

# 处在“风口”的上海老品牌

◆徐铭/文

随着打响“四大品牌”的不断深入，上海老品牌再一次处在“风口”上。市政府有关部门抓紧出台“促进本市老字号改革创新发展的行动方案”，市领导亲自听取本市222家老字号“一品一策一方案”的分类施策汇报……

其实，老字号是有专门界定的，即指1956年公私合营之前就已存在，且至今经营尚可的字号和品牌。1991年国家内贸部评定上海268家品牌为“中华老字号”，之后的10多年时间，正是中国改革开放风起云涌、市场竞争大浪淘沙的年代，其中不少老字号折戟沙场。国家商务部成立后，于2006年和2011年分两批再次认定“中华老字号”，上海180家品牌榜上有名。市商务委也在2014年认定了42家为“上海老字号”，故上海有“222家老字号”之说。然而，就这几年光景，又有几家老字号关门歇业。老字号之痛，牵动四方。

但国人时常念叨的上海老品牌，显然不是老字号所能全部涵盖的。

曾经熠熠生辉的上海老品牌，奠定了国内外对上海牌、上海货“精致、优质、放心”的认知和认同。特别是在上个世纪形成过三个“峰值”时期：第一个峰值是二三十年代，上海就具有“东方巴黎”“远东第一大都会”之称，集聚了全国80%的注册商标。第二个峰值是计划经济时代，上海作为共和国长子，不仅其轻纺产品受举国追捧，还有诸如万吨轮、万吨水压机等不少国之重器也出自上海，上海制造成为了中国品牌的象征；1979年全国恢复商标注册，上海清理有效商标达2250多件，其中相当多的

是新中国成立以后新创的。第三个峰值是改革开放初期（80年代和90年代上半叶），商品从凭票到放开，消费呈排浪之势，上海消费品产业得到了空前的发展，尤其是以金星彩电（全国第一条彩电生产线）为代表的一批家电品牌横空出世。既然国内外对上海老品牌的认知是如此，那么，我们就不能含糊，说老品牌，却单指老字号。故而，传承振兴上海老品牌，首先要做的是“界定规整化”。

传承振兴上海老品牌，其次要“产权明晰化”。上海国有经济占据了半壁江山，许多老品牌资源在国



有或国有控股企业手中。就拿222个老字号举例，其中170多个都有国资成分，其中57个在市属国资系统，其余则在区属集团手中，而国有大集团往往是几个国资公司依靠行政手段重组而成。为什么要进一步明确品牌的产权关系呢？一是不少品牌的经营权和所有权是分离的。集团成立后，为了统一管理，把品牌（商标）收归集团，这种情况约占70%。二是品牌架构不科学、资源利用不合理。比如在一个光明集团下，有两个独立的“正广和”，分别做桶装水和汽水饮料业务。又如，集团品牌的背书滥用。在上海制皂的产品上强行标上“华谊集团”，导致产品再怎么强调纯天然也无法摆脱化工产品的影子。三是在以往改制过程中，有相当一部分品牌（商标）被允许为买断工龄或放小下岗的员工所使用。这部分品牌（商标）的产权事实上是不清晰的，一旦处置会激发社会不稳定因素。四是还有一部分品牌（商标）或被尘封或被锁在保险柜里，其权益被放空了。比如元昌订书机，笔者在网上一搜，还有“金元昌”等不少“傍名牌”的订书机存在，说明即便尘封，还是有价值。

传承振兴上海老品牌，第三要“文化人格化”。品牌的特征是差异化，即品牌的人格化。这里包含了产权人格化和文化人格化。产权人格化，试图解决体制机制问题，但并非“混改”“民营”了，就一了百了了，因为它只解决了环境问题，而真正要把品牌做好，最为关键的还是“掌门人”是否具有企业家素质，

它直接影响品牌的“文化人格化”。老品牌要振兴发展，需要我们建立一个市场化的“掌门人”遴选机制。我们看天使、风投等投资基金，他们在选择投资项目时，经营团队是其考量的第一要素，因而对于已经“混改”“民营”的老品牌，资本的市场力量会对其“掌门人”进行甄别。“立丰”近年来进行了“二次改制”，某基金实现了60%以上的控股，经营团队也换了，成效如何呢？接手时的2016年“立丰”亏损达几千万，2017年尚亏500万，2018年转亏为盈、利润达1000多万。对于国有的老品牌，我们在选择“掌门人”时就需要建立这种市场化的遴选机制，尽可能选择具有专业、专注特质的经营者及其团队，同时还要给优秀经营者一个较长时间施展才华的舞台，因为即便是具有企业家素质的“掌门人”，如果3年就把他调走了，品牌还是做不起来的。唯有“文化人格化”的长期沉淀，品牌人格化才能真正形成。

传承振兴上海老品牌，还要“交易市场化”。再值钱的东西，假如无法交易、无法兑现，也是白搭。在国资手上的老品牌（商标），其决策者主观上对释放老品牌资源存在着顾虑，担心被指责“败家子”、“国有资产流失”，也害怕给自己增加一个“潜在竞争者”等。而且客观上，我国尚无一个具有法律保障且市场认可的评估方法和交易机制，这也是阻碍释放老品牌资源的重要原因。

整体而言，上海老品牌在上世纪90年代以后渐渐衰败，但这不能

完全归咎于企业的无能。以当时上海完备的产业基础、雄厚的技术力量、精益求精的人文素养，我们很难想象其说不行就不行了。熟悉那段历史的老同志都知道，这是上海产业结构调整的结果。砸纱锭、拆设备、大批工人下岗，上海的轻纺工业为“六大支柱产业”腾空间，纺织业还留了一个纺控集团，轻工业则大多下放到区里，产业断链条、要素碎片化，元气大伤。笔者并非想“妄议”结构调整，但至少我认为当初若能像耐克那样展开经营活动，牢牢抓住品牌，并专注于产品研发和市场营销的“微笑曲线”两端，即便是生产制造部分转移出去，上海轻纺产业发展仍然能握得“一手好牌”！

笔者曾在《你的行业，值得重做一遍吗》一文中介绍过小米生态链上的纯米电饭煲，而在松江也有一家小米生态链企业，叫做润米科技，它是做箱包的。2015年才刚成立，2018年就做到10亿规模，已位列全国箱包行业第一。其中仅一爆款单品拉杆箱，就做了500万只！该品牌为“90”，倡导一种“90分优质出行方式”；它追求品质，诸多质量指标达到普通拉杆箱的3倍；它注重设计，得到了不少红点、IF奖项；它彰显科技创新的特质，曾被微信朋友圈的那款能自动跟着主人走的箱包，就出自润米；它把握“微笑曲线”两端，专注于设计和营销让它实现了超常规的发展！

上海老品牌要再创辉煌，必须突破体制机制障碍，进一步解放思想，向市场、向能人释放品牌资源，“不求所有，但求所在”。