

《管理论坛》杂志

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



“中华老字号”餐饮业的经营现状及发展初探

吴涛(湘潭大学旅游管理系)

[摘要] 在市场经济的冲击下,餐饮业中许多中华老字号企业经营状况很不容乐观。进行体制创新,开展灵活的经营策略和营销策略等举措有利于中华老字号企业的发展,是其必由之路。发展中华老字号企业对于我国的传统文化、经济,特别是旅游经济都有着十分重大的意义。在此,本文着重在旅游餐饮业方面对中华老字号企业的发展提出分析和思考,希望能够引起社会和广大学者对中华老字号餐饮业发展给予足够并且广泛地重视。

[关键词] 中华老字号;餐饮业;体制创新

Research on the Current Management and Development of the Catering Trade of “China’s time-honored brand”

Wu Tao

Abstract Under the impact of modern market economy, the management of most china’s time-honored brands in catering trade is not very optimistic. Put forward measures such as carrying on system innovation , flexible management and marking tactics ,in order to be good for the development of the china’s time-honored brand firm ,it is fits only way. It has the special meaning for our chinese culture and economics to develop old established firms . This paper sheds light on the tourism catering trade to analyses the present state of management among the China’s time-honored brands, and it proves several developing points. We hope to draw enough and wide spread attention to the whole society and the scholars to offer the development of catering trade of the China’s time-honored brands.

Keywords China’s time-honored brand; Restaurant field; The system innovates

我国餐饮业中的中华老字号企业有着悠久的历史,这些中华老字号一直都被当作是传统商业中的瑰宝,它们的平均历史都在160年以上,有些甚至更长。在如今市场经济下,企业都十分重视对品牌的打造。老字号这张牌子在许多商

家的眼里无疑就是一块金字招牌.可是老字号现实的经营状况却未必如此令人乐观.

一、市场经济下的中华老字号

1.老字号的经营现状

在人们眼中,老字号就是质量和信誉的保证,具有独特的人文魅力。据有关资料显示,经原国家商业部和国内贸易部授牌的“中华老字号”在全国有2000多家。其中,北京和上海数量最多,各有100多家。但是在这些老字号企业中已经有九成光彩不再。

全聚德、东来顺、狗不理等等当年一些人们耳熟能详的老字号经过市场的大浪淘沙,如今还有几家能够真正像当年在人们心中占据着相当的分量。1993年,原国内贸易部颁发“中华老字号”金匾,长沙市第一批挂牌的老字号多达17家,火宫殿、杨裕兴、玉楼东、德园茶厅、九如斋等企业榜上有名,而且这17家老字号又以餐饮服务企业为主。近代历史上,长沙老字号在鼎盛时期,曾超过200家,但现今,随着时代变迁,长沙老字号盛况不再,经营也江河日下,包括有名有号但踪影难觅者在内,总数不足30家。

根据权威部门的粗略统计,在全国近2000家老字号企业中,几十年来勉强维持现状的占70%;长期亏损,面临倒闭、破产的占20%;生产经营有一定规模、效益好的只有10%左右可以用一句话来概括包括饭店业在内的大多数老字号的经营现状,那就是:经营萎缩,境地困顿,基业无法长青。在这样的冲击下,有人提出:老字号的旗帜到底能打多久?老字号果真老了吗?

2.老字号的生存与发展

一个“老字号”到底有什么值得留念的呢?老字号对于一个企业来说是一笔长期积蓄的无形资产。旧时商家做生意都要讲究商誉,注重自身的品牌优势,现在商家对于自身品牌的树立打造和自身的形象重视程度更是不必说。企业的无形资产即是财富的同意语,现在的商家谁都懂得这个道理。

但是,老企业并不等同于老字号。老,有时会蕴涵着无形的价值,但同样也可能代表着陈旧,过时。有人就对老字号持不同的看法,认为餐饮业与其它商品行业不同,消费者有喜新厌旧的嗜好,再好的东西吃久了也会腻。这对于老字号来说同样也是一把“双刃剑”。

二、“中华老字号”经营不善的原因

1.外部原因

从老字号餐饮业整体的发展中,我们不难看出,老字号企业的衰退是有着其客观的外部原因的。企业的发展是与其良好的外部环境密切联系的:稳定的政策机制,良好的融资投资环境,市场机制的成熟和健全等等构成了一个企业稳定而持续发展的外部环境。

中华老字号企业的发展首先在政治上受到了1956年公私合营体制以及文革因素的影响,许多企业都纷纷改制;其次在经济上,它受到了早先时期的

计划经济的严重束缚，在一种行政计划下统一调度，生产经营，企业经济犹如死水一潭很难活泛起来。第三，缺乏应有的市场竞争机制也使得老字号显得老态龙钟。第四，缺少外部的投资融资环境使得老字号企业发展迟缓，步履沉沉。

(1) 中华老字号餐饮业所遭受的三次冲击

中华老字号餐饮业的生产经营日渐势弱缘自三次冲击：第一次是1956年公私合营，不少的老字号被“统掉了”；第二次是在“文革”中，老字号的生产经营遭到了严重的破坏；20世纪80年代中期以后至今，老字号在西方餐饮界先进的经营理念和业态冲击下，又遭遇到了第三次也是最为致命的一次打击。

(2) 老字号负担过重，步履沉重

负担重，支出大，企业自我积累、自我发展的能力弱：——退休工人多，固定职工多。国有老字号企业历史长，退休工人也就特别多，一般占有现有员工的20%左右，高的近50%，其工资、补贴、保险费、医疗费、统筹费等支出占了企业收入很大的比重。

一些老字号企业是国有企业，它们的负担过于沉重。一些经过转制的老企业，与私营企业相比往往还是相差甚远。具体表现为：资金单薄，职工观念落后，退休人员多，负担重……

而且，许多民营企业可以享受到的优惠政策这些老企却享受不到。这种不在一条起跑线上的状况使得它们觉得没办法竞争。许多老字号企业因此背上了沉重的包袱，生命力显得很脆弱。长沙德园有160多名正式职工，就连吴大茂这样每况愈下的企业，也有100多人在围着它“吃”，一个小小的店铺养着一大帮闲人。这样的老字号一旦置身于市场经济，与那些生机勃勃的外资、股份制和私营企业对垒，哪还有什么优势可言，只怕连招架之力都没有了。

(3) 资金紧张，融资渠道困难

“巧妇难为无米之炊”，没有资金是无法积聚品牌资产的，同时也制约了老字号企业的生产扩张。

这一问题在中华老字号当中尤为严重。

2. 内部原因

(1) 思想保守，观念陈旧

老字号有着自身发展的悠久历史，也有着自身曾经的一度辉煌。许多老字号企业便认为老字号这块招牌就如同皇帝所赐世袭金饭碗，可以终日衣食无忧。殊不知，在大浪淘沙的市场经济下，因循守旧，缺乏创新，无异于自取灭亡。

随着市场竞争的白热化，各大中城市都涌现出一大批的新秀，从个体小饭店到豪华大酒楼，靠的无非是服务质量，营销思路，市场定位和不断地推出新产品，毕竟时代变了。再看看一些老字号下班后慕名去老字号的北京人

大多会吃“闭门羹”——国有老字号下班了。北京餐饮业的黄金时间在晚上七八点才开始，而餐饮老字号大多数早上九十点开张，晚上八九点打烊，营业时间与市民的工作时间几乎同步，将赢利的最佳时段白白错过了。一些老字号抱怨，国有餐馆严格按《劳动法》办事，员工上夜班要给加班费，会增加成本，因此延长营业时间反而会影响单位赢利。

(2) 缺乏灵活的经营策略和营销策略

如今的许多老字号企业还是持着“好酒不怕巷子深”的观念，单纯依靠过去的影响，在经营和营销策略上显得陈旧和古板。

从服务上看：国有老字号企业在改革开放前，很多是定点接待单位，服务员的态度比较严肃、恭谨、规范，也无须宣传企业，推销产品，挽留客人。现在企业面向社会，面向群众，但服务的模式未有相应改变，宣传广告不够，接待气氛不活跃，公关意识不强，比起私营酒家、饭店、大排档的微笑服务，开口服务；顾客进门，咨询服务跟进；挽留客人，推销产品；人到茶到，热情问候等等相去较远。

从企业的产品上看：国有老字号企业原来都有名牌产品，并因产品名牌而出名。但在市场变化的情况下，未能及时更新、开拓、发展，“几十年一贯制”。天津有一家近百年历史的包子店，50年前和现在对比，每天包出的包子的数量、包子的作料、配方以及店内的设施都几乎没有什么改变，简直称得上是活文物。

从营销策略上看：老字号企业虽然已经形成了一定的品牌优势，但是在新的形势下，在企业的形象策划如广告、公关活动策划、营销思路创新方面明显要滞后于餐饮业其它现代化酒店。

(3) 缺乏创新

缺乏制度创新

制度创新是指：一种特定组织的行为的变化；这一组织与其环境之间的相互关系的变化；在一种组织的环境中支配行为的规则变化。

现代企业制度包括了高效的管理组织制度模式，有效的员工激励政策制度等等。管理者是一个现代化企业的核心，而一个有效的管理组织结构对管理者正确规范地履行管理措施可以起到优化的作用；同时还有利于整个企业结构的优化和精简。而有效的员工激励制度不仅有利于提高员工的劳动积极性从而提高劳动生产率，还有利于保持企业的稳定性和对员工的控制，有利于吸纳和留住优秀的人才，给企业创造生机与活力。而许多老字号企业还是停留在传统的管理模式，采用传统的经营管理制度，对员工也缺乏相应的激励措施和机制。

体制的问题是导致老字号企业无法走出困顿的深层次主要原因。因此，国有老字号企业的产权制度必须创新，由单一国有资产向产权多元化发展，这样，有利于建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度；有利于企业“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”；有利于国有资产从非关键性行业逐步退出，在战略上重组，从整体上搞活国有企

业。

在我国大多数的老字号企业要么是典型的国有企业，机构臃肿，人浮于事，不思创新；要么是家族企业，规模小，效率低，很少的资产顶着老字号巨大无形资产的大帽子，缺乏技术创新，以及对企业环境布局的改造和设计。

竞争力源自效率和创新。技术创新是指与新产品的制造，新工艺过程或设备的首次应用有关的技术的，设计的，制造及商业的活动能力。

技术创新不仅可以提高生产率，还可以改变劳动力需求结构，改变原材料需求结构。日本在二战后采用了波士顿咨询公司的“快速跟进，目标产业，政府补贴”的经验曲线（FAST—FOLLOWER，TARGETED—INDUSTRY，GOVERNMENT—SUBSIDIZED，LEARNING—CURVE）战略，因而使得日本企业在70年代早期取得了无敌的竞争优势。因此，技术创新手段在老字号餐饮业中应用的不足也严重的阻碍了其自身的发展。

同时一个企业内部的环境布局和改造是否能够给人一种特有的，具有浓郁的人文气氛的环境布局，也是一个现代化的企业尤其是对于直接关系到人们的切身感受的餐饮服务行业来讲，更是应该必须具有的因素之一。

中华老字号企业往往具有一定的人文历史意义，蕴涵着丰厚的中华文明积淀，但是缺乏对环境布局进行适当地一些现代化建设和改造，容易给人一种历史的古板和沧桑感，反而容易使得优势变为劣势。

缺乏用人创新

现代企业的竞争其实归根结底就是人才的竞争，因此能否吸引高素质的人才成为企业成败与否的关键因素之一。在中华老字号的餐饮业中，高学历，高层次的复合型人才引用严重不足，人才流失现象也极为严重。当然，这在一定程度上是由餐饮业自身的特点所决定的，但是，这也从一个侧面反映出我国老字号餐饮业发展仍还处于粗放式的发展阶段。这成为了制约中华老字号餐饮业发展的一个极大的障碍因素。

三. 发展老字号餐饮业的策略

对于中华老字号我们不能仅仅以一种单一的眼光去看待，因为老字号的存留不仅仅是经济的问题，它还牵扯到了许多方面。因此，发展中华老字号餐饮业应多元化分析其滞后的原因，采取切实可行的策略促使其发展壮大。

1. 与时俱进，不断创新，在变中赢得市场

(1) 制度上创新

对于大多数老字号来说，其致命伤是体制问题，应该把目光多集中在体制的改革上。

建立现代化的企业管理管理制度，建立有效的员工激励体制，建立有效的吸纳高素质专业人才的机制。

同时“老字号”不能仅仅为了改制而改制，更应该通过改制来解决企业存在的深层次的问题。同时还要建立相应的配套机制，“老字号”必须在传承其精髓的同时，将扩张、连锁、加盟等新的经营理念不断融入的管理之中，在继承的基础上不断创新。

(2) 经营方式上创新，采取多种灵活的方式

江泽民同志曾在华东七省市国有企业改革和发展座谈会上强调：“除少数必须由国家垄断经营的企业外，在积极培育和发展多元化的投资主体，逐步实行股权多元化。在抓好大企业集团的同时，继续采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售等多种形式，放开搞活国有小企业”。

拥有众多京城著名“老字号”餐馆的华天饮食集团和有着139年历史的烤鸭“老字号”全聚德，联手合作，共同组建以餐饮经营为主业的“聚德华天控股有限公司”就是一个很好的成功创新例子。

成立“聚德华天控股有限公司”是华天饮食集团发展连锁经营的重大举措，通过三方联手，华天引进全聚德在连锁发展方面的成熟投资经验以及国元公司的用人、激励等机制，使其所属的40家“老字号”通过投资主体多元化，走上壮大规模的连锁发展新路；而一直不满足“一只鸭子打天下”的全聚德，也随着向华天注资“联姻”，吸纳华天“老字号”不同档次、风味的特色餐饮，为全聚德增添“触角”，提高抗风险能力。公司将通过整合、培育、发展三个步骤，使控股公司逐步发展成为跨地区、跨领域、跨所有制，具有体质完善、管理科学、技术精湛、文化独特、规模经营、效益显著的大型餐饮控股集团。

2. 采取灵活有效的宣传营销策略

老字号企业应该注意运用多种宣传方式，采取灵活的营销策略，进一步巩固和塑造中华老字号企业在公众心目中的良好形象；在突出企业自身优势与特色的同时，跟踪调查消费者群体，推陈出新，占领青年消费市场，扩大市场份额。

3. 运用科技化、现代化手段进行生产重组，新老结合，提高生产能力。

一些老字号企业原有的生产手段显得有些滞后，跟不上市场主体的变化，不能满足消费者市场群体日益多样的要求；同时，加大科技投入有利于老字号企业向集团化、标准化迈进。

中华著名老字号的北京全聚德在市场经济中焕发出勃勃生机。全聚德的品牌成功之路在于在生产制作过程当中成功地运用了科技手段：改造“明烤炉”工艺为“复合式鸭炉”，一是降低了烤鸭时操作的技术难度；二是建成了一座大规模的食品加工厂，把鸭子烤制前的多道工序并入生产线，实现了工业化生产；三是推出全聚德真空包装系列风味食品，使产品打破了地域界限，让更多人吃上了正宗的全聚德烤鸭。通过以上产品和工艺的标准化，全聚德为其品牌的连锁化扩张及集团规模化打下了基础。现今，全聚德已在世界25个国家和地区注册了“全聚德”商标，并在美、德、英、日等国开设了

逾60家的特许连锁店，形成了较大的经营规模，使老字号扬名海内外。

4.积极学习国内外老字号企业的成功经验

成功的最快方法就是向成功者学习。国内的李锦记、全聚德、王致和，国外的雀巢、可口可乐等老字号企业都是非常值得研究和学习的。

5.政府应加大对老字号企业的扶持

(1) 老字号负担过重，步履沉重

一些老字号企业尤其是国有企业，它们的负担过于沉重。许多老字号企业因此背上了沉重的包袱，生命力显得很脆弱，如果没有政策上的支持，面对入世后越来越激烈的竞争环境它们很有可能支持不住。

(2). 老字号凝结着悠久的历史，政府有义务进行保护

老字号企业所具有的悠久的历史，流传已久的传统商业文化，已经凝结为我国或是一些地区人们厚重的民俗文化的一部分。作为一种珍贵的文化遗产政府应加大力度，这也应是政府的一种责任和义务。

(3) 老字号是宝贵的旅游财富

老字号在历史的发展中积累了丰富的文化内涵，可以反映一个地方的民俗风情、社会变迁的风貌。如果发展的好，老字号都可以成为旅游景点。

因此，从旅游的角度来看，政府的扶持对于老字号的兴旺有着很重要的意义。

正如，在欧洲最贵的酒店不是那些现代化的酒店，却是那些古堡般的老酒店；在广州，有不少外国游客不想住五星级的酒店，却指明要住一些老酒店，去一些老字号品尝地道的广州美食……因为，“老字号”是一种宝贵的旅游资源。

参考文献：

(1)魏小安,沈彦容 中国旅游饭店业的竞争与发展[M] 广东旅游出版社 2001

(2)邹统钎 饭店管理理论前沿与中国的实践[M] 广东旅游出版社 2002

(3)许志强,“中华老字号”的品牌之路[J]

(4)《市场报》[N] 2004年01月09日

最新文章：

- [笑谈模式思维](#) 曾飞
- [商业模式设计](#) 欧阳兰花
- [是谁剥夺了买房人的自由](#) 李成东

- 关于村民自治的思考 郑家林
- 网络联结型企业经营什么? 张西振
- 协同办公OA积淀企业文化 jolin1
- 超越“以客户为中心” 李翊玮
- IT项目经理应该具备的能力 Bob Wourms
- 如何成为出色的IT项目经理: 成功的五个关键因素 Bob Wourms
- IT项目失败谁之过? Deborah Bigelow
- 关于企业管理问题的思考 李金标
- 时代呼唤和谐生产方式 张西振
- 更多文章...

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本, 显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC