

《成就李嘉诚一生八种能力》

创业能力 1 从零开始起步

人生一难是如何迈出第一步，因为不知向何处去，又不知怎样行动。这就是“零起点”的痛苦。但反过来讲，“零起点”又是一具人生意义的，它能决定一个人的一生方向。

从李嘉诚的成就看，他既然并非天生的幸运儿，那么一定从祖上继承了极佳的商业基因，是个商业天才了？

答案恰恰相反。

李嘉诚不是一个天生的幸运儿，他所经历的忧患与磨难，是今天的年轻人所难以想象的，如果说上帝不公，再没有谁受到的不公比李嘉诚更严重了。李嘉诚异于常人之处，不是他所受到的苦难，而是他在苦难之中的顽强奋斗，这是他取得成功的根本原因。

1981年，李嘉诚在谈到自己走向成功的因素时说：

“在20岁前，事业上的成果百分之百靠双手勤劳换来；20至30岁之间，事业已有些小基础，那10年的成功，10%靠运气好，90%仍是由勤奋得来。”

1986年，李嘉诚继续阐述他的观点：

“对成功的看法，一般中国人多会自谦那是幸运，绝少有人说那是由勤奋及有计划地工作得来。我觉得成功有三个阶段。第一个阶段完全是靠勤奋工作，不断奋斗取得成果；第二个阶段，虽然有少许幸运存在，但也不会很多；现在呢？也需要一点运气，但如果没有个人条件，运气来了也会走的。”

1928年7月29日，李嘉诚出生在一座古宅里。李嘉诚的祖上虽然不曾出过高官富商，却是个不折不扣的书香世家。李氏家族是当地的望族，家门之前有一座3米高的碑台，上插贡旗，深得四乡村人的崇敬。

祖父李晓帆是清末秀才，闲居村野。20世纪初，正值中国饱受列强欺辱、西学渐进的时代。饱读四书五经的李晓帆，毅然送儿子李云章、李云梯东渡扶桑留学，一个学商科，一个念师范，学成回国，在潮州、汕头从事教育工作。

李嘉诚的父亲李云经，走的也是治学执教之路。李云经从小聪颖好学，孜孜不倦，每次考试，总是名列前茅。但随着家境每况日下，无力供他读大学，李云经受开始了他 的执教生涯。

数年之后，李云经弃教从商，远渡重洋，在爪哇国一间潮商开办的裕合公司做店员。不久因时局动荡，李云经打道回府，在潮安城恒安银庄任司库与出纳。不久，银庄倒闭了。

李云经经商失败，只好重返教坛，在隆都后沟学校做教书匠。仿佛他天生是个教书匠，重执教鞭后，因教学有方而声誉日隆。1935年春，被聘为庵埠宏安小学校长。1937年，李云经被转聘为庵埠郭垄小学校长，直至潮州沦陷，举家辗转香港。

半个多世纪过去了，人们很难考证李云经弃教从商的真实动机。很多书上说：李云经因家境贫寒，时局所迫才从商，但他天生就缺乏经商的头脑。

不过也有环境因素。潮汕地区是中国著名侨乡，定居海外各国的潮汕人约六七百万，如果加上移居港澳台的潮汕人，人数在1000万以上。

李云经生活在这个大的文化氛围中，接受的是传统家教，他不可能不受其影响。在潮汕，处处流传着海外游子建业致富的传奇故事，即使失望多于希望，仍构成潮汕人涉海闯荡的原动力。

不管李云经动机如何，他们是他们中的失败者；亦不管时局如何动荡，商场如何险恶，他还是回到原点——重执教鞭。

我们从李氏家教，找不出丝毫经商敛财的基因，造就李嘉诚成为一代商界天骄的，是他年少时的经历。

创造能力 2 环境改变人生

李云经一生无成，把希望寄托在长子李嘉诚身上。李嘉诚不负厚望。他聪颖好学，3岁就能咏《三字经》、《千家诗》。5岁那年，李嘉诚进了潮州北门街观海寺小学念书，李嘉诚读书的悟性与勤勉，深得父亲的赞许。

1937年7月7日，日军逐步侵占了中国的半壁山河。不久，潮州沦陷于日军的铁蹄之下。执教多年的李云经彻底失业，同时李嘉诚也失学了。

所幸内地烽火连天，兵荒马乱，香港却是太平盛世，一派祥和繁荣，成为战时的避难所。特别是，妻弟庄静庵是香港的殷商，是惟一可以投奔的对象。李云经与妻庄碧琴商议多日，决定前往香港投靠庄静庵。

1940年冬天，李云经一家历经千辛万苦，跋山涉水10多日，终于来到香港。李嘉诚一家到来时，庄静庵腾出房间让李氏一家住下，设家宴为姐姐、姐夫洗尘。席间，他仔细询问了家乡的近况，然后为姐夫介绍了香港现状，劝李云经不要着急，先安心休息，逛逛街，再慢慢找工作。

庄静庵未提起让姐夫李云经上他的公司做职员，这是李云经夫妇始料不及的。庄碧琴想去质问弟弟，但被李云经拦住了。他不想给妻弟添太多的麻烦，来香港投靠妻弟，已是万不得已。

不久，第二次世界大战全面爆发，日军的铁蹄很快便踏上了香港。在日军统治下，香港百业萧条。李云经挣的薪水越来越少，为了养家糊口，他只好拼命工作。由于长年劳累，再加上贫困、忧愤，李云经染上肺病，终于在家庭困难时病倒了。

为了维持儿子的学费，李云经坚持不住院，医生开了药方，他却不去药店买药，偷偷省下药钱，以供日后儿子继续学业。后来，庄静庵实在看不下去了，才“强行”把他拖进了医院。

为了给父亲治病，李嘉诚一家生活相当清贫。两顿稀饭，再加上母亲去集贸市场收集来的菜叶子，便是一天的“美食”。1943年那个寒冷的冬天，李云经走完了他坎坷的一生。临终前，他哽咽着对李嘉诚说：“阿诚，这个家从此就只有靠你了，你要把它维持下去啊！”

此外，李云经知道未成年的儿子未来更需要依靠亲

友的帮助，同时又不希望儿子抱有太多的依赖心理，因而留下了“贫穷志不移”、“做人要有骨气”、“求人不如求己”、“吃得苦中苦，方为人上人”、“失意不灰心，得意莫忘形”等遗言。

父亲的熏陶和遗训，李嘉诚永志不忘，时刻铭记在心，并伴随他一生的风风雨雨，使他终身受益无穷。但与此同时，父亲没有给李嘉诚留下一文钱，相反，他给李嘉诚留下了一副家庭的重担。后来有一个记者问起李嘉诚：“请您说说一个人的成功是不是跟从小的志向有关，而一个人的志向是不是天生的？”

李嘉诚回答说：“我自小便很喜欢念书，而且很有上进心。那时候，我就暗暗地发誓，要像父亲一样做一名桃李满天下的教师，但是由于环境的改变，贫困生活迫使我孕育了一股强烈的斗志，就是要赚钱。可以说，我拼命创业的原动力就是随着环境的变迁而来的。

当我 14 岁的时候，父亲去世，我要肩负家庭的重担，因为我是长子，而父亲并没有留下什么给我们，所以读书是绝对没有可能了。赚钱是迫在眉睫的事，这样志向就有了改变。而且在接下来进入社会开始工作的日子里，我有韧性，能吃苦，因为我不计较个人得失，只是努力工作，努力向上，再加上忠诚可靠，因此一路进步，薪金也一路增加。”

创业能力 3 挑战自我

只有把自己当做对手，不断超越自我，才能成就大事。古往今来，无数人都有过与李嘉诚类似的痛苦经历，但是能够成就大业的人寥寥无几。很多人一旦困难过去，就只求安逸了。

与此不同，李嘉诚在痛苦的经历过去以后，不断地给自己施加压力，向自己提出挑战，不允许自己有贪图安逸之想。如果说艰苦的环境激发了李嘉诚的斗志和潜能，那么这种不断的自我挑战则使他得到了好的经商锻炼，极大地增长了他的才干。

李嘉诚在长达数年之久的打工仔生涯中，先后做过多种工作，从服务行业跳到技术行业，又从技术行业跳到推销行业，每换一次工作，都经过深思熟虑，都是对自己的一次挑战，其中能体现其挑战自我精神

的是在塑胶裤带公司的经历。

李嘉诚来到塑胶裤带公司做一名推销员时，塑胶裤带公司有7名推销员，数李嘉诚年轻，资历浅，显而易见，这是一种不在同一条起跑线上的竞争，是一种劣势条件下的不平等的竞争。

李嘉诚心高气傲，他不想输于他人，他给自己定下目标：3个月，干得和别的推销员一样出色，半年后，超过他们。李嘉诚自己给自己施加压力，有了压力，才会奋发拼搏。

坚尼地城在港岛的西北角，而客户，多在港岛中区和隔海的九龙半岛。李嘉诚每天都要背一个装有样品的大包出发，乘巴士或坐渡轮，然后马不停蹄地走街串巷。别人做8个小时，他就做16个小时。

李嘉诚做任何事，都会感谢过去生活对他的磨砺。他不属那种身强体壮的人，更像一个文弱书生，背着大包四处奔波，实在强勉其难。幸好他做过一年茶楼跑堂，拎着大茶壶，一天十多个小时来回跑，练就了腿功和毅力。他在茶楼养成了观察人的嗜好，现在做推销正好派上用场。他在与客户交往之时，不忘察颜观色，判断成交的可能性有多大，自己还该做什么努力。

要做好一名推销员，一要勤勉，二要动脑——李嘉诚对此有深切的体会。正是这两点，使他后来居上，销售额不仅在所有推销员中遥遥领先，而且是第二名的7倍！

李嘉诚做事，从来是不做则已，要做就做到好；不是完成自己的本职工作就算了，而是在本职工作内干出非凡的业绩的同时，还利用推销行业的特点，捕捉了大量的信息。他注重在推销过程中搜集市场信息，并从报刊资料和四面八方的朋友那儿了解塑胶制品在国际市场的产销状况。经过调研之后，李嘉诚把香港划分成许多区域，把每个区域的消费水平和市场行情，都详细记在本子上。他对哪种产品该到哪个区域销售，销量应该是多少，一清二楚。

李嘉诚经过详细分析，得出了自己的结论，然后建议老板该上什么产品，该压缩什么产品的批量。他协

助老板以销促产，使塑胶公司生机盎然，生意一派红火。

李嘉诚因此于一年后被升为部门经理，统管产品销售。这一年，李嘉诚年仅 18 岁。两年后，他又晋升为总经理，全盘负责日常事务。李嘉诚逐渐成为塑胶公司的台柱，成为高收入的打工仔，是同龄人中的佼佼者。他 20 岁刚出头，就升到了打工族的高位置，确实令人艳羡。到了这一步，李嘉诚似乎应该心满意足了，然而，在他的人生字典中没有“满足”二字。正干得顺利的他，再一次跳槽，重新投入社会，以自己的聪明才智，开始新的人生搏击。

只不过，这一次，李嘉诚不是到另一家企业去打工，而是要开创自己的事业——他要办一个工厂，自己当老板！

创业能力 4 要做自己的老板

要想成就大事，你就应首先抛开身边的“拐杖”独立自主。如果做不到这一点，那么你只好埋葬你的雄心壮志，一辈子老老实实做个普通人。

艰苦创业，使自己的事业从无到有，是每一个创业者必经的过程，也是人生的一个重大挫折。一生成败，系于一发，不能不慎重万分。

李嘉诚选择塑胶业作为发展方向，是基于两种考虑。首先，他在塑胶公司积累了充分的全盘经营塑胶厂的经验，这完全可以作为创业的本钱。

其次，塑胶业在当时世界上尚属新兴产业，发展前景十分广阔。塑胶制品加工容易，投资少、见效快，适宜小业主经营。塑胶原料从欧美日进口，产品既可在本地市场消化，又可扩展到海外，销售渠道比较广。这确实是一项很有潜力的行业。

由此可见，不管我们是在打工，还是在自己创业，都有必要对自己所从事的行业前景有清醒的认识。经营往往受非人力所能左右的客观因素影响，我们应该明察善断，未雨绸缪。

创业之初，首先面临的就是资金问题。

李嘉诚打工时间没有几年，而且他打工的薪水也不

是很高。他每赚一笔钱，除了日常必用的部分外，全部交给母亲，以维持全家人的生活，并没有太多的积蓄。

据他的同事、朋友回忆，李嘉诚从未奢侈过一回。他外出从来都吃大众餐，他的衣着，没有一件称得上是高档的。不过，李嘉诚从不认为他的积蓄，是他自己省出来的，他总是对他人说：“我之所以能拿出一笔钱创业，是母亲勤俭节约的结果。我每赚一笔钱，除日常必用的那部分，全部交给母亲，是母亲精打细算才维持了全家的生活。我能够顺利创业，首先得感谢母亲，其次要感谢那些帮助过我的人。”

后来，他好不容易凑了5万港元创业资金。其中较大的一笔，是他几年来推销产品的提成，另外还有一部分是向亲友借来的。李嘉诚无论在工作中，还是在日常交往中，都给别人留下了良好的印象，大家都觉得他诚实稳重，将来定会大有前途，都乐意资助他创业。所以，在借钱时，并没费太多的周折。

李嘉诚雄心勃勃，对自己的未来抱有极大希望，因此很想给自己的塑胶厂起一个响亮的名字，有一天他突然想到了中华民族的骄傲——长江。于是，他就把厂名定为“长江”。资金有了，厂名有了，厂房在哪里呢？这个问题必须解决。李嘉诚从港岛到九龙，跑了一个多月，才在港岛东北角筲箕湾租借了一间破烂不堪的厂房。

当时，数十万内地人涌到香港，使香港的房产一下子水涨船高，房租高得吓死人，李嘉诚手头的资金实在太紧张，他只能找廉价的厂房，暂且建起厂来再说。筲箕湾山青水秀，但比较偏僻，交通不便，实在不是办工厂的好地方。但就是这样的地方，也让李嘉诚费了一番周折。

李嘉诚当然也明白办工厂应该选在交通便利的地方，但谁让自己穷呢？正因为偏僻，所以租金较低。几经讨价还价，李嘉诚便租下了这间厂房。

李嘉诚想，创业之初，到处都需要钱，就这么点钱还是尽量用在生产上，等以后羽毛渐丰、收入有余时，再迁入市区吧。然而，这间厂房实在破旧不堪，窗户几乎没有一

扇完好无损的，不是玻璃破碎，就是风钩脱落，房顶

上到处都是天窗。香港春夏两季雨水特别多，雨水经常漏泻得遍地都是。

厂里的压塑机是从旧货市场上买来的，是欧美淘汰的第一代塑胶设备，落后得不能再落后了。就是在如此困难的条件下，李嘉诚开始了自己艰辛的创业历程。

创业能力 5 吃苦耐劳

李嘉诚始终信奉“勤能补拙”，相信吃苦耐劳是创业的重要资本。虽然身为老板，他仍是当初做推销员时的那种老作风，每天工作 16 个小时。

他 初的时间是这样安排的：

每天大清晨就外出推销或采购，由于交通不便，等他赶到办事的地方，别人正好上班。

他从不打的，距离远就乘公共巴士，路途近就双脚行走。他的性情，是那种温和沉稳、不急不躁的人，但走起路来却快步如风。

中午时，李嘉诚急匆匆地赶回筲箕湾，先检查工人上午的工作，然后跟工人一道吃简单的工作餐。没有餐桌，大家都是蹲在地上，或七零八落找地方坐。

当然，这样的日子并没有过太久，当长江厂刚一盈利时，李嘉诚就抽出钱来，尽量改善伙食质量和就餐条件，以稳定员工队伍。

李嘉诚常说自己是个吝啬之人，他的部下却说他“慳己不慳人”。他一片真诚对待员工，使长江厂具备了稳固的凝聚力。草创时期的长江厂虽然条件异常艰苦，却基本没有工人跳槽。后来，长江厂遇到困难，工人们一样同心同德，共渡难关。员工是企业的根本，善待员工，是从小做大的一条基本原则。道理很简单，员工与老板相比，大的赚家当然是老板。

创业开始后，首先要考虑的问题，是如何充分挖掘资金、设备和人员的潜力，创造出更多更大的效益。创业初期的一天，李嘉诚阅读一份外国塑胶杂志时，敏锐地捕捉到了一个商机。他发现这份杂志上登载的一部制造塑料瓶的机器，可以造出质量优良而又适合香港市场的产品。

李嘉诚立即着手进行了周密的市场调查，他发现全香港还没有这种机器。人无我有

的意识立刻占据了李嘉诚的头脑，他决定以快的速度与这个外国厂家联系购买。然而，这种机器需要预先订购，而向外国订购，不仅订货周期长，而且价钱十分昂贵。

可这种机器的潜在效益实在令李嘉诚欲罢不能。于是，他果断地决定自己动手研制这种机器。经过一段时间的精心研究，反复试制，李嘉诚竟然真的造出了这种机器，投入使用后，运行效果良好，很快便生产出了新产品。从这里，我们可以看到李嘉诚那种捕捉市场信息的敏锐目光和抢占市场的超前意识。

另外，李嘉诚这种敢于尝试的决心也值得钦佩。一点研制经验都没有的他，竟然造出了机器。这在常人看来简直是奇迹。其实，常人之所以觉得这也难，那也难，是因为没有去尝试，一旦投入地去尝试，也许发现事情比自己想象的要简单得多。

李嘉诚身为老板，同时又是操作工、技师、设计师、推销员、采购员、会计师、出纳员。草创阶段，什么事都是他一手操持。晚上，李嘉诚仍有做不完的事：他要做账，要记录推销的情况，规划产品市场区域，还要设计新产品的模型图，安排第二天的生产。

尽管如此忙碌，李嘉诚依然不忘业余自学。李嘉诚的心中有危机感：塑胶业的发展日新月异，新原料、新设备、新制品、新款式源源不断地被开发出来，如果不尽快补充新知识，将会被时代所抛弃。

为节省时间，李嘉诚吃在厂里，住在厂里，一星期回家一次，看望母亲和弟妹。李嘉诚就这样事必躬亲，不仅节省了许多不必要的开支，也使他对全厂每一个环节的情况都了如指掌，管理十分细致。此外，做老板的这般拼命，也给全厂员工起到了榜样作用。

样品生产出来后，李嘉诚亲自出马推销，这对他来说是轻车熟路，效果也很明显。随着第一批产品顺利地销出去，一批又一批订单接踵而来。

决断能力 1、把失败的教训变为成功的经验

千万不要把失败的责任推给你的命运，要仔细研究失败的实例，如果你失败了，那

么继续学习吧。李嘉诚的成功之路，也不是一帆风顺的，其间也有过惨痛的经历。

正当李嘉诚在塑胶花生产中春风得意之时，突然遇到了意想不到的风浪。一家客户宣布他的塑胶制品质量粗劣，要求退货。李嘉诚不得不冷静下来，承认质量有问题。他知道他太急躁了，在经营决策上一味贪大求功，追求数量，而忽视质量问题。

李嘉诚手中仍攥着一把订单，客户不断打电话催货。李嘉诚骑虎难下，延误交货就要罚款，连老本都要赔进去。他亲自蹲在机器旁监督质量，然而，靠这些老掉牙的淘汰机器，要确保质量谈何容易？又加上大部分工人，只经过短暂培训就当熟练工使用，他们能够操作机器将制品成型，就已是很不错了。

而这时，塑胶制品早已过了“皇帝女儿不愁嫁”的好年景，用户变得挑剔起来。塑胶工厂日益增多，竞争也日益激烈。竞争的法则是优胜劣汰，粗劣的产品必然会被逐出市场。

危机之中的李嘉诚，真正体会到做老板的难处。他曾做过塑胶裤带公司总经理，全盘掌管日常事务，可重大决策仍是老板拍板。现在身为一业之主，就要承担一切风险责任。

企业的主人，就像一船之长，任何失误，都可能给航船带来灭顶之灾。李嘉诚承认，他创业之初不是个出色的船长。他说，人们称我是超人，其实我并非天生就是优秀的经营者，到现在我只敢说经营得还可以，我是经历过很多挫折和磨难，才悟出一些经营的秘诀的。

李嘉诚又一次陷于人生的大磨难中。仓库里堆满因质量欠佳和延误交货退回的玩具成品，这些客户纷纷上门要求索赔，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。业中人常说：“不怕没生意做，就怕做断生意。”长江厂正处于后一种情景，李嘉诚急如热锅上的蚂蚁。

产品积压，没有现钱，原料商仍按契约上门催交原料货款。李嘉诚上哪去弄这笔钱？他被逼急了，就说：“我

实在拿不出钱，你们把我人带走。”

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，并要到同业中张扬李嘉诚“赖货款的丑闻”。这又是一道杀手锏。

墙倒众人推。银行得知长江厂陷入危机，派职员来催贷款。给弄得焦头烂额、痛苦不堪的李嘉诚不得不赔笑接待，他恳求银行放宽期限。银行掌握企业的生杀大权，长江厂面临清盘的边缘。

长江厂只剩下半数产品尚未出现质量问题，开工不足，不得不裁减员工。部分被裁员工的家属上门哭闹，有的赖在办公室不走，车间和厂部没有片刻安宁。留下的员工人心惶惶，为长江厂的前途，更为自己的生计忧心忡忡。可想而知，李嘉诚为平息这场人为的灾难付出了多少努力。好在他终于挺过来了。

经历过这次挫折和磨难，李嘉诚又成熟了许多。他知道，长江号航船，只能说暂时避免了倾覆之危，只能说取得一次小小的胜利。今后的航程，还会遇到急流险滩、暗礁风暴，作为船长，切不可陶醉在小小的胜利之中，须胸怀大志，头脑冷静，行为稳重。因此，他给自己立下座右铭：“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。”

李嘉诚遭遇的危机说明，成功者并没有天生的把握机遇的能力，他们只不过是在平时多留心、多观察、多思考，善于积累知识、总结经验教训而已。

决断能力 2

爆发出赶超对手的雄心

没实力的商人，总是想办法强化自己的实力；有实力的商人，则善于在关键时刻爆发出赶超对手的雄心。

这个问题说起来极容易，如果可能，谁不愿使事业不断发展壮大、谁甘心老守田园呢？可是真正的问题却是：怎样才能做到“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健”？

李嘉诚是一个伟大的实业家，他以 5 万港元起家，如滚雪球一般以惊人的速度发展壮大，直到建立起遍及亚、美、欧三个大陆的庞大的商业帝国，其举手投足已经足以影响全球。那么，他是怎样一步步取得今天这样的成就呢？

李嘉诚不是好高骛远之人，他总是脚踏实地，向既定的目标迈进。他亦不会鲁莽行事，每一个重大举措，都要经过长时期的深思熟虑、周密调查——除非是时机不等人的非常时期。

1958年，李嘉诚在繁盛的工业区——北角购地兴建两座12层的工业大厦。1960年，他又在新兴工业区——港岛东北角的柴湾兴建工业大厦，两座大厦的面积，共计12万平方英尺。

当时，地产业已经开始实行按揭销售，这种办法使那些没有多少资金的百姓也买得起楼，所以楼宇销售很是兴旺，而李嘉诚宁愿盖楼收租，取得经常性稳定收入。

但是，李嘉诚绝不是一个谨小慎微、魄力不足的人，到了资金充足、形势看好的时候，他不但敢于冒险，而且一鸣惊人，一飞冲天。

1971年6月，李嘉诚成立长江地产有限公司，集中物力财力精力发展房地产业。在第一次公司高层会议上，李嘉诚踌躇满志地提出：要以置地公司为奋斗目标，不仅要学习置地的成功经验，还要超过置地的规模。

香港置地有限公司，是当时全港最大的公司，跻身全球三大地产公司之列，在香港绝对处于霸主地位。除地产外，置地还兼营酒店餐饮、食品销售，业务基地以香港为重点，辐射亚太14个国家和地区。

李嘉诚话音刚落，股东响起一片嘘声，李嘉诚手下的部门领导则面呈疑虑。其中一位站起来质疑：“与置地等地产公司比，长江还只能算小型公司，如何竞争得过地产巨无霸？”

“能！”李嘉诚充满自信地说道，“世界上任何一家大型公司，都是由小到大，从弱到强。我们做任何事，都应有一番雄心大志，立下远大目标，才有压力和动力。”

当然，目前长江的实力，远不能与置地同日而语，但我们可以先学习置地的经营经验，置地能屹立半个多世纪不倒，得益于它以收租物业为主、发展物业为次的方针。置地不求近利，注重长期投资。今后，长江也将以收租物业为主。

置地的基地在中区，中区的物业已发展到极限，寸金难得寸土。以长江的资金储备，自然还不敢到中区去拓展，但我们可以到发展前景大、地价处较低水平的市区边缘和新兴市镇去拓展。待资金雄厚了，再与置地正面交锋。”

李嘉诚并非夜郎自大，说大话空话。他有的放矢，把置地当成靶子，在心理上先把置地“吃”透。

然而，李嘉诚这席有理有据的话，并未使在座的各位全然信服。长江和置地，悬殊委实太大了，李嘉诚要实现其目标，除非真有“超人”的本领。

对不了解李嘉诚的人来说，他提出赶超置地的口号，只能说勇气可嘉。但后来的事实证明，李嘉诚这一口号，绝非异想天开。

决断能力 3 做个不飞则已，飞必冲天的英雄

成大事者都有一飞冲天的勇气，没有这股勇气，任何人都无法打开成功的局面，商人也是这样。能说明李嘉诚投资气魄的一件事，是地铁工程竞标。地铁工程，是当时香港开埠以来浩大的公共工程。整个工程计划 8 年完成，需耗资 205 亿港元。

中环站和金钟站，是地铁重要，客流量大的车站。有人说，中环金钟两站，就像鸡的两只大腿，上盖将建成地铁全线盈利丰厚的物业。地产商莫不“垂涎欲滴”。

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。

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 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。

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？

李嘉诚通过各种渠道获悉，港府工务局将中区邮政总局原址用作中环、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 支付购地款，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，作一次冒险。

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。

1977 年 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

站上盖协议，则于日后签订。

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”。

决断能力 4 善于从积累“起跳”

任何事情都有一个从量变到质变的过程，如果没有很厚实的积累，所有的变化过程都会成为一个空壳。李嘉诚特别推崇“在稳中求发展，发展不忘稳健”的发展方式。

在 1973 年大股灾前，官地、私地拍卖场上，风头劲的人物数老船王赵从衍的公子赵世曾。兼有花花公子之名的赵世曾，是众人心目中的地产强人，只要他出现在拍卖场，除洋人外，似乎无人敢与其竞投争锋。股灾翻船后，赵公子淡出拍卖场。人们渐把目光投向华资地产五虎将。五虎将中，除低调的陈曾熙，人们更关注的是郭得胜、郑裕彤、胡应湘等人。

1977 年后，公众焦点聚在李嘉诚身上，只要他出现在拍卖场，记者会盯着他穷追不舍，采访拍照。李嘉诚举手应价，被誉为“拍卖场上擎天一指”。

这一年，他不仅力挫置地，夺得地铁中环金钟上盖发展权，还于挫败置地的当月，通过发行新股和大通银行的支持，斥资 1.3 亿港元，收购了美国人控制下的永高公司。

该公司拥有香港希尔顿酒店和印尼巴厘岛凯悦酒店的经营权。希尔顿酒店位于中环银行区，占地约 3.9 万平方英尺，房间达 800 间；凯悦酒店房间为 400 间，占地约 40 英亩，酒店四周是开阔的热带植物园。

1977 年中期，李嘉诚购入大坑虎豹别墅的部分地皮——15 万平方英尺。虎豹别墅为星系报业胡氏家族的祖业，据介绍该家族的一篇文章称：

“所谓别墅，其实不是一座私人花园住宅，而是规模宏伟、饶有特色的公园。有巍峨屹立的七层白塔，红墙绿瓦的亭台楼阁、展览馆，碧波荡漾的游泳池，动物雕塑装饰着崖壁，还有叙述警世故事的泥塑及假山、山洞等，参观、游乐、购物、休息场一应俱全，到过虎豹别墅的人，无不称赞它的丰富多彩，富丽堂皇。”

到此为止，李嘉诚所拥有的物业和地盘已由 1976 年的 635 万平方英尺跃升一倍，达到了 1020 万平方英尺，距

置地所拥有的 1300 万平方英尺物业与地盘相比，只差一步之遥了。

环球大厦和海富中心两座发展物业，为长江实业获得 7 亿多毛利。长江实业的盈利，低于地产高潮时地产业的平均利润，但李嘉诚获得无法以金钱估量的无形利益——信

誉。这也是他参与竞投的主要目的。长实不再只是一个只能在偏僻地方盖房的地产公司。长实中标，为它取得银行的信任、继续在中区拓展创造了有利条件。

但重要的是，1977 年，李嘉诚参与了地铁遮打站、金钟站上盖建权的竞投，并赢得了胜利。这一竞标活动又给李嘉诚带来了丰厚的利润：

1978 年 5 月，中环车站上盖建筑——环球大厦分层发售，时值地产高潮，用户购楼踊跃，广告见报后 8 小时内全部售完，交易总额 5.92 亿港元，创香港楼价新高记录。

1978 年 8 月，金钟车站上盖建筑——海富中心开盘，物业总值 9.8 亿港元，创开盘售楼一天成交额新高业绩。

地铁首期工程，于 1979 年 9 月底竣工，中环金钟两站上盖物业产生的利润，大大缓解了地铁公司的财政困难。地铁公司主席唐信，对与长实的合作非常满意，他说：“中环、金钟地铁车站上盖地产发展，为本公司二期、三期工程的车站上盖合作，树立了样板。”

1977 年是李嘉诚事业上迅速发展的一年，这种发展不是偶然而至，而是采取正确的发展战略的结果，是多年来由量的积累造成的一次质的飞跃，值得认真研究。明日请看：决断能力 5 多元化是不败之基

决断能力 5 多元化是不败之基

不善于多元化经营的商人，头脑都缺乏创新意识，尤其是在现代竞争日益激烈的社会，这种多元化的经营意识更是不能缺少。

经过数年的艰苦磨炼，李嘉诚积累了许多经验，眼界更加开阔。他制定了全球化、多元化发展的战略，一方面大力向海外和内地开疆拓

土，另一方面把眼光投向了高科技产业。

1988年，鉴于西方有线电视的发展，以及香港电讯的垄断地位，港府计划设立第二电讯网络，这一网络将提供有线电视和其他非专利电讯服务（如移动电话、无线寻呼等）。已经拥有非专利电讯业务的和黄集团，捷足先登，迅速与英国大东电报局、香港中信公司等集团组成新财团，力夺第二电讯网经营权。

1988年2月24日，和黄、中信、大东合组的亚洲卫星公司成立，宣布投资发射、操作经营第一枚专为亚洲提供电讯服务的人造卫星，计划利用中国长征三号运载火箭送入东南亚上空同步轨道。

李嘉诚双管齐下，一手欲夺第二电讯网，一手放卫星覆盖亚洲。1989年初，港府初步选定有实绩的和黄为第二电讯网的经营商。另一个强大竞争对手，是包玉刚的九龙仓与郭得胜的新鸿基地产合组的新财团。

港府要求的投资承担 低线是 55 亿港元方可取得有线电视经营牌照。和黄集团的首脑，对是否在港重点投资举棋不定。结果，港府转手把牌照给了九龙仓有线传播公司。

然而，李嘉诚并未退出角逐。按亚洲卫星公司与中国航天部的原有协议，“亚洲卫星一号”人造卫星，于1990年4月7日成功发射上天。“亚洲卫星一号”的原用途是以电话服务为主，由和黄通讯负责经营。李嘉诚“移花接木”，把未尽其用的卫星改用在刚刚起步的电视计划上。

后来，卫星电视不仅为李嘉诚、李泽楷父子赚了大钱，而且成就了李泽楷出山的第一功。1989年，李嘉诚在英国和黄电讯注资 84 亿港元收购了一家英国电讯服务公司，开始涉足英国的电讯市场。然而此番出师不利，新购公司处于长期亏损状态。

其后，李嘉诚又于 1994 年将电讯业务重新包装，改名为“橙”（Orange），推出 GSM 流动电话服务业务。起初也不被业界看好，但后来渐渐被接受。此举不仅使和黄获得 1130 亿港元的巨额收益，而且成为德国 大流动电话公司曼内斯曼的单一股东，待两公司合并后，和黄更可直接控制市值 7000 多亿港元的曼内斯曼，而曼内斯曼亦将成为欧洲 大的跨国电讯巨人，远远领先于

第二名的意大利电讯。

和黄财务顾问指出，此交易为全球有史以来的第**22**大合并收购，香港舆论则称其为香港公司前所未有的国际并购交易。

为了完成这桩交易，李嘉诚亲自指挥和黄，与曼内斯曼公司进行了一周时间的紧张谈判。一周时间虽不长，但也令素有“超人”之称的李嘉诚大大紧张了一番。为了随时获得新消息，李嘉诚临睡前特意把手提电话铃声调高，把电话放在自己枕边，以免延误战机。

此役之后，李嘉诚控制的资产市值暴涨一倍。根据美国《财富》杂志**1999**年底的全球富豪排行榜，李嘉诚的排名由第**12**位跃升至第**10**位，成为世界前**10**位富豪排名榜上的惟一一位华人。

经营能力 1 跟着市场脉搏跳动

市场的脉搏，是精明的商人非常注意把握的一个关键点，应该讲，成功的商战都是紧跟市场而进行的一场智慧之战。

20世纪**70**年代初，李嘉诚已拥有的收租物业，从初的**12**万平方英尺，发展到**35**万平方英尺，每年租金收入为**390**万港元。

1972年，股市大旺，股民疯狂，成交活跃，恒指急速高攀。李嘉诚借此大好时机，令长实骑牛上市。长实股票以每股溢价**1**港元公开发售，上市不到**24**小时，股票就升值**1**倍多。

接着，**1973**年大股灾突然爆发，恒生指数于**1974**年**12**月**10**日跌至低点，**1975**年**3**月，股市形势好转，开始缓慢回升，深受股灾之害的投资者仍“谈股色变”，视股票为洪水猛兽。

这时，眼光独到的李嘉诚，看到了股市的升值潜力，因此，在当时低迷不起的市价基础上，亲自安排长实发行**2000**万新股，以每股**3.4**港元的价格售予他本人。

同时，李嘉诚还宣布放弃两年的股息，这既讨得了股东的欢心，又为自己赢得了实利——股市渐旺，升

市一直持续到 1982 年香港信心危机爆发前。长实股升幅惊人，李嘉诚后来赢得的实利远远超过了当年放弃的股息。

1985 年 1 月，李嘉诚收购港灯时，抓住卖家置地公司急于脱手减债的心理，以比前一天收盘价低 1 元的折让价，即每股 6.4 港元，收购了港灯 34% 的股权。仅此一项，就节省了近 4.5 亿港元。6 个月后，港灯市价已涨到 8.2 港元一股，李嘉诚以出售港灯一成股权套现，结果净赚 2.8 亿港元。这就是低进高出，两头赚钱。

1989 年“六四”风波后，香港股市一度低迷。1991 年 9 月，李嘉诚斥资近 13 亿港元，购入一个有中资背景财团的 19% 股权。稍后，此财团收购了香港历史悠久的大商行“恒昌”。4 个月后，这个财团的大股东“中信泰富”向财团的其他股东发起全面收购，李嘉诚见出价尚可，便把手中的股权售出，总价值 15 亿多港元，李嘉诚净赚 2.3 亿港元，低进高出，关键在于扣紧市场脉搏，眼光准，出手时机适宜。李嘉诚每一次大进大出，几乎都能准确地把握时机，预测股市未来的走势。

李嘉诚频频成为股市和地产大灾难中的大赢家，有什么秘诀呢？

有人说李嘉诚是赌场豪客，孤注一掷，侥幸取胜。或许只有李嘉诚自己心里清楚，他的惊人之举含有多少赌博成分。

客观地说，李嘉诚的行为是带着冒险性的，说是赌博也未尝不可。但是，李嘉诚的赌博是建立在对形势的密切关注和精确的分析之上的，绝非盲目冒险。

那么，他的判断依据是什么呢？

李嘉诚认为，任何一个产业，都有它自己的高潮与低谷。在低谷的时候，相当大的一部分企业都会选择放弃，有的是由于目光短浅而放弃，还有的是由于资金不足等各种各样的原因而不得不放弃。这个时候就应该静下心来认真分析一下，是不是这个产业已经到了穷途末路，是不是还会有高潮来临的那一天。

如果这个产业仍处在向前发展的阶段，只是由于其他一些原因才暂时处于低潮，就应选择在这个“别人放弃的时候出手”了。这个时候出手可以少走很多弯路，从而以比较低的成本获得较高的收益。

一般来说，风险与利益成正比。当别人算到不足五成胜算，而自己却算到有六七成甚至更高把握时，便

意味着发大财的机会来了。李嘉诚正是靠着这种机会快速发展的。当然，这取决于自己的分析判断能力。

经营能力 2 假如 5 分钟后响起台风警报

什么是台风警报？对于李嘉诚来说，就是时时提醒自己，保持一种警觉意识，避免被“台风”刮走。

由于股市一片利好之势，自 20 世纪 60 年代末至 70 年代初，香港各界产生了一股“要股票，不要钞票”的投资狂潮，掀起了一阵比一阵更高涨的“上市热潮”。

在这股强劲的“炒风”之中，人们像疯了一样。普通股民纷纷卖掉自己好不容易攒下的金银首饰，业主也卖掉了自己的工厂、土地、房屋，甚至有的商人还卖掉自己的地产公司，将楼宇建造所筹集来的贷款，全部投到了股票市场，大“炒”而特“炒”，梦想着牟取暴利。

香港股市处于空前的疯狂状态之中，1973 年 3 月，恒生指数竟突然升至 1774.96 点的历史高峰，一年间升幅竟在 5.3 倍。这更使许多人乐得眉开眼笑，得意忘形，完全忽视了巨大风险的存在。

然而，李嘉诚在这个“炒风刮得港人醉”的疯狂时期，丝毫不为炒股暴利所动，依然在稳健地走他早已认准了的正途——房地产业。

李嘉诚把从股市上吸纳的资金，投放于大量物业的低价收购上。这样，就在人们用低价卖出物业所得的钱去购买股票时，李嘉诚却统率着他的长江实业一边发行着股票，一边将发行股票筹集到的资金成批地去收购那些低价出卖的物业。

1973 年中期，世界石油危机爆发，香港经济受到了巨大影响，出口市场萎缩，股票市场因此大受冲击。另外，一些不法之徒趁股市混乱伪造股票，混入股市。结果东窗事发，造成股东恐惧，纷纷大幅抛售，使得股市一泻千里。恒生指数迅即由 1973 年 3 月 9 日的 1774.96 点跌至 816.39 点的水平，至 1974 年 12 月 10 日，跌破 1970 年以来的新低 150.11 点。

股市大灾突如其来，除极少数投资者抽身较快得以脱逃外，绝大部分投资者均铩羽而归，有的还倾家荡产。整个香港经济，尤其是占主导地位金融和地产

业更是阴风惨惨，人心惶惶。

由于坚持稳重之策，李嘉诚成为这次大股灾的“幸运儿”。长实的损失，仅仅是市值随大市暴跌而已，实际资产并没有受到什么损失。相反，李嘉诚利用股市，甚至取得了比预期更好的实绩。

上市之时，李嘉诚预计每个财政年度盈利 1250 万港元。结果，长实的年纯利竟达到了 4370 万港元，为预计的 3 倍以上。

李嘉诚的稳健作风又一次使长实躲过了危机。

作为投资者，应该像李嘉诚一样，确定自己开拓发展的原则方略，并坚决按原定原则执行，而不应只顾眼前利益，为暴利所动，抱着捞一把再说的想法而偏离航向。

诚然，也有极个别精明的投机家牟取了暴利，但是，当我们在选择风险极大的投机时，应该冷静地想一想自己是否具备那般高超的本事，同时，还应在心理上做好充分的准备。在准备暴赚大利之前，首先要想到血本无归。

李嘉诚说过：“一直以来，我做生意处理事情都是如此。例如天文台说天气很好，但我常常会问自己，如果 5 分钟后宣布十号台风警报，我会怎样。在香港做生意，也要保持这种心理准备。”

李嘉诚的经商之法当然不是惟一可行的，但李嘉诚既然借此取得了如此巨大的成就，他的方法便完全值得我们深思和借鉴。

经营能力 3 尽量用别人的钱赚钱

李嘉诚是一个具有现代经营理念的人，为了获得更多的资金，除招股集资之外，他还努力博得银行的支持。他的格言是：尽量用别人的钱赚钱。

为了用别人的钱赚钱，李嘉诚想办法攀结汇丰银行。

香港经济界的人士常说：“谁攀上了汇丰银行，谁就攀上了财神爷；谁攀上了汇丰大班，谁就攀上了汇丰银行。”

说起汇丰，港人无人不晓，所有的港纸（港币）几乎全是汇丰银行发行的。汇丰一直奉行所有权与管理权分离，管理权一直操纵在英籍董事长手中。当时的汇丰集团董事局常务副主席为沈弼，李嘉诚寻求与汇丰合作发展华人行大厦，正是与沈弼接洽的，两人还由此建立了友谊。

一个多世纪来，经汇丰扶植而成殷商巨富的人，不计其数。20世纪60年代起，刚入航运界不久的包玉刚，靠汇丰银行提供的无限额贷款，而成为著称于世的一代船王；现在，李嘉诚取得汇丰银行的信任，建立了合作关系，未来极有可能在汇丰的鼎力资助下，成为香港地王。

这样一个财神爷成了李嘉诚的合作伙伴，1978年，李嘉诚的事业再攀高峰，与汇丰银行联手合作，重建了位于中区黄金地段的华人行。

李嘉诚与汇丰合作发展旧华人行地盘，业界莫不惊奇李嘉诚“高超的外交手腕”。其实，熟悉李嘉诚的人都知道，言行较为拘谨的李嘉诚，绝不像一位谈锋犀利、能言善道的外交家，亦不像那种巧舌如簧、精明善变的商场老手，他像一位从书斋里走出来的中年学者。

李嘉诚靠的是一贯奉行的诚实，以及多年建立的信

誉，尤其是地铁车站上盖发展权一役，使他名声大振，信誉猛增。这些便是他与汇丰合作的基础。

地铁车站上盖发展权一役，虽然没有给李嘉诚带来多少利润，但他在这场战斗中显示出的大智大勇，以及由此带来的声名和信誉，令汇丰现任大班沈弼对这位地产“新人”格外关注，欣赏有加，并产生了合作意向。

除商场才干令沈弼赏识外，李嘉诚曾经卖给沈弼一个不小的面子，也是李嘉诚攀上汇丰的原因之一。

李嘉诚暗中收购九龙仓，逼得九龙仓向汇丰银行求救，于是汇丰大班沈弼亲自出马周旋，奉劝李嘉诚放弃收购九龙仓。李嘉诚考虑到不但日后长实的发展还期望获得汇丰的支持，而且即使不从长计议，如果驳了汇丰的面子，汇丰必贷款支持恰和，收购九龙仓将会是一枕黄粱，于是趁机卖了一个人情给汇丰银行大班，答应沈弼，鸣金收兵，不再收购。

可见有了以上两条，才有了汇丰与李嘉诚的合作。长实与汇丰合组华豪有限公司，以快的速度重建华人行综合商业大厦，大厦面积 24 万平方英尺，楼高 22 层。外墙用不锈钢和随天气变换深浅颜色的玻璃构成。室内气温、灯光，以及防火设施等，全由电脑控制。内装修豪华典雅，集民族风格与现代气息于一体。整个工程耗资 2.5 亿港元，写字楼与商业铺位全部租了出去。

1978 年 4 月 25 日，华豪公司举行隆重的华人行正式启用典礼，先于正式启用的 3 月 23 日，长实集团总部迁入皇后大道中 29 号新华人行大厦。长实正式立足大银行、大公司林立的中环，地位更上一层楼。

新华人行被人们视为长实的招牌大厦。

李嘉诚与汇丰合作的良好开端发展为未来的“蜜月”——汇丰力助长实收购英资洋行，并于 1985 年邀请李嘉诚担任汇丰的非执行董事。

应该说，李嘉诚能有后来的辉煌，汇丰银行功不可没。

经营能力 4 不能把所有的鸡蛋放在一个篮子里

经商需要冒险，但是更需要保险。“不把所有的鸡蛋

放在一个篮子里”是 成功的 保险法则。李嘉诚是一个坚持“不能把所有鸡蛋放在一个篮子里”的精明人。

上世纪 80 年代，在一般人的心目中，事业的发展，一般还是以本土较为稳妥，但是李嘉诚不这样想，这除了他生活在香港这个全面开放的港口城市之外，还由于他充分 看到了世界经济一体化的大趋势。

李嘉诚是在 20 世纪 80 年代中期，大举进军海外的。在大规模行动前，李嘉诚已在海外投资小试牛刀。1977 年，他首次在加拿大温哥华购置物业；1981 年，李嘉诚在美国休斯顿，斥资 2 亿多港元收购商业大厦；同年，他再次斥资 6 亿多港元，收购加拿大多伦多希尔顿酒店。在短短数年中，李嘉诚的公司，在北美拥有的物业有 28 幢之多。

1986 年 12 月，在加拿大帝国商业银行的撮合下，李氏家族及和黄投资 32 亿港元，购入加拿大赫斯基石油公司 52% 的股权。时值世界石油价格低潮，石油股票低迷，李嘉 诚看好石油工业，做了一笔很合算的交易。

这是当时 大一笔流入加拿大的港资，不但轰动加拿大，亦引起香港工商界的骚动。李嘉诚对英国的投资，几乎与投资加拿大同步进行。

1986 年，李嘉诚斥资 6 亿港元购入英国皮尔逊公司近 5% 的股权。该公司拥有世界著名的《金融时报》等产业，并在伦敦、巴黎、纽约的拉扎德投资银行拥有权益。该公 司股东们对李嘉诚大举收购英资的行动早有耳闻，因此他们对李嘉诚怀有戒心，担心他 进一步控得皮尔逊，不甘让华人做他们的大班，于是便组织反收购。李嘉诚见势不妙，便随机退却，半年后抛出股票，盈利 1. 2 亿港元。

1987 年，李嘉诚以闪电般的速度投资 3. 72 亿美元，买进英国电报无线电公司 5 % 的股权。尽管李嘉诚成为这家公众公司的大股东，却进不了董事局，原因在于该公司 掌握大权的管理层，同样提防这位华人大亨。于是在 1990 年，李嘉诚趁高抛股，净赚 近 1 亿美元。

1989年，李嘉诚、马世民成功收购了英国 Quadrant 集团的蜂窝式流动电话业务，使其成为和黄通讯拓展欧美市场的据点。

继而，李嘉诚又出击美国。1990年，他试图购买“哥伦比亚储蓄与贷款银行”的30亿美元有价证券的50%，这次行动涉及资金近100亿港元。然而，因为这家银行是加州遇到麻烦的问题银行，卷入了一系列复杂的法律诉讼中，结果，李嘉诚的投资计划搁浅。

1992年3月，李嘉诚、郭鹤年两位香港商界巨头，通过香港八佰伴超市集团主席和田一夫的牵线搭桥，携60亿港元巨资，赴日本札幌发展地产。李嘉诚的举动，引起亚洲经济巨龙——日本商界的震动。

李嘉诚曾在回答记者的提问时说：

“正像日本商人觉得本国太小，需要为资金寻找新出路一样，香港的商人也有这种感觉。说一句大家都明白的道理，那就是不要把所有的鸡蛋放在一只篮子里。”

不过，从资本运营的角度看，更能引起人们兴趣的与其说是李嘉诚跨国投资这件事本身，不如说是他向国外投资的宏大气魄，而这一点，正是“不把所有的鸡蛋放在一个篮子里”的投资法则的具体体现，是一切商家所应该着重学习的。

经营能力 5 买进东西 终是要把它卖出去

一个纯粹的投资家，很重要的一个方面是不过分地执着某一项业务，不要被一项业务套牢，不管这个业务前景多么诱人。

李嘉诚在生意场中，有时坚持不懈，穷追不舍，甚至不惜“十年磨一剑”，有时却不见一利，及时撤退。无论他继续进取还是退避三舍，都是从该项业务是否有前途考虑的，有利则进，无利则退。他从不偏爱任何一项业务。

能体现李嘉诚投资风格的事例，是与华资财团欲再次联手合作，吞并垂暮狮子置地。

当时，各种收购的传闻纷纷扰扰，众多财大气粗的华商大豪，均被认为可能染指置地：长江实业的李嘉

诚，环球集团的包玉刚，新世界发展的郑裕彤，新鸿基地产的郭得胜，恒基兆业的李兆基，香格里拉的郭鹤年等等，皆在此列。另外，股市狙击手刘蛮雄，亦可能趋虚而入，狙击置地这个庞然大物。

李嘉诚在谈判中不想表现得太过积极，同收购港灯时一样，他有足够的耐心等待有利的时机。此时，香港股市一派兴旺，很快便攀上历史高峰，并非低价吸纳的好时机。然而天有不测风云，扶摇直上的香港恒指，受华尔街大股灾的影响，突然狂泻。1987

年10月19日，恒指暴跌420多点，被迫停市后于26日重新开市，再泻1120多点。股市愁云笼罩，令投资者捶胸顿足，痛苦不堪。

香港商界惊恐万状，大家自身尚且难保，再也没有余力卷入收购大战了。置地股票也跌了约四成。李嘉诚的“百亿救市”，成为当时黑色熊市的一块亮色。证券界揣测，其资金用途，将首先用做置地收购战的银弹。

正如一场暴风雨一样，这次股灾来得猛，去得也快。等到1988年3月底，沉入谷底的恒指开始回攀。银行调低贷款利率，地产市况渐旺，股市也逐渐开始转旺。

一直善于等待时机、捕捉机会的李嘉诚，这次为什么没有借大股灾之际趁火打劫呢？须知股灾中置地股价跌到6.65港元的低点，即使以双倍的价格收购，也不过13港元多，仍远低于李嘉诚在股灾前提出的17港元的开价。

原来，收购及合并条例中有规定，收购方重提收购价时，不能低于收购方在6个月内购入被收购方公司股票的价值。10月份的股灾前，华资大户所吸纳的置地股票，部分是超过10港元的。这就是说，假设以往的平均收购价是10港元，现在重提的收购价，就不得低于10港元的水平，而6个月后，将不再受这一限制。

4月中旬，股灾发生后已过了整6个月。此时，置地股从低点回升后，仍在8港元的水平上徘徊，仍低于股灾前的水平，依然对收购方有利。

后，由于置地强力进行反收购，使李嘉诚的收购成为不合算行为，于是李嘉诚毅然放弃了已经花费了

大量心血、做好了充分准备的收购。

这次收购虽然 终没能成功，但是李嘉诚的做法却值得称道。因为投资不可以意气用事，打得赢就打，打不赢就走，在两败俱伤中夺取微弱的胜利，在一般情况下不是真正的投资家应有的做法。在这个意义上，甚至可以说李嘉诚退出收购反而是一个胜利。

看来要做一个“纯粹的投资家”，首要的是要修炼自己的心性，做到无论在什么情况下，都不为杂念所动，而保持气息平和。

布局能力 1 借势而发 厉害

李嘉诚在九龙仓收购战中，所采取的就是“借势而发”这招。他引入角逐的“势”就是赫赫有名的包玉刚。

20 世纪 80 年代中期，李嘉诚论实力和声誉，都还比不上包爵士。据 1977 年吉普逊船舶经纪公司的记录，世界十大船王排座次，包玉刚稳坐第一把交椅。

包玉刚起念登陆，并非一时冲动。1973 年的石油危机，促使英国开发北海油田，美国重新开发本土油田，同时，亚洲、拉美都有油田相继投入开采。这样，世界对中东石油的依赖将减少，到 70 年代后期，越来越多的油轮闲置。油轮是包氏船队的主力，包氏从油轮闲置，联想到世界性的造船热，预示一场空前的航运低潮将会来临。

“先知先觉”的包氏决定减船登陆，套取现金投资新产业，他瞄准的产业，是香港百业中前景诱人的房地产。李嘉诚权衡得失，决定把球踢给包玉刚，预料包玉刚得球后会奋力射门——直捣九龙仓。而包玉刚欲减船登陆，苦于无门，当他将目标瞄准九龙仓时，发现李嘉诚已捷足先登。九龙仓对包氏来说，简直太重要了，它的码头货仓，有利于他发展海上航运；它的地盘物业，可供他在陆地大展拳脚。

李嘉诚以 10—30 元的市价买了九龙仓股票，而以 30 多元脱手给包玉刚，一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行那里承接和记黄埔的股票 9000 万股，一旦达到目的，和记黄埔

的董事会主席则非李嘉诚莫属。

没有太多的解释，没有冗长的说明，更没有喋喋不休的讨价还价，两个同样精明的人一拍即合，订下了一个同样精明的协议：李嘉诚把手中的 1000 万股九龙仓股票以 3 亿多元的价钱，转让给包玉刚。包玉刚协助李嘉诚从汇丰银行承接和记黄埔的 9000 万股股票。

据多份报章估计，李嘉诚在一进一出间，获纯利 5900 多万港元。

包玉刚不断到市面或通过幕后吸纳九仓股，使其持有的股权增至 30%，大大超过九龙仓的控股公司置地，身兼三家公司主席的纽璧坚大为惊惶：包玉刚吞并九龙仓之意“昭然若揭”。

1980 年 6 月中旬，趁包玉刚赴欧参加会议之机，纽璧坚突发袭击，正式挑起九龙仓大战。置地采取换股之法，欲将其持股权增至 49%。具体做法是将价值 100 元的置地股，换取市价 77 元的九龙仓股。

条件十分诱人，股民喜笑颜开。若置地已控得 49% 的股权，包氏是无论如何也购不满 51% 的绝对股权——置地只需再踏半步，便可击碎包氏的“吞并美梦”。

包玉刚闻讯，急忙乘机返回香港反击。他首先获得汇丰银行的 22 亿港元贷款保证，紧接着召开紧急会议，决定以每股 105 元的现金，吸收市面九龙仓股，目标也是 49%。

105 元的现金，比被九龙仓股抬高的价值 100 元的置地股更诱人。星期一开市不到 2 小时，包玉刚一下子付出 21 亿现金，购足 2000 万股，使控股权达到 49%，取得了这场战役的决胜权。

纽璧坚见大势已去，将置地控有的九仓股 1000 多万股转让给包玉刚，置地套现获纯利 7 亿多港元。包氏在九龙仓的控股量已超越绝对多数。包玉刚夺得九龙仓，付出了沉重的代价，故有人称“船王负创取胜，置地含笑断腕”。决战双方，皆有胜有负。

包氏的远见卓识，两年后便充分显示出来。包氏购得九龙仓，实现了减船登陆，从而避免了空前船灾。香港另两个船王——董浩云与赵从衍，因行动迟缓，

陷入濒临破产的灭顶之灾。

布局能力 2 树上开花

学会“树上开花”，才能真正地把生意做大做好，也就是说，做生意不能一下把好戏演完，需要根据自己的实力慢慢来。让我们继续看李嘉诚，是如何朝目标一步一步推进的。李嘉诚退出九龙仓角逐，将目标瞄准另一家英资洋行——和记黄埔。

和黄集团是香港十大财阀所控制的大上市公司，拥有大批地皮物业，还有收益稳定的连锁零售业，是一家极具潜质的集团公司，垂涎这块肥肉者大有人在，只因为和黄在香港首席财主汇丰的控制下，暂且按兵不动。

李嘉诚很清楚，汇丰控制和黄不会太久。根据公司法、银行法，银行不能从事非金融性业务。债权银行，可接管丧失偿债能力的工商企业，一旦该企业经营走上正常，必将其出售给原产权所有人或其它企业，而不是长期控有该企业。

在李嘉诚吸纳九龙仓股之时，他获悉汇丰大班沈弼暗放风声：待和记黄埔财政好转之后，汇丰银行会选择适当的时机、适当的对象，将所控的和黄股份的大部分转让出去。

李嘉诚权衡实力，长江实业的资产才 6.93 亿港元，而和黄集团市值高达 62 亿港元。长实财力不足，蛇吞大象，难以下咽。若借助汇丰之力，收购算成功了一半。

李嘉诚梦寐以求成为汇丰转让和黄股份的合适人选，他停止收购九龙仓股的行动以获汇丰的好感，就是为了得到汇丰回报。这份回报是不是和黄股票，李嘉诚尚无把握。

为了使成功的希望更大，李嘉诚拉上包玉刚，以出让 1000 多万股九龙仓股为条件，换取包氏促成汇丰转让 9000 万股和黄股的回报。李嘉诚一石三鸟，既获利 5900 万港元，又把自己不便收购的九龙仓股让给包氏去收购，还获得包氏的感恩相报。

在与汇丰的关系上，李嘉诚深知不如包玉刚深厚。

包氏的船王称号，一半靠自己努力，一半靠汇丰的支持，包氏与汇丰的交往史长达 20 余年，与汇丰的两任大班桑达士、沈弼私交甚密。

李嘉诚频频与沈弼接触，他吃透汇丰的意图：不是售股套利，而是指望放手后的和黄经营良好。另一方面，包氏出马敲边鼓，自然马到成功。

于是，1979年9月25日，李嘉诚举行长实上市以来振奋人心的记者招待会，一贯沉稳的李嘉诚以激动的语气宣布：

“在不影响长江实业原有业务的基础上，本公司已经有了更大的突破——长江实业以每股 7.1 元的价格，购买了汇丰银行 9000 万普通股的老牌英资财团和记黄埔有限公司股权。”

记者招待会后的一天，和黄股票一时成为大热门。小市带动大市，当日恒指飙升 25.69 点，成交额 4 亿多元，可见股民对李嘉诚的信任。李嘉诚继续在市场吸纳，到 1980 年 11 月，长江实业及李嘉诚个人共拥的和黄股权增加到 39.6%，控股权已十分牢固，其间，未遇到和黄大班韦理组织的反收购。

1981 年 1 月 1 日，李嘉诚被选为和记黄埔有限公司董事局主席，成为香港第一位入主英资洋行的华人大班，和黄集团也正式成为长江集团旗下的子公司。

和黄前大班韦理，以一种无可奈何、又颇不服气的语气对记者说：“李嘉诚此举等于用 2400 万美金做订金，而购得价值 10 多亿美元的资产。”

布局能力 3 商战中的“火烧赤壁”

读过《三国演义》的人都知道火烧赤壁的故事，这一场大战的巧妙之处在于抓住了敌人的致命弱点。也只有抓住对手的致命弱点，才能将其彻底击败。两千年后，李嘉诚也导演了一出“火烧赤壁”的战役，只不过不是在战场，而是在商场而已。

这就是李嘉诚与众华商财团合战置地过程中的一段插曲。

号称为世界大地产商的置地公司，一直为老牌英资洋行怡和集团所控制，它拥有香港中环的绝大部分

中环在香港岛的繁华地带，是香港重要的商业金融中心地区。其中，有一幢高耸入云的大楼，它的圆形窗户面临风情万种的维多利亚海湾，它耸立在香港经济的金字塔尖，显得更为神秘而又高深莫测。这就是香港著名的怡和大厦。大厦的顶层，就是香港经济的支柱，也是香港大的企业集团之一、怡和财团总部。

怡和包括怡和、置地、牛奶国际、文华东方等一批大型公司，拥有中区黄金地段的大厦物业，包括国际一流酒店、一百余家超级市场及精品连锁店等，20世纪70年代后期，由于中国实行改革开放政策，香港地产大幅度增值，伴随而来是华人资本的迅速膨胀。

九龙仓、和记黄埔、会德丰、港灯集团等大型英资企业，先后落入华人财团之手后，香港业界便盛传华人财团的下一个目标，将会是置地。如果控制了置地公司，才可称得上是香港地产界的“王中之王”。这对于李嘉诚来说，其诱惑力之大，可想而知。

早在包玉刚收购怡和的九龙仓时，怡和高层已对华资财团有了防备。纽璧坚为防意外，重新调整了全系控股结构，其核心是怡和与置地互控，即怡和控股与怡和证券控制置地的四成股权，置地反过来控制怡和控股的四成股权。证券分析家将此结构称为“连环船结构”。怡和置地互控，大大强化了抵御外敌的能力。

不过，“连环船结构”也有很大的弊病。敌手若控得一“船”，另一只“船”也难以幸免，可谓唇亡齿寒，一损俱损。

1984年间，怡和置地双双陷入低谷，债务累累，使投资者大大丧失信心，股价迅速滑落。其中怡和惨，市值仅剩下30亿港元左右；置地情况稍好些，尚有100亿港元。柿子先拣软的捏，此时市场又一改原有的传闻，说华资财团的下一个目标将是怡和，进而控得置地。

西门·凯瑟克上台后不久，便发现了连锁互控结构的弱点，于是他又从美国请来投资银行家包伟士，重组怡置系结构。包伟士到来后，设计了怡置脱钩的计划。1986年

10月，置地宣布将其全资附属公司牛奶国际分拆上市，而后再宣布将另一家全资附属公

司文华东方分拆上市。分析家认为，行将大举撤资的凯瑟克家族，有意将置地这块大肥肉，待价而沽，卷资远走高飞。

李嘉诚一直对置地拥有中区豪楼名厦艳羡不已。现在，置地被置于怡和核心结构的外围，如此大好时机，岂可错过？

于是，李嘉诚在以广生行董事的身份出席该公司股东会时，首次向舆论透露了长实持有置地股份，是做长期投资，并无意出任置地董事参与管理。

4月底，华资财团持有的合持股权，已直逼置地的控股公司怡和。于是，以李嘉诚为首的华资新财团致函置地，要求在6月6日的置地股东年会上，增加一项委任新世界主席郑裕彤、恒基兆业主席李兆基为董事的议案。

此事被炒得沸沸扬扬，使置地股价如同被阳光直射的温度计一般，急蹿到8.9港元。这是股灾之后，置地股升幅大的一天。

这一回合，李嘉诚瞄准对手的致命弱点，因而占据了极其有利的地位，是商战中一个经典回合。明日请看：布局能力4学会斗智不斗力

布局能力4学会斗智不斗力

李嘉诚在其平生经历的所有商战中，始终坚持着“斗智不斗力”的原则，在与众华商合战置地的过程中也同样如此。

对李嘉诚收购置地的挑战，置地总裁凯瑟克当然不会束手就擒。1988年5月4日晚，股市收市后，李嘉诚、郑裕彤、李兆基、荣智健等，与凯瑟克、包伟士谈判。李嘉诚开门见山，提出以每股12港元的价格，收购置地股权。

凯瑟克也毫不客气地表明了否定意见：“不成，必须每股17港元，这是去年大股灾前你开出的价格。”

李嘉诚平静地说：“凯瑟克先生，如果你未得健忘症的话，一定还记得，这 17 港元并不是双方敲定的成交价，我们都表示愿意继续谈判重新议价。我想你一定不会不明白‘市价是一切价格的依据’这一商场规则吧，现在置地的市价才 8 港元多一点，我们以高出市价近 4 成的价格收购，怎么能说收购价下跌了呢？”

双方说话都绵里藏针，气氛中包含着浓烈的火药味。素有“沙胆彤”之称的郑裕彤，又以咄咄逼人的口气挑起新一轮较量：“既然谈不拢，只好市场上见，我们四大集团将宣布以每股 12 港元的价格全面收购，置地的公众股东会站在我们一边”

包伟士针锋相对，说：“我们将奉陪到底，只要你们不怕摊薄手中的股权的话，置地不是九龙仓，更不是港灯，置地就是置地”

包伟士无疑是抛出了杀手锏。

终，在权衡利弊之后，华英双方 后达成妥协，1988 年 5 月 6 日，怡和控股，怡和策略及置地三家公司宣布停牌。同日，怡策宣布以每股 8.95 港元，购入长江实业、新世界发展、恒基兆业及香港中信所持的置地股份，总计占置地发行总股价的 8.2%，所涉资金共 18.34 亿港元。这样，怡和所持的置地股权，由约 25% 增至 33%，控股权已相当牢固。

喧闹数年之久的置地收购战，就以这种结局而偃旗息鼓。一些华文报刊称这是“一场不成功的收购”，有些英文报刊则称这次战役是“华商滑铁卢”。

以李嘉诚为首的华资财团，这次为何不决一死战，而一交兵就这样悄然收兵呢？其实，这是华商财团在权衡利弊得失后，做出的明智决策，这主要是基于以下一些理由：置地从华资财团手中以每股 8.95 港元的价格赎回 8.2% 的股权，共耗 18.34 亿港元资金。这意味着置地总估价约为 223 亿港元，以 8.5 港元左右的市值计，总市值也近 200 亿港元。华资财团若想全面收购达到 50% 以上的绝对控股权，就须耗资 100 亿港元以上。

事实上，怡和并不完全是在坐以待毙。在收购和反收购的价格战中，股价必会不断地提高，华资财团欲获全胜，所需的资金会远远超过这个数。华资财团在发起全面收购的短暂期限内，不一定能筹措到这么多现金。

而且，怡和尽管大量出售了香港地区和海外的一些企业，但仍是香港大的综合性集团，凯瑟克家族在海外还拥有不少资产，因此，即使华资财团能控得置地，也要经过一番血战，付出极其高昂的代价。这不是李嘉诚所希望的。

李嘉诚是个商战高手，他凡事都以商业利益为准绳，能赚就赚，不能赚就退出，毫不拖泥带水。

事实上，华资财团在这场战役中，虽然收购不成功，但售股的税后利润，估计也在1亿港元左右，仍然有小赚。

更重要的是，避免了恶意收购可能需要付出的高昂代价，更何况胜负难定。倘若经过一番拼杀后，华资财团不幸落败，则会遭受惨重的损失。

李嘉诚的做法启示我们，商场同战场一样，没有常胜将军，也不必非当常胜将军不可。在不利条件下坚持“斗志不斗力”的原则尤有必要。

求变能力 1 不适应环境，就打不开局面

有些人存在这样一个弱点：很难适应环境，总被环境所困，因此很难打开成功的局面。为什么呢？这是因为缺乏顺应环境、改变自己的能力。

英雄与时势的问题，在一定意义上也就是人与环境的问题。要想改变环境，首先必须适应环境。只有适应环境，才能在不利的环境中生存下来，才谈得上改变环境。所谓“物竞天择，适者生存”，就是这个意思。

李嘉诚从内地来到香港这个陌生之地，来到这个竞争异常激烈的商业社会，感觉一切都变了。这里拜金主义盛行，一个满脑子诗书礼教的14岁少年，要在这样的环境里养活一家人，并创立一番事业，其难度可想而知。

那么该怎么办呢？

李嘉诚用行动做出了好的回答，这就是从头开始，努力适应新环境，学做香港人。

李云经虽与香港的商业文化格格不入，但在环境的逼迫下，他也不得不努力使自己与环境融合。他面对现实，对儿子的教育大有改观，他不再死抱着古圣先贤的风范训子，而是要求嘉诚“学做香港人”。

这首先得完成两个步骤，即：一要学会广州话，二要攻克英语关。因为在香港，大众语言是广州话。广州话属粤方言，潮汕话属于闽南方言，彼此相差很远。在香港不懂广州话，可以说是寸步难行。另外，香港长期处于英国殖民统治下，其官方语言是英语，也是香港社会的重要交际工具。尤其在上流社会，英语更是通用语言。

李嘉诚深刻领会父亲的苦心。他把学广州话当作一件大事来对待，他拜表妹表弟为师，勤练不辍，很快就学会了一口流利标准的广州话。

香港之所以成为国际化大都市，与港人的整体英语水平是分不开的，掌握了英语，就能够更多更快更直接地接受西方文化，从而更好地从事国际间的经济文化交流。

来港之初，李嘉诚再也不是什么学校骄子，他坐在教室里听老师讲课就如同在听天书，简直不知所云。而其他同学，自小就开始了学习英语的学习，所以听起讲来毫无困难。

李嘉诚深深感到自己的不足，并因此产生一种自卑心理。这是以前从未有过的。但是，他知道，在香港，想做大事，非得学会英语不可。因此他暗下决心：一定要攻克英语难关。

李嘉诚学英语，几乎到了走火入魔的地步。上学放学的路上，边走边背单词；夜深人静，他怕影响家人的睡眠，便独自跑到户外的路灯下读英语。每日天刚蒙蒙亮，他就一骨碌爬起来，口中念念有词，苦练英语会话能力。

即使后来因父亲过早病故，李嘉诚辍学到茶楼、到中南钟表公司当学徒，每天10多个小时的辛苦劳作后，他也从不间断学习英语。

他怕遭到茶客的耻笑和老板的训斥，常常利用短暂的空闲靠着墙角，快速拿出写好的纸片看一眼。

李嘉诚因为从小好学，比较善于学习，记忆力也比较好，经过一年多的刻苦努力，他终于逾越了英语难关，能够较熟练运用英语书写与会话。

从李嘉诚青少年时代的生活经历可以看出，环境的作用确实是巨大的，因此不断学习以适应环境，进而创造新的环境，是一种重要的能力。李嘉诚开明识势，能够在艰

辛的环境面前面对现实，果断转变观念，懂得抛弃自己那些不合时宜的东西，吸收新环境中优秀的东西，这才适应了陌生的环境并在其中建功立业，在这个意义上，与其说香港改写了李嘉诚的人生之路，造就了一代商界俊杰李嘉诚，不如说是李嘉诚适应了香港、战胜了香港。

求变能力 1 不适应环境，就打不开局面

有些人存在这样一个弱点：很难适应环境，总被环境所困，因此很难打开成功的局面。为什么呢？这是因为缺乏顺应环境、改变自己的能力。

英雄与时势的问题，在一定意义上也就是人与环境的问题。要想改变环境，首先必须适应环境。只有适应环境，才能在不利的环境中生存下来，才谈得上改变环境。所谓“物竞天择，适者生存”，就是这个意思。

李嘉诚从内地来到香港这个陌生之地，来到这个竞争异常激烈的商业社会，感觉一切都变了。这里拜金主义盛行，一个满脑子诗书礼教的 14 岁少年，要在这样的环境里养活一家人，并创立一番事业，其难度可想而知。

那么该怎么办呢？

李嘉诚用行动做出了好的回答，这就是从头开始，努力适应新环境，学做香港人。

李云经虽与香港的商业文化格格不入，但在环境的逼迫下，他也不得不努力使自己与环境融合。他面对现实，对儿子的教育大有改观，他不再死抱着古圣先贤的风范训子，而是要求嘉诚“学做香港人”。

这首先得完成两个步骤，即：一要学会广州话，二要攻克英语关。因为在香港，大众语言是广州话。广州话属粤方言，潮汕话属于闽南方言，彼此相差很远。在香港不懂广州话，可以说是寸步难行。另外，香港长期处于英国殖民统治下，其官方语言是英语，也是香港社会的重要交际工具。尤其在上流社会，英语更是通用语言。

李嘉诚深刻领会父亲的苦心。他把学广州话当作一

件大事来对待，他拜表妹表弟为师，勤练不辍，很快就学会了一口流利标准的广州话。

香港之所以成为国际化大都市，与港人的整体英语水平是分不开的，掌握了英语，就能够更多更快更直接地接受西方文化，从而更好地从事国际间的经济文化交流。

来港之初，李嘉诚再也不是什么学校骄子，他坐在教室里听老师讲课就如同在听天书，简直不知所云。而其他同学，自小就开始了学习英语的学习，所以听起讲来毫无困难。

李嘉诚深深感到自己的不足，并因此产生一种自卑心理。这是以前从未有过的。但是，他知道，在香港，想做大事，非得学会英语不可。因此他暗下决心：一定要攻克英语难关。

李嘉诚学英语，几乎到了走火入魔的地步。上学放学的路上，边走边背单词；夜深人静，他怕影响家人的睡眠，便独自跑到户外的路灯下读英语。每日天刚蒙蒙亮，他就一骨碌爬起来，口中念念有词，苦练英语会话能力。

即使后来因父亲过早病故，李嘉诚辍学到茶楼、到中南钟表公司当学徒，每天 10 多个小时的辛苦劳作后，他也从不间断学习英语。

他怕遭到茶客的耻笑和老板的训斥，常常利用短暂的空闲靠着墙角，快速拿出写好的纸片看一眼。

李嘉诚因为从小好学，比较善于学习，记忆力也比较好，经过一年多的刻苦努力，他终于逾越了英语难关，能够较熟练运用英语书写与会话。

从李嘉诚青少年时代的生活经历可以看出，环境的作用确实是巨大的，因此不断学习以适应环境，进而创造新的环境，是一种重要的能力。李嘉诚开明识势，能够在艰辛的环境面前面对现实，果断转变观念，懂得抛弃自己那些不合时宜的东西，吸收新环境中优秀的东西，这才适应了陌生的环境并在其中建功立业，在这个意义上，与其说香

港改写了李嘉诚的人生之路，造就了一代商界俊杰李嘉诚，不如说是李嘉诚适应了香港、战胜了香港。

求变能力 3 仔细体察世事人情

李嘉诚由于家庭生活所迫，不仅走向社会很早，而且十分早熟，在还只是个 14 岁少年的时候，他就已经开始有意识地体察世事人情了。

茶楼工作异常辛苦，工作时间长达 15 个小时以上。店伙计每天必须在凌晨 5 时左右赶到茶楼，为客人们准备好茶水茶点。李嘉诚是地位卑下的堂仔，大伙计休息时，他还要呆在茶楼侍候。晚上是茶客多的时候，茶楼打烊时，已是夜半人寂了。李嘉诚后来回忆起这段日子，说他是“披星戴月上班去，万家灯火回家来”。这对于一个才十四五岁的少年来说，实在是太不容易了。

李嘉诚后来对儿子谈起他少年的这段经历时，感慨地说：“我那时，大的希望，就是美美地睡 3 天 3 夜。”

尽管这样想，但他不敢有丝毫懈怠。李嘉诚每天都把闹钟调快 10 分钟，定好响铃，早一个赶到茶楼。后来，他一直将这一习惯保留了大半个世纪。而在今天，大家都知道，李嘉诚的手表永远比别人的快 10 分钟，这早已成了商界交口赞誉、津津乐道的美谈。

正是因为找工作的倍加艰辛，才使李嘉诚更加珍惜这份来之不易的工作，他真诚敬业，勤勉有加，很快便赢得了老板的赏识，成为加薪快的堂倌。

但是，对小小的李嘉诚来说，这份工作的价值远不止是一个“饭碗”。他深知自己不可以长期做一个小小的堂倌，也不可以满足于养活一家老小，他必须把茶馆的工作当作一个学习社会、体验人生、积累经验的机会。

茶楼是个浓缩的小社会，三教九流，什么人都有。也许是泡在书堆里太久的缘故，李嘉诚对于茶楼里的人和事，有一股特别的新鲜感。

李嘉诚喜欢听茶客谈古论今，散布小道消息。他从这里了解了社会和世界的许多事情。这些事情大部分都是在家中、课堂上闻所未闻的。李嘉诚的思维不再单纯得如一张白纸。尽管如此，父亲的遗训刻骨铭心，他在缤纷变幻的世界中并没有迷失自我。

渐渐地，他发现茶楼的客人各具特色，又各有喜好。于是，在干好自己手头工作的同时，他开始暗暗观察起每个客人来。

他首先根据各位茶客的特征，揣测他们的籍贯、年龄、职业、财富、性格等等，然后找机会验证。接着他又揣摩顾客的消费心理，看他们喜欢喝什么茶，喜欢什么茶点。

刚开始，他一点也猜不透茶客的情况。但他没有气馁，继续观察，不断总结规律。终于，他发现自己能猜个八九不离十了。他高兴极了，觉得观察人太有趣了。

后来，李嘉诚对一些常客的消费需要和消费习惯了如指掌。如谁爱吃虾饺、谁爱吃干蒸烧麦、谁爱吃肠粉加辣椒、谁爱喝红茶、谁爱喝绿茶、什么时候上什么茶点，李嘉诚心中都有一本账。甚至一个陌生人来到店里，李嘉诚也能把他的身份、地位、喜好和性情猜出来。李嘉诚投其所好，又真诚待人，顾客感到特别受尊重，高兴之余，自然乐得掏腰包。

于是，李嘉诚更加自觉地训练起了察言观色、见机行事的本事，他因此很快成了一个十分出色的堂倌，并迅速了解了各种人情世故。

后来，他这种本领派上了大用场，成为他了解客户的真实需要、驾驭客户心理的绝招。可以说，若无这项本领，他绝不可能有后来的辉煌。

命运对任何人都是公平的，你付出多少，你想要什么，命运便会给你提供得到它的条件，只不过，这些条件都是隐晦的，需要你去识别。

假如你得到一份低贱的工作，你总是抱怨它与你的身份不配，与你的人生追求大相径庭的话，那你什么也得不到。如果你将其作为训练自己的毅力以及培养各种能力的手段，你将大有收获。此时干什么工作并

不重要，关键看将来成为什么人。

求变能力 4. 把自己置身于新行列之中

由于过人的勤奋努力，李嘉诚很快熟悉了销售业务；而且自从李嘉诚加盟五金厂，五金厂以销促产，业务蒸蒸日上，产销均步入佳境。老板喜不自禁，在员工面前称阿诚是第一功臣，备受老板器重。

但是，李嘉诚在五金厂刚刚打开局面，又要“跳槽”而去，尽管老板心急火燎，提出给李嘉诚晋升加薪，他仍不回心转意。

李嘉诚要去的塑胶裤带制造公司，是一家小小的山寨式工厂，位于偏离闹市区的西环坚尼地城爹士街，临靠香港外港海域。

这家山寨工厂的魅力安在？李嘉诚此举，一是受新兴产业的诱惑，二是塑胶公司老板的“怂恿”。

20世纪40年代中期，塑胶工业在欧美发达国家兴起。香港的市面上很快就出现欧美输入的塑胶制品。塑胶制品易成型，质量轻，色彩丰富，美观适用，能够替代众多的木质或金属制品。虽然还有易老化、含毒性等缺点，但这些缺点被人们追赶时髦的风气所湮没。

李嘉诚在推销五金制品之时，就敏感觉察到塑胶制品的巨大威胁。初，塑胶制品是奢侈品，消费者都是富人阶层。但塑胶制品的价格一直呈下降趋势，舶来品愈来愈多，尤其是港产塑胶制品面市，造成价格大跌。李嘉诚清晰地意识到，要不了多久，塑胶制品将会成为价廉的大众消费品。

香港是接受新事物快的地方，没有传统工业，又与世界有广泛的联系，能够迅速地引进适宜在本地发展的产业。香港初的塑胶厂屈指可数，但很快成雨后春笋的发展趋势。

塑胶裤带公司的老板，是个具有现代意识的经营者。他靠塑胶裤带起家，短短的一年，开发出十几个产品。香港的塑胶厂愈来愈多，竞争也将愈来愈激烈。老板四

处招聘推销员，前后有二十多人做过推销，真正能胜任者寥寥无几。老板自己也常常出马推销，他到酒店推销塑胶桶时，与推销白铁桶的李嘉诚不期而遇。李嘉诚成了老板手下的败将，酒店更青睐塑胶桶，而不惜废掉进白铁桶的口头协议。

不打不相识。李嘉诚虽败在塑胶公司老板手下，他的推销才能却深得老板赏识，老板认为，李嘉诚未推销出白铁桶，问题在白铁桶本身，而不是他的推销技术火候欠佳。老板有意与李嘉诚交朋友，约他去喝晚茶，诚心诚意拉李嘉诚加盟。

言谈中，李嘉诚表现出对新行业的浓厚兴趣。但他说：“老板这样器重我，我去他厂做事没多久就走，恐怕不太好。”

“晚走不如早走，你总不会一辈子埋在小小的五金厂吧？看这形势，五金难得有大前途。”

这正是李嘉诚所不愿看到的，他离开舅父的公司出来找工作，只是为了自我磨练、自我挑战以增长才干，而不是作为终身的追求。

于是，李嘉诚终于跳出了五金厂。李嘉诚的“跳槽”，为多数人所不解。但也令人想起陈胜的一句名言：“帝王将相宁有种乎？”是的，将相本无种，经商也不是只有那些所谓天才或有钱人的专利。有志者事竟成，一个人不论他的身份和地位如何，只要有理想有抱负，勇于开创新局面，就都有成功的希望！

当然，仅有“鸿鹄之志”是不够的，还必须吃苦耐劳，努力学习，勇于奋斗。李嘉诚的成功就生动而有力地说明了这一点。

求变能力 5. 善于寻找 有力的突破口

世上有许多人，在艰难的条件下能够勤于思考，在顺利的条件下就安于现状，不思变革了。李嘉诚的突出之处，在于不仅在艰难的条件下善于思考求变，在事业发展顺利的时候，同样务求变革和进取。

长江塑胶厂经历过濒临倒闭的危机后，生机焕发，营业额呈几何级数递增。此时的李嘉诚始终坚持质量第一、信誉至上的原则，逐渐使得长江厂在业界的信

誉有口皆碑，银行不断放宽对他的贷款限额；原料商许可他赊购原料；客户乐意接受他的产品，派送大笔订单给他。

李嘉诚的头脑异常冷静，他在时刻思考长江厂的现状及未来。

一天深夜，李嘉诚翻阅英文版《塑胶》杂志时，看到了一则消息：

意大利一家公司，已开发出利用塑胶原料制成的塑胶花，即将成批生产，推向欧美市场。

一直在苦苦寻找突破口的李嘉诚，真有一种“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”似的豁然开朗之感。他再也睡不着了，兴奋地在地上来回走动。

如果用塑胶花代替植物花卉，既装饰了室内环境，又不需要花费时间去照管它们，肯定大有前途。

但他也想到了可能存在的挑战。欧美人天性崇尚自然，塑胶花革命虽会兴起，但势必不会持久。因此，必须抢先占领塑胶花市场，否则就会丧失先机。

1957年春天，李嘉诚以快速度办妥了赴意大利的旅游签证，亲自前往考察塑胶花的生产流程和销售市场。

他一下飞机，便急不可耐地去寻访杂志上的那家公司地址。经过两天的奔波，李嘉诚终于找到了这家工厂。当他打算进厂门时，却犹豫了。

李嘉诚知道，一般的厂家对新产品技术素来视为机密，不肯轻泄于人。自己贸然前来，人家当然不会白给。

这天，李嘉诚正一筹莫展地在旅馆里翻着报纸，突然发现这家公司的下属工厂招聘工人的广告。他灵机一动，决定去应聘。

主意已定，他便按照报纸上的地址，前去报了名，凭着他已有的技术，应聘一个普通工人自然不在话下。但他是外国人，只有旅游签证，就只好被派往车间做打杂的工人。

在异国工厂里，李嘉诚打的是苦累的工，他负责清除废品废料。但这个工作对李嘉诚来说，实在是好不过了，因为他能够整天推着小车，在厂区的各个工段里走来走去，整个工厂的所有生产流程都逃不

过他的双眼。下班一回到旅馆，李嘉诚就把所获取的资料，详细地记载下来，几天过后就积累了厚厚一叠。

在工厂里，李嘉诚也用自己的真诚和朴实去刻意结交一些朋友。当然，他这次结识朋友，带有很强的目的性。他专门选那些在某一关键工序的熟练技术工人作为结交对象。

每逢假日，他便邀请这些朋友到城里的中国餐馆吃饭。在吃饭游玩时，他趁便向他们请教有关他看不明白的技术问题，声称他也打算到其它厂里去应聘技术工人，而不打算像现在这样，永远做一个下等劳工。朋友们也大都乐意“帮助”他，并很自豪地向他炫耀一些好的技术窍门。

就这样，李嘉诚通过眼观耳听，大致悟出了塑胶花制造和配色的要领。

李嘉诚的目的终于达到了。他带着几大箱塑胶花样品和资料，满怀信心和希望，决定回国拓展事业。

推销能力 1 没有锻炼的成功都是脆弱的

李嘉诚在五金厂时，推销对象都集中于卖日用杂货的店铺。店铺有限，而推销员众多。因此，17岁的李嘉诚一入行就感到竞争十分激烈。

一番思考后，他决定采取直接向用户销售的方法。

直销方式有着不可比拟的优势：一来直销的价格是按厂价，比客户到市场去买要便宜；二来送货上门，节省了客户的时间和精力。

李嘉诚决定集中精力向酒楼旅店推销。结果，他这招一出手，便大获成功。

但是酒楼旅店毕竟不多，铁桶又经久耐用，成交一次，要间隔很长时间才有再做一笔生意的机会。为扩大业务，李嘉诚又对家庭散户进行了一番细致的研究。他发现，当时高级住宅区的住户大多使用铝桶，于是，他就把目标瞄准中下层居民区。

李嘉诚认为，家庭散户有一个酒楼旅店不能比拟的优势，那就是积少成多的庞大数量。但是，如何占领

这个分散而又不可忽视的庞大市场呢？

一天，李嘉诚又在居民区附近徘徊，思考对策。他偶然看见几个老太太正围坐一起择菜聊天，顿觉茅塞顿开。李嘉诚决定专找老太太卖桶。

李嘉诚认为，在老太太中，只要卖掉了一只铁桶，就等于卖掉了一批。因为老太太喜欢串门唠叨，她们自然而然就成了他的义务推销员。李嘉诚这一招果然产生了奇效，销售业绩突飞猛进。

有一件事，足以显示李嘉诚与众不同的商业素质。

有一家刚落成的旅馆正准备开张，李嘉诚的几个同事兴冲冲地去找旅馆老板洽谈，不料全都碰了一鼻子灰，无功而返。原来，旅馆老板早已看好了另一家五金厂的铁桶。

李嘉诚也被老板毫不客气地拒绝了，但他不是个轻易认输的人。离开酒楼不远，他又转身重新回到酒楼。再次见到老板后，不等对方开口，李嘉诚就抢先说：“我这一次

不是来推销铁桶的。我只是想向您请教，在进贵店推销时，我的动作、言词、态度有什么不妥当的地方，请您指点迷津。我是个新手，又是晚辈，您的经验比我丰富，在商界您已经是成功人士了。我恳求您的指点，好让我改进。”

这种虚心坦诚的态度令老板大为感动。他一改拒人千里的态度，向李嘉诚提出了一些批评建议，并当即决定购买李嘉诚的铁桶。

李嘉诚认为，对于有可能争取到的顾客，要坚持到底，不达目的誓不罢休。对于那些根本没可能做成生意的客户，则应当机立断，决不磨蹭。

李嘉诚说，如果你被客户请到办公桌的对面椅子上，说明客户有诚意与你进行纯商务式的谈话，你的谈话必须措词谨慎、简洁而实在。

如果你被请到办公室的沙发落座，则表示该客户有兴致与你长谈。

如果客户请你喝茶，就表示他对你产生了兴趣。但切记他同时希望谈话的时间好不要超过一杯茶的功夫。

如果在谈话过程中有电话打来，他安排秘书或别人代接，就说明客户对你推销的产品有购买的意向。相反，客户对每个电话都接，并且对进来请示汇报工作的下属没完没了地下指示或做决定，那就是说，他希望你尽快离开。

如果毫无希望，你好立即告辞。因为在你无端耗掉的这段时间里，也许你早就在别处做成了另一桩生意。

李嘉诚深有感触地说：“我这一生好的经商锻炼，是做推销员，这是我今天用10亿元也买不来的。”

推销能力 2 在关键时刻把自己推销出去

李嘉诚逐步认识到，推销的实质是推销自我，只有将自己成功地推销给别人，别人才能由人及物，乐于购买你的产品。

为此，李嘉诚十分注意自我包装。这种包装不仅包括衣着打扮，更重要的是在言谈举止中体现出来的内在修养。他为自己定下的标准是要具有绅士风度。他对自己的行为也有一个简单而又全面的衡量标准，那就是要给任何人都留下好印象。

在推销过程中，李嘉诚注意有意识地结交朋友，他经常在拜访一个客户时，先不谈生意，而是建立友谊。他认为，只要友谊常在，生意自然不成问题。

有道是：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”李嘉诚广博的学识、诚恳的态度，塑造了他那种独特的魅力。因此无论什么时候，李嘉诚的周围总会有一帮朋友为他出谋划策。

有了朋友的帮助，李嘉诚在推销这一行，更是如鱼得水。李嘉诚曾说：“人要去求生意，就比较难，让生意跑来找你，你就容易做。”

李嘉诚认为，善待他人，利益均沾是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉是交朋友的保证。

正如在积累财富上创造了奇迹一样，李嘉诚的人缘之佳在险恶的商场同样创造了奇迹。他在生意场上只有对手而没有敌人，不能不说是一个奇迹。

对待工作，李嘉诚总是大限度地表现自己的诚意，从而给老板、同事留下了良好的印象。这也是他推销自己的一种方法。

一次，他的同事们向一家旅馆推销铁桶失败后，公推李嘉诚出马。李嘉诚不愿放弃这一难得的自我挑战机会，毅然应允。

李嘉诚并没有急于去见那位老板，而是找机会与旅馆的一个职员套近乎。没多久，他与那位职员拉上了关系，很快便和他像老朋友一样。通过这位职员，他得知了一些有关这家旅馆老板的情况，其中有一件事引起了李嘉诚的特别注意。

原来，这位老板中年得子，因此特别宝贝他的儿子。现在旅馆开张在即，千头万绪，而他儿子却整天缠着要去看赛马。他根本抽不出时间满足儿子这一愿望。

这位职员本是把这件事当做趣闻来提起的。然而言者无意，听者有心。李嘉诚感觉他已经找到了突破口。

于是，李嘉诚让这个职员牵线，自掏腰包带老板的儿子去快活谷马场看赛马。在跑马场上，老板的儿子兴高采烈，十分快活，回家后仍兴奋地向父母叽叽喳喳说个不停。

李嘉诚此举令旅馆老板十分感动，他一时不知如何答谢才好。在李嘉诚的劝说下，终于同意从李嘉诚手中买下了 380 只铁桶。

这次行动，使李嘉诚成为五金厂的一等“英雄”。

善动脑筋、善于变通是一个优秀推销员的必备素质。李嘉诚在这方面显示出了突出的天分。

他的聪明之处在于，通过对客户有益的行动，表达了自己愿意与之做生意的诚意，这比纯粹用语言表达，要有效得多。

机动灵活而始终体现一个“诚”字，这就是李嘉诚所要推销的自我。

李嘉诚推销能力 3. 让产品自己说话 有效

在塑胶厂当推销员的时候，李嘉诚推销新型产品——塑胶洒水器，走了几家都无人问津。这一天上班前，李嘉诚来到一家批发行，清洁工正在打扫卫生，李嘉诚灵机一动，自告奋勇拿洒水器帮清洁工洒水。李嘉诚期望遇到提前上班的职员，眼见为实，这样洽谈起来更有说服力。果真就有职员早到，还是负责日用器具的部门经理。李嘉诚很顺利地达到目的。

李嘉诚的机灵，由此可见一斑。他让产品自己说话，这比一个推销员对产品的用途 优点夸夸其谈，要可信得多。

有趣的是，李嘉诚这一招，是从一个哑巴身上受到的启发。

有一天，李嘉诚正在街上推销，忽然看见街边许多人在围观着什么。他凑过去一看，原来人群当中坐着一个哑巴，手中拿着一把菜刀，向一堆铜钱劈去。他手起刀落，铜钱被劈成两半。

“好快的刀啊！”

人们不禁啧啧称赞，又纷纷掏出钱来向哑巴买刀。

由此，李嘉诚联想到，要证明一件产品的好坏，有力的推销办法是让产品自己说话。

商场如战场，你一帆风顺，别人自然眼红，会想方设法压制你、打击你，有时候还可能出现一些非正当竞争。

在李嘉诚的塑胶厂刚刚摆脱危机，元气尚未完全恢复之时，一些同行业的竞争对手企图趁机再度搞垮长江塑胶厂。

他们雇用了一些人到长江塑胶厂拍照，企图用揭短的方式使长江厂信誉扫地。

果然，没过多久，他们拍摄到的照片就在报纸上刊登出来了，画面上是长江厂破旧不堪的厂房。他们的目的很明确，就是想以此彻底打

消顾客对长江厂产品的信心。

李嘉诚的头脑很冷静，积极筹思对策。他决定再次利用自己的坦诚做一次反宣传，以争取主动，变不利为有利。

于是，李嘉诚拿着这份报纸，背上自己的产品，走访了香港上百家代销商。

李嘉诚很坦率地对他们说：“不错，我们尚在创业阶段，厂房比较破旧。但请看看我们的产品，我相信质量可以证明一切。我欢迎你们到我们厂实地考察，满意了，再向我们订购。”

代销商们被李嘉诚这些诚恳的话语所感动，更被他的优质产品所折服，他们也十分敬重李嘉诚有如此敏锐的商业头脑，并且有如此魄力敢于将自己的弱点示人，于是纷纷到长江厂参观订货。长江厂的生意反而空前红火。

精明的李嘉诚适时借助了这场恶意宣传带来的反作用力，为长江厂做了一次相当实惠的广告宣传，这一招颇似太极推手中的借力打力，费力少而收效大，堪称高明。

这件事同时告诉我们，在碰到不利情况时，千万不要怨天尤人。只要我们认真面对困境，研究困境，只要斗志不灭，雄心犹在，就一定能找到破解困境之法，变被动为主动，甚至还可以将坏事变成好事。

更重要的是，李嘉诚两次让产品自己说话的推销策略，已经使他悟到了品牌的魔力，掌握了品牌致胜这一法宝。在以后的商业生涯中，他把这一法宝的魔力发挥到极致，使企业和个人的品牌震撼了整个大地，为自己创造了不可估量的无形资产。

推销能力 4 找到让产品畅销的魔法

从意大利回到长江塑胶厂后，李嘉诚不动声色地把几个部门的负责人和技术骨干们召集到他的办公室，把带来的塑胶花样品一一展示给大家看，随后满怀信心地向大家宣布，长江厂今后将以塑胶花为主攻方向，一定要使其成为本厂的拳头产品，使长江厂更上一层楼。

众人看了这些千姿百态、形象逼真的塑胶花，无不拍案叫绝。但是，李嘉诚并没有因为塑胶花是一个新兴产品，并且被普遍看好而按原来的样子进行生产。选定设计人员之后，李嘉诚便把样品交给他们研究，要求他们尽快开发出塑胶花新产品。他强调新产品应着眼于三点：一是配方调色；二是成型组合；三是款式品种。

塑胶花说白了就是植物花的复制品，不同国家、不同地区，甚至每个家庭、每个人喜爱的花卉品种都不尽相同。李嘉诚发现他带回来的样品，无论从品种，还是从花色方面看都太意大利化了，不适合香港人的口味。

因此，李嘉诚要求设计者顺应香港和国际大众消费者的口味和喜好，设计出一套全新的款式来，不必拘泥于植物花卉的原有形状和模式。

因时因地而变，这是李嘉诚的第一个高明之处。经过连续一个多月的昼夜奋战，终于研制出了第一批样品。样品出来了，可以向客户推销了。不过，如何确定价格呢？

经过成本预算后，李嘉诚知道，大批量生产的塑胶花，成本并不高。若将价格定得太高，其它厂商再一拥而上，长江厂的市场地位就难以稳定。只有把价格定在大众消费者可接受的适中水平上，才会掀起消费热潮。卖得快，必产得多，以销促产，比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则，而且能尽快占领市场。

因此，好尽快在独家推出的第一时间内，以适中的价位迅速抢占香港的所有塑胶花市场，一举确定长江厂的领先地位。

这样一来，当跟风者蜂拥而上时，长江厂的塑胶花早已深深植入了消费者心中，市场地位将难以动摇。

就在长江塑胶厂生产的塑胶花即将大规模上市的前两天，意大利塑胶花已进入了香港市场，由连卡佛百货集团公司经销。

连卡佛是老牌英资洋行，走的是高档路线。意产塑胶花价格不菲，只有少数洋人和华人富有家庭才买得起。

李嘉诚深知，长江厂的塑胶花质量目前还无法与意产塑胶花相比，如果同走高档路线，自然不是对手。

因此，李嘉诚更坚定了原来定下的定价思路。

合理定价，这是他的第二个高明之处。

物美价廉，当然不愁不畅销。大部分经销商，都非常爽快地按李嘉诚的报价签订了供销合约，有的为了买断权益，甚至主动提出预付 50% 订金。

由于每家经销商的销售网络不尽相同，李嘉诚尽可能避免重叠。他根据消费者层次的不同，分别给予经销商不同的花色品种，以保证销售的均衡。

不久，塑胶花迅速风行香港及东南亚。李嘉诚用他的塑胶花掀起了香港消费新潮，长江塑胶厂渐渐开始蜚声香港业界。

在商业诀窍中，有“一招鲜，吃遍天”这一条。李嘉诚率先推出塑胶花这一新兴产品，已经可以说是“一招鲜”了，但是他并没满足于此，而是在此基础上加以改进和创新，难怪他吃遍香港无敌手。

做生意主要有三种方式，一是创新；二是改进；三是跟风。创新吃的就是“一招鲜”，虽然不易，一旦使出来，却费力少而收获大；改进是在别人的基础上做得更好，虽不易造成轰动，后劲却很足；跟风是跟在别人后面亦步亦趋，这样做起来较容易，风险也较小，但跟吃人的残羹剩饭差不多，收获有限。要想把事业做大，低限度应持改进的态度，不能老跟风，若有机会，也不妨创创新，来个“鲜中鲜”。

推销能力 5 靠魄力打开市场

李嘉诚创办起自己的工厂之后，几经风霜与磨难，终于站稳了脚跟，并以塑胶花这一塑胶行业的新产品享誉香港。

但是，李嘉诚没有被胜利冲昏头脑，更没有满足于已有的成就。他开始考虑打开海外销路，以此带动生产，进一步扩大规模。

一家洋行提出包销长江公司的塑胶花。若是别的厂家，或许会认为这是福音，从此产品不愁销路。李嘉诚却谢绝了对方的“好意”，他清楚地意识到，如果接受了对方的包销条件，就得被对方牵着鼻子走，价格、

产量，得由对方说了算。他决心甩掉中间环节，改变销售途径，直接向境外批发商销售塑胶花。

刚好有位欧洲的批发商来到香港，李嘉诚把他带到北角的长江公司。看过样品后，批发商对长江公司的塑胶花赞不绝口：“比意大利产的还好，我在香港跑了几家，就数你们的款式齐全、质优美观瞻”

他要求参观长江公司的工厂，他对能在这样简陋的工厂里生产出这么漂亮的塑胶花，甚感惊奇。这位批发商快人快语：“我们早就看好香港的塑胶花，品质品种，处于世界先进水平，而价格不到欧洲产品的一半，我是打定主意订购香港的塑胶花，并且是大量订购。你们现在的规模，满足不了我的数量，李先生，我知道你的资金发生问题，我可以先做生意，条件是你必须有实力雄厚的公司或个人担保。”

翌日，李嘉诚上批发商下榻的酒店。两人坐在酒店的咖啡室，咖啡室十分幽静。李嘉诚拿出9款样品，默默放在批发商面前。

9款样品，每3款一组：一组花朵，一组水果，一组草木。批发商全神贯注，足足看了十多分钟，尤其对那串紫红色葡萄爱不释手。李嘉诚绷紧的神经，稍稍放松，这证明他对样品颇为看好。

批发商的目光落在李嘉诚熬得通红的双眼上，猜想这个年轻人大概通宵未眠。他太满意这些样品了，同时更欣赏这位年轻人的办事作风及效率，不到一天时间，就拿出9款别具一格的极佳样品。他记得，他当时只表露出想订购3种产品的意向，结果，李嘉诚每一种产品都设计了3款样品。

“李先生，这9款样品，是我所见到过的好的一组，我简直挑不出任何毛病，李先生，我们可以谈生意了。”

谈生意，就必须拿出担保人亲笔签字的信誉担保书。李嘉诚直率地告诉批发商：“承蒙您对本公司样品的厚爱，我和我的设计师，花费的精力和时间总算没有白费，我想你一定知道我的内心想法，我是非常希望能与先生做生意，可我又不得不坦诚地告诉您，我实在找不到殷实的厂商为我担保，十分抱歉。”

批发商目光炯炯地看着李嘉诚，未表示出吃惊和失

望。于是李嘉诚用自信而执着的口气说：“请相信我的信誉和能力，我是一个白手起家的小业主，在同行和关系企业中有着较好的信誉，我是靠自己的拼搏精神和同仁朋友的帮助，才发展到现在这种规模的。因此，我真诚地希望我们能够建立合伙关系，并且是长期合作。尽管目前本公司的生产规模还满足不了您的要求，但我会尽最大的努力扩大生产规模。至于价格，我保证会是香港 优惠的，我的原则是做长期生意，做大生意，薄利多销，互惠互惠。”

李嘉诚的诚恳执着，深深打动了批发商，他说道：“李先生，你奉行的原则，也就是我奉行的原则，我这次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴，互惠互惠。只要生意做成，我绝不会利己损人，否则就是一锤子买卖。李先生，我知道你担心的是担保人，我坦诚地告诉你，你不必为此事担心，我已经为你找好了一个担保人。”

李嘉诚愣住了，哪里有由对方找担保人的道理？批发商微笑道：“这个担保人就是你，你的真诚和信用，就是 好的担保人。”

两人都为这种幽默感笑出声来，谈判在轻松的气氛中进行，很快签了第一单购销合同。

从此李嘉诚甩开中间商，产品直销欧洲市场，这一年李嘉诚 30 岁。用才能力 1 大力提拔才俊之士

创业之初，忠心苦干的左右手，对业主起步发家有很大的推动力，但随着企业的发展壮大，需要补充众多青年才俊作为新鲜血液。

李嘉诚深明此理，虽然一直看重那些初期的创业伙伴，但并不一味倚赖元老重臣。不可否认，元老重臣们劳苦功高，且经验十分丰富，但他们必然会拙于开拓，缺乏闯劲，作风易流于保守。有鉴于此，在事业小有成就之后，李嘉诚便决定起用新人。

在长实管理层的后起之秀中，引人注目的要数霍建宁。他的引人注目，并非因为他经常抛头露面。实际上，他从事的是幕后工作。此人擅长理财，负责长实全系的财务策划，他处事较为低调，认为自己不是个冲锋陷阵的干将，而是个专业管理人士。

霍建宁毕业于香港名校香港大学，随后赴美深造。1979年学成回港，被李嘉诚招至旗下，出任长实会计主任。他利用业余时间进修，考取了英联邦澳洲的特许会计师资格证（凭此证可去任何英联邦国家与地区做开业会计师）。

李嘉诚很赏识他的才学，1985年委任他为长实董事，两年后又提升他为董事副总经理。

此时，霍建宁才35岁，如此年轻就担任香港大集团的要职，实属罕见。

传媒称霍建宁是一个“浑身充满赚钱细胞的人。”长实全系的重大投资安排、股票发行、银行贷款、债券兑换等，都是由霍建宁亲自策划或参与决策的。

这些项目，动辄涉及数十亿资金，亏与盈都取决于终决策。从李嘉诚对他如此器重和信任来看，可知盈大亏少。

霍建宁本人的收入也很可观，他的年薪和董事基金，再算上非经常性收入如优惠股等，年收入可能在1000万港元以上。

人们常说霍建宁的点子“物有所值”，他是香港食脑族（靠智慧吃饭）中的大富翁。

霍建宁不仅是长实的智囊，而且还为李嘉诚充当“太傅”的角色，肩负着培育李氏二子李泽楷、李泽钜的职责。

从这里看来，李嘉诚十分重视对专业管理人才的任用，将之视为事业拓展的基石。不但能够不拘一格委以大任，而且给予其相应的收益，以增强其归属感。

在长实公司高级管理层的少壮派中，还有一位名叫周年茂的青年才俊。他是长实的元老周千和的儿子，虽然看起来像一位文弱书生，却颇有大将风范，指挥若定，调度有方，临危不乱，该进该弃，都能较好地把握分寸，收放自如，这一点正是李嘉诚为放

当周年茂还在学生时代时，李嘉诚就把他当作长实未来的专业人才培养，并把他和其父周千和一道送英国专修法律。当周年茂学成回港后，很自然地就进了长实集团，李嘉诚指定他为长实公司的代言人。

1983年，回港两年的周年茂被选为长实董事，1985年后与其父亲周千和一道升为董事副总经理。当时，周年茂才30岁。

有人说周年茂一帆风顺，飞黄腾达，是得其父的荫庇，这话虽有一定的道理，但并不尽然。据长实的职员说：“讲那样话的人，实在是不了解我们老板，对碌碌无为之人，管他三亲六戚，老板一个都不要，年茂年纪虽轻，可是个叻仔（有本事的青年）呀。”

周年茂不负众望，努力扎实地工作，得到了公司上下的一致好评。长实参与政府官地的拍卖，原本由李嘉诚一手包揽，全权掌握，而现在呢？同行和记者经常看到的长实代表，却是周年茂那张文质彬彬的年轻面孔，而李嘉诚那张老面孔则不常见了，只有资金庞大的项目出现时，大家才见到他的尊容。

用才能力 2 指挥千军万马不如指挥一人

有一句关于领导艺术的话说得很精辟：“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。”指挥一人，就是抓某一部门的主要负责人。当然，对集团的重大决策，自然还得主帅亲自出马。

李嘉诚任用俊才，把自己从事无巨细一把抓的初级阶段给释放了出来，得以将主要精力放到了事关全局的重大决策上。

长江的地产发展有了周年茂，财务策划又有了霍建宁，楼宇销售方面则有一名女将洪小莲。此前这些工作全部都是由李嘉诚一手包办的，每件事都要亲力亲为。而现在，李嘉诚实现了角色换位，由管事型领导变成了管人型领导。

可以这样说，在20世纪80年代初，李嘉诚每投资一家公司，就要将其控制并做它的主席。从80年代末起，

他已没有多少大规模的收购计划了，而较偏重于股票投资。他的集团实在太庞大了，他的精力智力都不足以同时管理多家大型公司。他只有通过债券、股票投资，利用富有进取心的商家为他赚钱生利。这样，虽不如自己投资自己经营获利大，但却比较省事。

从重用周年茂上，可以看出李嘉诚的确很念旧，以至爱屋及乌。不过，更重要的一点是，他看重的是能力而不是背景，以重贤任能为原则。

假设周年茂只是一个扶不起的阿斗，那李嘉诚决不会如此重用他。他要报答周千和，办法实在多得很，可以送给他一笔钱，让他去干别的事情，任其去发展，断然不会拿自己的事业开玩笑。

霍建宁、周年茂，加上女将洪小莲，被舆论界并称为长实系三驾新型马车。

洪小莲的年龄也不算大，她全面负责楼宇销售时，还不到40岁。在长实上市之初，洪小莲就作为李嘉诚的秘书随其左右，后来又出任长实董事。洪小莲是长实出名的“靓女”，不仅人长得漂亮，风度好，而且待人热情，做事泼辣果敢。在地产界，在中环各公司，只要提起洪小莲，可谓无人不知，无人不晓，她被业界称为“洪姑娘”。

长江总部虽不到200人，却是个超级商业帝国。每年为它工作与服务的人，数以万计。资产市值在高峰期达2000多亿港元，业务往来跨越大半个地球。日常的大小事务，千头万绪，往往都要到洪小莲这里汇总。洪小莲的工作作风颇似李嘉诚，不但勤奋过人还是个彻底的务实派。就连面试一名信差，会议所需的饮料，境外客户下榻的酒店房间等琐事，她都要亲自过问。要处理日益庞杂的事务，没有旺盛的体力精力智力，没有日理万机的工作效率，是不可想像的。

80年代中期，长实的管理层基本上实现了新老交替，各部门负责人，大都是30—40岁的少壮派。

李嘉诚不拘一格，敢于重用年轻人，使长实富于活力，而他让三个年轻人组成自己带来的“三驾马车”，更是达到了用人之道的高级境界。

汉高祖刘邦曾经这样总结他从一介平民成为大汉王朝开国皇帝的原因：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张子房；筹集钱粮，保证大军的物质供应，我不如萧何；指挥军队，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人，都是人中的英杰，但是我能用他们，这就是我为什么能够夺取天下。”

李嘉诚的用人之道，与刘邦有着异曲同工之妙，这就是他为什么能够开创自己前无古人的商业帝国。

用才能力 3 借用“外脑”扩大自己的智慧圈

一个人的智力总是有限的，如果能够借用“外脑”，扩大自己的智慧圈，就可以取得决定性的胜局。

李嘉诚曾郑重地对记者说：“你们不要老提我，我算什么超人，我有今天的成就是大家同心协力的结果，我身边有 300 员虎将，其中 100 人是外国人，200 人是年富力强的中国香港人。”300 员虎将，除李嘉诚的左膀右臂外，便是总部与分公司的负责人，以及在长江系挂职或未挂职的“客卿”。

“客卿”之中，就数大牌律师李业广与当红经纪杜辉廉两人的影响大。其中，李业广不仅是“胡关李罗”律师行合伙人之一，还持有英联邦的会计师执照，属于“两栖”专业人士，在业界有着很高的声誉。

李嘉诚之所以重用李业广，是因为敬重李业广的博识韬略。长实的不少扩张计划，就是两李“合谋”的杰作。李业广做事一贯甘处幕后，保持低调。直到 1991 年，李业广出任香港证券联合交易所董事局主席后，才突然一鸣惊人。因为香港证交所董事局主席的位子可不是人人都能坐的，在他之前任联所主席的个个都是名满商界、首屈一指的风云人物。

《明报》记者在一次采访中问李嘉诚：“您的智囊人物究竟有多少？”

李嘉诚说：“有好多吧，凡是跟我合作过、打过交道的人，都是智囊，数都数不清，比如，你们集团的广告公司就是。”

这位记者大感惊奇，不知李嘉诚此话从何而来。

原来，当初李嘉诚在发售新界的高级别墅群时，曾委托《明报》旗下的广告公司做代理商，这家广告公

司便派人去别墅现场察看。

广告公司的人见到这些高级别墅已全部落成，确实十分漂亮，颇具欧洲的典雅风格，又不失中式的豪华。然而，美中不足的是，四周的道路还没修好，而且恰好这天下大雨，走起路来泥泞不堪。

李嘉诚这些日子很忙，也没去看过，知道已建成了打算立刻发售。

广告商到现场查看过之后，向李嘉诚提议：能不能稍迟些日子，等路修好，装修好几幢示范房之后再正式出售？这样不但售得快，售价也可标高。

李嘉诚马上按照广告商的建议去办，效果果然不错。

后来在修建大坑龙华花园时，李嘉诚接受了这一经验教训，在发售前就修好路，还在四周种植上了美丽的花木，楼卖得更是出奇地好。

广采博纳，吸取众人的好主意，这便是李嘉诚超人智慧的源泉。

李嘉诚自己不仅善于广采博纳，融合众智，而且也是这样要求下属。他说：“决定大事的时候，我就算百分之一百地清楚，我也一样召集一些人，汇合各人的资讯一齐研究。因为始终应该集思广益，排除百密一疏的可能。这样，当我得到他们的意见后，看错的机会就微乎其微，这样，当各人意见都差不多的时候，那就绝少有出错的机会了。”

“我很不喜欢他们说些无聊的话，开会之前，我会预先几天通知他们准备有关资料，到开会时，他们已经预备了所有的问题，而我自己也已准备妥当，所以在大家对答时，不会浪费时间。”

即使是超人和天才，终究也是人，也有力所不及和大意疏忽的事，李嘉诚的超人之处在于他能够以其超人的脑袋集思广益，力求圆满。

人的强大不仅在于提高自身智慧，凝聚众智更重要，如果我们能够总是抱着一颗坦诚谦虚之心，善纳忠言，广采博纳，凡人也可能成为超人。

用才能力 4 一定要给人以丰厚的回报

要成就大事业需要争取尽可能多的人合作，而按现代经营理念，利益一致才有真诚的合作，因此，必须把利益问题放在重要位置，包括下属的利益与外来合作伙伴的利益。李嘉诚在这个方面做得极好。

他不但重用下属，而且很顾及他们的利益，为了增强下属对集团的归属感，往往会给他们以低价购入长实系股票的机会，从而使集团形成了更强的凝聚力。

在与“客卿”的合作中，李嘉诚也很善于为他人谋利，做到仁至义尽。前已提及，杜辉廉也是曾为李嘉诚的事业鼎力相助的一个“客卿”。杜辉廉是一位英国人，出身伦敦证券经纪行，是一位证券专家。20世纪70年代，英国唯高达证券公司来港发展，委任杜辉廉为驻港代表，在业务往来中他便与李嘉诚结下了不解之缘。

1984年，唯高达被万国宝通银行购并，杜辉廉随之参与万国宝通国际的证券业务。杜辉廉是长江多次股市收购战的高参，并实际操办了长实及李嘉诚家族的股票买卖，因而被业界称为“李嘉诚的股票经纪”。

但杜辉廉并不是李嘉诚属下公司的董事，他多次谢绝李嘉诚要他担任长实董事的邀请，是众“客卿”中惟一不支干薪者。但他绝不因为未支干薪，而拒绝参与长实系股权结构、股市集资、股票投资的决策，这令重情重义的李嘉诚一直觉得欠他一份重情，总想着寻机报答于他。机会终于来了。1988年底，杜辉廉与他的好友梁伯韬共创百富勤融资公司，李嘉诚当即决定帮助百富勤公司，以报杜辉廉相助之恩。杜梁二人各占百富勤公司35%的股份，其余股份，由李嘉诚邀请包括他在内的18路商界巨头参股。

这些商界巨头也得到过杜辉廉的帮助，所以接到李嘉诚的邀请后，便欣然允诺。他们都和李嘉诚一样不入局，不参政，目的仅在于助其实力，壮其声威。

在18路商界巨头的大力协助下，百富勤发展势头迅猛，先后收购了广生行与泰盛，也分拆出另一家公司百富勤证券。杜辉廉任这两家公司

主席。到 1992 年，该集团年盈利已达到了 6.68 亿港元。当百富勤集团成为商界小巨人后，李嘉诚等巨商主动摊薄自己所持有的股份。其目的是再明显不过了，那就是好让杜梁两人的持股量达到绝对的“安全”线。

李嘉诚对百富勤的投资，完全出于非盈利目的，他之所以这样做，完全是为了报杜辉廉之恩。尽管李嘉诚并不想从百富勤赚得一分一厘，但李嘉诚持有的 5.1% 的百富勤股份，仍为他带来了大笔红利，这是因为百富勤发展迅速，是市场备受宠爱的热门股，他不想赚钱，也得赚钱了。

李嘉诚辉煌的战绩在股市，能显示其超人智慧的场所也是在股市，而被称为“李嘉诚的股票经纪”的杜辉廉，在其中起了不容低估的作用。李嘉诚给以丰厚的回报，又使杜辉廉更加专心致志地回报李嘉诚，充当李嘉诚的“客卿”。

从某种意义上来说，李嘉诚得到“客卿”的大力相助，也是“善有善报”的延伸。所谓“家有梧桐树，引得凤凰来”。假若自己品质不良，没有“梧桐树”，又如何引得“凤凰”来栖呢？一些目光短浅，只贪图眼前利益，做生意时只想着自己独吞，结果呢，往往是一时赚得小利，而失去了长远之大利，可谓是捡了芝麻丢了西瓜。

李嘉诚说过：“如果一单生意只有自己赚，而对方一点不赚，这样的生意绝对不能干，重要的是首先得顾及对方的利益，不可为自己斤斤计较，要舍得让利，使对方得利，这样，终会为自己带来较大收益。”

用才能力 5

让财富的金字塔继续稳固

任何事业要想后继有人，不断发扬光大，都需要大力培养人才，尤其是要大力培养接班人。李嘉诚、庄月明夫妇，在接班人培养上，可谓煞费苦心，深谋远虑。

李嘉诚深知温室里的幼苗是不能够茁壮成长的。他

常带儿子去看外面领会人生的艰辛：带他们坐电车坐巴士，到路边报纸摊，看一边卖报纸一边还在温习功课的小女孩，让他们知道什么才是求学态度。他希望两个儿子从身边大众身上去接受、领悟人世的坎坷，去品味该如何去做人。

李泽楷在国外上大学时，李嘉诚前往探望那日下着雨，他远远看见一个年轻人背着大背囊，踏着自行车，在车辆之间左穿右插。李嘉诚心想，“这么危险。”等到走近了，再看清楚一点，这才发现原来是泽楷。

当初，他送两兄弟到国外读书，李嘉诚没打算给他们买汽车，只买了两辆自行车给他们代步。自那次目睹险境后，他才放弃了这种磨炼儿子的方法。

李泽楷不满14岁赴北美读大学预备学校。同学不论出身富家或平民，皆有很强的独立意识。耳濡目染，李泽楷很快习惯了独立生存。父亲去看儿子，发现泽楷假日在网球场拾球赚钱。李嘉诚回港后对夫人庄月明高兴地说道：“泽楷学会勤工俭学，将来准有出息。”

李嘉诚谈起教子经验时说：“沙地里长出来的树，要拔起来，你说有多难呢？”

儿子在家时，每当星期天，李泽钜、李泽楷两兄弟必定会跟父亲出海畅游，这已是多年的老习惯了，像一日三餐一样不可或缺。也许大家会感到奇怪，不就出海吗？人人都会，人人都去。但是，他们出海畅游的目的，在于他们要协力上演一幕“压轴好戏”。

据李嘉诚所言：“每次出海时，他们一定要听我讲话，我带着书本，是文言文那种，解释给他们听，然后问他们问题。我想，到今天他们亦未必看得懂，但那些是中国人宝贵的经验和做人宗旨。”

李嘉诚对儿子的培养，还不仅限于此。在泽钜、泽楷兄弟俩不满10岁时，李嘉诚就在长实会议室配有“专席”，让他的两位公子出席董事会议，接受早的商业训练。

这件事，过了好多年后才被披露出来，有人不禁纳闷，不满10岁的孩子懂得什么？其实李嘉诚并不计较他们听懂了什么，重要的是让他们在商业氛围中受到熏陶。正如要培养一名音乐家，在襁褓时就要让他听曲子；造就一个航海家，在他学步之时就要让他到舢舨里颠簸一样。

李嘉诚用心良苦，可见一斑。

李嘉诚给儿子们的“高指示”，是凡事要低调，不可大张旗鼓、大肆渲染。

李泽钜、李泽楷兄弟二人，自出道以来，由于处事的“高姿态”而受到老父的责骂、教训已经不知道有多少次了。

1993年8月底，身任和黄集团执行董事的李泽楷，被提升为和黄副主席。大公子泽钜坐镇全系大本营长实集团，二公子泽楷将任全系主力舰和黄集团的舵手。李嘉诚安排儿子接班的趋势已十分明朗。

此时，二公子李泽楷正好 27 岁。

泽楷从少年起，就似乎与其兄泽钜不一样。回港后，李泽楷在父亲的监督下过了一段俭朴而寂寞的日子，独居普通村屋，以日本小房车代步，与打工族无异。

李嘉诚给李泽楷的忠告，除“树大招风，保持低调”外，另一条是：“做事要留有余地，不把事情做绝，有钱大家赚，利益大家分享，这样才有人愿意合作。假如拿 10% 的股份是公正的，拿 11% 也可以，但是如果只拿 9% 的股份，就会财源滚滚。”

李嘉诚的箴言，不仅是他对两个儿子的要求，也是他从商一辈子的经验处事准则。

就是这个简单不过的原则，让李嘉诚结交了无数商界朋友，赢得了广大股东和职员 的信赖和支持，树立了崇高的形象，为他赢来了无数的财富。

处世能力 1 永远对别人抱有感激之心

中国有句古话，“滴水之恩，涌泉相报。”西方人也有 一句被奉为做人准则的话：“带着感激之心生活。”这两句话境界虽然不同，但在感恩这一点上是一致的。

李嘉诚从小受儒家思想的熏陶，又受到较深的西方文化的影响，这两句话都牢牢地 扎根在他的心灵深处。李嘉诚跳出五金厂后，仍十分感激五金厂老板的知遇之恩。他向五金厂的老板提出了自己的看法。他认为：

办企业重要的是审时度势，五金厂要取得发展，有两条路可选择：一是转行做前景看好的行业；二是调整产品门类。但是，五金厂老板在李嘉诚走后，并没有听从李嘉诚的建议，仍然坚持生产铁桶。结果，不久后，危机果然降临，五金厂很快便奄奄一息，濒临倒闭了。

李嘉诚是个重情重义之人，当他获知此不幸后，马上专程赶往五金厂找到老板，他劝老板立即停止生产镀锌铁桶，而转为生产系列铁锁。原来，李嘉诚一直在关注着五金厂的前途。一来他要证实自己的眼光是否正确；二来他深知五金厂对自己不薄，自己跳了槽，心中总有一股歉疚之情，总想找机会报答。

因此，他经常抽空了解五金制品的市场行情。经过一番调查分析之后，他发现还没有哪一家五金厂专门生产铁锁，不存在其它行业的竞争。

李嘉诚坚信：生产铁锁稳保红火。

李嘉诚进一步指出，为了保证稳步领先，还应制定计划，开发系列铁锁。否则，只要一发现有利可图，其它五金厂就会跟风而上，竞争会很激烈。只有永远先人一步推出新产品，才能稳操胜券。

这一次，五金厂老板对李嘉诚言听计从，马上根据李嘉诚的建议组织人力开发系列铁锁，一年后，危机重重的五金厂果然焕发了勃勃生机，盈利丰厚。

李嘉诚是一个对生活充满感激之心的人，他感恩的对象甚至包括他所雇佣的工人。

北角的长江大厦是李嘉诚拥有的第一幢工业大厦，是他赢得“塑胶花大王”的老根据地。他在地产与股市两行玩得顺风顺水后，人们都以为他早放弃了塑胶业。一次，香江才女林燕妮准备开办广告公司，四处寻找办公地点，跑到长江大厦看楼时，发现李嘉诚竟然还在生产塑胶花，不禁暗暗惊讶，且大惑不解。

众所周知，这时的塑胶花早就过了黄金时代，根本无钱可赚，尽管如此，长江实业仍在维持小额的塑胶花生产。对此，林燕妮思之再三，终于明白了李嘉诚的用心，“不外是顾念着老员工，给他们一点生计”。

一次，有人问李嘉诚为什么还背着老员工这个包袱。李嘉诚说：“一家企业就像一个家庭，他们是企业的功臣，理应得到这样的待遇，现在他们老了，作为晚辈，我该负起照顾他们的义务。”

那人赞叹道：“李先生的精神确实难能可贵，在当今香港，不少老板待员工老了便一脚踢开，你却不同。这批员工，过去靠你的厂生活，现在厂没有了，你仍把他们包下来。”

李嘉诚说：“一个大企业就像一个大家庭，每一个员工都是家庭的一分子，员工是替公司赚钱的，是对公司有贡献的人，我一向这样想：虽然老板受到的压力较大，但是做老板所赚的，已经多过员工很多，所以我事事总不忘提醒自己，要多为员工考虑，让他们得到应得的利益。”

也许有人会用“冠冕堂皇”一词形容李嘉诚的这番话，并认为他这么说不过是在收买人心。但他为老员工安排出路，总是实实在在的事。不管他这么做是真心实意，还是收买人心，都对他的事业有事实上的好处，使别人真心实意地跟着他干，为他的生意带来了丰厚的报偿。

处世能力 2 诚实的品格比生命还要宝贵

李嘉诚人如其名，其诚可嘉。

在塑胶厂濒临倒闭的那些日子里，李嘉诚回到家里，强做欢颜，担心母亲为他的事寝食不安。知儿者，莫过其母。母亲不懂经营，但懂得为人处世的常理。她用佛家掌故，来喻示儿子：

很早以前，潮州府城外有一座古寺。方丈云寂知道自己在世的日子不多了，就将两袋谷种交给两个弟子——一寂、二寂，要他们去播种插秧，到谷熟的季节再来见他，看谁收的谷子多，谁就可继承衣钵，做庙里住持。谷熟时，一寂挑了一担沉沉的谷子来见师父，而二寂却两手空空。云寂问二寂，二寂惭愧道，他没有管好田，种谷没发芽。云寂便把袈裟和瓦钵交给二寂，指定他为未来的住持。一寂不服。师父道：“我给的谷种都是煮过的。”

李嘉诚悟出母亲话中的玄机——诚实是为人处世之本，是战

胜一切的不二法门。

翌日，李嘉诚回到厂里，召集员工开会，他坦诚地承认自己经营错误，不仅拖垮了工厂，损害了工厂的信誉，还连累了员工。

李嘉诚说了一番渡过难关、谋求发展的话，员工的不安情绪基本稳定，士气不再那么低落。

紧接着，李嘉诚一一拜访银行、原料商、客户，向他们认错道歉，并保证在放宽的限期内一定偿还欠款，对该赔偿的罚款，一定如数付账。李嘉诚丝毫不隐瞒工厂面临的空前危机——随时都有倒闭的可能，恳切地向对方请教拯救危机的对策。

李嘉诚的诚恳态度，使他得到他们中的大多数人的谅解。银行放宽偿还贷款的期限，但在未偿还贷款前，不再发放新贷款。原料商同样放宽付货款的期限，但长江厂需要再进原料，必须先付70%的货款。

客户态度不一，但大部分还是做了不同程度的让步。

李嘉诚的“负荆拜访”，达到初步目的。但是银行、原料商和客户，只给了他十分有限的回旋余地，事态仍很严峻。

李嘉诚抽调员工，将积压产品归为两类，一类是有机会作为正品推销出去的；一类是款式过时，或质量粗劣的。

正品卖出一部分后，李嘉诚不想被积压产品拖累太久，全部以极低廉的价格，卖给专营旧货次品的批发商，在制品的质检卡片上，一律盖上“次品”的标记。

在危机之中，原来的一些亲戚朋友，有的对李嘉诚敬而远之，生怕他开口借钱或带来麻烦；有的主动为李嘉诚分担忧愁，安慰激励，献计献策，提供力所能及的帮助。

李嘉诚又一次体验世态炎凉、人情冷暖。

危难见人心，路遥知马力。李嘉诚正是靠那些真诚亲友，获得新订单，筹到购买原料、添置新机器的资金。

被裁减的员工，又回来上班，李嘉诚还补发了他们离厂阶段的工薪。长江塑胶厂出现转机，产销渐入佳境。

1955年的一天，李嘉诚召集员工聚会。他首先向员工鞠了三躬，感谢大家的精诚合作。然后，用难以抑制的喜悦之情宣布：

“我们厂已基本还清各家的债款，昨天得到银行的通知，同意为我们提供贷款。这表明，长江塑胶厂已走出危机，将进入柳暗花明的佳境”

话音刚落，员工顿时沸腾起来。散会前，每个员工都得到一个红包，由李嘉诚亲自分发。

李嘉诚回首这段岁月时说：“信誉，诚实，也是生命，有时比自己的生命还重要” 处世能力 3 一生不能丢“艰苦”二字

1995年8月，香港《文汇报》刊出有关李嘉诚的访谈录。李嘉诚说：

“就我个人来讲，衣食住行都非常简朴、简单，跟三四十年前根本就是一样，没有什么分别。”

李嘉诚住的房子，仍是1962年结婚前购置的深水湾独立洋房。深水湾的李宅外观不气派，内部亦不算豪华，看不到海景。

李嘉诚在家中的生活外界不详，他从不在家中接待记者。但李嘉诚的衣着倒是有目共睹的，他常穿黑色西服，不算名牌，也比较陈旧。

《李嘉诚——香港房地产巨人》一文谈到：

“一位外国记者曾评论说，李嘉诚看上去不像一位难对付的商人，而像一位和蔼可亲的中学校长。他经常身穿一套黑色西服、白色衬衣、素色领带。有一次，他指着手上戴的西铁城电子表，对来访的客人说：‘你戴

的表要贵重得多，我这个是便宜货，不到 50 美元。它是我工作上用的表，并非因为我买不起一只更值钱的表。’他从不炫耀自己的财富，在私邸中一住就是 20 多年。他使用的豪华汽车、游艇都是私人的，甚至工作午餐也不列入公司账目。长江集团在站稳脚跟之前，为了表示对公司的信心并节约开支，多年来，他自己掏腰包，支付各位董事的薪金。”

李嘉诚在公司，与职员一样吃工作餐。他去巡察工地，地盘工（建筑工）吃的大众泡沫盒饭，他照样吃得津津有味。

他不抽烟、不喝酒，也极少跳舞。但李嘉诚是皇家香港高尔夫球会会员，约每周去一次。去那更重要的不是锻炼，而是消遣放松，更是会会老友。李嘉诚的不少信息，还有不少生意，都是在球会上获得与促成的。

李嘉诚拥有好几部轿车，名车大众车皆有。他有一部市值数百万港元的劳斯莱斯，已近 30 年。李嘉诚曾对《经济日报》记者讲，我只有陪客时才劳驾它代步。他认为，坐太名贵豪华的车，恐怕会使自己贪恋奢侈，忘记勤俭。

当然，也有人表示不解。如那位对李嘉诚赞叹不已的加拿大记者，又认为李嘉诚过于谨小慎微，他在文中说道：

“李嘉诚可以因一些小事而尴尬，好像他儿子泽矩在劳斯莱斯汽车上装的镭射碟机装得不好（注：有人批评他不似乃父勤俭简朴），李嘉诚也要费唇舌解释。这位世界级富翁向人解释这些小事，真叫人大惑不解”

近，李嘉诚做了爷爷，在一次接受记者采访时谈到：“我不打算摆满月酒；省下的钱拿去做公益。将来第二个儿子结婚，如果女家方面肯听我劝，我照样不铺张。我认为一些事在内心庆祝就可以啦，我一生都未摆过生日酒。”

1995 年 12 月 1 日，国际潮团联谊会在港开幕，仪式完毕后，李嘉诚立即被记者包围住，有记者提到“潮州人孤寒与否”的问题。李嘉诚说：“潮州人只是刻苦，而非孤寒。”他强调：“我绝对不孤寒，尤其对公司、社

会贡献方面和‘作为中国人应做的事’上，绝不会吝啬金钱。”

的确，李嘉诚曾经做过多少善行义举，他不但不孤寒，而且是世上少有的大慈善家，然而这位大慈善家自己过的，却是一种极为俭朴的生活。这一点真令人感慨万千，钦佩之至。

处世能力 4 从细微处体谅和善待他人

善待他人，是李嘉诚一贯的处世态度，即使对竞争对手亦是如此。李嘉诚说过：“一个人要紧的是，节省你自己，对人却要慷慨，这是我想到的。顾信用，够朋友，这么多年来，任何一个国家的人，任何一个省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有为一件事闹过不开心，这一点我是引以为荣的。要照顾对方的利益，这样人家才愿意与你合作，并希望下一次合作。”追随李嘉诚 20 多年的洪小莲，谈到李嘉诚的合作风格时说：“凡与李先生合作过的人，哪个不是赚得盘满钵满？”

林燕妮对此更有深切体会。她回忆道：“头一遭去华人行长江总部商谈，李嘉诚十分客气，预先派了穿长江制服的男服务员在地下电梯门口等我们，招呼我们上去。那天下雨，我的一身湿淋淋的，李先生见了，便帮我脱下外衣，他亲手接过，亲手替我挂上，不劳服务员之手。”

加拿大名记者 JohnDemont 对李嘉诚的为人赞叹不已：

“李嘉诚这个人不简单。他不摆架子，容易相处而又无拘无束，可以从启德机场载一个陌生人到市区，没有顾虑到个人的安全问题。他甚至亲自为客人打开车后备箱，让司机安坐在驾驶座上。后来大家上了车，他对汽车的冷气、客人的住宿，都一一关心到，他坚持要打电话到希尔顿酒店问清楚房间预订好了没有，当然，这间世界一流酒店也是他名下的产业。”

1991 年秋，李嘉诚收到一位英国丁姓华侨的来信，他在信中叙述自己山穷水尽、万念俱灰的处境。李嘉诚日理万机，平时连一些大的应酬都无法对付，他却亲笔复信，以诚挚的态度为他“指点迷津”：

丁先生：

人生起伏无常，尤其从事商业。穷人易做，穷生意难做。所以你现在面临的困难，只是数千年来无数生意人曾经面对的苦痛的一部分。但如果明白大富在天，小富在人，如果肯勤俭有效地面对现实，尽心经营，则俗话说：‘山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。’说不定不久你又有一个好和新的局面。即使一切都不如意，退一步想，则海阔天空。以今日英国的工资水平，大不了，再多找一份职业，生活绝对没问题。留得青山在，不怕没柴烧，送上英镑 500，请你一顿晚餐。想想明天会更好想想世界上有多少更苦的人

陈衍俊先生谈到，1987年，李嘉诚来汕头大学出席会议，“和他握过手的几个新闻界同行，都敏感地发现，李嘉诚的手心有些发烫，说话的鼻音也浑重了。李嘉诚显然是感冒了，发烧还没退。”

连续两天的会议，李嘉诚“太劳累了，感冒又加上胃痛。但他仍然不动声色地打起精神坚持着。只是到了会议中间，他才走近我的身旁悄然地告诉我：‘我要吃胃药，需要几块饼干送药，能找到几块饼干吗？’学校的人马上去买来肇庆产的菜汁饼干，李嘉诚吃过药，又回会议室开会。事后，他非要交还买饼干的钱，我向他说明，几块饼干，区区小事，不足挂齿，他才作罢。”

这件事传开，汕大师生甚为感动。要知道，李嘉诚是汕大的独资赞助人，是汕大的恩公。明日请看：把握友情与商战间的平衡。

处世能力 5

把握友情与商战间的平衡

众所周知，李嘉诚和李兆基是形影不离的高尔夫球友。但是，就是这两个朋友之间，却展开过几乎是你死我活的商业竞争。

李嘉诚的长实与李兆基的恒基，在新界马鞍山均有大型商居楼盘，长实的叫海怡花园，恒基的叫新港城，两个楼盘群仅隔一条马路。

较量的第一回合，始于1994年底，李嘉诚先声夺人，减价推出海怡花园，短时期就卖出800余个单位，致使李兆基的新港城睇客锐减。李兆基急忙还招，也来个减价售楼。

1995年夏，恒基推出第四期 后一座楼宇。

7月13日，恒基宣布以先到先得方式开售248个单位，售价4100元/平方英尺，比二手价还便宜。恒基还推出九成按揭，住户只要交一成的楼价就可以入住。更新鲜的是恒基举办幸运抽奖，1/10的中奖率，中奖者可得十足黄金。

装修示范单位，是效仿长实的一贯做法，但恒基另有创新。聘请著名设计师萧鸿生推出八款装修，可供买家任意选择，便宜的一款仅4万多元一套单位。

14日，恒基安排睇楼。公司安排免费巴士不停往返沙田广场至新港城之间。私车睇客，可获3小时免费泊车。睇客免费享用早餐晚餐。这又是吸引睇客的系列条件之一。聪明的李嘉诚，做了一个非常着数（合算）的安排。13日晚，长实从媒介获悉恒基的楼价后，马上将海怡花园定价电传给各传媒，每平方英尺售4040元，较新港城的平均楼价要低60元。同时于14日，火速请名师高文安设计监做示范装修单位模型，赶到15日向睇客开放。

14日晚，长实董事洪小莲出席恒威25周年酒会时向记者表示：“我们的海怡花园比新港城优胜好多好多。”

一般竞争对手在公众场合，尽量避免过激语言，尤不宜直言不讳褒己贬他。两强对撼，在售楼现场更呈剑拔弩张之势。

长实的职员对参观示范单位的睇客说：“我们（海怡）平（便宜）过对面（新港）几十纹（元），我们也都有请设计师设计，你有没睇过对面的装修同用料？我们的要靚得多。我们的设计师是高文安，没得顶（没得比），你如果睇过，就知道没得比嘞，你有没睇过先？”

在新港城摆档售房的经纪商，亦大肆挖苦海怡花

园：“我们这里潜质一流，有八佰伴购物中心，海怡相连街市都没有，商场又小，没得比。”当睇客说海怡有靚景时，经纪商笑道：“论海景，马鞍山的都差，向西北；买新港的山景单位，向东南，咪仲好（岂不更好）”

到16日星期天，恒基造的声势步入高潮，与新港城相连的八佰伴商场开张，睇客如潮。周一起，就有买家提前排队，等周二正式发售。

长实见势不妙，于周一晚11时左右，就在排队等候新港城发售的人龙前（已有180余人连夜排队），挂出一条醒目的长幅“海怡花园每 仅售3275元起”

这大概是同业竞争 可怕的情景——顶烂市。一时间，新港城排队的人龙缩了一截。

这次马鞍山比拼，长实总算杀了一杀李兆基处处争锋比肩的气焰。

尽管二人在商场上彼此厮杀，毫不客气，但是并没有影响彼此间的关系，二人仍然形影不离，共享友情之乐。（完）

李嘉诚的成功哲学

- 1、你要别人信服，就必须付出双倍使别人信服的努力。
- 2、事业上应该多赚些钱，有机会便要用钱，把钱用到合适的地方。这样一米，赚钱才有意义。
- 3、注意自己的名声，努力工作，与人为善。遵守诺言，这些对你的事业非常有帮助。
- 4、钱可以用，但不可浪费。
- 5、你要相信世界上每个人都是精明的，要令人信服并喜欢你父往，那才是 里要。
- 6、人生字自有其沉浮，每个人都应该学会忍受生活中属于自己的那份悲伤，只有这样，你才能够体会到什么叫成功，什么是真正的幸福。
- 7、人第一要有志，第二要有识，第三要有恒。
- 8、做事投入是十分重要的，你对你的事业有兴趣，你的工作就会做的好。

9、好的时候不要看的太好，坏的时候不要看的太坏。

10、决定一件事时，事先呀小心谨慎、研究清楚，一旦决定了，就勇往直前。

11、未购先想“卖”，当我购入一件东西时，总会作坏的打算。这是我在交易前花百分之九十九的时间想的事，我只用百分之一的的时间想可以赚多少钱。

12、当你提出一个难题时，你也应该同时提出一个解决方案。

13、创新力是十分重要的，当不要忘记确实可行。

添加微信号：fu88zl

即可免费领取

1.价值398元网络信用卡融资畅销书《卡神秘籍》

2.《购房点点通》

3.《富爸爸财务自由之路》

4.《终极财富的秘密》

5.《现金流游戏软件》

领取更多礼品

请扫描下方二维码添加微信，

关注成功后回复：礼物



富爸爸之路
众号：fu88zl

10万总裁关注的微信公

个人微信：13265587558

韦海诚