

世界华人商界最耀眼明星的商业智慧
全球最具影响力商界领袖的投资真经
香港十大最具权势财经人物之首的做事之道

李嘉诚

谈

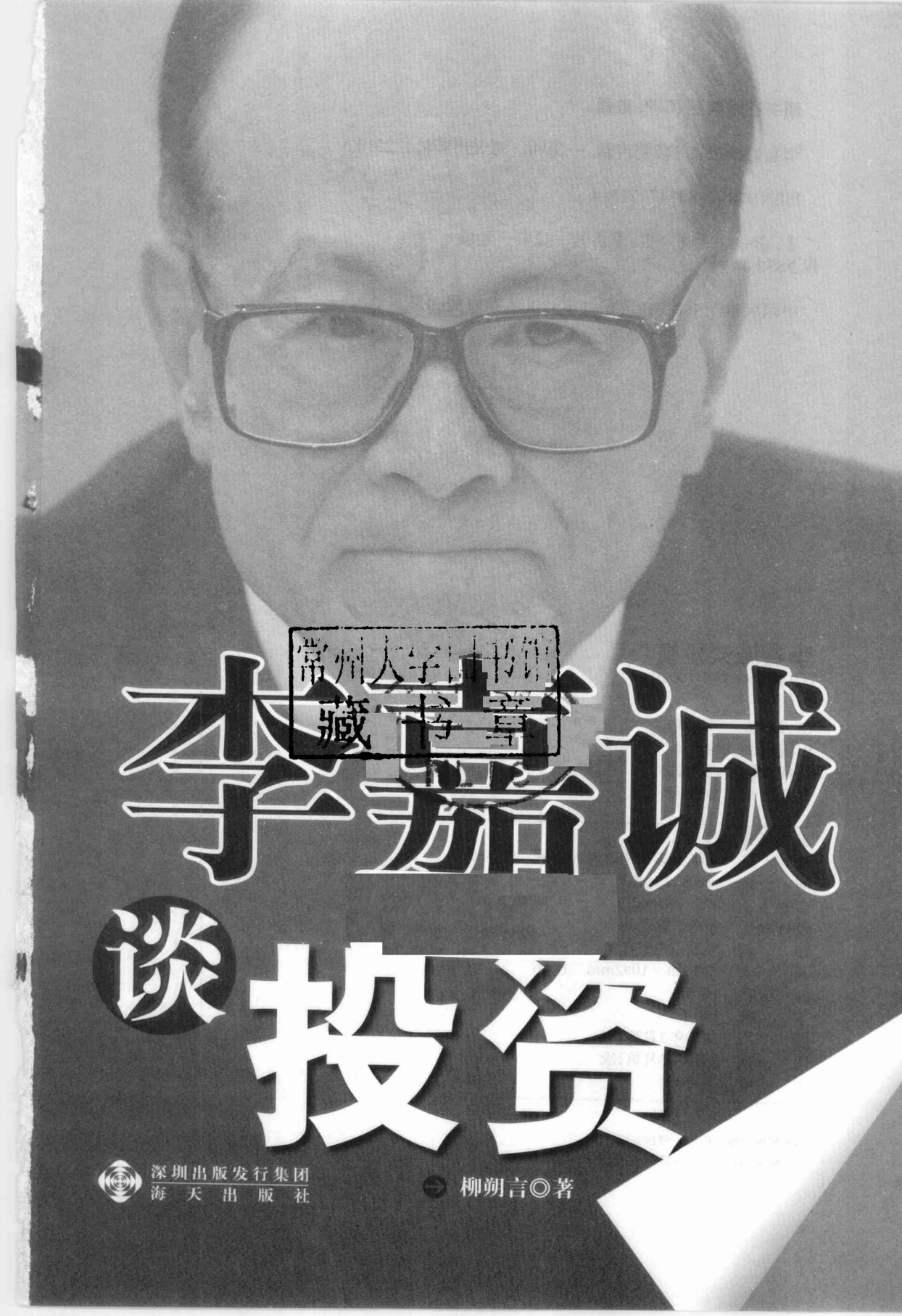
投资



深圳出版发行集团
海天出版社



柳朔言◎著



常州大学图书馆
藏书章

李嘉诚

谈投资



深圳出版发行集团
海天出版社

● 柳朔言◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚谈投资 / 柳朔言著. —深圳: 海天出版社, 2010.3

ISBN 978-7-80747-775-4

I. 李… II. 柳… III. 李嘉诚—投资—经验
IV. F832.48

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第215269号

李嘉诚谈投资

LIJIACHENG TAN TOUZI

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 15.25
字 数 190千
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；
他居华人首富多年，让几乎所有的华人企业家都心悦诚服；
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数一数二的人物。
他就是中国商界的“超人”李嘉诚。

全球知名财经杂志《福布斯》曾如此评价道：“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地让人感动。”

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，他的作为却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经营商、零售连锁集团、地产发展与基建业务以及电信服务。

《李嘉诚谈投资》剖析了华人首富李嘉诚的投资思想、投资理念、投资策略、投资方法及地产投资、产业投资、投资并购之道。李嘉诚如是说：

投资时我就是先设想，投资失败可以到什么程度？成功的多几倍都没关系，我也曾有投资赚十多倍，有的生意也做得非常好，亏本的非常少，因为我不贪心。公司是从来没亏过，个人的赚钱、财产，也是一直增加。但我并没有赚快钱的机会，因为我比较小心。

因为我不是只投资一种行业，我是分散投资的，所以无论如何都有回报。

正像日本商人觉得本国太小，需要为资金寻找新出路一样，香港的商人也有这种感觉。一句大家都明白的道理，根据投资的法则，不要把所有的鸡蛋放在一只篮子里。

我们历来只做长线投资。如果出售一部分业务可以改善我们的战略地位，我们会考虑这一步骤。

你一定要先想到失败，从前我们中国人有句做生意的老话：“未买先想卖”，在你还没有买进来之前就要先想怎么卖出去。你应该先想失败会怎么样。我在做任何项目时，都会要用 99% 的时间去考虑失败，用 1% 的时间去考虑收益。

要永远相信，当所有人都冲进去的时候要赶紧出来，所有人都不玩了再冲进去。

炒股票要较为小心点，当股市暴跌时，最大损失会是普通市民，他们占的比例是最高的，在内地也是这样。

《李嘉诚谈投资》是目前国内少有的系统总结梳理了李嘉诚的投资哲学与投资策略的图书，是读者学习商界“李超人”投资决策智慧的最佳读本。《李嘉诚谈投资》可以作为企业家、CEO、职业经理人学习李嘉诚超一流投资哲学的读物，同时也是青年创业者、商人的励志、创业与投资训练读本。

前 言 / I

第 1 章 投资不像买古董
——李嘉诚论投资理念与哲学 /1

商者无域，相融共生 /3

做投资家而非投机家 /6

投资不像买古董 /9

只做长线投资 /12

不与业务谈恋爱 /13

退出机制要畅通 /15

反周期投资策略 /17

第 2 章 进取中不忘稳健
——李嘉诚论投资策略与手法 /21

不把鸡蛋放在一个篮子里 /23

进取中不忘稳健 /28

“不为最先”：避开高风险 /31

稳定回报业务：平衡盈利 /33

风险控制：“未买先想卖” /35

最高境界：“见好就收” /37

延伸阅读 柳传志谈投资 /39

第3章 “把握升浪起点”

——李嘉诚论投资机会把握 /45

把握升浪起点，着手越快越好 /47

知己知彼：最重要的因素 /49

追求最新的 Information/51

“抢学问”的精神 /54

不疾而速，一击即中 /59

“敏锐的政治眼光” /61

第4章 攀登“香港地王”

——李嘉诚论房地产投资 /67

另辟产业，投资地产 /69

战胜置地：首先想对方的利益 /71

超越置地：屋村计划，扬长避短 /76

东方广场：大处着眼，小处着手 /80

第5章 商业成就：与股市密不可分

——李嘉诚论股市融资 /85

发迹：与股市密不可分 /87

借股市高位：发售新股 /91

私有化：增值为本 /92

相关链接 巴菲特投资语录 /99

第6章 不会随便卖掉公司控股权

——李嘉诚论“准垄断”行业投资 /103

投资港口 /105

收购港灯 /107

能源业务 /109

银行业合作 /111

收购和记黄埔 /112

相关链接 巴菲特：公司财务与投资 /117

第7章 持久的投资方向

——李嘉诚论IT、电讯投资 /123

进军互联网 /125

2G 业务 /128

3G 业务 /130

第8章 亚洲人的时代，亦是中国人的时代

——李嘉诚论中资合作投资 /135

祖国是强大的后盾 /137

中信泰富，小试牛刀 /138

恒昌行，强强联合 /140

与首钢合作，机缘巧合 /141

美丽华：长实中泰双双挫败 /143

延伸阅读 李嘉诚：中国和亚洲人的时代 /146

第9章 “扶助中资、扩张内地”

——李嘉诚论内地投资项目 /149

进军内地零售业 /151

看好内地房地产市场 /154

投资港口货柜码头 /157

联手打造中药国际化 /161

第10章 “仁慈的狮子”

——李嘉诚论慈善投资 /165

李嘉诚基金会 /167

投资教育事业 /172

医疗卫生事业 /177

寻找扶助模式 /178

延伸阅读 巴菲特谈慈善 /182

第11章 “捕捉风险的气息”

——李嘉诚论危机应对之道 /185

保持低负债 /187

重视现金流 /189

捕捉风险的气息 /192

抛售，回笼大量资金 /194

增持旗下公司股份 /196

冻结全球新投资 /198

延伸阅读 危机背后的投资良机 /200

附录一：李嘉诚：奉献的艺术 /205

附录二：李嘉诚活动年表 /211

附录三：李嘉诚精彩语录 /220

参考文献 /222

后 记 /227

第1章

投资不像买古董

——李嘉诚论投资理念与哲学

我们（做投资）不像买古董，没有非买不可的心理。与其到头来收拾残局，甚至做成蚀本生意，倒不如袖手旁观。



商者无域，相融共生

“商者无域，相融共生”八个字是对李嘉诚经商与投资精髓的精确概括。商者无域，指的是李嘉诚的产业涉及范围非常广泛。李嘉诚家族控制着六大上市公司，六大公司的业务，彼此的相关度颇低。它们分别是：长江实业，简称长实，主营物业发展与投资、地产代理、楼宇治理、控股；和记黄埔经营物业发展、货柜码头服务、零售业、制造业、电信和电子商务发展、控股等；长江基建主要做运输、能源、建筑材料、基建工程；香港电灯是发电与电力供给；TOM.COM 有限公司，包括门户网站、互联网信息、户外媒体、印刷、内容供给、电子商贸及软件开发等；长江生命科技，从事着生物科技产品的研发、商品化、市场推广及销售。由上可见，六大公司的业务相关度较低。总括起来，李氏商业帝国有七项主要业务：港口及相关业务、电信、物业发展及控股、零售生产及其他、能源、基建、财务与投资。

著名经济学家郎咸平经过多年的跟踪研究，发现李嘉诚每隔两三年就会把下属各企业、各种业务打乱了重新编队，把重组当做家常便饭。他把七项业务的发展曲线画出来，七根曲线每一根的峰谷波动都很大，最高的达到200%，最低的-50%。这样剧烈地上下波动，任何一家大型企业都无法承受，当增长速度突然暴涨到200%时，人员、场地、现金都不够，企业不可能正常运作，当衰退到-50%时，企业随时会倒闭。难道规模达上千亿元的长江集团这艘航空母舰常常处在风雨飘摇之中？

在李嘉诚的商业王国中，“相融共生”是一个非常重要的经营原则。仔细研究李嘉诚旗下业务的 EBIT（Earnings Before Interest and Tax，即息税前

利润) 增长曲线, 把它们放到一个坐标系里分析, 就会发现, 每一根线的波峰, 都有另一根线的波谷与它相对应, 也就是说, 其所有的行业形成了严密的“互动、互补、互助”关系。在坐标系中取 7 条线的加权平均数, 增长率就变成了 -5% ~ -20%, 这是个十分稳健的数字。

李嘉诚的产业“互动、互补、互助”不是盲目的, 而是具有一定的规律: 一是收购或从事低回报相关业务分散风险, 所有业务无论是所处的产业领域还是所分布的地域都范围广阔。二是收购或从事不同回报期业务降低风险。短期回报, 经济景气时获利丰厚; 长期回报, 好处是收入稳定。短期业务, 波动大, 风险很高; 长期业务, 资金回流慢, 又有周转不灵的风险。长短互补, 确保了每段时间都有足够的资金回流。三是收购或从事稳定回报业务来平衡赢利。

一位知名港商形容李嘉诚是“玩 cycle (循环) 的人”, 但, “别人玩 cycle 是赌博, 他玩 cycle 是避险。”亦即, 将处于不同景气循环阶段的产业做搭配, 如此一来, 就算个别公司或产业因景气循环而利润波动, 但集团总体营收就不受个别产业的波动牵制。李嘉诚表示:

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, 可互补不足和相得益彰。

至于李嘉诚的个人投资有没有哪个时间碰到的挑战最大? 李嘉诚在接受《全球商业》采访时说道:

没有, 因为我不是只投资一种行业, 我是分散投资的, 所以无论如何都有回报。

著名经济学家郎咸平分析道: “李嘉诚旗下业务不是简单多元化投资。我们内地也有很多企业在做多元化, 结果呢, 全盘失败。那么为什么很多内地企业家做多元化投资不行, 而他可以呢? 因为他投资的几个行业之间, 都



有很强的互补性。

“什么叫互补？就是两个行业，我好你坏，你好我坏，刚好可以抵消掉。比如两个行业来讲的话，其中一个行业，它的利润是这么一个走势，有起伏，那第二个行业一定要跟第一个行业的利润走势有互补的现象。

“也就是说，当第一个行业好的时候，第二个行业最好是坏的。当第一个行业坏的时候，第二个行业最好是好的。然后好坏可以相互抵消，而使得最终现金流达到稳定，这是他的最高战略指导方针。而我们内地很多企业家就不是这个水平，他们没有做互补，他们很多都是兴致所致投资的。要好一起好，要坏一起坏，一碰到坏的时候一起倒闭。我拿李嘉诚的数据做了一个分析，我发现他透过这种行业之间的互补，风险缩小了10倍。”

并且无论在地域广度和多元度上，长江集团的收购和从事的业务皆趋向低核心业务相关度和全球性，尤其是进入20世纪90年代后趋势更为明显。从事或收购低相关行业和低相关地域业务背后的意义重大，有助长江集团分散业务性风险和地域性风险。

李嘉诚虽然重视收购低相关行业和低相关地域业务，但是这并不代表李嘉诚不注重跨资产间价值的挖掘。

比如他对于零售业务不遗余力地投入，并非仅仅因为看重零售业务拥有极佳的现金流，更因为，零售是一个可以与地产密切结合的业务。即使他并不追求所谓的“协同效应”（因为那不可量化），但当零售、地产、港口等业务处于一个平台上经营，以李嘉诚的团队之善于成本控制，总能够找到很多额外的盈利空间。

再比如，李嘉诚决意收购“港灯”，不仅是看重了电力资源可为长和系提供稳定的收益，看中了“香港电灯”发电厂旧址的地皮，可用以发展大型住宅物业，与和记黄埔的地产业务具有协同性。

2008年3月27日，李嘉诚在和记黄埔财报发布会上宣布，他个人或李嘉诚基金会已向美国第二大社交网站Facebook投资逾1亿美元。这是李嘉诚首度证实投资Facebook。李嘉诚表示，这项投资与和记黄埔业务有协同效应，日后在和记黄埔的手机网络中，可以使用Facebook服务。李嘉诚说道：

Facebook 取得了很好的成功，我们能够在和记黄埔的 3G 服务和 Facebook 之间获得协同作用，以便消费者能够在手机上使用 Facebook。

李嘉诚表示，唯有多元化的企业，才能成功地避开金融风暴的冲击。

做投资家而非投机家

有人说，比尔·盖茨做专业领域的纵，李嘉诚做投资规模的横。前者死认准一个产业，在一个产业做透，使股价迅速增值，而后者是看什么行业赚钱便做什么，他涉及的行业有几十个。李嘉诚是以投资家的身份，通过高明的投资手段、严密的项目论证，使其集团规模扩大。

前和黄大班马世民在会见《财富》记者时说：“李嘉诚是一位最纯粹的投资家，是一位买进东西最终是要把它卖出去的投资家。”

虽是投资家，但李嘉诚决不是一位投机家。理由是李嘉诚从不做投机性操作。

李嘉诚最初开发的塑料花是市场上的空白产品，很容易卖高价。但李嘉诚认为，价格昂贵，必少有人问津。他经过成本预算，认为批量生产的塑胶花，成本并不高，只有把价格定在大众消费者可接受的适中水平，才会掀起消费热潮。卖得快，必产得多，“以销促产”比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则。

在当时，意大利塑胶花已进入香港市场，由连卡佛百货集团公司经销。连卡佛是老牌英资洋行，走的是高档路线，卖的是名牌及奢侈品。意产塑胶花价格不菲，只有少数洋人和华人富有家庭购买。

李嘉诚走物美价廉的销售路线，大部分经销商都非常爽快地按李嘉诚的报价签订供销合约。有的为了买断权益，主动提出预付 50% 订金。

不牟取一时的暴利，不做投机性操作，使得李嘉诚掀起了香港消费新潮



流，长江塑胶厂由默默无闻的小厂一下子蜚声香港塑胶业界。

在投资股市上，李嘉诚同样遵守着不做投机性操作的原则。李嘉诚初入股市，便尝到了甜头，但他清醒地意识到，股市“升水”如此神速，那么“缩水”也可能是瞬间之事。股票市场变幻万端，难以捉摸，风险远远大过其他市场。

由于股市一片利好之势，自20世纪60年代末至70年代初，香港各界产生了一股“要股票，不要钞票”的投资狂潮，掀起了一阵比一阵更为高涨的“上市热潮”。

于是这个阶段出现了一个人人炒股的局面。甚至很多人将自己一生的积蓄都赌在了股市之上，梦想着依靠投机性操作来牟取暴利。不少房地产商，却放下正业不顾，将用户缴纳的楼花首期（款），将物业抵押获得银行贷款，全额投放到股市，大炒股票，以求牟取比房地产更优厚的利润。香港股市，处于空前的癫狂之中。然而，李嘉诚在这个“炒风刮得港人醉”的疯狂时期，丝毫不为依靠投机性操作所获取的暴利所动，依然在稳健地走他早已认准了的房地产业。

李嘉诚不做投机性操作，不赚快钱。李嘉诚说道：

投资时我就是先设想，投资失败可以到什么程度？成功的多几倍都没关系，我也曾有投资赚十多倍，有的生意也做得非常好，亏本的非常少，因为我不贪心。公司是从来没亏过，个人的赚钱、财产，也是一直增加。但我并没有赚快钱的机会，因为我比较小心。

李嘉诚认准了房地产业的前景，因此就在人们用低价卖出物业所得的钱去购买股票时，李嘉诚却统率着他的长江实业一边发行着股票，一边将发行股票筹集到的资金成批地去收购那些低价出卖的物业。

20世纪70年代初，股市无论对投资者，还是对上市公司，都是个全新的课题。人们普遍表现出盲目幼稚。在这一点上，李嘉诚显出高人一筹的心理素质。

毫无疑问，李嘉诚是这次大股灾中的“幸运儿”。长实的损失，仅仅是