

「思利及人」立於不敗 李錦記調味神州

第四代傳人李惠森望傳播中華養生文化



李惠森以《黃帝內經》談企業成功之道。



李錦記為香港著名品牌，現已成功打進內地市場。圖為李錦記在香港工展會上的展銷攤位。資料圖片



李惠森認為「治未病」此一要訣可供其他企業借鑒。香港文匯報記者劉曉靜攝

擁有逾120年歷史的李錦記，雖貴為香港四大醬園家族之一，其分銷網絡遍布世界五大洲80多個國家和地區，然其初入內地市場時卻遭遇過「水土不服」的尷尬境地。時至今日，李錦記已成長為全國三大調味巨頭之一，李錦記第四代傳人之一的李惠森表示，「一個企業若實現企業永續，立於不敗之地，就應該懂得『思利及人』的道理，始終堅持做到『我們大於我』」。

香港文匯報記者 劉曉靜 北京報道

想李錦記首闖內地的背景，另一位第四代傳人李惠民曾說，上世紀80年代末，李錦記試水內地市場，以出口形式委託經銷商銷售，主要供應給五星級酒店。在隨後的十幾年間，內地有了很大變化，李錦記價格也不斷適應高中低的消費者，普及化程度提升。但因當時內地醬油行業有高達6,000多家企業，競爭激烈，李錦記初期引進的30多種不同包裝的產品均賣不出。

初進內地無人問津

李惠民稱，「我們不知道哪一個品種適合內地人的口味，同時，進口又要高關稅，經銷商沒有系統地去銷售，收貨款也很困難」。可以說，當時的李錦記面臨很大挑戰。但李惠民指出，此後李錦記一直在研究內地消費者的口味變化

與健康需求，並不斷加強對銷售渠道的掌控，希望能夠奪取更多內地市場。

李惠森亦向記者說道，比如針對北京人的口味，李錦記在產品上特意調整了配方，北京市場上的「京式甜麵醬」味道要比在上海賣的「滬式甜麵醬」更淡一些。他說，一個企業如果能有好的發展，關鍵要懂得「思利及人」。

換位思考屢獲殊榮

李惠森說，「思利及人」是從老子的《道德經》中吸取，意思是要懂得換位思考，關注對方的感受，同時，要擁有「直升機思維」，做到「我們大於我」。

正是在「思利及人」的企業文化和不斷探索地區差異的努力之下，李錦記慢慢開始掌控內地市場，並屢獲殊榮，包括「全國餐飲業最受歡迎供貨商獎」、「全國百家明星僑資企業」等，李錦記第三代傳人李文達還榮獲了「中國調味品行業終身成就獎」。同時，對於李錦記調味品如今在內地的市場份額，李惠森自信地向記者講述，「1992年首次來內地的時候看到北京餐廳用李錦記調味品就會非常開心，不過現在在餐廳沒有看到李錦記才會覺得奇怪，反倒會刻意問服務員用的調味品是什麼品牌的」。

設委員會改善管治

李惠森稱，隨着中國內地的發展，人們對生活品質要求不斷提高，李錦記調味品市場的拓展重心已經由海外轉向內地，北京更成為李錦記的發展重點，且未來不排除李錦記在北方地區投資建廠。

成功的背後可有供其他企業借鑒的經驗？李惠森毫不吝嗇地告訴記者一詞——「治未病」。他說，「好多家企業面臨問題時才考慮成立家族委員會，事實上，這已經晚了」。因此，對於家族企業的發展，應該「與其治療於有疾之後，不若攝養於無疾之先」。

企業應盡社會責任

而在談到家族企業的社會責任時，李惠森稱，捐款只是企業盡社會責任的最基本形式，李錦記一直在思考如何用創新的方式來完成這種社會責任。他說，比如，李錦記成立家族企業群體事務部，關注所有家族企業的發展，幫助家族永續和企業永續，進而對社會整體經濟做出貢獻。

此外，李惠森稱，李錦記一直定位自己為民族企業，而一家公司的使命和民族的使命只有一致才可稱為民族企業，因此，傳播中國烹飪文化，將中國優秀的養生文化傳播到世界，是李錦記最大的願望。

「家族憲法」保永續 破「富不過三代」魔咒

在中國，有「富不過三代」的諺語，南美更有「做生意的老子，花花公子的兒子，要飯的孫子」的諷言，所有這些似乎都向社會傳達了一個意思，即家族企業傳承代難。那麼有120多年歷史的李錦記家族是如何斬斷「富不過三代」魔咒的呢？李惠森在他的小題板上寫上4個字——「家族憲法」。

企業「一回家就開董事會」的困擾；同時，家族會議亦為家族成員建立了一個溝通平台，在這個高度信任的氛圍中，大家一同分享健康和壓力指數等。李惠森稱，只有建立在家族成員健康等各項指數都達標的基礎上才能一步步去考慮家族企業的使命。

勿只顧「企業」忽略「家族」

他接着說，內地許多家族企業之所以無法突破「富不過三代」的魔咒，一個重要原因，就是家族企業把太多的精力放在了「企業永續」上，而忽略了「家族永續」。事實上，家族企業中家族是核心，是企業永續的前提，只有整個家族能夠很好地維持才能更好地發揮企業對社會的責任。此外，李惠森說，「富不過三代」是指3個階段，即創業—守業—失敗，但李錦記家族從第一代到目前的第四代，一直都堅持創業，李錦記一直鼓勵「創二代」而非「富二代」。

首重溝通



李錦記第四代傳人之一李惠森

推動財商教育 衛裕峰培養「福娃」

有一項革命性的家庭教育方案，可讓你的孩子能在20歲時擁有百萬元的積蓄、懂得感恩、樂善好施。更重要的是，他身邊有100個同樣擁有上述這3項特徵的好朋友，他們之間互相扶持、合作。不論你是否對這項家庭教育方案感興趣，衛裕峰——一個生於1970年代末的香港人，卻深信自己可以在內地掀起一場家庭教育革命。

香港文匯報記者 許嘉俊 上海報道

港人在上海

為了照顧上海太大的事業，也為了讓自己的教育方案有更多的用武之地，衛裕峰孤身來到上海創業。「我的這套方案是一種全新的財商教育，它關乎整個社會環境變得樂善好施、教育下一代如何用有限財富創造最大的幸福感、為子女打造一個德財兼備的人際環境。」他告訴記者。

讓子女學習處理金錢

根據衛裕峰的調研，對大部分父母而言，不求子女飛黃騰達，但求子女安居樂業，最擔憂的是子女買不起房，成為月光族甚至啃老族；富翁級的父母，則最擔憂子女入錯行、富而不貴、富不過三代。在衛裕峰看來，這些擔憂都是財商教育缺失的惡果：「財商高的人，會用手上有限的財富，創造最大的幸福感。比如孩子每個月拿到零用錢，既有長遠的理財規劃，又有做慈善的計劃，這遠比一拿到零用錢就花光來得幸福、快樂。其實所有父母內心深處更希望的是，子女懂得感恩、施德，是否名成利就，對父母來說都是浮雲。賺錢能力再強，不

會處理與金錢的關係，反而更遠離幸福。」

「3個錢包」作起點

為了培養孩子自律性及責任心等優點，衛裕峰的財商教育從讓孩子支配個人生活開銷作為起點。「具體做法我們取名為『3個錢包』，父母要為每月花在孩子身上的開支定立一個上限預算。把預算分成三等份。第一份歸入『儲蓄錢包』，硬性規定要儲存起來，這筆儲蓄只能在一些遠大的目標上（例如支付大學學費）方可動用。儲蓄錢包同時起教育子女穩健投資增值的功能。第二份歸入『應用錢包』，如何使用全權由孩子自行負責，父母有監察權但行積極不干預政策。這能教育孩子量入為出，面對慾望作出取捨，學習為自己的選擇負責，培養知足常樂的心態。第三份歸入『勞動錢包』，這部分零用錢的給予並非無條件。父母可以設定一些任務讓子女完成，按表現發放。子女自由決定是否參與任務。而父母宜引導子女運用自己努力所得，貢獻公益慈善事業，這是慈善領袖培育系統的入門。」

根據衛裕峰的計算，如果孩子年儲蓄錢包為1

萬元，以購買基金定投的方法，持續定投20年，作長線增值，孩子20歲時便可擁有近百萬元的積蓄。

20歲可擁近百萬積蓄

一個好漢三個幫，穩固的良師益友環境和優質的朋輩人際網的互動，是衛裕峰財商教育的另一大法門。

「我們現在通過3種模式，為讓優質的朋輩力量貫穿孩子整個人生。第一種是『活動模式』，所有參與使用我們革命性的財商教育系統的孩子，將會透過參與公益慈善活動及一些素質教育課程，成為青梅竹馬般的朋友；第二種是『探訪模式』，我們會安排孩子探訪身體力行做出偉大善舉的好人，讓他們直接溝通，近距離感受他們的人格魅力；第三種是『社交網絡模式』，讓全國各地的財商教育學員通過虛擬社交網絡互相交流。」衛裕峰說道。

社會富裕財商更重要

經過大半年的試運行，接受衛裕峰財商教育的孩子已有近50名，而衛裕峰本人亦迎來了他的專著《決定孩子一生幸福的財商教育》在內地的出版。「富人看趨勢做事，窮人看結果做事。」衛裕峰肯定地告訴記者：「隨着內地越來越富裕，社會越來越進步，正確的財商教育的興盛只是一個時間的問題。我們順着趨勢努力，擁有穩健理財能力、樂善好施的心、海量良師益友的孩子將由我們培養出來，並且陸續有來，成為未來的一股潮流。」



衛裕峰到上海創業，推廣他的教育方案。圖為衛裕峰全家福。



衛裕峰為他的財商教育理論著書立說。