

解读李嘉诚

UNSCRAMBLE LIJIACHENG

破译全球华人首富商业王国的秘密

如何使生意长盛不衰

剖析香港超人的传奇发迹史

李嘉诚赤手空拳起家，
创造了一个商业神话。

在李嘉诚的经商轨迹中，
人们可以找出一条致富之路。

李嘉诚的经商秘诀，
字字珠玑，人人可学！

张从军 著



广东经济出版社

解读李嘉诚

UNSCRAMBLE LIJIACHENG

破译全球华人首富商业王国的秘密

如何使生意长盛不衰

剖析香港超人的传奇发迹史

李嘉诚赤手空拳起家，
创造了一个商业神话。

在李嘉诚的经商轨迹中，
人们可以找出一条致富之路。

李嘉诚的经商秘诀，
字字珠玑，人人可学！

张从军 著



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解读李嘉诚：如何使生意长盛不衰/张从军著. —广州：
广东经济出版社，2000.6

ISBN 7-80632-689-8

I. 解… II. 张… III. 李嘉诚—生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 28091 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	番禺市新华印刷有限公司 (番禺市市桥镇环城西路工农大街 45 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8.125 2 插页
字数	115 000 字
版次	2000 年 6 月第 1 版
印次	2000 年 6 月第 1 次
印数	1~7 000 册
书号	ISBN 7-80632-689-8 / K·17
定价	全套：59.40 元 本册：19.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

读者热线：发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

目 录

楔 子/1

1999年4月，李嘉诚压倒世界首富比尔·盖茨、老牌巨富福特等14位超级富豪，一举夺得“世纪企业家”殊荣。1999年6月，李嘉诚在全球富豪榜上由1998年的第19位升至第10位，再次稳踞亚洲首富席位。1999年10月，李嘉诚一单交易净赚近乎天文数字的1130亿港元，成为香港有史以来获利最高的交易，轰动全球。李嘉诚从世界第十大富豪一举跃升为世界第五大富豪。李嘉诚如何成功控制着市值数千亿港元的商业王国？如何在多元化王国的任何领域都成为当之无愧的伟大企业家的？如何使生意保持长盛不衰的？这正是本书要告诉你的内容。

第一章：纵横股海 擅长收购显身手/3

李嘉诚的发迹史，是一个中小地产商利用股市的杠杆原理急剧扩张，进而成为超级巨富的历史。

李嘉诚可称为股市中的绝代高人。他纵横股市，如蛟龙入海，回闪腾挪，随心所欲。

李嘉诚的收购和风细雨、兵不血刃，却是无坚不摧、无往不胜。

这一切，到底是怎么回事？

第二章：屋村大王 驰骋地产成霸主/49

李嘉诚靠地产完成了向香港首席财阀、世界华人首富的飞跃。他以“农村包围城市”的战略战术，兴建了多个勇冠全球的大型屋村，终于扳倒地产巨人置地，成为香港的地产霸主。

第三章：全球开花 跨国经营结硕果/87

全球化是八九十年代世界经济的大趋势，李嘉诚抓住机遇，搭上世界潮流的顺风车。在加拿大、在英国、在美国……，李嘉诚根据不同国情，奇招迭出，令人叹为观止。

第四章：猛龙过江 迎助中资施拳脚/105

八九十年代，中资如猛龙过江，在香港迅速崛起，与英资、华资成三足鼎立之势。李嘉诚审时度势，力助中资借壳上市。通过一系列的收购，李嘉诚的长实与首钢合组的首长国际及李嘉诚全力扶助的中信泰富，迅速占据中资香港上市公司的四大天王中的两席。李嘉诚不但为他处理好与内地关系奠定了基础，而且自己也赚得盘满钵满。眼前和长远都有胜算。

第五章：进军内地 财源滚滚赛长江/121

内地是一个极为广阔的市场，近十多年来，内地的增

长速度举世瞩目。因此，从1992年起，李嘉诚将港外投资轴心放到内地市场。到1997年7月1日香港回归时，李嘉诚在内地投资已逾600亿港元之巨。投资内地的项目多是长线，现在已全面进入回报期。李嘉诚的财源绵绵不绝，势如长江。

第六章：知人善任 如虎添翼更飞翔/137

马世民把李嘉诚左右手称为“内阁”。

评论家说：“这个内阁，既结合了老、中、青的优点，又兼备中西方的色彩，是一个行之有效的合作模式。”

“任人唯贤，知人善任，既严格要求，又宽厚待人。”香港作家何文翔曾这样评论道，“李嘉诚成功的关键，是他融汇了中西文化的精华，采用西方先进的管理方式。”

第七章：企业宣传 无形资产创效益/171

精明的企业家都十分注重企业的宣传，李嘉诚自不例外。企业的品牌和形象是一种无形资产，甚至是企业的生

命。李嘉诚宣传企业的意识十分敏锐，手法花样翻新、出神入化，实在称得上是宣传广告大师。

第八章：克勤克俭 富而不奢聚财富/183

中华民族古有训诫，成由俭，败由奢。诚然，李嘉诚的财富并不是单靠节俭积攒而来的，但李嘉诚却真正是节俭的典范。他将创业的员工视为功臣，声言不是老板养活员工，而是员工养活公司。李嘉诚宁愿一次少赚钱，也要信守诺言。从李嘉诚身上我们看到，一个挥金如土的人，无论他如何会做生意，也不可能成为李嘉诚般的超级巨富。

第九章：形象至上 不赚钱处赚大钱/207

一个成功的商人应该特别注重自己的形象，李嘉诚就是这样一位有口皆碑的典范。到1997年7月1日香港回归时为止，李嘉诚对香港和内地的无偿捐助已达近30亿港元。这些义薄云天为公益的慷慨善举，为李嘉诚赢得了高度的赞誉，而这一形象又回报了他无尽的生意。

第十章：超人心得 胜读何止十年书/217

积 60 年成功经商的智慧，李嘉诚总结了许多珍贵的从商心得。他敞开心扉娓娓道来，令人胜读何止十年书。一些专家对李嘉诚经商生涯的探讨，同样入木三分，令人茅塞顿开。

第十一章：开拓未来 挟裹科技全球化/245

想当初，李嘉诚在成为塑胶花大王、塑胶花如日中天之时，急流勇退，全线撤出塑胶花领域，挺进前景广阔的地产界。

靠房地产，李嘉诚赢得了“超人”的称号，摘取了世界华人首富的桂冠。

而今日，雄踞地产霸主地位的李嘉诚看到了香港地产行业行将走向夕阳。他正领导他的企业王国向新的朝阳产业高科技领域，向全球化经营迈进。

这又是一次急流勇退。我们期待超人李嘉诚再次创造经济奇迹。

楔 子

1999年6月，最具权威的美国财经杂志《福布斯》公布，李嘉诚在全球富豪榜上由1998年的第十九位升至第十位，列亚洲首位。

1999年10月，世界华人首富、香港超人李嘉诚再次爆出轰动世界的新闻：他将旗下和记黄埔集团所持有英国第三大电讯公司 Orange 的 44.8% 股权售予德国最大电讯公司 Mannesmann，净赚近乎天文数字的 1130 亿港元，成为香港有史以来获利最高的交易。而李嘉诚家族的资产因而暴升近一倍，李嘉诚本人也从世界第十大富豪一举跃升为世界第五大富豪。

1999年12月，李嘉诚又与全球最大市值电讯

公司 NTT（日本电报电讯公司）缔结良缘，出售和记电讯一成九权益给 NTT。和黄及长实股价飙升，使李嘉诚的财产一夜暴涨 33 亿，增加至 729 亿元。而李嘉诚所控有的商业王国市值达数千亿元。

稍早些时候，1999 年 4 月，李嘉诚压倒世界首富比尔·盖茨、老牌巨富福特等 14 位超级巨贾，一举夺得“世纪企业家”殊荣。

李嘉诚之所以在参评的 15 位全球大亨中脱颖而出，拔得头筹，成为最杰出的世纪企业家，其条件有三：李嘉诚的巨额财富以白手起家为起点；李嘉诚控制着 50 亿英镑的财富；在其多元化企业王国的任何领域，他都是当之无愧的伟大企业家。

那么，李嘉诚是如何成功控制着 50 亿英镑的财富的？是如何在其多元化企业王国的任何领域都成为当之无愧的伟大企业家的？也就是如何使生意保持长盛不衰的？这正是本书要告诉你的内容。

第一章

● 纵横股海 擅长收购显身手

李嘉诚的发迹史，
是一个中小地产商利用股市的杠杆原理急剧扩张，
进而成为超级巨富的历史。

李嘉诚可称为股市中的绝代高人。

他纵横股市，如蛟龙入海，

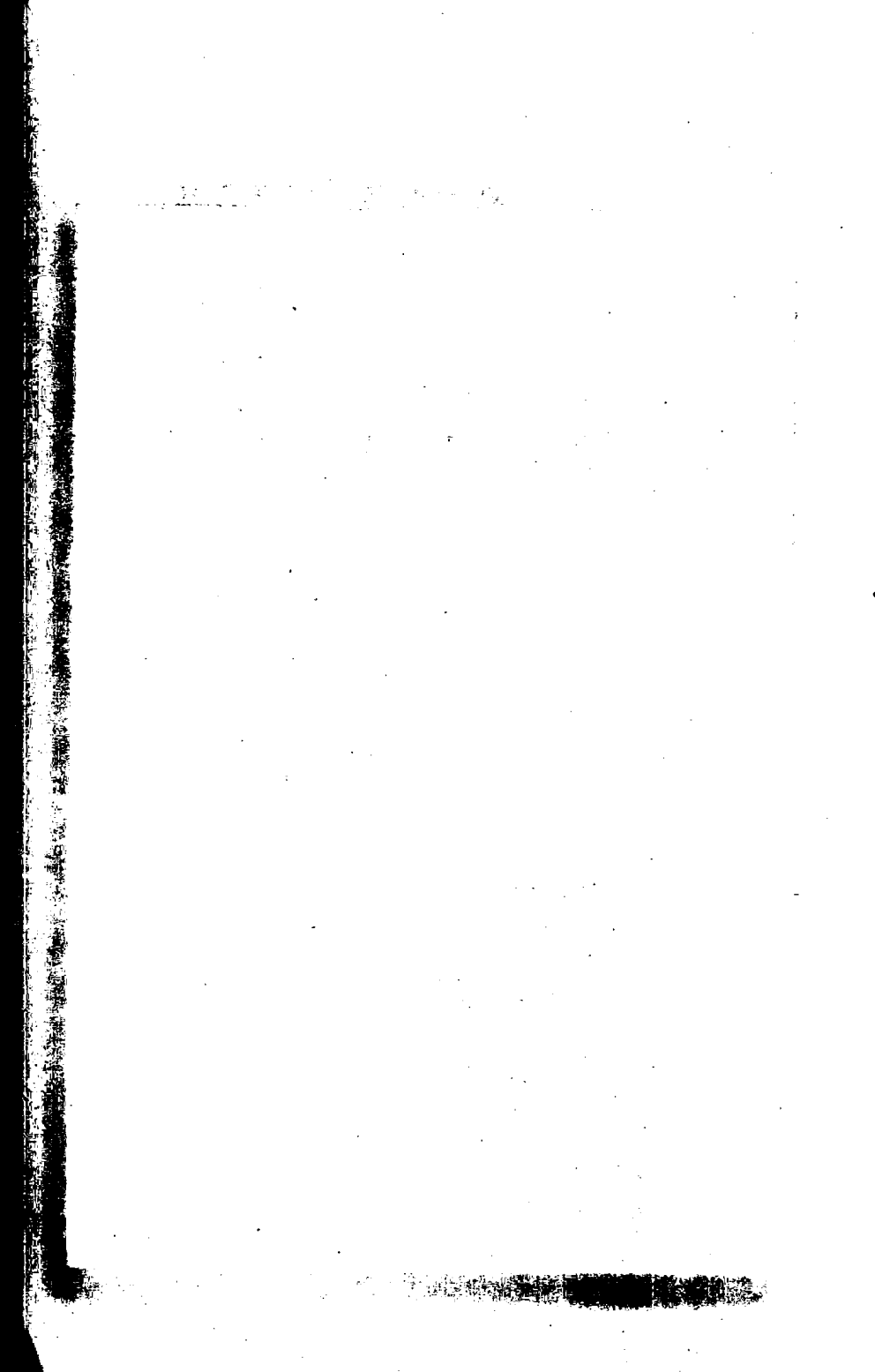
回闪腾挪，随心所欲。

李嘉诚的收购和风细雨、兵不血刃，
却是无坚不摧、无往不胜。

这一切，

到底是怎么回事？





李嘉诚的发迹史，是一个中小地产商利用股市的杠杆原理急剧扩张，进而成为超级巨富的历史。

李嘉诚可称为股市中的绝代高人。他纵横股市，如蛟龙入海，回闪腾挪，随心所欲。

李嘉诚的收购和风细雨、兵不血刃，却是无坚不摧、无往不胜。

这一切，到底是怎么回事？

置地积弱 超人覬覦

和记黄埔及港灯集团相继落入李嘉诚手中。

踌躇满志的李嘉诚，又将敏锐的目光盯住了垂暮又急于逃窜的商界老狮子怡和及置地。

“未有香港，先有怡和。”

怡和洋行于1832年在广州成立，创始人是大鸦片商渣甸（又译查顿）与马地臣。

香港开埠后的1841年，怡和将总部迁往香港，是19世纪香港四大洋行之一。

1855年，渣甸的侄女婿威廉·凯瑟克来华为怡

和工作，逐渐爬上怡和大班之位。

百余年来，凯瑟克家族共有5人任怡和大班，该家族控有怡和10%—15%股权，为第一大股东，怡和也由此被认为是凯瑟克家族的基业。

1949年以后，怡和在华资产损失在1000万英镑以上，这在当时是一笔浩大的数目。从那时起，怡和高层一直奉行“获利在香港，发展在海外”的方针，海外分据点达20多个国家和地区。

尤其是在70年代，怡和对香港信心渺茫，大力拓展海外业务，收购英国怡仁置业、夏威夷及菲律宾糖厂、中东TTI石油和南非雷氏斯公司。战线拉得太长，回报率低，资金枯竭，又不得不将这些公司陆续出售。而香港的华资财团则趁势急剧扩张，怡和这只雄狮愈显沉沉暮气，渐不敌这批虎气生生的华南虎了。

怡和系包括怡和、置地、牛奶国际、文华东方等一批大型公司，拥有香港中区黄金地段大厦物业、国际一流酒店、百余间超级市场及精品零售连锁店等。

全系论控股地位，怡和最显；若论资产，置地

坐大。故而怡和系又称怡置系。

80年代初，置地将触须由海外缩回香港，参与白笔山豪华住宅区建设、美丽华酒店旧翼重建，收购香港电话及港灯集团近三成半股权。更令人瞩目的是1982年，以当时破纪录的47亿多港元巨资投得中区地王，兴建交易广场。

置地因此债台高筑，负债达100亿港元的天文数字。

轻率冒进，尾大不掉，置地进入了李嘉诚猎取的视线。

1982年秋，撒切尔夫人访华，香港爆发信心危机，地产市道凄云笼罩。

偿债本不成问题的置地如今大成问题，银行紧逼，偿债无力。

1983年，怡置大班纽璧坚颓然下台，西门·凯瑟克走马上任。

然而，大势已去。凯瑟克亦无回天之力，置地不得不把所持港灯及电话公司的股份，先后出售给长实系和黄及英国大东电报局。

此时，九龙仓、和记黄埔、会德丰、港灯集团

等大型英资企业，先后落入华人财团之手。而在此两年前市场便盛传，华人财团的下一个目标，将会是置地了。因为，华人财团几乎是清一色的地产建筑商，谁不垂涎置地在中区的豪楼名厦？

李嘉诚素以未雨绸缪著称，以耐性坚韧见长。怡置积弱，给了李嘉诚可乘之机，李嘉诚因此密切注视，仔细研究，蓄势待机一搏。

研究控股 寻找破绽

虽已垂暮，但狮威尚在，怡和也不是吃素的。

早在包玉刚收购怡和系的九龙仓时，怡和高层对华资的觊觎已有防备。

纽璧坚在财务顾问的协助下，重整全系控股结构，核心是怡和与置地互控，即怡和控股与怡和证券控制置地四成股权，置地则反过来控制怡和控股的四成股权。

证券分析家将此称为“连环船结构”，怡和与置地互控，大大强化抵御外敌的能力。