

「同仁」
「遠視中華老字號的經營之道」

德聚全

寶貴

浴火重生



郭会斌◎著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

浴火重生

——透视中华老字号的经营之道

郭会斌 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

浴火重生：透视中华老字号的经营之道/郭会斌著. —北京：企业管理出版社，2005.9

ISBN 7-80197-304-6

I. 浴… II. 郭… III. 工商企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 107061 号

书 名：浴火重生——透视中华老字号的经营之道

作 者：郭会斌 著

责任编辑：申先菊

书 号：ISBN 7-80197-304-6/F·305

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京智力达印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：155 毫米×225 毫米 27.5 印张 440 千字

版 次：2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

印 数：0001~5000 册

定 价：34.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



自序

我国的老字号大多产生于自给自足的农业社会，顺市场而生，属于“草根经济”。在计划经济时代，它们大都生长在温室中，没有练就市场竞争的攻略和利器。在经济全球化、加入世贸的今天，我国市场日益开放，洋品牌大举进军，其生存、发展受到了严峻挑战，代表我国商业文明的老字号们，尤其是大部分“中华老字号”有中华民族的历史神韵，但缺少新环境下的勃勃英姿，甚至命运危在旦夕。

这些老字号大都集中在服务行业，这在我国大力发展服务业的今天，对它们进行研究具有重要的现实意义。借鉴西方名企成功经验，对比分析老字号的生存、发展、跌落，将为它们的再度卓越，提供参考。历史很长，有的甚至400多年，但受我国传统“重农抑商”思想的影响和计划经济的制约，这些老字号没有得到有效的发展、扩张，大多数仍为中小企业。尽管有杰出的代表，如：同仁堂、全聚德、恒源祥等，但这只是凤毛麟角，具体表现在社会责任的背离和商业思维的失落，这使得它们的成长受限，因此，研究它们的成长将给我国众多的新生中小企业提供借鉴。

全书内容立足于分析“中华老字号”的短板，（这一短板也许是致命的）去比较西方某一名企业或品牌的长板（这一长板也许是非根本性的）去把脉老字号曾经的、未来的发展。在选择过程中坚持或同种产品，或同类产品；或同一业态；或类似盈利模式；或类似管理模式……总之，力求宽范围，使之有可比性。在此基础上，进行深入分析，提炼一般性的结论。



全书共8部分；主干计6部分，24章76节，分别从不同视角，阐述了社会责任及商业思维的价值及内涵，此为一致的脉络；每一章旨在说明一个管理理念或管理工具，似一颗颗珍珠；又有诸多闪光的思想，例：书中开创性地提出顾客的四维需求；回归商业实践本源，提出了商业思维的运营思想及方法等。这些在一定程度上是对前人研究成果的发展。

该书适合于专业商务人士阅读，也可以供研究中外企业管理比较的专家、学者参考，还适合管理专业的大学生阅读。

作者：郭会斌

2005 秋于梅湾村



推荐序

纵观世界商业史，没有哪一个国家有如此众多的老字号，对一国发展产生如此深远的影响。不论是企业数量，还是平均存活年限，乃至向社会提供的产品范围，抑或是对经济的影响，在我国是一个特例。这也恰恰反映出这些以中华老字号为代表的古老商业及往往与之有很深关联的古代商帮，对我国经济社会发展的贡献，乃至对世界商业、经济的贡献。

进入新经济时代的我国企业，面对的竞争是多方面的，也将是残酷的，尤其是对于以“中华老字号”为代表的我国传统民族企业。许多因不能应对竞争，而走向了跌落，仅有少数仍能正常发展，这已是不争的事实。

该书作者以其敏锐眼光关注这些老字号的命运，这在倡导大力发展中小企业、服务业的今天，无疑具有很重要的现实意义。作者立足于对比分析、研究中华老字号企业，试图探索在新形势下再续辉煌的道理。

书中所介绍、选择的企业无论是中华老字号，还是西方名企都有广泛的代表性，从不同角度折射出企业经营的逻辑规则，尤其是关于企业的社会责任和商业思维的研究，有其独到之处。众多国内外名牌企业兴衰轮回的资料汇总、提炼与经营管理分析，不仅对企业实践人士，而且对研究管理的学者、专家均有很高的参考价值。

书中有许多极富价值、带有启发性的观点，比如：关注于厘清老字号创业企业家的核心理念，进而重塑，这对目前广泛研究的企业文化具有更深的意义；对顾客需求所提出的四维度量已经突破了



泛泛的需求分类；对顾客价值的多角度研究，为读者开拓了视野；所提出的商业思维的模式，给读者指明了一条有效训练管理思维的方法等等。所有这些，都能引发读者更深入地思考，相信在此基础上能有所感悟与收获。

不仅如此，书中为适合企业实践人士阅读，采用了大量的逻辑思维框图，可以有效帮助经理人员从杂乱的、毫无头绪的数据中解脱出来，去思考商业问题，进而提高业绩。

该书所采用的体例，也很有意义，对所选企业的描述中渗透着深邃的管理哲理，在此基础上分析，再得出一般性的结论，使得阅读更方便；加之语言较明快，思路较清晰，使读者在轻松中感悟管理的深奥思想。

总之，无论是对实践人士，还是对研究学者及院校学生，该书都有很强的阅读价值。

南开大学国际商学院 管 理 学 教 授
博士研究生导师

張金成



目 录

0 绪 论	1
-------------	---

第一部分 社会责任

1 企业的本质与使命	9
▲续写辉煌的同仁堂/10	
▲创新永动的摩托罗拉/14	
▲社会中的企业(1)/17	
2 市场与政府	24
▲日薄西山的鹤纪/25	
▲合伙人的沃尔玛/26	
▲无形之手与跛足之累/31	
3 自律与守法	40
▲失信的南京冠生园/41	
▲守道的雀巢/44	
▲企业成长的上下限/47	



- 4 企业的社会责任 54
- ▲粤商的陈李济/55
 - ▲一致的默克/57
 - ▲岁月蹉跎达仁堂/60
 - ▲社会中的企业(2)/62

第二部分 核心理念

- 5 核心理念的厘清 71
- ▲湘风小吃源头的火宫殿/72
 - ▲首创人本管理的花旗/74
 - ▲理念的内部营销/76
- 6 创业开拓的企业家 87
- ▲徽商翹楚的胡庆馀堂/88
 - ▲简朴创始人的宜家/90
 - ▲曲折的元隆绸布庄/92
 - ▲企业家精神的修炼/94
- 7 管理团队的领导力 103
- ▲败亦萧何的正阳楼/104
 - ▲成亦萧何的通用电气/106
 - ▲管理团队的锻造/110
- 8 企业中人 119
- ▲中华第一涮的东来顺/120
 - ▲生产快乐的迪斯尼/123
 - ▲人本管理的实现/127

第三部分 品牌成长

- 9 招牌的原生力量 137
- ▲晋商挽歌的平遥牛肉/138
 - ▲风靡的巴西烤肉/142
 - ▲记忆里的耀华餐厅/144
 - ▲粗放式经营的选择/146
- 10 口碑的创造与传播 154
- ▲作坊化的龙口粉丝/155
 - ▲全球化的比萨饼/157
 - ▲超越经营的选择/160
- 11 品牌的价值创造 171
- ▲难飞的德州扒鸡/172
 - ▲独享尊容的箭牌口香糖/174
 - ▲集约式经营的选择/177
- 12 知识产权的保护 186
- ▲浙商情思的女儿红/187
 - ▲经典的法国干邑/189
 - ▲买椟还珠的“爆肚冯”/191
 - ▲基业常青的选择/192



第四部分 物流运营

- 13 利润源的再开发 205
- ▲徘徊的普兰德/206
 - ▲以小见大的7-11/208
 - ▲顾客的选择倾向/211
- 14 商务转型 222
- ▲沧桑荣宝斋/223
 - ▲信息集成的亚马逊/225
 - ▲老字号脚下的金子/229
- 15 价值流的变革 236
- ▲再度歇业的隆福商厦/237
 - ▲攻城略地的家乐福/239
 - ▲供应链与价值链的融合(1)/241
- 16 一体化成长 253
- ▲传统的内联升/254
 - ▲虚拟经营的耐克/256
 - ▲供应链与价值链的融合(2)/259

第五部分 营销与盈利模式

- 17 竞争的应对 271
- ▲走下神坛的国酒茅台/272

▲利基的百事可乐/275	
▲营销的战略定位/278	
18 营销的模式选择	289
▲优质的吴裕泰/290	
▲体验的星巴克/292	
▲顾客的第四维需求/295	
19 渠道的有效控制	306
▲困惑的狗不理/307	
▲标准化的麦当劳/309	
▲赢在终端/311	
20 关系营销的实施	323
▲连锁元老的瑞蚨祥/324	
▲顾客知己的马狮/327	
▲营销的两极序列/330	

第六部分 商业思维

21 危机的应对	341
▲停车场化的粤香村/342	
▲一路凯歌的肯德基/345	
▲敏感性与直觉/348	
22 生态系统的打造	356
▲暮气沉沉的天一阁/357	
▲朝气蓬勃的麦肯锡/359	



- ▲条理性与结构化/364
- 23 变革的应对 374
- ▲悲壮倒下的王麻子/375
- ▲高歌猛进的吉列/377
- ▲思在平行，细在执行/379
- 24 免疫系统的打造 390
- ▲围城中的商务印书馆/391
- ▲硕果累累的波士顿咨询集团/394
- ▲知识创造与管理创新/396

第七部分 浴火重生

- ▲浴火之因/409
- ▲重生之路/413

主要参考文献/417

后 记/421



0

绪 论

曾有的卓越

“头戴马聚源，脚踏内联升，身披瑞蚨祥，腰缠四大恒……”这段顺口溜描述的一度是北京人理想的幸福生活，其中提及的都是久负盛名的制作鞋帽衣物的“中华老字号”。这足以证明消费者对老字号的热爱和当时老字号的辉煌。

现代国际品牌的成长时间平均只有约 100 年的历史，有的甚至只有几十年，而“中华老字号”企业平均有 160 年以上，有的甚至 400 多年，但是，在市场竞争日益激烈的今天，面对新兴品牌的崛起，外资品牌的不断入侵、高歌猛进，头顶光环、肩扛重任的老字号们却是老态龙钟，地位岌岌可危，昔日的“白雪公主”，今日正变成“小矮人”。

商业文明的代表

“老字号”是我国商业特有的一种称谓，通常指历史悠久、信誉好、产品质量优秀、有独特工艺或传人的优秀民族企业。它们大多



产生于封建社会、半殖民地半封建社会或资本主义社会萌芽时期，顺市场需求而自生，大多以自己的专长在长期的商海拼搏中幸存、发展、壮大，在当地乃至全国形成强大的影响力、知名度和美誉度。

致力于企业内部，精心运作，培养传人，确保技艺的流传，奠定企业的长久根基；立足于向社会提供优质、符合消费者需求的商品，促进了社会经济的发展；开发独有技艺，促进了科技的进步；倡导商业信用，一改“无奸不商”的陋习，建立良好社会风尚；向社会传播人文精神；同时，往往身处闹市，为城市的发展繁荣带来促进作用，作为城市近代经济和文化发展的见证人，肩负着传承城市文化的重担。这些正是商业文明的内涵。

“中华老字号”是我国商业文明的优秀代表。它们经历了历史的检验、社会的承认、公众的认可而发展至今，就像那些耄耋白发的老人一样，走过了无数的风雨，见证了历史的沧桑，具有深厚的人文传承；每一个老字号的背后都隐藏着许多传奇故事，都是一部生动的历史画卷，有着深厚的历史底蕴，融入了情感的积淀，这已经成为一种文化现象。在一座城市的文化底蕴中，老字号和它们生产的“老玩意儿”都具有不可代替的作用。

“浴火”的现实

据中国商业联合会统计，我国有 1.6 万家老字号企业，^① 它们主要集中在医药、餐饮、食品、酒类等行业，包括零售、批发、居民服务、制造等业态，主要分布在京、津、沪、宁、杭、西安等历史名城。自 1990 年，原商业部按评选标准：必须具备建国前形成品牌，有一定声誉及口碑，有一定经营特色和规模，有一定经济效益等硬

^① 资料来源：新华社 2004 年 6 月 7 日新闻稿。新中国成立初期，约有老字号企业 10000 多家。1999 年我国六大古都的餐饮业著名老字号在杭州开会时提供的情况是：全国餐饮业老字号约有 78 家，生意兴隆的约占 20%，较不活跃的约占 30%，沉寂不振的约占 40%，濒临衰亡的约占 10%。



性条件，第一次评定、确认了 1600 余家“中华老字号”。这些幸存的企业中，勉强维持现状的约占 70%，长期亏损、面临破产的占 20%，生产经营有一定规模、蓬勃发展的只有 10% 左右。^① 如图 0-1 所示：

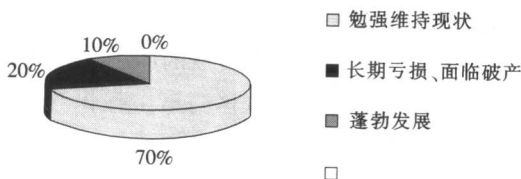


图 0-1 中华老字号现状

当“洋牌子”被越来越多国人耳熟能详时，我国约 90% 本土老字号大多数步履蹒跚，曾经生意隆盛和作为品质上佳象征的老字号，在屹立于百年之后，却在繁荣的市场经济中正悄然隐去，将把辉煌和繁华尘封在人们的记忆之中；曾经名闻遐迩而如今又风雨飘摇，其生存前景越来越令人担忧，行将成为“没落的贵族”。

在新经济下，是被无情的湮灭在现代商业的喧嚣之中，还是求得焕发青春？正在“浴火”的中华老字号们，在中华民族伟大复兴的背景下，能否重生？

“浴火”的原因

老字号基本经历了家族式发展、公私合营、公司化发展等阶段。在计划经济时代，处于“温室”中，还反映不出困难；一旦向市场经济转型，尤其是在经济全球化的今天，先天不足、营养不良、野外生存能力差等毛病都显现出来了。

老字号经营不理想的浅层次主要原因在于：包袱重、冗员多，

^① 资料来源：2004 年 2 月 17 日《经济日报》第 6 版。

积累不足、资金紧张，观念陈旧、组织老化，不重视品牌的保值增值和法律保护、品牌经营效果不佳，手工作坊式的固步自封、产品未能以顾客为导向等；深层次原因在于：企业产权不清晰，内部机制老化，技术落后，惯性思维等。这几大死穴使得它们在市场变化面前就像一个“脑血栓”病人。

作者试图从更深层次揭示：在市场经济的现状下，尤其是改革开放 20 年来，中华老字号经营一片溃败的原因，同时，促使企业从经验管理逐步向科学管理迈进，为它们重生提供一条可行的路径。如图 0-2 所示。

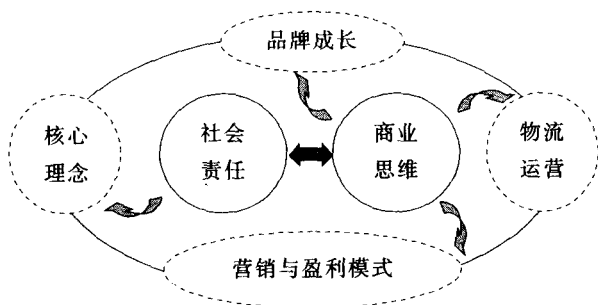


图 0-2 中华老字号重生路径

企盼重生

基于老字号的产生背景及发展演变，不能苛求每一家都像西方现代名企一样风华正貌、攻城略地，更不去片面的、口号似的强调创新，只想立足于企业的本质和使命去研究企业做强、长寿的深层次经营模式，而这却归结为：企业的社会责任及由此派生的核心理念，商业思维和由此派生的品牌成长、物流运营和营销与盈利模式，它们构成了一个永动的“飞轮”，老字号们浴火时，必是其中某一个链条出现故障，此谓之企业经营中的短板；拟重生，则需要这一“飞轮”正常转动，经营管理中决不能出现致命性的短板。而根据或业态、或产品、或服务等一定的相关性、相似性，选择、研究西方