



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。



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,这些纯手工制作技艺承载的不仅仅是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,“无论如何,能够保住品牌是关键,品牌如果不在,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,应该主动担当这一责任。”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。

“我们始终坚持以厚度优于速度、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。”