

ZARA：管理纠结“快时尚”

“ZARA 主推快时尚的理念，其设计和购物环境、成本可以说和大牌相比没区别，然而又要卖出平民的价格，因此出于对成本的控制，势必会产生一些问题。”ZARA 媒介总监邵金民表示。

ZARA 等品牌以超速度、多品种、少量、制售一体的效率化经营受到白领和时尚人士青睐，不过质量问题始终为人诟病。近来 ZARA、G2000 等国外知名品牌频陷“质量门”，其中 ZARA 自 2009 年 8 月以来曾 7 登北京质量黑榜，而近日上海市质监部门对上海生产、销售的休闲服装产品质量进行专项监督抽查发现，包括 ZARA、Ck Jeans、Teenie Weenie、NAUTICA 等多个知名品牌服装质量不合格。自 2006 年进入中国市场以来，ZARA 等品牌以超速度、多品种、少量、制售一体的效率化经营受到白领和时尚人士青睐，不过质量问题始终为人诟病。

团总销售额的 70% 左右。时尚、快速、价格平民化都成就了 ZARA 独到的运营模式，然而，ZARA 所表现出的消费者需求定位以及独特的供应链管理体系成为 ZARA 在中国“劣质”的根源。

一周两次——这是橱窗新品的变换频率；7 天——这是资金回流的时间；12 天——这是搜集时尚信息、整合设计到生产销售的全部时间；15 天——这是最长的产品仓储时间；每小时 8 万件的配送能力……ZARA 著名的“15 天神话”确实给时尚业带来了颠覆性的冲击，它将供应链缩到了只有两星期，设计、生产、交付在 15 天内完成。

然而，这样风靡全球的商业模式很快成为众多快时尚或者运动品牌竞相模仿学习的榜样。业内人士表示，以前一间工厂完成一张 4 种款式 ZARA、4 万件服装的订单需要 20 周；工厂会以每天 500 件衣服的效率在 5 个周内完成 2 万件；服装上市后如反响强烈，立马加赶余下的 2 万件。和 ZARA 竞争的 Top-shop 在把生产周期压缩到 6 周的同时，H&M 也不甘示弱地透露，它们的商品从设计到上市仅仅需要 3 周时间。

然而，生产周期的缩短对产品质量提出挑战，快速扩张更导致快时尚品牌屡出质量问题。

面料与加工问题

据了解，ZARA 的质量问题体现在面料质量不合格上。一般而言，面料是由 ZARA 提供样品，各个工



厂自己定制。“由于不停地推出新款式，造成供应商的数量众多且更换频繁，很难保证所有供应链的面料全部过关，但每款面料都做检测并不现实，成本太高。”邵金民告诉记者。

面料是服装业竞争中的关键环节，对于服装企业来说，过于频繁更换面料是供应商的大忌，但是 ZARA 需要不断推出新设计，赢得年轻人的喜爱，打造“快、狠、准”为主要特征的快时尚，让追求时髦的人趋之若鹜，扎堆采购。那么材质种类繁多、款式多样就不可避免。而且同等面料还要压低成本尽量便宜，质量自然难以保证。

为了快速反应，ZARA 的采购

和生产都在欧洲进行，只有 20% 的基本款在亚洲等低成本地区生产，另外 ZARA 采购的布料通常是未染色的，均根据需求实时染色。ZARA 让自己在欧洲的工厂仅做高度自动化的工作，用高科技生产设备做染

色、剪裁等工作，而把印花、烫钻、植绒、刺绣、洗水等人力密集型的工作外包。ZARA 曾多次因“外包工厂血汗事件”被指控，有媒体报道称，其在巴西 30 多家外包工厂的工作条件尤其恶劣。

(杨晓音)

相关链接

专家观点：

“自有零售品牌的一大特点为低廉的成本，因为它减少了从生产到销售的中间环节。一般零售行业的供应链是‘原料-生产加工-经销商-零售商-顾客’，自有零售品牌没有经销商，显然大大节约了渠道成本。”中国社科院副研究员侯为民

表示，“一方面快餐式的商业链条会大大缩减生产制造环节的成本，另一方面逐步完善的国际化检测标准对各个 OEM 工厂很难造成实际威慑和影响。ZARA 和 H&M 等快时尚品牌在国内时装业仍未相逢对手，而中国消费者的持续追捧也让他们对此听之任之。”

达能酸奶遇困：无产能无渠道无队伍

达能上海工厂停产，再次暴露达能独资困局。

无产能无渠道无队伍，要与本土对手竞争，达能需要从头开始。

虽然贵为全球最大的乳制品企业，法国达能集团在中国的酸奶业务却难敌本土对手。2011 年 12 月 7 日，达能中国宣布位于上海奉贤的酸奶工厂停产并进行业务调整。

“我们确实处在一个重新评估的阶段，暂时不生产。”达能鲜乳制品业务新闻发言人徐杰说。这间工厂主要生产“达能”品牌的酸奶及乳酸菌饮料，供应上海市场。而本次停产的主要原因是产品销售不佳。达能另一家位于北京的酸奶工厂的生产则照常进行。

进入中国市场后，达能一直在从合资到独资的道路上走得磕磕绊绊。上海和北京这两家达能现全资拥有的酸奶工厂均来自达能 2007 年底收购的妙士乳业，这次收购还一度被视为达能在中国走向独资发展的标志。

此前，达能酸奶在中国的生产和销售一直交由其中国的合作伙伴掌管。最初是光明，2006 年与光明的合作破裂后又转投蒙牛，但与蒙牛的合作很快在一年后就被终止。2008 年开始，达能一下落入既无自有工厂、又无直系销售团队的尴尬境地，酸奶业务规划随即被打乱，40 多个品类全部退出市场。

直至 2009 年初，达能鲜乳制品业务以独资形式重新开展业务，收购妙士得来的工厂让达能得以恢复国内断档的酸奶生产，碧悠和达能酸奶在北京、上海和广州重新上市。

尽管收购之前妙士乳业是国内最大的餐饮奶企业，但这个平台并不足以支撑起达能。由于缺少自己的营销

团队和渠道网络，达能酸奶在独资经营后，市场占有率较之前出现大幅度下滑。欧睿咨询数据显示，达能在中国酸奶市场的份额从 2008 年的 11.4% 直线下降到 2009 年的 1%，2010 年仅恢复到 1.5%。

在达能、碧悠在超市货架上缺席的日子里，光明开始大规模推广与碧悠相似定位的“畅优”系列酸奶产品，蒙牛的市场占有率也从 2008 年的 10.1% 上升至 2010 年的 15.9%，并且在 2010 年 11 月控股了主营酸奶业务的区域品牌君乐宝。

在产品区隔度不高的情况下，达能在售价上也无法赢得消费者。由于生产厂布点极少，目前达能只能覆盖一线城市，碧悠酸奶全部由北京工厂生产，酸奶对运输和储藏有很高的要求，达能目前依靠昂贵的冷链长距离运输产品，极大地推高了成本，难以与对手进行价格竞争。

达能曾经试图在广州寻找代工贴牌生产碧悠，供应华南市场。但由于广州的乳品生产厂均被竞争对手抢占，达能一直无法找到突破。

本次停产的上海工厂于 2011 年初才改造完成，投产不过数月。一位参与达能酸奶工厂项目的相关人士表示，由于产品的销量规模不够大，这家工厂的产能一直部分闲置，生产设备和物流的利用率不高，进一步推高了达能的运营成本。

“达能鲜乳制品业务部门重新调整了中国市场的发展战略，将采取更为集中的发展模式，并致力于将碧悠打工厂让达能得以恢复国内断档的酸奶生产，碧悠和达能酸奶在北京、上海和广州重新上市。”达能对于停产所发表的声明称。但如果达能仅依靠目前的运营能力，即使北京、上海、广州这些集中投入的城市，可能也难以对抗本土对手。

(赵蓉)

“中国－东盟国际物流信息交易中心”项目实施沟通会在玉柴召开

2011 年 12 月 27 日，“中国－东盟国际物流信息交易中心”项目实施沟通会在玉柴动力大厦召开。新华社（北京）指数中心主任周文龙、新华社广西分社新闻信息中心主任熊春雷、玉柴集团公司总裁古堂生、玉柴物流公司领导及相关人员参会。

首先，周文龙作了“关于中国－东盟物流指数”的专题培训，内容包括中国－东盟物流指数的原理、模型、功能，以及如何实现指数化交易产品与目

标客户群体的对接交易等。

周文龙强调，中国－东盟物流指数通过新华社在东盟各国设置的物流信息采集点进行采集、加工和整理，从而实现全面、准确地反映中国和东盟各国物流产业需求和发展趋势，对整合物流资源、降低物流成本、促进物流新兴业态形成有着重要的示范意义与标杆意义。会议就“中国－东盟国际物流信息交易中心”、“中国－东盟物流指数”等相关问题进行了友好交流与探讨，并就项



目相关事项达成共识。

(秦轩)

萨博汽车破产给营销者带来的启示

对萨博汽车公司而言，末日已然到来。萨博破产案在业界刮起严酷的寒风，让那些相信自己能挺过去的营销者感到脊背发凉。在这个充斥着数百款汽车的市场上，萨博公司曾竭力寻找自己在世界上的位置。

从一开始，这家进口车公司就在努力寻找品牌故事。尽管古怪透顶，难以捉摸，不过这家汽车公司擅长寻找市场定位来维持自己的运营，从而成为了知识分子的宠儿，他们愿意忽略这个品牌的不足，自己来构建品牌故事。萨博在无意之中成为了思想者的汽车品牌。该公司所有人从 SAAB 换成通用汽车公司，先后接受瑞典政府和中国投资商的注资，然而市场却没有萨博的拥趸们那么宽容，这家公司的命运突然急转直下。

不过，我们可以从萨博公司破产案中获得教训。那就是，一个品牌如果不能面对买家(无论是消费者，还是沃尔玛和塔吉特的买家)，清楚阐述他们的起源，他们的业务(他们的差异化特点)，如何在市场上识别他们，如何使用产品，他们周围环境使用的语言，他们没有成为而且永远不想成为的样子以及谁来引领方向——那么他们最终会一败涂地。萨博公司的寿命是从 1947 年到 2011 年，时间没有李维斯(Levi's)和卡夫食品(Kraft)那么长，甚至不及依然在运营的德国大众汽车公司。

“从喷气机中诞生”的广告词让萨博在市场上具有差异化特点，这个市场上已经充斥着追求完美设计、最终驾驶体验和发动机与众不同的汽车。在四个轮子的世界里，消费者有 500 多款车型可供选择，任何源于品牌真实性的市场定位都是值得拥有的财富。不幸的是，

对于萨博来说，最终实现与众不同的差异化定位力度不足，且为时已晚。通用汽车公司的管理层失去了对外国进口车品牌的兴趣，已经制定了放弃这个品牌的计划。

最初，萨博汽车凭借独特的黑色设计在街头脱颖而出。萨博汽车的设计风格一直非常醒目，直到通用汽车公司把萨博汽车的设计纳入通用公司的主流设计风格。萨博汽车的点火系统也非常奇怪，钥匙孔设计与变速器一起，古怪而不实用(当心星巴克咖啡会洒到上面)。像大众汽车、克莱斯勒、Mini Cooper 和其他品牌的重生一样，萨博品牌本来可以受益于著名的汽车设计师(比如 J. Mays)而改变命运。

萨博汽车的性能表现其实非常出色。(坦率地说，萨博 Turbo 车型在加速时能够体现风驰电掣的快感：这款汽车的确是“从喷气机中诞生”的)尽管驾驶不如宝马汽车那么灵活，但是这款汽车拥有灵魂。(汽车疾驰的视频不是拍摄于大多数汽车制造商喜欢的塔马尔帕斯山，而是南非的高速公路)。如果时间退回到 20 年前，我们能够认识到这一点的话，那么这个品牌今天还有生存的机会。

(有个未经证实的传言称，萨博汽

车——而并非沃尔沃——在瑞典代表着安全。据传言说，沃尔沃汽车十分嫉妒萨博，因而向美国市场用这个概念包装自己，借以攻击萨博这个在国内的竞争对手。)

尽管萨博汽车被描述成古怪离奇、非主流的公司，但是每个品牌都有责任，不仅要让消费者了解它们是谁，而且要了解它们没有成为而且永远不想成为的样子。这个品牌原本有可能抓住这些特点，洞察消费者的愿望，扩大自身影响力。这两个愿望就这样粉碎了。

人们很容易袖手旁观，事后自称有先见之明。但是人们也很容易忘记，营销者不仅有责任管理日常销售，还要有长远的眼光，了解品牌目前和将来对客户意义。确定并吸收品牌遗产、品牌价值、品牌资产、品牌特色和品牌的长期发展——让现有相关的重要元素成为责任品牌管理的基础。

综上所述，萨博从来没有成为一个品牌。萨博汽车的营销者从来没有抓住汽车的核心、汽车存在的意义，也从来不了解品牌资产或品牌特点。萨博汽车的管理层毫无远见，从来没有把握住重要的品牌体验。因为对消费者来说，毫无意义的汽车没有存在的理由，只会走向没落。

(福布期中文网)



蒙牛再次：“牛失前蹄”

针对蒙牛被曝致癌物后，2011 年 12 月 26 日，蒙牛乳业单一最大股东——中粮集团董事长宁高宁回应称，“黄曲霉毒素是饲料放置过久发霉导致。虽然量很小，也没有造成伤害，但饲料发霉，蒙牛确实有责任，公司需要反思。”12 月 24 日，国家质检总局公布近期对液体乳产品的抽检结果，其中蒙牛乳业(眉山)有限公司生产的一批次产品被检出致癌物黄曲霉毒素 M1 超标 140%。

“据不完全统计，这已是蒙牛今年第五次出事。”中商流通生产力促进中心奶业专家宋亮告诉记者，当前，蒙牛需要做的不是道歉和找原因，而是应该从内部管理、生产监管等各方面着手，提高乳品质量。

质量管理上不去

据悉，黄曲霉毒素被世界卫生组织(WHO)列为 I 类致癌物。“黄曲霉毒素 M1 已被证实对动物有致癌作用。”复旦(微博)大学公共卫生学院营养与食品卫生学教研室教授郭红卫接受记者采访时称，“对人体而言，黄曲霉毒素容易跟乙肝病毒协同诱发肝癌。”截至目前，蒙牛已连续发布两次声明向消费者道歉。在第二次声明中，蒙牛强调，对于涉事批次产品，由于在接受抽检时尚未出库，蒙牛已进行封存和销毁，确保没有问题产品流向市场。而据其他媒体援引国家质检总局食品司相关负责人的话称，不保证问题牛奶并未流入市场。

据了解，中国 GB13078-2001《饲料卫生标准》对饲料中的黄曲霉毒素限量也有严格要求，但事实上，超标现象相当严重。

“饲料检测确实存在难度，一方面量太大，难免会有漏洞；另一方面，小型奶牛养殖业主尚不具备这一条件。”东方艾格乳业分析师陈渝称，“但在现行《生鲜乳收购标准》中，黄曲霉毒素 M1 是常规检测项目，为何蒙牛未能自检出黄曲霉毒素超标。”

“对于蒙牛这样的企业，生鲜乳自检并没有难度。说明其生产与质检存在重大缺陷。此外，蒙牛在产业链环节也存在管理不善等问题。”宋亮说。据了解，2011 年蒙牛将多次事故发生原因归结为运输流通环节。

大扩张停不下

在乳企问题不断涌现的背后是企业连续不断的扩张。近日，蒙牛集团信誓旦旦地表示，未来 5 年准备再建 20 至 30 座大型牧场。

“蒙牛想成为‘世界牛’，因此忙于扩张，放松了对生产链各环节的监管。”陈渝说，企业自建奶源，可以杜绝类似三聚氰胺“人为添加”有害物质的风险。但是大规模集中饲养，将增加“非人为添加”风险。

陈渝称，大型牧场饲料消耗量巨大，本地供应远远不够。外地饲料在购进、储运过程中，因路途遥远，饲料容易发生腐化、霉变等问题，造成奶源间接污染。“由于乳企并不能完全实现奶源自给，所以必须向中小奶农收购生鲜奶，这也可能是风险因素之一。”

在宋亮看来，此次事件，在没有确切证据之前，不应将责任推给中小奶农。要解决奶源问题，得建立企业与奶农利益联结的良性模式。“一方面，在与企业的博弈中，奶农处于劣势，企业会利用奶农并推卸责任；另一方面，与养殖相配套的防疫、饲料等服务体系仍未完全建立，奶农遭受自然与市场的风险很大。”

“企业应该对中小奶农提供技术支持，政府也应该改善当地生产环境。而企业扩张后，相关的配套支持必须跟上。”陈渝说。

(史燕君 李柯达)