

传承笔记



一瓶蚝油里的百年家风：李锦记家族传承模式的制度智慧与人性温度

李锦记从 1888 年广东珠海南水镇的一间小蚝油作坊，发展为今日跨足酱料与健康产品、营销一百多个国家的跨国集团，至今已历五代、逾 135 年。在华人社会「富不过三代」的普遍忧虑下，李锦记的传承之所以受到全球家族企业学界与业界高度推崇，并不在于它的销售规模，而在于它将一场场可能撕裂家族的冲突，转化为一套可以复制、可以修订、可以延续的「制度资产」。

(1)

李锦记：一个值得反复研读的华人样本

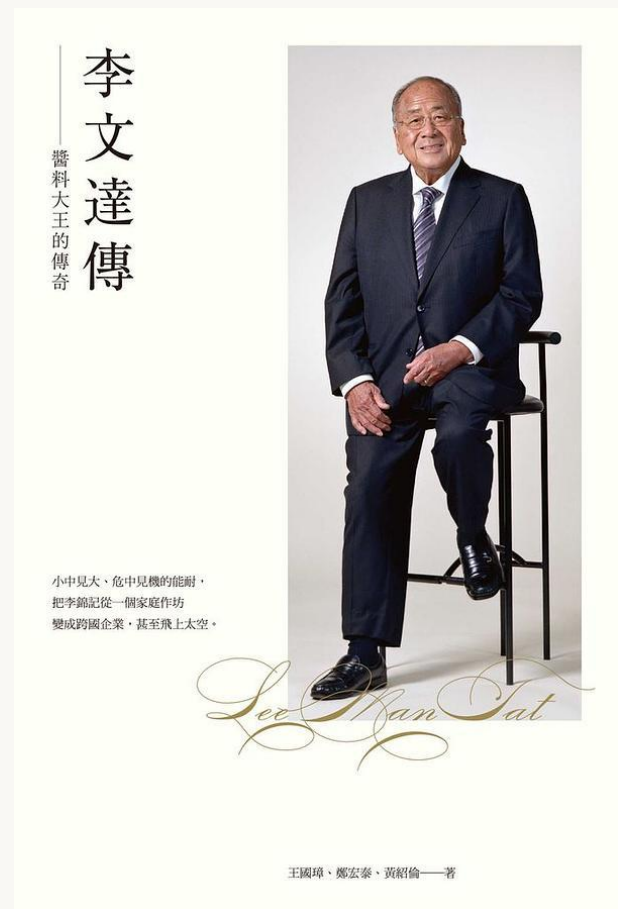
对于从事家族财富传承的专业人士而言，李锦记几乎是绕不开的案例。哈佛商学院为它撰写过教学个案，《Forbes》、KPMG、长江商学院、香港中文大学家族企业研究中心等多家机构都将它列为亚洲家族企业治理的典范。

它之所以特殊，并非因为它「没有冲突」，恰恰相反，是因为它经历过两次几乎致命的家族分裂，却把每一次冲突都转化并提升为制度：

- 1972 年第一次分家：第三代李文达与两位叔父在经营理念上分歧，李文达以借贷方式买下叔父股份，独自掌舵；
- 1986 年第二次分家：李文达与胞弟李文乐因业务发展与股权处置分歧再起，最终李文达又一次以高价买回弟弟手中的股份，独力承担债务。

两度兄弟阅墙的痛感，让李文达意识到：家和事兴不能只靠口号，必须依赖制度。于是 2002 至 2003 年间，他与妻子及五位子女（李惠民、李惠雄、李美瑜、李惠中、李惠森）共同组建「李锦记家族委员会」，并陆续订立被外界称为「家族灵魂」的《家族宪法》。

从这个转折点看，李锦记提供的并不是一个「没有人性弱点」的童话，而是一个正视人性、约束人性、并让人性服务于世代延续的真实例子。对于正在为客户设计家族办公室与信托架构的顾问而言，这一点尤其值得珍视：制度的合法性，往往来自对痛的记忆。



(2)

家族委员会：凌驾于董事会之上的「家事最高法院」

李锦记治理架构的核心是家族委员会（Family Council）。根据公开资料与多家研究机构（KPMG、Agreus Group、长江商学院）的整理，这个由七位核心家族成员组成的议事机构具有以下特征：

- 召开频率：每季召开一次正式会议，每次为期约四天，全员到齐，不得缺席。
- 表决方式：采「一人一票」，而非按持股比例。即使是创办核心李文达夫妇，也与其他成员拥有同等票权。
- 议事范围：涵盖家族价值观、家族投资、家族慈善、家族成员培养、家族成员间纠纷、与董事会关系等所有「家事」议题，企业日常经营则交由董事会与管理层。
- 决议门坎：一般家族事务超过 51%即通过；涉及修改《家族宪法》必须有 75%以上家族委员会成员投票同意，并由全体成员签名作实。



把这个结构放在华人家族治理的脉络里看，它的创新性十分清晰：

- 它把「家事」与「企业事」做了清晰切割，让两种议题在两个不同的场域被讨论，避免家事情绪影响商业决策，也避免商业利益绑架亲情关系；
- 它把「持股权」与「话语权」做了刻意脱钩。在许多华人家族里，持股比例与发言份量几乎是同义词，而李锦记反其道而行之——只要你是家族成员，你的声音就值得被认真听见。这对下一代的「归属感建立」与「离婚率高的世代风险」尤其重要；
- 它把「冲突管理」前置化。当所有重大议题（尤其是涉及股权、婚姻、继承）都有制度化的讨论平台，冲突就不必去到法庭，而可以在家族内部化解。

对任何规划跨境家族办公室的顾问来说，家族委员会的价值在于：它是信托、控股公司与家族成员之间真正的「软性枢纽」。再精密的 BVI、开曼或新加坡架构，若没有家族委员会这样的议事机关承载价值对话，最终往往会在第二、三代手中失去意义。

(3)

家族宪法：把人性变数关进制度的笼子

如果说家族委员会是「剧场」，那《李锦记家族宪法》就是「剧本」。这部宪法涉及股权安排、接班标准、家族成员行为守则、家族慈善、退场机制等诸多面向。其中最被中外媒体反复引用、也最具争议的，是被称为「三条家规」的婚姻条款：不准晚婚、不准离婚、不准有婚外情。

违反任何一条，当事人将自动退出董事会，失去经营决策权。家族成员若因个人原因退出董事会或公司，其股份只能转让给其他家族成员，仍保留家族委员会席位、继续履行出席会议的义务。

许多评论将这三条视为「保守」甚至「父权」，但若将它放回李文达亲身经历的两次分家阴影，以及全球家族企业因离婚导致股权稀释与信托破口的大量真实案例中（例如新地郭氏、王安计算机、Pritzker 家族），就会理解它真正想守护的并非道德教条，而是避免婚姻关系成为股权结构的破口。

除了婚姻条款，宪法还明定其他关键安排：

- 只有血缘关系者可持有公司股份，姻亲一律不得持股。
- 集团不得聘用「in-laws」（家族姻亲）任职，避免裙带与股权纠葛。
- 下一代必须先在外边公司工作三至五年，且需通过公平竞争与外部专业经理同等的考核，才能进入李锦记管理层；能力不足者，只能作为股东领取股息，无法进入管理层。
- 「酱料」与「健康产品」两大核心业务的董事长必须由家族成员担任，CEO 可外聘；董事会中必须有非家族成员的独立董事。
- 65 岁须卸下管理职、70 岁须退出家族委员会，以保证权力的世代交替。

这套宪法看似严苛，本质上却是一种「用显规则取代潜规则」的设计：把每一个可能引爆冲突的情境——婚姻、继承、能力、退场——都提前写进共同认可的文本之中。当未来某一天真的有家属成员触碰红线时，惩处依据的不是长辈权威，而是当年所有人共同签署过的契约。这正是现代家族治理区别于传统宗法的关键分水岭。

(4)

「思利及人」：制度之上的价值内核

如果只有制度而没有价值观，《家族宪法》迟早会被解读成一份冷冰冰的合约。李锦记在制度之外，更投入了大量心力在价值观的共同建构上。

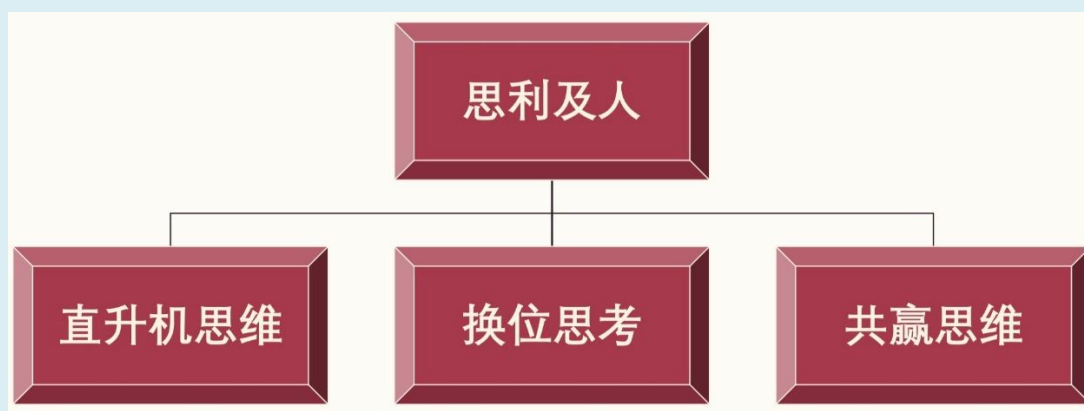
李锦记集团大厅上至今悬挂着李文达亲书的四个字——「思利及人」。这四个字源自《论语》「见利思义」与岭南商人传统，被李氏家族重新诠释为「做事前思考如何有利于我们大家」的决策原则。第五代李惠森在多次受访中将其概括为三个层次：

- 直升机思维：跳出当下视角，从更高处俯瞰全局。
- 换位思考：站在对方角度衡量利益。
- 共赢思维：以「我们>我」取代「我>我们」。

当第四代成员面临股权分配争议时，最终选择均分股份，其底层逻辑正是「思利及人」对于「我们大于我」的具体实践。

对于从事家族财富规划的专业人士而言，这一点具有极强的启发性：家族宪法不是让家人「服从规则」，而是让家人「同意规则」。同意的基础，是大家都认同一套更高层次的价值。没有「思利及人」这四个字打底，李锦记的家族委员会与三条家规很可能在第二代就被推翻。

从这个意义上说，价值观不是制度的「装饰」，而是制度的「地基」。任何一份《家族宪法》的撰写，都应该先回答一个更基本的问题：「我们这一家人，到底相信什么？」



(5)

自动波领导与双轨治理：把家族逻辑翻译成企业语言

李锦记的另一个独特创造是「自动波领导模式（Auto-pilot Leadership Model）」。

这个概念由李惠森提出并写成同名专著《自动波领导模式》，糅合了老子《道德经》中「无形领袖」的东方智慧与西方现代管理理论。其核心是把传统「正三角形」组织倒过来：最顶端是用户，中间是一线员工，下方是管理层，最下面才是董事局 — 董事局与管理层的角色，是服务与支持一线员工，让他们可以更好地服务用户。

在这个模式里，家族逻辑（「思利及人」「我们>我」）被自然翻译成企业逻辑（「以用户为中心」「赋能一线」），形成家族治理与企业治理的双轨结构。

两个系统各司其职，又透过家族委员会选任董事会成员的机制相互连通。这种设计避免了华人家族企业常见的「家长兼董事长兼CEO」式的决策模式，也让非家族专业经理人有清晰的舞台与边界。

层级	机构	主要功能
家族治理	家族委员会	制定与修订家族宪法；协调家族关系与股权；决定董事会结构；强化家族价值观
企业治理	董事会	选择企业专业经理人；监督业绩；处理企业与社会关系
企业营运	管理层	制定与执行企业策略；日常营运；员工考核；塑造企业文化

对于正在规划家族办公室与企业治理衔接的顾问来说，「双轨制」其实是李锦记留给业界最具操作性的礼物：它示范了如何让「家族成员身分」与「企业职位身分」在制度上既相关又可分离 — 这正是许多华人家族在第二代手中失败的关键节点。

(6)

培养下一代：从「皇太子」到「自由竞争者」

家族企业传承最常见的死亡陷阱之一，是把下一代培养成「皇太子」——衣食无忧、自动接班、缺乏历练。李锦记用《家族宪法》正面拒绝了这条路：

- 强制外部历练：所有家族后代，无论性别，大学毕业后须先在外公司工作三至五年。
- 公平录取制度：要回到李锦记，必须与外部专业经理同台竞争，考核标准完全相同；能力不足者只能作为股东领取股息，不得进入管理层。
- 家族学习与发展中心（LFLDC, Lee Family Learning and Development Centre）：李锦记设立专责机构，定期举办家族成员培训、共学、海外考察，培养下一代对家族历史、价值观与商业环境的理解。
- 永远创业精神：第三代李文达主导蚝油现代化转型，第五代李惠森跨界进入中草药健康产业（无限极），第六代则引入职业经理人靖捷推动电商与数字化变革——每一代都不是「守业者」，而是新一轮「创业者」。

李惠森本人就是这套机制的最佳代言：他毕业后并未直接进入李锦记，而是先在外历练多年，再经由公平录取程序回到集团管理层。这既是个人成长路径，也是给整个家族示范——血缘只给你「机会的入场券」，不给你「位子的免费票」。

对于从事跨境传承规划的顾问而言，这套机制提示了一个常被低估的事实：信托与控股结构解决的是「资产如何传」，但只有培养体系才能解决「人如何配得上这些资产」。当客户问「如何让下一代有承担感」时，李锦记的答案是——让他们先去外面被市场锤炼三到五年。

(7)

千年愿景：让家族延续超越任何一个人

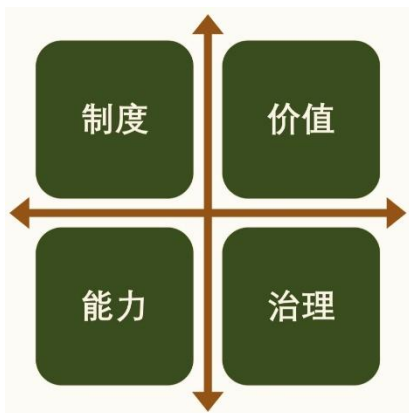
李锦记对外公开的长期愿景中有一句格外引人深思——「延续千年」。

第五代李惠森对此的诠释是：「延续千年不是具体的年份，而是每一代人都以创业者的姿态面对未来。」

这句话可以视为李锦记传承模式的最终哲学归纳：

- 制度（家族委员会 + 家族宪法）确保家族在每一个关键节点都有共同决策的机制。
- 价值（思利及人 + 永远创业）确保每一代家族成员都被同一套精神伦理所贯穿。
- 能力（外部历练 + 家族学习中心）确保每一代都有准备好承接、甚至超越前人的人才。
- 治理（自动波 + 双轨制）确保家族逻辑能持续转化成有效的企业逻辑。

四者叠加，共同回答了华人家族企业最深层的焦虑——如何让家族的存在，超越任何一个强人的生命。



(8)

给华人家族与专业顾问的五点启示

对于正在大中华区为高净值家庭提供传承顾问服务的同业，李锦记的案例至少带来五点可以直接落地的启示：

- 冲突不是失败，是制度诞生的契机。不必等家族「永远和睦」才动手做治理规划；恰恰相反，第一次小冲突，就是与客户对话、推动家族宪法的最佳时点。
- 先谈价值观，再谈条款。在草拟任何家族宪法之前，先用一到两次工作坊厘清家族共同信奉的三到五个关键价值。没有共识的条款，本质上只是一纸合约。
- 「持股」与「发言」要刻意脱钩。设计家族委员会时，建议采一人一票或加权投票，而非完全按持股比例，以保障下一代与少数股东的声音。
- 下一代教育是家族办公室的核心业务，而非附属服务。培训、外派、共学、家族历史传承等服务的价值，往往超过税务与架构设计，但常被低估。
- 跨境架构需要承载「软性治理」，而不只是「硬性节税」。在规划 BVI、开曼、新加坡、香港等载体时，应同步思考家族委员会与《家族宪法》如何嵌入其中——让信托契约成为价值观的容器，而不只是税务的盾牌。

免责声明

本文件仅供教育、研究及专业讨论之用，不构成法律、税务、投资、信托或任何其他专业意见。任何具体个案均须由合资格法律、税务、投资、信托、及相关专业人士根据实际事实、司法管辖区、文件及最新法规作出独立判断。

(9)

制度有温度，文化有筋骨

回看李锦记从珠海南水镇的一间小作坊，到今日跨越五代、横跨多国的酱料与健康集团，最值得我们学习的，并不是它卖了多少瓶蚝油，而是它如何把两次几乎致命的家族冲突，转化为一套让后代受惠的制度资产。

对于华人家族而言，传承从来不是一张资产负债表，而是一场横跨几代人的长期工程。李锦记用一百多年告诉我们：制度可以有温度，文化可以有筋骨；当家风被写进宪法，财富才真的有了能延续千年的脊椎。