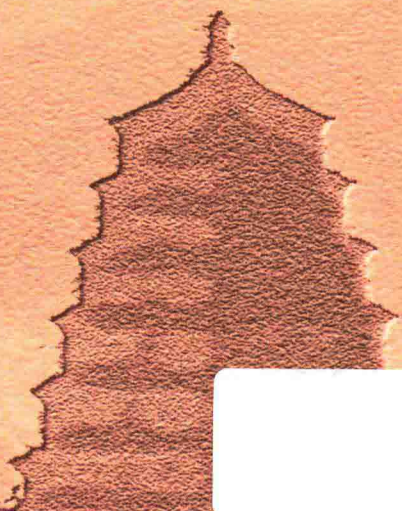


杭州老字号创新发展经典案例



钱塘商道

杭州市贸易局（杭州市粮食局）编



西泠印社 出版社

杭州老字号创新发展经典案例

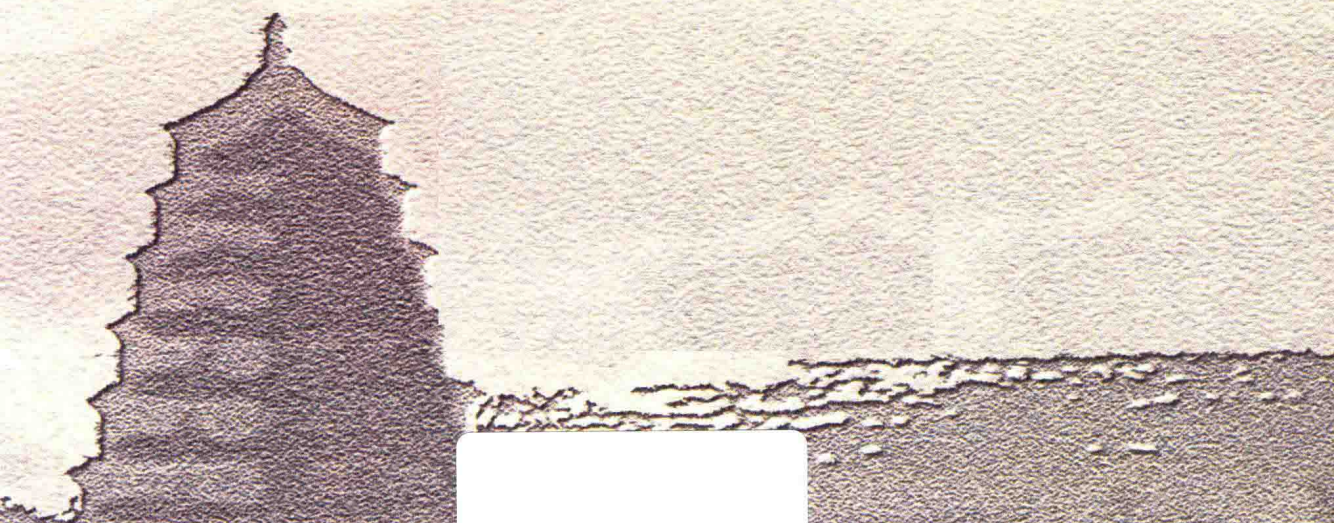


钱塘商道

杭州市贸易局（杭州市粮食局）编

西泠印社 出版社

F279.2755
29



图书在版编目 (C I P) 数据

钱塘商道 : 杭州老字号创新发展经典案例 / 杭州贸易局(杭州市粮食局)编. — 杭州 : 西泠印社出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-5508-0919-2

I. ①钱… II. ①杭… III. ①老字号—企业发展—案例—杭州市 IV. ①F279.275.51

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第225879号

钱塘商道 杭州老字号创新发展经典案例

主 编: 刘庆龙
责任编辑: 杨 舟
责任出版: 李 兵
装帧设计: 杭州老字号企业协会
出版发行: 西泠印社出版社
地 址: 杭州市西湖文化广场32号E区5楼
邮 编: 310014
电 话: 0571-87243079
经 销: 全国新华书店
印 刷: 杭新印务有限公司
制 版: 杭新印务有限公司
开 本: 787×1092mm 1/16
印 张: 13
字 数: 250千字
书 号: ISBN 978-7-5508-0919-2
版 次: 2013年9月第1版 第1次印刷
定 价: 100.00元

版权所有 侵权必究

◎ 主 编 刘庆龙

◎ 执行主编 胡蓉珍

◎ 编 委 李星星 丁惠敏

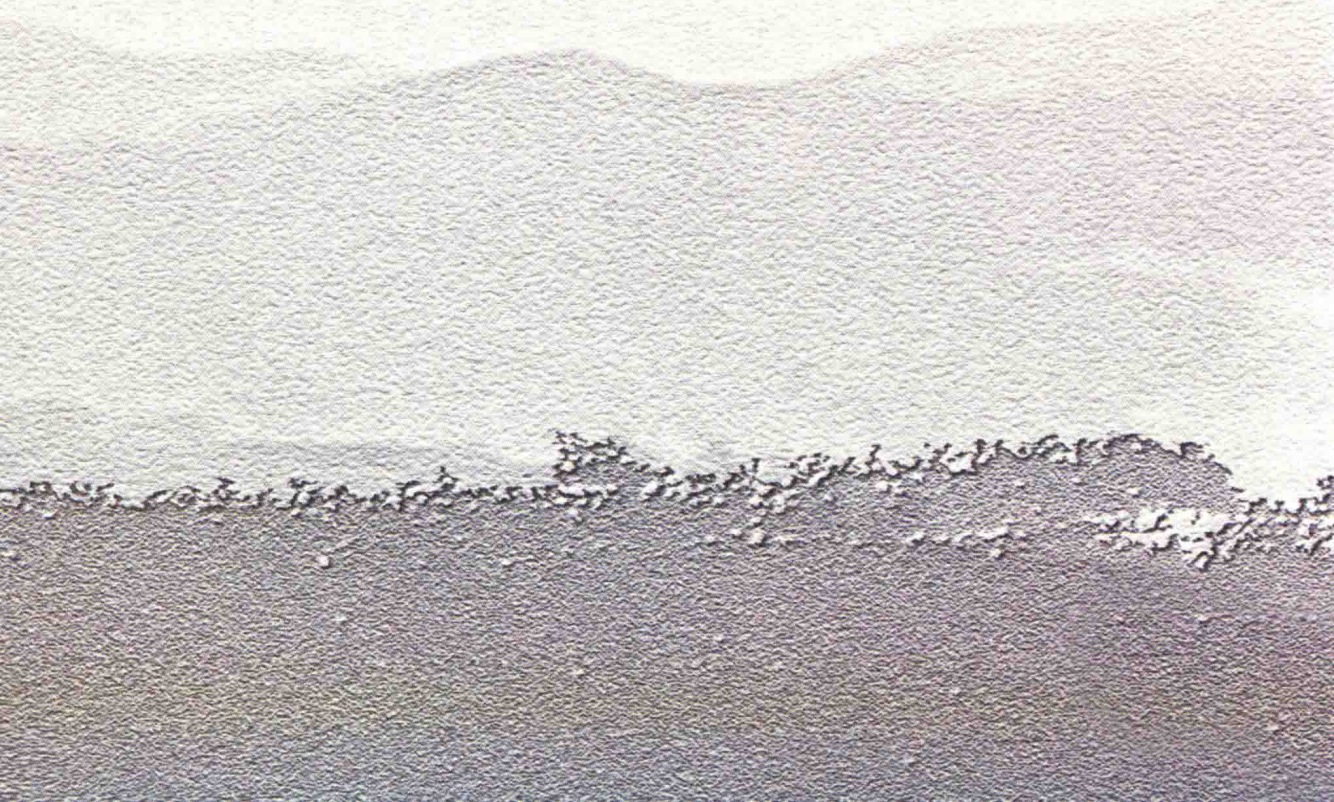
◎ 指导委员会 中华老字号品牌委员会

◎ 编 辑 赵东方 解建光 皇亚珠 曾方荣

王凌飞 俞建平 丁 健 蒋军华

◎ 专家点评 张 雷

◎ 平面设计 黄华安 闻梦莎 张中强



序

杭州是中国七大古都之一，一句“钱塘自古繁华”概括了千百年来杭州经济的繁荣和文化的昌盛。透过这个“繁华”的注脚，我们看到的是代代相传的创业精神在推动着历史前进，我们今天把这种精神叫做“杭商”精神，而“杭商”精神的重要传承者，就有本书介绍的一个个杭州老字号。

这次杭州市贸易局（杭州市粮食局）组织编撰的《钱塘商道——杭州老字号创新发展经典案例》，多视角记录了具有悠久历史的杭州老字号的创新和发展。其中有传承百年老字号深厚文化不断创新的，有擦亮老字号金字招牌再次腾飞的，有引入社会资本大刀阔斧实施革新的，还有通过企业内部改制改组吐故纳新的……他们是改革开放中大展身手的弄潮儿，他们更是老字号新辉煌的缔造者。他们的成功不仅是老字号企业学习的榜样，也可以作为现代企业在发展中的有益借鉴。

问渠哪得清如许？为有源头活水来。多年来，杭州市政府坚持以科学发展观为指导，坚持“保护为主、抢救第一、合理利用、传承发展”的工作方针，使具有历史、文化和科学价值的老字号得到有效保护和适度利用，引导老字号在传承杭州文化历史文脉、提升城市品质、促进商贸发展及构建和谐社会中发挥了积极作用，让杭州老字号的创新发展与城市商贸发展相得益彰。

成为经典案例，代表过去的辉煌和已经取得的成就，老字号的基业长青需要不断地求新、求变、求突破。衷心希望社会各界共同努力，促进杭州老字号发展，推进杭州商业文化的进步，让杭州能长久处于“繁华”代名词的地位。

张连庚

2013年3月

目 录

序

散发文化魅力

- 西泠印社：勇做文化产业的弄潮儿 / 2
王星记：乘着文创产业的春风高飞 / 12
太极茶道：弘扬中华茶道文化精华 / 22
朱府铜艺：让中国铜文化走向世界 / 36

擦亮金字招牌

- 胡庆余堂：内外皆修做大中药产业 / 48
方回春堂：名医好药续写品牌传奇 / 62
楼外楼：以菜名楼 以文兴楼 / 74
知味观：金字招牌下的多业态经营 / 86

凝聚资本力量

- 张小泉：三百年沧桑 激流勇进 / 100
致中和：资本携产业齐飞 / 112
徐同泰：走向酱园新时代 / 122
孔凤春：内外兼修再现国妆美 / 130

勇立变革潮头

- 东南化工：民族轻工企业七十年蜕变 / 142
杭州茶厂：在变革发展中品味茶文化 / 152
鸿光浪花：向现代企业转变 推进可持续发展 / 164
景阳观：百年酱菜名店辉煌重现 / 174
毛源昌：变革激活老字号 / 184

后记

散发文化魅力



西泠印社

西泠印社

西泠印社

钱谦益

②

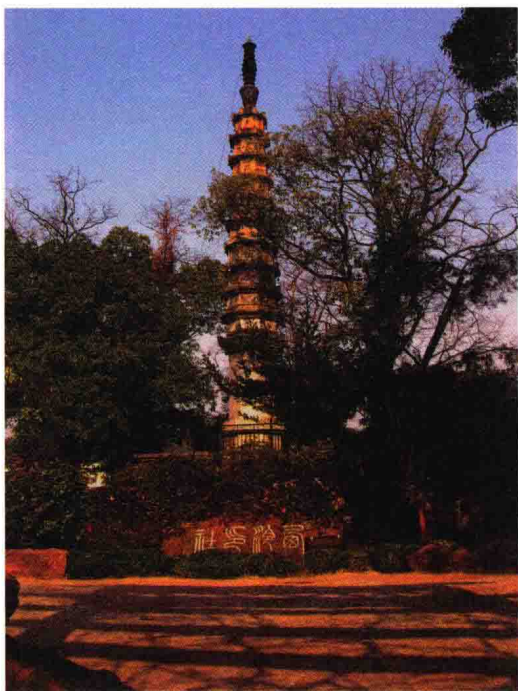
杭州老字号创新经典案例

图

西泠印社：勇做文化产业的弄潮儿

◎ 始创于清·光绪三十一年（1904）◎

品牌故事：印社百年 名满天下



■ 华严经塔现为西泠印社园林的标志性建筑，位于孤山山顶。现址原为古四照阁旧址，1924年西泠印社迁四照阁于凉堂之上，遂就其原址建此华严经塔。华严经塔虽然是民国建造的佛塔，小巧玲珑近乎石幢，但建造颇为精美。塔南是一个小山塘，塔下的巨石上用篆字刻着西泠印社四字。东侧的山体上开凿着石洞、壁龛和石桥。山石上遍布摩崖石刻和名人雕像。由于高塔的存在，使西泠印社山顶的景观低昂有致，犹如乐曲中的最高音，足见前人选址之妙。

西泠印社创立于1904年（清光绪三十一年），以“保存金石、研究印学、兼及书画”为宗旨。创立百余年来，西泠印社精英云集，成员均为精研文史、雅擅艺术之卓然大家，历任社长为吴昌硕、马衡、张宗祥、沙孟海、赵朴初、启功，现任社长为饶宗颐。

西泠印社创立时值清末，金石研究和发展正处于鼎盛时期，众多的金石名家，有志于弘扬和发展国粹。杭州的篆刻家王福庵、丁辅之、叶为铭、吴石潜等人时常相聚西湖，研讨印学，于是结社于孤山南麓西泠桥畔，“人以印集、社以地名”，取名“西泠印社”。印社远含山色，近挹湖光，亭台楼阁错落有致，茂林修竹佳木繁荫，摩崖石刻星罗棋布，楹联匾额辞采丰茂，令人目不暇接。更有东汉三老石碑、西泠八家金石，翰墨馥郁，气度高华，历来被推赞为“湖山最胜处”、风雅人士倾心交流之圣地。

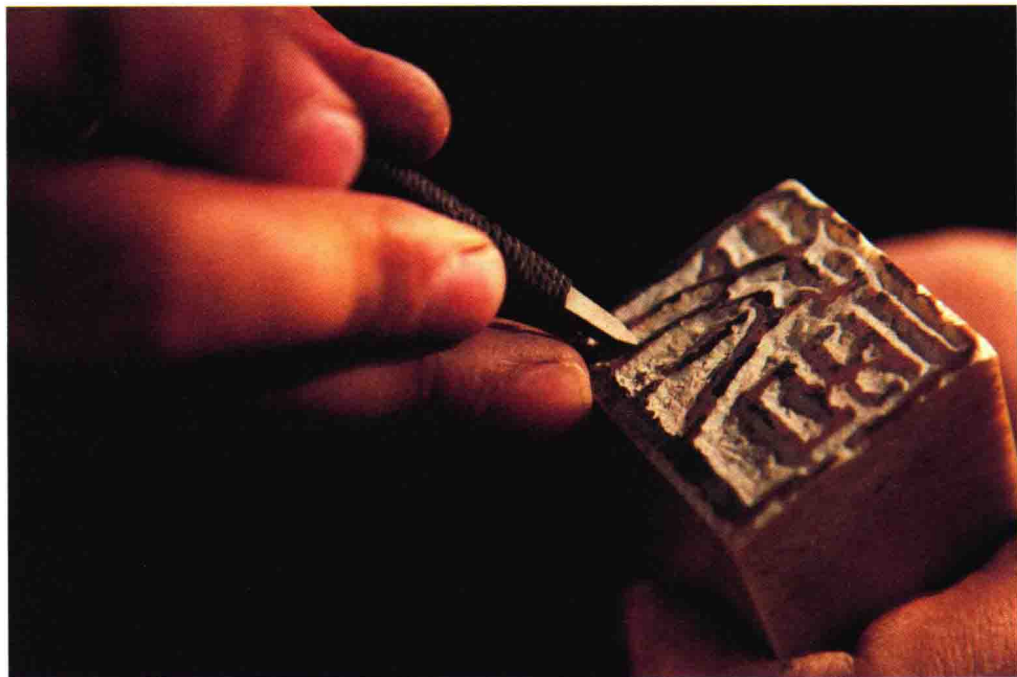
在印社初创的10年，四位创始人团结同仁，集资、规划，“买山立社”，先后建造了“仰贤亭”等九处园林建筑，印社初具规模。1913年，举行了建社10周年纪念大会，修启（西泠印社成立启）、立约（西泠印社社约），发展社员，公推时有“清末第一文人”



■ 吴昌硕 (1848-1927) 原名俊，字昌硕，别号缶庐、苦铁等，西泠印社第一任社长。我国近、现代书画艺术发展过渡时期的关键人物，“诗、书、画、印”四绝的一代宗师。

之称的金石书画泰斗吴昌硕先生为首任西泠印社社长，并开展了集会、展览、收藏、出版等一系列活动。日本篆刻家河井仙郎、长尾甲也来中国进行交流并加入印社。此后，在 1923 年和 1933 年，西泠印社分别举行了建社 20 周年、30 周年纪念活动，“罗列金石书画千余幅于社，张挂四壁，一时文采风流，声闻远布”。此时，印社的园林建设全部完毕，不仅成为西湖园林的精华之处，也成为杭州印学文化的扎根之处。

西泠印社跨越两个世纪、三个时代，经百十年的传承，在国际印学界享有崇高的学术地位。目前，西泠印社是民政部登记的国家级艺术社团，是国务院认定的国家重点文物保护单位，国家级非物质文化遗产、联合国人类非物质文化遗产“篆刻艺术”的传承代表组织，拥有国家级的中国印学博物馆和专业出版社。



■ 2006 年，“金石篆刻（西泠印社）”成为首批国家级非物质文化遗产代表作。2009 年，由西泠印社领衔申报的“中国篆刻艺术”成功入选联合国教科文组织“人类非物质文化遗产代表作”，进一步确立了西泠印社作为篆刻传承代表组织和国际印学中心的地位。



■西泠印社社址坐落于浙江省杭州市西湖景区孤山西麓，南至白堤，西近西泠桥，北邻里西湖，占地面积7088.86平方米，建筑总面积1749.77平方米，为国家重点文物保护单位。社址内包括多处明清古建筑遗址，园林精雅，景致幽绝，人文景观荟萃，摩崖题刻随处可见，有“湖山最胜”之誉。

早在创设初期，印社便创办了自己的文化产业。百年西泠虽在“二战”和“文革”期间遭到了藏品流散、雅集活动几乎绝迹等重创，但在书画篆刻等社会各界人士的大力支持下，几经蛰伏后终于焕发出勃勃生机，历代各流派的印章、印谱大增。社内藏品溢香，文人雅聚，成为全国印章、印谱等印学作品收藏之最，受到国内外印学界关注和赞誉。尤其是近年来，国家相关部门高度重视，浙江省和杭州市将其作为“建文化大省、创文化名城”的重要内容来抓，促进了西泠印社的全面发展。为使西泠印社拥有更为强盛的生命力，印社制定了文化产业市场化、品牌化、国际化的战略。先后组建了杭州西泠印社有限公司、西泠印社文化艺术发展有限公司、西泠印社拍卖有限公司、西泠印社出版社有限公司等国有或国有控股、参股的产业实体，吸收社会有效资源，创新体制机制，为产业发展注入新活力。

“俯仰陈迹，倏忽百年；感念良辰，光景日新。”历经百年演进，西泠印社社员遍及海内外，当代金石书画大家尽数囊括其中，成为在海内外文化艺术界拥有巨大影响力的国际印学中心。而其产业已形成图书出版、拍卖鉴赏、画廊艺苑、文房四宝等艺术品经营多元发展的良好态势。西泠印社在传承弘扬中华民族优秀文化中所发挥的作用和影响，无疑是20世纪以来中国文化发展历程中，值得深刻铭记的功业。

文化创新案例：创新与经营的良性互动

西泠印社以“推进文化发展”作为产业化经营的根本目的，从一个学术团体、一个事业单位，转变成一个企业实体；并着眼于从简单产品经营转向产业发展，制定了“企业化定位、品牌化经营、市场化运作、产业化发展、国际合作”的产业发展战略，积极寻求文化传承和产业经营的良性互动。西泠印社强大的品牌影响力和丰富的文化内涵，有效推动了西泠印社产业化的进程；产业经营的成功，反过来带动了百年学术团体的文化传承和文化创新。西泠印社成功转型的案例，是现代商业模式研究的一个独具个性的案例。

文化创新背景

历史上的西泠印社是一个学术团体，而不是一个商业品牌。在这个有“天下第一名社”之称的社团发展过程中，曾经有过为了维持印社正常运作，开展商业经营的经历，但是都仅限于出售文房四宝、代售社员作品等，老字号的名气远胜于实际取得的市场效益。

2003年西泠印社转制之前，西泠印社学术活动的发展、西泠印社坚守百年的文化事业未能取得大的发展；因为市场的变化、城市建设的推进等原因，西泠印社下属的商业平台更是日薄西山。时任杭州市委书记的王国平曾用“拿着金饭碗讨饭”来形容西泠印社未能利用好百年名社、百年老字号的资源，社团和产业的发展都到了关键转折点。

文化创新过程

西泠印社的文化创新，主要从两个方向来实现：一是传承原有文化特色，使之与西泠印社传统商业更紧密的结合，使西泠印社原有的文化精华利用商业平台绽放更绚丽的风采；二是积极开展既适应市场发展，又为印文化、传统文化发展所需的各类活动，让文化滋养商业，用商业推动文化创新。



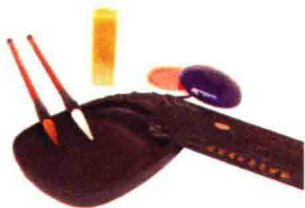
■位于将军路的西泠印社杭州书画社湖滨分店

整合商业资源 用西泠文化撬动市场

西泠印社是杭州文化的“金名片”，拥有全国重点文物保护单位、国家级社团、国家级非物质文化遗产、中华老字号等“国字号”桂冠，具有历史性、国际性、人文性的独特魅力和广泛影响力。



■西泠印社文房四宝



但是，在它一百多年的历史中，最主要的积累，在于其学术品牌的积累；一般介绍西泠印社时，用的也基本上是这样的字眼：“海内外研究金石篆刻历史最悠久、成就最高、影响最广的学术团体。”随着时代的发展，西泠印人历史上曾经做过的出版、文房用具经营等文化事业，都已经成为目前市场经济中潜力无限的“文化创意产业”，也成为“西泠印社”品牌产业化经营道路上不可多得宝贵资源。西泠印社的“以文化撬动市场”之路，也正是从传承传统文化，并与市场紧密结合开始的。

西泠印社的产业化经营衍生出西泠拍卖、西泠出版等几大版块，这其中，杭州西泠印社有限公司是文化撬动市场最主要的载体。西泠印社有限公司继承“西泠印社”在文房产品上的积累，不断开发新产品，改变经营模式，做大做强西泠印社品牌下的传统商业。

西泠印社品牌的产品开发，主要围绕精美印石、篆刻工具、传统印泥、文房四宝、文化礼品等。产品多以传统文化为根基，原汁原味展示其良好品质。例如以恢复古方手工制作著称的“西泠印泥”系列、有多个国家专利的篆刻用具系列、在第六届印文化博览会上新推出的“孤山印石”系列等等，端庄、雅致，并不断推陈出新，赋予现代工艺创意。公司在经营品牌产品的同时也承接社员篆刻、名家书画、印谱拓制、裱画等传统业务为主的服务项目，深受市场和消费者的喜爱。

同时，杭州西泠印社有限公司努力拓展产业合作，先后向中国宣纸集团公司、上海耘萍工艺品有限公司、江西铅山含珠实业有限公司、永康市神马雕刻工具厂、福建连城县姑田宣纸厂等授牌“西泠印社产业合作基地”，并在西湖文化广场杭州书画社旗舰店设立红星宣纸、广州荟德轩、安徽良才墨业、湖州集艺斋毛笔、厦门玉世豪、杭州金印良瓷等专柜，为传统文化的继承和发展共同努力。

根据市场的发展，西泠印社有限公司在营销模式上也作了调整。为了充分发挥西泠

印社品牌、西泠印社文化的影响力，西泠印社有限公司面向全国有序发展西泠印社产品专柜、产品经销商、产品区域代理商等，涉足书店、超市、专业店等，目前已在全国各地发展数十家。

除了在产品上发力，西泠印社原有的商业部门，此时也迎来焕发青春的好时机。杭州书画社，也就是最早的西泠印社书画门市部重放光芒。杭州书画社是杭州经营名人字画、文房四宝、美术用品、美术图书影响最大的专业商店和老字号，在相当长的一段时间内，是杭州一个强有力的“文化印记”，与北京荣宝斋、上海朵云轩并称为中国书画字号三杰。改制后的杭州书画社致力于打造艺术展示的空间，艺术家交流的窗口，名厂名品的集聚地，自主产品的推广平台，为西泠印社经营提供了新的机遇和新的阵地。

关注市场需求 持续推动文化创新

西泠印社产业化经营的最终目的，还是要回到促进文化发展这个终极目标上来。没有文化作为根基的文创产业，不会有长久的生命力；而没有商业作为推动因素，纯粹的文化，难免成为一潭死水。西泠印社的产业化经营，为其文化的创新带来了生机活力。

在产业化的过程中，西泠印社的经营者发现，文化艺术只有不断碰撞、交融，才能焕发新的生机。于是专门成立西泠印社美术馆，以包容的心态，多样的视角，灵活的思维，带领人们感受艺术的纷繁别样，为西泠印社品牌经营又一新的尝试。西泠印社美术馆为大众提供了艺术观赏展示空间，展厅风格大气古拙，现代展览设备与传统



■上：西泠印社首届印文化产品博览会印石作品
■中：西泠印社第六届篆刻艺术品展
■下：西泠印社丙戌秋季雅集笔会



■西泠印社为适应现代消费需求推出的新产品

人文气息相得益彰，自有一份“大隐隐于市”的格调。加之深厚的品牌号召力，专业的艺术策展团队，可举办各类中小型高雅艺术品展、高端艺术沙龙、研讨、讲座等相关活动。曾成功举办“石耀青田印传西泠——青田石三十年珍赏藏品全国巡回展”、“西泠印社社员展”、“美玉华石——微视界”、“印尚西泠服装秀”等。

西泠印社最初成立，源自印人结社；在产业化经营的今天，“结社”这一形式与现代商业结合，产生了一个新的文化活动，也是近几年国内文创产业界颇具威名的一项大型文化盛会——中国杭州印文化博览会。这个博览会被列入杭州西湖博览会的正式项目和杭州文博会的重点项目，已连续举办七届，成为杭城文化展会的新亮点，在杭城的文化产业中占据了重要的一席之地，在国内的文化展会中也有相当大的知名度和影响力。

中国杭州印文化博览会目前已衍生出“西泠印社印文化博览会”、“中国文房四宝艺术博览会”、“杭州（中国）国际居室版画展”、“杭州当代陶瓷器物艺术展”、“西泠艺术品雅集”（简称“西泠雅集”）等文化活动。这其中的西泠雅集以“买一点、赚一点、藏一点、雅一点”为理念，致力于打造“群贤毕至——精致、高雅，不贵的艺术品集市；少长咸集——老板、平民，一样的投资者热土”。在文化大繁荣、文化大发展的社会背景之下，西泠雅集以“全民共雅”理念，提供更多价廉质优的真正原创艺术品，让艺术不再阳春白雪、曲高和寡，让艺术品真正走进千家万户。

西泠印社产业化经营，也大大推动了西泠印社国际学术交流这一文化传统。西泠印社自创立以来，就与日本、韩国的艺术家保持密切友好的往来，充分体现出西泠印社在国际印学界的影响力和号召力。百年来，世间沧桑变化，交往逸事如恒河沙数，不计其数。有了产业经营的支撑，西泠印社的国家交流更加频繁，活动规模日益扩大。2003年，西泠印社成立100周年，来自海内外的2000多名金石篆刻界人士汇聚一堂，

共同庆祝天下第一名社的百年华诞；小林斗庵、梅舒适被聘为印社名誉副社长。2008年10月10日，西泠印社迎来了创立105周年华诞。日本、韩国、新加坡等国印学、书法界代表，海内外印社会员及各界人士约600余人雅聚杭州西子湖畔，共同庆祝西泠印社21世纪第二次盛典。以原田历郑先生为团长、晋鸥先生为秘书长的日本艺术家代表团应邀参加纪念大会开幕式，并作为海外华人艺术家代表受到浙江省市领导接见，就印社中日文化交流事业进行了交流。西泠印社通过国际交流展示社团发展和文化事业建设领域所取得的丰硕成果，进一步普及和弘扬中国传统金石艺术，以期做精做强“西泠印社”品牌，提升印社、杭州、浙江乃至整个中国文化的国际影响力。

文化创新成果

2003年西泠印社转制，制定了大力发展产业经营的思路，短短十年，西泠印社实现的不仅仅有商业上的成就，在他们更关注的文化领域，更是有了跨越式的创新。

西泠印社产业下属的国有独资的杭州西泠印社有限公司以“艺术、休闲、收藏”为定位，努力保存和光大艺术篆刻、印泥、裱画、拓印等传统项目，积极开发文房四宝、篆刻工具、文化礼品等特色商品。通过生产、加工、零售、批发、分销、电子商务和印文化博览会等多种经营和服务，延续和推广百年西泠的传统产业。公司荣获“中华老字号”、“中国驰名商标”、“浙江省知名商号”、“全国文化体制改革先进企业”，“国家文化产业示范基地”等荣誉称号。

西泠印社成功实现了由学术品牌向经营品牌的延伸拓展，呈现出迅猛的发展势头，并衍生出一批如西泠拍卖、西泠出版、西泠鉴赏、印文化博览会等颇具市场竞争力的产业子品牌，形成了以品牌、资产“双纽带”的集团化发展架构，为建设“国际印学中心”奠定坚实的物质基础。



■位于杭州西湖文化广场内的西泠印社杭州书画社旗舰店，新店营业面积近千平方米，包括综合展厅和商场，可办各类中小型艺术展销、讲座、研讨、会议等，销售中高档印石、特色精品文房用具等。

【专家点评】

走出方寸之间，演绎艺术的张力

西泠印社是杭州人抹不去的印记，如同中国印留给华夏子孙的民族记忆。一个多世纪的时间，在传统文化艺术的一个点上做得这么有影响、有特色、有品位、有价值，非常少见。在杭州，人们不时会感受到来自西泠印社的一股淡的雅文化气息。文人雅士的聚散离合，见证了方寸之间的一种艺术生命的魅力。作为一家名闻天下的艺术团体，西泠印社融书、画、印、藏于一体，在研究和传承传统艺术的同时，能够顺应社会潮流，转换体制，积极开拓艺术市场，把一家文化名社发展为一家老字号文化品牌企业，从而有力地推进了艺术创作，繁荣了艺术市场，实现了从方寸之间走向广阔天地的理想。

艺术的“雅”与市场的“俗”在一些人看来是格格不入的，在西泠印社的发展理念和经营实践中，我们看到了两者之间存在着一种互相的吸引力。在市场经济中，商业文化是一种强势文化，但是，在文化市场，文化的品味和艺术的魅力则是市场竞争力的重要来源。艺术品牌经营的宗旨应该用艺术浸透市场而不应该是让市场侵蚀艺术。艺术走向市场，并不是让艺术变得俗，而是创造一个雅的市场，经由这一市场培育一批艺术品的投资者和消费者，不仅可以用经济的力量促进艺术的发展，也可以用艺术的力量去改善经济的结构，改变人们的生活，让人的存在也成为一种艺术的存在。生活的艺术需要艺术对日常生活的参与，而生活的艺术化是生活品质的一个重要体现。让艺术进入生活，让生活走向艺术，对于每一个文化企业来说，有许多文章可以做。

文化产业的发展遵循注意力经济的法则，西泠印社名人云集，这是其重要的品牌资产。美国学者莱汉姆认为，顶尖的艺术家就是注意力经济专家，其作品具有强大的吸引力，而吸引力可以创造市场，并产生强大的影响力。从法国埃菲尔铁塔到北京奥运建筑“鸟巢”，艺术家的高调已经成为一种风格。与现代艺术追求的高调相反，西泠印社给人的感觉是低调的，这与她历史形成的风格非常吻合，在低调中蕴含着一种无法阻挡的吸引力，这是一种中国文化艺术的特殊魅力。问题在于在竞争激烈的艺术市场，高调往往是一种有效的竞争策略。我们能够在低调中形成市场，在低调中创造市场吗？在艺术市场，有没有一种低调的市场艺术？回答这一问题，本身就是一门实践的艺术。