

转型
面对面

护国寺小吃总经理王伟： 老字号创新发展重在“废旧”

提到老字号企业，就会提到传承和创新，但哪些需要传承，哪些必须创新，一直以来众说纷纭。现如今，老字号企业不仅在经营模式上经历着市场的考验，产品也受到来自日益多元化的市场冲击。在护国寺小吃总经理王伟看来，护国寺小吃需要传承的是老北京传统小吃的文化，而并非墨守成规的制作手法。产品不创新很难得到年轻消费者的青睐，会让护国寺小吃的发展道路越来越窄。

连锁放慢发力产品创新

商务部等16部门联合发布《关于促进老字号改革创新发展的指导意见》(以下简称《指导意见》)，从总体要求、重点任务、保障措施等方面，为促进老字号发展提出了一系列战略部署。

资料显示，从2006年商务部启动“振兴老字号工程”以来，中华老字号企业发展前景愈发广阔，社会影响力逐年扩大。然而，不能忽视的是，部分老字号企业市场竞争力较差，难以适应经济社会发展的情况也并不少见。公开数据显示，商务部认定的1128家中华老字号企业中，发展势头良好的占40%，持续稳定经营的占50%，10%的老字号企业陷入发展困境。

护国寺小吃作为老字号餐饮企业之一，以集结北京传统小吃为特色，经过多年连锁发展布局，在北京小吃领域占有一定的市场地位。但是护国寺小吃也在面临着市场变化的压力，寻求创新对于护国寺小吃而言亦是十分重要的。



王伟告诉北京商报记者，此前，为了适应企业连锁发展的需要，护国寺小吃就曾在生产工艺方面做过标准化改良。今年，护国寺小吃则会将“创新”作为重点发力目标，为了能够更好地迎合市场需求，护国寺小吃将暂缓连锁扩张的步伐，尝试推出一些更具新意的小吃类产品。“我们目前就在考虑推出一些西点，我们需要用更加年轻化的产品吸引更多的年轻人。”

传承文化也要迎合风口

谈到老字号企业未来如何发展，不少业内人士都会提到“传承”和“创新”，但由于老字号企业的品牌特殊性，让很多老字号企业受困于“传承”与“创新”的内容分

别应该是什么，以及如何在二者之间找到平衡点。

王伟表示，餐饮品牌能做成老字号的难度很大，因此也在一定程度上增加了老字号餐饮企业平衡“传承”与“创新”的难度。在他看来，护国寺小吃作为为数不多的老字号餐饮品牌之一，要传承的是支撑护国寺小吃发展至今的品牌精神及文化。与此同时，护国寺小吃作为餐饮企业，在创新方面则是应该迎合餐饮市场发展的风口，并从中寻找适合企业发展的方向。

“餐饮行业的市场需求早已不是当初只为填饱肚子，现在消费者不仅需要吃饱还需要吃好，而且还想在餐饮消费的过程中了解更多餐饮品牌的背景及文化。作为老字号餐饮企业，护国寺小吃在品牌文化方面可以说是存在一定优势的，但是在产品方面，如何让高油、高糖的传统小吃迎合健康餐饮的消费风口一直是我们思考的问题，如果企业不能迎合市场的风口，那就会面临被淘汰的风险。”王伟说道。

老字号企业亟须“摧枯拉朽”

对于很多老字号企业而言，寻求创新其实已经是刻不容缓的事情。就老字号餐饮品牌而言，近两年也是在顺应市场的变化做新的尝试。最常见的就是借助互联网强化企业的信息化建设。全聚德、西安饮食等老字号餐饮品牌先后开始尝试上线外卖平台，另外，多数品牌也已经接入手机支付。这样的尝试虽然能够在一定程度上拉近企业与消费者之间的距离，但面对

目前正在经历转型的餐饮市场，这样的“创新”仍不足以支撑企业的发展。

王伟表示，对于老字号餐饮企业而言，创新其实意味着彻底的自我革命，关键是要打破自己已有的一些已经不能适应市场变化的模式，才能为创新发展开拓空间。在他看来，很多老字号品牌难以实现创新，就是因为一些固有的陈旧的模式难于废除，导致创新发展十分缓慢，收效有限。

在王伟看来，老字号餐饮品牌中有很多传承多年、历史悠久的文化沉淀，主要的呈现形式就是产品的制作工艺，这些纯手工的制作技艺承载的不仅仅是手艺人多年来的积累和经验，还有传统手艺人对于一项传统制作工艺倾注的情感。但是，国内餐饮行业发展速度不断加快，企业面临的市场压力越来越大，一些老字号品牌传承的传统制作手法和工艺产能十分有限，已经不能适应市场的快节奏变化，长此以往，便会对企业的发展造成一定的影响。但同时，改革也并非易事，传统制作工艺也是老字号餐饮品牌吸引消费者的利器，更是品牌有责任也有义务保护的对象，因此便构成了老字号品牌“传承”与“创新”的矛盾。他同时表示，虽然平衡“传承”与“创新”让老字号品牌得以健康发展的难度很大，但作为老字号品牌应当做好改革的准备和计划，“无论如可，能够保住品牌是关键，品牌如果不在了，其他的都只能是空话”。

北京商报记者 徐慧 郭诗卉

深耕伊利试验田：潘刚解读实业创新突破

“创新主体仍是企业，特别是具有创新理念和相应实力的龙头企业，应该主动担纲这一责任。”在相关提案中直面中国实业创新乏力的困境，全国政协委员、伊利集团董事长兼总裁潘刚现身说法，以伊利“试验田”为案例，解读中国实业创新实践的突破路径。

“我的左眼是‘望远镜’，右眼是‘显微镜’。作为管理者，既要着眼于长远，明确战略方向，也要重视细节，倡导全员具备工匠精神。”正如他在比喻中所言，在“伊利即品质”信条的统领下，潘刚率先在业内布局“全链创新”和“全球织网”战略，可谓“两全”其美。

据央视《经济信息联播》报道显示，伊利的每一包牛奶，从离开奶牛到离开工厂，质检项目竟然多达1000多项，不仅在国家标准线之上提升50%制定了企业标准线，更在企业标准线之上又提升了20%制定了内部控制线，其中很多标准甚至远远严于欧美国家。

作为把“全链创新”绘入中国乳业画卷的第一人，潘刚如是解释这一战略：以消费者需求为导向，深化管理创新，建立起覆盖上、中、下游全产业链的创新体系，最终与消费者和产业链合作伙伴共享创新价值。

据悉，在产业链上游，伊利为合作伙伴们准备了各式创新



的“营养套餐”，无论是技术培训、资金帮扶还是牧场管理培训，总在第一时间分享全球领先的奶源建设经验和基础研究成果。

在中游，一条贯穿研发、成本管控、品质保障、产品流通的“珍珠”信息链，把伊利创新型智能工厂映衬得熠熠生辉。通过这套精准化、可视化信息系统的数据挖掘与分析，伊利人能敏锐地捕捉到食品安全风险的蛛丝马迹。消费者得以乐享伊利产品的100%用心、100%安全、100%健



康，潘刚在全国乃至海外布局的创新智能工厂功不可没。

被舆论追捧得热火朝天的“互联网+”，在伊利产业链下游

绝非一个简单的概念。在伊利草原乳文化博物馆，一场全球首次无剪辑直播的消费者参观体验活动——“奔跑吧，探寻伊利全球产业链”，仅2015年7月首播当天，就以“透明品质”的创新魅力，在全球足足俘获了860万人的眼球。

截至2016年底，以线上、线下方式参观伊利生产全程的公众已经突破1亿人次。

“互联网+”之下，地球很大也很小。在潘刚的战略布局中，也是如此。他指挥整合海内外研发资源，紧紧围绕国际乳业研发的重点领域，从全球视角布设一张涵盖全球领先研发机构的全球创新网络，现已覆盖亚洲、欧洲、大洋洲和美洲。

其中，近几年市场销售火爆的常温酸奶安慕希，就是来自于伊利的欧洲研发基地。他对此如数家珍：“安慕希的菌种来自于我们的合作伙伴——希腊雅典农业大学，不仅口感好，而且蛋白质含量也比普通酸奶高出35%。”

不过，在他的心中，无论是全球织网，还是全链创新，伊利都还是在路上。

“我们始终坚持厚度优于速度、行业繁荣胜于个体辉煌，社会价值大于商业财富。”他对北京商报记者表示，“在实业创新的路上，希望有更多的同行者加入。”