



TCL 华丽变身：要取悦 85 后 90 后消费群体

TCL 意识到了自己的“中年危机”。面对越来越多的年轻消费群体，TCL 决定打造自己的新形象。在五彩缤纷的 TCL 三个字母下，是 TCL 那颗急于实现千亿美元野心。

面对越来越多的年轻消费群体，“家庭可靠男”TCL 决定以年轻化、时尚化与国际化来重新打造自己的新形象，除了更改标识外，TCL 集团推出了自己的高端彩电品牌，旗下的几大产业集团更是前所未有地站在一起宣告融合。

品牌战略再升级

3 月 26 日，TCL 宣布品牌战略升级。这也是继七年前 TCL 宣布创意感动生活的品牌战略转型后的又一全新升级。

TCL 这次的品牌升级指向“年轻化、时尚化、国际化”。记者了解到，TCL 提出决定用未来三年时间，完成战略升级，把 TCL 品牌定位提升到全球消费电子第一阵营。

显然，TCL 新的品牌战略瞄准的是正在崛起中的年轻消费群体。TCL 集团助理总裁、品牌管理中心总经理梁启春对记者说：“这次品牌战略升级更多地是能够让 TCL 进入体验时代，能够从各个环节真正地跟消费者沟通，这是面向未来五到十年 TCL 的变化。”

TCL 品牌战略升级的第一步是开始进军高端市场，而 TCL 多媒体已经率先推出了全新的高端子品牌 Viveza，这在国内的黑电企业中还属首次。

这个由西班牙语衍生出来的高端子品牌源于 TCL 对自身品牌力的提升。据记者了解，TCL 是在去年底开品牌委员会的时候，确认今年要在多媒体领域里推出一个高端子品牌。

TCL 多媒体副总裁杨斌对记者说：“这个高端子品牌的推出，主要是配合我们品牌战略升级。在分析了三个产业的格局后，我们发现如果是下一步真的有能力接管日本品牌退出市场所留下的空间，现在的品牌力是不够的。”

据杨斌介绍，Viveza 品牌不走大量铺货的传统渠道，而是选择在 A 类渠道(主要指一二线市场的连锁、超大型百货等)进行铺样，并且会在电子商务领域进行销售。

另一方面，由于设计和选用的材质与一般电视机产品不同，Viveza 的成本比同尺寸电视产品高“大概 30%-50%”。杨斌表示 Viveza 的市场还需要培育，销量不会非常大。据记者了解，未来 TCL 的白电、手机等产品线都会推出自己的高端品牌。梁启春对记者透露，“原来白电做三四线市场产品比较多，明年就在合肥那边推中高端的子品牌，也要考虑建设一个相对独立的副品牌。”

遭遇“中年危机”

TCL 的此番战略升级源于其意识到自身正在遭遇“中年危机”。

“如果把品牌个性拟人化，消费者心目中的 TCL 就相当于一名家庭可靠男，但马上就面临中年危机。”梁启春对记者说。

让 TCL 感到危机的一个因素是，定位经济实用的 TCL 品牌战略在当前的市场正在失去自己的吸引力。梁启春对记者表示，TCL 在 2007 年确定的品牌定位已经跟不上新的市场形势，难以取悦目前正在崛起的 85 后、90 后消费群体，而他们正在成为主力消费人群。

而在品牌定位难以取悦年轻消费群体外，TCL 的各个产业群还面临着三星、LG 这样的强大竞争对手。

商业案例

中国品牌：缺乏成熟的发展战略 命运多舛

近来，“百雀羚”等老品牌列入国礼名单，触发了不少人的记忆，引发了一股国货热。“百雀羚”、回力鞋等曾风靡一时的自主品牌，纷纷成为国人追捧的对象。中国传统的自主品牌很多，影响力一度很大，但是在发展过程中出现了不适应市场经济等问题，导致命运多舛。

当前，重新发掘老品牌的价值，要通过技术研发、品类建设、营销创新等市场化运作手段，赋予其新的活力。为此，笔者讲述几个老品牌的故事，以飨读者。

市场需求萎缩，机制羁绊，管理落后 “英雄”末路寻出路

“儿子，快来，爸爸给你买了一件生日礼物，你保证喜欢！”儿子兴冲冲地跑过去，打开一看，兴奋地惊叫了起来：“‘英雄’钢笔！”这样的记忆片段，相信很多人都似曾相识。

上世纪 80 年代，在口袋中插一支“英雄”牌钢笔，是知识分子和干部的代表性打扮；上世纪 80 年代末，“英雄”钢笔在国内占据 70% 以上的市场份额；1992 年和 1993 年，“英雄”先后在 AB 股市场上市，成为上海滩最早一批上市的企业之一。

然而好景不长。“英雄”总资产开始大幅缩水，从 1996 年上半年的 7.03 亿元减至 2012 年 7 月底的 2498 万元；净资产则由 3.72 亿元减为 208 万元。16 年间分别萎缩了 28 倍和 178 倍。2012 年 11 月 19 日—12 月 17 日，上海(英雄)集团有限公司在上海联合产权交易所挂牌，欲以 250 万元的低价转让其国有独资企业上海英雄金笔厂有限公司 49% 的股权(不包括土地和品牌商标)。虽然最终未果，但其没落已成不争的事实。

对此，“英雄”管理层将之归因为市场需求萎缩及体制和管理的桎梏。据《上海国资》了解，上个世纪 90 年代前后，第二代书写工具中性笔问世时对于市场判断的失误，堪称今日“英雄”末路的最大原因。

中性笔和电子产品的普及改变了文具市场的格局，钢笔的需求量与以往相比在不断减少，沉重打击了“英雄”的主业——钢笔。本该在市场变化大潮中抓住机遇的“英雄”，非但没有选择多元化经营、拓展中性笔等文化用品市场，而是让人大跌眼镜地涉足塑钢门窗、厨卫用具、装修装潢等与房地产相关的项目，盲目跨界，结果均以失败告终。

另一方面，“英雄”企业内大量人才流失，没有足够的能力应对新形势的挑战。经营管理方式始终停留在上世纪八九十年代，无法适应 21 世纪的市场竞争，新的发展思路、市场营销、品牌运营无从谈起。

外资收购后市场情况并无巨大变化 “大宝”外嫁遇尴尬

“大宝明天见！”“大宝啊，天天见！”大宝，这个诞生于上世纪 80 年代的护肤品品牌，已经伴随我们走过了 20 多年。

1998 年，大宝产品首次位列国内同类产品销量第一。1999 年，大宝商标被国家工商行政管理局评为“中国驰名商标”，其美容日霜、美容晚霜通过了美国食品药品监督管理局认证。随着国内市场细分和国际大牌护肤品抢滩定位中低端市场，曾经风靡一时的大宝渐现疲态。2008 年，强生(中国)投资有限公司以 23 亿元高价收购大宝。

外嫁以来，强生在大宝产品线上做出了更新和优化，并在产品包装和市场营销方面进行了一系列微调。但时至今日，大宝的市场情况并没有发生巨大的变化。有专家认为，强生对大宝所持的态度是一种边缘化处理，并未对其最关键的品牌形象进行重新塑造。

前途未卜的大宝是众多本土品牌外嫁后处境尴尬的一个缩影。汇源、双汇、苏泊尔、南孚、丁家宜等被外资收购的本土知名品牌，都是如此。

汽车市场进入理性消费

连续两年产销增速低于 5% 后，现在就连最乐观的分析师也不能不承认，中国汽车市场已进入了一个真正的理性市场。不过正因如此，我们才有动力正视那些因长期高速增长而被忽略的重要问题。

我们观察到这个新理性市场，呈现了一些不同以往的特征。

有限紧缩取代政策刺激。3 月 17 日，李克强总理在记者会上关于公费购车只减不增的言论，信号明显：随着财政减收大幕拉开和大城市空气污染加剧，2011 年以来包括限购在内的行政管理政策将继续得到维护，也不会再有新的大规模汽车补贴减税救市之举。

“天要下雨，娘要嫁人。”虽是你情我愿的商业行为，外资打的却是自己的算盘。有的是为了消灭竞争对手，收购后立即将本土品牌打入冷宫。比如曾经凝聚“民族力量”的中国电池生产业巨头南孚电池，被摩根士丹利收购后转卖给南孚曾经的手下败将——美国吉列，随后即退出海外市场，一半生产能力被闲置。对于吉列来说，最大的竞争对手消失了，而且还得到了一家年利润 8000 万美元、拥有 300 多个销售点的电池生产企业，更重要的是获得了大半中国市场。

有的则是为了利用国产品牌成熟的渠道，或是补充自身品类、完善品牌结构。比如强生收购大宝就是看中了大宝的渠道资源，同时也将其视为低端成人化妆品市场这一生产线的补充。

本土品牌，不管是像猪一样卖，还是像女儿一样嫁，并购后的状况都并不乐观。有专家甚至断言：“更多的国产品牌在被‘利用’后就会淡出人们的视野”。

合资承诺不兑现被雪藏七年 “活力 28”再出发

上世纪 90 年代，“活力 28，沙市日化”的广告语响彻大江南北，“一比四”的概念深入人心。1982 年，“活力 28”率先在国内推出国际第三代洗涤用品——超浓缩无泡洗衣粉，市场占有率最高时曾达到 76%。第一个在中央电视台做洗衣粉广告的企业，第一个将广告牌竖在香港的内地日化企业，第一个赞助春晚的企业，第一个进入全国 500 强的日化企业……然而，这个叱咤一时的品牌盛极而衰。

“活力 28”在鼎盛时期和其他企业一样，急需资金扩大产业规模却无法通过上市融资，无奈之下，谋求合资。1996 年，活力 28 集团公司与德国美洁时公司合资成立湖北活力美洁时洗涤用品有限公司。“活力 28”以品牌和设备作价出资 9000 万元占合资公司 40% 的股份，合资公司享有“活力 28”品牌 50 年的无偿使用权。合资是把双刃剑。事实上，合同约定的合资公司洗衣粉产量的 50% 使用“活力 28”品牌的承诺并没有兑现，前 3 年共投入 1.84 亿元用于“活力 28”广告宣传的预算承诺也成了一纸空文。

自 1996 年底，合资公司正式运营投产，德方投资者将公司“活力 28”商标“冷藏”起来，彻底丢掉了“活力 28”在中国市场上树立起来的人气，生产、销售并大规模投入广告宣传主推“巧手”品牌系列洗涤用品。最终，“活力 28”基本淡出中国市场。7 年之后，虽然中国公司回购“活力 28”商标成功，但已无力回天。

像“活力 28”这样风靡全国随后又消失在



公众视野里的品牌，还有很多，乐凯胶卷、燕舞收录机……它们无不承载着我们的记忆，刻录在我们过往的生活之中。

近日，一则“活力 28，整装出发”的广告语又现荧屏，老品牌重出江湖。像“活力 28”这样的老品牌正努力地从原地爬起，甩掉包袱，给自己的品牌赋予更新、更深刻的内涵，努力复现往日的辉煌。

重视研发，不断调整品牌定位 “回力”给力靠创新

“买一双回力鞋”，曾是许多中国人儿时的梦想。时过境迁，回力一度因积压滞销卖出“白菜价”。

如今，这个历经辉煌与低潮的老品牌再度步入上升通道，销售收入连年快速增长：2010 年 2 亿元、2011 年 3 亿元、2012 年 5 亿元。2008 年北京奥运会和 2010 年上海世博会期间，回力鞋专卖店出现了排队队的场景，购买人群里包括国际政要和明星的身影。

回力鞋诞生于 1927 年，上世纪 50—90 年代初盛极一时，“鞋刚生产完，还是热的，就被外面的卡车拉走了。”回力厂的工人回忆道。这之后，回力鞋的销售渐渐走弱。

2000 年，华谊集团组建了上海回力鞋业有限公司。回力鞋业党委书记、执行董事桂成钢介绍，回力自此开始转型，由原来的生产企业转变为品牌营销企业，上海负责研发和营销，生产外包给外地企业。转型并不容易，起初效果不好。但是，回力一直坚持，在品牌定位上不断调整，由曾经的中低档品牌转变为健康、时尚、专业的运动品牌。目前，回力产品有 200 多个系列，品种达 5000 多个。

和回力一样，上海老品牌——蜂花也重新绽放了。蜂花檀香皂首创于 1928 年，是我国出口量最多的香皂品种。随着洗化行业竞争愈发激烈，生产蜂花檀香皂的上海制皂有限公司陷入困境。但通过不懈努力，公司终于走出了低谷。

除了回力、蜂花，长虹、海尔、联想、百雀羚等老品牌近些年的发展也颇引人关注。在市场竞争白热化的情况下，本土品牌要想老树开新花着实不易。有媒体统计，最早的老品牌大概有 6.5 万个，现在市场上能见到的大概是 1500 个，经营比较正常的大约仅占 10%。

拥有双妹等老品牌的上海家化董事长葛文耀认为，老品牌振兴的第一步是进行体制改革，加强对科研的重视，另外还要进行市场化运作，在经营观念、人才结构、组织架构和业务流程等方面建立起成熟的战略和体系。回力等一众老品牌能否继续“回天”给力？虽然艰难迎来了第二春，却依然道阻且长。（林琳 时圣）

氛之下，许多厂商宣布实施的扩张计划将于 2014 年集中释放。产能过剩危机不但对弱势厂商也会对强势品牌形成压力，自国内汽车工业现代化以来，以旧技术和粗放式发展抢占市场的时代已一去不回。

中低端车的新机会。豪车领域，品牌仍然会是一个高壁垒的竞争格局；而大众化汽车，随着合资自主品牌下探，本土品牌上行，中外品牌差异开始弱化，单一车型和全新品牌的突破将成为可能，特别是三四线城市。

2013 年的发令枪已响，谁是赶超者、领先者，谁又是破局者、出局者？

(伍雨石 孙郁婷)