光华管理学院
Guanghua School of Management

因思想 而光华

共同富裕与产业治理模式选择：中国东西部比较案例研讨

张闫龙

北京大学光华管理学院

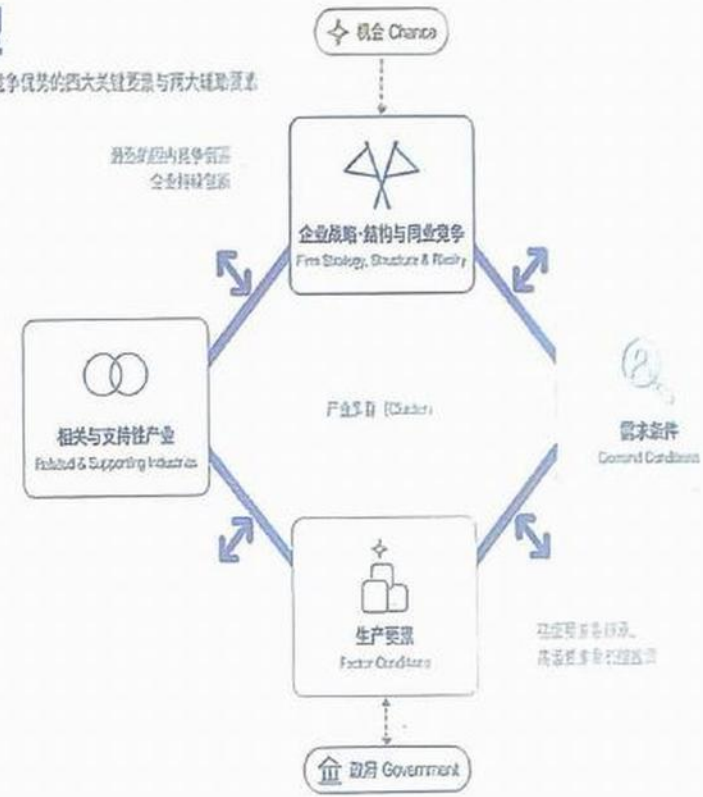
北京大学国家高新技术产业开发区发展战略研究院

核心问题：

地区可持续竞争优势的发现和培育

波特钻石模型

Porter's Diamond Model | 国家竞争优势的四大关键要素与两大辅助要素



四大关键要素彼此强化、动态联动，形成自我增强的产业集群；机会与政府通过影响四要素构造发展作用

竞争优势的来源

1

产业组织模型

新进入者的威胁

购买者的议价能力

替代品的威胁

供应商的议价能力

业内竞争者竞争能力

2

资源基础模型

价值性

稀缺性

可模仿性

组织性

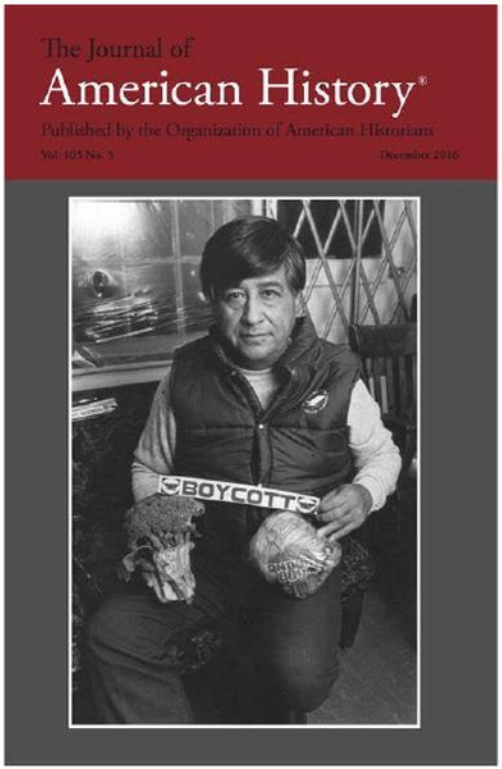
3

动态能力模型

感知变化

捕捉机会

重组资源



Oral History and Business History

口述历史方法（Oral History Method）是一种通过访谈、记录和保存个人或群体的亲身经历、记忆和观点来研究历史的研究方法。它强调从普通人的视角还原历史细节，补充传统文献资料的不足，尤其关注那些在官方记录中被忽视或被边缘化的声音。

Oral history-with its ability to customize evidence by the careful crafting of questions and its emphasis on all groups within a population or organization, from the lowest to the highest - is well suited to the study of business history through investigation of corporate culture. Oral history is a particularly valuable tool because it can fill in gaps in the historical record created by the practice of making important decisions without much paper documentation and can provide information about members of the work force for whom few archival records are maintained (Ryant, 1988).

核心特点

以人为中心：聚焦个体的生命故事、情感体验和社会背景，而非单纯依赖官方档案或统计数据。

主观与多元：承认记忆的主观性、偏差或选择性遗忘，展示不同视角下的历史图景。

动态与互动：访谈是研究者与受访者共同构建历史的过程，双方通过对话形成对过去的理解。

跨学科整合：结合历史学、社会学、人类学、心理学等学科方法，分析口述材料的深层意义。



意义与价值

填补历史空白：记录未被文字记载的群体（如女性、少数族裔、劳工等）的历史经验。

呈现微观视角：揭示大事件对普通人的影响，如战争、移民、社会变革中的个人命运。

挑战主流叙事：通过多元声音修正或补充官方历史，例如殖民史、革命史中的边缘化群体。

集体记忆研究：探索集体记忆的形成、传递，以及历史如何被个体重新诠释。

Harvard Business School

CREATING EMERGING MARKETS

EVENTS RESOURCES BLOG NEWSLETTER FAQ

ABOUT THE PROJECT | FACULTY | INTERVIEWS | VIDEO CLIPS | RESEARCH & TEACHING | IN THE NEWS

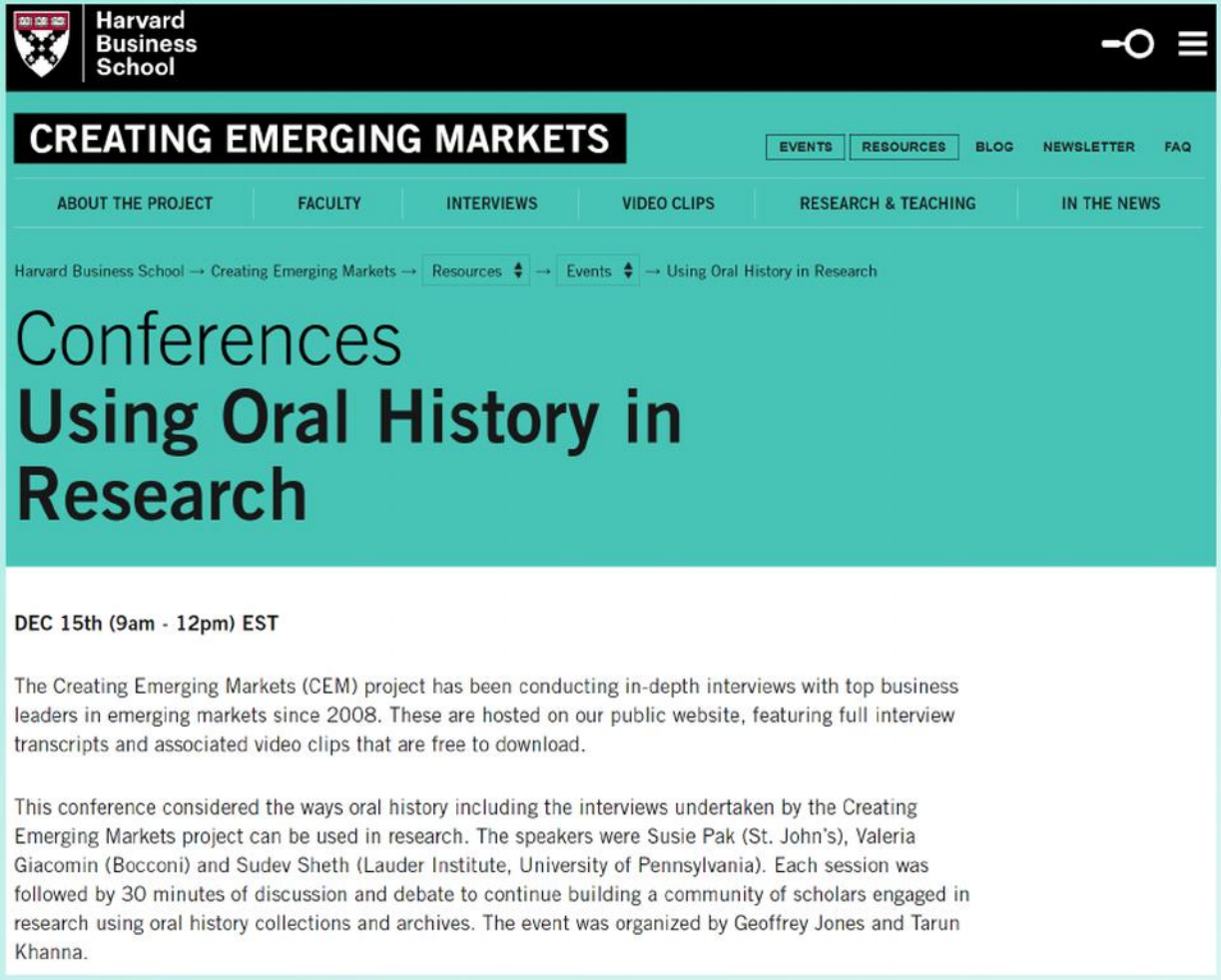
Harvard Business School → Creating Emerging Markets → Interviews

Interviews

The Creating Emerging Markets interview archive forms a permanent and unique resource held in Harvard Business School's Baker Library. Each interview page includes the transcript, associated video clips and supporting resources about the interviewee and her or his business.

Interview transcripts and video clips are readily available for use in research and teaching without permission. Most Latin American interviews were conducted in Spanish and have an English translation. *La mayoría de las transcripciones de las entrevistas latinoamericanas se encuentran disponibles en español e inglés.*




Harvard
Business
School
CREATING EMERGING MARKETS
EVENTS
RESOURCES
BLOG
NEWSLETTER
FAQ
ABOUT THE PROJECT
FACULTY
INTERVIEWS
VIDEO CLIPS
RESEARCH & TEACHING
IN THE NEWS
Harvard Business School → Creating Emerging Markets → Resources → Events → Using Oral History in Research
Conferences
Using Oral History in Research
DEC 15th (9am - 12pm) EST
The Creating Emerging Markets (CEM) project has been conducting in-depth interviews with top business leaders in emerging markets since 2008. These are hosted on our public website, featuring full interview transcripts and associated video clips that are free to download.
This conference considered the ways oral history including the interviews undertaken by the Creating Emerging Markets project can be used in research. The speakers were Susie Pak (St. John's), Valeria Giacomin (Bocconi) and Sudev Sheth (Lauder Institute, University of Pennsylvania). Each session was followed by 30 minutes of discussion and debate to continue building a community of scholars engaged in research using oral history collections and archives. The event was organized by Geoffrey Jones and Tarun Khanna.

— REGIONS

- ✓ View All
- Africa (39)
- Central and North America (10)
- Latin America (59)
- Middle East (26)
- South Asia (52)
- Southeast Asia (5)

— TOPICS

- ✓ View All
- Art & Music (1)
- Base Of The Pyramid (19)
- Building Brands (62)
- Consumers (18)
- Corporate Culture (35)
- Corporate Reputation (4)
- Corporate Social Responsibility (40)
- Corruption (34)
- Diversification (25)
- Education (33)

→ More

— DATE

08/15/2021 TO 08/15/2024



OMAN

Mohammed Al Barwani

Founder and Chairman, MB Holding Company
(Oil; Gas; Mining Exploration; Diversified)

"If you can invest in brands internationally, and especially brands which are exclusive, there's always a market and there's always demand."

Download Transcript (pdf)



INDIA

Anu Aga

Thermax Private, Ltd.
(Engineering Manufacturing)

"[As a leader], you don't have to know everything In fact, one of the beliefs I have is [that] skills can be hired. The leader has to show wisdom—that



GHANA

Kwasi Abeasi

CEO, Africa Investconsult Ltd.
(Financial Services)

"You have to negotiate. And you have to go with a team that knows how to negotiate. Otherwise you'll get a deal that looks good. Later on you find out it's no good."

Download Transcript (pdf)



ARGENTINA

Arturo Acevedo

President, Grupo Arcelor Mittal (Acindar)
(Steel and Mining)

"It is important to clearly define social responsibility. We have always upheld a very active and responsible policy in this field. We make mistakes, and a lot of things still need improving, but corporate social responsibility is a major



BANGLADESH

Sir Fazle Hasan Abed

Founder and Chair, BRAC
(Microfinance, Development)

"I've never thought that you can do good only through nonprofit activities. You can do good also by doing business."

Download Transcript (pdf)



EGYPT

Helmy Abouleish

CEO, SEKEM Initiative
(Agriculture)

"We have this concept of sustainable development which tries to balance economic, ecological, societal, and cultural developments in a harmonious way."

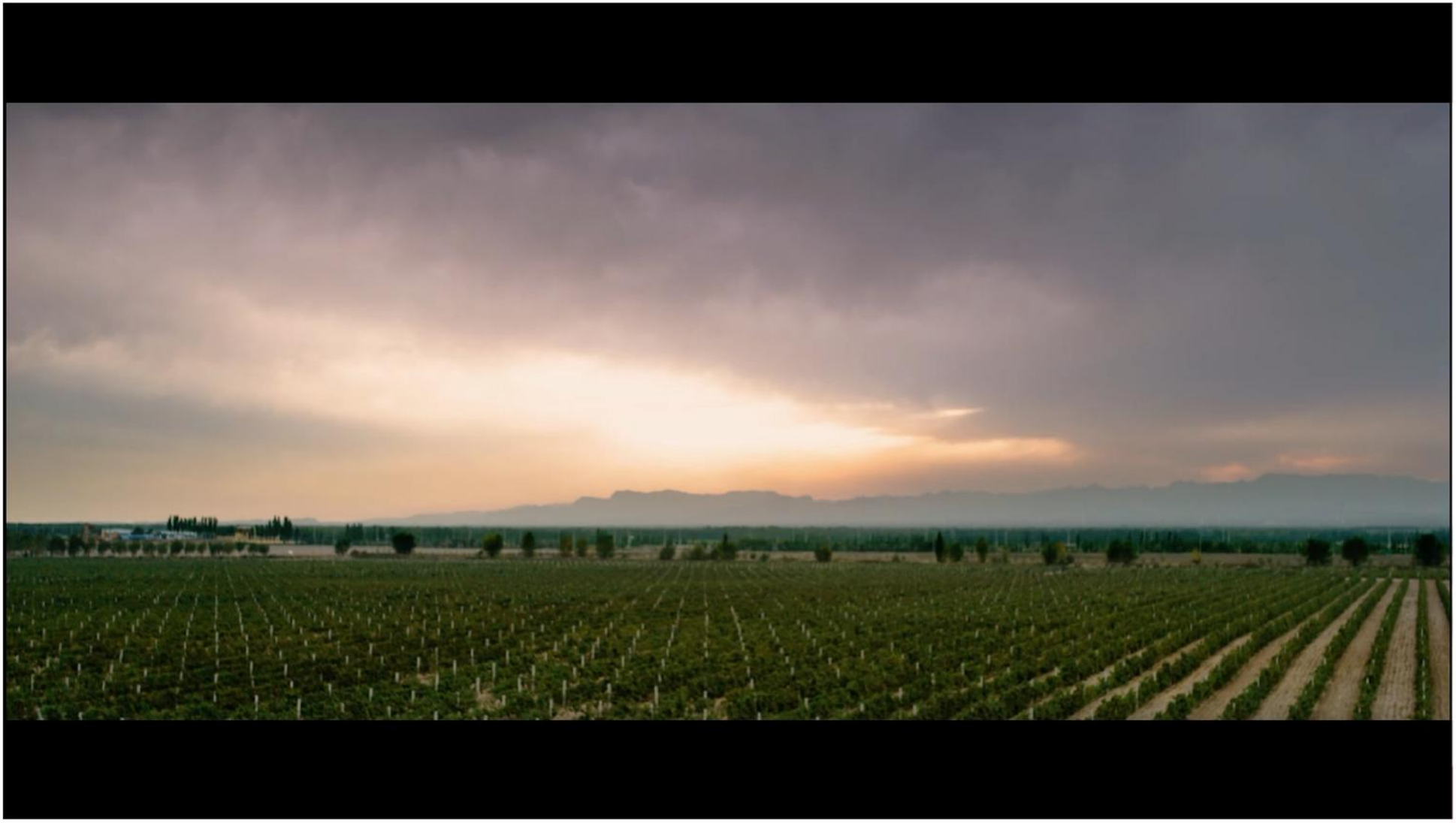
Download Transcript (pdf)

既非测量，亦非记录，而是理解


宁夏
¥ 69925
福建
¥ 126845

恓惶岁月





紫色传奇：
宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区

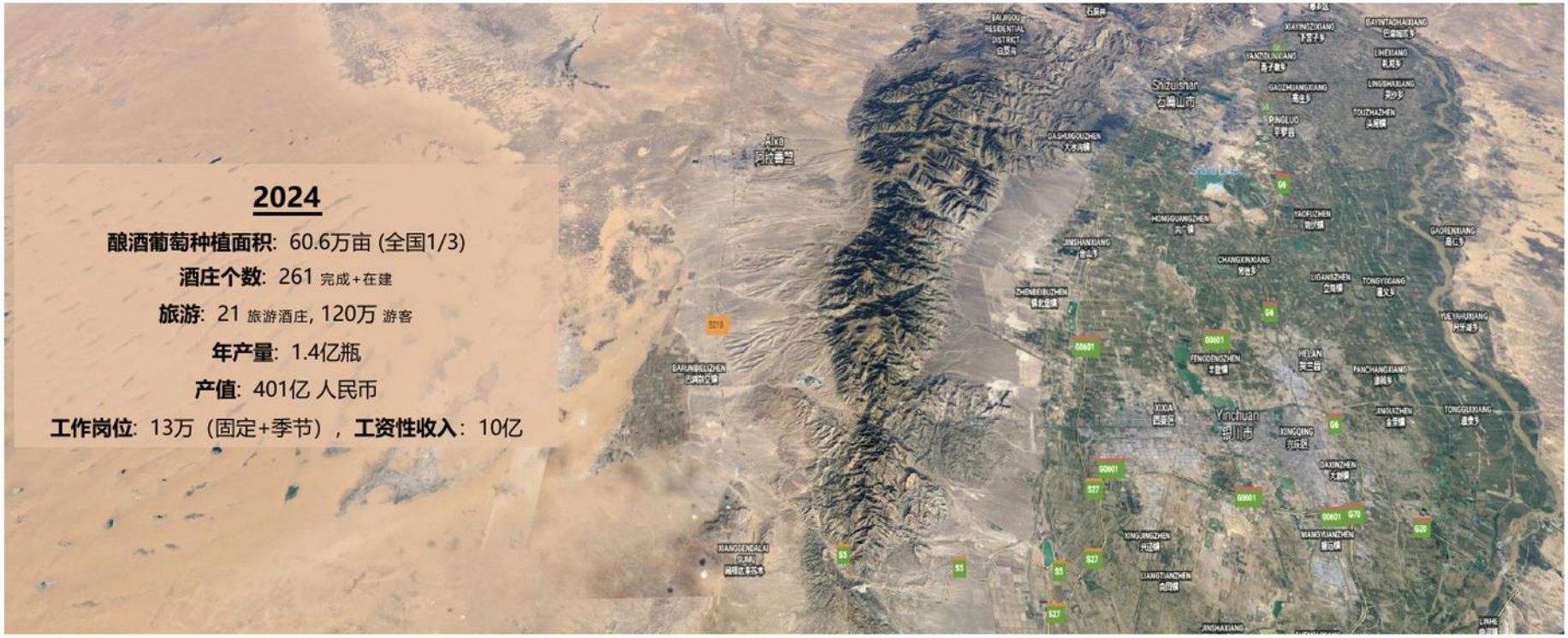
宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区



宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区



宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区



2024

酿酒葡萄种植面积：60.6万亩 (全国1/3)

酒庄个数：261 完成+在建

旅游：21 旅游酒庄，120万 游客

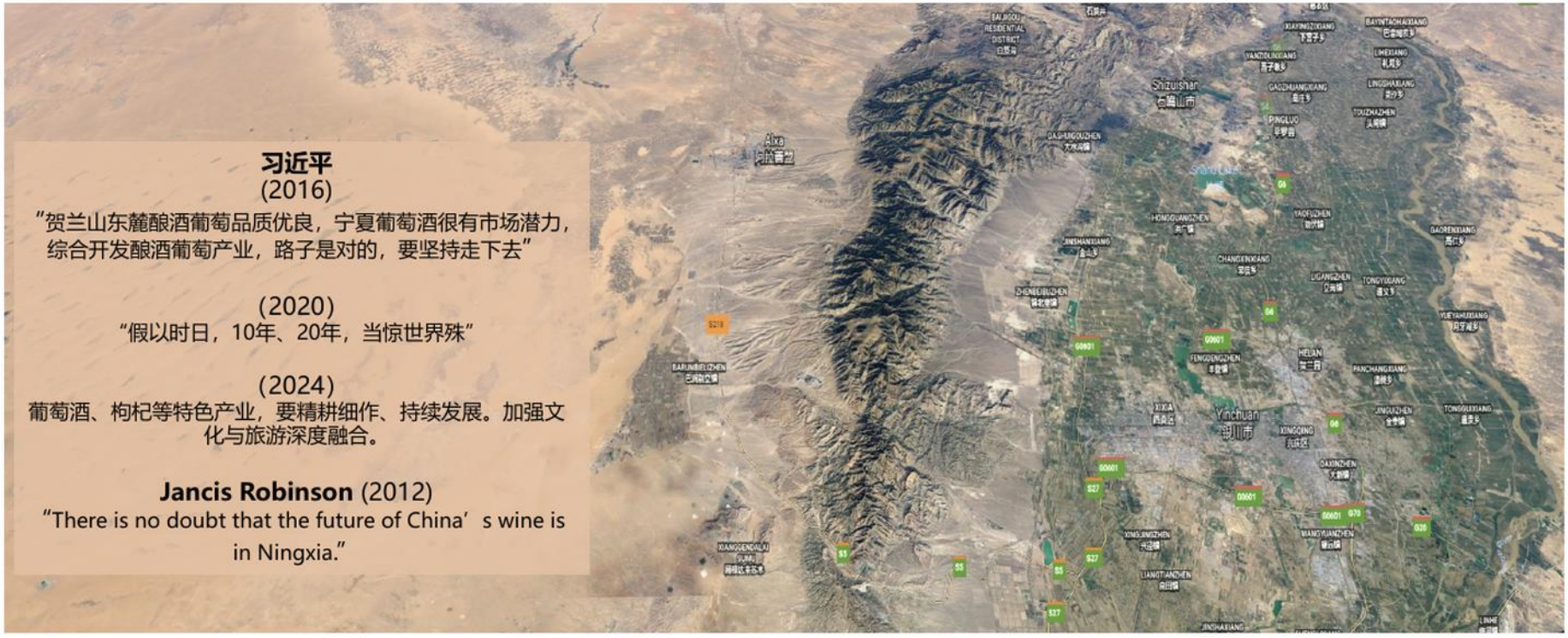
年产量：1.4亿瓶

产值：401亿 人民币

工作岗位：13万（固定+季节），**工资性收入**：10亿

因思想而光华

宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区



习近平
(2016)
"贺兰山东麓酿酒葡萄品质优良，宁夏葡萄酒很有市场潜力，综合开发酿酒葡萄产业，路子是对的，要坚持走下去"

(2020)
"假以时日，10年、20年，当惊世界殊"

(2024)
葡萄酒、枸杞等特色产业，要精耕细作、持续发展。加强文化与旅游深度融合。

Jancis Robinson (2012)
"There is no doubt that the future of China's wine is in Ningxia."

因思想而光华

恓惶岁月



李玉鼎 原宁夏农学院院长

- 1965年毕业于中国农业大学
- 1981年到宁夏农学院任教
- 1982年在农垦系统论证酿酒葡萄栽培
- 富士苹果为参考
- 1984年农垦玉泉营农场大规模引进酿酒葡萄品种，开始种植

恓惶岁月

- 80s啤酒热，90s早期XO热，90s中期干红热，干红兑雪碧
- 1996年张裕干红产量2000吨，是1995年的3倍。
- 国内外葡萄酒厂纷纷抢滩贺兰山东麓
- 银广夏（陈川），工业模式，资本助力，大规模，高起点，高速度，30万亩贺兰山酒谷
- 两家上市公司加西夏王，大企业主导模式
- 2001年银广夏事件，产区支柱崩塌；2002年冬季冻害，葡萄藤大规模冻死



恓惶岁月



恓惶岁月

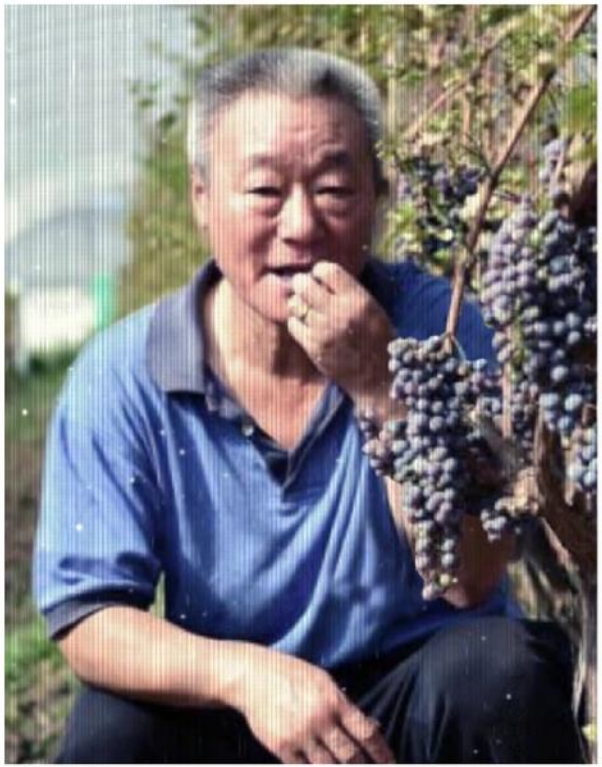
俞惠民 西夏王 总工程师

- 1983年10月，农垦玉泉营农场派出9名职工到河北昌黎葡萄酒厂学习酿酒技术
- 1984年回到宁夏，用100口大水缸开始酿酒，玉泉葡萄酒厂（西夏王）开启宁夏现代葡萄酒生产历史
- 80年代市场挑战：甜型受欢迎，干型遇冷
- 无品牌，沦为原料供应商提供原酒给大厂



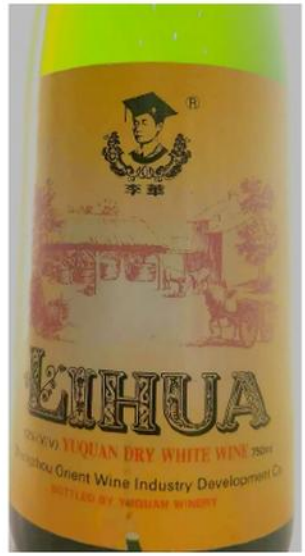


恓惶岁月

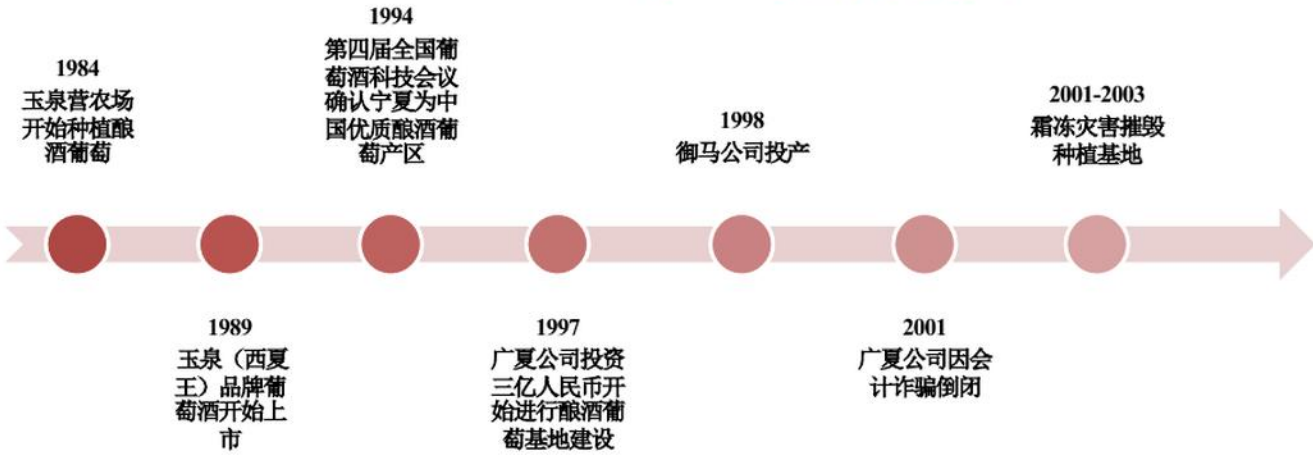


李华
西北农林科技大学葡萄酒学院终身名誉院长

- 贺普超、李华教授提出“贺兰山东麓是葡萄酒的未来之乡”
- 中国第一位葡萄酒“洋博士”，法国波尔多大学葡萄酒学院博士
- 中国现代葡萄酒之父，1994年创办亚洲第一所葡萄酒学院
- 完成了适于中国实际的酿酒葡萄气候区划和品种区域化研究，证明中国干旱半干旱地区的大部分区域，都具有发展葡萄酒产业的潜力。
- 倡导小酒庄、酒庄葡萄酒的生产模式，深刻影响了产业政策走向
- 在宁夏酿造出李华牌葡萄酒，葡萄酒贵族的梦想



1984-2003：第一发展阶段



宁夏

全国

◆ 1987 推动从粮食酒向果酒转换.

◆ 1988-1993 半汁葡萄酒标准.

◆ 1996 全国范围掀起葡萄酒热.

◆ 2002 劣质葡萄酒冲击市场，许多老牌产区受到影响.

要素供给

基础设施

制度环境

市场需求

产业集群

行业竞争

因思想而光华



法国 1860s 根瘤蚜病害
毁灭3/4葡萄园



1920s-1930s，劣质葡萄酒泛滥
AOC（原产地命名）制度引入

小酒庄、大产区

政治创业家

政治创业家（Political Entrepreneur）是指在政治领域中运用创业思维和策略，以实现政策目标和改革的个人或团体。政治创业家通常具备创新意识、决策能力和组织能力，他们通过运用创业者的技巧和方法，寻找机会、制定政策方案，建立广泛的联盟和合作伙伴关系，争取资源和支持以推动政策变革。

“小酒庄、大产区模式，充分发掘了贺兰山东麓独特的风土价值，用独特的、多元的以及高品质的产品满足特定市场分类的需求。”

小酒庄、大产区



陈建国

宁夏回族自治区党委原书记，山东荣成人

- 2003年主政宁夏，了解葡萄酒
- 要求科技厅组织力量研究适合当地条件的种植和酿酒技术
- 张裕总经理肯定宁夏葡萄酒品质
- 2007年，张裕投资宁夏，设置压榨车间
- 张裕设置摩塞尔十五世酒庄（龙谕酒庄，2022）

小酒庄、大产区



郝林海
宁夏回族自治区政府原副主席、宁夏贺兰山东麓葡萄与葡萄酒联合会创会主席

- 90s早期，外经处处长，接触葡萄酒
- 2007年任自治区副主席主抓农业，提出“小酒庄、大产区”政策框架
- 2013年之后，以特邀顾问，党组副书记，管委会主任，联合会主席等各种方式，继续影响产区政策走向。

小酒庄、大产区

李德美
北京农学院酿酒工程系主任

“小酒庄、大产区”模式，是一个因地制宜、符合实际的发展模式。宁夏的土地、水力、人力资源有限，开发葡萄酒产业的资源也是有限的。这种情况决定了贺兰山东麓要走一个“小酒庄、大产区”的模式，走生产高端葡萄酒的道路。

同时，小酒庄并不是“效益低、贡献小”的代名词，而是“小而精”。产品质量高，它获得的附加值就高，贺兰山东麓产区由小酒庄组成的集群就能够做成一个大产业。做大一个产业，可以通过在一个平面上不断扩大面积来实现，也可以在一个空间里通过高度的提升而扩大它的容量。

贺兰山东麓葡萄酒产区的这种模式，告别了中国其他葡萄酒产区通过简单地扩大规模来提升容量的老路，开创了通过提高葡萄酒品质来做大产业的新路。



小酒庄、大产区



- “葡萄酒、七分种植、三分酿造”
- “风土是贺兰山，风土是黄河水，风土是葡萄农冬天埋藤，是霜霉病，也是酿酒师的高兴与不高兴。”
- “在产区里每个酒庄都有自己专属的不可复制性，都是独一无二的。就像是家里母亲做的那碗手擀面，用的是我们自己地里种的小麦、榨的胡麻油、辣椒油，最后由母亲亲手做出来的那碗手擀面。这不仅仅是一个产区的概念，也是一种多元化、个性化、特色化、不可复制性的价值观体现。”

第一次类别争议：工厂酒与酒庄酒

工厂酒
标准化的工业生产，使用外部收购的葡萄原料或者葡萄汁。成本优势。市场宣传推广投入高。



宁夏

2004 大量研究基础上确定风土特征

耕地有限，葡萄种植（冬季埋藤）成本高，与其他产区相比无成本优势。

全国

2005 葡萄酒关税开始降低，部分国家进口葡萄酒免税

购买力提高，对高端葡萄酒的需求增加

国内市场被张裕、长城等大企业控制

酒庄酒
垂直整合的葡萄酒生产，葡萄酒生产商控制原料质量。酒庄使用在特定地块上种植的葡萄酿酒。

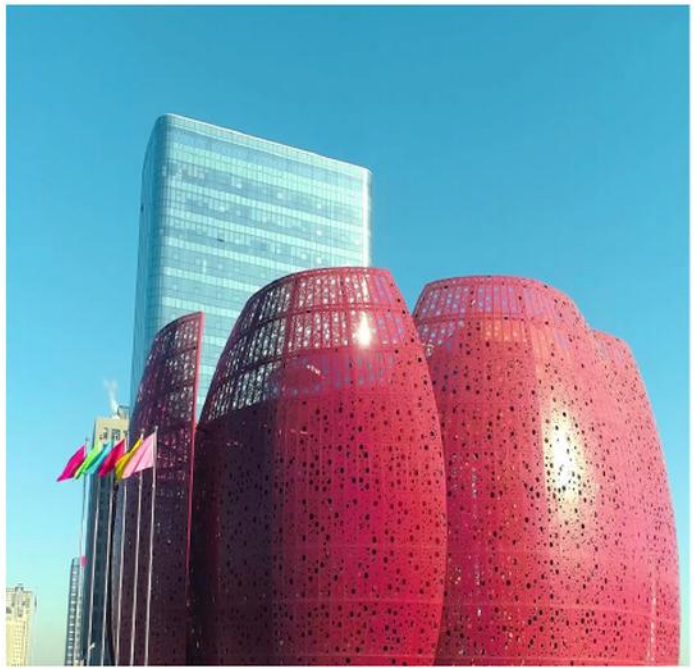


因思想而光华

大产区的制度变革

维度	工厂酒	酒庄酒
上下游关系	相互独立，或者“公司加农户”模式	垂直整合，酒庄自营种植基地
产业结构	高度集中，若干大型龙头企业主导	集中度低，大量中小型酒庄聚集
管理方式	依靠行政命令的传统工业管理模式	依靠法律和规定的专业管理和服务机构
政府支持	直接补贴，税收优惠，贷款优惠	基础设施条件，推广平台建设
品牌建设	聚焦若干龙头企业和品牌， 甚至直接管理到大单品	产区集体品牌与酒庄个体品牌的同步建设

大产区的制度变革



宁夏回族自治区葡萄产业发展促进局

- 副省级宁夏贺兰山东麓葡萄产业园区管委会
- 设立正厅级管理机构葡萄产业发展促进局，对全区葡萄产业实行统一领导，统一规划，统筹建设，协调管理
- 设立宁夏贺兰山东麓葡萄与葡萄酒国际联合会，架起政府与酒庄、产区与市场的桥梁
- 小省的扁平化管理，高度集中的管理体制。

大产区的制度变革



地理标志保护产品 2003

- 凡位于贺兰山东麓葡萄酒产区范围内，符合《贺兰山东麓葡萄酒技术标准体系》或《贺兰山东麓葡萄酒地理标志证明商标使用管理规则》，经公告或备案，符合贺兰山东麓葡萄酒产区企业、酒庄准入条件，方可申请使用“贺兰山东麓葡萄酒”地理标志保护产品专用标志。

大产区的制度变革



酒庄的具体形态

- 葡萄酒生产企业必须有一定的自建或者联建的酿酒葡萄种植基地，使用产区酿酒葡萄作原料。原料符合安全标准并具备可追朔性。
- 在产区建立酒庄的， 酿酒原料80%来自自有基地，20%在产区内调剂。
- 酿造、陈酿、灌装、瓶贮过程，全部在本酒庄内进行；
- 具备陈酿、瓶贮等葡萄酒贮藏设备。
- 新建、改建、扩建的葡萄酒庄，建设用地面积不得超过酿酒葡萄种植基地总面积的百分之五。
- 不得擅自改变土地用途。连续两年不开发的，依法无偿收回。

大产区的制度变革



列级酒庄评定办法

- 实行五级制管理，一级酒庄为最高级别。
- 各酒庄每两年参加评选一次，实行逐级晋升，晋升到一级酒庄以后，每十年参加评选一次。
- 参加列级酒庄评定的酒庄应当具备的10项条件
  - 参评酒庄主体建筑具有特色，与自建种植基地位于同一视野内；
  - 葡萄酒发酵、陈酿、灌装、瓶储等过程均在酒庄内完成；
  - 酒庄原料全部来源于自有种植基地；
  - 葡萄树龄在5年以上（含5年）；
  - 葡萄产量应控制在每亩500公斤至650公斤；
  - 葡萄产量及质量稳定，并具有可追溯性；
  - 酒庄酒品质稳定，典型性明显；
  - 有稳定的葡萄酒销售渠道及市场，在国内外有一定的品牌影响力等。

大产区的制度变革



宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区
保护条例

中国省级人大立法机构首次通过立法形式建立葡萄酒产区保护条例

“它背后的小九九是什么呢？洋人看这个事情，就觉得你这个产区是一个严肃的产区，真正懂葡萄酒的人会了解一些西方文化和那些国家的做法的，它也会通过这个立法，认为它是一个认真严肃的事，这比你做多少广告宣传都重要，这就是立法的意义。”

“同时它也规范了我们的短期行为。中国做事那没问题，我们只要认定就能做起来。它也有它的弊端，就是我们的行政决策、长官意识往往会影响它的发展，一届政府就有一个思路在中国是很常见的事情，通过立法可以保持他的长久性、生命性。”

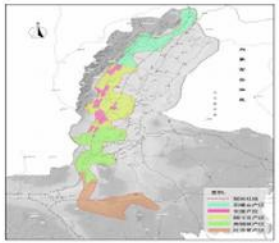
大产区的制度建设



2003

获得国家地理标志认证

建立地区集体品牌



2011

贺兰山东麓葡萄酒文化长廊建设方案制定

第一部地方葡萄酒法规，将与葡萄酒相关的第一、第二、第三产业整合在一起。



2012

宁夏葡萄产业发展促进局成立

宁夏贺兰山东麓国际葡萄与葡萄酒协会成立

宁夏贺兰山东麓葡萄产区保护条例

地方层面的法规和专业管理机构的建立。



2013

宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区列级酒庄评定标准出台

中国第一个地方列级酒庄制度。



2021

宁夏国家葡萄及葡萄酒产业开放发展综合实验区成立

中国第一个国家级葡萄酒综试区。

因思想而光华

小酒庄背后的三板人才

纽约时报曾评价

宁夏可以酿造出中国最好的葡萄酒，

而唤醒这荒漠般山麓的，

不仅仅是葡萄酒，

还有生活在这片土地上的，

勤劳和努力的人们。



小酒庄背后的三板人才

经济创业家 （三板人才）

具备创新意识、冒险精神和企业家才能的人，他们通过创造新的商业机会、组织资源和管理风险来创建和经营新的企业或推动现有企业的发展。

创新意识、冒险精神、企业家才能、创业精神



小酒庄背后的三板人才



“我们几个创始人都是搞农业的，再加上我当时那个激情，跟他们两个吹牛说，我们将来不旦能做出好酒来还能发财。现在听起来这个话很丢人，但这个确实也是内在动力。李华曾经说，我李华最大的希望就是在贺兰山东麓有一百亩葡萄园，这一百亩葡萄园产五十吨葡萄做二三十吨酒，一旦这个美梦实现了，我就是永恒的贵族。什么事是贵族？我看的小说比较多，这个贵族，走路有姿势，吃饭有姿势，不可能有很多钱，但是不可能没有钱。”

小酒庄背后的三板人才



“我当年到深圳去的时候，有一些大的方面，也有一些个人的因素。后来国家要求开发大西北调整农业产业结构，我觉着这个对我来说是一个好的机会，为什么？因为西北我熟悉，第二正好是农业产业结构调整，我们本身也都是农民出身，所以我就到宁夏来开疆扩土，来搞农业开发。”

小酒庄背后的三板人才



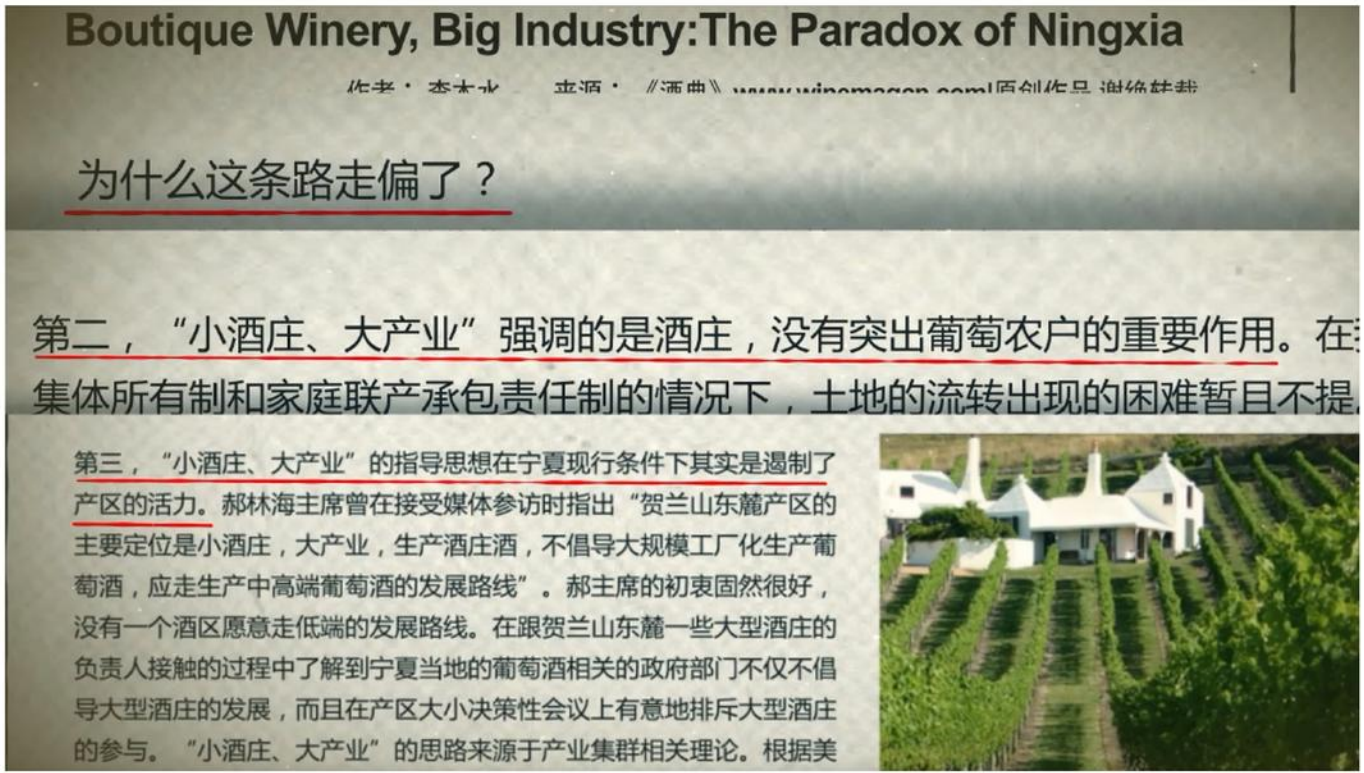
“我爸他对树这件事情特别地痴迷，其实他真的就是凭自己的一腔热情去种树。就在这里不停地种树，投入了很多资金到这个种树上面。刚好这时候我们自治区在大力发展葡萄产业，所以就开始去种葡萄做酒庄了，也希望这个酒庄能够一代一代地传承下去，真正成为一个我们自己家能保留的东西，而不是随便搭个房子、放点设备，只做一个短期的事情，还是希望能长期地去做。”

小酒庄背后的三板人才





小酒庄 & 大酒厂：竞争还是共存?


Boutique Winery, Big Industry:The Paradox of Ningxia

为什么这条路走偏了？

第二，“小酒庄、大产业”强调的是酒庄，没有突出葡萄农户的重要作用。在
集体所有制和家庭联产承包责任制的情况下，土地的流转出现的困难暂且不提

第三，“小酒庄、大产业”的指导思想在宁夏现行条件下其实是遏制了产区的活力。郝林海主席曾在接受媒体参访时指出“贺兰山东麓产区的主要定位是小酒庄，大产业，生产酒庄酒，不倡导大规模工厂化生产葡萄酒，应走生产中高端葡萄酒的发展路线”。郝主席的初衷固然很好，没有一个酒区愿意走低端的发展路线。在跟贺兰山东麓一些大型酒庄的负责人接触的过程中了解到宁夏当地的葡萄酒相关的政府部门不仅不倡导大型酒庄的发展，而且在产区大小决策性会议上有意地排斥大型酒庄的参与。“小酒庄、大产业”的思路来源于产业集群相关理论。根据美

小酒庄 & 大酒厂：竞争还是共存?

支持小酒庄模式的观点：

1.品牌建设与个性化：

1. **容健**（贺兰晴雪酒庄创始人）认为，产区的知名度是由优质产品带动的，而优质产品主要依靠精品小酒庄。
2. **苏龙**（轩尼诗夏桐酒庄总经理）指出，宁夏在国际上取得的声誉主要归功于小酒庄的贡献。
3. **郝林海**强调，葡萄酒需要个性化和适应风土，大品牌模式不适合葡萄酒产业的发展。

2.风土特色与品质：

1. **郝林海**认为，小酒庄更能保证葡萄酒的品质，因为大规模生产难以精细控制工艺过程。
2. **王奉玉**指出，葡萄酒是与天、地、人合作的产物，小酒庄能更好地体现风土特色和精细酿造。

3.发展方向：

1. **王奉玉**认为，宁夏应专注于高端酒市场，因为其产量有限，无法与山东、河南等地的低端酒竞争。
2. **郝林海**强调，宁夏应通过小而优的产品实现发展，而不是走大规模、低成本的道路。

反对小酒庄模式的观点：

1.品牌建设与市场占有率：

1. **俞惠民**（西夏王酒业总工程师）认为，大品牌和大企业是提升产区知名度的关键，小酒庄只能作为特色产品的补充。
2. **李玉鼎**教授指出，宁夏需要响当当的大品牌才能在全国和世界上立足，小酒庄的产量有限，难以形成影响力。

2.风土特色与品质：

1. **俞惠民**认为，大规模生产同样可以保证葡萄酒的品质，西夏王酒业在国际上获得的奖项证明了这一点。

3.发展方向：

1. **李玉鼎**教授认为，葡萄酒产业应满足不同消费层次的需求，既有高端酒也有低端酒，才能促进产业的全面发展。
2. **俞惠民**指出，低成本葡萄酒更贴近普通消费者，有助于扩大市场份额。

小酒庄 & 大酒厂：竞争还是共存?

1. **政策方向与目标**:
核心战略：推动葡萄酒产业转型升级，打造国内乃至世界一流的葡萄酒产业高地。

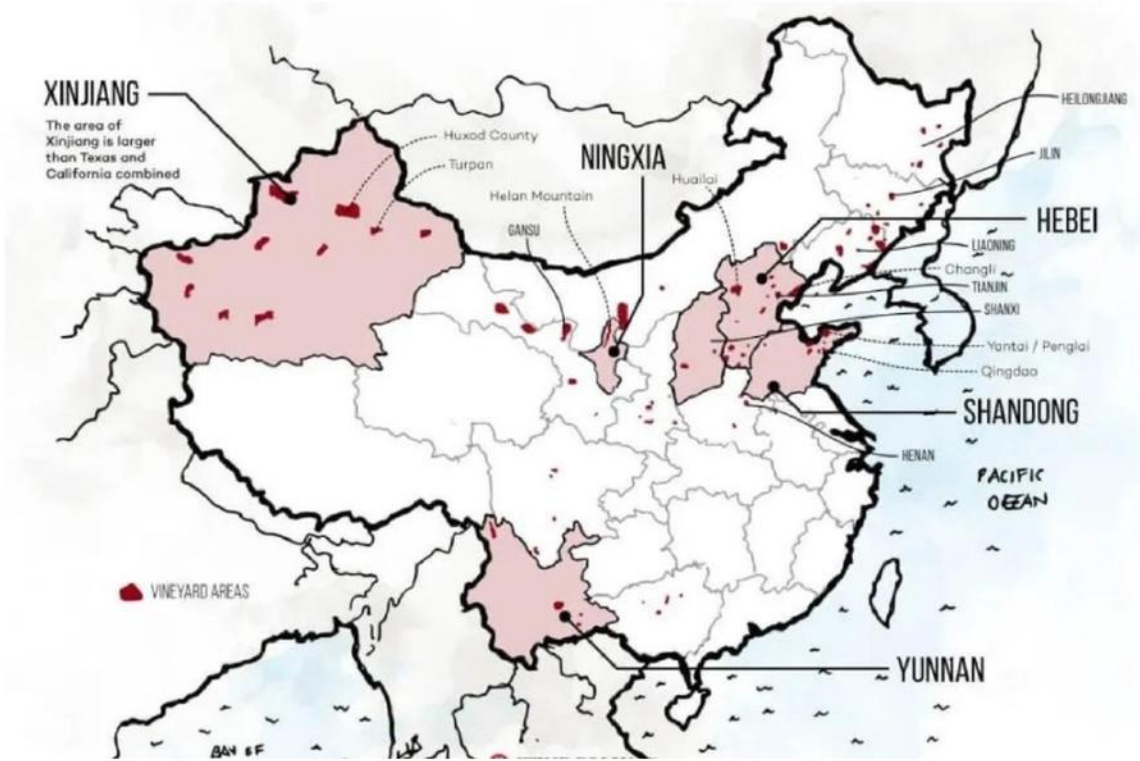
2. **品牌发展策略**:
政府与酒庄分工：政府主打产区品牌，酒庄主打产品品牌，坚持酒庄酒生产的基本规范和标准。
打造"航母"和"旗舰"：突出品牌发展，支持大规模、龙头企业，形成市场主导力量。
- **重点支持对象**：2017年销售额上亿元、纳税额上千万元，拥有2万亩以上葡萄资源，且具备规模化发展能力的酒庄。
- **目标**：到2022年，销售额达5—10亿元，纳税1—2亿元。

精品品牌建设：支持有实力和品牌影响力的酒庄（2017年销售额1000万元以上、纳税200万元以上），通过兼并重组弱小酒庄，推进酒庄升级。
- **目标**：到2022年，销售额达5000万—1亿元以上，纳税1000万—2000万元。

3. **龙头企业引领**:
资源优化配置：将优质土地资源配置给龙头企业，推进规模化、标准化酿酒葡萄种植基地建设。
产能扩大：支持龙头企业扩大产能，培育10个左右年产1000万瓶以上的龙头企业和强势品牌。
分类指导：坚持大企业引领与精品酒庄建设并重，优化布局，完善功能定位。

4. **土地资源整合**:
核心发展区整合：推进土地资源整合优化，有序开展散户种植基地整合、国有土地使用权回收、未利用地开发及土地确权工作。
产业聚集度提升：逐步退出低端农业形态，形成集中连片的产业聚集区，提高资源利用效率。

工厂酒与酒庄酒政策的地区分布

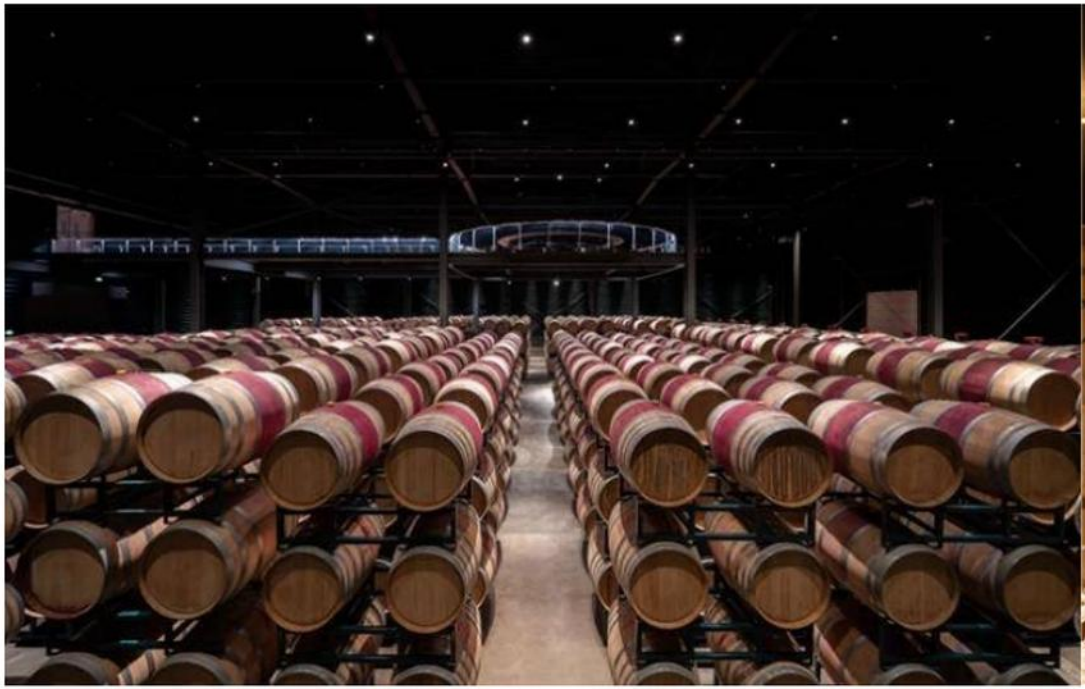


工厂酒与酒庄酒政策的地区分布

产区 / 类型与维度	山东产区	河北产区	甘肃产区	新疆产区	贺兰山东麓产区
类型	工厂酒模式	转型中的工厂酒模式	转型中的工厂酒模式	工厂酒与酒庄酒并重的混合模式	酒庄酒模式
上下游关系	上下游分离 采取“公司+农户”模式：以张裕集团为代表	采用公司+农户模式 2010年“昌黎假酒事件”之后开始转型；主推规模化酿酒葡萄种植业的发展，建设规模化种植基地	采用公司+基地模式 借着荒漠化治理的进程培育具有地方风土特色的规模化酿酒葡萄种植基地	除了采用公司+农户模式之外，产区均衡发展规模种植和酒庄酒种植基地	上下游整合，酿酒企业自建或联建葡萄种植基地
产业组织形态	以大型工业企业为主，产业集中度高：如张裕和威龙	以大型工业企业为主： 如长城、华夏。 近年来，产区政府在此基础上，配套发展精品酒庄酒	以大型工业企业为主： 甘肃产区起步较晚，2010年只有8家生产企业，2018年增加为18家。产业集中度很高	中小酒庄和大型工业企业并重；新疆广袤的地域带来了多样的组织形态	以中小型酒庄为主，产业集中度低
管理方式	传统工业部门行政管理体系，依靠行政命令：以政府——龙头企业——产业的脉络进行监管	带有行政命令色彩：政府监管行为渗透在产业发展的几乎所有环节。包括在全国率先设立产业省级标准	传统工业部门行政管理体系，依靠行政命令；从关注龙头企业向区域产业整合监管转型	新型专业化管理机构，依靠法律法规。如吐鲁番产区在新疆率先成立葡萄与葡萄酒产业发展办公室	新型专业化管理机构，引导建立自治区葡萄酒协会和自治区葡萄产业发展局
政府支持政策	以政府财政资金或银行资金直接支持：设置财政专项支持资金和配套税收优惠政策	除了配套的专项资金和税收优惠以外，产区政府提出严格的产区发展相关管理措施	设置支农专项资金、财税补贴，以及银行信贷，支持的主要对象是有增长潜力的龙头企业	以政府财政资金或银行资金直接支持；设置财政专项支持资金和配套税收优惠政策	鼓励社会资本广泛参与
品牌经营	注重龙头企业，拳头产品品牌建设：鼓励龙头企业进一步兼并整合	从龙头企业品牌向区域品牌过渡；鼓励精品酒庄的差异化发展	从龙头企业品牌向区域品牌过渡；近几年来产区大力发展河西走廊葡萄酒区域品牌	新疆产区具有多个地理区域品牌：如吐鲁番产区、昌吉产区等。自治区各地方产区以发展整体区域品牌为主	在建设企业品牌同时，建设和维护贺兰山东麓（产区集体品牌）



新的生产方式





新的历史机遇

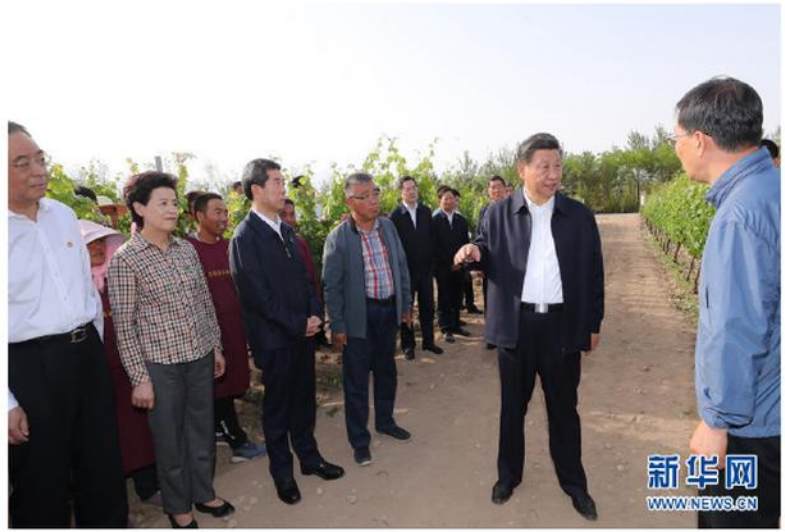
宁夏国家葡萄及葡萄酒产业开放发展综合实验区

2021年6月8日，农业农村部发布，全国首个特色产业开放发展综合试验区在宁夏设立，试验区由农业农村部、工业和信息化部、宁夏回族自治区人民政府共同建设。

到2025年（一期），宁夏力争新增酿酒葡萄种植基地50.8万亩，规模达到100万亩，建成酒庄270家以上，其中龙头酒庄企业20家、精品酒庄250家以上；年产优质葡萄酒24万吨（3亿瓶）以上，力争实现综合产值1000亿元，“贺兰山东麓葡萄酒”品牌价值翻番。

到2035年（二期），宁夏将确保酿酒葡萄种植规模达到150万亩，建成酒庄370家以上，年产优质葡萄酒45万吨(6亿瓶)以上，力争实现综合产值2000亿元，“贺兰山东麓葡萄酒”品牌价值超过1000亿元，构建“一业兴”带动“百业旺”的葡萄酒产业发展多元共赢格局。

在总体规划下，宁夏提出按照“政府引导、企业主导、金融支持、市场运作、社会参与”的原则，在15年间为葡萄酒及相关产业投资估算总金额约740亿元。远景规划以2020年为基准年、规划实施期限为15年。



小酒庄 & 大酒厂：竞争还是共存?

旧世界
气候多变；生产分散；等级分明；注重传统

新世界
气候稳定；生产集中；重视创新；贴近市场



第二次类别争议：农法和代表种

Barolo Wars





农法的创新



		普通酒	有机酒	生物动力法	自然酒
种植	杀虫剂	√	×	×	×
	除草剂	√	×	×	×
	波尔多液(霜霉病)	30kg/ha/an	6kg/ha/an	3kg/ha/an	尽可能少或不用
	石硫合剂(白粉病)	√	√	√	尽可能少或不用
	人工采收	可机械采收	√	√	√
酿造	酵母/乳酸菌	可使用人工培育	有机认证	原生酵母	原生酵母
	离心	√	√	×	×
	加糖	√	有机认证	生物动力认证/有机认证	×
	调酸	√	√	可以减酸	×
	加单宁	√	√	×	×
	加橡木块	√	√	×	×
	澄清	√	√	√	×
	酒石酸稳定	√	√	√	×
	总SO_2最大量（干红）	150mg/l	100mg/l	70mg/l	30mg/l
	总SO_2最大量（干白和桃红）	200mg/l	150mg/l	90mg/l	40mg/l

* √：允许使用 ×：禁止使用

农法的创新



		普通酒	有机酒	生物动力法	自然酒
种植	杀虫剂	√	×	×	×
	除草剂	√	×	×	×
	波尔多液(霜霉病)	30kg/ha/an	6kg/ha/an	3kg/ha/an	尽可能少或不用
	石硫合剂(白粉病)	√	√	√	尽可能少或不用
	人工采收	可机械采收	√	√	√
酿造	酵母/乳酸菌	可使用人工培育	有机认证	原生酵母	原生酵母
	离心	√	√	×	×
	加糖	√	有机认证	生物动力认证/有机认证	×
	调酸	√	√	可以减酸	×
	加单宁	√	√	×	×
	加橡木块	√	√	×	×
	澄清	√	√	√	×
	酒石酸稳定	√	√	√	×
	总SO_2最大量（干红）	150mg/l	100mg/l	70mg/l	30mg/l
	总SO_2最大量（干白和桃红）	200mg/l	150mg/l	90mg/l	40mg/l

* √：允许使用 ×：禁止使用

马瑟兰迷思







因思想 而光华

新的治理结构

产业治理的中间层

YINCHUAN WINE ASSOCIATION

银川市贺兰山东麓葡萄酒产业联盟

QINGTONG CANYON

青铜峡

葡萄酒协会

未来的挑战和机遇

贺兰山的成功之道：政治创业者和经济创业者携手共进，学习探索。组织和制度体系不断创新，动态适应挑战。

未来发展的根本：小酒庄经营水平和经济效益是否能够再上台阶。

创造奇迹的关键：面向小酒庄的行业协会治理机制的搭建和优化。

产业演化的分析框架


3
三个阶段
• 初创期：从零到一
• 验证期：从一到十
• 加速期：从十到百
4
四项演化
• 企业家代际更替
• 商业模式优化更新
• 产业生态逐渐复杂
• 支持政策持续迭代
2
两对关系
• 产权关系
• 品牌关系
3
三种优势
• 产业分析能力
• 资源优势的建立
• 动态能力的培育



奖
AWARD

首届贺兰山东麓国际葡萄酒电影电视艺术节
优秀葡萄酒电影电视剧本

三等奖

《贺兰山东麓传奇》
北京大学光华管理学院

60

·农业经济与农村发展·

以特色农业引领乡村振兴

——以宁夏葡萄酒产业为例

刘蓝予[a],张闫龙[b]

(北京大学 a.习近平新时代中国特色社会主义思想研究院;b.光华管理学院,北京 100871)

摘 要:本文选取宁夏葡萄酒产业作为研究对象,分析了地方政府有效培育特色产业、将自然禀赋转化为发展绩效的实施机制,构建了理解特色产业发展过程中有为政府与有效市场良性互动的分析框架。在案例事实材料的基础上,以"官场+市场"理论为分析框架,发现有为政府与有效市场的良性互动是特色产业政策能够取得成功的原因。地方政府通过科学的战略选择、有力的行政推动、专业的管理机制、精准的招商方案、有效的市场建设和多元的品牌策略,在政府资源的赋能中实现了自然条件优势向产业发展效益的转化。

关键词:特色产业;地方政府;有效市场

中图分类号:F323 **文献标志码**:A **文章编号**:1002-462X(2023)12-0099-09

因思想而光华

光华思想力
研究简报
因思想 而光华
北京大学光华管理学院
Guanghua School of Management, Peking University
第 27 期（总第 89 期）
2020 年 5 月 25 日

【产业研究系列】
酿造“紫色传奇”的有形之手
——宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区产业政策研究

张闫龙 周黎安 姜万军

嘉地酒园（Jade Vineyard）：深巷中的中国宁夏葡萄酒

案例编号: MKT-1-20210528-244
出版/更新日期: 2021-05-28/2022-08-18
作者:徐青、张闫龙、王路
长度(页数): 17
摘要：宁夏贺兰山东麓葡萄产区近些年来
列产业政策吸引了许多怀揣理想的产业实
丁健进驻产区，成立嘉地酒园，从进口酒
国际权威赛事百余枚奖牌，得到专业人士
个贺兰山东麓产区普遍面临的难题。
关键字：葡萄酒、品牌、市场营销、贺兰

工厂酒还是酒庄酒？ 贺兰山东麓葡萄酒产业发展路径之辩

案例编号: BGR-2-20201015-182
出版/更新日期: 2020-10-14/
作者:张闫龙、姜万军、周黎安、王路
长度(页数): 16
摘要：近年来，中国葡萄酒市场竞争愈发激烈。在这种
的问题，开始反思“小酒庄、大产区”的发展路径。20
发展，启动了以《宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区列级酒庄
支持精品酒庄的发展，取得了不俗的成绩，使贺兰山东
绕小酒庄能否为产区扩展收益、大酒厂是否影响产区的
不断交锋。 本案例适用于组织理论等相关课程。
关键字：工厂酒、酒庄酒、葡萄酒、产业政策、贺兰山

酿造紫色传奇的有形之手： 宁夏贺兰山东麓葡萄酒产区产业政策研究

案例编号: BGR-1-20200515-129
出版/更新日期: 2020-05-15/
作者:张闫龙、姜万军、周黎安、吴碍
长度(页数): 13
摘要：宁夏贺兰山东麓的狭长地带在过去很长一段时间是荒芜和贫困的代名词。然而在过去短短的十年间，这一地区迅速发展成为中国最大的优质葡萄酒种植加工基地，成为中国真正意义上与国际标准接轨、以全产业链理念建设的酒庄酒产区。近 5 年，先后有 50 多家酒庄的 700 多款葡萄酒，在品醇客、布鲁塞尔、巴黎等国际葡萄酒大赛中获得顶级大奖。目前，宁夏贺兰山东麓产区已建成酒庄 86 个，综合产值超过 230 亿元。2016 年，习近平总书记在宁视察时指出“中国将来葡萄酒市场不得了，贺兰山东麓酿酒葡萄品质优良，宁夏葡萄酒很有市场潜力，综合开发酿酒葡萄产业，路子是对的，要坚持走下去。” 为什么一个如此偏僻、贫困的地方，却在如此短暂的时间创造了如此辉煌的商业传奇？虽然独特的风土条件是产区竞争力的重要基础，然而可与贺兰山东麓风土条件相媲美的产区在国内并不鲜见；而且，贺兰山东麓从 80 年代就开始了葡萄园的种植，长时间内葡萄酒产业也乏善可陈。为什么等到过去十年这一产业才发生了天翻地覆的变化？我们认为，对比其他产区，贺兰山东麓产区的崛起的最重要的推动力之一是宁夏适时提出的“小酒庄、大产区”的发展思路，以及为了推动从工厂酒产业模式向酒庄酒产业模式转型的一系列产业政策。
关键字：酿酒葡萄、葡萄酒、产业政策

FT中文网

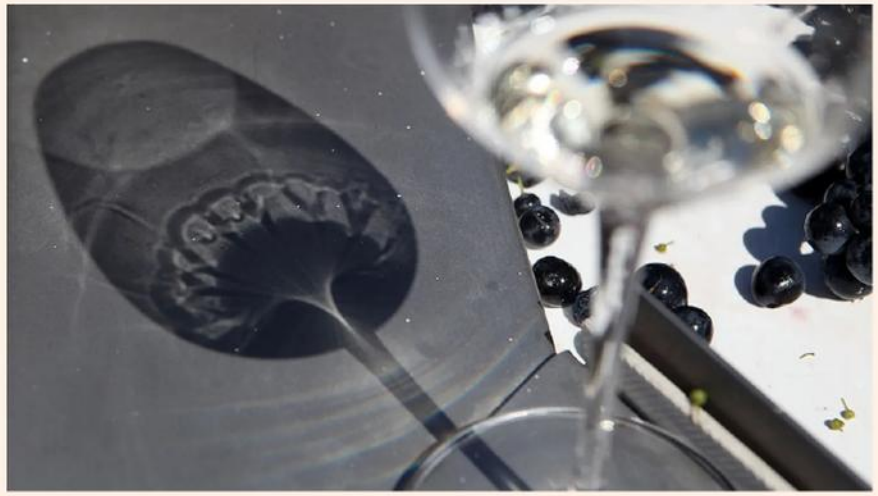
专栏 ESG ＋关注

探究宁夏葡萄酒产业的ESG实践

厉以宁、张闫龙、颜示硼：宁夏为中国出产葡萄酒的重要基地，不同酒庄均透过推展ESG加快发展步伐，提高自身竞争力的同时亦有效促进绿色经济。

厉以宁，张闫龙，颜示硼 ＋关注

HKU BUSINESS SCHOOL 港大經管學院



明德商论

本双周专栏是由港大经管学院的专家教授撰写，将为读者提供对商业、金融、经济和科技领域最新趋势和创新的独特见解。港大经管学院致力于培养一流的商业领袖和推动学术和相关研究，在亚洲导向经济发展的世界大潮流之下，为香港、中国乃至世界各国的发展提供不可或缺的动力。

相关文章

中国会成为清洁能源时代的赢家吗?

Initial Study Focus

- How can TAs build an effective and widely agreed-upon cultural identity for the industry?
- How can TAs balance a unified cultural identity with the need to maintain the vitality of local clusters and encourage innovation?
- How can institutional entrepreneurs create the conditions for local industry development and experiment with customized policies and practices?
- How can TAs become effective hubs for resources and new business models, and build a thriving ecosystem?

名道利

沙县为什么是小吃?



沙县为什么是小吃?

农业致富道路不畅通

– 沙县地处山区，耕地稀少，且多零星分布在山坳溪边，很难形成连片的规模化、现代化农业

“就地工业化”困难重重

– 模仿苏南模式。沙县工业基础薄弱，周边没有大型工业城市，缺乏资金、技术、人才

就业、脱贫、保稳定构成重要挑战

– 沙县扶持了一系列产业化项目，但管理、市场问题导致新设立的乡镇企业缺乏竞争力，举步维艰

沙县为什么是小吃?

- 1980年代末到1990年代初，资源的匮乏和就业的压力迫使部分沙县民众到外地讨生活，在沙县周边的城市做小吃赚钱
- 一家一店的小规模经营：投入小、风险低，成为沙县小吃的主要经营方式



图片来源：《沙县小吃是如何称霸全国的？》

沙县为什么是小吃?

沙县小吃第一次扩张的直接诱因：1992年沙县民间标会垮台导致的金融危机

天时地利：东南沿海快速城市化和工业化时期的发展机遇

- 劳动力涌入大城市，创造巨大消费市场；
- 价格低廉、品种繁多的沙县小吃满足生活和工作节奏快的中低收入人群喜爱
- “一元进店，两元吃饱，五元吃好”的定位填补低消费空白

人和：沙县人的经商意识、创业精神与同乡支持

- 沙县人继承了客家人敢闯敢当，四海为家的精神，“四根竹竿撑起块塑料布，两个煤炉伴只扁肉锅”
- 同乡的传帮带支持：通过家庭和族群的关系互通信息、分享经验、资源互补，将大山深处的亲朋好友带入大城市

小吃为什么是沙县?

- 90年代地方小吃中的普通一卒
- 刘道崎与“夏茂现象”
- 小吃产业的机遇与市场机制的局限
- 政经结合模式的建立



沙县小吃产业政策的意义

1997年成为沙县小吃发展历史上的分水岭（自治模式到整合模式）

沙县小吃不再是由一个个外出卖经营小吃的随机事件构成的自发创业现象，而变成一个**政府引领、官民携手、全员参与的产业洪流**

“一个产业的崛起实质上是一个政府和企业互动的过程，是官场加市场，是两种创新者，即政治创新家和经济创新家走到了一起，互相学习，合作推动制度和商业模式创新的过程。”

小吃为什么是沙县?

制度改革

- 1997年5月13日，沙县召开小吃产业发展专题会议，形成**《沙县人民政府关于促进小吃业发展的意见》**
- 1998年起，沙县小吃先后被列入沙县第九至第十三个国民经济发展五年计划
- **加强政策执行力度：**任命专职人员抓小吃发展工作、列入文明建设考核目标、设立检查评比和奖惩措施

机构改革

- 1997年，“沙县小吃业发展领导小组”成立
- 1997年7月，“沙县小吃同业公会”成立
- 1999年，“沙县小吃业发展中心”成立



沙县小吃业同业公会（图片来源：百度图片）

市场开辟——前端店面的快速扩张

组织协调：

集中力量，有序开拓市场，采用“一乡一城一队伍”的发展战略。

壮大队伍：

党委成员每人联系三个支部，每个支部联系三名党员，有经营经验的党员，每人带动三名群众外出发展小吃。

金融支持：

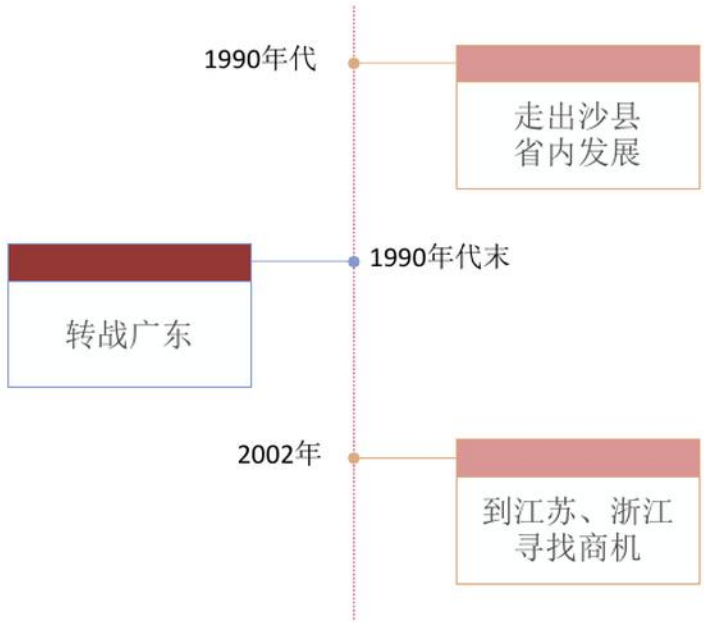
地方政府出面协调金融机构为小吃业主提供贷款，采取公务员担保、小吃业主联保、财政贴息等一系列措施



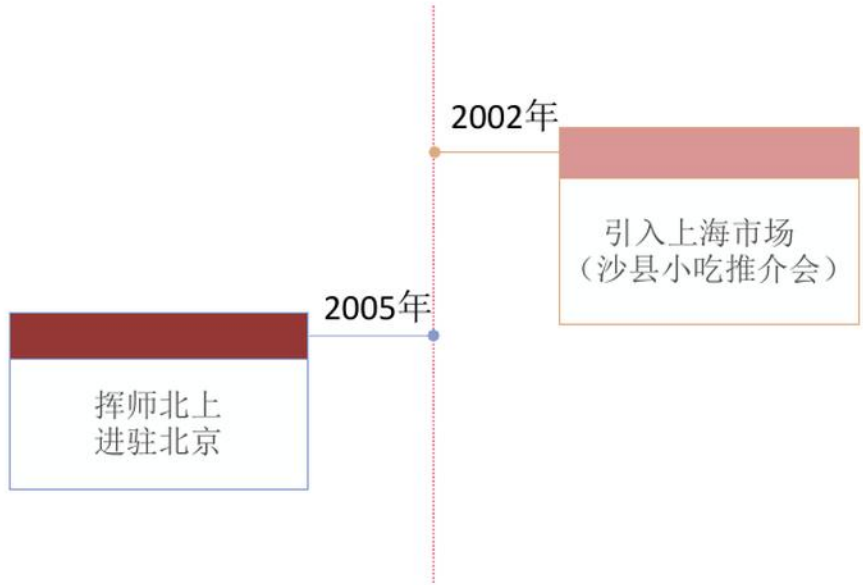
图片来源：《沙县小吃是如何称霸全国的？》

市场开辟——前端店面的快速扩张

进入门槛较低的地区：
自发的市场扩张模式



进入门槛较高、竞争激烈的大都市：
宣传品牌和风味特色
提升店面形象和经营方式



因思想而光华

市场开辟——产业链的延伸和迁移

在靠近大市场的地区开设**面厂与配料厂**，为市场规模扩大和产品标准化提供有力支持。

“**小吃店跟着面厂迁徙**”：面厂老板入股经营多家小吃店，由于控制关键食材供给，在整个产业中具有较大话语权。

衍生出新的配料与食材加工企业。



行业管理——提升经营效益和管理水平

“沙县小吃同业公会”

- 由从事经营沙县小吃的企业和个人依法自愿组成的行业性非营利性社团组织
- 接受有关部门的业务指导，推动行业经营规范的设立，加强行业自律管理

《沙县小吃行规行约》（2008）

- 对于会员小吃店的**经营活动、品牌使用管理、市场秩序公约、食材品质质量、公共服务职能**方面作出明确规定

行业管理——制作工艺标准化

2008年，同业公会聘请了行业专家，针对沙县小吃的主要单品的原料、辅料标准、制作工艺与烹饪方法制定明确标准。

2016年，上述标准升格为福建省地方标准，向全国正式发布。

共有63个沙县小吃品种被认定为福建名小吃，其中有39个品种被认定为中华名小吃。福建名菜10个，中国名菜3个



沙县小吃的品牌建设之路

1998年，“沙县小吃”图形商标获批

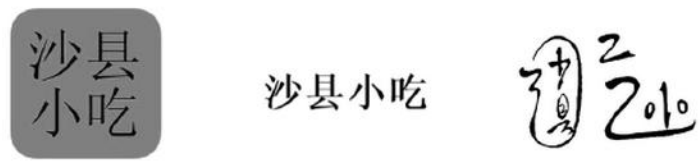
2006年，国家商标局批准了”沙县小吃同业公会及图形“的集体商标。

2015年，国家商标局批准注册“沙县小吃及图形”集体商标



沙县小吃同业公会及沙县小吃商标





部分未获批准的沙县小吃商标申请

数据来源：国家商标局

行业管理——传播小吃文化，传承制作传统

第一阶段：

基于家族和师徒的制作技艺传承

第二阶段：

规范筛选制作工艺代表性传承人，

丰富小吃文化内涵



行业整合发展的难点

痛点：沙县小吃在全国遍地开花，品牌知名度提升；部分非沙县本地从业者开始打着沙县小吃的招牌开店，产品却未达到相应标准，沙县小吃品牌的形象遭受冲击

目标：维护和提升沙县小吃产业的美誉度，获得消费者的认同和信赖



沙县小吃历年累计经营门店数和从业人员数

数据来源：沙县小吃办，沙县小吃同业公会

行业整合发展的难点

- 沙县不是沙县小吃原料的唯一原产地，因此，难以通过垄断重要原材料的方式对整个产业形成强有力的控制；

- 沙县小吃的制作和消费均发生在外地，而且分布广泛和分散，因此，监督指导成本高，产业整合和管理难度大。

聚沙成金：GNP+GDP的有效协同

百花齐放：沙县人的沙县小吃

集团作战：沙县的沙县小吃

平台生态：数字化的沙县小吃



沙县小吃各地加盟店开业

图片来源：《沙县小吃产业提升项目指挥部积极部署，多举措加快转型升级》

百花齐放：沙县人的沙县小吃（GNP）

主要特色：在沙县同业公会注册的集体品牌的基础上，鼓励民间小吃业主自发地推进连锁化和标准化，形成强势品牌。

2006年，沙县鼓励各地小吃业主创新经营管理模式，推进沙县小吃**由个体经营向公司化经营转变**

2010年，先后出台扶持政策，鼓励各地业主培育各具特色的企业自主品牌，创办各类餐饮公司，发展连锁店，示范店，吸引各地的沙县小吃业主加入，促进沙县小吃品牌朝**公司化运作，标准化实施，产业化经营**方向发展

案例1：原家小吃

初创：邓世奇是沙县湖源乡人，退伍后在沙县经营小吃店，取名“**原家小吃**”

发展：90年代初的沙县标会危机影响下，邓世奇夫妻投奔厦门亲友，在厦门站稳脚跟；1997年，邓世奇受邀返乡创业，打出了**原家小吃城**的招牌。

开拓：邓世奇开始探索在外地拓展经营，2002年，在**三明**市区开起了第一家**“原家小吃”直营店**；2006年，进军**上海**开设**“沙县原家小吃”连锁店**

创新：成立“**沙县原家餐饮管理有限公司**”，以**连锁经营**为主要的经营模式，做大做强沙县原家小吃；通过提供统一的制作技术以及管理方面的培训，推动**连锁加盟店的标准化。**



图片来源：百度图片

外地拓展经营
精品化 规模化
连锁化 产业化

2002 · 三明市
第一家“原家小吃”直营店

2006 · 进军上海
开设两家“沙县原家小吃”连锁店

2007 · 成立“沙县原家餐饮管理有限公司”
以连锁经营为主要的经营模式
提供统一的制作技术以及管理方面的培训
提供创业前、中、后全程服务

案例2：淳百味

- 淳百味是另一个沙县走出的连锁品牌。**创始人张万和**更是力图**打造精致化的沙县小吃**，改变沙县小吃“股市跌了只能吃‘沙县’，口袋瘪了就去吃拌面扁肉”的平民化印象。目前，淳百味达到150余家。
- **良好的卫生环境**和**食材的标准化**是成功的关键
- **合伙直营管理模式：**在直营和加盟之间做出了平衡
  - 以直营管理为基础，保证品质和管理的一致性
  - 门店伙伴或外部创业者通过店长考试，即可与公司合伙开店，门店的合作伙伴占股可多达80%。





图片来源：百度图片



集团作战：沙县的沙县小吃（GDP）

主要特征

依靠国有企业的实力以及依托沙县小吃的集体品牌，以沙县为总部，推进沙县小吃餐饮连锁经营，建设小吃产业的供应链，带动旅游等一系列产业。



沙县小吃产业园（图片来源：百度图片）



沙县小吃文化城（图片来源：百度图片）

建设成果

沙县小吃产业园区吸引了数十家企业，为沙县小吃店提供**主要原材料或者半成品**的企业，小吃业相关产业成为拉动沙县GDP增长的一股重要力量。

沙县小吃的知名度也提升了沙县在饕客心中的地位。以小吃产业为引领**带动全域旅游的发展**是当前沙县的另一战略方向。

中坚力量：沙县小吃集团餐饮子公司

由沙县小吃集团与各地小吃业主共同持股

采取**直营、加盟连锁**的经营模式向终端店

提供标准化服务，以期降低成本。

终端店以**“旗舰店、标准店、单品店”**三

种模式经营。

合作前提：利益共赢

通过统一的生产采购，为业主**降低装修和原材料成本**，让**单店营业额提升**百分之五十到百分之百。

加盟小吃集团还会带来**渠道方面的收益**



门店标准化升级

创造性地设计机制，撬动各方面的资源和能力，

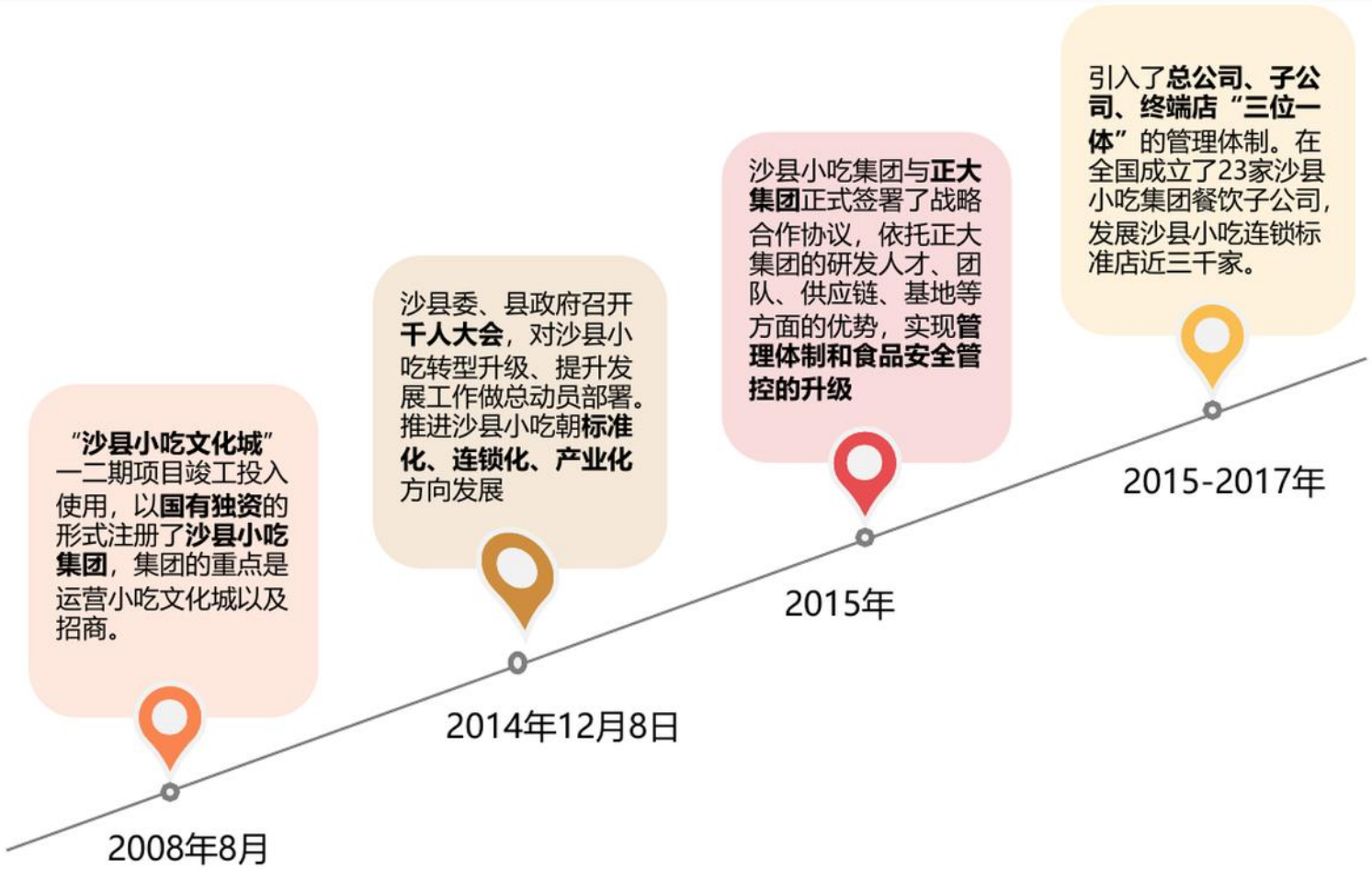
为标准化建设服务。

店面的装修改造+食品安全、服务质量和专业管理等方面的升级

发展阻碍

大量小业主对于产业升级的**紧迫性感知不足、配合意愿较低**

缺乏统一的**企业文化**和**现代经营管理层**


"沙县小吃文化城"一二期项目竣工投入使用，以**国有独资**的形式注册了**沙县小吃集团**，集团的重点是运营小吃文化城以及招商。
2008年8月
沙县委、县政府召开**千人大会**，对沙县小吃转型升级、提升发展工作做总动员部署。推进沙县小吃朝**标准化、连锁化、产业化**方向发展
2014年12月8日
沙县小吃集团与**正大集团**正式签署了战略合作协议，依托正大集团的研发人才、团队、供应链、基地等方面的优势，实现**管理体制和食品安全管控的升级**
2015年
引入了**总公司、子公司、终端店"三位一体"**的管理体制。在全国成立了23家沙县小吃集团餐饮子公司，发展沙县小吃连锁标准店近三千家。
2015-2017年

产业整合与标准化深度困境

升级成本：

- 产业标准化导致成本增长，传统夫妻店模式的小业主不愿参与

打假困境：

- 大量假冒沙县小吃店对沙县小吃品牌美誉度的提升构成挑战

纽带维系：

- 二代业主的文化认同与故乡情怀淡化，分散经营的小吃店失去了母体滋养

平台生态：数字治理机制





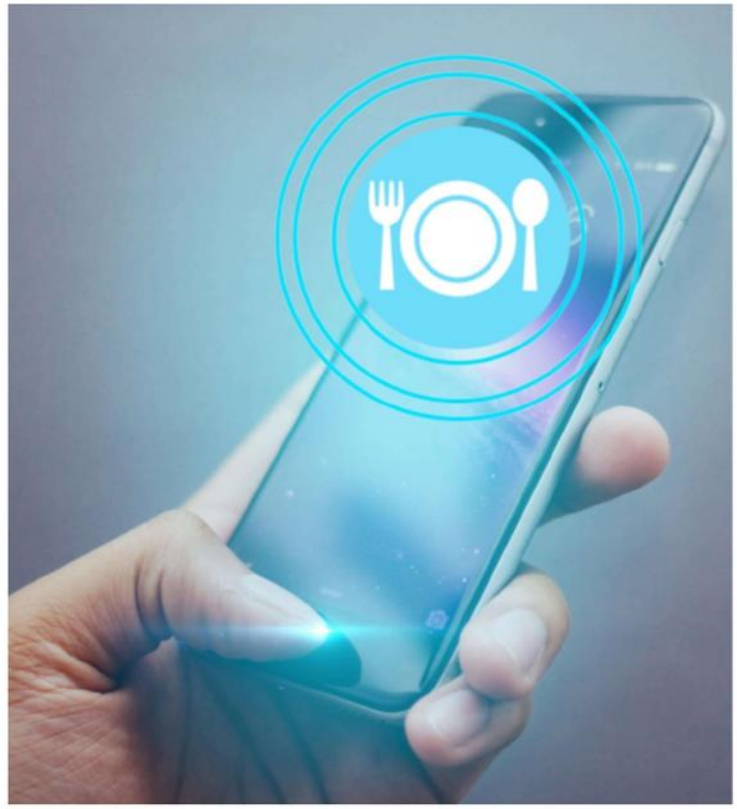


平台生态：数字治理机制

连锁品牌建设：
依托美团平台打造沙县小吃集团加盟店特色标识，为获得商标授权的门店进行品牌打标。

数字人才培养：
双方将共同成立“美团·沙县小吃数字化运营中心”，培养“外卖运营师”专业人才。

大数据赋能：
为沙县小吃新店提供大数据选址服务，提升门店获客能力。
提供餐饮SaaS系统以及配套的软硬件产品、服务。
落地智慧门店样板店，制定品牌、服务、经营示范标准。
在供应链、资金结算等领域展开合作探索。




电视剧《沸腾生活》剧本大纲论证会
主办：中国电视艺术委员会 福建省广播电视局
今日沙县



北京大学光华管理学院
Guanghua School of Management, Peking University
第 57 期（总第 119 期）
2020 年 12 月 18 日

再谈沙县小吃的转型升级

周黎安 张闫龙



北京大学光华管理学院
Guanghua School of Management, Peking University
第 25 期（总第 87 期）
2020 年 5 月 12 日

【产业研究系列】

聚沙成金：“沙县小吃”背后的产业政策实践（下）

周黎安 张闫龙 姜万军



北京大学光华管理学院
Guanghua School of Management, Peking University

【产业研究系列】

聚沙成金：“沙县小吃”背后的产业政策实践（上）

周黎安 张闫龙 姜万军

结项证书

CERTIFICATE OF COMPLETION

项目类别：中国专业学位案例中心 2021 年主题案例
项目编号：ZT-211000106
项目名称：乡村振兴中的特色富民产业
首席专家：周黎安
团队成员：张闫龙,刘蓝予,王路,李汶倪

本项目经审核准予结项，特发此证。

教育部学位与研究生教育发展中心
2023 年 9 月

未来的挑战和机遇

沙县小吃的成功之道：在不同的发展阶段找到了GNP和GDP的有效链接

未来发展的根本：数量众多的沙县小吃店经营水平和经济效益是否能够再上台阶

创造奇迹的关键：有效治理架构的设计+新的投资和利益共享机制

核心问题：

地区可持续竞争优势的发现和培育

产业政策与竞争优势

【1】加强要素供给

目标：提高企业在生产过程中使用的要素类型与要素质量。

提供目前尚不存在或者存在严重不足，且发展特定产业必需的人力资本、物质资本、风险资本等资本类型，它是产业政策要追求的目标，并有产业升级换代的意涵。

【2】建设基础设施

目标：降低企业的运营成本。

在电力、土地利用、通信和物流等方面帮助企业降低运营成本，吸引更多资本流入。

产业政策与竞争优势

【3】改善制度环境

目标：降低企业的交易成本。

包含产权、合同、政府与企业的关系、企业之间的交易规则、企业之间合作和竞争的关系、雇主和雇员的关系、特定产业的治理结构与规则。对这些关系等进行清晰界定，有助于减少企业的交易成本。

【4】扩大市场规模

目标：通过增加规模经济直接降低企业单位产品和服务的成本，从而增强企业在市场上的竞争能力。

大的市场容量可为企业提供更多的盈利机会，有更充裕的时间提高生产率和资本积累。市场规模过小不仅会使企业单位产品或服务的成本变高，以致很难在价格方面进行竞争，而且有限的盈利空间会使企业面临更大的压力。

产业政策与竞争优势

【5】打造产业集群

目标：通过分工和专业化增强企业协作的效率。

规模经济和范围经济之间的良性互动能带来新的内生增长机制。产业链在空间上集聚为企业带来沟通的便利，更便于了解交易伙伴的信息，从而减少企业的交易成本。产业集群带来的竞争压力还会推动企业不断细分市场，由此产生的范围经济使买方向该产业集群的专业市场集中，这又会导致规模经济的进一步扩大。

【6】鼓励行业竞争

目标：促进经济体不断提高生产率。

鼓励同行业内企业之间的有序健康竞争，竞争是促进它们不断提高生产率和不断创新的重要推动力。同时正确发挥龙头企业的带动作用。

产业演化的分析框架


3
三个阶段
• 初创期：从零到一
• 验证期：从一到十
• 加速期：从十到百
4
四项演化
• 企业家代际更替
• 商业模式优化更新
• 产业生态逐渐复杂
• 支持政策持续迭代
2
两对关系
• 产权关系
• 品牌关系
3
三种优势
• 产业分析能力
• 资源优势的建立
• 动态能力的培育

聚沙成金：
沙县小吃的升级转型

舌尖上的中国故事

目录

洛川苹果红彤彤	3
潜江小龙虾的蓝海	21
沙县小吃大产业	53
青海的兰州拉面	77
柳州城与螺蛳粉	99
贺兰山东麓葡萄酒	117
风土、市场与官场	136





110

祝各位为共同富裕做出贡献！