

国产男装高端之路陷落 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_9B_BD_E4_BA_A7_E7_94_B7_E8_c123_288397.htm 中国服装业加工能力第一，生产能力第一，出口量第一，出口额第一，如此多的第一竟然换不取一块与其定位相符的商场专柜。究其原因，是没有找到真正症结。十几年前，杉杉大张旗鼓进入高端男装品牌行列。而如今，“进不了上海、北京的大商场，国贸和燕莎连谈都不要谈了，我们只能退到其他城市。”杉杉集团董事长兼总裁郑永刚坦白的道出他们的处境。遭遇如此境地的服装企业不止杉杉一家，曾经在高端市场上驰骋一时的报喜鸟、罗蒙、顺美、雅戈尔等男装品牌，如今面临同样的境况。现在，杉杉的专柜不能设立在成功人士频繁出现的高档商场；雅戈尔的旗舰店虽然坚持地处各大城市的高档商圈，光顾的却大部分都不是皮尔卡丹级别的顾客；罗蒙和报喜鸟也大都蜷缩在寻常商场的某个角落；顺美的专柜或许设在明眼的地方，但却经常迫于商家压力打上“参加活动”的字样。中国服装协会副秘书长王茁相当着急，“我国服装业有很多世界第一，加工能力第一，生产能力第一，出口量第一，出口额第一，如此多的第一竟然换不取一块与其定位相符的商场专柜？”问题出在哪里？是工艺、是设计、是营销、是定位、是文化还是消费者？为打破国产男装的这种窘境，国内品牌从不同角度进行多次改革，但效果甚微，究其原因还是没有找到真正症结。洋设计师不是救世主 早期的时候，很多服装企业以为质量精致，用料考究，价格不菲，就能打入高端市场，但满足了这些条件后，发现并不能得到高端消

费者的认可，而中低端群体又认为价格过于昂贵。有些人宁可购买过季打折的国际品牌也不会买新上市的国产品牌。后来，一部分企业总结认为，是设计环节的问题，意大利、法国的品牌之所以经久不衰是因为有顶尖的设计师。随后很多国内企业不惜血本引进国外知名设计师，希望能够在设计上打动高端消费者的心，北京顺美服装股份有限公司就是其中较为狂热的一家。90年代初，顺美从日本花巨资邀请了一位世界知名的设计师，该设计师设计的服装经常摘取欧美和日本市场销售冠军。“我们也希望她能帮公司设计一款特别经典的服装，作为我们高端市场的标志性产品出售。”顺美总裁办公室对外发言负责人张春涛介绍说。该设计师果然不负所托，设计出了一款十分高贵个性的衬衫，该衬衫一在日本市场面世就销售一空，创下了日本当年服装单品销售的最高纪录。顺美兴奋异常，立即把这款衬衫投入生产。然而事实出乎所有人的预料，“这款衬衫在中国的最后销售额不到我们预计的1/10，大量的产品都积压了。”张春涛说。“依靠国外设计提高服装档次是很不明智的，国外的设计大师是基于西方文化的基础进行设计，中西文化差异很大，许多西方消费者认为很经典的款式在中国都不被接受。”和君创业咨询有限公司总经理王成说。而寻求形象代言人是国产男装最热衷也是最容易出现失误的环节。“哪位明星名气大就选谁，不仅增加成本而且破坏消费者对品牌的理解。”王成如此说道。杉杉邀刘翔作为形象代言人，但对想弘扬沉稳个性的杉杉西服来说，却达不到目的。还有男装正装品牌请陈小春做代言，在大众眼中，陈小春是搞笑、另类的形象，正装品牌的个性元素里是不包括这两点性格的，消费者看到这两个

人的代言广告后，反倒是一头雾水，品牌定位更为模糊。没有章法的营销体系前不久，在中国男装品牌的发源地宁波发生了一件让国产男装品牌更为尴尬的事情，杉杉西服在某商场以2折的价格出售，商家称是积压的旧款。这一举措彻底击碎了消费者的心，“杉杉是不是要退出高端市场？”更奇怪的现象是，杉杉的某加盟商在一间专卖店内把杉杉、雅戈尔对着面卖。理由是反正都是西服，方便顾客挑选。两个品牌的形象代言人，费翔和刘翔在东西两面墙上像挑战一样相互对视。杉杉的营销渠道主要是加盟商。“区域销售不太好，加盟商就打折。总公司规定统一零售价三千元的西装他们两千也肯卖，只要能变成现金。”郑永刚相当头痛。1992年，杉杉第一个建成当时国内服装界最大的市场网络体系，依托加盟商完成了产供销一体化。然而，随着公司的发展，郑永刚越来越清楚地意识到，这个系统要想有效运转，必须有一个前提：市场的胃口极大，有多少货销多少货。一旦市场的需求趋缓，渠道就不再是渠道，而成了“库房”。每年处理那么多存货，不仅让企业在资金上承受巨大的损失，而且周期性的处理品、打折品严重损害了杉杉的品牌价值。就算杉杉目前有能力承担这个代价，这种营销模式也不是服装企业未来要发展的方向。1999年9月，杉杉集团做出“推行特许经营模式，重建市场网络体系”的战略决策，但新的问题又开始出现了。比如定货会，定不定货并不是由消费者说了算，也不是由次加盟商决定，而是由主加盟商拍板。因为采取的是买断制，当买断的老货没有完全卖出时，主加盟商就不定或少定当年的新货，把隔年老货推销给次加盟商；同样，加盟商对于缺货时的补货热情不高，能不补就不补。这也说明

，杉杉从主加盟商那里得来的市场反馈信息很可能是虚假的，只是反映了主加盟商的意图。主加盟商在杉杉和次加盟商之间砌了一堵墙。这种信息的不对称，直接造成杉杉有新品发不出去，客户也看不到；消费者有什么样的需求杉杉同样也无从得知。两边信息互通不畅造成的第二个后果是，杉杉对终端形象、终端影响力也被割断。渠道尚且如此，服务则更是无法掌控。杉杉对其庞大的特许加盟商无法统一指挥，全国范围内同一服务质量更是无从谈起，走进加盟商的店面，各地有各地的面孔，通过店面传承品牌效果的痕迹似乎一点也看不到。有些企业意识到也许是以往的营销渠道和方式不对路，并模仿法国知名品牌采取专营店、旗舰店的方式营销。“掌控终端意味着掌控品牌话语权。”雅戈尔总裁李如成就这么认为。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com