



消费升级浪潮下 老品牌如何孕育新物种？

记者 乐骁立 见习记者 史旻 实习生 林微微 黄芊瑞

本期嘉宾

唐慧卿 宁波都市传媒有限公司董事长、东南商报社总编辑
 陈长新 市商务委流通发展处处长
 陈琳 市社科院经济研究所研究员
 周佳奇 宁波和丰创意广场投资经营有限公司副总经理
 窦倩 太平鸟乐町品牌副总经理
 董琦 欧琳集团中央研究院、工业设计总监
 周丕渊 广博集团市场部总经理、KINBOR 项目负责人
 许淑敏 博洋研究院副院长
 叶皓宇 乐歌产品企划设计部经理

“90年代的民企创业热潮中，宁波的轻工消费品崛起，港口+外贸+轻工的模式，使宁波消费品卖遍全球，一批拥有自主品牌的消费品也相继成长为民族骄傲。这批企业被总结为‘一支笔、一根线、一件衣服’，其中就有雅戈尔、杉杉、太平鸟、贝发、得力、广博、奥克斯等等。但近十年来，宁波的消费品工业似乎不如从前，特别是在内贸领域，新产品、新模式、新品牌涌现速度不快、数量不多。”

“随着消费升级大潮的来临，宁波的企业也在尝试。一方面，雅戈尔的MAYOR系列、广博的KINBOR系列、博洋的德玛纳系列、太平鸟的乐町系列，头部企业以全新的品牌、全新的模式与全新的思维使老巨头重焕光彩。另一方面，一些新品牌通过设计、创意、理念缔造着全新的物种。”

“本期12A聚焦老宁波的新物种，宁波企业如何抢抓消费升级大潮，快速发展？”唐慧卿开宗明义抛出了本期的话题。

宏观消费环境深刻变革

“正如唐总所说，消费端的深刻变革，的确不断影响着商品、品牌与业态的革新。”陈长新介绍，“我1981年参加工作，是个地道的宁波人。当时，我们宁波人家喻户晓的商品其实很多，但从现在的消费市场看来，这种感觉被弱化。”

究其原因，首先，消费者的需求发生了颠覆性的变化，以前追求的是功能性、实用性、耐用性，讲究物美价廉。而现在的消费需求更加多元，品牌、新奇性、高端化、艺术审美性等需求越发明显。因为，主力的消费人群变成了80后、90后甚至00后。这就是国家提出供给侧改革的原因。

从宁波的消费市场来看，除了消费者年龄结构的变化，还有以下几点明显的趋势——一是从注重价格到更注重品质消费，在可接受的消费价格区间内挑更好的、挑更快的、挑更个性的，附加值成为消费者选择的重点；二是消费场景的变化，从实体店到PC端到移动端，随着移动支付工具的成熟，使消费场景无处不在；三是，商品服务化的趋势，企业不仅要提供一样商品，随后的链接服务更为重要；第四，从消费理念来看，绿色消费、理性消费成为主流。

在宁波这几年消费市场的变化中，还有几个情况格外值得注意：跨境消费的崛起，进口商品能老百姓的新宠；儿童教育、培训类的消费比重越来越高；科技类产品、3C电子消费品势头迅猛；健康类消费，如健身、理疗等消费项目深受人们喜爱。

再从实体消费场所看，综合体的竞争力日益加强，鄞州万达商圈名列全国万达TOP5，各商业综合体成为宁波消费者的首选；而传统百货仍然面临阵痛，新江夏的停业就是一个例子；此外，超市类场所因为加入了盒马鲜生、邻里中心等新的业态与场景，也重新焕发活力。

打造新物种，各显神通

面对这样迅速变化的市场，宁波头部消费品企业有何新策略应对呢？

1 太平鸟 创新细分市场

“目前拥有太平鸟男装、太平鸟女装、乐町LED’ IN女装、Mini Peace童装、MATERIAL GIRL女装等多个服饰品牌，终端涵盖街店、百货店、购物中心等各类零售业态，线下门店数量达4400多家，已形成电商、城市综合体、街店、百货中心全方位的渠道优势。”窦倩介绍说。

她表示，这些品牌在性别、年龄、价格上存在梯度优势，可伴随消费者年龄的增长、消费倾向的变化，持续满足其消费需求，增加产品对消费者的黏性。如Mini Peace品牌定位于4~10岁都市儿童。乐町LED’ IN和MATERIAL GIRL定位于18~25岁的都市少女，公司的核心品牌PEACEBIRD以25~30岁都市女性和男性为核心目标。同时，多品牌组合之间的价格梯度，也满足了细分市场消费者需求。此外，在IP端，太平鸟也做了跨界合作，如乐町与粉红豹等最潮、最IN的IP结合，也俘获了众多少女的芳心。

今年，太平鸟高调亮相纽约时装周，旗下PEACEBIRD MEN和PEACEBIRD WOMEN携手征战纽约时装周中国日，以“新学生主义”为主打概念，演绎了上世纪八九十年代复古与当下街头时尚。

2 博洋 内部孵化体系

而博洋的升级之路更具颠覆性。

在渠道端，本世纪初，博洋就提前布局电商业态，线上销售成绩一直颇为出色。而更为引人关注的是博洋内部的管理、创新机制——企业内孵化，类似于海尔如今提出的每个员工都是创客，但博洋的改造早于海尔。

博洋的第一个孵化产品就是唐狮，唐狮的成功让博洋的这种模式逐渐清晰。

2008年，博洋控股集团旗下独立运作的女装品牌德玛纳遭受电商和Only、Vero Moda等国外品牌的双重夹击，100多家门店无力支撑，经营遇到了前所未有的危机。

2010年前后，集团决定将品牌电商化并以激励机制对德玛纳进行管理模式调整。经过几年的探索，2015年扭亏为盈，实现了400多万元的盈利。随后以品牌裂变的模式，衍生出德玛纳style系列，进军女装系列。

2017年德玛纳牛仔销售1.5亿元，而德玛纳女装贡献了近4亿元销售额，位列唯品会女装系列销售第三。整个德玛纳品牌在2017年共贡献了5亿多元收入，近几年营收增速一直保持在100%以上。按照预计，2018年品牌销售将达七八亿元。

在这种拆分、裂变模式下，博洋前后孵化出20多个品牌，涉及20多个细分领域，‘果壳’‘丝芙瑞’‘YSO’这些不同门类品牌都是通过相同模式下顺势成长起来，多品牌化的经营战略为博洋打开了更多的市场空间。