

# GUESS 中国闭店 ABG 有何新“生意经”

■中国城市报记者 张亚欣

美国牛仔品牌 GUESS 即将在中国按下暂停键。

GUESS 官方旗舰店近日发布公告称,因经营模式与渠道战略调整,将于3月31日前关闭中国所有线上线下门店。对于该消息,母公司 Authentic Brands Group (下称“ABG集团”)回应称,此次关店属于其对中国市场的战略调整,未来品牌将以全新模式深耕本土市场。

对于不少消费者而言,这个标志性的倒三角 Logo 承载着青春记忆。消费者刘女士在接受中国城市报记者采访时感慨,GUESS 曾是她年轻时追逐的品牌,“当时穿 GUESS 就代表着时尚和时髦。”随着国际品牌层出不穷且价格更亲民,刘女士也因年纪渐长而不再光顾,“听到闭店的消息,还是感到唏嘘。”

GUESS 的离场,成为昔日众多经典品牌在面对中国市场剧变时挣扎与抉择的缩影。

## ABG 的“操盘术”

GUESS 的品牌定位为美式牛仔与生活方式,主打性感、复古的美式风格,主要目标客群是对潮流敏感、追求个性的年轻人。正是这一独特的定位,让它在进入中国市场初期备受追捧,也让它今天的离场显得更具观察价值。

GUESS 此番调整不是简单的关店撤退。今年1月,ABG 集团刚完成对 GUESS 的私有化收购,以 11 亿美元的交易估值持有其 51% 知识产权控股权。公开资料显示,ABG 是全球最大的品牌管理公司之

一,旗下拥有超过 50 个品牌,年全球零售额超过 290 亿美元,其商业模式核心是“IP 运营”,即收购具有全球知名度但运营疲软的品牌,剥离重资产,通过全球授权体系交由本地化运营商落地。

贝恩公司商品战略顾问总监、东华大学客座教授、中国纺织工程学会时装艺术专业委员会委员潘俊在接受中国城市报记者采访时指出,GUESS 这一轮调整的本质是进入模式重构,也就是从重资产直营转向轻资产授权或平台化运营。“过去 GUESS 在中国的问题不是品牌没有认知,而是渠道效率与商品本土适配失效。”潘俊说。

实际上,这种模式在 ABG 旗下其他品牌身上已有先例。2025 年 3 月,百丽时尚与 ABG 宣布达成战略合作。双方通过成立合资公司,共同升级 Champion (冠军) 大中华区业务。根据合作协议,百丽时尚在 2021 年取得 Champion 鞋履及配饰品类授权的基础上,正式获得 Champion 品牌于大中华区的服装品类授权。Champion 随之迈入新发展阶段,全国实体门店超 300 家,线上开设多家官方店铺,全渠道会员破 600 万。同年,ABG 将 Forever 21 的中国运营权授予上海橙迪,后者由唯品会持股,借助唯品会的供应链资源和下沉市场经验,优化成本和拓展销售渠道。

“GUESS 几乎确定会走上以上同样路径。”眺远营销咨询 IP 事业部总经理高承飞在接受中国城市报记者采访时分析,ABG 的惯常操作是关闭直营网络后,将大中华区经营权整体打包授予具备零售网络和供

应链能力的本土集团,由后者负责生产、分销和零售,品牌方专注收取授权费和利润分成。

与传统服装集团不同,ABG 是主打轻资产、数字优先的平台型公司,核心能力在于品牌 IP 运营与全球授权网络,旗下还包括 Reebok 在内近 50 个知名品牌,以及通过和 Saks Global 成立的合资企业 Authentic Luxury Group 掌握着的 8 个奢侈品牌和轻奢品牌。

## 轻资产背后的品牌代价

轻资产转型的好处显而易见,但硬币的另一面同样不容忽视。

在高承飞看来,授权模式下最大的风险在于品牌方对产品设计、渠道形象、价格体系的控制力显著弱化。“容易出现为冲销量而过度折扣的短视行为,损害品牌长期溢价能力。此外,本土运营商可能为追求短期利润而降低品控标准,导致品牌价值稀释。”他说。

这种风险对于 GUESS 这样的非快时尚品牌尤为致命。快时尚品牌的核心竞争力在于速度和供应链,即使品牌价值有所稀释,仍可依靠规模优势生存。但 GUESS 的核心资产恰恰是品牌本身,其美式牛仔文化、复古设计语言、标志性的倒三角 Logo,这些构成了消费者愿意支付溢价的全部理由。一旦品牌调性被稀释,GUESS 或将失去存在的根基。

这种风险亦有前车之鉴。2008 年,美国皮具品牌 Coach 曾在中国采取授权代理模式,由于代理商为追求销售业绩过度扩张渠道,导致品牌折扣常态化。直到 2015 年 Coach 收

回中国业务直营权,经过长达三年的修复,才逐渐恢复品牌形象。

潘俊认为,平衡授权方与被授权方利益的关键在于建立强约束的品牌治理体系,比如明确价格带、SKU 结构、渠道分层和联名审批权,并通过数据中台实现“弱控制、强监控”。不过,现实中,品牌方与运营商的利益博弈往往难以避免。授权方追求现金流,被授权方追求短期销售,当业绩压力传导时,品牌管控往往是第一个被牺牲的环节。

## 美式牛仔 不再打动中国年轻人

实际上,GUESS 的困境远不止于商业模式的选择。更深层次的问题在于,它所代表的美式牛仔文化与当代中国年轻人的消费偏好之间,正在产生越来越大的裂痕。

刘女士的感受在年轻消费者中颇具代表性,“近年来国际快时尚品牌层出不穷,且有的价格更亲民。”她说。艾瑞咨询发布的《2025 年中国服饰消费趋势报告》显示,18 至 35 岁消费者购买服装时最看重的三个因素依次为:舒适度(67%)、性价比(58%)、设计感(49%),而品牌国籍的溢价权重已降至不足 20%。

这表明,过去 GUESS 赖以生存的“美国品牌”光环正在消退。年轻消费者不再为“洋品牌”支付溢价,品牌必须回归产品本身,而这恰恰是 GUESS 的短板。

就产品定位而言,GUESS 陷入了一个尴尬的中间地带。向上看,它无法与 COACH、Michael Kors 等轻奢品牌争

夺追求品质与身份象征的消费者;向下看,它的价格又高于 ZARA、优衣库等大众品牌,后者在同价位下提供了更好的面料科技或更快的新鲜感。

至于风格,GUESS 标志性的“美式性感”,比如紧身剪裁、深蓝水洗、磨破做旧等已在过去十年间逐渐与主流审美产生错位。小红书发布的《2024 年时尚趋势报告》显示,“松弛感”“新中式”“户外机能”成为搜索量增长最快的时尚关键词,而“美式复古”相关笔记的互动量同比下降了 22%。

潘俊分析,分化的根本原因在于供应链响应速度、产品稳定心智、全球与本土协同能力三个维度。“ZARA 赢在极致快反,优衣库赢在基础款与科技面料心智,而多数美系品牌停留在‘品牌调性输出’,缺乏对中国市场的商品级重构能力。”他说。

当下,中国市场正在从品牌红利时代进入商品与效率红利时代。潘俊预测,不具备供应链与商品能力的品牌将全面“ABG 化”,比如成为被管理、被授权的品牌资产,而真正能留下的,只会是少数具备产品定义权与渠道控制力的品牌。

对于 GUESS 而言,轻资产转型只是第一步。高承飞直言:“若品牌本身的产品力和文化根基已经丧失,仅靠换运营商难以起死回生。GUESS 能否在中国市场真正重启,最终取决于其美式基因能否与当代中国青年文化重新建立共鸣。”这意味着,GUESS 需要回答一个比“谁来运营”更根本的问题:在当下的中国服装市场,一个美国牛仔品牌,究竟意味着什么?

# 中国铁路太原局: 客货两旺量增质优 硬核赋能发展大局

■中国城市报记者 巩静

立足晋蒙能源基地与华北交通枢纽的双重区位优势,中国铁路太原局集团有限公司锚定高质量发展目标,在客运提质、货运保供、安全赋能三大领域精准发力、多点突破,实现客货运输量质齐升,不仅为全国铁路高质量发展提供关键支撑,更持续为区域经济社会发展注入强劲铁路动能。

作为国铁集团核心骨干力

量,太原局集团始终坚守民生为本、客运为先的发展理念,去年客运工作圆满达成“量增质更优”目标,华北区域交通枢纽的辐射带动作用持续凸显。数据显示,集团全年累计发送旅客 8511.4 万人,同比增长 7.8%;实现客运收入 81.3 亿元,同比增幅达 13.3%,收入增幅显著高于旅客发送量增幅,客运发展的质量与效益同步提升。

在货运保供领域,太原局

集团扛起国家能源保供核心使命,依托大秦、瓦日等全国性重载铁路核心通道,筑牢国家能源运输体系关键防线。2025 年,集团完成货运量 7.85 亿吨,实现货运收入 885.1 亿元,同比增长 1.7%,货运量占全国铁路货运总量的 14.9%,成为国家能源运输中不可或缺的中坚力量。

安全是铁路发展的生命线,太原局集团以科技赋能为抓手,不断筑牢安全发展防

线,其创新实践为全国铁路安全升级提供了可复制、可推广的宝贵经验。集团旗下山西大秦天创科技有限公司自主研发的国产化、智能化站台升降式安全防护装置,于 2025 年在忻州西站二站台正式投用。该装置集成物理隔离、一键求助、应急防夹等九项核心功能,配置规格与功能实用性均处于全国铁路最优水平,为铁路站台安全防护改造树立了行业标杆。

客货两旺的亮眼成绩,是太原局集团高质量发展的生动缩影。过去一年,集团从客运端畅通华北区域人员流动、打造“铁路+”融合发展示范,到货运端稳固国家能源运输根基、推动货运结构转型升级,再到以科技创新赋能安全升级、引领行业发展方向,全方位、多维度彰显了其作为全国铁路网核心枢纽和国家能源运输中坚力量的重要战略地位与价值。