



时势造英雄。时代是一个华丽的舞台，如果没有出色的演员，这舞台也就没那么的光彩；而如果没有这舞台，演员的发挥也就没那么痛快。过去十年，是中国经济发展的黄金十年，我们现在耳熟能详、顶礼膜拜的企业强者，正是在过去这十年裂变和绽放。时代放纵着他们的野心、激情和天才，而他们也果断地抓住了这个时代的厚望。这也正是我们推出此次策划报道《我和这个时代》的初衷。时代与企业、企业家息息相关、惺惺相惜，他们的合力，呈现出的就是一幅崛起中国的浩荡画卷。

王秀兰：一杯茶映衬出百年坚守

本报记者 姜子谦

中华民族历史悠久的茶文化，成就了如今国内庞大的茶产业，品茶，已经成为现代人不可或缺的生活方式之一。茶产品随着百姓生活水平的不断提高，越来越多地在“生活必需品”和“高端礼品”等角色中来回转换。近年来，张一元在业界的地位及发展成就有目共睹。

从企业经营来讲，张一元已经从当初账面上只有6000元的窘境，发展成如今销售额在6亿-7亿元，并且正在等待突破10亿元的规模。从一个北京的区域性品牌，发展成为中国乃至世界知名品牌。

十年对于很多现代企业来说，经历的往往是创立与起步。但对于已经存活了百年的老字号企业来说，十年只是其几经风雨的路上要面对的又一次转变与坚持。所以，解读老字号企业在这个时代的音符，可以去品味出更多历史的味道。

十年间，零售企业经历了体制改革、经济开放、市场细分等重大事件。企业在承受这些转变的时候，有些已经被逐渐淘汰。但同时也就成就了不少坚定走发展之路的企业。去研究这些找准位置的老字号企业，能感觉到它们对于发展的理解与把控，这对很多现代企业来说，值得参考借鉴。经过快速发展，张一元已经在自己的领域打下了一片天地。

作为百年企业来说，每任领导者能为企业带来什么样的理念，是企业发展的基础。在这点上，张一元董事长王秀兰的作用就显得十分重要。



张一元有“两宝”：一个是国家级非物质文化遗产“茉莉花茶窰制技艺”，另一个则是国家级非物质文化遗产传承人——张一元董事长王秀兰。如果在茶领域中寻找这样一家经营百余年的老字号企业，似乎更能去感触时代的脉搏。张一元，就是一家每年靠卖“树叶”都能卖出7个亿的明星企业。如今，代表“中国十大名茶”之花茶品牌的张一元，发展之路越走越宽。

发展：改制助推张一元“复兴”

十几年来，不光是张一元，很多企业都面临着一个问题——转制，这样的转变对于老字号企业的影响更加明显。在此之前，很多企业属于国有制。转制之后，没有了政府资金作为最大的靠山，如何让企业在自负盈亏的状况下生存成为首要课题。

在转制之前，张一元刚刚凭借自身努力回到了发展“正轨”。此前，各茶庄进货只有北京市统一分销这一渠道，随着改革开放，“统购统销”已经慢慢放开。这也让张一元开始面临来自市场各方的竞争，所以，如何在市场开放大潮中站稳脚，便成了迫在眉睫的问题。寻找自己的茶叶生产基地，也成了王秀兰开启张一元发展的第一步，“带着当时张一元的全部家当，只身坐火车找到闽东茶厂进行谈判”，成为了日后茶叶界人们津津乐道的话题。这也被看做是今后张一元发展所打下的坚实基础。

在此之后，随着茶叶市场的全面放开，国家收茶的计划体制已消失殆尽，一些中小型茶厂因没有及时转制面临着倒闭，主动向张一元求救。对于茶叶已经有了很深认识的王秀兰，一直深知茶源的重要性，她也明白张一元若想扩大发展必须建立自己的茶叶基地。所以，经过深思熟虑，她毅然决定投资重启茶厂。当时投资的100万元，相当于张一元年收入的一半，除了王秀兰外没人敢担这个责任，之后的事实自然证明了王秀兰的判断，茶厂当年产值就达500多万元，第二年达到800多万元。

到1999年，按照现代企业制度的要求，张一元在这一年正式转制为“北京张一元茶叶有限责任公司”。如今看来，这次改制激发了企业的发展活力。改制的过程，对于老企业来说需要花费更大精力。据了解，当时企业的注册资金为300万元，其中有股比例20%，社

会法人股15%，职工自然人股65%，当时张一元的全部60多名职工都是股东，这组数字的背后有着不为人知的艰辛。

在老百姓思想还没有彻底解放之前，“自己为自己的企业投资”看起来像是天方夜谭，说起入股，几乎所有的职工第一反应就是，“赚了怎么办？保险起见还是不参与了”。所以，为了完成改制，王秀兰不得不带着公司管理层分头给职工开会做工作，通过各种思想工作才让全公司的员工达成共识。1999年4月底，张一元由选举产生了董事长、董事会成员，组建“北京张一元茶叶有限责任公司”。这场历时半年的改制，也让张一元成为了茶庄改制中第一个吃螃蟹的人。之后，张一元在很多股东还处于惴惴不安的情况下，用一步步的发展“稳定了军心”。第一年的分红，股东中至少也拿到了1万多元，相当于一年的工资。

市场：品牌建设以维稳为主

为了要求。张一元也敏锐地发现了这一时机，为了让北京的茶叶市场更加多元化，张一元为这里的老百姓打开了一个认知全国名茶的窗口。如今北京市场很多新品牌的茶叶都是由王秀兰带领的张一元引进的，像岩茶就是其中之一。“大红袍”、“水仙”、“肉桂”等，都是通过张一元让北京的百姓有所了解。2000年，张一元引进普洱茶，一夜之间，北京的普洱茶似乎就铺天盖地。

张一元在十年间不仅发展的是企业，也让京城老百姓的饮茶习惯迎来“新纪元”。张一元之所以在引进茶叶新品的过程中可以屡战屡胜，了解北京人的消费习惯，以及茶的口感、生长、加工环境等是至关重要的因素。这些茶叶在经过推介之后慢慢在京城立住了脚，随

后又发展到拥有了属于自己的市场。而这些判断的来源，正是凭借王秀兰在这个行业浸染20多年后锻炼出的经验。为了学茶，王秀兰是真正的从“学徒”干起，那时入门还不是先和茶打交道，是先学裁纸、叠纸。王秀兰凭借自身的天赋和努力，慢慢学会了每种茶的“道”。

茶叶市场也一直存在价格不透明的乱象，许多售茶人挣不懂茶的外行人的钱几乎成了潜规则。有些茶叶定价属于商家随口要价，甚至会造成一款茶出现每斤几百元到上千元不等的差价。此外，将陈茶充当前新茶卖，将陈茶掺入新茶等手段层出不穷，不过在混乱的茶叶市场中，王秀兰提出张一元一直以“老百姓喝得起的好茶”为经营主旨，慢慢在市场中走出属于自己的空间。

老字号：是商业模式更是文化符号

今年11月19日，最新颁布的《北京市工商行政管理局关于支持文化产业创新发展的工作意见》即将实施，这也是未来保护老字号商标的又一把“大伞”。2011年，商务部下发《商务部关于进一步做好中华老字号保护与促进工作的通知》。种种政策的颁布，也让很多老字号企业感觉到，国家对传统商业、对老字号的重视，尤其在近十年，愈发强烈。

近几年来，文化产业的发展已经成为了国家非常重视的项目之一。如果在传统文化中细分支的话，就必然会涉及到老字号企业。虽然在一些看法中，老字号的发展速度十分缓慢，但是，老字号在很多时候会承担起现代企业很难承担的政治任务。

其实，说老字号是一种商业模式，不如说是一种

文化符号确切。老字号企业是中国历史留下来的文化缩影。说起老北京茶庄，如果顾客进入之后身上带着雪，肯定会有伙计帮你掸掉，这就是“以人为本”的商业，更是文化。王秀兰作为公司领导，也深知维护老字号企业经营发展的重要性。在她看来，人品如茶品，只有靠质量占领市场，才能取信于消费者。

政府的重大活动，老字号企业也一定是代表国家文化的主要商品。如奥运会期间，张一元成为提供当时住在奥运村人们所喝茶叶的惟一企业。这让张一元在国际市场大大提升自己的知名度，还让各国民众了解到了中国的茶文化。

据了解，现在很多老字号企业的名称外国人并不能很好的理解。但其实，老字号的“字”就是其文化的核

心之一，这种名字字义特别简单，但寓意非常深刻，令人过目难忘。了解老字号的名称，也是在了解其背后的文化。这也是现代企业所不能模仿的。

现在很多人对于张一元的茶叶价格一直不涨颇有微词。王秀兰坚定地表示，并不是价格做不高，每种茶叶制作过程中都包含很多技术。不涨价主要是因为，有企业的“良心”在里面。“市场混乱”最核心还是“价格混乱”，类似于张一元的品牌，认知度到了一定程度，产品是会有一些附加值，但这些附加值是需要有一个尺度来衡量的。

王秀兰认为，再有十年，老字号或将成为主导社会发展的一个重要组成部分。因为老字号在经营中，也承担起了很多社会责任。

【商报提问】

“三农”是茶叶发展之本

商报：回顾张一元这十年间的发展，国家发布的哪些政策让张一元最受益？

王秀兰：这十年发展最大的受益是政府对“三农问题”的关注。其实茶产业发展的根基，就是“三农”问题。张一元的茶叶生产基地大部分都建立在国家级的贫困县，最主要的原因是这些贫困县“原生态”保存的最好，没有工业和其他产业，用句简单的话就是“深山老林出好茶”。但这些基地最普遍的问题就是，经济落后导致方方面面条件跟不上，那个时候很多人都开玩笑地说，我是在冒着生命危险去考察基地。

近几年中央在三农问题上给了充分的扶持政策。只有农民富了才会有更多的积极性，才会考虑怎么把茶做的更好，怎么发展市场。只有农民的观念转变了，我们的产品才能转变，这也会慢慢形成一个良性循环。

茶市场不知不觉走向高端化

商报：您怎么看待现在茶市场的情况？

王秀兰：目前茶叶市场形势很好，这个市场也正在逐步向着规范化迈进。其实茶叶市场一直是相当活跃的，茶叶的需求量每年也在提高，总体来说，比前几年要规范。

而茶叶走向高端化，其实也是这几年不知不觉中形成的新趋势，这是我们“茶人”都没有意料到的。其实根本上来说，还是因为老百姓生活逐渐富裕了。现在来看确实是大势所趋，这对产业发展来说绝对是好事。

市场回归理性是老字号的新机遇

商报：中国的经济市场正在慢慢转型，在未来老字号企业的新机遇在哪？

王秀兰：可以说在经过一轮的市场运行之后，老百姓的消费已经越来越理智了。而老字号的优势也开始慢慢显现出来。现如今一提老字号，其实就是给消费者心里吃了一颗定心丸。这也是作为老字号企业产品质量在长时间积累的口碑效应。可以说正是现在社会的普遍观念，为老字号企业戴上了一个“光环”。所以，在完善自己的同时跟上社会潮流，正是如今老字号的新机遇所在。

“绝不做仅限于眼前利益的事”

商报：您如何看待未来十年的市场？

王秀兰：我对未来十年充满信心。因为，无论从惠民政策、促进经济发展的政策以及支持、扶植传统文化的政策未来都会更加完善。对于茶叶市场来说，经济越发达行业自然也会有更好的发展。

张一元的未来也可以说是任重而道远。过去十年间，可以说张一元在“前方”，“后方”都打了不错的基础，下一个十年的目标已经明确为“奔小康”。这对于企业来说也是非常值得看好的。作为老字号企业来说，每一次投入考虑的都必须都是未来的发展，一定要是可持续的，绝不做仅限于眼前利益的事。老字号企业如果想基业长青，这就是必须要思考的问题。

【记者手记】

茶人的单纯坚守

如今的王秀兰，已经不是单代表张一元的领导。这个名字本身，已经成为了全国茶叶市场一种权威的名词。

只要在国内有跟茶叶有关的事情，王秀兰基本都要出面。这也与她从业40余年来，一直处于又接触产品又接触市场的位置有密不可分的关系。现在只要有新茶被研发出来，她一定会让王秀兰进行品尝，因为她可以对产品市场进行精确的研判。

不过王秀兰在圈子里被人称赞的，还是其20多年来一直奋斗在市场一线的精神。几年前记者曾经对其进行过一次采访，当时正值春节期间南方大水，王秀兰在得知基地被淹后第二天便飞到现场查看，那年的整个春节几乎都是在度过的。圈里很有名的段子就是，在一个产茶基地内，当地区长陪王秀兰参观，但是茶农只认识王秀兰，其身边的区长没人认识。

老字号品牌的经营，最重要的是诚信与口碑。所以，与动辄营业额成百上千亿的现代企业相比，老字号的销售额有些不值一提。但是，老字号通过百年积淀在消费者心中留下的印象，现代企业是望尘莫及的。

与王秀兰几次接触中便很容易感觉到，过去老茶人的纯洁与简单。王秀兰曾开玩笑地表示，干了茶叶这行其他职业干不了了，因为干茶叶的人“心死”。王秀兰也直白地表示，茶叶市场上，消费者对价格是没有衡量标准的。所以，茶人做的就是“良心买卖”，如果“做茶人”把自己还当成“喝茶人”，那么，生意做起来就很简单，价格摆在那，由你自己来感受。觉得值，就行，不值，就是“昧着良心”发展。