

HI-TEC：以慢打快的中国策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022_HI-TEC_EF_BC_9A_E4_c67_292365.htm 8月1日，对于林松柏来说是个值得庆祝的日子。经过半年多的紧张筹备，HI-TEC在中国的第一家店终于在广州正佳广场开业了。作为HI-TEC大中华区总经理，林松柏显然对这个来自英国的著名服装品牌在中国市场的前景寄予了厚望。HI-TEC是英国第一、全球第三的户外休闲品牌，有着深厚的品牌底蕴和出色的市场表现。但对于众多的中国消费者来说，HI-TEC仍然是一个相当陌生的名字。这是所有刚刚登陆中国的国际品牌面临的一个尴尬现实，无论它们在国外市场如何叱咤风云，在国际化程度并不高的中国市场上，它们仍然必须从零开始。HI-TEC在中国的故事即将展开，并受到了众多业内人士的关注。毕竟，中国的服装市场既复杂又充满变数。来自福建、广东和长江三角洲的本土服装企业正在快速崛起，以独具中国特色的营销模式制造了一个个品牌传奇，并逐渐瞄准了高端商务休闲服装市场。而众多重量级的国际服装品牌显然看到了消费快速升级的中国市场对于高档服装的渴求以及其中的商机。今年3月，美国百年男装品牌Hart Schaffner Marx(浩狮迈)正式与本土服装大鳄雅戈尔联手，曲线进入中国市场。Hartmarx集团男装部总裁兼Hart Schaffner Marx品牌总裁Richard I. Biegel毫不掩饰其野心：“中国是Hart Schaffner Marx品牌实行全球性扩展策略及亚洲市场布局的第一站，我们非常看好中国的高端商务男装市场。”在发展势头强劲的本土服装企业与其他国际服装品牌的双重夹击下，HI-TEC如何漂亮地讲好一个中国故事？国

际品牌零起步 在广州东风东路一座高级写字楼的六层，HI-TEC中国区总部的存在似乎并不引人注目。事实上，HI-TEC CHINA自去年12月初成立之日起就秉持着低调务实的行事风格。“HI-TEC既然选择此时进入中国，就已经做好了打持久战的准备，这也决定了我们不会采用高举高打的营销策略。”HI-TEC大中华区营销总监苏静显然深谙中国服装市场的个中奥秘。HI-TEC起用苏静作为中国市场的急先锋，无疑是看上了其曾经在劲霸、九牧王担任数年营销总监、品牌总监和市场总监的丰富实战经验。但苏静来到HI-TEC后，发现福建服装企业那些屡试不爽的营销高招比如广告轰炸、快速开店、降价打折等完全不适用于这个绅士气十足的英国品牌。“HI-TEC有一个全球统一的品牌管理系统，我们要在英国总部的指导下一步步拓展市场。HI-TEC对市场风险的控制和市场开拓的策略和速度都是非常讲究的，所以，我们现在采用的是稳打稳扎的市场策略。”苏静如此解释道。如果说对市场风险的严格控制是所有跨国公司共同遵守的准则，那么这种风险意识在HI-TEC身上就体现得尤为明显。早在5年前，HI-TEC就曾经以直接设置中国区机构的方式进入中国，并在上海设立了中国区总部。但很快，缺乏一支本土营销团队的HI-TEC就感受到了中国服装市场的深不可测以及由此而带来的巨大风险。最后，他们选择了暂时退出中国。5年来，HI-TEC一直在寻找合适的“值得信任”的中国合作伙伴，直到遇见了林松柏。最终，双方决定以合资方式引进HI-TEC品牌。但是，经过了5年漫长等待期的HI-TEC仍然必须继续沉住气，因为他们要做的第一件重要事情，就是怎样让追求“价廉物美”的中国消费者认识和接受这个有着纯

正英国血统的高档男装品牌。实际上，有一小部分国内旅游和登山爱好者已经在网上打听“登山鞋HI-TEC”何处有售，这既是个好消息，也是个无奈的现实。“这说明HI-TEC在国内并非毫无知名度，但大家对HI-TEC品牌的认识还停留在片面的‘制鞋专家’上。其实，HI-TEC不仅仅是鞋子很有名，它可以解决男士从商务到休闲、出行的所有服装和装备需求。”苏静意识到这是个必须重视的问题，即如何纠正中国消费者对HI-TEC片面的品牌认知，尽管这不是一件轻松的事情。不难发现，HI-TEC在国内男装市场走的是差异化路线，它定位于“商务与出行一体化”，主要的品牌诉求点是“具有科技含量的男装品牌”，采用高科技、高价值感面料，并在设计中融入现代时尚元素，强调科技带给消费者的舒适感和超轻感，目标客户群直接瞄准28岁至40岁的城市精英男性。

“目前来说，在中国市场上，商务与出行这样的品牌定位还是一个相对空白的市场，我认为前景很大。”CBCCT品牌营销机构首席顾问李志起比较看好HI-TEC的差异化定位。除了定位差异化，苏静还对HI-TEC的科技含量充满信心：“诺基亚、摩托罗拉等电子产品一直在打科技牌，但服装打科技牌的国内基本还没有。HI-TEC在这方面有自己独到的技术优势，轻便、透气、环保。比如，你在同一天从哈尔滨飞到广州，可以穿着同一件HI-TEC的衣服，出门再不必拖着沉重的行李箱。”问题是，如何让消费者相信这是一个值得拥有的品牌？HI-TEC倚重的是体验营销和口碑营销。在正佳广场西北门的HI-TEC形象店橱窗，悬空“漂浮”着一双HI-TEC的超轻旅游鞋，顾客的目光无不被其吸引。如果说这只是一只吸引消费者眼球的噱头，那么当你看到HI-TEC一幅幅创意十足的

把鞋子当气球挂在露营帐篷上的广告画面，你应该会相信这是HI-TEC一以贯之的全球宣传策略。更具中国特色的营销策略是，在第一家店还没开张之前的数个月，林松柏和苏静就以“送礼”的形式分别给自己的朋友和一些重要客户送出了一批HI-TEC的产品，让他们亲自体验并口碑相传。林松柏坦言：“我们非常重视消费者的品牌体验和口碑传播，尤其是来自网友的声音。我们希望让更多消费者感受到英国的服装文化给他们的生活带来的改变。”这似乎是迟到的国际品牌共同的宿命，在越来越成熟和饱和的中国市场，任何操之过急的市场策略可能都是一次足以致命的冒险。所以很多新进入的跨国公司选择了如履薄冰的求稳打法。比如HI-TEC，林松柏就坚决放弃了烧钱式的高空宣传，取而代之的是春风化雨的文化营销。今年3月6日，HI-TEC联合中国服装设计师协会举办了“HI-TEC品牌之路服饰论坛”，并请来了著名经济学家郎咸平布道，HI-TEC亚太区总裁Steve Roger则专程来华参加论坛，高调为HI-TEC进入中国展开前期宣传。“接下来，HI-TEC的文化营销活动应该会越来越多。”林松柏透露。作为一个以都市户外休闲为主打的男装品牌，HI-TEC自然不会忽视传统的体育营销。苏静目前正计划与广州户外运动俱乐部、厦门热气球俱乐部等机构展开一系列合作。“HI-TEC的顾客是一群热爱生命、热爱生活、充满激情的成熟男性，我们将为HI-TEC提供更多增值服务，通过一些活动把他们聚集在一起，慢慢形成一个基于HI-TEC品牌文化认同为基础的圈子，再通过他们传播HI-TEC的服装文化。”苏静相信，在北京奥运的大背景下，体育营销对品牌知名度和影响力的提升会起到积极的作用。一边是水深火热充满诱惑的中国服装

市场，一边是小心翼翼试探前行的新跨国公司，这个情景的背后其实隐藏着更多迟到者的痛苦与无奈。渠道之痛对于一个传统的服装企业来说，还有什么比渠道更重要的？雅戈尔掌门人李如刚显然在很早之前就领悟到了“得渠道者得天下”的真谛，不惜花重金买下了众多一、二级大城市繁华商业街的优质店铺，把宝贵的渠道资源牢牢地攥在了自己手里，从而成为国内绝无仅有的拥有自己地盘的服装企业。浩狮迈能相中雅戈尔，很大程度上是垂涎于它的优质渠道资源。很显然，无论是浩狮迈还是HI-TEC，作为迟到者，它们必须面对并接受优质店铺已被国内外服装企业瓜分殆尽的无奈现实。而国内与国外服装市场的分销环境和模式完全不同。在英国等国家，HI-TEC主要依靠大型超市、大卖场及专业的服装店铺，以代理商为主，这样可以节省大笔运营成本。而在中国，这样的贩卖模式显然还不成熟。直营和加盟仍然是国内服装企业的不二法门，如此，店铺资源争夺的激烈就可想而知了。“没办法，这是我们必须付出的代价，要花很多钱去租一些可能并不是非常好的店面。”苏静感叹。更麻烦的是，作为一个对国内来说全新的品牌，HI-TEC的市场开拓团队还必须耐心地跟广州和上海等地的强势商场解释它的品牌背景和市场表现，用深厚的历史底蕴和强大的实力来证明HI-TEC的加入能让商场更加国际化、更具竞争力，以打消那些商场经理的顾虑。好不容易把合同谈下来，另一个尴尬也来了。HI-TEC的定位是高端商务运动休闲一体化，而国内的商场通常是正装、运动和休闲有着清晰的分区。商场不知道应该把HI-TEC这样定位独特的品牌放在哪个区。“我们当然是希望有一个独立的分区，这样对我们的销售才有利，但

国内高端的商务休闲品牌还没，但服装打科技牌的国内基本还没有。HI-TEC在这方面有自己独到的技术优势，轻便、透气、环保。比如，你在同一天从哈尔滨飞到广州，可以穿着同一件HI-TEC的衣服，出门再不必拖着沉重的行李箱。”问题是，如何让消费者相信这是一个值得拥有的品牌？HI-TEC倚重的是体验营销和口碑营销。在正佳广场西北门的HI-TEC形象店橱窗，悬空“漂浮”着一双HI-TEC的超轻旅游鞋，顾客的目光无不被其吸引。如果说这只是一种吸引消费者眼球的噱头，那么当你看到HI-TEC一幅幅创意十足的把鞋子当气球挂在露营帐篷上的广告画面，你应该会相信这是HI-TEC一以贯之的全球宣传策略。更具中国特色的营销策略是，在第一家店还没开张之前的数个月，林松柏和苏静就以“送礼”的形式分别给自己的朋友和一些重要客户送出了一批HI-TEC的产品，让他们亲自体验并口碑相传。林松柏坦言：“我们非常重视消费者的品牌体验和口碑传播，尤其是来自网友的声音。我们希望让更多消费者感受到英国的服装文化给他们的生活带来的改变。”这似乎是迟到的国际品牌共同的宿命，在越来越成熟和饱和的中国市场，任何操之过急的市场策略可能都是一次足以致命的冒险。所以很多新进入的跨国公司选择了如履薄冰的求稳打法。比如HI-TEC，林松柏就坚决放弃了烧钱式的高空宣传，取而代之的是春风化雨的文化营销。今年3月6日，HI-TEC联合中国服装设计师协会举办了“HI-TEC品牌之路服饰论坛”，并请来了著名经济学家郎咸平布道，HI-TEC亚太区总裁Steve Roger则专程来华参加论坛，高调为HI-TEC进入中国展开前期宣传。“接下来，HI-TEC的文化营销活动应该会越来越多。”林松柏透露。

作为一个以都市户外休闲为主打的男装品牌，HI-TEC自然不会忽视传统的体育营销。苏静目前正计划与广州户外运动俱乐部、厦门热气球俱乐部等机构展开一系列合作。“HI-TEC的顾客是一群热爱生命、热爱生活、充满激情的成熟男性，我们将为HI-TEC提供更多增值服务，通过一些活动把他们聚集在一起，慢慢形成一个基于HI-TEC品牌文化认同为基础的圈子，再通过他们传播HI-TEC的服装文化。”苏静相信，在北京奥运的大背景下，体育营销对品牌知名度和影响力的提升会起到积极的作用。一边是水深火热充满诱惑的中国服装市场，一边是小心翼翼试探前行的新跨国公司，这个情景的背后其实隐藏着更多迟到者的痛苦与无奈。渠道之痛对于一个传统的服装企业来说，还有什么比渠道更重要的？雅戈尔掌门人李如刚显然在很早之前就领悟到了“得渠道者得天下”的真谛，不惜花重金买下了众多一、二级大城市繁华商业街的优质店铺，把宝贵的渠道资源牢牢地攥在了自己手里，从而成为国内绝无仅有的拥有自己地盘的服装企业。浩狮迈能相中雅戈尔，很大程度上是垂涎于它的优质渠道资源。很显然，无论是浩狮迈还是HI-TEC，作为迟到者，它们必须面对并接受优质店铺已被国内外服装企业瓜分殆尽的无奈现实。而国内与国外服装市场的分销环境和模式完全不同。在英国等国家，HI-TEC主要依靠大型超市、大卖场及专业的服装店铺，以代理商为主，这样可以节省大笔运营成本。而在中国，这样的贩卖模式显然还不成熟。直营和加盟仍然是国内服装企业的不二法门，如此，店铺资源争夺的激烈就可想而知了。“没办法，这是我们必须付出的代价，要花很多钱去租一些可能并不是非常好的店面。”苏静感叹。更麻烦的是

，作为一个对国内来说全新的品牌，HI-TEC的市场开拓团队还必须耐心地跟广州和上海等地的强势商场解释它的品牌背景和市场表现，用深厚的历史底蕴和强大的实力来证明HI-TEC的加入能让商场更加国际化、更具竞争力，以打消那些商场经理的顾虑。好不容易把合同谈下来，另一个尴尬也来了。HI-TEC的定位是高端商务运动休闲一体化，而国内的商场通常是正装、运动和休闲有着清晰的分区。商场不知道应该把HI-TEC这样定位独特的品牌放在哪个区。“我们当然是希望有一个独立的分区，这样对我们的销售才有利，但国内高端的商务休闲品牌还没有形成一个成熟的品牌群，商场也很难单独满足我们的需求。不过，现在有的商场开始重视这个消费方向了。” 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