

第 3 章

中國特色的交易

高盛內部對中國的疑慮，是1990年代中期一次激烈辯論的一部分：亞洲的長期前景如何？公司的有些人認為，我們應該重點關注這個地區的其他經濟體，即所謂的亞洲虎：香港、新加坡、韓國和臺灣（還有其他新興經濟如泰國、印度尼西亞和馬來西亞）。這些國家的增長傳奇一點不亞於中國，而且不那麼變化無常，有些地方有更直接的生意機會。但中國人的能量、熱情和決心打動了我，使我成了中國潛力的熱烈倡導者。我在腦子裏算了算：那些國家固然成功，但人口總數加起來也只有中國的三分之一。

不過，最初中國只是個次要舞臺。我們最早致力於在香港建立關係。我們能看到這麼做的幾個好處。回歸前，中國正在拉攏這個殖民地的商界領袖。這些商業巨子能看出事情的徵兆，正在培育與大陸的聯繫，在各種項目裏投資。他們的蓬勃生意，我們可以參與合作，我們可以搭他們的順風車進入中國大陸。

香港最重要的生意人是李嘉誠。朋友稱呼他為 K. S.（編者註：K. S. 為李嘉誠英文姓名 Li Ka-shing 後兩字的縮寫），他是逃難到香港的，二十歲出頭時開辦了一家企業，命名為長江實業。他製造和銷售塑料梳子和

肥皂盒，後來又做玩具和塑料花。發達後，李很快開始投資房地產，最後成為這塊殖民地最大的地產開發商。1979年，他收購了著名的英資公司「和記黃埔」，其生意涉及港口、零售和地產。隨後，他在中國建立投資組合時，把生意延伸到電信這樣的新領域。1990年時他已是億萬富翁，被認為是香港最富有的人。

1991年的一天，我第一次見到李嘉誠，同行的是高盛駐香港的曾國泰。我們在一架私人電梯裏嗖嗖上升，來到他鳥瞰全城的中環辦公室。李嘉誠親切歡迎我們，同我們在沙發座側區聊天，然後去吃午飯，坐的是大圓桌，有精緻的菜單卡。

李嘉誠有兩個兒子，李澤鉅 (Victor) 和李澤楷 (Richard)。李澤鉅在長江實業工作，小兒子李澤楷剛二十出頭，正在創辦星空電視 (Star TV)，一家開創性的衛星節目公司，專注於中國和其他亞洲國家市場。我不記得這兩個兒子在不在場了，但李嘉誠的核心副手霍建寧 (Canning Fok) 來了，他是曾國泰的香港高中同學，也是他安排了這次會見。我們進門之前，曾國泰曾提起李嘉誠正在為李澤楷的電視生意籌資。

我們談論的話題很廣泛，談了香港、中國和美國的市場和經濟狀況，李嘉誠的直率和敏銳令我印象深刻。他精明、老到，視野涵蓋全球。他是堅定的反共產主義者，但也是個現實派，十分實用主義。後來我慢慢瞭解到，他是個極為明智的生意人，從個人身世瞭解到所處的世界既不確定又常常波動，所以珍視現金和流動性充足的保守型資產負債表的價值。

果不其然，星空電視——正從「和記黃埔」的生意裏發展出來——的話題跳了出來。很直接地，李嘉誠請求高盛花兩百萬美元投放廣告。他肯定不需要這筆錢，這個數字本身對他來說是小錢。當時我就視之為一個象徵性姿態，但這個姿態對他很重要，因為他希望兒子的第一筆生意獲得成功。

我生性爽快，這次卻言辭閃爍，說需要回頭再給答覆。我的理由很充分：我絕無代表公司作如此承諾的權力。高盛的合夥人制度是保守的，我知道這件事一定會在管理委員會（我是其中成員）裏引起爭議。但我也不能冒犯香港最強大的生意人。

午飯後，李嘉誠送我到電梯口，並跟我一起下樓；這個舉動甚是禮貌和親熱，我很快也用這樣的方式接待亞洲來訪者。我謝謝他請我們午飯，說我很感謝他提供的機會，我們將權衡和研究。

「謝謝你，保爾森先生，」我記得李嘉誠在我跨進車時說，「我很高興高盛將向星空電視投放廣告。」

回去後同事立刻告訴我，李嘉誠耍了我一把。但是，高盛來香港已經來晚了，我的結論是，如果我們想跟上節奏，有所成就，就需要做一個承諾。我期待，這麼做將帶來與李嘉誠及其家族的未來交易中的投資機會，以及競爭投資銀行生意的機會。在美國，有些客戶會因為你想跟他們共同投資而緊張。在香港則反過來。把你的錢和客戶的錢放到一條投資線上，贏取了客戶的信任，也把你帶進了俱樂部。我把這件事看作這一方向的第一步。我也是這麼對高盛管理委員會解釋的。這不容易說通。我們公司的重點在機構客戶和公司客戶，對大眾做廣告沒什麼意義。但最終他們同意了，我們則把星空電視的廣告權捐給了香港的「兒童癌病基金」。

結果，很快我們就做了來到香港後的一筆重要交易，幫助李澤楷把星空電視賣給了魯柏·梅鐸（Rupert Murdoch）。在那之前，在1992年達沃斯世界經濟論壇的一次活動上，時任高盛公司歐洲投行業務主管的約翰·桑頓偶然見到了李澤楷。隨後不久，星空電視開始跟我們的人談起一樁私募籌資——如果我們沒有決定買廣告，是不會有這個機會的。約翰緊盯這個口子，飛到香港勸李澤楷說，找一個戰略投資者更有利。他心裏想的是魯柏·梅鐸，而此前李澤楷和李嘉誠已經至少兩次未能

跟梅鐸達成協議了。約翰轉而向高盛國際副主席白賴恩·格菲斯求助。格菲斯男爵是泰晤士報業控股的董事會成員，而泰晤士報業控股是梅鐸的倫敦《泰晤士報》的母公司。三人共進晚餐，隨後幾周時間裏，約翰設法使得李澤楷和梅鐸達成了一致意向，同時也讓競爭對手、英國媒體集團皮爾森出版有限公司 (Pearson PLC) 保持競價者的位置。交易於1993年7月宣布，梅鐸買下了星空衛視母公司衛星廣播公司 (HutchVision Limited) 63.6% 的股份，價格約 5.25 億美元。(兩年後他買下了剩餘股份。)

這是筆精彩的交易。梅鐸進入了亞洲，李澤楷在公眾眼裏的地位立刻上升，證實他是具備精明生意人的質素。他這筆賺了好幾倍，開啟了精彩的創業之旅。

隨後我們為李嘉誠及其公司做了相當多事情，在許多生意上幫他融資、收購和出售。僅僅一個 200 萬美元的承諾並沒有為我們贏得這些委託。李嘉誠是個太精明的生意人，他可不會這麼做。我們需要靠表現贏得每一份工作，但那個承諾的確使得我們坐到了桌子旁，從而能去爭取生意，而且也幫助建立了我們在香港的名聲，以及後來在中國大陸的名聲。

這不是說，我們達成的交易都是我們期望的，或我們達成的交易都運作出色。東方廣場，即天安門廣場旁黃金地段的巨型開發項目，經歷了許多次反復，變得越來越複雜和有爭議。1993年9月這個超過 10 億美元的項目破土動工，但 1994 年陷入停滯，當時古建保護者提出抗議，麥當勞也提出反對——麥當勞之前已簽下 20 年租期，就在那個地點開了北京的第一家店。最終問題理清了。麥當勞同意搬家。李嘉誠已取代董建華成為首要投資人，他全力推動工程，項目於 2000 年開業。在此過程中，我們近 20% 的投資份額被削減到幾乎為零，我們只掙了很少的錢。