

价值链赋能：传统企业竞争优势进阶路径研究

——以天之红祁门红茶为例

武佩剑,朱岚岚,薛建涛

(安徽财经大学工商管理学院,安徽蚌埠233030)

摘要:以天之红祁门红茶为例,采用单案例研究的方式,基于其1997—2021年的企业发展历程,分析探讨传统企业的竞争优势进阶路径过程及背后机理。研究发现:天之红的竞争优势进阶路径分为三阶段,萌芽期以基础价值链识别价值增值环节与活动,优化并加强生产经营活动以提高运营效率,获取基础性竞争优势。扩张期以产业生态链的方式扩大基础竞争优势,夯实生态圈基础设施,构建多产业协同的生态链和生态优势,形成持续性竞争优势。成熟期以智慧链联结企业价值链与生态链,重构管理模式,提高资源配置能力与需求响应变化能力,形成系统性竞争优势。研究以价值链为基础,总结天之红发展成功经验,以期为其他传统企业运用价值链升级提升自身竞争优势提供路径借鉴。

关键词:价值链;竞争优势;进阶路径;案例研究

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1008-7699(2023)01-0095-13

一、引言

大数据时代下企业竞争环境具有易变性、不确定性、模糊与复杂性等特征,^[1]消费者需求从传统的同质化转变为个性多元化形式,企业间的竞争也由同行竞争转变为跨界、整合与生态竞争,这一系列变化使得行业边界日渐模糊,行业间的交叉性从根本上撼动了传统战略理论的根基,也对由企业及行业价值链、企业内部资源和能力以获取竞争优势的传统理论提出了新的挑战。以传统的识别价值链构建竞争优势的模式面临着更迭与升级,需要对企业竞争优势的来源进行重新思考与定位,即企业需完成从获取竞争优势到扩大和建立可持续竞争优势的转变。随着产业发展的多元化及企业间的竞争不断扩大,以产业战略联盟构建生态优势和实施数字化战略管理以获取竞争优势,日渐成为战略管理领域重要的研究议题。^[2]传统企业如何实现产业现代化运营?如何实现转型升级?如何构建起长久性竞争优势?如何实现可持续发展?等问题备受政府、企业及学者的关注。

本文聚焦的问题是:如何以价值链为基础逐步构建及扩大企业竞争优势。故本文以天之红祁门红茶这一典型的传统茶叶企业为例,基于价值链分析模型和竞争优势理论,尝试从理论与实践层面,探究新时代传统企业获取基础性竞争优势,识别竞争优势和扩大竞争优势的具体演化方向,以构建获取系统性竞争优势的路径分析框架。以期为传统企业的发展提供有益的启示和借鉴意义,推动竞争优势理论在动态竞争环境下的新发展。

二、理论基础与研究框架

(一)理论基础

1. 价值链理论及分析。价值链(Value Chain)由企业战略管理理论发展而来,波特认为价值链是企业

收稿日期:2022-01-14

作者简介:武佩剑(1978—),男,安徽蚌埠人,安徽财经大学工商管理学院副教授,博士。

为实现价值创造而进行的一系列价值增值活动的集合,Shank 和 Govindarajan^[3]将其表述为从原材料的采购到产品的生产,再到最终产品的销售直至交付客户整个经营过程中一系列活动的集合,由此构成了企业一条完整的价值链。Brow 和 Tallant^[4]精炼了价值链的内涵,认为价值链的一系列活动是战略活动的拆解,通过包含供应商、分销商和顾客在内的多方的价值活动,企业可以更经济的获取到相对竞争优势。在网络信息社会,商业竞争不再局限于单一的线性价值链竞争,而是延伸向组织和与其相关企业共同组成的价值网的竞争。价值网是由顾客和利益相关者构成的价值生成、分配和转移的网状关系结构,并采用数字化技术迅速匹配产品与服务,实现高效分销和服务,以高效的信息流引导物流和资金流。由此可见,这一定义将价值链由内部扩展到外部、由链式关系扩展到网式关系之中。

波特教授提出的“价值链分析法”认为,企业在创造价值的经营活动中并非由价值增值形成优势,而是存在其中的战略环节才能获得竞争优势,是企业核心竞争力的体现。对于波特价值链的分析需要从企业内部价值链和外部价值链(外部价值链又可地进一步分为横向和纵向)两方面入手,内部价值链分析意在找准管理重点、优化业务流程、协调内部生产经营活动,以提高生产经营效率,帮助企业构建具备竞争优势特色的价值链结构。外部价值链分析可以从行业上下游及竞争对手的关键价值活动进行定位和分析,以帮助企业形成客观的市场定位和了解横向、纵向的行业市场情况,实现内外协调发展。内部价值链分析分为基本活动分析和辅助活动分析,基本活动是指与企业生产经营直接相关的活动,包括内外部后勤、生产经营、营销和服务等活动;而辅助活动则是指与企业生产经营活动不直接相关,但能够对企业直接生产经营活动起到辅助和支持作用的活动,包括基础架构、采购、技术开发、人力资源等。外部价值链中的横向价值链分析也被称作行业价值链分析,主要关注企业与上游和下游供货商或分销商之间的活动形成的价值链关系,通过横向价值链可以明确企业所处行业的战略方向。外部价值链中的纵向价值链分析指对具有相同属性的同质性产品之间的具有竞争关系的企业进行研究,通过竞争对手之间的优劣势比较,制定相应的发展策略,降低由于竞争造成利润下降的风险,具体见图 1。

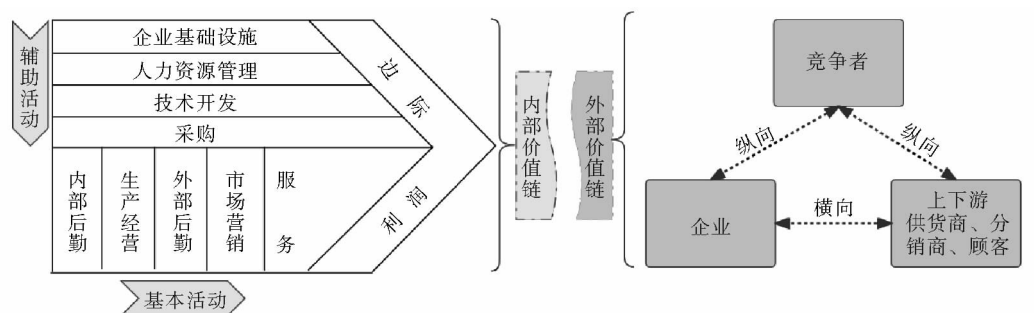


图 1 价值链构图

2. 竞争优势理论及演变。竞争优势(Competitive Advantage)是战略管理的核心概念,针对不同的研究维度,学者们给出不同的理解。Porter^[5]^[6]认为,企业竞争优势产生的前提就是利用各种手段创造的价值超过为之付出的成本。Barney^[6]认为任何潜在竞争对手都不能实施某企业的价值创造战略时,就可认为该企业拥有竞争优势。Ma^[7]将竞争优势定义为超越竞争对手并获得超额利润,实现超水平盈利的能力和属性。

关于竞争优势来源的探讨,一直是管理学界研究的重中之重。目前来说,以下三种观点较为流行:(1)竞争优势外生论——从战略定位中来。外生论认为企业是同质的,企业获得竞争优势的基础是外部因素。Porter^[5]^[6]认为,一个企业的竞争优势源自它在一个有吸引力的产业中的有力竞争地位,在产业结构相对稳定的前提下,企业的竞争优势取决于其在产业中的相对位置;而企业能够站在相对有利的位置

上的原因是其采取有利的战略(如差异化战略、总成本领先)和价值链活动。(2)竞争优势内生论——从资源和能力中来。企业竞争力来源的内生论认为企业竞争力来自于自身因素,主流研究主要基于资源和能力观展开,能力观视角下又细分为能力基础观和动态能力观,三种研究视角相互关联,呈现递进演进关系。以资源基础观(Resource-Based View, RBV)为代表的部分学者认为企业是异质性资源组合,这种资源异质性决定企业拥有着怎样的竞争优势。^[6]能力基础观强调竞争能力与核心能力是竞争优势的来源,内部资源和核心能力的组合为企业带来可持续竞争优势。面向外部的竞争能力能够保持对竞争对手战略全貌的实时洞察,为企业赢得竞争时间。在资源基础观和能力基础观的启发之下, Teece^[8]提出动态能力观,即企业整合、构筑并重新配置内外部竞争力以适应迅速变化的环境的能力,强调依据环境的变化合理配置企业内部资源的能力,最终以其“动态”与“能力”构成竞争优势的来源。(3)竞争优势的关系视角——从战略网络中获取。现实市场环境中,企业之间不仅存在竞争关系,还表现出合作关联性,竞争与合作贯穿了企业的整个生命周期。基于“系统共生”思想的战略网络的兴起,为企业竞争优势来源分析打开了新思路。^[9]战略网络为企业提供了一条通向信息、资源、市场和技术的有利途径,使企业获得学习的机会,获得规模经济和范围经济等优势,并通过风险共担、价值链活动外包等方式实现企业战略目标。因此,企业的战略网络可以使该企业从周围环境中获得重要资源,如信息、资本、商品和服务等,而这些资源都是提高或维持企业竞争优势的要素,企业战略网络及企业于战略网络中获得的资源,皆构成企业持久竞争优势的来源,具体见图2。

综上所述,现有对价值链理论的研究和竞争优势理论的相关研究都是基于各自理论的单项延伸,对传统企业的价值链和竞争优势的分析及实践应用研究较为缺乏,且在价值链与竞争优势的进阶路径上的研究案例单一,少有研究将二者的递进关系进行纵向对应。这可能是由于,一方面,传统企业身处改革和转型的风口上,仍处于发展的探索阶段,既有研究结论的适用性存在较多不确定性;另一方面,由于传统企业缺乏成熟的商业模式,企业核心竞争力

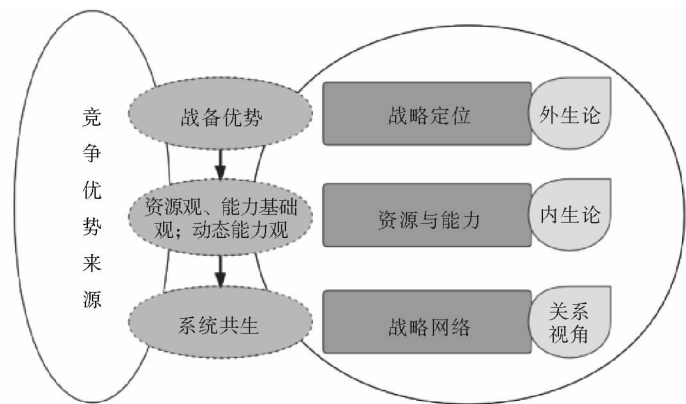


图2 竞争优势来源

不足,并且我国传统企业发展对资源的需求存在着显著的路径依赖,这导致传统企业难以在当下复杂的动态环境中维持自身竞争优势。近期在对传统茶叶企业天之红发展模式的深入调研下,发现其能为研究传统企业究竟如何通过价值链的升级以实现竞争优势的一步进阶,并逐步实现高水平发展提供良好的案例参考。基于此,本文拟重点围绕以下问题展开讨论:一、传统企业如何依靠价值链分析识别获取竞争优势?二、传统企业如何在已有竞争优势的基础之上进一步扩大竞争优势?三、传统企业是如何通过价值链的升级实现竞争优势的逐步进阶,二者有何对应关系?

(二) 研究框架

波特的价值链理论揭示了企业间竞争不只存在于各价值链环节,更多的是整个价值链的竞争,企业在价值链上的综合竞争力决定了企业的竞争优势大小。企业的任务是创造价值,而企业的竞争优势正是通过企业创造价值的各项活动来体现和完成,这些价值活动由能体现企业竞争优势的各种相互分离的活动组成。企业要保持对某一产品的竞争优势,关键是保持这一产品在价值链上战略环节的垄断优势,既可以是垄断原材料、技术、人才,也可以是垄断销售渠道、市场等。从微观上看,任何价值活动都与经济效果相关联,每一种价值活动既发生成本亦产生收益,部分价值活动因其不易被竞争对手模仿,故形成企业

独特优势或独有优势。

基于价值链分析获取竞争优势是企业创立之初获取竞争优势的最基本手段,价值链分析法作为一种寻求企业竞争优势的工具被广泛用于企业战略管理之中。识别竞争优势的前提在于识别价值活动,传统价值活动包括内部价值活动与外部价值活动。(1)内部价值链分析:体现为企业内部多单元价值链的分解分析,每个单元价值链都在发生成本并产生价值,不同的单元价值链又互相联系,如生产运作与后勤的联系、质量管理及控制与产品售后间的联系等。通过深入分析这些相互联系又彼此独立的单元价值链,可减少那些不产生价值的业务流程,并通过协调与优化价值增值环节的业务流程、压缩成本,提高运作效率,同时也为横向和纵向价值链分析奠定了基础。故价值链的内在联系是增强企业竞争优势的关键。(2)外部价值链分析分为横向与纵向角度。纵向价值链把顾客、供应商与企业视为一个具备链条关系的整体,这种链条关系上端为原材料的生产供应者,下端为最终产品的终端用户,整个链条关系反映了企业、供应商与销售商之间的相互依存关系。企业通过分析上游供应商的产品或服务特点及其与本企业价值链的连接点,可判断价值链中哪一类活动具备竞争力、哪一类活动价值较低,再依据分析的结果决定是否采取上下游并购策略或是否将自身价值链融入其中。比如,针对价值低的作业活动所实施的外包与出售策略,可逐步调整企业在行业价值链中的位置,从而实现价值链的重构,从根本上降低自身成本,甚至可以实现与其上下游共同降低成本,提高这些相关企业的整体竞争优势。横向价值链分析是传统企业进行战略定位的基础,也是其确定竞争对手成本投入的基本工具。传统企业可通过对自身经营环节的成本测算,实行低成本与差异化战略,如面对实力雄厚的竞争对手,可采用低成本策略,扬长避短,以获取成本优势。低成本策略使得规模小、资金实力弱的小公司,在实力雄厚的大企业打压下仍能够谋得生存与发展空间。而相对于低成本竞争对手,运用差异化战略在提高质量和提升服务上吸引顾客,可使企业在面临价格低廉的小公司挑战时,仍能立于不败之地,保持自己的优势。

一般而言,企业可以通过勾画自身价值链,并加以分析来识别企业自身相对于对手的竞争优势,立足内部价值链、横向价值链和纵向价值链以识别企业价值增值活动,继而协调与优化传统企业内部环节的生产活动与经营活动,优化业务流程,最终提升生产效率与经营效率,形成具有企业自身特色的价值链和竞争优势。另外,企业可以通过正确识别自身竞争优势并加强其在价值链的表现环节,以创造更大的优势。通过这样的发展,企业的价值链和竞争优势就构成一个良性的循环,如图 3 所示。

命题 P1:传统企业以基础价值链识别价值增值环节和价值增值活动,通过优化、协调和加强识别的生产经营活动,提高运营效率,获取基础性竞争优势。

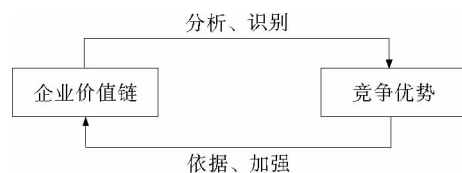


图 3 传统企业竞争优势与价值链关联

互联网时代下大规模的个性化需求对波特的经典竞争理论提出了挑战,低成本生产和差异化战略与个性化定制产生了冲突,异质性资源与能力和行业之间的边界越发模糊,传统企业面临的竞争也不仅仅存在于同行业之间,还包括跨界竞争。聚焦于企业内外部价值链产生的竞争优势范式出现了局限性,不得不对新时代下竞争优势来源与定位进行重新思考。

企业竞争环境的动态变化是导致企业竞争范式转变最直接的原因。^[10]处于动态竞争环境中,如何迅速对环境适度反应,获得长期持续性竞争优势,成为战略管理研究的核心。学者们尝试从生态视角看待这一问题,关注于生态优势等生态理论领域,认为企业竞争范式已呈现出由个体间竞争(竞争 1.0)到供应链与价值链竞争(竞争 2.0)向商业生态链竞争(竞争 3.0)的转变。^[11]这里的生态链指的是“由客户、供应商、生产投资商、贸易合作伙伴、政府和其他利益相关方等,一系列具有利益关系的群体组织构成的动态结构系统”,其根据发展程度的差异,分为三个跨度阶段,由内容生态到产业生态再到跨产业生态。^[12]生态优势的构建需通过生态链中的各方关系合理协调分配以获取和利用外部资源,商业生态系统中的企

业或个体将在相互依赖和互惠基础上形成共生、互生和再生的价值循环。徐鹏杰^[13]以韩都衣舍为例, 在对其竞争优势到生态优势的演变研究中发现, 由竞争优势到生态优势的进阶是循序渐进的, 生态优势的培育与构建需立足于基础性竞争优势之上。潘松挺和杨大鹏^[14]在对乐视生态战略案例的研究中得出生态优势的形成路径: 生态优势建立在消费场景下, 在特定的产业内打造垂直闭环产业链, 构建开放共享平台, 夯实生态链内基础设施, 进而形成多产业协同的生态圈, 培育出区别于传统竞争优势的生态优势, 获取持续性竞争优势。

命题 P2: 传统企业以竞争优势存在为基础, 通过夯实生态圈基础设施, 形成多产业协同的生态链, 进而逐步构建起核心竞争力的生态优势, 形成持续性竞争优势。

尽管传统企业可以通过识别价值链环节、提升自身价值链的上下游协同管理能力、构建产业生态优势等方式提升竞争优势, 但随着生态链的不断扩大, 企业生态平台的复杂性也在不断增加,^[15]这就使得企业在面临复杂的生态圈环境时难以有效维持自身竞争优势。数字化时代, 知识、信息、关系等要素逐渐成为企业核心竞争力的一部分, 企业乃至产业的发展已延伸至更为广阔的生态系统, 形成“系统共生”的联动竞争格局。数字化影响企业的内外部环境, 并逐渐成为全球产业和技术变革的核心战略方向, 其对资源基础观、生态系统理论等传统理论正在产生深刻的影响^[16]。

在数字化背景下, 要素市场的流动性被提高, 这对资源基础观从企业内部资源和能力的视角来解释企业竞争优势来源的假设提出了挑战,^[17]也给理论的拓展带来了全新的机会。“生态共生”使得资源的本质属性发生了转变, 以往能够创造竞争优势的资源在新环境下急速贬值, 而随着新的资源如生态优势、网络优势等逐渐涌现, 正在成为独特的战略资源和战略优势。数字联结下的网络效应可能成为企业价值创造的源泉和竞争优势的来源。

关于数字化如何构建企业及产业竞争优势, 本文认为数字化重构封闭式管理, 搭建开放式新平台, 推动扁平化管理。通过聚焦产业协同, 通过资源、能力的整合、集成、共享和优化配置, 打造信息、资源与业务高效协同的企业运行体系。通过对产业链进行整合协同, 促进跨产业联动。^[18]数字化对传统企业竞争优势产生的具体影响体现在以下方面。一是, 人工智能冲击企业人力资本, 表现为智能算法与计算机的算力和模拟能力已经在许多方面优于决策者的主观决策。另外, 数字化也对劳动力市场产生潜在威胁, 基础劳动力变得易于替代。二是, 数字化新型工作模式的出现挑战了传统生产形式存在的必要性。三是, 数字化革命对传统行业产生了冲击与挑战, 表现为传统企业需要付出更多创新成本, 才能适应新的市场规则。四是, 数字化拓展了产业边界, 也改变了商业竞争逻辑。^[19]企业的数字化转型是对传统商业关系进行重构的过程, 重构之后的新型商业关系代表着更多交互、更强连接、更广维度的价值创造模式, 也成为传统企业在数字化革新浪潮中赢得竞争优势的关键所在。企业的数字化能力越强, 就越易于识别和利用平台内的各类互补资源与能力, 及时响应需求变化, 快速适应环境动态变化特征, 增强企业竞争优势。

在资源要素更为丰富的系统网络环境中, 传统企业的价值链得到延伸, 其价值活动在智慧平台驱动下各子系统及其参与者高效协同, 既保证各子系统灵活独立的运作, 又确保平台参与者依据共同目标进行协同行动^[20]。这种平台参与下的协同使得各参与者合作识别出高收益的商业机会, 协作开展产品创新和品牌升级活动, 企业明确数字化智慧平台内可利用的资源和能力有哪些、可以从哪里获取、该怎么利用等, 在此基础上与互补资源和能力的提供者进行合作, 最终增强企业的竞争优势。数字平台在复杂的动态市场中获得和保持竞争优势不仅依赖于企业的基础性特定优势 (firm-specific advantages), 还依赖于跨行业跨边界的生态系统特定优势 (ecosystem-specific advantages)。^[21]为实现长期且稳定的竞争优势, 企业需要的不再是一成不变的战略定位与资源能力组合, 而是在数字化智慧环境下企业的动态环境适应力, 依赖这种动态能力来提高资源配置和重建效率, 不断重塑企业竞争优势, 以获取系统性竞争优势和超额绩效水平。即数字智慧链的形成增强了企业的动态能力、培育了企业经济新动能, 成为构筑传统企业持

续稳定的竞争优势的先导力量。

命题 P3:传统企业借助智慧平台赋能推进数字化转型,以数字化平台形成的智慧链联结企业价值链与生态链,重构管理模式,提高资源配置能力与需求响应变化能力,以扩大竞争优势并形成系统性竞争优势。

基于上述分析,本文提出传统企业系统性竞争优势获得路径的分析框架,如图 4 所示。这一分析框架具备以下特点:首先,它融合竞争优势来源的多元观点,展现了“内生论—外生论—关系论”的竞争优势路径演化方向。其次,以基础价值链与延伸价值链(生态链)为基础,以智慧链联结二者,将竞争优势升级与价值链演化进行阶段对应,清晰地展现了价值链及其延伸链与竞争优势的关系。最后,它将基础性竞争优势和可持续性竞争优势作为中介变量,有助于解释现阶段传统企业获得竞争优势的完整时间脉络与路径分析。

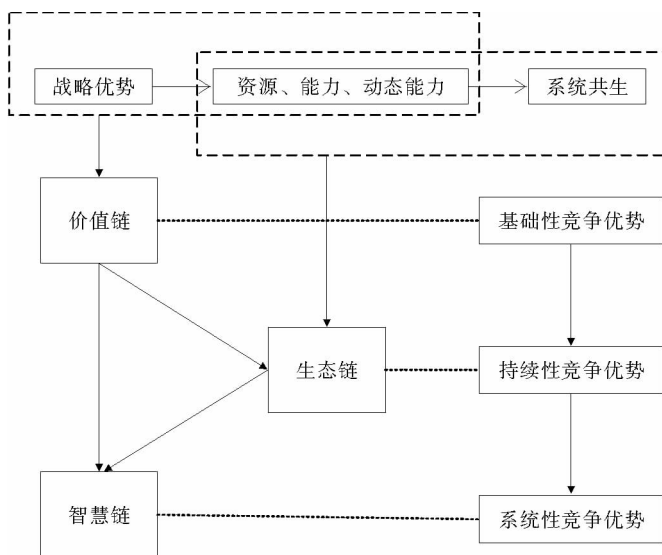


图 4 传统企业系统性竞争优势获取路径分析框架

三、研究设计

(一)研究方法

本文采用探索性单案例研究的方式,针对所关注的问题,选择案例展开分析是基于以下几方面的考虑。首先,对于传统企业价值链升级中竞争优势的扩大过程及规律的研究较为新颖,需要积极地进行理论构建,搭建价值链与竞争优势的匹配关系,这符合案例研究的条件^[22]。其次,本研究旨在回答传统企业如何凭借价值链与延伸价值链构建,扩大自身竞争优势及其背后机理,属于“how”和“why”问题的范畴,而单案例研究作为现实环境下深入调研现象的一种实证探究,适用于回答此类问题^[23]。此外,本文在对传统茶企的研究中涉及从单一品牌营销到生态链构建及成长的动态发展过程,而单案例研究方法在深入调查新现象、探索动态过程中的理论逻辑与发展规律方面有显著优势^[24]。案例研究能够对实践过程进行细致描述,可以更好地理解价值链升级的阶段性特征,通过情境还原出竞争优势进阶的不同阶段。最后,本研究对竞争优势内涵进行了延伸,对基础性竞争优势、持续性竞争优势和系统性竞争优势做更深入的探索。回答这一递进关系也需要有案例材料作为支撑,且传统企业的竞争优势扩大路径在已有文献中并未深入作答,需要对天之红竞争优势进阶与价值链升级的匹配机制进行系统与深入的探索,而选择单案例可以对特定的现象和问题进行剖析,有助于理解现象背后的复杂机制,进而提炼现象理论与规律。

(二)案例选取

天之红祁门红茶创办之初是一家茶叶企业,其品牌“天之红”经过多年的发展已成为祁门红茶中的领导品牌。本文选择天之红祁门红茶及创始人王昶为研究对象,主要基于以下原因。①天之红祁门红茶的产品和业务发展脉络清晰,易于梳理和提炼出王昶从最初茶厂创建到现今的多产业融合的关键决策点、转型路径与发展脉络特征。②王昶自身作为祁门红茶的非物质文化遗产传承人,接触祁门红茶 40 余年,见证祁门红茶的兴与衰,使本文研究对象的完整性与真实性得到充分保证。而且王昶富有战略布局意识,天之红祁门红茶在不同阶段的价值链形态上存在着明显的差异。③王昶对于天之红的重要决策点的信息记载较为详实,研究团队与天之红企业较早就已达成合作共识,熟悉企业转型前后背景与价值链升

级过程。④天之红祁门红茶是祁门红茶发展中的佼佼者, 线下实体店和多渠道业务广泛, 企业发展既嵌入了传统文化, 也结合了新技术发展理念, 具备传统茶企的典型性和代表性。

(三) 数据收集

本文案例企业信息的梳理和数据收集工作主要通过实地调研访谈以及线上同相关管理者交流等方式同步进行。所属团队早期已与天之红形成密切合作关系并深入调研, 早期的调研过程中就已明确了天之红企业竞争优势的扩大路径极具研究意义和参考价值, 故此次针对本文的具体研究问题, 设计提纲, 再与天之红祁门红茶董事长王昶先生进行深入访谈, 了解天之红发展现状、发展过程存在的问题和转型决策点, 厘清公司基于价值链分析的战略管理方向。同时, 对获取的信息辅之以公司老员工及经理对话相互验证, 对存疑之处多次回访及线上交流。此外, 与天之红企业高级管理层人员进行结构式访谈, 多角度获取信息, 总访谈实践长达 24 小时, 为了确保研究结论的可信度, 多渠道收集资料相互印证和补充, 如充分收集天之红祁门红茶微信公众号、官网新闻、王昶微信朋友圈与相关媒体采访资料等, 研究资料的时间跨度为 1997—2021 年, 资料中重点梳理王昶对于天之红企业转型的关键事件、战略决策等内容。

四、案例分析

天之红祁门红茶是一家集茶叶种植、生产、经营、科研及茶文化交流为一体的综合型企业, 公司始建于 1997 年, 是祁门红茶最大的生产、加工基地, 回顾天之红的发展历程, 可划分为三个重要的发展阶段。

(一) 发展阶段

1. 第一阶段: 萌芽期(1997—2008 年)。此阶段为天之红的初创期, 茶厂初建名为“鳧峰茶厂”。21 世纪初, 祁红产业陷入其最低谷, 王昶即决定擦亮祁红金字招牌, 于 2005 年受县委、县政府委托投资 2 800 万元将“鳧峰茶厂”整体搬迁至祁门县城, 并对茶厂进行了彻底的改制和设备更新升级, 最终更名为“安徽省祁门红茶发展有限公司”, 一路走来, 历经风雨, 逐步恢复了祁门红茶的规模化生产和产业化经营。在当时, 一般小型加工厂都是采用手工制作, 只有少量的几家茶企采用了单机制茶。茶叶生产不仅耗时耗力, 而且产品质量的稳定性也得不到保证。为进一步提高祁门红茶的生产规模, 提升茶品品质, 王昶在 2008 年, 决定对制茶的价值增值环节进行优化和提升, 尝试将先进技术融入制茶工艺之中, 联合安徽省农科院茶叶研究所有关专家, 投资 800 余万元, 从制茶工艺原理入手, 将专业制茶师傅的经验以数字化形式融入工夫红茶初、精制加工各个环节, 以自动数据联控, 达到统一制茶标准。历时两年的持续改制, 使得祁红的制作保持了产品质量的稳定性, 而且在成本控制、产能、清洁化加工等方面均实现了很大提升, 实现了工夫红茶加工技术的重大突破。目前, 除高档祁红制作仍沿用手工外, 中低档茶均采用清洁智能化生产线生产。

2. 第二阶段: 扩张期(2009—2015 年)。这一阶段是天之红祁门红茶多产业生态筹建和扩张阶段。自 2008 年改制以后, 天之红的发展陷入瓶颈期, 如何延伸茶业价值, 如何进一步提升天之红在祁门红茶中的领导地位成为首要问题。经董事会协调, 天之红的蜕变重心从单纯做好茶慢慢转向祁门红茶相关生态链的建设上。其发展模式逐步向茶文化、茶商贸和休闲旅游等领域渗透, 形成多点支撑、多产业发展的大祁红产业格局, 在茶园管理、企业发展、农残控制、品牌塑造、人才支撑等方面狠下功夫, 历时 8 年, 逐步建立起别具盛名的天之红庄园, 其功能主要是茶叶种植、茶叶生产、茶叶科研和茶叶文化等, 成为多功能一体化复合型的茶庄园。天之红庄园围绕“祁红+”发展战略, 推进祁红与旅游观光、休闲农业、健康养生等业态深入融合, 延伸祁红价值链。庄园内设有竹质套房供住宿休闲, 设庄园餐厅提供地道的农家饭菜, 设竹楼与茶亭供观赏茶园和休憩, 设祁红博物馆近距离了解和感受祁红文化。庄园内千亩茶园可以自行采摘茶叶并在茶室体验馆中制成游客专属的祁门红茶。

3. 第三阶段: 成熟期(2017—2021 年)。此阶段, 天之红开始布局全产业链智慧联动, 基于 2016 年设立的“安徽省天之红祁门红茶高效生产标准化示范区”项目, 制定并形成了一整套企业标准体系文件指导企

业标准化生产,严格依据标准化建设程序,建成标准化示范茶园 6 000 余亩,集成推广有机肥替代化肥的生产技术模式,构建茶叶有机肥替代化肥的新机制,为后续祁门红茶全产业链智慧化奠定坚实基础。2018 年 6 月,天之红茶园水肥一体化设备采购和建设,以物联网技术为基础,构建了水肥一体化智慧茶园控制管理系统,打造和完善了天之红庄园、茶叶博物馆和展示馆等独具特色的茶旅体验项目。为持续扩展天之红产业链的发展内涵,维持茶园活力,天之红的基础设施也在进一步完善,2019 年 9 月中国祁红科技博览园建设项目开启,该项目规划涵盖文化园、科技园、产业园三类,功能涉及祁红生产、产品研究与开发、祁红文化展示、祁红文化交流和体验等,科博园的建成进一步打造智能化清洁化生产线,提升了研发环境和实验条件,进一步扩大天之红祁红平台优势,推动祁红产业实现更高质量发展。科博园成为对外品牌形象宣传、传承和发扬传统制作技艺、祁红文化传播的重要载体,同时也实现了祁红产业的提质增效和升级换代,带动茶企、茶农增收致富,推动乡村振兴,产生巨大的经济效益和社会效益。

(二)分阶段分析

天之红的发展经历了三个阶段,从茶厂初建发展到多产业共融再到数字智慧化生态,其价值链也在不断升级,最终形成适用于天之红的价值链结构,如图 5 所示。

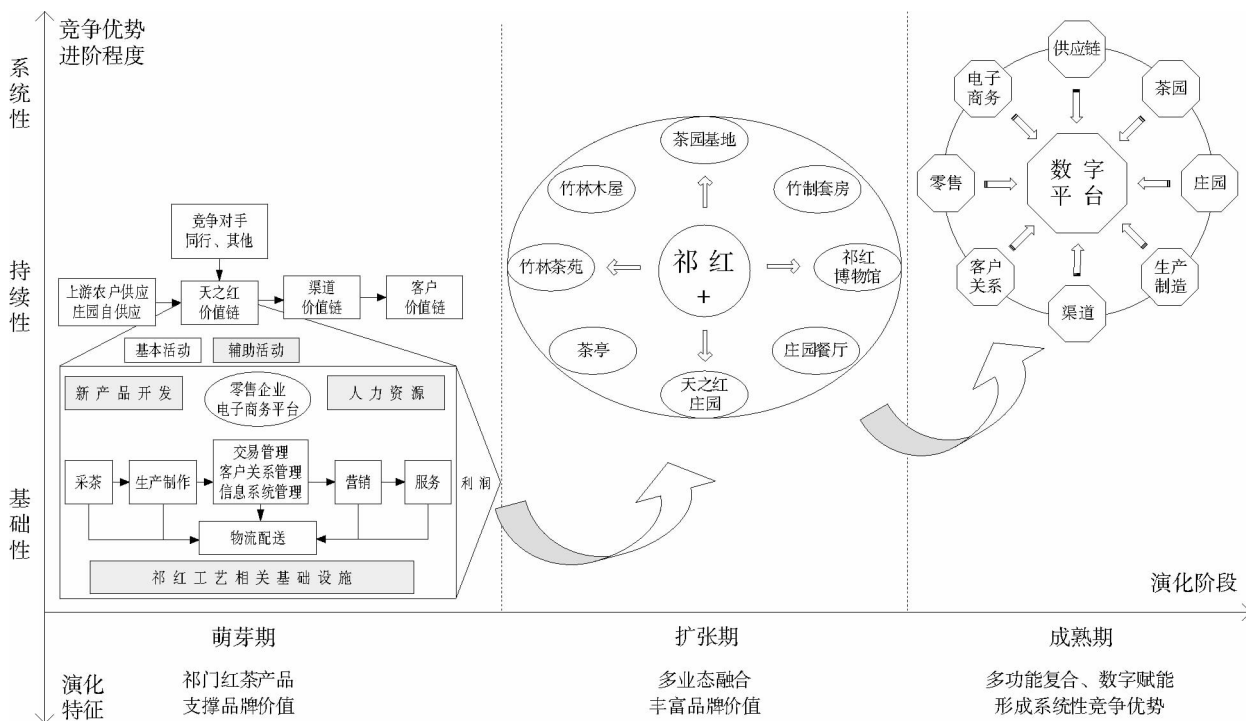


图 5 天之红竞争优势进阶路径示意图

1. 第一阶段:基础价值链识别,获取基础性竞争优势

识别价值链的价值增值活动是天之红在第一阶段发展的主要任务。萌芽期的天之红主打祁门红茶单一品牌价值,依靠其对内外部价值链的价值环节精准识别,优化内部制茶业务流程,改进制茶工艺,以获取区别于竞争者的基础性竞争优势。

基础价值链识别与分析。天之红的内部价值链由各个部门构成完整的活动有机体,祁门红茶产品经由内部各个环节的创造与传递,最终转移到消费者手中,创造价值同时也消耗着内部资源。价值链的基本活动可以表述为“予茶叶赋以价值的活动”,主要包括茶园经营、初制及精制的人工操作、机械化操作的人工处理,市场营销和售后服务等。其辅助活动可以理解为“予茶叶赋以动能的活动”,主要包括采茶与制茶相关设备采购、机械化设备维护及更新、人才管理及合作、产学研推进等。基础活动直接作用于价值

实现,如茶叶品质决定茶叶销售类别,市场营销提升品牌知名度,售后服务提高顾客满意度等。辅助活动在价值创造中也不可或缺,譬如高端人才引进促进企业良性发展与管理改善,与科研院所合作和技术开发为天之红新产品的诞生和提升茶业口感与质量注入活力,也为祁门红茶的价值提升赋予新的动能。天之红的外部价值链分为横向与纵向价值链两个方面,横向价值链主要由上游供应商、下游渠道商和客户构成。天之红上游供应商主要来源于自身茶园资源,为稳固茶园价值链上游供给,天之红与当地茶农展开合作,茶农作为企业员工,构成茶叶采购来源渠道。其下游的销售渠道较多,线下实体子公司分布各地,线上则有淘宝、天猫、京东旗舰店等共同构成其下游销售与客户销售渠道,其旗舰店粉丝流量、直播带货即时流量、产地黄山景区及周边合作销售商累积流量等构成天之红独特的客户销售资源等。纵向价值链主要构建于与产品、市场和技术有关联的同业间的企业价值活动中。祁门红茶品牌除天之红以外,还有天福茗茶、润思、祥源茶、谢裕大等,这些茶品牌视为同业间的竞争者,天之红如何在众多竞争对手中脱颖而出,持续处于领导地位,是其在未来发展中一直面临的问题。另外,天之红地处黄山市祁门县附近,其地域附近的黄山毛峰、六安瓜片也是历史名茶,在茶市场也同样占据较大份额,是天之红企业最直接的竞争对手。天之红将自己的竞争对手视为机遇和挑战,并积极地同竞争对手进行合作,形成战略联盟。这也是因为在当今市场竞争尤为激烈的环境下,任何一家茶企的能力都是有限的,只有正确利用竞争对手间的优势互补,建立战略联盟、共享信息与资源,才能获得更多的价值创造空间和更为广阔的销售前景,最终实现互惠双赢。

价值链构建竞争优势路径。①内部价值链构建竞争优势。天之红构建其竞争优势的第一步是识别企业价值生成环节,确定茶业相关业务的总成本构成,分析各过程的成本动因,实现差异化竞争和成本优势,优化制茶流程操作,提高运营生产效率。具体体现在:识别出差异化制茶工艺竞争环节,花费 800 多万投资于制茶机械化工艺水平改进,通过增加价值链环节中的独特性来源,形成差别化和低成本战略。天之红的制茶过程由人工和机械化操作共同完成,专业化人工操作保证茶叶制作工艺的独特和品质,机械化操作提高生产运营效率。天之红拥有区别于竞争者的独特资源,王昶作为祁红非遗传承人,拥有祁红独特制作技艺资源,其做茶 40 多年,已在茶行业中扎稳根基,成为天之红的核心人力资源。其企业机械化改制由企业自主采购,并经由企业自身调试完成,将先进技术和独特的制作流程融入制茶工艺之中,联合科研院所相关专家,将数字化经验融入工夫红茶初、精制加工各个环节,最终形成适用于天之红制作工艺的机械化流程操作,构成其核心生产制造资源。产品上,实现精细化包装,不断在品质和市场上下功夫,把握区域产业地位,与政府合作,通过互联网+直播多平台销售,进一步拓宽茶叶销售市场,展示优质茶产品。技术开发方面,与安徽农业大学、安徽省农科院等保持持续合作,不断创新加工工艺,提升品牌价值。人力资源方面由安徽农科院、安徽农业大学、黄山学院及附近高职院校输送人才提供技术及管理支持。②外部价值链构建竞争优势。外部价值链由竞争者及上下游构成,竞争者价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源,与竞争对手的价值链比较决定了竞争优势的差异所在。祁门红茶竞争者众多,祁门红茶其他品牌,如黄山毛峰、太平猴魁、屯溪绿茶等其他历史名茶也占据茶市场的些许份额,天之红为错开与其他单一茶类和单一定位的同质竞争,实现其在茶叶销售网络环境下的稳定发展,在高档祁红制作上沿用手工精制,中低档茶采用清洁智能化生产线生产。通过多层级茶类销售分类方式,既实现规模生产也树立起自身红茶领导者的高贵形象。另外,在上下游关系上,其上游供货源也是自身茶园供给,采茶由当地农户及员工完成,上游供应商具有持续的稳定性。天之红在多年的发展实践中,已经积累了稳定的下游渠道商及客户,这些价值链环节的内外资源既保证了茶叶销售收益的来源,也为天之红的下一步战略布局打下良好基础。

2. 第二阶段: 多产业生态链扩张, 构建持续性竞争优势

自 2008 年企业改制完成后,通过基础价值链识别价值增值活动建立竞争优势的方式,已不足以满足动态环境下的发展需要,天之红的价值识别便转向价值链的延伸上。即从基础价值链向生态链的延伸,

凭借初期价值链分析获得的基础性竞争优势,进一步打造多产业生态圈,祁门红茶赋能于生态圈,生态圈赋以祁门红茶多维度价值。天之红祁门红茶作为祁门县第一产业与第一品牌,为延伸其价值链结构,借助外部力量,通过政企合作,紧紧围绕建设“更具盛名的中国红茶之乡和全省生态经济强县”这一目标,大力实施祁红基地提升、品牌提升、品质提升、市场提升、文化提升五大提升工程,布局天之红多产业链协同发展战略。天之红以茶文化和旅游为切入点,开发特色庄园,通过其生态庄园的建设,打造茶文化和茶旅游共融,通过配套设施将产品消费与服务系统集成于一体,形成“吃、喝、住、游、娱”等多要素一体化市场价值链,实现茶价值最大化,打造独具特色的祁门红茶文化,不断升级生产、研发、旅游等配套设施,延伸其价值创造方向。

天之红通过“祁红+”战略,以市场为导向,聚集游客需求,打造有祁红特色的旅游产品,倾力打造“茶旅一体化”的生态旅游发展模式。把旅游公司请进来,把游客留下来,把服务水平提起来,让名气大起来,让群众富起来,推进祁红向文化、体育、旅游等方面的延伸、辐射和共融,充分整合资源,跨界运作,让人们体验到茶文化的精髓,吸引年轻一代的目光。形成多点支撑、多业发展、多场景共生、多业态融合、多流量共享的祁红生态链。在茶及茶文化赋予天之红庄园价值提升的同时,其庄园内打造的旅游与休闲生活也在赋予茶更高的价值,多元化的顾客相互共融、相互关联带动,形成产业共生的闭环系统。此外,在社会责任方面,天之红企业地处祁门县,设置扶贫试点,在乡村设置天之红茶业祁红村加工点,方便更多人就业,为助力脱贫贡献一份力量,承担起乡村脱贫、乡村振兴和带动居民共同富裕的社会责任。一方面,企业积极履行社会责任,赢得了良好的社会信誉,塑造了良好的品牌形象和公司形象,树立了积极企业责任观。另一方面,企业带来的经济溢出效应也带动了区域经济发展,通过树立企业形象与带动产业发展延伸其价值链。在生态链的构建上企业文化也不可或缺,祁红博物馆馆内展示的《大清第119号政事奏折》,叙述了祁红鼻祖胡云龙先生是怎样开辟茶园,如何改制红茶等历史,为祁门红茶赋予更大价值内涵。随着茶消费、茶文化、茶体验、茶旅游等新形式的不断改进和完善,实现了传统价值链与延伸价值链间的流量和市场共享,提升了企业生态优势水平。

生态圈构建阶段,天之红的竞争优势开始由单一产品优势向生态优势过渡。过渡路径为:基于第一阶段差异化竞争优势,对茶园进行标准化改造,从单一生产裂变为多功能区的复合茶园种植体验基地;依靠独特的生产线机械化改制,裂变为消费者个性化采摘及参与做茶工艺之中;依靠自身独特的茶园周边环境,裂变为集旅游、休闲、文化和商贸为综合体的商业生态圈,在祁门红茶及茶文化赋予天之红庄园价值提升的同时,庄园内打造的旅游与休闲生活也在加速茶价值提升,两者相互共融,形成多点支撑、多业发展。生态链中的各环节相互支撑、关联带动,进而形成持续性竞争优势,为企业下一阶段的发展奠定坚实的基础。

3. 第三阶段:智慧链联结,形成系统性竞争优势

随着祁红产业生态圈的不断完善及扩大,企业生态平台的复杂性随之增加,这种复杂性进一步加大了企业资源配置压力,在复杂的生态圈环境中快速响应环境变化以维持自身优势成为天之红第三阶段的挑战,而数字互联网技术的发展,丰富及重构了管理方式,为维持生态优势及扩大生态优势提供了新的延伸路径。天之红作为传统茶企,为赶上产业智慧化热潮,积极打造产业智慧化生态茶园,于2018年决定将物联网技术全面应用到茶园建设之中,以物联网技术为基础,在300多亩白塔生态有机茶园基地示范推广茶园物联网和水肥一体化技术,智慧茶园控制管理系统实现了视频与数据采集分析,以及水肥一体化远程喷灌等功能。智慧系统不仅使得产品追溯、稳定产量、提高质量从源头上得到保证,而且还实现了节水、节肥、省工、省药、增效的目的,使得茶园管理更加科技化、智能化,持续推进天之红在祁门红茶中的优势地位,促进祁红高质量发展。2019年天之红祁红科博园开始筹建,科博园的建设进一步加快完善基础配套设施,充分发挥园区平台优势,做大做强实体经济,为推动祁红产业实现更高质量的发展筑牢根基、积蓄新动能。天之红科博园进一步打造智能化清洁化的生产线,加大产品研发力度,不断提高产品的

附加值和科技含量,提升核心竞争力。可见,在茶园基地建设上,祁红产业的高质量发展始终遵循绿色生态理念,天之红在智慧化网络中,逐步实现茶树良种化、种植规模化、生产标准化、全链智慧化,打造全国祁门红茶产业标准化示范先导区,引领祁门红茶产业标准化发展。

智慧链发展阶段,天之红通过数字技术对内部价值链进行优化和完善,利用数字智慧平台实施生态茶园建设,运用智能设备结合物联网技术,建立统一的生产仓管理平台,从而有效地对茶园进行监控、管理和产品追溯,稳定了产量,也提高了质量。依托智慧平台,一方面,解放了管理层压力,释放了人力,重构了传统的“科层制”管理模式,推动管理方式向网络化、扁平化、平台化的管理模式转型;另一方面,也使得企业在获取、分析及追溯信息方面拥有其他竞争者无法复制的优势,大大提高了企业在面临需求变化时的响应能力。天之红聚焦产业协同,通过高新技术将资源、能力进行整合、集成、共享和优化配置,打造信息、资源与业务高效协同的企业运行体系,通过对产业链进行整合协同,促进跨产业联动,围绕“一产助推旅游、二产服从生态、三产激活全局”的三产融合发展模式,集绿色、智慧、与企业责任全方位多层次发展维度,促进茶旅高效融合、互利互惠,使得其能够在迅速变化的动态竞争环境下保持产品的多维度发展柔性,确保企业面临突变的环境时可以快速转型,重构自身发展链,实现流量与市场的快速扩张和竞争力的系统性提升。

五、结论与讨论

新时代下动态竞争环境改变了企业的传统竞争范式,传统竞争理论关注价值链环节以构筑竞争优势的逻辑面临挑战,企业获得竞争优势的路径演化方向由基础性竞争优势逐渐转向生态竞争优势与系统性全局优势,生态优势的构建和丰富成为企业获取持续竞争优势的关键。本文聚焦于此,以天之红祁门红茶的基础价值链、生态链和智慧链的演变过程进行案例研究,探究传统企业获取竞争优势的演变方向,得出以下结论。天之红的竞争优势分析案例能够很好地嵌入本文所提及的传统企业获取系统性竞争优势路径的分析框架之中,也提供了支持竞争优势进阶之路的三个命题的证据,由此归纳出我国传统企业获取竞争优势进阶的一般过程:第一,企业萌芽阶段的发展是以基础价值链识别价值增值环节和价值增值活动,通过优化、协调和加强识别的生产经营活动,提高运营效率,获取基础性竞争优势。第二,企业扩张阶段的发展是以形成产业生态链的方式扩大基础竞争优势,通过夯实生态圈基础设施,形成多产业协同的生态链,进而逐步构建起核心竞争力的生态优势,形成持续性竞争优势。第三,企业成熟期以智慧链等联结企业价值链与生态链,重构管理模式,提高资源配置能力与需求响应变化能力,扩大竞争优势,以形成系统性竞争优势。传统企业获取竞争优势的发展脉络为:以基础价值链识别价值环节,获取竞争优势;以生态链构建生态优势,获得可持续性竞争优势;以智慧链等联结价值链与生态链,构建系统性优势,扩大竞争优势。

本研究以天之红的企业发展历程与竞争优势扩大过程为例,解释了竞争优势递进式演化方向和累积路径。即通过价值链向生态智慧链的升级赋能于基础性单向竞争优势向系统性复合优势的进阶,为后续学者展开系统性竞争优势的研究提供有益的理论基础。此外,本文研究提出价值链的演化方向为企业价值链延伸向产业生态链,最后再由数字智慧链联结,将生态链与智慧链融入竞争优势,弥补了竞争优势理论与现代生态链和数字技术长期割裂的局限,填补了竞争优势的进阶路径与价值链升级的匹配关系。最后,本案例以天之红祁门红茶发展有限公司为例,以祁门红茶作为传统茶行业的一个缩影,探索传统企业的成长轨迹和转型路径,认为天之红的竞争优势扩大源于企业在各阶段对价值链的精准识别与延伸,其进一步解释了“价值链—生态链—智慧链”的价值链延伸作用机理,丰富竞争优势来源在传统企业研究情境下的应用与发展,为传统茶叶企业的发展和成长提供了有益的启示和借鉴意义。

参考文献:

- [1]陈冬梅,王俐珍,陈安霓.数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望[J].管理世界,2020(5):220-236+20.
- [2]黄江明,丁玲,崔争艳.企业生态位构筑商业生态竞争优势:宇通和北汽案例比较[J].管理评论,2016(5):220-231.
- [3]SHANK J K,GOVINDARAJAN V.Strategic cost management[M].New York:Free Press,1993.
- [4]BROW R K,TALLANT D R.Structural design of sealing glasses[J].Journal of non-crystalline solids,1997(2):396-406.
- [5]PORTER M E.What is strategy?[J].Harvard business review,1996,74.
- [6]BARNEY J B.Firm resources and sustained competitive advantage[J].Journal of management,1991(1):99-120.
- [7]MA H.Competitive advantage and firm performance[J].Competitiveness review: An international business journal incorporating journal of global competitiveness,2000(2):15-32.
- [8]TEECE D J,PISANO G P.The dynamic capabilities of firms: An introduction[J].Industrial and corporate change,1994(3):537-556.
- [9]苏策,何地,郭燕青.企业创新生态系统战略开发与竞争优势构建研究[J].宏观经济研究,2021(4):160-169.
- [10]刘静雅.互联网企业可持续竞争优势获取路径研究——以奇虎360为例[J].管理案例研究与评论,2016(1):30-43.
- [11]肖红军.共享价值、商业生态圈与企业竞争范式转变[J].改革,2015(7):129-141.
- [12]蔡宁,王节祥,杨大鹏.产业融合背景下平台包络战略选择与竞争优势构建——基于浙报传媒的案例研究[J].中国工业经济,2015(5):96-109.
- [13]徐鹏杰.互联网时代下企业竞争范式的转变:从竞争优势到生态优势——以韩都衣舍为例[J].中国人力资源开发,2017(5):104-109.
- [14]潘松挺,杨大鹏.企业生态圈战略选择与生态优势构建[J].科技进步与对策,2017(21):80-87.
- [15]DE REUVER M,SØRENSEN C,BASOLE R C.The digital platform: A research agenda[J].Journal of information technology,2018(2):124-135.
- [16]ADNER R,PURANAM P,ZHU F.What is different about digital strategy? From quantitative to qualitative change[J].Strategy science,2019(4):253-261.
- [17]BANALIEVA E R,DHANARAJ C.Internalization theory for the digital economy[J].Journal of international business studies,2019,50(8):1371-1387.
- [18]邹爱其,刘一蕊,宋迪.跨境数字平台参与、国际化增值行为与企业国际竞争优势[J].管理世界,2021(9):214-233.
- [19]IKEDA K,MARSHALL A.Strategies for competing in markets enabled by digital platforms[J].Strategy & leadership,2019(1):30-36.
- [20]PURANAM P,ALEXY O,REITZIG M.What's "new" about new forms of organizing?[J].Academy of management review,2014(2):162-180.
- [21]LI J T,CHEN L,YI J T,et al.Ecosystem-specific advantages in international digital commerce[J].Journal of international business studies,2019(9):1448-1463.
- [22]EISENHARDT K M.Building theories from case study research[J].Academy of management review,1989(4):532-550.
- [23]YIN R K.Case study research:Design and methods[M].Thousand Oaks,CA:Sage,2009.
- [24]王凤彬,王骁鹏,张驰.超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究[J].管理世界,2019(2):121-150.

Research on the Advanced Path of Competitive Advantage of Traditional Enterprises Enabled by Value Chain: A Case Study of Keemun Black Tea

WU Peijian, ZHU Lanlan, XUE Jiantao

(School of Business Administration, Anhui University of Finance and Economics, Bengbu, Anhui 233030, China)

Abstract: This research takes Tianzhihong Keemun Black Tea as an example, adopts the single case study method, and explores the advanced path and mechanism of competitive advantage of the traditional enterprise based on the analysis of its enterprise development process from 1997 to 2021. It is found that the advanced path of Tianzhihong's competitive advantage is divided into three stages: the embryonic stage, the expansion stage and the mature stage. In the embryonic stage, the value-added links and activities are identified by the basic value chain, and the production and operation activities are optimized and strengthened to improve the operation efficiency, which enables the enterprise to obtain the basic competitive advantage. In the expansion stage, the enterprise expands the basic competitive advantage by means of industrial ecological chain to consolidate the ecosystem infrastructure and build an ecological chain and ecological advantage with multi-industry coordination, which helps the enterprise form a sustainable competitive advantage. In the mature stage, the enterprise value chain and ecological chain are connected with the wisdom chain to reconstruct the management mode and improve the ability to allocate the resources and respond to demand change, which helps the enterprise form a systematic competitive advantage. Based on the value chain, the research summarizes the successful experience of Tianzhihong in order to provide a path for other traditional enterprises to use the value chain upgrading to enhance their competitive advantage.

Key words: value chain; competitive advantage; advanced path; case study

(责任编辑:魏 霄)

(上接第 71 页)

The Consensual Jurisdiction of International Succession Matters: EU Experience and Enlightenment to China

LIU Yang

(Law School, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: The consensual jurisdiction of international succession is another typical example of the penetration of the principle of autonomy of will into the field of international family jurisdiction in the European Union. The EU has not only completely broken the exclusive nature of the jurisdiction of international succession disputes, but also gradually subverted the traditional position that international family litigation should not invoke the international consensual jurisdiction system. In order to facilitate litigants' litigation and promote the transnational free flow of people, *Rome IV Regulation* not only stipulates in Article 5 that parties can choose the court of jurisdiction by express agreement, but also stipulates international tacit prorogation of jurisdiction in Article 9. The idea of EU unitary inheritance means that the overall inheritance matters including real estate and movable property belong to the objects of international consensual jurisdiction, so as to avoid the fragmentation of inheritance. The applicable conditions of international succession consensual jurisdiction are different from other international family prorogation of jurisdiction, which reflects the characteristics of choice of forum following the choice of law. International succession mainly involves private rights and has weak links with major national political and economic interests and public order. Family property disputes in China have been allowed to apply consensual jurisdiction. Succession litigation also involves the handling and division of family property. It is not impossible to introduce the international consensual jurisdiction system into China's international succession jurisdiction.

Key words: international succession; international consensual jurisdiction; *Rome IV Regulation*; international exclusive jurisdiction; EU private international law

(责任编辑:董兴佩)