

守正与创新：老字号发展对策研究

——以苏州市吴江区为例

余孝强 石霞霖

老字号是一座城市的文化记忆、历史传承和城市名片，是中国传统文化与商业文明融合发展凝结的精华，拥有巨大的经济价值和社会效益。苏州市吴江区历史文化源远流长，在千余年的发展历程中，尤其是明清时期，繁盛的商业文明衍生出大量的老字号，尽管大部分已消失在历史中，但仍有部分传承至今，成为历史的见证和社会的宝贵遗产。如今，在以国内大循环为主体的新发展格局中，扩大内需成为经济发展的战略基点，而国货品牌正崛起成为拉动消费的新引擎。越是民族的，越是世界的；越是传统的，越是民族的，传承和振兴吴江老字号品牌恰逢其时。

一、吴江老字号发展的基本情况

在悠久的历史发展过程中，吴江诞生了一批珍贵的、极富地方特色的老字号品牌，成为历史文化、商业文明的重要载体和独特名片。目前，相关人员已整理出有明确史料记载的吴江老字号达 300 余个。近些年，随着各级政府对老字号建设的重视，吴江老字号体系逐渐形成，老字号企业发展步入快车道，品牌影响力和经济效益得到有效提升。

（一）品牌认定初具规模，老字号体系基本形成

截至 2020 年，吴江区共有 20 家企业 23 个老字号品牌获得认定。其中，2010 年平望酱品厂的“莺湖”字号被认定为“中华老字号”；2017 年、2019 年先后有两批 7 家企业被认定为“江苏老字号”；2018 年有 6 家企业获评“苏州老字号”；2015 年、2020 年吴江区先后分两批评定或追认了 23 个“吴江老字号”，基本形成金字塔形的四级老字号品牌体系。

（二）行业分布多元均衡，区域分布格局明显

从地理分布上看，吴江经认定的老字号区域具有鲜明的地域特征，呈现出“广分布，大集中”的特点，全区 8 大板块基本都有所分布，主要集中在三个“历史文化名镇”，其中以震泽镇为突出。从行业分布看，丝绸纺织业和食品业老字号分别有 8 个、酿造业 4 个、零售业 2 个、医药业 1 个，行业多元化明显，体现出丰富的商业文化特色与内涵。

（三）经营业绩持续向好，发展水平迈向新台阶

2019 年，老字号企业总销售额达 47685.8 万元，同比增长 9.3%，发展势头良好，企业平均销售规模超过 2000 万元，具备了一定的发展基础。从具体行业看，丝绸纺织业老字号企业 2019 年总销售额为 38656 万元，占当年老字号企业总销售额的 81.1%，这也契合了吴江历经千年传承的丝绸纺织业的主导优势。

（四）文化底蕴特色鲜明，积极拥抱新零售模式

老字号不仅是传统商业文化遗产的重要载体，还是非物质文化遗产的重要组成部分，如“上九楷”传承的宋锦已被列入第一批国家级非物质文化遗产名录，多次服务国家重大活动；“辑里”“慈云”等代表的蚕丝被制作技艺亦被列入第二批吴江南

物质文化遗产名录。此外，吴江老字号企业非常注重运用电子商务、连锁经营、国内外展会、直播带货等多样化渠道开拓销售市场，取得了良好的效果。

（五）政策框架初步形成，支撑保障全面有力

吴江区连续6年实施兑现《苏州市吴江区商贸流通和电子商务产业资金扶持政策》，从传承保护、创新转型、提升影响力、集聚发展等方向支持和引导老字号企业走规模化、现代化之路。近四年，吴江给予老字号专项扶持资金达639.7万元，起到了较强的引领示范效应。同时，江苏省和苏州市也出台了多项支持老字号的政策，为老字号发展创造了良好的政策环境。

二、吴江老字号发展过程中存在的问题

尽管吴江老字号在百余年的发展过程中淬炼出一批老字号“金字招牌”，但在市场经济竞争中，一些老字号逐步沉寂，而现存的老字号伴随时代发展和市场的激烈竞争，发展瓶颈和问题逐渐凸显。

（一）分类管理不足，数量偏少

主要表现在四级认定数量不足、精细化管理工作缺失。尽管吴江区老字号总量达300多个，但只有23个老字号获得各级商务部门的认定，这与吴江庞大的老字号资源不匹配，且与周边地区差距也十分明显。以“中华老字号”为例，苏州市姑苏区有17个，上海更是高达180个，而吴江仅有1个。在对区镇走访过程中发现，仍有诸多老字号未进行认定激活，亟需纳入管理范畴，如未得到认定的“遗珠”包括同里的“谷乡村”“孙三白”、震泽的“存心德”、松陵镇的“协顺兴”等百年老字号。若不被纳入认定范围，则会使企业失去获得专属财政资金的资格，不仅不利于发展壮大，还可能造成历史文化价值的流失。同时，老字号在层次、行业、规模、发展阶段等方面存在较大差异，政府大范围的、“撒胡椒面”式的政策服务，不能精准解决老字号的发展痛点和难题，也无法有效发挥老字号的行业示范效应、起到优化地区产业结构的作用。

（二）品牌意识不足，形成短板

吴江许多老字号企业对品牌的重视程度不够，不同程度地限制了企业的发展。首先，部分老字号企业由于缺乏注册商标的意识而没有积极申请商标权的保护，导致商标被他人抢注；有的即使申请了商标注册，但在商标续展、商标许可使用、商标转让等过程中出现了断裂，以至于无法申请老字号的认定。如同里的“南园”茶社、黎里的“紫阳观”至今没有注册商标，对企业品牌使用和发展造成了较大影响。其次，部分老字号企业对品牌宣传不够重视，推广意识淡薄，存在以“老”自居、“酒香不怕巷子深”等守旧思想，不注重运用现代营销方式对品牌主动宣传，较多依赖于老顾客的口碑相传；还有一些企业将老字号干脆闲置不用，违背了老字号认定的初衷。第三，一些老字号品牌在宣传中重传统轻时代，缺少与现代文化、时尚文化、网红文化的融合，导致其不能吸引年轻消费群体的关注与青睐，造成了消费者结构的断层。

（三）创新能力不足，制约发展

创新能力不足是制约吴江老字号企业做大做强的明显瓶颈。一方面，部分老字号企业家庭式、家族式管理色彩浓厚、产权封闭，企业盈利能力较弱，经营管理者大多年事已高，且未能很好解决继承人接班的问题，缺乏创新动力和能力。另一方面，在生产工艺上，部分老字号企业过分强调“继承传统”，固守传统工艺，工艺的信息化、数字化和网络化水平较低，对消费者需求的变化不能及时调整经营，束缚了企业的发展。长此以往，核心产品被市场淘汰，老字号企业竞争力恐将完全丧失。如吴江区特色的辣油辣酱、腌萝卜在口味上偏辣、偏咸，与现代家庭低盐低糖饮食的健康生活理念不符，故迟迟不能打开全国销售的局面。此外，一些老字号企业虽然意识到创新的重要性，但由于体量较小、缺乏资金，对创新有心无力；还有部分企业以前店后坊、手工作坊为主，一定程度上限制了产品的标准化、规模化，创新空间小，难以在机械化、智能化上有所突破。

（四）制度机制不足，踟蹰不前

截至目前，吴江已经有很多老字号企业完成不同程度的改制，但仍有部分老字号企业改制不彻底，在产权改革、知识产权方面存在不少问题，极大限制了企业发展。例如，吴江区唯一一家“中华老字号”企业吴江平望酱品厂，在改制中留下许多问题，仅就商标来说，“莺湖”牌商标所有权本由区供销社所有，现经营主体有偿向供销社租赁商标的使用权，但企业未经供销社同意，擅自将中华老字号“莺湖”变更为“莺脰湖”，导致双方出现矛盾，影响了企业的发展。从深层次而言，作为核心资产的“中华老字号”权属不一，且迟迟未能得到解决，既严重影响了企业的积极性，也不利于国有资产的保值增值。

三、推进吴江老字号创新发展的对策思考

老字号的价值在老，出路在新。笔者以为，针对吴江老字号企业发展存在的问题，应坚持传承与创新相结合、经济与文化相结合、市场竞争与政府引导相结合，探寻老字号发展的新天地。

（一）优化工作机制，扎实推进老字号传承振兴

基于吴江丰富的老字号资源和企业发展实际，建议在深入开展老字号普查工作、建立健全老字号档案的基础上，对老字号企业实施分类指导，制定“吴江老字号传承振兴三年行动计划”，实施老字号“培优”“振兴”“复活”三个工程，让发展更具有紧迫性和针对性。老字号“培优工程”是指重点培育创新能力强、市场占有率高、具有较高品牌价值和全国竞争力的老字号企业，助力其产值过亿，并逐步实现挂牌上市；老字号“振兴工程”是指通过外引内联，向拥有一定品牌影响力、发展节奏较慢、具有发展潜力的老字号导入各种资源，实施技术改造、品牌提升、营销模式创新，实现企业跨越式发展，让老字号在发展中得到传承；老字号“复活工程”是指对部分能够体现民族文化特色、历史上知名、契合吴江经济社会发展特色，但已不经营的或濒临倒闭消亡的老字号，学习温州市鹿城区成立老字号企业集团，通过政府支持、企业主导的方式，加快复活、挽救、开发，使其重焕生机，使老字号得到有效保护，文化历史有序传承。

（二）加强组织领导，积极营造老字号发展氛围

一是落实多方协调的工作机制。建议由商务、发改、文广体旅、市场监管、供销社等部门建立老字号联席工作机制，制定吴江老字号发展的战略任务目标、问题清单、任务分工表，共同做好新时期老字号传承创新、振兴发展等工作。二是落实吴江老字号认定管理机制。加强“吴江老字号”增容扩面，坚持每两年评选认定一批，大力支持符合条件的企业申报“苏州老字号”“江苏老字号”“中华老字号”，打造吴江老字号品牌矩阵。三是落实资金政策保障机制。根据老字号发展年度目标，加强财政资金支持力度，设立老字号发展基金，对实施老字号分类管理、企业获得老字号称号、引进人才、开展品牌建设，以及列入非物质文化遗产名录、参加重点展会和改造升级等项目，给予资金支持；鼓励商业银行开发符合老字号需求的金融产品，积极参与和推动老字号企业改革创新。四是落实产权改革机制。以品牌作价入股的方式，解决部分老字号注册商标专用权所有权和使用权分离问题，理顺经营体制，为老字号持续健康发展提供保障。

（三）推动传承创新，重点实施老字号创新战略

老字号能够历久弥新，靠的是在匠心传承中创新发展，搞创新绝不是“另起炉灶”，而是在守住根基的基础上加强创新。首先，要强化品牌战略。建立和完善吴江老字号资源库，推进区域性系统创新。积极支持和鼓励吴江老字号企业抓紧注册商标、专利，并支持争创著名商标、驰名商标、江苏名牌、中国名牌；建立老字号知识产权侵权案件快速维权通道和商标预警制度，打击恶意侵犯老字号商标权的行为；对老字号文化深入发掘，通过融媒体平台立体化、专题化报道吴江老字号，扩大其影响力和美誉度。其次，要强化技术提升战略。支持企业在保留传统特色的基础上，紧扣消费升级和个性化需求，引入现代生产方式，加快技术改造，开发出更多符合现代生活方式的新产品，努力形成“传统技艺展示，现代技术生产”两套系统；支持老字号企

业进军文创领域，鼓励其开发更多高附加值的产品。再次，要强化营销创新战略。支持老字号积极拥抱互联网、大数据等现代信息技术，推动线上线下融合发展，引导老字号适应电子商务发展的需要，开发网络适销商品和款式；支持老字号企业发展连锁经营、特许经营、社群营销、“直播带货”“粉丝经济”，拓展品牌影响力；以“吴江老字号展团”的形式，积极组织企业参加老字号博览会、食品博览会、非遗博览会等展会，帮助其拓展市场，促进企业与省内外同行加强交流合作；鼓励企业学习“五芳斋”“知味观”等浙江老字号营销手法，实行跨界营销、品牌联名等方式促进品牌年轻化，提升品牌的市场号召力、产品的市场竞争力和消费者的情感黏度。最后，要注重人才培育战略。加强老字号企业继承人、管理人才培训，大力培养优秀老字号技艺传承人才，并优先作为“时代工匠”的候选人；鼓励老字号企业与高校、科研院所开展多种形式的合作，建立多层次、多元化的人才培养体系，从而增强企业自主创新的能力；鼓励技艺传人以师带徒、以老带新，调动传承人传帮带的积极性和主动性，增强企业发展的内生动力。

（四）促进集聚发展，突出抓好老字号载体建设

一是以特色商业街区培育创建为抓手，打造老字号特色商业街区，在吴江旗袍小镇、黎里古镇、震泽古镇等商业街区改造提升、特色培育的过程中，积极引进汇聚各类老字号店铺，引导特色产品和服务集聚，带动老字号抱团发展，突出古镇的“古味”；店铺外观要按照传统或原有建筑风格进行修缮，体现历史文化特色，店内装饰产品陈设需遵循现代理念，增强消费吸引力。二是以长三角一体化示范区建设为抓手，加强老字号品牌的集中聚合展示，结合汾湖高铁枢纽、松陵大道综合交通枢纽建设，采用政府搭台、企业唱戏的方式，逐步打造吴江老字号企业集中展示产品、营销产品的窗口，形成城市经济文化新亮点。三是以建立吴江老字号（非遗）博物馆为抓手，充分链接老字号和非遗，加快收集整理、抢救保护老字号手工技艺、文献、珍贵实物，运用现代化、信息化手段，集中展示吴江老字号品牌历史、商业文化、独特产品和技艺，弘扬老字号工匠精神、传承精神、诚信精神和自律精神，擦亮吴江城市名片。