

“云货架”、氮气锁鲜运输、老厂区向游客开放——

老字号怎样换个新活法？

本报记者 彭训文



经过商务部认定的“中华老字号”共有1128家，注册商标总数达1.2万个。

据企查查近日发布的“中华老字号”大数据报告，在全国省份排名中，上海有老字号180个，北京有117个，江苏有96个。从整体分布看，江浙沪共有367个老字号，占比近1/3。

从行业细分看，老字号中“酒”“药”“饭”三类占比最多。其中，北京的老字号以商业居多，而广东、云南、浙江的医药行业老字号较多，上海的老字号中，有“工业风”者不在少数。（数据来源：工人日报）

转型：豆汁进了生鲜超市

11月4日上午，经常到盒马鲜生十里堡店购物的北京市民王女士早早来店里，选购一种“有味道”的产品——老字号护国寺小吃豆汁。王女士说：“现在散装豆汁不好买，这种罐装豆汁挺好喝，这已是我第二次买了。”

豆汁，北京一种传统美食，以绿豆为原料发酵，味道酸涩，顾客评价分化：爱的恨不得天天喝，不喜欢的一口难咽。此次进入盒马，豆汁迎来了新变化：在口味上，罐装豆汁的豆腥味略淡。采用塑料易拉罐包装，每罐500毫升。

为啥豆汁这种传统小吃能进入具有互联网新零售属性的盒马柜台呢？

“我们也是在困中求变、危中寻机。”聚德华天控股有限公司北京护国寺小吃配送中心经理康泽波对记者表示，一直以来，豆汁的主要消费人群是中老年人，以门店销售为主。疫情发生后，门店经营受到影响。而盒马不收进店费、品质控制要求严格，公司决定同盒马联合探索数字化转型，吸引更多年轻消费者。

为了让年轻人爱上豆汁，盒马鲜生采购经理姜波和同事试验了多种口味样本，并根据盒马大数据制定出“降酸度、改包装”的大原则。为此，护国寺小吃一改以前大锅现煮、按碗销售的方式，调整了生产线，降低豆汁酸涩度，改为小规格、密封包装，全程冷链运输，豆汁保质期从现喝调整到冷藏条件下可保存15天左右。

“罐装豆汁最畅销时每天北京供应量近万罐左右，相较于5月份上市时有近百倍增长。如今盒马与护国寺小吃合作推出的传统小吃种类达十三四种。”姜波说。

豆汁进商超，是老字号主动求变的一个缩影。和护国寺小吃一样，在新冠肺炎疫情发生后，传统老字号企业纷纷加快了转型步伐。

在“吃”上，很多老字号重品质也重“颜值”。今年10月以来，梅林推出新系列“猪大萌”新品午餐肉，主打低钠低盐的清淡口味，外形包装酷似猪头，好吃又好玩。光明乳业推出7款不同营养强化奶，分别富含多种营养。由于采用开盖即饮的包装设计，更合乎“宅经济”发展环境和年轻人的“眼缘”。

数字化转型，让不少餐饮老字号找到新的商业节奏。美团点评消费促进中心6月底发布的《“餐饮老字号”数字化发展报告(2020)》显示，在疫情冲击下，很多老字号企业通过打造“无接触餐厅”“安心餐厅”等数字化经营，走在餐饮行业复工前列。

在“用”上，很多老字号变得更“潮”更时尚。疫情发生之初，童涵春堂根据古代中医药方，研发出草本精油龙珠口罩，人们佩戴时捏鼻鼻梁处的龙珠，草药香味萦绕，可起到一定防护作用。王麻子最近推出一款既能切又能斩的两用菜刀，在电商平台上成为爆款。

据天猫平台提供的数据，1000多个中华老字号品牌中，到今年已有接近八成入驻天猫；很多新品还在电商平台同步首发。

转型发展中越“活”越年轻。

在国人记忆里，一块老字号招牌就是一段传奇，记录了社会变迁、市井繁华。统计显示，20世纪50年代初，中国有老字号企业约1万多家。随着经济社会不断发展，部分老字号近年来在市场的瞬息万变中逐渐“失宠”。目前经商务部认定的中华老字号共1128家，其中只有10%蓬勃发展，不少企业经营出现危机。老字号，是该好好考虑换个活法！

创新：去郫县豆瓣厂区“打卡”

古今中外，任何一家百年老店的持续经营都不易：创新，担心丢失传统；坚守，可能抓不住增量市场。如何平衡好传承与创新，是摆在每一家老字号企业面前的考题。

拥有300多年历史的老字号——四川省郫县豆瓣股份有限公司厂区如今很热闹，每天要接待上百名游客。今年5月底，这家老字号完成了历时2年多的技术改造。露天晒场变成电脑控制的阳光智能晒场，全自动生产、包装、输送线替代了人工，郫县豆瓣非物质文化遗产技艺体验基地更成为厂区工业旅游线上游客必到的“打卡地”。

厂区变成旅游区，有人认为这样的创新步伐迈大了。“这是审慎考虑后的决定。”郫县豆瓣股份有限公司董事长徐良对记者说，两年前企业就思考从文化传承高度加大品牌推广力度，一方面通过技术改造、打造工业旅游线，将豆瓣制作的非遗文化传承和现代生产工艺串联起来；另一方面，不断推出受更多消费者欢迎的新品。

作为郫县豆瓣传统制作技艺传承人，公司技术主管张安秋更加关注人们的消费习惯和市场环境变化。随着疫情对餐饮行业造成冲击，他带领徒弟研发出豆瓣牛肉酱、豆瓣蘸料、豆瓣蘸水等方便即食的小包装产品。过去供餐馆，现在供商超、家庭，郫县豆瓣开始走出厨房、走上餐桌。

然而，拿捏好传承与创新的“分寸感”并不容易。一方面，市场环境的确在快速变化。今年的疫情冲击，是导致一些餐饮老字号业绩下滑的重要原因；另一方面，随着经济社会发展，人们的消费需求日益多元化。

第一财经商业数据中心10月底发布的《2020新健康消费趋势大数据报告》显示，50%的消费者去年在食品消费中购买了健康品质相关产品，83%的消费者主动调整饮食来预防疾病，饮食上倾向低脂、低糖、少油、少盐。

清华大学经管学院教授胡左浩表示，多数年轻消费者如今追求高品质、高颜值的消费体验，是消费升级的表现。“在消费升级背景下，市场已告别‘量的满足’，向‘质的消费’和‘情感消费’转变。”

这意味着，当前消费市场正在从卖方市场向买方市场转变，新兴消费人群正在崛起，新的消费习惯正在对市场产生影响。而动辄上百岁的老字号能快速适应这种角色转换吗？

脱困：年轻人爱上百雀羚

今年9月，一名微博博主在探访某老字号加盟店后发布了评论视频，将自己的消费体验总结为4个字：难吃价贵。视频发出后，该老字号加盟店的微博账号发布声明，表示已经报警。这波操作引发网民对老字号“倚老卖老”“傲慢守旧”“不重视消费者体验”的吐槽。最终，事件以老字号总部解除与该加盟店合作关系并自查整改而告终，但口碑“翻车”的苦果

已经酿成。

无独有偶，一些老字号因定位不准造成营业收入持续下滑，最近引发社会关注。网友在社交媒体上纷纷留言：“除了品牌外，没有吸引顾客的点”“吃老本”。

业内人士表示，个别老字号仍习惯于强调“百年”“御赐”的品牌渊源，但消费者并没有在购买中感受到“非来不可”的消费体验。

总的看，产品老旧、服务落后、无法吸引年轻消费者，是造成一些老字号营收持续下降的主因。组织架构陈旧、市场反应滞后、人力资源匮乏、欠缺互联网思维等，成为一些老字号发展面临的共同困境。

谁能助这些老字号突围脱困？政府部门的呵护支持当然不可少。老字号关乎很多非遗技艺传承发展，近年来，各级政府通过政策扶持、项目资金等一系列有效措施，加大了保护和扶持老字号的力度，很多老字号实现振兴。

更重要的，老字号自身要在守住品牌核心和文化的同时，以创新吸引消费群体回归。

百雀羚又回来了！今年“双11”活动预售，老字号百雀羚取得开门红：天猫平台上，定制精彩礼盒上线仅5分钟即售罄，核心单品广受好评。如今，在各大卖场货架、电商平台页面，百雀羚重新占据显眼位置。

从1931年推出中国第一代护肤品，到前些年一度消失，到如今再次热销，百雀羚经历了变与不变的“凤凰涅槃”。面对近年来消费升级过程中出现的美妆市场蓝海，经过调研，百雀羚在秉承原有“汉方草本护肤”特色的基础上，对产品进行升级改造：为年轻女性做草本类的天然配方护肤品，产品功能专注于保湿。为摆脱“老气横秋”的印象，百雀羚包装材质变成更具质感的玻璃瓶，并针对不同消费群体推出或重塑“三生花”、“小雀幸”、“蓓丽”等多种子品牌，让很多人重新爱上了这个国产品牌。

“当这一代年轻人看着陪伴自己成长的国货品牌以一种全新的方式重现时，它带来的惊喜能够唤起人们内心的怀旧情愫。”百雀羚社交电商事业部负责人李进说。

“老字号的优势在于扎根传统，缺陷在于不能很好地与时俱进。”徐良表示，郫县豆瓣用两年多时间、1.8亿元资金，对企业进行全面技术改造，提升产能、食品卫生安全；通过革新思维、战略咨询，提升企业管理能力；大力引进专业人才，实现队伍更新换代。在他看来，“这些都要花精力、花时间去，更需要有自我革命的勇气和魄力。”

老字号的“新”还在于能抓住每一代消费者的心。北京大学光华管理学院市场营销系副教授王锐表示，许多国外百年品牌对此非常擅长，不论是产品设计、包装，还是品牌塑造、推广营销，都让人们觉得很“年轻”。

专家建议，老字号企业亟须加快品牌和产品双升级，同时不断完善创新链、借力数字化进行转型，方能最终换个新活法。



▲ 上海市民在2020第十四届中华老字号博览会上观看老字号企业展出的自行车。
周大潮摄（人民视觉）



▲ 工作人员在江苏省如皋市白蒲镇的老字号林祥湖糕工作坊制作湖糕。
徐慧摄（人民视觉）



▲ 老字号企业瑞蚨祥员工在进行网络直播。
陈钟昊摄（新华社发）

时代在变，老字号也要跟着变

张一琪

能让年轻人接受。当代年轻人有着新的爱好与生活习惯，这往往决定了年轻人新的消费习惯和特征。比如受老北京人追捧的豆汁，在年轻人中并没有多大市场。因此，老字号应加强市场调研，多了解年轻人的口味和喜好，然后改进自己的产品口味，撬动年轻人的市场潜力。罐装豆汁的出现和成功即是例证。

又如，适应互联网时代的营销模式。

直播带货、饥饿营销等移动互联网时代的营销模式，很多老字号并不擅长。一些老字号沉溺于“闭门造车”，固守传统套路，依靠口碑相传，无法在年轻人中形成广泛的影响力。对老字号来说，应该以更加开放的姿态积极“网”，运用新兴的移动互联网手段加强推广和营销，把老字号的优势和特点通过互联网传播出去，让更多人熟知。

再如，把创新贯穿到全流程。对一家

企业来说，创新是灵魂，是生存之道。对于老字号来说同样如此，别被老字号的名声所累，认为老字号就不能出新品，不能改变原有的味道或特点。顾客的偏好多种多样，而且不同时代人们的偏好也有所不同，因此老字号应该主动求变，不断在创新中发展。从原料采用到制作工艺、产品种类、产品形态再到营销、配送、售后等各个环节，坚持创新，时时创新，主动适

应市场，开拓新的客户群体，并针对不同的群体开发不同产品。老字号有了创新，就有了发展的底气。

也许有人不赞同老字号创新，但是现实问题摆在老字号面前。对于有着几十年甚至上百年的历史的老字号来说，传承和发展是挑战。作为企业，老字号只有积极参与市场竞争、遵守游戏规则，才能赢得市场。有着优良历史文化底蕴的老字号，只要下决心、勇开拓，一定能在改革创新中生机勃勃。

新视角

护国寺、大白兔、张小泉、片仔癀……这些耳熟能详的老字号是一代中国人的集体记忆，对许多人来说有着特殊意义。但是时代在变，许多老字号却有些跟不上变化步伐。据有关数据统计，商务部认定的1128家中华老字号，只有10%的企业发展势头良好，40%能维持盈亏平衡，剩余50%都是惨淡经营或者持续亏损。

老字号往哪儿变？变成什么样？这些都是问题。老字号不缺老主顾，缺的是新主顾。新主顾是谁？年轻人。只有让更多年轻人知道老字号，喜欢上老字号，老字号才能在不断变化的时代焕发新生机。

比如，适应年轻人的口味和喜好。老字号赖以成名的是它独特的配方、精湛的工艺，但是让中老年人接受的却并不一定