

浅谈多品牌策略在中国运动服饰行业中的应用

黄琳

(华红工程集团股份有限公司,福建 宁德 352100)

摘要: 本文通过阐述国内外运动服饰企业实施多品牌策略的现状,分析运动服饰企业中运用多品牌策略的优势,发掘国内运动服饰企业在实施多品牌策略过程中应关注的问题,并提出有效的策略管理建议。

关键词: 多品牌;品牌策略;市场营销

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.07.133

随着国家利好体育行业政策相继发布,体育产业结构不断优化升级,大众体育锻炼意识不断加强,我国体育用品行业迎来了“黄金时代”。放眼全球市场,我国运动服饰企业虽然进入高速发展期,但仍然与国际品牌存在一定差距,主要表现为品牌影响力不足、科技创新匮乏、国际竞争力较弱。如何提升我国运动服饰企业国际竞争力、积极打造中国品牌、实现成本效益的转化,已成为我国运动服饰企业急需解决的问题。当前,竞争市场已从简单的商品竞争、价格竞争转变为品牌间的竞争,品牌价值的地位也日益突显。单一品牌策略已无法满足顾客的多样化需求,企业应通过发展多品牌政策有效、快速地进行市场渗透。

1 全球运动服饰企业品牌策略的现状

国际运动服饰企业以耐克(NIKE)、阿迪达斯(ADIDAS)知名品牌为代表,由于创立时间悠久,品牌形象深入人心,拥有较高的品牌人气聚集,现多采用“单一品牌+多元品牌”策略。而中国的运动服饰企业凭借低廉的劳动力成本优势为国外知名品牌代工起家,逐步创立自身品牌,现比较成功的代表有安踏、李宁、特步、361度等。随着品牌升级概念的提出,国内各品牌开启了品牌收购之路,希望通过“多品牌”策略布局抢占更大的国内市场份额,其中较为突出的如安踏、李宁、特步等:(1)安踏通过收购经营权方式拥有了斐乐(FILA)、迪桑特(DE-SCENTE)、可隆(KOLON SPORT)的大中华区经营权;通过集团并购方式拥有了世界顶级体育器材品牌管理集团亚玛芬(AMER SPORTS)。(2)李宁在打响自有核心李宁品牌(LI-NING)后收购了意大利品牌乐途(LOTTO)、法国品牌艾高(AIGLE)等国际品牌,还控股上海红双喜、全资收购凯胜(KASON)等品牌。(3)特步通过收购索康尼(Saucony)、迈乐(Merrell)、盖世威(K-Swiss)、帕拉丁(Palladium)等国际品牌,也迈向了多品牌、国际化的战略步伐。

2 多品牌策略的优势

对比国外品牌普遍采取单一品牌策略,中国企业采用多品牌策略有以下几点优势:

2.1 有助于提高企业市场占有率

中国运动服饰企业在具备一定的规模和实力之后,普遍运用多品牌策略,通过不同品牌定位、独立设计风格、差异化品牌形象对细分市场进行准确定位,以满足每个细分产品领域的消费者需求,形成不同的品牌形象,占领不同的消费市场,提高企业的整体市场占有率。

2.2 有助于提高企业的防御及议价能力

多品牌策略帮助企业占领不同的细分市场,提高同一品类的产品销售,不仅可以有效为企业形成市场的护城河,提高企业的竞争及防御能力,而且还可以为企业强制占据更多的线下门店数量和空间,压缩或挤占竞争对手的线下渠道面积,从而提高企业整体线下渠道的议价能力。

2.3 有助于加速企业品牌升级

随着人民生活水平的提高、消费观念的转变,国内消费需求不断向高端化、差异化发展。由于我国运动服饰企业起步较晚、技术创新较弱、科技含量较低,品牌价值还不够强势,国内原有品牌难以满足消费者对品质和品牌的追求。而国内企业通过引入或并购国际成熟品牌,可在短时间内提升国内企业对强势品牌产品的需求供给,迅速提高国内企业的整体产品技术水平、品牌形象。

2.4 有助于企业内部竞争优化

由于国内企业引入或收购拥有一定知名度、美誉度、形象良好的国际品牌,并同时经营同一品类不同品牌,同一企业的不同品牌之间必然会形成天然的对标和竞争氛围,有利于企业在全方位经济市场中提高整体效益和生存能力。

3 实施多品牌策略的难点

实施多品牌策略让国内运动服饰企业初尝甜头,以安踏为例,2020年度业绩报告显示安踏净利润已超越阿迪达斯,已越居全球市值第二的运动服饰品牌。在带来优秀业绩的同时,多品牌策略在企业实施当中仍存在不少难点:一是运营成本剧增。因多品牌产品风格不同,企业需要不同的团队进行多品牌运营,这无形中增加了企业的整体运营成本。二是市场运营难度增加。实施多品牌策略企业对相同品类进行营销推广时,为保证品牌调性差异化,希望使用不同的营销手段。但使市场营销在本来就存在外部竞争上又增加了内部竞争,使得市场营销运营难度大大增加。三是市场份额挤压。如果多品牌运营分化过细,调性相似的品牌将导致企业品牌类型重叠、互相侵蚀市场份额,带来不必要的内耗。四是收购及运营风险。企业经营单一品牌都会遇到经营上的困难,操控多个品牌无疑更加考验企业的运营管理能力。同时,在国际企业并购中,容易出现管理文化差异、政治因素影响等问题导致并购失败或收购后运营失败。

4 多品牌策略的管理建议

4.1 谨慎筛选收购对象

根据多品牌策略,企业在选择收购对象时,应从功能性、价位段、设计风格、宣传、品牌调性等方面考虑,重点追求不同品牌的差异化,形成企业特有品牌矩阵:每个品牌应有自身的发展空间与细分市场,覆盖同类产品的各市场类别,从而争取国际上更大市场份额。

4.2 加强品牌运营管理

企业应建立多品牌策略品牌运营管理系统。通过建立事业部制让企业品牌管理者像经营不同公司一样管理不同的品牌。首先,企业需要对品牌管理者进行严格的筛选,确保品牌管理者能够胜任复杂的国际企业管理模式。其次,在品牌管理当中应注重积累品牌价值,坚持品牌差异化经营。再次,建立健全品牌管理制度及跨品牌管理协调机制,以保证在实施多品牌策略时,各品牌拥有严格的品牌边界管理,相对独立;在财务、法务、生产、采购、渠道谈判、产品研发、人力资源等后勤管理部门中可相互共享,利用规模效应降低多品牌策略企业运营成本。

4.3 敏锐的成本意识

不管是运营单一品牌还是多品牌都需要有敏锐的成本意识。在确定新品牌运营时,要做好科学、严谨的成本测算及市场评估。如果品牌所深耕的细分市场消费受众较小,经营收入不足以支撑该品牌的运营,企业应该理性放弃这个品牌。此外,品牌受到生命周期的影响,部分品牌可能会进入衰退期,这时需要重新进行品牌定位或剔除势微的品牌。

参考文献

- [1] 鹏程. 品牌帝国的成功法则——宝洁营销[M]. 北京: 经济科学出版社, 2003.
- [2] 刘艳丽. 浅谈多品牌策略的成功运用[J]. 天津市财贸管理干部学院学报, 2007(2).