



■ 东方

早在今春刚过大半之时,秋冬潮流元素就已经在街头显现。T台上的华光和喧嚣令人沸腾,但时装周“精髓”远不止在此。大秀之后,买手、代理商、百货招商奔进 Showroom,这里才是决定设计产品命运的关键场所。而所有人脚步匆匆,“爆款”取决于设计更取决于时间,因为年轻的消费者根本等不起。

时尚潮流中的闪与快

T台秀场——Showroom——订货——生产——销售,这已是时装周的一门“生意经”,这其中产生的经济效益才是越来越多“时装周”诞生的动力所在。本季展会吸引 6655 位访客,较上一季增长 29%;买手数量环比增涨 51%至 3103 人。在订货成交数据尚未公布之时,“有客户在单一品牌下了 700 万订单”的消息已经不脛而走。

本土 Showroom 算是一种“舶来品”。在纽约、巴黎、米兰、伦敦“四大”国际时装周早已是形成机制的常态。Showroom 延展了 T台,能够承载设计师或品牌更多的设计作品;对接设计和产业,让“内容”团队学会理解商业,也让设计快速“变现”。

“时尚真的越来越快了。”一位业内买手感

■ 陈白

许多人不会忘记,在乔布斯时代,直到深夜依然有看不到尽头的人流排在了苹果商店门口,那是苹果作为全球品牌在中国的巅峰时刻。如今,等待购买新机的排队场景,正在纽约、巴黎的华为店门口发生。

当如今的人们在谈论起中国品牌,这一场景正在成为取代传统想象的经典画面之一。在过去,中国企业扮演着产业链下游的制造角色,苹果的成功与位于中国的外包生产商来说几乎毫无关系。“贴牌”,是这些中国企业们早期成功的来源,但“贴牌”也在后来的很长时间成为了中国企业发展之痛。

但近年来,一个清晰可见的变化是,中国

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载四十一)

时装周背后的经济故事 达芙妮等“老品牌”能否重生？

2019 秋冬首尔时装周归来。Nina Han 在微博上拥有 35 万粉丝,算是时尚潮款的 90 后消费者,也是一位“带货 KOL”。“我觉得现在大家越来越喜欢‘秀出自己的个性’,首尔时装周上夸张的大 logo、闪亮面料等频频出现,这都是一个意思:毫不犹豫表达自己。”Nina Han 说,“另一方面,大家越来越注重搭配,上万的上衣底下可能是一双只有 99 元的小白鞋,只要搭配够潮,相比价格很多人似乎对流行度、个性表达程度更看重。”

“很快就会腻”的口味变换速度之下,品牌忠诚度自然大打折扣。邀请 Nina Han 去韩国看秀的是达芙妮品牌,收到品牌邮寄的 3 双鞋子,瞬间唤起了她的记忆。“我一下子想起了‘那些年’,S.H.E 最红的时代,她们代言的达芙妮几乎每个女生都至少有一双吧!”这 3 双鞋有带有 emoji 元素的小白鞋,有黑色、粉色两款不同的优雅高跟鞋,穿着高跟鞋爬了首尔不太好走的坡路也没有不舒服, Nina Han 觉得原来达芙妮也是“潮”的、“美”的、“舒服”的。

相关报道中曾提到,达芙妮最鼎盛时,中国女生购买的 5 双鞋子中就有一双是达芙妮。达芙妮的目标客群为“D28”及“D18”分别定位针对 20 至 45 岁及 15 至 30 岁之女性,D28 找刘若英代言,D18 请的是 S.H.E。那段时间台湾流行文化盛行,两个代言明星团体又选得恰到好处,更重要是,无论流行文化、信息渠道还是商业环境都要比今天简单太多。那些年达芙妮的生意风生水起,2012 年高达 105 亿港元。

2005 年 S.H.E 推出的新曲《月桂花女神》被誉为达芙妮广告曲,因为“Daphne”就是月桂花神。歌词里唱道:“坚持自己喜欢。月桂花飘香,云缠绕星光,我要有话就讲:无边海洋辽阔想象,比谁都不平凡。”而“Just be yourself”是品牌一直没变过的口号。

“Just be yourself”似乎和当下青年要“毫不犹豫秀出个性”的诉求完美吻合,可为何达

芙妮却似乎淡出生活?直到现在 SHE 依然是 KTV 点唱热门,只是这十几年,从“流行榜”变成“怀旧金曲榜”。这些明星光环,也由时尚流行转为永恒经典。

3 月底达芙妮国际 (00210.HK) 发布截至 2018 年 12 月 31 日的年度业绩公告。报告期内,达芙妮国际营业额约 41.27 亿港元,同比下跌 20.8%;股东应占亏损约 9.94 亿港元,同比上升 35.4%;每股基本及摊薄亏损 60.3 港仙,不派息。达芙妮也因渠道升级在 2018 年关停了 1016 家效益不佳的门店,为品牌升级做足了准备。

老品牌的艰难拼杀之路

一边是快速的、爆炸的,讲究流量的数字经济逻辑,一边是艰难挣扎的实体经济“昔日帝国”。我们感慨于时代变化的速度,却也渴求时间能够沉淀的价值。今天不仅仅是达芙妮一个品牌在主动或被动地直面时代最新的商业逻辑,能在纷乱中杀出可持续之路的英雄屈指可数。

回到秀场,3 年前的在四大时装周成为热词的“即秀即卖”也并没有成为一种常态。最早一批尝试者中 Burberry 就放弃了这种高度挑战供应链、物流等后端支持的方式。前不久 Burberry 也传出中国关店两家的消息,官方回应称接下来将在上海高端商场新开两家。这传递出的信息在于,品牌正不断调整寻找机会。无独有偶,达芙妮也称加速关闭亏损店铺,是面对日益恶化的经营环境提升整体经营效益的策略;同时,达芙妮也试图通过在更时尚的购物中心的销售渠道增加其市场渗透率,以适应快速变化的消费模式及消费者偏好。“出海”登上首尔时装周,与新锐潮流跨界合作;关闭形象不佳的店铺,入驻流行的购物中心,设计更换简单“ins”风的品牌 logo;与迪士尼等跨界合作,设计年轻时尚的亲子款产品……这些举

措都是为了瞄准以 90 后为主要目标客户群的策略,要从形象、产品和渠道上让品牌年轻化、时尚化。

一位熟悉达芙妮发展历程的业内人士认为,明星代言、发展电商、跨界合作,达芙妮并非二十年如一日的一尘不变,自品牌创立以来,一直也不断突破传统。但是,在快速发展的时代背景下,合适的时间、地点,以合适的方式,将合适的商品,卖给合适的人的理想零售绝非易事。

这个理想状态距离现实有多远? Showroom 的客流里出现了新角色——商业地产商,实体商场也在转型,寻找特色差异化竞争。一位来自商业地产的资深人士表示商场在应对电商冲击时,开始更关注人群定位、喜好,同时发力线下体验度提升,从品牌营销、购物环境等方面“求其所好”,希望做到“吸引消费者来”同时“在不知不觉偶遇并买下喜欢的商品”。商场的变化也会影响品牌,“一成不变的品牌很快会被消费者遗忘,所以针对不同商场同一品牌会开出不同的门店,有的餐厅从装修甚至菜系、定价都会发生变化。而对于鞋服类品牌来说,或许产品更新无法轻易改变,但至少品牌会越来越重视入驻商场的定位、自身客户定位的差异,通过差异获得增量收益。但很现实的是,后端是否能够支持这种变化。”

尼尔·波兹曼在《娱乐至死》中提到,商品的质量和用途在展示商品的技巧面前,似乎是无足轻重的,与其说经济学是一门科学,还不如说它是一门表演艺术。喧嚣之中,似乎是得营销者得天下,尤其是网红经济呈现令人乍舌和眼红的数字。但是,“快经济”一定不是一家健康实业愿意追求或者能够追求的,长久的发展除了以开放态度包容时代,仍然离不开商品的质量、供应链等后端环节,而这正是达芙妮等老品牌沉淀的财富,倘若老品牌能够成功修整,适当以新技术赋能,或许重唤生机的未来是可期的。

从中国制造到中国品牌

“Made in China”风靡全球,一些国内消费者仍然迷恋国外品牌,以至于曾有去国外抢购电饭煲、马桶盖等普通日用品的现象。

今天,欧洲冰箱市场上,海尔产品的单价从 2004 年的平均 99 欧元提高到如今的近千欧元,树起了中高端形象;大疆生产的“精灵”无人机,被国外媒体列入“当今世界最具影响力的 50 款科技产品”……近年来,中国品牌的竞争力正在与日俱增。

而在本土市场,国潮崛起、老品牌革新,在消费升级的语境下,在面向消费者端,更时尚更前沿的中国品牌正在重新焕发光彩。这个时代的年轻消费者们已经不再囿于品牌的国别,而是更加的注重品质和感受。诸多跨国品牌在中国遭遇的水土不服,从另一面佐证了在一个

复杂市场的生意,需要的是强大的本土思维。跨国品牌优势渐失,而国产品牌正在崛起并非偶然。一方面当下消费者对于跨国品牌的态度已经从曾经的盲目崇拜走向了理性,另一方面,经过数十年的发展,国产品牌正在摆脱“质差价廉”的固有印象,凭借“好用、好看、价廉加创新”等特点,从智能手机到白色家电,从洗护产品到穿戴品牌、移动支付,国产品牌正在慢慢回归成为中国消费者的选择。

但与此同时不可忽略的是,尽管亚马逊宣布在中国收缩业务,它依然是全球市值最高的公司之一,虽然中国制造名声在外,但在部分领域,主导全球价值链的依然是国际巨头。品牌是国家实力的象征,更是创造财富的工具。事实上,企业乃至国与国之间的竞争,在经济

领域就是品牌的竞争,这也是企业在非市场领域的责任和影响力所在。

在一带一路战略倡议下,如何提升自身竞争力,在过硬的产品基础上,以更好的品牌为产品赋能,打破对中国品牌的刻板成见,是对中国企业的新挑战。正如厉以宁所说,中国的产品能以“中国制造”开拓国际市场是必要的,但中国又不能以“中国制造”为限,而应当努力在某些关键性行业和产品上以“中国创造”代替“中国制造”。而“中国品牌”恰恰是“中国创造”中一个最为明晰的表达。品牌日仅是一个传播的契机和提醒,对于企业来说,要想讲好“中国品牌”故事,除了需要不断的创新投入、过硬的研发水准,更需要重新理解品牌对于企业来说所意味着的价值。

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

4.1 品牌利润金三角主要主张

(1)品牌的首要任务是大量增加品牌用户(使用者的数量)。

品牌一开始并非直接增加付费客户,客户是从用户中按一定比例产生的。在品牌发布初期,首次付费客户的数量是一种稀缺的资源,品牌早期的创立是困难的,需要大量增加事实兴趣用户或体验用户基础。

(2)品牌用户(使用者)由免费用户和体验用户两种类型组成。

品牌用户(使用者)有免费用户和体验用户两种类型:免费用户是指大量增加无须付费的无偿者、爱好者(或感兴趣的人),无偿使用者中会产生一定比例的付费客户,体验用户是指通过体验活动、大量低额付费等情况产生的使用者,体验用户中同样会产生一定比例的客户。

(3)品牌用户中必然会产生一定概率的付费客户。

从免费用户中产生首次付费客户的概率在 1%~3%,从体验用户中产生首次付费客户的概率在 3%~5%。不要刻意在意付费概率或致力于如何提高付费率,品牌用户中肯定会有有一定的概率转化出首次付费用户,品牌早期的任务必须且始终都是大量增加使用者数量。品牌组织也应做好首次信任设计,用户基数数量不足才会导致品牌早期发展失败。

(4)首次付费客户中会有一定比例转化为多次重复购买的常客户。

从客户到常客户的转化比例是 5%~10%,品牌服务的重点是集中于对客户到常客户的转化关系,以往将大量广告开支用于吸引漫无目的目标客户是不科学的,品牌组织应将更多的投资用于为已付费客户提供最优秀、最理想化的服务,加快首次付费客户到常客户的使用

比例。

(5)品牌组织的目标不是让客户满意,是完全理想化状态的客户喜悦。

品牌组织应致力于已付费客户的客户关系管理,且提供的服务应该是理想化状态的,按照“客户可能需要的最高期望、最理想化的方式来提供,且应让客户经常意外地发现惊喜”来设计客户服务。

(6)品牌组织的长期核心利润来源是“客户成为常客户,常客户推荐客户”。

只有经常付费的常客户能够为品牌组织推荐付费客户,且这种推荐是最可靠的推荐来源。品牌组织应致力于将首次已付费客户转化为常客户,长期利润来源主要依赖于“常客户推荐客户”,常客户才是品牌组织的最大利润保障,品牌的长期发展和品牌高溢价是由常客户的大量自发推荐产生的。

4.2 品牌利润金三角主要应用

(1)品牌利润金三角适用于任何品牌产品和服务的高速发展。

登山用品的品牌制造商可能一开始需要建立登山兴趣组织(登山俱乐部),大量发展登山爱好者,以后在成熟时间推出品牌;大量的潜在用户可能因一种兴趣而集结起来,围绕一款梦想中的产品共同参与研发制造过程;公司可能通过“1 美元体验卡”或“10 美元报名”的形式大量发展有兴趣的体验用户;许多网络产品可能从免费用户的庞大基数中产生可持续盈利的商业模式;公司早期的品牌广告和品牌新闻宣传完全可以集中于体验活动的大量报名者征集。

(2)品牌服务利润链本身会产生品牌的高溢价。

品牌组织应着眼于令客户更加着迷、更加喜悦的客户服务设计;成立公司最高层次的用户

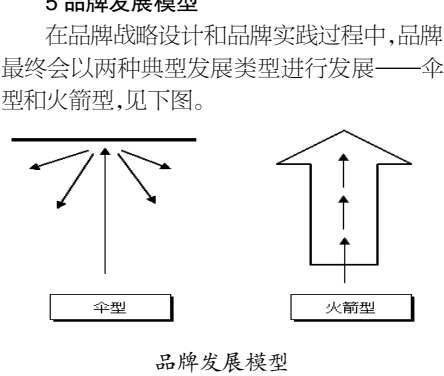
户关系委员会,由品牌组织和用户代表各按 50%比例联合组成,共同致力于发展最微妙的用户体验和用户喜悦的感观享受;让品牌的客户服务过程变成一种乐趣与美妙的感受过程,时时伴有能让客户自己发现的各种惊喜,激发品牌相互感染的能量,充分用好“感动”心理;设计高效的品牌服务利润链,挖掘服务潜力,让每个员工参与服务过程的主动奉献,并分享服务溢价红利;发展高吸引力的服务品牌,以服务品牌化项目带动服务端的利润创造。

(3)常客户计划是品牌组织的利润重点。

品牌组织应强化第一批首次信任客户到常客户的转化效率;设计一系列的常客户计划,例如组建贵宾俱乐部;与客户一同成长,设计一系列的成长活动,如励志读书会、成长俱乐部,分享个人荣耀和家庭的快乐,描绘并传播成长中的故事;设计一组客户荣誉系统,让客户分享荣耀;注意营造“幸福家庭”在常客户中的品牌价值传递,以爱、关怀、奉献的正能量向社会传递;品牌组织应致力于成为一家负责任的、受人尊敬的公司。

5 品牌发展模式

在品牌战略设计和品牌实践过程中,品牌最终会以两种典型发展类型进行发展——伞型和火箭型,见下图。



两种,其中 C 级、B 级能力品牌主要以伞型发展,A 级高能力品牌主要以火箭型发展。

5.1 伞型品牌

伞型品牌是指当品牌在进行战略设计或品牌发展到一定程度(通常在 X 级、Y 级品牌阶段时),品牌上升通道受限,会呈扁平化扩大品牌品类,离开主业,入侵其他市场领域,进行品牌多元化发展,品牌可能会贯穿服装、运输、IT、地产、能源等许多不同市场领域,以期通过足够数量的品牌市场覆盖达到发展目的。

伞型品牌主要以品类扩张为主进行品牌发展,主品牌横跨多个完全不同的市场领域,通过无限的品牌延伸保持多元化市场盈利来源。伞型品牌的产生可能是历史原因形成,也可能来自于品牌经营者的战略设计,但之所以形成伞型品牌主要还是战略设计受限,核心竞争力不突出,市场纵深能力不足所产生的。中型和小型企业也可以通过提供多种不同的产品品种(型号)来满足市场需求。

伞型品牌的优点是凭借原有品牌影响力、竞争优势和市场地位进入新市场较为容易,但劣势是品牌主业不清晰,市场识别混乱。在未来全球竞争中,伞型品牌的数量只会越来越少,最终会全面消亡,取而代之的是多元化投资集团和资产管理财团。

5.2 火箭型品牌

火箭型品牌是指从品牌战略设计开始就已明确划定了品牌所属的主业,甚至是以单品进入全球市场的主力品牌。火箭型品牌强调品牌战略高度统一、品牌识别高度清晰、品牌的发展严格按照高成长战略执行——即一级一级做准备,一级一级在全球市场中全面爆发,并保持高速扩张速度。

速度是火箭型品牌的重要特点,也会体现在品牌可能是轻装上阵的“快公司”,以快速的

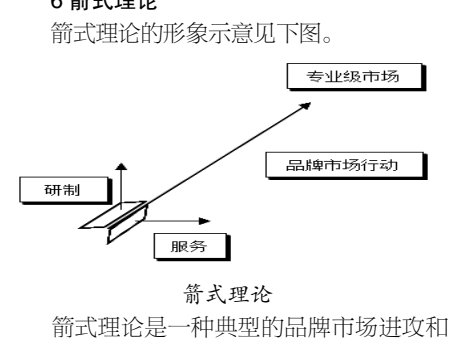
市场进攻能力取胜,品牌战略严格限定在主业,剥离任何非主业,甚至是剥离非核心部门以外的部门工作和业务,由专业外包所取代。

火箭型品牌组织具有极强的全球市场爆发能力,始终强化主业领域,主要通过“(1)收购其他竞争公司、相关核心技术研究公司或业务领域,(2)或者通过与同类竞争公司组成紧密的市场联盟,联合建立更大规模的联合公司,统一联合品牌”两种典型方式完成战略部署,形成更为强大的战略进入能力和品牌市场覆盖能力。

火箭型品牌的发展目的就是快速发展成为某一个市场中的最强大品牌,占有绝对的优势竞争地位。火箭型品牌组织主攻单一市场,可能发展成为品牌集群,以不同的专业品牌或产品类型(型号)占领多个细分的专业级市场,每个识别单一、清晰,品牌市场将密集集体中所在领域,体现高强度的市场纵深发展能力。火箭型品牌是全球市场竞争中主流的国际品牌发展战略,也是未来全球新兴品牌发展、已有成熟品牌的品牌再造所集中发展的主流品牌形态。

6 箭式理论

箭式理论的形象意见见下图。



箭式理论是一种典型的品牌市场进攻和品牌运营典型模式,也常用于新兴小型企业的创业和品牌集群类型的品牌组织发展。(待续)