

以“小”搏“大”的品牌之道

从小处着眼的公司能更好地了解其品牌影响力的界限。他们能正确理解产品和客户体验的细节，而且从不会牺牲品牌完整度来换取销量。

文 / John Weber、John Moran、Jen Zablony 图 / Gettyimages

从小处着眼的公司能更好地了解其品牌影响力的界限。他们能正确理解产品和客户体验的细节，而且从不会牺牲品牌完整度来换取销量。历史一再证明，坚持专注、克制与一致性的公司会获得巨大的回报。

这种做法之所以能成功，原因在于习惯了信息和选择权的消费者不再满足于千人一面的解决方案。他们更喜欢针对其特定需求而设计的产品，并对过于偏离核心承诺的品牌持怀疑态度。我们的研究反复证实，如果消费者认为某个品牌真实可信，就会逐渐加深对该品牌的兴趣。

以汤丽柏琦（Tory Burch）为例。过去十多年中，该公司创始人精心打造了以其

名字命名的品牌，如今已价值 10 亿美元。该品牌的产品线包含设计师鞋靴、手袋和其他波西米亚风的服装和配饰，而公司的发展过程也很好地体现了一致性和克制的原则。柏琦女士是其品牌形象的代言人，通过在新闻界、社交媒体和名为“Tory Daily”的博客上宣传自己的精神、生活方式和价值观，赋予该品牌独一无二的含义。该品牌的独特设计美学和产品质量自公司于 2004 年成立以来一直未曾动摇，公司的管理层也屡次拒绝与其品牌理念不符的增长机会。该公司还对扩大分销体系持谨慎态度，认真审查汤丽柏琦新店的选址，并优先选择 Nordstrom 和 Bloomingdale 等高端零售商。

汤丽柏琦赢得的信任和忠诚度已经超越产品类别，并成为企业与品牌持续、协调发展的动力。用柏琦女士的话来说，就是：

“我们不想为增长而增长。关键要看长期。我们确实希望看到健康的成长，但必须是以正确的方式进行。”

相比之下，Quiksilver 则成了野心过大的反面教材。伴随着 20 世纪 70 年代的太平洋冲浪文化的兴起，Quiksilver 成了高性能滑板短裤和主打冲浪文化的服饰的佼佼者。在 20 世纪 90 年代，公司通过旗舰精品店和授权交易扩展了国际业务，并推出了 Quikjean 和 Roxy 女装等新品牌。但这些业务的成功使得公司的胃口进一步膨胀，他们打算成为一流的运动体育生活方式企业。Quiksilver 最终收购了滑板品牌 DC Shoes 和



表 1: 从小处着眼中获益

品牌	领域	品牌主张	“小处着眼”	年收入；三年增长率
耐克	运动鞋和服装	为世界上最顶尖的运动员提供最高性能运动服装	- 坚定不移地专注于专业运动性能与品质 - 通过创新、渴望营销和品牌零售环境培养品牌力量	约 320 亿美元；复合年均增长率约 9%
苹果	消费者技术	设计精巧的设备，让人们能够创造、联系与享受	- 在消费者导向型创新方面长期领先 - “适合餐桌”的、有限的产品范围	约 220 亿美元；复合年均增长率约 9%
Trader Joe's	特种食品	高性价比的原创多文化食品	- 以独特的全球采购产品而闻名 - 走精品路线（单品数量仅为常规食品商的 8%），支持更小的店面	约 130 亿美元；复合年均增长率约 8%
Patagonia	户外服装	品质可靠、出色且环保的户外装备	- 忠实于“环保活动者”的品牌价值观（服装修复政策、绿色供应链方案、销售额的 1% 捐献给环保群体等）	约 9 亿美元；复合年均增长率超过 14%
Amy's	冷冻食品	为时间紧张的家庭提供高品质的即食有机素食	- 持续专注于有机素食类预制 / 冷冻食品 - 一贯宣传“家族”价值观	约 5 亿美元；复合年均增长率约 19%

滑雪板品牌 Rossignol，还通过大众渠道扩大分销。

由于 Quiksilver 的经营范围扩大，它偏离了其品牌影响力的根源。到 2003 年，其高管层中只有不到四分之一实际上尝试过冲浪；到 2008 年，其消费者中尝试过冲浪的比例也跌至四分之一以下。由于 Quiksilver 不再是纯粹的冲浪品牌，Hollister 等竞争对手和快速时尚零售商趁虚而入。2006 年销售额冲顶之后，该品牌业务失去控制，公司最终在 2015 年申请了破产保护。

在这里我们要澄清一下：从小处着眼并不意味着要限制公司的规模。相反，秉承克制、一致性与专注的宗旨，能为企业的长期发展奠定坚实的基础。表 1 中列举了一些从小处着眼而获益的品牌例子。

从小处着眼不仅需要新的理念，而且还需要新的业务实践。要通过从小处着眼把业务做大，品牌应遵循四条基本原则。

1. 关注于更少（而非更多）的消费者细分群体。如果打算熟知各消费者细分群体并

与之建立联系，很关键的一点就是清晰定义这些消费者细分群体，并使你的品牌与各群体的需求保持一致。保持关注方向不动摇可以避免你因尝试讨好每一位消费者而平均用力。幸运的是，收窄关注范围不代表吸引的客户变少了。如果你的品牌主张对你的核心市场具有强大的吸引力，价值观相似的其他消费者也可能被“吸引”，并且可能会大幅促进你的销售。换句话说，如果你持续进行精准的定位，可以培养出强大的核心消费群体，同时吸引并鼓励他人购买。

2. 了解你的品牌具备或不具备哪些特质。许多品牌能够在一开始借助某种差异化的特质或致胜产品的力量取得成功，但极少有公司成功将其“品牌 DNA”转化为更广泛的产品组合。其中的关键在于平衡——发现和培养能令与消费者产生共鸣的独特品质，从而不局限于最开始的“明星”产品，还要觉察到消费者尚未准备好接受的特质。例如，“Bean Boots”曾为创始人 L.L. Bean

● 要想脱颖而出？数字化战略要找准！

正确的技术蕴含的价值非常惊人。这些技术能够颠覆你的企业，从根本上强化呈现给消费者的价值主张。在最理想的情况下，这些技术能够让你的企业脱颖而出，形成可持续的竞争优势。

那么要如何才能分辨能真正形成差异化的数字化技术？一般来说，这种技术能发挥以下的一个或多个作用：

消除客户的痛点。你的客户最大的痛点是什么？首先确定痛点，然后用数字化技术来缓解。

例如，万豪酒店使用数字技术，让客人（特别是高价值的商务旅客）酒店体验更为流畅。这些客人的时间十分紧张；他们经常在深夜到达，一大早就退房离开。万豪酒店为此提供了移动端服务办理入住和退房手续，方便客人绕过前台，节省宝贵的时间。酒店还使用移动设备替代钥匙打开房门，通过Apple Pay支付账单，这些举措进一步降低了传统酒店体验中挥之不去的麻烦。此外，客人可以在入住前72小时通过移动设备轻松地要求其他服务（例如汽车接送服务、加个枕头），无需跟服务台打交道。

提升客户服务水平。第二个作用是通过数字化技术大幅改善客户服务。这方面的具体应用会因商家而异。然而，引入这方面的技术最终应当让企业更好地传递品牌承诺的核心元素。

零售集团Kroger围绕“客户第一”的品牌战略进行了全面整

合。这一点的成功实现涉及很多方面，结账便是其中核心体验之一。Kroger使用传感器技术来跟踪店内客流。随着时间的推移，公司能够预测高流量时段，并在必要时向收银台加派人手。效果如何？结账的平均等待时间从4分钟降到了30秒。不仅如此，该公司如今可在整个店面内更有效地将劳动力分配到其他增值活动上。最终，客户体验得到了大幅提升，形成了该集团的竞争优势。

创建差异化、个性化的客户体验。第三个作用是使用数字技术来创建每个客户完全独有的购买体验，从而为客户带来真正的价值。

Fabletics公司就是这样的例子。该零售商提供健身和“运动休闲”服饰的订阅服务。每个月，订阅用户会收到根据个人喜好选择的各种物品。产品直接运送到客户的家中，他们可以浏览和购买他们喜欢的产品。如果没有中意的产品，客户可以免费跳过一个月。

通过这种创新性的手段，在2014年和2015年期间，Fabletics网站的月平均唯一访问人数超过了竞争对手Lululemon和Athleta。其长期成功的一个关键因素是合理挖掘数据，并根据每个消费者的特定需求提供与之匹配的产品和服务，而这是其他竞争对手无法做到的。

[资料来源] – Robert Haslehurst, Chris Randall, Jon Weber, Charlie Sullivan, 原文摘自Executive Insights

定义了同名品牌，并在之后发展成为真正代表户外生活的强大品牌。

3. 做好当前的产品，而非痴迷于追逐“下一个大热门”。在成长的过程中，许多品牌表面上紧盯未来趋势，却错误地任由其核心产品衰落。这是自寻死路。在产品凭借品质换来早期成功之后，企业需要自我约束才能确保品质不会下滑，并累积微小的改进形成最终的竞争优势。过于急迫地追求下一个大热门，而在业务规模扩大的过程中无法维持质量，未能甩开背后试图缩小差距的竞争对手，这些都可能在努力打造品牌时侵蚀其根基。当你扩展到相邻市场时，切忌牺牲当初成就你品牌的那些标准。

4. 密切管理分销体系，而非试图无孔不入地加以覆盖。成功掌握小处着眼思维精髓的品牌能正确地判断其产品的分销方式。

品牌和渠道的一致性可以让你的目标消费者形成持续的印象，而过于广泛的渠道策略可能会导致混淆，并最终让品牌淡化。谨慎地安排渠道并不等于限制你的客户群；如果你持续地取悦你的顾客，并加强品牌吸引力，顾客自然会找到你的产品。因此，应重视合理安排分销点并最大限度地提高效率，而不是一味地增加分销点。这样你不仅能保护品牌的完整度，还有更大的可能性会获得更好的定价和利润，同时减少渠道冲突。

精明的消费者现在面对的是无限的信息和选择，品牌貌似也面临同样无限的创新、营销和分销的机会。但是，如果你试图通过扩大目标客户群，扩大品牌覆盖范围以追求每一个新机遇，就有可能因急于实现增长而犯下最严重的错误。与之相反，我们鼓励如今的消费品牌更多从小处着眼，因为这可能成为你大获成功的关键。👉

原文经许可，根据 John Weber, John Moran 和 Jen Zablotty 发表在 第 18 卷第 44 期上的《How Brands Can Win Big by Thinking Small》一文缩写并翻译。L.E.K. Consulting 于 2016 年登记版权。Jon Weber 是艾意凯咨询 (L.E.K.) 波士顿办公室的董事总经理兼合伙人。他是艾意凯咨询的零售和消费产品业务的负责人，同时也是艾意凯咨询的北美洲区管理委员会的成员。John R. Moran 是艾意凯咨询 (L.E.K.) 波士顿办公室的零售和消费产品业务的高级项目总监。Jen Zablotty 是艾意凯咨询 (L.E.K.) 波士顿办公室的零售和消费产品业务的项目总监。