

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 / 编著

身

木  
嘉  
诚  
人  
财  
生  
智

子安◎编著

# 处世绝学

LIJIACHENG

CHUSHI  
JUEXUE

下

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（下）

---

主 编：子 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。



也是他成功的重要因素。

◎ 预埋伏笔，水到渠成

遇事不能“临时抱佛脚”，应早做铺垫，预先埋下伏笔，预先功夫做足了，事到临头就可以水到渠成。

1979年10月，中国国际信托投资公司在香港设立分公司，董事长荣毅仁（原国家副主席）邀请李嘉诚出任中信董事。

荣毅仁的儿子荣智健于1978年移居香港。1986年，荣智健参加香港中信集团的工作，不久，升为香港中信的董事总经理。

荣智健雄心勃勃，他不满足坐“现成”的交椅，想凭自己的实力，创立一家完全由自己所控的公司。

李嘉诚以扶植其子泽矩、泽楷的心理，关注荣智健的事业。

李嘉诚任中信董事10年，未做多少实质性的工作。如今，交情不错的荣智健有心大展宏图，世叔伯岂有不帮之理？

李嘉诚、荣智健都看好借壳上市，英雄所见略同。借壳上市是股市术语。一家公司上市，原则上需要5年以上的经营实绩。

循正式手续在交易所上市，须花费相当多的人力、



财力和时间。

于是，一些急于上市的公司，通过收购他人的小型上市公司，以实现自己上市的目的。

这些小型上市公司被喻为“空壳”——资产和营业额都极少，买家无需动用大额资金，有别于一般含义的股市收购战。

李嘉诚、荣智健在股市多方寻找、权衡，相中了泰富发展这只壳。

李嘉诚的英籍高参杜辉廉任主席的百富勤，为中信的财务顾问及收购代表。

1990年1月，百富勤宣布向泰富主席曹光彪以1.2港元/股的价格购入其泰富股份，并以同样的价格向小股东全面收购。

泰富市值7.25亿港元，是当时股市“蚊型股”。

中信没有付现金收购，而是通过一系列复杂的换股，及以物业作价的步骤而完成的。

李嘉诚和荣智健都曾是港龙（曹光彪的主力舰）的股东，与曹光彪打过交道。

因此，这次收购，是经各方缜密协商的，是互利的公平交易。

到1991年6月，泰富经改组、集资、扩股之后，股权分配是：中信49%、郭鹤年20%、李嘉诚5%、曹光彪5%。泰富正式改名中信泰富，荣智健任董事



长。

从股权分配上，可见李嘉诚旨在促成这件事，而无意获取权益。

李嘉诚以自己的商业地位及经商天才，帮助中资，意义深远。

在商言商，多交一个朋友就多一条财路。

此外，中资在香港的发展势头十分强劲，迅速崛起，逐渐形成与英资、华资三足鼎立的趋势。

与中资交好，可为今后进一步的扩张打下坚实的基础。

全力帮助中信借壳上市，李嘉诚不遗余力，但最后只占5%股权。

这是李嘉诚一贯的风格。他不会饿虎扑食般对待一单生意，而更注重日后的长远合作和利益。

这正所谓俗语说，吃小亏占大便宜。

再者，李嘉诚一直关注和寻找适当机会投资内地。帮助中资，可在内地树立声誉，为下一步埋下伏笔。

还有，一些传媒评论李嘉诚买政治保险，李嘉诚未予承认。但不管怎样，客观上会起到这个作用。

从1990年初，李嘉诚辅佐中信收购泰富起，香港中资与内地国企，纷纷扯超人衣襟，欲借超人力购壳上市，合组联营公司，利用双方的优势，在香港和内地同时拓展业务。



★★★★★ 李嘉诚财智人生 ★★★★★

李嘉诚选择了首钢为合作伙伴。

李嘉诚选择首钢，有一个机遇因素。

香港有一家“东荣钢铁”上市公司。东荣为李明治的联合系集团所控。

李明治涉嫌触犯证券条例，招致证监会等机构的大调查。

如证据成立，李明治及其联合系集团将会受到严厉的处罚。

在这种情况下，李明治走为上策，有意将旗下上市公司作壳出售。

东荣钢铁与首钢的入港发展方向相吻合，它既可消化首钢的钢铁，还可将部分钢铁销往海外。

1992年10月23日，首都钢铁、长江实业、怡东财务、东荣钢铁在北京签订有关收购东荣的协议。涉资2.34亿港元。

东荣的市价及收购价均低于股票面额，可见东荣当时在股市信誉之低，东荣是一只没有肉的微型空壳。

但就是这只小壳，并不可限制它的未来主人将其发展成大型中资企业。

1993年4月2日，首钢、长实第二次合作，收购联合系旗下三泰实业。

同月，东荣正式改名为首长国际。大股东仍是首钢、长实、怡东3家。三泰实业挂在首长国际旗下。



1993年5月18日，首长国际收购开达投资，经重整后，将其改名为首长四方。

1993年8月12日，收购建筑公司海成集团，斥资1.74亿港元。

1993年9月12日，首长国际全面收购宝佳集团，涉及资金11亿港元，是首长国际金额最大的一次收购。

经过5次收购后，首长国际在香港站稳脚跟，实力大增。于是，调头向内地进军。

与内地政府及企业合作的投资项目，累计资金达百亿以上。

香港证券界评出1995年中资上市公司四大天王，中信泰富以市值474.7亿港元高居榜首，首长国际以63.6亿港元排列第三。

1994年，中信泰富跻身香港十大财阀榜。

李嘉诚是个稳健持重、深谋远虑的成功商人，他所做的每一件事大都预先埋下伏笔，使设想和计划付诸实践的时候，尽可能显得水到渠成，自然天造。

与首钢合作，为不久后大举投资内地探路，更为与内地政府及企业合作积累经验。

在中华大地上，李嘉诚以首长合作为启端，开始了香港内地两栖作战的新境界。

李嘉诚在内地最引人瞩目并引发轩然大波的投资





项目，要数东方广场。

东方广场位于北京王府井商业区，邻近的具有古今象征意义的建筑有故宫、天安门、人民大会堂等。

故有人称，这是李超人在天子脚下搭戏台。戏演得好，龙颜大悦；戏演砸了，连戏台都要给端掉。

1992年6月，北京市政府放出风声，表示可以考虑与外商合作王府井旧城区改造工程。

一时间，香港大财团蜂拥而至，试图分得一杯羹。

王府井是首都最繁华、历史最悠久的商业区，有如上海的南京路、香港的铜锣湾。

在这些黄金地段，想找一间铺面都难似登天，现在竟可望获得以公顷计算的大幅土地租用权。

香港一位地产分析员称，谁拥有王府井的一幅土地，谁就拥有了一座大金矿。

6月25日，李嘉诚、郭鹤年搞掂了上海闸北一幅土地，旋即联袂飞往北京。

26日就与北京市政府签署意向书。

签约双方一是香港嘉里发展公司，另一方是北京东城区房地产公司。

李郭二人能如此神速搞掂，是他们多年来在内地耕耘（捐赠与投资）的结果。另外，在香港，他们亦曾竭力鼎助中资（中信、首钢、光大）打天下。

众多的香港顶尖级富豪，却在天子脚下碰了壁。



故有人笑言：平时不烧香，临急抱佛脚，又顶何用？

香港《文汇报》27日报道，这幅地皮5.11公顷，规划用地3.27公顷，可规划建筑总面积14万平方米，将建成亚洲或世界一流的商业中心。

签字仪式在人民大会堂举行。

这里看出，李嘉诚草蛇灰线、千里伏笔，其深谋远虑，已为累累硕果印证。

切不可学其他一些顶尖的富豪，急功近利，临渴掘井。

形势不断变化，1993年，中央实行宏观调控，压缩基本建设规模。

不善“讲数”的郭鹤年知难而退，让超人上场。

发展王府井地盘物业的控股权顺势落在长实一方。

李嘉诚又一次显示出超人的智慧与谈判技巧，有关立项、规划等异常繁杂的手续，都在1993年间获北京市政府批准。

该项合作发展的商业用途大型物业，正式定名为东方广场。

相传东方广场建筑高度为70多米，地盘面积1.01万平方米——比意向书初定的14万平方米要少得多。

今年不比去年，这已非常不易。

香港同业不少大亨皆叹：超人能在天子脚下拥有一大幅50年期限的地皮，不愧是超人！



李嘉诚超人的经商天才确实令人叹为观止。

在同样是超级巨富的郭鹤年退出之后，李嘉诚独力承担这项大工程。

李嘉诚知难而上。李嘉诚深知，天子脚下这块土地，差不多是中国的核心。这是一块难以用金钱衡量的土地。钱也能赚，除此之外，还能赚得比钱更重要的东西。

在这块全中国最值钱的商业用地上干好了，就能在中国和世界具有强大的影响力，可以成为李嘉诚的一块金字招牌，其意义甚至是历史性的。

东方广场大型物业投资预算逾 12 亿港元。长实负责起楼价，东城区地产负责地价。

香港是地贵楼贱，内地则相反。据传闻，地价不到 2 亿。

最头痛的应属迁徙原有居民与商家。

李嘉诚把这道难题交北京市政府做。长实以负担地价和搬迁费为交换条件，由市府出面负责原住户和业主搬迁。

北京地价不贵，李嘉诚只破一点小财，便把难题迎刃而解。

这难题对北京市政府来说不算难题。“政府搞旧城改造，是为全城老百姓办好事”……于是，搬迁出人意料地顺利。



这里我们再次看到李嘉诚扬长避短、优势互补的  
精明。

所谓寸有所长，尺有所短。一个人的能力有限，  
聪明人会以别人的优长补自己的不足，变为自己的优  
长。

李嘉诚以2亿地价及搬迁费换取北京市负责原住  
户和业主搬迁，正是有钱出钱，有力出力，优势互补，  
是皆大欢喜的解决问题的巧招。

拆迁势如破竹，岂料斜刺里冒出个钉子户，公然  
与北京市政府对抗。

这是来自美国的全球最大最著名的快餐集团麦当  
劳。

王府井分店是该集团最大的一间。两层楼面合2.8  
万平方英尺，700余个座位。每天平均有1万人光顾。  
在开业之初，排队长龙有几里之长，实为全球罕见。  
盈利丰厚，自不待言。

麦当劳自然不愿把这株摇钱树从聚宝盆里连根拔  
起，迁出王府井另植他处。

在中国的地盘哪容得美国公司说了算——北京市  
政府有搬迁的最新文件。麦当劳则抛出杀手锏——麦  
当劳集团当年与北京市政府签订的长达20年的经营合  
同。营业地区为王府井现址，租期要到2010年方届  
满，现在才经营两年余。



麦当劳扬言要与市府对簿公堂。

此时，王府井这幅地盘已快夷为平地，唯有麦当劳兀立在空旷的废墟上。外国通讯社拍下照片，于是世界传媒大都刊登了这张既滑稽又可恨的“麦当劳孤立无援”的照片。

李嘉诚一直以和为贵，他与北京市政府协商，表示只要麦当劳答应迁出王府井，日后东方广场将留一个比现在面积更大的铺位予麦当劳。

北京市政府重新与麦当劳谈判，另出更优厚的条件，批准麦当劳在北京多开若干分店。

条件如此优厚，麦当劳表示同意搬迁，素有的“官司癖”也就扔到太平洋里了。

超人高招，干戈即化玉帛，一场全球性风波顿时烟消云散。

以和为贵是李嘉诚的一贯风格，兵不血刃是李嘉诚商战的最高风格。

本来，一场官司引得全球瞩目。李嘉诚将战火消弭于谈判桌上，既显示了李嘉诚的高姿态，又避免了势同水火的对簿公堂。

握手言和，以退为进，是商战的高境界。

李嘉诚维护了自己的整体大利益，也显示了他弃小赢大的全局观念。

东方广场是设计 70 米高的宏伟大厦。站在大厦



顶，将不仅可俯视昔日皇宫的一砖一瓦，稍远处中南海的胜景亦可尽收眼底。

东方广场确实魅力独具，无与伦比。

然而，在王府井旧城改造计划出台之初，北京市民就议论纷纷，有人担心会破坏北京的人文景观。

传言得到证实，这是致命的 70 米！

按国家规定，从故宫中心点向外望 365 度的视野范围内，不应见到任何其他的建筑物。

国务院批复的 1991—2010 年《北京城市总体规划》更明确规定：

“长安街、前三门大街西侧和二环路内侧及部分干道的沿街地段，允许建部分高层建筑，建筑高度一般控制在 30 米以下。”

王府井显然在“30 米以下”的建筑高度区域。专家认为，东方广场至少高了 40 米！

另外，东方广场的地面面积比率超出城市规划要求的七倍。

这幢大厦不仅是高，而且是个庞然大物，必然会跟附近的故宫、天安门、人民大会堂、革命历史博物馆、人民英雄纪念碑等著名建筑抢风头，喧宾夺主！

专家们大声疾呼，纷纷来现场勘察。从 1994 年 8 月起，先后有 3 批建筑专家、政协委员和文物专家，联名上书要求依法调整工程方案。



李嘉诚并没有侥幸过关。

发展商不怕专家，但不会不怕国家。

1994年底，中央召开全国经济工作会议，其中对基建作了新的要求。

新年过后，东方广场被强令停工。

原因有两点，一是专家的建议有效，东方广场方案被认定严重超过国家城市规划的规定；二是按国家规定，逾1亿美元的合资项目，须以市政府的名义向国家计委申请立项，提出可行性研究报告，正式动工前须办理报建手续。

东方广场投资额逾12亿港元（还未计地价），肯定要报国家计委批准。

识时务者为俊杰。长实集团立即发布声明，表示完全服从。

李嘉诚积极主动，显示出政治上的成熟。

李嘉诚尽管因不清内地“游戏规则”而陷入泥淖，无论如何，现在总算是清楚了，东方广场确实已经犯规。

而李嘉诚也知道，中国政府在原则问题上是不会让步的。

李嘉诚也明白，东方广场计划也许会遭到一些损失，但绝不会亏本，只是少赚一点罢了。

李嘉诚心中有数，香港的房地产回报率较高，为



10—12%，而其他国家和地区的房地产业大多还低于此，如悉尼为6%，新加坡5%，日本则只有2%。

在北京，投资回报率可以超过100%。除用“惊人”二字外，难以形容。

无论如何，100%的投资回报率是十分诱人的。

李嘉诚主动与北京有关部门协商修改方案。

李嘉诚对香港传媒强调，长实与北京市政府的合作非常愉快。

由于李嘉诚的努力，各方面都取得良好进展。在香港，长实的股价并未出现异常波动，股民仍看好超人的卓著信誉及回天之力。

在这里，我们看到超人不愧是超人。超人也可能犯错误，但是李嘉诚勇于改正错误，将损失减至最低。

我们从李嘉诚对这件事的处理上可以得到不少启迪。





## 五、变：“使自己永远处于主动地位”

变的最终目的就是使自己永远处于主动地位，驾驭事态发展，以实现既定目标。变从功用上讲不外乎保持主动和变被动为主动两种。人无远虑，必有近忧，对远虑的应变是最具战略意义的；近忧不解，酿成急祸，处危不惊又最能反映一个人的应变智谋和胆略。

378

**李嘉诚金言：**身处在瞬息万变的社会中，应该求创新，加强能力，居安思危，无论你发展得多好，时刻都要作好准备。

**精锐点评：**时变我变、先变于时、力争主动、力避被动，这就是居安思危。

审时度势，以变制变，在人生竞技场上的角逐中是一条普遍的原则。