

面临多品牌还是去品牌 家居企业该如何决策

■ 钟华

在精品电商的成功光环下,“去品牌化”这一理念搭上了消费升级的快车,渐渐成为座上宾客被从业者们热烈讨论,在此基础上,仍有众多家居企业不追求“去品牌化”,反而发力开拓“多品牌版图”,对此家居企业又该应该怎样决策呢?

思考背景

笔者了解到,5月1日,美克家居旗下子品牌 A.R.T. 新都会新品发布会在成都北富森美家家具馆 1 楼美克家居 A.R.T. 店面门前举行。主办方邀请到人气演员、杂志主编出席活动打造声势。

近几年,“全球经济局势低迷”这一论调波及范围之广让行业众玩家如履薄冰,家居这一传统行业进入了前所未有的寒冬期,私以为这样的逆水行舟之中,行业整体将褪去燥热回归理性地平线,但此前亿欧智库调研 2018 年家居市场发展情况显示,实际情况并非如此。

凛冬已至? 实不然也。

《2018 年中国家居家装发展报告》中表明,2018 年,家居市场的“大动作”并不少;1) 2018 年资本在家居家装活跃度远超乎想象,资本重掷,多家企业获得上亿元级别融资。与 2017 年比起来,数量和金额上都有明显的提升;2)2017-2018 年间上市的很多定制家居企业都在买地扩厂,新增生产基地,扩大生产线;3)“多品牌矩阵”战略盛行,多企业采用一个品牌下横向多元化的拓展模式与路径。

以上几点结合开篇美克家居对子品牌新品的宣发力度,引发笔者的一个小思考:在精品电商的成功光环下,“去品牌化”这一理念搭上了消费升级的快车,渐渐成为座上宾客被从业者们热烈讨论,在此基础上,仍有众多家居企业不追求“去品牌化”,反而发力开拓“多品牌版图”,那么:1) 多品牌版图的拓展应该如何布局? 2)家居品牌在追求多元化之前,哪些问题有待攻克? 3)“去品牌化”和“品牌化”之间的黄金分割线,企业又该去怎样识别和衡量?

布局线性化:多品牌矩阵不是简单的“排列组合”

以美克家居为例。

此前在和美克家居广告营销中心总监刘春杰的沟通过程中,笔者发现,美克家居采用了多品牌战略叠加主副牌调性。主副牌品牌



策略多是奢侈品的品牌策略,其目的是为了在占有小众的奢侈品市场的基础上,扩大市场份额占有率,覆盖更多消费群体,意为“既服务于高端,也舍不得大众”的一种市场战略,以多品牌战略叠加主副牌调性,让美克家居的产品受众拥有非常完整清晰的定位与划分。想做好企业,就要运用好粉丝经济,精准的对接的消费者,用多品牌的战略去切割市场中的消费人群。

截至目前,而美克家居多品牌矩阵则包含美克美家、美克 A.R.T.与其副牌美克 A.R.T. 西区、Rehome_yvyv、恣在家等。多品牌矩阵中的几大品牌主要针对当下新型消费群体中的对于生活品质有要求的,讲求生活方式的精英阶层人群以及潮流人群,产品更为适用于年轻一代人群的审美,拥有非常宽的消费域。可见,在下足功夫之前,企业想要在品牌上跟风拓展无疑是天方夜谭。实施“多品牌战略”存在门槛,需要大量资金和资源支持,众多市场环境调研下总结的理论协同管理支撑。只有那些在成本、技术、管理、服务、价格、渠道和品牌形象上,已经具备发展条件的品牌,才可能在细分市场上运作成功。

行业领先品牌、行业快速成长型品牌,具备尝试推行该战略的必要条件。“脚跟尚未站稳”的企业,不适用于该战略。

追求品牌多元化,得抓牢三个基本点

1、打破认知壁垒

一个好的产品在一定程度上可以将品牌固定到一个特定的认知之中,但固有的认知并非只有好处没有坏处。比如提到欧派我们的第一印象可能是“有家,有爱,有欧派”的宣传口号以及其主打的定制业务,这种类似印

象在欧派的崛起过程中起到了非常重要的作用,但现在的欧派如果不寻求突破反而会受到它的限制。

简单来说,品牌能够给用户一个印象,但是有时候企业需要打破用户的印象,这时候最好的办法是造一个新的品牌,毕竟从头打磨一张白纸比改已经画了很多内容的纸要容易多了。

2、理解二元法则

所谓二元法则是指在一个成熟的细分领域,用户的注意力往往只能够注意到两个品牌。更多的品牌是难以被用户记住的。

“世界第一高峰理论”也是这个原因,能够被记住的往往只是第一名,排在后面的产品基本被统一定义为杂牌产品。这也是大企业喜欢将自己的产品划分为不同小品牌的重要原因之一,家居企业拆分自己的品牌是给用户提供多个选择,从而减少市场上的品牌空缺。

3、品类与渠道门店要化繁为简

业内人士都知道,家居行业普遍存在大企业、散终端、小门店的特点。所以门店的规模,尤其销售规模普遍不大,销售规模以及盈利积累能力则影响到该店整体运营、操作能力以及业务拓展,这是其一;其二,相较而言,家居门店尤其是品牌门店基本上都是专营型,就是专攻某一类产品。一旦品牌多品类,势必会给门店带来综合性挑战;其三,品牌与门店是相对弱关系,品牌与门店互动少、来往少(产品与资金除外),交流少。

凡此种种,都需要企业分散精力,深度规划线下渠道布局。通过分析和定位放大多品牌带来的马太效应,化繁为简,力使一处。

认清“去品牌化”和“多品牌战略”的区别和联系,该走哪条路?

想要清楚认识二者之间的区别和联系,

笔者认为,可以先从概念入手。

去品牌化,也称为“品牌泛化”,是依据大众消费习惯与消费心理的变化而制定的新式品牌战略。该战略认为大众的消费观念趋向于注重产品的使用价值和实用性而不是品牌本身,且品牌定位、品牌设计、品牌传播等因素并没有真正提升产品的质量和价格,却使得产品原本的价值被忽略。该理论的核心支撑是大卫·奥格威的品牌形象理论。

而多品牌战略背后的理论根据是杰克·特劳特的定位理论:品牌是某一品类的代表,建立品牌就是要实现品牌对某一个品类的主导,成为某个品类的第一。

简要分析过后,笔者认为“去品牌化”的主要特点是“不再刻意强调品牌”,像是名创优品、网易严选平台上的产品,宣传的重点都非品牌而是产品的品质。该概念的出现和流行代表了如今消费者的心态变化——人们不再会轻易为品牌溢价买单。去品牌化与其说这是一种新的营销方式,不如说是一种新的消费趋势。

而“多品牌”的核心企图是“最大化市场份额”,成败的关键在于“细分利益市场和品牌定位的差异化”。“多品牌”的合理运作,将有利于最大限度地“占领货架”,交叉覆盖用户;“鸡蛋不放在同一个篮子里”,有利于降低企业经营的风险,塑造不同的品牌个性和利益点,针对性满足细分市场用户对价格和质量的不同需求。

一直以来,家居行业总是免不了和“传统”这一词汇搭配,相比适用于“去品牌化”的精品电商和互联网“快消费品”,从产品类别和服务体系两方面而言,家居产业的“去品牌化”之路基因较弱,换句话说,品牌效应在消费者的购物选择上仍属决定性因素。笔者认为,“去品牌化”对家居行业而言,仍是长路漫漫,在市场环境整体动荡的当下,想要抛弃传统拥抱创新,可行性还有待观察。

当然,这并不代表“多品牌战略”占据主导地位,前文对“门槛”的讨论表明,用品牌覆盖,细分市场的策略存在一定的实行壁垒,新品牌建设绝非一日之功,更非无本生意。除了品牌创建和传播所需的不非人力和物力,一个新品牌要想取得成功,还必须与产品线规划、渠道管理、终端建设相结合,由此产生的成本远非一般企业所能承受。

企业只有通过自身对于技术研发的投入、对供应链的有效整合,以及有效的商业模式建立,才能吸引到更多的人力资源,掌握了更多的市场资源,同时获得可观的效益。

中小型外卖品牌难题不断

■ 舒莫

随着生活节奏的不断加快,许多在事业上忙碌的年轻人无暇顾及吃饭,于是点外卖成了许多上班族比较好的选择。也正因为市场需求的不断加大,我国外卖行业的增速明显。

在看到外卖行业潜在的利润之后,越来越多的创业者开始涉足外卖行业,纷纷创立了自己的外卖品牌。但是随着外卖市场的渐渐饱和,一些“头部企业”渐渐占据了市场较大的市场份额,再加上外卖品牌渐渐品牌连锁化,于是许多中小型的外卖品牌便在夹缝中求生存。

未来外卖行业的竞争新趋势

品牌连锁化。随着时代脚步的不断推进,外卖渐渐成为一个大众化的日常商品。对于绝大多数消费者而言,外卖的卫生已经成为重要的考核标准,一些大品牌更受消费者的青睐和信任,所以未来的外卖行业将向品牌连锁化靠拢,维系好自身的品牌形象已经成为一个外卖品牌的首要目标。

推陈出新,单品类转变为多品类。靠数量比较少的爆款打造的外卖品牌虽然在短时间内达到吸引顾客的目的,但要是想拉拢一些回头客,扩大自身的受众范围,不断地推陈出新,打造更多的品类才能保持一个企业的活力。

线上线下相结合。随着互联网浪潮的不断兴起,越来越多的线下门店开始转向线上发展。在这个大环境的影响下,一个外卖品牌要想打出自身的影响力,就要做到全渠道的运营,将线上线下的业务融合到一起,才能让品牌和平台的影响力同时打响,进而增加销售量。

外卖品牌遇到的坎

首先,资金坎。每个行业和领域的企业想要得到发展,都离不开资金和资本力量的支持。比如 OFO 小黄车由于自身的资金链出现断裂,现在面临倒闭。同样,如果一个外卖品牌一旦出现资金链断裂,那么就相当于被判“死缓”了。由于一些“头部企业”占据了绝大多数的市场份额,许多中小型外卖品牌面临融资难的问题,资金问题渐渐成为中小型外卖品牌很难跨过的一道坎。

其次,时间坎。在这里借用雷军的一句话:只要站在风口上,猪都能飞起来。我国外卖行业的发展十分快速,整个行业也很快从蓝海变成红海。一些入局较早的外卖品牌在短时间内得到了大幅度增长。但是入局较晚的外卖品牌很难打出知名度,生存空间不断缩小,陷入了难以出头的困境中。

最后,盈利坎。本钱较高,利润却很低,这是一些外卖品牌的真实写照。有的外卖品牌即使发展了十几年,但真正实现盈利的时间段很少。由于自身的盈利模式不佳,所导致的盈利点的缺少,是许多外卖品牌难以逾越的一道鸿沟。

总的来说,外卖行业虽然前景比较大,但是在不断洗牌的外卖行业中,诸多外卖品牌很难实际操作。于是深耕市场、分析发展趋势等难题,已经摆在许多外卖品牌的面前。

品牌跨界成风 天猫为何执着于品牌价值?

■ 陆可

事实上,现在不仅仅是天猫注重品牌价值,几乎所有 2C(面对消费者市场)的公司都在追求品牌价值。

什么是品牌?品牌是具有经济价值的无形资产,具有高远影响的效应价值。这句话总结得非常精准,品牌是无形资产,它能够带来的潜在价值十分庞大。如果把一个企业比作一个人,产品是这个企业的身体,那么品牌就是这个人的气质和灵魂。

阿里巴巴旗下电商平台主要是两大块,淘宝和天猫。

淘宝着重于打造一个交易平台,不在乎你产品的品牌,它是旨在成为世界上最大网上交易平台,为用户提供更多优质产品。天猫不同于淘宝,天猫致力于为消费者提供选购品牌产品的优质购物体验。所以天猫主打的是品牌,天猫入驻的也是国际各地区知名品牌,可以说,淘宝走的是普世化路线,天猫走的是高端路线。所以这也不难理解天猫为何执着于品牌价值,知名品牌的入

驻,跨界合作,更多地是为了打造天猫的品牌价值。

就拿 AO 史密斯来讲,AO 致力于热水器行业 145 年,一直注重品牌价值的塑造,只要想到买热水器,第一个肯定是 AO 史密斯。这就是品牌的无形价值。

同样的,AO 史密斯的热水器比美的、海尔等都要贵好多,但是真正的从制造成本来讲,相差真的很大吗?答案是否定的,为什么他们卖这么贵还有这么多人买?这是因为他们的品牌有着超高的溢价能力。前期建立自

身品牌形象,逐渐的就会产生高价值的品牌溢价能力。

天猫这么注重品牌的另外一个原因,是源于拼多多的市场威胁,拼多多走的是农村包围城市的道路,并且以每年 234%(2018 年拼多多增速 234%,天猫是 43.9%、淘宝 20%、京东 30%)的速度进行增长,虽然目前营收还无法和淘宝天猫相比,但是拼多多也正奋力从五环外的郊区杀进来,这对天猫是一个威胁。所以,在这场战争中,谁能够率先占领“制高点”,谁就能够胜利。

品牌总论——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨蜚 著

2 品牌原理树

品牌原理树是以树形图方式发展品牌基本原理理论结构的核心方法。目前初步的品牌树已经包括 B 理论、品牌建设 CBA 阶段、品牌三元关系、品牌利润金三角、品牌发展模型、箭式定律等基本品牌原理。品牌原理树示例见图 1-1。

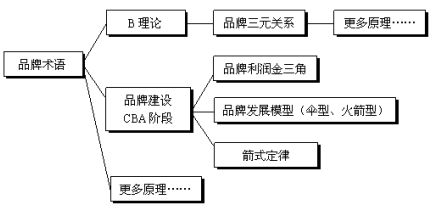


图 1-1 品牌原理树(1.0 版)

品牌原理树是开源的,可扩展延伸,任何人都可以不断分出新的研究分支,不断增加新的品牌原理,从 1.0 版进行更新升级。

3 品牌能力评级

品牌能力评级划分方法是对企业品牌发展所实施的评级系统,通过将品牌划分为 C 级(初级)、B 级(摸索级)、A 级(战略级)三个评级等级,界定了每年全球各个品牌所处的阶段。

品牌能力评级 C 级、B 级、A 级的评级也应用于品牌建设方案的制订、验收和评级评估,B 级又具体分为 B-2 级(改进级)、B-1 级(进步级),A 级又具体分为 A-2 级推荐级(或高采用级)、A-1 级高质量级。

品牌能力评级系统可广泛应用于全球品

牌建设、品牌发展和品牌能力的综合评级中。

3.1 品牌发展水平评级 C 级(原始级)

C 级(原始级):品牌意识阶段、初级阶段,处于品牌最原始的状态。

企业品牌特征:没有品牌战略,品牌思路是混乱的,品牌管理很随意性,经常前后矛盾,对自己的品牌发展充满迷惑。企业经营的业务类别很多,业务庞杂。尽管制定了一些品牌管理办法,但无执行力,仍处于混乱状态,从不实施品牌技术,极少为品牌设立专门的职位和部门,品牌职能权限不高。

品牌投资特征:品牌贷款及金融能力弱,投资者也不愿投资。

品牌公众识别:消费者无法认别该品牌,人们不知道这个品牌的前景,不信任该品牌,不知道这个品牌 and 同类竞争者如何区分。客户开发成本极高,企业需要花费大量的成本说服人们,但人们还是不愿意购买,业务成交率低。

品牌消费特征:客户转移成本极低,大多数时间,消费者在对同类品牌进行挑剔比较后做出选择,尽管有少量冲动购买者,但他们很快就会消失,从此不会再来。

品牌传播特征:品牌从不进行品牌传播推广行动,极少发布品牌新闻。

3.2 品牌发展水平评级 B 级(发展级)

B 级(摸索级):品牌建设阶段、中级阶段,品牌看似成熟的阶段,但实际上并不成熟。

企业品牌特征:为品牌进行了一定的定位,企业以品类方式进行市场竞争,董事会认

为业务取决于覆盖市场范围的品类数量问题,品牌覆盖领域过多,凡是同行进入的品类,企业认为一定要开发同类产品加入竞争,业务庞杂,大而不专,单个品类没有强大竞争力,可能被指责为滥用优势地位垄断压制市场发展。有了初步的品牌战略,形成了一定意义上的品牌管理文件体系,聘请了品牌顾问,配有品牌总监等专业人员,品牌职能权限较高。

品牌投资特征:投资是短期获利行为,通常由机会投资者主导,投资者关注商业模式、市场规模潜力、企业成长速度,较容易获得投资和融资,投资者通常在下一轮投资或上市时完全退出,一些投资者会进行长期战略投资,但投资仍主要取决于商业模式和利润。

品牌公众识别:市场还没有对品牌形成完全一致的看法和印象,人们认同企业在积极建设品牌,但经常错误地理解品牌,企业想要形成的品牌形象和人们脑海中通常形成的品牌印象并不一致。企业认为自身品牌建设可能存在问,并试图改善,因此品牌识别经常再次陷入混乱。

品牌消费特征:客户转移成本较低,如果市场还另有选择机会,客户流失会很快,如果遇及同类品牌较多,大多数时间客户会进行比较和选择。人们仍然不能准确识别该品牌与同类品牌到底有什么区别,对价格相当敏感,成交率主要取决于低价、打折、促销活动。

品牌传播特征:品牌公关和广告外包给专门的公关广告公司,企业仍然需要对市场做出

许多沟通,并尽量避免损害品牌的事件发生,品牌危机公关受到高度的重视。

3.3 品牌发展水平评级 A 级(发达级)

A 级:品牌识别阶段、高能力品牌战略阶段,企业成功发展为国际品牌,实现全球到达。

企业品牌特征:品牌战略明确,品牌识别系统完善,品牌向公众传播的信息恰当、准确。以集中全力发展各品类中的单一专业化品牌为核心,每一个具体的品牌是独立的,在一个专业的市场领域占据足够的优势领导地位,该品牌稳定地收入现金流,其优势地位难以被竞争对手所撼动。品牌职能权限达到最高级别,品牌能力相当成熟,深刻掌握品牌战略方法,随时可以轻松地进入任何一个专业化市场并能取得成就,在全球市场畅通无阻,品牌扩张能力和溢价能力极强,从不需要打折促销,提价是品牌的主要市场行为。

品牌投资特征:投资是长期行为,通常由战略投资者主导,投资于一个梦想、一个期待、一种精神、一种诉求,商标(品牌)本身具有资产价值,可随时获得贷款和投资,投资者通常不愿退出,即便公司上市也长期持有该品牌股票,与品牌共荣,投资行为被视为一种投资眼光、投资成就的最高荣耀。

品牌公众识别:在具体的某种消费欲望需求上,消费者指名购买率高,排斥其他同类品牌,公众能够快速清晰地识别品牌,清楚他们为什么需要这个品牌。人们认同该品牌的前景,清晰该品牌的专业性,并理解品牌的立场。

品牌消费特征:品牌吸引公众的速度很快,人们自发地传播该品牌,希望让身边的每一个人都能长期消费该品牌,并愿意支付更高的费用来消费,企业因此获得足够数量的大规模高利润,客户转移成本极高,常客户一生钟情于消费该品牌。

品牌传播特征:品牌高度重视品牌传播,引导公众自传播,一些取得杰出成就的国际品牌甚至从来没有投放过任何广告。企业通常极少存在危机公关,或从来不需要危机公关,如果遇及该品牌被指责的事件发生,消费者会自发而起,群起维护该品牌,品牌形成一个成熟稳定的自我平衡生态系统。

4 品牌利润金三角

品牌利润金三角简单示意图 2-1。

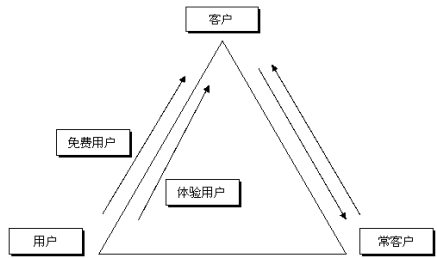


图 2-1 品牌利润金三角

品牌利润金三角解释了“用户、客户、常客户”三者之间的转化关系,即品牌利润的来源和长期保障,品牌利润的长期来源主要是通过“用户到客户,再到常客户”三者之间的转化关系。(待续)