

The Marketing Exploration of Knockoff Garments, Exemplified by Adivon in the Comparison of Zara*

Jiale Peng

School of Management, Xiamen University, Xiamen
Email: 409755653@qq.com

Received: Dec. 7th, 2011; revised: Jan. 3rd, 2012; accepted: Jan. 18th, 2012

Abstract: The economy phenomenon of shanzhainowadays has developed a lot in recent years, especially Adivon in garments industry. Although it is much known in internet now, we can also see that compared with the international brand Zara, it still has a big gap. As nowadays society call more for the consumer value, this paper will base on the questionnaire analysis, second-hand data research and depth interview with Adivon's brand manager, and see from the 4C angle marketing theory to compare the Chinese shanzhai Adivon, which is typical in garments industry, with the international famous brand Zara. And the paper found that the Chinese shanzhai garments need to change their brand image, give some content to the brand in the premises that it keeps its advantage of cheap prices and various style. Also, it should have the 4C marketing concept, which is focus on consumer and implement it into the real practice. Only by this can the shanzhai really have a consistent development.

Keywords: 4C; Shanzhai; Adivon; Zara

对比 Zara, 阿迪王式的中国山寨营销初探*

彭家乐

厦门大学管理学院, 厦门
Email: 409755653@qq.com

收稿日期: 2011年12月7日; 修回日期: 2012年1月3日; 录用日期: 2012年1月18日

摘要: 近年山寨经济近年在中国取得了迅猛发展, 服装行业尤以阿迪王为例, 尽管近年来阿迪王的网络知名度越来越高, 但是和国际大牌 Zara 相比, 仍是有很大的差距。随着近年来对消费者价值的提倡, 本文采用问卷分析和二手资料相结合的方法, 同时结合深入访谈阿迪王品牌总监的资料, 从营销理论 4C 角度入手, 将中国服装行业典型山寨企业阿迪王和国际知名山寨品牌 Zara 进行对比, 进而发现中国式的山寨需要在保持低价多款的优势下, 从质量入手重塑品牌形象, 赋予品牌一定的内涵。同时要有以顾客为中心的 4C 营销理念, 并将之贯彻到企业日常运营, 以此才可获得长远发展。

关键词: 4C; 山寨; 阿迪王; Zara

1. 山寨经济

曾几何时, 山寨一度成为热门词。从最开始的山

寨机, 到各种形式的山寨电子产品, 如今的山寨, 已经到了各个领域。食品上有由奥利奥衍生出来的奥多多, 粤利粤。服装上有曾风靡一时的 Zara(没有严格被定义为山寨), 阿迪王。手机电子行业山寨产品更是枚不胜数了。无数无牌或贴牌的产品, 以其低廉的价格, 打入了大众市场, 风靡一时。

*基金项目: 厦门大学基础创新科研基金资助(Supported by the Fundamental Research Funds for the Xiamen Universities), 项目编号 CXB2011010。本研究还得到国家自然科学基金(批准号 71172049), 福建省科技项目软科学项目(批准号 2011R0083)等课题以及加拿大 IDRC 的资助。

而对山寨现象的研究,其实更早。早在 1995 年克里斯滕安便提出了破坏式创新的理论,这是可以用来解释山寨现象的最早理论,而后不断的发展。简言之就是,行业内存在两种持续性和破坏式的两种技术创新。后者强调的是打断现有绩效改进路径,或者对绩效手段进行重新定义的技术创新,他针对的是被前者忽视的低端市场。往往通过较低的价格和基本的技术要求来满足低端消费者^[1]。山寨经济同时也可以看成是对传统的二八理论的一种颠覆。传统的企业往往认为,要把 80%的企业资源用于服务 20%的顾客。而山寨则关注的是向 80%的市场提供服务,其低廉的价格带来的负面效应往往可以被多的目标顾客给抵消。同时因为作为市场的后进入者,存在免费搭乘效应,因此研发投入也可以相应减少,山寨企业于是也便有了生存空间。

而放眼中国,中国的“山寨”最初来源于广东话,指的是效仿或者假冒第三方商品的生产厂家。后来随着草根文化的崛起,山寨一词被赋予了不拘泥于传统,丰富多彩,不拘泥形式等新的含义。中国山寨经济的企业主体包括各种以实现客户需求差异化为目的的中小型企业,尤其在有着一定区域品牌,产业集群雏形的晋江、温州、深圳,更是成为了山寨的摇篮。

2. 山寨服装

就服装而言,本文所指的山寨服装分类有如下几种:玩符号游戏的山寨服装;所谓“原单”的山寨服装;电视、明星、名模款服装;山寨版定制服装;国外的山寨服装。

中国服装山寨兴起的原因很多。首先,服装行业属于劳动密集型行业,进入壁垒较低,因此大到上市公司小到家庭作坊,都能在市场上分一杯羹。截止到 2009 年,我国服装行业共有小企业 15,399 家,占总数的 91.56%¹。低的准入门槛和尚未完全规范的行业标准自然带来了服装行业的混乱的竞争。大量企业因为缺乏设计创新能力而只能打着模仿篡改的擦边球来牟利。另一方面,也因为中国历来在专利保护上监管不严,中国企业也缺乏一种保护知识产权的意识。加上服装行业的时效性,很多企业认为为某一种设计款式申请专利的成本远远大于收益,这些都山寨滋生

了发展的土壤。而从我们的实证研究表明,尽管接近 50%的人认为山寨服装是侵权的,但事实上很抵制山寨服装的群体不到 20%。这些都进一步表明了山寨在中国市场的发展空间。

晋江向来被誉为中国的鞋服之都,在过去的几十年里,催生了一大批诸如柒牌,七匹狼,安踏等知名企业,然而我们也看到,在金融危机,欧债危机的影响下,在宏观政策不断收紧,劳动力成本翻倍上涨的环境下,中小企业的倒闭也成家常便饭。而在这之中,大半部分便是山寨企业。资金链的断裂,同质化的市场让很多山寨作坊无法运行。可是笔者也看到,在这倒闭潮,跑路潮背后,阿迪王作为山寨服装中的一颗红星正在冉冉升起。在运动品牌层出不穷的晋江,阿迪王在 4 年的时间内迅速蹿红的经历吸引了笔者的注意。

3. 阿迪王现状

阿迪王是成立于 1983 年福建泉州的一家体育用品公司,2006 年在市场上亮相以来。短短 5 年里,阿迪王在不知是有意还是无意的各种恶搞中名声大噪。

阿迪王的成名主要靠的是网络的病毒式营销。最开始起源于猫扑上一名网友的帖子,随后这个以其山寨阿根达斯的 logo,名字,山寨李宁的标语“一切皆有可能”的企业迅速引起网友,民众的注意。他的出现正好迎合了网民和草根民众们追求个性和反叛的心理以及娱乐精神,诸如“阿迪王即将 3000 万亿美元救市”“宇宙巅峰品牌”“是你的阿迪王”的话题更是将这个品牌炒的沸沸扬扬^[2]。阿迪王对于这些恶搞并未给予任何正面的回应,相反,企业利用这种山寨知名度,在央视,湖南卫视大打广告。其代言人也再次被网友称为山寨国际巨星,企业的任何诸如此类的风吹草动的行为都会在网上被炒得天花乱坠。阿迪王的品牌知名度建立了,然而其品牌美誉度却并没有建立,也并没有产生相应的购买力。

在一份关于阿迪王的问卷分析里,我们看到 20.8%的人不购买阿迪王的原因是因为品牌问题。阿迪王带给消费者的第一印象是山寨,一个只能站在恶搞潮流巅峰的品牌,谁愿意真正去消费呢?毕竟,消费者心目中,山寨等同于无品牌,等同于抄袭。尽管消费者都偏好物美价廉的产品,但是刻板效应使得大家都不愿意将这样一个山寨形象将自己等同。网络上

¹ 资料来源于《2011 年服装行业风险分析报告》第五页。

知名度, 民众在心里的接受程度并不等同于在公共场合的接受程度, 这也是为什么很多消费者甚至宁愿去买仿冒品也不愿买国际品牌的山寨版。阿迪王的确顺应了 2008 年的山寨潮流定位, 但是显然企业并没有理解真正驱使消费者购买的原因。一个只能成为人们茶余饭后闲聊的品牌并不能和那些与消费者产生品牌联系, 予以消费者品牌概念的品牌相媲美。

4. 4C 理论²视角

正如 1970 年美国著名未来学家 Alvin Toffler 在其著名的 *Futureshock* 中曾预言: “未来的社会将要提供的并不是有限的、标准化的商品, 而是有史以来最大多样化的、非标准化的商品和服务。”因此以市场为起点, 发现和挖掘客户的需求, 强调顾客价值才是最重要的。可以发现, 同属山寨性质的西班牙品牌 Zara, 并没有面临像阿迪王这样的问题。甚至国际巨星范冰冰还曾在颁奖会上坦言, 欧洲之行最大的收获便是逛了好多 Zara 店。Zara 无论是在明星还是大众看来是实惠, 简约, 时尚的代名词。Zara 成功的本质在于其以消费者为核心的营销策略。所以阿迪王要想更好的发展, 必须了解消费者, 赋予品牌一定的内涵。

4.1. Consumer (顾客)

正所谓: “顾客就是上帝。”企业必须首先了解和研究顾客, 根据顾客的需求来提供产品。同时, 企业提供的不仅仅是产品和服务, 更重要的是由此产生的客户价值。这种价值从产品上来考虑, 便有三个层面: 理性价值, 情感价值和象征价值。理性价值着眼于功能性利益或者相关的产品属性, 如功效、性能、质量、便利等, 在快速消费品行业相当常见, 比如宝洁公司的洗发水, 便是走的这条路线。飘柔的广告语为“让头发飘逸柔顺”, 海飞丝为“快速去除头屑”, 潘婷为“补充秀发营养”, 很大程度上体现了产品能带给消费者的直接利益。情感价值着眼于顾客在购买和使用的过程中产生某种感觉, 这种感觉为消费者拥有和使用品牌赋予了更深的意味和营造了密切的关系, 很多强势品牌的识别在理性价值之外。比如益达木糖醇

“是你的益达”和优乐美奶茶“奶茶, 我只爱优乐美”都是通过营造浪漫的基调, 让消费者在购买的时候产生美好的感觉。而象征性价值是品牌成为顾客表达个人主张或宣泄的方式, 是品牌的一种个性。比如 IPAD 强调的是创新以及独特个性。

Zara 的品牌定位是“快时尚”, 针对此产生了“少量多款”的品牌策略, 紧紧抓住年轻一代的消费者追随潮流的心理, 给消费者时尚、流行与享受生活的品牌印象。Zara 的产品类别很广, 百搭风格的衣服, 配件给了消费者充分的自主选择权。每年公司会从 40,000 多件设计的产品中筛选出 10,000 多款的新产品面世, 而其橱窗更换的速度更是达到了一周两次之快。在同行业中远远处于领先地位。Zara 公司总部有一个约 300 人左右的设计团队, 由设计专家、市场分析专家和采购人员组成。每年这些设计师们会去参加国际的时尚展, 获取最先的时尚气息, 同时设计人员会从全球任何地方获得灵感, 包括贸易情报、迪斯科舞厅、桥上的行人小道、时尚杂志等, 因此 Zara 产品总能以其时尚的形象打入消费者心中^[4]。同时 Zara 的产品总有一定的数量限制, 即使非常受欢迎的款式在 Zara 店里也不会增加销售, 通过这种少量多款的形式, 营造一种稀缺效应, 尽管 Zara 的山寨人所共知, 但是这种限量销售反而增加了品牌在消费者心目中的分量, 让消费者觉得机不可失, 从而大大增加了消费者的购买率。笔者认为这是 Zara 得以成功的重要原因之一, 通过塑造一种时尚的品牌形象来转移消费者对其的山寨印象的注意力。

因此对阿迪王而言, 定位为运动品牌的他需要在运动品牌层出不穷的晋江找到一个品牌的核心诉求点, 改变消费者对其印象。比如劲霸就以“中国夹克第一家”著称, 甚至还引领了国家行业标准的制定。比如柒牌就以“中华立领”而著称。笔者认为, 阿迪王可以先利用消费者普遍不信任山寨质量入手, 大打质量牌。我们的实证研究表明, 在对山寨服装的满意度里, 消费者对品牌和质量的满意度是最差的, 而在不购买山寨服装原因里, 70%的人选择了“山寨服装的质量没有保障”。所以虽然质量只属于产品的第一层利益, 但是这显然任是中国消费者目前普遍所追求的。而在阿迪王的内部资料研究中显示, 目前企业 86%消费者来自 18~40 岁的消费群体。其中, 25~34 岁的消费群体占到了整个品牌消费人群的 60%³。在我

²4C 理论是由美国营销专家劳特朋教授在 1990 年提出的, 它以消费者需求为导向, 重新设定了市场营销组合的四个基本要素: 即消费者(Consumer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)^[3]。

们的统计交叉分析中这部分消费群体也显示, 20 岁以下的消费者中, 认为款式最为重要。达到了约 83%, 其次是质量, 约为 77%。20~30 岁的人群中, 普遍认为质量最为重要, 达到了 89%, 其次是款式, 约为 70%, 30~40 岁的人群中, 质量仍是首要考虑因素(80%), 款式第二位, 约为 60%。由此, 笔者建议阿迪王可以根据年龄细分出的市场来推出不同的产品。但是无一例外的是, 质量和款式要摆在首位。具体对于学生群体而言, 款式既然在购买驱动中占到了最大比重, 那么市场调研就显得尤为重要了, 通过多种渠道搜集市场信息, 进而建立和消费者的情感联系。

同时, 适当的增加产品种类, 扩充到更为广泛的运动领域, 甚至可以涵括到体育舞蹈方面的用品。

营销上常说, 重要的不是满足顾客需求, 而是创造顾客需求。就像乔布斯的苹果一样。当然即使是像 Zara 这样的大牌企业也只是巧妙的用快时尚概念取代了消费者心目中的山寨形象。并未达到真正的创造顾客需求。而中国式的山寨甚至还停留在了解顾客需求的阶段上, 因此, 创新无疑是山寨转型的一个重点, 也是一个难点。

4.2. COST (成本)

成本永远是消费者购买过程所考虑的因素。在我们的实证研究中显示, 所有的消费者(100%)都认为价格是选择服装必须考虑的一个因素。而在消费者购买山寨服装的原因中显示, 53.66%的消费者选择购买山寨的原因在于其价格低廉。其次才是款式新。因此, 对于山寨企业来言, 其低成本是其目前必须保持的优势之一。企业的定价应该既低于顾客的期望价格同时又能让企业盈利。这就需要品牌能带来某种程度上的溢价效用。

Zara 品牌就是以平价但是时尚而获得广泛的顾客。Zara 的设计师每年会去参加米兰, 伦敦等国际时尚展, 获取最新流行讯息, 然后回来加以改造, 不到两周, 就可以重新设计出和奢侈时尚品款式相似但是价格却不到 1/10 的服装⁵, 无疑这对追寻潮流但购买力不足的年轻消费者有非常大的吸引力。同时, Zara 在全球 72 个国家拥有 1752 家分店, 加上配套的网络营销, 如此广泛的全球布局大大减少了消费者的获取

成本。

当然 Zara 的低价是建立在其母公司 index 强大实力的基础上以及由此带来的低成本。Zara 拥有非常完善的信息系统。公司建立了从采购到生产到分销到终端销售的一整套的系统。40%的布料采购来自集团内部, 同时拥有自己的印染厂使之可以随时按设计图案和颜色来印染布料, 这样大大降低了成本。加上公司能根据终端信息迅速调整产量, 存货和物流配送, 这样既减少了时间, 又节约了成本, 同时还提供给了消费者最满意的产品。同时 Zara 除了每年两次的促销活动外, 基本从来不降价。这样一方面保证了品牌形象的一致性, 同时也减少了因为降价带来的多销导致的前期存货成本的增加。

而对阿迪王而言, 定价自然不宜过高, 可以参考消费者的期望价格, 竞争者以及公司自有状况来定价。在降低成本上, 笔者认为企业应进行价值链分析。找到企业的经营活动中增值过程和减值过程, 从而找到企业的关键成功因素, 进行业务流程重组, 把钱花在该花的地方。比如笔者认为公司可以适当降低在电视广告上的投入, 电视广告覆盖面广但其成本也是非常高的, 尤其是央视黄金档。晋江的“央视 + 明星”式的传统营销模式虽然已得到了广泛的应用, 但笔者认为仍然不成熟, 大手笔的广告投下去却并没有产生相应的效果, 往往只是雷声大雨点小, 笔者认为这是因为中国大部分中小企业仍缺乏一整套的品牌运作观念。企业尽管都有强调其品牌的价值定位, 但却很少涉及品牌文化的设计及推广, 品牌文化开发深度不够。同时, 也普遍存在品牌定位模糊、品牌个性不鲜明、品牌内涵被严重稀释的现象⁶。就晋江而言, 很多中小企业普遍存在着找到了明星却并没有找到明星和品牌内涵的内在联系的现象。比如柒牌的中国式立领, 大部分消费者只是对李连杰的那一套舞拳记忆深刻, 却并没有真正记忆企业所想传达的中华傲骨精神。所以笔者也认为, 阿迪王应该进行有针对性的广告投放。

而在信息系统建设上, 目前中国服装行业虽然都有此倾向, 很多中小企业都有在尝试, 但是取得成功的范例却是少之又少。比较典型的是婷美服装, 通过金蝶量身打造的 ERP 系统, 企业大大提高了销售业绩。就笔者等人在同阿迪王品牌总监的访谈过程中也得知, 公司目前有投资 500 万开发平台采购系统, 同

⁵资料来源于 Adivon 品牌销售人群分布(数据参照鞋服设计部配比资料)。

时, 电商营销也在逐渐发展。笔者认为, 这是一个很好的开端, 也是对山寨企业的一个启示: 在企业规模并不很大的情况下, 可以先从小处做起, 逐渐做 MRP2, 最后再做 ERP。

4.3. Convenience (便利)

Convenience 强调的是企业在制订分销策略时, 要更多的考虑顾客的方便, 而不是企业自己方便。要通过好的售前、售中和售后服务来让顾客在购物的同时, 也享受到了便利。

售前主要是产品信息的获取以及门店的便利性。Zara 有非常完善的 IT 系统和网络建设系统, 因此消费者能很方便的获取相关信息。同时, Zara 门店通常与 LV、登喜路、BOSS、都彭、MaxMaro 等奢侈品牌毗邻, 充分利用消费者“物以类聚, 人以群分”的心理。提升了品牌形象。同时, 这些门店的选址都是有精心规划的。Zara 坚信门店是最好的广告。所有的门店都设在地理位置很便利的繁华都市。而在售后服务上, Zara 也有专门的售后服务中心, 处理顾客不满方面的信息。

阿迪王目前也在加快终端渠道的建设, 公司设有专门的终端服务部门负责管理。在选址上笔者认为可以参照 Zara, 目前消费者认为在寻找阿迪王的门店时仍要花费过多的时间。也可以尝试逐渐发展顾客定制化服务。顾客定制化服务在目前服装行业还不甚成熟, 建立顾客和设计师共同参与服装设计的良性互动制度。

4.4. Communication (沟通)

同顾客进行的积极有效的双向沟通, 有利于建立基于共同利益的新型企业顾客关系。这不再是企业单向的促销和劝导顾客, 而是在双方的沟通中找到能同时实现各自目标的通途。

成功的品牌都有一个特征, 就是以一种始终如一的形式将品牌的功能与消费者的心理需要连接起来, 通过这种方式将品牌定位信息准确传达给消费者。也就是始终以统一的形象传递同一个声音。

Zara 公司在传递品牌形象时主要是通过其良好的产品特性, 店面形象和购物体验来实现消费者的口口相传, 这家公司几乎从不做广告。Zara 门店装潢豪华、空间宽敞, 完美细致的灯光、色彩、音乐甚至香

氛等手段的综合运用在视觉、听觉、嗅觉、触觉上给人们全新的感受。典型的开敞式橱窗, 橱窗展示及服装陈列简洁整齐, 且体现着强烈的时尚气息。Zara 专卖店的服装陈列思路非常明确, 服装的类型、色系的搭配、品类的组合均井然有序^[5]。在店内, Zara 奉行的是不打扰的模式, 让顾客自行选购而不像国内很多专卖店的紧跟询问, 这样在某种程度上很好的尊重了消费者的隐私, 让其能舒适的购物。但是一旦消费者有问题, 服务人员会予以耐心而又详尽的讲解, 这样便提高了顾客的重复购买。

而阿迪王则正好相反, 大幅的广告投入, 门店设计却是相当一般。也有赞助大型体育联赛, 走入高校, 但其山寨的形象始终没有得以改变。简言之, 缺乏一个核心的品牌形象和精神以及与之相适应的传播手段。当然笔者在走访晋江诸多运动服装店时也发现了这是普遍存在的。

不过近来阿迪王有创办一个关爱基金, 专门给予那些第四名的获奖者, 传达的是一种关爱弱者以及对奋斗的认可精神, 这和草根精神和山寨精神有相似之处, 都关注的是被大众所忽视的那些角落和群体, 不过更加容易被大众接受。笔者认为可以以此为一个基点, 提炼出品牌的一种核心精神, 体现品牌的社会责任。

同时终端的建设有必要统一形象, 提高服务水平。

5. 结语

总而言之, 山寨服装企业目前最大的优势在于其能以低廉的价格提供给消费者较新的款式。这是需要保持的。一方面, 低价的前提在于低成本, 而低成本又是以信息系统建设带来的高效为前提的。无可置否的是, 信息系统建设在前期投入会比较多, 但是带来的边际收益是递增的。因此信息意识对企业尤为重要。另一方面, 也应看到的是, 款式主要是对年轻一族有较大的吸引力。这种吸引力带来的购买力并不足以弥补山寨企业由于低质量而带来的可见和非可见成本。因此, 笔者认为, 当前山寨服装企业着重转变的是质量。这是扭转品牌形象的根本。而对于中国式的山寨而言, 笔者认为当今大部分的企业仍属于无意识的竞争状态。只是借助于环境土壤, 盲目生产。因此, 离形成以顾客为中心的品牌运作系统仍有一定距离。

作为中国山寨服装之首的阿迪王, 笔者认为, 当务之急也是先要重新塑造品牌形象, 这需要一系列的以客户为中心的营销策略。这个转变过程是艰难与曲折的。但是笔者也相信, 如果这个转型顺利, 阿迪王很有可能发展为中国式的 Zara。

6. 致谢

本文是厦门大学本科生基础创新科研基金课题《中国山寨企业战略转型研究——基于深圳、晋江、厦门三地的调查》里关于服装行业的一篇子论文。在山寨服装的战略转型中有很多决定因素, 本文只是从营销的一个小视角切入, 对于其他因素, 在接下来的论文中将会提及。感谢厦门大学基础创新科研基金的资助, 感谢刘雪峰老师对该论文的指导, 感谢一起做课题的同学, 感谢《现代市场营销》编辑部的指导。

相信我们的课题将有更加深入的研究和发现, 也相信, 通过更多的实地调查, 这将对山寨企业的转型提供实质性的建议。

参考文献 (References)

- [1] 孙启贵, 邓欣, 徐飞. 破坏式创新概念界定和模型构建[J]. 科技管理研究, 2006, 8: 176-178.
- [2] 刘洋. 阿迪王的品牌之路[J]. 中国防伪报道, 2010, 5: 34-38
- [3] 巴蕾. 整合营销 4C 理论下服装定制营销策略初探[J]. 艺术与设计, 2009, 1: 189-191.
- [4] 赖静雯. Zara 竞争优势分析, 基于价值链角度[J]. 中国商贸用数学, 2010, 10: 22-23.
- [5] 刘烁. 服装品牌 Zara 的营销策略分析[J]. 商业营销, 2011, 5(9): 170-171.
- [6] 姜志华, 王艳. 福建晋江鞋业在创建品牌过程中的问题和对策[J]. 企业经济, 2003, 10: 73-74.