

MK完成多品牌布局 参战集团化竞争

为提高抗风险能力,不少时尚品牌开始丰富品牌组合以借势突围。收购Versace后,Michael Kors母公司立刻更名Capri集团,这一收购操作与Coach当年不谋而合,均在完成3个品牌集合后更名,以表明正式向多品牌集团转型。直接对标Coach母公司Tapestry集团,从品牌到渠道,从业务线到中国战略,两大轻奢集团的对标战已经愈演愈烈。在要客研究院院长周婷看来,多元化并非明智之举,集中强化主体品牌更重要。

定位重塑

为寻求市场竞争优势,轻奢集团之间的拉锯战从未停歇。Michael Kors母公司于近日正式更名为Capri集团,但值得关注的是,该集团更名的前提也是在收购完成后,且集团旗下拥有3个品牌。显然,Capri集团的战略走向与竞争对手Tapestry集团如出一辙,且前者曾一度被传闻有效仿后者之意。2017年,在Coach母公司抢先收购Kate Spade之后,作为Michael Kors集团的前身,Capri以13.5亿美元的价格收购了英国奢侈鞋履品牌Jimmy Choo,时隔一年,该集团再次以18.3亿欧元的价格收购意大利奢侈品牌Versace。不难看出,该集团收购对象的选择,意在提升集团定位。Michael Kors集团中国公司也曾向北京商报记者提到,收购完成后,公司将定位奢侈品集团,并预计将收入提升33%至80亿美元。

显然,Coach母公司Tapestry集团多品牌的野心早已显露。目前,该集团旗下核心品牌Coach,正处于年轻化转型;2015年,该集团以5.3亿美元收购当时美国第一夫人最爱的鞋履品牌Stuart Weitzman;2017

年,再次以24亿美元收购了年轻线品牌Kate Spade。随后,该集团正式声明由Coach,Inc. 更名为Tapestry, Inc.。周婷认为,从两者的收购之路和发展来看,Capri在有意地高端化,提升品牌档次;而Tapestry在努力增强轻奢领域的相对优势。

此外,更名一事对于集团而言是新的开始,但对于消费者而言,新名字认知度不高,也不方便记忆。

各有千秋

同为轻奢品牌起家的两大集团之间的业务拉锯战几乎从未停止过。目前,标榜年轻化的Capri相继拿下Versace和Jimmy Choo后,开始高端化之路。而Tapestry却有意年轻化转型,从设计到营销,不断深化奢侈品牌优势。

北京商报记者发现,Tapestry集团业务线为两大包袋品牌和一个鞋履品牌,其中核心品牌Coach处于年轻化转型,而主打年轻活泼的Kate Spade也难掩锋芒。Capri集团则是一个核心包袋品牌与两大鞋履品牌。且两大集团目前仍保留原有品牌设计师。在渠道上,Capri集团近一年来主攻新媒体营销,包括微博、微信以及抖音等线上流量平台。

周婷认为,两大集团在渠道优势上半斤八两,且奥莱对双方都很重要。在产品质量和产品设计上,Tapestry有明显优势;通过并购显然Capri在企图和Tapestry错位竞争;且中国对双方都是重要市场,Tapestry在中国市场的营销上更具优势。但她强调,目前两个集团的多元化都不是明智之举,集中预算进一步强化壮大主体品牌,围绕一个品牌做产品多元化,成功的可能性更大。同时,多元化也并不是对每一

个集团都有效,不同的奢侈品集团,供应商资源、设计师资源、宣传资源、渠道资源等,都有自己的优势点和侧重点,有些可以利用品牌组合进一步发挥优势和价值,但并不尽然。最有效的多元化是基于某一个客户群体优势,基于少数品牌的产品多元化,成功机会会更大,而不是品牌多元化,客户对品牌的关注度逐步降低,多品牌将越来越不代表多销量多客户。

多元化破碎

值得关注的是,两大轻奢集团先后实施集团化并更名后都曾出现业绩低于预期甚至下滑的迹象。而Tapestry集团首席执行官Victor Luis曾强调,集团以Coach独大的局面已经改变,成为拥有三个独立品牌的综合性轻奢集团。周婷告诉北京商报记者,更名后势必会影响辨识度,老客户离去甚至业绩会下滑,基于新品牌传播和客户获得需要时间;但改后也可能立刻变好,比如借助强势品牌的品牌宣传资源或渠道资源等,但此类情况并不多见。轻奢集团相约集团化,无疑是欲复制单一品牌的成功,增加和奢侈品集团的正面竞争能力,特别是硬奢领域竞争能力,将现有渠道和客户资源价值最大化,并试图给资本市场讲故事,缓解或转移现有压力和矛盾”。

周婷预计,未来轻奢和大众消费品的产品质量差距以及价格差距会越来越小,轻奢会进一步大众化为人人可消费的高性价比消费品,而不是奢侈品。此外,所有轻奢品牌在关店的同时将大范围加强线上营销,预计线上营销投入会大范围增加,个别品牌同比预算会翻倍甚至更多,而奥莱仍然是轻奢品牌最重要渠道,并仍将保持销量增长。北京商报记者 王晓然 魏茹

借助科技体验 华润五彩城打造智能交融式购物中心

黑科技、大数据……这些当下热词,无一不在北京华润五彩城中得到体现,这也成为了五彩城精准识别客群,并向智能化、年轻化定位转变的有力保障。近日,北京商报记者走访华润五彩城发现,该项目成立零售大数据创新实验室,联手百度、滴滴、蓝标等外部大数据资源。华润置地北京五彩城副总经理王明阳表示,虽然华润五彩城位于北京五环外,辐射范围具有区域性,但根据近一年的数据显示,五彩城的客群越来越年轻化,智能化消费场景能够更加精准地锁定年轻客群。

年轻元素增加

近日华润五彩城开展双节年底促销活动,并引入小米Play挑战吉尼斯世界纪录活动,在2018年12月22日和23日两天零售额分别达到了2400万元和2700万元。北京商报记者在现场看到,前来观看的消费者多为年轻家庭客群以及年轻消费者,连带消费刺激了餐饮、化妆品门店客流增加。同样,前不久华润五彩城利用“双11”节点,联手天猫针对化妆品业态展开合作,打造“双11美妆节”线下快闪店。五彩城表示,在活动期间利用“黑科技”、“网红”等概念,可以吸引周边年轻客群。

活动打造之余,华润五彩城还成立零售大数据创新实验室,探索数据化经营落地。其中该项目联手百度、滴滴、蓝标等外部大数据资源,旨在结合购物中心的实际运营,通过数据分析与业务深度结合,从而实现资源的优化配置,提升消费者体验。王明阳表示,很多商场都在打造“智慧MALL”,但如何能够让引入的科技设备真正产生数据分析作用,是商场首要考虑的问题。正如五彩城打造了“积分ETC”功能,后台数据显示,在收费车辆中已有60%的用户绑定并使用该功能,结合数据可以对此类消费者精准营销,这对五彩城在运营过程中具有十分重要的参考价值。

此外,在兼顾和筛选高消费家庭客群的基础上,

品牌调整更关注于年轻客群的需求,品牌引入也趋向年轻化。五彩城相关人员介绍,今年五彩城在东区B1层引入小米有品全国首家旗舰店、Dyson、博朗等品牌。同时将KTV切分引入海底捞,KTV大厅改造升级,促成KTV与海底捞一起形成商场24小时经营区。据悉,该区域改造后,整体坪效提升603%。此外,儿童主题区域在二期基础上继续打造儿童主题区二期,引入儿童游乐品牌meland,打通儿童消费场内循环,集合优质儿童运动服饰品牌Adidas kids、Nike kids、FILA kids等。王明阳表示,在2019年,华润五彩城还会将西区调整为面向时尚年轻客群及高品质家庭客群的具有lifestyle元素的时尚、动感、品质生活主题的商业场所。东区将会调整59家店铺,占21%,轻奢、化妆品、时尚配饰加大比重。

打造数据闭环

商业地产市场的投资增速逐渐放缓,因此导致近两年新增项目减少,消费者更加关注现有项目的调改效果。通过2018年五彩城品牌调整,该项目在短时间内增加大量的年轻客群。这离不开五彩城在2018年内开展推广活动70场、租户品牌活动6场、促销活动12场、会员VIP DAY 11场、会员沙龙106场的举办。

虽然五彩城的主力客群越来越年轻,但从消费潜力、消费客单价来看,美妆、休闲餐饮等品类消费占比上升,同时,五彩城发现,商场中的年轻客群比重越来越大,此类消费客群成为五彩城主力。通过把握此类客群的消费喜好,经营此类客群的消费需求,将五彩城从餐饮儿童驱动型的购物中心转变为时尚、品质,面向“时尚中产家庭”的综合性、体验型购物中心,从而拉动销售额。五彩城数据显示,通过活动打造和科技的引入,商场在2018年零售额实现18.5亿元,同比增长8%;客流达1656万,同比增长5%;同时,车流达179万,同比增长5%。

王明阳表示,不论是商场活动举办的频次数据,还是客流分析数据等,这都离不开五彩城从早期就与百度、移动等第三方数据公司合作。通过数据发现,五彩城从最初的家庭客群逐渐演变为以年轻人消费为主。为了更清楚地看到客群变化,五彩城联合不同公司的大数据发现:“90后”的消费者占比为18%;“95后”消费者为17%,40岁以下的客群占比在70%左右,这些都代表了年轻消费者才是五彩城的主力客群。利用大数据,五彩城可以实现从宣发到触达,再到消费的全面数据闭环。

数字化激发活力

数字化应用能力已是商业运营的核心。商业地产运营将逐步进入以数字化为中心的发展阶段,通过数据存留,可以为项目和运营者提供更加精细的分析以及精准决策的参考。业内人士指出,传统商场运营只会通过消费者的抽样调查和揣测去组合业态以及场景,不一定会产生精确的分析,而数字化的方式运用之后,是可以实现根据消费者的偏好重新组合商品场景,达到根据消费者需求变化而变化的要求。

王明阳也表示,此次五彩城的调改重心也是围绕数字化和互联网应用,这样才能够打通消费者在商场内部的每一个数据和行为。当这些行为和消费记录被留存和打通之后,消费者可以获取好的体验感,商场也能实现数据化运营。

此外,王明阳认为,除了数据的采集和技术的感知,最重要的是利用这些智能技术为消费者提供好的体验服务。尤其现在消费主力渐渐演变为“95后”、“00后”的消费者,此类消费者不愿意花更多的时间在于找店铺、找车位和找商品的无效购物体验上,他们更愿意接受让购物变得更简单、精准的技术使用上,同时,购物中心的未来是一个智能交融式的场所,能够为消费者提供互动与沉浸式的体验,而不是简单的购物。