

# 辽宁丹东老品牌重生记

孔雀表、黄海汽车、康齿灵牙膏……在辽宁丹东，不少老字号、老品牌曾红极一时，不过必须承认的是，这些成就大多停留在记忆中，有些品牌如今“半死不活”甚至销声匿迹。丹东老字号、老品牌为何“沉寂”了，又将如何“重生”？

孔雀表、黄海汽车、康齿灵……辽宁省丹东市的老字号、老品牌曾经辉煌过，但也一度从公众的视野中消失。如今，凭借技术创新、产业链升级、体制机制改革，老字号企业正在破茧重生。

## 跌宕起伏多沉寂

“孔雀好，孔雀好，孔雀飞来不落脚”。上世纪80年代，孔雀表在大江南北可谓家喻户晓，曾经“一表难求”。

辽宁孔雀表业有限公司前身是辽宁手表厂，始建于1957年。1973年生产了“红旗”牌统一机芯手表，此款手表后来更名为“孔雀”牌。

上世纪80年代中期是丹东手表产业发展的鼎盛时期，享有“孔雀飞来不落脚”的美誉，与上海、天津并称为国内三大手表生产基地。1986年，辽宁手表厂手表产量达到385万只，位居全国第二位，当年利税1.2亿元，在册职工1.2万人。

今年65岁的武志荣是辽宁孔雀表业有限公司工具厂职工。1978年刚刚下乡回城的他来到表厂工作。“当时厂里工作环境干净，手表生产技术高超，能在这里工作让人羡慕。可是后来，唉……”面对记者，武志荣连发感叹。如其所言：乐也手表，悲也手表。

进入上世纪90年代，电子表发展势头迅猛，对全国机械手表行业形成巨大冲击。然而辽表的产品却没能跟上市场变化，丹东手表工业不断衰落，逐渐淡出了人们的视线。为重振丹东手表产业，2008年7月，辽宁天赐集团收购辽宁手表厂，成立了辽宁孔雀表业有限公司。然而这条改制之路并不好走。

不只是“老孔雀”，丹东还有不少老字号企业同样几经起落。

今年3月18日，首批6台黄海新能源客车在丹东港装船发往韩国，这是继2020年黄海客车销往韩国34台客车后的又一次成功交付。

目前，在韩国首尔、釜山等地都有黄海客车的身影。

曾经的黄海客车一直走在汽车市场的前端。辽宁曙光汽车集团股份有限公司轻型车工厂总装车间主任高明回忆，改革开放初期，从城市到乡村，从崇山峻岭到大漠戈壁，都曾遍布“黄海”的足迹。几十年来，黄海客车、黄海皮卡、黄海特种车辆等穿梭于旅游景区、机场码头、工地厂区。

然而，面对全球汽车制造变化新格局，曙光汽车在新能源、智慧互联等潮流趋势面前，却失去了嗅觉，放慢了脚步。

“曾经令曙光人引以为傲的技术积累、产品优势以及品牌美誉，正在或即将被其他车企赶超，这是曙光必须正视的问题。”辽宁曙光汽车集团股份有限公司副总裁张春庆坦言，一方面受高铁迅速发展影响，近年来整个客车行业都在下滑；另一方面，公司自身股权重组，发展客车的相关战略几经调整，企业发展相对缓慢。

与孔雀表、黄海客车相似，知名老字号康齿灵也经历了辉煌与低谷。

丹东康齿灵牙膏有限公司前身为丹东化学厂，始建于1952年，是集科研、生产、销售于一体的综合性企业。该公司总经理王宏伟介绍，1967年康齿灵成功研制出第一支中草药牙膏，

膏，1971年正式批量生产，产品质量在当时达到了国内先进水平。

但上世纪90年代，外资日化品牌强势进驻中国市场，由于产量大、价格低、注重推广营销等，外资企业快速抢占了牙膏市场份额。一时间国产品牌难于招架，不少牙膏厂家陷入经营困局。

丹东康齿灵牙膏有限公司副总经理曹宁直言，当时康齿灵和大多数国产品牌牙膏一样，只专注于产品研发与生产，在营销方面几乎是空白的，原有的经营模式也无法适应市场变化。同时，由于体制不够灵活，固有模式难以打破，企业经营频频陷入僵局，从2004年开始的10年时间里康齿灵先后四次被转让。

## 盘活资源再出发

孔雀表、黄海客车、康齿灵的“沉寂”，一直是企业老员工们难以释怀的心结。如何破茧重生，找回丹东老字号、老品牌的昔日辉煌？

老牌振兴，离不开企业自我革新，找准目标定位是关键一步。

近年来，孔雀表业专注于陀飞轮手表制造工艺，从“芯”出发，再度“开屏”。辽宁孔雀表业有限公司常务副总经理杨威告诉记者，围绕市场需求，孔雀表确立了“精密制造”的核心理念和“柔性、定制、品牌化”发展战略。“我们的目标就是让中国的品牌手表都跳动中国‘芯’。”

有了目标就有了发力方向。“我们通过技术创新提升品牌价值，通过扩大市场规模提升品牌影响力；通过控股境内外相关企业，引进先进的管理理念和团队，拓展国内外市场；通过与知名外观设计、外观制造企业的战略合作，创新产业链，创建了服务于全球成表市场的运作体系。”杨威对孔雀表业的未来充满信心。

“老孔雀”终于迎来了再度开屏。2012年，孔雀表业的机芯产量首次突破10万只，2014年实现营业收入过亿元，结束了企业长达20年的亏损。2015年至2020年，企业销售收入以每年不低于20%的增速不断攀升。2020年孔雀表业实现销售收入3亿元，税后净利润5000万元。

老品牌的振兴，须以提升产品竞争力为前提。

王宏伟告诉记者，在经营过程中，康齿灵将产品精准定位在“牙龈专效护理产品”，坚持功效型牙膏产品开发理念，并不断加大对产品技术研发的资金投入，持续提升产品核心竞争力。

“在创新发展过程中，我们集合了各方面优势资源，与相关科研院所及国内外技术前沿科技公司共同开发合作，产品向高品质、专业化领域发展。”王宏伟说。此外，随着人们对生活品质的追求越来越高，企业也要顺应市场需求，打破以往的单一模式，实现多元化经营。

记者在调研中了解到，为了让康齿灵这一老品牌得以焕发新生机，经营者为其量身定制了品牌发展规划，通过精准对接优质的销售渠道、平台资源，形成日益完善的研发、生产、销售经营链条，提升企业抵御风险的能力。

## 辽宁积极做好结构调整“三篇大文章”：

改造升级  
“老字号”

深度开发  
“原字号”

培育壮大  
“新字号”

目前，  
丹东“老原新”项目库共收储项目215个，  
计划总投资615亿元。  
其中，

“老字号”  
项目 56个

“原字号”  
项目 69个

“新字号”  
项目 90个



谈到如何再次擦亮曙光汽车的品牌，张春

庆说，“我们必须清楚地意识到，对于曙光股份如此量级的汽车制造企业，开展一场变革绝非一个简单的‘外科手术’，就可以‘药到病除’”。张春庆告诉记者，一方面，要不断满足市场需求，把产品做好，“2020年，我们将运营总部迁至北京，成立了北京研发中心，招募了数十名业内顶尖人才，组成北京研发团队，打造更优质的产品，提升黄海汽车在市场中的核心竞争力”。另一方面，要刀刃向内自我革新，在组织架构和营销模式上寻求变革。曙光将皮卡、客车等业务的研发、采购、销售整合到一起，握指成拳，聚合发力。

“此外，作为擦亮曙光品牌行动的核心举措之一，我们还在营销和宣发方式上不断创新，曙光品牌在‘两微一抖’和众多媒体平台高频曝光，品牌影响力正在大幅提升。”张春庆说。

## 擦亮品牌向未来

让丹东老字号、老品牌发新芽，盘活资源仅是第一步。不少企业依然面临着东北企业振兴过程中存在的共性问题。如很多企业面临产业链条缺失，创新能力不足，对外开放水平不高，以及“孔雀东南飞”后如何吸引人才并留住人才等问题。

记者调研发现，丹东老字号企业主要集中在汽车及零部件产业、仪器仪表产业、专用装备产业、纺织服装产业4条主产业链上，但在这些传统优势产业领域，仍存在产业链条缺失的短板。

以汽车及零部件产业链为例，丹东在汽车核心零部件及关键系统研制生产方面仍存空白。发动机、变速箱、系统总成等核心部件及系统生产能力缺失，亟须补齐产业链短板；增压器产业缺乏设计能力，基本处于来图、来样加工和测绘仿造阶段，燃料电池汽车研制仍处于规划阶段。

而在仪器仪表产业链领域，虽然丹东已拥有核仪表、煤气表及卡表、高档手表机芯等一批高水平产品，但也同样面临产业链条缺失情况。比如，大型成套设备研制生产能力不足，对完善产业链的带动作用不强，多为细分领域的小微型装备，难以形成链式发展；高频高压发生器、传感器等核心零部件无法自主生产，仍

需要对外采购等。

丹东市工业和信息化局局长朱江认为，加快推动老字号改造升级，振兴传统优势产业，必须要补齐产业链缺失的短板。首先要建立健全组织架构，保障责任落实到位。通过建立“专班班长+产业链链长+分产业链链长”的工作推进架构，推动“老字号”4条主产业链和15条分产业链快速发展。其次，要加大对企业的服务力度和政策支持力度。整合全市优质资源和要素，针对不同类型的企业制定详细的扶持计划，多角度支持企业高质量发展，推动传统优势产业提质升级。此外，还要加强老字号改造升级项目载体建设，推动全市开发区的高质量发展，推动体制机制改革和软硬件配套设施建设，加快推进主导产业发展。例如，围绕建设国家级测控仪器产业基地，大力推动仪器仪表产业发展；围绕国家汽车整车出口基地和增压器产业基地，进一步完善汽车及零部件领域的上下游产业链等。

科技创新在丹东振兴发展全局中的核心战略地位愈发突出。南开大学金融发展研究院院长田利辉建议，要集合资源建设创新设施，高起点打造科技创新平台体系；深化产学研合作，畅通科技成果转化渠道；瞄准产业链、供应链关键共性技术难题部署创新链，不断突破“卡脖子”技术瓶颈。

人才储备不足的现实也阻碍着丹东传统优势产业升级的脚步。以仪器仪表产业为例，作为多种基础学科高度综合的产物，仪器仪表对技术的要求很高。缺乏优秀科技人才队伍，将制约仪器仪表产业的高质量发展。

擦亮老字号、改造升级老字号，用好人材这一“第一资源”是关键。在北京理工大学管理与经济学院副教授张永冀看来，梧桐花开凤自来，要通过股权激励、住房生活补贴等提高福利待遇，改良“土壤”环境，为人才发展搭建平台。通过集聚“人才力量”，推动丹东老字号、老品牌振兴发展实现新突破。

“此外，开放度低、开放滞后也是制约丹东老字号、老品牌发展的突出因素之一，丹东既沿海又沿边，是拥有边境口岸、机场、高铁、河港、海港、高速公路的城市，要用好这些区位优势，全力打造东北对外开放新前沿。”张永冀说。

辽宁的老字号、老品牌缘何风光不再？原因有很多，诸如不按市场规律办事、体制机制束缚多、企业欠缺灵活性等。振兴辽宁老字号、老品牌，既要“面子”更要“里子”，企业需在多个方面下功夫，补短板。

首先，主业有专攻，找准自己的比较优势。不少企业只求最大，不求最精。辽宁老品牌不应只做大而全的“全面冠军”，而要争做精而强的“单打冠军”，在细分市场和专业领域做足文章。

其次，要增强内在驱动力。国家和地方出台的各项扶持政策能为企业发展减轻负担和压力，但企业绝不能过度依赖政策红利，而是要不断加大自主研发力度，开发出更务实、更前沿、更符合市场需求的产品，深化技术改造和内部挖潜，提高产品质量，增强自身竞争力。

此外，要增强品牌意识，不断拓宽市场空间。辽宁不少老字号、老品牌产品都获得过知名奖项的“金牌”荣誉，面对市场变化，既要注重生产运营环节投入，也要强化营销推广投入；既要提升产品内在质量水平，也要优化产品外在展示包装，注重产品的形象策划和宣传推广。

直视短板，解决短板，我们欣喜地看到，辽宁的老字号、老品牌不甘于“躺平”，并且有耐心和信心将今天的短板变成未来的优势，他们纷纷踏上深化改革之路，专注技艺，重视营销，开拓市场，静待花开。

# 把短板变成未来发展新优势

调查手记