

人们赞誉我是超人，其实我并非天生就是优秀的经营者。到现在我只敢说经营得还可以。我是经历了很多挫折和磨难之后，才领会了一些经营的要诀。

——李嘉诚

李玉舒◎著



中国教父级企业家的商道智慧与管理真经

李嘉诚

如是说

LIJIACHENG

全球华人的财富偶像

商业巨擘的商道真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

李玉舒◎著



常州大学图书馆
藏书章

中国教父级企业家的商道智慧与管理真经

李嘉诚

如是说

LIJIACHENG

全球华人的财富偶像

商业巨擘的商道真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚如是说——中国教父级企业家的商道智慧与管理真经/李玉舒著.

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8618 - 3

I. 李… II. 李… 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 191505 号

责任编辑 陈 骝

封面设计 耀午书装

责任印制 石星岳

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.5

字 数 230 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 8618 - 3/F · 7602

定 价 39.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

李嘉诚，华人商界最响亮的名字，他的每一句话都可能引起强烈的震颤，他的每一个举动都被视为影响全球行业未来的风向标。他是我们这个时代最具神话色彩的财富巨人。一个没有显赫身世、没有高学历的普通人，却成了令全球惊叹的庞大商业帝国的掌门人。

李嘉诚旗下的长和系在全球56个国家有业务，在香港的业务更是无孔不入。“除非有人愿意迁岛，或是无须用任何电力，才能与李氏业务划清界线。”英国《金融时报》如是评价。

美国财经杂志《福布斯》则评价道：“环顾亚洲，甚至全球，只有少数企业家能够从艰苦的童年，克服种种挑战而成功建立一个业务多元化及遍布全球56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。”

李嘉诚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。他不断挑战自我，永不放弃学习，在众多领域都进入最高境界。

李嘉诚作为华人世界最成功的商人，不仅创造了大量的财

李
嘉
诚
如
是
说
言





富，而且还身体力行地创造了一套具有丰富内涵的人生韬略和经商哲学。

虽然时势造英雄，但是李嘉诚能够在当时的环境下脱颖而出，实在是有自己的独到之处。李嘉诚待人诚恳，对自己的名声也十分看重，这让他获益良多。无论时代如何变化，只有个人品行让人信服，才有可能在商海最终成就自己。

在世人的心目中，李嘉诚越来越成为一个凝聚和代表着中国人的奋斗精神、领先商界、与时俱进、不断创造新纪录的卓越商人和企业家。李嘉诚缔造的“商业神话”，已成为众多创业者的楷模，他的名字就是成功者的代名词。

所有的人都想知道李嘉诚经商赚大钱的绝招。面对世人的追问，他终于说出自己的成功之道：“因为我勤奋、我节俭，有毅力，肯求知，善于建立良好的人际关系。”

有钱大家赚，利润大家分享，这样才有人愿意合作。假如拿到10%的股份是公正的，拿到10%也可以，但是如果只拿9%的股份，就会财源滚滚来。

李嘉诚说过：“人们常赞誉我是超人，其实我并非天生就是管理者。到现在，我只能说管理得还可以。我是经历过许多磨难和挫折，才悟出一些管理之道的。”

李嘉诚之所以进行多元化投资，目的是为了避险，其逻辑是这样的：“各行各业都有发展规律和周期，横向购并能让不同的业务周期互补不足和相得益彰。”李嘉诚甚至表示：“绝不要对某一项业务情有独钟，这样才能在时机成熟时随时售出。”

李嘉诚认为：“在生意场上，最好的担保人就是自己。一个人的实力能有效地证明自己值得信赖，如果能直接证明自己值得



信任，更容易使别人放心地与自己合作。”

李嘉诚的用人原则是这样的：“用人要看他的忠诚度和可靠程度，也就是他希望跟企业结合在一起的意向有多大。如果这几样东西都对的话，我们的企业会提供给他非常大的机会去发展。”

在李嘉诚庞大的商业王国中，只要是人才，就能够在企业中有用武之地。李嘉诚说：“要知人善任，大多数人都会有部分的长处、部分的短处，好像大象食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够。各尽所能，各得所需，以量才而用为原则。”

李嘉诚认为，要当好管理者，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，了解自己要成为什么模样是建立尊严的基础。”

《李嘉诚如是说》是一本值得企业家、总经理、职业经理人、创业者认真阅读的企业家思想读物，从中可以汲取让企业快速发展的思想与动力。

李 舒

二〇〇九年十一月

目 录

第1章 在稳健与进取中取得平衡

——李嘉诚论经营理念

- 冒险，但不能盲目 / 3
- 花 90% 的时间考虑失败 / 5
- 分散投资：不钟情某项业务 / 8
- 不疾而速，稳中求进 / 10
- 负债率是重要健康指标 / 12
- 所有人冲进去时要出来 / 15

第2章 低潮时做重大投资

——李嘉诚论投资思想

- “低谷过后是高峰” / 21
- 长线投资，获取利润 / 22
- 不要有非买不可的心理 / 26
- 知止不败，过犹不及 / 29



- 投资考量最重要的因素 / 30
- “买最终是为了卖” / 35

第3章 没有傲心但有傲骨的团队

——李嘉诚论管人与用人策略

- 没有傲心有傲骨的团队 / 41
- “员工养活老板” / 45
- 创造员工归向心 / 48
- 知人善任，唯才是用 / 50
- 无接班人计划 / 52
- 留机会给年轻人 / 55
- 授权产生高杠杆作用 / 57
- 人才之外就是组织制度 / 60
- 重用“客卿” / 62
- 附录：管理的艺术 / 65

第4章 管理的艺术

——李嘉诚论管理与创新

- 将新思维与传统中和 / 73
- 自我管理是一项重大责任 / 74
- 建立自我，追求无我 / 76
- 追求最新的知识 / 82
- 创新对于未来繁荣的作用 / 86



第5章 世情才是大学问

——李嘉诚论做人与做事

- 信誉：价值无限的资产 / 91
- 世情才是大学问 / 94
- 谦虚的心是知识之源 / 97
- 以“诚”待人 / 100
- 在商业秩序模糊的地带建立正直 / 104
- 延伸阅读：ARE YOU READY / 106

第6章 “小利不舍，大利不来”

——李嘉诚论合作精神

- 顾及对方的利益 / 111
- 不独利己，利益均沾 / 114
- 小利不舍，大利不来 / 118
- 友善交易的哲学 / 119
- 首先考虑对方的利益 / 122

第7章 “东方不亮西方亮”

——李嘉诚论并购与全球化战略

- 全球化：海外扩张 / 129
- 蛇吞象：收购和黄 / 132
- 收购港灯：不变应万变 / 135
- 收购赫斯基 / 137



第8章 止惰和守勤是我的信条

——李嘉诚论成功之道

- 判断力：磨砺眼光 / 145
- 静下心来，认真寻找机会 / 148
- 没有知识，很难做成大事业 / 150
- 不能有志无才 / 155
- 止惰和守勤的信条 / 158
- 有志，有识，有恒 / 161
- 扬长避短，全力发挥优势 / 163
- 延伸阅读：李嘉诚谈成功 3Q / 166

第9章 经历忧患可令人审慎

——李嘉诚论企业家精神

- “节俭只是对自己” / 171
- 经历忧患可令人审慎 / 173
- 宏观视野，了解细节 / 176
- 珍惜时间：利用好每一分钟 / 179
- 延伸阅读：内心的天空 / 180

第10章 “富过三代”

——李嘉诚论下一代的培养

- 教导做人的道理 / 185
- 太多的物质反而有害 / 188
- 给孩子磨砺的机会 / 191

- 尊重孩子的选择 / 194

第11章 “内心的富贵”

——李嘉诚论慈善事业

- “内心的富贵” / 199
- “第三个儿子” / 204
- 慈善只是一种做人方式 / 207
- 真正付出时间做慈善 / 209
- 基金会运作方式 / 214

附录一：李嘉诚个人档案表 / 218

附录二：李嘉诚精彩语录 / 227

参考文献 / 229

后记 / 249

李
嘉
诚
如
是
说
目
录



第 1 章



在稳健与进取中 取得平衡

——李嘉诚论经营理念

做生意似划艇，我一定会想：有没有足够气力由 A 到 B？
又想：有气力划回来吗？

我讲求的是在稳健与进取中取得平衡。船要行得快，但面对风浪，一定要挨得住。



冒险，但不能盲目

很多心理学家认为企业家性格中的一个重要特质就是“有冒险倾向”。管理大师德鲁克并不认同。他在著作《创新与企业家精神》中写道：“一位著名的成功创新者兼企业家被要求对此（企业家具有冒险倾向）发展意见。他在以往的25年时间里，凭借一项基于程序的创新，在太空领域创建了一家庞大的全球性企业。他说：‘我对诸位（各位心理学家）的大作感到困惑，和大家一样，我认识许多成功的创新者和企业家，包括我自己。我从来就不曾具有过‘企业家性格’。但是，我所认识所有成功人士都有一个共同点，而且只有这样一个共同点：他们都不是‘冒险家’。他们都会确定所必须承受的风险，然后，尽量将风险化解到最低限度，否则，就没有人会成功了。就我个人而言，如果我想成为一个冒险家，我早就投向房地产或商品贸易了，或者会如我母亲所希望的那样成为一名职业画家。’他的这番话与我自己的体验完全不谋而合，我也认识许多成功的创新者和企业家，他们中没有一个人具有‘冒险倾向’。”

有些人认为，李嘉诚看起来像个赌徒，在别人认为危险的时候，他进入。然而，正如德鲁克所说的一样，企业家的特质并不是冒险，而是在把握机会的时候，将所要承担的风险降到最低，李嘉诚的成功也正是因为其对风险的审慎态度。

1950年，在其塑料花工厂成立时，为了节省微薄的租金，李嘉诚选择了一个货仓做工厂。不久之后，因香港连降暴雨，刚刚添置的塑胶机器接连被泡坏，结果开业后不到两个月就需另觅厂房经营。李嘉诚并未以“运气不好”为由怨天尤人，而是开始思考，未来每做一件事，



需将其种种环节考虑周全，并给自己留有余地。

日后，当他有钱买下一艘游艇，已经被训练得极为谨慎的李嘉诚定制了两个引擎，两个发电机，以备不时之需。甚至，“如果两个都坏掉，我船上还有一个有马达的救生艇。”

著名经济学家郎咸平曾在其文章中记载这样一件事情：“在长江中心70层的会议室里，摆放着一尊别人赠予李嘉诚的木制人像。这个中国旧时打扮的账房先生，手里本握有一杆玉制的秤，但因为担心被打碎，李嘉诚干脆将玉秤收起，只留下人像。这一细节从另一侧面反映了李嘉诚是一个时刻注意风险的人。”

郎咸平曾这样评价道：“我认为稳健才是李嘉诚成功的法宝。”在李嘉诚看来，审慎并不是为停滞不前寻找借口，而是出于经营一家较大企业的需要。而这种审慎的经营态度是十分必要的，正所谓穷人易过，穷生意难过。李嘉诚说：

关键在于要做足准备工夫、量力而为、平衡风险。我常说“审慎”也是一门艺术，是能够把握适当的时间做出迅速的决策，但是这并非议而不决、停滞不前的借口。

经营一家较大的企业，一定要意识到很多民生条件都与其业务息息相关，因此审慎经营的态度非常重要，比如说，当有个收购案时，所需的全部现金要预先准备。

我是比较小心，曾经历过贫穷，怎么会轻易去冒险？你看到很多人一时春风得意，一下子就变为穷光蛋，我绝对不会这样做事，都是步步为营。

有一句话，我牢牢记住：“穷人易过，穷生意难过”，你再穷，你不能吃好的白米，你可以买最便宜的米，还是可以过，人家吃肉，你可以吃最便宜的菜；但是穷生意很难，非常难。所以小心翼翼，可以讲，如履薄冰。



1957年进入地产业之初，李嘉诚手持一块秒表做“尽职调查”，从汽车站等热闹的地方步行到自己待购的目标处，估算未来人流状况。时至今日，他仍自信于外界询问他问题，他平时有准备，可轻而易举地给出事实或数据，并自信地说“超过90%是对的”。

我会贯彻一个决定，我在差不多99.9%的Prosts（工程）上做到这一点。譬如，以过去数以百计的地盘而论，更改的情况可以说是绝无仅有。我不会今日想建写字楼，明日想建酒店，后天又想改为住宅发展。因为我在考虑的期间，已经着手仔细研究过。一旦决定了，就按计划发展，除非有很特别的情况发生。我知道香港有的人经营几万尺的一个地盘，可以把计划更改几次，十几年后才完成，有些人喜欢这样做，但我cannot afford（负担不起）。

可以看出，李嘉诚经商有两个观念：第一，按部就班难以成为巨富，有时冒大风险可以获得大收益；第二，冒险但不能盲目，要组织严密，不打无准备、无把握之仗。以1988年李嘉诚推出的两个大型屋村为例，丽港城、海怡半岛是香港两大著名的花园小区，始建于1988年，但建楼的意愿却萌动于1978年李嘉诚着手收购和记黄埔时。之后，经历了长达10年的耐心等待和精心策划，才最终推出计划并开始实施。

不敢说没有命运，但是假如一件事在天时、地利、人和等方面皆背时，那肯定不会成功。若我们贸然去做，到失败时便埋怨命运，这是不对的。

花90%的时间考虑失败

李嘉诚在1950年创业，60年来，他从未有过一年亏损。历经两次石油危机及文化大革命、亚洲金融风暴、全球金融危机，他的企业却能



横跨 55 个国家，走向日不落。由“塑料花大王”李嘉诚走向“地产大王”李嘉诚，未来更可能变成“石油巨擘”李嘉诚，每跨入新产业，他虽不一定是产业的先行者，却总能先驰得点。李嘉诚之所以能取得巨大的成功，与他用 90% 时间去考量失败是分不开的。

到目前为止，我似乎没有大的错误，每次在作决定前作好了充分准备。例如 Orange 这历史上最大的交易，我事前不认识对方，亦从未见过面，只听过他的名字，那次对方只有数小时逗留在香港洽谈，因我事先已熟悉 cellular telephone（移动电话）的前途并作好了准备，向对方清楚表达，所以很快便可作决定。我虽然是作最后决策的人，但事前一定听取很多方面的意见，当做决定及执行时必定很快。可见时间的分配、消除压力要靠组织来配合。

李嘉诚在接受《全球商业》采访时曾说：

想想你在风和日丽的时候，假设你驾驶着一艘以风推动的远洋船，在离开港口时，你要先想到万一悬挂十号风球（编按：香港以风球代表台风强烈程度，十号相当于强烈台风），你怎么应付。虽然天气挺好，但是你还是要估计，若有台风来袭，在风暴还没有离开之前，你怎么办？

我会不停地研究每个项目要面对可能发生的坏情况下出现的问题，所以往往花 90%（的时间）考虑失败。就是因为这样，这么多年来，自从 1950 年到今天，长江（实业）并没有碰到过贷款紧张的情况，从来没有。长江（实业）从上市到今天，假设股东拿了股息再买长实，（现在）赚钱两千多倍。就是拿了（股息），不再买入长江（实业），股票也超越一千倍。

之所以要有 90% 时间去考量失败，是为了能全方位地预测风险，这远比时刻去思考如何成功有用得多，对此，李嘉诚曾有一个形象的比