

# 6 管理诊所 Management Clinic

在很多人的眼中,老字号是“高大上”的代名词,经营状况本应不差。然而,最新统计显示,全国 1128 家中华老字号企业中,只有 10%经营效益较好。分析多数老字号企业式微的主要原因,则是传承创新动力不足、企业机制僵化、支持和保护力度不够。

## 河北老字号利润逐年下降 求变需破“小富即安”

曹智 通讯员 杨永丽

老字号是数百年商业和手工业竞争中留下的极品,拥有世代传承的独特产品和精湛技艺。

2006 年和 2010 年,商务部两次对中华老字号企业作出认定,河北省共有 27 家企业成功入选。中华老字号承载着中华民族的工匠精神和优秀传统文化,具有广泛的群众基础和巨大的品牌价值。

在很多人的眼中,老字号是“高大上”的代名词,经营状况本应不差。然而,最新统计显示,全国 1128 家中华老字号企业中,只有 10%经营效益较好。分析多数老字号企业式微的主要原因,则是传承创新动力不足、企业机制僵化、支持和保护力度不够。

那么,河北省老字号企业的生存现状又如何呢?

### 老字号企业利润逐年下降

“这里的蒸饺是烫面制皮,吃时带浆,回味无穷,不愧是有着 90 多年历史的老店。”近日的一个中午,在位于省会中山路的中和轩餐厅里,市民赵女士用餐后如此评价。赵女士是这家老字号餐馆的常客。最近她发现,这家老字号餐馆的食品在手机“美团”上也能团购下单了。“就食品质量来说,吃着肯定放心。但就餐环境,以及相对于其他饭店风格各异的装修,中和轩就稍显落后了。”赵女士说。

河北省商务厅流通处调研员何立军介绍,商务部于 2006 年和 2010 年两次认定

的河北省 27 家中华老字号企业中,酒类企业最多,占到 10 家;其次是饭店,有 6 家;还有 3 家扒鸡生产企业、2 家药企、2 家香油生产企业、2 家酱菜生产企业、1 家肉制品生产企业和 1 家制糖企业。按照商务部的认定标准,这些老字号的品牌必须创立于 1956 年(含)以前,传承独特的产品、技艺或服务,并传承中华民族优秀传统文化的企业文化等。

在不少人看来,拥有品牌优势和独特的制作工艺,中华老字号企业经营状况理应不错。但近期的一项调查显示,全国 1128 家中华老字号里,70%的企业能够勉强维持现状,20%处于长期亏损状态,甚至面临倒闭、破产,只有 10%的企业生产经营效益较好。“现在效益好的中华老字号企业越来越少。在武汉,一家经营了 120 多年的老字号企业,终因经营不善而倒闭。而在杭州,一家老字号企业拍卖时,无一人举牌,品牌价值竟认定为零。”何立军说。

河北省的 27 家中华老字号企业,虽然没有破产情况发生,但经营效益较好的也只有两三家。近年来,省商务厅对它们的经营状况进行了持续关注,总体看,这些企业的利润正逐年下降,个别企业经营状况越来越糟。

### 经营理念老旧、用人机制僵化是主因

“经营理念老旧、用人机制僵化等,是造成老字号企业经营陷入困境的主要原因。”河北省商业联合会秘书长曹润亭认为。

曹润亭分析,河北省老字号企业生产工

艺经过多年的实践固定了下来,大多依靠手工进行生产,靠师徒关系实现工艺传承。这虽然确保了老味道、老工艺、老特色,但也让这些工艺在机械化作业方面很难有所突破,实现规模生产就更难了。

老字号企业大多有一种或者两种独具特色的产品,面对现在多样化的市场需求,一些老字号企业在产品创新方面实力不强。有些老字号食品企业一个口味卖几十年甚至上百年,老年人还可以接受,但追求新潮的年轻人喜欢就比较困难。

“小富即安”的传统观念,让一些老字号企业缺乏竞争意识和市场压力,往往会在激烈的市场竞争中败下阵来。一些企业甚至延续了计划经济时期卖方市场的思维和服务模式,对顾客缺乏热情。许多老字号企业信奉“酒香不怕巷子深”,很少做宣传推广。大多数老字号企业只在当地开店,不愿到外地发展。

### ▼专家支招

### 老字号企业要顺应新时代,唯有不断创新

近年来,政府有关部门对中华老字号企业给予了特殊关爱。

2011 年,河北省利用中央财政扶持资金 1000 万元对中华老字号企业给予资金支持。去年,河北省 10 家企业被评为“美丽河北·最美中华老字号”,有效展示了河北省中华老字号的形象。近年来,河北省还积极组织中华老字号企业到北京、天津等地参展,对参展企业的展位费进行全额补贴。



今年初,商务部等 16 部门联合出台《关于促进老字号改革创新发展的指导意见》,提出要坚持传承与创新相结合、经济与文化相结合、市场竞争与政府引导相结合,支持老字号企业传承和创新传统技艺、线上线下融合发展、创新经营管理模式,加强老字号企业原址风貌保护,促进老字号企业集聚发展等。目前,省商务厅等多部门针对这一指导意见,正在研究制定具体的实施方案。

“政府部门的大力支持,绝不能成为老字号企业不思进取的理由。”河北省商业联合会秘书长曹润亭建议,河北省老字号企业要顺应新时代,唯有不断创新。企业应努力从自身找不足,改进经营理念和管理水平,适应现在的市场需求。

老字号企业要积极扩大经营规模,利用先进技术改造手艺,积极扩大影响力,在资金允许的情况下增加分店,尽快实现连锁经营或加盟经营。同时,还要创新管理机制,实行现代管理制度;创新用人机制,对有能力的要给予更大的发展空间,不断完善激励机制。

“对老字号企业来说,历史文化是最大的卖点。但现在消费者更关注企业文化与消费者自身的关系,能给自己带来什么。”曹润亭表示,老字号企业应当在继承传统文化的基础上,赋予老字号品牌更多的时代内涵,更好地实现老品牌与年轻消费者的对接,让更多的年轻人接受并喜欢。

### 共享经济下一个风口在哪?

## 专家:或在制造和养老等领域

5 月 19 日,由央广网和摩拜单车联合主办的央广 TMT 沙龙——“共享经济”篇在北京举办。国家信息中心信息化研究部主任张新红会上预测,随着未来政策的进一步明朗和需求的进一步挖掘,共享经济有望保持年均 40% 的高速增长,制造业、农业、教育和养老四个领域或将成为共享经济的新“风口”。

张新红认为,共享经济是建立在现代信息技术之上的、基于互联网和大数据的一种智能化的资源配置方式,主要包括空间分享、产品分享、职业技能分享、劳务分享、资金分享、生产能力分享等六大领域,共享经济在创造就业、创新创业等方面发挥着重要作用。

“共享经济”本指闲置资源的共享,但在发展中,却造成了部分产能增加的现象。腾讯研究院首席经济学家孟昭莉表示,“去年大概讨论最多的就是共享经济是不是去伪存量的,是不是做出新‘蛋糕’了,但是我们可以看到各种业态都在非常活跃地生长,不断发展出新增量,也有新的商业模式。”

在小猪短租副总裁潘采夫看来,共享经济在发展过程中出现了一些怪状:一是当共享经济成为风口时,很多投资人出现了“扎堆效应”;二是共享经济稍显急躁,违反自然规律或者是人性规律的现象出现。所以共享经济的发展既需要政府监管引导,也离不开企业的自律和行业的公约建设。

摩拜单车战略副总裁朱轶波说,为了解决共享单车乱停乱放的难题,摩拜单车与商场、写字楼合作设立了推荐停车点,并设立智能停车点,对规范停车的用户给予鼓励。“智能停车点现在在全国各地都在铺开,希望在 2017 年建成几个万个停车点,从根本上解决问题。”

(中新网)

## 中国宠物行业发展 需突破“高品质供给”瓶颈

在国内需求巨大,海外竞争对手面临相关限制的利好条件下,中国宠物行业离爆发式增长似乎还隔着一层窗户纸。

从全球范围来看,宠物行业都和巨大的商机联系在一起。尤其是随着城市化程度加深、居民可支配收入增加、老龄化趋势上升等问题共同为宠物行业进一步发展创造了条件。

而随着消费升级和老龄化,中国正迎来“它经济”的黄金时代。根据《2016 年中国宠物行业白皮书》,我国宠物行业于 2010 年起进入高速发展阶段,2015 年我国宠物市场规模已近 1000 亿。

虽然宠物产业已经濒临爆发前期,但是迟迟看不见爆点。巴士宠物创始人兼 CEO 吴雅辉分析说,高品质供给的缺乏已经成为限制宠物行业进一步发展的“掣肘”。而国内宠物产业无法提供高品质服务和产品的更深层次原因,是目前国内宠物产业过于粗放,生产厂商垂直整合程度较低,质量呈现良莠不齐,市场影响力较小。

河北海昌宠物食品有限公司总经理赵景利也以宠物食品为例分析说,2016 年,食品消费额在宠物全行业中占比 38%,市场规模达 330.75 亿元,并在近五年里年均增幅超 35%。但相比美国宠物食品行业已经过多年兼并收购,形成以玛氏、雀巢等领导的寡头竞争格局,中国宠物食品企业集中度极低。2015 年我国宠物食品市场销售额排名前 10 的生产企业中,国内宠物食品公司占据 7 席,但各家公司的市占率均不超过 6%。

不过相比于面临一定限制的外资企业,国内宠物企业仍有进一步向上突破的机会。“只要国内宠物企业研发和市场能力大幅提升,行业集中度进一步加强,提高有效供给,不仅能够共同做大市场蛋糕;而且无论是在宠物食品还是用品方面,还存在大量国产替代的机会,尤其是在被外企‘霸屏’的中高端市场。”吴雅辉说。

值得注意的是,在电商发展大量企业完全舍弃了线下渠道的当下,宠物行业面临的情况却是线下零售仍有待开发。

吴雅辉表示,中国线下宠物店超过 1 万家,多为小规模单体私营店,单店面积 100 平方米以下的店面占 50% 以上;运营模式为一店多能,但整体缺乏专业服务标准。未来需要通过全新综合服务平台、云供应链平台、人才孵化基地等领域的建设助力宠物行业转型升级。

(李凡)

## 业界精英共探以创业平台推动中国新材料行业转型升级

在“中国制造 2025”和供给侧改革背景下,作为国家基础材料的新材料行业,正悄然发生一场由平台创业热潮引领的产业创新与变革。

16 日,来自全球的新材料企业、投资机构、创业者精英人士,相聚于广州举办的“2017 中国高分子新材料发展与创业论坛”,共同探讨中国高分子新材料的产业转型升级和未来创业创新方向。

在该论坛发布的年度创业报告中,金旻 WE WORK 作为最佳创业平台案例成为关注焦点,其首创的共享实体模式亦成为业界热议的话题。

来自工信部数据显示,中国新材料产业规模由 2011 年的 8000 亿元增长至 2015 年的近 20000 亿元,产业规模翻了一番,年均增速超过 24%。

藉由《中国制造 2025》政策东风,业界人士和投资机构普遍看好新材料发展前景,但该行业在发展过程中同时面临诸多问题,核心竞争力不足、盈利不高、低端产能严重过剩等因素,已成为新材料行业的新困局。如何对行业加以变革,实现技术升级和转型发展,成为行业迫切解决的课题。

国家新材料产业发展专家咨询委员会委员徐坚博士在会上称,科技和产业在产学研过程中缺一不可,而企业需求方与技术供给方需要一个创新体制加以融合。他认为,行业市场体制机制的创新,有各种多样的模式,金旻 WE WORK 的平台就是一种新的模式。

“事实已经证明了金旻模式为解决这个行业难题提供了一剂行之有效的良方。”他说。

为突破当前制约中国高分子新材料行业发展中面临的整体“散小乱弱”、高端产品依赖进口、核心技术掌握在外企手中的困境,金旻(厦门)新材料科技有限公司(简称“金旻”)于去年 4 月推出中国首个高分子新材料创业平台——金旻 WEWORK,并在短时间内,组建了一支硕博组成的专业研发团队,联合众多行业专家与精英,持续构建一个具有雄厚技术实力的产品孵化器,旋即引起业界注目。

清华大学教授、高分子行业知名专家郭宝华教授表示,科研成果的转化是当今很重要的课题,中国高分子新材料行业发展存在产学研脱节的问题。金旻 WE WORK 共享



●金旻创业模式引起业界关注。 日易 摄

平台的创建,有助于解决产学研的脱节,为创业者提供机会。

专注于高分子新材料领域的互联网信息交互平台、被业界誉为内地新材料领域“新型生力军”的厦门最有料信息科技有限公司 CEO 元勇告诉记者,目前该行业创业模式,主要有个人自己当老板、企业内部创业以及加入到平台式的创业三种。其中的个人合伙创业,单打独斗,风险大,成本高,创业成功率极低;企业内部创业则因创业方向和产品非企业核心产品,很难获得企业真正有力的支持,其创业进程比较慢,存活率很低。

而金旻 WE WORK 共享平台以创业加速器和产品孵化器,将各行各业的用户需求

## Zippo 渠道改革:经销架构减负 轻装能否重生

作为身份象征,世界最大打火机品牌 Zippo 曾红极一时,但产品单一和繁重的经销体系让 Zippo 遭遇了发展阻碍。这个不愿只当打火机的品牌不仅尝试了生活方式产品售卖,还在走一条跨国品牌不常走的扁平化经销之路。Zippo 的经销架构已从四层代理模式削减为两层,痛苦减负后,Zippo 中国市场已成为比美国本土还要大的单体市场。

### 渠道改革

Zippo 作为世界最大的打火机品牌商,从成立至今已有 85 年历史。2011 年,Zippo 正式在中国建立独资公司,中国市场逐步发展成为 Zippo 海外最重要的市场。从 2016 年开始,中国已经是 Zippo 全球最大单体市场,并已超过美国本土市场。Zippo 亚洲市场董事总经理刘景华表示,Zippo 制定了本土化品牌核心战略。目前 Zippo 在中国市场拥有约 1700 多家授权零售店铺,中国市场单体贡献已经超过 Zippo 全球除中国以外其他市场的 20%。

六年前加入 Zippo 时,刘景华感受到 Zippo 渠道供应架构繁琐,这直接影响了供货与扩张速度。据刘景华介绍,和许多跨国公司一样,早期进入中国时,Zippo 销售渠道有四层架构:通过香港作为贸易中心并有一个总代理,再由总代理将产品卖到内地市场,在内地市场再分为二级代理商、三级代理商和地区零售商。

刘景华发现,原有的四层经销架构渠道

的有效性极低,当时 Zippo 地区零售商订货周期长达近 3 个月。中国市场非常大,分销店铺往往覆盖到四五线城市,当把四五线城市所有订单集合起来时,由于经历了太长时间,最终暴露的问题是订货与实际收货出现差异。

在信息系统和订货管理中,刘景华表示,由于有过多经销架构,部分地区零售商想卖的货与三级代理商差异较大,三级代理商想卖的货又不是二级代理商想卖的货。刘景华认为,以这样的传统架构需要有深度分销,广度分销做大中国市场,渠道的有效性极大降低,或者说被稀释和削弱。为了解决繁琐的经销问题,目前 Zippo 在中国市场经销架构变为一层到两层的经销架构,即一个总代理加上若干个二级代理商。

### 转移线上

Zippo 2011 年在中国建立独资公司,但在中国的渠道商、分销商都已为这个品牌“打了 20 年江山”。当互联网时代来临,线下实体店受到冲击。刘景华称,不仅是国内商场面临电商冲击问题,全球实体零售都在面对同样的问题。

Zippo 街边店、百货、购物中心等实体端零售减少,不同业态都在发生结构变化,没法满足的自然就会被淘汰。目前,Zippo 中国线上贡献 40% 左右销量,线下贡献 60% 销量,Zippo 中国仍然是以线下传统渠道为核心的品牌。刘景华表示,Zippo 中国来自于线



下,最强的部分也是线下,这样的变革给 Zippo 中国曾带来很大痛苦,所谓的痛苦就是需要再造渠道。过去六年里 Zippo 在中国市场不断遴选一批在 Zippo 有 20 多年经验的经销商。这些经销商有很高的忠诚度,也是第一代随着中国零售起来的经销商。

这部分经销商面临很大挑战,他们有成熟的体系,这个体系是被过去的中国零售所证明成功的,他们有很成功的一套人马和成功的商业模式。互联网零售、数字化零售和消费体验化的过程打破了以产品、销售、效率为核心的销售模式,这也要求经销商要去接触新技术、新用户需求变化和成本的重新测算以及迎接新的线上技能,刘景华坦言这是一个很痛苦的过程。

对于过去具有丰富经验的老经销商,Zippo 通过对他们培训使这部分经销商帮助 Zippo 拓展中国线上市场疆土,并运营整个

(孙麒麟 林杉)