

品牌商与零售商该如何共存

董文梅/文

5 月份笔者随刘东华先生创立的正和岛到英国进行商贸交流,7 月份我再次重返英国进行商业考察,英国和中国商业环境两相对比,我感触很深。

零售“心慌慌”

最近和一些同行交流,虽然有良好的业绩,但是他们在商场的店铺依然遭遇了位置的调整,这件事令我很纠结。中国百货业目前业绩整体下滑,英伦之行让我相信中国百货零售环境还将会有更大的洗牌,更深度的调整。

当前很多百货从业者的做法,让我“看不懂”。业绩下滑,恶性竞争,一些人匆忙采取措施,希望止住下滑势头,这种心情我能理解,但可惜有些做法只怕是“饮鸩止渴”。最近很多关于零售业“去服饰化”的声音,作为服装品牌商,我们能亲身体会到一些百货商场在不断缩小服饰区域,增加餐饮、电影院、娱乐休闲区域。餐饮娱乐面积大、平效低、租金低,虽然短期内能吸引人流,但服饰区域租金高、扣点高,更符合百货商的长期商业利益。更何况,全国人民真的需要那么多的“吃喝玩乐”吗?中国百货商场正在从“打折式”的同质化迈向“吃喝玩乐式”的同质化吗?服饰消费作为“衣食住行”四大民生之首,它的位置在哪里?

网购的冲击,客流分散化,让很多零售从业者心慌意乱,不知所措,这是他们给我的感觉。但事实上他们没必要心慌。因为零售的本质是体验,服饰、餐饮、娱乐等体验性产品,一定是要在实体店完成消费的,电商不可能取代实体店,因为电商没法体验艺术、服务、生活。

电子商务所分走的市场份额,不过是体验度低的日常生活用品,这部分份额不会超过 15%。据麦肯锡公司预测,至 2020 年中国网络零售市场销售额有望达到 4200 亿—6500 亿美元,相当于 2012 年中国社会商品零售总额的 20%。

我们造访英国的商业企业,他们现在非常注重高科技营销,顾客一进去服务人员就知道你要买什么、之前买过什么,尽管运用了大数据云时代最先进的信息技术,英国顶级百货哈罗德(Harrods)运营总监 RajAssanand 仍然认为电子商务只是实体店的锦上添花,是实现实体店购物顶级体验的一种辅助。

真正需要心慌的,是失去判断力。体验性产品有哪些?什么样的品牌结构是客户群欢迎的?未来主体性的体验消费模式是什么?等等。这些问题无法判断,就只能实现“釜底抽薪”式的调整。租金扣点越调越高,一窝蜂“吃喝玩乐”,赶走自主品牌为三四流所谓“国际品牌”让路……这些才是真正令人心慌的做法。

现在的百货业 90%以上都在做房地产,房地产用百货打广告,百货沦为房地产的“门面”,如果没有房地产支撑,中国百货业还能支撑多久呢?

“衣食住行”的“衣”不可能没有销售渠道。渠道调整的过程,也是品牌商与渠道商博弈的过程。好品牌该冒出来还是会出来,不是你这个渠道,就是他那个渠道。品牌商成长时需要借道百货公司,但并不是非你不可,成熟品牌可以撤出百货公司,就像格力电器的董明珠撤出国美一样。现在中国很多女装品牌没有进驻百货公司,我相信最后一定是品牌制胜的年代。

零售的核心是体验力

我很重视英国经验,不仅是因为 T100 品牌风格是“贵族风,英伦范”,而是因为英国是现代商业模式的发源地,它的商业零售运作模式,经历了盛世和萧条的考验,很有借鉴意义。

与同质化严重的中国百货公司不同,英国百货公司呈梯队差异化发展,塔尖的 Harrods 百货,服务中产阶级的 JohnLewis,大众百货 M&S(Marks&Spencer 玛莎),还有青春百货,每个百货的定位



非常清晰。每家百货在各自的定位上,尽力凸显特色,提升客户体验力。Harrods 的一切体验围绕“奢华”二字,富丽堂皇,金碧辉煌,进了 Harrods 就像进了艺术馆、博物馆,Harrods 每年投资 10 多亿去装饰大楼,花费 3 亿装饰楼梯,楼梯建设以歌剧院形式打造,在楼梯上可以演歌剧。Harrods 百货年销售 150 亿,而我们中国销售最好的商场新光天地百货,年销售才 60 亿左右。英国人认为一个百货公司代表着一种阶层的文化,JohnLewis 装修非常地小资,即使是面向普罗大众的玛莎百货也有自己的文化个性。

与其表面化地将万达做法理解为“去服饰化”,不如从“提升客户体验”的角度提取其中的“正能量”。万达体系增加了生活类、体验类业态占比,万达在提高品牌级数,增加特色品牌,与国内外旗舰冠军品牌、潮流个性品牌、国际奢侈品牌,尤其是与国内外特色餐饮、当地最受欢迎的餐饮品牌实现合作,让万达广场更具特色、吸引力和聚客能力。

自主品牌 & 自有品牌

英国人在选择品牌服饰的时候十分注重产品的风格、个性以及文化内涵,因此英国服装品牌风格清晰,消费群体消费清晰。在英国,每个百货都有自己的个性,不会为了迎合某个奢侈品而改变定位。英国的每家百货公司都有自有品牌,从服装、床上用品、餐桌到食品……

几乎所有品类都有,他们将自有品牌以及有特色的自主品牌搭配,视作塑造百货特色的法宝。英国百货靠有特色的品牌构成留住顾客,中国百货靠打折促销快速回笼资金,他们缺乏品牌个性,缺乏发掘新品牌的决心,认为创建新品牌风险大,也不懂得如何去培养自己的品牌。

欧洲和日本等发达经济体的百货店中,自主品牌均占主导地位,通常会有专门的一层或者几层楼用来销售本土的设计师品牌或比较有特色的品牌。

反观我国,百货公司还是视洋品牌为至宝,放弃自主品牌去迎合洋品牌,包括有一些品牌商还在盲目代理洋品牌。中国早就不是“穿 Adidas 就时尚”的年代了,一些从业者的做法,真的是看轻了当下中国消费者的审美能力。一批好的本土服装品牌已经成长起来,他们完全可以帮助百货商场实现品牌构成的特色化,赢得稳定的客户群体,奈何百货业者视而不见。

与品牌共生共存

在英国,百货商场对于品牌的依赖度很高,百货店往往借助其销售的品牌商品打造自己在市场中的定位。他们还会大力培养有潜力的新品牌,例如 Harrods 百货给出差不多半层的位置,给 VictoriaBeckham(维多利亚·贝克汉姆)等新锐设计师的服装品牌做陈列销售。品牌商和百货商的确达到了相互依存的共生体的状态,因此品牌和百货商业之间互相尊重。

重视家庭消费

在 Harrods 整个儿童用品区域占据一层楼,内设儿童游乐园和儿童餐厅,童装的位置很大,小童、大童、中童,户外区、泳衣区、晚礼服区……,品牌的不同产品分布在不同区域。看惯了中国百货公司的童装区域一挤再挤,我特地提出这个问题问 Harrods 总监:为什么 Harrods 这么大的区域做童装?他的回答是:你想想真正有消费能力的是谁?是有家庭有孩子的人,而不是年轻人,这些人来购物一定是家庭消费,而童装是家庭消费的重要部分。不仅仅是 Harrods,其他英国百货也是如此,一家四、五层的百货店里就有一层至少几千平米的童装专区。英国人认为真正的消费群体应以家庭为主,只有家庭的消费才能真正带动百货消费。他们比中国人更注重孩子的穿衣品味,他们认为童装代表着家庭品味和修养。

中国的儿童基数、独生子女的现状等等,决定了我们的儿童产品消费需求只会比英国更大。儿童产品,从纸尿裤、童车童床、玩具、食品到童装,范围广销售量大,而且产品淘汰率几倍于成人产品,有很广阔的市场。目前儿童产品厂家都充分意识到这一点,就童装而言,国际奢侈品牌纷纷在国内推出童装,国内品牌也不甘落后。为什么百货公司看不到这个商机?还在一味把童装从核心位置移到边厅,再从边厅移到中岛?

失去家庭消费,百货公司最终将失去竞争力。所幸目前也有一些有眼光的国内百货从业者,逐渐意识到“家庭消费”的重要性,例如北京的金源燕莎 mall,童装等儿童用品区域逐渐扩大到整个楼层,经营业绩也初见起色。

在英国民间流行一句俗语:一流人才做商业,二流人才做科学家,三流人才做公务员。作为品牌商其中的一页,我衷心希望和优秀的零售商伙伴一起,从零售体验入手,从家庭消费入手,共生共存,共度难关,共赢明天!

(作者系 T100 亲子童装董事长)

保守主义：从政治智慧到财富智慧

刘军宁/文

有朋友说,写保守主义投资哲学的书,你算不算是跨界?我说,没有跨界。我谈的还是保守主义。我是一个保守主义者,因此我努力把保守主义的世界观尽可能运用到一切可能的生活领域。

一个行业的正当存在,除技能外,必须有其价值理念和道德支撑,金融投资行业也不例外。没有人文精神与道德基础的行业是不值得从事的行业。该书谈的不是投资的技术技巧,而是金融投资背后的人文精神与道德支撑。人文精神与道德支撑也常常是交叠的。说实话,写这本书,我有点私心,面对反商的意识形态,面对把金融投资看做罪恶的唯物主义传统,我希望看到中国的金融投资从业人士站在坚实的道德根基和深厚的人文积淀之上。我所做的就是去挖掘和培养金融投资行业背后的人文道德资源和普适智慧,为从业者提供坚实的道德根基,而非指点他人如何投资。

我不是职业政治家,但是研究保守主义政治哲学;我也不是职业投资家,但是我喜欢保守主义投资理念。价值投资就是保守主义在投资领域的直接应用。价值投资的精髓,就是保守主义的思想精髓。每个真正的价值投资者都认为自己是保守的投资者。他们不仅在投资理念上保守,在投资风格上保守,在对公司的估值上保守,在财务上保守,价值投资者还要求作为被投资对象的公司及其管理者都必须是保守的。只有如此全面保守,才能符合价值投资的要求。经典名著《基业长青》的作者也发现,长青的公司都是信奉保守主义的公司。

保守主义对人性持十分悲观的看法,认为人在本性上是不完善的,有缺陷的。这首先意味着每个人都有无知的一面,有很多东西都是一个人的知识所不及的。一个人可以通过努力学习增加知识,但是即便如此,仍不能克服无知,反而会带来新的无知。知识的岛屿越大,无知的海岸线就越长。把这种人性论应用到投资上,其结论必然是:每个投资者都有一个其知识和能力所及的能力圈。在这个圈内投资,投资者成功的把握比较大;逾越了这个能力圈,招致损失是必然的。因此,一个价值投资者必须牢牢地守

护自己的能力圈。保守主义的这一洞见,也同样适用于政府。由凡人组成的政府再强大,其能力圈也是有限的。一旦政府的作为超过了自己的能力,以为自己无所不能,就必然要做傻事蠢事,甚至制造灾难性的人祸。这样的事例,中国的历史见证得太多了。

保守主义发现,人在本性上的不完善还意味着,人类的错误是不可避免的,人是一定会犯错误。但是保守主义的努力方向不是完全杜绝人犯错误,而是尽可能降低犯错误的概率,减少错误的后果。把这一理念运用于投资领域,必然要求投资者更少次数地、更谨慎地投资。恪守能力圈能增加成功的概率,减少投资次数能降低失手的概率。既然错误是不可避免的,越是频繁操作,犯错的概率就越大。

保守主义认为,人类面对的是一个不确定的世界,生活在非线性的、不按部就班的历史进程中;人类置身其中的是一个自发的秩序,这个秩序是不可全知、不可计划的。保守主义坚决反对历史决定论,认为没有人有能力预知人类社会未来的全部进程,没有人能够掌握或规定全部的历史规律。人是情绪的动物,自身就充满了不确定性。任何无视这种不确定而去做整体的、精确的预测都是不可能的,而且是徒劳的。把这一判断运用到投资领域就会得出这样的结论,作为价值投资者不要去预测宏观经济、证券市场和股票价格的走向。

当然,每天都有很多人预测。预测的人数多不等于预测的有效。对其中的很



多人而言,预测只是他们的工作。在许多价值投资者看来,作为市场人格化的市场先生是个喜怒无常、惊慌失措的疯子,无人能对其未来的行为做出持续而准确的预测。投资者所要做的不是去预测或顺应市场先生的情绪,而是彻底无视他的情绪与举动。所以,保守的价值投资者把市场当做仆人而不是向导。如果市场先生是证券市场的风向标的话,投资者怎么可能靠追随风向标致富?所以,保守的价值投资者根本就不去预测市场。如果预测能成功,全世界流行的将是基于权力与命令的计划经济而不是基于自由与交易的市场经济。

基于对人性和对人类秩序的上述看法,保守主义在态度和行动上总体是消极保守的,主张消极审慎,反对积极有为。保守主义认为人类行动的目的,不在于不计代价、不计后果地追求最好的愿景,而是尽可能避免最坏恶果。相对于保守主义的消极的世界观,价值投资有两条著名的“基本原则”:原则一,永远不要赔钱;原则二,永远不要忘记第一条。可见,价值投资的取向也是消极保守的,

它最关注的不是赚取多少,而是如何避免损失。这也产生了价值投资一个鲜明特点:审慎。

人的知识有限而且容易出错,审慎的必要性由此产生。保守主义认为,在政治领域,审慎是政治家的首要美德。同样,在资本市场上,审慎是价值投资者的首要美德。审慎与耐心、克制、坚毅是联系在一起的。这就要求投资者首先遏制住心中追求速富这头冲动的怪兽。价值投资的策略就是审慎投资的策略。保守的投资者是消极的、审慎的投资者。对普通人而言,审慎意味着小心谨慎。对保守主义者而言,审慎更有其特定的意涵:只有根据长期后果来衡量一件事情,才能算得上是审慎。用审慎原则来投资,就必须考虑到这个投资的长远后果。只有其长远后果而不是近期后果非常可取,才是审慎的、正确的投资。因此,审慎意味着只投资于自己理解的领域、行业与对象,还意味着只有长期持有才能享受到预期的后果。

保守主义特别看重时间与传统。保守主义认为时间是检验价值的最重要的尺度。经受不了时间考验的价值不是可持久的价值。而价值投资几乎是长线投资的同义语。

从效用上看,保守主义是关于如何降低风险的主义。用保守主义来指导投资的最大优越性在于降低风险、保守价值、增加乐趣。保守主义的政治哲学根本性地降低国家层面在政治上的系统性风险。保守主义投资哲学根本性地降低了投资活动的系统性风险。其中,安全边际概念的最大效用就是在于它有助于降低

风险。

从内核上看,保守主义的投资哲学是由一群原则与观念组成的信仰。保守主义特别强调信仰与道德的重要性。投资活动的本质是有关道德与信仰的。投资者怎样信仰,按什么样的道德准则生活,就怎样投资。没有一个卓越的价值投资者不强调道德情操对成功价值投资的极端重要性。有人总结到,保守的价值投资就是做人。在投资中做人越到位,投资也就越成功。

保守主义的价值观是个人本位而不是集体本位的个人主义价值观。价值投资的本质是个人主义的,它鼓励每个投资者做与众不同的事情。价值投资的原理是普遍适用的,但是价值投资者的个性、各自的能力圈、投资风格却各有千秋。但是共同的一点是,保守的价值投资者都拒绝做集体主义的旅鼠,坚持逆向的思维和批判的态度。包括投资界在内的任何活动领域,独立的精神常常是最为稀缺的资源。缺少自由思想与独立精神的人很难有成功的机会。绝对成功的投资者必然是精神上绝对独立的思考者。

在意识形态领域,保守主义与激进主义是互为对手的两对对立的政治哲学。在投资领域,价值投资与激进投资是互为对手的两对对立的投资哲学。保守主义政治哲学珍视和保守的是自由。保守主义投资哲学珍视与保守的是价值。保守主义致力于保守自由,而价值投资帮助人们获得财务自由,从而使人身自由有了坚实的物质保障。什么是保守的投资者?以发现与保守价值为最高追求的投资者就是保守的投资者。保守的价值投资的最大妙处,不仅是它能帮助投资者致富,而且它能保守这个世界上最值得珍视的东西:自由!一个人有了财富,有了财务自由和人身独立,就不会被逼着去做傻事了。当国家与政党是唯一的雇主的时候,就没有金融投资了,就没有个体的自由与独立了!

在我看来,保守主义的政治哲学与保守主义的投资哲学,保守主义的政治智慧与保守主义的财富智慧,在保守主义的原理上,是完全一致的。保守主义的政治哲学与保守主义的投资哲学都服务于一个共同目标,保守与扩大个人的自由与独立。