

艾格在中国市场的竞争环境分析

顾凯迪, 陈建伟*

(青岛大学 纺织服装学院, 山东 青岛 266071)

摘要:随着服装市场细分程度不断深化以及竞争环境日益激烈,国内服装行业发生了巨大的变化,艾格自进入中国市场以来,经历了市场变化的各个阶段,如今面对业绩不断下滑,艾格将调整其发展策略以适应现阶段服装市场的竞争环境。通过对艾格在国内市场发展现状及发展困境的研究,运用五力分析模型,分析了艾格目前在中国服装市场所处的竞争环境,并对艾格这一阶段的发展策略提出了建议。

关键词:艾格;服装;市场;竞争环境;五力分析

中图分类号:F 272 **文献标志码:**A **文章编号:**2096-1928(2018)02-0172-05

Analysis of Etam's Competitive Environment in the Chinese Market

GU Kaidi, CHEN Jianwei*

(College of Textiles and Clothing, Qingdao University, Qingdao 266071, China)

Abstract: With the continuous deepening of the clothing market segmentation and the increasingly fierce competitive environment, the domestic apparel industry has undergone tremendous changes. Etam has experienced various stages of market changes since entering the Chinese market and now faced with continuous decline in performance, Etam will adjust its development strategy to adapt to the current competitive environment of the apparel market. Through the analysis of Etam's development status in the domestic market and its development difficulties, using the five-force analysis model, the author analyzes Etam's current competitive environment in the Chinese apparel market and makes recommendations on Etam's development strategy at this stage.

Key words: Etam, clothing, market, competitive environment, five-force analysis

艾格(Etam)集团于1916年创立于德国,是欧洲内衣和成衣零售市场的领头者,至今已有逾百年的历史。1994年,艾格在上海开设第一家店铺,由此进入中国市场,且一度成为艾格集团最大的利润市场,其在中国设立的分支企业上海艾格(英模特)制衣有限公司,在法国总部的大力支持下,吸取法国Etam的成功经验,并有效结合中国市场特点,使艾格很快成为国内知名女装品牌^[1]。艾格在中国实施多品牌发展策略,具体包括Etam, Etam Weekend, ES, E&joy by Etam 和 Etam Lingerie 5大品牌。由于总部艾格集团在巴黎证券交易所的退市

行为及在国内市场频繁关店,致使艾格在中国市场的发展发生变化,此时,艾格需要对其面临的竞争环境重新作出评估,才能明确战略重心,把握竞争优势,稳固其在中国服装市场的地位。文中通过整理艾格集团相关数据,结合艾格集团内部资源情况,利用五力分析模型对艾格在中国市场的竞争环境进行分析,为艾格在中国市场的发展提供策略。

1 艾格在中国服装市场的发展现状

20世纪90年代初,中国消费者对正宗欧美时装概念还比较模糊,类似品牌的稀缺使艾格得以在

收稿日期:2017-07-10; 修订日期:2017-09-16。

作者简介:顾凯迪(1991—),女,硕士研究生。

*通信作者:陈建伟(1959—),男,教授,硕士生导师。主要研究方向为服装市场营销、服饰文化、服装数字化。

E-mail: jwchen@163.com

中国市场迅速发展,特别是 1999—2007 年间,艾格在中国区的业绩一直保持两位数的增长,而在法国的盈利能力反而不强,中国区的发展弥补了品牌在欧洲的业绩。然而,随着国内消费者消费需求变化及视野不断开阔,同时市场竞争激烈,2011—2016 年间艾格在中国区业绩不断下滑,具体情况见表 1。由表 1 可以看出,从 2013 年起,艾格在中国的业绩开始出现亏损,2016 年中国市场营业亏损达 0.194

表 1 2011—2016 年艾格业绩

Tab. 1 Achievement of Etam in 2011—2016

年 份	集团销售额/亿欧元	中国区销售额/亿欧元	中国区营业利润/亿欧元	中国区销售点/家
2011	11.841	4.272	0.254	3 286
2012	12.169	4.387	0.015	3 355
2013	12.150	4.116	-0.098	3 200
2014	12.203	3.824	-0.066	2 935
2015	12.966	4.173	-0.077	2 877
2016	12.961	3.659	-0.194	2 596

2 艾格在中国市场的竞争力分析

2.1 竞争优势

自进入中国市场以来,艾格发展迅猛,财报数据显示,2012 年艾格在全球共有 4 500 多家门店,其中 3 355 家都在中国,集团销售总额为 12.169 亿欧元,其中中国区销售业绩 4.387 亿欧元,占集团业绩的 36.1%。艾格在中国服装市场的成功得益于以下几个优势:

1)品牌优势。艾格旗下品牌一直保持着独特的“巴黎时尚”风格,因为艾格有一批经验丰富的“西方”风格设计师队伍。他们基于法国系列产品,结合国内消费者偏好,推出适合中国市场的产品,建立了艾格独特的品牌风格,并具有较高的品牌辨识度。艾格在国内市场旗下品牌市场定位见表 2,其品牌定位在中高端女装市场,不同品牌间设计风格不同,产品类目丰富,满足了消费者多元化、风格化、个性化的需求。

表 2 艾格品牌定位

Tab. 2 Brand positioning of Etam

品 牌	年龄段/岁	市场定位
ES	18~25	年轻、活力、个性
Etam Weekend	18~30	少女、浪漫、甜美
Etam Lingerie	18~35	甜美、俏皮、新鲜
E&joy by Etam	20~25	魅力、自信、表现
Etam	25~35	高雅、迷人、女人味

2)技术优势。艾格总部位于法国北部Mouvaux技术中心,同时这也是艾格产品主要的技术研发中心。这里有专业的技术人才进行产品模型的开发,

亿欧元,为了止损,艾格在国内市场开始重组计划精简成本,包括推进过季产品销售以及关闭门店进行单一仓库物流操作,尽可能降低成本,2017 年上半年艾格在中国市场已经关闭 154 家门店^[2]。

中国销售业绩的持续低迷使艾格在中国市场的发展陷入困境,在国内市场的发展该如何推进,艾格需要作出战略调整,而艾格所面临的外部竞争环境将直接决定艾格在国内市场的战略重心。

同时通过和国内供应商的合作提高产品质量,致力于以最优的价格服务消费者。另外,艾格在 2010 年成立了环境委员会,制定了“零容忍”标准以限定供应商的选择,对不符合要求的供应商将不再合作;在运输和物流方面,不断优化流程,提高效率;在店铺管理方面,艾格建立了一个店铺能源消耗管理系统,并于 2012 年开设第一个“绿色商店”进行试点。

3)先进的管理观念。艾格初进入中国市场是在 20 世纪 90 年代初,优秀的库存管理模式,使其在中国市场迅速扩张。随着经济的迅速发展和市场环境的变化,艾格管理层不断调整组织结构,雇佣新的人才,紧密结合消费者需求,针对中国市场业绩下滑的情况,增加了新的销售管理团队,加快业务模式创新发展,进行区域化管理,以适应多元化的中国市场。2016 年,艾格确立全球采购可持续发展战略,建立品牌间的协同效应,明确新的供应商领域,并对管理层进行了重组。

2.2 竞争劣势

1)供应链管理不够成熟。在中国市场上,艾格最大的竞争对手就是 ZARA, H&M 等快时尚品牌。快时尚品牌的快速崛起对艾格在中国市场的地位造成了很大的威胁,快时尚品牌的成功得益于他们优秀的供应链管理。ZARA 极速供应链的成功几乎是国内外服装企业发展的一个标杆,国内本土品牌欧时力、太平鸟等也都奉行“快速进攻”的模式,而承袭了法国人“慢一点”风格的艾格,反应就显得有些迟钝。艾格在 2015 年整合数字技术,引进自动补充库存、电子预订、集成 RFID 技术等项目,但效果仍不明显;2016 年艾格提出了全球采购方案,此方

案可能将产生新的机遇,但需电子信息和运输物流等技术方面的支持。

2)网络销售体系不够完善。信息技术、互联网技术的快速发展推动着渠道变革,电商大举进攻传统服装行业,传统渠道在电商环境的冲击下,需要化解线上线下的渠道冲突,利用大数据,提升运营效率,更好地满足消费者需求^[3]。近年来,艾格一直致力于多渠道零售业务,也通过加强电子商务团队不断追求客户满意度,然而,由于艾格“反应”不够迅速,产品更新、信息共享等滞后,在电子商务领域也远远落后于优衣库等快时尚品牌。

3 艾格所处竞争环境的五力分析

美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特(Micheal Porter)提出的五力分析工具,将不同的因素汇集在一个简便的模型中,以此分析一个行业的基本竞争态势。波特的五力模型如图 1 所示。五力模型确定了竞争的 5 种主要来源,即供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力,潜在进入者的威胁,替代品的威胁,以及同一行业内企业间的竞争^[4]。以上 5 种基本竞争力量的综合状况和强度,决定了这个行业的竞争程度,以及行业中最终的获利潜力和资本流向本行业的程度,这一切都对企业保持高收益的能力有决定性影响^[5]。

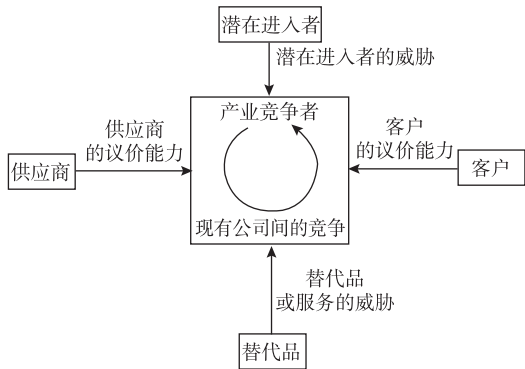


图 1 波特的五力模型
Fig. 1 Potter's five force model

3.1 新进入者的威胁

服装产业是劳动密集型产业,在生产上对用地、资金、设备、环境的要求都不高,因此进入壁垒较低,潜在的竞争者很多,行业竞争相对激烈^[6]。由于服装行业的进入门槛相对较低,不同行业的企业均可以随时进入,成为现在服装企业的竞争对手。此外,原有提供面料的企业为了扩大经营范围,也可能会向服装领域进军。这些企业相对占有原料优势,并且熟悉市场环境,对现有的服装企业构成较大威胁。2016 年中国服装市场细分比例占

比如图 2 所示。女装是服装消费中第一大品类,由图 2 可以看出,2016 年中国女装市场规模占总服装市场规模比重达 48.57%,但是女装却呈现出消费增速放缓、市场规模增速放缓的态势,直到 2016 年才逐渐有所上升。具体如图 3 所示。

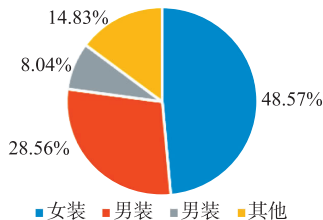


图 2 2016 年中国服装市场细分占比
Fig. 2 China's garment market in 2016 is divided into proportion

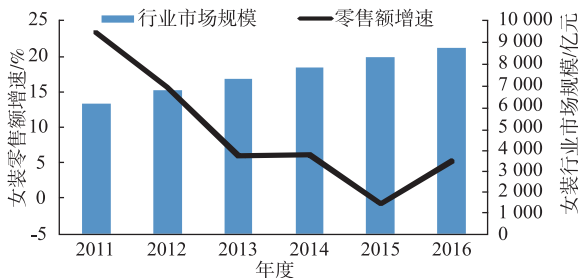


图 3 2011~2015 年女装行业市场规模及零售额增速
Fig. 3 Market size and retail sales growth of women's clothing industry from 2011 to 2015

目前,中高端女装市场正处于成长期,品牌集中度低,进入壁垒相对较高。艾格在中国市场的经营模式采用多品牌战略,通过细分女装市场,来获得更大的市场份额。在国内中高端女装市场上,艾格有几方面的优势使其他新进入者难以对其构成威胁:①强有力的资金支持,可以在品牌建设上做长期、稳定的资金投入;②在中国市场有 20 多年的发展,已在消费者心中树立起其品牌优势地位;③有效的库存管理是长期努力经营的结果,其他企业难以在短时间内复制。

3.2 供应商的议价能力

服装企业的供应商主要指面辅料供应商和机器加工设备供应商,尤其是面辅料供应商为服装企业提供最基础的原材料,他们对服装企业的议价能力不容忽视^[7]。中国一直是面料生产大国,面料产业资源丰富、产量巨大,但是由于生产厂家过多而导致产量过剩,加之面料品质一般,服装企业可随时找到能够替代其面料供应的厂家,此时,面辅料供应商对服装企业的议价能力就处于弱势。近年来随着中国面辅料市场的不断发展,现如今面辅料生产企业的研发能力逐渐增强,企业可以自主研发生产高品质、性能好的面辅料产品,这类面辅料供

应商的议价能力有所增强,再加上中国市场劳动力成本的持续上升,面辅料企业成本增加,产品的价格随之上涨,艾格逐渐失去在中国市场面辅料采购的成本优势。

3.3 客户的议价能力

消费者对产品的议价能力直接影响着企业的利润空间。如今,消费者对服装的需求层次、需求水平各不相同,他们选择的空間很大,对于服装企业而言,客户议价能力过强也会对企业产生影响^[8]。而艾格定位于中高端女装市场,其目标消费者正处于事业和生活上升期,这类人已经具有了一定的消费能力,在追求个性、时尚的同时,看中产品的品牌和品质,对价格相对不敏感。随着中国女性受教育水平的日益提高,职业收入不断地增长,女性的经济地位也逐渐独立起来。中国各年龄阶段受高等教育的男女人数对比如图 4 所示。由图 4 可以看出,男女间受高等教育的人数与年龄区间基本成正比,在 20~24 岁区间,女性受高等教育的人数甚至超过了男性,女性经济地位的提高也将促进未来女装消费的增长。

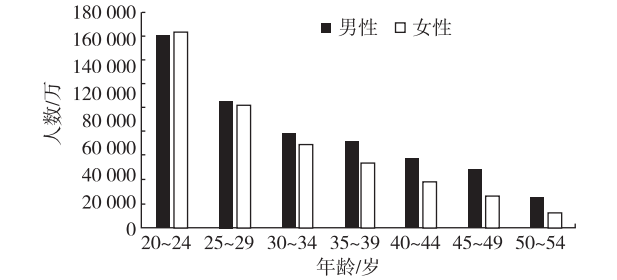


图 4 中国各年龄阶段受高等教育的男女人数对比
Fig.4 Number of men and women in higher education in all ages in China was compared

现代白领女性是中高端女装市场消费的主力军,她们具有充足的购买力且对生活品质有着较高的要求。白领女性消费支出占比如图 5 所示。由图 5 可以看出,在当代女性的实际个人消费构成中,服装占比 35.4%,是她们个人消费中占比最高的消费项目,这一类消费者正是艾格的主要目标消费群体。

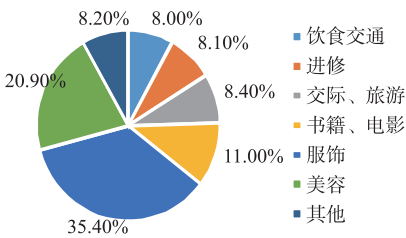


图 5 白领女性消费支出占比
Fig.5 Survey of consumption expenditure of white-collar women

3.4 替代品的威胁

不同行业、不同产业,其生产的产品会出现功能相似的情况,从而导致企业间展开激烈的竞争,这种替代品的竞争会对企业未来的发展规划产生一定的影响^[9]。就服装行业而言,服装产品完全被替代,是不可能的,服装行业的发展新趋势更多的指向功能性服装和环保类服装产品,此外,人们对高端服装产品的需求会越来越多。在这种趋势下,服装企业还需抓住机遇,提高技术水平和产品质量,增强消费者对品牌的忠诚度。

艾格的服装产品以中高档为主。在消费市场低迷时,消费者的购买能力降低,他们在短期内可能会购买低档次服装来作为替代品;但是随着经济的回转,消费者对品牌的忠诚度及对服装产品高质量的需求会驱使他们重新购买高档次的品牌服装。

3.5 行业内的竞争对手

同一行业内的企业通常会引发相互间的竞争。通常很少有完全相同的企业,他们所拥有的资源和能力等都有所不同,企业努力发展品牌优势,使之在竞争环境中脱颖而出^[10]。服装行业市场细分及主要品牌见表 3。

表 3 服装行业市场细分及主要品牌	
Tab.3 Market segmentation and brand camp in the garment industry	
市场细分	主要品牌
奢侈品市场	以 Chanel, Louis Vuitton, Versace, Burberry, Gucci, Valentino 为代表
男装市场	以七匹狼、利郎、九牧王、劲霸、柒牌、报喜鸟、雅戈尔、红领、马克华菲、卡宾、GXG 为代表
女装市场	以 ZARA, H&M, 优衣库, ONLY, VERO MODA, Ochirly, Five Plus, 歌莉娅为代表
运动装市场	以耐克、阿迪达斯、安踏、匹克为代表
童装市场	以森马旗下的巴拉巴拉、巴布豆、小猪班纳、GAP 童装、优衣库童装为代表

中国服装行业竞争比较激烈,由于服装行业在解决就业、创外汇、平衡国际收支等方面起到重要作用,政府对服装企业的发展也非常支持,服装企业数量的增多,使整个服装行业已经处于完全竞争的状态。另外,行业内的潜在进入者也会影响到现有企业所占有的市场份额。

随着中国服装市场局势的变化,从 2013 年起,艾格的业绩开始不断下滑,2017 年上半年艾格采取关店止损措施,仅上半年已关闭门店 154 家。中国

服装市场的格局与早年已大不相同,艾格在把握竞争优势的同时,必须加快步伐,引进专业化人才对供应链管理进行全面优化,完善网络销售体系,提高多渠道零售业绩,增强竞争实力。

4 结 语

艾格在中国区的发展现在已经进入新的阶段,其多品牌战略模式有助于公司在激烈的竞争市场环境中站稳脚跟。但是,面对“快时尚”的进攻以及国产品牌的快速发展,要想在国内市场继续盈利,长远稳步发展,艾格还必须从以下几个方面提高其竞争能力:①继续坚持专业化的品牌定位和先进的技术优势,推进多品牌战略,在服装市场树立品牌地位;②借助全球采购的新策略,加强与国际供应商的合作;③加强供应链管理,应用现代信息技术,从门店到电子商务领域实现资源共享;④完善网络销售体系,化解线上线下渠道冲突,提升运营效率。

参考文献:

[1] 郭瑞超. 艾格业绩下滑频频关店[EB/OL]. (2017-05-11) [2017-11-30]. <http://www.yicai.com/news/5283244.html>.
[2] 孙麒翔,林杉. 艾格正式退市 中国市场销售低迷[EB/

OL]. (2017-08-10) [2017-12-10]. <http://news.hexun.com/2017-08-10/190386858.html>.
[3] 符亚男,徐广林. 大数据时代下服装行业战略转型研究[J]. 中国经贸,2015(3):142-145.
FU Yanan, XU Guanglin. Study on the strategic transformation of clothing industry under the era of large data[J]. China Business Update,2015(3):142-145. (in Chinese)
[4] PORTER M E. Competitive strategy[M]. New York:Free Press,1980.
[5] 杨楠楠. 李宁国际化战略的竞争环境分析[J]. 企业管理观察,2009(10):60- 61.
YANG Nanan. Analysis of competitive environment of LI Ning 's internationalization strategy [J]. Management Observer,2009(10):60- 61. (in Chinese)
[6] 杨慧. 思妍时装(上海)有限公司竞争战略研究[D]. 大连:大连理工大学,2015.
[7] 石双双. SDAS 服装有限公司竞争战略研究[D]. 淄博:山东理工大学,2015.
[8] 王革非,陈游芳,卢安,等. 服装企业战略管理[M]. 北京:中国纺织出版社,2004:22-23.
[9] 唐武. TW 服装公司竞争战略研究[D]. 淄博:山东理工大学,2014.
[10] AVENI A D. Competitive pressure systems: mapping and managing multimarket contact[J]. MIT Sloan Management Review,2002,44(1):39- 49.

(责任编辑:张 雪,邢宝妹)