

物流案例分析：麦当劳做童装品牌大佬迷失方向 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_284011.htm 品牌的多元化，是近年来营销界讨论的一个热点话题。当中尝试多元化的企业中，有成功，也有失败的。但作为世界级的品牌大佬，麦当劳在全球范围内大举进军以童装领域，实施多元化策略，自然会引起广泛的关注。对于麦当劳的多元化策略，可谓是智者见智，仁者见仁。目前大多数人是持认同的意见，然而我们不妨从另一个角度出发，看看麦当劳能否通过做童装延续其经典神话？

&nb sp. 于1955年诞生的麦当劳餐饮连锁机构建立了世界上最为成功的商业模式之一，在最近一权威品牌研究机构的调查中，麦当劳在世界品牌100强中名列第二位，仅次于可口可乐。然而由于市场环境发生变化以及麦当劳不能变革创新与时俱进，自上个世界末起麦当劳的经营业绩一路下滑，其股市价值最多时缩水70%。与其不同，它的老对手肯德基却剑走偏锋独辟蹊径，大举挺进中国市场并取得辉煌业绩。为了扭转局面，麦当劳一方面加快在中国开店的扩张步伐，另一方面大力开展多元化经营。2004年麦当劳在全球范围内大举进军以童装为主导儿童用品领域，并统一使用由Mcdonalds延伸来的子品牌Mckid3.中国第一家McKids品牌专卖店已经于3月13日在上海淮海青少年购物中心开业，接下来，McKids系列产品将于近期在中国的A级百货商场推出。作为世界级的品牌大佬，麦当劳的一举一动自然引起广泛的关注，关注的焦点是麦当劳的多元化策略是否正确，品牌延伸是否得当，麦当劳能否通过做童装延续其经典神话？目前

能够收集到的与此相关的专业论述基本上是褒奖有嘉好评如潮，而笔者通过研究与分析却得出了相反的观点：即，麦当劳在错误的方向开展了错误的多元化经营，品牌高手在品牌运作上迷失了方向，Mckids必然祸害McDonald，麦当劳播种了希望只能收获苦果。 Mckids多元化选错方向 童装市场挖不出金娃。中国有3亿儿童群体，每年还将增加1000万个新生儿。我国童装企业数量大约有6000多家，不到全国服装企业总数的10%，童装产量仅占全国服装总产量的6%左右。而在童装市场上国内外品牌产品不过200家，占据市场份额的30%，其它70%为众多无名品牌瓜分。尽管国外的众多知名品牌早已进入中国，但是并没有遥遥领先的领导品牌，国内的一休童装耕耘已久但仍然不文不火。而童装市场中的知名品牌与比成人服装相比品牌影响力低的多，可见童装市场是一个生产经营集中度很低的初级市场。从价格上看儿童服装也很难有很高的附加值，而从成本上看，据专家介绍，成人与儿童的服装成本差别十分微小，主要是体现在面料上，不过5-10元的差距。因此童装的利润空间十分有限，那么我们不难理解为什么很少看到童装品牌大规模地进行品牌推广。

“孩子身上”的钱不好挣。孩子是社会的未来，是家庭的中心，父母为孩子的健康成长全心投入。而家长们对孩子的关心主要体现在营养补充和智力开发方面。儿童是童装的消费者，但是决策者却是他们的家长。由于儿童发育迅速服装淘汰较快，家长们对童装的选择主要考虑的是是否舒适耐用。与玩具的购买不同，儿童在购买衣服方面的决策参与性十分有限，而针对儿童宣传的品牌推广对家长们一般来说作用不大。此外由于家长们比较年轻，消费支出的压力比较大，为

孩子购买服装更多的是考虑物质层面，而不是诸如品位风格以及品牌形象等因素。Mckids必然祸及McDonald 根据品牌的定位和延伸理论，子品牌借助母品牌的品牌影响力很容易让消费者在初始接触产品时引起关注，即容易创造知名度和认知度，但是很难建立偏好度和美誉度。因此不难理解为什么很多著名品牌的延伸产品开始入市时，往往招商火爆渠道通畅，但是在终端短暂热闹之后就归于沉寂，最后以尴尬收场。麦当劳是什么，是一家提供快速食品的连锁服务机构，它的品牌识别系统不仅是它的商标，还包括它的标准化服务、特定的用餐环境和气氛以及传统的食品，而Mckids则是一系列以童装为主的儿童用品，两者之间的品牌属性差别很大，很难自然过度，因此，麦当劳对子品牌的支持是很有限的。延伸产品的诞生必然伴随着新产品功效和形象的自身定位的建立，而在延伸品牌不断推广的过程中，必然引起母品牌在品牌受众者的头脑中的定位淡化模糊甚至混乱。品牌受众在得知了Mckids和McDonald的血缘关系后，会对二者的品牌识别产生混乱模糊，即提到麦当劳就想到儿童用品，看到Mckids又联想到餐厅和汉堡包，而这混乱的一刹那，可能消费者就选择了其它的竞争品牌。品牌是神奇的但不是万能的，假如有人向你推荐一台可口可乐牌汽车，你会有什么感觉？以上还只是通过定位理论对其品牌延伸危害的一般性分析，而现实中麦当劳比这走得更远。麦当劳在推出其Mckids时的一个重要理由是，麦当劳的服务对象主要是儿童，因此凭借着儿童对母品牌的忠诚度会很容易接受新的子品牌。对于认同这一观点的人，我敢断言，他们不是没有去过麦当劳，就是在麦当劳用餐时把眼睛掉在了盘子里。无论是麦当劳

还是肯德基，其主要消费人群是20-30岁的时尚青年，作为有独立行为能力的人，他们享受那里的西式快餐、幽雅的环境、轻松的音乐和时尚的风格。而儿童们只有在节假日，在父母们的陪同下才有机会得以一偿夙愿，潇洒一回，儿童在西式快餐厅里实在是难以捕捉的“稀有动物”，现在如果麦当劳把自己定位在儿童餐厅上，并以此确定Mcdonald和Mckids的品牌传播策略，那真是自毁江山因小失大。Mckids先天不足，成长艰难 麦当劳宣称，在2004年将投资5000万美金，在包括中国和美国等世界主要国家同步推广Mckids品牌。那么我们同样关心，麦当劳有没有独特的办法在短期内迅速把Mckids打造成为一个儿童服装强势品牌，成为麦当劳新的经济增长点。要解决这个问题关键看麦当劳是否具有在这个领域内的强大核心竞争力，而决定服装竞争成败的关键因素是面料的选择和开发、设计风格的超前领先以及建立独特品牌形象。麦当劳尽管从1987年就开始探索儿童用品的经营，但是一直没有作为主要的推广对象，而它运作的模式也主要是采取委托外包品牌输出的形式。当然外包的对象显然不可能是服装业或者儿童用品领域的巨子，因此我们不能奢望Mckids开始就在面料的改革和服装款式上能够为我们带来什么惊喜，那么接下来的是在麦当劳母品牌的光环下加之自己的大力推广，那么Mckids能不能迅速成功建立自己的品牌地位？Mckids尽管因为和麦当劳有“血缘”关系，在上市之初可以获得较多的关注度，并很容易获得代理商青睐，进而获得渠道上的成功，但是在终端上因为品牌原因却将会遇到很大的销售阻力。麦当劳的巨大影响力是经过几十年积极主动传播加上自己稳健经营沉淀下的结果，这一点Mckids无法

获得遗传。通过广告迅速建立品牌的这一常用手法因之于对象的认知能力和市场本身的不成熟，显然不具备财务的合理性。而儿童用品市场常用的以卡通形象来建立品牌的手法似乎是事半功倍，但是操作起来难度实际更大。厂商双方合作效果往往决定了品牌产品在终端渠道的销售走势。一般来说，厂家属于资源链的最上游，拥有品牌、产品这两项核心武器；中间商则往往是区域高手，拥有销售渠道的优势，优秀中间商一般还有雄厚的资金、快速高效的渠道整合。一旦两者合作出现问题，渠道就将承受压力。2004年，飞利浦设在广州的视听产品华南办事机构正式解散，飞利浦华南7省彩电销售业务转交国内彩电新霸主TCL公司代理，宣告飞利浦彩电市场新一轮转型的来临，由以前的厂商共同管理市场变成由TCL独立进行市场（渠道、促销员、销售）管理。厂商合作一度辉煌 1997年之前，飞利浦在华南市场一直采取直接建设、掌控主流渠道，再向终端铺货的方式，年销售额始终徘徊在700万元左右。其终端选择标准就是珠三角地带几个富裕城市的综合性大商场。但在商场内的专柜位置其形象做得不到位，不能很好地反映出飞利浦作为一个国际著名品牌应有的形象。当时在广东地区卖得好的进口电视机品牌主要是索尼、松下，相当多从地下渠道进来。飞利浦由于款式不太适合当地人的口味，知名度不高，卖得一般，整个华南市场占有率只占到1%。随着国产品牌的崛起，虽然飞利浦的销售额有一定幅度的增长，但飞利浦的市场占有率依旧逐年下降。就是面对有限的渠道经销商，飞利浦对于其高价机的补差政策也经常得不到补偿，市场管理不规范，影响了经销商的积极性。就在那个时候，国产彩电的集体井喷压制住了进口品牌

的“势”。由于有高额利润做底，大多数进口品牌仍然可以维持，但由于对市场缺乏足够的了解和决胜把握，他们不敢轻易动弹。是时，多数国产、进口彩电品牌普遍在国内市场采取代理、自营共存的渠道模式，大型卖场采取厂家直供，二、三级市场代理出去，比如海尔、索尼；有的一直采取代理制，比如东芝、TCL。飞利浦开始酝酿着变革。出于在国外飞利浦代理制的普及和普遍成功，从1997年年底开始，飞利浦决定在华南市场实行区域总代理制，整个华南分为三个指定区域总代理商，其中代理广东大部分区域的为A代理公司。在开始实现华南区域总代理制的3年内（1997-1999年），飞利浦给予A代理公司许多优惠政策，在市场管理、渠道控制上让A代理公司主导，整个A代理区域的销售一直处在直线上升状态，销售额也连年翻倍，1999年达到2.3亿元，飞利浦两广市场的占有率也一路上升至10%。可以说，这种代理制对于飞利浦及代理商都是双赢的。但是在这种已经形成良性循环的情况下却由于飞利浦方面的市场政策、产品战略转型而改变。代理初期，飞利浦协助A代理公司专人专门处理市场余留的高价机，恢复经销商经销飞利浦彩电的积极性。由于飞利浦的品牌形象较好，推广工作到位，飞利浦市场迅速飙升，这使更多的经销商看到潜力，因此除大型商场的起始渠道费用较高之外，二、三级渠道建设费用都由下级经销商通过A代理公司的授权下主动出钱，大量新建装修专卖店或商场专柜。渠道短时间便迅速扩张起来，而且成本很低。在此中间，A代理公司将飞利浦彩电的渠道发展到了县级，甚至批发到了广东阳春、雷州、化州、广西博白、荣县、来宾等偏远的小城镇。在广西，飞利浦彩电的市场占有率一度达

到25%以上。整个广东、广西销售渠道数量达到300多个。飞利浦实行区域总代理制，渠道权交出去，整个销售过程、物流也由A代理公司负责。飞利浦做的就是整合品牌、产品、广告资源，提供给渠道强有力的帮助和支持，让代理公司在操作销售、渠道管理的过程中没有后顾之忧。反过来，A代理公司少了形象专柜、广告费用的压力，可以轻装上阵，在促销活动的实施、对经销商的政策优惠、开拓新市场上面注入动力。因为卖出更多，A代理公司的销售返点更多，经销商积极性更大。

合作裂痕，败局初现 2001年的时候，国内彩电市场竞争更加激烈，整体利润大幅下跌，彩电的价格可以说到了一周一变的境地。随着纯平彩电的主流化，超平电视的降价风更是一个比一个猛，以超平电视为零售主力的飞利浦的盈利率开始回落。因此，飞利浦给予代理商、经销商的优惠政策也开始改变，给予A代理公司毛利率开始下降，这样A代理公司给予下级经销商的毛利也只能跟着下降。飞利浦开始酝酿渠道收复、产品升级的行动，欲以低点毛利，降低渠道成本，增进零售价格竞争力。直接制约终端，不太现实。一方面鞭长莫及，另一方面，这些终端零售点毕竟是飞利浦面向消费者的最近通道，搞黄了终端，对飞利浦自己的影响最大。于是，飞利浦向代理商开刀。整个市场价格战打得难分难舍，彩电的零售价位大幅度下落，而飞利浦价格却未随市场做大的调整，高价影响了销售，飞利浦在2001年首次发生销量下滑，下滑幅度达到20%左右。不过表现到终端渠道方面，尚没有伤害到渠道体系。就这样维持到2002年，飞利浦开始迁怒于A公司，开始酝酿更换代理商。在与A代理公司的最后一次谈判中，飞利浦把代理毛利压得非常之低

，A代理公司用这么低的毛利根本不能维持正常的市场运作，从而结束了长达5年的代理合作。自2002年5月份开始，飞利浦广东区域业务移交B代理公司。B代理公司接手以后，整个彩电市场已经从单纯的价格战转向高端技术、品牌之争，由于对这种竞争不适应，且B代理公司渠道力量较弱，导致飞利浦渠道数量开始减少。因此飞利浦改变战略，开始把重点资源放在有限的点上面，以形成局部竞争优势。这种模式的转型需要相当的时间做铺垫，同时必须耐得住初始阶段的转型阵痛。直到2002年11月，正好赶上彩电市场年度最后一个旺季的来临，销量才有一些增长。但这种增长主要体现在B代理公司所熟悉的珠三角富裕地区，粤西、粤北等二级城市的销量仍然没有好的转机。采用品牌、技术转型以对这些区域销售进行提升难度是很大的。由于依然采用由飞利浦、B代理公司共同合作管理市场的模式，而飞利浦本身在这些区域的人员成本、市场管理成本的居高不下致使整体效益逐步降低，珠三角区域的利润已不足以维持整个广东市场的成本，这直接导致了后来飞利浦把整个市场的控制权全部交由TCL彩电管理，并撤离所有这些区域的办事机构。在A代理公司管理的5年时间里，飞利浦经过了一个由衰而盛再而弱的三个转变。后来又由于新的资源介入，势必对旧有渠道关系进行新的调整和磨合。这种调整和磨合对于飞利浦彩电的渠道振荡不可避免。连续性的震荡使得飞利浦广东市场“祸从乱来”，虚火横生。反应迟缓酿败因A代理公司当时掌管的区域涵盖粤东、粤西、粤北、广西全省相对贫穷地区以及广州、珠海、中山、顺德、南海等富裕城市。这个区域因跨度大、贫富差距大，渠道也最难控制。A代理公司接过代理权之后，

通过和飞利浦公司的充分沟通，在飞利浦支持下采取了渠道、品牌推广双加速行动。在取得主流商场渠道覆盖的基础上，这时的时机也比较好，恰逢彩电市场高温。俗话说“时机一到，挡也挡不住”。由于A代理公司在终端渠道的关系优势以及飞利浦较好的品牌形象，飞利浦彩电的渠道扩张相当顺利。A代理公司对区域市场进行细分量化管理，把整个代理区域分为7大板块：广州、广州四县、珠三角（中山、珠海、顺德）、粤西、粤东、粤北、广西，采取区域业务代表制，划分制定区域、设定销售指标。这样，做到了对整个代理区域的精细运作，飞利浦彩电二级渠道很快被打开。A代理公司渠道线的拉长，势必要兼顾各个消费层次的市场需求。因此，飞利浦针对广东市场生产了不少价廉物美的机型和经常性的特价机型，在国际品牌的号召下，这一招对于销量相当管用。价格实在、国际名牌，顺应了南方地区消费特色，无论是大城市广州，还是边远地区广西合浦、茂名高州，这些机型往往供不应求，成为经销商的争抢宠儿。应该说，这种特价机和特供机政策对于飞利浦的即时销售有着显著的效果。但是频繁的特价政策，使得飞利浦在后来形象转变（提升产品档次）的变革中遭遇极大的阻力，也是飞利浦和A代理公司分道扬镳的最重要原因。A代理公司善于对二、三级市场进行开发和管理，这对于当时以价廉物美为主要卖点的飞利浦彩电是管用的。但飞利浦认为长期的价廉物美对于飞利浦这样一个国际品牌是不对称的，飞利浦需要对其产品、技术进行升级。尤其在进入2001年之后，整个彩电市场大环境都在进行技术升级、产品升级的工作，液晶、等离子的崛起，索尼、松下、三星等国际品牌相继推出“CDR”、“锐

平”、“1250线”等技术概念，就是TCL、长虹等也推出了新电视概念，其定位和终端结合得很好，专柜形象和产品形象、广告宣传保持一致，不脱节，能够给到消费者准确的产品信息和形象信息。但飞利浦不到位的产品战略丧失了竞争高端市场的先机。表现在终端，其专柜形象明显老化，消费者看到的飞利浦彩电形象明显落后于索尼、东芝，整个产品定位显得不高不低，给销售带来异常尴尬。飞利浦开始启动技术升级工程后，推出了“数码自然动感”等概念，并隆重推出了号称荣获欧洲设计大奖的“画面最鲜艳、颜色最真实”的逐点晶晰系列电视产品，专柜设计也随之更新换代。然而这种产品、形象的更新换代执行效率非常慢，从2000年就开始的升级工程，直到2002年才初有成效，专柜上的老型号才逐步清理出去，新技术产品才完全上柜。但这对于彩电市场甚至已经到了“一周一变”的局面来说，飞利浦的动作明显“老了”，没效率哪能有成果？市场竞争就是行军打仗，动作慢一步，就有被敌军吃掉的危险。在宣传层面，由于销售的低落，广告费用受到限制，好技术得不到有效宣传推广，恶性循环的结果就是这些好产品只能在柜台上顾影自怜。新技术高附加值产品的销售要通过广告作为载体去实现，如果广告没有力度，产品就没有知名度，至于销售的达成，就只能是靠运气了。现代市场的消费特征就是消费者对于品牌的依赖度逐渐降低，产品导入市场，首先要考虑在保证产品竞争力的前提下能够快速卖货，讲究传播和推销的速度，其次，则要讲究新技术、新产品在广告宣传、推进市场的创意力度，消费者对于品牌尤其是对于国际大品牌更注重接收富于创意的广告。飞利浦彩电的广告基本上都是以一幅生硬的

教条式形象出现，远远比不上飞利浦手机的情感生活诉求和索尼的趣味参与性诉求效果好。细节决定成败 飞利浦

在1997~1999年的快速增长阶段，是利用品牌和渠道速度一举打开困局，赢得先机，华南市场占有率一度达到10%，在整个飞利浦中国区域彩电总额中也是遥遥领先。然而，飞利浦最终却也败在自己的“速度”法宝之上。（一）更换代理商的速度太快，没有对整个市场进行有效的审时度势，过于匆忙的转交代理下家，转换之间难免造成对渠道、对市场的动荡不安和虚火表象；（二）品牌、技术升级的执行速度过慢，升级速度跟不上渠道和市场的自然提升速度，造成“猛牛拉破车”的不利后果。代理商的渠道开发在单独面对渠道的时候，不同级别的经销商之间的惟一合作原因就是利润。代理商批发下去，下面的经销商完成再次批发或零售，这样的过程实践证明是有效率的。但飞利浦却在销售遇到阻力的时候只从单边考虑，破坏了平衡。实际上如果实行渠道自主制，飞利浦就应该把代理商/经销商完全蜕变成为一个物流机构。进退两难的境地导致的是市场时机和渠道资源的严重浪费，这无论对于厂家，还是对于经销商，都是致命的，结果是两败俱伤。在高度成熟的国内家电行业中，飞利浦华南在渠道、产品转型的关键时候忽视相应细节的调整和转变，市场政策不能切实帮助渠道、品牌和销售的良性发展致使全盘输掉，并非只因一步不慎。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com