



# 从产业链到生态圈：时尚玩家的行动指南



Antonio Achille, Benjamin Durand-Servoingt, Aimee Kim, 栾岚

追本溯源，了解消费者、设计品牌基因；合纵连横，有策略地形成业务组合和合作关系；大刀阔斧，营销和销售渠道同步创新——这是对时尚生态圈里各方的新要求。

虽然时尚行业已逐渐回暖，但品牌间的竞争日趋白热化。据麦肯锡 State of Fashion 研究指出，2005 年到 2015 年，排名前 20% 的公司创造了行业 100% 的经济利润，2016 年进一步扩大到了 144%（见图 1）。竞争差距逐步扩大，业绩最好与业绩最差的公司的股东回报率从 30 年前的 4% 扩大到现在的 8%（见图 2）。如何从激烈的竞争中胜出？本文提出了八个具体做法，可视为时尚业玩家的行动指南（见图 3）。

图1 行业领导者与落后者之间的差距在扩大

在2005-2015年期间，排名前20%的时装公司创造了100%的行业经济利润。2016年，这一比例上升到144%



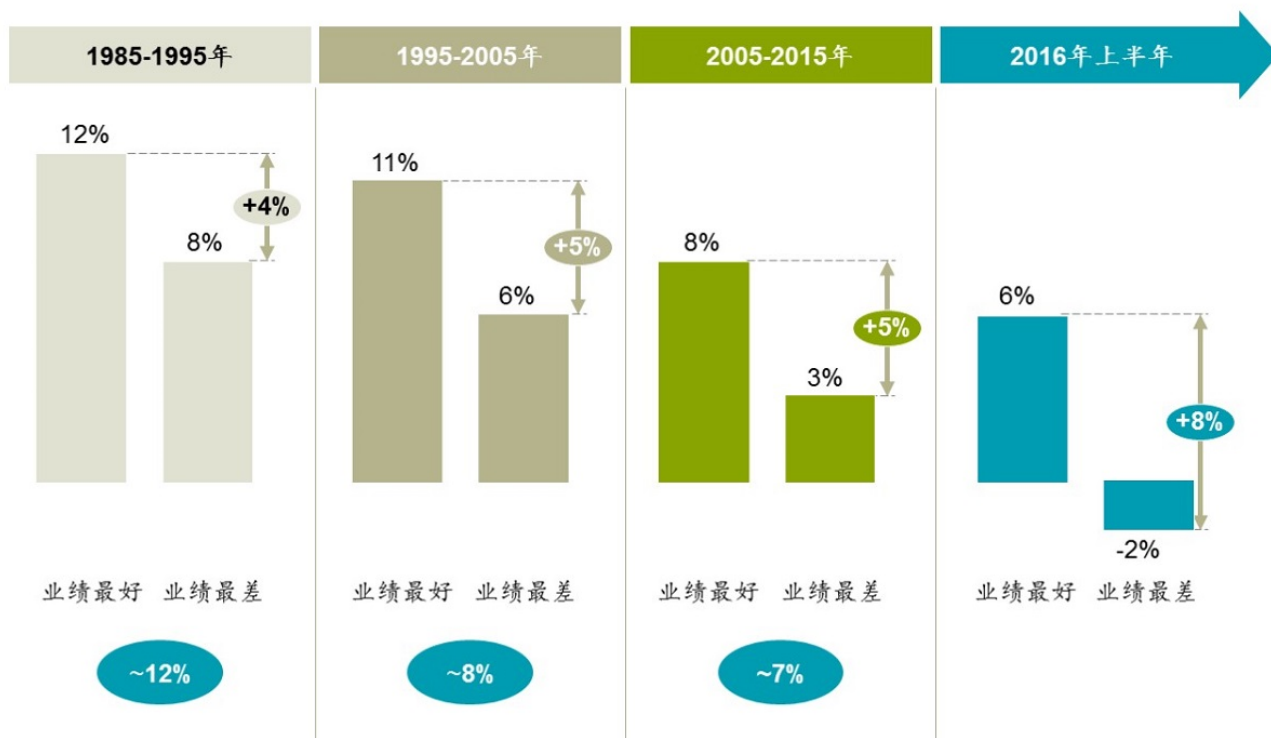
资料来源：麦肯锡 FashionScope 2016

McKinsey & Company 18

## 图2 时装品牌之间的竞争差距扩大

F&L行业股东整体回报

X% 市场增长率 | 估计值



资料来源：专家访谈；麦肯锡公司分析

McKinsey & Company 19

图3 时装业玩家的行动指南



McKinsey &amp; Company 20

### 回归初心，做出自己的品牌和产品

品牌应该思考如何以鲜明形象占据消费者心中的认知领地。很多大品牌已在中国扎根，有不小的知名度和客户群体，但需要不断的创新才能增强品牌活力，抓住消费者的心。老牌奢侈品牌 GUCCI 为了重振品牌，自2015年起针对年轻消费群体进行了一系列革新，例如吸引年轻消费者的先锋设计（请 Alessandro Michele 担任设计总监，将动物图腾、对比撞色、全新的双 G 标志、华丽复古元素融入设计创造爆款），街头艺术家联名款（Trevor Andrew X Gucci Ghost），个性化定制服务，等等。2016年第四季度 GUCCI 来自千禧一代的销售额达到 50%。

新晋品牌应当精准定位，力攻细分市场，如 maje 的“法式优雅”，Theory 的“商务休闲”等。此外，对日渐成熟的消费者来说，买的不再仅仅是商品，更是品牌背后的故事和价值观。品牌要想再下一城，就不能局限于表面的品牌定位，而应从价值观出发，引发消费者在个人主张和深层诉求上的共鸣。例如互联网轻奢品牌 EVERLANE，该品牌以“极简主义”为理念，公开了成本定价体系和厂家信息，与消费者对“环境友好”和“良心用工”的深层价值诉求产生了共鸣。

在体现品牌形象的同时，国际品牌尤其应该注重故事的真诚度和统一性。这其中也包含了产品质量和服务质量的一致。随着出境游的普及，现如今消费者越来越见多识广。因此，如果国际品牌未能做到这一点，消费者对其品牌形象或将大打折扣。与此同时，轻奢只有缩短产品周期，加快上新速度，并紧跟时尚相关度，才能有足够的竞争力，激发消费者高频次高黏性的购买。比如，SMCP 旗下品牌 maje 和 sandro，产品周期仅三个月；而互联网轻奢男装品牌 BONOBO，平均每周上新二十五款。

本土品牌应与国际品牌一样，深耕品牌 DNA，强化在消费者心中的认知。过去十年，随着消费者的理性与成熟蜕变，国际品牌的光环已不如从前。人们的目光开始投向了本土设计师品牌。虽然本土设计师品牌面临市场营销、商业运营能力等挑战，但其品牌价值有力地支撑起了渠道。因此，本土品牌也应避免一味复制国际品牌，要建立自己的品牌价值，发挥自身的独特性，和消费者建立更亲密的关系，激发共鸣。

## 组合出拳，优化旗下品牌

随着消费人群的多样化，品牌数量也将极大丰富，每个品牌的市场份额将被压缩，所以企业除了深耕某一品牌，还应更多关注于品牌组合管理以分散风险。应挖掘更多小而美的品牌，正确认识每个品牌在其投资中扮演的不同角色，使其在消费者定位和价格上互相弥补，发挥  $1+1>2$  的优势。平衡多品牌的不同生命周期，根据实际情况结合物流管理、零售运营、数字化分析等后台支持，环环相扣，力争降本提效。

比如，我们在消费者调研中发现 maje 服装的消费者中有很大会购买 FRED PERRY 服装，他们认为这两个品牌可以互补，满足不同场合的需求。maje 传递的是“法式优雅”，而 FRED PERRY 在消费者心目中则是一个充满活力、健康、自信的品牌，传递出了浓浓的英伦雅痞范。

正是基于以上原因，各大巨头开始积极收购，布局自己的品牌组合。例如 COACH，2017 年连续收购 kate spade 和 STUART WEITZMAN 两大品牌，从之前的单品牌转变为多品牌公司，并且更名为 tapestry。2017 年另一个重要的品牌收购案是轻奢品牌 MICHAEL KORS 斥资 12 亿美元收购高端鞋履品牌 JIMMY CHOO。说到经营品牌组合的典型，不得不提的还有 LVMH 和旗下投资公司 L Capital，不但布局多个品牌，更是进入了生活用品、珠宝首饰等多品类。

近年来中国服饰企业也开始积极收购海外有潜力的品牌，一方面优化品牌组合，另一方面借力提高原有品牌。如歌力思女装收购 Laurèl，

VIVIENNE TAM, 山东如意收购 SMCP 等。山东如意在收购后保留 SMCP 的巴黎设计团队, 没有过多地干预品牌设计和产品开发。而是利用自身长处帮助 SMCP 在亚太区拓展渠道, 分工明确。2016 年 SMCP 的销售增长 45%, 速度远超竞争对手。

### 精准贴心, 用大数据做有温度的品牌

在互联网时代, 消费者线上浏览资讯、搜寻的路径和实际购买行为均被记录下来。能够基于大数据精准分析消费群体的特征和需求, 帮助品牌最大化放大营销效力, 是成功企业必须具备的能力。

例如, 美国高端家居公司 WILLIAMS SONOMA, 利用庞大的数据库实现了精准营销。该数据库覆盖旗下所有品牌和渠道, 囊括了 30 年以来 6000 万的用户数据, 而且 70% 的购买记录可以连接到消费者姓名、邮箱和地址。通过针对性地分析高潜力顾客的社交行为, 挖掘了 50% ~ 80% 的新客户。

中国也有很多利用大数据做到精准营销的成功案例。例如小米, 通过

**预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33827](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33827)

