

专访李锦记酱料集团主席李惠中：

# “直升机思维”让百年老店历久弥新

从1998年开始涉足大陆市场,在不到20年间,“李锦记”这块牌子已由一个在海外华人中有口皆碑的中式酱料品牌,变成在大陆家喻户晓的名字。在百年老店的底蕴感之外,李锦记向外展示更多的是其积极参与社会事务、永远保持活力的企业形象。

2015年12月3日,李锦记酱料集团主席李惠中在广东新会的厂区接受了《公益时报》的专访,在近两个小时的时间内,这位充满活力的“李锦记家族”第四代成员围绕家族及企业的价值观侃侃而谈,言语间满是对家族和企业的自信。

进入新世纪,李锦记集团提出了“务实、诚信、永远创业精神、思利及人、造福社会、共享成果”的核心价值观,而“思利及人”更是由李锦记创始至今一直奉行的企业之道。围绕着这样的价值观,李锦记在秉承质量型驱动的发展路线同时,开展了各种有影响力的公益项目,并在可持续发展道路上开创了独具特色的实践。

李锦记品牌的消费者满意度有目共睹,上门希望合作的供应商络绎不绝,但李惠中始终坚持对供应链的严格把关。在与《公益时报》记者的交流中,他反复提及“直升机思维”,即站在更高的角度审视整个大局的发展,让所有与公司有关联的事务都尽收眼底。

李惠中也十分强调公益项目和企业核心业务的联系,“培养厨师人才、推广中华美食文化,这都是我们的职责所在”。而正因为有了“直升机思维”,在企业社会责任方面,李锦记的许多动作往往先人一步——在新会的厂区,地热处理、废水回收利用、光伏发电、环保炭的使用等都是厂区规划之初就被考虑在内,当年的投资变成了如今的获“利”。

对于这个“利”,李惠中解释说,它不代表金钱,而是李锦记家族用以造福社会的共同利益。

在《公益时报》主办的第五届中国企业社会责任卓越奖活动上,李锦记凭借长久以来坚持思利及人的核心理念,以科技创新力推行绿色生产,在提升企业生产效率的同时,注重采取环保措施,产生良好的社会效益,而获得中国企业社会责任优秀奖。

## 融于血脉的“思利及人”

“我们的家乡就在新会,李锦记的创始人、我的曾祖父李锦裳一向勤强扶弱。”李惠中从回顾家族的历史开始了这次访谈。

由于得罪了村中一户有势力的人家,李锦裳携家人来到现今广东省珠海市的南水镇定居,

以一间茶馆谋生。由于南水镇濒临的海域是咸淡水交界的地方,生蚝在当地大量繁殖,自然也成了茶馆中的美味小吃。

一次偶然的忘记关火,李锦裳把白色的蚝汁熬成了深褐色,蚝油就由此诞生,那一年是1888年,也就是李锦记的开端。

“南水镇是一个渔村,许多出海打渔的渔民都在茶馆有赊账。”李惠中说,“但过年的时候,曾祖父会烧掉账本,因为这个时候还没回来还账的一定是出了意外,这样他们的后人就不用还这笔钱了。”

李惠中解释说,李锦记“思利及人”的核心价值观就是由曾祖父的为人而来。100年后的上世纪90年代,李锦记引入了许多新的管理方式,开始重新审视这间百年老店的使命,于是,就有了“务实、诚信、永远创业精神、思利及人、造福社会、共享成果”的定位。

为了达成这样的使命,李惠中等家族成员提出了“直升机思维”,要求家族成员、企业员工都能以“我们”代替“我”去思考,即站在国家、民族、社会的高度去思考问题,自然就能减少内部矛盾的产生,促进家族和企业的和谐。

## 自信面对最大挑战

身处食品行业,李惠中毫不讳言公司的最大挑战来自于食品安全,他的敢于直言则来自于李锦记对产品质量的极高要求。

“我们有个口号叫‘100-1=0’,任何细小的差错都会让之前的努力付之东流。”李惠中说。他说,保证自身不出问题容易,但如何保证供应商的材料也符合标准,这是李锦记下功夫最深的地方。

也正因如此,2003年,李锦记在刚刚涉足酱油领域的第四年就以极高的消费者满意度获得了当年的“中国名牌”奖。

但功夫下得深就意味着成本的提高。为了保证原材料供应的无差错,李锦记建立了一个近百人的团队,专门负责原材料供应链。“李锦记舍得投入,因为我们不是利益驱动型,是产品、质量驱动型。”李惠中说。

2005年,某品牌酱料在北京首次被检出含有“苏丹红一号”,不到一个月内,包括肯德基等多家餐饮、食品公司的产品中相继被检出“苏丹红一号”。作为酱料企业,李锦记的新会公司和黄埔公司自然要接受检查,结果完全合格,而许多同行企业因为供应商的问题,不幸在这次事件中“倒下”。

如何能保住品牌形象不倒?李惠中说,集团的审核标准永远高于行业标准,对供应商的要求也如此,虽然这样一来,生产成



李锦记酱料集团主席李惠中

本和效率都会受到影响,但还是要坚持这个理念。因为在全国调味品的每年近14万吨的出口量中,李锦记就占了半壁江山。“(李锦记)这块牌子,把它搞坏了,我们的脸面也过不去。”李惠中说。

除了内部监控,每月来自国内外的第三方审核就有三至四次,李锦记也以“零缺陷”通过美国FDA实地审核,并仍不断提升质量水平。凭借其优异的质量表现,李锦记的酱料产品分别于2012年、2013年,随神九、神十载人火箭登入太空,为中国航天员提供太空佐餐食品。

## 未雨绸缪 先人而动

从海外到国内,从蚝油到200多款酱料,李锦记每一步的成功都和高瞻远瞩的“直升机思维”分不开。

今年10月,李锦记连续蒸煮及圆盘制曲系统在新会厂区启动,成为了全球首个用最先进技术,以黄豆为原料生产酱油的企业,而这种先人一步的做法在李锦记一贯有之。

2012年,李锦记投资兴建生物质燃料储仓,每年减少硫排放约1600吨;2013年,导入地热热泵系统,提高供热、供冷系统的能源使用效率,每年减少硫排放约2400吨;2014年,加大对中水

过滤及回用技术的投入,成为全国的模范节水企业;今年6月新启用光伏发电可每年发电398万度,每年节约标准煤1312吨并减少380吨的硫排放。

这个光伏发电不仅企业自身受益,还能将富余电量送入新会区七堡公共电网,为缓解公共用电紧张情况做出贡献。

然而,许多的这些投资在投入之初是颇受争议的,在生产成本上带来的压力是可以想象的。但李惠中说:“如果我们有这样的使命,这些压力就转化成了动力。”

“2001年,厂区旁的这条河臭气熏天,因为河边有不少印染厂为了经济利益,肆无忌惮地向河中排放污水,但我们并没有随波逐流。”李惠中回忆道。如今,这些污染企业都已不复存在,而李锦记的产量却逐年增长。

## 以己之长 回馈社会

与众多企业在捐款的竞相攀比上不同,李锦记履行社会责任的方式也紧紧围绕自身最了解的饮食行业,开展了一系列与“美食”相关的公益活动,其中“希望厨师”是集团最引以为傲的项目。

今年,这个让“山里娃”变成充满自信的青年厨师的项目已经进入了第五个年头。五年中,

李锦记培养了300多名希望厨师,解决了许多贫困人群的就业问题,也进一步传承了中式烹饪文化。

基于李锦记悠久的海外市场,集团更是把中式烹饪和饮食文化积极向全球推广。李锦记先后三次支持和参与了由国新办主办的“感知中国”美食节活动,通过美食,让世界友人在日本、瑞士、德国等地感知和了解中国。在遍布全球的孔子学院,李锦记也为在国外授课的志愿者提供酱料和烹饪方法,让他们远在国外也能以简单的方法烹饪家乡美味。

对于立足之本的珠江三角洲,李锦记自然抱有格外浓烈的情怀,在广东多地建成多所小学、中学,并通过持续升级学校设施、设立教学奖学金、鼓励师生兴教助学、鼓舞学生勤思善学等各项措施,极力促进家乡的人才培养。最早在1989年设于南水镇的李兆南纪念小学,由于多年的持续投入,已经成为当地办学条件最好的学校。而20余年来,李锦记敬老扶贫、兴医兴教、援乡建桥,也已成为广东省乃至全国的公益事业累计捐资逾亿元。

## 家族委员会确保永续发展

在问及家族的下一代成员是否能继续执掌家业时,李惠中没有在当下给出肯定的答案,但他透露的“家族学习和发展委员会”似乎做出了回答。

2003年,这个家族成员相互交流的平台成立,从战略上规划家族的发展,并对年轻的家族成员提供培训。

之所以如此重视家族委员会,是因为李锦记的家族理念把核心放在“家族永续”上,而不是企业永续。因为如果以企业生意为核心目标,一旦家族内部出现问题,生意也会跟着受挫。

李锦记还制定了严格的“家族宪法”,用以保障家族成员家庭结构的稳定与和睦,尤其针对家族的第五、第六代成员。

李锦记家族发现,现在的第五代对接管公司并没有太大兴趣,从小接受西方教育的他们普遍希望选择自己喜欢的工作和生活。针对这种新情况,李锦记通过家族旅游等方式,让第五代了解家族使命、家族生意、家族成员的思想方法,以期在无形中产生家族凝聚力,并对第五代起到潜移默化的作用。

在采访快要结束的时候,一名中年男子走了进来,李惠中马上站起来很开心地向在座者介绍:“这是我大哥。”李惠中的大哥李惠民面露微笑,兄弟间浓浓的亲情表露无遗。家族中李惠中这一代兄弟之间的浓郁亲情,无疑会给家族的新一代们带来表率。(高文兴)