

4 管理案例 Management Case

优衣库：
唯一对手不是 GAP 而是苹果

2015 年,对于优衣库来说可谓喜忧参半。

一方面,受劳动力上涨的影响,优衣库母公司日本迅销集团 (Fast Retailing,以下简称“迅销集团”)在中国的产能由九成降至六到七成;另一方面,各类负面新闻也一直未曾消停过。

尽管如此,优衣库还是给出了一份漂亮的成绩单。迅销集团发布的 2015 财年前三季度 (2014 年 9 月-2015 年 5 月)财报中显示,集团营收增长 23.9% 至 32.7 亿美元,利润增长 36% 至 2.3 亿美元。显然,中国市场贡献良多。

与此同时,优衣库在华继续展开了扩张的步伐。截至 2015 年上半年,优衣库在华店铺数接近 470 家,约为 H&M 和 GAP 在华店铺数的总和。在 2015“双 11”期间,优衣库更以 6 亿元的销售额拿下了服装类目的冠军。

尽管目前上升势头不错,但是许多行业观察人士认为,迅销集团将会面临挑战。其中之一便是,在美国市场发展受挫的情况下,如何保持盈利能力上升,从而超越 Zara 和 H&M 成为世界第一。

目标全球第一

2015 年,在香港上市满一年之际,迅销集团加速推进以优衣库为首的全球化战略。

据《华尔街日报》报道,若按收入计算,迅销集团已经是亚洲最大的服装零售商。

但迅销集团显然并不满足于此。迅销集团主席兼首席执行官柳井正在香港接受媒体采访时表示,公司能够依靠自身努力把全球排名从目前的第四提升至第一。现在全球第一大服装零售商是 Zara 母公司、西班牙的 Inditex SA。

迅销集团全球高级执行副总裁兼大中华区 CEO 潘宁接受媒体采访表示:“迅销集团将以海外优衣库为重心加快推进全球战略实现增长,预期海外优衣库将以每年 200 家门店的速度扩展,其中中国市场即将占一半。”

迅销集团预计,中国市场本年度的总营收将逼近 150.9 亿元,并将力争于近期实现优衣库 1000 间门店的目标。

就电商对优衣库等品牌服装销售的冲击,在潘宁看来,更多带来的是新的机会。“公司会在实体店扩张的同时也注重网店的经营,目前正逐步形成线上线下有机互动的 O2O 模式,借线上强劲销售树立品牌形象,靠线下门店拓展扩大市场。”

不过,优衣库的电商之路并不平坦。

优衣库于 2015 年 4 月 17 日起正式入驻京东,潘宁当时还表示,双方合作可以实现优势互补。始料未及的是,合作不到一年,由于优衣库的电商业务策略调整,优衣库京东官方旗舰店于 7 月 20 日关店。

将苹果视为对手

实际上,相比于“快时尚”,柳井正更愿将优衣库定义为一家技术公司。在接受媒体采访时,这位当了多年的日本首富甚至放言表示:优衣库唯一的竞争对手不是 Gap,而是苹果。

与 ZARA、H&M 等竞争对手产品的千变万化相比,优衣库的商品数可谓少得可怜——这点倒是和苹果店蛮像。据媒体报道,优衣库里 70% 的产品都是基本款,库存单元常年保持在 1000 款左右。

事实上,优衣库对“基础款”的钟爱、制作成衣的路径,甚至如今对于品牌故事的宣讲,似乎都可依稀看到科技公司的影子。

优衣库十分重视基础款的开发。“不像其他公司会有每一季的时尚主题,我们更关注产品本身,年复一年,持续地测试、提升、改进。”优衣库全球调研和设计部高级副总裁胜田有纪这样描述。

而设计总监泷泽直己则直接将优衣库基础款的改进过程与 iPhone 的迭代更新拿来比较。换句话说,在不少人看来,优衣库一些产品的生产模式类似于科技产业再熟悉不过的

“小步快跑,快速迭代”。

“不断进化”的 HEATTECH 系列就很典型。自 2003 年上市,HEAT-TECH 就根据用户反馈不断改进产品,迭代更新,从最基础的御寒保暖,升级到了防静电,2013 年起又在女装品类里添加了山茶花油,实现保湿功能,而 2014 年将这一配比再提升了 30%。

扩张面临挑战

尽管目前上升势头不错,但是许多行业观察人士认为,迅销集团将会面临挑战。

德意志银行 (Deutsche Bank)分析师 Takahiro Kazahaya 说,迅销集团在中国面临的挑战是如何保持盈利能力上升,因为该公司正在二、三线城市拓展业务,但这些地区消费者的可支配收入可能并不像上海和北京那样多。服装分析师 Ashma Kunde 表示,优衣库品牌可能难以吸引中国女性,因为这一群体倾向于更加女性化的穿着。

受到劳动力上涨,其在华产能也在不断下降。据悉,迅销集团从在中国生产 90% 的商品下降到 70%,更加廉价的越南、孟加拉、印度尼西亚逐渐成为新的生产地。

不仅如此,其代工厂深圳庆盛服饰皮具有限公司就在今年 7 月深陷员工社保纠纷。由于这家公司出现社保未交足、住房公积金未缴纳等问题,从 2014 年 12 月至今已经发生 3 场停工。第一次停工后,庆盛工厂在今年 1 月份补缴了工人从 2010 年 12 月至 2014 年 12 月的住房公积金。

7 月 16 日,迅销集团向媒体发来声明称自 6 月份停工发生以来,即持续敦促利华成衣尊重工人工作权利,以及用平和的方式解决问题。集团方面将尊重全体供应链的工人、改善其劳动环境等视为最优先课题之一。

优衣库中国的公关表示,优衣库方面只能“敦促”解决问题,日本企业把控质量等方面标准挺高,“至于代工厂是否做到了则不在优衣库(把控)之内”。 (作者:马欢 来源:时代周报)



中国当代最具收藏价值的书画名家通讯录大典名单

(排名不分先后)						
杨翰儒	杜 晖	班 森	江 硕	孙国森	张尚国	李玉林
王文增	陈忠辉	刘旺金	姜明义	余楚正	张文山	王明俊
赵 磊	张永清	欧阳中石	李进雄	田祥龙	冯和旺	王天生
范志礼	刘 平	曹 雕	李留义	宛新杉	张筱琳	于天忠
邵祥发	刘世彬	陈金辉	张 海	陈德敬	张艺山	张明福
杨廷泽	范 曾	陈 墨	李叔平	王旭东	顾新敏	章庭钰
王杰宝	张林文	邓玉平	李 伟	王志安	刘旦华	杨晓阳
高庭山	王镜芳	董宝宏	刘凤仙	吴海涛	郭信民	程永顺
蒋斗贵	聂 涛	方柱生	龙翼翔	谢福善	尹凤庚	赵运泉
于 祯	王能艺	冯才志	楼其华	徐国安	欧阳维忠	刘兴坪
刘大为	张占军	陈世兴	吕延冬	叶 维	罗育珉	钟耀锋
魏志军	徐宝刚	郭百战	郭建国	于长贵	沈 鹏	赵兰俊
张天福	叶崇谋	高 岩	马兆轶	李守玉	杜金陵	王久湖
廉士乾	张韶山	靳尚谊	邵 健	何家英	林家雄	方禹门
尹兴邦	卢宝明	贺道宏	孟传儒	云生华	杜福生	霍春阳
王金良	智庆坤	何汪权	秘修斌	翟德泉	姜西生	
沈希达	钟全昌	韩书田	尚居义	张旦华	高华强	
赵文彦	周培生	黄文丽	冯 远	张庆祥	黄 库	