

# 专访厦门银鹭集团有限公司董事长 陈清渊的“百年大计”

本刊记者 | 张建魁

**春**寒料峭时节，记者从雾霾中的北国“飞”进鹭岛厦门，这里就是另一番天地了：蓝天碧水，花红草绿。清新湿润的空气，不由得让人想多吸几口。在这样的环境里，要走进一家食品饮料企业，想一想就会让人产生食欲。

在美丽的厦门岛五缘湾南岸，坐落着一幢宏伟壮观的建筑，它就是以生产八宝粥闻名的银鹭集团办公大楼，也被称为“银鹭全球运营总部”。以国际视野办企业的银鹭集团董事长陈清渊，2011年有个影响中国食品行业格局的重要举动——和世界顶级食品企业雀巢“联姻”，并获得了“非常”的成功。

## 一个“伟大的战略”

银鹭与雀巢的合资公司，雀巢控股60%，银鹭控股40%，这是迄今为止中国食品行业最大的股权并购案。在很多人看来，银鹭做的是一单亏本的买卖。但在银鹭人眼里，这是他们的董事长陈清渊又一个伟大的战略。

“创业至今，银鹭已经走过近30年的历程。据统计，中国民营企业的平均寿命只有2—3年，这样看银鹭算是耄耋长者了。但银鹭的发展并不是一帆风顺的，也曾有过成长的困惑与烦恼。比如，家族式企业管理方式在发展初期有很强的凝聚力，但随着企业规模的扩大，这种管理方式开始适应不了新需求，甚至制约人力资源的提升，也成为中国大多数民营企业的发展瓶颈。所以，我们必须打破禁锢，为银鹭寻找一条可持续经营之路。”陈清渊说。

“当我们2010年决定转型时，摆在面前的有两个选择：一是上市，二是寻求合作。毫不夸张地说，当时投资银行是提着钱在银鹭门口排队的。因为银鹭的发展一直处于良性状态，资金活跃，投行对我们的评价很高。但银鹭的根本问题不是缺钱，所以我们没选择上市，而是寻求规模比银鹭大、历史比银鹭长、经验比银鹭丰富的同行合作。”陈清渊对记者坦言，银鹭与雀巢“联姻”，就是要借助雀巢品牌的世界影响力、雄厚的科研开发与质量管理资源、全球性市场网络，推动银鹭开拓国际市场，“把银鹭打造成百年品牌”。陈清渊的远见卓识让银鹭人信服。

事实上，银鹭一直在为雀巢公司中国市场代加工即饮咖啡，合作已长达6年，双方相互了解，并有着相同的发展理念。“雀巢在研发和新产品开发方面，拥有世界领先的网络，具有非常丰富的经验。银鹭在研发符合中国消费者口味的产品方面，有着得天独厚的优势，而且银鹭还建立了雀巢所需要的二、三线城市立体销售网络。”陈清渊认为，银鹭与雀巢合作的意义在于优势互补。

陈清渊告诉记者：“2011年和雀巢签署协议时，曾经有很多人质疑我们这



陈清渊在办公室里。

一做法，担心银鹭这个民族品牌合资后会被“雪藏”，事实证明，我们的选择是正确的。雀巢是包容性很强的国际化公司，合资合作后，银鹭品牌继续保留，银鹭原有的管理队伍和员工队伍保持不变，银鹭始终还是银鹭人的事业。”

回头看一年多来的合作，陈清渊是满意的：“联姻后，银鹭不仅在产能上得到了进一步提升，在管理水平、人才资源提升方面都有长足进步，为银鹭迈向国际化奠定了坚实基础。”

## 借力转型的智慧

目前，银鹭集团在全国有5个食品生产基地：福建厦门、湖北和山东的生产基地已投产，安徽生产基地将于今年年中投产，四川生产基地正在筹建中。

厦门生产基地位于厦门市翔安区新圩镇，距离银鹭总部40多公里。记者走进这个现代化的高科技园区，就像走进一个公园，不时飘来花生和牛奶等的香味。“进入我们园区，在路上走，看的是绿化，在高空俯视才是工厂。”银鹭员工为能在这样的环境里工作而自豪。

厂区的旁边，依坡而建的是一栋栋别墅，这就是有“厦门第一村”之称的马塘村。1957年，陈清渊就出生在这里，这里也是他起家的地方。

30年前，三面靠山的马塘村交通闭塞、土地贫瘠，路难行、水奇缺，人称“瘦马塘”，当地流传着一句顺口溜：“有钱不借马塘人，有女不嫁马塘郎。”

作为当时马塘村为数不多的高中毕业生之一，陈清渊曾当过几年生产队会计。1985年，村民小组改选时，28岁的陈清渊经乡亲们推选当上了“组长”。穷则思变，陈清渊和哥哥陈清水下决心要改变马塘村的命运。

“那个时候，我们只有一个信念，就是让生养我们的马塘村富裕起来。”陈清渊回忆起往事，仍非常感慨。

后来，陈清渊把目光落在了漫山遍野的水果上。他找到在外跑运输的伙伴商量：利用当地丰富的水果资源，办个罐头厂如何？结果一拍即合。

当年6月，陈清水、陈清渊两兄弟带领几位青年农民，以“合股”的方式凑足3万元钱，办起了兴华罐头厂，这也是当时同安县（现翔安区）的第一个村办企业。没有厂房，村里种蘑菇的房子就成了生产车间，生产罐头的原料主要是荔枝和蘑菇，厂子的经营举步维艰。

如今，说起企业的发展历程，银鹭食品集团市场中心总经理林小红告诉记者：“我们追随陈清渊董事长，敬佩他的魄力和胆略，他让银鹭在每个关键点上都能抓住机遇，走出精彩一步。”她的这一说法，在银鹭人中很有代表性。大家

最津津乐道的，就是陈清渊在“借力转型”方面独具智慧。

1990年，陈清渊争取到了新加坡华侨黄福华先生20万美元的投资，合资设立“厦门同茂食品罐头有限公司”，迅速扩大产能并拓宽了国内外销售渠道。这一时期，银鹭抓住机遇，开发出了极具市场竞争力的拳头产品——银鹭八宝粥。2000年，陈清渊再次借力，引进台商资金，创建厦门银鹭食品有限公司，建成了世界上最先进的800罐/分钟和1000罐/分钟的八宝粥生产车间、世界上最先进的PET无菌冷灌装饮料生产线，同时推进产品营销精细化、品牌化管理，银鹭发展迈入快车道。2011年，银鹭第三次借力，与雀巢公司合作，成为雀巢大中华区最重要的成员之一。

美国著名管理大师彼得·德鲁克曾就企业“联姻”总结过一个原则：双方必须是“情投意合”，否则，哪怕是兼并不会起作用。银鹭每次成功地引资和“联姻”，似乎也印证了这个原则。

### 独特的闽商精神

在银鹭人眼中，陈董心里不仅装着上万银鹭员工，装着马塘村，装着厦门，还装着“上游”供应原料的十几万农户以及“下游”成千上万的经销商们。

**环球人物杂志：**在银鹭采访，感觉“企业的使命”这个词被员工们提得很响，这是您倡导的核心价值观吗？

**陈清渊：**“为消费者提供营养、健康、安全的食品饮料，为员工、为社会及所有利益相关方创造共享价值，为公司股东提供合理投资回报”，就是银鹭的使命与动力。

我认为一个优秀的企业，必须承担起更多的社会责任。尤其是作为食品企业，我们希望银鹭成为消费者可信赖的食品饮料领先企业，成为一个值得全中国人自豪的品牌。

**环球人物杂志：**创业难，守业更难。您认为自己骨子里最可贵的是什么？

**陈清渊：**我们这代人受了很多苦，所以我们更懂得珍惜。我经常告诉员工，要珍惜来之不易的成果，珍惜银鹭的名声与荣誉，更要发扬银鹭28年沉淀下来的企业精神。我总结的银鹭精神是“艰苦创业，诚信经营”。没有“艰苦创业”的毅力与信念，我们就无法坚持下来；没有“诚信经营”的职业操守，就难以在激烈的市场竞争中占有一席之地。

**环球人物杂志：**人们经常说时下国内的几大商帮各具特点，您认为闽商的最大特点是什么？

**陈清渊：**我个人是很钦佩浙商的闯劲和粤商的敏锐的。他们身上都有许多值得去深入学习的特质。当然，在中国的几大商帮中，闽商能够占有不凡地位也是有原因的。我认为我们闽商最大的特点就是“重情义”、“思变革”。

比如银鹭，在产品上精益求精是因为我们重视消费者那份信任，想带给他们更好的产品；在发展中我们不忘父老乡亲，和他们共同致富，这是饮水思源，回馈桑梓的情义。说到“思变革”，银鹭从民营企业到合资企业再到跨国集团成员，我们的每一次转型都是一次变革。

**环球人物杂志：**您认为闽商精神能给人哪些启示？

**陈清渊：**在闽南，流行最广的一首歌叫《爱拼才会赢》，从某种意义上说，它也是闽商“爱拼敢赢”的性格写照。银鹭品牌展示的就是闽商“精诚团结、敢拼善赢”的创业精神，我们和世界拼技术、拼管理，和中国食品拼美味、拼质量，和自己拼良心、拼责任。我认为，任何追求成功、追求卓越的企业都要有拼搏的智慧与勇气！