

李嘉诚

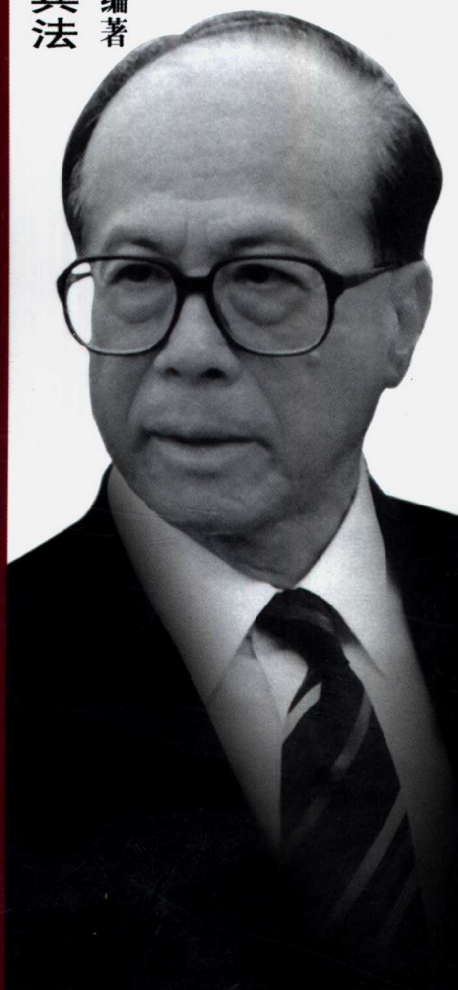
LIJIACHENG

JINGSHANGSHOUDUANYU

SUNZIBINGFA

林冲◎编著

第一次全面揭示李嘉诚一生财富之兵法



经商手段



大用兵法者
小用兵法者
不用兵法者

处处强于人
时时弱于人
事事输于人

孙子兵法



李嘉诚

95628

LIJIACHENG

JINGSHANGSHOUDUANYUSUNZIBINGFA

经商手段



江苏工业学院图书馆
藏书章



中国电影出版社

ABV90/09

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚经商手段与《孙子兵法》/林冲编著. —北京: 中国电影出版社, 2003. 11

ISBN 7-106-02057-5

I. 李… II. 林… III. 孙子兵法-应用-商业经营
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 087875 号

责任编辑: 阿 袁

封面设计: 尚 农

李嘉诚经商手段与《孙子兵法》

林 冲 编著

出版发行: 中国电影出版社(北京北三环东路 22 号) 邮编 100013

电话: 64299917(总编室) 64216278(发行部)

mail: Jsja@netchina.com.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京天方印刷厂

版 次 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月北京第 1 次印刷

规 格 开本/880 × 1230 毫米 1/32

印张/12 字数 300 千字

印 数 1-10000 册

书 号 ISBN 7-106-02057-5/F·0001

定 价 23.80 元



前言

提到“兵法”一词，大家最容易联想到的是《孙子兵法》——这是一部充分彰显中国古代军事谋略的智慧书。千百年来，令人折服！

当然，我们不是仅从表层意义上去探讨《孙子兵法》中说了什么，泛泛地谈论它给了后人哪些借鉴；而是以李嘉诚为中心点，全面去透视李嘉诚经商与孙子兵法的内在联系，力图给人以耳目一新之感。

李嘉诚作为成功的大商人，素有“华人首富”之称。自然，对这样一位大商人的成功商道有必要作全面细致的了解，以便给大家提供更多的成功经验。在此，我们想先重申一点，“手段”一词并非全为贬义，它在《孙子兵法》、《左传》、《战国策》中，都带有褒义，皆指智能之运用。故在本书中，我们以“经商手段”为主词去分析李嘉诚商道与孙子兵法的关系，正是取智能之运用，而非他义。这是必须先向读者说明的一点。

《孙子兵法》全书突出善谋兵势、攻守转换、知己知彼、虚实结合、借力发力等战术，这些战术都不是单一的、孤立的，而是形成相互关联的一个整体。我们读完《孙子兵法》，深切地体会到，做任何一件事都不可把它简单化，而是把它当作思维的对象，智慧的产品一样去认真对待，分析周全而细密，攻守准确而到位，才能赢定胜局。站在这个角度，去观察李嘉诚经商手段与孙子兵法的联系，可谓有许多暗合之处，令人拍案叫绝！

在李嘉诚看来，任何经商都是智慧和兵法的表现。只有精

通此两项者，才能在风起云涌的商场上立于不败之地。所谓智慧，是指商人应当学会用脑子去经商；所谓兵法，是指商人应当善于用技巧去布局。两者相合，乃为大商人。

李嘉诚讲经商之计、经商之战、经商之攻、经商之备、经商之力、经商之局、经商之势、经商之变、经商之争、经商之技、经商之策、经商之应、经商之用，凡此等等，都突出了经商之兵法。且看：

李嘉诚在经商过程中，善于攻其不备，出其不意，从而掌控商势，获得最大利润。李嘉诚对经商之攻非常烂熟，他有备而发，四下出击，真可谓是一步一种智慧、一路一趟拳脚、一动一套招式，而招招式式都能为自己点化出一条财路。例如，他的经商之攻谋略主要有：大胆尝试，积极运作经营方略；先守后攻，靠硬功夫取胜；不能死坚持，要会活坚持；用“爬梯子”战术去登高等。

李嘉诚是一个以商势为经商大要的智者，处处抓机遇，以明察秋毫之眼，找到了一个个让他得利的商机，印证了这样一句话——“谁胆大心细，谁就能获利。”李嘉诚认为，只要发现是财源，甚至只要产生一个念头，就立即想到去付诸实施，这就是要反应迅速，敢想敢干。一个人不仅要善于抓住机遇，更难得的是善于创造机遇，李嘉诚是两者都具备了，主要表现为：及时出击，冲向眼前的机遇；抓紧时间，把被动变为主动；善于寻找“火”源；采取“以快补晚”的策略等。

由此看来，李嘉诚多端的经商兵法，乃集其智慧之大成。本书的目的，正是从十三个方面全面透视李嘉诚的成功商道，以便给大家提供有效的经商兵法！



目 录

第一篇 经商之计：做生意要善于琢磨里里外外

《孙子兵法》讲谋攻，其核心之一是：“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”意思是要胜人，可以采取屈人之术；要想攻城，可以采取巧拔之法，不必硬碰硬，损伤太多。同时还会采取围、避等战术，去实现谋攻目的。值得注意的是，孙子强调不可打持久战，要尽可能在短时间之内全力去争天下，在兵士还没有疲惫的情况下，可以获得全利。李嘉诚认为，不将自己的弱点暴露给自己的对手，这是优秀的商人时刻要注意的问题。危机到来之时如果稍不镇静，让对手探到自己的弱点，很容易受到对手致命一击，败局将一发而不可收拾。在商场上，不仅不能将自己的弱点暴露出去，还要沉得住气。人有时候很容易沉不住气，危机出现的时候容易沉不住气，事情太顺了，也容易沉不住气。

1. 精彩的谋略是赢得胜局的保证 (3)
2. 经商须有全局和长远观念 (7)
3. 一手分，一手拆，从两面成全自己 (12)

4. 没有金字塔底就没有金字塔顶 (19)
5. 力戒只想自己赚钱而不让别人赚钱 (24)

第二篇 经商之战：弱者会退出竞争行列

强弱之分，全系于“战”字。《孙子兵法》讲虚实之战，其中谈道：“出其所不趋，趋其所不意。行千里而劳者，行于无人之地也；攻而必胜者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声。”意思是用兵要能出其不意，攻其软肋——攻不善守之处，善守处不攻。李嘉诚经商精心策划，从无到有，从小到大，虚实结合，体现出大商人的气魄。李嘉诚善打硬仗，手腕和气魄并举，靠实力打出了自己的天下。总的来说，李嘉诚认为弱者迟早会退出竞争行列，要打经商之战，必须：做任何事情都不能只停留在空想阶段；使欲擒故纵术成为自己的拿手好戏；削弱竞争对手的势力；经商不是靠蛮力，而是靠智力。

1. 巧妙地一步一步施展自己的经营步骤 (29)
2. 做任何事情都不能只停留在空想阶段 (35)
3. 把欲擒故纵变成拿手好戏 (40)
4. 削弱竞争对手的势力 (44)
5. 经商不是靠蛮力，而是靠智力 (47)
6. 坚持自己，守住一方天地 (52)



第三篇 经商之攻：擒住一点，做深做透

攻守之道在于对准一点发力。《孙子兵法》极其重视攻守之诡道：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”这里讲的诡道，就是为达到目的而采取的不显能、不示用、不示远、不示近等一系列战术，采取全方位的掩藏手段——诱、取、备、避、挠、骄、劳、离等，达到“攻其无备，出其不意”的效果。李嘉诚在经商过程中，善于攻其不备，出其不意，从而掌控商势，获得最大利润。李嘉诚对经商之攻非常烂熟，他有备而发，四下出击，真可谓是一步一种智慧、一路一趟拳脚、一动一套招式，而招招式式都能为自己点化出一条财路。例如，他的经商之攻谋略主要有：大胆尝试，积极运作经营方略；先守后攻，靠硬功夫取胜；不能死坚持，要会活坚持；用“爬梯子”战术去登高等。

1. 做生意不能盲目冒进，要有的放矢 (59)
2. 真正的竞争高手，总是先看，后想，再行动 (65)
3. 大胆尝试，积极运作经营方略 (68)
4. 先守后攻，靠硬功夫取胜 (72)
5. 不能死坚持，要会活坚持 (75)
6. 用“爬梯子”战术去登高 (78)
7. 敢冒险做大局面 (86)

第四篇 经商之备：匆忙上阵，必被淘汰

打有准备之战是成功之兵法。《孙子兵法》讲作战，其根本是讲备战工作的重要性，所谓：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”强调粮食充足的决定作用。大概在任何行动之前，没有充分的准备工作，必然会导致大败，亦即此为作战之大忌。李嘉诚认为做生意是一种商战，要想让自己的努力一天猛过一天，必须打好自己的基础，让自己准备好了才动手。李嘉诚的商战策略是非常到位的，他绝不贸然行动，而是有目的地讲究经营技巧。凡事总要超出别人一截，眼光总比别人放得远。这和下围棋的道理一样，别人放一子，自己紧粘一子，必是笨人，稍具围棋常识的人都懂得要放手做势，从整体上营构自己的势力范围，然后抱犄角之势与敌争逐。李嘉诚主张经商不可匆忙，否则必被淘汰，正是这种观念的体现，如：想达到取胜的目的，必须采取迂回战术；不把所有鸡蛋装在一个篮子里；通盘慎择，且勿因小失大，得不偿失等。

1. 在有准备的前提下去冒险，就是成功 (91)
2. 敢打敢拼的人必须眼光敏锐 (100)
3. 想达到取胜的目的，必须采取迂回战术 (104)
4. 沉住气去左右开合 (107)
5. 不把所有鸡蛋装在一个篮子里 (110)
6. “等待”也是经商的一种战术 (113)
7. 脚踏实地，不动声色实现抱负 (116)



第五篇 经商之势：牢牢掌握住主动权

力之大小，关系到谁主动与谁被动的问题。《孙子兵法》讲行军之力，所谓“卒未亲附而罚之则不服，不服则难用也；卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”这是说怎样服人和怎样用人的问题，其要点是讲用活兵的战略作用，其实这就是讲人力。李嘉诚绝对是利用人力的高手，从人力中得财势。他眼光开阔，知道山外有山，人外有人，他希望靠己力牢牢掌握主动权，为此他用自己的才智和毅力打开了人生大局面。这一点，不是一般的小生意人所能为，而是大生意人的眼光和举动。李嘉诚经商的主动性主要表现在：让自己的生意从量变到质变；从整体上运作资金；从大局出发，把生意做活；以最简便的方式获利等。

1. 在空棋盘上做文章 (121)
2. 让自己的生意从量变到质变 (125)
3. 摸势是为了用势 (129)
4. 从整体上运作资金 (134)
5. 生意场上流行“以和为贵”的原则 (137)
6. 从大局出发，把生意做活 (140)

第六篇 经商之局：凭能力打出自己的天下

局之好坏，事关险夷。《孙子兵法》讲九大局变，所

谓：“故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。”指的是用兵有五大危险，不可犯忌，如生死问题等。这说明孙子用兵，一定要考虑潜在的危险，不能犯了以后再去纠正，最好的办法则是提前打“预防针”。不明白此点，就会兵败如山倒。李嘉诚善于改变人生状况，为自己找到事业的支撑点，他虽初为一个小伙计，但立志要成为大人物，干出一番自己的事业。因此他找到了自己的立足点，欲与人试比高。李嘉诚经商之局是靠自己的强项完成的，主要体现在：学会及时推销自己；凡是看准的事，就不松手；善于舍小保大；商场不容懦夫，商场不相信眼泪；守住勤奋，必有作为等。

1. 没有能力，难以做成自己的事 (149)
2. 学会及时推销自己 (152)
3. 凡是看准的事，就不松手 (155)
4. 善于舍小保大 (158)
5. 商场不容懦夫，商场不相信眼泪 (161)
6. 守住勤奋，必有作为 (164)

第七篇 经商之争：果敢出手，把机遇攥在手中

势之得失，在于能否抓住机遇。《孙子兵法》讲兵势，其中有言：“激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。”这里讲的势，是指一种冲荡动力，例



如激水可冲击石头，鸷鸟高飞能捕杀鸟雀。善战者也必须察势，做到“势如彍弩，节如发机”。这是孙子讲的兵势之要。离开察势就无法形成一股强力，攻击一点，灭掉一方。李嘉诚是一个以商势为经商大要的智者，处处抓机遇，以明察秋毫之眼，找到了一个个让他得利的商机，印证了这样一句话——“谁胆大心细，谁就能获利。”李嘉诚认为，只要发现是财源，甚至只要产生一个念头，就立即想到去付诸实施，这就是要反应迅速，敢想敢干。一个人不仅要善于抓住机遇，更难得的是善于创造机遇，李嘉诚是两者都具备了，主要表现为：及时出击，冲向眼前的机遇；抓紧时间，把被动变为主动；善于寻找“火”源；采取“以快补晚”的策略等。

1. 及时出击，冲向眼前的机遇 (173)
2. 抓紧时间，把被动变为主动 (178)
3. 善于寻找“火”源 (186)
4. 采取“以快补晚”的策略 (190)

第八篇 经商之变：头脑灵活就不会有绝路

变之快慢，与头脑灵敏度相关。《孙子兵法》讲军形之变，其中有言：“不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余，善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。”这段话突出了灵活作战的原则，如不可胜即守，不可胜即攻，善守善攻，才可以保全自己，获得胜局。此等兵法突出的灵活术，是以守代攻，以攻代守，从而达到用兵如神之境界。李嘉诚头

脑灵活，强调“做生意一定要活络”，并四处寻找财源，一旦认准了，就果断出手，立即打开商局。商人头脑越灵活越容易速成。李嘉诚认为，生意人面对的总是与时局紧密相连，且总是处在不断变化之中的具体的市场。市场出现的各种具体情况以及变化，能及时针对具体市场情况做出迅速反应，才能不断地为自己开辟新的经营渠道，也就是为自己开拓出新的财源。所以他经商之变主要为：从无到有，开拓自己的经营局面；施展多元化转化经营之术；善联手者胜；思考与应变是成功的“两把金钥匙”等。

1. 惟精明善变，才能在最重要的关头出奇制胜 … (199)
2. 从无到有，开拓自己的经营局面 …… (202)
3. 施展多元化转换经营之术 …… (205)
4. 善联手者胜 …… (211)
5. 做任何事情都应当有个“度” …… (217)
6. 思考与应变是成功的“两把金钥匙” …… (220)

第九篇 经商之路：拿出绝招，重新开张

争之高下，取决于本领。《孙子兵法》讲地形之争，所谓：“知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”讲的是用兵一定要击可击之处，不能不知地形而用兵，做到“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷”。李嘉诚经商注重商局，看



准可以投资的方向，就把钱花得发出响声来，他的挣钱经验是：只有巧妙盘点，才能财源滚滚。一个生意人既要懂得如何去筹措资金，更要学会如何去使用资金。怎样才能将自己的资金变成“活钱”，而不使任何一笔自己筹措到的可用的资金闲置；并且，如何才能恰到好处地使用自己筹措到的每一笔资金，让它尽快也尽可能多地增值。这其中的学问，实在是差距很大。从这个角度看，李嘉诚可谓高明，其具体表现为：牵住“牛鼻子”，把握成交的主动权；循序渐进，变客为主；冷静分析，预测市场前景等。

1. 牵住“牛鼻子”，把握成交的主动权 (225)
2. 到市场上去找微小的空白 (229)
3. 循序渐进，变客为主 (232)
4. 投资不可出差错 (236)
5. 决策正确就应当持之以恒，贯彻到底 (240)
6. 冷静分析，预测市场前景 (245)

第十篇 经商之技：学会把生意越做越巧

技之多寡，关系到经商的成功率。《孙子兵法》讲九地之技，所谓“古之善用兵者，能使人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问：‘敌众整而将来，待之若何？’曰：‘先夺其所爱，则听矣。’兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”讲的是“合于利而动，不合于利而止”的用兵之道，特别是趁人不备，主动出击，攻其忽略之处。李嘉诚经商主张靠竞争

手段拓宽市场，他认为凡是合于己利的，就要及早动手，把市面盘活，以此获取最大利润。李嘉诚做生意首先就要做出一个热闹的场面，因此，一项生意投入运作之前，他总要在如何做出一个特别的场面动很多心思。他时常告诫自己：生意人在做场面的时候，也要注意一个问题，那就是，场面易做不易收。从这个意义上说，场面也是一把双刃剑，成也是它，败也是它。所以，场面的收放，都要慎之又慎。具体说来，李嘉诚经商之技表现为：借势发挥，扩大自己的商局；左右开弓，打开一条成功的通道；人弃我就取，趁低价快吸纳等。

1. 学会借花献佛 (251)
2. 借势发挥，扩大自己的商局 (256)
3. 左右开弓，打开一条成功的通道 (258)
4. 用他人的钱赚钱 (263)

第十一篇 经商之策：不会做人，就做不了大商人

策之有无，决定经商之大小。《孙子兵法》讲火攻之策，所谓：“夫战胜攻取，而不修其功者凶。命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”在此，孙子反复告诫明君良将应该做什么，不应该做什么。李嘉诚在经商过程中始终注意培养个性，既有敢闯的一面，也有沉思的一面，既有外圆内方，



也有迎人所好，这些都是李嘉诚性格的多面性。“做人无非讲个信义。”这是李嘉诚经商时常说的话。一个成功的商人，往往也是一个守信义的人。李嘉诚主张要舍得回报社会，懂得多造人情，才能获得更多的财源。从某种意义上说，这实际上概括了一个成功者之所以成功的最重要的秘诀。要言之，李嘉诚认为不会做人，就做不了大商人，此观点主要可延伸为：以义取利、舍小求大，赢得名誉；无论大事小事，一诺千金；惟有从善才会生意兴隆；自我贡献，以赢得美誉为至上等。

1. 以义取利、舍小求大，赢得名誉 (273)
2. 学会“诗外功夫” (281)
3. 善于巧妙打造自我 (285)
4. “宁亏自己，不亏大家” (287)
5. 无论大事小事，一诺千金 (293)
6. 惟有从善才会生意兴隆 (297)
7. 懂得经营和挖掘自己的无形资产 (304)
8. 自我贡献，以赢得美誉为至上 (311)

第十二篇 经商之应：磨练观察对手的犀利之眼

应对之举，关系到输赢。《孙子兵法》讲军争之应对，其中有言：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”意思是强调聚众之力，才能形成合力，再者就是要学会以利诱人，达到后人先至的用兵效果。李嘉诚非常精

通商争之道，绝不做小人生意，而是把竞争对手变成朋友，因为他把握竞争的方法是照规矩办事！在生意场上，李嘉诚精明异常，他善于睁大犀利之眼去观察、左右形势，注意从根本上解决问题。同时还要求自己尽可能先人一步，取得主动权。即使遇到变化的情况，也要求自己冷静对待。对李嘉诚来说，他最善于采用控制与反控制的方法，让自己的商势锐不可挡，这是他的成功经验。主要表现为：凡事应从根本上解决；做到先人一步，自己踏出脚去；善战者，求之于“控”字等。

1. 用“隔岸观火”之计 (317)
2. 凡事应从根本上解决 (320)
3. 做到先人一步，自己踏出脚去 (323)
4. 遇到好形势应更清醒，遇到坏形势应更冷静 ... (325)
5. 善战者，求之于“控”字 (330)

第十三篇 经商之用：离开人才将会寸步难行

用人是经商永远不变的大学问。《孙子兵法》第十三篇讲用间，所谓“必在于反间，故反间不可不厚也。昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。”即只有重用了解对手情况的人，才能制服对手。如果不善于用知情者，就会嗒然若失，吃败仗的。李嘉诚经商善用知情、知势之人来为自己挣钱，他认为“惟才是能，为我所用”是最明智的选择助手的原则。李嘉诚擅长商谋，他明白以屈人之术、以避让之法去打开经商之路。