

消费的底层逻辑在变,跨国品牌都需要“4D 法则”?

■ 文 / 新经济沸点 小新

三年前,在研究中国消费品市场时,贝恩公司就发现,快速增长的本土新势力品牌或将对跨国消费品品牌在中国的业务形成与日俱增的威胁。

2022 年的今天,被业界描述为“新消费”的本土新势力品牌,正在以新颖的“打法”,迅速占领主力消费人群的心智,此时,那些“历史悠久”的跨国消费品又该如何面对呢?

贝恩公司通过追踪以欧莱雅、百威英博、金佰利为代表的跨国品牌,发现他们在这波消费环境变化的过程中,以积极的姿态适应,不仅站稳了脚跟,有些还脱颖而出,这背后的胜出密码是什么呢?

4 月 14 日,贝恩公司通过《中国增长方程式》给出了答案:取得成功的跨国品牌,都在运用 4D 法则,那什么是 4D 法则? 这些成功转型的跨国品牌又有哪些成功经验可供借鉴?

消费的新旧逻辑更替

新消费之所以“新”,在于底层逻辑的变化。

“旧”消费已经常态化,它是工业社会多年沉淀的结果,在实质上是一种 B2C 的方式:一个商品,通过设计、生产出来后,运输到达经销商的库存,此时,品牌或者经销商需要相关的品牌技巧,才能在消费者心里建立形象,最后达成购买。

贝恩公司全球专家合伙人、消费品/营销专家鲁秀琼将这种传统的方式总结为“弱关系触达”,这样的商业链路,过去一直在相当长的时间内运作。品牌方则需要持续的市场营销活动,或者一则有效的广告,才能让产品深入人心。

然而,在中国的消费市场上,近几年出现的新消费品牌,颠覆了这一玩法,新势力品牌有几个特征:身为数字原生企业,充分利用数据赋能和资本加持,采用轻资产模式着眼于高速增长。

鲁秀琼认为,今天的消费者和新消费品牌

之间的关系,已经达到认知、关系和交易的“三位一体”,最有说服力的场景就是直播带货,三位一体的实质是品牌做营销时,做到“强共情的联动”。

新生的方式,“一方面,在 C 端,要更好地与消费者共创、共情、创新和表达,去创造消费者的需求;另外一方面,B 端来讲,更多的是如何到店、到家和到货,做好履约,实现 BC 一体化。”

这背后,暗藏中国消费品市场的变迁:由物质匮乏转到丰饶时代;消费群体,Z 时代替代 70、80 后成为主力消费人群;主力消费群体更关注于“在既定场景下,有什么样的解决方案可以帮助解决消费者的痛点、爽点和痛点”。

所以,品牌和消费者“三位一体”关系的出现,实质是消费的底层逻辑发生了质变。

跨国品牌在行动

有关中国本土新势力品牌的“群像描绘”,贝恩公司在《中国增长方程式》中总结为:“后起之秀纷纷借助数字化打法阻击老牌劲旅,利用消费者闭环反馈机制,加快创新迭代,提高创新成功率,提升消费者运营精准度。”

从 2021 年天猫双 11 的数据来看,有约 700 家新生势力品牌的销售额超越本土和跨国公司,登上同品类销售榜首,275 个新势力品牌在过去三年里,销售额的年复合增长率达到百分之百。

这些品牌都在大家的日常生活中,元气森林、妙可蓝多、Babycare、花西子……中国消费市场的巨变,跨国品牌应如何应对呢?

采访中,贝恩公司资深全球合伙人布鲁诺不止一次地强调,中国是“全球最大、最火的消费品市场,增速非常快,创新的速度惊人”,因此,很多跨国品牌,过去经常将某一市场的成功复制多次到全球的做法,未必适应中国市场,反而应该针对中国的特殊情况做创新。

例如,2018 年,巴黎欧莱雅针对中国消费者,设计了一款“紫熨斗全脸眼霜”,就成为该品牌在中国市场的爆品,而后推广到欧美国家。



欧莱雅很早就在中国专门设立了研发中心,研发适合本土的产品,另外,还积极推动直播带货的营销方式,从最初与第三方机构合作,到自建直播团队,这些举措,都让欧莱雅在中国市场的表现很不错。

跨国品牌针对中国市场的创新还有一例,过去,零售连锁商超麦德龙在中国市场上开辟了“会员店业态”,据称,此业态在其他市场只对企业客户开放,而中国市场则面对更多的 C 端用户。2019 年底,麦德龙在被物美收购后,推行了 IT 系统的更替,换上物美自行研发的“多点”,实现“中国业务的数字化”。

总之,基于中国消费市场的庞大基数,用户的手机的用时时长达到日均 6.6 个小时,消费者年龄比欧美年轻 10~15 岁……这些新变量,对于任何一个跨国品牌来说,中国都是一个“持续颠覆,值得反复学习”的市场。

4D 法则

布鲁诺 (Bruno Lannes) 表示,过往 11

年间,贝恩对大量的中国本土品牌展开深入研究,“借助 4D 法则的路径框架,我们发现,无论是本土品牌还是国际品牌,都已经认识到要向规模化新生势力品牌学习,尤其是聚焦本地速度的重要性,只有这样,方能做大做强。”

无疑,4D 法则成为跨国品牌在中国市场的“增长方程式”,何谓 4D 法则呢?

一是为中国消费者设计 (Design for Chinese consumers): 中国已经成为全球的创新中心,吸引越来越多的跨国公司建立研发中心。这些研发中心主要基于中国消费者洞见开展产品创新,包装创新,以中国营销日历和大型节庆为主线开展营销创新。

二是中国团队自主决策 (Decide in China): 本土公司的一大优势就是能够免去全球或区域总部的层层审批。因此最成功的跨国公司建立以中国为中心的运营模式,其中包含适合本地的治理架构、授权框架、特定指标,以及通过敏捷的“微型战”试点方法,快速把握市场新动向。

三是以中国速度执行 (Deliver at China speed) ——速度在中国市场的重要性毋庸置疑。中国消费者能快速采用新产品、拥抱新渠道或新平台,中国竞争对手也能同样迅速地复制明星竞品。借助中国的庞大市场和丰富平台,品牌可以快速有效地触达数百万消费者,但关键是创新速度和对新趋势的快速反应。

四是中国业务数字化 (A Digital way) ——无论以何种维度衡量,中国都是全球数字化程度最高的消费市场,成功品牌往往都是运营新兴数字化生态系统的高手。中国电商市场规模居全球之首,2020 年电商销售额占到总零售额的 30% 左右,三分之一的中国消费者使用过社交电商,近 30% 的电商买家通过直播购买,约 40% 的食品在线上购买。

“中国新生势力品牌彻底颠覆了品牌的行动法则,未来我们将看到更多国内外品牌把 4D 法则奉为成功蓝图和战略根基。”贝恩公司大中华区总裁、全球董事会成员韩微文最后总结。

乡村振兴背景下农产品区域品牌保护的思考

■ 林芳兰

近年来,海南围绕发展热带特色高效农业,积极推进农产品区域品牌建设,涌现出一批具有海南特色的区域品牌。这些区域品牌在市场和消费者中具有良好的知名度、美誉度和信用度,如文昌鸡、琼中绿橙、三亚芒果、桥头地瓜、陵水圣女果等。但是,在农产品区域品牌建设中,也存在着重品牌创建、轻品牌保护的思想,造成品牌侵权事件、假冒伪劣等问题时有发生,影响了农业品牌的进一步发展。当前,在全面推进乡村振兴中,要进一步加大对农产品区域品牌的保护力度,使之真正成为亮眼的“海南名片”。

强化科技支撑和标准化建设。与工业产品不同,农产品品质的好坏受生态环境的影响极大,一些品种在不同生态环境条件下会发生自然退化和变异,影响农产品的品质。保护农产品区域品牌应加大科技投入力度,充分借力南繁基地、海南农科院、海南大学等科研力量,加强农产品地理标志资源的品种引进、改良、提纯复壮和储备工作,保证品种资源万无一失。充分发挥县、乡农业科技体系的作用,做好农民科技培训,建立多渠道、多层次、多形式的农

民技术培训体系,提高农民的科技文化素质,保持品牌的生机和活力。提升农业标准化水平。构建品种引进、投入品管理、病虫害防治、产品自检、追溯管理等全程标准化管控体系,推进国家标准化示范区建设,不断提升产品质量和品牌档次。

增强农户的品牌保护意识。农产品区域品牌多由政府主导打造,辖区内所有农户均可受益且不需要支付任何费用,这就导致许多农户只关注品牌经济利益,存在“搭顺风车”心态和过度使用倾向,使金字招牌被严重透支。农产品品牌的基础是质量,倘若出现质量问题,就会被市场抛弃。海南省农业生产经营的主体是农户,如果没有农户的自觉参与,农产品质量便很难保障。为此,应加大对农户的宣传教育力度,采取通俗易懂形式,通过典型实例,让农户了解产品质量与农产品区域品牌之间的关系,懂得“一荣俱荣、一损俱损”的道理,进而增强农户的品牌保护意识,形成自我发展、自我约束、自我积累的良好机制。引导农户按照标准组织生产管理,规范产前、产中、产后的配套生产技术标准,稳定农产品的内在品质。

大力培育企业品牌。农产品区域品牌的缺



陷是持有主体不明确。企业品牌是独立的品牌,具有排斥性和竞争性,能有效避免区域品牌的滥用。当前,海南农产品区域品牌存在的突出问题是龙头企业少,且品牌多、杂乱,不利于现有品牌进一步做大做强。为此,必须转型升级,逐渐过渡到以企业为品牌持有主体的市场化品牌。政府部门应对具有一定知名度品牌

的农业龙头企业在金融信贷、税收等方面给予扶持,培育壮大以农业龙头企业、农民专业合作社、行业协会等为重点的农业品牌经营主体。加大品牌的整合力度。对同类农产品要统一生产标准、统一商标、统一包装、统一追溯,方便消费者识别和购买,避免恶性竞争,推动农业产业集群发展。增强商标意识,积极开展

地域标识商标注册和产权登记,取得产权保护,把企业的商业品牌与原产地紧密挂钩,打造更多的企业品牌。

建立健全监管机制。海南省不少地方对农产品品牌“重建轻管”现象依然突出,例如,2021 年 10 月,一销售企业在没有“琼中绿橙”经销授权书的情况下,擅自使用带有“琼中绿橙”商标的包装箱,构成商标侵权案件被查处。这些冒充产品严重损害品牌农产品的市场形象。为此,要建立健全监管机制,加大对优质品牌农产品的监管力度。政府部门要充分利用相关法律法规,建立严格的合格证管理制度、产品认证制度,防止盗用区域公用品牌的不法行为。要围绕农业生产发展、乡村振兴推动和农产品知识产权等方面建立更为细化的政策,包括生产、包装、产销、品牌等环节,形成更加专业的政策法规,加快为农产品知识产权保护建立完善的政策和规则闭环。管理部门要加大对假冒农产品品牌的查处和打击力度,特别要在产品上市期间加强举报、曝光和惩戒力度,对经营假冒伪劣产品的不良经营主体,给予严厉打击,维护商标品牌的品牌形象与个性,为品牌建设创造良好的市场环境。

(作者系海南省委党校教授)

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载一百七十一)

品牌总论 ——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨蓓 著

第二章 品牌组织再造

对于一个已经长期存在多年的品牌而言,品牌老化每隔一段时间就会发生,而新的颠覆性品牌随时可能出现,多变的竞争时代,全球公司都在通过品牌再造的方式,重新焕发组织上下的创业热情,重新改写市场版图,因而品牌再造本质上是一个品牌组织的自我进步过程。每当一个品牌组织下定决心重新对品牌进行革新,一场声势浩大的品牌再造的运动就开始了。

1 品牌再造:品牌组织的自我进步

今天的全球竞争,面临大竞争、大危机、大挑战、大变局、大机遇的时代,群雄并立,烽烟四起,各国各大品牌之间混战不休,品牌再造与企业改革此起彼伏。并不是每一个企业的品牌再造都会取得成功,相反,只有少数公司的品牌再造会取得重大成功,多数品牌尽管积极改变,尝试各种改革,但不久就销声匿迹了,并不是只有小品牌会消失,全球大品牌同样存在破产消失的危机。

在长长的全球国际品牌阵亡名单上,我们可以看到摩托罗拉、诺基亚、康柏电脑、柯达、黑莓、悍马、萨博、大宇、泛美航空、读者文摘

……

“推倒重来”是品牌再造最重要的战略决策,只有坚决否定自己,下定决心将一切推倒重来,才能使一个品牌组织彻底凤凰涅槃,浴火重生,不要留恋过去的已经成熟的市场和模式,不要放不下过去已有的储备,不要停留在已做的任何努力上,完全通盘否定自己,从头做起才会完成品牌的彻底再造。

“推倒重来”并不仅仅是一种决定,也是最重要的一种管理方法。中国的运载火箭航天事业以低失误率闻名世界,而俄罗斯航天事业经常发生重大事故或发射失败,这得益于钱学森为中国航天制定的“归零管理”,即在运载火箭研发试制中,如果发现失误偏差或偶然出现的问题,立即推倒重来,重头再做一遍,直到所有偏差消失,然后继续研发,再次遇到偏差或问题,再次推倒重来,继续重做一遍,如此反复推倒重来,直到所有问题和隐患消除。

软件研发中的 BUG、汽车设计和制造中的缺陷、家电发生的售后服务问题,都存在类似的问题,没有推倒重来的决心和最佳管理方式,使产品带“病”推向市场。零缺陷率的前提是归零管理——推倒重来,一个强大的品牌组织进步过程,正是一次次推倒重来的自我否

定、自我再造、自我进步。

品牌组织的再造过程并不是在原有基础上稍作改良,或者在现有战略基础上的大幅改进,更不是更换 LOGO 或产品型号。没有人会告诉你必须推倒重来,还有更多人会告诉你已经付出的努力可惜了,但如果没有推倒重来的决心,品牌组织的再造过程永远是不彻底的。

2 品牌崛起:创造式破坏

1912 年,熊彼特提出“创造式破坏”——企业家精神。他认为创业是通过原生的、野生的、具有冒险精神的创造力,破坏旧的生产资料组合形式、旧的竞争秩序、旧的产品结构,从而诞生新的经济。熊彼德指出:企业家是一种稍纵即逝的现象,当一个人从企业创造,他就是企业家,当他停止创造,他就不再是企业家。

美国上下信奉这一观点,于是美国的银行、天使投资人、投资公司、金融机构都是围绕新想法而建立的,整个美国都是围绕新想法、新梦想而建立的,美国的教育都是围绕创造力实施教育,从来没有人去压制任何天才的梦想,他们只有赞许、鼓励并投资于任何不可能实现的梦想,美国经济由此一跃成为世界第一,美国品牌、美国科技、美国文化成为全球之冠。

(持续)