

A3 苏宁回归“狼性”文化

近日,苏宁云商董事长张近东在内部讲话中要求苏宁各大区和子公司将互联网精髓和零售本质有机结合,将“效果、效益、效率”的“三效法则”作为互联网思维的核心。

A5 郊区商业项目迎来大考

据不完全统计,北京今年将新开业14个大型商业项目,其中七成位于大兴、通州、昌平等京郊地区。城市的外扩为郊区商业项目带来巨大发展空间,但局部地区扎堆进驻仍为项目发展带来不小难题。

A6 社区商业将成北京重点扶持对象

社区商业成了居民日常生活消费的重要场所,但社区服务却无法借力线上实现扩区域整合。市商务委的通知中再度将支持发展社区商业便民服务连锁门店、社区商业综合体等项目列入今年的重点扶持对象。

每周调查

多品牌运作,零售业盈利新途径?

北京商报记者 刘宇 娄月 邵蓝洁 周雪昳/文 东方IC/图

面对风云变幻的市场,如今零售企业对品牌的吸纳吞吐比任何一个时期都要强烈。继迅销集团将旗下GU等四品牌引入中国市场后,GAP也于近日宣布将在3月1日开设旗下另一品牌Old Navy的实体门店。事实上,无论是商场、超市、服装品牌还是专业店都已行动起来,进行多品牌的战略布局。不过,多品牌战略是把双刃剑,一方面是自主品牌拉大产品线,抢夺市场的利器;另一方面又在不断以“自残”的方式切割着自主品牌现有的资源积累。

现象 多管齐下抢市场

零售企业为了抢占更多市场份额、覆盖各类消费人群,萌生了做多品牌的念头。

对于多品牌,一方面可以理解为超市、百货、奥特莱斯等多业态集合式的发展。中购联产业资讯中心主任郭增利表示,多数以零售出身的大企业都已有了规模优势,通过多业态进行资源上下游通吃,规避单一业态带来的系统风险。“百联集团在发展百货、超市和奥特莱斯三个业态时,会依据市场变化强化不同的业态。”

另一方面,多品牌战略还可通过兼并、并购形成,以此丰富产品线。多数知名奢侈品牌其实归属LVMH集团、历峰集团和开云集团所有。

此外,还有多副牌概念,比如在运动、休闲服装之后,快时尚站在了市场浪头上,而且推出多品牌抢占更加细分的市场。在Monki进驻内地市场并推出COS品牌专营店之后,H&M又推出&Other Stories,其价格将高于H&M,但低于COS。优衣库母公司日本迅销集团也将GU、PLST等品牌引入中国。贝恩管理咨询公司发布的2013年中国购物者报告显示,消费者更倾向尝试多个品牌,未来企业只有建立强大的品牌集群,才能更多地提高消费者对于品牌的购买几率。

原因 避风险抢市场

“每一个细分领域都可以产生行业的龙头,相对有实力的零售企业为突破现有



华润万家堪称多品牌运作的高手,高端超市品牌Ole'只是旗下十余个品牌之一。

发展瓶颈,会利用发展子品牌以拓展其他市场。”零售连锁顾问、守正咨询公司总经理余杰奇认为,多品牌运作是企业“做生意”的需要,通过细分在竞争激烈的市场中多分一杯羹。

实际上,不少国外品牌在进军中国初期就以不同品牌细分不同客群,扩大市场影响力和份额。在北京市商业经济学会秘书长赖阳看来,如果以单一品牌做全客层,很容易造成品牌形象的混淆,这也加速企业以不同的品牌名称、产品线、定位等凸显品牌形象。

华润万家CEO洪杰认为,现代超市在中国发展的20年间,消费者发生了翻天覆地的变化,其中最明显的就是追求个性、需求逐渐多元化。面对这样的变化,华润万家近几年一直在业态多元化上下工夫。

首都经贸大学教授陈立平则表示,多品牌运作也是企业进入新市场时规避风险的一种方式。“当一种新型店铺进入市场时,企业对前景把握不大。如果使用原有品牌,经营发生失误时会对母品牌的价值产生损害,因此会采用新的子品牌。”曾因外资品牌的进入而一度被冲刷至不到2%利润空间的郁美净方面认为,在市场消费需求越来越丰富和分层的时候,单一的产品就意味着灭亡。此后,郁美净在保持传统的儿童产品优势外快速调整,开发出成人护肤和美容产品,并开发了深海之珠凝露“雪之美”生物美白保湿等生物美容护肤系列产品。

朝阳大悦城总经理周鹏表示,多品牌实际是商场进行对于消费者从碎片化到主要化关注的转变。多品牌背后往往是产品线的差异化,隐藏着企业盈利模式的转变。周鹏认为,目前的经济环境加速企业以多品牌的形式对成本结构、经营模式做出调整。

风险 管控不清或致败笔

多品牌战略打破了原有的管理模式和体系,对商品组合、价格、战略布局、品牌推广、供应链、环境设计、服务等要求各异,考验企业的运营实力。

陈立平表示,以超市为例,许多企业开拓了高端超市品牌,但只是一味地引进进口包装食品,在生鲜和服务上却无法与高端的定位相匹配。余杰奇认为,多品牌运作要防止左右互搏的现象。很多情况下,同一企业的两个品牌事业部在渠道和供应商上并无二致,定位区隔不明显使消费者产生疑惑的情况就会发生。

一位业内人士告诉北京商报记者,盈利能力突出,但偿债能力略显不足、资金紧俏是多品牌经营面临的主要问题。同时,人才、观念和管理能否同步实现“跨界”也是企业需要慎重考虑的。“多业态经营只是一种发展方式,它在丰富企业的经营模式、提升企业竞争力的同时,也存在着一定风险。”

传统鞋服行业在多品牌经营方面是个老手。有“鞋类巨无霸”之称的百丽旗下拥有Belle、Teenmix、Staccato、Senda、Bas-

to、Hush Puppies、BCBG、Merrell等17个自有和代理女鞋品牌,同时代理经销Nike、Adidas、PUMA、Converse及Mizuno等运动品牌,占据中国女鞋市场1/4左右的份额。在业内人士看来,鞋服市场目前的集中度很低,而且更新换代很快,不会产生垄断现象。不过也有观点认为,多品牌的出现将分散消费力,甚至形成“同门相残”的局面,同属于绫致服装旗下的ONLY和VERO MODA经常在各大商场毗邻而居,而两者之间的风格和消费群体也并无明显差异。周鹏认为,多品牌不是单纯的创立副牌,更要关注消费者的品牌归属感。

策略 因地制宜让资源最大化

尽管采取多品牌战略存在诸多挑战,但没有企业会因有风险而停止多品牌战略布局。多样的市场环境也需要企业利用多战略、多品牌发挥资源优势。华润五彩城总经理祝林表示,目前的市场环境更需要多品牌战略,多品牌对品牌维护和项目发展都有帮助,如果只有单一品牌很容易造成定位混淆。

据了解,华润商业地产发展多品牌的初衷一方面是公司战略布局,另一方面是由于进入不同的城市和同一城市不同区位时,多品牌的形象和定位会更清晰、明确,相互进行补充覆盖全客群。华润旗下的万象城主要坐落在一线城市的中心区域,五彩城主要在一线城市的副中心和二三线城市的市中心,欢乐颂和邻里中心多集中在偏远地区。

据祝林介绍,华润集团总部对不同产品线设立了不同的品牌管理小组,总部会对五彩城、万象城、欢乐颂、邻里中心等品牌进行统一的管控随后分派到各个大区设立的事业部进行执行。“华润方面一般采取上市公司、大区和城市公司的三级管控模式,总部统一制订产品标准、成本、单方造价、大型店铺的招商方案等。”

郭增利表示,与鞋服不同,类似华润的多品牌战略服务的受众人群和区域各不相同,让企业更多的资源通过不同的战略执行得更加全面,但需要企业充分考虑服务人群真正的需求,做到因地制宜。“零售企业开展多品牌运作,需要对目标群体的需求做出准确分析,同时支持的商品线也应该是长期和稳定的。”陈立平说。

商企多品牌运作的利益算盘 (详细报道见A4版)