

服装品牌企业线上线下供应链渠道优化研究

——基于 Boohoo 和海澜之家的案例分析

徐光明, 闫 旭

(青岛科技大学经济与管理学院, 山东 青岛 266100)

摘要: 面对当前不确定性风险的增加和错综复杂的世界局势,越来越多的企业正在寻求构建多元化的供应链渠道和企业营销策略。以海澜之家和 Boohoo 两家服装企业为例,基于供应链运营参考模型(supply chain operations reference model, SCOR)模型对其供应链渠道选择策略和运行现状进行分析,探究形成如此差异的原因。最后,通过分析讨论,提出聚焦客户特质细分市场、借助射频识别(radio frequency identification, RFID)技术和一键上门物流服务等对策,以便为服装企业优化供应链渠道提供借鉴和参考。

关键词: 服装企业; 供应链渠道; SCOR 理论; 案例研究

中图分类号: F274 **文献标志码:** A **文章编号:** 1671-1807(2024)10-0033-07

21 世纪以来随着快时尚潮流的出现,服装产业成为被世界各国所重视的一种新的经济增长点,西班牙女装 Zara、美国运动服装 Nike、法国的 Chanel 等品牌在全球范围进行销售。时尚服装行业是一个需要不断追求创新和审美突破的市场,而供应链管理的良好运作对于企业在市场竞争中保持竞争优势和生存发展至关重要^[1]。但是近年来频频报出曾经风靡一时的老牌企业接连倒闭,例如被称为“鞋王”的百丽,曾宣称“凡是有女人走过的地方就有其存在”,于 2017 年 7 月退市,发展大不如从前。从供应链渠道决策角度上看,上述企业的渠道选择是存在失误的,这成为其丧失竞争优势的重要因素。

时尚服装企业的供应链渠道主要分成三种类型:线上电商、线下实体和线上线下多渠道模式。线下实体店是时尚服装企业的传统营销渠道,能够为消费者提供直观、实际和个性化的购物体验。线上电商平台克服了时空限制和地域限制,提供了更为便捷、快速、开放的销售平台。线上线下多渠道模式是近年来时尚服装企业广泛采用的营销策略。通过多个渠道展示和销售产品,可以提供更加丰富的消费体验和选择,同时扩大销售渠道和覆盖范围;通过多个渠道累计服务和营销数据,可以提升经营效益和市场预测准确度。

总的来说,供应链管理对于时尚服装企业的生存和发展有着至关重要的作用,不同的供应链渠道也会企业的业务模式和经营策略产生不同的影响。时尚服装企业需要根据自身发展阶段、市场定位、消费者行为特点和资源情况等综合因素,合理选择供应链渠道,创新供应链管理和发掘自身新的竞争优势。本文从既有关于渠道的相关理论研究的梳理出发,有条件地选择研究的目标企业,运用 SCOR 模型进行两个企业的双案例比较研究,分析企业供应链渠道选择的影响因素,以明确未来时尚快消品行业渠道选择的方向。

1 文献综述

对于企业而言,销售渠道有效的管理能获得良好的渠道关系、缓解渠道冲突、化解市场风险、使得企业在激烈的市场竞争中保持竞争优势,所以该领域的探究对企业的经营成败起到至关重要的作用。关于渠道变革的影响因素,现有理论成果总体上认为是由于外部因素相关的制度和环境以及内部因素渠道的绩效和费用等共同作用的结果^[2]。也有学者利用博弈论的方法,研究存在消费者渠道偏好下,零售商对双渠道模式、展厅模式及线上下单线下提货(buy online and pick up in store, BOPS)模式的最优选择策略^[3]。

随着互联网的不断发展,日常生活与数字化的

收稿日期: 2024-01-23

作者简介: 徐光明(1999—),男,山东临沂人,硕士研究生,研究方向为公司治理;闫旭(1999—),男,河南驻马店人,硕士研究生,研究方向为供应链管理。

中两个不同服装企业渠道选择做比较,使本文的研究更具对比性和说服力。

2.3 案例研究背景

英国服装企业 Boohoo 创始于 2006 年,总部位于英国曼彻斯特,是一家英国时尚服饰电商,最初是一家售卖大码女装的线下零售商,后来也采取邮购的渠道运营。随着互联网的兴起,零售业迎来了发展机遇,于是企业选择把销售终端最终设定在依托官方网站。以 16~24 岁的青少年为主要消费对象,产品包括服装、鞋子、箱包等时尚商品。Boohoo 是英国本地服饰的新起之秀,在世界时尚品市场上占据较为稳定的地位。2014 年公司上市,上市之后公司营业额以惊人的速度增长,2016 年公司海外市场进一步扩大,它的出现和发展不管是对时装界还是零售业都造成了一波不小的冲击。

海澜之家于 2002 年成立,2002 年 9 月,“海澜之家”第一家门店——南京中山北路店正式开业。海澜之家是海澜集团旗下的一个服装品牌,采用连锁经营的方式,在销售渠道上主要是以实体门店为主,销售男性服装、配饰以及相关产品。海澜之家自成立以来着力打造具有高档品质、实惠价格、多样款式,专属于男士的服装零售业,定位为“男人的衣柜”。目前,海澜之家已成为国民男装品牌的象征。

2.4 数据来源

数据主要来自企业官方网站、服装行业相关动态、最新国内国际新闻,结合有关专家学者的学术成果及有关文献等二手资料;同时进行实地走访,以顾客的身份通过现场体验的方式,对部分商圈的店铺进行实地考察。从而对企业形成一定深度的了解,对服装企业具体情形下的供应链渠道选择加以分析,考量其渠道决策的科学性。

3 基于 SCOR 理论模型的案例研究

3.1 案例一:Boohoo 线上渠道决策

Boohoo 被称为时装界的“黑马”,其最初是选择线下实体店传统供应链渠道,在 20 世纪八九十年代英国邮购盛行,英国的消费者逐渐习惯通过邮购的方式买生活日用品。因此,根据消费者的需求和购买方式转变,企业转而采用邮购的方式构建供应链渠道。到了 21 世纪初期,互联网逐渐发展壮大,Boohoo 创始团队意识到可以利用互联网为媒介直接和消费者互动。与传统实体店相比,虚拟的数字化店铺可以充分展示企业的时尚款式并维持较低的库存水平。Boohoo 供应链运作参考模型流程层说明如表 1 所示。

表 1 Boohoo 供应链运作参考模型流程层说明

流程层要素	SCOR 模型要素描述
计划(P)	Boohoo 作为一家全线上营销的品牌服装企业,通过其大数据等技术收集分析消费者的需求偏好和市场的时尚风向,以“小批量生产试探销量,大批量生产扩大销量”的方式满足市场需求
采购(S)	为了追求极致的响应速度,Boohoo 70% 的供应链都布局在英国本土,同时基于审慎原则和总成本最低原则选择合适的供应商,在原材料上 Boohoo 表示“一直专注于引入和采购更多的再生聚酯”,为推动企业可持续发展,于 2019 年推出由再生纤维制成的产品,未来也将持续推出更具可持续性材料制成的产品
生产(M)	Boohoo 的生产速度是其核心竞争力的关键要素,Boohoo 通过设计师团队在世界各地寻找时尚灵感并快速形成成品,甚至还未生产出成品就直接将图片放在官网销售,以小批量的生产来发掘潜在的“爆款”,在得到市场积极的销售反馈后进行大批量生产满足市场需求
配送(D)	Boohoo 采用全线上销售模式,省去了将成品运输至门店的时间,这样直接从工厂到消费者的配送方式极大地提高了订单响应速度和配送效率,节约了配送成本,为顾客带来更好的消费体验
退货(R)	Boohoo 接受除了内衣类和泳装的所有品类的合理退换货要求,消费者可以在发出商品的 14 天内申请退换货,并且保持商品原有的包装,英国和爱尔兰的订单接受免费退货,其他国家的订单需要支付一定的费用

对于 Boohoo 来说,线上供应链渠道能够尽可能降低经营风险,节约线下运营成本,尤其是企业初创时期,在投资额一定的情况下,纯线上供应链渠道选择值得一试。Boohoo 作为一个自有的线上零售企业,没有门面成本、较少的人员工资和仓储成本使其价格上做到足够低价,一件连衣裙可以卖到 18 英镑、一件 T 恤只有 4 英镑,约合人民币 157 元和 35 元,并且 70% 的供应商都是在英国本地,极大保证了线上的供应效率。

在 Boohoo 的管理者看来食品和服装都有保质期,服装滞销过多就会过时而被淘汰。因此,Boohoo 尽一切可能去加快产品更新速度。Boohoo 拥有核心设计团队,还有许多在国外的设计人员,灵感几乎都来自名人穿衣打扮和尝试的各种随搭,还有 T 台秀,设计师们都会对各种款式进行临摹并适当地加入他们自己联想到的时尚元素,使时尚更具特色,成品以最快的速度通过图片的形式放在官网上销售,充分利用网络强大功能推出新款成品。Boohoo 平均每天更新款式 200 个,相比于 ZARA 每天出款的 120 个足足多了 80 个,

Boohoo 成品可以缩短至 1~2 周上架。当 Boohoo 新款推出时,通过网络大数据的分析,对实际需求准确判定,然后再进行大批量的生产。也会通过买家投票的方式决定大批量生产某种款式,通过线上和消费者保持实时互动,尊重消费者的选择,满足客户需求,科学合理,无形中避免因款式销量不佳而带来的损失。

Boohoo 的成功因素,少不了 DTC (direct to consumer) 模式。以 DTC 模式为导向,抓准消费者偏好。相较之下,目前国内时尚服装品牌,如安踏主品牌、拉夏贝尔、太平鸟等仍有大量的经销商门店,直营门店的数字化水平较低,对终端渠道掌握不足,无法第一时间抓准消费者品位。地处黄金地段购物中心,数字化程度高的直营店可以获得比网上更优客流,并有着强大的广告效应。优质线下直营店,辅以通畅高效线上渠道,将成为接下来国内传统服饰品牌商共行之道。另外,Boohoo 的供应链兼具柔性高效,关键在于与主要供应商形成了稳定和忠诚的关系。例如,注重本地供应商,本地工厂主要集中在英国的纺织之都莱斯特城。于国内品牌来说,中国制造业发达,供货商资源比 boohoo 更为优质。在未来,品牌商可以加大对供货商的审核力度,对通过审核的供货商给予优惠,打造稳定供货关系,从而降低打造柔性供应链的成本,实现快速供货的稳定。

3.2 案例二:海澜之家多渠道营销模式

近年来,受数字化浪潮的影响,诸多实体店经受不住数字化电商模式的冲击,兴起一波又一波的“关店潮”,海澜之家却“逆势而为”,不光没有减少门店,反而不断开店。海澜之家作为男士的衣橱,是专为中青年男士打造,款式风格都比较鲜明。一方面,男士不同于女士在很多闲暇时间喜爱淘宝或者通过其他网络平台购买服装,因此,对于男士而言还是更偏爱于传统实体店的购买形式,通过体验上身的效果去选择合适的服装;另一方面,中青年男士购买衣服时间上相对比较集中,季节性购买比较分明,因此实体店更有利于满足男士对服饰的需求。总体上海澜之家选择专注于线下供应链渠道,重心以实体店形式为主,海澜之家历年线上线下渠道营收占比如图 2 所示。

在线下渠道上,海澜之家发展至今已经运作稳健,协同合作较强。供应链渠道的层级结构为“供应商—海澜之家—门店—消费者”,结构趋向扁平化,如图 3 所示。海澜之家将生产和制造环

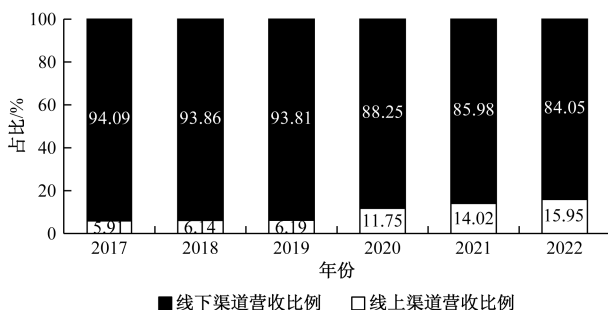


图2 海澜之家历年线上线下渠道营收占比

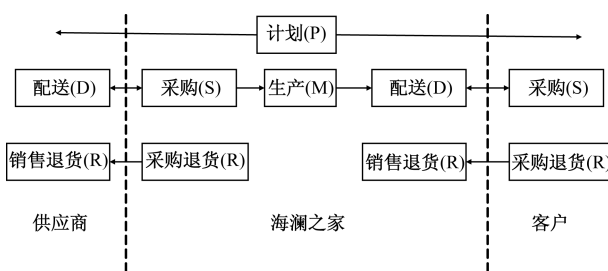


图3 海澜之家基于 SCOR 模型的供应链流程

节外包,专注于核心的品牌设计和供应链的管理。为了能够保持中等价位,海澜之家会以其良好的品牌形象和供应商跟原料生产商进行价格谈判,从源头上减低成本;供应商主要根据当下潮流设计多种服饰的款式,海澜之家与供应商签订有关销售协议,供应商负责投产,海澜之家管理销售。海澜之家向供应商订购采取的是赊销模式,在订购商品时,支付的货款大致为 30%,剩下的资金将按照每月实际销售的情况进行结算。对于长期滞销的商品可以退还给供应商,上述做法有利于促使供应商努力生产出适销对路的产品,增强供应商在供应链中责任感的同时解决了商品库存过多的问题。

海澜之家虽然在线下供应链渠道管理上经验充足,但对于数字化的时代,服装业在近几年总体发展状况不佳,各企业都在想方设法寻求出路,此时线上供应链渠道的开拓就成为线下实体店拓展销路的必由之路。加之数字经济盛行,海澜之家开始注重数字化建设,加强与电商企业的合作,不断扩大线上流量,对线上线下同一品牌统一定价,并根据实际情况举办不定期的优惠活动,从而带动线上消费者。公司近年也通过加大投放互联网广告以及赞助一些备受年轻人喜爱的热门综艺节目以不断增强知名度和品牌影响力。此外,托于海量数据库和强大的数据分析能力,海澜之家对直播全过程进行精细化管理,打造差异性直播服

务体系:前端通过线下门店的私域流量以及线上平台的公域流量联合引流,中端完成技术支持及直播互动,后端快速准确的进行数据反馈和内容沉淀,优化直播渠道和产品品类,形成了一套低成本、易操作、见效快的直播运营矩阵。直播服务体系为企业赢得私域流量沉淀、销售线索转化,也帮助其实现了C端运营的降本增效。

2022年,海澜之家运用数字化手段,通过微信社群、小程序和其他电商平台,打造数字化门店,形成线上线下联动的新商业形态。海澜之家的数据化转型成果,搭建产品研发数据管理平台、供应链管理云平台,零售运营管理平台三大数字化平台。通过三大平台实现生产成本、生产研发、敏捷动销的系统化解决方案,最终,用户可以便捷、价优地买到心水的产品。这套数字化管理方法论不仅内核升级,还赋能上下游把握数字化机遇,共同打造数字化供应链,从用户端到生产端,全产业链信息流设计都更新换代。

4 讨论

本文列举了国内外两个服装企业供应链渠道的决策以及后期的发展现状,通过对比分析对当今服装企业的供应链渠道选择进行研究。案例一英国服装电商Boohoo,处于企业起步发展阶段,对时代发展形势保持着高度的敏感度,针对消费者习性变化都能迅速采取反应措施,抓住发展机遇实现华丽的“转身”。为了更好地适应数字化时代的客户需求,最终将供应链渠道定位到线上电商,跟紧快时尚的步伐。案例二以著名男装海澜之家为例,其定位的消费主体为中青年男性,由于消费主体倾向于在线下实体店购买,故在供应链渠道上以线下为主。为了尽可能避开线下实体店的不足,不断改进线下的供应链结构,推动供应商、加盟商和门店之间形成良好的互动关系。在良好的线下渠道经营基础上,为迎合时代需要,开拓线上供应链渠道和业务,利用线下形成的品牌效应,扩大线上的知名度,适时的优惠活动拉动着线上流量的增长,同时,线上线下渠道统一定价并提供优质的售后服务,两者间形成良性的双向发展。

经过以上分析与总结,影响企业供应链渠道选择的主要因素可以从内部因素上概括为企业市场渗透力、产品特性、成本、竞争性、领导者革新意识,外部因素上概括为组织结构扁平化趋势、市场成熟度、时代趋势以及消费者的异质性。现有理

论研究证实多渠道的供应链模式取得的业绩远远高于仅仅依靠单一渠道模式的企业,多渠道秉持着线上和线下双管齐下,在扩大市场渗透力的同时也会显现不足之处,即渠道间的稀释效应——因一个渠道的不满意对另外渠道品牌形象产生影响。线上线下竞争压力持续加大,线下实体零售店在纷纷线上开店之时,在线品牌很多转向投资实体店,于是淘品牌线下开店现象越来越多,渠道的经营也将受到来自线上和线下多方面因素的影响,多渠道管理成为重要的研究方向。为了能够更高水平地满足消费者的购物需求和提高顾客的购物体验,零售企业需要进一步深化和整合渠道模式,于是全渠道模式的概念基本形成。步步高的董事长之前提出过线上和线下融合呈现两个路线图:一是O+O,二是O×O。前者代表线上做线上,线下做线下独立的多渠道模式;后者代表线上和线下渠道更深层次的融合,涉及双方结构系统的重组,数据将成为衔接两者的重要载体和媒介,最终形成的就是全渠道的“新零售”,而这样的供应链渠道将会是未来服装业的转型方向和目标,也为线上或者线下渠道的零售企业提供了新的想法和出路。

5 服装品牌企业供应链渠道优化对策

5.1 聚集客户特质,合理配置渠道

对于服装企业来说,选择适当的细分市场能使营销和产品开发工作便于统一管理^[12]。服装企业市场细分是面向一类相似的客户,使市场推广、渠道等营销工作可以统一进行,并方便由一个营销部门负责的一项工作。通过市场细分工作可以筛选出品牌的目标客户。在销售渠道选择方面,服饰品牌应当重视不同客户群体所具有的不同行为特质。例如以中老年、肥胖人群、公务套装为目标群体,其对合身、舒适、场景匹配等要求较高,服饰企业应当将线下渠道作为自身销售渠道的重点。而对于目标客户为大学生、白领等年轻化群体的服装企业来讲,线上渠道的方便、快捷、高效正是这类群体所需要的。在此基础上,服装品牌企业可进行线上线下融合发展的战略。

5.2 优化售后服务,一键上门物流

服装门店已经不再是一个单一的终端销售体,它肩负了商业模式、商品结构、供应链的再造的任务,未来的仓库将离消费者越来越近,云仓和线下店的融合,也离不开数字化系统工具。如何极速同步好仓储、配送、销量预测,将成为门店物

流系统升级的重要一环。

作为服装线下门店,应当顺应数字化发展趋势,对于消费者的退换货诉求可以借助数字化系统工具提供上门服务以弥补线下购物的缺陷。通过小程序开发、平台驻如等方式,使消费者选择一键退换货,即可预约快递员上门取件,简化了烦琐的流程。同时,提供丢件必赔、破损必赔等承诺,帮助客户实现“退货无忧”。这样一来,线下服装门店的横向竞争力将进一步提高,其在市场上的发展将迎来新的转机。

5.3 借助 RFID 技术,动态研判改进

服装品牌企业可采用 RFID 电子标签技术及相关后续管理机制,帮助自身了解到哪些货品会被门店消费者频繁试穿。针对频繁试穿后购买比例高的货品,相关门店区域管理机构就可以根据采购计划向相关供应商进行订单追加。针对频繁试穿但购买比例并不高的货品,将根据所属门店的顾客汇总意见——如该货品有可能存在哪些缺陷,定期反馈给供应商来促进相关合作货品的持续改进。

6 结论与展望

如今处于数字化的网络时代,数字化背景下企业的供应链渠道选择也受到影响。企业由最初的单一渠道到多渠道到全渠道,供应链渠道模式也随时代变化不断深化和革新。零售企业在考虑采取合适的供应链渠道时,首先应该基于所处的时代背景,注重把握时代发展的规律,抓住发展机遇,综合考虑自身的发展规模和经营状况,针对具体的客户群体,在牢牢把握消费者特性,满足细分客户对渠道选择的偏好之上,对企业的供应链渠道做出变革。供应链渠道的选择应该以市场需求为导向,随着经济水平的不断提高,消费者对于价格的敏感度相较于以往来说有所下降,顾客更多地注重自身的购物体验,因此对于企业来说渠道选择上应该是多元化的有机结合。

随着数字化与时尚快消行业的深度结合,诸多研究表明零售企业固守单一的供应链渠道已不能满足当下市场多样化的需求,而且有研究证明如果渠道间长期不能有效整合,会导致零售商资源配置效率低下,不利于提高消费者满意度和提高企业的经济效益^[13]。对于单纯依靠线下的企业

来说,重视开发线上的数字化供应链渠道对品牌服装开拓销路十分重要,一方面,能够降低开支节约成本;另一方面能够挖掘更多潜在客户,增加流量。另外,企业应该注重线上与线下相结合的全渠道供应链模式,充分利用实体店的体验优势和线上数字化的信息优势,线上下单就能够在就近门店直接取货,体验服饰上身效果,抑或通过“扫码购”,自由选择店内自提或指定配送的方式完成购买,从而达到两者相互融合和互补。

参考文献

- [1] 王琳. 服装行业快时尚营销与供应链管理论述[J]. 纺织报告, 2023, 42(4): 41-43.
- [2] 马悦芳. W 公司销售渠道变革管理的问题及对策研究[D]. 杭州: 浙江工商大学, 2023.
- [3] 徐金鹏, 冯锐, 尤晓岚, 等. 考虑消费者渠道偏好的多渠道零售模式选择策略[J]. 系统科学与数学, 2023, 43(12): 3176-3188.
- [4] 王煜. “内循环”视角下的外贸服装企业转型研究[J]. 对外经贸实务, 2022(5): 17-20.
- [5] 贾建林, 夏坤. 服装企业的网络营销渠道建设研究[J]. 现代国企研究, 2015(19): 36-38.
- [6] 卞亦文, 程文超. 平台供应链线下渠道策略与运营模式选择研究[J]. 中国管理科学, 2024(2): 1-26.
- [7] 倪盛盛. 从顾客满意度角度降低服装电商退货率[J]. 经济论坛, 2018(3): 114-117.
- [8] 万旋, 徐细凤. 新零售时代下的快时尚消费品零售商线上线下的整合——以优衣库为例[J]. 现代经济信息, 2017(15): 325-328.
- [9] GALLINO S, MORENO A. Integration of on-line and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information[J]. Management Science, 2014, 60(6): 1434-1451.
- [10] XIE C, CHIANG C Y, XU X, et al. The impact of buy-online-and-return-in-store channel integration on online and offline behavioral intentions: the role of offline store[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 2023, 72: 103227.
- [11] JIN D, CALISKAN D O, CHEN F Y, et al. Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition[J]. International Journal of Production Economics, 2020, 225: 107595.
- [12] 李瑛. 海澜之家服装的设计管理策略与创新[J]. 服装学报, 2023, 8(1): 89-94.
- [13] 张沛然, 黄蕾卢, 向华, 等. 互联网环境下的多渠道管理研究[J]. 经济管理, 2017(1): 134-146.

Research on Optimization of Online and Offline Supply Chain Channels for Clothing Brand Enterprises: Case Analysis Based on Boohoo and Hailan Home

XU Guangming, YAN Xu

(College of Economics and Management, Qingdao University of Science and Technology, Qingdao 266061, Shandong, China)

Abstract: Faced with the increasing uncertainty risks and the complex world situation, more and more enterprises are seeking to build diversified supply chain channels and marketing strategies. Taking two clothing companies, Hailan Home and Boohoo, as examples, their supply chain channel selection strategies and operational status were analyzed based on the Supply Chain Operation Reference Model (SCOR), and the reasons for such differences were explored. Finally, through analysis and discussion, strategies such as focusing on customer characteristics and segmenting the market, utilizing RFID technology, and providing door-to-door logistics are proposed to provide reference and guidance for clothing enterprises to optimize their supply chain channels.

Keywords: clothing enterprises; supply chain channels; SCOR theory; case study