

面对高库存 企业该如何释放

策划语

当下，中国鞋服行业正遇到越来越突出的库存问题。李宁、美特斯邦威、特步、安踏……国内知名品牌今年均受到严重的库存危机。面对低迷的市场需求，如何消化既有库存，维持正常产品更新换代，成为企业在生产经营中亟须考虑的问题。



【现状】鞋服行业库存严重

曾有业内人士戏言，即使现在中国所有的服装企业都停产，光是仓库里的积压货起码能供国内的服装销售企业卖上3年。服装行业库存积压问题的严重程度由此可见一斑。

最典型的例子是休闲服饰品牌美特斯邦威，去年上半年，美邦服饰存货同比增长220%至2890亿元，而2010年同期的存货金额仅为903亿元，报告期内的净资产仅为32亿元，存货占了同期净资产的90%。安踏、李宁、匹克、特步、三六一度等的库存数据在去年出现了一路攀升的趋势。

安踏去年的财报显示，安踏存货金额为618亿元，与上年同期的454亿元相比，同比增长361%；安踏的应收贸易账款及其他应收款项为17.09亿元，上年同期仅为990亿元，增幅为726%。李宁仅去年上半年存货就高达992亿元，较年初增加186亿元。其还宣布将斥资约3亿元向分销商购回“未销售的产品”。分析人士认为，预料李宁集团在未来两年里，需要再额外购回约1448亿元的存货。在时尚运动市场一路高歌猛进的特步，去年上半年的库存金额达到887亿元，同比增幅约为92%。匹克也令人担忧地上涨了41%。

特步总裁丁水波表示，现时零售端的“库销比”约为5倍，较上年4倍多的水平有所上升，但情况可控，“存货压力比其他品牌小”。他认为，库存增加是行业去年以来的一个普遍问题，而对于特步来讲，“只需一年时间，我们就可以完成库存的全面整顿与清理，回到正常轨道”。

“衣服都堆到天花板了。”记者在广东省中山市水牛城服装批发城采访时，一位店主言语之中忧心忡忡。这位姓李的店主要做男士休闲服，店铺里冬春季节的服装挂着大大的“男装特价”的牌子。据李女士介绍，从去年下半年开始，货就走得比较慢，客户一次拿货的量也变少了。在另外一家女装的店铺，售货员指着堆在角落里的衣服对记者说，“那里的衣服10块钱一件都没有人要，为什么，过时了呀”



【原因】探究高库存之因

A、疯狂扩张导致库存积压

行业独立评论人马岗认为，库存问题和行业的激烈竞争有关，加上产品的同质化、价位互相接近等因素，而且行业增长又受到渠道增长极限的制约，以及经济大环境的通胀、购买力有所下滑等的影响，库存问题就浮现出来了。

另一分析人士认为，去年以来，李宁等国内品牌的高库存问题，根源在于对中国体育用品市场的前景过于乐观。其实这种情况，耐克、阿迪达斯早已经历过了。由于对于2008年奥运年的市场过于乐观，耐克、阿迪达斯在2009年饱受高库存之痛，经过两年的大力挤泡沫、消化库存，两家公司今年已经走上良性发展的轨道。不过这一现象没有引起国内品牌的重视，导致了从去年以来的“剧情重演”。这位人士说，“风水轮流转”，现在是国内体育品牌该勒紧裤腰带过苦日子的时候了。

东兴证券服饰行业分析师谭可认为，2007年—2009年集中上市的

本土体育品牌企业，新增门店数合计达到近2万家，2009年末终端数量较2006年末增长了近2倍。然而，疯狂扩张的背后，暴露出来的却是规模增速下滑、市场集中度偏高、存货高企等种种问题。

有业界人士认为，行业库存严重的现象，说明了一个问题：几年来疯狂扩张后的本土体育品牌面临一个新的轮回。2012年是国内体育品牌非常困难的一年，自2008年开始，体育品牌疯狂扩张市场所埋下的“炸弹”将一个个引爆。此外，体育品牌企业不仅面临同行业的同质化竞争压力，同时还受到休闲行业的市场挤压。一方面，大量低价多款且具有快速补单和调货能力的本土休闲品牌遍地开花；另一方面ZARA、优衣库等洋品牌的推陈出新，都对本土体育用品行业构成压力。

正大体育用品有限公司营销总监胡义强亦支持同样观点。他认为，引起库存现象严重的另一个不能忽视的原因是，国人消费心理和消费习

惯在这几年已在悄然发生变化，也就是消费者需求和爱好转型。在一二线城市，穿运动装的习惯正在转变，时尚休闲是生活的另一种方式，体育品牌由运动属性往休闲时尚延伸转变，这正在成为另一种趋势。

B、粗放经营模式导致高库存

霞湖世家董事长郭长棋表示，目前整个纺织服装行业尤其是休闲服装这块，订单出现下降主要来自两个方面，一方面是部分订单向越南等新兴市场转移，转移的原因是中国内地制造业成本在不断提升，纺织服装本来就是薄利行业，企业为生存不得不将订单投入制造成本偏低的国家和地区。另一方面是，国内一线品牌库存积压严重，开始进入消化库存的阶段，影响到下游代工企业的订单下达，中山有不少企业是为一线品牌代工的，不可避免会受到影响。而正是因为一线品牌消化库存，通过促销扩大销量的同时，影响了消费者对二三线品牌

的需求，从而造成二三线品牌产品销量减少，库存增多。中山的休闲服企业多数二三线品牌，受到波及在所难免。郭长棋表示，霞湖世家已向商务休闲大幅转型了，正是基于上述原因。

业内人士表示，造成库存积压深层次原因是传统的粗放式生产造成了需求被夸大，生产量过多。目前，大多数服装企业计划的生产数量还是通过订货会来确定的，一般服装企业开春夏和秋冬两季订货会，在现场根据客户的订货量确定产量，然后安排生产，这种模式由于依靠渠道商提供信息，而不是消费者，造成服装销量低于预期，从而导致库存积压。另外，企业在做库存周转计划时，一般也会夸大需求。比如客户需要100件衣服，零售商认为需要150件，代理商认为需要200件，到厂家那里就扩大为250件，也就是说，每卖出1件商品，生产商至少要准备25件商品进行库存周转，有时还会超出这个比例，由此也形成了大量库存。

【借鉴】“快时尚”的经营理念

ZARA既是服装品牌，也是专营ZARA品牌服装的连锁零售品牌，1975年创立于西班牙，是全球排名第二、西班牙排名第一的服装商，在世界各地超过56个国家设立2000多家服装连锁店。在过去五六年平均增长都达25%。

以“消费者需要什么样的服装”为经营理念的ZARA最值得我们学习的可能是它的“快时尚”模式。所谓“快时尚”，主要包含三方面的含义，即上货时间快、平价和紧跟时尚潮流。消费者对时装功能性需求远远小于心理需求，时装涉及满足消费者诸如审美体验、自我实现等心理诉求。而快是满足这些诉求的基础。

在时尚创新模式中，一般公司都参与全程或者从后半程加入，这样虽然成本高、全风险低。ZARA则刚好相反，他的产品设计能在早期推出阶段就能介入并实现小规模生产，继而在接下来的早期主导阶段实现快速生产、快速销售和快速退出。

此模式业界都看得明白，真正做到则主要基于以下三个方面——快捷生产配送、贴近市场和高效商品企划体系。

首先，ZARA的产品从设计至门店平均仅14天时间（快国内某些同行10倍）。为此ZARA把西班牙方圆200英里的地下都挖空，架设地下传送带网络连接自己500家代工终端厂。每天根据新订单，把最时兴的布料准时送达终端厂，保证了总体上的时间要求。超快速的生产配送流程让款式更新更快、增加了新鲜感并吸引消费者不断重复光顾。

其次，ZARA总部掌握市场信息的渠道快速而透明。比如分布在全球的各个门店，他们能实时把销售过程中顾客的意见和想法直接反馈给总部；还有设计团队，他们也把各地捕获到的时尚潮流信息第一时间进行反馈。如此贴近市场的机制无疑让ZARA的服装始终走在时尚前列。

第三是高效企划体系，就是我们常说的买手模式。ZARA不完全自己设计和研发，更多是从其他时装品牌发布会寻找灵感。而国内服装也都在模仿却鲜有成功，原因则在于缺乏对商品的积累和相关框架。

总之，中国服装品牌当下的库存问题不可否认有突发因素的影响，但是更深层次的原因则是结构和模式上的，有效借鉴ZARA公司的“小批量、快周转、紧追时尚”模式也许是解决方法之一。在新一轮产业升级转型的大背景下，服装行业受到不小的冲击，相信能继续生存的必然是“真正贴近客户需求、引领时尚和以更短的时间提供产品”的企业。

(本版稿件为本报综合报道)

【实战】如何释放“库存”

A、“工厂店”的兴起

在高速增长的黄金十年，本土体育品牌不断增加的门店带来了资本的积累，也带来了大量的库存，品牌企业出现的“库存门”也作为行业增速放缓的信号相继释放出来。因此，如何消化库存成为企业蜕变必须解决的问题。

为了摆脱高库存的梦魇，李宁在过去的一年投入3亿元左右用于回收库存，“凡是新货比例达不到60%-75%的，都通过回购库存，给新货腾出空间。”而作为清货的通路，李宁的“工厂店”也正在发挥作用，平均每店的月流水一度达到40万元，高于折扣店和品牌店。与此同时，李宁积极推进渠道体系改革，进行渠道优化，一些经营门店较少、营业面积较小的分销商被上级经销商兼并，从而实现单店的增长。

“这种尝试，是品牌专卖的补充。”据了解，目前泉州品牌包括安踏、特步、匹克等也都拥有自己的“工厂店”。“工厂店”作为新兴的零售模式，使品牌更加大众化，满足了购买能力有限的消费群体的需求，在释放企业库存压力的同时，也扩大了消费群，必将给体育用品行业注入新的活力。安踏体育公关部经理袁伟如是评价“工厂店”。

治标更要治本，解决库存还要做供应链的管理者。特步通过构建信息化系统，将每天的销售数据汇总分析，在订货会结束后，通过补单、加单，及时调整款式和颜色。匹克也在实施公司渠道升级战略，以地级市为单位进行渠道规划，同时试行“单店订货”模式，实现订单管理的精细化，从而减少库存。而已经登上国内体育用品品牌头把交椅的安踏也展现了良好的存货控制力，一直有步骤地在设计、采购、生产、物流、品牌包装、终端销售等各个环节上悄然布局。对此，安踏集团总裁丁志忠在接受相关采访时表示，在产业升级和市场洗牌的过程中，只有变成价值链的管理者，利润组合、定价策略才能形成竞争力，才能从根本上解决库存问题。

B、精准化销售减少库存压力

中山市霞和贸易服装有限公司主要生产和销售“纯儿牛仔”，去年底，公司在全国22省开设了800多家专卖店，据公司负责人何先生表示，考虑到产品的定位，公司主要面向二线城市，预计2012年底在全国将形成1000家专卖店的规模，着力开发北方和云贵川市场。渠道规模扩张，纯儿牛仔是否有库存压

力？何先生表示，纯儿牛仔遇到的库存压力较小，主要原因是公司的精准化销售。

由于何先生本人就是做营销出身，所以对牛仔服装的市场销售情况异常重视。“我们整个公司的营运中心都是为了尽量减少库存。”何先生表示，一般来说，企业生产模式较为粗放，往往通过计划定产，即提前安排生产计划采购原材料进行生产，这必然导致库存增多，而纯儿牛仔主要采取的是根据市场需求和消费者变化进行调整，以销定产。

据记者了解，纯儿牛仔在全国有800多家专卖店，但对专卖店的管理，霞和贸易有自己的一套管理制度。如果加盟了该品牌，霞和贸易将从公司派出专门的销售管理人员对专卖店进行日常管理，确保“纯儿牛仔”形象和运作模式统一，截至去年底，霞和贸易全国共有3000多个销售管理人员。这种对终端销售的管理，也让霞和贸易能够迅速了解市场需求并作出反应，实现了以销定产，这也就是公司负责人何先生口中的“精准化销售”。以往，“纯儿牛仔”主要定位于打工群体，在几年的自主品牌运作后，目前，正在向高端迈进。

霞湖世家为了应对这种市场变

化，将产品开发转向，主打商务休闲，并与其他二三线品牌建立卖场联盟，合作营销。

C、电子商务化解部分库存

中山天驭服饰有限公司于去年底向电商转型，从传统制造企业向经营电子商务平台转型。据公司负责人称，现在服装行业网络销售趋势明显，从几年前的试水，到近两年的大行其道，“在网上买衣服”已经成为一股很强劲的消费方式。通过网络营销，可以降低企业的渠道经营和物流成本，目前国内一二线品牌基本都有自己的电子商务平台，排名靠前的电商也在服装网销方面成绩突出，未来服装网上营销会有更大的潜力。本土服装企业中开始把电子商务作为重要的销售渠道的企业相比前几年正在大量增加。霞湖世家、纯儿牛仔、通伟制衣均开通网上商城，直接面对消费者。2010年8月，霞湖世家集团下的“无花优品WOHAYO”服装品牌作为独立的电子商务平台进行运作，开始了网络服装领域的精细化营销拓展。

如果能够利用好电子商务这一新的营销手段，直接面对消费者，不仅有利于提高企业利润，也有利于直接减少库存压力。

