

李嘉诚的成功，正是源于他的中国式领导与经营管理。

李嘉诚

中国式领导及

经营管理

在几十年的商海搏战中，随着李嘉诚每一个重大决策的出炉，
他所驾驭的这艘“商船”便跨越式地前进一大步。
李嘉诚的经营管理哲学更多地汲取了中国传统文化中积极的一面，
是在企业追求绩效和利润的过程中，
对传统理念和智慧的化用，
以谋深计远的智慧保证了重大决策地成功率。

刘 汶◎编著

民主与建设出版社



李嘉诚

中国式领导[®]

经营管理

用中国的传统文化打造最先进的经营模式

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚中国式领导及经营管理/刘汶编著. —北京:
民主与建设出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5139 - 0044 - 7

I. ①李… II. ①刘… III. ①李嘉诚—企业管理—经验 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 203372 号

©民主与建设出版社, 2010

责任编辑 王 颂

封面设计 纸衣裳书装

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)85698040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京东海印刷有限公司

开 本 170mm × 240mm

印 张 20

字 数 220 千字

版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5139 - 0044 - 7

定 价 35.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

前 言

当提到中国式领导，大家脑海里会闪出一个印象：一种老朽的领导方式。过去 20 多年，大家都这么认为，不过，在最近两年里，倡导中国式领导，中国式经营管理的人逐渐多了起来。

对于何谓领导，哈佛商学院教授约翰·科特的观点最具代表性。他认为，领导就是通过一些不易察觉的方法，鼓动一群人朝某个目标努力的过程，或者实施上述鼓动过程的那个人。

至于何谓“中国式领导”，国内还没有权威的界定。我们认为，中国式领导有狭义和广义之分。狭义的中国式领导是指通过中国传统的文化、思维和行为方式去感召所属群体及关联人群实现某个目标的过程，或者实施这个感召过程的人。广义的中国式领导，则是创新型中国式领导，指通过中国传统和现代、中西方结合的优秀文化、先进思维和全球通行行为规则去感召所属群体及关联人群实现某个目标的过程，或者实施这个感召过程的人。它是中国企业适应国际化发展需要的产物，其核心是“中国理念、西方标准”，是一种适应中国企业在国内运作和国际化发展需要的领导管理模式。

中国式领导和经营管理是近年企业界和学术界的一个热门关键词，由其引发的争论此起彼伏，但面对有一套完整管理工具及成熟制度的现代管理学，讲究人情心性的中国式领导最终还是处于下风。

中国企业的领导模式，喜欢事必躬亲，随处指挥，过程、结果都可以追求他本人认为的样子，要求下属以他希望的方式做事，随意性大，甚至脾气很大，即使不是因为利益关系而特意做出的人事安排，喜欢用的人就是对他唯命是从、歌功颂德的人，让他感觉能信任但惯用办公室政治之人，很看重态度，讲究形式，然后才看其他方面。

因此，中国的大部分企业，本质上是人治的，是以权力为核心的治理模式。建立在中国传统文化基础之上，汲取西方科学领导方式而形成的中国式领导，注定不能抹掉这个印记。

中国式领导需要站在自己的文化基础上，博采众长，借鉴西方先进的方法和经验，进行中国式特有的经营管理。在当今企业界，李嘉诚就是一个中国式领导和经营管理的先行者，值得中小甚至是大企业领导人去学习。

对着这个时代的人来说，李嘉诚完全可以称得上是一个财富神话，他享有“华人首富”的美誉数十年，更是早已进入“世界十大富豪”的行列，始终是年轻人学习的榜样。

有人说，李嘉诚的成功是时运所致。也许，时代给了他很多的机会，可时至今日，大浪淘沙，同时代的不少塑胶大腕，地产大王已经被浩浩荡荡的商业大潮所吞没，而李嘉诚却不仅能够站稳脚跟，更是鹤立群雄，创业 58 年无亏损。可见，这“超人传奇”背后并非全然靠时运，而是必有其高明独到的经商谋略。

李嘉诚的领导方式是中国式领导的楷模，不但对产业本质理解很深刻，在经营管理上也有非常的一套。

“建立自我，追求无我”是李嘉诚的座右铭，也是企业领导的至高境界。可以说，他既是传统中国式领导的颠覆者又是开创者。

他的商业实践是建立在中西方优秀智慧融合的基础上的。他曾说：“以外国人的管理方式，加上中国人的管理哲学以及保存员工的干劲及热忱，无往而不利。”也就是说，他以中国文化为手段，以西方企业制度贯穿于企业领导工作的始终。

他认为，要成为一个优秀领导者，首先要懂得自我管理，逐步建立起自身尊严。还应注重情境领导，会针对不同员工和不同境况采用不同的领导方式。并谨记如下领导原则：“指挥千人不如指挥百人，指挥百人不如指挥十人，指挥十人不如指挥一人。”

本书就是从李嘉诚的中国式领导和经营管理方面，全面为您讲述李嘉诚的传奇人生，深入分析李嘉诚的成功经验，最终为您指出借鉴之道。

目录 Contents

第一章 以人为本,先做人再做事

老老实实做人、踏踏实实做事、实实在在做生意,这是做人、做事、做生意的铁的定律,有些老板只知道盲目地赚钱,而忽视自己做人处世之道,结果,从表面上看赚了一些钱,实际上赚的却是一些小钱,只有像李嘉诚那样,把做人处世摆在第一位,才能赢得别人的信任与合作,才能把生意做得越来越大。

好的人品是一个人立身之本	2
从不害人,乐于助人	4
“仁爱”是管理企业之本	6
以永不满足的心态做大自己	7
认真对待自己	11
肯学习才不缺乏真本事	14
坦然接受艰苦环境的磨炼	18
拥有一颗勤奋做事的心	22
把擅长的绝活练到家	26
在家教中传承“靠自己”的信条	28
视“慷慨解囊”为义不容辞的责任	33

一切以大局为重	37
为社会贡献力量是一种莫大的快乐	39
用中国传统思想来思考管理	43

| 第二章 | 中西合璧,创造一个“人和”的用人局面

李嘉诚的中国式管理在用人上是把西方式的重能和中国式的重德结合起来,让员工尤其是有能力、有操守的高级职员在一个和谐的环境中开心地工作。在这种中国式的管理哲学中,制度、用人、管人很重要,但一些制度之外的东西更加不可缺少。

努力与下属搞好关系	46
中西合璧,各采其长	47
对待下属有“仁”有“义”	53
搭建一个供人起跳的平台	55
有本事的人一定会受重用	58
智莫大乎知人	62
招贤纳士,不拘一格	63
选好继往开来者	65
众人拾柴火焰高	68
知人善任者更强大	70
不容质疑的正直	73
善待下属绝不是盲从	76
以人为本,天下归心	80

第三章 | 不偏不倚,以中庸之道扩张发展

不偏不倚谓之中,古人讲究中庸之道:不甘人后、不冒险求进,其要义是稳中求进、求胜。李嘉诚的长江实业从一个小小的塑胶厂发展成国际化的跨国企业,其经营管理深得中庸之道的精髓。他提出“进取中不忘稳健,稳健中不忘进取”的经营宗旨,并以此指导企业的投资和管理行为。

宁可少赚也不冒不该冒的险	84
在进取中不忘稳健	86
有进有退,适时需放弃一下	88
抑制住自己的冲动	90
铆足后劲,迎头直上	93
攻守兼备,扩张有度	95
适当忍耐,等待良机	96
过度发展,必受摧残	98
未曾得,先算失	101
亏损业务,当断则断	103
放弃同样是一种胜利	105

第四章 | 谋深计远,以灵活的应变力打开局面

中国式的管理是以中国式的智慧为前提的,李嘉诚的成功尤其证明了这一点。在几十年的商海搏战中,随着李嘉诚每一个重大决策的出炉,他所驾驭的这艘“商船”便跨跃式地前进一大步。李嘉诚的经营管理哲学更多地汲取了中国传统文化中积极的一面,以谋深计远的智慧保证了重大决策的成功率。

高瞻远瞩方有最充分的准备·····	110
不做守株待兔的幸运者·····	113
看准的事情就要去做·····	117
以个性经营走出自己的路·····	122
眼界要开阔,动作要惊人·····	124
审时度势,整体组合·····	128
“借花献佛”是妙招·····	131
只有精明善变者才能出奇制胜·····	135
化整为零,操作手法灵活·····	138
把一切变化控制在自己手里·····	140
经商不是靠蛮力,而是靠智力·····	143

第五章 | 善谋敢干,大商人应有大气魄

创业伊始,李嘉诚在各项业务上都是亲力亲为。一是因为没有足够的资金聘请更多的人才,二是有意锻炼自己的能力。但是事业慢慢做大以后,李嘉诚就慢慢放权给下面的人,而自己则是统观全局,运筹帷幄。因为一个人的精力毕竟有限,事业大了,再亲力亲为,就难免顾此失彼,而且也不一定比聘请的人才做得更好。大商人一定要有这样的大气魄,想要做出更大的成绩,就要适时转变观念,将工作重心放在企业未来发展的战略思考上,在大的、宏观的方面进行探索,掌好企业发展的舵。

善谋者必有胜局·····	148
始终存有危机和风险意识·····	151
以速度赢得竞争·····	154
有机会绝对不放过·····	159

开发好传统行业这个“金矿”	161
不把宝押在一个地方	163
心中始终要有一付“镇定剂”	166
大胆尝试,积极运作经营方略	171
烈士暮年,壮心不已	174
分散投资,化解风险	177

第六章 | 以礼待人,竞争中也不忘合作精神

义与礼是中国儒家思想中两个重要的概念。所谓义就是主张要讲道义、公正,对于经营管理而言,就是不要唯利是图,要在道义与利益之间找到平衡。所谓礼就是讲尊重他人。在现代的企业经营管理行为中,李嘉诚能够把义与礼贯穿其中,念足了中国式的生意经。

怕较量,就会失败	182
投机渔利,非不能,是不为也	185
义与利是可以合一的	186
懂得舍与得的互换原则	189
合作时要为双方的共同利益而谋划	191
在竞争中找到共存的法门	192
君子爱财取之有道	196
对于义不能无原则地滥用	198
戴好拳击手套上台	199
越弱就越要有绝活	205

| 第七章 | 熟谙商道,在进退中彰显中国式智慧的魅力

中国人的传统智慧讲究把握进与退的分寸,进,进得准,进得快;退,退得坚决,退得及时。投资的进与退尤其显示出李嘉诚的超人本色。人们常对能创造、把握良机的生意经津津乐道,殊不知,有进必有退,能够熟谙退出之道,尤其在需要壮士断腕一般地退出时毫不拖泥带水,才更显其商战智慧。这也是李嘉诚的中国式经营管理智慧的一种体现。

在恰当的时候以退为进	210
买一定要为卖服务	211
趁低吸纳是迅速扩张的最快通道	213
找到顺流与逆流的规律	215
该出手时绝不手软	217
把握住大局才经得起风浪	221
适时进行战略转移	224
股市进退不为暴利所动	226
攻其一点才能见大成效	229
心明眼亮	236
心急吃不了热豆腐	240

| 第八章 | 得而有所舍,有责任才能有担当

李嘉诚曾经讲过:“经营企业‘知止’两个字最重要。我从12岁就开始投身社会,到22岁创业时就已经过了10年非常刻苦的日子,到今天我已工作60多年了。在香港我看过有些人成功得容易,但是掉下去也非常快,是什么原因呢?‘知止’是非常重要的。

得之名、获之利的李嘉诚,凭借的就是他得而有所舍,勤勤恳恳才赢得了今天的商业王国。”

绝不迁册,扎根香港	244
要想获取,必先施予	246
受人滴水之恩当以涌泉报	247
骑牛入市,惠及他人	250
不取袍金,惠及公众	252
吃一点亏不必计较	257

第九章 | 可圆可方,低调是一种身价的高度

低调,是一种人生姿态,是俯下身軀却胸怀大志的行动,是谦逊有礼却心胸高远的气概,是退让有节却勇于进取的情怀。低调不是窝囊,也不是低贱,更不是低人一等,而是一种高超的领导智慧。

做人要保持低调	260
生活简朴,无损身份	263
不要躺在过去的成绩上自我陶醉	265
忍耐是一门必修课	268
与人为善胜过唯利是图	270
助中资上市,结交朋友	272
舍弃一点利益,化敌为友	274
管理者要具备一流的领袖素质	276
把管理落实在每时每刻	277

第十章 | 真诚守信,把财富建立在诚信之上

商人有两种:一是诚信者,二是奸佞者。前者讲究做人重于经商,以诚实待人,从而赢得人心;后者以欺诈之道为人处世,总是想尽歪点子坑人蒙人。自然,前者可为大商人,后者仅为小商贩。李嘉诚为人处世,非常重视“诚信”的品牌,他明白,一个不讲信誉,不讲诚实的人,包围他的必然也是这样的人;相反,你以诚信待人,就可以找到真正的贴心人,大家就会为他献计出力。

做生意无信不立	280
诡诈之术,得小失大	281
失信于人,玩火自焚	282
建立信任需要实际行动	284
犯了错误,诚实认错	285
失去信誉,好比自己堵自己的后路	288
诚实的人永远有饭吃	290
生意场上最好的担保就是自己的信誉	292
在对待普通人上也要表现出应有的诚信	295
附录一:李嘉诚传略	299
附录二:李嘉诚谈领袖之道	304

第一章

以人为本，先做人再做事

老 老老实实做人、踏踏实实做事、实实在在做生意，这是做人、做事、做生意的铁的定律，有些老板只知道盲目地赚钱，而忽视自己做人处世之道，结果，从表面上看赚了一些钱，实际上赚的却是一些小钱，只有像李嘉诚那样，把做人处世摆在第一位，才能赢得别人的信任与合作，才能把生意做得越来越大。

好的人品是一个人立身之本

人品是一个人品质的外在表现的标志，是别人对你的一个衡量标准，好的人品不仅会让你得到周围人善意的对待，还能让你在做事的时候事半功倍。李嘉诚作为一个成功的商人，他的成功，不仅来自于他的精明能干，还来自于他诚实坦荡的为人。

也许很多人会说，人品不能当饭吃，又何必太过计较。但人品是立身之本，对事业的成败影响颇大。一个人品欠佳的人，谁也不愿与其合作共事。

世间的人，人品各个不同，用单一的道德标准品评人，分出好人、坏人，并不一定公平和正确。人或诚实或虚伪，一时之间，很难分辨。但随着时日的增长，两者分界逐渐明显，一个人是诚实还是虚伪，其日常的言行举止，总会有所表现。

李嘉诚很重视人品的高下，一个人仅仅才华出众是不够的，还要有上等人品，他喜欢诚实的人，对那些做事自私、不够诚实的人，尽管他们十分聪明，也会请他走人。

李嘉诚的这种态度来自于童年时代的一件往事。

那是 1943 年的冬天，这个冬天深深地刻在他的记忆深处，是他一生中最难以忘怀的。

当时，父亲的去世使李嘉诚对那渗透他柔嫩、幼弱的身躯由肉体达到心灵深处的酷寒感到不堪忍受，更使他觉得整个世界像一座巨大且黑暗的冰窖，似乎人世间的最后一丝热气也被父亲带走了。然而，即使是这样，他还是咬紧牙关、鼓足勇气，希望自己能够带领全家平安地度过这个肃杀凄凉的冬天。

为了安葬父亲，李嘉诚含着眼泪去买坟地。按照当时的交易规矩，买地人必须付钱给卖地人之后才可以跟随卖地人去看地。卖给李嘉诚地

的,是两个客家人。他将买地钱交给他们之后,便半步都不肯离开,坚持要看地。山路出奇的泥泞,不时夹带着雨点的天气,寒意逼人的北风迎面而来……仍旧沉浸在失去父亲巨大悲痛中的李嘉诚,想着这连日来和舅父、母亲一起东奔西走,总算凑足了这笔安葬父亲的费用;想着自己能够亲自替父亲买下这块坟地,心里总算有了一丝慰藉。这两个卖地人走得很快,他一步接着一步地紧跟不舍。然而,不幸的是卖地人见李嘉诚是一个小孩子,以为好欺骗,就将一块埋有他人尸骨的坟地卖给他,并且用客家话商量着如何掘开这块坟地,将他人尸骨弄走……

可是,他们并不知道,李嘉诚听得懂客家话。他震惊了,世界上居然有人如此黑心、如此挣钱,甚至连死去的人都不肯放过;想到父亲一生光明磊落,即使现在将他安葬在这里,九泉之下的父亲也是绝对不会安眠的。而且,他也深知这两个人绝不会退钱给他,但他还是告诉他们不要掘地了,自己再另找卖主。

这次买地葬父的几番周折,深深地留存在李嘉诚的记忆深处,使他不仅受到了关于人生、关于社会真实面目的教育,而且对于即将走上社会、独自创业的他来说,这是第一次付出沉重的代价所吸取的相当痛苦的教训,也是所面临的在道义和金钱面前如何抉择的第一道难题。这促使李嘉诚暗下决心:不管将来创业的道路如何险恶,不管将来生活的情形如何艰难,一定要做到生意上不能坑害人,在生活上乐于助人。

李嘉诚觉得,一个人的成功不在于他获得了多少财富,也不在于他做了多大的官,而最主要的是一个人的品德修炼。品德是心灵之根本。品德构成你的良知,使你明白事理,而非只根据法律或行为守则去判断是非。正直、诚实、勇敢、公正、慷慨等品德,在我们面临重要抉择之时便成为我们成功与否的首要因素。

“仁者无敌”,能够秉承“贫穷志不移”、“不义富且贵,于我如浮云”、“穷则独善其身,达则兼善天下”这些传统道德的人是无往不胜的。

从不害人，乐于助人

俗话说：“人人为我，我为人人。”这话听起来似乎很简单，不就是人们互相帮助吗？的确道理很简单，就是人与人之间互相帮助，互相扶持，共同渡过人生的难关，或者共同走向人生的成功。但人类世界有个规律，一些看似简单的话语实际上做起来难度却不小。

有人说过，人都是自私的，因为生命本身具有排他性。这种排他性并不是说我们都要视他人为敌人，甚至不允许别人生存，这种排他性主要是指别人与你一起消耗着有限的能源，占据着不变的生存空间的时候，由于竞争而引发的一系列矛盾。当别人的存在没有威胁到我们存在的时候，我们倒还能相安无事；而一旦别人的生存威胁到你的生存，人类就开始有了争斗以至于发生大规模的战争，用战争的形式和别人争夺生存空间。但是，人类从一开始诞生就已经合作了，如果我们人类没有一点合作精神，那么，今天在地球上占据统治地位的恐怕就不是人类了。

为什么要合作？道理也很简单，不合作就意味着灭亡，意味着种群的灭绝。

或许因为人与人的合作是难得的，所以，人类的先哲们用许多语言来说明合作的重要性，鼓励人们去爱自己的同类，去帮助自己的同类。“人人为我，我为人人”即是其中之一。

当一个人去热忱地帮助别人解决某一个问题的時候，会产生一种在自我状态下难以萌生的“智能受激状态”，一个具有积极心态的人在这种情况下就会促使自己的身体与精神机能处于一种“总动员”的状态，使自己的能力有出色的表现。

当别人求助一个你从来没有遇到过的问题或事情，在你为别人解决了问题，做了事情的时候，也会给你以启迪，迫使你从新的角度去思考你原来所学的知识和你原来积累的经验。这样，不仅帮助了别人，同时