

团队年轻化、产品多元化、生产自动化——

392岁张小泉的长生秘方

本报记者 康朴文/图

年轻人管理300多年老字号

对张小泉来说，如今朝气蓬勃的面貌来之不易。滞后的经营与管理模式，曾让现代化进程中的张小泉陷入困境，与上海张小泉的商标之争更令其雪上加霜。

转变从2007年开始。富春控股集团将张小泉收归旗下，随后开始品牌整合之路，直至2014年品牌实现全国统一，才彻底卸下商标之争这个历史包袱。2018年5月，张小泉完成股份制改造，成立张小泉股份有限公司，资本化进程进一步加速。

品牌整合的同时，一场年轻化变革在内部悄悄酝酿。“这一摊就归你管了。”2012年，28岁的夏乾良被任命为张小泉电商负责人，后又升任公司总经理。

质疑随之而来。“这么年轻的人管一个300多年的老字号，能管好吗？”不少人私下纷纷议论，尤其是在这样一个注重技艺积累的企业里。

顶着压力，夏乾良带着团队从绩效考核、人事管理到产品研发、经营策略，给企业动了一次“大手术”。

在夏乾良看来，一些企业的年轻化战略之所以失败，原因就在于过于关注产品端的变化而忽视背后的人和规范人行为的机制，这种舍本逐末的战略导致事倍功半。尤其对于刀剪这样一个特殊行业，其年轻化更不能仅仅停留在跨界联名，“即便把小猪佩奇印在菜刀上，我6岁的女儿也不会去买你的产品。”产品端的变化是企业年轻化过程中“最不重要”的一环，产品是人造的，要转变人的思维和管理模式，才是年轻化的根本之策。

企业这么多人，年龄层覆盖“60后”到“90后”，年轻人越来越多，怎么管？

对于不同年龄层的员工，考勋、奖金、股权、晋升等一系列管理制度该不该一刀切？一场大讨论在公司展开。结果是，多数人认为应该体现差异性。以考勋改革为切口，引入弹性工作制，保证核心工作时间在岗的前提下，员工上下班时间更灵活。

“以点带面，企业管理理念、产品设计思路、研发方向、市场营销行为都能从中受益。”夏乾良说。

公司平均年龄下降，年轻人顶上了，“90后”占中层管理者的1/4。团队盘活了，机制理顺了，企业进一步发展有了源头活水。2013年开始，张小泉的发展驶入快车道，近3年，营收由3.4亿元增至4.84亿元，净利润由4884.16万元增至7230.07万元，主营业务毛利率由36.37%增至41.25%。

重视在消费场景中研究人

管理模式年轻化，带来最直观的变化在产品端。张小泉工厂的展示区堪称“刀剪博物馆”：个护类剪刀、厨房剪、园艺剪、厨师刀、蟹八件、礼品剪……分类之细、品类之全令人大开眼界。

据工作人员介绍，目前张小泉已有2000多个产品。“现在每年保持上百个新品的研发速度。”夏乾良说。不过，他最得意的还是那把厨房剪。

剪刀作为耐用品，家家户户都有，而且常常多年不

“北有王麻子，南有张小泉。”说起刀剪，总绕不开这两家老字号。剪刀是耐用消费品，张小泉却在2019年卖出2700多万把，这是怎么做到的？最近，本报记者踏上张小泉工厂探访之旅。

浙江省杭州市富阳区，富春江穿城而过。江水冲积形成的东洲沙上，长深高速东侧，坐落着富阳电商产业园，张小泉股份有限公司就在这座产业园。记者发现，这家诞生于明崇祯年间、392岁高龄的老字号，秉承“良钢精作”的祖训，守护经典的同时，也在锐意创新。更多年轻人进入管理团队，越来越多接地气的产品走向市场，自动化设备被引入生产线……一股涌动的青春气息，拉着这家老字号从历史深处跑向现代化。

换，如何才能创造出更多的消费需求，卖出“第二把”剪刀？夏乾良花了不少心思。

作为土生土长的上海人，他想起一句话：“一剪在手，万事不愁”。和许多上海人一样，母亲在家杀鱼、做针线活、拆快递，用的都是同一把剪刀，由此也带来卫生问题。这对于追求生活品质的人尤其是年轻消费者而言越来越难以接受。

“每个家庭在厨房应该有一把专用剪刀。”

“剪刀放在厨房不就行了，搞什么厨房剪？”当夏乾良把“厨房剪”的概念告诉研发团队时，那些做了一辈子剪刀的老师傅大惑不解。

“厨房剪”是一把专业化的厨房烹饪料理工具，具有特定的消费场景，和其他剪刀有本质差别。”夏乾良和小伙伴们畅想这把剪刀的各种功能特点：要足够锋利，能剪断小排、带鱼甚至甲鱼壳，在一定程度上替代剃骨刀；要能把光滑肉类牢牢夹住；要方便清洗……

于是，比家用斩骨刀还厚1毫米、可拆分、带锯齿的厨房剪诞生了，这把剪刀还被赋予启瓶器、核桃夹等更多功能，定价69元。

六七年前，国产剪刀卖到国际品牌的价格，不少员工都觉得“夏总想钱想疯了”。在上海南京路店，厨房剪上市10天，只卖出6把。但接下来的15天，48把。此后节节攀升，线下门店月销量达到2000把，成为一个爆款。

厨房剪的诞生过程，也暴露出研发团队和市场需求之间的矛盾。产品造型和质量方面的过度研发，根本无法激发消费兴趣。夏乾良认为，应该结合自己的优势，“在消费场景中研究人，而不仅仅是在工厂里研究产品”。

宝妈宝爸想为孩子选一款物美价廉的保温杯，女性缺少趁手的粉刺针……为孩子选的保温杯，“脸上动刀”的粉刺针，安全都是第一要素。“良钢精作”的品质是品牌最大优势。婴童保温杯天猫月销量5000多个，粉刺针天猫月销量1万多根，“一下子成为领域头部品牌”。

对年轻人消费需求的重视收到回报。据天猫大数据分析，张小泉的购买者中，“90后”占总消费群体的32%，“85后”占24%，且“90后”消费群体的占比趋势正在逐年上升。



机器人学会老师傅的手艺

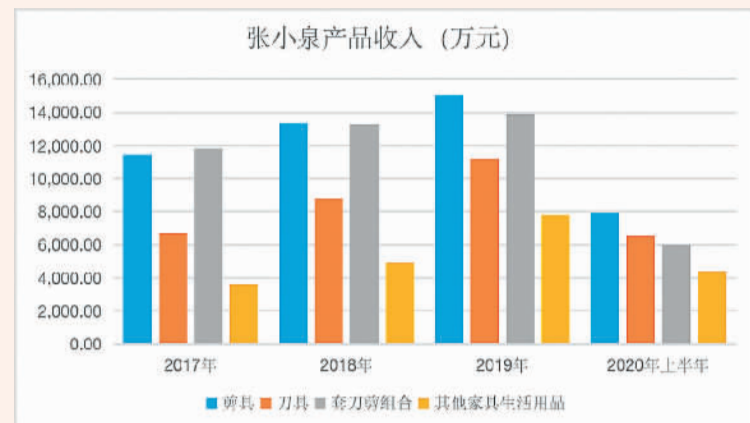
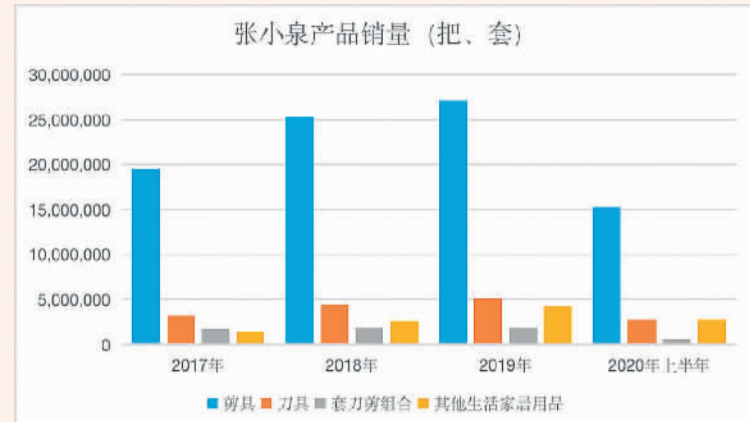
琳琅满目的产品是如何制作出来的？

走进试制车间，记者目光被四溅的火花吸引。张小泉剪刀锻制技艺杭州市级代表性传承人陈伟明，正对一根铁棍加热、捶打、再加热、再捶打，如此往复。陈师傅告诉记者，这是古法制剪72道工序中的第六步嵌钢。剪刀的刀刃是钢材，而其他部分则是铁质，钢铁融合才能取得经济性和实用性的统一，“好钢用在刀刃上”说的就是这个道理，嵌钢正是其中关键步骤。

陈师傅今年60岁，仍然每天来到工厂用古法制剪。“古法制剪的订单已排到明年2月份。”夏乾良介绍，各级非遗传承人的作品会以拍卖或文创礼品的方式进入市场。

陈师傅和徒弟两人配合，2天只能锻造2把剪刀。但2019年，张小泉卖出2700多万把剪刀，靠的是自动化生产线。

在智慧工厂试制车间，一排排自动化设备连续运转，偌大的作业现场只有寥寥数人。工作站内，机器人



(数据来源：张小泉招股书)

正抓起一把刀具毛坯，通过相机识别轮廓后自动生产开刃轨迹。

技术人员告诉记者，这套机器人开刃自动化工作站，采用国际领先的机器人智能技术，通过传感器配合机器人及相关设备，完成刀具倒角、开刃、抛光三道关键工序。“每一步结束都有一个视觉识别系统，对照是否符合工艺图纸，刃线偏差控制在±0.1mm内。”

张小泉是刀剪业较早引入自动化生产线的企业。夏乾良几乎跑遍了世界各地的刀剪厂，发现铸剪对于工序标准化的控制要求是世界级难题。两片铁精确到毫米级，“不是不行，只是成本太高。你愿意用造航母的单价来造车吗？我们要找的路径是用老百姓能够接受的价格，实现标准化。”夏乾良说。

从几百万元提升到几千元，张小泉砸重金研发机器人。机器人磨出来的刀从土豆都切不动，到如今追上老师傅的水准，一套成熟的自动化生产流程逐渐成型。据介绍，1个操作工可以同时负责4条开刃工作站生产线操作，平均产能1850张/天（按照每天10小时），相比人工节省达80%。

“有人说，‘我们这么一个刀剪工厂，现在对机器人的了解程度，已经不亚于一个机器人设备公司了。’”夏乾良笑言。

今年底，张小泉阳江刀剪智能制造中心项目将建成投产。“远期目标是建成‘黑灯工厂’，实现全部自动化作业。”夏乾良说。

- 图①：竹节剪。
图②：张小泉工厂门店内景。
图③：张小泉剪刀锻制技艺杭州市级代表性传承人陈伟明在用古法制剪。
图④：古法制剪作坊。
图⑤：张小泉工厂试制车间自动化生产设备。



中国老字号在市场竞争中的命运浮沉，已成为最令人唏嘘的话题之一。唏嘘之余，人们也有许多反思。这些反思大致可以概括为三个问题。

第一个问题：同样是老字号，为什么有的企业能凤凰涅槃，有的企业却销声匿迹？

刀剪行业或许是最有对比性的例子。

“北有王麻子，南有张小泉”，原来还有一句：“中有曹正兴”。现在大多数人可能都对这个名字感到陌生了。曹正兴菜刀也曾盛极一时，如今早已停产，在市场上难觅踪迹。而今年7月，近年来不断在市场“摧城拔寨”的张小泉已申请在创业板上市。

品牌管理意识强弱，是造成品牌不同命运的重要原因之一。20年前，张小泉和许多老字号一样都曾受困于大量假冒伪劣产品的冲击。张小泉的选择是毅然整顿市场，该合并合并，该诉讼诉讼，虽然代价不菲，但也要坚决维护自己的品牌声誉。而有些老字号对此反应迟缓，导致许多消

费者在使用过假冒产品后，对品牌好感度大幅下降，陷入“销量低—收入少—品牌管理差”的恶性循环。

第二个问题：老字号不只中国有，为什么许多西方发达国家的老字号越做越大，至今仍主宰着行业潮流，中国老字号却很少发展成集团，而且往往成为“怀旧复古”的代名词？

依然拿刀剪行业来看，中国有张小泉，德国有双立人（ZWILLING），前者始创于1628年，后者诞生在1731年，虽相差100多年，但都是当之无愧的老字号。然而，双立人已是国际厨具行业巨头，张小

泉虽然在国内做得不错，却仍然是一家年利润不足1亿元人民币的小型企业。

造成中外老字号规模差异的一个重要因素，是产品能否多元化。对于刀剪企业来说，它们天生面临着一个悖论：产品质量越好，顾客更换频率越低。这就需要企业采用产品多元化战略。同样是菜刀，能不能做出适用于不同场合的刀？同样是剪刀，小学生用的手工剪刀、造型师用的高级剪刀，你是不是都能做？再延伸出去，汤勺、铁铲、不锈钢锅等厨具是不是都可以涉猎？……事实上，这正是双立人的成功之处。反观国内许多老字号，总想“一

招鲜，吃遍天”，产品种类单调、档次单一，一旦消费者对其核心产品需求出现波动，企业立刻出现生存危机。

第三个问题：为什么老字号创业之初可以灵活创新、成为新潮，今天却往往求稳怕变甚至排斥时尚？

这取决于企业经营对老字号核心精神理解的深浅。许多老字号在改革时会遇到重重阻力，反对者往往以“守住经典”为名。然而今天的“经典”就是昨天的“创新”。张小泉不是第一个做剪刀的人，其剪刀之所以能扬名四方，正是因为张小泉的父亲开创“嵌钢”工艺，打破了千百

老字号要走向市场而非博物馆

韩维正

年来全铁锻打剪刀的常规。老字号要继承的，不是具体的某种手艺，而是这种对产品创新的敏锐嗅觉，以及永远在行业前沿领跑的开放心态。

张小泉父亲在手工业时代悟到的锻造经验终将过时，但人类对加工钢铁材料的探索永不止步。未来，给刀开刃到何种角度才最锋利，不应再只凭老师傅口传心授的经验，而应该由高科技实验室的物理学模型在成千上万次数据验证后得出；工厂里最厉害的人，可能不再是最熟悉传统技艺的人，而是最熟悉智能机床程序的人。

中国老字号要走向市场，而非博物馆。这就决定了老字号的未来，不取决于能复现多少过去的技艺，而取决于当下一次行业大变革来临时，能否敢于第一个“往剪刀刃上嵌钢”。

品牌论