

1. 品牌

周杰伦成就了美特斯·邦威的品牌

虽然不断签约新的代言人,但周杰伦始终都是美特斯·邦威最重要的代言人,直到2017年双方才正式结束长达15年之久的合作关系。

起着一个洋名的美特斯·邦威却是一个不折不扣的本土品牌。

1995年,只有初中学历、裁缝出身的周成建在温州开了第一家专卖店,创立了美特斯·邦威服饰有限公司。和当年的很多城市休闲服装品牌一样,美特斯·邦威的目标消费者定位于16~25岁的城市年轻人群。为了公司更好的发展,1998年以后开始逐步把经营管理中心、研发中心从温州转移到上海。

上个世纪90年代后期,正是中国休闲服装品牌大量崛起的时候,国内出现了一批大众休闲品牌。因为在营销上舍得投入,总是大手笔做品牌,从而让美特斯·邦威从当年众多的城市休闲服装品牌中脱颖而出。相比其他大众休闲服装品牌,美特斯·邦威是最舍得砸钱做品牌的,尤其在品牌代言人方面总是花巨资选择当年最热门的明星担任代言人。2000年聘请国内的花儿乐队担任自己的第一任形象代言人,2001年又邀请当时正当红的郭富城担任新一任的形象代言人,从此以后,开始跻身国内一线大众休闲服装品牌。

2000年以后,周杰伦开始在华语乐坛快速崛起,成为“80后”最喜欢的新一代华语天王。美特斯·邦威抓住这个时机,2003年周杰伦成为公司第三任形象代言人,并顺势推出“不走寻常路”的广告语,当年周杰伦个性化的形象配合这句广告语,让美特斯·邦威“名声大噪”,成为“80后”心目中最具有个性的休闲服饰品牌。

周杰伦和美特斯·邦威这一牵手就是十年,此后这十年,随着周杰伦在歌坛地位的如日中天,美特斯·邦威也迅速成为国内休

闲服饰的领导品牌,2008年,正式在国内主板上市,次年市值高达389亿元;上市之后业绩持续走高,2011年创出近百亿元的巅峰业绩。

“美特斯·邦威率先发现了新生代的消费力量。以往服饰品牌更多的是按照职业类型、收入和教育这些指标来划分受众类型,在当时率先看到了‘80后’的崛起,将自己的目标受众集中在80后的年轻群体,抓住了年轻人市场,这是很有战略眼光的做法。”营销专家、志起未来营销咨询集团董事长李志超认为美特斯·邦威当初的成功离不开品牌定位的成功。

事实上,周杰伦的影响力不仅仅体现在品牌的号召力上,在销售转化上也具有很强的能力,用今天的话说就是带货能力强。尤其是对于三四线城市甚至低线的小镇青年,都是看着周杰伦的广告长大的一代,穿着美特斯·邦威的服装变成了一种时尚。

2007年公司再接再厉,又分别签约了当红的张韶涵和潘玮柏,以他们更年轻更时尚的形象成为校园系列的代言人。此后几年,继续签约乔任梁、林志玲、Angelababy(杨颖)等当红明星,分别代言不同系列的产品。

虽然不断签约新的代言人,但周杰伦始终都是美特斯·邦威最重要的代言人,直到2017年双方才正式结束长达15年之久的合作关系。可以说,代言美特斯·邦威是周杰伦众多代言中最成功的案例之一。当然更重要的是,周杰伦成就了美特斯·邦威的品牌,成就了美特斯·邦威的黄金十年,见证了美特斯·邦威的成功上市,也见证了其巅峰时期的百亿业绩。

2. 过气

“90后”认为品牌守旧过气

十年后,这个群体都已经步入30岁,就会逐渐抛弃曾经喜爱的老品牌。当“90后”崛起,逐渐成为主流消费人群后,品牌却没有完成新的转型。

当年很火的一部偶像剧《一起来看流星雨》让美特斯·邦威再次引起关注,但却无法延续过去的辉煌。

2009年一部国产偶像剧《一起来看流星雨》也堪称国产偶像剧的鼻祖,其火爆程度虽然无法和台湾偶像剧《流星花园》相比,但是这部电视剧也捧红了一批国内偶像明星,例如张翰、郑爽、俞灏明等。在这部电视剧中,美特斯·邦威的植入成为坊间关注的话题。在剧情中富二代端木带着楚雨荨来到最大的购物中心逛街,结果就是来到了赞助商美特斯·邦威的店里,结果端木为楚雨荨买了好几件美特斯·邦威的衣服,而楚雨荨非常开心。

但是,作为赞助商,美特斯·邦威选择《一起来看流星雨》做植入显然是一个错误。公司的品牌定位和《一起来看流星雨》的剧情并不搭,为了植入品牌和产品,生硬地将品牌信息植入剧情当中,成为网上被吐槽的对象。公司的初心是希望借助这部青春偶像剧拉近与目标受众的距离,提升品牌的时尚、个性的调性,但是过于生硬的植入反而伤害了品牌。

在品牌战略专家李文刚看来,美特斯·邦威在品牌营销上的成功离不开与周杰伦的合作,用周杰伦诉求“不走寻常路”,完美地诠释了周杰伦的个性化音乐风格,与周杰伦的深度捆绑也让这种感觉嫁接到品牌调性中,同时公司也享受到了这种品牌上的成功。然而,周杰伦也会老去,随着周杰伦娶妻生女,逐渐不再推出新的专辑,周杰伦的黄金时代也逐渐结束;而粉丝却在不断成长,从青涩少年成长为中年人,他们逐渐放弃了美特斯·邦威品牌。

从2010年开始,“90后”逐渐

成为休闲服饰的主流消费群,这时的美特斯·邦威却突然“哑火”,虽然依然主张“不走寻常路”,依然用周杰伦代言,但对于一个休闲服饰品牌而言,这种一成不变的品牌主张已经很难打动新一代的消费群体了。

李文刚认为,以快消品为代表的行业都会面对受众成长的问题,大约每十年就会更迭一代人,品牌当初获得成功,就是清晰地锁定“80后”的消费群,以16~25岁的学生群体和初入职场的年轻人为主。然而,十年后,这个群体都已经步入30岁,就会逐渐抛弃曾经喜爱的老品牌。当“90后”崛起,逐渐成为主流消费人群后,品牌却没有完成新的转型。

如何与“90后”沟通?公司也做了很多尝试和转型,尤其是在网络营销上做了很多尝试。2014年,公司以5000万元拿下首季《奇葩说》的冠名。之所以选择这样一部网络自制综艺节目冠名,也是看重《奇葩说》在年轻人当中的影响力和关注度。2015年4月,推出移动电商平台“有范”APP,将它定位成“都市运动型人的购物方式”,随后“有范”继续冠名《奇葩说》的第二季和第三季。

但是从实际的效果看,无论是重金冠名《奇葩说》,还是推出移动电商平台“有范”,都不算是成功的转型。冠名《奇葩说》并没有给“有范”带来多少流量,用户转化率很低,APP下载量仅有20万。而电商平台“有范”也没有给公司带来多少销售业绩,反而是投入巨大亏损巨大,2017年8月31日,公司下线了“有范”,电商战略以失败告终,而之前也结束了与《奇葩说》的合作,三年的冠名投入数亿元,却没有达到预期的目标。



2019年1月19日,上海,美特斯·邦威服饰,美特斯·邦威标志。 本报资料室/图

不走寻常路,前路怎么走?

编者按/2019年8月底,美特斯·邦威(以下亦可简称“公司”)公布了2019年上半年财报:上半年营收27.99亿元,比上年同期下降31.47%,亏损1.38亿元,净利润暴跌359.61%。而2018年全年,公司却还劲收76.77亿元,比2017年增长18.62%,净利润也达到了4036.16万元。这样的业绩虽然无法与2011年巅峰时期的业绩相比,但也是最近几年来的最佳业绩。

短短的半年多时间,美特斯·邦威的业绩就像坐着过山车一样冲向谷底。对于这样的业绩,财报中解释为“公司调整渠道结构,主动关闭低效直营门店”以及“上半年商品货期影响了春夏新品上市节奏,导致商品短期内未能及时满足市场需求”。

2011年是美特斯·邦威的巅峰之年,当年的营业收入达到了99.45亿元,净利12.06亿元。但是从2012年开始,公司却像得了慢性病一样,一路高开低走,2012年营收95.09亿元,同比下滑4%,净利润则下降30%,首次出现业绩倒退的现象。此后的4年,营业收入也是年年下滑,2015年营收仅为62.95亿元,亏损4.32亿元。总结起来可以看出,从2012年到2019年这七八年时间,美特斯·邦威做了各种的努力,但是业绩却始终徘徊起伏,2017年的营收依然徘徊在65亿元上下,亏损严重。

对于美特斯·邦威这样一个著名的国民品牌,很多“80后”心目中的青春快时尚品牌,为什么一下子就失去了光芒,并且一蹶不振?



2003年12月12日,“不走寻常路——周杰伦上海演唱会”在上海体育场举行。本报资料室/图

观察

跟上时代并不是“流行什么就追随什么”

2012年以前的美特斯·邦威可谓发展的顺风顺水。从品牌代言到广告营销,从渠道开拓到运营模式做的都很成功。然而,从2012年以后,美特斯·邦威依然如故,品牌营销依然足够高调,产品还是那个产品,却已经四面楚歌,库存积压严重,门店销售业绩下滑,不断关店去库存,从开折扣店到网上开店,从推出新的品牌,到推出网络电商的APP,尽管美特斯·邦威各种转型和变革尝试,可以说是比前十年更努力更灵活,但是收获的却是业绩节节下滑,从盈利到亏损。

那么,是什么原因让美特斯·邦威的生存越来越难?

首先,2010年以后的市场和环境发生了很大的改变,而美特斯·邦威固有的模式已经难以适应新的消费者和市场。2010年以后,国际快时尚品牌强势入侵中国市场,开始全面蚕食本土大众休闲品牌的市场,国际快时尚品牌凭借着低廉的价格、快速的款式更迭,以及向消费者提供紧跟时尚潮流服饰等优势,抢占了本土服装品牌的市场份额,同时伴随国内的Shopping Mall、购物中心的崛起,实现了网点的快速扩张。

2012年以后,购物中心在全国的各级城市快速崛起,以优衣库、

H&M、ZARA为代表的国际快时尚品牌占据购物中心渠道,在购物中心大量开设大店,以超大的面积、多样的SKU、平价的商品吸引了年轻消费群体;而美特斯·邦威则错过了购物中心渠道的拓展,依然以街店作为主渠道,而街铺的迭代很频繁,导致了美特斯·邦威渠道的萎缩。

事实上,当年作为中国服装量贩式巨头的美特斯·邦威凭借着在品牌战略上更大手笔的运作,在渠道上迅速迭代了“老三样”的真维斯、班尼路和佐丹奴,很多“老三样”的街铺店迅速被美特斯·邦威取代。然而,十年后,品牌已显老态的美特斯·邦威很多业绩不佳的街铺店则迅速地被其他新生代品牌取代,店铺数量持续在萎缩。

当然,更为重要的是,以前美特斯·邦威缺乏设计风格,流行什么就跟随什么的大众化产品的路线难以适应新一代消费者的审美需求。为了重振品牌,美特斯·邦威也开始重视产品的设计风格,在不同品牌和产品上寻求不同的设计风格。这或许是一种正确的做法,但是否能够获得成功,还需要市场验证。至少从最新的财报数据看,美特斯·邦威的各种转型和尝试并没有取得理想的效果。

3. 渠道

渠道艰难转型之路

和其他服装企业一样,公司也不得不面对持续的去库存的状况。在销售业绩高涨的表面繁荣之下,2012年初,美特斯·邦威的库存已经高达25亿元,其中绝大多数都是过季商品。

除了在品牌营销上的给力,美特斯·邦威能够成为国内一线大众休闲品牌,也离不开其渠道战略,没有渠道上的成功,就没有在公司业绩最好的2011年和2012年前后,其专卖店的数量在全国突破5000家。

美特斯·邦威的早期经营策略上最大的一个亮点就是虚拟经营,也就是说其生产和销售都采用“外包”策略,自己不建设厂房,生产全部外包出去,自己只负责设计和品牌营销;而在渠道方面则是以特许加盟为主,直营店数量比较少。虚拟经营的战略在最初十年确实获得了成功,原因是大大降低了企业初期的渠道开拓成本。

在强力的广告攻势下,公司迅速在国内开店,从一线到三四线城市的核心商圈,几乎遍布着美特斯·邦威的专卖店,可以说无处不在,2012年门店数量达到巅峰时期的5220家。

“在品牌运营上,本土的大众休闲品牌普遍在品牌刷新和持续的经营上投入不够,往往是长期投入一波高密度广告后,就很少再持续地进行品牌塑造了,更多的依靠终端店来支撑其品牌形象。”服装品牌专家、安杰智扬营销咨询公司创始人安杰表示。

然而这种模式并不能一劳永逸。一旦市场环境发生改变,虚拟经营就会成为双刃剑。

美特斯·邦威的危机大概出现在2012年,和国内服装行业一样,这一年集体陷入低迷。经历了持续十年的繁荣之后,整个行业陷入了库存巨大、产大于销的恶性循环当中。和其他服装企业

一样,公司也不得不面对持续的去库存的状况。在销售业绩高涨的表面繁荣之下,2012年初,美特斯·邦威的库存已经高达25亿元,其中绝大多数都是过季商品。

为了消化库存,公司将库存的产品拿到自己的折扣店去销售,同时也在增加开设折扣店的力度,2012年为了消化库存就开设了300家折扣店,成为以后长期消化库存的主要渠道。此外,采取新品打折,将新品和过季商品混合在一起的方式做促销。第三,就是开发网上渠道,互联网也成为企业倾销过季商品的平台,2010年美特斯·邦威成立自己的邦购网,同时还入驻淘宝、京东商城等电商平台,2015年又推出移动电商“有范”APP。

从2012年开始,美特斯·邦威业绩持续低迷,营收一直在60多亿元左右徘徊。渠道方面,一边是大力去库存,一边是大量的关店。5年来先后关闭了上海淮海路旗舰店、北京前门大街店,2014年初,美特斯·邦威旗下的ME&CITY门店在王府井关门;而王府井步行街的美特斯·邦威旗舰店也在同年关门收场。据不完全统计,从2012年到2016年的5年间,美特斯·邦威先后关闭了1500多家门店,门店总数量锐减到3700多家店。

2013年,美特斯·邦威又计划启动O2O战略,关闭了一些加盟店,增加了1000家直营店。构建情景式购物,引入“一城一文化,一店一故事”理念,在直营店里增加文化体验的内容,比如喝茶、看书之类。但是运营两年之后,体验店的成效不大,引流效果不佳,最后以失败告终。

4. 分析

产品难以吸引当今审美?

美特斯·邦威更像一个渠道品牌,不是一个文化品牌,这样的品牌就很容易被颠覆和取代。

必须承认,2010年以后,随着移动互联网的普及,消费者关注的维度更广,接触的产品更多,大众化的审美方式逐渐瓦解,更趋于个性化。

但是美特斯·邦威显然并没有意识到这一点,以为换一个更年轻的代言人就可以吸引新一代的年轻消费者,事实上也这么做了,比如请当今的流量小生李易峰为品牌代言,但是效果却不尽如人意。此外,产品设计也没有获得新一代消费者的青睐。

2010年以后,消费者接触了更多的国际快时尚品牌和更新的产品设计理念,购买方式更青睐电商平台。而国际快时尚品牌有更多的SKU、更快的新品推出节奏、更低的价格,这些都是国内大众休闲品牌无法做到的。

相比之下,以美特斯·邦威为代表的本土大众休闲品牌则产品设计能力不足,设计无差异化,缺乏个性。产品同质化问题已经严重影响中国服装品牌的发展。随着消费者消费能力的成长,消费者会毫不犹豫地抛弃这些低端产品的消费。

事实上,公司也想成为中国的ZARA,但是ZARA模式国内企业很难复制。首先,ZARA上线一款新的产品,从设计、制版、生产到摆上销售终端,仅仅需要15天时间,而公司最少需要70天甚至3个月时间。其次,由于公司的渠道以特许加盟为主,缺乏掌控力,渠道反应的滞后也很难让其成为中国的快时尚品牌。

2008年公司推出全新的品牌ME&CITY,从内到外复制了ZARA的门店。但与国际快时尚品牌不同的是,中国的“快时尚”长于生产和渠道开拓,在产品设计和品牌方面却是软肋,一心想成为中国ZARA的ME&CITY,只能看到价格比美特斯·邦威主品

牌高,其他方面的优势却显乏力,推出几年后还是处于亏损状态。

直到最近几年,公司才开始在产品设计上大刀阔斧地进行变革,希望通过多风格裂变,走向极致的单风格品牌体验的新发展模式。在公司风格化组合品牌NE-Wear、HYSTYL、Novachic中,每个风格对应不同消费者生活态度及生活场景,不同时尚内涵及更新速度,不同的城市级别和商圈业态。

安杰认为,休闲时尚类的服饰离不开“风格跑道”,追随“风格跑道”非常重要。而早年的美特斯·邦威作为一个本土休闲品牌一直都是重营销和渠道的,却轻产品设计的品牌,产品设计缺乏个性和风格,往往流行什么就追随和模仿什么,没有自己相对固定和稳定的设计思路,因此,美特斯·邦威更像一个渠道品牌,不是一个文化品牌,这样的品牌就很容易被颠覆和取代。

从2016年开始,美特斯·邦威进行了品牌的全新升级,将原本的一个品牌划分为5个风格,找了当下比较年轻的明星来拍摄画报。这五个风格分别是NEWear、HYSTYL、Novachic、ASELF、MTEE。比如NEWear比较年轻,属于学院休闲系,代言人是关晓彤和任嘉伦,配色比较舒服,抛弃了原来的乡土气息,有一种低调的设计感。Novachic,走的是职场风,没有那么休闲,适合上班穿的衣服,代言人是宋威龙和钟楚曦。

“美特斯·邦威提出5条风格跑道,有潮牌的,有绅士的,有自然风的,有运动时装的,能否做好,就要看对这5种风格能否跑的深刻,能否做出属于自己的图案密码、色彩密码和风格特征的产品。”安杰说。

本版文章均由本报记者赵正采写