

The Competitive Advantages and Challenges of Z Company of Fast Fashion Industry in the Era of Big Data

Jingjing Luo, Zheng Xiang

School of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan
Email: zgzh@126.com

Received: Feb. 14th, 2020; accepted: Mar. 2nd, 2020; published: Mar. 9th, 2020

Abstract

The success of Z Company of fast fashion industry lies in its product development and management mode of “fast, few, many and affordable”, which truly meets the needs of customers and creates the consumption concept and brand concept of “fast fashion”. In the face of serious product homogeneity, surging competitors, increasing cost pressure and other prominent problems in the fast fashion industry, Z Company has always maintained its competitive edge in the industry. This paper analyzes the competitive advantages of Z Company, summarizes the challenges Z Company faces in the era of big data, and puts forward countermeasures and suggestions for Z Company to cope with the challenges.

Keywords

Big Data Era, Z Company, Fast Fashion, Competitive Advantage, Challenge

大数据时代下快时尚品牌Z公司的竞争优势与挑战

罗晶晶, 向征

成都信息工程大学管理学院, 四川 成都
Email: zgzh@126.com

收稿日期: 2020年2月14日; 录用日期: 2020年3月2日; 发布日期: 2020年3月9日

摘要

Z公司的成功之处在于其采取“快速、少量、多款、平价”的产品开发管理模式,真正满足了顾客需求,并开创了“快速时尚”的消费理念和品牌理念。面对快时尚行业产品同质化严重、竞争者激增、成本压力加大等突出问题,Z公司在行业中始终保持着竞争优势。本文通过对Z公司的竞争优势进行分析,同时总结出大数据时代下Z公司面临的挑战,提出Z公司应对挑战的对策建议。

关键词

大数据时代, Z公司, 快时尚, 竞争优势, 挑战

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 研究背景

快时尚是时尚服饰企业对秀场的时尚设计的快速反应,它是紧贴最新时装潮流的产品,主攻主流消费者的一种销售模式。根据“快时尚”的概念,企业能在极短的时间内将产品概念转化成为消费品,最初这个过程需要约50天,如今,最快的企业在20日之内便可做到。

当下“快时尚”上最具代表性的品牌主要有国外的ZARA、H&M、KM、优衣库和国内的EMINU等企业,虽然这些品牌各有特点,但是经营操作过程却非常相似。Z公司作为西班牙快时尚品牌的代表,以“注重快速更新、打造廉价时尚、故意营造稀缺感、精准把握消费需求、IT系统商业化运用”的独有模式在世界服装营销领域颇负盛名。与此同时,Z公司也遭遇了增长瓶颈,由图1可见,Z公司在2016年总营收增速跌落负值,2019年的总营收增速也由2018年的12.5%跌至6.0%。不可否认的是,消费者环保意识的觉醒是快时尚品牌不再那么吃香的原因之一,只靠改良的快速出品的时代已经过去,快时尚的可持续发展也持续被关注。从前几年开始,Z公司便开始实行“旧衣回收”。而Z公司于2019年7月宣告了自己更具野心的可持续时尚目标——承诺到2025年Z公司不会有垃圾送到垃圾填埋场,打造100%可持续时尚。

Z公司的竞争策略使得它在快时尚行业中脱颖而出,但它也面临着困境与挑战。Z公司作为快速潮流的最佳临摹者,缺乏创新能力;作为IT技术在服装行业的应用者,缺乏信息优化和问题解决能力;作为快速产业链的开创者,缺乏避免被复制的能力。通过文献对Z公司的竞争对手特点进行分析,笔者发现:来自美国的GAP“少款多量”的供应模式虽被Z公司的“多款少量”动摇但并未被取代;来自瑞典的时装零售连锁巨头H&M以与Z公司类似的经营模式获得了不小的市场地位;来自日本的UNIQLO也进入“快时尚”的圈子,意图在快时尚行业分一杯羹。因此,基于大数据时代背景,分析Z公司的竞争策略、探索Z公司竞争策略的优势和缺陷、提出Z公司可持续发展的建议对快时尚行业的可持续发展具有重要借鉴意义。

2. 大数据时代背景下Z公司独特的竞争优势分析

(一) 品牌差异化定位

品牌差异化定位(Different Brand Positioning)是指企业对自身产品在特殊功能、文化取向及个性差异

上的商业性决策，它是建立一个与众不同的品牌形象的过程和结果。换言之，即指为某个特定品牌确定一个区别于竞争品牌的卖点和市场位置，使商品在消费者的心中占领一个特殊的位置。Z 公司的品牌定位是对长尾理论的应用，Z 公司正是时装界的 Google，它锁定的是“非黄金顾客”，由表 1 可见，即那些追求时尚又不想花太多钱的年轻人。其人群主要为收入中等以上，有着较高学历的年轻女性，年龄在 25~35 岁的顾客层。这一类的购买群体具备对时尚的高度敏感度并具备一定消费能力，但并不具备经常消费高档奢侈品的能力。这一类消费者需求很简单：服饰风格追随潮流，且价格比较便宜。同时，这群人的一个最大特点就是消费的趋同性，特别是互连网的发展，使得信息流动更加快捷，这群消费者更加与世界同步。Z 公司把这些千千万万有同样追求的顾客集合起来，按照这些顾客的需求设计、生产和销售，成功地实现了“长尾”效应，找到了自己的价值客户。Z 公司以“一流的设计、二流的质量、三流的价格”为目标消费者带来“消费得起的时尚”的观念，确立了“中低价位却拥有中高级质量”的国际性流行服饰品牌的定位。

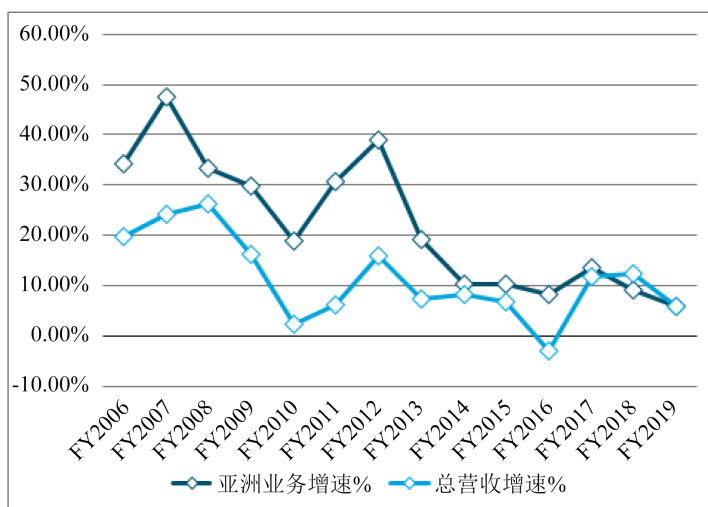


Figure 1. Business growth in Asia and total revenue growth of Z company
图 1. Z 公司亚洲业务增速和总营收增速

Table 1. Targets consumers of Z company
表 1. Z 公司目标消费人群

	目标人群	销售理由	销售卖点
中高端消费市场	年轻时尚人群	最前沿的设计深得时尚人士的亲睐	平价大牌风，款式设计最时髦
	白领阶层	注重生活质量追求时尚，消费档次高	
特殊市场	儿童	随着生活水平的提高，越来越多的家长重视孩子的着装	树立对美的不同欣赏观
	老年人	越来越多的老年人开始用新的眼光看世界	

(二) 全球最优区位独特的选址策略

1) 原料采购及生产制造选址

Z 公司定位能成功区隔市场，其关键在于能贴近消费者需求以及充分整合区域资源。Z 公司根据专业买手获得的时尚动态采用就近采购原则，并选择西班牙、葡萄牙、摩洛哥、土耳其等制造成本较低的国家进行生产，利用其廉价的生产资源以及邻近欧洲的地缘优势，大幅降低产品制造与运输成本、提升货品上架时效并借助 JIT (准时制生产方式) 以实现快速设计与采购、低成本生产、快速出售、快速更新的

市场目标, 是其能提供消费者所喜爱的物美价廉的产品的关键原因。

2) 门店选址

选址是指在建筑之前对地址进行论证和决策的过程, 选址的意义非常重大是因为: 选址是一项长期性投资, 具有长期性和固定性; 选址事关企业成败, 企业位置将影响运营效益、成本以及企业规模的扩充与发展。Z 公司的选址理念是“平价时装店身处高颜值地段”。Z 公司在各城市的门店均位于繁华商圈或形象优良的 CBD, 门店数量少且区位优, 这是 Z 公司对“区位选择理论”的应用[1], 具体体现在以下两个方面: ① 选择发达城市的中心商业区或主要交通枢纽, 利用稠密的人流和完善的商业设施实现高营业额。② 选择与奢侈品品牌为邻, 彰显平价奢华。Z 公司选择与经济发达、时尚敏锐度高、新事物流行快的大城市和以时尚闻名世界的奢侈品品牌为伴给 Z 公司的扩张打下了坚实的基础。

(三) 供应链管理的优化与升级

1) 产品组织与设计的高效化

Z 公司在产品组织与设计环节的高效化在于: ① 根据顾客需求做出反应, 迅速与时尚保持同步, 真正做到同步需求而不是预测长期需求, 从生产到配送用时仅 15 天(见图 2)。② 团队并非只有设计人员, 而是由设计人员、市场人员、采购和计划调度人员等跨部门的成员构成, 保障信息快速传播、计划执行。团队不仅负责设计下季度的新产品款式, 同时还不断改进当季产品。③ Z 公司不设首席设计师一职, 设计过程是开放的、非正式的, 但正式沟通非常的频繁。④ 超强的信息整合能力和临摹能力。通过直接整合时尚资源, 更快速地开发出相应产品、节省产品导入时间、形成更多产品组合、大大降低产品开发风险。

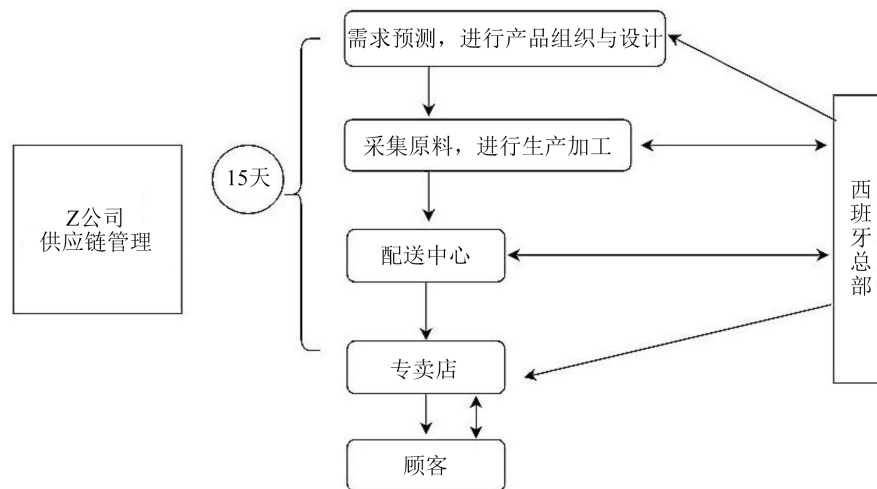


Figure 2. Supply chain management of Z company
图 2. Z 公司供应链管理

2) 采购与生产的差异化

Z 公司在采购与生产环节的差异化在于: ① Z 公司的大部分生产在欧洲进行, 且很多都在西班牙总部周围一个很小的辐射范围内, 而它的竞争对手如 Gap、H&M 采用“第一世界的时装在第三世界生产的工厂里生产”模式, 后者最大的优点就是成本低, 但是缺点也同样明显——速度慢。② 垂直一体化的整合团队, 拥有染色、设计、裁剪和服装加工的一条龙的最新设备, 采用延迟制造的策略, 大大缩短了产品生产周期、避免了库存积压。

3) 产品配送环节的创新

Z公司在产品配送环节的创新性在于：① 不计成本地强调速度，速度是时尚的灵魂，而其他企业注重生产成本的控制。② 其配送中心实际上只是一个服装周转中心，主要功能是周转而不是存储。③ Z公司的各专卖店采用配送中心直配的模式，不设分公司建仓库，减少了库存积压。

4) 销售与反馈的独特性

Z公司在销售与反馈环节的独特性在于：① Z公司对各店长考核重点是预测准确率、库存周转率、人均销售、坪效和增长率，而众多服装企业基本只考核销售额。② 通过对Z公司中国西区经理、HRBP、店长和导购的深入访谈笔者了解到Z公司对店员的浮动薪酬进行整体提成而非个人提成，打破了传统提成模式，提升了企业员工的凝聚力。③ 建立基于B2C的网络营销平台，线上下单，环保、快速的进行配送。

(四) 公司管理信息系统的商业化水平高

1) Z公司的IT战略

Z公司是典型的“由内而外”选择IT的例子。在设计阶段，Z公司大规模地投资，甚至自主设计整个数据库系统以保证每年大量设计款式的顺利推出；而对于销售门店Z公司的IT投资在于利用POS系统与总部的数据库相连；此外，对门店的IT投资还有门店经理手提通讯设备的配备。Z公司的IT投资主要用于供应链前端，包括信息的大量搜集和整合，这种策略的妙处就在于可以通过前端资讯的完备性减少销售环节的IT投资。

2) Z公司信息管理的优越性

Z公司在信息利用和共享方面的卓越表现是：将IT信息系统应用于商业，保证了市场信息收集、设计方案决策、库存控制、生产、配送等环节的高效[2]。Z公司的IT系统的卓越性体现在图3所示的四个方面：收集顾客需求的信息、服装信息的标准化、产品信息和库存管理和分销管理。Z公司借助自主开发的信息系统对产品和库存信息进行管理，控制原材料的库存，并为产品设计提供决策信息，使得Z公司的团队能够管理各种规格的布料、装饰品、设计清单和库存商品。此外，Z公司的分销设施也非常先进，运行时需要的人数非常少，为了确保每一笔订单准时到达它的目的地，Z公司没有采取浪费时间的人工分拣方法而是借用光学读取工具以提升挑选并分捡衣服的效率。

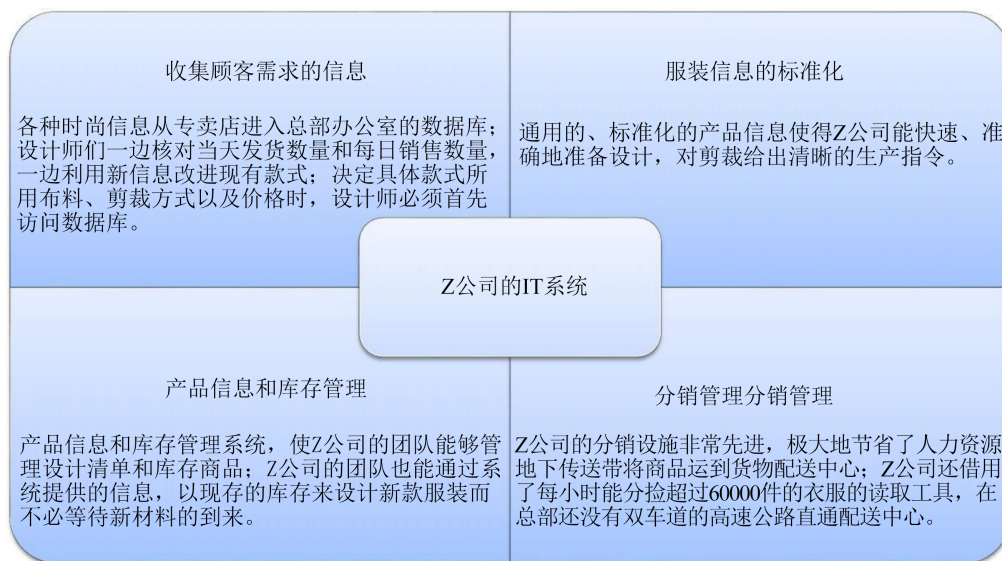


Figure 3. IT systems of Z company
图 3. Z公司的IT系统

3. 大数据时代 Z 公司面临的挑战分析

(一) 成本领先战略面临巨大市场挑战

Z 公司虽在设计成本上有很大的优势, 但由于大量新品款式上的差异, 造成生产工艺和技术上压力, 使得生产成本不断上涨; 复杂的工序也对员工的职业素养要求较高, 增加了员工培训费用, 进而增加了企业的人工成本。大数据时代的到来、信息技术的运用使得智能制造拥有取代人工制造的可能。而 Z 公司注重线下的店铺建设且大都建立在各个国家大城市的繁华商业地段, 规模扩张也大大增加了企业自身的运营成本。

(二) 缺乏将设计融入到品牌精神的创新精神

Z 公司的服装临摹策略在强调创新、与时俱进的 21 世纪能走多远, 始终是个谜。Z 公司曾于 2009 年陷入抄袭门, 遭遇了高达两千万英镑的税前损失, Z 公司是选择继续做潮流的临摹者, 还是转为独创者, 这是个选择。Z 公司两年 7 次登上质量黑榜, 被查出色牢度、PH 值、甲醛含量超标, 这与 Z 公司过分追求鲜艳色彩不无关系。而早在 2012 年 4 月, 绿色和平组织在全球的 29 个国家和地区采购了 141 件服装样品, 包括 Armani (阿玛尼)、Victoria's Secret (维多利亚的秘密)、C&A、Calvin Klein (卡文)、Z 公司、H&M 等[3]。其中, Z 公司的服装含有最多的有害物质种类。

(三) 零售大战给 Z 公司线上面临挑战

Z 公司扩张一直专注于一线城市开店, 随着一线城市商店逐渐饱和, 线上平台能够覆盖到购买力日益增长的二三线城市。线上购物逐渐成为人们的购物趋势, Z 公司必须要重视消费者的需求, 否则, 快时尚的市场优势必然会被其他品牌逐渐侵蚀。Z 公司的 B2C 网络销售存在着退换货系统不完善、网络评价体系不完善、信息收集系统利用不充分的问题[4]。Z 公司如何在零售大战愈演愈烈的今天根据品牌定位、价格定位、现行信息利用问题做出品牌内部调整已成为 Z 公司实现突破的现实需要。

(四) 顾客品牌忠诚度需进一步提升

Z 公司的服饰作为平价快消品, 定位指向中产阶级, 价格相比同等竞争者稍高, 这能在一定程度上凸显 Z 公司在快时尚行业的领头地位, 但这样的定价需要融入品牌特色才能让消费者感到物有所值。由于制造成本节节攀升, Z 公司进入全新的价格调整期。凭借着价格低、花样多、款式新、折扣大的诸多优势吸引年轻消费者的 Z 公司在面临价格更低的 HM、质量更好的 UNIQLO、老牌快时尚品牌 GAP 的挑战时, 也免不了遭受顾客流失的代价。

4. Z 公司应对挑战的对策建议

(一) 运用科技降低成本, 完善价值链

Z 公司在服装产业全球“去垂直化”的背景下, 仍搭建垂直一体化生产模式, 目的不在于销售, 而在于生产。这种依靠自己养活一整条产业链的模式在信息技术发展的今天, 仍然保留一味地追求“不计成本的快”是不可取的, Z 公司需要在保持快速生产的同时利用科技打造机械化的无人生产、高效回收的环保生产, 让设计保持活力, 让生产和配送实现智能化, 并以此来降低大量的人工成本、配送成本、运营成本等, 实现“环保的时尚”, 提升其行业竞争力, 延长产业链。

(二) 提升品牌创新能力和产品品质

消费升级的浪潮正在全球范围内席卷, 随着世界各消费群体购买力的增强, 消费者们的目光也在瞄向更多的设计品牌。Z 公司目前模仿式的设计体现了其对商业与设计的平衡的独到见解, 然而“唯快不破”的神话或许不再适用于当下的消费环境, 在更加注重保护原创的今天, Z 公司只有基于优秀的供应链管理经验和瞄准当下流行趋势, 实现由临摹到创新的转变, 打造真正意义上的“可持续发展的时尚”品牌, 实现无污染生产和回收利用, 提升服装供应品质, 才能在快时尚行业继续站稳脚跟, 免受巨额罚

款带来的威胁。

(三) 线上线下协同发展, 抢占市场主动权

线上业务的开展, 可以更加方便消费者随时浏览和挑选款式进而促进实体门店的消费。Z 公司作为快时尚的高端品牌, 以多款少量、快速出货为特征, 决定了不需要通过清理库存的促销活动推动销售; 另外, 通过对线上平台消费记录数据进行商业分析, Z 公司可以更方便获取消费者的喜好, 从而为其开设新店、产品开发、商业活动提供参考。Z 公司需要放缓线下门店的扩张步伐以避免未来风险和减少成本压力, 还要注重提升线上销售的问题解决能力并以此提升顾客满意度。只有线上线下营销与售后实现平衡发展, Z 公司才能实现既有量也有质的发展, 快速占据市场。

(四) 加强品牌建设, 提升顾客忠诚度

紧跟市场发展变化, 不断对企业文化进行改造升级、丰富企业文化内容, 对促进企业战略升级十分重要。Z 公司在可持续发展层面已经实现了从“消费得起的时尚”到“可持续的时尚”的定位升级, 但随着社会发展, 人们经济收入不断提高, 消费者的消费习惯会发生改变, 快速与廉价并不是时尚的标准。Z 公司要积极应对各品牌的挑战, 加强品牌建设, 消除依靠价格竞争的发展模式, 留住核心顾客、发展潜在客户, 以优良的品质、良好的企业文化来获得中高端消费群体的认可, 而不是依靠“买得起”来赢得消费市场。

参考文献

- [1] 翟晓冬. 平价时装店身处繁华地段的原因——论 ZARA 公司销售部门的区位选择[J]. 价值工程, 2011(8): 285-286.
- [2] 韩轶强. “快时尚”品牌管理策略研究——以 ZARA 公司为例[J]. 江苏经贸职业技术学院学报, 2018, 138(4): 28-31.
- [3] 杜金峰. 基于 SWOT 分析的 ZARA 公司快消品市场营销模式[J]. 普洱学院学报, 2018, 34(6): 61-64.
- [4] 王娜. 快时尚品牌网络营销策略分析——以 ZARA 为例[J]. 现代经济信息, 2019(4): 363.