

华人首富李嘉诚的人生智慧

○余胜海

在世界华人的心目中，李嘉诚已经成为一个凝聚和代表着中国人奋斗的精神、领先商界、与时俱进、不断创造新记录的卓越商人和企业家。李嘉诚的经营智慧和人生智慧，适合我们学习和借鉴，他白手起家的经历最适合创业者研究和模仿。

活到老、学到老：“活到老、学到老”的精神在李嘉诚身上也体现得淋漓尽致，至今他仍自学不辍，回家仍必做两项功课，一项是晚饭后，看电视学英文，一项是就寝前的阅读。“非专业书籍，我抓重点看；如果跟我公司的专业有关，就算再难看，我也会把它看完。我从不间断读新科技、新知识的书籍，不至因为不了解新讯息而和时代潮流脱节。”

花 90%先考虑失败：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。此外，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。

“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，你这个表就会停顿。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，经常能在事前防御危机的发生。”

奠定成功的四因素：“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。“好谋而成、分段治事、不疾而速、无为而治”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，按部就班的进行。“不疾而速”，你靠着老早有这个很多数据，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。兼具以上四种因素，成功的蓝图自然展现。

老板与领袖的差异：“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地位，这可能是上天的缘分或凭着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。”

人才选拔：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得到沉默的声音，你要问自己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，有原则和坐标，而不是要你当个费时矫枉过正的执着的人。

让你的敌人都相信你：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。有人问我做人成功的要诀为何？我认为做人成功的重要条件：让你的敌人都相信你。要做到这样，第一是诚信。敌人相信你不但只是诚信，敌人相信你是因为相信你不会伤害他。第二是自强不息，第三是真的要追求知识、准确的讯息。

简单就是美：他的办公室就像他的打扮一样简单。没有任何奖杯、奖座，没有文件、照片，没有音响与电视，甚至连一本衬托学识的书籍都没有。唯一能证明这间办公室主人确实是李嘉诚的，只有一座小小的“李嘉诚公仔”，那是同事送他的生日礼物。除了两台计算机，李嘉诚办公室最醒目的“家具”，是六台电话。座位后方共四台。第一台，只有最亲密的朋友与家人，才能连上线；第二台，直通和记黄埔总裁；第三台与第四台，供集团开会使用。左手边两台，第一台，直通秘书室；第二台，可拨打长江大厦所有分机。七人座位、六台电话、两台计算机，构成他的工作蓝图。长江集团近年重要决策，就在这里决定

在卓越与自负之间：2008年，关于“自负指数”的演讲中，李嘉诚说：“在‘卓越’与‘自负’之间取得最佳平衡并不容易，因为有信心、‘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疡。”

管理的艺术：2005年，李嘉诚在长江商学院谈“管理的艺术”时，指出好的管理者“首要任务是知道自我管理是一大重任，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是建立尊严的基础……思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交恶运混为一谈，这是很消极无奈的，在某一程度上是不负责任的人生态度。”

毅力和心力：2005年，李嘉诚在汕头大学的演讲，他谈及毅力和心力：“如果你认为毅力是每分每秒的‘艰苦忍耐’式的奋斗，这是很不足的心理状态，毅力是一种心态，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、又充满着希望的心。知道什么是原则、事实与正义。有极大的勇气和谨慎。”而“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。”

家和万事兴：坚持家和万事兴，以和为贵，是李嘉诚商道之一。每天忙碌于商务的他，总要定期参拜高堂，聆听教诲。母亲因病重需住院治疗，李嘉诚亲自抱母亲上下救护车。即使每日商务缠身，他也在母亲住院治疗期间，日夜守护在母亲床前。

李嘉诚的表妹庄月明，是他日后的妻子。两人从小青梅竹马，在李嘉诚最无助、最困难的时候，他的表妹一直陪伴在左右。当时的李嘉诚一无所有，是个初中生，而庄月明是香港大学的毕业生，还留学日本。这门亲事遭到了所有人的反对，但是两个人却坚持走了下来，他们对爱情的执著终于感动了长辈，同意两人结婚。到 1989 年，庄月明因心脏病猝发去世，当时李嘉诚才 60 出头，身体硬朗，又是富豪，因此不乏主动示爱的美女。香港不少富商以绯闻为荣，但李嘉诚始终如一块白璧。

管理之道：有这样一个故事：李嘉诚口袋里的一枚硬币滚落到一个角落里，他弯腰去拾，却没有拾到。一旁的门童为他拾起，恭敬地放到他手里。李嘉诚给了 100 港币的小费作为酬谢。旁人问起，李嘉诚说：“硬币若不拾起，便没有用处；拾起，我还有用。100 元钱对他来说也是有用的。钱的作用不在于聚敛，而在于使用。”

这还可以反映到李嘉诚的管理之道。“管理一家大公司，你不可以样样事情亲力亲为，首先要让员工有归属感，对他们好，让他们喜欢你。”时至今日，社会环境已与多年前李嘉诚创业时有很多不同，有人认为为了成功可以不择手段。李嘉诚却说，“绝不同意为了成功而不择手段，即使侥幸略有所得，也必不能长久。”

多元化经营：关于企业多元化经营，李嘉诚先生认为“现在是一个多元的年代，四方八面的挑战很多。我们业务遍布 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，长实在过去十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，全部都是很有潜力和有不俗的利润。大家一定要知道，企业越大，单一的指令与行为是不可行的，因为这会限制不同的管理阶层，发挥他的专业和经验。”

他告诫国内的企业家在多元化经营时必需具备三个条件：“第一个，你做那个行业，一定要追求那个行业最好的知识，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。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，你失败的代价太大。第三就是建立好的制度与人才。”

财富观：李嘉诚有两个事业，一个是拼命赚钱的事业；另一个是不断花钱的事业，他的投入足以让他成为亚洲有史以来最伟大的公益慈善家。“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。”李嘉诚一直在追求内心的富贵。贵为天子，未必是贵；贱如匹夫，不为贱也！在中国古代哲学家早就悟透的道理之下，李嘉诚又自创内心的财富，这就是真正的财富。

关于财富，李嘉诚还有一段非常精彩的描述：“1957年、1958年初，我赚到很多钱，人生是否有钱便真的会快乐？那时候开始感到迷惘，觉得不一定。后来终于想通了，事业上应该多赚钱，有机会使用钱，这样一生赚钱才有意义。当我最初打工的时候，我有很大的压力。打工的时候，尤其是最初一两年，要求知，又要交学费，自己俭到不得了，还要供弟妹读中小学以至大学，颇为辛苦。开始做生意的最初几年，只有极少的资金，的确要面对很多问题，很多艰辛。但慢慢地，你想通了，以这样的勤力，肯去求知，肯常常去想创新的意念，慳俭自己，对人慷慨，交朋友，有义气、又肯帮人，自己做得到的，尽力去做。如果按这条路走，迟早一定有某一程度的成就，应该生活无忧。当生意更上一层楼的时候，绝不贪心，更不会贪得无厌。”

希望财富让更多的人分享，一直是李嘉诚对待财富的原则之一。李嘉诚说自己有三个儿子，除了泽楷、泽钜外，李嘉诚基金会是他的三儿子，他也最疼爱自己的三儿子。李嘉诚和他的李嘉诚基金会通过各种途径的慈善捐款累计达140多亿元。

李嘉诚经商的一生，其实是做人的一生。到底他一生中认为最重要的事情是什么呢？我想，应该是如何做人。李嘉诚在香港大学演讲时曾给大学生列出一张成功的表单，在这张表单里，他写下了这些词：

“我常常想能列出我个人认为成功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……”

拥有这些素质的这个人，就是李嘉诚，唯一的李嘉诚。（注：本文摘自余胜海的《大道至简：全球顶级CEO商道智慧》、《解密中国顶级CEO》）