

評論 | 敲打還是重捶？李嘉誠「非一般賣港」，與中港政商關係嬗變

從前是懷柔統戰的「港澳同胞」，現在是政治規訓的「自己人」。



2017 6 30

Bobby Yip/Pool via Bloomberg

97歲的香港首富李嘉誠，其商業王國可能正面對創業以來最嚴峻的困局。

當李嘉誠在3月初親自與美國貝萊德（BlackRock）等財團敲定千億港元交易，把捲入地緣政治漩渦的巴拿馬港口營運權打包出售時，輿論和資本市場還是一片掌聲。但9天之後，形勢急轉直下，中共港澳系統喉舌《大公報》掀起對李嘉誠和長和前所未見的輿論攻勢。

從3月13日至今，《大公報》連日發文20篇，當中6篇獲港澳辦和中聯辦轉載，批長和的商業決定「背叛和出賣全體中國人」，「助紂為虐、貽害中國和世界」。有文章更語帶威脅，呼籲「某知名港企」停止交割，指其違反《基本法》二十三條，「完美配合美國的遏華戰略」，損害國家發展利益。

本來是金蟬脫殼，現在卻成火中取栗——一生精於駕馭政治風險的李嘉誠，其「去風險」的大刁已成為風險本身。3月28日，接近長和高層的消息人士透露，合約並沒被取消，但暫緩原訂於4月2日的簽署協議，原因「大家都明」。同日《大公報》報導，國家市監總局將依法審查長和港口交易。而早前港府的消息則指，長和正與港府尋求「合理的解決方案」。

🗨️ 一生精於駕馭政治風險的李嘉誠，其「去風險」的大刁已成為風險本身。

事件仍在發展，但從長和的困窘可見，當前政治風險越來越難駕馭，香港商人越來越要像鄰近地區的同行一樣，需要「在商言商」之外，學習和掌握「被統治的藝術」。歸根究底，李嘉誠這樣的老牌富商似乎已不只是昔日懷柔統戰的「同胞」，而是北京需要進一步政治規訓的「自己人」。

放在更宏觀的視角看，李嘉誠的案例不單涉及長和的福祉，其發展也將影響香港企業在國際的觀感和地位。從前香港企業有區別於中國企業的獨立定位，但歷經2020年港區國安法立法，如今長和又被持續施壓，恐怕將坐實香港企業是「中國政府代理人」的觀感。

《大公報》連日抨擊長和賣港口 / 2

文章被港澳辦和中聯辦轉載

3月	文章標題	體裁	版面
26日	● 《長和事件持續熱議 各界籲算好國家發展大賬 「營商不顧國家利益，終究會自毀基石」	新聞綜述	A5
	● 勿在錯誤的道路上越走越遠	來論	A5
27日	● 急售運河港口予美資 專家質疑「非一般買賣」 「企業面對霸權霸凌，應與國家站在一起」	新聞綜述	A5
	● 停止「公關」操弄，做出正確抉擇	來論	A5
28日	● 賣港口影響大，「在商言商」說法受質疑 「與國家同舟共濟，企業家才受尊重」	新聞綜述	A5
29日	● 香港各界支持依法審查長和交易 「回頭是岸，請與國家站在一起」	新聞綜述	A5
	● 「在商言商」只是藉口，港口交易盡快回頭	大公報社評	A2
30日	● 長和「非一般買賣」 港各界支持國家市監總局依法審查 「不要配合美國霸權，犯歷史性錯誤」	新聞綜述	A5
31日	● 香港政商界支持依法審查「非一般買賣」 「大義面前無小事，長和應三思」	新聞綜述	A5

註：3月29日兩辦轉載的文章為《文匯報》的〈港商須有底氣，不應向霸權主義低頭〉，內文配圖《大公報》的社評〈「在商言商」只是藉口，港口交易盡快回頭〉

資料來源：端傳媒綜合整理

端傳媒 Initium Media

《大公報》

文章被港澳辦和中聯辦轉載

3月	文章標題
13日	● 莫天真
15日	● 偉大的企
16日	● 港澳辦中的企業家
18日	● 《大公報》同「這
	● 民族大義
20日	● 長和「引注「商
21日	● 企業向美
	● 停止交審
22日	● 大企業應
24日	● 「非一般「要算好
25日	● 「港口交凌「世界

資料來源：端傳媒綜合整理

政治規訓新常態

“ 在賣港口事件前，新界北部都會發展計劃的「畫押」事件就是前奏。

李嘉誠「非一般賣港」至今仍是一宗尚未完場的危機事件，但從近年的中港政商關係來看，這件事也很可能是北京政治規訓港商的分水嶺事件，將形塑政商關係的新常態。

習近平曾形容民營企業是自己人，視為中共長期執政必須團結和依靠的重要力量。但就香港商界而言，他們與北京的關係越發有這樣的一種趨勢：不單要支持中央的政策和人事安排、在重大政治議題站隊（如國安法立法和選舉制度改制），還要在商業決策時符合北京的政治要求。在賣港口事件前，新界北部都會發展計劃的「畫押」事件就是前奏。

新界北部都會區是港府高度重視的發展計畫，預料會於20至30年內分階段實施，項目跨越地理及港深兩地之分界綫，有助香港對接深圳，「融入國家發展大局」。然而，由於近年經濟欠佳、息口高企等因素，加上發展計畫回本期長，試行的北都片區規模亦動輒10至20公頃，香港的發展商對投資北都未算十分積極。

在此情況下，港澳辦連同港府出手介入，先是言論動員，後邀請商界「畫押」支持。在2024年11月，港澳辦主任夏寶龍會晤香港商界代表，被形容為「動員大會」，會上夏呼籲香港工商界和企業家「以實際行動建設香港」，要求工商界不止向港府「投地」（競投土地），更要全方位投入新界北部都會區。其後，李家超亦向工商界和企業家喊話，稱他們都是香港發展的參與者和受益者，「更應該是貢獻者，而不是旁觀者、不只做評論員」。

與此同時，港府高調邀請商界出席政府舉行的簽署儀式，邀請函上更提到活動由「港澳辦指導」及「中聯辦的支持」下，由特區政府舉辦。最終，85間企業在政總簽署「一般意向書」，包括長江實業、新鴻基地產代理及匯豐銀行等，意向書有一句「支持及參與北部都會區發展」，另有34間企業與政府簽訂「參與書」，包括華潤置地、中國海外、恆基、新世界、會德豐等。中聯辦主任鄭雁雄致辭稱，港府現時「大手筆，出好招」，相信工商界定能把握北都機遇，「當好局中人，不做旁觀者，主動參與特區政府的試點措施」。

儘管意向書並無約束力，企業是否投資是另一回事，但事件顯示政府似乎以政逼商，把政治動員的一套擴至經濟層面，商界有「被夾」和被規訓的意味。全國政協常委唐英年言語中就似有微言，他

說香港商界是愛國及願意支持中央和特區政府，並非只說不做，但商人最終都要「計數」，「支持得嚟，條數都要計得掂」。

如果說北都「畫押」事件還只是規訓港商在香港內部經濟事務的參與，那麼李嘉誠「非一般賣港」事件可見，政治規訓已擴展到港商的海外商業決定。站在商業角度，特朗普公開針對長和，北京早期並無支援（至少外界看不見），長和不可能同美國對抗，放棄港口規避風險無可厚非。但在北京看來，事件雖涉及境外公司賣境外資產，但港商的海外戰略資產就是北京在大國博弈的政治資產乃至籌碼，處置前需要首先問準。

根據《華爾街日報》報道，中國原計劃把巴拿馬港口問題拿來當與特朗普政府談判的籌碼，結果卻被打了個措手不及；習近平對這筆交易感到憤怒，因為長和並未徵求北京方面的同意，違背北京的利益。另據《明報》報道，內地官員指長和在公布交易前沒有知會中央，令中央非常被動，無法應對部署，而接近長和的消息人士承認，長和無事先知會北京已成為「死罪」。


從《大公報》連日來的文章來看，長和的問題是「屈從」甚至配合美國霸權，將關鍵資產拱手奉送，漠視國家利益。但這些文章的用意顯然不單是勸退長和，還意在擺出姿態，表明態度——港商要適應政商關係的新常態，涉及海外重大商業決定要衡量國家利益，事先匯報。

李嘉誠與中方關係

李嘉誠與領導人的直接接觸

- 1978 ● 首次參加「港澳同胞國慶代表團」訪京
- 1984 ● 獲邀訪京出席中英聯合聲明簽署儀式
- 1985 ● 獲委任為基本法起草委員會委員，制定九七後最重要的憲制文件
- 1986 ● 鄧小平在京單獨會見李嘉誠，感謝李對國家的貢獻
- 1989 ● 聯署《港澳各界團體及人仕緊急呼籲》，呼籲當局不能採用武力鎮壓北京學生及市民
- 1990 ● 六四事件發生後半年，鄧小平在京單獨會見李嘉誠，李稱他和廣大香港同胞對香港回歸充滿信心
- 1995 ● 李嘉誠與榮智健致函江澤民，推薦董建華出任香港特首
- 1997 ● 江澤民訪港，下榻李嘉誠公司旗下的紅磡海逸酒店，並與李嘉誠父子共晉早餐
- 1998 ● 江澤民訪港，下榻李嘉誠公司旗下的紅磡海逸酒店，並與李嘉誠父子共晉早餐
- 2001 ● 江澤民訪港，下榻李嘉誠公司旗下的紅磡海逸酒店，並與李嘉誠父子共晉早餐
- 2010 ● 深圳慶祝經濟特區成立30週年，胡錦濤以高規格單獨會見李嘉誠，稱「不管時間長短，我總是要見一見李先生，跟李先生聊一聊。」
- 2012 ● 李嘉誠在特首選舉公開支持唐英年，惟北京屬意梁振英
- 2014 ● 佔中前夕，習近平會見香港工商界專業界，李嘉誠是其中一員
- 雨傘運動期間，新華社發表英文文章，批李嘉誠「對抗議者的訴求未置可否」，其後文章被刪
- 2015 ● 新華社旗下瞭望智庫發表發文《別讓李嘉誠跑了》，批評長和系撤走中國資產，是「失守道義」的行為
- 2017 ● 習近平於香港回歸二十年訪港會見政商界人士，與李嘉誠握手13秒並交談
- 2019 ● 中央政法委官方微信「長安劍」發文，批李嘉誠呼籲對未來主人翁「網開一面」的言論是「縱容犯罪」
- 2020 ● 李嘉誠支持「港區國安法」，稱立法能紓緩中央對香港的擔憂
- 2025 ● 《大公報》連日發文20篇批長和賣港口，當中有6篇獲港澳辦和中聯辦轉載

資料來源：端傳媒綜合整理

 端傳媒 Initium Media

從前是統戰的貴賓

「當時，北京的一國兩制方案是「維持資本主義不變」，李嘉誠這些資本家自然受到器重。

對李嘉誠家族來說，這次事件所承受的政治壓力前所未見。作為香港首富，李嘉誠在很長一段時間是北京懷柔統戰的對象、管治的同盟。

中方與李嘉誠的最早期接觸見於1978年邀請李到訪北京，出席國慶慶祝活動。隨著李嘉誠吞併英資洋行和記黃埔，晉升頂級華人富豪，中共對他日益重視，希望這位香港資本家可以投資中國大陸，支持「一國兩制」方案。在當時，北京的一國兩制方案是「維持資本主義不變」，李嘉誠這些資本家自然受到器重。

在中英談判後，李嘉誠獲委任為基本法起草委員會草委，有份撰寫九七後最重要的憲制文件。基本法草委有36名內地委員，23名香港委員，當中香港富豪佔12位，李嘉誠位列其中，足見他在北京眼

中的地位。在起草過程中，李嘉誠堅持，香港要有自由經濟，財產出入自由，匯錢出入不需要特別申請。

六四事件是中港關係的轉捩點，也是李嘉誠政商關係的重要節點。在1989年5月，李嘉誠跟主流港人一樣，肯定北京學生運動是愛國的，反對軍隊鎮壓。多年之後，李嘉誠談及六四事件，稱「『六四』是非常遺憾的事。」但在六四事件發生後半年，李嘉誠獲鄧小平在北京高規格單獨會見。當時香港人心惶惶，爆發移民潮，李嘉誠對最高領導人說，自己和廣大香港同胞對香港回歸充滿信心。

在1990年代初，中國遭外國制裁，外資企業紛紛撤資，而李嘉誠則趁勢「逆流而上」，大幅增加對中國大陸的投資，最著名的例子是與董建華合作發展北京的東方廣場。在九七前，李嘉誠亦先後擔任港事顧問、預委會委員和籌委會委員，為中央收回香港安排出謀獻策，是重要的政治同盟。在這個時期，李嘉誠和北京的關係非常良好，據報他和榮智健曾寫信給江澤民，推薦董建華任首任行政長官，獲江澤民正面回應。

直到2010年代，外界所見李嘉誠都是中共領導人特別重視的富豪。在1997年、1998年和2001年，江澤民三次訪港，都是下榻李嘉誠公司旗下的紅磡海逸酒店，並與李嘉誠父子共晉早餐。在2010年，深圳慶祝經濟特區成立30週年，胡錦濤以高規格單獨會見李嘉誠，稱「不管時間長短，我總是要見一見李先生，跟李先生聊一聊。」

從政治角度分析，北京器重李嘉誠是統戰的需要。所謂統戰，列寧的經典定義是「聯合次要敵人，打擊主要敵人」。北京需要像李嘉誠這樣的商界富豪作政治同盟，穩定局勢，對付主要敵人：九七前是英國，九七後是爭取普選的民主派。

2019 8 16

Justin Chin/Bloomberg via Getty Images

反修例運動的「代罪羔羊」

“ 李嘉誠在「強國」面前越來越不重要……在2019年，像李嘉誠這樣的地產商甚至成為北京轉移問題的箭靶。

當然，雖說李嘉誠是北京的管治同盟，但關係並非牢固不變，且時有張力。就像一國兩制的香港，李嘉誠在「強國」面前越來越不重要，而當李嘉誠決策和言論顯得跟北京不那麼整齊一致，也容易遭到中國方面的「提點」和批評。在2019年，像李嘉誠這樣的地產商甚至成為北京轉移問題的箭靶。

自2011年開始，李嘉誠就沒有在公開場合和中國最高領導人單獨會面。而在2012年特首選舉，即是迄今唯一的有競爭性的行政長官選舉中，李嘉誠並未支持北京指派的梁振英。李嘉誠當時提名並

公開支持唐英年，但北京普遍被認為中途變卦，更屬意梁振英。有報道指大陸副總理級官員致電李嘉誠，雖沒明言要他挺誰，但希望他「尊重國家」。

在2015年，中國媒體出現批評李嘉誠的聲音，起因是李嘉誠被指「撤資」。新華社旗下瞭望智庫發表發文《別讓李嘉誠跑了》，批評長和系撤走中國資產是「失守道義」的行為。後來，李嘉誠發文回應，稱「文章的文理扭曲，語調令人不寒而慄」，並再次強調自己沒有撤資。雖然文章不一定代表高層的意見，更多是官方媒體旗下智庫分析高層意圖，但也可以視為李嘉誠形象和地位在內地隕落的表現。

比起2015年的《別讓李嘉誠跑了》，李嘉誠在2019年受到的官方輿論批評更加權威和猛烈。在反修例運動期間，李嘉誠登報呼籲停止暴力，並寫上「黃台之瓜，何堪再摘」八字，其後出席慈山寺活動時稱，希望「年青人能夠體諒大局，而執政者能夠對我們未來主人翁網開一面」。

4日後，中央政法委微信公眾號「長安劍」發文《李嘉誠發聲，到底誰該給香港年輕人「網開一面」》，批評李嘉誠的言論是「縱容暴力」。該文章又引述網友說法，稱李嘉誠在1997年金融風暴時向小業主追債，未對其「網開一面」，並稱李嘉誠應把「李家樓盤打折」賣給香港年輕人，才是真正為香港好。文章又說，「在當下的香港亂局中，不少香港年輕人把房價高、租金貴的不滿甚至憤怒發洩到了政府頭上，他們的發洩，也許搞錯了對象。」

其後李嘉誠回應，表示言論被曲解，強調「寬容不等於縱容，不等於無視法律程序」。

在此期間，香港建制派第一大政黨民建聯賣報章頭版廣告兼召開記者會，要求政府引用《收回土地條例》收回私人業主的閒置土地，大量興建公營房屋「突破困局」。中國官媒頻頻發文支持建議，雖然沒有點名李嘉誠，但把反修例運動的矛頭指向住屋問題和地產商，轉移示威者對中港政府的不滿。《人民日報》指地產商「是時候釋出善意，不要賺盡每一分錢」，更暗諷李嘉誠這樣才是真正對年青人「網開一面」。新華社則發時評，提及「一些既得利益集團的如意算盤，無非是以阻礙政府擴大土地供應的方式，或者抬高自己囤積土地的價碼，或者改變土地用途，以謀取最大利益。」至於《環球時報》，亦指地產商獲得巨大利益，敦促掌握土地的地產商「有充分的政治經濟學悟性」，提供幫這座城市走出僵局的力量。

當時，有地產商的消息人士表示，中聯辦是民建聯收地倡議的推手，北京無法就香港政治問題提供任何有意義的解決方案，因此把焦點轉移到住房等深層次的問題上。另也有地產商消息人士認為，政府只是讓地產商成為政治運動的替罪羊。

就算還沒有查出證據證明什麼，僅僅是明確國家監管機構開始全面調查，監管機構的公開點名「羞辱」就會導致企業的市值下跌，資本市場就已經對企業進行懲罰。

回到李嘉誠這次的「非一般賣港」，必然是李嘉誠家族政商關係的重要時刻。

據報道，兩會期間李澤鉅被「正國級」領導人召見，李澤鉅堅稱碼頭業務賣給意大利營運，因為購入長和港口業務的雖是「BlackRock-TiL」財團，但全球航運巨頭MSC地中海航運公司集團才是碼頭營運商。這個解釋，恐怕難以令北京方面滿意。

至今交易與否仍有變數，但可以肯定的是傷害已經造成，北京不高興，李嘉誠家族的政治分數必然被扣。但政治後果最終是停留在敲打，還是升級至更加嚴厲的鐵錘，我們還不得而知。值得注意的是，目前官方媒體對李嘉誠口誅筆伐，但僅限於中共港澳系統的喉舌《大公報》，北京的權威喉舌如《人民日報》沒有加入討伐，而中共港澳系統兩大部門也只是轉載文章，並無嚴正表明立場，下場批判。

至於北京具體的動作，據報內地叫停國企與李嘉誠公司新合作，而國家市監總局已宣佈依法審查長和港口交易。《大公報》31日的報道強調，國內《反壟斷法》結合《國安法》，可審查長和賣港口交易。

假如真的全面展開反壟斷調查和國安法調查，參考阿里巴巴在2020年-2021年遇到的監管風暴經驗，企業是無法挑戰監管的調查結果。就算還沒有查出證據證明什麼，僅僅是明確國家監管機構開始全面調查，監管機構的公開點名「羞辱」就會導致企業的市值下跌，資本市場就已經對企業進行懲罰。

當然，現時的分析亦普遍認為，北京對中止長和交易的辦法不算太多。畢竟北京的回應也受制約，需要顧及國內法律對境外交易的適用性、美國可能的反制以及政治影響，尤其是北京仍強調保持香港的國際性，亦正積極營造支持外資和民營企業的氣氛。從今年2月中國再次舉行「民營企業座談會」，馬雲重新現身，到近日北京舉行「最頂級招商會」，習近平會見國際工商界巨頭代表，都可見北京需要在國內經濟增速放緩、地緣政治複雜的環境下穩住民企和外商。

另外，港澳辦主任夏寶龍近年談論香港時，亦多次強調中央重視保持香港國際化優勢，香港的國際化金字招牌不能褪色。面對香港最具代表性的跨國企業，北京處理長和事件時必然有這一重的考慮。

但北京亦很可能吸取教訓，加強調查港商在海外的戰略資產，中港政府亦可能進一步加強對港商的規訓，甚至建立溝通機制，要求港商在做出海外重大商業決定前匯報政府。若是如此，「一國兩制」的界線將再次跨越，勢將影響港商的發展和地位。

對李嘉誠家族來說，當務之急是先讓危機平安落地。在2015年，李嘉誠面對「撤資」論曾表示，對於一切是是非非感到痛心，並引用蘇軾及白居易的詩句明志，「此心安處是吾家」、「我身本無鄉，心安是歸處」——這兩句詩今日看來，更覺耐人尋味。

在2013年，問及商人和政治的關係，李嘉誠的回答冥冥中也在回應今日困局：「我不是聰明的人.....如果政治問題真的衝着自己而來，擔憂也沒用。我沒有參與政治，但我關心政治，政治跟經濟根本是手和腳的關係，假如兩者背道而馳，就難以處理。」

2/43個港口：為巴拿馬運河港口混戰的中美，到底在爭什麼？

[延伸閱讀 →](#)
