

基于波特五力模型的A品牌服装行业竞争力分析

陈紫薇, 刘葵红

(武汉轻工大学管理学院, 湖北 武汉, 430023)

一、引言

随着90后、00后消费大军对时尚的认识、体验、追求和需求发生变化,他们对服装设计和品质的要求越来越严格。我国服装消费市场为了适应多样化和高品质的消费需求开始积极转型升级,服装行业也拉开了一场没有硝烟的“战争”序幕。在此背景下,A品牌服饰以其简约、时尚和多款的设计理念成为当代年轻人的潮流服饰消费首选,并成功在竞争激烈的服装市场中脱颖而出,占有一席之地。那么这家成立于1995年的老牌服装民营企业是怎样在激烈的市场竞争中脱颖而出,并一步步崛起的呢?本文用波特五力模型,分析了A品牌服装的行业竞争力,并提出了相应的发展建议。

二、基于波特五力模型的A品牌行业竞争力分析

波特五力模型对于分析A品牌服装的竞争力水平以及制定战略决策方面具有重要意义,能在一定程度上帮助A品牌在服装行业的发展中更上一层楼。

(一)强大的自我开发能力打破了供应商的议价壁垒

A品牌在产品供应方面基本实现了“自给自足”。A品牌集团打造了属于自己的生产基地,分别位于总部浙江宁波和湖北宜昌,并形成了一定的生产规模来适应业务迅速发展的需要。在提高产品质量方面,公司耗费巨资引进了行业内先进的电脑缝制设备和服装管理软件;在产品研发和设计方面,A品牌十分重视品牌的自主研发和设计,公司组建了约300多人的庞大设计师团队,并且与中国纺织大学协同合作发展,在宁波高新区的A品牌总部大楼成立了时装设计开发中心。另外,A品牌大展宏图,在两年时间内分别与国内专业机构中国服装协会和培养服装专业人才的顶尖学院东华大学等签署了合作协议,与雅戈尔等多家国际设计机构长期交流与合作,并成为服装行业内唯一一家每年定期与ZARA合作开展学习交流的企业。A品牌始终以潮流为导向,以设计为基石,坚定地走在服装行业潮流前线。可以说,A品牌的一系列研发投入对服装行业的盈利能力和竞争力产生了直接的影响,

也形成了该公司独一无二的核心竞争点。所以A品牌不用依赖于供应商提供的产品,也能在市场中占有一席之地。

(二)气势上压住了购买者议价

有着鲜明个性和想法的90后、95后被精准定位为A品牌的主要消费群体。比起其他千篇一律的服装品牌,A品牌在战略方面始终坚持以“设计带动品牌发展”为核心,并结合市场环境和消费者的潮流需求,来打造一系列快时尚产品。同时,在将服装风格从以往的职场风格转变为以90后、95后为精准定位的主要消费群体所喜爱的个性潮流风格后,A品牌和迪士尼、梵高博物馆联名出品的系列立刻成为了当下大热的单品。另外,在此基础上,A品牌的更新也牢牢抓住了消费者的“尝鲜”心理,这也是A品牌深受各层次消费者喜爱和追捧的原因。

(三)多风险禁锢了潜在竞争者进入市场的能力

A品牌打出的“活出我的闪耀”品牌主张在深受新一代年轻人喜爱和追捧的同时,也会引来相关行业的“眼红”。A品牌商业模式的成功无疑给其他行业造成了一种服装行业只要打响品牌就能获得暴利的假象。再加上服装行业并没有高门槛的限制,许多面料企业也纷纷踏入服装行业成为A品牌的潜在竞争者,他们也想在看似暴利的服装行业中分一杯羹。其他行业的纷纷涌入使本就竞争激烈的服装行业更加雪上加霜,同时消费者对服装的要求也越来越高,单纯的价格优势已无法成为各服装品牌经营致胜的“法宝”,打响品牌和突出设计才是盈利的关键。所以在未来,服装行业的挑战将不断提高,服装行业的利润也远没有表面上看起来那么“一本万利”,新的竞争者将放缓进入服装产业的步伐,也就是说,潜在竞争者进入市场的能力会逐渐变弱。

(四)替代品的替代威胁大

服装是我们的生活必需品,不存在替代品。但是A品牌作为知名潮流品牌,替代品较多。首先是小众快时尚品牌替代品中,A品牌属于中高档服装品牌,但是其消费群体大多以90后、95后的学生为主,其服饰在定价上通常偏高,一件衬衫的价格最低也要两百元左右,更别说那些五百多的联名款。并且其折扣几乎不会低于八成以下,所以对一些无固定收入的学生来说,其价格通常难以接

受,这时他们就会选择其他消费品牌,如爱依服、MJstyle或者是无品牌服饰来进行替代。其次是线上品牌替代品,在线下购买时,由于消费者消费水平和消费能力的限制,他们通常会由线下转到线上购买同类替代商品。线上消费品相对于线下来说,在价格方面往往更能被消费者所接受。在淘宝和其他消费平台上,各类款式服饰层出不穷,韩都衣舍、阔色等线上服饰也是学生和职业人士的心仪之选。线上品牌的兴起无疑又是对A品牌的严峻考验,所以A品牌服饰被其他品牌替代的可能性高。

(五) 同行业内现有竞争者的竞争形势严峻

服装行业内部现有竞争比较激烈,在疫情的冲击下,行业需求增幅远不如前,行业竞争形势愈发严峻。由于服装企业本就数量众多,再加上对外贸易的盛行,中国市场逐渐被许多国际知名品牌瓜分和抢占。因此A品牌要面对的不仅是国内的服装企业“劲敌”,也要顶住外来品牌施加的压力,如only、Mind birdge、one more、vero moda等,这些品牌都各具特色,拥有自己的设计风格,且在品质方面和A品牌没有较大差异,消费者在选择时有更多的选择空间。所以,对于A品牌来说,商场其他品牌的竞争实力也不容小觑。

三、全面提高A品牌服饰竞争力的对策

突如其来的疫情给以店铺为核心的服装行业带来了“洗牌式”危机。线上各类服装品牌的兴起抢占了部分市场份额;日韩风格的服饰穿搭近年来也越发受到年轻人的追捧,这都成为了A品牌发展道路上的新威胁。作为“国货之光”的A品牌服饰该如何在这场激烈的商战中突出重围呢?

(一) 错位竞争,主动出击市场

A品牌发展得如此迅速,得益于A品牌在关键时期做出的错位竞争决策,这使其掌握了市场的主动权。在20世纪男装潮流兴起时,A品牌没有盲目从众,而是看准行业空缺,将目光瞄准时尚女装,率先推出了自有品牌的休闲时尚女装,避开了男装之间的激烈竞争,形成竞争错位。近年来,人口出生率“触底”创造了新低纪录,国家开始鼓励生育,这势必会迎来一小波“婴儿潮”。我国童装市场需求量大,发展潜力大,A品牌可以把目标投向儿童市场,打造一线童装品牌。以世界知名品牌Dior为榜样,打造继潮流女装后的又一核心竞争力。

(二) 精准定位,打造品牌风格

国内时装展现出前所未有的强大活力,且其发展速度变得越来越快。随着我国女装市场之间的激烈竞争越发常态化,A品牌女装也应坚守自我品牌,始终坚持设计为王的理念,为每一位消费者打

造专属自己的A品牌风格。

过去企业的服饰对年龄的定位界限很模糊,一件衣服能适用于20岁到40岁这一年龄段,没有突出各年龄段人们着装的不同特点。但如今这种“一刀切”的定位方式被逐渐精细化。针对特定环境的群体,要突出每个年龄段的特色,以此使消费者群体更集中,产品更有针对性。面对不同的顾客,应该精准定位顾客性格特质、适合的风格以及穿搭路线,在此基础上为其推荐合适的服饰,以满足顾客的个性化需求。

(三) 把握时机,加强品牌展示

消费者是否会购买某一产品,很大程度上取决于产品品牌是否具有一定的号召力,而视觉形象无疑是增强品牌号召力的直接有效工具。当消费者进入商场后,最先吸引他们视线的一般都是商场内的整体形象以及其营造的氛围。许多顶级品牌服饰都十分注重营造卖场氛围,而店员和模特无疑是展现A品牌服饰风格的最好表演者。线下消费的好处就是消费者可以更加真实地体验到购物的快感。消费者可能会被模特展示的穿搭所吸引而进入店内,也可能被店里穿着本品牌服饰的店员所吸引,激发购买欲望,展示的好坏和购物体验感将直接决定交易的成败。A品牌应该注重发展体验经济,给消费者传递全新的体验感,亲身展示品牌,并为顾客推荐“明星”穿搭,从而使顾客感受到品牌魅力,创造令顾客回味的难忘购物体验。

四、结束语

当下,人们越来越重视自己的穿衣风格,也更加在意衣服的款式和质量。这对服装行业来说既是机遇也是挑战,他们需思考如何让自己的品牌在众多服装品牌中独占鳌头,牢牢抓住消费者的心。A品牌之所以能在一众品牌中脱颖而出,取得竞争优势,离不开自身对品牌研发和品牌营销的重视。本文认为,首先,A品牌在今后应该更加重视品牌建设,坚持用品牌带动发展,同时实时关注市场动向,积极开拓新的童装市场;其次,在消费者精准定位方面,应为每一位进店的消费者打造属于他们的A品牌风格;最后,A品牌应更加重视顾客体验,加强品牌展示,让消费者体验“明星穿搭”,感受品牌潮流魅力。A品牌在行业内虽具有一定竞争力,但是也应该居安思危,如此才能保住自己在服装行业打拼下来的“天地”。

【作者简介】陈紫薇(1989—),女,湖北随州人,武汉轻工大学管理学院,在校研究生;刘葵红(1973—),女,湖北天门人,武汉轻工大学管理学院,副教授。