



# 黄浦江畔 利郎交出“减法”答卷

本报记者 施珊妹 丘天

7月15日晚8点,上海黄浦江东岸艺仓美术馆,Blue Hour的天光与两岸霓虹交织出昼夜过渡的独特质感。粗粝的工业混凝土建筑内,被抬高的T台从空间一端平直延伸,没有繁复的沉浸式装置,没有为镜头刻意设计的视觉奇观,只有模特踏着节奏稳步走过,灯光精准落在西装肩线、风衣廓形之上。

这是利郎 LESS IS MORE|XANDER ZHOU秋冬·叁系列“城市光谱”大秀的发布现场。当行业普遍将时装秀演变为流量盛宴、打卡场景时,这场主动剥离冗余、回归衣服本身的大秀,反倒成了最具辨识度的存在。而这份“直击本质、去掉多余动作”的克制,恰恰是利郎LESS IS MORE在存量男装市场逆势增长的底层密码。

就在大秀落幕前不久,中国利郎披露了历史最佳年度成绩单:2025年全年实现营收40.69亿元,同比增长11.5%;毛利率提升至49.6%,同比上升1.9个百分点。其中,LESS IS MORE轻商务系列全年营收达11.47亿元,同比大增28.4%,占集团总营收比重从2022年的16.8%跃升至28.2%。连续两年保持25%以上增速——在中国男装市场步入存量博弈、传统商务品牌普遍承压的当下,利郎LESS IS MORE走出了一条罕见的增长路径。

## 去繁就简 克制表达锚定产品内核

时装秀正在偏离它的本质。

纵观近年行业秀场,沉浸式剧场、艺术装置、跨界联动已成标配;有的把地铁开进秀场,有的把秀场搬到沙漠雪山,有的斥巨资打造声光电奇观,核心目标无一例外——制造话题、撬动流量、形成社交传播。秀场越来越像一场大型线下营销活动,人们记住了场地、记住了装置、记住了明星嘉宾,却常常记不住衣服本身。

正是在这样的行业语境下,利郎 LESS IS MORE“城市光谱”大秀的极简表达,更显特立独行。整场秀没有过度装置,回归20世纪90年代经典的抬升式T台结构,观众坐在台下抬头观看,模特从头顶走过,所有视觉焦点都落在人身上的那件衣服。没有为手机镜头设计的网红打卡点,没有为传播刻意制造的噱头环节,秀只是观看衣服的形式。

这种选择绝非刻意标新立异,而是“少即是多”理念在秀场端的自然延伸。正如利郎合作设计师周翔宇所言:“过去几年,时装秀越来越像沉浸剧场、艺术装置,甚至越来越像一场为手机镜头服务的视觉奇观。很多时候,人们记住的是空间截图,而不是衣服本身。我们在这一季决定主动跳出这种框架,把时装秀重新拉回一个更经典的位置。”

把秀场还给衣服,把注意力还给产品——这一看似“复古”的选择,恰恰切中了当下行业的浮躁病灶。当所有品牌都在追求“出圈”“刷屏”,试图用流量撬动短期销量时,利郎LESS IS MORE选择了一条更慢也更稳的路径:用秀场作为产品的展示窗口,而非流量的变现工具。

将时间再往前回拨,不难发现一直以来,利郎始终遵循着同一套逻辑:秀场形式服务于产品表达,场地气质契合于品牌理念,从不为了话题而追加冗余设计。

2023年安平桥大秀,一座拥有800多年历史的古桥化身T台,只为了向大众呈现——什么样的东西,能够一直留下来;2025年鲁迅公园“由石至形”大秀,用嵌入城市生活的公园场景,呈现商务与休闲融合的穿着方式,核心是展示产品的结构体系与场景适配;2026年艺仓美术馆“城市光谱”大秀,借黄浦江两岸的新旧时空对照,演绎经典单品在城市昼夜场景中的切换能力,核心是落地“男性功能衣橱”的产品理念。

三场秀,三个主题,三种场域,但底层逻辑高度一致:秀是果,不是因;是产品成熟后的对外呈现,而非为了营销硬造的事件。正如利郎集团执行董事兼副总裁王俊宏所言,“这三场秀并不是一开始就计划好的,但每一次它都没有理由不出现。”

每一场秀的发布,都对应着产品体系的一次迭代升级;每一个场地的选择,都服务于当季的产品核心命题。没有超前的概念造势,没有悬空的理念贩卖,所有表达都落地在具体的衣服、剪裁与穿着场景上。

这种“产品先行、秀场后置”的逻辑,恰恰是很多品牌本末倒置的地方。不少品牌先定营销主题、先造秀场噱头,再让设计师围绕主题倒推产品,结果往往是概念大于产品,形式大于内容。而利郎LESS IS MORE的路径恰好相反:先打磨好产品体系,再找到最适配的场域把产品讲清楚。流量与话题从来不是秀的目标,只是产品做好之后的自然结果。

更深层来看,这种反流量的秀场观,本质是品牌对自身客群的精准判断。对于25~35岁的青年商务群体而言,他们早已过了被营销噱头打动的阶段,不会因为一场秀的刷屏就冲动消费,真正能打动他们的,是衣服本身的版型、质感与适配性。秀场做得再花哨,最终都要回归到“穿上好不好看、衣服实不实用”的本质判断上。

## 设计深耕 共生模式激发产品内生动力

如果说极简秀场是产品主义的外在表达,那么与设计师的深度共生模式,则是产品力持续升级的内在引擎。

在服装行业,设计师联名早已司空见惯,但多数仍停留在“流量变现”的浅层次:借设计师名气制造话题,推出限量款收割一波热度,合作结束后品牌自身的产品体系并无实质提升。而利郎LESS IS MORE的逻辑完全不同。自2021年以来,利郎先后与吕典霖和方芳、陈鹏、周翔宇、PRO-NOUNCE 珀琅汐、MAISON SANS TITRE等多位设计师合作,却从未因不同的设计语言分散品牌调性。相反,每一次合作都在为品牌自身的设计体系添砖加瓦——它借的不是设计师的名气,而是创作体系、产品思维和设计语言,最终将外部创意沉淀为内部资产。

与周翔宇连续三季的深度合作,正是这种模式的集中体现。多年磨合之下,双方摸索出一套成熟的“双轨并一轨”合作模式:周翔宇团队负责产品款式与创意方向,品牌内部则提供强大的供应链系统与技术版型支持。利郎对设计师给予充分信任与放权,不会用短期商业考量随意推翻创意决策;而设计师则主动克制炫技式表达,将设计重心落在廓形、结构、面料的打磨上,确保每一件衣服穿上身好看。

“做‘炫技’式的设计是非常简单的,但对于利郎而言,我需要更加克制。让大家意识到,每件衣服穿在身上是真的好看。”周翔宇的这番话,道出了合作的核心共识。在行业普遍追求“设计记忆点”的风气下,这套合作体系反而选择主动做减法:去掉噱头化的设计,把精力集

中在肩线比例、领角尺寸、面料垂感的精细化调校上,用精准的剪裁让经典单品重获生命力。

这种合作模式的背后,是利郎集团品牌决策层的战略定力。周翔宇透露,在安平桥大秀之前,双方已低调合作了几季产品开发,当时并未对外官宣,市场反响也低于预期。但利郎团队始终对产品方向有信心,没有立刻推翻调整,而是给了市场认知成长的时间。一两季之后,当初那些不被看好的款式逐渐成为畅销款。这种“不急于求成、不朝令夕改”的决策定力,是创意能够落地、产品能够沉淀的关键前提,是利郎集团高层稳得住节奏、守得住本质的战略智慧。

在王俊宏看来,创意与商业从来不是对立关系。“商业本身就是一种艺术。”他用婚姻类比品牌与设计师的关系:既要浪漫的憧憬,也要接受现实的柴米油盐;有分歧是正常的,越有才华的设计师越有坚持,而品牌要做的是信任与放权,而非强硬干预。正是这种认知,让双方跳出了“艺术向商业妥协”的俗套叙事,形成了共生共赢的合作关系。

落地到产品体系上,利郎LESS IS MORE提出“通过品类做深度,通过场景做宽度”,将原本泛化的“青年商务装”拆解为五大系列:城市休闲、通勤、生活运动、静奢、设计师联名。五个系列覆盖了年轻商务男士从职场到日常、从正式到松弛的全场景需求,形成了层次清晰的产品矩阵。其中,设计师联名系列承担着战略级角

色,既是品牌美学主张的集中表达,也是与年轻消费群体建立文化认同的接口,引领品牌向“青年商务时装”持续进阶。

这套产品体系的商业价值已经得到验证:按照SKU计算,设计师系列在渠道订货中的占比已上升至30%,同时贡献了25%的销售额。这意味着高端产品线并非只用于“撑场面”的形象款,而是真正走进了终端,成为业绩的重要组成部分。从“创意概念”到“卖货单品”的转化能力,正是利郎LESS IS MORE区别于多数品牌联名的核心优势。

## 效率制胜 全直营运营跑出增长加速度

定位与产品的优势,最终要通过渠道转化为实实在在的业绩。利郎 LESS IS MORE的增长之所以极具含金量,核心在于它走的是一条“效率优先”的增长路径,而非依赖渠道铺货的粗放式扩张。

一组数据最能说明问题:2022年至2025年,利郎LESS IS MORE系列门店从约200家扩展至371家,门店数量增长不到一倍;但在全直营模式下,单店平均收入从200.69万元提升至309.27万元,单店产出提升幅度达54%。也就是说,增长的主要动力并非来自开店数量的增加,而是来自单店运营效率的提升。这在普遍依赖渠道扩张拉动增长的服装行业,显得尤为难得。

效率提升的背后,是全直营模式下的分层渠道策略。品牌将实体门店分为三类,实现货品与客群的高度匹配,让每一家店都发挥出最大价值。

第一类是布局在高端购物中心的标志性门店,以设计师联名系列为代表的高阶产品为主,常规场景货品为辅。这类门店承担着树立品牌形象、传递品牌美学、触达高价值客群的作用,是品牌向“青年商务时装”进阶的线下触点,也是提升品牌溢价的核心载体。

第二类扎根于社区购物中心、连锁购物中心等大众商业体,主要配置常规场景货品,服务周边日常消费需求,是销量的基本盘,保障了稳定的流水与客流。

第三类是奥特莱斯门店,在配置常规场景货品的基础上,适当增加设计师联名产品的占比,承担货品消化与客群下沉的功能,同时也让更多消费者有机会接触到品牌的高阶产品线。

这种分层运营的逻辑,本质上是用不同定位的门店承接不同需求的客群,既保证了品牌调性不下沉,又实现了市场覆盖的广度。全直营模式则为这套策略的落地提供了基础:从产品定价、陈列标准到服务体验,所有门店保持高度一致的品牌调性,避免了加盟模式下常见的形象散乱、价格体系混乱、执行走样等问题。在品牌快速升级的阶段,这种强管控的渠道模式,确保了定位升级能够准确传递到终端消费者,而不会在渠道环节出现损耗。

更值得关注的是增长的可持续性。2026年7月披露的最新营运数据显示,2026年第二季度及上半年,“LIL-ANZ”产品零售金额均录得低双位数增长。在男装消费复苏呈现结构性分化的背景下,利郎LESS IS MORE连续两年录得逾25%的收入增长,增长动能尚未见顶。

对比行业现状更能凸显这份成绩的分量:传统商务男装普遍面临客群老化、门店收缩的困境,多数品牌增速徘徊在个位数甚至负增长;而主打年轻潮流的男装品牌,又往往受困于风格生命周期短、复购率低的问题。利郎LESS IS MORE则走出了中间路线:既有商务男装的稳定复购与客群基础,又有时装化的审美表达与品牌势能,在存量市场中撕开了一条增量通道。

从利郎集团战略层面看,利郎LESS IS MORE的意义早已超出“年轻化副线”的定位。它不仅是利郎切入年轻客群的抓手,更成为整个集团产品升级、品牌升级、渠道升级的试验田与排头兵。主品牌LILANZ夯实大众商务基本盘,利郎LESS IS MORE探索年轻化、高端化路径,双品牌形成互补协同,既保障了集团业绩基本盘稳定,又给新业务留出了足够的成长空间与试错耐心。

记者手记

## 大道至简 回归本质

走出上海艺仓美术馆,黄浦江畔的夜色已完全铺开。“城市光谱”大秀的灯光渐次暗下,这场以克制为基调的发布,留给行业的余味却远比一场秀更悠长。

在流量裹挟、营销内卷的当下,太多品牌习惯于用加法制造存在感:秀场拼装置、营销追热点、渠道拼规模,仿佛动作越多,增长就越有保障。而利郎LESS IS MORE近十年的内部创业之路,给出了完全相反的答案:最扎实的增长,从来不是靠造势堆出来的,而是靠产品力、运营力一点点夯实的。把秀场的焦点还给衣服,把资源的重心投向产品,把经营的精力聚焦效率,恰恰是存量博弈中最朴素也最核心的竞争力。

从集团年轻化副线到贡献近三成营收的第二增长曲线,从“青年商务装”到“青年商务时装”的定位跃迁,利郎LESS IS MORE的成长,是一家近40年的传统男装企业自我迭代的成果,更是“简约不简单”品牌哲学在商业经营中的具象落地。

对于仍在转型迷雾中探索的中国男装行业而言,这个样本的价值远不止于一组亮眼的财报数字。它印证了一个朴素的商业常识:所有形式、营销与噱头都只是外力,真正能让品牌走得远、站得稳的,永远是回归本质的产品主义。

