

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

## 利郎品牌年轻化策略探析 Analysis on the Brand Rejuvenation Strategy of Lilanz

陈湘韵<sup>1</sup>      郑文坚<sup>2\*</sup>  
Xiang-Yun Chen      Wen-Jian Zheng

### 摘要

利郎男装作中国男装领军品牌之一，为吸引年轻消费者，避免消费者断层的风险，采取了覆盖整个品牌的年轻化决策。通过对其年轻化前后的“STP+4P”的策略模式的比较以及年轻化后品牌的业务绩效、市场感知、传播成效的分析，可以看到，利郎品牌年轻化取得了阶段性成功，但这种成功更多的是产品风格年轻化的成功，品牌形象年轻化还没有形成强势认知。

**关键词：**品牌、品牌年轻化、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：利郎品牌年轻化之路

利郎集团(LILANZ)始创于1987年，是一家集产品设计、开发、生产、营销于一体的男装品牌，至今32年时间，销售产品覆盖外套、内搭、裤类、鞋类、配饰等全品类产品。2000年，其创始人王良星在九十年代流行的“商务通”中捕获灵感，在国内首倡“商务休闲”男装概念，从此一炮而红，使得利郎集团在男装行业迅速扩大市场份额。

由于利郎商务休闲男装的早期用户群体是30-45岁以上的中年群体，这一群体在商务休闲男装引爆市场的时候，基本上属于70后。随着这一用户群体的老化，80、90后开始逐渐成为市场生力军，甚至未来主力军的趋势下，利郎品牌用户面临断层风险；同时伴随着时代潮流的变迁，中年群体对利郎产品风格和品牌风格的偏好也面

<sup>1</sup> 厦门大学嘉庚学院国际商学院本科生

<sup>2</sup> 厦门大学嘉庚学院国际商学院副教授 [zwjstrategy@xujc.com](mailto:zwjstrategy@xujc.com)\*通讯作者

临挑战。

为了巩固利郎作为中国领先男装品牌之一的地位。2009 年公司决定开发子品牌“L2”来针对年轻消费者群体，从 2010 年到 2012 年，利郎男装的营业收入都在不断增加，2010 年营业额同比 2009 年增加了 31.6%，2011 年营业额为人民币 27.08 亿元，增长了 31.9%，2012 年的营业额同比 2011 年增长 3.2%；然而好景不长，2013 年营业额下降为人民币 22.986 亿元，出现负增长，2016 年再次出现负增长，营业额下降 10.3%，在这样的情况下，利郎男装不得不在 2016 年宣布将逐步终止“L2”业务。

在创建子品牌来应对年轻消费者的营销策略失败后，利郎男装在既要面对男装行业市场环境中的消极因素，又处于整个经济环境的低谷时期，更要重新思考如何制定新的营销策略，来针对逐渐成为市场主力的年轻消费者。因此在 2017 年，利郎男装重启品牌年轻化营销，较于“L2”的品牌营销策略而言，利郎不再着眼于单个子品牌的年轻化营销，而是将品牌年轻化落于整个利郎男装，从产品到品牌全部涵盖在内。

## 2. 策略分析：利郎品牌年轻化前后的营销策略比较

利郎为推动品牌年轻化，在品牌营销策略上采取了系列措施。本文通过“STP+4P”的策略范式，对其年轻化前后的策略进行对比分析，可以发现如下差异。

### 2.1 STP 战略：用户画像与定位

在利郎男装品牌年轻化前，其目标消费者为年龄在 30 岁到 45 岁的男性消费者，这类男性消费者由于年龄的原因，不会选择跳跃的颜色和过于新潮的款式，他们的着装需要体现出自己的沉稳与内涵；他们一般为高收入者或者次高收入者，人均可支配收入在 35,000 元以上，拥有较高的社会地位，品牌对于他们而言更多的是一种对自我心理的象征和确认。对于这样的目标消费者，利郎男装给自己的市场定位是中高档的商务休闲男装，彰显成熟男人的品位，价高质优。

在利郎男装品牌年轻化后，其目标消费者为年龄在 20 岁到 35 岁的男性消费者，此类消费者对于个性和时尚都有一定的追求，更加讲究色彩搭配与新颖款式；他们收入一般为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 元之间，购买时在选择上可能受到价格的限制。这类消费者处于富裕阶层和小康阶层，通常追求更高的社会地位，选择的着装品牌既要满足工作等公众场合的要求，也要可以满足他们在朋友聚会等私人场合对个性的追求；他们讲究款式的同时也对质量和价格有追求，品牌的影响力有所削弱。面对这类消费者，利郎男装的市场定位是年轻化、时尚感更加浓烈、款式色彩更加多变的原创服装，质高价优。

### 2.2 4P 策略：全方位落地年轻化策略

从产品策略上看，在品牌年轻化前，利郎男装所实行的产品策略是不断输出给消费者利郎的价值观和生活态度，来获得消费者的认可，让消费者认为，他们购买利郎男装不仅是得到利郎男装的实体产品，更是一种来自心理的认同，将利郎服装与其品牌主张和内涵紧紧联系在一起；在品牌年轻化后，利郎男装为了既挽留原本的精英型消费者群体，又抢占年轻消费者群体市场，将产品分为两个部分：主系列和轻时尚系列来面对不同的消费者，两个系列在品牌商都依旧使用 LILANZ 这个 LOGO。

从价格策略来看，在品牌年轻化前，利郎男装侧重于声望定价，在定价上考虑消费者在追求名牌商品的声望时所产生的心理，来制定其服装的价格，借助品牌所带来

的声望给服装定出高价,但也同样是借助服装所使用的高价,来提高利郎男装在消费者心中的地位和档次;在品牌年轻化后,利郎男装在价格上强调适应不同消费群体,使用差异定价策略,核心上是两个思路,面对年轻化市场,从质高价优的定位出发,利郎男装开始倾向于成本导向定价策略,尽可能的在成本允许的范围内,提高产品质量并控制产品价格。面对高端消费者的产品,其价格稳定在原来的水平上不变或略有下降。

从渠道策略上看,在品牌年轻化前,利郎男装采取多渠道策略,以传统渠道和网络渠道相结合的方式销售,但更偏重于传统渠道即实体店面的铺设,在网络渠道上处于探索阶段;虽然在天猫上有店铺,但是公司并没有建立网上销售的独立团队来处理网络销售业务。在品牌年轻化后,利郎男装在传统渠道的布局上更加侧重于购物中心的铺设,更加重视消费者的购买体验;在网络渠道中,利郎男装入驻更多平台,并且为了更好的将线上网店和线下实体零售店相结合,探索新零售的出路。

从促销策略来看,在品牌年轻化前,利郎侧重于在主流媒体上,应用广告策略进行品牌塑造,利郎男装一直邀请陈道明先生作为代言人,这是由于陈道明所展现的内涵修养与利郎男装品牌的简单、大气等市场定位不谋而合;同时,选择精英男士接触的一些主流媒体进行传播,如在杂志和报章上选择《时尚先生》、《法人》等以软性广告作宣传。在品牌年轻化后,在广告方面利郎男装没有正式的代言人,只通过和明星拍摄平面的写真进行合作,更加偏重于明星本身的热度;在销售促进方面,在传统纸媒的选取上倾向于《时装 L' OFFICIEL》、《BOBOSHAP》等面向年轻人的时尚杂志;同时,开始重视新媒体的传播,如在“微信”、“微博”等网络平台上的广告宣传以及软文推广,并推出可以通过微信平台操作的客户关系管理系统,与成为了 VIP 会员的顾客进行直接的联系。

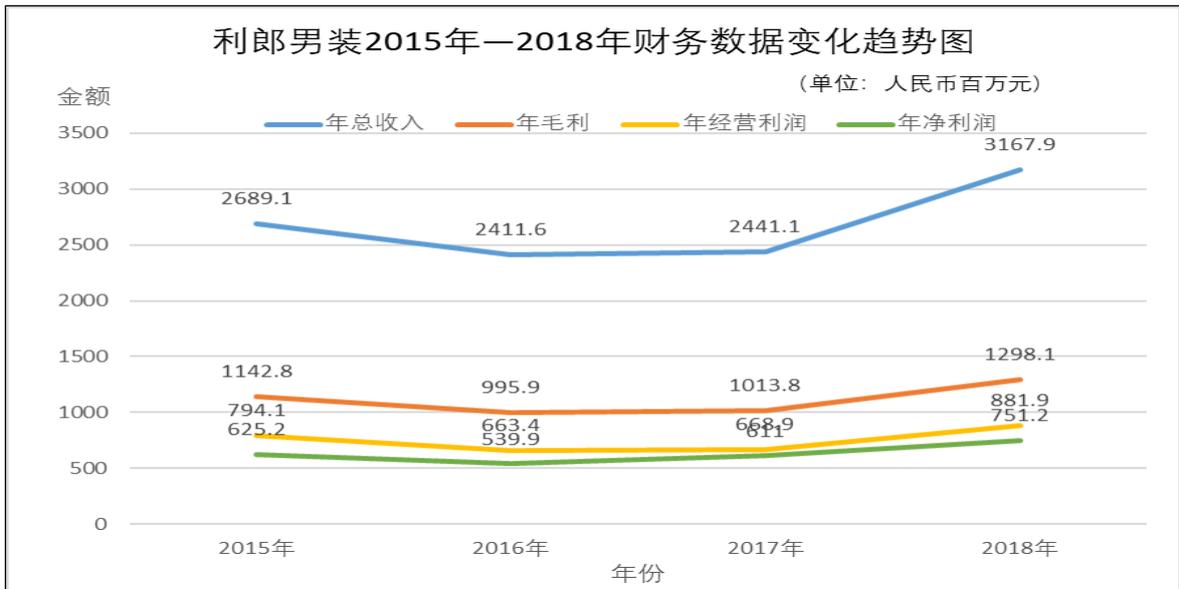
### 3. 成效分析：利郎品牌年轻化是否成功

利郎品牌年轻化是否成功,还需要市场来验证。目前我们从业务绩效、品牌感知和传播效果上看,这两个方面存在不一致的情况。

#### 3.1 从业务绩效上看,利郎品牌年轻化取得了阶段性的成绩

从2015年到2018年,利郎男装的各项财务数据均呈U型,见图1。在2017年和2018年的各项财务数据来看,除了净利润率和毛利率下降以外,其他财务数据都在上涨。这些变化表明,利郎男装在采取品牌年轻化的营销策略之后,对其销售产生了正面影响,销售额的增长带来了年收入和经营利润的增长,毛利率的下跌则是由于利郎男装所提出的“物超所值产品以争取市场的策略”,带来的成本的增加而导致的。

从订货会的订货量上看,2015年秋季订货会开始一直到2017年春夏订货会,出现过连续两次13%-18%的负增长,一直到2017年的冬季订货会才回暖,出现低双位数的增长。但从2018年的订货会来看,春夏季增长21%、秋季增长31%、冬季增长33%。这些数据表明,利郎男装所采取的品牌年轻化的营销策略对市场产生了正面的影响,其产品被消费者所接纳。



资料来源：根据利郎财报信息整理

图 1. 利郎男装 2015 年-2018 年财务数据变化趋势图

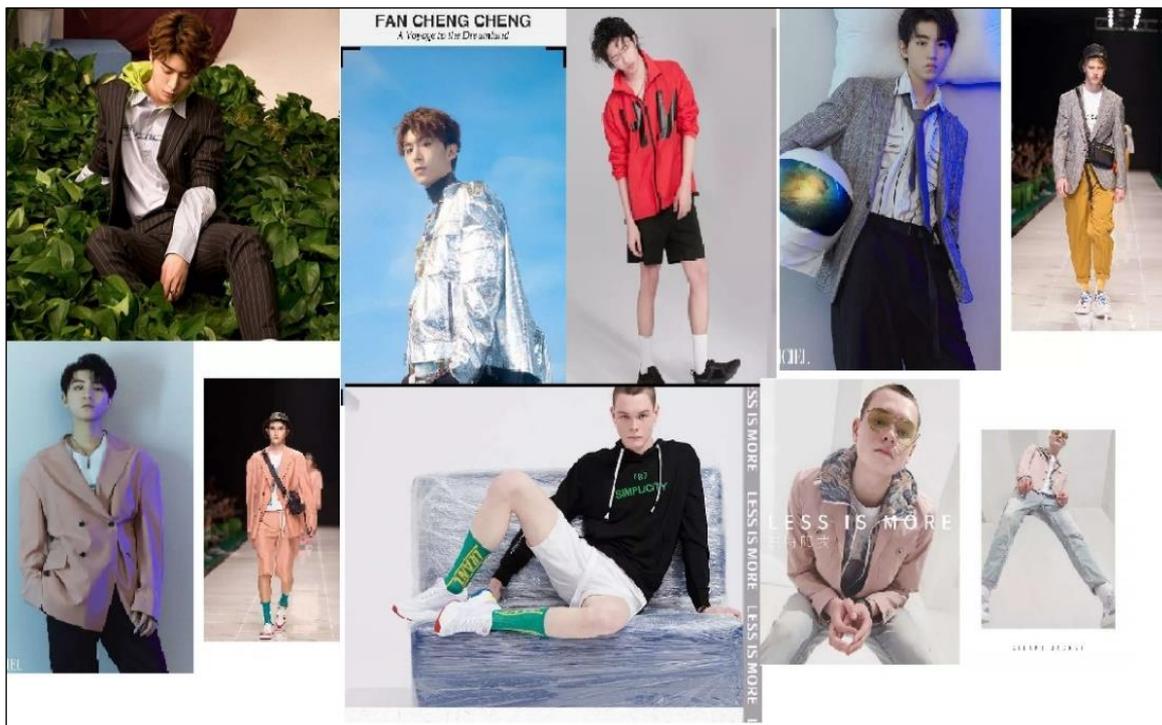
### 3.2 从品牌感知上看，利郎品牌年轻化并未形成有效的用户认知

为了调查市场对利郎品牌年轻化后的形象感知，我们通过心理投射的方式进行问卷调研。在问卷中，被调查者通过所展示的两组图片回答问题，图组二是利郎男装在品牌年轻化之前，由陈道明作为代言人穿着利郎男装的图片组成，选取图片均为利郎男装中较能代表其服装风格的图片，如图 2；图组三是利郎男装在品牌年轻化之后所合作的明星，均穿戴利郎男装所拍摄，也包括了利郎男装在这个阶段中，比较能够代表其风格的服装，如图 3。



资料来源：根据公开信息整理

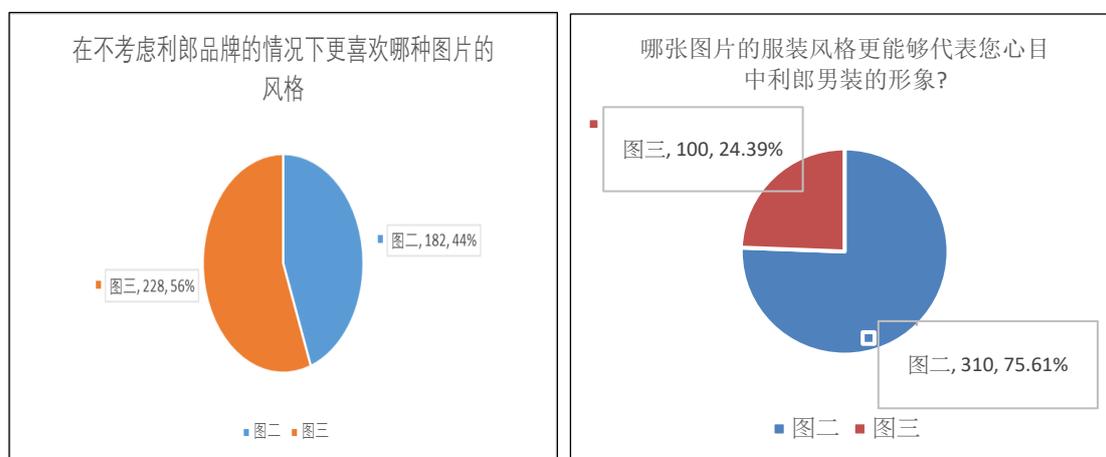
图 2. 利郎品牌年轻化前主宣传图



资料来源：根据公开信息整理

图 3. 利郎品牌年轻化后主宣传图

本文发放调查问卷 450 份，其中有效问卷 410 份，回收后对其数据进行描述性统计。由调查问卷显示，消费者在不考虑利郎男装的品牌时，更喜欢图组三的服装风格，占比达到了 56%，喜欢图组二风格的人数占比为 44%。结合被调查者的个人信息数据来看，20 岁-40 岁的消费者成为男装市场的要购买力和使用者，他们的购买次数、购买量以及购买预算都会远高于其他年龄阶段消费者，这表明利郎男装在进行了品牌年轻化之后所选择生产的男装，其设计风格和款式是符合市场主流消费者选择的，市场对其服装风格的接受度，比利郎男装品牌年轻化前的接受度要高，利郎男装产品年轻化是成功的。



资料来源：根据问卷统计结果整理

图 4. 问卷饼图

但利郎男装所固有的品牌形象，在其进行了品牌年轻化之后并没有被打破，当涉及哪组图片更能够代表心目中利郎男装的形象时，75.61%的人认为心目中利郎男装的形象是图组二中成熟稳重的精英男士，24.39%的被调查者认为心目中利郎男装的形象是图三中时尚休闲的年轻男性；这样悬殊的差距说明，利郎男装在品牌形象上的年轻化营销策略有所欠缺，没有化解原本的品牌形象在消费者心中所形成的刻板印象，所采取的各种营销手段也没有使得新的品牌形象给消费者留下深刻印象。

### 3.3 从传播效果看，利郎品牌年轻化并未形成传播势能

网络传播是各个公司品牌形象塑造和产品展示的重要渠道，尤其是面对年轻群体时显得更是必不可少。

从利郎男装微博的活跃情况看，利郎品牌年轻化并未形成足够的关注度。利郎男装在微博的活跃度不算高，一般维持在一天两条微博，且总粉丝数量很少，只有6.8万粉丝，其中活跃粉丝数量仅维持在两位数左右，日常微博的点赞量、评论量、转发量基本在个位数。对比年轻化前后，在2012年-2016年，利郎男装的代言人还是陈道明时，利郎男装官方微博的活跃度就与现在持平，其粉丝活跃度甚至高于2018年。典型的案例是在2015年，利郎男装推出话题“陈道明极简之旅”时，转发量达到过1.8万，评论数将近1,200条，部分数据超过了2017年-2018年的总和。

从利郎男装的百度搜索指数来看，其高峰期出现在2017年一月份左右，在2017年7月份以后，利郎男装的搜索热度是在下降的，一直持续到2018年整年都没有出现搜索的高峰，这说明利郎男装在这个期间的用户关注度、搜索度较低；利郎在这期间与百度合作进行联合推广也没有明显的效果，在整个2018年所维持的搜索水平在2015年到2018年中也是较低的。

从其他传播渠道来看，利郎男装无论是新媒体渠道、还是与传统媒体的合作或者是线下活动的举办，看似越来越多的推广渠道和手段，但实际上没有哪个渠道或推广活动能被形成市场的热度或识别度。原品牌形象根深蒂固，而新形象又未能形成传播势能，仅靠线下渠道的促销拉动，这对于品牌形象的重塑是个严峻的挑战。

## 4. 结论与建议：产品年轻化与形象年轻化的联动

回顾利郎男装品牌年轻化的营销策略与成效，我们认为，利郎男装的品牌年轻化取得了阶段性成功，但这种成功更多的是产品风格与款式上的年轻化得到了消费者的认可，而品牌形象年轻化还有较大差距，市场对利郎品牌的形象认知仍然停留在陈道明时代，原品牌形象与新形象的冲突仍然突出。

基于此，利郎男装在品牌年轻化上两个方面值得注意，一是产品年轻化要继续保持和优化，推陈出新，引领年轻时尚的潮流，这是品牌年轻化的基础；二是在产品年轻化的基础上，要强化品牌形象年轻化，为此要考虑品牌形象年轻化的相关要素，构建强有力的形象表达符号和识别，并在传播渠道和创意上做足文章，形成足够的传播热度和势能，以摆脱新老品牌混杂不清的泥泞状态。当然，这其中必然有代价，尤其是形象认知与客户认同的冲突，以及由此带来的客户流进与流失。

## 参考文献

1. 董立津(2019)。品牌年轻化战略市场生态演进的必然结果(2018)。声屏世界·广告人, 4, 87-92。
2. 杨秀如(2018)。如何让品牌保持年轻活力?中国广告, 5, 41-42。
3. 杨焯焯(2019)。消费升级时代如何与年轻人沟通声屏世界广告人?声屏世界·广告人, Z1, 61-62。

收稿时间: 2019-09-02  
责任编辑、校对: 刘舒霖、沐园琳