

# 长江 EMBA「与大师同行」系列讲座之一

主讲：李嘉诚先生

长江实业（集团）有限公司董事局主席  
李嘉诚基金会主席

2002年12月19日

进入 

创幻财经秋子涵制作

我每次出门在机场都看到很多关于我的书籍，  
不知道为什么其中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，  
我今天便选定了这题目



# 赚钱的艺术

THE ART OF MAKING MONEY



创幻财经秋子涵制作



首先，让我回顾一下我和长和系的发展里程碑

创幻财经秋子涵制作



# 长江/和黄集团的发展

- 1940 因战乱随家人从内地来港
- 1943 父亲因贫病失救去世，负起家庭重担
- 1950 创立「长江塑胶厂」
- 1971 成立「长江地产有限公司」
- 1972 长江实业集团上市
- 1979 从汇丰银行收购英资「和记黄埔集团」22.4%

# 长江/和黄集团的发展

2002

集团业务现已遍布41个国家，  
雇员人数逾15万



创幻财经秋子涵制作



# 我个人和公司都是在竞争中成长

很多人只看到我今天的成就，而已经忘记，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。

# 我个人和公司都是在竞争中成长

我事业刚起步时，除了个人赤手空拳，我没有比其他竞争对手更优越的条件，一点也没有，这包括资金、人脉、市场等。

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，都要在不断的竞争中成长。



# 老二如何变第一

当我整理公司发展资料时，最明显的是我们参与不同行业的时候，市场内已有很强具实力的竞争对手，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」。我们今天可以探讨一下。

创幻财经秋子涵制作

3



# 竞争和市场环境的关系

**竞争与市场环境紧密相连**，已有很多书籍探讨这题目，我不再多谈。很多关于我的报导都说我懂得抓紧时机，所以我今天就想谈谈时机的背后是什么？

# 竞争和市场环境的关系

能否抓住时机和企业发展的步伐是有重大关联，要抓住时机先要掌握准确资料和最新资讯，能否主导时机是看你平常的步伐是否可以在适当的时候发力，走在竞争者之前。

# 抓住时机的重要因素

知己知彼

Know your **P**ersonality

磨砺眼光

Sharpen your **A**cumen

设定座标

Identify your **C**oordinates

毅力坚持

Develop your **E**ndurance

创幻财经秋子涵制作



# 知己知彼

Know your **P**ersonality

作任何决定之前，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，要知道自己的优点和缺点，更要看对手的长处

掌握准确、充足资料作出正确决定

# 磨砺眼光

Sharpen your **Acumen**

知识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

时代不断进步，我们不单要紧贴转变，最好还要走前几步

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；幸运只会降临有世界观、胆大心细、敢于接受挑战但能谨慎行事的人身上

创幻财经秋子涵制作



# 设定坐标

Identify your **C**oordinates

我们身处一个多元年代，面临四方八面挑战，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全球来自不同地方同事的期望与顾虑

# 设定座标

Identify your **C**oordinates

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座标，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。



# 设定坐标

Identify your **C**oordinates



# 设定坐标

Identify your **C**oordinates



# 设定坐标

Identify your **C**oordinates



# 设定坐标

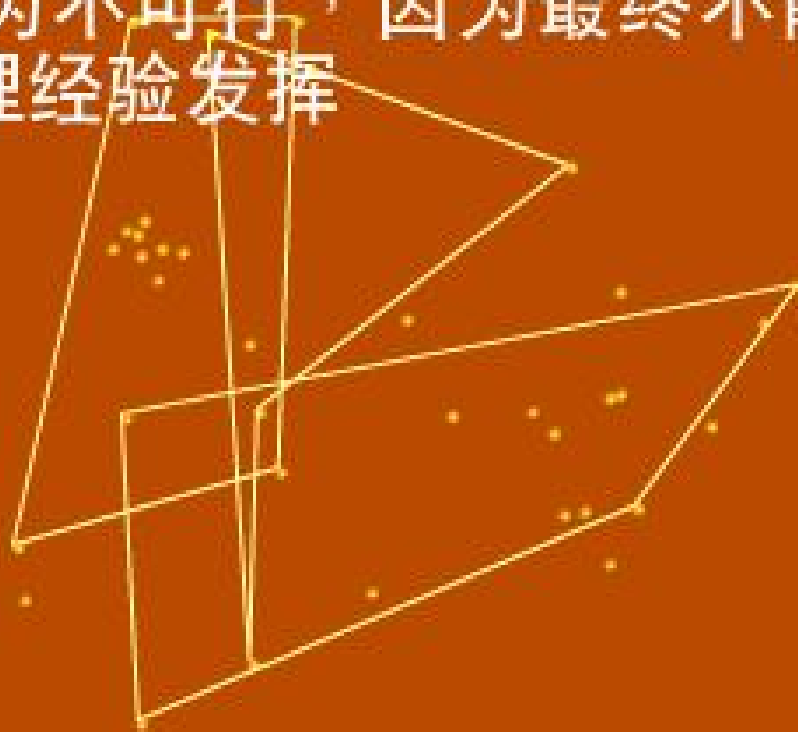
Identify your **C**oordinates

灵活架构为集团输送生命动力，不同业务的管理层有自我发展生命力，互相竞争，不断寻找最佳发展机会，带给公司最大利益

# 设定坐标

Identify your **C**oordinates

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



# 设定座标

Identify your **C**oordinates

长和系集团有很多子公司，我会因应每家公司经营的业务、营商环境、财政状况、市场前景等等，给他们订出不同座标，让管理层在座标范围内灵活发挥。



# 毅力坚持

Develop your **E**ndurance

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础

# 毅力坚持 Develop your **E**ndurance

**以下四点增强克服困难的决心和承担风险的能力**

- 紧守法律及企业守则
- 严守足够流动资金 (cash flow)
- 维持溢利
- 重视人才的凝聚和培训



# 结语

现今世界经济严峻，成功没有魔法，也没有点金术，人文精神永远是创意的泉源。

企业领导，必须具有国际视野能全景思维、有长远眼光、务实创新，掌握最新、最准确的资料，作出正确的决策、迅速行动，全力以赴。

建立个人和企业良好信誉，这是在资产负债表之中见不到但价值无限的资产。

# 结语

领导全心努力投入及热诚是企业最大鼓动力，与员工互动沟通、对同事尊重，才可建立团队精神

人才难求，对具备创意、胆色及审慎态度的同事应给予良好报酬和显示明确前途

# 结语

商业的存在除了创造繁荣和就业，最大作用是服务人类的需求

企业是为股东谋取利润，但应该坚持「正直」为固定文化，这是经营的其中一项成本，也是企业长远发展最好的根基

# 结语

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