人民日报海外版
2020年7月10日 星期五
责编：康 朴 邮箱：kabulidi@yeah.net

“国潮”正当时③

浙江宁波高新区新晖南路上，一座螺旋状的现代化建筑颇为引人注目。鸟借热气流飞翔，这个来源于大自然的灵感，被英国建筑师丹尼尔·斯坦森及其团队融入设计理念，与品牌“乘创意思维而形成的热气流腾飞”的美好愿景巧妙融合。经过4年建设，今年6月，太平鸟时尚服饰股份有限公司新总部“太平鸟时尚中心”终于落成。

新大楼带来的新鲜劲还没过去，又有捷报传来：“6·18”期间太平鸟在天猫平台全品牌成交总额达3.12亿元，同比增幅32.3%。

2019年，服装行业已显疲态，而今年席卷全球的新冠肺炎疫情更是雪上加霜。就拿被称作“中国版ZARA”的拉夏贝尔来说，关店潮、年亏损21亿元、3年市值蒸发百亿元，接连爆出的坏消息令人唏嘘。行业逆风，太平鸟却振翅飞翔，今年一季度实现营收13.83亿元，销售恢复处于行业领先水平。

这背后，是一场持续多年的品牌“年轻化”之路。

太平鸟在2019年秋季巴黎时装周走秀。 太平鸟供图

在行业困局中逆风飞翔——

太平鸟：瞄准年轻消费者

本报记者 康 朴

“赢得年轻人才能赢得未来”

国内时尚服饰行业起步普遍较晚。1996年诞生于浙江宁波的太平鸟，最初定位为商务休闲，曾以西班牙品牌ZARA为师。“2003年在欧洲看到他们的门店时，整个团队是震撼的：其他品牌门庭冷落，这里却人满为患。”太平鸟女装事业部见习总经理洪杨威说，为此，太平鸟团队特意在门店里待了几天，记笔记，想看明白ZARA的生意经。

学习绝非依样画葫芦，太平鸟从未打算做一个亦步亦趋的学生。“ZARA的产品丰富性极高，这是它的优势，但把所有流行款都搬进来不是我们要学习的，产品迭代的节奏感更值得揣摩。”洪杨威说，“产品线的规划配置，我们更多地向耐克学习。”

科技巨头苹果公司也是太平鸟的榜样。“苹果基于消费者导向设计和开发产品，颠覆了手机和电脑行业，同样，服装行业也有可能被颠覆。”洪杨威说，时刻保持的忧患意识让太平鸟在数次危机中越飞越高。“要形成自己的风格，不可能有老师一直告诉我们该怎么做，只能自己摸索。”

太平鸟深受“70后”“80后”的喜爱，2014年，太平鸟销售数据达到历史最佳值。但管理层已经嗅到了危机，“信号就是我们发现公司的年轻人很少穿太平鸟。”洪杨威说。

那几年，三大国际快时尚品牌（UNIQLO、H&M、ZARA）开启疯狂扩张模式。凭借清晰的产品定位和门店里青春明媚的气息，一进入中国市场便俘获了年轻消费者的心，这给本土服装品牌带来极大压力。2016年本土服装行业彷徨焦虑，库存积压问题变得十分突出，太平鸟净利润同比下降20%。

“一些消费者认为当时我们的一些产品像城乡接合部的风格。”忆及转型阵痛，洪杨威毫不讳言，“赢得年轻人才能赢得未来。必须要有新的品牌定位，要更时髦、更有都市感，更能表现年轻人所追求的时尚张力。”

跟“粉丝”建立更紧密联系

24岁的太平鸟已不算年轻，但在一众本土时尚休闲服装品牌中，却是最强调年轻化的一个。

船小好掉头，船大好顶浪。对于拥有数千家门店的太平鸟而言，完成一场革命性的转型并不容易，尤其当遇到“这届”年轻人——“90后”“00后”。这部分群体人口数量超过3亿，逐渐成长为消费主力，但他们无法用一个标签概括，按年龄划分消费者群体并非最优解。

太平鸟用不断丰富的品牌矩阵和产品线作出回应：男装、女装、少女线、童装，女装内衣线、家居……不同品类都有相应的品牌坐镇，近期还孵化意大利街头滑板潮牌COPPOLELLA的中国业务，布局潮牌市场。

在彰显个性与人群覆盖面拓展上达成微妙平衡，是太平鸟年轻化成功的秘诀。今年6月，邀请拥有演员、漫画家、学生、职场新人、视频博主等多重身份的当红女星欧阳娜娜作为女装品牌代言人正是基于这种考虑。“我们通过这样的形式来表达年轻人更有张力和多元的诉求。”洪杨威说。消息发布后，相关话题在微博观看2.1亿人次，参与讨论4.8万条，流量效应显著。

击穿消费者圈层，扩大产品受众，时下最流行的方式之一就是联名款，太平鸟深谙此道。与太平鸟合作的联名品牌，既有新老国货，也有国际大IP，吃喝玩乐衣食住行应有尽有。热气腾腾的跨界新品不断新鲜出炉，品牌打造的“太平青年”IP内涵不断丰富。

“在选择联名品牌的时候，要看它是不是能够代表当代年轻人的个性和追求。”洪杨威说，“联名不仅仅是品牌的简单叠加，印一个logo上去，要通过设计语言表达太平鸟拥抱年轻人审美的旨趣。”洪杨威说，“与花木兰的联名就是一个很好的例子，花木兰代表亚洲女性的两种特质，在家是温柔优雅的，在外则是充满了力量美和不屈服的精神，联名款推出当户织和出征两个系列，分别用汉服和旗袍裙展现这两种状态和特质，一下子就成了爆款。”

太平鸟还在尝试新的生产模式：在研发阶段更多接收消费者的意见和反馈，让消费者参与到产品设计环节。“今年2月推出一款‘武汉加油’主题的产品，从创意阶段就和粉丝不停互动。产品还没进仓，就已经卖完了，后来又多次追单。”洪杨威说，“新的产品逻辑和工具，包括现在大火的社交电商，都可以为与消费者建立更紧密的联系赋能，从而更加精准地洞悉消费需求。”

“为中国设计站台”

出海走秀是展现这场年轻化转型成果的绝佳舞台。

2017年12月的一天，太平鸟董事长张江平接到天猫服饰总经理尔丁打来的电话，受邀参加1个多月后的纽约时装周。

这通电话前，太平鸟已经婉拒过一次。从2005年起就从未间断举办大秀的太平鸟十分谨慎。“产品创意、设计、研发、生产，整个流程下来通常要半年左右，这次时间太过仓促，宁可不去，也不能仓促出战。”洪杨威回忆起当时团队的顾虑。

但这次，天猫再找过来的时候，张江平决定一试。

满打满算也只有一个半月。半个月时间搭建团队，一个月时间完成产品设计研发，“所有部门都紧紧抱在一起，很多条条框框都被打破，为了完成共同的目标。”洪杨威说。

次年2月7日，纽约时装周天猫中国日，太平鸟带着融合值日袖章、红领巾等学生时代印记的作品出现在国际舞台上。“第一次走出去，希望展现中国特色，但龙凤之类的元素未必能讨得年轻人欢心。”洪杨威说，“在国际舞台上我们还是学习的状态，如同我们的学生时代，那个阶段对未来是充满期待的，对于一切感到好奇和兴奋，时装周也正好以校园为主题，最后我们决定，把这些属于‘90后’‘00后’中国学生的独有记忆，融入产品当中。”

那次时装周，太平鸟和李宁服装品牌，携一众中国元素服装亮相国际舞台，引发了“国潮风”，在国内社交网络受到广泛关注，时至今日仍是不少人津津乐道的话题。

初战告捷，心里有底的太平鸟在国际时装周上更加自信、从容。2019年9月，纽约、巴黎两场时装秀紧密衔接，太平鸟的时装“双城记”向世界诉说中国设计的潮流魅力。在纽约，以致敬女排精神为线索，“中国”字样的复古高腰排球运动服、“金牌”元素的配饰、排球运动手包、护膝运动长袜，演绎运动与时尚的创新融合，传递青年人自我竞逐的时代奋斗特点。“十几年来坚持每年做发布会，是要花很多钱，但这是表达品牌腔调的舞台，也是和年轻消费者对话的平台。”洪杨威说。

“当下的太平鸟不一定够资格代表中国设计，但作为中国品牌、中国设计的一份子，敢于站在世界舞台表达太平鸟的设计精神，为中国设计站台，赢得顾客对产品和品牌的好感，是太平鸟骨子里的倔强。”太平鸟时尚服饰首席执行官陈红朝表示。

太平鸟新总部“太平鸟时尚中心”。 太平鸟供图

延伸阅读

太平鸟女装苏州直播团队。 太平鸟供图

拥抱社交电商

中国时尚服饰行业起步较晚，常以后来者姿态面对外资品牌的激烈竞争。向外资品牌学管理、学设计被看作理所当然，但这一局面正在悄然发生变化，尤其是在一场突如其来的新冠肺炎疫情冲击下，许多外资品牌也被打得措手不及，门店被迫关闭，业绩下滑。

疫情严重的那段时间，员工都居家隔离，太平鸟的门店却每天都有收入。这与未雨绸缪经营粉丝社群、拥抱社交电商的努力密不可分。太平鸟门店的导购被称作“搭配师”，他们的任务不仅是应询，还提供穿搭建议、传授拍照经验甚至拍照修图，通过这些方式拉近和消费者的距离。这样一来，加个微信就成为顺理成章的事，“粉丝”社群也慢慢聚拢了人气。

个别门店的经验试水被推广开来，全面拥抱社交电商，品牌方为线下门店提供小程序直播营销策划、活动定制方案、朋友圈微信群的社群营销等培训和指导。由于疫情影响，太平鸟坚持16年的开年保留项目——军训徒步，也由线下远距离徒步转移成了一场“云徒步的零售行军”，以零售造节的方式，一起完成业务上的行军战役。截至“6·18”前，共打造8个不同主题的营销节点，通过门店直播、VIP粉丝社群经营、产品上新种草和折扣款秒杀等方式，从单天突破1000万元到3000万元，8场造节模式创造超3.3亿元的零售佳绩。

消费在升级，电商也在转变。社交电商正逐渐形成一股强劲的力量，改变着消费行为，更塑造着品牌营销模式。

（康 朴/文）

做时尚弄潮儿和行业领军者

王晶玥

2019年秋，国产服装品牌太平鸟完成了当年度的时装“双城记”，先后亮相纽约、巴黎时装周，吸引众多目光。在国内，太平鸟也收获大量年轻顾客，天猫旗舰店坐拥972万粉丝，线下直营渠道会员平均年龄25岁，实现2019年营收近80亿元。当一些本土服饰品牌发展陷入困局，以太平鸟为代表的一批国产服装品牌却“突围”成功，甚至一跃成为受人追捧的国潮品牌。

这其中，一个重要原因在于以消费者为导向，洞察并贴合消费新需求。过去，服装消费主要追求舒适、美观；如今，随着互联网时代信息加速流动和海外品牌不断进驻，这一代年轻人的选择余地拓宽了，审美取向也发生变化，更讲求潮流与酷炫，表达个性和自我。

在此背景下，通过品牌年轻化，抓住年轻消费者，便是抓住新的生机。通过参与音乐节、潮流展、时装周等年轻人关注的公共活动，能够强化品牌时尚属性，向外界传递求新求变的讯息，引发新一代消费者的共鸣。联名是一个突破口。李宁联名红旗轿车，消费者从不同领域品牌的合作中深刻感受老牌国货魅力；波司登联名漫威、星战，保暖之余增添一分情怀、几分时尚；太平鸟的联名更为多样，从凤凰单车到宝洁P&G，从动漫《龙珠》到表情符号emoji，从喜茶到大白兔……这些创意满满的联名款打开了品牌知名度，也紧紧抓牢年轻人的心。

贴合消费需求的另一手段是精准定位消费群体。通过打造品牌矩阵，在风格等方面错位互补，瞄准不同的目标消费群体，满足市场的多元消费需求。以JNBY（江南布衣）为例，品牌下设JNBY女装、速写男装、jnby BY JNBY童装三大品牌，每个品牌有各自定位：女装作为主打，多运用棉麻毛等纯天然面料，吸引推崇自然的女性消费者；男装偏向舒适感、易搭配、富有设计感，适合休闲、工作等多种环境下穿着；童装则在继承品牌一贯简洁的风格上，打造具有童真童趣的服装。通过深耕品牌矩阵，品牌内涵大大丰富，受众圈层随之扩展，销量自然就上来了。

配合以消费者为导向的策略，用好线上资源，也是国产服装品牌的自救手段之一。充分利用网络资源，一方面增强网络营销，借助代言人、网红KOL（意见领袖）的公共影响力，发挥好微信、微博等社交媒体的传播功能，将品牌理念和新品等内容传递给网络用户。特别是2020年以来，线上销售愈加蓬勃发展，不妨依托天猫等传统电商平台和微信小程序等新兴渠道打好销售仗。一些国产服装品牌已经在这方面交出了亮眼答卷，去年“双11”当天，天猫李宁官方旗舰店全天成交额突破5.4亿元；今年“6·18”期间太平鸟全品牌线上成交总额达3.12亿元。不断强化的网购销售渠道为品牌带来更大商机。

事实证明，从国产服装变身为国潮服饰，把握市场需求和销售渠道等各方面变化是何等重要。未来的服装行业仍将有诸多挑战冲击，只要因势而变，及时调整战略，就有望完成“突围”，成为时尚的弄潮儿、行业的领军者。

品牌论