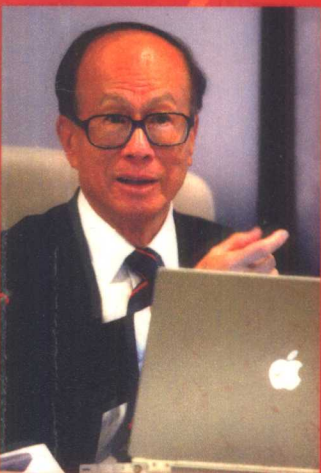


《财富》杂志誉李嘉诚管理为最适合中国人性化管理的经典模式  
《纽约时报》黄金版头条称李嘉诚管理为最佳的高效管理模式



# 李嘉诚 管理模式

革文军 编著



中国纺织出版社

# 李嘉诚管理模式

革文军 编著



 中国纺织出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

李嘉诚管理模式/革文军编著. —北京:中国纺织出版社, 2004. 12

ISBN7—5064—3233—1/F·0523

I. 李... II. 革... III. ①企业管理—模式—研究—香港②李嘉诚—生平事迹 IV. F279.276.58  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 124188 号

---

**李嘉诚管理模式**

---

选题策划:梅朝荣 责任编辑:梅朝荣  
责任印制:初全贵 审 稿:陈之善

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:0101—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@C-textilep.com

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷

各地新华书店经销

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:1/16 印张:18.125

字数:300 千字 印数:1—15000 册 定价:28.80 元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 序 言

在激烈的市场竞争中,过硬的产品质量和良好的信誉是企业生存的根本。只有这样,企业才能在残酷的竞争中立于不败之地。然而企业要有过硬的质量与良好的信誉就必须加强企业管理,只有具备了良好的企业管理才能实现企业更大的发展。经商如此,从事其他事业也是如此。因此可以认定,假如没有一个良好的管理制度和方法的话,那么事业肯定无法得到良好的发展,甚至会使已经取得的成绩付诸东流,因此说,好的管理模式是事业成功的保证。众所皆知的华人首富——李嘉诚就是这方面的佼佼者。

李嘉诚是中国人的骄傲,也是全世界的骄傲,这不仅因为他是一位富翁,而且因为他为我们树立了做人的楷模。

当我们进入社会改革的新时期,每个人的生活都受到考验的时候,李嘉诚的传奇人生确实值得我们每个人去研究、学习。这个贫民出身,从打工仔做起,靠塑料花起家的人,凭着自己的意志和创造精神,开创出了一条人生的成功之路。他的一生具有传奇色彩,但是这种传奇人生是靠一步一个脚印走出来的。他没有依赖别人,而是靠自己的努力创造了今日的辉煌。

李嘉诚说过:“人们常赞誉我是超人,其实我并非就是天生的管理者。到现在,我只能说管理得还可以。我是经历过许多磨难和挫折,才悟出一些管理之道的。”作为世界华人首富,世界十大富豪之一的李嘉诚依然很谦虚,没有居功自傲,这正是他能够成功的原因。所以,总结李嘉诚成功的人生经验,对我们每个人都有教育意义,因为他真正

靠自己的双手打出了一个富可敌国的天下。

李嘉诚在经商的过程中,特别重视自我管理和公司管理。他以大商人的谋略,对自己的经营项目精雕细刻,力保成功率,同时还把公司上下凝聚成一个整体,以便发挥合力的作用。

可以看出,李嘉诚赢得财富的资本是靠他有效的管理模式。他在各种有利或者不利的经商环境中,能够磨炼出大商人的品质,胜不骄,败不馁。所以他总能以积极的心态面对自己的管理。同时,在李嘉诚身上,我们还能发现他善于变换、巧妙投资、专于收购、扩充市场的真功夫。

商人以赢得人生财富为最高目标,这并不是说所有商人都唯利是图。李嘉诚善于打造个人品牌,服务于大众,其经营管理之道,给人们留下了许多启示,也是我们特别需要加以审视的。

本书从七个方面探讨李嘉诚管理模式的要诀,其目的是全面观察李嘉诚经商的成功之道。全书内容周全、分析细致,大家不妨一读。

叔 春 (北大教授)

2005.1

## 目 录

### 第一章 危机管理

#### —— 临危不乱,泰然处之

商海沉浮,变幻莫测。在竞争日益激烈的市场经济条件下,经营任何一种行业都会具有一定的风险。有风险就意味着危机的潜伏或到来。那么,如何能够临危不乱,处变不惊?李嘉诚的危机管理模式是非常值得借鉴的。

|                     |    |
|---------------------|----|
| 一、面对危机,以诚应对 .....   | 3  |
| 二、只重小利,难成大气 .....   | 12 |
| 三、以小搏大,以弱制强 .....   | 15 |
| 四、人弃我取,趁低吸纳 .....   | 20 |
| 五、主动出击,险中求胜 .....   | 24 |
| 六、有的放矢,稳扎稳打 .....   | 30 |
| 七、危机四伏,切记盲目冒进 ..... | 37 |

目

录

## 第二章 人才管理

### 坦荡待人,唯才是举

“凡事预则立,不预则废。”管人也同样如此,对于人才不仅要挑选好使用好,更要管理好。现有的人才加上有效的管理,这就是企业的生命。

现代企业制度的建立,让员工在企业的发展中发挥了更大作用。成功的企业家,他们的经营管理理念中有一个共同之处,那就是以德治企,以人为本。

- 一、宁亏自己,不亏大家 ..... 45
- 二、唯贤是举,以夷制夷 ..... 53
- 三、未雨绸缪,积极培养继任者 ..... 59
- 四、搭建施展才华的平台 ..... 63
- 五、言传身教做人与经商之道 ..... 68
- 六、广采博纳,融汇众智 ..... 71
- 七、提倡节俭 ..... 74

### 第三章 个人品牌管理

#### —— 诚实守信,乐善好施

我常在想,人生在世应该先求名,还是先求利?有一天跟朋友谈到这个问题,他说:别的我不知道,做生意是要先求名,不然怎么叫“金字招牌”呢?这话很有道理,创出金字招牌,自然会生意兴隆通四海,名归实至。岂非名利就是一种东西?

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 一、自我修炼成就道德楷模 .....    | 79  |
| 二、诚实、信誉是经营发展的基石 ..... | 84  |
| 三、诚实、守信是企业的命脉 .....   | 87  |
| 四、乐善好施,赢得美誉 .....     | 90  |
| 五、挖掘无形于有形 .....       | 94  |
| 六、潜移默化中尽显广告之效 .....   | 97  |
| 七、塑造大众形象 .....        | 100 |
| 八、打出自己的金字招牌 .....     | 102 |

目

录

## 第四章 决策管理

### 时局变幻尽在掌握中

根据事实,别人的忠告和自身的直觉所形成的商业判断,可以引导企业家在适当的领域中设定目标。在主要参与者之间的“创造性冲突”,可以导致大家在采取的措施上和完成的期限上,取得一致的看法。

- 一、经营战略不可少 ..... 107
- 二、分散投资策略 ..... 112
- 三、经商巧策,让人叫绝 ..... 116
- 四、避实就虚,进退结合 ..... 121
- 五、无本投资,巨额回报 ..... 125
- 六、借科技热带动科技股攀升 ..... 129
- 七、强强联手,才能更强 ..... 135
- 八、胸怀天下,包举宇内 ..... 141

## 第五章 目标管理

### 志存高远还要立足脚下

成功者不但怀抱希望,而且拥有明确的目标。坚持目标就是成功的关键,你必须花时间和精力了解你的竞争团子情况及自己的所长和所短,知己知彼才能百战百胜。

- 一、明确目标,有的放矢 ..... 147
- 二、高妙战略,实现目标 ..... 149
- 三、循序渐进是通向目标的捷径 ..... 159
- 四、有钱大家赚 ..... 163
- 五、立足香港,放眼全球 ..... 169
- 六、成事在天,谋事在人 ..... 175
- 七、确立正确的发展方向 ..... 178

## 第六章 社会协调管理

### 与人为善,畅行天下

请领悟“与人共同生活”的重要性,常怀感恩的心,以不忘恩,不忽略感谢,尊重义气的心与人相交往。

广交之道,就在于尽量多方面地开动脑筋,在多才多艺,不偏于一隅的原则下,广事交际。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、从大局着眼 .....       | 187 |
| 二、投资办学,重视教育 .....   | 193 |
| 三、钟情于医疗卫生事业 .....   | 199 |
| 四、中西兼容,儒雅之风 .....   | 210 |
| 五、以诚相待,不存私心 .....   | 214 |
| 六、关注内地,扶助中资 .....   | 218 |
| 七、商场中也要重视仁义 .....   | 222 |
| 八、共享利益让员工有归属感 ..... | 236 |

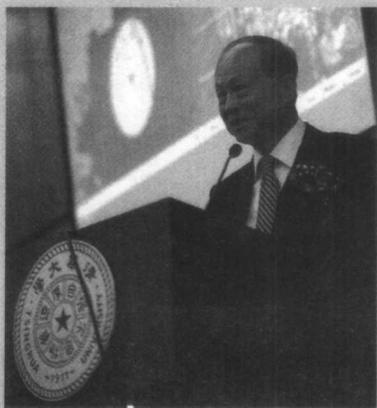
## 第七章 理财管理

### 用之有度,节之有道

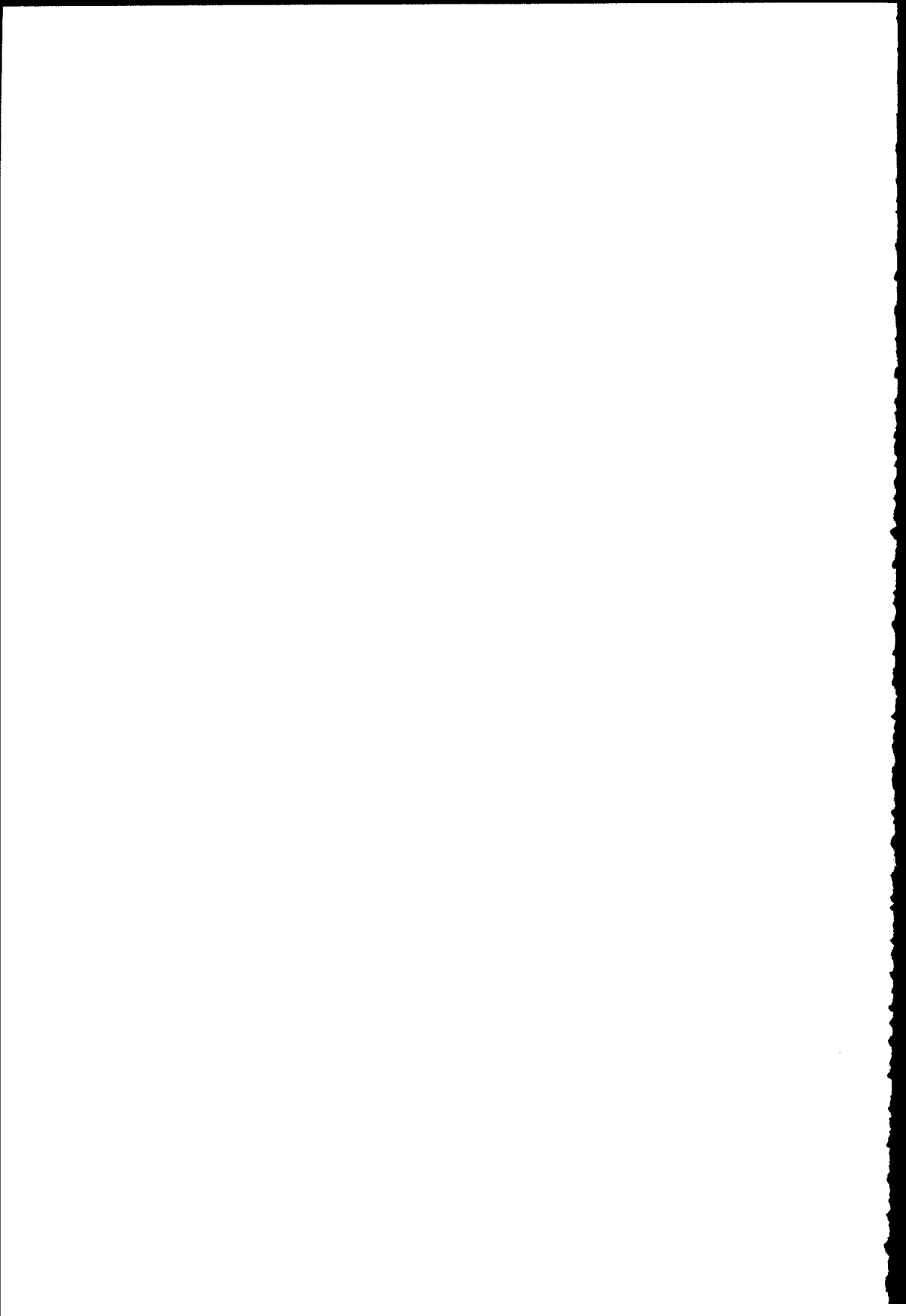
资金的运用也非常重要。以长江实业为例,其负债比例只有7%,只要两三个月的营运资金就可完全清偿。我们营运有两份资金,一份资金用于经营,另备有一份资金必须是随时可运用的流动资产。这也是我们随时可以投资、扩张、营运机动的原因。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、分拆集资,连锁包销 .....  | 241 |
| 二、能进能退,道德投资 .....  | 248 |
| 三、纵观全局,合理调度 .....  | 253 |
| 四、要发展,就要出新招 .....  | 261 |
| 五、头脑冷静,稳步前进 .....  | 266 |
| 六、及时放弃,开拓新领域 ..... | 269 |
| 七、向海外投资 .....      | 276 |

## 第一章 危机管理： 临危不乱，泰然处之



商海沉浮，变幻莫测。在竞争日益激烈的市场经济条件下，经营任何一种行业都会具有一定的风险。有风险就意味着危机的潜伏或到来。那么，如何能够临危不乱，处变不惊？李嘉诚的危机管理模式是非常值得借鉴的。



## 一、面对危机，以诚应对

※

一个在少年时代、青年时代极少失败的人，往往是非常脆弱的，到输的时候了，往往会因缺乏承受失败的能力而一击即垮。所以，对年轻人来说，重要的是未来，绝不可因害怕失败而不敢尝试。虽然没有必要刻意地追求失败，但也没有必要害怕失败。

### ——·——点睛危机管理

任何管理者在工作中，都会遇到各种意想不到的问题、挫折，各种挑战不断袭来。如何在这些打击之下能够保持镇定，从容应对，就成为衡量一个人心理素质的最好标准。而李嘉诚也是在多年的商场打拼过程中磨炼出自己的临危不乱的良好心理素质的。

当年李嘉诚的长江塑胶厂刚开工，便呈现出一派产销两旺、欣欣向荣的势头，连李嘉诚自己也没想到会如此顺利。但是，在这过于顺利的背后，却暗藏着危机。不久，一位客户宣布他订购的塑胶制品质量低劣，要求长江厂退货。

李嘉诚这才清醒过来，自己被一时的顺利冲昏了头脑。他太急功冒进了，单纯追求数量，却把最关键的质量问题给忽略了。然而，

这时候明白过来已经有点晚了。此时，李嘉诚手中仍有一大把订单，客户仍在不断打电话催货。李嘉诚再不敢有半点马虎，但现在去抓质量，就无法保证工期，延期交货又要被罚款。怎么办呢？他心急如焚，亲自蹲在机器旁监督质量，然而，靠这些老掉牙的机器，要想确保质量，谈何容易？加上绝大多数工人只经过短暂培训就当熟练工使用，他们能够操作机器，已是很不错了，岂能指望他们做得更好？李嘉诚恨不能生出三头六臂来，亲自上阵操作。

一旦问题凸现出来，危机便接踵而至。接二连三的客户纷纷拒收产品，还要长江厂赔偿损失！

长江厂的客户都是中间商，他们将产品或批发给零售商，或出口给海外的经销商。他们的信誉因长江厂的产品受到了影响，自然会要求赔偿损失。此时塑胶工厂日益增多，竞争也日益激烈，用户对塑胶制品的款式和质量越来越在意起来。竞争的法则优胜劣汰，低劣产品必然会被逐出市场。所以，质量就是信誉，信誉就是企业的生命线。长江事业的航船，刚扬风帆，就遇到惊涛骇浪。

危机之中的李嘉诚，这才体会到了做老板的难处。他虽做过塑胶公司总经理，全盘掌管日常事务，可那时的重大决策仍由老板拍板。现在身为一业之主，一切风险都要由自己一人承担。许多处于顺境中的业主，他们一般都会“如履薄冰，小心翼翼”地防范危机。然而，李嘉诚毕竟是经验不足，过于年轻气盛，轻易让初时的顺利冲昏了头脑，并没有过多地考虑到可能面临的困难。他万万没想到，一时的疏忽竟然带来了灭顶之灾。

企业的主人，就像一船之长，决策即是航向，任何失误，都可能把航船引向倾覆。李嘉诚后来承认，创业之初自己并不是个出色的船长，他认为自己并非天生的是优秀经营者，他是经历过很多挫折和磨难之后，才悟出一些经营秘诀的。

这次危机使李嘉诚又一次陷入人生的大磨难中。这之前他经历的磨难应该说都是不可抗拒的天灾人祸。这一次，却是由于他自己的失误造成的。

形势在继续恶化，危机在继续加重。仓库里堆满了因质量欠佳和延误交货日期而被退回的塑胶玩具，客户们纷纷上门要求索赔，还有一些新客户上门考察生产规模 and 产品质量，见这情形扭头就走。客户是企业的衣食父母，丢了客户，等于砸了饭碗，李嘉诚急得如热锅上的蚂蚁。“不怕没生意做，就怕做断生意。”长江厂正处于后一种情形。

产品积压，没有进账，原料商仍按合同上门催交原料货款。李嘉诚到哪去弄这笔钱？

李嘉诚被逼急了，只好说：“我实在拿不出钱，你们把我这个人带走吧。”原料商笑道：“你想得美？我们要你干什么？我们要的是钱！”原料商扬言要停止供应原料，并要到同行业中张扬李嘉诚赖货款的丑闻。这一招影响很大，它可能彻底葬送掉长江厂的前途。

屋漏偏逢连阴雨。银行得知长江厂陷入危机，立即派职员来催还贷款。焦头烂额、痛苦不堪的李嘉诚只好强装笑脸，恳求银行放宽期限。银行掌握着企业的生杀大权，长江厂处于被清盘的边缘。长江厂只剩下半数产品品种尚未出现质量问题，企业开工不足，必须裁减员工，被裁掉的人心怀不满，留下的员工更是人心惶惶。那些日子，李嘉诚的脾气也有些暴躁，常常会大声训斥手下的员工。全厂上下怨声四起，士气低落，人心浮动。

李嘉诚回到家里，强装欢颜，他担心母亲为他的事操心。知儿者，莫过其母。母亲从李嘉诚憔悴的脸色和布满血丝的双眼中，觉察到长江厂遇到了麻烦。

母亲不懂经营，但懂得为人处世的道理。她是个虔诚的佛教徒，