

中国羊绒品牌白皮书

纺织服装周刊

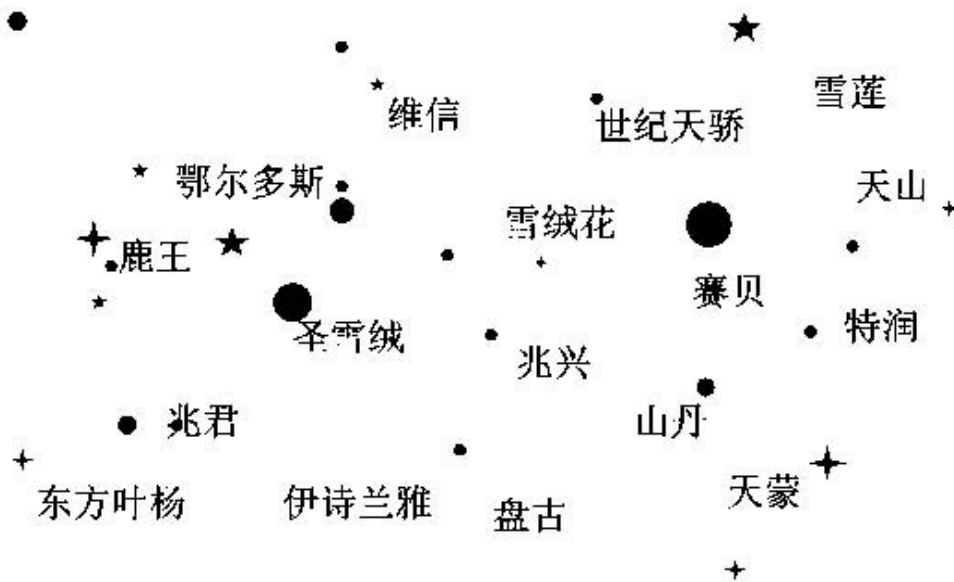
中国是目前世界上最大的羊绒产业基地；中国羊绒也是受国外品牌入侵最少的服装细分领域之一。由于羊绒原料的稀缺性和羊绒纤维的特性，羊绒被誉为“软黄金”及“纤维宝石”；羊绒服装也被世界各国消费者所钟爱。但 2006 年，中国出口一件羊绒衫平均单价仅 28.86 美元，产品价值被严重低估，也缺失了其作为服装应有的价值。国内零售市场羊绒价格战依旧激烈，羊绒衫单价甚至趋于与中档男装同等的水平！因此有人质疑：羊绒行业到底是在卖“原料”还是在卖服装？在服装品牌风起云涌的今天，中国羊绒应有怎样的变革？

与之前多数“行业”白皮书不同的是，本白皮书着力点为“品牌”，即更注重“品牌模式的研究与创新”。借鉴中国服装行业其它板块及世界大牌的发展规律，通过对中国羊绒整体价值链的深入研究，我们发现中国羊绒品牌目前正处于模式选择与突破的十字路口，正在呼唤“多彩革命”时代。

第一章 中国羊绒品牌谱



零售活跃品牌



出口活跃品牌

第二章 中国羊绒业的板块效应

一、中国服装板块效应

我国服装产业的分布有着非常明显的板块特征，而品牌大量依存于板块也是一大特征；板块的崛起促成了品牌的崛起，如运动装的晋江板块、休闲装的虎门板块、男装的浙江板块等；板块内品牌之间的交流与较量，相互借鉴得失，使其发展模式比板块之外的品牌相对而言更科学，因而，成长于板块内的品牌是最安全的；板块由于拥有资源或模式的优势，在其土壤之上，品牌大量崛起，优势品牌顺应而生；优势品牌一步领先、步步领先，往往板块内占优，便意味着整体市场上占优，从而推动行业冠军品牌的诞生；我们发现，男装、女装如此，休闲装、运动装、鞋品也莫不如此。

我们认为，中国羊绒业同样遵循“板块效应”。

二、现阶段中国羊绒品牌板块主要分布及其特征

板块	品牌列举	板块优势	板块短板
内蒙	鄂尔多斯、鹿王、维信、东达蒙古王、兆君、兆兴、盘古等	原料产地资源优势 出口加工优势	品牌偏工业化、多数品牌有老化倾向
湖州 (浙江)	珍贝、米皇、帕罗、兔皇、天柏绒斯、艾思黛梦等	品牌理念较强，同时注重产品开发及质量，近年有走强之势	原料优势相对不足，板块起步较晚
深圳	日神、贝加尔、芭迪尔等	注重设计，有设计创新或领先优势	品牌系统整合能力偏弱
品牌延伸	梦特娇、金利来、皮尔·卡丹等	在原品牌的基础上延伸，有品牌优势	依存于母品牌，品牌自主力不足

除了以上四个较为成形的板块外，中国羊绒品牌还分布于北京、上海、新疆、甘肃、陕西、宁夏、青海、西藏、辽宁、河北、山西等省市。

三、羊绒板块优势品牌列举（零售）

羊绒板块	优势品牌
内蒙	鄂尔多斯、鹿王等
湖州	米皇、珍贝等
深圳	贝加尔、日神等
品牌延伸	梦特娇、皮尔·卡丹等

四、各板块代表品牌（列举）介绍

鄂尔多斯：以原材料及资金占优势为特征的内蒙板块代表

鄂尔多斯集团是在改革开放之初的 1981 年通过补偿贸易方式建立起来的羊绒制品加工企业。经过 20 年的持续盈利、滚动发展，集团已壮大成为以羊绒、纺织为主业的当今世界规模最大的羊绒联合加工企业集团。鄂尔多斯集团羊绒制品的生产营销能力目前处于领先地位，是以原材料及资金优势为特征的内蒙板块代表。

米皇：注重品牌力、产品开发与品质的湖州板块代表

浙江米皇是近年来羊绒行业快速崛起的后起之秀。米皇羊绒以羊绒时装为产品主线，以尊贵的品质、精致的细节，传导出“含蓄的奢华”之品牌内涵，2005 年率先在羊绒业重金聘请国际巨星关之琳为品牌代言；并在羊绒产业设计力普遍不足的态势之下，导入国内外专业的设计机构，以强大的研发团队进行产品开发。品牌化的运作，使米皇迅速跻身行业强势阵营，是以注重品牌力、同时注重产品开发与品质为优势的湖州板块的代表。

贝加尔：以产品设计取胜的深圳板块代表

贝加尔的产品以年轻、时尚为诉求，倚重对市场的深入调研、注重款式开发。根据消费者对羊绒时尚化、个性化的需求，不断地推出市场受欢迎的新产品。很好地体现了深圳板块注重产品设计、以设计取胜的特点。

梦特娇：靠原先品牌资产驱动的品牌延伸板块代表

法国梦特娇创立于 1880 年，是巴黎时装界的佼佼者。1971 年，香港梦特娇远东有限公司正式成立，奠定了梦特娇在香港及中国市场的品牌位置。1999 年，梦特娇在中国北京、上海、成都和广州设立联络处，之后在时装的基础上，对各个细分领域通过授权的方式进行延伸，梦特娇羊绒便由此而来。梦特娇羊绒衫品牌风格简洁、随意，贴身裁剪，注重细节，以商界精英、事业成功人士为核心目标人群。梦特娇羊绒是由品牌延伸而来、主要靠原先品牌资产驱动的品牌延伸板块的代表。

第三章 中国羊绒业发展阶段剖析

一、中国羊绒业发展简述

20 世纪 60 年代：

早在 20 世纪 60 年代，我国羊绒企业生产的羊绒衫就摆上了国内商店的柜台——但实际上是被来华的外国人买走。那个时代的国人还在为温饱奋斗，羊绒衫还是可望而不可及——甚至连听都没听说过的奢侈品。

20 世纪 80 年代：

直至 80 年代，上述局面仍未有所改变。鄂尔多斯集团，正是在 80 年代中期开始从开拓国内销售起步，继而开疆辟土。

20 世纪 80 年代末、90 年代初

按照业内人士的普遍观点，国内羊绒制品市场的真正形成是在这一时期。20 世纪 80 年代末，连续爆发的“羊绒大战”使以外贸出口为主的国内羊绒企业损失惨重，也令中国羊绒制品的信誉受到很大影响；加上适值一些西方国家对我国实行经济制裁，中国羊绒制品的出口数量大幅下滑，国内的羊绒企业不约而同地把目光转向了国内市场。

21 世纪：

从 20 世纪 90 年代初到现在，十多年时间过去了，如今的国内羊绒制品市场又是一番新的景象：羊绒制品生产企业不计其数，仅注册商标就多达上千个；一些有影响力的品牌经受住了时间的考验，站稳了市场，并初步形成以鄂尔多斯为代表的内蒙板块、以米皇为代表的湖州板块、以贝加尔为代表的深圳板块及以梦特娇为代表的“品牌延伸”板块。

二、中国羊绒发展阶段剖析

从起步至今的 40 多年，比照各发展时期的特征及核心竞争力，中国羊绒产业已走过了两个阶段，即“工业量产阶段”和“单品崛起阶段”，当前正处于“残酷肉搏”的“终端制胜阶段”的后期；这是羊绒业关键的转折阶段，将会有一批先行者追随服装大行业的发展规律，在产品、行销、管理等方面平行发力而率先成就品牌综合实力，最终再经过激烈的行业洗牌，成就冠军地位。

序号	阶段	特征	核心竞争力	代表板块或品牌
1	工业量产阶段	以单纯原料加工为主	原料占有、产量	内蒙古
2	单品崛起阶段	依靠较单一的产品结构获取市场份额	品质、成本	内蒙古、上海
3	终端制胜阶段	由于产品的同质，开始通过商场面积、位置、形象、陈列等终端要素的提升寻求量的增长	商场资源	内蒙古、湖州、深圳
4	品牌崛起阶段	在巩固商场资源的基础上，全方位提升品牌、行销、产品实力，实现稳健崛起。	品牌系统力	鄂尔多斯、米皇、雪莲、珍贝、鹿王等
5	冠军崛起阶段	在板块的土壤下，品牌大量崛起，互相竞合，于观念、战略、人才、资金、设计、渠道、生产等综合因素领先的最终崛起成为冠军品牌。	品牌资源的确立与垄断	出击品牌：鄂尔多斯、米皇、雪莲等

第四章 中国羊绒业现状与症结

一、中国羊绒产业现状五问：

羊绒行业到底是在卖“原材料”还是在卖服装？

羊绒产品为何（几乎）只卖给中老年人？

羊绒为何（几乎）只能在商场卖？

为何在各类服装风起云涌的今天，羊绒行业却俨然“夕阳产业”？

面临着不断被男女装包容的格局，羊绒行业能否打赢“反包容”之战？

有行业人士指出：虽然近年来羊绒产业得到了较大的发展，但与男装、女装甚至童装等服装子行业相比，差距甚大。羊绒无论产品形态、市场形态，还是目前呈现出的发展远景，似乎都说明这是一个“单调、灰色”的产业。

通过研究我们发现，“单”与“灰”不但一针见血地描述出了羊绒不容乐观的行业现状，而且也正是羊绒“品牌发展模式”的缺陷和症结所在。

二、“单”的表现：

产 品	季节单一	羊绒制品多限于秋冬销售 弊端：销售时间短，市场容量小、断季加大了运营风险
	品类单一	色彩单一、款式单一、品类单一、搭配单一 弊端：产品老化、产品严重同质、受众面窄、重复购买率低
市 场	渠道单一	商场为主，团购为辅的单一渠道模式 弊端：市场份额遭遇瓶颈、运营成本高
	终端单一	终端形象缺失品牌文化，产品陈列过于初级及单调 弊端：阻碍了品牌与消费者的直接沟通
	服务文化缺失	导购技巧、搭配指导、后期服务等文化普遍缺失或偏弱 弊端：无法获得产品之外的消费体验及品牌增值服务。
运 营	架构单薄	无论公司还是经销商，均普遍存在架构停留在应付财、物基本结算的阶段，企划、营销等功能严重缺失。 弊端：品牌成长所依赖的品牌系统的不完善将直接映射出品牌竞争实力的缺陷。
	价格体系缺陷	零售价不统一，严重影响消费者对品牌价值的认同。 弊端：易导致品牌内部价格战，严重影响市场推广，零售体系的建立与维护更无从谈起。
	上货制度老化	一年仅有两次订货会，上货周期长，生产周期不合理 弊端：上货至销售周期过长，导致市场反应迟钝，而且造成冬季紧张、夏季萧条的不合理生产周期。

我们列举中国服装业中发展较为成熟的另一个子行业——男装，和羊绒行业进行相关比较，可以更明显地发现其竞争力的单薄：

范畴	羊 绒	男 装
产品	多限于秋冬销售	四季销售，甚至专门有针对节庆的销售细分
	色彩单一、款式单一、品类单一、搭配单一	完整的专卖结构，适销南北、四季，多样化
市场	商场为主，团购为辅的单一渠道模式	商场、专卖店等多渠道
	终端形象品牌文化缺失，产品陈列初级、单调	统一的形象，规范的陈列
	导购技巧、搭配指导、后期服务等普遍缺失	专业的导购，较完备的服务流程
运营	无论公司还是经销商，均普遍存在架构停留在应付财、物基本结算的阶段，企划、营销等功能严重缺失。	无论公司还是经销商，均较完善地建立运营架构
	零售价格不统一，导致价格体系缺失	具有明确严格的价格体系
	一年仅有一至两次订货会，上货周期长，生产压力大	一年多次订货会、补单会，普遍实现配货制度+订货制+现货制，保证了产品灵活丰富上市

三、“灰”的体现

产品同质	产品同质化严重，主要与羊绒行业目前处于买手时代有关系。
消费群体窄	消费群体非常窄，核心年龄层在 40~55 之间。除面料成本因素外，主要是与产品设计风格偏老气有关系。
渠道萎缩	商场面积占比逐年萎缩；位置被边缘化。
市场容量被侵占	市场容量不断被男、女装等侵占；也被一些大众化的国际品牌入侵。
品牌化不足	工业化浓重，严重偏离羊绒作为“软黄金”应有的价值。 与国际大牌相比，文化缺失巨大。

同样，以下以男装为参照进行比较：

范畴	羊 绒	男 装
产品	产品同质化严重	各品牌间均在力推自身产品的差异化
消费群体	消费群体非常窄，核心年龄层局限在 40~55 之间	消费群体涵括 25~60 岁，非常广
渠道	渠道萎缩：商场面积占比逐年萎缩；位置被边缘化	不但追求渠道的多元化、市场的网点数及覆盖率，领先品牌更推行出大店策略
市场容量	市场容量不断被男装、女装等行业侵占；也被一些大众化的国际品牌入侵	市场容量一直扩容，开始细分、延伸至运动、户外等领域
品牌化	工业化浓重，文化缺失严重	非常注重品牌文化建设

第五章 中国羊绒业的突围之道

我们知道，羊绒从目前终端肉搏的态势进入品牌崛起阶段是发展的必然趋势，众多的行业人士也一致认为羊绒的品牌力建设是当今羊绒业的必然之路，也是当务之急。中国流行色协会和安杰智扬机构更进一步认为，要从根本上突破目前的行业困局，就必须打破“单”、“灰”的束缚，快速进入“多彩革命”的时代。

一、“多彩革命”契合服装品牌崛起的规律

浙江板块的男装最早是从西服品类起家的；福建板块的男装也是以茄克为主打发展到今天才拥有“完整专卖结构”的；而众多国际大牌的发展轨迹更验证了这点，比如 LV、BURBERRY、Aquascutum、万宝龙等品牌，莫不是从单品发展为精彩纷呈的多品类，直至最终成为大牌。

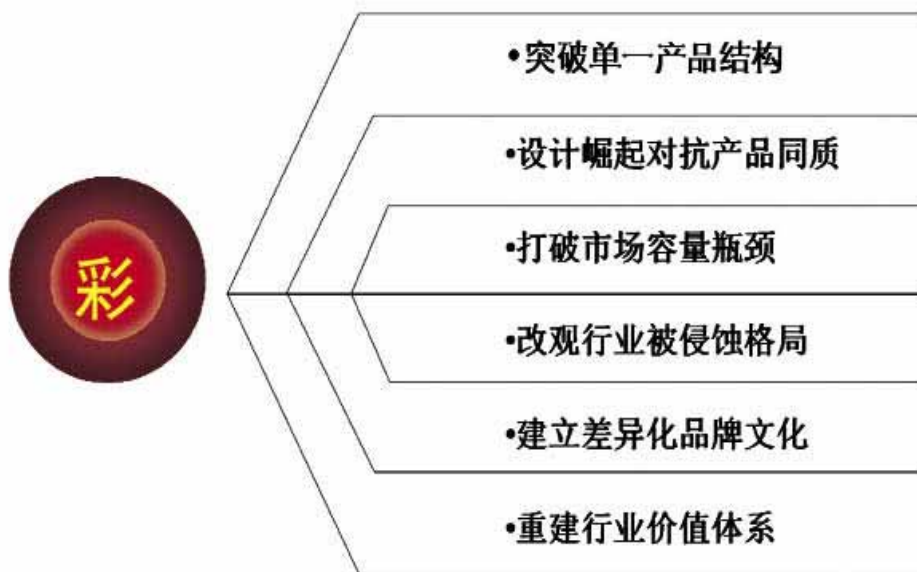
品 牌	单品时代	多彩时代	大牌时代
LV	箱包	箱包、时装、首饰、香水……	旅行哲学
BURBERRY	风雨衣	时装、箱包、首饰、化妆品……	英伦经典
万宝龙	笔	笔、手表、首饰、化妆品……	商务奢华
adidas	运动鞋	运动鞋、运动服、运动饰品……	体育用品巨头

二、“多”、“彩”的核心又是什么？

1、“多”的核心



2、“彩”的体现



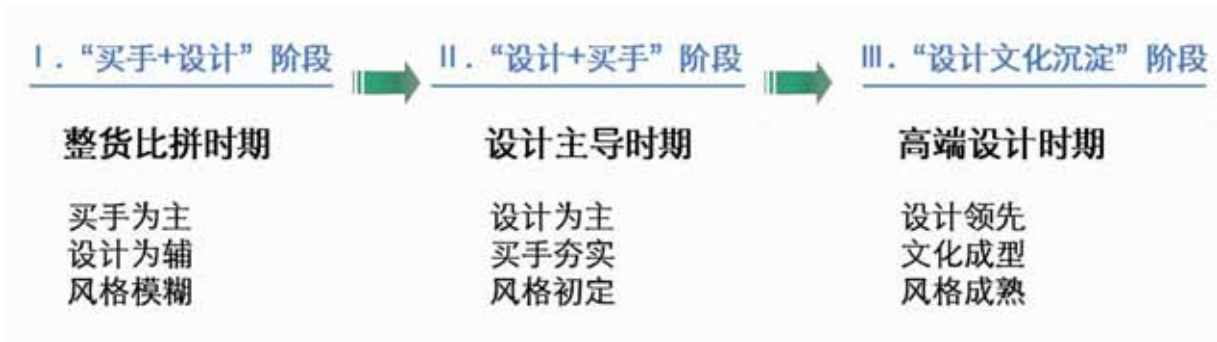
3、“多彩”策略：

在“多彩革命”的进程中，羊绒品牌，特别是行业先行品牌，应采取哪些落地化的“多彩”策略？以下简要从产品战略、渠道战略、营销战略几大核心方面进行阐述。

①产品战略

在现有产品基础上，色彩款式多样化，产品结构完善化；拉长产品价格带，丰富组合搭配；延伸产品类别，并推行“产品战略”升级。

产品战略的三个阶段：



②渠道战略

根据渠道战略阶段规划，在巩固及强化商场渠道的基础上，实施“渠道扩容”，全面开花，深耕市场。

渠道战略的四个阶段：



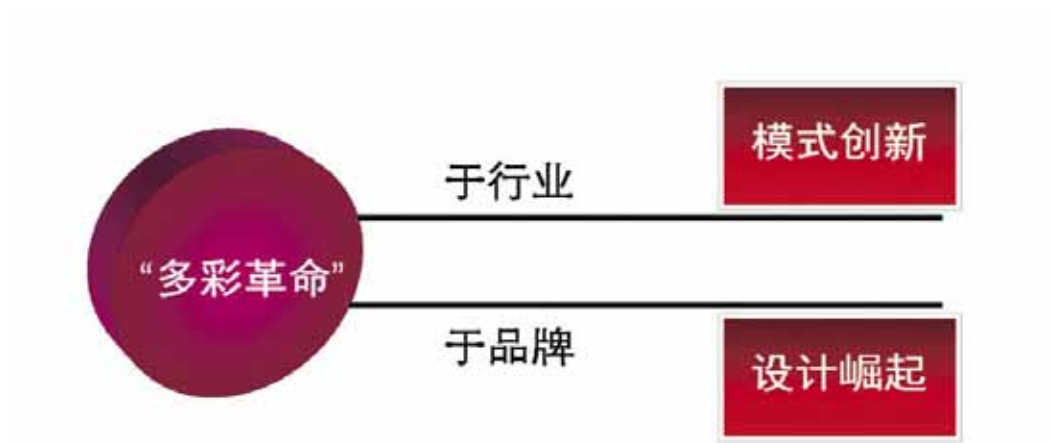
③营销战略

在局部上超越强势对手；更多元化地打开市场容量，最终确立大牌地位。

营销策略二连环：



三、“多彩革命”的价值



后记：

俗话说，钻石才能切割钻石。只有立足本土资源，并顺着国际大牌的路径，中国羊绒业才会真正崛起、涌现大牌。

欣慰的是，中国羊绒品牌一直都在积极探索发展之路，比如米皇羊绒便是在深度分析行业走势的基础上，于2008年启动了旨在通过改变行业症结、强调行业突围与自身突围结合的“多彩战略”；雪莲羊绒新近也推出了“演绎冰雪传奇，共筑财富梦想”的新崛起战略；而羊绒业霸主鄂尔多斯则实施跳跃式发展，迈向了多品牌战略。中国羊绒业拥有这样一批变革者的推动，同时借力板块效应，必当更加快速地发展。