



让时尚供应链更快更灵活



栾岚, Felix Poh, Daniel Zipser

近年来, C2M 即“从顾客到工厂 (Customer-to-Manufactory)”的实践层出不穷, 既有像“必要”这样的纯 C2M 电商平台, 也有天猫、苏宁等电商巨头与品牌商联手定制专供产品。这反映了行业玩家们更加努力地取悦消费者, 不断尝试更快更好地送上更能满足消费者需求的产品, 而这场变革的其中一个核心就是供应链的革命——“更快更灵活”。

典型的时尚供应链流程包括组货规划、设计开发、渠道商批发、采购生产、物流零售。让时尚供应链“更快更灵活”, 我们观察到三种有效的方法: 包括利用数字化技术缩短供应链各环节周期, 跳过供应链中间环节直接向消费者销售, 以及反转供应链流程以终端消费者为起点。本文将围绕这三种方法进行讨论与案例分析。

典型传统流程



方法一：缩短供应链各环节周期——数字化的应用

缩短供应链各环节周期



周期的缩短, 意味着时装展品从规划到销售给最终客户的时间缩短。无论是高端品牌, 还是快时尚玩家, 都在积极加速其产品的市场推广, 以

便获得竞争优势。

在规划阶段，用大数据进行预测性分析，可以帮助设计和销售目标在早期建立。这不仅降低了设计过程的复杂性，也尽可能避免了后续流程步骤中的额外修改和延迟。在麦肯锡 2017 服装首席采购高管调查中，采购高管普遍认为预测性分析比其他数字化手段拥有更大的成效潜能。

在设计开发和营销出货阶段，数字化 3D 技术也将有效解决周期优化的问题。企业应用了 3D 设计和虚拟样品技术之后，平均制样流程至少缩短了两周，而且一般都能节约 50% 的样品数量和相关成本。如果再配合使用服装面料和成分信息库，企业就还可以实现即时的成本计算。PVH、HUGO BOSS 等品牌则率先将这些技术纳入采样和虚拟展示，未来有望将此类技术打造虚拟展厅和秀场来进行虚拟可视化销售。

在缩短采购生产周期的过程中，自动化扮演着不可或缺的重要角色。如果同供应商合作开展数据互通的举措，可以实现订货和补货自动化。在麦肯锡 2017 服装首席采购高管调查中，约 70% 的服装企业采购高管认为供应商对接是流程优化中面临的 3 大挑战之一（其他两大挑战分别为复杂的组织架构和令人担忧的数据质量）。中国本土领先服装品牌海澜之家，与制造商建立独家的战略合作关系，并共享供应链信息，让制造商即时获得库存与销售信息，为紧急补货做好准备，补货时间缩短至两周。与此同时，数字打印如果与自动化裁剪技术配合使用，能大大缩短生产时间、提高灵活性、减少浪费。数字打印是 2017 年德国服装制造和纺织品加工博览会

(Texprocess)上最热门的主题之一。并且有 32%的受访高管认为所在企业的数字打印应用成熟度较高，显然这已成为服装制造中较为先进的技术领域。

在最后的物流零售环节，数字化应用的全渠道已经成为大势所趋。优衣库通过线上线下渠道共享，不仅可以降低库存更合理分配利润，也可以使消费者更快收到从就近门店发出的货品。

要注意的是，以上种种数字化举措不应被视为各自独立的解决方案，企业应将大数据分析、3D 设计、自动化采购、数字生产等技术配合使用，形成一整套连贯的数字流程用以缩短服装产业链周期。

方法二：跳过供应链环节——直接向终端消费者销售

跳过供应链环节



随着互联网，尤其是社交媒体的发展，对于许多消费者来说，看见、喜欢并购买已经成为连贯过程，越来越多的时尚品牌跳过渠道商向消费者直接销售。

在 2016 年时装周上，BURBERRY、TOMMY HILFIGER、RALPH LAUREN、Coach、MICHAEL KORS 和 TOM FORD 等多家著名时尚品牌的发布会纷纷变身为“即秀即买”的秀场：时装周期间新系列公布，秀后立刻在官方线上商城以及全球部分门店销售。这种“即秀即买”的形式不

同于以往新款时装发布 6~7 个月之后才在零售渠道上市的传统模式,而是从 T 台直接进入消费者的购物篮中。在近期的投资者大会上,耐克发布了最新的公司重组计划,有意增加直接向消费者销售的比例,缩短产品与消费者之间的距离。

对品牌来说,直接向终端消费者销售的模式不仅能帮助品牌更好地管理消费者的终端体验,更重要的是可以更直接、快速和全面地获得消费者数据。这些消费者数据可以为品牌提供高价值反馈,帮助品牌进行由财务规划至终端销售的一系列调整,提升供应链的整体效率。

同时,这样的变化也对供应链提出了新的要求,品牌需要建立新的物流能力来取代之前由渠道商提供的服务。首先,品牌不能继续依赖渠道商的订单来制定采购与生产计划的传统模式,而应该基于自己对市场需求的判断,这对品牌的市场预测能力提出了更高要求。其次,过去由渠道商承担的待销售库存现在回到了品牌身上,意味着品牌需要承担更高的库存压力和风险。最后,品牌需要考虑如何快速将产品送到消费者手中,以及如何提供优质的售后服务。

预览已结束,完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33826

