

上海创意产业展示与服务平台牵头，众多传统品牌与专家团  
开展头脑风暴，探讨上海老品牌复苏新模式——

# 激发上海老品牌的市场新磁力

本版撰稿 本报记者 叶薇

上海家化复苏诞生于1898年的“双妹”品牌，老凤祥海外的首家门店选定悉尼，即将在下月开幕。老传奇能续写新故事吗？

上海的一些老品牌正在争相走上复苏路，但路途并不平坦。老凤祥、百新文具、蜂花、梅林……近日，众多传统品牌在上海创意产业展示与服务平台牵头下齐聚一堂，与专家团开展头脑风暴，探讨传统品牌的价值、发展路径和复苏模式。



■ 创建于1848年的老凤祥是与时俱进的百年老品牌

图 CFP

①

『全国只有十个老品牌活得好』

“全国有12000个老品牌，有1500个活着，150个活得还算不错，但只有10个能够称得上活得很好，最熟悉的如王老吉、全聚德。”上海交通大学品牌研究所所长余明阳说。

上海市创意产业展示与服务平台和世界知名设计咨询机构IDEO最近对上海相关老品牌的调研显示，目前仅10%的传统品牌活得比较滋润，90%处于半死不活或消失边缘。而上海市老品牌，即便是发展得好的，现在也面临一些需要解决的问题。

以老凤祥为例，自2001年至今，老凤祥的利润几乎以每年翻倍的速度增长了10年，总销售额从2001年的7.1亿元已上升到2011年的205亿元，品牌价值达60.79亿元。但调研发现，老凤祥目前主要消费群体年龄偏大，其设计均趋于保守实际，但年轻一代消费者的消费观则更倾向于品牌导向，所以完全是西方奢侈品牌的市场。老凤祥品牌正面临两方面的冲突，一方面要保持百年品牌可信传统的特质，一方面又要寻求突破，在年轻消费者市场上获得立足之地。

而对于老品牌生存与转型之难，“蝴蝶”缝纫机也感受颇深。“这个品牌创建于1919年，直到上世纪90年代中后期，还具有非常好的经营业绩，那时中国的成衣率非常低，算是时势造英雄。”上工申贝(集团)股份有限公司董事长张敏感慨道。

“但随着服装的大批量设计及从西方向东方传播，家用缝纫机作为工具在90年代末期迅速地退出了市场，蝴蝶牌一沉寂就是十多年。”这几年，本土遇冷的“蝴蝶”飞向了海外：收购德国专做工业用缝制设备及自动化缝纫装置的上市公司杜克普，将目光投向了欧美市场。

张敏透露，重振蝴蝶品牌的想法8年前就有了，但没有得到很好的效果，在市场上至今为止，还无法说“蝴蝶”又飞回来了。

美丽华旗下的文具品牌“百新”，同样经历着复兴阵痛。“文具产业全中国有2千亿市场，没有一家真正拿得出的大公司，我们的文具消耗水平还不到全球一半，文具没有一个像样的通路品牌。”上海美丽华总经理胡海告诉记者，他还曾想过直接借用日本文具品牌，却遭遇婉拒。

②

## 老品牌不能只盯着“老”字

去年4月，歇业多年的上海缝纫机商店重新开张，市民又能买到老字号蝴蝶牌缝纫机了。然而，家家户户买布裁衣的岁月已悄然流逝，现在的“蝴蝶”还能“飞”出昔日精彩吗？

“现在中国传统品牌，可能下功夫特别多的是在‘老’字上面，而没有在真正情感上面的诉求、消费者的诉求，推陈出新上起一个很好的作用。”IDEO业务及战略执行总监陈怡说。

陈怡表示，文化传统、鲜明文化特征、历史痕迹是传统品牌非常重要的特色。不过，传统品牌应该在具有历史价值和悠久文化的同时有创新的推动力，能够让品牌在未来有一个很好的结合，简而言之，传统品牌应该理解成传承品牌，具有承上启下开拓的精神。

上海创意(设计)产业投资基金联盟服务中心副主任王虎举了一个有趣的例子：“老品牌做新有三个模式，第一个吴奇隆模式，第二个费玉清模式，第三个刘晓庆模式。”

③

## 传承和创新好比调咖啡

IDEO中国区市场推广总监郭小言认为，所有老品牌都在面临一个时刻处于变化中的环境，“这个变化可以从两个纬度来看，一个是产品纬度，一个是客户纬度，产品可以变多少，客户可以变多少，这时候就感觉到像调制花式咖啡，不同牛奶、不同咖啡，也就是说创新和传承之间不同比例的组合会呈现不同的姿态。”

变或者不变之间，需要一种平衡。余明阳表示，对品牌来说，只有两个选择，一个是顺应潮流变化，一个是不顺应潮流，成为传统经典。这两个选择对品牌来说是很难的取舍，如果你不变，最后你的消费者就越来越老去，你可以满足老消

费者的需求，如果你变化了，可能丢掉品牌原来的东西。

“最初吴奇隆的目标人群是70、80后，随着70、80后的成长，他们开始退出流行音乐主力市场后，吴奇隆的品牌价值就降低了，但是现在他为什么又火了？因为他重新定位了，通过一部穿越剧，他的目标消费群从80后换成90后了，很成功。”而对于费玉清模式，王虎则认为：是维持目标消费群不变，恪守品牌的核心价值不改变，也可以很火。“最怕的是刘晓庆模式，她原来的消费群消费力已经削弱了，不能成为主力消费群了，她也有意识关注到，但是还是用她的表演方法抓市场，这个时候就是问题了。”王虎强调：“所谓老品牌要复兴，前两种模式都可以，但是第三种模式是很多老品牌做的，却是最不可取的。”

蝴蝶牌缝纫机正试图走“吴奇隆模式”：重新定位缝纫机的功能，把家用缝纫机从一个过去节约家庭开支的工具，转向追求生活风尚、追求生活情趣的选择去推进，也就是说需要向新的消费品类进发。

费者的需求，如果你变化了，可能丢掉品牌原来的东西。

“如何找平衡点，这是所有品牌必须思考的问题，到底你走时尚的，跟现在大众消费者吻合的道路，还是最后可能曲高和寡，事实上，这两年奢侈品在中国也碰到很多问题，它们是继续坚持小众的传统，还是培育大型连锁体系管理的能力，也在寻找一个平衡点。”余明阳说。

余明阳表示，曾经问过LV董事长怎么处理传承和创新的关系，对方说这是一个永恒的难题，像调咖啡，糖多太腻，糖少太涩。“这对传统品牌是个两难，这当中最主要的是传统和创新的比例如何确定。”

【记者手记】

上海老品牌，中国轻工业数十年的标志。中国老百姓穿的、吃的、戴的、用的……在激烈的市场竞争面前，上海老品牌有的倒下了，有的艰难度日，有的正试图在困境中重生。这些老品牌，代表了不同时代的生活方式，是人们心中的城市记忆。

在经济转型的大背景下，上海老品牌该如何发展？记者在这次头脑风暴会中，充分感受到平台的作用。难得一见，这么多老品牌济济一堂，谈发展、说困境，不回避问题，不掩盖矛盾，真诚而坦率。而来自设计咨询机构以及大学的专家们，用详细的案例、尖锐的分析，为老品牌的发展提供了许多金点子、好创意，也许，不久的将来，这些建议会化为实际，真正助推老品牌腾飞。

正如多位专家在会上所说，上海创意产业展示与服务平台搭建了多方探讨、对话的平台，倾听不同的声音，便于政府、协会找到合适的介入点，借助创意设计帮助上海传统品牌迅速恢复原有的市场地位。

平台为老品牌腾飞添翼

## 探索复兴路径 引导企业转型

上海市文化创意产业推进领导小组办公室副主任贺寿昌表示，上海老品牌要复兴，离不开政府、社会生态和中介组织三个维度的建设。目前，上海市委市政府对老品牌发展都很重视，并且进行了详细调研，也有指示精神，应该说上海老品牌复兴的号角已经吹响。

贺寿昌认为，复兴老品牌，是对上海文化的传承需要，也是经济转型的需要。

上海交通大学品牌研究所所长余明阳为企业支招：“新定位”，就像王老吉做的“怕上火”，云南白药做的高端牙膏，清晰抓住市场需求；“强终端”，一些企业存在误区，认为只要有品牌就可以了，狂轰滥炸砸广告，实际上首先应把终端做好；重创新，不一定要革命性的创新，有时只需小变化就可以了，比如一个工具店专门做针对左撇子的工具，世界有11%的左撇子。他还强调“用外脑”和“成系统”，“打个比喻，郭靖刚开始的对手很弱小，只需会一招亢龙有悔，现在要去华山论剑，一定要学会降龙十八掌，有时老品牌创意很好，但系统中一个细节坏了，就会失败。”

IDEO经过调研后总结了老品牌复苏的四大模式：继承延续，如香港有家店是香港奶茶的创始者，保持30年的原汁原味不变；产品延伸，对已有客户提供新的产品品类，如德国的文具品牌万宝龙扩张到不同种类的品牌，包括手表、皮革、眼镜、香水、珠宝等；重新瞄准，把同样的产品、服务提供给不同的客户，如上海家化的佰草集，把传统中药引入化妆品，推广到全球市场；开创新局，开创新的产品种类、服务，满足新的客户，如宝马从诺华集团把MINI买下来以后，打造成小型的奢侈品车，开创了新的门类，吸引了新群体。

精彩  
导读

B2

退市新规

86只ST股风险大  
17家公司退市概率大

B5

借钱消费

有人夸“有头脑”  
有人评“很败家”

B6

股市“缺血”

交易结算资金转出  
应重视资金大流失