

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**An Empirical Research on Inheritance
Mechanism of Chinese Time-honored
Brand Firms**
百年老字號企業傳承機制的實證研究

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Chen Dingtong
陈定通

April 2018
二零一八年四月

引言

中華老字號企業是歷經數百年商業和手工業激曆競爭而存留的“百年萃華”，各行業的發家史都經歷了筭路藍縷至最終獨樹一幟，是工匠精神的最好寫照，是企業基業長青之道的楷模。中華老字號企業品牌是中國消費者自發認定最值得信賴的品牌。但是，中國的百年老字號企業在民國時期有 30000 多家，在解放初期只有 16000 家，經過公私合營和文革的浩劫，以及改革開放後市場的競爭淘汰，到 1991 年國內貿易部認定時，老字號企業只剩 1600 餘家，2006 年商務部頒發首批證書的老字號企業只有 430 家，2013 年商務部中華老字號工作委員會認定為會員單位的企業也只有 600 多家，至今具有企業經營效益的卻只有 160 多家，而其中品牌歷久彌新，企業具有持續競爭優勢的不超過 16 家。我們從中看到有的老字號企業百年興盛，有的企業卻銷聲匿跡。是哪些因素造成老字號企業的興與衰？如何尋找到企業百年基業長青、永續發展的傳承機制是學術界與實業界研究的問題以及面臨嚴峻的挑戰。

中國現有 2900 萬家中小企業和 300 多萬家的家族企業，民營企業經濟總量占我國 GDP 的 60%，企業的成敗關係到整個國家的興衰、民族的復興和中國夢的實現。然而我國企業的壽命普遍都不夠長，中小企業平均的生存期只有 3 年左右，集團企業的平均壽命也不到 10 年。研究表明，家族企業只有 30% 能夠順利傳承到第二代，能成功延續到第三代的只占 10%，而從第三代傳承到第四代的只有 3%。“一代創業，二代滯業，三代衰業”，“富不過三代”成為企業界難以跨越的一道坎。我們研究家族企業“富不過三代”的原因：首先是企業沒有建立刻骨銘心的企業文化和家族道德準則。宋代名相司馬光講到“創業垂統之君，致其恭儉以訓子孫，子孫猶淫靡而不可禁，況示之以驕侈乎！”（《蕭何營未央宮》）。企業文化是企業的精神紐帶，良好家風是最好的不動產。企業家子女有的沒有受到企業文化的薰陶和家族道德準則的約束，生活奢靡，有些企業就逐漸衰敗在繼承人的手裡，而無法實現代際傳承。例如：晉商票號的發源地平遙古城，在清朝中期，是晉商 22 家票號的所在地。日升昌、大德恒、三晉源、蔚泰原、協同慶等票號都建有廣大

院落，資本盈厚，分票號佈滿大江南北商埠重鎮，生意極盛一時。晉商票號曾被稱為“世界金融業的外祖父”。但是不少票號東家的子女不學無術，生活奢侈糜爛，吸毒好賭，婚娶多房，大興土木，無心票號經營，致使票號紛紛倒閉。現在不少票號的後代居住在平遙古城外，目不識丁，不曾瞭解祖上票號的輝煌。余秋裡先生稱“平遙是一個沒有文化的古城”。其次是企業無法傳承企業家精神。家族企業的繼承人不少成為富二代，沒有培養成為創二代。企業在傳承過程中造成財富的散耗和業績的滑坡。他（她）們往往是繼承了父親創辦的企業，長輩做的事業，母親守的家業，沒有傳承創業者的企業家精神、心智導向、胸襟膽識、洞察力以及思維方式。再次是企業缺少技術訣竅、工匠精神和失去核心競爭力。一家沒有核心技術和工匠精神的企業是很難實現百年傳承。有些企業家發跡過後，急功近利，自我膨脹，把企業規模做的很大，經營涉及面很廣，資金杠杆很高。例如：溫州企業家在我國改革開放初期，當時社會急需“吃、穿、用”行業發展的經濟第一週期，敢創、肯幹、勇為天下先，賺得盆鉢皆滿。在我國社會出現消費、投資、出口的經濟發展第二週期，溫州企業家闖天下，800萬的溫州人中約有200多萬人在全國各地辦企業，有80多萬人在世界各國經商做生意。隨著我國社會消費升級，產品創新，經濟新常態的第三週期來臨之際，溫州企業家沒有及時調整經營戰略，還是偏好企業橫向發展，貪大求全，結果不少企業資金鏈斷裂，沒有把握住發展機遇，把企業轉向縱向發展，潛下心來在某一專業上做精做深做強，企業缺少技術訣竅和工匠精神。市場如同大浪淘沙，溫州第一批創業的浪潮兒企業家不少人已經欠債累累，企業倒閉，被時代所淘汰。溫州有些企業家的子女國外留學回國，不願傳承父輩的實業，喜歡做金融，做投資。原來不少“明星”的企業現在變成“流星”企業。我國家族企業“富不過三代”，無法實現百年傳承的原因當然還有很多。例如企業的品牌管理優勢、商業經營策略、治理模式和企業持續競爭優勢以及企業的外部環境影響等因素，這些重要因素是本論文研究的範疇，論文正在逐一解開影響企業百年基業傳承的特徵。

《論語》裡講到“君子務本，本立而道生”。一家能夠傳承百年的企業，如同一枚稀有的翡翠玉，歷經幾代人精心的呵護、盤玩與捏磨，隨著時光慢慢的沉澱，呈現出幽邃圓熟的包漿，從裡至外，晶瑩剔透，溫潤華富，散發

著高雅氣質和古老的氣息。我國改革開放 39 年來，許多民營企業已悄然進入最關鍵的代際傳承高峰期，家族企業和民營企業，如何制定傳承規劃，怎樣做成百年企業，實現永續輝煌？

本研究基於前人研究的成果，提出百年老字號企業傳承機制的實證研究。研究百年老字號企業的傳承特性和核心競爭力，在理論上搭建老字號企業保持持續競爭優勢的理論模型。通過對百年老字號企業傳承機制的研究，聚焦在企業如何實現百年傳承的關鍵因素上，提供一個適合我國現階段企業順利實現代際傳承的發展途徑，為中華老字號企業和民營品牌企業的百年存續、長期發展提供理論依據和經驗借鑒。

本論文的研究方法和技術路線是基於相關文獻理論回顧，問卷回歸剖析和多案例分析的實證研究。我們採集的案例企業有百川通銀樓、老廟黃金銀樓、英雄鋼筆集團、天寶龍鳳銀樓和王老吉飲料品牌。本文的結構如下：在對文獻進行充分回顧之後，根據我國百年老字號企業的現狀提出相應的理論模型構想和假設，經過定性分析的方法討論，收集中華老字號品牌企業問卷資料進行定量變數分析，在多案例變數和緯度分析的基礎上，提煉出經過定性研究和定量研究檢驗後的本論文理論模型。最後對本研究結論進行討論並指出下一步研究方向和本文的不足。

摘要

中華老字號品牌企業是具有文化沉澱和百年成長的企業。探尋企業傳承機制及其特性，揭示老字號企業如何在傳承之後具有核心競爭力，在商業競爭中，保證百年品牌長盛不衰，品牌績效強大長遠，這是本研究的目的。本文通過文獻綜述及對五家中華老字號品牌企業進行的田野調研和多案例研究，建立了老字號品牌企業傳承機制的理論模型。本研究通提出了百年老字號品牌企業傳承機制是一個“企業傳承特性——企業核心競爭力——企業持續競爭優勢”的運行轉化過程，在這被轉化過程的鏈條揭秘中，我們總結出企業傳承機制的四個傳承要素，企業核心競爭力的兩大要素以及持續競爭優勢的一個要素。四個傳承要素為企業文化傳承、企業家精神傳承、技術訣竅傳承與傳承制度。兩個核心競爭力要素分別為品牌管理和商業競爭優勢。核心競爭優勢為企業的綜合績效。同時，基於中國的特殊情況，我們引入了企業所有製作為調節變數。

通過與中華老字號工作委員會的深度合作，我們回收了 208 份有效調研問卷，對問卷進行因數分析，嚴謹地提取了各個變數，驗證了相關假設。我們得出企業的傳承特徵對企業核心競爭力具有正向的促進作用，企業核心競爭力對企業持續競爭優勢具有直接正向促進作用。其中，企業的文化傳承和技術訣竅傳承同時正向促進企業的品牌管理品質和商業競爭優勢的競爭力；企業家精神傳承能正向促進品牌管理的競爭力；傳承機制則能對企業的商業競爭優勢有影響。私有制企業儘管會因傳承機制的複雜性而削弱商業競爭的競爭力，但也獲得了有更強的文化傳承對商業競爭優勢的正向促進作用，並且其商業競爭優勢對績效的正向作用更強。總的來看，國有企業的傳承制度更易執行，但會對企業的文化傳承造成負面影響，進而影響企業業績。

關鍵字：傳承機制，傳承要素，核心競爭力，持續競爭優勢

Abstract

The Chinese time-honored brand enterprise is an enterprise with cultural sedimentation and a hundred years of growth. The purpose of this study is to master the important elements of the inheritance mechanism, to promote the Chinese life-time-honored brand enterprises with core competitiveness in the market competition, to maintain their hundred years of brand reputation, strong long-term brand performance. Through literature review, field investigation and cases study on five Chinese time-honored brand enterprises, this paper built a theoretical model of inheritance mechanism of time-honored brand enterprises. This study presents the century old brand enterprise inheritance mechanism is a "corporate inheritance characteristics -- the core competitiveness of the enterprise, the enterprise competitive advantage" operation transformation process, in the process of being transformed the chain in secret we summed up four, inheriting the elements of enterprise inheritance mechanism, an element of the two elements of enterprise core the competitiveness and sustained competitive advantage. The four elements are the inheritance of enterprise culture, the inheritance of entrepreneur spirit, the inheritance and inheritance system of technical know-how. The two core competitive factors are brand management and market management strategy. The core competitive advantage is the comprehensive performance of enterprises. At the same time, based on the special situation in China, we introduce the enterprise all production as the moderator variable.

Through in-depth cooperation with China Time-honored Brand Working Committee, we collected 208 valid questionnaires, conducted factor analysis on the questionnaire, extracted all the variables strictly, and verified the relevant hypotheses. We draw the conclusion that the inheritance characteristics of enterprises have a positive effect on promoting the core competitiveness of enterprises, and the core competitiveness of enterprises has a direct positive effect on promoting the sustainable competitive advantage of enterprises. Among them, the enterprise culture inheritance and know-how and inheritance positive corporate brand management quality and market strategy; entrepreneurial spirit inheritance can positively promote the brand management competence; inheritance mechanism can affect the market management strategy of enterprises. Private enterprises although due to complexity of transmission mechanism and weaken the market competitiveness, but also have stronger positive effect on cultural market management

strategy, marketing strategy and its stronger positive effect on performance. The cultural heritage of family enterprises has a stronger positive effect on brand management competitiveness, and also has a direct positive impact on the comprehensive performance of enterprises. On the whole, the inheritance system of state-owned enterprises is easier to implement, but it will also affect the cultural heritage of enterprises.

Key word: corporate heritage mechanism, heritage elements, core competence, sustainable competence

目录

引言.....	i
摘要.....	iv
Abstract.....	v
Qualifying Panel and Examination Panel.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究意義.....	1
1.2 技術策略.....	4
圖 1-1：論文技術路線圖.....	5
1.3 章節安排.....	6
第二章 企業傳承機制的文獻綜述.....	8
2.1 企業演化理論.....	8
2.2 企業能力理論.....	11
圖 2-1：企業能力理論的文獻研究範式.....	11
2.3 企業生命週期理論的相關文獻.....	17
表 2-1：企業生命週期早期研究的階段劃分與劃分依據.....	18
表 2-2：企業生命週期決定因素的一些理論.....	19
圖 2-2：產品週期的鈴形曲線.....	21
2.4 本章小結.....	22
表 2-3：與企業傳承相關的演化因素.....	23
圖 2-3：企業傳承機制模型的基本思路.....	24
第三章 企業傳承機制研究.....	25
3.1 企業傳承要素研究.....	25
圖 3-1：Nonaka（1991）的知識轉移模型.....	30
圖 3-2：組織學習類型出發的動態知識創新系統模型拓展.....	31
3.2 國內外關於企業傳承制度研究的相關文獻.....	32
圖 3-3：家族企業傳承三階段圖.....	33
圖 3-4：家族企業三環發展模型.....	34
圖 3-5：家族企業傳承效果二維評價模型.....	35
3.3 企業競爭力研究.....	35
3.4 國內外關於企業所有制研究的相關文獻.....	38
圖 3-7：企業股權結構影響企業成長的路徑.....	39

3.5 本章小結.....	40
第四章 百年老字號企業的研究模型.....	42
4.1 百年老字號企業.....	42
4.2 百年老字號企業的變遷.....	43
圖 4-1：中國百年老字號企業的生存情況	44
表 4-1：理論模型的核心變數和多案例研究需要具體分析的問題.....	46
表 4-2：一手二手材料採集路徑	47
表 4-3：老字號品牌多案例研究品牌基本情況描述.....	48
4.3 案例分析綜述.....	48
表 4-4：王老吉與廣藥合作糾紛	55
4.4 老字號企業案例分析.....	56
表 4-5：老字號品牌企業的傳承特徵	56
表 4-6：企業品牌核心競爭力	58
表 4-7：企業持續競爭優勢	60
表 4-8：企業所有制	61
4.5 本章小結：老字號企業傳承機制的理論模型和相關假設	62
圖 4-2：老字號企業傳承機制的理論模型	62
第五章 問卷設計與因數分析.....	66
5.1 調研問卷設計計畫.....	66
5.2 問卷編制.....	66
表 5-1：企業基本情況	68
表 5-2：企業文化問卷	69
表 5-3：企業家精神問卷	71
表 5-4：技術訣竅問卷	72
表 5-5：傳承機制問卷	73
表 5-6：品牌管理問卷	75
表 5-7：商業競爭優勢問卷	76
表 5-8：企業持續競爭優勢問卷	77
5.3 樣本與描述性統計.....	78
表 5-9：問卷描述性統計變數	80
5.4 老字號企業傳承機制調研問卷的因數分析結果及釋義	81
表 5-10：因數分析表	82

表 5-11：因數相關性分析	93
5.5 本章小結.....	94
第六章 調研結果回歸模型實證分析.....	95
6.1 企業傳承要素與企業核心競爭力.....	95
表 6-1：企業傳承要素對企業核心競爭力的影響	96
6.2 企業核心競爭力與企業持續競爭力.....	99
表 6-2：企業核心競爭力對持續競爭優勢的影響	100
6.3 所有制對模型的調節效應.....	104
表 6-3：所有制調節企業傳承效應對企業持續競爭力的調節模型回歸結果.....	107
表 6-4：所有制調節企業核心競爭力影響持續競爭優勢的模型回歸結果.....	112
6.4 所有制對模型的調節效應：家族傳承的調節效應	115
表 6-5：家族傳承調節企業傳承效應對企業持續競爭力的調節模型回歸結果.....	119
表 6-6：家族傳承調節企業核心競爭力影響企業持續競爭優勢的模型回歸結果.....	123
6.5 本章小結.....	127
表 6-7：假設檢驗結果匯總	127
第七章 研究結論及展望.....	131
7.1 論文研究的主要結論.....	131
7.2 論文創新、實踐意義及未來研究展望.....	133

圖表目錄：

圖 1-1：論文技術路線圖	5
圖 2-1：企業能力理論的文獻研究範式	11
表 2-1：企業生命週期早期研究的階段劃分與劃分依據	18
表 2-2：企業生命週期決定因素的一些理論	19
圖 2-2：產品週期的鈴形曲線	21
表 2-3：與企業傳承相關的演化因素	23
圖 2-3：企業傳承機制模型的基本思路	24
圖 3-1：Nonaka（1991）的知識轉移模型.....	30
圖 3-2：組織學習類型出發的動態知識創新系統模型拓展	31
圖 3-3：家族企業傳承三階段圖	33

圖 3-4：家族企業三環發展模型	34
圖 3-5：家族企業傳承效果二維評價模型	35
圖 3-7：企業股權結構影響企業成長的路徑	39
圖 4-1：中國百年老字號企業的生存情況	44
表 4-1：理論模型的核心變數和多案例研究需要具體分析的問題	46
表 4-2：一手二手材料採集路徑	47
表 4-3：老字號品牌多案例研究品牌基本情況描述	48
表 4-4：王老吉與廣藥合作糾紛	55
表 4-5：老字號品牌企業的傳承特徵	56
表 4-6：企業品牌核心競爭力	58
表 4-7：企業持續競爭優勢	60
表 4-8：企業所有制	61
图 4-2：老字號企業傳承機制的理論模型	62
表 5-1：企業基本情況	68
表 5-2：企業文化問卷	69
表 5-3：企業家精神問卷	71
表 5-4：技術訣竅問卷	72
表 5-5：傳承機制問卷	73
表 5-6：品牌管理問卷	75
表 5-7：商業競爭優勢問卷	76
表 5-8：企業持續競爭優勢問卷	77
表 5-9：問卷描述性統計變數	80
表 5-10：因數分析表	82
表 5-11：因數相關性分析	93
表 6-1：企業傳承要素對企業核心競爭力的影響	96
表 6-2：企業核心競爭力對持續競爭優勢的影響	100
表 6-3：所有制調節企業傳承效應對企業持續競爭力的調節模型回歸結果	107
表 6-4：所有制調節企業核心競爭力影響持續競爭優勢的模型回歸結果 ..	112
表 6-5：家族傳承調節企業傳承效應對企業持續競爭力的調節模型回歸	

結果	119
表 6-6：家族傳承調節企業核心競爭力影響企業持續競爭優勢的模型回 歸結果	123
表 6-7：假設檢驗結果匯總	127