

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2019.10.06>

利郎品牌年輕化策略探析 Analysis on the Brand Rejuvenation Strategy of Lilanz

陳湘韻¹ 鄭文堅^{2*}
Xiang-Yun Chen Wen-Jian Zheng

摘要

利郎男裝作中國男裝領軍品牌之一，為吸引年輕消費者，避免消費者斷層的風險，採取了覆蓋整個品牌的年輕化決策。通過對其年輕化前後的“STP+4P”的策略範式的比較以及年輕化後品牌的業務績效、市場感知、傳播成效的分析，可以看到，利郎品牌年輕化取得了階段性成功，但這種成功更多的是產品風格年輕化的成功，品牌形象年輕化還沒有形成強勢認知。

關鍵詞：品牌、品牌年輕化、利郎

Abstract

Lilanz Men's Wear is one of the leading brands of men's wear in China. In order to attract young consumers and avoid the risk of consumer faults, they have adopted a rejuvenation strategy to cover the entire brand. Through the comparison of the “STP+4P” strategy paradigm before and after the rejuvenation and the analysis of the business performance, market perception and communication effectiveness of the younger brand, it can be seen that the Lilanz brand rejuvenation has achieved stage success. The success is more of product style rejuvenation, and the brand image has not yet formed a strong awareness.

Keywords: Brand, Brand Rejuvenation, Lilanz

1. 背景分析：利郎品牌年輕化之路

利郎集團（LILANZ）始創於1987年，是一家集產品設計、開發、生產、行銷於一體的男裝品牌，至今32年時間，銷售產品覆蓋外套、內搭、褲類、鞋類、配飾等全品類產品。2000年，其創始人王良星在九十年代流行的“商務通”中捕獲靈感，在國內首倡“商務休閒”男裝概念，從此一炮而紅，使得利郎集團在男裝行業迅速擴大市場份額。

由於利郎商務休閒男裝的早期用戶群體是30-45歲以上的中年群體，這一群體在商務休閒男裝引爆市場的時候，基本上屬於70後。隨著這一用戶群體的老化，80、90後開始逐漸成為市場生力軍，甚至未來主力軍的趨勢下，利郎品牌用戶面臨斷層風險；同時伴隨著時代潮流的變遷，中年群體對利郎產品風格和品牌風格的偏好也面

¹ 廈門大學嘉庚學院國際商務學院本科生

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院副教授 zwjstrategy@xujc.com*通訊作者

臨挑戰。

為了鞏固利郎作為中國領先男裝品牌之一的地位。2009 年公司決定開發子品牌“L2”來針對年輕消費者群體，從 2010 年到 2012 年，利郎男裝的營業收入都在不斷增加，2010 年營業額同比 2009 年增加了 31.6%，2011 年營業額為人民幣 27.08 億元，增長了 31.9%，2012 年的營業額同比 2011 年增長 3.2%；然而好景不長，2013 年營業額下降為人民幣 22.986 億元，出現負增長，2016 年再次出現負增長，營業額下降 10.3%，在這樣的情況下，利郎男裝不得不在 2016 年宣佈將逐步終止“L2”業務。

在創建子品牌來應對年輕消費者的行銷策略失敗後，利郎男裝在既要面對男裝行業市場環境中的消極因素，又處於整個經濟環境的低谷時期，更要重新思考如何制定新的行銷策略，來針對逐漸成為市場主力的年輕消費者。因此在 2017 年，利郎男裝重啟品牌年輕化行銷，較於“L2”的品牌行銷策略而言，利郎不再著眼於單個子品牌的年輕化行銷，而是將品牌年輕化落于整個利郎男裝，從產品到品牌全部涵蓋在內。

2. 策略分析：利郎品牌年輕化前後的行銷策略比較

利郎為推動品牌年輕化，在品牌行銷策略上採取了系列措施。本文通過“STP+4P”的策略範式，對其年輕化前後的策略進行對比分析，可以發現如下差異。

2.1 STP 戰略：用戶畫像與定位

在利郎男裝品牌年輕化前，其目標消費者為年齡在 30 歲到 45 歲的男性消費者，這類男性消費者由於年齡的原因，不會選擇跳躍的顏色和過於新潮的款式，他們的著裝需要體現出自己的沉穩與內涵；他們一般為高收入者或者次高收入者，人均可支配收入在 35,000 元以上，擁有較高的社會地位，品牌對於他們而言更多的是一種對自我心理的象徵和確認。對於這樣的目標消費者，利郎男裝給自己的市場定位是中高檔的商務休閒男裝，彰顯成熟男人的品位，價高質優。

在利郎男裝品牌年輕化後，其目標消費者為年齡在 20 歲到 35 歲的男性消費者，此類消費者對於個性和時尚都有一定的追求，更加講究色彩搭配與新穎款式；他們收入一般為中等收入者和次高收入者，人均可支配收入在 20,000 元到 35,000 元之間，購買時在選擇上可能受到價格的限制。這類消費者處於富裕階層和小康階層，通常追求更高的社會地位，選擇的著裝品牌既要滿足工作等公眾場合的要求，也要可以滿足他們在朋友聚會等私人場合對個性的追求；他們講究款式的同時也對品質和價格有追求，品牌的影響力有所削弱。面對這類消費者，利郎男裝的市場定位是年輕化、時尚感更加濃烈、款式色彩更加多變的原創服裝，質高價優。

2.2 4P 策略：全方位落地年輕化策略

從產品策略上看，在品牌年輕化前，利郎男裝所實行的產品策略是不斷輸出給消費者利郎的價值觀和生活態度，來獲得消費者的認可，讓消費者認為，他們購買利郎男裝不僅是得到利郎男裝的實體產品，更是一種來自心理的認同，將利郎服裝與其品牌主張和內涵緊緊聯繫在一起；在品牌年輕化後，利郎男裝為了既挽留原本的精英型消費者群體，又搶佔年輕消費者群體市場，將產品分為兩個部分：主系列和輕時尚系列來面對不同的消費者，兩個系列在品牌商都依舊使用 LILANZ 這個 LOGO。

從價格策略來看，在品牌年輕化前，利郎男裝側重於聲望定價，在定價上考慮消費者在追求名牌商品的聲望時所產生的心理，來制定其服裝的價格，借助品牌所帶來

的聲望給服裝定出高價，但也同樣是借助服裝所使用的高價，來提高利郎男裝在消費者心中的地位和檔次；在品牌年輕化後，利郎男裝在價格上強調適應不同消費群體，使用差異定價策略，核心上是兩個思路，面對年輕化市場，從質高價優的定位出發，利郎男裝開始傾向於成本導向定價策略，盡可能的在成本允許的範圍內，提高產品品質並控制產品價格。面對高端消費者的產品，其價格穩定在原來的水準上不變或略有下降。

從管道策略上看，在品牌年輕化前，利郎男裝採取多管道策略，以傳統管道和網路管道相結合的方式進行銷售，但更偏重於傳統管道即實體店面的鋪設，在網路管道上處於探索階段；雖然在天貓上有店鋪，但是公司並沒有建立網上銷售的獨立團隊來處理網路銷售業務。在品牌年輕化後，利郎男裝在傳統管道的佈局上更加側重於購物中心的鋪設，更加重視消費者的購買體驗；在網路管道中，利郎男裝入駐更多平臺，並且為了更好的將線上網店和線下實體零售店相結合，探索新零售的出路。

從促銷策略來看，在品牌年輕化前，利郎側重於在主流媒體上，應用廣告策略進行品牌塑造，利郎男裝一直邀請陳道明先生作為代言人，這是由於陳道明所展現的內涵修養與利郎男裝品牌的簡單、大氣等市場定位不謀而合；同時，選擇精英男士接觸的一些主流媒體進行傳播，如在雜誌和報章上選擇《時尚先生》、《法人》等以軟性廣告作宣傳。在品牌年輕化後，在廣告方面利郎男裝沒有正式的代言人，只通過和明星拍攝平面的寫真進行合作，更加偏重於明星本身的熱度；在銷售促進方面，在傳統紙媒的選取上傾向於《時裝 L' OFFICIEL》、《BOBOSHAP》等面向年輕人的時尚雜誌；同時，開始重視新媒體的傳播，如在“微信”、“微博”等網路平臺上的廣告宣傳以及軟文推廣，並推出可以通過微信平臺操作的客戶關係管理系統，與成為了 VIP 會員的顧客進行直接的聯繫。

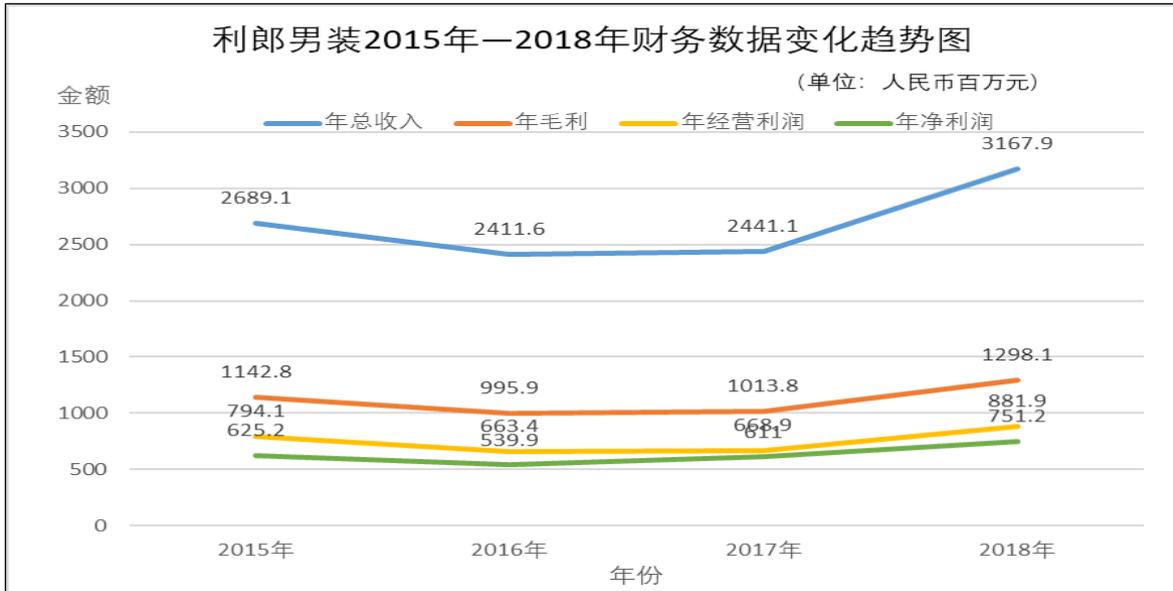
3. 成效分析：利郎品牌年輕化是否成功

利郎品牌年輕化是否成功，還需要市場來驗證。目前我們從業務績效、品牌感知和傳播效果上看，這兩個方面存在不一致的情況。

3.1 從業務績效上看，利郎品牌年輕化取得了階段性的成績

從 2015 年到 2018 年，利郎男裝的各項財務資料均呈 U 型，見圖 1。在 2017 年和 2018 年的各項財務資料來看，除了淨利潤率和毛利率下降以外，其他財務資料都在上漲。這些變化表明，利郎男裝在採取品牌年輕化的行銷策略之後，對其銷售產生了正面影響，銷售額的增長帶來了年收入和經營利潤的增長，毛利率的下跌則是由於利郎男裝所提出的“物超所值產品以爭取市場的策略”，帶來的成本的增加而導致的。

從訂貨會的訂貨量上看，2015 年秋季訂貨會開始一直到 2017 年春夏訂貨會，出現過連續兩次 13%-18% 的負增長，一直到 2017 年的冬季訂貨會才回暖，出現低雙位數的增長。但從 2018 年的訂貨會來看，春夏季增長 21%、秋季增長 31%、冬季增長 33%。這些資料表明，利郎男裝所採取的品牌年輕化的行銷策略對市場產生了正面的影響，其產品被消費者所接納。



資料來源：根據利郎財報資訊整理

圖 1. 利郎男裝 2015 年-2018 年財務資料變化趨勢圖

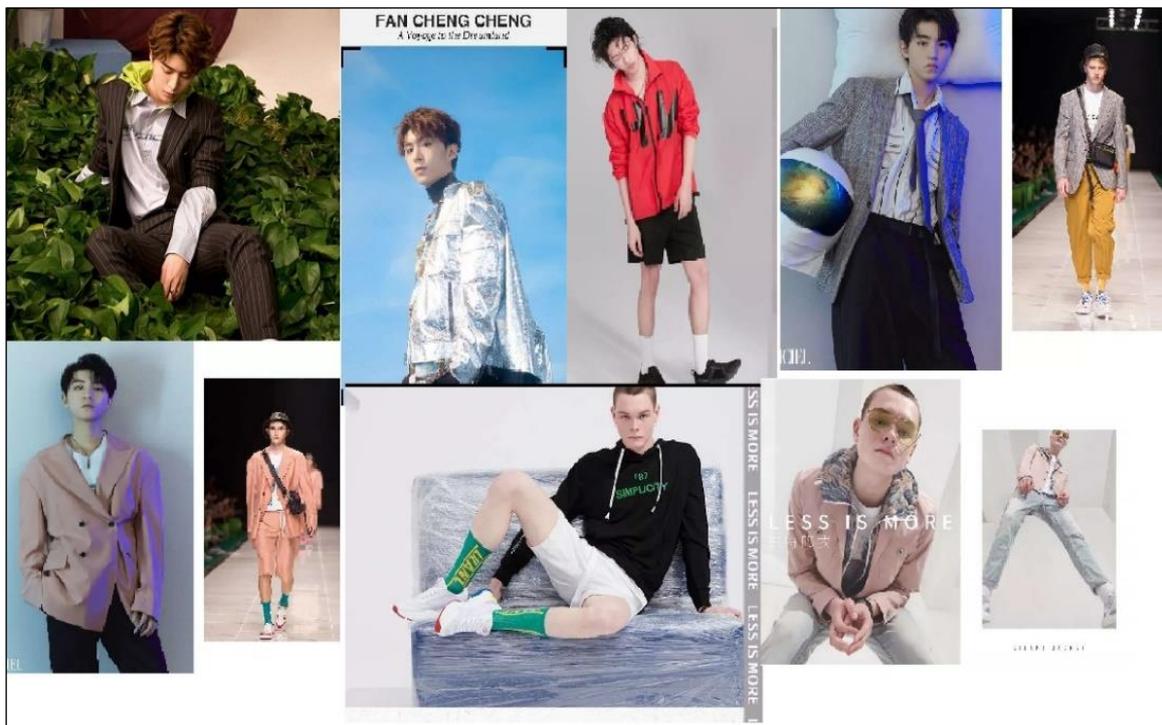
3.2 從品牌感知上看，利郎品牌年輕化並未形成有效的用戶認知

為了調查市場對利郎品牌年輕化後的形象感知，我們通過心理投射的方式進行問卷調研。在問卷中，被調查者通過所展示的兩組圖片回答問題，圖組二是利郎男裝在品牌年輕化之前，由陳道明作為代言人穿著利郎男裝的圖片組成，選取圖片均為利郎男裝中較能代表其服裝風格的圖片，如圖 2；圖組三是利郎男裝在品牌年輕化之後所合作的明星，均穿戴利郎男裝所拍攝，也包括了利郎男裝在這個階段中，比較能夠代表其風格的服裝，如圖 3。



資料來源：根據公開信息整理

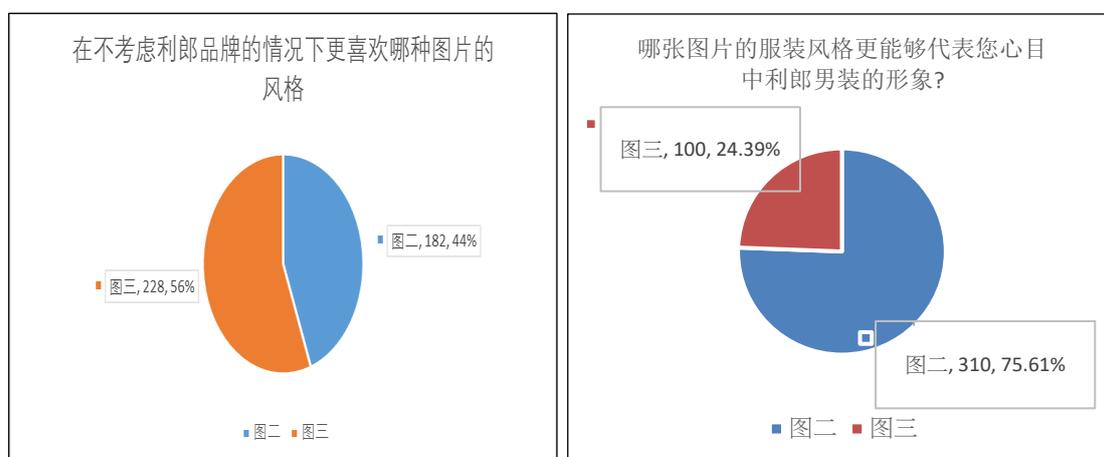
圖 2. 利郎品牌年輕化前主宣傳圖



資料來源：根據公開信息整理

圖 3. 利郎品牌年輕化後主宣傳圖

本文發放調查問卷 450 份，其中有效問卷 410 份，回收後對其資料進行描述性統計。由調查問卷顯示，消費者在不考慮利郎男裝的品牌時，更喜歡圖組三的服裝風格，占比達到了 56%，喜歡圖組二風格的人數占比為 44%。結合被調查者的個人資訊資料來看，20 歲-40 歲的消費者成為男裝市場的要購買力和使用者，他們的購買次數、購買量以及購買預算都會遠高於其他年齡階段消費者，這表明利郎男裝在進行了品牌年輕化之後所選擇生產的男裝，其設計風格和款式是符合市場主流消費者選擇的，市場對其服裝風格的接受度，比利郎男裝品牌年輕化前的接受度要高，利郎男裝產品年輕化是成功的。



資料來源：根據問卷統計結果整理

圖 4. 問卷圓形圖

但利郎男裝所固有的品牌形象，在其進行了品牌年輕化之後並沒有被打破，當涉及哪組圖片更能夠代表心目中利郎男裝的形象時，75.61%的人認為心目中利郎男裝的形象是圖組二中成熟穩重的精英男士，24.39%的被調查者認為心目中利郎男裝的形象是圖三中時尚休閒的年輕男性；這樣懸殊的差距說明，利郎男裝在品牌形象上的年輕化行銷策略有所欠缺，沒有化解原本的品牌形象在消費者心中所形成的刻板印象，所採取的各種行銷手段也沒有使得新的品牌形象給消費者留下深刻印象。

3.3 從傳播效果看，利郎品牌年輕化並未形成傳播勢能

網路傳播是各個公司品牌形象塑造和產品展示的重要管道，尤其是面對年輕群體時顯得更必不可少。

從利郎男裝微博的活躍情況看，利郎品牌年輕化並未形成足夠的關注度。利郎男裝在微博的活躍度不算高，一般維持在一天兩條微博，且總粉絲數量很少，只有 6.8 萬粉絲，其中活躍粉絲數量僅維持在兩位數左右，日常微博的點贊量、評論量、轉發量基本在個位數。對比年輕化前後，在 2012 年-2016 年，利郎男裝的代言人還是陳道明時，利郎男裝官方微博的活躍度就與現在持平，其粉絲活躍度甚至高於 2018 年。典型的案例是在 2015 年，利郎男裝推出話題“陳道明極簡之旅”時，轉發量達到過 1.8 萬，評論數將近 1,200 條，部分資料超過了 2017 年-2018 年的總和。

從利郎男裝的百度搜索指數來看，其高峰期出現在 2017 年一月份左右，在 2017 年 7 月份以後，利郎男裝的搜索熱度是在下降的，一直持續到 2018 年整年都沒有出現搜索的高峰，這說明利郎男裝在這個期間的用戶關注度、搜索度較低；利郎在這期間與百度合作進行聯合推廣也沒有明顯的效果，在整個 2018 年所維持的搜索水準在 2015 年到 2018 年中也是較低的。

從其他傳播管道來看，利郎男裝無論是新媒體管道、還是與傳統媒體的合作或者是線下活動的舉辦，看似越來越多的推廣管道和手段，但實際上沒有哪個管道或推廣活動能被形成市場的熱度或識別度。原品牌形象根深蒂固，而新形象又未能形成傳播勢能，僅靠線下管道的促銷拉動，這對於品牌形象的重塑是個嚴峻的挑戰。

4. 結論與建議：產品年輕化與形象年輕化的聯動

回顧利郎男裝品牌年輕化的行銷策略與成效，我們認為，利郎男裝的品牌年輕化取得了階段性成功，但這種成功更多的是產品風格與款式上的年輕化得到了消費者的認可，而品牌形象年輕化還有較大差距，市場對利郎品牌的形象認知仍然停留在陳道明時代，原品牌形象與新形象的衝突仍然突出。

基於此，利郎男裝在品牌年輕化上兩個方面值得注意，一是產品年輕化要繼續保持和優化，推陳出新，引領年輕時尚的潮流，這是品牌年輕化的基礎；二是在產品年輕化的基礎上，要強化品牌形象年輕化，為此要考慮品牌形象年輕化的相關要素，構建強有力的形象表達符號和識別，並在傳播管道和創意上做足文章，形成足夠的傳播熱度和勢能，以擺脫新老品牌混雜不清的泥濘狀態。當然，這其中必然有代價，尤其是形象認知與客戶認同的衝突，以及由此帶來的客戶流進與流失。

參考文獻

1. 董立津 (2019)。品牌年輕化戰略市場生態演進的必然結果 (2018)。聲屏世界·廣告人, 4, 87-92。
2. 楊秀如 (2018)。如何讓品牌保持年輕活力? 中國廣告, 5, 41-42。
3. 楊燁忻 (2019)。消費升級時代如何與年輕人溝通聲屏世界廣告人? 聲屏世界·廣告人, Z1, 61-62。

收稿時間: 2019-09-02
責任編輯、校對: 劉舒霖、沐園琳