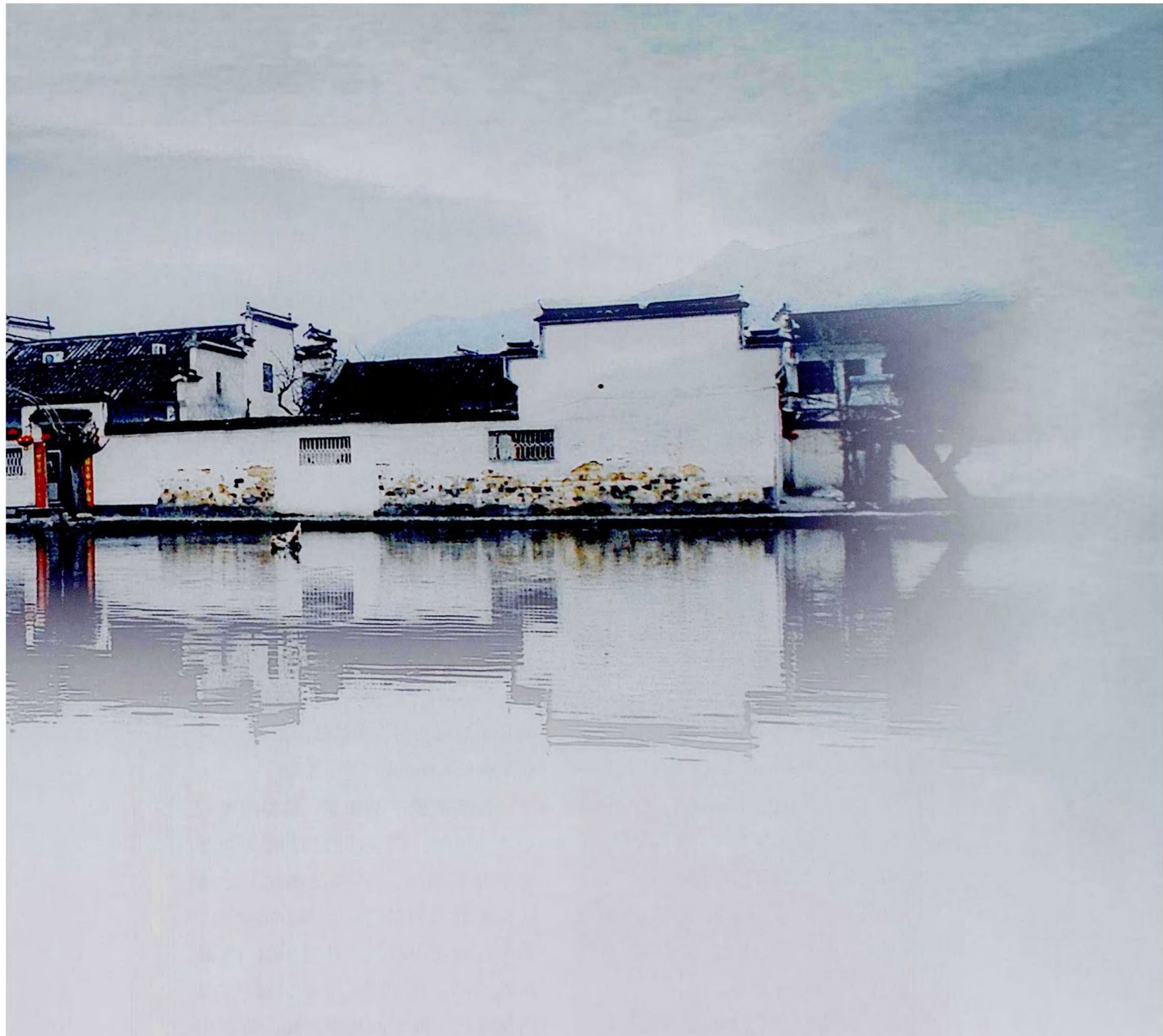


家族企业如何让“富”延续

——胡开文：品牌传承的力量

家族企业“富”的延续，从根本上讲是企业品牌的延续，而品牌传承的关键在于企业是否设计了能够长期执行下去的接班人制度，以免品牌传承重任所托非人

王世华 安徽师范大学教授



家族企业是中国乃至世界企业发展的重要力量。在很多国家，家族企业几乎占据了半壁江山。据美国季刊《家族企业》杂志的统计，美国家族企业的比率达到了54.5%，英国甚至达到了76%，澳大利亚是75%，意大利和瑞典的绝大多数企业都是家族企业。在亚洲经济体中，家族企业也是一种普遍的企业组织形式。它的存在见证了经济的变迁与发展，也是其自身顺应时代，

不断完善和发展的过程。

现代中国，企业寿命超过一百年的极为罕见，许多家族企业都还比较年轻，大多也就几十年的历史。虽然，先进的经营管理理念已经被许多家族企业接受并实践，然而，家族企业并不由于借助了这些管理模式而平稳发展。那么家族企业如何才能让“富”延续下去？也许，胡开文的故事能给我们一些启示。

胡开文自乾隆三十年（1765）创立，

至1957年转至公私合营止，传承六代，共192年。这两百年间是我国历史上多灾多难的时期，政治腐败自不必说，且战争绵延不断，尤其是太平天国与清军在徽州的十年拉锯战，使徽商元气大伤。其后又有军阀混战、抗日战争、国内战争等，经商的大环境简直糟透了，这些对胡开文都有极大的影响，但胡开文不但挺过来了，而且能够发展壮大，胡开文墨店遍布各地。

“胡开文”小传

“胡开文”是徽州墨业商号名，以制作各种墨品闻名全国。创始人胡天注是清代安徽绩溪人，十几岁时在一家墨庄当学徒，耳濡目染，对墨业有了比较深的了解。早年以租赁墨庄营生，后被休宁著名墨商汪启茂觅为乘龙快婿，为此后独立经营墨业奠定了基础。

乾隆三十年(1765)，汪启茂墨庄在与同行竞争中失利，难以为继。胡天注决定放弃租赁，独立承顶“汪启茂墨庄”，从此走上独立经营墨业的道路。该墨庄位于休宁，是前店后坊结构，既做墨又营销。由于汪启茂墨庄很难东山再起，胡天注决定另起炉灶，其从“天开文运”中得到启发，取中间二字，打出“胡开文”的招牌。

传承企业品牌： 产品高质，锐意创新

家族企业“富”的延续，从根本上来讲是企业品牌的延续。不难想象，财产的传承相对容易，但不容易持久。纵观世界上的千年、百年家族企业，他们并不刻意追求最高额的财富，只要年年有利润，甚至仅仅保持收支平衡就觉得很美好。他们首要的任务是企业品牌的传承。因为，只有保证品牌的存续，财富才不会枯竭。

企业品牌包含的内容是丰富的，不仅受到产品质量、经营方式的影响，同时也受到宣传力度、创新思维的影响。胡开文品牌的创立和传承，离不开“产品高质，锐意创新”这八个字。

高度重视产品质量。品牌的基础是产品质量。胡天注时代，墨业市场竞争非常激烈，“汪启茂墨庄”之所以失败就是质量逊人一筹，“胡开文”要想在竞争中获胜，就必须创出高品质的产品。本着这一宗旨，他从“汪启茂墨庄”原有的墨模中精心挑选出三副，不惜巨资购买上等原料，聘请良工，精心制模做墨。很快第一批“胡开文”墨品上市了。

那时候，制墨商除了自己的招牌(店号)外，还有特制钤于墨品上的标记(商标)，“胡开文”商标取名“苍珮室”。由于“苍珮室”墨用料考究，制作精细，形式新颖，得到顾客赞誉。“胡开文”品质信誉逐渐积累。胡氏后代也高度重视产品质量，以传统品牌。



第二代胡余德在制墨工艺上坚持“易水法”（唐代河北易水人李氏发明），每松烟一斤中，用珍珠三两、玉屑、龙脑各一两，再和以生漆，捣十万杵而成，故其墨坚如玉、纹如犀、色如漆、贵如金，“苍珮室”墨始终质量超群。第四代传人胡贞观，只要不外出，每天到作坊中视察，一道工序一道工序地看，发现问题及时处理。

生产经营锐意创新。企业品牌的延续，除了质量上乘，还应追求生产经营的创新，保证品牌与时俱进，永葆生命力。

考虑到市场需要，胡开文采取了高普并举的经营方针。高级墨争声誉、创名牌、求高利；普通墨占市场、求多销。在经营方式上则批零兼营，灵活多样。

胡开文规模扩大后，在本地建立的小型点烟房所产松烟供不应求，为了确保制墨原料优良，胡贞观投资巨款在重庆建了一个较大的点烟房，既保证了本店墨品生产的需要，而且还可出售给同行，获得更多利润。

除了经营方式灵活多样，胡氏还注重产品种类和样式上的创新。从胡余德

开始，产品的种类和样式逐渐增多，胡开文品牌的价值扩大了。

胡余德认为高级墨应集实用、艺术于一体，使墨品既有实用价值又有艺术欣赏价值。为此他聘请良师，大胆创新，制造出集锦墨。如“棉花图”（全套16笏）、“十二生肖图”（全套12笏）、“御园图”（全套64笏）等。“棉花图”以16幅画面反映了从棉花播种到纺纺织布的全部生产过程，图案逼真，雕镂精细。“十二生肖图”以十二生肖入画，配以历史故事，如苏武牧羊、伯乐相马、嫦娥奔月（兔）、李密拉角（牛）等，墨品一面画图，一面题赞，人物形象栩栩如生，堪称精品。

这些集锦墨成为“胡开文”的拳头产品，投放市场后，深受喜爱，即使不为书写，也有人将其购买回去，作为艺术品呈放在案几、桌头，以供欣赏。

胡余德还精心制作贡墨，力争让“胡开文”跻身皇宫。他曾制出“御制文渊阁诗墨”（集锦墨）进呈皇帝。该墨品墨式奇特，无一相同，正面镌有乾隆大学士彭元瑞书写的御诗，背面镌有描摹的文徵明等名家之画，可以说用最好的原料和最精的工艺制作而成。果然，集锦墨进呈后，赢得皇帝的赞赏。

第五代传人由于受到李时珍《本草纲目》的启示，采用名贵中药制成“八宝五服药墨”，有豁痰开窍、平肝息风、镇惊安神、清热解毒功效。此墨价格

昂贵，但受到人们欢迎。第六代传人胡洪椿也在墨品质量和花色品种上狠下功夫，他主持生产的“地球墨”在1915年巴拿马万国博览会上荣获金奖和南洋劝业会优质奖章。

扩大企业品牌影响。企业品牌的建立和传承，离不开对企业产品的大力宣传，了解的人越多，产品得到认同的可能性越大，企业品牌的影响力才会越大。

第四代传人胡贞观特别注意在上流社会中扩大“胡开文”的影响。他是咸丰时恩科举人，诰授奉直大夫、覃恩晋封通奉大夫、户部贵州司员外郎兼广东司。他利用自己商儒双兼的身份，广泛与上流社会接触，与文人墨客、宿学名儒、达官显贵关系密切，不少名人纷纷前来“胡开文”定制墨品。这些人拿到精制上乘的墨品后，在各种场合广为宣传，使得“胡开文”的影响越来越大。经过胡贞观的不懈努力，“胡开文”的规模扩大了，年产高级墨品数万斤，资产达20万元（银元），在当时的徽墨同业中，一直是独占鳌头。

设计传承制度：

“单传”执业，起桌更名

家族企业的延续，以品牌信誉为尊，然而，如何才能保证企业品牌传承下去？传承，必然面临着分家析产的问题。历史上曾留下了多少祖辈亲手创立

的家业，由于分家析产，资本分散，而致逐渐衰落的遗憾。尤其是一些极有发展前途的技术行业，商业资本、制造技术和精良工具一旦分散，多年发展起来的产业必然名存实亡。如何分家析产，才能保住企业品牌？胡开文给我们的启示是：设计传承制度。制定一个好的制度，方能保证企业品牌不因人的变化受到影响。

胡天注有八个儿子，如果将“胡开文”一分为八，结果可想而知。为确保“胡开文”持续发展，经过深思熟虑，其确定了一个重要的传承制度：“单传”执业，起桌更名。他在遗书中明确规定：

“店业：休城墨店坐次房余德，屯溪墨店坐七房颂德，听其永远开张，派下不得争夺。屯店本不起桌，所卖之墨向系休城店制成发下。屯店起桌自造，更换“胡开文”招牌，不得用“胡开文”字样。店本：屯溪、海阳两店资本，除坐酬劳外，按八股均分。”

遗书墨迹未干，胡天注就去世了。当时他的八个儿子有四个先后去世，三个年幼，并未分家。但“单传”执业和起桌更名的原则已经确立了，“胡开文”由二子胡余德执掌。

胡余德又有八个儿子，他将四个儿子过继给四个去世的兄弟。在先父遗嘱的基础上，又立下了一份分家阉书。家产遵照父亲遗嘱，仍按 8 股均分。



如何分家析产，才能保住企业品牌？胡开文给我们的启示是：设计传承制度。制定一个好的制度，方能保证企业品牌不因人的变化受到影响

休城“胡开文”老店和屯镇分店分别归二房胡余德和七房胡颂德（胡余德之弟）执业经营。

为确保分家析产后，“胡开文”不致衰落，并继续发展，胡余德根据父亲的遗嘱精神在阉书中立下了一个重大原则：分家不分店，分店不起桌，起桌要更名。

分家不分店。即休城“胡开文”老店和屯镇“胡开文”分店分别由二房和七房执业，永不改变。家中产业和资本除留一部分用以“养老”和“酬劳”外，全部按 8 股均分。可见家虽分了，但墨店却未分，仍是单传执业。这就便于上代移交店业时，从诸子中选择贤明能干之人作为继承人，使店业不致因传承非人而衰落。

分店不起桌。即屯镇“胡开文”分店不准起桌制墨，这是胡天注在世时规定的：“屯店本不起桌，所卖之墨向系休城

店制成发下”。胡余德“悉遵遗稿”，在分产阉书中又重申此条原则，要求后世遵行。

起桌要更名。即屯店起桌自造，更换“胡开文”招牌，不得用“胡开文”字样。这也是胡天注规定的。胡天注也曾预料，由于起桌制墨的高额利润，虽有“分店不起桌”的规定，但自己身死之后，万一有子孙硬要起桌制墨怎么办，所以预先立下规定。胡余德统持家政时，虽没有发生起桌制墨之事，但保不住今后永远不会发生，于是他重申父亲这一遗命。“胡开文”是一块金字招牌，一旦有子孙在制墨过程中偷工减料、粗制滥造，这块金字招牌就会毁于一旦。

通过传承制度的设计及有力执行，能够保证企业管理者在选择接班人时有规可循，不至于造成家族内部不可调和的矛盾。制度之下，接班人的能力和素养对于企业品牌的传统有着至关重要的影响。除了对接班人进行管理能力的培养，以便其能够胜任管理之责，胡氏家族还对后人进行文化素养的培养，历代不惜重金，聘请良师，教育子弟。

传承制度实践： 坚持祖制，适当变通

除了制墨，胡开文还有一些其他产业，如典业、茶号、枣栈，由于这些产业与墨业不同，保质量、保品牌的问题不是那么突出，胡余德就采取了通

融的办法，除将枣栈交由七房经营外，又将典铺、茶号让几房“合同执业开张”。但如某房对原立规则有所违拗，则凭亲房可将其资本抽出，写下字据，和店业永远脱离关系。这样就避免了争端，或在有了争端时不致造成破产的局面。

“胡开文”单传执业到第四代胡贞观时已有100余年的历史，一直被二房（胡天注次子胡余德）一脉垄断。随着胡氏子孙蕃衍增多，其他房派的子孙也纷纷要求起桌制墨，并且打出“胡开文”的招牌，矛盾日益尖锐。胡贞观认为，虽然祖训规定后人起桌制墨，应另打“胡开文”招牌，但此条不易被接受。

为了缓解族内矛盾，又不违背“祖制”，胡贞观想出了一个新办法：如果坚持要用“胡开文”招牌，一定要在“胡开文”之后加上“×记”二字，休城老店使用的“苍珮室”商标决不准他店使用。可见胡贞观仍然坚持了“祖



制度之下，接班人的能力和素养对于企业品牌的传统有着至关重要的影响

制”——“起桌要更名”，但由于采取了这个变通办法，后人容易接受了。这充分反映了胡贞观原则性和灵活性相结合的管理才能。

有了这样的决定，很快各房建立起一批“胡开文”分店：“胡开文源记”、“胡开文亨记”、“胡开文利记”、“胡开文贞记”。其中“胡开文源记”发展很快，年产墨品5000斤左右，年营业额在26000元（银元）上下。另外，胡氏后人还在扬州、杭州、上海、安庆分别设立“休城胡开文”分店。

实践证明，胡天注、胡余德做出的决定是经过深谋远虑的，胡氏子孙基本上一直遵循着这一“祖宗之法”。胡贞观虽适当做了变通，但在政治风云变幻、市场竞争激烈的情况下，“胡开文”的金字招牌不仅没有黯然失色，反而更加大放异彩。

抗日战争全面爆发后，“胡开文”墨业受到极大冲击。重庆点烟房无法供应松烟，只好停业。第六代传人胡洪椿便在休城另造点烟房，准备试制桐油烟，又因战争交通中断，桐油进不来，计划落空。同时，原从广东运进的制墨用胶也因战事而货源断绝。无奈之下，就近买进牛皮胶，墨品质量大大下降。

休城“胡开文”墨庄从此一蹶不振，该店在全国各地的分店也因战争大多歇



政治风云变幻、市场竞争激烈的情况下，“胡开文”的金字招牌不仅没有黯然失色，反而更加大放异彩

业，少数分店勉强支撑，也于解放前夕歇业，或于解放后变为公私合营。休城老店解放后还独自经营到1957年公私合营才停业。“胡开文”的停业完全是战争的影响。

纵观，家族企业“富”的延续，需要创立者设计一个能够长期执行下去的接班人制度，使经营者怀着将企业传承下去的使命感，保护企业品牌，并不断扩大品牌价值。🍵

编辑：符丽静 fulijing@pkubr.com

王世华：安徽师范大学教授、博士生导师，安徽师范大学皖江学院党委书记、院长，中国明史学会副会长、中国商业史学会副会长、安徽省历史学会会长。长期致力于中国古代史、徽学及徽商等方面的教学和研究。