

龙行天下

李嘉诚

终成伟业的

DAIKAIJUN

代凯军

新疆人民出版社

编著

- ◆ 香港超人誉满香江
- ◆ 作风稳健谋略过人
- ◆ 生活艰辛磨炼心志
- ◆ 书香门第流离辗转



多面 经 营史

LI JIA CHENG ZHONG CHENG WEI YE DE DUO MIAN JING YING SHI

龙行天下

李嘉诚终成伟业的多面经营史

代凯军
编著

新疆人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

李嘉诚终成伟业的多面经营史/代凯军编著. - 乌鲁木齐:
新疆人民出版社, 2001.12

(龙行天下)

ISBN 7-228-06462-3

I. 李… II. 代… III. ①企业管理-经验-香港 ②李嘉诚
-生平事迹 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 097018 号

责任编辑: 李玉新

封面设计: 李妍坤

龙行天下——李嘉诚终成伟业的多面经营史

代凯军 编著

出版 新疆人民出版社

地址 乌鲁木齐市解放南路 348 号

邮编 830001

发行 新疆人民出版社

印刷 保定市时代印刷厂

开本 850×1168 毫米 1/32

印张 30

字数 600 千字

版次 2001 年 12 月第一版

印次 2002 年 1 月第一次印刷

印数 1-10000 套

ISBN 7-228-06462-3/F·513 总定价 (全三册) 54.60 元

前 言

李嘉诚先生是令人敬佩的一位中国人。

李嘉诚给人非常深刻的印象是他的爱国爱乡精神所表现的事迹。他曾经被香港电台（RTHK）、美国万国宝通银行联合评选为一九八〇年风云人物。一九八六年获香港大学授予的荣誉法学博士学位。又于一九八九年获加拿大卡加里大学授予荣誉法学博士学位。

一九九〇年二月，汕头市人民政府授与李嘉诚“汕头市荣誉市民”称号。

大家都由衷地感到，李嘉诚先生的确是一位杰出的人物。他的成功之路，引起人们的思索和探讨，希望从他的奋斗历程中找寻到珍贵的成功因素。

李嘉诚成功之路大致可分为三个阶段：

一九五〇年，李嘉诚开始办工业，以几万元创设了一家小规模长江塑胶厂。

一九五八年，李嘉诚进军地产界，不久就发展为地产界举足轻重的强人。

至于第三个时期，他的事业更攀上了另一个高峰，成立了长江实业集团，以上市公司的方式集资。业务经营朝着多元化的方向发展，组织成为一个网络庞大、资金雄厚的控股股权的集团公司，在香港经济领域的活动中，具有巨大的影响作用。今天长实集团的地位，是李嘉诚悉心策划下的成

果。

按一九八九年上半年有关统计资料显示，香港十大上市公司的市值占了全港上市公司总市值的百分之五十三点七〇；李嘉诚系的公司位列十大财团之首。倘若以家族控制的上市公司总值计算，则占上市公司总市值的百分之十二点五，是持有市值最大的家族。

研究李嘉诚的成功之路，不仅是研读本书中动人的事迹，而是从时空和实际环境两方面结合起来思考；环境和机会对于创业者都是均等的，为什么李嘉诚的成功和其他的创业者不完全一样？相同的环境和条件，而李嘉诚却能脱颖而出，成为芸芸众生中的佼佼者？

这使人想起了时势造英雄，与英雄造时势这两者之间的相互关系。李嘉诚于二十世纪六十年代初期涉足地产界，经过了十年时间，他拥有的楼宇面积从五百万平方英尺增至一千五百万平方英尺，超过了当时拥有一千三百万平方英尺的英资地产界巨子，一跃而成为香港最大的地产界巨头！

李嘉诚凭着敏锐的观察，分析了六十年代初的香港状况。香港是一个地少人多，经济发展迅速的社会，土地的使用需求很大，而更重要是香港的政治环境，相对比东南亚其他地区更为稳定。李嘉诚由此预见到香港对海外投资者是极有吸引力的，也预见到这里的地价必然上涨的趋势。

但是这个期间许多香港人对中国内地的动荡给吓跑了，对香港的前景失去信心，引起了恐慌性的疯狂抛售和贱卖。李嘉诚却独具眼光，深信祖国局势会雨过天晴，香港的明天会更加灿烂。事后证明了他的判断是正确的。到了二十世纪七十年代末，昔日“弃船”而去的财团大亨和投资者，相继旧地重返，香港又成了投资者的福地。

但此时李嘉诚已掌握了有利的优势，他的地位和影响力，已非昔日的大亨所能代替了。

七十年代末，八十年代初，香港逐步形成国际金融中心之一的地位。李嘉诚的投资取向成为一股影响力，他更具备了英雄造时势的条件了。

许多的创业者、开拓者、垦荒者，他们开始迈开的第一步，都是从零开始的。李嘉诚也不例外。就像历史上哥伦布发现新大陆，科学家每一项重大的发明，何尝不是如此？

千里之行，始于足下。

在零之前的创业者，几乎都是一无所有的。但最重要的是能够打破了零的第一步。零的发展是不是只有一个结论，它可以发展成为一；也可以发展为大于一，甚至是无限大。当然也有可能变为负数或比负数小许多倍。

一个成功的创业者，在创业的道路上，一定充分发挥了其睿智，敏锐的观察力和先知先觉，不墨守成规，不固步自封，经常保持着一种不断进取，不断创新的精神，以适应新的情况。

李嘉诚由办塑胶工业，转而经营房地产业，继而又建立股份制集团公司，发展多元化庞大的经营业务网。数十年的历程，就是最好的结论。

李嘉诚事业成功的最关键之处，是他的为人处事。他是一个性格开朗，豁达豪爽，待人以诚，执事以信的人。他这方面的特点在许许多多的成功人士身上，李嘉诚是十分突出的。

李嘉诚深知一个企业的经营管理水平，有赖于员工的素质，以现代企业的管理方法，建立一个完善的组织架构，依靠一个强有力的高效率的管理层，以及对集团统领下众多的

有归属感的员工。上下一心，群策群力，能为其企业贡献力量这是最为重要。所以说长江实业集团的组成与发展，凝聚了李嘉诚的许多精力和心血。

李嘉诚的企业王国的建立，历尽艰辛，绝非幸运所致！

人们深感李嘉诚一生勤奋，不愧为一位有理想，有气魄，非常杰出的企业家，同时也是一位宽厚仁慈的长者。

编者

2001 年 12 月

李嘉诚终成伟业的多面经营史

LIJIACHENG

ZHONGC HENGWEIYE

DE DUOMIANJINGYINGSHI

目 录

第一章 书香门第 动荡年代 (1)

李嘉诚出身于书香世家，传统文化的家风营造了他一生的许多优秀品德：为人宽厚仁慈，学习刻苦认真，追求上进等许多中华民族的优秀传统都在他身上体现出来。

由于家道中落，时势动荡，少年李嘉诚不得不走向社会，负担起全家的重担。正所谓“天有不测风云，人有旦夕祸福”。

一、李氏家族的变迁 (2)

二、父亲李云经 (4)

第二章 生于乱世 流离辗转 (8)

李嘉诚的出身地是广东潮州，潮州是中国著名的侨乡，潮州人素以吃苦耐劳、颇有经商才能而名扬四海。因为战乱，李嘉诚一家被迫迁徙，开始过上流亡的生活，直至到达香港。这一段时间，令他终身难忘。对一个少年来讲，平静的生活被打破，兵荒马流的流离生活会给他带来心理上的变化，而这些都对他日后的发展有着巨大的影

目 录

响。

- 一、日军入侵，被迫流亡他乡……………（ 9 ）
- 二、初抵香港，生活极为艰苦……………（ 11 ）
- 三、转变观念，以求立足 ……………（ 14 ）

第三章 涉世之初 几经磨难 ……………（ 19 ）

中国有句古话，叫做“福无双至，祸不单行”，李嘉诚一家好不容易到达香港，原本以为生活会安稳一些，但事与愿违，日军占领下的香港，危机四伏，父亲因为积劳成疾，撒手人寰。这样，一家人的生活重担落到了长子李嘉诚的身上。由于经济萧条，四处找工作的少年屡次碰壁，虽进了舅父的公司，但也不忘自强自立。

2

- 一、香港沦陷，李云经病逝 ……………（ 20 ）
- 二、少年立志，终进钟表公司……………（ 22 ）
- 三、谋求生存，用心学习 ……………（ 26 ）

第四章 前辈关照 充当学徒 ……………（ 30 ）

在舅父的公司里，李嘉诚的工作已是相当出色。尽管他一边打工，一边自学英语。但是十七岁的李嘉诚突然萌生了想离开的念头。之后他去了一家小小的五金公司，做

了一个推销员，这是为什么呢？

- 一、初当学徒，工作便格外出色 (31)
- 二、为求发展而跳槽 (33)

第五章 不安现状 寻求出路 (36)

性格沉稳的李嘉诚，实际上是个不安分的人。他去五金厂做推销员，但刚打开局面就跳槽去了塑胶公司。他很快成为公司出类拔萃的推销员，十八岁当部门经理，二十岁升为总经理，深得老板器重。但他春风得意时，却突然又要跳槽！这又是为什么呢？

- 一、优秀的推销员 (37)
- 二、塑胶公司展才华 (38)
- 三、再次跳槽，开始创业 (44)

第六章 万里长江 从头迈步 (46)

李嘉诚离开原来工作的工厂后，于一九五〇年夏在皇后大道以西创立自己的第一家工厂——长江塑胶厂。从此开始他创业人生的第一步。据说厂名取自“长江不择细流，故能浩荡万里”之涵义。这也足见李嘉诚百折不回和奋勇向前的勇气和决心。

- 一、创业艰难，其志不改 (47)
- 二、顺应潮流，一步一个脚印 (50)

第七章 第一桶金 始于塑花 (54)

李嘉诚在事业上的第一次突破是在一九五七年，他率先推出塑胶花，获利一百多万港元开始的。一九五七年后的发展，都始于这第一桶金。

正如西方有一句谚语说的那样：好的开始便是成功的一半。

- 一、寻求突破，闯到第一口蜜 (55)
- 二、不满现状，向欧美进军 (61)

第八章 人退我进 人弃我取 (68)

一九五八年，刚获得“塑胶花大王”美名的李嘉诚涉足地产业，先后在北角、柴湾兴建工业大厦。一九六七年香港发生暴乱，人心浮动，地产行情一落千丈。李嘉诚正是在地产低潮中，大量购入廉价地盘物业，显示出超人的远见。人退我进，人弃我取，这也是李嘉诚成为超人的诀窍之一。

一、深思熟虑，涉足地产	(69)
二、稳健的发展策略	(71)
三、看准时机，终成大赢家	(75)

第九章 股海茫茫 任我遨游

(78)

眼见时机成熟，李嘉诚于一九七一年成立长江地产有限公司，并于次年改为长江实业（集团）有限公司。当时股市兴旺，李嘉诚便毅然决定骑牛上市，成为华资投股的地产五虎将之一。从此，李嘉诚开始在香港地产股市中大展宏图。

一、志向远大超置地	(79)
二、千里之行，始于足下	(81)
三、看准时机，长实骑牛上市	(84)
四、文武之道，一张一弛	(86)

第十章 群雄逐鹿 一举中标

(95)

长江实业于一九七七年参与两处地铁站建设的竞标。而当时获得夺标呼声最高的是置地公司。而两处地铁站位于中区，是置地公司的大本营，岂容他人染指。所以置地雄心勃勃，志在必得。此时似乎有群雄逐鹿，而鹿死谁手已有定论之感，然李嘉诚不愧为一代超人，竟有扭转乾坤

之力，其结果令人惊叹。

- 一、进军中区，改变长实形象……………（96）
- 二、斗智斗勇，一举中标……………（100）

第十一章 立足枢要 再入佳境……………（106）

对于李嘉诚而言，入主中区只是他计划的一部分。他的计划是在中区站稳脚跟后，再接再厉，购入其他物业。实际是他不久就购入了中区的希尔顿酒店。并与汇丰银行合作，重建华人行，长实的总部也搬迁至此。

- 一、与汇丰联手，再攀高峰……………（107）
- 二、重建华人行，更上一层楼……………（109）

6

第十二章 同舟共济 大战英资……………（112）

九龙仓是属于怡和系的洋行，其地理位置优越，谁拥有九龙仓就将成为九龙的新地王，而当时九龙仓的股票被低估，若合理利用和开发，前景辉煌。急于减船登陆的船王包玉刚欲购之，而李嘉诚也想据为己有，结果却是李嘉诚力助船王，掀起轰动一时收购大战。

- 一、鱼与熊掌不可兼得……………（113）

二、力助船王战英资	(117)
-----------------	-------

第十三章 人主和黄 蛇吞大象

和记黄埔，是香港的一家大洋行，资产价值六十多亿港元，而长实当时只是家资产不到七亿的中小型公司。李嘉诚不但控股和黄，还做到兵不血刃，他由此而被誉为“超人”。和黄一役，李超人究竟有何超人之处？

一、收购和黄，堪称商战一绝	(126)
二、创业容易守业难	(132)
三、超人的成功“秘诀”	(137)

第十四章 知人善任 广纳英才

李嘉诚的成功很重要一点，是归功于他的用人之道，这其中“知人善任，任人惟贤”是关键。尤其是在任用外国人和亲属老乡上，他从不有失公允。所以有人认为他的用人之道融合了中西方的精华，这是很有道理的。

一、“有容乃大”的用人哲学	(142)
二、三驾马车助超人	(144)
三、洋人照用不误	(148)
四、“客卿”之功不可没	(151)

五、中西结合的管理方式	(155)
-------------------	-------

第十五章 锐意进取 业绩惊人 (159)

一九七九年，李嘉诚入主英资青州英泥董事局；一九八五年，他又斥资二十九亿港元，从老对手置地手中购得港灯集团；一九八七年，港灯分拆另组嘉宏。马世民任和黄行政总裁，并兼任港灯、嘉宏两主席。洋大班不负众望，和黄系业绩惊人！

一、“以鬼制鬼”，收购英资定大计	(160)
一、港灯一役尽显英雄风采	(163)
三、长实进入全新时代	(170)

8 第十六章 迂回包抄 争当地王 (177)

一九七九年，长实拥有地盘物业首次超过置地。李嘉诚仍不满足，于八十年代，先后推出四大屋村，规模之大，盈利之丰，令人叹为观止。一九八六年，《信报》首次刊出本港十大财阀榜，长实名列榜首，彻底实现赶超置地的宏愿。

一、屋村大王	(178)
二、天水围屋村显身手	(183)

三、擎天一指 (186)

第十七章 潮涨潮落 安然行舟 (190)

股海行舟，风险多多，缘何每次股灾李嘉诚都能安然度过？一九八六年中，内幕交易仲裁处公开谴责李嘉诚等四名长实董事，李嘉诚深感愤怒与遗憾，香港各大报章刊登长实的辩白广告，但最后又不了了之，究竟为的是何事？

一、股市上的“白衣骑士” (191)
 二、真正的投资高手 (196)
 三、“私有化”的失利 (199)
 四、“内幕交易”事件留污点 (202)

第十八章 撼山容易 撼置地难 (205)

香港商界素有“撼山易，撼置地难”一说。一九八七年，以李超人为首的华资新财团，合力摇撼置地。因“八七”股灾，收购鸣金收兵。半年后烽火再起，华商众豪再战置地，凯瑟克急抛应急措施，大战一触即发，但又突然偃旗息鼓，原因何在……

一、剑拔弩张，严阵以待 (206)