

中国企业都“富不过三代”吗？

——对“老字号”企业长寿秘诀和发展前景的社会学分析

张继焦，李宇军

摘 要：中国现有的企业并不像有些学者所说的“富不过三代”，都是“短命郎君”，其实，中国有为数不少的“老字号”企业，它们在数十年、上百年甚至数百年商业竞争之后，经历了艰苦奋斗的发家史而最终统领一行，这是一个耐人寻味的人类学社会学研究课题。由于历史原因和体制转换的影响，中国“老字号”企业在发展中遇到许多新情况和新问题。面对市场全球化和本土竞争白热化的双重压力，“老字号”企业不但需要不断适应外部的全球化和本土化双重市场变化趋势，而且需要将传统优势与现代优势相结合，将已有竞争力与新生竞争力相结合。

关键词：“老字号”企业；发展现状；未来前景

一个企业之所以在数十年、上百年甚至数百年之后还存活下来，成为了“老字号”企业。这是需要企业界人士认真思考的现实经济问题，也是值得人类学和民族学研究的科学问题。

到目前为止，已有1128家企业被国家商务部授予“中华老字号”称号。这些企业的创立年份应为1956年以前（至少有50年历史），它们的行业涵盖了食品类、餐饮类、中医中药类、酿造类、酒类、茶叶类、珠宝类、手工业产品类、服装鞋帽类等几大类。

对“老字号”企业有什么长寿秘诀，可谓仁者见仁、智者见智。有一些人从非物质文化遗产的角度认为，“老字号”企业拥有世代传承的产品、技艺或服务。有一些人从商标和品牌的角度分析，“老字号”企业形成了具有良好信誉的和相当价值的品牌；还有一些人从弘扬传统文化的角度指出，“老字号”企业具有鲜明而深厚的中华民族文化底蕴。

一、中国的商业传统源自本土、历史悠久

（一）人类学和社会学对产业和商业的结构功能分析

人类学家和社会学家通常采用结构功能论，

对整个社会经济结构和具体企业进行调查研究和观察思考。比如，日本国立民族学博物馆首任馆长梅棹忠夫（Tadao Umesao），1963年1月发表了《信息产业论》一文，从产业结构演进角度就“信息”问题连续创造了“信息产业”、“信息社会”和“信息化”这三个重要概念，其中，在世界范围内第一次使用“信息产业”的概念。^①又比如，20世纪80年代，费孝通相继提出了“苏南模式”与“温州模式”，从中国经济社会结构的角度，摆脱原有的“计划经济”框框，对中国的企业发展与经济社会结构转型进行了新的解释，有力地推进了中国的乡镇企业和私营企业的发展。其后，马戎等学者曾对乡镇企业进行了大量的调查和研究。20世纪90年代初，李培林等人曾研究了国有企业^②和乡镇企业^③并提出了“社会结构及其转型”是资源配置的“另一只看不见的手”理论。^④

（二）中国商业传统的历史悠久，并非“富不过三代”

中国的商业传统是像日本一样与西方是“平行进化”的，而不像有些学者所说的中国企业都“富不过三代”。论据很多，至少有如下几

*作者简介：张继焦，中国社会科学院民族学与人类学研究所研究员、博士（北京，100081）；李宇军，中国社会科学院城市发展与环境研究所副研究员（北京，100005）。

①梅棹忠夫的信息产业论，不仅引起日本社会的轰动，而且对20世纪60年代末70年代初日本中央政府、地方政府和企业研究制定有关信息政策产生了重大影响。他认为，国民经济的发展以及产业结构的变化类似于动物的进化。

②李培林，姜晓星等：《转型中的中国企业：国有企业组织创新论》，济南：山东人民出版社，1992年。

③李培林，王春光：《新社会结构的生长点：乡镇企业社会交换论》，济南：山东人民出版社，1993年。

④李培林：《另一只看不见的手：社会结构转型》，《中国社会科学》1992年第5期。

个实例可以证明:

中国有五千年的文明历史,现在已成为世界第二大经济体。^①在2 000多年的封建王朝统治下,虽然中国历来多是采取“重农抑商”的政策,通常都是“强政府,弱商人”的局面,但是,中国历史上有十大商帮:山西商帮(简称“晋商”)、徽州商帮(简称“徽商”)、陕西商帮(简称“闽商”)、山东商帮(简称“鲁商”)、福建商帮(简称“闽商”)、洞庭商帮、广东商帮(包括珠三角的“粤商”的和潮汕地区的“潮商”)、江右商帮(简称“赣商”)、龙游商帮(今“苏商”)、宁波商帮(今“浙商”)。其中,“晋商”、“徽商”、“潮商”是势力最大,影响最远的三大商帮,特别是他们在明代、清代两个王朝曾经活跃了几百年。

明清时期,“徽商”称雄商界数百年。其人数之多、活动范围之广、资本之大、延续时间之长,可谓首屈一指,对社会产生了广泛深远的影响。

作为商人,“晋商”^②在明代、清代两个王朝活跃了500年。现在,晋商几乎销声匿迹了,却为中国留下了丰富的建筑遗产,著名的乔家大院,常家庄园,曹家三多堂等,如今是热门的旅游景点。

潮商是潮州商人(亦称“潮汕商人”)的简称,它是中国传统三大商帮之一。其渊源可追溯至宋代^③清末被迫打开国门后,汕头成了潮州府商业活动最活跃的地方。^④

浙江是中国民营经济最发达的省份。浙商是一个特定区域民营工商业者的人群概念,是当代中国人数最多、分布最广、实力最强的一个投资者、经营者群体。^⑤浙江省个体私营经济注册资本、经济总产值、销售总额、社会消费品零售

额、出口创汇额及贸易顺差、上市公司户数等指标均居全国首位。浙商在省外全国各地投资创业的人数近500万人,这个数字也是当之无愧的全国第一。

中国的“老字号”企业原有的和现有的传统优势还能发挥什么效用吗?历史上的“晋商”和“徽商”都消失了,现在出现的新一代商人群落“浙商”、“粤商”、“闽商”、“沪商”、“京商”等,其母体来自何处?至少一个个“老字号”企业是其主要的母体之一。

二、对“老字号”企业的调研及有关数据^⑥

“老字号”企业如何建立现代企业管理制度?“老字号”企业如何发扬光大世代传承的产品、技艺或服务(国家级和省市级非物质文化遗产)?如何利用具有良好信誉的和相当价值的品牌?如何适应产业结构升级、生产方式转变、社会结构转型、消费方式变化等?企业与政府如何同心协力来谋求中国经济社会的发展?

(一)2010~2011年对“老字号”企业的调研简况

带着对“老字号”企业长寿秘诀和发展前景的思考,笔者主持的“老字号”企业研究课题,从2010年11月开始酝酿,2011年3月开始启动和实施调查,直至8月中旬才完成。全国各地的30多位调研人员历经近10个月的时间,“十月怀胎”,终有所成。本课题实施了问卷调查,共收回有效问卷378份,涉及12个省和直辖市;^⑦该课题展开了一些典型案例的调查,比如,天津的桂发祥、老美华;上海的冠生园、朵云轩;浙江的胡庆余堂、孔凤春、朱府铜艺;重庆的诗仙太白;云南的昆明冠生园、滇红集团;沈阳的萃华金银珠宝、老龙口;广州的陈李济、

①2011年2月14日上午,日本内阁府发布的数据显示,日本2010年名义GDP为54 742亿美元,比中国少4 044亿美元,中国GDP超日本正式成为第二大经济体。自此,日本终结了“二战”后40多年仅次于美国的“经济奇迹”。

②晋商通常指的是明清500年间的山西商人,晋商经营盐业,票号等商业,尤其以票号最为出名。早在明末,一些山西商人即以张家口为基地,往返关内外,从事贩运活动,为满族政权输送物资,甚至传递文书情报。山西商人在关内外的贸易活动,对后金政权在物资上给予了极大的支持,后金政权对于山西商人也给予礼遇和重视。清在统一全国过程中及历朝大规模的军事行动中,大都得到过晋商的财力资助。晋商的经营足迹遍布全中国,并在各地建有山西会馆。由于种种原因在清朝后期和民国时期衰落了。晋商具有三个明显的特征:一是封建政府把他们作为政府推行财政政策和提供军协饷供应的工具;二是商人与封建政府之间有着不一般的相互依托关系;三是其资本的运转方式,是与封建地主制经济结构完全协调的,是封建地主制经济的一个环节,是为封建地主制经济服务的。

③《宋史》已有关于潮州“岸海介阇,舶通瓯吴及诸蕃国”的记载。而当时潮州笔架山窑是著名的陶瓷窑,其生产的瓷器曾销往东南亚一些国家,是当时中国陶瓷出口基地之一。到了元时,据饶宗颐《潮州志·交通志》载:“元时三佛齐(今印尼巨港)已有闽粤人足迹。”

④1858年恩格斯在《俄国在远东的成功》中指出,汕头是远东“惟有一点商业意义的口岸”。

⑤杨铁清:《浙商制造(草根版MBA)》,杭州:浙江人民出版社,2003年。

⑥10年前,笔者就开始观察和思考企业的核心能力、核心竞争力和竞争优势等问题。2001年起,因自己的专著《价值链管理》正式出版发行,开始参加北京大学光华管理学院和中美合作国际MBA项目、清华大学公共管理学院、中国信息经济学会、国家经贸委培训中心等组织的一些与企业管理有关的公共培训。参阅张继焦著《价值链管理:优化业务流程、提升企业综合竞争能力》,北京:中国物价出版社,2001年。

⑦本课题得到了上述12个省市商务部门或老字号协会的领导的的大力支持、350多家企业有关领导的积极配合,对于所有的参与者,无论其贡献大小,我们都表示诚挚的谢意!

广州酒家和宝生园；北京的王致和、鹤年堂、盛锡福、瑞蚨祥、内联升、稻香村等。^①

(二) 对“老字号”企业调查的有关数据

限于篇幅，本文所描述的只是对“老字号”企业调查的一小部分总体性数据。^②

1. “老字号”企业自身的竞争优势。2011年，我们在全国12个省（市）的调查显示，被访问的“老字号”企业经理人认为，本企业与同行业其他公司相比的优势，主要体现在三个方面：第一是“品牌”（26.4%）；第二是“产品质量”（22.6%）；第三是“传统工艺技术”（15.2%）。

受访的“老字号”企业经理人还指出，相对于其他品牌，我国“老字号”企业普遍存在的优势明显地体现在四个方面：第一是“品牌影响大”（23.8%）；第二是“传统工艺技术”（20.1%）；第三是“品牌时间长”（16.1%）；第四是“产品质量”（15.4%）等。

可见，无论从单个“老字号”企业自身情况来看，还是从全国“老字号”企业的整体来看，“老字号”企业的优势比较集中，都以自身的品牌和产品质量为傲，并注重在生产过程中不断地传承已有传统的工艺技术。

2. “老字号”企业自身的不足。在看到自身优势的同时，受访的“老字号”企业经理人也意识到，我国“老字号”企业存在着一些明显的不足，主要表现在：第一是“新产品少”（15.1%）；第二是“管理落后”（14.0%）；第三是“政府支持不够”（13.0%）；第四是“品牌影响不够”（11.9%）；第五是“广告宣传不够”（10.8%）；第六是“技术工艺陈旧”（9.0%）等。

这可能说明，“老字号”的不足比“老字号”的优势要多一些，也要分散一些。也可以说是，优势少而不足多。因此，受访的“老字

号”企业经理人在谈及自身不足时比谈论自身优势时，更为津津乐道。

3. “老字号”企业自身需要改进的方面。2011年的调查显示，我国“老字号”企业需要改进的方面不少。受访的经理人认识到，“老字号”企业需要改进的问题很多，主要方面有：第一是“技术创新”（16.7%）；第二是“品牌影响力”（15.6%）；第三是“政府支持”（12.5%）；第四是“管理水平”（11.0%）。

可见，“老字号”企业需要多个方面进行改进，以提升自身的竞争优势。世代传承的技艺已经不够用，需要进行“技术创新”；使用多年的品牌已经老了，需要加大力度，进一步扩大“品牌影响力”；由于自身市场竞争能力的下降，需要“政府支持”的推动；使用多年的管理办法和体制已经陈旧了，需要大力提升自身的“管理水平”。

三、竞争的角度看“老字号”企业长寿秘诀

我们可以将人类学和社会学的结构功能理论跟企业管理学的核心竞争力、^③竞争优势^④和价值链管理^⑤等理论结合起来，探究“老字号”企业的长寿秘诀（拥有核心能力和竞争优势）。笔者认为，只有对价值链的各个环节（业务流程）实行有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。^⑥

我们认为，以核心能力为基础的核心竞争力体现了“老字号”企业的市场竞争力，是企业管理的核心要素，居于价值链管理的中心地位，其中，企业的核心能力和核心竞争力分别类似于人体的头脑和心脏；组织结构和管理制度属于企业的结构性管理要素，是价值链管理的基础和支持体系，类似于人体的骨骼系统；工作流（包括业务流程和信息流）属于企业的功能性管理要素，是价值链管理的运作过程、手段和方式，

①2011年6~7月间，笔者带着北京调查组的人员，到王致和、鹤年堂、盛锡福、瑞蚨祥、内联升等5家“老字号”企业进行了实地调查，并对其企业领导人进行了深入访谈。参与调研的有中国社会科学院民族学与人类学研究所的舒瑜和张小敏，中国社会科学院研究生院的陈浩、郭晓菲、刘萍萍和严锦梅，中国人类学民族学研究会的前浩博等。

②要了解更为详细的调查数据，请参阅张继焦、丁惠敏等主编《老字号蓝皮书——中国“老字号”企业发展报告 No. 1（2011）》，北京：社会科学文献出版社，2011年。

③C. K. Prahalad & Gary Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, in *Harvard Business Review*, May - June, 1990; Gary Hamel & C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, The United States: Harvard Business School Press, 1994.

④参阅[美]迈克尔·波特《竞争战略》，陈小悦译，北京：华夏出版社，1997年。[美]迈克尔·波特《竞争优势》，陈小悦译，北京：华夏出版社，1997年。

⑤价值链管理将企业的业务过程描绘成一个价值链，具体地说，怎样将企业的生产、营销、财务、人力资源等方方面面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它们形成相互关联的整体。参阅张继焦著《价值链管理：优化业务流程、提升企业综合竞争能力》，北京：中国物价出版社，2001年，第3~4页。

⑥张继焦：《价值链管理：优化业务流程、提升企业综合竞争能力》，北京：中国物价出版社，2001年，第4页。

类似于人体的血液和脉络及其循环系统。^①

(一) “老字号”企业核心能力的内涵

核心能力指的是企业的知识、管理方式、商誉和企业文化。其主要内涵包括:

第一,可占用性程度比较低。指企业竞争优势赖以建立的专长被企业内部私人占有的程度。

第二,可转让性或模仿性比较低。指公司自身的专长不容易被转移和复制。

第三,持久性好。企业核心专长建立在自有的资源之上,如建立在管理制度而不是管理技术;建立在产品的设计与构思而不是生产等。

核心能力是一种能用于不同企业、不同产品的,具有关键性的技术或技能的能力。一旦一个企业掌握了一系列的核心能力,它就能比竞争对手更快地引进使用核心能力的不同的新产品。核心能力使企业比其他的竞争对手做得更好,它能应用于多种产品而竞争对手却不能很快地模仿它。

拥有的世代传承的产品、技艺或服务,以及具有良好信誉的和相当价值的品牌等,可以视为“老字号”企业的核心能力。比如,创建于1835年的“内联升”,以生产制作千层底布鞋而闻名中外,是目前国内规模最大的手工制作布鞋的生产企业。^②可见,“内联升”的核心能力就是生产制作千层底布鞋。

(二) “老字号”企业核心能力的四个特性

值得注意的是,核心能力对企业的重要性是毋庸置疑的。但是,“老字号”企业确不可把核心能力看成是孙悟空的“金箍棒”和无所不能的“灵丹妙药”。核心能力本身具有四重性:专注性与创新性、持续性与惰性。^③

核心能力首要特性是专注性。对核心能力的专注性,“老字号”企业通常都做得很好。比如,创始于公元1669年的“王致和”,以做臭豆腐起家,至今已有300多年历史,其核心能力是制作的臭豆腐和腐乳具有细、腻、松、软、香五大特点,备受广大华人消费者的钟爱。^④

与专注性直接相关的特征是创新性。在市场中,企业犹如逆水行舟,不进则退,需要不断创新才能保持领先性、难以模仿性和持续优势。据调查,“王致和”在发展传统产品的基础上,不断开发新工艺和新产品。原始的“小驴拉磨,干活全靠背抬杠”的生产方式,已被先进的机械化、半自动化的设备和规范化的前期、后期、灌装、清洗的两条龙作业程序所取代。腐乳家族青、红、白三大类中,增添了“全营养保健酱豆腐”等新产品。^⑤市场竞争无所不在、永不休止,企业不但要打赢一两次胜仗,打败一两个对手,更要充当常胜将军。这就是核心能力的持续性问题。比如,2003年1月23日,中国著名品牌、始创于清朝顺治八年(1651年)的老字号、在中国刀剪市场一直占据半壁江山的北京“王麻子剪刀厂”,向法院申请破产。到底是何种因素使然?原因之一是:缺乏创新意识,坐吃老本,显露出新产品开发速度过慢,难以跟上市场步伐的弊端,因而,日趋衰退。

“王致和”与“王麻子”一正一反两个例子说明了“老字号”企业核心能力创新性的重要性。尽管中华老字号的民族市场依然广大,但忌讳“倚老卖老”,需要不断地推陈出新。

“老字号”企业处理好核心能力的创新性与持续性之间的关系也是一个关键的竞争武器。比如,“王致和”在传统调味品基础上,其系列产品得到了扩展,涮羊肉调料、腐乳汁、虾片、精包装干酱、仿日清酒、低盐度调料王等产品在商品架上成为“抢手货”,满足了消费者的各方面需求。^⑥又比如,2011年1月4日,有着近百年历史的“锦章照相馆”关张的消息,引起了烟台市民的热议。再比如,烟台“瑞蚨祥”绸缎店创建于1894年,老烟台一提到“瑞蚨祥”就竖大拇指。1956年公私合营后,“瑞蚨祥”营业范围扩大。1967年“文化大革命”期间,“瑞蚨祥”曾更名为“四新”,期间因内部混乱等原因,已难现往日辉煌。1994年,“瑞蚨祥”离开

①此外,2001~2003年,笔者在以结构功能论为基础理论研究企业价值链管理的分析框架下,分别探讨了企业的信息化管理、销售渠道管理、客户信用管理、应收账款管理、品牌管理等几个不同方面,陆续出版了4本著作:张继焦,吕江辉编著:《数字化管理:应对挑战,掌控未来》(41万字,北京:中国物价出版社,2001年);张继焦,葛存山等编著:《分销链管理:分销渠道的设计、控制和管理创新》(43万字,北京:中国物价出版社,2002年);张继焦,帅建淮编著:《成功的品牌管理》(46万字,北京:中国物价出版社,2002年);张继焦编著:《控制链管理:防范客户风险和应收账款风险》(45万字,北京:中国物价出版社,2003年)。

②2011年7月4日,笔者与同事舒瑜一起到北京“内联升鞋业有限公司”的总部进行实地调研。我们对公司总经理助理王强和程旭、非遗传承人何凯英等人进行了访谈。其总部坐落在繁华的前门大栅栏商业街34号。营业面积1700多平方米,外观具有清代的建筑风格,黄瓦红柱、描金彩绘、金碧辉煌、古色古香,内部装饰均显民族特色,店堂宫灯悬挂,货架仿古逼真。

③张继焦:《价值链管理:优化业务流程、提升企业综合竞争能力》,北京:中国物价出版社,2001年,第41页。

④2011年6月21日,笔者与陈浩一起到位于田村一带阜石路边上的北京二商王致和食品有限公司实地调研。我们与集团办公室主任曲学平先生、公司总工程师王丽英女士、公司办公室主任刘璟衍女士、公司营销总监韦治辉先生等,进行了面谈。

⑤实地调研时间:2011年6月21日。

⑥实地调研时间:2011年6月21日。

了烟台，移址他处。也是在烟台，“罗锅香皂”算得上地地道道的“老字号”了，但2003年，生产“罗锅香皂”的公司却因种种原因濒于破产，“罗锅香皂”走到了生死存亡的一线之间。近年来，在公司新的负责人毛小军和全体员工的共同努力下，“罗锅香皂”重新焕发了生机。现在，不仅在烟台，就连临沂等山东省内周边地区，也可以见到“罗锅香皂”的身影。^①“王致和”、“罗锅香皂”与“锦章照相馆”、“瑞蚨祥”等烟台老字号，一正一反两类例子，说明了“老字号”企业核心能力持续性的重要性。

核心能力有时也会成为一种企业发展的负担。一个公司可能特别擅长做某些东西，但现在这种东西却过时了。企业领导人或核心技术人员会在情绪上与过时的核心能力有着千丝万缕的联系，以至于难以改变。

“老字号”企业还要特别小心地区分核心能力的持续性和惰性之间的差别。曾经辉煌的“老字号”为何会逐渐衰落乃至消失？据了解，一些烟台“老字号”抱着一种“吃老本”的心态，长期以来故步自封，缺乏开放意识，对于“酒香不怕巷子深”深信不疑，对于品牌宣传投入大多都非常低，更加不会考虑技术研发创新，认为“创新之后就不是原汁原味的‘老字号’了”。正是基于这些原因，一些“老字号”在不知不觉中失去了积累几十年的品牌优势。与烟台老字号相比，我们再看一看世界著名的通用电气公司，在任何风调雨顺的时候，杰克·韦尔奇及其领导还敢于变革，善于变革，让变革的观念深入通用电气公司每一个员工心中，甚至故意制造一种不安定感，让员工们感到不变革，自己的饭碗就保不住。^②

（三）“老字号”企业的系统运作能力

普哈拉哈德和哈默尔提出的核心能力和系统运作能力等概念，动摇了传统企业发展和市场竞争的理论。^③在他们看来，企业的核心能力是企业持续竞争优势的源泉。但是，它本身不会自动转化成竞争优势，如果没有相应的机制和条件加以支持（即系统运作能力），核心能力将毫无价值。广义上，核心能力不但是企业的技术层面上

能力，也包括企业的系统运作能力。狭义上，核心能力和系统运作能力是两个不同的概念：一个核心能力是企业业务价值链某一点上的技术性技能或生产技能；而系统运作能力则是企业整个业务价值链。两者都强调战略的“行为”方面，都要求企业对自身业务流程进行调整或再设计。

一个企业之所以取得成功，不但因为它具有一定的核心能力，还因为它具有从头至尾的、使之比竞争对手做得更好的系统运作能力。因此，当我们考察“老字号”企业时，无论是看到它拥有世代传承的产品、技艺或服务，还是看到它具有良好信誉的和相当价值的品牌，甚至看到它饱含的中华民族文化底蕴，都是不够的。这三个方面只说明了“老字号”企业具有一定的核心能力，却没有将企业的核心能力与系统运作能力结合起来，进行分析。^④在分析“老字号”企业的核心竞争力时，必须要核心能力和系统运作能力结合起来，两者缺一不可。具体而言，在了解了“老字号”企业的核心能力之后，我们应该将其核心能力和一种或多种系统运作能力（如研发系统能力、营销系统运作能力、生产制造系统能力、售前和售后系统服务能力、人力资源管理运作能力等）结合起来分析，才能系统而全面地了解它的核心竞争力。

“老字号”企业的一种系统运作能力就是一条业务价值链——一系列从开始到结束连续的行为，为内部的或外部的顾客提供服务。一种系统运作能力就是一条对企业自身至关重要的业务价值链，并很难被竞争对手模仿。一旦认识到一种或几种系统运作能力的重要性，“老字号”企业的最高管理者应该对它进行投资，并把它建立在较高水平上，从而使自己的企业比竞争对手做得更好，并给竞争对手设置障碍。当一个“老字号”企业发展成为大型公司时，它还必须不断地调整自己核心能力和系统运作能力，使这两者持续整合和日益创新，并突破一个个的发展瓶颈，否则将面临失败或发展的挫折。

四、“老字号”企业的发展前景

在市场经济条件下，如何看待“老字号”

^①据说，早在1918年，“罗锅香皂”这个牌子就已经在烟台广为流传了。屈指算来，到今天已经有近百年的历史了。不仅在烟台，“罗锅香皂”在中国轻工业历史上也有着举足轻重的地位，出口到多个国家，成为中国的骄傲。1985年，“罗锅香皂”还获得了国家银质奖。

^②参阅杰克·韦尔奇《修理“没有毛病的机器”》、《改变通用电气基因》，分别刊载于香港商报财经人物月刊《知识与命运》2000年9月号 and 10月号。

^③张继焦：《价值链管理：优化业务流程、提升企业综合竞争能力》，北京：中国物价出版社，2001年，第39页。

^④2011年，在“老字号”调研过程中，我们与国家商务部、各省市商委的有关领导，一些“老字号”企业的主要领导等，有过一些接触和交流。关于“老字号”企业的竞争力，我们发觉，无论是在政府官员中，还是在“老字号”企业领导中，广泛存在着的看法是：大多看到了“老字号”企业的核心能力，很少看到“老字号”企业的系统运作能力。其实，这种看法不利于我们理解和分析“老字号”企业的核心竞争力，也不利于“老字号”企业领导进行企业发展和市场竞争的战略规划。

企业的发展前景?李培林指出,社会结构具有相当大的空间和变动弹性。人们的传统文化、风俗习惯、行为方式、道德伦理、价值观念,以及社会上的利益格局和运行机制等在发生结构性变动时,会形成一种巨大的、潜在的力量。这“另一只看不见的手”不仅推动着社会发展,而且会从深层次上影响着资源配置的实际方式、产业结构的调整方向和经济体制改革的方向。^①由此,我们可以思考,目前,国际和国内的激烈市场竞争环境,给中国的“老字号”企业巨大的压力:国际方面,要面对经济全球化浪潮;国内方面,要面对产业结构升级、生产方式转变、社会结构转型、消费方式变化等。“老字号”企业的存在价值(即商业价值)和发展空间(即市场份额)在哪里?“老字号”企业虽然已经存活了数十年、上百年甚至数百年,但并不一定能够长生不老。世上没有常胜将军。比如,笔者2011年9月在大阪举行的“东亚人类学”国际会议上,曾经提交一篇论文,探讨“老字号”企业是如何借助上海世博会这件中国的和世界的盛大典礼,通过企业自己的发展周期仪式,开展全球性的营销活动来获得新的发展机会。^②

老字号是数十年、百年甚至数百年商业竞争之后留下的极品,都各自经历了艰苦奋斗的发家史而最终统领一行。然而,由于历史原因和体制转换的影响,中国“老字号”企业在发展中遇到许多新情况和新问题。部分老字号企业组织化程度低,体制、技术、管理落后,市场开拓能力较弱,发展后劲不足。特别是长期以来,由于缺乏合理的发展规划,保护措施不到位,缺少必要的政策支持,制约了老字号的发展。2006年,商务部开始实施“振兴老字号工程”,并在当年颁布了第一批“中华老字号”企业名录。2008年,商务部等14部委联合印发了《关于保护和促进老字号发展的若干意见》的通知。2011年,为了进一步促进“老字号”的成长,商务部又颁布了第二批保护与促进的“中华老字号”名录。从中央到地方各级政府和有关商务部门的扶持政策,对“老字号”企业的发展,不但给予了资金上的支持,而且创造了良好的社会氛围。但是,“老字号”企业自身如何发展呢?

关于“老字号”企业自身的发展前景,比如,传统优势与现代优势,已有竞争力与新生竞

争力等,笔者认为,“老字号”企业应基于自身的核心竞争力提升价值链管理。值得“老字号”企业思考的问题是:在目前和未来激烈的市场竞争中,“老字号”企业凭着自己的老本事(已有的竞争优势)是否还可以获得广阔的发展空间?未来,“老字号”企业应该具有什么样的核心竞争力和竞争优势?“老字号”企业要想继续获得成功的关键要素是什么?

“老字号”企业的核心竞争力是在一个企业内部经过整合了的知识和技能,尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。普哈拉哈德和哈默尔强调连接核心竞争力和终端产品的环节是核心产品,从长期看,以比竞争对手更低的成本和更快的速度孵化出产品方能体现核心竞争力,而不仅仅是短期内的价格优势。竞争优势是“老字号”企业在某些方面比其他的企业更能带来利润或效益的优势,包括技术、管理、品牌、运作模式、劳动力成本、优势资源等。实质上,“老字号”企业的核心竞争力是其竞争优势的重要基础。如果一个企业在经营范围上没有很大的变化,基于这个企业的核心竞争力,所体现出来的是它的竞争优势。

五、简要的总结

中国拥有为数不少的“老字号”企业,并不像有些学者所说的中国企业都“富不过三代”,都是“短命郎君”。面对市场全球化和本土竞争白热化的双重压力,“老字号”企业还可以继续延长自己的寿命:它们不但需要不断适应外部的全球化和本土化双重市场变化趋势,而且需要具备内部“双结合”的核心能力(将传统优势与现代优势相结合,将已有竞争力与新生竞争力相结合)。这些既可使“老字号”企业拥有一定的市场竞争力,也可让其实现价值链管理,持续增强竞争优势。因此,要想寻求对“老字号”企业“富过三代”的长寿秘诀和发展前景的答案,我们不但需要理解“老字号”企业面对的外部市场格局和社会经济结构变化的情况,还需要对其核心竞争力和竞争优势有关的问题(如核心能力、系统运作能力、发展战略、优化核心业务等)有深刻的认识。

(责任编辑 何斯强)

^①李培林:《另一只看不见的手:社会结构转型》,《中国社会科学》1992年第5期。

^②笔者提交给“东亚人类学”国际会议(2011年9月,日本国立民族学博物馆主办)的一篇论文——《上海世博会:“老字号”企业的盛典性“事件营销”——以上海杏花楼为例》。