

百年老字号加盟店「倚老卖老」，谁之过？



在许多国人的记忆里，一块招牌就是一段传奇。老字号饱经沧桑的牌匾上，不仅凝结了一代又一代传承者的匠心，更凝聚着无数国人的美好记忆。

然而近日，拥有百年历史的狗不理的一家加盟店口碑翻车，引发了老字号求变之困的业界讨论。面对瞬息万变的市场，如何守正创新，让金字招牌名副其实、行稳致远，是每一家老字号需要正视的问题。

加盟店“倚老卖老”惹争议

9月10日，一则探访狗不理包子王府井店的视频在社交网络上引发广泛关注。在实地探店狗不理王府井店后，微博博主发布了评论视频，将在狗不理的消费体验总结为四个字：难吃价高——“酱肉包里面全是肥肉”“特别腻”“100块钱两屉有点贵”。

视频发出后不久，名为“王府井狗不理店”的微博账号发布一则声明称，该视频博主侵犯名誉权，所有恶语中伤言论均为不实信息，并表示已经报警。

这波以报警代替反省的操作引发网民新一轮吐槽。一些消费者表示，该店无法正视差评，反而“恼羞成怒”，凸显了个别老字号傲慢、守旧、不重视消费者体验的弊病。

记者查询点评App发现，过去六个月中，该店的评分持续稳定在2.8分左右。随机点开几条点评，多数评论是到店消费的顾客因不满而留下的篇幅不短的“小作文”。

针对狗不理王府井店上述风波，狗不理集团股份有限公司9月15日发表声明，称即日起解除与该店加盟方的合作，并组织旗下所有酒店对照网友提出的评价逐一进行自查并严肃处理，进一步提高客户满意度。

部分老字号陷入尴尬境地

近年来，老字号发展、老字号非遗技艺的传承一直得到国家的呵护支持。

2016年底召开的中央经济工作会议就特别强调，加强品牌建设，培育更多“百年老店”。2017年初，中办、国办发布的《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》明确提出，实施中华老字号保护发展工程，支持一批文化特色浓、品牌信誉高、有市场竞争力的中华老字号做精做强。商务部、发改委等多部门也曾印发《关于促进老字号改革创新发展的指导意见》，为老字号“历久弥新”出招。

然而面对激烈的市场竞争，日趋多元的消费菜单，老字号企业的转型求变之路并非坦途。

天津狗不理集团的全资子公司“狗不理食品”在2015年新三板上市后，于2020年5月10日终止挂牌。北京某知名老字号企业自2017年以来净利润连续下滑，2019年，该公司净利润较2017年下降了60%以上。

阿里研究院发布的《中华老字号品牌发展指数》显示，产品老旧、服务落后、无法吸引年轻消费者，是部分老字号业绩下滑的原因。组织架构陈旧、市场反应滞后、人力资本匮乏、欠缺互联网思维等，成为一些老字号发展面临的共同困境。

清华大学经管学院教授、博士生导师胡左浩说，多数年轻消费者如今追求的高品质、高颜值以及新的消费体验，是消费升级的表现。“在消费升级的背景下，消费市场已告别‘量的满足’，向‘质的消费’和‘情感消费’转变。”

在近些年来的转型尝试中，有的老字号尽管勇敢尝试了新的菜品研发、新的渠道管理，但服务的姿势依旧是躺在历史的“功劳簿”上，不适应从卖方市场向买方市场的角色转换。

老字号亟须守正创新

古今中外，任何一家百年老店的持续经营都不容易；变革，担心丢失传统；固守，又抓不住增量市场。守正、创新，是摆在每一个老字号企业面前的考题。

北京大学光华管理学院市场营销系副教授王锐说，许多国外百年品牌非常擅长去抓住每一代消费者的心，不论是产品设计、包装，还是品牌塑造、推广营销，都让人们觉得很“年轻”。

受访的业内人士表示，现实中，国内个别老字号仍习惯于强调“百年”“御赐”的品牌渊源——但没有给出一个充分的消费理由。

“拿产品来说，改革开放之前，物质相对匮乏，大家对口味、健康、品质的要求没那么高。现在，如果还只是老配方，有的消费者就不一定会买单了。”胡左浩认为，除产品不够现代化之外，品牌塑造能力不足、经营模式与经营策略老化、组织管理模式不符合市场规律，也导致一些老字号的吸引力下降。

不容否认，面对瞬息万变的市场，一些老字号主动求变，找到了新的商业节奏。张小泉、五芳斋、片仔癀、回力、海天味业等许多不同类别的老品牌正在走出舒适圈，向新零售发力，通过品牌重塑、品类扩张、拓宽渠道、改进产品包装、传播方式、生产技术，不断增强产品竞争力。

（新华网）

链接

拥抱年轻人，这些老字号成功转型成网红

近些年，食品届从来不乏成功转型的老字号品牌。

2019年清明节期间，北京稻香村青团投放量达100万个以上。而在以往，北方消费者并没有在清明期间食用青团这一江南地区的时令食品的习俗。青团的流行，很大程度上是社交网络和电商推动下的风潮，以及口味上的创新：曾在2016年因推出新奇口味“咸蛋黄肉松”的老字号上海杏花楼，让顾客创下排队8小时时长的记录而在微博走红。

另外沈大成、功德林、王家沙、杭州知味观等多家老字号，也借助几款具有创新性口味的青团，成为沃尔玛、永辉、每日优鲜等第三方销售者采购选择的对象。

事实上，中国年轻一代消费者对于本土文化和审美的重新审视，对于老字号来

说是难得的利好。这也是为什么近年来“古风”“国潮”受到商业力量的推动而泛滥，有积极的老字号品牌捕捉到了这个机会。

产品是最好的营销，老字号卖力制造品牌声量的方式之一，即是五花八门的跨界联名。

譬如老字号冠生园旗下品牌大白兔，就陆续和快乐柠檬、气味图书馆、GODIVA、乐町、光明等中外知名品牌展开过多次跨界营销，推出过大白兔奶茶、香氛、服装、牛奶等产品或周边。大白兔的跨界营销也取得不少成效。“大白兔奶茶”一度引发排队人潮，成为2019年最有记忆点的跨界营销案例之一，而大白兔系列香氛在2019年6月首发2天，线上线下销售额就突破了1000万元。

狗不理口碑滑铁卢 或从变成“Go Believe”开始

9月16日，原狗不理北京王府井店摘下招牌，店内漆黑一片，几天前人们纷纷在其门口“打卡”的景象也不复存在。王府井狗不理包子店的消失，并非偶然，而狗不理老字号口碑遭遇滑铁卢，早已酝酿了15年之久。

吃顿饭都不让说

面对9月8日，狗不理王府井店和网友的口舌之争，狗不理集团有限公司（以下简称“集团”）的处理办法并未让网友满意。

集团表示，“狗不理王府井店”为2005年狗不理改制前的加盟店并存续至今。集团改制后，为了维护品牌美誉度和保障食品品质，集团坚持以直营为主，截至目前已陆续收回各地加盟期满的80多家加盟店；其中北京原有12家，收回11家，仅存此一家加盟店。

这个处理问题的诚意遭到网友质疑，该微博评论区点赞第一位的网友称，“别说加盟店，你家总店也不好吃。”截至9月16日，“王府井狗不理回应网友差评视频”在微博热搜上阅读达4.4亿。

资本操盘 口碑下滑

2006年，中国品牌研究院公布了《首届中华老字号品牌价值百强榜》，天

津狗不理集团在百强中位列18名，是天津上榜的7家中品牌价值最高的老字号，品牌价值达7.57亿元。

坐拥得天独厚的品牌优势，狗不理近些年却陷入口碑下滑的窘境。2007年，天津日报报道，由于历史的原因，全国各地曾经一度有80多家“狗不理”加盟店，普遍存在入门门槛低，合同不规范，管理不到位的问题。

据悉，狗不理在上世纪90年代特许了加盟模式，加盟费收的却并不统一，存在5000元就能加盟狗不理的情况。因此，改制后的狗不理集团投入大量精力与资金在海内外维权，到2007年，只剩下20多家。

2007年，狗不理集团又制定新规，今后不再吸收新的加盟店，只发展直营店。“当时的连锁店加盟给我们带来两方面的的好处，一方面给当时的国营企业增加了效益，同时提高了这个品牌的知名度。但在发展经营过程中，连锁经营方面管理不善，品牌形象受到很大的毁损。”2009年，时任狗不理集团的总经理李永善在接受媒体采访时表示。

然而，李永善也承认，在上世纪90年代，无论是直营店还是加盟店，狗不理的经营状况都是“不错的”。关于狗不理越改越差的论调并不新鲜。早在2005年，就有公开报道称，2005年2月天津“狗不理”改制后，从包子价格、食品口味到酒店服务都发生了一系列变

声音

老字号爱惜羽毛怎能靠“甩锅”

消费者吐槽包子不好吃、价格还高，商家竟然报警处理——最近，老字号狗不理包子王府井店因为强势对待消费者上了微博热搜。消费者权益保护法明确规定消费者有知情权和选择权，此次给狗不理包子差评的那位消费者，其实是在用自己的体验帮助别的消费者了解商品。对于消费者的批评，狗不理王府井店选择报警处理，已经涉嫌侵犯消费者的知情权和选择权。所以，网友对这则声明也不大买账，有人提醒狗不理集团

“提升食物品质是关键”，还有人质疑其对消费者的态度不够真诚。

应该说，这正是狗不理近年来在消费者心中形象不佳、经营业绩下滑的原因。在网络上，经常可以看到消费者吐槽狗不理的包子又贵又难吃。从数据来看，狗不理旗下连锁餐饮酒店等是产品的重要销售渠道。

近几年，狗不理包子部分门店陆续关门。无论是在天津五大道、意式风情街，还是在北京的前门、王府井，都是外地游客最集中的旅

游景点。自带流量的景区门店撑起了狗不理的业绩，可带着不佳消费体验从店里离开的消费者也在持续消耗这家老字号的美誉。

此外，一些老字号积极创新，争取到了新老消费者的认可，老而弥新；但有些老字号却固步自封，不思进取，躺在先辈们创下的事业上坐吃山空；更糟糕的是，有的连守成都做不到，反而每况愈下。如果长期忽视消费者满意度，产品质量始终没有提升，服务没有改善，任何老字号都会遭遇发展危机。

其实，越是老字号品牌，越应该爱惜“羽毛”。新一代消费者对国货有着强烈的情怀和兴趣。狗不理包子虽然经常被吐槽，但依然是天津文化旅游的符号，只要重视产品质量，重视消费者体验，依然有做大做强机会。每一家老字号都应该认识到，只有最好的品质、最佳的服务，才能撑起自己的品牌价值，不能只靠过往的辉煌忽悠消费者，更不能靠报警或者“甩锅”。

（经济日报）

西安老字号，如何圈新粉？



和终端渠道优势等层面入手，从餐饮企业疫情期间经营思路、落地执行办法、人才培养、资金扶持等多个领域帮助老字号转型发展。

餐饮业老字号的灵魂在于菜肴品质，而“老味道”的关键在于传承和创新。西安饭庄凤城五路店店主王刚表示，近年来他们通过不断创新菜品，研究改良老菜品，为传统菜品注入新元素。为了让每道菜的味道都不打折，西安饭庄对菜品有着严格的标准化管理，每份菜的菜量、酱汁的用量等都有着固定标准，保证出品的统一化。“随着生活改善，消费者饮食习惯发生了改变，大众的饮食理念不再仅仅是追求美味，更追求绿色、健康的食品，因此我们不仅从原料源头上保证品质，更注重菜品的营养搭配，让顾客吃得安心、吃得舒心。”王刚说。

经营模式创新 老字号焕发新活力

近年来，随着消费者消费习惯的变化，大众化、个性化、休闲化餐饮渐成主流。老字号也要不断调整经营模式，创新经营业态，找准自己的新定位。2018年，西安饭庄在科技路、大融城相继开设分店，这两家店都位于西安市时尚商圈，面积在600平方米左右。与西安饭庄以往店面都在3000平方米以上的中大型店截然不同，这种典型的“小而美”“小而精”的分店，满足了西安高新区、经开区时尚群体和年轻人人群的餐饮需求。

西安饮食股份有限公司负责人介绍，今年由于德发长钟楼店、同盛祥钟

楼店经营时间较长，设施设备、基础设施等陈旧老化，他们围绕钟楼商圈老字号恢复提升改造项目，实施了“钟”芯商圈老字号恢复提升。经过全面改造提升后，计划10月1日全面开业的德发长钟楼店、同盛祥钟楼店将提升经营品质，同时恢复清雅斋、东亚饭店两个中华老字号品牌，打造成4家老字号品牌集群旗舰店。这些老字号饮食将为陕西饮食文化的传承和弘扬起到重要的推动作用。

按照计划，未来西安饮食还将通过创新特色产品、挖掘传统文化、改造提升环境，全新建设一批老字号餐饮品牌形象店。同时，以老字号为依托，发展投资规模小、贴近年轻消费群体需求、融入现代时尚元素的商业综合体时尚店；配套建成老字号中央厨房，为各个老字号店面提供统一的食材、原料，店面按标准制作、售卖，保障各个店面的食物绝对正宗；建成一座让顾客能看、能听、能学、能品的“中国陕菜饮食文化博物馆”，让更

多的人了解陕菜、爱上陕菜。“老字号餐饮企业要顺应时代变化做好优质产品，注重科技、机制创新和资本赋能。”西安饮食股份有限公司董事长靳文平说，以市场为导向，以消费需求为突破口，以新兴商业综合体、商业集群区为发展阵地，重点对老字号品牌形象店、旅游目的地展示店、单一品种连锁店、社区大众便民店、商业综合体时尚店进行全面拓展，形成多品牌、多级次、多类别品牌格局，适应新形势下消费结构，推动老字号更好更快更优发展；通过与开发商建立良好的合作模式，提早布局商业综合体，进军社区布局网点，让老字号走进百姓生活，能有效推动老字号规模化发展，同时积极恢复老字号品牌，加强与省内外知名企业的交流对接与战略合作，加快“走出去、请进来”，把西安的老字号品牌优势和产品特色拓展到全国市场，将西安美食文化进一步发扬光大。

（陕西日报）