

蓝狮子著名企业家
管理日志系列⑥

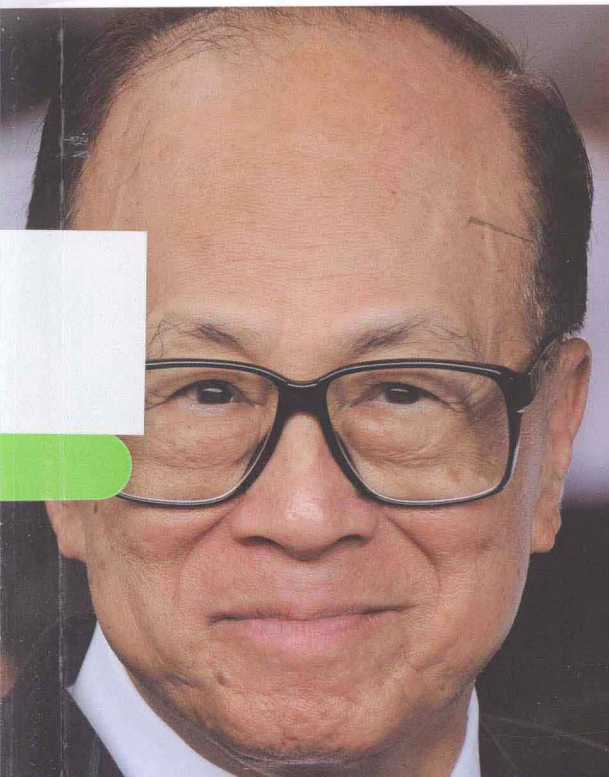
李嘉诚

管理日志

张尚国 / 编著

全新修订版

★★★★★



五年名作持续畅销，百万读者如潮好评
中国著名高校十大商学院教授联袂推荐丛书
系列累计销量超过五十万册
网罗中国最优秀的商业领袖
碎片化解读“中国式管理智慧”

全新修订，经典再现

“企业要为股东谋取利益，但也应该坚持将‘正直’作为企业的固定文化。‘正直’可以被视为经营的一项成本，但它绝对是企业长远发展的最好根基。一个有使命感的企业家，应该努力坚持走一条正途。”

——李嘉诚



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

蓝狮子著名企业家
管理日志系列⑥

李嘉诚

管理日志

张尚国 / 编著

全新修订版

★★★★★



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚管理日志 / 张尚国编著. — 修订本. — 杭州: 浙江大学出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-308-12618-2

I. ①李… II. ①张… III. ①李嘉诚—商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 289016 号

李嘉诚管理日志(全新修订版)

张尚国 编著

策 划 杭州蓝狮子文化创意有限公司

责任编辑 何 瑜

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 18.25

字 数 316 千

版 印 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-12618-2

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

序 向李嘉诚学些什么

2013年,《胡润全球富豪榜》前100名如期出炉,85岁的超人李嘉诚以财富2000亿人民币继续蝉联华人财富榜首,而由他牵头的多家公司共同支付700亿人民币收购的英国燃气业务蹿红商界,媒体惊呼李嘉诚这个财富大鳄并购了“整个英国”,成了名副其实的在英投资最大的国际富豪。

李嘉诚创造的神话,让全世界的人仰慕和惊叹。如今,“李嘉诚”不仅是财富的代名词,更是创造财富的代名词。在香港,人们对他的崇拜甚至超过世界首富比尔·盖茨。李嘉诚演绎了一个白手起家而成功的经典神话,他用自己的传奇人生告诉人们,一个人的历史是如何由自己书写的,英雄是如何在多元的时代中磨炼出来的。对于数以万计的正在为前程苦苦奋斗的年轻人来说,李嘉诚的故事将是他们人生道路上的一盏明灯。

作为商人,李嘉诚无疑是成功的,他不仅创造了大量的财富,而且还身体力行地践行着一套具有深厚内涵的经商哲学。李嘉诚经历了太多的挫折,在社会这个大熔炉中他俨然把自己锻造成了一把锋利无比的剑,这使他能在与狼共舞的商海中游刃有余。李嘉诚出身寒微,没有很好的社会和家庭背景,但他总能看得比别人远,做得比别人高,想得比别人全,这一点特别体现在他的分家方案上。2012年5月25日,李嘉诚酝酿已久的分家方案终于和公众见面了,在短短15分钟时间内,一个横跨53个国家、拥有27万名雇员的帝国,就在李嘉诚气定神闲的指挥下尘埃落定。15分钟“散尽”千亿家产,乍看是分钱算账,实则凸显了李嘉诚超凡不俗的人生智慧。

或许是年龄的差异,我们这代人在解读李嘉诚时总是用一种仰望的姿态审视他——他是一个万众瞩目的神话,是一座无法逾越的巅峰,是一本引人入胜的皇皇巨著,是一部跌宕起伏的人生传奇。遗憾的是,至今我还能和李嘉诚谋面,认识他还是通过万通董事长冯仑先生写的《建立自我,追求无我》一篇文章,文中讲述了他与李嘉诚先生见面的经历,所写之言感人至深,它直接打破了我对李嘉诚这样一位“巨无霸”

深沉、不可一世的印象。然而就李嘉诚现在的身价、地位以及在华人企业家中的影响力而言,即使用再多的类似于清高、冷酷、张狂、自负之类的词语形容他,也不足为过。但事实情况是,李嘉诚作为一名偶像级的企业家,表现得却是平易近人,一些细微至极的事他都会亲自去做,让人觉得惊讶甚至不可思议。显然,李嘉诚的成功不仅仅是在商业成就上,更重要的在于他的人格魅力。就让我们看看冯仑笔下的李嘉诚是什么样的。

我们进到电梯口,开电梯门的时候,李先生在门口待着,然后给我们发名片,这已经出乎我们意料——李先生的身家和地位已经不用名片了,但是他像做小买卖一样给我们发名片。发名片后我们一个人抽了一个签,这个签就是一个号,就是我们照相站的位置,是随便抽的。我当时想为什么照相还要抽签,后来才知道,这是用心良苦,为了大家都舒服,否则怎么站呢?

抽号照相后又抽个号,说是吃饭的位置,又为大家舒服。最后让李先生说几句,他说也没有什么讲的,主要和大家见面,后来大家让他讲,他说我就把生活当中的一些体会与大家分享。然后看着几个老外,用英语讲了几句,又用粤语讲了几句,把全场的人都照顾到了。他讲的是“建立自我,追求无我”,就是让自己强大起来要建立自我,追求无我,把自己融入到生活和社会当中,不要给大家压力,让大家感觉不到他的存在,来接纳他、欢迎他。之后我们就吃饭。我抽到的正好是挨着他隔一个人,我以为可以就近聊天,但吃了一會兒,李先生起来了,说抱歉我要到那个桌子坐一会儿。后来,我发现他们安排李先生在一个桌子坐15分钟,总共4桌,每桌15分钟,正好一小时。临走的时候他说一定要与大家告别握手,每个人都要握到,包括边上的服务人员,然后送大家到电梯口,直到电梯关上才走。他的追求无我,在这个过程中得到充分体现。

如今,李嘉诚已成为一个凝聚和代表着中国人奋斗精神、不断创造神话的卓越商人和企业家。对此,李嘉诚也并不吝惜反复对外“公布”自己的“创富秘诀”：“发展中不忘稳健,稳健中不忘发展”、“知识改变命运”、“名誉是我的第二生命”……一些对李嘉诚关注的人还总结出“李氏成功定律”：

对金钱的态度:李嘉诚坦言,自30岁起,他就再也没细数过自己的财富。

用钱的守则:李嘉诚一直遵循的“当你赚到钱,等有机会时,就要用钱,赚钱才有意义”。

内心的骄傲:李嘉诚不止一次说过,“我表面谦虚,其实很骄傲,别人天天保持现

状,而自己老想着一直爬上去,所以当我做生意时,就警惕自己,若我继续有这个骄傲的心,迟早有一天是会碰壁的”。

对成功的定义,李嘉诚这样说,“要清楚,无论从事什么行业,都要比竞争对手做好一点。有时候,好一点就行,像奥运赛跑一样,只要快1/10秒就会赢”。

时间观念:不论几点睡觉,他一定在清晨5点59分闹铃响后起床。他每天都把闹钟调快8分钟,一直将这一习惯保留了大半个世纪。

这些话不免使一些把李嘉诚奉若神明的崇拜者感到扫兴,因为这都是一些老生常谈的话,没有什么高深的玄机,人人都能做得到!他们其实是想从李嘉诚那里得到所谓的经商“葵花宝典”,问题是,“应该做得到”不等于“一定做得到”。于是,我联想起美国通用电气公司前任CEO韦尔奇先生来华访问时的一段小插曲。当时有很多慕名者纷纷高价购票到现场聆听韦尔奇的演讲,然而所得的结果却让中国企业家们感到失望。有人直接问韦尔奇先生:“您讲的这些没有什么新鲜的东西,很多我们都知道。”韦尔奇的回答平静而耐人寻味:“你们是知道,而我是做到!”这足以说明一个简朴的道理——知易行难!李嘉诚就是这样践行着一个又一个的商业真理,看似简单,然而他却是少数几个能做到的,这个世界也就有了华人首富李嘉诚的骄傲。

正如阿里巴巴总裁马云所言:“商业才能是很多企业家都具备的,但是只有像李嘉诚那样,具有好的人品,才有可能做大。毫无疑问,李嘉诚是华人世界最受尊重的企业家,要成为李嘉诚很难,因为他的时代具有独特性,但是我们有可能学习和超越他。”

值得说明的是,本书是在原版的基础上修订而成的,它保留了原版的精华,增添了不少有关李嘉诚最新的一些内容,比如现已85岁高龄的李嘉诚是否退居二线、李氏王国的接力棒到底由谁来接替等。还有就是家产继承问题,无数豪门因此接连上演“宫心计”,恩怨不断!李嘉诚能否另辟蹊径不走寻常路,都是人们迫切想了解的。本书忠于李嘉诚的人生轨迹,每一个阶段都有全新的主题,相信本书的出版能给读者带来些许帮助。

最后,就让我们以李嘉诚的一首诗来共勉吧:

当我们梦想更大成功的时候,我们有没有更刻苦地准备?

当我们梦想成为领袖的时候,我们有没有服务于人的谦恭?

我们常常只希望改变别人,我们知道什么时候改变自己吗?

一月 战略思维 / 1

- 生前「办妥」身后事 / 2
- 正确的经营理念 / 4
- 洞察市场发展趋势 / 5
- 兼并形成巨型企业的必由之路 / 6
- 找到顺流与逆流的规律 / 6
- 战略色彩的投机 / 7
- 机会与风险并存 / 8
- 用心思考未来 / 9
- 进场和退场的艺术 / 10
- 资金和策略的权衡 / 11
- 过硬的战略眼光 / 12
- 经商三谋略 / 13
- 嗅出商机·预谋制胜 / 13
- 买进东西最终是要把它卖出去 / 14
- 有所为·有所不为 / 15
- 放弃眼前·才能收获长远 / 16
- 无论哪一行都商机无限 / 17
- 关键是眼光 / 18
- 在合作中壮大自己 / 19
- 重要的是要有远见 / 20
- 两条腿走路不摔跤 / 21
- 等待最佳时机 / 21

二月 目标管理 / 23

- 有目标的人生才有希望 / 24
- 永不满足 / 25
- 明确目标·有的放矢 / 26
- 找到自己的目标 / 26
- 矢志不渝地坚持实现目标 / 27
- 没有办不到·只有想不到 / 28
- 心中的靶子 / 29
- 步步为营 / 30
- 十年耕耘一朝收获 / 31
- 事在人为 / 32
- 看利益要立足长远 / 33
- 高成本下的投资目标 / 34
- 让第二变第一 / 35
- 反其道投资 / 36
- 一辈子做对人民有益的事 / 37
- 兵不血刃·蛇吞象 / 37
- 有了目标·就不再犹豫 / 38
- 瞄准有利目标 / 39
- 学会忍受 / 40
- 顺应时势 / 41

三月 决策 / 43

- 靠数字决策 / 44
- 有所选择,有所放弃 / 44
- 随机应变 / 45
- 早则资舟,水则资车 / 46
- 进退自如 / 47
- 了解你的竞争对手 / 48
- 独具慧眼作决策 / 49
- 善于作出正确的决策 / 50
- 抓住市场信息 / 50
- 耐心等待,伺机行动 / 52
- 抓住机会 / 52
- 去别人没有去过的地方 / 53
- 挑战风险 / 54
- 集思广益 / 55
- 信息是决策的基础 / 56
- 耐心 / 57
- 保持清醒的头脑 / 58
- 行慎算悔 / 58
- 出其不意 / 60
- 理性决策 / 61
- 趁热才能打好铁 / 62
- 竞争模式 / 63

四月 领导力 / 65

- 走动式管理 / 66
- 部下的错误就是领导者的错误 / 66
- 领导者要给予企业赋予生命 / 67
- 榜样的力量 / 68
- 你是老板还是领袖 / 69
- 成功的管理者都应是伯乐 / 70
- 过犹不及和知止不败 / 71
- 颠覆『中国式管理』 / 72
- 超越『东方家族管理』 / 73
- 领导者的境界与追求 / 73
- 仁爱原则 / 75
- 降龙伏虎 / 75
- 质量是企业的生命 / 76
- 制约制度 / 77
- 合理的人事制度 / 78
- 想一想下属最希望的是什么 / 79
- 管理的艺术性和灵活性 / 80
- 领导者的是非价值观 / 81
- 『刺猬法则』 / 82
- 印象管理 / 83
- 先思考再出手 / 83
- 领导层的标准 / 84

五月 人才观 / 87

- 亲入扑亲信 / 88
- 慧眼识英才 / 89
- 不是老板养活员工，而是员工养活了公司 / 90
- 洋为中用 / 91
- 人才创新 / 92
- 诚信聚得一方人才 / 93
- 指挥千人不如用好一人 / 94
- 提拔才俊之士 / 95
- 对知识分子要最尊重 / 95
- Are You Ready? / 96
- 让员工忠诚的简单办法 / 98
- 用人三『度』 / 98
- 让员工有归属感 / 99
- 长江学者奖励计划 / 100
- 有效授权 / 101
- 重赏之下必有勇夫 / 102
- 善待部下 / 103
- 只要有能力，就要给新人机会 / 104
- 犯错才能学习 / 105
- 巧用人才 / 105
- 培训 / 106
- 重用有本事的人 / 107

六月 诚信 / 109

- 诚信与回报 / 110
- 绝不为了成功而不择手段 / 111
- 让你的敌人都相信你 / 112
- 『诚』度危难 / 113
- 做一个有信用的人 / 114
- 最大的资产是信誉 / 115
- 诚信做人，认真做事 / 116
- 诚信相合，义感员工 / 117
- 『义』对家人 / 118
- 做正直诚信的人 / 118
- 一诺千金 / 119
- 立身处世重诚信 / 120
- 信誉是最宝贵的经营成本 / 121
- 令人信服并喜欢你交往 / 122
- 信誉就是生命 / 123
- 珍惜名誉 / 124
- 义在财先 / 124
- 照顾对方的利益 / 125
- 信用最重要 / 126
- 令别人对你信任 / 127
- 信誉为魂 / 128
- 以诚交友 / 128

七月 自我管理 / 131

- 别让内心的愤怒影响解决问题的能力 / 132
- 做好管理者的首要任务是自我管理 / 133
- 名誉是第二生命 / 134
- 简朴生活更有趣 / 134
- 总在『抢学问』 / 135
- 修己而后才能安人 / 136
- 把自己手表的时间拨快 8 分钟 / 137
- 管好自己,才能管好别人 / 138
- 坚持原则 / 139
- 时间永远是最宝贵的 / 139
- 道德规范一个人 / 140
- 打出自己的金字招牌 / 141
- 谦和 / 142
- 守信 / 143
- 自负指数 / 144
- 给自己加一点压力 / 145
- 健康最重要 / 146
- 一张一弛,文武之道 / 147
- 你首先要让他们喜欢你 / 148
- 保持一颗谦卑的心 / 149
- 不断地学习 / 149
- 跑在第一线上 / 150

八月 投资艺术 / 153

- 珍惜点滴资源 / 154
- 买『橙』与卖『橙』 / 155
- 合作共赢 / 155
- 人弃我取 / 157
- 见好就收 / 158
- 重视现金,及时收益 / 158
- 冷眼旁观 / 159
- 投资致富 / 160
- 清醒的判断力 / 161
- 擅做『加减法』 / 162
- 看重高新科技 / 163
- 由A到B / 164
- 选择最佳时机 / 165
- 进退之道 / 166
- 投资不是『投机』 / 167
- 独具慧眼 / 168
- 擎天一指 / 169
- 人情投资 / 170
- 要有长远眼光 / 171
- 把对手变成朋友 / 172
- 行动最重要 / 173
- 看准了就大胆去闯 / 173

九月 培养接班人 / 175

- 未雨绸缪,提前培养接班人 /176
- 艰苦是人生必修课 /177
- 因时因地找老师 /179
- 传递人脉,退居二线 /180
- 勇敢·独立 /181
- 有胆识,还要有谋略 /183
- 注重团队氛围 /184
- 让孩子爱上学习(1) /186
- 让孩子爱上学习(2) /187
- 告诉孩子处世哲学 /189
- 不要过于计较个人得失 /190
- 给孩子磨砺的机会 /191
- 做个真正的良善之人 /193
- 呵护不同于纵容 /195
- 自己创业去 /196
- 把人放到正确的位置上 /197
- 早已开始的继承 /199
- 抓住时机 /200
- 培养孩子的使命感和责任心 /202
- 见好要收,见坏更要收 /203
- 培养孩子的冒险精神 /204
- 满足等于失去前进的动力 /206

十月 财务策略 / 209

- 保持稳健的财务状况 /210
- 现金为王 /211
- 维持流动资产大于全部负债 /211
- 借股市高位再融资 /212
- 率先降价销售 /213
- 内部互助,此消彼长 /214
- 在恰当的时机出售资产 /215
- 高潮合作,低潮独立 /216
- 借利空以个人资产换股 /217
- 低谷时期,增租补售 /218
- 应对资金『黑洞』 /219
- 先增持再派息 /219
- 积聚现金,等待新机会 /220
- 广泛试水,控制风险 /221
- 高沽低买,增减有道 /222
- 融资并购 /222
- 及时叫停 /223
- 照顾小股东利益 /224
- 掌握必要的财务知识 /225
- 预算管理 /226
- 掌握风云 /227
- 李氏管控法 /228

十一月 危机与风险 / 231

- 先花90%的时间想失败 / 232
- 审慎 / 232
- 灵活掌握市场动向 / 233
- 洞悉危机所在 / 235
- 失败从“从头再来” / 236
- 做事低调 / 237
- 眼光与危机 / 237
- 勇对逆境 / 238
- 凡事先有准备 / 239
- 自我反省 / 240
- 主动出击 / 241
- 泰然处之 / 241
- 盛极必衰“月盈必亏” / 242
- 以变应变 / 243
- 借力打力 / 244
- 安静则治“暴疾则乱” / 245
- 科学决策有助于减少风险 / 246
- 抓住政策的手 / 247
- 男子汉大丈夫还怕风险 / 248
- 金融风暴中的应对策略1——先知先觉、谨慎投资 / 248
- 金融风暴中的应对策略2——把握经济、钟情实业 / 249
- 应对负面新闻 / 250

十二月 社会责任 / 253

- 为人民谋取福祉 / 254
- 以助国爱民为乐 / 255
- 有能力的人要为人类谋幸福 / 256
- 闽有陈嘉庚、粤有李嘉诚 / 258
- 创立基金“赢得好口碑” / 259
- 『授人以鱼』不如『授人以渔』 / 260
- 为民族和人类创造繁荣和幸福 / 261
- 忧国忧民 / 262
- 回报社会 / 264
- 承担社会责任“是我们的义务” / 265
- 给明天带来希望 / 266
- 为患者减轻痛苦 / 268
- 唤醒人类的生命阳光 / 269
- 构建一幅蓝图 / 271
- 追求的目标 / 272
- 为无助的人寻得好生活 / 273
- 为社会稳定做点实事 / 274
- 对国家做些有益的事情 / 275
- 发家不忘故乡 / 276
- 学会同情他人 / 277
- 赚钱的意义 / 278

一月 | 战略思维

January 1
2014 CALENDAR

MON TUE WED THU FRI SAT SUN

		1 元旦	2 初二	3 初三	4 初四	5 小寒
6 初六	7 初七	8 初八	9 初九	10 初十	11 十一	12 十二
13 十三	14 十四	15 十五	16 十六	17 十七	18 十八	19 十九
20 大寒	21 廿一	22 廿二	23 廿三	24 廿四	25 廿五	26 廿六
27 廿七	28 廿八	29 廿九	30 除夕	31 春节		

1月1日 生前“办妥”身后事

打架都不关我事，爸爸已为他们想得这么尽，一定有兄弟做。

——2012年，李嘉诚谈分家

背景分析

2012年5月25日，84岁高龄的华人首富李嘉诚披露了他亿万家产的分割方案：长实及和黄上市集团，将由长子李泽钜继承；而对于次子李泽楷，他将以巨额现金的方式支持他的个人事业。李嘉诚身体康健，思维敏捷，为何在生前就安置好一系列身后事？专业人士分析，李嘉诚提前公布分家方案正是他大战略思考的体现。

近年来，香港富豪家族企业接班和分产的问题连连上演，最终闹得亲人间势不两立，对簿公堂。2010年年底，90岁的“澳门赌王”何鸿燊病危告急，短短数日，他的17个子女就纷纷卷入战争，争夺家产的大战愈演愈烈。2008年10月15日，92岁的台湾经营之神王永庆心脏病突发辞世。王永庆尸骨未寒，曾被王永庆驱逐的二房之子王文洋就车马劳顿，漂洋过海重返王家以图钱财。此后又闹剧频现，无中生有的三个私生子如跳梁小丑纷纷要求认祖归宗，得财之心昭然若揭。

为什么不在生前就把家产安排妥当，而非要等到死后让后辈们对簿公堂？这是对死亡的恐惧，还是对财富的贪婪？李嘉诚看穿世间的百态人生，所以他决定及早公布这个方案，给子女们一个令人满意的交代，也给家族企业的分家和接班提供一个值得参考的案例。

分家，这个敏感的话题，历来都是家族企业在处理家族传承时不得不经历的阵痛：分家就等同于蚕食企业，可能导致无端诞生诸多竞争对手，原本清晰的企业秩序可能会混乱不堪，原有的产业格局将因分家而出现四分五裂的局面。从来就很重视家族文化的李嘉诚显然明白个中利害，所以，他首先确立了长子李泽钜对家族传统产业的继承地位，另一方面也积极组织了巨额现金，随时给次子李泽楷的事业注入强大的助推剂。李嘉诚此举可谓一举三得：第一，李氏帝国没有因为分家而被削弱；第二，家庭成员也不会因李嘉诚的厚此薄彼而心生怨恨；第三，李嘉诚巨额资金支持李泽楷的事业

将会是全新的业务。这和李泽钜继承的父亲的事业无关,因此两个兄弟的事业不会有业务重叠,也就不存在利益冲突,用李嘉诚自己的话说,日后“仍有兄弟做”!

李嘉诚此举有如下三个亮点:

第一,早有准备,减少传承风险。就在李嘉诚当天对外公布分家方案的现场,就有一记者问他,是否是因为自己年岁渐高,或者有退休想法才作出如此安排。李嘉诚没有明确地回答是否要退休,而是巧妙地回答说自己身体健朗,目前还没有退休的打算,而且他还坦言即便自己现在离开公司去休假,公司也不会因为他的离去而受到影响。

第二,长期培养,今见成效。李嘉诚的分家计划虽然是近期提出的,但为了这一刻,李嘉诚足足做了20年的准备。每一时每一刻,他都在培养着儿子们的商业才能。20年过去了,儿子们已羽翼丰满,他相信他们能继续李氏王国的辉煌,这是最欣慰的事情。

第三,团队的顺利过渡,减少了企业的不确定风险。一个企业的成功不是靠企业领导人一个人的成就,而是靠众人的努力。李氏王国的缔造,是李嘉诚企业团队共同奋斗的结果,如今,李嘉诚虽然卸任,但团队还在,这是李嘉诚馈赠给接班人最好的礼物。李嘉诚的这种安排从另一方面来说对股民也是非常负责的,因为企业管理权的交班历来被视为企业的不确定性增加,一旦隐患爆发,将导致短期的市场波动,受损的还不是操劳的股民吗?

这就是李嘉诚的战略眼光,他防一切于未然之中,可谓用心良苦。另有人士认为,李嘉诚是在传统华人富豪的路子上,借鉴了西方企业传承的经验,长子继承衣钵,次子另辟新地,这是理想的交接班方式,究竟效果如何,可能还要等一二十年才能看到。

行动指南

家族企业的分家意识要尽可能地提前,及早安排好身后事是维系企业生命的最好办法,否则子孙后人都会来分一杯羹,最终将毁掉整个企业。同室操戈、对簿公堂的情况也是迟早会发生的。

1月2日 正确的经营理念

大前年赚钱了，前年赚钱了，去年也赚钱了，如果今年还能赚钱，那就太好了。

——《李嘉诚经商智慧全书》

背景分析

中国有句古话叫“事不过三”，言下之意就是好事不会一直光顾你。当你连连顺利的时候，你就应该注意了，此时要戒骄戒躁，不要被胜利的喜悦冲昏了头脑，应该有居安思危的意识。李嘉诚多年来一直秉持这样一个观点：经商必须有正确的经营观和使命感。他特别指出：企业在经营顺利的时候，如果已持续扩张三年，就要对加大投入保持警惕。他说，如果连续出现三年好光景，很多人会认为这是一种良性循环，以为这种大好局面会像四季轮回一样一直持续下去，于是拼命地扩大经营。此时的状况有可能就是投资战线过长，摊子铺得过大，给后续经营埋下危险的种子。因此，他经常告诫身边的人，做生意，如果大前年赚钱了，前年赚钱了，去年也赚钱了，假如今年还能继续赚钱，那就再好不过了。然而，任何事情都不是一帆风顺的，连续赚了三年，第四年谁能保证还会赚呢？所以，作为一位有前瞻性眼光的领导，就要有“赚了三年后退回一年份”的想法。如果有了这个经营思维，你就不用惊慌，因为不慌张，就能自如地处理事务，这时候智慧也就出现了，保不准在第四年还会出现赢利。这就如“尺蠖虫”，它在前进时总是弓着腰，前进两寸又退回一寸。赚了三年，第四年你还想赚，就像尺蠖虫，此时已经完全伸直，已无法后退，死亡将悄然降临。死亡好，还是退回一年份能生存好？当然是生存比较好。这样“一弓一屈”，才能第二年赚，第三年、第四年还赚，做企业就要有这种想法。

行动指南

要记住：事不过三，幸运之神不会一直光顾你。居安思危，不要被一时的成就冲昏了头脑，稳扎稳打，才是企业永续经营的不二法门。

1月3日

洞察市场发展趋势

从前经商，只要有些计谋，敏捷迅速，就可以成功；可现在的企业家，还必须要有相当丰富的资本，对于国内外的地理、风俗、人情、市场调查、会计统计等都非常熟悉。

——《李嘉诚经商自白书》

背景分析

1972年，李嘉诚带领他的长江实业成功上市。在一次业务会议上，他的秘书洪小莲说：“我们将来一定要做成最好的华资公司。”李嘉诚听后却说：“我们要做到能与置地较量的公司。”置地是当时香港实力最雄厚的英资地产商。面对一个“巨无霸”，李嘉诚口出狂言，好多人都暗自发笑，认为李嘉诚在说大话、吹牛皮。李嘉诚难道真是自不量力吗？事实恰恰相反，到20世纪70年代中期，长江实业果然击败了置地，一举夺得位于中环的旧邮政局的地皮。截至1976年，长江实业拥有地产面积多达635万平方英尺。

李嘉诚之所以能够出奇制胜，是因为他敏锐地捕捉到了时局的变化。

1976年，“四人帮”被打倒，中国政治局势趋于稳定，那些曾离开香港的大亨纷纷重返家园。随后，中国政府宣布实行对外开放、对内搞活的政策。一时间，商务活动从世界各地涌向香港。他们在香港建立商场，成立贸易公司，这在一定程度上促进了香港地皮供不应求的局面出现，房地产价格也陡然上涨。李嘉诚洞察先机，果断地动用一切可动用的渠道筹措资金，抓住了这个天上掉下来的“馅饼”。这也是他朝地产业迈出的最早、也最为关键的一步。

机会对每个人来说都是均等的，可很多人与成功失之交臂，因为成功更愿意亲近那些精明强干、善于捕捉事业发展机会的企业家。李嘉诚就是这样的人。

行动指南

要把企业置于当时、当地的大环境中，利用一切可利用的有利条件。要综合考虑