

The North Face: “人手一件”背后的营销密码

■ 周文辉 张晓宇

2020年冬天,在城市街头巷尾,五颜六色的北面(The North Face)品牌羽绒服总是出现在人们的视线中,“五步一北面,十步两北面”成为一种独特的消费现象。网友将满大街北面羽绒服的潮流戏称为“全员北面”,引发网络关注。

时间回到2017年,随着《中国有嘻哈》节目的播出,一款由流量嘉宾穿着的羽绒服吸引了大众视线。这款北面与Supreme联名的落叶图案羽绒服,因其高端产品调性与时尚设计,让中国消费者记住了Supreme,更记住了北面。趁热打铁,2017年末,北面又推出了与上述联名款同一风格的雪山图案羽绒服,上市后价格一度被炒至五位数。北面联名款羽绒服功能性强、时尚度足,但其高昂的价格让普通消费者可望不可及。2019年,欧美潮人侃爷(Kanye West)在一次公众活动中穿着一件北面普通款黑色羽绒服出席,作为潮流风向标的他进一步提升了北面品牌的知名度,也让售价更低的北面普通款羽绒服成为了中国用户的最佳选择,“全员北面”盛况就此上演。

到2022年底,北面在中国市场的占有率提高到13%。在运动品牌竞争愈发激烈的中国市场,北面怎么做到了稳中求进?又如何维系了“全员北面”潮流?本文将从价值定位、价值创造、价值传递与价值获取四个维度,拆解北面的价值营销策略。

价值定位:立足于潮流实用的户外运动品牌

北面能够全球户外运动品牌中突围而出,快速形成品牌影响力,离不开精准的市场切入点——潮流实用主义。我们从用户细分、需求挖掘、价值主张三个方面来剖析北面的价值定位。

用户细分 20世纪60年代的嬉皮士浪潮席卷全美,除了徒步、攀岩等专业运动服装,一拨有钱有闲的美国人乐于花上不菲数额置办一身“户外风”酷拽行头,让自己看起来更潮一些,这是北面在美国发家的起点。随着千禧一代与Z世代消费群体崛起,主流消费观念与客观

消费条件都在发生改变。

从消费动机看,中国用户受到从众心理与品牌身份价值两个因素的影响。产品潮流一旦掀起,很多用户都会跟风购买。同时,中国用户注重品牌影响力与实用性,追求能提升身份认同且具有使用价值的产品。简言之,用户既想要物美价廉,又想跟上潮流、彰显身份,只有将产品做到合一,才可能打造真正的爆款。

从消费能力看,中国市场主要受消费者收入水平与人口体量等因素影响。我国中等收入群体比例不断扩大,可支配收入不断增加,用户对于中高端品牌购买能力有了明显提升。中国市场消费群体庞大,传统户外品牌主要目标都是覆盖男性客群,占据一半人口的女性群体在户外领域中鲜少被提及。北面抛开传统户外运动品牌设计偏向男性喜好的特点,更加注重探索女性群体的市场前景,定期发布特定主题系列致敬女性力量,展现出运动品牌的细致一面,为自身创造了更多发展可能性。

从生活方式看,西式生活理念在中国传播越来越广,不少青年用户企图突破城市钢筋水泥的限制,用独特风格为自己贴上“自由时尚”的标签,“户外风”受到了广大青年群体的追捧。北面锚定用户心理,在数字化手段帮助下,根据春夏秋露营攀岩、冬季滑雪的户外运动新趋势,以及在大众日常穿搭中常被提及的户外运动风不断推出新产品,主动迎合市场需求。

这些主客观因素使得北面对自身在中国市场的目标客群有了明确的细分:追求潮流实用主义、喜欢户外运动的中高收入年轻消费群体。

需求挖掘 需求挖掘要认清一个关键问题:用户究竟需要什么?我们从用户需求的痛点、痒点与爽点三个方面展开分析。

在痛点方面,户外品牌在中国发展的几十年间,最大的痛点莫过于价格昂贵。户外品牌一贯强调专业性,而专业设计与物料往往对应着高成本。例如,始祖鸟、攀山鼠一类的知名户外品牌,产品售价动辄上万,大部

分消费者无法承担。这也是最初北面落叶款、雪山款羽绒服够火爆但最终不够普及的原因。

在痒点方面,用户在乎户外运动服装是否时尚。传统户外品牌的产品设计有着独特指向性,一眼就能认出其户外属性,且大部分品牌款式相近。在一众设计相近的户外服饰中,如果能穿上更时尚更吸睛的款式,一定会更棒,这是大部分用户的想法,而时尚性的缺乏也是让户外服饰长期未能成为日常穿搭的主要因素。

在爽点方面,北面认为是品牌带来身份认同感。从中国强劲的奢侈品消费市场不难看出,中等收入群体十分渴望用品牌价值提升身份价值。

总之,在户外服饰赛道上,除了基本的产品专业性,价格是敲门砖,时尚属性是核心愉悦点,品牌身份认同是情感加速器。北面团队敏锐察觉到这一趋势,致力于满足年轻群体“能负担得起的高品质生活”这一精神需求。

价值主张 价值主张的传播需要与消费者建立有效联系,最好的方式就是创造出一个独一无二的品牌定位,并依靠品牌定位来吸引、号召与维系品牌的拥趸。

传统户外品牌由于缺少与最终用户的对话渠道,习惯将设计理念向用户进行单向传递,往往忽略了用户的多层次需求,也不能很好地为核心用户赋能,难以打造用户品牌社群,更不能快速向用户传递价值主张。

在充分感知用户需求并对竞争对手进行调研后,北面不断利用数字平台获取一线用户的偏好与建议,通过在设计理念中打破户外服饰只能在户外运动中穿着的局限,引入城市户外时尚潮流,扩大产品适用范围,提升产品价值。在产品基础上,北面建立了PlanetExplore社群,并在中国成立了“去野吧”网上社区,以品牌、兴趣、文化为多元话题切入点,聚集了一批志同道合的用户,使他们围绕共同的关注点互动交流,在交流中融入品牌元素,使其成为品牌文化阵地,同时成为品牌了解用户动向的一个好“抓手”。

北面将宣传重心由物质转向精神,自然地将户外运动、日常生活与潮流风向相融合,加强用户与品牌的联系,打造出“户外时尚生活品牌”。

点评:价值定位是商业模式设计的第一步,影响整个价值网络的构建。价值定位可以拆解为用户细分、需求挖掘与价值主张三式。定位的本质是要建立认知优势,抢占用户心智。企业可以在目标用户需求痛点或爽点、竞争对手弱点或盲点、公司自身优点或热爱之间找到结合点,以满足用户需求、击中对手软肋、发挥自身优势,创造“用户无法拒绝、对手难以模仿、自己能够做到”的独特价值主张,给用户创造一个非买不可的理由。

价值创造:为用户提供多维体验

有了清晰的价值定位后,北面接下来需要做的是如何实现对用户价值承诺,也就是如何把价值创造出来,实现品牌与用户的共创共赢,同时找准渠道将户外运动文化普及开来。我们从多方共赢与体验迭代两个方面解读北面的价值创造策略。

多方共赢 在价值创造过程中,北面所创造的价值不仅使自身受益,还做到了让用户有所感知、让行业文化有所发展。

首先是用户价值。北面价值营销的初衷就是要让用户感知到品牌价值。2017年底,北面在韩国发布了一款多配色且与Supreme联名款版型相似的“面包”羽绒服(即前文提到的北面普通款羽绒服),而后也在中国面市,这无疑给认为联名款价格昂贵的年轻群体提供了更具性价比的选择。一时间,中国的大街小巷出现了颜色各异的北面羽绒服,成为被媒体与商业杂志争相报道的“全员北面”浪潮,一直到2022年这股浪潮仍有增无减。在“全员北面”的潮流下,高知名度的北面羽绒服给用户体验感,帮助其获得了身份认同感,这种具有附加价值的产品在市场上受到追捧。

其次是品牌价值。不论是在国内社交平台,还是在Twitter、Instagram等国外平台,搜索北面后出现的往往是在购买产品后用户主动发布的分享与交流帖,而非品牌广告帖,这种用户自传播活动会引起众多“复刻”现象。“全员北面”这种现象级潮流在爆发后,也同样引发了大家的关注与讨论。这充分体现了北面羽绒服作为高端产品的社交属性,极大地帮助北面以低成本提升品牌知名度。

最后是文化价值。北面一直将自身定义为户外运动文化的传播者。2015年,北京2022冬奥会申请成功后,民众对于冰雪运动的关注度持续上升。借助这一事件的影响,北面每年都以不同主题在全国多个城市举办冰雪系列文化活动,邀请多位运动大咖助阵,在产品推介之余努力宣传户外运动文化,为整个行业发展助力。

多维体验迭代 北面提出的品牌口号是“探索永不停止”,而其自身也致力于通过永不停止的探索来拓展用户多维度体验。事实上,北面一直都在围绕经济、功能与情感三方面来丰富年轻用户体验。

1. 经济体验:化解痛点。

北面拥有红标(欧美)、黑标(中国)、紫标(日本)、白标(韩国)等多条支线,其中黑标主要面向中国市场,其支线理念是给城市探险家提供优质装备、轻薄版型、飘逸灵动的剪裁,受到中国消费者喜爱。在每条支线中,北面都布局了不同价位的产品系列,高价位旗舰/联名款式产

品往往奠定了品牌高端基调,中等价位的产品则在较高品牌加成下以“轻奢”价格出售,让用户觉得“物超所值”“彰显个性”,满足年轻用户以消费构建自我调性,使“能负担得起的高品质生活”成为现实。

2. 功能体验:满足痒点。

传统功能服饰最为人诟病的就是,设计美学过于古板,没有现代所追求的线条剪裁。但是,北面在原有的品牌基础上,针对这方面进行了改进。它以利落都市风格为主打,用简约元素设计出男女都适穿的服装样式,也让功能服饰具有了时尚与功能兼具的品牌特色。北面一直致力于为用户提供最舒适、最时尚的穿着体验,无论是日常城市生活系列,还是户外休闲运动系列,都采用超群的外观、功能设计及面料与制造技术。VaporWick 速干面料、FlashDry 闪电快干科技、Hyvent 防水透气面料……北面拥有百余种此类前端技术,在每个系列的产品设计与制造中能够适应用户需求灵活搭配。与知名设计师合作并搭配多种黑科技打造的北面 SUMMIT 羽绒中层外套,在慕尼黑国际运动用品展(ISPO MUNICH)中被评为2020年度最佳产品,也是近年来获此奖项的唯一羽绒服饰。“为用户做出理想的产品就是我们产品设计的目的。”北面亚太区高级产品经理说。

3. 情感体验:提供爽点。

北面在2003年与日本 nanamica 品牌合作,结合功能性与流行的都市街头风格,并注入一定的“日系血液”,推出了全新的紫标系列,在日本成为非常受年轻人欢迎的服饰。北面借助品牌故事,不断宣传探索精神,又在世界各地融汇当地特色设计产品,让用户感知到品牌影响力,最终通过社群营销放大轻奢产品的社交价值。它还不断推动用户挖掘各系列服饰在日常生活中的各种穿搭场景,并进行自传播,提升用户与品牌的互动参与感,增加用户与用户间的交流,树立身份认同。

点评:价值创造是要把企业的价值主张创造出来并超越用户期望。北面以低成本提升自身知名度的同时,给予用户身份认同,宣传户外文化,带动行业发展,实现多方共赢。通过满足用户“能负担起的高品质生活”给予用户功能、情感与经济三重体验,实现价值创造。

价值传递:社交货币助力品牌传播

北面通过产品与体验的更新迭代,赢得了忠实用户口碑。在此基础上,整个营销团队注意到用户对品牌传播的重要性。特别是在近两年露营、飞盘、滑雪等户外运动越来越火的大环境下,拥有57年历史的北面更是出圈。北面曾凭借Facebook上300万关注者、Twitter超10万粉丝,以及Youtube的150万点击率,拿下美国户外旅行杂志颁发的社群网络营销大奖。

我们根据AISAS模型剖析北面的品牌传播策略。

A-引起注意:街头造势,文化吸睛。

2023年1月,趁着滑雪季浪潮正热,北面在沈阳万象城举办了“街头有噱头”滑雪快闪赛,任子箐等国内顶尖滑手悉数亮相,更有中国单板第一人、北面滑雪运动员王磊担当现场评委。北面以真实冰雪在万象城中庭搭建巨型滑雪跳台,营造出超越想象的雪源之境,让大众沉浸式体验多元场景,激发雪域探索者们的无限潜能。此次赛事携手全国20多名滑雪运动员和街头滑手,将极具冒险精神的滑雪运动融入城市潮流,不间断地为现场及线上观众带来精彩角逐,呈现一场潮流与滑雪结合的视觉盛宴,让用户不由自主地为北面贴上“青春、活力、富有冒险精神”的标签。将滑雪文化与品牌理念相结合进行传播,不仅更具吸引力,还让北面显得更年轻、更时尚、更接地气,无疑赚足了滑雪爱好者以及青年用户群体的流量。

尽管北面在时尚圈破圈,但仍保持着自己户外运动品牌的专业度,与核心客群建立紧密联系。除了滑雪活动,北面长期与顶级的攀岩、登山、长跑等爱好者保持密切合作关系,为其赞助设备,邀请体验新品,出席相关活动等。例如,2009年北面在中国开启了TNF100越野跑挑战赛,2017年首次发起“全球攀岩日”活动,2022年12月在吉林松花湖举办冬季山地节活动等。从2009年开始,北面每年都会举办顶级户外运动员论坛 Never Stop Exploring Speaker Series,邀请户外运动员作为分享嘉宾。这一系列专业核心用户的“站台”达到较好的软广效果,促进产品信息传播的同时,加深用户心中北面的品牌印记。

I-激发兴趣:品牌联名,互利共赢。

不论是在户外圈,还是在时尚圈,北面都是最早开启品牌联名的公司之一。早在1986年,北面就尝试与苹果合作,推出联名款服装。与潮牌Supreme的联名,进一步推动了其在时尚圈崭露头角,双方从2007年就开始合作,2021年11月北面母公司威富(VF)以21亿美元的价格收购Supreme,进一步紧密了二者间的联系。

前文提到,北面与Supreme的联名款是推动“全员北面”潮流的主导产品,其背后的原因是:当越来越多的人穿着盟可睐(Moncler)、加拿大鹅(Canada Goose)、耐克(Nike)、阿迪达斯(Adidas)等品牌时,有一小群人开始寻找同样保暖但能体现差异的羽绒服。因为Supreme在潮流圈的巨大影响力,潮流圈的“美国队长”们开始穿着北面与Supreme的联名限量款,而对于追逐潮流文化的年轻人来说,想成为潮流人士,最简单的办法就是模仿潮流圈领军人物的穿搭,于是他们也成为了北面的粉丝,进而催生了“全员北面”的盛况。

除了与Supreme、Invincible、Clot、Kaws等潮牌联名,北面也一直坚持着高端品牌定位,在2020年与古驰

(Gucci)推出跨界联名款“虚拟旅游”系列服饰,2021年又推出 Gucci Vault 联名系列产品。借此联名机会,北面还先后邀请林允、鹿晗、倪妮等当红明星担任品牌代言人,邀请古驰大中华区代言人李宇春参加推广活动,依靠联名品牌与明星流量收获了空前绝后的曝光度与关注度,以“高端”姿态抢占了不少新用户心智。而古驰为什么会选择与北面合作? Gucci Vault 设计师亚力山卓·米开理(Alessandro Michele)解释说:“希望借助联名打造一处奇妙之境,糅合各式奇迹,探索新创意,诉说古驰一直变化、永远年轻的姿态。”北面与其他品牌联名毫无疑问能够反哺品牌和产品,更加清晰地向消费者传达品牌内涵。

S-开始搜索:内容营销,抢占心智。

在用户注意到北面,并对其产生兴趣后,自然会在网络搜索相关内容浏览。北面是从哪些渠道入手进行宣传的呢?

首先是搜索引擎优化。无论是在百度还是在微信,搜索北面后除了官网、官方媒体账号外,都会出现不少品牌相关的优质推文,内容涵盖从品牌发展历史到产品线风格简介,从户外文化分享之旅到新品推介。这些内容涉猎广泛,让新用户能够在短时间内了解品牌、接近品牌。

其次是社交媒体宣传。北面的各种媒体账号各司其职、各有侧重。在小红书上,北面选择优质的穿搭博主进行合作,发布经典款或新品穿搭帖子,将产品融入到日常生活中,为用户展示实用性与独特性,所以更像是一个种草账号。官方微博是北面的信息发布主阵地,用户可以清晰明了地关注到各种新品发布与活动信息。在微信公众号上,除了必要的新品推介帖,更多的是与生活美学相关的文章,有与探险者的对话记录,也有对自然的敬畏感慨,更有对女性力量的致敬感言,就像是用户身边一个真挚的感情分享者。在这些社交媒体上,北面用文字与影像体现了品牌所追求的自由与探索精神,但也没有丢失贴近生活的一面。

最后是对网络优质内容的互动。北面持续关注各个媒体上发布的品牌内容,无论是种草还是文化宣传,都会与优质内容进行互动,加强与用户联系。

A-采取行动:场景复刻,转化复购。

在用户对品牌有了一定了解后,品牌要及时将他们进行转化,促动他们做出购买行动。北面的主要销售阵地是天猫旗舰店以及线下实体门店。

在线上,在数字服务商帮助下,北面不断调整线上运营策略。它在天猫、抖音等多个平台开展线上直播,并根据不同产品特性进行简单的使用场景搭建,让消费者更能切身体会产品的用处与功能。根据天猫发布的《天猫双11户外品牌销售战报》,2022年“双11”,北面打败老牌波司登和羽绒服界“爱马仕”加拿大鹅,成功登上

天猫户外品牌销售榜第一名。同时,北面还拿下抖音“双11”好物节预售品牌榜第一和商品榜第一,11月1日当日预售GMV(商品交易总额)破千万。

在线下,北面也走着与众不同的“场景复刻”之路。全国各地门店风格统一,有着清晰的辨识度,每个门店设有专门的户外场景展示区,除销售外还作为“拍照打卡”主阵地发挥着社交传播作用。与其他品牌门店播放的摄影棚广告相比,北面门店播放的通常是服装模特/户外达人在山野河流场景下拍摄的现实影像,透露出户外山野的清新气息,更能直接展现消费者使用场景,提升销售转化率。

S-分享信息:话题营销,用户共创。

区别于传统户外服饰,北面产品设计本身拥有时尚属性,辅以品牌联名、线下打卡活动,容易引起注意,制造话题。

围绕不同活动与系列产品,北面打造了多个话题,比如“探索永不停止”“为山路造就”“自然赋色”等,忠实用户会根据官方不同话题自发生成分享内容,潜移默化间实现与品牌共创。在官方平台“去野吧”,不同户外文化爱好者与北面粉丝聚集在一起,对不同话题进行探讨,打造品牌专属“时尚圈”,也为北面开展活动、制造话题提供信息来源。

不但在线上主动创造话题营销,北面还时常借助全国零售网络开展线下打卡活动。用户通过线下门店活动打卡、拍照互动获得奖励优惠,同时在社交媒体发布内容进行自传播。线下活动的加持帮助用户加深了对品牌的理解,成为话题营销的重要组成部分。

点评: AISAS模型对价值传递行为具有解释力。在社交阶段,企业通过产品与活动激发用户兴趣;在社区阶段,企业借助内容营销提升品牌认同感与销售转化率;在社群阶段,企业通过引导共同兴趣与价值观,让用户产生组织归属感。

价值获取:数字技术赋能人货场精准匹配

价值获取,顾名思义就是在价值定位、价值创造与价值传递后实现最终成果的转化。北面在数字服务商帮助下完成了价值获取三部曲。

人货匹配 在数字服务商的帮助下,北面将线上商店日常运营数据在后台沉淀形成品牌数字银行,对消费者行为及商品运营情况进行记录与分析。销售的第一步是要实现人与货的精准匹配。北面利用数字服务商的智能测款工具筛选出最受普通用户喜爱的产品,然后对用户进行分层管理,定位不同层次目标用户的喜好,从而将受欢迎的不同产品精准推送给目标用户,实现人货匹配。

货场匹配 人货匹配后,不论是在线上商店还是在

(转下页)

流量变“留量”：凭烧烤出圈，淄博小城的营销智慧

■ 袁佳石 丹

淄博“烧烤”火爆出圈，带动淄博旅游持续火热。在今年“五一”假期里，淄博高铁站客运累计接送旅客24万人次，较2019年同期增长8.5万人次，增幅55%。美团数据显示，淄博市酒店住宿预订量较2019年上涨865%，增幅位居山东省第一。

现在，一提到“烧烤”，必定想到“淄博”。就好比，一提到北京，就想到烤鸭；一说到长沙，就仿佛已经闻到了臭豆腐的味道。可以肯定的是，淄博已经打出了一张响亮的“名片”，但接下来城市如何可持续发展成为各方焦点。淄博给后继者留下了参考样本，但“爆火”模式能否复制也成了当下备受关注的课题。

小城市“火”出圈了

奥纬咨询副董事合伙人谢楠是淄博人，但他从未想

到有一天自己的家乡会变得这么热闹，“现在回头看，淄博‘火’出圈的原因其实是有迹可循的。”

首先，淄博市政府在此次“烧烤战役”中功不可没。行政区划上，淄博只是隶属于山东省的一个三线城市。据谢楠回忆，一直到2022年9月之前，淄博火车站出入口的地方连电梯都没有，只有楼梯，无论拎多么重的行李，都只能走楼梯。2022年9月16日，淄博站南站房正式投入使用，景象焕然一新。

“去年以前，淄博不可能接待这么多的游客，游客体验度也不会像现在这么好。”谢楠表示。

除了翻新高铁站，近几年，淄博城市道路网络等基础设施也都有了很大提升。谢楠认为，此次淄博爆火，不仅仅只是烧烤、餐饮火了，很多背后不起眼的“细节”，无形之中承接了淄博庞大的流量，如果放到五六年之

（接上页）

线下门店，产品运营成为了整体效率提升的着力点。北面利用品牌数字银行结合大数据处理，通过环境分析、目标用户持续追踪、优质产品追踪等手段，及时优化产品的上市、推广、下架全生命周期管理。特别是在突发情况、促销活动等期间，大数据追踪能够帮助北面的供货与产品结构调整做到快速响应。在2022年秋季的一场抖音直播中，北面直播间根据未来1~5天的天气变化向用户给出穿衣提示，并且按照不同天气情况及时匹配直播间、电商平台对应的主要种草产品，提高运营效率的同时，减少用户搜索成本。

人场匹配 北面以高端品质为品牌发展方向，在智能测款及优质产品洞察后，利用天猫、小红书、微博、抖音等多平台开展精准的全域联动营销。北面不断综合热点话题、流量趋势、新品上市节奏等情况，对种草内

容、产品标题、视觉设计进行优化，在每个社交平台进行分层人群投放，并且活动页面都设置有天猫站内产品链接，实现多平台联动带动高价值人群增长的同时，提升最终产品购买率，引爆活动流量。

点评：北面的爆火有利于价值转化，但也增加了人货场运营压力。北面选择与数字平台合作，用数智手段提升运营效率并为销售前端赋能，实现价值创造、价值传递与价值获取的动态平衡。

本文获得如下资助：国家自然科学基金面上项目(71974210)；湖南省自然科学基金面上项目(2021JJ30889)；湖南省哲学社会科学基金重点项目“数字赋能企业转型升级研究”(22ZDB047)。

[作者简介：周文辉(邮箱：921722893@qq.com)，中南大学商学院教授，管理案例研究中心主任；张晓宇，中南大学市场营销硕士研究生]

(商业评论，2023.5/6)