

/// MBA 惟一亚洲商例

香港中華總商會
香港工業總會
亞洲周刊
遠東經濟評論
香港城市大學
聯合強力推介

天商

老李佳話

之

李嘉诚财富递增魔法

你读了，你领会了，你做了，
你就成为李嘉诚了……

陕西师范大学出版社

〔香港〕叶江迅

老李佳话

李嘉诚财富递增魔法

叶江迅 著

陕西师范大学出版社

图书代号: SK216200

图书在版编目(CIP)数据

老李佳法. 李嘉诚财富递增魔法/叶江迅著. - 西安: 陕西师范大学出版社, 2001.7

ISBN 7-5613-2264-X

I. 老… II. 叶… III. ①企业管理-经验②企业管理: 财务管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 034804 号

责任编辑: 周宏

老李佳法

李嘉诚财富递增魔法

叶江迅著

陕西师范大学出版社

(西安市南郊吴家坟 邮政编码: 710062)

北京市黄坎印刷厂印刷 新华书店总经销

2001 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 711 × 1245 毫米 1/24 印张: 37.5 印张 字数: 780 千字

定价: 78.00 元

ISBN 7-5613-2264-X/C·40

开户行: 西安工行小寨分理处 帐号: 216-144610-44-815

读者购书、书店验货或发现印刷问题, 请与发行科联系、调换

电话: (029)5251046(传真) 5233753 5307864



前言

米力波尔公司是美国高科技产业中一家顶尖的公司，专门从事物质分离业务。从开始创业的 1960 年到 1979 年这短短的 20 年间，公司取得卓越的业绩，销售额从不到 100 万美元增加到 1.95 亿美元，盈利从不到 10 万美元增加到 1960 万美元。

可在 1980 年，米力波尔公司的盈利开始下降，随后两年又出现了严重的亏损，公司处于一片混乱之中。米力波尔公司遭遇到的挫折有部分原因是由于它的主导市场变得严重低迷，但是内部因素才是真正的祸根。由于公司成功得太容易，子公司增加过快，董事会高估了自己的能力。他们一心追求业绩，却忽略了财务制度的完善，使公司无法掌握资金的流动。公司一位高级主管在其回忆录中，作了如下描述：



各子公司不受控制地采购超过他们实际需要的原料和零配件。

各子公司的拨款也无法控制，每个经理的申请都得到最大限度的满足。

公司董事会很少研究讨论财务问题，没有专门分管财务的董事，而财务经理又完全是个门外汉。

公司财务信息系统漏洞百出。各子公司无法及时提供反映他们最新现金状况的会计资料，总公司也缺乏对子公司的财务指导和控制。

公司审计人员效率低下。

由于缺乏完善的财务管理，公司发展遭到重创。像这样的例子在企业界是不少见的。

在企业的管理活动中，财务管理应该处于核心地位。一家企业如果财务管理出了问题，其悲剧性的命运是迟早要到来的。而如果财务管理出色，公司业绩当然会飞速攀升。凡是成功的企业都很重视财务管理，今天财务学已成为经济管理界最热门的领域之一。1990年，三位美国财务学家米勒（M·H·Miller）、夏普（W·F·Sharp）和马柯维茨（H·M·Markowitz）因他们在财务学方面的杰出贡献获得诺贝尔经济学奖。西方财务学主要由三大领域构成，即公司财务（Corporation Finance）、投资学（Investments）和宏观财务（Macro Finance）。当前国际上通行的另一种划分方法是将财务学分为五个分支：公司财务、个人财务（Personal Finance）、财政学（Public Finance）、国际金融（International Finance）和跨国公司财务（Multinational Finance）。其中，公司财务在我国常被译为“公司理财学”或“企业财务管理”。西方企业财务管理理论100年来获得了飞跃性发展。

人类最初的财务活动只是局限于简单的借贷活动。公元前19世纪至公元前16世纪，个人之间的借贷活动在古巴比伦王国中相当活跃。公元前1800年，巴比伦的《汉姆拉比法典》对当时的财务活动作了明确的规定，并要求建立类似现在银行的组织



机构，办理存款、兑换和信贷业务。《汉姆拉比法典》是目前已发现的世界上最早关于财务活动的记录，它表明古巴比伦时期已经有相当复杂的财务活动了。

到了公元前4世纪，世界贸易在地中海沿岸兴起。在希腊，借款业务的内容和种类都有了很大的发展，无抵押借贷活动在当时非常流行，其年利率也远比古巴比伦王国的利率低。

在中世纪时期，地中海沿岸兴起了一种独特的借贷活动——海洋借贷。当时，海外贸易比较活跃，当商人准备出海贸易时，他们经常以船或船上的货物作抵押，向放款人借款。如果航海成功，放款人可以获得高额利息；如果航海失败，放款人也要承担一定的损失。这种借贷活动在当时称海洋借贷。在正常时期，其利率一般为30%左右，如果战争或海盗活动频繁，其利率可高达60%~100%。海洋借贷实际上已经是一种合伙经营形式了。

人类早期的财务活动与现代企业财务有很大的差别。在早期阶段，还没有建立完善的金融组织；债务人借款的主要目的是为了满 足贸易和个人生活的需要；借贷业务多为短期的（1年以内）；大型企业还没有形成，政府机构也很少向民间借款。

公元12世纪，商人的财务活动在西欧有较大的发展，主要表现在短期商业借贷活动增加和商人的外币折算业务频繁两个方面。同时，各种类型的长期债务契约也有所增加，包括不动产等值抵押借款和政府发行的长期债券。大部分国家都发行政府债券并建立了相当于证券转让市场的组织机构。由于当时金融机构的业务范围还很狭窄，大型私营企业还很少见，所以，商人的财务活动具有很大的局限性。

到公元17世纪，西欧出现了大规模的资本原始积累。资本原始积累是资本主义生产方式产生的基本前提，也是资本主义生产方式发展的起点。发展海外贸易和开拓掠夺殖民地是资本原始积累的主要方式。资本海外掠夺一方面可以为投资者带来巨额利润；另一方面也大大地增加了投资者的投资风险；同时，海外掠夺还必须以巨额的资本作为前提。为了成功地组织资本海外掠夺，商人们在政府鼓励和法律保护下，以合股形式共同进行海外



贸易，共担风险、共享收益。这样，在商业和金融业中，首先产生了股份制度，并出现了新兴的企业组织形式——股份公司。

股份公司的兴起也带来了证券市场的繁荣。阿姆斯特丹是当时欧洲的证券交易中心，荷兰东印度公司等著名公司的股票、当地政府和外国政府的债券等，都在阿姆斯特丹证券交易市场上市。经营较好、盈利较大的公司股票价格大涨。“上至王侯，下至奴仆，男男女女，集于证券市场，做股票买卖。”

1581年，英国建立了“土耳其公司”，这是第一个以股份制度建立的公司。最初，这家公司有218个发起股东和24个受托人，其资本由这些人入股缴纳。公司开始规定：每次远航回来，要退还发起股东投入的资金，并按投入资本的比例分配从海外贸易中获得的利润。由于海外贸易投资的利润很丰厚，同时，股东们感到每次退回资金很不方便，所以，股东们都要求把自己的资本留在公司内，定期从获得的利润中分享红利。这样，就产生了“普通股份制度”。后来，这家公司还公开向社会出售股权，发行股票。谁购买了公司的一份股权，谁就是公司的股东。1660年，英国政府在发给非洲公司的专利特许状中，承认了这种股份制度。这表明股份制度作为企业的一种组织形式得到政府的认可和保护。

股份制度的产生引起了企业组织形式的一次革命，同时，也为现代财务管理的产生和发展提供了基本前提。股份公司产生以后，企业的筹资活动不再局限于借贷活动。企业可以向社会公开发行人股票，广泛地筹集社会闲散资金，从而在企业周围形成一大批赚取股息的投资者。这样，就产生了与企业实物资产相分离的财物资产。在股份制度中，企业的盈利分配活动无论从内涵上，还是从外延上，都有了扩展。企业的盈利分配活动不仅影响到企业的经营发展，而且还影响到一大批投资者的利益。同时，股份制度也引起了证券市场的繁荣，企业在证券市场上的投资相当活跃，这就进一步丰富了企业财务管理的内容。

到17世纪，企业的交易方式也多样化了。在这段时期内，新兴的交易方式有期货合约、短期销售和存入保证金等。17世



纪是商业的繁荣时期，由于股份制度主要是在商业领域中发展的，所以，这段时间企业的筹资和投资仍然局限于贸易领域，因而，企业的筹资和投资活动多是短期的。另外，当时的金融体系还不像现在这样完善，企业筹资、投资方式还不像现在这样丰富。同时，由于政府的立法体系还不很完善，企业的财务管理程序也不很科学、完备，因此，真正意义上的科学财务管理还没有产生。

一般认为，70年代是西方财务管理理论走向成熟的时期。由于吸收自然科学和社会科学的丰富成果，财务管理进一步发展成为集财务预测、财务决策、财务计划、财务控制和财务分析于一身，以筹资管理、投资管理、营运资金管理和利润分配管理为主要内容的管理活动，并在企业管理中居于核心地位。1972年，法玛（Fama）和米勒（Miller）出版了《财务管理》一书，这部集西方财务管理理论之大成的著作，标志着西方财务管理理论已经发展成熟。

李嘉诚是著名的企业家，这位香港首富、经营奇才最初也是一位普通的青年。在短短几十年内，他创造了震惊世界的商业神话，他的成功经验总是引起人们极大的兴趣。从20世纪50年代初到21世纪，李嘉诚进行了一次次漂亮的投资，在资金的进出、调度、运行之间，他实现了从零到千亿的跨越，这一切靠的是什么呢？当然是很多原因，但出色的财务管理恐怕是关键所在。

相信盼望成功的财经人士都会对李嘉诚的财务管理感兴趣，本书正好可以满足你的这一心愿望。《李嘉诚财富递增魔法》一书从李嘉诚的经营实际出发，展示了李嘉诚一次次成功的投资、融资、资本运作的完整过程，让读者看到李嘉诚超人的经营眼光和高超的财务管理艺术。正确的投资，精明的收购，股市上的呼风唤雨，大进大出，魔术般变幻出击，李嘉诚超人的手段和严谨科学的管理术足以让每一个管理者喝彩、折服。

本书选用国内最新材料编写而成，既有实战的分析，又有理论的阐释。作者试图从财务学角度出发，对李嘉诚的财务管理做出全面深入的分析，探讨其财务管理的特色和成就，力求给读者

老李佳法

在公司及个人的财务管理上提供良好的借鉴和启示。

理财有方,《李嘉诚财富递增魔法》是个人和企业创造财富的金钥匙。

叶江迅

2001年6月

李嘉诚财富递增魔法



目 录

MU LU

前 言 1

第一章 扭转财务危机的高手 1

他创造了令人震惊的财富
财务主管，企业的舵手
靠 5 万元资金创业
“我实在拿不出钱，你们把我人带走”
负荆请罪，化险为夷
财务控制——企业成功的要件

第二章 资金：企业的血液 17

一笔梦寐以求的资金
依靠信誉他如愿以偿
融资高手李嘉诚
冒险投资，套牢北美公司
成为汇丰银行的合作者



第三章 稳健的投资者

37

谨慎入市，投资地产
决不投机，以稳为重
耐心是理财致富不可或缺的要素
成功者的秘诀
有土斯有财

第四章 成功的股票操作术

53

挑战地产霸主
长实股票骑牛上市
股票上市不是件简单的事
发行新股筹资，大量收购地皮
股市高手的成功秘诀

第五章 一石三鸟，最精明的收购战

69

收购，企业低成本扩张的途径
一场刀光剑影的收购大战
不露声色，暗中吸纳九仓股
九龙仓开始反击
李嘉诚退出，包玉刚介入
一次不同寻常的会晤
未得九龙仓仍是大赢家
何以失败，何以成功

第六章 企业并购策略

93

动机与效应
并购会使企业在财务上取得种种收益
并购后的企业将获得强大的生命力
战略并购
获取市场权力
必须聘请投资银行担任财务顾问
考虑出价
进行购买
怎样选择并购目标



第七章	超人高招，蛇吞大象	119
	瞄准和记黄埔	
	李嘉诚的收购策略	
	李氏收购战中的杰作	
	得汇丰之助，获财务之便	
	以退为进盈利丰厚	
	兼并企业的管理	
第八章	看重潜质，全资收购	137
	再遇老对手置地	
	置地陷入困境，李嘉诚获得良机	
	欲擒故纵，收购港灯	
	成就辉煌，年盈利达 10 亿港元之上	
第九章	股市大霸王	149
	眼光超群，股市大赚	
	成功投资股票的条件	
	认清风险，积极防范	
	纯粹的投资家	
	百亿大集资	
	既有进取也有淡出	
第十章	全球化经营——不是你想的那么神秘	179
	全球化：经营新时代	
	跨国公司的投资管理	
	百亿巨资投向加拿大	
	在英、美等国的投资	
	李嘉诚跨国投资策略	
	石油投资回报不理想	
	横遭非议的巴拿马运河投资	
	进军网上证券交易	
	国际市场的淬炼是企业壮大的必由之路	

第十一章 超强资本运作

207

投资受挫，亡羊补牢
父子轮番上阵，猛攻荒谬禁令
卫视经营态势良好
见好就收，趁高抛售
诱人的亚洲电信市场
香港电信每况愈下
新加坡电信看好香港电信
超级资本并购游戏
李泽楷半路杀出
涉资 5000 亿港元的并购战
小超人背水一战

第十二章 与中资联手

227

力助中资借壳上市
恒昌一役，李嘉诚名利双收
选择首钢为合作伙伴
黄金拍档，意外失手

第十三章 一笔成本为零回报千亿的交易

239

李嘉诚说：最重要的是要有远见
在别人举棋不定时他已捷足先登
投资高科技
最成功的投资典范
前瞻未来的作风是李嘉诚成功的主因
联手阻止敌意收购
巨额集资，伺机出击
看重高新科技
迈入航天科技商用市场

第十四章 投资内地，后来居上

255

为何迟迟不肯投资内地



大投资转向内地
不投则已，一投就如长江之势
对香港未来经济的看法

第十五章 放弃是一种大智慧

265

搁置百亿港元投资计划
股市应声而跌
瞩目改善香港投资环境
对香港的投资环境充满信心
警惕财务危机的发生
选好财务经理
财务管理新时代



第一章 扭转财务危机的高手

他创造了令人震惊的财富

香港联合交易所数百家上市公司中，编号 001 是长江实业：

3 年前，长江实业——李氏王国的旗舰，其控制下资产市值，保守估计，为 1500 亿港元；

李氏“王国”的资产值，代表了香港上市公司的总市值大约 12%；

单是旗舰长江实业，一年的纯利（1992 年度计），60 多亿港元，全港上市公司中，排名第二（仅次于汇丰控股的 80 多亿港元），加上旗下和记黄埔（40 多亿港元）、香港电灯（约 30 亿港元）撇开私有化的嘉

宏不计，又扣除三公司互持权益的利润重叠部分，总盈利也达超100亿港元。

李氏“王国”庞大的赚钱力量，连赚钱机器狮子银行，亦不能望其项背。

1988年5月号的美国《财富》，公布全球超级亿万富豪榜，入榜者共98人，其中华人共8人，李嘉诚以25亿美元身家，列全球华人富豪榜首，居全球富豪榜第26名。

李嘉诚轰动了全球华人社会，李嘉诚的事业及声誉步入巅峰，如日中天。

其后多年，李嘉诚不仅是香港首富，同时又是世界华人首富。进入90年代，李嘉诚已勇夺五连冠，接着是六连冠、七连冠、八连冠……

财务主管，企业的舵手

李嘉诚赚得了令人震惊的财富，他成功的原因是多方面，在他成功原因的分析中，笔者以为，李嘉诚出色的财务管理应被列为是其成功创富的主因。

理财，是企业经营中的一个重要步骤，它需要所有企业的领导人加以格外的重视。其意义在于：一方面，它包括着对“赚钱”的含意的清楚认识，也包括对资金投向、资金的使用效率、所面临的风险等等关键问题的判断与把握，要求做到妥善、高效，跟得上现代企业日新月异的步伐。理财方式的不断更新与发展变化是一个企业能够生存与发展的必由之路。作为企业的财务管理者，自然在企业的经营与管理之中起着举足轻重的作用，具有不可替代的地位。Money（钱），Capital（资本），Value（价值），这几个简简单单的英文单词的简简单单的排列组合，其效果却是如此地引人入胜。它是立业之本，又是发展之路。它们充满诱惑、充满风险，自然地充满挑战。“水能载舟，亦能覆舟”，



财务管理自然是水，企业必定是舟。

而财务主管人，则是舵手。

李嘉诚是他所在的商业帝国的舵手，也是其所辖企业的主要财务管理人。要胜任这样一个职位不是一件容易的事。

一名优秀的企业财务管理者，必须具备一定的组织能力、沟通协调能力和分析判断及用人能力。

(1) 组织及协调能力

财务管理者的组织能力是指策划指挥、安排调度的能力。财务管理者应当把其组织建设成为一个有较强凝聚力和战斗力的团体，实现团体目标的决策，并领导他们完成既定任务，接受企业最高决策层所要求的工作等。

此外，财务管理工作中各岗位的设置，财务信息的获得与处理，报表的编制，以及投资、筹资和利润分配等活动都需精心组织，周密安排。每一个环节都容不得半点差错，这的确需要财务管理者有较强的组织能力。

(2) 分析判断能力

财务管理者应具备从各种相关信息中分析出自己所在企业所面临的各种问题及相应解决方案的能力。从外部来看，财管管理者应具备对整个宏观国民经济的发展趋势，以及市场环境变化的分析判断能力。根据市场上的财务机会和财务风险，为企业和财务决策提供依据。从内部来讲，财务管理者应当从企业纷繁复杂的各种财务活动中，发现其规律性的东西，找出存在问题并提出解决方案。

(3) 参与决策的能力

财务管理者是企业重要的部门主管之一，会经常参与到企业的各种决策活动中。当然，财务管理者在这其中的主要职责是当好参谋，为最高决策层的拍板定案提供建议和资金、财务方面的支持。财务管理者应当从尽可能降低耗费、用好资金、提高效益的要求出发，从财务角度对各种决策方案进行分析、研究和评价，为最高决策层最终作出决策提供依据、当好参谋。

(4) 沟通与交流能力