

李嘉誠 另一個世界 的

許知遠



李嘉誠在商業世界的崛起，是亞洲經濟奇蹟的縮影。如今，通過李嘉誠基金會，他要向世人表明，財富的力量應該用來推動社會進步，自由選擇與個人尊嚴才是構成美好社會的基礎。

「對我來說『終身』一詞給人的感覺是巨大沈重的，令人不得不反思自己走過的道路。」二〇一六年九月五日，當獲得「福布斯終身成就獎」的李嘉誠說到這句話時，我想起了他拍攝於一九四四年的照片，他面容清秀卻神色憂鬱。過度勞累、長期缺乏睡眠和營養、精神孤單的多重打擊，使他徹底消瘦下來，身高一百七十厘米的他，只有四十六公斤。

反思走過的道路

那年他十六歲，經歷著一生中最黯淡的時光，他要獨自面對父親去世的窘境，靠辛苦工作給遠在潮州的母親和弟妹寄生活費。



畢業典禮



對汕頭大學的成功，
李嘉誠先生說自己「內心的
激動不是語言能表達的」。

「我」相信基金會的全人及我的家人 定會把我的理念，通過知識教育改變命運……

這也是香港最艱難的時刻，日本人的佔領使糧食、食水、燃料、電力等一切的生活必需品都出現短缺。李嘉誠每三個月理一次髮，找到路邊收費最便宜的理髮師，把頭髮剃光，等頭髮長至耳際時再修剪。他的棉被薄得不能再薄，冬天的夜晚，他經常被凍醒。床是懸在半空的吊床，每晚他先要深深吸一口氣，雙手從床架底下的缺口通過引體向上的動作鑽到床上，如果臂力不足，就上不了床。

但比起籠罩在他頭上的死亡陰影，這一切又算不了什麼。在父親因肺結核離去前，他發現自己也出現了同樣的症狀。上午時身體潮熱，睡夢中則大汗不止，咳出的痰中帶著血，而這個病症最終奪去了父親的性命。

沒有錢去看病，他用自然方法對付肺病，清晨時到山頂呼吸新鮮空氣，替廚師寫家書來交換有營養的魚汁與魚雜湯……這是他人生第一場主要的戰鬥。多年之後，他仍不清楚自己為何有如此堅定的信念
我不會死去！

終身的成就

如何將那個貧病交煎、孤獨的十六歲少年和今天站在演講台上，這位七十八歲的亞洲最富有的人聯繫在一起，一直深深困擾著我。九月五日的下午，我看著李嘉誠走入會場時引起的轟動，大廳裏，四百名來自全球各地的首席執行官們翹首以待；在人群中，他總像是一個超級明星；在年輕人的包圍中，在商務會議中，在公司新聞發佈會上，在中國人民大會堂的會議上，人們湧上來和他握手、拍照、索取簽名。有一次他要到香港碼頭乘船，卻正碰到一對在拍婚紗照的新婚夫婦，新娘甩掉新郎跑過來跟他合照留念。

「環顧亞洲，甚至全球，只有少數企業家能夠從艱苦的童年，克服種種挑戰而成功建立一個業務多元化及遍佈全球五十四個國家的龐大商業王國，涉及的產業從地產、通訊、能源、基建、電力、港口到零售。」福布斯公司總裁兼首席執行官斯蒂夫·福布斯稱李嘉誠不僅是「我們時代最偉大的企業家」，而且「在任何時代，都是最偉大的企業家。」

多少令人意外的是，以馬康·福布斯命名的、首次頒發的「終身成就獎」最終頒給了李嘉誠。李氏在美國沒有重大的投資，他對巴拿馬運河港口的純粹的商業興趣，曾激發起美國國會保守人士的憂慮。這一評選令人想起《泰晤士報》與安永會計師事務所在一九九九年底的「千禧年企業家」的評選。在由約翰·洛克菲勒、亨利·福特和比爾·蓋茨、盛田昭夫構成的世界史最富成就的商業英雄名單中，李嘉誠最終脫穎而出。在整個世界商業史上，能夠像他這般涉獵如此廣泛行業的人不多，而且在每一個行業都做到提升最大的價值。在這個意義上，也很少有人比他更好的展示和體現了馬康·福布斯的「自由企業的理念」。身處世界上最自由



李先生在新加坡接受
斯蒂夫·福布斯頒發
「馬康福布斯終身成就獎」。

經濟體系的香港，沒有政府強大的支援，也沒有一個龐大的本地市場，但李嘉誠卻能夠將觸角伸向了世界每一個地方。

「我的第三個兒子」

但比起這些，李嘉誠更樂意談論的是「李嘉誠基金會」的工作。汕頭大學則是他另一個主題。只有極少數人知道汕頭大學的興建過程蘊含了多少李嘉誠個人的期望、熱情、感傷與無奈。



或是以正確及高效率的方法，幫助正在身處深淵， 痛苦無助的人，把我的心願延續下去。」

大學是一個機構，更是一種新理念的培育，如果要把它嵌入一個已和外界隔絕三十年的社會，難免會招致冷漠、不信任及面對積存多年的社會痼疾……就連李嘉誠自己也會承認這的確是「孤獨的激情」。

但到了二〇一六年，在這片昔日農田上已經頒發了四十二個博士學位、一千零八十一個碩士學位及二萬六千一百二十九個學士學位，七十八歲的李嘉誠說自己「內心的激動不是語言能表達的」。

在一個不眠的夜晚，李嘉誠為基金會的未來憂慮，最終豁然開朗，他悟出了基金會是他「第三個兒子」，基金會同樣

也是他生命的延續，透過制度保障與良好的管理，它將可以穩定而持續運轉。

在當日的演講中，他正是以《我的第三個兒子》為題。李嘉誠解說：「他早已擁有我不不少的資產，我全心全意地愛護他，我相信基金會的全人及我的家人定會把我的理念，通過知識教育改變命運或是以正確及高效率的方法，幫助身處深淵，痛苦無助的人，把我的心願延續下去。」

面對台下四百名一心想知道他的商業成就的要訣的首席執行官，李嘉誠說的卻是：「同濟心不是富裕人士專有的，亦並非單單屬於某一階層、國家或宗教的；通過決心及自由發

揮，它可創出自己的新世界，一個能體現集體力量、具感染性的大同社會，因為這工作是永恆的，而其影響力也是無窮無盡的。」

在長江與黃的二〇一六年中期報告的新聞發佈會上，他宣佈將不少於三分一的財產捐給基金會。李嘉誠基金會自一九八一年成立以來，在廿六年間，累積的捐款已超過八十億港元。二〇一五年一月，他把出售了加拿大帝國商業銀行的股份所獲得的十億美元本利，全部投入基金會；又於同年五月捐出了十億港元資助香港大學。

財富的意義

他曾接受《亞洲周刊》訪問時說：「中國傳統上視慈濟心為個人德行，但這不足以平衡物慾世界中對貧病的冷漠。我們要有新思維去改變我們民族的命運。這是我想



李嘉誠相信：「內心的富貴才是真富貴」

去鼓吹、去做的。」在此次獲獎後的演講中，他說：「在華人傳統觀念中，傳宗接代是一種責任，我呼籲亞洲有能力的人士，儘管我們的政府對支援和鼓勵捐獻文化並未成熟，只要在我們心中，能視幫助建立社會的責任有如延續同樣重要，選擇捐助資產如同分配給兒女一樣，那我們今天的領悟，將會為明天帶來很多新的希望。」

在過去的幾年中，李嘉誠一直在期待他的言行能夠激起更廣泛的回應。慈善事業要從個人道德的完善，轉變成對社會進步的力量。他血液裡流淌著的不同因素——佛家的慈悲心、儒家的兼濟天下的熱忱、西方的管理模式、數百億的資本，這些不同的力量最終共同注入基金會。

「今天商業社會的進步不僅要靠個人勇氣，勤奮和堅持，更重要的是建立社群所需要的誠實、慷慨，從而創造出一個更公平、更公正的社會。」二〇一四年六月，在《奉獻的藝術》的演講中，李嘉誠談到了商人在現代社會的作用。他將范蠡和本傑明·佛蘭克林放在一起。作為中國春秋時期最重要的戰略家與商人，范蠡不斷的改變自己以遷就社會；但是佛蘭克林卻利用他的智慧、能力和奉獻精神建立未來的社會。范蠡通過不斷自我退隱，或許完成了對自身意義的追求；但佛蘭克林卻推動人們更有遠見、能力、動力，在參與

締造一個更美好的社會中，他也獲取了自身的意義。

在這種比較中，反映李嘉誠不認同中國傳統的社會階級類別次序——士農工商——商人被置於社會秩序的底層，得不到與其實際價值相配的地位。但是，他確信，在現代世界裏，商人對於社會的價值已得到廣泛的承認。

追尋真正的自我

李嘉誠經常感慨他早年輟學，對於未能接受正規的教育而惋惜。但可能正因為沒有接受了正規教育，使他避免了受一代代中國人思想的束縛。

他目睹父親李雲經從潮州受人尊敬的小學校長，變成身處香港做一名小職員時感到的窘迫。父親的鬱鬱不得志，讓李嘉誠覺得金錢似乎比知識與教養更能代表尊嚴；緊接著，因為沒有足夠的金錢，父親得不到更好的治療而離世，金錢則與生命本身聯繫到了一起。金錢是維繫家庭的因素，也是承諾，他曾對臨終前的父親說，他一定會讓全家過得更好。金錢意味對母親與弟妹的責任，是衡量個人價值的標準，也是獲取自由和獨立的手段。他少年生活在一個受限的時刻，缺

乏金錢阻礙了他做出更多的選擇……對於早年的李嘉誠，金錢似乎就是某種信仰的替代物。

但是，金錢真的實現所有的目標嗎？李嘉誠記得一九五八年所遭遇的困惑。那時，他已經是一個不折不扣的百萬富翁，並剛遷進一所二千多平方呎的大屋。在搬到新居的第一個晚上，李嘉誠怎麼也睡不著，他意識到，一直以來憂心忡忡的生活結束了，他永遠告別了貧窮。長江塑膠公司是香港少數幾家生產大受歡迎的塑膠花廠商之一。他挺過了最艱難的創業期，不僅沒有負債，帳戶上的盈餘多得連他自己都吃驚，他不再需要依靠任何人。



李嘉誠第一次有機會暫時放緩腳步。穿着由本地最著名裁縫縫製的西裝，佩帶百達翡麗名表，腳踏柔軟小鱷魚皮皮鞋，以車代步，周末有時還會駕駛遊艇出海……他精力充沛，覺得人人都喜歡他。

「財富能令一個人內心擁有安全感，但超過某個程度，安全感的需要就不那麼強烈了。」李嘉誠後來回憶說，他發現金錢帶來的快樂滿足感不能持續。

那時的李嘉誠喜歡晚飯後獨自駕車到西半山的寶珊道，周遭寂靜的環境讓一切的思緒與傷感都清晰起來。這思考的習慣促成了他第一次個人意識的覺醒，他需要知道，當財富不再是生活的目標時，新的目標是什麼呢？他的生活意義又是什麼呢？

慈善捐獻為他的財富積累賦予了新的意義。自一九四九年起，他就擬定了一份資助家鄉親朋戚友的名單，每個月準時給他們寄出金錢與物資。但是，對於此時的李嘉誠而言，慈善行為與其說是對一種更深層生活的渴望，不如說是他善良天性的延伸。

「超人」的能力

十二至十六歲那一段時光是一種壓縮性的經驗，就像他自己所說的：「我告別童年、投身社會，悲慘的經歷催促我快速成長，短短的幾年內，我為自己空白的人生確定了方向。」不幸的經歷培養了他獨立進取的精神，他學習到如何克服逆境和從中吸取力量，他把困境轉化為學習的機會，最後轉化為成功的動力。現實還促使他掌握了一套獨特的自我管理方式，一種驚人的自律能力和學習能力。

在十七至廿二歲這段期間，是他最初的商業教育。在推銷員、工廠總經理這樣的職位上，他瞭解了市場的特性，知道如何處理與商業夥伴的關係，也學會了如何領導他人。而在最初的創業日子裏，他則深刻體會到規避風險、技術創新及全局思維的重要性。

這些不同經驗的累積，配合他擁有一種罕見的學習能力、洞察力、平衡能力和強大的現實感；再加上他對於數字的天生敏感性和一些無法解釋的商業天才，他變成了日後的「超人」。二〇〇一年五月一日，李嘉誠獨自在公司度過成立五十周年紀念時，赫然發現，經歷半個世紀的營運，公司竟然從未出現過虧損。

「內心的富貴才是真富貴」

李嘉誠的內心，就像是種種矛盾的混合體。有時，他會有一種與其地位和年齡相稱的超然感，他談到了「內心的富貴才是真富貴」，他喜歡陶淵明和蘇東坡的瀟灑詩句。

但有時，他又會為現實的世界而憂慮。他因看到地鐵上閱讀不良書籍的香港少年而感到不悅，因看到眼前的受苦人而流淚，他也會抱怨中國人應有更正確的價值觀，他有時也會抱怨世風日下，人情冷漠。

這一切與他在商業世界中的表現如出一轍。人們會被他謙謙的君子風範所打動，也常聽說他如何尊重和善待下屬，但是只憑這一點，又難以理解他能如此有效地領導一個如此



龐大的商業組織。有時候，他也會說自己是「仁慈的獅子」，但不管多麼仁慈，前提還是一頭獅子。

李嘉誠先生人生的三個階段：獨自面對窘境的少年、年輕企業家（對頁），以及商業帝國的掌舵人。

多年來傳媒一直追問李嘉誠的退休計劃，他近來表示希望二〇〇八年可以減輕有關集團的工作量。這並不是意味著休息，而是要有更多時間考慮基金會的情況。每個月他都抽出三天，以整天時間跟基金會同事與不同的慈善團體見面，討論他們提出的捐款項目及建議。

他的一生，總是處於轉變過程中。他已成為華人世界最偉大的商人。現在，他還將成為最偉大的慈善家嗎？他對於基金會傾注的熱忱與想像力及他在金錢上的控制力與影響力，將在更寬闊的領域內引發新的變革嗎？從而掀起人們重新思考金錢的價值、生命的意義，與社會進步的方向。

不管結果如何，對於那個孤單行走在香港街頭的十六歲少年，那個在夜晚的寶珊道上思考人生意義的廿八歲青年來說，這種不停的探索和付出，不正是生命的真正意義所在嗎？