

依文集团董事长夏华：

借本土文化实现服装业逆生长

在过去三年内，国内纺织品服装的出口出现了连续负增长。据国家统计局数据，2016年末的全国服装批发期末的库存总量已从2014年的613.62亿元增长至809.24亿元，库存问题依然存在。有业内人士分析指出，多数服装企业维持利润但增长乏力，新的增长模式依然是主要问题。面对增势疲软的服装业，依文集团董事长夏华认为，服装产业下行，是挑战也是风口。



以手工坊构建生态闭环

北京商报：依文集团推出的依文中国手工坊目前的商业模式是怎样的？

夏华：我们是先to B，再to C。很多人都是直接to C，拿到了元素后直接卖给消

费者，而手工坊是与品牌方、设计师合作，先做B端的生意。因为我认为如果只是自己独自使用，要做大的话很难。所以我们重新构建了一个生态系统，从产出到设计，再到市场。这必须有一个闭环，有一个整理的过程，创新然后应用，其实最难的

是应用环节。从发现手工艺，到整理、创新再到应用，每一个手工艺从设计到生产，这个系统应该是多方参与的。

北京商报：对于盈利模式，手工坊是如何考虑的呢？

夏华：目前手工坊平台上大概有3000多名绣娘，全球合作的设计师和品牌有200多个。我们所设想的盈利方式有两种，一种是授权，还有一种是分成。平台现在面向的品牌已经包含了高、中、低端，在设计师成为联盟会员后，可以共同去创造IP，有不少设计师是希望自己独立持有IP的。

服装业寒冬助力逆生长

北京商报：依文集团关于手工坊的盈利是如何考虑的呢？目前开始盈利了吗？

夏华：如果单纯从利润上来看，手工坊可能是近年来依文集团非常不容易找到盈利模式的一个项目，而且从一开始是赔钱的。因为从探索模型，到让绣娘有生存空间，再到变成产品，是一条极长的线。但我们也希望在这个模型做成之后，通过积累建成的数据库、纹样、知识产权，吸引国外品牌、设计师来合作，进而带来收益，渐渐形成一个有盈余的空间，至少不用年复一年的亏损。

北京商报：在近几年内，中国不少服装产业无论是在出口额还是在国内销售额中，均出现了下滑的趋势，请问您如何看待行业目前的情况？

夏华：我们在产业里确实能感受到这份严峻，尤其是我们的上游企业。不管是原辅料的工厂还是做加工的工厂，很多工厂都面临着巨大的考验。虽然大家都说经济不好，但我认为这是一个中国品牌特别好的机会。原来买奢侈品的人开始转向买

高性价比的产品，开始关注中国品牌；原来那么多明星穿奢侈品，现在也逐渐开始穿本土品牌。随着国人文化自信的增强和文化复兴，越来越多的人会开始关注自己的文化符号，所以我认为这是个好的时机，是产业里优质企业品牌一个特别好的逆生长机会。

转换模式应对行业逆境

北京商报：既然您认为这是一个逆生长的机会，那么国内服装企业应该如何抓住这个机会呢？

夏华：服装产业是一个链条，没有好的工厂就不可能有好的产品，就不可能造就好的服装品牌。而在世界服装产业中，中国工厂的权重是比较大的，中国也一直是很多奢侈品品牌的制造基地，那么我们如何能在这个产业里做好，便成为了一个值得思考的问题。在这个时候，如果我们的模式不转换，仍然用传统的方式，你自然会觉得零售店销售不好了，百货店销售不好了，品牌销售额就会出现下降。

北京商报：那么这个模式应该如何进行转化呢？

夏华：产业里的龙头企业一定要从原本自己企业利益的角度出发，开始站在产业的角度思考。这样一来，我认为企业作为一个连接器的价值就会非常大，从而结束简单的单打独斗时代。这也是我们参与进集合制造的一个很重要要素。目前这是一个从“中国制造”到“中国智造”乃至“质造”的好机会，如果我们能把产业上下游很好地连接起来，那么就可能做成一个生态系统；如果我们能制造出性价比最高的产品，就可能成为我们在世界赛道上获胜的一个很重要的转折点和机会。

北京商报记者 刘一博 郑艺佳

·奢侈品大事件·

Puma恐遭开云放弃

4月14日，Puma控股股东开云集团主席兼首席执行官Franois-Henri Pinault已经退出Puma董事会。开云集团对此表示，该主席退出董事会旨在简化决策过程，提高Puma的盈利能力；还指出精简Puma董事会架构更符合集团规模，能有效灵活地驱动集团，此举有助于削减成本。

据数据显示，2016年Puma的营收利润率只有3.5%。Puma首席执行官Bjrn Gulden此前直指营收水平“出奇的低”，并提出Puma必须致力提升至

8%-10%的水平。

值得一提的是，去年Franois-Henri Pinault曾说过会保留Puma的控股权直到2018年。

这意味着，现在准备出售Puma或处于进行时，尤其是现在Puma市值已经回复到十年前的水平。

目前安踏体育、PVH Corp和VF Corp等国内外服装集团，以及私募基金都有可能接盘Puma，而集团面临的最大问题是能否找到愿意支付高于当年收购价的买家。

Valentino携手YNAP开展全渠道模式

4月10日，Valentino联手Yoox Net-a-porter（以下简称“YNAP”）宣布开创全新全渠道业务模式“New Era”，旨在2018年初创建全球最大的Valentino品牌门店及线上品牌店。此次合作以YNAP的网站为基础，把Valentino在全球所有实体店、仓库和品牌网站与YNAP和Mr Porter两大优质平台的库存整合，同时结合YNAP在迪拜、上海、香港及米兰等地的8个区域的物流优势。

全渠道“New Era”模式，给顾客

提供了奢侈品牌的尊贵服务体验，为已习惯于电子商务的消费群体带来极大便利性，选择丰富和收货快速的益处吸引着消费者。同时模式符合奢侈品生产和奢侈品集团追求利润高增长的发展状态，也将成为奢侈品电子商务未来发展的模板。

YNAP的首席执行官Federico Marchetti表示，无论顾客希望在线购物、到店取货以及把商品快递到指定地点都可以实现，提供很好的用户体验。

Gucci联手Farfetch推快闪服务

4月13日，奢侈品牌Gucci携手全球时尚电商Farfetch推出全新“90分钟到店门”送货服务。意在让客户短时间内收到Gucci品牌商品。

此次合作让客户通过Farfetch网站及App软件选购Gucci产品，且只需要90分钟就能够收到由Farfetch快递员送货上门的商品。身穿印有Farfetch标志夹克的快递员在全球四大洲随时候命，直接从Gucci位于伦敦、米兰、纽

约、迪拜、洛杉矶、马德里、迈阿密、巴黎、圣保罗和东京的十大城市专卖店出发为客户送货上门，因为这些地方有充足的门店作为保障。

本次合作使得Farfetch现有的快捷货物运输服务涉及国家至190多个，线上购物、线下递送服务涉及24个全球市场，即日送达服务涉及全球9个城市。双方将此次合作命名为“未来商店计划”，帮助Gucci提高线上消费体验。

米兰站创始人辞任

近日，香港二手奢侈品零售商米兰站宣布创始人姚君达已辞任执行董事，且不再担任米兰站主席。此外，执行董事姚君伟也宣布辞任执行董事，但仍将担任米兰站部分附属公司的董事。

据了解，姚君达辞任是因为退休，而姚君伟辞任则是为了专注于集团业务运营。此外，执行董事胡博已获委任为提名委员会主席及薪酬委员会成员。相关人员变动已于4月13日正式生效。据

2016年中期报告，米兰站营收为1.6亿港元，同比下滑23.3%；亏损3879亿港元。

集团方面称，2016年上半年，由于不甚乐观的国内及国际因素，香港逐渐失去竞争力，致使零售环境承压。为有效控制成本，米兰站计划将通过大幅削减于旅游区的店铺租金或关闭门店，继续重整店铺组合，并优化店铺网络，提升店铺的盈利能力。

栏目主持：刘一博 实习生 陈子嫣