

物流师案例分析：百丽打造“按需运转”供应链物流师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645500.htm id="wwcc"

class="eeww"> 上世纪80年代，中国人的衣柜开始伴随着改革开放向“绿、蓝、黑、灰”的单调告别，对服饰数量的旺盛需求催动了服装业从传统手工业作坊和地摊式促销向现代化工业生产、销售的转型和升级；步入改革开放的第二个十年，流行和品种逐渐成为老百姓穿戴的关键词，品牌效应开始显现，中国服装业也在出口导向型经济增长模式的驱动下，凭借成本优势，在制造领域创造了价值。21世纪后，制造利润的逐渐微薄、消费者需求结构的变革使服装行业开始面临一场从大规模、统一式工业式生产向小规模、高频次甚至是大规模个性化定制时代的变革，中国企业必须谋求转型之路，获得产业链中的话语权，而摆在中国服装企业面前的难题是，如何迎合消费者从盲目追求流行与品牌回归到更理性、更个性的消费心理，通过变革与创新，上演从制造到品牌的破茧蜕变？百丽的发展历程为中国服装制造业提升在全球服装行业产业链中的地位提供了较为现实的参考。早在1992年-1995年，初生的百丽同众多国内服装加工企业一样以加工贸易立足；1995年后，伴随着消费者需求的演进，百丽开始谋求脱离下游制造业的手段，尝试“以各大商场及区域经销商为依托，产、供、销联合一条龙式”的直线连锁经营方式，并建立品牌零售网络；步入21世纪，百丽进一步整合零售网络资源和进行业务多元化，顺应了服装市场“小批量、多品种、多规格”的竞争方向，实现了企业规模和利润率的齐

头、快速并进。而在背后支撑百丽变革成功的“核动力”就是百丽的极速供应链，其如齿轮般处处同消费者的需求紧紧咬合。将需求渗透至生产 全世界最出色的时装设计师一般都聚集在高级时装行业，这是一个限制极其严格、市场极其狭窄、顾客不见得比设计师多多少多的特殊行业。由于高级时装用料考究、价格昂贵，甚至为了保持高贵的价值而往往采用极小量的手工生产，它难以惠及普通消费者。而一般的流行服饰品牌则以时尚为号召，以工业化的方式大批量地生产，在美感上，它难以逃脱平庸、从众的美学观念，赋予消费者独特的心理价值。而百丽对服装概念的定义有点类似于西班牙服装品牌Zara：成为人们买得起的时尚，这源于高级时装行业与大众成衣工业之间的断裂地带，越来越多的人需要购买“一流形象、二流产品、三流价格”的产品，而且对这部分人群来说，购买动力除价格外，还来自品牌、质量、款式三个方面，甚至对后两者的关注度在某种程度要高于前者。这就对百丽的产品模式提出了“小批量、多品种、多规格”的要求，也就是要尽可能求新、求变，而百丽必须了解消费者日益多变和个性化的需求，并将之渗透到商品的开发和制造中。在这一过程里，“快速”是成功的基石。为最大程度顺应消费者的个性化和时尚化需求，百丽每个自主品牌每个季度平均要推出300-400款新鞋样式，而每个品牌的设计团队都由设计师和产品研发团队组成，为了保证产品的新颖性，一方面，百丽每个品牌的设计团队都是独立的，这样会防止创意上的雷同；另一方面，设计团队的创意不仅仅来自各类时尚展中的流行趋势，也不会仅仅在法国、意大利的工作室中谱写阳春白雪，还会结合产品以往的销售情况、市场状

况和竞争对手来进行综合考量。各个品牌的设计图纸在诞生后会被带到订货会上，由接到订单的各品牌货品部与工厂接洽负责下订单和补单。同时，为了能够从供应链后端发力，减少环节，避免浪费和增加速度，以支持零售端很好地迎合市场，百丽采取了与其他品牌外包制造截然不同的做法，例如，百丽2006年开始投资5亿元人民币兴建百丽工业园，将制造掌握在自己手里使得百丽可以采取加快生产速度，如百丽工厂的一个特点是采取小生产流水线混合生产的方式，即统一订单的鞋即使款式不同也能在一条生产线上生产的方式，鞋的制造速度被大大加快。百丽的一款鞋从生产到上架，最快只有二十多天。为了有效地控制库存，百丽任何一款产品的首批订单永远都是50%，其余的单子会结合市场的反馈通过补单的方式来完成，销售情况的回馈由各货品部的产品经理来完成，他们会对销售情况进行调研，并预测余下品牌的预期销售情况，再在每周下达补货订单。当然，百丽不会白白浪费这段能够快速反馈、融合消费者需求的反冲带，百丽各品牌的设计师们会在第一批货投放到市场后，亲自去一线调查跟踪，根据鞋子的实际销售情况和消费者的反应，来决定是否和如何对产品进行改款。为了保证消费者总能在店铺中及时地看到新款式和新商品，多品牌经营的百丽在仓储物流上进行了资源整合。为降低库存成本和增加发货速度，百丽取消了产品的成品仓库，也就省去了在成品仓库拿货提货的环节。产品从工厂生产出来后，直接装箱发送到各地，在各区域的配送中心开始汇集，所有的品牌都在同一的仓库存放，并通过统一的物流中心发货。这样，百丽的产品在流通上实现了快速直达，而接下来的任务就是在终端发力，

让整个供应链环节如环状般贯通起来，形成一个能够咬合消费者需求的齿轮，并且能够急速运转。零售终端不仅仅“零售”对于供应链活动中非常重要的环节零售终端，百丽非常重视。从1995年开始，百丽就开始尝试发展零售网络；2002年开始，百丽更大力整合零售网络资源，开始大幅度扩大直营零售终端的建设；仅2007年，百丽的直营零售网点便达到6143家。对此，以女装品牌为主的百丽认为，女性消费者的随机性非常大，对他们来说，店面的覆盖率对推动他们的消费行为有着非常重要的作用这也同瑞银的抽样调查中显示的服装消费者的品牌忠诚度相对较低，对款式和质量相对更为看重的数据相吻合，因此，百丽对渠道的理念是“凭借渠道带动品牌”。关于百丽渠道建设中直营零售网点为主的情况，百丽也有自己的考虑。在百丽的急速供应链体系中，对消费者需求的反馈和把握是重中之重，也是百丽商业模式成功的命脉，而零售终端作为与消费者接触的一线阵地，自然肩负着反馈消费者需求的重任，而显然只有直营网点才能更好地完成这一任务，“顾客试了鞋说明她一定是对某些方面已经非常满意，而最后不购买的原因可能只是因为某些细节方面不满意，某一款产品开始不畅销，并不说明它不好，把这些试、问概率很高但销售却不好的产品，根据顾客的意见进行小的修改后重新上市，很快将成为畅销产品！”尽管百丽所有的终端安装了IT系统，但顾客买鞋时候的很多信息是无法通过机器传递的，而在信息的反馈的及时性、全面性和准确性方面，加盟商显然无法同直营店相比。当然，在每一个终端的IT系统虽然不能反馈回来大量关于顾客体验的信息，却能够帮助百丽实现产品的快速流转和信息反馈，从而增

强顾客的购物体验。在百丽的零售终端中，电脑中的销售系统能够让售货员对每天新货配送情况，如鞋的数量、款式和号码一目了然。而在打烊后，售货员也会把销售情况录入到IT系统里，进行补单、调配货的工作，这使得百丽的每一个终端零售店面都和供应链的其他环节实现了相通。在零售终端的建设上，百丽整合旗下资源打包进入的方式为百丽获得了很强的议价能力，百丽能够同商场实现“按照每月销售收入的百分比来计算租金”的模式，这使百丽极大降低了库存压力和资金链断裂的风险。如今，为了顺应消费者电子购物的潮流，百丽已将直营零售渠道扩展到了网络，除了建设官方自营网站外，百丽还在国内某最大的C2C平台和B2C平台分别开设了运动店、时尚店和商城店，除了利用网络拓展直销渠道外，百丽也非常重视在网络上的消费者反馈，例如，在百度贴吧百丽吧，经常可以看到百丽的工作人员在贴吧中收集消费者的意见和宣传企业，这与某些品牌的贴吧无相关企业进行管理而成了消费者用来抒发怨气的平台形成了鲜明的对比。可以预见的是，在未来，网络必然成为百丽供应链提速的生力军。

把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com