

老字号：传统与现代的共生

唐道远 邵婧彦 报道

老字号的新陈代谢属于自然，但作为一笔巨大的无形资产，一旦盘活，带来的就是巨大的经济效益。一个行当可能会被时代淘汰，但是一块好的牌子，却是应保。有历经大浪淘沙愈濯愈清的品质。老字号企业们在经历当下残酷的市场竞争后，虽然很多品牌都在萎缩、衰败和消失，却也有不少在经历着蜕变、传承和发展。

蜕变与重生

老字号是指历史悠久，拥有世代传承的产品、技艺或服务，具有鲜明的中华民族传统文化背景和深厚的文化底蕴，取得社会广泛认同，形成良好信誉的品牌。

一个老字号的出现往往要经过几代人的苦心经营，比如嘉兴的五芳斋、嘉善黄酒等，他们或者还带着一个个美丽的故事，流淌着嘉兴这个吴越古城的历史文脉。

在嘉兴建国路改造之前，这里有一家叫做张萃丰的蜜饯庄，店面虽然不大，但却是很多嘉兴人爱逛的地方。

现在很多嘉兴人还对张萃丰这个蜜饯品牌记忆犹新，回忆对这个曾经的嘉兴蜜饯品牌 NO.1 时，都表示“小时候吃过。”但是遗憾的是，在国企改革和市场浪潮中，张萃丰蜜饯厂没能撑住，其品牌蜜饯也从市场上遗憾地消失了。

令人高兴的是，这个淡出人们视线已久的品牌，最近又开始在运作了，并且还在这次成功申领了“浙江老字号”的金字招牌。

一个原本经营五金行业的生意人拿到了张萃丰的商标，她叫张爱芳，嘉兴人。“我就是吃张萃丰的蜜饯长大的，有很深的感情。”张爱芳说，自己虽然不是张萃丰的家族人，但是也姓张，重启张萃丰的计划，真的可能是命中注定。

据了解，设立在月河街的张萃丰文化馆目前正在装修中，预计3个月后开业。“现在产品也已经在生产中，从网上开始销售，未来经营以连锁店为主。”张爱芳表示重建品牌，自己的压力很大，希望不会让嘉兴老百姓失望。“如果谈梦想，那么我希望能张萃丰的第二个百年里面，重新树立起他的品牌来。”

在众多老字号深陷规模、体制、产权、营销模式的泥潭时，其他民间资本与老字号的联姻，也许会打破传统很多老字号企业的沉寂。重生，或许是另一种蜕变的开始。

“我们在审查老字号申领的时候，除了要看这个品牌是不是真有50年以上历史之外，还要看它的未来发展是否有前景。”



市商务局市场发展处处长陆建良在受访时表示，在经济市场上，老字号想要保持竞争力，许多“老习俗”必然也要改变，“比如说传承，工业当然要传承下去，但是接班人不再必须是家族人接班，而是要看接过牌子的掌舵人，会将企业带往哪个方向。”在他看来，老字号的传承，最终的看法法宝还是要看特色产品和技艺，这种上百年的积累，已经成为一种历史文化，是当地民俗文化的某种象征，而这种文化的传承可能比品牌本身更难。

传承与变革

2013年6月10日，“真真老老”第二代传人冯月明宣读拜师帖时，全场寂静，仔细聆听。随后，冯月明进行现场裹粽，将“真真老老”匾传给第三代传人邵建国。邵建国向冯月明敬茶，并回赠了自己亲自书写的牌匾——“师恩厚重”。两份特殊的礼物，象征着嘉兴粽子两代传人间深厚情谊，将粽子文化代代相传。

第四批嘉兴的“浙江老字号”中，将老字号产业做得最大的真真老老，并不是偶然的。2003年，当时的真真老老和其他老字号一样，也面临着“新与旧”的选择：新经济形势下呼唤新的生产经营模式；旧的生产工艺却是老字号安身立命的“老本”。彼时的真真老老在这个十字路口显得有些迷茫。

正是在这一年，嘉兴粽子第二代传人冯月明遇到了拥有先进管理理念、踌躇满志的合作伙伴邵建国。“外姓人”邵建国的加入，给这个“老字号”带来了新的活力，

真真老老开始了“十年飞跃”，从年销售额仅100多万元的家庭作坊“蜕变”为一家占地30亩，年产1亿只粽子，销售额近3亿元的现代化粽子生产企业。

对此陆建良认为，真真老老品牌是老字号中比较特殊的一个，“大多数老字号难言做大做强。一个老字号要传承和变革，除了要保持原有的工艺特色外，还必须做到两点：一是不断创新、提高机械化水平，二是扩大品牌营销的力度和销售渠道。”

2006年，真真老老研制的自动塑杯灌装方式，结束了几千年来直接用手放米的裹粽方式。2009年，真真老老全国首家粽子主题博物馆——嘉兴粽子文化博物馆在月河成立，结合旅游业扩大品牌知名度。2011年，真真老老成立了电子商务部门，将传统行业向线上发展。

“我始终认为，传承传统文化和发展现代粽子企业两者之间并不冲突，像粽子这种传统食品用现代化工艺生产，不仅能大大提高效率，还避免了以前‘经验主义’所带来的风险。”邵建国说。“让传统的更传统，让现代的更现代。”正是邵建国一直努力的方向。

对于这样的一种理念，陆建良也很认同，“老字号要生存，就要在传承中创新，要总结出与时俱进的经营方式，这可能是今后大多数老字号生存之道和发展之路。”

发展与机遇

同样是粽子，同样是老字号，怎样在嘉兴100多个粽子品牌中杀出一条血路来，是很多粽子企业冥思苦想的问题。有人说，在

嘉兴粽子市场上，有一匹黑马叫“御庄园”，它的故事或许能给人带来一些启发。

嘉兴御庄园食品有限公司总经理陈克华是御庄园品牌正宗的第四代传人，该品牌由他的祖辈陈立惠先生于1907年创立。据考证，由于陈立惠先生做过宫廷御厨，故名御庄园。

“应该说，我们的品牌虽然是老字号，但是却不为很多嘉兴人熟知，是因为这个品牌的后继从嘉兴走出去，辗转山西、安徽、江苏等地，最后又落叶归根，在2009年重新挂牌经营。”陈克华介绍说，“在嘉兴继续做粽子，手艺和工艺都没有优势，压力很大，但是同样压力也会带来动力，同时带来新契机。”

御庄园经营思路的突变在于陈克华的一个妙想，把粽子做成清真食品，把经营范围拓宽至大西北地区。“因为祖辈曾经在山西开过店，卖过清真粽子，很受当地人喜爱。我为什么不远离这里的竞争，去一块空白的地方开疆拓土呢？”陈克华说。

陈克华成功了，清真食品，加上曾经在那里出现过的御庄园品牌，双管齐下，其产品果然在大西北大受欢迎，他从接手时日产量仅500只粽子的小作坊，发展成如今日产量40万只的现代化规模产业，仅仅用了3年时间。

“这次申领到‘浙江老字号’的招牌，是政府对我们家族的肯定，也让我更有信心把御庄园经营好。”陈克华相信，发展与机遇永远并存，而经历风浪的金子才会亘古留存。“不刻意追求做大做强，只求做精做好，把老字号传承下去，就是我最大的愿望。”

“老字号”革新之路

蔡葆 报道

“上海锦江都城酒店管理有限公司 CEO”这个头衔是俞萌最近才被冠上的，在此之前，他是锦江之星 CEO。

近期，锦江之星的公司架构大调整，上海锦江都城酒店管理有限公司（下称“锦江都城公司”）将作为锦江酒店系除高星级酒店以外所有的中端及经济型酒店运作主体公司，未来该公司麾下将管理中高端定位的“锦江都城”、标准型经济型酒店“锦江之星”、非标准型经济型酒店“金广快捷”和百元酒店“百时快捷”，而原锦江之星则成为锦江都城公司下属专营“锦江之星”品牌的子公司。

这一系列变革对于一个“老字号”国有企业而言并不简单。

俞萌近日接受了记者的专访。

记者：国际需求萎缩，导致不少中国制造业的订单下滑，您所在的行业或企业的情况如何？

俞萌：我们一直很主张要“出海”，即到海外市场发展，除了锦江酒店系收购美国知名的第三方酒店管理公司 IHR 之外，锦江之星此前也与欧洲第二大酒店集团——法国卢浮酒店集团签约，以品牌联盟形式使锦江之星品牌在法国亮相。可能酒店业与制造业情况不同，今年我们在海外的合作酒店入住率比往年有所增长，这与中国游客出境游增长有关。而 IHR 管理的酒店规模也从被收购之初的约 200 家翻倍到现在的约 400 家。

记者：在过去的 2013 年，您的企业所遇到的最大的压力是什么？采取了哪些措施予以化解？

俞萌：主要是成本压力，包括租金和人力，现在一旦物业到期要续租则租金比之数年前会翻倍上涨，员工工资则每年平均有两位数的增长，包括所有的一线员工都是如此，但酒店企业的收入做不到每年一定有两位数的增长，尤其是一些利润已经达到饱和点的成熟酒店，几乎没有太多的利润增长空间。

在这种情况下，我们投资约 7000 万元开发了一套控制成本的集中化管理系统——共享服务中心 SSC，将采购、财务、人事、付账等全部集中在总部管理，SSC 团队仅 90 多人，却能管理全国分店，从而大量节省人力成本。比如原本每个单店都要 2-3 名财务，如今使用 SSC 后，单店平均只需 0.38 个财务，原本每个门店都需要一名财务经理，且财务经理高薪又缺乏人才，以我们全国数百家门店计算，财务经理也要数百人，如今集中到总部 SSC 管理后则只需 20 多到 30 多名财务经理即可。

记者：在您公司的业绩中，国内与国际业绩呈什么样的比例？未来会注重国内还是国际市场，有何策略？

俞萌：就经济型酒店而言，基本是国内客人占约 90%，国际客人占约 10%，随着中端酒店在中国市场的崛起，我们在创立锦江都城品牌后还将调整原锦江之星公司的架构，新成立锦江都城公司，未来会重点打造一批锦江都城酒店，这是一个定位中端的商务酒店，现在我们刚开业第一家，今后这个中端品牌的客源比例中我们争取做到 30%-40% 为国际客人。在锦江都城品牌的管理上，我们已经做了国际化的准备，比如请了来自美国，具有丰富酒店业经验的 Christopher Sheldon 专门管理该品牌运营，并在人员招聘上更注重外语能力强的人才。

记者：如您所言，中端酒店今后将大有可为，可否透露一下锦江都城品牌今后的发展计划？

俞萌：我们会把锦江都城细分为商务标准型和经典型，前者适用于新建酒店，后者适用于具有历史意义的经典建筑改建。比如第一家锦江都城就是经典型，其由原达华宾馆改建而来，达华宾馆前身是达华公寓，始建于 1935 年，由著名建筑师马达克设计，是上海开埠后最早的公寓楼之一，当时被誉为远东第一公寓楼，曾被评为上海十大饭店之一。

这是个典型案例，原本达华宾馆入住率和房价双低，调整为锦江都城品牌并改建升级后，入住率和房价大幅上升，原来只有 300 多元/夜的房价上升到 500 多元/夜。市场上还有众多这类原本三星级左右的闲散酒店，我们未来都可以考虑收编，加上我们此前收购的时尚之旅酒店会翻牌为“锦江都城”，我们预计 3-5 年后中端定位的锦江都城酒店将达 100 家左右。

记者：作为一家“老字号”国有企业，其实能有创新品牌和公司架构调整等众多变革并不容易，是什么样的原动力让你们走出这一步？海外市场的“走出去”战略发展如何？

俞萌：“老字号”的确会给人墨守成规的感觉，但酒店作为服务业之一，我们必须与时俱进地跟着市场走，否则就会缺乏竞争力。锦江酒店系一直在创新和变革，不论是此前高星级酒店和有限服务酒店的细分化资产整合，还是到目前创立锦江都城公司，这些都是锦江酒店系为了与时俱进并抓住市场机遇而做的革新。

“走出去”的海外战略也是我们革新的重要一步，除了与法国卢浮酒店集团的联盟合作，我们还与菲律宾的上好佳通过品牌授权经营使锦江之星品牌正式落户当地，之后我们又开拓韩国市场，与韩国 SANGWONHOUSINGCOLTD 公司签订特许经营合同，以单店特许经营方式运作。未来我们还会继续拓展海外市场。

餐饮老字号遇生存困局 “蝴蝶效应”引加盟店模式兴起

陈俊宏 报道

一家在全国并非多么有名的包子品牌在 2013 年的年末，因为一位特殊客人的眷顾而快速红遍全国，伴随而来的疑问是中国传统餐饮企业的春天是否已经来临？

北京市早在多年前就把众多老字号餐饮品牌进行整合并统一管理，而作为北京主要的老字号餐饮品牌运营商之一，北京华天饮食集团的整合模式多年发展也是磕磕绊绊。如今，天赐良机出现后，庆丰包子的加盟模式是否能帮助众多老字号焕发生机？

起底庆丰背后的北京华天

因为总书记的光临而火遍全国后，庆丰包子铺相关负责人曾向记者介绍，“北京全市庆丰包子销售额在短短几天内增加了一倍左右”。

“蝴蝶效应”也在发酵。从 12 月 29 日开始，打电话咨询加盟庆丰包子的人就“络绎不绝”，其地域也涵盖了中国的大江南北。“以前一天没几个电话，现在一天最少有好几百个，接电话接的手都酸了”，北京华天饮食集团的工作人员向记者介绍。

北京华天是庆丰包子的品牌管理和运营方。2004 年，庆丰包子被纳入到北京华天饮食集团集团旗下，并在 2007 年前后开始以中式快餐连锁加盟的方式扩张。从过去只有 3 家直营店，发展到目前的 183 家门店，成为京城规模最大的包子快餐连锁企业，其中直营店 30 家，加盟店 153 家。

记者发现，作为庆丰包子铺的母公司，隶属于北京西城区国资委的北京华天集团，旗下除拥有庆丰包子一家老字号外，还拥有包括护国寺小吃、鸿宾楼、烤肉季、砂锅居在内的北京地区诸多老字号餐

饮企业。

据北京餐饮界人士向记者介绍，目前华天集团旗下拥有的老字号数量就北京地区来说是当之无愧的“第一”。

但是，现实生活中的北京华天却是异常低调，在公开信息中能查询到与之有关的信息很少。官网的介绍更是“惜字如金”：北京华天饮食集团公司，以餐饮经营为主业，旗下拥有鸿宾楼、烤肉宛、烤肉季、砂锅居、同和居、同春园、峨嵋酒家、新川面馆、庆丰包子铺、护国寺小吃、华天延吉餐厅等 21 个老字号品牌。

资料显示，北京华天饮食集团公司目前是全民所有制专业公司，最早的前身为北京市西城区饮食公司。上世纪 90 年代，在国家推行国有企业体制改革的背景下，1992 年 10 月在原西城区饮食公司的基础上组建了华天饮食集团公司。

老字号难适应现代化生存

有不愿具名的餐饮行业专家向记者指出，就全国来说，属北京的老字号最多，而在北京的老字号中又属餐饮业老字号品牌最多，在北京餐饮业的老字号中又属北京西城区的最多。

据他向记者分析，北京西城区餐饮老字号多的原因，与历史有关。“清代曾实施旗、民分城而居、而治的制度，西城属内城，旗人多。到晚清年间不少政府机构也在这，不管是旗人还是官员都属有钱人家，所以为他们服务的饭馆就多”。

早年间，北京的大街小巷遍布国营小吃店和早点铺，而北京的老字号饭馆和国营小吃店基本都属于北京西城、东城、宣武、崇文四区国营饮食公司，而北京华天的前身就是其中的北京西城区饮食公司。

当时的华天集团基本可成为北京各城区餐饮企业之首，资产总额达 2.44 亿

元，旗下拥有一大批独立经营的风味饭庄、老字号企业。2000 年以前的华天集团可谓是风光无限，出国表演、招待外宾等等荣誉接踵而至。

然而，据记者财经了解，近十年来，中国的老字号餐饮品牌发展一直较为困难。据 2005 年统计数据，当年中国的老字号企业约 16000 家，其中约 70% 经营十分困难，濒临倒闭；20% 的老字号企业能够勉强维持，只有 10% 的老字号企业经营情况良好。

中国餐饮协会秘书长边疆向记者指出，中国的老字号企业主要分布在京、津、沪、西安、南京、杭州等历史文化名城，业态包括零售、餐饮、制药、酒类等。

“一些老字号企业的产品由于时代的发展而丧失了社会价值，已经被淘汰。相当一批老字号企业由于历史包袱重，冗员多、积累不足、观念陈旧，不重视老字号品牌的保值增值而面临困境。但也有通过创新发展、改革改制，为老字号企业拓展了发展的新空间”，边疆表示。

加盟店模式能否拯救老字号

据记者了解，中国的老字号餐饮品牌受到生产压力的影响，也在探索相应的新的经营模式，但是有成功也有失败。以北京华天为例，一位目前已退休的北京华天高管向记者介绍，1992 年烤肉宛曾尝试过经营模式“创新”，与澳门一家公司签订了合资协议，将老字号更名为烤肉宛风味饭庄。

但是，烤肉宛在合资经营后不温不火，且业绩下滑态势明显。无奈之下，“北京华天在 1998 年可谓花费重金，把烤肉宛赎了回来，重新装修，复原老字号，生意才有了好转。但不久后烤肉宛又遭遇拆迁，多次迁徙至今”，这位前高管表示。

中投顾问酒店餐饮行业研究员康建

华分析指出，“传统老字号能够传承并经营成功，原因在于产品口味正宗，竞争对手难以复制；不断创新，适时调整，满足不同时代的消费者需求；注重品牌形象维护以及文化底蕴的传承。失败多在于管理不善，核心产品、人才、技术的流失，难以顺应市场做出相应的变化”。

在经营模式上，据悉，目前部分老字号餐饮品牌也开始开放加盟，如庆丰包子、护国寺小吃等。对此，边疆向记者指出，目前中国的绝大多数的老字号餐饮品牌没有开放加盟模式。

“能开放加盟的老字号餐饮基本以快餐类位置，这类企业的业态比较容易复制，但绝大多数老字号出于产品质量把控和信誉的考虑，选择不开放加盟模式”。

这在北京华天身上体现的较为明显。据中国烹饪协会数据显示，北京华天饮食集团餐饮业 2013 年上半年实现收入 9 亿元，同比增长 112%，利润增长 15%。其中庆丰包子铺通过直营与特许经营，2013 年上半年实现收入 6 亿多元。护国寺小吃目前已拥有门店 36 家，上述两个品牌几乎占了北京华天今年上半年营收的绝大部分。

即便可以开放加盟的老字号，发展也并未驶上快车道。以护国寺小吃为例。按照华天方面的计划，护国寺小吃曾计划到 2013 年将店面从 35 家增加到 60 家，而数据显示截止 2013 年末，护国寺小吃门店数量仅为 37 家。

如今，经历了最高领导人光顾后，不但庆丰包子获得了发展良机，众多餐饮老字号也有望得到市场青睐。同时，庆丰包子坚持的加盟店模式或许更能得到推广。北京华天日前透露，将本着“稳中求胜”的态度，商讨外地加盟的方案。只是，不知庆丰包子如何在规模化扩张的道路上依然保持传统品牌的本色。