

快时尚触摸到了天花板吗

■ 池军

从西班牙港口城市加利西亚走向世界的Zara,被时装业同行视为一个“怪物”,老牌奢侈品集团LVMH时尚总监帕特(Daniel Piette)称它为“全球最具创意也最具破坏力的零售店家”,哈佛商学院则将“欧洲最有研究价值的品牌”名号授予它。

最新公布的财报数据显示,Zara所在的Inditex集团在欧洲经济低迷中创造了奇迹,其销售额在2012财年前9个月增长17%,利润上升27%。Inditex集团销售额3年前首次超过全球最大的美国服装零售商Gap,两年内超过H&M集团,坐上时装零售市场第一把交椅。2012年前10个月底,该公司净收入上升27%,达到16.6亿欧元,尤其是第三季度净利润上升21.7%。反观2012年11月Gap同比增长仅3%,而H&M同比销售则下降1%。

作为快时尚巨头,Zara一向以“快”著名——两周内完成设计、制造、上架流程,生产、销售过程中几乎没有存货(在仓库平均停留几个小时而非几天或几周;每周给零售店送两次货;大多数服装周转率小于一周)。Zara以对待食品的态度对待服装库存,声称服装像食品一样会“很快变质,我们所做的一切便是减少反应时间”。

然而,最近Zara却在中国启动了为期1个月的大型促销活动,规模之大,实属罕见。据Zara中国官方微博发布的消息,Zara在中国内地的所有门店从6月21日起开始打折销售。各大商场也发布促销公告表示,Zara将和同属于Inditex集团的姐妹品牌一起,掀起2013年春夏疯狂折扣季。Zara在中国内地的促销活动与海外市场同步,大部分商品参与打折促销活动,最低折扣为5折。而一般情况下,Zara每种款式的存货量比竞争对手低,而且季节末期需要打折出售的产品相对要少。因此即使打折销售,快时尚服装行业平均打6~7折,而Zara却控制在8.5折以上。

此次Zara折扣季,线上同步促销。Zara中国官方网店客服人员透露,线上线下折扣一样,此次促销的主要目的是清理库存,将视库存清理情况决定是否延长促销季。6月21日,来自日本的服饰零售品牌优衣库也发起为期一周的促销活动。

Zara怎么了?这是否预示着快时尚模式的好日子“快到头”了?这对于奥康、德惠等计划步入快时尚行列的国内品牌来说意味着什么?

编者按:快时尚,顾名思义,“快”要求其建立灵敏的市场需求预测及高速反应的供应链体系,这些都离不开大量的基础设施建设和市场调研等投入;“时尚”则要求其有前沿的时尚嗅觉,要拥有大量优秀的设计师以及秀场经验。目前,许多声称要做快时尚的品牌,很难踏踏实实做到这两点。

库存魅影

事实上,在6月26日Zara宣布启动大规模打折季之前的半年多,就断断续续传出Zara处理库存进行低调促销的消息。

2012年10月,Zara传出秋季新品最多降三成的消息,这是它进入中国市场后的第一次降价。紧接着,2013年1月网上流传招募Zara中国地区折扣店加盟商的消息,招募方为致极国际贸易(香港)有限公司(以下简称致极国际)。对此,致极国际表示,这一合作是其意大利总部与Zara西班牙总部进行的国内清理库存业务,和Zara中国无直接关系。而对于这一消息,Zara中国并未正面回应,只是强调“Inditex中国不接受任何形式的加盟和代理,Inditex在中国地区的所有专卖店均为直营店”。

今年3月,市场爆出Zara承受巨大库存压力的消息。当时有消息透露Zara将在中国招募“授权”折扣店以消化库存,但折扣店必须距离Zara正品店70公里以外,且不能悬挂Zara门头。这显然是Zara要保护其正价销售的品牌形象。到了6月,Zara正式宣布进入大规模折扣季。

可以说,Zara从1985年创办以来,就一直坚持以极速运转控制库存。为了更好地把控整个链条,Zara坚持自己拥有和运营连锁店网络,同时投入大量资金开设自己的工厂(目前有22家自有工厂)和物流体系。Zara的营销战略是在一年中不断推出各种各样的新产品,通常每种款式只有几件。

毋庸赘言,Zara控制库存已经做到了极致,但问题在于,在如此精确的控制下,为何会出现大规模库存积压?

首先,要归咎于2012年蔓延至今的全球经济低迷,消费者信心不振,让依靠快速消费带动整个链条运转速度的快时尚行业大受影响。按照Zara的一贯政策,所有产品在连锁店里的时间不超过2周,如果某款服装超过2~3周还没有销售出去,就会被送到所在国的其他连锁店,或者送回西班牙。通常,这样的产品数目被控制在总数的10%以下。在经济低迷、消费不振的情况下,3周内没有销售出去的货品越来越多,造成了大量库存。

其次,Zara渠道扩张也带来了大量库存。截至去年年底,Zara在中国的门店数量达到275家,主要集中在二线城市,虽然相对其他品牌,Zara在库存方面一直表现较好,但是随着门店数量的增加,消化速度慢的货品也在增加,正价店难以消化。

快速扩张除了造成存货比例迅速上升,还导致周转率下降。Zara配送中心的运货车,按照固定的发车时刻表不断开往欧洲各地。通常情况下,Zara欧洲门店可以在24小时内收到货品,美国门店需要48小时,日本则在48~72小时之间。货品更新周期一般为十几天,最快甚至能达到每周一次,但目前国内多数Zara专卖店还无法做到。随着渠道向更大范围扩张,Zara的货品周转速度面临更大的挑战。由于对前期渠道销售过于乐观,导致Zara存货比上升。

经济下行以及渠道扩张带来的挑战只是一时之危,真正的问题在于Zara的快时尚能否与消费者需求相对应。对快时尚品牌来说,“快速、时尚、低价”是其三大特征,相对应的消费人群则是最具活力和新鲜感的年轻人,时尚款式快速上市和低价对他们很有吸引力。此外,他们在时尚文化和生活方式上有着趋同的追求,这使得Zara可以面向全球提供类似的时装,很少受到当地文化习俗的影响,从而最大限度地降低市场风险。但是,随着这部分人群消费升级,他们逐渐摒弃“穿一季就扔掉”的快时尚服饰,向更高品质的经典服饰迈进。在未能开拓新消费人群的情况下,一部分消费者“逃离”,必然带来销售预测偏差,产生更多的库存。

开源与泄洪

对于Zara来说,消费者“开源”是必行之路。

一方面,要积极开拓新兴市场消费者以补充成熟市场消费者升级带来的空缺,比如开拓印度、越南等新兴市场(新兴代工国),国



际货币基金组织将2013年全球经济增长预期调低0.2个百分点至3.3%,欧元区下降0.3%,美国增长1.9%,而新兴发展中国家增长5.3%。目前新兴发展中国家对全球经济增长的贡献已超过50%,对全球投资总量的贡献超过40%,对全球投资增长的贡献超过70%。

另一方面,在提高渠道与供应链协同能力的前提下,将渠道触角伸向低线城市。多次经济危机证明了这样一个规律:越是封闭和自给自足的市场受经济波动的影响越小。但是随着互联网快速发展,低线市场上的消费人群却有着旺盛的品牌消费需求。

在开源的同时,Zara还要建立常规的“泄洪”通道。

在国外Zara主要通过Inditex集团开设的Lefties折扣店清理库存,在西班牙、墨西哥、法国巴黎和波尔图等地都开设了折扣店,但中国内地还没有开设。

不同于一般的店家把库存放到自己的Outlet中卖,Zara将库存放到Lefties中出售。Lefties的第一家店于1995年开在西班牙,Inditex集团以Outlet的形式在Lefties出售Zara的库存和一些卖得不好的产品。与Zara相比,Lefties更有西班牙风格,Logo是红底,印着白色字符。

继在葡萄牙和墨西哥之后,由于在地理和文化上的相近,Lefties入驻法国也很顺利。Lefties在法国的两家店一家在巴黎,另一家在波尔图。

此前,Zara在中国市场产生的存货一般都运回西班牙进行统一处理,这不仅增加了运输成本,也使库存货品的价值随时间延长变得更低。因此,就近建立常规的库存处理通道可以使Zara最大限度地降低成本。

夹击的痛苦

除了少量着意控制产量以维持定位的高

端奢侈品品牌之外,全球化带来的规模效应使产能过剩成为必然出现的问题。产能过剩加上消费不振,库存魅影时不时笼罩市场是必然中的必然。

对于Zara这样的品牌来说,因其定价稍高(相对于国内快时尚品牌)尚有低价促销以挽回成本获得一定利润的可能。而对于本土以低价为战略进行市场圈地的服装企业来说,利润空间原本微薄,促销所得能抵消各种成本已是不错。

在库存的压力下,国内不少品牌声称要走快时尚路线,比如奥康、德惠、美特斯邦威等,但观察其动向,大多是“雷声大雨点小”,或是沦为噱头。

快时尚,顾名思义,“快”要求其建立灵敏的市场需求预测及高速反应的供应链体系,这些都离不开大量的基础设施建设和市场调研等投入;“时尚”则要求其有前沿的时尚嗅觉,要拥有大量优秀的设计师以及秀场经验。目前,国内声称要做快时尚的品牌,很难踏踏实实做到这两点。

不仅如此,大多数国内服装企业没有专业的市场调研人员,信息提供者主要是一线营业员,通过终端IT系统建设固然可以获取一部分市场数据,但是对于市场趋势、时尚风向走势等进行分析,国内服装品牌普遍能力不强。

一般情况下,国内服装品牌习惯了通过年终大促、店庆、大减价、Outlet以及二三线城市集中消化等方式,消化因市场预测失误以及盲目生产带来的大量库存。但是在国外品牌也降价促销的情况下,国内品牌的市场空间越来越小:一方面是消费者需求升级,另一方面则是国内服装品牌与生俱来的症结所在——依靠低质低价抢市场的策略将渐渐失灵。

不出意外的话,类似Zara这样的国外品牌“泄洪”带来的压力,对于国内服装品牌来说,恐怕只是一个开始。

Hollister 中国“美男计” 快时尚开始遇冷

在中国,Hollister照例打出了自己最擅长的“美男”牌,这种体验式营销的方式能否给正面临不景气的“快时尚”产业带来新的消费动力?

新店开张,来自美国南加州的服装店Hollister照例打出了自己最擅长的“美男”牌。

6月29日,一群年轻帅气的小伙子扮演“救生员”的角色,站在Hollister北京三里屯店的门口,下穿红色短裤,上身赤裸,露出健美有型的胸肌、腹肌、人鱼线,热情地招呼着来往的行人,并大方地与姑娘们相拥合影。

在开业前的一周,Hollister就颇下了一番功夫来造势。“裸男救生员”是造势活动中最重要的角色,他们站在店门口展示自己健壮的肉体,乘着敞篷车兜风,引来无数路人奇异的眼光。

Hollister一直都是营销高手,连续几季的广告大片都有著名的老摄影师布鲁斯·韦伯(Bruce Weber)掌镜,展现出一幅南加州海滩上少男少女活力四射的画面,同时也显现出“体验式消费”的理念:无论是买食品还是买衣服,顾客的需求早已不是吃饱、穿暖这么简单,甚至也不是美味、时尚,但是如果每一次消费都能给他们带去不一样的消费体验,能够经历从未经历过的事情,想要激起顾客的消费欲望就相对变得容易。

只是,Hollister这次在中国,能否像宜家、苹果一样借助体验式营销实现大卖,仍是未知数。

“快时尚”遇冷

Hollister是美国品牌A&F(Abercrombie & Fitch,NYSE:ANF)旗下的副线。因为A&F的标识是一只长着巨角的麋鹿,所以很多喜欢这个品牌的人都亲切地把它称作“小麋鹿”。这只“小麋鹿”诞生于1892年。目前,



A&F旗下有四大品牌,分别是Abercrombie & Fitch、Abercrombie Kids、Hollister和Gilly Hicks。截至2013年第一季度末,A&F总共运营着1,053家门店(其中美国国内有264家Abercrombie & Fitch、144家Abercrombie Kids、481家Hollister和20家Gilly Hicks;全球范围内有19家Abercrombie & Fitch、5家Abercrombie Kids、112家Hollister和8家Gilly Hicks)。

与A&F相比,Hollister面对的消费群体年龄更小,消费能力较低,因此采用的面料也稍逊于A&F,所走的“快时尚+平价”路线与GAP、H&M以及Zara类似。“快时尚”曾经以平价、更新快吸引了很多年轻的消费者,但频发的“质量门”事件也很快挫伤了消费者的购买信心。

Zara母公司Inditex集团发布的一季度财报显示,截至今年4月30日,集团净利微增1.39%,一季度净销售增长5.18%至35.93亿欧元,毛利率下降59.6%至21.4亿欧元。H&M集团发布的最新业绩报告显示,2012年12月1日至2013年5月31日期间,净利同比减少了11.9%,同店销售下降4%;今年3月同店销售创下三年多来的最大降幅,达12%。

北京三里屯店是Hollister在中国内地的第五家店铺,和以往的开业盛况一样,热辣的猛男秀吸引了众多顾客捧场。然而,“看热闹”终归多于“掏腰包”的,Hollister面对的不

仅是如何吸引顾客,还要应对整个“快时尚”领域的疲态初现。

Hollister很好地继承了A&F年轻与活力的基因,同时还待目光更集中地放在了海边休闲运动项目上,主打产品中包括沙滩裤、人字拖这样清凉十足的产品,算是在快消服装这一领域中迈出了差异化的步伐。而这种差异化究竟能为Hollister带去什么,还得等待市场说话。

Sex Sells 也不景气

时尚圈一直有“Sex Sells”(性感营销)的传统,与Hollister的裸男救生员有异曲同工之妙的是,“维多利亚的秘密”的“维密天使”。“维多利亚的秘密”是来自美国的连锁女性内衣零售店,主要经营女性内衣。被称作“维密天使”的品牌代言人身材诱人、脸庞绯红、眼神娇媚,反复向消费者发送着“维多利亚的秘密=性感美艳”的讯息。而每年一度的时尚内衣秀,更是音乐界、时尚界的一场盛宴。

不过,笼罩在整个服装零售业上空的不景气并没有放过这些煞费苦心的服装品牌。2月22日,A&F发布截至2013年2月2日的2012财年四季度及全年财报,四季度净收益1.732亿美元或每股收益2.15美元,全年53周净收益2.632亿美元或每股收益3.16美元。截至2012年2月28日的2011财年52周净收益为1.277亿美元或每股收益1.43美

元。

不仅是Hollister,“维多利亚的秘密”也面临着“肉不再好卖”的困境。2012年四季度,“维多利亚的秘密”内衣和美容产品门店销售同店销售增长3%,远低于2011年同期的12%;全年同店销售增长也从2011年的14%减慢至7%。

在“维多利亚的秘密”增长受阻的情况下,其母公司L Brands Inc.(NYSE:LTD)寄希望于发展年轻品牌Pink,用的同样是“Sex Sells”这一招。为配合美国春假,Pink推出了一个新的产品系列,提供印有“Call Me”(给我电话)和“Wild”(野性)等词的内衣裤。此举激怒了许多家长,他们在Facebook上发起要求撤下“Bright Young Things”的产品和广告。“维多利亚的秘密”认为,Pink所指的消费群体不是那些“还不能为自己选购内衣的孩子”,而是15~22岁的高中至大学的年轻女性。不过,他们还是在3月底前撤下了相关产品和广告。但值得玩味的是,数据显示,3月份销售数据同比增长6%。

“美男计”能否奏效?

Hollister把自己的男性顾客称作“Dudes”,女性顾客称作“Betty's”,他们希望与顾客保持良好的互动。但在最近两年,母公司A&F遭遇了不少烦心事。

2012财年,A&F在美国关闭47间门店;因为开店的喧闹,伦敦威斯敏斯特市议会拒绝了该公司在Savile Row某二级受保护建筑物内开设童装店的申请;Hollister在韩国的新店开幕,因为种族歧视在网络引起轩然大波;公司首席执行官Michael Jeffries因解雇大龄

技师被告上法庭。

为了从这些倒霉事中解脱出来,A&F去年首次进行全球市场调研,以便更好地提高竞争力。首席执行官Michael Jeffries还宣布在两位高管领导下成立一个特别小组,并通过外部公司的帮助,努力找到办法降低成本和提升营运利润率。

和全球范围内近600家Hollister店一样,新的三里屯太古店也颇具特色。

与GAP、H&M、Zara或是优衣库的通透明亮不同,Hollister的店铺被设计成了海滩小屋的模样,屋内只悬挂着柔和并稍显昏暗的水晶灯,昏黄的光束打在不同的角落里,明明暗暗,把店铺自然地分隔成了几个不同的区域。

店内的墙壁上,挂着巨大的LED电子屏幕,屏幕中滚动播放的是来自亨廷顿海滩码头的画面,身着鲜艳衣裤的冲浪爱好者在碧蓝的海水上乘着白色的浪飞舞,耳边回响的是海风和海浪的声音,伴随着动感的音乐,气氛轻松且随意。

除了眼睛和耳朵的享受之外,Hollister的店里还充满着香水的芬芳。Hollister和A&F使用的都是自己家的香水,店员把香水喷在衣服上,令整个空间都弥漫着香水的气息,而顾客在把衣服买回去之后,也可以闻到淡淡的气味。很多人正是在把衣服拿回家后对香水的体味产生好感,再返回店里去购买香水。

Hollister精心打造这些细节,无非是想给顾客带去更好的体验,从而拉动消费。不过,当开业的喧嚣散去,“裸男救生员”们撤回南加州,Hollister的“美男计”如何继续下去,如何把消费者一时的感官冲动转化成对于品牌长久的忠诚,仍然是摆在Hollister面前的一道难题。(和讯)

双汇发展召开中层及后备干部座谈会

■ 本报记者 李代广

8月21日,河南双汇投资发展股份有限公司召开中层及后备干部座谈会。双汇集团、双汇发展董事长万隆,双汇发展总裁张太喜、副总裁刘清德、乔海莉、马相杰与261名中层及后备干部进行了座谈。

万隆董事长语重心长地与中层及后备干部面对面交流,解答了大家提出的问题,并鼓励年轻干部在生产一线建功立

业,健康成长。他说,近几年,大学生就业比较困难,找到满意的工作更不容易,社会上有很多职业,有的从政当官,有的教书育人,有的干企业,无论从事什么工作,都是为人民服务。你们通过在双汇的实践,把问题想清楚了,你们把人生坐标定位于企业,这很好,因为这是自己一生的大事。

万隆董事长希望年轻干部在双汇大展宏图,建功立业,实现人生价值。