

“蚝油大王”李錦記第三代掌門人李文達離世

不借錢不上市，他是香港富得最長最強的豪門當家人。

2021年7月26日，李錦記家族沉痛宣佈，李錦記集團主席李文達先生在家人的陪伴下安詳離世，享年91歲。

在福布斯實時富豪榜單上，“蚝油大王”李文達以174億美元（約合1132.13億元人民幣）身價排名第110位，同時也是香港第六大富豪。



在第三代傳人李文達手中走向巔峰的李錦記，曾歷經2次家變，5代傳承，依然長盛不衰130年，打破了“富不過三代”的魔咒。李文達身後的衣鉢，不僅是享譽國際的百年醬料王國，更是“永遠創業、永不封頂”的企業家精神。

1888年，在廣東珠海南水一個小漁鄉，20歲的李錦裳在自家小茶寮里煮生蚝時，一不小心煮糊了，鍋底留下一層香郁的濃稠汁液。

李錦裳心頭一動，乾脆把煮生蚝煉出的油製成一種新調味汁，從此打出了李錦記蚝油的招牌。

生逢亂世的李錦記，先後因火災和戰亂輾轉澳門、香港。然而不論在何處立業，李家人都一絲不苟地保持100斤生蚝熬2斤油的製作方法，親自跟船採購最新鮮的原料，從澳門到香港一路賣響了名氣。

1930年代，李錦裳的兩個兒子繼承父親衣鉢。新掌門路子活，以李家秘制的蚝油為敲門磚，藉助來往香港的華僑客商，把李錦記賣到了東南亞和北美華人圈。

海外知名度起來了，生產力卻沒跟上。直到1960年，李錦記還是家只有20人的小作坊；到1970年代，李家孫輩中頗具經營手腕的李文達接任，李錦記才全面駛入擴張快車道。

李文達早年在海外歷練，很能摸準華僑圈的品味。

他先把李錦記半個多世紀的老商標改成英文設計，而後搬出小作坊，投入重金，率先在調味品行業引進自動化設備，鎖定了勁兒攻佔北美、歐洲、東南亞和日本華僑市場。

短短幾年，漁村起家的李錦記就佔到美國近90%、香港80%以上的蚝油市場，在日本排名第二。

乘勝追擊的李錦記，1990年代又接連在中國香港、廣東、北美和東南亞建設萬噸級生產基地，由原來只做蚝油和蝦醬的小門臉，發展成蚝油、醬油、辣椒醬、方便醬、XO醬等數十個品類、220多款調味品的醬料王國，行銷100多個國家。

世紀之交，李錦記第四代接棒，第五代也下場歷練。此時距離家族開山人李錦裳在漁村電鍋前辛苦煮蚝，已過去130多年。做醬，中國人是祖師爺。

與許多起源于中國的工藝遭遇類似，後來居上的日本孕育了龜甲萬這樣綿延300多年的醬料大師，穩居北美市場第一；而中國古法制醬工藝早已鳳毛麟角，20天速成的流水線醬油充斥廚房。

論制蚝油，原料、火候以及什麼風味配什麼菜式，李錦記是行家。

可是論制醬油，工藝斷層，李錦記能做的，是虛心借鑒日式“高鹽稀態發酵”工藝，以脫脂大豆和小麥為原料，守住半年發酵期，改良日本頂尖釀造機械，中西合璧，奮起趕超。

在廣東新會李錦記生產基地，4套直徑20米、年產18萬噸的生產線晝夜不息地運作着。

這套設備是全球第一套中式醬油全自動生產線，不僅能自動控溫、控濕、控風，還能自動進出原料、翻曲、清洗、消毒、吹干，嚴格監測密封環境安全，節省三分之二人力。

憑藉精選原料和精密流程，市面上，李錦記是為數不多無需氨基酸類添加劑就可在鮮美程度上與日本醬油媲美的中國產品。

然而，要從口碑穩固的龜甲萬手中爭得一席之地，除了學習上乘工藝，還要有撼動消費市場的牌力。李錦記很快找到了突破口。

日本醬油雖好，但其民族喜冷食，醬油主要功能是點蘸。而中國飲食煎炒燜煮一應俱全，李錦記，包括內地的後起之秀海天味業，都以此為突破，在生抽、老抽、味鮮醬油等中餐調味品類上推陳出新，扎入細分市場曲線逆襲。

1980年代至今，李錦記研發的醬料新品超過200種。其首創的蒸魚豉油和改良款頂級XO醬在華人和歐美市場大獲成功，豆瓣醬、蒜蓉辣椒醬等爆款甚至賣到一些連地圖上都很難找到的島國。

近幾年，李錦記又推出方便醬料包、低鹽醬油等新品，還跟隨神十、神十一上太空，獲得航天級食品背書，主動適應現代都市人對飲食日趨講究的潮流，將品牌做得既傳統又時尚。

“100-1=0”，這條在李錦記廠房裡隨處可見的“軍規”，意在告誡操作者：一百個步驟中只要有一個出了問題，所有努力都會付諸東流。

與部分跨國企業“因地制宜”地制定生產標準不同，李錦記在全球各地的工廠都“同線同標同質”——只執行一個標準生產線，恪守三條安全紅線：一是所有環節必須經過內部全面檢測原料及生產安全指標，二是主動邀請政府檢測機構，定期識別原料危害及管伴控制，三是加入世界食品標準檢測體系，接受不定期抽查。

1990年代初，在國內食品行業還在國際化質量標準上摸索時，李錦記就已獲得英國頒發的ISO9002證書，成為全港首家獲此殊榮的食品製造商。

“我們的產品按照航天食品來做，是給太空人吃的。”一位李錦記高管曾自豪地介紹。

在接連跟隨神九、神十、神十一飛船進入太空後，李錦記將航天級安全標準列為生產指標之一，成為世界首家最全面運用SAP系統管理的調味品企業：從原材料開始，自己選種、種植，自己採購、運輸，真正做到“從田間到餐桌”全過程控制……

一瓶李錦記醬油從黃豆到成品，需歷時三到六個月，完成936項安全檢測。每一批辣椒原料，必須空運至德國Eurofins實驗室檢測農藥殘留599種，全部合格再投入生產。

這樣的李錦記，在2011年美國FDA（食品藥品管理局）企業審核中，成為唯一零缺陷通過的中國食品企業。2017年，美國FDA對李錦記實施二次審核，依然零缺陷通過。

李錦記已連續三年參展中國進口博覽會，是世界500強林立的食物及農產品展區里，為數不多的調味品老字號。

它的展台簡約樸素，琳琅滿目的醬料是唯一的主角。仔細看這些產品的瓶身上，都印有

一個專屬二維碼，掃描即可追溯產品信息、批次、生產日期、原料和食用方法，各個環節有源可查。

“在品質控制上，只要你有一件事做錯了、做不好，你的結果就是零。”130多歲的李錦記或許很難概括成功的秘訣，可它太知道死亡的捷徑。

說起李錦記做生意的本事，一位清華教授曾感嘆：好像一個戰略家，每次都能看到遙遠的機會，“那些機會看似遙不可及，但很快就會出現在家族行進的前方”。

李錦記從上世紀30年代開始出口，當時蚝油還只能靠人工熬制，架鍋燒柴，十幾個小時不間斷攪拌、加工，售價昂貴。來香港採買的美國客商一看價格就嚇退了，更不消說是否擔心異國食客吃不得慣。

為了打開北美市場，李錦記幾乎不計成本和風險，不僅大膽賒賬，先交貨做代理、賣出後才收賬，對海外分銷商有求必應，而且歷代接班人必須親往北美考察市場，研究口味，調制配方，挨家拜訪當地中餐館，一家一戶磕下美洲華人市場。

然而，正當李錦記在海外風生水起時，這個盛名在外的民族品牌，卻在中國內地吃了閉門羹。

1978年改革開放後，李文達抱定“要成就一番大事業，必須要回到中國內地去”的信念，在內地普遍消費不起（當時有進口稅）、甚至很多人沒聽說過蚝油這種調味品的情况下，堅持投下數億巨資，在廣東籌建萬噸級生產基地。用當時的眼光看，這差不多是“瞎子跳舞”，盲目樂觀。

彼時的香港，何時回歸尚未可知，大陸的開放政策還在搖擺，外資紛紛觀望，生怕投資打水漂，只有李錦記不留退路地放手佈局。

事實證明，李錦記又看遠了一步。

1992年改革開放深化，中國南方經濟熱得發燙；1997年香港回歸，吃了定心丸的港商們一擁而上。而此時，李錦記在新會建設的50萬噸級生產基地已經投入生產。

▲李錦記廣東新會工廠

轉瞬間，進口稅沒有了，本地生產線開工了，內地人的消費能力和飲食需求迅速提陞，一時間，吃李錦記的蚝油、醬油變成富裕家庭和高級餐廳的時尚。

甚至，當年在廣東經商的內地款爺，都以吃上一道正宗李錦記蚝油淋汁的蚝油生菜為餐桌美事。

進入新世紀後，李錦記更加內地化，率先踩準減鹽醬油等健康概念，贊助奧運會、G20

峰會、金磚會晤、搭載飛船，還早早搭上電商營銷快車，線上線下玩得溜。

進入內地20多年來，李錦記始終保持每年25%的增速，從未虧本。

目前，中國內地已取代美洲，成為李錦記全球最大的市場份額，僅新會一個生產基地每年生產規模就達50萬噸，營收70多億人民幣。

在《胡潤全球最古老的家族企業榜》100名榜單中，最長壽的日本金剛組公司已經生生不息1440年，傳承40代。

榜單中沒有中國企業。

據商務部統計，現存的1128家中華老字號中，僅10%蓬勃發展，90%生存困難，近50%持續虧損，40%勉強盈虧平衡。

研究這些家族企業，常見的“致死率”因素往往並非經營失策，而是內部失和。

親情與利益結合，既能產生能量，也會產生室礙。



李錦記也曾遭遇兩次分崩危機。

一次是1970年代，李文達的兩位堂兄弟因經營理念不合想要分家，李文達傾盡所有將另兩位的股份買下。

10年不到，李文達的弟弟也要求清算股權，高昂的索價讓兄弟二人足足打了6年官司，最後李文達以8000萬港幣回購股份，企業因此陷入財務危機，生產停滯長達半年。

歷經兩次分裂的李錦記，將家族和睦視為興亡之本。

為保障家族傳承，第四代接班人建立家族委員會，編訂家族憲法，上至股權分配、下至兒女教育皆遵章辦事；凡遇大事，需委員會75%以上投票表決方能通過。

在接班人培養上，李家後代必須兼修中西方文化且在家族外的公司打拼3至5年後才能進入家族工作，應聘、處罰與辭退標準皆與非家族成員一視同仁。

2017年，李錦記被HR Asia評為“亞洲最佳雇主”，員工平均在公司工作超過六年。

“你要別人怎麼對你，你就要怎麼對待別人。你要生意紅火，你就要讓你的合作夥伴和你一起分享成功和利潤。”李文達把這種價值觀總結為“思利及人”。

上世紀80年代，李錦記在日經銷商大榮公司因擴張太快瀕臨破產，合作商紛紛追討欠款。只有李錦記在摸清情況後，不僅暫不收回大榮的欠款，還以賒賬的形式繼續供貨長達1年。

對大榮的幫助，讓當時在日本名不見經傳的李錦記一下成為業界美談。後來大榮度過危機，與李錦記合作數十年，其他日本代理商也慕名而來，由此打破李錦記在日本投入大筆資金卻不見起色的僵局，逐步在醬油大國實現業績起飛。

這樣的故事並不偶然。在李錦記遍布全球的分銷網絡中，合作半個世紀以上的供應商、代理商比比皆是。有家供貨商甚至與李家合作了3代人，結成100多年的家族世交。

儘管從未公佈財報，但李錦記依然登上福布斯“亞洲最富有的家族企業”第30名。據智研諮詢數據，在調味品行業中，李錦記市佔率為4%，僅次於龍頭海天味業的7%，按照後者4700億元的市值估算，李錦記集團若上市，市值約為2600億元。

不過，就是這樣一家估值千億的家族品牌，卻始終堅持不借錢、不虧錢、不上市，與現代資本市場的理念格格不入。

“上市以後，做很多事情出發點就變了。”李錦記集團第四代成員之一李惠森認為。

不過，李錦記的20多家對手們卻紛紛上市，發展勢頭咄咄逼人，這其中包括“醬茅”海天味業，其不僅搶奪了李錦記開創的蚝油、蒸魚豉油賽道第一名，也穩坐“醬油大王”地位。

隨着“味蕾戰爭”日趨激烈，4000億規模的調味品市場機遇與風浪並存，李錦記新掌門、第四代傳人李惠中依然需要謹慎駕駛這艘巨輪，方能基業長青。



▲李錦記廣東新會工廠

轉瞬間，進口稅沒有了，本地生產線開工了，內地人的消費能力和飲食需求迅速提陞，一時間，吃李錦記的蚝油、醬油變成富裕家庭和高級餐廳的時尚。

甚至，當年在廣東經商的內地款爺，都以吃上一道正宗李錦記蚝油淋汁的蚝油生菜為餐桌美事。

進入新世紀後，李錦記更加內地化，率先踩準減鹽醬油等健康概念，贊助奧運會、G20

峰會、金磚會晤、搭載飛船，還早早搭上電商營銷快車，線上線下玩得溜。

進入內地20多年來，李錦記始終保持每年25%的增速，從未虧本。

目前，中國內地已取代美洲，成為李錦記全球最大的市場份額，僅新會一個生產基地每年生產規模就達50萬噸，營收70多億人民幣。

在《胡潤全球最古老的家族企業榜》100名榜單中，最長壽的日本金剛組公司已經生生不息1440年，傳承40代。

榜單中沒有中國企業。

據商務部統計，現存的1128家中華老字號中，僅10%蓬勃發展，90%生存困難，近50%持續虧損，40%勉強盈虧平衡。

研究這些家族企業，常見的“致死率”因素往往並非經營失策，而是內部失和。

親情與利益結合，既能產生能量，也會產生室礙。

