

温州人经济研究中心

要 报

2014年第2期

(总第18期)

浙江省温州人经济研究中心办公室

2014年12月5日

※温州服装快时尚模式运营瓶颈及对策

温州服装快时尚模式运营瓶颈及对策

2013年，我市提出打造温州“中国时尚消费之都”的战略发展规划，力争5年之内初步造就中国重要的国际时尚消费品展示中心、贸易中心、集散地及精品制造基地。温州转型时尚之都离不开服装产业的时尚化，温州服装品牌在品质和设计上已具备了与国际品牌同台竞技的能力。面临温州本土服装品牌的转型升级，以夏梦西服为代表的服装企业重新定位于高端时尚，而更多的企业逐渐尝试快时尚的发展战略。自2006年Zara在上海开出国内首家店面以来，Zara、H&M、GAP、优衣库等国际快时尚巨头便不断在中国各地开出新店，销售额也多年保持两位数的增长。快时尚品牌在整个供应链管理方面的低成本和快速响应给温州服装品牌带来极大启发。面临行业普遍存在的高库存压力，借助快时尚策略控制成本、降低库存有助于建立品牌形象塑造的良性循环。近年来，部分温州传统服饰行业正在谋求向快时尚品牌转型，但并非任何品牌都适合转型快时尚；如果所有品牌都把这种转型视作传统服饰企业面临困境时的“救命稻草”，高度同质化和不断涌现的质量问题会成为企业生产发展的又一瓶颈。

一、快时尚的基本特点

快时尚，顾名思义既要“时尚”又要“快速”，其显著的特点就是流行、快速、稀缺和低价。“流行”指的是设计过程中十分关注消费者和最新的潮流趋势；“快速”是对市场快速的反应能力，从产品开发到新货上市的周期要短，做

到快速更新产品、快速投入市场、快速响应市场；“稀缺”是指单款产品的数量少，奉行多品种小批量的原则；“低价”是指价格低于相同时尚度的时装品牌。上述营销氛围能够推动消费者快速决策，从而控制产品库存。

二、温州服装快时尚模式的经营现状

（一）美斯特邦威的快时尚模式

成立于温州的美斯特邦威在 2008 年 8 月上市当天推出了全新的快时尚品牌 ME&CITY。这一品牌的推出一方面是为了应对众多海外的快时尚品牌进驻中国，另一方面也是源于自身对中国市场的了解和研究。在不断的反思与创新中，强调品质、时尚、个性的 ME&CITY 品牌满足了中国职场新人和中产阶级对服装的崭新需求，丰富了美特斯邦威品牌内涵，与原有的“美特斯邦威”品牌构成强有力的互补与支撑，成就了 ME&CITY 在创立初期最初 3 年的飞速成长，店铺数量增加到 480 家，销售额逼近 10 亿元。通过运营 ME&CITY 快时尚品牌，公司在组织创新、流程管理、产品创新方面不断突破，实现了精准的产品定位。

2012 年以来，尽管美邦继承了款多量少、缩短补货周期和供货时间的 zara 模式，同时又借鉴优衣库的低价策略，但在实际操作过程中，又衍生出了一系列问题，导致近几年美特斯邦威加快了关店步伐，2012 年，美邦关闭了开张仅三年的上海淮海路 2000 平方米的 ME&CITY 旗舰店，2013 年，美邦服饰关闭门店数量多达 200 多家，2014 年初，ME&CITY 退出北京王府井市场。快时尚概念的定位与产品设计严重脱节成为美邦“快时尚”战略受挫的主要诱因。

首先，快时尚模式涵盖的两个要素——设计能力和零库存，美特斯邦威在这两方面都有所欠缺。产品设计趋于低端年轻化，风格与主品牌“美特斯邦威”的校园学生装并无太大差异；ME&CITY的产品线虽够全面，但却无法迅速把T台的最新元素运用到新品中，产品更新过于缓慢，与市场同类产品相比，同质化现象严重；对市场估计不足，没有成熟的买手体系，且经营模式方面的欠缺，造成库存积压过剩；而高于主品牌的定价，也让目标群体渐行渐远。

其次，ME&CITY旗舰店不堪租金重负。开设在一线城市黄金地段的旗舰店，一度是美邦引以为傲的标志。随着淮海路旗舰店的关闭，美邦的大店模式“优势”彻底丧失。品牌推广、高昂租金所花费的巨资，难以阻挡销售业绩的持续下滑，使得美邦旗舰店这条大船迷失在商铺林立、大牌云集的黄金地段。

快时尚模式需要企业拥有一支眼光独到的设计、买手团队，能做到款式国际化和快速更新，还需要整个生产、供应系统来保证快速交货、快速反应，但这些方面的欠缺，使即便曾经跻身全球服装品牌10强的美特斯邦威，在快时尚扩张道路上依然步履维艰。

（二）IDVE 艾迪维伊的快时尚模式

温州市索玛服饰有限公司成立于一九九九年，是集服饰设计、生产、销售于一体的现代女装企业。该公司于2013年11月推出平价快时尚女装品牌IDVE艾迪维伊，定位于国内二三线城市，通过联营、加盟、直营、集成店等多元化销售终端，实行快速、时尚、平价的营销模式。2014年4月第一家加盟店开业，目前在全国各地已经开设了近80家加盟

店和直营店。索玛公司拥有自己的设计团队，产品大多数自己生产，部分外包，从服装设计到上柜销售能够在 15 天内完成。每天从联营店的 POS 终端获得销售数据，对畅销产品及时补货，对滞销产品适时打折，在终端消化库存的同时保证稳定的现金流量。

目前 IDVE 品牌正处于快速扩张阶段，拥有近 20 名设计师，两个控股工厂，并与多家小型生产企业建立了代工业务往来。由于起步期款多量少，在采购原辅料的过程中，较难掌握与上游合作供应商的合作中掌握定价权，原辅料价格和采购速度受到制约。而多品种小批量的生产要求也使企业很难寻找稳定的生产加工商，且产品加工成本较高，质量较难保证。公司虽在终端通过价格手段处理了产品库存，但价格杠杆对消费预期和品牌文化将会产生不利影响，因此提高供应链效率、加强开发能力是快时尚运营的首要任务。

三、温州服装快时尚模式的经营现状

随着市场环境的不断改变，即便是快时尚的国际巨头们，今年也面临销售疲软。财报显示，ZARA 所属的 Inditex 集团截至今年 4 月 30 日，销售总额较去年同期下跌 7.3%，创下五年来最大跌幅。2013 财年，GAP 的销售增幅也从之前的高速增长降至为 5%。温州服装品牌在快时尚战略推进过程中继续精耕细作，更需要对国际巨头实施快时尚战略中涌现出的潜在风险及时规避。

（一）建立开放式的设计平台

同为快时尚品牌，虽然定位的差异使得品牌对时尚内涵的理解和敏感度存在区别，但是对时尚元素的准确理解是快

时尚模式的关键所在。和国内快时尚品牌采用的项目小组相比，国际快时尚品牌通常采用的买手小组制更能从客户的视角感悟时尚的内涵。设计师向买手转型，意味着他们在设计之初就要考虑产品的销量，去揣测消费者的喜好；进而解决一些传统服装企业中存在的诸如产品部门不了解市场、销售部门和产品部门衔接不够等一系列问题，买手小组客观上促成了销售和产品实现无缝衔接。因此，建立设计师、市场专员和采购专家组成的“三位一体”式设计师团队是实现基于市场需求快速反应的基本组织结构。

国际快时尚品牌的专业买手从米兰、巴黎时装秀取得灵感，识别流行的时尚趋势，设计与这些趋势相匹配的各种款式；公司设计团队不定期地在东京、巴黎、纽约及其他主要时尚之都，从T台时尚、街边流行来捕捉时尚灵感，设计出具有吸引力的产品。温州本土品牌的快时尚之路或许在短期内无法培养出独具时尚嗅觉和专业素养的买手，转型期大量的成本消耗无法支持对外域时尚信息的实时反馈和收集，但是温州拥有庞大的海外温商群体。海外温商中的很大一部分生活在欧洲和世界的其他时尚之都，且从事与时尚相关的商贸流通行业，如普拉托的服装、佛罗伦萨的箱包等。海外温商所处的地域优势、建立的营销网络与信息平台能够为温州本土品牌的快时尚发展提供最直接的时尚信息，利用海外温商网络收集全球最时尚的服装款式并搭建时尚信息数据库，将成为最经济可行的开放式创新平台。因此，借助海外温商的时尚信息获取优势与国内温商形成快时尚产业的信息互动将成为政府促进国内外温商合作的重要任务，一旦双方建立起深层次的资源共享与信息互动机制，温州快时尚产业将

迅速化解专业买手匮乏这一资源瓶颈，海外温商网络的信息嵌入能够有效推动本土时尚要素的配置，加快打造时尚之都的步伐，推动温州城市转型和产业转型。

（二）实现采购与生产的垂直整合

降低快时尚的库存风险需要采用延迟生产的策略使得产品款式与不断变化的市场需求同步，少量基本款通过对历史数据的预测实现季前生产，大量的款型则在季中集中生产，这种生产模式需要对快时尚供应链的采购环节和生产环节实施垂直整合，以降低采购提前期和生产提前期。

温州是全国重要的服装生产基地，生产了全国 10% 的服装，其中多数是贴牌加工。服装辅料和配饰曾是温州传统产业集群的代表，大量从事服装加工的小微企业密集分布在周边地区，但是出于利润下滑和存在安全生产隐患的问题，导致近年来相关行业迅速萎缩。以 IDVE 品牌为例，服装面料的采购 80% 以上来自上海和广州，少量来自温州及周边地区。快时尚的运作要求在原材料采购环节与外部大量供应商保持稳定的供货联系，减少对供应商的依赖，在有效控制采购成本的同时降低采购反应时间，进一步保证“快速”和“低价”。为了应对多品种小批量的订单要求，垂直整合大量的小微生产企业，通过 OEM 供应商来构建自己的生产网络，大大缩短生产提前期，能够长期实现低成本和快速反应。快速响应的供应链需要实现采购和生产的垂直整合，而温州本土的传统产业集群优势以及大量的小微企业所具备的相对成熟的生产能力为上述快速响应供应链的建立提供了基本保障。此外，由于国际快时尚品牌日益呈现出的产品质量问题，利用地域性的集群优势控制原辅料品质和生产质量，建立基

于信任的网络合作纽带，能够从源头上控制快时尚产品的质量隐患。

基于上述原因，温州对传统产业集群的战略布局应该基于快时尚模式的整体考虑，依托温州轻工产业、民间资本、空间要素的禀赋优势，大力发展高品质的时尚产品制造以及与之相关的服务集群，打造快速响应的高品质供应链。此外，并建立时尚产业策划基地，为有意进行快时尚转型的企业提供基于快时尚理念的企划服务，为时尚要素的匹配提供配置平台，实现从商品企划、设计、生产到销售的控制一体化。

对于温州绝大多数本土企业而言，在快时尚转型过程中与国际巨头同台竞争并且胜出并不是件容易的事。但是，在温州市政府构建生态性创新网络的战略指引下，温商独特的海外时尚资讯网络与本地的集群网络支撑能够促使快速反应的时尚供应链的形成与有序演化，生产做虚，终端做实；设计做虚，企划做实的“虚实”组合方式有助于将温州打造成为品牌荟萃、智造发达、市场活跃、消费集聚、影响力大的时尚之都。

课题来源：温州大学《温州打造时尚之都相关问题研究》课题组

执笔人：张敏，温州大学商学院副教授、温州大学温州人经济研究中心研究员

本期发送：省社科联；校办、校领导；各有关部门。

编辑：杨黎慧 **校对：**张洪斌 **签发：**刘玉侠

浙江省温州人经济研究中心办公室编印 2014年12月5日印发（100份）

联系电话：0577-86689005