

服飾業供應鏈變革之路(一) — 建構快速響應運營體系

文/ 林文彬
供應鏈變革專家

林文彬 先生

臺灣科技大學管理碩士、北京大學工商管理碩士。

20年以上世界五百強跨國企業之供應鏈戰略規劃、物流LEAN諮詢、ERP專案實施經驗；曾任職Nike公司、IBM公司、Kraft-Nabisco食品集團、頂新國際集團、德記洋行等公司高管職務。曾主持及參與Nike公司供應鏈變革專案、李寧公司供應鏈物流戰略規劃諮詢專案與美特斯·邦威公司六灶自動化物流中心建設專案，有豐富的供應鏈管理與物流中心實務操作經驗。

服飾行業面臨的挑戰與趨勢分析

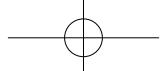
服飾行業中面臨的挑戰有激烈的市場競爭環境（設計樣式多樣化、品牌層出不窮、銷售方式靈活多變與市場拓展迅速）、越來越短的產品開發週期、設計過程的效率、全球化的供應商和客戶、複雜的供應鏈協同環境、季節性、生產成本控制、複雜的供應鏈、全球資源流動和戰略、多地點運營、動態/多變的銷售模式、顧客服務高水準的要求、利潤

率低、現金流約束、複雜的市場和產品系列及海量的SKU數……。

最典型的服飾行業問題為傳統行銷模式與製造工藝造成供應鏈存貨水準居高不下。美國曾在1980年代做過統計：服裝供應鏈管道的總體庫存水準高達66週！越往價值鏈後端，其服裝成品存貨積壓天數越高，因此促成美國服飾成品商與通路夥伴在1986年推出QR快速響應計畫。

美國服飾行業推行QR快

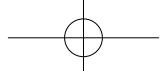
速響應計畫是以平價連鎖體系（如Wal-Mart, K-Mart）及成衣製造商為主力。當時美國服飾製造週期過長（平均的生產週期約125天），從而造成整體高存貨水準與暢銷品高缺貨率的矛盾現象；同時面對亞洲廉價進口品的強烈競爭，使得美國服飾製造商思考與當地大型零售商展開合作，研究如何從製造、配銷、零售至消費者的整個過程縮短週期以達到降低存貨成本、增加周轉率與降低零售店的缺貨率。



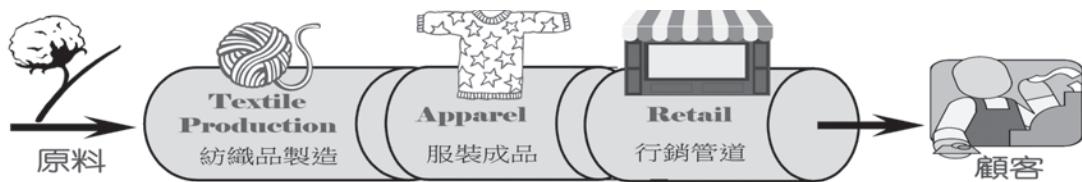
美國的服飾業在實施QR快速響應計畫後改變了整個服飾產業價值鏈結構，使得整個產銷周期由125天減至30天，

所節省成本達到每年120億美元。日本服飾產業QR快速響應計畫則擴大從上游的布料生產直至下游的零售店，自1993年實施至今，已使得新產品上市週期從原先的65周減至其一半。





特輯 | 服飾業供應鏈之變革



周數	纖維						紡織品				服裝				總 計	
	原 料	在 制 品	纖 維 中 的 制 成 品	紡 織 品 中 的 纖 維	制 品 中 的 毛 胚 布	壞 布 中 的 胚 布 產 品	成 品 壞 布 的 胚 布 產 品	半 成 品	紡 織 品 中 的 產 成 品	服 裝 中 的 紡 織 品	在 制 品	服 裝 中 的 產 成 品	零 售 的 運 輸 部 份	商 店 中 的 服 裝		
服裝價值鏈存貨點																
庫存	1.6		4.6	1.0	3.9	1.2	1.4		7.4	6.8		12	2.7	6.3	10	55
在製品		0.9						1.2			5.0					11
小計			8.1				21.9					36				66

ZARA公司的極速供應鏈模式

一般而言，服飾行業提前半年大膽預測市場流行趨勢與需求量，採用新品發佈會來與通路夥伴簽訂期貨訂單，產品無法取消訂貨並依上市日程計劃週分批上架。在銷售當季，品牌商無法根據市場反應機動調整供應鏈產能，零售終端門店也被迫採取低價折扣來消化高達40%的過季庫存。

西班牙Inditex集團的ZARA公司是服飾業採行QR快速響應模式的翹楚。ZARA是全球唯一一家能夠在15天內將生產好的服裝配送到世界近五千個門店的時尚服飾公司，ZARA的神速源於其從設計、生產、配

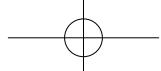


送到銷售每個環節的無縫銜接和協同。

ZARA顛覆過去奉行半世紀的期貨生產模式，採取“搶鮮”的現貨行銷模式。ZARA的極速供應鏈可劃分為四大環節，即零售門市銷售和回饋、

產品設計快速改版、快速與彈性生產與產品極速配送。下圖就是ZARA和傳統服飾業供應鏈運營模式的差別：

ZARA的極速供應鏈乍看與傳統服飾業運營模式大同小異，但其創新之處在於整個流



服飾業供應鏈之變革 | 特輯

	09年第一季	09年第二季	09年第三季	09年第四季	10年第一季
傳統服飾企業	90%訂單為期貨訂單				成品配送與當季銷售
	收集信息	產品設計	訂貨會	面輔料採購與生產	
	設計與原料採購		70%		30%
	外部生產(縫製為主)		55%		45%
ZARA			自營工廠生產		15% 85%

程的驅動是由零售門市開始，所有環節都圍繞著滿足當季目標客戶的即時需求，而非提前六至九個月預測未來的市場趨勢。我們可以說：ZARA公司充分借鑑了日本豐田(Toyota)公司JIT(及時化)“拉式”生產模式的精神。ZARA公司30%的產品設計和原材料採購、

45%的外包生產、85%的內部生產都是在銷售當季才開始進行；同時，ZARA對其供應鏈體系進行了戰略性區隔，自己掌控高時尚潮流敏感品類商品的價值鏈體系，而把與時尚關聯度低的服飾基本款以委外方式生產。

ZARA公司通過及時、準

確的零售門店ePOS銷售資訊回饋來驅動整個供應鏈各環節“快速協同”運作，從而克服服飾業最大挑戰（預測不準和高庫存）和降低整個供應鏈上的牛鞭效應；由其高效率的產品規劃與設計部門複製其他競品的時尚元素，進而推出“平價奢華”定位的潮流服飾；採

