

老字号品牌价值的认识误区与管理路径校正

苑雅文

(天津社会科学院现代企业研究所 天津 300191)

【内容摘要】历史的积淀使老字号品牌具有较高的价值,但是其现实表现与理想状态比还有差距,同时老字号存在着品牌衰退现象。原因在于因循守旧的经营和对文化建设的漠视。实现老字号品牌价值有两个路径:一是通过学习与创新,对治理结构和管理结构进行优化;二是在政府支持、学术机构参与下,通过收集文物、修志、展览等活动进行深度挖掘;通过工业旅游、影视作品、产业链延伸等创意性开发进行科学提升。

【关键词】老字号 品牌价值 文化传承

中图分类号 F270

文献标识码 A

文章编号 1007-9106(2012)08-0048-03

一、现实 老字号存在品牌影响力衰退现象

老字号,这些建立于公私合营(1956年)前的民族工商业品牌,经历过朝代更替,经历过政权更迭,经历过战争的洗礼,经历过体制的转换,以诚信的文化和独特的技艺赢得消费者的认同,持续经营至今。在与同行业企业的竞争中,老字号拥有一定的品牌知名度优势。但是,令国人惋惜的案例不断:全国知名的“王麻子”剪刀、烟台80余年的“锦章”照相破产了,天津三绝之一的“耳朵眼”炸糕由于经营困难实施了股权转让。有调查表明,当今近七成的老字号经营困难。与曾经的辉煌相比,很多老字号现在的市场影响力,或者说消费者的品牌忠诚度明显不足。

人们不禁要问,历史悠久的老字号,缘何在当今的市场经济中遇到更大的经营难题?是产品不能适应社会发展,还是体制阻碍等方面的原因?

二、固守传统是对老字号品牌价值的认识误区

老字号的成功之处在于独特的祖传的工艺或服务,但严格遵循祖制的守旧经营,却是对老字号品牌价值的认识误区。

首先,我们要厘清老字号的品牌价值何在?

品牌价值是指无形的品牌资产带给企业的有形收益。老字号的品牌价值是以传统产品或服务为基础,以优秀文化、创新能力为手段的品牌发展前景的量化体现。

由于历史悠久和曾经的辉煌,老字号具有良好的信誉和广泛的知名度,其品牌价值不仅附着于产品上,品牌名称本身也是一种资产。以中药产品为例,同仁堂是深受消费者信赖的资深老字号,同等价格下,消费者选择同仁堂产品的几率更高。即使老字号产品价格高出无品牌产品,信息不对称导致消费者难以判断产品内在品质,谨慎起见也会选择老字号产品。这高出的销售量或价格正是老字号品牌价值的体现。

无疑,老字号的品牌价值是经过历任经营者的努力积累而成的。直观上看,老字号必然有历代传承的独门绝技,但这仅是品牌价值的一部分。品牌生命周期理论认为,一个品牌要经历初创期、成长期、成熟期,最后进入衰退期。老字号品牌已经处于成熟期或后成熟期,一旦出现产品质量下降或过时、经营方式落后等都会丧失掉原有的市场,品牌也将不可避免地进入到衰退期。例如,具有泰斗地位的“王麻子”剪刀,始终坚持传统的铁夹钢工艺,不仅成本高,其形象和耐用度也难敌新型钢材造型美观的新品牌,最终导致品牌退出市场。狗不理的包子扬名天下,但如果拘泥于传统的配方和经营方式,只能搞成“包子加稀饭”的作坊式经营,这样也许早就被淘汰出市场了。狗不理在今天的快速扩张,成功之处是在传统口味的基础上,开发精品蒸包、新的菜式,发展以速冻包子为核心的面食生产进行适度的品牌延伸。实践证明,老字号的生存与发展离不开经营上的创新行为,老字号的品牌价值在于顺应时代的发展变革。

考察成功的老字号,都有严格遵循的技术和经营规范,这些规范最后会转化为企业的文化要素,为企业的发展助力。1990年代对天津宏仁堂老药工(已去世)的访谈记录提到,民国时细料(即贵重原料)的投放由老板亲自操作。很多人会认为此举是防盗措施,而老药工的解释则让人震撼:“这是为了保证细料投放的足量,不会缺斤短两”。药工们亲身经历了严格的生产过程,对自己的品牌非常信任,在销售过程中会自信满满地向消费者推介,最终建立起良好的品牌忠诚度。时代发展与社会进步,消费偏好也会随之改变,有些技术、产品过时或落伍是正常的。但内在于老字号品牌的优秀文化是不会过时的,这种文化优势正是老字号的品牌价值所在。“王麻子”剪刀如果及时改进工艺,消费者也会

* 作者简介 苑雅文(1968—),女,博士,天津社会科学院现代企业研究所副研究员,研究方向为企业管理。

因信任老字号而接受新产品,从而延续品牌的生命期。

其次,固守传统使老字号的品牌价值降低。

老字号的体制和机制被打上了历史的烙印,这既是财富也是桎梏。由于经营环境的变化,很多老字号未能及时调整自身的经营战略——包括产品的改进和经营方式的改进,从而导致品牌价值的降低。

郑冬春等对天津老字号的调查(2009年)表明,老字号企业普遍存在不同程度的品牌衰退现象。笔者认为,这种衰退存在于很多方面:有的表现为产品过时落伍,如随着技术的发展,墨水、胶片等产品已少人问津;有的表现为品牌受到竞争对手的强烈压制,由于利益驱动,竞争者会以更好的产品和服务来分割市场份额,如麦当劳、好利来等新式餐饮对老字号饭店、糕点店的挑战;有的表现为企业管理手段的落后,如计划经济的痕迹难以剔除,或者家族式经营不合市场规律,使老字号难敌现代企业的管理绩效,等等。从更深层次的角度看,很多老字号只注重经济开发,漠视文化建设。这些因素或单独或综合作用企业时,使得老字号在市场上的品牌影响力逐步减弱,也就是表现为其知名度没有赢得相应的市场份额。更为严重的是,经历了时代的更替后,年轻人的消费习惯发生改变,不再倾情于传统产品,如汉堡包取代了中式的米饭面条,一些老字号的品牌知名度也随之下降。出现各种问题后,老字号如果不能及时改进产品、调整经营,最终会导致品牌的消亡。

三、老字号品牌管理的路径校正

老字号的品牌价值有两种形式:一是现实表现出来的,二是隐性的、企业可以达到的。从社会的视角看,老字号墨守陈规的经营难以适应新的市场形势,导致其现实的品牌价值与其可以实现的品牌价值产生了差距。因此,老字号企业不能一味吃老本守传统,要积极校正品牌管理路径,要找出自身的隐性的品牌价值,通过能力创新与文化遗产,使这个隐性的品牌价值转换为企业的现实价值。

1. 能力创新是老字号品牌管理的必须

这里的能力是一种企业发展的动态组织能力,以老字号的学习机制和创造机制为基础,对治理结构和管理结构优化的能力。

(1) 治理结构的优化

带着历史的痕迹,改制前老字号的治理结构一般为国有或私营,并且会背上债务、设备老化、管理落后等负担,这种权力结构首先导致企业缺乏扩大发展的资本,其次缺乏内部管理变革的动力或能力。现实中不乏这样的案例,“王麻子”破产的根源在于其权力结构不合理——将其划归不对口的上级主管。因此,对老字号企业来说,首先要建立起合理的权力治理结构。考察经营成功的企业,并不拘泥于哪一种股权结构,不管是股份制还是国有或私营体制,关键在于这种权力机制有利于实现企业的品牌价值。如果某种权力结构阻碍了企业的发展,有关管理方要大胆改革,实施股权治理结构的调整,如国有股权出让以盘活企业。家族经营企业更需要理性规划,要建立起有效率的权力核心,及时引进先进的管理理念,如建立职业经理人制度,避免争权夺利的血缘比拼(现在社会上仍有不少存在所有权归属分歧的

老字号),从而在权力争夺中丧失企业发展的机会。

治理结构是外在于企业管理体系的,这种创新能力的发挥要依靠内部与外部的共同努力来实现。从社会视角看,首先是观念的转变,政府相关部门的有力引导,其次是国有资产管理部的变革,无论哪种体制,关键在于有利于企业的发展。调查表明,权力结构合理调整,老字号会表现出更强的生命力。如“狗不理”是全国闻名的天津品牌,但其治理结构并非一成不变,经营上也是几度沉浮。1858年在侯家后创立后,几年后狗不理即赢得良好社会信誉。1921年鼎盛时期的狗不理开设了两家分店。但是由于战乱,1931年关闭分店迁至租界地。1952年由于市场定位和内部资金困难等问题导致歇业。1956年公私合营后重新开张,在计划经济时期获得社会的广泛认同。进入市场经济,狗不理再次陷入经营困境,2003年进行了重组改制。其后,狗不理进行了全方位的改革,终使品牌价值止衰并重获发展。

(2) 管理结构优化

管理结构优化是指企业内部管理体系的调整能力,也就是以品牌为核心,建立起一套有生命力的管理系统,主要包括技术创新体系、营销推广体系、内部管理体系。时代发展,老字号必须要与时俱进地创新才能生存。以中药为例,现代人的消费偏好发生变化,丸药已经被胶囊、滴液等新剂型取代,如果一味守旧不思变,老字号必然被其他竞争者取代。因此,老字号药企要在传统优势产品的基础上,不断地开发新的剂型与品种。同时制药业新产品有一个较长的研发周期,老字号要建立起严密的科研体系,做好后备产品的储备,才能实现持续发展。

管理结构优化的另一个重要方面是对营销推广体系的改进。“酒好不怕巷子深”的理念已经不能适应现代快节奏的生活,很多老字号品牌的影响力仅局限于某一地域,跨出家门则没有了声息。除了产品本身的适应性局限,营销水平低是重要原因。天津京万红药业在汶川地震后,主动投入“京万红软膏、橡皮生肌膏”等产品加入震后救援,得到患者好评。这个事件营销取得了很好的市场反应。

内部管理体系的完善是老字号发展的基础。老字号要建立起一套科学的管理规范,财务管理、生产管理等方面要严谨周密。企业还要营造和谐、幸福的氛围,才能对员工有吸引力,有了高质量的人力资源才能保证企业目标的实现。幸福意味着企业具有良好的经济实力和人文环境,这也是人力资源、物质资源与品牌资源最佳组合的结果。最后,企业家是老字号发展不可或缺的要素。作为一个有历史的企业,传承的过程中会产生多个领导核心,很容易陷入群龙无首的混乱局面。缺乏强有力的决策核心,老字号就无力调整自身的经营方针,甚至会导致优势产品的质量下滑,从而丧失原有的市场份额。

2. 文化传承是老字号品牌管理的必然

(1) 老字号的优秀文化

老字号经历了历史的风风雨雨走到今天,其内部必然形成一种有生命力的独特文化。从共性的方面看,老字号继承了中华民族优秀的文化传统,诚实守信是必然的品质。当然,每个企业还有区别于他人的文化,如解放前天津的药店

定位也有差别 宏仁堂、达仁堂等定位于中高端市场,内有红木柜台、精致药罐等陈设,而育生堂、长生堂等则定位于平民市场,相对朴素平和。再来看饮食文化,在1947年的《一四七画报》上,急战斋主(笔名)曾谈及吃包子的风俗,认为在北京一般站着吃,急匆匆吃完就走。而在天津要坐到屋里细品包子滋味,还要配上可口的小咸菜和热热的稀饭。因为消费者能够坐下来,也就品出了狗不理包子的出众滋味。这恐怕就是天津包子的独特文化吧!

(2) 品牌文化要认真挖掘、有效传承

老字号穿越了时间隧道走到今天,由于战争及政治运动,企业文化的传承不可避免受到阻碍。特别是经历了公私合营的体制变迁,经历了文化大革命的破坏,很多老字号的历史资料遭到严重破坏,甚至对自身的历史存在误记和误解。对于老字号的文化遗产工作,笔者有以下四点建议:

第一,政府要积极扶持与引导。当今社会提倡文化的发展与繁荣,老字号的品牌价值也是重要的社会文化资产。如果因为产品或体制原因轻率地淘汰掉老字号,也是对社会资源的浪费。老字号的发展离不开政策的扶持和引导。2003年,商务部开始实施“振兴老字号工程”,为其中的佼佼者授予“中华老字号”称号,这是老字号新发展的契机。在文化品市场上,老字号的崛起也带动了同类收藏的升温,光绪二年版的《同仁堂药目》从几年前的百元上涨到千元左右,其他现存老字号的文物也成为抢手货,如宏仁堂的仿单、达仁堂的药瓶、第一份企业内刊《海王》等企业旧物皆为收藏界追捧。这些文物中传递的文化信息不仅属于企业自身,更反映了社会的发展历程,折射出诚信经营、智慧营销、创新管理等优秀的社会文化精髓。可见,老字号实现品牌价值也是社会文化繁荣的体现。

第二,要重视企业的修志工作。企业的职能在于经济效益,正因为此,很多老字号把精力放在经营上,没有认真整理自己的历史与文化。因为未经科学考证,企业使用的史料难免错误和遗漏,如自认的开业时间、发展过程与当年的档案资料记录不符,更为可惜的是,很多珍贵的品牌故事被错过了,使老字号的品牌宣传显得过于苍白。其实,对待自身历史的科学态度,也是企业诚信精神的体现,企业应该重视这项工作。当然,修志不是一项简单的工作,从科学研究视角看,这是跨越历史学、文学、社会学、企业管理学等多学科的综合性工作,需要专业的科研人员协助完成的。因此,企业修志需要政府的扶持引导和学术机构的参与。如考证狗不理的发展历程,除了档案馆的有限资料外,清末民国时期的文学作品也提供了宝贵信息,在1898年出版的《津门纪略》中,狗不理被纳入19种天津著名食物中,“大包子,侯家后狗不理”这个记载说明三点:清末时狗不理是天津数得上的小吃,狗不理与侯家后是联系在一起的品牌名称,而为

何称为“大包子”则需要进一步考证了。除了文字性资料的挖掘,老员工的回忆也是珍贵的文化财富,这个形式的史料既能体现企业对员工的尊重,也表达了员工对企业的热爱。特别是时间推移,很多知情的员工逐渐老去,这项工作更为紧要。

第三,做好企业文物的收集与展览。由于历史原因,企业文物损失严重,因此要重视散落于民间的企业文物的收集。在文化品市场上,老字号的崛起也带动了同类收藏的升温,天津老字号宏仁堂的仿单、达仁堂的药瓶、企业内刊《海王》等皆为收藏界追捧。这些文物中传递的信息不仅属于企业自身,更反映了社会的发展历程,折射出诚信经营、智慧营销、创新管理等优秀的社会文化精髓。实实在在的物件给人的冲击力更强,有助于员工、消费者提高对品牌的信任。文物展览也需要做专业化的规划,除了追求设计感,提高审美品位,更重要的是要采取专业的文物防损措施和安全措施,特别是纸质资料保存困难,要尽早进行专业化管理。

第四,实施老字号文化资源的创意性开发。这是老字号品牌文化的科学提升。创意产业是新兴产业,可以对老字号的文化资源进行有效开发。建立企业博物馆、开展工业旅游是成功的模式,既服务社会又扩大品牌影响。如京万红的“药酒工坊”,游客看到中医药文物、制酒工艺展示,互动环节中品尝早年酿制的药酒,这当然是有趣又有效的品牌宣传了。天津老字号还有很多值得开发的文化亮点,如中国制碱业鼻祖永利碱厂,创办了我国第一份企业内刊《海王》杂志,内容丰富意蕴厚重,利顺德饭店留下了众多名人足迹;隆顺裕、宏仁堂等药业的家族故事与经营模式,狗不理的市井文化背景,等等。开发可以采用影视、文学、展览等形式,也可以向产业链上下游适度延伸扩大经营规模。品牌提升需要专业人员谋划,力争开发出有创意的新形式。

第五,重视企业家作用,多种形式提升员工的文化素养。企业家是品牌文化建设的决定力量,要给予更多的思考和学习机会。企业要积极开展培训、文娱等活动形式,弘扬企业文化、宣传企业精神,提高员工的认知度。有条件的企业可以设立“企业大学”等培训机制,使新员工在企业中得到文化和技能的提升,从而为老字号的持续发展提供人力资源的保证。

参考资料:

- [1]郑春东,罗旭,唐建生.天津老字号品牌发展现状调查与振兴之见解[J].现代财经,2009(12).
- [2]羊城旧客撰,张守谦点校.津门纪略[M].天津:天津古籍书店,1982.
- [3]厉春雷.中华老字号创新发展的机理与路径——基于文化资源与创意资源融合的视角[J].学术交流,2011(4).