

■ 老字号调查(下)

# 注入新理念,建立新机制,升级新技术,老字号—— 价值在“老” 出路在“新”

本报记者 董翰博 李 越

## 提要

历经沧桑的老字号,曾经为地方的商业发展作出了巨大贡献。

然而时代变迁、需求演进,也意味着老字号需要顺势而为,做出调整改变。

老字号功在继承、胜在创新,只有打造出个性化、差异化的文化和产品,让“老树”真正长出“新枝”,才能让自身品牌立得住、叫得响。

不过,创新之路绝非朝夕之功、一蹴而就。

老字号“老当益壮”的难点在哪里?

老字号除了诚信、历史悠久之外,还有什么能对今天的顾客产生吸引力?

新时代背景下,辽宁老字号如何捕捉发展机遇,焕发蓬勃生机,创造更多社会、经济和文化价值?

我们看到,面对机遇和挑战,在我省,一些老字号自强不息,在营销手段、体制机制、技术革新等方面苦练“内功”,推动企业转型升级,通过自我革新闯出一条腾飞之路。这,或许会给我们其他老字号提供一些启示。

请看本报调查——

## 引子

一支雪糕,成了江浙沪“包邮区”新晋的“东北网红”。

今年的“双11”,这个“网红”在天猫商城同类营业额中的占比超过50%。它叫“中街1946”,是沈阳中街冰点城食品有限公司旗下的明星产品。

火爆不止于线上。在线下的“中街1946”门店,贴近年年轻人审美取向的“高颜值”店内设计,让不少消费者拍照分享到社交平台,并称之为“打卡胜地”。

2015年年底至今,这个发端于沈阳的冰淇品牌,在上海、杭州、南京、深圳等大城市开了40余家实体店。

向时尚化、年轻化方面发力,努力适应消费者需求,从而获得新的利润空间,72岁的老字号企业沈阳中街冰点城换了新姿态来应对市场。

但是,并非所有的老字号企业都像沈阳中街冰点城一样迸发出新能量。

省商务厅相关负责人表示,在我省,仍在不断发展壮大的老字号企业只占约30%,多数经营情况欠佳,一些老字号企业甚至空有品牌,已无产品上市。

新时代背景下,老字号如何走好振兴之路?

创新,是受访的诸多老字号企业都在强调的关键问题。

“商海淘沙,老字号几经沉浮,有的能在困境中枯木逢春,除了世代传承的精湛技艺和服务理念,靠的就是不间断的创新。”辽宁省老字号协会秘书长崔守军慨叹。

沧桑四十载,辽宁老字号创新求变的一幕幕,真实演绎了改革开放的生动历程和发展启示。

## 注入新理念 亮品牌重营销扩大影响力

一块产于抚顺的琥珀卖到了波兰。

这个冬天,始建于1906年的中国第一家煤精、琥珀雕刻作坊抚顺“双和兴”踏上了欧洲之旅。

“我们正在与一家国际顶尖的营销公司洽谈合作,研究欧洲人的消费习惯,以国际先进理念重新包装产品,开拓更大的国际市场。”琥珀鉴赏大师、“双和兴”现任掌门范勇告诉记者,在经济全球化的背景下,任何想要塑造强势老字号品牌的国际化,都必须实现品牌经营的国际化。

与此同时,巴黎时装周舞台上,历经123年淬炼的萃华金店的国家级非物质文化遗产花丝工艺惊艳亮相。

越来越多的辽宁老字号开始国际化探索,其背后有着共同的思考逻辑:在已经深受国际品牌影响的消费文化环境之中,如何重新发现自己的价值,塑造本土乃至世界的未来消费潮流。

老字号,价值在“老”。

老,是资历,会成为荣耀;老,也意味着陈旧,若裹足不前,则会成为负担。

崔守军归纳了老字号的“四大包袱”:一是经营方式落后,部分老字号囿于自己的“老手艺”“老味道”“老功夫”,却不符合现代消费者的需求;二是缺乏营销包装手段,讲不好老字号的新故事;三是制度落后,掌门人不愿请职业经理人或者建立现代企业制度来管理;四是对传承人培养不够重视,很多年轻人不愿接班。

“四大包袱”的根本,在于理念陈旧。

“老字号改变之要,首在变革经营理念。”采访中,这是诸多老字号企业掌门人及业内专家的共识。

一些老字号在市场营销上率先做出了探索。

如今,在短视频分享平台“抖音”上,119岁的“沟帮子熏鸡”已经有了1.4万粉丝,一条制作熏鸡的十几秒短视频,引来39万余次

浏览量。

借助“抖音”“快手”等新媒体传播,“沟帮子熏鸡”的影响力正在迅速扩大。

辽宁沟帮子熏鸡集团公司行政副总经理吉学峰介绍,他们的新媒体事业部刚刚组建完毕。如何在新媒体语境下,将老字号产品背后的美食故事、人文传说、历史溯源方面的宝藏开掘出来,讲好品牌故事,成为他们努力的方向。

“如今消费者的身份早已发生了变化,他们更重视体验,而不仅仅是产品本身。讲究产品颜值,讲究参与互动,讲究社交属性。”吉学峰认为,老字号企业并不存在被时代抛弃一说。与其说是新一代抛弃老字号,不如说是老字号忽略了新一代的隐性需求。

在范勇看来,老字号只有不服“老”和不啃“老”,运用互联网传播等新手段,不断用新创意、新产品、新模式留住消费者,才能获取市场持久的关注和持续的购买力。

如果说市场营销手段是理念创新的“外表”,那么产品创新就是其扎实的“内涵”。

产品的创新与研发是沈阳中街冰点在激烈的市场竞争中脱颖而出的重要法宝之一。

目前,中街冰点已经形成了国内外专家共同参与、公司研发人员分工协作的研发格局。公司专门配备了研发团队,针对现有产品体系不断更新换代。

“面对不同人群、不同区域,中街冰点每年都会做翔实的市场调查,并依据调查结果研发出新产品。”沈阳中街冰点城食品有限公司市场部部长王智介绍。截至目前,中街冰点已经拥有包含冰淇淋、速冻食品、西点等在内的多条产品线,涉及产品上百种。

“老字号价值在‘老’,出路在‘新’。”省商务厅零售服务业处处长李玉昆表示,只有善用新思维激活老字号的商业基因,巧用市场力量壮大老字号的发展实力,才是“老字号”凤凰涅槃的良策。



“沟帮子熏鸡”的新产品受欢迎。本报记者 李 越 摄

### 推动老字号传承与创新

**支持老字号技艺创新**

鼓励老字号技艺传承人到学校兼任职教、授徒传艺  
鼓励老字号通过建立博物馆等方式实现活态保护与传承  
鼓励老字号导入先进的质量管理方法和模式  
运用先进适用技术创新传统工艺

**支持老字号经营管理模式创新**

鼓励老字号探索建立职业经理人制度  
鼓励各地就业人才服务机构积极与老字号企业联系  
为老字号企业参加专场招聘和网络招聘活动提供便利条件  
促进高校和中等职业学校毕业生到老字号就业

**支持老字号文化创新**

鼓励和支持老字号企业及相关单位  
收集、整理、保管、展示老字号史料  
开展对技艺、理念、经营管理、文化等特色的研究  
深入挖掘商业文化内涵

本文图示内容摘自省商务厅等14部门印发的《关于促进老字号改革创新发展的实施意见》

辽报制图 董昌秋

## 建立新机制 破桎梏拆藩篱闯出新思路

沈阳市老字号协会副秘书长王若宇调研了一圈,发现市场化程度不高、体制机制不活,是很多老字号的通病。“一些老字号还是手工小作坊,根本谈不上企业,进一步发展的局限性很大。”

这“病”似“桎梏”“藩篱”,制约着老字号。

要想从根本上振兴老字号,就必须打破桎梏,冲破藩篱。

“这就需要老字号打通企业和市场完全对接的障碍,建立充满内活力的新体制和新机制,真正确立企业市场主体地位,增强企业的活力、竞争力和发展的引领力。”省商务厅零售服务业处处长相关负责人深有感触地说。

在我省,一批老字号正在盘活家底儿,拥抱市场,新的体制机制正在建立。

1895年诞生的萃华金店,通过企业改制,让企业航船在云谲波诡的市场大海中劈波斩浪。

回望来路,萃华金店改制之途坎坎坷坷。

经历100多年风雨的萃华金店在遇到市场经济之初,也曾感不适。相对落后的观念、体制,使这个本土品牌停滞不前。一度,该店的市场占有率从以前的70%一下子跌到20%,改革迫在眉睫。

“企业不改制只能勉强维持,只有改制才能让‘萃华’这一老字号焕发生机、蓬勃发展。”谈及企业改制,萃华金银珠宝股份有限公司副董事长李玉昆感慨万千。

李玉昆告诉记者,他18岁入厂,从技术工人做起,一路见证了萃华金店从集体企业到改制再到上市的发展全过程。

转型苦,转制痛,可不转就闯不出一条新出路。“如梦初醒。”李玉昆如此形容当年企业决定改制时的感受。

2004年,萃华金店实行改制,

由深圳一家珠宝首饰实业有限公司注资受让萃华部分股权。萃华企业体制结构发生根本性变化,重组为股份制企业。

这次改制为萃华注入了新鲜血液,带来了充裕的资金和科学的管理机制,使得萃华再度进入高速发展的轨道。2014年,萃华于深圳证券交易所敲响上市市钟,A股首发成功。

2018年12月10日,萃华以每股17.58元的价格收盘,当天总市值超过26亿元。

著名经济学家厉以宁曾撰文称,审视老字号企业,至今未建立现代企业制度者甚多,老字号企业应积极推进混合所有制改革,现代企业制度改革,引入资本投资等专业资源,通过体制机制改革激活老字号的活力和生命力。

人才,对于老字号企业来说,是本“难念的经”。

如何强化老字号人才常态化培养机制,推动企业与高校开展多种形式的合作,建立多层次、多元化人才培养体系,成为众多老字号思考的主要问题之一。

在沈阳,1929年成立的辽菜名店鹿鸣春正在力图重现当年“厨师的黄埔、冠军的摇篮”的盛况。

沈阳鹿鸣春走了一条校企合作的路线:与沈阳外事服务学校开展合作,按企业需要培养顶尖辽菜厨师人才和餐饮服务人员,同时给予其薪酬待遇保障。沈阳鹿鸣春董事长张春海说,老字号企业关键在人,如何拴心留人,在于培养开发、在于激励评价。

“改造升级老字号,触及深处,便涉及体制机制。”崔守军说,未来也希望更多辽宁老字号企业能及时建立现代企业制度,明晰产权,及时根据市场调整策略,利用现代化的管理、人才、知识产权机制,让品牌越走越远。

## 升级新技术 磨技艺强研发重塑老字号

技术创新对老字号而言,具有生死存亡的意义。

“既然是企业,就要分析消费者心理。求新求异是消费者的需求,老字号如果一味‘啃老’,没有技术上的创新,如何赢得市场,又何谈重铸辉煌?”李玉昆之问引人深思。

采访中,众多业内人士表达出趋同的观点:老字号理应在维护原有技术的基础上加大创新力度,提高产品的质量和工艺水平,并根据市场需求不断研发、推出新产品,从而进一步提升品牌优势和知名度。

在盘锦辽东湾新区二界沟,船是当地的“图腾”。

在钢船普及的今天,二界沟的渔民仍是木船的执着使用者。在当地,这种木船被称为“排船”。

排船既是船,也是手艺,是以手工方式制造大型木质船舶的传统技艺。因造船时,构件整齐地排列,极具视觉冲击力,故称为“排船”。

张兴华是二界沟数百排船制作技艺的代表性传承人,30多年来一直传承、发展这门技艺。

近年来,在传统木船面临发展困境的背景下,要延续木船生产维护成本低、抗腐蚀能力强等优势,就必须利用新技术,不断改进技术,维护品牌知名度。

多年的实践观察中,张兴华发现,木船行驶时间长了,船的水密隔舱板容易漏水。

按照旧的技术手段,主要是用桐油混合石灰堵塞船底缝隙防止漏水。经过不断研究、反复试验,张兴华改良了填充物的成分,加入了麻丝以提高填充物的强度和稳定性。如今,这项技术已经被业内广泛推广,更多的人知道了张兴华的远航船厂。

“有足够的技术支撑、足够的创新因子,老字号才有足够的底蕴‘腾笼换鸟’,‘凤凰涅槃’。”眼下,张兴华正与巴布亚新几内亚的企业洽谈合作,上百艘排船未来将向南太平洋挺进。

在我省的老字号企业中,医药类是一大。

走进鞍山,翻开海城市正骨医院的发展史,我们读出了一家拥有百年历史的医药世家不断与时俱进、推陈出新的魄力。

从单纯性骨折的治疗到多发性骨折的治疗,从闭合性骨折的治疗到开放性骨折的治疗,从传统的手法复位小夹板固定到中西医结合治疗各类创伤……经过百余年的临床实践和科学研究,海城市正骨医院靠的正是技术创新和手法扎实,赢得了百姓的口碑。

海城市正骨医院院长苏纪权称,为了鼓励技术创新,医院每年划拨专项经费支持员工们发表学术论文、进行科研立项等,推进新技术、新项目发展。

“质量是医院发展的基础,创新是我们发展的根本。”苏纪权说。

省商务厅零售服务业处处长相关负责人表示,处在供给侧结构性改革大潮中的老字号,想要生存发展并不容易,必须多琢磨创新供给,把供给的质量提上来,这其中,技术当为抓手。

辽河口,码头旁,一艘艘古排船静静地停靠在那里,船体上刻着一道道时代履痕。

每个老字号企业身后,都有一段段栉风沐雨、发人深省的过往,都有令人认可和钦佩的价值追求。

历史悠久的老字号是不断革故鼎新的品牌结晶,更需要依靠创新保持自己的新鲜度和竞争力。

一批辽宁老字号正待崛起。

## “讲文明树新风”公益广告

中国精神 中国形象 中国文化 中国表达



带回家

# 中国圆梦 家家有福

中国网络电视台制 河北蔚县 王文林剪纸