

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ 和微信 491256034 备注书友！小编有 300 多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新 10 本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。

3、为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：<http://www.ireadweek.com>

4、小编自己组建的 QQ 群：550338315



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单

目录

李嘉诚：成功没有偶然

前言 成功没有必然方程式

第一章 天下事成败都在自己

穷富不是命中注定

开初别无他法，只能将勤补拙

男子汉第一是能吃苦，第二是会吃苦

打工是收效最缓慢的投资

学会在困难中看到机会

不满现状，奋发向上是赚钱发财的前提

想成功，要先花 90%的时间想失败

延伸阅读 现实的造梦者——李嘉诚 2013 年汕头大学的演讲

第二章 竞争即是搏命，更是斗智斗勇

做生意不需要学历，需要的是全力以赴

随时留意身边有无生意可做

立下远大目标，才有压力和动力

快一点就是赢

不怕没生意做，就怕做断生意

经营企业，“知止”最重要

延伸阅读 内心的天空——2005 年汕头大学毕业礼致词

第三章 管理者要赋予企业生命

管理好自我，才能管理好员工

知识才是一个人最宝贵的资产

管理者应学会大胆授权

关爱员工，以人为本

重视与员工沟通

给员工改正的机会

善于倾听他人意见

延伸阅读 装备自己，挑战未来——香港总商会 140 周年庆祝晚会发言

第四章 成功的管理者都应是伯乐

摆脱人才困境

知人善用，任人唯贤

大胆起用年轻人

中西合璧，包容人才

为建设团队培养下一代

延伸阅读 成功 3Q——2001 年香港理工大学李嘉诚楼命名典礼

第五章 小利不舍，大利不来

合作的都是智囊团

竞争不等于斗争

没有永远的对手

友善交易，不要占任何人便宜

延伸阅读 在形与实之间——2006年2月24日于新加坡管理大学李嘉诚图书馆开幕典礼致词

第六章 境界不同，结果就不同

钱要赚，但原则也要讲

不与业务谈恋爱

扩张中不忘谨慎，谨慎中不忘扩张

眼界全球化

延伸阅读 全球化不可承受的重压——2001年第十一届国际潮团联谊年会开幕仪式致词

第七章 东方不亮西方亮

投资要有创新思维

审时度势，超前意识不可少

用正确的方式对正确的时机进行分析

人弃我取，人取我弃

放长线才能钓大鱼

延伸阅读 创新求进，挑战科技新世纪——2001 年汕头大学师生会致词

第八章 商道即人道

做事之前先学做人

感恩是一种品德

行为低调好做人

成就加上谦虚才会更杰出

节俭是成功之本

吃亏有时是一种福气

一经承诺，便要负责到底

诚实的人，方能永远有饭吃

延伸阅读 打倒“差不多”先生

第九章 慈善事业是一种投资，而不是代价

我首先是一个人，再而是一个商人

我乐意为带动社会的进步而努力

对其他需要你帮助的人有贡献，乃真财富

相信很多事想做就可以去做

相比生意，我对汕头大学更用心

内心的富贵才是财富

延伸阅读 在那“零”和“非零”间——李嘉诚 2002 年汕头大学演讲

附录 1 李嘉诚采访录

李嘉诚和香港硕士大学生谈经营

李嘉诚接受《全球商业》专访

李嘉诚接受《中国商人》专访

附录 2

李嘉诚简历

长江实业集团有限公司介绍

成功没有偶然内容简介

李嘉诚：成功没有偶然

李永宁◎编著

李嘉诚，汉族，原籍广东潮州潮安，祖籍福建莆田，长江实业集团有限公司创始人、董事局主席。1928 年生于广东潮州。1940 年为躲避日本侵略者，全家逃难到香港。1958 年开始投资地产。1979 年购入老牌英资商行和记黄埔，成为首位收购英资商行的华人。1981 年获选“香港风云人物”和“太平绅士”，1989 年获英国女王颁发的 CBE 勋衔，1992 年被聘为港事顾问，1993 年获选“香港风云人物”，1995 年到 1997 年任特区筹备委员会委员，1999 年被评为亚洲首富，2011 年他的功夫茶传奇故事入选国家孔学院汉语外教文章。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或 QQ：491256034 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号 id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：www.i-readweek.com QQ 群：550338315

前言 成功没有必然方程式

在一次会议上，李嘉诚问道：“你开车进加油站后最想做的事情是什么？”底下众人异口同声地回答：“加油！”李嘉诚听了之后脸上露出失望的表情，众人又开始七嘴八舌补充道：喝水、休息、吃东西、上厕所……李嘉诚告诉大家：“开车进加油站的人，最想做的应该是早一点离开，朝着目的地继续他的旅程。”李嘉诚是想说，人做事当然有着无数的具体目的，但它们必须从属于一个远大目标。

因为一直以来，李嘉诚都有着始终不变的远大目标，所以才能成就他今日辉煌的一切。当李嘉诚以自己雄厚的财力、庞大的商业帝国以及超凡的生意智慧成为了“商界精英”，被人们赞誉为“世纪超人”而名扬天下时，他依旧本着与普通人无两样的态度生活、工作。但李嘉诚的创业经历早已成为了各大学工商管理学院的范例，他本人也成为了青年人奋斗努力的偶像和榜样。

人们争相学习李嘉诚的人生经验，希望能够从中得到一丝启迪。市面上也冒出了很多解读李嘉诚成功学的书，那些书将李嘉诚升至一个遥不可及的高度，将李嘉诚的成功阐释得天花乱坠，但大多都没有言中靶心。

在本书中，关于李嘉诚生意上的成功，从九个最基本的方面进行了阐释，从一些看起来不起眼的方面进行解读，给读者呈现出一个真实饱满的李嘉诚形象，将李嘉诚成功的道路翔实地展现出来。正如李嘉诚自己所言：

“我以为活到这年纪，早看尽太阳底下的事了，想不到令人莫名其妙的事还是不少的。近期，媒体在热炒年轻人应否成为李嘉诚，观点之多，煞有介事的炒作令人费解发笑。对我而言这议题本身挺空洞的，每一个人各有不同的独特天赋、经验，并按自己的选择踏上命途，虽然没有应附人骥尾，盲目模仿他人，但从他人经验中悟出心得，也是不错的成长教材。

“坦白说，我爱当我自己！但这句话不意味着我未曾梦想当一名内科医生或是科学家。一点痴性，人人可有，不太久之前，我还希望自己是篮球高手。人生的价值不仅需要重视结果，奋斗过程也同样重要。

“东坡先生曾说‘食无肉，病无药，居无室……’生活所需全部欠缺。我小时候比苏东坡这句话中所说的生活条件更苦，在这艰难阶段，我还能在品格、个性、能力、情感与志趣的探索里找到快乐的滋味。

“这番闹哄哄的要不要当李嘉诚的炒作，反而促使我对自己的旅程反思，如果有机会从头再来，我的命运会如何不同？人生充满着很多‘如果’，转折点比比皆是，往往也不由我们控制。如果战争没有摧毁我的童年，如果父亲没有在我童年时去世，如果我有机会继续升学，我的一生将如何改写？我对医学知识如此热诚，我会不会成为一个医生？我对推理与新发现充满兴趣，我会不会成为一个科学家？

“这一切永远没有答案，因为命运没有给我另类的选择，我成为了今日的我。”

李嘉诚对自己的一生有着清醒的认识，他不是天生的富家公子，奋斗道路也不是一帆风顺的。李嘉诚 1928 年 7 月 29 日出生于广东潮州，1939 年日本入侵广东后，他随父亲流落到香港

讨生活。他当过茶楼的服务员，做过卖货的推销员，还当过柜员。在艰苦的环境中，李嘉诚没有随波逐流，他努力提升自己，不断完善自身，17岁时就被升为业务经理。22岁时李嘉诚成功创业，创建了长江塑胶厂。当了老板之后，他没有放松下来，而是以更加紧凑的节奏工作，每天至少工作15个小时，非常敬业。

在李嘉诚的商业版图中，没有投机取巧，只有兢兢业业；没有偷奸耍滑，只有稳健发展；没有唯亲任用，只有重用人才……

现在，凡是有华人的地方，就都知道李嘉诚的名字，李嘉诚的名字响彻了全世界，但他并未因此而骄傲。他亲身演绎了从一个身无分文的穷小子到华人首富的神话，他白手起家的商业经历令多少人敬佩，但这些对李嘉诚来说不过是人生的一个过程而已。李嘉诚所要分享的并不是获取财富的手段，而是宝贵的人生历练。

李嘉诚总结的经商经验，给人耳目一新、醍醐灌顶的感觉。股神沃伦·巴菲特这样说过李嘉诚：“李先生是商业界的领袖，所有想赚钱的人都想效仿他。按照李先生所说的话，做人、做生意，即使不能成为富豪，也绝不会是个穷人。”

在本书中辑录了李嘉诚最为精彩的一部分谈商论道的言论，结合李嘉诚个人奋斗的经验，加以解读和分析，将李嘉诚一生的智慧精彩明晰地展现在了读者的面前，将给读者带来深刻的启示。

人们赞誉我是超人，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。我是经历了很多挫折和磨难之后，才领会了一些经营的要诀。

——李嘉诚

第一章 天下事成败都在自己

你想过普通的生活，就会遇到普通的挫折，你想过上最好的生活，就一定会遇上最强的伤害。这世界很公平，你想要最好，就一定会给你最痛。能闯过去，你就是赢家；闯不过去，那就乖乖退回去做个普通人吧。所谓成功，并不是看你有多聪明，而是看你能否笑着渡过难关。

——李嘉诚

穷富不是命中注定

●李嘉诚箴言

人生有没有既定命运，我不知道，但每一天我们在那“零”和“非零”间选择时，我们其实正在不断选择自己一生的命运。没有人可以为你打造未来，只有你才知道怎样去掌握。人生之路在于不断探索，而不是乞灵于迷信。

生长与变化是一切生命的定律，昨天的答案未必适用于今天的问题，只有你的原则才是你生命导航的坐标，只有你的情操才是你鼓舞生命的力量。

从哲学的角度上讲，事物都是发展的。人的志向是从儿时的幻想演变到对以后成长中的实际情况的想法，也是一个纵向发展的过程，这其实涉及两个环境：其一，是自己的理想所造就的，其二，是现实生活所给你的。这两个环境是你无法抗拒的。它们相互斗争的过程，也是磨炼意志的过程。就拿我自己来说，童年的时候，父亲教育我要学习礼仪和遵守诺言。而我呢，也受到父亲的熏陶，自小就很喜欢念书，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博学多知的教师。但是由于环境的改变，贫困生活迫使我孕育出一股更为强烈的斗志，就是要赚钱。可以说，我拼命工作的原动力就是随着环境的变迁而来的。

世界上的人要做成每一件真正有价值而且值得骄傲的事情，都必须有正确的人生观，为理想和目标付出时间、努力、坚强的意志和奋斗精神……大家要以崇高的价值观，付出爱心、精神，善用宝贵的资源贡献社会，共同为人生留下美好的种子。

经验是人生无价之宝，尤其是在艰苦忧患中成长的一代，因为我们可以理所当然地反思过去，并且能够坦然地表达自己对未来的冀望。重要的是你们会不会主动掌握自己的命运，做个勤奋不懈、孜孜不倦的工作者，有正确的价值观和使命感，能不断地发展新的机会，接受新的挑战，有追求有意义地生活，有服务社会的精神，有体恤和关怀贫困者、弱者之心，有勇气、宽容和公共精神。

●商场启示

2007年7月22日，中央电视台《名人面对面》节目访谈中，李嘉诚讲述了他的创业历程和自己对财富的认识。在闪光灯下，作为全球华人首富，拥有诸多光环的李嘉诚，对于自己的从商经历侃侃而谈。在他呈现于世人的荣耀与财富背后，隐藏着许多艰难与辛酸，很多人看到了他成功时的光鲜亮丽，却不清楚他一路拼搏的艰辛。对于早年的那段奋斗历程，李嘉诚也是记忆犹新的。

作为商界大亨，李嘉诚是被迫无奈走上商道的。李嘉诚祖籍潮州，他的家族是一个书香门第，祖父曾是清朝末年的秀才，叔叔和父亲都是当地小学的校长，幼年时期的李嘉诚生活这样的环境下，自然也会受到熏陶。

在父亲李云经的影响下，李嘉诚从小酷爱读书，见到书就爱不释手，从书中学会了许多做人的道理。父亲教育他做人要真诚，做事要坚毅，这些道理从小就深埋在了李嘉诚的骨子里，对他的人生道路和在生意场上如鱼得水产生了深刻的影响。最初的时候，李嘉诚的理想是从事教育工作，而不是商人。

但天有不测风云，人有旦夕祸福。1940年，为了躲避战祸，李嘉诚的父亲带着一家人逃往香港，想觅得一处安身之所。可是世事艰难，在生活的艰辛与家庭重担的双重压力下，父亲病倒了。在李嘉诚14岁那一年，父亲李云经去世，如晴天霹雳，李嘉诚的人生从此改变了。

父亲在临终时将母亲和弟妹的生计都转交给了李嘉诚，只留下一句：“阿诚，这个家以后就要靠你了，你要把这个家维持下去啊……”

李嘉诚从父亲那里接过来的只是一些做人之道和一家人的生计问题，而没有丰厚的遗产。为了完成对父亲的承诺，也为了能够让家人过上好日子，14岁的李嘉诚谢绝了舅舅资助他继续上中学的好意，开始外出打工挣钱。

有人可以帮你一时，却没有人可以帮你一辈子；有人可以帮你一事，却无人可以事事帮你。著名的教育家陶行知先生曾勉励人们说：“滴自己的血，吃自己的饭，自己的事情自己干，靠天、靠地、靠祖宗，不算是好汉！”所谓“自助者天助”讲的也是这个道理。

李嘉诚的舅舅庄静庵在香港钟表行业是一流的钟表商，中南钟表有限公司在香港的名气甚大。虽说舅舅不能让李嘉诚进自己的公司，但帮助他一把的实力还是有的。但是，李嘉诚告诉自己，要凭自己的能力和努力吃饭，而不能靠他人，这样自己才能真正长大，真正挑起父亲交给他的担子。

残酷的现实和生计问题就这样逼着李嘉诚放弃了教育家的梦想，走上了经商之路。在初入商途之时，李嘉诚脑子里想的就是养活母亲和弟弟妹妹，为此他想挣很多很多的钱，这个很多没有明确的数字，只是一个承诺和梦想——一个对父亲的承诺和让家人有口饭吃的梦想。

毫无积蓄的李嘉诚只有从打工仔做起。由于年龄小又瘦弱，他几经挫折才在茶楼找了一份堂倌的活儿。在茶馆干活的日子，每天的工作量是15个小时以上，起早贪黑是常事。由于工作得来不易，李嘉诚做起工作来非常认真，也得到了老板的赏识。

虽然是身不由己，但李嘉诚并没有怨天尤人、自怨自艾，而是自强不息、努力奋斗，一步一个脚印地走出了属于自己的道路。从李嘉诚的身上可以看到人生的压力有时会是最大的动力这一真理。

张力和汪洋是高中好友，大学里学了不同的专业。毕业后，张力先找到了一份产品开发的工作。汪洋学的是贸易，本想自己做生意，由于没资金一直没行动起来。张力便介绍汪洋到自己的公司来赚第一桶金，由于其他部门不需要人，领导便将汪洋和张力安排在了一个部门。因为做的不是自己的专业，汪洋起初做起来有些吃力。一年后，公司有个外派留学进修的名额，大家都以为这个名额会落到张力的头上，可是谁也没想到，领导却给了汪洋。

在汪洋出国前，公司为他践行。有人问领导：“张力本就是学产品开发的，基础好，怎么不让他去，却把名额给了外行的汪洋呢？”领导微微一笑说：“虽说汪洋是外专业的，可他有一股钻研的精神和强烈的成功欲望，你没发现他这一年在产品开发上所做的努力已经超出了你们这些本专业的人了吗？”

对于企业来说，他们看重的不仅仅是一个人的知识和能力，更重要的是一个人将自己的知识和能力转化为效益的欲望，也就是他愿意为企业为自己的梦想付出的欲望是否强烈。不想当将军的士兵不是好士兵，止步自满的员工是无法有长远的发展的！对于每个人的未来也是如此，如果只是按部就班而毫无激情和欲望地生活，那就算眼前有再好的机会，也会一事无成。

李嘉诚虽然早年生活陷入困境，但他坚信命运是掌握在自己手中的，只要自己努力，就可以改变命运。果然，在李嘉诚的不断努力下，他所取得的成就越来越大，从一个穷小子变成了大富翁。贫与富之间不过是一线之隔，努力迈过那条线，就可能是大家羡慕的对象，没有勇气和毅力迈步的人，只能停留在原地，暗自伤神。

李嘉诚的骨子里有着冒险意识和开拓精神，可能是因为他小时候生活在潮州这样的环境下。潮州是粤东政治经济文化中心，往来移民非常多，文化融合程度相对较高，人们受东西方文化的双重影响，潮州人创业的典范很多，在这样一个大氛围下，潮州人骨子里有着一股闯荡劲儿和冒险精神。李嘉诚在性格方面难免受当地人们的影响。

不过，最重要的是自强不息的精神支撑着他一路走向成功，在创业的道路上没有被艰难挫折打倒，而是越挫越勇，直至登上成功的巅峰。穷与富、失败与成功都不是命中注定的，不思进取的富人也可能沦为乞丐，努力进取的穷人也会有朝一日家财万贯，只要肯努力，肯想办法，就能够改变自己的命运。

开初别无他法，只能将勤补拙

●李嘉诚箴言

人生的过程中尽管不无遗憾，但我学到了最价值连城的一课——逆境和挑战只要能激发起生命的力度，我们的成就是可以超乎自己想象的。

我成长的年代，香港社会艰苦，是残酷而悲凉的。那时候没有什么社会安全网，饥饿与疾病的恐惧强烈迫人。求学的机会不是每一个人的权利，贫穷常常像一种无期徒刑。今天社会前行，新的富足为大部分人带来相对的缓冲保障，贫穷不一定是缺乏金钱，而是对希望及机遇憧憬破灭的挫败感。很多人害怕可上升的空间越来越窄，一辈子也无法冲破匮乏与弱势的局限。我理解这些恐惧，因为我曾经一身受。没有人愿意贫穷，但出路在哪里？

70年前这问题每一个晚上都在我心头。当年14岁时已需要照顾一家人，没有接受教育的机会，没有可以依靠的人际关系网络，我很怀疑只凭刻苦耐劳和一股毅力是否足以让我渡过难关？我们一家人的命运是否早已注定？纵使我能糊口存活，但我能否有出人头地的一天？

我迅速发现没有什么必然的成功方程式，首要专注的是，把能掌控的因素区分出来。如果成功是我的目标，驾驭一些我能力范围内可控制的事情是扭转逆境的关键。我要认清什么是贫穷的枷锁——我一定要有摆脱疾病、愚昧、依赖和惰性的方法。

比方说，当我发觉自己染上肺结核病，在全无医疗照顾之下，我便下定决心，对饮食只求营养不求喜恶，适当地运动及注重整洁卫生，捍卫健康和活力。此外，我要拒绝愚昧，要持之以恒地终身追求知识，经常保持好奇心和紧贴时势增长智慧，避免不学无术。在过去的 70 多年，虽然我每天工作 12 小时，下班后我必定学习。告诉你们一个秘密，在过去一年，我费很大的力气努力理解进化论演算法里错综复杂的道理，因为我希望了解人类智慧的发展以及它对未来的意义。

在言谈、许诺及设定目标等方面，我都慎思和严守纪律，一定不能给人消极脆弱和依赖的印象。这个思维模式不但是对成就的投资，更可建立诚信；你的魅力，表现在你的自律、克己和谦逊中。

所有这些元素连接在一起功效非凡：它们能渐渐凝聚，塑造一个成功基础，帮助你应付控制范畴以外的环境。当机遇一现，你已整装待发，有本领和勇气踏上前路；纵使没有人能告诉你前路是什么样的风景，生命长河将流往何方。然而，在这过程中，你会领悟到丘吉尔的名言“只要克服困难，就是赢得机会。一点点的态度，却能造成大大的改变。”

● 商场启示

没有任何背景的李嘉诚初入社会，品尝了各种人间辛酸，他自己在回忆时，也对那段经历唏嘘不已：“我 17 岁就开始做推销员，就更加体会到挣钱的不容易、生活的艰辛了。人家做 8 个小时，我就做 16 个小时。7 个推销员中，我年龄最小、经验最少，但我的推销成绩最好，是第 2 名成绩的 7 倍……18 岁时我做了部门经理，两年后，我又当上了总经理。”

在进入茶馆工作后，李嘉诚很是珍惜这份得来不易的工作，想尽各种办法将工作做到最好。茶楼是供客人悠闲地消磨时间的地方，每天的营业时间特别长，李嘉诚总是第一个去，最后一个走。

在茶馆的时候，李嘉诚每天超负荷工作十几个小时以上，每天天不亮就去茶馆准备，白天客人不多时，他就打扫卫生，听从客人差遣，晚上茶客多时，他更是忙得晕头转向，一直要到夜深入静打烊之后，他才能休息一下。

李嘉诚的认真负责、真诚敬业、勤勉有加被茶馆老板看在眼里，很快他便赢得了老板的赞赏，也由此成了加薪最快的堂倌。

多年之后，李嘉诚在接受记者访谈时说：“生命抛来一颗柠檬，你是可以把它转榨为柠檬汁的人。要描绘自己独特的心灵地图，你才可发现热爱生命的你，有思维、有能力、有承担、建立自我的你；有原则、有理想、追求无我的你。”

很多年轻人好高骛远，总觉得自己是做大事情的人，不愿意做手头那些琐碎的事情，这种想法是不正确的。第一份工作是每一个人都应该珍惜并感激的，不管你是否喜欢它，它是否适合自己，但它给了你发现自我、展现自我的机会，也是一个体验人生、积累经验的好机会。

李嘉诚牢牢抓住了这个机会，打开了他闯入社会的第一道大门。只为成功找方法，不为失败

找借口。虽说谋事在人成事在天，可是，如果一个人没有尽力去“谋”，也就是没有尽到自己最大努力的话，“成事在天”就是在为自己的失败找借口。

有这样一个猎人打猎的寓言故事。一天，猎人带着猎犬去打猎，到了野外，猎人首先给双方分配好任务：自己负责用枪打动物；受伤而逃跑的，猎犬负责去追。很快，遇见了一只兔子，猎人一枪击中了兔子的腿，便让猎犬去追赶受伤的兔子。可是，追着追着就见不着兔子的影子了，猎犬只好折回来给猎人汇报，说：“兔子跑得太快了，没有追上。”猎人很生气，骂猎犬：“你干啥吃的，受了伤的兔子都追不上！”猎犬却委屈地说：“我真的尽力了啊，那兔子跑得实在太快了。”

受伤的兔子跑回洞中，同伴们都来看它，很吃惊地问：“你是怎么跑回来的啊？你看看你的腿都受伤了，猎犬又那么凶，没有追上你吗？”兔子得意地说：“我是拼了命跑的啊，倘若有只猎犬在追你，你也会拼了命地跑的。”事实上，在竞争激烈的社会，“尽力”是远远不够的，若想出人头地，必须“拼了命”地做事才行。

在茶馆打工的李嘉诚深知，尽力而为是无法让自己在社会上立足的，只有拼命地努力去工作，才能争得一席之地。现在很多创业的人，在失败之后反思时，总觉得自己各方面条件都很好，失败的不应该是自己。他们没有明白，打开成功大门的最关键的钥匙不是各种有利条件，而是拼命奋斗的毅力。

“成功实际上是相对的。创业的过程，实际上就是恒心和毅力坚持不懈的发展过程。这其中并没有什么秘密，但真正做到中国古老的格言所说的‘勤’和‘俭’也不那么容易。而且，从创业开始，还要不断地学习，把握时间。我自己从创业开始到 1963 年这一二十年来，平均每天工作 16 个小时，而且每星期至少有一天是通宵达旦的。一个小公司在实力和资金都很单薄的情况下，与众多实力雄厚的大公司竞争，其中的艰辛是可想而知的。”李嘉诚一生都将勤勉贯彻在工作生活中，他的成功是时势造就的，更是自身拼搏的结果。

男子汉第一是能吃苦，第二是会吃苦

●李嘉诚箴言

小时候，我的家境虽然不富裕，但生活基本上是安定的。我的先父、伯父、叔叔的文化程度很高，都是受人尊敬的读书人。抗日战争爆发后，我随先父来到香港，看到的都是世态炎凉，人情冷暖，就感到这个世界原来是这样的。因此在我的心里产生了很多感想，就这样，童年时期五彩缤纷的梦想和天真都完全消失了。

人生自有其沉浮，每个人都应该学会忍受生活中属于自己的一份悲伤，只有这样，你才能体会到什么叫作成功，什么叫作真正的幸福。

对于成功，一般中国人多会自谦那是幸运，绝少有人说那是由勤劳及有计划地工作得来的。

我觉得成功有三个阶段：第一个阶段，完全靠勤劳工作、不断奋斗而得到成果；第二个阶段，虽然有少许幸运存在，但也不会很多，第三阶段，当然也靠运气，但如果没有个人条件，运气来了也会跑掉的。

真正的人才都有自己的一片天地，当然这片天地是靠自己闯出来的。我在最初创业的时候，几乎百分之百不靠运气，是靠勤奋，靠辛苦，靠努力工作而赚钱。说到辛勤与努力，我受之无愧。勤奋是一切事业的基础，我认为勤奋是个人成功的要素。今天的商场要以知识取胜，只有通过勤奋的学习才能通往人生新天地。要有毅力，不断学习，补充自己，增长智慧，方能追赶时代。

投入工作非常重要，你对你的事业有兴趣，工作就一定做得好！对工作投入，才会有好成绩，人生才更有意义。

● 商场启示

“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海”，不一步步走路，不可能到达千里之外；不汇集细小的流水，也不可能融成江海。也就是说，任何事都得从小做起，从基础做起。如果你是-粒种子，就一定得埋藏在地下慢慢抽芽，才有望长成大树；如果你是一棵小树苗，也必经四季轮回，才能亭亭如盖。

天道酬勤，未雨绸缪。李嘉诚努力为成功打基础的例子有很多。李嘉诚选择了一条赤手空拳闯天下的路子。他从茶楼的堂倌做起，做过店员、销售员，不管如何艰辛，他从来不曾放弃。并且，无论做哪一行，李嘉诚都做得有声有色，在每一个岗位上都学到了很多，这些经验的积累无疑为他日后自己当老板打下了基础。

在打各种工的过程中李嘉诚也磨炼了性格，他变得刚毅果断，知难而进，理性睿智。每一次面对困难时，都凭借自己的智慧去解决，绝不投机倒把。把困难一点一点地踩在了脚下，李嘉诚就成长起来了。

李嘉诚肯吃苦，会吃苦。他刚到香港时，看到同学们能将英语说得很好，而自己却连字母都认不全，这让他十分自卑。李云经为儿子分析了香港的大环境，得出想要融入香港的大环境，必先学做香港人，要做香港人，必先学习香港的语言——粤语，而香港的官方语言是英语，所以，李嘉诚也必须得学习英语。

父亲的分析很到位，要在香港立足，必须攻克语言关。李嘉诚听从父亲的教诲，开始苦学语言。父亲去世后，李嘉诚也严格要求自己，在每天打工 10 多个小时后依然坚持学习粤语和英语。

语言的学习，为李嘉诚带来了财富，也为他日后跻身上流社会做好了准备。开办塑胶厂时，李嘉诚就能流利地使用英语与外商谈判了，而他创办塑胶厂的灵感也是来源于英文版的《塑胶》杂志。如果李嘉诚只会说潮汕话的话，也很难成就“塑胶大王”的佳话了。

在茶楼工作的李嘉诚除了每天辛勤工作外，也认真琢磨了茶楼这个与学校完全不同的世界有什么人生经验可值得自己参考。茶楼里的人络绎不绝，三教九流，令初入社会的李嘉诚大开

眼界，人们谈论的东西也和他在书本上学到的不一样，扑鼻的新鲜感让李嘉诚奋力地吸收着这个社会的营养。豁然开朗的视野和稀奇的事物并没有让李嘉诚迷失自我，父亲教给他的为人处世的道理他从未忘记过。

他来茶楼是为了养活母亲和弟妹，为今后积攒经验和资金。他要做一个有心人，从端茶沏茶中学习，从茶客们谈古论今中学习，从各色人等的喜好里品悟。社会的彩笔渐渐地给李嘉诚如白板的心灵着了色，他开始分析茶客们，儒雅风流的是哪一类人，粗俗不堪的又是哪一类人，自己希望成为哪一类人。如果自己做生意的话，如何根据不同人的性格来满足他们的需求。

李嘉诚在专心工作的同时也就开始了最初的客户分析，他根据茶客的特征猜测出他们的年龄、籍贯、性格、职业、社会地位，并找机会验证，进而掌握了不同茶客的消费心理。很快，他对常来用茶的人的习惯了如指掌，比如，对不同茶的喜欢和对茶点的选择。不久，常客来时，不等他们点东西，李嘉诚就端上了他们喜爱的东西，顾客对此十分满意。后来，面对新茶客时，李嘉诚也能猜测他们的喜好了。茶客们觉得他特别善解人意，便常常光顾这家茶楼，李嘉诚也得到了老板的赏识，老板频频给他涨工资。

在茶楼的日子，李嘉诚不但学会了察言观色、人情世故，训练出了分析客户的能力，还学到了做生意的门道。这些东西，在他日后做生意时派上了大用场，他的公司总能提供满足客户消费心理的产品。

回忆自己走过的路时，李嘉诚对自己的苦难表示感恩。他说正因为自己不是温室里的花朵，才能在风雨中没有凋零。他说夹缝中的小树根基更稳，也更有生命力。苦难是一种磨炼，它淘汰掉弱者，让强者更强。走过磨难的人，也更懂得珍惜来之不易的今天。

如同建房造屋一样，做任何事情，若想成功，都得从基础做起。以前有个暴发户，仗着祖业发家，实则毫无智慧而又喜欢攀比。他见到邻村里盖了一栋漂亮的三层楼房，便找来附近最有名的建筑师，要求建筑师给自己盖一栋和邻村一样的房子。建筑师告诉他：“请你放心，邻村那栋房子就是我设计的。”

于是，建筑师开始着手为富翁盖房子，丈量、挖地基、垒砖，没过多久，第一层开始拔出地面。这时，暴发户看到了，很不高兴，对建筑师说：“我只喜欢那家最上面的一层，我不要下面的，请你把这底下的给我拆掉！”建筑师疑惑了，不建第一、二层，第三层拿什么来承载呢，莫非让我建空中楼阁不成？

可是，愚昧的暴发户只知道他喜欢第三层，无论如何也不要第一、二层。建筑师只好请他另请高明。最终，暴发户一辈子也没有找到能给他只建第三层，舍弃第一、二层的建筑师，只能抱憾而终。

建房造屋要先打地基，再一点一点地往上叠砖，这个道理很多人都懂，但是，对于做事要从点滴做起、稳扎稳打，很多人反而不懂了。很多人急功近利，总看着别人最后的成功，却忘了应该做好现在的事情。

李嘉诚曾说：年轻人一定要脚踏实地。我们在用人时非常关注一个人是否脚踏实地，不管他

现在做得怎么样，如果不脚踏实地，走得越远，也就越麻烦。就像一栋大楼，如果地基没打好，建得越高越危险。

在一次接受记者访谈时，李嘉诚在谈起自己的成功经验时说：“一个人所获得的报酬和成果与他付出的努力有极大的关系。”

目光短浅的人，往往只看到眼前的利益，而忽视了为明天的壮大积攒实力。不一步一步地踏实做事，暂时的成功也是过眼烟云。如果我们想走得稳些，走得远些，取得较大的成功，就应该沉下心来，做好每一件现在需要做的事，把根基打牢。

打工是收效最缓慢的投资

●李嘉诚箴言

很多人会认为打工并不是投资，而是在赚钱，我强烈反对这种观念。其实打工才是最愚蠢的投资。人生最宝贵的是什么？除了我们的青春，还有什么更宝贵？！很多人都抱怨穷，抱怨没钱，想做生意又找不到资金。多么可笑！其实你自己就是一座金山（无形资产），只是你不敢承认。宁可埋没也不敢利用；宁可委委屈屈地帮人打工，把你的资产双手拱让给你的老板。

我们试想一下，有谁一生下来上天就会送给他一大堆金钱？有谁是准备非常齐全了完美了再去创业就成功了？含着金汤匙出生的毕竟是极少数人，富不过三代+许多伟业都是平凡人创造出来的。计划赶不上变化，特别是在如今这个信息高度快速传播的年代！我曾经问过我的一个朋友为什么不去打工，他的回答是：“说句得罪点的话，出去打工简直就是愚蠢地浪费青春！”为什么你一直是打工仔？因为你安于现状！因为你没有勇气，你天生胆小怕事不敢另择他路！因为你没有勇往直前，没有超越自我的精神！虽然你曾想过改变你的生活，改变你的命运，但是你没有做，因为你不敢做！你害怕输，你害怕一穷再穷！你最后连想都不敢想了，你觉得自己也算努力了、拼搏了，你抱着雄心大志，结果你没看到预想的成就，你就放弃了。你就只能打工！

●商场启示

每一个成功的人都有一套成功的哲学，或者是运气，或者是实力，或者是聪慧，但是，香港首富李嘉诚的致富哲学却只有四个字：事在人为！“事在人为”被李嘉诚奉为人生格言，时时刻刻提醒着他在商海里稳健前行。

人生之事“三分天注定，七分靠打拼”，一个成功的商人，要在不断的磨炼中培养敏锐的观察力。李嘉诚的梦想绝不是做一个茶楼的堂倌，茶楼注定只是他起步时积攒经验的小场所。不过，他始终对在茶楼的经历和老板抱有感激之心，因为这份工作给了他养家糊口的薪水，并培养了他观察人的能力。

一年后，李嘉诚辞去了茶楼的工作，去了舅舅庄静庵的中南钟表公司。舅舅为了锻炼李嘉诚，并没有告诉公司的人他们的关系，当然，也谈不上特别的照顾。李嘉诚来到中南钟表公司后也是从端茶倒水等跑腿杂事做起的，这对李嘉诚来说是极易的事，所以他轻车熟路。同行们都觉得这个小年轻伶俐勤快，他们便在庄静庵的面前夸赞李嘉诚，说他做事效率高，还经常猜中别人的心思而主动帮忙。

经过观察，庄静庵发现李嘉诚在工作之余跟着师傅学习装配修理钟表，并且技艺飞速进步，就对李嘉诚刮目相看，认为是时候让他锻炼锻炼了，便将他调到公司属下的高升街钟表店当店员。

茶楼的生活教会了李嘉诚与人打交道，在中南公司的基层生活中，李嘉诚学会了装配修理各种表，并且对各种表的性能了解得非常透彻。到了高升店后，李嘉诚又很快掌握了销售技术。店里的店员们回忆说：“李嘉诚来到高升店后，年龄最小，大家都没把他当回事儿。不过，没几天他便出了业绩，销售技术熟练得像个行家。我们都觉得这个年轻人日后一定会是个出色的钟表商，没想到，他后来发展得超出人们的预想。”

在高升店做销售的日子，李嘉诚细心观察并分析了香港的钟表市场，对此还有了比较成熟的看法。没多久，他就向舅舅辞职，临行前表达了对香港钟表市场的远见，他认为钟表技术当属瑞士最好，可日本人抢先开发了电子石英表新领域，所以，中档市场是当时香港钟表市场可以赚钱的领域。果不其然？香港的物美价廉的中档产品成为其能和瑞士、日本争夺钟表市场的一个亮点，中低档表的生产也发展成为香港的支柱产业之一。庄静庵的中南钟表公司成为香港钟表界的领头羊。

可见，17岁的李嘉诚已具备了敏锐的市场观察力，练就了商人分析市场把握机遇的本事。

如果你只是暂时处在一个无法展示自己才能的岗位上，你觉得这个位置离你的人生目标太远，因此觉得人生无望自甘沉沦，那么，即使你所处的平台发展壮大，你依然无法实现自己的理想。与其垂头丧气于当下，不如借机训练自己的毅力，弥补自己的不足，为今后施展才华做准备。处于逆境时最能挖掘一个人的潜能，看出一个人的品质。一个人对待逆境的态度和方式，也决定了他日后的发展空间。

时势造就英雄，被迫走上商途的李嘉诚，在商海摸爬滚打了许多年，竟然一步步地做大做强了，他成了香港首富、华人首富。人生的巨大挫折，让李嘉诚在危难之时挖掘出了自己的潜力；父亲教给他的做人道理辅助他穿过了人生的迷雾，助他在商海里畅游。现在的社会，成功的人往往一生做很多种工作。一般人，由于经济形势的不稳定而变换工作。对于初出象牙塔的人来说，第一份工作是什么就显得没有那么重要，重要的是借着第一份工作学会了什么，为今后成为什么样的人打下了基础。

打工只是通往成功之路的一种过渡，不能将打工这种状态作为人生的一种常态。张春和李丽同时毕业于名牌大学，他们才能出众，在各自的工作领域中很快有了出色的表现。张春满足于目前高薪高职位的状态，不求上进，想一辈子就这样混过去算了。但李丽不甘心为人打一辈子工，在积累了人际关系和经验之后，勇敢创业。起初十分艰辛，张春还嘲笑李丽自找苦吃，但不久之后，李丽的企业就有了起色。很快，李丽成为了商界冉冉升起的一颗新星，而

张春还是一个默默无闻的打工者。

李嘉诚不断转换行业，并不是心浮气躁、好高骛远，而是在新机遇和新挑战出现时，勇敢抓住的表现。李嘉诚不满足于现状，他希望能够不断突破自己，做人所不能做之事。李嘉诚将每份工作都做到极致之后，从容地踏上了人生新的阶梯。从李嘉诚身上可以看到成功者永远不满足，努力上进的优点。

李嘉诚成为世界闻名的企业家之后说道：“力争上游，虽然辛苦，但也充满了机会，我们做任何事情，都应该有一番雄心壮志，立下远大的目标，用热忱激发自己于事业的动力。”

学会在困难中看到机会

●李嘉诚箴言

每个人都可以有巨大的雄心及高远的梦想，区别在于有没有能力实现这些梦想。当梦想成真的时候，你是否会在成功的台阶上更知进取？当梦境破灭，无力转败为胜时，你是否会套在自命不凡的枷锁里？是否会沉浸在万念俱灰无所期待的沮丧中？

再有学识、再成功的人，也要抵御命运的寒风。虽然我在事业发展方面一直比较顺利，但和大家一样，我也有达不到的梦想、做不到的事、说不出的话，有愤怒、有不满、有伤心的时候，我也会流下眼泪。

在逆境的时候，你要问自己是否有足够的条件。当我自己处于逆境的时候，我认为我够！因为我勤奋、节俭、有毅力，我肯求知，肯建立一个信誉。

苦难的生活，是我人生的最好锻炼，尤其是做推销员，使我学会了不少东西，明白了不少事理。所有这些，是我今天用 10 亿、100 亿也买不来的。

我不看小说，也不看娱乐新闻，这是因为我要从小争分夺秒地“抢”学问。我的学问、我的知识都是在有限的时间内抢回来的。我一直好勤力，有时间便自修。现在的人说求学问，我是偷学问。

一个真正做大事、有远见的人，会看世界的潮流，估计自己未来发展的方向。事在人为，不能有志无才。你可以夸口说你的志向是摘下天上的月亮，但你知道怎么摘下吗？所以我说事在人为，靠自己，靠意念，还要有最新的知识及经验积累才能达到。

●商场启示

17 岁的李嘉诚辞去了中南钟表的工作，到一家很小的五金厂做推销员。这一事件让很多人都很诧异，他们本以为这个学艺精湛、推销技术娴熟的年轻人一定会在钟表行业成为一个不

大不小的角色。没想到，李嘉诚在中南钟表势头猛进时离开了，偏偏又转了行，从头做起。俗话说“人往高处走，水往低处流”，李嘉诚一反常态的做法让人们不得不想：李嘉诚是不是脑袋有问题啊？

李嘉诚对钟表行业前景的分析，可以看出他是看好中南公司的前景的。但是，对他更有吸引力的是香港经济形势的风云变幻。和手到擒来相比，他更喜欢充满挑战和刺激的游戏。他想趁年轻多闯荡一番，拓宽些视野，多蹚出些路子，趁着这多变的经济形势干一番大事业。

五金厂很小，却也要从销售做起。销售是最锻炼人的，特别是商人，只有做过销售的商人，才真正懂得市场。与在茶楼和钟表的坐店销售不同，五金店的销售需要跑出去找客户，就是在不知道对方有没有购买意愿的情况下将自己的产品推销出去，显然，和前两种客人找上门来的销售有很大区别。

面对新的挑战，李嘉诚经过深入思索，发现在推销之前首先要弄清楚很多问题，比如：如何和客户搭上话？第一句话应该说什么？怎么说？对于老客户，又该如何维持关系？这对于生性腼腆的李嘉诚来说是不曾遇到过的问题，在书本上也学过，他只能在实践中去悟。就连当年的李嘉诚自己也没想到，几十年后他在各种场合竟然能谈吐优雅、思路敏捷，俨然成了一个辩论家。

老实的孩子有一个共同的优点，就是诚实，这在做销售时最容易博得客户的信任。有着犀利的商业眼光，却稚气未泯，这一点为李嘉诚赢得了客户。五金厂的销售一般对准的是杂货铺，这样一次销售额度大，还能建立长期的客户关系。很多人都按照这个路子做销售，而李嘉诚却有意避开了。他决定向客户直销。他直接找到酒楼、旅店的相关部门，一次就销售了 100 多个产品。而对于家庭用户，他则跑到居民区上门服务。他摸清了老太太们的脾性，晓得只要在一个小区里能卖掉一个，也就意味着能卖掉一批，因为老太太们不上班，喜欢串门，自然就是他可利用的宣传员了。于是，他就专门找老太太卖桶，物美价廉，自然不愁销路。

总结做推销员的经验，李嘉诚说：若想客户买你的产品，就得事先想好应付一切的办法。面对不同的客户，采用不同的说辞。为此，他利用一切能利用的途径搜集市场信息资料，并和不同层次的人交谈，了解客户心理和产品反馈，对拒绝产品的说辞做到心中有数。李嘉诚曾经根据一个区域的市民生活习惯，摸清了他们对塑胶制品的需求，在他的产品没有生产出来时，就锁定了销售客户。

亲身体会挣钱的不易，一个人才会迅速成长。李嘉诚在早起的茶楼生活中练就了从早到晚跑腿的功夫，所以，在做销售时也往往以步代车走遍大街小巷，既省钱，也揽得更多的客户。

如今，李嘉诚每每回忆起这段销售的日子时，总是自豪地说：“我十几岁就做销售，对自己要求严格，工作时间总比别人的多 1 倍，所以，业绩也总超过别人很多。做到最好时，我的业绩是第二名的 7 倍。凭着我的业绩，一年后我就坐上了部门经理的位子，两年后就做了总经理。”

机遇对于一个人的成功来说非常重要，善于抓住机遇的人往往会事半功倍。对于李嘉诚来说，善于捕捉机遇无疑促进了他的成功。李嘉诚说：“机遇有了，最要紧的就是你要充实，多了解外面的情况，无论政治、经济，最新的行情，你都要尽量知道。这样，机遇来的时候才有

能力去抓住它。”

曾经有一个记者问李嘉诚的推销秘诀是什么。李嘉诚没有给予正面的回答，而是给记者讲了一个故事：

日本的“推销之神”原一平在 69 岁时的一次演讲会上，有人问了他同样的问题，原一平当场脱掉鞋袜，将提问者请上台，说：“请摸摸我的脚底板。”该提问者摸过之后，惊讶道：“您脚底板的老茧真厚！”原一平说：“因为我走的路比别人多，跑得比别人勤，所以脚底板的茧子特别厚。”提问者恍然顿悟。

李嘉诚讲完故事，对记者说：“我没有资格让你来摸我的脚底板，但我可以告诉你，我脚底板的茧子也很厚。”

可见，机遇不常有，而且只降给那些有准备的人。正如孟子所说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”李嘉诚是一个幸运的人，机遇多次眷顾他，而这也得力于他早年的准备。

在华为，《致新员工书》向每一位入职的新员工表明了公司是多么重视脚踏实地的工作作风：

“您想做专家吗？一律从工人做起。进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在公司外取得的地位均已消失，一切凭实际才干定位。您需要从基层做起，在基层工作中打好基础，展示才干。公司永远不会提拔一个没有基层经验的人来做高级领导工作。遵照循序渐进的原则，每一个环节、每一级台阶对您的人生都有巨大的意义。”

困境不是不可度过的，凡是在事业上大有作为的人，都是从最简单、最基层的工作开始做起的。他们不会对烦琐卑微的工作抱怨，在每一件微小的工作中，他们都可以做到极致，做到最好。在做这些小事的时候，积蓄力量，逐步走向成功。

每个人都有远大的梦想，但再大的梦想也要从一点一滴做起，在通往远大目标和理想的道路上，会遇到各种各样的困难，不要向这些困难低头，要做的是迎头面对困难，从这些困难中看到机会。很多成功的人士就是这样一路迎着挫折而上，最终成功的。好比本田的总裁，最初也不过是一个小小的推销员，能够成为大公司的总裁，靠的就是他踏踏实实的精神和永不言败的毅力。

人们要从困境中看到机遇，而不是在困境中对未来望而生畏，止步不前。如果李嘉诚一味地埋头在困境中挣扎，只求解决温饱，那就不会有日后的“塑胶花大王”了。所以，能否抓住并善于运用机遇，是对一个人能否厚积薄发的考验，是对一个人判断力的考验。一句话，只有做好充分准备的人才能抓住一个个机遇，一步步走向更大的成功。

不满现状，奋发向上是赚钱发财的前提

●李嘉诚箴言

一个人若自以为有许多成就而止步不前，那么他的失败就在眼前。我见过许多人，开始时挣扎奋斗，但在他们付出无数血汗，使前途稍露曙光后，便自鸣得意，开始怠惰、松懈，于是失败立刻追踪而至。他们跌倒后，再也爬不起来。

我每次出门，在机场都会看到有关于我的书籍，不知道为什么其中令最多人感兴趣的题目，总是离不开我如何赚钱。既然那么多人有兴趣，我便讲一讲我如何赚钱。

首先，让我回顾一下我和长实系的发展里程碑：1940 年因战乱随家人从内地去港，1943 年父亲因贫病失救去世，负起家庭重担，1950 年创立长江塑胶厂，1971 年成立长江地产有限公司，1972 年长江实业集团上市，1979 年从汇丰银行收购英资和记黄埔集团 22.4% 的股份。

我个人和公司都是在竞争中成长的，很多人只看到我今天的成就，而忘记甚至不理解其中的过程，我们公司现时拥有的一切，其实是经过全体人员多年努力的成果。

2002 年集团业务已遍布 41 个国家，雇员人数逾 15 万。我个人和公司都是在竞争中成长的。我事业刚起步时，除了一个人赤手空拳，我没有比其他竞争对手更优越的条件，一点儿也没有，这包括资金、人际关系、市场等等。

很多人常常有一个误解，以为我们公司快速扩展是和垄断市场有关，其实我个人和公司跟一般小公司一样，都是在不断的竞争中成长的。当我整理公司的发展资料时，发现最明显的是我们参与不同行业的时候，市场内已有很强、具有实力的竞争对手，担当主导角色，究竟“老二如何变第一”？或者更正确地说，“老三、老四、老五如何变第一、第二”？

●商场启示

李嘉诚说：永不满足，是发财的前提。一个人如果产生了自满情绪，就会停滞不前，就会松懈，就会按部就班。不想让今日成为昨日的重复，就得有赚钱的动机。一个能在商场遥遥领先的人，必是一个对金钱有占有欲的人，他时刻想的就是用正确的方法将自己的产品或服务转换为金钱。

如果你是一个事业单位的员工，固定的收入不高不低，刚够度日，稳定安逸的生活消磨了你的斗志，可是一旦家里有什么紧急情况需要用钱，你才发现捉襟见肘。这些突发情况会逼着你想办法去多挣一些，你开始给自己定个高一点的目标并付诸行动，那么，你的收入就会增加一些。如果你不满足，去寻找更多的机会挣钱，你会发现机会还是有的，收入还会再增加。随着收入的增加，你对自己的要求也会提高，你开始想打破以前那种“温水煮青蛙”的日子，想给家人更富足的生活，想让家人能随心买一点喜欢的东西而不用顾忌钱的问题，你会更加进取。

当然，这并不意味着让你唯钱是图，你也明白，真正能长久赚到钱的人一定不会丢失他做人的本分，也是一个更懂得生活的人。

李嘉诚曾说：一个人如果觉得自己很了不起，那么失败很快就会找上门来。许多人在起步时都努力卖命，可是刚刚收获，就自以为取得了整个“天下”，开始自满，开始不理性地对待商机，这时，会突然有一个打击让他无法翻身。所以，挣钱的心要时时有，这才有动力拼搏，但也不能忘了时刻保持做人的原则，谦虚而谨慎，这样才能财源不断。

在五金厂虽然做得很不错，但李嘉诚志不在此，他要创建自己的一番天地，所以，不顾老板的挽留，从厂里辞了职，出来自己创业。当时李嘉诚的创业资本也不过区区 5 万港元，着实不多。这钱都是他平日里一分一厘积攒下来的。据他的亲朋回忆说：“嘉城从未奢侈过一日，他外出从来都是吃大中餐，他穿的衣服更是没有一件能上档次的。”

为了提醒自己要沉下心、弯下身来，他特意给自己的公司取名为“长江”，有“长江不择细流，故能浩荡万里，汇聚百川，才能气势如虹，长流不息”之意。李嘉诚要做实业，做宏图伟业，他说：“长江之源头，仅涓涓细流，东流而去，容纳无数支流，汇成汪洋之势。日后的长江塑胶厂，发展势头也会像长江一样，由小到大。长江是中华民族的骄傲，未来的长江集团也应该让中国人引以为傲。长江浩荡万里，具有宽阔的胸怀，一个有志于实业的人，理当扬帆万里，破浪前进，去创建宏图伟业。”

在刚创业的时期，李嘉诚凭借之前的积累和诚信经商，发了几笔小财，但好景不长，过度地扩大生产规模导致了资金链断裂，工厂经营陷入了困境。产品无法正常出厂，还有不断上门催债的原料商，那段时间，李嘉诚忙着应付各种状况，十分疲惫，眼看就要支撑不下去了。

原本信心满满想要大干一场的李嘉诚没有料到，自己创业会遇到这么大的瓶颈。1950 年到 1955 年这几年间是李嘉诚创业史上最为艰难的时期，不过再怎么艰难，李嘉诚也没有想到退缩，关闭工厂。他咬着牙坚持着，寻求塑胶厂翻身的出路，在焦头烂额的那段时间，他保持冷静的头脑，分析国际经济形势的变化，分析市场走向，他看到自己所生产的产品在市场中已经趋于饱和状态，需要寻求更有竞争力的产品。而经过坚持不懈的努力，李嘉诚最终寻找到了企业转轨的出路，长江塑胶厂迎来了新的生机。

永远不安于现状，这样的人才能展翅高飞。一个农户上山砍柴时，捡到了两只小鹰，便带回家养了起来。慢慢地，两只小鹰长大了，一只小鹰不断练习飞翔，每天摔得鼻青脸肿。另一只小鹰很不理解，它觉得现在有吃有喝，生活安逸，为什么还要去自讨苦吃呢？

在不断的磨炼中，那只渴望飞翔的小鹰终于冲上蓝天，成为了俯瞰大地的雄鹰，获得了自由。而好吃懒做、安于现状的那只鹰只能靠讨好主人来获得口粮。当它遥望蓝天时，很后悔当初没有学习飞翔，现在只能窝在农户家混日子。

就像这两只际遇不同的雄鹰一样，很多人会被一时的安逸蒙蔽了奋斗的心智，但也有人能认清现实，勇敢追寻理想。李嘉诚就是那只不甘寂寞、不甘平庸、努力学习飞翔的雄鹰，虽然吃了很多苦，受了很大罪，但他最终能够展翅蓝天，拥有自己主宰的人生。

创业不是那么容易的事情，很多人胸怀创业的激情，打算放手一搏，但是在残酷的现状面前总是无法坚持下去。迎难而上，勇于排解困难才是创业的正道，只有具备这种不顾一切、奋发向上的精神，创业才有了可能成功的基础和前提。

想成功，要先花 90%的时间想失败

●李嘉诚箴言

我从 22 岁开始创业做生意，超过 50 年，从来没有一年亏损，很多人都对此很好奇，其实想要做到在大胆扩张中不翻船并不难。

想想你在风和日丽的时候驾驶着以风推动的远洋船，在离开港口时，你要先想到万一悬挂十号风球，你怎么应付。虽然天气蛮好，但是你还是要估计，若有台风来袭，在风暴还没有离开之前，你怎么办？

我凡事必有充分的准备，然后才去做。一直以来，做生意处理事情都是如此。例如：天文台说天气很好，但我常常问我自己，如果 5 分钟后宣布有台风，我会怎样。在香港做生意，亦要有这种心理准备。

我会不停地研究每个项目要面对可能发生的坏情况下出现的问题，所以往往花 90%的时间考虑失败。就是因为这样，这么多年来，自从 1950 年到今天，长江（实业）并没有碰到贷款紧张，从来没有。长江（实业）上市到今天，假设股东拿了股息再买长实，（现在）赚钱 2000 多倍。就是拿了（股息），不再买入长江（实业），股票也超越 1000 倍。

你一定要先想到失败。从前我们中国人有句做生意的话：“未买先想卖。”你还没有买进来，就先想怎么卖出去，你应该先想失败会怎么样。因为成功的效果是 100%或 50%之差别根本不是太重要，但是如果一个小漏洞不及早修补，可能带给企业极大损害，所以当个项目发生亏蚀问题时，即使所涉金额不大，我也会和有关部门商量解决问题，所付出的时间和以倍数计的精神都是远远超乎比例的。

我常常讲，一个机械手表，只要其中一个齿轮有一点毛病，就会停顿。一家公司也是，一个机构只要有一个弱点，就可能失败。了解细节，经常能在事前预防危机的发生。

●商场启示

李嘉诚在接受《全球商业》和《商业周刊》采访时，道出了他做生意如何成功的“秘诀”。

李嘉诚在 1950 年创业，经历了几十年的风风雨雨，经受过无数波折与困难，但他与他的企业都未曾倒下。李嘉诚作为一个成功的企业家，时至今日，他所取得的成就十分辉煌。李嘉诚做的生意已经不仅仅局限于香港，而是遍布全世界，在李嘉诚看来，他能够将生意做这么大，很大一部分原因是自己总是未雨绸缪，在未成功之前先考虑失败，然后稳步走向成功的道路。

李嘉诚对他公司的业务了如指掌，每一个细节都很清楚，就连 2G 和 3G 移动电话不同的传

播速度也了解得一清二楚。李嘉诚认为想要做成一单生意，首先考虑的不是如何去成功，而是怎样会失败，将这些失败的道路统统堵上之后，成功之路才会走得更顺畅。为了将自己的生意做好，李嘉诚总是用心思考每一处细节，思考未来发展的每一个环节，力求做到万无一失，他才放心。

老话说：“防患于未然。”多思虑一些并不是多此一举的事情，很多时候，考虑周全一点，能够在关键时刻力挽狂澜，尤其是在竞争激烈的商场中，商海沉浮，更得小心谨慎，不然一个不小心，就会损失巨大。

李四和张三是好朋友，他俩头脑灵活，一心想要做出一番事业来。李四四处借钱，注册了一家公司，红红火火地开始创业了。眼看李四的生意越做越大，张三却一直没有什么动静，李四几次邀请张三去他公司工作，张三也婉言拒绝了。

李四的公司越开越大，经营的项目也越来越多。一次吃饭的时候，李四对张三夸耀自己现在的成就如何了得，张三却给他泼了一盆冷水，让他不要着急扩大经营规模，要慢慢来才好。

但李四并没有听张三的，他认为张三是在嫉妒自己。几年之后，张三瞅准了一个商机，抓住了机会，也办起了自己的企业，虽然起步有些晚，但经营得也算是有声有色。一天，张三在路边遇到了好久不见的李四，李四一脸愁容，问明原因，才得知李四跑了几个大单，资金链一下连不上，欠银行的贷款还不了，公司快破产了。

李四后悔当初没有听张三的话，被眼前的利益冲昏了头，却没能看到长远发展的隐患，导致了这样的下场。

在创业初期，很多经营者都会遇到像李四这样的情况，无法正确判断形势，从而做出错误的决定。李嘉诚却并没有犯这样的错误，他靠塑胶花起家，之后慢慢发展，周旋于好几个不同的领域做生意，但每进入一个领域，他都提前做好准备，掌握最准确、最新的资料，不会为了利益，盲目跟风去做。

从商几十年的李嘉诚，在令人眼花缭乱、险象环生的商业大战中屡屡获胜，即便是在金融危机时也能够全身而退，就是因为他总是会对失败做出预测。任何一个商家，想要生存、发展、取胜，首先要对形势做出精准的判断，将一切可能发生的情况都考虑到。一个出色的生意人，总是能够在顺境中窥见不良因素，及时将这些因素扼杀在摇篮中。

延伸阅读 现实的造梦者——李嘉诚 2013 年汕头大学的演讲

尊敬的陈云贤主席、徐冰教授、各位领导、老师们、同学们：

今天是我们 2599 名同学毕业的大日子，很高兴和大家一起分享这快乐时刻。

最近，我因为急性胆囊炎进行了手术，现在我已完全康复，依然积极向前。

在医院期间，我静静思考，世界改变的步伐不断加快，虽然过往经验是人生无价之宝，但传统应对困难与挑战的智慧和观点今天是否依然适用？古书古语，劝人苦心志，劳筋骨、坚毅奋斗，这些励志的话语是否足够提升我们的韧力？如何迎战改变，是世界上每一个人要思考的问题。

很多道理，说者容易，听者难。血肉之躯，在人生中波涛翻滚，个中的滋味，你能体会？你愿意替代尝尝吗？你关心社会上的困难境况吗？你懂得体谅无助无奈者的叹息吗？或者你是那些曲尽心思、有万万千借口的人，只会说“不公义与不公平是人生必然之理”，或“对不起，我不能施以援手。何为富？何为贫？我自己也是受害者”。

也许，你们这一代面对的最大的挑战是社会不平等的恶化。解决此问题的方案，将主导社会未来的改变。需要每个人和政府积极、主动地克服这些挑战。每个人有不同的能力和道德标准，恻隐足以为仁，但仁不止于恻隐。有能力的人，要主动积极，推进社会的改善和进步，这是我们的任务。这不仅是对社会的投资，帮助和激励别人的同时也能丰富自己的人生。

政府要鼓舞民志，要在发展企业精神、创造机会的大前提下，制定和推行明智知远兼正当有效的政策。政府要鼓舞民智，要投放更多的资源，在教育范畴内推动更大的改革。教育是防范社会出现持续不公平现象的可靠卫士。今天在逆境中奋斗的人，不要让内心的愤怒燃烧，而影响你解决问题的能力。

在医院期间，我非常感激医生与护士们专业与悉心的照顾，手术的伤口没有任何痛楚，凄楚的是心上的回忆。这个小指头是我第一个疤痕，这疤痕是我 14 岁的时候愤怒的印记。那年，一个寒风透骨的冬天的下午，我单独在舞台外忙了一整天，要把堆得高商的皮带切割，为明天生产工序做好准备。从窗框中，看见高层们坐在暖暖的室内，悠闲地品茗。我默然感到很孤独、很怨愤，我错手割伤自己，深可见骨，我还记得血在伤口由红变黑，当时心中只有一个念头——自己一定不再成为那可怜的人。

我知道，只有怨愤而欠缺思维，只会令你更软弱、更惶恐，使你付出更大的代价和承受更大的痛苦。我要把愤怒转为对自己更高的要求 and 更专注解决问题的动力。只有能面对现实的人才可征服现实，只有更加勤奋、更具观察力和韧力的人才可改变困境，创造机会和缔造希望。

各位同学，在过去数十年，别人给我的昵称是“华人首富”，这是一个很复杂的滋味。我的一生充满了竞争与挑战，历程是好不容易的。常常要有智慧、要有远见、要有创新，怎不令人身心劳累。四方风风雨雨中，我还是不断地学习笑对人生。作为一个人、一个爱自己民族的中国人、一个企业家，我不断地在各种责任矛盾中尽一切所能服务社会。

各位同学，你们具备卓越的专业知识与才干，迎接人生的各种挑战，你们的前途成就可比我更光明。为社会缔造明天，舍你们其谁？你们一生谨守正知、正行、正念，路漫漫其修远，你们对社会永远的关怀和参与，这一份坚持就是解决不公平问题的最实际方案。我知道今天的你们以汕大为荣，明天汕大将会以你们为荣。

再次祝贺大家！

第二章 竞争即是搏命，更是斗智斗勇

俗语说：“穷人易过，但穷生意难过。”不论做什么生意，必先了解市面的需求。我的座右铭是“进取中不忘稳健，稳健中不忘进取”。有人买就是市场，市民购买力就是市价。商机无处不在，关键在于发现。在市场抛弃你之前，你必须懂得首先松手。做生意不是硬技术，而是软科学。

——李嘉诚

做生意不需要学历，需要的是全力以赴

●李嘉诚箴言

不必再有丝毫犹豫，竞争即搏命，更是斗智斗勇。倘若连这点勇气都没有，何谈在商场立脚，超越对手？

商人必须亲理业务，他不能指望他的雇员能像他一样，又能做又能思考。如果他们能，他们就不会是雇员了。精明的商家可以将商业意识渗透到生活中的每一件事情中，甚至是一举手一投足间。

经商者要保持思维的灵活与高效，只有这样才能抓住稍纵即逝的机遇，节省人力物力。我们的社会中没有大学文凭、白手起家而终成大业的人不计其数，其中的优秀企业家更是引人注目。他们通过自己的活动为社会做贡献，社会也回报给他们崇高的荣誉和巨额财富。

●商场启示

世界第-CEO 杰克·韦尔奇曾经说过：“干事业实际上并不依靠过人的智慧，关键在于你能否全身心投入，并且不怕辛苦。实际上，经营一家企业不是脑力工作，而是体力工作。”可见，在我们的工作中，学历和能力并不是最重要的，如果你沉不住气，不能全身心投入工作，就无法在职场中取得优异的成就。

想要取得傲人的成就，就要付出百分之百的努力去好好做自己的工作。很多人认为一些大老板的成功得益于他们深厚的学历背景，他们会认为自己没办法成功，是因为自己接受的教育程度不高，没有喝过洋墨水，等等。其实，学历不过是成功的因素之一。北京街头一家法式餐厅开门营业，人潮涌动，每天都有很多顾客。记者前去采访老板，问他将这间餐厅经营得

如此有声有色，有什么秘诀。

老板说自己的成功得益于在一家欧洲大饭店的厨房工作的经历。记者问老板是不是因为在欧洲学习了很多经营技巧才能成功创业。老板摇摇头，笑着说：“如果你做法式炸薯条，就把它做成世界上最好的法式炸薯条。成功的关键不在于学习到了什么，而是在做的过程中竭尽全力把一切做得尽善尽美，不管是复杂的主菜，还是最简单的配菜。”

全心全意、全力以赴是经营者经营企业的基础，无论做什么事业，都应该拥有这种精神，这不仅仅是工作的理念，也是人生的原则。李嘉诚深知这份精神的能量有多大，创业之初，由于资金问题，他事必躬亲，他相信“天道酬勤”的道理，懂得这个世上最可靠的就是自己。长江厂刚开业时，身为一把手的他身兼数职，既是技师、操作工、设计师、推销员、采购员，又是会计师、出纳员。可以说，样样他都做过，一天到晚忙个不停。不但盘点，还要记录产品销售情况，进行销售的区域规划，布置第二天的生产。

不但要自己全力以赴，也要鼓舞员工全力以赴。想要让员工与自己一同为企业付出百分之百的努力和热情，就要懂得善待员工，不能觉得他们是自己花钱雇来的，能让他们多干些就让他们多干些。老板只有多体谅员工，员工才会为老板卖命。李嘉诚很早就悟出了这一点，他懂得人不是机器，懂得只有善待员工，企业才能做大。长江厂一旦赚钱了，李嘉诚就会拿出些钱来给员工改善伙食。

李嘉诚说自己很抠门，而他的手下却说“李总是对自己抠门，对别人大方”。一起干活的兄弟，有福同享，活才能干得好，干着才不觉得辛苦。李嘉诚说，第一次看到自己的产品从压缩机模型中出来的时候，他兴奋得如老年得子的人，赶紧带着工人们去喝酒，分享他的快乐。

虽然忙得不可开交，但稍有时间李嘉诚就给自己“充电”。李嘉诚说人人心中都要有危机感，他也是，塑胶业的发展非常快，新原料、新设备、新产品、新款式不断涌入市场，如果自己不与与时俱进的话，就会落伍。一边忙着厂子里的事情，一边还要不断学习新知识，李嘉诚总感觉时间不够用。为了挤出时间来做更多的事，李嘉诚以厂子为家，平时吃住都在厂子里，只有周末才回家与家人团聚。后来，厂子发展得大点后，他便在新蒲岗租了一间阁楼，这间简陋的阁楼既是厂子的写字间，又是他的卧室，还要储藏生产出来的成品。当时的李嘉诚一心扑在厂子上，他已和长江厂合二为一了。

李嘉诚就是这样日夜守在厂子里，照顾着厂子里的大小事。这种深入群众的做法不但为厂子节约了开支，也为他省出了学习的时间，更让他对厂子的每一个细节都了如指掌。并且，老板带头干，员工也觉得有心劲，长江厂上上下下都齐心协力把事情做好。样品生产出来后，李嘉诚带着样品亲自跑客户，由于早年的销售经历，跑客户对于他来说是轻车熟路，效果非常好，长江厂的产品很快顺利地售罄，新订单又铺天盖地地来到。

李嘉诚的经历是典型的白手起家的故事，激励着很多年轻人。一个年轻的小伙子凭着满腔热血和不怕吃苦的精神做事，又能忍受住寂寞，有什么事情做不好呢？自己当了老板后，不但高高在上，还处处起带头作用，给员工做示范，这样的领导谁不喜欢呢？因此，做老板，不但自己要勤奋，还要有脑子，懂得员工的心理，调动企业上下人员，共同为企业开创美好未来。

这些都不是高学历教给李嘉诚的，而是李嘉诚从生活中的一点一滴悟到的。提升学历可以拓宽人生的广度，但全力以赴的精神却能增加人生的深度。作为一名经营者，李嘉诚既要拓宽广度，不断学习各种文化知识，也要挖掘深度。

一个杂耍剧团来到乡村表演，杂耍很精彩，观众不断为演员们精彩的表演鼓掌欢呼。在杂耍结束后，一个年轻的男子溜到后台和一个表演大力举石板的大力士说：“我想要和您学习杂耍，请收我为徒弟吧。”

那个大力士一边抹着额头的汗珠，一边摇头拒绝年轻人的请求。年轻人不服气地说：“我学过表演的艺术，我的表演功底没问题的。”

这时，大力士指了指一旁的大石板，示意年轻人去举起来。这个年轻人兴致勃勃地走到石板面前，费尽力气想要将石板举起，但就是无法做到。在使尽了全力之后，他不得不气喘吁吁地放弃。他站起身，问大力士：“这真的是石板啊？我以为这是石膏道具呢。”

大力士说：“我在举起石板时，上面还会站着其他的杂技演员，如果用石膏板，会不够安全。再者，如果我举着轻飘飘的石膏板，就无法让底下的观众感受到我的力量有多大，我就无法将表演做到尽善尽美。”

只有全力以赴，才能将事业做到极致。无论是努力创业的李嘉诚，还是尽心尽力的大力士，他们都是在自己的工作领域中付出了百分之二百的努力，他们能够认识到自己工作的价值，同时也能够激发出身体内蕴含的无限潜能。要知道，每个人都有着自己所不了解的潜能，如果给自己定一个高标准，脚踏实地地激励自己奋力拼搏，做得永远比自己预期的要好得多。

这样下去，你一定能够摆脱平凡，走向卓越。就像李嘉诚一样，从一个小小的茶馆里走出，在大大的世界中崭露头角。

随时留意身边有无生意可做

●李嘉诚箴言

一个人能否成功，有时要看他对事物的感受能力。随时留意身边有没有生意可做，才会抓住时机把握升浪起点。着手越快越好。有不寻常的事发生时，立即想到赚钱，这是生意人应该具备的素质。

做生意有三种方式：一是创新，二是改进，三是跟风。创新吃的是“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，但跟吃别人的残羹冷饭差不多，收获有限。

准备足够的信心和耐心，去等待和创造每一个生意机会。创造市场影响力是增加销售非常有效的途径。作为一个商人，要不断寻找新的办法，来改良产品及服务，以求增加生产、销售和降低成本。

中国的企业机会很多，但要做一个成功的跨国企业，你的市场必须靠自己建立起来。我 50 年代创业不久就直接找到国外市场，摆脱了代理，现在国内企业有自己市场的并不太多，这一点值得深思。

商人一定要不断寻找新的或者未经开发的市场，世界上大部分的人都盼望能买到外国货，精明的商人要向国外市场动脑筋。

很多人抱怨环境不好，实际上是没有静下心来认真找机会。中国有太多的机会，到处是金矿，中国企业家应该好好抓住这些机会。

● 商场启示

没有商机令许多创业者感到苦恼，他们觉得好的机会都被别人抢先一步夺走了，自己蓄满了力量，就是无法得到发展事业的机会。这样的想法是被动的，生意不是等来的，而是要靠敏锐的目光去发现的。大街上漫步的人很多，但大多是在散漫地消磨时光，真正用心寻找商机的不多。如果一个人用心观察的话，就会大致记得街头的店铺、人流等情况，也会在观察之后对这些情况进行分析。

想要经营好一家企业，一定要多思考，多问些“为什么”。只有勤于思考，才能在追问“为什么”的过程中找到事物的本质规律，才能在茫茫社会中一眼发现做生意的绝佳机会。

李嘉诚 1950 年创办长江塑胶厂时，香港的塑胶厂已有 300 多家，长江塑胶厂并没有什么特别的竞争力。李嘉诚不甘心仅仅维持一个小厂的状态，尤其是在经营了几年之后，塑胶厂遭遇了比较大的经营危机，他更加意识到要突破瓶颈，所以一直在经营过程中寻求发展。

7 年后，李嘉诚开始将视野由香港市场向世界范围内延伸。他搜集了很多有关塑胶产业的资料，有一天在《塑胶》杂志上看到一个让他心动的信息：意大利的一个企业率先生产出塑胶花，并大规模投入生产，准备挺进欧美市场。这家企业的眼光和雄心让李嘉诚预感到塑胶花这个行业将迎来春天，后来经过进一步的分析，确实证明了他的预感。因为，随着生活节奏的加快，人们对大自然的向往更加强烈，对于工作忙碌而无暇种养娇贵的鲜花的上班族来说，塑胶花不失是一个比较好的替代品。李嘉诚由此判断，塑胶花的市场需求很大，所以，抢占这个商机将带来丰厚的利润。

在 1957 年的春天，李嘉诚火速办好了奔赴意大利的旅游签证，亲自前往意大利考察塑胶花的生产技术和流程。为了能够更加直接地接触到塑胶花的生产过程，李嘉诚以工薪不及同类工人一半的待遇被招聘进了这家公司。李嘉诚在公司做的是勤杂工的工作，在清理废品时，李嘉诚将塑胶花的生产流程都看在了眼里，记在了心上。

每天工作结束回去后，李嘉诚就将每日观察心得记录到本子上。不但如此，他还接近某一工序的技术员，和那位技术员搞好关系，探听该工序的技术要领。当李嘉诚做好了准备，要离

开意大利的时候，塑胶花已经开始推向市场。

李嘉诚买了各种塑胶花做样品。回到香港后，李嘉诚是想到做到，他不动声色地将长江塑胶厂的发展方向改为制作塑胶花，并全力开拓欧美市场。

这时，一位欧洲的代理商看到了长江塑胶厂生产的产品，并产生了浓厚的兴趣。李嘉诚以最快的速度 and 代理商妥善达成交易，这样，长江塑胶厂的产品顺利地摆在了欧美很多家商店的柜台里。1958 年对于李嘉诚来说是个丰收年，一年内的纯利润高达 100 多万港元。从此，李嘉诚的名字和塑胶花紧密地联系在了一起，他被人们称为“塑胶花大王”。

如果李嘉诚没有打开目光，只盯着眼前的那一点点微薄的利润，那他就不可能发展成日后的华人首富。李嘉诚从创业开始，就一直在认真细致地寻找机会，然后将发掘到的每一个生意都经营到最好。

李嘉诚不局限于做一种生意，他只要嗅到可以盈利的商机，就会放手去做。从创业开始到现在，李嘉诚是典型的“跨业大王”，由制造业到地产业，再到港口业、电信业，最后又做零售业，涉及的行业种类繁多。虽然在每一个行业中，李嘉诚都不算是领头者，但他总能适时地超越对手，最终成为数一数二的人物。

比知识重要的是思维，比思维重要的是悟性。万物有法，需要用心去悟才能真正得法。经营之道也在于悟，在于对市场的灵动的悟性。敏锐的悟性来源于较高的素养。如果说市场是一辆疾驰的火车，商人是乘客，若想准点赶上火车，乘客需要做足上车的准备。所以，对于做生意的人来说，交易之前的准备往往比达成一项交易需要更多的时间和精力。

在观察事物的时候，一定不要主观改变其原貌，这样才能真的由现象看到本质。想要发现商机，一定不要像没头苍蝇一样乱撞，要学会思考。比如，去咖啡店消费，不会思考的人只会觉得“味道不错”；而懂得思考的人会继续深究下去，询问咖啡好喝的原因，这个店的咖啡不同于别的店，其中的原因在哪儿，他们选择的咖啡豆具有什么特点，是用什么煮的，煮的手法如何。如果可以的话，他还会直接和老板聊聊，学习一些煮咖啡的诀窍，然后从中琢磨出自己对咖啡的理解，加以延伸和利用。

懂得留意商机的人就能够通过品一杯咖啡开出自己的咖啡馆，而不懂得留意商机的人，就算喝 100 杯咖啡，也是白喝。在这个小例子中，我们会发现，懂得问“为什么”的人喝一次咖啡就获得了很多知识，这其中就蕴含着商机。

在生意场中，懂得问“为什么”的人和不懂问“为什么”的人有着很大差异，对问题的深究会更容易抓住问题的主要原因，容易捕捉公司中存在的潜在危机，也会在与员工的相处中发现问题，让自己处于主动的位置，从而掌握生意上的主动权。

立下远大目标，才有压力和动力

●李嘉诚箴言

士人第一要有志，第二要有识，第三要有恒，有志则断不甘为下流，有识则知学问无尽，不敢以一得自足，有恒则断无不成之事。世界上任何一家大型公司，都是由小到大，从弱到强。赫赫有名的渣打爵士由英国初来香港时只是一个默默无闻的贫寒之士，他靠勤勉、精明和机遇发达成巨富，创九仓（九龙仓）、建置地、办港灯（香港电灯公司）。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。

目前，长江的实力不可与置地同日而语，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，而是寸土尺金。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、地价处于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。

记得先父生前曾与我谈久盛必衰的道理，我常常以此话去验证世间发生的事，多有验证。久居香港地产巨无霸的置地，近 10 年来，发展业绩并非尽如人意，势头远不及地产后起之秀太古洋行。我们长江，草创时寄人篱下栖身，连借来的资金合计才 5 万元。物业从无到有，达 35 万平方（英）尺。现在我们集中发展房地产，增长速度将会更快。因此，超越置地是完全有可能的。

●商场启示

价值规律犹如一只魔手，虽然看不见它的存在，却无声无息地将市场格局打乱重整。李嘉诚凭着自己的睿智开了塑胶花的先河，一夜间，香港便冒出许多家塑胶花工厂，李嘉诚不得不和他人分割天下。

生于忧患，死于安乐，李嘉诚始终有着居安思危的意识。他非常清楚，眼看塑胶花这个发展态势，长江塑胶厂很难一直领先，落后就等于利润降低，甚至不保。经过冷静的思考，李嘉诚决定扩大生产，向规模要效益。扩大规模，意味着得增添设备，改进工作条件，但是，扩大规模、增加设备需要大量的资金，对于尚不算强的个体企业是一个很大的难题。看来，这个路子走不通。

李嘉诚又开始思索新的办法。他想，有没有一种既可以提高效率而又不需大幅度增加规模的办法呢？他去意大利考察市场，研究西方企业的管理经验，发现欧洲的企业管理模式给企业的发展带来的保障不小。李嘉诚感兴趣的西方的管理模式就是股份制，这种组织方式有利于融资，又不用承担无限责任，这对于像长江企业这样缺少资金的企业非常有利。

这时，李嘉诚做出了一个重大的决定：改组企业组织结构。为此，他准备分两步走：首先，寻找合伙人，组建有限公司；其次，申请上市，引导企业成为公众性的股份有限公司。

这时的李嘉诚对现代管理和资本运营有了初步的概念，这为他后来在股市大展宏图做了有效

准备。

1957年，长江塑胶厂正式改名为长江工业股份有限公司，李嘉诚兼董事长和经理，完成了他改组企业的第一步。长江公司的厂子也开始分开运营，一处生产塑胶花；一处生产塑胶玩具。西方的管理理念和经验开始在长江公司的管理中产生效益。李嘉诚后来回忆说，任何时候都要在稳健中求发展，发展中保稳健，企业的管理很重要，高水平的管理才能带来高效益。

一个商人到底有没有前途，取决于他的开拓意识和远大眼光。做大事者必有坚忍不拔之志，再大的困难也会输给耐心和毅力，只要能坚持不懈，很难不成功。

很多人认为学有所长就不怕没事做，这确实是对的，只要身怀一技，在哪儿都能找到工作，然而，倘若一个人在哪儿都能找到工作，却在哪儿都做不长久，恐怕也难以取得很大的成绩。做生意更是如此，在一个企业做不了几天就腻了，换去另外一家企业，短暂的相处，再有才华也无法得以施展，也就不会被重用。如果是自己单枪匹马独干生意，就会出现干一行恨一行的现象，无法深入一行，企业也就无法做强做大，只能昙花一现。

李嘉诚将置地作为自己超越的目标，他不惧置地公司已经发展壮大、规模成熟，而是下定决心一定要超越置地，所以就努力去实现这个目标。置地是上市公司，那就将长江也发展为股份公司，一步一步地追赶上去，然后超越。这就是李嘉诚的经营之道。

首先立下看似无法实现的远大目标，然后在压力之下产生动力，推动企业的发展。历经磨炼的李嘉诚在一次又一次解决难题中不断成长，日渐成熟自信，他笃信自己在商界的空间会很大。他确实有资本自信，因为他不但学会了用自己的资本赚钱，更懂得如何用别人的钱为自己赚钱。赚钱对于李嘉诚来说，已经成为了一项有意思的游戏。

李嘉诚本身是一名勇士，调遣着一支商队，在商海里乘风破浪。

想要做成生意，将生意做大做强，就要具有李嘉诚这种坚忍不拔的精神，不过，并不是每个人都能养成李嘉诚这样的性格。

人的性格是如何来的呢？遗传？习得？是这两种因素相互作用的结果。看看周围的人，你会发现有的人喜新厌旧，有的人怀旧，有的人安于现状不喜变动，有的人则坚韧刚直，有的人则是“墙头草随风倒”……人上一百，形形色色，说的就是这种情况吧。根据心理学理论，每一种性格都有它的优势和劣势，但是，如果一个人不停地更换名片和行业，做什么事情都无法深入下去，这样的人又怎么能够经历商场中的风雨呢？

考试也好，游戏也好，甚至谈对象都可以从头再来，可是，如果在商场中不停地从头开始的话，就等于不停地投入而难见效益，甚至是亏本。偶尔一次失利也是常事，当失利成为常事时就麻烦了。每一次失利意味着一次投资的失败，你有多少成本能够让你在商海里翻几次船呢？商海翻船的同时也会让企业的信用一次次降低，如果你输掉了和别人合作的信用，恐怕就再无起航的机会了。

因此，做生意要瞄准一行深入做下去，中途无论遇到什么困难，都可以调整“作战状态”，但不能屡屡推倒重新开始。当然，这并不意味着生意不能转向，当需要转向时要果断，这样

公司才能灵活运营并紧跟市场。

快一点就是赢

●李嘉诚箴言

今天，在竞争激烈的世界中，你付出多一点，便可赢得多一点。好像奥运会一样，如果跑短赛，虽然是跑第一的那个赢了，但比第二、第三的只胜出少许。只要快一点，便是赢。

我每天清早不到6点就起床了，运动1个半小时，打高尔夫球，晚上睡觉前是铁定的看书时间，白天精神是很好的。精神来自兴趣，你对工作有兴趣就不会累。最累的时候是开会，一个发言者讲了1分钟，你已经知道他要讲的内容，可是那个人讲了10分钟，你就会感到很疲倦，因为无聊和无奈。有时候我要带花旗参去提神，中午我是不睡午觉的，太倦了，会喝点咖啡。两年前我试过上网，但是上网太花费时间了，一上就是两个小时，以后就比较少上了。我现在用电脑主要是看公司的资料。

生意的大门总是向有心人敞开的。如果在竞争中，你输了，那么你输在时间；反之，你赢了，也赢在时间。

●商场启示

当事业稍有起色时，不能自满，要勇于寻求新的发展，这才是生意长远之道。李嘉诚抢占先机，一举占领了香港塑胶花市场。可是，香港的市场只是他开拓事业的起步，欧美市场的消费量占全球的一半，若想赚大钱，欧美市场是一个巨大的诱惑。李嘉诚期待进军欧美市场，特别是他从《塑胶》杂志上得知香港的塑胶花已在欧美市场销量很大时，更坚定了他的决心。

然而，当时洋行垄断着香港的对外贸易，华人商行仅在内地和东南亚占有一定分量。特别是20世纪50年代，西方国家实行贸易垄断政策，香港华人企业的出口被限制在了东南亚，根本无法触及遥远而诱人的欧美市场。

若想进军欧美市场，只有一条路可走，就是通过处于垄断地位的香港洋行。香港的塑胶花正是通过洋行进入欧美市场的，洋行在欧美有分支机构，并有固定客户。起初，李嘉诚也进行过这样的交易，可是他发现这种交易缺乏透明度，香港的华商无法知道自己的塑胶花销往何地，有谁代理，各种交易间的差价如何，消费者对商品的反馈怎么样。这些问题对于生产商至关重要，不只关系到企业眼前的获利情况，更决定着企业能否跟上消费者的需求变化。

恰好这时一家洋行提出包销长江公司的全部塑胶花，这对于发愁销路的李嘉诚来说简直就是天上掉下来的馅饼，他肯定二话不说就会应诺的。可是，李嘉诚却谢绝了对方的好意，他意识到如果让洋行包销，自己的企业在生产产品方面日后就要听从洋行，一切按照洋行的条件办，这无疑是将自己的生产主动权交给了对方，自己却成了洋行的一个加工厂，洋行也肯定

会从交易中收取差价。如果自己直接和欧美的客商交易，这中间的差价就是双方的利润，自己也掌握了主动权。

李嘉诚决定抓住主动权，直接和欧美客商联系，不久他就发现，其实欧美的客商也愿意跳过洋行以节约交易成本和时间。舍弃了和洋行的求近合作，李嘉诚直接派请销售干将前往欧美主动寻找客商合作，此外，自己在香港时刻关注着往来的客商，抓住和每一个前来香港做贸易的商人合作的机会。很多次，李嘉诚直接带着长江企业的产品和他们洽谈，与很多客户顺利签订了合同。

功夫不负有心人，在一段时间的努力后，李嘉诚终于将洋行甩掉，自己直接和欧美的商人进行交易，大量的订单纷纷而至，并且对自己产品在外的销售情况以及消费者对产品的反馈也了如指掌。没有洋行的中间克扣，李嘉诚的企业利润也上去了不少。

李嘉诚决定在合作中主动出击很重要，这样很容易掌握主动权进行合作，自己就不会吃亏。失去主动权的公司早晚会成为别人的附庸，无法独自前行。

小张是个慢性子的人，参加工作后，总是因为工作效率不高受到领导的批评。小张一气之下辞职回家，想自己做点生意当老板，不再受领导的气了。可是要做什么生意才能挣钱，让小张很是为难。

他思前想后，突然想到自己住的小区周围没有理发店，如果开一个美容美发店，生意一定会很火。想好要做的项目后，小张开始张罗找店铺、找美发师，他一点儿也不积极，今天天气不好，他就不想出门了，明天有朋友叫他出去玩儿，他就把手头的事情放下了……

两个月后，小张还在盘算着怎么开理发店时，忽然发现在小区门口已经开了一家理发店，生意特别火爆。小张十分后悔，自己动作太慢，让别人抢先一步占了先机。痛定思痛之后，小张又计划开一间川菜馆，这一次他加紧速度，想要迅速地将川菜馆开起来，但是没想到，在他选定店铺没几天后，隔壁的铺子也打算开川菜馆。

两家铺子为了竞争，开始各自使出绝招，降价拉客源，更新菜谱……但小张发现，自己的生意总是不如隔壁的好，他百思不得其解。终于有一天，他拉住刚从隔壁吃完饭的一位客人，问他为什么不来自己的餐馆吃饭。

那位客人说，隔壁的餐馆所使用的食材都是最新鲜的，还提供很多贴心服务。听完客人的话，小张意识到自己又被落在后面了，他以为餐馆开张就万事大吉了，却没意识到，经营过程中的每一步都要走好，走到对手前面，否则迟早会关门大吉。

在当下商业竞争如此激烈的社会中，如果不加快自己的步伐，好的商机很快就会被对手抢走。只有永远走在对手前面，才能一直保持不败的地位。李嘉诚向来重视速度，早在他小时候在茶馆打工时，他就养成了把手表拨快 15 分钟的习惯，至今仍然没有改变。永远比别人早 15 分钟把握商机，并能够及时采取行动，这样的行为为李嘉诚的成功带来了很大的帮助。

想要将生意经营好，就要具备时时刻刻走到别人前面的领先精神，如若不然，落在别人后面，想要追赶就需要费很大的力气，得不偿失。

不怕没生意做，就怕做断生意

●李嘉诚箴言

要有国际视野，掌握和判断最快、最准的资讯。不愿改变的人只能等待运气，懂得掌握时机的人便能创造机会。幸运只会降临在有世界观、胆大心细、敢于接受挑战且能谨慎行事的人身上。

设定坐标（Identify your Coordinates）。我们身处一个多元年代，面临四方八面的挑战，以和黄为例，集团业务遍布 41 个国家，公司的架构及企业文化必须兼顾来自全球不同地方的同事的期望与顾虑。

我在 1979 年收购和黄的时候，首先思考的是如何在中国人流畅的哲学思维和西方管理科学两大范畴内，找出一些适合公司发展跟管理的坐标，然后再建立一套灵活的架构，发挥企业精神，确保今日的扩展不会变成明天的包袱。

灵活架构为集团输送生命动力，不同业务的管理层自我发展生命力，互相竞争，不断寻找最佳发展机会，带给公司最大利益。完善治理守则和清晰指引可确保“创意”空间。企业越大，单一指令行为越不可行，因为最终不能将管理层的不同专业和管理经验发挥出来。

市场逆转情况由太多因素引发，成功没有绝对方程式，但失败都有定律，减低一切失败的因素就是成功的基石。以下 4 点可以增强克服困难的决心和承担风险的能力：

①谨守法律及企业守则；②严守足够的流动资金；③维持溢利；④重视人才的凝聚和培训。

●商场启示

“同类企业之间的竞争就是产品质量的竞争”，在李嘉诚的创业生涯中，这句口号被提得非常响亮。然而，就在李嘉诚初出茅庐时，对这一点认识得并不是很到位。由于成功的心过于急切，企业还没有稳步发展时就想向数量和规模要效益，以期在同行业中独占鳌头，这一心理给李嘉诚的塑胶厂带来了极大的风险，甚至使其面临生死存亡的关口。

李嘉诚曾因急功近利得罪了银行和客户，经过诚心的道歉，终于得到他们的原谅，长江塑胶厂开始慢慢走上正轨发展的道路。这是一次不小的考验，长江塑胶厂通过了考验，得到了历练。不是所有的企业领导者都有着李嘉诚那样的觉悟，很多企业没有通过考验，考验就成了灾难，将企业置之死地。

最后的胜利者一定是那些经得起历练的人和他們带领的企业，李嘉诚和长江塑胶厂就是这样的管理者和企业。这次考验，让李嘉诚在生意场上变得更成熟，也让长江塑胶厂在蜕变后稳

健发展。1957年，长江塑胶厂蜕变为长江工业有限公司。为了确保产品的质量，李嘉诚学习了一套西方的管理方式，走在同行的前列，开始向管理要效益。李嘉诚认定，管理在一个企业的竞争中非常重要。

李嘉诚经常这样鼓励员工：我们长江要生产，就得参与竞争，在竞争中取胜；要竞争，就得首先保证质量，以质量作为赢取信誉的突破。为此，李嘉诚向客户、向社会各界人士保证：我们长江要严把质量关，长江不会有次品。

人非圣贤，孰能无过：过而能改，善莫大焉。李嘉诚早期创业时也曾犯过严重的错误，但是，他的改过之心和行动为他赢得了新的信任。他初创长江塑胶厂时，运用了从意大利偷学过来的技术，一时间订单纷至，出现了产品供不应求的局面。由于一时糊涂，长江塑胶厂采用了降低产品质量来完成订单的错误举措，结果，客户对质量的反馈很差，要求退货者居多，银行追债，客户退款，长江塑胶厂陷入了困顿，面临破产的危险。

一天，李嘉诚的母亲庄碧云找李嘉诚谈话，问：“你认识老家开元法寺的元寂住持吗？”李嘉诚还没有回答，母亲便接着讲了下去，“元寂法师老年时想在自己的徒弟中选个接班人，这两个徒弟的法号分别是一寂和二寂。元寂把一寂和二寂叫到身边说出了自己选择接班人的事，并交给他们一人一袋稻谷，到第二年秋天，谁收的谷子多，谁就是接班人。

“第二年秋天，秋收过后，一寂和二寂前来接受法师的考核，一寂收获一大担子谷子，二寂却两手空空。元寂见到两个徒弟，微微一笑，当即宣布二寂为接班人。一寂很不服气，询问师父：‘不是谁收的稻谷多谁就是接班人吗？师父怎么可以言而无信？’元寂老法师看了看一寂，又看了看二寂，说：‘可是，我给你们的是煮过的谷子，你们怎么能种出稻谷呢？可见，二寂是诚实的人。’一寂听后，恍然大悟。开元寺的众人也都心服口服。”

这时，庄碧云语重心长地对李嘉诚说：“做生意如同做人，诚信不可少，有了诚信才能为人信任，有了诚信生意才能长久。”听罢母亲的话，李嘉诚感到愧疚，决心改掉自己急功近利的心态，主动找到客户和银行道歉。他的诚意打动了银行和客户，救了长江塑胶厂。

罪过再大，只要诚心改过，并不再犯，就能得到人们的原谅。长江塑胶厂之所以能转危为安，离不开李嘉诚的真心悔改。银行和客户虽然很生气，但最终原谅了他。降低产品质量来完成订单导致企业险些送命的事，对李嘉诚来说是一个深刻的教训，给李嘉诚上了重要的一课。从此以后，他再也没有发生过失信于人的事，相反，由于时刻提醒自己诚信经营，李嘉诚成了商业圈里众人皆知的诚信商人。后来，很多生意人便自己找上门来。

犯错是正常的，很多犯错的人不敢承认错误，大都害怕认错会带来麻烦，所以往往避而不提。逃避问题会让问题进一步加深，也会引起一连串没有必要的误会，给企业的信誉带来不好的影响。人人皆有慈悲之心，慈悲意味着宽容他人，所以，面对真诚的道歉，再铁石心肠的人也会动容原谅。我们应该拿真心换真心，真诚地沟通，勇于承担自己的过错，也大方接受别人的悔改。

教训用得好了就是一剂良药，悔改则是治病之根本。犯错不可怕，只要日后不再犯同样的错误就行。人生就是在一点一点的改错中成长的，重视自己犯下的每一个错误，在悔悟中成长；原谅他人的过错，为自己的修养加一个筹码。

经营企业，“知止”最重要

●李嘉诚箴言

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 年非常艰苦的日子，到今天我已工作 60 多年了。在香港，我看到有些人成功得容易，但是掉下去也非常快，是什么原因呢？“知止”是非常重要的。全世界很多企业之所以失败，最少一半都是因为贪婪。

作为一个庞大企业集团的领导人，你一定要在企业内部打下一个坚实的基础。未攻之前，一定先要守，每一个政策实施之前都必须做到这一点。当我着手进攻的时候，我确信，有超过百分之百的能力。换句话说，即使本来有 100 的力量足以成事，但我要储备 200 的力量去攻击，而不是随便去赌一赌。

这个道理就像游泳一样简单。我的游泳技术很普通，划船也很普通。如果我要到达对岸，我要确信我不仅可以划到对岸，而且肯定有能力回来。等我游泳去对面沙滩，我不会想着游到对面沙滩休息，我要预备自己游到对面沙滩，立即再回来也有余力，我才开始游过去。在事先，我会常常训练自己，例如记录钟点和里数，充分了解自己后才去做。

●商场启示

每个人都有证明自己的欲望，而对于商人来说，证明自己的方式往往是把生意做大。生意做大不仅证明了自己的能力，给企业带来了利润，还会让人欲望膨胀。对于这一点，李嘉诚始终保持着一一种高度的警惕。他说：在企业扩张的时候，一定不能过分贪心。

做人要知足，做生意也要知足。俗话说，事不过三，如果你连续三次都获得了利润，那么第四次就不要贪心想着要赚更多，而是应该提高警惕，确保第四次不赔，这就是科学的做法。如若不然，反而加大投入，以期更大的收入，这样往往会埋下危机。

在生意中，李嘉诚始终保持着清醒的头脑，他认为，做事必要有欲望才会成功，但是，欲望应该成为一种适度的动力，而不能膨胀过度。从塑胶花到地产，再到多元化经营，李嘉诚的公司一步步扩大，每一步扩大，李嘉诚在欢喜的同时更多的是警惕。他警告自己不可贪心，要在稳中求胜，而不可在冒进中翻船。

李嘉诚经常提醒手下我们已经连续 3 年赚钱了，如果今年还能赚钱，那是我们付出了百倍的努力。可是，任何事都不可能一帆风顺，如果今年不赚钱，大家也要坦然待之，想一想，就算是赚了两年的钱，这样心里就踏实了，切不可贪心过大。

李嘉诚的话语虽然朴实，但寓意却很深刻，包含了深刻的经济学规律。按照经济学规律，无

论哪一个行业的经济曲线都会出现波动的。所以，李嘉诚这样安慰员工是有道理的。

有心的人会发现，在各大企业排行榜上，每年都有 10% 左右的公司被淘汰，而涌现出一批新的企业。商场如战场，在形势巨变的情况下，更是几家欢乐几家愁。

总结规律发现，那些被淘汰的企业，很多是由于盲目扩张造成的。在企业发展正兴的时候，领导人的欲望也膨胀起来，自信心和实力都被夸大，于是失去理智，见到利益就想要，见到钱就想赚，甚至不惜在实力不够的情况下向规模要效益，最后往往资金链出现问题，铸成火错。

对于这一点，李嘉诚指出：“做生意要有良好的心理素质，投资时要审慎，一定要学会自制。”他还举出贪心不自制的具体危害：贪心首先会导致诚信丧失，失去合作伙伴。一个商人过于贪心时，往往希望一口吃成胖子，在现实条件达不到的情况下，会不惜采用欺诈手段以牟取暴利。以次充好、以假乱真等等都是目光短浅所致，短暂的盈利，却失去了原本可以长期合作的伙伴，真是得不偿失。

做生意最怕自满。《荀子·宥坐》中有这样的记述：孔子到鲁桓公的庙里参观的时候，看到一只倾斜的器皿，便问庙里的人这个器皿是做什么用的，那个人告诉孔子，这是君王放在座位右边警醒自己的器皿。孔子告诉弟子们，这个器皿空着的时候就会倾斜，倒入一半水便会端正，而灌满了水就会倾覆。

弟子们不相信，孔子就让他们往那个器皿里倒水，果然如孔子所言，在水灌满的时候，器皿就翻倒了。弟子不明白这是何道理，孔子告诉他们：“聪明圣知，守之以愚；功被天下，守之以让；勇力抚世，守之以怯；富有四海，守之以谦。此所谓挹而损之之道也。”

意思就是说高深的智慧，要用愚钝的方法来保持；功劳遍及天下，就让谦让来保持；勇武盖世，就用胆怯来保持；富裕满天下，就用节俭来保持。这是抑制并贬损自满的方法。这个器皿是为了提醒君王凡事要讲究分寸，处事要有度。商人的心里也应该装有这样一个容器，在利益快要装满容器的时候，容器就倒下来，这样就提醒了商人不要贪小利而吃大亏。

其实，贪心不足蛇吞象，当贪心得不到满足时，人会丧失理性。对于商人来说，丧失理性就等于将企业推上风口浪尖。非理性的投资会给企业带来不可扭转的危机，稍不留神，企业就有破产的可能。所以，商人一定要克服贪婪的心理。

那么怎么克服贪婪的心理呢？首先要保持冷静的头脑，克制冒险的头脑，不可想着在风险中取得更大的利润。为此，投资专家沃伦·巴菲特说：“在别人贪婪的时候恐惧，在别人恐惧的时候贪婪。”这样才能在别人畏首畏尾的时候抓住机遇，在同行“头脑发热”的时候规避风险。当然，克制贪婪并不是固守原地不发展，保持合适的发展速度对于一个企业来说是必要的，也是企业做大的重要路子。

经营企业赚钱是一种高智商的游戏，稍有不慎便会沦入陷阱，不但赚不了钱，还会让自己陷入资金周转困难的局面。合适的发展速度是适度的投资，是对行业情况和企业自身情况熟知的前提下的决策，要规模，更要发展。

所以，企业的决策层一定要意识到，追求发展，但不要过分追求规模。一定要在自己企业能承受的范围内扩大规模，让企业花的每一分钱都带来相应的利润，不然，就不要随意扩大规模，更不能急功近利，丧失了判断市场的能力。能否把企业做大，并不是判断领导者能力的标准，而在外部环境十分复杂的情况下，能带着企业在稳中前进才是一种大智慧。

延伸阅读 内心的天空——2005 年汕头大学毕业礼致辞

尊敬的各位校董、各位校领导、各位嘉宾、各位家长、老师们、同学们：

首先容许我代表校董会同仁，欢迎各位家长到临汕头大学，今天我们大家共聚一堂，分享你们儿女努力的成绩，我谨代表校董会向你们衷心祝贺。

也容许我代表校董会向校长及全体老师致谢，是你们不懈的努力，更新求进，为汕头大学更取佳绩。昨天晚上，我翻阅了汕头大学 2004 年的年报，虽然只是一段段简单的文字，却清楚地写出“不一样学习经验”的意义，不仅是为了传授知识，更为了培养你们的毅力和心力。

谁都知道人力资源在全球竞争中很重要，为了创造更丰富的生活和更大的成就，大家都沉溺在竞争中。在一片追求财富、成功的声浪中，我们要活得出色快乐，毅力和心力同样不可或缺。如果你认为毅力是每分每秒的“艰苦忍耐”式的奋斗，我觉得这是很不足的心理状态。毅力是一种心态，毅力不是一种生活。真正有毅力的人清楚自己人生的目标，且愿意承担责任，有颗坚强、非凡又充满着希望的心。他们知道什么是原则、事实与正义，有极大的勇气和谨慎。

心力是理性和理智心灵的发展，通过终生思索和追求学问的人，一定不会掉进时间的迷宫，在营营役役中黯然失去生命的光彩。善于学习的人能领会和掌握未来。好学的人懂得把观察、经验和知识转化为智慧并使用得当，不仅能把梦想持之以恒，更懂得如何事半功倍。

各位同学，你们将走入人生另一阶段，我相信你们都有雄心壮志投入社会创造成就。请你们不要忘记，凭仗自己的本事，你们会受人尊重；凭仗自己的贡献，你们更会感动别人。让我们永远不要忘记回馈社会和民族的信念！我记得法国文豪雨果有这么一句话：世间有一种比海洋更大的景象，那便是天空；有一种比天空更大的景象，那便是你内心的天空。

在这里预祝大家活出精彩、快乐、成功。

谢谢大家。

第三章 管理者要赋予企业生命

其实管理好员工讲起来也可以说非常简单。如果对方是一个品德好的人，他可以做到的事，尽量让他有一个机会去发挥他的能力。我们中国人有一句话“人善治之”，事实上我是依靠西方的管理模式来管理企业的，不然也难发展到 52 个国家的规模，但是其中做人的道理还保留着我们中国的传统，这种中国的人情味管理采远都是存在的。另外，其实我常常讲知识改变命运，这也是从我自己的经验中得来的。知识不是你从大学里取得的，现在世界每天都在变，而且变得非常快，各位要争取学到最新的知识。我每天也都在学习新知识。

——李嘉诚

管理好自我，才能管理好员工

●李嘉诚箴言

领袖管理团队要知道什么是正确的“杠杆”心态。“杠杆定律”始祖阿基米德(Archimedes)（公元前 287 年—公元前 212 年）是古希腊学者，他曾说：“给我一个支点，我可以举起整个地球。”支点是效率和节省资源策略智慧的出发点，试想与海克力士(Hercules，希腊神话中最勇武的英雄)单凭个人力气相比，阿基米德是有效得多。不知从什么时候开始，把这概念简单扭曲为叫入迷思四两拨千斤、以小搏大。聪明的管理者专注研究，精算出的是支点位置，支点正确无误才是结果的核心。这门功夫倚仗你的专业知识和综合力，看你能否洞察出那些看不见的联系之层次和次序。今天我们看到很多公司只看见千斤和四两的直接可能而忽视了支点的可能性，因过度扩张而陷入困境。

我没有你们幸运，能在商学院聆听教授指导。告诉你们，我年轻的时候，最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书，表面上挺沉闷，但别的会计处理方法的优点和漏弊、方向的选择和公司资源的分布对我有很大的启示。

我觉得管理人员对会计知识的把持和尊重，对现金流的控制，对公司预算的掌握是最基本的元素。还有两点不要忘记：第一，管理人员要特别花心思在脆弱环节；第二，在任何组织内，优柔寡断者和盲目冲动者均是一种传染病毒。前者的延误时机和后者的盲目冲动均可使企业在一夕间有毁灭性的灾难。

最后，好的管理者真正的艺术在于将新事、新思维与传统中和更新的能力。人的认知力由理性和理智交融贯通，我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”。有时我很惊讶地听到今天还有管理人以“劳累”为单一卖点。“天行健，君子以自强不息”，自强不息的方法重要，君子的定义也同样重要，要保持企业生生不息，管理人要赋予企业生命。这不单只是时下流行的在介绍企业时，在 Powerpoint 里打上使命，或是懂得说上两句人文精神的语言，而是在商业秩序模糊的地带，力求建立正直的方针。这路并不好走，企业的核心责任是追求效率及盈利，尽量扩大自己的资产价值，其立场是正确及必要的。

14 岁，穷小子一个的时候，我对自己的管理方法很简单，我知道我必须赚取足够一家勉强存活的费用。我知道没有知识我改变不了命运，我知道当天的我没有本钱好高骛远，我也想飞得很高。在脑海中常常记起我祖母的感叹：“阿诚，我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有。”我可不想像希腊神话中伊卡洛斯(Icarus)一样，凭仗蜡做的翅膀翱翔而堕下。我一方面紧守角色，虽然我当天只是小工，但我坚持把每样交托给我的事做得妥当出色；另一方面绝不浪费钱，把省下来的一分一毫都用来购买实用的旧书籍。我知道要成功，怎能光靠运气；欠缺学问知识，程度与人相距甚远，运气来临的时候也不知道。还有一个小但重要的点，我想和同学们分享，讲究仪容整齐清洁是自律的表现，谁都能理解贫困的人包装选择不多，但能选择自律心灵态度的人更容易备受欣赏。

22 岁，我成立公司后，进取奋斗的品德和性格对我而言层次有所不同，我知道光凭能忍、任劳任怨的毅力只是低循环过时的观念。成功也许没有既定的方程式，失败的因子却显而易见，建立减低失败的架构，是步向成功的捷径。知识需要和意志结合，静态管理自我的方法要延伸至动态管理，理性的力量加上理智的力量，问题的核心是如何避免聪明组织干愚蠢的事。“如果”一词对我有新的意义，多层思量和多方面能力皆有极大的价值，要知道“后见之明”在商业社会中只有很狭隘的贡献。人类最独特的不是我们有洞悉思考事物本质的理智，而是我们有遵守承诺、矫正更新的能力，坚守价值观及追求目标的意志。

商业架构的灵活制度要建基于实事求是，能有自我修正挽回的机制(Check and Balance)。我指的不单纯是会计系统，而是在张力中释放动力，在信任、时间、能力等范畴建立不呆板、能随机应变的制度。你们也许听我说过企业应在稳健中寻找跳跃的进步，大标题下的小点要包括但不限于：开源对节流、监督管治对创意和授权、直觉对科学观、知止对无限发展……

每一个机构都有不同的挑战，很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件。老实说，我对很多表面的、人云亦云的专家分析是“尊敬有加，心里有数”，说得俗一点，有时大家方向都正确，耍的却是花拳绣腿，姿势又不对。管理者对自己负责的事和身处的组织有深层的体验和理解最为重要。了解细节，经常能在事前预防危机的发生。

● 商场启示

中国式管理普遍强调管理是“修己安人”的过程，李嘉诚有着不同的观点。他肯定管理者首先要做到“修己”，一家企业的管理者具有怎样的素质，这家企业的员工就具有什么素质。因为管理者的种种思想会渗透到公司的每一个角落，不仅会被下属们所效仿，还会深刻地影响到企业文化。从某种意义上讲，一个管理者素质的高低甚至会影响到一家企业的成败。所以，一个管理者首先应该做好自我管理，时刻检查自己的言行举止。如果连自己都管理不好，又怎么去管理员工呢？在这一点上，李嘉诚就做得非常好。

无论何时何地，李嘉诚都能做到言行一致，以身作则给员工们起到示范作用。虽然李嘉诚是公司的董事会主席，位高权重，但是他和普通员工一样，每天第一个到公司上班，下班后最后一个离开公司，离开前他会仔细检查公司的每一个地方，以防有些粗心的员工忘记关闭门窗。

李嘉诚给高层管理人员做了一个规定，那就是给下属开会的时间不要超过 45 分钟，一旦超

过时间，就要立刻终止会议，有什么事情没有交代明白，私下里去找员工说明白，这也就保证了管理层不会在会议上说一些鸡毛蒜皮的小事，而是把重要的事情说出来。

有一次，李嘉诚和几名高层管理人员一起商讨一件事情，由于事情比较棘手，过了1个小时仍然没有讨论出结果，这时李嘉诚发现自己已经违反了规定，就马上宣布散会，并向大家道歉。由于事情没有解决，并且还比较紧急，所以几名高管都劝说李嘉诚破一次例，坐下来继续开会，把事情解决掉。李嘉诚拒绝了他们的请求，他说：“大家都是公司的高层人员，公司上下数千双眼睛都盯着我们看，我们要给员工做一个好的榜样。”

很显然，李嘉诚给员工们树立了一个完美的形象，很好地做到了“修己”，但是对于“安人”，李嘉诚并不赞同。他认为，在这个全球化竞争日益激烈的世界，想要赋予企业生命，就必须抛弃那些滥竽充数、缺乏斗志、道德水平低下的员工，因为这样的人不及时清除，迟早会拖垮整个团队，拖垮整个企业。所以一个成熟的企业，管理者不可能使每个人都开心，是无法做到既“安人”又“其乐融融”的。

正是由于李嘉诚重“修己”轻“安人”，才使得长实集团发展得越来越强大。

“自我管理”对于一个企业家来说，永远是一门重要的必修课，因为其中包含着一个企业家成功的要诀。一个不能自律的企业家，会让员工和合作伙伴产生不信任的感觉，影响企业的发展。你的企业能够发展到多大规模，财富帝国能够盖到第几层，在很大程度上取决于你是否能够自律。

作为东汉末期著名的军事家，曹操一直以治军严明而著称。有一次，曹操带领人马经过一片即将收割的麦地，突然有一群小鸟飞出，使曹操的战马受到了惊吓，等曹操把战马驯服后，才发现一大片麦田已经被战马践踏了。

因为曹操曾经下令，凡是践踏麦田者，一律斩首，所以他立刻对执法官说：“我的战马践踏了麦田，请你按照军法治罪吧。”

执法官闻言大惊，急忙说：“丞相身系天下安危，不应该被治罪。”

曹操怒斥道：“天子犯法与庶民同罪，更何况是我，身为丞相不能以身作则，以后我还怎么服众。”说完之后，他执意让执法官按照军法处置自己。

这时，将士们纷纷跪倒在地，请曹操暂时先为天下的黎民百姓着想，从轻处罚自己。

曹操思考片刻，对将士们说：“也好，但是死罪能免，活罪难逃，我自割一段头发，以示惩罚，如果再有下次，一定按照军法处置。”说完之后，曹操就拿起宝剑割了一把头发，在历史上留下了一段“割发守法”的佳话。

曹操用自己的实际行动为将士们树立了一个好榜样。优良的示范是最好的说服，以身作则的目的，就是通过管理者的示范作用，让公司的其他员工完全遵从公司的规章制度。

荀子曾说过：“官人守法，君子养源，源清则流清，源浊则流浊。”这句话的意思是，官吏要

遵纪守法，君主要修养本源（仁德），源头清澈，支流必然清澈，源头浑浊，支流一定浑浊。越王勾践喜好勇士，所以越国的老百姓大多能在战场上不怕牺牲，奋勇杀敌；楚灵王喜好腰细的宫女，楚国的好多女子为追求瘦身而饿死。“其身正，不令则行；其身不正，虽令不从。”自我管理是一名管理者让属下信服、成大事的基本因素。

知识才是一个人最宝贵的资产

●李嘉诚箴言

我常常说“知识改变命运”，这是我根据自己的经验得来的。你们以后在社会中奋斗还是要有知识，知识不是你从大学那边拿到的。现在世界每天都在变，变得非常快，从中争取拿到最新的知识，也是各位同学应该努力争取的。我每天也都在争取。

先父去世时，我不到 15 岁，面对严酷的现实，我不得不去工作，忍痛中止学业。那时我太想读书了，可家里是那样穷，我只能买旧书自学。我的小智慧是环境逼出来的。我花一点点钱，就可买来半新的旧教材，学完了又卖给旧书店，再买新的旧教材。就这样，我既学到了知识，又省了钱，一举两得。

就我本人来说，作为企业家，就算有很多弱点，我也有一些优点。我喜欢不断地学习、创新和努力工作，这可以说是我的事业持续扩大的秘诀。我一直是一边紧盯着核心事业的重点领域，一边为了扩展事业而不断探索其他新领域。我认为企业家要尽可能少地把精力和时间花费在交流上，要用更多的时间来培养自己学习、研究、判断的能力，这是决定竞争优势的东西。

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知识资产，对于国内外的地理、风俗、人情、市场调查、会计、统计等都非常熟悉不可。新世纪的企业家将和我完全不同，因为新世纪企业家的成功取决于科技和知识，而不是钱。

不读书，不掌握新知识，不提高自己的知识资产，照样可以靠吃“老本”潇潇洒洒过日子，是旧时代不少靠某种“机遇”发财致富的生意人的心态，如今已经不可取了。

在知识经济的时代里，如果你有资金，但是缺乏知识，没有最新的讯息，无论何种行业，你越拼搏，失败的可能性越大。但是你有知识，没有资金的话，小小的付出就能够有回报，并且很可能达到成功。现在跟数十年前相比，知识和资金在通往成功路上所起的作用完全不同。

知识不仅是指课本的内容，还包括社会经验、文明文化、时代精神等整体要素，只有学到这些才有竞争力。知识是新时代的资本，五六十年代的人靠勤劳可以成事，今天的香港要抢知识，要以知识取胜。

在这创新年代，财富源自知识，知识才是个人最宝贵的资产。我们应积极争取，它不仅是发

展专业的工具，更是教育年轻新一代和透析新的经济结构的工具。知识已渗入了我们生活中的每一层次。

我们身处瞬息万变的社会中，全球迈向一体化，科技不断创新，先进的资讯系统制造新的财富、新的经济周期、新的生活及社会。我们必须掌握这些转变，应该求知、求创新，加强自身能力，在稳健的基础上力求发展，居安思危。

知识是发明及开展未来的基础，可以推动蓬勃的经济商机，让人有更好的机会及选择，让人更能认知权利与责任。在知识经济下，新科技的发展创造了很多前人不可能梦想的机会。

社会已容不下滥竽充数的人，这对每一个人来说都是沉重的压力。我们已到了一个范式转移的关键时刻，知识就是我们最核心的价值。

善于学习的人能领会和掌握未来，好学的人懂得把观察、经验和知识转化为智慧并使用得当，不仅能把梦想持之以恒，更懂得如何事半功倍。

● 商场启示

俗话说：“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉。”在这个世界上，唯有在知识上的投资是一本万利的，尤其是在当今社会，知识已经成为每个人的核心竞争力。

在少年时代，李嘉诚就明白知识能够改变命运这个道理。尽管那时的他社会地位低下，并不引人注目，但是他常常利用在茶楼打工时短暂的休息时间来学习，为自己充电。后来在工厂打工时，同事们在闲暇的时候都会聚在一起打麻将，李嘉诚却捧着一本书仔细地研读，并且天天如此，丝毫不在意别人的嘲讽。李嘉诚后来形容自己当时的状态是在抢学问，而不是求学问。通过学习，他不仅了解到世界潮流的发展趋势，掌握了必要的信息，使他在以后的投资过程中能够游刃有余，更重要的是，他的人生境界、胸怀都得到了拓宽。假如没有当初的勤奋努力，那么现在的李嘉诚肯定是一事无成。

少年时代边打工边求学的经历让李嘉诚难以忘记，因此当他成功后，别人问他是如何掌控和管理这么庞大的财富帝国时，他只用了四个字就回答了这个管理学上的难题——依靠知识。由此也可以看出“知识”在李嘉诚心目中的重要地位。

取得一定成就后，李嘉诚并没有沉迷于声色犬马之中，每天晚上睡觉之前他都要看书，这个习惯至今仍然保留。有一次，别人问李嘉诚每天晚上都在看什么书，李嘉诚回答说：“我昨天晚上看的是关于资讯科技前景研究的书，我相信这个行业发展会非常快，未来两三年里，电影、电视都可以在小小的手提电话中显示出来。我比较喜欢科技、历史和哲学类的书籍，最近对网络资讯也比较感兴趣。”李嘉诚同时也表示，自己从来不看小说，娱乐新闻也从来不关注，因为他觉得看这些东西浪费时间。

正是由于这种持续不断学习的精神，才让他在一生中无数次把握住获得财富的机会。虽然知识并不意味着财富，但是有了知识就可以创造更多获得财富的机会。

一天，一位富翁的家中被盗，窃贼拿走他将近 50% 的财产，可谓是损失严重。亲朋好友以为

富翁会大发雷霆，痛哭流涕，甚至从此一蹶不振，于是纷纷来安慰他，谁知富翁只是笑着对亲朋好友说：“我没有损失得非常严重，窃贼偷走了我 1% 的财富，99% 还在，它们就是书架上的书本和我头脑中的知识。”果然，没过多久，富翁就重新富有起来。这个故事告诉我们，有一种财富是偷不走的，它就是存在于人们头脑中的知识和智慧。

美国现代管理学家彼得·德鲁克曾经说过：“知识将成为真正的资本和首要财富。”几乎每个人都想赚取更多的财富，然而有些人却在追求财富的道路上偏离了方向，他们为了多赚钱，放弃了学业，放弃了技能上的深造机会。物质财富是暂时的，终有用完的那一天，但是知识财富却是用不尽的。

德国科技企业管理专家斯坦门茨刚移居美国时，为了生存曾在一家很小的公司谋生。有一天，福特公司的一台电机出了故障，很多人都尝试着修好它，结果都无功而返，后来福特公司专门请来斯坦门茨修理。斯坦门茨在电机旁边仔细观察后，就知道了故障的原因。他用粉笔在电机外壳上画了一条线，说：“打开电机，把记号处里面的线圈减少 16 圈就可以了。”人们按照斯坦门茨的指点打开电机，果然很快就排除了故障。当提到酬金时，斯坦门茨索要 1 万美元，福特公司老板让他列出合理的明细表，说明费用的出处。斯坦门茨写道：“用粉笔画一条线 1 美元，知道在哪儿画线 9999 美元。”后来，福特公司不仅照付了酬金，还重金聘用了他。

知识能带给我们智慧，带给我们成功。面对当今社会日新月异的经济环境，你要不断地学习，不断地充实自己，只有这样，才能适应变局，才能识透格局，才能打破僵局，才能掌握全局。

管理者应学会大胆授权

●李嘉诚箴言

我常常问我自己：你是想当团队的老板还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你的地位之便，这可来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。要做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

想当好的管理者，首要任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中发现自己是谁，了解自己要成什么模样，这是建立尊严的基础。

儒家之修身、反求诸己、不欺暗室的原则，西方之宗教教律，围绕这一题目落墨很多，书店、网上自我增值的书和秘诀数不胜数。我认为自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。

这个“化学反应”由一系列的问题开始：人生在不同的阶段中，要经常反思自问，我有什么心愿，我有宏伟的梦想，我懂不懂得什么是节制的热情？我有拼战命运的决心，我有没有面

对恐惧的勇气？我有资讯有机会，有没有实用智慧的心思？我自信能力天赋过人，有没有面对顺流逆流时懂得恰如其分地处理的心力？你的答案可能因时、因事、因处境而有所不同。思索是上天恩赐给人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交厄运混为一谈，这是很消极无奈的，在某一程度上是不负责任的人生态度。

● 商场启示

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿曾说过：“一名优秀的经理，最重要的一点就是懂得授权和放权。”的确，一个优秀的企业家要充分信任员工，大胆放权，将自己手中的权力分配给下属，为他们提供一个施展自己才华的舞台。

李嘉诚对山姆·沃尔顿的观点也十分认同，他认为在纷繁多变的现代社会中，一个优秀的管理者不可能独揽一切，他应该将手中的权力下放，使每一个层次的员工都能够各尽其责，而他只需要做出示范即可，不需要每件事情都去过问。那些事必躬亲的管理者，最终会累人累己，使公司的运营变得一团糟。

因此，在广纳贤才、任人唯贤的同时，李嘉诚还能够确保每一个招聘进来的人才都有自己施展才华的空间。他经常对别人说：“人才招揽进来就是为了发挥他们的才干，如果放在一边不用，就像食物放久了会发霉一样。”因此，只要员工的能力突出，李嘉诚就会加以重用，确保他们能够在公司中担任管理职务，这也使得这些人才即使后来离开公司，也成为其他公司争相抢夺的对象。

有一次，李嘉诚到汕头大学出席一个活动，在路上他接到分公司经理打来的电话，说有一笔生意需要他签字。经理说完后，李嘉诚直接说：“这样的事情你自己看着办，可以签也可以不签，以后不要再来问我。”挂断电话后，这位经理好半天没有缓过神来，因为这是一笔 10 亿元的生意，李嘉诚竟然让他自己做决定。但等他想明白之后，又对李嘉诚这种充分授权、信任员工的胸襟所钦佩，因为在以前的公司，没有一个管理者会如此大胆地授权。

在日常管理中，李嘉诚将公司的业务分成几个区域，交给追随自己多年并且能力出众的几个人管理，并让他们不要事事都来问他，除非是特别重大、特别紧急的事情。通过这种方式，李嘉诚能够从公司忙乱的业务中抽身出来，用更多的时间来思考公司以后的发展方向和投资方向。李嘉诚的经历告诉我们，要想成为优秀的管理者，就应该学会放下，只有这样，你的企业才能真正成为伟大的企业。

只有懂得无为而治的管理者，才是伟大的管理者。这种无为不是无所作为和放任不管，而是大胆授权，充分信任和尊重你的员工。无为而治，看似无为，其实却彰显出你博大的胸怀。

一位管理者死后来到了天堂，待了几天之后，感到十分无聊，因为这里没有什么事情可做，想了半天之后，他脑中灵光一闪，心想：“我生前是一名管理者，那么我就去和上帝探讨一下如何管理天堂吧。”

于是他找到上帝，毕恭毕敬地问：“上帝，请问你是如何管理天堂上这么多人和神的？”

上帝回答说：“我只需要授权和考核，至于他们怎么做，那就是他们的事情了。亲力亲为的

管理者是贱骨头，是天生的奴才，不配做管理者！”

在我们的身边，经常可以看到上帝所说的那种管理者，他勤勤恳恳，日理万机，不论大事小情都要过问一番，然后由他做出决定。他认为这样公司就会变得井井有条，但结果往往事与愿违，他的公司变得越来越杂乱无章。因为一个人的精力毕竟有限，想要把所有的事情都做好，那是不可能的。

管理学大师史蒂芬·柯维认为：“现代社会许多大小公司的老板、部门主管早已被信息、电讯、文件、会议掩盖得透不过气来。几乎任何一项请求报告都需要他们审阅，予以批示，签字画押，他们经常被搞得头昏眼花，根本无法对公司重大决策做出思考。在董事会议上，他们很可能是最为无精打采的一类人。难道这就是所谓的管理者吗？有必要要求他们过目每一份文件吗？细到内务部门发文稿这类小事都有可能摆上他们的办公桌，而为了等待他们的批阅，这项工作也许会拖到下个礼拜，直等到他们没有稿笺可用的时候才会想起来，叫来内务总管训斥一顿，而积满灰尘的报告会使局面变得非常之尴尬、不愉快。”

而通用前 CEO 杰克·韦尔奇也曾说：“我们所能做的一切就是寄希望于我们挑选的人才，而我的工作就是挑选合适的人才。”

美国投资大师乔治·索罗斯同样是一个敢于大胆授权的管理者，这完全缘于一次惨痛的教训。有一次，他出差归来，刚进办公室没多久，秘书就抱着一大摞文件来找他签字，他翻看了几份文件后，就气愤地说：“这些文件都是很重要的文件，已经积压了几天，为什么不让部门经理签字实行，耽误这几天的时间，会让公司蒙受巨大的损失。”

听了乔治·索罗斯的话，秘书感到非常委屈，他说：“当初你定下规定说需要亲自过目每一份文件，所以部门经理才不敢签字的啊。”

听了秘书的话，乔治·索罗斯才想起自己确实是在不久前的会议上说过这样的话，他懊恼地摇摇头，紧急召开部门经理会议，向所有人宣布：“除非碰到你们没有办法解决的事情，否则不要耽误我打球的时间。”从那以后，乔治·索罗斯再也见不到积压很久的文件了。

正如韩非子所说：“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”领导者要成为“上君”，就必须对下属进行合理的授权。当然授权并不意味着对员工不闻不问，任其“胡作非为”，而是让员工主动承担责任，各尽其责，因此，授权是否合理是区分领导者才能高低的重要标志。

关爱员工，以人为本

●李嘉诚箴言

我不是一个聪明的人，我对我的员工只有一个简单的办法：一是给他们相当满意的薪金分红，

二是想到他们将来要有能力养育他们的儿女。我们的员工到退休的前一天还在为公司工作，他们会设身处地地为公司着想，因为公司真心为他们着想。

一个企业要发展，一定要有好的文化氛围。小企业的管理者要争取每样事情亲自处理，因为“力不到，不为财”。至于大型企业，则一定要有组织。而最难做到的就是建立良好的声誉，增加主要行政人员对公司的信任感，让他们相信公司会有更好的前途。同时，也要让员工明白他们的工资与分红愈来愈多时，他们的工作能力也要同时配合，这样公司才能够维持。

要吸引及留住好的员工，就要给他们好的待遇及前途，让他们有受重视的感觉。当然，还要有良好的监督和制衡制度。这是一定要有的，不管怎么样，都要有个制度，不能山高皇帝远。否则，一个好人也会变坏。

以人为本的真正概念是双重的。当员工每日辛辛苦苦做完一天的工作，迈着疲惫的步伐回家时，企业应该保证给予它的忠实员工以优厚的待遇，使得员工能够衣食无忧。这就是以人为本。因此说，以人为本不是前提，而是结果。我们的员工通过辛勤的劳动获得合理的报酬，和家人过上幸福的生活，这才是最大的以人为本。

可以毫不夸张地说，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。就凭他们对整个家庭的巨大贡献，他们也实在应该取其所得。反过来说，是员工养活了整个公司，公司应该多谢他们才对。

● 商场启示

李嘉诚十分注重在日常管理中注入感情因素，对待员工，他总是非常仁爱宽厚，关注他们的利益，因此也赢得了员工的尊敬，他们尽心尽力地为公司效力，从而为公司创造了更大的经济效益。试想一下，在生意场的竞争中，一个员工们同心同德、上下一致的企业和一个员工们钩心斗角、阳奉阴违的企业狭路相逢，谁会获胜呢？

在创业的初期，由于经营不善，李嘉诚的企业也曾出现危机，为了降低成本，他不得不大幅度裁员。虽然裁员对于大多数企业来说是很正常的事情，但是李嘉诚却感到非常愧疚，因为这些员工离开工厂，也就意味着暂时失去了生活来源。于是他向被辞退的员工和他们的家属表示了歉意，并表示等到危机过后，一定让大家继续回来工作。当工厂的经济效益好转后，李嘉诚诚挚地邀请以前被辞退的员工回来工作，而这些相继返回的员工也以更加努力工作的姿态来回报他。

近年来，李嘉诚逐渐把投资方向转为地产和股票，但是他仍然保留着创业之初的塑胶花厂，尽管这时的塑胶花已经过时，保留这个厂子完全是一宗赔本买卖。对于外人的疑问，李嘉诚给出这样的答案：“一个企业就像一个家庭，老员工是企业的功臣，理应得到这样的待遇。现在他们老了，作为晚辈，就该负起照顾他们的义务。”对于李嘉诚的这种说法，长实的员工也予以了肯定。他们说：“长江大厦租出后，塑胶花厂停工了。不过，老员工亦安排在大厦里干管理事宜。对老员工，他是很念旧的。”

为了培养员工的业务能力，李嘉诚经常会从公司选拔一批业务骨干，把他们送到国外进行学习，公司不仅负责他们的全部开销，而且在学习期间，他们的薪水照发不误。每一个被李嘉

诚送到海外学习的员工都心怀感激，他们都说：“李先生对待我们就像一家人，他是我们的衣食父母，我们能不加倍努力报答他吗？”

对于患病和离职的员工，李嘉诚同样十分关心，当他们遇到困难时，李嘉诚总是第一时间伸出援手。有一个跟随了李嘉诚 10 多年的会计因为患了青光眼，不得不选择病退，此时公司规定限度的医疗费用已经被他全部用光，这让他感到压力倍增。李嘉诚知道这件事后，对他说：“首先，我支持你再去看病。另外，不知道你太太的工作是否稳定，如果她不稳定的话，可以来这里工作，我可以担保她有一份稳定的工作。你太太有一份稳定的工作，你就不用担心收入和生活了。”

后来这位会计接受医生的建议，到新西兰进行治疗，李嘉诚仍然十分关心他，每当看到报纸上有治疗青光眼的文章，他就会让秘书剪裁下来给那位会计邮寄过去，以便对他有所帮助，这让那个会计的一家人都非常感激李嘉诚。

每当公司有员工离职时，李嘉诚总是十分愧疚地说：“公司有员工辞职，是因为我们做得不够好，没能给员工充分的施展空间，希望他们都能找到一份好的工作。”只要有时间，他一定会亲自为离职的员工举行饯别酒会，并对他们说：“公司的大门永远为你们开着，只要在外面做得不开心，随时都可以回来。”

李嘉诚之所以能够叱咤商场几十年而经久不衰，与其对人才常怀仁爱之心有着巨大的关系。美国著名成功学家戴尔·卡耐基在其著作《关爱人》中写道：“一个能够从细微处体谅和善待他人的人，一定是一个与人为善的人，必定有很好的缘关系，这种人缘关系就是他成功的基石。”同样，管理者要想赢取民心，就必须做到以人为本。作为管理者，只有凭着一颗仁爱之心，处处为员工着想，知道他们的困难所在，并及时予以解决，才能促使他们真正发挥自己最大的作用和能力，最大化地促进企业的发展。

国内一家调研机构曾向员工提出过这样一个问题：你最喜欢什么样的上级？大多数员工都提到一点，那就是要求上级有仁爱之心。

然而，我们经常看到的却是一些企业管理者奉行“强权即公理”的管理模式，在他们那种冷漠的强权管理下，员工们的逆反情绪变得越来越强烈，最终会使他们失去民心。

李嘉诚曾说：“人才取之不尽，用之不竭。你对人好，人家对你好是很自然的，世界上任何人都可以成为你的核心人物。”充满爱心的管理者必然有很强的人格魅力，并直接影响着企业的经营运作和企业的文化氛围。在爱心的包容下，企业管理层和被管理层的关系会变得融洽且协调，其制度才会被职工自觉地维护和遵守，而上下也会齐心协力地推动企业向前发展。

重视与员工沟通

● 李嘉诚箴言

要建立同心协力的团队，第一条法则就是能聆听到沉默的声音。问自己的团队和你相处有无乐趣可言，你是否开明公允、宽宏大量，你能否承认每一个人的尊严和创造能力，你是否有原则和坐标而不是费时失事、矫枉过正。

企业管理的关键在于人性化，只有通过和员工有效的沟通，互相有了深层次的理解和了解，企业组织才能够更有效地发挥作用。

良好的沟通管理可以让领导与下属同心协力，大家都能够言行一致，创造出企业的竞争优势与营业绩效。反之，沟通不良的企业，往往内部信息混乱，员工士气低落，并进一步影响公司的整体表现和绩效。优秀的企业管理者都知道，创造一个开放、合作、信任的工作环境，重视与全体员工分享信息，不仅可以留住杰出的员工，还可以吸引更多优秀的人才加入。

● 商场启示

美国著名学者约翰·奈斯比特说过：“未来竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通。”而日本著名企业家松下幸之助也有一句名言：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”由此可见，一个企业的管理者能否做到与员工互动沟通，对企业的发展会起到至关重要的决定作用。

李嘉诚从白手起家到创造属于自己的财富神话，其中自然离不开他在投资方面独到的眼光和准确的判断，也离不开他知人善用，建立精英团队来为公司效力，而其对与员工时常沟通的重视也是不可忽视的一个重要原因。

洪小莲曾经做过李嘉诚的秘书，在回忆过往经历的时候，她说：“如果当年我的老板不是李先生，就没有今日的我。”

那时的洪小莲每天就负责为李嘉诚收发文件，接打电话，工作内容非常无聊。为了消遣，她总是利用午饭时间关注报纸上的娱乐新闻。有一天李嘉诚回到办公室，恰好看到洪小莲在看娱乐新闻，就对她说：“你看这些东西是没有用处的，非常浪费时间。”洪小莲心不在焉地应付了几句，等李嘉诚走后，她心里说：“我浪费的是我自己的时间，又不是你的，关你什么事？”

但是从那以后，李嘉诚一有空闲时间就找洪小莲进行沟通，针对公司和社会上的一些事情和她交流看法，并鼓励洪小莲利用业余时间多学点知识，不断提升自己。随着不断地沟通，洪小莲从最开始的抵触变成慢慢接受，开始利用下班后的时间进修，最终从一名普通的打工者变成李嘉诚地产王国的高管，而她也立为香港打工族的传奇典范。

管理是一门高深的艺术，也是一项非常困难的工作，而沟通更是一个管理者所面临的艰巨任务，很多管理者平时习惯于发号施令，而缺乏与员工的沟通，这就弱化了员工的向心力。一个优秀的团队必然会是一个沟通良好、协调一致的团队。团队如果缺乏沟通，队员们就不会达成共识，没有共识，团队成员就会站在不同的立场，为着不同的目的行动，从而影响团队的整体发挥。

相传在古代，人类的祖先讲的是同一种语言，因为语言相通，所以大家都生活在一起，他们找到一块肥沃的土地，在那里定居，形成了繁华的巴比伦城。随着日子越过越好，人们开始为他们所创建的功绩而沾沾自喜，于是决定建造一座高塔，来传颂他们的业绩。

很快，这座高塔就修建得高耸入云，这让上帝感到十分恐慌，因为他绝对不会允许人类达到自己的高度。他经过仔细观察，发现人类之所以强大，是因为他们使用同一种语言，沟通起来十分方便。于是，上帝施展法术，让世界上的语言发生混乱，导致人类之间的语言不再相通。很快，人类就因为说着不同的语言而无法沟通，思想上自然也就不能统一，于是产生了误解，随之而来的就是战争，高塔的修建自然也半途而废。

虽然这是一个寓言故事，但是其中的寓意十分深刻，那就是沟通在团队合作中能够起到非常重要的作用。人与人之间的理解与支持关键在于沟通，沟通能够带来理解，理解才能促进合作。而沟通不良会给企业带来许多无法避免的问题，向心力不够使效率下降，品质与服务不佳使成本增加，最终造成的损失还是由企业来埋单。

美国前总统里根被人们誉为“伟大的沟通者”，这绝对不是浪得虚名。在里根数十年的政治生涯中，他深刻体会到了与民众沟通的重要性。即使在担任总统期间，他也经常保持阅读选民来信的习惯，并挑出一些信件，利用晚上的时间在家里回复。

克林顿常常利用电讯与民众进行面对面交谈，这样做的目的也是想让选民了解一些自己的想法，而他也能够了解选民的想法。即使他无法解决所有人提出的问题，但是他亲自现身，抒发他自己的想法，本身就具有沟通的意义。

其实，里根和克林顿的做法并不是什么创新之举，在 100 多年前，林肯就采取了类似的做法。在当时，美国公民能够直接向总统请愿，而林肯在收到他的公民的信件后，经常会亲自回复。

美国的这三位总统之所以这么做，是因为他们明白，了解民意是自己作为总统的首要职责，而他们也都很愿意亲自去接触民情，与民众进行沟通。

沟通是每个人都要面临的问题，也是每个人都应该学习的课程，作为一个管理者，只有通过良好的沟通，才能真正创建一个理解互信、高效运作的团队。

给员工改正的机会

●李嘉诚箴言

职工平时马马虎虎，我一定会批评，但有时做错事，你应该给他机会去改正。

我相信世上每一个人都有义务去维护人类的尊严。

我相信帮助他人，对社会有所贡献，是每一个人必须承担的责任；我相信强者特别要学习聆听弱者无声的呐喊，没有怜悯心的强者不过是个庸俗匹夫。

我相信只有坚守原则和拥有正确价值观的人，才能共建一个正直、有秩序及和谐的社会。一个没有原则的世界是一个缺乏互信的世界。

我相信只有通过对真理和公平不断地追求，才可能建立一个正义的社会。

我相信没有精神文明，只有物质充斥的繁荣表象的世界，是一个枯燥、自私和危险的世界。

我相信有理想的人富有傲骨和诚信，而愚昧的人往往被傲慢和假象所蒙蔽。

强者的有为，关键在我们能否凭仗自己的意志，坚持我们正确的理想和原则；能否凭仗我们的毅力实践信念、责任和义务，运用我们的知识创造丰富的精神和富足的家园；能否将自己生命的智慧和力量融入我们的文化，使它在瞬息万变的世界中历久弥新；能否贡献于我们深爱的民族，为它缔造更大的快乐、福祉、繁荣和非凡的未来。

我绝不同意为了成功而不择手段，如果这样，即使侥幸略有所得，也必不能长久。

● 商场启示

对待员工，李嘉诚非常谦和与体贴，不过如果对方犯了错，李嘉诚也会指出来，并严厉地命令其改正过来。长实的员工回忆说：“如果哪个员工做了错事，李先生必批评不可，不是小小的责备，而是大大的责骂。他真要急起来，恼起来时，半夜三更挂电话到员工家，骂个狗血淋头的也有。”

在长实公司，越是被李嘉诚重用的员工，所挨的批评也就越多、越严厉，但是翌日批评后，这些员工并不会被扫地出门，也不会受到严厉的责罚，李嘉诚会给他们改正的机会。经过这样的锤炼，这些员工大多会有所作为。

一次，李嘉诚公司里的一个年轻的经理去与外商谈判，外商态度蛮横，不仅对这位经理颐指气使，还对合同指手画脚，提出了许多无理的要求。这位经理一忍再忍，最终因为忍受不了外商的咄咄逼人，而和他大吵了一架，两个人不欢而散，合同自然也没有谈成。

李嘉诚知道这件事后，叫人把这位经理叫到自己的办公室。这位经理心想：“损失掉这么大一笔生意，肯定会被老板骂一顿，开除自己也是理所当然的。”当他战战兢兢地站在李嘉诚面前时，李嘉诚却一反常态地没有责骂他，而是和他讲了许多在谈判时应该注意的细节和技巧，并说自己已经和那位外商沟通过了，对方承认是自己有错在先，愿意就合同的条款重新谈判。因为这位年轻的经理已经和那位外商打过交道，对具体事务比较了解，所以还是由他去谈判。这次，年轻的经理吸取上次的教训，把合同签了回来。

对于员工犯错，李嘉诚始终持包容的态度，他认为一个人会犯错误，就意味着他不是循规蹈矩、安于现状的人，而是一个具备开拓创新、积极进取精神的人。作为领导者，就应该给予更多的支持，鼓励他从失败的阴影中走出来。

然而，大多数管理者对犯了错误的下属没有一颗包容的心，在他们犯错之后，不是将他们降职使用，就是开除了事，时间长了，必然会埋没贤才，而这样的领导者也必然会成为孤家寡人，没有什么人愿意追随了。

美国通用电气公司的一位部门经理由于一次失误，使公司损失了几百万美元。事情发生后，很多人都认为这个经理会被开除，而这个经理也感觉自己没有脸面待在公司了，所以找到杰克·韦尔奇提出辞职，但是杰克·韦尔奇只是平淡地说了一句：“你走了，这几百万学费不是白交了？”从那以后，这位经理在工作中勤勤恳恳，为公司创造了巨大的经济效益。

其实，在美国有很多大公司，管理者不仅能够容忍员工的错误，给其改正的机会，还会鼓励员工犯一些“合理性的错误”。那么，合理性的错误指的又是怎样的错误呢？主要是指在工作中，特别是在竞争激烈的“经济战”中，对于要承担一定风险的经营决策，敢于开拓进取并承担风险者，或因为对手实力太强，自身条件不足，或因为合作伙伴配合得不好，不守信用而产生的错误。而对于那些因为消极怠工、蛮横胡来而产生的错误，这些公司是绝对不会容忍的。

在日本，索尼公司同样尊重每一位员工。有些员工难免会犯一些错误，公司的观点是，只要能知错即改，引以为戒，那就还有可取余地。盛田昭夫曾经说过：“放手去做好认为对的事，即使你犯了错误，也可以从中得到经验教训，不再犯同样的错误。”

古人云：“人非圣贤，孰能无过。”每一个管理人员也都是从普通员工成长起来的，也都是从错误中吸取经验教训而逐渐成熟的。如果管理者不给予员工犯错的机会，总是想着一手牵着走，或是沉溺于批评、抱怨当中，不管什么铁也终究成不了钢。领导者对于下属的非原则性的错误，不要穷追猛打，在批评时以一种宽容的心态去教育人，而不是以一种近乎刻薄的方式去挖苦打击人，只有这样，才能赢得下属的追随和拥戴。

善于倾听他人意见

●李嘉诚箴言

决定大事的时候，我就算百分之百清楚，也一样会召集一些人，会合各人的资讯一起研究。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。

要成为一位成功的领导者，不单要努力，更要听取别人的意见，要有忍耐力，提出自己的意见前，更要考虑别人的意见，最重要的是创出新颖的意念。

你自己应该知识面广，同时一定要虚心，要听听专家的意见。我常常是这样，假如一个项目我认为不好的话，我还是会非常虚心地去听。有的时候，可能 90%是你认为不好的，但他讲

的 10%是你不知道的。那么，这个 10%可能就是成败的关键。当然，自己作为一家公司的最后决策者，一定要对行业有相当深的了解，不然的话，你的判断力一定会出错。今天跟从前有一个不同，传统行业如果出错，错不了多少，但是今天的决定错了，可以错得非常离谱。

● 商场启示

在古希腊流传着一句非常富有哲理的话：“上帝对每一个人都很公平，他赐予我们的都是一条舌头、两只耳朵，所以我们从别人那儿听到的话，可能比我们说出的话多两倍。”这句话告诉我们在日常生活中，应该做到少说话、多倾听。作为一个管理者，更应该做到这一点。学会倾听，积极采纳他人正确的意见，是一个优秀管理者所具备的重要素养。

作为一个成功的管理者，李嘉诚就十分注意广开言路，他非常善于听取别人的意见。李嘉诚说：“要成为一个成功的领导者，不单要努力，更要听取别人的意见。”

随着生意越做越大，李嘉诚身上的担子也越来越重，光靠他一个人的智慧，肯定不能管理好这么大的集团，因此他一直强调集思广益的重要性。在李嘉诚的身边有一个智囊团，里边有各式各样的人，他们无疑都是精英中的精英，公司的每一项决策，李嘉诚都会召集智囊团进行商议，然后再做出决定。李嘉诚不仅善于倾听内部员工的意见，对于外人的意见，他也能够虚心接受。

李嘉诚发售位于新界的别墅楼盘时，香港《明报》旗下的广告公司是其代理。有一次，广告公司派人到现场进行考察，发现别墅已经全部建好，只是周边的道路还没有修好，当时正下着小雨，导致道路非常泥泞，广告公司的人没走多久，鞋子、裤脚上就沾满了泥土。于是见到李嘉诚后，广告公司的人建议李嘉诚最好能把周边的路修好，然后再对外发售。

听完对方的意见后，李嘉诚说：“你的建议非常好，我马上吩咐人去落实。”很快，别墅周边的道路被修好了，而且四周还种满了郁郁葱葱的树木，结果发售情况非常好。从那以后，每当李嘉诚再建高档别墅时，都会首先把周围的环境治理好。

李嘉诚的所作所为，正是体现了一个成功管理者的智慧。成功的管理者不会一味地显露自己的才华，而是善于倾听别人的意见，借别人的智慧来赚钱。

孔子曾经说过：“三人行，必有我师。”每个人的身上都有可以借鉴学习的地方，一个成功的管理者只有善于倾听，善于运用大家的智慧，博览众家之长，才不至于因为目光短浅而做出盲目的举动。尤其在现代企业管理界，很多优秀的管理者都有认真听取员工对工作的看法，积极采纳员工提出的合理化建议的习惯。

1880 年，柯达公司创始人乔治·伊士曼经过多年的研究，终于成功研制出一种新的感光乳剂。随后，在其他人的资助下，他又经过 6 年的时间研制出卷式感光胶卷，即“伊士曼”胶卷。伊士曼的一系列发明为他赢得了可观的财富，于是他顺利地成立了“伊士曼—柯达”公司，专门生产照相器材。

在成立之初，伊士曼很重视听取员工的意见，他认为公司的许多设想和问题都可以从员工的意见中得到反馈或解答。为了收集员工的意见，他设立了建议箱，公司中的任何人都可以把

公司中某一环节或全面的战略性的改进意见写下来，投入建议箱。公司指定专职人员负责处理这些建议，被采纳的建议，如果可以替公司省钱，公司将提取前两年节省金额的 15%作为奖金；如果可以引发一种新产品上市，奖金是第一年销售额的 3%；如果未被采纳，也会收到公司的书面解释函。

这项制度从 1898 年开始实行，一直沿用到现在，从设立建议箱的那天开始，公司就一直不断地收到建议，一共采纳员工所提的 70 多万个建议，付出奖金达 2000 万美元。公司由于采纳员工建议而节省了 1850 万美元的资金，减少了大量耗财费力的文牍工作，更新了庞大的设备，并且堵塞了无数工作漏洞，避免了许多损失。

俗话说，“兼听则明，偏信则暗”，一个管理者只有虚怀若谷，能够倾听采纳各方面不同的意见，才能全面客观地了解事物，做出正确的决策，带动企业向前发展；而那些一听到反面意见就大皱眉头，甚至对提出意见的员工打击报复的领导者，势必会人心向背，失去下属的信赖和拥戴，企业也就无从谈及发展。

索尼的创始人盛田昭夫是一名优秀的企业家，他之所以能够把一个只有十几个人的小公司发展成为世界 500 强企业，就在于他和李嘉诚一样，能够集思广益，听取他人的意见。

有一天，盛田昭夫来到一家子公司，对这里的工作进行考察。在公司内部会议上，盛田昭夫听取了每个人的工作汇报，由于这家子公司的业绩不错，盛田昭夫感到非常满意。就在他要宣布散会的时候，一个年轻人突然站了起来，对他说：“董事长，我想说几句，我认为公司的财务状况并不是很好，为了达到预期的目标，我们付出了比其他公司更高的成本。”

对于年轻人的指责，盛田昭夫没有生气，反而饶有兴趣地说：“那么你有解决的方法吗？我很想听听你的意见。”

这个年轻人受到鼓舞，把自己的想法详细地说了出来，并提出了自己的方案。年轻人说完后，盛田昭夫当场决定提拔这个年轻人成为子公司的高层，而年轻人也没有让盛田昭夫失望，在他的改革下，这家子公司的财务状况逐渐好转。

卡耐基曾经说过，敌人的意见比我们的意见更接近事实。一个人要想有所成就，就必须善于接受别人的意见，尤其是一些批评意见。善于听取不同意见的管理者，不仅能顺利进行决策与管理，而且还可以赢得下属的尊重和信任，提高员工的忠诚度。所以，如果你想要做一名人人拥戴的管理者，就学会听取他人的意见吧。

延伸阅读 装备自己，挑战未来——香港总商会 140 周年庆祝晚会发言

董建成主席、政务司司长陈方安生女士、姜思柱主任、各位嘉宾、各位朋友：

今晚非常荣幸能够在香港总商会 140 周年庆祝晚会上与各位商界领袖和社会精英共聚一堂。

总商会跨越 3 个世纪，领导工商界共同携手取得非凡成就，谨致衷心贺意。和记黄埔属下屈臣氏早于 1915 年成为会员，我们公司同仁很高兴能与大家一起参与发展和见证香港的奇迹。

在过去多年来，香港经济经历了三次结构转型。第一次是由转口港演变成以制造业为主导，第二次是房地产业的蓬勃发展，第三次是资讯科技及金融服务业的崛起。香港几十年来都享有增长，主要基于我们代代人的努力及坚定不移的决心，西方经济蓬勃及中国经济持续增长亦为我们增添动力。每次经历危机或金融风暴，我们所得的最大裨益是信心的建造，但在全球经济一体化的压力下，经济架构及社会状况出现实质改变，知识经济令有些人的环境比其他大部分人优胜，很多人感到自己的生活、投资及职位越来越不受保障，贫富悬殊、社会分化、工作及生活素质转变等问题亦令他们感到不安。在这种大转变中若要定出正确的航道，需要在政治、社会、经济及环境等方面有创新、多层次、多角度的意念和方法。很多时候，也许要重新评估我们固有的观念。我们所面临的挑战是如何正确引导各股改变的动力，不论是政府、立法部门或私营机构都要知道，无论我们决策的理念多么崇高或具有理据，但如果罔顾决策的实际后果，都可能给别人带来不堪设想及难以补救的影响。

今天，我们要迎接不同国家、不同地区的挑战。与其他地方相比，香港实在占有优势，一百多年来的工商贸易活动为我们带来较高的储备，若能适当地善用，当能为我们争取多一点的时间及资源，创造更多选择机会。发展中的中国为我们提供无限的投资商机，使我们可就出口、生产及商贸方面重新部署竞争优势。我们对国际情况、法律及资讯掌握较佳，较完善的金融制度令我们的集资条件更成为全亚洲之冠，有助于我们与外国公司匹敌。我们的传统文化富有包容性，有为者可以得到回报和鼓励，这一切都有助于推动我们社会迈向繁荣及维持稳定，但要时常保持及捍卫我们的各种优势。我们对很多方面要重视及有所考虑：

第一，全球均十分重视教育的素质，我们的年轻人需要开阔国际视野和加强高层次的思维技巧，也需要接受跨学科教育的培训，以应付不断转变的社会需求。大家都知道香港劳力密集的工业早已北移，出现了“有工无人做，有人无工做”的错配现象。我们邻近的日本，由于国民教育政策得宜，小学到高中毕业生素质都非常好，工人的水准很高，因此可能令贫富悬殊程度亦较世界很多国家为低。

第二，由于香港的生产成本高昂，国际竞争能力正受到严峻的挑战。今天，我们的生产成本仅低于日本而高居亚洲最前列。从数字显示，近年虽然不断有国际机构来港开设新办事处，但亦有部分迁离香港，很多机构亦部署将后勤工序移往内地或海外运作，我们必须研究对策，以保持国际竞争优势。中国即将加入世贸，大中华地区的理想投资环境无疑是香港的一个大宝藏，与其他地区相比，我们更了解内地的运作和拥有敏锐的世界市场触觉，加上香港优厚的融资能力及财务经验，与内地可相互配合，各行各业均有无限商机。例如由我领导的企业，一直以香港为基地，10 年前开始大力投资海外和内地，迈出了非常重要的一大步，目前在内地多个省市及全球 28 个国家均有投资，为集团带来非常丰厚的收入和可观成就。

第三，我觉得香港的人们需加强危机意识。虽然这个说法或许令人感到不安，不过若要向前迈进，必须具有危机感的态度，不能因为长期生活在比较富裕的情况下而形成自我膨胀的心态，忽视其他地方的潜力和优势只会僵化自己。全球经济一体化进程其实已于十多年前开始，但可能香港由于需应付回归的问题，没有就经济的转型做出相应及有效的对策。近年内地一些大城市，如上海、广州、深圳等大力迅速发展，我们需要思变求变，懂得把这些地区的潜力化为自己的“东风”，得与竞争对手并驾齐驱。

第四，香港需要解决人才缺乏的问题。要知道由内地及海外引入优质专业人才，不一定能打击本地员工的士气，经济一进入良性循环，必然会带动及制造更多的就业机会。20 世纪 90 年代初期，以色列在俄罗斯犹太移民大量拥入之前，原本只拥有 6 万名工程师，不足够应付高科技先进产业人才的殷切需求，随着 80 万俄罗斯移民进入，带来了 20 万名工程师，问题得以解决，并带动经济发展。这值得香港借鉴。我们集团属下企业，全球共有员工 10 万名，超过一半是外籍雇员，集团在海外及本地的雇员数目均不断大幅增加。我们奉行的宗旨是唯才是用，不同国籍的员工均合作无间，非常愉快，为企业创造无限的发展空间。

迈进 21 世纪，香港无可避免地踏入全球化经济革命年代，我们一定要时刻反思，更新求变，以智慧客观地认清香港的处境，以毅力坚决地冲破重重障碍。尽管大家的意见常常不尽相同，但香港是我们生于斯、发展于斯的地方，我们对它有着深厚的感情，大家应共同努力，不断有尊严地追求社会的进步及繁荣，同心共建这个我们 700 多万人称之为家的地方。谢谢大家。

第四章 成功的管理者都应是伯乐

公司的最大资产并不是拥有庞大的资金，整个组织——公司的 1000 多个行政人员班底，才是我们最大的资产。公司不是靠一个人，而是靠整个组织。我常常跟儿子说：“你要建立没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时，也要努力不懈，携手服务贡献于社会。这不能只是我对你一个希望，而是你对我一个承诺。”这个也要和大家共勉。

——李嘉诚

摆脱人才困境

● 李嘉诚箴言

在知识经济时代，企业竞争的核心是人才竞争，人力资本将成为知识经济时代最重要的资源。

创业之初，忠心苦干的左右手可以帮助富豪“起家”，但元老重臣并不都能跟得上形势。到了某一个阶段，倘若企业家要在事业上再往前跨进一步，他便难免要向外招揽人才，一方面以弥补元老们胸襟见识上的不足，另一方面是利用有专才的干部，推动企业进一步发展。

有两个类型与规模相当的企业，引进了同样的先进技术和生产线。投产后，一个成为创利大户，一个连年亏损。兴与衰的谜底，就在于人的智力高低，不是“物”的过失，而是人的素

质。

挑选团队，有忠诚心是基本的，但更重要的是，谨记仅有忠诚但能力低的人和道德水平低下的人同样迟早会累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。

成功的管理者都应是伯乐，伯乐的责任不仅在于甄选、延揽“比他更聪明的人才”，更在于绝对不能挑选名气大却妄自标榜的企业明星。在高度竞争的社会中，高效的企业亦无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工，同样也难以负担仅以自我表演为一切出发点的“企业大将”。

你们不要老提我，我算什么超人？我现在的成功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。

● 商场启示

在电影《天下无贼》中，黎叔曾说过一句话：“21 世纪什么最重要？人才！”的确，随着全球化竞争越来越激烈，人才的重要性也越来越凸显出来。通用汽车总裁杰克·韦尔奇就曾说过：“人才是经营公司的一等任务。在用人方面，怎样对待人才，是管理者领导能力和驾驭能力的高度体现。”在用人方面，李嘉诚有着自己独特的方法。

在企业创业之初，李嘉诚非常需要那些能够忠心耿耿、埋头苦干的人才，而李嘉诚自己也能够身先士卒，在工厂里不分昼夜地设计图纸、生产制品，甚至还带着产品走街串巷地进行推销，为员工们做榜样。

来自上海的盛颂声和来自潮州的周千和，从李嘉诚创业之初，就一直跟随在他的身边，可谓是兢兢业业、劳苦功高，算得上是公司的元老。

回忆起当初的艰辛，周千和说道：“那时，大家的薪酬都不高，才百来港纸（港元）上下，条件之艰苦，不是现在的青年仔所能想象的。李先生跟我们一样埋头搏命做，大家都没什么话说的。有人会讲，李先生是老板，他是为自己苦做，打工的就不是。话不可这么讲，李先生宁可自己少得利，也要照顾大家的利益，把我们当自家人。”

对于这样忠诚的一批人，李嘉诚当然十分器重，但是当他的企业发展到一定规模时，他敏锐地意识到，自己的企业开始要面临“人才困境”了，建厂之初跟随着自己的这批人，文化水平普遍都很低，大多数人只有小学文化程度，这样的人自然难以担任技术管理人员，也就导致工厂的技术管理方面人员奇缺。李嘉诚认为，这些曾和他一起出生入死打天下的元老虽然经验丰富，但是他们知识结构和专业水平已经达不到目前企业的发展要求了，并且他们缺乏闯劲，作风易流于保守，如果自己仅靠这样一支队伍来扩大发展，最终的结果无疑是死路一条。于是他果断面向社会进行招聘，起用了一批年轻有为的专业人员，为自己的企业注入了新鲜的血液。

对于那些元老，李嘉诚也没有放弃，在进行新老交替的基础上，他制订了若干用人措施，诸如：开办夜校培训在职文化水平低的员工，送有培养前途的年轻人出国深造，并且他还以身作则，专门请了家庭教师传授知识，并自学英语。这些措施深得新老员工们的欢迎，也使他

们更加喜欢自己的企业。

得人才者，得商业大势，而善于用才，能够选择适合自己企业发展的人才，并让每个人才各尽其责，发挥最大的能动作用，当是一个成功企业家的成功智慧。

战国时期，有一次齐威王和魏惠王相约狩猎，在狩猎过程中，魏惠王问齐威王：“你们齐国身为大国，可有什么宝物？”

齐威王摇摇头说：“没有。”

魏惠王听了之后，大笑着嘲讽说：“哈哈，像我们魏国这样的小国，都有直径一寸大的珍珠数颗，它们所散发出的光芒能够照耀整个王宫，你们这样一个大国，竟然连一件珍宝都没有，可笑之极。”

听了魏惠王的话，齐威王正色说：“虽然我们国家没有你说的那样的珍珠，但是我有其他的宝物，他们和你口中的宝物不同。我有一个叫檀子的臣子，我派他驻守高唐，北方的赵人不敢来打鱼；另有一个臣子叫黔夫，我派他驻守徐州，能把徐州那里四方来往的 7000 多户百姓管理得井井有条；还有一个臣子叫种首，我叫他防备盗贼，百姓可以路不拾遗、夜不闭户。像我这些珍宝，照耀的何止是整个王宫。”

齐威王的一席话，道出了人才的重要性。对于一个企业家来说，不但要能吸纳人才，还要善于用人。因为不同的人，各有其能，有的适合推销，有的适合理财，有的适合管理，把各种能力的人放在适合他们的土壤里，他们才能生存成长，发挥出他们的最大能力。

经常去寺庙的人一定知道，当我们走进庙门的时候，首先看到的是笑脸相迎的弥勒佛，在他的背后，则是黑脸的韦陀，但是相传在很久以前，弥勒佛和韦陀并不在一座寺庙，他们分管不同的庙宇。

由于弥勒佛对谁都是笑脸相迎，所以前来上香请愿的人非常多，但是由于他心胸宽广，不拘小节，做事情大大咧咧，总是不能很好地管理自己的账目，因此自己所管理的寺庙经常入不敷出。韦陀虽然账务管理得很明白，但是由于他成天阴沉着脸，让人感觉难以接近，所以到他庙里上香的人很少，以至于香火断绝。

后来佛祖发现了这个问题，就把他们安排在同一座庙宇中，由弥勒佛在前边负责迎客，韦陀则在后边负责管理账务，两个人分工明确，各尽其责，因此整个庙宇香火旺盛，欣欣向荣。

这个故事说明了把最合适的人放在最合适的岗位上的重要性。法国著名企业家皮尔·卡丹曾经说：“用人上一加一不等于二，搞不好等于零。”如果在用人中组合不当，就会失去整体优势；安排得宜，才成最佳配置。在这方面，李嘉诚以其洞明世事的眼光，使老员工得以保留，新员工得以补充，不仅化解了“人才困境”这个难题，而且将企业的发展推向一个新的高度。

知人善用，任人唯贤

●李嘉诚箴言

知人善任是必需的，对公司有建树、有归属感、忠诚努力的员工，应赏罚分明，使其有良好前途，并成为公司的核心分子，不分种族籍贯。

知人善任，大多数人都会有部分的长处、部分的短处，就好像大象食量以斗计，蚁一小勺便足够。各尽所能，各得所需，以量才而用为原则。这就是说一个公司需要员工共同努力才能完成发展公司的大业。就如在战场，每个战斗单位都有其作用，而主帅未必对每一种武器的操作都比士兵纯熟，但最重要的是首领亦十分清楚每种武器及每个部队所能发挥的作用。统帅只有明白整个局面，才能做出出色的决策统筹并指挥下属，使他们充分发挥最大的长处，以取得最好的效果。

我老是在说一句话，亲人并不一定就是亲信。一个人，你要跟他相处，日子久了，你觉得他的思路跟你一样是正面的，那你就应该可以信任他，你交给他的每一项重要工作他都会做，这个人就可以做你的亲信。

用人要看他的忠诚度和可靠程度、皈依企业的程度、希望能够跟企业结合在一起的意向有多少，如果这三样东西都不错，我们企业会给他非常大的机会去发展。所以现在我们在全世界、全香港的管理人员几乎可以说是大企业中流动程度最小的。现在有很多人，无论是外国人还是中国人，在我们这个企业的工作时间已经超过 30 年了，他们都是身负重任，90%以上在退休前的最后一天还在我们的企业里，这对他们当然是好事，但是对我们企业来说是更好的事情。这个归向企业的心是最难的。

●商场启示

春秋时期齐国著名政治家管仲说过：“不知贤者，害霸；知贤者不用，害霸；用而不任，害霸；任而复以小人参之，害霸。”这句话概括了领导者在用人时应注意的四点，即知、用、任、信。在当今社会，这句话仍然有现实的指导意义。知人善用的前提是任人唯贤，如果一个领导者对任何外人都都不信任，总是任人唯亲，那么这个企业必然不会走得长久。

在李嘉诚的企业中，他一贯秉承的是任人唯贤的原则，他经常说：“唯亲是用，必损事业。”任人唯亲，是中国传统家族式管理的习惯做法，这无疑是表示对外来员工不信任，必然会打击他们工作的积极性。20 世纪 80 年代，有很多潮州老家的侄辈亲友向李嘉诚提出要到他的公司工作，结果都遭到李嘉诚的婉拒。在公司里，即使有他的老乡和亲友，也没有得到他特别的照顾，所有员工都是靠实力说话。有能力，你就会得到重用和升职，没有能力，那么你就踏踏实实地做好本职工作，不要再想着擢升了。

李嘉诚在重视中国传统儒家思想的同时，还积极吸收西方的先进管理手段，他广泛召集世界各地的人才为自己效力，只要对公司的发展有帮助的人才，李嘉诚都会尽力招进。

长实集团旗下的公司分布在全球 50 多个国家，一共有 20 多万名员工，在这其中就有为数众

多的外国人。在李嘉诚的公司里，实行的是职业经理人制度，这些职业经理人，特别是外国职业经理人把西方先进的管理经验带进公司，帮助李嘉诚将公司发展得更加稳固强大。

诸葛亮曾说过：“治国之道，务在举贤。”其实，治理国家和治理企业大相径庭。在人事任免问题上，作为领导者，一定要光明磊落，襟怀坦白，千万不能任人唯亲，搞小圈子，否则必然会失去大多数，而一旦失去大多数，那么失败也就是理所当然的了。

商朝末年，纣王昏庸无道，亲信小人，弄得生灵涂炭，这时周武王起兵造反，一时间群雄呼应，在很短的时间内就灭掉了商朝。等到天下太平的时候，周武王分封功臣，姜子牙和周公因为功劳最大，所以被分到最富饶的地方，在这两个地方形成了后来的齐国和鲁国。

临行前，两个人就如何治理国家展开深谈，周公对姜子牙说：“我会提拔有血缘关系的人来协助我治理国家，毕竟他们是我的宗亲，不会背叛我。”

姜子牙听了之后，微微一笑，说：“像你这样治理国家，所选择的人才范围必然缩小，很难找到栋梁之才，长此以往，对国家是不利的。”

周公于是问姜子牙，他又会怎样治理齐国。姜子牙说：“我必然不会任人唯亲，我将张榜挑选天下的人才，不管他们出身和地位如何，只要有才能，就会得到我的重用，有他们辅助，即使百年之后，也不会为子孙后代担心。”

听了姜子牙的话，周公紧锁眉头，轻轻摇头说：“你这样选拔人才，或许会找到贤能人士，但是你的子孙后代不可能都像你一样有才能，如果哪一天君弱臣强，那么就会有被篡国的危险。”

就这样，姜子牙和周公都认为自己的治国理念是正确的，谁也没有说服谁。后来，齐国任人唯贤，许多有能力的人才全都前来投奔，国力逐渐强大，到春秋时，齐桓公更是成为一代霸主，号令天下。而鲁国由于任人唯亲，很多有才能的人因为得不到重用纷纷出走他国，导致国力一天天衰弱，只能靠依附其他强国苟延残喘。

在现代社会，成功的家族企业，大多数家族成员都只占有股份，而不在企业内部担任高层，高层管理人员则全部是外聘的有才华、有能力的人员，只有这样，企业才能更理智、更好地发展。如果一个企业管理者在进行团队建设时不能做到能者上、庸者下，那么必然会严重危害企业的发展。

说起项羽失败的原因，我们都能说出很多理由，他过于残暴，火烧了阿房宫；他过于幼稚，在鸿门宴上放走了刘邦……其实，仔细研究史料，我们不难发现，导致其最终失败的根本原因就是任人唯亲。

刘邦非常重视人才，在他的集团中，有张良、萧何、韩信等诸多人才，可谓是人才济济。而在项羽的集团中，他重用的是自己的亲戚项伯，这是一个吃里爬外的小人。鸿门宴前，他给张良通风报信；鸿门宴上，他以剑护卫刘邦。对于没有任何才能的曹咎和司马欣，项羽也出于报恩的理由，委以重用，结果导致成皋失守，军事上陷入被动。唯一有才华的范增，也因为受到他的猜忌，负气出走。

所以说，能否做到知人善任，任人唯贤，是检验企业管理者胸怀和智慧的重要标准。聪明的管理者可以把贤人变亲人，愚蠢的管理者则会把贤人变“闲人”，你想成为哪种管理者？这需要你自己做出选择。

大胆起用年轻人

●李嘉诚箴言

在激烈的竞争环境中，个人能力比任何其他资产更为重要。真正的人才都有自己的一片天地，当然这片天地是靠自己闯出来的。在知识经济时代，企业竞争的核心就是人才竞争，人力资本将成为知识经济时代最重要的资源。

有好的人才，我们才会寻找出发挥资源的最好方法；有好的人才，我们才会寻找出解决资源贫乏的最佳途径。成功的管理者都应该是伯乐，不断甄选，招揽到比自己更加聪明的人才，为自己所用。

人才取之不尽，用之不竭，你对别人好，人家对你好是很自然的，世界上任何人都可以成为别人的核心人物，

●商场启示

作为一个优秀的企业家，身边必然会跟随着一批在创业初期和自己同甘共苦的元老重臣，但是如果这个企业想要继续发展壮大，光依靠老员工是不行的，必须要不断地引进新鲜血液，大胆起用年轻有为的人担任要职。李嘉诚深知这一点的重要性，因此他虽然十分感激那些元老重臣在自己创业之初的帮助，但并不一味地依赖他们，在事业小成之后，李嘉诚决定开始起用新人，给年轻人一个机会。

在这些新人中，最引人瞩目的当属霍建宁。霍建宁毕业于著名的香港大学，大学毕业后，他又赴美深造。1979年学成归来，被李嘉诚招至旗下，出任长实会计主任。在工作期间，霍建宁仍然没有放弃学业，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。

对于霍建宁的才学，李嘉诚是非常赏识的，1987就提升他为董事、副总经理。当时的霍建宁才35岁，如此年轻就担任香港最大集团的要职，在当时是非常罕见的。

对于那些动辄涉及数十亿资金的项目，例如长实全系统的重大投资安排、股票发行、银行贷款等业务，李嘉诚都交给霍建宁策划和决策，而最终霍建宁也没有辜负李嘉诚的期望，这些项目都是盈利多、亏损少，为长实全系带来了巨大的收益。

而与霍建宁并称为“长实系三驾马车”的周年茂和洪小莲，也是在很年轻的时候就被李嘉诚

委以重任。周年茂 1985 年任长实董事、副总经理时才 30 出头，负责长实系的地产发展，具体策划了多项大型住宅屋村的发展事宜，深孚众望。而由秘书成长起来的长实董事洪小莲，在其全面负责长实公司楼宇销售时，也才不到 40 岁。李嘉诚不拘一格，敢于重用年轻人，使长实全系充满了活力，可谓是达到了用人之道的高级境界。

在社会上，总能听到年轻人抱怨老板不愿接受一个没有经验的新人，使自己陷入没有经验找不到工作、找不到工作就更没有经验的怪圈中。而一些企业老总则总是怒斥年轻人的种种“罪行”，把道德的缺失、社会浮躁等问题都归结到了年轻人身上，认为他们年轻轻浮，不懂得如何做事。其实，企业老总和年轻人不应该互相埋怨，因为双方都有需要反思的地方。

有一家公司刚成立，很青睐应届毕业生，认为年轻人热情好学、可塑性强，因此招聘了两位应届毕业生进公司实习。

两位年轻人刚进入公司第一天，就跟老板提了要求：要求公司包食宿，住有空调的单间，每餐要四菜一汤。为了留住人才，老板答应了。可随后几天，他发现这两名学中医的年轻人竟然分辨不出药材的成色、品质，结果导致他们用高价采购了低质的原材料，加大了公司的运营成本。并且老板还发现，两个人的动手能力很差，让他们把一摞文件打出来，再用电脑打孔装订成册，他们竟然说上大学时没学过打孔，不会做。于是，老板派一名秘书教了他们好几遍，但他们很不虚心，一边唠叨这么简单，一边漫不经心地东张西望，结果学了一天也没有学会。最终，老板不得不把两个人全开除了。

上大学时不好好学习，学校没能培养出来立即可以做事的人，而企业又不愿意做义务教员，是企业不喜爱年轻人的根本原因。但是仅仅通过一两个案例，并不能说明所有年轻人都是学习不好、动手能力差的人，对于那些专业知识过硬、基础扎实、实践能力强、具备良好职业素养的年轻人，老板们应该转变思路，给他们一个施展才华的机会，因为每个人的“经验”都不是与生俱来的，大学生也不例外。他们在学校的主要任务是做好知识储备，毕业后走上工作岗位“实践”，才能锻炼出真正的“经验”。所以，用人单位不能简单地以“实践经验”来苛求年轻人。在这一点上，马云就做得非常好，对于人才，他可谓是来者不拒。在一次校园招聘会上，阿里巴巴要招聘 50 名员工，马云对记者这样说：“50 人的名额是我们人力资源部门定出来的，我还觉得太少。只要是人才，我们都要，有 200 人我也要。”

1982 年英阿马岛之战爆发，当时撒切尔夫人选择了伍德沃德作为特遣队司令，一时国内大哗，因为伍德沃德少将是连一仗都没打过的“年轻人”。而在英国海军中，光是参加过第二次世界大战和苏伊士之战的老将军就可以组成一个联队，为什么不从他们之中选择一个呢？针对人们的疑问，撒切尔夫人给出了三点理由：一是伍德沃德当年以优异的成绩从海军学院毕业，又多次到各种军事院校进修，拥有良好的现代军事素养；二是他曾经当过最优秀的潜艇和驱逐舰指挥官，有熟悉舰艇和独立指挥的经验与优势；三是他曾任国防部海军作战计划处处长，使他拥有全面熟悉海战的条件。最终，伍德沃德没有辜负撒切尔夫人，帮助英国赢得了这次战争。

在很多情况下，领导者都不会像“铁娘子”撒切尔夫人那样刚毅果断地做出决策，他们往往重视“资历”胜于重视“能力”，总认为“姜是老的辣”，总是担心年轻人办事不牢靠，办砸了自己得担责任。确实，一个人的资历是由多年的工作积累而来的，资历高的人，一般思想成熟，比起年轻人，在技术、管理等方面经验比较丰富。但是，资历只是反映过去的工作经

历，不能说明以后的发展。而且，在某些时候，一些人的资历高仅仅是因为工作时间长，其工作能力并不突出。

相对于这些人，年轻人精力充沛，吃苦耐劳，朝气蓬勃，最积极，最有生气，乐于学习，善于探索，勇于创新，接受信息和更新知识的能力强，对新事物最敏锐，最少有保守思想。诺贝尔奖从 1901 年颁发到 1983 年，获物理学、化学、生理学和医学奖的 330 多人，其中 1/3 是 35 岁以下的年轻人。

所以说，一个优秀的企业家要大胆起用新人，如果过分重视资历，无论什么重任都是资历高者优先，就会导致年轻有为的人才在不显眼的岗位上白白浪费青春，从而打击人才的积极性，影响其才能的发挥，降低企业的工作效率。人才长期受到压抑，就会另择高枝，“以资择人”的标准也会令其他有能力者望而却步，另谋他途。如果一个企业的人才不断外流，又没有新的人才补充，就如同人体失血而没有新鲜血液补充一样，必然是缺少活力的，长此下去，必然会导致企业失败。

中西合璧，包容人才

●李嘉诚箴言

在我公司服务多年的行政人员，有的已工作了很多年，有些更长达 30 年，什么国籍都有。无论是什么国籍，只要在工作上有表现，对公司忠诚，有归属感，经过一段时间的努力和考验，就能成为公司的核心成员。

要有同理心，能易地而处，张开心胸去体会来自世界各地不同种族间人们的所思所想，才可以超越种族、性别、年龄、文化及其他隔膜。不单要努力提升自己，更要致力建立社会共同的尊严，否则我们想在全球化的过程中和谐相处，只是遥遥不可及的希望。

企业要发展，就需要在用人的机制上创新，改变传统的人才观、使用观，把人才放到全球化竞争的大环境上来认识，建立起人才创新的管理机制，构建起“疑人也用，用人也疑”、发挥人才作用的良好氛围。

长江取名基于长江不择细流的道理，因为你要有这样豁达的胸襟，然后你才可以容纳细流。没有小的支流，又怎能成为长江？只有具有这样博大的胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己样样出众，就会承认其他人的长处，得到其他人的帮助。这便是古人说的‘有容乃大’的道理。假如今日没有那么多人为我办事，我就算有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情，所以成就事业最关键的是要有人帮助你，乐意跟你工作。这就是我的哲学。

我并没有想过用雇用外国人来表现华人的经济实力和华人社会地位的提高，我只是想，集团的利益和工作确实需要他们。

在我心目中，不管你是什么样的肤色，不管你是什么样的国籍，只要你对公司有贡献，忠诚，肯做事，有归属感，有长期的打算，我就会帮你慢慢地经过一个时期而成为核心分子。这是我公司一向的政策。

● 商场启示

在引进人才方面，李嘉诚能够做到不拘一格，他的人才观非常开放，只要是人才，他都会重用，因此在他的企业中，他不仅大胆起用年轻人，甚至连外国人也不“放过”。

从 20 世纪 80 年代初期进军海外市场，到 80 年代中期，李嘉诚已经控股了数家英资企业，这让李嘉诚旗下企业中的外国人骤然增多。该如何管理他们呢？李嘉诚采取的方法是“以夷制夷”，也就是任命外国人担任主管，来管理企业中其他的外国人。由于身份相似，不仅有利于管理者熟悉业务，也有利于他们和被管理者进行有效的沟通。

长实董事局副主席麦里思是英国人，毕业于著名的剑桥大学经济系，他是一位优秀的经济管理专家，曾任新加坡虎豹公司总裁，后来因为业务的原因，他结识李嘉诚，并最终接受李嘉诚的邀请，加盟长实，负责长实与香港洋行及境外财团的业务往来。

在李嘉诚的洋人阵容里，英国人马世明是值得一提的。他原本效力于怡和财团，这家公司是李嘉诚的竞争对手，后来他又辞职创业，开办了一家工程公司，与李嘉诚有着直接的业务冲突。但是李嘉诚并没有计较这些，相反，因为欣赏马世明的学识与才干，李嘉诚想方设法想将其网罗到自己的旗下。为了达到目的，李嘉诚在 1984 年收购了马世明的公司，随后将其提升为和记黄埔的总经理，负责和记黄埔属下的货柜码头、电讯及零售贸易等业务。不久，李嘉诚又任命马世明为嘉宏国际和港灯董事局主席，对于李嘉诚的知遇之恩和信任，马世明自然十分感激，他勤恳工作，为和黄创下许多丰功伟绩。

由此可见，李嘉诚的“以夷制夷”策略，通过事实证明大获成功，硕果累累。

很多企业家虽然能干，能力很强，但他们不能做到心胸开阔，不能包容人才，这就为企业发展带来了很大的阻碍。

张春是一家 IT 公司的老板，他年轻有为，在短短几年时间内就将公司发展得很不错。为了能够让公司拥有更好的前景，张春招聘了一批大有可为的高管，这批高管确实很能干，在他们的带动下，公司的业绩屡屡提升。

但张春此时却有点儿担忧，他怕这些高管在熟悉了业务之后会带走自己的客户资源。他对高管中一位名叫麦克的美国人尤其不放心。麦克曾经在外企工作过，能力很强，而且麦克多次表示，自己将来也是要创业的。

张春担心麦克会卷走自己的客户，每当麦克提出新的建议或者新的发展方案时，张春总是想办法打压，他希望能够压制麦克的发展势头，不让他在公司的势力过大。没过几个月，麦克就觉察出张春对自己的不满和猜忌，主动辞职了。

本来麦克走了，张春可以松一口气了，但是他发现随着麦克的辞职，公司流失了一大批刚拓

展的新客户。原来这批客户是麦克拓展的海外客户，还没有发展成熟，麦克就辞职了，自然也就无人去接洽，这批客户便没能继续与公司合作。

张春的不能包容，不仅让他损失了巨大的利益，还伤害到公司员工的心，员工们会觉得自己的团队领导不够信任自己，在公司待着没有意思。

作为企业领导，维护团队建设首先要做的就是怀有一颗包容开放的心，能够接纳不同的员工，尤其是能力超群的员工，要将这些员工的心拉到自己这里来，让他们一心一意为公司出力，而不是用猜忌和防范将这些员工的心越赶越远。

为建设团队培养下一代

●李嘉诚箴言

我跟一个有五代历史的欧洲家族吃过饭，他们十分有修养、有礼貌。中国有句老话：“富不过三代。”但今天的教育、组织不同，事业可以继续，相信这句话以后会得到修正，正如这个欧洲家族今天的事业比过去任何一代都好。

以往 99%是教孩子做人的道理，现在也有约 2/3 教他们做人的道理，其余 1/3 是谈生意。世界上每一个人都精明，要令人家信服并喜欢和你交往，那才是最重要的。

不管你拥有多少家财，但对于孩子，就应该从小培养他们独立自强的能力，特别不能让他们养成娇生惯养、任意挥霍的生活习惯。

别说我只有两个儿子，就是有 20 个儿子，也能安排工作。但是我想，还是你们自己去打江山，让实践证明你们是否有资格到我公司来任职。

我教儿子经商的秘诀是有钱大家赚，利润大家分享，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，就会财源滚滚来。

如果子孙是好的，他们必定有志气，会选择独立自强之路，不依赖父母，自己独创天下。反之，如果子孙没出息，不求上进，好逸恶劳，一味追求享乐，存在着依赖心理，动辄搬出家父是某某来，那么给他们金钱就会助长其骄奢淫逸的恶性发展，让其成为名副其实的纨绔子弟。到头来他们一无所成，甚至会成为社会的蛀虫，岂不是害了他们一辈子！

我告诉我的孙儿，做人如果可以做到“仁慈的狮子”，你就成功了！仁慈是本性，你平常仁慈，但单单仁慈，业务不能成功，你除了在合法之外，还要合理去赚钱。但如果人家不好，狮子是有能力去反抗的。我自己想，做人应该是这样。很善良、非常好的一个人，但如果人家欺负到你头上，你不能畏缩，要有能力反抗。

在西方先进的国家留学深造，既可以优先吸纳国外先进的科学文化知识，又可以使他们充分运用自己的眼光去看待外面的世界，去增长他们的见识，一如俗语所说的“读万卷书不如行万里路”。

我经常教导他们，一生之中，最重要的是守信。我现在就算再有多 10 倍的资金，也不足以应付那么多的生意，而且很多是别人主动来找自己的，这些都是守信的结果。对人要守信用，对朋友要有义气，今日而言，也许很多人未必相信，但我觉得“义”字实在是终身用得着的。

● 商场启示

美国哈佛大学人才专家罗克尔曾说过：“对于管理者来说，最大的重任就是寻找继任者。”一个企业想要不断发扬光大，除了引进人才之外，培养接班人也是一项非常重要的任务。李嘉诚认为如果继任者的能力和知识退化，必然会给企业带来危机，因此李嘉诚十分注重培养孩子的能力。

对于李泽钜和李泽楷，李嘉诚是寄予厚望的，这一点从给他们起的名字上就能够看出来。李嘉诚曾经解释说：“‘泽’是按家族字辈排，而起名‘钜’和‘楷’是希望他们做到‘巨大’和成为‘楷模’。”

在这两个富家子弟很小的时候，李嘉诚就经常带他们去挤电车和巴士，让他们去观察一个卖报小女孩边卖报边做功课的情景，从而使他们体验到平民子女求学的艰难。每逢星期天，李嘉诚就会带着两兄弟乘游轮出海，当然并不是带着他们游山玩水。李嘉诚说：“他们一定要听我讲话，我带着书本，是文言文的那种，解释给他们听，问他们问题。我想，到今天他们未必看得懂文言文，但那些是中国人最宝贵的经验和做人的宗旨。”

两兄弟还不满 10 岁的时候，李嘉诚就安排他们“出席”公司董事会议，把这件事当成是他们的课外作业。李嘉诚说：“带他们到公司开会，不是教他们做生意，而是教他们知道，做任何事情都不是一蹴而就的，要花许多心血，开许多会议，靠很多人的努力。”同时，李嘉诚还让自己的重臣霍建宁充当“太傅”的角色，肩负着培育两兄弟的责任。

由于小时候家庭条件不好，李嘉诚没有读过多少书，但他深知读书的重要性，他相继把两个孩子送到美国去读大学预备学校。为了培养他们的独立能力，李嘉诚并没有给两兄弟留下过多的零花钱，大部分费用需要他们利用业余时间打工赚取。李泽钜曾在麦当劳餐厅做过夜间兼职，每天夜晚都要辛苦忙碌到深夜，这不仅锻炼了他的身心，也让他理解了父亲赚钱的艰辛。近年来，两兄弟已经褪去稚气，脱颖而出，并被人们称赞为“小超人”。对于李嘉诚的良苦用心，两兄弟能够深深地理解，两兄弟对外人说过最多的话就是：父亲从小对我们的培养教育是我们最值得感谢的。我们从父亲那里学到的不仅仅是怎样成为一个出色的商人、一个赚钱的商人，而更为重要的是学会了怎样做一个正直的商人。

俗话说“富不过三代”，这是中国自古以来所存在的一个奇特现象，许多曾经显赫一时的富贵人家，没有经过三代，财富大厦就轰然倒塌。其实这并非是中国特色，放眼全球，葡萄牙有“富裕农民，贵族儿子，穷孙子”的说法；西班牙有“酒店老板，儿子富人，孙子讨饭”的说法；德国则用三个词“创造、继承、毁灭”来代表三代人的命运。正因为有这些先例，李嘉诚才十分重视对子女的教育，他认为一个人能否成就大事，关键就在于平时的磨砺，只

要从平时抓起，从一点一滴抓起，把基本功练扎实，那么日后必然会有所作为。与李嘉诚一样，犹太人十分注重对子女的财富教育，尤其对于投资的教育是世界闻名的。

犹太人通常会给孩子这样一种清单：

“大卫今天扫地 10 美分，刷碗 5 美分，清除花园的杂草 15 美分。”

“吉米收拾房间 20 美分，洗衣服 30 美分。”

在平时，犹太民族的父母们是不给孩子们零花钱的，如果子女们想要零花钱，那么他们就要靠劳动去赚取。从这样一个简单的事例中我们能够看出，犹太家长的用意是在教育孩子们，在这个世界上没有不劳而获的成功，想要拥有金钱，就必须通过劳动，只有勤劳的人才能获得自己所需要的财富。这样的育儿观点与李嘉诚的教子观有异曲同工之妙。

创业艰辛，守业更难。作为一个优秀的企业家，除了平时注重对子女的教育外，还应该未雨绸缪，而非在仓促之间指定继承人。

韩国三星集团创始人李秉哲一共有三个儿子，大儿子李孟熙和二儿子李昌熙很早就跟随父亲学习经商，而三儿子则一直在日本早稻田大学和美国华盛顿大学学习管理专业。在如何选定继承人上，李秉哲并没有遵循韩国其他家族企业的做法，选择长子作为继承人，而是考察三个儿子的性格和潜质是不是适合担当重任，因为他知道继承企业并不是继承财产，更重要的是能够带领企业实现持续发展。

李秉哲首先让三个儿子分别选择不同的企业去经营，大儿子李孟熙尝试着经营了几家企业，可是仅仅过了半年时间，就亏损得十分严重，给整个集团带来了巨大的损失，于是他不得不自动放弃了继承权。二儿子李昌熙自认为不如大哥，于是也主动放弃了继承权。三儿子李健熙毕业于名校，学的又是企业管理，具有丰富的理论知识，但是和两个哥哥相比，缺少的是实践经验，于是李秉哲安排他参加一线的经营，锻炼实际工作能力，从而进一步培养其经营和管理才能。经过一段时间的考察，李秉哲认为李健熙完全具备了实际的管理能力，能够凝聚人心，具备领导三星集团的实力，于是最终确立他为继承人。

李健熙上任后，果然没有辜负父亲的期望，逐步把三星集团引导至全球著名的 500 强企业之列，从而使三星集团再次踏上一个高度。

任何伟大贤能的人，都要经过生老病死这一关，一个大型企业在取得辉煌成就之后，要想将财富的神话继续下去，使企业像原来一样保持活力，对继任者的培养是至关重要的。

延伸阅读 成功 3Q——2001 年香港理工大学李嘉诚楼命名典礼

今天很高兴在这里与各位聚首一堂。理工大学在胡应湘主席、校董会同人和潘宗光校长的悉

心领导下，成功为香港的高等教育肩负重要的使命。理大历史悠久，它前身是培养专业技术及管理人才的理工学院，是中小企业的摇篮，很多毕业生亦已成为各行各业的骨干，它对香港的成长实有不可磨灭的贡献。本人能为理工大学的发展尽一份力，是一件非常有意义的事，承大学方面以本人名字为这座宏伟的大楼命名，谨表衷心谢意。

你们可能不知道，当我为今天讲话定题的时候，同事们马上议论纷纷，不同的分析论点接踵而来。有些说光是 3Q 是不准确的，5Q 比较切实；有些说无限 Q(nQ)才是绝对概括。老实说我并非学者，今天也不是做学术报告，我所知的都是从书本及杂志吸收而来的，但我的知识及见解却是自己的经验和观察所累积的。究竟成功人生有没有放之四海而皆准的方程式？

每个人都可以有巨大的雄心及高远的梦想，区别在于有没有能力实现这些梦想，当梦想成真的时候，是否会在成功的台阶上更知进取？当梦境破灭，无能力转败为胜时，是否会被套在自命不凡的枷锁上，抑或跌进万念俱灰无所期待的沮丧之中？再有学识再成功的人，也要抵御命运的寒风。虽然我在事业发展方面一直比较顺利，但和大家一样，无论我喜欢或不喜欢，我也有达不到的梦想、做不到的事、说不出的话，有愤怒、有不满、伤心的时候，我亦会流下眼泪。

人生是一个很大、很复杂和常变的课题，我们用分析、运算、逻辑等理性的智商(IQ)解决诸多问题，用理解力和自我控制的情绪智商(EQ)去面对问题；用追求卓越、价值及激发自强的心灵智商(SQ)去超越问题。在我个人的经历中，对此 3Q 的不断提升是必要的。IQ、EQ、SQ 皆重要。

学术专业知识使我们有能力去驰骋于社会各行各业中；对自己及他人环境的了解，能发挥人与人之间的同理心，加强家庭、学校、机构的团队精神；慎思明辨的心灵能力能驱使我们对其意义和价值的追求，促动创造精神，把经验转化成智慧，在顺境和逆境之中从容前进。

今日全球经济明显欠佳，平常生活中经历的所有挫折均显得更加沉重，遗憾的是在经济转型中，并没有即时显效的灵丹妙药，亦没有人可以向你保证说所面对的问题会持续多久。只有聪明睿智的人洞悉到今天不是昨天，知道要接受无可逆转的改变。尽管今天没有破译的方法，他们也不会凝固于痛苦与自我折磨之中，不会天天斤斤计较眼前的得失，不会天天计算眼前的利弊，因为他们知道每日积极正面地面对、思考及冲破问题，是构成丰富人生的重要环节，也为人生累积了最有价值的财富。即使处境可能不会因自己的主观努力或意志转移，但他们早已战胜生活的苦涩，为转危为机做好了一切准备。

各位朋友，世人都想有一本成功的秘籍，有些人穷尽一生精力去找寻这本无字天书，但成功的人一生都在不断编制自己的无字天书。今天在这里希望能与大家共勉，谢谢大家。

第五章 小利不舍，大利不来

为什么要和他合作？你要说服他，跟自己合作有钱赚。有钱大家赚，利益大家分享，这样才

有人愿意合作。做生意要学会与人合作，在合作中共同发展，这样才能形成强强联合。如果一单生意只有自己赚钱，而对方一点也不赚，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。对方无利，自己也就无利。不能把自己局限在利益上，二者是相辅相成的，自己舍得让利，最终还是给自己带来较大的利益。

——李嘉诚

合作的都是智囊团

●李嘉诚箴言

我一直奉行互惠精神。当然，在一方天空下发展，竞争兼并不可避免。即使这样，也不抛掉以和为贵的态度。

商业合作必须有三大前提：一是双方必须有可以合作的利益，二是必须有可以合作的意愿，三是双方必须有共享共荣的打算。此三者缺一不可。

抓住机遇，强强联合，优势互补，就能进入双赢的良好局面。

任何人都有其优势和擅长的一面，同时也不可避免地存在着不足的一面。当别人的长处恰好能弥补你的不足，你的长处又恰恰是对方所不具备或不擅长的时候，你们就有了形成优势互补合作的机会，这样的合作可以发挥你和对方的优点。可以想到，当双方将自己的优点尽量发挥出来的时候，将会给合作带来怎样积极有利的影响。这样有效的合作无疑能够使双方共谋发展，达成双赢。

有钱一起赚，利润大家分享，这样才会有人愿意合作，财源就会滚滚而来。

人生路上总会有一些事情是单凭自己的力量不能顺利完成的，这时就需要与他人一起合作，同闯难关。这时应切记，不能仅从自身利益去考虑，只顾自身，而是应该多为合作伙伴乃至对手想一想，有钱一起赚，大家都受益的同时，也为再次合作及以后的发展铺平了道路，创造出和谐的外部环境与氛围，成为日后发展的助力。

生意场上以和为贵，互惠互利，是能够双赢的好事。大家合力就能办更大的事，为彼此带来更大的利益。许多人为争一时之气，与人失和乃至势不两立，处处与之作对，这样做从长远来说是得不偿失的。因为你在不给对方机会的同时也断送了自己的机会，以和求发展，双方均受益才是更高境界。

●商场启示

罗素说：“合作是解救人类的唯一途径。”

做生意离不开与他人的合作，可是，合作是一门大学问，必须建立在诚信的基础上。在商界，李嘉诚的合作理念颇为人称道。

李业广既是“胡关李罗”律师行的股东之一，又持有英联邦的会计师执照，有两把刷子，在业界的名气很盛。有人说李业广是李嘉诚的专用律师，李嘉诚解释说：“哪有，我可没有那么大的本事能让李业广为我自己所用。”

李嘉诚也不是自谦，李业广确实在香港颇有名气，他身兼 20 多家香港上市公司的董事，相当于兼任着香港 1/4 上市公司的董事。此外，他还是香港许多有钱人的高级参谋。有着这样身份的李业广，虽然不是见钱眼开之人，但是一般的大亨还真难请到他。不过，他却在长江上市时就做了首届董事会董事。长江做大后，他做了长江旗下所有上市公司的董事，就凭这一点，足见李嘉诚会用人，并懂合作之道。

李嘉诚比较务实，他不会玩虚张声势的伎俩。虽然自己的名气比李业广大，但也不拉拢名人给自己任董事，他看中的是李业广的才华。两李合作之后，为长江实业制订了很多扩张计划。

李业广向来为人低调，一般都在幕后为李嘉诚卖力。直到 1991 年，李业广做了香港证券联合交易所主席，他才声名大噪。在李业广之前，做香港证券联合交易所董事局主席的都是香港的知名人士，如：金银会创始人胡汉辉，股坛的大人物李福照，恒生银行的主席利国伟。

李业广做联所董事的消息一传出，各大报纸关于李业广的消息立刻铺天盖地而来，在介绍他时，是这样说的：“胡关李罗”律师行合伙人，长江实业集团多家上市公司的董事。由此可以看出，公众对于李业广对长江的贡献极为认可。

证券专家杜辉廉是一位出身于伦敦证券经济行的英国人。20 世纪 70 年代，杜辉廉作为唯高达证券公司的代表来到香港，并与李嘉诚相识相交。1994 年，唯高达被万国宝通银行收购，杜辉廉便留在了万国宝通银行的证券部。

李嘉诚在打理长江股市的收购时，多次请教杜辉廉，杜辉廉也经手了长江实业和李嘉诚家族的股票买卖，被称为“李嘉诚的股市经济”。

杜辉廉是长江实业智囊团里唯一不支干薪者，李嘉诚也曾多次邀请杜辉廉做董事，但都被杜辉廉拒绝了。他拒绝参与长江实业的股权结构、股市集资、股票投资，但不支干薪不是杜辉廉拒绝李嘉诚的原因。为此，有情有义的李嘉诚总感觉亏欠杜辉廉。

1988 年年底，杜辉廉和好友梁伯韬开办了百富勤融资公司，而杜梁二人只占了 35% 的股份，剩下的股份给了由李嘉诚带头的 18 位商界巨头。

杜辉廉是百富勤的主席，在 18 位富商的帮助下，百富勤发展态势极好，很快就收购了广生银行和泰盛银行。不久，百富勤又分出百富勤证券公司。4 年后，百富勤每年就可以盈利 6.68 亿元。

待百富勤在香港成为小巨人之后，为了让杜梁二人的股份处于安全位置，李嘉诚主动将自

己的股份分给了杜梁二人一部分，自己仅留了 5.1%。李嘉诚对百富勤的投资简直是公益性质的，完全是出于报杜辉廉曾经效力长江实业的恩。不过，百富勤发展很好，成了大家争相购买的热门股，李嘉诚手里的百富勤的股份还是给他赚了不少钱。

身兼巧家上市公司主席的杜辉廉，后来一直在给长江实业做顾问。1990 年年底，李嘉诚与中资公司的每一次合作，都向杜辉廉进行专业咨询。当被《明报》的记者问到自己的智囊团有多少人时，李嘉诚说了实话：“数也数不清，比如你们集团的广告公司就是。”

竞争不等于斗争

● 李嘉诚箴言

竞争和市场环境紧密相连，已有很多书籍探讨过这题目，我不再多谈。很多关于我的报道都说我懂得抓紧时机，所以我今天想谈谈时机背后是什么。

能否抓住时机，和企业发展的步伐有重大关联。要抓住时机，先掌握准确资料和最新资讯。能否抓住时机，要看你平常的步伐是否可以在适当的时候发力，走在竞争对手之前。抓住时机的重要因素是知己知彼（Know your personality）。

做任何决定之前，我们要先知道自己的条件，然后才知道自己有什么选择。在企业的层次上，身处国际竞争激烈的环境中，我们要和对手相比，知道什么是我们的优点，什么是我们的弱点。另外要看对手的长处。人们经常花很长时间去发掘对手的不足，其实看对手的长处更重要。掌握准确、充足的资料，可以做出正确的决定。

20 世纪 90 年代初，和黄原来在英国投资的单向流动电话业务 Rabbit 面临新技术的冲击，我们觉得业务前途不大，决定结束。这也不是很大的投资，我当时的考虑是结束更为有利。

与此同时，在通讯技术快速变化、市场不明朗的关键时刻，我们要考虑另一项刚刚在英国开始的电讯投资，究竟是要继续，还是把它卖给对手？当然卖出的机会绝少，只是初步的探讨而已。

我们和买家刚开始洽谈，对方的管理人员就用傲慢的态度跟我们的同事商谈，我知道后很反感，将办公室的锁按上了，把自己关在办公室 15 分钟，冷静地衡量着两个问题：

1. 再次小心检讨流动通讯行业在当时的前途看法。
2. 和黄的财力、人力、物力是否可以支持发展这一项目？

当我给这两个问题肯定的答案之后，我决定全力发展我们的网络，而且要比对手做得更快更全面。Orange 就是在这种环境下诞生的。

当然我得补充一句，每个企业的规模、实力各有不同，和黄的规模让我有比较多的选择。

磨砺眼光(Sharpen your Acumen)

知识的最大作用是可以磨砺眼光，增强判断力。有人喜欢凭直觉行事，但直觉并不是可靠的方向仪。时代在不断进步，我们不但要紧贴转变，还要走前几步。

● 商场启示

价值规律决定了做生意一定会遇到对手，但选择对手的权力却在企业家的手里，也考验着企业家的战略眼光。

一般来说，企业家喜欢选择和自己实力差不多的人作为对手，而李嘉诚则更愿意选择强者为对手，不管他比自己强多少，因为比自己强的人往往能激发他的斗志。李嘉诚进军房地产行业时就首先选择了香港置地公司作为对手，经过努力，最终战胜了置地。

当然，生意场上没有绝对的对对手，对手也往往会变成朋友。只要两家存在着合作的必要，竞争对手也就是朋友。《每周财经动向》的林虹筹主编曾发表文章《与李嘉诚谈论成功之道》，他在文中说道：“有人问李嘉诚：‘一个优秀的运动员往往在与比自己强的对手同场比赛时才能发挥出潜力。照此说，如今在香港商界，只有包玉刚爵士才有机会成为您的对手，您同意这样的说法吗？’”

很多人认为，李嘉诚会将包玉刚作为对手，因为他们地位均衡，在商业活动中也做过类似的事情。与李嘉诚收购和黄、港灯对应的是，包玉刚收购了九龙仓、会德丰。

李嘉诚在决定以塑胶花为主攻方向时，就决定了要做这个行业的老大。对于企业来说，人才的竞争胜过产品的竞争。为此，李嘉诚四处求贤，并要求塑胶专家注意配方调色、成型配合和款式品种。

经过研究，李嘉诚发现塑胶花的工艺其实不难，这也是长江厂开业不久就出现了很多类似的厂子的原因。长此下去，长江厂的位置就难保。“如果我们不在产品上胜过别家，怎么争取更多的客户呢？”因此，李嘉诚决定做到人无我有、人有我优，首先推出质量和款式独一无二的塑胶产品，并且出价也居中，很快抢占了香港的塑胶花市场，稳住了长江厂的位子。当蜂拥而来的塑胶厂开张时，长江厂已站稳了脚。

事实上，这一切都在李嘉诚的预料中，物美价廉的销售路线为李嘉诚赢来了很多订单，有的经销商为了买断销售长江厂产品的权益，还主动预付 50% 的订金。

不久，塑胶花便出现在香港的大街小巷，每家花卉店里都销售起塑胶花。即使在寻常的人家里，也都用上了塑胶花；写字楼里，塑胶花也成了重要的装饰品。可喜的是，这些大大小小的店铺、房间里摆设的大都是长江厂生产的塑胶花，长江厂一夜名噪香港。

李嘉诚就是这样首先抢得香港塑胶花市场的商机，并先人一步生产出来，以大众消费的价位

占据了香港的市场，从而获利颇丰。

竞争的最终本质是欣欣向荣，一起发展，李嘉诚从没将谁看成斗争敌人，他只是做好自己的事情，给竞争者一条好走的路，也让自己的路更加好走。

1986 年，石油价格走低，石油股票也低迷，李嘉诚却看到了石油工业的潜力，由加拿大帝国商业银行作为中介，李氏家族及和黄通过合营公司 Union Faith，买下了加拿大赫斯基石油公司 52% 的股权，大赚了一笔。这笔交易不但轰动了加拿大，在香港工商界也引起了很大的轰动。后来，李嘉诚不断购买赫斯基石油的股权，到 1991 年，李嘉诚个人在赫斯基拥有的股权达到了 46%，和黄与嘉宏一共拥有 49% 的股份，至此，他们投资额达到 80 亿港元，一共占去了赫斯基石油公司 95% 的股份。毕竟，香港太小了，华人首富李嘉诚在继续扩大自己的舞台。

李嘉诚一直想投资跨国公司，20 世纪 80 年代中期，得到和黄和港灯后，李嘉诚便开始了他的远征计划。跨国公司能让自己迅速加入到世界经济的体系中去，“舞台越大，机会也就越多”。因为，跨国投资可以将自己的企业在全球联系起来，在全球范围内相互援助，形势好时就能迅速扩大，形势不好时也便于规避风险。李嘉诚的投资法则就是“不要把鸡蛋放到同一个篮子里”。

1988 年，李嘉诚带着其占股份 10% 的加拿大帝国商业银行和李兆基、郑裕彤一起将“1986 年温哥华世界博览会”会址旁的一块 204 英亩的黄金地皮以 32 亿港元拿下，他们预计用 10-15 年在这块宝地上建加拿大规模最大的商业中心和豪华住宅区，整个工程预计需费用至少 100 亿港元。李嘉诚拥有这个项目 50% 的股权，其他的股东们一起占 50% 的股权。李嘉诚因此成了加拿大的投资英雄，他一人就投资 100 亿港元，激活了经济疲软的加拿大。为了和李嘉诚交往，加拿大的华商将办公室迁进了华人行。

媒体声称，李嘉诚迷倒了加拿大的一位商务官，他将李嘉诚的肖像挂在自己的办公室内，逢人便夸赞李嘉诚是他的偶像。

这位商务官多么希望李嘉诚能在魁北克省投资，随便买下一座皇家住宅、一个造纸厂或者一家餐厅都可以。只要李嘉诚愿意，魁北克省就会成为李嘉诚的商业舞台，其他的香港富商也会蜂拥而至。李嘉诚的儿子都加入了加拿大国籍，他本人也于 1987 年成为加拿大会所的会员。

没有永远的对手

● 李嘉诚箴言

从小我就很喜欢听故事，从别人的生活中得到启发。当然，不单是名人或历史人物，四周的各人、各事、言行举止都是如此。在商言商，有些时候更会带来巨利的机会。洛克菲勒

（Rockefeller）与擦鞋童的故事大家都听过 1929 年，华尔街股灾前，一个擦鞋童想给 Rockefeller 炒卖股票的秘密消息，Rockefeller 听后，马上领悟到股票市场过热，是离场的时候了，他立刻将股票兑现，躲过股灾。

范蠡一句“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”，说尽了当时社会制度的缺憾，大家都忘不了他这句话。范蠡是《史记·货殖列传》中所记的第一人，他曾拜计然为师，研习治国方略，博学多才，是春秋时代著名的政治家。

他有谋略，有渊博及系统化的经济思维，他的经济智慧为他赢得了巨大的财富。

现代经济学很多供求机制的理论，我国历史早有记载。

范蠡的“积著之理”研究商品过多或短缺的情况，说出物价涨跌的道理。怎样抓住时机？货物和现金流的周转，要如同流水那样生生不息。

范蠡的“计然之术”还试图从物质世界出发，探索经济活动水平起落波动的根据，其“待乏”原则则阐明了如何预计需求变化并做出反应。他主张平价出售粮食，并平抑调整其他物价，使关卡税收和市场供应都不缺乏，这才是治国之道，更提出了国家积极调控经济的方略。

“旱时，要备船以待涝；涝时，要备车以待旱。”强调人们不仅要尊重客观规律，而且要运用和把握客观规律，将其应用在变化万千的经济现象之中。

我觉得范蠡一生可算无憾，有文种这样知心相重的朋友：有共渡难关、共度晨光的西施为伴侣；最重要的是，有智慧守候他的终生。我相信他是快乐的，因为他清楚地知道在不同的时候自己要担当什么角色，而且都这样出色，这么诚恳有节。勾践败国，范蠡侍于身后，不为夫差力邀招揽所动。

范蠡助勾践复国后，又看透时局，离越赴齐，变名更姓为鸱夷子皮。他与儿子们耕作于海边，由于经营有方，没有多久，产业竟然达数十万钱。

齐国的人见范蠡贤明，欲委以大任。范蠡却相信“久受尊名，终不是什么好事”，他散其家财，分给亲友乡邻，然后怀带少数财物离开齐到了陶，并定居下来，再次变易姓名，自称为陶朱公。

他继续从商，每日买贱卖贵，没过多久，又积聚资财巨万，成了富翁。

范蠡老死于陶，一生三次迁徙，皆有英名。

● 商场启示

李嘉诚天生喜欢争强好胜，遇事容易冲动，只想着超越别人。习惯成自然，因为他总想着一定要比同龄人强，做什么事都要比别人快，比别人讲究效率。当年李嘉诚给别人打工时也不太愿意和他人一起行事。

后来，自己开始创业时，李嘉诚认识到了不与他人打成一片，势必会让自己孤立，会导致自己的人缘不好，这对一个生意人来说是大忌。

李嘉诚由一个打工者做到跨国集团公司的一把手，主要得力于他“不择细流”的管理方法。他的跨国公司集团里，既有专业的管理专家，也有头脑清晰的财务大亨；既有爽朗豪放的中国人，也有作风严谨的西方人。而李嘉诚作为最高决策者，将他们每一个人的才华都发挥到淋漓尽致，为己所用。这些人在一起，关系融洽，情感和谐，智慧碰撞，成就了李嘉诚的商业帝国。

李嘉诚始终明白一个人的智慧是有限的，自身的有限性无法应对复杂的商业局势，就必须集他人之才为己所用。若想他人之才为己所用，抓住一切机遇，广交生意伙伴，首先就要有胸怀。

胸怀，是成大事者必备的因素之一。胸怀就意味着包容，这和李嘉诚当初给自己的公司命名为长江的理念不谋而合。有容乃大，李嘉诚从一开始就做好了容纳百川的打算。发展是一条必然的阳光大道，这也是李嘉诚的商业目标。

事实上，李嘉诚确实做到了。在他眼里，只有对手，没有敌人。即使在一场激烈的商业厮杀后，他依然能和对手中的有志之士握手言欢，为下次合作打下基础。

一个商人能有这样的心胸，广交天下的朋友，觉得生意不过是谈笑间的好玩游戏，根本用不着钩心斗角，已在商业竞争中占了先锋。

李嘉诚身上闪耀着为商的智慧，又通过他做事做生意的行为表现出来：首先，他从不嫌弃一桩小生意，认为小生意汇集在一起就是大生意。这样不但给了很多小企业机会，也给自己的发展铺好了路子；其次，他坚持“有钱大家赚”，做生意就是合作共荣，不独贪一时利润，让人很乐意与他合作；最后，李嘉诚认为只要有钱赚，做什么产业都没关系。所以，他的商业之路非常宽。

在商场，没有永远的利益伙伴，也没有永远的对手。小王和大张是好朋友，他们一起合伙开了一家餐馆，生意很好，两个人很快就赚回了本钱。但时间一长，关于餐馆管理等问题，两个人的分歧越来越大。

多次闹得不可开交之后，小王和大张一拍两散，小王继续经营餐馆，大张拿到了属于自己该拿的那部分钱之后，跑到隔壁街也开了一个餐馆，两个人的关系从合作伙伴变为了竞争对手。

一开始的时候，为了争夺客源，小王和大张使出各种招数，今天他降价，明天他买一送一，不断降低利润，但客人不但没有增加，反而越来越少。终于有一天，小王和大张坐到了一起，开诚布公地谈了一次，决定不再为了击垮对方而进行恶性竞争，两家餐馆要共同生存，一起发展。

达成这个协议后，小王开始改良菜品，大张在环境上做起了文章，两家餐馆开出了自己的特色，客人自然也就多了起来，而且两家餐馆还经常联合起来做活动，使得客源更加多了起来。

做生意不要总想着挤垮对方，要想着相互比拼，吸取彼此的经验和教训，共同发展。恶性的竞争是损人也不利己的事情，只有合作共存，才是经商合作之王道。

友善交易，不要占任何人便宜

●李嘉诚箴言

我觉得，顾及对方的利益是最重要的，不能把目光仅仅局限在自己的利益上，两者是相辅相成的，自己舍得让利，让对方得利，最终还是会给自己带来较大的利益。占小便宜的不会有朋友，这是我小的时候我母亲就告诉我的道理，经商也是这样。

这么多年来，任何一个国家的人跟我合作之后，从来没有一件事情闹得不开心，这一点我是引以为荣的。我喜欢友善交易，这是我的哲学。我曾告诫两子，不要占任何人便宜。

我绝不同意为了成功而不择手段，刻薄成家，理无久享。当业中同行需要你施以援手，而你又有能力时，鼎力相助才是智者所为。落井下石，踩沉对方，的确可以少一个竞争对手，但切不可忘记，就算你真的扼杀了对方，总会有新的竞争对手崛起。一个人是不可能永远独霸一个行业的，而救人危难之中，不但可以赢得人缘和声誉，你的形象也会成为另外一笔宝贵的财富，让你受用无穷。

●商场启示

李嘉诚深受传统文化的影响，对“道义”和“金钱”的关系理解得很透彻。他也一贯坚持自己做个正直的人的原则，对于子女的培养也更注重美德方面。他经常告诫儿子，不要贪图别人的便宜。李泽楷曾说：“我父亲教会我们很多做人的道理，他特别强调要做一个正直的商人，并且要处理好与合伙人的利益关系。”

李嘉诚的发家史也是他的企业收购扩张史，在每一次收购时，他都特别考虑股东的利益，特别是在收购永高公司、和记黄埔、青洲英泥、港灯等公司时，都从双方的利益出发，竭力做到双方满意，皆大欢喜。

李嘉诚特别佩服在“二战”的废墟里崛起的日本人，他们能忍别人所不能忍之事，最终通过商业之战获胜。日本人认为，“忍”能帮助企业家在危急关头博采众长、冷静决断、沉着应对，做出客观的分析和合理的决策。

1979年，李嘉诚看中了老牌英资财团和记黄埔的土地资源，决定收购和黄。在李嘉诚收购和黄之前，在黄埔船坞旧址上做地产生意的是和黄洋行大班祈德尊，但祈德尊不擅长做地产生意，没有赚多少钱。后来，韦理取代了祈德尊，售房时选错了时机，竟然坑苦了股东。

幸好，这块风水宝地还没有被他们全部建上房子，这给李嘉诚留下了建大型屋村的机会。1984

年，中英两国代表签订了《中英联合声明》，香港迎来了前所未有的发展机遇，恒生指数回升，地产业又开始见到了春光。李嘉诚等这个机会已经等了很久了。在当年年底，和黄准备投资 40 亿港元兴建商业中心的大型住宅区，地点就选在黄埔船坞旧址。

李嘉诚早在 1981 年就盯上了这块地，当时地产业发展得还不错，若要建黄埔花园屋村，和黄需补上 28 亿港元的低价，这对和黄来说是一个较大的负担。而李嘉诚故意拖延与当时的香港政府的谈判，一直到 1983 年年底，当时地产业低迷，当时的香港政府以 3.9 亿港元的价格将这块土地的商业住宅开发权转给了李嘉诚。李嘉诚以极低的价格获得了开发权，降低了成本，算下来，屋村每平方英尺的成本还不到 100 元。

这样，屋村计划还没面世，李嘉诚就赚了一大笔，和祈德尊、韦理相比，真正是技高一筹。黄埔花园总面积 19 公顷，计划用于建楼的面积约 760 万平方英尺，建 94 栋住宅楼，提供的住宅单位是 11224 个，车位 2900 个，另外还有一栋 170 万平方英尺的商厦。黄埔花园从 1985 年动工到 1990 年竣工，共 12 期，是香港史无前例的大工程，在世界上也是罕见的大工程。专家估计，李嘉诚在这个项目中获利可达 60 亿港元。如此肥厚的利润乐坏了和黄的股东们，也让同行的其他地产公司羡慕不已。

李嘉诚获得老牌英资财团和记黄埔 9000 万普通股，得到了和黄 22.4% 的股份。由于这些股份是从汇丰银行手里买的，很多华商港商认为李嘉诚不是凭本事而是靠汇丰的恩惠获得的，对李嘉诚能管理好这个庞大的老牌银行业抱以否定态度。为了得到确切的消息，《南华早报》和《虎报》的外籍记者多次询问汇丰的老板沈弼：“为什么会让李嘉诚接管和黄？”沈弼非常诚恳地说：“长江实业发展得很好，信誉又好，和黄也从 1975 年的困境里走了出来。汇丰销售和黄的股份不是很完满的事吗？”

李嘉诚成了和黄最大的股东，拥有的股权最大，完全可以凭自己的权力做上董事局的主席。但是，他却选择了另外一条路：他拒绝了董事局给他的优惠，为和黄出差、应酬都自己掏腰包。在决策时，李嘉诚丝毫没有摆架子的态势，而是以商量和建议的口气表达自己的看法。通过自己的努力，他获得众董事和管理层的信任，也为自己赢得董事局选举的选票。

李嘉诚不计小利，却紧抓大利。和黄公司的盈利乐观，李嘉诚就趁机增购和黄的股份，一点点地将和黄拿下。关于李嘉诚收购和黄的事，有人编了一副对联：“高人高手高招，超人超智超福。”从此“李超人”的称呼便传开了。

延伸阅读 在形与实之间——2006 年 2 月 24 日于新加坡管理大学李嘉诚图书馆开幕典礼致词

内阁资政李光耀先生、胡赐道名誉校长、何光平主席、President Hunter、各位嘉宾、各位老师、同学：

让我诚心诚意向你们祝贺，新加坡管理大学新校舍和图书馆落成，在新加坡欣欣向荣的国土

上增添动力，祝愿大学有更成功的未来。

对我来说，这时候有如走进时光隧道，脑海中展现一幕幕的回忆。还记得在 1967 年，因为忧虑局势会转趋动荡，我将我年少的家庭移到这里寻找安宁，受到你们亲切的欢迎，这份情意将永远长留在我心中。

我很高兴见到现在我们这方的世界已有别于昔日，因为不同意识形态而掀起的斗争、导致的流血、令人民伤心的时代已成过去。整个亚洲都受惠于大规模的变革，大家对“改革与开放”一词有了更深层次的演绎和理解，这股进步巨浪的动力，不单令区内主要国家的人民感到乐观和充满希望，也影响全球。然而严峻的现实世界，是别人从来不以我们努力得来的理想成就做评价，衡量算度的是我们日后如何持续进取。

我认为，今天我们面对最主要的挑战是如何培育有责任感的公民，怎样在具备前瞻进取思维的年轻人心中，培植意志与能力，来传承每个民族未来真正的希望。男男女女均屹立不摇、博学多闻、具文明意识、能慎思明辨及理想崇高，不会只向往个人成就，或满足于被视为经验丰富、懂得捕捉商机的工业家、企业家和专业人士的社会新地位。这些闪耀着独立思维、创意及胸怀大志的年轻人，对自身及世界应具有深层的责任感，珍惜个人及社会的共同尊严。

如果说政治结构的改革像灵丹妙药，一剂便能解除贯透充斥我们民族历史的痛苦及迷雾，那实在是颇为武断及过分简单的说法。我们需要建基于法治、可靠和公正的政治体制，但一个国民社会必须先根植于每一个国民的心中，人民要做出的承诺，是远远超越平等参与、个人权益及经济机会的，大家要有共同承担社会责任的精神。正如雅典人对其城市的古老盟誓

“我们定将竭力把祖先留给我们的城市建设得更伟大、更辉煌，更美好，再传给我们的后代。”如果我们想享有其他成功民主国家所有的多元自由和无穷的抉择机会，必须更有效地掌握其持续的动力和灵活弹性的精华：只着眼于研究提供公民权利的参与机制，那是不足够的。一个生机勃勃的民主制度，要同步建立能共融人类智慧及灵性、责任及理性的文明生态环境。

我知道谈及公民权利是时尚的话题，但说到个人责任，关乎社会秩序和公德，几乎肯定会被大笔抹黑，有些人甚至把稍一提及义务和责任的人视为反民主，这是非常错误的观念。人与人之间真正的自由是一条要实践的漫漫长途。自由和民主是普世认同的价值观，我热爱自由，也支持民主，然而自由和民主必须建基于法律和秩序，这是国家持续发展最重要的基石。民主是我们必要及重要的目标，怎能轻率地仅聚焦于建立机制便视为达到目标。要知道差不多的真相并不等同真相，它依然是虚的；形态固然重要，但更重要的是事情的本质；结构也许是维系大家的机制，而本质才是我们持续推进及超越的亮光。正如这所新落成的图书馆大楼，在这浩瀚无涯的知识汪洋中，如果有更多人去探索真我是什么、我们又是什么，以及我们未来的路向，那大楼的躯壳便像有了美丽的灵魂。

各位来宾，经验是人生的无价之宝，尤其是在艰苦忧患中成长的一代，因为我们可以理所当然地反思过去，并且更能坦然表达自己对未来的冀望。虽然我并不肯定资政阁下是否同意我这说法，我认为忧患并不一定带来智慧，却会扩大人的体验，令我们审慎克诎。因为考验式的经历，令我们能超越既定观念和偏见的束缚。特别是资政阁下，你在充满困难及竞争挑战的时代中，全心全意奋力成功地将国家推向一个又一个的高峰，坚定不移地透过先行打造具

有建设性的发展作为根基，成就、发展及见证真正及有秩序的自由，人道及正义的社会，公平及人人平等参与的权利，这些理想、这些价值观也正是我们所期望及感到最珍贵的。

今天有机会在这里与大家共同参与盛事，实在是非常荣幸和高兴，谢谢大家。

第六章 境界不同，结果就不同

眼睛仅仅盯着自己小口袋的是小商人，眼光放在世界大市场的是大商人。同样是商人，眼光不同，境界不同，结果也不同。无论我们决策的理念多么崇高或者具有理据，但如果同顾决策的实际后果，都可能给别人带来不堪设想以及难以补救的影响。成功的现代企业，在做出重要决策前都会经过最高管理层详细研究，充分咨询了解，集思广益，掌握全面情况后才做出适当的决定，不会因个人意向而影响大局。

——李嘉诚

钱要赚，但原则也要讲

●李嘉诚箴言

现今世界经济严峻，成功没有魔法，也没有点金术，但人文精神永远是创意的泉源。作为企业领导，他必须具有国际视野，能全景思维，有长远的眼光，务实创新，掌握最新、最准确的资料，做出正确的决策，迅速行动，全力以赴。更重要的是，正如我曾经说过的，要建立个人和企业的良好信誉，这是在资产负债表之中见不到但价值无限的资产。

领导的全心努力投入与热诚是企业最大的动力，通过管理层与员工之间的互动沟通，对同事的尊重，这样才可以建立团队精神。

人才难求，对具备创意、胆色和审慎态度的同事，应该给予良好的报酬和显示明确的前途。

商业的存在，除了创造繁荣和就业机会，最大的作用是服务人类的需求。企业本身虽然要为股东谋取利润，但是仍然应该坚持“正直”是企业的固定文化，这也可以被视为是经营的其中一项成本，但它绝对是企业长远发展最好的根基。一个有使命感的企业家，应该努力坚持，走一条正途，这样我相信大家一定可以得到不同程度的成就。

●商场启示

当媒体询问成功之道时，李嘉诚却说出来人人皆知的道理，那就是：“商业的成功，取决于做人的成功。做生意的人都精明能干，可是并不是每个人都能成功，关键在于，你得靠自己踏实的做人之道赢得别人的信任，让别人愿意和你达成交易。”

做人的道理很多人都懂，怎么用才是硬道理。早年，李嘉诚做塑胶花生意时，为了取得质量较好的材料，他找到一个外商，希望订一大批货。不过，对方开出一个条件，要求必须有较大的企业为李嘉诚的公司担保才愿意签约。这对刚起步的李嘉诚来说，无疑是一个严峻的挑战，很多大企业面对一个赤手空拳的年轻人是不愿意冒风险担保的。李嘉诚跑了很多家企业求助，最后仍是失望而归。本来雄心勃勃，想大干一场，没想到却遭如此阻力，看来这单生意是泡汤了。

无奈之下，李嘉诚只好如实告诉了外商。外商见这个年轻人如此诚实，觉得和他做生意没人担保也放心，便同意和李嘉诚签约。外商告诉李嘉诚：“说实话，我们从来没有和没人担保的公司合作过，但是，你的诚意打动了我们，我们做生意最看重的就是诚信，你不必去找担保公司了，我愿意与你合作。”

没想到，面对渴望已久的合约，李嘉诚却拒绝了。他对外商感激地说：“感谢您这么信任我，可是，由于资金问题，我没有办法订您这么多货。谢谢您的好意，我们还是无法签约。”

李嘉诚的这一举动让外商很诧异，他对这个中国人更感兴趣了，生意圈内没有谁不想着占便宜谋利润，而李嘉诚却将做人看得比利润还重要，他是一个真真正正的君子。于是，外商决定无论冒多大风险都要和李嘉诚合作，帮这个年轻人一把。

作为一名成功的商人，不光要有精明的头脑，还需要有为人处世的智慧。李嘉诚在商界之所以成功，更多的取决于他做人的成功。

在商场里摸爬滚打，人际关系决定着财源。一个商人，若能做到广结善缘，财源才能滚滚不断，生意才能越做越大，越做越长久。

因此，人际关系之于商人就是无形的资产，是一个潜在的资产库。李嘉诚能取得今天的成就，首要原因就是 他通过做人的原则来做生意，取得了对方的信任，生意也就水到渠成了。如今社会商业化气息很浓，人们都渴望着发财，为此绞尽脑汁，却忘了最基本的方法，就是用做人的魅力为自己赢得成功。李嘉诚谈到商界的尔虞我诈时也颇为反感，他说：人为了成功而不择手段，首先在做人上就失败了。做人失败了，即使一时赚取了利润，也如朝露，很快就蒸发了。这样做生意，是不会长久的。

生意的达成就是建立信用的过程。如李嘉诚所言，诚实守信的人，才能赢得对方的信赖，才能为做生意打下坚实的基础。否则，做生意就如无本之木。

万物有道，道法自然。经商也有经商的“道”，它如同做人之道，那就是“德”。有“德”之人必然要诚实厚道，诚实厚道就是诚信、实在、可依赖。在做生意时就要做到与人为善、爱护员工、诚信可交、体谅合作方、为客户着想，这样做生意才能基业长青。

因此，一个成功的商人的第一课就是做人，其次才是做事做生意。那些看似精明的急功近利

者，在赢取利润时却断了后路，没了出路，是不可取的。

一般来说，迷恋风水被认为是商界人士常做的事，一个人生意做得越大，越小心翼翼，动不动就请个风水大师来观风水，做一些重要决定时总喜欢选一个“好日子”。李嘉诚却凭着“事在人为”四个字，将每一天都变成了好日子，每一个地段都变成了发财宝地。

1955年，李嘉诚成立了一家中型工厂，订单拿到了，新机器也购置了，只差厂房没有确定。恰巧这时士美菲路有一家商场倒闭了，厂房大小和李嘉诚预想的很合适，他决定租下这个厂房。这时，有一个人告诉他说：“李先生，你很努力，也很有勇气，但是，我得提醒你，这条路风水不好，做生意的没有一家是赚了钱后离开的。很多老板都怀着雄心而至，怀着失望离去。你没看见这附近的场子没精打采吗？恐怕不久就要关门大吉了。你还年轻，损失点订金就算了，赶紧换个地儿去吧。”

李嘉诚非常感激这位好心人的提醒，可是他觉得订单已经接了，机器也买好了，如果就此作罢，将会失信于人，企业刚成立就失信于人，这样恐怕不好。李嘉诚决心要留下来，并且要做好。

李嘉诚的企业搬进去后，他用心经营，时刻保持冷静的头脑，在稳健中求发展，果然发展得很好。士美菲路附近的场子真的纷纷倒闭了，李嘉诚将他们的厂房也租了下来。可是，奇怪的是，李嘉诚的企业开工一个月，就赚到了足足两年用的经营资金。李嘉诚也很感慨，他说：“一方水土养一方人，一方努力的人也成就一方好风水。”

作为坚持自己经商原则的李嘉诚来说，做好生意是首位，风水的好坏不过是见仁见智，信则有，不信则无。对于李嘉诚来说，努力才是第一位的。

不与业务谈恋爱

●李嘉诚箴言

不要与业务谈恋爱，也就是不要沉迷于任何一项业务。

我赚的每一毛钱都可以公开，不是不明不白赚来的钱。充满商业细胞的商人，钱是可以无处不在、无时不在的。

若为了赚钱做一些对不住良心的事情而损坏自己的声誉，这个人就很傻。

我对自己有个约束，并非所有赚钱的生意都做。有些生意，给多少钱让我赚，我都不赚；有些生意，已经知道是对人有害，就算社会容许做，我都不做，因为这是一向做人的原则。

很多人认为开赌场是一种娱乐事业，每年都挣很多钱。巴哈马政府鼓励发展旅游，我们在那

里盖了三个酒店。其总理跟我说，可以马上给我赌场执照。但是，我要求他们将一个原则立即写在会议记录里……我们自己绝对不能经营赌场。旁边的人说：“这是总理给我们的。”我说：“告诉总理，这个执照我交回给他，我们盖的是酒店，租用的人要开赌场不关我的事，我只按市场价值拿我固定的租金。”

● 商场启示

“经商而不沉迷于商业活动。”这是秦正的大智慧者，是有着丰富经商经历的人自在出入于商界的纯熟情感。对于成功的商场人士来说，只有盈利的生意，没有永远的生意。他们懂得物极必反、盛极必衰，任何一件事情在达到顶峰之后就会走下坡路，这时候，人就应该调整心态，接受它暂时的低迷甚至失败，而不强求成功。

这些道理大多数人都懂，可是，真到现实中，又有几个人能做到呢？人们都喜欢成功，成功后就更觉得自己了不起，就会出现一种自恋情结。自恋情结是一个人害怕失败的心理源泉，在一次成功之后就会错误地将自己定位为“成功人士”，一旦定位下来，就会有种“成功人士不能失败”的暗示。所以，等到兴极而衰时就会无法接受，最初的成功却导致了今日的心理不成熟，经不起正常的起起落落。

大丈夫要能经得起大风大浪，得也高必，失也不恼，在得与失之间找到平衡点。不过，真正能做到拿得起放得下的是少数。只有在得与失之间自如应对，才能化前进中的阻碍为动力，积攒更大的力量去获得更大的成功。

或许李嘉诚的这个经商理念还有另外一层意思，那就是不要局限于一项业务，目光所及之处都可能存在着商机，应该做好准备，抓住每一个商机。在市场不景气的时候，经营多种业务，还可以分摊风险，共渡难关。

李嘉诚刚起步时什么都没有，无论是资金、人际关系还是市场等都无法和同行竞争，可以说，李嘉诚和他的公司是在磨炼中成长起来的。竞争促进了李嘉诚的成长，这是李嘉诚事业道路上非常宝贵的经验。更难的是，李嘉诚最初进军某个行业时，一般这个行业都有了自己的行业老大，在这种瓶颈状态下，很少有人有胆识再来参与的，可李嘉诚做到了，而且还由无名小卒做到了老大的位置。

在这一方面，李嘉诚曾建议同行：一是要有明确的目标，因为现在的经济形势多变，竞争也更加激烈，一个人只有正确定位自己的目标，才能做到心里有数。1979年，李嘉诚在收购和黄的时候，首先考虑的是如何糅合中西方思维，找到适合公司的管理基点，以此建立起公司灵活的管理框架，为公司的长远发展做好准备。在具体的实施中，就要求不同的管理层在相互竞争中努力发展自己，寻找给公司带来最佳效益的机会。一整套的规章制度可以确保公司的自由空间在可控的范围内，毕竟集权式的领导方式无法最优发挥不同管理层面的优势。执行决策的过程是一个长期的过程，市场面对太多的潜在风险，若想抵挡住较大的风险，坚毅的精神是不可少的，并且坚毅的精神还可以为个人和企业赢得良好的信誉，这才是一个企业最有潜力的资产。

其次，要在知识和经验中磨砺眼光。知识的储备直觉决定一个人的思维能力，思维能力必然影响判断力。不可否认，有时人的直觉很准确，但比直觉思维更可靠的是理性思维，因此，

一个人要读万卷书。

最后，摸清同行的底是制胜法宝。李嘉诚说在做决策前一定要做好充分的调查，弄清楚对手的优势和不足，获得切实的资料，为做好决策做准备。

扩张中不忘谨慎，谨慎中不忘扩张

●李嘉诚箴言

“发展中不忘稳健，稳健中不忘发展”，这是我一生中最信奉的生意经。直到现在，所有的下属集团单位都采用的是一种保守的会计方式，非常重视集团总体的现金流向。自上个世纪50年代以来，几乎一直在沿用没有债务的“无债稳健经营”方式，这种方式已达半个世纪之久。

我不会因为今日楼市好，立刻买下很多地皮，从一购一卖之间牟取利润。我会看全局，例如供楼的情况，市民的收入和支出，乃至世界经济前景，因为中国香港经济受到世界各地的影响，也受到国内政治气候的影响。所以在决定一件大事之前，我很审慎，会跟一切有关的人士商量，但到我决定一个方针之后，就不再变更。

儒家精神最简单地来讲就是“过犹不及”，这是孔子讲的。还有老子讲的“知止不败”，这两个哲学是非常有用的。“过犹不及”，你过度地扩张，容易出毛病；你过度地保守，就不容易跟人家竞争。任何企业，任何一个行业，过度扩张都是不好的，所以知道什么时候应该停止，知道什么时候应该扩张，这都是很重要的。怎样从小型企业到中型企业，怎样从中型企业到大型企业，步步为营，这是一个学问。

●商场启示

地产行业是一大块肥肉，商人们都想尝一口，因此竞争也就十分激烈。李嘉诚开展的产业正是在这样一个竞争十分激烈的背景下进行的。作为一个新入行者，李嘉诚十分冷静。当时地产业的代表霍英东被利润冲昏了头，一心想着加快资金运转，赚更多的钱去开发新的地产，大张旗鼓地售楼花，急功近利的地产商紧跟其风，售楼花一时成风。

李嘉诚却发现如果售楼花的话，地产商将和银行一荣俱荣一损俱损。受制于银行，这是他不愿意的。

虽说高风险、高收益，可是，李嘉诚决定稳中前进，资金再少也决不卖楼花或按揭建房，尽量做到不在银行抵押贷款，以免客户挤退，这样不但有损企业声誉，还可能将企业带入险境。

不久，香港创兴银行便出现了挤退，这次挤退竟然将有着“西环地产之王”之称的廖宝珊逼得脑出血猝死。这证实了李嘉诚的理念是正确的。

1971年6月，长江地产有限公司成立，李嘉诚全力以赴进军房地产。李嘉诚信心满满地召开了第一次高层会议，并声称长江地产的目标是超过置地公司。香港置地土地有限公司是香港同行业的领头军，在全球的排名也不出前三，它不仅仅经营地产，还涉及酒店餐饮、食品销售，市场已经波及亚太 14 个国家和地区。当时长江地产仅仅拥有 35 万平方英尺的地盘物业，所以，很多人认为长江地产想超过置地公司简直是太不自量力了。事实上，李嘉诚并非是做白日梦，他是有着远大的目标和长远的眼光的，敢声称赶超置地公司，他自有他的理由和底气。

其实，李嘉诚自从将目光投向地产业后就逐渐摸透了置地的底细，对于置地的成功经验和有待提高的地方了如指掌。李嘉诚认为：“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，而是寸土尺金。长江的资金储备不足，自然还不敢到中区去拓展，但我们可以去发展前景大、地价处于较低水平的市区边缘和新兴的市镇。待资金雄厚了，再与置地正面交锋。”

果不其然，长江地产在努力 8 年后就已经在楼宇面积上超过了置地，居于香港地产集团的第一位。李嘉诚取胜的法宝就是规避了置地的不足，没有选择价格昂贵的土地，而是选择地广价廉的土地进行房屋建设。

李嘉诚总善于从前辈身卜取经和吸取教训，在地产业稍经搏击便看到了地产与银行的风险。他很想赚钱，却也时刻提防着一夜暴富后的朝不保夕。地产界和股市的规律是如此相像，李嘉诚始终保持着稳健的步伐前进。

在稳中求胜的大方针下，李嘉诚还采取了一些灵活的手段增加竞争力。这样，不但争取了银行的信任和股市的美誉，还为其在中区发展创造了条件。他知道沉着冷静地思考自身和对手的优劣，才能知己知彼百战百胜。也就是，知己知彼才能抓住地产业的大方向，以眼前利益换取长远利益。后来，在地王大战时，长江实业果然一举中标。

有“舍”才有“得”，李嘉诚对中国文化中的舍得精神运用得很到位，以物业上的负利润给自己企业在地产界做了一次很好的宣传，改变了企业形象，实则利润无可估价。从长远来看，赚的钱远远超出当初的亏本。这就是所谓的长远战略眼光吧。

眼界全球化

●李嘉诚箴言

我个人对全球电信业务很有兴趣，而且时刻都在寻找新的发展机遇。我同样坚信，无线数据传输将成为推动未来经济发展的重要驱动力量之一。

和记黄埔在全球许多国家和地区经营 2G 业务，包括英国、美国、澳大利亚、中国香港、以

色列及印度。欧洲电信业的发展速度全球第一，移动电话越来越多地被用作数据传输，而不是语音传输……和记黄埔已将自己定位在这一经营领域，并且在英国、意大利和奥地利获得了营业执照。

然而，我们绝不能为了获得每一个 3G 营业执照而无限制地竞标。例如，在德国的执照成本过于高昂，超过了我们的预算，我们别无选择，只有退出。知道何时应该退出，这点非常重要，在管理任何一项业务时都必须牢记这一点。

我们在等候美国政府颁发 3G 营业执照。如果我们能捕捉到一个好的投资机遇，我们能够迅速进入市场，因为我们无须向银行贷款。我坚信在不久的将来，我们会有机会在美国投资。如今已经有一个项目在讨论。

我的主张从来都是稳中求进。我们事先都会做出预算，然后在适当的时候以合适的价格投资。尤其在电信项目上，你需要时间来创建网络和消费者群体，然后收获的季节才会来到。

● 商场启示

所谓的潮流是很多现成元素的新组合，任何行业的革命都不是平地而起的。每一个小小的因素都影响着未来的大趋势，一个商人若想在未来的竞争中发挥优势，就必须事先预想到商业的变化，并做好相应的准备，这样，等到元素成为流行主题时才能从容应对。

李嘉诚坚持不懈地学习，让他的目光一直都很长远。在从事了多年制造业、地产业之后，从 2000 年开始，李嘉诚开始扩展业务范围，不再局限于塑胶花和地产业，而是进军 IT 行业。李嘉诚突围出传统的行业，并一举成功的典型事例是：1999 年成功抛售英国电读 Orange 49% 的股权，获得了 220 亿美元的高额利润。李嘉诚“低买高卖”的手法运用得极其熟练，他一般选择在市场低迷时投资购买，过了低迷期就高价抛售，赚的是这一高一低之间的差价。

李嘉诚从 1999 年开始就高度关注全球电信业，寻找新的发财契机。李嘉诚抛售的英国电读 Orange 第二代电话业务，到第三代时总成本要低于 140 亿美元，而李嘉诚却卖到了 317 亿美元。

李嘉诚非常看重企业家的思维，他说企业家要懂得何事该为何事不该为，何事可行何事不可行。2000 年上半年，李嘉诚做出了很多人认为荒唐的事，就是在第三代电话业务发展态势正好的时候，退出了德国、瑞士、波兰和法国等之间的电话经营竞标。他认为，第三代电话业务虽然发展得不错，可是，在商家的追捧中，它的竞标价已经超出了能盈利的范围，所以，自己选择退出。

事实证明，李嘉诚的判断是对的，第三代电话业务很快进入低谷。等到大家对该市场不热捧时，李嘉诚又出人意料地回到了这个领域。他以 90 亿美元的高价取得了英国和意大利第三代电话的经营权，意图抢占未来第三代移动电话的经营权和市场，这一举动促进了第三代电话业务的良性发展。

在 IT 行业，李嘉诚再次打了一个漂亮的胜仗，这在很多人看来是不可思议的。一个 14 岁就出来打工谋生、做塑胶花创业的人，怎么可能会对 IT 业有如此敏锐的感觉？怎么就能够做

出精准的战略决策？

其实，这个问题说难也不难，说简单也不简单。

每个人的知识结构不同，由此带来的观念和行为方式也不同。有人习惯凭借经验，有人喜欢借助直觉。无论借着经验还是直觉，对市场准确的触觉才是实力，才是掌握商机的 m 路。那么该如何准确地把握市场呢？

首先，从市场的趋势出发，要对市场内部情况熟悉掌握，找到达成目标的方案。根据自身的实际情况制订方案，是一个企业策划层必备的素质，否则就会让企业的发展沦于盲目。其次，外部环境也是企业做决策时必须考虑的因素。外部环境的改变是企业改变的指向标，如果决策层的观念不能与时俱进，很容易陷入保守状态而故步自封。企业的领导一定要内察自身实力，眼观外界出路，抓住企业发展的契机，灵活应对各种变化着的形势，以免在激烈的竞争中被淘汰。

若想知己知彼，公司就要有一个智囊团，尽量全面地搜集和分析市场资料，充分利用一切可利用的因素，在竞争中占据主动位置。资料不全或资料过于陈旧是分析资料的大忌，决策一定不能滞后于变化的市场形势。分析材料时也要精细入微、掌握大局、冷静客观，善于捕捉信息，还要分析其潜在的内容，决不能被信息表面现象遮蔽眼睛，因地制宜，选择最适合自己的决策方案。

如果你发现了一个值得开发的市场，不要急着开辟，要考察一下自己是否有实力去开辟新市场并具备应对新形势的能力。比如，资金是否能有效循环？现有的科技水平是否能开发出具有竞争力的产品？如果这两个条件不足，该怎样解决这个问题？是借贷，还是稍微推迟一下开辟市场的时间？科技创新的速度是否跟得上时代步伐？科技不过关时，是引进技术还是挖掘技术人员的潜力进行开发？不管这些问题如何解决，总之找到适合自己的才是最好的。不能急功近利陷企业于不利，也不能保守不前坐失良机。

对市场的判断能力称为判断力，判断就是推测，推测总会有误差，总会有风险，而最好的企业往往转风险为机遇。企业不能一味地盲目乐观，决策层更不能自命不凡而听不进去意见和建议，决策成为独断，这样势必会将企业带入困境。

现在的企业已经不再寻求利益最大化了，而是寻找最佳方案，最佳方案是将企业的技术水平、资金储备、人力资源等因素综合考虑的结果。能将企业的各个因素综合起来考虑，并能不失时机地做出决策，这就要看一个人的悟性了。

延伸阅读 全球化不可承受的重压——2001 年第十一届国际潮团联谊年会开幕仪式致辞

今天非常高兴和荣幸能够参加我们潮人第一次在自己祖国的首都举行的大会。我们来自世界各角落的潮邑乡亲才俊——尤其是对潮汕有莫大贡献和备受崇戴的庄世平长者——共有

3000 多人，能得到国家领导人的亲切关怀和重视，实在是莫大的荣耀。本人谨向今天莅临的各位人士致以崇高的敬意和衷心的感谢。

当我们如此高兴地共聚时，我们可能不曾想到，假如这世界全部只是我们潮州人，这可能不是一个最富有趣味的世界。大家请不要误会，我作为潮州人，对潮汕地区的历史、乡情及我们独有的性格都感到自豪，童年的我，在家乡亦有很快乐的回忆。然而，文明社会的发展精髓在于多元会聚，是建基于不同的传统文化及信仰的。历代各国的交往，为世界发展带来创意和动力，使世人更懂得、更珍惜平等的权利、义务和各种权益，或许这所有共同的进步，为的是要创造“更富知识的人类”，在其个别追寻更丰富的人生中，可不断发挥智慧与审慎精神，共同创造一个更人道、互相关怀及具有效率与高生产力的世界。

在强大的创业精神驱使下，商贸逐渐变成一种革命，在丝绸之路上孤独行走的骆驼队伍，已演变成成为全球每个角落的竞争力。全球化对文明发展和进步有独特的贡献，但有些人认为它像一个脱缰的社会，其不断伸延、复杂常变及互相矛盾的性质，为懂得参与其中的人创造无限的商机及庞大的财富，也压迫着更多的人+令他们生活得更艰苦和绝望，令他们感到彷徨及激愤，因为他们意识到自己的生命和生计已经被一些超乎其掌握范畴的力量所支配。企业追求效率及盈利，尽量扩大自己的资产价值，其立场是正确及必要的。庞大的资金轻而易举地流入可钻营的市场，层出不穷，寻找最低成本、最佳人才及机会。商场每一天如严酷的战场，负责任的管理层天天精疲力竭，为了捍卫企业和股东的利益，被迫永无止境地开源节流。科技及投资增长，却未必能创造就业机会。市场竞争和社会责任每每两难兼顾，然而，若不能增进福祉，经济的作用又是为了什么？漠视此问题，我们将付出高昂的代价。

全球化已是不可逆转的现实，我们每天生活在其中，但经济的融合只是其中一个层面，全球化更重要的问题是人类如何消除歧见、和谐共进。社会最重要的动力是安定和信心，但如何达到，现今谁都没有全部的答案。人与人彼此间的关系萌芽于自己的思想中，当我们开始认真思索这些问题时，是有改变的可能。也许全球有着各种博大精深的思想与信念，其中儒家的“仁义”、佛家的“慈悲”、道家的“济世”以及基督教的“博爱”等都各有真理，我们要进行思想的耕耨，对各种信念要有更深入的理解，兼容并蓄，凝聚共识，才可真正知道人与人之间虽然存在很大差别，但仍可和而不同、融洽共处。

各位乡亲，我们 2000 多万海内外潮邑同胞，多年来努力耕耘，创出成绩，人才辈出，在不同领域中承担着各种角色。在我个人经验里，我发觉恒心与关怀都是没有年龄和区域限制的，今天的我，还是努力去克服我面对的困难和做到我想做的事吧。这是我们要时刻对自己保持的高度要求，不单是为了我们本身、为了我们的下一代、为了我们心爱的祖国大地，亦是为我们彼此共存的世界，做出贡献和创造更光辉的未来。愿与各位共勉，谢谢大家。

第七章 东方不亮西方亮

把金钱拿来投资是唯一可以增值的方法。集资、投资都是大学问，在企业经营中是至关重要的环节。把钱存在银行，短期是最安全的，但是长期却不是很奏效的致富方式。投资能力的

关键就是找准市场投资的最佳切入点。像一只猎鹰耐心地等待着猎物的出现，当猎物真的出现的时候，它会以迅雷不及掩耳之势出击将其捕获。只有具备这种能力，你才能成为真正的投资高手。

——李嘉诚

投资要有创新思维

●李嘉诚箴言

科技世界深如海，正如曾国藩所说的，必须“有智、有识”。当你懂得一门技艺并引以为荣时，便知道深如海。而我根本未到深如海的境界，我只知道别人走得快了几十年，我现在才起步追，有很多东西需要学习。

信息革命产生了巨大的影响，特别是对商业有巨大的影响，现在点击一下鼠标就可以获得信息。传统公司的结构正在大大地变化，公司的速度必须快，必须有创意。

企业能否创新、能否“标新立异”，决定着企业是否具有核心竞争力，是否能取得竞争优势，也就决定了企业是竞争中的失败者还是胜利者。

面对今天的竞争，香港人需要抛开昔日自满的心理。将来香港的情形会与今天的美国一样，受教育多、知识水平高又用功的，收入会向上，收入低者则越来越萎缩。这是社会的经济转型，我们已走进知识型经济社会。解决这一问题要双管齐下，短期输入一些有高教育水平的技术移民对香港至关重要；而长期则要加强教育，提升香港大学生的水平。单是大学学历已不足够，希望有硕士、博士程度，才经得起考验，加上香港人一贯灵活和有拼搏精神的优点，便可与外国的强者竞争。

百年来，科学家与企业家为了人类的福祉，追求各种创新发明和工业发展，我们赖以舒适生活的内燃机、能源，解除痛苦疾病的药物，通讯网络，都是以知识为核心的发明与创新。

时代不断进步，我们不仅要紧跟转变，还要有国际视野，掌握和判断最快最准最新的资讯，靠创新比对手走前几步。不愿意改变的人只能等待运气，懂得掌握时机的人更能创造机会。幸运只会降临到那些有世界观、胆大心细、敢于接受挑战但又能够谨慎行事的人身上。

身处瞬息万变的社会中，应该求创新，加强能力，居安思危，无论你发展得多好，时刻都要做好准备。

●商场启示

进入 21 世纪，新技术层出不穷，市场变化极快，这就要求投资者不仅要对新事物敏感，而

且要好学并善于学习。随着互联网热潮席卷而来，许多人都从中赚了第一桶金，比尔·盖茨更是凭借这一机遇赚取数百亿美元，成为全球首富。由于新经济时代的兴起，以李嘉诚为代表的那些靠地产、航运、港口致富的传统型富豪，普遍不被经济评论家们看好，认为他们迟早会被这个时代淘汰。

但是李嘉诚却用事实证明，他们的判断是错误的。在生活中，李嘉诚时刻关注着科技发展的最前沿，把握着科技进步对现代商业的影响。当互联网技术兴起时，李嘉诚就敏锐地捕捉到这一机遇，决定要将其作为自己公司投资和经营的新方向之一。

在他的支持下，1999年10月，其长子李泽钜宣布通过长江实业、和记黄埔来共同投资网络，并提出要为中国网络业洗牌，先期预计投资就高达10亿美元，而网站的主攻方向是综合性的门户网站。

同年12月7日，李泽钜花费近2000万港元购买www.tom.com这一域名。16日，该网站正式推出，短短两个月时间，注册人数就迅速激增到4万多人。2000年2月23日，是网站递交认股申请表最后一天，有超过40万的香港人拥到香港上海汇丰银行十家分行递交认购表格，一时间人流涌动，导致许多道路出现拥堵，店铺无法正常营业，人群排起来的队伍甚至长达数千米。

李嘉诚不仅用自己的网络概念感染了整个香港，而且还以利益的驱动令香港万人空巷，由此可见，他确实是引领时代潮流的卓越企业家。

在随后的几年时间里，李嘉诚靠着网络概念赚了足足2000亿港元，这个不被经济学家们看好的传统型富豪，俨然成为亚洲高科技产业的新霸主。自2000年开始，被奉为华人首富的李嘉诚就不再以地产商或其他类似的面目出现，而是摇身一变成为IT时代的新资本家。

在这个变幻莫测的世界中，几乎每天都要发生改变，未来通常是变化不定、难以预测的，这就需要投资者必须顺应变化，驾驭变化，应对好变化的挑战。

一个偶然的的机会，马化腾在互联网上接触到了由以色列人发明的ICQ，这种集寻呼、聊天、电子邮件于一身的软件让他非常着迷。他想，如果在中国推广一种类似于ICQ的软件，应该会有很多人喜欢。

有了想法后，马化腾找到大学同学张志东，与他一起合开了一家公司，带领开发团队辛苦研究了很久，终于研发出一款基于互联网的网上中文ICQ服务OICQ，也就是现在很火爆的聊天工具QQ。刚开始时，马化腾让QQ用户免费使用，没想到异常火爆，不到10个月的时间，注册用户就达到了100万。随后，经过融资，马化腾闯进了腾讯帝国，成为了利用科学技术创业的领军人物。

被誉为“世界第一CEO”的杰克·韦尔奇在一次访谈中曾说过：“商业并不是严肃的、枯燥的、毫无乐趣的事，商业是一场游戏，是每天都想打赢的一场游戏。有人要在游戏中打败你，有人要把你的饭碗抢走——这就是我们为什么每天都要创新的原因。”

有人曾做过这样的统计，在20世纪初的世界大型企业中，至今仍能位居世界500强之列的

只有 3% 左右。很多公司在经历了风风雨雨之后，最终销声匿迹。导致这种现象出现的原因固然有客观环境等因素存在，但是我们不能否认，在同样的环境下，有的企业能够主动顺应潮流，顺应变化，持续不断地做出令人赞叹的成绩；有的企业却因为不能持续创新，不肯变革，而被挤出了时代的丰流。

正如李嘉诚所说：“为了适应时代发展变化的需要，也为了企业自身的生存和发展，企业必须以市场为导向，以创新为手段，以效率为核心，重建企业形象。” 生意场上的变化风云莫测，每一天甚至每一分钟都在发生着变化，所以，作为社会财富阶层的商人更要紧随时代的发展，适当调整自己的投资策略，找到属于自己的发展空间。那些一成不变的商人终将被这个社会淘汰，而那些能够把握商场脉搏、永远站在时代前沿的商人才会是最后的赢家。

审时度势，超前意识不可少

● 李嘉诚箴言

做生意的过程既是钱与钱的交易过程，也是心理与心理的斗争过程。就像打牌的人，永远要具有超前的眼光，预测下一步牌的走势，分析牌面可能出现的状况。做生意的人，同样也需要具备超前的意识，从长远的角度看问题。这种做法不但有利于经商，更有利于锻炼商人，使他们懂得经商过程中有比钱更重要的东西。

现在社会变化的确是非常非常快，但是我相信有些知识是永远有用的。宋朝的一个画家范宽，我没有机会看到他的真画，是通过电脑来看的。范宽有一句话：“师古人不如师造化。” 我知道那里边有几个故事。他一个人去深山野林，一两个月就看看天气的变化，其中水、树木的颜色在不同时间有不同的变化，这样一来，他看到的東西都已经装在了自己的脑子里。等想画画的时候，想起在那个地方看到的景色就可以了。我也是这样，做生意时一通百通，不是每一样都要学，有的事一通，其他的也通了。最紧要的是要追求最新的知识，知道最新的商业动态，这些东西每天都在变。

谁不思考未来，谁就没有未来。

我喜欢看各种各样的书籍，但主要是哲学、政治、经济、中国文化以及新技术方面的书，其中有些是中译本。世界前进的步伐相当快，你如果不加快自己的步伐，马上就会掉队。当我度假时，通常是休息四天，我会去打高尔夫球。即便我只有两天休假，也会非常高兴。我从未上过正式的高尔夫球课，因此我的姿势不是很正确，但我的技术还过得去。

● 商场启示

李嘉诚之所以能够出类拔萃，成为商界富豪，与他未雨绸缪、思考未来的性格特征有很大的关系。

具有超前意识，是那些成功的企业家所具备的共同特质。在生意场中，他们不跟随他人的脚步，而是独辟蹊径，并且赚得金钵满盆。对于李嘉诚来说，具有超前意识是他在商海中获胜的重要法宝，在瞬息万变的信息中敏锐地捕捉到投资的方向，造就了他的神话传奇。

20 世纪 40 年代中期，塑胶行业在欧美发达国家兴起，并因此带动了一股塑胶花热潮，李嘉诚这时果断地从自己非常熟悉且干得不错的五金行业抽身而退，转投到塑胶行业。1950 年，李嘉诚创立长江塑胶厂，并开始大量生产塑胶花，最终在这股热潮的带动下，赚得了数千万港元，他所创办的长江塑胶厂也一跃成为世界上规模最大的塑胶花生产工厂，李嘉诚因此被称为“塑胶花大王”。

随后，有很多人都步其后尘投入塑胶行业，一时间生产塑胶花的工厂如同雨后春笋般遍布各地。李嘉诚预感到这个看似兴隆的行业将来会出现很大的危机，因此他当机立断，放弃了当时盈利颇丰的塑胶花业，开始进军玩具行业。果然，没过多久，火爆的塑胶花就由畅销转为滞销，那些跟风兴起的塑胶花工厂全都赔得血本无归，而李嘉诚已经在玩具行业中赚了数千万港元。

1958 年，香港的房地产业处于低谷，当时的香港地价下跌 70%、房价下跌 30%，许多生意人都对房地产业避而远之，但是李嘉诚却认为香港人多地少，房地产业的不景气只是暂时的，随着经济的逐步发展，房地产业在日后一定会大有作为，因此他投资百万元进军房地产业。几年过后，他所购置的地皮都上涨了数百倍，而他也最终成为香港的地产大王。

对于任何投资计划，李嘉诚都能够以超前的意识加以分析，确保心中有数。在拍卖地产的现场，当别人疯狂竞价的时候，李嘉诚总是能够做到泰然自若，并在最后的关头收获投资的决胜权。在收购其他企业的时候，他也总是能够在最后的关键时刻将被收购企业的大部分股权控制在自己的手中。在数十年的投资过程中，他总是能够在最后关键时刻将竞争对手击败，从而稳操胜券，这就是在投资时具备超前意识的威力所在。

对于一个生意人来说，赚钱的机会其实是无处不在的，但是这些机会不会主动找上门来，这就需要你具备超前意识，在其他没有发现它的时候抓住它。所以有的时候，在生意场上不是缺少商机，而是缺少发现商机的超前意识。

比尔·盖茨在总结自己的成功秘诀时曾这样说：“我之所以真正成为世界首富，除了知识、人际关系、微软软件公司很会行销之外，有一个前提，是大部分人没有发现的，这个就叫作眼光好。”

在微软成立之前，比尔·盖茨还是一个贫穷的大学生，有一天，他的好朋友保罗·艾伦到学校里找他。在学校的一家报刊亭中，保罗·艾伦无意中看到一期《大众电子学》杂志的封面上印着一幅牛郎星（阿尔塔）8800 计算机图片，并且有一句广告语：突破！世界第一台微型电子计算机，敢与商用型媲美！

看到这条广告，保罗·艾伦脑中突然灵光一现，他立刻买了一份杂志，找到比尔·盖茨后，就兴奋地对比尔·盖茨说：“计算机的普及化势必到来，我们应该领导起这一场计算机革命，否则我们就会失去历史赋予我们的机遇，我们将遗憾终生，甚至被后人责备。”

最终，经过几天的思索，比尔·盖茨决定放弃学业，和保罗·艾伦一起开办计算机公司，并将公司开发的项目定位在计算机的灵魂——软件上。于是，微软公司就这样成立了。

就像比尔·盖茨一样，商业的发展和个人的发展都需要具有超前意识，把握机遇。如果当初比尔·盖茨没有预测到计算机未来的发展前景，没有放弃学业，而是继续苦读，也许他现在会是一个在硅谷辛苦工作的“码农”，也就不会有日后的微软帝国了。

有一位非常肥胖的女士常常因为买不到合适的衣服而感到烦恼，因为很多服装设计师在设计服装时，只考虑为那些身材好的女性而设计，完全忽视了众多肥胖女性。在感到烦恼的同时，突然有一个念头出现在她的脑海中：自己是不是可以开一家服装店，专门照顾肥胖女性群体，为她们设计合适的衣服？

有了这个想法后，她立刻开始准备，没过多久，新店就开张了。和她预想到的一样，生意非常火爆，因而顾客盈门，利润滚滚。没过多久，她又陆续开了 10 多家分店。最终，她过上了物质丰裕的生活，而最让她感到高兴的是，她也有适合自己的衣服穿了。

眼光独到，具有超前意识，那么你就可以掌握生意发展的最大趋势。因为竞争对手少，你的生意就会顺应趋势，做得风生水起，而你离成功致富也就越来越近了。

用正确的方式对正确的时机进行分析

●李嘉诚箴言

一棵树根部的分枝可能散布在 50 英尺、100 英尺以外的地方，但主根仍在。

商业投资应该冷静客观，禁忌为情所动而破坏心态的平衡。

避免商业投资的失误是每一个商人必修的一课。

商业投资的风险有很多种，规避风险的正确方式就是要对时机进行准确的分析，因为一旦看错时机，就会导致满盘皆输；更忌讳人云亦云，被错误的信息误导而使投资失败是很可惜的。

●商场启示

1977 年，随着香港经济的好转，当时的香港开始大规模修建公共工程，其中最大的工程当属地铁工程，整个工程计划用 8 年时间完成，总投资高达 200 多亿港元。当时的资金来源主要是：由有关当局提供担保，获得银行各类长期贷款；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建物业的利润充股。

在建的地铁线路中，中环站和金钟站是最让众多地产商眼馋的，因为这两个站点是地铁先期

建设的线路中最重要也是客流量最大的停靠站，谁承建了这两站，谁就可以在上边建成地铁全线盈利最丰厚的物业。这样一个赚钱的机会，颇具经商头脑的李嘉诚自然不会放过。

由于很多大地产商、建筑商都纷纷争夺这两站的建设，“狼多肉少”，所以大家都纷纷施展各种手段进行较量。当时只是一家中型企业的长实，如何才能在这场角逐中脱颖而出呢？这是李嘉诚时刻思考的问题。

经过大量的调查，李嘉诚列出了置地、太古、金门等几个英资大地产商、建筑商，认为这些企业将会对自己造成威胁。而在当时的香港商业界，有一句话非常流行，叫作“撼山易，撼置地难”，所以自己的企业参与投标，就必须把置地作为头号对手，而以当时长实的实力，无疑是“以卵击石”。

但是李嘉诚并没有畏惧，他认为正因为置地财大气粗，自然会认为自己势在必得，而不去研究合作方，也不会去迎合合作方，这正是它的薄弱环节，那么自己为什么不在这方面做一做文章呢？

经过调查后，李嘉诚得知，当时的香港地铁公司是一家直属有关当局的公办公司，而在香港，公办公司的一切消费并不是全部由当局包揽的，除了少许的当局允许的专利和优惠外，地铁公司的资金筹集、设计施工、营运经营都得进行市场化运作。

用作修建中环、金钟两站的地皮，当局估价 2.5 亿港元，然后以估价的原价卖给地铁公司，但是在购地支付问题上，地铁公司与当局产生了分歧，地铁公司希望用部分现金、部分地铁股票支付购地款，但是当局坚持要全部用现金支付。

李嘉诚认为，地铁公司之所以希望按他们的方式支付购地款，说明地铁公司目前严重缺乏现金，而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。

因此，在投标书上，李嘉诚列出了两个吸引人的条件：第一，由长实一方提供现金做建筑费，这样就满足了地铁公司急需现金的需求；第二，在两站上建设综合性商业大厦，建成后全部出售，所获利润由地铁公司与长实分享，并打破对半开的惯例，地铁公司占 51%，长江实业占 49%。

竞标的结果自然可想而知，长实最终打败置地，上演了一出“以小搏大”的好戏，而李嘉诚经过这次投标成功，也带领着公司走上了一个新的台阶。

与李嘉诚一样，股神巴菲特在投资时也非常注重研究投资对象。他曾说过：“我会让自己沉浸于想象之中：如果我刚刚继承了这家公司，而且它将是我们的家庭永远持有的唯一财产，那么，我将如何管理这家公司？我应该考虑哪些因素的影响？我需要担心什么？谁是我的竞争对手？谁是我的客户？我将走出办公室与客户谈话，我会从这些谈话中发现，我这家企业与其他企业相比具有什么样的优势与劣势。如果你进行了这样的分析，你可能会比管理层更深刻了解这家公司。”

有一次，股神巴菲特要收购一家公司，当这家公司的负责人和巴菲特谈判时，他惊奇地发现

巴菲特竟然比自己还了解公司。

还有一次，巴菲特与一位保险行业的专家闲聊，当这位专家对巴菲特发表了一些他对保险行业的看法后，巴菲特竟然也提出了一些自己的看法，这位专家一听，说：“我再也不在巴菲特先生面前高谈阔论了，他比我对保险行业的了解深刻得多。”直到后来，这位专家才知道，巴菲特管理着好几家保险公司，有着比他更多的实际经验。

所以，“知己知彼，百战不殆”这句话不但适合用在人际交往、军事战争中，同样也适用于商业投资。一个成功的投资者在做生意时不会打无准备之仗，他会事先做好充足的准备，认真分析生意成功的各个要素，了解竞争对手，了解其经营战略，从而发挥优势，弥补不足，取得最后的成功。

人弃我取，人取我弃

●李嘉诚箴言

要永远相信当所有人都冲进去的时候赶紧出来，所有人都不玩了的时候再冲进去。

放弃机遇的人并不知道自己放弃的是机遇，而求索机遇的人恰恰知道机遇或许就要降临。好景时，我们决不过分乐观；不好景时，我们也不过度悲观。这一直是我们集团投资的原则。在衰退期间，我们总会大量投资。我们主要的衡量标准是，从长远角度看该项资产是否有赢利潜力，而不是该项资产当时是否便宜，或者是否有人对它感兴趣。

●商场启示

一个成功的企业家往往具备审时度势的能力，他知道在什么时候出手，在什么时候放弃。在投资的过程中，最失败的投资方式就是跟风，一个没有独立眼光的商人，永远成不了大气候。真正精明的商人，能够反其道而行，走别人不敢走的路，虽然会有风险，但是带来的收益是巨大的。李嘉诚就是这样的人，在没有找到合适的机会时，他会把持资金，稳中求进，但是一旦机会来临，他就会进行灾难式投资，采取人弃我取的投资策略，为自己的财富帝国再添砖加瓦。

20 世纪 60 年代中后期，香港的房地产业仍然十分疲软，没有回升的态势，李嘉诚在这个行业已经投入许多资金，然而没有获得多少收益。许多先前将资金投入房地产业的人都因为信心不足，纷纷抽回资金，改投其他行业，一时间，香港的很多地皮都开始低价抛售。

这时，李嘉诚并没有跟风抛售自己手中的地产，相反，他经过深思熟虑之后，决定继续将大部分资金投入房地产业，甚至他公开宣称：“你们大拍卖！我来大收买！以后，你们有追悔莫及的那一天！”就这样，李嘉诚用手中剩余的资金，以极其低廉的价格收购了一块块地皮，并且大兴土木，在上边建起了一栋栋高楼大厦，大厦落成后用来出租回笼资金。

事实证明，李嘉诚的这种灾难式投资是正确的，从 20 世纪 70 年代开始，香港的房地产业开始回暖，这也导致香港的地皮和房价持续攀升，李嘉诚将手中的部分地皮和高价抛售，获得了成倍的利润，而他也成为这次房地产灾难中最大的赢家。

在随后的投资生涯中，李嘉诚也曾多次在石油危机和经济萧条的时候，趁楼价下滑，采取人退我进、人弃我取的战略入货，结果在楼市大升时获得巨利，使手上的资金暴增。

2007 年中国经济持续高速发展，这也导致股票和房地产市场的双重利好，人们纷纷投身股市，希望能从中赚到第一桶金，然而李嘉诚却在这时对中国远洋、南方航空及中海集运等八家企业的股票进行了明显的减持。2007 年年末，李嘉诚更是公开表示，近期港股仍会波动，建议投资者谨慎小心在李嘉诚密集减仓后，恒生指数果然持续下跌，2008 年年初，更是从 2007 年年末的 31638 点跌到 25000 点，这也让许多投资者血本无归，但是李嘉诚却在这场投资中毫发无损，并且大赚了一笔。

逆向投资是一种策略，也是一种智慧。一个项目，如果 100%的人都看好它，认为有利可图，那么你最好不要再参与进去；如果只有 50%的人看好它，那么你可以尝试一下，但是你必须付出比他人多出百倍的努力；如果只有 1%的人看好它，那么你可以放心地参与进去，不久的将来，你或许会大赚一笔。

第二次世界大战爆发后，很多城市因为战争而变成废墟，人们流离失所，无家可归，自保都成问题，就更别说想着如何赚钱了。

有两个年轻人看到战区的人民因为忙于逃难，又不忍心白白浪费辛苦赚来的家产，因此纷纷低价抛售。其中一个年轻人从中看到了商机，他认为战争终有结束的那一天，到时候人们必然会回到正常的生活轨道上，这个时候低价买入难民们抛售的家产，等到战争结束后再高价卖出，必然会让自己大赚一笔。

他把自己的想法和另外一个年轻人说了，但是他的同伴却认为，一旦买入这些家产，运输会是难题，如果在运输过程中碰到敌军，不但这些物品会被没收，恐怕连生命都会丢掉，因此拒绝了联合收购的建议，跑到安全地区避难去了。

第一个年轻人没有因为同伴的退缩而改变主意，他一方面大量收购人们抛售的物品，一方面冒着风险将这些物品运到安全地区保存好。几年后，战争终于结束，这个年轻人立刻抛售手中的物品，大赚了一笔，成为一个富翁，而他的同伴仍然只是一个碌碌无为的普通人。

经商的道理有时候很简单，敢于抓住别人不敢去抓的机会，敢于走别人不敢走的路，做到人弃我取、人取我弃，那么或许也可以成为一代企业大家。

戴维·德瑞曼是美国著名的逆向投资者，他著有一本名为《逆向投资策略》的书。在书中，他指出，“二战”以来，美国市场经历 11 次危机，如果在危机发生 1 年后投资，投资者将有 10 次赚钱，只有 1 次亏本，且只亏 3.3%，平均收益为 25.8%，其中收益最高可达 43%（1969 年到 1970 年崩盘后的）。危机后将股票持有两年的获利是惊人的，买家在 11 次的危机中都将赚钱，两年的平均收益约为 38%。而在 1973 年至 1974 年下跌后，买入股票收益将高达

66.5%。因此他认为，在恐慌中买入并持有做逆向投资是投资制胜的策略。

其实，很多投资大师都有逆向投资的经典案例。例如 1982 年彼得·林奇收购了处于困境中的克莱斯勒公司，他认为这样一家濒临破产的企业，在行业逐渐回暖的时候，会成为弹性最大的公司。果然如他所料，到 1987 年，仅仅 5 年时间，克莱斯勒公司的产值评估上涨了 50 倍，而同期的福特汽车只上涨了 17 倍，通用汽车仅仅才上涨了 3 倍。

2008 年，由于受到金融危机的影响，高盛集团向投资界发出优先股融资计划，股神巴菲特率先购买了高盛的优先股，并同时得到了相应的一批优先股权证。在随后的几年里，巴菲特每年仅仅因为股息收入就高达 5 亿美元。随后，巴菲特又用他的 4350 万股高盛(GS)的认购权证换取了 1000 万股高盛的股票，这相当于不花一分钱就成为了高盛的大股东。

在这个世界上，每个人都能够成为商人，但成功的并不多，所以，与其跟在大多数人的身后亦步亦趋，还不如培养自己的眼光和胆量，然后另辟蹊径，这样就能帮助我们更快地到达成功的彼岸。

放长线才能钓大鱼

●李嘉诚箴言

我们历来只做长线投资。如果出售一部分业务可以改善我们的战略地位，我们会考虑这一步骤。除了考虑获取合理的利润以外，更重要的是在取得利润之后，能否在相同的经营领域中让我们的投资更上一层楼。例如，我们以 317 亿美元的价格售出 Orange 公司的 2G 业务。我们预计全球 3G 业务的总成本不会超过 144 亿美元，其中包括执照费、设备费、利息以及创建消费者群体的费用。假设这两项业务拥有相同数量的客户群，如果要让我在二者间做出选择，我会选择 3G，因为它的发展潜力更大。

●商场启示

经商可分为短线和长线两种投资策略，而李嘉诚尤其擅长运用后者进行投资，他使用“放长线钓大鱼”的策略，使长江实业集团长期雄踞香港企业王位。

水泥是建筑行业必须用到的重要材料，但是曾经有一段时间，在香港只有一家名为青州水泥公司的生产厂家，由于这个工厂设备陈旧，所以生产出来的水泥制品也十分次，许多开发商不得不舍近求远，从内地甚至国外运进水泥。有的时候由于种种原因，会出现工程已经开工很久了，水泥还没有运到的不利情况，导致工期延误。李嘉诚看准时机，毅然把这家水泥公司收购下来，然后把所有生产设备都更新换代，这样生产出来的水泥制品不仅保质保量，还能为自己公司的建筑工程所使用，省下了一大笔开销。

水泥厂原来是在郊区办厂，对居民的生活没有什么影响，但是随着香港经济发展，外来人口

逐渐增多，10 多年过去后，水泥厂周边已经建起了许多社区，这给居民的生活环境带来了严重的污染。李嘉诚抓住时机，一方面要求香港政府为自己在远郊拨地，以方便自己搬迁水泥厂，解决污染问题；另一方面申请补地价，在水泥厂的旧址上建设住宅区。香港政府同意了李嘉诚的请求，就这样，水泥厂原来占用的那一大块价值低微的地皮，在改变用途之后，为李嘉诚带来了大量的财富。

20 世纪 80 年代，李嘉诚就开始专注于海外收购。1989 年，李嘉诚注资 5 亿美元收购 Orange，发展电讯事业。在投资初期，由于长期处于亏损状态，李嘉诚受到业界内外的不断批评，甚至有人认为李嘉诚在英国的这项业务会将他的整个公司拖垮，但是李嘉诚坚持己见，不愿意放弃这项业务，他始终认为凭着自己对未来趋势的正确分析和把握，这项业务会给自己带来巨大的收益。

结果正如李嘉诚所料，随着个人通讯网络逐渐被消费者所接受，到 1998 年，李嘉诚出售 Orange 4.3% 的股份，套现 54 亿港元，加上当年被并购后交易所得的 200 亿港元现金、220 亿港元票据以及 650 亿港元的德国电讯公司股票，仅仅过去 10 年，李嘉诚在这项不被人看好的业务上的收益已超过当初投资的 10 倍。

对于李嘉诚“放长线钓大鱼”的经营策略，他的儿子李泽钜深有感触。他谈到，做生意的时间规划是 5 年、10 年，不是 1 年、2 年，长实有些项目也是 7 年才有收成。

现在大多数投资者都有一个不好的习惯，就是总想着怎样才能把钱快速地赚到口袋里，不去理会长远的利益。这种只顾眼前小利益而忽视了长远利益的心态就是典型的“一鸟在手，胜过百鸟在林”。

这样的投资者永远只是热衷于短线投资，比如他们买了股票，不会长期将股票拿在手里等着它升值，而是只要觉得价格好，哪怕上午才买进，下午就会卖出。对他们来说，只要赚了钱就行了，不用考虑那么长远。

其实，很多成功的投资大师投资的大多是长线持有，看得很长远。例如股神巴菲特，他不在乎那点蝇头小利，总是将一只股票持有几年甚至几十年，期间冷静地分析市场的动态，把握机会，这样放长线钓大鱼，往往是成功的。

有一个人是从美国学成归来的计算机博士，由于学历高，还是海归，因此对于在国内找到一份不错的工作，还是非常有信心的。可是随后的几次应聘他接连碰壁，有的公司因为他的学历过高，害怕请不起而婉拒他；有的公司虽然可以给他提供一份工作，但是他觉得工资水平达不到自己满意的程度，而婉拒了公司。

经过几次失败之后，这位博士开始放低姿态，他将自己的硕士和博士证书收起来，带着自己的本科证书出去找工作，刚好有一家公司需要一名技术人员，于是就把他招了进去。虽然这份工作非常简单，工资也不高，但是博士还是一丝不苟地认真工作。

没过多久，老板就发现这个新招来的年轻人与众不同，因为他总能指点出程序中出现的错误，并提出自己独特的见解，于是就询问他。这时候，这位博士拿出了自己的硕士证书，老板看了之后，二话没说就提拔他当了部门的主管。

又过了几个月，老板看他不仅能带领团队出色地完成任务，而且还能协助其他团队按时完成任务，就又和他谈了一次。这时，博士把自己的海外博士证书拿了出来，这次老板直接把他提拔为公司的副总。就这样，这位当初四处碰壁的海归博士终于在一步一步的努力下取得了成功。

从某种意义上来说，这位博士的行为就可以理解为投资者在进行的长期投资行为。一个生意人如果能够像那位博士一样，把目标放长远一点，而不是只注重眼前的利益，明白投资是一种过程，长线投资所经历的每一件事都是过程的一部分，而不是结果，那么他就一定会取得成功。那些热衷于短线投资的人永远只能做个朝不保夕的投机者，而着眼于未来的人才是成功的投资者。

延伸阅读 创新求进，挑战科技新世纪——2001 年汕头大学师生会致词

尊敬的李鸿忠主席、尊敬的黄业斌副秘书长、尊敬的郑德涛厅长、尊敬的李统书书记、尊敬的李春洪市长、各位领导、各位校董、徐小虎校长、各位副校长、各位老师、各位同学：

很高兴与大家一同出席这个聚会，我首先向各位表示热烈的欢迎和衷心的感谢。今天是汕头大学一个非常重要的日子，我们在这里欢迎广东省李鸿忠副省长出任校董会主席。李副省长对教育富具热诚和积极支持，深信汕大得到他的宝贵指导，定能竿头更进。同时亦欢迎经验丰富的李统书市委书记出任校董，希望省、市政府在政策及资源上继续支持汕大。此外，亦恭贺徐小虎教授出任校长、李玉光教授出任副校长。他们两位加上汕大原有校董会所有成员、顾问、列位副校长及各学科负责人，将组成强大的领导层，相信大家一定会同心协力，为汕大发展做出贡献。

汕大自建校以来，一直得到同仁的帮助，在此我要感谢过去 4 年出任校董会主席的卢钟鹤主席，卢主席以其对教育之深厚认识及热诚投入，在任内为汕大尽心尽力，建树良多。他在肩负广东省教育重任之余，还分出时间、精力，常为汕大思考未来的路向，我们深表敬佩。承卢主席答允出任汕大顾问及校友会主席，继续为大学的发展及校友的互利给予宝贵指导，凝聚毕业生的力量，为社会、为母校做出更大贡献，我们表示万分的欢迎和感谢。相信校友将继续壮大，不息地向前迈进。对于刚卸任的张湘伟校长，我借此机会感谢他在过去 4 年为汕大所付出的努力。我亦感谢现已改任汕大顾问的庄礼祥书记在校董任内对汕大的支持。

汕大创校 20 年，历任的校长都是在到任后我才开始认识或共事，但今天徐小虎校长及李玉光副校长在汕大已经服务 4 年多，其间一直与我们共同工作，他们的为人处世、学识、魄力和大公无私的工作精神，都是我们熟识和了解的，他们多年来为汕大医学院及附属医院的发展努力，并力争佳绩。徐校长及各位副校长在今天的校董会议中，已提出未来 5 年务实的发展规划蓝图，掌握汕大的定位和具体目标，本着唯才是用的宗旨，团结上下，为汕大开辟了配合国家、省、市发展的革新路向。希望日后大家与我一样鼎力支持徐小虎校长和所有校领导发展汕大的工作。

大学是人类智慧荟萃、知识创造和积累的摇篮，通过教学研究，启发广阔的思维，推动社会文明进步。知识不单改变个人，同时亦改变国家的命运。21 世纪以资讯、创新科技和知识经济为主导，带动全球经济一体化，大学改革的要求和意义有着本质上的蜕变，汕头大学和其他高等学府一样，固有的发展模式受到挑战，今天的教育，已不局限于技术的应用，有着更深、更广的意义，那就是要能帮助发展学生的智慧及传播知识。今天的社会竞争激烈，对人才需求非常殷切，国内外的大学均倾力为社会发展培养拥有多层次、多角度创新意念的人才。跨学科的教育模式，已成为培养综合素质人才重要的一环。

很多人曾经问我，为何要花这么多时间和心血在汕大的发展上？甚至在汕大建校初期，曾经有一位对教育有认识的领导向我说：“你对汕大是一个美丽的误会。”意思是指如果我要办教育，不如将资源投入北京的重点大学，所创出的成绩会更显而易见，这只因他不明白我倾力发展汕大的原因。对我而言，建设汕大不仅是为家乡之情，更是认为此地方确切需要一个高等学府来栽培优秀人才，以配合整个广东地区及国家的互动发展。汕大的成功，将对整个潮汕地区产生无可估计的长远利益及巨大影响，亦对国家教育发展贡献出一份力量。在这 20 年当中，可能因为制度的困难，令汕大发展常常遇到种种令人费解的人为障碍，令汕大事务往往事倍而功不及半，但我没有因此而放弃，为的是汕大前途、国家教育、在座同学和素未谋面而未来入读的年轻人。如果只求圆滑而不推动汕大更新求变，自问是一种罪过。过去多年来，我不断与校领导反复地说，汕大要取得成功，并非单靠资源的投入，还要凝聚众人力量，要靠在座各位及关心汕大的朋友热诚投入时间及精神。两年前我们更新了校董会，各位出任校董的同仁，均能以其在地方或专业上的知识，向汕大提供宝贵的经验和指导。我认为汕大最成功的发展，并不只是要追及重点大学的水平，更重要的是发挥学生最大的潜能。汕大是我们共同的理想，如能凝聚我们所有人的智慧，汕大一定能够成功。

我在社会上工作了 60 年，目睹及参与了世界各种经济的发展，曾经历过不少事物，见证了許多人的成功与失败，自己也体验过挫折和开心的日子，在社会上亦得到不少赞许和认同。在过去和今天，为汕大付出精神、时间、资源及深厚感情，但对个人而言实是一无所求。近年来，许多世人梦寐以求的世界级荣誉或头衔，几乎全部被我所婉却，已接受的亦极力低调。如果时光可以倒流，要我选择做一些人生最有意义的事，我还是以教育及医疗为终生不渝的事业。在人生旅途中，我深深体会到王安石所说的“丹青难写是精神”这一句话，作为中华民族的一分子，我会竭尽所能贡献个人力量实现这个理想，不为名利，亦不介怀别人的想法。

今天是最开心的日子，因为从我的经验知道，汕大经过这么多人这么多年的努力后，我深深相信我们的发展已踏上一条光明的康庄大道，希望大家珍惜目前我们为汕大发展携手努力的每一个时刻，将汕大发展成为一所能使大家引以为荣的高等学府。谢谢各位。

第八章 商道即人道

要想在商业上取得成功，首先要懂得做人的道理，因为世情才是大学问。世界上每个人都精明，要令人信服并喜欢和你交往，那才是最重要的。

——李嘉诚

做事之前先学做人

●李嘉诚箴言

我们都痛恨世界上现存的不正义和不公平现象，但我们可带来改变的能力却有局限，然而我深信忠诚、正直、公正无私及同情心是重要和不可替代的价值观。如果有人对你说这些人生观已不合时宜及不适用，这不令我感到惊奇。对于某些人来说，为了追求商业上的成就，或要牺牲以上价值观。当然现实中的商业社会需要不断更新求变，但我深信在获取更多盈利及更多效率所带来的巨大压力下，也不应牺牲了我们维护公平及减除疾苦的决心。如果我们选择只为追求金钱及权力，而牺牲人类高尚情操的话，则一切进步及财富的创造都变得没有意义。

一个人，尤其是名人，最宝贵的是有一个好名声。俗话说“雁过留声，人过留名”，说的就是这个意思。对一个成功的商人来说，名誉比赚钱更重要，良好的声誉会带来更多的财富。

一个人最要紧的是，要有中国人勤劳、节俭的美德；最要紧的是，对自己严格，对人却要慷慨。这是我的想法。顾信用，够朋友，这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个中国人，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。这一点是我引以为荣的。

入要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。那如何才能让生意来找你？那就要靠朋友。如何结交朋友？那就要善待他人，充分考虑到对方的利益。

●商场启示

一位商界成功人士曾说：“先做人，后做事，做人做好了，附带着就把事情做了。”这也就意味着无论你从事什么工作，无论你是贫穷还是富贵，都要首先学会做人。

小的时候，在茶楼工作的李嘉诚有过一次让他难忘的经历，而那次经历也深刻影响到他以后的为人处世。

由于在茶楼每天要工作 10 多个小时，李嘉诚经常会感到很疲惫，听客人聊天就成为他解除疲劳的唯一方法。有一次，一位客人在茶楼与朋友们绘声绘色地聊起商场上的种种尔虞我诈，其中种种惊心动魄的细节李嘉诚听得十分入神，甚至连客人的茶碗已经空了他都没有注意到，也就没有立刻上去添水。直到其他伙计看见了，大声提醒他，他才反应过来，慌慌张张地去给客人倒水，由于忙乱，他一不小心把开水倒在了客人的身上。以前有一个伙计就因为出现过这样的失误，被蛮横的客人大骂一顿，后来还被老板开除了，所以李嘉诚当时就吓傻

了。

得到消息的茶楼老板赶紧跑了过来，刚要责骂李嘉诚，却被那个客人阻止了，并说是他不小心碰到了李嘉诚，让老板不要责怪自己的小伙计。平日里就十分器重李嘉诚的老板看客人这么说，也乐得顺水推舟，给客人道歉后没有再追究李嘉诚的过失。

李嘉诚对当年的那位客人始终念念不忘，以至于在多年后还经常对别人提起，他说：“这虽然是件小事，在我看来却是大事。如果我能找到那位客人，一定要让他安度晚年，以报他的大恩大德。”客人这次善意的举动，让李嘉诚深刻地认识到“以和为贵”、“积德行善”等这些传统道德思想在为人处世中的重要作用，也促使他在以后的经商过程中始终都怀有一颗感恩的心与人为善，并经常进行公益慈善活动，这也为他在社会上赢得了良好的口碑。

在日常生活中，我们经常会听到人们感叹：“做人难！人难做！难做人！”如何做人，不仅体现出一个人的智慧，也体现了一个人的修养，它是伴随一个人一生的重要课题。不管一个人的先天条件多么优越，后天多么努力，背景条件多么好，如果他不懂得做人，导致自己的人品很差，以至于没有人愿意与他相处，那么，他的事业也就必然会受到很大的影响。

晋商是中国历史舞台上不可忽视的一支商业力量，在明清时期，晋商发展到鼎盛，他们的商号已经遍布中国各大城市，远及西伯利亚、东南亚乃至欧洲等地，以至于在许多地区甚至形成了“晋商不至，产无所泄”的局面。在很多地方，晋商仅凭一张票据就可以取代上万两的白银。他们之所以能够做到这一点，除了自身拥有巨大的财富作为保证之外，还在于他们并没有专注于“在商言商”，而是用更多的时间去践行“仁义礼智信”这五个字，做人的成功让他们在取得他人信任的同时，也赚取了巨大的财富。

榆次常家在张家口设有一个商号，名叫“天亨玉”，最后一任掌柜名叫王盛林，是山西临汾人。王盛林初任掌柜时，由于市场疲软，经济不景气，他所掌管的商号不仅没有盈利，反而亏本了。按照一般商号的做法，王盛林会被立刻扫地出门。然而常家在仔细分析了亏损的原因之后，认为商号亏本的原因在于市场，并不是王盛林无能所致，因此不仅没有责罚他，反而为他补足了资金，让其继续经营。3年过后，在王盛林的精心经营下，“天亨玉”便扭亏为盈了。

后来，“天亨玉”商号面临破产的危机，东家急需抽回本金用来偿还债务，王盛林并没有落井下石，抽身而退。为了保住商号，王盛林亲自登门向“天亨玉”的盟友“大盛魁”商号借银三四万两，在让东家抽回本金的同时，将“天亨玉”改名为“天亨永”，继续负债经营，直到常家衰落时，“天亨永”仍然支持着常家的日常开销。

1929年，“大盛魁”商号同样经历了破产危机，得到消息后，王盛林当即命人送去2万两银元用来救急。面对王盛林的做法，有的人提出异议，认为这批款项属于“肉包子打狗——有去无回”，王盛林却说：“如果当初没有‘大盛魁’的支持，‘天亨玉’早就破产了，今天的‘天亨永’也就不复存在了。”

正是由于晋商深知“和气生财”、“互惠互利”的重要性，因此他们才非常重视与盟友之间的和睦相处、诚心扶持，从而实现了共同发展，这也让晋商成为中国历史上最具代表性的商帮。

中华民族历来讲究做人的道理，只有先做人才能成大事也成为亘古不变的真理，历代成功的商人都十分注重个人品德的修炼。在这一方面，和李嘉诚齐名的台塑集团董事长王永庆也做得非常好。

王永庆在台湾属于跺一下脚，台湾的经济就要抖三抖的人物，被称为“经营之神”的他之所以能够成功，除了自身独到的商业智慧和商业才能外，做人的成功也是非常重要的一点原因。

在少年时期，王永庆就开始创业，当他 15 岁的时候，就已经拿着借来的钱开起了自己的米店。当时每个米店都会将杂质掺杂在米中，并一起出售来赚取利润，王永庆却反其道而行，他吩咐伙计把米中的杂质全部挑拣出来，然后再把干净的米卖给顾客，卖完米后，他还会叫伙计把米斗擦拭干净，以防杂质混入后倒入米中，这种为顾客着想的经营方法让他的生意变得越来越红火。

王永庆的生意越做越大，他仍然坚持诚信经营，不做任何弄虚作假的事情，而且平素节俭的他还十分热衷于公益事业，这让他赢得了人们的一致赞扬。

所以，一个人想要获取成功，成就一番事业，商业头脑和个人能力固然重要，但是如果不能以“做人”作为前提条件，那么他必然不会把握好自己的人生方向，成功的理念与道路就会发生偏差。这样的人，又如何去收获成功和财富呢？一个人在做事情之前，唯有先把“人”字高悬，做人成功了，成就伟业的道路也就不远了。

感恩是一种品德

●李嘉诚箴言

关心是潮流。

善与人同，乐与人同，会使得我们的心灵更舒畅，生活更愉快。发挥人性中光明与高贵的一面，为无助者提供无偿服务。想想明天会更好，想想世界上有多少更苦的人，在别人无助的时候，帮一下他们，这是有益处的。

得意时应善待他人，因为你失意时会需要他们。

但愿天下有心人，广建书院千万间。

●商场启示

从古至今，中国人在教育他人要学会感恩时，常说的一句话就是“受人滴水之恩，当以涌泉相报”，而李嘉诚也将这一古训始终铭记在心。

当年，李嘉诚在五金厂打工时，由于头脑灵活，干活勤快，深受老板的器重。后来，当李嘉诚决定跳槽到更有前途的塑胶行业时，五金厂的老板更是数次诚恳挽留，但是李嘉诚的去意已决。为了报答老板的知遇之恩，在离开前，他向老板提出了自己对五金厂日后发展的看法。

李嘉诚告诉五金厂老板，目前塑胶业正在突飞猛进地兴起，由于塑胶制品容易成型、重量很轻，色彩丰富、美观适用，日后必然会很快取代众多木质品或金属制品，这也会导致五金厂出现危机。因此，他劝告老板最好是尽快转行做更加有前景的行业，或者是调整产品的种类，重新开发新的金属制品，以适应新的市场竞争格局。

然而，在李嘉诚离开后，五金厂老板并没有听从他的建议，仍然按照旧的生产模式进行经营，没过多久，他的工厂就受到来自塑胶行业的冲击，一度濒临破产。

当五金厂即将倒闭的消息传到李嘉诚的耳中时，李嘉诚万分焦急，虽然自己已经不是那里的员工，但是五金厂老板一直对自己非常好，现在他有难了，自己不能坐视不管。因此，李嘉诚马上赶到五金厂找到老板。在和李嘉诚进行了一番详谈之后，五金厂老板决定听从李嘉诚的意见，停止生产镀锌铁桶，转而生产系列铁锁。

李嘉诚虽然不在五金行业，但他也会经常抽时间来了解五金制品的市场行情，这次知道昔日工作过的五金厂濒临破产，他根据以往的调查分析得出结论，目前市场上还没有一家专门生产铁锁的五金厂，如果此时五金厂能及时转型，制订计划，生产系列铁锁，不仅能够避免与其他工厂进行竞争，也能够先人一步推出新产品，防止其他五金厂跟风而上，给自己造成冲击。

果然，在调整了产品种类后，五金厂没过多久就度过了危机，并且收益颇丰。五金厂老板在对李嘉诚表示感谢的同时，也对其知恩图报的处世态度非常钦佩。

《圣经》上说：“一生一世，都是恩惠。”任何一个幸福的、成功的人，都应该是一个懂得感恩的人。无论是亲朋好友，还是那些陌生人，只要他们给过你些许帮助，你就应该学会去感谢他们。而那些整天只知道抱怨的人，必然不会发掘出自身的价值优势。

有一家企业面向社会公开招聘，有两个非常优秀的年轻人进入到最后的面试环节，主考官抛出的第一个问题是：“你觉得你以前工作的公司怎么样？”

一个年轻人不满地抱怨：“简直是糟糕透了，同事们钩心斗角，主管也非常无能，我在那里待了3年，什么也没有学到，白白浪费生命。”

另一个年轻人则充满感激之情地说：“虽然我原来的公司有很多不尽如人意的地方，但是我在那里学到了很多，我之所以能在这个行业做出些成绩，完全得益于我之前那家公司的领导对我的帮助，所以我要感谢我原来的那家公司。”

当最终录取结果出来的时候，后者当然毫无疑问地胜出。

本尼迪克特说：“受人恩惠，不是美德，报恩才是。当他积极投入感恩的工作时，美德就产生了。”一个不懂得感恩的人，会是一个不快乐的人。因为不懂感恩，他对生活的要求总是

得不到满足，无论别人为他做什么事，在他的眼中都是理所应该的。因为内心期待总是远远大于现实，他会对生活越来越不满，甚至会认为全世界对自己都不公平，最终他的情感就会变得越来越麻木，以至于对任何事情都缺乏热情，变成行尸走肉。

一个猎人上山打猎，看到一只怀孕的母狼躺在地上，它的一条腿受伤了，让它在危险来临时不能快速地逃离。猎人来到母狼身边，举起猎枪准备射杀它，这时母狼抬起头，可怜巴巴地看着猎人，似乎在祈求猎人不要伤害它。看到母狼的表情，猎人的心软了，他放下猎枪，对母狼的伤腿进行了包扎，然后把它放归森林。

冬天来临时，一场大雪封住了猎人的家门，导致猎人几天不能进山打猎，当他正在为缺乏食物而发愁时，突然听到院子里传来声响，似乎有人在往里边扔东西。猎人来到院子里，发现有一只野兔，他急忙打开院门，看到的是一只狼远去的背影。

动物都知道感激帮助过自己的人，那么一个人在受到别人恩惠后更应该懂得去感恩。无论是在生活中还是在工作中，我们都应对自己所拥有的一切心存感激，因为知恩图报是一个人不能够被磨灭的良知。一个人若懂得感恩，也就拥有了人生中最重要的美德，生活也会因此变得更加快乐、温暖和富有价值。所以，试着学会感恩，摒弃那些阴暗自私的欲望，不要再计较，不要再抱怨，用感恩滋养你的生活，让平和抚慰你的身心。

行为低调好做人

●李嘉诚箴言

我做事喜欢低调，不爱宣传。

我不喜欢树大招风，喜欢默默地踏实去干。

我这个人有自己的傲骨，我并不是神仙。但我清楚，如果你不过分显示自己，就不会招惹敌人的敌意，别人也就无法捕捉到你的虚实。我表面谦虚，其实很骄傲、别人天天保持现状，而我自己就老想着一直爬上去，所以当我做生意的时候，就提醒自己，如果继续有骄傲的心，迟早一定碰壁。

我做人的宗旨就是，在过去、现在、未来都是这样，就是不说能力可及以外的话，不吹牛，而是实实在在做事。保持低调，才能避免树大招风+才能避免成为别人进攻的靶子。

表面的权力，我向来都认为不重要，最好让别人（领导）做，而实际上要清清楚楚地有所表现。眼光要放远，做好自己的工作，最重要的是充实自己，这样很多本来不可能的事情也可以变为可能。

●商场启示

中庸之道是儒家思想的精髓，也是传统儒家修身的法宝。一个精明的商人，在为人处世的时候，往往会持有中庸之道。他们从不张扬，低调做人，因为只有不过分彰显自己，才能够避免招来更多的敌意，从而也让别人摸不清你的底牌，确保你在处世中游刃有余，进退自如。在低调中修炼自己，看似平淡，实际上是一门高深的处世哲学。

有人曾做过一个形象的比喻，认为金钱就像流水一样，从高处向低处流，流到最后，覆盖的面积也就是整个流动过程中最大的，赚钱就是这样，一个始终保持低调的人，金钱就会顺势向他流去。对于这一观点，李嘉诚是非常认同的，因为很多人都曾向他请教过赚钱的秘诀，而他给出的答案往往只有一个，那就是保持低调。

成名之后，李嘉诚的经商策略被人们奉为经典，人们争相效仿，渴望能够一夜成名：但是对于李嘉诚低调做人的观点，很多人却不能接受，认为用自己辛辛苦苦赚来的钱使自己过得奢华一点，没有什么不好。不管别人怎么评说自己，李嘉诚依然保持自己一贯的低调作风。

当年李泽钜举行婚礼的时候，李嘉诚破例让记者进入自己的家中参观。李家住宅并不奢华，只有区区的三层，李嘉诚本人住在第三层，李泽钜和新婚妻子则住在第二层。面对蜂拥而入的记者，李嘉诚自嘲说：“一层才 2000 平方英尺，不算大呀……长实集团公司起码有 100 个职员，他们住的地方不比这里差……你们记者去过多少富豪家宅，好多都靓过我这里。”

在筹建汕头大学时，有人建议李嘉诚以自己的名字命名这所大学，这本是一个很出风头的行为，但是李嘉诚却拒绝了。他说：“这个名呢，真的是……如果你建起一个大学，太多股东的名字，这边一个，那边一个，我自己好像是感到有不好的地方。有的人希望最好自己的名字更大一点、更醒目一点，但是，一个人有一个人的人生观，我的人生观就是我做的是自己认为对这个国家民族有利的，只要能这样做下去的话，那么没有我的名字是不要紧的，只要做好这个事业就行。”

李嘉诚不仅时刻告诫自己要保持低调，而且也经常告诫自己的两个儿子，为人处世不要过分张扬。当李泽钜自立门户开始创业的时候，李嘉诚赠送给他的第一句话就是：“树大招风，保持低调。”

古人曾说过：“地低为海，人低为王。”意思是地不畏其低，方能聚水成渊；人不畏其低，故能孚众为王。以低求高，以曲求直，是一种姿态，一种修养，也是做人的一种品格。正如明朝杨慎著的《韬晦术》中所说，“谋大者无形，音大者无声”，真正的伟大往往弥漫于普通、谦逊之中，是无边无界、浩然无极的。

英格丽·褒曼是好莱坞著名的瑞典籍电影女演员，在获得了两届奥斯卡最佳女主角奖后，1975 年她又因为在电影《东方快车谋杀案》中的出色表演而斩获当年的奥斯卡最佳女配角。在她领奖的时候，她并没有喋喋不休地叙述自己的成就与辉煌，而是衷心称赞起落选的另一位角逐者弗伦汀娜·克蒂斯，认为她的演技要超过自己，这个奖项应该颁给她，并诚恳地说：“原谅我，弗伦汀娜，我事先并没有打算获奖。”一个人在获得巨大荣誉的时候还能够如此低调，并能够尊重自己的对手，实在是令人敬佩。

老子曾说过一段话：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”

这段话翻译成现代文，大概的意思是说：一个不自我表现的人能够与众不同；一个不自以为是的人能够超出众人；一个不自夸的人能够收获成功；一个不自负的人能够始终成长。从某种意义上来说，低调做人是一个人成熟的标志，因为只有阅尽了世事沧桑的人才会懂得低调做人的重要性。低调做人同样也是生存的大智慧，因为过分地彰显自己，就会像暴露在外边的椽子一样，在饱受风吹雨打之后，最先腐烂。

有一天，居里夫人的一位朋友来到她家里做客，看到居里夫人的小女儿正在玩一个奖章，他拿起来一看，惊讶地发现这竟然是英国皇家学会刚刚颁发给居里夫人的金质奖章，于是他惊讶地问居里夫人：“这枚奖章是英国皇家学会颁发的，代表着极高的荣誉，你竟然不珍藏起来，反而给小孩子随便玩。”

居里夫人笑着对朋友说：“我是想让孩子从小就知道，荣誉就像玩具，只能玩玩而已，绝不能看得太重，否则就将一事无成。”

所以，不论你想取得什么样的成功，低调做人都是必要的品质，只有懂得低调做人，你才能在社会这个大舞台上扮演好自己的角色，你才能在人生的旅途上，平稳地走好每一段路，你才能拥有一颗平凡的心，才不会被外界所左右，才能够变得冷静、务实，最终确保你到达成功的顶峰，演绎精彩的人生。

成就加上谦虚才会更杰出

●李嘉诚箴言

希腊哲学家对卓越与自负有一个非常发人深省的观念，他们相信每一个人都有责任把自己的潜能发挥得淋漓尽致。但同时，人的内心应有一个戒条，不能自欺地认为自己具有超越实际的能力，系统性扩大变为自我膨胀幻想，如陷两难深渊，你会被动地、不自觉地步往失败之宿命。

在卓越与自负之间取得最佳平衡并不容易。因为信心、勇敢无畏也是品德，但沉醉于过往和眼前成就、与生俱来的地位或财富的傲慢自信，其实是一种能力的溃瘍。我们要谨记传统智慧，即老子的八字真言：“知人者智，自知者明。”

我想和大家分享的诀窍是什么？我称它为“自负指数”，那是一套衡量检讨自我意识、态度和行为的简单心法。我常常问自己，我能否过分骄傲和自大？我能否拒绝接纳逆耳的忠言？我能否不愿意承担自己言行所带来的后果？我能否缺乏预见问题、结果和解决办法的周详计划？

我深信谦虚的心是知识之源，是通往成长、启悟，责任和快乐之路。在卓越与自负之间，智者会亲前者而远后者。背道而驰的结果，可能使一生净成就得之极少，而懊悔却巨大，成为

你发挥最佳潜能的障碍，减弱你主控人生处境的能力。在现今无限可能的电脑时代，大家对“重新启动”按钮相当熟悉。然而，在生命这场永无休止的竞争过程中，我们未必有很多重新启动的机会。我相信，给你这个机会，也没有人期望过一个不断“重新启动”的人生。

● 商场启示

在《塔木德》中有这样的记载：“降低自己的人，上帝抬高他；抬高自己的人，上帝降低他。”而在《财箴》中也记载着这样的话语：“如果自己的内心已由自己占满时，就再也不会留有留给神住的地方了。”由此可见，在数千年的犹太历史中，始终保持谦卑是犹太民族一个重要的做人原则和处世之道。

李嘉诚之所以能在生意场上收获巨大的成功，这与他一直保持着谦虚的态度、不自负和不骄傲是分不开的。

香港著名作家林燕妮曾投身于广告行业，当初与李嘉诚的公司有着密切的业务往来。在香港广告业刚刚发展的初期，广告市场属于买方市场，由于是广告商求客户来刊登广告，因此就造成了一些客户盛气凌人的态度。他们对广告商横加指斥、蛮横无理，因为他们根本不愁找不到好的广告公司，而广告公司的工作人员面对客户的无理取闹，也只能陪着笑脸附和，把委屈装在心中。

有一次，林燕妮来到李嘉诚的公司谈广告业务，刚到公司大厅，就发现李嘉诚已经派专人等候在电梯口，随后把她引领到李嘉诚的办公室。那天恰好是阴雨天，看到林燕妮的衣服被雨水淋湿了，李嘉诚亲自帮助她脱下外衣，并把它挂在办公桌旁的衣架上。李嘉诚的种种做法，让长期以来备受他人责难的林燕妮十分感动。

万通集团总裁冯仑曾参加过一次李嘉诚组织的晚宴，当他和 30 多位企业家访问团的代表进入电梯口时，惊奇地发现李嘉诚已经在电梯门口等候，并且按顺序给他们分发了名片。

宴会厅内一共有 4 张桌子，晚宴开始后，李嘉诚并没有在主桌上一直坐下去，而是每一张桌子坐 15 分钟，确保自己和每一桌的人都能聊天。晚宴结束时，李嘉诚一定要与每个人握手告别，包括距离较远的服务人员，然后又送每个人到电梯口，直到电梯关上才离开。

多年来稳居首富宝座的李嘉诚，富甲一方，却仍保持着创业初期谦虚的品性。他的经历告诉我们，一个人如果能够在创业之初保持一颗谦虚的心，就能够让人们快速地接纳他，帮助他赢得更多的机会。当他获得一些成就之后，还能保持一颗谦虚的心，那么他的事业就会蒸蒸日上。

石油大王洛克菲勒在谈起自己早年创业时这样说：“在我的事业渐渐有些起色的时候，我每晚把头放在枕头上睡觉时，总是这样对自己说：‘现在你有了一点点成就，你一定不要因此自高自大，否则，你就会站不住，就会跌倒的。不要因为你有了一点开始，便俨然以为是一个大商人了。你要当心，要坚持着前进，否则你便会神志不清。’我觉得我对自己进行这样亲切的谈话，对于我的一生都有很大的影响。我害怕我受不住成功的冲击，便训练自己不要被一些蠢思想所蛊惑，觉得自己有多么了不起。”

谦虚是一种促使人进步的力量，刻意地抬高自己，可以拉开与他人的距离，但并不能提升自己的高度。一个人只有低头，才能积蓄向上攀登的力量。事实上，越是有学识、有成就的人，越懂得谦虚，也正是这种谦虚的精神，才促成了他们学术和事业上的成功。

美国第三任总统托马斯·杰斐逊也是一个十分谦虚的人。1785年，他接替富兰克林出任驻法全权公使。有一天，他来到法国外长的公寓进行拜访。

在交谈中，法国外长问他：“听说您代替了富兰克林先生？”

托马斯·杰斐逊急忙纠正说：“不，我是接替他，没有人能够代替富兰克林先生。”

法国外长不解地说：“在我的眼中，您和他都是美国建国时期的杰出人物，由您来执笔、富兰克林先生修改的《独立宣言》非常著名，因此你们是分不出高下的。”

托马斯·杰斐逊回答说：“您说错了，富兰克林先生不仅在思想、政治领域杰出，在其他领域也表现得十分出色，因此我是替代不了他的。”

有人曾说过这样一句话：“一个人若种植信心，他会收获品德。”同样的道理，如果一个人种植下自负的种子，那么他必然会收获失败。一个过分卖弄自我的人，只会让自己显得更加可怜。

在《伊索寓言》中有这样一个故事：

一只狐狸非常自负，它认为在森林王国里，其他动物都比不上它。

一天傍晚，它出去散步时看到自己的影子在月光的照射下显得十分巨大，这让它非常高兴，因为它一直认为自己是 strongest 的，但是其他动物都不信，这下它终于找到证据了。

就在它得意忘形的时候，一只老虎走了过来，在往常，狐狸早就吓得溜之大吉，但是今天兴奋的它认为自己完全可以打败老虎，因此它向老虎冲了过去，结果被老虎咬死了。

谦虚是人们必备的一种美德，不懂得谦虚的人，最终的结局就会和那只骄傲的狐狸一样。站得越高，越要懂得低头，特别是当你站在财富的巅峰时，一定要保持谦逊，这样不但可以增添你的人格魅力，还可以帮助你走向更高的辉煌。

节俭是成功之本

●李嘉诚箴言

要在商场上获得成功，首先要学会处理自己的金钱，明白金钱得来不易，要好好地爱惜它、

保管它，禁忌花天酒地，花个精光，否则它不会和你久处。因为金钱本身也好像有灵性似的，你不理会、不爱惜它时，它会无情地和你说分手。

我喜欢有自己比较宁静的内心世界，因为我对物质生活没什么要求，我个人的生活很简单，我吃的东西简单到你都不相信。

如果我一个人吃饭，一般只煮一碟青菜、几条小猫鱼。最近穿着去北京的这双鞋，其中一条饰带烂了，我索性就剪掉它，变成一只带饰带而另一只不带饰带，但是照样穿。我穿的鞋多数穿到换底。

我今天的生活水平和几十年前相比只会差了，年轻时也有想过买点好的东西，但不久就想通了，只是强调方便，我的穿着可能比一般入还要差一点。

衣服和鞋子是什么牌子，我都不讲究。一套西装穿十年八年是很平常的事。我的皮鞋 10 双有 5 双是旧的。皮鞋坏了，扔掉太可惜，补好了照样穿。我手上带的手表也是普通的，已经用了好多年。

我这个人对生活要求并不高，简单的生活是我的愿望。如果有一天我老了，不用工作了，我还是希望过简单的安定生活。

● 商场启示

宋朝的司马光曾说过一句至理名言：“由俭入奢易，由奢入俭难。”有很多人在创业初期能够保持着节俭的作风，然而等他们小有成就之后，往往会变得不思进取，挥金如土，过上奢华的生活，他们所创造的些许财富也就快速地流失，过不了多久，他们又回到了起点。

对于李嘉诚来说，事业上的成功并没有让他抛弃节俭的作风，他坦言自己是喜欢节俭生活的人。“我的生活标准甚至还不如 1962 年的生活标准，我觉得简朴的生活更有趣。”这并非李嘉诚在故作姿态，而是他真实的生活状态的写照。

1950 年，李嘉诚开始创业，并创建了长江塑胶厂，由于是创业初期，人手不够，他一个人就担任厂长、会计、技术师傅等数种职务，他每天和工人们吃住在一起，和工人们同甘苦、共患难，一起体味创业的艰辛。

凭借着这种节俭作风，李嘉诚的事业开始有所起色。他苦心经营，最终成为香港首富，进入世界超级富豪前列，但是创业初期保持的节俭风格仍然是他的美德和习惯。

李嘉诚的西装多是穿了很多年的旧衣服，鞋子也是如此，他不讲究衣服和鞋子的牌子，只要得体、整洁、干净就可以。在吃饭这方面，李嘉诚给自己定的标准是一菜一汤，或者两菜一汤。在宴请宾客的时候，他一般不会饕餮浪费，而是根据客人的人数和爱好来选择菜肴。

李嘉诚的办公室、会客厅里面几乎没有什么太值钱的装饰和摆设，一个普通的皮座椅，他一坐就是 20 年，并且从来没有要求更换过。

作为 10 余家公司的董事长或董事，李嘉诚每年能够拿到丰厚的董事酬金，但是他把这些钱都归到公司的账上，而他自己全年只拿 5000 港元。多年来，李嘉诚一直过着普通人的生活，他的消费水平甚至还不如打工的白领。

正如一位理财专家所说：“不要以为明天一定要和今天一样，唯一的保障来自你自己。”这就要求我们应该学会节俭，学会守住财富。其实节俭并不是丢人的事情，事实上很多投资者都跟李嘉诚一样十分勤俭，这不仅仅为他们带来了好的名声，同时也增加了他们的人格魅力。

美国石油大王洛克菲勒年轻时经常研究怎样才能使自己快速致富，但是尝试多次都以失败告终。有一天，他在报纸上看到一则广告，是宣传一本发财秘诀的书。洛克菲勒非常兴奋，急忙给对方邮去了购书款。过了几天，书邮来了，洛克菲勒急忙打开书开始翻阅，哪曾想书上仅仅印有“勤俭”二字。在大骂作者是个骗子之后，洛克菲勒开始深思，越想越觉得该书言之有理，觉得想要致富，确实必须依靠勤俭。就这样，他开始不知疲倦地勤奋创业，并十分注重节约储蓄。5 年后，洛克菲勒以节衣缩食的节俭精神积存了 800 美元，有了资本之后，再根据自己多年的观察，最终确定了自己的创业目标：经营石油。经过几十年的奋斗，他终于成为美国石油大王。

同李嘉诚、洛克菲勒一样，比尔·盖茨作为世界上最富有的人之一，也十分节俭。比尔·盖茨的生活信条就是：“一个人只要用好了他的每一分钱，他才能做到事业有成、生活幸福。”有一次和朋友到希尔顿饭店开会，因为没有普通停车位了，朋友就建议比尔·盖茨将车停放在饭店的贵客车位。比尔·盖茨没有同意，因为贵客车位需要多支付 12 美元，他认为那是超值收费。

也许有的人会说，“今朝有酒今朝醉”，我自己赚取了财富，那么凭着我的努力，以后金钱会源源不断地来到我的手中，只要让自己享乐就行，没有必要为了给自己留足过冬的粮食而节俭。前世界拳王泰森或许就是这样一种人，在他处于职业巅峰期的时候，一场比赛就能够赚取数千万美元，因此被媒体夸张地称为“世界上最棒的印钞机”。由于金钱来得过于容易，在台下他忘乎所以，成为“散财童子”，把自己的全部金钱都花在几个与他有染的美女身上。结果，当他过了职业巅峰期后，生活水平立刻一落千丈，变得穷困潦倒，甚至沦落到靠在街头卖唱来赚钱饱腹。

所以说，能够正确对待金钱的人，才能够做到事业有成。因为他们明白钱真正的用途是什么，他们能够将钱用在最该用的地方上。很多人常常怕自己没钱而被人看不起，从而打肿脸充胖子，花钱装点面子工程，这是很没有必要的。人们从心里尊重的是那些物尽其用、有着正确价值观和金钱观的人，而懂得节俭的人，懂得克制自己欲望的人，会拥有更多的财富。

吃亏有时是一种福气

● 李嘉诚箴言

七分合理，八分也可以，那我只拿六分。

做生意一定要估计对方的利益，这样人家才愿意与你合作，并希望下一次还合作。我一直奉行互惠精神。大家在一方天空下发展，竞争兼并，不可避免，即使这样，也不能抛掉和为贵的态度。

人面对力所不及的事时，往往逞一时之气，显一时之成，到头来只能是自己打落了牙往肚子里咽，自己酿的苦自己吃。我们往往就缺乏这种进退自如的状态，常常为了某些利益拼命争取，就算力所不及也毫不在意，到头来甘苦自知。与其那时来收拾残局，甚至造成亏本，倒不如从一开始就克制一些。对本身力所不及，又面临强大的竞争对手，可能使已受损的，不妨以“和”的心态来面对，以求“合”，即双方合作，双方受益。

在成功学中，有一条“互利法则”，即你给人一分利，别人就会给你一分利。“利益共沾”是聪明商人遵循的法则。李嘉诚深知“利益共沾”的法则，他始终坚持：不独利己，更要利人，不能总把自己的利益摆在别人之上，而是要学会利人法则。生活中也是如此，顾及对方的利益非常重要。它们是相辅相成的。一个人不能把目光仅仅局限于自己的利上。自己舍得让利，让对方得利，最终还是会给自己带来较大的利益。

● 商场启示

有些生意人在做生意时，经常害怕自己会吃亏，甚至连一角半分也要算得很清楚。在李嘉诚看来，做生意时就不应该怕吃亏，一些可要可不要的利润完全可以让给对方，有时候吃亏也是一种福气。

李嘉诚早年做生意时，曾有一家贸易公司向他订购一批塑胶用品，准备运往美国销售。当这批货物卸船付运，可以向对方收取货款时，这家贸易公司的负责人却因为一些原因要取消合同，但是他们答应会给李嘉诚一些补偿。由于这件事并没有给李嘉诚造成太大的损失，考虑到以后可能还要和这家贸易公司合作，李嘉诚并没有要求对方赔偿损失，他对贸易公司的负责人说：“日后若有其他生意，我们还可以建立更好的关系。”

几年之后，李嘉诚开始转型做塑胶花生意。一天，一个美国人找上门来，要和李嘉诚合作，并说是当初的那家贸易公司的负责人极力推荐的，说李嘉诚是一个完全值得信赖的生意伙伴。最终，李嘉诚与这位美国人谈成了 6 个月的订单，经过这 6 个月的愉快合作，这位美国人又发展成为李嘉诚的永久客户，成为李嘉诚开拓海外市场的重要合作伙伴。

1973 年香港发生股灾，到 1974 年年底，恒生指数一度跌到 150 点，虽然 1975 年恒生指数有所回升，但是深受股灾之害的投资者们仍然“谈股色变”，不愿意把手中的闲钱投入到股市中。李嘉诚却根据当时股市低迷的情况，每股作价 3.4 港元，由长实发行 2000 万新股予他本人，并且宣布放弃两年的股息。随后香港股市持续高涨，长实股票更是升幅惊人，李嘉诚获得的实利要远远高于他当年牺牲的股息。

李嘉诚每年都会放弃上千万元的董事酬金，把这些钱投入到公司的运营中，这赢得了公司上下众多股东的一致好评。李嘉诚豁达的胸襟让他们更加信任长实系股票，其他投资者受到他们的影响，也纷纷购买公司的股票，长实系股票被抬高，长实系股值大增。作为公司最大的

股东，李嘉诚当然是最大的受益者。

李嘉诚经常教导两个儿子，在和别人做生意时，如果能拿到七分的利润，甚至能拿到八分的利润，那么就拿六分好了，因为只有这样，才会使自己获得好声誉，吸引更多的人来合作。如果能拿七分利润，你偏要拿八分利润：能拿八分利润，你偏要拿九分利润，那么谁还会和你合作？

李嘉诚一生和许多人进行过或长期或短期的合作，合作结束后他总是愿意少拿一点利润，也正是因为拥有这种风度、这种气量，许多人都愿意与他合作，这也使他成为商场中的不败商神。

李嘉诚的经历告诉我们，在生意场上，一个人如果具备豁达的胸襟，身上往往会散发出强大的人格气场，会让人不自觉地想亲近他，这会为其带来意想不到的财富。真正做大生意的人，不会过多计较获得多少利润，而是享受做生意的过程，这也通常是区别企业家和商人的一个重要标尺。

在日本，有“绳索大王”之称的岛村方雄，在年轻的时候是一个不名一文的穷光蛋，为了致富，他把目光瞄准在本钱很少的麻绳生意上。和其他卖麻绳的人不一样的，最开始的时候，他按原价卖出，很快，这种傻子式的经营方法让订单像雪花一样向他飞来。在接到大量订单后，岛村方雄开始向客户诉苦，说自己原价卖给他们，一分钱也赚不到，长此下去，他会无法生存下去，想要在原来的基础上提高点价格，客户都被他的诚意打动了，同意了他的请求。虽然提高后的价格仍然低于市场价，但是因为销量上去了，积少成多，几年后，岛村方雄就从一个穷光蛋变成了日本的“绳索大王”。

对于吃亏，弘一法师从佛法的角度进行了独特的讲解，他曾这样评价君子与小人的区别：“我不识何等为君子，但看每事肯吃亏的便是。我不识何等为小人，但看每事好便宜的便是。”每个人都想成为富翁，做成大生意，但是如果没有“吃亏是福”的豁达胸襟，即使有机会摆在你的面前，你也只会变成一个斤斤计较的小商贩，眼睁睁地看着机会从自己眼前溜走。只有那些从不计较个人得失的人，具有大胸襟、大气度的人，才能最终成为企业大家，因为他们知道，一时一事的吃亏或许会给他们带来意想不到的惊喜。正如著名的企业家严介和所说：“看似一件很吃亏的事情，往往会给你带来巨额的财富。”

1992年，严介和带着借来的10万元钱，在淮安注册了一家建筑公司，开始了自己的创业之路。当时，南京市正在建设环城公路，得知消息后，严介和争取到3个小涵洞的项目。但是，由于项目是被层层转包之后才到严介和的手上的，最后经过核算，整个项目做下来，严介和的公司要净亏损5万元。

当时，很多人都劝严介和放弃这个项目，因为这明显是一个亏本的买卖，但是严介和却有不同看法，他对手下的员工说：“有时候主动吃亏才能主动获得，大家不要灰心，但要注意把握好质量。亏5万不如亏8万，我们豁出去了，一定要保证工程的进度与质量。”最终，在严介和的坚持下，这个项目保质保量地提前完成了。

经过这件事之后，严介和在业内有了自己的影响力。从此，不断有人找到他的公司要求进行项目合作，他的业务规模也随之不断扩大，最终使他成为一代企业大家。试想一下，如果当

时严介和没有主动吃亏的精神，他又怎么可能拿到以后那么多项目呢？

豁达是一种态度，更是一种智慧。一个不喜欢计较的人，目光往往会放得长远一些，心中想到的是更大的事业；而那些为了小事斤斤计较，拘泥于蝇头微利的人，注定成不了太大的气候。因此，当我们在生意场上感觉自己吃亏时，不要去抱怨任何人，而应以豁达的心态去对待这一切，我们要知道，有时候“吃亏未必不是福”。

“必须给合作伙伴留足够的利润空间。”这是李嘉诚一直强调的合作精髓。只要你弄明白了“合作伙伴”这几个字的意思，你就懂得了“合作伙伴”对自己有什么用，也就知道这样做的原因了。

无论哪个行业，如果能有几个关系好的合作伙伴，这对谁都是极其有利的。“双赢”是合作伙伴长期合作的基础，因此，合作双方都要为对方的利益考虑。如果由于私心而自己占便宜，让合作伙伴吃亏的话，这种合作关系将难以长久维持，最终双方的利益都会受损。

合伙人之间是一种相互补充、相互扶持的关系，只有充分发挥每一方的优势，才能为双方都带来利益。如果双方将利润平分，合作关系就会很好地保持下去。因为各占一半，都心服口服。如果一方愿意吃亏，让对方拿 60% 的利润，而自己只要 40%，从短期内看自己肯定吃亏了，可是，从长远来看，自己却永远获得了合作伙伴的信任和好评，为企业赢得了良好信誉。良好的信誉将会为企业赢得源源不断的利润，是企业基业长青的法宝。

一经承诺，便要负责到底

●李嘉诚箴言

以诚待人是生活中坚定不移的原则。虽然以诚待人在我一生中有时也有伤害到自己的时候，在金钱或者感情上受到伤害的情况也会有，不过我还是相信“诚招天下客”之原则。古语尚有一句“无信不立”，相信你们多年来和我共事，都深知我对“信”这个字的重视。

轻言诺，重信行。不只是商人，一个国家亦是无信不立。信誉是不可用金钱估量的。诚信是生存和发展的法宝，是我的第二生命，有时候比第一生命还要重要。以信誉来说，要破坏它，只需要很短的时间，但要建立自己的信用，就要花很长的时间。一生之中，最重要的就是诚实守信。我认为世间的事情都逃不出一个“理”字。终我一生，我还是要努力遵守“重信行”三个字。

20 世纪 50 年代，我刚做塑胶花的时候，常在皇后大道看到一个行乞的老妇，四五十岁，很斯文的样子。她从不伸手要钱，但我每次都给她钱。一天，我问她会不会卖报纸，她说有同乡干这行，我便让她带同乡来见我，我想帮她做这个小生意。在约好的那天，有个客户刚好要到我工厂参观，客户至上，我必须接待。交谈中，我突然说：“Excuse me!”便匆忙离开。客人以为我上洗手间，其实我跑出工厂，飞车奔向约定地点。途中，违反交通规则的事差不

多全做了，但好在没有失约。见到那妇人和她的同乡，我问了一些问题后，就把钱交给了她。她问我姓名，我没说，只要她答应我一件事，就是要努力工作，不要再让我看见她在香港任何地方伸手向人要钱。事后，我又飞车回到工厂，客户正着急呢，他说：“为什么洗手间里找不到你。”我笑一笑，这事就过去了。

● 商场启示

李嘉诚告诫他的两个孩子：“如果要取得别人的信任，你就必须做到重承诺。在做出每一个承诺之前，必须经过详细的审查和考虑。一经承诺之后，便要负责到底，即使中途有困难，也要坚守诺言。”

回顾李嘉诚在事业上的每一步，特别是至关重要的转折点，他都将诚实落实得分毫不差。第一次是离开塑胶公司自己创业，辞行时，李嘉诚非常诚实地对老板说：“我离开您的塑胶公司，准备自己单干，难免会用到在您这儿学到的技术和管理理念，甚至可能会开发同类的产品，请您理解。因为，从现在的形势来看，我不开塑胶厂，其他人也会开。不过，请您相信，我不会违背做人的原则，绝不会带走您的客户，我会另外开辟销售市场。”

第二次是李嘉诚自主创业后，代表自己的厂和老外谈生意。由于用货量很大，外商要求李嘉诚出示担保人的亲笔担保书。由于企业太小，没人愿意为自己担保，李嘉诚只得告诉外商：实在抱歉，我没有找到担保人。外商见李嘉诚如此诚实，竟然破例同意和李嘉诚的厂子签合约，并夸赞李嘉诚，说他的为人就是最好的担保。李嘉诚的诚实为厂子解决了资金问题，他做人的诚实也被同行所称赞。

上述两例是李嘉诚诚实经商中常见的表现，他在用自己的行动证实着自己做人的诚实和道德的完善。无信而不立，商人贵在一个“信”字，“信”就类似于我们所说的诚实。李嘉诚在教育儿子时反复强调：“信”字当先，方能立于世。不单是一个人，一个国家也是如此。

对于白手起家的李嘉诚来说，30岁就成为富商，最关键的一点就是“信”。而李嘉诚的“信”义和他为人的“诚”分不开，即“诚信”。李嘉诚不但自己坚守着做人最基本的诚信，还将这一理念传给了他的孩子。他在子女教育上，也坚持以“做人”为根本，方能教他们其他的谋生之道。

在谈及子女教育时，李嘉诚说：“教育孩子，我主要教他们做人的道理。偶尔也会谈论生意，但谈论生意的时间很少，顶多占 1/3，其他 2/3 的时间是教孩子为人处世的大学问。世上不乏精明的人，人家信任你，愿意和你交往才最重要。我经常教导他们要诚信，我的很多生意都是别人主动找上门来的，单凭我的资金是不可能运筹那么多生意的。对客户、对合作伙伴守信，对朋友要仁义，是一生都用得着的大道理。”

与客户有利益之争时，李嘉诚一般会选择让步，他觉得“留些好处给卖家，日后配售时就会顺利，赚钱事小，维持良好的信誉才是大事，是生意不断之源”。

李嘉诚有两个儿子，取名为李泽钜、李泽楷，泽是辈序，“钜”和“楷”两个字是“巨大”“楷模”的意思，足见李嘉诚对儿子的希望。

李泽钜、李泽楷还在读书时，李嘉诚就经常带他们旁听公司员工会议。“我这么做，不是教他们做生意，而是让他们明白，做生意没那么简单，需要花很多钱，开很多会，靠很多人的努力。他们在温室长大，根基难免不扎实，倘若遇到什么打击，很难应付。如果再对他们过分溺爱，放纵他们，面对一世的坎坷之路，他们很难顺利越过。我就是石缝里的小树苗，经过了风吹雨打，在生活中，战胜磨难的韧劲要大很多。”

李泽钜在谈论父亲对自己的教育时感慨万分，他说：“父亲很懂得分配钱，他很清楚生活中哪些事情最重要，也就把钱用在那些重要的事情上，比如，生活中的不幸者。只有这样花钱，父亲才会感到有意义，感到幸福。我很庆幸有这样的父亲。其他人无法想象我们的生活多么简单，但简单却不是苦，我们过的是简单而幸福的日子。”

俗话说“无商不奸，无奸不商”，“奸”字在中国商业文化中被强调，可是，李嘉诚却坚守了中国人的道德之本，即“诚信”。

诚实的人，方能永远有饭吃

●李嘉诚箴言

我深刻感受到：资金是企业的血液，是企业生命的源泉；信誉、诚实也是生命，有时比自己的生命还重要！

一个企业的开始意味着一个良好信誉的开始，有了信誉，自然就会有财路，这是必须具备的商业道德。就像做人一样，忠诚、有义气，自己说出的每一句话、做出的每一个承诺，一定要牢牢记在心里，并且一定要做到。

直到今天，凡是与我合作过的人，个个都很愉快。

有多少人信任你，你就拥有多少次成功的机会。“信”是什么东西？信是一种人格的力量，是超越金钱的友情。所以，言必信，行必果，能帮上的忙则帮，但不可轻易许诺。

我做什么事情都讲求诚实、诚信，以诚交友。虽然世界上有许多蛊惑你的人，但如果你以诚待人，再加上有智慧，你便好得多。

一生之中，最重要的是守信。我现在就算有多 10 倍的资金，也不足以应付那么多的生意，何况很多是别人主动找上我的，这些都是为人守信的结果。

●商场启示

在生意场中，许多商人以“厚黑”作为自己的经商准则，认为只有奸诈一些，才能赚取更大的利润，但是李嘉诚对这一观点却嗤之以鼻。

李嘉诚的名字中有一个“诚”字，也许他父母给他起这个名字时，就希望他在以后的生活中能够诚实做人。李嘉诚并没有辜负父母的期望，他一直以这个字作为自己经商、做人的准则。他靠着一个“诚”字，为自己的事业打开了机会的大门，并把生意逐渐做得越来越大，成为一代富豪。

有一次，李嘉诚的塑胶厂遭遇到前所未有的困难，由于资金不足，李嘉诚无法更新工厂陈旧的设备，厂房也无法扩建，生产规模也就无法得到扩大。正所谓“破屋更遭连夜雨，漏船又遇打头风”，就在李嘉诚为工厂难以扩建而一筹莫展的时候，一位急需大量塑胶花的订货商来到了他的公司，要求订货。

李嘉诚知道目前工厂无法制作这么大规模的产品，但是他没有推掉这笔生意，也没有欺骗客户，而是安排设计人员按照订货商的要求，连夜设计出 9 种精巧别致的塑胶花。

第二天，一见到订货商，李嘉诚就把设计好的产品拿出来，诚恳地对订货商说：“先生，这 9 款塑胶花是我和公司设计人员昨晚按照你的要求设计出来的，有 6 款我想基本符合你的要求，而另外 3 款，因为我考虑到你的订货是为圣诞节准备的，因此，在你要求的基础上，我们揉进了一些东方民族的传统风格，我认为或许你会喜欢，所以全部拿来，供你挑选。”

在订货商看完样品，表示非常满意后，李嘉诚接着说：“就我个人而言，我当然十分希望能够长期与您合作。我们公司目前虽然没有取得足够的资金以及担保，但是我们却可以给你提供全香港最优惠的价格、最好的质量、最优的款式，并保证在交货期内按时交货。而且，这 9 款塑胶花样品，如果你觉得满意，我愿意送给你，只是希望有机会跟你合作。”

听了李嘉诚的话，订货商在对样品非常满意的同时，也对李嘉诚的坦诚十分钦佩，他不仅马上答应同李嘉诚合作，而且同意预先支付货款，以便能够让李嘉诚扩大生产。

就这样，在这位订货商的支持下，李嘉诚不仅弥补了自己资金不足的劣势，扩大了生产规模，拓宽了销路，还在香港塑胶行业内取得了相当有利的竞争地位。凭借这次机遇，李嘉诚也逐渐成为塑胶花大王。

在李嘉诚看来，“信誉是不可用金钱估量的，是生存和发展的法宝”。在当今社会中，有些企业能够红火数百年，长盛不衰；有些企业却如同昙花一现，红火一阵就销声匿迹，除了市场影响、经营策略等因素外，能否做到诚信，也是一个重要的因素。因为诚信是立业创业之本。

松下电冰箱刚开始出口国外时，有一批货物运抵香港，当香港代理商收到货物后，发现这批货物的包装由于运输的原因已经变得破烂不堪，这不仅不方便顾客提货，还会影响松下电冰箱在顾客心中的形象。代理商非常着急，立即派人飞到松下公司的总部，报告了这一情况。松下公司得到消息后，非常重视，高层领导们与这名代表开会协商，最终承认这批货物包装不良是松下公司所造成的，他们愿意承担一切后果。后来，这名香港代理商成了松下公司最忠实的代理商之一。

“时间就是金钱”，我们大家都熟知这句话。这句话出自富兰克林写的一封名为《对一个年轻商人的忠告》的信中，但是人们恐怕并不知道，在这封信中，还有另一句至理名言，那就

是“信誉也是金钱”。在当今社会，人们记住了前者，却忽略了后者。其实，在人与人的交往中离不开守信，而在市场经济的链条中，不论哪一个环节，也都离不开信用。

作为世界上最大的网上交易社区，eBay 在网络商务领域所取得的成功是惊人的，只用了 5 年的时间，eBay 就实现了销售额超过 5 亿美元的惊人业绩，并且以每年增加 5 亿美元的速度快速增长。

eBay 之所以能够取得这么大的成功，要得益于它的电子信誉制度。这个网站要求每一个买家对卖家做信誉评分，如果有超过 2% 的买家对卖家不满意，那么就会影响到卖家未来的生意；如果有超过 5% 的买家对卖家不满意，那么就没人愿意和卖家做生意。这就导致 eBay 上的每一个卖家都特别重视自己的信誉，并且为了维护自己的信誉，卖家在交易中力保自己能够提供良好的服务，这也使得他们的服务态度甚至比一些实体店还要好。

由此可见，讲究诚实守信，是一个人应该具备的最基本的素养。一个诚实守信的人，能够给人以信赖感，让人乐于接纳。诚实守信也是做事之本，对于商人来说更是如此。大千世界，人上一百则形形色色，有的奸诈，有的投机，有的傲慢，有的狂狷，各色人等或许能取一时之利，然而唯有诚信之人方能成就一番事业。可以说，诚实守信这种品质是通向成功的铺路石，以诚信作为基石的人生道路，会变得通畅无阻，而以奸诈作为基石的人生道路，终有一天会滑坡坍塌。

如今商海浮沉，唯有讲求诚信者方能长久。正如李嘉诚所言：“诚实的人，方能永远有饭吃。”诚实，人人皆知，却未必人人都能践行。李嘉诚却可以做到将诚信落实到自己人生的每一步中，这一点值得我们尊敬和学习。

延伸阅读 打倒“差不多”先生

尊敬的各位领导、各位嘉宾、各位家长：

今天很高兴代表各位校董、校领导和老师，欢迎你们到临汕头大学，和毕业的同学们共度重要和难忘的一刻。

我最近重读了胡适先生 1924 年所写的文章《差不多先生》，差不多先生若真有其人，他早应不在人世。

我认为胡先生笔下对中国人夸张的描绘虽不全面但发人深省，然而这家传户晓的人物还有一双眼睛，但看得不是很清楚；有两只耳朵，但听得不是很分明。

有脑袋但缺乏洞察力和没有层次思维的先生却依然活着，而且可能有特强的繁殖力。

现代科学至今还未找到人不死的灵丹妙方，何以独是差不多先生能成功存活于世？

也许胡适的差不多先生已变异为病毒，通过其散播，感染越来越多的人。病毒强烈的僵化力使脑筋本质聪敏的人思想停滞不前，神志昏沉，虚度其既漫无目的也无所期待的庸碌日子。

也许他还有发白日梦的本事，但缺乏追求梦想的意志，发酸地堕入无底的借口世界以哄慰自己，种种似是而非的理由还在蔓延，慢慢侵蚀我们的社会、价值观、体系、技术和经济。

当我重读这篇名著，令我惊骇的不仅是差不多先生可怜的愚昧，更糟的是旁人接受如此荒谬的存在方式，还企图自圆开脱，这种扭曲式的浪费智慧的行为足以令人哭泣。

医生常常说准确断症是痊愈的起点，差不多是一种折损人灵魂的病，令人闲散。要知道人的生命光辉需凭仗自我驰骋超越。

各位同学，如若你不愿被命运扣上枷锁，你必须谨记，活着是一种参与，你要勇于思考、尊重科学、尊重原则，能感受、有追求、能关心，敢于积极，能经得起考验，骨中有节、心中有慈，心中有爱。

你们都知道我生长在离汕大约 45 分钟车程的地方，当年因为战乱，高乡别井的时刻，我并不知道命运前景将会如何，我只知道在理性误区中是不可能建造信念或希望的。

终我一生，我将永远坚持我的精神力量的华彩和我的热切之心。

我是绝不会成为差不多先生的，你们呢？谢谢大家。

第九章 慈善事业是一种投资，而不是代价

富和贵不是一回事。“富”虽然在一定程度上表现为对于金钱财富的占有，但有了钱的人不一定就真正拥有了财富，因为财富是身外之物，生带不来，死带不走。只有把财富变成使更多人快乐的一项事业，并使之代代相传，才会有其自身存在的价值，掌握财富的人也只能称得上是财富的拥有者。钱是有用的东西，但一个人一生中用不了多少钱，多了就是浪费。只有把钱用在更多人身上，帮助他人，才能让钱发挥出更大的作用。

——李嘉诚

我首先是一个人，再而是一个商人

●李嘉诚箴言

大家常称赞我是一个成功的企业家，对于这些支持、鼓励，我内心是感激的。

很多时候传媒访问我，都会问及如何可以做一个成功的商人，其实我很害怕被人这样定位。我首先是一个人，再而是一个商人。每个人一生中都要扮演很多不同的角色，也许，最关键的成功方法就是寻找到导航人生的坐标。没有原则的人，会漂流不定。有正确的坐标，我们担当什么角色都可以坚持真我，挥洒自如，有不同程度的成就，活得更快乐更精彩。

不知道什么时候开始，“士、农、工、商”社会等级的概念深深扎根在中国人的传统思想内。几千年来，从政治家到学者，在评价“商”的同时，几乎都异口同声带着贬义。他们负面看待商人的经济推动力。在制度上，各种有欠公允的法令历代层出不穷。把司马迁《货殖列传》所形容的商人“各任其能，竭其力，以得所欲”，资源互通有无、理性客观的风险意识、资本运作技巧、生生不患的创意贡献等正面的评价，曲解为唯利是图的表征，贬为“无商不奸”，或是“熙熙攘攘，都是为利而来，为利而往”的唯利主义者。

当然，在商人的行列里，也有满脑袋只知道赚钱，不惜在道德上有所亏欠，有恶劣行为的人。他们伤害到企业本身及整个行业的形象。也有一些企业钻营于道德标准和法律尺度中的灰色地带。今天商业社会的进步，不仅要靠个人的勇气、勤奋和坚持，更重要的是建立社群所需要的诚实、慷慨，从而创造出一个更公平、更公正的社会。

●商场启示

李嘉诚在数十年的商海沉浮中，始终坚持一条人生信念，那就是：富贵如浮云。在李嘉诚的心目中，财富不单单是用金钱来衡量的，内心的充盈才是真正的财富。李嘉诚乐于助人，在他看来，自己无论得到多少财富，也不如将利益分享给别人感到快乐。

老子《道德经》里提到：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。”

这个社会是不公平的。作为一个企业家，李嘉诚认为首要的社会责任就是减弱这种不公平。他长期资助和投入资源竭力去改变当今社会对贫穷之人的冷漠，希望能够唤起全社会的爱心和关怀。李嘉诚所投入的事情很多，他肩上的公益事业有很多。李嘉诚并不认为这是一种负担，反而希望能够有越来越多的人像他一样，思考如何去帮助、改变那些不幸之人的悲惨命运。

“我们每一个不同的人，都要思考自己不同的助己助人的办法。”李嘉诚谈到最初做生意取得成功，有了些财富之后的想法：“1957-1958年，那时刚赚了钱，觉得好快乐。但那时我就开始在想，是不是人生有钱就真的快乐？我也有些迷惘，也不肯定。没有钱会让人烦恼，但太有钱也会令人很迷惘。富足并非拥有，而是如何运用。”

生意越做越大的李嘉诚开始思考自己的身份，他认为自己的商人身份只是其次，首要的身份是一个人。作为一个有血有肉的人，自己就应当做一些令世界美好、不让人生虚度的事情，由此，李嘉诚开始了做公益慈善事业的道路。

慈善事业的完全公益性，令他做这份事业十分辛苦，投入很大，但收益却全无。不过，李嘉诚不在乎金钱上的流失，在他看来，能够帮助需要帮助的人，“为世界留下美好种子，人生才不会白过”。

多年前，李嘉诚去中国西部贫困地区考察，在贵州省镇宁布依族苗族自治县石头寨中心小学举行的一个教育工程开幕式上宣布，他的基金会将捐资 3 亿元，支持中国西部地区的教育和医疗事业的发展。

在开幕式上，李嘉诚对大家讲述了自己的一个梦：“我昨天晚上做了一个好梦，在我们祖国的土地上，辽阔的沙漠有良好的道路，干旱的地区有充足的水源和肥沃的土地，各地的天然资源得到很大的发挥，人口密集的城市有舒适的生活环境，风和日丽，商业繁荣，来自不同民族的人一起和睦健康快乐地共处。”

李嘉诚一直在为自己的这个梦而不断努力着，他希望早日看到梦想成真。像李嘉诚这样的商人还有很多，美国钢铁大王卡耐基说：“在巨富中死去是一种耻辱。”卡耐基将自己的全部财产几乎都捐献了出去，用于兴办学校，兴建图书馆，还有的投入到了教育机构中。还有比尔·盖茨，他也不断捐献出自己的巨额财富，而且还承诺，在自己去世后，只会留给自己孩子很少一部分财产，剩下的都会用于慈善事业。

不仅仅是商人要肩负起慈善事业这份社会责任，就是平凡的普通人也要力所能及地为社会进步而贡献自己的力量。在路口的一个小角落里，长期蹲着一个衣衫褴褛的老婆婆，老婆婆面前放着一个篮子，篮子里面有一些手工缝制的小玩意儿。过往的行人匆匆忙忙，很少会注意到老婆婆，有一个年轻人，他每天上下班的时候都会买一个小玩意儿。

一天，天很晚了，老婆婆准备收拾东西回家去了，那个年轻人匆匆忙忙跑了过来，递给老婆婆 10 元钱，说：“今天我还没买东西呢。”

老婆婆说：“年轻人，我知道你是好心，但你不用每天都接济我，买我的东西。”

年轻人笑着说：“我不过是在自己力所能及的范围内做了一点事情，何况，我用钱币换取你的商品，这不是接济，我们是在做生意。”

看着年轻人离去的身影，老婆婆眼眶湿润。

年轻人首先将老婆婆看成一个人，一个需要帮助的人，其次才将老婆婆看成是一个商人，他与老婆婆进行的交易不过是一种慈善事业。正如李嘉诚所言：“人生在世，能够在自己力所能及的时候，对社会有所贡献，同时为无助的人寻求及建立较好的生活，我会感到很有意义，并视此为终生不渝的职志。”

在李嘉诚看来，为人类付出的意义远远超越赚取的价值，他一生的事业有两个：一个是不断赚钱的生意，一个是不断花钱的公益事业。先为人，再而为商人，这是人生真正的、宝贵的意义。

我乐意为带动社会的进步而努力

●李嘉诚箴言

本杰明·富兰克林(Benjamin Franklin)，他的墓碑上只简单刻着“富兰克林，印刷工人”几个字。他是个哲学家、政治家、外交家、作家、科学家、商家、发明家和音乐家，像他这样闻名于世，在各方面都展现出卓越才能的人是少见的。

富兰克林，1706 年生于波士顿，家境清贫，没有受过正规教育，他一直努力弥补这一遗憾，完全是靠自学获得了广泛的知识。他 12 岁当印刷学徒，1730 年接办宾州公报。他著作的《可怜李察的日记》一纸风行，成为除《圣经》外最畅销的书。他为政府印刷纸币，实业上获得了很大成功。

富兰克林不单有超越年龄的智慧，更对别人关心，有健全的思维。他对公共事业的热心和能力，更赢得了当地居民的信任。富兰克林曾经立下志愿，凡是对公众有益的事情，不管多困难，他都要努力承担。自 1748 年始，他开展了不同的公共项目，包括建立图书馆、学校、医院等。

做好事、做好人是驱动富兰克林终生的核心思想，他极希望自己做的每一件事均有益于社会，身体力行为人谋取幸福。

他名成利就后，从未忘记帮助年轻人找到自己增值的方法。在《给一个年轻商人的忠告》一文内，他的名句“Time is money, credit is money”，将时间和诚信作为钱能生钱可量化的投资。在《财富之路》一文内，富兰克林清楚简单地说明，勤奋、小心、俭朴、稳健是致富之核心态度。

勤奋为他带来财富，俭朴让他保存产业。

富兰克林的 13 个人生信条都简明扼要：节制、缄默、秩序、决心、节俭、勤勉、真诚、正义、中庸、清洁、平静、贞节、谦逊。这些都是年轻人的座右铭。

他更是一位杰出的政治家。在美国独立战争期间，他曾出使法国，赢得法国对美国的同情与支持。独立后，制宪会议一开始，富兰克林就表现出一个政治家的博大胸怀。虽然他是众望所归，却提名华盛顿将军当总统。

富兰克林坚持留给制宪会议的绝非是名誉商位，而是胸襟、智慧和爱国精神。

1790 年，这位为教育、科学和公务献出了自己一生的人，平静地与世长辞。他获得了很高的荣誉，美国人民称他为“伟大的公民”，历代世人都给予他很高的评价。

人类历史碑上永远会铭刻富兰克林的名字。富兰克林利用他的智慧、能力和奉献精神建立了未来的社会。富兰克林勇于建造社会能力(Capacity building)，推动人们更有远见、能力、动力和冲劲。有能力的人可以为社会服务，有奉献心的人才可以带动社会进步。

今天的中国人是幸运的，我们经历了中国历史前所未有的制度工程，努力建设持续开放及法治的社会，拥抱经济动力和健康自我概念的发展，今日我们可以像富兰克林一样建立自我，追求无我。

在今天，停滞的思维模式已变得不合时宜，这不是弃旧立新，采取二元对立、非黑即白的思维，而是要鼓励传统的更生力，使中国文化更适用于层次多元的世界。

在全球化的今天，我们要懂得比较历史，观察现在和梦想未来。

从商的人应更积极、更努力、更自律，建立公平公正、有道德感、自重和守法精神的社会，才可以为稳定、自由的原则赋予真正的意义。

没有人要求我们，我们自己要愿意发挥我们的智慧和勇气，为自己、企业和社会创造财富和机会，大家可以各适其适。

最近我看到一段故事（三等车票）：在印度，一位善心的富孀临终时的遗愿是将她的金钱留给同村的贫困小孩，让他们分批搭乘三等火车，有机会见识自己的国家，在增长知识之余，更可体会世界的转变和希望。

“栽种思想，成就行为；栽种行为，成就习惯；栽种习惯，成就性格；栽种性格，成就命运。”这不知道是谁说的话，但我觉得适用于个人和国家。

● 商场启示

在《奉献的艺术》演讲中，李嘉诚道出了自己做慈善、做公益的初衷与想法。被慈善与公益事业改变的不仅仅是那些接受捐助的人群，还有捐献者。通过慈善事业的连接，通过将爱心送给需要接纳的人，会令整个世界充满爱与和谐。这不仅仅是个人思想的提升与进步，也能促进整个社会和谐发展。

李嘉诚做了几十年生意，他明白取于社会、奉献于社会的道理。

有一个关于李嘉诚的故事：

一次从口袋里取汽车钥匙时，李嘉诚不慎丢落一枚 1 元硬币，硬币滚到了汽车底下，李嘉诚想要弯腰去捡硬币。这时，在一旁站着值班的印度籍男子走了过来，为李嘉诚捡起了那枚 1 元硬币。李嘉诚将硬币装回口袋后，给了那个印度男子 100 元钱作为酬谢。这件事情让很多人不解，认为李嘉诚吃了大亏。对此，李嘉诚的解释是：“若我不拾该 1 元，让它滚到坑渠，该 1 元便会在世上消失。而 100 元给了值班人，值班人便可将之用去。我觉得钱可以用，但不可以浪费。”

李嘉诚是用这样的方式来为社会增加总净值的，自己损失一点并不算什么，能够让社会总净值增加，就是为社会的进步做出了一点点贡献。相反，如果因为吝惜自己的财产，而今社会总净值减少了，对自己来说也未必就是获利了。李嘉诚是站在国家富强的角度来思考的。

在英国，有一个 74 岁的老人，他一无所有，穷困潦倒，但他却被媒体称为“当代英雄”，甚至被称为“圣人布洛克”。这个老人在美国生活了几十年，一直住在用 1 美元租来的一所废弃校舍里，睡在一块破旧的垫子上。唯一陪伴他的是一只十几年前被他收养的流浪狗，他和流浪狗吃的用的都是别人送来的。

这样一个老人却创办了“偏远地区医疗志愿团”（缩写为 RAM），已经在全球十多个国家为数十万穷人提供了免费医疗服务。老人名叫布洛克，他之所以要创办这样一个志愿团，是因为他 16 岁时随在政府任职的父亲去南美北部巴西与圭亚那的交界处，一次意外使他从马上摔了下来，需要马上就医，可是被告知，离他们最近的一个医生走路过来要 26 天时间。

幸运的布洛克挺过了那次意外事故，康复之后，他有了一个想法：要让偏远地区的穷人也可以免费看病。1985 年，布洛克终于创办了 RAM，RAM 在全球多处地方救治了无数的病患。为了能够令 RAM 继续运作下去，布洛克一直努力，他自己过着最简朴的生活，为的就是让更多穷困地区的人们接受好的治疗。

这就是布洛克的故事，一个两手空空的人，凭着一腔的热情缔造了一个慈善传奇。

亚当·斯密在《国富论》中有这样一个重要论点：“人以自利为出发点对社会的贡献，要比意图改善社会的人的贡献大。”这里提到的自利并不是自私自利的意思，而是指自己得到利益的同时，也要让别人得到利益，这样社会总净值必然会增加，国家自然会富强。

将得到的利益共享，使社会均衡发展，这是李嘉诚投身公益事业的初衷。李嘉诚的境界是富国的境界，做公益事业已经不仅仅是一项义务，而是被李嘉诚当成了一种社会责任。如同给印度男子 100 元酬谢费，在生活中，李嘉诚也将慈善的精髓精神贯彻了下去，用自己的一己之力带动社会的进步。

对其他需要你帮助的人有贡献，乃真财富

●李嘉诚箴言

有一个晚上，我无端地想起来我这个基金会，因而睡不着。世事难料，坐飞机也可以出意外，骤然之间有个疾病，也会离开这个世界。所以，我就整晚睡不着。天快亮的时候，我问自己：“傻瓜，为什么要这么艰难？你有这么多不同的投资，你将这个投资的哪一部分给基金会，就当自己有第三个孩子就行。”因为如果我多生一个孩子，无论男的女的，我都会分一部分给他。那么我就当基金会是我的第三个孩子就行了。

现在我的这第三个孩子已经长得很大了，至于有多大，还是个秘密，但是可以讲是相当大的数字。同时，我自己定下一个规则基金会现在已有的资产，跟它增长的积蓄是一直不用的。今年它用多少、做多少、捐多少，我今年一年就还给它。就是它做多少，跟基金会现在有的数额完全无关系。在我健康良好的时候，基金会每年捐的钱都是我额外拿出来的。假如今年基金会做 10 个亿，我就放进 10 个亿给它。

这么多年下来，我和我的集团已经为慈善公益事业投资过百亿了，其中很大的成分是放在医疗和教育上。我认为无论什么国家、什么政策，教育都是最重要的，教育能够令社会进步，而医疗是一种关怀。这个社会如果有进步、有关怀，是好的。如果一个社会有进步、有关怀，你这个社会就非常和谐，也会理想，充满关心和爱。

人总有一天要离开这个世界，当你离开这个世界的前一段时间，如果你能够快快乐乐地回想起，这一生虽然人家也为我服务很多，但我也为人家服务不少，那么，你就会真真正正地快乐。

我最近常常对人说，我有了第三个儿子，朋友们听说后都一脸不好意思地恭喜我。我是很高兴的，我不仅爱他，我的儿子也将爱他，我的孙儿也将爱他。我的基金会就是我第三个儿子。过去的 60 多年，沧海桑田，但我始终坚持最重要的核心价值：公平、正直、真诚、同情心，凭仗努力和蒙上天的眷顾，循正途争取到一定的成就。

我相信，我已创立的一定能继续发扬。我相信基金会的圃仁及我的家人定会把我的理念——通过知识教育改变命运，或是以正确及高效率的方法，帮助正在深渊中痛苦无助的人——把这心愿延续下去。

我希望，财富的能力可以有系统地发挥。我们要同心协力，积极、真心、决心，在这个世上散播最好的种子，并肩建立一个较平等及富有同情心的社会，亦为经济、教育及医疗做出贡献。希望大家抱着慷慨宽容的胸怀，打造奉献的文化，实现我们人生最有意义的目标，为我们心爱的民族和人类创造繁荣和幸福。

● 商场启示

在一次商业活动中，李嘉诚被问及当下社会中存在的“仇商仇富”情绪，便说出了上面一番言论，他表示自己不仅是君子爱财取之有道，而且用之有道，这样才是社会更全面的动力。他说道：“有许多生意，法律上允许，而且可以赚钱，但如果我觉得不好，我都不做。我勤力赚钱，看重股东利益，但同样勤力花钱，基金会许多项目都是由同事很努力地想出来的。”

他认为，自己有福才会做善事，不可以说是施恩惠。“慈善”的称谓不如“公益”更加平和，“慈善”总是带有一些施舍的意思，有时会让接受者心里不舒服，但“公益”这个词更加平等一些，使得帮助者与被帮助者之间的关系比较对等。

从 1980 年开始，李嘉诚就不断为公益事业投入大量财力和精力，他成立了李嘉诚基金会，主要在教育、医疗、文化、公益事业等方面进行有系统的资助。他陆续斥资 18 亿元，在中央政府和广东省政府的支持合作下，创建了汕头大学；后来在 1994 年又捐资 1100 万元，帮助家乡潮州贫困地区，建了 50 所基础教育学校；在 1997 年，捐资 1000 万美元，为北京大

学建新图书馆；在 2000 年，捐资 2400 万美元，参与国家互联网 Internet II 发展计划，在清华大学建设国家未来互联网技术研究中心……

根据基金会网站公布的数字，这么多年下来，李嘉诚的基金会陆续捐出的款项和承诺已经达到约 76 亿港元。这个数字还在不断增加。李嘉诚曾在 1993 年就明确表示过：“我现在的事业是有比较大的发展，但对我来说，我最看重的是国家教育和卫生事业的发展。只要我的事业不破产，只要我的身体还好，脑子还清楚，我就不会停止对国家教育、卫生事业的支持。”

李嘉诚在他所做的慈善事业中，让大家非常感动的是宁养服务，这是对那些患了肿瘤疾病的病人做临终关怀的一项服务。李嘉诚坦言：“我在香港有不少朋友因为肿瘤病过世了，过世之前受过不少痛苦。照我看，如果一个女人分娩的痛苦是 50% 的话，最痛苦的时候是 60%，但是这个肿瘤的病症是可以达到 100% 的。我去医院看望这个朋友之后就想，在内地也应该有这样的病症，假如家庭环境不好的话，用什么去关怀他呢？我去跟大学的医学院说，我希望在汕头建试点，如果好的话，两三年之内，在全国推广这件事。他们提议用‘临终关怀’，我说这个名字用得不好，你跟病人医疗的时候说是临终关怀，是不行的。

“现在的宁养服务全国共有 20 家，坦白来讲，这个是完全不够的，就是加 100 倍，也是不够的。但是，我不能将所有的精力放在这个问题上，最要紧就是希望大家一道努力，那么这力量就大了，单凭我这个人，是做不大的。

“所以，现在我还是鼓励我基金会的同事，他们也真的是尽心尽力，每天的工作非常重。我都是告诉他们一句话：用最好的医药，最好的办法，能够送到病者的手里，给他医。我说，假如一个药能减轻 90% 病痛，价格是 50 块钱，但是一个可以减轻 99%，要 100 块，我情愿买 100 块的，就是尽量令病人的痛苦可以减得越轻越好。这是我自己心底的想法。”

李嘉诚经营的慈善事业帮助了很多，这些人可能 99% 都与李嘉诚素未谋面，永不可能相识，但这并不妨碍李嘉诚为他们伸出自己的援助之手。在李嘉诚看来，自己所经营的慈善事业、公益事业也是生意，不过这样的生意与他平时做的生意不同，一般的生意是付出精力与智慧，赚取物质上的财富，而慈善事业所能带来的却是满满的精神财富，是可以让人享用一辈子的。

相信很多事想做就可以去做

● 李嘉诚箴言

童年的我是一个非常喜欢读书的人。战争期间，我们一家人来到香港，当时日本人已经占领了香港，于是我妈妈带着弟弟、妹妹回到家乡去，香港只有我跟我爸爸。那时每天晚上爸爸都会咳嗽，因为爸爸的咳嗽，每天晚上我心里都很难过，但他也根本没有看过医生，等到他自己知道严重了，才联系公立医院。

半年后，在医药不够、经济困难的情况下，他去世了。所以这一段经历给了我非常深刻的影

响。就是说，如果有一天，我的事业可以达到某种程度，我就要为医疗事业做一点事。要牢牢记住，教育、医疗都是最重要的。对教育来讲，我认为自己也幸运。怎么样幸运呢？因为在那一段最困难的时期，我一路都是尽量求进步、尽量抢到多一点学问，到今天，这么多年来，没有一天停过。甚至旅行，我还是带着要看的书。

我一生中有两个关键时刻。一个是我 12 岁的时候，一个天真、充满幻想的小孩子跑到香港，见到一个不是我所希望的世界，转眼之间就变得成熟了，非常努力，不怕辛苦，充满责任感。第二个应该是我二十七八岁的时候，那个时候我可以说：“贫穷，我永远不会再见你了。”也就是说以后都不需要做事了，可以退休了。但是骤然间我发现，财富在一路增加，可我有什么特别快乐的地方呢？没有。

有的人，他虽然非常长寿，但是人家也没有得他的益处，所以他这一生是有一点浪费了。如果有的人虽然年纪非常轻就去世了，但是他对我们这个社会有非常好的贡献，那么他虽死犹生。我觉得最要紧的是内心的富贵。一个人有了衣食住行这个条件之后，应该对社会多一点关怀，或者说义务，或者说责任。

人家说，李嘉诚这么有钱，他根本花不完，所以拿出一点去关怀关怀社会。拿钱出来可以说简单，但付出时间去做了，这个不简单。几十年来，我都是夜以继日地做，一天工作十六七个小时，马不停蹄地在做，晚上到凌晨两三点还在做。

希望我们的世界有越来越多的李嘉诚，越来越多的李嘉诚基金。最要紧的是有一个好的前途。去年我们给 7 万个没有下肢的残疾人做了一个“长江万里行活动”，我们帮他们之后，他们不仅可以站起来，还可以工作，也提高了他们个人的信心。

很多事，只是你想不想去做，想做，就可以有办法去做。其次，做这类事，我对时间什么的都无所谓，自己就是喜欢这样做。最困难的是，有的时候看到他们的家人为这些病者劳累的时候，我会吃不消。一般我演讲需要一个稿子，但如果讲到教育、医疗、残疾工程的话，我是什么稿子都不需要，就可以分析得非常清楚，这个可以说是由衷而来的。

● 商场启示

“作为企业家，我们都知道寻找正确的资本投资的重要性，而社会资本像其他资产一样是可以量化的。社会资本包括同理心、同济心、信任与分享信念、社区参与、义务工作、社会网络及公民精神等，这些全属可量化和有效益的价值，是宏观与微观经济层面之间最重要的联系。同济心是人性最坦率及强而有力的内心表达，能建造、能强化、能增长、能治疗和消除痛楚，我们都应乐于参与投资。”李嘉诚乐于参与慈善事业，他认为很多事情不是不能去做，而是看个人的内心深处有没有强烈的欲望去做。

对于慈善事业，李嘉诚是怀着虔诚、热忱的心去做的。在李嘉诚做了那么多慈善事业的背后，还隐藏着一段他对妻子深深的爱。

每一个成功的男人背后都有一个了不起的女人，对于李嘉诚来说，这个女人就是其夫人庄月明。庄月明在事业上给李嘉诚提供了坚强的后盾和有力的支持，在李嘉诚的事业发展中起到了不可低估的作用。可是，命运的重创往往不期而至。1990 年，元旦当天，年仅 58 岁的庄

月明因心脏病突发去世。这一消息对李嘉诚以及香港长江实业集团来说无疑是晴天霹雳。

香港事业有限公司董事会发表通告悼念庄月明，《通告》上说：本公司的创建董事庄月明，其为人良善，才学渊博，对公司的发展做出了卓越贡献，同仁们听闻其逝世的消息无不悲痛至极。事业正如日中天的李嘉诚，在爱妻辞世后，突然陷入了人生的低谷，拒绝了一切娱乐活动，于元月4号为庄月明举行安葬仪式，葬于柴湾佛教坟场。此外，特意在家乡为爱妻举行了超度仪式。

庄月明逝世两个月后，汕头大学举行落成庆典，盛情邀请李嘉诚。李嘉诚依然在失妻的悲痛中，本想拒绝参加庆典活动，几经考虑，从大局出发，决定带着爱子出席汕大的庆典活动。后来，李嘉诚回忆说：“当时我真的无心参加庆典活动，但考虑到不能因妻子的去世连累其他人，才决定节哀出席的。”

为了求得内心的平静，表达对亡妻的悼念，李嘉诚后来一直告诫自己“尽力为国家、社会和周围的人做些善事”。因为庄月明是香港大学的文学专业毕业生，李嘉诚捐赠了3500万港元给香港大学兴建“庄月明楼”，就是香港大学本部校建的第四期工程，也是香港大学各期建设中规模最大的工程。

占地面积6100平方米的“庄月明楼”，包括两栋主要教学楼和一栋文娱活动楼，其中一栋教学楼还设有拱形顶的天文观测室。主体教学楼高8层，总共59间，其中4间是可容200人的教室，另外55间是可容750名学生的实验室，为香港大学提供了7477平方米的教学场地。

“庄月明文娱活动楼”高5层，主要有餐厅、休息室、宿舍、放映室、游戏室、影印室、超市和银行，共20多间。单餐厅就能容纳600人。文娱活动楼设计别致，中间通道连接荷花池和中心广场，配以拱形屋顶，显得独特优美。

“庄月明楼”动工于1991年3月，于1994年全面完成，并在当年12月13日举行开幕礼，李嘉诚出席了剪彩仪式。

“李嘉诚夫人基金会”也多次拨款资助香港大学举办的有关香港的讲座，讲座分两个系列，第一个系列的标题是“十年过渡记录”，第二个系列的标题为“香港与亚太区的未来”。这些讲座为香港的回归以及政权的交接和过渡做出了很多工作，并取得了很好的反响。

很多事情并不是很难做到，只要你真心想要去做，总是能够做到的。李嘉诚所做的这一切，无论是从自己的慈善心出发，还是为纪念夫人而做，这都不重要，重要的是，李嘉诚通过做慈善，传递了他对世人的爱与温情，搭建起了贫富之间的一道桥梁，令需要帮助的人得到了温暖。

相比生意，我对汕头大学更用心

●李嘉诚箴言

创办汕头大学乃其时也。

我国政府顺应民心，顺乎潮流，实行开放政策，使旅居各国华侨、港澳同胞更感恩报国有门。故本人应时捐资兴建汕头大学，以表赤子拳拳之心。现在，有许多华侨和旅外人士都愿意为汕头大学的建设贡献力量，我只不过是带个头。

创建汕头大学是一个国民应尽的天职。支持国家，报效桑梓，乃是我抱定的宗旨。我把创办汕头大学看作是国民天职，是为国家和桑梓做点事情的千载难逢的好机会。这是为国家、为社会、为后代做贡献。

我们办事业，决心很重要。我们现在的条件是条件够，决心够，运气也好。我们要实实在在地干，汕大的前途是无限的，我有机会为国家、为乡亲父老做一点事，是很应该的。本人唯一的宗旨，乃尽心竭力办好汕大，亦能为国家在培育人才方面发挥最大功效。

竭尽绵力，坚抱信念，永恒如一，毫无私心，办好汕大。

汕头大学的创办，就是为国家四化培养人才，为潮汕地区培养出一流人才，为潮汕人民服务，为改变潮汕的落后面貌而出力。以爱国之心办好教育，从而对国家做出贡献，对我个人来说，就是创办汕大的目的和意义；对包括我在内的每一个中国人来说，是国家民族兴衰的关键所在。但愿教育的花果开满中华大地，使得锦绣河山焕发新姿，使得中华民族的前途远大辉煌。

要办好汕大，一定要脚踏实地，放眼世界，而不可闭门造车，自以为是，故步自封。希望所有参加汕头大学创业的人，都把自己的聪明才智贡献给汕头大学。本人乐见汕头大学步上康庄大道，在能力范围内，决心继续予以支持，追随列位，务必使汕大在质量方面能达到国际水平，成为著名之学府。今天的汕大已经到了某一个成功的阶段，我对汕大是充满信心的，把汕大办成一个有成绩的重点大学是有希望的。汕大创办得成功与否，较之生意上以及其他一切得失，更为重要。

我对汕大比对其他的事还要操心，汕大在我心目中的地位胜于其他事业。今后校方如因科研发展需增加投资或增添设备，本人也愿意考虑。汕大的事业是我的终身事业，我在事业上，一切都可以失败，但汕头大学一定要办下去！

为了办好汕大，我什么都肯做，做的工作不仅是 100%，而是 101%。无论如何，本人急需以无私之心全力支持汕大，我对汕大的支持是没有止境的。办教育跟做生意不同，我是永不灰心的，做生意认为不高兴和没前途便可以结束，但对汕大，我不会。

●商场启示

在一次采访中，一位记者问李嘉诚：“您对家乡潮州非常热爱，倾注了您不少心血吧？”

李嘉诚点头称是：“的确，我放了不少心血在家乡，没有任何一个生意比汕头大学更占用我

的时间，最初 10 年我每次到汕大都工作到凌晨两三点。几年前，我去汕头大学开校董会，市领导安排在饭后会见大群记者，被问及‘潮州人以你为荣，你又是否以身为潮州人为荣呢’。回答这个问题不可犹豫，我在两秒内便回答道：‘我以身为中国人为荣。’在我心中，同事中有不同民族，会说潮州话也不会有特别的好处。潮州人有其长处，也有其短处。潮州人‘二战’前多从事米铺、木材、煤炭、苦力、拉车等工作。近几十年，潮州家庭也看重第二代教育。但是必须记着，身为中国人，事业有成当然应该对家乡有贡献，更要有远大思想，不只中国，甚至放眼世界。”

不仅要在自己的生意上不断进取，有所建树，更要胸怀祖国，为祖国奉献自己的绵薄之力，让更多人享受到好的待遇。李嘉诚道：“我已经工作了 60 年，虽然事业上略具规模，但我也经历过很多艰辛的事情，更知道战争、失学和贫病的滋味，了解在逆境中求发展的困难。命运的定律并非永远友善及如人所愿，每际遇不尽相同，各有成就及失落，但我们不能因困难而削弱意志，因逆境而感到沮丧。命运不是定数，我们要力争知识，我是深信知识可以改变命运的人。”

深知教育兴国、百年树人重要性的李嘉诚，在当年听闻粤东地区要办一所大学时，便举双手赞同，并无条件地支持。1980 年清明刚过，李嘉诚的舅舅庄静庵带着夫人在潮州市有关方面陪同下，游览了厦门名胜古迹。

游览期间，他们来到了爱国主义者、乐善好施的陈嘉庚墓前，看到吊唁的人络绎不绝时，庄静庵感叹：“人生能像陈嘉庚一样，足矣！”回到香港时，庄静庵将一本《嘉庚集》送给李嘉诚。李嘉诚认真读过之后，更加坚定了出资修建汕大的决心。

之后，李嘉诚亲自来汕头考察，几番折腾之后，敲定了一项又一项事情。最后，李嘉诚慎重考虑，一封追加预算 50%的信呈现在筹委会面前，信中写道：

吴主任委员南生先生

庄副主任委员世平先生赐鉴

大学筹重列位委员

昨与庄世平先生晤面，藉审大学筹备工作进行情况。为使建校计划及设备购置各项预算更臻完善起见，本人兹特自动建议将照原定预算全部大学建设费港元 3000 万元增加 50%共为 4500 万元，以使此计划能臻较为完善效果。本函作为正式证实，尚希查照，列入预算案内。

上述捐款，配合筹备需要，每次调动当接获庄世平先生通知 7 日后当即如数汇上。

在过去筹备期中，歉以事备纷如，未刻参加实际工作，但或有需本人效劳之处，敬烦由庄先生转知，自当悉力以赴。深盼在各位领导下，建校工作如期完成，早日发挥其长远而有价值之作用，为乡梓服务。庶几十年而后，乡亲子弟，均能受其教，进而日益发扬光大。瞻望前景，本人谨依欣切之心情，追随各位，以期乐观厥成。

专此奉达，并颂

公祺

敝李嘉诚谨启

1981 年 5 月 2 日

确如李嘉诚自己所言，相比起做生意、经营企业，他投入到汕头大学建设上的心血只多不少。汕头大学就像是李嘉诚精心呵护的一个孩子，李嘉诚将自己所有的热情和关爱都放在了这孩子身上，他只要这孩子健康茁壮地成长起来。

汕头大学能够发展到今时今日的成就，可以说和李嘉诚的帮助是息息相关的。

内心的富贵才是财富

● 李嘉诚箴言

最要紧的就是内心世界，你会感到世界上有很多不幸的人，那么，你能做得到的，你这一生应该好好尽心尽力去做。你明明有多余 10 倍、100 倍都不止的钱时，为什么不做这件事情？这使得一生有意义得多。我如果再有一生的话，我还是走这条路。社会要进步，离不开支持关怀，这方面，你可以带给很多百姓幸福安乐。

财富不是单单用金钱来衡量的。衡量财富就是我所讲的，内心的富贵才是财富。如果让我讲一句，“富贵”两个字不是连在一起的。这句话可能得罪了人，但是，其实有不少人“富”而不“贵”。真正的“富贵”，是作为社会的一分子，能用你的金钱，让这个社会更好、更进步，让更多的人受到关怀。所以我就这样想，你的贵是从你的行为而来。

如果你去看我们中国很多哲学家，他们讲“贵为天子，未必是贵”，“贱如匹夫，不为贱也”，就是说一个普通大众，低下工作者未必是贱，你天子也不一定是贵。就是看你的一生所做之事、所讲的话，怎么样人对事，这个是我自己领悟出来的。

有再多的财产，如果没有志气，那也是穷人。

《论语》中的“不义而富且贵，于我如浮云”一句，是一种境界。还有唐代诗人李白的诗句《山中问答》：“问余何意栖碧山，笑而不答心自闲。桃花流水音然去，别有天地非人间。”所表达的又是另外一种境界。商人最后能做到超然物外、于我如浮云的境界，那是很不容易的了。

能够在这个世上对其他需要你帮助的人有贡献，这个是内心真正的财富。这个是我自己创造出来的，这个是真财富。因为金钱的财富，你今天可能涨了，身价高很多，明天掉下去了，

你的财富可以一夜之间变为一半。只有你做出使世人受益的事，这个是真财富，任何人拿不回来。

● 商场启示

这个世界上，有很多物质上的富人、精神上的穷人。很多人挥霍着大把的钞票，享受着最奢华的生活，但他们的精神田地却是一片贫瘠，寸草不生。这样的人不能算拥有真正意义上的财富。

“很多人会常常问我，你一生努力建立一个成功的企业，为股东和公司员工创造价值，现在你又为何如此专注贡献公益事业？身处现今流行的社会资本和社会企业的滔滔理论中，我的答案却很简单。在我脑海中有一连串问题，如果把人类历史中兴衰递变的一切得失细列在资产负债表上，那最真实和公平的观点会是什么？在一个变幻莫测的社会中，老定律已非必然，那么我们历久常新的价值观在哪里？在一个丰裕和竞争激烈的社会中，争取个人成就的愿望是如此强烈，谁又会聆听到为社会和谐付出心思与诚意的呼声？在一个官僚和公式化令想象力流于匮乏的世界中，多元的科学、哲理经验与情操如何能成为一个人生命的重要元素？

“在现实社会中，观念和价值制度充斥着，互不融合和相互矛盾，我不认为能有单一的良方可达至真正的社会和谐，但我深信其中一个关键是我们每一个人要·至诚’。我们在建立自我成功的同时，永远不要忘记追求无我，常常抱着为民族和人类做出贡献的良愿。当有能力及有意愿对社会竭尽一己之责时，我们必能创出希望和有效的变革，打造一个真正公平、公正、充满自由动力和快乐和谐的社会。这是我个人的追求，我知道这也是你们的追求，愿与大家共勉。谢谢。”这是李嘉诚 2008 年 12 月在长江学者奖励计划 10 周年颁奖典礼上的致词。

李嘉诚是一个真正富裕的人，他拥有的不光是身外财富，他的内心财富更加丰厚。李嘉诚从做生意起，就一心投身公益事业，慈善的意义对他来说非常重大。李嘉诚的一生追求的不仅是物质上的丰富，更是心灵上的满足。

很多商人也同李嘉诚一样热心公益，热心慈善，其中陈光标就算一位。他只有初中文化，却掌管着一家年营业收入高达 90 亿元人民币的企业。陈光标靠收废品起家，发家致富之后，没有吝惜自己的财富，而是慷慨回赠社会。在汶川地震之后，他是第一个进入灾区进行救援的企业家，他组织企业的工程机械两小时内率先到达四川地震灾区，并亲身投入到灾区的抢救工作中去。

迄今为止，陈光标捐赠给灾区的物资已经超过了 1 亿元，不止为灾区捐款，陈光标在很多慈善项目上都有投入，他与李嘉诚一同荣膺 2008 年“中华慈善奖”的最高奖项——“特别贡献奖”。陈光标总是为慈善事业奋斗，他说：“我不打算上市，这是我这些年来的一贯想法，我提倡有多大能力办多大事，这也是放心捐赠的底气所在。”

除了李嘉诚、陈光标这样内心拥有大财富的企业家，还有许许多多的企业家也是如此，热心公益，积极投身慈善，但这并不妨碍他们在商海沉浮中挥斥方遒，攀登高峰。投身公益反倒能让人们更加相信他们的诚信，愿意与他们做生意，他们能够获得身心双重的财富增值。

延伸阅读 在那“零”和“非零”间——李嘉诚 2002 年汕头大学演讲

尊敬的李鸿忠主席、尊敬的韦钰副部长、尊敬的黄洁夫副部长、尊敬的袁隆平院士、尊敬的巴德年院士、尊敬的郑德涛厅长、尊敬的李统书书记、徐小虎校长、谢练高书记、各位副校长、各位院长、各位领导、各位校董、各位嘉宾、各位老师、各位同学：

首先让我欢迎各位领导和朋友参加汕头大学第 16 届毕业典礼。我今天很快乐，20 年前这里原是一片菜花飞扬的农地，此刻我们共聚一堂，颁发第 1 个医学博士学位、第 246 个硕士学位及第 13552 个学士学位，我心内的激动不是语言能表达的。20 年是一段很长的时间，然而时间的意义怎能以日子的累积来度量呢？有很多人担心汕大是我个人“孤独的激情”，所以今天，尤其是今天，我一定不能忘记向多年来支持和关心汕大的各界朋友和同事，表达我深心由衷的谢意，是你们令到我这段历程一点都不孤单。在这里，我要重申我曾经说过的话：“汕大、你是我超越生命的承诺。”

我常常都想列出我个人认为成功的一生缺一不可的素质：坚毅、勇气、有志、有识、有恒、有为、诚恳、可靠、有礼、宽容、公平、正义、洞察、智慧、尊重、正直、和善大方……大家不要紧张，菜单这么长，真正可令人吃不消，读诵已经够累人。世界越变越复杂，反复如汪洋，对一些人来说生活是艰苦的，但对更多人来说生活尽是迷惘，今天我们确实需要很多生命的坐标。

我们要主宰生命，但如何主宰，在学校可没有课程。理论上我们最清楚自己是怎样的一个人，在你们的脑海中，早已刻画好自己理想生活的每个细节，其中包括浪漫、权力和成就。我们都希望一切从心所愿，每一事物都要用理智来衡量，生活好像是沉闷无趣的。我想学术界的“博弈理论”（Game Theory）对人生有一定的反映，人生有没有既定命运，我不知道，但每一天我们在那“零”和“非零”间选择，我们其实正在不断选择自己一生的命运。

西班牙著名的画家戈雅(Goya)有一幅蚀刻画，命名为“当理智沉睡时，心魔可会出现”，画中一个学者沉睡在其书本之上，背后的猫头鹰和蝙蝠像噩梦一样纠缠着他，是说自己一生应小心谨慎及高度戒备，以理智克服心魔的诱惑。当我们面对镜中的自己，尽管不一定是梦想中、理想中最成功、最伟大、最有权力的人物，但一定不可以是一个我们所憎恶的形象。

各位同学，今天是你很值得庆祝的一天，你们已成功完成了你们这段人生的一件大事，你们应无畏地拥抱自己的未来。从教育得到知识是我们为明日前途的准备，但道德只可以在行为里体现，自由选择要扎根于对社会和民族的责任。这个世界是由个人组成的，我们的行为、我们的选择，都会影响我们能否和平、负责任和有礼地共存。今天社会对“精英”一词有很多定义和误解，对我而言，如果你们能够坚定捍卫你们净洁能反思的心、能努力正直取得自己的成就、能对别人的成功不存妒忌、能关怀无助贫弱的人，你们就是我心中的精英。今天在这里与大家共勉，谢谢大家。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或 QQ：491256034 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号 id：

d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：www.ireadweek.com QQ 群：550338315

附录 1 李嘉诚采访录

李嘉诚和香港硕士大学生谈经营

学生：在外国，有所谓的“天才”即使年纪轻也可领导一队人，成为领袖；但在中国人的社会，如香港，则较论资排辈，年轻人很难赶上资历较深的同事。作为领袖的你，有何意见？

李嘉诚：也未必如你所说。在 20 世纪 40 年代，我年纪很小便出来工作，17 岁时成为一个批发商的营业员，年纪小，但待遇很好，连花分红一并计算，薪金比 MD 还高出两至三倍。我 18 岁做经理，19 岁为总经理，22 岁创业。所以，只要自身条件优越，有充足的准备，在今日的知识型社会里，年轻人更容易突围而出，创造自己的事业。

学生：李先生，你那么成功，是否对下属构成压力？你那么有知识，下属是否有机会发表意见及发挥自己的才能？你是否容易接纳及采用下属的意见？

李嘉诚：下属们有很多发挥的机会。如在本公司服务多年的行政人员，有的已工作了很多年，有些更长过 30 年，什么国籍也有。无论是什么国籍，只要在工作上有表现，对公司忠诚及有归属感，经过一段时间的努力及考验，亦可成为公司的核心分子。

我很有信心，这批员工在他们退休之前，仍会留守在公司继续做出贡献。原因是员工们很积极、很主动地发挥自己的才干。我们的业务遍及 28 个国家，香港及海外员工的数目达 10 万，公司的成功，全赖这批员工的努力。

事实上，在每次开会前，我都会多接触及了解有关事务。况且在开会前，我会仔细研究他们的建议，加上各部门同事各有自己的知识及专长，故当下属提出有用的建议时，很快便能获得我的接纳。例如在一次行政会议上，我在两分钟内批准了同事所提出的建议，我还打趣地说：“全世界没有一个行政人员能那么快取得总裁的批准。”所以，下属在提出意见时全无压力，大家合作得相当愉快。

忠诚犹如大厦的支柱，尤其是作为高级行政人员，忠诚是最重要的。

每次做决定前也要做好准备。例如 Orange 这历史上最大的交易，我事前不认识对方，亦从未见面，因我事先已熟悉 cellular telephone 的前途及做好准备，向对方清楚表达，所以很快便可做决定。

学生：你曾提及，在选公司的领导层时，会看重其工作表现、对公司的忠诚及有归属感等优点。在众多特质中，你认为最重要的是什么？

李嘉诚：忠诚犹如大厦的柱，尤其是作为高级行政人员，忠诚是最重要的。当然，具备了忠诚，还要讲求其工作表现及对公司的归属感，若没有归属感，员工掌握了工作上的知识及技能便离开，对公司也没有好处。但我们很少遇到上述情况，原因是我们能令行政人员及各级员工深切明白他们在公司的前途是美好的。

恕我大胆说一句，若与香港其他公司甚至外国公司相比，我相信本公司对一般员工的待遇会较优胜。在长江，我没有房屋津贴，只取 5000 元袍金。事实上，以我的工作，如公司要给予我花分红，所有董事及非执行董事甚至股东都不会反对，但是我自己决定不要。

学生：若你的员工想自创一番事业，你会鼓励他向外做个人发展，还是留守在集团内继续做出贡献？作为老板的你，对这位员工有何建议？

李嘉诚：以往，中国人做生意时常会有这个想法。对员工太好，他自己有积蓄，便会向外闯，开拓个人事业。若有这个想法，就只适合经营家庭式的小型企业；要经营大企业，必须知道大企业本身要有很完善的组织，一位员工离开，自有其他人补上。例如公司会有员工被邀请前往其他公司任高职，但当中也有不少人回流，原因是公司待遇好，大家合作愉快，最重要是双方建立了浓厚的感情。我认为，最重要的是员工能以公司为荣，觉得在工作上有前途。

学生：李先生做生意的手法及宗旨比较稳健、保守，但现在有些业务是需要以较进取的手法进行的，并需承受风险。若有些业务需承受风险，即与你的宗旨违背，你如何做出取舍？若你的工作伙伴很进取，喜欢冒险，在合作上是否会出现问题？

李嘉诚：我本身是一个很进取的人，从我从事行业之多便可看得到。不过，我看重的是在进取中不忘稳健。有不少人把积蓄投资于我们公司，我们要对他们负责任，故在策略上讲求稳健，但并非不进取，相反在进攻时我们要考虑风险及公司的承担。事实上，我们现在有很多进取的业务正在进行中，只是未向外宣布。

反观欧美的新兴科技，平均来说，股价下跌了 80%，有的互联网科技甚至下跌了 90%。所以，在开拓业务方面，我要求是收入与支出平衡，甚至要有盈利，我讲求的是于稳健与进取中取得平衡。船要行得快，但所面对的风浪一定要挨得住。

我在 28 个国家都有业务，可见我的进取心。在过去一年，我奉行的原则是保持现金储备多于负债，可以起到平衡作用。

学生：中国人的公司较看重感情，美国公司较看重科技化的管理，你在管理的过程中，两者之间如何取得平衡？

李嘉诚：美国科学化的管理有它的优点，可以应付急速的经济转变，但没有感情，在业绩不好时进行大规模裁员，我们做不出，因会令员工没有安全感，及导致很多人突然失业。我们糅合两者的优点，以保存员工的干劲及热诚，我相信可以无往而不利。

学生：在课余期间，当我们一谈及香港的领袖，不约而同地想到李先生。其实大家都知道要成为领袖，所必须具备的条件包括有目光、理想、勤力及奋斗精神，但怎样才能做得比他人好呢？李先生是否有很大的压力，又怎样去舒缓自己的压力呢？

李嘉诚：要成为领袖，你提到的基本素质一定要有。小企业每样事情都要亲身处理，所谓“力不到，不为财”；至于中型至大型企业，则一定要有组织。而最难做到的就是建立一个良好的信誉，建立主要行政人员对公司的信任，令他们知道在公司会有更好的前途及工资。同时，亦要令同事明白他们的工资与分红愈来愈多时，要清楚知道他们的生产能力要同时配合，这样公司才能够维持。只做一个好好先生是没有用的，如果只会乱花钱，公司迟早会出问题。

最难做到的是赚钱之余，令公司内外对你有信心，所以要清楚无论从事什么行业，都要比竞争者做好一点。就如奥运赛跑一样，只要 10 分 1 秒就会赢。就以我自己来说，我年轻时打工，一般人每天工作 8 至 9 小时，而我则工作 16 小时，除了对公司有好处外，我个人得益更大，这就可以比人赢少许。对于香港今日竞争这样剧烈的社会来说，这更加重要。

我自己没有什么压力。起初未够 20 岁时便要负担家庭，一心想向上，每到晚上便想着明天的事情，但翌日一早醒来，便发现所想的事是行不通的。因此我知道一个人的工作能力是有限的，不及两三个人一起做事般事半功倍，但我会尽力去做，这样压力便减少了。直至我做生意时，我采取稳健中大力发展，亦在发展之余取得稳健的平衡。一个大企业是不可以有错的，所以最重要的是学习，要视竞争者为聪明人，只要肯努力一点，就可以赢多一点。

学生：作为一个领袖，要取得员工的信任，假如李先生做出了错误决定，会以什么形式跟员工交代？目前李先生管理全球这么多业务，开会前又要做好准备，时间上怎样分配？

李嘉诚：首先每一个人都会有错，错了便应勇于承认，把错的代价作为教训。事实上，做出错误的决定不是我一个人，因为每一次决定都经由有关人员研究，要有数字的支持，而我对数字是很留意的，所以数字一定要准确。每次一开会就入正题，没有多余的话。

到目前为止，我似乎没有大的错误，每次做决定前也做好准备。例如 Orange 这历史上最大的交易，我事前不认识对方，亦从未见面，只听过他的名字。那次对方只有数小时逗留在香港洽谈，因我事先已熟悉 cellular telephone 的前途及做好准备，向对方清楚表达，所以很快便可做决定。我虽然是做最后决策的人，但事前一定听取很多方面的意见，这样做决定及执行时必定很快。可见时间的分配、消除压力要靠组织来配合。

学生：李先生曾经说过自己做生意的原则是与伙伴合作时要留有余地，不会嫌尽，但据知长实每次卖楼的售价亦去得很尽，外间亦说跟长实系做生意很难赚钱，是否有违李先生的一贯原则？

李嘉诚：长实系卖楼，价格以市价尽取是对的，买卖价格在今日的社会竞争激烈是无可避免的。如果一间公司把一买一卖之间 take it easy，它的 market capitalization 只会一直下跌。我

们所指的合作伙伴不是指买卖的关系。合作伙伴共同合作经营是没有利益冲突的，大家一同投资，一同经营。据悉，阁下是从事文具生意的，我们的 Bigboxx 所赚的很微在 internet 做 sales 就是靠你的服务，靠赢人家一点点，对来货的价亦要十分着紧。

李嘉诚接受《全球商业》专访

《全球商业》：大家都很好奇，你从 22 岁开始创业做生意，超过 50 年，从来没有一年亏损，而且还一步步成为华人首富，如何在大胆扩张中不翻船？

李嘉诚：想想你在风和日丽的时候，假设你驾驶着以风推动的远洋船，在离开港口时，你要先想到万一悬挂十号风球，你怎么应付。虽然天气蛮好，但是你还是要估计，若有台风来袭，在风暴还没有离开之前，你怎么办？

我会不停地研究每个项目要面对可能发生的坏情况下出现的问题，所以往往花 90%的时间考虑失败。就是因为这样，这么多年来，自从 1950 年到今天，长江（实业）并没有碰到贷款紧张，从来没有。长江（实业）上市到今天，假设股东拿了股息再买长实，（现在）赚钱 2000 多倍。就是拿了（股息），不再买入长江（实业），股票也超越 1000 倍。

《全球商业》：90%考量失败？很有趣，一般人满脑子都想怎么成功，为何你花这么多时间想失败？

李嘉诚：你一定要先想到失败。从前我们中国人有句做生意的话：“未买先想卖。”你还没有买进来，你就先想怎么卖出去，你应该先想失败会怎么样。因为成功的效果是 100%或 50%之差别根本不是太重要，但是如果一个小漏洞不及早修补，可能带给企业极大损害，所以当个项目发牛亏蚀问题时，即使所涉金额不大，我也会和有关部门商量解决问题，所付出的时间和以倍数计的精神都是远远超乎比例的。

我常常讲，一个机械手表，只要其中一个齿轮有一点毛病，就会停顿。一家公司也是，一个机构只要有一个弱点，就可能失败。了解细节，经常能在事前预防危机的发生。

《全球商业》：哪些细节你一定会紧盯观察？

李嘉诚：现金流、公司负债的百分比是我一贯最注重的环节，是任何公司的重要健康指针。任何发展中的业务，一定要让业绩达至正数的现金流。

《全球商业》：90%考量失败，可以说是全方位预测风险的能力吗？为什么这件事比思考成功关键来得重要？

李嘉诚：可以这样说，就像是军队的“统帅”必须考虑退路。例如一个小国的统帅，本身拥有 2 万精兵，当计划攻占其他城池时，他必须多准备 2 倍的精兵，就是 6 万，因战争激活后，

可能会出现很多意料不到的变化；一旦战败退守，国家也有超过正常时期 1 倍以上的兵力防御外敌。

任何事业均要考量自己的能力才能平衡风险，一帆风顺是不可能的。过去我在经营事业上曾遇到不少政治、经济方面的起伏，我常常记着世上并无常胜将军，所以在风平浪静之时，好好计划未来，仔细研究可能出现的意外及解决办法。

《全球商业》：你相当强调风险，不过外人注意到的却是长江集团 50 年来，屡屡在危机中入市，你的大胆之举为何都未招来致命风险？

李嘉诚：这其实是掌握市场周期起伏的时机，还有顾及与国际经济、政治、民生有关的各种因素。如地产的兴旺供求周期已达到顶峰时，几乎无可避免可能会下跌；又因为工业的基地转移，必须思考要增加的投资，对什么技术需求最大等的决定；应因不同的项目找出最快达到商业目标的途径，事前都需要经过精细严谨的研究调查。

能在不景气的时候大力发展，就是在市场旺盛的时候要看到潜伏的危机，以及当它来临时如何应对，这是需要具备若干条件的。

《全球商业》：你所谓的具备若干条件是什么？

李嘉诚：关键在于要做足准备工夫，量力而为，平衡风险。我常说“审慎”也是一门艺术，是能够把握适当的时间做出迅速的决策，但是这并非议而不决、停滞不前的借口。

经营一间较大的企业，一定要意识到很多民生条件都与其业务息息相关，因此审慎经营的态度非常重要。比如说有个收购案，所需的全部现金要预先准备。

我是比较小心，曾经经历过贫穷，怎么样会去冒险？你看到很多人一时春风得意，一下子就变为穷光蛋，我绝对不会这样做事，都是步步为营。

有一句话，我牢牢记住：“穷人易过，穷生意难过。”你再穷，你不能吃好的白米，你可以买最便宜的米，还是可以过，人家吃肉，你可以吃菜，最便宜的菜；但是穷生意很难，非常难。所以小心翼翼，可以讲，如履薄冰。

《全球商业》：你刚才提到，在不景气的时候能大力发展，关键在于要做足准备工夫，量力而为，平衡风险。机会来临时，能够把握适当的时间做出迅速的决策。1977 年，你迅雷不及掩耳地收购香港希尔顿酒店就很经典。

李嘉诚：最重要是事前要吸取经营行业最新、最准确的技术、知识和一切与行业有关的市场动态及讯息，才能有深思熟虑的计划，让自己轻而易举地在竞争市场上处于有利位置。你掌握了消息，机会来的时候，你就可以马上有动作。

能买下希尔顿，是因为有一天我去酒会，后面有两个外国人在讲，一个说中区有一个酒店要卖，对方就问他卖家在哪里，他们知道酒会太多人知道不好，他就说在 Texas（德州）。我听到后立即知道他们所说的是希尔顿酒店。酒会还没结束，我已经跑到那个卖家的会计师行（卖

方代表）那里，找他的 auditor（稽核）马上讲，我要买这个酒店。

他说：“奇怪，我们两个小时之前才决定要卖的，你怎么知道？”当然我笑而不答心自闲。我只说：“如果你有这件事，我就要买。”

我当时估计，全香港的酒店，在两三年内租金会直线上扬。（卖家）是一间上市公司，在香港拥有希尔顿，在峇里岛是 Hyatt Hotel（凯悦饭店），但是只算它香港希尔顿的资产，就已经值得我跟它买。这就是决定性的资料，让这间公司在我手里。

《全球商业》：这起生意难道没有别的竞争者？

李嘉诚：一、因为没有人知道；二、我出手非常快，其他人没这么快。因为我在酒会听到了，就马上打电话给我一个董事，他是稽核那一行的，我一问，他和卖家的稽核是好朋友，马上到他办公室谈。

你今天坐的地方（手指地上），就是希尔顿一部分地址。那笔交易我买过来后，公司的资产 1 年增值 1 倍。

《全球商业》：你最近看哪些新的产业？

李嘉诚：今天啊？很多新的东西。我昨天开会，讲到 Facebook，从最初的几家大学开始，有人说 2011 年还是 2012 年才达到 4800 万名用户，其实这公司上个月已达 4500 万活跃用户，但是如果你没有这个 information 的话，要分析 Facebook，你的资料就不足够。

所以呢，做哪一行都是，最要紧的就是要追求最新的 information，做哪行都是一样。

《全球商业》：在事业上追求最新的信息，在个人理财上呢？

李嘉诚：这么多年来，1950 年到今天，个人（资产）来讲，从来没有一年比去年少。要做到这样，第一原则就是不要有负债。我在 1956 年以后，个人没有欠过一个债，我的负债是这个（旁边的桌上有两只金属做的大、小北极熊雕像，指着小北极熊说），我的现金是这样大（指着大北极熊），这个是我今天才运用的（比喻）啊！

《全球商业》：个人理财第一个原则是不能负债，那投资呢？

李嘉诚：投资时我就是先设想，投资失败可以到什么程度。成功的多几倍都没关系，我也曾有投资赚 10 多倍的，有的生意也做得非常好，亏本的非常少，因为我不贪心。公司是从来没亏过，个人赚的钱、财产也是一直增加，但我并没有赚快钱的机会，因为我比较小心。

《全球商业》：个人投资有没有哪个时间碰到的挑战最大？

李嘉诚：没有，因为我不是只投资一种行业，我是分散投资的，所以无论如何都有回报，我比较小心。而且我个人（资产），很多是一个礼拜便可以拿到现金。

《全球商业》：-周能拿到的现金占你的投资比例多少？

李嘉诚：不少于 1/3。例如政府债券、股票，一个礼拜都能拿到。我当然还有其他的投资，例如地产，这不是马上可以兑换为现金的。

《全球商业》：李先生，你说成功没有方程式，但如果一定要你说成功的三项原则，会是什么？

李嘉诚：第一个，你做那个行业，一定要追求那个行业最好的知识、information，知道最好的技术是什么，且必须处于最佳的状态。这是第一。第二，努力、毅力（补充：李先生说努力、毅力的意思不是传统字面上那个意思，是 best effort，做到极致）。不过，很重要的一点，如果一个机构没有掌握跟这个行业有关的知识，如果你判断错误，就算你再努力、再有毅力，你失败的代价也会太大。第三就是建立好的制度与人才。

《全球商业》：你刚刚提过必须有最新的信息，除此之外还要有制度，但是你管理的事业从零售业、港口运输一直到石油产业，种类包罗万象，如何用制度管理？

李嘉诚：现在是一个多元的年代，四方八面的挑战很多。我们的业务遍布 55 个国家，公司的架构及企业文化必须兼顾来自不同地方同事的期望与顾虑。所以灵活的架构可以为集团输送生命动力，还可以给予不同业务的管理层自我发展的生命力，甚至让他们互相竞争，不断寻找最佳发展机会，带给公司最大利益。

公司一定要有完善的治理守则和清晰的指引，才可以确保创意空间。例如长实，长实在过去 10 年有很多不同的创意组织和管理人员，他们的表现都很出色，所有项目不分大小，全部都很有潜力和不俗的利润。

大家一定要知道，企业越大，单一的指令与行为越是不可行的，因为这会限制不同的管理阶层发挥他们的专业和经验。

我举一个例子。1999 年我决定把 Orange 出售，卖出前两个月，管理层建议我不要卖，甚至建议我去收购另一家公司。我给他们列了四个条件，如果他们办得到，便按他们的方法去做。

一、收购对象必须有足够的流动资金；二、完成收购后，负债比率不能增高；三、Orange 发行新股去进行收购之后，和黄仍然要保持 35% 的股权，这 35% 的股权不但保护和黄利益，更重要的是保护 Orange 全体股东的利益；四、对收购的公司有绝对控制权。

他们听完后很高兴，而且也同意这四点原则，认为守在这四点范围内，他们就可以去进行收购。结果他们办不到，这个提议当然就无法实行。

我建立了四个坐标给 Orange 管理人员，让他们清楚知道这个坐标，这是公司的原则。然后他们到那边发展时，在这四个原则下发挥才干，但是不能超越我这四个 coordinate（在空中比出四个坐标）。

这只是众多例子中的一个，其实在长实、和黄集团里面，我们有很多子公司，我都会因应每

家公司经营的业务、商业环境、财政状况、市场前景等，给他们订出不同的坐标，让管理层在坐标范围内灵活发挥。

《全球商业》：你提到经营企业成功的第三原则是人才，威尔许说他花六成到七成时间在人才身上，你认为定义优秀人才的准则是什么？

李嘉诚：成功的管理者都应是伯乐，不断在甄选、延揽比他更聪明的人才，不过有些人却一定要避免，绝对不能挑选名气大却妄自标榜的企业明星。企业也无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺或者灰心丧志的员工，更无法容忍以自我表演为一切出发点的企业明星。

我的经验是，挑选团队，忠诚心是基本，但更重要的是，要谨记，光有忠诚但能力低的人或道德水平低下的人迟早会累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。

因此，要建立同心协力的团队，第一条法则就是能聆听到沉默的声音。你要问自己的团队和你相处有无乐趣可言，你可不可以做到开明公平、宽宏大量，而且承认每一个人的尊严和创造的能力。不过我要提醒你，有原则和坐标，不是要你当一个费时矫枉过正的执着的人。

可能是我少年忧患的背景，可以让我在短时间内较易判断一个人才的优点和短处，从旁引导，发挥其所长。

《全球商业》：当了 50 多年的老板，对于管理、领导，你有很深切的体悟，也曾经以“管理的艺术”发表演说，能否分析老板与领袖的差异？

李嘉诚：我不敢和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都努力自修，苦苦追求新知识和学问。管理有没有艺术可言？我有自己的心得和经验。

我常常问我自己，你是想当团队的老板，还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你的地位，这可能是来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖就比较复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

《全球商业》：今天的对谈，你谈到许多经商之道，是否呼应你在今年（2007 年）汕头大学的演讲中所说的“好谋而成，分段治事，不疾而速，无为而治”？你说若能“拈出这四句话的精髓，生命是可以如此的好”，尤其是“不疾而速”这句话特别有意思。

李嘉诚：对于我来说，一场最漂亮的仗，其实是一场事前清楚计算得失的仗。以上四句话是环环相扣、互为因果的。

“好谋而成”是凡事深思熟虑，谋定而后动。“分段治事”是洞悉事物的条理，按部就班地进行。“不疾而速”是你老早就有很多资料，很多困难你老早已经知道，就是你没做这个事之前，你老早想到假如碰到这个问题的时候，你怎么办。由于已有充足的准备，故能胸有成竹，当机会来临时自能迅速把握，一击即中。如果你没有主意，怎么样“不疾而速”？

“无为而治”则要有好的制度、好的管治系统来管理。我们现在大概有 25 万个员工，分布

在 55 个国家，而我们的员工大部分在西方国家，如果你没有良好的制度，你就没有足够的时间去管理。

兼具以上四种因素（好谋而成，分段治事，不疾而速，无为而治），成功的蓝图自然展现。

《全球商业》：所以你能做到“不疾而速”，其实是在风险管理、信息收集、财务准备方面齐备了，遇到机会，才能“一击即中”。你如何把这样的成功心法传授给你的后代？

李嘉诚：我告诉我的孙儿，做人如果可以做到“仁慈的狮子”，你就成功了！仁慈是本性，你平常仁慈，但单单仁慈，业务不能成功，你除了在合法之外，更要合理去赚钱。但如果人家不好，狮子是有能力去反抗的。我自己想做人应该是这样。Very kind，非常好的一个人，但如果人家欺负到你头上，你不能畏缩，要有能力反抗。

李嘉诚接受《中国商人》专访

问：什么是商人的精神？您获得成功的秘诀是什么？

李嘉诚：这个题目太大了。要想成功，首先是努力工作，坚忍不拔。但只有这些还不够，更重要的还是知识，尤其要掌握自己所要从事的领域的知识。当然还有正直和信誉，这是成为一个商人最起码的精神。

问：一直到今天，您所信奉的生意经是什么？

李嘉诚：“发展中不忘稳健，稳健中不忘发展”，这是我一生中最信奉的生意经。直到现在，所有的下属集团单位都采用的是一种保守的会计方式，非常重视集团总体的现金流向。自上个世纪 50 年代以来，几乎一直在沿用“无债稳健经营”方式，这种方式已达半个世纪之久。

问：最艰难的时候是什么时候？

李嘉诚：那已经很早了。大约 1950 年创业的时候，是最艰难的时候。我总共只有 5 万港元，很紧张。凭借“拥有的只是智慧、学习和努力”这一觉悟，赶超新潮流。到了上个世纪 50 年代后期，订阅了一份英语杂志《塑胶》，读到了塑胶花会在全世界走俏的报道时，才有了成功的预感。

当初为了学习做塑胶花的技术，还考察了意大利生产塑胶花的先进工厂，然后全身心投入研发。7 年时间里，单一生产塑胶花的工厂规模就超过了意大利所有工厂的总和，也是基于这一种信念，当然还有竞争压力造成的结果。

问：您认为自己是一个伟大的商人吗？

李嘉诚：恰恰相反，我不是一个伟大的商人。首先，我不擅长与人交往；其次是不擅长建立商业关系；最后是容易感情用事。

问：作为商人或者说企业家，最重要的素质是什么？

李嘉诚：就我本人来说，作为企业家，就算有很多弱点，但我也有一些优点。我喜欢不断地学习、创新和努力工作。这可以说是我事业持续扩大的秘诀。我一直是一边紧盯核心事业的重点领域，一边为了扩展事业而不断探索其他新领域。

我认为企业家要尽可能少地把精力和时间花费在交流上，要用更多的时间来培养自己学习、研究、判断的能力，这是决定竞争优势的东西。

问：您认为人生最有价值的东西是什么？

李嘉诚：能为社会做贡献，帮助困境中的人们更好地生活，这就是人生最大的意义，我将把它当作我一生的事业。

当年（1980年）创建“李嘉诚基金会”也是出于这个目的，投入到基金会的个人财产超过了10亿美元。我每天10个小时的工作时间中，6个小时在长江集团，其余4小时全都投入到基金会。

问：最幸福的时刻是什么时候？

李嘉诚：看到好书，高尔夫打出好球，参加有意义的慈善活动，与好友谈笑，与朋友交往的时候……这些都是我在享受令人感激的人生。但最幸福的还是把我的时间和精力奉献给教育、医疗健康事业。

我不喜欢只在支票上签字，而喜欢亲身融入所有援建项目的整个过程。就像先评定福利活动的效率性，再亲自去拜访一样，其实就是重新发现金钱的真正价值与我的事业的意义。这正是我感到最为欣喜的瞬间。

问：您是世界上排在前几位的富豪，您认为真正的富贵是什么？

李嘉诚：富的人很多，但贵的人不多。我认为真正的富贵在于，将自己所赚到的钱又回馈于社会的爱心。有再多的财产，如果没有志气，那也是穷人。

《论语》中的“不义而富且贵，于我如浮云”一句，是一种境界。还有唐代诗人李白的《山中问答》：“问余何意栖碧山，笑而不答心自闲。桃花流水窅然去，别有天地非人间。”所表达的又是另外一种境界。商人最后能做到超然物外、于我如浮云的境界，那是很不容易的了。

问：您对年轻一代的忠告是什么？希望他们成为怎样的商人或专业人才？

李嘉诚：当然希望他们怀有远大的梦想与志向。

如果要在这遽然变化的世界上成为“真正的王者”，那就不应该成为被过去思维方式所围困的奴隶。不能将传统的教条原封不动地接纳，而是要有勇气以进取的态度将它实践。困难和挫折是造就强韧人格的良方，千万不要有所畏惧。

问：您是否觉得年纪太大了？有没有退休计划？余生最大的目标是什么？

李嘉诚：我身体健康没有任何问题，难道年龄能成问题？……退休，想都没想过。只不过是想着从 2008 年开始，也就是明年开始，要把精力更多放在李嘉诚基金会的活动上。打算每月 3 日全天做基金会的工作，然后每天抽出 8 个小时左右参加基金会和慈善奉献活动。

问：长江实业取名“长江”，寓意何在？

李嘉诚：长江不择细流，故能浩荡万里。

问：您的成功很重要的一点就是您用了很多杰出的人才，而且您现在的企业里还有一批非常有创意、有能力、有头脑的人才，请问您用人的哲学与标准是什么？

李嘉诚：用人要看他的忠诚度和可靠程度，皈依企业的程度，希望能够跟企业结合在一起的意向有多少，如果这三样东西都不错，我们企业会给他非常大的机会去发展。所以现在我们在全世界、全香港的管理人员几乎可以说是大企业中流动程度最小的。现在有很多人，无论是外国人还是中国人，在我们这个企业工作时间已经超过 30 年了，他们都是身负重任，90% 以上在退休前的最后一天还在我们企业里，这对他们当然是好事，但是对我们企业来说是更好的事情。

问：您认为管理是一门艺术，认为真正的管理首先是先管好自己，然后才是管理部下，才能让自己的部下、员工信服。您是如何管理自己的员工的？

李嘉诚：其实管理好员工讲起来也可以说非常简单。如果对方是一个品德好的人，他的能力可以做到的事，尽量让他有一个机会去发挥他的能力。我们中国人有一句话“人善治之”，事实上我是依靠西方的管理模式来管理企业的，不然也难发展到 52 个国家的规模。但是其中做人的道理，还保留着我们中国的传统，这种中国的人情味管理永远都是存在的。

另外，其实我常常讲的知识改变命运，这也是从我自己的经验中得来的。知识不是你从大学里取得的，现在世界每天都在变，而且变得非常快，各位要争取学到最新的知识。我每天也都在学习新知识。

问：在建北京东方广场的时候，您甚至对每一块大理石都亲自过问。您管理长江这么大的企业，到今天在全球 52 个国家里有超过 20 万员工在工作，您是如何处理经营中的微观与宏观、细节与大局的关系的？

李嘉诚：这个问题也不容易答。在世界各地，单以金钱来计，东方广场不算最大，还有很多比它更大的地产项目。这些项目从来都是我的同事负责去看地盘，有很多比东方广场更大的地产项目我还从来没有去看过，甚至有的项目从开始到完工我都没有去过。但是，我每个礼拜都要跟他们开会。东方广场为什么值得我留意，第一个原因是东方广场的规模在亚洲来讲

是最大的，它有 70 万平方米，停车场等加起来应该是 80 多万平方米，这在全世界来讲也算是一个较大的建筑；另外，因为自己是一个中国人，也是自己最瞩目的建筑，所以我决心和其他的伙伴合作，一定要把东方广场做到最好。

东方广场是一件感情多于商业的作品。至于宏观和微观层面，按照我的个人经验，当你每决定一件大事的时候，你一定要去看看你的业务在今天或者未来的前景怎么样，你的竞争对手会怎么样，这是宏观层面。然后到了决定实施的时候，每天你要做的事就一定要非常微观，就是非常仔细地看看你做的事有什么问题、有哪些漏洞，还有世界又发生了什么新变化。如果竞争对手接近了你一点点，又向前迈进了一点点，那你就微调一下。这就是微观层面。“价廉物美，物超所值”，就是说你无论做什么事，出什么样的产品，你的东西都要做到最好、最超值，同时你的成本也要非常低，这样的话你才会成功。

问：您所宣传的商人精神与中国传统文化的儒家之道、道家之道有什么相通的地方，或者说有什么不同的地方？

李嘉诚：儒家精神最简单地来讲就是“过犹不及”，这是孔子讲的。还有老子讲的“知止不败”，这两个哲学是非常有用的。“过犹不及”，你过度地扩张，容易出毛病：你过度地保守，就不容易跟人家竞争。任何企业，任何一个行业，过度扩张都是不好的，所以知道什么时候应该停止，知道什么时候应该扩张，这都是很重要的。怎样从小型企业到中型企业，怎样从中型企业到大型企业，步步为营，这是一个学问。

问：现在的世界变化非常快，如何确定自己的目标呢？

李嘉诚：现在社会变化得的确非常非常快，但是我相信有些知识是永远有用的。

宋朝的一个画家范宽，我没有机会看到他的真画，是通过电脑来看的。范宽有一句话：“师古人不如师造化。”我知道那里边有几个故事。他一个人去深山野林，一两个月就看看天气的变化，其中水、树木的颜色在不同时间有不同的变化，这样一来他看到的東西都已经装在了自己的脑子里。等想画画的时候想起在那个地方看到的景色就可以了。我也是这样，做生意时一通百通，不是每一样都要学，有的事一通，其他的也通了。最紧要的是要追求最新的知识，知道最新的商业动态，这些东西每天都在变。

问：当前有一些商人或者企业家，总想方设法扩大自己的影响力，并且把知名度转化成集团的行销手段。您是长江集团的主席，在大陆，您的名字比这个企业集团更加有名，能不能谈谈您的看法？

李嘉诚：就好像我今天讲的企业明星，如果有真材实料，当然对企业发展是好事。他既有真材实料又有魅力，这一点对公司发展最有利。但是，如果过分宣传包装个人的话……那就要看你从事的是什么事了。假如你今天做可口可乐，你也有团队，你用特别有名的“明星”来包装当然可以。但是，如果他是一个没有真材实料的 CEO，整天都在外面跑，自己连自己的 Homework 都没有做好的话，这是最危险的事情。

曾经有一个银行的主席，他老早约好与我见面。但还没有见面，这家银行的另外一位副总裁也通过我们公司的 CEO 要见我，CEO 告诉我说，这位副总裁见识不错，值得一见。不久，

银行的主席来了，与我见了一面。他走了之后，我就跟我的秘书讲：“以后他再来，我不愿见他，他没有真材实料，我跟他讲话，他却在神游太空，他的目的就是说我到香港见到了李嘉诚并与他谈过话。”这种结果，他满怀高兴，我就不太高兴了。

过了两个礼拜，那位副总裁来了。我跟他谈话很融洽，因为他有真材实料，讲的条理清楚，资料一流。之后我告诉秘书，以后他再来找我，我还会见他的。因为他跟我谈话，我们双方得益，他要了解香港跟国内的经济，我知道；我想了解的世界最新消息与情报，他知道，所以这种交谈大家都互相得益。

无论一个人做什么事或者做什么行业，你一定要尽量做到最好，这才是最重要的。

问：做生意，您认为什么最重要？作为一个生意人，您认为一个人的品德是关键吗？您的经营之道是学老子还是佛家，或者是儒家？

李嘉诚：正规的教育我受得非常少。但是，我小时候就懂得要牺牲。我从不看小说，而看那些对我这一生有重大关系的书。就我的哲学来讲，我既掺入了儒家，也掺入了释家，还掺入了道家。在你不开心的时候，拿出这些书来看一看，你的心可以静一点。如果说品德跟能力，我们中国好像有这样一个说法：乱世的时候，你要看重大臣的能力，但如果太平盛世，你要看他的品德。在用人原则上，我可能比较守旧，我把品德看得更重要。如果一个人有能力，而要你派 3 个人每天 24 小时盯着他，那么这个企业是不能做好的。

问：您如何处理人与人之间的利益关系呢？

李嘉诚：人与人之间的利益关系啊，就是要公道。但是公道并不是说让你将口袋里的钱放到对方口袋里去。

问：李先生的两个儿子均很成功，您是如何去教育自己的孩子的？

李嘉诚：中国有句老话：“富不过三代。”但今天的教育、组织不同，令事业可以继续，相信这句话日后将会有所修正。过去中国有些有钱人家宠溺子弟，这是落后的思想。当年，我朋友的儿子去外地读书，买了 Rolls-Royce（罗尔斯·罗伊斯）敞篷车代步，我不便批评。但我两个儿子买的只是两部单车，因为在美国 Stanford，行走十分方便。可是我对两个儿子的教育投资则绝对保证一切按需，既不浪费也不短缺，这便是不同父母对后代的看法有所不同，我相信对下一代的影响也会很大。

在知识经济的时代，将来的贫富差距越来越大，如果你的知识不高，将来成功的机会就会更少。以过去几十年的经验来看，低素质、低知识的人，他们的生活条件、生活收益都很低。相反，知识水平高的人，工资却一路涨上去。这是很正常的。

问：在新的经济形势下，您怎样看待所从事的传统行业经营？

李嘉诚：传统行业如果能够配合新的 technology，就能发展得更好，赚更多的钱。我们每一家公司都在这样做。除了在香港、内地之外，我们还在国外 27 个国家发展传统产业。到今天为止，我们在每一个国家的发展都是非常非常好。所以传统行业配合 IT 行业，那你就是

wonderful!

问：如何面对困难并成功渡过难关？

李嘉诚：艰难的时候就真的很艰难啦。其实我不是做生意的材料，第一，我这个人怕应酬；第二，我不懂得奉承；第三，诚信的事，我答应人家，就一点儿也不失，我是守信用的，但是人家答应我的，就未必很守信用。我还有一个好处，就是肯追求行业最新的知识。

生意虽然遇到了困难，但是因为我愿意学习新的知识，肯创新，肯用功，故事业也能不断发展。一方面我应付日常的业务，另一方面就是不断开创新的业务。创新虽然有时也会失败，但是也有成功的时候，而且一旦成功那就赚大钱了，这是我的经验。

问：创新需要大量的投资，而且失败的概率比较高。您怎样看待创新中的失败？

李嘉诚：其实很多时候，创新的投资是比较小的。传统的商业模式和技术在设备更新或规模扩张的时候，如果没有创新，往往会不知不觉地失去竞争力，甚至投资回报率很低，直至成为负数，那么这个损失就会远远超过创新所需要的投资。上个世纪 70 年代，我在地产销售模式上做了很多创新，其中只有一部分成功，但成功的那部分就赚了大钱。当时许多没有创新的地产公司，由于不能掌握先机，都被收购或破产了。如果因为怕投资失败而不敢创新，这个人就是商界的懦夫。

问：人的成功离不开机遇，请问机遇在您的事业发展中是否发挥了作用？人怎样才能抓住机遇？

李嘉诚：最要紧的是充实自己，多知道外面的事。无论是关于政治方面、经济方面，还是技术方面，最准确的行情你都要知道。因为你充实了自己，机遇来的时候才能有能力去抓住它。我刚开始做塑胶花的时候，就花了很多本钱，还亲自跑到欧洲的工厂里去学技术。假如你懒，马马虎虎地过日子，机遇就是跑到你面前来，你也抓不住。

问：您饮酒吗？上班后的第一件工作您做什么？

李嘉诚：滴酒不沾。晚上基本没有应酬，早早下班。比起肉类，我更喜欢蔬菜和豆腐。所以，体重从 1967 年至今一直保持在 65-68 公斤。我每天在家吃早餐，并浏览世界各地名报的标题，阅读几篇自己关心的全球经济方面的报道。

上班后的第一件工作是审阅办公室收到的各种报告。

李嘉诚简历

1928 年 7 月 29 日：

李嘉诚出生于广东潮州。

1940 年：

12 岁的李嘉诚随父亲移民香港。

1943 年：

李嘉诚父亲病逝，李嘉诚为了生计，找到一份茶楼跑堂工作。

1945 年：

李嘉诚进入一家钟表店当学徒。

1947 年：

李嘉诚进入一家五金厂做推销员。

1948 年：

李嘉诚升任塑胶花厂总经理。

1955 年：

李嘉诚开始创业，创办长江塑胶厂。

1958 年：

李嘉诚在北角购入一块地皮，正式进入房地产市场。

1963 年：

李嘉诚与庄月明结婚。

1967 年：

地价暴跌，李嘉诚低价购入大批土地储备。

1972 年：

长江实业上市，李嘉诚被人瞩目。

1979 年：

李嘉诚收购老牌英资商行——和记黄埔 22.4%的股权，成为首位收购英资商行的华人。

1984 年：

李嘉诚购入香港电灯公司的控制性股权。

1986 年：

李嘉诚进军加拿大，购入赫斯基石油逾半数权益。

1987 年：

李嘉诚连同李兆基和郑裕彤夺得温哥华 1986 年世界专展会旧址的发展权。

1990 年：

李嘉诚妻子庄月明病逝。

1994 年：

李嘉诚管理的企业税后赢利达到 28 亿美元。

1995 年：

长江实业的市值超过 420 亿美元。

1999 年：

长江实业集团税后赢利达 1850 亿港元。

2000 年：

长江实业集团总市值约为 8120 亿港元。

2009 年：

长江实业总市值约为 10000 亿港元。

2010 年：

李嘉诚竞购法国电力集团旗下部分英国电网业务。

2011 年：

孔子学院把成就李嘉诚的一道功夫茶传奇故事搬上国际频道，中英文全球推广。

2012 年：

李嘉诚于福布斯富豪榜排名第 9，为亚洲首富。

2013 年 1 月 10 日：

美国财经杂志《福布斯》公布李嘉诚财富大增至 300 亿美元，继续稳坐香港首富宝座。

长江实业集团有限公司介绍

长江实业（集团）有限公司为长江集团的旗舰，是一家建基香港的跨国企业，集团在香港的成员包括 3 家同为恒生指数成分股的上市公司：长实（股份代号：0001）、和记黄埔有限公司（股份代号：0013）及电能实业有限公司（前称香港电灯集团有限公司）（股份代号：0006）；在香港联合交易所主板上市的长江基建集团有限公司（股份代号：2564）、长江生命科技集团有限公司（股份代号：0775）、和记电讯香港控股有限公司（股份代号：0215）、和记港陆有限公司（股份代号：0715）及 TOM 集团有限公司（股份代号：2383）。截至 2012 年 1 月 31 日，长江集团旗下在香港上市之公司的总市值为 8070 亿港元。长江集团的业务遍及全球 53 个国家，雇员人数约 27 万名。

长江是一家地产发展及策略性投资公司。长实为香港规模最大的地产发展商之一，在本港发展一系列的住宅及工商物业。在香港的每 7 个私人住宅单位中，便有一个由长实发展。同时，长实积极投资及营运新的领域，包括生命科技及其他行业。

核心业务

长江集团架构缜密，业务发展多元化，是香港规模最大的地产发展商之一，为香港物业市场提供大量优质住宅、写字楼、商场、工业大厦及酒店。凭借丰富的专业地产策划发展经验，建了不少香港瞩目地标及大型发展项目。长江实业的市场推广及售后服务，亦一直稳占着市场领导地位。长江集团的营业部、租务部及物业管理部，提供全方位的优质服务，迎合住户及租户的各项需要及不断提升的要求。

成功没有偶然内容简介

80 载人生风云，50 年商海沉浮，倾心讲述，娓娓道来。

一直以来，亚洲首富的光环和“商业之王”的美誉掩盖了真实的李嘉诚，人们只见其圆融，不见其正直；只见其激进，不见其稳健；只见其商业，不见其慈善。

近年来李嘉诚年事已高，深居简出，他知道再不述说或许就来不及了。

本书从李嘉诚传奇神秘的一生入手，极尽真实，原本地讲述他的过往，囊括其人生转折的每一个关键点：如何获得第一桶金；如何从小老板变身“塑胶花大王”；如何依靠房地产使财富暴涨；如何连续多年稳居首富宝座……

书中涵盖李嘉诚的创业精神、经营理念、管理方法、团队建设、投资思想等 9 个方面，字字句句，全是恳切之言；一页一篇，全是血汗经验，无一不闪烁着李嘉诚关于商业、关于人生的大谋略、大智慧。

成功没有偶然

经营理念

不论做什么生意，必先了解市面的需求。我的座右铭是“进取中不忘稳健，稳健中不忘进取”。有人买就是市场，市民购买力就是市价。高机无处不在，关键在于发现。在市场抛弃你之前，你必须懂得首先松手。做生意不是硬技术，而是软科学。

企业管理

其实管理好员工讲起来也可以说非常简单。如果对方是一个品德好的人，他可以做到的事，尽量让他有一个机会去发挥他的能力。我们中国人有一句话“人善治之”，事实上我是依靠西方的管理模式来管理企业的，不然也难发展到 52 个国家的规模，但是其中做人的道理还保留着我们中国的传统，这种中国人情味管理永远都是存在的。

团队管理

公司的最大资产并不是拥有庞大的资金，整个组织——公司的 1000 多个行政人员班底，才是我们最大的资产。公司不是靠一个人，而是靠整个组织。我常常跟儿子说：“你要建立没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时，也要努力不懈，携手服务贡献于社会。这不能只是我对你一个希望，而是你对我一个承诺。”这个也要和大家共勉。

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ 和微信 491256034 备注书友！小编有 300 多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新 10 本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。

3、为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：
<http://www.ireadweek.com>

4、小编自己组建的 QQ 群：550338315



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单