



李茂银

1997年进入清华大学MBA学习。2004年加入光明乳业，任奶粉事业部总经理。2010年重组“上海优幼母婴用品有限公司”，开始创业之路。

李茂银：沉淀与蓄力

■ 闫蕊

采访李茂银的最大感触，是很难用一个词去界定他，他平和、从容、谦逊……他把母婴行业研究得深入透彻，行业各种现象与原因娓娓道来，很有“学究”范儿，描述却又平易直白很接地气；真诚、质朴、坦然，却总是能以四两拨千斤，轻巧熟稔的应对复杂暗涌的博弈局面。

救火队长的传奇

机会总是给有准备的人，关键看你是否能够抓住。李茂银就是这样一个“有准备”的人，因此，他常常能应对紧急的局面，有“救火队长”之称。

1992年，从西南大学的食物工程专业毕业后，

李茂银进入了中国核动力研究设计院。其下属的食品工厂业绩连年下滑，众人一筹莫展时，毕业仅半年的李茂银赶鸭子上架似地被推上了常务副厂长位置主持工作，开始展露不俗的领导特质和行业眼光。不到一年，食品工厂就扭转颓势，快

速增长，成为“救火队长”的第一个传奇。

良好的经营业绩、快速提升的职位都不是李茂银的核心职业诉求。为了进一步提升自己，他选择了到清华大学继续学习，清华 MBA 的求学经历成为了他人生中的重要转折。三年的脱产学习，帮助他完成了知识和人脉的储备，为之后的职业调整打下了坚实的基础。

2004 年李茂银前往光明乳业有限公司应聘销售总监。当时的光明乳业有限公司董事长兼总经理王佳芬慧眼识英雄，几句面试后便提议：“你一看就是当老总的料，到我们的奶粉事业部当总经理如何？”这个 offer 听上去让人惊喜，实际上是个很大的挑战。

李茂银上任后发现奶粉事业部连年亏损，从 2002 年成立到 2004 年已经更换了 4 位总经理。然而，这棘手的经营状况于他人如毒药，于李茂银如佳肴。他接手之后，以客户服务为中心，调整产品结构，在全国市场上纵横捭阖。到 2005 年，奶粉事业部便实现了 30% 的增长并大幅减亏，但

尚未扭亏。光明乳业出于策略考虑，准备关闭奶粉事业部。这一决策，并没有让李茂银惊慌，相反他镇静自如地向领导争取：“请领导去市场看看，看看我们究竟有没有能力将光明奶粉做成行业领导品牌，再决定关还是不关。”之后李茂银带着董事长，花了两天走访苏皖等省多个网点，拜访经销商和消费者。走完这一趟，领导们惊叹在不到两年的时间里，奶粉事业部的转变之大、蓄力之深和布局之广，这也为其后的发展留下转机。

其后短短三年，奶粉事业部的发展局面焕然一新。2006 年，销售收入成长超过 30%，成功扭亏为盈；2007 年同比增长超过 60%；2008 年 1 月同比增长逾 100%。团队也从几十人发展到五百人之多。“救火队长”的第二个传奇由此诞生。

坚持与梦想

在光明乳业的日子里，李茂银也经历了三聚氰胺等事件的风波，积累了丰富的经验。2010 年，李茂银重组了“上海优幼母婴用品有限公司”，



开始了创业之路。美国虽然人口数量远低于中国，但其婴童消费市场相对成熟，美国也是全球最大的婴童市场。其中约三分之一是玩具，三分之一是服装和用品，还有三分之一是食品。借鉴美国的经验，“致力于成为国内最大的连锁母婴专卖店体系，国内最大的母婴产品流通平台，国内最专业的育婴研究平台”，成为了李茂银的目标。

作为光明奶粉事业部的前负责人，有过数次危机处理经历，李茂银更加体会到行业的不易，也深知诚信与安全是食品行业的首要问题。“国内的产品带有风险点，就拿三聚氰胺来讲，之前国家标准根本没想到这种化工原料会在牛奶中出现，我们能够保证的是完全按照国家法律法规标准来控制生产和质量检测。然而自然界不宜食用的物质不计其数。我们无法对它们都进行检测和防范，食品安全隐患可想而知。”



那么如何解决与防范？从事食品行业 20 多年的李茂银说，解决方案目前只有两个。一是控制源头，确保原料选择和制造环节不发生问题。二是严格检测，他们刚刚投产的工厂，实验室的检测设备就花了好几百万，能够检测目前法规所要求的所有食品安全指标，严格监测，确保合格。

即使成本高一点、企业扩张慢一点，也要保证每一步的严谨和科学。只有诚信、安全，才能立足，这就是李茂银的坚持。坚持很难，但很可贵；有梦想在，大批之前的同事纷纷加入他的公司一起创业。

行业的变革

就在李茂银带领他的公司以超过 100% 的增速全面发力时，却遇上了意想不到的行业变革。

奶粉问题是近两年中国的热点。国人在全球抢购奶粉，导致许多国家和地区纷纷出台奶粉限购政策。“中国人自己都不敢吃自己制造的东西，来自中国的其他产品质量还有保证吗？”这一质疑对于中国的出口产生了极其负面的影响。2013 年，“国五条”出台，规定对所有国产和进口奶粉重新进行审核认证。其中规定截至 2014 年 5 月 31 日，国内的奶粉生产企业如果没有通过许可证的重新审核，将不能生产和销售婴幼儿奶粉。并且，在中国生产和销售的婴幼儿奶粉，不允许贴牌、代工和分装。奶粉的行业格局被打破。公司之前基于 OEM 的经营模式将不复存在。在一年内，李茂银需要重新梳理公司业务，收购股份、新建工厂、增加自主产品。只有在乱局中存活，才能变得更加强大。

在黑龙江收购奶粉工厂股份、投资牧场；在山东新建营养品工厂、生产“拳头产品”；与韩国、法国科研机构合作，推出婴幼儿辅食；在全国推广婴童店，销售渠道多元化……

回望过去的一年，李茂银都不禁心惊胆战。“我也没想到能这么快完成这么多调整。我们是为数不多第一批通过审核认证的公司。要在这个行业长久地做下去，最基本的就是负责任的态度，一个小错，就满盘皆输，不能有半点马虎；唯一



不变的就是‘变’，随时做好整个环境发生变化的准备……”经过一年的洗礼，李茂银在挑战中愈发坚强。

沉淀与蓄力

“做婴童产品这一行，就像养孩子一样，要有足够的耐心和爱心，心态不能急。”李茂银称这是他做婴童产品最大的体会。

很少有初创企业能为了一个产品先期准备两年多，其中的市场先见和产品信心也足以彰显其领导者的特质。经过市场历练的李茂银就下得了这样的“狠心”。对于国家以及行业政策的熟谙也是企业领导者的重要素质。“我们做一个产品，首先得研究相关的标准，然后深入了解标准制定背后的逻辑和原理。搞清楚之后，在工艺上和新品开发上，就更游刃有余。”李茂银说。

对于融资与上市，李茂银笑称“不缺钱”。

一方面公司处于盈利状态，另一方面有意愿投资的机构很多。放慢发展步伐，将基础夯实，使公司的管理体制、团队成熟程度与公司的发展步伐与规模相一致。沉淀与蓄力，是李茂银带领公司在多变的环境和难测的雷区中大步向前的法宝。

面对行业的艰深晦涩，有人浮光掠影，他却沉心静气、苦心钻研；面对复杂的博弈，有人避之不及，他却坦然面对，驾轻就熟；面对挑战与变革，有人乱了阵脚，他却无所畏惧。

而这强大的内心和平和的状态背后，是以“让婴幼儿健康成长成为可能”的初心作为支持。“镇以和静，御以长策”，是李茂银所相信的。这些素质帮助他走得更踏实、更广阔。^[24]

（本文选自《清缘·人物》系列访谈，
由清华大学上海校友会供稿）