

世界华人商界最耀眼明星、超人的商道智慧
全球最具影响力商界领袖的管理真经与领导力
香港十大最具权势财经人物之首的做人哲学

李嘉诚

谈

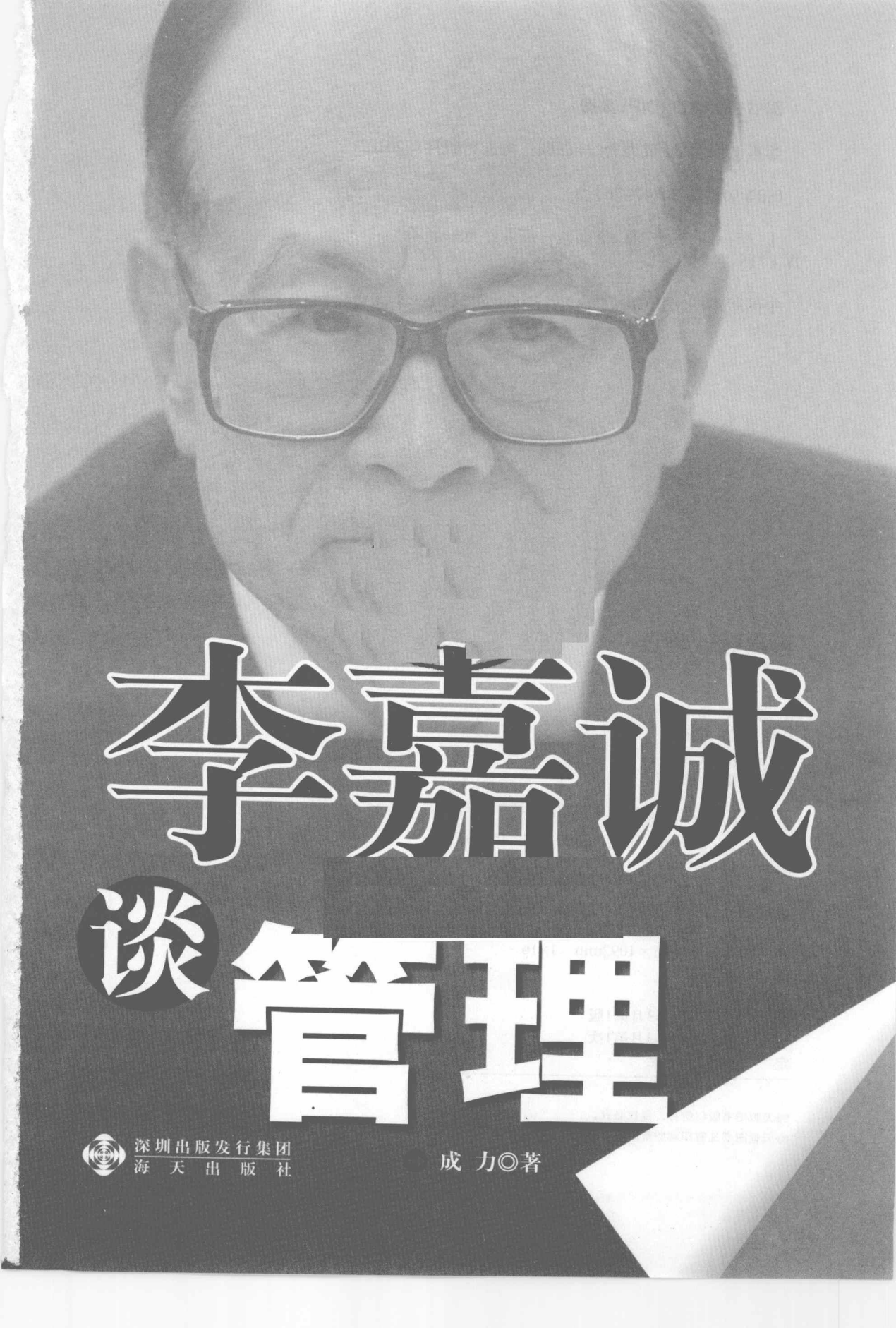
管理



深圳出版发行集团
海天出版社



成力◎著

A black and white portrait of an elderly man with glasses, identified as Li Jiacheng, serves as the background for the top half of the book cover.

李嘉诚

谈管理



深圳出版发行集团
海天出版社

成力◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚谈管理/ 成力著. —深圳: 海天出版社, 2010.3

ISBN 978-7-80747-769-3

I. 李… II. 成… III. 李嘉诚—商业经营—经验
IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第211053号

李嘉诚谈管理

LIJIACHENG TAN GUANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.75
字 数 200千
版 次 2010年3月第1版
印 次 2010年3月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

他是华人圈里最耀眼的商业明星；
他居华人首富多年，让几乎所有的华人企业家都心悦诚服；
他是香港经济发展的晴雨表；
他经营着世界最大的港口，垄断着面向内地的输电线；
他从制造业到地产业、再到港口业、电信业，随后又进入零售业、互联网行业；

他白手起家的经历鼓舞着无数中国逐梦者。

他是财富和成功的象征；

尽管他在每一个行业都属于后来者，但他不断地超越自己和前人，最终成为每一个行业中的数一数二人物。

他就是中国商界的教父——李嘉诚。

全球知名财经杂志《福布斯》评价道：“环顾亚洲，甚至全球，只有少数企业家能够从艰困的童年，克服种种挑战而成功建立一个业务多元化及遍布全球 54 个国家的庞大商业王国。李嘉诚在香港素有‘超人’的称号。事实上，全球各地商界翘楚均视他为拥有卓越能力、广阔企业视野和超凡成就的强人。”

中粮集团董事长宁高宁曾这样评价李嘉诚：“李嘉诚几乎是香港商人中唯一把产业发展到国际的企业家，其实地产在当时已足以让他成为香港前几位的富人，可他在多年前就看到了能源、码头和电讯，而且是在全球角度看的。”

联想董事局主席柳传志亦十分推崇“李超人”。曾在许多不同的场合表达自己的崇敬之情。柳传志认为李嘉诚的独特之处在于两点：李嘉诚明显是个非常务实的人，他不会公司没做好就去忙慈善，但当他想做慈善的时候，又是很大的手笔。除了务实，他没有只局限在香港的地产业务上，也证明了他的视野超越了同辈许多企业家。

万通集团董事长冯仑在见到李嘉诚后，对其做出了这样的评价：“当我见到李嘉诚以后，我要研究李嘉诚为什么成功，开始也是看看书，但是见到以后我就发现最重要的在李嘉诚身上的品质就是谦虚、谦和甚至谦恭，另外周到、细致，待人上的细节上完全的让人感动。”

李嘉诚曾表示，很害怕被人定位为一个成功的商人。他表示，自己首先是一个人，再而是一个商人。有人说，传统文化和商业文化大相径庭，水火不容。李嘉诚，却能将这两者很好地结合为一体。在物欲横流的商界社会，他显示了中国人的传统美德！

无论李嘉诚是否以商人自居，他的作为都已超越了单纯的社会角色。他与其他华人资本家一起，取代英资成为香港最重要的经济活动力量。

李嘉诚手下的长实集团是香港规模最大的地产发展商之一，号称香港每12个私人住宅中，便有一个由长实开发；和记黄埔经营多元化业务，包括全球多个市场最大的货柜码头运营商、零售连锁集团、地产发展与基建业务以及电信服务。

《李嘉诚谈管理》剖析了华人首富李嘉诚的管理思想、经营管理智慧、战略运筹思维、家族企业管理方法、做人与经商之道。

李嘉诚成功的关键，是他融会了中西文化的精华，采用西方先进的管理方式。对此，李嘉诚说道：“我们的模式，应该说是一个国际公司、综合企业，我们公司的组织是：原则上是西方管理模式，但是加入中国文化哲学。”

中国式管理强调管理是“修己”，李嘉诚认同“修己”是管理者的首要任务。李嘉诚说：“在我看来，要成为好的管理者，首要的任务是自我管理，在变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成为什么模样，建立个人尊严。”

李嘉诚在谈到用人之道时说：“我是杂牌军总司令，难道我的枪法会好得过机枪手吗？难道我可以强过炮手吗？总司令懂得指挥就可以了。”

家族和企业本身是两个矛盾体，家族追求和谐，企业追求利润，家族是人情化的组织，企业是制度化的组织，需要非常明确的管理流程。而李嘉诚却将这两者统一了起来。李嘉诚说：“可以毫不夸张地说，一个大企业就像一个大家庭，每一个员工都是家庭的一分子。就凭他们对整个家庭的巨大贡献，他们也实在应该取其所得，只有反过来说，是员工养活了整个公司，公司应该多谢他们才对。”

李嘉诚一开始就超越了任人唯亲的做法，广泛地聚集全世界的人才。李嘉诚说：“在我两个儿子加入公司前，我的公司内并没有聘用亲属，我认为，亲人并不一定就是亲信。如果是一个跟你共同工作过的人，工作过一段时间后，你觉得他的人生方向，对你的感情都是正面的，你交给他的每一项重要的工作，他都会做，这个人才可以做你的亲信。如果一个人有能力，但你要派三个人每天盯着他，那么这个企业怎么做得好啊！”

谈到管理的艺术，是当老板还是做领袖，李嘉诚对此有着深刻的理解，他说：“我常常问自己，你是想当团队的老板还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你的地位之便。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。要做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。”

《李嘉诚谈管理》是目前国内少有的系统总结梳理了李嘉诚的管理哲学与思想图书，是读者学习商界“李超人”管理思想与经营智慧的最佳读本。《李嘉诚谈管理》可以作为企业家、CEO、职业经理人学习李嘉诚超一流管理哲学的读物，同时也是青年创业者、商人的励志、创业与管理训练读本。

前 言 / I

第 1 章 东西结合的管理智慧
——李嘉诚论管理思想 /1

东西结合的管理之道 /3

“修己”是管理者首要任务 /5

西方的制度化管理 /9

组织规模大，但绝不能臃肿 /12

充分授权，发挥人才的才干 /14

管理者的“杠杆”心态 /19

延伸阅读一 李嘉诚：管理的艺术 /22

延伸阅读二 张瑞敏：怎么样做适应于中国国情的管理 /26

延伸阅读三 张瑞敏管理经典语录 /28

第 2 章 大企业就像大家庭
——李嘉诚论家族企业管理 /33

大企业就像一个大家庭 /35

家族企业的传承之道 /39

唯才是用，而非唯亲是用 /51

归属感：忠诚犹如大厦的支柱 /54

让下属分享利益 /57

第3章 不做老板做领袖 ——李嘉诚论领导力与做人准则 /61

不做老板做领袖 /63

要有容纳人才的心胸 /65

行事一定要顾及信誉 /67

重义轻利，一诺九鼎 /73

以义统利 /75

延伸阅读一 成功领导者必备的条件 /78

延伸阅读二 马云：领导者要有眼光、胸怀、实力 /83

第4章 中西合璧的用人策略 ——李嘉诚论管人与用人 /87

知人善任，量才为用 /89

不同阶段使用不同的人才 /91

中西合璧的用人策略 /93

以诚待人，召集天下之士 /95

附录 李嘉诚给员工：经常以此激励自己 /99

专题链接 管理者的用人准则 /100

第5章 商者无域，相融共生 ——李嘉诚论企业战略 /103

不把所有鸡蛋放在一只篮子里 /105

用全球资源对抗全球企业 /106

低潮时做重大的投资 /109

第6章 用90%时间考量失败 ——李嘉诚论经营管理哲学 /111

远瞻行业动态 /113

用90%时间考量失败 /116

注重创新 /119

用别人的钱赚钱 /121

顾及对方的利益 /123

在合作中共赢 /127

维持好名誉 /129

延伸阅读一 李嘉诚：赚钱的艺术 /132

延伸阅读二 巴菲特的管理智慧与管理目标 /135

第7章 六大虎将

——李嘉诚论核心团队 /139

马世民：中西结合 /141

李业广：王牌客卿 /142

霍建宁：超级打工皇帝 /144

洪小莲：打工女王 /146

周年茂：打工皇帝 /148

周凯旋：亚洲商界女强人 /149

第8章 知止不败，保持低调

——李嘉诚论成功之道 /153

稳步前进，控制浮躁 /155

勤奋是个人成功的要素 /157

“知止不败” /161

每天的生活比别人提前开始 /162

第9章 伟大者在于管理自己

——李嘉诚论自我管理 /167

“对自己节俭，对别人慷慨” /169

“抢学问” /174

以最大的热情去做事 /178

“惜时如金” /181

延伸阅读 冯仑：伟大是管理自己 /183

第10章 内心富贵才是真正的富贵 ——李嘉诚论财富管理 /185

奉献的艺术 /187

内心的富贵 /192

强者的有为 /196

李嘉诚基金会 /198

捐助教育卫生事业 /202

第11章 企业家眼中的李嘉诚 ——企业家论李嘉诚 /207

宁高宁：偶像亦凡人 /209

冯仑：钱以外的能力 /211

刘永好：李嘉诚是我的榜样 /213

柳传志：我很佩服他 /215

附录一：李嘉诚：人性的迷失能否复归 /217

附录二：李嘉诚：全球化不承受之重压 /219

附录三：李嘉精彩语录 /221

附录四：李嘉诚活动年表 /223

第1章

东西结合的管理智慧

——李嘉诚论管理思想

我看过很多富有哲理的书，儒家有一部分思想可以用，但不是全部。我认为，要像西方国家那样订立制度，这样就比较可取，然后结合中西两种方式来做，而不是全盘西化或者全盘儒家传统。儒家有它的好处，也有它的短处，儒家在进取方面是不够的。



东西结合的管理之道

任何管理思想，实际上都包含两个层次：一是它的形上基础；一是它的形下理论。前者系看不见、摸不着的意识形态（ideology），称为“管理哲学”（management philosophy）。后者为具体而明确的管理制度和办法，叫做“管理科学”（management science）。“管理哲学”是“虚”，“管理科学”是“实”。前者看不见、摸不着；后者却具体而明确。可是这具体而明确的“管理科学”，无法不受那看不见、摸不着的“管理哲学”的支配和控制，因为虚才能控实，谓之“以虚控实”。

我国著名企业家很多都将中国的传统文化融入了自己的管理思想中。人们把海尔的缔造者张瑞敏称之为哲学家式的“儒商”，张瑞敏的确算得上一个儒商，他一方面借鉴西方先进国家的科学管理模式，另一方面融合中华民族的传统文化精华，在兼收并蓄的基础上，加以创新发展，然后自成一家。海尔赛马不相马的故事等等，都透着传统儒家强调的诚信、以人为本和哲学式的辩证。

传统文化对李嘉诚有着决定性的影响，但这种影响更多的是在为人、处世方面，也即更接近于我们平常所谓的道，也就是上面所提到的“管理哲学”。在具体的企业的操作上，也就是我们所说的“管理科学”上，李嘉诚更接近于西方。

李嘉诚成为一个东西文化结合体：像西方饱受职业训练的经理人一样重视数据、依靠组织和制衡的管理法则，也像外国商人一样发自内心的乐于迎接竞争带来的压力和成就感；另一方面有着东方的谨慎谦虚，始终坚持东方

企业家关心、重视员工的长远前途的传统。

李嘉诚之所以能形成“东西结合的管理之道”，可归因于香港这个特殊的商业文化氛围。从文化角度来看香港，事实上是颇为复杂的。从早期的殖民文化到晚近的后殖民、后现代文化，对香港文化的定位历来都是一个难题。香港文化纷繁复杂，从本土的华南文化，到外来的菲律宾文化、英美文化、日本文化及韩国文化，各种文化在香港交融汇合。但大体上看，香港文化是东西方文化的汇合。香港在其发展历史上，为中西文化的融合，作出了重要的贡献。

李嘉诚之所以能够做到传统文化与西方文化的嫁接，首先在于他抛弃了传统文化中那些劣根性的东西。若是没有香港所面临的国际商业环境的冲击，李嘉诚就不可能那么迅速而彻底地超越东方家族化管理模式。

如果说在香港使得李嘉诚接受了商业上的训练和熏陶，而李嘉诚之所以被人们称为一代儒商，则是由于其自幼熟读儒家的经典，并且把儒家的思想用到了经营当中，讲求“信用”、“意气”，讲求“忠恕”之道。李嘉诚反复强调：

我们的模式，应该说是一个国际公司、综合企业，我们公司的组织是：原则上是西方管理模式，但是加入中国文化哲学。

香港作家何文翔曾这样评论道：“李嘉诚成功的关键，是他融会了中西文化的精华，采用西方先进的管理方式。”

李嘉诚的长和系，是一间股权结构复杂、业务范围广泛的庞大集团公司，他是这一商业帝国的绝对君主，但集团内部，却看不到家长制作风的影迹，完全按照现代企业的模式管理。

李嘉诚摒弃家族式管理，却又钟情于东方民族的企业家族氛围。西方经济学者探索日本经济奇迹奥秘时发现，日本企业的家族氛围浓郁，形成极富特色的儒教商业文化。对于日本企业的家族企业管理方式，李嘉诚表示了认同。

听众在聆听李嘉诚演讲时，常常对一些中国古代的案例感到新鲜。儒家文化、史记和《货殖列传》、古代商人范蠡，还有宋朝的大画家范宽，都被



李嘉诚信手拈来。

以外国人的管理方式，加上中国人的管理哲学，以及保存员工的干劲及热诚，我相信会无往而不利。

这就是李嘉诚的结论。

因此，李嘉诚强调：事实上我是依靠西方管理的模式，不然也难发展到52个国家。但是其中做人的道理，我自己是中国人，要保留有我们中国好的文化，这个人情味永远都是存在的。他说：

我看过很多富有哲理的书，儒家有一部分思想可以用，但不是全部。我认为，要像西方国家那样订立制度，这样就比较可取，然后结合中西两种方式来做，而不是全盘西化或者全盘儒家传统。儒家有它的好处，也有它的短处，儒家在进取方面是不够的。

事实上，在现代市场经济中，传统文化对李嘉诚的影响，更多的是在为

人处世方面，而其商业上的思维则更接近于西方。

西方管理学的优点主要是：强调制度，强调规则，强调指令的执行；重视系统；强调科技的运用；强调企业的效率和效能；讲求以达到目标为准。不足之处是过于强调制度，企业易变得冷冰，变成了一个无情的机体；不够体恤员工们的工作情况，在沟通上会引起问题，也不能够做到集思广益。西方的管理强调目标的达到，但有时为求达到目标，就要不择手段。过度强调机械式的运作，缺少了温情的一面。即使有温情，有时只有功能性、比较虚伪的一面，而缺少了真诚。

“修己”是管理者的首要任务

动静相济，是大自然的规律，也是管理的规律。静态的管理与动态的管理相结合，形成了自我管理的“流水线”。

2007 年上半年，温州商界邀请联想控股总裁柳传志前往“交流”。当时，暴雨侵袭温州，柳搭乘的飞机迫降在上海，工作人员建议第二天早晨再乘机飞往温州，柳传志不同意，担心第二天飞机再延误无法准时参会，责人找来“公务车”连夜赶路，终于在第二天上午 6 点左右赶到了温州。当柳传志红着眼睛出现在会场时，温州的那位知名企业家激动得热泪盈眶……

这就是柳传志，以“管理自己”的方式感召他人。“说到的事情必须做到”，柳传志首先这样约束自己，然后再去影响他人。时至今日，“说到做到”可谓联想企业文化的精髓。正如万通董事长冯仑对柳传志的评价：“伟大在于管理自己而不是领导别人。”

中国式管理强调管理是“修己”，李嘉诚认同“修己”是管理者的首要任务。李嘉诚说：

在我看来，要成为好的管理者，首要的任务是自我管理，在变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成为什么模样，建立个人尊严。

李嘉诚所说的自我管理，就是中国式管理所说的“修己”。

李嘉诚指出，作为一个管理者，要善于自我管理。最初，李嘉诚认为自我管理实质上是一种静态管理，这种管理是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。

2005 年 6 月 28 日，李嘉诚在汕头大学举行的长江商学院“与大师同行”系列讲座上作了题为“管理的艺术”的演讲，在这次演讲中，他讲道：

在我看来，想当好的管理者，首要任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础。儒家之修身、反求诸己、不欺暗室的原则，西方之宗教教律，围绕这题目落墨很多，到书店、在网上自我增值的书和秘诀数不胜数。我认为自我管理是一种静态管理，



是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。这“化学反应”由一系列的问题开始，人生在不同的阶段中，要经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，我懂不懂得什么是节制的热情？我有拼战命运的决心，我有没有面对恐惧的勇气？我有资讯有机会，有没有实用智慧的心思？我自信能力天赋过人，有没有面对顺流逆流时懂得恰如其分处理的心力？你的答案可能因时、因事、因处境，审时度势而有所不同，但思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交厄运混为一谈，这是很消极无奈和在某一程度上是不负责任的人生态度。

李嘉诚认为思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交厄运混为一谈，这是一种不负责任的人生态度。在他很小的时候，就已经知道了这个道理，那时，他对自我管理的方法很简单，他曾说：

14岁，当我还是个穷小子的时候，我对自己的管理方法很简单：我必须赚取足够一家人存活的费用。我知道没有知识就改变不了命运，没有本钱更不能好高骛远，我还经常会记起祖母的感叹：“阿诚，我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有？”

我可不想像希腊神话中伊卡罗斯一样，凭借蜡做的翅膀翱翔，最终悲惨地堕下。于是我一方面紧守角色，虽然当时只是小工，但我坚持把每样交托给我的事做得妥当、出色；一方面绝不浪费时间，把剩下来的每一分钱都用来购买实用的旧书籍。

然而，静态的自我管理最终会发展成为动态的自我管理。因为静态不是绝对的，有静有动，有动有静，静中有动，动中有静。同样，在这次演讲中，李嘉诚讲到静态的自我方法要延伸到动态管理，他说：

22岁我成立公司后，进取奋斗的品德和性格对我而言层次有所