

服装巨头  
拿什么“过冬”？

系列调查之一

编者按:在刚刚发布的去年年报中,森马、美邦等服装企业自上市以来首度业绩大滑坡。在行业步入寒冬期后,今年,服装企业将从供应链、多渠道清库存、门店管理等层面重整战略。从本期开始,记者将探究服装企业如何应对危机,重拾业绩增长。

## 服装品牌三招提升单店效益

在服装企业近日提交的年报成绩单中,单店效益下降成为阻碍服装企业盈利的罪魁祸首之一。去年伊始,ZARA、H&M、优衣库等众多国际品牌竞相涌入二三线市场,面对“大敌压境”,提升核心竞争力、增加毛利率成为国内服装品牌的当务之急。除了在生产环节上形成特色外,销售环节也是服装企业转型道路上的重点。企业效益的提升需从单店盈利开始,稳健的单店盈利模式也是企业从单店向多店扩张的基础。

## 细节服务不可少

服装品牌的相互厮杀主要集中在品牌知名度、销售业绩、市场份额抢占,往往忽视了消费者心理的博弈。某服装品牌高管曾坦言,店内导购销售服务的不够规范,导致门店损失了很多生意。

该高管给记者算了一笔账,如果在一家专卖店中配备10个导购员,每个导购员每天接待20位顾客。在假设的200位顾客中,有30%有明确购买意向、30%随机看看、40%有购买意向但犹豫,如果导购不能给出贴心的询问和准确的介绍,三类消费者的流失率分别在40%、100%、40%。该高管表示,依此计算该店每天将流失116位顾客,相应的每月损失3480次销售机会。如果导购善于洞悉消费者的消费行为和习惯,争取到第二轮销售机会,“以保守计算,我们能多争取10%的生意”。

在店内导购实现规范化销售的同时,该高管表示店内多变化的视角陈列也同样能刺激消费者的购买欲。一份服装行业的调查显示,精美、附有动感的店铺陈列可以增强品牌文化的传递与触动,提高消费者的关注率和进店率。同时,可以刺激消费者大脑联想提升购买欲望,进而影响消费者之后的行进动线,促进连带销售。

## 促销转向多元化

数据显示,中国服装行业规模以上企业去年前三季度产成品存货2569.66亿元。商务部重点监测的3000家零售企业销售数据显示,去年9月,服装销售额同比增长6.8%,比上年同期下降16.5%。中华全国商业信息中心的百家大型零售企业监测的数据显示,去年前三季度服装类销售金额同比增长12%,比上年同期下降12.2%。

种种数据表明去年是服装企业不堪



重负的一年。服装企业深陷库存泥沼,这也造成了无论是传统零售还是电商服装促销从年初进行到年末,消费者疲于折扣,将促销视为常态。业内人士分析,服装企业亟须逃脱买赠与打折的误区转向服务型、活动型、公益型促销。

在服装品牌各自为战的促销中,该人士提议服装品牌需建立异业联盟,选择定位相近的餐饮、娱乐等业态进行跨界合作,广泛了解目标消费群体的其他消费习惯,快速取得客户资源。同时,服装企业不应忽视售后信息回馈,定期对会员进行回访和满意度调查,与消费者建立长期有效的互动平台。

## 终端店铺需因地制宜

服装品牌虽已告别“野蛮生长”的年代,但企业的扩张之路仍在持续。从单店到连锁化进程中,服装企业需根据区域消费者的消费习惯、消费趋势调配服装款式、店铺经营模式。事实上,已有企业意识到增加企业盈利需从提高单店效益入手。

数据显示,美邦直营店平效为2.2万元,加盟店平效为1.8万元,与ZARA、优衣库等知名快时尚品牌5万元左右的平效相比有较大差距。美邦相关负责人表示,美邦去年开店计划十分谨慎。去年美邦店铺增速计划由2011年的30%降至5%-10%,经营重点也将由门店扩张转向门店平效提升上来。

在独立服装评论员马岗看来,服装企业需根据当地消费趋势调整终端零售的服装价格,推出平民化、大众化商品。

虽然服装企业不能够将形象店全面复制,但一般店面通过营造主题鲜明的陈列和特色的经营服务,依旧能虏获消费者。北京商报记者了解到,在翠微百货的欧迪芬专柜虽不到60平方米,但凭借导购贴心的服务创造了整个楼层内衣销售冠军,欧迪芬销售额远高于与之临近面积是其两倍之多的黛安芬、爱慕专柜。

北京商报记者 刘宇/文 暴帆/摄

## 20万户家电免费检查保养

苏宁的“云商”零售模式借“3·15”消费者权益保护日在京推行。昨日,苏宁旗下电器门店、乐购仕和苏宁易购线上线下平台联合发力,进行全品类让利和协同推广家电清洗保养活动。

苏宁云商集团股份有限公司副总裁、北京苏宁总经理侯恩龙介绍,“去年由北京市消费者协会发起,苏宁作为支持单位开展的10万户家电免费检查保养大行动提高了市民家电使用的安全意识,降低了家电使用中常见的安全隐患”。今年,北京苏宁将继续推行家电免费检查保养活动,但是考虑到市场的需求以及苏宁云商平台整合后将面向更广泛的客户群,家电免费检查保养活动除去5、6、7、8月四个月份,时间持续半年多。

有需求的消费者可通过苏宁电器24小时客服热线、近80家北京苏宁连锁店现场客服处、苏宁易购官方微博等多种途径进行服务预约,3月8日活动正式启动。

“保守估计,此次活动受益群体至少将达20万户。”侯恩龙表示,今年的家电免费检查保养活动将持续到年底,北京苏宁预计

将投入至少600万元资金。

在商品销售方面,从3月8日起,北京苏宁各门店和乐购仕将联合推出低价打折商品,并发放电子积分,实行全品类促销。同时,北京苏宁联合北京市消协和通州工商局在全城苏宁门店推出400元小额赔付制度。针对易购投诉,北京苏宁建立了快速有效的绿色处理通道。

不仅如此,在“3·15”期间,苏宁在京三大平台还联合红星美凯龙、实创装饰等异业联合,整合资源让利。

近日,苏宁电器正式更名苏宁云商集团。苏宁的目标是整合开放苏宁前后平台,融合线上线下,拓展多品类、服务全产业、服务全客群。

北京商报记者 吴文治

## 相关链接

## 苏宁开启“三八”节全城让利

“三八”妇女节临近,北京苏宁在节日期间也将推出众多专属活动,以实用的产品和优惠的价格,为所有女性送上一份节日大礼。

随着消费者对健康的关注,以豆浆机和足浴盆为主的健康生活电器将成为节日期间消费者的首选。豆浆中的营养元素和微量元素能够充分补充人体所需,老年人多喝豆浆能够增强体质,防治骨质疏松。现在大部分品牌的豆浆机都可以一键完成,操作简单,非常适合老年人使用。而且不少产品都使用无网研磨设计,使清洗也变得更加容易。节日期间苏宁电器将携手九阳、美的、苏泊尔、松桥等知名品牌全城让利,锁定主流价位299-499元之间,价格便宜实用。

同时,足浴盆的使用可推动气血津液循环加速,驱散足底沉积物、消除体内疲劳物质,确保血液循环顺畅和改善,部分产品还有中药调理等功能,对老年人健康非常有益。苏宁将携手荣泰、美的、金泰昌等知名品牌让利,让利幅度达20%以上。据苏宁终端销售人员透露,节日期间一些知名手机品牌的新品也开始接受预定,如魅族MX2、天语U86、华为D2联通版等。

安利再启万人赴台计划  
或催生11亿元新台币新商机

近日,安利“心动台湾万人行”新闻发布会在上海举行。会议现场,安利(中国)相关负责人宣布,将从3月12日-4月1日期间,分5个批次组织1.2万名安利营销人员,先后从内地19个城市出发,直飞台湾参加2013年安利(中国)营销菁英进修研讨会。安利(中国)总裁黄德荫、安利大中华区副总裁刘明雄、台湾海峡两岸观光旅游协会上海办事处主任李嘉斌、中国旅行社总社副总裁张士刚等出席了此次会议。



据黄德荫介绍,早在四年前,安利公司就举办过一次“心印宝岛万人行”活动,作为两岸三通以来的第一个邮轮引起极大反响。“宝岛台湾的自然风光和乡土人情深深打动了安利营销人员,很多人都希望能再一次重返台湾。”黄德荫表示。

时隔四年,安利的第二次台湾万人行计划又提上日程。从当天会议现场了解到,与四年

前相比,此次台湾之行主要有三点变化:首先,在出行方式上,不同于上次吃、住、培训在邮轮的模式,本次台湾行完全由客机直达,安利营销人员将从内地19个出发口岸直飞台北;其次,在出行路线上,共设计了10条深度游路线,例如,首次去台湾的营销人员可以选择日月潭、阿里山、花莲等知名景点路线,非首次去台湾的营销人员则可以根据个人喜好选择一些个性

化路线;第三,在出行细节上,安利公司和活动承办方还为每人准备了自行车、出租车代金券等,以便大家近距离了解台湾地区的风俗文化。“四年前去台湾,我们的营销伙伴满意度指数是95%,为公司十几年来最高。在上次95%的满意度基础上,这次我们选择一个截然不同的方式去重游台湾。”刘明雄说。

据测算,此次安利心动台湾万人行仅酒店住宿、各类宴会、旅游观光等直接花费就达9亿元新台币;算上台湾地面接待所用食材、礼包、鲜花,以及安利营销人员的个人消费,预计将直接为当地带来超过11亿元新台币的商机。除此之外,安利还将举行“台湾希望工厂”爱心商品义卖,预计慈善消费金额将达400万元新台币。