



关力◎编著

以中国式的思维方式为先导，以适应中国的人文环境为依归，以追求绩效的最大化以及企业与社会共同发展为最终目的，这就是李嘉诚的中国式管理。以对西方现代化

李嘉诚 中国式管理

LijiaChengZhongGuoShi
GuanLi

仁、义、礼、智、信是中国传统文化的精华，李嘉诚的中国式管理是在企业追求绩效和利润的过程中，对这些传统理念和智慧的化用。李嘉诚的成功，也正是他的中国式管理方式的成功。

[仁义礼智信的管理思维创造
“超人”的经营成就]

中国华侨出版社



关 力◎编著

李嘉诚 中国式管理

LijiaChengZhongGuoShi
GuanLi

仁、义、礼、智、信是中国传统文化的精华，李嘉诚的中国式管理是在企业追求绩效和利润的过程中，对这些传统理念和智慧的化用。李嘉诚的成功，正是中国式管理方式的成功。

[仁义礼智信的管理思维创造
“超人”的经营成就]

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚中国式管理/关力编著. —北京: 中国华侨出版社,
2006. 9

ISBN 7 - 80222 - 176 - 5

I. 李… II. 关… III. 企业管理—研究—香港
IV. F279.276.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 104542 号

李嘉诚中国式管理

编 著/关 力

责任编辑/海 元

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/北京东方圣雅印刷有限公司

版 次/2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 7 - 80222 - 176 - 5/G · 158

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708



前 言

李嘉诚以“中国首富”而闻名中外。鲜为人知的是，他的管理功力也远非常人所能比拟。和记黄埔原是香港一家实力不凡的超大型英资企业，但因经营管理不善，其大股东汇丰银行不得不将其转让给李嘉诚。还是这些企业，还是那些员工，不出几年，和记黄埔完全变了一个模样：效率大大提高，利润大幅增加。那么，李嘉诚有什么样的管理秘诀呢？

无他，那就是李嘉诚的中国式管理。

我们知道，李嘉诚是白手起家、自创一番基业的。像他这样的第一代富豪，比如王永庆、霍英东等都有一个共同特点，学历不高，甚至只有小学文化，但是却勤奋好学，李嘉诚就是自学了一口流利的英语，并时常从书本上学习管理知识；另一方面，他们更善于从经营管理实践中学习和总结，都自创出了一套独具个人特色又行之有效的经营模式和管理方法，而李嘉诚无疑是其中的佼佼者。

在根深蒂固的传统文化的影响下，以中国式的思维方式为先导，以适应中国的人文环境为依归，以对西方现代化经营管理方式的学习和借鉴为基础，以追求绩效的最大化以及企业与社会的发展为最终目的，这就是所谓中国式管理，更准确地说，这就是李嘉诚的中国



李嘉诚中國式管理

[仁义礼智信的管理思维创造
“超人”的经营成就]

式管理。李嘉诚的中国式管理有以下几个特点：

一是追求义与利的平衡。李嘉诚认为，商人追求利润无可厚非，但商人追求利润不能到了唯利是图的地步，不能缺乏必要的道义、同情。所以，在内部管理上李嘉诚会为了百名老员工的生计而保留一个并不赢利的工厂，而不是一裁了之；在公共关系管理上，他会舍弃赚取巨额利润的机会为同行雪中送炭。

二是追求人才与企业文化的协调。李嘉诚在管理过程中并未刻意强调企业文化建设，但无疑，李嘉诚的个人管理风格引导着企业文化的走向。他旗下企业的中高级管理人员来自五湖四海，都能愉快地工作，且极少跳槽，这正展现了李嘉诚中国式管理的魅力。

三是在投资管理上讲究稳中求进。中国人做事不喜欢冒尖，李嘉诚为人做事低调是出了名的。这也反映在他的投资管理上，无论面临多么大的诱惑，他都以稳字当先。但也正是这个独具中国思维特点的“稳”字，让他的企业发展走在了最前面。

当然，以上几点只是概而言之，李嘉诚的中国式管理的丰富内涵，只有在全面了解其经营管理的实践活动后才会有清晰的认识。

仁、义、礼、智、信是中国传统文化的精华，几千年来指导着中国人的思维和行为方式，即使在今天仍有积极的意义。李嘉诚的中国式管理是在企业追求绩效和利润的过程中，对这些传统理念和智慧的化用。李嘉诚的成功，也正是他的中国式管理方式的成功。



目 录

第一章



以人为本既能广结人缘也能收获财源

西方式管理讲究制度和规则，对内对外都把自我的利益放在第一位。李嘉诚则是以“以人为本”的理念指导自己的经营管理和社交活动。李嘉诚不拒绝制度和规则，但他认为企业内部也好，处理与他人、社会的关系也好，只讲制度和规则是远远不够的。中国人讲“仁义礼智信”，“仁”的意义就是讲同情友爱，讲以人为本，李嘉诚将这一思想贯穿到经营管理和社会活动的实践中，因此它符合中国人的心理，这使他在人缘和财源方面都大获丰收。



1. 李嘉诚的经营管理方式深受中国传统思想的影响 (2)
2. 把“仁爱”二字作为治企之本 (4)
3. 视“慷慨解囊”为义不容辞的责任 (7)



李嘉诚中国式管理 [仁义礼智信的管理思维创造] “超人”的经营成就

- 4. 考虑问题从大局出发 (12)
- 5. 爱人者深知关心社会的重要性 (15)



第二章

创造一个“人和”的用人局面

李嘉诚的中国式管理在用人上是把西方式的重能和中国式的重德结合起来,让员工尤其是有能力、有操守的高级职员在一个和谐的环境中开心地工作。在这种中国式的管理哲学中,制度用人、管人很重要,但一些制度之外的东西更加不可缺少。



- 1. 努力使用人者与被用者之间形成良好的关系 (22)
- 2. 以“中西合璧、各采其长”的原则用人 (25)
- 3. 以“义”字对待属下的员工 (31)
- 4. 让有本事的人脱颖而出 (34)
- 5. 善于把贤人变成亲信 (38)



第三章

在合作与竞争中都讲究以义服人、以礼待人

义与礼是中国儒家思想中两个重要的概念。所谓义就是主张要讲道义、公正,对于经营管理而言,就是不要唯利是图,要在道义与利益之间找到平衡。所谓礼就是讲尊重他人。在现代的企业经营管理行为中,李嘉诚能够把义与礼贯穿其中,念足了中国式的生意经。





1.在义与利中有所选择有所放弃	(46)
2.奉行善意收购的经营原则	(48)
3.懂得舍与得的互换原则	(52)
4.合作时要为双方的共同利益而谋划	(54)
5.在竞争中找到共存的法门	(56)
6.君子爱财取之有道	(61)
7.对于义不能无原则地滥用	(64)



第四章

待人以信就永远不会缺少贴心人

俗话说“众人拾柴火焰高”，但是让“众人”心甘情愿地为你“拾柴”并不是一件容易做到的事情。李嘉诚把中国传统文化中的“信”活用到自己的经营管理实践中，以诚信赢得周围人的支持。西方现代化管理模式中也讲信用、信誉，但在李嘉诚的中国式管理思想中，更把“信”提升到做人做事之本的地位。因此，在他这把“火”面前，永远不缺少甘愿“拾柴”的贴心人。



1.以诚为本才能做大生意	(68)
2.生意场上最好的担保就是自己的信誉	(70)
3.在对待普通人上也要表现出应有的诚信	(76)



Li Jiacheng's Management

李嘉诚中国式管理 [仁义礼智信的管理思维创造] “超人”的经营成就



第五章

以中庸之道求扩张谋发展

不偏不倚谓之中，古人讲究中庸之道；不甘人后、不冒险求进，其要义是稳中求进、求胜。李嘉诚的长江实业从一个小小的塑胶厂发展成国际化的跨国企业，其经营管理深得中庸之道的精髓。他提出“进取中不忘稳健，稳健中不忘进取”的经营宗旨，并以此指导企业的投资和管理行为。



1. 宁可少赚不能冒不该冒的险 (82)
2. 把稳健作为最主要的指导思想 (85)
3. 掌握好进取的基本原则 (88)
4. 理智地克制自己避免残局难收 (91)
5. 看准的事情要勇于后来居上 (95)
6. 攻守兼备才能扩张有度 (97)
7. 耐得住性子才能捕获良机 (100)



第六章

准备充分就不怕任何变化的侵扰

我们讲李嘉诚的中国式管理，实际上是指一种中西结合的经营管理思想。这种以中国式的智慧运用西方式的经营理念的做法，使李嘉诚能够未雨绸缪，总能以充分的准备从容应对各种各样的变化。





1. 善于运用中国式的智慧成事 (106)
2. 把一切变化控制在自己手里 (110)
3. 善谋者总能有更高的胜率 (115)
4. 高瞻远瞩方有最充分的准备 (120)



第七章

用智慧的力量确保决策的成功率

中国式的管理是以中国式的智慧为前提的,李嘉诚的成功尤其证明了这一点。在几十年的商海搏战中,随着李嘉诚每一个重大决策的出炉,他所驾驭的这艘“商船”便跨跃式地前进一大步。李嘉诚的经营管理哲学更多地汲取了中国传统文化中积极的一面,以谋深计远的智慧保证了重大决策的成功率。



1. 一切幸运皆是智慧的产品 (126)
2. 以更快的步伐赶上去 (130)
3. 以个性经营走出自己的路 (137)
4. 需要以放眼全球的决策头脑作后盾 (140)



第八章

要打开局面就要有应变的灵活性

一提起中国式的经营、中国式的管理、中国式的思维,人们首先想到的往往要么是保守、刻板、僵化,要么是勾心斗角、尔虞我诈。实际上,在中国人的智慧里从来不缺乏灵活性,同样不缺乏光明正大的竞争求胜手段。李嘉诚的中国式思维正是这种灵活性的集中体现。





李嘉诚中国式管理 [仁义礼智信的管理思维创造 “超人”的经营成就]

1. 在审时度势中求变通 (146)
2. “借花献佛”是一种不可言之妙招 (150)
3. 求变求奇, 永远跑在最前头 (155)
4. 化整为零, 操作手法灵活 (159)
5. 走别人未发现之路 (162)



第九章

在进与退中彰显中国式智慧的魅力

中国人的传统智慧讲究把握进与退的分寸, 进, 进得准, 进得快; 退, 退得坚决, 退得及时。投资的进与退尤其显示出李嘉诚的超人本色。人们常对能创造、把握良机的生意经津津乐道, 殊不知, 有进必有退, 能够熟谙退出之道, 尤其在需要壮士断腕一般地退出时毫不拖泥带水, 才更显其商战智慧。这也是李嘉诚的中国式经营管理智慧的一种体现。



1. 逆大市而行是屡创投资佳绩的诀窍 (166)
2. 买一定要为卖服务 (168)
3. 趁低吸纳是迅速扩张的最快通道 (172)
4. 找到顺流与逆流的规律 (174)
5. 该出手时绝不手软 (177)
6. 把握住大局才经得起风浪 (182)
7. 适时进行战略转移 (186)
8. 股市进退不为暴利所动 (188)



第十章

以恰当的方式寻求利润的最大化

讲仁义礼智信也好,讲中庸也好,都不能忘了一个着眼点,即商人的目的是追求利润的最大化。李嘉诚的高明之处在于,他总能找到最恰当的方式达到追求最大利润的目的。正如他说:“我一心要建立的,不仅是中国人感到骄傲的企业,更是让外国人看得起的企业。”



1. 以完善的危机和风险管理打头阵 (194)
2. 以速度赢得竞争 (197)
3. 抓住让自己飞跃的那块跳板 (203)
4. 不放过争取高额回报的机会 (206)
5. 开发好传统行业这个“金矿” (209)



第十一章

中国式思维从不缺少抓住商机的灵敏触角

凡是中国人擅长的体育项目,无不以轻灵、敏锐见长:乒乓球、羽毛球、体操、跳水、女排等。尽管中国的市场经济发展远落后于西方,但中国人的思维里并不缺少抓住商机的灵敏触角。李嘉诚正是一个善以中国式思维、以中国式经营管理方法抓商机的高手。



1. 攻其一点才能见大成效 (214)
2. 面对“天机”要心明眼亮 (222)



3. 要学会巧妙地等待机会

(227)



第十二章

在与对手较量中善施胜负手

做生意免不了要竞争,而且有的时候竞争必须分出胜负。李嘉诚从不惧怕竞争,他的成功正是由一次次的竞争磨练出来的,耐人寻味的是他竞争求胜的方式方法:他从不硬拼蛮干,而是善以中国特色的“点穴”功夫击其软肋,在不动声色中以胜负手取胜,这正是典型的中国式智慧。



1. 用此手扼住另一只手 (232)

2. 你怕较量,你就会失败 (238)

3. 越弱就越要有绝活 (242)



第十三章

用自励自强的精神武装自己

儒家经典著作《易经》中有句名言:厚德载物,君子自强不息。我们品读孔子的《论语》也会发现,积极进取实际上才是中国传统思想的主旋律。李嘉诚的中国式思想、中国式管理,正是来源于深厚的传统文化的积淀,并以自强不息的进取精神作支撑。





- | | |
|------------------|---------|
| 1.以永不满足的心态做大自己 | (248) |
| 2.靠自己闯出一片天地 | (252) |
| 3.肯学习才不缺乏真本事 | (256) |
| 4.坦然接受艰苦环境的磨练 | (261) |
| 5.以勤奋做事的心态强化个人能力 | (266) |
| 6.把擅长的绝活练到家 | (270) |
| 7.在家教中传承“靠自己”的信条 | (274) |



第十四章

把中国式的管理思想渗透到企业管理的每个角落

对李嘉诚来说,中国式的管理不是一个标签,而是实实在在地体现在他的管理风格当中。李嘉诚是个大老板,但是,秉承中国人特有的“家长制”管理方式,他对企业管理的重要细节也不厌其烦地过问。但是,他的这种“家长”作风决不粗暴,而是在很大程度上与现代管理思想相合拍。



- | | |
|---------------------|---------|
| 1.不把家族式管理当成第一选择 | (282) |
| 2.管理者要具备一流的领袖素质 | (286) |
| 3.把管理落实在每时每刻 | (289) |
| 4.高明的管理既要有艺术性又要有灵活性 | (291) |
| 5.注意管理理论与管理实践的互用 | (293) |
| 附录一:李嘉诚传略 | (296) |
| 附录二:李嘉诚谈领袖之道 | (302) |



第一章

以人为本既能广结人缘 也能收获财源

西方式管理讲究制度和规则,对内对外都把自我的利益放在第一位。李嘉诚则是以“以人为本”的理念指导自己的经营管理和社会活动。李嘉诚不拒绝制度和规则,但他认为企业内部也好,处理与他人、社会的关系也好,只讲制度和规则是远远不够的。中国人讲“仁义礼智信”,“仁”的意义就是讲同情友爱,讲以人为本,李嘉诚将这一思想贯穿到经营管理和社会活动的实践中,因此它符合中国人的心理,这使他在人缘和财源方面都大获丰收。

Li Ka-shing / Hong Kong / China
1928 - 2012



1 李嘉诚的经营管理方式深受中国传统思想的影响



李嘉诚中国式管理

要研究李嘉诚的经营管理方法，就应该研究李嘉诚怎样受到中国儒家思想熏陶。儒家思想以仁为先，即要做一个有人性的人，所谓“仁者人也”，能够做一个合情合理、有情有义的人，就是“仁”。论语更有“敬事而信，节用而爱人”，即对事情的处理，一点也不马虎，自己则不会浪费，对人则存有爱心。又说“克己复礼为仁”，即是凡事都要自己克制，不会心存偏私，不会只是为自己的利益打算。

李嘉诚在谈到他的人生观时说过：“凡事都要留有余地，因为人是人，人不是神，难免有错处，可以原谅人的地方，就原谅人。”这是凡事都为他人着想，而不只为个人着想的表现。

李嘉诚的这种经营管理观、处世观、人生观，是他从小接受中国传统儒家思想教育的结果。

李嘉诚的父亲李云经是潮州乡间一位德高望重的宿儒，当过当地



小学的校长。李老先生是一位饱学之士，精熟《诗经》、《书经》、《春秋》、《大学》、《中庸》、《论语》、《孟子》等等，这些是中国人数千年来智能思想所在。儒家思想尤其重修身齐家，忠孝仁义，是一种人格的规范，也是对人与人之间的关系，包括政府与人民的关系，个人与亲属朋友的关系的一种约束。儒家思想教人为人处世应该拥有的品德，对他人应该尽的义务，也是一种维系人与人之间团结的哲学思想。一个无可否认的事实，就是当一个人由童年时候就开始接受一种思想，一种观念的话，这一种思想观念，就会根植于这个人的内心深处。李嘉诚童年开始就受到儒家思想的熏陶，他的父亲正是在思想上对李嘉诚影响最深的人。父亲的教诲给李嘉诚最深刻的感受。这样一种感受，对李嘉诚一生受人尊重的人格，可敬的处世态度，和以这一种人格和处世态度去领导其旗下的企业，有很密切的关系。

这种传统文化的影响对李嘉诚而言是全方位的，体现在他对企业的管理上即为以人为本，体现在处理与他人、与社会的关系上即为讲同情、友爱、奉献。这一方面为李嘉诚树立起积极、高大的公众形象；另一方面，也为企业自身输送了源源不竭的精神动力，使拥有 15 万名员工的长江实业集团在李嘉诚的领导下没有出现一般企业常见的员工缺乏忠诚、跳槽频现的现象，并且一直高效稳步地发展。应该说，这是李嘉诚的中国式管理的胜利。