人民日报海外版
2019年2月22日 星期五
责编：王 萌 邮箱：rmrbzgpp@163.com

老字号 打开市场 叫响品牌

本报记者 王 萌

老字号是数百年商业和手工业竞争中留下的精品，其品牌是人们公认的质量标识。中国的老字号遍布饮食、服饰、文化、娱乐、医药等生活的各个方面，历史底蕴深厚、品质高、信誉好……诸多优点让人们对老字号喜爱有加。

历经数百年的竞争，一些老字号重焕青春，一些老字号难掩失落。如今，老字号正以新的方式走向市场，深入消费者的生活，在新的商业环境中守住品牌，探索实现商业价值和社会价值的新路径。

老字号发展遭遇困境

一段时间以来，一些老字号的负面消息时常见诸报端。作为商业竞争大浪淘沙中留下的金子，老字号是人们公认的优质品牌。但在经济发展的大潮中，一些老字号频频出现经营问题，让人们不免产生质疑。

如今的老字号家族中，绝大多数为中小型企业。这些老字号品牌往往比较恪守传统，不注重经营策略，除了少数知名品牌，大部分的老字号企业难再有曾经的风光。

许多老字号的经营状况也面临压力。全聚德发布的2018年上半年业绩报告显示，全聚德上半年营收为8.76亿元，同比仅增长1.43%；净利润为7779.24万元，仅比上年同期增加1.29%。2012年至今，全聚德业绩已经连续6年停滞不前。

不只是全聚德，一些老字号企业都出现了不同程度的发展停滞。数据显示，1128家中华老字号中，只有40%的企业发展势头良好，有10%面临发展困境。

分析老字号企业的失败原因，有的是受经济体制、运行机制制约，与市场要求脱节；有的是固守传统经验，难以抵挡现代技术、市场经济的冲击；有的是人才流失、难以为继；有的是知识产权保护不力，生生被市场“李鬼”击垮；有的是盲目扩张延伸，缺乏科学的企业管理。

以全聚德为例，其在北京外的店铺，往往存在“水土不服”的风险。有消费者直言，外地的全聚德口味并不能每次都让人满意。而京内的全聚德也不断受到大董烤鸭、利群烤鸭等烤鸭品牌的冲击。

口味问题关系到消费者满意度，而品质问题关系到生产安全和老字号信誉。北京同仁堂蜂蜜生产商回收过期蜂蜜事件，引发同仁堂信任危机，其根源在于，同仁堂盲目扩大经营领域，品牌授权混乱不堪，加之企业未形成有效的监督体系，致使旗下个别企业为了追求利益，放松了对质量的要求。

传承不守旧，创新不忘本。这句口号人人会念，但在现实中，随着社会变迁和居民消费形态的改变，老字号企业在管理模式、产品迭代、销售渠道等方面遇到巨大挑战。新的消费环境中，老字号品牌创新不足导致竞争力弱。

老字号为何难有新发展？有人列出了老字号企业经营不力的“十大尴尬”：陈旧的经营机制、人才匮乏制约发展、技术瓶颈阻滞科技创新、品牌保护面临挑战、落后的营销理念、“小富即安”的传统盈利观念、服务水平普遍不高、产品组合不合理、市场定位过于狭隘、不注重品牌的国际化扩张。

专家认为，我国老字号企业之所以经营不善，与其在发展中存在的体制束缚、生产手段落后、营销水平低、后继乏人、品牌意识不强以及经营成本大幅上升等有关。品质老化、机制老化、消费群老化，这是阻碍老字号发展的最主要原因。

“老字号”变身“新网红”

曾经辉煌的老字号们难道就这样陷入经营困境吗？近年来，不少老字号品牌通过创新转型焕发出“新生机”。

“大白兔奶糖”携手国货品牌“美加净”，推出“大白兔奶糖味”润唇膏，让年轻消费者心动；太平鸟衣饰印上凤凰自行车的LOGO，成为具有复古元素的潮品；回力鞋推出了潮牌设计师打造的全手工限量款，吸引大批青少年粉丝；北京稻香村推出自助中式糕点店——“稻田日记”，清新的环境和精巧的甜点获得年轻人喜爱……近年来，一些老字号品牌“老树回春”，推出“网络爆款”，受到年轻消费者追捧。创意满满的时尚新品，颠覆了人们此前对老字号产品“墨守陈规”的印象。

如果说打开年轻消费群体市场是老字号企业的“精心策划”，那么如何走进更多消费者，成为很多传统品牌亟待解决的问题。如今，众多老字号企业正积极拥抱互联网，从传统老字号摇身一变为“新网红”。

近年入驻互联网电商平台的老字号商家越来越多，而它们在平台上取得的成绩也非常可观。以知味观、五芳斋、稻香村等品牌为代表的老字号市场业绩喜人，同比增速最高甚至达到了800%。

数据显示，2018年，淘宝消费者人均购买非遗、老字号商品超过2件，有五成消费者一年购买老字号、非遗商品超过300元。而且，由于天猫平台的推广作用，这些老字号品牌在年轻人群体里也找到了自己的消费者，“90后”消费群体正在以每年50%的增幅上涨，未来2年内，老字号非遗消费者主力群体将变成“90后”。

以化妆品为例，谢馥春、孔凤春、美加净等品牌的“95后”粉丝占比均超过30%，谢馥春更是超过40%，大幅超过了雅诗兰黛、兰蔻等国际大牌。

阿里研究院表示：“这一方面是因为文化自信唤起年轻一代的民族自豪感，另一方面也和天猫带动老字号们跨界创新密不可分，比如泸州老窖出香水，六神花味儿的鸡尾酒走红、老干妈卫衣亮相纽约时装周、大白兔唇膏上线2秒即售罄等，让新生代消费者重新燃起对老字号和国货品牌的兴趣，提升了他们对传统文化的亲近感和好感。”

阿里巴巴的数据显示，如今淘宝上已吸引了近五成国家级“非遗”、近800个中华老字号品牌以及数万名商家集结。

品牌研究专家顾环宇表示，当前，以“90后”“00后”为核心的消费群体在意消费体验、消费环境等，老字号应积极响应市场，为企业注入互联网基因。企业应与消费者共建品牌资产，老字号要注重培育品牌粉丝，并运用多种形式与他们产生互动，从而促进品牌发展。

把老字号推向市场

关注消费者，探索经营新方式，这是老字号企业打开市场的破局之策。在新的市场环境中，老字号的发展依然面临着假冒侵权、融资困难、人才缺乏等一系列问题。比如，山东东阿阿胶被假冒产品占据了大量市场份额，广东省老字号超过七成均为小微企业，许多老字号企业由于城市规划被迁离商业旺地……

每一块牌匾，都是一段传奇。老字号作为历史经典产业，在品牌、经济、文化方面具有独特价值。保护发展老字号，既要守住老品牌，更要创新发展，擦亮其金字招牌。

事实上，针对老字号的品牌保护，各地已纷纷出招：天津设立老字号科技专项，鼓励老字号企业技术创新，推出“杀手锏”产品；上海成立商标海外维权保护办公室，助力老字号出海；广州将老字号纳入“广州游”相关线路，鼓励老字号开发特色旅游工艺产品；北京允许老字号经营者参与混合所有制改革，实现股权多元化，并确定在5年内，经营规模超过10亿元的老字号企业达到20家以上的目标……

据北京老字号协会会长刘小虹介绍，近两年，老字号企业的连锁化发展明显增长，开店数量、质量均有提高。企业互联网应用已近百家，线上线下相互融合创出新业绩。

“让老字号在市场竞争中存活下来，才是对它们真正的保护。”浙江省老字号企业协会副秘书长曾方荣认为，要以良好的营商环境、政策帮扶引导的“外力”，激活老字号企业创新思维、与时俱进的“内功”，把老字号推向市场。

对老字号自身而言，专家建议，要依托老字号协会，指导老字号企业的规划建设，挖掘并复制推广先进老字号企业的管理模式。

山东企业家崔瑞福表示，老字号企业要真抓实干，以市场为导向，以消费者为中心，以更好的产品、更好的质量、更好的服务面对消费者。

▲ 今年2月5日，人们在故宫举行的“中华老字号故宫过大年展”上选购灯笼。
新华社记者 沈伯韩摄

◀ 今年2月17日，中华老字号北京稻香村的生产车间一派繁忙，30多台机器摇制元宵，以满足首都节日市场。图为现场管理人员在抽检元宵的分量。
陈晓根摄（人民视觉）

▶ 2018年9月7日，改造升级后的上海陕西北路老字号专业街全新亮相。当天中午时分，食客在老字号店铺美新点心店前排起了长队。
王 冈摄（人民视觉）

品牌论

创新不止才能永远年轻

韩维正

中华老字号是我国商业文化中的宝贵财富。然而，老字号的优势是“老”，老字号的劣势也是“老”。“老”既是信誉、品牌、文化血脉，也是包袱、“功劳簿”、前行中的重负。

随着时代的发展，老字号企业的品牌价值出现严重分化：一部分老字号企业能够紧跟时代步伐，推陈出新，在市场大潮中具有旺盛的生命力和竞争力；而另一些老字号却陷入困境、举步维艰，甚至破产拍卖，被外资收购。

为什么老字号会迎来“冰火两重天”的命运？一方面，行业的不同，确实是影响老字号品牌价值变化的客观因素。如医药类、酿酒类品牌，对市场波动的敏感度小，容易保持稳定。而在食品类、服饰类、日化类领域，消费者兴趣和竞争环境的变化都要快得多，老字号企业也就更难保持优势。

但除去这些外在因素，决定老字号企业成败的，还是应对变局的能力和态度。

那些发展势头良好的老字号，成功原因大抵相似：有优秀的传统产品、优秀的企业家、较强的市场意识和杰出的创新能力。面对变幻莫测的市场，这些老字号想方设法不掉队，努力抓住消费者需求，在产品开发、品牌推广、销售渠道上下工夫。

反观那些陷入困境的老字号，有的体制机制僵化无法在市场上赢得机会，有的小富即安陷入不思进取的窠臼，有的观念陈旧管理落后成为市场竞争中的弃儿……甚至有的企业连老字号最后一道护城河“品质关”都没能守住，爆出弄虚作假、店大欺客的丑闻。

回首老字号创业之初，第一代经营者们无“老”可倚，他们之所以能在同行业中脱颖而出，成为当时的“网红”，靠的正是比同行更好的产品质量、更新的产品设计、更广的销售渠道以及更优质的服务。对于今天老字号的经营者来说，要继承的恰恰是创业先辈们生生不息、创新不止的精神，而非抱残守缺，以为“酒香不怕巷子深”就躺在“功劳簿”上不思进取。老字号虽“老”，但在传承中的创新才是老字号的“魂”。

在老字号的品牌塑造方面，这几年业界已形成一些接受度较高的经验。首先是老字号的“年轻化”。数据显示，“85后”“90后”正逐渐成为消费主力军。老字号想要得到这一群体的喜爱，就必须收起常年板着的严肃脸孔，学会适应年轻人的新需求。

其次是老字号的“跨区域化”。由于历史原因，许多老字号都带有浓烈的本地文化色彩，导致一旦离开特定的消费区域，该老字号的产品常常无法获得外地消费者的认同。这就需要老字号企业淡化品牌的区域差异性，从跨地域发展的角度寻找产品的推广切入点。例如王老吉，就把原本是南方消暑佳品的凉茶以缓解“上火”的角度进行推广，成功打入了全国市场。

总之，提起中华老字号，绝不应该给人风烛残年的印象。像宝洁、雀巢、百事这些国际知名企业，每一个都有100年以上的历史，是不折不扣的“老字号”，但它们带给消费者的印象是不分国界、充满活力。创新不止才能永远年轻。这些“国际老字号”同时也是各自所在领域的技术引领者和变革推动者。希望有朝一日，我们的中华老字号也能如此走俏，如此意气风发。