

线下体验馆 线上旗舰店 打造明星款 拍出时尚片

江水永不休 耄耋“三枪”永不老



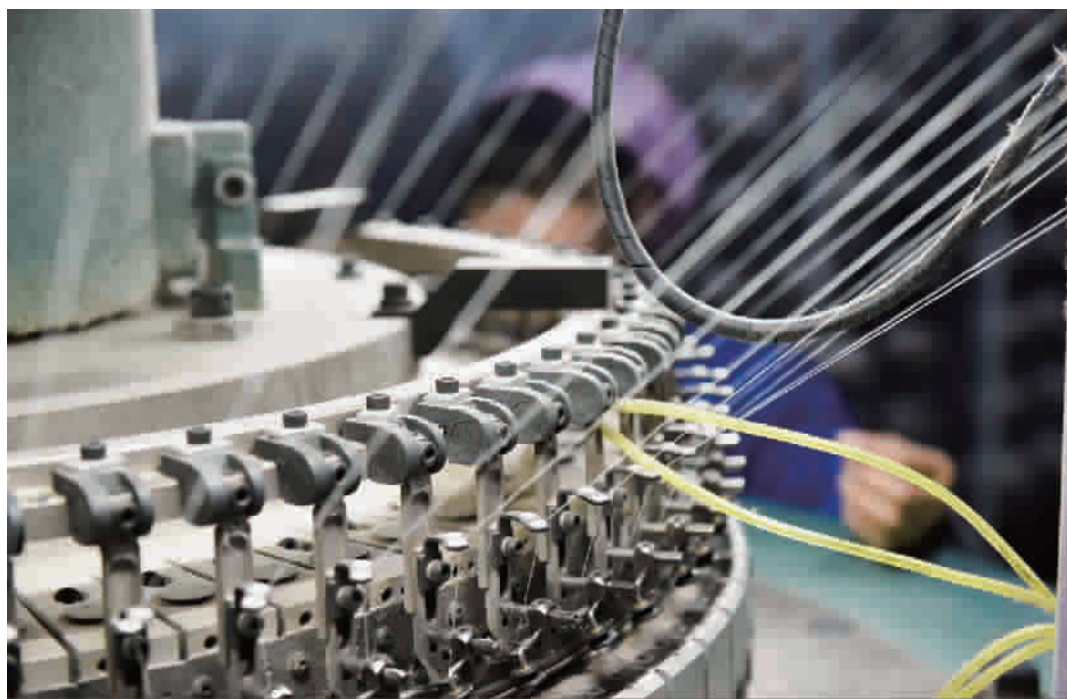
本报记者 张钰芸

“浪奔，浪流，万里涛涛江水永不休。”电视剧《上海滩》的主题曲里，结尾的“砰砰砰”三声枪响，至今仍留存于众多国人的心中。这一独特的创意，正是三枪内衣当年的冠名广告。

“三柄枪一个盾”，1937年诞生的三枪尽管有故事可讲，却并不想做陷入回忆的老字号，反而不断推动传统内衣品牌迈向年轻化。这两年，三枪动作频频。布渠道，它在线下开生活体验馆，线上开旗舰店；做产品，它研发新面料，做潮流款式；树品牌，它请来“大黑牛”李晨代言，开发明星款。今年恰好80岁的三枪不仅没有步履蹒跚，反而健步如飞，用实际行动证明“国货自强”。



■ 1936年莹荫针织厂申请的“三枪”商标批准书



■ 在很多同行已经将制衣工序外包的情况下，三枪依旧坚持自己纺纱、织布、制衣，而今年主推的新品，无论是面料、剪裁还是款式，其中都有匠心
本版摄影 本报记者 陈梦泽



一网打尽 接轨时尚包罗日常

从上世纪90年代开出第一家门店开始，三枪就选择了“以门店代宣传”的模式。但当年轻人把“秋裤”调侃为落伍的生活方式时，品牌不被年轻人接受的局面显得如此尴尬。怎么办？三枪拿出了两个方案，一是选择品牌代言人，二是触网。这两条路都走对了。

“你最想和6个候选明星中的哪一位合影、吃饭？”三枪把这个问题抛给80名年轻员工，最后大部分人都选择了李晨。最终签下“大黑牛”，正是基于圈揽年轻一代消费者的选择。“李晨踏实稳重可靠的形象很符合三枪的品牌气质，他也能带给三枪更多的年轻活力。”随后三枪还开发了“李晨同款”，用“粉丝经济”打开年轻消费者的心。

而三枪的触网，则是借鉴线下做生意的方法：依靠雄厚的供应链基础，线上网店货品统一由集团发货。“所有三枪产品均由上海市浦东新区康桥路555号发货，我们想用这种方式教育消费者，从这里发出去的货才是真货。”其电商部门负责人介绍，线上经销商无需为库存和资金发愁，可以全身心投入到网店的建设、营销以及对顾客的服务等内容上。两者结合，三枪也由此在线上市场开了漂亮的“一枪”。

此外，电商部门还组成了专业的视觉团队，打造更符合年轻人审美的网络店铺视觉设计。同时，改变以往中年女性模特为主的产品图，而采用年轻的外模拍摄国内内衣的“时尚大片”。从2012年初涉线上市场的“小白”，到2016年双十一，三枪天猫旗舰店销售额约7500万，全年全网销售额约3.5亿，三枪由此实现了夺回线上同类品牌第一。今年春节前夕，阿里研究院发布了“2016年度中华老字号电商百强排行榜”，其中三枪位列第六。

对三枪的管理层而言，整个企业和品牌像是一个大象，想要整体转型、走年轻化路线，需要一个能够维持较好效益的支点，而这个支点就是电商。当电商为三枪承担起了越来越多的销售份额后，一场在实体商业领域的改变又开始了。

“从去年开始，三枪专卖店开始转型。”曹春祥告诉记者，原本六七十平方米的专卖店一方面面积小、商品展示有限，另一方面受到实体商业大环境影响，销售走低，退货增多。但三枪的应对之道不是收缩，而是扩张，打造品质更高的三枪生活馆。“从去年开始，我们一共在全国开出了300家生活馆，其中上海有20多家，生活馆陈设的产品品类更多，客单价也随之提高，能够满足消费者一站式购物的需求。”今后三枪的线下将有五大渠道，包括社区店、迷你店、百货店专柜、超市外场店和购物中心店，只要符合条件的都要开成生活馆，将家居生活中的纺织用品一网打尽。“今后来到三枪店生活馆，要让消费者有种进到优衣库、Zara的感觉。”



一枝独秀 一个款式穿一辈子

1928年，干庭辉在上海开了一个小小的针织厂，与其说工厂，不如说是作坊，十几个工人在客堂间里干活，生产“双枪牌”针织品。这个老板酷爱射击，1937年他在射击比赛中获得三连冠，为了庆祝就向当时的商标局申请使用“三枪”商标，从此沿用至今。

龙头股份·上海三枪(集团)有限公司常务副总经理曹春祥说，创立之初的三枪是上海滩上籍籍无名的小工厂，平平淡淡做到解放后，上世纪50年代公私合营，和其他几十家类似的小作坊合在一起，成立了莹荫针织厂，两三年后改名国营上海针织九厂，规模一下子扩大了。当时，厂里有1000多名员工，生产鹅牌、菊花牌、熊猫牌和三枪牌的棉毛衫裤。

“计划经济时代统购统销，上海纺织是一颗摇钱树，我们既要往外销又要做内销。”曹春祥告诉记者，外贸公司主要贴鹅牌、菊花牌，所以至今东南亚的华侨还记得这两个牌子，内销则由批发站分配品牌，薄型内衣一般是电力牌，厚一点的棉毛衫裤则是灯塔牌，如今大名鼎鼎的三枪牌在当时却几乎不用。“只有一次，上世纪60年代，我们开发了一款新产品，是42支双股的闪色棉毛衫，一根白线一根彩线纺出来的布，特别牢固，穿10年都不会坏，当时一下子轰动。”而这款少有的、标上三枪牌的棉毛衫至今仍在销售。“不能改款式、不能改面料，因为好多老年消费者穿一辈子了，他们习惯了。”

前两年曾经流传过一个段子，几位成功人士聚在一块聊到了服饰，发现自己从衬衫到西服，从领带到皮鞋，从头到脚穿的都是国外名牌，只有内衣是国产品牌，那就是三枪。虽然段子的真伪无从考证，但三枪内衣的品质确实受到消费者好评。一套内衣有哪些学问？曹春祥告诉记者，在很多同行已经将制衣工序外包的情况下，三枪依旧坚持自己纺纱、织布、制衣，而今年主推的新品，无论是面料、剪裁还是款式，其中都有匠心。

“今年我们将推出匠心系列，其亮点就在于面料的升级换代。”在三枪公司的展示厅内，匠心系列



一波三折 转型前行步步惊心

“三枪重视品牌是在上世纪80年代，我们是和别人学的。”曹春祥口中的别人，就是台湾中兴纺织，“宜而爽”的东家。当时双方成立的合资公司是大陆企业和台湾企业合作的首家公司。

“针织九厂走进市场经济比较早，在当时的国营企业中，我们率先成立了产品开发经营部，将产品开发、经营和销售都放在这个龙头部门，积极地跑到广东、东北等地找客户。也就是在这个时候，我们开始以三枪牌为主打，将广告牌竖到了热闹的街头。”曹春祥说，三枪的变革之举引来了台湾中兴纺织的注意，尽管合资公司最终分道扬

镗，但三枪学到了最新的经营理念。“举个例子，过去我们卖内衣，用纸包一包就好了，但他们卖内衣是一件一个包装，先用塑封袋装好，再放进纸盒子，商标印得清清楚楚，才能摆放在柜台里。后来我们也有样学样了。”

随后，国营上海针织九厂在1991年打破棉纺行业和针织行业的分割，成立了三枪集团的前身——上海内衣集团有限公司，下辖10家工厂。厂房、机器增加了，生产规模扩大了，但其他针织棉纺厂的债务和人员也一并需要承担，如何把销售做上去，成为当务之急。

上世纪90年代，三枪在石门

一路开出了首家专卖店，逐步形成了一条从生产到销售一条龙产业。“我们在全国建立了26个分公司，原来的生产厂长变成了销售经理。”曹春祥说，1994年，上海内衣集团有限公司更名为上海三枪(集团)有限公司，时任国务院副总理吴邦国同志还特地为三枪工业城题词。企业名和品牌名的统一，让三枪这个品牌更加深入人心。在此之后，三枪集团的年销售额稳步增长，迈入了10亿元俱乐部，连续多年成为全国销量第一的内衣品牌。尽管没有在经济转型时代跌入谷底，但三枪集团的这一步步转型和前行，依旧称得上“步步惊心”。



一颗匠心 面料工艺升级换代

的样衣已经挂了出来，面料摸在手中格外滑软。曹春祥告诉记者，面料的深加工是从一根纱开始的。“普通布料大多是32支、40支，匠心系列采用纺纱行业的最新技术，做到了140支，也就是说一根纱要比头发丝还要细。”为了纺好这样的细纱，三枪甚至自主开发了配套的新机型。织成的胚布还有四道加工工序。一是烧毛，让面料光洁。二是生物酶处理，在一定温度下培养细菌让其大量繁殖，然后把烧毛下来的粉末吃掉。三是用助剂使得布

料柔软。四是使用预缩轧光机让面料产生光泽。

“普通胚布的加工只有一道工序，因为三枪掌握产品的全生产链，所以我们能够按照自己的想法和要求精益求精。”曹春祥说，匠心系列将在今年秋冬上市，其售价应该在400元以上。“即使已经是三枪产品系列中的高端产品，其价格也要比国外品牌的高端产品低一半。”

现在室内都有空调，年轻人不爱穿棉毛衫裤，女士一条打底裤就能过冬了，内衣生意怎么做？“以前

棉毛衫裤只有一个作用，保暖，不但有高领，还有两翻领，现在都是圆领、鸡心领，领子还要大，如果稍微露出一边，也得是好看的蕾丝。”曹春祥表示，根据消费者需求，如今三枪内衣花样百出，从款式到面料推陈出新，系列颇多。“商务男士在衬衫西装里搭内衣，剪裁就要合身，领子和袖子不能露出来。女士内衣更多是打底功能，领口的花边设计可以内衣外穿。而且很多女士已经不再穿棉毛裤了，那我们就不卖一套而销售单件棉毛衫。”