

撤稿声明

撤稿文章名: ZARA快时尚模式在中国的发展问题研究
 作者: 王 斐, 吴 勇

* 通讯作者: 邮箱: wangbeibei562080@126.com

期刊名: 财富涌现与流转 (ETW)
 年份: 2015
 卷数: 5
 期数: 4
 页码 (从X页到X页): 37-44
 DOI (to PDF): <http://dx.doi.org/10.12677/etw.2015.54006>
 文章ID: 2220062
 文章页面: <http://www.hanspub.org/journal/PaperInformation.aspx?paperID=16975>

撤稿日期: 2016-3-24

撤稿原因 (可多选):

- 所有作者
 部分作者:
 编辑收到通知来自于
- 出版商
 科研机构:
 读者:
 其他:

撤稿生效日期:

撤稿类型 (可多选):

- 结果不实
 实验错误 数据不一致 分析错误 内容有失偏颇
 其他:
 结果不可再得
 未揭示可能会影响理解与结论的主要利益冲突
 不符合道德
- 欺诈
 编造数据 虚假出版 其他:
 抄袭 自我抄袭 重复抄袭 重复发表*
 侵权 其他法律相关:
- 编辑错误
 操作错误 无效评审 决策错误 其他:
- 其他原因:

出版结果 (只可单选)

- 仍然有效.
 完全无效.

作者行为 失误(只可单选):

- 诚信问题
 学术不端
 无 (不适用此条, 如编辑错误)

* 重复发表: "出版或试图出版同一篇文章于不同期刊."

历史

作者回应:

是, 日期: yyyy-mm-dd

否

信息改正:

是, 日期: yyyy-mm-dd

否

说明:

“ZARA 快时尚模式在中国的发展问题研究”一文刊登在 2015 年 12 月出版的《财富涌现与流转》2015 年第 5 卷第 4 期第 37-44 页上。因作者申请, 文章数据统计出现偏差, 存在推导错误, 暂不适合发表。根据国际出版流程, 编委会现决定撤除此稿件。

王斐, 吴勇 .ZARA 快时尚模式在中国的发展问题研究 [J]. 财富涌现与流转 ,2015,5(4):37-44.

<http://dx.doi.org/10.12677/etw.2015.54006>

The Study of Fast Fashion Model of ZARA and Diagnostic of Its Dilemma in China

Fei Wang, Yong Wu

School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan Hubei
Email: wangbeibei562080@126.com

Received: Feb. 3rd, 2016; accepted: Feb. 17th, 2016; published: Feb. 24th, 2016

Copyright © 2015 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Fast fashion is a new trend and it rapidly spreads around the world. Being the outstanding representative, ZARA has been in China for more than ten years, but it's now in dilemma. In this paper, we firstly study the Fast Fashion model of ZARA. Considering the competition environment in China now, we give our suggestion of solutions for its dilemma.

Keywords

Fast Fashion, China, Dilemma

ZARA快时尚模式在中国的发展问题研究

王斐, 吴勇

武汉大学经济与管理学院, 湖北 武汉
Email: wangbeibei562080@126.com

收稿日期: 2016年2月3日; 录用日期: 2016年2月17日; 发布日期: 2016年2月24日

摘要

快时尚作为一个近几年新兴的时尚潮流, 迅速在全世界范围内流行并在中国蔓延, ZARA是其中的佼佼者, 本文首先研究了ZARA的快时尚模式, 然后结合中国目前的竞争环境, 针对ZARA现在在中国的市场

困境提出了解决方案。

关键词

快时尚, 中国市场, 困境

1. 引言

近年来, 在各大城市的繁华地带, UNIQLO、H&M 和 ZARA 的店面扎堆出现。到了 2011 年, 这些品牌开始进入国内的二线城市。深入了解后可以发现, 这些牌子的服装都来自国外。UNIQLO 来自日本, H&M 来自瑞典, ZARA 的母公司是 Inditex, 来自西班牙。他们被统称为快时尚品牌, 早在本世纪初, 这些品牌已经在欧美地区取得了巨大的成功。快时尚品牌广为人知的一个特征就是“一流的设计、二流的质量、三流的价格”, 主打年轻时尚牌, 将目标客户群体定位于热衷追求时尚但是没有经济能力购买高档时装的年轻人。在他们的品牌店里, 你可以用低廉的价格买到高档品牌里才会有的款式。

他们所取得的巨大成功迅速吸引了全世界的目光, 而其中作为快时尚品牌的始作俑者 ZARA, 被称为“时尚界的 DELL”, 哈佛的商学院也开始研究它的成功之道。而紧随其后也出现了类似的快时尚品牌, 同样取得了不小的成绩。

市场营销是企业的基础。快时尚品牌并不神秘, ZARA 的成功源自于他们对人们消费观念的准确把握、组织自身的协调运作和对现代通讯系统的合理运用。

本文首先整理了快时尚战略的研究现状, 对 ZARA 的运营方式和成功之道进行了深入的剖析, 然后结合中国的目前市场状况对 ZARA 在中国市场的困局进行了诊断性分析。

2. 快时尚战略的研究现状

时尚是指对一个既定目标的模仿, 并且由此产生的一种社会适应, 一个产品受快速变化的潮流趋势影响越明显时, 消费者对这个产品的需求就会越大[1]。而快时尚作为新兴的潮流趋势, 将市场快速反应机制应用到了时尚产业。现有的对快时尚战略的研究多从快时尚模式入手, 全面的剖析了时尚是如何“快”起来的, 以及快时尚战略的价值。

快时尚品牌是如何快起来的, Mazaira *et al.* (2007)指出 ZARA 的快在于它抛弃了传统服装企业以季节为周期的产品更新模式[2]。传统的服装企业的产品更新周期为一季, 在每季的上新之前, 他们会聘请明星设计师来为自己设计这一季的产品, 并且一个月前就备足存货, 并且加大新品广告投放力度。而 ZARA 反其道而行, 它在全球有数百家代工厂, 通过垂直整合从设计到生产的各个环节从而能够及时满足市场的最新需求。

也有学者指出快时尚战略的“快”在于快时尚买手模式的成功运用。Bruce & Daly (2006)通过案例揭示了快时尚买手模式的本质, 时尚买手在快时尚品牌的供应链的和产品设计中均扮演着重要的角色, 他们及时的将最新的时尚资讯反馈到公司总部, 这些资讯有可能来自时尚秀场、市场发布会甚至于酒吧等人群密集的地方[3]。

快时尚的“快”指的是对市场需求的快速反应, 已经有很多的研究开始注意到这种快速反应的快时尚战略会给企业带来哪些益处[4] [5]。这些研究都表明快速反应机制可以减少供应和需求之间的不匹配性, 企业可以通过及时的更新自己对产品需求的认知来减少自己的产品库存从而真正的达到对时尚的快速反应。Cachon and Swinney (2009)通过实验发现, 快时尚战略的快速反应机制不仅减少了供应和需求之间的

不匹配性, 而且会使得理性的消费者降低要求打折的心理诉求[6]。这些研究表明, 快时尚战略可以帮助企业降低产品库存, 并且使得自己的产品维持在一定的利润水平。

现有的研究从战略、商业模式和营销策略等方面全面地阐述了 ZARA 等品牌的运营模式。国内的研究则在快时尚模式研究的基础上加上了对中国服装企业的启示[7] [8]。而随着中国日益强大的经济实力, 快时尚品牌也加重了在中国市场的布局。在中国消费者对快时尚品牌的新鲜感散去, 而更多的竞争者杀入中国市场的大环境下, 他们遇到了哪些困境而又该如何解决, 这是本文所要研究的问题。

3. ZARA 的快时尚模式

ZARA 每件产品的价格只有 LV 的四分之一不到, 但是从两个公司的财报来看, Inditex 的税前毛利率比 LV 公司要高, 达到了 23.6%, 也就是说, Inditex 不请名人设计师、不打广告的快销之路, 不比 lv 的高端之路差。而作为 ZARA 的母公司, Inditex 旗下同时拥有 UrbanRevivo 等其他快时尚品牌。ZARA 的成功来自于源自血液的快时尚基因, 它独有的快时尚模式使其薄利多销的战略(图 1)得以施展。

Inditex 将他的商业模式描述为“在对市场需求快速反应的基础上保证创新型和产品质量”和“时尚的民主化”[9]。为了对消费者需求进行快速的反应, Inditex 摒弃了时尚产业传统设计、生产和营销模式。执掌着包括 ZARA 在内一百多家分公司的 Inditex 垂直整合了设计、生产、铺货和零售, 缩短了设计师到消费者之间的距离。这就是 ZARA 赖以成家的垂直整合战略。

1) 设计周期整合

超过三百个 Inditex 设计师通过不同的渠道去挖掘消费者最新的时尚需求。他们会出现在巴黎、纽约、伦敦和米兰的时装秀上, 将当季最流行的元素快速反应至公司总部。他们也会出现在咖啡厅、校园或者酒吧, 观察周围人群中的意见领袖他们的穿着。这些设计师最重要的信息来源还是 Inditex 自己的终端铺面, Inditex 的产品只在自家的店面里卖。这些店面每周两次把自己店面的每日销售状况, 包括产品的颜色、尺码等详细信息发送到公司的总部, 并且终端店面的经理也有相当的权利来决定自己的店面里该摆放哪些产品。

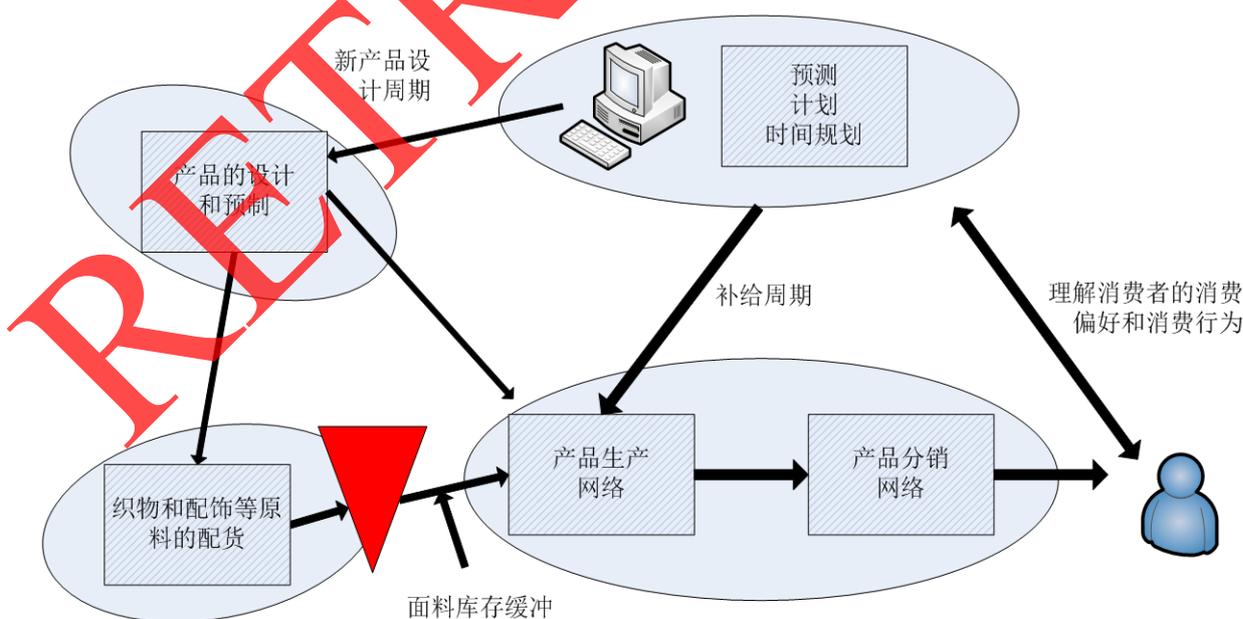


Figure 1. Vertical integration of ZARA

图 1. ZARA 的垂直整合战略

2) 渠道垂直整合

为了使产品同消费者需求达到同步, Inditex 反其道而行, 打破了行业传统, 将产品生产的不同阶段进行了垂直整合。Inditex 的政策是“产品生产过程需要与消费者需求相适应, 生产过程需要时刻关注于潮流的变化”。大多数的时尚公司将设计和销售结合在一起, 但是将生产过程外包了出去, 通常是外包到东亚或其他劳动力成本较低的地区, 因此为了找寻最廉价的劳动力, 这些公司的采购、染色、刺绣、缝纫等各个生产阶段有可能是在不同的国家进行的。这样虽然降低了成本, 但是将设计到零售之间的前导时间延长到了八个月时间。相比较下, Inditex 的大多数产品生产流程都是在自己的工厂完成生产的。Inditex 会在国内完成那些资本密集性的, 附加值比较高的生产流程, 例如原材料的购买, 设计, 剪裁, 染色, 质量控制, 熨烫, 包装, 上标, 铺货和物流等流程。诸如缝纫等劳动密集性的生产流程, Inditex 会选择外包出去。他们与来自中国、印度、摩洛哥、土耳其等国的企业维持多样的原料供应关系。配送和零售也是在 Inditex 的子公司完成的。所有的产品都是从位于西班牙的百万平方英尺的配送中心发出。发往欧洲的商店, 产品会通过卡车在 24 小时之内运到。发往其他国家的商店的话, 产品会通过航运在 48 小时之内运到。89%的商店都是由公司直接管理的, 在那些存在较大文化和法律差异的地区, Inditex 公司会授予当地优质的合作伙伴特许经营权, 这些商店占到了 11% [9]。

3) 劳动成本和反应机制整合

很多生产者都将时尚产品视作消费者的耐用品, Inditex 觉得他们只有 4 个星期的“保质期”。Inditex 更强调自己对时尚需求的快速反应, 而对劳动力成本不怎么在乎。ZARA 证明了速度和灵活性比单纯的价格更重要。传统的时装企业需要五到六个月时间完成设计到零售的前导时间, 而 Inditex 公司只需要五个星期。因此, 当他们发现了一个新的潮流趋势之后一个月, 相关产品就出现在他们的商店里了。Inditex 每个季度也会推出新的系列, 但是这些系列只占到他们总销售额的 39%, 另外的 61%的销售额都是由季内产品贡献的, 这些产品都是按照实时的潮流需求进行修改和生产的[9]。更短的前导时间, 使得 Inditex 拥有更多的款式, 并且可以及时的更新款式。多数竞争者都是每 12 个星期配送一次货, 但是 Inditex 一周会配送两次, 他们相信, 如果店里的产品更新的越快, 消费者会越频繁的光临店面, 消费者会觉得 ZARA 随时都是新产品。

快速反应机制也降低了一些其他成本。每周两次配送降低了店面里的库存量, 这样就降低了对储藏室面积的需求。并且, 极短的前导时间也提高了 Inditex 对时尚潮流的快速反应能力。如果某个产品不成功, 他们会立即取消生产计划。

4) 营销策略整合

Inditex 也会运用其他独特的策略, 例如降低费用、雇佣非知名设计师和避免复杂技术等。Inditex 首先确定消费者愿意为竞争品支付的价格。然后, 他们会在这个价格上减少 15%来确定自己的价格, 然后他们根据这个价格来挑选供应商并控制好利润率。Inditex 是不太相信广告的效率的, 因此他们在广告上花费较少。Inditex 在信息技术上面的投入是吝啬的, 所有门店都只是用基础开发交流工具向总部传导数据。在门店、总部、工厂和配送中心之间是不存在永久性网络线路的。

4. ZARA 在中国的竞争环境分析

在上个世纪九十年代是百货商场的时代, 他们是零售业态的绝对主力, 但是在新世纪, 购物中心逐渐取代了百货商场成为零售业的核心。而快时尚品牌则瞅准了这个时机, 从 2000 年以来, 迅速在中国市场扩张, 其扩张的规模基本上是与购物中心的扩张步调一致的, 两者不谋而合, 购物中心需要快时尚品牌来带动客流, 而快时尚品牌则需要购物中心来完成其在中国的扩张战略。因此伴随着购物中心的兴起, ZARA 和众快时尚品牌开始大幅拓展中国市场布局。

快时尚品牌的影响力,在进入中国之前,快时尚品牌已经在欧美等成熟市场成就霸业了,已经有了成熟的经营模式和充分的时尚调研,ZARA 在进入中国之前已经充分的论证了进入中国市场的可行性。而现在中国市场则出现了一些新的变化。

1) 中国宏观环境分析

根据 IMF (国际货币基金组织)预计,15 年新兴国家的经济增长为 5.3%,目前新兴国家对全球的经济增长贡献在 50% 以上,对全球投资增长的贡献在 70% 以上。全球零售数据报告显示:中国零售业经济收益突破了过去二十年的低迷状态,14 年其增长比率达到 11.6% [10]。在报告中,分析师指出,中国零售市场在未来七年将增长到 8 万亿美元左右。中国经济放缓,14 年市场领先品牌的关闭了约 200 家门店。

2) 中国微观环境分析

中外消费观念存在着差异,美国人对于快时尚产品可以穿一次就扔掉,因为在 Forever21 的店里很少能够看到超过 60 美元的商品,因此顾客在选购商品时,甚至不需要看标价,直接往购物袋里放,但是在中国,消费者的关键还是希望能够买到物美价廉的商品,至少他们还不能够接受穿一次就扔掉的这种消费观念。

3) 行业进入者竞争分析

轻奢品牌是区别于奢侈品的顶尖设计师设计品牌,注重品质第一,轻奢品牌价格定位中高端,普通的小资人群都可以消费的起,而这些目标客户与快时尚品牌有一定的重叠。在 ZARA 布局中国市场的同时,众轻奢品牌也开始在中国市场发力。根据中国品牌服装网上数据显示,COACH 计划于 2015 财年在中国新开约 20 家门店(净额约 10 家),其中大部分位于中国大陆的高潜力及高人口密度城市,德国品牌 MCM 正在扩张其中国业务,MCM 打算在中国一线城市之外再开数家店面,而且主要集中在中国主要的旅游城市,并且准备开拓中国的二级市场。Tory Burch 是来自美国的轻奢品牌,而他最大的旗舰店开到了上海南京路,未来打算在中国多开几家店。Jimmy Choo 是轻奢品市场增加最快的品牌,2015 年将在中国增开 20 家店面[11]。

5. ZARA 在中国市场的发展现状

06 年和 07 年,ZARA 和 H&M 分别在上海开了第一家店,从此在上海滩展开了硝烟弥漫的战争,现在,战场甚至延伸到了二线城市,在武汉的汉街步行街上,聚集着 Gap、优衣库、H&M、C&A 等近十家快时尚品牌店。

1) 发展速度趋缓

Inditex 财报显示,2015 年集团旗下所有的品牌将在中国新开总计 500 多家店。根据联商网数据显示,截至 2014 年 12 月 31 日,ZARA 新开店 12 家,门店总数达到 149 家。但是相较同类其他品牌,ZARA 的发展后劲不足。优衣库新开店 86 家,门店总数达到 343 家,H&M 开店 60 家,门店总数达到 236 家;无印良品新开店 28 家,门店总数达 128 家;GAP 新开店 23 家,门店总数达 94 家;C&A 新开店 9 家,门店达到 64 家;U&R 新开店 26 家,门店达到 55 家[12]。见图 2。

截止 2014 年底,ZARA 在中国市场上总计有 149 家门面,这一数字已经被优衣库和 H&M 超越,MUJI(无印良品)紧随其后。另外数据显示 ZARA 在二线地区布局不足,在快时尚品牌快速抢占二线城市的潮流之下,ZARA 明显反应迟钝[12]。

2) 沦为电商试衣间

快时尚品牌店沦为电商试衣间,2014 年中国电商服装销售总额预计将达到 1000 亿美元,比 2013 年增长 40%,而服装销量则占到中国电商市场的 20% 以上[11],ZARA、C&A 陆续在天猫上线,GAP 也在京东和天猫有所布局,还有 Topshop 直接和商品网合作登陆的方式进入电商平台,和电商的合作一方面

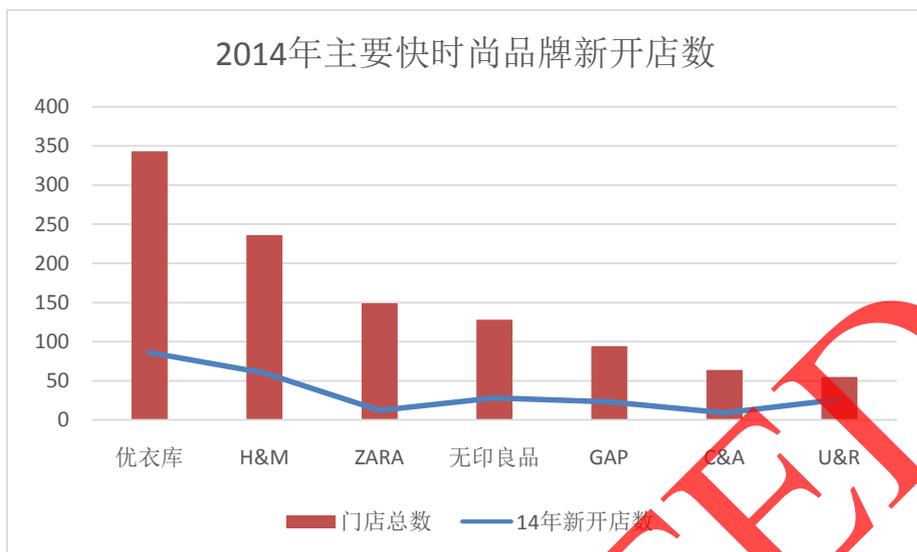


Figure 2. Numbers of increased fast fashion brands in 2014.

图 2. 2014 年快时尚品牌新增门店

意味着品牌更快速的传播、电商能给品牌带来更多的效益，另一方面，电商平台渠道会吃掉品牌的一部分利润。

网购在消费者的消费习惯中的地位已经越发重要，尤其是在移动互联网时代，消费者只要拿起手机就可以选购自己心仪的产品。而且网商往往会以“更低价格”和“更多款式”博取消费者的吸引力，在此影响之下，快时尚品牌的实体门店大有沦为“试衣间”的趋势。

3) 质量问题深受诟病

质量问题是快时尚品牌的通病。来自国家质检总局的报告称，2014年上半年，抽查出的近四百件不合格服装中，快时尚品牌占到27%，质量主要出在可分解芳香胺染料超标、色牢度不合格、pH值不合格、纤维含量不合格以及水洗尺寸变化率不合格[13]。在快时尚品牌快和便宜的同时，牺牲掉的是质量，虽然衣服和款式都非常新颖靓丽，但是由于面料差，着色时间短，因此常存在着做工粗糙的问题，而着色时间不足会造成甲醛超标造成呼吸道感染，PH值过高会造成皮肤感染等现象。表1统计了网上曝光的快时尚品牌的质量问题，ZARA 屡屡上榜。

4) 服务水平达不到预期

三包问题得不到保障，快时尚品牌是舶来品，而且在国内鲜逢敌手，几乎没有本土品牌可以与其抗衡，而这导致了其傲慢的态度，质量问题只是一个方面，终端的店面虽然承诺的是一个星期包退，一个月包换，终生包修的三包政策，但是在追求低库存率的压力下，这一政策很难实施，经常会有退货难的问题发生。

5) 野蛮生长导致库存下不去

Inditex 集团在 09 年超越全美最大的服装零售商 Gap，10 年超越 H&M，坐上时装界的头把交椅，为了维持自己极速的运营模式并控制库存，ZARA 坚持拥有自己的运营网络和自营模式，并且坚持拥有自己的工厂和运送体系。ZARA 欧洲店可以在 24 小时之内接收到最新的货品，美国在 48 小时之内，日本则在 72 小时之内，但是在中国，ZARA 品牌店根本做不到，而且随着 ZARA 迅速的向二三线扩张，导致战线拉得过长，存货比例迅速上升，周转率下降迅速，以至于标榜从来不打折的 ZARA 近几年也开始频繁的开始打折促销。

Table 1. Scandals of poor quality of fast fashion brands
表 1. 快时尚品牌质量问题统计

公布时间	不及格品牌	检测单位
2014年8月	Forever21、ZARA	全国检验检疫部门
2014年8月	ZARA、H&M、无印良品	北京市工商局
2014年6月	ZARA、Jeep	北京市工商局
2014年3月	ZARA	中国消费者协会
2013年11月	ZARA、MANGO、热风、无印良品、Forever 21	中国消费者协会
2013年9月	H&M、Forever 21、Lacoste	上海市工商局
2013年7月	优衣库、Mango、Jeep	北京市工商局

注：据网上资料不完全统计。

6. ZARA 在中国市场问题的诊断性分析

1) 引入自营折扣店

ZARA 曾经标榜自己从来不打折，但随着在中国市场的战线越拉越大，库存比也越来越大，以至于近年来品牌店打折越来越频繁。ZARA 在中国产生的库存一般都返回西班牙总部进行统一处理，这反而增加了运营成本，而在西班牙、法国等地，ZARA 都是通过自营的折扣店 Lefties 处理库存，这些店用来处理在 ZARA 店里卖的不是太好的产品，这些库存处理渠道未来需要进入中国。

2) 科学改进生产采购环节

品牌的发展还是产品为王，宣传和营销做得再好，质量不过关也最终会被消费者抛弃，快时尚品牌在发展的过程中还是要把把握好“快”和“好的”平衡点，在“快”和“时尚”的同时保持产品的质量，这就要求快时尚品牌在原料渠道选择上更加的慎重在产品生产和质量控制环节下更大的功夫，与原料供应商进行更好的沟通，通过更科学的生产机制在保证质量的同时保证产品的及时供应。

3) 拥抱电商和大数据

电商并不可怕，电商并不会吞噬掉实体经济的市场，相反，利用好的话，电商可以为实体店创收。ZARA 在欧美地区有成熟的网上商店，配备了双向搜索引擎和资料分析功能，网络上每一笔交易、消费者每一次的点选，都会被记录在交易系统中，送到 ZARA 的系统中。ZARA 完全可以充分的利用自己的电商优势，将电商作为自己的前测平台。并且，收集巨量客户信息以此决定生产决策，这样就大幅减少了存货量。这样成熟的模式可以应用到中国的电商平台中。会在网上搜寻时尚讯息的人，他们的时尚品味和嗅觉往往是比普罗大众更先进的，而且在网上选过的消费者，更容易在店里购买，因此这些都使得网店对于实体店的指导意义。

参考文献 (References)

- [1] Anand, K. and Girotra, K. (2007) The Strategic Perils of Delayed Differentiation. *Management Science*, **53**, 697-712. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0655>
- [2] Mazaira, A., Gonzalez, E. and Avendano, R. (2003) The Role of Market Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable Competitive Advantage: The Inditex-ZARA Case. *Marketing Intelligence & Planning*, **21**, 220-229.
- [3] Bruce, M. and Daly, L. (2006) Buyer Behaviour for Fast Fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, **10**, 329-344. <http://dx.doi.org/10.1108/13612020610679303>
- [4] Eppen, G.D. and Iyer, A.V. (1997) Improved Fashion Buying with Bayesian Updating. *Operations Research*, **45**, 805-819. <http://dx.doi.org/10.1287/opre.45.6.805>

-
- [5] Fisher, M., Rajaram, K. and Raman, A. (2001) Optimizing Inventory Replenishment of Retail Fashion Products. *Manufacturing & Service Operations Management*, **3**, 230-241. <http://dx.doi.org/10.1287/msom.3.3.230.9889>
- [6] Cachon, G.P. and Swinney, R. (2009) Purchasing, Pricing, and Quick Response in the Presence of Strategic Consumers. *Management Science*, **55**, 497-511. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1080.0948>
- [7] 陈成栋. ZARA 的经营策略与决策模型[J]. 统计与决策, 2005(10): 127-129.
- [8] 刘宝成, 张雯. “快时尚”服装零售品牌营销策略研究[J]. 中国商贸, 2011(20): 38-39.
- [9] Inditex, 2014 Annual Report, (2014). http://www.inditex.com/en/investors/investors_relations/annual_report
- [10] 国际货币基金组织官网. (2015) <http://www.imf.org/external/index.htm>
- [11] 中国品牌服装网. (2015) <http://www.china-ef.com/>
- [12] 联商网. (2015) <http://www.linkshop.com.cn/>
- [13] 中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局. (2015) <http://www.aqsiq.gov.cn/>

RETRACTED