



LI
KA-SHING

李嘉诚大传

成功的本质不是求取财富，而是完善自我

冯昭◎编著

学习李嘉诚的为人、处世、从商，拆除人生的藩篱

LI
KA-SHING

李嘉诚大传

冯昭◎编著

 长江出版传媒  长江文艺出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

李嘉诚大传 / 冯昭编著. -- 武汉 : 长江文艺出版社, 2018.5
(一世珍藏名人名传精品典藏)
ISBN 978-7-5354-9029-2

I. ①李… II. ①冯… III. ①李嘉诚—传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 190221 号

责任编辑: 高田宏

责任校对: 陈 琪

封面设计: 异一设计

责任印制: 邱 莉 胡丽平

出版:

 长江文艺出版社

地址: 武汉市雄楚大街 268 号

邮编: 430070

发行: 长江文艺出版社

电话: 027—87679360

<http://www.cjlap.com>

印刷: 武汉中科兴业印务有限公司

开本: 720 毫米×1020 毫米

1/16

印张: 19

插页: 4 页

版次: 2018 年 5 月第 1 版

2018 年 5 月第 1 次印刷

字数: 277 千字

定价: 39.80 元

版权所有, 盗版必究 (举报电话: 027—87679308 87679310)

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言：回首夕阳已含山

一个出身寒微的年轻人，只有中学文化程度，做过茶楼卑微的跑堂者，当过五金厂普通的推销员，靠 7000 美元起家创业，进入需要雄厚资金的房地产市场，竟然通过个人奋斗，成为叱咤风云的商界翘楚，乃至风光无限的亚洲首富，实现了无数人为之艳美的“中国梦”，听起来颇具传奇色彩，但却是不折不扣的事实——众所周知，这一传奇的创造者就是“超人”李嘉诚。

从 1950 年创办长江塑胶厂开始，李嘉诚打造的“长实系”在六十六年来虽然历经多次经济危机，但没有一年亏损；他本人自 1999 年被美国《福布斯》杂志评为全球华人首富开始，十七年间不管风云如何变幻，始终是影响甚至塑造市场格局的精神领袖。推销员不止一个，跑堂者不止一个，拥有初中学历的人更是不计其数，从事过塑胶制品、房地产乃至港口、电信、中药、传媒生意的企业家也俯仰皆是，但是在中国商业史的坐标中，命运却偏偏眷顾了他。

前不久，已届耄耋之年的李嘉诚一反常态，接连抛售在内地和香港的资产，将投资重点转向英国、法国、意大利等西欧国家，此举引起轩然大波，陷入前所未有的“撤资”风潮，被媒体直斥为：“不顾念官方此前对其在基础设施、港口、房地产等领域的大力扶持，在中国经济遭遇危机的敏感时刻，不停抛售，造成悲观情绪在部分群体中蔓延，其道义的高点，已经失守。”

这就是李嘉诚，他的一举一动，都牵动着亿万国人的神经。那么，他究竟是怎样一个人？

带着这样的疑问，笔者曾在长江前沿管理论坛上拜会过长江商学院院长项兵，他说：“李嘉诚先生不仅是全世界最为富有、最为重要，并且是最受尊敬的华人企业家，而且后者比前者更重要。”长江商学院是李嘉诚基金会捐资创办，超越了中西之分、体用之分，旨在成为全球新一代商学院的商业教育机构；项兵则是李嘉诚经过多次接触亲自选定的长江商学院创始院长，某种程度上，他的评价代表了华人社会部分主流管理学家和顶级企业家、投资人的认知。

王国维认为，古今之成大事业、大学问者，必须经过三种境界：昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路——此第一境也；衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴——此第二境也；众里寻他千百度。蓦然回首，那人却在灯火阑珊处——此第三境也。我们不能妄加揣测，转战于亚欧市场的李嘉诚究竟悟出了怎样的人生真谛，只能从其过往言行，对其经验智慧加以提炼总结。

晚生代的创业者们，总是抱怨市场环境不好，赚钱机会太少，李嘉诚则用事实告诉我们，在他事业的起步阶段，除了个人赤手空拳，没有比其他竞争对手更优越的条件；许多人错误地认为，只要抓住机遇，就能成为行业翘楚，李嘉诚则用行动告诉大家，抓住时机固然重要，勤练内功才是发力的根本——因为时机不会从天而降，机会总是垂青素质过硬的团队和有准备的头脑。

成功没有方程式，失败却有规律可循。在七十年的商海沉浮当中，李嘉诚投资、并购失败，错失机会的案例也俯仰皆是，但唯有在九十九次失败当中检验自我，寻找差距，就可以让风险变得可控，从而夯实成功的基础；从虾兵蟹将将成为行业领袖，从跟随者成为领跑者，同样没有捷径可走，唯有遵循朴素的商业规律，才有可能在瞬息万变的市场竞争当中发现新蓝海。

李嘉诚对“知识可以改变命运”深信不疑。受环境影响，他的英文相当不错。五十年前，他就拿本字典从阅读华尔街上市公司的英文年报学做生意、订阅英文《当代塑胶》及其他西方专门的塑胶杂志，掌握全球塑胶潮流。以至于后来统领55国投资事业，旗下的职业经理人也来自不同的国家。而且，他对传统文化也有相当的基础，从《曾国藩家书》到《论语》、《老子》无不涉猎。

现年88岁的李嘉诚，从早年创业至今，一直保持着两个习惯：一是睡觉之前一定要看书，非专业书籍会抓重点看，如果是与公司经营相关的书籍，

就算再难懂也会把它看完；二是晚饭之后，一定要看十几二十分钟的英文电视节目，不仅要看，还要跟着大声说，因为“怕落伍”。

这种勤奋和自律，非一般人能比。

有这样一个故事：李嘉诚口袋里滚落了一枚硬币，他弯腰去拾，却没有捡到，旁边的门童拾起来，恭恭敬敬地放到他手上，李嘉诚给了这个门童100港元作为酬谢。别人问起，李嘉诚解释说：“硬币若不拾起，就没有用处，拾起来我还有用；100元钱对他来说也是有用的——钱的作用不在于聚敛，而在于使用。”这就是其人生态度，他对待员工也同样如此，因为管理一家大公司，你不可能事事亲力亲为，要让员工有归属感，就要把自己真实的一面展现给大家。

时至今日，无论香港还是内地，政策、市场环境已与七十年前不可同日而语，有人认为为了成功可以不择手段，李嘉诚却绝不同意这种说法，因为即使侥幸略有所得，也必不能长久。

关于工作习惯，最为著名的细节是李嘉诚的作息时间：几十年来，不论几点睡觉，一定在清晨5点59分闹铃响后起床。随后，他收听当日新闻，打一个半小时高尔夫，然后去办公室。在位于香港中环的长江实业集团总部所在地，李嘉诚的办公桌整洁而干净，简单的陈设，没有奖杯、没有照片、没有文件，除了同事送他的生日礼物，甚至看不出这个办公室的主人是谁。他奉行“今日事今日毕”的行事准则；办公室墙上挂着的三幅真迹，则略约可以透露出他的内心世界。

第一幅是张大千的画作，位于办公桌正前方，山林氤氲，以绿彩泼墨而成，水汽弥漫、浑然天成，天光则以白粉挥洒，更显亮丽清朗，题字是李白的诗句：问予何事栖碧山，笑而不答心自闲。桃花流水杳然去，别有天地非人间。这幅画代表了李氏宽阔、恬淡的心境和面对残酷商业竞争的超然，即便这里是举手投足间决定千亿资产的长江实业集团总部，他依然能谈笑自若。

第二幅是八大山人的画作，位于橱柜上方。八大山人本名朱耆，是明朝宗室后裔，朱明王朝覆亡后，朱耆由皇室贵族沦为一介平民，于是装疯扮哑，不与人语，后来为避免迫害出家为僧，画风也颇为晦涩。同样在人情冷暖、颠沛流离中走过半生的李嘉诚认为，八大山人画作一般是不开心的，唯有这

幅画是开心的、自在的，能在苦难中窥见真境界，凭这一点，就值得挂在这里。

第三幅是书法作品，挂在右侧墙上。箴言为晚清名臣左宗棠所作，字为名家所写：“发上等愿，结中等缘，享下等福；择高处立，寻平处住，向宽处行。”如果说张大千的画作体现了李氏的世界观，这一幅字则体现了李氏的方法论。“发上等愿、择高处立，连小孩都懂，也是我多年前就做到的，这不稀奇。”他说，“结中等缘是不一定与同一个阶级、社会地位的人来往，这不容易；至于享下等福，就更不容易。”勤俭二字是左宗棠家训强调的重点，也在李氏生活方式的写照。

办公室窗外，则是融汇着香港百年兴衰、战争、和平、经济、文化、变迁、商贸、时尚、金融演绎的维多利亚港。

在工作中，他是一个危机感很强的人，90%的时间都在考虑未来的事情，总是时刻在内心创造公司的逆境，不停地给自己提问，然后想出解决问题的方式，等危机到来的时候，他往往已经做好了准备。一个被广为传播的事实是，2008年，全球金融危机爆发，而在此之前，李嘉诚已经准确预见到了将要发生的状况，危机来临时，集团不但安然无恙，还获得扩张机会。

作为商人，李嘉诚对数字和信息的重要性极为敏感。从20岁起，他便热衷于阅读其他公司年报，一是寻找投资机会，二是学习其他公司会计处理方法和资源分布，并且可以准确说出自己集团内任何一家公司的发展数据；他对新技术的了解也不逊于年轻人，办公室左手边的两台电脑，实时显示着旗下公司的股价变动，侧面办公桌上的苹果笔记本，则是日常工作所需。

每天早晨，李嘉诚都能在办公桌上收到一份当日的全球新闻列表。据一位跟随他十余年的人士透露，这份新闻列表并非摘要，而是一个又一个的新闻标题，多来自《华尔街日报》、《经济学人》、《金融时报》等全球知名媒体。李嘉诚会先浏览，然后选择其中想看的文章，让人翻译出来细读。

他的这个习惯坚持了十余年，并因此设立了一个四人小组，专门负责这项工作。而之所以看标题不看摘要，是不想被别人误导——iPad出来之后，他就只看电子版了，现在用的iPhone手机则更为简便。这些习惯使他始终站在资讯前沿，也让这个老人投资了一系列高科技公司。

无论身处何地，他都不是一个生活在象牙塔中的人，相反，他对潮流的

把握远远超过很多年轻人。李嘉诚旗下公司无数，直接向他汇报的就有 200 人左右。每个月，李都会跟海外管理层进行会议，每年会“出外巡检”三四次。此外，李嘉诚非常善于问问题，遇到一个新事物，他总是会想，这和我、我的公司有什么关系？并将自己想到的问题交给专业人士寻找答案。

“如果李先生是个停滞的人，就不可能有今日的成就。”国内知名媒体《南方周末》报道，李嘉诚一位下属感叹，“外人都将他看成超人，而他自己始终将自己看作变成超人之前的那个人”。

同一时期，不少企业家栽在了最难处理的政商关系上，但李嘉诚从未因此而烦恼，他对官员的态度始终如一，无论遇到什么事，别人都知道李嘉诚会怎么反应，所以也不会为难他。这种原则让他赢得不少人尊重。在处理政商关系上，李嘉诚给自己定了九字箴言：讲真话、做实事、有贡献。

“政治和经济，根本上是手和脚的关系，假如两者背道而驰，是很难处理的。”李嘉诚坦言，如果政治找上门来，躲也是躲不掉，他的原则是“不参与政治，但关心政治”。

据熟悉李嘉诚的人说，他几乎从不生气，见到所有人，都是一副标准的笑脸，表现出单纯快乐的一面。尤其是在家庭当中，他每周为儿孙们亲任导师，准备课程、案例。为了告诉儿孙们风险是怎么回事，李嘉诚甚至还专门花 8000 美元印出四张 AIG 股票，把这张股票裱起来，标注了这个世界上最大的保险公司在金融危机中破产的故事，并且写上“以此为鉴，可惕未来”。

但是，他的个人生活相对简朴，与其说是一个财富的拥有者，不如说是一个苦行僧。他在接受媒体采访时说：“就我个人来说，衣食住行都非常俭朴、简单，跟三四十年前根本就是一样，没有什么分别。”诚然，李嘉诚的财富并不是单靠节俭积攒而来，但我们仍然不能排除节俭在财富积累、个人修养乃至商业伦理上的重要性，甚至可以把它看作李氏商业思想体系的重要支撑。

孤独感是他最好的朋友，最自然的常态，也是他的能量之源。

其实李嘉诚是一个感情丰富的人，但与众不同之处在于他懂得控制情感。1996 年，长子李泽钜被张子强绑架，对方单枪匹马到李家，开口就要 20 亿，李当场同意，但表示“现金只有 10 亿，如果你要，我可以到银行给你提取。”李的镇静令对方很意外，问他：“你为何这么冷静？”

李嘉诚回答道：“因为这次是我错了，我们在香港知名度这么高，但是一点防备都没有，比如我出去打球，早上五点多自己开车去新界，在路上，几部车就可以把我围下来，而我竟然一点防备都没有，我要仔细检讨一下。”并劝告张子强：“你拿了这么多钱，下辈子也够花了，趁现在远走高飞，洗心革面，做个好人；如果再弄错的时候，就没有人可以再帮到你了。”

李嘉诚将这种冷静归结为喜欢看书，而一位追随者则将这种冷静归结到他的成长经历。

求学、逃难、病痛、丧父、谋生、养家……过早的人世艰辛撑大了他的心胸，以至于后来面对收购和记黄埔这样的大事，能够一直秘不外宣，甚至自己的老婆也不知道，一切都出自自己的心算，当一个人在15岁左右经历这一切挑战而没有被打垮，他就没有什么是不能承受的了。

时至今日，已届耄耋之年的李嘉诚仍然住在1962年结婚前购置的深水湾独立洋房，五十多年来一如既往。作为亚洲首富，他并没有住顶尖级豪宅；李嘉诚有两艘游艇，已用过多年，算不得豪华。最有目共睹的是他的衣着：常穿黑色西服，不算名牌，也比较陈旧。他自己曾说：“衣服和鞋子是什么牌子，我都不怎么讲究；手上戴的手表，也是普通的，已经用了好多年。”

在公司，李嘉诚与职员一样吃工作餐；巡察工地，工人吃的盒饭，他照样吃得津津有味；生活中不抽烟、不喝酒，也极少跳舞，唯一的嗜好是打高尔夫球。与这种自律性极强的生活形成鲜明对比的，是他对公益事业的一掷千金，以及对名誉的珍视。他常说：“名誉是我的第二生命，有时候比第一生命还重要。”实际上，他看重的是清誉，而非荣誉。人无完人，但他既然这般说，在现实生活中，也便身体力行地去做，恪守着他所认同的商业伦理和内心底线。

像比尔盖茨、洛克菲勒等很多功成身退的创富者一样，李嘉诚有两个事业，一个是拼命赚钱的事业，另一个是不断花钱的事业，除了财富的创造，他必须考虑财富的处置。因此，他的收入富可敌国，他的投入也足以让他成为亚洲有史以来最伟大的公益慈善家。“一个人有了衣食住行这个条件之后，应该对社会多一点关怀。”他是这样说的，并身体力行。贵为天子，未必是贵；贱如匹夫，不为贱也！在中国古代哲学家早就悟透的道理之下，李嘉诚又创造了内心的财富。

1980年起，李嘉诚决定设立个人基金会，希望“在我离开这个世界后做的事，一定要比我在世时做的只多不少”。而在更早些时候，他就已经开始向教育、医疗领域，以及自己从少年时代就离开的家乡，不断捐献巨资。2007年5月，美国《时代》周刊公布全球最有影响力的两位人士，其中“最有影响力的慈善家”一项，李嘉诚名列其中，与比尔·盖茨并驾齐驱。

李嘉诚作出这一决定，也经历了曲折的心路历程。金钱曾经对李充满诱惑，因为他目睹了父亲从受人尊敬的小学校长到寄人篱下的落魄，经历过没钱就没有尊严、没有家、无法读书的困境。28岁那年，李嘉诚已经跻身百万富豪之列，体会到物质享受的乐趣，西装来自裁缝名家之手，手戴百达翡丽高级腕表，开名车，甚至拥有游艇。李也开始尝试上流社会的玩意，玩新型莱卡相机，并在香港列提顿道半山腰买了面积近200平方米的新宅，将母亲接来同住。

但是就在搬进新家的那天晚上，李嘉诚彻夜难眠，第一次认真审视财富——财富能令一个人内心拥有安全感，但超过某个程度，安全感的需要就不那么强烈了。至少在半年的时间里，李嘉诚一直郁郁寡欢，晚饭后，常一个人驾车到西环半山上的宝珊道发呆。直到有一天，他突然明白，可以通过帮助别人，赋予财富新的意义，领悟到：“内心的富贵才是真富贵。”

从那时开始，李嘉诚开始不断捐献，直至52岁时成立李嘉诚基金会。

李嘉诚有一句广为流传的名言：“建立个人和企业的良好信誉，这是资产负债表之中见不到、但却价值无限的资产。”正如一千个读者心目中的一千个哈姆雷特，对于这句表述，不同的读者也有着仁者见仁、智者见智的理解。当时间跨入21世纪第二个十年，全球化已经不再是崭新的命题，制造业升级也已经迈向工业4.0时代，李嘉诚七十年的商业生涯，在这个飞速发展的时代还有一定的相关性吗？我们能够从中汲取哪些营养？处于东西方文明的交汇点上，他所创建的商业帝国、总结的商业智慧为东方式商业伦理的重塑，作出了哪些贡献？

凡此种种，都有待我们去解答。

目录

CONTENTS

第一章 家族世泽长 /1

衣冠南渡 / 故乡潮州 / 诗礼传家 / 兄弟同根 / 商教之争 / 杏坛春秋 / “超人”出世

第二章 风雨少年时 /23

避乱香港 / 父亲的教诲 / 茶楼谋生 / 学艺中南 / 涉足五金 / 初试身手 / 推销奇才

第三章 花开满香江 /57

牛刀小试 / 退货危机 / 基业初奠 / 米兰偷艺 / 花满香江 / 欲速则不达 / 飞来横财

第四章 进军房地产 /89

孤注一掷 / 涉足房地产 / 坐享其成 / 喜结连理 / 力挽狂澜 / 人弃我取

第五章 打造长实系 /111

骑牛上市 / 华资五虎 / 博弈中区 / 再建华行 / 华资双雄 / 船王包玉刚

第六章 英资大并购 /139

和黄史记 / 兵不血刃 / 多元出击 / 控股港灯 / 赶超置地 / 华洋之争 / 长袖善舞

第七章 伟大的投资 /167

跨国雄心 / 联手中信 / 力压恒基 / 群雄并起 / 整顿市场 / 绑架风波

第八章 迈向新世纪 /191

保卫香港 / 亚洲复苏 / 经营西部 / 特首约见 / 布局中药 / 走向国际 / “红颜知己” / TOM 传奇 / 日渐式微 / 树大招风 / 玩转 PL / 站稳脚跟 / 断臂之举 / 父子对决 / 饮鸩止渴

第九章 潮平两岸阔 /227

和黄遇挫 / 妙算避亏 / 草莽英雄 / 资产缩水 / 现金为王 / 三面出击 / 过冬策略 / 战略转移 / 电信并购 / 破釜沉舟

第十章 风正一帆悬 /249

望子成龙 / 扶子建业 / “小超人” / 桀骜不驯 / 叫板父亲 / 家族传承 / 拳拳之心 / 捐资报国 / 创建汕大 / 帮扶西部 / 创办长江商学院

附录 李嘉诚大事记 /283

第一章

家族世泽长

据说，李嘉诚曾因观看电影《阿甘正传》而潸然泪下，相比于命运如羽毛般随风起舞的阿甘，李嘉诚对命运的抉择和掌控能力都强出太多，但其成功的基础，同样源自对一系列朴素价值观的反复实践，仅凭这一点，并不能说明每一位商业人士及普通创业者与李嘉诚之间的差距。

根据美国《福布斯》杂志公布的2016年全球富豪榜，李嘉诚271亿美元的身家，大约相当于中国人均GDP的三百万倍，但不可能比我们中的任何一个人聪明三百万倍，也不可能比我们勤奋三百万倍。那么，是什么使他走在了十几亿华人的最前端？要探索这个秘密，就要从其童年，甚至家世开始。因为，这与一个人的生活环境、启蒙教育甚至家族积淀，都密切相关。

李嘉诚的父亲李云经，在那个战乱频仍的年代，经历了颠沛流离的一生，也是失败的一生，但是在他的儿子眼中，却是永远的精神偶像；父亲的言传身教，李嘉诚终身不敢忘记，那些三岁孩童都能理解的做人准则，成为其步入社会后的价值底线，他10岁之前的生活告诉我们，人生最重要的，不仅在于知，也不仅在于行，而取决于成年之前形成的价值观和人生观。

2005年9月，李嘉诚在香港一中开学典礼上做过一次主题演讲，提出这样的思考：全世界的人都公认中国人能干、聪明、勤奋，那么，为什么我们民族的实力和一些西方国家还有一段距离？李嘉诚认为，正视“梦想”的增值作用，强化年轻人对未来的盼望，是民族动力



的催化剂。

“几千年来，中国的传统文化的教育一直偏重务实主义，而轻视‘做梦者’的追求，不屑启发引导及支持那些跳脱思维的‘做梦者’，这种想法虽无不妥，但显然未及全面。在这个瞬息万变的世界，知识的追求只是满足人生目标的其中一环，今天，我们要懂得如何启发孩子们营造梦想，这不单只为了赢取生命中可量化价值的成就，更重要的是心灵力量的启迪，让孩子们能成为现代智慧的真正倡导者，而不是只懂盲从接受、重复或印证传统教育，而是能以积极开放的态度懂得如何面对一切考验和挑战，令过去与未来互相配合。”李嘉诚在演讲中如是说。

他认为，现在享有的一切进步、科学的力量、艺术的美妙、哲学的启释，也许都始于一个人的疑问，或为梦想寻求更好的答案；孩子们追求的一定不单是建造一幢簇新校舍，而是全力争取打造年轻人更丰盛的心灵。这种对未成年一代寄予厚望的拳拳之心，不仅是知识和经验的积累，更深受童年时代就已形成的人生观、价值观影响，也源自许昌李氏一脉两百年薪火相传。

衣冠南渡

潮州，国务院公布的第二批国家历史文化名城之一，自宋明以来就是著名的侨乡，同时，也是海外贸易始发地和粤东地区的文化中心，素有南国邦郡、海滨邹鲁之称。在潮州境内，北有金山，东有笔架山，西有葫芦山，韩江自西向东斜贯城区，三山一水孕育了历史悠久的潮州文化。

别具风味的潮州菜、开拓进取的潮州人、天人合一的潮汕居民，构成了这座弥漫着浓郁商业气息的岭海名邦；四处漂泊、善于经商，有着“东方犹太人”之称的潮州商人，更是在唐朝后期就形成了继晋商、徽商之后，在中国近现代历史上最具影响力和生命力的“潮州商帮”。

据考古资料证实，至少在五千年以前，潮州就有人类居住。公元前 214 年，秦始皇派遣任嚣、赵佗攻取陆梁地，置桂林、象郡、南海三郡，并派兵戍守五岭；东晋咸和六年（331 年），南海郡东部析置东官郡，东晋义熙九年（413 年）分东官置义安郡，义安，便是潮州的前身；隋文帝开皇十年（590 年），全国撤郡设州，义安因地临南海，取潮水往复之意，首次命名为潮州。

远古时期，潮州地区的土著畬族先民便创造了口头文学——畬歌仔；秦汉以后，大批中原汉族后裔从闽南迁入潮州，明代官方典籍《永乐大典》记载：“潮州府隶于广，实闽越地，其语言嗜欲，与福建之下四府颇类，广、惠、梅、循操土音以与语，则大半不能译，唯惠之海丰与潮为近，语音不殊。”

到了清末民初，海内外共同认同的潮州的观念已经基本定型，这时的潮州辖有八县，分别为潮安（海阳）、潮阳、揭阳、惠来、普宁、澄海、饶平、丰顺，史称“潮州八邑”，即潮州民系的界定标准。

故乡潮州

1928 年 7 月 29 日（农历六月十三），李嘉诚就出生在潮安县府城（今潮州市湘桥区）的一户耕读之家。但是，如果由此追溯数百年，李嘉诚的先祖却并非世居于此，而是来自数千里外的中原。