



中山大学管理案例研究 2007

主 编 李新春

副主编 陈珠明 朱 沅



经济科学出版社

中山大学 211 工程建设项目

中山大学 985 二期建设项目

中山大学管理案例研究

(2007)

主 编 李新春

副主编 陈珠明 朱 沅

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中山大学管理案例研究 (2007) / 李新春主编. —北京:
经济科学出版社, 2008. 7

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7295 - 0

I. 中… II. 李… III. 企业管理 - 案例 - 研究 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 087717 号

责任编辑: 文远怀 卢元孝

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 潘泽新

中山大学管理案例研究 (2007)

主编 李新春

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷厂印装

787 × 1092 16 开 26.5 印张 560000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7295 - 0/F · 6546 定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

免 责 声 明

中山大学管理学院亚太案例开发与研究中心编辑的本辑案例，旨在为商学院的教学和科研提供基本的资料。未经我中心同意，不得复印、转载或用做其他用途，我们也不承担任何由此可能引起的法律责任。

案例是作者参加中心的案例征集活动，在个人调研基础上完成。在撰写与提交过程中，我们已提示作者征求原型企业的意见，对必要的信息进行掩饰，并争取案例发布许可，履行了必要的告知义务。对作者最终提交的案例，视为作者已履行上述手续，由此产生的法律问题，由作者本人负责。

基于上述理由，中山大学管理学院亚太案例开发与研究中心不能保证案例中任何资料的准确性、完整性和正确性。除非法律法规有明确的规定。读者并不能依赖本案例而不行使自己的独立判断。

特此申明。

中山大学管理学院
亚太案例开发与研究中心

目 录

李新春等	关系治理与家族企业创业成长——对南方李锦记的案例研究 / 1
	教学参考 / 17
陈建梁等	德隆系和格林柯尔系资金链危机透析 / 21
	教学参考 / 41
汤光华等	广州地铁建设中的技术创新模式 / 44
	教学参考 / 58
汤光华等	万科的增长能否持续 / 62
	教学参考 / 75
陈殊明等	丽珠股权争夺战 / 82
	教学参考 / 96
陈殊明等	万家乐“股权之变” / 98
	教学参考 / 110
陈殊明等	风华集团：一棵被太多水浇死的树 / 112
	教学参考 / 137
黄诒蓉等	金融风险管理整合框架——以中国建设银行为例 / 140
	教学参考 / 150
吴全能	LZ 集团以少胜多——企业文化融入与推广 / 151
	教学参考 / 156
彭建平 徐远彬	惠州雷士照明高速发展的案例分析 / 165
	教学参考 / 177
王永丽 何燕珍	家族企业管理困境——要不要辞掉方厂长 / 180
	教学参考 / 185
王永丽 黄余俊	基层员工的薪酬设计方案 / 190
	教学参考 / 194

王 茜	全球领先的 B2B 网上贸易平台——阿里巴巴商业模式解析 / 197
	教学参考 / 206
邓靖松 张 吉	合升公司合并过程中遭遇的管理冲突 / 210
	教学参考 / 215
邓靖松 张 吉	新老员工内讧之争 / 219
	教学参考 / 223
汪建成 任丽霞	武汉中百集团股份有限公司的多元化战略 / 227
	教学参考 / 242
汪建成	雅戈尔集团的多元化战略 / 245
	教学参考 / 268
柴文静 朱 沅	阿里巴巴的未来 / 271
	教学参考 / 284
周延风等	续奏凯歌，还是折旌而归
	——濒临 3G 时代的广东移动 VIP 客户服务如何突破困境 / 286
	教学参考 / 299
周延风等	向左走，向右走？——从蒙迪欧降价说起 / 305
	教学参考 / 319
田 宇 潘志成	制造型 W 企业 RDC 选址决策案例 / 324
	教学参考 / 356
谢礼珊等	广东南湖游乐园的困惑 / 358
	教学参考 / 371
谢礼珊等	广之旅如何再创辉煌？ / 376
	教学参考 / 394
谢礼珊等	经济型酒店面临的挑战——“7 天”怎样“天天睡好觉” / 397
	教学参考 / 409
傅 慧	携程缘何一枝独秀 / 410
	教学参考 / 418

关系治理与家族企业创业成长^①

——对南方李锦记的案例研究

李新春 刘 佳 陈文婷

2007年11月,香港李锦记集团掌门人李文达先生携他的两个儿子做客中央电视台《对话》栏目,引发了场下嘉宾与李氏父子关于家族企业治理方式和家族传承的热烈讨论。作为一家历经四代,传承了120年的华人家族企业,李锦记集团的治理特色和其创业成长对中国家族企业很有启发意义。

一、李锦记集团的创业成长历程

香港李锦记集团由李锦裳先生创建于1888年,其间历经李锦裳、李兆南、李文达、李惠民兄弟等四代,迄今已有近120年的历史。其发展历程大致分为四个阶段。

(一) 1888~1922年:一代创业,李锦记成立

1. “偶然”的创业

李氏家族,原籍广东省新会七堡涌沥村。李锦记创始人李锦裳,早年因受当地恶霸欺压离开祖籍,辗转到珠海南水定居,开设了一间小茶寮,以煮蚝出售为生。一次,李锦裳在煮蚝豉过程中留下的蚝水时间过长,忽而闻到浓烈香味,揭开锅盖一看,一层厚厚的浓汁沉于锅底,随意放入口中,顿觉鲜美无比。于是,美味的蚝油,就这样被无意间发明出来了。从此,李锦裳开始白天向蚝民收蚝,晚上熬制这种新型调味品出售。他的蚝油煎熬火候得当、浓度适中,加之他为人热情豪爽、人缘极好,故前来购买者除附近百姓外,江门、石岐、广州、澳门亦有不少客商光

^① 本文得到国家自然科学基金重点项目(70732005)和教育部人文社科重点研究基地重点项目(2007JJD810176)以及中山大学985创新平台“产业组织与区域发展”的资助。

顾。1888年,李锦裳在广东珠海南水镇创建了李锦记蚝油庄,开始了艰苦的创业历程。蚝汁用途广泛、味醇鲜美,是调味的好帮手,而珠江南水当地又盛产生蚝,李氏借此地利而生产蚝油,很快就奠定了李锦记蚝油庄的地位。1902年南水镇发生火灾,李锦记蚝油庄化为灰烬。李锦记只好携妻带子到澳门谋生,仍以经营“李锦记”蚝油为业,在澳门广受欢迎。1922年12月,李锦裳在澳门逝世,终年60岁。他作为李锦记当之无愧的创业者,开创了李锦记制造美味酱料的事业。

2. 发展特点

在基业初创时期,李锦记或许自身也尚未认识到未来发展的道路会有如此之长久,保留了家族式作坊生产的典型特征:第一,小规模的生产销售,并无正式的组织结构。由于家族成员较少,创业者李锦裳担任了李锦记所有者兼经营者的双重身份,占据了李锦记的核心位置。第二,在双重统一的身份下,创业者李锦裳投入了全部的时间、精力以及家族的大部分财产,李锦记发展的资金绝大部分来源于家族内源融资,尚缺乏扩张的外部金融资本。第三,生产规模限制了李锦记可生产的产品品种,只能致力于蚝油这一种产品的生产,并在不断的探索中寻求一个准确地产品定位,以便能更长时间地稳定下来。此时,李锦记面临的发展挑战主要是两个:

其一,生存。这不单单是指李锦记可否“存在”下去,而是包含了如何确立未来的市场;产品“李锦记蚝油”以何种竞争优势在市场中参与竞争;李锦记未来的经营计划如何开展;以何种方式拓展生产规模,规模扩张所需的资金如何筹集等一系列的问题。

其二,能否以理性的分析来对待梦想。作为新创立的企业,不管是全新的、独立的,还是附属事业,新企业的理想会和个人、家庭以及生活方式上的梦想而不是客观的“企业计划”更有联系。创业者李锦裳的个人胆识与想法是决定李锦记成败的重要因素。李锦记也正在为他的梦想而努力。

(二) 1922~1972年:二代巩固开拓,进出口贸易初具雏形

1. 海外市场扩展

1920年,李锦裳弥留之际,经营了30多年的李锦记做得有声有色,他认为到了让三个儿子(李兆荣、李兆登、李兆南)接手的时候了。李锦裳将股权分为三份,每个儿子各占一份,且都在李锦记工作。但由于长子兆荣沉迷抽鸦片烟,曾经将交给他买货的钱都赌输光了,所以公司的业务都由次子兆登及么子兆南负责:李兆登负责对外的工作等,李兆南则负责买原料及生产方面等。二人不断开辟货源,改进制作技术,发展“李锦记蚝油”的经营,并将业务拓展至海外。1932年,李兆南将蚝油生产点由澳门向香港扩展,在香港正式设立办事处,

扩充生产规模。1946年，李兆南看好香港，将公司总部迁往香港，李锦记亦正式由内地牌子变成香港牌子。19世纪50年代“李锦记蚝油”产销两旺，逐渐发展为一个较雄厚的经济实体，产品逐渐在港澳和东南亚一些国家打开局面。但是，由于李锦记一直走高档路线，蚝油仍属高档的调味品，一般香港市民买不起，只有较富裕的人享用。香港当时消费能力并不强，以至发展到20世纪70年代，李锦记仍然是一个普普通通的蚝油庄。发展了近百年，还几乎是手工作坊式生产，小实部式的经营，这对于企业发展来说，仍显迟缓。

2. 第一次家族分裂

随着经营的发展，家族成员之间对李锦记扩展的看法产生了分歧。李兆南对公司未来的发展信心十足，认为李锦记应坚持原有的发展方向，因为酱料这行业有前途，但针对李锦记的高价位，可以做一些平价酱料。同时，李兆南敏锐地嗅到李锦记酱料的商机，如果能在亚洲风味上大力拓展，一定潜力无限，所以急召长子李文达回来帮忙。当时李锦记规模一般，仅有25位员工。但是李兆南很有远见，他意识到打开新市场、增加生产线是公司发展的当务之急。但是，堂兄们不同意，认为这样风险太大，只想保守地做。兄弟不和对李兆南造成了极大冲击，李兆南共有八个子女，六个女儿无意于事业，因此将家业传与了长子李文达，而另一个儿子则从事金融服务的工作。李文达44岁时李兆南便退居幕后，让儿子接手管理公司。保持着和父亲一样的理念，李文达决定买下其他成员的所有股份。李锦记当时融资能力有限，这一举措，对李文达而言无疑是个巨大的经济负担。在70年代初，李文达惟有和亲弟李文乐合力以460万元收购其余两房人的股份。由于两兄弟均没有足够金钱，只能分期付款给堂兄们。

即便生产模式仍未彻底改变，家族第一次出现了分裂，这都不足以抹杀这个时期李兆南兄弟的功绩：他们坚定了李锦记的生存之道与发展方向，那就是：将李锦记的产品提升到质优高品位的档次，并适时开拓海外市场，为李锦记的长远发展拓展无限的空间。同时，用心打磨品牌形象和市场策略。

3. 发展特点

在该阶段，随着海外业务的开放，李锦记的正式职责结构与家族职责结构均发生了变化。首先，日益扩大的业务意味着企业业务职责的增加，进一步带动了管理职责的增加，表现为驻外办事处的增加带来的管理工作的增加，海外拓展带来的营销渠道与网络的扩展等。就家族职责结构来讲，领导权的跨代转移致使企业控制权发生变化，所有者兼经营者从一人变为多人，意味着决策更为多样化。其次，结构的变化程度并不是很大。也就是说，李锦记该阶段尚属于规模上大幅增长而复杂性不大的类型，对应于规模发展较慢而结构较为复杂的家族企业来讲，目前的活动是设法扩大市场，而下一步的活动则是要力图巩固在各类市场中的位置以及运行方式的正规化。

(三) 1972~1992 年：三代四代共同携手，事业步入多元化

1. 现代化管理改革

生于斯、长于斯的李文达在成为李锦记第三代掌门人接手公司后决定大展宏图。李文达较前辈更加具有开拓精神和商业意识，对李锦记的经营与治理进行了一系列的改革：

首先，加强管理、改进工艺，引进先进机器自动化生产，将原来的家庭式蚝油生产转化为工业生产模式，使企业的经营规模不断拓展。

其次，业务领域加宽。为了寻求更广泛的市场，20 世纪 80 年代李锦记放弃香港直捣美国。其灵感来自于 1972 年美国总统尼克松访华。尼克松与毛泽东主席会晤后，将毛泽东赠与的贵重礼物——一对中国熊猫带回美国，此事件在美国引起轰动。李文达从中发现商机，以“熊猫”牌蚝油打入美国市场大获成功，为李锦记调味料全面进军海外市场奠定了基础。这次“弃车保帅”使李锦记获得了巨大的海外市场空间。如今在美国，李锦记的蚝油已经占到了 88% 的市场份额，日本占有率也排在第二位；在欧洲、东南亚等地区，甚至在地图上都很难找到的斐济群岛等岛国，都有李锦记的产品在销售。香港消费能力提高后，李锦记杀了个“回马枪”，回到香港后，蚝油也一直保持在 80% 以上的市场份额。

再次，加深生产线，拓展产品品种。除传统的蚝油外，李锦记集团还生产系列产品，包括芝麻油、各种酱料和饮料 10 多个品种，产品在东南亚、日本、英国、德国、法国、加拿大、美国、澳大利亚等 80 多个国家和地区畅销。

2. 第二次家族分裂与单枝发展

与快速发展形成对照的却是家族的再一次分裂，在此时期，李锦记出现了家族史上的第二次分家。1980 年，李文达的弟弟患上鼻咽癌，李文达的弟媳恐有不测，要求李文达将李锦记转为有限公司，并算清兄弟股权。李文达心灰意冷，于 1986 年用 8000 万元收购弟弟的股份，由此李文达又经历了外忧内患、零资产重新开始的生活。经历了两次的兄弟不和，令李文达深刻体会兄弟间的团结对公司发展的重要性，所以他在子女年幼时，就教导他们要相亲相爱。希望新一代的李锦记家族和睦为首、万事和为贵。

李文达共有四子一女，都在国外接受了高等教育，他们分别攻读食品工业、市场营销、化学工程以及财务管理等专业。从 1980 年开始，他们完成学业后都相继回到李锦记，帮助父亲经营企业。在其第三代与第四代共同治理的格局下，李锦记集团的经营范围与规模更是得到了突飞猛进的发展。其家庭成员职责如表 1 所示。

表 1 李锦记集团第四代家族成员情况概览

家族成员	家庭角色	毕业院校与专业	加入年份	集团内角色	主要经历与负责业务
李惠民	李文达长子	加州大学食品科学与技术专业	1980	李锦记酱料集团主席	帮助父亲李文达拓展李锦记酱料亚洲风味的开发，主要负责中式料理佐料的推广
李惠雄	李文达次子	南加州大学工商管理与市场学专业	1982	李锦记美国公司主席	1982 年，加大李锦记产品美国广告投入，以促销策略顺利打入美国市场。1986 年，纽约设办事处成立。1991 年，李锦记洛杉矶生产工厂成立，70% 李锦记产品实现在南北美洲销售。同时主管李锦记房地产业务
李惠中	李文达三子	南加州大学化工专业	1985	李锦记中国公司主席	主管生产、物流和中国市场
李惠森	李文达幺子	南加州大学财务管理专业	1986	李锦记健康产品集团主席	初始担任李锦记集团人力资源和财务管理工作，1990 年在香港开设连锁中餐馆——12 间“健一小厨”饮食店。1991 年开设物业公司。1992 年南方李锦记成立，出任主席，设厂生产中草药保健品。后出售连锁餐厅，转而独资保健产品，包括中医药物、保健食品、日常护理和护肤品
李美渝	李文达女儿	加州大学食品学专业	1982	职务未知	主管质量及食品研究

1985 年，李文达妥善地解决了公司股份的分配问题。李锦记家族事实上已经由分裂进入了单枝发展的阶段。四个儿子分管不同的经营领域，却领取相同的报酬。李文达父子五人的齐心协力使得李锦记发展神速，李文达商业灵感丰富，虽然已经近 80 岁高龄，仍是集团主席，参与集团的各种业务，但是日常决策日益转向由四个儿子负责。几个儿子学识过人，李锦记始终能够推陈出新，营销手段也是层出不穷。如今，李锦记迅速崛起成为亚洲食品品牌的老大，一直引领调味品市场的潮流，是李文达将李锦记的事业推向了一个新的高峰，使李锦记真正实现了“有华人的地方就有李锦记产品”这一伟大的使命。

3. 发展特点

在该阶段，李锦记集团进入了家族企业的正规化扩展阶段。首先，组织结构的变化更为明显。更多地继任子女意味着第二代要妥善权衡如何巩固对所有权的控制：是将家庭成员排除在管理权之外，而选定唯一的一位家庭领导；还是引进一个

包括许多下一代成员的家庭管理小组。其次,李锦记的家庭结构已经由一位所有者控制股份变为兄弟姐妹们共同管理(合伙)的家族企业,这样的家族企业会遵循着一条原则:家庭的团结与明确的管理权力同样重要。因此,更多的注意力会从控制权、领导权的关注转移到家族的团结和谐发展上来。

此时李锦记面临的主要挑战:一方面是跨行业经营以及产品多元化后,如何强化所有者与经营者的职责并使企业专业化。虽然李文达很好地对李锦记的产业进行了家族内的分配,然而,四个儿子的产业紧密相连,并不完全分离,那么,如何协调资源的配置并确定重点发展的产品战略导向,转入新的产业是否可行?事实证明,后来李锦记的“第二次使命”的飞跃是成功而且意义巨大的。另一方面的挑战来源于家族企业治理结构的相对封闭。业务的开放、管理的繁杂、产业的多元化、资金的大量需求等都要求家族企业逐步开放,由此获取更为广泛的社会网络资源,李锦记也不例外。

(四) 1992 年至今:进军大陆,南方李锦记突飞猛进

1. 企业使命二次飞跃

1980年后,李锦记将大发展的目标锁定在了改革开放、充满商机的中国大陆。建厂、铺设销售网络、捐助希望工程等,投入资金达数亿元之多。1990年,李锦记在大连和福州兴建原材料基地;1993年在广州投资设立第一间酱料厂;1996年在家乡江门市新会区七堡镇斥资建设新会食品工业城,发展酱油、保健品等多项食品工业。此时,不懈追求的李文达注意到,中国作为中药生产之泱泱大国,其相关的中药产品在世界市场上所占份额却不足5%。这一令人遗憾的事实,使得李锦记集团毅然决定进军中草药健康产品领域,从而确定了其第二个使命——弘扬中国优秀养生文化,利用现代高科技,将具有5000年历史的中草药转化为健康产品,传播到世界各地。于是,南方李锦记,一个定位为中草药健康产品的企业,一个具有强烈民族使命感的企业诞生了。作为李锦记历史上的一个里程碑,南方李锦记的崛起是从李锦记集团与原中国人民解放军第一军医大学(现更名为南方医科大学)“联姻”开始的。

原第一军医大学走上科技产业化之路,始于其研制的“洁银”牌牙膏,该牙膏曾经是全国知名品牌。20世纪90年代初,教育部提倡将高校科研成果产业化,这也为日后南方李锦记与原第一军医大学的合作提供了契机。1992年,在南方医院专门为港澳同胞提供医疗服务的惠侨楼,李文达和原第一军医大学老校长赵云宏首度会面。双方共同探讨了国内市场,也达成了共识:一方科研实力雄厚,一方有着良好的商业信誉和卓越品牌;一方具有产品开发经验,一方具有丰富的市场开拓和经营管理的经验;一方是想找合作伙伴,一方想做一项长久的实业。结果双方一拍即合,见面交谈仅一个小时即决定合作,并签下了意见书。一

个月后，双方再次见面便签订了合作合同。据当时亲历这一过程的现任南方李锦记副总经理俞江林回忆：赵校长很有经济头脑，而且非常务实，在他眼里，只有让投资者赚到钱自己才能有回报，项目才能够维持下去，才能共同将蛋糕做大。这与李文达“思利及人”的思想不谋而合。双方极其朴实和坦诚的沟通方式，互惠互利的姿态，以及造福社会的宏图大志，表现出了李文达与赵云宏校长的高瞻远瞩。

但是，无法预见的“风暴”突如其来。1998年4月21日，因为当时传销市场的混乱无序，国家取消了任何形式的传销经营活动，要求南方李锦记等已获得国家批准的具有合法传销经营权的41家公司停止营业，并在规定时间内将经营方式转型。同年8月，中央军委要求部队彻底退出商业经营。无比锋利的“两刀”切断了南方李锦记高速成长的路径，顷刻间公司从成长的波峰跌落至谷底，使南方李锦记面临着严峻的生存危机。局势迫使南方李锦记作出决断：要么全身而退，要么独立承担风险，在南方李锦记业绩大幅下滑之际，李锦记家族本着“思利及人”的精神，以及对中草药健康前景的信心，毅然买断了原第一军医大学的股权，保障了原第一军医大学的利益。李锦记家族再次以其优秀的商誉，赢得了一个长久的合作者。最后的解决方案是，原第一军医大学在不参与任何管理和投资的前提下，继续为南方李锦记提供科研成果，南方李锦记从销售额中按比例提成给原第一军医大学。这既符合了政策，又维系了双方长远的合作关系。2004年9月，原第一军医大学正式转制，由军队所属院校改为地方所属院校，更名为“南方医科大学”，从此，南方李锦记与南方医科大学的合作更加广泛与深远。

在历经15年的发展之后，如今南方李锦记已成为集研发、生产、销售于一体的大型中草药健康产品企业，从而造就了“无限极”品牌，并在业内享誉甚高。“无限极”的3000多个专卖店遍布中国30多个省，而且销量长势惊人，2002~2005年间的增长率达到了100%。可以说，李锦记在美国的市场最大，但在中国大陆则是增长最快的。2005年底增资1亿多元投产到南方李锦记生产基地更是引来保健界的瞩目。该基地生产大楼分成独立的两部分，分口服液生产大楼和日化大楼，其中生产大楼中南方李锦记自行设计、组合建立的口服液生产线是中国符合GMP规范的第一条全自动瓶装口服液生产线，预计第一阶段的年产值可达50亿元。

2. 管理模式变化，非家族成员进入高级管理层

不断创新的精神使李锦记这个老企业焕发出青春。从李锦记集团1992年进入中国大陆市场，10多年来，其业务发展迅猛。香港特区政府于1999年制订中药发展计划时，曾多次征询李锦记集团这一发展中药产品先行者的意见。业界则评价，李锦记带动了香港“中药港”的概念。1999年3月，著名国际品牌顾问公司INTER BRAND评选亚洲50大品牌，李锦记名列第4并位居食品类品牌之首。

根据中国食品工业协会提供的对 2003 年 1~5 月市场的分析报告,在内地市场,李锦记产品的销售收入位列行业第 3 名,利税总额排名第二,2004 年 7 月,国家质检总局在北京召开中国名牌产品表彰大会,李锦记(新会)食品有限公司生产的李锦记牌酱油被授予中国名牌称号。李锦记牌老抽系列、生抽系列(酿造)两项产品还被评为“全国免检产品”。李锦记在香港被评为千禧年香港十大企业,更被誉为是“品牌及商誉最历久不衰企业”,进一步确立了李锦记的国际市场地位。目前李锦记集团已经发展成为多元化的经济实体和跨国公司,拥有亿万资产,其系列产品扩展到 100 多种,且以强劲势头向房地产市场等领域发展。

在李锦记集团,随着公司规模、经营性质和接班问题等方面的变化,李锦记的管理模式也有所调整。2005 年,李锦记董事会除了父子五人之外(母女未进入董事会),还聘请了普华永道资深顾问方正以及香港贸易发展局退休局长施祖祥担任非执行董事,董事会成员增至 7 人。2006 年 7 月,李锦记委任非家族成员雷桑田博士为行政总裁,这一事件标志着李锦记家族企业走向一个新的里程。同年,委任有着丰富跨国公司管理经验的苏盈福先生为东南亚区总经理,来帮助打理规模日见壮大的业务。同时,高层人事频繁“换位”,原李锦记(中国)销售有限公司总经理王绳祖调任香港,而原李锦记亚洲二区总经理苏盈福接任李锦记(中国)总裁等,其目的是不断引进具有全球化思维的国际化职业经理人。

同时,两年一次的董事会主席换届也在进行,主席由李氏夫妇和五个子女选出。董事会成员除了李文达之外,最迟退休年龄为 65 岁。现在李惠森四兄弟已经相继到了 45~50 岁的年龄(李惠森 43 岁,李惠中 46 岁,李惠雄 49 岁,李惠民 51 岁),公司也逐渐成熟,走向全球化。因此,家族成员已经开始退出一部分日常事务,转而规划公司的总体发展。因此,尽管家族成员依然会担任集团董事,但是李锦记随时准备吸纳与李锦记文化相契合的外部人才,来做各地区各部门的总裁。在南方李锦记,李惠森坦言正在慢慢转变经营方式,不再亲力亲为,而是仅仅做些指示。而这正是李惠森大力推行的“自动波领导模式”。在“思利及人”与“自动波”的思想指导下,南方李锦记已广泛引入高层经理人,包括 2006 年中国直销十大杰出经理人杨国晋等,将具体事务交由优秀的外部人才打理,合理地控制与放权为南方李锦记赢得了由翰威特调查评比的“2005 亚洲最佳雇主”、“2005 中国最佳雇主”两个颇具分量的称号,更是在所有获得最佳雇主评比的公司之中,唯一的“民族企业”及“健康产品企业”。作为一个百年企业,李锦记还在以顽强的生命力生长,而南方李锦记也正如新鲜血液一样促进了李锦记的加速发展。南方李锦记在未来会继续演绎自己的辉煌。

3. 发展特点

在该阶段,李锦记已经进入发展的成熟时期,其特点是:第一,企业的结构已经非常稳定,支撑着稳定的顾客基础。第二,组织结构由高级管理层掌握,但由于企业的日常工作已经相当固定,经理人与专业管理人才的引入越来越频繁。第三,

家庭发展更为复杂，李锦记这个大家族中的各个小家族产业出现分支，机会也更为广泛，家族越来越庞大，需要平衡公司和家庭的经济需求，统一协调越来越困难，这就需要更合理的治理方式与完善的治理结构。第四，调整后的新战略重心是与其优势主业紧密相关的，如李锦记的中草药健康产品开发。最后，市场革新的精神需延续下去，这也是李锦记“永远创业”的精髓体现。

综合来看，在李锦记的 120 年的发展道路中，是沿着两条主线变化的：一是与控制权、领导权、所有权相联系的企业治理结构的变化；与上部分相对应的则是李锦记集团中家族的演变进程。整理如图 1 所示：

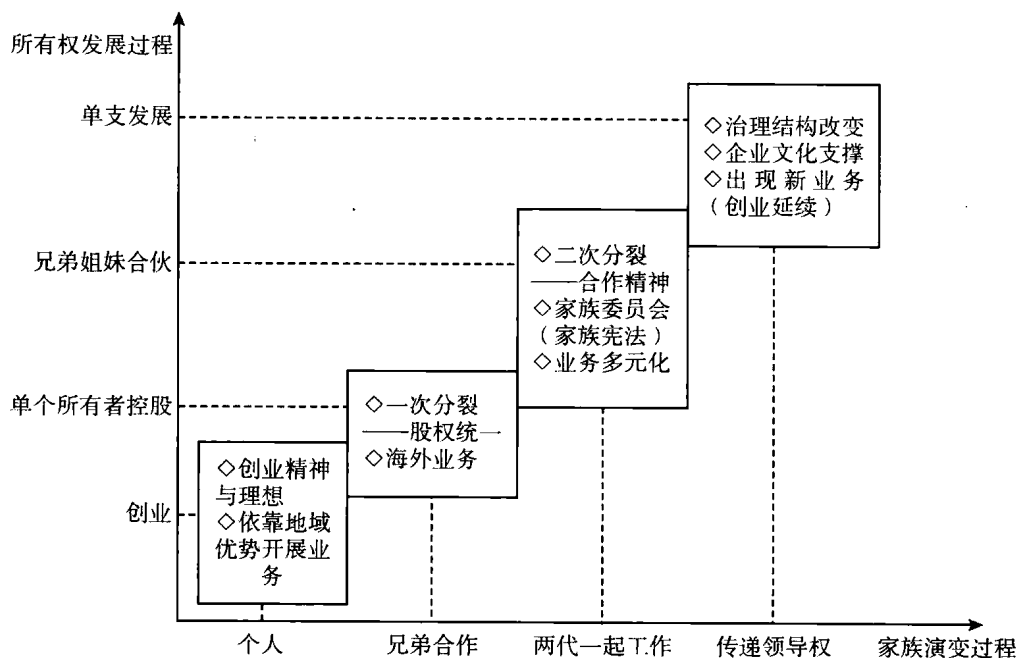


图 1 李锦记集团发展过程

二、李锦记集团的关系治理

一百多年的成长过程中，李锦记家族一直秉承着一个核心理念，就是“家族第一，企业第二”。李锦记董事长李文达曾说：“在我们看来，公司只是家族的一部分，我们关注家族怎么延续，家族利益至上。”也正是基于这样的价值观，李锦记集团制定了独特的家族宪法，并建立起凌驾于董事会之上的家族委员会，增进了家族成员间的沟通与交流，建立起高度信任的家族氛围。这种强调利他主义、和谐关系的文化也扩散至企业全体非家族成员，在企业创业发展过程中发挥了重要影响。

(一) “家族宪法”

李锦记家族共同的道德规范和价值观被家族成员形象地称作“家族宪法”。

通过前面企业历程可以发现,李锦记的百年发展中其家族并非一直是如今天这般齐心和团结,中间曾发生过两次“分家”,企业两次分家,两次几近破产边缘,两次从负资产重新起步。亲历了这两次“分家”的现任董事长李文达深切感受到,制度化的道德规范对于家族企业发展和存续的重要作用,为了避免重蹈覆辙,经过缜密思考,他在2003年公布家规,对其子女家属“约法三章”,鉴于该家规的强制性和严肃性,被称作“家族宪法”。“家族宪法”是一个动态演进的产物,根据家族实际和企业发展,在征得全部家族成员一致同意,并签名盖章之后,会增加新的宪法内容。截至目前,经过四年的发展,李锦记集团家族宪法主要包括两个层面内容。

第一层次是对第四代家族成员(即李文达儿女辈)的规定。家族宪法规定:李氏子女不要晚结婚,不准离婚,不准有婚外情。尤其是后两条,是作为家族成员参政议政的必要条件。具体讲就是,如果有人离婚或有婚外情,那将自动退出董事会,其股份还会保留,享受企业收益,但在家族委员会和企业决策中不再享有发言权和决策权。李文达笑言,周围很多朋友曾和他说他制定的家族宪法太严苛,有点不近人情。李文达认为,他这样做的根本目的是保证家族的存续。他见过太多大家族就因为家族成员不和,争家产、闹分家,搞得家族分崩离析,家族生意跟着受挫。为了避免发生这种情况,李锦记集团从成立之初就强调家族利益高于企业利益的原则,家族的存续是每一代家族子孙的最高使命,企业生意只是家族的一部分,成员关系融洽了,心一致了,自然会关心企业运营,为企业尽心竭力,家族的生意自然就会好。因此,成员家庭生活的稳定是其参与经营、继承家产的必要条件。李文达说,让他十分欣慰的是,他制定的家族宪法得到了五个子女的欣然接受,并且他所有子女都拥有一个幸福的家庭。

家族宪法第二层面对第五代的接班问题作了规定。家族宪法规定:欢迎他们进入家族企业工作;第五代家族成员要先在家族外的公司工作3~5年,才能进入家族企业;入职后,如果表现不佳,会跟其他员工一样被开除;家族成员应聘的程序和入职后的考核必须和非家族成员相同。作为一家经营百年的家族企业,第三代掌门人李文达不但重视如何有效地将权力移交给第四代传人,更加关注企业未来的继承问题,即由第四代向第五代的权力移交问题。李锦记对于这一问题思考的前瞻和深入,在华人家族企业中堪称典范。中国家族企业是在20世纪90年代初期开始蓬勃发展的,那时成立并发展至今的企业经过近20年的成长,逐渐开始面临一个共同的问题,即家族继承。有学者指出,从现在开始至未来20年间,是中国家族企业集中由第一代创业者向其后代移交权力的时期,由于中国人的文化习俗,在世的人比较忌讳讨论自己的身后事,所以,一方面家族企业主都认为继承问题是企业的核心问题,另一方面又鲜有此方面的制度规范。李锦记在企业未来继承问题上的考

虑可以说是具有战略意义的。

（二）家族委员会

现代企业为了实现治理结构的规范，大多建立了股东、董事会、经理层的三层次治理机制。家族企业由于又添加了一个家族要素，因此治理结构就更加复杂。为了协调好这些要素关系，达到家族和企业的相互促进，有研究者指出，成立家族委员会是一种有效的方式。

李锦记在企业经营过程中不断总结，形成了自己独特的家族委员会，在企业发展壮大过程中发挥了重要的作用。具体而言，李锦记的家族委员会是凌驾于企业董事会之上的机构，它包括李锦记集团（李锦记酱料集团和李锦记健康产品集团）、家族办公室、家族基金、家族培训中心、家族投资公司（详见图2）。家族委员会现有成员7人，分别是李文达及其夫人，四个儿子和一个女儿。家族委员会每3个月召开一次家族会议，为期4天。在家族会议上，成员们不谈企业经营，只讨论家族事务，包括制定家族宪法，确定家族价值观，协调家族成员间纠纷，处理家族对外捐赠问题，以及包括李文达本人在内的企业第三代、第四代、第五代的培训内容等。家族会议的参加人除了李文达及其子女外，还包括家族的第五代。目前李锦记第五代正在上学，让他们参与家族会议的目的在于，让年轻一代清楚家族的价值观和使命，让他们了解这一代人在想什么，做什么，了解上一辈对他们未来的初步思考，以便他们更好地把握自己的职业选择。

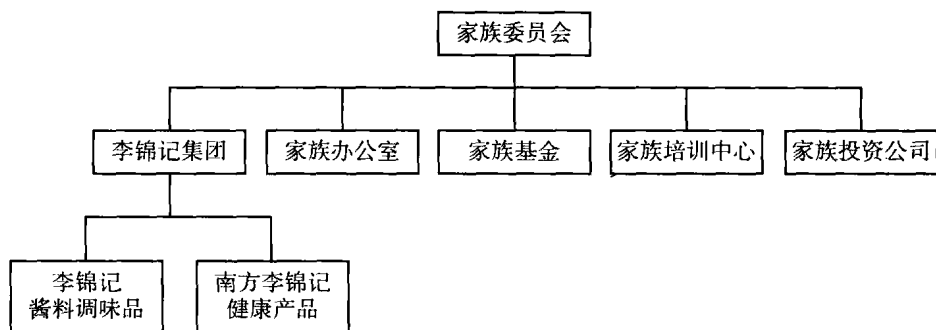


图2 李锦记家族委员会组成结构

如何使得家族会议开得既有效果，参会人又喜闻乐见，南方李锦记董事长李惠森认为有几个关键点要把握：一是家族成员“心一致”，只要是为了家族的利益，什么问题都可以摆到桌面上谈，面对指责、批评要虚心接受；二是角色要分开，尽管家族委员会的大多数成员都是企业董事会成员（李文达夫人和女儿两人不是董事会成员），但在家族会议上只讨论家族事务，不涉及企业经营；三是会前要充分沟通交流，了解各自的观点和想法，以利在会上较快速达成共识；四是开会要好玩，