

德国彪马：落伍品牌的重生之路(案例) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/454/2021_2022__E5_BE_B7_E5_9B_BD_E5_BD_AA_E9_c71_454185.htm 彪马 落伍品牌建立新的生活态度 上世纪八九十年代，彪马曾经一度在营销和销量上远远落在耐克、锐步和阿迪达斯等运动服装巨头后面。当时，彪马被看作是落伍的品牌，百货公司纷纷将彪马运动鞋放到了廉价货柜上，1993年彪马到了破产的边缘。1994年，年仅30岁的Jochen Zeitz被任命为公司的CEO，他同时也是当年欧洲最年轻的上市企业总裁。从90年代末开始，在Jochen Zeitz的带领下，彪马依*游击营销战术成为世界运动服装市场的“爆发型品牌”。1993年到2001年，彪马的营业额增长了近两倍。2002年美国运动服饰市场总值78亿美元，而彪马的销量同比增长了48%，达到1亿2100万美元。彪马公司被《品牌周刊》评为2002年“年度最佳营销品牌”。纽约Wells Fargo 有价证券投资公司董事总经理约翰·山利认为：“彪马是品牌管理最佳的运动服饰品牌，它的产品线设计得严谨合理，在细分市场和分销渠道管理上有着长期明确的目标。”凭借出色的营销战术，彪马公司的股票连续多年被评为德国市场上最值得投资的股票。按“生活态度”细分消费者 绝大部分分析家和观察家都认为Jochen Zeitz出任CEO和董事会主席是彪马公司的一个重要转折点。在此之前，彪马的营销计划循规蹈矩，除了那个小小的美洲豹Logo，丝毫看不出这个品牌和耐克、阿迪达斯的区别，经销商也是把同样的产品摆放在了不同的销售终端上。Zeitz一上任就指出：“个性是我们的生存关键，我们要做消费者最想要的运动生活

方式品牌，不然我们根本不可能和耐克等巨头竞争。”当时，差不多所有企业在对消费者进行细分时采用的都是传统的人口统计学方法，按照消费者的年龄、学历、收入等标准来划分。彪马公司全球品牌管理总监托尼·博特伦却认为：“一位19岁日本中学生的生活态度和品牌偏好度可能跟一名30岁的纽约黑人一样。思维态度和生活方式是影响彪马消费者最重要的因素，创造一种属于彪马的、独特的品牌态度也是我们品牌营销的核心。我们将‘运动’定义为一种积极的生活方式，希望彪马的消费者即使是变成了70岁的老奶奶仍然是这种生活方式，同时也是品牌的忠实顾客。”彪马市场细分的核心就是要牢牢地抓住“最先尝试者”（Early-Adopter）。根据营销学理论，所有消费者都可以根据他们对新产品、新技术的接收时间和接受程度分为“创新者”（Innovator）、“最先尝试者”（Early-Adopter）、早期从众者“（Early Majority）、”晚期从众者“（Late Majority）和”落后者“（Laggard）。其中，“最先尝试者”大约占总数的13.5%，他们一般都是某一个市场或领域的“意见领袖”，可以帮助将品牌或产品推荐给“从众者”和“落后者”。品牌管理总监博特伦表示，彪马并不是按照价格来区分品牌的产品线，而是考虑，哪些产品是“为最先尝试者设计的”，哪些是“为从众者设计的”，为“最先尝试者”设计的产品更具有超前和时尚的概念。产品的分销渠道也是如此，彪马根据不同产品线的特点，让前卫设计产品出现在一些时尚小店，而那些主流一些的产品则在Foot Locker这样的运动服饰专卖店销售。Jochen Zeitz透露，Foot Locker曾经提出在连锁店中销售彪马的全线产品，如果彪马这样做的话，可以轻易地让产品销

量提高一倍。但是，这一提议却被彪马婉拒了，博特伦说：“我们可不希望那些购买彪马最酷产品的家伙们，看见他们千方百计找到的鞋子满大街都是。” Zeitz表示：“彪马并不是拼销售量，长期稳定的成长以及和消费者建立终身稳固的联系才是我们的目标。”紧接着，彪马与超级名模及瑜伽培训师克里斯蒂·特林顿合作，推出专门为女性瑜伽运动设计的Nuala系列，在西方掀起了一股练习瑜伽的热潮。在彪马的努力下，现在经常可以看到麦当娜这样的时尚人士足登彪马休闲鞋，手中却挽着路易·维登奢华手袋。低价而高回报的营销活动 Jochen Zeitz刚刚接手彪马公司时采用游击营销战术实属无奈之举。1993年彪马亏损达3200万美元，在巨大的压力下，Zeitz只能采取裁员和削减营销费用等精简节约的措施。但其后，令人吃惊的投资回报让Zeitz决心将游击营销进行到底。跟竞争对手在大众广告和宣传上大手笔的投入不同，彪马公司把有限的营销经费投入到了低价而有创意的游击营销活动上。2002年，彪马公司在美国的广告经费仅为390万元，还不及耐克和锐步等竞争对手的一个零头。2002年秋季，彪马公司赞助了一次由前卫设计师参加的运动鞋设计比赛，比赛的名称为“节俭”（Thrift）。设计师们必须用旧的衬衫、裤子、领带和钱包等原材料来设计运动鞋，公司将最后生产出来的510双作品命名为“有灵魂的运动鞋”。限量生产的产品被很多收藏爱好者追捧，每双鞋的价格炒到了250美元，有的作品还被伦敦艺术馆收藏。2002年日韩足球世界杯期间，别的运动品牌都抓住这个难得的机会花大价钱获得官方赞助权，跟大明星签合同。彪马避开了这种一窝蜂、缺乏特色的做法，而是与牙买加、突尼斯这样的非洲球队签订了赞助

合同。一方面，这样的非洲球队表现出色、出镜率颇高，而且赞助费用比大牌球队低很多；另一方面，Zeitz说道，牙买加和突尼斯运动员的性格很适合彪马品牌的路线，因为体育运动不只是血、汗和泪，更是无穷的乐趣。2002年日韩世界杯期间，彪马还组织了一场名为“Shudoh”（意即成为足球主人的方法）的公关活动。彪马邀请日本著名厨师Masaharu Morimoto专门为世界杯设计了一款寿司卷，世界杯期间在全球各大城市（包括纽约、伦敦、悉尼等重要市场）主要的日本餐馆里都有供应，并称之为世界杯期间的应景食品。如果球迷在餐馆中点这道菜，将随菜附送印有彪马Logo的筷子、日本清酒杯和餐巾，并举办寿司制作比赛等活动。Jochen Zeitz表示：“（美国人）其实对足球比赛兴趣并不是特别大，这种以‘日本生活方式为主要诉求点的公关活动让受众觉得很新鲜，也使得我们的活动和其他品牌比较起来，是那么的与众不同。”

跨界联合提升品牌影响力 早在1999年，彪马就提出了“跨界合作”（Cross over）的概念，与德国高档服饰品牌Jil Sander合作推出高端休闲鞋。之后，彪马的新概念有了一大帮追随者，阿迪达斯与日本品牌Yohji Yamamoto合作，锐步与香奈尔合作，运动品牌与时尚品牌结盟成为了潮流。2003年，彪马又抢先一步，与同为游击营销战术忠实拥趸的宝马公司Mini品牌建立了产品和品牌合作关系。彪马公司专门设计了一款以宝马Mini为原型的“Mini-Motion”系列运动鞋在世界范围销售。宝马公司则用彪马运动鞋的空气网孔等技术设计Mini新车型的座椅，并在Mini的外部印上彪马著名的美洲豹Logo。Jochen Zeitz将这次品牌跨界合作形容为两个品牌的约会或婚姻，“我们找伴

侣可不能只看企业规模，得看双方性格是否合得来”。宝马Mini的生活方式发展经理Rinat Aruh说：“我们两个品牌实在是拥有太多的共同点了，我们一拍即合。我们都是‘反传统的品牌，都是那么信仰游击营销，都花了很多精力研究品牌怎样在消费者之间传播。我们，通过生活态度来找到我们的消费者，跟彪马公司的营销人一起制定营销计划真是一件轻松、愉快而有趣的工作。”2004年，彪马公司宣布，通过与宝马Mini的跨界合作，彪马成为了2004年F1夺标呼声最高的宝马-威廉姆斯车队的服饰供应商。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