



李嘉诚

李嘉诚主张决策是经营的一件大事，必须先行，才能做好生意。

经营才略与决策

李嘉诚能成为财富的巨人，都源于他的经商理念——清誉至上，克勤克俭富不奢。

马银春◎编著

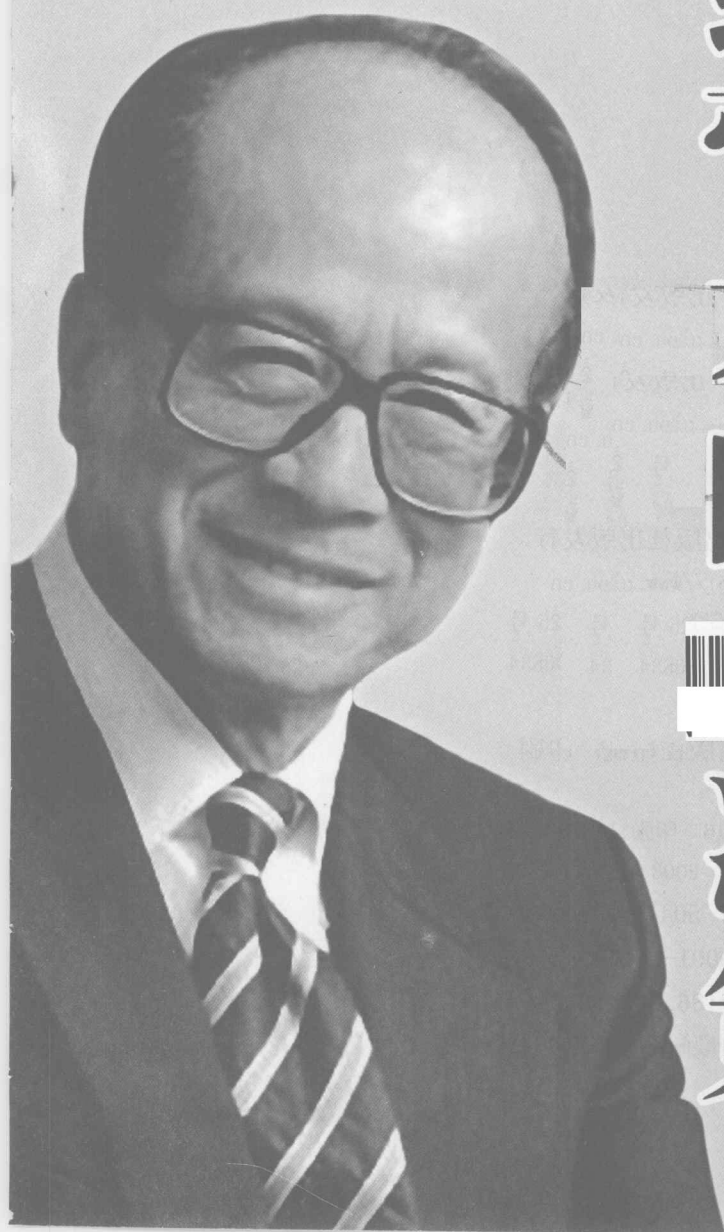
中国物资出版社





李嘉诚

经营才略与决策



马银春◎编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚经营才略与决策 / 马银春编著. —北京:中国物资出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-5047-2874-6

I. 李… II. 马… III. 李嘉诚 - 商业经营 - 经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 072625 号

责任编辑 钱 瑛

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:18.75 字数:283 千字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5047-2874-6/F·1191

印数:00001-11000 册

定价:36.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



前言

前言

李嘉诚是当今时代最杰出的商人之一，他连续六年荣膺世界华人首富，连续八年雄居港商首席，是为数不多的成功商人之一，更是无数商人心目中的偶像。

这位首屈一指的香港巨商已经成为财富的化身，谁曾想到少年时的他不具备任何优越的条件：不但没有显赫的社会地位，也没有足够的资金，甚至没有条件读完小学。出身寒门的他完全是依靠自己白手起家、以小博大，通过半个世纪不懈的努力和奋斗，李嘉诚从一无所有，发展到今日拥有多家上市公司，市值数千亿元；从一个普通人成为商界名人，取得了光芒四射的成就，缔造了一个又一个财富神话。

纵观李嘉诚所走过的道路，我们看到，他通过自己不断的努力、不断的拼搏入主地产，纵横股市，投资全球，成为名副其实的商业霸主，这其中有许多令人深思的东西，任何人要创建自己的事业并使之发展到相当水平，埋头苦干固然必不可少，但更重要的是要有李嘉诚这种超人的经营智慧和卓越的决策能力，只有这样才能登上成功的巅峰。

如果摒弃纯粹经商的概念来看待李嘉诚，应该说他是一个儒商，他的经营理念与决策方法已经形成了自己独特的模式。不但在香港就是在世界也是值得许多人称颂和效仿的，很适合当今这个经济飞速发展的社会。

本书对李嘉诚的经营才略与决策进行了全面地系统地阐述。从经营才

干、人格魅力、以人为本、营销战略、投资理财、创新经营、合作共赢、稳中求进、决断应变这九个做人与经商的领域中，我们结合李嘉诚奋斗成功的实战经历及其生活中的许多事例，加以具体地分析和论述。我们相信，读者会在书中恍然悟出李嘉诚成功的独到之秘。

编者

2008年4月



李嘉诚经营才略与决策

目 录



目 录

第一章 经营才干的自我开发 /1

企业家是企业的灵魂，没有一流的企业家，就不可能有一流的企业。而企业家的能力并不在于如何指挥别人，而在于如何指挥自己。企业家只有不断地经营自己，才能在竞争中立于不败之地。

1. 艰难困苦，人才成长的必要条件 /3
2. 自立，给予他从商的资质 /7
3. 成功的推销铸成未来的老板 /12
4. 艰苦创业，人生转折 /14
5. 吃苦耐劳，创业的精神食粮 /17
6. 读透市场，靠的是敏锐的市场洞察力 /20
7. 胆量，企业家必备的素质 /25
8. 汲取知识，挖掘才智渊源 /28
9. 财富，源于顽强的意志力 /32

第二章 管理自己——靠人格魅力给商业注入利润 /37

在商言商，但商人也是人，会不会做人是直接关系到事业成败的大事。在我们的周围，许多商人把利益放在第一位，他们不懂得“回报利润”的法则，越想“做大”就越徒劳无功。李嘉诚在经商过程中，特别注重自己为人处世的方法和能力，靠自己的人格魅力给商业注入利润，并把利润回报给社会，这是真正的大商人，有着

极高的品性和处世之道，同时也为他和他的企业赢得了良好的公众形象和企业品牌效应，为他带来了无法估量的无形资产。从某种意义上说，这个无形资产要比有形资产更昂贵、更具价值。

1. 自我修炼，培养魅力 /39
2. 追求财富，造福百姓 /43
3. 千金买义，赢得人心 /51
4. “俭以养德”，经商做人之良训 /57
5. 善行义举，赢得声誉 /62
6. 创办医疗事业，利国利民 /67
7. 爱惜名誉如同生命 /75

第三章 以人为本——精心栽培良好的执行者 /81

人才永远是一个企业成功的最大资本。在无数现实的商战中，都表明了这样一条硬道理：谁占有人才，谁就会成为强者。李嘉诚始终以广纳人才为自己经商的最高方略，他敢于重用人才，给人权力，给人责任，同时给人信心，这种用才心态，是确保他形成团体作战的基本方法，因此李嘉诚的经商势头往往显示出强大的整合力。

1. “宁亏自己，不亏大家” /83
2. 科学化、专业化、年轻化的用人准则 /86
3. “指挥一人”是用人的上乘之法 /89
4. 广采博纳，融汇众智 /93
5. 让下属分享利益，增强凝聚力 /95
6. 注重培养后继人 /98
7. 中西合璧的经营方式和理念 /104
8. 打破国际界限，大胆起用洋人 /108



第四章 铸造品牌——靠品牌开拓市场的营销战略 /113

每个善于经商的人都知道品牌的威力。强化自己的品牌力量，就为企业赢得了良好的公众形象和企业品牌效应；打出自己的品牌，无疑等于占有了市场的大份额。这种靠品牌制胜的推销策略是成功商家的经营战术。李嘉诚自然是一位全面打造品牌的高手，也非常注重推销能力，并以之为增强产品竞争力的必要手段。

1. 开拓市场，需要魄力 /115
2. 品牌魔力，制胜法宝 /119
3. 物美价廉，畅销魔法 /121
4. 开拓市场，扩大产量 /125
5. 广告是看不见的金子 /130
6. 良好的形象，无形的品牌 /133
7. 打出自己的金字招牌 /135
8. 塑造形象，打通财源 /137
9. 挂帅救业，赢得声誉 /139

第五章 稳中投资——不把鸡蛋放在同一个篮子里 /141

“不把所有的鸡蛋放在同一个篮子里”是成功的保险法则。经商需要冒险，但是更需要保险。李嘉诚自有他一套投资策略，他能从长线出发，运用“鸡蛋分篮”的方法，寻找最安全的投资手段，这样就增加了他的成功率。

1. 尽量用别人的钱赚钱 /143
2. 股市集资，巧妙进行资本运作 /147
3. 恰到好处地把握投资的时机 /151
4. 买进东西最终是要把它卖出去 /155



目 录



5. 把眼光放远, 做长线投资 /160

6. 大手笔、大投资、大收益 /163

7. 分散投资, 东方不亮西方亮 /166

8. 关注内地, 扶助中资 /170

9. 全球化投资, 创立跨国公司 /174

第六章 创新之道, 上乘谋略 /177

出奇制胜是兵家上乘谋略, 这种战略战策同样适用于商海, 商海无常, 谁都难以预料。但怎样才能在变幻无常的商海中捕捉住战机, 靠的就是“创”字, 李嘉诚眼光犀利, 不为别人的看法和意见所左右, 能够准确地洞察先机, 善于以势借势, 以奇取胜。

1. 大胆创新, 适时转型 /179

2. 勇于开拓, 敢于竞争 /186

3. 与时俱进, 紧随时代 /191

4. 做人有个性, 经商有风格 /197

第七章 步步为营, 稳中求进为商法 /201

李嘉诚曾言: “扩张中不忘谨慎, 谨慎中不忘扩张。进取中不忘稳健, 稳健中不忘进取, 这是我投资的宗旨。”做生意除敢于搏、有勇气之外, 还需“谨慎”二字, 如果冒险突进, 就会血本无归, 但如果过于保守又会无所建树。李嘉诚在生意场上绝不冒险突进也不裹足不前, 他总是以大形势制定小策略, 稳中求进, 成为财富的神化。

1. 坚持稳健的步伐 /203

2. 生意场上, 也要懂得理智克制 /206

3. 居安思危, 力求进展 /213



目 录

4. 有的放矢，稳扎稳打 /218

5. 危机四伏，切忌盲目冒进 /223

6. 不打无准备之仗 /227

7. 稳中求进，步步加大 /235

第八章 合作共赢之道——你中有我，我中有你 /239

经商离不开合作，联合打天下，联手获得利润。李嘉诚相信生意场上的事是一个互相协作的问题，即使你能力再大，也需要合作，李嘉诚则是一位以联手打天下的大师级人物。

每个企业都不可能拥有全部的资源优势，只有着眼于长线经营，与同行真诚合作，取长补短，互惠互利，携手同进，才能获得源源不断的收益。

1. 高效高利，善于合作 /241

2. 诚实是经商之本 /243

3. 谋求共赢，皆大欢喜 /250

4. 与人为善，宽以待人 /256

5. 信誉是企业发展的基石 /259

第九章 决断应变，以智取天下 /261

在《孙子兵法》中讲究以智谋事。同样，商人最可贵的不是手中的钱，而是智——智商可以把办不成的事办成，把挣不到的钱挣到。换句话说，智商是经商的成功底牌，没有智商，或智商不足，一定难以始终坚守自己的经商底牌——“经商不是靠蛮力，而是靠智力。”李嘉诚就主张以智取天下，所以在纷纭复杂的商海大战中能够挺立不败。

1. 智商是经商的底牌 /263



李
嘉
诚
经
营
才
略
与
决
策

2. 多谋善断是制胜的筹码 /267

3. 经营战略不可少 /271

4. 借势是绝妙的经商之道 /276

5. 乘虚而入，一石三鸟 /281

6. 以小博大，以弱胜强 /285

第一章

经营才干的自我开发



企业家是企业的灵魂，没有一流的企业家，就不可能有一流的企业。而企业家的能力并不在于如何指挥别人，而在于如何指挥自己。企业家只有不断地经营自己，才能在竞争中立于不败之地。



1. 艰难困苦，人才成长的必要条件

中国古代著名思想家孟子说过：“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，行拂乱其所为。所以动心忍性，增益其所不能。”

这段话的意思是：上天要想把重大的使命交给一个人，必定要首先困苦他的思想意志，劳累他的筋骨，饥饿他的身体肌肤，使他身受贫困，拂逆、扰乱他的作为，用来使他内心警觉，性格坚忍，增长他不具备的能力。

孟子的这段话非常著名，两千多年来一直激励着有志之士克服艰难困苦，成就伟大的事业。我们不相信什么上天的意志，但是一个人要想干成大事，担当大责任，必须从精神到肉体都受到常人所难以想象的磨炼，则是一定的。为什么呢，因为安乐的境遇消磨人的意志，使人萎靡不振，直至死亡；而艰难困苦的境遇则使人奋发，从而求得生存和发展。也就是“生于忧患，死于安乐”。孟子还一口气举了六个古代的大贤为例说：舜发迹自田地中间，傅说举自筑墙的人中间，胶鬲举自鱼盐贩子中间，管夷吾任用自狱官手里，孙叔敖腾达自隐居的海边，百里奚崛起自市井。可见，艰难困苦乃人才成长的必要条件，问题仅仅在于，你能否经受住艰难境遇的考验和磨炼。

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。

1937年7月7日，日军凭借着嚣张的气焰及先进的武器，逐步侵占了中国的半壁山河。不久，潮州沦陷于日军的铁蹄之下。日军一面大肆烧杀掠



李嘉诚

经营才略与决策

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。

执教多年的李云经彻底失业，同时李嘉诚小学尚未毕业，也失学了。

时势纷乱，生活无着，世代居住的老屋再也住不下去了。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，投靠在后沟小学任教的胞弟李云奕家里。

这一年，李嘉诚的祖母因惊吓贫困而逝世。李云经、李云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，唯有感叹“百无一用是书生”。胞弟李云奕薪水微薄，李云经不忍心受其接济。执教多年攒下的积蓄渐罄，李云经心灼如焚。

所幸内地烽火连天，兵荒马乱，香港却是太平盛世，一派祥和繁荣，成为战时内地人的避难所。特别是，妻弟庄静庵是香港的殷商，是唯一可以投奔的对象。李云经与妻庄碧琴商议多日，决定前往香港投靠庄静庵。

1940年冬天，李云经一家历经千辛万苦，跋山涉水10多日，终于来到香港。

当时的香港是世界最大、最知名的自由贸易港，常被称为“世外桃源”、“东方之珠”。可以想象，如果不是来到了香港，李嘉诚即使经商，也绝不可能创造出系列商业神话，建立自己的商业帝国，成为一代商业巨人。人生的幸与不幸，只好让历史本身来回答了！

但是，虽然来到了香港这个“世外桃源”，李嘉诚一家的生活，却绝无世外桃源的平静与温暖。相反，他们一家受尽了生活的艰辛和人情的冷漠。尤其是李嘉诚本人，当时只有14岁，就以羸弱的身躯肩负起了一家人生活的重担，成了一名童工。然而，正是这种难以尽述的折磨，使李嘉诚过早地成熟起来，并经过自身的奋斗，逐步走向了成功。

李云经的妻弟庄静庵，幼年在潮州乡间读私塾，小学毕业后，像众多的潮州人一样离家外出闯荡。1935年，27岁的庄静庵来香港涉足钟表业，从最简单的布质、皮质表带做起，一步步做大。他的产品质优价廉，深受代理



第一章

经营才干的自我开发

商和消费者欢迎。后来开始兼营钟表贸易，购入瑞士钟表，再销往东南亚各国。

李嘉诚一家到来时，庄静庵已被潮汕人视为成功人士。他腾出房间让李氏一家住下，设家宴为姐姐、姐夫洗尘。席间，他仔细询问了家乡的近况，然后为姐夫介绍了香港现状，劝李云经不要着急，先安心休息，逛逛港街，再慢慢找工作。

庄静庵未提起让姐夫李云经上他的公司做职员，这是李云经夫妇始料不及的。这也许是庄静庵在商言商，绝不把公司人事与亲戚关系搅和在一起的缘故吧。

李云经长期生活在传统伦理氛围中，虽然明白这是有头脑的商家通常的做法，但在感情上却不那么容易接受。庄碧琴想去质问弟弟，但被李云经制止。他不想给妻弟添太多的麻烦，来香港投靠妻弟，已是万不得已。而且，他毕竟是读书人，有着传统儒士惯有的清高，不愿轻易“为五斗米折腰”。

当时的香港虽然处于英国的保护之下，但由于第二次世界大战的全面爆发，也未能长保和平。很快，日军的铁蹄便踏上了香港，香港的前景顿时一片暗淡。

在日军统治下，香港百业萧条。李云经挣的薪水越来越少，为了养家糊口，他只好拼命工作。由于长年劳累，再加上贫困、忧愤，李云经染上肺病，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，以供日后儿子继续学业。后来，庄静庵实在看不下去了，才“强行”把他拖进了医院。

为了给父亲治病，李嘉诚一家生活相当清贫。两顿稀粥，再加上母亲去集贸市场收集来的菜叶子便是一天的“美食”。

李云经终于没能熬过1943年那个寒冷的冬天，走完了坎坷的一生，离开了这个动荡纷乱的世界。

李云经临终前，哽咽着对李嘉诚说：“阿诚，这个家从此就只有靠你了，你要把它维持下去啊！”



李嘉诚
经营才略与决策

此外，李云经知道未成年的儿子未来更需要依靠亲友的帮助，同时又不希望儿子抱有太多的依赖心理，因而留下了“贫穷志不移”、“做人需有骨气”、“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”、“达则兼济天下，穷则独善其身”等遗言。

父亲的熏陶和遗训，李嘉诚永世不忘，时刻铭记在心，遵守了一生，伴随他一生的风风雨雨，使他终生受益无穷。

但是与此同时，父亲没有给李嘉诚留下一文钱；相反，他给李嘉诚遗下了一副家庭的重担。

如此不幸的少年时代，莫非上天在有意地磨炼李嘉诚，以便成就这个当代的商业英雄吗？

“天将降大任于斯人也”，逆境具有催人奋进的力量，它往往能激发人的潜能，使人以十倍百倍的心力投入工作，并创造出惊人的业绩。

据有关专事研究发现，人的潜能几乎是无限的，一般人真正发挥出的潜能尚不足10%。这就是说，每个人都有成为伟大人物的条件，只是由于没有遇到能够激发潜能的境遇，才成了一个平庸的人。