

李嘉诚 财智人生

处世绝学

CHU SHI JUE XUE

美国《时代》杂志评选的全球最具影响力的二十五位商界领袖中，李嘉诚名列第九。香港《资本》杂志选李嘉诚为香港十大最具权势财经人物之首。香港历史上首位「千亿富豪」。

吉林摄影出版社
子安 / 编者



李嘉诚
人财
生智

子安◎编著

处世绝学

LIJIACHENG

CHUSHI
JUEXUE

中

吉林摄影出版社
|

责任编辑：李相状

李嘉诚财智人生·处世绝学（中）

主 编：于 安
出 版：吉林摄影出版社
地 址：长春市人民大街4646号
经 销：新华书店
印 刷：卢龙县滨海印刷有限公司
版 次：2005年7月第二版第一次印刷
开 本：大32开，850×1168
字 数：1000千字
印 张：166
书 号：ISBN 7-80606-676-4/Z·72
总 定 价：522.00元（共18册，本册29.00元）

如有印装质量问题，请与承印工厂联系调换。
版权所有，翻印必究。



听到这里，员工们欢声雷动。

李嘉诚噙着热泪向全厂员工深深地三鞠躬，感谢大家在长江厂最困难的时候同心协力。之后，李嘉诚亲手给全厂每一个员工分发红包。

灾劫和磨难可以使某些人一蹶不振，甚至将其彻底摧毁。而另一种人，却从中汲取动力，成为向上攀登的台阶。就如一块好钢，越淬火，越坚硬。

成功人士必定属于后者。

经过这次挫折和磨难，李嘉诚更成熟了。正是这次反向的动力，促成李嘉诚由一个余勇可沽、稳重不足的小业主迅速蜕变为一个成熟的商人。后来，李嘉诚甚至说道：“我有今天的成就，是因为有那一次挫折作为基础。”

这次磨难后，李嘉诚就为自己立下了座右铭，并且成为一生的行动准则：

“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。”

商场如战场，有时候自然少不了短兵相接。在李嘉诚身处逆境时，一些同行厂家企图趁机搞垮长江塑胶厂。“诚”在李嘉诚的事业中再一次发挥了重要的作用。

原来，一些同行雇用一些人到长江塑胶厂拍照，企图用揭短的反面宣传使长江厂信誉扫地。



★★★★★ 李嘉诚财智人生 ★★★★★

果然，他们的照片在报章上发表，镜头中是长江厂那破旧不堪的厂房。

李嘉诚自然知道这种反面宣传会使长江厂再度濒临绝境，于是，他决定用诚心去打动客户，充分利用这种免费宣传反败为胜。

李嘉诚拿着这份报纸，背上自己的产品，走访了香港上百家代销商。

李嘉诚很坦诚地对他们说：“不错，我们尚在创业阶段，厂房比较破旧。但请看看我们的产品，我相信质量可以证明一切。我欢迎你们到我们厂实地考察，满意了，再向我们订购。”

代销商们被李嘉诚的诚恳以及他的优质产品打动，同时敬重李嘉诚有这样灵敏的商业头脑，果然就到长江厂参观订货。

精明的李嘉诚适时借助了这场恶意宣传带来的反作用力，为长江厂作了一次相当实惠的广告宣传，深得太极推手的精义。长江厂的订单越来越多。

我们在碰到不利情况时，不要怨天尤人，不要光顾了愤怒或沮丧，更不要气馁。多想想有什么办法可以扭转被动局面，这才是积极的态度。

坏事可以变成好事，只要你在努力着。中国不是有句老话，叫“知错就改善莫大焉”。



1977年，李嘉诚购入大坑虎豹别墅的部分地皮计15万平方英尺。

虎豹别墅为大名鼎鼎的星系报业胡氏家族的祖业。胡氏家族，即是全球华人无人不晓的“斧标驱风油”的创始者。

虎豹别墅，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。现在成了香港一处著名的旅游胜地。

李嘉诚购得地皮后，在上面兴建了一座大厦。游客们议论纷纷，指责大厦与整个别墅风格不统一。

李嘉诚得知后，立即停止在那块地皮上继续大兴土木，尽量保留别墅花园原貌。

李嘉诚知道，如果不顾公众舆论，一意孤行，就会损害自己的形象，降低自己的信誉。

失去公众，就等于失去顾客；失去顾客，就等于自绝财路。

◎ 诚信就是最好的担保

在香港塑胶花市场抢滩成功之后，李嘉诚将目光瞄准了世界最大的欧美市场。

当时，要进入欧美市场，一般都要通过香港当地的洋行代理。这是历史原因造成的。



★★★★★ 李嘉诚财智人生 ★★★★★

李嘉诚开始也接受过一些本地洋行的订单。但是，李嘉诚在交易过程中，深深感到被人牵着鼻子走，十分被动。他决意抛开中间商，直接与欧美的客商交易。

李嘉诚了解到，境外的批发商也有这个意愿，只是彼此都没有搭上线。

李嘉诚于是一方面派出得力的营销干将径赴欧美，另一方面，对境外来港的批发商采用抢先接待的办法沟通合作。

绕过了中间商，李嘉诚牢牢地掌握了主动权。直接从欧美批发商手中取得订单，价格上双方都得到了实惠。

正当李嘉诚全力拓展欧美市场的时候，一条大鱼游到李嘉诚身边。

这是欧洲的一位大批发商，他看到李嘉诚派赴欧洲的推销员带去的样品，立即飞抵香港。

当时，这位大批发商认为，长江塑胶厂的塑胶花品质品种都已超过意大利，居于世界先进水平，而价格还不到欧洲产品的一半。因此，他打定主意到香港大量订购塑胶花。

批发商甫到香港，就通过一些渠道得知李嘉诚资金短缺。为保险起见，他答应可以与李嘉诚做生意，但条件是李嘉诚必须有实力雄厚的公司或个人进行经



济担保。

李嘉诚知道这位批发商的销售网遍及欧洲最主要的市场——西欧和北欧。更深知，能与他结成生意伙伴，对长江公司有多重要的意义。

但是，李嘉诚竭尽全力，没有找到担保人。

李嘉诚非常失望，可是，他未能按批发商的要求找到担保人，他还能说什么呢？

但只要有一线希望，就要全力争取，这是李嘉诚的性格；用真诚去打动对方，这是李嘉诚的处事准则，也是一种经商的策略。

于是，李嘉诚与设计师一道通宵达旦连夜赶出9款样品。批发商的意向是订购3种产品，李嘉诚则每种设计了3款。

翌日，李嘉诚带着样品到批发商下榻的酒店。

批发商大为赞赏这9款样品，声言是他所见到过的最好的3组。望着李嘉诚通宵未眠熬得通红的双眼，批发商心里便明白了一切。

他拍拍李嘉诚的肩膀说：“我欣赏你的办事作风和效率。我们开始谈生意吧？”

李嘉诚坦率直言说：“谢谢您的厚爱。我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。”



接下来，李嘉诚诚恳地对批发商谈了长江公司白手起家的发展历程和现在的状况，请批发商相信他的信誉和能力。

李嘉诚的经商原则引起批发商的共鸣。批发商相信自己的判断，他确定合伙人就是这个诚实又深富潜力的年轻人。他微笑着对李嘉诚说：

“你不必为担保的事担心了。我替你找好了一个担保人，这个担保人就是你自己。”

接下来，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，足见他对李嘉诚信誉及产品质量的充分信任。

■ 无往不胜的利器

——“富在深山有远亲”，当你事业一帆风顺的时候，诚信的巨大威力可以得到更加充分的发挥，使人以小搏大，兵不血刃，名利双收。

李嘉诚对于诚信的追求已经近乎执着，他经常告诫下属，“你要别人信服，就必须付出双倍使别人信服



的努力”。而他在平时的行为中，也是以身作则，得到别人的信服。为了建立良好的信誉，李嘉诚不惜自己吃亏。他曾说过：“有时你看似是一件很吃亏的事，往往会变成非常有利的事。”在创业的第五年，李嘉诚准备付运一批塑胶玩具给外国客户，但对方在最后一刻突然要求取消订单。当时李嘉诚并没有向对方要求赔偿，并认为自己生产的货品，不愁销路，所以这次的损失他没有向对方追讨，并向对方表示，日后若有任何生意，我们可以建立更好的关系。这次事件之后，于一九五六年至五七年间，突然有个美国客户登门，订了很多塑胶货品，原来该公司的一位高级职员，认识以前突然取消订单的那位外国客户，并由他介绍前来找李嘉诚的，说李的公司很有规模，特别是信誉良好。李嘉诚就是这样建立起自己的诚信的。

◎ 诚心足，蛇吞象

常言说：“人心不足，蛇吞象。”其实，真正贪心的人是无法做到以小搏大的。只有有诚信的人才可以做到这点，因为，诚信本身就是一笔巨大的无形资产，可以大大加重你的分量。

李嘉诚之所以被称为“超人”，是因为他成功地吞并了和记黄埔，而此次收购战中，正是他良好的信誉



起了决定作用。

李嘉诚在九龙仓争夺战中，于高潮退出角逐，而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制的最大的上市公司。

和记洋行成立于 1860 年，黄埔船坞则可追溯到 1843 年。100 多年的发展壮大，和记黄埔变成资产庞大的商业巨人。

但是，和记黄埔在 1973 年受到股市大灾和世界性石油危机以及连带香港地产大滑坡的严重影响，加上和黄主人祈德尊家族经营不善，陷进了财政泥淖，接连两个财政年度亏损近 2 亿港元。

因此，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。

汇丰于是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。和记成了一间非家族性集团公司。

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”。

当时，汇丰表示，在和黄经济好转后，会选择适当机会，出让其大部分股份。



其实，李嘉诚在觊觎九龙仓的同时，也垂青着和记黄埔。他放弃九龙仓，必然要全力并吞和黄。

李嘉诚一直密切关注和黄的发展。与九龙仓一样，他通过充分的研究，认定这是一家极具发展潜力只是目前经营不善的集团公司。

另外，李嘉诚洞悉到汇丰不会长期持有和黄股，因为汇丰银行身为香港金融至尊，不会长期背上“银行操纵企业”的黑锅。也就是说，汇丰出售和黄股权势在必行。

事实上，李嘉诚知道汇丰一直在等待适当机会和合适人选出售和黄股权。

于是，在1978年的九龙仓大战中，当汇丰大班沈弼出面规劝李嘉诚时，李嘉诚果断地放弃九龙仓控制权的争夺，借以与汇丰增进友谊，为下一步收购和黄埋下伏笔。

之后，李嘉诚频频与沈弼接触，二人“交情日深”。李嘉诚又进一步知道汇丰急需扩大实力，增强储备资金。就是说，汇丰有可能急于抛出和黄股。

最后就不能不说是“诚信”了。沈弼十分赞赏李嘉诚精明强干、诚实从商的作风及其如日中天的业绩，对李嘉诚情有独钟。

此外，沈弼慧眼识珠，认定李嘉诚堪托大任，可



以重振和黄。

原来，汇丰出售和黄股权，不是单纯地卖出股票套利，而是希望和黄得遇明主，重振昔日雄风。

因此，汇丰银行于1979年9月以每股7.1港元的价格，将其手中持有占22.4%的9000万和黄普通股售予长江实业。

当时，对汇丰的和黄股垂涎者甚众，但沈弼及汇丰根本没有考虑让别人角逐和竞争。

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，对李嘉诚真是优惠之极。

接下来，李嘉诚集中火力乘胜追击，继续在股市上大量吸纳和黄股票。

经过一年的集中吸纳，到1980年11月，李嘉诚成功地拥有39.6%的和记黄埔股权，控股权已十分牢固。

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。

当时，长江实业实际资产是6.93亿港元，而和记黄埔的市价总值是62亿港元。李嘉诚以小搏大，以弱胜强，成功控制巨型集团和黄，难怪被称为“蛇吞大



象”。

匪夷所思，难以置信，然而这又是不争的现实。因此，李嘉诚被冠以“超人”之誉。

这与包玉刚夺得九龙仓的作风截然相反。包玉刚以其海派的气势，雷霆万钧重锤出击，怡和系殊死抵抗，因此两虎相斗，彼此都受重创。

而李嘉诚收购和黄则是和风细雨，兵不血刃，其间并没有遇到和黄大班韦理组织的反收购。

李嘉诚此役中超人的战略战术包括：

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。怡和在香港树大根深，收购九龙仓，自然是一番血战恶斗。

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强反击。身为香港第二大洋行的和记黄埔，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。

只要能为股东带来利益，股东不会反感华人大班



人主和黄洋行。这便是李嘉诚最初的出发点。

其二，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，市值高达62亿港元。

其三，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轨，必须将其出售给原产权所有人或其他企业，而不能长期控有该企业。

李嘉诚在吸纳九仓股时，获悉汇丰大班沈弼暗放风声：待和黄财政好转之后，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。

其四，李嘉诚梦寐以求成为汇丰转让和黄股合适人选。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——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1 000多万股九仓股为条件，换取包氏促成汇丰转让9 000万股和黄股的回报。李嘉诚一石三鸟，既获利5 900万港元，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。包氏与汇丰的交往史长达20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，包氏出马调动边鼓，自然马到成功。

香港股市3种典型的收购术分别以包玉刚、刘銮雄、李嘉诚为代表。

包玉刚的收购，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。因此，包氏的收购，代价极昂，是“残胜”或“惨胜”，或称“负创取胜”。九龙仓是其典型的战例。

刘銮雄被称为“股市狙击手”，是人人生畏的“恶意收购”的典型。

刘銮雄对香港证券业起过功不可没的历史性推进作用，但由于他奉行“恶意收购”，因此，形象颇不怎么样。



★★★★★ 李嘉诚财智人生 ★★★★★

与刘氏反其道而行之，李嘉诚从没进行过一次“恶意收购”，他奉行的是“善意收购”。

李嘉诚收购对方的企业，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。

最典型莫过于收购港灯。他从萌发念头到控其在手，先后历经了几年。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。

李嘉诚收购和黄，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10倍的庞然大物。

他的收购，从不情绪化，没有把被收购企业当作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。

李嘉诚遇到阻力，权衡利弊后，会不带遗憾地放弃。放弃对九龙仓、置地的收购，他都持这种态度。

李嘉诚的收购，无论成与不成，通常都能使对方心悦诚服。

收购成功，他不会像许多新进老板一样，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