

# 小紅書（RED）の成功要因について考察する

## —ブランドマネジメントの視点から—

宋 波

キーワード：ブランドマネジメント、小紅書、電子商取引、コミュニティ

### 1. はじめに

#### 1-1. 研究背景

「小紅書」は2013年に設立されてから、1部のPDF画像の攻略から「コミュニティ+電子商取引」の共有プラットフォームになって、そのコミュニティの属性は同類の競争相手の越えられない堅固な障壁となっている。しかし、「小紅書」の成立時間が遅いため、シェアは相対的に少ない。視聴者のニーズの多様化に伴い、市場で商品の反復速度が加速し、それに伴い深刻な商品の均一化が進んでいる。自社の発展現状と市場の日に日に進む深刻な均一化の動向を考えて、「小紅書」はブランドのマネジメントを加速し、自分のブランドイメージをつくり、ユーザーのロイヤリティとブランドの関係を強化する必要があった。

「小紅書」は1つの生活様式の分かち合いのコミュニティで、創設者は毛文超と瞿芳である。「小紅書」アプリは「コミュニティ+電子商取引」の生活共有の新しいモデルを開発し、ユーザーは文字、写真、ビデオノートの共有を通じて、若者のプラスのエネルギーとすばらしい生活を記録した。2017年12月24日、「小紅書」は人民日報から中国の消費科学技術産業を代表する「中国ブランド賞」に選ばれた。2019年1月現在、2億人以上のユーザーが「小紅書」で情報をシェアしている。

越境 E C（越境電子商取引）：消費構造の変化に伴い、中国人のネットショッピングはますます普及している。これによって、電子商取引業界の中国における高速発展を導いた。留学ブーム及び海外旅行者数の年々増加に伴い、国内消費者の越境ショッピングブームを引き起こし、越境電子商取引が発展してきた。

## 1-2. 研究目的

このような背景には、「小紅書」は 2013 年に設立されて以来、中国国内市場の発展規模が巨大な EC ブランドとなり、その発展の速さ、影響の広さは中国 EC ブランドの発展に対して一定の参考になっている。本稿は「小紅書」を研究の対象として、ブランド経営理論と結びつけ、「小紅書」の内部と外部のブランドマネジメントを研究することを目的としている。具体的には、ブランドマネジメントの視点から、「小紅書」は急速に大人気になる原因を検討し、そのブランドマネジメント戦略の中で良いところと改善する所を分析し、「小紅書」ブランドのイメージづくりとユーザーとブランドの共感を得るまでのメカニズムを説き明かす。

## 2. ブランドマネジメント

### 2-1. ブランドとブランドマネジメント

製品やサービスにつけられているブランド・ネームを、最も価値ある資産の 1 つと認識する企業や組織が増えてきた。複雑化する世の中で、個人も企業のマネージャーも、短時間に多くの選択が迫られるようになっている。そこで、選択を容易にし、リスクを減らし、しかも期待感を抱かせるという、ブランドが有する強い力が重要になる。そうした期待に応える強いブランドを創造し、維持し、時とともにそのブランドの力を強化していくことがマネジメント上の責務である。

#### 2-1-1. ブランドとは何か

ブランディングはある生産者の商品を別の生産者の商品と識別する手段として、何百年も前から行われてきた。「ブランド」という言葉は「焼き印をつける」ことを意味する古ノルド語 “brandr” から派生した。焼き印は今でも、持ち主が所有する家畜を識別するための手段として使われている<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 数々のブランディングの問題に関する一般的背景とさらに詳しい研究については、*Journal of Brand Management* および *Journal of Brand Strategy* (Henry Stewart publications) を参考されたい

アメリカ・マーケティング協会によれば、ブランドとは、「個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスと差別化するためのネーム、言葉、記号、シンボル、デザイン、ロゴ、あるいはそれらを組み合わせたもの」である。つまり、マーケティングが新製品のネーム、ロゴ、あるいはシンボルを新しい創り出した場合には、ブランドを創った事になる。

しかし、多くの実務担当者は、より多くの商品、すなわち市場で一定の認知、名声、存在感を生み出すことをブランドと呼んでいる。

ブランドは消費者が商品を購入するかどうかを簡単にする手段になる。商品に対する体験や長期的なマーケティングプランから、消費者はどのブランドが自分のニーズを満たし、どのブランドが違うかを分かるようになる。

企業にとっても、ブランドは重要な役割を果たしている。まず基本的には、ブランドは商品の操作や追跡を簡単にする識別機能を持つ。在庫整理や販売履歴の整理に役立つ。また、製品の独特な特徴と外観に対しても法的保護を与えている。ブランドによって、ブランドの所有者は法的権利を有し、知的財産権を保持することができる。製造プロセスは特許によって保護され、ブランド名は登録商標によって保護される。これらの知的財産権は、企業が安心してブランドに投資し、価値のある資産から利益を回収できるようにする<sup>2</sup>。

## 2-1-2. ブランド要素

アメリカ・マーケティング協会の定義に従えば、ブランド創造の鍵は、製品を識別し、瀬ほかと区別するネーム、ロゴ、シンボル、パッケージ・デザインなどを選ぶことである。ブランドを特定し差別化するこれらさまざまな構成要素をブランド要素という<sup>3</sup>。

## 2-1-3. 強いブランドとは

最強の、言い換えれば最もよく知られていたり、最も高く評価されていたりしているブランドはなんだろうか。強いブランドとは、ヒトの意識を変容し、時にライフス

---

<sup>2</sup>Philip Nelson, "Information and Consumer Behavior," *Journal of Political Economy* 78 (1970):311-329; and Michael R. Darby and Edi Karni, "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics* 16 (April 1974): 67-88.

<sup>3</sup> American Marketing Association HP

(<https://www.ama.org> 最終アクセス日：2020年1月3日)

タイトルにまで影響を及ぼす。本田技研工業の田中慎一は強いブランドとは、「人の意識を変えるということは、即ち、ヒトの行動を変えるということです。ブランディングの結果として得られるものは、商品やサービスの認知度向上ではなく、「この商品・サービスでなければいけない」と消費者に考えさせ、実際に購買するなどの行動変容を引き起こさなければならぬ。」<sup>4</sup>。

今では、どこにいても、世界的に有名なブランドをいくつも見つけやすい。数十年の間、カテゴリーのマーケットリーダーとして、驚くべき持久力を持っているブランドも多い。マーケティングコンサルタントのジャック・トラウト氏の調査によると、25のヒット商品のうち、1923年にリードしたブランドのうち、20は80年以上リーディングブランドしている。

アメリカ同様に、1933年にイギリスでトップだった多くのブランドは今も強い。パンの「ホービス」、マーガリンの「ストーク」、コーンフレークの「ケログ」、チョコレートの「キヤドバリー」、ソフトドリンクの「シュウェップス」、紅茶の「ブルックボンド」、掃除機の「フーバー」などである。しかしこれらのブランドの多くは長い時間をかけて進化し、数々の変更が加得られてきた。その大半は、当初の姿をほとんどとどめていない<sup>5</sup>。

しかし、それと同時に、リーバイス、ゼネラルモーターズ、モンゴメリー、ゼロックスなど無敵と思われていたブランドは困難に陥り、市場優位性を脅かされたり失ったりした<sup>6</sup>。

失敗の原因のいくつかは、技術の進歩や消費者の好みの変化など、企業力の及ばない要因によるものだが、ブランドを管理するリーダーシップの失策や無策によるものもある。そのため、市場の状況の変化を適時に把握できず、従来のブランドマネジメントを続けたり、変更の必要性を知らながらも十分な対応や適切な対応ができなかったりするのが失敗の原因だ。

---

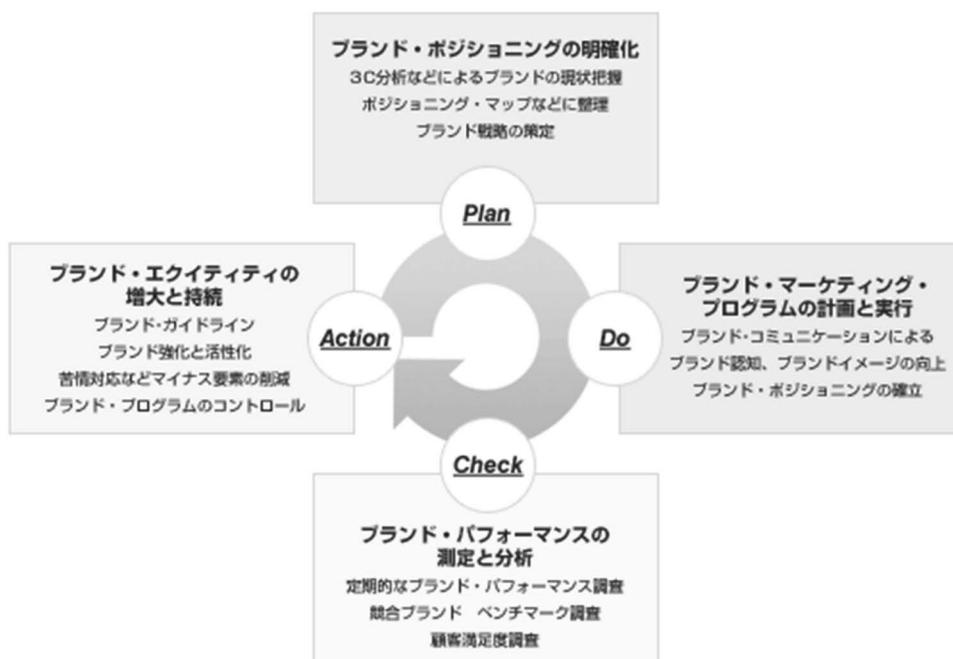
<sup>4</sup> 田中慎一（2007）「ブランディングとはコミュニケーション力学を活用し、人の意識を変えるもの」。

<sup>5</sup> Arvind Rangaswamy, Raymond Burke, and Terence A. Olivia (1993) “Brand Equity and the Extendibility of Brand Names,” *International Journal of Research in Marketing*10. pp.61-75.

<sup>6</sup> 5と同じ

## 2-2. 戦略的ブランドマネジメントのプロセス

ブランドマネジメントにおいても、他のマネジメントシステム同様に、PDCA サイクルによる4つのプロセスがある。下図がブランドマネジメントにおける4つのプロセスを示したブランドマネジメント・サイクルである。



図表1 ブランドマネジメント・サイクル

出所：棚橋 弘季 「ブランド・マネジメントの仕組みをつくる」2005年4月15日

### (1) ブランドの位置づけを明確にする

ブランドの位置づけについて、まず、ブランドが何を意味するのかを理解すること、競合ブランドの位置づけを理解することである。3c(顧客、自社、競合他社)の視点から現状把握を行い、適切なブランドアイデンティティを策定する。

### (2) ブランド・マーケティング・プログラムの計画と実行

この段階は、実際のターゲット市場におけるブランドアイデンティティを確立するためのマーケティング・プランを計画し、実行するプロセスである。web マーケティングの面で、ブランド認知、ブランドイメージの向上を考慮し、ブランドのサイトへの集客、ブランド価値を高める理解、共有、ブランド・ロイヤルティなどの見方が、コミュ

ニケーションの計画を立て、施行される。

### (3) ブランド・パフォーマンスの測定と分析

3つ目の段階は、ブランド・マーケティング・プログラムの実行は、ターゲット市場でどのようにブランドが変化するかを測定するプロセスである。また、競合ブランドのマーケティング政策の影響も測定、分析した。日誌訪問調査の方法として、分析のユーザーの行動や競争ブランド調査(ベストプラクティス web 視聴率調査等)顧客満足度を調査など、これらの定期的に実施し、ブランドの性能測定の追跡が可能になった。

### (4) ブランド・エクイティの増大と持続

最後の段階は、上記の3つの段階が守られているか、それぞれのコミュニケーションがブランドの位置づけに適した管理プロセスになっているかである。また、性能測定による分析をもとに、ブランド強化、活性化、維持を目的としたブランドプロセスの制御を行う<sup>7</sup>。

## 2-3. 長期的なブランド・マネジメント

ブランドに求められるのは、その潜在力の発揮である。長期的なブランドマネジメントは、企業がブランドの潜在力をどれだけ理解し、市場で活用できるかにかかっている。長期的なブランドマネジメントは、2つの基本的なプロセスに左右される。ブランド・ビジョン(ブランド固有の潜在力を見通す能力)とブランド実現化(ブランドの潜在力を実際に活用して最大収益を引き出す能力)である。

### 2-3-1. ブランドのビジョンとブランド実現化

ブランドのビジョンではブランドの潜在力の定義が必要である。ブランド固有の潜在力とは、最適に設計したマーケティング戦略、マーケティング・プログラム、およびマーケティング活動を通じてブランドから引き出せる価値をいう。つまり、例えば将来、別の製品を導入し、新しい市場に潜入し、別の顧客に訴求したとしたらブランド価値がどうなる可能性があるかを示している。製品や市場を超えてブランドマネジメントの方法は多数ある。

---

<sup>7</sup> 棚橋 弘季(2005)「ブランド・マネジメントの仕組みをつくる」

ブランドビジョンがブランド固有の潜在力を理解することであるのに対し、ブランド実現化とはその潜在力を実現することをいう。当然ではあるが、企業によってリソースと経営スキルは異なるため、ブランドの潜在力とは何かというビジョンを構想し、それを活用してブランド固有の潜在力を活性化する能力も企業によって異なる。

### 2-3-2. ブランドの持続性

ブランドの持続性とは、現在の顧客愛顧と顧客の支出レベルが時を経ても維持される度合いである。投資を継続しない限り、ブランドは様々な理由によって価値が低下して生きやすい<sup>8</sup>。

ブランドのポジションとエクイティの耐久力は、主に3つの要因に依存している。

(1)ブランド連想の強さ、長所、独特

(2)要素(1)が将来にわたって継続する可能性

(3)長期保持要素(1)のマーケティングプランを開発、実行するなどのブランドマネジメントの能力

ブランド連想の中には、他よりも耐久性に優れたものがある。しかし、ブランドの持続性にとって最大の課題は、おそらくブランドが差別化を維持できるかどうかだろう。競合の反応、市場の変化、そのほかの外部要因が相まって、ブランドが当初有していたユニークさの維持を困難にしている。

### 2-3-3. ブランドの成長性

ブランド成長の要件には、ブランド商品の販売数の持続的な上昇を維持し、市場の衰退に対抗する力が含まれる。ブランドの成長性とは、既存製品や新製品が既存顧客に持続的に購買させ、それと同時に新規顧客がブランドに惹かれる度合いをいう。

ブランドの持続性や成長性(さらに長期的なブランド価値)は、市場環境のリスク、ブランドの脆弱性、そしてブランドマネジメント上のリスクにどのように対応するかに依存する。

ブランドの持続性と成長性は、競争活動の効果にもかかっている。重要なのは、自社が市場で起こる変化をどれだけ予測し、それに対応し、それを活用する準備をしているかということである。

---

<sup>8</sup>松本大吾(2010)『同一化アプローチによるブランド・リレーションシップの解明』東洋大学 消費者行動研究

## 3. 小紅書

### 3-1. 小紅書の概要

「小紅書」には SNS/口コミサイトとしての機能と EC 機能が両方実装されており、ユーザーは自分の趣味嗜好に基づき、お気に入りのコミュニティやアカウントをフォローし、自分自身で記事や画像、映像などを投稿することができる。各コンテンツをアプリ内に備わっている EC 機能と紐付けることができ、写真や映像で見たお気に入りの商品をそのまま「小紅書」で購入・決済することができる。

このような特徴から、「小紅書」は Amazon+Instagram とされている<sup>9</sup>。

#### 3-1-1. 「小紅書」の現状

「小紅書」は中国でも最大級のユーザー数を誇る SNS/EC サイトであり、今現在もユーザー数は日に日に増加している。2019 年 1 月時点でユーザー数は 1.5 億人とも言われ、主に 90 年代生まれや、都市部の比較的裕福な若い女性たちに多く利用されている。

すでに確立された Weibo や Wechat と比較し、ユーザーのエンゲージメント率が高く、リーチが大幅に伸びていることから中国国内企業からも注目されている。平均滞在時間は長めの 45 分である。

平均コンバージョン率（「小紅書」の EC 機能による）が 9%だと言われている。中国最大級の口コミ EC アプリと言っても、決して過言ではない。中国人ユーザーに対しては口コミが非常に大きな影響力を持っている。「小紅書」では日本の化粧品や日用品が多く販売され、人気を博している。そのため、中国ではインフルエンサープロモーションで成果を出したいのであれば、小紅書が欠かせないアプリとなっている。

#### 3-1-2. 「小紅書」のビジネスモデル

商品レビューコミュニティとEコマースを融合させたスタイルで躍進してきたソーシャルEC「小紅書」がこのほどブランドマネジメントを行い、EC事業を二分割した。社内文書によると、外部出店企業をレビューコミュニティ内にとりまとめ、自社運営のECは独立して運営していくという。

---

<sup>9</sup> 中国ビジネスラボ 2018/06/11『小紅書（RED）はどのようにしてソーシャルECアプリを立ち上げたのか？』（<https://lrx.co.jp/blog/7913/最終アクセス日：2020年1月20日>）

「小紅書」は従来、商品レビューコミュニティがユーザー獲得の役割を、ECプラットフォームが収益獲得の役割を果たしてきた。今後、レビューコミュニティに組み込まれた出店企業に対してはマーケティングや取引を支援し、自社 EC「福利社」では買付け、販売、在庫管理、物流、カスタマーサービスなど一連のサプライチェーンを維持する。

「小紅書」のビジネスモデルから読み取れることは以下2点である。

1点目は、「小紅書」が設立以来6年間目指してきたEC事業単独での収益化を断念したということだ。

2点目は、出店企業の販売プラットフォームをレビューコミュニティに移すことによって、コミュニティ訪問者のコンバージョンレートを向上させ、広告獲得につなげる意図だ。つまり、迅速にデイリーアクティブユーザー（DAU）を増やすとともに、ユーザーと広告主の双方にとって役に立つコミュニティを構築するということだ。これが小紅書の「収益化元年」を左右するといってもいい。

ソーシャル EC として行き詰まり、広告収益に着手した経緯はどこにあるのか。小紅書のこれまでの変遷をたどってみる<sup>10</sup>。

## 3-2. 「小紅書」のブランドマネジメントの重点と規律

### 3-2-1. 「小紅書」の創業期

ブランドの初期段階とは、ブランドのポジショニング、市場の細分化などを含むブランド構築の初期段階を指す。製品の生産や市場への参入、製品が消費者に認知されるまでのプロセスである。

ブランドの初期段階は企業がブランドを合理的に最適化配置する主体の内部資源を必要とする。したがって、企業は、ブランド伝播の起点は広告宣伝からではなく、企業内部から始まり、企業のブランド識別、企業文化および製品から始まることを理解する必要がある。企業内部のソフトとハードの設備はブランドの発音の重要な要素であり、それらは家の「土台」のようで、企業は断固としてこの「土台」をしっかりと打ち固めなければならない、「土台」が安定してこそ、家は高くて良くて安全である<sup>11</sup>。

---

<sup>10</sup> 『小紅書は勢いを維持できるのか。SNS型ECは競合の雲集や蜜芽なども成長加速』2019/10/11

(<https://line.me/R/ti/p/%40sqf5598o>最終アクセス日:2020年1月20日)

<sup>11</sup> 宋超（2018）『文化式品牌塑造视角下电商品牌传播研究——以三“三只松鼠”为例』北京外国语大学。

「小紅書」を運営するのは行吟信息科技有限公司（上海）で、創業者である毛文超氏（現CEO）と瞿芳氏が2013年6月に「小紅書出境購物攻略（海外買い物攻略）」というPDF文書をネット上で公開したことはじまる。その後、PCユーザーをメインターゲットに、旅行の渡航先など海外でのショッピング情報を提供するプラットフォームとして成功した。現地のインタビュー記事によると、毛氏が戦略を立案し、瞿氏が組織の管理を担っていたという。

約2年後、プラットフォームはアプリへ移行したが、サービスの柱はまだ海外ショッピング情報の提供にすぎなかった。しかし、これだけではユーザーは帰国するとアプリを利用しなくなってしまう。ユーザーをつなぎとめておくためには、いつでも買い物に関する役立つ情報が手に入るようにすることが必要だと毛氏は考えた。そこでユーザーが購入した商品の写真や価格などを投稿できるようにし、ユーザー同士が交流できるようにした。つまり、SNSの要素を取り入れたのだ。もともとは文章と画像による投稿が主だったが、最近では動画も増えている。さらに2014年末からはEC機能「福利社」を実装し、まずは自社で仕入れた製品の販売を開始。現在の礎ができあがった。

2013年10月、「小紅書」は最初の製品であるPDF版を8カ国から購入した買い物攻略。2013年12月、「小紅書」はUGC戦略(UGCとはUser Generated Contents(ユーザー生成コンテンツ)の略である。)を主としたバージョン1.0をリリースした。「小紅書」バージョン1.3は正式に「小紅書ショッピングノート」と改名し、これまで香港でのショッピングに限られていた地域を世界の8カ国に広げた。また、KOL戦略<sup>12</sup>(KOLとはキーオピニオンリーダー(Key Opinion Leader)の略である)を使って、「小紅書」の機能を更に改善し、次第にコミュニティの構築を改善した。2014年3月には、わずか3か月の「小紅書」をラインアップし、0人から10万人までのユーザーの蓄積を完了した。

2014年8月、「小紅書」は「秒殺」の早押しモードで電子商取引の分野で試すことを行い、コミュニティの中で評判の良い商品を販売し、ユーザーの「買えないように見える」問題を解決した。「小紅書福利社」の直営モデルを確立し、商品の正品を確保する。2015年に鄭州市の自営保税倉庫と深圳自営保税倉庫を建設し、2015年5月までにゼロ広告の投入で「小紅書福利社」の売上高が2億人民元を突破した。「商

---

<sup>12</sup> 『KOLとは？インフルエンサーとの違いについて』

(<https://ghold.biz/kol-influencer/>最終アクセス日：2020年1月27日)

城」業務を開拓すると同時に、「小紅書」もコミュニティプラットフォームの構造調整の最適化を図り、トップページ、個人ページ、発見ページを更新した。これによって、「小紅書」自体の位置づけも「いいものを見つけること」から「コミュニティやライフスタイル」に変わってきた。

この時期、「小紅書」は受け手の需要に立脚し、主に四方面から資源の最適化を行った。第一に、ソフトウェアの内容を豊富にし、社会的機能を作ること。第二に、市場の入り口を探し、電子商取引機能を増加する。第三に、プラットフォームの構造を改善し、ユーザーの体験を向上させる。第四に、エージェントの優勢に合わせて、自身の定位を最適化する。

### 3-2-2. 小紅書の成長期

ブランドの成長期とは、ブランドが認知され、シェアが上昇し始める時期のことである。この時期、消費者はブランドに対する認知と理解をさらに深め、初期の試みを経て、消費者が満足していれば、何度も購入を繰り返し、購入の数も消費者の数も多くなる。この段階で、企業はブランド伝播の様々な方式を活用し、消費者のブランド忠誠度を高めていく。

この時期に「小紅書」は製品形態において、生活の各方面への浸透をさらに重視した。コミュニティの中のかち合いの内容と商城の中の商品もすべて以前の海外の整沢なブランドから国内外の各価格帯のホットなブランドまで拡大した。社交と電子商取引の間で、次第に社交の方向に傾いていき、2018年6月、「小紅書」は自身のジャンルをショッピングから社交に変更した。短いビデオの急速な発展に従って、「小紅書」ブランドのノートタイプもビデオノートへの転換を完成した。2019年の新年の始めに、「小紅書」の組織全体の構造に対して最適な改善を行い、「小紅書」はショッピングノート-コミュニティ-生活様式のかち合いからの転換を完成させた。

この時期、「小紅書」はユーザーと市場の需要に応じて、主に5つの面から資源の最適化を行う。第一に、製品の種類は生活化し、製品は海外から国内へ、ぜいたく品からホットスポットの半分への転換を実現した。第二に、「社交+電子商取引」の二重属性に直面し、「小紅書」は「社交」に傾斜した発展戦略を実施する。第三に、現在のホットスポットと結合し、自身のプラットフォームの建設を更に改善する。第四に、内部組織構造の改善を行う。第五、プラットフォームの優勢と視聴者の需要に基づい

て、段階的に標語を改善する<sup>13</sup>。

### 3-3. 小紅書同類 EC ブランドマネジメント規則

本項「小紅書」のブランドマネジメントの分析を通じて、筆者は「小紅書」のブランドマネジメントのいくつかの特徴によって「小紅書」を代表とする同種の電子商取引がブランドマネジメントを行う時の一般的な規則をまとめることができる。

#### (1) ブランドマネジメントのユーザーの低年齢化

「小紅書」を代表とする電子商取引会社はブランドマネジメントを行う時、視聴者の主体定位は多く若くなり、消費主体は20代であり、彼女達は独特な消費習慣と生活様式を持っている。この部分の人は比較的に強い消費能力と消費の潜在力を持っていて、体験的消費とシーン化の消費内容にももっと注意します。上述の特徴に対して、受け手の角度から着手し、受け手を分類することによって、消費者の電子商取引に対する基本的な要求を満たし、現代人の消費心理に符合する。

#### (2) ブランドマネジメントのコンテンツをマニュアル化

広告だけでブランドを形成するのはもう有効ではなく、「小紅書」を代表とする電子商取引は質の良い内容駆動、ブランドマネジメントを重点化する。企業は十分に受け手の心理と受け手の需要に迎合する基礎の上で、データベース技術とユーザー間の情報の相互作用を通じて、正確に消費者の好みを掌握できる。さらに受け手の需要に応じて、リアルタイムの推薦にその需要を実現できる次第に受け手のロイヤリティを育成ことが出来るようになる。

#### (3) コミュニティプラットフォームの発展は垂直的である

「小紅書」を代表とする電子商取引会社はブランドマネジメントの過程において、プラットフォームの建設と運営を重視する。主にこれらがますますプラットフォームの「コミュニティ」属性に注目し、ユーザーがプラットフォーム上で交流する意見と分かち合う商品使用体験を社交内容とし、ユーザー間の相互性とプラットフォームの活発度を増加させる。また、垂直コミュニティを主とし、特定のユーザグループと特定のドメインの内容を持つ。垂直的なコミュニティとは何でしょうか?簡単にいうと、垂直コミュニティとは、単一のある領域やあるテーマのコミュニティのことである。一

---

<sup>13</sup> 鄒源源(2019)「小紅書品牌傳播研究」

方、領域が全面的に多様化し、統合されたコミュニティを平行コミュニティと呼ぶ<sup>14</sup>。

#### (4) ブランドマネジメントの形態を体系化する

ブランドマネジメントでは、試行錯誤を重ねながら、自分のマネジメントスタイルに最適な組み合わせを模索している。ここで注意しなければならないのは、ブランドが使うすべての管理スタイルが自分のブランドイメージに合っていることで、ブランド管理とブランド間の接着性を高め、暗黙化する効果があるということだ。

#### (5) ブランドマネジメントのあり方を全面化する

前期の「小紅書」ブランドマネジメントの現状を分析した結果、「小紅書」に代表される電子商取引はブランド管理の中期に、次第に多種のブランド管理策略を統合し、SNSなどのメディア資源を通じてブランドイメージを宣伝し、全面的なブランド伝播を行う。これによってブランドの伝播範囲を拡大し、受け手との距離を近づけ、ブランドの影響力を強める<sup>15</sup>。

## 4. おわりに

消費がアップグレードした時代に人々の購買意欲は更に強くなり、迅速な支払いの普及は視聴者の消費ルートを広げた。これらは「小紅書」の発展に有利な条件を提供した。2回のモデルチェンジを経験した後、「小紅書」プラットフォームの機能は次第に成熟し、前期のユーザーの蓄積を加えると、「小紅書」は発展の黄金期を迎えた。この時期は「小紅書」がブランドを生み出す最適な時期でもある。

筆者はブランドマネジメントをフレームにして、「小紅書」内部のソフト・ハード設備からブランドマネジメントの活動、広告伝播などの分析から、「小紅書」が置かれているブランド市場の段階と各段階のブランドマネジメントの重点を整理した。

ブランドは創業期には、内部のブランドマネジメントを重視する。製品自体の品質、特徴、企業の組織構造、さらに企業や製品に伝えるイメージ、価値観、文化などにも初期に注意すべきことがある。「小紅書」は創業期に、積極的に発展戦略を調整し、製品のモデルチェンジとアップグレードを行った<sup>16</sup>。

ブランドは成長期に入ってから、ブランド戦略の統一を重視し、製品、ブランドの特性に合わせてブランドマネジメントを分析し、適切な管理方式を選択する。この段階

---

<sup>14</sup> 知乎 (<https://www.zhihu.com/topic/19560014/hot> 最終アクセス日：2020年1月27日)

<sup>15</sup> 陈琼「我国跨境电子商务的发展和應用研究」(2015) 云南大学

<sup>16</sup> 「競争優位のブランド戦略」(日本経済新聞出版社)

で企業が管理する際に重要なのは、数量ではなく品質であり、自分の管理方式に最適化し、「1+1>2」のブランド管理効果を生み出すことだ。「小紅書」の発展は今まで、すでに初期から成長期への移行が完了しており、「小紅書」のブランド管理の面での分析によると、「小紅書」は現在成長期にあり、成熟期に移行している。この段階で、「小紅書」は広告伝播とスポンサーを増やし、ブランドマネジメントの手段を最適に統合した。

ブランドは成熟期に入ると、量的転換を経験するため、ユーザーの消費体験を収集し、UGC 戦略に回帰し、企業内部から新たな再編を行い、ユーザー間の双方向の相互作用を通じてブランドの伝播を促進し、ブランドの発展に新たな態勢を迎える。「小紅書」の今後のブランド管理について筆者は個人的な最適化意見を提出した。

(1) UGC 戦略を強固にする。ユーザーのシェアモードを更に改善し、定期的にユーザーのある時期の気にする需要を統計し、話題を募集、ノートを発表する。

(2) KOL 戦略の最適化と革新。あまりにも多くの有名人を起用し、スポンサー活動をするとユーザが審美的疲労を感じるため、KOL の伝え方を豊富にし、ユーザの参加意欲を引き出す必要がある。

(3) 独自のプライベートブランド商品を開発し、ブランド競争力を高める。

「小紅書」は、将来的にブランドを発展させるためのさらなる行動をとる必要があると考える。どのように良好なユーザーの体験を維持し、更に向上させるかは、「小紅書」ブランドマネジメントが直面する挑戦である。

### 【参考文献】

- [1] A.V. Muthukrishnan and Barton A. Weitz (1990) “Role of Product Knowledge in Brand Extensions.” *Advances in consumer Research* Vol. 18. pp.407-413
- [2] Arvind Rangaswamy, Raymond Burke, and Terence A. Olivia (1993) “Brand Equity and the Extendibility of Brand Names,” *International Journal of Research in Marketing*10 pp. 61-75
- [3] David M. Boush (1997) “Brand Name Effects on Interproduct Similarity Judgments,” *Marketing Letters* 8. pp. 419-427
- [4] Pal M Herr. Peter H Farquhar, and Russell H. Fazio (1996) “Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extension,” *Journal of Consumer Psychology* 5. No. 2. pp.135-159
- [5] Philip Nelson, “Information and Consumer Behavior,” *Journal of*

- Political Economy* 78 (1970) pp. 311-329; and Michael R. Darby and Edi Karni, "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics* 16 (April 1974) pp. 67-88
- [6] 恩蔵直人、亀井昭宏(2003) 「ブランド要素の戦略論理」(早稲田大学出版社)
- [7] 恩蔵直人(2005) 「競争優位のブランド戦略」(日本経済新聞出版社)
- [8] ケビン・レーン・ケラー (2003) 「ケラーの戦略的ブランディング」  
(恩蔵直人研究室共訳、東急エージェンシー)
- [9] ケビン・レーン・ケラー (2010) 「戦略的ブランド・マネジメント」  
(恩蔵直人研究室共訳、東急エージェンシー)
- [10] 田中慎一 (2007) 「ブランディングとはコミュニケーション力学を活用し、人の意識を変えるもの」。
- [11] 松本大吾(2010)「同一化アプローチによるブランド・リレーションシップの解明」  
東洋大学 消費者行動研究
- [12] 棚橋弘季 (2005/4/5) 「ブランド・マネジメントの仕組みをつくる」
- [13] 陈琼 (2015) 「我国跨境電子商務的發展和応用研究」 云南大学
- [14] 郜源源 (2019) 「小紅書品牌伝播研究」
- [15] 黄軼群 (2017) 「购物分享 APP 引爆网络社群营销」『中外企業家』(may 2017)  
pp.24-25.
- [16] 刘璐 (2016) 「社区電商小紅書的品牌建构——以日本電通蜂窩模型为分析工具」  
『青年記者』(17) pp.96-97.
- [17] 宋超 (2018) 「文化式品牌塑造视角下电商品牌传播研究---以三“三只松鼠”为例」  
北京外国语大学
- [18] 周卉 (2016) 「从小紅書微信文案特征看品牌如何做内容運營」『新聞研究導刊』  
(15) pp.66-73.

#### 【参考ウェブサイト】

- [1] 「American Marketing Association 公式サイト」  
(<https://www.ama.org> 最終アクセス日：2020年1月3日)
- [2] 「小紅書公式サイト」  
(<https://www.xiaohongshu.com/>：最終アクセス日 2020年1月13日)
- [3] 「企业品牌进行小紅書营销的三个要点」  
(<https://www.jianshu.com/p/18f793f24755> :最終アクセス日 2020年1月10日)
- [4] 「小紅書品牌运营推广的核心」

- (<https://zhuanlan.zhihu.com/p/85427443> : 最終アクセス日 2020 年 1 月 8 日)
- [5] 「KOL とは？インフルエンサーとの違いについて」  
(<https://ghold.biz/kol-infulencer/>最終アクセス日：2020 年 1 月 27 日)
- [6] 「知乎公式サイト」  
(<https://www.zhihu.com/topic/19560014/hot> 最終アクセス日：2020 年 1 月 27 日)
- [7] 「小紅書は勢いを維持できるのか。SNS 型 EC は競合の雲集や蜜芽なども成長加速」 2019/10/11  
( <https://line.me/R/ti/p/%40sqf5598o> 最終アクセス日：2020 年 1 月 10 日)
- [8] 「小紅書 (RED) はどのようにしてソーシャル EC アプリを立ち上げたのか？」  
2018/06/11 中国ビジネラボ  
(<https://lxr.co.jp/blog/7913/>最終アクセス日：2020 年 1 月 10 日)
- [9] 「小紅書は勢いを維持できるのか。SNS 型 EC は競合の雲集や蜜芽なども成長加速」  
2019/10/11  
( <https://line.me/R/ti/p/%40sqf5598o> 最終アクセス日：2020 年 1 月 12 日)