

雅戈尔首次披露新零售布局

记者 薛智谊 通讯员 于澄



雅戈尔大型旗舰店。

面对“新零售”大潮，中国服装企业龙头雅戈尔首次披露了其新零售布局。

1月13日，50位来自全国各地的雅戈尔会员，以“大评委”的身份，出现在雅戈尔秋冬服装订货会上，他们对即将投放市场的新品打分，决定2018年秋冬雅戈尔门店卖什么。雅戈尔集团董事长李如成表示，在全面布局新零售之际，请消费者参与这次订货会，是要让产品更加贴近市场。目前，雅戈尔正在加速消费大数据与服装业制造、销售各环节的融合，构建新零售版图。

卖产品更卖服务

来自无锡的王晓纲参加了此次品鉴之旅。当天，他把手里的一票投给了一款适合公务人员的“领导茄克”。他认为，这款服装简洁、大方，穿着舒适，手感平滑，会大有市场。他把不认可的一票投给了一个小夹克，认为企业生产这款服装可能会造成浪费。

“这么多年来，我与品牌之间不是简单的买卖关系，有了一种身份认同。”王晓纲说，费翔作雅戈尔代言人时，他就喜欢上了雅戈尔品牌，追随了10多年，虽然身材在变，但一直不离不弃。服装顾问也不是一味地把产品推销给他，而是给他穿衣打扮提出了很多好建议，让他感觉物超所值。

卖产品更卖服务！这正是新零售的应有之义。

按照阿里的说法，新零售要做到三通：“商品通”“服务通”“会员通”，要跳出价格战的简单思路，将单纯产品购买转化为一整套服务体验，提升对消费者的价值，让消费者行为不止于单次线上购买，而是转化成重复享受服务。

发力新零售

创立于1979年的雅戈尔集团是国内男装的最早创始企业，也是国内在男装领域资产最重的一家企业。

与大多数服装企业不同，雅戈尔似乎走的是重资产模式，“什么都自己做”，在新疆种棉花，自己开印染厂，在全国开直营店……这种全产业链模式不免让人思考：在轻资产经营模式流行的今天，企业有必要做得这么累吗？

市场对此疑虑重重时，2015年，掌门人李如成提出，未来数年里，雅戈尔要在公司内部投资1000家大型服装门店。

彼时，正是电商蚕食传统零售份额的高峰期，而服装是电商的主要品类，购买者以年轻人居多——这一“逆风飞翔”的做法让人担心这家老牌服装企业会离年轻消费族群越来越远？

但让一些人大跌眼镜的是，整合提升后的门店从传统专卖店变身为一个24小时不打烊的体验平台。雅戈尔的大店模式，让它更贴近了消费者，而千家大店的存在让雅戈尔的新零售有了更好的落点。

阿里投资的盒马鲜生被视为新零售的代表——既能购物，又能现场品尝。而雅戈尔的千家大型服装门店除了卖衣服外，还将是O2O体验中心、VIP服务中心。在这里，顾客可以通过手机APP中的三维扫描功能采集尺寸数据，迅速反馈给智能工厂。

2017年，雅戈尔采取“开大店、扩大厅、关小店、优结构”的战略，相继在杭州、宁波、天津、南京、长沙、苏州、福州、台州、九江、汕头、绵阳等全国一二线城市新开了24家面积逾千平米的大型旗舰店，重金打造“雅戈尔之家”。这些店，与全国原有的近2000家门店一起，构成了雅戈尔的新零售梦想。

新零售的大店生存

橱窗里陈列着大数据为你挑好的服装款式和颜色，客服在你进店前已经打包好你选购的商品，在智能大屏前，指尖点点就能虚拟试衣……

顾客在店里挑选、在线上下单，以获得更优惠的价格；顾客也可以在逛街时买下衣服，不必提货，继续看电影、吃饭。而当他们回家时，衣服已经到家。

又比如你到外地出差，临时需要一件合适的衬衣，在机场就可以通过手机登录雅戈尔的定制平台，输入个人会员信息后，平台会根据之前你留下的数据制作好衬衣，并在24小时内送到指定门店，你上门就可以取衣。

这样的新零售应用场景，将出现在雅戈尔的服装店里。而这，正是与消费者只有简单买卖关系的电商无法实现的，新零售模式让传统门店获得了新的生命力。

与阿里等电商巨头们主导的新零售模式相比，雅戈尔的新零售是怎样的呢？

“有五个要素：优质的产品、有竞争力的成本、快速的物流反应体系、舒心的购物体验环境和高科技的营销手段。”雅戈尔品牌总监徐鹏告诉记者，雅戈尔有400多万会员，而且会员大数据正在不断丰富，借助3D量体数据、二维打版、虚拟现实（VR）、微信支付等互联网技术手段，实现新零售突破的条件已经成熟。

以物流为例，新零售离不开良好的物流——线上线下和物流结合在一起，才会产生新零售。雅戈尔“24小时到达”的物流配送体系，为新零售提供了强力保障。



“我是大评委”活动现场。

“服装一直是我们的主业”

曾经，雅戈尔的“三驾马车”为人津津乐道，一度成了“服装领域最懂金融和地产的公司、资本圈里最擅长卖服装的公司”，也因为此被视为脱离主业。

“其实这么多年，服装一直是雅戈尔的主业。现在，我大部分精力都放在了服装上。雅戈尔真正要做大做强，要依靠服装这一核心。”李如成表示，尽管相较于房地产的动辄5亿元、10亿元，服装赚钱靠的是一件件卖衣服，来钱是慢，但够稳健。

这位一直梦想雅戈尔成为世界级品牌的掌门人，会搭乘十几个小时的飞机，飞赴欧洲，拜访各大顶级面料供应商，也会随时下到一线工厂检查生产。

李如成在2016年曾宣布：“用五年时间再造一个雅戈尔”，其中包括“四个1000战略”：创建1000家年营业额超1000万元的自营门店，培育1000万个年消费额逾1000元的VIP客户。