

- 一 戒**盈** : 切勿过度, 过度则诸事绝  
二 戒**浮** : 切勿浮躁, 浮躁则风险多  
三 戒**疑** : 切勿拖延, 拖延则失良机  
四 戒**欺** : 切勿奸猾, 奸猾则痛苦生  
五 戒**止** : 切勿懒惰, 懒惰则百事废  
六 戒**急** : 切勿妄动, 妄动则误事多  
七 戒**苛** : 切勿苛刻, 苛刻则交易少  
八 戒**小** : 切勿小器, 小器则失人气  
九 戒**散** : 切勿散漫, 散漫则检点难  
十 戒**独** : 切勿离群, 离群则失根基

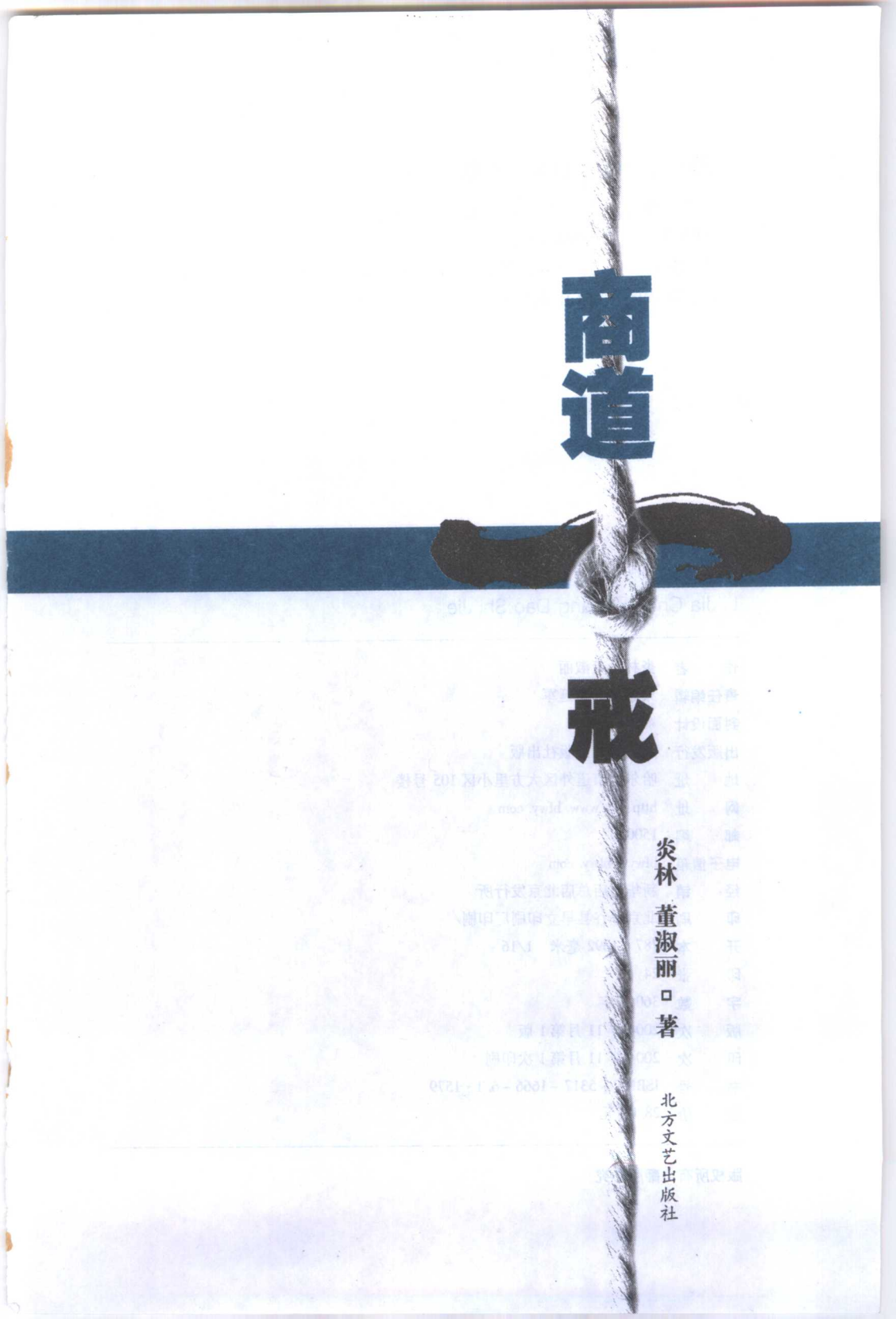
# 十 戒

炎林 董淑丽 著

## 李嘉诚 商道十戒

《十戒》语出自《圣经》,《圣经·出埃及记》中记载,十戒是耶和华所授,并命摩西颁布实行,如果说《圣经》中的“十戒”是规范教徒思想行为的道德准则,那么李嘉诚的“戒盈、戒浮、戒疑、戒欺、戒止、戒急、戒苛、戒小、戒散、戒独——商道十戒”则是他为人处事和确保其长胜不败的“圣经”。

北方文艺出版社



# 商道

# 戒

炎林 董淑丽 口 著

北方文艺出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚商道十戒/炎林、董淑丽编著. —哈尔滨: 北方文艺出版社, 2004. 8  
ISBN 7-5317-1666-6

I. 李… II. ①炎… ②董… III. 李嘉诚—商业经营—经验 IV. F715  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 072623 号

## 李 嘉 诚 商 道 十 戒

Li Jia Cheng Shang Dao Shi Jie

---

作 者 炎林、董淑丽  
责任编辑 梁志民、李延军  
封面设计 郝秋香  
出版发行 北方文艺出版社出版  
地 址 哈尔滨市道外区大方里小区 105 号楼  
网 址 <http://www.bfwy.com>  
邮 编 150020  
电子信箱 [bfwy@bfwy.com](mailto:bfwy@bfwy.com)  
经 销 新华书店总店北京发行所  
印 刷 北京平谷县早立印刷厂印刷  
开 本 787 × 1092 毫米 1/16  
印 张 24  
字 数 360 千字  
版 次 2004 年 11 月第 1 版  
印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7-5317-1666-6/I · 1579  
定 价 28.00 元

---

版权所有 翻版必究

## 前言 “规”与“矩”

中国历史上，子贡、范蠡、白圭、沈万三、胡雪岩直至明清十大商帮，形成了中国历史河床上一段灵动的商业流光。时至今日，在全球财富市场竞逐中，华商以其智慧勤奋、容易与异族文化融洽相处的独特气质与欧美商人、犹太商人、阿拉伯商人并驾齐驱。他们匆匆的身影奔走于世界的每一个角落，成为商业世界引人瞩目的一群。李嘉诚，是华商中最具有代表性的一个。

李嘉诚成长、创业的年代，环境有着巨大的机会，也有着巨大的风险。每一次动荡都给人们的生活带来了压力，给无数的小业主带来了灾难，千千万万的小商人在时代的轮盘赌上转眼破产、输得精光。而李嘉诚则有如神助，避过风险，取得惊人的成功。从少年创业到目前 60 多年的从业过程里，他几乎抓住了命运赐福的一切机会，并最大限度地利用发挥至完美。这是一个典型的白手起家而成功的神话，千千万万人的梦想，李嘉诚实现了。让人叹服、着迷、羡慕。

1967 年香港风潮，地产、股票市场大跌，许多富家世家纷纷移民，贱价变卖家产物业。此时李嘉诚大举挺进，趁低购入大量地皮、旧楼和厂房，令自己的事业出现了关键性的转折。

1981 年，股价楼价大跌，移民成了香港人最时髦的选择。李嘉诚却再次逆潮流而动，非但没有撤离香港，反而大举投资。

1982 年，李嘉诚旗下的和记黄埔（和黄）成功从英资手中夺得港灯控股权；1984 年中英联合声明草签前，李嘉诚宣布投资 40 亿港元兴建大型屋村。

1999年是香港人难捱的一年，金融风暴的打击令许多亚洲富豪身价大跌，甚至退出世界富豪榜的排位。而李嘉诚在此逆境中，率领两个儿子，一门三杰冲锋陷阵，屡出奇招，打了一场又一场商场硬仗，成了世纪末低迷的香港商界一道耀眼的风景。

似乎是逆境造就了李嘉诚。为什么让其他人破产、倒闭、亏损的逆境却造就了李嘉诚的成功呢？到底什么样的商业信条与生意法则令他在逆境中脱颖而出呢？除了李嘉诚超人的经商天才外，还在于李嘉诚比任何人都遵守“商规”。

开车的人都知道红灯停绿灯行的规矩，并且自觉不自觉地在这一规矩融入到自己的骨子里。可以说正是人人都遵守“规矩”的有序性，保证了交通的顺畅。由此可见，凡事都有可为与不可为，都有一定的规矩，正所谓“没有规矩不成方圆”。可以说人类社会的健康发展，依赖于相应“规矩”保障之下的有序性，经商也不例外。李嘉诚畅游商海半辈子，对原则问题说一不二，哪怕大把银子堆在眼前，不动心就是不动心，这大概是超人多年不败的一个法宝。可见，超人确实有一套自己的人生信条和生意原则：决不踩雷越线，决不违规操作。

与其他国家的商人比较，李嘉诚身上所表现出来的华裔商人“遵规”的特质是怎样的呢？毋庸置疑，李嘉诚身上综合了儒、道、释三家的人生智慧。从儒家经典《论语》中，李嘉诚汲取了孔子推崇的最高道德境界“仁”和“恕”，就是自己希望自立于社会也让别人自立于社会，自己希望事事成功也让别人事事成功。在代表儒学智慧的《周易大传》中汲取了“刚健自强”、“天行健，君子以自强不息”的精神。从老庄道学中汲取了“过犹不及”、“留有余地”的思想。从佛教“一切诸报，皆从业起；一切诸果，皆从因起”汲取了没有付出，就没有收获的道理，从而形成了脚踏实地的人生行动规则。

这些思想均蕴涵着积极进取的人生取向，作为一种文化的传承，这些核心思想早已化为一种生命基因，在华裔商人的血液中流

传，在他们的行商生涯中自觉或不自觉地呈现出来，形成与别国商人不同的独特气质。当然，中国文化中的各种实用哲学，如建立在诡道基础之上的《孙子兵法》诡谋，建立在狼性基础之上的《韩非子》心术，《墨子》的义利规则，《鬼谷子》的奸道奇学，以至几千年中国商人商帮积淀下来的商业智慧，也成为华裔商人们取之不尽的经商策略资源。

李嘉诚吸取了中国古代商业智慧，摒弃了不利于商业文化发展的元素，实践了具有独特魅力的华商文化，华商之道。特别是他始终坚持的商业戒条——商道十戒，对于他本人的成功，对于其他商业从业者来说，都具有非常实在的借鉴意义。

《十戒》语出自《圣经》，《圣经·出埃及记》中记载，十戒是耶和华所授，并命摩西颁布实行。如果说《圣经》中的“十戒”，是规范教徒思想行为的道德准则，那么李嘉诚的商道“十戒”，则是他为人处世和确保其常胜不败的“圣经”。此处我们择其要，选其精，将李嘉诚的戒盈、戒浮、戒疑、戒欺、戒止、戒急、戒苛、戒小、戒散和戒独等商道十戒，奉献给读者，愿读者诸君能够有所得，有所悟。

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 一 | 二 | 三 | 四 | 五 | 六 | 七 | 八 | 九 | 十 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

## 一 戒盈：切勿过度，过度则诸事绝

[001]

做事要留有余地，不要把事情做绝。有钱大家赚，利润大家分享，这样才会有人愿意合作。假如拿 10% 的股份是公正的，拿 11% 也可以，但是，如果只拿 9% 的股份，就会财源滚滚来。

李嘉诚戒盈妙语

- ▶ 赚你所能赚的利益的九成 [002]
- ▶ 在市场抛弃你之前先抛弃它 [008]
- ▶ 有多大的力气扛多重的负债 [014]
- ▶ 在适当的时候以合适的价格投资 [020]
- ▶ 既要胃口大开，又不能消化不良 [024]
- ▶ 吃必要的苦，耐必要的劳！ [029]

## 二 戒浮：切勿浮躁，浮躁则风险多

[036]

我们不要搞表面功夫，菊花的外表是很美的，但要从根部培植好。我们的工作也要扎扎实实地从内部去搞好，不要单看外表。

李嘉诚戒浮妙语

- ▶ 企业的生命力取决于质量 [036]
- ▶ 到有鱼的地方去钓鱼 [039]
- ▶ 不要被虚假需求迷惑 [043]

- ▶ 严防盲目乐观的产品项目预测 [047]
- ▶ 进行全面定量的成本利润核算 [051]
- ▶ 要深入了解待开拓的市场 [053]
- ▶ 运用资金宁取稳健保守 [057]
- ▶ 切忌心态失衡感情决策 [059]
- ▶ 困境中容易做出草率的决策 [064]
- ▶ 预先制定处置突发事件的应变方法 [067]
- ▶ 胜利往往在坚持下去的最后 5 分钟 [070]

### 三 戒疑：切勿拖延，拖延则失良机 [074]

决定一件事时，事先都会小心谨慎研究清楚，当决定后，就勇往直前去做。

李嘉诚戒疑妙语

- ▶ “趋时若猛兽挚鸟之发” [074]
- ▶ 坐失良机比冒险更可怕 [080]
- ▶ 从市场空白处下手 [085]
- ▶ 要有判断经济大势的能力 [089]
- ▶ 把稳健与胆大结合在一起 [093]
- ▶ 在用心思考的基础上坚定地相信自己 [097]
- ▶ 乐观的人经常能够当机立断 [101]

### 四 戒欺：切勿奸滑，奸滑则痛苦生 [107]

常常记得名誉是你的最大财产，今天便需要建立起来。

李嘉诚戒欺妙语

- ▶ 待人处事要谦和大度保持“低格调” [107]
- ▶ 投机取巧会使一个人的素质大打折扣 [112]
- ▶ 奸滑失信是事业成功的大敌 [116]
- ▶ 骗人一次，也就失去了他人一辈子的信任 [122]
- ▶ 一个不注重自己名声的人是没有任何信誉的 [126]
- ▶ 诚信是做大生意之道 [130]
- ▶ 千万不要隐瞒自己的隐性缺陷 [134]

## 五 戒止：切勿懒惰，懒惰则百事废

[139]

人生就像跑步一样，需要不断地学习、磨练，才能跑得稳、跑得好；也唯有从不间歇地跑，才能遥遥领先他人，捷足先登。要不停吸收新知识，留意世界经济和政治形势，甚至要稍跑在社会之前。

### 李嘉诚戒止妙语

- ▶ 持续行走 [139]
- ▶ 永不自满 [143]
- ▶ 打破常规 [149]
- ▶ 随机应变 [152]
- ▶ 适时转轨 [158]
- ▶ 审时度势 [162]
- ▶ 推陈出新 [166]
- ▶ 抢先一步 [171]
- ▶ 抓住时机 [177]
- ▶ 付诸实施 [182]



## 六 戒急：切勿妄动，妄动则误事多

[186]

当我着手进攻的时候，我要确定有超过百分之一百的能力。换句话说，即是我本来有一百的力量足以成事，但我要储足二百的力量才去攻，而不是随便赌一赌。

李嘉诚戒急妙语

- ▶ 沉着冷静，处变不惊 [186]
- ▶ 善于从虎背上跳下来 [192]
- ▶ 忍住心中一团火，文火慢工熬中药 [198]
- ▶ 欲速则不达 [203]
- ▶ 理财要有足够的耐心 [208]
- ▶ 退一步常能进二步 [214]
- ▶ 要出头不可强出 [221]
- ▶ 不可杀鸡取卵 [225]

## 七 戒苛：切勿苛刻，苛刻则交易少

[233]

一般而言，也许很多人未必相信，但实际上我始终觉得，“义”字，是终身用得着的；“恕”字也很重要，要宽恕别人，因为人总是人，人不是神。可以原谅人的地方，就应该原谅人。

李嘉诚戒苛妙语

- ▶ 人格魅力有多大生意就有多大 [234]
- ▶ 西方管理知识加东方为人智慧 [237]
- ▶ 人摆错了位置就是垃圾 [242]
- ▶ 把人才视为“知己” [248]
- ▶ 指挥十人不如指挥一人 [253]



- ▶ “唯亲是用，必损事业” [256]
- ▶ 下放权力、让贤于人 [260]
- ▶ 想好了，就行动 [265]

## 八 戒小：切勿小器，小器则失人气 [270]

凡事不怕小的人，往往属于卧薪尝胆的人，也是最愿意以功夫说话的人。不怕小的人，大概才是什么都做得来的人。眼光放大大放远，发展中不忘记稳健，这是我做人的哲学。

### 李嘉诚戒小妙语

- ▶ 成功 = 赌徒的冒险 + 远见卓识的眼光 [271]
- ▶ 顾及对方，不计较蝇头小利 [274]
- ▶ 市场比金钱重要 [281]
- ▶ 不要斤斤计较短期得失 [288]
- ▶ 不要捡了芝麻丢了西瓜 [295]
- ▶ 不纠缠于一时一地之得失 [299]

## 九 戒散：切勿散漫，散漫则检点难 [307]

需要一个组织，一个对你有信心又跟你团结同心的优秀组织来帮你。而且，你也必须对这个组织信任，对它有信心，只有这样才能同心同力取得成功。

### 李嘉诚戒散妙语

- ▶ 集中投资与鸡蛋分篮装 [307]
- ▶ 切忌权力分散 [312]
- ▶ 加强对下属的有效监督 [317]
- ▶ 建立集中统一的管理体制 [320]



- ▶ 失去重点也就失去了发展的锋芒 [325]
- ▶ 经营好自己的品牌 [329]

## 十 戒独：切勿离群，离群则失根基 [335]

生意并不是一种为获取利益而毁掉对方自己独存的行为，而应是人与人之间的互惠互利、共存共生。

李嘉诚戒独妙语

- ▶ 势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利 [336]
- ▶ 获得别人的帮助 [339]
- ▶ 信赖你的合伙人 [344]
- ▶ 要照顾对方的利益 [348]
- ▶ 合作意味着更大的市场 [353]
- ▶ 以利取情，以情换利 [356]
- ▶ 企业联盟具有强大的威力 [363]
- ▶ 关爱你的客户，关爱你的员工 [368]



## 一、戒盈：切勿过度，过度则诸事绝

做事要留有余地，不要把事情做绝。有钱大家赚，利润大家分享，这样才会有人愿意合作。假如拿10%的股份是公正的，拿11%也可以，但是，如果只拿9%的股份，就会财源滚滚来。

——李嘉诚戒盈妙语

狐狸是森林里最聪明的动物。有一天，狐狸想，能不能学猎人的办法来捕捉猎物呢？它眼珠子一转，想到了一个好主意。这一天，狐狸偷来了一只竹筐，弄来了一把玉米。狐狸用树枝支起竹筐，把一些玉米撒在下面，又一路撒到了竹筐外面。然后它拽着连在树枝上的绳子，远远地躲在了一边。

不一会儿功夫，一群山鸡看到了玉米粒，都过来啄食了。狐狸暗暗数了一下，一共有十只呢，够吃好多天了，它暗自欢喜。这时候，一只山鸡走进竹筐，又是一只……七只、八只，狐狸盯着外面的两只山鸡，心里说：快点进去，快点进去！只要把绳子轻轻一拉，竹筐就会扣下来，猎物就跑不出来了。

就在这个时候，一只山鸡溜了出来。狐狸懊恼地想，刚才真应该拉绳子，现在只有七只了。狐狸想，如果再进去一只我就拉，可这时候偏偏又跑出来两只，而就在它犹豫的时候又有两只跑了出来……

狐狸就这样看着山鸡在它的眼皮底下一只又一只地离开，最后，竹筐下面的玉米粒颗粒无存，而山鸡竟然连一只都没有抓住

.....

如果狐狸早些放下竹筐，它的收获还是很不错的，但是，狐狸终究不是精明的商人，它不懂得见好要收、见坏更要收的道理。

这种情况在投资市场屡见不鲜，但许多人并不比狐狸聪明多少。否则，有着 233 年经营史和良好业绩的英国巴林银行就不会因为交易员尼克·里森一次次失败的投资而垮掉。

经营者也时常犯狐狸的错误，看到有利可图的生意，就试图通通拢到筐里。殊不知企业的资金和精力就像有限的玉米，一旦耗费殆尽，一只山鸡也留不住了。

当看到投资机会打算扩张的时候，请先想想一无所获的狐狸。

## ◆ 赚你能赚的利益的九成

老子教人大智若愚，深藏若虚，凡事要留有余地，才是待人接物的最高准则。

——李嘉诚戒盈金言

李嘉诚认为，人们虚荣的基本原因就是缺乏实力，只作一些表面的功夫，虚而不实。没有实力就无法下真正的功夫，做事不按牌理出牌，也不问是非对错，只要达到争名夺利的目的即可。

有一个乞丐每天总在想，假如我手里有两万元钱就好了。有一天，这个乞丐无意中发现了一只跑丢的很可爱的小狗，于是就把小狗抱到他住的窑洞里，拴了起来。

这个小狗的主人是本市有名的大富翁。富翁丢了狗之后十分着急，因为这是一只纯正的名犬。于是，大富翁就在当地的报纸上发了一则寻狗启事：如有拾到者，请速奉还，即付酬金两万元。

第二天，乞丐沿街乞讨时，获知这消息后，迫不及待地抱着狗准备去领那两万元酬金。可是在路上，他又听说酬金已变成三万元。乞丐本不相信，但想了想又转身将狗抱回了窑洞，第四天又涨

了……直到第七天，酬金已涨到让市民都惊讶时，乞丐这才跑回窑洞去抱小狗。可想不到的是，那只可怜的小狗已经被饿死了。

我们可能会讥笑这个可怜而又愚蠢贪婪的乞丐，因为他不懂得适可而止的道理。其实，身在局中的我们，又有多少人能明智地留有余地、见好就收呢？

1993年8月底，身任和黄集团执行董事的李泽楷，被提升为和黄副主席。透过这个事件，李嘉诚安排儿子接班的意图已十分明朗：二公子泽楷将任和黄集团的舵手。可惜李泽楷并没有接受父亲的安排，他在升任和黄副主席之前，就宣布成立私人公司“盈科拓展”。

放儿子单飞，李嘉诚送他一句话：“做事要留有余地，不把事情做绝。有钱大家赚，利润大家分享，这样才有人愿意合作。假如拿10%的股份是公正的，拿11%也可以，但是如果只拿9%的股份，就会财源滚滚来。”

李嘉诚的箴言，不仅是他对儿子的要求，这也实在是他一辈子经商心血所凝成的经验，同时也是他自己一生行商的准则。从表面上来看，你的确是少拿了1%，但是从实际回报于你的又岂是只值你少拿的那1%呢？是它十倍，甚而百倍、千倍。

利益共享也是中国式经商的行动准则，假如违反这一游戏规则，失去的绝不只是合作的这一个对象。口口相传，失去的是你的整个商业信誉，继而危及你的整个商业地位。

反过来考虑，如果按照李嘉诚所说的拿9%，你得到的又绝非仅仅合作的一方，人们将从你的行为中，相信你的人格和信誉，你就将会赢得大量的商业机会，财源将会滚滚而来。

就是这个简单不过的准则，让李嘉诚结交了无数商界朋友，赢得了广大股东和职员信赖与支持。树立崇高的形象，为他赢来了无数的财富，并一举登上香港首富、世界华人首富的宝座。

李嘉诚对儿子的劝戒，实在是放之华人商界而皆准的真理，是经商制胜的法宝，是放之于社会而皆准的真理，是为人处事法宝。

李泽楷果然得其父真传，他把经营收益正火的卫视卖掉，就是一个例证。

1993年7月23日，李泽楷被邀至世界传媒大王——梅铎的一艘泊在科西嘉海面的豪华游艇上。

梅铎为澳籍人，旗舰“新闻集团”是全球最大跨国传媒机构。

7月26日，新闻集团宣布：以5.25亿美元（约折40.6亿港元）的价格，向和黄及李嘉诚家族购入卫星广播有限公司63.6%的股权。一半以现金支付，一半以新闻集团的股份支付。据行家估计，成交价为原有投资的6倍。

在另一项未涉梅铎的独立交易中，和黄及李氏家族将各占一半股权的综艺产权，将按成本价0.64亿美元售予改组后的卫星广播。和黄及李氏家族在这两项交易中，各获15亿港元的非经常性收益。为了不触犯港府有关条例，交易双方采取策略性方式。

和黄及李氏家族仍控制卫星电视的发牌机构和记广播（共占52%股权，梅铎只占48%），而卫星广播的63.6%的控制性股权则归梅铎控有。和黄及李氏家族仍控有卫视36.4%股权，可继续获得经常性收益。

卫视交易成功，李泽楷名声大噪。

7月27日香港《经济日报》评价道：“真的是后生可畏！李嘉诚次子李泽楷，今番终于做出一出好戏，为和黄集团及其父，带来近30亿港元利益……李嘉诚望子成龙，今次可如愿以偿了。”

低进高出，是李嘉诚纵横股市如鱼得水的基本准则和看家本领。

李泽楷这一招术运用开来也显炉火纯青。李泽楷从港府和九仓身上为卫视争得了最大的利益，并且将卫视经营得有声有色。但是，李泽楷深知，长实系在经营大众传媒方面缺乏足够坚实的基础和经验，在具体操作上尤显欠缺实力。于是，李泽楷采取了见好就收、趁高抛售的战术。既然梅铎出得起好价钱，能为和黄及父亲带来丰厚的盈利，何不顺势推舟，再卖梅铎一个人情？此外，李泽楷

看好梅铎这位世界传媒大王接手卫视后，将会有更出色的实绩。一来梅铎看重卫星电视的潜在价值，二来梅铎在传媒经营及管理上是全球首屈一指的行家里手。这样，和黄及李氏家族可以从仍控有的卫视 36.4% 的股权中，继续源源不断地获得经常性收益。这是“不劳而获”的收入。

否则，李泽楷如果把卫视紧紧地攥在手里，也许会如前文提到的乞丐，把小狗饿死了，才去领报酬，结果一分钱也得不到。这场卫视交易显示了李泽楷已经具备了第一流的商业头脑。

李嘉诚虽然深知做事留有余地的道理，但也有当局者迷的时候。在这方面，他也有着沉痛的教训。

以地产骄子为中坚的华资财团，炒地炒楼，使香港的楼价以火箭速度上升，并且云雾山中，居高不下。

一篇文章以“一将功成万骨枯”为喻，来讽刺地产商的辉煌业绩是由置业租房市民的血汗堆砌而成，击碎了民众对地产骄子的偶像崇拜。连信誉极佳的长江实业也难逃抨击。20 世纪 90 年代初，民众对地产商炒地炒楼的愤怒情绪达到高潮。

尽管这样，香港新闻界人士仍然认为，“与那些与公众对着干的地产商比，李嘉诚则算有分寸、有节制。”

以盈利的商业角度来看，炒地炒楼可以更多地攫取利益。但从长远的角度看，拂逆顾客的做法最终都会招致恶果。

整个地产界大势如此，李嘉诚人在江湖，身不由己。

1991 年 11 月 6 日，新上任的财政司（主管财政的最高行政长官）麦高乐，宣布增加楼宇转让印花税和限制内部认购比例，以杀楼市炒风，平息民怨。

据说李嘉诚虽知悉此事，但天水围嘉湖山庄第一期仍按期开盘。是日，炒家买家十分踊跃，排队的长龙浩浩荡荡，3 天内竟有 3 万人登记，相当于发售的 1752 个单位的 20 多倍。

麦高乐对此大表不满，觉得李嘉诚明知他在当天宣布打击炒楼措施，却偏偏不避风头在同日推出大楼盘，与政府“对着干”。麦