

温州服装企业创立品牌的攻伐谋略

□ 钟毅恒

(厦门大学 国际经济与贸易系 福建 厦门)

摘要 :从温州近 20 年的发展来看,不可否认温州家族企业运营方式的可行性,甚至可以说是具有相对的优越性。温州服装企业最具代表性,温州服装品牌知名度主要来自于明确定位,把准市场需求,高额广告投入,凝聚品牌资产,请名人代言,进行品牌塑造。抱团突击各种高档次的服装博览会,建立了温州服装品牌的高品质形象。成功的连锁加盟运作,三大环节紧密配合,造就了温州服装品牌的群星璀璨。

关键词 :品牌 ;攻伐之术 ;营销 ;定位 ;名人代言 ;广告

浙江服装业最发达的地区本集中于宁波,尤以雅戈尔、杉杉和罗蒙最为知名,然而温州服装突然名声鹊起,大有赶上之势。不久,温州就打出了“穿在温州”的口号,并积极申报服装名城。在 2002 年的春节前夕,温州两大服装品牌庄吉和报喜鸟获得了“中国驰名商标”的称号,在浙江 6 个服装类驰名商标中,温州占了 1/3。此外,温州的法派、森马、美特斯邦威、夏蒙、林中鸟、拜丽德、高邦等在全国也有享有较高的知名度。温州服装品牌知名度是怎样打出来的呢?经过调研分析,发现温州服装品牌的知名度主要来自于其对品牌的有效运作,总结起来就是讲究攻伐谋略。这对今天的企业及区域发展来讲,仍有借鉴意义。

攻伐之术 :攻其一点,伐其根基

温州人多地少,决定了他们只能向外拓展,不断寻找一个个新的生存空间。也因此,温州商人在全国散布广,南至三亚,北到漠河,西抵拉萨,东临青岛,到处可见温州人的踪迹。最初,他们以手工为主要的谋生手段,如理发、补鞋、裁缝,一个散兵游勇燕子般地南来北往。后来,他们发现各地时常会出台一些扶持政策,纷纷开辟新的商场或商品集散地。每到这时,散兵游勇们就要聚到一起,出谋出钱出力,一定要在竞标中拔得头筹。也因此,在全国很多城乡都有以温州人为的商场或商品一条街。有的一个企业就在全国各地设立了很多分公司、分销点、办事处,将温州人的商品意识传达各地,辐射到周边。目前,在南非、欧洲、美洲都出现了新的温州人经商的网点。

温州人的攻伐之术的特点是:集中强大“兵力”攻下一座“城堡”,而后从家乡搬来很多愿意经商的“兵勇”,安营扎寨,守住阵地,除非是市场衰弱,否则绝不后撤。可以说,这是运动战和阵地战的巧妙结合。

1. 分散经营,集体攻略

20 世纪 80 年代,温州服装业主在政策与体制的夹缝中生存,一批作坊式、家族式小企业,采用群居的土狼战术和 OEM 模式,硬是将资源匮乏的温州鼓捣成充满活力的服装加工基地。经过 20 多年的发展,温州现已建成规模庞大、品种齐全的服装加工体系。温州服装业在实现产业升级,唱响穿在温州,打造中国服装名城的共同目标下奋发图强。

可以说,没有为作嫁衣的 OEM 模式,温州就没有今天,仅有为人作嫁衣的 OEM 模式,温州就缺乏明天。在服装业兴起的关键之时,缺点暴露了,虽然攻其一点成功,集体占领平均成功,但毕竟在经营上各自为政,难以形成规模。在这种背景下,具有狼性的温州人的群体意识被唤醒,在这种意识下,开始进行企业联合,进而行业联合,于是服装商会便诞生了。在温州商会是知名度最高、最有面子的民间组织。服装商会的诞生是温州服装业发展道路上强有力的助推器。温州服装业借行业声势,发生了一次更深层次的聚合效应。服装商会,是温州服装业内部有序发展的需要,也是温州的企业家们由家庭作坊的分散经营向团结团队精神和整体意识过渡的开端。

2. 有效营销,清晰过渡

众所周知,温州是民营经济最发达的地方,同时又以家族企业的独特经营方式闻名。从温州近 20 年的发展来看,不可否认温州家族企业运营方式的可行性,甚至可以说是具有相对的优越性。但在经过了家庭式的中小型创业初期的原始积累后,企业规模开始逐渐变大,家庭式的经营方式开始显得有点不适应。其中最明显的就是企业的管理方面,由于企业所有者的精力和能力问题,他们已经不能光靠自己或一个家族的成员去经营一个省级甚至国家级的大型企业。为此,很多规模比较大的企业开始把自己从家族式管理经营方式向现代企业制度方面过渡。而在过渡的过程中很重要的一步是所有制和经营权的分离。以前的企业家将成为现代的企业所有者或企业的大股东,而现在的企业管理者将由职业经理人取而代之。在实际生活中,这种清晰的转变,还重要体现在另一方面上,就是用人。“报喜鸟”集团的原则就是:有德有能,提拔重用;有德无能,培养使用;无德有能,限制使用;无德无能,不可留用。看来,现在温州的品牌企业用人更看重的是本人的素质和能力,而不再是拘泥于家族关系。

谋略之术 :思谋远虑,品牌代言

1. 明确定位,把准消费

温州企业起初创立品牌,主要是通过大量的广告让消费者知道这个产品,通过这个产品大家认识到这个品牌。但由于产品推陈出新,大家对这个品牌的认识也随着产品的变化而变化,最终导致对这个品牌企业的印象也模糊了。正因为如此,温州的品牌开始给各自好企业定位、产品定位。温州定位是指为自己的品牌在市场上树立一个明确的、有别于竞争对手的、符合消费者需要的形象,其目的在消费者心中占据有利地位。

对未来潜在消费者需求心理所下的功夫,是发掘或创造出品牌在竞争者中的相对优越性,将品牌定位在未来的消费者心中。就像温州著名的休闲服装品牌“高邦”在市场上塑造成青春、活力、充满激情的阳光少男少女形象。这无疑迎合了他们的主要消费群体:15~30岁的青少年。还有“法派西服”,自创业伊始就以国际化的视野,效法国际知名服饰品牌众家之长,形成自己的个性和风格,自成一派。为实现自身品牌的国际化,法派力还邀美国总统克林顿卸任后出任法派品牌形象代言人,推广欧美市场。2003年克林顿总统接受了法派集团馈赠的符合其形象气质的法派品牌系列产品。因此,法派首先让美国总统穿上中国制造的服饰产品的先河,在其国际化品牌道路上踏出了成功的一步。

2. 名人代言 品牌塑造

请名人做品牌的形象代言人,中外有之,在国内服装界也早有先例。温州的服装界在这一点上最大的特色是学得快、做的透。用名人作品牌代言人,可借名人之名建立品牌的知名度,通过名人的表现使品牌与名人之间建立起积极美好的联想,且名人更能吸引消费者的眼球,更能引起人们的关注。信息经济是注意力经济,不被注意,一切为零。

还有,可以把名人的人格形象投射到品牌中,使品牌更有立体感和人格魅力。服装与其他消费品很大的区别是,服装不只是服装,更是消费者的一个自我表达,是个性的展现和社会地位的象征。而品牌代言人的个性和社会形象,恰恰就是品牌形象和个性的最好诠释,消费者就是通过对品牌代言人的认知,来认识品牌和选购品牌的。

温州服装企业对此的认识相当到位,在品牌代言人的选择上做的比较好,充分发挥了品牌代言人在扩大品牌知名度和品牌个性上的作用,特别是请代言人参加全国各地的品牌推广活动,在品牌知名度的建立中的效果十分显著。

3. 高额投资 增加品牌资产

长期以来,人们相信广告是一种支出,是一笔成本,是一种浪费,对消费者而言是一种额外的负担。中国人对广告的看法大多源于古语的“王婆卖瓜,自卖自夸”。然而,社会发展到今天,广告已成为我们生活的一部分,广告不仅起到立竿见影的促销作用,而且也能形成品牌资产,增加品牌权益,提升品牌产品价值,给顾客带来的附加价值,品牌对服装尤为重要,因而广告投入对创造服装品牌绝对不可缺少。

4. 巧借参展 业内沟通

广告的投入和请名人做代言人,最大的作用是在消费者心中建立品牌知名度和品牌形象。但仅此还远远不够,毕竟品牌服装需要加盟商来推销,也需要让消费者充分获知品牌的内在质量。怎样才能做到这点?参加展览是一个在同行中建立及提高品牌知

名度的法宝。服装、服饰展览的特点是一年一度,云集大量的业内同行,以各自最好的产品出现在会展上,会展是在同行中展示品牌个性,显示企业实力,赢得专业人士和客商肯定和信赖的有力手段。因此参加一些全国性和国际性的展览,对提升品牌在业内的知名度非常重要,对温州来说还有一个特别的问题,即信誉。温州早期的假冒伪劣产品给人们的印象太深,要改变这种印象,仅靠名人和广告也不足以建立起消费者的完全信赖,除非得到专家和社会大众媒体的一次又一次的认可,才能真正建立起品牌的信誉和知名度,另一点也非常重要,即改变人们对一些产品总体形象,仅靠个别企业是达不到的,必须充分利用集体力量。

为了建立温州服装新形象,温州服装企业自1998年起,以“温州军团”的群体形象,出现在国内最高服装展——中国国际服装、服饰博览会,让同行比较充分地了解了温州服装的实力,显然,仅此一次是不够的,对温州服装业的促进并不明显,因此在温州商会的统一组织下,1999~2002年的4年,温州服装以群体合力持续出击,给业内人士以极大的震撼,专家们开始改变对温州服装的看法,专业媒体如《服饰导报》、《服装时报》、《中国服饰报》等杂志,开始给予愈来愈多的积极正面报道。温州籍的企业家也频频在央视露面,从中央到省的各级领导纷纷到温州服装企业参观和考察。所有这一切没有温州服饰在中国、国际服装展上的屡次上佳表现是无法实现的。此外,温州服装先后作为中国服装的代表,远赴法国的巴黎和德国的科隆参展,也使温州服装在业内人士眼中的地位进一步提升。

因此,温州服装的群体崛起,既是广告宣传的杰作,更是群体出击各种高水平展会,赢得业内人士一致好评的结果。

5. 连锁加盟 扩大市场

温州服装业是国内采用连锁加盟方式运作的领导先者,也是成功的典范。早在1995年拜丽德,就开始了其被戏称为空手套白狼的服装品牌,特许经营模式,高邦也在同年卖掉厂房,专注于品牌推广,目前拜丽德的加盟后已达400多家,高邦也有数百家之多,全都是省级著名商标。做得更为出色的是美斯特邦威,已成为温州最大的服装利税大户,连锁店达800多家。再如庄吉、报喜鸟、森马等加盟销售店也在300~400家规模,还有一大批企业如华士、法派、享美、乔夫、林中鸟、骊名、雪歌、红黄蓝等企业的连锁加盟店也在100~300家规模,据统计,温州服装企业在全国各地的加盟店已超过10000家,且还在快速增加。

总之,温州服装品牌知名度主要来自于明确定位,把准市场需求,高额广告投入,凝聚品牌资产,请名人代言,进行品牌塑造。抱团突击各种高档次的服装博览会,建立了温州服装品牌的高品质形象。成功的连锁加盟的运作,3个环节紧密配合,造就了温州服装品牌的群星璀璨。 □

参考文献:

- [1] 万力. 中国品牌战略[M]. 天津:天津大学出版社,2001.
- [2] 蒲楠. 打造品牌[M]. 北京:中国纺织出版社,2004.
- [3] 凯文·战略品牌管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,2003.