

平均“年龄”近140岁的中华老字号,近来引人注目地强势回归了。

“居然你还在!”那些老年人头头的“白月光”、中年人的“儿时记忆”,仿佛穿越时光隧道,重新被摆放到商超货架显眼位置,甚至成了电商平台年轻人追捧的“网红”。

据统计,目前全国中华老字号数量1455个,地方老字号3000多家。在中国日常消费品产能惊人、国际和国内品牌竞争空前激烈的当下,老字号爆发力从何而来?何以焕“新”?能否持续?



◀2024年6月17日,“2024老字号嘉年华·心动老字号”系列消夏活动开幕。图为人们在消夏集市上休闲购物。(新华社记者 李欣摄)  
▼2024年5月13日,在上海举办的中国品牌博览会上,一名工作人员在中华老字号“新宝堂”展位直播带货。(新华社记者 王翔摄)

## 老字号焕新

○新华社记者

这个端午假期,老字号频频“上新”:

打开手机,在五芳斋发布的微电影《世界模型》评论区,随处可见“魔性”“粽来坞”的评价。透过前卫的影像和念白,“粽子大王”试图在倾诉、在重构,包粽子过程中人与食物、人与人的关系。

北京,前门大街。吴裕泰茶庄门口排队队的年轻人排队等的,是9块钱一个的茶香冰淇淋。端午假期,这个门店平均每天卖掉4000个冰淇淋,最高峰时要等上1个小时。

“喝了酱香拿铁还能开车吗?”茅台凭借一杯“酱香拿铁”一度冲上热搜头条,推出至今一直是瑞幸咖啡的明星产品。

跨界、联名、“触网”、打造形象IP……在

互联网电商平台和直播带货的推动下,不少老字号动作频频,把情怀的“老酒”装进时代的“新瓶”,让产品从“少人问津”变为“喝下一杯又一杯”。

“老字号,还挺‘潮’!”一位网友感慨地说道。

抖音电商报告显示,2023年平台上获得收入的老字号商家数量同比增长89%,购买老字号产品的用户数量同比增长38%。

“郁美净终于通网”“蜂花捡箱子发货”“活力28大叔直播救厂”……一批老字号突然被网友推上“热搜”的背后,是当年轻人既追求性价比,又追求情感连接的消费“偏好”。其涟漪效应就是:老字号纷纷在电商平

台“复活”,有了“人设”和热梗。不少网友感慨:“呦,老字号还活着啊!”

2024年2月,商务部等5部门公布第三批中华老字号名单,新认定382个品牌为中华老字号,总数达1455个。

其中,上海市拥有197家中华老字号,名列第一,北京、江苏和浙江也是中华老字号较多的省份,分别拥有137家、113家和112家;中华老字号共涵盖7个门类的32个行业,其中食品制造业占比最高,达18.9%,其次是餐饮业的16.6%、酒饮茶制造业的15.5%、零售业的12.9%。

对于如今的中华老字号,中国商业联合会副会长、老字号工作委员会主任张丽

君用三个“更加”来概括:更加注重历史文化资源挖掘利用、更加聚焦服务百姓日常生活、更加强调发挥示范引领作用,“令人欣慰的是,这两年做得好的企业越来越多。”

一部分饱经岁月风霜的老字号,在此轮竞争中上演了“王者归来”的荣耀。

2023年,五芳斋生产各类粽子4亿多个。为了找到新的增长点,五芳斋专门成立了非粽事业部,探索烘焙、速冻等领域,进军食品供应链。

“只有不断应对市场变化才能生存。”浙江五芳斋实业股份有限公司副总经理徐炜说。

### “王者”归来

### 变局求生

### 改革破局

### 品牌进化

对于老字号而言,此轮奋力拼搏,是一场事关生死的命运抗争。

首先,生活方式和消费场景的变化是致命挑战。

德州扒鸡,是伴随着慢速火车发展壮大一个老字号品牌。而今,高铁缩短了交通时间,并提供丰富多样的餐饮服务,人们倚靠车窗,抢购食品的情形变成过往,近年来德州扒鸡不得不转向开辟消费新场景,打造本地“市民大厨房”、面向全国布局专卖店,紧抓线上新消费。这在老字号中并非个例。

传统食品对现代消费者的“黏性”也在明

显减弱。“我们担心未来年轻人是否还会买粽子。”徐炜说,哪怕把粽子做到极致,品牌市场占有率超过30%,也就几十个亿,市场的“蛋糕”就那么大。

显然,老字号的“江湖”已经发生翻天覆地的变化。

一方面是大量国产新品牌纷纷涌现。中式糕点里,鲍师傅、詹记、泸溪河等后起之秀频频“上新”,美妆日化则有完美日记、花西子这样的“网红”品牌。

另一方面,全球化的消费市场上,国际品牌对老字号的冲击也是碾压式的。

洋品牌里有不少“老字号”:69岁的麦当劳、187岁的宝洁、289岁的宝铂……在制造成本、产品创新、营收规模等方面,不少老字号与国际大牌之间仍有很大差距。

老字号“被年轻人挑剔”的焦虑更加凸显。互联网时代,年轻消费者对信息的捕捉能力和商业模式的辨别能力日益增强,他们更注重商品的品质和性价比,而不仅仅是品牌的知名度。由于选择空间大,他们对品牌的忠诚度并不高。

值得关注的是,中华老字号不是一“老”永恒的护身符。

2023年初,商务部等5部门联合印发《中华

老字号示范创建管理办法》,提出要建立“有进有出”的动态管理机制,推动中华老字号守正创新发展。

2023年底,商务部首次将55个长期经营不善的品牌移出中华老字号名录,对73个经营不佳、业绩下滑的品牌要求限期整改。

其中,“张小泉”被列入“予以整改”名单令人唏嘘。因“拍蒜刀断”深陷舆论风波的张小泉,在进退失据间,400年荣光的“面子”被揭开,暴露出从企业文化到企业管理失守的“里子”。

实施“有进有出”“优中选优”的认定机制,亮明了市场优胜劣汰的根本法则。

“改变老观念真是比登天还难!”2013年就任吴裕泰董事长的赵书新回忆:最初策划打折促销活动,老员工认为影响公司毛利;推动店面升级改造,老员工觉得没有必要;推行新来的大学生下基层锻炼,老员工觉得这是大材小用……

“老字号基本是通过公私合营转变成国有企业,之后再经历国企改革。有的企业改得彻底,有的不彻底;有的是主动、创造性地改革,有的是被动地在政府要求下改制,这使得目前老字号发展面临诸多体制机制问题。”商务部有关负责人说。

破僵局,激活力。正是依靠改革,创立于1848年的老凤祥稳坐我国黄金珠宝龙头品牌的位置,多次入选由国际权威品牌评估机构发布的“全球高档和奢侈品价值50强”榜单。

2018年,老凤祥股份有限公司入选为国企改革“双百行动”试点企业。通过引入国新

控股(上海)有限公司等战略投资者,老凤祥仅用了5个月时间,就平稳解决了困扰企业十余年之久的股权固化问题。

老凤祥股份有限公司董事长杨奕表示,依据市场化路径解决国企改革问题后,老凤祥还推动职业经理人制度等改革事项,完善市场化选人用人和薪酬分配机制,激发经营者创新动力。2023年老凤祥股份有限公司利润总额39.79亿元,同比增长31.41%。

解束缚,促新生。每3到4个月就会推出新品菜式,每几年就会对店铺风格进行升级……近几年,已经超过140岁的陶陶居吸引的顾客70%都在35岁以下。

作为广州餐饮老字号,陶陶居曾一度面临经营危机,直到2020年末,陶陶居完成混合所有制改革,品牌整体价值超5亿元,实现经营业绩、资产价值特别是品牌价值的快速倍增。

如今,陶陶居突破固守原址、一家一店的思维束缚,从广州出发,在全国多个城市布局餐饮门店,电商平台销量7年平均增速超40%。

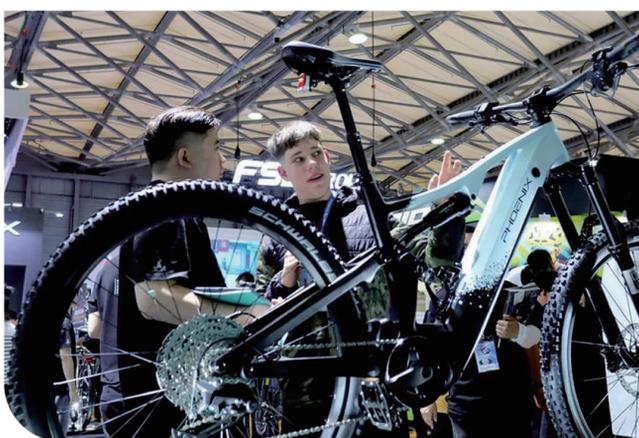
搅“死水”,引“活水”。2021年起,拥有5个中华老字号、12个广东老字号及24个广州老字号的广州轻工集团,在旗下多个老字号公司正式实施经理层任期制和契约化管理,通过全球发“英雄帖”,吸引一批“80后”“70后”职业经理人走马上任。

“力求能者上,给年富力强的、有想法、有能力的人打通渠道。”广州轻工集团董事长曾湘说。经过一系列人事改革的有效推动,今年1至4月,企业实现营业收入同比增长7.8%,利润总额同比增长11.2%。

对老字号来说,走出舒适区并不容易,仍有不少老字号不敢改、不会改。但对于那些勇于革故鼎新的老字号来说,市场就是最好的回报。



2022年7月29日,观众在消博会上拍摄老凤祥展出的“凤舞九天·金凤冠”。(新华社记者 杨冠宇 摄)



2024年5月5日,第32届中国国际自行车展览会在上海新国际博览中心开幕,参观者在凤凰自行车展台上的一辆电助力自行车旁交流讨论。(新华社记者 方喆 摄)

在众多老字号的浮沉中,一条发展逻辑清晰可见——老字号是市场竞争的产物,血液里流淌着市场的基因,只有回归市场,才能不断进化。

端午假期,上海老饭店豫园店一座难求,排队的食客都为主打的“非遗十二道”本帮菜而来。为了这份“招牌”菜单,豫园店厨师长、第五代非遗传承人罗玉麟带着后厨团队,如同科学家做实验一样,不断总结和提炼制作秘诀,并根据现代食客的口味进行改良升级。

“老字号过去靠的是经验,今后一定要靠科技。”如今赵书新把很大精力投入在与科研院所合作加快产品和产线研发上。“吴裕泰从过去北新桥一家店一年卖几百万斤茶叶,到现在600多家门店,每年卖超过两千吨,既要提高产量,还要保证质量,没有科技的力量,怎么可能?”

今年政府工作报告提出,要积极培育国货“潮品”等新的消费增长点。《扩大内需战略

规划纲要(2022—2035年)》提出,“打造中国品牌,培育和发展中华老字号和特色传统文化品牌”。老字号品牌随政策利好逐步释放改革发展的新动能。

全球化浪潮浩浩汤汤。作为拥有5000年文明的泱泱大国、全球第二大经济体的中国,有必要培育出更多含金量高的“百年老店”。

在不久前举行的2024中国(上海)国际自行车展览会上,百年品牌凤凰首次携旗下Phoenix Electric、FNIX、Maruishi三大子品牌联袂参展,吸引不少车迷围观。其中,锂电专属子品牌Phoenix Electric产品线售价是传统自行车的十倍乃至数十倍,依然抢手。阿里巴巴国际站数据显示,今年前4个月,凤凰电助力自行车在德国、加拿大区域销量增幅均超过15%。

这在过去是不可想象的。当时,被称为自行车“心脏”的变速器等依赖进口,诸多国产品牌只能以代工为主,在中低端市场打转,“出海”连名字都不配有。

如今,以凤凰为代表的自行车老字号不断“进化”:不仅打破关键零部件“卡脖子”,还通过上下游齐全的产业链和优秀的成本控制体系,开辟了新动力新赛道。

“近年来,越来越多老字号走出国门,向世界讲述中国的品牌故事,展示文化自信,并通过科技的力量,成为中国制造走向中国智造的代表。”国务院发展研究中心市场经济研究所研究员陈丽芬说。

毋庸讳言,老字号的品牌信誉和感召力自带“流量”,要将“流量”转化为“留量”,关键还在于提高产品力。换句话说,如果购买的产品达到或超出预期,那么消费者会觉得“值”,对老字号的信任就会增加。反之,则会信任降低。

市场瞬息万变,但有一条不变的准绳——消费者是否满意。“老字号好不好,必须由人民说了算。”商务部流通发展司司长李刚说。

(新华社北京6月27日电)