

从一个橡胶推销员到华人首富，李嘉诚是不可复制的。

李嘉诚的创业、经营、为人都被企业家们视为典范。

李嘉诚所悟到的商业哲学，被人们奉为金科玉律。

从推销员到 华人首富

——解读李嘉诚管理智慧——

金虎★主编

十年前，他已经是亚洲首富！

十年前，他已经被《亚洲周刊》评为亚洲区五十位最具权力人物之一！

十年前，他已经获得英国《泰晤士报》评选的千禧年企业家年奖大奖！

他依托于东方文化演绎出世界财富神话

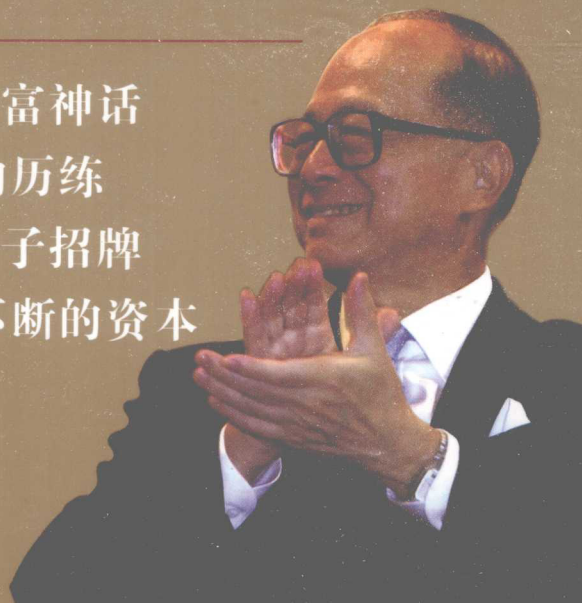
他胸怀大志，将苦难视为人生的历练

他以德服人，打造出了人格的金子招牌

他知人善任，将人才变为源源不断的资本

他就是华人首富**李嘉诚**

 金城出版社
GOLD WALL PRESS



从推销员到 华人首富

——解读李嘉诚管理智慧——



金城出版社
GOLD WALL PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

从推销员到华人首富：解读李嘉诚管理智慧/金虎主编. —北京：
金城出版社，2010.8

ISBN 978-7-80251-466-9

I. ①从… II. ①金… III. ①李嘉诚—商业经营—经验
IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 112724 号

Copyright © 2010 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权力归 **金城出版社** 所有，未经合法许可，严禁任何
方式使用。

从推销员到华人首富：解读李嘉诚管理智慧

主 编 金 虎

责任编辑 雷燕青

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 18

字 数 248 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

印 刷 北京世纪雨田印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-80251-466-9

定 价 39.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编：100013

发 行 部 (010) 84254364

编 辑 部 (010) 84250838

总 编 室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

前言

他经营着世界上最大的港口,独家提供着通往中国内地的输电线,是香港经济的晴雨表,享有顶级地产商和零售商的美誉,拥有全球最大的移动手机运营商的头衔。他是一位缔造了过去半个世纪亚洲最重要的传奇之一的人,他对于华人世界的作用,只有洛克菲勒之于美国的作用堪与媲美。

他的公司被美国《商业周刊》誉为“全球最赚钱的公司”;他统领的和黄集团被美国《财富》杂志封为“最赚钱的企业”。

这个人就是李嘉诚。

李嘉诚是个神话,更是个“超人”。他14岁投身商界,22岁正式创业,半个世纪的奋斗皆以“超越”为主题:从超越平凡起跑,为超越对手努力;达到巅峰,超越巅峰;实现自我,超越自我。他所处的时代背景,使他获得的每一项成功背后所蕴涵的复杂性,远远超出了他的美国或者欧洲同辈。

叱咤香江,纵横海外,李嘉诚在今天已是“成功”与“奇迹”的代名词:他拥有长江实业、和黄集团、香港电灯、长江基建四家上市公司,业务遍及全球各地。李嘉诚本人也于2006年荣列世界富豪榜第9位,成为有史以来华人最杰出的企业家之一。可以说,有华人足迹的地方,就会有李嘉诚的名字。

他声名赫赫,不仅仅是因为他是这个星球上最富有的人之一,也不仅仅因为他创下华资财团吞并外资财团的先例,成为华人入主英资财团的第一人。纵观李嘉诚传奇的商海生涯,他最为成功之处是在掌控一个资产逾万亿的企业帝国的过程中,表现出的审时度势、运筹帷幄的管理之道。

2006年4月,30多位中国内地的顶尖企业家共同拜访李嘉诚,其中包括傅成玉、李东生、牛根生、郭广昌、马云这些中国最炙手可热的人物。面对着这群后起之秀,时年已78岁高龄的李嘉诚畅谈自己积累了半个多世纪的管理心得,从自身修为到企业管理,使得这些朝圣者受益匪浅。

一生搏击商海的李嘉诚对管理有着深刻的体会。李嘉诚认为,管理并不



是那么简单的事情,不是懂得说上两个管理名词就可以了,而是要在商业秩序模糊的地带力求建立正确的方针。

李嘉诚指出,这路并不好走,企业核心责任是追求效率及盈利,尽量扩大自己的资产价值。商场每一天如严酷的战斗,负责任的管理者捍卫企业和股东的利益已经精疲力竭。永无止境的开源节流、科技更新及投资增长,却未必能创造就业机会,市场竞争和社会责任每每两难兼顾,对于一个管理者来说,管理实在是一件任重而道远的事。

李嘉诚深得中国传统文化之真传,但他绝不是唯东方文化论者,他认为中国传统文化有好的一面,也有不好的一面,应该取其精华。这些主要体现在他的人本管理上,如他在用人时十分重视注入感情因素,提倡宽厚为怀的“仁爱”思想,从而赢得了全球职业经理人的尊敬。李嘉诚所说的自我管理,也与中国儒家的“修身”思想一脉相承。在李嘉诚的管理制度层面,我们看到的主要是西方的管理思想及西方的民主与自由的理念。他在做事时,也时时以西方提倡的“制度”和“理性”为原则。

“建立自我,追求无我”是李嘉诚的座右铭,也是企业管理的至高境界。从他的商业实践我们可以看出,李嘉诚的管理之道是建立在中西文化融合基础之上的混沌管理,他的管理智慧糅合了中西哲学最精华的东西。李嘉诚管理风格的融合性,表明他对管理科学与艺术有着非凡的把握。

正如他自己所说:“以外国人的管理方式,加上中国人的管理哲学,以及保存员工的干劲及热忱,将无往而不利。”也就是说,他以中国文化为手段,以西方企业制度贯穿于企业领导工作的始终。李嘉诚在管理中所实践的文化,无疑代表了新世纪中国企业经营管理的方向。

本书全方位透视了李嘉诚作为一个优秀管理者的商学理念和管理法则,揭秘了李嘉诚高人一筹的管理心得和他独一无二的生意经;在内容安排上,本书每章节前均有李嘉诚的原话为点睛,节后有凝练的智慧总结,可谓生动鲜明,有理有据,力求深入浅出地为读者清晰阐释李嘉诚不同寻常的管理智慧。阅读本书,您不仅可以感受李嘉诚的人格魅力,更能深层次地领略李嘉诚在管理方面的远见卓识。

如果您是个雄心勃勃渴望一展宏图的人,如果您想在商场上奋力打拼出自己的天地,那您就要从李嘉诚的管理智慧中汲取力量,像他一样思考和行动。

第一章 以人为本,洞悉人性 ——李嘉诚人本管理

一个人想要下属全心全意为自己服务,那么你一定要让他看到希望所在,这样他才会拼搏向上;你要给予他一定的后备保障,这样他才会免除后顾之忧,一心向前;你要让他感觉到你对他的重视,这样才能让他更清楚地认识到自己的价值,更加自信,更加努力。总之一句话:要像对待家人一样对待他们,使他们愿意为自己服务。商场、人生莫不如此。

1. 以人为本,仁爱治企 3
2. 对待员工义字当先 5
3. 重视与员工的沟通 8
4. 只有双赢才能走得长久 11
5. 幽默管理的艺术 14
6. 人性化管理的典范 16
7. 让管理互动起来 19

第二章 知人善任,唯贤是举

——李嘉诚用人之道

在竞争激烈的商业社会中,谁拥有人才,谁就会成为竞争的胜利者。人才永远是企业的根本。没有人才的企业是没有活力的企业,没有人才的企业是没有竞争力的企业。李嘉诚始终以广纳人才作为自己的最高经商方略,他任人唯贤,不拘一格,确保其团队的强大整合力和团体作战能力。因为他明白,优秀的管理者总善于给人提供一个起跳的高台,让他们有更高的超越前任的起点。不善用人才者,最终会被挤出竞争残酷的市场。在李嘉诚的眼中,一个人只要有能力,就可以给他自由的舞台,让他自由发挥,让他脱颖而出。多一个人才,就多一只臂膀,多一个成功的砝码,就能最大限度地延续自己的商业传奇。

1. 不拘一格用人才 25
2. 以夷制夷,洋为中用 28
3. 举贤不避亲 31
4. 把每个人放在最恰当的位置 34
5. 指挥千人不如指挥一人 36
6. 不遗余力培养人才 39

第三章 志存高远,眼光独到

——李嘉诚战略思维

商海竞争总是惊涛骇浪,谁都想做大做强。有的商人每天想着雄心勃勃的计划,激动不已,真正遇到实战时却一败涂地。李嘉诚对于自己的目标有着清醒的认识,力戒盲目地随意出击,认真思考目标和计划的可行性;同时又立大志,高瞻远瞩,在执行中

脚踏实地,一步步接近自己的目标,抓好全局,做深做透,在每个细节上都显出大手笔的气派。

1. 找到顺流与逆流的规律	45
2. 适时进行战略转移	48
3. 通览全局,合理调度	51
4. 驰骋股市,笑看风云	54
5. 胸怀天下,包举宇内	57
6. 目无全牛,把握大局	60
7. 开发好传统行业这个“金矿”	64
8. 扶助中资,名利双收	67

第四章 有的放矢,放眼天下

——李嘉诚目标管理

创业者不懈追求、成功创业的过程,实际上就是恒心和毅力坚持不懈的发展过程,这其中并没有什么秘密。根据现在的潮流,估计未来的发展方向,学会为未来投资,才能抓住“明天”这块世界上增值最快的土地。一个有目标的人,整个世界都会为他让路。无论经营事业还是经营人生,坚持目标永远是我们成功的关键。

1. 买一定要为卖服务	73
2. 看准目标就不能半途而废	77
3. 找准自己的靶子	83
4. 避实就虚蛇吞象	87
5. 步步为营,步步皆赢	90
6. 调整方向填补空白	93
7. 谋利当谋远	97



第五章 运筹帷幄,决胜千里

——李嘉诚决策艺术

管理大师赫伯特·西蒙说:管理就是做决策。对于商人来说,决策的时机比财富、运气更重要。残酷的商战中有两种人,一种人总是反复思考,犹豫不决,生怕被“套”,最终毫无胜机;第二种人放开眼光捕捉商机,经过分析,一旦认准目标,就敢于做出决断,从而获得成功。李嘉诚就是后者的代表。他总是能够在茫茫商海中准确地定位,做出最佳的判断并很快付诸行动,在执行的过程中稳扎稳打,步步为营,逐步壮大自己。李嘉诚在决策方面用心十足,仔细运筹,心中始终有全局观念,从不放过任何一个细节,在经营事业的各个方面,无不显示出其过人的决策管理天赋。

1. 谋万世者不谋一时 103
2. 因地制宜,不囿定法 107
3. 韬光养晦,十年磨一剑 110
4. 化整为零,暗购九龙仓 114
5. 审时度势,把握时机 117
6. 及时放弃,开拓新领域 120

第六章 求变求奇,善于思考

——李嘉诚创新管理

开拓创新的能力与开拓创新的职业道德品质是分不开的。虽然一个管理者自己开拓创新的能力有大小,但是对员工的开拓创新抱什么态度可以说非常重要。是因循守旧,墨守成规,还是锐意进取,勇于创新,直接决定着管理者把本职工作带入新局面,因而创新精神就成为衡量一个管理者是否优秀的标准。开拓创

新的职业道德意味着不迷信传统,反对保守,不畏风险,敢于、善于接受新鲜事物,它不是瞬间迸出的,而是建立在平时的深入思考基础之上的。

1. 借花献佛,借力打力 127
2. 与强者联手,敢为天下先 132
3. 逆市而行,人弃我取 135
4. 眼光超人,打造 3G 帝国 138
5. 屈臣氏的创新经营 142
6. 与时俱进,进军新兴产业 147
7. 移花接木,用他人的钱赚钱 150

第七章 天行健者,自强自律 ——李嘉诚自我管理

管理者首先要学会自我管理,换句话说,管理者首先要学会管理自己。管理自己实际上就是经营好个人品牌,它是事业成败的关键。李嘉诚深知“回报利润”的法则,在其管理思想中强调提倡天道酬勤,坦荡诚信,服务于大众,不断地完善自己的金字招牌。正是自我管理使李嘉诚赢得了人心,之后一步步由小做大,创造出了富可敌国的财富神话。

1. 勤奋务实,自我开拓 157
2. 比生命更重要的是诚信 161
3. 自我修炼成就道德楷模 165
4. 自己是最好的担保人 168
5. 永不满足,完善自我 172
6. 做事定要先做人 176
7. 打出自己的金字招牌 180



8. 宁俭勿奢,克己自律	183
9. 给自己补上关键一课	186

第八章 开源节流,稳中求进

——李嘉诚财务与投资策略

投资的方向关系到企业的命运,对于大小商家来说,理财的重要手段之一就是投资。在这一方面,李嘉诚自有一套投资管理办法,它从长远利益出发,采用“鸡蛋分篮”的思想,寻求最安全的投资模式,增加他的成功率。长期以来,李嘉诚坚持“进取中不忘稳健,稳健中不忘进取”的投资信条,尽管业界将其称之为“长期投资中的保守派”,但无疑李嘉诚是最出色的保守派。试问,有几人能取得像他一样的辉煌业绩呢?在投资领域,李嘉诚显出其无比的商业智慧。

1. 分拆集资,规避风险	191
2. 能刚能柔,能进能退	196
3. 把握风云,稳中求胜	201
4. 前景不明时绝不冒进	204
5. 连锁包销,因势利导	207
6. 不和任何一项业务“谈恋爱”	211
7. 不要两只脚一起入水	215
8. 后来居上,力压群雄	219

第九章 未雨绸缪,处变不惊

——李嘉诚危机和风险管理

现代商业危机四伏,商海沉浮,变幻莫测。在竞争激烈的市场经济中,任何一种行业都会具有一定的风险,有风险就意味着

危机的潜伏或到来。那么如何能够临危不乱,处变不惊?李嘉诚的危机管理模式是非常值得借鉴的。他善于思考谋划自己的每一步战术,把事情的方方面面都考虑周全再付诸行动,从不打无准备之仗。站在高处览天下,既能看得高,又可看得远,方能在风云变幻中求生存,求稳固。

1. 居安思危,防患于未然 225
2. 将资金和风险一起分散 228
3. 攻守兼备,扩张有度 232
4. 保持稳健的财务状况 236
5. 不为最先,寻找最佳切入点 238
6. 灵活处事,以变应变 240
7. 见招拆招,变“危”为“机” 243
8. 沉着冷静,处变不惊 246
9. 沧海横流,方显英雄本色 248

第十章 乐善好施,心系苍生

——李嘉诚企业形象管理

李嘉诚经商以做人为先,乐于服务大家,因为他懂得,人心就是财富,而得人心者必昌盛。商人不能光活在钱眼里,还要活在人心中,这是李嘉诚赢得财富资本的可贵之处。李嘉诚的所作所为无疑给世人树立了企业形象管理的榜样。所谓提高企业形象,绝非财富的单一积累,而是财富与能力、信誉、人际关系等的多向积累。如果将财富形容为房子,那么,企业形象、人际关系、信誉与能力一起组成了房子的地基。只有地基坚实,房子才能安然不动,否则,房子越高大,越容易倒塌。

1. 热爱故乡,回报社会 255



2. 把投资办学当作自己的贡献	259
3. 多行善事,心系天下苍生	262
4. 形象亲善,提升人气	264
5. 创立基金,赢得好口碑	269
6. 力推国药,济世为怀	273

第一章

DIYIZHANG

以人为本,洞悉人性 ——李嘉诚人本管理



一个人想要下属全心全意为自己服务,那么你一定要让他看到希望所在,这样他才会拼搏向上;你要给予他一定的后备保障,这样他才会免除后顾之忧,一心向前;你要让他感觉到你对他的重视,这样才能让他更清楚地认识到自己的价值,更加自信,更加努力。总之一句话:要像对待家人一样对待他们,使他们愿意为自己服务。商场、人生莫不如此。



1.

以人为本，仁爱治企

我不是一个聪明的人，我对我的员工只有简单的办法：一是给他们相当满意的薪金花红，二是你要想到他将来要有能力养育他的儿女。所以我们的员工到退休的前一天还在为公司工作，他们会设身处地地为公司着想，因为公司真心为我们的员工着想。

——李嘉诚

李嘉诚曾这样谈过企业的以人为本：一个企业要发展，一定要有好的文化氛围，小企业的管理者要争取每样事情亲自处理，所谓“力不到，不为财”；至于大型企业，则一定要有组织。而最难做到的就是建立良好的声誉，树立起主要行政人员对公司的信任感，令他们相信公司会有更好的前途。同时，也要让员工明白当他们工资与分红愈来愈多时，他们的工作能力要与之匹配，这样公司才能够维持。李嘉诚在对儒家思想的运用上，吸收了宽厚为怀的“仁爱”思想，并与西方的民主自由思想相融合。

日本的一些企业，新员工报到的第一天，通常要做“埋骨公司”之类的宣誓。李嘉诚却不苛求员工做出终身效力的保证，他是通过做一些对员工有益的事，让员工觉得公司值得为之效力终身。所以，在长江实业集团（以下简称长实）的发展过程中，并非没有跳槽的，但总体上公司行政人员十分稳定，流失率极低，可以说微乎其微。

李嘉诚对员工既宽厚，又严厉。长实的员工回忆说：“如果哪个员工做



从

推销员到华人首富

解读李嘉诚管理智慧

了错事,李先生必批评不可,不是小小的责备,而是大大的责骂。他真要急起来、恼起来时,半夜三更打电话到员工家,骂个狗血淋头的也有。”

李嘉诚的骂,并不是喜怒无常的“乱骂”,总是“骂到实处”。当然,也有骂错之时。一旦骂错了人,他也会知错就改。往往在他冷静后,便会向被批评者赔礼道歉,说明道理。

一般而言,在长实公司,越为李嘉诚看好的职员,所挨的批评越多、越严厉。他们经受过李嘉诚一段时期的“锤打”之后,通常又能升职加薪。

以人为本需要前提和条件。这个人如果是一个合格员工,起码有三点最基本的要求,一要有信仰,就是认同公司核心价值观的一种信仰;二要有信任,因为企业是一个团队组织,没有信任是不可能成为团队的;三要有信用,就是自己干的活要对得起自己的工资,这就是最基本的信用关系。

对于这样的合格员工,李嘉诚说:“要吸引及留住好的员工,要给他们好的待遇及前途,让他们有受重视的感觉。当然,还要有良好的监督和制衡制度,这是一定要有的,不管怎么样,都要有个制度,不能山高皇帝远。否则,一个好人也会变坏。”



李嘉诚管理智慧:

李嘉诚认为,以人为本的真正概念是双重的。当员工每日辛辛苦苦做完一天的工作,迈着疲惫的步伐回家时,企业应该保证给予他的忠实员工以优厚的待遇,使得员工能够衣食无忧。这就是以人为本。因此说以人为本不是前提,而是结果。以人为本是要求我们的员工通过辛勤的劳动,获得合理的报酬,和家人过上幸福的生活,这才是最大的以人为本。