

老字号的乘风破浪

# 咖啡泡枸杞背后的野心：百年老店同仁堂想要打造养生新潮流

■本报记者 李乔宇

万万没想到，有着351岁“高龄”的同仁堂竟然当起了网红，登上了热搜。

“同仁堂竟然开了咖啡馆”“这不是我认识的同仁堂”“人到中年不得已，咖啡杯里泡枸杞”。日前，同仁堂咖啡悄然走红，咖啡杯里泡枸杞的新式喝法也被戏称为“朋克养生”，引发热议。

如果说“朋克养生”是当代年轻消费者的自嘲，那么咖啡杯里泡枸杞或为百年老店同仁堂“重返青春”的方式。

“我们本来不是为了做咖啡店。”谈及同仁堂咖啡的走红，同仁堂知嘛健康品牌管理负责人贺军帅对《证券日报》记者笑称：“咖啡只是同仁堂新零售转型的一个落地产品，是我们从整体业务转型，到研究如何与市场接轨，契合年轻人市场的一个切入点。”

在北京鼎臣医药管理咨询中心负责人史立臣看来，同仁堂跨界意在开辟新的市场增量。“其实同仁堂做得一直不错，也有着强有力的品牌优势。但是这几年，同仁堂正在出现增速下行的态势。”史立臣告诉《证券日报》记者。

“老字号是品质与品牌沉淀的产物，同时也是物质匮乏时代的产物。”中南财经政法大学数字经济研究院执行院长盘和林对《证券日报》记者表示：“如何更加适应当前的市场变化，抓住新的市场需求，是摆在每个老字号面前的一道必答题。”

## 躬身变为网红咖啡厅

在8月中旬一个工作日的中午，位于北京市双井地区的同仁堂旗下知嘛健康门店一派热闹。

记者注意到，恰逢午餐时分，点餐台前已经排起了队，店内已座无虚席。值得注意的是，餐食上桌，消费者们也并不急于享用美食，而是先拍照留念，部分来店的消费者还带上了更专业的摄影设备进行拍摄。

据记者了解，这家知嘛健康门店

近期凭借有着“朋克养生”属性的中药咖啡频频登上热搜，并跻身网红打卡地名单。

“其实味道也没有什么特别的，大家主要看重功效。”上述知嘛健康门店工作人员告诉《证券日报》记者，店内卖得最好的饮品为枸杞拿铁。前述工作人员告诉记者，售价32元的枸杞拿铁每天能够售出二、三百杯，周末的时候每天销量则能达到四、五百杯。此外，门店内的罗汉果美式、益母草玫瑰拿铁等饮品同样受到消费者青睐。

“在六月底七月初的时候，知嘛健康双井店的客流量达到峰值，每天进店人数达到三千多人，有人特意坐两个小时的地铁来喝咖啡！”贺军帅对记者透露，“从六月到现在，疫情缓解以来，基本上每天都有四、五百人进店，周末的话人会更多，达到千人左右，其中有六、七成都是年轻消费群体。”

这并非唯一一家宾客满座的同仁堂知嘛健康门店。8月中旬的一个下午，记者又来到一家坐落于某写字楼内部的同仁堂知嘛健康门店。据记者观察，在这个工作日的下午，门店内已坐满了消费者。“楼里原本有两、三家咖啡厅，但我们开业以后就成为这栋楼里最火的。”前述门店工作人员告诉《证券日报》记者。

在贺军帅看来，同仁堂咖啡的走红并非是不可预料的，为此公司早已做足了市场调研。

贺军帅告诉记者，一方面来看，知嘛健康定位于开拓年轻化的健康消费市场，选择咖啡店作为切入点意在迎合年轻人需求。公司经过调研了解到，去咖啡厅饮用咖啡符合年轻人的社交习惯和消费方式；另一方面，咖啡赛道本身也有着比较广阔的发展空间，在2010年至2019年期间，我国咖啡市场的整体消费量每年都会以10%左右的上漲空间，到2019年人均消费量达到7.2杯。

“现在来店消费的人有六、七成都是年轻消费者。”贺军帅告诉《证券日报》记者。

“新的消费群体意味着新的增

量。”史立臣告诉《证券日报》记者，同仁堂抓住年轻消费群体绝非易事，年轻群体养生需求仍然相对较低。

“新生代一定是未来消费的主力军。”盘和林告诉记者，新生代市场的需求和传统市场的需求有所差异，这也在倒逼传统老字号进行新的尝试。同仁堂的网红咖啡店在一定程度上能够弥补传统健康养生企业在年轻消费市场上的短板。

## 二楼上的秘密

但做一个网红咖啡店并非同仁堂的真正目的，知嘛健康双井门店的二楼藏着同仁堂卖咖啡背后真正的“野心”。

与一楼的热闹氛围不同，知嘛健康二楼的氛围更像是传统意义上的中药店。与传统药店的不同之处在于，除了中药柜台外，知嘛健康二楼还设置了一个诊疗室以及用于开展讲座等活动的小型演播厅。

贺军帅告诉记者，知嘛健康还会定期开展讲座传播中医文化，亚健康人群也可以来到诊疗室问诊，诊疗室的医生会提供包括中医疗养、食疗等全方位的诊疗方案。

“我们的目的不是做咖啡店。”贺军帅对《证券日报》记者强调：“我们是从事健康服务的，在新零售业务体系中推出的草本咖啡系列饮品和烘焙系列的产品，只是我们一站式健康解决方案中的一部分业务，是为了给消费者提供一种健康的饮食方式。”

“相对于其他从事餐饮的企业，我们专注的是健康，我们的食产品都是中医师、营养师根据节气养生特点和每个人不同营养情况，提供的个性化的食疗方案。”贺军帅介绍，知嘛健康双井店为例，该门店的业务还包含了精准检测、精准追踪、精准治疗等全生命周期的健康服务。

在贺军帅看来，中药咖啡的走红也在证明消费者对健康生活有了新的认知和需求，尤其是在后疫情期，人们对健康的关注更是有所提升。据他观察，平均每十位进店消费者



中，就会有三位购买店内出售的阿胶、蜂蜜、中药等产品。

“事实上，同仁堂做快消本来就有自己的优势。”史立臣告诉记者，一方面，同仁堂的名号本身就是一块活招牌，具备比其他企业更有优势的品牌效应；另一方面，同仁堂本身也具备较丰富的线下门店资源。

史立臣告诉记者，中医药企业想要进一步发展，无非加强研发、开阔资源等几条路径。从同仁堂的发展方向来看，公司布局生态链的趋势较为明显。

“养生与休闲的需求不是互斥的，无论是餐饮还是养生都可以相互引流增加利润增长点，同时也能够丰富同仁堂整体的业务构成。”史立臣表示。

知嘛健康双井店的模式仍将复制。据贺军帅透露，计划在未来5年内，通过战略合作的方式在全国一线城市布局50家的城市旗舰店，提供精准健康综合解决方案；在城市重要商圈布局3000家以上品牌地标店，树立品牌形象，解决消费者最后一公里的服务问题。

在贺军帅看来，同仁堂知嘛健康新零售通过对产品、服务的创新，实现“人货场”的消费场景重构，最终打通服务年轻化健康养生的巨大消费市场，弥补传统健康行业在年轻化市场

上的短板，赢得业绩的指数级增长。

谈及未来的发展方向，贺军帅告诉记者，同仁堂知嘛健康将通过服务、体验、社交场景的创新，重构“人+货+场”消费场景，同时利用互联网+平台模式，打通线上线下消费场景，最终形成商业模式的创新。“在未來，借助数字化管理手段和工业互联网平台等改造传统商业模式，创新求变，对准消费者需求，提供个性化、定制化产品和服务，是老字号企业必须要迈出的一步。”盘和林指出。

“拥有351年发展历史的同仁堂，能够保持‘青春’的动力就是不断地创新，不断地研发新的产品和拓展新的服务。”贺军帅告诉记者：“只有这样才能使企业能够满足消费者需求的变化，让企业良性地发展下去。”

盘和林告诉记者，当前全球经济都呈现数字化趋势，选择数字化转型是目前绝大多数传统产业的一个共同的方向，非常重要的方向。他建议，用数字化赋能老字号，以创新擦亮老品牌。

“老字号企业既是传统商业的代表，也是传统文化的重要符号，进入信息化时代，紧跟数字化浪潮的脚步，借助数字化管理手段和工业互联网平台等改造传统商业模式，创新求变，对准消费者需求，提供个性化、定制化产品和服务，是老字号企业必须要迈出的一步。”盘和林指出。

# 全聚德的变与不变：迎合年轻人 不放弃“讲究”

■本报记者 向炎涛

在全聚德156岁生日庆典上，总经理周延龙率领员工举行了一场“敬匾”仪式：全体员工高唱全聚德集团歌《一炉百年的火》，周延龙上前为见证了全聚德156年发展历程的牌匾拭去浮尘，并带领员工向牌匾行礼致敬。

这是全聚德为这个百年老字号保留的仪式感，在每年农历六月初六生日这天，全聚德全国门店举行“敬匾”仪式，以净致敬，表达对全聚德品牌的尊敬。

去年12月份，全聚德掌门人的接力棒交到了周延龙手上。然而，迎接他的，是全聚德连续三年下滑的业绩，和网络频频出现的“全聚德的鸭子卖不动了”的质疑。上任后，周延龙定下了全聚德“守正创新”的转型总基调。近日，在接受《证券日报》记者采访时，周延龙表示，所谓的“守正”即走正道，餐饮要回归餐饮的本质，做好产品和服务；而创新则是自我革命，要有不断调整的勇气和决心。

## 业绩持续下滑

记者梳理全聚德近些年财报发现，自2017年以来，全聚德业绩持续下滑。该公司2017年-2019年营业收入分别为18.61亿元、17.77亿元、15.66亿元；净利润分别为1.36亿元、7304万元、4462万元。

深耕餐饮行业10多年的周延龙

看到了全聚德业绩下滑的根源是客流下降。“从餐饮角度来说，餐饮收入主要是由人均客单价乘以客流量构成，客单价是相对稳定的，关键就在客流。”周延龙此前接受《证券日报》记者专访时谈到，抓客流是全聚德下一步需要发力的点。

在中国品牌研究院研究员朱丹蓬看来，全聚德作为中华老字号，并没有享受到我国餐饮业快速发展所带来的增长红利，反而是掉队了。他对《证券日报》记者表示，全聚德的关键问题是远离了主流消费人群。如今的全聚德主要客群来自游客，团餐标准低，客单价实际上也并不高。而全聚德整个经营团队相对老化，在对接消费端，从产品到渠道到场景，以及整个创新升级迭代远远落后于整个行业。

周延龙也看到了这一点，他想要重获年轻消费者和本地消费者两大客群。“我不敢说谈吃必选择全聚德，但至少我希望更多年轻人不排斥。”“全聚德品牌已经156年了，如果156年后的今天，我们连自己身边的街坊老百姓都服务不好，我们很难承担向全国乃至全球的旅游者提供优质服务的重任。”周延龙对记者说道。

## 放下身段拥抱年轻人

近日，在全聚德和平门门店，记者看到，饭点时分的金色大厅几乎座无虚席。一位服务员告诉记者，相比前几个月，最近客流量明显上来了，

周六、周日整个大厅都坐满了，还要等位。

7月24日，周延龙在全聚德“敬匾”仪式上宣布了三大新的举措：取消服务费；规范烤鸭价格，统一烤鸭出品标准；调整北京门店菜单，推出一人食、两人食烤鸭套餐等。

“这是老字号面对消费者需求改变，尤其是疫情后出现新的消费模式所做出的真实举措，我们希望消费者感受到我们在改变。”周延龙说。

周延龙提出，要从产品和服务两个维度寻找自身的不足。疫情缓解后，全聚德对菜单进行了升级，将47款菜品列入全聚德北京门店统一菜单，并添加了一人食烤鸭。外带方面，升级烤鸭外带礼盒，让外带烤鸭实现与堂食相当的温度。在价格上，超过50%的菜品设定会员价，同时对菜品进行了调价，降价幅度10%-15%。此外，取消了过去大堂消费10%-15%的服务费。

在餐厅环境上，周延龙想要改变全聚德过去“金碧辉煌”的形象。“现在年轻人吃饭喜欢有文化、有独特设计的环境，我们想让消费者在就餐环境上有新的感受，改变过去富丽堂皇、很正式、就餐仪式感很重的印象，这样的环境对消费者会有压力。”周延龙告诉记者，目前，全聚德在对和平门总店一层600平方米的门店进行装修改造，打造新中式风格，这是一种尝试。

“这些改变可能对新品牌来说并

不难，但对于一个老品牌来说其实不容易。我们有很多模式化思维，靠惯性、靠品牌活力支撑不了增长空间，必须有对产品和服务本身的肯定。”周延龙说。

在他看来，这样的自我变革其实也是“摸着石头过河”。在履新全聚德之前，周延龙是东来顺的总经理。“我感谢在东来顺的经历，但是在东来顺10年半的经历并没能在全聚德复制。现在的董事会、经营班子给了我很多许可，但没有足够的样本来验证我们的改变是否正确，只能反复尝试。”

朱丹蓬对记者表示，全聚德在满足消费端方面做出了一些尝试，是在研究新生代、靠近新生代、讨好新生代。“这些改变不一定能够充分激活，但依托全聚德的品牌底蕴，应该会有所改善。”

## 守正创新

改变的同时，周延龙认为老字号的传承应该“守正”，即坚守正道。他喜欢用老北京话里的“讲究”来描述全聚德的“正道”。

烤鸭烤制时的烤、摆、转、照，整只烤鸭外形饱满，颜色均匀，外皮脆、肉质嫩，一鸭三片的“脯皮不能低于10片、脯肉不低于24片，加上腿肉三者合计不少于90片，总重量不低于450克”，这是全聚德烤鸭传承百年技艺的“讲究”。

在全聚德47道标准菜中，有17道是依据史料记载，结合多位烤鸭界大师的改良和创新，对消失已久的菜式进行重新设计制作的，如鸭汤醋椒鱼、清炸鹌鹑蛋等，这是菜式的“讲究”。

“这种讲究不是说教，是润物细无声的，融化在每一个产品展示和服务环节，比如这道菜脆的该脆，软的该软，绵的该绵，讲究。一道菜该配什么是有道理的，为什么要做这个产品，口味要有保证，有讲究可讲。所以从供给侧来讲，老字号要讲究；从消费者来说，舒服。让消费者实现比饱更高一个层次的就餐感受，是综合体验感的相配，这包括产品研制，服务到位，灯光融合，菜的量，温度等综合的体验感满足。”周延龙说。

“在中国的传统里，以老为尊，老就有一些优势，但是进入市场，老字号千万不要把自己定位在优势地位上，老字号在竞争过程中，由于机制和体制的落后，在市场化比拼当中并不占上风。”周延龙表示，餐饮要回归本质，做好产品，服务是放大器，产品是根本，应该有自我革命、不断调整不断推陈出新的勇气和决心。

在大墨餐饮咨询创始人白墨看来，老字号最大的优势正是这块招牌，品牌溢价和品牌知名度上有非常强的优势，不用像新生品牌需要花大量营销费用去推广。“对于老字号来说，把内功练好。品牌年轻化，适应年轻消费群体，做好服务、环境、体验，还是很有希望的。”白墨对记者表示。

# 西藏珠峰控股股东因违规遭上交所通报批评

■本报记者 舒娅疆

8月24日晚间，西藏珠峰资源股份有限公司(以下简称“西藏珠峰”)披露的上海证券交易所发出的《纪律处分决定书》显示，公司控股股东新疆塔城国际资源有限公司(以下简称“塔城国际”)因质押融资业务违约涉及股份减持行为，经券商正式告知及监管多次提醒，塔城国际仍在未披露减持计划的情况下发生减持行为，后又在披露的计划减持期间前发生减持，合计减持数量779.48万股，占公司总股本的0.8526%，变动数量较大，违反了《上市公司股东、董监高减持股份的若干规定》和交易所的有关规定。上交所决定对塔城国际予以通报批评，上述纪律处分将通报中国证监会，并记入上市公司诚信档案。

## 从收到通知到实际减持长达半年

据悉，塔城国际持有西藏珠峰3.69亿股(占公司总股本比例为40.32%)，是西藏珠峰控股股东。公告显示，塔城国际此前已将其持有的2.31亿股公司股份予以质押。其中，2017年1月份至2019年1月份，塔城国际分次将5384.62万股质押给华融证券办理质押融资业务。2019年10月10日，前述质押融资业务期限届满，塔城国际未按照协议约定购回，构成违约。

“在质押融资到期后，华融证券已于2019年10月11日向塔城国际发出违约通知和处置告知函。期间，监管部门也多次进行了监管督促。塔城国际收到违约通知后至实际发生减持期间长达近半年之久，其早于华融证券减持前就应当预见到可能发生的平仓情况，理应有充足的时间根据违约处置进展做好相应的信息披露安排。但塔城国际在减持行为发生后才披露减持计划，未按规定履行减持预披露义务。”上交所对在《纪律处分决定书》中表示。

《证券日报》记者注意到，在公告披露以后，有投资者很快在网络平台上对塔城国际和西藏珠峰提出了质疑。“8月18日的公告，为什么到今天才发布？”“违规减持，通报批评了事，股东损失和企业信誉谁来承担？”二级市场上，西藏珠峰的股价在25日以11.11元/股低开，随后震荡下行，截至25日收盘，西藏珠峰最新股价为10.55元/股，单日下跌6.14%。

“上市公司股权结构是否稳定、控股股东对公司控制权是否会发生变化，这些都是投资者判断股票投资价值的重要因素，正因为如此，我国证券法律法规均要求控股股东及时披露增持计划，以保障投资者的知情权。”上海明伦律师事务所王智斌律师向《证券日报》记者表示。

## 因资金压力未如期实施股东分红

一方面，控股股东塔城国际质押融资违约被平仓凸显了其面临资金紧张的困境；另一方面，西藏珠峰当前也承受着资金紧张和业绩下滑带来的压力。

今年6月份，西藏珠峰曾发布公告称，其主要经营实体——在境外的塔中矿业受新冠肺炎疫情影响，生产经营和运营资金压力加大，而目前的运营性现金流和外部融资均进展不顺，因此不能如期实施原定每10股派3元现金(含税)的2019年第三季度分红方案。公告披露以后，西藏珠峰很快收到了上交所发出的监管工作函。

针对控股股东遭上交所通报批评和上市公司面临的资金压力问题，《证券日报》记者于8月25日致电西藏珠峰，公司工作人员表示：“交易所的纪律处分决定书虽然写的日期是8月18日，但实际上我们是8月24日才在系统里看到的消息，公司并不存在故意延迟披露的情形。”

“我们正在想办法争取相关的信贷支持，因为确实碰到了暂时的困难。”该工作人员坦言，西藏珠峰确实面临资金压力，公司一方面与日常合作的金融机构进行沟通，争取信贷支持；另一方面，作为西藏上市公司参与“一带一路”比较有成就的企业，也希望在遇到困难时获得相关政府部门出手援助，一旦疫情稳定，公司生产正常，伴随随、转价格稳步回升，在产能产量不受限的情况下，公司对相关融资具有足够的偿还能力。

资料显示，西藏珠峰位于塔吉克斯坦的全资子公司塔中矿业主营铅精矿、锌精矿和铜精矿业务。截至2019年底，塔中矿业具备年产选400万吨、年产产铅铜金属量合计超过15万吨的生产能力。今年7月底，西藏珠峰发布业绩预减公告称，预计上半年实现归属于上市公司股东的净利润将同比下滑62.58%至68.33%。有色金属铅、锌价格同比大幅下降，塔中矿业受当地疫情影响导致矿山产能受限，精矿产品产量和销量下降是主要原因，公司表示，上述因素将导致西藏珠峰上半年收入和利润下降幅度超过50%。

针对目前塔中矿业产能恢复状况的问题，上述工作人员向《证券日报》记者介绍，根据疫情防控相关要求，目前现场进行采矿作业的人员相对少一些，只有四五十人，但正在慢慢恢复，有可能在今年10月份左右逐步达到预计产能。

“我们最近刚包机送了一批打过疫苗的中方工作人员去塔吉克斯坦。一是要保现场生产，同时也要保人员安全，在做好疫情防控措施的情况下，希望把下半年的工作做好。”上述西藏珠峰工作人员表示。

# 老字号需要被看见 转型重在创新和匠心

■向炎涛

同仁堂咖啡、故宫口红、大白兔香水……近年来，越来越多的老字号跨界玩起了新花样，展现出一股“不服老”的转型决心与活力。

这一现象背后折射出的是消费群体在发生变化，老字号也要开始迎合年轻群体的需求。当消费主阵地从60后、70后转向80后、90后，甚至00后身上，那些守在自己一亩三分地吃老本的老字号已经不能适应新的消

费市场。面对越来越多新生代品牌的冲击，不少老字号经营陷入困境。

随着消费者越来越理性，越来越追求多样化和个性化，如何让民族品牌焕发出新的生机，成为摆在老字号面前的一道难题。笔者认为，老字号“不服老”，不能倚老卖老，抱着金字招牌故步自封，而是要永葆年轻心态，强化市场化理念与时俱进，勇敢参与市场竞争。

老字号的优势是品牌和文化，在参与市场竞争中，要最大限度地发挥自己的优势。老字号可以将传统文

化的内涵融合新时代的创新发展理念，赋予产品个性化表达。比如回力、李宁对品牌进行升级，打出了“国潮”标杆；故宫开发IP，联手厂商推出各种文创产品。在消费升级背景下，消费者看中的不仅是商品本身，还有商品背后的文化符号和情感共鸣。除此之外，老字号也需要在产品、服务、体验等多个方面升级，不断推陈出新，跟上市场需求的变化。

酒香也怕巷子深，老字号需要被看见。互联网时代，老字号还要注重

年轻人的消费习惯，用新思维、新方式来传播。比如全聚德总经理亲自出马直播带货，片仔癀在抖音推抗衰老神曲，这些都是有益尝试。

近日，商务部、国家发改委、国家卫健委等三部门联合印发《关于支持商贸流通企业复工复产的通知》，提出要促进老字号品牌消费，深入实施中华老字号保护发展工程，建立老字号动态管理机制，培育一批文化特色浓、品牌信誉高、市场竞争力强的中华老字号。

老字号是一笔可贵的文化资产，