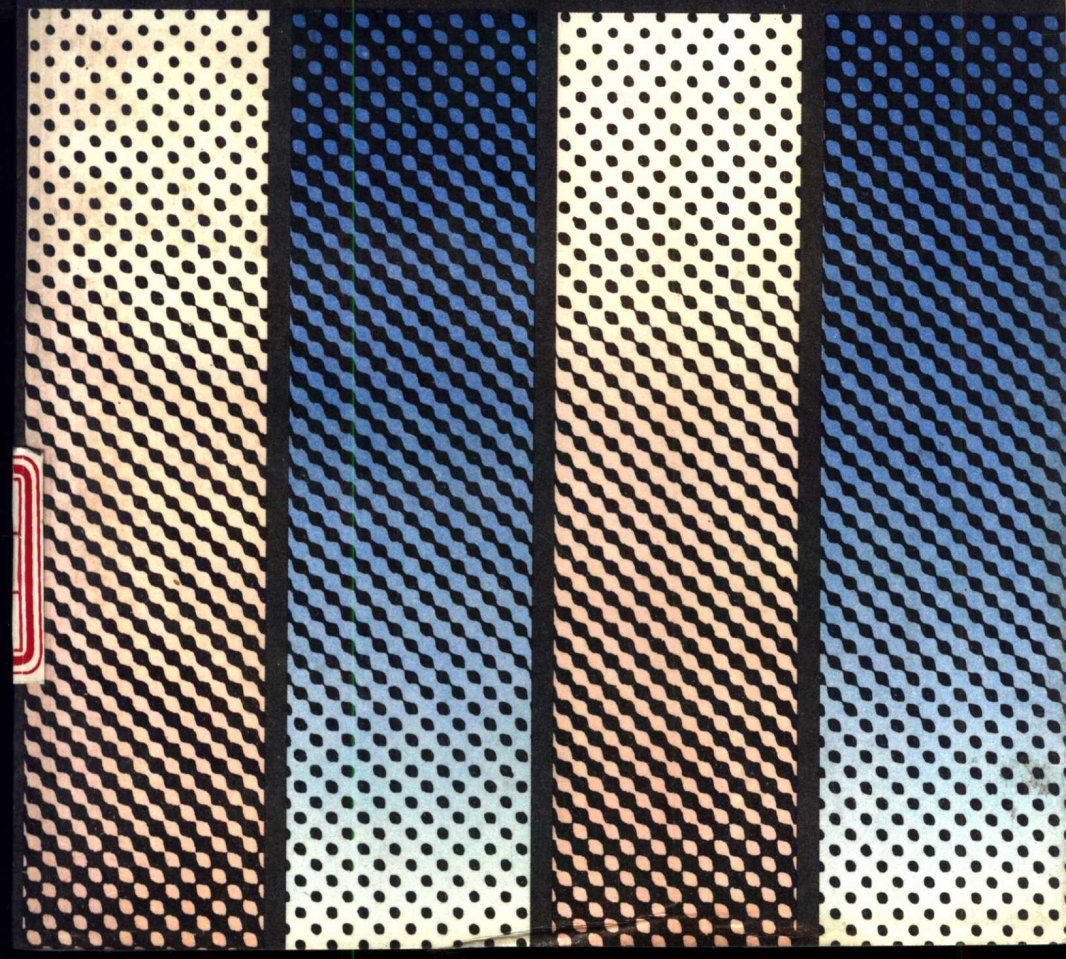


商战谋略丛书

商务 投资百计

秦永楠 主编



商战谋略丛书

商务投资百计

秦永楠 主编

中央广播电视大学出版社

(京)新登字 163 号

图书在版编目(CIP)数据

商务投资百计/秦永楠主编. —北京:中央广播电视大学出版社, 1994. 10

(商战谋略丛书)

ISBN 7-304-01063-0

I. 商… II. 秦… III. 商业-投资-谋略 IV. F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 14912 号

商务投资百计

秦永楠 主编

中央广播电视大学出版社出版

社址:北京西城区大木仓 39 号北门 邮编:100032

北京密云胶印厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本 850×1168 1/32 印张 11.75 千字 284

1994 年 7 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

印数 1 - 3000

定价 10.00 元

ISBN 7-304-01063-0/F · 299

编写说明

我们精选国内外著名的投资商在商业性投资上成功运用策略的诸多范例,其中有在房地产业上的投资,有在新产品上的投资,有在娱乐业上的投资,有在大型工程上的投资,甚至有在教育、文化、体育、慈善事业上的投资,在每一项成功的投资背后都闪烁着投资者的精明、独具匠心,都使投资者所获甚丰,无论是名或利。投资商在我国是一个宽泛的概念,作为投资主体,既有企业的决策人物,也有银行界的人员,还有许多的公民个人,希望这本书能够对已经十分精明的投资商有所助益。本书由秦永楠主编,编写人员有张耕田、孙群、石明礼、崔瑞武、李军等。

编者

1994年7月

《商战谋略丛书》编委会

主 编 秦永楠

副主编 朱晓峰 饶立华 李晋源

编 委 秦永楠 朱晓峰 饶立华 李晋源

何 平 常 韦 贾林青 耿 昆

石明礼 张耕田 饶伟红 丁大月

陈鸿清 李成贵 郭静利

总 序

商战谋略,始于商战发轫之时。人们之所以将市场竞争喻之为商战,是由于这种竞争的激烈性。而在激烈的竞争中,不但要求企业在技术、资金、设备等要素上具有实力,而且要求企业的主帅胸有谋略、运用得当。在实力既定的条件下,运筹得法、神机妙算,常可以起到事半功倍的效果。在商战史中,以少胜多、以弱胜强,不乏实例,这些成功的“战例”往往都是有效地运用谋略的结果。从这个意义上讲,谋略是决定商战胜负的一个重要因素。

在当代,商战谋略这个不算年轻的领域正在发展为一种产业,这就是人们所说的智慧产业,有人将其归纳为第四产业。目前,专职从事这种产业的人们已经赋予它以企业形式,因此,“点子”公司、策划公司应运而生。这更说明了商战谋略的重要性的对时代的适应性,说明这是一种朝阳产业。

从学科上划分,商战谋略应划分在企业策划范围,它应包括企业的经营战略与策略、市场定位、价格策略,到竞争规划,从企业用人、工资、投资营销到服务等多方面的内容。我们编写这一套丛书,希望从不同侧面为读者提供一些形象具体的事例和分析,以期对那些在商战中正在拼搏或准备一搏的人们有所启发,有所助益。我们也希望,随着对商战谋略研究的深入,一本本为企业竞争而用的商战“兵书”问世,为我国几十万个企业在国际、国内市场竞争的商战提供一些帮助,这正是我们编写此套丛书的目的。

这一套丛书,首批推出七本,第一本为《商务投资百计》,其后依次为《期货交易百忌》、《市场争战谋略百计》、《涉外商战谋略百计》、《企业用人之道百术》、《公共关系谋略百术》、《商战中的经济官司百例》。在此,谨向为本套丛书做了大量默默无闻工作的中央

电大出版社、北京管理科学研究所的编辑、科研人员表示感谢,向
为本套丛书提出过许多指导意见的教授、学者表示敬意。

编者
1994. 8.

目 录

地产巨霸的投资谋略	(1)
江河不择细流——地产界鳌首李嘉诚.....	(1)
老谋深算——郭德胜与“新鸿基”.....	(9)
先声夺人——地产巨头李兆基.....	(19)
出奇制胜——中国宝安集团的成功背后.....	(27)
股市大鳄的投资谋略	(38)
股市中的幸运儿——美、加矿业证券界强人： 约瑟夫·贺西洪.....	(38)
阿不拉的致胜诀窍——台湾股市悍将：游淮银	(47)
借鸡下蛋的高手——蔑视华尔街的人：詹姆斯·林恩	(54)
中国有个“杨百万”.....	(62)
双龙戏珠——香港股市大战纪实.....	(70)
中华工业巨子的投资谋略	(77)
抢占先机的“塑胶大王”王永庆.....	(77)
善于兼变的荣氏兄弟.....	(90)
站在时代前列的“家电大王”.....	(98)
不让须眉的台湾女强人.....	(105)
西方工业巨子的投资谋略	(115)
以新取胜的“索尼”.....	(115)
独树一帜——本田宗一郎和他的摩托车.....	(126)
无往而不胜——哈默传奇.....	(135)

起死回生的 ICI 公司——恰帕斯的绝招·····	(143)
航运巨子的投资谋略 ·····	(150)
长袖善舞——海运大亨张荣发·····	(150)
靠一条旧船发家——“世界船王”包玉刚·····	(156)
“招徕顾客,重于一切”——卡尔森与北欧航联·····	(163)
避实就虚——中华航运业第一人卢作孚·····	(169)
中国第一个包飞机的个体户——王均瑶·····	(176)
酒店饮食业富豪的投资谋略 ·····	(182)
“希尔顿”帝国·····	(182)
理想与现实——香格里拉国际酒店集团·····	(190)
独霸世界的饮料大王·····	(197)
“攻城掠地”的麦当劳叔叔·····	(204)
安藤百福与“方便面”·····	(212)
娱乐大王的投资谋略 ·····	(218)
第七十三行状元——“鳄鱼大王”杨海泉·····	(218)
水无常形,兵无成势——“影业皇帝”邵逸夫·····	(227)
鹬蚌相争,渔翁得利——私人主办奥运会的尤伯罗斯 ·····	(236)
欲将取之,必先予之——娱乐大王迪斯尼·····	(247)
金融大亨的投资谋略 ·····	(257)
善抓机遇的大银行家何善衡·····	(257)
稳扎稳打——保险业巨头蔡万霖·····	(266)
勇于开拓创新的保险业大腕迈克兰登·····	(273)
顺应时势的金融巨子林绍良·····	(283)
新闻传播业巨子的投资谋略 ·····	(293)
“默多克帝国”·····	(293)
一个有远见的企业家·····	(303)

一个没有打算成为富翁的富翁——本顿·····	(312)
电话事业的开拓者：西奥多·N·维尔·····	(321)
商家投资谋略 ·····	(328)
远交近攻——珠宝巨霸郑裕彤·····	(328)
用脑子赚钱——大陆最年轻的亿万富豪卢俊雄·····	(337)
迂回包抄——从一无所有到巨万的八百伴·····	(352)

地产巨霸的投资谋略

江河不择细流——地产界鳌首李嘉诚

不积小流，无以成江海。

——《劝学》

1992年，美国《幸福》杂志公布了全球各地拥有10亿美元以上的超级富豪，榜上有名的共计233人，而长江实业（集团）有限公司主席李嘉诚先生则以38亿美元的资产在17名华人超级富豪中位居第一，成为世界上最有钱的华人。这一消息一时轰动了全世界。

然而有谁知道，李嘉诚13岁时就被迫辍学，从推销员干起，一步一步走向成功的呢？

李嘉诚从生产塑料玩具、塑料胶花起家。在有了一定的资本后投资于地产界，在地产界李嘉诚大显身手，展示了他超人的才能和卓越的投资技巧，资本得以迅速扩大。最后，李嘉诚又走向了多元化经营，获得的财富几近天文数字，令人瞠目。

李嘉诚成功的奥妙在哪里呢？看看他的发迹历程，我们或许能得到某种启示。

走在别人的前面

李嘉诚于1928年生于广东潮州一个普通小学教师家庭。在他11岁那年，抗日战争爆发，全家流落到香港。到香港不久，父母

病逝，李嘉诚被迫退学，经人介绍到一家工厂当了推销员，以养家活口，当时他还不满14岁。

刚当上推销员的李嘉诚就显示出了非同一般的才能。他有一次销售一种塑料洒水器，走了几家写字间都无人问津，于是灵机一动，对写字间的人说，洒水器可能出了点问题，想借水管试一下，接着就在写字间表演起来。写字间的人被他的现场试用吸引了，一下子买了十几个。

李嘉诚说：“别人不想买东西时，无需三番两次劝人家。我只想一口气做成功，不让人家给推掉，这就要事前想好几套应付的办法。”他所谓的推销产品的办法是，随时注意市场变化和居民中使用这类产品的实际情况，拥有市场需求的预测能力。当别人已经有了某种商品，你再去推销，就会放马后炮，因此要做到心中有数。李嘉诚曾回忆说，当初他做推销工作时，曾把香港划分为若干区域。对每一个区域的居民生活情况，市场需求情况，在自己随身带的小本中都有详细纪录。他当初推销的是塑料制品，产品一出厂，便知道该领什么，送到什么地方去推销，因而在他当了一年推销员以后，所推销的产品比同仁中任何人都多。由于李嘉诚的出色成绩，他在20岁那年当上了工厂的业务经理。李嘉诚后来回忆说：“那段经历使我真正懂得了该干点什么。几年的推销工作所学到的，是我今天用10亿100亿买不到的。”

正当工厂准备重用李嘉诚时，他却毅然决然地辞职了，他自行开设了一家专门生产塑料玩具及家庭塑料用品的小塑料厂，从此开始独立闯天下。当时他的资本只有他靠平时节衣缩食积攒下来的7000美元。他给自己的小塑料厂取名为“长江塑料厂”，目的是为了提醒自己，“因为长江象征着伟大的中华民族，汹涌澎湃，奔腾不息。同时也有大江不择细流之意。”

创业初始并不顺利，产品积压，资金周转困难，工厂一度陷

入绝境。但李嘉诚没有被暂时的困难所吓倒，他果断地收缩生产规模，把得力的工人派去推销产品。这时李嘉诚注意到，物色优秀的推销代理商是非常重要的一着棋。因为没有销售网点，只能请人代理，听人摆布。为此，他背着自己的产品跑遍了港岛，拜访了500个代理商。功夫不负有心人，他获得了几个经销商的支持，支付给一定的定金，他还发现了一个重要的信息，即各大商店几乎都没有出售美丽的塑料花的。而大多香港家庭喜欢摆设，需要塑料花，这是一个潜在的大市场。看准之后，李嘉诚决定将他的塑料厂由生产塑料玩具改产塑料花。

由于塑料花和塑料玩具同出于塑料，很多生产设备和生产工具无须作很大更改，转产成本小、时间短，更重要的是李嘉诚掌握信息十分及时，并且迅速订出改产措施，他走在了别人的前面。

“长江塑料厂”生产的塑料花十分畅销。1957年，李嘉诚又争取到了大量的海外订单，使该年的营业额突破了1000万港元。第二年，他不失时机地建起两幢工厂大厦，进一步扩大生产规模。根据市场的要求，他的工厂生产的塑料花质量好，品种齐全，大小各异，深受市场的青睐。到1964年，仅仅七年的时间，他在塑料花产品上净赚数千万港元。又小又简陋的“长江塑料厂”一跃成为长江工业公司，成了世界上规模最大的塑料花工厂，而李嘉诚也赢得了“塑料花大王”的美称。

正当塑料花大受欢迎、行业兴隆之际，很多厂家通过改建、扩建、新建塑料花厂，一时蜂拥入行，而李嘉诚却独具慧眼，预料到塑料花将会在国际市场上由畅销变为滞销。他当机立断，激流勇退，放弃了当时盈利仍丰的塑料花业，重操玩具旧业。不久，国际市场上的“塑料花热”果然烟消云散，行情暴跌。那些蜂拥入行的塑料花厂家无不遭殃，而长江工业公司却稳坐钓鱼台，由于塑料玩具厂家纷纷转入塑料花行业，一时塑料玩具又畅销起来，每

年在玩具产品中能赚上千万港元。李嘉诚又走在了别人的前面。

独到的投资谋略

李嘉诚深谙花无常好的道理，还在塑料花业兴盛时期，他便开始为下一步棋打算了。他认识到随着香港的繁荣，人多地少的矛盾会日益尖锐，地产业必然大有可为。于是他决心转换长江工业公司的经营方向，投资于房地产业。

投资于房地产业和投资于股票一样，是风险性很大的投资，要求投资者有极高的谋略。判断准确，转眼能成百万富翁；一旦失手，就可能倾家荡产。投资于房地产业对李嘉诚来说是一个关键性的选择。

从1958年到1990年的32年中，香港地产业历经沧桑，几起几落。1958年，正是战后香港第二次地产业衰退之时。但第二年地产业便开始复苏，好景持续到1965年。由于这一年发生了银行挤兑风潮，导致1966年地产大跌。1967年香港房地产价格再度暴跌，危机加剧，1968年才开始复苏。到1973年又受股市暴跌及世界经济衰退的影响，香港出现第四次地产熊市。两年后才开始复苏，接着便迎来了1975年至1980年地产持续景气的黄金时期。地价、房价、租价均创下了历史的最高纪录。这32年是香港地产业不断沉浮动荡的岁月，使得很多中小投资者纷纷破产，也造就出一大批香港地产大王，而李嘉诚则是这其中的王中之王。

1958年是战后第一次世界性经济危机时期，香港房地产业处于谷底。正是在这一年，刚满而立之年的李嘉诚以百万资本开始向地产业进军。他先在港岛北角地区买下一块工业用地，筹款投资一幢工业大厦。隔了两年，李嘉诚通过收回的钱再投入购地、建房，不久便在柴湾作第二幢工业大厦的投资。李嘉诚所购置的地产是为别人所忽视的工业用地。以后随着香港经济的起飞，制造

业蓬勃发展，工业用地地价大幅上涨。到1980年，以市区平均地价计算，工业地价比1959年涨了281倍，而非工业用地及住宅用地分别涨了74倍和82倍，由此足见李嘉诚眼光之独到。

1965年的银行挤兑风潮，导致其后两年地产价格狂跌。许多人急于脱手房地产，他反而认为是发展地产业的大好时机，因而继续购买地皮，楼宇，只买不卖。仅5年时间，长江实业公司就拥有35万平方英尺的房地产业，每年资金收入达390万港元。1973年，世界性的石油危机严重打击了香港市场，一时间，大批地产投资者大量抛售地皮，李嘉诚看准了这个良机，于1975年到1976年，用低价购进大量土地、楼宇。到1979年，地价开始回升，地产业进入高潮时期，李嘉诚凭借自己高超的判断力，表现出远见卓识，他开始减少土地购买量，转向股票市场，通过购买股票来参与对其它公司的控制。

李嘉诚首先瞄准了英资怡和集团的“九龙仓”。“九龙仓”拥有电车公司、轮渡公司、码头、货仓、酒店，可谓颇具实力。但李嘉诚胸有成竹，不动声色地大量买入“九龙仓”股票。怡和集团见势不妙，忙请汇丰银行出面协商，李嘉诚便以高价回吐汇丰，仅此一战，便获利近6000万美元。

他又瞄准另一家老牌英资公司——“青洲英泥”，一举购入其股份的25%的股票，并因此而进入该公司的董事会。从1980年初期开始，与“青洲英泥”合作开发该公司在九龙傍的几十万平方英尺的地皮，从而扩大了地产业。

从1958年到1990年的32年中，李嘉诚始终坚持稳扎稳打、从容不迫的创业精神，留下了一连串令人深省的创业史迹。从1958年初涉地产界，到1972年，李嘉诚组建的长江实业有限公司已拥有楼宅约100万平方米，是年又适逢香港股票市场出现狂热，以大批土地做后盾的长江实业公司将25%的股票投入股市，得款

3100 万港元。到 1976 年，长江实业有限公司 50% 股票已为香港市民所拥有，资产更为庞大，一跃成为香港华资地产集团的首领。据一份资料统计，长江实业公司在 1981 年初所拥有的楼宇面积已超过 140 万平方米，公司股票价格也急剧上升到 15 亿美元之巨，其市集资能力在香港名列前茅。

惊人的成就来自于独到的投资谋略。早在李嘉诚涉足地产界时，他就制定了一套成功的合资经营方式。他的典型做法是这样的：寻找那些手中有地皮但没有开发经验的公司，向他们提出合作的要求，并保证支付高于市价的固定地价，并且让业主明白，长江实业公司每挣得一块钱，业主也有一份，决不背信弃义。这些优厚的条件往往能打动业主的心，使他们乐于接受合资联营。可是，对地产业不熟悉的业主往往容易忽略，在土地发展过程中，随着经济的发展，地皮的供求关系在发生着剧烈的变化，地价会逐年上涨。长江实业集团就通过这种办法，在一块原先并不属于他的土地上获得了近一半的利润。长江实业集团也承担一部分建设经费，但大部分经费是由卖房者的预付款支付的。一般来说，建设经费比地价要少，一般只占发展经费 30% 左右。这套合资经营方式，使用极少的资金，在迅速上涨的地价中获得最大的利润，同时也减少了借款的比例和还款付息的压力。李嘉诚正是不动声色地使用着这种本小利大的方法，在利润极丰的香港房地产上进行着别人难以想象的投资活动。

李嘉诚还有一个过人之处，就在于他目光长远，不计一时得失。大多数中小投资者如若获得一倍左右的利润，就欢天喜地，干脆把地皮卖掉以获得眼前利益，结果他们赚的钱，就止于此而已。而李嘉诚看准了香港人多地少，地皮有持续涨价的趋势，因此他在地价狂跌的时候亦能泰然处之，不仅不卖，反而购买更多的地皮、楼宇，最终获得了极为丰厚的报偿。

“不是猛龙不过江”。要想在市场的惊涛骇浪中脱颖而出，就要有这种“猛龙”精神。

走向多元国际化经营

1970年末，李嘉诚在大力拓展地产业的同时，又开始动脑筋为长江实业集团在1980年代的发展作出安排。他审时度势，决定将长江实业集团建成一个以房地产业为主，同时投资于酒店、通讯、电力等行业的大型跨国集团。

1977年，李嘉诚收购了永高公司而拥有了著名的希尔顿酒店，同时他还收购了著名的旅游胜地虎豹别墅，从而开辟了多元化经营的里程碑。

1979年9月25日，是长江实业集团历史上一个重要的日子，同时也是香港经济史上一个重要的日子。这一天，李嘉诚郑重地宣布：长江实业集团从汇丰银行手上购得了22.4%的股票权。而同一天，香港汇丰银行不得不决定将英资和记黄埔的22.4%的股份割给长江实业集团，从而轰动了海内外股市。这次收购活动，李嘉诚动用了6.3亿港元的巨资，收购了和记黄埔股票9000万股。到1984年，他已拥有和记黄埔的40%股权。这表明：长江实业集团已成为香港历史上第一家能控制英资的华资集团，从而开创了华资企业控制英资企业的先例，写下了香港经济史上的重要一页。

和记黄埔是香港最古老的著名英资洋行之一，下属的重要企业包括：屈臣氏有限公司、喜来登酒店有限公司、和记地产有限公司和香港隧道有限公司等。1979年，李嘉诚以廉价购得和记黄埔公司22.4%的股权后，第二年便出任该董事会董事长，以后李嘉诚又成为和记黄埔公司董事会主席，这在香港历史上是第一位华人出任英资洋行的总裁。

1984年底，李嘉诚宣布和记黄埔公司投资40亿港元将黄埔