

# B4 | GUANLIZHESUO | 管理诊所

## “快时尚”寻求本土突围 给力二三线城市穿越“生存迷雾”

□ 齐洁

### 分析 三大困境掀起生存迷雾

#### 困境一：如何准确卡位流行趋势？

**问题：**快时尚在国内才刚刚起步，无论是在款式设计，还是在流行趋势的把握上，本土品牌都与国外品牌呈现出明显的差距，而盲目仿效国外快时尚品牌，又只会适得其反，迷失自我特色。

**支招：**本土快时尚品牌应加强与欧美设计师的交流，同时更应该利用中国的传统文化，发掘自己身边的各类元素，最终设计出满足中国消费者需求的款式风格。

**周龙（“Me&City”品牌经理）：**目前国内快时尚品牌在设计研发能力上，应该跟国际上差不多，但在流行趋势的把握上，还是有差距的。为弥补这一短板，我们的做法就是要多出去学习，培养更适合中国的设计师。和国际上所有大型快时尚品牌一样，“Me&City”目前已通过国际顶级流行趋势预测机构，关注四大时装周以及一些很有影响力的设计师，并聘请了四个欧美设计师，和中国的设计师共同做好国外和国内的元素的融通与协调工作，并结合全球重要时装之都的市场考察来捕捉流行趋势。

**周裂传（BANNA BANNA 总经理）：**作为快时尚品牌的新军，BANNA BANNA 目前尚处在探索阶段，和相对成熟的 H&M 和 ZARA 等相比，差距是不言而喻的。但我们也在努力缩小这种差距，我们会有一批非常专业的商品买手，他们经常活跃在各大时尚之都；而我们的设计师（包括我本人）也有经常去看现实市场的习惯，以便我们能准确地捕捉时尚流行元素，并将之以最快的速度反应到我们的产品中，传递到终端，最终呈现到消费者面前。同时，作为本土快时尚品牌，我们也会更了解国内消费者的需求，这种需求不仅仅体现在生活习惯上，还体现在地域上，我们会依据这些需求去设计生产更能获得他们青睐的产品。

**李志起（北京 CBCT 品牌营销机构董事长）：**在国际快时尚品牌纷纷抢滩中国市场，争得头破血流的时候，中国的一些本土品牌也开始蠢蠢欲动。诸如 Me&City、Euromoda、Vandl 等贴着本土标签的品牌们，在快时尚领域纷纷亮相。在设计水平上，各个品牌都非常卖力，比如麦考林的 Euromoda，他们的几位主创设计师都主持过价值过 10 亿元的服装品牌，但相比 ZARA 和 H&M 等，他们还是存在较大的差距。在我看来，本土时尚品牌的设计者们，更应该利用中国的传统文化，发掘自己身边的各类元素。

**王震（城市第八天的品牌创始人）：**ZARA、H&M 等在中国的空前成功证明快时尚正成为一个炙手可热的大蛋糕，但基于中国的国情，盲目仿效国外快时尚品牌只会适得其反。拿 ZARA 来说，在他的店铺中可以买到男装、女装、童装、配饰等等，产品线范围非常广泛，但针对中国目前的具体情况，各地区对时尚和潮流的看法也大相径庭。在这样的竞争态势下，城市第八天决定产品定位为 18-28 岁的人群，涵盖面并没有国外快时尚品牌那么广，我们主要就在品牌的主题概念上下功夫。通过“跃、潮、典”三种概念来体现品牌特色。

#### 困境二：如何建立快速反应供应链？

**问题：**本土品牌对于时尚趋势的反应速度，明显缺乏高效率的产品供应链管理，因此在供应链的各个环节衔接上，无法跟上欧美品牌的步伐。

**支招：**借鉴 ZARA 的快速反应系统，忌盲目求快，采用终端管理系统，用高科技手段去维持自己在供应链上的速度。



#### 策划语

卖的**不是衣服，是时尚**。近年来，以 ZARA 和 H&M 为代表的快时尚品牌风靡全球。在国内，也涌现出了众多仿“ZARA”们的本土品牌，他们纷纷“挟快时尚而圈地”，迅速将自己的触角延伸到“ZARA”们尚未进入的二三线城市。然而，模仿终究是模仿，本土快时尚品牌与“ZARA”们相比，无论是在服装款式设计、物流配送与供应链管理，还是在面向终端的营销体系方面，都存在着不小的差距。本文围绕这三方面的话题，探寻本土快时尚品牌的突围之路。



**周裂传：**现在，国内品牌的周期慢问题，主要表现在两个方面：一是对流行趋势的反应速度慢，二是从设计生产到终端店铺上架的周期过长。作为“快时尚”的鼻祖，ZARA 提出的目标是：15 天完成产品从设计、采购、生产到全球各地专卖店上架销售，这样的“快”动作让 ZARA 的年销售额超过了百亿欧元。

这一“快”的背后所依托的是整个产品开发、生产制造、物流配送、专卖店直销一体化的快速反应系统。相比之下，BANNA BANNA 品牌肯定是有差距的。因此我们在借鉴 ZARA 的模式，一方面成立快速生产项目小组，将最新流行趋势快速反应到我们的最新产品上；另一方面则是尽量缩短出货周期；在物流配送方面，我们也会尽量选择与那些比较高效的物流公司合作，让消费者能够在第一时间看到 BANNA BANNA 品牌所呈现的最新产品。

**李凯洛（中国著名时尚产业经济研究专家、比蓝国际投资顾问有限公司总裁）：**ZARA 所倡导的快时尚理念所带来的影响，远超过其模式的影响力。当然，ZARA 本身也有着很强的系统应变能力。目前中国很多时尚品牌都发展得很快，但是能达到像 ZARA 那样快的品牌一直没有被发现，这主要是因为我们的系统支持还存在较大的问题。举个例子，当 GAP（美国时尚品牌）意识到 ZARA 对他的影响之后，就投入一亿美元与 IBM 合作开发了电脑管理和系统软

件，以提高自己整个供应链条的应变能力。就目前而言，国内还没有企业能投入这么大的财力来完善自己的系统。另外，国内不少企业目前也比较功利，所谓快也更多体现在表面，并不是深入到供应链体系内的快。因此在这样的现状之下，国内企业如果不注意节奏而盲目求快，很容易导致管理细节等方面的问题。

**王震：**目前已有一些具备资金实力的企业开始打造本土化的快时尚品牌，他们唯一的优势就是具备雄厚的资金。但是，由于这类企业很庞大，层级管理很复杂，还属于传统管理的层面，因此想要打造快时尚，节奏完全跟不上。这些企业都是生产型企业，自己在生产能力方面的优势反而变成了打造快模式的绊脚石。国内服装品牌总体缺乏高效率的产品供应链管理，多数企业从原材料采购开始就有些不规范，缺乏一套标准化操作模式，整个供应链体系的反应速度也比较慢。那种产供销一体化的供应链体系，所受制约因素较多，从而导致了诸如库存压力较大、产品翻单反应较慢等众多问题。

具体到城市第八天，我们引入了国际上较为完善的供应链体系，通过对现货供应商、产品经销商、贴牌供应商的资源整合，从而达成产品供应链的高效运转。H&M、ZARA 在全球都有合作的工厂，但是在产品的设计和研发环节却没有一家自营工厂，而城市第八天则采取了国际化信息和本土运营相结合的方式，在日、韩、英、美等国际顶级时尚地区和城市设立合作工作室，以确保对最新时尚潮流风格的及时准确把握，并将其以最

快速度复制过来，转化成产品，然后通过物流配送环节，确保最新产品能够在第一时间下发到各个经销地区。此外，城市第八天还采取本土化物流中心与省级仓库相结合的方式，与物流公司签署战略合作协议，同时委派设计师和生产管理人员赴各地仓库，根据地区特色来分配货品，从而实现了快速的物流配送。

#### 困境三：如何构建高效的营销体系？

**问题：**中国企业通过大量开店进行快速扩张，但扩张过快往往会导致管理粗放，同时也会面临着体系支撑方面的问题。

**支招：**加强终端零售管理，做大做强，增强市场冲击力，在借用明星力量的同时，将营销推广和品牌的主流风格相融合，让服装而不是明星成为曝光点。

**陈庆华（H&M 公关部经理）：**在进入每一个市场之前，H&M 均会做全面、充分的市场调研。H&M 开创了时尚零售行业与顶级设计师跨界合作的先河，自 2004 年以来，我们每年都会与国际设计师或时尚偶像合作，瑞典总部有专门的团队负责这一合作。2010 年 11 月 23 日，Lanvin 为 H&M 度身打造的独家系列登陆全球指定的约 200 家 H&M 专卖店，这一系列在全球各地，从网络、blog 到指定门店，都受到了消费者的大力追捧。同时，我们不设工厂，主要通过亚洲和欧洲的当地 H&M 生产办事处



与独立供应商开展合作，并且通常是大宗购买。另外，H&M 的开店策略是让每一家门店都地处黄金商圈，但并不拥有任何门店，而是向国际和当地业主租赁店面。这些使得我们可以有效降低成本。

**李志起：**擅长揣摩时尚男女的消费心理，邀请大牌设计师客串，一直都是 H&M 屡试不爽的营销杀手锏。像这次 Lanvin 与 H&M 的合作，首批广告片在全球的曝光，就已经让粉丝们蠢蠢欲动，并引发消费者对这个系列的购买欲望在几个月中愈演愈烈，这从网络上引起的讨论就可见一斑。事实上，H&M 快的背后，是人才、科技和质量的提升，是整个系统所形成的整体竞争力体现。相比较而言，中国企业目前主要还是受制于原创设计人才的缺失，以及必要的信息化建设投入，所以我们依靠人力和手工模式在短时期内是无法“快”起来的。

**周裂传：**“少量，多款”是 ZARA、H&M 共同的产品策略，他们往往会人为地制造一种“紧缺”的状态，从而吸引消费者看中了就赶紧下手；另外，H&M 的高效营销推广也体现在新店开业上，这时候通常会在地，有很多媒体为其做免费的造势宣传，甚至还会有一些时尚评论员发布点

评到：快时尚消费已风起云涌，机不可失，失不再来。于是，市场上相继出现了诸如 Me&City、城市第八天等本土快时尚品牌。这些本土品牌的开店速度很快，目标很明确：先模仿，后超越。

然而，潜在在快时尚品牌背后的，显然并不是一个简简单单的速度快，而是整个系统的支撑，包括从一流设计师到商业逻辑，再到后台供应链的强大支撑。以 ZARA 为例，其典型商业模式是：“大店国外大牌设计师领衔设计（快速组合模仿全球大牌设计）供应链优化自身品牌”。本土品牌如果完全按照他们的游戏规则来运作，面对同样的消费人群，在品牌力、产品设计、供应链速度等方面都很难占据优势。在这样的竞争态势下，本土快时尚品牌的突围之路在哪里？

在日前结束的虎门国际服装交易会期间，著名经济学家郎咸平认为，ZARA 把服装从产品设计到零售的整条产业链压缩成 12 天，而 H&M 是 21 天，他们都是通过产业链的高效整合，大幅降低了成本。国内的服装企业要想突破目前的困境，就必须探索产业链的高效整合，以压缩产业链成本，其中升级装备，系统提高效率是必经之路。

在知名时尚产业经济研究专家李凯洛看来，“内圣才能为王”。如果本土企业本身的产品不够好，终端管理有问题，那么只是追求单一开店速度，何谈外部为王？所以更多的中国快时尚企业应首先要修炼内功，而不在于外部口号喊得有多响，旗子扯得有多大。他建议：本土快时尚的企业操盘手需要从三个内在层面来提升自己，一是从经营理念到管理方式要思路清晰，做到管理细致化；二是职业经理人团队的建设，只有专业的操盘手才能更清晰地把握快时尚的商业运作模式；三是科学地改善企业的商业链条供应链问题，以合理的方式做到软硬件的无缝结合。

#### 相关链接

### ZARA 等快时尚品牌的商业运作逻辑

- 时尚买手，快速的大牌抄板——让你不得不心动。
- 快速供应链，每天都更新款式——让你总觉得不落伍。
- 小批量，缺货——让你总是有“饥饿感”，下次还想来。
- 超强的终端品类组合——大件、小件，让你总有买的理由。
- 适当的品牌塑造——让你总去 ZARA 买。
- 商业街大店——感觉是逛街必去之处。



## 重整销售渠道 李宁打响“冬季保卫战”

按照李宁公司公布的信息显示，2011 财政年度第二季度李宁牌产品订货会已结束，按照零售吊牌价计算的订单总值与 2010 年同期相当，其中服装产品和鞋产品平均零售价格上涨超过 8%，但订货数量则分别下降超过 7% 和 8%。因给予经销商批发折扣作出调整，订单总值按批发出货计算同比下降约 6%，且订货量也出现下降。

在李宁公司发出上述消息后，多家机构表示对李宁唱空态度，随后引发李宁股价连续下挫，两个交易日市值合计蒸发 45 亿港元。面对资本市场的反应，李宁公司的发言人称，“股价表现是市场的行为，我们会继续把业务做好。”

#### 渠道之困

但市场的失望态度也使李宁公司重新审视自身的传统分销渠道。

李宁公司发言人称，李宁公司目前有 129 个经销商及超过 2000 个分销商。大部分分销商规模都比较小，平均经营 2 家店。其实，超过 1700 个分销商仅经营 1 间店。

这种“小而散”的分销队伍背后，则是参差不齐的管理能力。“我们留意到大部分的分销商的零售管理能力、货品采购能力及产品生命周期的管理都比较弱，导致他们的单店效益及经营利润率都不理想，而他们也缺乏店铺数规模可带来的规模效应。”上述发言人称。

此外，随着体育用品市场的快速变化，以及国家持续城市化，体育用品正形成消费升级，对产品及品牌有更高层次的需求。与此同时，经销商和分销商都面临成本快速上涨的压力，特别是人工成本和房租上升。

对于订单数的下降，业内资深人士王一鸣称，“不像安踏体育等竞争对手，李宁过去数年在一直渠道整合上止步不前，使得李宁作为一个相对较老的品牌，在拥有多个品牌代理的代理商那里，并无太多提升市场销量的空间。”

#### “冬季保卫战”

面对现状，李宁正展开一场“冬季保卫战”。

“未来的发展关键要提高现有店铺的经营效率，”李宁公司新闻发言人称，“我们及早正视问题，主动提出改革其分销体系，包括对低效率的分销商进行整合，改善店铺的结构，加强产品生命周期管理，增加给经销商的折扣率等措施，目的就是为了解决零售环节面临的挑战。”

事实上，李宁公司已经展开了一项旨在提升渠道效率的改革措施。重要的一项，即“通过让那些更有效率的比较大的经销商，或者想进一步发展的分销商对他们的店铺进行收购，同时，我们也会鼓励大型经销商增加经销商直营店铺的数量。”

据了解，李宁公司未来会对其超过 2000 个分销商进行整合，将有 500-600 个分销商会被淘汰出李宁的分销体系。

（丁磊）