

家族企业求解传承之路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E5_AE_B6_E6_97_8F_E4_BC_81_E4_c70_253475.htm 富不过三代”这一宿命如何打破？5月17日，李锦记第三代传人、香港著名家族企业李锦记集团主席李文达在清华大学发表演讲，他向在座的师生讲述了190年来李锦记打破“富不过三代”，求解传承之道的历程。据美国一所家族企业学院的研究显示，约有70%的家族企业未能传到下一代，88%未能传到第三代，只有3%的家族企业在第四代及以后还在经营。家族企业是以家族血脉为纽带的企业组织形式，但并非家族血脉不断，企业就能永远蓬勃发展。有调查表明，未来10至20年将是中国民间财富从第一代创业者转向第二代的高峰期，接班人的培养成了摆在这些商界人士面前的一个重大的教育难题。我国不少家族企业也苦苦地寻找一种有效的传承方式。李锦记的独特就在于，它不但顺利走过119周年，将接力棒传至第四代手上，而且还通过接受传统文化教育、严格的“家族宪法”和家族委员会等沟通机制，将“家族利益而非企业利益至上”的理念影响传播到第五代。通过这个“样本解读”，或许对不少家族企业有所启发。

走品牌之路：永远创业 李锦记是世界知名的调味品品牌，从1888年李锦裳在珠海一个村庄创立蚝油生产的小作坊起，到如今李锦记已经成长为产品行销80多个国家和地区的著名企业，其蚝油在美国占有80%的市场份额，而在日本占有率排第一。已经70多岁的李文达告诉记者，李锦记走到今天，主要得益于“永远创业”的理念和做法。我们知道，在变化的世界上，没有能够“守得住”的东西。

唯有永远创业，才能保持健康持续地发展。他说，传统调味品进入门槛很低，做的人又多，竞争很激烈，做大不容易。在李锦记的发展史上，有很长一段时间一直是产品单一、市场单一，这样走下去是不会有崛起的可能的。因此，永远创业就是不断地创新：在产品上创新、包装上创新、市场上创新、管理理念上创新。记者在一次李锦记产品展销会上看到，李锦记的调味品完全针对世界各国、各地区人口的口味设计，从蚝油、酱油到各种酱料，其产品多达几百种，让人叹为观止。为“不断创新”做了最好注解。在不断巩固做大调味品品牌的同时，李锦记实现了从“饮食文化”到“养生文化”的飞跃，其独资子公司南方李锦记从14年前开始进入中草药健康产品的开发和生产，弘扬中华民族优秀养生文化。

管理秘笈：“思利及人”和“自动波”按照李文达的话说，李锦记的核心价值观是“思利及人”，即做事情，看问题，要站在对方的角度考虑。这个价值观也让李锦记赢得了市场的信任。李文达向记者举了一个例子，80年代中期，马来西亚有一家工厂生产蚝油，商标图案影射李锦记属下的熊猫牌蚝油商标图案，在马来西亚的18个超市销售。这是典型的冒牌侵权行为。他们在马来西亚打了很久的官司，最后法庭判定对方工厂连同18家超市一起赔钱。官司打赢的时候，这家工厂已经不存在了，18家超市的赔款也一分钱都没有收上来。此时，李锦记换位思考，为这18家超市着想，建议他们卖李锦记的产品，并将这笔赔款当作李锦记产品的市场推广费用。超市先是很意外，后是很感激，拼命卖李锦记的产品。结果，市场销量大增，李锦记与超市还有当地的市民都从中获得了好处。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载

。详细请访问 www.100test.com