

第一计

谋算过人 成局始于心动

在《三十六计》中，我们能够看到许多关于谋算的计策，其中“瞒天过海”讲的就是用智之算和靠胆去闯这两个基本的成功点。的确，善于谋算者，总能先得天下，不善于谋算者，一定是输家。大家知道，在经商过程中有许多绝密，如果瞒不住，让对手掌握之后，就会造成致命一击。因此“瞒天过海”是商人必须精通的经商之计。李嘉诚在此方面可谓精深，他在筹划自己的每一次“大手笔”前，都是虚实结合，正反交错，从而制造有利于自己的商业竞争态势。

【三十六计智源】

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

【智慧之术】

防备十全十美，就容易斗志懈怠；平时司空见惯了的，也就不容易引起怀疑了。秘计就存在于公开化的事物里，而不存在于与公开形式相对立之中。非常公开的事物中往往隐藏着非常机密的心计。

【李嘉诚破解三十六计】

做生意一定要同打球一样，若第一杆打得不好的话，在打第二杆时，心更要保持镇定及有计划，这就并不是表示这个洞会输的。就好等同做人及生意一样，有高有低，身处逆境时，你先要镇定考虑如何应付。



成功的两大天规：智慧 + 胆量

《三十六计》是大家熟知的一部兵书，从古到今，广为流传，人们认之为作战智慧的“教科书”。在美国西点军校，它被视为人人必备的一本教材。在 2003 年爆发的美国和伊拉克的第二次海湾战争中，美国作战部把《三十六计》和《孙子兵法》作为制定战略的“蓝皮书”。就是这样极具神秘的书，在经商中同样具有极大的参考价值，是一部“指导书”。在“华人首富”李嘉诚的经商生涯中同样也显示了《三十六计》，显示出灵活、机智、虚实、开合等方面的经营技巧。就拿第一计“瞒天过海”而言，它的本义是：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”防备十全十美，就容易斗志懈怠；平时司空见惯了的，也就不容易引起怀疑了。秘计就存在于公开化的事物里，而不存在于与公开形式相对立之中。非常公开的事物中往往隐藏着非常机密的心计。如果把这个道理延伸到经商中，即要善于“瞒住”自己的计划，不要让自己的商业机密泄露出去，巧妙地一步一步施展自己的经营步骤，直到实现为止。大家知道，在经商过程中有许多绝密，如果瞒不住，让对手掌握之后，就会造成致命一击。因此“瞒天过海”是商人必须精通的经商之计。李嘉诚在此方面可谓精深，他在筹划自己的每一次“大手笔”前，都是让它们绝对处于保密状态，甚至是虚实结合，正反交错，从而制造有利于自己的商业竞争态势。

李嘉诚谋算过人，不去求幸运，把成局运筹于心，所以成就了自己的财富人生。有些商人缺乏经营之计，过于等待幸运之神的到来，

这是极大的弱点。那么经商到底有没有所谓“幸运”呢？有人曾经专门探讨过李嘉诚的“幸运”，颇令人折服。他在《巨富与世家》一书中提道：“1979年10月29日的《时代周刊》说李氏是‘天之骄子’，这含有说李氏有今天的成就多蒙幸运之神眷顾的意思。英国人也有句话：‘一盎司的幸运胜过一磅的智慧。’从李氏的体验，究竟幸运（或机会）与智慧（及眼光）对一个人的成就孰轻孰重呢？显然，李氏把后者看的更紧要。”再者，“谋算过人”也是需要胆量的。一个人做事没有胆量，一定是无事所成。我们知道，成大事者都有一飞冲天的胆量，这是一种英雄的气派。的确，没有这股胆量，任何人都无法打开成功的局面。商人也是这样。李嘉诚则是一个一飞冲天的英雄，所以他敢于去做自己想做的事。从这两点看，再结合“瞒天过海”的经商要义，李嘉诚在商界是以智慧和胆量取胜的。为此，我们可以得出下面这个公式：李嘉诚成功的两大天规 = 智慧 + 胆量。

地铁工程，是当时香港开埠以来最浩大的公共工程。整个工程计划8年完成，需耗资约205亿港元首期工程由九龙观塘，穿过海底隧道到达港岛中环，全长15.6公里，共15个站，耗资约56.5亿港元。

资金来源，主要是由港府提供担保获得银团的各类长期贷款；地铁公司通过证券市场售股集资；地铁公司与地产公司联合发展车站上盖物业的利润充股。

中环站和金钟站，是地铁最重要，客流量最大的车站。中环站是地铁首段的终点，位于全港最繁华的银行区；金钟站是穿过海底隧道的首站，又是港岛东支线的中转站，附近有香港政府合署、最高法院、海军总部、警察总部、红十字总会、文物馆等著名建筑，与中环银行区近在咫尺。

有人说，中环金钟两站，就像鸡的两只大腿，其上盖将建成地铁全线盈利最丰厚的物业。地产商莫不“垂涎欲滴”。

李嘉诚何尝不为之心动，不过他更看重的还不是上盖发展的利润，而是长实的声誉。在人们眼里，长实只是一间在偏僻的市区和荒凉的乡村山地买地盖房的地产公司。在寸土尺金、摩天大厦林立的中

区，长实无半砖片瓦、立锥之地。

李嘉诚涉足地产已二十春秋，盖了不少建筑，积累了不少经验，他觉得是到了改变形象的时候——进军港岛中区。

早在 1976 年下半年，香港地铁公司将招标车站上盖发展商的消息，被新闻界炒得沸沸扬扬。

1977 年初，消息进一步明朗，地铁公司将于 1 月 14 日开始招标，地段是邮政总局原址。原址拆卸后，兴建车站上盖物业

夜静人寂，寒意沁人，李嘉诚在深水湾住宅的花园散步他无心观赏月下的花木，陷入沉思之中。地铁车站上盖投标之事，已弄得他连日来寝食不安。

据追随李嘉诚多年的“老臣子”回忆，李嘉诚极少把工作带回家做；他总是在办公室处理工作，哪怕弄得很晚李嘉诚在家，除了学英语，翻翻报章杂志，就是陪太太和儿子。他尽可能放松自己，不思考工作上的事情，保证睡得安稳，以便第二天有充沛的精力去应付工作。如果发现他把文件资料带回了家，那一定是遇到非干不可的大事。

如今的地铁车站上盖投标，就是他认定的非干不可的大事。

中环金钟两站的招标，一定不乏实力雄厚的大地产商、建筑商竞标。群雄逐鹿，鹿死谁手，必有一番你死我活的较量。

长实竞投的把握有多大？若渺茫无望，不如不投过去，曾有多次政府拍卖中区官地的机遇。中区的地价高企，日涨日升，每平方英尺已突破 10000 港元，是世界地价最贵的地方。一幅地，动辄要数亿至 10 多亿，非长实的财力所敢参与拍卖竞价。

不敢参与，并非不敢期望，李嘉诚梦寐以求打入中区。

李嘉诚信步走到深水湾的山坡，眼前是海湾的朦胧轮廓。潮声在他胸中激荡，他眼前仿佛看到两座商业大厦，从地铁车站拔地而起。李嘉诚一贯渴望挑战，也乐意应战。

“不必再有丝毫犹豫，竞争既是搏命，更是斗智斗勇。倘若连这点勇气都没有，谈何在商场立脚，超越置地？”

李嘉诚大步回到家中，坐进书房，翻阅研究带回家的有关地铁的

材料。

知己知彼，方能百战百胜。

香港商界，有句十分流行的话：“撼山易，撼置地难！”李嘉诚估计，参加竞投的将会有置地、太古、金门等英资大地产商、建筑商。华资地产建筑公司实力稍逊。置地的夺标呼声最高，长实参与竞投，就必须把置地作为竞争对手，与这个庞然大物对撼。

港岛中区，是置地的“老巢”。当年置地创始人保罗·遮打参与中区填海，获得港府成片优惠地皮。置地在中区，拥有 10 多座摩天大厦。置地广场和康乐广场（又名怡和大厦），位于未来的中环地铁站两翼。中环车站又恰好落在遮打道上，遮打道的南侧，则是遮打花园广场。就凭这些物业和街道的名称及主人，就可知置地在中区的地位。

难怪当时的公众和传媒，把中环站称为遮打站。

金钟站离遮打花园广场仅 100 多米，简直就处在置地的眼皮子底下。攫取中环金钟车站的兴建权，等于打入中区的核心，到置地这座山虎的食槽里夺食。

睡榻之侧，岂容他人鼾睡？置地并未公开声称参与竞投，就有报章唱起置地“志在必得”的高调，谁与置地竞争，无疑“以卵击石”。

李嘉诚想，“志在必得”的置地，会不会“大意失荆州”呢？置地属怡和系，怡和大班又兼置地大班。现任大班是纽璧坚，纽璧坚 20 岁起就参加怡和洋行的工作，一步步爬上董事局主席高位。纽璧坚没有任何背景，靠的是自己的勤勉努力。

置地的另一个创始人，是凯瑟克家族的杰姆·凯瑟克。凯瑟克家族又是怡和有限公司的第一大股东。因此，纽璧坚身为两局大班，又得受股东老板的制约。凯瑟克家族力主把发展重点放到海外。这样，势必分散纽璧坚坐镇香港抉择的精力。

这正是一般不易洞察的置地薄弱之处，人们往往会被置地的“貌似强大”蒙住双眼。

置地一贯坐大，也习惯于坐大。过于自负的置地，未必就会冷静地研究合作方，并“屈尊”去迎合合作方。

那么，地铁公司招标的真正意向是什么？

香港地铁公司是一间直属港府的公办公司。香港的公办公司，并不像过去内地国营企业，一切都由政府包揽包办。地铁公司除少许政府特许的专利和优惠外，它的资金筹集、设计施工、营运经营，都得按商场的通常法则进行。

李嘉诚通过各种渠道获悉，港府工务局对中区邮政总局原址地皮估计，约 2.443 亿港元，原址用作中环、金钟两地铁车站上盖。另加上九龙湾车厂地皮估价，两者合计约 6 亿港元。港府将以估价的原价批予地铁公司，由地铁公司发展地产，弥补地铁兴建经费的不足。

地铁公司为购得中区邮政总局原址地皮，曾与港府多次商谈。地铁公司的意向是：用部分现金、部分地铁股票支付购地款。港府坚持要全部用现金支付。

李嘉诚首先明确这一点，竞投车站上盖发展权，必须以现金支付为条件。

地铁公司与港府在购地支付问题上产生分歧，说明地铁公司现金严重匮乏。地铁公司以高息贷款支付地皮，现在急需现金回流以偿还贷款，并指望获得更大的盈利。

李嘉诚在投标书上，提出将两个地盘设计成一流商业综合大厦的发展计划，这仍不足挫败其他竞投对手。任何竞投者，都会想到并有能力兴建高级商厦物业。李嘉诚的“克敌”法是：首先，满足地铁公司急需现金的需求，由长江实业公司一方提供现金做建筑费；其次，商厦建成后全部出售，利益由地铁公司与长江实业分享，并打破对半开的惯例，地铁公司占 51%，长江实业占 49%。

这对长江来说，是一笔沉重的现金负担。李嘉诚决定破釜沉舟，在准备充分的前提下，做一次冒险。

1976 年冬，长实通过发行新股，集资 1.1 亿港元，大通银行应允长实随时取得 2 亿港元的贷款，再加上年盈利储备，李嘉诚可资调动的现金约 4 亿港元。

1977 年 1 月 14 日，香港地铁公司正式宣布：公开接受邮政总局原址发展权招标竞投。

各竞投公司频频与地铁公司接触，刺探地铁公司意图，准备投标书及附件，在限期内呈交上去。

公开招标为各公司提供一个平等机会，投标书内容则属机密。投标中标法则，若过多考虑自己一方的利益，则中标希望小；若条件过于优惠对方，自己则毫无利益可图。各家都对投标内容秘而不宣，任记者发挥想象力去揣测。

参加竞投的财团、公司共 30 家，超过以往九龙段招标竞投的一倍多。据报界披露，它们是置地公司、长江实业、太古地产、金门建筑、日澳财团、辉百美公司、嘉年集团、霍英东集团、恒隆地产等。

舆论界凭其惯性，一致看好置地，置地优势昭然，中标呼声最高。英文《南华早报》的澳籍记者，采访置地大班纽璧坚，纽璧坚拒绝透露投标内容，亦不对“名花谁属”做评价，但他用自信的口气说：“投标结果，就是最好的答案。”

1977 年 4 月 5 日，香港各报章均围绕“长实击败置地”报道中标结果。《工商日报》称：

“时值约 2.4 亿港元，为 30 个大财团争相竞投的中区地王——旧邮政总局地皮，卒为长江实业（集团）有限公司投得。”

“这幅平均地价为每平方英尺约 1 万港元的‘地王’，早为大财团凯觎，卒为长江投得。据地下铁路公司透露，主要原因是长江所提交的建议书内列举之条件，异常优厚而吸引，终能脱颖而出，独得与地铁公司经营该地的发展权。”

“地下铁路公司董事局昨日已经批准协议条款，规限长江实业公司在地铁未来中环站上盖，占地 2270 平方英尺，建造 37 层高的商厦与办公室混合的单塔型建筑物一座。”

“长江实业有限公司已同意，在签订协议时，付给地铁公司一笔现金，并继续交付现金若干次，保证地铁公司无论如何都可以获利。”

4 月 4 日，地铁公司董事局主席唐信，与长江实业李嘉诚首先签订中环站上盖发展物业协议，金钟站上盖，则由日后议签订。

当晚，唐信召开新闻发布会，对与会记者说：

“这座建筑物会逐层售与公众，利益由地铁公司与长江分享，地

铁公司则占大份。

“若干间公司均对与本公司合作甚感兴趣，因而竞争很烈，所有建议均经详细研究，结果卒为长江获得，因其建议对本公司最具吸引力。”

舆论界称长实中标，是“长江实业发展史上的里程碑”，地产新秀李嘉诚“一鸣惊人，一飞冲天”。

李嘉诚在投资决策上就是这样，一方面以稳健著称，有时甚至令人疑心其过于保守，而另一方面又绝不缺乏胆略和气魄。

世人绝不缺乏稳健的投资者，因为只要谨慎些、保守些就可以了；也绝不缺乏果敢的投资者，因为只要胆子大、不计后果就行了。难就难在二者兼备，并且能够保持二者之间的平衡。正是在这一点上，李嘉诚的投资风格值得我们深入研究。



胸中始终有一个“全”字

在《三十六计》中，我们能够看到许多关于谋算的计策，其中“瞒天过海”讲的就是用智算和靠胆量打开局面这两个基本的成功点。的确，善于谋算者，总能先得天下；不善于谋算者，一定是输家。怎样才能叫善算呢？根据李嘉诚的经验，即要有全局和长远观念！一个善于谋算的商人必须胸中要有“全”字，不能只看到眼前利益，而是要目标远大，从长远之处获得更大的利润；这就是说目标短小，就会被蝇头小利所害。当然，这与一个人胸襟是否开阔、抱负是否远大有关。

古话云：“取法乎上，得乎其中；取法乎中，得乎其下；取法乎

下，得乎其下下。”李嘉诚将自己的塑胶厂取名叫“长江”，取其寓义为“长江不择细流，故能浩荡万里”。由此，我们不难看出李嘉诚的开阔胸襟和远大抱负。

李嘉诚的辉煌成就可以说是以其志当存高远的博大理想为基础的。要想成为一个大富豪，就必须目标高蹈，目光远大，而不斤斤计较于蝇头之利。远大的理想可以激励我们，可以培养我们的气魄，可以让我们经受得住挫折，输得起也赢得起。创业的首要问题是要找到一个立足点。

做任何事，心中都要有一个“全”字，这样才能办好事。80年代，李嘉诚先后完成或进行开发的大型屋村有：黄埔花园、海怡半岛、丽港城、嘉湖山庄。李嘉诚由此赢得“屋村大王”的称号，就是全局的整体表现。李嘉诚由此成为独标一帜的地产大王。

屋村使李嘉诚在香港地产界名声鹊起，为他在香港地产界的地位打下了一个良好的基础。李嘉诚兴建的第一个大型屋村是黄埔花园屋村。

1981年，李嘉诚就准备推出这一宏伟计划。

黄埔花园所用地盘是黄埔船坞旧址，按港府条例，工业用地改为住宅的商业办公楼用地，应当补交地皮的差价。而当时正好是地产狂热的阶段，按协议的价格，和黄需补地价28亿港元。由于代价太大，李嘉诚不得不对此计划暂缓实施。

1983年，香港地产业出现低潮，李嘉诚立即抓住大好时机，与港府进行谈判。结果他仅用3.9亿港元就获得了商业住宅的开发权。这样，李嘉诚大大降低了发展成本，屋村的每平方英尺成本不及百元。屋村计划尚未实施，李嘉诚就取得一笔可观的价值。就此一点，可见他经商术的高明。

1984年9月29日，中英关于香港问题的联合声明在北京签订。香港前景骤然明朗，恒生指数回升，房地产界又大显神威。

因此，1984年年底，李嘉诚领导的和黄共投资数十亿港元兴建黄埔花园屋村。这样宏伟的屋村工程在香港地产业史上是前所未有的，即令在世界范围，它也足可称雄。

据行家估计，整个项目完成以后，李嘉诚及和黄集团能获利 60 亿港元。如此高的回报，实属罕见。地产低潮补地价，地产转旺大兴土木，地产高潮出租楼宇（整个计划分 12 期，首期 1985 年推出，1990 年全部完成），这就是李嘉诚在香港地产界立于不败之地的秘密之所在。

在香港，地盘是商业发展的先锋。兴建大型屋村最关键的困难，在于获得整幅的大面积地皮。

为此，李嘉诚总是胸怀全局，整天苦思冥想。1985 年，李嘉诚收购港灯，其实他“醉翁之意不在酒”，他在意的是港灯的地盘。

港灯的一家发电厂位于港岛南岸，与之毗邻的是蚬壳石油公司油库，蚬壳另有一座油库在新界观塘茶果岭。李嘉诚收购港灯后，想方设法将电厂迁往南丫岛。

这样，李嘉诚运筹帷幄，获得了两处可用于发展大型屋村的地盘。

1988 年 1 月，全系长实、和黄、港灯、嘉宏四公司，向联合船坞公司购入茶果岭油库后，即宣布兴建两座大型屋村，并以 8 亿港元收购太古在该项计划中所占的权益。这样，李嘉诚又获得了两大屋村。

两大屋村最后盈利 100 多亿港元。

李嘉诚名副其实地“十年磨一剑”。成大事者，很多情况不能大急大躁，而应有足够的耐心等待机会和创造机会。这就是李嘉诚的重要法宝。丽港城、海怡半岛两大屋村就是如此，对它们的构想萌动于 1978 年李嘉诚着手收购和黄之时。之后，经过他长期耐心等待时机，用心策划，其间 1985 年收购港灯，使其构想向前迈了一大步，1988 年方全面推出计划。

因此，人们在称道“超人”过人的胆识与气魄之时，又不得不同时佩服他坚持不懈的耐心。

李嘉诚在地产界是一招比一招快，一连打了许多的漂亮仗。

无独有偶，嘉湖山庄计划的推出，也历经 10 年之久。嘉湖山庄原名天水围屋村。

1978 年，长实与会德丰洋行联合购得天水围的土地。

1979 年下半年，中资华润集团等购得其大部分股权，共组公司开发天水围。

华润占 51% 的公司股权，长实只占 12.5%。

华润雄心勃勃，计划在 15 年内建成一座可容纳 50 万人口的新城市。

李嘉诚当时正为收购和记黄埔殚精竭虑，因此他无暇顾及天水围的开发工作，而整个开发计划，由华润主持。

可是，华润并没有房地产开发的经验，再加上它不懂得香港的商业秘诀，所以最终它的庞大计划在港府的介入下胎死腹中。华润灰心丧气，骑虎难下，公众股东也是一片哀叹声。

李嘉诚则看好天水围的前景。他成竹在胸，不动声色，慢慢地收购了其他股东的股票。

经过 10 年马拉松式的吸股，到 1988 年，李嘉诚终于控得除华润外的 49% 股权。因李嘉诚曾与华润事先达成默契，所以士气大退的华润没有抛售股票。

1988 年 12 月，长实与华润签订协议，长实保证在水围发展中，华润可获利 7.52 亿港元，并即付 $\frac{3}{4}$ 即 5.64 亿港元给华润。

如将来楼宇售价超过协议范围，其超额盈利由长实与华润共享，华润占 51%。今后天水围发展计划及销售工作均由长实负责，费用由长实支付，收入二者折中处理。

风险全部由长实承担，华润只等天上掉馅饼。俗话说：“一分劳动，一分收获。”当然担风险者收入要高得多。

天水围全部工程分七期到 1991 年完成，至今仍是香港最大的私人屋村。

仅仅第一期售楼，华润就已赢得协议范围中的 7.52 亿港元的利润。以后六期，华润等于“额外”所得，而长实的利润，远在水围之上，更是不可估计。

在这个计划中，李嘉诚又是一箭三雕：其一是自己大赚特赚；其二是挽救了华润，并且使它坐收丰厚利益；其三是搞好了与中资的关

系，因为华润正是国家外贸部驻港贸易集团公司。

1979年长实拥有地盘物业面积已超过置地，而实际价值却大有逊色。

置地的优势，是单位面积的价值高。

因此，到1986年1月，虽然长江全系已超过怡和全系的市值，但长实市值仅为77.69亿港元，远远低于置地的市值（据估计置地市值是150亿港元）。

李嘉诚扬长避短，把发展重心放在土地资源较丰、地价较廉的地区，大规模兴建大型屋村，以此来取胜。

到1990年6月底，长实市值升至281.28亿港元，居香港上市地产公司之榜首。一直在香港地产业坐大的置地公司以216.31亿港元屈居第三位。

至此，李嘉诚彻底战败“地产巨子”，让置地俯首称臣。

在与置地的争霸战中，李嘉诚充分运用了“知己知彼，百战不殆”的战术。通过避实击虚，迂回作战而取胜。

香港传媒常用“擎天一指”形容在拍卖市场上竞争的李嘉诚。其实，“擎天一指”指的是李嘉诚强大的经济实力。拍卖场上的李嘉诚，并没有财大气粗、盛气凌人的气势。

比如土地拍卖，李嘉诚认为不取此幅，以后还有他幅，目的都是发展地产赚钱，“不可持买古董的心理”。

因此，每次参加竞标，李嘉诚总是洞察先机，仔细研究分析，制定出夺标的最高价格，若超过此价，李嘉诚则毫不犹豫地果断退出。

有记者在采访中曾这样问李嘉诚：“都说您是拍卖场上‘擎天一指’，志在必得，出师必胜，可您有时为何还是中途退出？”李嘉诚幽默地说：“这是因为我心中有数，经商为的是利润不是为了竞争，如果有利可取就参与竞争，不然就要退出。你们没有看到我想举右手，就用左手用劲按住；想举左手，就用右手按住。”

耐心等待，捕捉机遇，有智有谋，从长计议，这是李嘉诚的经商诀窍。

而日李嘉诚从不炫耀自己，也从不自高自大。逞一时之气，不计

后果，这不是李嘉诚的作风，而是不善谋算者的作风。假如碰到这种赌徒，李嘉诚就会退出，以成全对手的风头。李嘉诚说：“与其到头来收拾残局，甚至做成蚀本生意，倒不如袖手旁观。”

第二计

围魏救赵 操纵迂回之术

“围魏救赵”之计的核心，就在于“避实击虚”。企业经营者运用此计，关键在于避开强大的竞争对手，不与之发生正面交锋，而要侧面出击或者绕道进取，捕捉机会，乘虚而入。在经商中，同样需要“围魏救赵”之计，这样才可稳中求胜。如何做到稳中求进，步步加大，则是经商者经营思考的重点问题之一。在这个问题上，李嘉诚则做到了，他懂得围魏救赵、稳步经营之计，例如，他提倡所谓“做别人之不能做”，指的是围魏救赵、绕道进取、钻空档、找绝隙的经营之道。李嘉诚在此方面可谓精通商海，游刃有余。并且运用起来娴熟自如，充分显示出大商人的气派。

【三十六计智源】

共敌不如分敌；敌阳不如敌阴

【智慧之术】

集中、强大之敌，应当诱使它分散兵力而后各个歼灭；正面攻击敌人，不如迂回到敌人的后方，伺机歼灭敌人。

【李嘉诚破解三十六计】

最重要的是有远见，杀鸡取卵的方式是短视的作风。



做别人之不能做

“围魏救赵”之计的核心，就在于“避实击虚”。企业经营者运用此计，关键在于避开强大的竞争对手，不与之发生正面交锋，而要侧面出击或者绕道进取，捕捉机会，乘虚而入。例如，要在充分调查的基础上，认真分析商品市场的虚实所在。哪些产品市场已经饱和，哪些产品市场缺乏，哪些产品滞销，哪些产品畅销。根据这些情况，预测市场需求趋势，开拓新产品，钻空档，走冷门。二是在市场营销中。商品市场之大，总是有可乘之隙。经营者在产品推销中，要善于面对实际，到市场上去找微小的空白。销售某种产品时，如果遇到某一地方的市场已经饱和，或出现滞销，就要到其他地方去寻找市场。所谓“做别人之不能做”，指的是围魏救赵、绕道进取、钻空档、找绝隙的经营之道。李嘉诚在此方面可谓精通商海，游刃有余。

九龙仓是香港最大的货运港，是香港四大洋行之首的怡和系控有的一家上市公司，与置地公司并称为怡和的“两翼”。

九龙货仓有限公司拥有众多产业，历史悠久，资产雄厚。

李嘉诚一直以置地为对手，对九龙仓没有多加注意。

后来，九龙仓把货运业务迁到葵涌和半岛西，将地皮腾出来用于发展商业大厦。

九龙仓的这番大动作引起了李嘉诚的关注。

李嘉诚开始研究九龙仓。他十分企羨九龙仓的这块风水宝地。

九龙仓先后建有海港城、海洋中心大厦等著名建筑。

李嘉诚研究发现，九龙仓在经营方式上存在缺陷。

九龙仓固守用自有资金兴建楼宇，只租不售，造成资金回流滞