

回力迈进天猫 618 亿元俱乐部 上海老字号再度“老树开新花”

天猫正在用数字化 原创力重塑国货老字号

回力国潮鞋、英雄墨水鸡尾酒、大白兔与气味图书馆跨界合作的车载香水……这些爆品在今年的天猫 618 上被“疯抢”。老树开新花，上海的老字号正迎来另一个春天。

一面拥有辉煌的历史、极高的 IP 价值，另一面又直面残酷的现实、切实的经营困境，是很多老字号共同的处境。但上海的老字号正借助天猫的力量实现数字化的“焕新”历程，屡创骄人的“新战绩”。从基数来说，上海拥有的老字号数量居全国之首；从焕新来说，上海老字号也大有“集体爆发”的势头。

上海老字号频频“老树开新花”的背后，固然有这座城市勇于开拓、善于创新的“基因”，但老字号正在走的“新路”，依然有很多经验甚至教训可以总结。

创新主阵地还是主业

英雄一款新笔 2 个月卖 1.8 万支

与大白兔类似，上海的另一老字号——英雄也尝试过跨界，“英雄墨水鸡尾酒”，光看名字就有一种“想尝尝”的冲动，但所有的跨界产品核心都是通过 IP 运作，扩大影响力，老字号要真正走出困境，不可能靠一味地跨界来吸引目光，真正核心的，是在“主业”上创新、“重返年轻”。

英雄钢笔已经 88 岁了，确实“老”了，但如果回到上世纪八九十年代，彼时就已经四五十岁的英雄，却绝不会被认为“已过时”，相反那时她“正年轻”——用她的产品牢牢地吸引着那时的年轻人：那时，在蓝色涂卡上衣口袋中插一支英雄钢笔，是知识分子和干部的代表性打扮，英雄钢笔和墨水组合，也是馈赠亲友的时髦礼物。在那个猪肉只要 2 块钱一斤的时代，英雄钢笔一年卖出了十几个亿。

英雄电商事业部总监赵俊说，找回年轻消费者，是现在的当务之急。“英雄钢笔有很大一部分是卖给学生人群，三年级以上的小学生要练钢笔字，大多都是通过父母去买钢笔，而现在很多父母是 80 后、85 后，马上会有 90 后，怎么能吸引他们注意，是我们重点考虑的。”

赵俊说，在这个过程中，天猫给予了很大的帮助。通过天猫大数据，他们发现，不少消费者反映英雄钢笔太“刚硬”了，是不

是外观可以更柔和一点？前两年，在天猫国潮行动项目组的推动下，国货品牌跨界风盛行，英雄也受到启发，找到了施华洛世奇，推出一款高端水晶钢笔，结果半年内就拉动了 30% 的增长。

在天猫，英雄变得越来越没有包袱。今年初，趁着电影《流浪地球》火爆网络，英雄又做了一款联名版星球钢笔，天猫首发短短 2 个月，卖爆了 1.8 万支。

5 月 8 日，阿里巴巴发布新国货计划：协助全国 1000 个产业集群全面数字化升级；创造 200 个年销售过 10 亿的国产品牌；帮助 200 个老字号年销售过亿……为了帮助国货品牌转型焕新，天猫引进了一批设计师资源，和 100 多法国设计师签约了深度合作协议。通过这些设计师资源，英雄第一次尝试和卡地亚珠宝设计师合作，设计了一款中国风钢笔——笔尖是卷轴样式，笔身则采用了竹节的元素，近期也将在天猫首发。



上海老字号“集体爆发” 在天猫 618 上战绩不俗



92 岁的回力在天猫上受到非常多年轻人的喜欢

诞生于改革开放之前的国货品牌，通常被称为“中华老字号”。目前，在商务部的中华老字号名录中一共有 1128 家老字号，平均年龄 143 岁。

根据稍早前阿里研究院、北京大学光华管理学院联合发布的《中华老字号品牌发展指数》：作为民族工商业最早萌芽、繁荣的地区，上海有 180 家老字号企业，拥有渗透到百姓生活方方面面的日用消费品老字号品牌，不

管从老字号数量还是行业品类的丰富度，上海市都是老字号第一阵地，无出其右。

而由市场力、创新力、认知度、美誉度以及忠诚度五个指标综合计算得出的发展指数，则体现了老字号在新时代的发展新貌。在《中华老字号品牌发展指数》TOP100 榜单中，百强中共有 96 家企业于 2008 年至 2018 年间开设了天猫官方旗舰店，4 家没有网店的都属于强监管的医药行业。

百强中，来自上海的老字号品牌最多（20 家），北京（18 家）、浙江（13 家）紧随其后。百强榜前 20 名有 6 个是上海品牌，分别是恒源祥、美加净、回力、红双喜、光明和马利，可见上海老字号品牌竞争力十足。

在刚刚过去的天猫 618，上海的老字号们在天猫旗舰店的战绩也着实不俗：回力交易额破亿，成为“亿元俱乐部”的一员，一款联名葫芦娃的国潮爆款鞋在 6 月 16 日的 1 分钟内卖出了 1 万双；英雄墨水与 RIO 跨界合作的“英雄墨水鸡尾酒”再次爆红，在天猫 618 开售仅 3 秒，1 万瓶备货就告售罄；大白兔与气味图书馆跨界合作的车载香水，6 月 16 日在 15 分钟内卖出了 8000 个；美加净 17 分钟的销售额就超过了去年全天；光明 6 月 1 日第一个小时就卖出 19 万份鲜奶。此外，据透露，今年天猫 618 期间，国货老字号品牌迎来爆发式增长，破亿品牌中 6 成是国货，如回力、南极人等耳熟能详的上海国民品牌都在其中。

IP 跨界决不能生搬硬套 大白兔香水和奶茶的不同境遇

不过，“大白兔”授权某品牌开设的以大白兔奶茶为卖点的快闪店，虽然也成为了排队几小时才能买到的“网红打卡地”，但尝试过的小伙伴嚷嚷“上当了”的不少，认为这个奶茶只有包装延续大白兔奶糖风格，口味与大白兔奶糖几乎没关系。

同样是跨界活动，为何会出现截然不同的结果？原因之一，恐怕是在“奶茶营销”中，大白兔只是将 IP 授权给合作伙伴，在具体产品研发和运营中参与不多。

相比而言，大白兔在与气味图书馆的跨界合作中，参与度就要高得多。为了将大白兔奶糖的香甜从味觉延展到嗅觉，双方在全球极少数的顶尖调香师中选了又选，最终决定邀请一位有中国生活经验、品尝过大白兔奶糖的美国调香师操刀。而大白兔为了唤醒与强化这位调香师的味觉记忆，特地将奶糖寄到美国，供他调制期间品尝。经过这名调香师反复调整配方，大白

兔等到了“最对的味道”：香水前调是大白兔奶糖的味道，中调是蜜糖茉莉花香加入马达加斯加香草；等奶糖味散去，留下的是淡淡的花草香，甜而不腻。

大白兔奶糖香水、六神花露水鸡尾酒、英雄墨水鸡尾酒、青岛啤酒卫衣、老干妈卫衣、周黑鸭口红……这些都是天猫一手促成的跨界合作。天猫快销大食品品牌营销专家涂焯认为，跨界产品进行 IP 运作，不是简单的 IP 联合或授权，可以通过大数据决定“找谁合作”，“很多老字号的跨界合作都参考过线上消费数据，从不同数据看两个品牌是否有关联度。”他表示，所有成功的 IP 合作都不是“拍脑袋”或“生搬硬套”的结果，而是在产品、服务开发前，就有大数据支撑。

其次，成功的 IP 合作大多涉及供应链改造，也可以用大数据控制改造成本。涂焯说，很多老字号的跨界产品会采取预

大白兔香氛礼包
来源/气味图书馆天猫旗舰店



售或限量销售方式，这些与成本控制有关，“不论对老字号还是对合作伙伴来说，理想的跨界合作都不是‘赔本赚吆喝’。通过大数据预判市场前景，包括具体销量，再根据销量反推成本，最后确定怎样实现，这样才能花较少的成本实现合作双方的共赢。”

是时候放手让年轻人干了 回力天猫店 4 年业绩涨 65 倍背后

老字号“触网”有个误区：以为在天猫等电商平台开一家网店就是“转型”了——事情远没有那么简单，真正的数字化是“会用数字”，而善于“用数字”的往往是年轻人，更重要的是，年轻人更懂年轻人，要给予他们足够的信任和创新空间。那些只在网上“放放老产品的图片”“开发个新品还要一层一层审批”等“老做法”，早已不适应时代发展需求。

上海老字号回力的电商渠道建设启动得并不晚，2012 年 6 月就入驻天猫，2014 年电商渠道的销售额是 300 多万元，到 2016 年已经突破 1 亿元。而 2018 年，回力天猫旗舰店的销售额超过 2 亿元，帆布鞋销量增长 500%。这意味着回力官方旗舰店在天猫达到了 4 年 65 倍以上的增速。

“天猫一直指导我们的设计、生产和定价。”回力天猫旗舰店负责人杨志成说。2018 年，他在做线上的运营管理过程中，接

触到了天猫的数据银行，从而开始面向目标年轻用户做定向投放，获得了很高的转化率。更令他惊喜的是，通过数据银行转化的用户当中，新客占比达到了 85% 以上，其中 50% 是 90 后用户。

回力已经 92 岁了，但有两个未满 29 岁的设计师。出生于 1993 年的鲍珺怡曾在意大利学习、工作了 5 年，2018 年 5 月成为天猫回力官方旗舰店首席设计师。对于自己的设计和天猫大数据间产生的化学作用，鲍珺怡用了最简单的三个字来形容：“特别好。”根据运营给到的品类和价格建议，她会先结合流行趋势产出新款设计。运营则会根据大数据给出的品牌消费群体颜色喜好，将同款设计的 10 个颜色砍掉 5 到 6 个颜色。留下的颜色打样后，运营会再根据大数据筛选出投产的 2 到 3 个颜色。“非常精准，连销量的预估都很准。”鲍珺怡感叹道。