的过程。迁册风卷土重来，在这种大气候下，李嘉诚不仅自己不存迁册念头，还说服了集团内的“主迁派”，难能可贵。

据1990年12月18日香港《明报》《东方日报》，到该年11月底止，“香港已有77间上市公司迁册海外”，“占香港上市公司总数的1/3”，“现时在香港四大财团中，只有李嘉诚的长实系集团和施怀雅的太古洋行集团尚在香港注册”。“吴光正(包玉刚女婿)接掌的隆丰系集团，则有一家连卡佛于1990年5月迁册于百慕大”。

1989年北京风波，信心危机再次爆发，恒指于开市首日，狂泻580多点。迁册流四起，华商都看李嘉诚的——他是香港首富，长实系在港上市公司占总市值的10%强。长实系在加拿大等国有大量投资，他会不会借此作为迁册的前哨站？

在这种形势下，李嘉诚不得不站出来说话，11月20日的香港报章，发表了他的长篇言论，核心内容是：他相信香港1997年后仍会继续繁荣，香港是个充满活力的城市，也是一个赚钱的好地方。

1990年中，迁册风再次振荡。舆论盛传，香港最大财团汇丰银行，将借收购英国米特兰银行之机，变相迁册伦敦。合并及迁册花费了两年时间完成，汇丰在香港地位举足轻重，工商界深为不安。汇丰大班浦伟士发表讲话，言称汇丰仍保留香港第一上市地位，业务仍以香港为最大基地。

汇丰完成迁册不久，李嘉诚突然宣布辞去汇丰董事局非执行副主席职位。据传，李嘉诚

对汇丰迁册持反对意见，他的意见未被董事局采纳，最后导致这一结果。

舆论认为，汇丰迁册，还只是出于买政治保险，以获得外国驻港公司的特殊地位，它会兑现“迁册留港”的诺言——如何舍得割弃令其发迹并无限膨胀的香港？

而怡和的迁册，一切都予人“迁册离港”的感觉。郑德良先生在《现代香港经济》一书中谈道：“1991年3月21日，怡和又将第一上市地位迁往伦敦(香港改为第二上市地点)。大概在目前近100家迁册公司中，怡和可算其中最老谋深算的一家了。”到1994年12月30日，怡和系在香港第二上市的地位也取消了，在怡和旗帜徐落之际，全系公司市值暴跌37%。

此后，怡和四大公司一直在香港经营的怡和首脑们，处于弃之可惜、留之不安的尴尬境地。

迁册风迄今，已有20个年头。上市公司迁册，有精确的统计。未上市公司迁册几何？未见港府公布数据。有人言称：大概有1000家以

上。对于这股此起彼伏的黑色浪潮，李嘉诚虽无法遏制，但他在“迁册问题”上的坚决态度，稳住了相当一大批华裔的阵脚。

1987年5月美国《财富》杂志这样写道：

“在太平洋上空的一班航机上，坐在阁下旁边那位风尘仆仆的华人绅士可能正赶赴纽约或伦敦收购你的公司。由香港到雅加达，这些精明的华籍企业家近年赚得盘满钵满，东南亚已再不能容纳这些并非池中之物了。在有家族联系的中国，他们已成为最大的海外投资者。时至今日，这些名列世界首富榜的亿万富豪为了分散风险而在西方国家投资。

“58岁的李嘉诚先生是最具野心的收购者。在50年代初期，他以制造塑胶花开始他的事业。现今，他准备了20亿美元(约折港元120亿)收购他认为是超值的西方公司。”

李嘉诚正是在20世纪80年代中期，大举进军海外的。在大规模行动前，李嘉诚已在海外投资小试牛刀。1977年，首次在加拿大温哥华购置物业；1981年，李嘉诚在美国休斯顿，

斥资 2 亿多港元收购商业大厦；同年，他再次斥资 6 亿多港元，收购加拿大多伦多希尔顿酒店。在短短数年中，李嘉诚个人或公司，在北美拥有的物业有 28 幢之多。

早在 1967 年，香港受大陆“文革”的影响，爆发动乱，引发大逃亡，加拿大就从香港移民计划中初尝甜头。现在，地广人稀的加拿大，自然不会错过这次天赐良机，在香港移民潮中，表现出异常的热情和积极。其实绩，远远超过同样以国土辽阔而著称的美国和澳洲。

加拿大记者杜蒙特与范劳尔，在其著作中描绘道：

“加拿大各省在中国(香港)银行大厦附近一带纷纷设立办事处，全职的工作人员也忙着协助商人投资到他们的省份，每个星期大批加拿大商人和政府官员到香港来，物色投资家和富商。而大量加拿大律师和移民顾问亦替急于移民的商人办手续，收取可观的服务费……”

“加拿大联邦政府和省政府清楚地表明只接纳最够资格和最富有的人移民。这种情况引

起各省之间开展一场可笑可恼的争夺战，就好像饿犬抢夺肉骨头一样。”

加拿大把香港移民分成两类，一类是“才”，另一类是“财”；有才者，需持英联邦专业人士资格证书；凭财者，依各省的条件，每人携 25~50 万元来加投资。有的省，连投资实绩都免了，只要存这笔钱到该省投资银行，并且付给存户利息。他们明白，不论凭什么条件来加，也不论男女老少，进来一人就不止先投的那笔钱，他们得居住消费、工作投资，会为加国带来滚滚财源。

加拿大最大的收获，莫过于“逮住”世界华人首富李嘉诚，仅他一人，就为经济面临衰退的加国带来一百多亿港元巨资。香港众多华商，惟李嘉诚马首是瞻，他的好友，同样是世界级华人富豪郑裕彤、李兆基、何鸿等，竞相进军加拿大，受益省的政府官员个个笑得唇裂口歪。

杜蒙特与范劳尔赴港专程采访，发现加拿大商务官员和商人，为了便于和李嘉诚接触，

把办公室也搬进了华人行。在决策阶段，李嘉诚几乎每天都要接待这些加国“猎手”，并与高级助手研究加方提供的投资项目。

“一位加拿大商务官对李嘉诚简直是着了迷。他有一幅李氏的肖像(杂志封面)，挂在办事处内。此人提到李嘉诚便赞不绝口，说道：‘那是我的英雄人物！’

“这位商务官很想李嘉诚投资魁北克省，哪怕是买下皇家山一座房子、一间纸厂还是一些餐厅连锁店，都十分欢迎。只要李氏肯投资，魁北克省便可列入李的商业帝国版图，而且还可以吸引其他香港富商仿效。”

马世民充当了李嘉诚的“西域”大使。他是力主海外扩张调门唱得最高者。李嘉诚早就萌生缔造跨国大集团的宏志，现在和黄、港灯相继到手，现金储备充裕，自然想大显身手。

李嘉诚、马世民以及长江副主席麦理思，穿梭于太平洋上空。1986年12月，在加拿大帝国商业银行的撮合下，李氏家族及和黄透过合营公司 UnionFaith 投资 32 亿港元，购入加

拿大赫斯基石油公司 52% 股权。时值世界石油价格低潮，石油股票低迷，李嘉诚看好石油工业，做了一笔很合算的交易。

这是当时最大一笔流入加国的港资，不但轰动加国，亦引起香港工商界的骚动。

其后李嘉诚不断增购赫斯基石油股权，到 1991 年，股权增至 95%。其中李嘉诚个人拥有 46%，和黄和嘉宏共拥有 49%，总投资额为 80 亿港元。

李嘉诚的两个儿子都加入加拿大国籍。他本人于 1987 年应邀加入香港加拿大会所，成为会员。每每李嘉诚出现在加拿大会所，驻港的加国官员及商人，把他众星拱月般地围住。一名了解中国文化的官员，把李嘉诚称为“我们加拿大的赵公菩萨”。

香港舆论议论纷纷，有人说他是本埠华商最大的走资派；有人说他大肆收购欧美企业，是隐形迁册；还有人说他食言，准备大淡出。李嘉诚说：“因投资关系我在 1967 年时已获得新加坡居留权，别人怎么说，我并不在意。”

1988年，兼任加拿大赫斯基公司主席的马世民，会见美国《财富》杂志记者时说：

“若说香港对我们而言太小，这的确有点狂妄。但困境正在日渐逼近，我们没有多少选择余地。”

马世民还谈到收购赫斯基公司的波折。按照加国商务法例，外国人是不能收购“经营健全”的能源企业的。赫斯基在加国西部拥有大片油田和天然气开发权、一间大型炼油厂及343间加油站。除石油降价因素带来资金周转困难，并无出现债务危机。幸得李嘉诚已经安排两个儿子加入加拿大籍，收购计划才得以顺利通过。

1988年，李嘉诚、李兆基、郑裕彤以及加拿大帝国商业银行旗下的太平协和世博发展公司(李嘉诚占该公司10%股权)，以32亿港元投得“1986年温哥华世界博览会”会址的一块204英亩的市区边缘黄金地段地皮，将在上面建筑加国规模最宏伟的商业中心及豪华住宅群，预计10~15年完成。李嘉诚约占50%股权，其余50%为各大股东分有。预计整个建筑

费在 100 亿港元以上。

在这段时期，新世界主席郑裕彤，在加的重要个人投资有：多伦多大学附近兴建一幢 19 层高商业大厦；在多伦多兴建一个住宅区，共 1000 个单位；在温哥华收购海港假日酒店。

恒基兆业主席李兆基，是高尔夫(球)俱乐部的“波友”(球友)，杜蒙特说他是步李嘉诚后尘来加投资的。他是香港中华煤气公司主席，来加第一项投资，是竞购卑诗省煤气公司，结果因无加籍而告退。继而他看中多伦多西郊一块风景优美的地皮，用于兴建高级住宅休闲区。

赌王何鸿在温哥华大举收购酒店豪宅，妻子、女儿住在宫殿式的宅邸里。女儿何超琼与记者交谈时，否认是来加买政治保险：“我们不担心九七问题，父亲有葡萄牙护照，所以我们可以随时离开香港。”

在加国一掷亿金的香港富豪还有罗鹰石家族、王德辉夫妇、杨志云家族，等等。至于数千万身价的移民，数不胜数。

华商的大举扩张，引起当地一些居民的不

满，有的地方还出现排华情绪。1989年3月，李嘉诚等华人财团，投得世博会场址地皮后，卑诗省温哥华出现一张告同胞书。

当地华文报章刊登这张充满火药味的告同胞书，引起华人的不安。一华裔记者说：“我们的同胞花几十万元，买一张‘太平门’门票，来到加拿大是否又能买到太平门呢？”

卑诗省华裔省督林思齐博士(本人也是地产巨富)，在温哥华市一次集会上，劝告当地居民善待华裔移民，并对移民同胞进行私访安抚。

在阿伯达省省府赫斯基大厦，当地商会和政要为李嘉诚一行举行盛大酒会。李嘉诚及长子李泽钜、左右手马世民、麦理思出席酒会。加国殷商和政要，热情洋溢称赞李嘉诚的投资伟业，殷切希望彼此间继续愉快合作。

很遗憾，继赫斯基与世博会两项重大投资外，李嘉诚在加国再没有推出轰动北美的大型项目。加国财经月刊说：投资的魅力在于环境，除硬环境外，软环境是否适宜这些华裔巨富呢？

李嘉诚投资英国，几乎与加国同步进行。

1986年，他斥资6亿港元购入英国皮尔逊公司近5%股权。该公司有世界著名的《金融时报》等产业，在伦敦、巴黎、纽约的拉扎德投资银行拥有权益。该公司股东担心李嘉诚进一步控得皮尔逊，不甘让华人做他们的大班，组织反收购。李嘉诚随机退却，半年后抛出股票，盈利1.2亿港元。

1987年，李嘉诚与马世民协商后，以闪电般速度投资3.72亿美元，买进英国电报无线电公司5%股权。李嘉诚成为这间公众公司的大股东，却进不了董事局。原因是掌握大权的管理层，提防这位在香港打败英国巨富世家凯瑟克家族的华人大亨。1990年，李嘉诚趁高抛股，净赚近1亿美元。

1989年，李嘉诚、马世民成功收购了英国Quadrant集团的蜂窝式流动电话业务，使其成为和黄通讯拓展欧美市场的据点。

李嘉诚进军美国的一次浩大行动，是1990年，试图购买“哥伦比亚储蓄与贷款银行”的30亿美元有价证券的50%；涉及资金近100

亿港元。因为这家银行是加州遇到麻烦的问题银行，卷入了一系列复杂的法律程序中。结果，李嘉诚的投资计划搁浅。

李嘉诚在美国最有“着数”（合算）的一笔交易，是他与北美地产大王李察明建立友谊。李察明陷入财务危机，急需一位“叠水”（粤语水即钱，意为很富有）的大亨为他解危，并结为长期合作伙伴。为表诚意，李察明将纽约曼哈顿一座大厦 49% 的股权，以 4 亿多港元的“缩水”价，拱手让给李嘉诚。

在新加坡方面，万邦航运主席曹文锦，邀请本港巨富李嘉诚、邵逸夫、李兆基、周文轩等赴星洲发展地产，成立新达城市公司，李嘉诚占 10% 股权。

1992 年 3 月，李嘉诚、郭鹤年两位香港商界巨头，通过香港八佰伴超市集团主席和田一夫，携 60 亿港元巨资，赴日本札幌发展地产。李嘉诚的举动，引起亚洲经济巨龙——日本商界的小小震动。李嘉诚回答记者提问时说：

“正像日本商人觉得本国太小，需要为资

金寻找新出路一样，香港的商人也有这种感觉。一句大家都明白的道理，根据投资的法则，不要把所有的鸡蛋放在一只篮子里。”

近 10 年来，李嘉诚多次声明长实系的跨国化，是投资，而不是走资。

然而，对李嘉诚的声明，持怀疑态度的人仍为数不少。走资与投资，在形式上毫无区别，惟有当事人心里清楚，可谁又能辩解得清？

也许，能从跨国投资的普遍现象，寻找答案。

世界经济史证明，一间公司发展到相当的规模，就会突破原有的日益显小的经营区域，向外界寻找发展。一个国家和地区的经济发展到相当的水平，自然会为剩余资本寻找出路。其道理，李嘉诚回答记者问时曾谈到过。

二战以后，最具扩张性资本是美国本土美元，其后是欧共体美元、中东石油美元、日本美元。它们各领风骚，相继在国际经济舞台风头大出。

从 20 世纪 80 年代中期起，世界华人资本

崛起，日益引起世界经济界的瞩目，大有压倒日本资本之势。

据美著名财经杂志《福布斯》1994 年报道：国际基金会、世界银行、美国人杂志、日本经济新闻、纽约时报等权威机构和学者评论，当前全球华人是世界经济最大活动力之一。迄今，海外华人(指中国大陆以外)约 5500 万，每年总产值超过 5000 亿美元，拥有总资产 2 万亿美元，接近日本(人口 1.23 亿)总资产的 2/3，是世界最富的群体。华人中富豪的人数，超过发达资本主义国家英国、法国和加拿大(三国总人口 1.41 亿)富豪的总和。论外汇储备，总额最高的是台湾(1991 年为 831 亿美元，第 2 位美国 798 亿美元)，人均占有量最高的是以华人为主体的新加坡(1991 年为 11376 美元，第 2 位香港 4962 美元)。美国著名经济学家葛得坚认为：

“华人现时是世界上最具流动性的投资集团，已取代日本成为主要投资者。”

作为世界华人首富李嘉诚，以及他所控的

全球最大华资财团，走跨国化道路参与国际竞争，不可避免且名正言顺。如果困守弹丸之地——香港，不进行境外投资，反而令人奇怪。

现在仍有一个不能信服“求疵者”的问题，李嘉诚的境外投资，重点是北美、西欧等资本主义国家，直至 1992 年前，他对祖国内地的投资，基本处观望等待态度。他缘何只做大慈善家，而非大投资家？

他自己说过，根据投资法则，不要把所有的鸡蛋放在一只篮子里。现在他已经把鸡蛋分放到许多只篮子里，偏偏空过一只最近最大的篮子——中国大陆。这只篮子就这么不安全？他说过看好大陆的改革开放。

答案也只有李嘉诚自己能解开，是行动而不是言语。本书后面相关章节将会详及。

附：香港 77 间已迁册上市公司名单

银行金融：怡和策略、第一太平、第一太特、瑞福、道亨集、P·BANC·泰福、汇丰、亚洲金融；

地产：置地、保华、香港兴业、大宝、中

娱、华置、爪哇、世纪、国泰城市、百利保、富利国际、汤臣、大昌、惠泰、新昌国际、鹰君控股、远展、广生行、海裕实业；

酒店：文华东方、富豪酒店、百乐酒店；

工业：通用电子、卜蜂、德昌电机、实力国际、怡南、ASM 太平洋、品质、爱美高、乐声电子、依利安达、南洋纱厂、罗氏国际、伟易达、嘉华国际、冠亚、讯科、建生实业、开达、远生、升岗、新创见、瑞菱、彩星、合兴、玫瑰、王氏工业、万威、隆辉、Grusader、Uniworld；

销售、传播：牛奶国际、星岛报业、连卡佛；

综合企业：怡和控股、名力、长江国际、其士、基士商业、华基泰、万邦航运、宝威、香港地毯、王氏港建、仁孚、华光船务、海嘉实业。

注：资料来自 1990 年 12 月 18 日《东方时报》《明报》；统计截止 1990 年 11 月底；新注册地为百慕大、英国、开曼群岛等。

第二十章 游子回乡报效祖国树心碑

1978年，李嘉诚随代表团赴京参加国庆典礼，身着中山装，小心谨慎。那时候，李嘉诚之名在祖国大陆鲜为人知。随着他在香港干出惊天动地的业绩，更随着他的慷慨善举，超人之名，响彻古老华夏大地，刻于人们的心碑。

1978年9月底，李嘉诚作为港澳观礼团的成员，应邀到北京参加国庆典礼。

这是李嘉诚有生以来，第一次来到祖国首都；也是他逃避战乱远走他乡的38年来，第一次踏上祖国内地的土地。

那时的李嘉诚，已是香港颇有名气的实业家，正处于迈上本港巨富“三级跳”的助跑阶段。除了有关官员，北京没有谁知道李嘉诚，就连香港商界泰斗包玉刚，在大陆也鲜为人知。

这样也好，可以自由自在地观光游览。不像现在，只要李嘉诚一出现在公众场合，就会被记者围得水泄不通。时值十年动乱结束不久，李嘉诚对往昔的传闻记忆犹新。他告诫自己，

到了北京，千万得谨慎小心，不可对政治妄加议论。他特地为自己赶制了一件中山装，不想穿得太显眼。

李嘉诚急需了解祖国内地，内地也需了解这些在海外建功立业的游子。

观礼团受到国家领导人的亲切接见，游览了天安门、故宫、颐和园、十三陵、长城。正值十一届三中全会召开不久，李嘉诚从首都人的精神面貌上，预感到中国将会发生巨变。

同时，他又从街景、车流、人的服饰等表层现象，看出内地的贫穷落后。首都如此，乡村就更不消谈。他透过传媒，对内地贫困并不陌生，现在亲眼目睹，别是一番滋味在心头。

我该为祖国为家乡做些什么？这一问题时时萦绕他的心中。

这年底，李嘉诚从家乡的来信中，获悉潮州有很多返城的“黑户”，或露宿街头，或挤在临时搭起的矮棚笼屋栖身。李嘉诚深为不安，马上复函至家乡政府，提出捐建“群众公寓”以救房荒之急。

幼时，李嘉诚随父读过杜甫的诗句“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱开颜”。在香港，他承建的楼宇近千万平方英尺，却不敢将自己的行为，与杜甫的诗联系在一起，因为是出于商业利益。捐建群众公寓，虽不可根本上解决房荒，也算是为家乡父老尽了绵薄之力。

群众公寓两处共 9 幢，4~5 层不等，建筑面积 1.25 万平方米，安排住户 250 户。李嘉诚共捐资 590 万港元，工期分几年完成，陆续迁入新居的住户无不欢天喜地，有位新住户在门联上写道：“翻身全靠共产党，幸福不忘李嘉诚。”

1979 年，李嘉诚回到阔别 40 年的家乡。当晚，在潮州市政府举行的茶话会上，李嘉诚说出一席感人肺腑的话：

“我是 1939 年潮州沦陷的时候，随家人离开家乡的，到今天已经有整整 40 年了。40 年后的今天，我第一次踏上我思念已久的故乡的土壤，虽然一路上我给自己做了心理准备，我知道僻远的家乡与灯红酒绿的香港相比，肯定

是有距离的，但是我绝对没想到距离会是这么大。就在我刚下车的时候，我看到站在道路两边欢迎我归来的，我的衣衫褴褛的父老乡亲们，我心里很不好受。我心痛得不想说话，也什么都说不出来，说真的，那一刻，我真想哭……”

李嘉诚说到这，已泪水潸然。

回港后，李嘉诚与家乡飞鸿不断，他在信中恳切地说：“乡中或有若何有助于桑梓福利等，我甚愿尽其绵薄。原则上以领导同志意见为依归。倘有此需要，敬希详列计划示告。”“月是故乡明。我爱祖国，思念故乡。能为国家为乡里尽点心力，我是引以为荣的”，“本人捐赠绝不涉及名利，纯为稍尽个人绵力”……

1980 年间，李嘉诚捐资 2200 万港元，用于兴建潮安县医院和潮州市医院，大大改善了潮州医疗条件。

其后，李嘉诚积极响应市政府发起的募捐兴建韩江大桥活动。李嘉诚捐款 450 万港元，名列榜首，庄静庵(其舅父、岳父)居其二，陈伟南(香港屏山集团主席，饲料大王)列第三。共集

善款 5950 万人民币，大桥于 1985 年奠基，1989 年竣工。在大桥东侧笔架山，有一座韩江大桥纪念馆，在捐资芳名榜中，李嘉诚彩色大照位于正中。

李嘉诚还多次捐善款，资助家乡有关部门设立医疗、体育、教育的研究与奖励基金会，每笔数额 10~150 万港元不等。

李嘉诚慷慨解囊，善举义行，在家乡广为流传。尤令人称道的是，他淡泊功名，保持低调。他不同意以他的名字为潮安、潮州两医院命名。1983 年元宵节，家乡政府有多项包括潮安、潮州医院在内的工程落成与开幕剪彩仪式，李嘉诚不愿参加剪彩活动。最后在有关领导的多次劝说下，才在开幕前的一分钟赶往医院剪彩。

李嘉诚的善行又岂止在他的潮州老家？

1984 年，他向中国残疾人基金会捐赠 100 万港元；1991 年，他又捐出 500 万港元，并表示从 1992~1996 年间，陆续捐赠 6000 万港元。

1987年，他向中国孔子基金会捐款50万港元，用于赞助儒学研究，该基金会在山东曲阜为李嘉诚树碑立传。

1988年，他给北京炎黄艺术馆捐款100万港元。同年，捐200万港元资助汕头市兴建潮汕体育馆。

1989年，捐赠1000万港元，支持北京举办第11届亚洲运动会。

1991年7月12日早晨，李嘉诚边用早餐，边听广播，惊悉中国华东地区发生百年未遇的特大水灾。他立时用电话与长实系四间公司的首脑联系，取得共识后，即通知新华社香港分社，以长实、和黄、港灯、嘉宏四公司的名义，捐出5000万港元赈灾。

11时，李嘉诚在华人行办公室，接受香港《文汇报》等多家报馆记者采访，他说过去对公众事业，一般是以私人的名义，这次以公司的名义，是想让全公司的股东和员工都参与，国家有难，匹夫有责。

“作为一个香港的中国人，这是应该做的事。以香港今天的情况，每个中国人尽心尽力，应有很大的力量可以帮助华东灾区。希望各界人士、各个社团，只要经济能力许可的，都踊跃参加，用最快速度，最有力的方式来支援灾区。”

据 14 日的《文汇报》报道，在李嘉诚先生的倡议下，全港市民掀起救灾的热潮。这次活动，香港市民共捐赠 5.66 亿港元。

数日后，李嘉诚得知汕头遭遇强台风灾害，即以个人名义捐 500 万港元予汕头市政府。

李嘉诚在广州市、广东省的其他地方，先后有数千万港元的捐款。较大的捐赠项目有：认捐 1000 万港元，资助广州市科技进步基金；以公司名义，捐助 1000 万港元予广东省教育基金会。

汕头大学的建立，是李嘉诚在祖国义举的一块丰碑，从 1979 年至今，他捐出的款额逾 8 亿港元。本书将予下章详述。

李嘉诚在香港也是一个大慈善家。

从 1977 年起,他先后给香港大学等几个国家教育机构及基金会,捐款 5400 多万港元;

1984 年,他捐助 3000 万港元,于威尔斯亲王医院兴建一座李嘉诚专科诊疗所;

1987 年,他捐赠 5000 万港元,在跑马地等地建立三间老人院;

1988 年,捐款 1200 万港元兴建儿童骨科医院。并对香港肾脏基金、亚洲盲人基金、东华三院捐资共 1 亿港元;

20 世纪 80 年代至今,对香港社会福利和文化事业的几十家机构捐善款逾 1 亿港元。

李嘉诚有个宗旨,“发达不忘家国”,“办公益事业乃是我分内之天职”。他认为“没有钱是办不成事的”,但“金钱却也不是万能的”,“对有些地方、有些事,就是有了钱也不能解决问题的”,“只要我捐出的有限的钱,能为社会带来较大的益处,我就终身无悔”,“我当努力办实业,只有盈余多了,才能拿出多一些的钱,用予社会”……

李嘉诚在商业上的辉煌业绩,以及在公益

事业上的慷慨之举，为他赢得无数的荣誉。中国领导人邓小平、赵紫阳、江泽民、李鹏等多次接见他，高度赞扬为国为家乡做出的贡献。

1986年，香港大学校监、港督尤德爵士授予李嘉诚名誉法学博士称号。

1989年元旦，李嘉诚获英女皇伊莉沙白颁发的 CBE 勋爵衔及勋章奖章。

附：好事近

——赖少其

李嘉诚先生爱国爱乡，出巨资为人民造房、办学、建医院，修复名胜古迹，人皆感之。余恭逢盛会，作此以赠。

见今日，潮州城里，

万人空巷，爆竹喧天，

海外赤子，热爱家乡。

不是唐时长安，胜过长安。

思往昔，韩退之，

被逐长安，路遥马疲遏庾关，

始知梅花放。

岭东春暖，同心合力，

建设好江山。

注：1983 年元宵节，潮州举行李嘉诚捐建的潮州、潮安两医院剪彩仪式，画家书法家赖少其有感而作。

第二十六章 联手中资四大天王占两席

1990 年起，李嘉诚与中资中信、首钢联手合作，借壳上市，新组中信泰富、首长国际两间上市公司。中信泰富与首长国际发展迅速，在中资四大天王中金榜题名。然而，李超人与荣公子在美丽华一役中，却进退维谷……

香港中资四大老牌天王是中银、华润、招商、中旅。这四大集团的前身，在清末和民国就已存在。新中国成立后，归中华人民共和国接管。

在改革开放前，驻港的中资公司按照内地国企的机制在香港的资本主义自由经济环境下运行，发展迟缓。20 世纪 70 年代末起，中资逐步与自由经济体制相适应。

最能体现香港资本主义游戏规则的领域在股市。从 20 世纪 90 年代初起，香港中资掀起上市热。中资后起之秀，似乎比老牌中资更显得活跃。中资上市公司四大天王的前身，都是改革开放后成立的。其中中信泰富、首长国际，在四大天王中分别占首席与第 3 席。

这两家公司之所以能如此顺利上市，并急速发展，李嘉诚功不可没。

1979 年 10 月，中国国际信托投资公司在香港设立分公司，董事长荣毅仁(原国家副主席)邀请李嘉诚出任中信董事。

荣毅仁的儿子荣智健于 1978 年移居香港，经商办公司，有所成就，亦积累经商经验。1986 年，荣智健参加香港中信集团的工作，不久，荣升为香港中信的董事总经理。

荣智健雄心勃勃，他不满足坐“现成”的交椅，他想凭自己的实力，创立一间完全由自己所控的公司。另外，荣智健来港多年，已经相当港化，对中信复杂的人事关系及组织结构颇感不适。他觉得有些地方与内地的一些单位

无任何区别。

也许，他可凭他老爸的威信，在香港中信下面，另组一间集团全资公司。但他没这样做。全资公司，不如上市公司的“翻头”大。他渴望到瞬息变幻，大起大落的股市闯荡。

李嘉诚以扶植泽钜、泽楷的心理，关注荣智健的事业。李嘉诚任中信董事 10 年，未做多少实质性的工作。如今，交情不错的荣智健有心大展宏图，世叔伯们岂有不帮之理？

李嘉诚、荣智健都看好借壳上市，英雄所见略同。

借壳上市是股市术语。一家公司上市，原则上需要 5 年以上的经营实绩，循正式手续在交易所上市，需花费相当的人力、财力和时间。于是，一些急于上市的公司，通过收购他人的小型上市公司，以实现自己上市的目的。这些小型上市公司被喻为“空壳”——资产和营业额都极少，买家无须动用大额资金，有别于一般含义的股市收购战。

中资公司，或来港资历浅，或会计制度不

合上市要求，一般很难通过正常途径上市。中资上市，只有打一些资产少，或经营差的上市公司主意。有买壳者，就有造壳者——有的集团有意分拆上市，或掏空某上市公司的“肉”，使其变成空壳，待价而沽。醉翁之意不在酒，买家买的不是肉，而是壳，即上市地位。

李嘉诚、荣智健在股市多次寻找、权衡，相中了泰富发展这只壳。

泰富发展前身是本港证券大亨冯景禧旗下的新景丰发展。几经改组，控股权落入毛纺巨子曹光彪的手中，1988年8月，曹氏拥有泰富发展50.7%控制性股权。

泰富经营地产及投资，状况良好。曹光彪的大项目是港龙航空，与太古洋行的国泰航空展开激烈空中争霸战。曹氏不敌对手，财力枯竭，焦头烂额。为摆脱困境，曹氏只有“减磅”。

李嘉诚的英籍高参杜辉廉任主席的百富勤，为中信的财务顾问及收购代表。1990年1月，百富勤宣布向泰富主席曹光彪以1.2元/股的价格购入其泰富股份，并以同样的价格向小

股东全面收购。

泰富市值 7.25 亿元，是当时股市的“蚊型股”。

中信并不付现金收购，而是通过一系列复杂的换股，及以物业作价的步骤而完成的。李嘉诚和荣智健都曾是港龙的股东，与曹光彪打过交道，因此，这次收购，是经各方缜密协商的，是互利的公平交易。

到 1991 年 6 月，泰富经改组、集资、扩股之后，股权分配是：中信 49%、郭鹤年 20%、李嘉诚 5%、曹光彪 5%。泰富正式改名中信泰富，荣智健任董事长。

从股权分配上，可见李嘉诚旨在促成这件事，而无意获取权益。

借壳上市，对荣公子、李超人还只是小试牛刀。收购恒昌行，方可称大展拳脚。

恒昌行的正身是恒昌企业有限公司，创办人之一是前恒生银行董事长何善衡。何善衡年事已高，后代又无意克绍箕裘，故萌生出售之意。

若无此传言，市场无人敢覬覦恒昌。恒昌整个集团资产净值高达 82.73 亿港元，经营状况良好，3 大股东拥有绝对的控股权(何善衡 30%，梁球璠 25%，何添 15%，共计 65%)——外强无任何可乘之机。恒昌行创立于 1946 年，历史悠久，信誉卓著，业务范围广，是华资第一大贸易行。

1991 年 5 月，郑裕彤家族的周大福公司、恒生银行首任已故主席林炳炎家族、中漆主席徐展堂等成立备贻公司，提出 254 港元/股的价格向恒昌全面收购，涉及资金 56 亿港元。

荣智健、李嘉诚也在紧锣密鼓策划收购，暂且按兵不动，秘而不宣。

备贻公司出师不利。据市场披露的消息，备贻的 3 大股东已事先做出三分恒昌的瓜分计划：

郑裕彤得恒昌物业，林氏家族得恒昌汽车代理权(代理日本本田、日产、五十铃及美国通用汽车经销权)，徐展堂则取恒昌的粮油代理等业务。

备貽想获成功，非得恒昌大股东支持不可。大股东首先就不满买方的“拆骨”企图，不待进入价格谈判，就关闭幕后洽商的后门。

以中泰为核心的新财团，立即加入收购角逐。新财团 GreatStyle 公司共有 9 名股东组成，前 6 大股东是：荣智健任主席的中泰占 35%，李嘉诚占 19%，周大福占 18%（郑裕彤倒戈加盟），百富勤占 8%，郭鹤年的嘉里公司占 7%，荣智健个人占 6%。

1991 年 8 月初，GreatStyle 向恒昌提出收购建议，作价 336 元/股（高出备貽 82 元），涉及资金 69.4 亿港元。经一个月的洽商，双方于 9 月 3 日达成收购协议。至 9 月 22 日，本港收购史上最大的一宗交易，为荣智健、李嘉诚等合组的财团完成。

中泰控得这间贸易巨人，遂成为香港股市的庞然大物，市值至 1992 年年初膨胀到 87 亿港元。

香港股市，一直视中资股为无物，此番，不得不刮目相看。

1992年1月，中泰宣布第三次集资计划，配售11.68亿新股，集资25亿港元，用以收购未有的恒昌64%股权。荣智健突然向其他股东全面收购，市场议论纷纷，有人说荣过桥抽板，有人说事先与李嘉诚等通过气。

李嘉诚很爽快接受荣智健的收购条件，所持恒昌股作价15亿港元，售予荣智健。恒昌一役，李嘉诚名利双收，既赢得帮衬荣公子的好名声，又获得实惠—售股盈利2.3亿港元。

荣智健完成全面收购后，中泰不仅有红筹股(中资股与国企股的统称)，还于1993年上半年进入蓝筹股(恒生指数成分股，由33种上市公司股票编算恒指，均为各类上市公司的代表股票)。

李嘉诚与荣智健联手合作，成为股市佳话。也有人提出疑问，他们未必是合作得十分愉快，不可能会有下一次合作。

从1990年年初，李嘉诚辅佐中信收购泰富起，香港中资与内地国企，纷纷扯超人衫尾，欲借超人之力购壳上市，合组联营公司，利用

双方的优势，在香港和内地同时拓展业务。

李嘉诚选择了首钢为合作伙伴。

首都钢铁企业总公司，是中国特大型四大钢铁基地之一，职工数 27 万人。经营多元化，包括钢铁、采矿、电子、建筑、航运、金融等 18 个行业；在国内拥有百多家大中型工厂和 70 家联营公司；在海外拥有独资、合资企业 18 家。

李嘉诚选择首钢，还有一个机遇因素。

香港有一家“东荣钢铁”上市公司。该公司业务以经销钢铁为主，1990 年，光钢筋一项就进口 33 万吨，占本港同年市场的 1/3。东荣为李明治的联合系集团所控。李明治是香港股市著名的魔术师，不停地将全系各上市公司的股份倒来倒去，据说买家卖家都是他一人，害得小股东叫苦连天，不知所措。

李明治涉嫌触犯证券条例，招致证监会等机构的大调查，如证据成立，李明治及其联合系集团将会受到严厉的处罚。在这种情况下，李明治走为上策，有意将旗下上市公司作壳出售。

东荣钢铁与首钢的入港发展方向相吻合，它既可消化首钢的钢铁，还可将部分钢铁销往海外。

1992年10月23日，首都钢铁、长江实业、怡东财务、东荣钢铁在北京签订有关收购东荣的协议，收购价9.28角/股，涉资2.34亿港元。收购方的股权分配是，首钢51%，长实21%，怡东3%，一共为75%东荣股权。收购停牌前，东荣市价为9.2角/股。

东荣的市价及收购价均低于股票面额，可见东荣当时在股市信誉之低，东荣是一只没有肉的微型空壳。就这只小壳，并不可限制它的未来主人将其发展成大型中资企业。

首长第二次合作，是收购三泰实业。

1993年，李明治的联合系进一步斩缆，将旗下的上市公司出售。4月2日，首钢、长实、怡东又一次联手，收购联合系的三泰实业67.8%股权，每股作价1.69元，共涉资金3.14亿港元。

三泰实业是一间生产电子产品的上市公

司。收购后，三家的股权分配是首钢 46%，长实 19%，怡东 2.7%。5 月，东荣从长实和怡东手中购回三泰股份。

同月，东荣正式改名为首长国际。大股东仍是首钢、长实、怡东三家。三泰实业则挂在首长国际旗下。

1993 年 5 月 18 日，首长国际收购开达投资，经重整后，将其改名为首长四方。

1993 年 8 月 12 日，收购建筑公司海成集团，斥资 1.74 亿港元。

1993 年 9 月 12 日，首长国际全面收购宝佳集团，涉及资金 11 亿港元，是首长国际金额最大的一次收购。宝佳的业务以黑色金属为主。

经过 5 次收购后，首长国际在香港站稳脚跟，实力大增，于是，调头向内地进军。与内地政府及企业任命的投资项目，累计资金达百亿以上。

从 1992 年起，中资公司在香港股市借壳上市、招股上市蔚然成风。红筹股成为股市令人瞩目的股种。香港证券界评出 1995 年中资上市

公司四大天王，市值排名如下：

第一名，中信泰富，474.7 亿港元；第二名，粤海投资(广东省政府驻港投资机构)，89.4 亿港元；第三名，首长国际，63.6 亿港元；第四名，越秀投资(直属广州市政府)，50.9 亿港元。

1994 年，中信泰富跻身香港十大财阀榜，据 1995 年 1 月 1 日的《快报》，中泰以 375 亿市值，排名第 8 位。风头之劲，连本港老牌华资英资大财阀，都感到可畏。

有人说，中信在中资坐大，是其背景大(中信是直属国务院的一级公司，级别相当于部级)。

香港中信，拉香港超级富豪助威，其中一位是香港首富李嘉诚，另一位是来自马来西亚的首富郭鹤年。权势加财势，任何一家大财团都莫与争锋。

中资大举进军香港，曾引起英资的恐慌，认为将是要取代他们的；也引起华资的不安，认为中资是来港占地盘抢饭碗。

国务院港澳办主任鲁平指出，“在未来的特别行政区，所有的本地资金和外来资金(注：包

括中资英资在内)将在平等的基础上展开竞争”，“所有资本将在无政府干预的条件下公开、公平地竞争”，“中资现在和将来都要遵守香港的法律、法规，并且平等地与其他资本竞争”，“中资公司到香港完全按照资本主义自由经济的方式去竞争，对我们来讲还是个新课题，我们仍在学习之中”……

有人说，李嘉诚先抱住中资这条大腿，然后凭藉中国政府的强大政治靠山，可在香港为所欲为了。

美丽华一役就是最好的答案。答案并非像上述观点所臆想的那样。美丽华一役的失利，可从侧面表明，李嘉诚与荣智健等的合作是出于商业目的，完全是本港游戏规则下的商业行为。

美丽华酒店可谓是杨氏家族的祖业，但创始人却是一批外籍神父。20 世纪 50 年代初，九龙尖沙咀有一家教会小旅店，专门收容被驱逐的内地教堂的神职人员。1957 年，中山籍商人杨志云，因一次偶然机会，购得这间小旅店。

几经扩充，到 70 年代，美丽华已是拥有千余客房的一流酒店。80 年代初，佳宁和置地联手购美丽华一翼，价高 28 亿元，轰动全港。后佳宁破产，置地债台高筑，致使交易未成，双方对簿公堂，再一次轰动全港。

1985 年，杨志云逝世，其子继承父业，美丽华仍风生水起。到 1989 年，香港旅游业空前萧条，入住率到 1991 年还未突破 50%。杨氏兄弟遭众股东指责，集团元老何添出任美丽华集团主席。

1992 年，邓小平南巡讲话，香港旅游业转旺，至 1993 年，美丽华已恢复元气，渐入佳境。

然而，各大股东间的矛盾并未因此而消融。并且，杨氏兄弟也不是团结得如铜板一块，大哥杨秉正坚决不放弃祖业，而其弟杨梁则主张走投美国发展。这正是外强“入侵”的天赐良机。

外强之强，首推香港首富李超人与中资强豪荣公子合组的新财团。以长实的财力与中泰的背景，欲得美丽华，如瓮中捉鳖。一位财经

评论家说：“满香港，再也找不到第二对这么强大的黄金拍档。”

市面上，原有关于李氏荣氏不再会合作的传闻，烟消云散。皆说：“美丽华算死定了。”

美丽华，非得李超人、荣公子这样的大粒佬才吞得下。美丽华是恒生指数三只酒店蓝筹股中唯一的华资酒店股，该集团主要资产包括：

1.美丽华酒店，位于九龙尖沙咀商业旅游区，估值 24 亿港元；3.深圳蛇口南海酒店，估值 12 亿港元；2.柏丽广场，第一期估值 10 亿港元，第二期估值 47.5 亿港元。这三项加起来，总估值 93.5 亿港元。

1993 年 6 月 5 日，长实与中泰各占一半股权的新财团，向美丽华提出收购建议，每股作价 15.5 元(认股权证 8.5 元)，涉及资金 87.88 亿港元。

美丽华集团于 9 日申请停牌，停牌前市价为 14.8 元。李嘉诚 15.5 元的收购价，溢价不到一成，一般要溢价二成方可生效(即为众股东接受)。市场普遍认为，李氏、荣氏的出价太低，

估计美丽华的资产值为 18 元/股。

李嘉诚是股市收购老手高手，他应该深谙此理。也许他过于自信，认为不再有强手跳出来与其角逐“猎物”。

据李嘉诚自己说，他们此番收购，是美丽华的一名大股东主动提出洽商，该股东有意出售其所持股权，并且持股数不少。

这会是谁呢？难道会是杨氏家族掌门人杨秉正？到 6 月 14 日，美丽华董事总经理杨秉正发表公开信，声称全部董事均未与长实、中信达成共识，美丽华物业发展潜质极佳，资产净值为 20 元/股。信中提到，6 月 8 日晚才接到李嘉诚、荣智健财务顾问的电话意向，而次日早上 9 时收购建议书就送到美丽华董事局，“这么庞大的收购行动，未给予当事人适当时间去了解，而突然采取行动，那当然算不得友好和善意。”

杨秉正显然对买主的 15.5 元/股的价格不满。市场传闻，主动与李嘉诚接洽的股东，很可能是美丽华董事局主席何添。估计，何添所

持有的股权不及杨家的零头。李氏、荣氏欲获成功，杨秉正方是关键。

6月22日，杨秉正又刊启事，称公开信可能有不适之词，致使公众对李嘉诚、荣智健两先生产生误解，谨向两位先生深表歉意。结果，这则启事更使公众疑窦丛生。有人说，杨秉正到底还是怕具有强大政治靠山和经济实力的李荣集团。对买方的揣测，更是人言人殊。有人道，李嘉诚有失一贯的君子之风，对方抗拒仍执意收购；亦有人言，李嘉诚仍是不抱买古董的心态，价码已出，不再随意更改，成则得，不成则弃。

杨氏家族只持有 3 成多股权，李荣集团全面收购，仍取胜有望。

半路上杀进个程咬金——李兆基的介入，使局势完全逆转了。

谁会想象李兆基会公开与李嘉诚“为敌”呢？二李交情之深，路人皆知。他们是地产老拍档，曾在温哥华，与郑氏等共同投得并发展世博会旧址，总投资百亿。他们是高尔夫俱乐

部的“波友”，每周相聚一次，形影不离。更令人称道的是，不久前，他们共同推出一个“嘉兆台”高级地盘，把两人的名字合成物业名，成为两人友谊的永恒象征。

本来，未陷债务泥淖的杨秉正，完全可抓住所持的股权不放。也许他真的担心“怀璧惹祸”，就寻找第三者为其“藏璧”。这个人必是先父的至交，并且财力居香港十强之列。

这只有李兆基了。

李兆基碍于李嘉诚的情面，开始非常为难。现在杨志云遗孤有难，不帮又说不过去。杨志云在商界名声卓著，深得同仁尊敬。眼看杨家祖业行将被外强“吞噬”。杨志云身前的世交挚友，必会遭外人指责。

真正促使李兆基下决心的，是杨秉正“送璧入怀”。美丽华前景广阔，谁不垂涎欲滴？商场无父子，就更不会有友谊。于是，李兆基就给密友李嘉诚致命一击，与杨秉正私下签订协议。

杨秉正以极优惠的条件，让李兆基的恒基

兆业以 17 元/股，从杨氏家族购得美丽华股权。李兆基保证只做股东，管理权仍为杨氏家族所控。从而解了杨秉正的心头之患，他最担心美丽华一旦被另一家财团控得，杨家将会被清扫出局。

李荣集团一时方寸大乱。一贯不抱买古董心理的李嘉诚，一反常态，把 15.5 元的收购价提高到 17 元，与李兆基的同等收购价对撼。一位证券经纪商称：“头脑冷静的李嘉诚，也会情绪冲动，在古董拍卖会上竞价了。”

到 7 月 12 日，以杨秉正为首的 8 名董事，仍拒绝百富勤(长实与中泰委托的财务顾问)的收购建议，他们还控有 7.61%美丽华股权。以何添为首的 5 名董事持有 5.37%股权，他们主张接受收购。

7 月 16 日，百富勤宣布至全面收购截止期，只购得 13.7%股权及 9.2%认股权证，股权未购满 50%以上，承认收购失败。

而李兆基通过市场吸纳，使其所持股权增至 34.8%。因未过 35%全面收购触发点，无须

发起全面收购，却保持第一大股东地位。

证券分析员说：“李兆基攻守兼利。如果李嘉诚再要发动全面收购，李兆基可从杨秉正等股东手中买入股份，超过半数不太难，李嘉诚又可能徒劳无功。如果李嘉诚按兵不动，他也不动，稳可控制整个集团。”

李兆基敢挡李超人，轰动全港。舆论一直认为：超人之势不可挡，其锋不可争。

圈中人道：“一帆风顺的李嘉诚，在美丽华一役铩羽退守，是超人在本埠走下坡路的起点。”事情真如这位预言家所说的那样吗？

附：1992 年香港华人百亿富豪排行榜
名次姓名原籍、主要职务资产(港元)

1. 李嘉诚 广东潮州、长江实业主席 300 亿
2. 郭炳湘 广东中山、新鸿基地产主席 290 亿
3. 李福兆 广东鹤山、前联交所主席 200 亿
4. 李兆基 广东顺德、恒基兆业主席 190 亿
5. 郑裕彤 广东顺德、新世界发展主席 165 亿
6. 吴光正 上海、九龙仓主席 150 亿

- 6.何鸿广东宝安、澳门娱乐总裁 150 亿
- 6.龚如心上海、华懋集团总裁 150 亿
- 7.霍英东广东番禺、信德船务主席 140 亿
- 8.吕志和广东新会、嘉华置业主席 130 亿
- 9.陈廷骅浙江宁波、南丰纺织主席 120 亿
- 10.许世勋广东湛江、吕谨企业主席 100 亿
- 10.利荣森广东新会、希慎兴业主席 100 亿
- 10.邵逸夫浙江宁波、邵氏影业主席 100 亿
- 10.何善衡广东番禺、恒生银行名誉主席 100 亿

10.张玉良广东新会、张兴业堂主席 100 亿

注：1.共 16 位，其中郭炳湘为郭得胜之子，龚如心为王德辉之妻；2.以个人所持股份、私有财产及公开商业活动估算。

第二十七章 楼利滚滚立足香港再拓展

20 世纪 90 年代是李嘉诚收获的大好时节。他推出的大型屋村先后竣工，楼利滚滚而来。他大举进军海外的同时，未放弃在香港的拓展。然而，有些事却难遂人愿，售楼大比拼，李兆基再挡超人势头；9 号码头，却让他人捷足先登。

长实系在海外投资回报不利的情况下，在港的投资却令集团和李嘉诚本人，赚得盘满钵满。

业界最看好的，是该集团于 20 世纪 80 年代先后推出的大型屋村计划，步入 90 年代进入收获旺季。

以茶果岭的丽港城为例，第一期工程于 1989 年 3 月开工，第一批楼花于 1990 年 5 月推出，每平方英尺售价为 1700 港元。而到次年 5 月底，每平方英尺飚升到 2100 港元以上。

这个大型屋村是长实与和黄共同发展的，整个计划预计 1993 年完成，地产经纪商估计，

发展商在此项大型工程获利润约 56 亿港元。

1991 年财政年度，长实公司盈利 48 亿多港元；1992 年盈利 62 亿多港元。

1993 年 8 月 19 日，长实集团宣布上半年（截止到 6 月 31 日）盈利情况，长实盈利 453 亿港元，和黄纯利则为 25.2 亿港元。长实、和黄两公司主席李嘉诚表示，下半年盈利会优于上半年。

据《资本》杂志 1993 年 11 期刊文估计，长实一公司的售楼收益，1994 年将达 70 亿，1995 年可达 87 亿。

又据《资本》杂志 1990 年 2 期公布的资料，1979~1989 年 10 年间，长实盈利 112.4 亿，和黄盈利 139.2 亿，1985 年加入长实系的港灯盈利 107.7 亿。

长实系在 20 世纪 80 年代的盈利状况，仅次于汇丰集团，优于怡和，亦优于太古。众多的华资大财团，无人可出其右。

骄人的盈利，是李嘉诚大举进军海外的坚实后盾。也难怪有人会说，长实集团“赚钱在

香港，投资在海外”——与怡和洋行的“恐共举措”如出一辙。

事实真是这样的吗？

1984年，怡和掀起的迁册风甚嚣尘上，李嘉诚发表声明：长江集团绝不会迁册，将一如既往立足香港发展。

1986年中，李嘉诚开始大举海外扩张，他频频接触加拿大政府官员，引起本港工商界的不安，李嘉诚表示，投资加拿大仅是本集团投资计划的一部分，本集团仍以香港为主要基地，海外投资只占一成多，至多不会过三成。

舆论界仍将信将疑。

1987年1月1日，李嘉诚与合和主席胡应湘，赫然推出“西部海港—大屿山战略发展计划”。立即轰动全港，亦引起港府的高度重视——此乃香港开埠以来与地铁相当的浩大工程。

该计划提出由长实合和为核心的私人财团，投资250亿港元，在香港岛西部海湾的大屿山东角，移山填海兴建双跑道国际机场及西部海港。并开发工业区、住宅区，兴建多条跨

海大桥及海底隧道，使机场新区与港岛、九龙连接。另追加投资兴建联系香港、广州、澳门的广深珠高速公路。

李嘉诚再一次显示出超人气魄和立足于香港的信心。

1月3日《明报》刊文评论道：

“即使在现阶段，这已是一个令人鼓舞的消息。对本港和长线投资，是香港前途之所系，一直十分为市民关注。本地财团提出这样庞大的计划去发展香港，使人感到他们对香港足具信心，愿意为香港的将来作承担。”

这个计划虽然被否定，但催促了新机场方案早日出台。这年下半年，港府成立“新机场发展研究小组”。对纷至沓来的方案进行对比研究。1989年10月11日，港督卫奕信宣布确立在大屿山北端小岛兴建新国际机场的方案。以是年价估计，完成整个工程需动用1270亿港元，为本港历史上最庞大工程，由政府 and 私人财团共同开发。

土木工程不是长实的强项，长实的强项在

楼宇工程。至 1995 年 11 月，李嘉诚先后投得机场铁路车站上盖 001 号、013 号的发展权，权益由长实、和黄、中泰三家分享。

据 1995 年 10 月 11 日《信报》报道，机铁青衣站上盖总面积 5.4 公顷，总楼面积为 29.2 万平方米。发展项目包括 3500 个住宅单位和一座商业中心。

这财团在这两幅地皮发展中，估计投资在百亿以上。

从 20 世纪 80 年代后期至今，长实系在香港的重要投资还有：五大屋村的续建工程、兴建现代货柜码头、亚洲卫星公司、亚洲电视、购买股票及可兑换债券，等等。

长实集团的实质资产负债率惊人之低，作为一间拥有巨额现金的超级财团，这些投资不如人们所臆想的多，并且声势似乎一年弱似一年，不如他海外投资那么“火暴水响”。

是李嘉诚食言吗？

不是的，是他在港拓展遇到了一些麻烦。

9 号码头的发展和经营权，鹿死谁手？夺标

呼声最高者，非超人莫属。

李嘉诚旗下的国际货柜码头公司，在葵涌坐大。20 世纪 80 年代，葵涌集装箱港现有的 6 个码头，国际货柜码头公司拥有 2、4、6 号 3 个码头，另 3 个码头由其他集团分别拥有。

1988 年 4 月 拥有葵涌半壁江山的李嘉诚，以 44 亿港元在政府投标中中标，获七号码头发展经营权，7 号码头共 3 个泊位。两年后，国际货柜码头、现代货柜码头两公司与中国航运公司联合投得 8 号码头，该码头在昂船洲西北填海区，共 4 个泊位。

李嘉诚不仅是本港屋村大王，还是货柜码头大王。国际货柜码头公司占据同业市场约 7/10，是同业的绝对霸王。

人生字典中没有“满足”一词的李超人，当然不会满足现有占有额。香港经济迅猛发展，国际航运越来越集装箱化，葵涌现有和兴建中的货柜码头越来越难适应形势发展。9 号码头的选址及招标渐上议事日程，李嘉诚踌躇满志，志在必得。

李嘉诚至少占有地利人和。国际货柜执同业牛耳，业绩骄人，经验丰富，素有葵涌地头蛇之称。论人和，即李嘉诚在方方面面的良好关系，尤其是港府决策机构立法局，9名非官方议员就有6名是李嘉诚私下“幕僚”，他们是长江集团“特邀”的董事，每年可享不菲的酬金。行政局通过的决议，港督通常不会否决(港督亦兼行政局主席)。

若论天时，则发生重大变化。1992年7月，英国职业政治家彭定康接替卫奕信出任香港总督。“肥彭”到港不久，视察葵涌码头，正值国际货柜码头公司举行处理2000万个货柜庆贺盛典。有好事者评议道：李氏与其说是庆贺自己，不如说是借盛典之名来取悦港督。

好些有意角逐9号码头的财团，看见肥彭与李嘉诚父子晤面时的微笑，如寒天里淋了一身雪水，心想事情黄了。

具有地利人和的李超人，现在又占尽天时。不料事情又有变化，“肥彭”对港府大动干戈，撤换了一批议员，使李嘉诚在港府数载经

营前功尽弃。彭定康这一招，并非针对李嘉诚来的，“一朝君子，一朝臣”——新官上任，都喜欢提拔新人。彭定康的这一切，都是围绕他的“政改方案”。

可这一招，给李嘉诚竞投 9 号码头抹上一层阴影。先前，与李嘉诚关系甚密的行政局议员，公开发表言论，主张宜将码头公开招标，价高者得。这与国际货柜码头公司竞投先声，口径惊人地一致。如果这样，无人敢与掌握了百亿现金的超人较个你死我活。

与李嘉诚关系最密的议员下台，新一届行政局议员们，不再于 7 号码头上，做李嘉诚的“御用议员团”。结果，9 号码头的招标方式不再是公开招标，而是协议招标——不以价高为中标惟一标准，而是看竞投者的综合条件。

综合条件是个软指标，有很大的灵活性。不过，国际货柜码头公司的综合条件甚佳，李嘉诚亦会像昔日中标中环金钟地铁车站上盖发展权那样，拿出“煞食桥”（妙计）。

协议招标消息传出，各大财团蠢蠢欲动。

李嘉诚自然跃跃欲试。

结果，超人败北，港府将 9 号码头的 4 个泊位，批给英资怡和与华资新鸿基等财团兴建经营。

是彭定康有意与李嘉诚过不去吗？

1991 年，彭定康任英国保守党主席期间，李嘉诚曾向保守党捐赠一笔大额竞选资金。彭定康即使不投桃报李，也不至于恩将仇报。因此，李嘉诚能在国际货柜码头公司庆典日，很顺利地邀请彭督亲莅庆典，并视察葵涌。其后不久，彭定康邀请李嘉诚进入“总督商务委员会”，李嘉诚婉谢后，结果让其子李泽钜进入总督商委会，成为最年轻的委员，全港哗然，亦成为臆事者认定超人与彭督关系非同寻常的佐证。

然而，舆论普遍认为，港府确实确实有意削弱李嘉诚在货柜码头的垄断地位。

按国际通则，一家公司的市场占有率达 5 成以上，则可认定处于垄断地位；若在 7 成以上，则是高度垄断。经济学家及法律专家均认

为，垄断不利于产业的发展，亦会令政府管理失控，处于垄断地位的厂商可垄断价格，因无竞争对手或对手太弱而不思改革经营与提高技术。

政府对非得实行垄断的行业(供水、供电、供气等)实行专利管理，控制价格，而对其他行业则允许并鼓励自由竞争。香港政府不像其他国家那样制定反垄断法(该法核心是遏制处于垄断地位一方的发展，扶植较弱的一方)，香港政府对企业的经营和发展奉行积极不干预政策。

但它在行使有限权利之时，“均衡”是其抉择的因素之一。

读者所熟悉的最典型的例子，属卫视与无线之争。港府在制定新条例之时，既不偏袒李嘉诚，也不优惠包玉刚。最后出台的条例，虽未满足双方，照顾了双方的利益——为双方所能接受。

国际货柜码头公司垄断香港市场，遭到欲夺 9 号码头的各财团的抨击。他们的“利己”观点在工商界、舆论界及港府中很有市场，有

议员说：“经验与财力不是首选条件，如是这样，当年选择遮打金钟地铁上盖发展商，就不该是毫无在中区发展物业实绩的小地产公司长江实业。”

港府在选择 9 号码头发展商时，首先就把李嘉诚排斥在外，另选实力与长江系相当的财团英资怡和与华资新鸿基——这又是一种平衡。

一位财经分析家说：“凯瑟克家族洗雪了当年痛失遮打金钟地铁上盖发展权的耻辱，李嘉诚成了纽璧坚第二。不过，两者失利的缘由不同。置地号称中区地王，实际上拥有的地盘物业，不及一成，纽璧坚是大意失荆州。李嘉诚控有货柜码头的 7 成，算是真正的霸主，超人失利，非本人努力不够，故仍可歌可叹。”

9 号码头一役的失利，遏制不了长江这艘巨舰的破浪之势。长江集团的盈利大头一直来自楼市。

香港楼市的涨幅，远远高于物价的平均涨势。香港各业，形成千军万马“攀楼”的汪洋

之势。财大气粗的新手的加入，使竞争激烈的楼市竞争愈加激烈。

报章杂志、电视广播，各发展商和代理商的广告争奇斗艳，触目皆是，充耳便闻。现在广告又纷纷走出境外，在他国异地大做特做，以招揽境外的买家。

“睇楼团”风起云涌，有冷气专车接送，还提供免费饮料午餐。所看的楼宇自然在新界，有不少“闲情者”借此作“一日游”，这项“亏本”项目，各商家仍乐此不疲。一位地产经纪一语道破天机：“只要有一个买家，全团费用就足可捞回。”楼市看好，一团岂止一个买家？

传统的屋村现场广告，均是大幅宣传画和霓虹灯等。李嘉诚别出心裁，在天水围的嘉湖山庄放激光广告。两个大型激光发射器，安装在第一楼屋顶，入夜便发射出多组五颜六色，形态各异的激光，甚为壮观。

据市场“宝牙宝齿”传：“因为嘉湖山庄楼盘难出手，数月前(1994 年年初)，大老板李嘉

诚急谋对策，请来风水先生看风水，着李嘉诚花几十万来安装这个设备，便可将空盘脱手。于是李超人照办如议，街坊也乐得晚晚有免费 Show(激光)睇。”

但据圈内人讲，李超人纯属商业目的，李氏的“超人心水”才会有如此“超人绝桥”(绝招)。

李嘉诚的楼宇单位，一部分由公司售楼部直接发售；一部分派给多家代理商包销。一处屋村就有若干代理商，李嘉诚多管齐下，售楼风头之劲，一时无两。

但“吉屋白蜡烛”事件，使得楼市大赢家李嘉诚满脸“黑糊糊”。

事件发生在 1994 年金秋，地点是风水尤佳的海怡半岛屋村。李嘉诚兴建的住宅楼宇信誉良好，睇楼者众，自在常理之中。然而，当买家去参观吉屋(香港称空屋为吉屋，含吉祥之意)，突见吉屋里燃有几枝白蜡烛，顿时吓得魂飞魄散，疑神疑鬼。香港人迷信，联想起死人丧礼之白蜡烛，吉屋何有吉气，乃死屋也。

此事不止发生一次，也并非海怡半岛一处。谁碰着，谁倒楣，传媒一渲染，会吓走一批置业者。是何人所为呢？未查到肇事人。有人说是发展商，有人说发展商委托的几家代理商。

这至少表明，同业进入恶性竞争。

南丰集团在售楼宣传上既乏新意，又缺声势。但该集团一直奉行务实的作风，楼价实惠，并充当淡市减价的急先锋，业绩不俗，令同业刮目。

淡季“跳楼价”充斥楼市，未见一个地产商跳，倒是有的“走眼”的代理商蚀了老本。到 20 世纪 90 年代，减价竞销并非淡市，旺市时仍有众多地产商采取此术，压倒对手。

1994 年 10 月，中原地产住宅公司董事陈永杰表示，过去蓝筹发展商(注：均是进入恒指成分股的大地产公司)的竞争阵地在广告宣传，在减价促销，现在他们转移到提供的按揭方式上。他们先对抗银行自办按揭，接下来是同业比拼。你 7 成，我就 8 成；你 8 成，我就来个 9 成。这样，买家所获的最优按揭，首期只付一

成楼款。

这只有长实这一类的地产巨头，具备这般雄厚的实力。有的发展商，按揭比例虽不高，却在供款期限上提供优惠。

李嘉诚与同业的竞争，莫过于与大好友李兆基的对撼了。

李嘉诚的长实与李兆基的恒基，在新界马鞍山均有大型商居楼盘，长实的叫海柏花园，恒基的叫新港城，两个楼盘群仅隔一条马路；二李在美丽华之役较量后，这番再次比拼。

第一回合，始于 1994 年年底，李嘉诚先声夺人，减价推出海柏花园，短时期就卖出八百余个单位，致使李兆基的新港城睇客锐减。李兆基急忙还招，也来个减价售楼。

1995 年夏，恒基兆业将推出第四期最后一座楼宇，李兆基精心策划，秘密筹备，准备打得对手措手不及，闹个满堂红。

7 月 13 日，恒基宣布以先到先得方式开售 248 个单位，售价 4100 元/平方英尺，比二手价还便宜。恒基还推出 9 成按揭，住户只要交 1

成的楼价就可以入住。更新鲜的是恒基搞幸运抽奖，1/10 的中奖率，中奖者可得十足黄金。

装修示范单位，是效仿长实的一贯做法，但恒基另有创新。聘请著名设计师萧鸿生推出八款装修，可供买家任意选择，最便宜的一款仅 4 万多元一套单位。八款各具特色，最贵者也不至于贵到离谱，极易为买家接受并心喜。

14 日恒基安排睇楼。公司安排免费巴士不停往返沙田广场至新港城之间。私车睇客，可获 3 小时免费泊车。睇客免费享用早餐晚餐。这又是系列吸引睇客的条件之一。

毋庸置疑，是日必有大批睇客涌至新港城。聪明的李嘉诚，岂会错失马鞍山睇客如云的良机？他做了一个非常着数(合算)的安排。13 日晚，长实从媒介获悉恒基的楼价后，马上将新港城对面的海柏花园定价电传给各传媒，每平方英尺售 4040 元，较新港城的平均楼价要低 60 元。

本来，长实还没这么快推出新楼单位。但担心欲入马鞍山置业的买家会被恒基抢去大

半，故在 14 日，火速请名师高文安设计监做示范装修单位，好赶到 15 日向睇客开放。时间太仓促，示范单位非实楼，而是模型。

14 日晚，长实董事洪小莲出席恒威 25 周年酒会时向记者表示：“我们的海柏花园比新港城优胜好多好多。”

一般竞争对手在公众场合，尽可能避免过激语言，尤不宜直言不讳褒己贬他。《壹周刊》评议道：

“这个破天荒的评论，掀开了李嘉诚和李兆基马鞍山之战的序幕。”

两强对撼，在售楼现场更呈剑拔弩张之势。长实的职员对参观示范单位的睇客说：“我们(海柏)平(便宜)过对面(新港)几十蚊(元)。我们也请设计师设计了，你有没有睇过对面的装修同用料？我们的要靚得多。我们的设计师是高文安，没得顶(盖帽)，你如果睇过，就知道没得比嘞，你有没有睇过先？”

长实的现场职员个个这般说，自然是事先统一口径。

在新港城摆档售房的经纪商，亦大肆挖苦海柏花园：“我们这里潜质一流，有八佰伴购物中心，海柏连街市都没有，商场又小，没得比。”当睇客说海柏有靓景时，经纪商笑道：“论海景，马鞍山的都差，向西北。买新港的山景单位，向东南，咪仲好（岂不更好）。”

恒基造声势到 16 日星期天步入高潮，与新港城相连的八佰伴商场开张，睇客如潮。周一一起，就有买家提前排队，等周二正式发售。

长实见势不妙，又出“新桥”（新招）——周一晚 11 时左右，就在排队候新港城发售的人龙前（已有 180 人漏夜排队），挂出一条醒目的长幅：

“海柏花园每尺仅售 3275 元起！”

这大概是同业竞争最可怕的情景——顶烂市。一时间，新港城排队的人龙缩了截，跑掉近 20 人。自然到天亮和当日，有买家加入，结果不尽如人意。据《二李决战马鞍山》一文报道：

“翌日，新港城 248 个单位开售，恒基只

派出筹号(注：凭筹号可购单位五个)逾 200，反应不及嘉湖的楼宇，首日只卖出七八成单位，较预期逊色。”

单位公开发售，本是黄牛党最猖獗之时，直接置业者休想得到筹号，会被黄牛党挤出圈外，真正的买家须从黄牛党手中购买二手，甚至三手、四手的筹号。

如此淡市，黄牛党叫苦不迭，内部认购的代理商怨声载道，李兆基更是有苦难言。记者采访李兆基，李氏尽可能扮出轻松状，表示不会再减价与海陌对撼：“我都平了许多啦，对面实际上还只是平几十蚊一只，只要楼盘艰险，买家就不会计较这几十蚊。”

李兆基总算沉住气，不再与超人顶烂市。几天后，249 个单位好歹推了出去。人们联想起美丽华收购战，李兆基力挫超人，胜券在握。这次马鞍山比拼，长实虽未令恒基铩羽，也总算杀了一杀李兆基处处与超人争锋比肩的气焰。

地产经纪界人士认为，马鞍山一役，标志

着李嘉诚在楼市游刃有余，风骚独领的大好光景，行将成为历史——这确实有些耸人听闻。

人们记得在 1991 年，李嘉诚为表示对香港前途的信心，向公众许诺：将在 6 年间，在香港投资 400 亿港元（注：不包括股票债务类的间接投资）。稳重的李嘉诚不会随便抛出这 400 亿，而是要寻找有利可图、切实可行的项目。

有人担忧，李嘉诚恐难兑现自己的诺言。

这种担忧，并非仅仅指楼市竞争激烈、货柜码头拓展失利，而是整个地产界后院失火。

第二十八章 地产群豪称霸港九奈若何

升斗小民节衣缩食，却难置下自己的蜗居物业。即便有买得起首期者，亦要受炒家二手、三手的盘剥。一时全港怨声载道，激起港府遏制楼市投机风。地产巨头接招还招，控制全港上市公司市值过半的地产商，谁能奈何？

“10 年前，当香港楼市从 20 世纪 80 年代初房地产衰退中复苏，重新纳入又一轮升势之

时，住宅楼宇每平方英尺(0.0929 平方米)的平均售价不过是 700~800 港元，而与民生关系最为密切的中小型住宅还不及这个价。而现在，豪华住宅每平方英尺的售价已超过 13000 港元，连远离市区的新市镇，楼价之高也令人望而生畏，普普通通一套住宅动辄要价数百万港元已司空见惯。拿一套建筑面积仅 400 平方英尺的小型住宅来说，目前售价约为 240 万港元。

“而一个刚刚毕业的大学生，月薪不过 1.2 万港元，为了构筑自己的‘小巢’，买下这种仅够建立‘二人世界’所需的小型住宅，除了要拿出首期 72 万港元的现款(按七成按揭)外，还要每月供款 1.5 万港元，才能在 20 年后还清全部楼款本息，成为真正的‘业主’。如果说，若干年前的楼价水平，年轻一代的‘无壳蜗牛’经过发愤努力，节衣缩食还可以承受的话，那么时至今日，即使不吃不喝，也很难填满供楼这个‘无底洞’了。”

上述文字，录自 1994 年 8 期《今日港澳》中的一文。翻阅香港报刊，这类望楼兴叹，戟

指鞭挞的文字处处可见。1991年5月18日《华侨日报》的《炒楼狂潮害苦了真正的用家》，以一怪俭积蓄的市民置业梦的破灭，倾诉“无壳族”的哀怨。

香港置业难，租房亦难。香港是世界租金最贵地区之一。据1990年资料，香港写字楼租金平均水平居世界第4位，每平方米月租为83.2美元，次于东京、伦敦、苏黎世；商业铺位居世界第一，每平方米平均月租619美元（4828港元），其次是东京、伦敦、纽约。在香港黄金地段，每平方米商铺月租，动辄要1000美元以上。

到1994年5月，国际物业顾问仲量行宣布，香港写字楼租金已超逾东京。

香港租金昂贵，不仅本港人士苦不堪言，外商更是怨声载道。香港美国商会主席马政指出：香港的高租金，使不少美商盈利微薄甚至无利可图，已到了不堪重负的地步。德国西门子集团总裁葛廷嘉，年前考察香港后向报界发表建议：“香港租金水平应在某一水平上停顿下

来，否则不仅令一些海外企业望而却步，亦将影响外商在港公司的未来扩展计划。”

本港人士及外商群情怨怒，地产发展商与代理商首当其冲。本港地产公司有 4000 多家，其中上市公司百余家。信誉不佳的公司有 500 家之多，也许是它们名气太小，舆论批评的矛头多指向蓝筹股地产公司，连信誉极佳的长江实业亦不可幸免。

《东方日报》1991 年 5 月 26 日《地产发展商赚钱知多少》一文：

“做牛做马为片瓦，有人穷一生精力，才可以自己拥有物业，楼价已占去家庭收入的 7 成，究竟地产发展商在建楼及卖楼之间，赚去我们多少血汗，难以统计。但从香港有数的富豪都是经营地产业务，上市公司之中，逾 5 成的市值均是地产建筑公司，可见做地产的赚钱能力。”

该文接下来以楼市盈利大户长江实业发展茶果岭丽港城为例，剖析并估算李超人在这个地产杰作中，将如何获取 111 亿惊人巨额利润。

在笔者的记忆中，曾看过这样一篇文章，文中以“一将功成万骨枯”为喻，来调整地产商的辉煌业绩是由置业租房市民的血汗堆砌而成的，击碎了民众对地产骄子的偶像崇拜。

曾几何时，以地产骄子为中坚的华资财团，打败了老牌英资。华资大显神威，华人扬眉吐气。然而，还是这些地产骄子，还是这些华人市民，地产商谋利盼楼(价)高，置业租房者盼市淡楼(价)低。

矛盾由来已久，进入 20 世纪 90 年代群情形成高潮，昔日的时代英雄成了众矢之的。在这方面，代理商所受的谴责，更是有过之而无不及。

香港至少有一百篇文章，谈到地产经纪界新贵，年仅 30 岁的罗北辉。他以 1.4 亿港元购得火灾后的重庆大厦首都酒楼商场，仅花 0.2 亿港元装修一番，易名为意德日广场，一年后以 6.8 亿元出手，净赚 5 亿港元。罗弱辉原为地产经纪行职员，几乎是白手起家，几年内炒房炒到 10 亿港元身价。地产代理商赚钱的总能

量不及发展商，但牟取暴利的幅度，远远高于发展商。

那么发展商就是炒地炒楼的睇客吗？

许多文章指出，没有一家发展商不兼做炒家乃至大做炒家。也许是李超人名气太大，有人声称，李嘉诚累计数十亿港元的非正常性盈利，相当部分来自炒地炒楼。不过，与他全系的地产正常性盈利比，比例甚小，他的主要精力财力，放在地产发展上。

与用户关系最密切，也最为用户所憎恨的，莫过于住宅楼宇的代理商与黄牛党。

发展商的住宅单位销售分两种，一种是内部认购，认购者以代理商为主，其中的一部分是内部零卖给方方面面的关系户；另一种是公开发售，但置业者基本上买不到一手房，必须从黄牛党手上高价买二手房，乃至三手四手房。

一般楼宇开盘前几天，就有人通宵达旦排队，这之中有各路黄牛党，也有置业者。往往置业者眼看着苦熬了几夜就要开盘，便给搞事的黄牛党挤到爪哇国去。炒手有当场兜售筹号

的，也有先买下首期，待价而沽的。

《东周刊》曾披露这样一件事情，长实推出海柏花园 64 个单位供公开发售，一对张氏夫妇排通宵第一个买，原以为头队可拣个海景单位，结果只是面向花园的单位。

1985 年，金钟地铁上盖大型物业发售，求购者踊跃，黄牛党趁机作乱，演变成一场骚动。1986 年，大埔海宝花园发售，发生轮候人殴斗，仇杀酿成命案事件。这之后，发展商自雇保安，或邀请警方维持秩序，黄牛党搞事仍频频发生，甚至出现三合会(黑社会组织)集团对抗警方事件。

楼市投机活动声名狼藉，公众同仇敌忾，纷纷谴责炒手。也有人把批评的矛头指向发展商，认为发展商是炒手的黑后台，狼狈为奸。

此话自然偏激，不过发展商与炒手利益相关，这是事实。应该看到，大部分经纪公司为推动楼市的发展，起了良好的作用也基本遵守楼市游戏规则。它们牟取较厚的利润，同时也承担较大风险。

也许是这个原因，发展商总是处处为代理商说话，甚至偏袒无照黄牛党。商人皆为利——你若能从这个前提出发，就会对发展商在此事上的言行不感惊讶，自然也包括李嘉诚。

香港知名地产记者王康，在其有关地产楼市的系列文章中，几处涉及到李嘉诚，现笔录几段 1994 年间的只言片语：

“据市场人士表示，爱美高(注：主席为刘銮雄)是于 1992 年 8 月时，透过内部认购形式，向长实购入第二期(嘉湖山庄)赏湖居第 4 座单层数的半幢单位，估计达 152 个，而内部认购较公开发售价，一般便宜约 5%(注：代理商看好的更是日后楼价上攀)。

“除爱美高外，嘉湖山庄第二期赏湖居第 3 座，是另一幢以内部认购方式转手的单位。

“上周初，该批为数 296 个单位的现货单位全幢(公开)推销……20 楼以上的 18 层单位(注：全楼高 38 层，住户图靓景欢喜择高楼)，买家一次认购 3 至 4 个单位才有(可)交易(注：只有炒家才会一次买几个单位)。

“嘉湖山庄内部认购猖獗，复式单位加 80 ~ 100 万，普通单位亦加几十万，一个单位未用到家手，已有几个人经过手，赚过几次钱，其中第一二手‘特权阶级’，自然赚得‘溶’……

‘特权阶级’炒完嘉湖山庄，又去炒海怡半岛。

“但怎料，上周四，李超人一声令下，吩咐立即‘叫停’，说嘉湖内部认购做得太扬，过分了一点，海怡和下一个楼盘都要收敛(注：市场有关打击楼市，遏制内部认购的风声很紧)。长实嫡系人马可以内部认购，但只能转让给直系亲属。

“(海柏花园)示范单位挤得水泄不通，门口亦有地产代理(商)兜客，加 10 万，加 15 万出售内部认购单位，照人计算卖楼反应不会差。难怪好多人一向说李嘉诚最照顾炒家，近期多个楼盘中，炒家在此最赚到钱。”

笔者赴港考察，曾就王康披露的材料询问一位新闻同仁：“这是否属实？”该同仁道：“是事实，这种事在本港地产界习以为常，见怪不怪。与那些与公众对着干的地产商比，李嘉诚

则算有分寸，有节制。”

步入 20 世纪 90 年代，公从舆论要求港府立法打击楼市投机的呼声愈发高涨。人们预计，条例出台，将为期不远。

众所周知，港英当局对强大的华资地产财团感到畏惧。十大地产上市公司(仅置地为英资)，占香港股市总计市值的 2 成以上。实际上有不少大鱼漏网，如太古地产，后来归入太古公司成为综合股，不少从事他业的巨富，亦把重点放到地产上。据估计，香港过半的资产为地产商和兼做地产的富商控有。尤其是 10 大地产巨头，控制了同业地产股市值的五成以上。地产巨头实际上是松散的垄断性集团。

过去有句流传甚广的话：“控制香港的是港府、汇丰、马会、怡和。”从 20 世纪 80 年代后期起，有人这样说：“控制香港的是港府、汇丰、马会、地产商。”

港府对地产商垄断财富耿耿于怀。无独有偶，港府官员和亲英人士，能在众多的行业寻找到众多的“知音”。

一些财经界学者说：“由于各种因素，造成了财富分配的不公。香港经济是外向型经济，真正为本港赚来外汇，积累财富的主要是贸易、航运、工业等等。地产商在社会财富的再分配上，获利最大，并且大得离谱。

“世界上，没有哪个地方，像香港这样最富的阶级几乎全集中在地产界。过去香港也不是如此，大富豪分散在贸易、零售、航运、金融、地产、工业等行业。现在其他行业的富豪逐步在富豪榜上挤下去——除非他们抱住了地产。这种现象，实际上是香港经济衰退的前兆。”

香港杰出的建筑商陆孝佩，一生为地产商和业主建楼不知凡几，其中汇丰银行大厦就是他的杰作。他只知盖房，不知卖房，辛苦一辈子，积累的财富少得可怜，而与他拍档的地产商皆成大富。他晚年时，人们仍称赞他的建筑业绩，他说：“我是世上最蠢的人，不知道早年就去搞地产。”

“无壳”升斗小民的愤怒情绪，“有壳”人士对地产界的“微词”，无疑给港府遏制地产垄

断，打击楼市投机注入一剂强心针。按理港府要实现目的易如反掌，据传，港府有关官员表示，要打老虎。老虎是谁，自然是地产巨头。

1991年11月6日，新上任的财政司(主管财政的最高行政长官)麦高乐，宣布增加楼宇转让印花税和限制内部认购比例，以杀楼市炒风，平息民怨。

据说李嘉诚虽知悉此事，因筹备多时，耗费相当财力精力，改期不利。于是，天水围嘉湖山庄第一期仍按期开盘。是日，炒家买家十分踊跃，排队的长龙浩荡，3天内竟有3万人登记，相当于发售的1752个单位的二十多倍。

据传媒报道：

“麦高乐对此大表不满，觉得李嘉诚明知他在当天宣读打击炒楼措施，却偏偏不避风头在同日推出大楼盘，与政府‘对着干’。麦高乐于是使出厉害的招数，11月13日由银行监理处致函各银行，将新旧住宅楼宇按揭贷款，由原来的八九成，降至7成。”

李嘉诚一贯从事谨慎，这次却不慎撞到枪

口上。地产同仁原以为咄咄逼人的麦高乐会枪打出头鸟，殊不知他一竹篙打着一船人——地产商均招 50 大板。

银行按揭的比例，直接关系到买家与炒家首期现金的承担，进而影响到楼市的兴衰，楼价下滑，地产商与代理商要双双栽进去。

11 月 21 日，李嘉诚在他的“家店”——希尔顿酒店，设宴招待来访的加拿大卑诗省总督，李兆基、郑裕彤、郭炳湘、郭鹤年、何鸿、罗嘉瑞等地产巨头应邀作陪。有人认为，这是向港府“示威”，如果逼人过甚，他们将把投资重点移向加拿大等美欧澳国家。

记者询问他们对政府降低按揭成数的反应。一贯口讷，在公众场合甚少开腔的李兆基，率先表态，声称会透过自己旗下的财务公司，提供较高的按揭成数，防止楼市下跌。其他地产巨头异口同声附和，口气异常坚决。李嘉诚在记者的穷追之下，最后也表态，他说希望能与政府协调好关系，如果地产同仁都这样，他也会跟随潮流。

麦高乐等一批官员，对地产商“对台戏”异常恼火。第二天，麦高乐与汇丰银行大班浦伟士、恒生银行主席利国伟紧急磋商，由两位金融寡头出面还击。香港银行公会主席浦伟士措辞极为激烈，严厉警告地产商，如果一意孤行，日后其他发展计划将得不到银行的支持。华人银行家利国伟口吻较为温和，但绵里藏针，他一方面指出地产商属下财务公司(注：财务公司是有限存款放款的银行机构)未必有足够的资金；另一方面解释政府的措施只是抑制炒风，并非打击楼市。

香港首席财主汇丰大班发了话，地产商马上妥协，在第一时间召开记者招待会，声明接受 7 成按揭规定，并无意与银行对立。

日后的事实证明，李嘉诚等地产巨头，只是作策略上的退让。

据 1994 年 8 月《香港楼价探秘》一文称：

“1991 年以来港府和银行曾多次联手打击

楼宇炒卖活动，推出一系列旨在限制炒家投机活动的政策措施，如：买家须付楼价 5% 作按金；限制内部认购比率低于 50%；楼花转售征收 2.75% 厘印费；将住宅楼宇按揭率由 90% 降至 70%；向频密买卖楼宇的投资者征收利得税；将提前赎回按揭贷款的罚金增至 5 万港元或楼价的 3%；将 500 万港元以上的住宅的按揭率降至 50%，等等。

“措施可谓严厉，但市场回应不积极，楼价反而越炒越高。仅今年第一季度便上升 30%，终于引起社会各界的强烈不满。普通市民无力购房，怨声载道。”

为何港府措施严厉，而打击不力呢？

首先是港府自己顾虑重重，患得患失。

香港人多地少，港府奉行高地价政策，造成地价高企(居高不下)。长期以来，地产收入一直是政府财政收入的大头，20 世纪 90 年代更是如此。以 1993 年为例，政府买官地和更改用途补地价收益达 422 亿港元，加上地产方面的各类税收，差不多占政府总收入的 70%。

在地产收益上，港府与地产商同样不厌其多。

那么，各界为何只谴责地产商，而纵容政府呢？这是因为政府的财政收入，用于浩大的公费开支，英国政府未向香港抽缴财政收入，香港政府靠买地的收入维持其低税制。政府也建公房，一类是学校之类的公益建筑；另一类公建住宅楼宇非盈利售予或租予超低收入者。好人给港府做了，恶人让地产商做。地产商高价买的地建的房，必定会嫁祸于用户，用户当然会群起而攻之。

打击楼市炒风过严，必引发楼市下挫。楼市一淡，政府的地产收益必会锐减。

不少地产商，指责政府囤积居奇，好卖高价，楼市高企（高价），首先是政府地价高企。打击炒风不能从根本上解决问题，重要的是增加土地供应量，适当调低地价，以量多保证政府收入。

李嘉诚以和软的口气表示对打击炒风的看法：言法管制固然起一定作用，但管制太多不

利楼市的发展。

这恰恰是港府最害怕的，李嘉诚不愧具有超人智慧。

第二个重要原因，是地产巨头的实力，足以与政府和银行抗衡。

恒生主席利国伟，似乎低估了地产巨头的能量，像长实等十余家大地产公司，就有充沛的自有资金提供八九成按揭。银行的 7 成按揭，坑苦了中小地产商，他们非得依赖银行不可，只有借助削价来吸引买家炒家。

李嘉诚等一些地产巨子，果然就按最初设想去做。银行家一时大为惊慌，因为地产按揭占银行业贷款总额的 3 成以上，银行将会丧失盈利的重要渠道。于是有的银行，偷偷放宽按揭率，使中小地产商大喜过望。

李嘉诚与银行对着干，导致了他与汇丰“蜜月”的结束。

李嘉诚与汇丰“蜜月”始于 20 世纪 70 年代末，汇丰前大班沈弼宣布，一次性将汇丰持有的二成多和黄控制性股权，以相当和黄资产

净值的半价售予长实集团，使长实这间中小公司，控得庞然大物——香港第二洋行和黄。

1980 年，汇丰委任李嘉诚为董事；1985 年，更委以非执行董事长之衔给李嘉诚。这一崇高荣誉，香港华商另外惟有世界船王包玉刚爵士曾获得。

1992 年 4 月 2 日，汇丰控股宣布，李嘉诚将于 5 月份辞去汇丰控股及汇丰银行副主席一职。

汇丰宣布之后，李嘉诚马上召开记者招待会，表明他的辞职与最近汇丰收购英国米特兰银行毫无关系，纯属巧合。他指出，辞职始于两年前，但一直未被接纳。他强调，辞职的理由是基于私人原因，拟将腾出更多的时间专注于其他业务及发展个人兴趣。

李嘉诚的话，并没有平息市场种种揣测。《信报》指出：

“各种传闻之中，除了指李嘉诚不满汇丰与米特兰合并之外，亦有传闻指李嘉诚不满汇丰不断主催银行界收紧楼宇按揭至 7 成，令地

产市道无法如去年般兴旺，故与汇丰方面不和。”

长实集团从 20 世纪 80 年中起，逐步减少资产负债率，加大靠自有资金发展的比例。这种保守的经营作风，受到金融分析家的批评。有人揣度，李嘉诚与浦伟士的“交恶”，从那时起就埋下了种子。

出人意料的是，浦伟士后来却委任小超人李泽钜任汇丰非执行副主席。市面传闻，这是李氏家族与汇丰的“二度蜜月”。汇丰审时度势，必为 1997 年后考虑。

汇丰与李氏父子的“二度蜜月”，客观上造成银行家卡地产商脖子的手趋于放松。

李嘉诚一贯擅长在低潮时补地价。

堪称补地价经典之作，是黄埔船坞发展英埔花园大型屋村，工业用地改作商业住宅用地，按 1981 年市价计，李嘉诚需补 28 亿多地价。李嘉诚延至 1983 年，中英谈判，本港信心危机楼市崩溃之时与政府拍板，结果以 3.9 亿元的惊人低价达成协议。

舆论为李超人绝桥击掌喝彩，亦有少数分析家唱反调，认为李氏的战果，是以牺牲政府的收入为代价的，若人人效仿，不啻是政府的财政灾难。

也许是有关官员掉以轻心，也许是对市道预测失误，又让李嘉诚赢得漂亮仗。丽港城与海怡半岛的宏伟大计，涉及庞大且复杂的油库、港灯电厂和青衣联合船坞换地补地价，李嘉诚则在八七大股灾后几个月搞掂。之后，股市楼市全面复苏。港府未按谈判初期的价码得到补地价收益，哑巴吃黄连，有苦难言。

李嘉诚与英商嘉道理，合伙将鹤园电厂旧址发展商住屋村。北京风波后，香港再爆信心危机，移民走资迁册潮。到 1990 年，地产市道奄奄一息。聪明的李嘉诚，将补地价谈判选在这个大好时机，亲自出马，殷切之极。

数吃败仗的港府官员，总算被超人“调教”得异常聪明且警觉。他们以其人之道，还治其人之身——也效仿超人绝桥实行拖延战术。1992 年春，邓小平南巡讲话，大陆改革的巨浪

波及香港，香港楼市水涨船高，地价飙升。好，港府现在来与李氏拍板——你不是急于求成吗？现在就成全你，最后谈判结果，补地价 38 亿元。

李嘉诚虽未在补地价上占到便宜，但他搞掂重建计划，也非一件易事。

《壹周刊》借用一位地产老行尊的话说：“别人向政府申请换地，不容易得到批准，李嘉诚申请就很快获得批准。”一些申请换地与洽谈补地价而受挫的地产商及业主，在政府面前宣泄怨气，说政府给李嘉诚太多的优惠，李嘉诚是政府的宠儿，把我们当后娘养的。

如果过去，政府真的把李嘉诚当成宠儿，现在还会为他大开绿灯吗？

现在的关系是，李嘉诚尽管主观上不愿与政府对立，但实际上已造成这样的后果。港府即使不给李嘉诚小鞋穿，至少也不会迁就李嘉诚。

不过地产界仍很迷信李嘉诚换地的超人能耐，远东集团主席邱德根，便是其中之一。

邱德根是集地产、酒店、金融、游乐、戏院等多种行业于一身的商界强人。他旗下公司远东酒店和娱乐公司在九龙荔园拥有一批物业地皮，其中有宋城和荔园游乐园，游乐园一部分是自有地皮，一部分是租用的官地。另外，邱氏家族在游乐园外围还拥有大幅土地。

荔园交通便利，环境优美，有遐迩闻名的宋城及游乐园，又邻靠中高档宅区美孚新村。发展商住物业，潜质极佳。

1991年4月4日，邱氏家族的远东酒店和娱乐公司，与李兆基的恒基兆业及林伯欣的丽新发展签订临时买卖合约，共同开发宋城现址及邻近8万平方英尺土地，发展三幢大型商住物业。

邱氏家族为何引来两位商界大亨助力，是由于戏院影片放映连年亏损，财力不济。李兆基在香港有“田地厅长”之称，林伯欣是亚洲电视老板，有这两位名士助力，换地不会成问题。

却不知，这年底，政府城市规划委员会正

式宣布否决远东的计划，认为将宋城现址改作商住物业，不符合城规会的整体规模构想。

恒基、丽新两位老板不行，长实的大老板李嘉诚准行。谁不知李超人在香港能呼风唤雨，在港府的路子通天(当时 9 号货柜码头结果未出)。先前，与港督卫奕信交情甚密，现在又与彭督接上热线联系。彭督上任，名为视察葵涌码头，实则是为超人旗下公司庆典壮威。

邱德根一面与李兆基林柏欣两人扯皮，欲中止合作协议；一面与李超人先示媚眼，随后进入洽商。

1993 年 12 月，远东与长实达成协议，长实购入远东店所持荔园及附近 36 万平方英尺土地的 5 成权益。这次重建范围比原来的更大，涉及问题更多，换地补地价更复杂。远东的地皮并未连成片，这中间夹有多个业主的物业，并且政府已有荔园整体发展计划。

端木先生撰文报道：

“向来强于与政府谈判的长实，今次竟遭滑铁卢，铩羽而归。在外界普遍看好荔园重建

计划在长实扛大旗下快有成果之时，城规会于 1994 年 7 月正式通知长实，建议重建荔园的计划已遭该会否决，对看好此计划的长实中人，实在有点晴天霹雳。”

长实的计划分两部分，一部分是建 35 幢 6~8 层高级住宅(注：东边有启德机场，限制建筑高度)，总楼面积一百三十多万平方英尺；第二部分与政府换地建商厦。

长实只对所拥有业权的土地及政府所拥有的土地做出计划，未包括一些分散业权的土地规划。港府驳回的理由是：由于综合发展区须涉及范围内所有土地的发展，故长实的申请未获接纳。

分析家认为，港府理由充分，说其有意刁难属空穴来风。

李嘉诚寄愿望的另一项计划，是争取政府拥有的邻靠荔园的巴士站地皮发展权，以长实持有的部分荔园地皮和宋城作交换，使政府可获整块土地作完整发展。李嘉诚拟在巴士站地皮建两幢酒店，该幅地皮 8 万平方英尺，楼面

面积 70 万平方英尺，估计利润不薄，前景甚好。

申请亦同样遭城规会否决。城规会认为长实的计划未将(政府)的公屋及居屋计划考虑在内，有关公屋居室的发展蓝图，城规会未审定，故不便先考虑酒店计划。

1995 年 5 月 3 日《新报》刊文指出：

“长实重建荔园计划遭城规会否决，不但长实中人，相信外界普遍始料不及，今次铩羽而回，并不代表长实与政府磋商谈判过程败下阵，其实在鼓未擂之前，战阵已输了一半，长实之输是败在未有好好估计，在重建地皮上，要收回分散业权的难度。远(东)店这个伙伴所出售荔园及邻近地皮，又存在很多掣肘，要发展起来一点也不易。

“其次，远东店方面在未完全了结与恒基和丽新的合约前，就急急与长实合作，引来恒基与丽新插手，令事件复杂化。看来荔园这块土地，要换过另一番新面目，短期内很难可以实现。”

换地不利，岂止李嘉诚一人。换地申请被

延或驳回，势必影响物业发展尤其是住宅物业的发展。楼价高企攀升，民情鼎沸，到 1994 年 3 月，楼价高企责任之争步入高潮，政府、议员、发展商、社会人士济济一堂，把“责任之波”踢来踢去。

布政司(最高行政执行长官)陈方安生声称，政府会在短期内公布增加土地供应的详情，其中包括没有旧物业的“生地”，以保证楼宇兴建的用地。

布政司首先将政府控制土地投放量过死的责任，推得一干二净。地产商险些大门被破，于是接波直攻政府大门——新地公司郭炳江(郭得胜次子)公开发话：“楼价高并非不够地，只系政府对图则改用途，官僚程序‘拖’死人而已。”

这边厢作为政府半官方机构的消费者委员会，为政府帮腔，指出发展商可能涉及囤积居奇。更有民间人士做政府传声筒，指责发展商联手操纵市场。

发展商最忌“造市”的流言，纷纷予以反

击。连不轻易表态的李嘉诚也愤然开金口：“近日各方君子纷纷指地产商囤积楼盘唔(不)卖，带头扯高楼价，这讲法唔(不)公道，事关政府一批入伙纸(房产契约)，发展商便卖楼盘，没有发展商联手操纵市场这件事。”

立法局议员刘慧卿，则对政府的懦弱无能耿耿于怀，指责政府养肥了几个地产商，对遏制楼价竟然一筹莫展。分析家认为，刘氏此言指桑骂槐，目的是敦促政府下狠心对地产肥虫“抽筋剥皮”。

而议员张文光则赤膊上阵，怒斥十多位地产商控制土地，造成“有地不起楼，起楼不卖楼，卖楼为炒楼，炒楼变空楼”的荒谬现象。

发展商是否联手控制楼市？人言人殊。李嘉诚后来推出的嘉湖山庄新单位，确实是一等政府批下入伙纸便售楼。那么其他的发展商呢？会不会有楼不卖，待价而沽？

一个多月后，发生了比传闻“垄断楼市”还严重的事情。

1994年5月26日，政府拍卖两块官地。

其时，楼市仍高企不下。拍卖场却出奇地冷清，睇客多多，而竞者寥寥。结果，一块粉岭地皮成交价 20.4 亿，比预期的 28 亿低许多；一块元朗地皮以 5.1 亿成交，比预期 7 亿多低了 3 成多。

港府惨败，这和以往的连破记录形成鲜明对照。拍卖会当场爆出十多家地产商联手投地，控制政府官地价格的新闻。

这十多家地产商是谁呢？各大地产商都予以否认。谁也不知幕后的情况。过去，各家仅仅是小联合，互相间在拍卖场上较个你死我活。大地产商联合变相垄断官地，无疑将政府财政金库的钥匙捏了一把在手中。

官地价格骤然下跌 1/3，股市马上起连锁反应，当日地产股便急挫。

官地太高太低，都非香港之福。地贵楼贵，市民承受不了；地贱楼并非就贱，直接受损的是政府，政府减少了收益必会缩减开支，间接受损的则是每个市民。

香港《大公报》次日发表文章指出：

“对 5 月 26 日卖地场上发展商‘联手投地’的做法，不少人有异议。这并非不容许发展商组财团购入土地，而是不能出现变相垄断局面。倘若真的如此，就不是一个公平的市场了。”

该文还指出，未来的特别行政区政府，也一样会出售土地，若财团“大联合”，便有“造价”之嫌，希望 5 月 26 日的事情不再发生。

港府有关官员表示，将出台更严厉的措施，压抑楼价，打击地产楼市的不轨行为。

6 月份，港府以最快的速度推出打击楼市炒风的新措施，其要点有：内部认购单位由 5 成降至 1 成；禁止楼花购买者在未办妥正式交楼手续前将单位转让；不可预售超逾 9 个月的楼花；首次订金数由楼价的 5% 增至 10%；在完成交易前取消买卖协议，罚手续费由楼价 3% 增至 5%，等等。

港府官员表示，打击炒主是短期举措。长期举措是增加土地供应量，加大私建和公建楼宇数量，到 2000 年前，基本解决久而未解的楼宇供需脱节矛盾。

港英当局即将“退席”，他们能在 1997 年前，奠定基本解决“房荒”的良好基础吗？如真是这样，应是香港市民之福。但有人说，港府在市民面前画饼充饥。

地产商会做出什么反应呢？现在的香港政府无法解决安居工程，但未来的香港特区政府就未必不可以实现安居工程。如是，只能卖平价楼的地产巨商，至少有一半从富豪金榜上退位。

一位评论员说，自从港府高官麦高东对地产商宣战那一天起，地产骄子李嘉诚，就如一条困在小河里的巨鲸。

是巨鲸，就渴望到大海里千里击浪。那么，李嘉诚是回游到加拿大那片投资汪洋，还是另寻大泽呢？

二十大蓝筹股上市公司排行榜：

1. 汇丰银行 2364 亿；
2. 香港电讯 1779 亿；
3. 新鸿基地产 1342 亿；
4. 和记黄博 1273 亿；

- 5.恒生银行 1106 亿；
- 6.太古洋行 833 亿；
- 7.恒基地产 814 亿；
- 8.长江实业 809 亿；
- 9.中华电力 778 亿；
- 10.九龙仓 656 亿；
- 11.置地公司 528 亿；
- 12.香港电灯 478 亿；
- 13.中信泰富 475 亿；
- 14.新世界发展 389 亿；
- 15.合和实业 339 亿；
- 16.会德丰 330 亿；
- 17.国泰航空 329 亿；
- 18.中华煤气 294 亿；
- 19.怡和控股 280 亿；
- 20.东亚银行 248 亿。

注：单位为亿港元；转自 1995 年 1 期《现代画报》。

1994 年香港十大财阀榜：

1.李嘉诚家族长江集团 2252 亿港元

2.凯瑟克家族	怡和洋行	1291 亿港元
3.郭炳湘家族	新鸿基地产	1129 亿港元
4.李兆基家族	恒基兆业	(未列)
5.施怀雅家族	太古洋行	1070 亿港元
6.吴光正家族	会德丰系	1005 亿港元
7.嘉道理家族	中华电力	753 亿港元
8.荣智健	中信泰富	375 亿港元
9.胡应湘家族	合和实业	(未列)
10.郑裕彤家族	新世界发展	329 亿港元

注：资料来自《快报》1995 年 1 月 1 日版，

第 4、第 9 名未列具体数额。

第三十三章 勇夺 3G 众说纷纭论成败

“对手拿着刀来打仗，和黄则是拿着机关枪来打仗。”霍建宁打了这样一个比方。霍建宁笑呵呵地对记者说：“我们要的就是‘哗’地一声的感觉。”

“哗”地一声之后，资本市场的热情似乎不高。

2001 年 9 月间，香港特区政府拍卖 4 张 3G（第三代移动电话）移动通信运营执照。与欧洲等国的 3G 牌照拍卖有所不同，香港特区政府拍卖 3G 牌将采取甄选及竞标相混合的形式。由于电讯市场前景大不如前，香港特区政府称，在发出牌照后，至 2005 年前不会再发 3G 牌照。

早在该年 7 月，香港特区政府就公布了 4 张 3G 牌照的竞投指南。首先是甄选，在有关的公司提交了正式的申请之后，如果甄选过程有超过 4 家的公司通过，政府将立即举行拍卖。竞标者需要缴纳 2.5 亿港元的定金。如果只有 4 家公司通过资格审定，3G 执照将以底价出售给

它们。底价出售后，第一阶段竞标价将是未来运营商网络营业额的 5%，前 5 年最低保证金为每年 5000 万港元，第 6 年起最低保证金将逐年递增，直到执照 15 年期限结束为止。按照这样的算法，每张牌照的净现值将高达 7.65 亿港元。

香港的数家移动运营商都表示，需要更多时间来评估这一价格。电讯盈科行政总裁伍清华认为，港府的 3G 牌照底价高于新加坡。他说：“按底价计算，15 年的专营权费合计共逾 13 亿港元，而新加坡只是 1 亿新元，即使按人口计，新加坡人口少于中国香港一半，香港 3G 牌照底价仍高于新加坡。”

这里有一组数字，可以将香港与其他地区的 3G 运营牌照成本进行比较：

香港：7.65 亿港元，人均价值 56 美元；

新加坡：1 亿新元(4.25 亿港元)，人均价值 43 美元；

韩国：1.3 万亿韩元(约 77.64 亿港元)，人均价值 65 美元；

英国：44 亿英镑(约 479.6 亿港元)，人均价值 600 美元。

无论如何，这次招标还是引发了移动电话运营商的觊觎之心。当时，香港有 6 家移动电话运营商，其中 5 家跃跃欲试，有心参与夺标。有关人士预测，香港 3 大移动电话运营商胜出机会很大，它们是和记黄埔旗下的和记电讯、香港移动通信 CSL 和数码通电讯。而其中李嘉诚的和黄更是豪气冲天，志在必得。

第三代移动电话（3G）牌照的出现，除了标志着电信业新一轮弱肉强食的竞争外，亦扭转了市场对电信业前景的看法。英国及德国以高价拍卖 3G 牌照，引来市场哗然。而在亚洲，由于各种原因，新加坡 3G 牌照的拍卖并没有取得应有的效果。因此，本次香港特区政府 3G 牌照的竞拍，就更吸引了业界人士的关注。

3G 是第三代移动通信的简称。3G 是包括标准的制定、系统网络、终端应用开发等在内的一个整体概念。在第二代移动通信系统（2G）中，没有统一的国际标准，各种通信系统之间

彼此互不兼容。但在 3G 时代，融合将成为最重要的特征。当时，全球业界对 3G 的期待是有目共睹的。但是，3G 的前期投入也是巨大的，而由于人们对 3G 的强烈预期，使得有关 3G 的牌照也非常抢手。

在 3G 方面已投入庞大资金的和黄集团，其最大的对手沃达丰 (Vodafone) 行政总裁 ChrisGent 曾经表示，由于手机供应商未能如期推出 3G 手机，致使该公司的 3G 服务计划受到阻延，原定于 2002 年下半年推出的 3G 服务，可能延至 2003 年推出。他还指出，除非有足够的手机供应商，公司可能放缓兴建 3G 网络的速度。此言一出，沃达丰的股价当即下跌 4.7%。

和黄集团总经理霍建宁却表示，沃达丰等众多国际主要对手纷纷延迟推出 3G 服务，给和黄带来绝对优势。

“对手拿着刀来打仗，和黄则是拿着机关枪来打仗。”霍建宁打了这样一个比方，寓意是对手延期推出服务，将使和黄有足够时间拓展市场，从而占领绝对优势。

霍建宁说，和黄在 3G 手机供应上没有问题。事实上，和黄集团已与摩托罗拉签订了价值 7 亿美元的手机供应协议，摩托罗拉公司将于 2002 年第 3 季度起为和黄集团供应 3G 手机，分销至英国、意大利、瑞典及中国香港等地。另外，和黄还在积极与其他手机供应商洽谈，无须担心手机供应不足问题。

而且，和黄已签订多项基础设施建设协议。霍建宁表示，集团投放于 3G 的资金比预计要低，与合作伙伴共同开发基础建设项目，节省了投资成本，可望提升集团的竞争力。和黄已持有英国、澳门、瑞典三地的 3G 运营牌照，未来的业务规模庞大，规模经济也将使成本大幅降低，市场前景十分看好。因此，霍建宁指出，市场投资气氛已比年初景气，他预计和黄在 3G 市场上的占有率 10 年内可达 20%，部分地区如瑞典超过 25%。

因此，对香港特区政府即将举行的 3G 竞拍，和黄当仁不让，势在必得。李嘉诚从房地产行业全面进军电信行业，是看中了这个市场

潜在的巨大发展势头，在 2G 时代即将过去的时刻，选择和投资 3G 并抢占有利的地势，是李嘉诚对未来电信的一个预期。

其实，在 2001 年 7 月，和记黄埔就宣布将于 2002 年中期在欧洲推出第三代移动电话网络服务。而沃达丰由于缺乏足够成熟的 3G 手机而推迟在欧洲提供 3G 服务的计划，给和黄一个更好的机会。和黄的高层表示，公司正全面铺开 3G 计划，并没有任何押后实施的打算，对 3G 服务的前景仍然感到非常乐观。虽然，市场曾普遍对提供高速接入和多媒体服务的 3G 网络表示忧虑，认为高昂的成本和未经广泛试验的技术将令这种服务担上很大的商业风险。但显然和黄集团对 3G 的未来是充满信心的，和黄在欧洲的 3G 计划覆盖范围包括英国、意大利、奥地利和瑞典，并且打算将网络范围进一步扩展至亚太地区的香港和澳大利亚。

2001 年以来，欧洲的 3G 牌照拍卖是热点，也同样是和黄的重头戏。英国和德国已经在高价出让牌照，法国、波兰以及瑞典等国都在近

期要拍卖 3G 牌照。和黄集团的欧洲化 3G 策略的重点是集中发展英国和意大利的 3G 市场。当时，和黄正洽商收购一家巴拉圭第二代移动电话公司。和黄集团积极在欧洲发展 3G 业务，曾联合日本 NTTDoCoMo 与荷兰 KPN 公司，成功取得英国的 3G 执照。但随后在德国却因为标价太高而放弃到手的执照，让予 KPN。也有不少人对于和黄退出德国市场感到困惑。

李嘉诚说，和黄在世界各地一向有经营 2G 的移动电讯业务，包括美国、澳大利亚、以色列、印度以及香港特区等地皆有公司。欧洲的电讯业较世界各地发展得都快，移动电讯服务已由语音传输迈入数据传输，多个欧洲先进国家的政府已开始着手竞标 3G 牌照，供经营者角逐。和黄要做，就必须在国际最领先的市场中，取得最有利的地位，决定策略之后，就立即在欧洲电讯市场中展开部署。经过细密的研究后，认为最有利的做法就是出售欧洲现有的 2G 业务，转投资 3G。和黄在英国原本就拥有经营多年电信公司 Orange，非常熟悉英国市场；对于

德国，我们则是新加入者，因此，计划与 KPN 合组公司共同竞投频谱为 15 兆赫的德国 3G 市场。不过，由于竞投非常激烈，最后的竞标价格已远远超过两家公司中原定的预算，且最后只取得 10 兆赫的频谱，又明显不足供两家公司所共同使用。再加上和黄与 KPN 公司的业务模式不同，所以，最后决定按成本让售给 KPN，退出合资公司。但是，李嘉诚也表示，如果和黄将来要发展在德国的电讯业务的话，不排除会租用 E-plus 的频道。

同时，和黄集团仍然会坚持其在欧洲开展 3G 业务的战略。它与荷兰 KPN 和日本电讯电话公司结成的联盟在德国、法国、比利时和英国都进行了 3G 的联合投资。在亚洲，和黄集团除了誓夺香港 3G 牌照，也有意在印度及一些东南亚国家参与 3G 牌照竞投和经营。随后在意大利取得 3G 的经营牌照更是显示了和黄的欧洲策略是多么的坚定和扎实。欧洲作为全球通信业最发达的地区，当然是李嘉诚练摊 3G 的最好场所，李嘉诚还表示，即使对美国市场和黄也

在密切关注，如果有合适的机会也不排除切入的可能。由此可见，和黄的全球 3G 策略是雄心勃勃的。

李嘉诚对 3G 的前景是非常看好的。他称：和黄在意大利与瑞典已申请到 3G 执照，至于德国，我们会另寻方法切入，因为拥有频谱不是惟一的竞争方法。做生意就是这样，这个方法行不通，也不会排除其他机会。但有了目标，也要经过仔细地精打细算，如果超出预算，就不能进行。我个人对全球电信业务很有兴趣，而且时刻都在寻找新的发展机遇。

李嘉诚坚信，无线数据传输将成为推动未来经济发展的重要驱动力量之一，而这也是李氏集团对 3G 垂青的一个最好理由。

虽然李嘉诚对 3G 和未来电信的前景非常看好，但也不是一味地蛮干，而是有选择有目的地竞争。李嘉诚表示，绝不能为了获得每一个 3G 营业执照而无限制地竞标。比如在德国的执照由于成本过于高昂，超过了和黄集团的预算，李嘉诚就选择了退出。

李嘉诚一向知道何时应该退出，这可以说是他的生意长盛不衰的秘诀之一。他常常告诫人们说，在管理任何一项业务时都必须牢记这一点。因此，在对电信投资方面，李嘉诚的主张从来都是稳中求进，和黄集团事先都会制定出预算，然后在适当的时候以合适的价格投资。

对于电信投资，需要时间来创建网络和消费者群体，然后收获的季节才会来到。

有关研究报告预测，到 2010 年，全球的 3G 用户产生的收益将达到 3220 亿美元。然而，每位用户产生的平均效益(ARPU)将继续下降，预计将由当年的每月 30 美元下降到 2010 年的每月 20 美元。未来 9 年内将有 30% 的人使用移动业务，而这其中又将有 28% 的人使用 3G 业务。报告还指出，亚太地区是发展 3G 业务最有力的地区，3G 市场收益将达到每年 1200 亿美元，用户占到全球的 65%。这个市场究竟有多大，是不言而喻的。

当时，对未来电信的发展，和黄已经计划在将来 3 年里在英国的项目上投入 60 亿美元，

在意大利的项目上投入 51 亿。并计划在 2005 年，这些业务能够实现收支平衡。但交易依然是实现收入的手段，和黄已向 KPN 和 NTTDoCoMo 出让了其在英国业务的小部分股权。但全球电信的不景气使得寻找买家变得越来越难，而且大多数公司都面临现金匮乏的困境。但是，即使如此，李嘉诚对未来电信的发展以及以 3G 为核心的战略依然没有改变。或许，以超人般的商业阅历和敏锐的眼光看好未来的市场，正是让这位奇才胸有成竹的原因吧。

市场真的那么需要 3G 吗？3G 可以做什么？谁更需要 3G 手机？

2004 年 5 月的《经济观察报》登载一篇综述报道说：

3G 不能吃不能穿，它不能让你看起来更性感，也不能让你一夜暴富，它只是能够实现移动通讯的高速带宽的一类技术。

3G 能够做什么？发挥你的想象力，想一想高速带宽能够做什么吧！你的手机实时收看电视节目不再费劲了，你甚至可以用手机开视频

会议，可以下载很多程序来用，可以联网玩在线游戏，以及.....

但你很少有机会在机场等飞机的那半个小时里死活要看贝克汉姆或者姚明，你也基本犯不着在打电话告诉妻子今天不回家吃饭时非得露个脸出来，你每天最企盼的时刻是关掉电脑、不用理会什么应用程序，你对游戏的喜好同样只停留在办公时间里.....

3G 已经被炒作得太久了，它已经被成功地描绘成了我们的未来生活，而且这种未来生活似乎已迫在眼前，你不想要都不行。

事实是，谁都不傻。就算你不说，也会有别人说。就算大家都不说，但是大家都不买账。究竟谁更需要 3G？

设备制造商需要 3G。

电信设备制造商的客户就是电信运营商，设备商要想开创滚滚财源。如果不能让运营商永远为同一种产品掏钱，那就只能让运营商永远为自己的新产品掏钱。

因此，当看到数字蜂窝技术将移动通讯推

上了下一个商业高潮时，设备商自然怦然心动，这个高潮就是 3G。“3G 的概念就是设备制造商提出来的。”电信咨询公司 BDA 的总裁邓肯·克拉克(DuncanClark)对记者说。

事实上，1G、2G 的概念，也都是设备商们抛出来的。将移动通讯技术的发展按 G（代）来划分，使得技术生长之树被粗暴地切割成段，技术演进的连贯性和随机性被忽略。

那么，设备商的热情谁来买单？当然是运营商。

那么，运营商的热情又由谁来买单？

答案当然是消费者。可是，消费者并不给运营商面子。因为消费者看不到自己对此有多么必要的需求。

论道理，运营商并不爱赶时髦，所有的运营商都希望自己一次投入就可以赚一辈子钱。如果放到现在，消费者不给运营商掏钱，运营商也就不会给设备商掏钱。

但是在 20 世纪 90 年代，资本无比激动，它们嗅探着任何一个可以投资的机会。有了大

量投资的撑腰，运营商们在 21 世纪初电信泡沫破灭前，纷纷贷巨资购买 3G 设备、铺设 3G 网络。

各国政府也看到了这个发财机会。商用移动通信占了无线频段，无线频段向来是各国政府所有。政府们也觉得这是一个可以大捞一笔的机会，于是便向运营商们索要天价牌照费，谁出得起钱，谁就能获得使用某一频段的牌照。共有约 27 个国家的 120 个运营商为此所付费用的总额超过了 1100 亿美元，而仅英国沃达丰一家就向英国政府掏了 94 亿美元。

政府借此获取收入，为国民造福本无可厚非，但是此举大幅增加了运营商的 3G 建设成本，导致了运营商骑虎难下的局面：花高价购了设备、买了牌照，只好考虑怎样才能从消费者那里弄来钱。

于是，运营商不得已便成为了 3G 的二线鼓吹者，和设备商一起，想尽办法来让消费者掏钱。

但是，设备商和运营商们的种种努力至今

未能奏效。事实上，且不论还没影儿的 3G，就连用于过渡的 2.5G（如中国移动的 GPRS 和中国联通的 CDMA1X）技术，运营商都没能找到让消费者心动的理由。

与传统的语音业务相比，GPRS 和 CDMA1X 技术已经能够提供额外的数据服务了，前者的网络接入速度相当于普通电话拨号上网，后者则 3 倍于此。尽管如此，全球仍然只有很少的消费者选择或者使用这种服务。

同样提供电信业分析的计世资讯对全中国手机用户的 2.5G 和 3G 业务的认知和使用情况进行了调查，令人惊奇的结果是，68% 的被访者表示从未听说过 2.5G 业务或技术。而且在使用过 2.5G 业务的用户中，有 1/3 仅仅出于新潮而偶尔尝试，并没有坚持长期使用。同样令人惊讶的另一个结果是，没有任何一种 2.5G 业务的使用率超过 13%。

电信分析公司 Frost & Sullivan 中国区总裁王煜全在接受记者采访时认为，到目前为止，仍没有一家运营商认真分析过消费者的需求到

底在哪里。

“运营商根本没有做好自己的工作。”王煜全说，“他们甚至都不考虑如何为消费者提供服务，仅仅是把技术抛给了消费者。”

王煜全将运营商比作汽车制造商，“你不能把汽车部件扔给消费者，让消费者自己组装。”在王煜全看来，彩信业务就是运营商让消费者自己组装的一个例子，“消费者不会用，运营商就应该提供现成的服务。”

彩信，又称多媒体信息(MMS)，它可以让消费者将图片和声音与文字一起像传统手机短信一样发送出去。但计世资讯的调查显示，这项被中国移动寄予了极高希望的服务，经过了一年多的市场推广后，使用率竟然只有 2.3%。

彩信业务市场暗淡不仅令中国移动失望，它在全球市场上都没有推广起来。

所有的观察者都同意，短信是目前惟一已知的“杀手级应用”(killerapp)。邓肯·克拉克指出，短信功能的推广，原非设备制造商和手机制造商的本意，这个功能不过是用来发送测

试设备时所用的代码。但是运营商突然发现了消费者对此功能的兴趣后，便围绕此服务大做文章，从而实现了短信服务在全球范围内的火爆局面。

“不要对用户谈技术。”几位分析师都如此对记者说道。邓肯·克拉克强调：“不要告诉他们使用的是几 G，他们不关心这个。”邓肯·克拉克的观点与运营商们一致。2004 年 2 月下旬在法国戛纳举行的 2004 年度 3GSM 世界大会上，运营商们的一致意见是：停止谈“G”，着眼用户。

用什么推广 3G？

运营商认为缺乏 3G 手机终端和 3G 应用，因此迟迟不提供完善的 3G 服务；

手机厂商认为运营商服务网络不健全、缺乏应用，因此迟迟不大规模推出 3G 手机；

应用服务提供商认为缺乏足够多的人使用 3G 服务网络和手机终端，因此迟迟不加大对应用的开发。

这便形成了一个恶性循环，一个解不开的

死扣。

王煜全认为，在这个问题上，最重要的还是先解决缺乏应用的问题。有了应用才会有用户，用户形成规模了，才能反过来刺激手机厂商、运营商和应用服务提供商的积极性。

因此，每个人都在等待应用的到来。

目前已经成熟地运营了 3G 移动网络的有亚洲的日韩两国、欧洲城国摩纳哥，以及李嘉诚旗下在香港和英国提供服务的和记黄埔。

但是，这几家都无法向别人提供运营 3G 的经验。摩纳哥小得可怜，可忽略不计，日韩也不能被树为 3G 榜样。王煜全向记者指出，日韩的 3G 移动服务不过是传统模式的顺延，这两国 3G 推广得力，只是经验使然，事实上已与 3G 技术的高速数据传输特性关系不大。

邓肯·克拉克也表示，日本推广 3G 成功的最重要因素，是其设计精美、功能丰富、品种繁多（数十款）、价格低廉（80 美元一部）的 3G 手机。相比之下，和黄的 3G 手机机型只有区区数款，不仅臃肿难看，还极为耗电。

尽管有不少弱点,但和黄的 3G 手机卖得并不算糟。然而,王煜全和邓肯·克拉克都指出,这并不是因为消费者接受了和黄的 3G 服务,而是因为和黄提供了特别低廉的话费套餐。

这一点,摩托罗拉的鲍勃·舒凯也很清楚。当被问及现在的“杀手级应用”是什么时,舒凯拿起一部摩托罗拉的 3G 手机,用手遮住了硕大的屏幕,只露出键盘和听筒、话筒,低声对记者道:“语音。”

和黄的 3G 故事并非寓言,否则,我们怎么解释网络服务差但价格极便宜的小灵通在中国的盛行?

但同时邓肯·克拉克也提醒记者注意,目前视频会议在日本 3G 用户中的使用率在不断上升,有可能成为一个非常有前景的服务。

视频服务对和黄来说似乎也是一条靠谱的道路。目前和黄的 3G 手机主要由摩托罗拉提供。在 2004 年 2 月戛纳的 3GSM 大会上,摩托罗拉个人通讯部 3G 部门的负责人鲍勃·舒凯 (Bob Shukai) 在接受本报记者采访时,便大

谈手机收看电视节目的服务。对于这个足球王国的球迷来说，能不能在线看电影并不吸引多少人，但能不能收看到实时转播的足球比赛，却是一件要命的大事。

事实上，要实现视频功能，用不着非得等到 3G。中国移动和中国联通就已经开始各自推广其“可以看电视”的手机和服务了。

而且，如果把功能强大的 3G 手机当成一台小电脑的话，凭什么相信这台“小电脑”就能避免大电脑宽带上网同样应用不足的问题？

王煜全认为，真正的解决思路应该是，对手机用户进行细分，然后对每个细分的用户群体提供特殊的服务套餐。谈到这儿，王煜全引用了阿尔卡特一位高层的话，运营商需要考虑的不应该是“杀手级应用”，而是“杀手级鸡尾酒”（killercocktail），意即专门针对不同的用户群，经过运营商妙手混合的几种服务的集成。

也是在 2004 年 5 月间，高盛香港发布了一份针对和黄 3G 欧洲业务的调查报告，称：从最近我们对英国和意大利做的现场调查来看，

我们相信，和记黄埔将会宣布其 3G 用户迅猛增长，而 3G 业务的 ARPU 值（平均每月每用户收入）却有下滑的消息。

我们的现场调查还发现，在英国，沃达丰公司（Vodafone）和橙（Orange）公司在 2004 年夏季非常有可能推出 3G 服务；而在意大利，沃达丰与意大利移动通信公司也可能在今年第四季度展开类似的行动。

总体说来，我们相信，来自现有运营商在 3G 上的竞争性威胁足以抵消和记黄埔在 3G 领域用户数量增长的好消息。所以，我们对和记黄埔的股票评级仍然保留谨慎的立场。对于我们给予和记黄埔 66 港元的目标价格（基于 12 个月的净资产价值），最大的风险是 3G 的增值。

与米兰和伦敦的管理人员会晤后，我们估计，和记黄埔在意大利和英国的 3G 公司平均每天都可以新增 5000 以上的新订户。由此我们估计，和记黄埔届时将公布的英国 3G 用户数量为 68 万户，而意大利为 70 万户。至于其他 3G 市场（如澳大利亚、香港、奥地利、瑞典和丹

麦)截至 5 月 20 日可能共有 40 万的 3G 订户。

我们相信,如果和黄解决了其 3G 手机的供应短缺问题,每天 5000 的新增用户数是可信的,这也大大地超出了我们原先估计的 3500 户的增长速度。所以,我们将和记黄埔英国 3G 的 2004 年度订户预测从 130 万提高到 180 万(增长了 38%),将意大利 3G 从 160 万提高到 180 万(提升 12%)。

依据和黄在 2003 年度报告中披露的情况,我们估计英国 3G 的每个用户的补贴成本(SAC)为 400 英镑,将英国 3G 的 EBIT(税前收益)亏损预测增加了 9%达到 9.64 亿英镑,主要是因为当地持续上涨的用户补贴成本(SAC)。

对于意大利 3G,我们对其亏损的预测保持不变,仍维持在 8.08 亿欧元左右,因为意大利的用户补贴成本比英国要低一些。

和黄 3G 在英国与意大利电信市场的份额大概略高于 1%。到 2004 年末,还不足以对各国现有的 3G 运营商构成主要威胁。如果在意大利和英国每天增加 5000 用户,到 2004 年年底,

和黄 3G 在各自国家的市场份额可能会增长到 3%。或许，运营商们现在开始可以看到和黄已经在影响他们的客户了。

经与英国和意大利 3 位管理人员的会谈，我们认为，和黄在 5 月 20 日可能宣布其英国 3G 的 ARPU 值为 44 英镑，意大利为 40 欧元。这个数字恰好低于和黄在 2003 年度报告中公布的预期数字——英国 45 英镑和意大利 41 欧元。

ARPU 的略微下滑对和黄来说是可以预见的，因为无论是英国 3G 还是意大利 3G，都开始降到一个低收益的预付费业务区了。

在欧洲之行中，我们一共进行了 16 次渠道调查：伦敦牛津街和米兰的 3 个旗舰店，还调查了沃达丰和橙在伦敦牛津街的商店，实地考察后得出以下一些关键结论：

首先，3G 手机的短缺对和黄来说已经不是问题了。我们参观的所有销售点都有大量的 NEC 和摩托罗拉的手机供应，从 5 月 3 日开始 LG 的手机也有了。5 月 5 日，和黄宣布已向 LG

订购了 300 万部 3G 手机。根据《金融时报》报道，合同总额为 10 亿美元，平均每部手机的成本在 330 美元，这个成本比较合理，基本上和我们此前预测的 NEC 手机的 300 ~ 350 美元价格差不多。

其次，我们不希望看到和黄在 NEC 手机上有什么存货，尽管它刚刚下了大量的 LG 订单。基于此，我们相信，和黄可能开始在英国、意大利和澳大利亚等高风险市场主销 LG，而在较低风险的香港等市场上主打 NEC。另外，我们希望和黄对 NEC 手机的定价能更具竞争力一些，这部手机主要面向预付费市场。在对英国零售代理商的访问后，我们发现 LG 手机仅针对那些有意愿签署 12 个月合同的客户销售。

再次，来自英国和意大利现有运营商的竞争威胁，是我们对和黄股票持谨慎立场的主要原因。通过对管理者和实地访查，我们预计英国沃达丰和英国橙公司可能会在 2004 年夏季成为首批提供 3G 服务的运营商，T-MOILE、沃达丰意大利公司和意大利移动通信公司可能

会紧随其后，于 2004 年第四季度开始推出。他们可能主要提供三星和索尼—爱立信的设备。

另外，很明显，英国全国级的分销商正在大张旗鼓地促销 3G 产品。

最后，我们发现，和黄英国 3G 的价格策略主要靠打包语音和短信服务来进行，这和我们 2003 年第四季度在欧洲所见不同。2003 年那时候，英国 3G 正猛推免费的视频内容，特别是足球视频片段来进行促销。也许英国 3G 认为，经过那个促销阶段，和黄有能力提供视频服务已经深入人心，现在他们宁愿专注语音和短信服务，用现有的 2G 和 2.5G 应用来抓住用户，占领更多的市场份额。

意大利 3G 的 65% 客户来自预付费市场，35% 属于后付费市场。在整个意大利电信市场，预付费市场和后付费市场的平均比例是 9%:10%。和黄意大利 3G 希望能向这个标准靠拢。

意大利最受欢迎的服务是墙纸、铃声、视频讯息、花花公子、现场秀节目的视频反馈等

服务。近几个月以来每天吸引 8000 ~ 10000 次的下载。专家们预计非语音业务将占到 ARPU 值的 15% 左右。

管理层承认，意大利 3G 的用户补贴成本高于业内的平均水平。意大利 3G 现在不卖诺基亚 7600，因为这款手机不支持视频呼叫，而意大利 3G 一直处心积虑地树立视频通信公司的形象。管理层预计，到 2004 年年底意大利 3G 的网络覆盖率将从现在的 61% 提高到 70%。他们估计，公司 52 亿欧元债务将可能削减 35 亿欧元，除此之外，不需要额外的资金，并不需要额外的资金投入。

意大利竞争激烈，沃达丰是最积极做 3G 业务的，预计最迟 2004 年 9 月份，它就可以开展 3G 业务了。而意大利移动通信公司短期内主要关注于 EDGE 技术而且在今年下半年就可以推出 EDGE 业务了。到 2004 年 6 月底，该公司可以在 20 多个城市以上获得经营 3G 业务的许可，2004 年第二季度可以推出 3G 服务。

而第三大企业—WIND 已经延期推出 3G

业务，该公司可以在 2004 年 6 月前勉强拿到 3G 许可证。和黄意大利 3G 没有兴趣收购 WIND，因为 WIND 既有固定电话又有互联网业务，而且员工人数多达 9000 名。

也许，3G 确是一个大蛋糕，但是，无论挥舞起资金的利刀切下多么大的一块，都不是马上就能吃下肚的，这个蛋糕还需要经过一段时期的发酵才会成熟。这是一段考验人的信心和耐心的时期，而耐心更需要实力的支撑。

2004 年 3 月，李嘉诚公开表示，和黄 3G 业务的亏损数字将会扩大，主要是因为 3G 手机销售上升而导致补贴增加，早前定下的 2003 年年底取得 100 万名 3G 客户的目标也未能如期达到。

2004 年 5 月，和记黄埔宣布，其 3G 手机用户在近两月增长迅速，公司在全球 3G 用户总数已达 173 万。

有关分析人士指出，尽管和黄 3G 用户的增长要好于预期，但由于竞争对手沃达丰与 Orange 也即将推出 3G 服务，因此，公司仍需

竭尽全力吸引用户。根据和记黄埔的统计，其用户总数从 3 月中旬的 104 万上升到了 5 月份的 173 万，主要分布于意大利与英国，香港也有 84000 名用户。平均每名用户创造的收益在英国为 78 美元，意大利为 52 美元。在过去 9 周内，平均每周有 77000 名新用户加入和黄，而在 2004 年头 3 个月，这一数字仅为 37800 名。据业内人士预测，按照这样的速度发展下去，2004 年年底和黄将拥有 400 万名 3G 用户。

不过，专家指出，用户数量不是实现盈利的惟一要素。在和黄的第二大市场——英国，每争取一名用户，和黄公司就要花费 220 英镑。因此，下一步公司应该深入挖掘数据服务，以获取利润。

2003 年，和记黄埔的 3G 业务开局不顺，由于手机缺乏，未能实现预定的用户数量，业务亏损高达 183 亿港元(23 亿美元) 预计 2004 年的亏损还将创新高。随着荷兰电信运营商 KPN 的退出，日本 NTTDoCoMo 也放言要出售和黄英国公司的 20% 股份。对此，和记黄埔

的高层人士称，DoCoMo 与和黄的关系依然非常稳固。不过他也承认，NTTDoCoMo 出于战略考虑，拟退出欧洲市场。而李嘉诚则宣称，手中握有 180 亿的现金，即便回购 DoCoMo 的股份，对集团财务也不会有太大的影响。

截至 2004 年 5 月，和黄的全球 3G 客户每日上客量已超过 1 万名。分析人士指出，要注意的是，李嘉诚所说的每天上客 1 万名指的是全球市场，这也意味着和黄的全球 3G 业务，即使用 3 年时间也可能达不到 1000 万用户的水平，这与 2G 的全球用户总量根本不能相提并论。

在业务拓展并不乐观的同时，3G 正在成为和黄的财务窟窿。就在这一年，和黄把所持有的内地合资零售企业“宝洁—和记”的全部 20% 股权，提前出售给合营伙伴美国宝洁(P & G)，套现 156 亿港元，并获得 137 亿元的利润。分析人士相信，这笔盈利将用来抵消和黄 3G 业务今年的亏损，确保和黄 2004 年的盈利不会显著下挫。

安邦集团研究总部高级分析师贺军在《财经时报》撰文认为，和黄强调说“宝洁一和记”是公司的非核心业务，这只是一种解释。事实上，为了不让 3G 业务亏损拖累 2004 年的盈利大幅倒退，和黄自年初起，已不断地筹划各种操作，包括分拆上市、出售资产等，借此获得数以十亿元计的特殊盈利。市场预期，由于 3G 亏损将继续影响和黄 2005 年和 2006 年的业绩，相信和黄将暂时保留旗下赫斯基能源等其他资产，延至另一个财政年度才考虑变现。如果和黄要靠“卖家当”来填补 3G 的窟窿，这是一种危险的信号。如果 3G 市场需要 5 年才成熟，和黄能继续在 3G 上支撑 5 年吗？

贺军的文章说，李嘉诚是个投资策略大师，他当然不能无视这种情况的继续出现。我们认为，李嘉诚很可能通过资本市场来进行操作，将 3G 业务的影响孤立化，尽量淡化掉，最终解决 3G 的困扰。野村证券的分析师不久前也大胆预测，和黄到 2006 年时将会放弃 3G 业务。理由很简单：“我们看不到和黄的 3G 有达到收支

平衡的可能。”目前野村对 3G 的估值为负 630 亿元。据估计，和黄现在每天用于 3G 上的投资额高达 1 亿元。在这种局面下，和黄完全可能放弃 3G 业务。这是一次壮士断腕，只不过，这个腕太大了一些。

一时间，3G 对于和黄来说成了一个负面的话题。有媒体甚至说，3G 似乎已经成为和记黄埔香港公司头顶的一片阴云，这片阴云甚至遮住了一桩漂亮交易带来的光芒——如果不是因为 3G，“和黄卖宝洁”净赚 50 倍的故事会被认为是李嘉诚财技又一次魔术般的精彩演绎，而不是屈就为和黄 3G 的丰厚“陪嫁”。

2004 年 5 月 12 日，和记黄埔香港公司宣布，作价 150 亿港元将手中持有的 20% 广州宝洁股权全部出售。和黄在公告中透露，该 20% 股权作价超过现金 20 亿美元（约合 156 亿港元）。这笔交易，一票赚走 137 亿港元，接近和黄 2003 年 143 亿港元的盈利。

宝洁中国公共事务部张经理向记者介绍了这笔交易的背景：早在 1988 年，和黄与宝洁就

在大陆成立了宝洁—和记有限公司，和黄持有该公司 31% 股权，宝洁持有另外的 69%。1997 年，和黄与宝洁对原协议进行了修改，和黄出售宝洁—和记 10% 权益给宝洁，双方股权比例变为宝洁持有宝洁—和记 80% 股权，而和黄持股下降为 20%。

在 1997 年的协议中，宝洁与和黄约定，给予宝洁认购权，可以在 2007~2017 年期间，收购和黄所持的剩下 20% 股权。

对于宝洁提前 3 年就行使了认购权，宝洁张经理表示，宝洁非常看好其在中国的发展，宝洁近年来在大陆地区有非常好的发展速度，每年增长速度都在 20% 以上。因此，宝洁总部认为，与其几年后以更高价格收购这部分股权，不如提前收购以节约成本；另外，公司独资后将更有利于宝洁加强对中国区的经营管理、战略决策上的投入。

而和黄新闻发言人张景如女士则表示，之所以交易提前，是因为和黄和宝洁协商后发现，现在进行交易符合双方的利益；同时，宝洁方

面提供的收购价格比较有吸引力，在双方意愿一致的情况下才达成了此次交易。

知情人士说，当初宝洁选择和黄作为进军内地的合作伙伴，主要是看中了其在内地政界和商界广泛的人脉。而 16 年的运营结果显示，宝洁—和记在中国内地取得了非常大的发展，到目前为止，宝洁在广州、北京、上海、成都、天津等地设有十几家合资、独资企业，宝洁的飘柔、海飞丝、潘婷等已经成为中国家喻户晓的品牌。同时，宝洁连续多年成为全国轻工行业向国家上缴税额最多的企业。

而和黄得到的回报也是惊人的。1988 年，和黄帮助宝洁公司进入中国市场时，即为今后的退出达成“分阶段行使多项认股权和认购权”的协议。1997 年，和黄行使第一批认股权，其在 1997 年、1998 年分别获得特殊溢利 1.86 亿和 4.34 亿美元；而在 2004 年 6 月，其行使最后一笔认股权后，仅仅就转让此合资项目收益而言就超过 200 亿港币。

和黄董事总经理霍建宁形容这笔买卖是一个“让人牙根发软的肥鸡腿交易”，他否认出售宝洁是为了填补和黄 3G 业务的亏损，而主要是为股东创造价值。霍建宁笑呵呵地对记者说：“我们要的就是‘啐’地一声的感觉。”

“啐”地一声之后，资本市场的热情似乎不高。和黄股票在逆市小涨两天之后，5月14日开盘价又跌回50港元以下至49.8港元。香港东泰证券研究部联席董事邓声兴表示，和黄接近200亿港元的3G业务亏损已经严重拉低了和黄的股价，如果不计3G业务，和黄传统的港口零售业务足够支撑至少58元的股价。

对于和黄出售大陆宝洁股份，香港业界普遍认为与弥补3G亏损及现金流有关。在2003年，和黄3G电讯业务计入折旧及摊销后的税前亏损高达183亿港元；而据预计，2004年该公司在这一业务上的亏损将会超过去年。

在和黄公布交易第二日，德意志银行发表研究报告，将和黄评级由“持有”调高至“买入”。德意志银行指出，和黄高价出售大陆宝洁

股权获利 137 亿港元，完全抵消 3G 业务对和黄 2004 年盈利的影响。

而大和证券认为，宝洁一和记是和黄的非核心资产，将其出售不会对和黄未来的零售业务有重要影响，抵消 3G 开业成本可能是促使和黄出售宝洁一和记的原因，交易应可以促进和黄零售业务的增长。

国际评级机构—穆迪投资则宣布确认和黄债务的 A3 评级，前景维持负面。穆迪认为，和黄于交易完成时，将收取 20 亿美元，可温和加强该公司的财务弹性，但对和黄经常性现金流影响甚微。穆迪重申，和黄 3G 业务需要庞大资金，因此评级展望维持负面。

和黄是 1999 年进入全球 3G 市场的，5 年时间对 3G 的投资达到 220 亿美元。但截至 2003 年年底，反映在财务记录上的数字是 3G 业务亏损 183 亿港币，相当于每天烧掉 5000 万港币。虽然和黄已拥有香港地区、英国、澳洲、奥地利、丹麦、爱尔兰等十几张牌照，覆盖欧洲大多数国家，但 3G 似乎还没找到自己的

盈利模式。在英国、香港地区运行阶段，因为手机品种不足、体积庞大、耗电量高、下载速度慢等缺陷，和黄的 3G 服务并没有取得消费者认同。而更重要的是，3G 设想中的高利润来自于消费者对高级别语音、图像等多媒体内容的处理、传输的需求，但目前看来，这部分内容似乎并没有足够的诱惑力。在这种现状下，原本的高端路线最后却不得不选择大规模降价以赢得市场。

在市场价格一降再降的同时，和黄却必须承受当年高价收购牌照带来的巨额资产摊销。2002 年，和黄 3G 业务亏损 20.7 亿港元；2003 年，3G 亏损 183 亿港元，亏损急速上升 7.8 倍；2004 年，和黄表示其 3G 亏损将是历年最高。

基于这种背景，香港业界认为，自 2004 年以来，和黄采取的和记环电套现、宝洁—和记出售以及未来几个月将 2G 电信业务分拆上市，就是为了弥补其在 3G 领域的亏损。

对于外界的评论，和黄发言人对记者强调，

其出售大陆宝洁股权与 3G 无关，其交易主要是因为价格理想，也是为了对股东有交代。该发言人还说，和黄在 2003 年就融资 100 亿美元用于 3G 的投资储备，并无资金压力，对于 3G 业务，公司继续看好并准备加大投入。

和黄发言人说：“和黄对 3G 的投资前景毋庸置疑，当年和黄投资 Orange 时，该公司因业绩亏损一样不被外界看好，但和黄却在其后通过出售 Orange 获得 100 多亿美元的利润。本次和黄对 3G 的投资一样有信心。”

但市场耐心似乎一点点在消逝。大多数的证券分析师都认为，受 3G 的拖累，和黄 2004 年的盈利会下降 60% 以上。ING 估计，计算分拆和记环球上市的收益，和黄的盈利将会跌至 55 亿美元，德意志证券的预测则是 48 亿港元。

事实上，在 2004 年和黄的资产销售特殊收益单里，第一个项目正是 1 月份和记环球借壳上市，和黄配股套现 13 亿港元；第二个则是于 2004 年 3 月提交分拆和记环球 2G 业务二次上市申请，估计年中集资 78 亿港元，摩根大通估

计和黄可以获利 50 亿港元；而 5 月份，和黄也向美国证监会登记，以方便出售其美国 priceline.com 股权。

也就是说，宝洁中国股权一开始并不是和黄套现填补 3G 亏损，维持财务健康的第一选择。

据悉，和黄可卖的资产至少有 1888 亿港元之巨，但为什么会是宝洁？

与美国宝洁 15 年的合作，这已经是和黄第二次出售宝洁股权。1997 年，和黄曾经将 13% 股权出售给美国宝洁，套现 50.7 亿港元，获得特殊收益 47.62 亿港元，当年合资公司的估值为 390 亿港元。7 年后，合资公司的估值达到 780 亿港元，上升一倍。

但是，正如里昂证券高级分析师 danieschutte 的疑问，虽然这是一笔很不错的交易，但投资者会更想要知道为什么选择这个时候出售，特别是中国消费品市场形势大好的时候？

而 ING 金融香港分析员徐启棠认为，这桩

提早实现的交易背后暗藏玄机。他认为，和黄出售宝洁股权应该有 3 个原因：

1. 和黄从合资公司赚得的利润由 2002 年 1.2 亿港元大幅上升到 2003 年的 4.46 亿港元，中国消费品市场爆炸性的增长，使得外资更加看好在中国的资产，和黄基于对外资的独资心态的把握，才敢于开出翻 50 番的高价；

2. 最让市场感到意外的是，原本可能承担 2004 年 3G 亏损的应该是分拆旗下 2G 业务上市计划，而非宝洁股权，这显示出投资者对于分拆上市并不是很有兴趣，同时说明分拆上市眼下并非最佳时机；

3. 和黄 137 亿港元特殊收入加上传统业务增长带来的盈利，在 2004 年和黄盈利将高达 190 亿港元，与 2003 年的 143 亿港元盈利相比，增长 34%，这是自 1999 年和黄卖“橙”以来最高增长的一年，问题是，和黄需不需要这么大的盈利增长呢？如果需要的话，只有一个可能，那就是 2004 年和黄在 3G 的实际亏损要大过预期。

徐启棠作为香港最资深的 IT 分析师之一，跟踪和黄 3G 项目长达 3 年，但徐启棠对记者坦言，和黄 3G 数据最难获得，资料太少，相关的营运数据少得可怜。

和黄 3G 亏损到底有多少？和黄对此类数据一直是讳莫如深。除了 160 亿美元的牌照费可以查证以外，和黄在 3G 的投资尤其是营运成本只能依靠推算和估计。

徐启棠推算，2003 年和黄 3G 亏损应该为 97 亿港元，2004 年则应该在 125 亿港元左右。东泰证券联席董事邓声兴则估计亏损总共约为 200 亿港元，一年的营运成本大约应该是在 5000 万港元。徐启棠和邓声兴依据的都是和黄公布的各地上客人数以及收费模式、补贴等。

在这之前不久，徐启棠的一份感性体验报告吸引了很多的眼球。这份名为《我的 3G 体验》的分析报告结论直截了当：“3G”尚未为大众市场做好准备。

徐启棠接受记者的电话采访时，用的就是 3G 电话。声音非常清晰，梁启棠对此很肯定，

比如 3G 的视像通话服务表现最佳。但是，徐启棠坦言，有些后悔自掏腰包 3980 元去使用一项自己认为仍未成熟的服务。

作为一个 3G 的初用者，徐启棠急不可耐地第一时间试尽 3G 的各项功能。而在“断断续续”地使用约 8 小时内，3G 给他印象最深刻的是，使用 3G 手机至少需要准备好 3 块电池。在一天之内共换了 3 次电池之后，徐启棠幽默地说：“或许，和黄 3G 的深层含义就是时刻准备好 3 块备用电池和 3 个充电器。”

市场人士普遍不看好和黄的 3G 前景。投资银行 Nomura 更预测，和记黄埔可能在 2006 年年底退出亏损的 3G 移动电话业务。

Nomura 分析师 MarkJames 认为，和记黄埔 2004 年的 3G 业务亏损将从 2003 年的 23 亿美元增加到 27 亿美元，和记黄埔的股东可能会要求更早一点退出 3G 业务。

James 称，很难看到 H3G 公司如何得到资本的经济回报。我们的评估是该公司将亏损 630 亿港元。我们的和记黄埔预测包括一个推测，

即该公司将在 2006 年年底退出 3G 合资公司。

Nomura 投资银行的预测是在评级公司标准普尔发表同样的预测之后做出的。标准普尔的一位分析师称，他甚至不相信和黄意大利分公司 3Italia 能够生存下去。这个公司是到目前为止吸引用户最成功的。和记黄埔战胜了欧洲的移动电话公司，于 2003 年首家在欧洲大陆的英国和意大利商业性销售移动视频手机。最初是由于技术故障、手机价格高和客户服务质量不好以及手机供应不足等问题，和记黄埔没有实现在 2003 年年底在英国和意大利拥有 100 万用户的目标。

分析师称，和记黄埔对新兴的 3G 技术下了 220 亿美元的赌注。该公司的 3G 服务每天要烧掉 1 亿港元（1280 万美元）。市场对于该公司 3G 业务的担心已经拖累了和记黄埔的股票价格。

几乎是在同一时间，和黄财务董事陆法兰会见机构投资者时透露，集团未来对欧洲 3G 业务仍然需要投入 66 亿欧元，相当于 620 亿港

元，其中和黄需要由内部资源出资 25 亿欧元，另外 38 亿欧元已安排好，属未动用的银行信贷，至于余下的 3 亿欧元，则用作瑞典 3G 业务的少数股东资金。

陆法兰说，3G 业务将进一步投入的约 66 亿欧元，当中已包括瑞典 3G 网络的兴建费用；瑞典监管部门此前要求包括和黄旗下 HI3G 在内的 3G 网络商，在 2004 年 12 月 1 日前把 3G 网络覆盖范围拓展至全国 886 万人口。

和记黄埔旗下和记电讯 3G 业务——“3 香港”服务是在 2004 年 1 月正式推出的，其香港中环旗舰店的开业仪式热闹非凡，舞狮表演以及喧天的锣鼓，吸引了不少媒体和市民前来“凑热闹”。

为了更好地推销 3G 手机，“3 香港”推出的服务收费和手机价格，都比市场事先预期的要便宜。3G 服务月费，最低月费为 263 港元，其中已包括 1300 分钟、600 分钟的基本以及网内通话时间；其次，还有月费 383 港元以及 533 港元的多种选择。

推出伊始，“3 香港”又提出，客户若在 2004 年 2 月 28 日前办理“上台”选用 3G 服务者，即可享有多项优惠。其中，选用 533 港元月费计划的客户，在头两个月可无限次免费享用各项文字和多媒体内容下载或串流播放服务（但股票和指数资讯除外）；而选用 263 港元和 383 港元月费计划的客户，在头两个月也可享用其月费计划内包括的文字和多媒体内容的双倍用量。

“3 香港”还通过一系列电视广告、100 部印有“3 香港”广告的出租汽车，以及开放销售点让客户试用 3G 服务等，加深香港市民对 3G 的认识。

3G 手机的优越性，加上“3 香港”优惠的营销策略，连日来吸引了不少香港市民到网络商的门市了解 3G 所提供的服务，有市民在了解有关服务后便一掷数千港元购买手机“上台”，有人甚至购买数部手机，有的门市更一度出现排队轮候购买手机和“上台”的人龙。

用户方先生在“开台”首日已购买了两部

手机 3G 并选用 263 港元的月服务计划。但他事后发现，高用量服务计划不单语音和视像通话不设时限，而且可以无限次浏览网络商提供的各式信息，加上网络商也向高用量用户送上两块电池和充电器，所以他又到门市加钱更改了服务计划。

方先生说，3G 是一种新科技，它提供的信息是 2.5G 不能提供的，加上可以通过手机进行视像会议，而且服务收费也算适中，所以便立即决定“上台”。

另一位选择高用量服务计划的张先生表示，3G 提供的新闻、音乐和足球信息十分吸引人，加上手机播放的影像十分流畅，所以他便花费近 8000 港元购买了两部手机给自己和女友。他认为，由于优惠期内高用量服务计划可无限量使用视讯服务，加上有赠品，所以他选用了比较值的高用量计划。

和友人一起“上台”的李先生说，3G 最吸引人的的是可以与亲友进行即时的视像对话，所以买了两部，一部自己用，另一部给太太。如

果好用的话，会叫朋友们一同使用。

有分析家预测，虽然 3G 只是一种刚投入市场的电讯服务，但由于有关网络商已能提供足球、新闻、投资理财、电影、音乐、娱乐、时尚、游戏、体育、天气和交通实况等信息，用户还可以利用 3G 手机进行视像通讯，连接家中的电脑做家居遥视，因此前景非常乐观。

与此形成对照的是，香港的其他 3 家 3G 持牌商却在静观李嘉诚探路，他们对这块诱人的蛋糕采取了小心翼翼的态度，心甘情愿地让“李首富”成为第一个吃螃蟹的人。虽然和黄的锣鼓难免敲得他们心头痒痒，但他们都以和黄这个 3G 的“哥伦布”马首是瞻，吸取教训，借鉴经验，考虑各自的 3G 发展战略。

有 3G 持牌商指出，由于市场目前对视像通讯需求不大，加上 3G 手机选择式样少，因此，并不担心“3 香港”的行动会对现有流动电话商构成威胁。

业内人士指出，和黄过去曾多次延迟在香港推出 3G 的时间表，个中原因是手机电池耗电

量大和网络经常断线,这反映 3G 服务在现阶段仍然未完全成熟。所以,香港其余 3 家 3G 持牌商目前并不急于推出 3G 服务。相信这 3 家持牌商将等待手机厂商推出更多不同型号的 3G 手机供市民选择时,才会逐步推出 3G 服务。

“数码通”发言人表示,香港目前已有固网电话商推出视像电话服务,但市场反应并不热烈,这反映市场现时对视像通话的需求并不迫切。但他指出,“数码通”并非看淡香港 3G 前景,只是觉得目前并非推出 3G 服务的好时机,将等 3G 手机式样选择多一点、网络技术更为稳定,以及发掘一些适合客户需要的服务时,才会推出 3G 服务。发言人重申,“数码通”在今年年底推出 3G 服务的时间维持不变。

Sunday 的发言人则表示,该公司在年底推出 3G 服务的承诺一直没有改变,鉴于市场普遍预期对 3G 的接受程度要到年底才成熟,因此 Sunday 在年底推出服务是合理的。发言人说,由于和黄早于一年之前已表示会率先推出 3G 服务,加上公司目前的移动电话月费和数据传

输服务收费的竞争力已相当强，因此，现时并没有计划调整收费，或推出一些策略回应“3香港”推出3G。

另一家3G持牌商CSL表示，“3香港”的推广活动对CSL的客户人数并没有太大影响。CSL将根据市场对数据传输的需求以及手机供应量，再决定推出3G的具体时间。

也有顾客表示，目前只是由单一网络商提供3G服务，而且有关的网络又不是覆盖全港，因此，会密切关注3G的发展，并观察视像电话效果和质量，然后再考虑是否使用3G服务。

专家认为，3G能否成功取决于其网络覆盖程度和服务质量的稳定性。目前，“3香港”在全港设有1200个发射站，尚未能全面覆盖地铁沿线和行车隧道。加上3G手机待机时间短的技术弱点，而且网络商目前只能提供一款手机供客户选购，因此3G尚需一段时间才能普及。

Frost & Sullivan 中国区总经理王煜全对和黄3G运营的企业家精神持肯定态度，他指出，

能看到新业务对未来市场的重要意义，并主动给自己施加压力，是难能可贵的。

2004 年 3 月 18 日，中国移动香港公司召开了新闻发布会，公布 2003 财年的经营情况。

年报显示，截至 2003 年 12 月底，中移动全年纯利 355.6 亿元(人民币，下同)，较上年度上升 9%；营业额 1586 亿元，较上年度增长 23.4%；2003 财政年度的利息、税项、折旧及摊销前盈利(EBITDA)从 2002 财政年度的 773.1 亿元增至 922.78 亿元，上升 19.4%；总资本债务比例由 26%降至 18.3%。截至 2003 年年底，中移动手头净现金达 117.6 亿元，公司现金及银行存款为 563.56 亿元，较 2002 年年底增加 127.12 亿元。应该说，由于 3G 牌照未能下发，停止了大规模网络建设的中国移动业绩全面提高。

与此形成鲜明对比的是，一贯高擎 3G 大旗的李嘉诚似乎遇到了困难。

和黄年报显示，2003 年 3G 业务税前亏损 119.39 亿港元。2003 年 3G 部门总营业额为

20.23 亿港元，扣除税项后净亏损为 96.68 亿港元。3G 业务 2003 年折旧及摊销金额为 63.71 亿港元，相对 2002 年则为 2.31 亿港元；在计及有关开支后，3G 业务亏损为 183 亿港元。

王煜全说，表面上看起来，似乎是保守派获了利，而先行军吃了亏。但是当我们进一步深入分析，就会发现问题并非那么简单。

首先，中移动的业务存在着一定的隐忧。

2003 年 1~4 季度，中移动每月每用户平均收入(ARPU)呈逐级下跌态势，从第 1 季度的人民币 105 元跌至第 4 季度的 100 元，全年平均 ARPU 为 102 元，而 2002 年 ARPU 为 115 元，降幅为 11%。

虽然用户通话分钟全年稳步增长，从第 1 季度的平均每月 209 分钟逐步增加至第 4 季度的平均每月 270 分钟，但众所周知的是，作为基础业务，话音的用量是不可能无限上涨的。而且随着小灵通的大规模推广，中移动的话音业务将会受到更大的挤压。

再来看看作为中移动业务增长点的新业务

收入情况。

中移动去年新业务收入为 162.05 亿元，上升 85.5%。但业务收入仍然主要来源于短信。短信服务收入从 2002 年的 42.4 亿元飙升至为 99.09 亿元，上升 134%，原因是 2003 年发送的短信数量从 2002 年的 404.1 亿条激增至 935.1 亿条，增幅超过一倍。非短信数据业务收入虽然较 2002 年增长一倍有余，但由于基数太小，只是从 13.4 亿元上升至 28.5 亿元，并没有出现大家期待的爆炸性增长。

同时，和黄的境遇也不像想象中那么糟糕。

和黄目前已在英国、意大利、香港地区、澳大利亚、奥地利、丹麦和瑞典推出了 3G 业务，在全球共有超过 1000 万 2G 客户和超过 103.8 万 3G 客户，其中英国约 36.1 万、意大利约 45.5 万及香港约 3.65 万。目前每日 3G 用户增长量超过一万。和黄在英国及意大利 3G 业务的 ARPU 分别为 45 英镑及 42 欧元，其中前者数据收入约占 14%~15%，约为 6 英镑。这些都牢牢确立了和黄全球 3G 领导者的地位。

虽然在国内，上不上 3G 仍然是争论的焦点，但是在全球范围，3G 实施已经逐步成为一个不争的事实。2004 年已被定为 3G 年，欧美各大运营商也纷纷推出 3G。可以预期的是，一旦 3G 在全球呈现燎原之势，和黄势将成为最大赢家之一。

而且，眼前的困难也难不倒和黄，别忘了李嘉诚是资本运作的高手。2003 年和黄资本回拨 78.1 亿港元，主要来自于和黄 2000 年将所持英国 3G 业务 35% 的股份出售给日本 NTTDoCoMo 和荷兰 RoyalKPN NV 的所得，这也是 2003 年收益持稳的主要因素。其他的一次性所得也缓解了 2003 年 3G 业务亏损的压力：和黄称，已经出售了所持沃达丰公司和德国电信的全部股份，共计收入所得 26.3 亿港元。

由于电信业先期投资巨大的特点，在未来电信市场的争夺中，是否有足够的耐心不追求眼前利润、精心培育市场，将会成为成功的关键之一。

欧美政府出于对 3G 市场的盲目预期，采取

了杀鸡取蛋式的牌照拍卖方法；由于同样盲目地对暴利的追逐，欧美很多运营商大规模投入 3G，造成了过去几年全球电信业务市场的低迷。虽然 3G 牌照也给李嘉诚带来了一定程度的困难，但他无疑是高瞻远瞩的。他懂得以自己在资本层的实力精心培育 3G 这棵幼苗，以期获得更大的回报。

企业是以风险换效率(Efficiency)。关键是如何把风险控制在这个可以承受的范围之内，以谋取企业利润的最大化。而市场的监管者是以时间换有效性(Effectiveness)，以保证市场秩序的实现。

对企业而言，风险是永远都要面对的。我们可以清晰地看到，特别是在市场未来难以预期的电信市场，企业家精神将会决定企业未来的命运。

第三十五章 南北联姻精心布局圆旧梦

对于李嘉诚来说，广州是“近水楼台先得月”之地，与他的老巢香港仅咫尺之遥，卧榻之旁，岂能置之不理？房地产是他的老本行，驾轻就熟，做起来得心应手，而广州的房地产市场已发展得十分成熟，正可以让他大展拳脚。

2004年7月间，正值广州申亚成功之时，广州市政府发布了一个消息，在谈到广州亚运村建设规划时，表示有意与房地产商合作开发这个项目。无疑，这是一块有巨大投资价值的风水宝地，谁能“染指”，谁就抓住了不可估量的商机。

广州市为筹办2010年亚运会，预计将兴建12个大型建筑项目，总投资额将达到近5亿美元，其中将投资2亿美元兴建亚运村。

亚运村的设计和建筑将采用保护环境的材料，充分利用自然通风、自然采光，并尽量采用可再生能源，包括太阳能、风能，饮用水将达到国际标准，100%的污水通过生化技术处

理。亚运村规划建设的全过程将由国际认可的环保机构参与设计、指导施工。同时，亚运村将建设成为先进的智能化社区，构成基于宽带网络的信息化服务系统，数字化网络技术将各种设置实时联网。另外，亚运村与外界的交通也十分方便。

亚运村所在位置将毗邻亚运会主会场区。据估算，从亚运村到广州绝大多数的体育场馆都将不超过 25 分钟车程。规划中的亚运村将是一个安全宁静的“小而全”的社区，内设公寓、餐饮、娱乐、医疗、金融、通讯信息、体育训练等设施。

据说，广州亚运村的开发建设权将有可能花落李嘉诚旗下的和记黄埔集团，可能成为“李嘉诚制造”。

广州亚运村总规划占地 280 万平方米，包括广州广氮集团原厂区用地（俗称广氮地块），以及其东边的建材市场和泡沫厂（现培英中专）北面的马鞍山、海军农场和南边的车陂村、沐陂村、棠东村等地块。其中，广氮地块是亚

运村规划中最核心的用地区，总占地约 125 万平方米，南北向约 1.3~1.5 公里，东西向约 0.8~1 公里，地块规整，总体较为方正，是目前市中心区难得的大块用地。如果总体开发建设，将会是市中心区内最大的地产项目。

广氮地块是广州 2010 年亚运会的初选地块，也是亚运会规划用地的中心地块，可谓地王中的地王。“老地主”广州广氮集团只有三十多人留守厂区，留守人员中职务最高的负责人是广氮集团办公室主任蔡先生。消息从这儿传出来，显然是来源可靠的。

蔡先生告诉记者：“与和黄的合作就差定价格啦。我们这块地占地 125 万平方米，李嘉诚想给 12~13 个亿，广州市政府却至少要 14~15 个亿，（待价格谈妥后）估计很快也就成事了吧？”

守门的广氮老员工也告诉记者：“今年以来，‘李嘉诚的人’都来了十几批啦！几乎每个月都有人来看上几趟，跟看自家的地似的，来熟了，也不和我们打招呼，自己带人来带人去

的，出入自由呢。还有××银行带来的人，一批又一批的，也分不清楚谁跟谁了。”对此，守门的保安们已见怪不怪了。

蔡主任还告诉记者，因为该厂目前还欠着某银行 4 个多亿的贷款，因此，自 2000 年 4 月正式宣布停产倒闭以来，该银行也经常带人来看地。

当然，最近几个月来得最多的还是和记黄埔的人。

业内人士指出，按广州市政府目标价 15 亿元算，125 万平方米平均下来每平方米也就 1200 元。目前与广氮地块步行不过 5 分钟的中海康城，楼价已涨到均价每平方米 4800 元，车陂路另一头的富力天朗明居二手价亦要 5000 元/平方米，骏景花园房价更是早就超过了 6000 元/平方米。按广氮地块目前传出的价位，再计算上亚运村的无形价值，广氮地块的开发潜力十分可观！

业内人士指出，早在年初广州市政府正式宣布申办 2010 年亚运会时，就已盛传未来亚运

村选址将定在广氮。7月1日广州申亚成功，亚运村选址广氮的风声再次传出，更有与地产商合作开发建设亚运村的规划。李嘉诚旗下的和记黄埔和长江实业均是著名地产大鳄，实力雄厚，进驻广州多年。亚运村作为面向国际化的开发项目，广州市政府选择与“和黄”国际化背景如此强大的地产商合作，可能性应该较大。

广州市建委副主任王东介绍，亚运村的投资预计会引进社会资金，以便亚运会后将亚运村进行商业开发。他透露，亚运村将来会是一块理想的住宅小区，必将带动周边环境的改善及产业发展。

据了解，在亚申委向亚奥理事会递交的报告中，亚运村是重要的一个内容。广州亚运村按照北京奥运会的基本功能要求设计，并有可能超过北京奥运会标准。亚运会后，亚运村将是中上收入家庭的商品房，因此，在设计中会充分考虑家居生活的舒适和配套。

有地产界人士分析，兴建亚运村，必将带

动周边社区现有形态和发展出现质的飞跃。近的如天河体育中心现在的位置，原来是广州的郊区，现在已经发展为广州商贸最集中、地产最发达的地区之一；远的如北京亚运村，原位于北京北部郊野，经过十几年的发展，围绕亚运村已经形成了“亚运地产板块”，该板块以亚运村为中心，周边的高档房产物业、会展旅游、高新技术产业、商业贸易等都非常发达。

就广州市政府可能与和记黄埔合作建设亚运村一事，记者专门电话采访了和记黄埔地产（广州）总经理徐靖生。徐靖生对看地和合作一事并未否认，他对记者说：“和记黄埔一直都在广州找机会，近期确实在到处积极看地，广氮当然不会放过。”

徐靖生承认，他们的代表确实到广氮看过几次地，对记者所提到的采访对象广氮集团办公室主任等人也并不陌生。据徐靖生说，广州市政府确实找过和黄谈亚运村的合作开发事宜，有这么好的机会，和黄当然不会放过。

对于李嘉诚来说，广州是“近水楼台先得

月”之地，与他的老巢香港仅咫尺之遥，卧榻之旁，岂能置之不理？房地产是他的老本行，驾轻就熟，做起来得心应手，而广州的房地产市场已发展得十分成熟，正可以让他大展拳脚。

2003 年中，一直备受市场关注的和记黄埔广州市区南边的大石临江豪宅项目，被正式命名为“珊瑚湾畔”。

和记黄埔“珊瑚湾畔”位于番禺大石镇沙湾岛（又称海怡半岛），南面为珠江花园，东侧为海怡花园，整个项目总占地约 49.1 万平方米，规划总建筑面积超过 80 万平方米。据和记黄埔地产中国事务总经理谭健旭介绍，该项目将以别墅作为主打，另外再配合少部分低层洋房，整个小区容积率将会低于 1，整个项目预计在 5 年内完成。在户型设计上，由于项目已决定将目标客户定位于广州的高收入阶层，因此将会推出多种面积的户型选择，希望能通过户型设置，将目标客户群一网打尽。

“珊瑚湾畔”位于华南板块。华南板块在广州楼市占有不可动摇的核心地位，这儿有“八

大金刚”，实力雄厚，已经形成有力的品牌效应，配套设施也逐步成型，人气之旺，势不可挡。“全国楼市看华南”，已成为业界的一句名言。

华南板块区域本身不断出现的市政利好，使广大买家的关注聚焦在此。

按照规划，广州地铁三号线从市区中心直贯此区域。地铁三号线已进入热火朝天的施工，工程动工规模不断扩大，华南板块从前的美好规划逐渐变成现实，在很大程度上为买家注入了华南板块发展前景大好的强心剂，将会起到很好的销售拉动作用。

广州市规划局又正式公布了广州至番禺的全新快速路规划—新光快速路，并在 2003 年下半年开始动工。此消息一出，又使华南板块受益不小。在汽车开始大规模进入普通家庭的前提下，新光快速路的出现，无疑扫清了诸多有意在华南板块买楼，却又担心未来道路交通跟不上汽车增长的买家的顾虑，再次提升了华南板块楼盘的市场竞争力与关注度。

除此之外，万众瞩目的大学城和南沙开发区，也带动了相邻的华南板块的关注度。

业内人士认为，在市政工程改造、兴建方面，随着 105 国道的改扩，华南快速干线的开通以及五六年后的地铁三号线对番禺各大楼盘的沿线贯通，将使番禺洛溪、华南板块成为一个中心生活区的地位更加稳固。并且，在 105 国道和番禺迎宾路之间将兴建一条番禺大道，与地铁三号线同步，这种复合式的交通体系，使番禺区与广州市中心区的动态距离（时间距离）大大缩短，这些利好因素大大提升华南板块楼盘的信心指数和竞争能力，其发展前景也将变得更加美好。

从城市结构的发展态势来看，广州城市中心向东南方向稳步推移，番禺所处的特殊地理位置，使其楼市的发展占尽天时、地利之先机。和记黄埔地产（广州）总经理欧伟明指出，番禺区发展定位一向明确，它始终把住宅产业作为其地方经济发展的龙头，在资金和政策上都给予开发商极大的扶持，既鼓励本地开发商，

又积极吸引外来投资者，依傍广州，辐射南海、顺德等珠三角地区，具有人和的优势。而中国加入了 WTO 以后，有更多的外籍和港澳台杰出成功人士、商界领军人物前来广州置业，这些人的首选目标就是番禺。

李嘉诚进入华南板块不算早，时机却刚刚好。赶得早不如赶得巧。发力发得巧，四两拨千斤。而李嘉诚不发力则已，一发千钧，抛出的是一枚重磅炸弹。凭和记黄埔的超强实力，一旦该新盘推出市场，竞争早已白热化的华南板块楼市格局有可能出现全新的改变。

无论如何，在大盘名盘汇集的华南板块，李嘉诚的加入将使该区域的房地产市场更是如虎添翼，风生水起。

据和记黄埔地产（广州）总经理欧伟明介绍，和黄大石临江豪宅项目总体规划以澳洲黄金海岸式“滨水生活”为主题，从规划、建筑风格以致园林，均体现澳洲崇尚自然、傍水而居的风格，因而命名为“珊瑚湾畔”。

欧伟明透露，“珊瑚湾畔”采用豪华低密度设计，以澳洲豪宅户型为蓝本，设有大型豪华住客会所。首期将设有江景和水景独立式豪华别墅及叠加式别墅。其中独立别墅共有五种户型设计供选择，兼容高智能化配套设施。叠加式别墅楼高 10 层，附有观光电梯，部分单位包括地面花园及空中花园。初步预计将在今年第四季度推出市场。

为了推出“珊瑚湾畔”，抢夺广州豪宅市场，和黄做足了准备功夫。

2003 年 10 月间，和黄地产集团邀请广州各界媒体三十多位楼市记者光临东莞厚街风景宜人的环岗湖畔，鉴赏其悉心打造的北美式豪华高尔夫湖畔别墅“倚湖名居”，参观独具欧美风情的豪华示范别墅，领略国际锦标级的高尔夫球场气魄。

“倚湖名居”的售价每平方米已超过 1 万元。在东莞，这样的房价令人咋舌。但是，和黄一直致力于发展大型的高素质的地产项目，在内地的房地产项目已达二十多个。“倚湖名

居”只是和黄在内地房地产业布下的一粒棋子而已。

项庄舞剑，意在沛公。和黄之意不在“倚湖名居”，而在“珊瑚湾畔”。

和黄方面向楼记们介绍说，20 世纪 90 年代初开始在东莞建造并引起轰动的海逸豪庭为其第一代别墅，融会北美最新豪宅建设理念的“倚湖名居”是第二代别墅，而在广州兴建的豪宅旗舰项目“珊瑚湾畔”是第三代别墅，将建设成为广州乃至中国新一代豪华住宅的典范，全面提升了“珊瑚湾畔”的开发理念和建筑产品。

作为新一代豪宅，“珊瑚湾畔”号称有 5 大突破：

突破 1：澳洲黄金海岸滨水生活。“珊瑚湾畔”规划以澳洲风格为蓝本，小区园林以水景为主，小区内设有人工河道将各组团加以分割，在塑造景观的同时增加豪宅的私密性。

突破 2：9 大主题的双会所。总面积达 14000 平方米，有海逸高尔夫球会会籍、室外

人造冲浪沙滩、草地滚球、园林式香熏水疗套间、室内全天候泳池、攀岩馆等设施。

突破 3：先进的智能家居科技集成。别墅配备中央空调、中央静音吸尘系统、观光电梯、燃气泄漏探测器、破玻璃感应器以及红外线防盗系统、闭路电视监控等，先进的智能化设施处处体现出居住的舒适与安全。

突破 4：人性化的建筑创新。和黄方面负责人最为津津乐道的是建筑上的创新和建筑施工精益求精。独立别墅和叠加式别墅与各具特色的澳洲园林融为一体，崭新的观光式电梯连接每户私家电梯大堂。首创平顶式屋顶设计和立体式三空间花园，并采用大面积的玻璃材料和原生石材。

突破 5：港式物业的管理模式。由香港和记黄埔地产集团公司下属之专业物业管理公司管理，拥有规范的运作机制和完善的管理制度，并已在当地取得相当成功的经验。

“珊瑚湾畔”于 2004 年春节前后推出市场

的别墅，包括 60 多栋面积在 280~600 平方米之间的独立别墅，及二百多套面积在 230~280 平方米之间的叠加式别墅。

据报道，尚未开盘，“珊瑚湾畔”已获得了众多行家与目标买家的认可。据了解，不少买家都或致电询问“珊瑚湾畔”售价，或到其现场察看。当买家们获悉，“珊瑚湾畔”带豪宅装修的叠加式别墅每平方米售价在 8000~9500 元之间，独立别墅每平方米在 11000~13000 元之间时，纷纷盛赞其性价比高。

2004 年 5 月的“五一”黄金周，“珊瑚湾畔”闪亮登场。此期间，该楼盘参加了在广州体育馆举行的“第二届广州汽车嘉年华”，现场除设展位详细介绍楼盘项目，还设专车接载客人，当仁不让地在别人的地头上拉客参观其全新示范别墅。“珊瑚湾畔”楼盘现场则举办“写意生活嘉年华”活动，包括爵士乐队倾情演唱、逗趣小丑扭扭乐、充满澳洲风情的即影即有宝丽来相、高尔夫推杆、美味食品摊位、幸运同乐摊位游戏等。

人气旺盛之下，“珊瑚湾畔”使出了临江别墅封盘提价的招数。

据广州和黄的消息，“珊瑚湾畔”于“五一”黄金周开始举行内部认购，其创新临江豪宅的设计吸引了超过一千多人次的参观，被认购及预留的别墅已超过 60 套。其中定价每平方米 1.8 万元的临江别墅引起抢购潮。因此，发展商暂时将部分临江别墅封盘，以留作公开发售，并新定出售价，以将楼价上调。

“珊瑚湾畔”的销售负责人透露，最受客户欢迎的部分临江豪华尊贵别墅由于货量稀缺，认购反应热烈，在很大程度上推动“珊瑚湾畔”的价格不断走高。从销售现场的客户反应显示，“珊瑚湾畔”之所以受到众多豪宅客户的青睐，除了发展商的实力与品牌效应外，“珊瑚湾畔”独特的江景地理优势与创新设计，使其成为新一轮豪宅客户换楼的首选。

李嘉诚大手笔出击广州楼市，气势非凡，大大地露了一脸。

在广州，李嘉诚还把触手伸向了玩具业，

出资 9 亿元打造黄埔玩具城。

位于广州东部黄埔南岗的广州国际玩具城，2004 年年初才奠基，7 月份，李嘉诚就拍板入股，由其旗下的香港长江实业、和记黄埔联合广州国际玩具中心有限公司，合资成立了广州国际玩具城有限公司，总投资 15 亿元人民币，长江实业、和记黄埔各注资 4.5 亿元，各占有 30% 的股份，合共占 6 成股份，以控股形式共同投资运营建设。

占地 32 万平方米的广州国际礼品玩具城首期于 2004 年 7 月竣工，一楼铺位售价约在 100 ~ 200 万元 / 间左右，租金均价在每平方米 100 元 / 月左右。首期认购面积超过 18 万平方米，认购率达 180%，认购客户达一千五百多家。

玩具城全面交付使用后，将成为世界最大的玩具礼品商流中心。对于投资者来说，该玩具城提供了一个新兴的投资机遇，业内人士估计，此项目对上下游与周边地区的经济辐射与拉动效应有可能达到 500 个亿。

长江实业中国物业发展部经理陈伯荣先生

谈到此次加盟的原因称，首先，广州一直是中国玩具礼品的流通中心，有千年商都的优势。随着 CEPA 的逐步实施，广州在大珠三角的中心地位将更加凸显，商业的辐射能力将进一步增强，会成为中国商品走向世界营销的大平台。其次，政府非常支持该项目，我们看好该项目的总体定位与构思。最后，和黄拥有欧洲第二大零售网络，双方优势可以互补。作为合资公司总经理，他表示有信心把该项目建成国际物流园区的支柱企业。

中国是玩具礼品的生产与出口基地，2003 年，中国玩具出口额已突破 100 亿美元，产品主要出口美国、欧洲和日本等发达国家和地区。广东省一直是全国的玩具生产大省，广州、深圳、东莞、中山、佛山、澄海都是重要的玩具生产基地，世界玩具礼品约一半出自广东。在中国玩具业中，广东的玩具生产占全国的 70% 以上，全国 8000 多家玩具生产企业中，广东超过 4500 多家。2003 年广东玩具产值达到 800 亿元，出口达到 84 亿美元。但是，内地厂家为

外国商人制造一件玩具，在美国卖 20 美元，厂家只可从中得到 1 美元。中国并非玩具礼品强国，在研发、营销、树立品牌方面明显滞后，整个行业面临着产业升级、树立品牌、提高产品附加值、应对国际竞争的挑战，急需一个国际性的营销大平台。因而，这个玩具城最初的理念是，强调在批销市场中附设的科研中心，以提升内地玩具业的层次。李氏财团的加盟，将可高标准地填补这一空白。

陈伯荣在“长和系”工作多年，借调到广州国际玩具城任总经理，他透露了李嘉诚看好广州玩具业的个中秘密：“李嘉诚先生没有直接参与项目洽谈，但他听到这一理念时很是认同，并亲自为这仅 9 亿元的投资拍板。李先生曾做过塑胶玩具业，对这行业有感情，因此也希望为中国的玩具行业做点事。”

陈伯荣还说：“李嘉诚先生对这项目很重视，每周的项目会议均会询问进度，并指示玩具城要尽力提高档次。”

广州国际礼品玩具城选址在广州黄埔国际

物流园区，建筑面积达 35 万平方米。整个项目的兴建分三期进行，首期建筑面积近 10 万平方米，商铺近 800 个。整体规划包括可容纳三千多个商家的现代化商铺区，还有展览、写字楼与商务酒店等综合功能区。同时，该地还将建设一个世界最大的玩具主题公园。建成后进场商家将超三千家，年营业额超过 200 亿元，将从研发、营销方式、交易模式、树立品牌等方面引发广州玩具业的升级换代；对于黄埔地区乃至广州东部地区有着巨大辐射作用。

这个项目引起业内人士高度关注。据了解，已有来自浙江、江苏、北京、山东、上海、福建等省市的行业协会负责人谋求项目招商合作。他们表示，广交会摊位太紧张，而国际玩具(礼品)城的建设，恰可为广大业内厂商提供一个常设的展销平台，成为“永不落幕的交易会”。

有人拿这个玩具城与浙江义乌和广州一德路的玩具批发市场相比，对此，玩具城的负责人显得不太乐意，他说：“我们的客户对象不一样。”此前的华南最大的玩具批发集散地——广

州一德路玩具专业市场还保持着小档口式的经营模式，而义乌的玩具批发市场不仅在经营方式上与一德路如出一辙，而且还挂着“中国小商品城”的名号，玩具只是它 28 个大类商品中的一小部分。这些老牌玩具集散地的优势在于长年的苦心经营笼络了一大批世界各地的采购商。但弱点是会使广州玩具竞争优势只停留在数量及价格上。

而广州国际玩具礼品城的定位摆明要与旧式玩具城错开，不仅要做大玩具和礼品专业市场，还要在世界玩具业中创造出“中国品牌”。除了举办广州国际玩具节，带领厂家出国参展、组织国外采购团前来考察外，其科技研发中心及玩具主题公园的建设也令人耳目一新。对入场商家也有贸易额、品牌、资金实力等的要求，对登记者的水平进行评审，只有业务具特色、产品具水准、实力雄厚的商户才会获租售单位，以保持玩具礼品城的档次，以贯彻其做“中国品牌”的宗旨。陈伯荣强调，“企业起码要有每年两三千万元的营业额，才可登

记租购单位。”

2004年8月，“中国(上海)第八届国际玩具展暨上海第三十九届玩具博览会”在上海国际展览中心开幕。广州国际玩具礼品城包了3个展位，首次向上海观众亮相。这不是一次简单的亮相，而是要请更多的上海玩具制造商和批发商早日进驻广州玩具礼品城。

“从目前已经预订的情况看，上海附近的购买者占到了25%左右。”在展览会上，长江实业(集团)有限公司高级营业经理袁添鸿举出这个数字，向记者表示上海对于这个项目招商的重要性。袁添鸿认为，上海、广东两地都是中国玩具礼品品牌建设和玩具礼品产品的重要生产基地。

而在此之前的6月份，长实与和黄也曾携此项目在义乌进行了为期3天的推介活动，来自周边省份的300多家厂商签订了认购意向书，总计签订面积达3万多平方米，签订金额高达3亿多元。

据袁添鸿介绍，单单这个总体投资达到15

亿元的项目，在其完全出售之后将会达到 30 个亿的销售额，预计能够赢得 15 个亿的利润。

更重要的是，“长和系”入股广州国际玩具城后，谋划借着场内每年百亿元的玩具礼品批销额，拉动“长和系”在广州的物流及商业项目发展，这背后是一幅中国“玩具业龙头”的宏图。

左手牵着同仁堂，左脚迈进“大宅门”。李嘉诚有声有色地演出了一场北上联姻中国药业巨头的好戏。

早在 2000 年，同仁堂科技在香港上市以后，李嘉诚就以战略投资者身份成为其第二大股东，之后还与同仁堂集团“亲密合作”，签署战略合作构想。李嘉诚与同仁堂合作是早有“预谋”。

2003 年 11 月 25 日，同仁堂集团旗下子公司“同仁堂国际”及其合资公司北京同仁堂泉昌有限公司正式在香港成立。当天，同仁堂集团副总丁永玲表示：“同仁堂将继续积极寻求实力雄厚的战略伙伴，采取更灵活的合资方式

和经营模式，实施多元化的经营战略，使同仁堂的业务更加国际化。”丁永玲这番话并非空穴来风，时隔不久，业内就传出“百年老店同仁堂将与香港首富李嘉诚旗下的和记黄埔成立合资公司”的消息。

同仁堂集团宣传部部长金永年说：“一旦签约成功，就意味着同仁堂迈出了海外发展战略的步伐。”

据报道，百年老店同仁堂将与香港首富李嘉诚旗下的和记黄埔成立合资公司，合资双方各占 50% 股权。出资方案有两种：其一是同仁堂集团以手中的 A 股上市公司同仁堂(北京同仁堂股份有限公司 600085.SH)69.98% 股权、共计 2.32 亿股投入，李嘉诚按照 1:1.5 的比例现金出资；其二是同仁堂集团以集团内非上市资产中的盈利资产投入，可能是所有的药厂，也可能是所有的药店，这部分资产与第一种方案中的资产价值大致相同，不够部分可能会以进出口贸易权等做填补，而李嘉诚的出资比例不变。

截至 2003 年第三季度，同仁堂 A 的每股净资产为 4.84 元。照此估算，李嘉诚入股的价格约为每股 7.26 元，即总共将拿出约 16.84 亿元的现金入股。当时，同仁堂 A 的股价在 20 元上下徘徊。

知情人士透露，合资公司在安排管理层方面，或者实行 MBO，或者按照对同仁堂的贡献大小折算成股份，估计实行后一种方式的可能性比较大。

上述知情人士进一步透露，2000 年从同仁堂 A 股分拆而来的同仁堂科技在港上市，李嘉诚以战略投资者身份成为其第二大股东，只是双方合作的第一步；之后，同仁堂集团与李嘉诚签署了战略合作构想，目前进行的合资计划是双方合作的第二步；双方将达到的最终目标是同仁堂集团整体与李嘉诚成立合资公司。

报道称，李嘉诚与同仁堂的合作由来已久。2000 年 10 月 7 日，同仁堂科技与和记黄埔全资附属的和记中药以及京泰实业在香港成立了同仁堂和记(香港)药业发展有限公司，该公司总

投资 2 亿港元，和黄、同仁堂和京泰的持股比例是 5:4:1。

据悉，同仁堂科技原拟 2000 年 6 月在创业板上市，因市况差而押后。其后，证监会明文规定，不允许 A 股公司分拆上创业板。当时业内人士认为，同仁堂和记的成立，很可能是担心上市受阻，双方另谋的出路。同仁堂科技因获准在证监会下文之前，于当年 10 月 31 日顺利登陆香港创业板，成为首家由 A 股分拆而来的创业板公司。

2002 年 10 月 30 日，同仁堂科技再次与和黄属下的和黄中国签订意向，成立北京同仁堂和黄中药公司，主要从事中药的种植加工以及销售，投资金额约 1800 万美元。

同仁堂集团的产权结构为国有独资。50 岁出头的殷顺海身兼同仁堂集团、同仁堂 A 和同仁堂科技三家公司的董事长。他在 2003 年年初接受记者采访时曾经宣称，2003 年将是“以集团化为目标，现代化为标志，产权多元化为保

证”的重要一年。

当时，殷顺海表示，目前同仁堂等老字号企业的股权还没有实现真正的多元化，“一股独大”在一定程度上制约了企业活力，这种状况急需改变。

何谓股权“多元化”？集团宣传部长金永年解释，今后同仁堂集团将会在股权民营化方面有所突破。

“同仁堂将把集团内资本运作方面的事务全部整合进来，形成一个大的投资平台。”这是同仁堂有关负责人的说法。

2003年2月15日，同仁堂A和同仁堂科技突然进行了一次高层人事变动，同仁堂A总经理毕界平与在香港担任同仁堂科技总经理3年之久的匡桂申互换，此次人事变动比原定的换届选举提前了半年。

虽然关于此次高层人事调动的原因，外界有着种种猜测，但据接近消息源的人士透露，此事实际上与同仁堂跟和黄的合资计划不无关系。个人风格、工作特点和良好的沟通都是决

定一个公司高层人选所需要考虑的因素。

同仁堂 A 的历次公告显示，从 2002 年 6 月开始，同仁堂科技的高管人员就开始“有计划地”流动到了同仁堂 A，而同仁堂集团和李嘉诚对合资公司的具体筹划也正是从去年就开始了。

2002 年，国务院发展研究中心为同仁堂制定了 10 年发展战略，计划利用 3~5 年时间建立并完善国内、国际比较稳固的销售网络，国内建 500 家连锁药店，海外建 100 家连锁药店，实现销售 50 亿元，初步形成跨国公司的框架；利用 5~10 年时间实现企业的快速发展，实现销售总额 200 亿元，使同仁堂中医药集团成为国际传统医药的知名企业。

按照同仁堂国际董事总经理丁永玲的说法，同仁堂的目标就是，“凡是有华人的地方，都会有同仁堂”。

“国际天然药物市场的第一品牌”，是殷顺海为同仁堂的发展提出的终极目标。

当时，同仁堂已经在马来西亚、印尼、澳

大利亚、英国、泰国、澳门、加拿大、美国等地开办了合资公司和连锁药店。在向海外市场迈进过程中，同仁堂利用“金字招牌”的优势，以品牌作为无形资产入股，在同仁堂与英国和香港的合作中，同仁堂仅以品牌参股，占了 25% 的股份。而在国内国际开办的这些药店挂在集团名下。

同仁堂科技分拆上市之初，按照同仁堂集团的布局，同仁堂 A 的产品主要面对国内市场；同仁堂科技的产品主要面向国际市场；同仁堂科技品种储备里二次开发以后的产品拆给同仁堂和记(香港)药业发展有限公司开发、销售，而生产则由同仁堂科技负责。

不过，虽然定位国际市场，同仁堂科技的产品主要还是销往内地，外销能力差强人意。2003 年前三个季度，同仁堂科技的药品在中国区域内销售了 6.76 亿港元，在海外仅仅销售了 2900 万港元。

业内人士透露，李嘉诚对同仁堂的浓厚兴趣以及合资计划，是他与香港新世界发展有限

公司主席郑裕彤联手投资 50 亿美元打造香港“中药港”这一庞大工程中的一部分。

在成功抵御亚洲金融风暴的冲击之后，1998 年，香港特区政府宣布将重点推动高科技和高增值产业的发展，以带领香港走出经济困局。把香港建设成为“国际中医药中心”（“中药港”）就是其中的一个重要目标。

据业内人士估计，当今全球每年中草药产品及健康食品的销售额超过 200 亿美元，且正以年均高达两位数的速度迅猛增长。

为成为“国际中医药中心”，香港特区政府已制定出一项庞大的 10 年发展计划。

1999 年 7 月，香港特区政府制定的《中医药条例》获得香港立法会通过。从此，香港所有中医师必须注册，而批发及零售中药材也需领有牌照。随后，香港政府根据《中医药条例》成立了中医药管理委员会，制定附属条例，使中医注册工作可以顺利展开。

2001 年 5 月，香港中药研究院成立。研究院计划分阶段支持中药的标准化和认证、产品

研发、安全评估和药品成效临床研究，确保产品品质和成效，提高中药在国际上的认可性。

虽然与内地和台湾相比，香港在中医药方面的基础薄弱，起步也比较晚。而且，李嘉诚打造“中药港”，在制造业方面香港并无现有资源可用，急需在内地寻找可合作的中药企业，使之与香港作为国际大都市和国际金融中心，以及丰富的国际市场销售经验的优势相结合。

内地的中医药发展虽然十分成熟，却主要局限于国内市场，没有走向海外，发扬光大。而香港背靠内地，可以借助内地丰富的人才、科研、经验、原材料、产品等资源，成为引领内地中医药走向世界舞台的跳板。

此前，新世界发展也在国内进行了多项与中药有关的巨额投资。李嘉诚与同仁堂的合作，正是这种发展思路的典范之作，被看重“国际中医药中心”的人士寄予了很高期望。

作为有 300 年历史的同仁堂集团，如今拥有总资产 28.8 亿元，每年生产中成药 1 万多吨。

到目前为止，同仁堂已取得生产批准文号的中成药品种近千个，常年生产的品种四百多个，并能生产 24 个剂型产品。同时经营各种中药材、中药饮片三千余种，还拥有药用动物养殖场，每年向生产企业提供纯种乌鸡和优质鹿茸。在同仁堂的产品中，安宫牛黄丸、牛黄清心丸、乌鸡白凤丸、大活络丹、国公酒占据着同类市场的大半个江山，每年在国内市场的销售额高达上亿元。

也有业内人士认为，对于李嘉诚与同仁堂的合资，相信没有“国际中医药中心”这个背景，单是“同仁堂”这个金字招牌，以及净资产溢价 1.5 倍的价格，已经对李嘉诚产生足够的吸引力。

有人说，不知《大宅门》里将百草厅老匾带进棺材的白景琦，知道了此情此景后将会作何感想。

无论如何，双方都是重量级的人马，这是一次“门当户对”的婚姻。

新公司成立后，将全面介入同仁堂的所有

实体项目，从药品制造、药材生产直到在国内外开设零售药店，只要项目有良好前景，投资公司都将给予积极的支持。

据统计，近年来中国医药市场保持高速增长，医药工业产值年均增长 16% 以上，比世界药品市场年均增长高出 12 个百分点，也高于世界发达国家主要制药国近 30 年来年均增长 13.8% 的水平，成为全球发展最快的医药市场之一。

据参加第四届亚太地区医药产业圆桌会议的亚太地区医药企业负责人和医药专家们预计，到 2005 年，中国的医药市场年收入达 140 亿美元，到 2010 年将达到 240 亿美元，成为继美国、日本、德国和法国之后的世界第 5 大医药市场。

有分析说，中国正步入老年社会，有望寿命升至 70 岁；同时，随着人民生活水平的不断提高，社会购买力也将越来越大；这些因素将使中国医药市场年收入保持较高增长度。据统计，中国目前已是世界第 7 大医药市场，2000

年的药品收入为 68 亿美元。近 20 年来，世界处方药收入以约 10% 的年均速度增长，2000 年达到 3300 亿美元。亚洲医药市场的增速在此之上，而中国在其中更占有突出的位置。

中国医药市场的发展对外资企业来说，无疑是个利好消息。

但是，由于中医药的作用机理无法用现代医学理论来解释，因此，这一直是阻碍我国中医药走向世界的一道难题。多年以来，国内的中药出口基本以中药材为主，中成药仅占我国出口额的 20%~30%。而日本、韩国则凭借发达的中药产业及其技术开发优势，通过对由中国进口的中药材原料进行深加工后，垄断了 90% 的国际植物药材市场份额。

而中国的中药出口额仅占世界草药市场（不含中国大陆中药市场）的 3%。国内的中药多是以健康食品的方式进入国际市场，既拿不到 OTC 的牌，也无法获得处方药的证书。像三九胃泰等国内知名中药产品，都是贴着“健康食品”的标签远销十几个国家和地区的。

中国医药行业也带着严重的“内伤”。到目前为止，我国医药独立核算工业企业约 4000 家，其中大型企业仅占一成二，一般销售额都只在 10~20 亿元，全国医药前 10 强只占国内市场 25% 的份额，还没有一家医药企业的年销售额达到 100 亿元。全行业利润总和还不及国外一家大型制药集团的利润额。由此可见，多年来形成的医药行业“散小乱”的局面没有得到根本改善，企业规模效益差，这已成为制约我国医药发展的一个“瓶颈”。

因此，加快兼并重组步伐，扩大医药行业的资产规模，提高国内市场的集中度，成为中国医药行业发展迫在眉睫的问题。

有专家预言，2003~2005 年这三年将是我国并购发生最为频繁的 3 年。今年由于 GMP、GSP 的认证期限迫近，医药行业的并购重组显得更为突出。并购与重组已成为今年国内整个医药行业发展的主流趋势。

而李嘉诚迈入“大宅门”同仁堂，就成为一个极其自然的选择。一个是创建于清朝康熙

年间的闻名遐迩的中药老字号，一个是财大气粗的香港首富，这桩“门当户对”的医药“联姻”自然成为 2004 年中国医药行业整个重组并购事件中的一大亮点，让业内人士尤其是中医药界人士无不为此感到精神大振。

同仁堂的一位负责人表示，这是同仁堂近几年“收到”的最大一笔投资。这笔资金的到来无疑将给同仁堂注入新鲜的血液，成为同仁堂事业发展的强劲的助推器。

同仁堂这家百年老店经过三个多世纪的发展，目前已成为拥有两家上市公司、海内外三百余家分店和店中店的大型企业集团。这家多年蝉联国内中药行业 50 强榜首的老企业，其总资产已达 28.8 亿元。牛黄清心丸、乌鸡白凤丸、大活络丹等同仁堂产品已瓜分了国内同类市场的大半江山。与此同时，同仁堂正凭借着它的金字招牌，积极向海外扩张。

同仁堂的目标是在 6 年内，把目前在国内的三百多家零售药店扩展至 900 家，5 年内，把目前的十多家海外零售药店增加到 100 家，

使同仁堂成为国际知名中医药企业，并把国内发展成熟的中医药推向国际医药市场。

这与李嘉诚打造香港“国际中医药中心”的初衷不谋而合。

国家食品药品监督管理局副局长任德权说：“中西方文化在这里（香港）和谐交融，为中医药的发展提供了得天独厚的条件。香港的特殊地位决定了香港在中医药现代化、国际化的进程中必然具有特殊的地位，必将发挥重要作用。”

因此，同仁堂与李嘉诚的和记黄埔的结合，无疑实现了内地与香港中医药的优势互补。同仁堂也将凭借自身在产品、技术及人才等方面的资源，背靠李嘉诚这棵有着丰富的国际市场销售经验及雄厚实力的大树，加快向海外扩张的步伐，以香港为跳板，引领中国的中医药走向国际舞台。

中国的医药市场正处于一个风云变幻的转型时期。康斯泰克咨询公司总裁王煜全把转型时期的医药市场分为 3 个阶段——短期、中期、

长期，并且对这三个阶段的市场格局做了预测：一方面，市场的持续高速增长将为企业带来前所未有的空间；另一方面，企业间的竞争会使市场的集中度大大增加。从趋势来看，全球的重组与并购不断发生，产业集中度不断提升，而中国也不例外。这个调整时期也许是十几年，也许是几十年，但是可以分为 3 个有特点的阶段(短期、中期、长期)，来对特定阶段的市场格局做一个预测，为医药企业制定企业战略提供一定的参考依据。

最近 3~5 年，也就是短期内，国内将是并购发生最频繁的几年，这几年间，各级政府对大型医药企业仍是持鼓励态度。中国医药市场的格局将仍是以国内医药企业为主，同时，随着小型企业的倒闭或被兼并，市场集中度将大大提高。国外医药公司的市场份额处于缓慢下滑的状态，而领先市场的企业主要有两类：一类是中国市场开放以来建立起来的民营企业 and 民营性质的其他所有制的企业，这些企业由于长期形成的品牌影响，同时敢于对市场大胆投入，

因此仍能处于领先地位。另一类是拥有强大品牌资源的超大型企业投资建立的规范化的医药企业，这类企业管理正规，资本运作手段成熟，通过并购增加了自己的市场份额。

在这个时期，企业存在的普遍弊端是：进行资本运作和产业运作的人往往是分开脱节的。企业应培养既懂资本运作也可以进行产业运作的复合型人才，或者是建立一个两种人才可以互相取长补短的团队。应该使资本运作与产业运作结合，以产业思路指导资本运作，保证快速增长时期的稳定性，建立区域市场的局部竞争优势。

在这个时期，国内、国外企业占领的市场不一样，国内企业占领的是中、低端市场，国外企业占领的是高端市场，所以国内外企业的竞争没有国内企业之间竞争得激烈。

而接下来的 3~5 年，即中期，国内企业的市场实力增强了，引起了国外企业的重视，而且外企银行经营商业信贷业务的展开，成为了外企进行并购的重要条件之一。另外，随着外

企经营分销渠道、医药市场的完全放开，外企在中国的发展也不再束手束脚，而是进行了反扑。

这个时期虽然说也是中国医药企业的黄金时间，但随着市场形势的不断变化，一些对中国医药企业不利的因素也日渐明显。由于前个阶段，只重销售、不重营销的高速扩张，逐渐出现销售人员短缺，销售人员素质下降的局面。医生待遇的改善使更多的医生以行医为自己的终生选择，不再参与医药销售，使得这一局面雪上加霜。外企加大对华投资，采取灵活的、本土化的策略，更是吸引了有丰富经验的本土营销人才加盟，以及原来从外企投奔到内企的营销人才的回流，这使得内外企业竞争更加白炽化。

王煜全认为，针对这个时期市场竞争的特点，销售与营销问题浮出水面，医药企业应该采取“小销售，大营销”的策略。在经营中，应坚持“营销指导销售”，不受短期利益诱惑，坚持管理的正规化。

经过了中期激烈的“内”“外”较量，后期，也就是再接下来的几年里，医药市场格局产生了两种可能性：

第一种可能性(类似某些家电和 IT 市场的发展趋势):外企重新获得竞争优势，以更新的新药和完善的整合营销手段与销售队伍管理重新成为市场的主导。内企退回到 20 世纪 90 年代的水平，主要占据农村和中小城市市场，同时为跨国企业进行加工生产。内企建立起来的庞大的销售队伍逐渐被外企消化，或者为外企协议销售。医疗制度和保险制度逐步与欧美体系接轨，进一步促成跨国医药企业在华经营的多样化，扩大了外企的竞争优势。

第二种可能性(类似电信市场的发展趋势):内企完成转型，建立了完善的营销和销售体系，并在外企的竞争压力下逐渐国际化，将自己的产品打入欧美、东南亚等国际市场；同时向欧美发达国家的医药研发企业投资，形成长期稳定的关系，保障了自己的产品线。外企虽然对中国加大投入，但没能根本解决总部和地方的

权力分配关系，总部未能充分放权，造成其经营手段僵化，市场份额再一次缓慢下滑。

王煜全认为，这个时期无论竞争结果是哪一种可能性，企业都应该加强构筑面向未来的包含医药、医疗、健康与疾病管理、保险、金融等完整的产业链，从更高的角度赢得竞争。

根据历史数据，并结合与我国医药市场最为密切的 GDP、人口、医疗费用支出、药品进口金额、药品出口金额等因素分析，SFDA 医药经济研究所“全国医药经济运行分析系统”运用时间数列指数平滑法设计数学预测模型。经过定量、定性分析认为，2004 年中国医药经济运行总体向好，增长幅度仍然较高，医药工业总产值增长 25.54% 左右，约 5113.11 亿元；化学药品销售额增长 16.54% 左右，约 1748.16 亿元。2004 年医药经济运行呈现五大趋势：一是持续稳定增长，增幅高于 2003 年；二是出口碰上一定困难，进口继续高幅增长；三是产业结构、产品结构调整加快，生产经营集中度进一步提高；四是工业经济效益继续回升，商业

效益下滑，两极分化加剧；五是资产重组推动业态转型，民营经济发挥更重要的作用。

据国务院发展研究中心的预测，2004 年是中国新一轮经济周期的快速上升、稳定增长期，GDP 可望增长 8.5%。国家信息中心则认为，2004 年中国 GDP 可望增长 10%。2004 年，投资、出口、居民消费“三驾马车”增长速度不减。国内经济的快速增长必将带动医药需求的增长，从而促进医药经济的快速增长。

近几年，医药业作为朝阳产业已成为投资的热点，大量业外资金的投入也随着宏观经济的不断增长而不断增加，而这些资金并非短期资金，其后续投入将源源不断，这对医药经济的持续增长将起到有力的推动作用。

李嘉诚总是能在该出击的时候出击。谋利而动，是商人的本能，这并不奇怪。人们好奇的是，一向以港口、电讯业务等闯荡天下的李嘉诚，为何突然对中药如此垂青？

熟悉和黄近期投资脉络的人士指出，李嘉诚有很深的“中药国际化情结”，他早就想为自

己、也为全体中国人，圆一个“中药国际梦”。

与上海市药材公司的合作，是李氏布局内地中药业的另一不凡手笔。2001年8月，和黄出资50%与上海市药材公司旗下上海中药一厂合资成立上海和黄药业。据了解，上海和黄的总投资意向为2.2亿元人民币。像同仁堂一样，上海中药一厂同样大有来头。其所辖“上药”牌不仅拥有麝香保新丸、胆宁片、生脉注射液等一批老牌中药产品，还归属于国内最大医药上市公司上药集团麾下，在华东医药界颇有实力，这无疑为和黄在华东地区拓展市场奠定了良好基础。

至此，李嘉诚基本完成了在内地最发达地区的布局：华北由“同仁堂和记”把守，华东有“上海和黄”冲锋，那么，华南呢？

北有同仁堂，南有白云山。华南的药业巨头是广州白云山股份有限公司。于情于理于利，李嘉诚都应该做出右手拉着白云山、右脚走上白云山的举动。北上联姻，南下结缘，李嘉诚惟有南北结合才能圆梦。

2004年3月23日(星期二),某媒体刊载一篇题为“医药并购,李嘉诚瞄上白云山”的报道。报道称:

广州白云山中药厂一高层向记者透露,李嘉诚正准备向该厂注资,“合作开发中药产品”。双方已初步达成合作意向,正在商讨具体的合作细节。

据悉,谈判双方目前达成的口头协议是,和黄直接向白云山中药厂注入资金,达到各占50%股份的标准,“具体细节还在洽谈之中”。

据白云山的这位高层介绍,和记黄埔在欧洲拥有上千家的药店,一旦合作成功,白云山的药品就可以比较轻松地销售到欧洲地区。

当日,在深交所上市的白云山 A(000522)突然放出自 2003 年 4 月以来的最大交易量,从 6.3 元冲至 6.58 元,24 日(星期三)则停牌一天。

白云山公司于 25 日(星期四)发布澄清公告,郑重声明:到目前为止,公司没有与报道中所称的“和记黄埔”公司就合作事项进行商

讨；同时，经向广州白云山中药厂求证，亦不存在中药厂某高层向记者透露的情况。

但是，一些长期研究我国医药发展的专业人士认为，传言并非空穴来风，李嘉诚携手白云山，完全在情理之中。其时，股市大盘已快跌到 1500 点了，白云山 A 仍然还是于周一（3 月 29 日）跳空 1% 高开，放量上行，收盘大涨 6%；周二（3 月 30 日）再接再厉，收盘小涨 1.17%。

白云山中药厂是白云山下属 9 家企业之一，年销售额近 5 亿元，是仅次于白云山制药总厂的第二大业绩贡献企业；2003 年利润 4000 余万元，利润贡献同样名列前茅，在整个上市公司中可谓有着举足轻重的地位。业内人士认为，李嘉诚如果能与白云山中药厂成功合作，不排除下一步与白云山的控股公司广药集团下属另一家企业——广州药业的合作。广州药业 2003 年销售额近 80 亿元，是中国最大中成药生产基地，这也许是李嘉诚觊觎的真正原因。

特别是经过 2003 年“非典”一役，以板蓝

根为主导产品之一的白云山中药厂一战成名。在此之前，在国内中药界已有“北有同仁堂，南有白云山”美誉，比如仅板蓝根白云山就占全国 6 成以上市场，2003 年的实际收入接近两亿元，2004 年头两个月销量已达几千万元。

与同仁堂的老字号形象不同，白云山一直以“中药先锋”面目示人，比如最出名的板蓝根，第一家采用中药指纹图谱现代化质控；第一家通过中药 GAP 基地验收，2004 年上半年宣布将其安徽的 3 万亩药材基地扩充到 10 万亩，成为安徽全省的重点项目。据了解，全国 40 多个药材种植基地中，通过 GAP 认证的不到 10 个，其中白云山就占了两个，一个是位于安徽亳州的板蓝根药材基地，一个是建在广州郊区的穿心莲药材基地。另外，白云山中药在西药最为棘手的心脑血管疾病治疗方面，其复方丹参系列产品占全国市场一半以上，2003 年的销售额也超过 1 亿元。

据了解，白云山中药厂正在启动其以穿心莲、消炎利胆片为主的“中药抗生素”项目，

抢占 2004 年 7 月 1 日后 100 亿元的巨大市场空当——国家药监局规定西药抗生素在药店零售必须凭处方购买，由此可能导致其退出药品零售市场。而“中药抗生素”的后期开发需要巨大资金支持，和记的加入显然能使这一资金瓶颈迎刃而解，“白云山中药”也有望借此引跑中国“绿色抗生素”产业。

仅仅过了两个月，谜团就解开了。2004 年 5 月 27 日，《人民日报·华南新闻》刊登了一则报道，称：

广州白云山制药股份有限公司与李嘉诚旗下的和记黄埔(中国)有限公司，日前达成初步意向书，决定在广州成立合资企业，从事中药的生产、加工、科研开发、销售及出口等。业内人士认为，白云山制药股份公司与和记黄埔结盟，对广东正在推进的中药现代化具有重大意义。

在双方签订的意向书中，白云山制药股份公司以属下白云山中药厂的资产投入合资公司，和记黄埔则以现金投入，双方各占合资公

司 50% 股权。按照约定，合资公司无偿使用各自拥有的“白云山”、“和记”注册商标及标志，在国内市场，合资公司使用“白云山”、“和记”双商标，在海外市场则使用“白云山”、“和记”双商标。

知情人士向媒体记者透露，整个签约仪式在广药集团进行，但非常隐秘。据称，和记中国公司董事、总经理杜志强、白云山股份公司总经理齐兆基、广药集团董事长蔡志祥和总经理李益民、广州市经委主任以及白云山中药厂厂长李楚源全部到场，足见双方对此次合作的重视。

据说，合资公司董事会由 6 名董事组成，双方各派 3 名董事，“董事长很有可能由和黄派人出任”。

虽然该意向书有效期只有一年，公司还特别提醒最终能否合资成功还无法预测。但这位知情人士称，合资“几乎是板上钉钉的事情”，据透露，合资期限将会长达 50 年，合资公司的名字为“白云山和记中药有限公司”。

为了让读者有更清楚的了解，可以进行一下事件回放了：

2004年3月23日，白云山A(000522)放巨量大涨3.50%，成交金额达到6035万元，是上一个交易日成交金额的2.5倍；媒体爆出李嘉诚旗下的和记黄埔公司正准备向广州白云山制药股份公司属下分厂广州白云山中药厂合资合作开发中药产品，双方已初步达成合作意向。

3月24日，白云山A(000522)以重大信息未披露为由，向深圳证券交易所申请临时停牌一天。记者向该公司相关人士求证合作事宜，该人士称：“根本没有此事，我们将发一个澄清公告。”但是，公司股票连日上涨，业内人士对该股的后市评论是，主力正在耐心搜集、稳步推高，已形成向上突破加速上攻态势，密切关注。沾上李超人的概念，想不涨都难。

3月25日，广州白云山制药股份有限公司发布公告声明否认此事。

5月24日，双方正式签署合作条约。5月

24日和25日，广州白云山制药股份公司股票在大盘跌势明显的情况下，连续两天小幅上涨。

对于李嘉诚的投资手法，深有研究的分析师认为其特点在于前瞻性、战略性的投资方式，因为李嘉诚从事的产业无论是房地产业还是运输业，都因其快人一步抢到头啖汤而获得长远发展。在中国内地医药产业蓬勃发展的今天，和记黄埔对市场的周密布局可见一斑。另外，除了直接投资中药产业，李氏集团还把目光放到保健品、药店、研发中心等一系列相配套内容中。

“很少有如此迅速的合作谈判。”一位消息灵通人士如此评价和黄与白云山的“恋爱经历”。2003年12月，李嘉诚写信给广州市主要领导，希望与国有控股企业白云山中药厂合作。这一要求得到市领导的重视，当即批转给该市国资部门，双方立即进入“热恋期”。在此期间，双方也有细节上的摩擦：比如在股权上，两者都曾表示要控股，在财务总监的设置上要派出“自己的人”……但鉴于双方强烈的合作意向，

最终在不到 5 个月的谈判时间内，完成了这项涉及 10 亿元、被外界称为“闪电战”的合作意向。

2004 年 6 月，《环球时报》刊载署名赵山河的文章“李嘉诚要圆中药国际化之梦”，是这样分析的：

李嘉诚的中药业情结要追溯到几年前的亚洲金融风暴。1998 年，在成功抵御亚洲金融风暴的冲击之后，香港特区政府宣布将重点推动高科技和高增值产业的发展，以带领香港走出经济困局。而把香港建设成国际中医药中心（“中药港”）就是其中一个重要目标。李嘉诚就是在此时与香港新世界集团公司主席郑裕彤联手，投资 50 亿美元打造香港“中药港”。

然而，几年来“中药港”一直没有出现轰轰烈烈的场面，究其原因，业内人士认为，根子正在于：香港缺乏有分量的中药主体企业支持。中药产业需要深厚的积累，并非靠资本运作就可以简单解决；与此同时，可以作为支撑的内地中药企业的发展，与香港市场的契合又

不可能在一朝一夕间完成。惟一的出路是，推动者直接控制中药业发展的脉搏。于是，这便有了近几年和黄亲自出马投资中药事业的一幕。

但明眼人一看便知，李嘉诚的志向显然不限于香港。建设“中药港”，只不过是李氏将香港作为中药国际化的冲锋基地。说白了，香港是中药国际化的桥梁。

桥梁的彼岸是欧美市场。在中药走向国际的道路上，欧美是最主要的目标市场，也是最难攻坚的市场。而在这两个市场中，欧洲又是中药进入美国的桥梁。就在一个多月前，也就是（2004年）4月30日，欧盟在官方网站公布了《欧洲传统植物药注册程序指令》，并宣布自公布之日起生效。据业内人士分析，该《指令》与两年前的《指令(草案)》的内容相比，大大降低了植物药的市场准入条件。白云山中药厂厂长李楚源说：“这对于中药挺进国际市场极为有利。”

李嘉诚显然也看到了这样的有利条件。但

真正让他将欧洲作为国际化首站的原因，还是香港与欧洲历史上的联系。

香港曾是英国的殖民地，不少英国人都去过香港，曾接触过中药，对中药文化有一定的认知。这一点从英国的中药消费人群中也可看出。据刚从英国考察归来的李楚源介绍，在英国的中药店，常光顾的除当地华人华侨外，还有很多当地人。从这个角度来看，英国便是中药登陆欧洲的天然港口。

实际上，李氏在英国的中药销售终端布点已经初见规模。早在 2001 年下半年，和黄就开始在欧洲建立零售药店“和黄药业大药房”，凭借其雄厚的资本和在零售行业多年的经验及管理能力，在短短两年半时间里，“和黄药业大药房”就收购和开设了 1000 多家连锁店，其中在英国就有 700 家，兼营中西药。

与此同时，和黄又于去年（2003 年）在伦敦单独推出中药店，单看其名就颇有绿色意义“森(SEN)”。据有关人士介绍，药店中的中药主要是国内生产的中成药，比如同仁堂的六味

地黄丸、白云山的板蓝根、穿心莲等等。有趣的是，当地有人将板蓝根冲剂比作“中国咖啡”，一遇上感冒发烧就冲上一杯。

完善的分销渠道是中药走向世界的必要条件，除此之外，中药在国际化的过程中，除了提升科技含量外，还要改变其在海外作坊式生产的“老印象”。而国内中药企业与李嘉诚联手刚好可以弥补这一点。原因很简单：没有人相信和黄会是作坊式生产。

除此之外，还有资金实力。数年前，中国某种中成药差一点就通过美国 FDA(美国食品与药品管理局)认证，名正言顺地进入国际市场，但最后却因资金不足，退出了临床试验。中药界事后反省，要让一种中成药通过美国 FDA 认证，至少需要 10 亿元人民币，而中国中药企业似乎没有一家能具备这种实力。

有业界人士在听说李嘉诚携手白云山中药厂时，曾感叹地说，“中药国际化梦”将因和黄的实力，而变得“一切皆有可能”。