

因与上海家化股权合作一波三折,曾有“新中国第一表”美誉的海鸥表命运近日引发关注。记者发现,探索转型奢侈品却遭“冷遇”的老字号并不止“海鸥”一家。中国作为全球第二大奢侈品市场,近年却一直被海外品牌牢牢占据,国产老字号缘何难以分得一杯羹?专家认为,老字号扎堆进军“奢侈品”并非捷径,只有创新产品和管理体制才能重获竞争力。

海鸥表遇冷 老字号扎堆进军“奢侈品”

■ 杜放 周琳

国产老字号扎堆进军“奢侈品”

2012 年,中国已成为全球第二大奢侈品市场。据瑞士钟表业联合会统计,仅 2012 年前 11 个月,我国进口瑞士手表总值约合人民币 99.65 亿元,较 2010 年同期增长 58.2%。

然而,作为瑞士手表的第三大出口地,我国本土钟表转型奢侈品却频频遇阻。继先后与香港宜进利、周大福合作后,近日因上海家化与资方出现分歧,天津海鸥表引入投资者的尝试面临搁浅。

有数据显示,海鸥机械手表机芯年生产能力达 600 万只,占全国的 50%,还自主研发了“陀飞轮”、“三问报时”等技术。

事实上,向奢侈品进军的国产老字号并非“海鸥”一家。创始于 1663 年的张小泉也推出了“行云流水”系列产品,多款菜刀售价达千元,其中一款“金丝柄切片刀”标价为 1156 元;上海牌限量双陀飞轮手表也曾卖到每只 30 万元。

复旦大学管理学院奢侈品品牌研究学者卢晓认为,尽管我国一些品牌努力开发出高端产品,尽管质量与产品设计仍较粗糙,工艺精度不及法国、瑞士等国的制造商。如果企业在人员配置、公司架构上仍沿袭传统体制,或未真正以市场为导向,走高端路线就仍属“依葫芦画瓢”。

在不少消费者看来,奢侈品已经成为“欧美高端品牌”的代名词,“原产地效应”也让消费者趋之若鹜。一位淘宝“三钻卖家”告

延伸阅读

在中国奢侈品行业里,人们最经常讨论的一个话题是,这个国家什么时候能够生产让消费者真正愿意购买的本土奢侈品牌。在过去两年里,这个话题变得越来越迫切。

此前中国政府推出了第十二个五年计划,这项计划主要提倡培养在全球范围内具有竞争力的中国本土品牌,提升产品价值链。

尽管中国在北京和上海都有新一代的独立设计师,他们不断设计出风格前卫的新作品,逐步在世界舞台受到欢迎,但是有影响力的品牌依然很少,而中国品牌(通过发布新作品和副品牌)走向高端市场的努力经常遭遇阻碍。除了得到主要国际合作伙伴支持的知名中国品牌,比如爱马仕(Hermès)创立的时尚品牌“上下”,历峰集团(Richemont)旗下的“上海滩”,以及麒麟珠宝(最近由 PPR 集团收购),很少有真正的行业领袖涌现出来,成为中国首个在国际上获得成功的高端品牌。

然而,这并不是因为中国品牌缺乏尝试。在最近几年里,中国的本土品牌已经投入了大量资金,提升他们的品牌形象,许多品牌得到了众多有影响力人士的支持,比如出版商洪晃。洪晃在北京的精品店薄荷糯米葱(BNC)只出售本土品牌 and 设计师的作品,她在 2011 年说过:“中国最终将成为世界上

管理学堂

“速人”董事长:“抢人”的秘诀

现代企业的竞争是人才的竞争。“速人”公司创始人董事长浩琪谈到公司成功经验时,特别讲到了人才的重要性,他认为正是合适、优秀人才的共同努力促成了公司现今的发展势头。而人才是“抢”来的。

在招聘中,浩琪一直沿用这样的惯例:每每有大招聘会,特别是 IT 专场,他都坚持亲自参加现场招聘。在他看来,与网络招聘、猎头招聘相比,现场招聘的优势在于可以在某一特定时间段见到多位应聘者,不仅省去了其他招聘方式所需的时间成本和应聘者的舟车劳顿,更能直观地与应聘者交流,在一天内进行横向比较,迅速作出决定。现任“速人”公司技术研发副总裁的栩嘉当初就是被浩琪“抢”走的。栩嘉所学的是软件编程专业,在校期间,他担任研究生会主席,并已公开发表 10 多篇学术文章,参与开发的软件还曾在全国多次比赛中获奖并有一项软件申请了专利……他认为凭实力,自己应该是某一岗位激烈竞争中的唯一胜出者。

栩嘉来到全省规模最大的毕业生招聘会,他在摊位前的驻足和颇有兴趣的眼神,加之其学生干部的气质,被浩琪看在眼里,主动问道:“同学,我们公司刚成立不久,十分需要 IT 行业的精英人才,虽然工资待遇赶不上大公司,但在行业内仍属中上,关键发展空间很大。如果您不介意的话,是否有幸要您一份简历?”栩嘉也没有多想,稍微问了几个问题,留下一份简历,继续向前走。没过几个摊位,栩嘉接到来电,对方很有礼貌地问:“是栩先生吗?我是‘速人’公司软件开发项目部经理,人力资源部同事刚来电话转告了老总的意思,说您各方面都很优秀,公司很需要您这样的人才。可否到公司来谈谈?”如此快的速度让栩嘉有些惊讶,而且“老总的意见”,更多了些好感。电话那边说,“今天上午可以吗?因为下午要出差,一周以后才回来,不知您是否方便,公司离人才市场大约 40 分钟公交路程。如果能来,我可以等您一下。”栩嘉决定马上动身。

来到“速人”公司,独特的现代化内饰让栩嘉眼前一亮。接待他的是刚才电话里的邓经理,开门见山:“我们老总对你很器重,要求我在技术上和你做一下进一步交流,看看我们之间是否能够建立合作。”邓经理向栩嘉介绍了公司软件开发项目方面的工作,正好与自己的擅长点及发展意愿比较吻合。最后,邓经理说,“通过交流,我很同意浩总对你的看法,随时欢迎你来签约。”“虽说你还没毕业,但按照老总要求,工资按照正式员工的标准执行。”栩嘉心动了,经过几天的犹豫,最终与“速人”签订了合同。事实证明,当初的决定是正确的,公司不断壮大,自己也迅速成长,现在作为企业高管,除了薪资待遇,还持有公司股份。浩琪董事长总结了自己“抢人”的诀窍。

诀窍一:根据简历情况和英雄惺惺相惜产生的“眼缘”,浩琪一眼看中的心仪人才,就立志拿下。他会要求用人部门负责人配合在招聘现场收到简历半小时后打电话给应聘者,如此快的速度能让其领教“速人”公司的速度效率和求才若渴,更能避免时间漫长应聘者忘却曾投过简历,“老总的意思”“要求立即打电话”足以体现公司对应聘者的重视。“马上要出差”等理由其实是噱头,可以让求职者迅速离开招聘现场,不给其他公司留机会,而且招聘会当天求职者时间一般不会冲突。

诀窍二:浩琪有足够的自信,实地面谈,公司的硬件环境足以吸引应聘者。用人部门被给予了足够的授权,如果进一步交流合适,部门负责人就可以在事先定好的薪资范围内拍板。“随时可以签合同”紧适度,既不会太紧,让求职者感觉公司急着要把自己“骗到手”或有其他目的,也不会太松,因为“实习或试用期间的工资和正式员工一样”让应聘者很难有勇气拒绝。

“抢”人的秘诀,在于心理学的运用与时机的把握,“抢”到了心,得到“才”即在情理之中。(续培冬)



品牌重视技术和质量,就能够满足大众化需求。但品牌一旦形成固有定位,消费者就会自然认为其适用于大众化消费群体,这种印象不能仅靠提高售价而改变,单纯的涨价也很难形成奢侈品牌。

专家说法

老字号重生需更重视体制创新

据咨询机构贝恩发布的报告,2012 年中国人购入奢侈品占全球的 1/4,是最大的奢侈品消费群体,60%的商品均在境外购入。专家认为,热衷走高端之路的国产老字号应更重创新,而不是仅仅盯着奢侈品市场这块“大蛋糕”。

为促进老字号创新发展,商务部于 2006 年起在全国实施“振兴老字号工程”。按照商务部等多部委联合发布的《关于保护和促进老字号发展的若干意见》,我国将鼓励老字号企业开展资本运作,支持符合条件的老字号企业上市。据悉,上海、重庆等地也将老字号发展纳入城市规划或商业规划。晁钢令认为,除了加快体制创新,一些老字号企业也要扭转认识上的误区。海外奢侈品价格中的技术和用料价值远不及文化价值,其之所以有身份象征意义,源于社会高端群体的购买和使用。建立中国的奢侈品牌,不能只靠涨价和炒作,还要培育年轻人群等新兴消费群体。

伴随市场全球化带来的竞争,民族品牌只有区分定位,形成错位经营。卢晓认为,国产钟表、制笔业品牌需要提升设计及品质,通过现代化经营创新奢侈品运作,才能在制造业转型中形成精品路线。



诉记者,自己在淘宝上开设了欧美服装代购业务,“本以为这已经是充分竞争的市场,而且价格较贵,很难会有人问津,结果却发现不少消费者每笔购买金额都超过三四千元”。

市场倒逼老字号尽快转型

位于上海市陕西北路的老字号一条街,坐落着龙凤旗袍、亨生西服等多家老字号门店。临近节庆,仍有老字号品牌打出“大减价”等促销牌。创始于 1925 年的某老字号品牌销售人员告诉记者,原价 1280 元的皮货,折扣价可低至 700 元以下。“即使这样,销售和以前过年时节也没法比。”

市场环境的变化,让不少国产老字号感受到“寒意”,转型谋得新生已经成为必须要走的道路。然而,转型路似乎并不顺畅。据中

国社会科学院《老字号蓝皮书》调查,新产品少、管理落后和品牌影响受限,被认为是老字号发展的主要不足。复旦大学企业研究所所长张晖明认为,不少老品牌脱胎于计划经济或物质匮乏时代,在卖方市场向买方市场的转型中,不少厂商仍缺乏市场竞争力和明确定位。

与海鸥表一样陷入转型困局的还有很多其他老字号品牌。随着电子阅读和中性笔的普及,国产钢笔品牌也陷入激烈竞争。2012 年 11 月,曾经的钢笔大品牌“英雄”在上海联合产权交易所挂牌,以 250 万元报价转让上海英雄金笔厂有限公司 49% 股权。而曾与英雄堪称“瑜亮”的永生投资,经改组后一度离开制笔业务多年。

上海财经大学现代市场营销研究中心主任晁钢令认为,在计划经济时代,老字号

本土奢侈品牌路在何方?

最重要的奢侈品市场,但是我们自己并没有什么奢侈品行业可言。中国有一些生产的奢侈品有茶叶、白酒,可能还有一些补养品。但是,民族品牌还没树立起来。”

其他行业领军人物,比如深圳可派公司的总裁赵老虎,东北虎品牌的创始人张志峰,上下品牌的设计师蒋琼耳,他们都相信通过运用中国历史悠久的精湛工艺,中国本土品牌最终将吸引富裕的中国消费者,远离他们钟爱的香奈儿(Chanel)和路易威登(Louis Vuitton)等外国品牌。早在 2010 年,爱马仕国际集团的前执行副总裁克里斯蒂安·布朗卡特(Christian Blankaert)就向中国网站《外滩商报》表示,在他的心目中,“完美的中国奢侈品牌就像书法一样——是种纯粹的极致,有种禅意。对品质的追求应该是最重要的。古代的中国漆器和陶瓷曾经为西方世界带来灵感,但是更为摩登的中国风格需要俘获中国人自己的心”。然而迄今为止,中国消费者表明他们更迷恋西方进口的商品,只有少数人对看起来内敛的小众品牌感兴趣。

在过去一年里,中国国内的奢侈品牌只



◎爱马仕曾和国内著名设计师蒋琼耳一起合作成立“上下”品牌。

能面临更为激烈的竞争,因为越来越多的中国消费者前往海外,在欧洲、韩国和美国市场购买高端商品。在国际旅行日益升温、人民币对欧元汇率走高、中国进口关税居高不下的作用下,中国消费者只能继续被迫在国外购买他们消费的大部分奢侈品,他们几乎没有动力去购买本土品牌,甚至了解本土品牌。

曲奕是济南的一名全职太太,她的衣柜就像是奢侈品店的柜台,摆放着服装、手包和配饰。提到中国本土的奢侈品牌,她唯一

知道的就是东北虎,不过她说,“那个品牌的风格不适合平时穿。”像曲奕一样,大多数中国女性对本土奢侈品牌知之甚少,更别提购买了。

不仅很少受到消费者的追捧,在中国的大型购物中心里通常也很难见到本土奢侈品牌的身影。上海恒隆购物广场(Plaza 66)的导购人员说,“恒隆购物广场没有中国本土的奢侈品牌,二楼有高端的国际品牌,但是一楼基本都是范思哲等国际大牌”。

在《环球奢侈品》杂志(Global Luxury) 2011 年的调查中,86% 的中国受访者表示,他们不会购买标有“中国制造”字样的奢侈品牌。

中国人对奢侈品的认知依然是来自欧洲和美国的高端品牌。他们对奢侈品的全部理解还是把欧洲作为奢侈品的发源地,改变这一切需要时间。中国改革开放 30 年,现在大家才开始产生一些品牌意识,但是中国还没有创造出真正的奢侈品牌。迄今为止,中国品牌还没有流行起来,本身也没有足够强的自信。因此,这可能还需要相当长的一段时间。

三大女鞋 2012 年四季度增长疲弱

消化高库存 仍是主旋律

尽管从去年第四季度逐步进入零售业旺季,但经济疲软对消费的影响仍在继续加深。国内三大女鞋品牌连日来披露的数据显示,百丽 2012 年四季度同店增幅仅 2%,逊于预期。达芙妮同店增长同样只有 2%,而千百度则为 2.7%。

消化高库存仍然是各家鞋企老板的旋律,不过记者发现,为改变现有经销商体制的库存风险,三大女鞋品牌不约而同加速向自营网络的转型。

不断扩大直营店占比

达芙妮继续削减加盟店数量,去年第四季度减少 39 家,而第三季度减少 29 家,合计全年减少加盟店达 113 家。而该公司第四季度净增加直营店数量达 260 家,全年净增加的直营门店达到 880 个。

去年 9 月,达芙妮与经销商曾因加盟政策的改变而闹得沸沸扬扬,加盟商直指达芙妮“去加盟化”过河拆桥。但达芙妮公关总监黄英哲曾对媒体表示,目前还是按照原计划,并未刻意缩减加盟商比例,未来具体行动会根据市场变化与合约来进行。

记者留意到,加速转型并不只是达芙妮一家,作为中国第二大高档女鞋零售商,千百度虽然目前还没有削减加盟店规模,但扩张速度明显放慢。该公司 2012 年上半年销售网点达到 1964 个,其中近 75% 是直营门店,25% 为加盟门店。千百度去年全年加盟店仅增 173 家,占新增门店总量的 41%;而余下 59% 的新开店都来自千百度直营店,达 245 家。

佛山星期六目前尽管还没公布最新一季运营数据,但其去年上半年的渠道建设情况显示,公司各品牌连锁店共计 1973 家,其中分销店 446 家,自营店 1527 家,后者占比也超过 77%。

加盟店体制与库存风险

就目前来看,缩小加盟比例已成为上述鞋企的整体趋势。“加盟商或代理商的渠道模式相比直营店模式,增加了渠道信息沟通和反馈的环节。”和君咨询高级咨询师徐振群表示,这种模式所采用的订货会形式的需求计划也因为环节的繁冗和延长被逐级放大,形成订单需求的“牛鞭效应”显著。

基于此,经济下行环境下,库存风险就随之水涨船高。据悉,去年上半年达芙妮的平均存货周转期从上一年 149 天增加至 202 天,速度放慢近 2 个月;存货总量达到 23.7 亿元,相较于 2011 年同期增长 15%。

星期六在库存方面更具典型性。虽然营收同比增长 22.4% 至 7.42 亿元,但该公司去年上半年净利润同比下降 16.4% 至 0.64 亿元,以至于净利润同比下降 28.95%。与此相对应的是,星期六的存货净额增加 1.07 亿元,同比增长 12.44%,存货周转次数为 0.91,低于上年同期及年初水平。国金证券纺织服装行业研究员张斌分析,此外星期六对索菲亚、菲伯利尔等子品牌、新品牌的投入也在源源不断地加大企业的库存压力。其中,一年期库存占比 72%、一至两年期占比 19%、两年期以上占比 9%,存货额较去年初也分别增长 12.36%、25.66% 和 12.69%,以至于星期六去年上半年经营活动产生的现金流量净额为 -1131 万元,同比减少 -163.52%。

自营店的盈利能力更强

据汇丰研究报告预测,达芙妮在内地独家代理另外 5 个品牌,预计 2012 年将录得 1.48 亿元 EBIT 亏损。不过,由于该公司去年下半年采取的“去加盟化”,以及采购及库存的调整消化,核心品牌存货周转天数将由 2012 年上半年的 208 天下降到目前的 190-195 天,料 2013 年存货周转天数持续正常化,介乎 170 至 180 天。

一家鞋企广州区总代理表示,对于具备一定知名度及销售业绩的鞋企来说,自营店或比加盟店的盈利水平更高。“品牌企业给加盟商的鞋品单价一般是原价的三折,但如果自营的话,最少能卖五折到六折的价钱,在品牌市场成熟度较高的三四线城市,即便算上人力、物流、租金成本,自营的利润水平也会比加盟更高。此外,货品周转速度、运营效率也更高,竞争力更强。”

作为中国鞋业品牌老大,百丽最早实施自营战略,其在业绩上的表现也最显著。截至 2012 年 6 月 30 日,该公司合计有 15964 家直营店。该公司董事局主席邓耀耀在中期业绩中表态,其中期于内地净增鞋类自营零售网点 752 家。

(田爱丽 谢婷)

