



从大到伟大，一直是公众对中国企业的期待。企业的成长，是中国经济的一面镜子，也是国家进步的一个标志。从头部企业到独角兽再到小微企业，都氤氲着更多的选择以及更好的未来。那些“怀璧”的企业，孕育着独特的经营之美。它们或是不为大众所熟悉的技术创新，或是服务加分，或是社会责任，或是瑰丽创意，这些都构成公司的“巧实力”，为人民对美好生活的向往添砖加瓦。

拼多多：出口“变法”内销

北京商报记者 赵述评

近年来，外贸订单减少、渠道成本上升，大量处于国际品牌幕后的腰部企业，亟须品牌化升级。拼多多启动的“新品牌计划”，正在为优质工厂寻找新一轮增长机会，让更多外贸商品重新进入内需大市场。实际上，伴随着全球经济持续低迷，我国商品制造和流通由外贸逐渐转内销，国内生产商及经销商迫切希望拓展销售渠道、建立品牌，最终获得更高的利润。

调转船头

众多以外贸为主的中国制造商，正在拼多多调转船头经营国内市场，有些已经做得风生水起。

广东潮州枫溪区的一天，是在一袋袋高岭土中开始的，这些白色粘土将最终变为精美的瓷器。作为中国陶瓷重镇，过去30年间，枫溪区在外贸日用陶瓷中扮演着重要角色。

每一天，都有成批的瓷器经由韩江运至汕头港，搭乘海运至世界各地。这些出海的瓷器，大部分来自松发陶瓷。松发陶瓷便是在2018年加入拼多多“新品牌计划”，培育全新品牌，拥抱内需大市场。

早在2015年，松发便决定调转船头，转型内销。此前，松发的生产由FOB模式主导——工厂接到国外订单后开工，3个月后码头交货，现款结算。但随着出口与内需整体市场的此消彼长，松发意识到，必须要调整企业战略重心，将国内市场作为未来的主战场。

这些仰仗拼多多重回国内市场的制造商，已经收获了第一份成绩单。据悉，松发在拼多多分别推出了“居图”和“松发”两个品牌，前者主打“平价高质”，后者主打“高端设计与品质”。上架2个多月以来，“居图”19.9元包邮的瓷碗已经销售14万只，两大品牌累积销量超过30万只。同时，更多数据表明，在拼多多平台，松发与居图已经建立了一定的品牌忠诚度：其店铺复购率已经维持在20%以上，远高于5%的行业平均水平。

像松发陶瓷这样更换高速跑道，凭借拼多多探索国内市场，且培育自有品牌的制造商不在少数。

义乌市苏溪徐丰工业区的瑞安赛鹏鞋业（以下简称“赛鹏”）是一家从事制鞋业30余年的老牌生产厂家，旗下有两个自有品牌赛鹏和馨而美。2012年之前，赛鹏主要是给国外（南美、北欧）大型商超、品牌等做OEM代工，每年产值3000万-5000万元。近几年来，国外订单日渐萎缩，主要精力转移电商自营。根据拼多多提供的数据显示，赛鹏入驻拼多多后，线上销售额增长9倍，利润增长3倍。



德力将专供线下高端酒店的品牌“柯瑞”进行升级，推出了专供拼多多的全定制化产品旗舰店。

“新品牌计划”进度

已有超过700家工厂及企业递交申请

已经和制造商推出1200余款定制化产品，累计销量突破5700万件

2018年12月26日

2019年1-6月

2018年12月

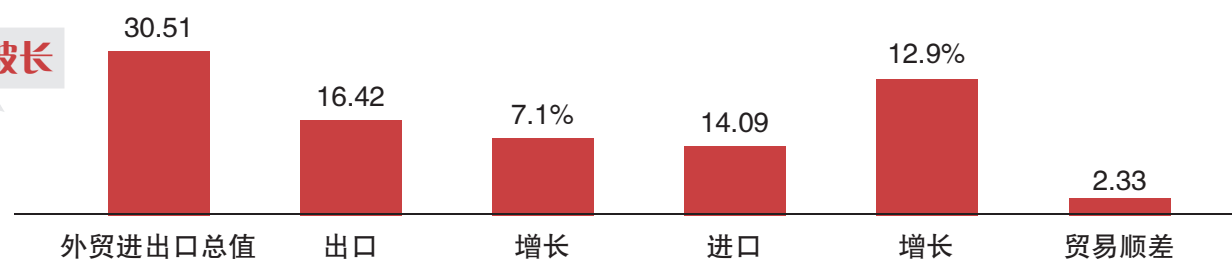
2019年1月9日

“新品牌计划”一期工程正式启动，试点20家工厂

“新品牌计划”已收到超过1300家工厂及企业递交的申请

出口与进口此消彼长

(单位:万亿元)



据北京商报记者了解，在拼多多尝试“新品牌计划”的7个月内，拼多多收到了累计超过6000家企业递交的申请，近500家企业和品牌方参与试点。目前，“新品牌计划”的制造商已达到63家。

实现两端信息对等

对制造商以及工厂品牌有着执念的不仅仅是拼多多。这条新赛道上，已经涌进了阿里、京东、苏宁、网易等带有电商业务的互联网企业。上述企业也从低调上线自有品牌，变成了高调引入工厂品牌，并沿着产业带的分布图尽可能争夺着工厂资源。一时间，工厂品牌、大牌代工厂成了电商企业催生出卖点，制造企业集体转型时也有意依赖电商。

电商企业想要让工厂品牌走红，解决产品与品牌之间的断层尤为迫切。一家为众多国际品牌代工的玻璃器皿制造商德力的高级

副总裁程英岭称，在国内市场，部分国际品牌的日用玻璃遭遇疯抢，实际上这些产品都是德力设计生产的，有的过一遍保税区就成了进口产品。

然而，当德力用自己的品牌销售时，同样质量的商品却鲜有市场，即便售价仅为国际品牌的1/4。

德力生产车间的一位员工指着正在生产玻璃碗的生产线称：现在这条生产线生产的是康宁钢化玻璃碗，换成德力自己的品牌后，销量远不如康宁，定价也低于康宁。即使两个品牌的碗是依据同样的标准、材质进行生产。“据了解，德力设计并制造了包括百事、麦当劳等在内的多款热门玻璃产品，还为宜家、家乐福、沃尔玛、麦德龙等国际渠道商提供专供产品。然而，德力旗下的青苹果、柯瑞等众多品牌并不为人熟知，可谓“隐姓埋名”数年，虽然是众多国际大牌首选的制造商，却不是消费者首选的品牌商。有顶尖产品、无品牌认知，已成立22年的德力在培育属于自己的品

牌时，一直没有解决上述问题。德力的现状是国内制造商的缩影。中国是全球最大的消费国，不同区域、不同人群有着迥异的产品需求；中国也是全球最大的制造国，为世界各地的品牌商提供生产制造。但与此同时，中国的制造能力和需求供给之间的错位长期存在，比如提起吹风机，消费者会想到戴森或是飞利浦，叫得响的国产品牌寥寥无几。消费人群最需要的是品质过硬同时价格适中的产品，而能提供这类产品的制造企业却没有机会直接出现在消费者面前。

实际上，电商对工厂表现出的热忱，为制造企业集体“破壁”提供了可能，并不遗余力地为想要转型的工厂们讲述着工厂品牌的生存之道。为工厂提供可洞察消费趋势走向的数据，以需定产、清空库存便是电商给制造商提供的承诺。

可把握需求端趋势的数据，几乎成了电商与制造商能够握手的前提。德力电商事业部常务副总经理李大伟在接受北京商报

者采访时称：公司先生产1000套产品放在拼多多上销售，进行初步的试错；期间，公司会从拼多多收到不同时间段内的评价；再根据消费者评价中提出的需求改善产品，尤其会优先解决高频次出现的问题。”

从拼多多数据反馈收益的企业远不止德力一家。在赛鹏，由于拼多多数据量庞大，一些渠道对市场测试都能够及时有效的反馈，方便指导公司的采购及生产安排。而这些成效在一定程度上都依赖拼多多的“新品牌计划”，该计划通过需求侧的改革推动中小制造企业的供给侧改革，发挥互联网的平台优势，让价值回归生产与消费两端，让价值回流中国制造。

制造企业集体转型

上海社科院世界经济研究所研究员胡晓鹏认为：外贸企业转内销，往往面临着供给侧、需求侧、分配侧问题，不知道产品卖给谁、卖什么、怎么卖。只有找准产品和品牌的定位，制定差异化战略，才能有效发挥生产和价格的优势，最终形成品牌与规模效应。”胡晓鹏强调，对于低频消费品而言，需求侧的定位尤其关键，只有聚集海量需求，形成全新的流通与认知渠道，才能脱颖而出。

近年来，国内劳动力成本上升，原材料价格飞速上涨，出口贸易萎缩。不少企业都在谋求新的出路，随着消费成为经济发展的新动力，如何生产出符合国民消费需求、消费水平的商品成为产业带商家的新课题。

在上海交通大学安泰经济与管理学院教授陈宪看来，电商主要解决了制造企业增长性难题，通过需求前置化，让消费者的意志来决定新品研发和投产的方向，极大降低了研发投入的不确定性。“订单是决定制造企业、品牌商生存和发展的关键。制造企业的理想状态是订单持续、稳定、长期、可控，而非陷入波峰波谷似的波动，产生包括库存和去产能的问题。”

实际上，在经历数十年从代工到设计、制造一体化的成长后，中国的制造企业正面临新一轮的集体品牌化转型，但在现有的市场机制下，这个转型过程会相当漫长和困难。

市场经济环境中，供给侧的反应，总是落后于需求侧。在很多领域，需求侧的变化已经非常明显，但供给侧缺乏有效的反馈通道与灵活应变的机制。这一点，也是中国制造业实现品牌弯道超车的难点所在。而拼多多“新品牌计划”的出现，给这些企业紧握手、构筑品牌快速通道提供了可能。

据悉，针对“新品牌计划”的工厂，拼多多推出了一系列帮扶计划，包括大数据支持、专家诊断、研发建议等，并在一定范围内倾斜流量、推荐位资源，以增加商品曝光度，支持其品牌化建设。

拼多多联合创始人达达表示，拼多多将联合更多品牌，根据需求端信息开发迎合最广大消费者的产品，深入推进以需定产的C2M模式。



记者手记

制造企业破壁之行

扶摇直上九万里，这或许是制造商仰仗电商后的真实写照。

中国的制造能力和需求供给之间的错位长期存在，比如提起吹风机，消费者会想到戴森或是飞利浦，叫得响的国产品牌寥寥无几。广大的消费人群最需要的是品质过硬同时价格适中的产品，而能提供这类产品的制造企业却没有机会直接出现在消费者面前。如果能有效击破这样的阻碍，无疑将创造巨大的社会和经济价值。

在经历数十年成长之后，各地区高密度

集的传统制造企业，需要在新一轮品牌化转型之路上层层“破壁”。而随着电商巨头倾囊相助，这些长时间隐藏在品牌背后的制造企业有了集体“破壁”的可能。

在长三角，一大批“拼品牌”正御风而行。众多握手顶尖技术的制造商寻求着突破点，不再想做永远藏在品牌商背后的“影子”，而是想在阳光下接受市场的认可乃至赞扬。而正在蓬勃发展的互联网企业为制造企业提供了新契机，孕育“国民新品牌”的巨大潜力。

这种契机源于电商将生产与需求端进行

了打通，让制造商能够在第一时间洞察消费者的需求甚至为未来的发展进行把脉。

制造企业与企业磨合的过程中，逐渐让消费者理解中国制造，让制造企业充分接近消费者，互联网在其中只充当工具作用，让价值回归供需两端。此外，制造业中端产能有稳定去向，为培育更多高精尖、高利润企业提供土壤，整体形成稳定“向上趋优、向下趋省”的供给模式，让消费者可以自由选择。

对于想要培育自有品牌的制造业企业来

讲，掌握需求端数据可大幅提升外向型企业抵御外部风险的能力，降低企业经营成本，基础产业和制造业的支撑作用进一步加强，就业岗位稳定增长。

与此同时，基于新电商模式架构的供需模型，拼多多为代工工厂跳过品牌方和冗长流通渠道，建立新品牌提供了条件。目前，拼多多和多家工厂进行直接合作，试图缩减供应链的中间环节，让商品和消费者几乎可以直接对接，同时以爆款模式推动工厂的生产资料到商品的快速流转。

