

李惠森

家族企業需「治未病」
「思利及人」可破魔咒

當「富不過三代」成為很多家族企業逃不出的魔咒時，如何成功傳承事業已是全球家族企業普遍面臨的最嚴峻課題。「我之所以連續七年提有關家族企業提案，是希望多一些家族企業能得到「治未病」觀念的啓迪。」全國政協委員、香港李錦記健康產品集團主席兼行政總裁李惠森告訴記者，目前中國90%的民營企業屬家族企業，家族企業的發展已成為影響國家經濟發展的重要問題。

香港文匯報·人民政協專刊記者 江鑫嫻



李惠森作品《思利及人的力量》簽售現場。

「我們大於我」

擁有近130年歷史的李錦記，已名列香港四大醬園家族，其分銷網絡遍佈世界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。

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：「一個企業若想實現企業永續，立於不敗之地，就應該懂得『思利及人』的道理。」

「思利及人」從老子的《道德經》中吸取，是指要懂得换位思考，關注對方的感受，同時，要擁有「直升機思維」，做到「我們大於我」。對於家族企業的發展，應「與其救療於有疾之後，不若攝養於無疾之先。」

興盛秘訣 家族憲法

而「家族憲法」則是李錦記家族的興盛秘訣，李惠森透露，「李錦記家族憲法」和「李錦記家族委員會」為李錦記家族最高權力象徵。其中，家族委員會成立已有十餘年，會議內容主要是討論家族問題，而非企業問題。

他說，這不僅避免了多數家族企業「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。

履職政協 實業報國

同時，「思利及人」的思想也被李惠森運用了到政協委員的履職過程中。「作為來自香港特區的全國政協委員，我和我們的李錦記家族，都擁有一份濃濃的民族情懷。」他說：「我們熱愛祖國，希望通過自己的努力實業報國，為祖國的經濟建設貢獻力量，也希望通過政協的平台，去建言獻策，為推動社會的可持續發展而努力。」

作為第十一屆、第十二屆全國政協委員，從2008年至2014年，李惠森連續7年提交了建議國家重視家族企業現狀及發展的提案，分別從企業傳承、抗禦經濟危機、建立可持續發展平台等方面對家族企業的現狀和未來闡述了觀點和建議。

七年提案 冀重視家族企業特殊性

隨着內地「商二代」陸續開始「接班」，家族企



李惠森與希望小學的孩子們在一起。

成就快樂傳說

「一個珍惜健康、懂得生活的老闆」是李惠森給人的第一印象。事實上，李惠森確實很會享受生活，每月大約只工作兩天，更多的時間，他在球場上揮桿、在雪場上飛躍、與家人在某地度假……與此同時，他的公司仍能有序發展，交出每年兩位數增長的成績單。如果說李惠森瀟灑從容得像一個傳說，這個傳說的秘訣便在於他的「自動波」管理模式。

1992年，李惠森在李錦記集團董事局的大力支持下，創立南方李錦記，並與當時的中國人民解放軍第一軍醫大學合作成立了無限極(中國)有限公司，承擔弘揚中國優秀養生文化的使命。創業初期，李惠森也曾長年奔走於粵港兩地，常常一天工作十幾二十個小時，甚至自己去站過櫃檯賣貨。

「無形領袖」催生「自動波」

1997年，李惠森接觸到老子的《道德經》，其中「太上，下知有之；其次，親而譽之；其次，畏

業如何傳承廣受關注。李惠森認為，與其他類型的企業相比，家族企業具有極鮮明的特殊性，即「家」的概念：維繫企業生存和發展的不僅是利益關係，更重要的是個人之間的情感和血緣關係。

很多家族企業在傳承之時面臨自身難以解決的矛盾和問題，亟需得到幫助和引導，但傳統的文化觀念、目前的社會環境以及家族企業自身問題等因素，決定了他們不大願意把企業內部的問題公之於眾，而是更傾向於在家族企業群體之間探討。

搭共享平台 促社會責任推廣

李惠森指出，建立一個分享平台顯得十分必要。從「治未病」的高度，提前關注家族企業的可持續發展，減少家族企業在傳承與交接中可能產生的負面問題。

「治未病」是中醫預防疾病的一種理念。「我把這看作是我和李錦記家族的一種責任。」他說。

李惠森建議，國家應鼓勵建立家族企業可持續發展共享平台，通過這類組織進行自我教育，認識到承擔社會責任對企業的意義。國家亦可發揮引導和協調作用，客觀公正地採取共同但有區別的責任原則，在社會上樹立典型，推廣成功的企業社會責任模式，激發家族企業履行社會責任的積極性和主動性，促進社會責任在家族企業群體中的推廣。



全國政協委員、香港李錦記健康產品集團主席兼行政總裁李惠森。

之；其次，侮之」這句話給了他很深的印象。儘管少年時求學海外，自稱中文只有小學六年級水平，但他很快明白了這句話的含義：最高層次的領袖是大家只知道他的存在，但不知道他在做什麼，稱為「無形領袖」。受此啟發，他開始打造「自動波」的領導模式。

「自動波」，本是港人對不用手動換檔汽車的俗稱，被李惠森借用過來，專指他所推行的領導模式。教練的心態和技巧、高度信任的氛圍、選對人才、充分授權、高效的團隊和共同目標，是該領導模式的六個因素。如同一條流水線，只有各個環節做好了，整體才會運轉自如。

歷時十餘年，如今「自動波」領導模式已臻成熟。在李惠森看來，營造一個高度信任的氛圍非常重要，這就要求管理者懂得放心地讓員工做事，同時要適時指引和鼓勵員工，讓其充分發揮潛能，獲得成長和滿足感，也為企業創造更大的價值。



李惠森打造「自動波」領導模式。

孫萍：用京劇傳播中國



全國政協委員、著名京劇表演藝術家孫萍。

香港文匯報·人民政協專刊訊（記者王曉雪、實習記者聶晨靜、張聰）今年是史稱「京劇黃埔軍校」的富連成社成立110周年，來自梨園世家的孫萍，說起這段歷史如數家珍，她的先生葉金森的祖父，正是富連成社的創辦人葉春善。

孫萍作為中國京劇歷史上的第一代大學生，不僅在海內外京劇界聲名遠揚，更通過中國高校第一所國劇研究中心將《國劇藝術大觀》帶進知識的殿堂。

孫萍也是公共外交的積極踐行者，在歐洲，在美國，用京劇藝術的無窮魅力感染着各國名流政要，用巡迴講學傳播着古老中國的傳統文化，用自身言行詮釋美麗中國的形象。

承「傳道」精神 育國劇人才

乾隆年間，四大徽班進京，始成京劇濫觴。1904年的北京珠市口西大街，紀曉嵐故居，中國第一所建制制的戲曲學校

富連成社在這裡成立。這是京劇教育史上辦學時間最長、造就人才最多、影響最為深遠的一所科班，44年間培養出「喜」、「連」、「富」、「盛」、「世」、「元」、「韻」、「慶」八科近800多名京劇學生，包括侯喜瑞、馬連良、譚富英、葉盛蘭、裘盛戎等一大批京劇名家，梅蘭芳、周信芳等也曾在這裡搭班學藝。

新中國成立後，富連成社被完整地交給國家，才有了如今的中國戲曲學院，繼續為現當代戲曲發展輸送人才。

「不為發財致富，只為祖師爺傳道」

富連成社的創辦也帶動了當時一批體制內戲曲學校及私人學校的成立，但它們都不如富連成社辦學持久。孫萍將原因概括為葉春善對教育的執着，「他當時發誓說，再過十年全中國的京劇團沒有我富連成的人，開不了鑼。這句話沒到10年就成為現實。」「各位同仁不為發財致富，只為祖師爺傳道」是富連成社幾代京劇大家共同堅持的信念。

這種傳道育人的精神，也一直激勵和影響着孫萍。自上世紀90年代起，孫萍先後受邀到歐洲諸國和美國各地演出、講學，在將京劇藝術帶向世界的同時，京劇表演形式還沒有真正理論上的體系化，相關資料缺乏，翻譯落後等等問題，使孫萍深深感受到了「走出國門的煩惱」，也意識到了一種迫切的責任。

2007年10月，中國高校首個國劇研究中心在中國人民大學成立，孫萍擔任執行主任，並開設了關於京劇的選修課。她表示，成立研究中心旨在建立一門新興學科——京劇學，繼斯氏體系和布氏體系之後，構建京劇表演體系的理論體系，為京劇的現代發展提煉理論依據。同時也推動京劇進大學，填補這一領域的教育缺失。

「把京劇送到各國領袖身邊的人」

「把京劇送到各國領袖身邊的人」是孫萍的一個雅號。1990年，孫萍受邀赴匈牙利進行文化交流，9年間，孫萍把京劇推向歐洲藝術舞台，創造了動作戲劇，被匈牙利總統稱為「中匈文化的大使」，並被授予「榮譽國民證書」。

2000年，孫萍同華盛頓國家交響樂團、費城賓夕法尼亞州立大學交響樂團等樂團合作，嘗試用西洋樂器伴奏演唱京劇中的名段。她的「交響京劇」個人音樂會在美國受到觀眾熱情稱讚，取得巨大成功，前總統老布希也為她的巡演發來賀信。2012年，孫萍獲得由奧巴馬頒發的美國總統人文獎。

今年5月27日，為紀念中美建交35週年和梅蘭芳先生誕辰120週年，孫萍受邀將由她主編的《中國京劇百部經典英譯系列》叢書前十冊贈送給尼克松圖書館收藏。叢書在構建京劇表演理論體系的基礎上，首次系統地向世界用英語展示京劇藝術，彌補了京劇在這方面的空白。



孫萍劇照



孫萍向美國尼克松圖書館贈書。

隨着中國日漸開放，國際交往程度不斷深化，如何更好地向全世界塑造和傳播中國形象，引起了孫萍的思考。公共外交，是她近年來的關注點所在。

在海外工作了二十年，孫萍認為自己在用每一個工作細節來實踐公共外交的理念。身為全國政協委員，她也屢屢在發言中提及公共外交，並撰寫了《大力推動中國的公共外交》提案。

「太平洋足夠大，容得下中美」

孫萍熱衷於探討文化與公共外交的關係問題，她以自己的親身經歷闡釋藝術在中國公共外交中的微妙作用。「我是一個藝術家，民族文化自信和藝術魅力通過我的表演可能會被國外很多觀眾接受，包括一些上層人士。」

孫萍說，今年5月向尼克松圖書館贈書活動時，她曾對到場的包括尼克松基金會主席等在內的多位美國政要人傳達這樣的信息：「太平洋足夠大，容得下中國、美國。」

孫萍表示：「文化憑修養，外交靠智慧。在我看來，這兩個概念是終極一致的：人類只要存在，就與文化共生，文化若能共生，人類怎難共存？文化上的相互理解，是構成一切方面相互理解的基礎和橋樑。」

文化搭建公共外交橋樑