

## 在快速时装业中与 Zara 公司<sup>①</sup> 竞争

Tom Klammer

Regents Professor Emeritus

University of North Texas

### 简介

Wearable Wishes<sup>②</sup> 是一家大型的服装连锁店，主要开设在美国的高档购物中心。这家连锁店的服务对象是热衷于追逐时尚的青少年，备有各式各样的时髦衣着，包括流行的、相对穿过即可丢弃的到持久的经典式服装。在过去两年中，这家公司设在各地的所有集团公司和主要的服装式样销售平平。公司已经意识到需要关掉一些业绩不佳的商店，并且推迟对一些前景良好的新市场的扩展。管理层所关心的是，公司正在与它主要的顾客群逐渐疏远、丧失竞争力。

Wearable Wishes 的 CFO 詹尼弗·诺斯（Jennifer North）决定从外面聘请一位咨询师，与由公司的生产、营销、分销和财务各部门的人员组成的一个工作组一起共同商讨公司所面临的各项问题，并评估从一家快速发展的竞争对手那里借鉴经验的可行性。詹尼弗准备了如下资料，以帮助未来的咨询师们提出他们的建议。

詹尼弗和 Wearable Wishes 特别感兴趣的是 Zara，这是一家持有 Inditex 集团三分之一股权的公司，创立于 1975 年，到 2002 年已发展成为在 50 个国家有 650 多家商店、年度销售收入超过 45 亿欧元的公司。从那时以来，这些数字更是节节高升，到 2008 年年末，它在 70 多个国家有 1 500 多家商店，年度销售收入超过 90 亿欧元，利润约为 10 亿欧元。这家公司已经超越了 Gap，成为全世界最大的服装连锁店。目前，Zara 三分之一的商店在西班牙，其余 40% 在欧洲，另有大约 400 家散布在世界各地，包括约有 120 家在北美地区。最让詹尼弗关心的是，Zara 的商店虽然规模小，但数目却在不断增加，而且设在北美的高档购物中心。

<sup>①</sup> 快速时尚是一种运作模式，其中四个因素最为关键：新、流行、稀缺和低价，为追求时尚的年轻女性提供低价的潮流服饰。与传统服装品牌相比，它主要有 5 个特点，快速时尚品牌从产品开发到货品上市的周期短，紧随潮流而不是创造潮流，当季设计而不是提前设计，注重产品的广度而非深度，新货上市频繁。Zara 是这个行业中的佼佼者。——译者（来源：百度、Google）

<sup>②</sup> Wearable Wishes 是一家虚构的公司，这家公司面临着在美国和世界各地经营的许多服装连锁店类似的问题。

## Wearable Wishes 的生产和销售模式

从历史上看, 时装表演是季节性的, 新的设计在一年中投入市场只有四次。为了降低成本, 主要的零售商依靠的是发展中国家的分包商, 这就要花费几个月的时间才能把新的设计投入市场。大部分公司把 50% 以上的生产任务在一个季节开始之前确定下来, 盼望他们能够猜对时尚趋势。Wearable Wishes 就属于这一类传统的服装企业。每次都需要经过多个流程来交出根据各季度主流趋势制成的服装。最近, 公司都在增加季度中每个月的主流基调新产品上市的数量。

营销流程的第一步是设计。服装设计是艺术、观察、仿制的混合物。公司内部的设计人员根据他们对各地顾客的喜好和购买的想法, 把设计理念转变为样品。一旦设计概念获得批准, 就开始组织货源。由一个计划工作组和商人(经营商店的人)对每一款式样需要生产的数量作出估计。具有制造各款式所需要的生产能力的供应商可对该项任务投标, 并/或由 Wearable Wishes 选定。公司大部分的供应商都在低工资的亚洲国家。公司内部的专家与承包的工厂就生产的时间、产品和方式, 以及如何运送完工商品进行磋商。在完成的样品经过检验确保合格后, 才开始大批量生产。在产品生产的过程中, Wearable Wishes 的营销人员和这些商人一起对该项或该组设计制订营销计划。接着, 商店准备陈列和广告活动。

供应商把完成的商品送达 Wearable Wishes 的各配售中心, 这些配售中心把所有的产品和供展销的物件存入仓库, 准备运往各商店。商品抵达商店后, 按周密地注视各产品的销售情况并按需要给予补充。由于 Wearable Wishes 要做到推出当季商品, 因而从设计到销售的整个周期, 各个部分的业务活动从不间断。当前, 公司每年送往市场的大约有 3 000 种产品设计和色调搭配。

在每一个主要季节结尾的时候, 会对绩效作一次综合评估。对顾客未来的品味预先作出估测, 向来都是件困难的事。因而, 经常会有大批量的滞销存货, 不得不折价销售。Wearable Wishes 做了大量的广告, 它的设计决策又相当踏实, 因而减少了它折价销售的服装项目数; 该公司大幅打折的服装, 大约占 30%, 而本行业的平均数约为 33%。但这个数字比 Zara 还差得很远。Zara 公司按原价销售的服装约达 85%。

## Zara 的生产和销售模式

Zara 彻底改变了传统时装业的做法。这家公司是“快速时尚”的领军——每当一名模特儿在时装表演的伸展台上穿着新款或被时尚的名流穿着之后不久, 顾客们就可以从 Zara 那里买到。Zara 把“必不可少”的商品迅速推向市场, 以低价使顾客觉得他们能够每星期买一两件新装, 这使竞争对

手望尘莫及。它之所以能做到如此，是因为其供应链的各个环节能够不断地交流信息。公司通过顾客、商店经理，以及参与各种必看的盛会的设计师们，来广泛收集资料。它在设计、生产和分销的整个过程中强调机动性，并且把它的业绩考核指标与操作流程挂钩，以简化和鼓励信息的传递。通过提供低廉价格和紧贴时尚潮流的服装，Zara 得以迅速发展，对传统的零售商构成严峻的挑战。

公司内部数以百计的骨干设计人员，根据时装表演的伸展台、新的时尚趋势、其他公司的原始设计，以及顾客提出的要求来开发出新款服装；这些服装又不断地从 Zara 的多个商店向四处传播。商店经理们根据现有的设计，源源不断地把新的色调和样式的意见传送给 Zara 的设计人员。各设计组对主要的“引导时尚者”进行研究，并且几乎立即就能对新出现的顾客趋势作出反应。Zara 每年生成 40 000 多项设计，其中实际生产和销售的有 12 000 项以上。新的设计在商店里的时间通常不超过两星期，因而各商店都经常展示新的产品。

Zara 控制了其价值链的主要部门——设计、生产、配销和各商店。它通过在欧洲的主要顾客群附近设立自己的工厂来生产大部分服装，进而控制价格，这一做法帮助它尽量缩短了把产品送达市场所需要的时间。设计人员、采购人员和生产人员按主要的生产线组织起来。这些设施的设计布局，使新的主意和对新设计的改进意见得以传递，便于对成本和产能作出及时的估计，不同的职能部门之间能够在数小时内对设计的原型提出意见，并向生产提供所需要的资源。电脑辅助设计系统使对色调和织物的具体要求能够直接地传达给裁剪设备，而条形码又能在生产、配销和运送的全过程中始终追踪到服装裁片。

公司迅速调节生产的能力，使每一家零售店能够对它各个服装季节的订货进行大比例的变更。这帮助 Zara 避免因生产过多而引起的高昂代价，并减少折价销售的需要。公司还库存布料以提高机动性，这些布料要到最后一刻才拿去裁剪和染色。公司对裁剪、缝制、组装工作都预先签订了合约，但不具体规定这些工作是为哪些产品所做，从而使公司能够有效地调度它的生产能力。从事生产的工厂把成品发送到一个中央配售中心，后者几乎立即就把这些货物按订单运送给各家商店。

为了更快地把货物送到商店的店面，配售中心贴上警示标签，并把衣服挂在塑料衣架上，使商品能够立即挂在待售的店面上。一般的顾客都知道，“新”到的衣服是挂在暂用的衣架上的。货物每周给商店发送两次，每两星期“改换”一次存货。顾客们知道，能够买到新到货物的时间很短促、数量有限，因而使他们有一种“唯我独有”的感觉。这也使 Zara 的“粉丝”们经常光顾这家商店，看到有喜欢的就买，从而增加了他们按原价购买的可能性。缺货是件好事，因为顾客知道不日就会有新产品了。Zara 已经能够不做传统的广告了，因为经常光顾的顾客口碑相传，有新的设计和色调到来的消息会不胫而走。

商店人员通过手提电脑密切注意热销项目，可以在几小时内就对畅销品

种办好增订手续。增订的货物在两三天内就能送到。如果某项设计卖得不好，很快就会被撤下，代之以新设计的项目。店面布局和橱窗陈设每两周更换一次，因而各项货品在店面的范围内经常流动。商店人员经常注意顾客的反馈，并把意见送给西班牙的 Zara 的设计人员。

## 要求

作为可能为 Wearable Wishes 工作的咨询师，詹尼弗·诺斯要求你编写一份文件，就 Zara 对 Wearable Wishes 的美国市场基础所构成的威胁，概述 Wearable Wishes 应该如何以及为何要与 Zara 展开竞争。