

论服装行业的品牌延伸策略

陈 耕,戴琼瑶

(湖南师范大学 工学院,长沙 410081)

摘 要:品牌延伸作为服装品牌运营的一种策略,上世纪 80 年代,在国外服装行业兴起并逐步成熟。中国服装业正处在一个不断完善和发展的阶段,品牌延伸策略的运用对其竞争力的提升起到巨大的作用。通过产品线延伸和主、副品牌延伸策略的实施,服装企业可进入更广阔的市场和获取更可观的经济效益。

关键词:品牌延伸;主副品牌;母品牌;产品线延伸

品牌延伸作为一种经营战略,在 20 世纪初就得到了广泛的运用,但其作为一种规范化的战略理论则是在 20 世纪 80 年代后才引起国际经营管理学界的高度重视,而这一理论传到我国则是到了 90 年代中期。时至今日,有关品牌延伸战略理论的研究在我国还处于初级阶段,对这一理论的有关概念、实施策略、实施时的注意点等方面在业界还有待进一步研究和探索。笔者在这里作些微的探究,以期抛砖引玉。

一 品牌延伸的作用

1. 最大限度地扩大品牌知名度和影响力。当品牌每新增加一种产品势必增加一类使用人群。使顾客多产生一次品牌体验和联想,增加一次品牌传播的机会。

2. 实现品牌边际效应最大化,实现品牌资产增值。借助母品牌的影响力,进入新的行业或产品后,机会成本降低,传播速度加快,商业风险减小。原有的顾客资源、渠道、研发、采购优势均可以借用,使边际效应产生最大利润。

3. 最大限度满足品牌定位人群全方位“生活方式”的需求。消费者对自己喜爱的品牌爱屋及乌,在生活中有优先使用心爱品牌多种产品的心理依赖。品牌延伸延长了品牌的生命周期。

服装品牌延伸是扩大品牌影响,实现品牌边际利润,增值品牌资产,延长品牌周期,满足消费者联想需求的有效手段。作为品牌运营的一种策略,上世纪 80 年代在国外逐步成熟,我国从上世纪 90 年代开始许多服装企业也开始进行品牌延伸尝试。但品牌延伸并不是任何企业都能够采用和取得成功的,在实施品牌延伸过程中有许多值得探讨的问题,其中品牌延伸的前提条件就是一个不容忽视的问题。

二 服装品牌延伸的前提条件

1. 服装企业要有明确的品牌延伸目标

有一句英国谚语是这样说的:“对于一艘没有方向的航船,哪个方向的风都是逆风”。也就是说如果服装企业在成长的过程中,不知道该企业和该品牌要怎么样发展,发展成什么样的形式,就会迷失在品牌延伸的十字路口。所以确定一个明确的延伸目标是服装企业在进行服装品牌延伸之前要做好的准备工作。比如“双星”曾是一个响当当的运动品牌,虽然今天还能看到双星的专卖店,但是在双星轮胎、双星皮鞋等的广告洗礼之下,消费者已从心理上模糊了这个看上去缺乏个性、形象含糊不清的品牌。目前在国产运动产品品牌中,双星不仅已经远远地被同期起步的李宁所超越,而且被安踏、鸿星尔克等后起之秀抛在了身后。双星之所以这样,就是因为它在起步之后并没有明确自己的目标,偏离了他这个品牌的主心线。

2. 服装企业实力的评估

服装品牌的正确延伸会增加企业的短期收入、提高产品在各个领域的知名度。但不是所有的服装企业都具备可以进行服装品牌延伸的能力,营销大师艾·里斯曾经忠告:“品牌的延伸是橡皮筋,你愈伸展一个名称,它也就会变得越脆弱”。^[1]所以强势服装品牌是品牌延伸的前提条件,也就是服装企业要在进行服装品牌延伸之前,充分的做好该品牌的实力评估。因为品牌延伸的目的就是要借助已有的服装品牌的声誉和影响力,迅速地 toward 服装市场推出新的产品,从而来扩大服装企业的实力。所以服装品牌延伸的前提就是它必须具有较高的知名度,在消费者心中占有很高的地位,具有高的市场占有率。当品牌并不强大,并且受到诸多同行业强有力的挑战时,品牌延伸就是冒险的。

3. 延伸的服装品牌与母品牌的关联

服装品牌得以立足的基础,是消费者对品牌的忠诚度所

收稿日期:2009-03-21

基金项目:湖南省教育厅科学研究资助项目“服装设计师与服装品牌风格的运作的研究”(05C429)

作者简介:陈 耕,男,重庆人,湖南师范大学工学院服装系副教授,文学硕士,硕士生导师,主要从事服装设计与营销学研究;戴琼瑶,女,岳阳人,湖南师范大学工学院设计艺术学研究生。

决定的。但如果服装品牌延伸是以降低原品牌的消费者忠诚度为代价,则绝不可取。如果不能保证延伸的服装产品具有与原服装品牌一样好的品质、好的声誉、好的形象,一旦这种新的服装产品质量达不到消费者的需求,就会连带已有的服装品牌一起产生负面影响。同时新旧产品之间具有的关联性是服装品牌延伸成功的关键,服装品牌延伸是将已经取得成功的服装品牌用到新服装产品上去,所以,找到产品与产品之间的契合点,使得新的品牌和旧的品牌相呼应,是服装延伸得以被认同的最好途径。

三 服装品牌的延伸策略

1. 产品线延伸

20世纪70年代以来,服装行业市场竞争激烈程度不断加剧,使得推出新产品的风险急剧增加。众多知名的服装企业为了降低风险,选择了服装品牌的产品线延伸。服装品牌产品线延伸在最大限度上扩大了品牌的知名度和影响力。^[2]服装企业每新增一条服装生产势必增加一类使用人群,也使得顾客多产生一次品牌体验和对企业的联想,同时也增加了一次服装品牌传播的机会。这里将服装产品线的延伸分为三种形式:

其一,产品线向上延伸。即服装企业在产品线上增加高档次产品的生产,使新的服装产品进入高档服装市场。向上延伸策略可以有效地提升整个服装企业的资产价值,改善该品牌的品牌形象。一些知名的服装品牌,特别是一些原来定位于中档的大众服装名牌,为了达到上述目的,不惜花费巨资,以向上延伸策略来拓展品牌的销售市场。例如:美特斯邦威服饰股份有限公司始建于1995年,主要设计、生产、销售美特斯邦威品牌休闲系列服饰,在国内服装行业率先采取“虚拟经营”的模式,走品牌连锁经营的发展道路。1995年4月22日,第一家美特斯邦威专卖店开设于温州市区。至2006年,美特斯邦威实现全系统零售额突破40亿元。截至目前,美特斯邦威服饰已经在国内拥有直营店和加盟店共计2200多家,是国内服装零售业公认的休闲服龙头企业。然而,在现今的服装市场的主流趋势下,即便是全国最畅销的服装品牌也要顺从市场的进步,所以美特斯邦威公司也在2008年正式推出新品牌ME & CITY的高档城市服装品牌。美特斯邦威公司此次推出的城市系列筹划已有数年之久,两年前开始正式筹备。新的服装品牌将与原有的美特斯邦威校园感进行区隔,为逐渐长大的美特斯邦威消费者提供高性价比的服装,同时ME & CITY也会以独立品牌的形式操作,这或许是美特斯邦威多品牌化的一个开端。该服装品牌将包括三个系列,分别是Casual Chic精致休闲、Going Out时尚外出、Formal商务系列和Accessories都市配件系列。美特斯邦威公司为了更快地使其品牌被广大的消费者所接受,请来了当下最受欢迎的美国连续剧《越狱》男主角Wentworth Miller为其服饰代言,有效的将其服装品牌成功的打入了国际服装市场。从短期来看,公司的营销成本上升了,但是着眼于长远,公司的这种策略最终使得美特斯邦威品牌的形象得以提升,而品牌形象提升的一个直接结果就是品牌的资产

得以增长。

其二,产品线向下延伸。即服装企业在高档服装产品线中增加一些较低档次的产品,使其借助母品牌的影响力,进入中低档的服装市场,利用已有高档名牌服装产品的知名度,吸引消费水平较低的顾客慕名而来购买这一品牌中的中低档服装。这样一来,使得机会成本降低,商业风险减小,同时,原有的顾客资源、研发、采购优势可以被充分利用,从而使服装企业产生更多的利润。中国品牌“鄂尔多斯”已有20年的历史,以前,鄂尔多斯品牌的产品都围绕羊绒进行服装开发,羊绒是世界上最珍贵的纤维,用其制作的服装具有高贵、温暖、舒适等特点,深受欧、美、日、韩等国家消费者的喜爱,一直被视为高档奢华的享受,是生活品质的体现。鄂尔多斯以其高档次的定位,在服装领域具有高档的品牌形象,有着良好的知名度和美誉度。但是,随着越来越多的更具价位优势的其它羊绒羊毛服装品牌,通过铺天盖地的广告宣传纷纷抢占市场时,鄂尔多斯不得不改变策略,推出了牧星绒和奥群这两个低价位的子品牌,给竞争对手以有力的冲击。牧星绒是以偏低的价位,以及追求时尚,突出品位,面向大众的设计来满足在25~40岁之间的中青年消费群体。而奥群是以30~50岁的中档消费者为目标消费层,以适当的价位(200~600元)给予他们高质量和舒适的服装体验,鄂尔多斯推出的这两个服装品牌定位准确,各具风格。鄂尔多斯这一举措非但无损于它一贯的高档服装形象,反而给人更具亲和力的直观印象,也适应了每个年龄阶段的消费群体,可谓一举几得。至今鄂尔多斯服饰还是消费者购买羊绒服装的首选。

其三,服装品牌的双向延伸。即企业的服装品牌在中档服装市场中取得优势以后,采取向服装产品线的上、下两个方向进行延伸:一方面增加高档服装市场的产品,另一方面增加低档服装市场的产品,来扩大总体市场阵容的品牌定位行为。香港德永佳集团有限公司于1996年出手收购并创立广州友谊班尼路服饰有限公司,同时推出了班尼路(Baleno)品牌,重新将班尼路(Baleno)商标进行品牌包装,使得班尼路(Baleno)品牌获得了新生,畅销全国。随着市场的变化和时代的进步,越来越多的休闲服装品牌进入了服装市场,同时也得到了消费者的认同。班尼路公司不得不将其服装品牌的生产线进行了调整:一方面陆续推出以班尼路(Baleno)、生活几何(S & K)、互动地带(I P. Zone)等几个能适应各阶段学生消费群体(10~25岁)的低档休闲服装品牌,这些服装品牌以各自具有不同的特色,价格低廉并且适应了不同消费者的需求;而另一方面又陆续的推出了以依左(L-zue)、k100(Kentex)、纯真传说(Bambini)、水虹(Baleno - Attitude)以及衣本色(Ebase)为主的适应20岁~35岁阶段的年轻人群的中高档服装品牌,它们各具自己不同的风格和买点,以时尚、另类、华丽的设计深受年轻消费者的青睐,使其品牌成功地进入了主流市场。这样的双向延伸有规律地将服装企业全面展开,不仅吸引了新的消费群体,而且更广泛地扩大了服装市场的整个覆盖面。

2.主、副品牌延伸策略

现代营销学认为,品牌延伸可分两步走,一是多品牌策略,二是主、副品牌延伸策略。多品牌策略的优点是服装企业在多个产品线并存的局面下,每一个服装产品线负责生产一个品牌的服装,不同的服装产品可以涉及到不同的层面,很容易打开服装市场。但由于其是相对独立的,服装企业要为此花大量宣传广告费用,分散了企业主打品牌的推广资金,易使得企业陷入腹背受敌的局面,从而拖垮整个企业。而主副服装品牌延伸策略在很大程度上避开了前者的缺点。其具体做法是:在一个服装主品牌成功地占有一定服装市场份额的情况下,为满足市场的需求推出一些具有企业文化、又和主品牌有关联的副品牌。企业会给这些不同的服装产品起一个生动活泼、直接明白的名字,用主服装品牌的知名度来展示系列副服装品牌所凸显出来的各类产品的不同个性和风格。

推广主副服装品牌的策略应注意以下两点:首先应以主服装品牌作为广告宣传的重点,副服装品牌的宣传处于从属地位。同时,广告上的宣传、消费者商标的识别、以及消费者对服装品牌的认可度、信赖度和忠诚度也应该聚焦主服装品牌,因为服装企业必须最大限度地利用已有的成功的服装品牌形象资源。如果消费者对副服装品牌的认识完全脱离主服装品牌的话,那么就相当于推出了一个新的服装品牌,一个全新的服装品牌要让消费者广为认可,必须经过几年的努力和大规模广告宣传的投入,这样的话对中小型服装企业来说成本太高、难度太大。其次,副服装品牌应该直观、形象地表达出其服装的优点和个性形象。好的副服装品牌可以有力地抓住消费者的心理,拉近与消费者之间的距离,产生很好的亲和力,这样能更有效地进行品牌传播和更快地打开销售市场。

艾格 (Etam)创立于 1916年。艾格 (Etam)服装集团自 80年代以来,每年营业额的增长率都在两位数以上,并于 1997年进入巴黎后,成功的占领了欧洲服装市场。1994年

底艾格 (Etam)集团的主打品牌艾格 (Etam)进入中国,以它精准的品牌定位和时尚的设计风格成功占领了中国服装市场。直到 1999年在众多其它时尚服装品牌陆续进入中国市场的时候,艾格 (Etam)服装集团为了使其服装品牌更好地深入消费者的心里,陆续推出了以艾格 (Etam)服装品牌为主的多个副服装品牌,如艾格 Weekend、艾格 Es、艾格 Lingerie,它们分别涉及到休闲风格服、学院运动风格服、内衣,这些副服装品牌的名字直接明白,都是以主服装品牌的名字进行的延伸,消费者容易辨别,消费者在任何在一个副服装品牌店内购买服装时,都会联想到是艾格 (Etam)这个主服装品牌,形成消费者的循环重复记忆。这样的主副服装品牌延伸策略更有利地把品牌的知名度快速扩散开来。

总之服装品牌的延伸作为一种商业手段,其本身并没有好坏之分,而是应该考虑何时、何地以及如何延伸服装品牌。所以,服装品牌延伸需要进行理性的思考与分析,这也是服装企业在推进服装品牌延伸战略时应该把握的一个宏观上的认识。在进行服装品牌的延伸时,必须考虑到服装品牌的定位是否够宽,还有服装品牌是否有能够延伸的空间。因此,为了保证服装企业在服装品牌延伸时不致招来大的经营风险,服装企业应在品牌定位上,既要着眼于现在,更要放眼于未来。

参考文献:

- [1] [美] 艾·里斯·杰克·特劳特.营销革命 [M]. 北京:中国财政经济出版社, 2002: 369.
- [2] [美] 凯文莱恩·凯勒.战略品牌管理 [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2006: 256.
- [3] 赵平.服装品牌资产研究 [M]. 北京:中国纺织出版社, 2008.

(责任编辑:徐 蓓)