



李嘉诚

经营智慧全集

汇聚李嘉诚一生中最闪光的智慧精华，给世人最深刻的启示

- 李嘉诚的经营智慧，最适合中国人学习和借鉴
- 李嘉诚白手起家的历史，最适合普通人研究和模仿

LI JIA CHENG
JING YING ZHI HUI
QUAN JI

国家行政学院出版社



李嘉诚

经营智慧全集

汇聚李嘉诚一生中最闪光的智慧精华，给世人最深刻的启示

- 李嘉诚的经营智慧，最适合中国人学习和借鉴
- 李嘉诚白手起家的历史，最适合普通人研究和模仿

LI JIA CHENG
JING YING ZHI HUI
QUAN JI

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚经营智慧全集 / 王伟锋编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2006

ISBN 7-80140-527-7

I. 李… II. 王… III. 李嘉诚—商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 132872 号

书 名: 李嘉诚经营智慧全集

作 者: 王伟锋 编著

责任编辑: 任燕 刘水

出版发行: 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话: (010)68920640 68929037

经 销: 新华书店

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

版 次: 2006 年 12 月北京第 1 版

印 次: 2006 年 12 月北京第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印 张: 17.25

字 数: 180 千字

书 号: ISBN 7-80140-527-7/F · 49

定 价: 32.80 元

QIAN YAN

前言

这是一个渴望成功的时代，这是一个渴望财富的时代，这是一个渴望实现自我的时代。每一个人都渴望能够成功，渴望拥有财富，渴望成为商场上的英雄。

提到商场上的英雄，就不能不提到李嘉诚。李嘉诚可以说是华人经商的翘楚，他曾经连续六年被评为华人首富，连续八年雄距香港商人的头把交椅。他旗下的长江实业集团及其附属公司，已经发展成为香港乃至内地具有领导地位的地产、国际集装箱货柜码头业和投资方举足轻重的集团公司，市值超过数千亿港元。李嘉诚和他的长实集团还走向世界，在世界各大洲均有可观的发展。2005年，以130亿美元的资产位列美国福布斯全球富豪排行榜的第22位，仍然高居华人首富的位置。2006年更是以188亿美元的身价首次进入了排行榜的前10名！

可以说，李嘉诚是华人的骄傲，他已经成为一个传奇、一种象征。他以自己雄厚的财力，庞大的商业帝国赢得了人们的尊敬，更为他赢得了“超人”的美誉。





李嘉诚之所以能够受到人们的尊敬，他的成就只是其中的一个方面。他传奇般的经商历程、卓越的经商智慧更是令人叹为观止，艳羡不已。其赤手起家的经历，更是成为鼓舞无数想要在商场上取得成功的人的一腔强心剂。

李嘉诚出身贫寒，创业之始，两手空空，一无资金，二无社会地位和家世背景，更没有受过高等教育，但是他却白手起家，步步走强，以塑胶起家，入主地产，纵横股市，并购外企，投资全球，创造了一个又一个商业神话。

李嘉诚之所以能够取得如此辉煌的成就，实在得益于李嘉诚独特的经营智慧。从李嘉诚的发展历程中不难看出：李嘉诚对于经商仿佛有着未卜先知的判断力，具有超人的魄力和干劲，有着极强的进取心，有着极佳的人缘。无论什么时候，他总比别人站得高，看得长远，比别人想得周全。在这个充满凶险的、你死我活的商场上，李嘉诚永远给人一种闲庭信步、游刃有余的印象，这无不依赖于他的经营智慧，依仗他过人的远见、智慧和洞察力。一句话，李嘉诚就是经营智慧的化身。

李嘉诚从小深受中国传统思想的影响，并将其经营的学问联系在一起，纵横商海，叱咤风云，挥洒自如。他经商时善于谋时机、谋人脉、谋素养、谋经营、谋用人，有胆有识，善于树立自己的形象，善于经营，这一切都是李嘉诚成功的法宝。

成功者有成功者的理由，成功者有成功者的智慧。我们在为李嘉诚喝彩的同时，更希望能从李嘉诚身上学习到经营的大智慧，为自己提供一点借鉴。

编者

目 录

—— CONTENTS ——

1

目
录

李嘉诚经营智慧全集

第一章 谋时机：审时度势，把握时机

1. 审时度势，奠定不败之基 /2
2. 在最佳的时机把钱投出去 /6
3. 做一个善于捕捉商机的人 /10
4. 时机未到，不可急于求成 /13
5. 在事业的低潮中寻找商机 /19
6. 灵活应变，变不利为有利 /24

第二章 谋素养：提高素质，得大成就

1. 成功要靠自己创造 /28
2. 志向有多远，就能走多远 /33
3. 学识有多深，事业的根基就有多深 /40
4. 力不到不为财 /44





5. 生意人要务实节俭 /47

6. 诚信是发展的基石 /51

第三章 谋人脉：谙熟人情，缘可聚财

1. 善结人缘，财源广进 /60
2. 做生意要懂得人情世故经 /65
3. 以情动人，才能推销成功 /69
4. 先赚人心后赚钱 /73
5. 借助他人的力量才好赚钱 /76
6. 朋友多了路好走 /80
7. 做足人情，可拓展无限的商机 /85

第四章 谋德行：施仁义事，赚无量财

1. 赋之礼义，得之利益 /90
2. 绝不同意为了成功而不择手段 /95
3. 以人道的方式兼购，才能获得认同 /98
4. 合作分享，走互利双赢路 /103
5. 生意场上只有对手，没有敌人 /108
6. 舍得弃小利，才能赚大钱 /111
7. 把“义”放在“利”前面 /115
8. 把“大家”当成自己的家 /119
9. 成功之余回馈社会 /123

第五章 谋经营：谋略制胜，赚钱有术

1. 稳健发展，稳中求进 /128
2. 敢冒风险才能够获得高回报 /131

3. 鸡蛋分篮装，风险才能最小 / 134
4. 进退有度，商战要讲究平衡艺术 / 138
5. 关注大环境，做生意也要“讲政治” / 144
6. 要发展就要出新招 / 147
7. 在鼎盛时要感知潜在的危机 / 151
8. 顺应时代，多元化经营 / 155
9. 在潜移默化中尽显广告之效 / 159

第六章 谋胆智：胆大智高，成就大局

1. 一旦做出决定，就要敢打敢拼 / 164
2. 要投资于最有潜力的行业 / 167
3. 以小搏大，巧妙融资 / 171
4. 大智大勇，敢于跨越式发展 / 175
5. 因势布局，以巧取胜 / 182
6. 舞台大了，机会就更多 / 187
7. 认清时局，稳中求胜 / 191
8. 做长线生意，谋长远发展 / 195

第七章 谋用人：知人善任，唯才是举

1. 人才是事业兴旺之基 / 200
2. 唯才是举，大胆使用新人 / 205
3. 洋为中用，吸纳外国雇员 / 209
4. 指挥千军，不如用好一人 / 214
5. 有海纳百川的气量，才能吸引人才 / 218
6. 体恤下属，让下属分享利益 / 221
7. 潜心琢玉，让后代成为合格接班人 / 225
8. 独创一套中国式的人性化管理制度 / 230





9. 同甘共苦，才能够留得住人 /234

10. 善用感情投资 /238

第八章 谋形象：打造口碑，善用声誉

1. 要做生意先做人 /244

2. 声誉是商人的无形资产 /248

3. 乐善好施，赢得美名 /250

4. 对别人要永怀感激之情 /253

5. 追求真爱，家和万事兴 /257

6. 谦虚、重情、守义让财脉永续 /263

第一章

谋时机：

审时度势，把握时机

MOU SHI JI SHEN SHI DU SHI BA WO SHI JI



NO.1

审时度势，奠定不败之基

做生意有句古话：“故善治生者，能择人而任时。”就是说善于经商的人，要善于选择人，善于抓住买卖的好时机。抓住经商的时机，才能够“财源茂盛达三江”，随时逐利赚大钱。

在商战中，只有顺应时代潮流，把握市场的脉搏，审时度势，才能抓住商机。不重视商业形势和商业环境的人，其结果注定是要失败的。

“审时度势，把握时机”，是李嘉诚商战成功的重要经验之一。李嘉诚在抓机遇方面可谓是行家老手，他能凭借自己犀利的眼力洞察到绝佳的时机，以闪电般的速度做出反应。

李嘉诚的精明之处在于，他善于把握成功路上的关键点，他每一次成功的商战都是审时度势，紧跟市场而进行的智慧之战。

李嘉诚是靠地产和股市发迹的。

1972年，股市高涨，股民疯狂，成交活跃，这是发行股票的最佳时机。机会来了就不能让它失去，李嘉诚借此大好时机，运作自己旗下的长江实业(集团)有限公司成功上市。李嘉诚的思想是开放的，作为一个成功的大商人，他对形势有着很强的分析和判断的能力。结果也证明了李嘉诚的眼光，长江实业(集团)有限公司股票以每股溢1港元公开发售，上市不到24小时，股票就升值1倍多。李嘉诚凭借着自己的智慧顺利地股市走了第一步。

股市行情的起伏极少有人能够预料。1973年大股灾突然爆发，恒生指数急剧下挫，于1974年12月10日跌至最低点。1975年3月，股市形势好转，开始缓慢回升，深受股灾之害的投资者“谈股色变”，视股票为洪水猛兽，无人再愿赶这个时髦风潮。

李嘉诚这时显示出了他善于审时度势、抓取机遇的高超本领。眼光独到的李嘉诚，看到了股市升值的巨大潜力。在当时低迷不起的市价基础上，做事果断的李嘉诚亲自安排长江实业发行2000万新股，以每股3.4港元的价格自购。同时，李嘉诚还宣布放弃两年的股息。

此后，股市果然像李嘉诚预料的那样逐渐转旺，牛市一直持续到1982年香港信心危机爆发前。结果长江实业(集团)有限公司股价升幅惊人。李嘉诚后来赢得的实利远远超过了当年放弃的股息。可见李嘉诚对“时”和“势”的把握是多么的到位。

李嘉诚每一次大进大出，几乎都能准确地把握形势，预测股市未来的走势。这看起来似乎很神奇，其实不然。大凡股市的兴旺与衰微，大都与大环境有直接的关系，要想一出拳就有所获，则要求操作者能够洞察股市的规律，选取出击的准确时机，“人弃我取，低进高出”的





战术运用得当，就能在股市搏击，游刃有余。

1985年，在李嘉诚收购香港电灯集团有限公司时，英资怡和集团旗下的置地因经营不力，已经陷入沉重的债务压力中。置地公司是当时香港最大的公司，有“中环大地主”之称。李嘉诚早就想将他收归自己的旗下，现在见置地处于不妙的境地，如收购置地股票，易如反掌。于是，他紧紧抓住置地公司急于脱手股票以减少债务的心理，以比前一天收盘价低1港元的折让价，即每股6.4港元，收购了香港电灯34%的股权。仅此一项，就为自己节省了近4.5亿港元。李嘉诚的谋势能力可见一斑。仅在6个月后，香港电灯市股价已经涨至每股8.2港元，李嘉诚又出售香港电灯一成股权，结果净赚2.8亿港元。

而天水围之役，同样显示了李嘉诚善于审时度势的高超技巧。当时，巍城公司开发天水围的浩大地皮，但是由于港府的“惩罚性”决议，使天水围开发计划濒临流产，众股东纷纷萌发了退出之意。但是，擅长分析和判断形势的李嘉诚，早就看好了天水围的发展前景，于是就果断地从其他股东手中折价购入股权。由此便催生了嘉湖山庄大型住宅区的宏伟规划，长江实业(集团)有限公司成了两大股东中最大的赢家。

长期的经商实践使李嘉诚养成了头脑灵活、长于思考、善于经营、富于机变的性格。这使得他善于捕捉商机，遇到突发状况时能够及时调整经营方针。在生意场上，李嘉诚机敏善变，从不墨守成规，他总是能够不失时机地调整经营业务和经营策略。

李嘉诚善于掌握时机的经商经验给了我们太多的启示。要研究商情，就要时刻关注时势变化。一般人只是坐井观天，眼睛只盯着表面

的变化，而不探究大势的变化。这样，就可能被表象、假象所迷惑，
时有被套住之虞，即使偶有所获，也不过是侥幸罢了。





NO.2

在最佳的时机把钱投出去

《易经》上有这么几句话：“时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。”对于在商场上拼搏的人很有启发意义。

在做生意时，如果不能把握时机而动是冒进，后时而动是保守。冒进则会做出错误的决策，欲速则不达；保守也会错失良机，使成功的希望破灭。

所以，做生意最重要的就是要在最佳的时机把钱投出去，在商机最为有利的时机敢于投资，从而确保得到最佳的收益。

在李嘉诚的眼里，时机和经济环境有着密切的联系，只有在经济环境即将成熟但却还未成熟时，才是进行投资的最佳时机。

1979年，李嘉诚以小搏大，旗下的长江实业以每股7.1元的价格购买了汇丰银行手中持有的占有22.4%的9000万普通股的老牌英资财团和记黄埔有限公司的股权，入住黄埔。

上世纪70年代的和记黄埔，由英资四大家族之一的祈德尊爵士掌

舵，公司从事码头仓储、贸易和零售业务。李嘉诚之所以看中和记黄埔，看中的是和记黄埔手中的土地资源。

此前，和黄洋行的掌门人祈德尊已经开始在腾出的黄埔船坞旧址的地皮上开始发展地产，着手兴建黄埔新村。

但是，祈德尊对于地产是两眼一抹黑，并不熟悉，未能在这块风水宝地上讨得利益。后来接替祈德尊爵士的韦理主持打理和记黄埔，仍然没有如愿以偿地把和黄的财政黑洞填满，售房时不注意挑选适当的时机，结果是炒家赚了个盆满钵溢，股东却两手空空。

这就给李嘉诚了机会。李嘉诚酝酿建造大型住宅区已有数年，他一直在耐心等待最佳的时机。

1984年9月29日，中国政府与英国首相撒切尔夫人在北京签订了《中英联合声明》，历尽百年沧桑的东方之珠香港终能回归祖国的怀抱。香港的前景顿时骤然明朗，恒生指数回升，地产开始转旺。

李嘉诚立即抓住这个机会，在1984年底宣布投资40亿港元，在黄埔船坞旧址的地盘上，兴建包括商业中心的大型住宅区——黄埔花园住宅区。

根据当时的传媒披露，李嘉诚其实早在1981年就已经计划推出这一项宏大的计划。黄埔花园所用地盘是黄埔船坞旧址。按港府条例，工业用地改为住宅和商业办公楼用地需要补贴地价。

1981年，香港正处于地产高潮，按照当时的市价计算，合计黄埔需要往里边补贴28亿多的地价。

所以，精明的李嘉诚认为补贴的地价过于昂贵，决定暂缓建造大型住宅区的计划。

随后，香港出现了信心危机，楼市几乎崩溃，地产进入了一个低

谋时机：审时度势，把握机遇





潮。

李嘉诚见时机已到，立即趁这个机会与香港政府拍板成交。结果，仅以3.9亿港元的惊人低价获得商业住宅开发权。

整个黄埔花园占地19公顷，准备建造住宅楼宇94幢，楼宇总面积约70多万平方米，共计11224个住宅单位，附有2900个停车位及约15万平方米商厦。整个计划共分12期，首期于1985年推出，1990年全部完成，被称为香港有史以来最宏伟的住宅工程，超出政府建的大型住宅区，在世界上也不多见。

如此大的建筑工程，李嘉诚苦苦地等了两年多的，终于等到了最佳的时机，一下子就节省了地价补贴费用高达24亿港元。这样，李嘉诚大大降低了发展成本，住宅区每平方英尺的地皮成本还不足百元。大型住宅区的计划尚未出台，李嘉诚便已狠狠地“赚”了一笔。

李嘉诚在建造丽港城、海怡半岛两个大型住宅区的时候，同样也是选取了一个最佳的切入时机，获得了巨大的收益。建造这两个大型住宅区的计划，早在1978年李嘉诚着手收购和记黄埔之时已经萌发。但是这个计划实在过于庞大，涉及到庞大而且复杂的一系列问题，因此，李嘉诚一直在等待时机。

这一等就是10年。1987年10月，纽约华尔街引发的全球股灾也波及到了香港。香港恒生指数狂跌四成，香港又陷入了一片恐慌之中。

耐心地等待了10年之久的李嘉诚又故伎重演，精心筹划，于1988年推出了建造了丽港城和海怡半岛的计划，几个月之内就顺顺当当地完成了，又节省了大批的补地差价。之后，股市开始回升。香港政府没有能够按照谈判初期的价码得到补地价收益，有苦也说不出。