

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所



策划语

在淘宝网上搜索关键词“全聚德”，一共可以搜索到 25 页共 1010 件宝贝；“五芳斋”则有 89 页共 3534 件宝贝。此外，九江清蒸糕点鼻祖“梁义隆”、“稻香村”等食品老字号、拥有百年历史的“张小泉”、传承千年文化的“西泠印社”、瑞蚨祥绸缎、欣泰福布鞋、同仁堂等一批老字号都加入了电子商务的大潮。在陌生的线上经营环境中，他们可谓喜忧参半。老字号缘何如此集体转型电子商务？

□ 本组稿件采写 孙晓菲 韩叙

现状篇 老字号“上网”

老字号的品牌优势大多伴随一点不足，就是地域限制。例如全聚德、稻香村、内联升都是北京的老字号，以前，要想买到这些老字号的正宗产品，必须要来北京。网购平台则可以使老字号商品的销售渠道，从本地有限的实体店面延伸到全国各地几千个市县。

另外，有数据显示，近年来老字号品牌已有衰弱的趋势。上世纪 50 年代初，“中华老字号”企业约 16 万家；到上世纪 90 年代，这一数字锐减至 1600 家，更糟糕的是，其中 70% 名存实亡，20% 经营“勉强维持”，只有 10% 还能称得上是“蓬勃发展”。于是老字号们不得不寻找新兴的发展渠道。

而声势如虹的电子商务和不断扩大的网络用户群体正是老字号们瞄准的一条全新渠道。电子商务产业连续几年以 40% 的年均增长率发展，预计 2010 年中国电子商务交易额超过 4 万亿元，网络购物金额超过 4000 亿元，网民数量接近 5 亿。

另外，此前，大部分老字号的消费群体为中老年，而网络平台的用户群体大多是年轻人。因此，老字号“上网”不仅是一条全新的营销渠道，也有助于品牌年轻化和创新。而且，在网络经济时代的今天，酒香也怕巷子深，加之竞争残酷，山寨版本层出不穷，老字号如若坐吃山空，终有一天会将昔日辉煌消耗殆尽。

事实也证明，老字号“上网”成绩斐然。2010 年端午期间，“五芳斋”在淘宝商城发起“秒杀”活动，原价 168 的礼品盒装粽子产品“秒杀”价只需 98 元，短短几个小时，近 3000 盒粽子被一抢而空。当天，五芳斋粽子在淘宝的成交额为 50 万元。张小泉试水网上商城的 3 个月，销量达到总量的 10%。

案例篇 张小泉涌入“网络营销”

2010 年 4 月，一家中华“老字号”加入了网络营销之列。这就是来自杭

老字号这些听起来有些“古董”且充满历史沧桑感的品牌，竟然也在电子商务领域摸索出了一套新玩法

中华老字号 “上网”卖力吆喝 “触电”悲喜交加



州的张小泉集团有限公司。在短短 3 个月里，网络营销促使张小泉销量增加近 10%。这一惊人业绩大大出乎张小泉集团电子商务部部长周丽的意料。

“张小泉做网上销售最初的目的很简单，就是为了减少库存积压。”在周丽看来，作为具有 300 多年历史的“老字号”，张小泉有着包括实体店、超市、外贸等固定的营销渠道，对于网络这一新兴渠道，并不急于推广。

张小泉公司尝试着开通了网上商城，并在初期对部分积压商品进行折扣销售，很多产品都打出了 8.5 折的标志，部分库存甚至低至 7.5 折。飙升的销量让公司上下开始重新审视网络营销的力量。

网上销售最大的竞争力是什么？是让消费者足不出户就能选购到合意的商品，还是低廉的价格？

透过表象，张小泉看到的是创新渠道之后的广阔市场。

由于很多“老字号”都有鲜明的地域性，实体店能够覆盖的范围很有限。而借助网络平台，则能迅速解决这一难题。此外，大部分“老字号”的消费群体都集中在中老年，在年轻群体中的影响力日渐式微。对于正在寻求转型、开拓新客户群的“老字号”而言，网上销售可谓是与时代接轨，与新客户群找到共鸣的最佳选择。这也是张小泉在开拓网络市场初期选择折扣销售的原因。

“短期内通过折扣开拓市场，提高知名度效果很好。然而，低价并不是‘老字号’的优势，我们的优势在于品牌，在于质量。过度依赖价格的比拼，不仅会对我们实体店的销售造成冲击，而且将对品牌造成损害。”周丽说。正是基于这样的思路，在推出部分折扣商品的同时，张小泉又逐步将实体店中的主打产品在網上全价推出。

分析篇 网上吆喝悲喜交加

那么，有百年历史的老字号进行

电子商务有哪些优势和劣势呢？

优势，金字招牌契合网购需求。网络交易最需要的是诚信，在看不到实物的情况下，消费者最担心的便是收到的商品与网上介绍的不符。百年老店则意味着货真价实和信誉保证。

但是，在从传统线下渠道转向线上的过程中，拥有百年品牌的老字号也遭遇着困境。

劣势一，大量订单让后台应接不暇。

不同于线下购物流程中老字号可以根据区域消费者的特性，对出货量作出准确预估，老字号对互联网消费习惯的探索才刚刚起步，对于出货量、供应链、物流体系等都难有十足把握。端午期间，尽管五芳斋为了应对节日高峰雇佣了几百名临时工作人员，但每天早上 8 点到晚上 12 点源源不断的订单仍然让电子商务团队捉襟见肘，还面临快递公司节假日运力不足、服务差的问题。

另外，对于以食品企业居多的老字号而言，食品的配送要求和成本较高，目前很少有专业的快递公司可以提供此类服务。

劣势二，互联网上鱼龙混杂，假冒伪劣产品对品牌造成负面影响。

张小泉剪刀进驻淘宝商城后，便发现网络上有不少并没有通过公司网络授权的卖家出售低价打折的张小泉剪刀，严重干扰了官方旗舰店的运行。

对策篇 老字号如何网上不“老”

那么，熟稔的线下运营的老字号们该如何成功转战线上？

第一，完善后台。

鉴于网络和传统的销售模式有很大区别，五芳斋开始组织客服培训，形成了与买家打交道的固定用语。另外，公司重新购置了一套更为完善的系统，来应对后台软件跟不上订单处置速度的问题。通过一系列调整，五芳斋在 2010 年端午期间的销量是 2009 年的两倍。对于配送要求较高的食品，则

应该也积累颇丰。

同处纺织服装行业的杉杉股份近年来也颇致力于金融投资，其旗下的投资业务亦涉及证券、保险、期货和股权投资。2010 年 4 月，杉杉股份向其控股的杉杉创业投资有限公司增资 25 亿，足见其在金融领域投资的决心。

与雅戈尔不同的是，在实业方面，杉杉股份除了服装产业，其锂电池材料业务近年来也成为公司的收入支柱，根据 2010 年的半年报，两项产业业务几乎平分秋色。

某资产管理公司资深分析师指出，服装行业已处夕阳，通过金融投资扩大盈利比较正常。但金融投资和房



应该将其实体优势整合进来，有助于保证产品配送时间和质量。

第二，主动表明正宗身份，统领整个网络销售体系。

五芳斋、真真老老、三全等老字号食品厂家是在淘宝商城上直接开店，五味和、全聚德、桂美轩等老字号品牌则是以授权专营店的形式进驻淘宝商城。这些老字号入驻前都经过了严格的商家认证，登记公司营业执照，出示食品卫生许可证、食品流通证和品牌授权证明。老字号可以此主动与山寨卖家划清界限。

另外，通过授权，整合淘宝上卖得好的草根店家。例如，全聚德告知小商家价钱应当把持在什么程度，如果做特价促销该如何向公司申请，公司会给他们提供一定的支撑。对于一些不配合的卖家，则限期整改，否则就会查其货源，通过其上级来断货。

第三，精准推广，激发线上需求。

网民与传统用户消费理念有很大差异，又以年轻人群居多，老字号要熟悉其消费习惯，并联合商品特色，进行针对性的营销。在全聚德官方商城，销



地产行业风险也较高，未来如何在业务多元化的过程中规避风险应该是雅戈尔应该考虑的问题。

根据国泰君安发布的雅戈尔公司报告，2009 年雅戈尔共计实现营业收入 121.15 亿元，其中纺织服装业务占比为 57%，而从利润角度看，在雅戈尔 2009 年实现的 3264 亿元的净利润中，纺织服装业务净利润占比仅为 13.6%。

售人员将被动解答问题改为主动营销，例如，询问顾客的购买用处，是自己吃还是送人，送人的话盼望达到怎样的效果，预算是多少，进行相应推荐。

另外，针对网民年轻化，全聚德和五芳斋推出网络专供产品。除烤鸭外，全聚德已陆续上线了不少休闲食品；去年端午节，除线下供应的 20 多款产品外，五芳斋为电子商务渠道专门提供了 7 款专供产品，并为礼盒设计了绿叶系列的环保包装。这款环保包装产品在节日期间销售了 20 多万袋。

课题篇 网络环境面临规范新课题

“老字号”信息化过程中除自身改变经营理念，迎合网络营销的特点，也需要规范的网络环境和相关的法律法规保障。

当务之急就是涉及网络的产品检测等问题。“你瞧，我这办公室都快成仓储配送中心了，到处是成箱的货品。”方回春堂药馆电子商务经理吴东超表示，方回春堂的网销渠道除了官方网站外，还有授权经销商，因而订单数量很大。但由于无法对保健食品的仓储环境进行严格监控，该公司只能通过网店接受订单，而分装发货都由其员工操作。

“保健食品的网上销售较之其他产品的网上销售更为特殊。从严格意义上讲，食品售出后应不退不换。因为食品一旦售出后，可能在任何一个环节出现安全问题，遭遇退货的食品也不可能再次销售只能扔掉，企业风险不小。还有些食品需要低温存储，这就对仓储物流环节有了更高的要求。企业本身的能力有限，不可能直接对仓储物流环节进行全程监督。因此要解决这些问题要有完善的法律体系，买卖双方与中间环节要制定严格而详细的合约，权责明确。”吴东超说。

又如品牌权益问题。“我们开网店很重要的一个因素是也是为了保护品牌。很多没有经过授权的卖家打着我们的品牌囤货、降价，这对我们的品牌有很大的损害。从这个角度讲，我们设立官方网站，并与一些网络平台进行合作，也是不得已而为之。”周丽说。

背景阅读

浙江保护“中华老字号”有一套

事实上，很多“老字号”都面临着同样的困扰。由于网络监管体系仍不健全，“老字号”用几十年、上百

年建立的品牌价值正面临冲击。

“多年来，浙江省以及杭州市‘老字号’企业协会一直致力于推动‘老字号’合法权益保护工作。”丁惠敏表示，从协会起草的全国第一部保护和发展“老字号”的立法提案进入立法程序到协同杭州市规划局编制《杭州市“老字号”保护规划》，“老字号”的发展环境正在逐步规范中。

转战二三线 自主车企靠品质 合资产品走低端

随着一线城市汽车保有量的饱和及限制措施的出台，车企逐渐转战二三线甚至四五线市场。从产品规划及渠道建设上来看，都呈现出了“向下”的趋势。

合资自主瞄准低端市场

相关研究机构的数据显示，价格在 6 万元至 9 万元区间的经济型轿车，2010 年市场增长率达到 37%，而未来几年也将维持在 10% 的增长速度，远高于其他细分市场。因此，合资汽车企业开始紧盯这块“肥肉”。在合资产品价格下探的同时，各大合资企业开始推出自主品牌以求占领这块市场。

从目前的情况看，3 月 26 日刚刚在广州下线的广汽本田首款自主车型理念 SI 价格区间就锁定在 6 万至 9 万元之间，定位“新基准国民车”的理念 SI 瞄准二三线及四五线市场。而理念品牌与广汽本田“技术同步、品质同源、服务同网”的优势，将为其赢得不少市场。与之不谋而合的是，上汽通用五菱首款自主车型宝骏 630 同样定位这一细分市场。这两款合资自主轿车都将于 4 月正式上市。

东风日产、北京现代、一汽丰田也将紧随其后。而有最新的消息显示，大众计划针对我国开发一个全新的品牌，这个品牌将主打更小的车型，并瞄准大城市之外的市场。

自主应战开打品质牌

面对合资品牌与合资自主品牌频频逼宫，传统自主品牌迅速反应捍卫疆土。在以往的价格优势逐渐消失的情况下，从目前的情况看，奇瑞、吉利、华晨、海马、比亚迪、长城等自主车企都不约而同打起了“品质”牌。

一贯以低价取胜的比亚迪，随着与奔驰等世界一流汽车厂商合作的深入开展，其对汽车设计、安全及品质的把握也愈发深入。日前正式上市的 L3、M6、G3、F6、F3、F3R、F0 全系七款车型全面升级，价格不变，以看作是比亚迪战略转变最直观的体现。用用比亚迪自己的话说：“向品质要未来，将有助于比亚迪汽车品牌力的持续提升。”

而一直以“中国造 长城车”为口号的长城汽车，今年制定了“三高”战略，即在车型的科技、配置、性能三个方面，未来研发的车型与高一级别的合资品牌相当，目前的量产与即将量产的车型与同一级别的合资品牌相当，与同一级别的自主品牌相比具有明显优势，打造品质受到国内外消费者认可的产品。

华晨汽车则在网络建设上继续发力，据华晨汽车相关负责人介绍，预计到 2011 年底，华晨汽车二线城市建站率将提升至 100%，三线城市建站率将提升至 70%，充分覆盖全国各地的每一个角落。

(孙金凤)

成都泡菜 吹响“集结号” 誓与韩国泡菜比高低

3 月 28 日，成都市泡菜协会正式宣告成立，并获得成都农商银行 5 亿元授信支持。此举被业界视为成都泡菜主动迎接市场挑战的集结号。刚刚当选的成都市泡菜协会会长余帅表示，成都泡菜誓要冲出去，在市场上与韩国泡菜一较高低。

据介绍，四川泡菜作为传统川菜的重要组成，源远流长，近年来在全世界范围内得到快速推广。成都泡菜协会由新繁泡菜、百年高福记、盈棚泡菜、杜二哥泡菜等共同发起，40 余家企业积极响应。余帅表示，成都泡菜协会成立后，要努力当好生产标准的制定者、市场开拓的先行者、科技创新的推动者、品牌打造的促进者、行业自律的倡导者、沟通交流的联络者，担当起推进成都泡菜产业发展的重任。

(王光东 任鑫汇)

利润下滑 “认购王”雅戈尔陷多元化迷思

3 月 22 日，雅戈尔证券部相关人士对记者表示，最近公司对外投资较为频繁的原因则是根据市场变化，对有价值的公司进行的投资，公司从 2009 年开始确定品牌服装、房地产和金融投资三大主业，且排名不分先后，因此公司这两年来在这几个领域都有所投入。

2010 年 9 月以来，雅戈尔进入了一个“对外投资”公告频繁披露的时期，几乎每隔 1、2 个月甚至数周，就看到其对外投资的消息，且几乎全部为 A 股上市公司非公开发行的认购。

从北汽福田、宁波银行、徐工机械到中国国航、凌云股份、金种子酒，再到上海汽车、华鲁恒升、黔源电力，以

及新进公布的广百股份和海正药业，雅戈尔可谓上市公司非公开增发“认购王”。

从行业上来看，这些雅戈尔对外投资的上市公司包括汽车、制造、金融、电力、医药甚至是酿酒食品行业，如此大规模、跨行业的布局让人看起来有一些费解。

从公开资料来看，1993 年起雅戈尔已经开始涉足金融投资，并且在 2008 年设立了凯石投资管理公司。凯石投资的业务包括公开市场投资、私募股权投资(PE)以及并购、上市的投资咨询服务。雅戈尔也几乎在同一时期开始涉足房地产领域，先后开发了东湖花园等数个高端楼盘，十余年来