

## 一个品牌的诞生—Tommy Bahama (汤米 巴哈马)

——三个“臭皮匠”是如何在短短的十年之内将他们对沙滩的热爱转换成一个价值上亿美元的品牌。

我听过很多关于Tommy的故事。大家都很喜欢他，一致认为他很聪明、精力充沛而又温文尔雅的。但是对于他生活的细节，大家却有不同看法。有人说他住在巴哈马，有人说他住在佛罗里达。有人说他曾经在华尔街工作，拥有一个小的信托基金，他有两辆（古典）敞篷车，每天去钓鱼，经常旅行度假。这样的生活实在是太棒了。

这个传奇的人拥有Jimmy Buffett (著名摇滚乐手)的健壮和Gary Cooper (著名电影演员)一样有魅力的胡子。对于一个追求放松、自由生活的人来说, Tommy的生活就是他们所向往的。他的品味和喜好所勾画出的一种生活方式是由Viewpoint国际公司所创造的一种品牌形象。Viewpoint国际创建才9年，销售额已超过3亿美元。就像Martha Stewart品牌一样，Tommy从长远出发，非常小心选择他的名字，销售渠道，产品设计和广告，以确保所有这些与其品牌内涵保持一致。

也许你已经猜到，Tommy并不是一个真实的人。他是由三个新企业家为打造其品牌所创造的一个“虚幻人物”，其产品包括服装、服饰，家居用品等。每当公司遇到一些重要决定时，公司的三个创始人就开始争论“Tommy会怎么做？”。他打高尔夫吗？当然。他有大衣吗？决不可能。“我们成功的原因之一就是我们知道哪一个是要放在第一位的，”公司合伙人之一的Bob Emfield说，“Tommy是在第一位的，他有很强的个性，而我们精心地照顾他。”

他的合伙人有着同样的想法，Lucio Dalla Gasperina 和 Tony Margolis. 三个人在服装业的工作经验加起来超过100年，他们看到许多品牌的崛起和陨落。尽管他们有丰富的经验，但是他们的成功仍然令人不可思议。“我们开始的两年都快破产了。”Lucio开玩笑道。

尽管Viewpoint国际现在取得了巨大的成功，但是公司的开始却是很不顺利：太多的项目针对太广的目标消费群(精力分散)，过高的人力成本，失败的销售渠道战略。但是最终他们凭借创始人的刚强以及他们创造的强势品牌成功了。与此同时，他们也留下了成功的经验，对于任何一个想把自己品牌从一个“婴儿”培养成人的人来说都是非常有帮助的。比如说，仔细选择能对品牌有帮助的销售渠道，而不是为了短期利润；从不降价；不断提升产品质量，保持领先于竞争对手；坚持使用内部促销方式；在适当的时候，将用于广告的钱用于一种意想不到方式来促销。

最近，哈佛大学商学院教授Nancy F. Koehn出版了一本书叫Brand New，书中她简单的把品牌定义为：企业和消费者之间的相互关系。这个关系包括所有企业的自我宣传以及消费者对企业的任何认识。这个关系是十分难维持，更难以开始。企业刚

开始时候缺资金，缺时间。他们有许多其他的优先。因此除非企业家全力支持，否则品牌的打造就会被忽略了。

而Tommy Bahama的三个创始人没用因资金和时间的缺乏而忽略品牌的建设。他们对品牌的执着几乎到了教条的程度，他们注重公司向市场发送的每一个信号。他们最终得到了汇报。那是因为一个公司打造了一个品牌后，他们可以快速的成长。Tommy Bahama只用了七年就从300万美元成长到3亿。

上世纪80年代时，Bob、Tony和他们的妻子在佛罗里达海峡沿岸买了靠沙滩的房子。他们两个人是1969相识的，当时他们都为牛仔服装生产商Brittania (奔腾)工作。几年后，一次当他们度假快结束时，他们开玩笑说他们再也不想离开沙滩了，他们想要一个信托基金，住在一个岛屿上，每天白天钓鱼，晚上就在星星下散步。

这些梦想就变成了一个创造游戏。两对夫妇创造了一个虚拟人物Tommy Bahama，并开始创造他的故事。他们想象Tommy住在哪里，做什么，拥有什么。不知不觉的，当他们谈到Tommy应该穿什么的时候，他们发现他们的故事可以变成一个品牌。“于是他们四个就不断的加入新的故事，最终成为一个运动服装公司的跳板。”Bob说道。

1991年，Bob和Tony开始具体实施这个想法，首先进入他们最熟悉的裤子行业。后来他们找到Lucio作为合伙人，并负责服装设计，同时得到了一家香港制造商的资金和生产方面的支持。三个创始人和香港制造商共筹集200万美元成立一家公司。他们非常清楚他们应该生产什么：Tommy喜欢丝绸。Tommy喜欢舒服的短裤和杉杉。Tommy也喜欢剪裁的裤子。他喜欢衣服很耐用，因为要在岛屿上日晒雨淋。最终他们决定生产适合热带雨林的服装，针对35—65岁的男性，并且使用Tommy Bahama最为品牌名称。

一开始Tommy Bahama的销售渠道战略是有问题的。公司计划通过百货商店出售Tommy Bahama——一个不太现实的计划，因为这些大零售商从来不会对年轻的公司客气的。90年代初期，百货商店的采购开始集中化，减少供应商，并要求供应商到百货商场去做演讲，而不再像原来那样到供应商那里参观。这样的变化对Tommy Bahama这样的小公司来说是致命的。“如果不是Hilfiger, Polo, 或Nautica这些牌子，他们是不会要的。”Bob回忆说。

在绝望之际，Bob将Tommy Bahama的产品展示给一些专卖店(广义的，并非一家公司的)的老板看，终于给公司带来一些订单。第一家是Gary's Island，一家在美国西海岸和夏威夷的小连锁店。于是公司开始转变销售策略，开始主攻小连锁店，但是他们却需要花更多的精力去找这些较小的订单，而且还得担心付款问题。“我们担心这些小专卖店不付帐或者他们没有足够的信用来成批的订购，”Tony回忆说。结果显示他们的担心是合理的。“即使是现在，银行等信贷公司也不会马上就允许

我们和这些小店做生意，” Tony说，“但是随着时间的推移，我们客户的信用也在不断增长。”

从长远来看，卖给这些小连锁店所带来的成本被其给品牌所带来的利益完全抵消。正如哈佛商学院的教授Koehn所说，“品牌不仅是你买的是什么，还有你在谁那里买的。”如果在你喜欢的一个男士服装店里，一个店伙计告诉你有一件丝绸裤子很不错，这比百货商店里一个不知名的员工给同样的建议有用的多。然后就取决于裤子是否合身了，如果合身的话，Tommy Bahama对你就意味着点什么了。“随着信誉的增长，” Koehn补充道，“一个公司就可以很容易地引入一系列新的产品，这就是品牌的力量。”

Viewpoint在1994年年底终于达到了盈亏平衡点。公司也第一次到了需要做广告的时候了。Bob计算了一下大概有200万可以用在广告上，但是问题是该如何花这笔钱。杂志的费用非常的高，而电视的费用更加离谱。他们试图在各种媒体中权衡，可是他们越来越担忧他们花在广告上的钱不能唤回足够的利润。在评估所有的选择之后，他们选择了任何人都无法想到的方法。他们决定开一家餐馆。这是一个十分危险的决定。尽管如此，结果证明这十分符合Tommy这个品牌形象。“这是迄今为止最伟大的广告媒介，我们从中挣了许多钱。” Tony说道。

Tony说这个想法是一个意外，起初，他们打算开一个零售店，来促进其批发业务，因为合伙人们不喜欢大多数商店展示Tommy服装的方式。这些零售商们把Tommy服装放在钢铁一玻璃橱窗里，但是公司希望使用油漆的木头或藤茎制作的展示柜。公司自己的零售店可以用来像批发商们展示如何摆放Tommy Bahama的服装。

在Bob和Tony度假别墅不远处，他们发现一个空的商业用地，这里有知名的佛罗里达海湾高尔夫球场。“当我们向房东提出这个想法的时候，她非常热心，她问我们如果她以较好的价格租借额外的土地时，我们会做什么。” Tony回忆说。“Tommy会做什么？” 合伙人沉思着。他们认为Tommy会想要来一些啤酒，也许再享受一餐。Tommy的餐馆大家是很容易想象的。“铁制的鼓，圆月，棕榈树叶在微风中飘荡，” Bob说道，“如果你在度假的时候提供这样一餐，你就永远得到了他们的心。”

1995年11月，零售店建成，三个月后，一家热带(雨林)风格的餐馆投入运行。所有的费用一共是120万美元，但是零售店第一年的收入就是200万，现在一直增长到每年720万。当用餐者等待上菜时，他们就开始四处浏览(Tommy服装)。服装销售时常持续到晚上11点。“气氛十分休闲而又愉快，” 一个当地工作的人Garbrielle说道，“我们经常带我们的客人过来。”

在零售店将Tommy介绍给这一地区的用餐者的同时，小店也将客户介绍给公司，使得公司更好的了解什么样的人才会购买Tommy这样的牌子，以及他们为什么购

买Tommy。当店员发现一些女性购买小号的男士衣服时，Viewpoint国际立即上了一条女性生产线。公司还发现丝绸产品非常受消费者欢迎，于是决定提高丝绸服装的比例而降低棉质服装。在过去的5年中，公司又开了12家零售店和5家餐馆—零售组合店。

与此同时，餐馆—零售组合店的成功带动了整个批发业务。许多连锁店希望在他们更多的店里出售，要求更多的产品，并且希望公司为他们提供相应的展示设备(以公司设计的品牌形象展示)。

第一家餐馆—零售组合店的开业标志着Tommy Bahama进入黄金时代。受到批发业务、公司自营零售业务和许可经营业务的强劲推动，公司连续几年翻倍增长。许可经营业务收入达到每年1600万美元，包括鞋，手提包，领带，最近又增加了眼镜，台灯，地毯等。对于Viewpoint国际来说，这些经营许可费完全就是利润。

其中Lexington Home Brands是最成功的许可经营商之一。在与Viewpoint国际签约一年半内，公司表明他们Tommy品牌家具的销售已经超过1亿美元。但Viewpoint并没有很容易就让Lexington达到9位数的销售额。“品牌的定位和内涵对他们来说是十分重要的，”Lexington公司总裁说，“如果他们看到任何与Tommy品牌形象不协调的设计，即使他们认为会有较大的市场，他们也不会允许的。从装潢的角度讲，他们十分清楚家具的材料，结构以及整体造型感应该是什么样的。对于他们来说，品牌的内涵是十分明确的。”

去年开始，公司开始投资大量的资金在全国杂志上做广告。广告主要在一些高档的旅游杂志上，如Vanity Fair, Yachting, Travel & Leisure, Golf, Esquire, and Town & Country。另外，公司还投资200万赞助体育运动。

---

#### Tommy品牌的经验：

产品设计：“一个品牌不能没有一流的产品和服务，”品牌专家Nancy Koehn说道。Tommy的设计师们花费很多精力在服装面料，整体造型，甚至纽扣和拉链上。今天单色、优质的服装占了Tommy70%的业务，其质量及设计有效的帮助Tommy抵制了低廉的夏威夷服装的进攻。

商标：一条蕉旗鱼，文字“relax”（休闲，放松），一棵迷人的棕榈树。为了强调品牌的多个特性，Tommy的设计师们运用不同的标志。

营销渠道：越是唯一越好。千万不要让连锁店把您的牌子贴的满大街都是。

销售规划：多种产品放在一起时有助于消费者了解你的品牌。但是必须保证产品摆放整齐，保养良好。比如说，在Tommy拉斯韦加斯的店里，深夜的时候，你可能会发现店员正忙着用蒸汽清除丝绸产品上的皱纹。

许可经营：公司非常小心的监督着许可经营店。任何新的产品都必须到纽约分公司审核。被许可人都必须定时到公司汇报情况。

广告：印刷广告很昂贵，所以不要为了广告而做广告。Tommy市场部是用广告来打造强势品牌。

转载 Inc.com

作者： Mike Hofman

翻译： 杨怀军