



老凤祥 169 年传承 目标世界 500 强

老骥伏枥 凤翔九天



本报记者 方翔

“敢想、敢做、敢突破。从 2001 年我带领老凤祥班子开始，就提出了这七个字。今天，面对全球化的竞争，这七个字将继续引领老凤祥前行。”老凤祥股份有限公司董事长石力华说，“我们已经为创始于 1848 年的民族品牌老凤祥制定了一个中长期目标，这就是在十三五末，老凤祥要成为大中华区第一的黄金珠宝品牌，而到十四五末，老凤祥要进入世界 500 强。”

记者手记

机制是根本

当年，未带任何部下从第一铅笔来到老凤祥当总经理的石力华保留了老凤祥所有的管理团队，但改变了管理、技术、营销人才原来大锅饭的分配体制，不仅提升了薪酬水平，还让 100 多位经营层和技术人员持股，这比如今倡导的混合所有制早了近十五年。

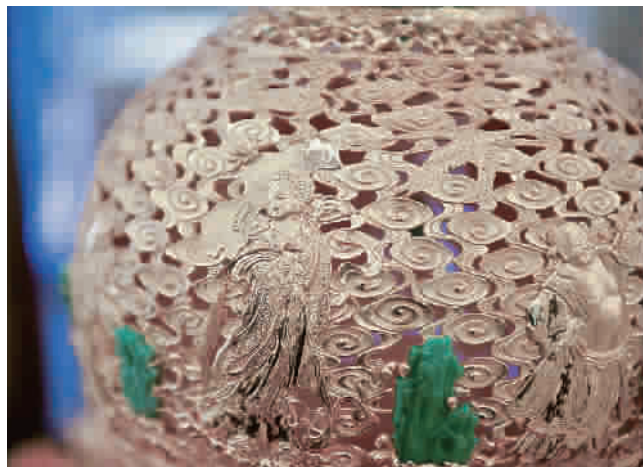
多年历史积淀的老凤祥已经形成了多品类珠宝首饰生产、加工、销售等的完整产业链。除了品牌与渠道的优势，老凤祥旗下还有各种类型的专业首饰加工厂、创意设计中心、研究所、博物馆、检测站、拍卖行、典当行等，齐全的品类和加工产业链是国内其他珠宝首饰企业所没有的。特别是两年前投资上马的老凤祥珠宝首饰(东莞)有限公司，当年投资当年盈利，如今已能年产 50 吨以上成品首饰。老凤祥的不少子公司甚至已经成为了业界的领军企业，像上海工艺美术拍卖行，自 1995 年成立以来，始终坚持做文化做品位，立足海派建立自己的品牌，有足够的积累，有扎实的步伐。在其总经理康亮看来，“有文化底蕴的，有历史渊源的，才能成为拍品，并成为未来拍卖的主流。”

资本属性并不能改变企业的命运，好的机制才是企业基业长青的保障，老凤祥的发展印证了这一点。

方翔



■老凤祥的金银细工工作室也是中国非物质文化遗产生产性保护基地 本版摄影 本报记者 陈梦泽



■老凤祥镇店之宝『八仙葫芦』



老当益壮

上交国资近120亿元

作为上海老凤祥银楼的前身——凤祥裕记银楼于 1848 年(清道光 28 年)初创，地处南市大东门(今方浜中路)，于 1886 年(清光绪 12 年)迁至南京路望平街，更号为“怡记”。此后曾相继更号为“植记”和“庆记”，于 1908 年(光绪 34 年)迁址南京东路(南京东路 432 号)，重新恢复“裕记”号，一直延续至今。

1919 年，老凤祥的传人费祖寿继承父业，从其父费汝明手上接任老凤祥银楼经理，一干就是几十年。以“千方百计适应顾客心理，并满足其需要”为经营之道，精于产品，诚于服务，当时的达官贵人都将老凤

祥的金银器物视为身份的象征。1931 年杜家祠堂落成典礼时，友人特请老凤祥名师为杜月笙制作了似同中型水缸大小的银鼎作为礼品，这也是老凤祥银楼所独创，实力为同业所不及。

中国古代金银制品的制作技艺博大精深，老凤祥较为完整地汲取了中国传统手工制作技艺的精华，如：泥塑、翻模、制壳、焊接、精雕等，以及抬压、扳金、拗丝和雕琢等各种技法。鎏金，这一古老的工艺，也在老凤祥中保留着。新中国成立之后，北京人民大会堂和上海中苏友好大厦等知名建筑，都邀请老凤祥为屋

顶的红星鎏金。由萨马兰奇颁发的中国最早的两枚奥运勋章，也是由老凤祥大师们手工精心打造的。

这样的故事还有许多。可以这样说，翻开新中国的黄金工艺史，老凤祥绝对占据着非常重要的地位。然而，上世纪 90 年代后期，受到市场经济的冲击，多家老字号濒临破产，这也是老凤祥最艰难的时期之一。摆在原中国第一铅笔股份有限公司总经理石力华面前的老凤祥，已经是“伤痕累累”。

“接手老凤祥时，确实危机重重。2001 年，陷入困境中的老凤祥销售额仅为 7.1 亿元，账面利润为

500 多万元。”石力华说，“敢想、敢做、敢突破，这七个字是老凤祥延续至今的企业经营指导思想的精髓。老凤祥从传统的‘黄金、铂金、钻石、白银’老四大类首饰，向黄金、白银、铂金、钻石、白玉、翡翠、珍珠、金镶玉、有色宝石、珐琅、红珊瑚等多品类首饰，以及牙雕、K 金眼镜、工艺旅游纪念品等转变。2004 年，老凤祥上交国家的税金为 0.93 亿元，2016 年达 10.40 亿元，累计上交税金达到了 64.09 亿元。同时，通过给国家股的送股、分红累计为国资增收近 64 亿元。两者相加等于上交国资近 120 亿元。”



凤凰来仪

设计师也是公司股东

2005 年，上海媒体刊出《10 万年薪+持股分红 老凤祥重金聘首席》一文，提到中国最年轻的工艺美术大师张心一持有老凤祥 100 万股内部职工股，成为当时上海企业对技术人员最大的激励。

“我们的经营者群体、高级设计人员等都拥有公司股份。”据石力华介绍，老凤祥以集聚人才、用好人才作为管理机制创新的抓手，组建混合所有制单体，创设职工持股会，引入经营管理者和技术骨干持股的内部激励机制，在业内率先实行“设计师、技师、制作工、营业员”四大首席

聘任制和一、二、三级的梯队递进体系，创建了大师原创工作室，实施分配激励向关键岗位、关键人才重点倾斜，员工收入分配与业绩挂钩等一系列改革创新举措，为企业用人、育人、留人营造了良好的环境。

过去，人们谈到老凤祥首先想到的就是中国最年轻的工艺美术大师张心一、最早在国际上获殊荣的工艺美术大师张京羊等。今天，中青年已经成为了老凤祥的中坚力量。80 后的上海大学雕塑系硕士研究生周天应，进入老凤祥仅仅几年时间，如今已是金银细工的第七代传

人；18 岁就进入老凤祥，至今已工作了 20 多年的黄雯，是老凤祥设计中心副主任，也是上海年轻的市级工艺美术大师。在老凤祥 4000 多名员工中技术人员占 20%，设计师平均年龄 30 岁，从事蜡雕、起版、镶嵌、玉雕、牙雕等技艺的工匠，大都是有本科以上学历的 80 后。

迪士尼授权老凤祥设计了 200 多件迪士尼珠宝首饰产品，担纲领衔的设计师大都是 85 后；2016 年 5 月，老凤祥在城隍庙旗舰店揭牌成立了“老凤祥名师高级定制”，坐堂的有市级与国家级工艺美术大师，还

有 20 多位年轻设计师，年龄较小的是 1992 年生人。

在传承传统文化技艺的同时，老凤祥更不乏创新时尚人才，通过“名师带高徒”、技能比赛、校企合作培养、优先到国外参观、考察等办法和措施，不仅扭转了企业一度人才外流的现象，而且还吸引了部分流出人才的回归和一批从欧美、日本等留学海外归来的青年才俊加入创新团队。目前公司拥有国家级工艺美术大师 7 人、市级工艺美术大师 16 人，各类中高级技师 114 人，中高级人才居行业第一。



祥瑞全球

开店获奖海外领风骚

1847 年，卡地亚诞生；1848 年，老凤祥始创。在石力华的心目中，老凤祥不仅要成为老字号中的“翘楚”，更要成为国际知名珠宝首饰品牌。

1999 年，世界黄金协会举办了一场“亚洲千禧永恒金设计大赛”，在全国乃至全亚洲范围内征集优秀的黄金首饰作品。老凤祥派出实力干将参赛，最终在 20 多个中国区和亚洲区奖项中斩获 15 个。其中，中国工艺美术大师宋葳的《柔情》，当时年仅 20 多岁的黄雯的《世纪形态》及另一位设计师的《交响乐》，获得了大奖。3 套首饰以 4 万美元的价格转让给了南非黄金博物馆，这在当时几乎是一件无法想象的事，老凤祥的品牌靠创意又一次声名鹊起，远播海外。

在国际大赛中获奖，仅仅是老凤祥走向世界的第一步。

2012 年，在香港的一场珠宝拍卖会上，一条罕见 23 粒大颗天然翡翠珠链成交价为 1.06 亿港元，创出翡翠单件珠宝拍卖的新纪录。这条由老凤祥提供的珠链由 23 颗直径在 17.35 毫米至 20.71 毫米之间的翡翠珠组成，珠粒鲜绿透明、质地细腻、形状饱满，让业界对于老凤祥翡翠的品质刮目相看。

“中国的市场和欧美市场相比最大的区别在于品种结构不一样。中国的珠宝市场达 4000 多亿，其中黄金饰品占 80% 以上，而美国约 1000 亿美元的珠宝首饰中，钻石饰品占到 70% 以上。”石力华说，“除了追求一定的销售数量，也要向欧

美国家学习，争取进行一些重大的结构调整和商业调整。”

2012 年 1 月，老凤祥珠宝香港有限公司正式成立运营，为海外拓展奠定了坚实基础；2012 年 8 月，老凤祥走出国门，在澳大利亚悉尼开设了第一家海外特许专卖店；2013 年 10 月，老凤祥珠宝美国有限公司成立；2014 年 12 月，老凤祥在美国纽约第五大道的专卖店正式开业；2015 年 9 月，老凤祥加拿大珠宝有限公司和温哥华的银楼开业；2016 年 9 月 28 日，老凤祥在香港的第六家门店——沙田分店开业。

在国内销售网点达到近 3000 家，基本实现全覆盖的基础上，老凤祥由“民族珠宝首饰业的领军品牌”向国际著名品牌“发展的战略目标

正稳步推进。老凤祥品牌也在发展中不断升华，并多次入围《财富》“中国 500 强”“全球 100 大奢侈品公司排行榜”，连续 12 年名列世界品牌实验室主办的世界品牌大会“中国 500 最具价值品牌”榜单，2016 年品牌价值达 222.91 亿元。

老凤祥首席发言人王恩生说，“创意拉动设计、文化创造价值、技艺引领潮流、服务取得信赖、品牌营销赢得市场。老凤祥的品牌创新的发展之路证明，只有坚持创新驱动、坚持转型发展、坚持倡导和发扬‘敢想、敢做、敢突破’的精神，从企业传统发展的模式中寻找突破口，百年老品牌才能保持青春与活力，才能在激烈的市场竞争中保持持续、高速、健康的发展。”