

精典案例 JIngDianAnLi

服装业遇模式“关口” 利郎 潜修 3 年图谋巨变

□ 杨玉云

过去的十年,对于中国男装行业来说,是黄金十年。

伴随中国经济的高速发展,男装行业也经历了一轮超速发展阶段,抓住机遇的公司已经完成了原始积累。

如果说 2008 年源于美国的金融危机只是让服装行业打了个喷嚏,接踵而来的欧债危机才真正令从业人士感到彻骨的寒冷,出口萎缩,成本上升、内需不振、国外品牌服装蜂拥而入,本土服装品牌遭遇前所未有的困难。

面对急速变化的市场,品牌服装企业的掌舵人在想什么?他们如何应对?

“我们不是收缩战线,而是主动调整,修练内功,等待几年。”中国利郎有限公司(以下简称利郎)行政总裁王良星在谈起公司的变化时如是表述。

已经结束的 2013 年春夏订货会上,利郎主品牌 LILANZ 订货总金额下降了 9%,这令习惯两位数增长的王良星颇感不爽,不过他承认,“这是预料之中的事,我们已经调整了今年的开店计划,未来将着力于提升品牌价值。”

疾进年代

快速增长的业绩数字表现了发展的速度与膨胀的规模。

2006 年,利郎营收 41 亿元;2009 年,即利郎在香港上市的当年,全年营收 15.5 亿元,比金融危机爆发的 2008 年增长了 42 亿元;到 2011 年,财报显示收入达 27 亿元,税前利润 7.5 亿元。

即便是 2012 年中期业绩,利郎仍然保持了较高的增幅,营业额约人民币 12.59 亿元,与去年同期比较增加 22%,毛利约 4.99 亿元,上升 32.9%。

不过,资本市场并未给予利郎业绩高速增长相同的热情,从 2010 年 10 月 4 日利郎股价创下 13.98 元的高点后,便一路下泻,受到 2013 年春夏季订单下滑的影响,利郎股价在今年 9 月 26 日跌至 3.85 港元,不到两年跌掉了 72%,远高于同期香港恒生指数约 10% 的跌幅。

尽管由于多种因素的影响,股价并不能真正反映上市公司的价值,但服装行业库存高企、品牌缺乏竞争力却是公开的秘密。国际高级时装品牌在中国加快开直营店和以快时尚著称的 ZARA、H&M、优衣库等等在中国迅速掀起的影响力,以及为国外做贴牌加工的服装企业纷纷转向国内市场,恐怕才是影响投资者决策的真正因素。



广西质量发展论坛举行 玉柴八大亮点受关注

10 月 29 日下午,由自治区实施质量兴桂领导小组办公室、自治区质监局、自治区工信委、广西出入境检验检疫局联合主办的广西质量发展论坛在南宁举行。本次论坛以“贯彻质量发展纲要,推进质量强桂建设”为主题,共商广西质量发展大计。国家质检总局副局长刘平均、自治区人大常委会副主任文明出席会议并致辞。玉柴股份公司总经理吴其伟作为首届自治区主席质量奖获奖企业代表在论坛上发表演讲。

论坛上,吴其伟从企业概况、企业亮点两大方面阐述了玉柴在质量管控方面取得的卓越成效,介绍了玉柴推行卓越绩效管理模式的八大亮点:一是底蕴深厚的企业文化,二是国内顶尖的创新能力,三是引领同行的营销服务,四是以人为本的人才理念,五是国际一流的基础设施,六是卓越完善的质量控制,七是互利共赢的相关方关系,八是积极履行社会责任。

与会部分专家学者、企业、地方政府、自治区有关部门代表也先后发表演讲,为实施质量强桂战略出谋划策。

本次论坛旨在进一步深入贯彻落实国务院《质量发展纲要》和王岐山副总理在首届中



◎利郎总裁王良星

截至 2012 年 6 月底,利郎旗下“LILANZ”及“L2”两个品牌的零售店达 3386 个,总店铺面积为 36.66 万平方米,今年预计开店 300 个左右,基本覆盖了全国具有一定消费力的二三四线城市。

升级需 3.5 年

王良星并不讳言过去的成长已经成为历史,他对市场环境的变化有清醒的认识。“目前男装行业需要抹掉浮躁,过去的高增长掩盖了发展中存在的问题,”王良星说。

“以前,只要质量过得去的衣服,生产出来就不愁卖,现在消费者挑剔多了,口味也变了,挑选衣服时更加理性,对服装的设计、面料和品牌的要求很高,很多服装企业还未适应这一变化。”服装行业一位资深人士表示。设计落后、质量不佳、品牌不彰几乎是国内服装业面临的普遍问题。

调整发展模式是服装企业必须面临的一道关口。

2010 年,利郎推出了子品牌 L2,目标消费者主要是那些 20-30 岁的年轻职场人员,这部分人最潮、爱时尚,同时 L2 延续了主品牌 LILANZ 的商务概念。

与此前本土服装习惯于走农村包围城市路线不同,L2 一开始就入驻一二线城市,且在上海组建了一个全新的设计团队,同时在意大利米兰建立了一个设计室,期望通过两个团队的合作,打造具有符合国际潮流的时尚产品。

这是利郎调整的第一步,即走多品牌路线,在延续其赖以成名的商务特色基础上,打造高端个性、时尚、商务和休闲四大系列,满足同类消费者不同时间段的着装需求和不同消费者的个性化选择。

利郎正在进行的另一项工程是提高服务质量,提升消费者购物满意度,办法就是强化终端培训。王良星说,现在利郎每年投入几千万去培训代理商的老总、分公司老总 and 加盟商老板。3000 多个专卖店要从导购员到店长都进行培训,也是一项很艰巨的工作,需要很长时间的很大的耐心。

如此培训有无必要?王良星表示,打造一个和品牌相称的服务体系不可或缺。凡有商场试穿衣服经历的人,很少没经历过这种折磨:不管试穿什么衣服,店员都一个劲儿说

设计落后、质量不佳、品牌不彰几乎是国内服装业面临的普遍问题。调整发展模式是服装企业必须面临的一道关口。5 年时间,利郎营收从 4 亿暴增为 27 亿,高速发展掩盖了哪些问题?利郎为何投入巨资强化终端培训?

好,而且还不断推荐你不喜欢的颜色或款式。王良星希望通过专业的培训彻底改变消费者的体验,提高服务水平,把店员改造成服装搭配师、着装顾问、利郎文化和品牌的布道者,而不是单纯的服装销售员。

利郎另一项秘而不宣的计划是改造店面。据利郎相关人士透露,新的第三代店铺设计已于 7 月份推出,从店面、墙身背板和配件摆设均统一以竹叶为设计概念,整体感觉时尚且高雅大方。并计划下半年起重新装修 300 至 350 家店,预计整个店铺整改计划历时约 3 年半,至 2015 年完成。

王良星称,现在已经不是赚快钱的时候了,我们开始学习国外品牌,从软硬件方面提升整体质量,沉下心来把一个细节做好,不再把发展规模和速度放在第一位,而是强化升级,通过提高单店业绩实现利郎的巨变,而管理层设定的这一全面改造提升时间是 3 年半。

文化利郎

到 2015 年,利郎能否如愿实现其蜕变目标?

王良星说,利郎一直致力于提升品牌价值,我们不会去做奢侈品,但我们一直在打造高端产品。

按王良星的解释,“利郎”,即胜利、成功,即是成功的男人。早在 2002 年,利郎即选中了陈道明作为品牌形象代言人。利郎延续多年的陈氏广告皆体现了“儒雅而不失硬朗,霸气亦不失智慧”的理想中国男人形象。随着陈道明的红火,利郎亦随之获益匪浅。利郎多年的广告策略表现了其欲以传统文化为主线,打造中国的国际时装品牌的野心。从早期的“进,固然需要勇气,退更需要智慧用心,取舍之间彰显智慧”,到后来的“多则惑,少则明”,“世界无界,心容则容”,以及今年伦敦奥运会期间投放的在纽约时代广场制作的“我们的时代”的广告片——“取舍彰显智慧,执著成就梦想”,“简约不简单”这一核心诉求由在每一支广告中均不断回响。

从早期的服装批发到服装零售,到现在服装企业正在孜孜以求的品牌零售,服装企业的认识随着中国经济的飞跃而有了巨大改变。但是,任何一个品牌的核心因素都是文化,其根基是上乘的产品质量。



◎广西玉柴机器股份有限公司总经理吴其伟在论坛上发表演讲。

国质量发展论坛的讲话精神,引导全区各行各业加强质量管理,追求卓越,提高产品质量、工程质量、服务质量、生态与环境质量总体水平,促进产业振兴,增强我区经济综合实力,加快实现富民强桂新跨越提供强有力的质量支撑。

自治区实施质量兴桂战略工作领导小组各成员单位相关负责人,荣获首届自治区主席质量奖和 2011 年广西名牌产品、广西优质产品的企业代表,以及自治区质监局、广西出入境检验检疫局代表等共 200 多人参加了当天的会议。(邹卉)

盛大游戏遇失守危机

净利跌出行业前三

去年 11 月,盛大成功私有化,此后公司进入新一轮调整期。受此影响,盛大平台的大本营——盛大游戏成了“被殃及的池鱼”。盛大游戏二季度财报数据显示,其净利润已被挤至行业第四。

盛大游戏二季度财报显示,净营收为 11.305 亿元,同比下降 14.4%,环比下降 18.6%;净利润为 3.084 亿元,同比增长 1.0%,环比下降 8.4%。

值得注意的是,二季度搜狐旗下的畅游凭借网页游戏的助力,当季 43.92 亿元的净利润已经超过了盛大游戏的 3.08 亿元。至此,在腾讯、网易、盛大、畅游、完美、巨人等网游“六君子”排名中,曾经的霸主盛大游戏,净利润排名已跌至行业第四的位置,前三甲分别为腾讯、网易、畅游。

在各种下滑的数据中,盛大游戏的净利润同比增长了 1%,这主要是因为运营成本的控制。今年第二季度,盛大游戏总运营费用大幅削减至 3.507 亿元,同比下降 20.2%,环比下降 19.8%。

自今年年初开始,盛大游戏便不断传出各种“瘦身”动作。

为了提高营收,年初以来,盛大游戏内部一些新兴项目已被砍掉。盛大游戏 CEO 张向东告诉记者:“这是很正常的事情。有的是立项没通过,有的是与其他产品重叠,有的是合同到期了。盛大游戏成立到现在,我们运营过的项目加起来有七八十个,但是现在只有 40 多个。现在不是任何游戏都能挣钱,经营不好的项目没有必要浪费时间。”

此外,随着移动互联网的爆发式增

长,手机游戏和网页游戏迎来发展黄金期,靠大型游戏起家的盛大游戏也开始转型。

张向东透露,公司肯定会继续加大轻度微端游戏和手机游戏的投入力度,把现有的一些大型游戏移植到手机平台上来,从而将电脑、手机、平板电脑甚至智能电视等各端全部打通。

张向东坦言,集团层面是要打造一个全产业链的平台,包括游戏、视频、文学等多个业务,游戏是众多内容中的一个环节。

作为盛大集团全娱乐产业链的“急先锋”,盛大游戏在不久前启动了网游大电影的制作。该公司旗下人气 3D 动作网游《龙之谷》,将投入电影制作,打造国内首部游戏主题电影。

在记者采访中,不少业内人士认为,陈天桥提出的新生态链条图谱,仍然没有离开“内容战略”的宗旨,这一策略将会使盛大游戏发展受限。

中国移动互联网产业联盟秘书长李易认为,盛大之所以面临现在的情况,主要原因是脱离了原来的主营业务——游戏,最终导致各个子业务都失去了竞争力。

不过易观国际首席分析师李智持相反观点:“盛大游戏的用户虽然偏娱乐,但仍然有过千万的量,商业价值还是存在的。文学和视频目前还不能很快盈利,所以游戏担负的压力和责任更大。”

(陶力)



老字号如何“转型重生”

许多当年名冠四方的中国老品牌早已衰败,甚至消失殆尽;但也有那么十来个品牌依旧风生水起,例如茅台、双妹和老凤祥等。上海交通大学品牌研究所所长余明阳说:“中国有 1.5 万个老品牌,有 1500 个还活着,150 个活的还算不错,但只有 10 个能够称得上活得很好。”

死掉的自然是因为不思变革,被时代洪流冲走了;但活下的却有着各自不同的存活之道。

上世纪 80 年代被列为结婚三大件的“蝴蝶牌”缝纫机曾经一票难求,千金不换。当时上海市普通工人的月工资不过三四十元,而一台蝴蝶牌缝纫机的价格却高达 150 元,其价格相当于现在高级商场的 Prada。但随着成衣市场的日臻成熟,家用缝纫机逐渐淡出视野,沉寂十多年,成为老屋里的古董被尘封。

时尚界大牌的新宠:老年顾客裂帛姐妹:从流浪西南开始的 6 亿电商设计师中国品牌失败的四大大关键因素可谁又想到,这样一个似乎注定会被时代洪流淹没的百年老品牌,虽然内销市场荒草丛生,但在海外市场依旧生命力旺盛。它与美国胜家齐名,被列为世界上最好的两款缝纫机械品牌。2000 年到 2008 年间,“蝴蝶”的海外年销量约为 44 万到近 60 万台。近几年,“蝴蝶”又收购了德国专做工业用缝制设备及自动化缝纫装置的上市公司杜克普,将目光投向了欧美市场的工业缝纫市场。虽谈不上如何风生水起,但“蝴蝶”的眼光是对的,自动化缝纫是趋势。无论科技如何发展,人总是少不了要穿衣裳的。

做缝纫机械的不似服装企业本身,要追赶潮流。每隔几年就有大量品牌被挤下时尚大道。那个曾经占据上海街头时尚霸主地位的飞跃运动鞋,也是被挤下去的一个,但有趣的是,这两年,它竟“附体”重生了。而中国老牌的飞跃鞋是真的没落了,它只会在法国人帕特里斯·巴斯蒂安重新设计飞跃鞋,将其命名为“FEIYUE”并推

向法国高端市场、在欧美市场大获成功、掀起中国复古时尚风潮之后,发帖大骂其盗用品牌,却仍旧不思改革。在这一个品牌身上,可以看到“生与死”的鲜明对比。事实上,趁着这股中国制造改革、国货兴起、复古风潮之势,许多老品牌大有文章可做。

曾经上海滩上名媛贵族争相追捧的美妆产品“双妹”正在试图重回奢侈品定位,放眼海外,再造上海名媛文化的高端美妆时尚品牌。当然除过产品创新之外,抓紧渠道也很重要。清道光年间诞生的脂粉铺子谢馥春在产品的设计方面几乎原汁原味的保留了旧配方、旧包装。在渠道上,谢馥春抓紧各大古镇、景区商业街,甚至还加入了淘宝天猫,用电商渠道扩大品牌影响力。这家古色古香的香粉铺子现在成为中国现代化妆品行业一道亮丽的风景线,连 20 岁的小姑娘们也有为数不少的为它着迷。虽不轰轰烈烈,却也偏安一隅。

上海交通大学品牌战略研究所所长余明阳将老品牌重生的秘诀归类为三:

第一,新定位,清晰抓住市场需求。就像王老吉抓住了“怕上火”的客户,双妹也抓住了它的名媛市场。

第二,抢终端。许多企业进入了误区,以为只要有品牌,狂轰滥炸砸广告就可以。事实上,终端渠道才是关键。例如雅戈尔和红豆,两家企业销售额差不多,市值却差了 10 倍,原因就是雅戈尔有终端,而红豆当初没有。而谢馥春也是抓住了与其产品文化相配的古典景区,同时不忘电商渠道。

第三,创新产品。创新,不一定是革命性的创新,有时候只需要一个微小的变化就可以。例如巴斯蒂安重新设计飞跃运动鞋,他也只是在原本飞跃鞋的基础上做了微创新,将一些微小的时尚元素进去,例如高帮、黑色皮料,其复古的风格并未改变。(吴辑)