

老品牌老做派，如何赢得“新宠爱”？

——老字号企业转型观察

在许多国人的记忆里，一块招牌就是一段传奇。老字号的牌匾上，凝结了前人的匠心，记录了时代的繁荣。买卖之外，品牌与顾客之间的情感连接，更赋予了老字号跨越时空的人文魅力。

随着人们消费需求的不断升级，一些老字号正在以年轻化的姿态“华丽转身”。然而记者调查发现，还有部分老字号在时代的瞬息万变中举步维艰，逐渐失去曾经的客群和品牌影响力。

如何通过转型擦亮“金招牌”，成为老字号企业必须面对的一个课题。

部分老字号陷入“一次性消费窘境”

老字号的诸多品牌中，不乏中国国际交往中的闪亮名片。而在消费“菜单”越发丰富的今天，不少老字号曾经的拥趸也无奈慨叹：“几乎想不起上次消费老字号是什么时候了。”

的确，激烈的市场竞争留给老字号的尴尬只多不少。一些有着百年辉煌的老字号正在陷入“一次性消费窘境”：回头客越来越“难挽”。

暑期旅游旺季，记者在北京前门、王府井等老字号聚集地采

访发现，一些外地游客的用餐选择已由传统老字号变成了附近更亲民、更时尚的京菜餐厅。

“在网上搜各类‘北京必去榜单’，几乎不见老字号的身影。”浙江游客江先生说。一些去过老字号消费的网友表示，不会再去第二次。“特别是浏览过网友发的评论和图片后，失去了去老字号消费的冲动。”

另一边，年轻消费者对老字号的派头也不再“情有独钟”。打开互联网平台一些食品类服饰

类老字号的评论区，“价格不菲”“服务不佳”“设计老旧”“产品不具竞争力”成为网友吐槽最多的地方。

口碑危机转化为老字号业绩的下滑。有关统计数据显示，部分老字号门店客流量下降显著，一些老字号净利润同比下滑高达 50%以上。

这让不少从小消费老字号长大的“老北京”感到惋惜，“创新乏力，在消费选择越发丰富的今天，老字号优势已经不再”。

部分老字号转型面临三重“难”题

日趋激烈的市场竞争之下，曾集万千宠爱于一身的老字号逐渐意识到，是时候转型了。可如何华丽转身？部分陷入经营窘境的老字号企业直言，转型面临三重“难”题。

——**改变：抓住消费者“心跳”，难**

北京大学光华管理学院市场营销系副教授王锐认为，工业经济时代老字号以“生产能力”见长，但并不擅于理解消费者，因此在生产能力已不构成差异化竞争优势的今天，部分老字号与消费者尤其是年轻消费者的需求逐渐“脱轨”。

“在实践中，不少创新手段并没有真正站在用户角度考虑需求。”一名在老字号工作多年的员工向记者坦言。

有的创新止于“表面文章”。比如一些老字号企业把数字化转型简单等同于“开网店”。一名老字号餐饮品牌的员工分析说：

“当初没做市场调研就盲目增设外卖业务，导致成本增加，收效有限。”

——**创新：实施灵活的管理，难**

记者采访发现，部分老字号在今天还沿用着上世纪的组织架构，加之过度依赖品牌知名度和政策扶持，无法调动起组织的竞争动力和创新活力。

“1000 多个员工，卖力的不足 100 人，组织激励不到位。”一名老字号企业中层员工告诉记者，部分老字号企业尝试设立互联网、新零售等新业务部门，但新部门要么隶属在传统业务部门之下，要么还是由原先的老团队管理运营，很难真正发挥创新功能。

缺乏有效的激励和管理机制，导致许多员工存在“吃大锅饭”的思想，“倚老卖老”“服务态度差”成为不少老字号被消费者诟病的地方。北京市民张先生就

曾有过这样的经历：在某老字号餐饮门店就餐时，直接被服务员以“需要提前下班”为由，要求结束用餐。

王锐表示，很多老字号企业缺乏现代管理经验，在卖方市场向买方市场的转型中，在计划经济或物质匮乏时代的成功经验已经失灵，成为一些老字号企业转型难的重要因素之一。

——**坚守：守住老招牌，难**

曾经的老字号，不少都有自己坚守的理念和生意经，为它们赢得了消费者的认可，被一代代继承者奉为圭臬。然而现实中，一些老字号企业不随市场需求改良的产品、不见提升的服务品质、资深老师傅的流失，渐成其转型过程中的绊脚石。

记者在采访中还发现，一些以诚信经营为立店之本的老字号甚至在产品质量管理失控下渐失信誉，遭遇信任危机。

打得了“网红牌”，也要打得出“经典牌”

“你的竞争对手不是同行，而是不断变化的市场需求。”7-11 便利店创始人铃木敏文在《零售的哲学》一书中说道，老品牌更应在变化中读懂未来，灵活应对变化。

“可口可乐、雀巢等成功经营百年的国外品牌擅长抓住每一代消费者的心，做到了适应消费者不断变化的需求。”王锐说，从工业经济迈向商业经济后，纯粹依靠品牌的惯性消费和历史传统来吸引顾客的老路已走不通。

王锐建议老字号对组织架构进行革新，吸引有创意的新鲜血液加入。“革新需要整个系统内部外部做好配合、上层下层一起发力，并有规章制度做保障。如果把新零售和互联网业务放在传统业务部门，创新也无法施展手脚。”

面对新生代消费者，品牌认知只是购物决策链条中最开始的一步。业内专家指出，老字号应该放低身段，更加亲民，从经营理念上做出改变，在充分理解消费者、了解竞品的基础上培育

差异化竞争优势。

创新不只是跨界合作、场景营销、复制爆款。商务部流通产业促进中心现代服务业处处长陈丽芬建议，老字号不仅要在“新”字上下功夫，在产品、服务、营销中强化与消费者的情感维系，在技术、工艺上突破“天花板”，还须以高辨识度的气质底蕴坚守品牌根基。做到既打得了“网红牌”，也打得出“经典牌”，既讲得出新故事，也守得住“老招牌”。

（据新华社）

评论

差生 中等生 三好生

九月体坛，三大球的盛宴。从男篮世界杯，到男足世预赛，再到正如火如荼进行的女排世界杯。悲情戏、场外闹剧、激情戏，好戏连台。球迷也过足了球瘾，在屏幕前，在网络上，惋惜声、骂声、叫好声，交织成一片。

9 月份集中亮相的中国男篮、中国男足和中国女排，在我看来，就像是差生、中等生、三好生这三种“学生”的典型代表。

差生代表：男足。

特点：球商不高、不够努力，还时不时地惹祸。

让“家长”、“老师”们操碎了心，为了让他们提高成绩，不惜花巨资请外教，就是不见多少起色，“放大招”，引进“插班生”，好不容易胜个“鱼腩”，回头在场外就出事了——国门醉驾。梯队建设更是一塌糊涂，U23 国奥队连越南队这种以前从不在我们眼中的弱旅也能输！高层被迫壮士断腕——解聘大牌教头希丁克。离东京奥运会已经时间不多了，这支球队还是一地鸡毛。最让人揪心的是：他们的未来在哪里？至少现在还看不到。

中等生代表：男篮。

特点：成绩平平，偶尔“考试”有亮点，一遇“大考”总发挥不佳，起伏大，心理素质不过硬。

这种“学生”在人们的心目中，努一努力，还是有希望的。这次本土进行的男篮世界杯上，球迷对中国男篮抱有很大期望，男篮小伙子们开始表现也算尚可，也一度让我们看到晋级的希望，特别是对波兰队一役，常规时间还剩十几秒，我们还有 3 分领先优势，一个让人看不懂暂停，加上一个莫名其妙发球失误，彻底葬送了这支男篮的晋级之路。这其实就是典型的“中等生”的表现：平时不太会做错的“送分题”，在“大考”时会做错，关键时刻把不住，难以创造好成绩。与“差生”男足不一样，男篮在亚洲还算一流强队，对于这样的“中等生”，可能给他们换个“老师”，或为他们找到适合的成长方式，也许就能看到他们长足的进步。

三好生代表：女排。

特点：能力、球商、成绩，无可挑剔。

这种“学生”无论何时，都是“老师”、“家长”最信任、最放心的好学生。当然，对她们的期望值也是最高的，当我们对“差生”男足的要求是出线，“中等生”男篮的要求是亚洲一流，能与欧美球队抗衡时，对“三好生”女排的要求是在世界杯、奥运会上夺牌，甚至夺冠。女排姑娘们也没有辜负人们的期望，昨天，她们以摧枯拉朽之势，3:0 完胜本届世界杯最大的对手美国队，以 7 连胜的姿态，向着世界杯冠军又迈出了最坚实的一步。接下来，女排还要迎接不少对手的挑战，还有像荷兰女排这类的超强对手，但无论如何，她们用行动已经证明了自己，无论最终有没有夺冠，我们都该为这支“三好生”球队点赞。

（龚家惠）