

逆境与抉择

李嘉诚

传

少年寒苦

青年创业

勤谨自律好学徒

而立之年成就塑胶大王

啃洋文上夜校立志脱贫

超越置地坐稳头把交椅

传奇富豪白手起家的真实经历
献给万千青年的精神财富

李阳◎编



花山文艺出版社

李阳◎编著

逆境与抉择

传

李嘉诚



花山文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚传. 逆境与抉择 / 李阳编著. — 石家庄 :
花山文艺出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-5511-3599-3

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183312号

书 名: **李嘉诚传. 逆境与抉择**
编 著: 李 阳

责任编辑: 梁东方 韩 松

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: 18

字 数: 171千字

版 次: 2018年1月第1版

2018年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5511-3599-3

定 价: 48.00元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

赚钱的艺术

——汕头大学、长江商学院“与大师同行”系列讲座之一

韦钰部长、项兵院长、徐校长、谢书记、齐教授、EMBA 的各位教授和同学、汕大的各位老师、同学们：

我每次出门，在机场都看到有关于我的书籍，不知道为什么其中最多人感兴趣的题目，总是离不开我如何赚钱，既然那么多人有兴趣，我今天便选定了这题目。

让我回顾一下我和长和系的发展里程碑：1940 年因战乱随家人从内地去港，1943 年父亲因贫病去世，负起家庭重担，1950 年创立长江塑胶厂，1971 年成立长江地产有限公司，1972 年长江实业集团上市，1979 年从汇丰银行收购英资和记黄埔集团 22.4%。

我个人和公司都是在竞争中成长，很多人只看到我今天的成就，而已经忘记，甚至不理解其中的过程，我们公司现时拥有的一切，其实是经过全体人员多年努力的成果。

2002 年集团业务已遍布 41 个国家，雇员人数逾 15 万。我个人和公司都是在竞争中成长，事业刚起步时，我赤手空拳，没有比其他竞争对手更优越的条件，一点儿也没有，这包括资金、人脉、市场等。

很多人常常有一个误解，以为我们公司快速扩展和垄断市场有关，其实我个人和公司跟一般小公司一样，都要在不断的竞争中成长。

当我整理公司发展资料时，最明显的是我们参与不同行业的时候，市场内已有很强和具实力的竞争对手担当主导角色，究竟“老二如何变第一”，或者更正确地说，“老三、老四、老五如何变第一、第二”。我们今天可以探讨一下“竞争和市场环境的关系”。

竞争和市场环境紧密相连，已有很多书籍探讨这题目，我不再多谈。很多关于我的报道都说我懂得抓住时机，所以我今天想谈谈时机背后是什么？

我个人认为能否抓住时机和企业发展的步伐有重大关联，要抓住时机，要先掌握准确资料和最新资讯；能否抓住时机，是看你平常的步伐是否可以在适当的时候发力，走在竞争对手之前。

等一会儿我会用 Orange 作为案例来说明下面四个很重要的因素：

- 一、知己知彼；
- 二、磨砺眼光；
- 三、设定坐标；
- 四、毅力坚持。

知 己 知 彼

作任何决定之前，我们要先知道自己的条件，然后才知道自己有什么选择。在企业的层次上，身处国际竞争激烈的环境中，我们要和对手相比，知道什么是我们的优点，什么是弱点，另外更要看对手的长处。人们经常花很长时间去发掘对手的不足，其实看对手的长处更是重要。掌握准确、充足的资料可以做出正确的决定。

20 世纪 90 年代初，和黄原来在英国投资的单向流动电话业务 Rabbit，面对新技术的冲击，我们觉得业务前途不大，决定结束。这亦不是很大的投资，我当时的考虑是结束更为有利。

与此同时，面对通信技术变化很快、市场不明朗的关键时刻，我们

要考虑另一项刚刚在英国开始的电讯投资，究竟要继续，还是把它卖给对手？当然卖出的机会绝少，只是初步的探讨而已。

我们和买家刚开始洽谈，对方的管理人员就用傲慢的态度跟我们的同事商谈，我知道后很反感，将办公室的锁按上了，把自己关在办公室十五分钟，冷静地衡量着两个问题：

一、再次小心审视移动通信行业在当时的前途是否可观。

二、和黄的财力、人力、物力是否可以支持发展这项目？

当我给这两个问题肯定的答案之后，我决定全力发展我们的网络，而且要比对手做得更快、更全面。Orange 就在这环境下诞生。

当然我得补充一句，每个企业的规模、实力各有不同，和黄的规模让我有比较多的选择。

磨 砺 眼 光

知识最大作用是可以磨砺眼光，增强判断力，有人喜欢凭直觉行事，但直觉并不是可靠的方向仪。时代不断进步，我们不但要紧贴转变，最好还要有国际视野，掌握和判断最快、最准的信息，要创新，比对手走前几步。不愿改变的人只能等待运气，懂得掌握时机的人便能创造机会。幸运只会降临到有世界观、胆大心细、敢于接受挑战但能谨慎行事的人身上。

1999 年，我决定将 Orange 出售，也是基于我看到移动通信技术的进步和市场的转变，当时我看到三个现象：

一、话音服务越来越普及，增长速度虽然很快，但行业竞争太大，使得边际利润可能降低。

二、数据传送服务的比重越来越大，增长速度的百分率比语音要高很多。

三、在科技通信股热潮的推动下，流动电话加互联网是一个重要的

配搭，潜力无限。所以我把握时机，在现有通信技术价值最高的时候，决定将 Orange 卖出去，再把钱投资在更切合实际需求的新科技领域上，例如第三代流动电话。

设定坐标

我们身处一个多元年代，面临四面八方挑战，以和黄为例，集团业务遍布 41 个国家，公司的架构及企业文化必须兼顾全球来自不同地方同事的期望与顾虑。

我在 1979 年收购和黄的时候，首先思考的是如何在中国人流畅的哲学思维和西方管理科学两大范畴内，找出一些适合公司发展跟管理的坐标，然后再建立一套灵活的架构，发挥企业精神，确保今日的扩展不会变成明天的包袱。

灵活架构为集团输送生命动力，不同业务的管理层自我发展生命力，互相竞争，不断寻找最佳发展机会，带给公司最大利益。

完善治理守则和清晰指引可确保“创意”空间。

企业越大，单一指令行为越不可行，因为最终不能将管理层的不同专业和管理经验发挥。

我再举一个例子：卖出 Orange 之前两个月，管理层曾经向我提出想要展开一项重大的收购行动，我虽然感到市场价格已经超出常理，但是仍然在安全线内。我给他们想办法，我的大前提是要保护全体股民的利益，就给我他们列了四个条件，如果他们做得到，就按照他们的方法去做。我说：

一、收购对象必须要有足够的流动资金。

二、Orange 在完成收购之后，负债比率不能增高。

三、Orange 发行新股去进行收购后，和黄仍然要保持 35% 的股权。35% 的股权不但保护和黄的利益，更要保护 Orange 全体股东的利益。

四、对收购的公司有绝对的控股权。

他们听完之后很高兴，也同意这四个原则，认为守好这四点范围，他们就可以去进行收购了。结果他们无法办到，这个提议自然就不能进行了。

这只是众多例子里的一个，其实在长和系集团里面，我们有很多子公司，我都会因每家公司经营的业务、营商环境、财政状况、市场前景等，给他们定出不同的坐标，让管理层在坐标的范围内灵活发挥。

毅力坚持

市场逆转情况，由太多因素引发，成功没有百分百绝对的方程式，但失败都有定律，减低一切失败的因素就是成功的基础。例如：

- 一、紧守法律及企业守则；
- 二、严守足够流动资金；
- 三、维持溢利；
- 四、重视人才的凝聚和培训。

以上四点可以增强克服困难的决心和承担风险的能力。

结语

一、现今世界经济形势严峻，成功没有魔法，也没有点金术，但人文精神永远是创意的源泉。作为企业领导，他必须具有国际视野、能全景思维、有长远的眼光、务实创新，掌握最新、最准确的资料，做出正确的决策、迅速行动，全力以赴。更重要的是正如我曾经说过的，要建立个人和企业良好信誉，这是在资产负债表之中见不到但价值无限的资产。

二、领导的全心努力投入与热诚是企业最大的鼓动力，透过管理层与员工之间互动沟通、对同事尊重，这样才可以建立团队精神。人才难求，对具备创意、胆识和审慎态度的同事应该给予良好的报酬和显示明确的

前途。

三、商业的存在除了创造繁荣和就业机会，最大的作用是为人民服务人类的需求，企业本身虽然要为股东谋取利润，但是仍然应该坚持“正直”作为企业的固定文化，这也可以被视为是经营的其中一项成本，但它绝对是企业长远发展最好的根基。一个有使命感的企业家，应该努力坚持，走一条正途，这样我相信大家一定可以得到不同程度的成就。

李嘉诚

2002 年 12 月 19 日

「第一章」 少年寒苦，退学养家……001

父亲病逝后，家庭重担一下子落到了李嘉诚母亲庄碧琴的身上。看到母亲的艰辛，李嘉诚选择辍学出去打工。他干过茶楼跑堂的伙计，钟表店的学徒工。生活的磨炼让他愈发坚强，工作间隙他不断学习来提升自己。早年的这段经历，成为他一生的财富。

「第二章」 投身销售，初露锋芒……013

勤快好学的李嘉诚很快就在舅舅的钟表店站稳了脚跟。但是，不安于现状的他决定跳出安乐窝，寻求更大的发展。抱着在社会上闯荡一番的想法，李嘉诚选择做一名推销员。正是这一段推销经历，锻炼了他的商业意识，也让他接触到了塑胶行业，为他以后赚得第一桶金埋下了伏笔。

「第三章」 事业起点——长江塑胶厂.....033

20岁就当上总经理的李嘉诚不满足于给别人打工，他决定开创属于自己的事业。他将方向放在自己熟悉的塑胶行业，创立了长江塑胶厂。靠着诚信经营、善待员工、主动开发新客户，李嘉诚的长江塑胶厂渐渐步入正轨。

「第四章」 慧眼识商机，成为塑胶花大王.....057

李嘉诚的长江塑胶厂渡过了质量危机的难关，但是李嘉诚没有松懈，而是居安思危，不断革新生产工艺，提高质量水准。时刻关注塑胶行业动态的李嘉诚发现了塑胶花这一新商机，立即去国外学习先进生产工艺，最终生产出了物美价廉的塑胶花，取得了不凡的市场反响。

「第五章」 看准形势，涉足地产089

“塑胶花大王”李嘉诚又看准了新的商机。原来，他在扩建厂房的时候发现香港的地产市场越来越热。经过一番精细的调查，李嘉诚认为香港的房地产市场将随着人口和经济的快速增长迎来一波飞速发展。于是他果断投身地产业，靠着稳健的投资和对风险的合理把控，将长江地产发展为一家上市公司。

「第六章」 志存高远，挑战地产霸王“置地”117

从进入地产行业开始，李嘉诚就把香港地产界的龙头置地公司作为超越目标。长江实业成功上市，迈出了赶超置地的第一步。经过不断的发展，长实在地产面积上超越了置地。其后，李嘉诚在香港地铁物业招标中打败置地，为长实的发展开创了新局面。

「第七章」 九龙仓争夺战，形势逆转.....145

在地铁物业竞标中打败置地之后，李嘉诚在香港商界的声望日渐显赫，从而有机会和汇丰银行开展合作。李嘉诚和汇丰大班沈弼建立了良好的关系。在九龙仓争夺战中，经过沈弼的调解，李嘉诚主动退出，从而赢得了船王包玉刚的好感，最终成为真正的赢家。

「第八章」 因地制宜，发展屋村.....191

李嘉诚在建造高等公寓和屋村的选择上犹豫不决。与大众公寓相比，给中高阶层人群建设的高等公寓，能为企业带来更高的利润。但屋村涉及面广，有很多的休闲娱乐场所，这将会带来后续的利益。并且以当时长江实业的能力，想要在市区大量购买用于建筑高等公寓的地皮，还是有些难度的。这样一来，发展屋村就是更适合长江实业的发展方向。

「第九章」 有舍有得，收购置地始末.....229

随着香港社会形势的变化，置地陷入发展困境，众多财团将其作为收购目标。怡和新任主席西门·凯瑟克行事果断，做出了迁册的决定。置地争夺战进入白热化，收购置地的收益预期大大下降，最终，李嘉诚果断地放弃了这个收购计划。

「第十章」 “李嘉诚的利润奶牛” 赫斯基能源.....243

如今被称为“李嘉诚的利润奶牛”的赫斯基能源公司，是在1986年12月开始被李嘉诚收购的。而后，李嘉诚不断增持该公司的股份，并大刀阔斧加以整顿，终于使其迎来转机，扭亏为盈乃至大赚特赚。

「第十一章」 “超人”也有败绩，美丽华酒店争夺战…… 257

李嘉诚是很多人心中的偶像，是一个神话。从他创立长江塑胶厂以来，几十年每年都在进步，商业版图越来越大。许多人会疑问，如此卓越的李嘉诚，是否也犯过错误？实际上，超人也并非传言般势不可当，也曾败给过竞争对手。其中有代表性的便是那场轰动香港的美丽华酒店争夺战。

第一章 少年寒苦，退学养家

「

在逆境的时候，你要问自己是否有足够的条件。当我自己逆境的时候，我认为我够！因为我勤奋，节俭，有毅力，我肯求知及肯建立一个信誉。

」

第一节 勇于担当，退学养家

父亲病逝后，全家的重担一下子落到了李嘉诚母亲庄碧琴的身上。看到母亲的艰辛，李嘉诚选择辍学出去打工。其实李嘉诚本可以上完中学后再出去打工的，当时他的舅父庄静庵表示会赞助他读完中学。但李嘉诚不想依靠别人，他一直记得父亲的临终遗言，他不能让母亲自己支撑这个家，他要替父亲把这个家撑起来。于是，他亲自去找舅父，将自己的想法告诉了他。

这个年仅 15 岁的少年，要提前进入社会，踏上求职之路。

当时香港处于日本侵略者的占领之下，经济萧条，再加上正值寒冬腊月，很多商铺企业都关门歇业。在这样的环境中找工作的难度可想而知，更何况十几岁的李嘉诚没有任何工作经验。李嘉诚跟着母亲沿街询问，但是没有一家店铺愿意雇用这个年岁尚小且身材瘦弱的孩子。市面上不缺年轻力壮的成年人，和他们比起来，李嘉诚没有任何优势，他既不是本地人，也没有好的学历，自然不会有人愿意雇他。

母亲庄碧琴建议李嘉诚找一找居住在这里的潮州人。“潮州人总是帮潮州人的”。于是李嘉诚经过各方打听，终于打听到一家位于上环的黄记杂货店，这位姓黄的店主也是潮州人，据说当初在潮州居住时离李嘉诚的家不远，并且还是伯父李云章的学生。李嘉诚本以为这次机会很大，然而当他拿着打听到的地址找来的时候，却发现黄记杂货店早已倒闭。李嘉诚再次失望而归。