

从 ZARA 的成功分析服装行业的发展

李 森

(北京服装学院,北京 100029)

摘 要:以 ZARA 的成功为例分析了服装企业对其产品全方位的经营策略,包括产品定位、设计、价格、行销和供应等;同时对当今服装行业的发展现状进行了推断。

关键词:ZARA;时尚;经营策略;服装行业

中图分类号:F407.86

文献标识码:A

文章编号:1673-0356(2013)03-0084-04

ZARA 于 1975 年由阿曼奇奥·奥特加·乔始创,当时只是一个小店铺,到今天,这个小店铺已经成为一个在全球拥有 2000 多家分店、市值超过 80 亿美元、西班牙排名第一、世界排名第三大服装集团公司 Inditex。2007 年,ZARA 在全球 100 个最有价值品牌中位列第 90 名。近几年来,ZARA 异军突起,带着它的快速时尚模式冲破时装巨头的垄断,在时尚界刮起了一道西班牙旋风,俨然成为时尚品牌的领导者。ZARA 在中国乃至世界发展如此迅速,一定有其区别于其他服装品牌的独特之处,因此我们可以从 ZARA 的发展来审视整个服装行业的发展趋势。

1 ZARA 的经营策略

1.1 ZARA 的品牌定位

1.1.1 消费者定位

ZARA 在目标客户的定位方面可谓是时装界的 Google,它锁定的消费群体是收入较高且追求时尚又不想花太多钱的年轻人,这部分人对时尚有着高度的敏感能力,服装的价格也满足他们的需求。而且作为时尚、年轻的消费者在全球的时尚文化和生活方式上有着类似的追求,这使得 ZARA 在进入一个新的国家或地区时只需稍微调整它的商业模式即可^[1]。另外,在以年轻人为主要消费对象的基础上,ZARA 也在进行童装的经营。

1.1.2 产品定位

ZARA 的产品款式结构丰富,但是单一款式数量少,这样在提供更多选择的同时也增加了产品的流通速度。

首先,产品款式多样。ZARA 的产品每年推出两

万种新款式,有女装、男装和童装。整个产品体系根据每年不同的流行趋势和顾客的差异性需求被划分为 4 个子系列,分别是满足都市女性在正式场合穿着的 ZARA WOMAN 系列,充满流行感的 ZARA BASIC、ZARA COLLECTION 系列和针对年轻市场的 ZARA TRF 系列^[2]。这些系列极大地丰富了 ZARA 的产品结构,迎合了各种消费者的需求,消费者可以根据不同的场合选择适合的服装,展现不同的魅力。

其次,单一款式数量少。ZARA 每一款的产品生产的数量都很少,减少了服装店铺中单款的陈列,给消费者展示出来的是一种稀缺,物以稀为贵,这样消费者一旦遇见心仪的产品,就会促进其尽快购买,促进了顾客的购买欲。另外,单款的数量少,也不会在该款产品销售情况不好的情况下造成产品的库存积压,有效地减少了销售压力。

1.1.3 价格定位

现代女性的购物心理已不再是只倾向买很贵重的名牌,而是买中价位的服装及配饰,追求的不再是单一的价格,而是款式和更新速度。ZARA 考虑到女性的这种购物心理,将其产品的价格定位在中价位,覆盖范围也比较广,从几十元到几百元不等,这样就符合了广大女性消费者的消费倾向。

1.2 ZARA 的产品开发

1.2.1 产品开发团队

ZARA 的新产品开发团队由西班牙总部的一支 200 名年轻成员组成,平均年龄只有 30 岁,其团队被分成 3 类成员:设计师、市场专家和生产经理。年轻的产品开发团队对时尚信息的把握更敏感,更对时尚有着准确的理解。

1.2.2 市场信息收集

ZARA 公司的市场专家在大学校园、迪厅和其他年轻人聚集的场所,观察他们的穿着打扮,并听取他们

收稿日期:2013-03-16;修回日期:2013-03-26

作者简介:李 森(1987-),女,在读硕士研究生,主要研究方向为服装品牌策略。

的意见和建议,从服装的颜色、款式到价格都一一进行调研。ZARA公司甚至汇总米兰、巴黎等时装秀中展现出的流行信息,将其以服装产品的形式尽早地展现给广大消费者。

1.2.3 新产品的开发

ZARA新产品的开发首先由设计师根据市场专家所汇集的时尚信息手绘成草图,然后与市场专家、产品经理共同讨论,使产品能更好地表现ZARA产品的品牌风格。草图通过后,再由设计师利用电脑绘图软件完成准确的设计图,并进行必要的修正。如果确定投入生产,先制成一件样衣,如有不合适的地方再现场进行修改^[3]。

1.3 ZARA的产品行销

1.3.1 时尚与相对低价

ZARA努力保持产品的时尚性,在时尚产品还在流行时,以成品的形式展现给消费者。但价格根据西班牙市场制定,其他国家的市场定价根据这个价格的一定比例,考虑物流成本和市场状况来制定,所以,其相对低价是ZARA产品吸引消费者的一大因素,使年轻人用最少的投资也能买到充满时尚的产品。以只有设计师品牌服装15%~25%的价格出售,使其产品成为顾客消费得起的时尚^[4]。

1.3.2 懂得“物以稀为贵”

与其他时尚品牌相比,ZARA几乎每周都有新款上市,款式的更新速度正符合消费者的心里,并且每一款的数量很少,这使得消费者在看到自己喜爱的服装时能够尽快购买。因为如果不尽快购买,该款产品很快就会缺货,这样就造成一种稀缺,从另一方面刺激了消费者的购买欲。对于很多流行的产品来说,越是不容易得到,越能激发人们的购买欲望,购买的积极性也会越发增加,反过来更是刺激了产品的紧俏度。

1.3.3 广告投入少

ZARA对于其产品的广告投入比同类产品要少很多,在互联网、电视节目中我们经常会看到一些时尚品牌的广告,如李宁、鸿星尔克、美特斯·邦威等,但很少能看到ZARA的广告,这样就使ZARA在广告上的花费比别的品牌少很多,也让ZARA在低价与利润之间得到平衡。

1.3.4 店面地理位置的选择和设计

ZARA对产品的广告投放较少,更多依靠的是店面优越的地理位置。ZARA的店铺遍布全球60多个国家,并且都选择比较繁华的地段。其店面设计和商品展示十分讲究,配合内外环境,用不同的设计手法和

材料来营造一种带有时尚信息的格调,突出展现产品的视觉风貌。优越的地理位置,保证了来往的客流量,再加上橱窗内独特的格调,很大程度上能让顾客驻足。

1.4 ZARA的生产流通

1.4.1 ZARA的全球采购

Inditex从西班牙、远东和印度等地购买坯布,通过染色整理加工的控制,使企业相关部门能按照需求来进行生产,为新的款式提供最合适的布料,更好地完成产品的制作,诠释产品的初衷。

1.4.2 ZARA产品的生产

在时装界,最流行的是在时装发达国家设计,而在时装发展中国家生产,这样的好处是成本低,坏处是加工速度慢。但是ZARA的产品80%都在欧洲生产,差不多一半的生产都由自有工厂或控股工厂来完成,虽然成本比外包生产高出15%~20%,但给企业带来的是高效率,有效地减少了存货带来的滞压成本,因此维持了相对稳定的利润。ZARA打破了“第一世界设计第三世界加工”的传统模式,提高了产品的生产效率,使一件产品从设计到选料、染整、裁剪、缝合、整烫、运送以及成品上架最长只需3周的时间。

1.4.3 现代化产品供货物流系统

ZARA拥有现代化的产品供货物流系统,使消费者能一次买全中意的服饰款式,并且ZARA在国内的分销设施十分先进,只需要少数的人来操作就可以运行。ZARA采用光学读取工具来检验产品,这种工具每小时能挑选并分检超过6万件衣服,由于其快速、高效地运作,ZARA的配货中心更像是一个服装的周转地。特别是当ZARA把战略的触角延伸到中国后,依然保持了从设计到销售只需15天^[5]。

2 ZARA的成功之处

ZARA成功之道是其业务与信息系统的有效结合^[6]。表面来看,ZARA的特点归纳起来就是时尚、低价和快速反应。深层分析可知,它的业务重点倾向于对终端的控制和消费者需求的把握^[7]。

2.1 快速的反应操作模式

ZARA把由设计到销售所需的前导时间缩减到只有12天,与别的品牌相比,ZARA保证了第一时间为顾客带来最为时尚的新款服装。传统的服装零售商由于生产周期长而不能根据季节的变化随时改变设计或增加新的款式,而ZARA利用其快速的生产方式可以随时更换产品的数量、设计、面料和色彩等,迎合了现代年轻人的消费理念。一般来说,ZARA公司从处理

消费需求信息到产品设计形成只需要4~5周的时间,然后再进行1周时间的制作,相对而言,这一过程的产业标准是6~9个月^[8]。

2.2 较低的生产成本

ZARA企业在生产、营销、宣传和物流等方面都大大降低了生产成本,从而增加了产品的利润。生产方面,为了降低生产成本,一般是购买白坯布自行染色来进行服装的制作,或是通过已有面料的循环使用和搭配来拓展新款式,并不提倡使用制作周期较长或档次过高的面料,以降低原材料成本^[9]。另外,广告投入很少,ZARA很重视店面的选址,其店面就是宣传的媒介,店面的位置、装修和橱窗设计等都会令来往的人驻足,成为本店的顾客。

2.3 款式多、小批量的产品设计生产模式

款式多、小批量的生产模式不会造成产品积压,一旦有一款服装销售情况不好,也不会因为其数量而造成整个服装数量的积压。对销售也会起到一定的刺激作用,让消费者产生“仅此一件”的错觉,由于每款服装的数量少,消费者一旦青睐某件服装,就会抢先购买。

2.4 把握与运用流行信息

ZARA对流行信息的把握和成功运用也是其成功的一大因素,ZARA品牌文化反映的是“消费者要什么”,并将其作为最主要的参考依据。同时,ZARA对服装信息的标准化和产品管理的系统化更是反映了ZARA对信息的把握。ZARA的产品信息都是标准化的,通用的,这使得ZARA能快速准确地完成设计。

3 ZARA成功后面临的威胁

3.1 成本威胁

由于ZARA是从其他国家购买原坯布,再对坯布进行染色加工等一系列过程来提供布料以满足款式需要,这样就限制了ZARA降低生产成本。

3.2 价格威胁

零售价大战愈演愈烈,随着服装行业的不断发展,各个品牌也在不断地降低成本以降低服装产品的价格,由于ZARA本来就处于一种相对低价的状态,想要在价格上占优势,也变得非常不容易,因此整个服装行业价格方面的趋势也对ZARA的价格定位构成一定的威胁。

3.3 发展威胁

如今,ZARA已取得了其他快时尚品牌还未获得的成功,达到了一定的发展阶段,ZARA店面几乎遍布全球各地,并成为快时尚品牌的领导者。在这种情况下,

ZARA要想扩大规模已不是那么容易,而其他的快时尚品牌近几年也都取得了快速的发展,因此,其成长也受到了很大的威胁。

4 服装行业的发展现状

从ZARA的成功过程中,可以推断出整个服装行业的发展现状。

4.1 款式越来越多,时尚因素越来越明显

随着社会的发展,各行各业的竞争呈现出愈演愈烈的状态。服装行业也不例外,各个服装企业都想设计出更符合时尚信息,更满足消费者对时尚追求的产品,服装的款式越来越多。消费者都想体现出个性的成分,但又不失流行的因素,这就需要服装的款式能够更好地体现消费者对服装产品的要求和期望,也就是款式必须在体现流行信息的基础上又有多多样性。每个消费者都想让自己成为流行的引导者,因此,服装款式必须将时尚的信息很好地表达出来,以迎合消费者的需求。

4.2 缺乏自身品牌的理念

由于每个服装品牌商都想让自己的产品成为主导,都想自己的产品能够占据较大的市场空间,拥有更多的消费者,所以在时尚大趋势的主导下,各个服装品牌都向时尚靠拢,设计出的大部分服装都仅仅为了符合当下的流行,盲目地追随流行。虽说消费者是主导,但也不能一味地只顾追逐时尚而忽略了自身品牌的文化和价值,使产品缺乏品牌的最初个性化的特征,而造成服装款式趋同的现象。现代服装企业在设计服装款式时,应将时尚和自身的品牌文化综合考虑,将二者充分地融合,一定能设计出既满足消费需求又能精准传达品牌价值的服装产品,增加企业的无形资产。

4.3 产品供应链未形成一体化

ZARA的母公司集团业务,向前控制了零售市场和市场情报调研的领域,向后扩展到面料及辅料的开发和生产,从终端用户的需求到各个连接点的衔接再到产品价值的创造与实现,ZARA的供应链实现了速度的提升,这在服装领域还是比较少见的。企业缺少供应链的基础支持,不可能建立高效的快速反应模式,也很难避免信息、物资、资金流动中的效率阻塞^[10]。因此,其他的服装企业也应该较好地整合服装产品供应链,减少从设计到生产再到流通的时间,使企业在激烈的竞争中能以高效快速的产品供应体系率先抢占市场,赢得更多的消费者。

参考文献:

- [1] 梁燕. ZARA-服装品牌全新运营模式[J]. 纺织科技进展, 2003, (5): 65-67.
- [2] 葛星, 汪建斌, 赵静. 快胜——ZARA 极速盈利模式[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- [3] 陈成栋. ZARA 的经营策略与决策模式[J]. 统计与决策, 2005, (20): 127-129.
- [4] 吴华丹, 焦娇. ZARA 的神经系统式快速响应[J]. 中国商贸, 2010, (22): 16-17.
- [5] 庄晓平. 浅析 ZARA 公司供应链设计与管理[J]. 企业管

- 理, 2011, (10): 110-111.
- [6] 李霜. ZARA 公司“大集中”系统的深入研究. 管理与财富, 2010, (6): 93-94.
- [7] 侯为民. ZARA 离中国企业有多远[N]. 中国服饰报, 2008-05-09 (A12).
- [8] 郑丽萍. 旗舰日志[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2003.
- [9] 高星. 浅谈 ZARA 服装产品的品牌竞争力[J]. 山东纺织科技. 2010, (8): 27-28, 40.
- [10] 邬嘉坤, 郭建南. ZARA 与我国服装企业核心竞争力的比较研究[J]. 丝绸, 2006, (7): 4-5.

Analysis of the Development of Apparel Industry through the Success of ZARA

LI Miao

(Beijing Institute of Fashion Technology, Beijing 100029, China)

Abstract: The management tactics of products orientation, design, price, marketing and accommodation of ZARA products were analyzed through its success. The development status of nowadays clothing industry was proposed.

Key words: ZARA; fashion; management tactic; clothing industry

越南:前5个月纺织品成衣出口达64亿美元

据越南统计总局统计数据显示,本(2013)年5月份越南出口金额约108亿美元,较4月份衰退7.6%,并较去年同月增长11.8%。

累计本年1至5月份越南出口金额达499亿美元,较去年同期增长15.1%;其中越资企业之出口金额约172亿美元,增长2.1%,外资企业之出口金额(含原油)约327亿美元,增加23.3%。

本年前5个月之主要出口产品包括电话机及其零件出口77亿美元、增加103.1%,纺织品成衣达64亿美元、增加16.7%,电子、计算机及其零件出口39亿美

元、增长41.6%,鞋类出口31亿美元、增加11.4%,原油出口30亿美元、增长2.6%,运输器具及其零配件出口22亿美元、增长13%,木材及其制品出口20亿美元、增长12%,皮包、行李箱、帽子及雨伞等出口7.34亿美元、增长20.5%,钢铁出口7.18亿美元、增长了10.5%,塑料品出口6.96亿美元、增长10.4%,胡椒出口4.7亿美元、增长15.4。但木薯及木薯制品、煤炭、水产品、咖啡、稻米、橡胶等出口出现衰退。

(全球纺织网)

纺织品服用涂层织物“国标”下月起实施

从质监局获悉,由绍兴县朗莎尔·维迪制衣有限公司参与制定的GB/T28464—2012《纺织品服用涂层织物》将于12月1日起正式实施,该标准的发布填补了国内空白。

涂层织物是近年轻纺产业中发展起来的一大新板块。据了解,该织物既能保持织物本身的特点,又能改变织物的外观和风格,使织物增加许多新的功能,大幅度提高了产品的附加值,在服装面料中得到了广泛应用。

但由于缺乏相关标准的指导与约束,产品质量参差不齐,扰乱了市场。即将施行的新标准规定了服用涂层织物的分类、要求、试验方法、检验规则以及包装、储运和标志等技术内容,对服用涂层织物的舒适性能、表面性能、物理机械性能以及涂层所赋予织物的特殊性能作出了明确的界定,对推动行业的健康、快速发展意义重大。

(全球纺织网)