

李嘉诚

通达与从容

传

资本扩张

超人智慧

收购和记黄埔、香港电灯

进军码头开拓海外货运市场

现金为王度过金融危机

发现蓝海变身通信巨头

全景再现李氏商业帝国的崛起之路
分享李嘉诚的管理智慧与经营哲学

李阳◎编著



花山文艺出版社

李嘉诚

李阳◎编著

通达与从容

传



花山文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚传. 通达与从容 / 李阳编著. — 石家庄 :
花山文艺出版社, 2017. 10
ISBN 978-7-5511-3598-6
I. ①李… II. ①李… III. ①李嘉诚(1928-) —
传记 IV. ①K825.38
中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第183316号

书 名: 李嘉诚传. 通达与从容
编 著: 李 阳

责任编辑: 梁东方
责任校对: 温学蕾
出版发行: 花山文艺出版社 (邮政编码: 050061)
(河北省石家庄市友谊北大街 330 号)
销售热线: 0311-88643221/29/31/32/26
传 真: 0311-88643225
印 刷: 北京温林源印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787×1092 1/16
印 张: 17
字 数: 160 千字
版 次: 2018 年 1 月第 1 版
2018 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5511-3598-6
定 价: 48.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

管理的艺术

——汕头大学长江商学院“与大师同行”系列讲座之一

尊敬的各位领导、各位来宾、各位教授、同学们：

屈指一算我的公司已成立了55年，由1950年数个人的小型公司发展到今天全球52个国家超过20万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都努力自修，苦苦追求新知识和学问，管理有没有艺术可言，我有自己的心得和经验。

翻查字典，“艺术”的定义可简单归纳为人类发自内心的创作、作为、原则、方法或表达，一般带美感，能有超然性和能引起共鸣，是一门能从求学、模仿、实践和观察所得的学问。光看这些表面字词，管理学几乎和艺术可混为一谈，那么我今天就应该没有什么好讲了。

你是老板还是领袖？

我常常问我自己，你是想当团队的老板还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你的地位之便，这可来自上天的安排或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。要做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促成别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

首先，想当好的管理者，知道自我管理是一项重大责任，在流动与

变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础。儒家之修身、反求诸己、不欺暗室的原则，西方之宗教教律，围绕这题目落墨很多，到书店、在网上自我增值的书和秘诀多不胜数。我认为自我管理是一种静态管理；是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。这“化学反应”由一系列的问题开始，人生在不同的阶段中，要经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，我懂不懂得什么是节制的热情？我有抗争命运的决心，我有没有面对恐惧的勇气？我有资讯有机会，有没有实用智慧的心思？我自信能力天赋过人，有没有面对顺流、逆流时懂得妥善处理的心力？你的答案可能因时、因事、因处境，审时度势而有所不同，但思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与走霉运混为一谈，这是很消极无奈和在某一程度上是不负责任的人生态度。

14岁，穷小子一个的时候，我对自己的管理方法很简单，我知道我必须赚取一家勉强存活的费用。我知道没有知识我改变不了命运，我知道当时的我没有本钱好高骛远，我也想飞得很高，在脑海中常常记起我祖母的感叹：“阿诚，我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有。”我可不想像希腊神话中伊卡洛斯（Icarus）一样，凭仗蜡做的翅膀翱翔而坠落。我一方面谨守角色，虽然我当时只是小工，但我坚持每样交托给我的事做得妥当出色；一方面绝不浪费时间，把任何剩下来的一分一毫都购买实用的旧书籍。我知道要成功，怎能光靠运气，欠缺学问知识，程度与人相去甚远，运气来临的时候也不知道。还有一个小但重要的点，我想和同学分享，讲究仪容整齐清洁是自律的表现，谁都能理解贫困的人衣服选择不多，但能选择自律心灵态度的人更容易备受欣赏。

22岁我成立公司后，进取奋斗的品德和性格对我而言层次有所不同，我知道光凭能忍、任劳任怨的毅力已是低循环过时的观念。成功也许没

有既定的方程式，失败的因素却显而易见，建立减低失败的架构，是迈向成功的捷径。知识需要和意志结合，静态管理自我的方法要延伸至动态管理，理性的力量加上理智的力量，问题的核心在如何避免聪明组织干愚蠢的事。“如果”一词对我有新的意义，多层思量和多方能力皆有极大的价值，要知道“后见之明”在商业社会中只有很狭隘的贡献。人类最独特的不仅是我们有洞悉思考事物本质理智，而是我们有遵守承诺、矫正更新的能力，坚守价值观及追求目标的意志。

商业架构的灵活制度要建基于实事求是、能有自我修正挽回的机制 (Check and balance)。我指的不单纯是会计系统，而是在张力中释放动力，在信任、时间、能力等范畴建立不呆板、能随机应变的制度。你们也许听过我说企业应在稳健中寻找跳跃的进步，大标题下的小点要包括但不限于：开源对节流、监督管治对创意和授权、直觉对科学观、知止对无限发展等。（见演讲稿《赚钱的艺术》）

每一个机构有不同的挑战，很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件，老实说我对很多表面的、人云亦云的专家分析是“尊敬有加”，心里有数；说得俗一点儿，有时大家方向都正确，耍的却是花拳绣腿，姿势又不对。管理者对自己负责的事和身处的组织有深层的体验和理解最为重要。了解细节，经常能在事前防御危机的发生。

其次，成功的管理者都应是伯乐，摩登（现代）伯乐的责任在甄别、延揽“比他更聪明的人才”，但绝对不能挑选名气大而妄自标榜的企业明星。高度竞争社会中，高效组织的企业亦无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工，同样也难负担光以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队，有忠诚心是基本，但更重要的是要谨记光有忠诚但能力低的人和道德水平低下的人同样会迟早累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。要建立同心协力的团队第一条法则就是能聆听得到沉

默的声音，问自己团队和你相处，有无乐趣可言，你是否开明公允、宽宏大量，能承认每一个人的尊严和创造的能力，有原则和坐标而不是费时失事矫枉过正的执着者。

领袖管理团队要知道什么是正确的“杠杆”心态，“杠杆定律”始祖阿基米德（前 287 ~ 前 212）是古希腊学者，他曾说：“给我一个支点，我可以举起整个地球。”支点是效率和节省资源策略智慧的出发点，试想与赫拉克勒斯（Heracles，希腊神话中最勇武的英雄）单凭个人力气相比，阿基米德要有效得多。不知从什么时候开始，把这概念简单扭曲为四两拨千斤、教人以小搏大。聪明的管理者专注研究的是支点位置，支点的正确无误才是结果的核心。这门功夫倚仗你的专业知识和综合力，能否洞察出那些看不见的联系之层次和次序。今天我们看见很多公司只看见千斤和四两的直接可能而忽视支点的可能性，因过度扩张而陷入困境。

我未有你们幸运在商学院聆听教授指导。告诉你们，我年轻的时候，最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书，表面上很无聊，但别的会计处理方法的优点和缺点，方向的选择和公司资源的分布有很大的启示。

对我而言，管理人员对会计知识的把持和尊重，正现金流的控制，公司预算的掌握，都是最基本的元素。还有两点不要忘记：第一，管理人员特别要花心思在脆弱环节；第二，在任何组织内优柔寡断者和盲目冲动者均是一种传染病毒，前者的延误时机和后者的盲目冲动均可对企业在一夕间造成毁灭性的灾难。

最后，好的管理者真正的艺术在其将新事、新思维与传统中和更新的能力。人的认知力由理性和理智的交融贯通，我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”，有时我很惊讶地听到今天还有管理人以“劳累”为单一卖点。“天行健，君子以自强不息。”自强不息的方法重要，

君子的定义也同样重要，要保持企业生生不息，管理人要赋予企业生命；这不单只是时下流行在介绍企业时在 Powerpoint 打上使命，或是懂得说上两句人文精神的语言，而是在商业秩序模糊的地带力求建立正直的方针。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，其立场是正确及必要的。商场每一天都如严酷战争，负责任的管理者捍卫企业和股东的利益已经天天筋疲力尽。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，很多时候，也只能是在众多社会问题中略尽绵力而已。

我常常跟儿子说：你要建立没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时，也要努力不懈，携手服务贡献于社会，这不能只是我对你一个希望，而是你对我的一个承诺。今天也和大家共勉。

李嘉诚

2005 年 6 月 28 日

「第一章」 收购和记黄埔，开启新篇章.....001

对李嘉诚来说，1979 年是难忘的。这一年，李嘉诚从汇丰手中接过了和记黄埔百分之二十多的股权，李嘉诚的事业因此有了质的突破，为他日后成为华人首富，建立李氏商业王国打下了坚实的基础。

「第二章」 华商崛起，执掌“港灯”039

20 世纪 80 年代华商崛起，之前一直由英国人控制的九龙仓公司、和记黄埔集团、会德丰集团，以及香港电灯公司，先后落入华商之手。英资企业老牌洋行怡和虽然躲过一劫，却走向没落，无论是影响力还是发展前景都大不如前。著名的“港灯易主”事件就是长江实业和置地财团实力逆转的一个重要分水岭。

「第三章」 谣言止于智者：投资内地地产.....063

李嘉诚参与内地的地产开发，始于1992年签署的第一份合资合同。此后，经过十几年的发展，和黄集团在内地开发及储备了多达几百万平方米的土地，开发项目涵盖一、二、三线城市。期间出现了水土不服、房屋质量受质疑等风波，近些年又传出撤资传言。李嘉诚如何回应？

「第四章」 顺应时势，抢占码头.....085

香港有四大支柱产业，分别是金融业、贸易与物流业、房地产业、旅游业。其中，贸易与物流业的航运项目，是李嘉诚的投资重点之一。李嘉诚抓住香港回归的时机，竞拍码头所有权，成为香港码头货运界的霸主。

「第五章」 立足全球，拓展海外业务.....101

在香港港口业务发展潜力饱和的情况下，李嘉诚积极拓展和黄的海外港口业务，虽然在一些国家和地区遭遇了阻力，但他坚持有所为、有所不为的原则，依旧使得和黄的海外港口业务顺利发展。

「第六章」 新的蓝海：内地港口业务.....111

1988年，李嘉诚旗下的国际集装箱码头集团，成为香港排名第一的集装箱码头集团。然而，随着香港集装箱市场的饱和，和黄的发展空间受限。在20世纪90年代初，李嘉诚将目光对准了广阔的内地。

「第七章」 打造零售帝国：屈臣氏.....131

1981年，李嘉诚收购和记黄埔，凭借着和记黄埔雄厚的经济实力，开始对屈臣氏展开了一系列整改。李嘉诚重点调整了屈臣氏的众多品牌，使其整合为一个极具涵盖力的零售品牌。从此，屈臣氏的发展突飞猛进，分店遍布全世界，成为世界性品牌。

「第八章」 全球资本运作，成为通信巨头.....161

由和黄集团与美国摩托罗拉公司合资，于1985年8月成立的和记电话有限公司，是李嘉诚的通信帝国的起点。此后，李嘉诚准确预判了第三代通信技术的发展时机，在全球电讯资本市场呼风唤雨，“千亿卖橙”，对世界通信行业的发展产生了巨大的影响。

「第九章」 多元化之路，追求长远发展.....193

进入 21 世纪，经济全球化势不可当。李嘉诚所经营的行业已经遍及塑胶制品、房地产、股票、酒店、货运码头、电力、通信以及电视传媒等诸多领域。但他并不满足于已有的成绩，还想要拓展出更大的基业。李嘉诚为自己的公司制订了一套新的发展战略——多元化、全球化发展。

「第十章」 用人之道，也是领袖之道.....235

李嘉诚认为，社会生产力突飞猛进，投资环境瞬息万变，一个企业想要生存下去，光靠老板一个人是不行的。于是，他广纳人才，打破了家族式的管理模式，组建了一支拥有一流专业水准和超前意识的现代化经营管理团队，来协助他管理李氏商业帝国。

第一章 收购和记黄埔，开启新篇章

「

我觉得，顾及对方的利益是最重要的，
不能把目光仅仅局限在自己的利益上，两者
是相辅相成的，自己舍得让利，让对方得利，
最终还是会给自己带来较大的利益。占小便宜
的不会有朋友，这是我小的时候我母亲就
告诉我的道理，经商也是这样。

」

第一节 患病的和记黄埔

对李嘉诚来说，1979年是难忘的。这一年，中国内地在邓小平的领导下，开启了改革开放的大潮。这一年，李嘉诚应荣毅仁之邀前往北京，出任中国国际信托投资公司董事，专门负责联系外商到中国投资事宜。这一年，李嘉诚从汇丰手中接过了和记黄埔20%的股权，李嘉诚的事业也因此有了质的突破。

和记黄埔是香港第二大英资洋行，总资产高达60多亿港元，远远高过总价值不到7亿港元的长江实业。然而，就是在这样的情况下，李嘉诚将资产高出自己十倍的和记黄埔从汇丰银行手中，稳稳地接了过来，成为该集团最大的股东。

和记黄埔分为两大部分：和记洋行和黄埔船坞。

1863年7月1日，怡和洋行、大英轮船公司、德忌利士火轮公司等几家公司共同创办了香港黄埔船坞有限公司。该公司董事会主席一职，由铁航轮船公司驻港监事托马斯·苏石兰出任。1865年，黄埔船坞有限公司并购石排湾船厂和贺普船坞，通过整合，大大提升了自身实力。之后，还吞并了大角咀的四海船坞等公司，成为香港修船和造船行业的佼佼者。

20世纪初，黄埔船坞的规模已经十分可观，整个船坞总雇工数高达4510人。它拥有非常先进的设备，除了可以建造出各式各样的船舶，还能为香港商船和远东海面的船只提供各种维修养护服务。它和太古船坞、

海军船坞并称为香港的三大船坞，名声红极一时。香港的船商没有不知道黄埔船坞的。在众船商眼中，无论是建船，还是修船，黄埔船坞都是一个不错的选择，毕竟该船坞一直号称具有修理、建造万吨级轮船的能力。除了修船造船外，黄埔船坞还经营码头仓储业务，是多元化企业。

和黄埔船坞的成功历史相比，和记洋行则要逊色很多。它创办于1863年，最早主要从事印度棉花、英产棉毛织品、中国茶叶等进出口贸易和香港本地的零售业。最开始那几年，和记洋行的发展情况并不十分乐观，也没有什么名气，根本无法和当时的怡和洋行、太古银行同日而语。1873年，英国商人夏志逊，从创始人吴克手中接过了和记洋行，成为它的第二任主人。20世纪初，和记洋行进入中国内地，先后在上海、广州等地设立分行。

“二战”之后，祈德尊家族成了和记洋行的新主人。祈德尊并不是一个低调稳健的人，他贪大求全、好大喜功，从接手和记洋行开始，便展开了一连串的扩张吞并计划。早已在“二战”中经历过无数拆组的和记洋行经营状况十分不佳，但祈德尊不管不顾，只知道一味地吞并收购，将黄埔船坞、屈臣氏、均益仓等大公司和许多还没有上市的小公司都收归旗下。最多的时候，他手中一共控制了360家公司，光海外公司就有84家，一时风头无两。

香港人多地少，祈德尊算准地产业在不久的将来，必定会成为最兴旺的产业之一。他将自己在九龙半岛东侧的码头船坞关掉，将修船的业务和太古船坞合并，一同迁往青衣岛。其他货仓码头也被他转移到了葵涌发展。如此大费周章，就是为了腾出土地以便进行房地产开发。

祈德尊的做法使他成了众人口中“食欲过盛，消化不良”的代表人物。很多企业在被他吞并后经营状况并不好，这些公司的存在对原本效益不佳的和记洋行更是雪上加霜。因此，大家都说他是长了钢牙铁嘴的年迈

老人，笑话他有福吞下这么多产业，却无福享用。

在祈德尊的错误领导下，和记洋行的效益越来越差，所欠的债款越来越多。然而祈德尊对自己的错误丝毫没有反省的意思，依旧我行我素，导致和记洋行的经营运作愈发艰难。

好在祈德尊运气不差，正好碰上全球股市大涨。20世纪60年代后期，股市大牛冲天之时，祈德尊凭着自己在股市上的经验，利用此次股市大涨的机会大展拳脚，广泛进行股票投机，所得资金全部用来弥补和记洋行的财政黑洞。

1967年，香港政局动荡，投资商们害怕亏损过多，纷纷将自己手中的股票、物业抛出，而此时的和记洋行非但没有效仿众人，将自己手中的股份和物业抛出，反而还从其他股民手中收购了很多股份。1969年，和记国际为了收购黄埔船坞的股权，以向外发行优先股的方法，通过市场集资7200万港元。该计划圆满完成之后，和记国际成功收购了黄埔船坞30%的股份，为和记国际和黄埔船坞日后携手发展奠定了坚实的基础。

和记国际收购黄埔船坞后，马上重组公司的业务，意图推动公司向多元化发展。完成重组后，黄埔船坞立即紧锣密鼓地在红磡兴建了一座货柜码头，开始全力发展自己的货柜运输业务。之后，它又和华资地产公司共同成立了都城地产有限公司，该公司的主要对象就是黄埔船坞内的剩余土地。一年后，和记国际通过黄埔船坞收购了港岛的大型货仓集团——均益有限公司。这样，和记国际旗下便拥有了黄埔船坞和均益仓两家大型公司。这两家公司在香港均拥有大量的土地，美中不足的是这些土地多在郊区，属于廉价的地皮。但和记国际还是凭借这些土地，成了香港拥有土地最多的地王。这和李嘉诚的长江实业的发展策略有异曲同工之妙，都是拥有大量的廉价地皮。因此，和记国际的成功引起了李