

洋品牌ZARA模式成为中国企业的坏榜样？ 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__E6_B4_8B_E5_93_81_E7_89_8CZ_c31_645753.htm 近日，在浙江省工商局对进口品牌服装质量的抽检中，Zara部分产品因“耐湿摩擦色牢度”、“使用说明”等不符合要求，再次登上质量“黑榜”。而从去年8月至今，有关部门在对ZARA品牌的检测中，已有4次质量不合格的“前科”。各大投诉网站上，消费者对其质量的质疑层出不穷。与应对欧洲各大牌对设计版权侵犯的官司一样，ZARA对质量门事件采取置若罔闻的态度。其实，这与ZARA快速平价的定位紧密相关。作为源自欧洲服装界快时尚风潮的推动者，ZARA以提供顾客“买得起的快速时尚服装”为宗旨的服装店，在短短的数十年间，ZARA品牌迅速迈进全球百大最具价值品牌之列，其母公司Inditex现在已成长为全球最大零售额的时尚服装巨人。正是基于此定位，ZARA一向认为，为了追求快速与平价，必要时牺牲品质是可以被接受的，特别是在消费者盲目追求品牌的中国市场之上。ZARA在全球市场的成功显然神化了ZARA这个品牌。ZARA的运作模式一向成为业内专家立项研究、分析，国内服装企业争相效仿的焦点，当其进入中国市场之后，ZARA模式几乎成为所有中国所有服装企业膜拜学习的对象。但事实上，ZARA对市场人群的定位、信息化系统、物流系统等的创新模式，并不适合当下的中国传统服装企业。ZARA模式的成功，实质上源自于对快时尚行业本质的把握以及对市场竞争的深刻理解。作为是市场导向的服装企业，ZARA的新衣服在生产出来之后无论运到世界任何地方，最慢48小时内一定

抵达店面。ZARA在全世界的每个终端，都必须做到2周内更换一次新货，真正做到货如轮转，而这种卓越的“快系统”正是最吸引中国服装(000902,股吧)企业的之处。但是，在现阶段中国服装企业一味地模仿ZARA的模式却是有害，不仅“快系统”建立整个研发、营运、终端、信息物流体系需要耗费大量的资源，而且对于中国企业来说，运行“快系统”的理念如果不能得到彻底执行的话，前期巨大的投入容易造成整个系统的瘫痪。美国著名总统杜鲁门说：不是每位读书人都能成为领袖，但每位领袖必定是读书人。领袖与读书人的区别，在于理念与对成功的执着。对于企业而言，要成就卓越，同样首先赢在理念，而理念能否落地，则关系到系统的建设是否成功。见微知著，从ZARA对商品运转的这种严格要求，我们便可看到，ZARA整个系统已经形成了一种文化，这就是ZARA改变了传统每6个月推出新货的理念，而是形成无时无刻不在应对市场竞争的理念。这种对市场竞争的颠覆式解读，使ZARA完全转变一种思路去建构企业的研发、生产、信息、物流、终端体系，当企业系统得到完善，成功便是水到渠成的事了。许多中国服装企业只看到ZARA因“快”而成功的表面模式，却未能深入建构起“快”企业所必须的核心基础：一种基于“快”为导向的企业文化。所以，在一味追求“快”成功的怂恿下，在企业“快”文化完全为零的前提下，中国企业却对“快”销售进行盲目追求，其结果往往导致了快灭亡，曾经火爆中国的网络直销服装品牌PPG的倒闭就是其中最典型的案例，导致其走向失败最主要肇因就是在企业资金\研发\流通等各个重要环节未能夯实、特别是产品品质把控不严的前提下，企业过于追求快速扩张而引

致处处失火，最后全盘崩溃。中国的传统服装企业，目前仍是沿用半年一次订货会的模式在进行操作。大多数企业，商品设计、采购、生产的整个研发链条的推动力基本上依重在于半年一次的订货会表现，经销商关注什么，企业便关注什么，而往往不是将最重点放在终端消费者的关注点上。当商品的表现力取决于经销商而非终端消费者时，信息的把握往往失真。在市场竞争中，商品便是子弹。我们都知道，在战场中，弹药的供应速度，以及弹药的质量，直接影响到竞争的成败。ZARA对于企业经营理念的颠覆，正是从“弹药供应”的源头抓起。ZARA设计师的工作与生活，便是掌握流行。他们经常旅行世界各地，看展览了解市场流行动态，并立即将这些元素融入到新设计之中。为了快速更新，ZARA一年推出2万多件新设计的服装，一天就会设计出70件新作品。中国企业要学习ZARA，首当其冲要改变的是观念，是面对竞争的态度，以及从设计源头开始改变工作与生活的模式。如果国内的企业，设计师不是为应付每半年一次的订货会而工作，面料开发不是为每半年一次的订货会而开发，而是转变思路与模式，聚焦于市场流行资讯的变化，将接受市场的挑战日常化，将工作与生活融为一体，做到轻松而不放松，无时无刻都习惯可以从市场中汲取灵感，完成面料、设计作品的开发。那么，商品的竞争力自然便会得到提升。企业任何运营系统的建立，都是从经营者的理念出发的。当企业的管理团队在面对市场竞争上有清晰的理念，达成共识，研发、信息、物流、营运、市场营销等系统建立的难题，便迎刃而解。事实上，ZARA的“买手”模式，并非独创，也是欧洲时装界推崇多年的方式。事在人为，成功始于理念。转变观念，再

去学习ZARA的模式，才能事半功倍。近年来，国内企业学习ZARA模式也有不少初见成效的，多为网络销售领域及男装领域的品牌。网络直销品牌VANCL侧重于ZARA的买手模式。VANCL邀请韩国设计师团队合作，并培训了十多人的买手队伍。这些买手在欧美、香港等地参加时装节，拜访供应商，整合市场信息，提高设计团队的市场反应能力。时尚休闲男装品牌宾宝，则是从理念上打破传统服装企业的思维，不仅成为国内第一个携手风险投资机构的传统服装品牌，而且在商品规划上，打破传统的订货规律，通过全面整合供应链，将设计延伸到合作供应商中去，有效提升商品设计能力，并将订货周期有效压缩至每季。市场布局也采取更为灵活的合作模式。同时，宾宝借助电子商务的快速反应机制将新品上市周期缩减到最短，从而大大提升了商品的性价比。对于中国企业来说，ZARA是一个好老师，但是盲目模仿、表象化地学习ZARA模式却只会使ZARA成为一个坏榜样，误导中国企业走向歧途。所以，中国企业要学习的不仅仅ZARA曾经光彩夺目的成功故事，更应该研究其促成成功背后的文化、理念、甚至失败的教训。学习一个人的成功，会让我们明白通向成功的某种捷径。研究一个人曾经的失败，更会令我们明白，所谓成功的捷径其实只是懂得失败中不断反思与调整。人如此，企业更是如此。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