

# 老字号如何历久弥新

中国经济网记者 韩肖

老字号是时代发展的印记。在不少人心里，老字号代表着历史传承与文化积淀，是记忆，是情怀，也是乡愁。如今，面对新市场、新业态和新消费群体，不少老字号挖掘自身底蕴，在保持传统特色的基础上融入新的消费场景，焕发新活力。与此同时，也有一些老字号，或因产品跟不上时代、或因经营管理不善而被“摘牌”。老字号怎样才能保持品牌活力，实现高质量发展？

近期，中华老字号的“一出一进”引人注目。今年年初，商务部等五部门认定382个品牌为第三批中华老字号，为老字号发展注入活力。而在去年底，长期经营不善的55个品牌被移出中华老字号名录。

“新路春”是这次被移出名录的品牌之一。记者在大众点评网站上定位北京，搜索“新路春饭庄”，如今只有“峨嵋酒家地安门店”一个结果。门店服务员告诉记者，“这是同一家公司在运营，以前卖包子，现在已经不做了”。

关于新路春曾经的样子，记者仅从网上找到的网友打卡笔记中略知一二——“这里原名新路春，30多年前是北京第一家引进天津‘狗不理’包子的店，后来更名为新路春饭庄”。

有新加入的，有出列的，有留下来的，“进进出出”之间让更多人意识到，老字号品牌不是“铁饭碗”，不是终身制，只有顺应市场机制、不断推陈出新、更好满足消费需求的老字号企业才能长红。

为引导具有自主知识产权、优秀传统文化和独特技艺的老字号加快创新发展，商务部从2006年起在全国实施“振兴老字号工程”。

2023年，商务部等五部门印发《中华老字号示范创建管理办法》，明确中华老字号应当具备品牌创立时间在50年（含）以上、具有中华民族特色和鲜明的地域文化特征等条件；中华老字号企业应当具备主营业务连续经营30年（含）以上、经营状况良好、具有符合现代要求的企业治理模式、在所属行业或领域内具有较强影响力等条件。

中国商业联合会副会长、老字号工作委员会主任张丽君认为，50年与30年的时间硬指标要求，说明通过审核的老字号品牌重视自身文化与品牌建设，而且自身在经营管理、产品和服务方面获得了市场认可。“相较于通过审核的老字号总量，没有通过的品牌是少数。”张丽君告诉记者，未通过审核的企业主要是因为产品跟不上时代需求，其次是由于经营管理不善。

## 顺势而为不断转型

老字号发展至今，能够一帆风顺的实属少数，更多的老字号企业是在阶段性市场转折期中不断寻求突破与发展。实现“百年传承”而屹立不倒的老字号，一方面源于其精湛技艺造就的特殊产品或服务的稀缺性，另一方面靠的是自身不断转型升级，努力适应市场需求的变化。

李连贵熏肉大饼是吉林省四平市的百年老字号。回溯李连贵品牌走过的发展历程，可以看到老字号在不同境遇中不断克服困难、转型升级的努力。

四平李连贵饮食服务股份有限公司董事长

温亚龙告诉记者，上世纪90年代初期，李连贵品牌被大肆盗用，仅四平市就有数百家大小店面挂着李连贵招牌。“牌子倒了，队伍散了，单位也几乎黄了。”1996年，他受命担任当时的国营李连贵风味大酒楼总经理时，企业已连续亏损3年，170多名职工已经半年领不到工资。

“上任的第一件事就是维权打假。”温亚龙说，在相关部门帮助下，450多家侵权店被取缔，企业夺回了品牌阵地，扭转了经营颓势。

摆脱困境的李连贵品牌走向正轨后，成立了知识产权部，还自筹资金注册了商标，这些富有前瞻性的工作为企业后续发展奠定了坚实基础。“后来，李连贵的职工开始涨工资、拿奖金。”温亚龙说。

2002年，李连贵品牌又经受了考验。因为城市规划，位于四平市内黄金地段的李连贵营业大楼被拆迁。饭店没了经营场所，170多名职工面临失业。

经过不断摸索，温亚龙提出了“直营自救连锁发展”的新理念，先是在职工中集资开设直营店，然后将过去的守店经营转变为走出去经营，尝试开展连锁加盟业务。经过不懈努力，企业再次转危为安。如今的李连贵已经有300余家连锁店。

作为近现代工商业发展较早的地区，广东省汇集了数量众多的老字号企业，创始于1880年的陶陶居就是其中之一。2021年陶陶居位于广州的总店重装开业。从陶陶居提供的资料来看，这一门店起初的装修计划投资是3000万元，结果最终花费总额达7000多万元。

问及超预算重装店面的原因，广州陶陶居有限公司副董事长尹江波表示：“因为我们想重现这个老字号的昔日荣光。总店开业当天，一位70多岁的老阿姨说，她自己和女儿都是在陶陶居举办的婚宴，希望孙辈喜事也在这里举办。”

广式生活方式和茶点文化为什么能被不同时期的消费者接受？答案或许可以在不断寻求突破中找到。尹江波告诉记者，一直以来，陶陶居门店都会展示传统的广州老西关文化元素，并融合时尚元素创新呈现。从经营模式来看，陶陶居根据客群提供相应的服务功能，划分为商场店、街铺店、高端商务店、宴会店等。

2023年9月陶陶居在上海龙之梦开出首家4.0版本新店，不仅坚持现场制作食品，还将厨房改为明档，让路过的食客能直接看到广式点心的制作过程。目前，陶陶居在全国有38家门店，主要集中在广州、深圳、上海、北京、成都、厦门等城市。

从多家老字号的成长路径中我们可以看出，老字号不能抱着“老”的优势驻足不前，而是要在继承和发扬传统的同时不断适应变化、转型突破，以更好的状态在市场上立足和发展。

## 中华老字号应当具备以下基本条件

- 品牌创立时间在50年（含）以上
- 具有中华民族特色和鲜明的地域文化特征
- 面向居民生活提供经济价值、文化价值较高的产品、技艺或服务
- 在所属行业或领域内具有代表性、引领性和示范性，得到广泛的社会认同和赞誉

## 不老秘方在于创新

作为行业里曾经的佼佼者，老字号面对新的市场环境怎样寻求高质量发展？几位200岁左右的“老选手”用“新活力”给出了相同的答案，那就是不断创新。

时尚、科技感、新产品、新消费场景……这些关键词与王老吉产生了奇妙的“化学反应”。“尽管王老吉已经196岁，但身处饮料行业的我们决定走一条兼具时尚与科技感的发展道路。”广州王老吉大健康产业有限公司副总经理叶继曾说。

叶继曾介绍，王老吉首创“中草药DNA条形码物种鉴定体系”，将世界先进的DNA条形码技术用于原材料鉴定。另外，王老吉还发布多项研究成果，主导或参与多项国家、行业标准制定，其中，2019年发布的《凉茶饮料国际标准》填补了行业空白。

“饮料行业的特点是消费群体比较年轻。我们要与年轻消费者建立起更深层的情感连接，将品牌文化、中国传统医药文化与数字技术等相结合，直接触达消费者。”叶继曾说，王老吉用数字技术打造王老吉元宇宙展示厅、荔小吉数字藏品等。同时，王老吉不断打造“吉文化”概念，推出“姓氏罐+吉言罐+吉庆罐”系列产品，将饮料消费行为向民俗、宴席等市场延伸，促进新的消费场景生成。

除了满足新的消费需求，王老吉还将产品创新与产业帮扶相结合。2018年年底，为响应粤黔两省以及广州市的帮扶工作号召，王老吉帮扶贵州刺梨产业出力，打造出刺梨吉系列产品。2021年，王老吉推出广东荔枝深加工龙头品牌荔小吉，延长广东荔枝产业链。叶继曾告诉记者，近年来，这种产业帮扶模式也在四川雅安、广东梅州、甘肃兰州等地相继落实。

师古不泥古，创新不离宗。对老字号来说，找准自己的创新发力点很重要。比如，面对全国各地的旅游消费者，苏州稻香村选择在门店和产品设计上下功夫。

苏州稻香村在门店设计上推陈出新，让游客在“打卡”过程中了解中国传统糕点技艺与文化。“早在2021年，公司就将稻香村苏州观前街店改造升级为国潮体验馆，从店面风格到产品结构进行大胆的国潮化升级。苏州观前街是江苏省首批老字号集聚街区，稻香村观前街店改造升级后，成为该街区数十个老字号门店中具有代表

## 点评

# 走向更广阔市场

万政

近年来，承载了中华优秀传统文化的老字号，不断擦亮“金字招牌”，被越来越多消费者所喜爱。拥抱更为广阔的市场，成为众多老字号拓宽发展边界、提升品牌影响力的有力抓手。

首先，挖掘年轻市场。曾几何时，老字号成于“老”也困于“老”。消费群体固定、营销新意不足是企业的短板弱项。穷则思变，我们看到许多老字号升级营销模式、营造消费新场景，以更加灵活的方式挖掘市场。

从品牌联名到跨界推新，老字号通过一系列“年轻态打法”，实现了流量和利润的双丰收。这些实践也证明，唯有跳出传统思维框架、拥抱新的消费群体，老字号们才有向新的动力，才能不断焕发青春活力。

其次，开拓资本市场。与互联网一样，资金缺乏也是众多老字号面临的难题。产品陈旧、创新不足、市场调整缓慢……种种因素导致了资本不看好老字号。但难点就是突破点，获得资本青睐的过程也可以成为调整业务、优化经营的过程。

商务部等八部门印发的《关于促进老字号创新发展的意见》提出，支持符合条件的老字

号在资本市场上市或在全国中小企业股份转让系统、区域性股权市场挂牌。在多层次资本市场中，老字号完全有机会大展拳脚、做大做强。但也要注意，上市融资并不意味着万事大吉，仍需要从品牌、产品、创新、营销等多方面着手，步步为营，实现可持续发展。

最后，面向国际市场。民族的也是世界的。近年来，“国潮”走向世界，煎饼果子、糖葫芦走红国际市场，大红袄、马面裙在海外街头吸引众多目光。老字号走出国门机遇广阔，但也面临着国际质量认证、知识产权保护等新的课题。

3月18日，一份以《粽子》为名的食品法典国际标准正式发布，这是由老字号企业参与制定的全球首个中国传统节令食品国际标准。这既是老字号发挥示范引领作用的一次具体体现，也是一次“走出去”的生动实践。我们期待更多的中国智慧和方案迈向国际舞台，更多的老字号企业拥有“国际范儿”。

老字号是中华商业文化的瑰宝，是经济价值和文化价值的结合体。在“国潮”兴起的当下，老字号值得更多青睐，也应有底气赢得更大的市场。



老字号王老吉位于贵州省黔南布依族苗族自治州惠水县的刺梨吉生产基地。（资料图片）



顾客在天津老字号集合店内观看演出。新华社记者 赵子硕摄

## 《中华老字号示范创建管理办法》明确——

### 中华老字号企业应当具备以下基本条件

- 在中华人民共和国境内依法设立
- 依法拥有与中华老字号相一致的字号，或与中华老字号相一致的注册商标的所有权或使用权且未侵犯他人注册商标专用权，传承关系明确且无争议
- 主营业务连续经营30年（含）以上，且主要面向居民生活提供商品或服务
- 经营状况良好，且具有较强的可持续发展能力
- 具有符合现代要求的企业治理模式，在设计、研发、工艺、技术、制造、产品、服务和经营理念、营销渠道、管理模式等方面具备较强的创新能力
- 在所属行业或领域内具有较强影响力
- 未在经营异常名录或严重违法失信名单中

## 老店新人续写传奇

展望未来，不论是技艺的延续与传承，还是满足新的消费需求，老字号的人才建设都是其持续发展的重要基础。

作为一家中华老字号，耿福兴不仅把各类传统小吃打造成为安徽芜湖的饮食文化名片，还在传统技艺传承方面积极布局，牵头制定了“芜湖小笼汤包”“芜湖虾籽面”“翡翠烧卖”的芜湖地方标准。

在交流中记者感受到，尽管已经建立了六代传承谱系，且拥有多名省市区三级非遗传承人，但对于未来的人员储备和技艺传承，芜湖耿福兴餐饮管理有限公司办公室主任刘学锋仍觉得情况不容乐观。

“传统小吃本身制作工序复杂，学徒成长为专业人员需要经过漫长的培养周期，而在此期间学徒身份工资不高，所以愿意干的、能够坚持下来的年轻人越来越少。”刘学锋表示。

记者了解到，与炒菜的“红案”厨师相比，主攻各类面点的“白案”厨师培养周期更长，提升手艺既需要老师的教学指导，又需要个人具备很好的悟性和理解能力，加之传承非遗技艺需要长时间的学习和实践，真正培养出合格的“接班人”并非易事。

为了应对可能出现的“用人危机”，耿福兴开始逐渐打破自上而下的人员培养流程，选择与学校和社区合作，从社会上发掘人才。

刘学锋介绍，目前，耿福兴与芜湖当地社区成立了一些研习基地招收点，招收愿意学习传统面点技艺的人员进行培训，以扩大汤包、烧饼等传统小吃制作技艺的影响力。

记者调查发现，很多老字号从业者对人才培养特别重视，他们呼吁更多人投身到传统技艺的学习中。

至今已近400年历史的张小泉剪刀因其独特的锻制技艺而出名。张小泉股份有限公司副总裁张新尧表示，在科技不断进步的今天，张小泉在努力传承和发展非遗“锻钢锻制技艺”。

作为张小泉剪刀锻制技艺的非遗传承人，60岁的陈伟明已经在“叮叮当当”的敲打声中工作了40多年。他说：“一把手工打造的张小泉剪刀要历经72道工序，我1984年进厂，学艺期间不怕辛苦。当时进厂的有10多个人，最终只有我留下来了。”陈伟明的徒弟张良表示，把师父的技艺精髓学到手是他们的责任，不能让老手艺在自己手里失传。

不少老字号的手艺人认为，为了不让家喻户晓的老字号沉寂在历史中，关键在人。老字号需要有热情又坚韧的一代代从业者续写新的品牌传奇。