

解码国内服装如何占C位

——专访波司登“智囊”君智咨询董事长谢伟山

2018年的冬天是个暖冬,加拿大鹅首次入驻中国,年轻的消费者们不惜排着长队买“鹅”。在多重“不利”因素的挤压下,国产羽绒服品牌波司登却逆风翻盘,创造了年零售额突破百亿的奇迹,堪称2018年国货品牌二度创业的又一成功样本。大家都觉得波司登变了,而且是脱胎换骨的。但鲜少有人知道,这波“神”操作除了得益于波司登多年的积累沉淀及团队强有力的执行外,还有位背后的智囊团——君智竞争战略咨询。在近日举行的CHIC·2019中国服装论坛上,君智咨询董事长谢伟山接受了北京商报记者的专访,复盘了波司登的逆势增长。

从边缘品牌到流量“黑马”

“价格血战”是谢伟山在采访中频繁提起的一个词,在他看来,这是国产服装品牌难以跳脱的一个“痼疾”。波司登其实也一直陷在价格战中无法自拔。品牌老化再加上常年促销打折,波司登留给消费者的印象一度是廉价中老年羽绒服。近两年商场都在转型升级,把目光更多投向网红、流量品牌上。最糟糕的时候是2017年,波司登股价严重低于应有价值,高端商圈和商场都不愿意把位置租给波司登,因为带不来流量。

谢伟山说,接手波司登这个案子时他们发现,这其实是个“护城河”很深的品牌,专注羽绒服领域40多年,品牌已经和羽绒服产生了强关联,提到波司登,人们第一时间就会联想到羽绒服。只不过,这些年波司登把摊子铺得太



大,扩展了很多四季服品牌,反而把最核心的产品丢了。

看清波司登的优势,君智为波司登制定了回归主业聚焦“羽绒服专家”的竞争战略,砍掉非核心业务,调整设计理念,同时升级产品和品牌形象,向消费者传递波司登的专业价值。随着战略配称动作逐步落地,脱胎换骨的波司登蓄势待发。

2018年9月,波司登出现在纽约时装周新品发布会,众多大牌明星如安妮·海瑟薇、维秘超模 AA 身着波司登羽绒服看秀的照片在网络上迅速发酵,波司登一炮而红,曾经的“羽皇”重新走进消费者的视野,而且其中大部分是年轻消费者。去年“双11”,波司登销售增长强劲,42天实现销售额30.96亿元,同比增长41.6%。“双11”单天全渠道营收突破7.4亿元,同比增长73.2%。接下来的“双12”,单天全渠道营收5.14亿元,

同比增长150%。

2018年,波司登不但在资本市场备受欢迎,股价逆势上涨了132.8%,并取得港股通(南向)交易年度涨幅前三;品牌同时也赢得了消费者的认可,中高端销量增长500%以上,零售额超过百亿元人民币,让更多人看到了中国品牌的独特魅力及巨大潜能。

中西结合的方法论

在谢伟山看来,如今的商战和战争没有多大区别,但是只要找对方法应对血战、解决竞争问题,中国品牌就会得到觉醒的机会。

在波司登这个案例中,君智借鉴了《孙子兵法》的智慧,提出“以正和,以奇胜”的策略。以正合,是指对标竞争对手,企业在方方面面都不要落入下风。无论是VI设计、终端门店,还是服装设计、企业文化管理、营销渠道都要

和对手处在同一水平线上,至少保证在这些基础层面不输给对方。企业上下力出一孔,围绕战略方向精进各项战术。

但“以奇胜”才是决定赢面的关键,这个“奇”就是品牌的护城河。谢伟山强调,“得民心者得天下”。商战中,“民心”就是消费者的心智,一个十亿规模的品牌面对一个百亿规模的对手,光靠“以正和”不会取胜,但假如13亿人都认同你的品牌,就能“不战而驱人之兵”,轻松取胜。这也是《孙子兵法》中的一个境界。站在这个角度,才能看懂波司登去年的财报。

谢伟山强调,作为企业背后的军师,君智有一套自创的“中国策”方法论,团队将中国古老智慧与西方现代管理学、消费心理学、营销学杂糅并蓄,根据不同企业的特点,量身定制不同的策略。和国外咨询机构相比,诞生于中国本土的君智更了解中国市场,制定的打法策略也更接地气。

发力中国品牌智库

波司登的逆势增长是2018年中国服装行业的一个现象级事件。中国中国纺织工业联合会会长孙瑞哲表示,年轻消费者引领时尚已经成为世界共识,像Gucci因为重视年轻消费者,在产品设计中植入了很多年轻元素,近两年获得了比较大的成功。谢伟山表示,波司登是君智在服装品牌成功打造的一个范例。事实上,中国有很多品牌并不输给国外品牌,在大竞争时代下,君智希望借助“中国策”,在十年内助推100个中国商业品牌,成为世界乃至全球经济的一个中国智库。

北京商报记者 王晓然 孔瑶瑶
图片来源:中国服装论坛提供

中国国际时装周动态

十位高定设计师首次联展

北京商报讯(记者 王晓然 孔瑶瑶)作为中国国际时装周的官方配套展览,A W19DHUB设计汇暨绽放·中国高级定制匠心艺术展在京启幕。本届DHUB设计汇吸引了来自法国、意大利、英国、韩国、中国香港等国家及地区的百余新锐设计师品牌,涵盖男装、女装、首饰、箱包、鞋帽、潮流生活方式等风格各异的产品。此外,第八届10+3 SHOWROOM青年设计师基地计划、首届“城市之光”时尚名城造星计划等项目也在本季DHUB呈现,以推动中国青年设计师与产业和市场对接,搭建集艺术展示、时装发布、买手订货与沙龙对话多功能为一体的实体交互平台。

值得一提的是,本届时装周上,中国服装设计师协会高级定制委员会十位中国高级定制设计师首次举行了联展。中国高级定制委员会由郭培、劳伦斯·许、GRACE CHEN、兰玉、马艳丽、张志峰、马樱、鏊朝、王培沂、熊英于2019春夏中国国际时装周发起成立,旨在挖掘、发扬中国传统文化与手工技艺,结合现代流行元素,推动中国高级定制时装与全球时尚产业接轨。

设计界大咖共话非遗活态创新

北京商报讯(记者 王晓然 孔瑶瑶)近年来,随着中国文化自信的提升,中国设计师越来越多地将中国传统文化元素融入现代设计中。非物质文化遗产也以此为契机走进更多设计师的视野。在本季中国国际时装周(2019秋冬系列)上,特别以“非遗活态传承与创新设计”为主题,举办了一场时尚论坛,聚焦探讨在国家大力推进文化自信战略的背景下,如何将传统技艺与当代设计相互交融,将传承与创新有机交织,广聚资源推动非遗的保护与继承。

中国服装设计师协会主席张庆辉表示,对非遗的创新式使用是文化自信的表现,讲清本国文化的历史,并能将其放在全球化的时代空间中来认识,是未来中国时尚产业发展的重要方向。七位来自设计界的嘉宾亦从政策引领、学术指导、市场反推等维度群策群力,共同探讨了非遗保护、传承与创新观点。

首创非遗平台负责人燕山表示,首创搭建的非遗平台希望打造一个全国性、复合型的非遗创新发展服务平台,为政府、设计企业、非遗传承人、消费者等搭建一个资源整合、需求对接的桥梁和纽带,全面支持非遗的体验、传承和振兴。

创意新星全球设计大赛亮相

北京商报讯(记者 王晓然 孔瑶瑶)3月30日,可持续时尚皮革面料品牌——哥本哈根皮革和来自全球的22位年轻设计师共同亮相中国国际时装周2019秋冬发布专场。22位设计师在这里进行了“Imagine Talents-创意新星设计大赛”的最后角逐,最终由来自伦敦皇家艺术学院的德国设计师Reiner-Andre Toerner和意大利设计师Elisabetta Silvestri摘得桂冠,并获得前往Fendi罗马总部工作学习一周的机会。

据了解,“Imagine Talents”皮革设计大赛的设计师通过层层选拔,历经4个阶段残酷竞争,并要通过哥本哈根皮革量身定制课程的紧张学习,才能获得最终登上中国国际时装周的舞台资格。

哥本哈根皮革成立于1930年,是世界知名的可持续面料的供应和研发服务商,拥有世界最大的皮革原料拍卖行。哥本哈根皮革坚持可持续时尚,将可持续发展融入企业价值链中,并在研发新技术、探索皮革面料应用趋势等领域尝试对皮革进行不同创新应用。