



优势资源转化：锻造豫园核心竞争力

徐 铭



徐铭，高级经济师，副研究员，毕业于中国科学技术大学。上海市人民政府发展研究中心特约研究员，上海市流通经济研究所专家委员会委员，黄浦区政协委员。1994年—2002年间，曾在豫园商城和豫园集团工作。现任黄浦区商务委员会规划调研科科长。

我对战略有一个比较直观的理解。所谓战略，就是理想与现实结合的产物。要厘清“想做的”（未来愿景）、“可做的”（外部条件）和“能做的”（内在能力）三者关系，其交集部分就是我们“该做的”（发展战略）。豫园商城高层提出的打造“上海第一旅游品牌”“中国商旅文融合典范”等目标，是我们想做的，但自身能否做成还取决于外部环境和自身能力。战略就是理想和现实的最佳结合点，而锻造核心竞争力就是为了战略目标的成功实现。

竞争优势不等于核心竞争力

现在有一个误区，把一些竞争优势等同于核心竞争力，这是要不得的。

核心竞争力，又叫核心能力，就是指企业能为顾客创造特殊价值的特殊能力。这种价值的特殊性表现在：它是顾客所看重并能长期提供的，而别人没有又难以复制的。这相应地也给企业提出了如下要求：一是具有成本领先或标新立异的能力，因为顾客所看重的正是价格优势或价值优势；二是这种能力优势贯穿于企业整个业务流程和价值链，唯有如此才不会因个人跳槽或技术泄露而被竞争对手仿效或占有；三是这种能力会给企业带来未来的、持续的增量收益，并长期为顾客提供这种价值。由此可知，企业的核心竞争力，不仅仅是竞争优势，更是一种持续的能力。

常常有些企业，具备了一些竞争优势，如，公司可能拥有对某一特定产品的进口特许证；企业可能对某种稀缺原材料拥有优先购买权；商家可能占据了重要的、有利的竞争位置；厂家可能有获得低廉成本的地理优势；甚至，拥有一项世界领先的专利技术……所有这些竞争优势都可能是导致企业成功的关键因素，但没有一项属于核心竞争力。

曾任可口可乐董事长兼 CEO 的道格拉斯·达夫特说过这样一句特牛的话：假如可口可乐在全世界的工厂一夜之间被大火烧毁，就凭可口可乐品牌，也可以立马让它在废墟上重建！那么，具有几百亿美元价值的可口可乐品牌，是可口可乐公司的核心竞争力吗？答案是肯定的。可口可乐的核心竞争力，在于它卓越的品牌运作能力和高超的网络架构技术，而不是品牌本身。

2011年10月，国际著名品牌价值咨询机构 Eurobrand 发表报告，可口可乐世界第一品牌的地位，已被苹果超越。95%以上是糖浆和水的可口可乐饮料，受到越来越多关注健康的人们质疑，加上这种美国生活方式随着美国力量的削弱也会受到影响，可口可乐品牌将面临前所未有的挑战。

仅仅依赖竞争优势而成功的企业，是不长久、也是不稳定的，因为这种依赖极有可能使他们忽视了对企业能力的培养、对竞争实力的夯实，一旦外界条件变化，如政府放松管制，取消了进口特许证，又如市政建设改变了交通流向、导致黄金地段的贬值等，都会使之遭受重创、甚至一蹶不振。相反，倘若能够利用资源、集中优势，并转化为顾客价值，练就一身硬功夫，即使在资源禀赋上处于劣势，也能化险为夷、走向成功。

豫园商城有着独特的资源优势，这是毋庸置疑的竞争优势。唯有驾驭这些资源，真正形成为客户创造更多价值的核心能力，才能形成自己的核心竞争力。

从战略层面上重新审视豫园商城

我有幸参与过豫园商城“九五”“十五”两个五年发展规划的编制。记得那时开专家评审会，复旦大学一教授以揶揄的口吻指出：豫园商城除了飞机大炮，好像什么都做的呀。一个公司要做大，应该走专业化发展之路。面对当时倍受诟病的“多元化”质疑，我无言以对。

还是美国战略管理大师德鲁克给我指点迷津。德鲁克说，通过多元化经营做大的企业只有两类：具有共同的市场或基于共同的技术。迪斯尼具有共同的儿童动画市场，它涉足出版、电影、娱乐、酒店、房地产及其衍生品等行业；杜邦是基于共同的化工专业技术，它涉足的领域更广，从尼龙到建材，从火药到交通，经营业务涵盖全球 70 多个国家。

现在我们应该清楚了，之所以豫园商城涉足了餐饮、食品、小商品、旅游纪念品、黄金珠宝、工艺品、国药甚至房地产等众多行业，是因为我们有“豫园”这一共同的市场。我们的多元化之路，是历史传承的结果，更是市场选择的必然。在这一共同市场中所反映出的各种要素，包括豫园商城所涉足的业态，是豫园这方土地所承载的文化的具体体现。

豫园地区的魅力源于文化。这方土地具有厚重的文化积淀和无限的价值蕴藏，数百年来这里积淀了丰富的文化资源，是极具民俗性、民族性和传统性的文化财富。而越是具有民族性，就越是具有世界性，越是传统的东西，也就越具有共同欣赏的价值。正因为如此，这种旅游文化资源才显得弥足珍贵。

从战略层面来审视豫园商城，我们就会发现：表象上属于商业范畴的豫园商城，其本质上却是一家

资源性的旅游文化公司。这样的定位不仅是对历史沿革事实的总结，更是对时代发展趋势的顺应。

现代产业呈现融合化、集群化发展趋势。产业融合的结果就是产业边界越来越模糊，豫园商城商旅文边界越模糊，越能彰显其本色魅力；产业集群的结果就是各类要素在空间上的充分集聚和有机整合，而文化才是这种集聚和整合最重要的粘合剂。定位于旅游文化丝毫不影响豫园商城在商业方面的发展，相反却更能提升其商业的附加价值和盈利能力。

而商业本身已进入微利时代。针对现代生活方式的业态创新、针对综合消费需求的产业融合等一系列变革，正是现代商业基于克服微利化而探索的发展之路。随着国际交往的日益频繁和生活水平的日益提高，旅游文化产业发展将如火如荼，而发轫于文化、得益于旅游的豫园商城应抓住这一发展机遇。

就公司内部而言，定位于旅游文化公司，也有利于各子公司、各商店跳出“就商品而言商品”的纯商业运作模式，而转为更关注文化附加值的提升；有利于他们共赢共荣，携手营造这种旅游文化氛围，从而吸引更多的消费者；有利于形成豫园特色的发展方式，以集团军的模式向外开拓市场，等等。

大力培育资源转化能力

旅游文化资源是豫园地区与生俱来的重要资源。

其一，**渊远的历史感**。豫园地区所处的上海老城厢是上海之“根”、上海之“源”，是上海 700 多年历史的发祥繁衍之地。老城厢悠久的民族文化、众多的文物古迹、独特的人文景观是上海历史发展的象征。这里既有始建于 700 年前的上海老城隍庙，又有拥有 400 多年历史的全国重点文物保护单位“东南名园”豫园；既有上海人民抗击倭寇、小刀会起义不屈斗争等历史遗址，又有文人雅士、政要名流在此留下的种种传说、故事和遗迹……历史留给了我们丰富的文化遗产。

其二，**结构的多元化**。文化的丰富宏大，构成了豫园地区有机相融的多元结构。不仅是这里反映了中华文明、文化的诸多特征，而且其自然环境、风土人情、民俗习惯、历史传统、文物遗产、宗教文化、商业文化、企业文化及社会政治、经济背景等，构成了人——自然——社会——宗教这四维的文化生态系统，它们互动交融，以致越来越丰富，越来越深厚，越来越生动，也越来越具吸引力，逐步铸成了豫园商城独具个性的文化魅力。

其三，**文化的异质性**。豫园商城表现的是中华文明和文化，这对国外游客来说无疑是一种极具吸引力的异文化；又由于它还存在着别具一格的独特性，即使对国内其它地区来的旅游者也同样具有异质的吸引力，如园、庙、市三位一体的特色，多种宗教庙宇集于一域的奇观，以

及集聚江南、市井、民俗的老城厢文化，其古风遗韵，雅俗共赏。

其四，**仿古的建筑群**。以外古内洋”为独特风格的仿明清建筑群，成为沪上独一无二的风景线。匠心独具、互为贯通的楼宇群巍峨挺拔、金碧辉煌，其飞檐翘角、黛瓦朱栏，无不显得雄奇壮观，气势恢宏；浓郁的古建筑氛围和自动扶梯、电脑监控、豪华装饰等现代化一流设施有机融为一体，构成了古与今、中与洋的巧妙结合，并同原有建筑群体及城隍庙、古园林、九曲桥、湖心亭、荷花池等一起，组成了一幅蔚为壮观的现代《清明上河图》。

赘述这些文化资源优势，旨在如何把资源转化为我们足以驾驭的能力。我把这种“挖掘和提炼文化资源，使之物化、显化、产业化，从而转化为我们的经济竞争优势”的能力（可简称“资源转化能力”），作为豫园商城应该予以锻造的“核心竞争力”。

首先，消费者对豫园商城的文化认同和消费定势，就决定了这种“资源→能力”转化的可能性；其次，这种资源转化能力要体现在“精准地、深刻地”反映消费者所认同的文化，用“极致”来创造独特的顾客价值；最后，这种资源转化能力还要能够通过“复制”，通过有形和无形的资本运作实现大规模的扩张。

核心竞争力让豫园商城赢在未来

从豫园地区的历史沿革和商城 20 年的经营实践看，一批得到长足发展的行业，如黄金珠宝、饮食业、国药、土特产食品，还有工艺古玩、小商品等，它们都天生与这方土地的文化内涵相关联，适合在这块文化土壤上扎根。我们资源转化能力的“核心竞争力”，只要充分依托这一特性，并按照“点—线—面”顺藤摸瓜、因势利导地培育和历练，就能形成具有文化表征、适合旅游消费、创造顾客价值、能够复制扩张的新的商业模式。

一是点的升华——极致化提升。

10 多年前我曾举例说：红烧肉 10 元一碗，但“东坡肉”则可以卖到 100 元一碗，到底能不能卖这个价，就看消费者是否有这种文化认同、是否买你这个帐。这不仅包括对“东坡肉”的宗源问题是否认同——消费者是否认为正宗的“东坡肉”就出自你这家店，还包括对这个价位的认同——你的材料选用、烹调技能、地段环境和服务水平、管理技术等一系列的价值评估。我把前者称为历史认同，而后者为现实认同。仅有前者，往往发展后劲不足，如诸多的百年老店缺乏活力；仅有后者，又往往难以长久，如一些民营企业昙花一现。

豫园商城拥有许多品牌或商号，像这样具有历史认同的“东坡肉”也不在少数，但其发展参差不齐；“老庙黄金”是其中最成功的一个。所谓“极致化提升”就是指在“先天”的历史认同基础上，进一步提升

那些“后天”的现实认同。只要我们充分地挖掘、极致地表现、精准地迎合、系统地运作这些认同，重振老字号的能力就会成为我们的核心竞争力之一。

二是线的延伸——集群化整合。

豫园地区是个区域，单靠“点”是不足以支撑的。这就要求我们在商品线和产业链上予以延伸，集聚和发展专业特色集群。按照适合豫园经营的行业归类，大致可分为黄金珠宝集群、餐饮小吃集群、中医药和保健品集群、土特产和旅游商品集群四大类。我们要以专业——某一大类如工艺品、专项——某一小类如陶瓷、专品——某一品种如紫砂壶为主线，做全、做精、做深、做透。并可以引进著名连锁专卖品牌的旗舰店和样板店，在横向（不同的产地、工艺、品牌特色）和垂直（设计、加工、展示、零售和批发）上都予以延伸，使之形成特色集群。

豫园商城的行业子公司（分公司、事业部）应该有国际视野和宽广胸襟；“不求所有、但求所在”，积极打造专业特色集群。用集团化运作的思路，即核心层、紧密层、半紧密层、松散层的运作模式，努力培育和发展自身具有知名品牌的整合能力、特色商品的采购能力、整体拓展的号召能力，这种采购、引进、集聚、整合的能力，也应成为我们的又一核心竞争力。

三是面的复制——模块化拓展。

豫园商城的做大做强，最终还要靠强劲的市场拓展能力。我们可以把豫园商城的业务分成四类予以拓展：一是单品牌业务，如“老庙黄金”的连锁；二是单行业业务，像“宝大祥”那样整合品牌集团军开拓；三是混合型业务，像台湾“诚品书局”那样选择性整合品牌和商品组合拓展；四是豫园模式复制业务，以豫园为样板整体复制进军全国市场。

模块化拓展，应建立在上述“点、线”核心竞争力基础上，同时还需以下条件：其一，扁平化的有效管理组织；其二，商业地产，特别是具有中国建筑样式的商业地产发展能力；其三，对拓展目标地的文化把握能力。特别是在豫园模式复制业务中，我们必须选择具有一定历史文化底蕴、类似豫园商旅文环境且有巨大发展潜力的目标市场，如南京夫子庙、成都青羊宫等，从更高层次上整合战略资源，用当地的文化塑造一个本土化的“豫园商城”，从而建成一个包含华夏众多文化特色的景观链，最终形成“获得资源——提升能力——获取新的资源——提升更大的能力”这样一个良性循环。

当复制业务接连开展以后，我们就拥有了一条链接全国历史名城的高旅线、贯穿中华文化的景观链，我们拥有了更大的“战略资源”，同时我们也拥有了更大的驾驭资源的能力，这时我们才能真正体会到“资源性旅游文化公司”的本质内涵。