

买手型零售商服装品牌策略分析

陈卓中¹,张巧玲²,李敏^{1,*}

(1.东华大学 服装·艺术设计学院,上海 200051;

2.河南工程学院 服装学院,河南 郑州 450000)

摘要:选用国内外具有代表性的买手型零售商品牌,采用案例分析法分析了买手型零售商品牌实施的品牌策略及发展优势,找出了买手型零售商品牌在服装市场中的竞争优势,为我国服装品牌发展提出了建议。

关键词:买手制;零售商;服装;品牌策略

中图分类号:F407.86

文献标识码:A

文章编号:1673-0356(2015)04-0085-04

近几年,随着买手商业模式的发展,与买手相应的品牌运作模式也倍受业内人士的关注。尤其在个性化消费愈演愈烈的今天,买手逐渐成为了品牌发展的有力推手,成为了品牌提升的关键因素之一^[1]。在快时尚消费趋势的影响下,消费者观念发生了巨大变化,促使企业对传统的服装品牌策略有了新的构想。

1 服装品牌买手模式分析

1.1 国外品牌买手模式

2002年范思哲公司总裁邀请王士如为范思哲公司进行买手模式改制并培训买手,标志着范思哲品牌正式引入买手制。范思哲公司对服装设计师进行买手操作技能的培训,让他们拥有运用和收集不同文化信息的意识,学习将不同的文化、生活、意识融入到设计中。经过买手制改制和运作,范思哲服装得到很多的时尚信息与设计灵感,奠定了范思哲在全球服饰行业中的领先地位。

ZARA品牌拥有200多个专业的服装买手,他们分布在全球各地。这些买手往往时尚嗅觉灵敏,业务素质精湛,专业眼光敏锐,他们采集和传递的信息是新品开发和产品运营的关键,并融入自己的设计元素,创造出的时尚、快速、平民化产品,深受消费者喜爱。

著名运动品牌NIKE由于产品开发与生产项目繁多,产品开发线过长^[2],也进行了买手模式改制,精简部门结构,组建产品开发中心、品牌运营中心和信息协调中心等买手型企业组织部门,使得品牌产品链运作高效快捷。

国际知名服装品牌范思哲、ZARA、NIKE均采用买手模式,但各品牌由于企业实力、品牌定位不同,买手制运作方式也不尽相同,对3个国外品牌买手模式对比分析如表1所示。

1.2 国内品牌买手模式

韩都衣舍是淘宝网服饰类知名品牌,零售额从2008年的130万元到2014年的14.7亿元,增长幅度令人咋舌。韩都衣舍在2008年成立初期,产品设计感、营销手法、资金实力等方面都难与其他大品牌相比,CEO赵迎光于是致力于发展韩都唯一的优势——速度,开始发展“买手小组制”。一般线下品牌的上新周期较长(以速度闻名的ZARA平均更新时间是2周),赵迎光则要求韩都上新以天为单位。韩都衣舍现有267个买手小组,每天上新100多件,并成功在2014年淘宝“双十一”女装类销量中荣获冠军。能在短时间达到如此高度,韩都衣舍的核心竞争力就在于独特的“买手小组制”,实现了高效率产品研发。

始创于2001年的亦谷品牌在2005年将买手制引入到品牌运作中,设立了由买手组成的商品部,颠覆了传统商品部管控、调配的功能,从前期设计提案、企划提案到后期货品跟进、零售策略,由买手们全面监控品牌的整体商业运营和毛利率控制,使品牌头疼的库存问题不再成为企业负担,实现品牌快速发展。

麦考林旗下品牌欧梦达定位是快时尚,依托互联网营销渠道、买手模式和快速的供应链管理,将时尚流行迅速导入市场,成为国内快时尚的倡导者^[3]。同时加快开店速度和数量,用大量实体店来宣传品牌,已成为国内实体与虚拟多渠道服饰零售领域的领先品牌。品牌总监管管理十多位买手,并根据各位买手不同的背景特点,用其所长,买手薪酬与产品销售业绩挂钩,由此激发买手们的工作热情。

收稿日期:2015-04-15;修回日期:2015-05-20

作者简介:陈卓中(1991-),女,硕士研究生在读,研究方向为服装产业经济。

*通信作者:李敏,教授,E-mail:fidlimin@dhu.edu.cn。

表 1 范思哲、ZARA、NIKE 买手模式对比分析

品 牌	范思哲	ZARA	NIKE
品牌定位	高端服饰	大众型服饰	运动服饰
价位	高端	平价	平价
品牌宣传	重金宣传品牌,极力维护和提升品牌的高端形象。	广告相对较少,以平面广告为主;注重口碑营销。	经常广告宣传,并赞助各种体育活动和赛事。
店铺位置	一、二线城市高档消费商圈的黄金地带。	坐落在一、二、三线城市大众型消费商业街、商场等。	坐落在一、二、三、四线城市的繁华地带。
文化内涵	买手重视学习全球各地的服饰文化内涵和设计灵感来源。	买手收集、学习各地设计款式,不重视文化内涵。	买手重视款式和舒适性,不重视文化内涵。
工艺成本	保证服装顶级的工艺质量,较少考虑成本。	保证服装质量的前提下最大限度的节约成本。	保证质量和舒适度,尽量降低成本。
生产周期	产品生产周期最长,一般按季度上市。	生产周期很短,每周都有新品上市。	生产周期较长,一般按季度上市。
开发设计	产品设计以设计师为主。	产品设计开发以买手为主。	设计师与买手相辅相成。
类似品牌	Valentino、Dior 等	H&M、GAP 等	Adidas、Kappa 等
相同特点	1、均有遍布全球的时尚买手团队,担任着各地流行产品的信息收集、购买等产品开发重要的前期工作,掌握着重要的流行前沿信息。 2、高效的产品组织整合体系,可对流行市场作出快速反应。 3、拥有快速的现代信息网络技术和快捷的物流配送体系,可实现市场需求的快速供货。		

韩都衣舍、亦谷、欧梦达的品牌定位均为快时尚品牌,买手发展模式较为成熟,但仍存在差异。相对国外品牌成熟的买手模式而言,我国品牌买手模式仍处于探索阶段,国内很多品牌虽引入买手制,但仍在寻找自身品牌发展最适合的买手模式。对国内 3 个品牌买手模式的对比分析如表 2 所示。

2 买手型零售商品品牌策略分析

品牌策略是指一系列能够产生品牌积累的企业管理和市场营销方法。通过实施品牌策略,开展一系列品牌营销宣传活动,使品牌获得源源不断的发展动力^[4],获得充足的发展空间,赢得更多的市场,最终实现利润增长和品牌实力提升。目前我国常见的品牌策略有多品牌策略、合作品牌策略和新媒体推广策略等。

2.1 多品牌策略

在一个行业领域中进行诸多独立品牌的创建,可以开拓新市场,增大市场份额,同时激发企业内部多品牌竞争,提高企业运作效率,增加盈利。例如范思哲品牌根据产品品类、定位不同,分散出多个品牌,比如 GI-ANNI VERSACE MEN & LADY'S COUTURE 高端品牌、V2 男装品牌、INTENSIVE 内衣品牌、VER-SUS 青年服饰品牌等。我国服饰品牌韩都衣舍也大力发展多品牌策略,旗下有男装品牌 AMH、女鞋品牌 BlackQueen、OL 时装品牌 SoNeed、童装品牌 MiniZaru、牛仔品牌 JeansPoint 和设计师品牌素缕 SouLine 等 22 个品牌。但多品牌策略易造成管理资源分散、宣传费用增加及品牌内部竞争等问题,企业在运作多品牌时需组织协调好各个品牌之间的关系,确立各品牌

正确的风格定位,共同发展进步^[5]。

表 2 韩都衣舍、亦谷、欧梦达买手模式对比分析

品 牌	韩都衣舍	亦 谷	欧梦达
定位	大众型平价服饰	大众型平价服饰	大众型平价服饰
品类	服装、配饰	女装、配饰	女装、配饰
客户	都市时尚人群	25~35 岁时尚女性	18~38 岁白领女性
风格	韩流时尚服饰	时尚女装	时尚女装
销售	网络销售为主	实体店销售为主	线上、线下同时发展
品牌模式	多品牌、多品类	单一品牌	单一品牌
买手模式	最成熟	较成熟	较成熟
相同特点	1、均有时尚买手团队,担任着各地市场流行产品的信息收集、购买等重要的产品开发前期工作,掌握大量流行前沿信息。 2、经常学习借鉴国际一线服装设计元素,紧跟国际潮流。 3、买手与设计师相结合,高效的产品组织整合体系,加快产品的开发、运营和销售。 4、拥有快速的现代信息网络技术和快捷的物流配送体系,能迅速得到销售信息,对市场需求做出快速反应。		

2.2 合作品牌策略

两个或更多的品牌在同一产品类别上联合,期望通过品牌合作来强化品牌自身形象和顾客购买意愿。例如 2014 年 NIKE 与纽约潮流品牌 Supreme 合作推出了春夏联名系列产品,引起了强大的市场反响,在纽约甚至出现了警方出动才停止疯狂抢购热潮的状况。其中品相、功能俱佳的 Air Foamposite One 篮球鞋可谓是创世之作,在全球各个国家引发了一场篮球鞋的潮流。运动与时尚品牌巨头的合作备受瞩目、消费者热情关注的同时,也为品牌做了免费的强力宣传。强强联手使得品牌 NIKE 与 Supreme 都赚足了噱头,成功实现双赢。

2.3 新媒体推广策略

新媒体推广策略,即借助新媒体力量进行品牌宣

传推广,包括微博传播、微信传播、移动设备传播和微电影传播等方式。从案例品牌的新媒体推广策略(表3)可以看出,目前微博营销、微信营销已成为各品牌线上营销的主要途径。在信息网络广泛普及之下,新媒体推广策略迅速高效,传播量大,有助于塑造品牌文化,且形式多样、内涵丰富,容易给消费者留下深刻印象,有效地吸引消费者并培养品牌忠诚度。

表3 新媒体推广策略案例

新媒体推广策略	范思哲	ZARA	NIKE	韩都衣舍	亦谷	欧梦达
手机 APP		√	√	√		
官方微博	√	√	√	√	√	√
官方微信	√	√	√	√	√	√
微电影			√	√		

2.4 广告传播策略

广告仍是服装品牌传播最有效、快捷的方式,其传播面广、品牌认知度高,是扩大品牌知名度、提升品牌美誉、彰显品牌实力的有力手段。范思哲作为奢侈品牌之一,每一季都花费大量资金投入到新产品的广告宣传中,极力保持和维护其品牌的高端形象。NIKE作为占据全球市场份额最多的体育运动品牌,每年都会投入大量广告费用,善用明星效应和励志广告语赢得品牌忠实粉丝。ZARA和国内品牌凡客、威丝曼、欧梦达广告投入相对较少,且较多使用平面广告和网络广告。

2.5 创新发展策略

随着人们对服装要求越来越高及服装品牌间竞争愈演愈烈,通过技术创新提高产品特性与舒适度,不仅可以满足消费着装要求,也可以提高产品的附加价值,赢得消费者的认可,使品牌在竞争中立于不败之地^[6]。例如,NIKE每年都致力于研发运动服饰和运动数码配件的高科技产品,在市场竞争中始终处于领先地位。目前,我国服装品牌在国际市场中发展所欠缺的一是强势品牌,二是服装技术。只有提高产品技术含量,实现产品创新发展,才能逐步使我国服装行业站在全球服装领域的科技制高点,以技术创新创造超值效应^[7]。

2.6 环保发展策略

品牌企业履行自身义务,致力于品牌盈利与环境保护共同发展。例如,NIKE为保护环境、促进可持续发展,始终努力贯彻环保发展策略。2010年南非世界杯期间,NIKE将回收的塑料瓶材料改制成功能运动T恤,重新利用了1300多万个废弃塑料瓶。此外,还对鞋子进行再利用,把废旧运动鞋的材料转换为运动

器械的表面材料。NIKE的环保发展策略不但没有降低产品质量,反而减少了资源浪费。NIKE环保行为成功地对服装品牌理念与品牌责任进行了诠释,赢得了更多消费者的赞赏与支持。

2.7 品牌延伸策略

根据不同消费需求,品牌由原先品类延伸出诸多品类,可以满足不同消费者的消费需求,不断壮大品牌。如ZARA原本以女装为主,后来根据不同消费群体和消费需求延伸出了诸多品类,包括男装、童装等。ZARA各品类往往集中在同一店铺内,这种大型且品种丰富的店铺可以满足消费者的不同需求,节省消费者时间,且购物方便,带给消费者完美的购物体验。但一味品牌延伸也可能导致企业对产品品质和品牌的管理失控,造成品牌形象不一致、个性丧失,甚至品牌没落^[8]。因此,企业必须在有足够的实力、精准定位的基础上再考虑品牌延伸。

2.8 品牌促销策略

品牌采用一系列促销策略以促使顾客消费提高营业额。常见促销策略有价格促销、视觉营销、会员制等方式。价格促销是我国品牌最常见促销方式,虽会短时间内提高品牌营业额,但对品牌形象有所影响。视觉营销在给消费者带来视觉享受的同时,也宣传了品牌的个性与美感。会员制营销加强了品牌与消费者的感情沟通,同时提高了消费者对品牌的忠诚度。

3 我国服装品牌发展建议

通过对国内外买手型零售商代表品牌及其品牌策略的分析,我们不难发现,买手制可以给品牌带来高效快捷的运转机制和广阔的盈利空间。同时,买手型零售商一线品牌与大众型品牌由于品牌定位、企业实力、发展状况等不同,所采取的主要品牌策略也有所差异,如表4所示。

由此可见,我国买手型零售商服装品牌定位较低,相对于发展较为成熟的国外品牌来说,仍处于弱势地位。品牌间竞争激烈,企业实力不足,且不断受到国外品牌的竞争挤压,品牌转型升级面临很大挑战。因此,对我国服装品牌发展,建议从几个方面入手。

(1)学习买手制,提高产品整合开发能力。通过发展买手模式或买手与设计师相结合模式,以市场为导向,提高品牌的产品开发与整合能力,生产出更具特色和市场竞争力的产品,从而在竞争中站稳脚步、赢得市场。

表4 国内外买手型零售商品牌策略的主要异同点

品牌	代表品牌	不同品牌策略	相同品牌策略
国际 一线 品牌	范思哲	坐落在黄金地带,重金维护其一流品牌形象;采用多品牌和品牌延伸策略,扩大市场份额;旗舰店一般不打折。	(1)都借助新媒体推广、广告传播、促销来宣传发展品牌。
国外 大众 品牌	ZARA、NIKE	与国际一线品牌或设计师合作,增加品牌影响力;不断借鉴学习国际一线品牌,提高产品创新力;偶尔打折促销。	(2)都采用买手制,通过快速反应链,及时处理流行信息,制造出最新时尚流行产品。
国内 大众 品牌	韩都衣舍、亦谷、欧梦达	不断学习国外优秀品牌,虽经常抄袭借鉴,也在努力提高品牌自主创新力;经常打折促销。	(3)都努力实现品牌创新,提升品牌竞争力。

(2)建立企业快速反应机制,并重视产品质量。只有快速把握市场信息、对市场需求做出快速反应,品牌在竞争中才能脱颖而出。品牌在追求“快”的同时,还必须保证产品质量,若一味地追求利益不保证质量只会因小失大、得不偿失。

(3)加强品牌宣传营销。宣传营销是树立和发展品牌最重要的手段。服装品牌的营销离不开广告,品牌快速推广和价值提升主要靠各类媒体广告来实现^[9]。需要把握消费者个性需求,提高营销策略创新性,才能真正吸引消费者,有效推广发展品牌。

(4)加强品牌终端店铺的促销活动。适宜的促销活动可以调动消费者购买热情、提高品牌销量,还可以强化品牌吸引力,凝聚人气,扩大品牌影响力。目前,我国大多数服装品牌以价格型促销为主,虽可以提高品牌营业额,但过多使用会有损品牌形象,不利于品牌长期健康发展。因此,我国服装品牌应努力将价格型促销转化为非价格型促销。

4 结语

面对如此众多的服装企业及品牌,如何在国内外

激烈的竞争中取得发展、不断壮大,是目前我国服装行业品牌所面临的紧迫问题。通过对国内外买手型服装品牌零售商买手制和品牌策略的分析,对我国服装企业的发展具有一定指导作用,值得各服装品牌学习和借鉴。在国际服装市场竞争激烈的今天,我国服装企业还需要正确认识自己的品牌,清楚企业真正的经营水平和发展状况,合理规划品牌发展策略。我国服装企业应主动向国外品牌学习,借鉴以市场为主导、对市场做出快速反应的买手制,学习买手模式下的企业管理、品牌运营、品牌策略等相关经验,坚持品牌定位,加强公关宣传,塑造良好的品牌形象。可以确信,只要抓住机遇敢于挑战,我国服装产业必将打造出更多强势品牌,走出国门,走向世界。

参考文献:

- [1] 陈静.服装买手在国内品牌中的职能化运作研究[D].北京:北京服装学院,2008.
- [2] 吴仲夏.企业核心竞争力要素:品牌[J].上海企业,2005,(9):75-76.
- [3] 张乃谦.多渠道创新的运营模式[EB/OL]. [2010-3-31].<http://www.cmmo.cn/article-35593-1.html>.
- [4] 林新波.中小连锁零售企业品牌营销的策略[J].中国市场,2011,(28):71-73.
- [5] 刘春雨.浅析服装品牌基因与品牌形态的关系性[J].成都纺织高等专科学校学报,2010,(2):21-23.
- [6] 赵天娥.服务品牌培育策略研究[J].理论探讨,2004,(8):98-100.
- [7] 刘萍.强国之梦照进现实[J].纺织服装周刊,2010,(16):52-57.
- [8] 罗旻.关于服饰品牌延伸的理性思考[J].湖北广播电视大学学报,2007,(12):102-103.
- [9] 马慧颖.打造中国本土服装奢侈品品牌策略研究[D].济南:山东轻工业学院,2010.

Brand Strategy Analysis of the Retailers with Buyers

CHEN Zhuo-zhong¹, ZHANG Qiao-ling², LI Min^{1,*}

(1. Fashion & Art Design Institute, Donghua University, Shanghai 200051, China;

2. School of Fashion, Henan Institute of Engineering, Zhengzhou 450000, China)

Abstract: Through the specific analysis of the implementation of brand strategy of retailer brands with international and domestic buyers, the brand strategy and the development advantages of the retailers were analyzed. The competitive advantage of the retailer was found out and it provided some development proposals for our clothing retailers.

Key words: buyer; retailers; apparel; brand strategy