

运动品牌如何应对快时尚的市场争夺?

■ 唐视

近日,多家运动品牌开始推出运动时尚产品线并进行运动时尚方向的产品推广活动,李宁靠两场时装周走秀回归大众视野,业绩呈现增长态势,鸿星尔克、乔丹体育等国内运动品牌开始通过时装周走秀的方式与“时尚”接轨;国际运动品牌也开辟明星联名款等产品线,阿迪达斯、斐乐、斯凯奇也都经历了运动时尚的红利期。不过,值得注意的是,在运动时尚市场中,快时尚品牌由于其设计更加新颖、更新速度更快成为了运动品牌的劲敌。而面对更新周期慢、库存压力大等问题,运动品牌又该如何应对?专家认为,知名运动品牌有其根深蒂固的品牌形象和技术壁垒,快时尚品牌也许可以在一段时间内占据市场,但并没有想象中那么简单。

运动品牌将加快产品更新速度和供应链

据中国商报记者了解,运动品牌的竞争对手主要来自ZARA、H&M、优衣库等快时尚巨头,在产品的开发、设计、库存管理等方面,快时尚品牌运作较为成熟。例如产品的开发设计上,优衣库是通过全球的店面实时反馈的销售信息进行产品的辅助设计,由全球门店收集客户喜欢的产品,在产品设计上围绕着用户来生产,并且实时反馈。通过对数据进行精准化分析,使每一年的款式迭代都变得快速和高效。另外,优衣库拥有一个庞大的纺织品专家级工匠团队,全程跟踪产品,确保产品的质量。

一位优衣库的工作人员告诉记者,优衣库每一种产品的生产周期都特别短,只有18周。这18周分为不同的阶段,第一周到第三周要确认重点产品能否销售,是否受欢迎。第四周到第七周,推进失败产品处理、减价减量,会经常看到优衣库的一些促销活动,目的都是为了清库存,对成功的商品进行加量生产,对失败品进行减量减价的处理,这样产品基本就会进入一个稳定的销售期。第八周到第十三周,产品追求最大化的销售转化。最后第十四周到第十八周,是畅销品的处理期,下个季度还会推新品的试穿期,这就是一个完整的周期。

面对快时尚快速的产品开发周期和高效的清库存模式,阿迪达斯全球业务负责人格伦·贝内特在接受路透社采访时表示,公司正准备大幅度缩短产品周期,在部分产品种类上做“快时尚”。

“从目前来看,体育用品行业里,几乎没有一个品牌能做到‘快’。如果我们能在产品周期上做得更迅速,将在行业里占据很大的竞争优势。”格伦·贝内特说道。

一直以来,由于运动用品更偏向技术性设计,耐克、阿迪达斯等品牌的产品周期较长,以阿迪达斯为例,在其传统的商业运作模式中,一件专业产品从最初的设计到最终的



上架销售,平均产品周期长达18个月,最短也需要1年。当然,严谨的技术设计使得运动产品更为专业,这并非坏事。

但是阿迪达斯认为,他们可以在保证产品技术的前提下做得更快更好。阿迪达斯北美区总裁马克·金曾表示,公司将督促制造商提高效率,考虑将产品周期缩短到半年。

此前的经验告诉阿迪达斯,它几乎不可能追赶上快时尚品牌的速度,因此德国品牌选择了相对保险的半年周期。但这依然需要阿迪达斯对生产流程做出大量调整。

对此,格伦·贝内特表示,由于阿迪达斯的服装生产厂商已遍布全球各地,加快各消费市场的交货流程会相对容易。但是,鞋类产品的生产厂商主要集中在欧美地区,亚洲市场将面临不小的困难。

阿迪达斯选择了一步步来。在缩短产品周期的计划里,公司首先会以运动休闲系列NEO作为尝试。格伦·贝内特表示,NEO的产品偏向于运动时尚和休闲生活,更适合“快时尚”的概念。他们计划,将提高厂商的自动化生产流程,最终会把该系列产品的周期缩短为45天左右。

此前,NEO系列曾推出了一款休闲运动鞋Groove,因配色丰富多彩,该产品非常畅销。当时,阿迪达斯反应迅速,立刻加快生产流程以应对庞大的市场需求,使得该季节性运动鞋获得了超越预期的三倍收益。这让阿迪达斯坚信,只要在生产流程上稍加投入,NEO系列的季节性时尚产品利润能大幅提高。

“你可以想象,如果销售速度提升三倍以上,而且当季产品不打折,我们都以全价出售,这可能会增加数千万美元的销售额。”格伦·贝内特说道。此外,NEO运动时尚系列一直以来是阿迪达斯营收的主力,品牌对其时尚嗅觉和产品设计抱有信心。

“但我们会尽可能地生产流程放在各

大消费市场,以贴近我们的消费者,但是整体的生产操作次序不会发生重大改变。”格伦·贝内特说。

同样面临与“快时尚”竞争的运动品牌还有耐克。为了吸引更多的女性顾客,耐克在女性服装设计上投入了更多的时尚潮流元素,其意图很明显,让这些年轻女性使用耐克装备去健身之余,还要让她们穿着时尚的运动装去逛街、上班以及参加朋友聚会。不过,耐克并没有明确提到要加快产品生产流程。

值得关注的运动品牌还有彪马。它和阿迪达斯一样都走向时尚,并且取得了不错的成绩。它曾签下流行音乐巨星蕾哈娜作为女性产品的创意总监,业界人士认为,邀请流行明星任职的行为本身就是一种“时尚”,也是拉近与消费者距离、提高品牌时尚感的好方法。

品牌形象和技术壁垒成阻力

虽然运动品牌面临很大的压力,但中国服装协会产业部一位不愿具名的专家认为,越是知名度大、品牌形象清晰的“快时尚”品牌,越难打破固有的品牌形象。比如ZARA,成功构建了自身作为快时尚品牌的形象。而优衣库和舒适进上等了号,但也意味着,消费者很难把它们和运动联系在一起。

“在不少快时尚品牌看来,在运动时尚的大潮下,似乎只要稍微改变就能达到运动的效果。”他说,“运动时尚市场的兴起让这个门槛看起来变低,但品牌基因是根深蒂固、难以抹去的。再时尚的阿迪达斯,也不会跳出运动的边界去尝试纯粹的时尚。专业运动更是有着相当高的技术壁垒,而每一项革命性技术的面世,都需要经过长达数年、甚至数十年的研发周期。”

记者了解到,阿迪达斯Boost系列鞋款

的走红就是一个例证,这项技术采用了独特的缓震材料,让阿迪达斯在专业运动鞋领域扭转局势,与耐克形成分庭抗礼之势。

同理,耐克的AirMax功能性跑鞋尽管跑进了时尚圈,但该品牌仍在过去30年里革新可视气垫技术,并不断强调鞋子的缓震、支撑等功能。

而非专业运动品牌几乎无法在短的时间内获得核心技术,也难以投入新技术的开发。专业的背后,是长年累月建设的护城河。强调产品的时尚性和舒适度,是休闲品牌在弥补这方面不足的捷径。

例如优衣库的运动系列口号是“户外运动两相宜,搭配性出众”,强调面料吸汗、快干。但这种较软较薄的面料牺牲了支撑和减震功能。尤其是此前的运动内衣,尽管拥有十分诱人的价格,但不分强度的产品规划,只能满足轻度运动的需求。

随后,优衣库推出了标榜“艺术性x功能性”的运动装备,分为专业运动和日常运动,前者包括便携式外套、运动式内衣,主打舒适触感,快干面料和“SPRZNY”流行文化,在“SPRZNY”流行文化方面的规划主要是将纽约一些艺术家作品与产品相结合。

ZARA旗下的内衣品牌OYSHO有一条完整的运动产品线,分为跑步、训练、瑜伽、网球等品类。秉承了ZARA设计感、OYSHO有着胜人一筹的产品外观,但其包裹性和贴合性显得有些不足。

记者在北京一些大型商场采访了部分消费者,他们表示,如果只是做一些动作幅度较小的运动,并不会排斥时尚品牌的产品。但如果是从事专业的体育运动,或者去健身房健身,进行比较激烈、出汗较多、比较辛苦的运动。必须购买专业的吸汗衣或者用专业面料制作的运动衣。“专业的运动衣穿着的舒适程度还是其他非专业品牌无法比拟的。”一位消费者说。

中国企业海外发展应从“产品走出去”向“品牌走出去”转变

■ 陈奥

近日,《中国企业全球化报告(2018)》在北京发布,报告认为,中国企业的品牌国际影响力与发达国家企业相比还相对落后,改善这种局面需从优化政策法规、研发创新产品、营造良好氛围等方面入手。

《中国企业全球化报告(2018)》由全球化智库(CCG)、西南财经大学发展研究院联合编写。报告指出,恪守传统商业思维、品牌口碑有待提升、品牌宣传手段单一、品牌管理落后等是造成中国品牌国际影响力偏弱的主要原因。比如,“酒香不怕巷子深”的传统思维仍然束缚着企业品牌发展,造成品牌营销的手段相对匮乏;同时,一些企业将品牌只归于“宣传”,但在如何提高产品质量和服务能力、增加投资和内部管理方面能力却显不足,造成品牌生命周期偏短;此外,品牌管理上出现的职责模糊、功能不全等问题,将直接导致品牌规划和品牌监控的过程混乱,使得品牌建设滞后,影响企业国际化进程。

随着“走出去”步伐加快,中国品牌已经在国际市场上产生了一定的影响力,但与其他一些世界知名的欧美企业、日本企业相比,其国际认可度和信任度相对较低。据全球化智库统计,90%以上的世界知名品牌来自发达国家,知名品牌的产量在同类产品中占3%,但销售额却约占50%。

当前,中国正处在由“世界工厂”向“世界品牌”转型的关键时期,换言之,就是从“产品走出去”向“品牌走出去”转变的重要阶段。报告认为,应从政府、企业和媒体三方面着手加强品牌建设力度。

政府方面,应优化政策法规,以国家间政府交往为契机推动中国品牌“走出去”,鼓励民众使用国内优质产品,建立民族品牌,同时,要加强对中国品牌的知识产权保护,加大力度打击国内市场环境下的知识产权侵权行为。

企业方面,既要注重产品的品质,又要有一定的创新和研发能力。中国并不缺乏具有国际影响力的品牌,如海尔、联想、华为等,这些企业都专注于产品的开发与创新,其海外投资以引进先进技术为主,通过扩张国际渠道加速产品研发与推广。

媒体方面,企业应选准发声平台,优化传播渠道,借助主流媒体平台、移动互联网技术等,进行有效的信息传播,使品牌更稳健地“走出去”。



品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载二十四)

品牌总论

——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨薰 著

3.1 前沿探测的重要性

在21世纪、22世纪、23世纪甚至更远的未来,不断会出现新的品牌挑战前沿领域,创造全球流行的新趋势,这些品牌最终会流行一定时期或长存于历史上。

前沿探测是为保证企业建立前沿地位所做出的第一步行动,在面对未来复杂竞争情况的趋势和变化中,企业必须充分认识到只有创造趋势才能成为流行品牌,才能取得长足市场效应。

并不是每一个人都能够敏锐地捕获前沿趋势,也并不是每一个人能够创造出前沿地位,但对于一位优秀的CEO和首席品牌官来说,创造前沿地位就是实施品牌再造的目的所在,这也是对董事会、投资者和品牌用户做出的最大承诺,所应肩负的重要责任和使命。

前沿探测是为接下来的前沿设计所做出的事实准备,经由前沿探测,CEO或首席品牌官应能够对品牌的未来做出深入思考,发现前沿趋势出现的一切可能,对前沿假设展开一系列实验获得实验分析数据,着手新的品牌产品的研发,并如有可能,带动更多的前沿配套企业与合作伙伴一起致力于前沿设计的落实。

前沿探测既需要假想能力,又需要把假想描述成现实可能实现的一系列图像模拟描绘,与董事会、投资者、骨干员工、配套企业、合作伙伴一起来实施实现。由于这些未来知识或未来图像只存在于CEO或首席品牌官的大脑想象中,将想象转化为现实可证实的产品、服务与事实则考验了一个CEO或品牌官的思维水平。

3.2 品牌前沿探测的行动

前沿探测可以通过个人思考、小组讨论、科学实验、对比分析、荟萃分析等多种方式完

成,可能至少需要经历至少三个月的探测过程。

这些探测需要充分释放大脑的思维能力,CEO或品牌官日常所积累的远见、知识和分析能力在此时起到了决定作用。前沿探测具体而言,包括了以下重点:

前沿思考:创造者首先要对全球最新的各种产业数据、市场进入方向进行各种研究,以决定品牌产品的形态、进入市场的方式、服务方式、价格因素、防御竞争对手的市场保护能力等重点因素。从而初步对品牌产品竞争方式勾勒出基本轮廓,它是什么、哪些颜色、服务于什么特定市场、存在哪些品牌价值特征、用户为什么一定会买这个品牌、与竞争对手相比品牌拥有那些独一无二无法复制的竞争优势。

前沿发现:创造者完成前沿思考后,需要对市场上的产品、竞争企业进行一定范围的调查,包括市场现场观察、购买样品进行研究、对包装设计进行分析,对用户色感需求进行市场调查、对重要的产品亮相进行规划并调查验证、用户关心的细节问题、品牌史的价值发现,发现的范围包括自己最钟情的其他品牌到底为什么好,前沿发现也包括了对新商业模式的思考与论证。

前沿实验:根据需要进行一定范围的小规模探测实验,通过实验数据确定、证实或修改发现,这些实验可能包括色感实验、口感实验、触觉实验、接触点实验、物流防碰撞实验、耐压力实验等,有些实验在前沿研发过程中进行,结合实验修正产品研发成果。

前沿研发:通过前沿思考、发现、实验,进入前沿研发阶段,这一阶段的重点是将通过科学分析、科学思考、科学发现的产品模拟图像转化为产品实物的过程,通过向设计师描绘完

成设计稿,通过各种工艺技师完成品牌产品成品。但这个过程并不轻松,品牌产品通过是千锤百炼的精湛品牌作品,一般需要通过从多个设计公司、多个配套企业和本企业的产品研发实验室进行多轮、多层次的设计、打样、实验,最终才能完成,这个过程一般会耗费一大笔昂贵的资金。由于品牌官通常是一名完美主义者,品牌官要替市场用户把关,在这个过程中是最严格的,近乎苛刻,所有环节要求精益求精,对每一个环节进行微调,重复修改、试制、实验,直到完美作品的完整完成,期间还会伴随着重复进行的前沿思考、发现、实验进行品牌的持续修正。

前沿带动:在研发过程中,CEO或品牌官还应具备强大的带动能力,带动上下游的合作企业、配套企业、各种市场资源,以及本企业的骨干和全员一起致力于品牌再造梦想的实施,CEO或品牌官必须不断为企业内外描绘梦想、唤醒全员的事业热情,鼓励企业内外一切人士为公司的品牌再造而全力努力。品牌创始或再造过程实际上也是一个针对企业内外品牌骨干进行强传播的过程,从而形成第一批品牌骨干,再将品牌传输到更多领域,影响到更多的人。新的品牌骨干可能是以前并不认识的人,但他们基于对这一品牌的信心,成为对品牌热心关注、服务或帮助的人。而品牌组织的形成,正是这样一个持续扩散、发展品牌骨干、传递品牌价值流的传播过程,从而形成强大的品牌信念,赢得市场。

4 品牌前沿设计

任何企业要想成功实施品牌创始或品牌再造,都必须注意品牌所决定的根本不是今天的市场现状,品牌是一种未来产物,是企业至少未来5年、10年乃至100年以后的发展

所进行的整体化市场设计。品牌所描绘的是一系列的市场远景,是足以让人心动的未来竞争形态,是一场能够带动许多人为之梦想为之奋斗的人生舞台。品牌也因此吸引越来越多的品牌用户关注并持续扩大用户基数,最终完成品牌路线图所界定的品牌市场地位。

为实现前沿地位,企业需要做出许多努力,在前沿探测的基础上,不断提高前沿预测的准确性,使用预判思维,实施前沿设计,从而突出产品的性能和服务的价值。前沿设计本质上是针对企业未来发展所需进行的全域市场设计,前沿设计能力决定了企业最终获得的品牌竞争能力。

前沿设计的主体是满足企业为获得前沿地位所进行的一系列市场化设计,这些设计包括了市场规模预测、市场启动方式、市场进入战略、市场渠道设计、市场行动设计、市场覆盖方式等一系列重要的全域竞争能力准备。

4.1 品牌前沿设计

前沿设计是在前沿探测基础上最终完成的准确预测性设计,以报告形式汇报完整的品牌表达方式,前沿设计内容包括了产品设计、文化设计、服务设计、市场设计,以更高翔实的数据来表达。这些设计将是品牌进入市场时所需做出的基本准备,当这些初始化设计完成实施,品牌就可以准备全面进入市场了,在市场上进行校验并进行纠错完善,最终在市场上成熟起来。

产品设计主要是通过色感、手感、口感、质感、体积、表面等多种品牌感知和产品表现形态的探测研究,完成对品牌产品的理想设计图,并交付实施完成。为提高预测准备性,每一个阶段的试制品还需要进行一定范围的小规模市场测试,以验证预测准确性。由于产品终

成品不一定能够一次性满足市场渴望的最佳形态,产品设计可以分阶段以升级方式进入市场,以第一代产品、第二代产品、第三代产品……不断进行产品的升级换代,探索更多可能的最佳设计,达到产品性能和感观设计的最佳状态。

文化设计主要是通过赋予产品一定的文化内涵,表达寓意、象征符号、品牌传播网络等特定文化属性,这些文化属性可以来自品牌史的历史挖掘,可以来自于品牌文化的创造,也可以是一系列特定企业文明的综合表现,可以是一种新生活方式的缩影。经由文化设计后,使品牌脱胎于产品的基本形态,被赋予一定的特有文化属性,让品牌更易于识别,价值含量更高,为品牌获得定向的品牌用户族群提供了文化表达依据。

服务设计主要是针对服务形式所做出的一系列预测,包括服务智能系统建设、电子化服务设计、首次信任设计、交付设计、物流设计、客户服务、服务流程、增值服务等一系列服务组成,通过合理的服务部署,服务设计将进一步提高品牌溢价。

市场设计包含了一系列的市场战略所需要的市场能力部署,品牌采用什么方式发布进入市场,品牌主要占领哪些人群、品牌主攻哪些新渠道,品牌主要采取哪些市场行动,品牌在市场上最终达到什么目的,品牌要实现的销售规模等,市场设计本身是一系列在市场上处于运动状态的市场行动,特别是对于新品牌和经由品牌再造后发布的品牌,一开始就必须集中一切力量,动用一切资源,通过高密度的强势市场进攻完成市场占领,达到市场预期设计目标。

(待续)