

红蜻蜓董事长钱金波：找到品牌向上的力量 推动行业价值回归

■ 吴文婧 杜卓蔓

近年来,随着社会结构转型,消费升级加速,在复杂的内外经济环境下,我国鞋行业受到严峻的挑战。度过了不平凡的2020年,迎来崭新的2021年,让中国鞋行业思考起如何才能更好地向前。

据证券日报报道,“每一个行业都应该实践推动行业可持续发展的生态新商业。”红蜻蜓创始人、董事长钱金波向记者表示,“找到品牌向上的力量,这种力量才能够激发、唤醒自己,红蜻蜓要把资源进行重塑,把我们25年来的经验进行梳理,把品牌价值进行回归。”

准确定位 从价格战转向价值回归

2020年初,疫情的发生给实体零售商带来了巨大冲击,在阵痛中,国产品牌红蜻蜓摒弃了固化的等待消费者上门的经营模式,快速开展“自救”。

在钱金波看来,一定程度上要感谢疫情带来的压力,“迎接崭新的2021年,红蜻蜓的产品就要围绕用户,退出价格战,向价值转变。围绕定位准确,才会真正从价格战转向价值回归,敢于引领行业新定义的思考命题。”

钱金波告诉记者,红蜻蜓已经做了25年的鞋,但要清楚产品或品牌到底能给消费者带来什么,“我们经过反复调查、协商、总结、复盘,最终将‘商务时尚皮鞋’作为红蜻蜓的定



● 钱金波

(资料图片)

位。”

“这一定位符合红蜻蜓25年以来一直提供消费型的核心区,我们要为今天的新生代创造商务时尚多场景美学价值的选择。”其谈到企业的愿景与使命时表示。

事实上,红蜻蜓的一次次尝试,并不光是

为了一家企业。钱金波直言,企业真正的价值回归是必须站在行业的角度,培育行业、培育市场,然后按照定位共同分享。

对于如何去理解将同行从竞争对手转换成友商,其向记者举出了一个生动的例子:“一双真皮皮鞋正常情况下卖500元,通过杂乱竞

争多家模仿生产后,卖成了300元,线上个体卖到200元。当产品同质化时,大家都想分这块蛋糕,必将产生价格竞争,持续下去的结果就是‘有销售,没利润’。”

“一个品类,不是由一家企业做出来,而是需要广大同行,比如中国鞋都、热爱鞋子的工匠等,共同做大。行业做大了,精准定位才能在大海里捞回自己的那一瓢水。如果水变少,几乎干了,就算一缸水都是你的,也不算大。”钱金波说,“行业需要价值回归的标杆,起到引领作用,品类领先企业做大,然后进行行业分享。当下所有鞋服企业,包括我们红蜻蜓,都需要在定位确定之后进行战略规划,展开系统化运营,把协同业务、协同渠道局面打开,真正省成本,提效率,从经营向战略管理转型。”

战略转型聚焦核心资源

近年来,我国鞋行业处境风雨飘摇,富贵鸟宣布破产、百丽退市、达芙妮退出实体零售……不少中小鞋企则面临大幅亏损。在疫情冲击的2020年,红蜻蜓积极应对,前三季度共实现了营业收入16.26亿元,净利润5966.44万元,在行业内仍然遥遥领先。

谈及经营鞋服行业的几大核心要点,钱金波深有体会:“摆脱价格血战,必须要用原创设计;提升传播效率,通过数字化工具进行社交传播;突破增长瓶颈,内部思维向外部思维转变,产品思维向用户驱动转变;创建竞争优势,

价格销售向价值营销转变,价值营销向文化输出转变。”

在此背后,也是红蜻蜓作为传统国民品牌拥抱新零售时代到来的转变,从战略到技术,从组织到销售,这正是传统品牌数智化的开始。

2020年第一季度,钱金波开始亲自上阵带货红蜻蜓时尚商务皮鞋。同时,红蜻蜓打造起全域直播矩阵,公司瞄准以IP塑造和直播经济为主的新经济转型,更通过数字化工具,通过社群营销、社交场景需求,与高势能人群高度链接。

钱金波告诉记者,品牌的文化营销工程战略同样不可或缺。“要将红蜻蜓新定位的内容、品牌基因、品牌精神传递给每一个消费者,让这个品牌成为鞋履知识的权威,提升消费者美学品位,这些都将成为红蜻蜓的文化营销工程战略。”

记者了解到,红蜻蜓在战略和业务层面,采用了单聚焦,即目标明确的要成为“中国商务时尚皮鞋第一品牌”,同时,通过多品牌展开获取其他消费群体,然后通过独立研发与独立组织运营,来扩大集团规模。

钱金波向记者表示,战略围绕定位,把资源都往上聚焦,才能解决红蜻蜓品牌最核心的问题。“无论是产品,渠道,品牌,传播,还是价格策略,都要为目标客户群体考虑。我们必须从设计、皮料选择、厚度、工艺、减震缓冲、保持能量等舒适功能入手,把久站不累真正植入到每一双鞋,为消费者创造初心。”

西北地区“体育+旅游”融合趋势明显

■ 任卫东 张睿

从盛夏到寒冬,从青海湖畔到嘉峪关城,西北地区“人气”满满,活力十足,其中以体育旅游为代表的新型出行方式扮演了重要角色。

戈壁徒步、山地越野、高山滑雪……近年来,丰富多样的户外赛事活动在西北地区遍地开花,体育供给侧改革硕果累累。伴随着全社会健身意识增强,旅游市场回暖,“体育+旅游”的巨大市场潜力将给大西北吹来更暖的“春风”。

品牌赛事 助力西北变身“户外天堂”

新春初立,久寒迎暖。在甘肃省白银市国家雪上项目训练基地内,2020-2021年全国越野滑雪锦标赛与冠军赛在此举行,这是国家越野滑雪集训队今年选拔人才、备战冬奥的重要赛事。

集训队领队张蓓介绍,此次比赛填补了近两年国内相关大型公开赛事的空白,队员

得到了一次宝贵的实战机会,“这次比赛让我感受到了国际大赛的氛围,随着参与冰雪运动人数的不断增加,越野滑雪国家队实力有了明显进步,我们也期待在2022年冬奥会能够有新的突破”。

在此次比赛场地旁,便是一处拥有六条滑道的大众滑雪场。

在训练中心入口的两本疫情防控体温检测登记表上,一本记录了来自拉萨、长春、北京等地运动员的体温数据,另一本则写满了兰州、白银、景泰、靖远等周边市县的游客名字。

在沙漠戈壁中越野行走、千年关城下徒步赏月、青海湖畔野性骑行……独特的运动消费体验吸引了一大批品牌赛事在西北地区扎根开花。

创办于2011年的兰州国际马拉松,通过9年成长变为“双金赛事”,越来越多的跑者可以在盛夏时节感受黄河畔的活力之美;青藏高原之上,环青海湖国际公路自行车赛早已成为“中华水塔”的金字招牌;作为亚洲规模最大、线路最长、难度最高的权威品牌越野赛事,新疆环塔拉力赛“东方达喀尔”

的美誉传遍世界……

顶级品牌赛事,本身就是当地文化最好的展示名片,参与人数多、规模大以及影响力强等特点对举办地具有极强带动作用。除去主要城市,目前体育旅游项目在西北县乡级地区也如雨后天春笋不断涌现,“户外天堂”正逐渐形成。

无海之地变“蓝海”

业内人士坦言,近年来西北户外运动火热,得益于该地区的“独特优势”。丰富的地形地貌、悠久的历史以及尚未完全开发的巨大潜力,让西北内陆地区成了体育产业竞相入市的广阔“蓝海”。

据山东华达建设集团董事会办公室主任王全财介绍,他们经过考察发现,黄河石林景区内地形十分适合开展夏季滑车、滑雪、马拉松等户外运动。因此在原有汽车营地的基础上,他们又追加投资建设了滑雪场与专业赛道,最终该基地由国家体育总局正式命名为甘肃白银国家雪上项目训练基地。

“进入雪季以来,大众雪场平均每天能

够接待游客400人,到了周末或者节假日,雪场日均接待人数超过1000人,此次全国越野滑雪冠军赛也带动了更多人参与到冰雪运动中。”王全财说。

2020年9月,首届穿越丝绸之路(国际)山地自行车多日赛在甘肃省河西走廊地区举办,比赛吸引了全国各地上百名运动员参与。

据赛事总监陈以怀介绍,此次山地自行车多日赛的赛道全程按照古丝绸之路设计,参赛者可以在比赛时穿越千年历史文明。陈以怀表示,随着大众的消费观念升级,营造高品质消费平台成了当今的发展趋势。

北京蓝天绿野体育文化发展有限公司董事长王启富表示,体育、文化与旅游结合,无论是从推动体育产业改革创新的角度,还是从培育旅游新兴业态的角度,都大有可为。

王启富说,西部地区幅员辽阔,拥有着极其丰富的自然与旅游资源,各项体育赛事的引进,对于开拓当地新的经济增长点,带动西部地区经济发展有着巨大作用。

“体育+旅游”:深度融合的未来

体育产业的发展,让体育旅游成了市场看好的新赛道。不过,体育旅游资源开发并不是简单的拼接,只有让体育与旅游充分融合,才能充分开发出其内在潜能。

甘肃省文旅产业集团有限公司副总经理杨焱认为,当今文化旅游消费已经进入了一个转型发展的新时代,我国西北地区拥有独特的优势与资源禀赋,因此在举办活动时,政府、赛事主办方应该跳出赛事,纵深开发,结合人们不断升级的消费需求做出有“灵魂”的体育消费产品。

“未来应该是‘体育搭台,文旅唱戏’,西北发展体育旅游需要更加多元化的视野,既要社会价值,也要兼顾商业与市场价格。”杨焱说。据业内人士介绍,“十四五”时期,我国将举办北京冬奥会、杭州亚运会等多项国际大赛,体育产业与体育人口将得到进一步扩大和培育。除此之外,疫情唤醒了国民的体育健身意识,国民参与体育运动的热情和主动性大大提升,体育消费动能将全面激活,西北地区文旅融合方兴未艾。

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载一百一十八)

品牌总论 ——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨斐 著

2.3 品牌概念传播

品牌概念传播通常只有战略型领导性品牌组织有能力创造出新概念,并形成潮流。品牌概念传播通常包括三种形式,分别是经济现象、典型模式、应用概念。

少数品牌组织能够将自身发展与经济社会发展结合起来,通过创造重要的流行概念从而取得重大成功。例如巴菲特倡导“裸捐”,高盛公司提出“金砖四国”,英特尔创始人之一戈登·摩尔提出“摩尔定律”,苹果创始人史蒂夫·乔布斯提出“用户体验”,Alex Rampell提出“O2O”,中国领导人提出“丝绸之路经济带”等,通过对流行概念的广泛传播,奠定了这些品牌组织或领导人在经济和社会中的地位。

少数品牌组织还能够创造出新的流行经济文化或管理模式,使这些模式成为全球或地区效仿的对象,例如大野耐一创造“丰田模式”,原通用电气CEO杰克·韦尔奇创造GE模式,海尔CEO张瑞敏创造“海尔模式”,段先念创造“曲江模式”,这些模式的创造促使品牌组织获得广泛的学习和效仿效应。

多数品牌组织则致力于创造应用概念,例如宝洁海飞丝创造“去头屑”概念,吉利创造“安全剃须”概念,佳洁士创造“防蛀牙”概念,舒肤佳创造“减少细菌”概念,加多宝创造“怕上火”概念,邦迪创造“创伤伤口简单保护”概念等。

创造新的概念、模式或市场使用观念,对营销有极大的促进作用,不仅会影响媒体的广泛关注,也将引发同业深入思考及模仿,有些

概念则更进一步为品牌用户强化了品牌的识别作用。

2.4 品牌大规模邀约传播

品牌邀约传播的目的是通过实施大规模的市场行动,达到吸引大量用户的目的,游戏厂商可能通过大量发放测试账号来吸引潜在用户,软件厂商可能通过实施“蓝色风暴”等大规模的行动聚集潜在消费者,地产厂商会通过举办大型的地产金融会议获得合作资源和优质客户。

在一个品牌诞生的早期,大规模的市场行动宣传是有效解决市场开发能力不足的重要方法。《品牌核爆力》中已经强调了大规模邀约品牌的价值和实施方法。

在企业成立早期,企业完全可以着眼于通过大规模的市场行动和强传播来完成市场的进入和覆盖,首先,是对市场进行准确划分,分解成不同的市场行动项目,综合打包,快速进入市场。市场行动计划项目,可以如“百万用户试用计划”、“百万用户卡申领计划”“汽车俱乐部绿色变革计划”等,独立设计市场行动计划,进行行动策划、组织、实施、完结报告等工作,按照计划,组成不同的项目组,进行强力实施和强传播。

其次,是配合销售的产品,必须采用产品快销模式。产品必须是定型产品,可以快速提供给用户,并实现快速销售和使用需要,以满足大规模铺市需要。

企业早期的第一阶段发展目标,也可以对用户进行专业分级,找出最核心的目标群体,

通过大规模市场行动,加快实现用户(客户)规模,获得销售收入回笼或成为风险投资热点为目标。

2.5 以预售为主要的概念性传播

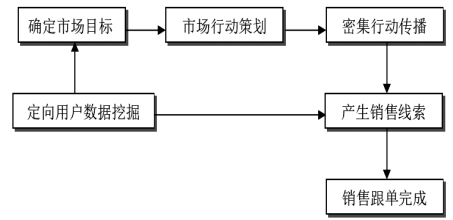
房地产企业、演唱会、电影一般会注意以“预售”为目的概念性传播,通过效果图、规划图、3D或4D宣传片、电影片段、花絮等对即将销售的品牌进行大量预热,以达到预售的目的。

而一些概念,如“下一代互联网、星际互联网、纽约2030规划、美国电网2030计划、美国未来士兵计划”等,也都是采用预先展示思想的方式,通过给出一个超级的超前概念,引发人们对未来的思考、学习和讨论,以预售为主要的概念性传播方式可以参考这些传播案例。

以“预售”为主要的品牌传播方式,会有效引起投资者的强烈关注,提高投资价值,同时增加用户对品牌的期待价值,对提升品牌溢价并获得品牌规模效应有足够的益处,并会提升品牌的资金周转率,企业可活用这种策略。

2.6 品牌销售线索

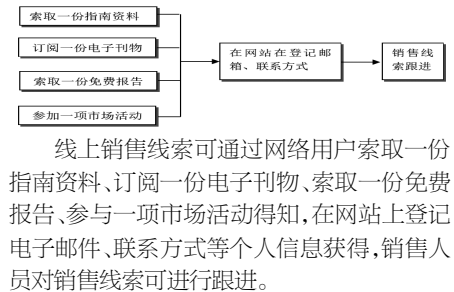
大规模销售线索产生原理简略图见下图。



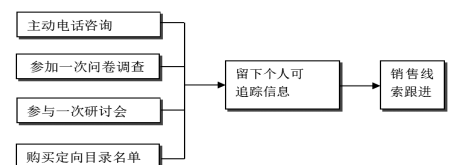
品牌传播的一个重要目的,还在于大量发

掘销售线索。在公司市场部门和品牌部门的通力合作下,确定明确的市场目标,制订有策略的市场进攻计划,设计有针对性的视频、图文、印刷品等市场推介资料,通过大规模密集传播,密集展开市场行动,刺激市场产生大量的销售线索,销售部门进行跟单、“追击”。

销售线索,是指可能产生购买订单的意向。无论线上还是线下产生的销售线索,都是企业最宝贵的资产。销售线索的产生来源,有多种方式。线上销售线索产生方式见下图。



线上销售线索可通过网络用户索取一份指南资料,订阅一份电子刊物,索取一份免费报告,参与一项市场活动得知,在网站上登记电子邮箱、联系方式等个人信息获得,销售人员对销售线索可进行跟进。



3 品牌新闻专业化报道

品牌新闻的价值是:创造一个品牌,或制造一个热门概念。

品牌新闻始终是品牌传播中的主要内容,多数知名品牌企业都将品牌新闻内容的传播放在首要位置,配备专门的新闻发言人、新闻官、新闻秘书、品牌新闻中心等职位或职能部门,同时品牌组织也格外注重新闻发布会的重要作用。

品牌新闻报道将呈现越来越专业化的发展方式,脱离原有的商业或财经新闻范畴,向专业化品牌新闻报道前进。

一些新闻媒体已经积极实施了品牌新闻的专业化报道改革,按不同的市场领域、管理和营销领域配置专业级的新闻记者和编辑,这些记者和编辑专注于某一个产业的品牌市场,或专注于品牌管理、品牌营销本身的内容。

相对应的是,品牌组织也正积极发展新闻中心或通信部门,培养本企业内部的专业新闻报道人员,品牌新闻传播人员和新闻写作爱好者队伍。

由于近年来媒体危机公关被提到了一个很重要的环节,大型企业特别是上市公司一般都配置有专门的危机公关人员,建立危机公关领导组织,或者外包给专门的公共关系公司来负责品牌危机事件的处理,注重对品牌舆论的随时监测。

(待续)