

老字号图变 要避免“杀鸡取卵”

■ 本报记者 任腾飞

网络时代，老字号应该何去何从？

是继续“守旧”，秉承老一代人的传统观念，通过实体店面进行连锁扩张，还是顺应网络时代的潮流，大力发展网店？是走“物以稀为贵”的高端路线，还是继续坚持物美价廉的平民路线？这是摆在每一个老字号面前的现实问题。

众所周知，老字号是指那些世代传承有序，拥有独特的工艺、优质的产品和服务，并形成良好口碑的品牌。这些老字号品牌经过历史长河的洗礼，具有深厚的中华民族文化底蕴。

在传统经济时代，老字号的信誉主要是通过人们的口耳相传，给人最大的感觉是“稳定”——稳定的品质，稳定的工艺，稳定的服务。曾经，拥有老字号的产品是身份的一种象征，“头顶马聚源，脚踩内联升，身穿八大祥，腰缠四大恒”是老北京人的口头禅。老字号们数十年如一日，你买或者不买，老字号就在那里，不移不变。

如今，受互联网飞速发展的影响，“求新图变”成为新经济时代的主流，各式各样突出个性、彰显自我的产品铺天盖地向人们涌来，让人应接不暇。受外界环境的刺激，消费者需求也有了显著变化。以手表为例，在过去，它的主要功能是显示时间，现在则更多是为了体现一种品位或者装饰的需要。在年轻一代的眼里，老字号逐渐成了“老土”、“守旧”的代名词。

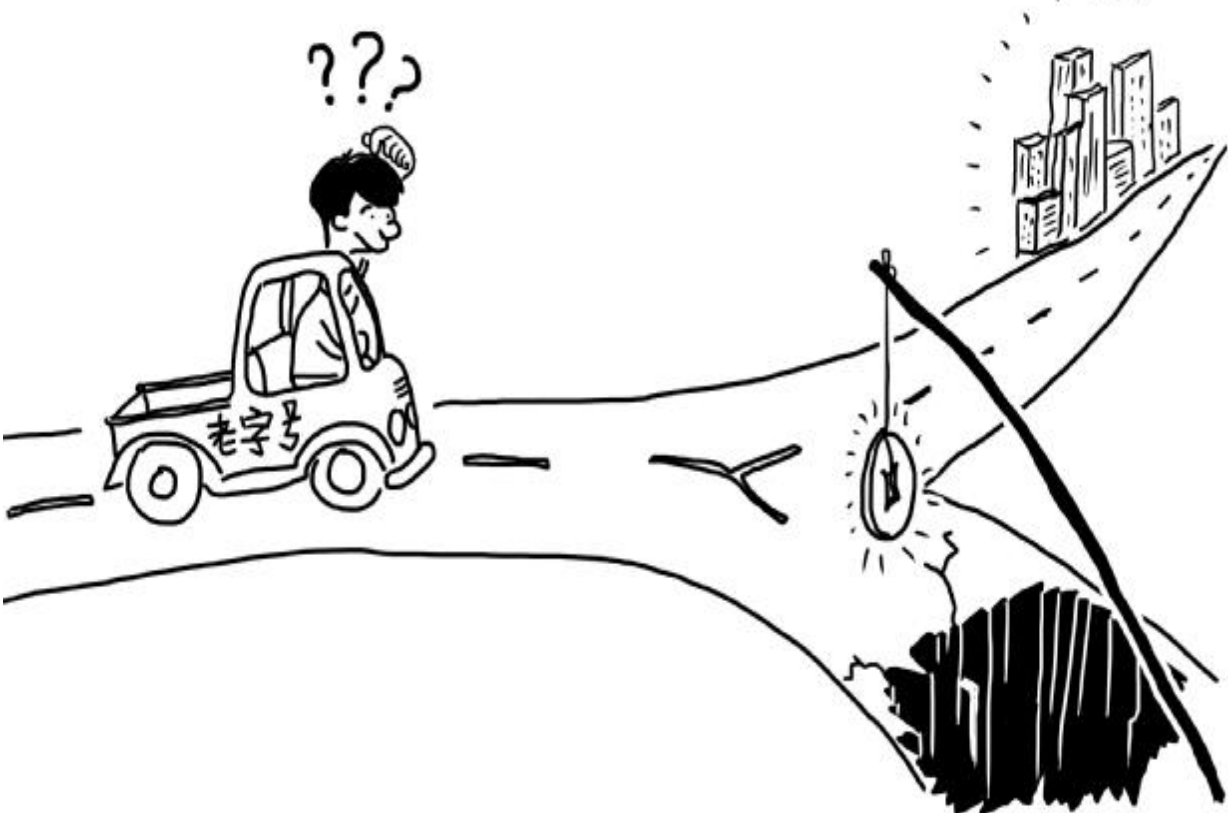
据相关资料显示，目前分布在全国各地的2000余家“中华老字号”中，如今仍能正常营业的仅为30%。导致老字号出现经营困难甚至大面积倒闭的原因有很多，其中最主要的三个要素就是产品质量、品牌和经营者。

首先，是产品质量的衰落。由于没有随市场变化，老字号陈旧的体制遏制了员工的积极性，不仅产品缺乏创新，在产品制作时也经常出现偷工减料、以次充好的现象，使得产品质量严重滑坡。

其次，是品牌的衰落。老字号们仗着“酒香不怕巷子深”，很少进行品牌宣传。但事实是，在当今信息爆炸的时代，拥有品牌也不等于拥有市场，再优秀的产品和服务，如果缺乏持续的信息刺激，消费者也会很快会把它忘却。

第三，是经营者的观念落后。如今许多老字号的经营者，经济效益往往不是他们考虑的首要因素。他们更多的是纠结在精神层面：如果改变传统风格进行经营，不仅要面对老一輩人的阻力，自己也要承担变革可能失败的风险。“保护传统文化”甚至成了一些不思进取的接班人吃老本的借口。殊不知，不随市场变化调整自己的经营思路，失去经济效益支撑的老字号，无异于空中楼阁。

由于产品质量和品牌的不断衰落，加之经营者观念的陈旧，导致老字号丧失了固有的顾客群体。而对于年轻消费者来说，对老字号进行消费更多是为了满足尝鲜的心理，



王利博制图

“变与不变”
关乎老字号的生存，“怎样变”才是老字号发展的关键。为了片面追求经济效益的增长而盲目迎合消费者，无异于“杀鸡取卵”，是不长久的。

他们也很难成为铁杆顾客。长期缺乏稳定的客户群，导致老字号出现如今勉强维持甚至倒闭的局面。

显然，“变与不变”不应该是老字号们应该纠结的问题，老字号如果不调整经营思路，势必是死路一条。因为老字号要想走下去，它必然要依靠有人来消费，所以，满足消费者需求应该是老字号们首先要考虑的。对于中央企业实现成长与发展而言，创新是应对外部环境变化的现实选择，而最大的危机莫过于创造力的衰落。

首先，满足消费者需求和保持老字号的特性并不矛盾。重振老字号可以与城市发展接轨，实现经济

效益与弘扬传统文化的共赢。通过宣传城市传统文化，形成新的旅游资源点，也可以带动老字号发展，彼此相得益彰。比如仿清朝民间建筑风格的天津市古文化街，自开业以来，一直坚持“中国味、天津味、文化味、古味”的特色，其中比较著名的老字号有杨柳青年画和泥人张彩塑等。古文化街具有浓郁的民俗风情，在保证经济效益的同时宣传了城市，向世界展示了中国文化。

其次，老字号还要发挥集聚优势。在单一品牌影响力不足的情况下，发展老字号一条街是一个不错的选择。比如天津市的食品街，它汇集了全国各地的餐饮老字号，使齐聚于此的人们“众口不再难调”，堪称中华美食的展览馆。食品街荟萃了全国八大菜系，并且还云集了自成流派的天津、山西等地方风味菜系，甚至还包括异域风情的餐馆和宫廷菜。在包容了老字号的同时，天津食品街取得了长足的发展，成为目前国内规模最大的餐饮集中地。

再次，老字号不能因为具有独特性就盲目的走高端路线。“天价”商品如今已经成为一种比较普遍的现象，通过夸大事实的宣传、炒作而热销的某种产品，短期内也许能够蒙蔽消费者，但开弓没有回头箭，当消费者回归理性消费，到时候再想挽回也为时已晚。老字号的路线选择不能盲目，最主要的是取决于自己的产品特性。要根据这些特性，发展潜在的固定目标客户群体，并制定相应的营销路线。比如著名奢侈品牌路易斯威登(LV)，在历史上就是专门为法国贵族服务的，一直延续到今天依然在走高端路线。

最后，老字号经营方式的选择也要因情况而异，不管是实体连锁还是开网店，都要避免盲目扩张。

目前，比较流行的发展趋势，一

种是走实体连锁道路。老字号通过特许加盟发展连锁经营，不需要投入巨额资金也能够迅速扩展业务，产生规模效益。比如全聚德、东来顺和天津狗不理的连锁店面已经遍布大江南北。通过管理科学、流程合理、运转高效的标准化操作系统，特许经营实现了对品牌、经营模式、文化的复制，也实现了对财富的快速积累。

另一种是各方广泛关注的网络营销道路。近年来，老字号频频“触网”，不仅开通了官方网站、博客和微博，甚至在淘宝上开起了网店。老字号们在网上表面上风生水起，但据业内人士分析，目前老字号从事网络营销更多是属于花钱赚吆喝，宣传的意义大于买卖，目的是为了吸引年轻人关注老字号，最终的销售环节还是主要通过实体店面完成。对于老字号们来说，要从事网络营销，专业人才、完善的电子商务平台和配套的仓储、物流等缺一不可。老字号们真正做到与网络接轨，仍有很长一段路要走。但不可否认，网购市场的潜力无限，老字号们在虚拟市场做到游刃有余只是时间问题。

综合以上几方面可以看出，老字号发展的前景依然无限。走在十字路口的老字号们，产品需要与市场接轨，观念需要与时俱进，工艺和服务也需推陈出新。对于老字号们来说，需要重新包装的不只是产品，还要重塑品牌形象。“变与不变”关乎老字号的生存，“怎样变”才是老字号发展的关键。为了片面追求经济效益的增长而盲目迎合消费者，无异于“杀鸡取卵”，是不长久的。

老字号求新突变不仅要关注爆发力，更重要的是持久力。有所为有所不为，这是老字号企业生存与发展的根本。

内参



从主辅分离、退出辅业到做精主业

国企退出辅业 为何推进缓慢

进入后金融时代，加上欧债危机的冲击，实体经济的作用越来越被重视起来，中央企业可谓是实体经济中不能忽视的主力军和国家队，为此，做精做大做强主业被看做是脚踏实地做实体经济的标志性内容。

■ 本报记者 万斯琴

在中央企业的发展和壮大过程中，有三大工作方针政策，一直深邃到国有企业改革发展的脉络，那就是主辅分离、退出辅业和做精主业。

在国资委成立之初，当时的中央企业涉及的行业有很多，甚至一个企业多达七八项业务，但是，普遍存在着哪个企业也做不好的局面。为此，根据企业各自的特点，选定了他们的主营方向，于是，主辅分离一词正式落到实处。

主辅分离成为国有企业减员增资、精干主业、转变经营方式、增强企业核心竞争力的重要途径。

电网主辅分离改革即为主辅分离的标志性事件。按照国资委的主辅分离方案，将国家电网公司、南方电网公司省级(区域)电网企业所属勘测设计、火电施工、水电施工、修造企业等辅业单位成建制剥离，与4家中央电力设计施工企业重组为两家新公司。

国家电网和南方电网在河北、吉林、上海、福建、江西等14个省区、市公司所属辅业单位和中国水利水电建设集团、中国水电工程顾问集团重新组建为中国电力建设集团有限公司。国家电网、南方电网在北京、天津、山西等15个省区、市公司所属辅业单位和国网葛洲坝集团、中国电力工程顾问集团重组为中国能源建设集团。

事实上，从2002年起主辅分离改革就已兴起。2002年9月，党中央、国务院召开了全国再就业工作会议，会议明确提出鼓励有条件的国有大中型企业在进行调整、重组改制和主辅分离中，改制创办面向市场、独立核算、自负盈亏的法人经济实体，减轻社会就业压力。

因此，根据会议的精神，原国家经贸委等八部门联合下发了《印发〈关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法〉的通知》(简称859号文件)，明确国有大中型企业实施主辅分离辅业改制操作办法和措施。

2003年7月，国资委、财政部等联合制定《关于进一步明确国有大中型企业主辅分离辅业改制有关问题的通知》，对859号文件中有关国有大中型企业划分标准、企业辅业资产范围、主辅分离改制分流范围与分离方案联合批复程序等问题进行了明确。

2005年9月，针对实践中出现的有关资产处置、企业管理层持股、国有划拨土地使用权以及改制实施结果备案等问题，国资委、劳动和社会保障部与国土资源部印发了《关于进一步规范国有大中型企业主辅分离辅业改制的通知》。

2003—2005年，作为主辅分离辅业改制工作的第一阶段。据公开数据显示，当时对中央企业1519户辅业改制企业统计，经济效益由改制前一年(盈亏相加后)亏损8.2亿元，到2005年盈利为11.7亿元，企业净资产也由改制时125.5亿元增加到153.9亿元，增加了22.6%。

2006—2008年是主辅分离辅业改制工作的第二阶段。国有企业围绕做强做大主业，积极开展调整重组，企业发展呈现新的活力。通过精干主业、剥离辅业、压缩管理层级、缩短管理链条，大部分中央企业将管理层级初步压缩到三级以内，实现了企业组织结构优化和内部资源的有效配置。

为实现国有企业活力，以做精主业为目标，部分中央企业被要求退出辅业，即退出房地产业和酒店业，通过划拨或兼并重组的方式进入产权重新“洗牌”。

在2009年12月14日的中央企业负责人会议上，国务院国资委原主任李荣融曾明确提出力争3—5年内将央企的非主业宾馆酒店分离重组。

2010年1月25日，国资委企业改革局正式发出了退出辅业通知。通知中规定，重组方向遵从合并同类项原则，央企非主业宾馆酒店业务将通过国有产权无偿划转、协议转让、市场转让等方式，重组到以宾馆酒店为主业的优势中央企业。

但我们发现，此项工作现在暂时为缓慢的推进阶段。进入后金融时代，加上欧债危机的冲击，实体经济的作用越来越被重视起来，中央企业可谓是实体经济中不能忽视的主力军和国家队，为此，做精做大做强主业被看做是脚踏实地做实体经济的标志性内容。

突出主业是我们一直强调和重视的企业发展战略，也是基业长青企业的普遍发展规律。近年来，中央企业之所以能够取得举世瞩目的发展成就，一个十分重要的原因就是坚持突出主业。

从目前来看，立足主业发展，做强做大主营业务是非常明智的选择。进一步突出和做强主业，可以优化企业内部资源配置，把资源集中投入到企业主业，严格控制非主业投资，对非持续盈利企业进行清理，通过做强做大主业不断提高企业竞争能力。

拿矿业来说，矿业为人类社会提供基本物质条件，是永恒的产业。矿产的特殊性决定了矿产品只在部分国家地区开发，却在所有国家地区消费利用。

要围绕核心主业发展，就需要加大研发投入，加强核心技术的研发开发，加快科技成果转化，用高新技术和先进适用技术改造提升传统产业。

在我国经济高速发展时期，机会和诱惑很多，陷阱也很多，突出主业需要恒心和毅力，特别是中央企业一定要始终坚持突出主业，集中力量发展主业，不仅要注重扩大主业规模，更要注重提升主业的盈利能力，在做优做强上下功夫。

坚持差异化、突出主业、技术合作优先原则，进一步推动国有资本向优势产业、优势行业、优势企业集中。以战略管理为先导，推动企业有效资源加快向主业集中，向主业产业链的高端集中，调平、调优、调强、调优、调高产业和产品结构。

从主辅分离、退出辅业到做精主业的“三级跳”，其内在根本目的就是优化国有经济布局结构。

央企创新差距缘于“大企业官僚病”

■ 杨尚东

再伟大的人物，终归尘土；再伟大的公司，兴亡存续。柯达走过了130年的历程，这个能够在我心中的“串起美好回忆”的公司，在2012年伊始申请美国破产保护。

成功的公司或许有千百种特质，但是对于失败的公司，尤其是这些曾经拥有辉煌历史的失败公司而言，创新动力、创新能力、创新意识的衰落则是其中规律性的因素。

2010年，IBM商业价值研究所对全球1500名首席执行官进行的调查显示，创造力是未来最重要的领袖企业能力。如何永葆基业常青？答案是可持续创新。创新的原动力在于创造力，只有具备持久性创造力的企业，才能实现可持续发展。

中央企业是国民经济发展的支柱力量，在其所在行业都代表了国家意志和国家能力。中央企业从规模、经营环境而言都要优于民营企业。中央企业的创新将在保障其自身发展的同时，引领着行业的进步。对于中央企业实现成长与发展而言，创新是应对外部环境变化的现实选择，而最大的危机莫过于创造力的衰落。

如何激发和维护中央企业创新的原动力？不能仅仅依靠创新考核，因为业绩指标光鲜与否不能说明所有问题。维持创新原动力，关键在激发员工的创造力。早在2004年，杰克·韦尔奇来中国演讲时说道：“我的核心的东西不是你们看重的理念，我最核心的东西就是教练文化，把每个员工的创造激情真正地激发出来，释放出来。”

将中央企业与国际一流企业在

创新能力方面进行比较，我们从创新投入来说绝对不是问题，因为为全球最大规模的消费市场作后盾；创新体系建设也不是问题，因为我们社会主义制度的优越性主要体现就是“集中力量办大事”。那么差距在哪儿？或在中央企业体量巨大、体制成熟背后的“大企业官僚病”、“权威、权位文化”。

中央企业在我国企业界，是人才高地、技术高地，是行业进步的火车头。如何可持续地激发全员创造力，将是中央企业保障和提升创新能力，永葆创造力的灵魂所在。如何做到这一点呢？关键在于营造创新文化，建设创新机制。

关于如何营造创新文化，应该努力做到以下几点。

首先是建立宽松、和谐的工作氛围，鼓励争议和创新；其次是包容，对于不同的声音、观点、见解，

尤其是创新的失败要有宽广的胸襟；要尊重创新价值，建立科研人员个人价值激励机制和个人成长通道；同时要提高管理民主化程度，建立亲民企业文化，切实提高员工的主人翁意识和归属感；还要建立鼓励开放、协同的团队精神和合作意识。在创新文化下，员工将实现由“要我创造”到“我要创造”。

对于建设创新机制，同样需做到以下几个方面。首先是通过跨领域学习和知识交流进行合作创新；其次是建立跨学科合作研究的环境和打破界限的生产和研究系统；同时要建立知识共享的学习型组织、创新型团队；还要从官僚主义向协调工作转变的新“领导观”；最后还需压缩管理层级，实现扁平化管理，建立宽松的环境和团队精神相结合、等级制和网络组织相结合的柔性管理机制。