# 老品牌老做派，如何赢得“新宠爱”？

## ——老字号企业转型观察(下)

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“难揽”。

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”。

### 老产品老做派，怎能获得“新宠爱”？

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**

# 餐桌上的新“烦恼”，您感受到了吗？

9月23日是秋分节气，也是“中国农民丰收节”。

我国粮食已经连续16年丰收。想想远方原野上沉甸甸的谷穗，看看家里一天天丰盛的餐桌，当人们不再为吃不饱而发愁，新的“烦恼”又找来了——怎么吃得更营养、更健康？这餐桌上的新“烦恼”，您感受到了吗？

民以食为天。在老一辈人的记忆里，几十年前怎么能让一家人吃饱饭，就是过日子最最重要的事，也曾是餐桌上最大的“烦恼”。

河北保定83岁的杨奶奶如今常常跟孩子们念叨困难时期的一顿饭：“有一次，家里煮了一锅红薯。好些红薯已经有点烂了，吃起来发苦，但哪舍得扔啊。我就把坏的部分一点点剥下来，其余的吃掉。这一锅坏了的红薯就是一家人的一顿饭！”

老人回忆说，家里上上下下六七口人，能吃饱饭就知足了，顾不上考虑吃得好不好。

数据显示，新中国成立之初，我国粮食产量只有2264亿斤，人均一年粮食占有量418斤，无法满足人们的温饱需求。而如今，全国粮食总产量早已跨过万亿斤大关。2018年，全国粮食产量达到13158亿斤，人均粮食产量944斤，吃不饱饭的问题成为历史。

那年月，吃肉更是“稀罕”事儿。刚过不惑之年的卫广刚回忆起读小学时的情景：30年前，他住在辽宁省大连市瓦房店市赵屯乡新立村罗店屯，一天三顿基本上是这样的——

早饭：吃玉米粥、贴饼子、腌咸菜；

午饭：用饭盒自带米饭、土豆丝、萝卜、白菜等；

晚饭：继续吃玉米粥、贴饼子、腌咸菜，以及萝卜、白菜等。

“老盼着家里能改善伙食。”他说。卫广刚家里养了两头猪，过年杀一头，吃不完的肉就腌起来，等来了客人才能吃点肉。一头猪陆陆续续吃到第二年夏天，而每年的下半年几乎是吃不上肉的。

几十年来，我国农产品供应实现了从匮乏到富足的巨大变化：2018年城镇居民人均食品烟酒支出7239元，比1956年增长58.3倍；农村居民人均食品烟酒支出3646元，比1954年增长88.1倍。

老百姓的食品消费结构“改天换地”了：粮食消费量明显减少，肉蛋奶等食品消费量显著增加。现在，人们足不出户，能“吃遍全球”——新西兰牛肉、阿拉斯加帝王蟹、智利樱桃、泰国山竹……

现如今，卫广刚10岁的儿子在北京西城区的一所小学上五年级。儿子的餐桌记忆完全是“另一种画风”——

早饭：面包、牛奶、鸡蛋、水果，每天变着花样更新食谱；

午饭：学校食堂用餐，根据营养搭配两荤两素，美味可口；

晚饭：米饭、面食、汤，多种肉菜水果搭配着吃，一家人还时不时去饭店“吃大餐”。

70年来，中国人从努力果腹到追求健康，餐桌上的“烦恼”变迁与国家的发展同步。

这不，最近“90后不敢看体检报告”成了个热门话题。其实不只是90后，健康问题已经跨越“代沟”，成了各个年龄段人群的共同烦恼：担心“三高”、担心肥胖。这大部分都是从餐桌上来的烦恼——脂肪、糖分和盐分摄入高。

为了向肥胖说“不”，以低脂肪、低热量为特点的健康轻食越来越受到欢迎，不少人还默默捡起了长跑、“撸铁”等生活方式。

餐桌上的浪费，也让许多人为之“烦恼”。对待剩菜剩饭的态度也许是年轻人和上年纪的人之间一个很大的“代沟”——吃不完就倒掉和冰箱里永远存着剩饭菜，是两代人之间谁也不愿妥协的生活态度。

有数据显示，全国每年的食物浪费量约有1700万吨至1800万吨，这相当于3000万到5000万人一年的需求量。

所以，即使丰收之年，也还是请您保留一份记忆深处的那份饥饿感吧。一粥一饭，当思来之不易！

**据新华社**

# 我国成功发射两颗北斗三号卫星

**新华社电** 北斗卫星导航系统任务一线9月23日清晨，用“一箭双星”发射成功的捷报为新中国成立70周年献上一份特殊的生日祝福。

当日5时10分，我国在西昌卫星发射中心用长征三号乙运载火箭（及配套远征一号上面级），以“一箭双星”方式成功发射第47、48颗北斗导航卫星。

据了解，这两颗卫星均属于中圆地球轨道卫星，是目前在建的我国北斗三号系统的组网卫星。经过3个多小时的飞行后，卫星顺利进入预定轨道，后续将进行在轨测试，适时入网提供服务。

目前，北斗卫星导航系统全球组网发射已进入倒计数，北斗将与其他全球卫星导航系统并肩为全世界提供精度更高、运行更稳定、功能更可靠的定位、导航和授时服务，成为面向全球的重大公共服务空间基础设施，为构建人类命运共同体做出“中国贡献”。

据介绍，这次发射任务原定发射窗口因天气原因不宜实施，为不影响整个组网计划进程，北斗工程指挥部迅速调整工期，转换状态，决策提前一个窗口实施发射。全体人员以饱满热情投入紧张工作，加班加点，发射场系统、运载火箭和卫星系统精准组织指挥、严格质量管控、科学调配力量，分布于大漠戈壁、海岛边疆、大洋太空的测控站点立体接力测控，北斗人用大团结大协作实现了任务过程结果“双圆满”。

此次发射的北斗导航卫星和配套运载火箭（及远征一号上面级）分别由中国航天科技集团有限公司所属的中国空间技术研究院和中国运载火箭技术研究院抓总研制。

这是长征系列运载火箭的第312次飞行。