



时光流转 匠心不变

——老字号新电商的“上海实践”

2019年2月21日,上海市委书记李强专程专题调研上海市信息消费产业发展情况时指出,要积极推动消费升级,培育消费新热点,形成经济新增长点。要把信息消费作为重点领域,抓住发展机遇,持续推进创新,做大做强品牌,提高服务质量,为全力打响上海“四大品牌”,促进经济持续健康发展作出更大贡献。

2019年5月7日,在上海市府、上海市商务委、上海老字号协会的共同推动下,拼多多联合光明乳业、冠生园集团、回力鞋业、豫园珠宝、上海凤凰、美加净等多家品牌,携手推出“上海老字号新电商计划”。拼多多在这一天的“上海老字号新电商计划”启动仪式上承诺,将在未来三年累积投入100亿元营销资源以及15亿元定向现金补贴,助力100家上海老字号品牌扩大市场份额,推动更多品牌重回一线品牌阵列,这也是迄今业界规模最大的老字号品牌联合专项行动。

拼多多联合创始人达达表示:“老字号品牌是中华优秀传统文化和现代市场经济的纽带,每一个老字号背后,都凝结着民族的智慧和时代的烙印,蕴藏着巨大的社会与经济价值。支持老字号创新发展,激活老字号新动能,是我们这代人的义务,更是责任。”



▲上海市商务委党组书记华源(右四),金山区委副书记、区长胡卫国(左四),长三角老字号企业联盟代表邵玉玲(右三),拼多多联合创始人达达(左三),以及上海老字号代表品牌相关负责人,联合启动“上海老字号新电商计划”。

① 时代印记

自开埠直至20世纪90年代,上海一直是中国最重要的日用品生产基地。百年间,上海诞生了中国第一批制造业品牌,创造了诸多行业第一。凤凰、上海手表、上海缝纫机等品牌,作为中国家庭“老三件”的代表,不仅誉满全国,更名扬海外。

超过半个世纪的时间里,上海品牌不仅代表了价值和品质,更蕴藏着精神寄托。在江浙沪地区,新人会在洞房花烛夜放上两支美加净牙膏,寓意生活和和美——上海222家老字号品牌,几乎每一家都有类似的时代印记。

昂扬百年之后,上海品牌开始面临时代的挣扎。20世纪90年代起,国际品牌大举入华,新本土品牌持续诞生,大量新生事物争夺热

土的同时,黄浦江畔伫立的老字号略显疲态。在体制变革、产业外移,以及市场充分竞争的多重因素下,一批上海品牌的市场占有率逐渐下滑,直至退出一线品牌的阵列。

同济大学经管学院副院长程名望教授表示:“伴随着商超渠道和电视广告的兴起,国际品牌凭借资本和渠道优势,改变了营销和触达的方式,老字号品牌没有经历过这样的立体化竞争。”

浦西的工厂逐渐退出历史舞台,浦东的高楼拔地而起。在市场的沉浮中,老字号品牌的国民印记并未就此磨灭,随着国民本土品牌意识与自我认同的崛起,它们潜在的号召力成了宝贵的无形资产,一点即燃。

② 老字号的经典难题

“新电商+老字号的潜力远不止于此。”拼多多联合创始人达达表示。拼多多团队相关研究认为:共有108家上海老字号品牌具备广阔的电商发展前景,而目前仅有36家具备相对成熟的电商运营体系,整体增长空间巨大。

“老字号拥有很强的潜在号召力,即便过了十几二十年,消费者依旧对这些品牌充满信心。”拼多多相关负责人表示。平台数据显示,上海老字号的搜索转化率普遍高于其他新生品牌,甚至高于很多一线国际品牌,在曝光转化率和复购率上,老字号品牌同样具备领先优势。

国民信任感源于老字号过硬的品质和亲民的价格,经过岁月更替和商业浮沉,每一个老字号品牌都具备千锤百炼的过硬实力。

“老字号岁数‘老’,但产品和技术并不‘老’。多年来,我们坚守品质、坚持技术研发,将最好的产品呈现给消费者。”上海美加净日化党委书记王琴表示,“我有信心说,美加净旗下的牙膏,是国产品质的代表之一。”

好产品不等于好销量,渠道和营销是老字号品牌的主要短板。“蜂花的理念是将广告费用省下来,投入产品研发,将性价比做到最高,做到真正的物美价廉,通过消费者的口碑扩大品牌影响力。”蜂花产业基地负责人郭德英表示。

这样的经营理念,为蜂花培养了一批忠实的品牌用户,但也制约了品牌的触达半径。在上海老字号群体中,秉持类似理念的不在少数。

成本和渠道的权衡,是老字号品牌振兴的经典难题。在线下商超渠道,品牌的综合运营成本居高不下,由于“入场费”“上架费”等费用越来越高,很多老字号品牌不得不让位国际品牌以及更为激进的新品牌。“线上渠道同样如此,实际上,目前其他电商平台的综合运营成本,已经接近线下卖场。”王琴表示。

“同类产品,老字号品牌的价格普遍仅为一线品牌的几分之一,整体规模却差了几十倍。”拼多多相关负责人表示,“其中存在明显的供需错位,更蕴含广阔的机遇。”

③ 老字号的新体系

为了充分释放老字号品牌的社会与经济价值,今年3月起,拼多多正式联合上海各大老字号,制定量体裁衣的新电商方案,助其拥抱平台4.2亿用户。5月,针对老字号品牌的普遍诉求,拼多多“上海老字号新电商计划”全面启动:线上,“上海老字号”品牌特惠专场、“大牌驾到”,以及“产业中国”万人团等专项矩阵轮番登场,包括回力、六神、英雄钢笔、上海皂业等在内的近50个上海老字号品牌加入

其中。线下,“上海老字号新电商公开课”定期推进,近百家上海老字号品牌相关负责人先后参与。针对不具备电商经营和运营经验的老字号,拼多多提供覆盖全流程的“一站式”服务,帮助建立相对完善的电商体系。

技术端:拼多多工程师团队正打造“定制雷达”,针对老字号品牌目标群体进行精准筛选与有效匹配,进一步提高转化效率。

传播端:拼多多正利用自有资

源,联合东方卫视等多家媒体渠道,帮助上海老字号品牌传播、展销,以扩大其全国影响力。

生产端:由“多多大学”和“新品牌实验室”抽调组成的团队,正深入一线,配合有需求的老字号企业对生产线进行数字化改造,深入推动企业的“数字化、网络化和智能化”的转型升级。

一揽子量体裁衣的综合解决方案之下,上海老字号品牌加速蜕变。一位品牌相关负责人表示:“第一次看到

有针对老字号的推进计划如此详尽且落实到位,也真正感受到了平台级企业的爆发力。”

拼多多数据显示,2019年初至4月的短短几月间,上海老字号品牌的月均订单规模增长接近2.5倍,累积订单量超870万笔。“4个月间,蜂花的销量增长接近4倍。3月份起月销售额突破百万,并且依旧维持高速增长。”蜂花品牌电商部经理仰明表示,“这个增长速度在各渠道前所未见。”

④ 更低的成本 更大的市场

随着国内移动互联网的普及,多行业的流通和营销渠道优化甚至重构,为优势品牌带来了挑战,也为老字号品牌创造了弯道超车的机会。

作为零售业态变革的主要力量,拼多多与老字号的结合形成了天然的化学反应,后者得以打破过往区域销售半径的制约,直接触达数亿消费人群。

“拼多多的综合运营成本较其他电商平台低15%-20%,较线下渠道更低

多。”上海美加净日化党委书记王琴表示,“对于老字号的发展而言,这笔(节约的)成本至关重要。”

除大幅降低成本外,拼多多还为老字号提供了覆盖全国的增量市场和新的消费群体。平台“百大品牌下乡”一期工程显示,参与的5家上海老字号品牌中,仅回力就售出13万多双,日化类目则诞生了多款“10万+”的单品。

此前,瑞银集团发布的研究报告

指出:大部分品牌商将拼多多视为新增获客的主要来源。对此,有业内人士分析认为:“低线城市的平均消费增速远高于一二线城市,且该群体暂未形成稳定的品牌喜好,是各大品牌商主要增量市场。在低线城市,拼多多拥有超高的渗透率,成为品牌下沉的重要渠道。”

对于拼多多创造的增量市场,各老字号品牌深有体会。上海表业有限公司董事长董国璋表示:拼多多数据

显示,上海手表在年轻群体中拥有很强的号召力,自入驻拼多多以来,上海手表的月均环比增速维持在30%以上。“因此,加入‘老字号新电商计划’已成为上海手表深入开拓全国市场的重要举措。”

凤凰自行车有限公司副总裁季小兵则表示:“过去百年历史中,凤凰已经服务2亿消费者,而拼多多的‘老字号新电商计划’,进一步拓展了凤凰的覆盖范围。”



▲ 2019年,拼多多将开设10期“上海老字号新电商公开课”

▼ 蜂花产业基地负责人表示:企业通过拼多多看到了多样性的市场



◀ 蜂花系列产品通过拼多多触达全国各地

► 基于老字号的产品优势和拼多多的渠道与技术优势,上海品牌正形成开放的“产业闭环”



⑤ 开放的产业闭环

制造业有个观点:谁能够掌握流通渠道,谁就能掌握工业命脉。美加净日化党委书记王琴认为:2019年,上海老字号正面临前所未有的机遇。

上海完善的基础设施和全球顶尖的营商环境,为老字号的内生发展提供了充足的便利与动力。近年来,上海市政府持续加大对于老字号品牌的帮扶力度,将重振老字号作为全力打响上海“四大品牌”的重要抓手。而以拼多多为代表的上海新消费互联网企业的崛起,则为老字号的腾飞提供了载体,形成了一套完整的政策与产业闭环。

闭环的核心在上海,边界覆盖全

国市场。王琴表示:上海老字号的主攻市场应该是二三线城市,而非一线城市。“我们必须有清楚定位,一线城市中,国际品牌的竞争非常饱和,高品牌溢价是主流,上海老字号都是优质优价,我们应该更关注如何为二三线城市消费者创造极致体验,才能把握新的机遇。”

在达达看来,这不仅是老字号品牌的机遇,也是拼多多的机遇。“中国的消费市场非常复杂,各线城市群体均是万亿级的市场。过去,品牌方可以一盘货供全国,但随着流通侧的变化,通过定制化商品满足多样性需求将成为主流,这天然契合老字号差

异化竞争的特性,也符合拼多多的长远发展规划。”

基于这一判断,拼多多将“老字号新电商计划”视为长期战略,将持续倾斜资源和技术。按照规划,2019年,拼多多将完成108家老字号品牌的“触网”工作,并且每年定向补贴5亿元现金,联合上海老字号推动“正品下乡”,推动新消费群体形成稳定的品牌喜好。

同时,未来3年内,拼多多还将累积投入100亿元营销资源,助力100家上海老字号国民品牌强化品牌认知与份额,推动更多品牌重回一线品牌阵列。“在此基础上,‘上海老字号新

电商计划’的长期规划,是结合拼多多技术优势和需求大数据,推动老字号品牌供应链、生产环节进行优化,最终实现两个目标:一是以需定产,大幅降低老字号品牌的库存和流通(物流、仓储)环节的压力与成本;二是实践定制化生产,结合各老字号的优势,推出更契合消费需求的品类与产品,从而进一步提升其产品和市场覆盖率。”拼多多相关负责人表示。

据悉,相关供应链优化和定制化产品的深度工程,目前已经全面铺开。对此,王琴表示:“拼多多对于发货时间等管理有严格要求,本身就倒逼企业升级包括物流链在内的体系,

以适应快速增长的订单量,这从侧面提升了企业的综合竞争力。”蜂花产业基地负责人郭德英则透露称:仅供拼多多的品牌和定制化产品已经进入盲测阶段,6月份即将面世。

“通过拼多多,我们清楚看到了多样性的消费市场和其巨大潜力,因此对品牌做了重新规划。”郭德英介绍称,“为了契合平台的普惠需求,我们将重磅推出专供拼多多的新品牌‘Delighted Time’,其中包括200ML无硅油系列的定制洗护产品,仅售9.9元,实现了无硅油产品系列的最低价,我们希望以此彰显品牌针对平台4.2亿消费者所做的努力,通过产品获

得更多消费者的青睐,携手打造新的海派名片。”

据悉,除蜂花定制品牌外,“上海老字号新电商计划”共有10款左右的定制化产品正在推进之中,预计在年内陆续推出。一旦该模式跑通,2020年,老字号品牌将联手推出一系列满足不同区域、不同群体消费者多样性、深层次需求的定制化产品,从而实现有效的差异化竞争。

对于“老字号新电商计划”的发展,拼多多联合创始人达达充满信心。他表示:“老字号和新电商是优势互补,立足上海老字号品牌既有资源与优势,我们有信心也有决心,助力上海打造成为中国品牌高地,并且最终打造一批具有鲜明上海特色和国际竞争力的老字号品牌。”(李康)