

李嘉诚谈商录

字字价值万金，
李超人首次道破天机

中国商人必读的第一本书



迄今惟一一本关于李嘉诚的访谈式著作



中国商人必读的第一本书

李嘉诚谈商录

未学经商，先学做人。

苦难的生活，是我人生的最好锻炼，尤其是做推销员，使我学会了东西，明白了不少道理。所有这些，是我今天10亿100亿也买不到的。

你必须以诚待人，别人才会以诚相报。

如果一单生意只有自己赚，而对方一点不赚，这样的生意绝对不能干。

运气只是一个小因素，个人的努力才是创造事业的最基本条件。

做事投入是十分重要的，你对你的事业有兴趣，你的工作一定会做好。

未攻之前，一定要守，每一个策略实施之前，都必须做到这一点。

充满商业细胞的商人，钱可以是无处不在，无时不在的。

资金，它是企业的血液，是企业生命之源。

一个企业的开始意味着一个良好信誉的开始，有了信誉，自然就会有财路，这是必须具备的商业道德。

进取中不忘稳健，稳健中不忘进取，这是我投资的宗旨。

积极进取的精神，才是成功的决定性因素。

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚谈商录/肖卫编. —北京:线装书局,2003

ISBN 7-80106-291-4

I.李... II.肖... III.①企业管理-经验-中国
②李嘉诚-生平事迹 IV.①F279.23②K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第080782号

书 名:李嘉诚谈商录

著作责任者:肖 卫

责任编辑:王长林

监 印:李国利

标准书号:ISBN 7-80106-291-4/F·19

出 版 者:线装书局

发 行 者:全国新华书店

地 址:北京市朝阳区春秀路太平庄10号 100027

电 话:64153263

印 刷 者:北京迪鑫印刷厂

787毫米×960毫米 16开本 14印张 160千字

2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷

定 价:29.80元

Contents

第一编 李嘉诚访谈 1

- 一、李嘉诚谈创业 3
- 一、李嘉诚实话实说 7
- 二、Bloomberg Markets访问 12
- 三、李嘉诚谈企业战略 20
- 四、李嘉诚谈领袖之道 29
- 五、传媒专访节录 39
- 六、与《财富》杂志记者的谈话 50
- 七、李嘉诚：一位真正的爱国者 56
- 八、李嘉诚袒露胸襟 61

第二编 李嘉诚谈做人 67

第三编 李嘉诚谈经商 97

第四编 李嘉诚谈管理 123

第五编 李嘉诚谈社会 135

第六编 李嘉诚演讲录 159

- 一、在那“零”和“非零”间 161
- 二、建立一个新的大同世界 163
- 三、成功3Q 166
- 四、有志、有识、有恒、有为 168
- 五、汕头大学开幕典礼致词 170
- 六、赚钱的艺术 173



附：李嘉诚的商业传奇 177

一气贯通李嘉诚 194

李嘉诚和他的时代 206



第一编 李嘉诚访谈

李嘉诚谈创业

李嘉诚曾经在接受记者专访时对他的创业和成功作了一个极富有启益的总结。在这次访谈中，李嘉诚对成功与创业做了一些真诚的讲解，相信对每一位企业经营者都会有很大的启示。

李嘉诚：成功实际上是相对的。创业的过程，实际上就是恒心和毅力坚持不懈的发展过程。这其中并没有什么秘密，但真正做到中国古老的格言所说的勤和俭也不太容易。而且，从创业之初开始，还要不断地学习，把握时间。我自己从创业开始到1963年这一二十年来，平均每天工作16个小时，而且每星期至少有一天是通宵达旦的。以一个小公司，在实力和资金都很单薄的情况下，跟众多实力雄厚的大公司竞争，其中的艰辛是可想而知的。

记者：所以，你才取得了今天的成功。李先生，如果勤和俭是初期创业者必备的素质基础的话，那么作为创业之初的企业的关键又是什么呢？

李嘉诚：一个企业的开始意味着一个良好的信誉的开始。有了信誉，自然就会有财路，这是必须具备的商业道德。就像做人

一样，忠诚、有义气。对于自己说出的每一句话，做出的每一个承诺，一定要牢牢记在心里，并且一定要能够做到。

记者：主要从哪些方面建立信誉？

李嘉诚：当然离不开科学的管理和优秀的质量。我最初做塑胶生意时，外国最新的塑胶杂志，在当时的香港，看的人并不多，但我学、我看。我认为一个人凭自己的经验得出的结论当然是好，但是时间就浪费得多了，如果能够将书本知识和实际工作结合起来，那才是最好的。

记者：这也是走向成功的一种捷径吧？李先生，你是从零开始创业的，你认为对于创业者自身成就事业至关重要的是什么？

李嘉诚：是培养自己对所从事行业的浓厚兴趣。以我个人的经验，有了兴趣，就会全心全意地投入，保持这样的心态，做每一件事情，是没有困难可言的。做哪一行就要培养出哪一行的兴趣，否则，要成功，要出人头地不容易。只有充分掌握市场状况，对这一行业未来至少是一到二年的发展前景有了预测，那么你面对每一件事情，就会简单得多、准确得多。如果你从事这一行业，你对这个行业却没有兴趣，你的兴趣在那一行，但你并没有去从事那个行业。你的手里仅仅只是这一行，那么这时候，你就不能够说你喜欢做的事，而应该说你应该做的事。人，其实都是一样的，当然是希望自己做自己愿意做的事情。譬如当年我开办长江时，我的预算是只做3年，然后像我的祖辈、父辈那样，去从事教育事业，说心里话，最初我是根本不喜欢做生意的。但后来，生活环境的改变，理想是一回事，现实却又是一回事，慢慢地，我就强迫自己定下心来，强迫自己培养做生意的兴趣。然后，真地有了兴趣，这样才一路不停地发展到今天。

记者：那么，李先生，这其中有没有涉及到你对金钱的看法呢？

李嘉诚：当然有。世界上并非每一件事情，都是金钱可以解决的，但是确实有很多事情需要金钱才能解决。就像我当初，没

有钱，为了巩固知识，只有买旧书、读旧书。

记者：事业有了一定起色之后，要想取得进一步成功还需要什么？

李嘉诚：需要一个组织，一个对你有信心又跟你团结同心的优秀组织来帮你。而且，你也必须对这个组织信任，对它有信心，只有这样才能同心协力取得成功。

记者：在你的王国，你是怎样看等敬业精神各不相同的人呢？

李嘉诚：……在今日的商界，当人们考察一个企业或一个部门的人员的表现时，只是在年终看他们的 R&L（盈亏）。但是，我不是这样的，因为当你等到看 R&L 时，已经晚了整整一年。我通常都是在这一年的期间，例如办公例会或到公司巡视的时候，作一些有心的考察，这样，如果发现不对，就必须采取行动。

记者：李先生，你今天的成功说明你是一个非常有志向的人，你认为志向是不是天生的？

李嘉诚：以哲学的角度而言，事物都是发展的。人的志向是由儿时的幻想到以后成长中的实际情况，也是一个纵向发展的过程，这其中就涉及到两个环境：其一是你自己的理想所造就的；其二是现实生活所给你的。这两个环境都是你无法抗拒的，它们相互斗争的过程，也是磨砺你意志的过程。就拿我自己来说，童年的时候，父亲教育我要学习礼仪或遵守诺言，而我呢，也受到父亲的熏陶，自小便很喜欢念书，而且很有上进心。那时候，我就暗暗地发誓，要像父亲一样做一名桃李满天下的博学多识的教师。但是后来环境一改变，贫困的生活迫使我孕育一股更为强烈的斗志，就是要赚钱。可以说，我拼命创业的原动力就是随着环境的变迁而来。

当我 14 岁的时候，父亲去世，我要肩负家庭的重担，因为我是长子，而父亲并没有留下什么给我们，所以读书是绝对没可能了。赚钱是迫在眉睫的，这样志向就有了改变。而且，在接下来

进入社会开始工作的日子里，我有韧性，能吃苦，因为我不计较个人得失，只是勤奋工作，努力向上，再加上忠诚可靠，反而一路进步，薪金也一路增加。

记者：这很感人！但是，你今天的生活环境已经是相当富裕，并没有任何压力，你为什么还拼命工作呢？

李嘉诚：这就说来话长了。简洁地说，主要有四大原因：其一，我十分理解那些生活在底层的人们，很想赚一些钱，做一些善事，帮帮他们；其二，我爱读书，却因为穷，没法完成学业，实现我心中的理想，所以我很想多赚一些钱，才方便在教育上更好地发展；其三，我永远不会忘记我父亲因为没有钱买药而失去生命的情景，所以我想多赚一些钱，去帮助那些被病魔缠身的人，去不断地发展人类的医疗事业；其四，这也是一种非常有意义的 Challenge（挑战），今天的社会是一个讲求实力的竞争激烈的商业社会，而且，钱是永远赚不完的，你要赚钱就必须利用你的胆识去面对或者接受这种挑战。你看我随便一说就有四大压力，我的压力其实大得很哪！

李嘉诚说实话实说

长期以来，李嘉诚始终保持低调，传奇式的故事不少，但往往真假参半。1999年，李嘉诚接受了《亚洲周刊》的独家专访，把他的一些看法、个人生活和生命经验娓娓道来，也澄清种种传言。以下是访谈摘要：

记者：听说你喜欢睡前看书，重视自学。你昨天晚上看的是什么书？

李嘉诚：我昨天晚上看的书是有关IT(资讯科技)的前景，这个行业发展会很快，我相信未来二三年内，电影、电视都可以在小小的手提电话中显示出来。我比较喜欢科技、经济、历史和哲学类的书籍，最近对网络资讯比较有兴趣。

记者：你不看小说？

李嘉诚：对，我不看小说，娱乐新闻也不看。这是因为从小要争分夺秒“抢”学问。我年轻时没有钱和时间读书，几个月才理一次发，要“抢”学问，只能买旧书，买老师教学生用过的书，教科书里有教师划出的重点、答案，什么都有。总而言之，言情小说、武侠小说不看，因为没有时间。其实我很喜欢历史，

小时读书历史都拿高分。

记者：你怎样安排自己的时间？工作会不会很累？

李嘉诚：我每天不到6点就起床，运动一个半小时，打高尔夫球，晚上睡觉前都坚持看书。白天精神还是很好，精神来自兴趣，你对工作有兴趣就不会累。最累的时候是开会，一个发言者讲了第一分钟，你已经知道要讲的内容，可是那人讲了十分钟，你就会感到非常疲倦，因为无聊和无奈，有时要带花旗参去提神。

记者：你睡不睡午觉？

李嘉诚：不睡，有时太累了，也喝点咖啡。

记者：你喜欢看科技书籍，你认为发展科技应该把注意力放在哪里？

李嘉诚：要令人认识科技发展及其应用会带来什么商业机会。我想如果能令一些科技变得更实用、更适合中国，本身对香港就是一个巨大的商机。过去数年，我们公司组织及鼓励各阶层同事重视自发性学习新的科技，去考虑那些增强业务效率、拓展竞争优势和提升营运效益的科技项目，连我自己都天天阅读有关科技的书籍。

记者：你有没有试过用电脑上网？

李嘉诚：两年前有一次上网花了两个多小时，以后就比较少用。我用电脑主要是看公司的资料。

记者：为香港创造繁荣的老一辈企业家，不少都面临下一代接班的考虑。你是否已在考虑接班问题？

李嘉诚：我已辞去长江董事总经理一职，但仍是董事会的主席，日常的工作由长子李泽钜和一批年轻的行政董事共同负责。但重要的决策，他们还会和我磋商。儿子和我所有公司的重要高级行政人员都相处得好投入，接政一定没有问题。

记者：在高竞争、高知识、高速发展的香港社会，商界下一代要走的路是否比你们前一辈更艰难？

李嘉诚：商界一定是跟时代发展，今天要谨记知识与经济发

展是分不开的。新一代面对的问题，有易有难。但相对于数十年前，学问、知识与事业之间的成败关键，对下一代来说更为重要。

记者：西方人说留给下一代炼金术而不是黄金，你留给孩子的的是什么？

李嘉诚：中国人说是给“渔”而不是“鱼”。我两个儿子都很上进，热爱香港。泽钜跟着我，现在是上市公司的负责人，和公司的员人相处得很愉快。他已是一个孩子的父亲，关心社会的将来，热心环保，常常说如果我们再不注意环保，香港会变成怎么样。他的生活很简单，消费比我还简单，这条路他是走定了。

记者：幼子独立创业，你放心吗？

李嘉诚：泽楷和世界很多在新科技领域极有成就的公司和人物来往密切，过去几年，放了大量时间和不少投资及心血在发展高科技事业上，以他的工作表现和经验，可以在很多国家，尤其是西方国家找到发展空间。即使面对像数码港这样的压力，面对未来的挑战，他还是要立根于香港，这是成熟和热爱香港的表现。我对泽钜跟着我的步子，以及泽楷发展高科技的投入和将来的工作，都有充分理由放心。

记者：最近李泽楷提出的数码港计划似受阻，你会不会向港府施压？

李嘉诚：不，绝对不会，我从没有运用影响力，向港府官员说过有助数码港的话。

记者：你是不是一个很严格的父亲？你会不会打孩子？

李嘉诚：我会打，不过是假打。我是一个严格的父亲，以前，星期天我一般都和孩子一起，在小游艇上不是教他们怎样赚钱，而是教他们怎样做人，星期天都不安排其他活动。

记者：你有没有宗教信仰？

李嘉诚：我自己没有特别的宗教信仰，但涉猎很多宗教书籍，基督教、佛教、儒家、道家的书都看。有时一些警言非常精辟，令人开心。

记者：一个成功企业家的乐趣和追求究竟应该是什么？

李嘉诚：不断积极迎接新挑战。企业的成功，使我得到更大的资源，可以做出对社会、对民族有建设性的永久贡献。我今天的的生活水平和几十年前相比只会差了，年轻时也有想过买点好的东西，但不久就想通了，只是强调方便，我的穿着可能比你们都便宜。我那双皮鞋 400 多港币，戴的手表也只有 200 多元。我只求心灵满足，很开心。我相信，一个人的地位高低要看行为而定，你自己想通了，脑海中自会另有天地，能超越权势和卑微。

记者：在企业家参与社会公益活动方面，你是如何做的？

李嘉诚：中国过去有不少富可敌国的商家，但古老的传统思想是基业传万代，考虑让儿子代代相传。我认为让实业千秋万代继续下去是应该的，但一个人基本生活保障并不需要太多。你有多余的钱财，应多些参与社会公益。所以，商业我会慢慢地放，公益事业我想更多地直接参与，希望藉此能引起其他参与者的使命感和更多人的共鸣。

记者：你有很多事业，但似乎对新闻媒体投入不多？

李嘉诚：我对媒体非常有兴趣，也有投资，是新城电台的股东。但媒体和其他行业有时会有冲突，从内心讲，有时会得罪人。以我的作风，更不喜欢为赚钱去制造新闻，伤害别人。

记者：据说你和员工相处得很不错，你有没有直接辞退过员工？

李嘉诚：高层的没有，中级的职员有辞退过。那是一个受过很好教育的中层管理人员，多次以权谋私，他的行为和他的待遇绝不相符，我决定辞退了他。

对一个职工，如果他平时工作马马虎虎，我会十分生气，一定会批评他，但有时做错事，你应该给他机会去改正。有一次，一位职工不小心把我办公室一匹非常珍贵的唐三彩马打碎了，我只是淡淡地说，以后小心些。马已碎了，他也在自责，你为什么还要去说他呢？这不是钱的问题，而是做人的道理。

记者：你能不能向全球华人总结自己的生活经验？

李嘉诚：华人在世界各地的发展要融和当地社会，发展得好，就应该对社会有所贡献，对推动当地社会有益的事要不遗余力地去做。我一心要建立的不仅是中国人感到骄傲的企业，而是也让外国人看得起的企业。

Bloomberg Markets 访问

2002年12月22日，李嘉诚接受了 Bloomberg Markets(《彭博市场》)的专访，在这次访谈中，李嘉诚对针对很多问题第一次向媒体展露了自己的心声。

问：你向 Matt Winkler 表示，很久之后仍不会退休，你曾说：“我永远不会感到满足，如奥运运动员一样”那是否也反映了你的动力及雄心？

答：当我 55 岁时，很多人已开始关心我的退休问题，对于“退休”，我有自己的定义，我年轻时生活非常困苦；今天我认为没有压力的工作，就已如享受退休状态。这几年来，我集团很多新的业务处于发展的关键时刻，我们很小心谨慎计划每项业务，对我来说工作只有挑战，没有压力，除了来自要比别人表现得更好的压力。既然这么多人感兴趣及关注，我很高兴告知大家，我的精神及体力不只可以应付自如，而且更有能力掌握当前的机遇及应付有关的挑战，并且对每一项目的发展也兴致勃勃地参与其中。我现在亦花大量时间为我基金会做很多教育及医疗事业，并乐此不疲，对我来说，这更是我一生中很重要的事，是终

身不渝的事业。

问：你一直努力不懈，而且建立了一支经验丰富及能干的管理层，到底什么决定由你自己掌握？什么决定则授权他人？若你要退下时，谁会继承你？

答：集团于过去多年的业务范畴不断拓展，目前业务遍布全球 41 个国家，鉴于集团业务范围及地理分布广泛，因此公司架构及企业文化应顾及集团全球同事的期望与顾虑，我认为这是非常重要的。我们身处一个多元化的年代，有着多种不同的意见及信念，这世界并非一切注定或静止不变的。曾有多套管理学说提出种种方案，建议企业如何建立现代化的管理架构，以及修订企业文化，为配合全球经济趋势作好准备。对我来说，当长江 1979 年收购和黄时，我所面临的最大挑战是要建立可令企业管理层和股东利益一致的管理架构及企业文化，而同时公司也要有一个最自由灵活的环境以供他们全方位发展专业知识和企业精神。具备能力及策略的真正人才实在非常罕有，若加上具备创意、胆量及审慎态度的，更是少之又少，一定要让他们得到应有的报酬。我首先思考的是如何在中国人的哲学思维及西方管理科学两大范围内找出一些适合公司发展及管理的座标，然后再建立一套完善的企业管治架构。建于这基础上的公司架构，可使集团更具有动力，鼓励所有不同业务的管理阶层，自我力争最佳发展机会。即使我或任何管理高层退休，也不会对集团造成任何实际影响，因此交接绝对不是一个值得关注的问题。

问：在风险方面，你现时也面对另一个表现疲弱的行业——地产，但你似乎并不感到忧虑，为什么？

答：左传有言：“居安思危，思则有备，有备无患”，这套传统的中国思想在商业社会中也非常实用，故此十多年前当地产很蓬勃时，我已决定集团应强力加速多元化发展，所以远于地产泡沫爆破前，我们地产业投资所占比重已较为减少。其实于亚洲金融风暴来临时，泡沫经济之迹象已很明显。

最近政府推出稳定楼市措施，在某种程度上应算是好消息，