

中国品牌进入奢侈品市场的营销战略

——以思安德瑞为例

Marketing Strategy of Chinese Brands Entering Luxury Market

——Taking Sand River as an Example

杨燕霞

YANG Yan-xia

西南科技大学经济管理学院 四川 绵阳 621010
Southwest University of Science and Technology School of
Economic & Management, Mianyang 621010, China

作者简介: 杨燕霞(1996年5月-)女,四川乐山人,西南科技大学经济管理学院2014级市场营销专业本科生,研究方向:中国品牌进军奢侈品市场。
指导老师: 刘小浪

【摘要】随着中国经济发展方式的转型,越来越多中国 OME 企业准备打造自身品牌。过去我们以供应商的身份接触国际品牌时很难有议价权。未来我们中国品牌要做的就是与成本脱钩,实现以文化创意促进品牌的溢价。因此论文以名族品牌“Sand River”入住英国市场为例,来进一步具体分析 OME 企业转型要怎样去做。

【Abstract】With the transformation of China's economic development mode, more and more Chinese OME enterprises are ready to build their own brands. In the past, it was difficult for us to negotiate the price of an international brand when we were in the position of a supplier. In the future, what our Chinese brands need to do is to decouple from the cost and realize the premium of cultural creativity to promote the brand. Therefore, this paper takes the famous brand "Sand River" in the UK market as an example, to further analyze how OME enterprise transformation should be done.

【关键词】 OME ; Sand River ; 英国

【Keywords】 OME; Sand River; England

1 Sand River 具体介绍

1.1 品牌简介

2002年,郭秀玲在上海创建了一个崭新的高端羊绒时尚品牌Sand River。Sand River的设计原点发祥于欧洲、中国、日本三种文化,整合包容后形成三维一体的羊绒服装设计理念:文艺复兴启迪的欧洲旧式奢华,中国五千年的传统文化,日式禅意的淡定从容。由于其独特设计,时尚个性及严格的质量控制,其产品已成为业内突破性的高档时尚羊绒的象征。

“羊绒生活,真诚永恒,是我们持久的品牌理念”、“真诚地对待产品,真诚地回馈给予我们灵感与发想的广袤土地,以及平和善良的牧民”,这是Sand River的核心价值观。它也给了自己一个很好的定位——羊绒的布道者。这是一个美丽的、具有某种宗教意味和情节的定位,足够引起人们的遐想和共鸣,也表现了其对高端羊绒品牌虔诚的追求。

Sand River羊绒品牌现在已经建设完成了10家直营实体

精品店铺,通过自己独立的全球性网站产品远销到德国、法国、美国及日本等世界各地,以互联网零退货率的成绩取得了全球客户最大程度的认可。尤其在欧洲市场备受推崇,能够在拥有一大批忠实拥趸和回头客,Sand River成功的秘诀在于独具匠心的设计、精益求精的品质以及与时尚潮流相符合的气质。

1.2 产品简介

①经营产品及其价格:

围巾(2000-3000元)、男装(1500-4000元)、女装(2000-4000元)、大衣(8000-10000)、配饰(帽子、披毯)。

②专卖店地址:日本东京、德国卢森堡、北京、苏州、上海建有专卖店。

③原料来源:中国内蒙古的阿拉善盟自有牧区,提取最精华的超细羊绒。

④工艺生产:产品采用意大利设计中心的全套样板,经德国Stoll高精纺机设备精工细做而成。

2 英国市场环境分析

2.1 英国社会文化环境分析

2.1.1 英国社会文化环境总体概况

英国基本上是一个自由与法治的社会，一切依法行事，只要不逾越法律许可的范围，都享有极大的自由。另外，就民族性而言，英国人生性保守，相当尊重传统，在其现保留的各式传统文物、建筑等均有体现。与同为英语系的国家相比，英国的社会和民族性较美国有极大的差异，以一般生活水准而言，其现代性与舒适化的程度赶不上美国。英国人一般颇以自己的传统文化为荣，重视具有艺术与文化内涵的休闲生活。

2.1.2 社会文化环境影响下的消费者购买高端产品的行为特点（与中国消费者进行对比）

在一项关于英国与中国消费者在高端产品、奢侈品购买行为的差异分析调查中（如下表1所示），我们可以看到不同的社会文化环境对消费者购买行为是有着重要影响的。此项调查中，通过李克特量表法并基于下列五个因子模型，分析两种社会文化环境下消费者对于同一问题的态度，来得出英国消费者在购买高端产品时的明显差异表现，从而为后续的市场营销活动提供理论支持。

表1 中英消费者均值比较

	英国	中国	均值差	P值
社会动机	3.15	4.2	1.050	0.000
个人取向	3.8	3.3	-0.500	0.000
品质保证	3.8	3.15	-0.65	0.021
充实生活	3.45	3.5	0.050	0.876
门店氛围	4	4.1	0.100	0.457

①英国消费者在社会动机上与中国消费者存在显著差异。中国的消费者相比，英国消费者在购买中高端产品方面显示了更高的社会动机，这很可能源于中国的积极主义社会背景及高密度文化环境，使得中国消费者更注重通过对外界的隐性影响以获取社会价值，这与英国的个人主义文化形成鲜明对比——既不迎合，也不渴望社会认可，而是更加关注个人本身的行为及需求。

②中英消费者在个人价值取向上也存在显著差异。英国消费者认为购买高端产品用来取悦自己。而中国消费者正好相反，购买动机主要是为向他人炫耀。

③在品质保证方面，英国消费者更重视这个要素。对中国消费者而言，品牌和社会形象才是购买高端产品的重要要素，而不是质量和设计，但是在大部分英国消费者心目中，优质的产品质量保证尤为重要。

④在充实生活这一因素上，英国消费者普遍认为购买高端产品更多时候是一种生活方式的选择，而不仅仅是基于产品质量进行购买。这与中国消费者的认知无明显差异。

⑤在门店氛围上中英消费者不存在显著差异。调查结果表明，这构成两国消费者在购买高端产品时较为看重的要素——对高端产品购物环境的需要以及优质的购物服务的需求。除了品牌形象和社会观念，上乘的服务是消费者乐于在高端产品店内购物的一个关键要素。

2.2 英国的服装行业环境分析

2.2.1 英国羊绒服装行业的特点

①服装行业是一个劳动密集型产业，大多数服装企业仍未脱离传统的生产经营模式，这使得服装行业劳动力成本较高，而羊绒产业更是对劳动力需求旺盛。

②服装流行周期短，服装流行周期不仅表现在时装季节短，也表现在面料、流行色、款式、设计的快速变化，这个特点给服装行业带来无限的生机，也给服装企业经营带来高风险性和不稳定性。

③服装运营流程长，使得其与时装流行的短周期相矛盾，而羊绒服装款式设计均较为经典，一定程度上可以缓解该矛盾带来的问题。

④服装的无形价值，服装实际意义已远远超出遮体御寒的生理功能，羊绒服装已成为高品质生活的一种象征，被消费者所接纳追捧。这为Sand river进入英国提供了广阔市场。

⑤市场需求多样化，这决定了小批量多品种是服装营销的重要特点和趋势，市场细分，差异化是非价格竞争的重要手段。

2.2.2 英国羊绒服装市场营销环境分析

①在政治法律环境方面，欧盟27个国家已经取消中国服装进口的进口许可证要求，虽然2010年欧盟将“标注原产国标签”的实施方案提上议程，并要求在今后的贸易交往中强制实施，但是总体上看英国对服装业贸易保护没有严重增加，这有利于Sand river更好的进入英国。

②在经济环境方面，据英国国家统计局公布的数据显示，2016年，虽然面临英镑贬值，“脱欧”事件等困境，但英国经济仍平稳增长，国内生产总值增速为1.8%，其中消费是支持经济强劲增长的主要驱动因素，人们消费水平及购买力提高，这也使得羊绒制品消费迈向平民化，为Sand river进入英国服装市场提供了良好的经济环境。

③在基础设施建设方面，英国最早开始工业革命，基础设施比较完善，交通便利，有利于Sand river更好的降低运输、物流等成本，获得更好发展。

④在技术环境方面，英国工业革命最早出现在纺织业，纺织业技术比较成熟，作为发达国家拥有先进的技术，可以为sand river进入英国后的发展提供更好的技术支持。

⑤在文化因素上，英国人更加注重生活质量，追求简单、舒适的生活，而羊绒正是因为其经典、舒适更加被大众喜爱。整个英国市场对羊绒服装出口企业比较有利。

3 关于Sand River的SWOT分析

3.1 优势

①Sand River品牌创始人郭秀玲拥有羊绒纺织领域的200多项专利技术，将织造、印染等核心技术倾力投入于品牌当中，同时采用德国Stoll高精纺机设备，以精工细做的高技术水平来生产高档时尚羊绒产品。

②在材料选用上，企业在内蒙古自建牧场，我国是世界上最大的绒山羊和山羊绒生产国，山羊绒产量占世界总产量的75%，质量上也优于其他国家。山羊绒的珍贵不仅由于它稀有，更重要的是，用它织成的产品其外观、质感、柔

软性、保暖性等都是羊毛及其他纤维产品所望尘莫及的。特别是内蒙古及周边地区所产的山羊绒，其纤维弹性、长度、细度、白度、色泽等方面均名列其他山羊绒之前，被国内外推崇为最好的山羊绒。

企业自建牧场，严格保证羊绒服装的质量，例如养殖珍贵的纯种山羊，收集12个月小羔羊的“Baby Cashmere”羔羊绒，一只羊一年只能收一次，还用草原上天然花草做成染料，对材料的高要求保证了产品的高质量。

③以自己创立的品牌重新定义现代时尚羊绒，在设计中尝试跨界，糅合不同文化，重视对传统羊绒制品的设计，加入更多时尚元素，与不同文化不断融合。同时聘请日本、德国、法国、意大利等国家的高端人才组成国际化设计师团队，分别在米兰，香港，上海建有办事机构及设计研发团队，将世界流行元素与服饰有机结合，着力打造顶级的羊绒产品。

3.2 劣势

①在服装纺织领域，我国一度以廉价占领市场，缺乏自主品牌，对于英国市场上现有的为人所熟知的羊绒服装品牌来说，Sand River品牌知名度还很低，在市场上处于劣势地位，打开市场还需要一定的过程。

②羊毛制品一直是英国人引以为豪的产品，尤其是苏格兰的羊毛制品一直是全英之冠，各类专卖店也很多。例如Johnstons算是最有名，也是最受当地人喜爱的经典老品牌，从事羊毛制品已有200多年历史，从一开始他们就定位在使用最奢侈羊绒作为生产原料，在苏格兰设有自己的工厂，是全英最大的羊绒制品工厂，同时在英国的高端百货基本都有专柜，这对于Sand River来说，竞争压力是非常大的。

③对于高端市场来说消费者在要求质量的同时，更看重的是产品背后的品牌文化、传达理念等，对于英国市场中的目标消费群体来说，由于一定的文化差异，可能对于Sand River的设计以及传达的理念不是太能理解，同时品牌对于他们而言并不熟悉，所以打开市场需要投入更多的费用以及精力。

3.3 机会

①英国人注重生活质量，同时追求简单舒适的服饰，加之气候温和、湿润，羊绒服装有很大的市场发展空间。现阶段时尚羊绒发展迅速，根据目前Sand River纺织工艺以及创新科技的水平，羊绒服装的设计生产集纤细、轻薄、柔软、滑糯、保暖于一身，面料追求轻薄化、时尚化、功能化，使得羊绒服装已不单只能当做保暖衣穿着，不再是寒冷地区的专用产品，而是时尚与个性的融合，能够更好地满足英国市场的需求。

②Sand River注重品牌的宣传推广，多参加时尚大秀，设计注重加入世界流行元素，以及不同文化的融合，对于一般的羊绒服装品牌而言，更具有年轻时尚的特征，符合服装发展的趋势和潮流，在市场中消费者的意识域中留下一席之地，便可在之后的发展中明确树立差异化的形象，对于企业长久的发展是十分有利的。

③现阶段Sand River已经在网上有开通购物平台，但是还没有在英国开设实体店，进入英国市场设立直营门店之后，采取线上线下联合营销，相辅相成，更容易扩大品牌的影响力。

3.4 威胁

①对于国际高端市场而言，英国现有的高端羊绒品牌已经深入人心，要想很好的进入目标市场，必须采取差异化的市场战略，然而一旦走的太偏会因为文化差异等原因不被理解，不被市场接受，但是过多结合当地元素又会使得产品很难与其他品牌产生区别，所以差异化战略的方向和尺度需要很好的把握，否则很难在英国市场上立足。

②英国人十分追求生活质量，在购买一个新型的品牌产品后，对于品牌要求会更多，期望更高，一旦产品质量或者效果有一点不满足其预期的想法，那么顾客的不满意就会被放大，对于Sand River而言品牌在英国市场的树立就会变得更加艰难。

4 产品进入市场的STP战略

Sand River作为一个国际知名品牌，目前已经成功进入法国，美国，德国等奢侈品消费大国，它通过高端的羊绒产品以及独特的羊绒文化创意迅速打下海外高端市场，成为国际高度奢侈品。我们根据Sand River在其他海外市场的具体情况，对它进入英国做一个简单的STP战略分析。

4.1 Sand River 的市场细分

Sand River作为国际知名奢侈品品牌，也作为与爱马仕享有同等质量标准的奢侈品，我们根据消费者心理以及消费者追求的产品利益将整个英国的消费市场进行细分。

如下所示（表2）是一般奢侈品市场的利益细分，针对英国人不喜欢感情外露的性格特征，我们将众多的英国消费者化为实用功能主义者，这一类消费者更加看重产品的品质，以及能够带给自己真正的实用价值。而且，在追求品质生活的英国贵族看来，真正的奢侈品品牌代表一种整体优雅的气质，它所能表达的是一种生活态度，是一种文化。

表2 奢侈品市场的利益细分

利益细分市场	追求利益	人口特征	行为特征	心理特征
实用型	价值品质	较好收入的成年人	少量购买	注重价值
炫耀型	奢侈品所带来的身份地位象征	一般在40岁以下，财富新贵	大量购买者	基于交际，注重形象
情感型	满足自己的爱	好知识丰富，一般受过良好教育	一般	独特追求，情感需求

所以我们根据奢侈品的分类指标以及英国人对于奢侈品的态度（如图1所示）对整个英国市场进行细分：



图1 奢侈品分类指标及消费市场分类

①社会高端名流人士：英国人不单看重产品的品质，

经营管理 Operation management

同时还认为奢侈品代表的是一种优雅精致的生活方式。Sand River在国际上不断坚持自己的品牌品质，严格掌控产品生产关。同时，还聘请日本首席设计师小筱顺子，使Sand River既有海派文化的精致灵秀，又融合了日本文化的禅意雅趣。

②追求生活品质的英国贵族：英国贵族对于奢侈品有更加极致以及苛刻的要求。不仅拥有无可挑剔的品质，同时还能展现自己独居一格的生活方式，更加看重产品的文化以及情感内涵，这一消费观念与Sand River在国际上的品牌定位一致。

4.2 Sand River 的目标市场

奢侈品的稀缺性以及高附加价值性决定了它只能为小众目标市场服务，但这一目标市场又具有超高的消费能力。只要把这一目标市场服务好，不仅能够获得高额的利润，还能铸造自己高端的品牌形象。

因此针对奢侈品以及消费者的特点，我们决定采用差异化的市场战略，将Sand River的目标市场瞄准追求时尚品质生活的高端人群，将羊绒从生活服饰变成可穿戴的艺术。

①产品差异化战略：Sand River自主品牌在过去四年中，与多位本土及世界艺术家合作，独立创作专属艺术作品，通过绘画作品传导品牌精神，从而成功开发出了一系列的羊绒艺术衍生品。他们自主研发及再设计，用来自内蒙古自有牧场的100%小山羊绒成为艺术载体，创意产品囊括了家居、男女童装服饰、旅行用品等多种高端产品，深受消费者青睐。

②品牌差异化战略：品牌定位独特，将艺术与羊绒完美结合，让艺术从纸上进入生活，羊绒也从普通的服饰变成可穿戴的艺术，坚持走高科技含量的艺术化羊绒产品。走社会雅致文化生活、新颖时尚的羊绒服装服饰品牌及艺术品相结合之路。

4.3 Sand River 的市场定位

Sand River将自己定位为羊绒的布道者，这一定位在英国也照样适用。不仅具有高质量的品牌，还将情感融入产品之中，赋予品牌独特的产品文化。

采用英式复古风的品牌定位打入英国市场具有独特的优势。同时，在赋予品牌独特的产品感情不断融入消费者心中。

以艺术创意作品，成就具有中国文化印记的国际化时尚品牌，AND RIVER不仅要把传统文化植入时尚设计之中，而且把世界各地广受关注的艺术形态全面整合，最终以全线的高端羊绒产品的形式输出，因为这不仅代表着文化的高度，同时代表着品牌生命力的精髓。

5 具体营销策略

5.1 产品策略差异化

做高科技含量的艺术化羊绒产品。选择内蒙古阿拉善最优质最柔软珍贵的羊羔绒毛(有36 + mm的平均长度和14 - 15微米的纤维直径)，把工业设计，时尚设计，艺术高度，空间设计融会贯通，和上海金山区的农民画家以及中国民间工艺大师季芳等艺术家合作，与日本、法国艺术家举行

跨越文化的创意设计活动，把世界各地现代艺术及抽象艺术家的画作与Sand River时尚羊绒融为一体，使其成为草原文化及海派文化为结合点，跨界艺术为灵魂，将产业，文化创新及产品研发有机结合。走社会雅致文化生活、新颖时尚的羊绒服装服饰品牌及艺术品相结合之路。

依托德国Stoll高精防机设备和200多项专利技术，建立了研发配套基地，集合国内外技术专家成立强有力的研究团队，让“羊绒变成艺术品”，成为现实。

5.2 渠道策略

在渠道方面采取零级渠道的方法，即自主经营开设精品门店，同时结合现有的全球电商网站。

目前在国内只开设了11家精品门店

产品：高科技含量的艺术化羊绒产品

市场：全球奢侈品市场，消费者需求越来越小众，精致与个性化

企业自身：坚信“慢时尚”和拒绝迎合大众市场的需求

5.3 定价策略

采用需求导向定价法中的感知价值定价法，影响消费者对商品价值的认知，形成国际高端奢侈品消费的价值观念。

5.4 促销策略

5.4.1 广告诉求差异化

对自然资源的重视与爱护，与羊群和牧民的深厚情谊与和谐关系，精耕细作，做一个羊绒的布道者。

5.4.2 公共关系活动差异化

①举办《羊绒的布道者》的主题展，将品牌所代表的精神、理念变成故事要素传达给消费者，让消费者感受品牌从不为人知到无人不知的过程中所代表的文化，并激发其为此支付产品价值之外的精神溢价。

②拍摄微电影，给Sand River尽情演绎羊绒布道者的传奇故事提供万众瞩目的平台基础，更给奢侈品企业带来利润和美誉度，还给消费者带来前所未有的精神享受。

③仔细分析定位，找到与自我品牌价值契合的赛事，借助具备强力聚焦点的高端赛事，巧妙地植入品牌广告信息，进而吸引社会及媒体的聚焦关注，形成事件营销效应。

④设立了销售中心及展示厅，举办品牌展览会，积极参加各大时装周和欧洲大型品牌会议，请明星，当红博主代言等等。