

雅戈尔思变·转型
系列报道之二

关小店开大店 五年再造一个雅戈尔

构建新蓝图 实施“四个1000”战略

最近,细心的市民走过海曙区解放南路与中山西路交叉路口时发现,原本在这开着一家雅戈尔的门店,现在关门了。与此相反,装修设计费高达3000万元的无锡“雅戈尔之家”,门店营业面积达2000平方米,聘请国际顶尖设计师团队设计门店内部空间,可谓大手笔制作。

在“五年再造一个雅戈尔”的蓝图中,关小店开大店,正是其管理层在下的一盘大棋。“前30年,雅戈尔服装产业累计投资100亿元,今后将加快投资步伐,未来几年将再投入100亿元,打造服装实体产业发展的加速度。”李如成举了个例子,雅戈尔的衬衫产品单价在400元至500元,杰尼亚衬衫售价在3000元左右,两者品质相当、材料相似,在“硬件”上相差不多,差价就差在“软件”

部分。在购物环境、门店空间、店面服务等方面拉近与国际品牌的差距,雅戈尔要做的便是尽快补足决定服装产品30%价值的“软件”。

从雅戈尔公布的2016年三季报显示,截至去年9月30日,雅戈尔旗下商场网点近2000个,门店数量较年初有所减少,但营业面积却较年初增加了近4000平方米。“这就是雅戈尔正在实施的‘四个1000战略’——创建1000家年营业额在1000万元以上的自营门店,培育1000万个年消费额在1000元以上的VIP客户。”雅戈尔服装控股有限公司的总经理胡纲高对记者说。目前,雅戈尔年营业额超过1000万元的门店仅200余家,如何完成“四个1000战略”所构建的蓝图,雅戈尔在探索思变。

关小店开大店 重金打造“雅戈尔之家”

“我们要将门店打造成三个中心:一是O2O的体验中心;二是VIP的服务中心;三是时尚文化的传播中心。”胡纲高说,这三个概念可能听起来很玄乎,但具有可操作性。

O2O就是从线上到线下,实体店首先成了一个展示平台。“为什么我们会在上海最繁华的南京东路上花1.5亿元买下3000平方米的店门,并斥巨资装修开设‘雅戈尔之家’,因为这就是一个直观的展示平台,消费者可以面对面咨询、体验、了解雅戈尔的产品、服务与文化。”

雅戈尔服装控股有限公司品牌总监徐鹏说:“你可以在店里挑选,在线上下单,以获得更优惠的价格;你也可以在逛街时买下衣服,然后不必提货,继续看电影、吃饭。而当你回家时,衣服已经到家,因为衣服并不一定是由你消费的店配送,而是从离你家最近的店配

送。”

当消费者对品牌产生黏性,成为雅戈尔的会员时,雅戈尔会以门店为平台继续增加高附加值的服务。据了解,在杭州武林银泰商厦的汉麻世家(雅戈尔旗下汉麻系列品牌)门店,有几个私密性很强的咖啡厅,VIP会员可以免费使用。

“我们发现,这些小包厢十分吻合汉麻世家品牌用户的消费习惯,而当老用户带朋友来喝咖啡时,他的朋友也有很大概率尝试我们的产品与服务,形成一个以门店为载体的消费社群。”徐鹏介绍,去年这家汉麻世家门店就完成了近5000万元的营业额。

高附加值的服务,使雅戈尔会员的数量不断增加,截至去年三季度末,雅戈尔龙马汇会员达到270.44万人,较年初增加60.55万人;会员消费金额196207.54万元,较上年同期增长29.61%。



巨资装修开设的上海雅戈尔之家门店。

开书店、拍影视剧,变身跨界玩家

除了要承载O2O的体验中心与VIP的服务中心,跨界商业模式也浮出水面。据胡纲高透露,目前雅戈尔正在与中信出版社洽谈合作,准备在10多家自营旗舰店里开设中信书店,书与服装互相嵌入。

“其实雅戈尔一直在寻找嵌入式的商业伙伴,我们判断中信财经出版物的读者与雅戈尔及旗下子品牌Hart Schaffner Marx(浩狮迈)、GY、HANP(汉麻世家)、MAYOR的客户群非常相似,并具有互补性。”徐鹏说。

除了与出版社合作,一个更具想象力的方案正在雅戈尔管理层的脑海孕育。“今后,在雅戈尔的门店里,地上的地毯、沙发上的枕头、架子上的红酒、墙上的书画、手里

端的咖啡,都会成为雅戈尔门店商品的一部分。会员也可以在门店开派对,画家在门店办画展,歌手在门店开小型演唱会,这些都将在未来成为现实,时尚文化的传播中心便应运而生。”胡纲高说。

此外,雅戈尔还一改沉稳作风,大胆进军影视界。据了解,由国内最优秀的纪录片主创团队打造的现象级纪录片《穿身上的中国》即将在央视首播,制作方在开拍之前便将雅戈尔列为合作企业首选。“因为新中国的男装发展史离不开雅戈尔,而雅戈尔从棉花种植到成衣销售的全产业链,也给摄制组提供了必要的素材。”

同时,雅戈尔赞助拍摄的都市律政题材电视剧《因法之名》,也即将上映。而雅戈尔将同步推出

律师正装系列。“律师是MAYOR品牌的一批客户群,设计师在设计律师系列正装时加入了许多匠心元素,比如将西装驳口的角度改为90°,体现公正,在后领绣上天平图案,体现公平。类似这种营销方法,是雅戈尔目前正在尝试的。”

请宁波首位奥运冠军石智勇站台,雅戈尔与体育圈的跨界合作,如今也尝到了甜头。从2016年到2020年,雅戈尔服装将成为中国田径队的唯一正装供应商,并为运动健儿们提供全方位的形象支持。当北京获得2022冬奥会主办权后,又迅速推出了采用牛津纺面料、点缀滑雪小人和雪花图案的雅戈尔冬奥会特别版衬衫,短时间内销售一空。

年轻团队接力让“转型”充满活力

这一系列商业模式的转型尝试,离不开雅戈尔近年来对管理层年轻化的改造。

雅戈尔集团控股公司总经理胡纲高,1973年出生,毕业于浙江大学。历任鄞州区高桥镇党委书记、省贸促会副会长、温州市副市长等职。胡纲高履新雅戈尔不到一年,但对公司的创新举措成竹在胸。他谦逊地对记者表示:“我还是服装业的一名‘新兵’,但会对

这块实业孜孜探索,砥砺前行,争取成为服装业创新驱动、创业转型的整合者。”

公司副总经理兼品牌总监徐鹏,更年轻,1987年出生。他此前在团省委工作,被李如成看中,从生产一线工人做起,几经轮岗,如今成为雅戈尔史上最年轻的高管;雅戈尔品牌设计总监龚乃杰,1979年出生,曾在乔治阿玛尼工作,在意大利学习工

作多年,2015年加盟雅戈尔。而国家级企业技术中心主任、博士后工作站负责人王庆森博士,则是雅戈尔的老员工,是服装面料研发领域的权威专家。

正是这个被外界誉为“四大金刚”的年轻高管团队,接过了“中国服装业民族品牌的领军者”的接力棒,让改革开放同龄的雅戈尔充满朝气、活力、竞争力与使命感。



有人说,雅戈尔是中国服装业民族品牌的领军者。去年雅戈尔生产衬衫450万件,西装70万件,共使用面料830万米,铺在路上相当于宁波往返北京3趟,其品牌价值超过235亿元。

也有人说,这几年雅戈尔服装板块大不如前了,重心在发展房地产、金融,服装倒成了副业……

诚然,近年来实体零售业的持续下滑、海外品牌围剿,使得雅戈尔服装的市场占有率有所下降,但雅戈尔集团从未丝毫轻视实业。

“品牌是最大的实业”,这是他们坚守的信念。“终有一天,中国人在出席重要场合时,以穿着民族品牌为荣”,这是他们始终如一梦想。

去年年底,集团董事长李如成发出了“五年再造一个雅戈尔”的宣言,重塑品牌优势,贯彻供给侧改革,转型商业模式,让主业奔跑,铸百年企业。

