

株洲服装零售商 OTO 模式选择——基于 SWOT 分析^{*1}

谢彩虹 陈正雄 朱锴 孟硕 段杰林

(湖南工业大学商学院, 湖南株洲 412007)

【摘要】:随着移动互联网的快速发展,传统实体服装店行业所受到的影响及冲击越来越大。怎样在激烈的市场环境中求得生存与发展,成为了各服装零售商所亟待解决的问题。以株洲实体服装零售商为代表进行调查分析株洲服装零售商 OTO 发展面临的问题。其次对株洲服装零售商采用 OTO 模式进行了 SWOT 分析,分析株洲服装零售商所面临的优势、劣势、机会与威胁,从而为株洲服装零售商提供应对措施及发展战略。

【关键词】:服装零售商;SWOT 方法;OTO 模式

【中图分类号】:F2

【文献标识码】:A

doi:10.19311/j.cnki.1672-3198.2017.03.013

由于受到电子商务行业的冲击,过去 10 年的服装行业变得越来越艰难,销售业绩较过去明显下滑,可以说传统服装零售业是受互联网冲击影响最大的行业。自 2015 年国家出台了“互联网+”行动计划、“大众创业,万众创新”、大数据战略等一系列支持互联网发展的政策措施,以及信息网络、技术创新、融合应用的持续发展,电商企业得到了前所未有的发展优势,不论是从 B2B 到 B2C、还是到 B2C、C2C、O2O,但都说明了实体行业依托于互联网的发展模式得到了巨大的优势及发展空间。

为了响应株洲市“十三五”规划的号召:推动株洲产品“网上行”,加快“智慧株洲”建设,利用云计算、大数据平台,以此来推动株洲在医疗、教育、交通、旅游、金融、物流、快递、零售等领域的在线化、智能化水平。通过对株洲服装零售商 OTO 模式的 SWOT 分析,对现行对株洲服装零售商所面临的问题提供解决方案,并为之提出切实可行的发展战略计划。

1 株洲服装零售市场 OTO 发展的调研分析

为了更好地了解株洲服装零售市场的情况,对株洲芦淞服装市场群几个商场进行了问卷调查,具有一定的随机性。一共发了 190 份问卷,收回 184 份,回收率 96.8%,其中有效问卷 172 份,有效问卷率为 93.5%。问卷收回后并对数据做了相关分析。

服装消费人群中女性、青年人的需求比重略高,而按职业分类消费主体是上班族、工人等,并且大多数人每月服装花费不超过 500 元,也恰好印证了株洲服装走的是时尚中低档路线的现象。对购买方式的选择的问题,受访者大多数人仍然倾向于传统的实体店(56%)一些,也能侧面反映出如今网购发展已渐渐步入了瓶颈,而 OTO 恰好是化解瓶颈的“灵丹妙药”,既能解决网购者的疑惑,也能方便实体购买者的消费需求。网上购买,由于是隔空交流,会产生各种各样的问题,而解决他们又要费时费力费运费。在这些问题中,人们更顾虑物品质量问题、能否选择合适自己的规格款式、售后服务问题等等,网上模特图片固然适身,但买家因体形不一,不见得能买到适合的,而 OTO 模式的优势很明显,其线下体验环节恰好解决这些顾虑,满足消费者的要求(相关数据见图 1)。

¹ 基金项目:湖南工业大学大学生创新项目:基于 SWOT 分析的株洲服装零售商 OTO 模式的战略选择。

作者简介:谢彩虹(1982-),女,湖南醴陵人,硕士,讲师,主要从事物流与供应链管理研究;陈正雄(通讯作者),朱锴,孟硕,段杰林,湖南工业大学 2013 级信息管理与信息系统学生。

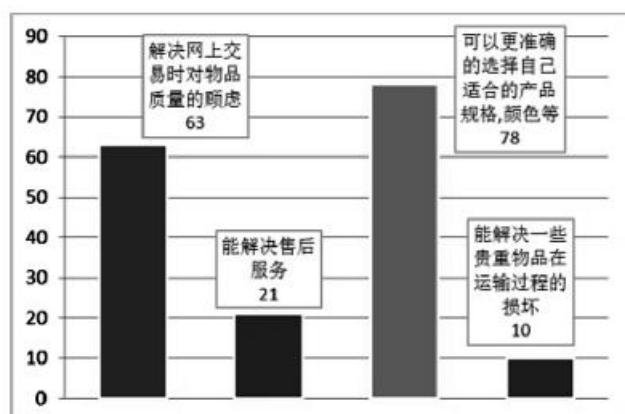


图 1 OTO 模式线下体验数据

但消费者对 OTO 模式也存在顾虑的问题(图 2), 人们更担心支付安全问题, 占比将近 50%; 售后问题也不容小觑, 消费者认为 OTO 模式能减缓这个顾虑却不能完全解决它, 可见国内商家售后服务是个大问题, 而株洲服装零售商未来做好售后也是关键。

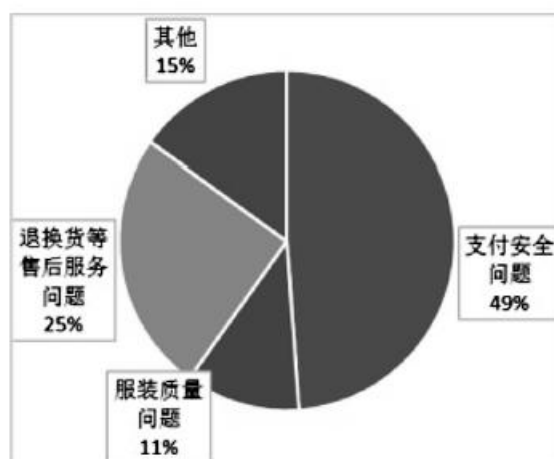


图 2 OTO 模式的顾虑问题

OTO 模式是一辆高速前进的列车, 株洲服装零售商想赶上这辆车就得改进自己, 而调查发现, 人们对株洲服装印象并不理想: 创新能力低, 山寨成风、缺乏本地品牌、质量不能保证、服装市场状况不好、广告宣传一般、服务态度不好等, 尤其是创新能力、品牌效应和服装质量方面, 简直就是“重灾区”。株洲服装零售商如要在 OTO 舞台大放异彩, 完善自身经营方式刻不容缓。另一方面, 当今是个性化消费时代, 对消费者私人订制服务也是越来越流行, 如何利用 OTO 模式迎合这一需求也是株洲服装发展的前景所在。

然而, 现实在不断发展进步, 近年来, 为了应对大数据以及人工智能的冲击, OTO 这个新兴模式也要稳中求变, 针对株洲服装企业或服装市场与 OTO 模式的融合改革势在必行, 关于如何融合也进行了调查(数据见表 1), 36%受访者认为与同行联手打造更强品牌; 其次是依附于强大网络服装商城以及与网上平台商城合作; 至于自建平台不合并等方式, 人们并没那么看好, 服装零售商(企业)一般没有雄厚的资金, 自建平台不易, 也难以回本。服装零售商要想谋求突破, 就得与时俱进, 无论选择哪一条路, OTO 模式已经是发展前景中不可或缺的一部分。

表 1 OTO 模式整合改革调查

选项	小计
与同行联手合并,打造更强品牌, 整合资源渠道建立 OTO 平台	62
服装品牌已经创立,无需合并,但要自建 OTO 平台	15
并入到网络服装商城(如阿里、京东、 苏宁易购等)实现 OTO 模式	43
与网上平台、网络商城合作打造 OTO 模式	41
其它	11

关于消费者对 OTO 模式未来发展的看法,如图 3,绝大部分人对株洲服装零售商未来的 OTO 模式有着足够的信心、肯定和期望。

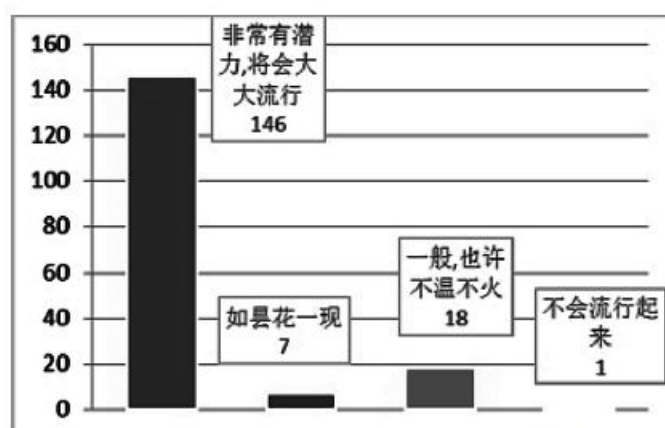


图 3 OTO 模式的未来看法

2 株洲服装零售商 OTO 模式的 SWOT 分析

2.1 优势分析

株洲服装企业的优势主要体现在地理优势及国内市场地位两方面:株洲地处湖南长株潭经济圈内,又是中南地区的交通枢纽,京广、湘黔、浙赣铁路在这里交汇,武广高速铁路也已建成通车。城际铁路的开通,方便了“长株潭”三地的商业融合。株洲的服装大市场又紧靠株洲火车站,为服饰的运输带来了便利条件,同时也能加大服装零售商在全国范围内对服装的 OTO 销售。株洲是“商业之都”,芦淞区小商品市场和服装鞋帽市场在全国有一定的影响力,被中国纺织工业协会、中国纺织服装专业市场联盟、中国商业联合会等权威组织授予“中国服装商贸名城”、“全国十大服装批发市场”、“中国品牌市场”等业界荣誉称号,规模为中国十大服装市场第二名。

2.2 劣势分析

产品创新能力低、服装品牌匮乏与真假难辨。近年来我国服装风格不断更新换代,顾客的品位不断提高,对服装的质量需求也

在逐渐严苛,对服装品牌名誉要求也渐增。为了提高竞争力,弥补自身的短板,株洲服装生产商总是从各发达城市甚至国外的风格中进行借鉴,选择相同或相似的原材料,制成高仿的服装并声称是国际潮流,这种缺乏自主设计创新能力的做法并不完全可取,短期或许有效,长期却给人“山寨”的印象。株洲服装市场品牌的集中度不够,缺少属于本地的世界知名品牌,即便是株洲具有一些本地品牌,也是鱼龙混杂。为了追求价格低廉从而吸引大众,往往忽视了质量与舒适度。部分销售商为了捞金,用次品(还不是高仿品)替代原物,让消费者难以正确区别真伪和优劣,在购物时容易上当受骗,此为服装行业一大忌。

2.3 机遇分析

近年来,湖南省政府对长株潭一体化建设的大力推动,及株洲市政府也同时加强对株洲服装芦淞服饰的战略部署,又赶上互联网高速发展的信息时代,这些都对株洲服装零售商将服装零售推向全国各地带来了无限的机遇。通过实施市场与产业互动,芦淞区成功争取到了国家级“芦淞服饰产业集群公共服务平台”项目。围绕平台建设,芦淞区建立了相对完善的服饰研发设计、布辅、洗水加工、物流配送、品牌运营、人才培养、电子商务等配套体系。目前,芦淞区拥有服饰研发设计院校3个、规模化布辅市场2个、国际性品牌运营中心1个(意大利(中国)创意设计暨品牌运营中心)、综合性电子商务中心1个、洗水加工厂200多家,服饰产业从业人员20多万人。2010年,株洲市委市政府提出“打造千亿服饰产业集群”的战略部署,近年来,市区两级政府全力落实该举措,规划了位于芦淞区范围内的白关片区和龙泉片区的24平方公里土地作为服饰产业发展用地,在白关片区开发建设“新芦淞服饰城白关服饰产业加工园区”,在龙泉地区规划建设“新芦淞服饰城龙泉总部基地”。未来产业加工园区将以童装、男装、女裤为主打产品,目前已与“佛山童装”达成合作协议,2013年开始建设25万余平方米的童装产业园。以上这些都有利于株洲的服饰零售商抓住这一机遇,通过大力发展服装行业的电子商务,促进市场交易的多样化选择,更好的占据市场份额。

2.4 威胁分析

虽然伴随着大量机遇,但在中国加入世贸组织后,限制条款的变化对株洲服装零售同样也带来了巨大的威胁。株洲服装零售商在进行大批量OTO的销售时很多情况下都是进行的跨区域销售,而这势必将会对该地区中小型企业销售造成一定程度的影响,从而使该地区对株洲服饰形成一定的抵制。株洲虽然属于老工业城市,但城市发展经济整体略低,相比其他工业城市,无法用高速增长的经济拉动城市的相关产业的发展,在进入这些城市会受到当地城市的服装零售商联合抵制威胁,从而在一定程度上只能通过低价格进入相应市场,对株洲服装的OTO的发展会造成成本风险。

3 株洲服装零售商的战略转型及解决办法

从SWOT分析来看株洲的服装零售商需要从自身问题中着手,改变自身的经营思想,可以从以下两个方面进行探讨:

3.1 提高自主创新能力、提高品牌意识

就目前的服装行业来说,品牌与设计、产品的营销是行业价值链中利润最高的环节。株洲的服装零售商大多都是处在纯粹的批货零售的阶段,只有少数有资金优势的企业会有自己的品牌设计与生产的能力。在株洲服装零售商比比皆是的环境中,服装零售商的冲击也在变大,利润也在不断的压缩,为应对目前的市场变化,制定合理营销策略尤为重要。零售商可以和一些有设计能力的生产商合作,打造自己的品牌优势与设计风格,没有自主设计能力的零售商则要从货源抓起,保证服饰的品牌与质量过关。

3.2 转变传统营销策略

2015年1至2月份,全国百家重点大型零售企业零售额累计下降1.0%,增速较上年同期下降2.5个百分点,是2011年以来开局最低增速。“2015中国连锁业OTO大会暨第十二届零售业信息化电商峰会”上获悉,OTO全渠道整合营销,正成为越来越多传统零售企业走出困境,转型变革的方向。由此可见,“OTO模式”正迅速被国内多传统企业所熟悉,不少企业欲借助OTO模式寻求新的

增长点和发展的空间,但是对多数传统企业而言,OTO 模式运作过程中面临诸多需进一步探讨的问题,这也使传统企业选择这种全新的商业模式时非常谨慎。在株洲,传统的服装营销方式主要还是停留在依靠零售的门店进行宣传与销售。在 OTO 模式下,株洲的传统服装零售商要充分利用互联网技术进行营销策略的转变,利用互联网进行线上线下的宣传与销售。

4 结语

株洲服装零售商 OTO 模式尚处在初始阶段,须做好准备迎接当今物联网快速发展的竞争社会。与此同时,株洲服装产业面临着很好的发展前景,零售商应当优化产业结构,提高生产效率,不断增加日益增长的市场需求占有率,实施深化技术创新和人才优先策略,实行需求差异化战略,把生产技术与文化艺术等元素相结合,设计更具有特色的产品,提升产品的附加值,以满足不同目标市场的需求。

参考文献:

- [1] 郭馨梅,张健丽.我国零售业线上线下融合发展的主要模式及对策分析[J].北京工商大学学报(社会科学版),2014,29(5):44-48.
- [2] 杨茜.基于 SWOT 分析的微信 OTO 模式的战略研究[J].中国商贸,2014,(28):99-100.
- [3] 李向红.电子商务商业新模式 OYO 的研究与分析[J].现代管理科学,2012,(8):119-120.
- [4] 王燕妮.浅谈 OTO 商业模式下传统企业营销策略创新[J].大连大学学报,2014,35(2):14-18.