

★★★ 86岁的商界大亨为何能连续15年蝉联华人首富 ★★★  
★★★ 投资多元化，财富无国界，他的操盘真经是什么 ★★★  
★★★ 信息时代，李嘉诚的事业又将去向何方 ★★★

# 李嘉诚 内部讲话

关键时，谭慧 吴家群 著  
李嘉诚说了什么

20平米办公室遥控近万亿财富，看李嘉诚如何“东成西就”  
商界传奇精心布局，看毫厘“超人”如何在新时代经济下叱咤风云



# 李嘉诚内部讲话

关键时  
李嘉诚说了什么

谭慧 吴家群◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚内部讲话：关键时，李嘉诚说了什么 / 谭慧，吴家群著.  
—北京：新世界出版社，2014.4  
ISBN 978-7-5104-4849-2

I. ①李… II. ①谭… ②吴… 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 (2014) 第062828号

## 李嘉诚内部讲话：关键时，李嘉诚说了什么

---

作者：谭慧 吴家群

责任编辑：黄晓林 周珊

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：[frank@nwp.com.cn](mailto:frank@nwp.com.cn)

印刷：北京亚通印刷有限责任公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：180千字 印张：12.5

版次：2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4849-2

定价：39.80元



---

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

美国权威财经杂志《福布斯》曾评价李嘉诚说：“环顾亚洲，甚至全球，仅有少数的企业家能够从贫苦的出身中战胜种种艰险，成功挑战，建立起一个业务多元化且遍布全球56个国家的庞大商业帝国。李嘉诚在中国香港素有‘超人’的美誉。事实上，全球各地商界翘楚均视其为拥有卓越能力、广阔视野与超凡成就的强人！”

提起李嘉诚，很多人对他都不陌生。他是著名企业家，也是世界闻名的投资人。在中国香港，李嘉诚更是传奇一般的人物：从穷困少年到华人首富，从小推销员到“塑胶花大王”，从地产大亨到货运霸主，从超人到网络传媒弄潮儿，从巨商到慈善家，他用一生的不凡经历一笔一画地写下了“成功”二字。

成功并不是偶然的，李嘉诚能取得今天的成就，得益于多种因素的共同作用。

他是有“德”之人。原本，弱肉强食、优胜劣汰等都是自然规律，然而李嘉诚作为商界的一大巨头，除了以实力服人之外，还做到了以德服人，不仅投身慈善，捐助社会弱势群体，在竞争中也充分照顾对手，不将竞争对手逼上绝路，做到了利与名望并收，鱼与熊掌兼得。

他是有“诚”之人。李嘉诚很小的时候就懂得了“先学做人，再学做事”的道理，将诚信奉为做人的准则，尊为做事的基础。自古以来，唯有诚信之人方能成大事，唯有诚信才能让人始终处于进退自如的主动地位。80余年，李嘉诚奉行这一准则，从未动摇。

他是有“劲”之人。李嘉诚懂得调度“力量”的技术，从创业之初到守业，他从不蛮干，而是懂得分析敌我，避开对手的优势，集中自己的力量，攻破对方的弱点，并一击取胜。

当我们仰望这位传奇人物的时候，不禁要问，是什么让一位困境中的少年白手起家，在商海中拼搏奋斗而成长为今日的世界富豪？他的亿万财富神话是如何缔造的？他的独到的商业谋略是如何练就的？他的人格魅力又是缘何而来？或者用一句话来概括，是什么铸就了李嘉诚的成功？

本书对李嘉诚的讲话、自传与观点进行提炼，从中分析出对企业现实管理颇有帮助的观点。此外，每一小节都分成背景分析与拓展透析两个板块，前一板块主要针对当前小节提出的李嘉诚的观点进行背景介绍和简单分析，后一板块则主要就相关观点进行深度发掘或者同类引申，以此将更多优秀企业管理者的经验借鉴过来，供读者参考。

## 第一篇

**关键时刻之经商之道****审时度势，不疾而速****第一章 投资IT：做E时代的新资本家 / 2**

- 第一节 投资App：移动互联正在穿越国界 ..... 2
- 第二节 低调的Tizen：大款投资也要问效率 ..... 5
- 第三节 85岁的运筹：投资科技可以“变年轻” ..... 9

**第二章 “远视眼”：计划因未来而定 / 13**

- 第一节 赫斯基的奇迹：用远视寻得的机遇 ..... 13
- 第二节 善意收购置地：一场不疾而速的胜利 ..... 17
- 第三节 解读双赢：在让利中得利 ..... 21

**第三章 捉“机”之道：瞄准、眼疾、手快 / 25**

- 第一节 吃透政策：握住机遇的放大镜 ..... 25
- 第二节 越是司空见惯，越有机会可寻 ..... 28
- 第三节 时机就是生机：0.1秒定输赢 ..... 32

**第四章 化解危机：小心经营，大胆赚钱 / 36**

- 第一节 认清危机：戴着危险面具的机遇 ..... 36

|     |                          |    |
|-----|--------------------------|----|
| 第二节 | “审”与“慎”：步步为营，稳中求进 .....  | 40 |
| 第三节 | 从3G到4G：在出手与收手中稳步前行 ..... | 44 |

## 第二篇

### 关键时刻之打造团队

#### 唯才是举，分段治事

#### 第五章 组建团队：得才者兴，失才者亡 / 54

|     |                        |    |
|-----|------------------------|----|
| 第一节 | 招贤纳士：无德无为，一个都不能要 ..... | 54 |
| 第二节 | 知人善任：容人之短，用人之长 .....   | 58 |
| 第三节 | 灵活架构：多元时代的管理思路 .....   | 61 |

#### 第六章 管理团队：人性为纲，抓大放小 / 65

|     |                        |    |
|-----|------------------------|----|
| 第一节 | 起用客卿：李嘉诚的独门用人秘方 .....  | 65 |
| 第二节 | 家的味道：公司管理也该“讲人情” ..... | 68 |
| 第三节 | 动态管理：让团队在灵活中高效 .....   | 71 |

#### 第七章 进化团队：紧跟时代，彼此信服 / 76

|     |                         |    |
|-----|-------------------------|----|
| 第一节 | 团队气质：无傲心，有傲骨 .....      | 76 |
| 第二节 | 团队能力：敢于借鉴，不拘一格 .....    | 80 |
| 第三节 | 团队核心：把自己变成“仁慈的狮子” ..... | 83 |

## 第三篇

**关键时刻之全局谋略**

## 高屋建瓴，好谋而成

**第八章 抢占起点：人无我有，人有我转 / 90**

- 第一节 眼界决定起点：用知识磨砺眼光 ..... 90
- 第二节 抢知识即抢起点，抢起点即抢未来 ..... 93
- 第三节 灵活调整，寻找新起点 ..... 96

**第九章 实力评估：吃不下就别兜着走 / 101**

- 第一节 扩张标准：不给未来增添负担 ..... 101
- 第二节 成功成本：90%的时间用来思考失败 ..... 104
- 第三节 失败定律：不是没机会，而是没实力 ..... 108

**第十章 全篇布局：知己知彼，随“潮”而动 / 112**

- 第一节 看清时局：“跟风”不都是坏事 ..... 112
- 第二节 知彼之短，不如知彼之长 ..... 116
- 第三节 全景思维：果断进军世界货运业 ..... 119



## 第四篇

**关键时刻之以德营商**  
乐善好施，无为而治**第十一章 “诚”如其名：人诚方可事成 / 128**

- 第一节 诚信：不可忽视的名誉 ..... 128
- 第二节 生意诚可贵，诺言价更高 ..... 131
- 第三节 精诚所至：让对手都相信你 ..... 134

**第十二章 企业形象：千金难得好口碑 / 138**

- 第一节 赚钱有度：有所为，有所不为 ..... 138
- 第二节 李家真经——“商人轻利重别离” ..... 142
- 第三节 最强的实力，最好的形象 ..... 145

**第十三章 公益慈善：当作企业社会责任去落实 / 150**

- 第一节 做慈善：花时间去，而不只是捐点钱 ..... 150
- 第二节 投资公益，就是投资社会资本 ..... 154
- 第三节 回馈社会：勇担社会责任 ..... 157

第五篇

**关键时刻之管理自我**

三省自身，和气生财

**第十四章 一勤天下无难事 / 164**

- 第一节 当日事当日毕：赎清企业管理的原罪 ..... 164
- 第二节 快十分钟的表：用勤奋占尽先机 ..... 168
- 第三节 向成功开拔：表面要谦虚，内心要骄傲 ..... 171

**第十五章 昂贵的自控：控制自己就是控制企业 / 175**

- 第一节 冷静行得万年船 ..... 175
- 第二节 修养自身，以和为贵 ..... 179
- 第三节 关注“自负指数” ..... 183

guan jian shi, li jia cheng shuo le shen me

Article **01**

第一篇

## 关键时刻之经商之道

审时度势，不疾而速

---

第一章 投资IT：做E时代的新资本家

第二章 “远视眼”：计划因未来而定

第三章 捉“机”之道：瞄准、眼疾、手快

第四章 化解危机：小心经营，大胆赚钱

## 第一章

# 投资IT：做E时代的新资本家

## 第一节 投资App：移动互联正在穿越国界

我投资高科技的原则是重视大数据，讲求颠覆性革新。

我喜欢新科技，私人参与投资的科技公司有60家，也越来越相信“知识改变命运”。我投资高科技的原则是重视大数据，讲求颠覆性革新。公司有不少人才，各有各长，专业小组每天留意全球新技术的发展趋势。

——李嘉诚接受《南方人物周刊》的采访

### 背景分析

2013年4月11日，中国台湾《联合报》上刊登了一则令人咂舌的消息：一名叫作尼克·阿洛伊西奥的英国少年因受著名企业家李嘉诚的赏识，2011年获得了他近30万美元的投资。

这名少年虽然只有17岁，但是背后的投资者个个大有来头，除了李嘉诚之外，还有媒体大亨默多克的妻子邓文迪、社交游戏Zynga首席执行官马克·平卡斯、演员阿什顿·库彻、艺术家小野洋子。尼克现在是雅虎最年轻的工程师，擅长App应用制作。李嘉诚为什么要对这样一个小伙子投资？尼克身上有什么样的投资点呢？

关于尼克本人，李嘉诚是非常喜欢的，他看中了这位少年身上的才华与品质。尼克看上去白白净净的，眼窝有些深邃，说起话来有条不紊，心理年

龄远远超过了他的实际年龄。尼克的一番话让李嘉诚颇为赞赏：“我希望投资人是为我的点子而来，是被点子的价值所吸引，而不是我的年纪。”

一次历史考试，尼克试图通过谷歌查询一些难以理解的名词，然而通过搜索获得的信息大多是没有利用价值的，因此，他产生了一个想法：做一个简单的预览，让浏览者迅速知道内容的大概，这样就能在查找信息的时候有所甄别。为此，当时年仅15岁的尼克着手写了一个iPhone App，叫作Trimit，也就是Summly的原型。关于写App这一行为本身，尼克也有着自己的看法：“只有实际参与App的写作，我才有机会和那些世界级的大公司及开发商平起平坐。”

其实，李嘉诚投资的不仅仅是这个项目本身，而且是整个行业的未来发展趋势。他投资App，为的是获得新时代的新利润增长点，而投资App制作人，则是投资这个行业的未来。有更好的团队来制作App，未来自然会有更多新的、更好的投资对象出现，这是一个可以预见的良性循环。

事实上，尼克的确没有让李嘉诚失望。在获得李嘉诚的30万美元投资后，尼克成功组建了属于他自己的团队，然后用整整12个月的时间对之前的Trimit进行了改写，并对技术进行了一番改革，将冗长的文章成功浓缩为400个字母以内的摘要，如今在手机应用市场上炒得火热的Summly便与世人见面了，而他自己也因此成为雅虎最年轻的工程师。

随着互联网技术的发展，如今的网络已经进入移动互联网时代，而移动互联网领域最有前景和最有商机的方向莫过于App应用了，越来越多的大型开发企业和发行商不断涌入这一新兴领域的背景下。因此，在新的时代背景下，李嘉诚的投资方向也发生了微妙的变化，将重点放到了网络科技领域。

无独有偶，2013年11月5日，根据《星岛日报》报道，李嘉诚通过维港投资向Bitstrips公司注资，在香港科网热潮势不可当的局面下，让自制漫画应用Bitstrips在社交网站上火了一把。李嘉诚在一年之内再次为App项目出资，可见其当前时代下的新投资方向。

事实上，这并不是李嘉诚第一次投资科技行业。

早在2007—2008年，李嘉诚便向全球最大社交网站Facebook累计投资了4.5亿美元；2009年，又为人工智能助理Siri项目投资了1550万美元，该项目于2010年被苹果公司收购，市传收购价为2亿美元；2011年，向新闻摘要应用程式Summly注资30万美元，该项目于2013年3月底被雅虎以3000万美元收购；同年，联同创投公司KPCB（凯鹏华盈）向以色列地图软件制造商Waze注资3000万美元；2012年3月初，向以色列流动数据方案公司Onavo等共同投资1300万美元；2012年4月初，与其他投资者向流动搜寻器Everything.Me共同投资2723万港元；2012年8月，向以色列英语文法检查软件开发商Ginger Software，和另一家硅谷的创投基金Harbor Pacific Capital共同注入500万美元资金。

不过，对于科技行业，李嘉诚是有选择性地投资。他专注于高新技术的企业，不会投资非技术领域的项目。因为图像、视频、文字的处理类技术，这些项目都有被大公司收购的潜质。对于投资的对象，李嘉诚并不看重投资对象的身份国籍，这也是行业未来的大势所趋。而且，对于受资对象是否大牌，李嘉诚也并不介意，只要有价值，“投创”也是李嘉诚颇为赞赏的行为之一。



## 拓展透析

投资科技项目、投资科技行业甚至投资科技行业的趋势等，这些都已经非常普遍了。敏锐的投资者似乎早已发现这其中的门道，童士豪便是其中的一位。

2013年，曾任启明维创创业投资管理公司合伙人的童士豪首次登上《福布斯》全球最佳创投人榜单。这一年，他的业绩可谓是可圈可点：不仅主导参与了A轮投资小米公司，估值跨入百亿美元俱乐部，还促成谷歌Android产品管理前副总裁雨果·巴拉加盟小米；通过充分的准备与努力，一家由他投资的云端游戏开发公司Forgame在香港成功上市。之所以能取得一系列成绩，只因为他看到了业态的动向——移动互联的未来正穿越国界。

童士豪可谓是新时代的投资才子，从斯坦福大学毕业之后，虽然经历了不顺利的创业初期，但他不屈不挠，机缘巧合地加入美国硅谷BVP柏尚投资之后，似乎就开始为冲锋到行业巅峰蓄积力量了。童士豪将眼光放到太平洋对岸的中国，先后为小米、蚂蜂窝、凡客、一嗨租车、多盟和云游等公司投资。在一系列的投资之后，令童士豪自己都没有想到的是，大家居然将他评为“与企业最友好的投资者”。

在一连串漂亮的成绩单之下，童士豪并没有陷入对现状的满足，而是以一种更加冷静的姿态分析着行业的未来发展动向。随着科技的发展，移动互联终将冲破国界的束缚，因此缩小国与国之间的“距离”必将成为一个全新的增长点。2014年，童士豪将投资的方向锁定在移动互联网和游戏领域。

与一般的投资者不同，童士豪更加倾向于向创业者投资。这其中有很多复杂的因素，但最主要的原因莫过于童士豪自己也经历过创业阶段，深知创业的艰辛，喜欢“当创业者的企业家”。“投创”有着极大的风险，但童士豪认为：“只要经过深思熟虑的投资就没有问题，而且我在投资失败时往往会自责而不是责怪项目方的失误。别人都说我的投资带有一定的赌博性，其实我是在研究了行业趋势之后下的赌注。”

有着丰富经验的童士豪现在正摩拳擦掌，打算全力迎接新的挑战。

## 第二节 低调的Tizen：大款投资也要问效率

IT时代，需作的战略调整，是怎样可以使你的效率更高。

IT时代，其实就是令你所做的实业更有效率，更可以节约时间和金钱。所以，在IT时代，需作的战略调整，是怎样可以使你的效率更高，这是IT时代最重要的地方。

## 关键时， 李嘉诚说了什么

一般来讲，我们到今天为止，99%的事业都是具有竞争力的。在过去的时代，通信不太方便，人们的交流也不太方便。在今天IT发达的时代，只要在Internet上轻按一下，买家便可比较你的卖价，如果跟不上去，一下子就被淘汰了。所以，最要紧的是竞争力从你自己的基础开始，你的基础搞得越好，你的竞争力就越强，很多条件也就能配合得好。我常常讲，一个企业跟我们的一块手表一样，不是电子的（而是机械的），一个齿轮坏了，表就停了。在我来讲，我们每个公司既有成功，也有需继续改善的例子。自己哪一方面有比不上人家的，马上改掉。这就是我们经营的方法。

——摘自《李嘉诚谈企业战略》

## 背景分析

2013年11月28日，长江实业集团董事局主席李嘉诚表示：“除了Apple（IOS系统）和Android之外，一个全新的操作系统将呈现在大家的眼前。”李嘉诚的这番话引来了众人的关注与猜测。事实上，李嘉诚早就为此做出了行动努力。2012年9月，李嘉诚与三星董事长李健熙会面，表示要与三星加强手机与网络方面的合作。

这是一个让双方都非常愉悦的事情。首先，李嘉诚本身就是一个对高科技领域投资颇为热衷的人，而三星也有着搭建专属于自己的平台的梦想。对于三星的动态，不少业内人士分析，英特尔或许是三星背后的一个巨头，因为英特尔也看中了这一全新的机遇，希望借助三星实现英特尔自身的转型。虽然“移动革命”已经不算是一个非常新鲜的概念，但英特尔在这方面的表现一直不尽如人意，这或许也算得上是英特尔在移动领域的一场“翻身战”了。

李嘉诚在移动领域不仅有着非常丰富的资源，而且有着难以撼动的实力。和记黄埔是全球3G运营的先锋，而在2011年年初，和记黄埔就开始布局4G网络。从业内的大量消息中我们不难发现，中兴、华为与Hi3G（和记黄埔子公司）已签署LTE商用合同，并且成功地在瑞典、丹麦部署2.6GHz



LTE TDD/FDD网络。李嘉诚手里有着庞大的运营商资源，自然而然受到三星的热烈欢迎。不管从个人意愿还是客观条件来看，李嘉诚与操作系统厂商共享市场蛋糕，这都是再合理不过的事情。

反观三星，根据2013年度的高德纳咨询公司报告，三星的业绩非常漂亮，智能手机出货总量达到8035.7万部，市场份额达到32.1%，第三季度搭载谷歌Android操作系统的智能手机更是占据了智能手机市场81.9%的份额。这一份漂亮的成绩单并没有宽慰三星人的内心，反而让他们感到了无比的压力。谷歌Android操作系统哪怕出现一点小小的变动，对于三星的打击都是非同一般的。为此，三星决定以李嘉诚的投资为契机，整合自己手上的资源，打造一个全新的操作系统Tizen，以此来创立一个苹果、谷歌般的生态系统，以让自身获得更多的保障。

值得一提的是，Tizen系统并不是三星用来向谷歌等宣战的工具，只是出于维护自身安全考虑研发出来的一款备用系统，目的是降低对Android系统的过度依赖。Tizen系统本身也还有很长的路要走，就目前的研发水平来看，还不具备完善的手机应用的生态环境。

那么，李嘉诚为什么要为这样一款备用系统投资呢？李嘉诚能否实现自己投资的目的，用自身的丰富资源来获得投资的效益呢？

毋庸置疑，李嘉诚早就看到了隐藏在其中的巨大商机。Tizen系统在研发过程中有着明确的市场定位，走的就是低端机市场，而并非“高大上”路线。除了传统的手机通讯业务之外，该系统还会借助三星物联网业务与家电业的生产线等网络实现智能手机与传统家电之间的互通，让手机与日常生活紧密地联系起来。这项举措无疑是划时代的，只要条件成熟，迎来的将是井喷式的增长。同时，这项技术不仅能够提升传统行业对行业危机的抵御能力，还能通过IT对传统行业的促进提升业界的效率。

IT业绝不是独自存在的，其与传统实业之间有着千丝万缕的联系，就目前来说，IT是助力传统实业提升效率的最高效工具。