

IJIACHENG



李嘉诚

营商成功哲学

商

学习李嘉诚先生营商成功哲学，
将自己改造为成功人物

柳亨桦 著

广东人民出版社

YINGSHANGCHENG.COM



JIACHENG



李嘉诚

营商成功哲学

YINGSHANGCHENG GONGZHEXUE

柳亨桦 著

广东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚营商成功哲学/柳亨桦著. —广州: 广东人民出版社, 2002, 1

ISBN 7 - 218 - 03861 - 1

I. 李… II. 柳… III. 李嘉诚—商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 08357 号

责任编辑	孙易辉
封面设计	实线创作室 流野
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社
经 销	广东新华发行集团股份有限公司
印 刷	广东新华印刷厂
开 本	880 毫米 × 1230 毫米 1/32
印 张	18.375
插 页	1
字 数	380 千字
版 次	2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 218 - 03861 - 1/F·537
定 价	33.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

前 言

在当今这个商业社会中，取得成就的人物有不少，但要拣选一位最有代表性，一生中充满传奇色彩的人物，我说是李嘉诚先生，相信不会有人反对。李嘉诚先生是华人当中财富最多的人物，也是世界十大巨富之一。不过，李嘉诚先生值得人尊敬之处，并不是他的个人财富，而是他只凭赤手空拳闯出如此一番伟大事业的奋斗精神。

李嘉诚先生能够有今日的成就，当然有他很多个人成功的因素。这些因素当中，李嘉诚先生怎样成功地管理他旗下的企业，包括李先生个人领导的方法和生意理念，肯定是原因之一。这些成功之处，最值得我们学习。

本书从管理的角度，尝试去探讨李嘉诚先生营商成功哲学。本书分为两册，上册专门探讨李嘉诚先生的用人哲学、市场理念、财务管理手法和策略管理之道。下册则是探讨李嘉诚先生成功的管理思维、领导作风和生意要诀。本书尽量对李嘉诚先生成功之道作多方面的探讨和分析，使我们从李嘉诚先生营商成功之道中尽可能得到收益。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一部分 能人所不能的用人哲学

第 1 章 着重人力资源	3
第 2 章 对人的信任	11
第 3 章 知人善任最重要	17
第 4 章 用人惟才，而不是用人惟亲	24
第 5 章 一视同仁，不问肤色国籍	31
第 6 章 做到上下一心的能力	36
第 7 章 员工合理的回报	43
第 8 章 适当的权力下授	47
第 9 章 打破家族式的管理	55
第 10 章 重用人经过深思熟虑	62
第 11 章 平衡重视人和重视任务	69
第 12 章 汇聚激发力量	76
第 13 章 善用智囊	81

第二部分 独具慧眼的市场理念

第 14 章	重视市场调查研究	87
第 15 章	接受市场会饱和的现实	94
第 16 章	不断寻找新市场	101
第 17 章	要做市场先驱者、领导人	107
第 18 章	善用“关系市场管理”	115
第 19 章	整个世界都是市场	119

第三部分 完美的理财艺术

第 20 章	理财绝对稳健	127
第 21 章	负债比率极低	132
第 22 章	以小吞大的财技	138
第 23 章	事业起步，先有成功财务支持	144
第 24 章	平衡财务风险与回报	148
第 25 章	完善的危机管理和风险管理	154
第 26 章	成功达到财务管理的目标	160

第四部分 眼光远大的策略发展

第 27 章	从长江实业成就看其成功的策略	177
第 28 章	为企业订立方向	186
第 29 章	着重长远策略	191

第 30 章	宏观环境体察入微	197
第 31 章	精明的 SWOT 分析	207
第 32 章	面对竞争优势的挑战	217
第 33 章	善用开拓者的优势	223
第 34 章	杠杆式的资源运用	228
第 35 章	成功的分散投资	235
第 36 章	在收购合并中成长壮大	244
第 37 章	从主流发出支流的策略	251
第 38 章	品质第一，从不欺场	257
第 39 章	发挥跨国企业策略的优势	264
第 40 章	塑造一个学习中的机构	269
第 41 章	创业精神作为企业思想主流	275
第 42 章	建立一个致富策略模式	282

第五部分 李嘉诚先生的管理思维

第 43 章	人性的管理	289
第 44 章	完善的组织架构	300
第 45 章	有完善的危机管理	307
第 46 章	决策精明	314
第 47 章	集个人及集体决策的优点	321
第 48 章	完全发挥目标管理的效用	326
第 49 章	成功的时间管理	331
第 50 章	成功的压力管理方法	337
第 51 章	着重机构改革进步	344
第 52 章	成功安排接班人	351

第 53 章	中西管理方法并用	358
第 54 章	适当运用日本 Z 理论管理等方法的优点	363
第 55 章	走在管理思想的前端	369
第 56 章	建立一个机构文化的榜样	376
第 57 章	拥有成功管理人的所有条件	389

第六部分 雄才伟略的领导作风

第 58 章	以身作则的领导	401
第 59 章	有远见的领导方法	406
第 60 章	不爱出风头的领导方法	413
第 61 章	开拓式的领导方法	417
第 62 章	开明的领导技巧	428
第 63 章	领导机构渡过任何风浪	433
第 64 章	以不同渠道领导企业迈向成功	441
第 65 章	以领导作风影响机构文化	446
第 66 章	领导艺术导致企业成功	450

第七部分 成功的生意要诀

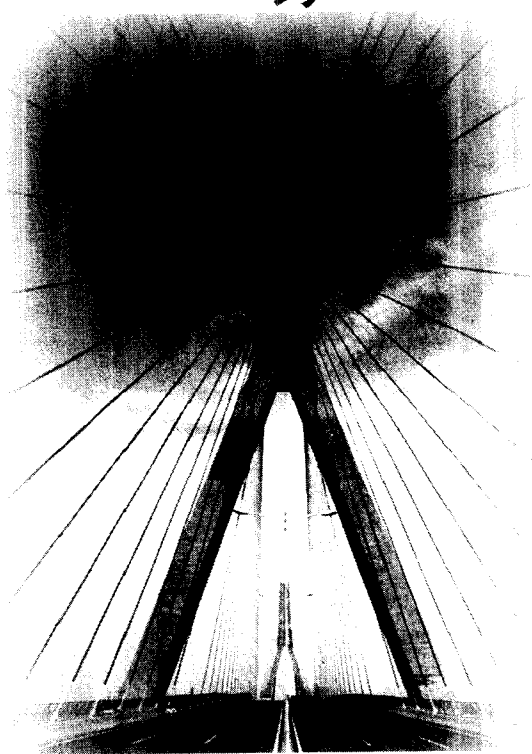
第 67 章	合乎个人价值观才会做	461
第 68 章	投资，不投机	465
第 69 章	商场上不怕吃亏	472
第 70 章	重视商场礼仪	478
第 71 章	信誉是生意财源之主因	482

第 72 章	认定企业形象极重要	487
第 73 章	知识领导生意	493
第 74 章	生意人一定要全力以赴	498
第 75 章	不过度乐观或悲观	503
第 76 章	生意要绝对稳健	508
第 77 章	未攻之前，一定要守	513
第 78 章	平衡稳健与进取	518
第 79 章	生意一定要赢才能做	523
第 80 章	创新意念，创造商机	528
第 81 章	生意要比时代的步伐更快	533
第 82 章	商场上绝对令对方满足	538
第 83 章	主动寻找商机	543
第 84 章	见好即收	548
第 85 章	做到最完美最好	554
第 86 章	企业要有社会责任	559
第 87 章	知己知彼	564
第 88 章	“相反理论”做生意	568
第 89 章	“理想及野心”推动生意迈向成功	576

第一部分

李 嘉 诚 商 学 研 究 所

营能人所不能的用人哲学



第1章

着重人力资源

一 人才比金钱更重要

在分析一位世界十大巨富之一，而且是华人中最富有的人物——李嘉诚先生的营商成功之道时，我相信绝大部分读者都有兴趣知道这位超人在商场上用人的哲学是什么。与其我们乱猜，倒不如由李嘉诚先生自己讲出他个人对一家企业用人之道是什么。

李嘉诚先生的用人哲学，从他个人亲口说出的，就是：“对于我来说，人才是相当重要的，甚至比金钱还要看得重”，“要重视员工的向心力”，“一间小的家庭式公司是要一手一脚去做，但当公司发展大了，便要让员工有归属感，令他们安心，这是十分重要的”。

以上李嘉诚先生像现身说法一样，告诉我们一个信息，就是他对企业、员工所产生的作用，从管理学角度来说，即是人力资源的作用，是何其重视。他重视人才，比金钱看得更重要。

一般人的观念就是只要企业有钱，何愁找不到人才？人才是用金钱买回来的，只要企业财雄势大，就一定会有用之不尽的人才。这个一般人的观念和李嘉诚先生的观念刚刚相反。一位有伟大成就的人物和普通人看法果然是截然不同的。事实上，即使一间机构在开始时财雄势大，但如果没有人才，或是不去珍惜人才，在营业上就不可能会有所表现，也不可能达到理想的回报。这间机构一定会“坐吃山空”，或迟或早会业务萎缩，或至少会停滞不前，被其他进步中的企业所取代。企业有钱并不代表一切，也不代表有钱就一定可以“买”到人才。很多人才并不是为了金钱而工作，而是为了理想，为了机构是否能够提供机会给他们发挥才华，在机构内是否得到领导层的赏识而工作的。中国有一句古语，就是“士为知己者死”。人才是因为受到赏识而努力为机构、为企业效命的。如果在机构内，即使收入不俗，但却无发挥机会，人才一样会流失。钱不一定可以买到人才。

如果企业有的是人才，而且能够重用人才，尊重人才，即使在初时只不过是小型企业，甚至毫不显眼，但凭着人才，这小型的企业也一样可以由小变大，不断顺利发展和扩张。人力资源是企业成败的最关键因素。李嘉诚先

生因他多年在商场上的宝贵经验，对此就有深刻的体会，而这种体会却并非和普通人的想法相同。

二 从管理学角度看人力资源的重要性

从现代管理学的角度去分析，管理可以分为普通管理、市场管理、财务管理、生产管理、策略管理及人力资源管理。普通管理是负责最重要的层面，通常是由最高层的管理人负责，包括机构的计划、组织、领导和制衡功能的决策，然后将不同职级员工的权力作出分配。欠缺了这几个管理必须的过程或管理的功能，任何机构都很难走上轨道。管理学各种书籍，便是将以上这四个管理功能作极详尽的解析。管理学的定义，就是这四个功能，即“计划，组织，领导及制衡”。

市场管理当然是负责市场的调查研究及分析，广告及市场推广、市场定位、打开新市场等等工作。财务管理有计划企业的财务运作，确保企业资金不会出现危机，安排融资，集资上市，企业派息，成本控制等功能。生产管理则安排生产程序，时间表，采购原料，生产成本控制，品质管理等等。策略管理则是制订企业的大方向。人力资源管理则是负责企业内一切人力资源运用的计划、招聘、挑选、培训、工作分析、激发员工、员工安全问题、劳工关系、员工报酬、福利、奖惩制度、晋升、退休等等问题。

在各个管理的层面中，譬如普通管理、市场管理、财务管理、生产管理等，其实都需要人去完成。现代虽然进步，但机器不可能完全取代人脑，也不可能完全取代人力。不论市场推广，生产的品质管理，财务上的融资安排等等，都是由人脑去策划。正如李嘉诚先生以上所讲，当机构发展大了，就不可能由最高的领导人完全一手一脚的去做，总要其他员工都付出努力才可完成机构的工作，达到机构订立下来的目标。人力资源的作用，贯穿所有其他管理功能的层面。可以说，没有充足的人力资源，没有适当的人力资源，一间机构一定会失败。但适当的人力资源可能只是令机构有生存之道而已，要进一步使机构成功，非要有优秀的人力资源不可。

人力资源，尤其是优秀的人才，对机构的重要性，可以从以下各点分析：

① 企业内不论从事财务管理、市场管理、生产管理、信息管理等等，都是透过人力去完成。人力资源影响企业内每一个部门，每一项活动，每一个生产过程与机构增值的过程。人的优劣，人才的有无，就对企业的成败起着决定性作用。

② 每间机构都有其订立的目标，或是提供服务，或是提供产品，或是慈善活动。但不论公营企业、国家企业、私营企业、慈善团体，总有其目标。欠缺有效的人力资源，我们很难想像怎样达到这些目标。

③ 企业内有人才的话，企业会不断学习到新知识，吸收新信息，发展新技巧，以维持及不断提高其在市场上面对其他对手的竞争能力。

④ 人力是企业资源之一，就和其他资源，譬如财务资源、机器、物业等资源一样都各有其功用。不少例子却显示，企业投资于人力资源，比投资于其他资源所得的回报会更高，效益更加显著。

⑤ 人力资源本身是一种成本，所以，着重人力资源在企业而言是应该的。人力资源的数量越多越庞大，这方面的开支就越多。但从另一个角度看，人力资源越能够善用，机构的效益会越高，平均的成本反而会因为有人才的关系，而不断得到降低。所以每个企业都应该重视人力资源及人才运用的问题。

⑥ 很多时候，企业一个正确或一个错误的决策，都足以影响到企业的成败。现代社会科技发达，决策当然可以透过计算机的协助，分析数据，分析环境，使决策更为正确。不过，最后的决策取舍仍然都是透过人脑去决定。人脑的决定，就视乎决策者的素质。这即是人才问题。人才问题不论在长远或是短线，对机构的业绩表现都是决定性的因素。

三 历史的启示

如果一间机构，有最先进的生产系统及生产工具，有很丰富的财力资源可供运用，作市场的推广，但如果人力资源配合不好，或是机构并没有察觉到人力资源的重要性，即使最有用的人才都不可能会长期逗留。机构不重视人力资源，不重视人才，人才就不会有向心力，却相反会产生一种离心力，机构上层的指令就难以顺利执行。况且人才的流失，机构内即使人多势众，也和真空状态分别不大。

举一个例子。当年楚汉相争之时，楚霸王项羽本来有一位极为出色的谋臣范增。但因为楚霸王并不信任他，也不觉得范增重要，以为自己一人已经足以力拔山河，忽视了人力资源的重要性，结果范增最后黯然离去，项羽集团便因人才凋零，最后就败于刘邦手中。反观刘邦当时，在行军打仗时有韩信，谋臣有张良，出色的后勤补给人员有萧何，还有其他不少各种各样的人才为他效力。结果楚汉之争，注定是项羽失败，刘邦成功。人才，或是从管理角度去说，人力资源，不论在战场上，在商场上，都同样重要。一间商业机构，如果领导人毫不重视人才的重要性，人力资源就不会发挥其优势，不论其制度如何严谨，规章如何完善，系统如何先进，都不会成功，反而会很脆弱，不一定能够经受得起剧烈的竞争。

人才对一家企业来说，真的是比金钱还重要。俗语有