

物流师案例分析：雅戈尔卖场资源集成的经营模式物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/616/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_616671.htm 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 雅戈尔在全国拥有100余家分公司，经过01年到05年连续4年多对终端的治理整顿，门店数量从01年的3000多家精简至目前的近2000家。据了解，目前雅戈尔80%销售都是通过自有的营销渠道完成。在这样一个庞大而资源优质的市场背景之下，雅戈尔以笔者看来，正在向着卖场资源的集成品牌模式发展。随着近几年商务服饰市场竞争的加具，以浙江、福建、广东三个商务服饰品牌密集地区男装企业的经营观察而言。两个方向的提升极为明显：一为品牌文化与个性的塑造，使得不同的品牌开始在文化表现力方面具有了不同个性与特点；二为品牌终端营销渠道的规模化塑造则使大型卖场代替了更多的传媒广告，让终端店铺形象充分发挥区域的消费引导力作用。因而，建设大型品牌形象店使二者的功能结合并充分表现即成为品牌企业的重中之重。雅戈尔不仅仅在多个主要直辖城市及省会城市建设了大型旗舰店，包括在上海斥资1.52亿购买了上海南京东路328号的中宝银楼全部股权，并将其更名为雅戈尔大楼，希望向国际品牌迈步。雅戈尔的这种投资与品牌发展方向从另外一个角度来看，也是他所面向的客群所决定的：随着人们物质生活及文化水平的不断提高，生活中追求消费享受的结果也自然形成了消费理念的休闲化。而超级卖场就是根据消费者不同定位出发，让

每一位消费者都能在卖场里找到适合自己的产品。同时，现在消费越来越趋向个性化，个性化就必须要有多样化的商品来满足不同的需求，卖场讲究个性经营，用多样化的产品满足不同的消费者。然而现代都市人对消费的渴望却是希望能够达成"一站式"购物的需求，以便减少消费时间的支出，如果能够在一定区域形成众多满意产品的聚集，就会达成更多产品的购买。此外，从消费享受的角度去考虑：宽敞而舒适的空间能够给予消费者更多的购物满足心理。而这种所需正是雅戈尔日前主流中高端消费客群的心理状态。对于雅戈尔而言，这种大型卖场资源的建设只是其各类掌控资源的最终集合体，它在拥有较强的资本实力基础之上还具备以下几点：

1、具有丰富的产品设计与研发实力，能够形成快速的款式更新频率；无论是通过大型卖场进行产品营销，还是通过多点卖场式的分品牌营销，其最以为主要的核心即是产品的更新速率与经营差异。对于一个可供销售上千种不同服装款型的卖场而言，如果服装款式单一，那么再大的卖场也仅仅是一个货品仓库。能够实现消费者的"一站式"购物，必然要以消费者的消费习惯与消费需求相结合，使进入卖场的消费者能够通过大量的新型服装款式的吸引，提高他们的购买欲望，最终实现现场消费。服装开发方面，雅戈尔运用高新技术对传统服装产业进行技术改造，引进国际先进智能生产设备，提高产品品质和档次。同时，为满足不同层次、不同个性消费需求，雅戈尔采取多产品系列经营战略，把单一品牌多系列化，如雅戈尔系列主要针对中档消费群体，金色雅戈尔则定位于高档消费群体。面料开发生产方面，雅戈尔积极寻求与国际跨国公司的合作，大力引进国外优秀专业人才，

致力于高支高密中高档面料的研发。此外，雅戈尔还注重开发功能性整理的高附加值新产品，增大拥有自主知识产权的新技术、新面料的比重，并加强清洁生产和绿色环保的力度，提高纺织面料品质的稳定性，逐步降低成本、提高综合竞争力。但另外我也要看到：雅戈尔所着重塑造的是一种产业链结构的整合过程，而对于服装产品本身的时尚研发能力还有不足。一方面，雅戈尔所经营的商务类型服装在款式更新与时尚追求度方面与时尚的结合本身即较小；另一方面，为应对雅戈尔庞大的生产与加工体系，追求小批量、多款式、多批次的经营模式显然需要更高素质的产业资源相配套，而雅戈尔在此方面还显能力不足。

2、具有超强的产品配送与信息反馈能力，能够形成快速的物流反应体系；大型卖场中丰富的服装款式增加了货品配送的难度与生产企业的生产难度，因此，需要企业方能够拥有快速的产品配送能力与信息反馈能力。现今国内品牌企业的大型卖场，不仅仅是一个营销型的新品销售点，也是消化过往过剩产品的打折卖场，在此结果为前提下，企业方需要更多的考虑货品的物流与配送，才能够实现货品的有效利用，不至产生仅是专营店与仓库的货品周转。从2001年到2010年，雅戈尔制定了一个十年的信息化发展战略，在实施第一个五年阶段规划时，集团已经投入了1.2亿元，不过这显然非常值得--现在，雅戈尔的库存量比过去下降了逾30%，节省的库存成本过亿元；繁复的订单处理及采购管理变得自动化，部门间的沟通亦得到改善；因人为错误所引起的损失减少了约20%；公司对订单的反应能力增强，生产周期也从过去的90天缩短至45天。至少在成本节约与整体控制流程中已经具备较强的控制与经营能力。

然而，在现有的信息化时代。各类数据与市场信息的汇集、分析工作更多是通过人工的信息检索、分类完成的。面对市场瞬息万变的竞争态势，与各地不同的消费节奏与消费趋向单独依靠电子化的信息系统显然颇为勉强。因此，如何调动现有的终端店铺实现更多市场信息的反馈处理能力就成为调动集团快速的物流反应体系的重中之重。

3、具有较强的品牌号召力，能够实现消费群体的固定化；雅戈尔行销中国30年，消费者数以千万计。无论是在雅戈尔的媒体广告中还是通过分布于各地的雅戈尔专营店中，其良好的形象都是品牌能够为众多中国消费者所接受、认同的因素之一。雅戈尔利用服装卖场装修气势直接在顾客感官上形成视觉冲击，吸引和引发顾客消费和强化品牌概念，最终使顾客建立起固定消费的隐性思维，这也是为何雅戈尔同在男装销售占比中总能够名列前茅的主要原因。但也正是雅戈尔是一个经历30年的"老"中国品牌，在服饰国际化与消费市场时尚化的今天，"雅戈尔"一词已偏向于某一种代言的味道：雅戈尔代表着传统的商务服装；它是中年人喜欢穿着的服饰品牌；在国际化的都市中他过于中国、过于历史也同样有点保守，不够"洋气"与时尚；他不是大多数年青人的选择。因此，雅戈尔如何在保证即有的固定消费群体依然能够贡献其消费价值的同时，获得更多的新型消费者的认同才是将原有品牌强大的号召力转化为品牌长久而稳定的利润获取源的重要工作。综合以上对雅戈尔现有终端表现力与经营资源，如何将这些资源转化为市场利益即成为雅戈尔集团今后的市场运作的主要内容。笔者在这里做一个隐性的判断，雅戈尔的未来之路很可能会成为一个"集成店铺"。集成店铺，即以同一消费群定位之经营

平台，店内货品以单一品牌或多品牌为组成形式的经营模式。集成店铺的诞生源于现代社会中消费群体的不断成熟，在商品化的今天要求消费购买的规模化。通过适合多种不同消费的品牌集中于同一区域进行销售，即可满足需求日益变化的消费群体，又可将企业及品牌的资源进行充分利用，实现市场利益的最大化。在今后的5-10年，雅戈尔仍会把市场建设、渠道建设跟品牌建设结合起来，作为公司发展的重点。考虑到雅戈尔在正装市场已有的市场地位，尝试多品牌运作达成品牌的市场最大化收益的目的已成为企业的发展目标。雅戈尔在品牌多元化发展之时，通过现有的步骤我们已经可以看到它开始分为两条路达成这种目的：企业内部的品牌改革通过对现有雅戈尔品牌的产品层级划分，使雅戈尔品牌在消费通路与消费人群中先期进行一定的划分，为满足不同层次、不同个性消费需求，雅戈尔采取多产品系列经营战略，把单一品牌多系列化，如雅戈尔系列主要针对中档消费群体，金色雅戈尔则定位于高档消费群体。另外，雅戈尔还计划通过不同色标的形式以区分客层，其中，蓝标定位为中高端大众消费品；绿标客户定位相对年轻，大概在25-35岁之间，具体产品将在2009年上市。企业外部的利益获取通过代理、参股、收购等方式获得国际品牌持有者的品牌使用或所有权利，将国外品牌引入中国市场。到2008年，雅戈尔集团不仅已经与美国Hartmax（以西装为主，产品档次高于公司）进行谈判，获得Hartman国内代理权，而且正在与西班牙另一品牌企业商讨代理问题。雅戈尔代理国际著名品牌一方面获得该品牌在中国地区的市场代理收益，更主要的是利用国际品牌在品牌管理与产品研发上的资源及优势，希望通过代理获得

国际著名品牌运作的先进经验，移植于自己品牌的运作上解决现有雅戈尔品牌的经营不足。而集成店铺的通路及现实作用即是将这种内外两种不同的经营方向与经营策略进行结合，使不同品牌通过企业的市场集成之后为企业贡献更多的市场收益。集成品牌的创建不同于一般的经营性品牌塑造方法。除经营性品牌的包容性塑造外，还要根据现时市场需求情况及经营性品牌的文化及理念，能够进行其它产品类型品牌的衍生。与多品牌化战略不同之处在于：集成品牌下向各产品品牌之间除在产品方面具有一定的关连性外，更为主要的体现在品牌与品牌之间的文化联合点中，将各品牌之不同风格通过统一而完整的卖场进行集中体现，即不会形成相互之间的竞争，又能够实现最大限度的产品款量更新。因此，对于集成品牌而言，其管理与经营难度较单一品牌经营要更加烦琐，也更具有挑战性！在未来的全球市场中，不断超越的品牌营运形式是企业生存的根本。集成品牌的出现即是品牌深入操作的表现形式之一，是迎合未来消费理念的举措。随着大零售时代的到来，在规模化与快速反映链的基础上，企业的品牌意识即是将便利商品品牌化，实现消费与营运的充分结合！雅戈尔集成店铺的出现即是在利用现有专营店资源的基础上，丰富品牌产品类型，以商务及偏商务的休闲类服装商品品牌集中式销售的模式。它为满足现有市场对服饰商品的多种需求而出现，形成以某一集成化经营性品牌为主导（即可以利用原有的“雅戈尔”品牌名称，或是使雅戈尔品牌依托于另外新命名的品牌之下），在同一卖场之内依托品牌的强力引导力，将不同风格、不同类型的品牌在同一种经营文化与展示文化的领导下共同经营。实现：促成便利商品的

多元化，使固有客户的贡献值提升至最大限度；满足雅戈尔原有定向客户的购买需要，针对所面对的客户人群（中高端的中年消费者）在消费过程中的消费特点与购买特点。将其服装的消费力能够在一定店铺中集中体现，使其贡献的消费值能够集中为雅戈尔所有。塑造更为集中的消费体验，满足"一站式"购物需求；利用集成店铺大、新、全的经营特点，以及品牌类型的丰富多样性。使消费取向更为集中的消费群进行消费体验。满足顾客的"一站式"购物需求，使终端服务资源、产品流通资源与品牌的市场影响力充分结合。提高商品的流通速率，凝聚品牌的市场亲和力；雅戈尔现有庞大的生产能力即是其优势的资产同样也可以成为其尾大不掉的负担。在其上下游丰富的供应体系中拥有众多的合作伙伴，而包括雅戈尔自身所拥有的产品生产企业同样需要市场来消化。因此集成店铺可以成为雅戈尔的品牌孵化器，即在初始和成长期在集成店中通过与其它知名品牌共同经营，实现品牌的快速市场推广及消费认知，待其成熟后再分割经营化为各个专营店，即扩大了产品的流通速率又获得了品牌无形资产。在雅戈尔集成品牌所形成的店铺模式发展过程中，需要经过不同的发展阶段及经营管理模式。不同的发展阶段的店铺组成形式，在不同消费阶段会产生一定的市场影响。第一阶段：产品拼装店铺 将各种不同品类的商品以同一经营标志进行集中式销售（如单一的雅戈尔品牌）。以产品的量化经营市场，是品类时代的主要经营表现形式。雅戈尔通过对自有商品的层级划分（无论是蓝标还是绿标），使品牌在拼装店铺阶段即能够维持自身的良好发展，为接下来的品牌合作或品牌代理获得经营信任。第二阶段：产品专营店店铺 通过筛选不

同的品牌产品供应商及专营店铺自有商品进行集中、统一式销售。保证产品品质，实现商务类型服装产品的共同经营，是品质时代的主要表现形式。将自有品牌与代理品牌相结合，充分利用不同品牌所代表的不同消费取向获得更多的客户认同。

第三阶段：品牌集成店铺 将同一类型不同品类产品进行品牌化经营，多个不同需求层次与特点的品牌集中在同一卖场内进行营销。以高档精品的面目出现，实现便利商品的快速营销。在此阶段中，雅戈尔已经不再是单一的品牌名称，它可以是一个"卖场"的统称，将雅戈尔之名由原有的服装代言转化为生活代言或时尚代言。就雅戈尔品牌集成店铺在中国地区的发展而言，通过现有中国消费市场不平衡的差异性与消费的欠成熟性，品牌集成店铺的优势集中于以下几点：

- ：适应消费差异，获得市场的最大利益；
- 通过对雅戈尔品牌集成店铺内不同类型品牌的区分，以提高消费者可供消费的选择度。
- 利用某几类知名品牌的区域号召力，实现同共品牌产品的销售。
- 在卖场之中，品牌产品在生活中的穿着差异与购买时的价格差异，在同一文化基础上形成不同阶层的购买尝试。
- 利用集成店铺占据优势店铺资源，以产品的量式营销保证企业的经营利润；
- 品牌集成店铺的经营基础以大型卖场为主，更为丰富的产品与品牌类型保证了终端经营的广泛性，同时也能够形成对区域竞争对手的市场打压，因而，对部分品牌区分、隔划出量式营销标准，能够在保证卖经营利润的前提下，实现少量品牌的高利润售卖，维护经营的安全性。
- 低成本的形成品牌经营优势，减少各个品牌在营销过程中的宣传成本；
- 通过对集成品牌的市场营销宣传，以带动附着其身的各个产品品牌，将更多的资金及资源进行集中化管理

，无论是在市场经营的上游各个不同的供应链系统，还是在下游终端执行过程中的操作环节，同样可以实现成本节约化的营运模式。利用集成品牌卖场资源可与其它国际品牌进行合作。利用资源交换资源。当现阶段中国服装营销市场中的各类卖场逐步形成经营资源之时，通过集成品牌的经营形式，完善自身的品牌管理能力与市场操作方法。一方面，可以通过与国际品牌的合作与品牌进驻实现更多的合作机会与市场利益赚取；另一方面，规模型的经营模式可供企业在适时的机会中实现资本市场的利益获取。因此，就中国地区的品牌集成店铺发展与设立将成为如雅戈尔这类规模型品牌企业在市场终端拓展过程中的另一种经营模式。它通过操作企业在资金投入实力、人力资源管理体系、市场合作资源及已相对完善的终端营运网络等多方资源的协助下，能够在短时间内实现区域效应，有利于突破现有经营模式、提升品牌市场竞争力，从而达成占有更多市场经营资源的目的。它对于雅戈尔的发展有着三条关键的影响内涵：1、解决品牌"老化"的生存状态 如果说"人以类聚，物以群分"的话，雅戈尔现有除独立专营店外，更多的是与其它商务型服装品牌共同经营（如专柜或同属楼层）。周边共同经营的品牌类型将决定消费群对雅戈尔的看法。随着商务服装消费人群的年龄老化与品牌经营性质的时尚缺失，品牌"老化"的问题难以避免。因此，通过在自有渠道的品牌丰富及不同消费年龄及时尚程度的补充，让雅戈尔品牌能够随着时尚的发展而保持时代的新鲜感。2、解决品牌"国际化"的经营状态 如上所述，利用集成品牌卖场资源可与其它国际品牌进行合作"利用资源交换资源"。这种方式同样也可用于雅戈尔在国际市场的发展之中，即

：通过交换经营的方式，将国际品牌引入至中国并协助其在中国地区的发展，同样利用国际品牌经营者在国外的渠道来置换"雅戈尔"在国外的发展渠道。双方利用品牌经营来交换品牌经营，即能够为企业节省经营成本又可实现快速国际的目的。

3、解决品牌"无序化"的管理状态 集成店铺最大的管理点即在于如何将不同经营定位与文化表现的品牌进行有机的结合，并实现消费市场的完整认知过程。因此，对于品牌的管理能力与终端操作能力都是极为考验的工作内容。雅戈尔正可利用此种机会，通过国外的品牌经营经验作为协助，利用自身对中国市场的深度认知使二者相结合，寻找出自己的品牌管理模式。而这部分经验与长时间打造的管理人团队才是雅戈尔最终能够保证长期有效收益的根本。

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