



中国本土黄金珠宝品牌发展策略探讨

李冬梅



李冬梅，高级黄金投资分析师，复旦大学工商管理硕士。曾在复星集团、复星集团、豫园商城及下属子公司等任职。其中，2004年至2007年任复星集团投资总监，2007年至2013年任豫园商城总裁助理、市场品牌总经理及下属亚一金店总经理等职。现为豫园黄金珠宝集团党委书记、首席投资官、总裁助理。

据国家统计局2014年发布的最新数据显示，2013年全国限额以上企业金银珠宝零售总额达2959亿元，同比增长25.8%，明显快于其他消费品类。如果加上未统计的限额以下渠道销售额，行业内有预测2013年黄金珠宝首饰销售规模已达4200亿的说法。2013年，中国人均GDP已达6800美元，进入消费升级阶段，预计中国黄金珠宝消费增速至少是GDP增速2倍以上，与此同时，未来10年中国结婚率仍处于高位，年平均约在1200万对左右，这意味着黄金珠宝刚性需求将稳定增长。

庞大并不断增长的中国黄金珠宝市场规模吸引着国际和国内资本的涌入，十余年来，国际品牌、港资品牌、国内老字号和新兴品牌风起云涌，各显其能。从整体来看，中国黄金珠宝市场有着进入壁垒低、毛利率低、产品雷同、本土品牌区隔不明显等特征；其次，本土品牌大而不强，从销售总量来看，国际品牌：港资品牌：本土品牌比例约为3：20：77；而利润率率约为7：3：1。本土品牌上有港资品牌定位下移的威胁，下有层出不穷的新进入者挖角，前有上游加工企业后向延伸的挤压，后有客户群对价格的敏感……错综复杂的外部环境使得本土品牌面临着新的发展威胁和挑战。通过渠道、商品品类、品牌、运营能力的创新和提升，部分本土品牌会成为强势品牌，而其他的将或惨淡经营逐步衰落或退守细分市场。

什么样的本土品牌称得上强势？市场份额占到全国前三、销售净利率6%以上、市场管理架构完整、直营店比例在20%以上比较符合我们的理想。本土品牌要想保持竞争优势或想后来居上，需要在渠道与运营管理、商品品类和供应链、品牌与营销、多品牌与收购兼并运作上突破并获得整体优势。

渠道与运营管理

对于黄金珠宝业来说，最直接的竞争手段还是渠道扩张，消费者还是以看得见摸得着的消费为基础，渠道是最直接的“壁垒”。所以，未来5-10年的竞争还是以实体渠道的拓展为主，得渠道者得天下，渠道竞争还将持续。

2013年，中国人均GDP已达6800美元，进入消费升级阶段，预计中国黄金珠宝消费增速至少是GDP增速2倍以上，与此同时，未来10年中国结婚率仍处于高位，年平均约在1200万对左右，这意味着黄金珠宝刚性需求将稳定增长。庞大并不断增长的中国黄金珠宝市场规模吸引着国际和国内资本的涌入，本土品牌要想保持竞争优势或想后来居上，需要在渠道与运营管理、商品品类和供应链、品牌与营销、多品牌与收购兼并运作上突破并获得整体优势。

到底该如何选择渠道拓展方式呢？直营、加盟和经销各有利弊。目前在中国市场上，国际品牌大多以直营店为开店策略；港资品牌渠道策略比较丰富，周生生完全直营，周大福以直营为主、加盟为辅，六福则加盟为主；本土品牌以加盟为主直营为辅。直营可以尽最大可能保持品质和品牌的一致性，但需要占用大量资金成本，速度有限；加盟能快速拓展市场，但在品质和品牌管理上有一定风险。结合中国市场的实际，我认为比较合理的直营和加盟比例应该是2：8，这样既能保证在一二线城市拥有直营网点，保持品牌企业全国运营能力和架构，同时又充分的兼顾中国市场广阔这一特点，迅速通过一二线城市的都市圈辐射力快速开展三四线城市加盟，以直营店为区域根据地，对产品、运营、品牌维护形成统一管理，稳固区域网络，建立全国性品牌公司的管理“骨架”，增加区域市场的品牌粘度。

一个品牌到底可以开多少个网点？5年前，我们可能都没想到今天老凤祥网点数可以达到2624家，周大福网点数也已达2200家，从理论上讲，全国共有34个省级行政区，345(不含港澳台)个地级行政区划单位，2856(不含港澳台)个县级行政区划单位，其中各级城市有700余个，地大人多，我们有理由相信单一品牌网点数可以达到4000家以上。

开店容易运营难，渠道运营管理能力对渠道经营水平影响至为重大，要提高渠道运营管理能力，一是要有高效能的管理架构，二是要有可执行的运营标准，三是要有源源不断的营运骨干。当我们在孜孜以求市场渗透率提升时，要时刻警觉我们的管理渗透力是否值得以提升，否则，已经取得份额将会比较容易被取代，管理疏忽甚至会对品牌带来减值。

商品品类与供应链

中国黄金首饰行业具有先天“生态”优势。由于历史文化传统和经济发展阶段等因素，中国、印度和中东是较为集中的黄金饰品市场，在国际上并没有什么大品牌，相比其他如服装、手表、化妆品等品类消费品，以黄金为主的本土品牌无疑是幸运的，至少在黄金品类上避免了和国际品牌的直接竞争，黄金首饰的竞争主要存在于港资品牌和本土品牌之间。港资品牌的优势在2011年后得以集中体现，周大福、周生生、六福无论在品牌形象、渠道拓展和实际经营结果上都取得长足进步；与此同时，先天生态优势和本土品牌的勤奋坚持成就了老凤祥、老庙、中国黄金等优秀品牌。

对于本土以黄金首饰为主的零售品牌来说，利润率是个痛点，在未来发展中，黄金饰品到底还能给我们带来多少的支撑？毋庸置疑，投资需求、刚性需求、文化传承等因素将使黄金饰品在未来相当长的时间里仍旧是中国黄金珠宝市场的重要品类，但进入门槛低、价格越来越透明、加工企业后向延伸

等因素将会不断地稀释黄金品类产品利润，很多本土品牌对于此也都在战略上提出要增加高毛利产品，但在具体推进上，远逊色于港资品牌，究其原因，既有长期主营黄金饰品的惯性使然，也有专业人才不到位，迟迟难以推进落实，还有因为品牌固有形象较强，推了效果不理想，经营效率低。

在商品品类上，要想保持竞争力，一是要有意识地推出品牌设计款精品黄金，既是拉高毛利的举措，也是提升品牌“人有我优”形象的机会，形成消费者印象深刻的产品系列，建立“产品壁垒”。要毫不犹豫地增加K金、镶嵌、延伸产品(如手表、眼镜、手包)，这些产品是未来消费趋势。

在品类结构中，单件价值10万以上的高端奢侈品要占到5%-10%，毛利率在60%(含精品黄金)以上的产品要占到20%-30%，满足消费升级，增加品牌质地。

供应链管理是专业珠宝零售公司成功的要素，以广泛、持续数据研究和测试来支持商品选择及库存管理，通过销售分析对畅销商品进行标识，并迅速补充库存，最大限度的提高销售和库存周转率，减少现金占用，并为客户提供多种有效选择是成功的供应链标志。供应链管理并不是盲目地延伸产业链，事实上并不是拥有完整产业链的企业就有成本和效率优势，这要取决于企业追求的目标、资源配置和擅长创造哪一环节的价值。镶嵌珠宝的产品供应链和黄金饰品相比差异较大，需要花功夫去建立和优化。如何在上游原料采购、选款加工、批发零售等环节找到价值点并建立精准高效供应链模型，将是竞争的核心。

品牌与营销

品牌与营销是战略和战术的结合，坚持并不断地告诉消费者你是谁，你能为他们带来什么价值，提高品牌粘度，铸造品牌壁垒，从而让品牌成为市场或某些区域首选。经过近10年的激烈竞争，品牌竞争格局已经初步形成，周大福、老凤祥、中国黄金、老庙黄金等市场份额增长速度遥遥领先，行业集中度在2012年和2013年快速提升，强者更强趋势明显，而其他品牌与龙头品牌的差距越来越大。在我们的市场上，你只要有足够的资本，就可以轻而易举地用最短的时间进入市场并占有一席之地，如赛菲尔、梦金元等。这其中很大的原因在于绝大部分的品牌还没有形成自己的品牌壁垒，新品牌一进入市场，首先瓜分的就是这些品牌的市场份额。如何建立起自身的品牌壁垒，首先要对品牌有个明确定位，通过引领行业标准、定义产品优势还是主动分割市场自立龙头都是可行的方法。例如，梦金元就是以3D硬金、万足金的引领概念突出产品工艺标准大举进入市场的；潮宏基以产品优势——K金第一家作为基本面，实际销售品类不止于此。除此之外，通过主动切割市场来取得竞争主动权也不乏成功的例子，如

中国黄金抓住“投资”这一在传统品牌未做专业化区隔的市场攻城略地，7年后黄金首饰已成主力品类，对传统品牌的冲击和影响不言而喻。再比如，除了投资保值，黄金珠宝首饰按照消费目的还可以分为婚庆、装饰、礼品几类，你就定位自己是婚庆龙头或者礼品第一，不断在广告和营销活动中坚持，日积月累你的品牌壁垒也筑起来了，让跟随者找不着调。你在定位时越宽泛，消费者越茫然，你索性选择以产品类别或一个切割市场塑造龙头品牌形象，消费者会在你的品牌之下有更多的消费。

除了实体渠道，还要打造全渠道营销，满足碎片化消费趋势，线上线下零售、电视、广播、客户数据库营销等手段综合使用，当然如果你要超越竞争对手，那首先广告投入要超过竞争对手，包含媒体广告和事件营销，都是必不可少的。

多品牌战略与收购兼并

选择多品牌与单品牌战略并无优劣之分，这主要取决于企业发展战略。单品牌可以集中企业资源把品牌做大做强，便于市场运作管理和消费者识别。但我们也要知道，每一个品牌的延伸力和杠杆力都是有限的，当我们的战略目标已经超越现有品牌能力、同时又拥有打造多品牌的资金、资源和能力的条件下，有许多品牌战略就是有效之举。

在消费品行业，一个企业拥有多品牌的目的是可以提高市场份额、占领细分市场、开发不同类别产品、分散品牌风险等。就目前中国黄金珠宝业竞争来看，龙头品牌周大福、老凤祥等渠道壁垒、产品壁垒和品牌壁垒已经具备，在他们自身不犯错误的前提下，跟随品牌如果还是继续按照同样的路径通过渠道扩张、产品类别调整来保持或超越原有的竞争地位，已经相当困难。

有限的时间窗口期、更高的成本和投入促使一些有实力的领先品牌开始思考如何获得新的竞争优势以保持竞争地位乃至实现超越。在这其中，选择多品牌战略，并通过收购兼并来实现成为最具效率的举措。另一方面，经过多年的高速增长，部分区域市场容量的“增量”空间减小，竞争激烈，一大群大大小小的企业遇到行业的天花板，新一轮提升产品和品牌的自己能力和运营能力有限，市场竞争客观上也创造了收购兼并基本条件。特别是当中国IPO不再成为圈钱的主要目的，而是立足于价值和成长因素时，收购兼并的外部环境将会更理想。那些拥有渠道优势、品牌优势、产品优势的企业会成为并购的对象。

不管是自建还是收购兼并，多品牌运作都会给企业带来新的挑战，因为缺乏收购兼并后整合管理经验和思路，促使管理复杂化，财务费用、营销费用等成本上升和文化融合都是不可回避的问题。

从美国市场的经验来看，Tiffany以单一品牌走天下，在过去很多年中，其他品牌都无法超越。但美国另一珠宝集团Signet从1985

开始以多品牌战略收购兼并完善渠道布局，当然又通过五年的时间处理收购兼并后续问题，过程艰难漫长，但而今雄霸美国、英国、加拿大市场。今年2月份，Signet又收购了美国第三大珠宝品牌Zale，在原来的17个品牌基础上又增加了6个，成为拥有3684个网店的珠宝企业。与Tiffany相比，在经营指标和市值上毫不逊色。所以企业的成功不在于选择多品牌还是单品牌，而是你的战略目标和决心，以及你所拥有的资源和团队。

大数据与商务电子化

互联网思维、大数据是今年的热词。电子商务不会一夜颠覆传统黄金珠宝行业，我前面也说过至少未来五年还是渠道的竞争。但我们也看到网络对越来越多的消费行业产生影响和颠覆。网上珠宝品牌也在产生，周大福等传统企业也投入大量人力物力开始进军电子商务市场，所以，当前我们至少需要认真看待并积极拥抱互联网。

传统企业拥抱互联网不是简单地网上开个店或者做个官网就行了，更重要的是要把我们目前的管理和运作方式数据化、电子化；把原来线下分割的、不透明的业务模块和管理模块打通，实现从粗放管理向数据化技术化管理转变；从有限营业时间向24小时不间断转变；内部组织架构透明高效，管控功能和资源要体现在大平台上，业务运作单元要小型化灵活参与市场竞争……对于传统黄金珠宝零售企业来说，如果能善用大数据工具，可以说是如虎添翼，强者更强，甚至一些跟随者可能实现“超车”。大数据是全渠道营销、全媒体传播的基石，有的放矢，找到“准星”，建立以降低库存、加速周转、增加销售、提高效率为目的大数据收集和分析体系。

传统黄金珠宝零售企业，首先需要做的是“商务电子化”，如果我们没有建立供应链数据、运营链数据、财务资金链数据的决心和目标，那我们在网上开店只能暴露我们的短板。就比如前面所讲的供应链问题，你把线下的供应链运用到线上，把线下的营销方式和理念运用到线上，其实是用自己的短板在线上竞争，所以在线上得不到与自己品牌相一致的销售规模。这就好比空军作战却运用陆军体系，怎么可能赢呢？

移动互联网对零售业的本质意义是“建立随时随地的全时段、全零售渠道的营销体验”，即品牌的所有渠道要拥有一致的品牌体验，应该是直营与加盟能互动、区域与区域能互动、线上与线上能互动、渠道与后台能互动的体系，只有通过流程再造和技术手段把我们原来擅长的优势转化为线上的优势，积极建立商品数据、渠道数据、VIP数据等，才是实践互联网精神。

以上是本人对中国黄金珠宝企业发展一些粗略的想法，一家之言，挂一漏万。最后想说的是不管企业是想保持竞争优势还是想弯道超车，实施以上策略还是要靠人和团队，培养和凝聚一批有高度责任心、坚忍不拔、善于学习进步的团队仍是不变的真理，企业要勇于为那些为了企业发展敢打敢拼、敢于创新、忠诚正直的人员创造良好的物质和人文条件。如果说，目前几年还可以享受到过去积累的优先优势尾部红利，未来我们靠什么？值得我们本土品牌共同思考。