

# 对服装零售业及其信息化 的思考与感悟

冯令伟  
2010年4月

## AXEL OLESEN对未來经济的看法:

北歐未來學大師的丹麥哥本哈根  
未來學研究中心主任

- 未來经济——是无政府的经济，是一种比较不依赖层级组织与大企业的经济，是一种开放的经济。
- 此类经济將挑战传统企业，將从网络开始彻底改变实体经济。
  - 实体经济是一颗苹果換一顆苹果，人們只得到一顆苹果，**独占价值**；
  - 在开放经济的時代，愈多人拥有与共用的东西才有**分享价值**。如：像是E-MAIL、FACEBOOK、淘宝都是如此。一个网络有更多人看更有价值
- 在开放经济下个人負起更大的責任也更有行动力，开放、分享知识与智慧财产权是未來的趨勢。

# 开放经济里有四类公司很难生存：

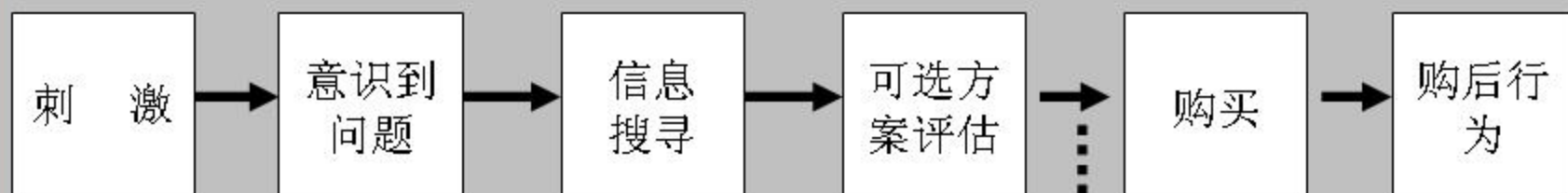
- A-层级分明的组织
- B-只想靠产品赚钱的公司
- C-只想靠服务赚钱的组织
- D-企图垄断市场的组织

# 未来的生意在哪里？

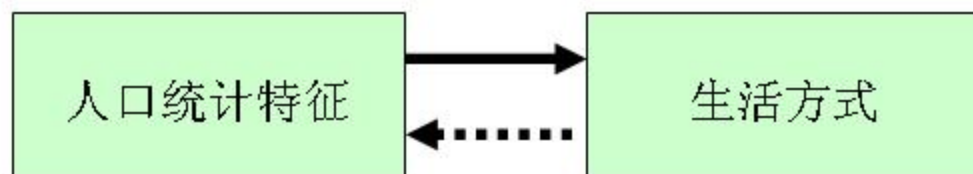
- 未来真正卖钱的不是产品本身 而是提供独特的服务、经验以及维持与消费者间良好的关系
- 未来中间人或中间商会逐渐减少，取而代之的是提供消费者各种设计服务的服务商
- 在未来你必须放弃对自己产品的控制才能达到对市场的控制

# 消费者决策过程

## A、决策过程



## B、影响过程的因素



# 中国的变化

中国持续30年高速增长  
人民的生活水平有巨大提高

互联网的普及，消费者获取  
信息的速度和方式有了巨大的变化

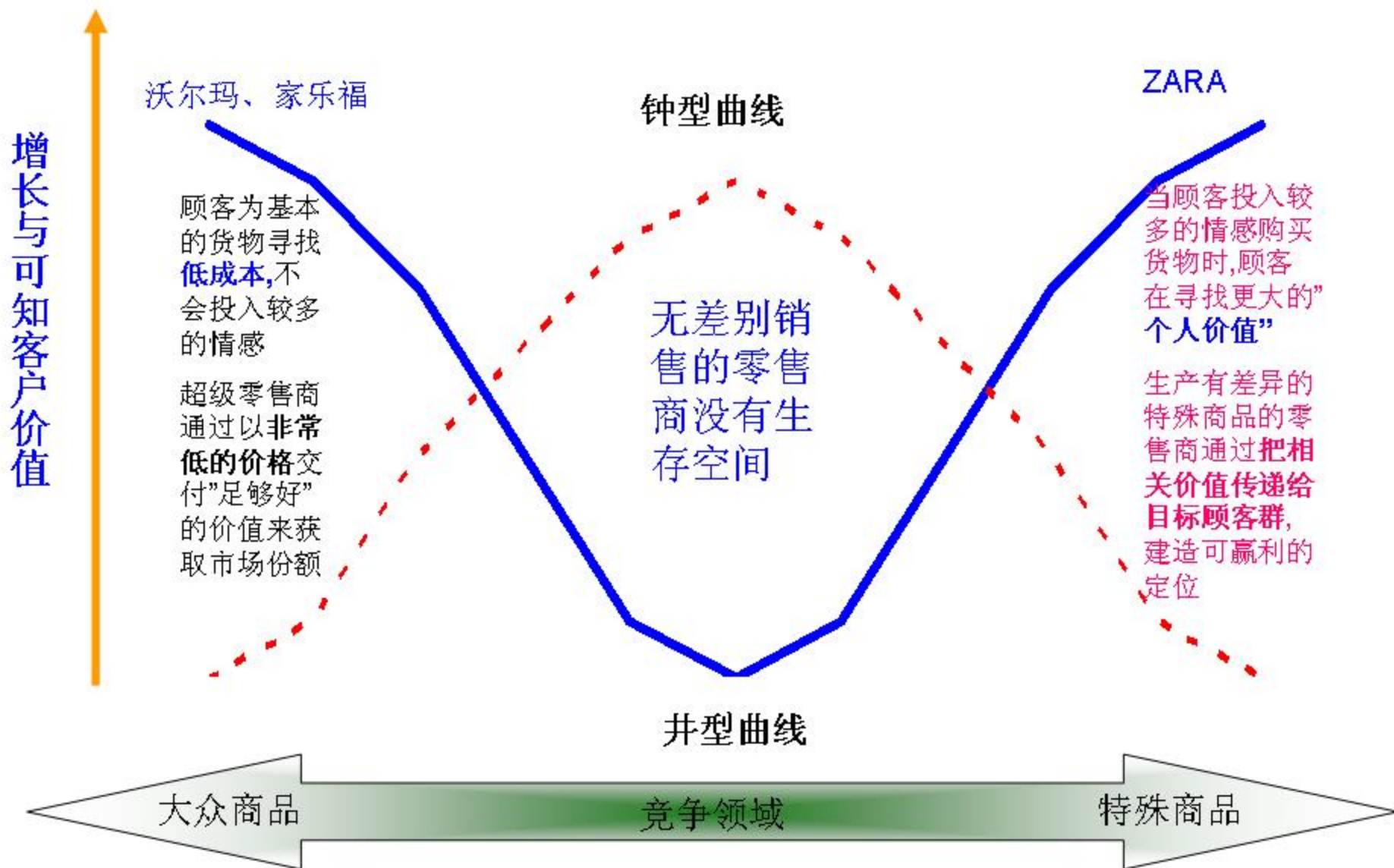


消费者

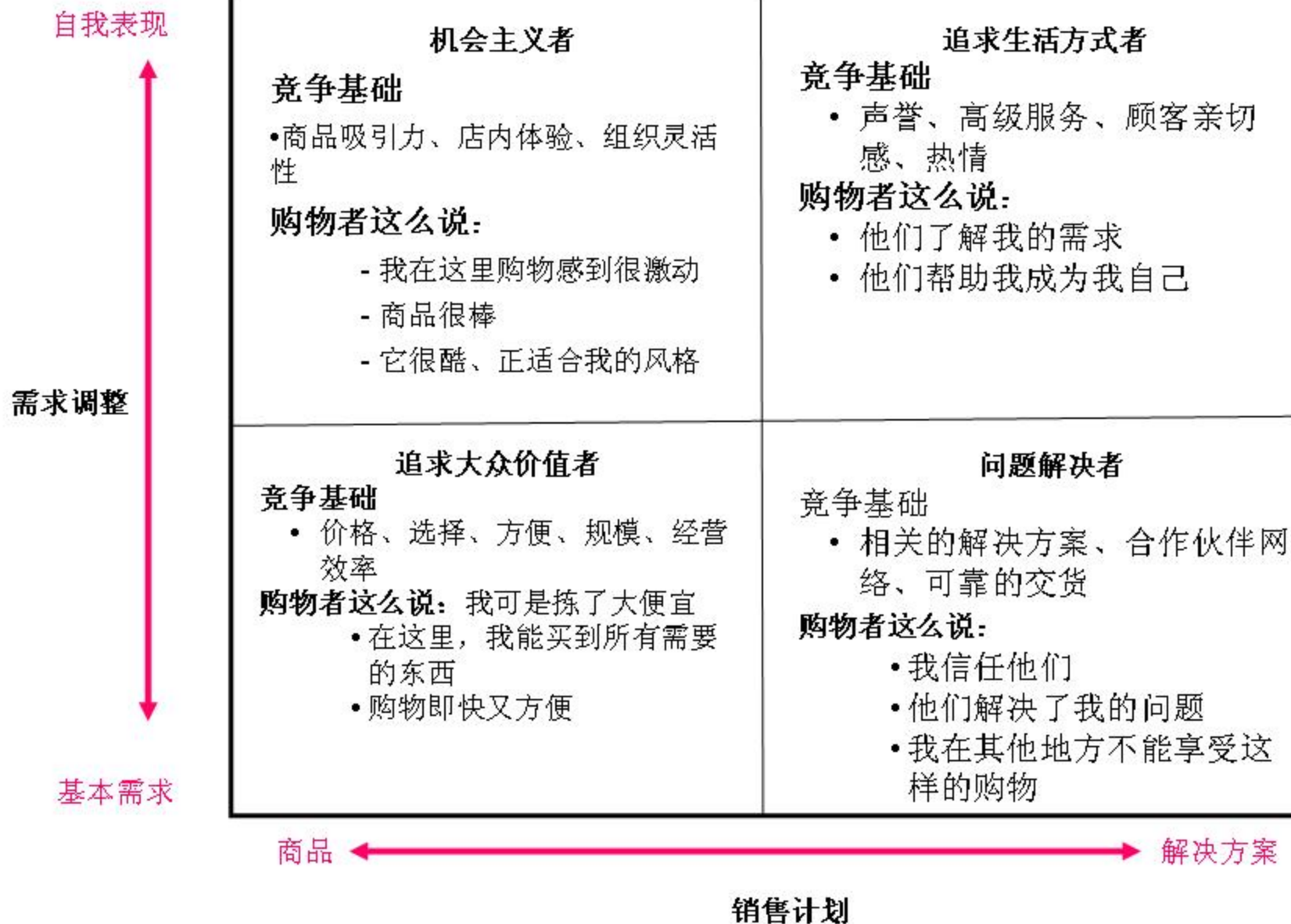
- 自我意识更强
- 更聪明
- 更追求个性化风格



# 消费市场两极化



# 零售战略定位框架图





# 服装鞋帽行业面临的挑战.....

- 如何知道消费者喜欢什么？
- 面对消费者需求的企业能做什么
- 反应速度如何提高？
- 面对日益多样化的需求，如何加快开发的速度？



## 获得终端市场和渠道的实时可见性

获得终端和渠道的实时可见性  
了解市场性需求，加快市场响应速度



## 基于客户需求进行品类规划

针对不同地域消费特性，提供个性化的品类搭配  
提高客户满意度



## 提高供应链的敏捷性

缩短供应链周期，降低库存风险  
提高季中供应链的敏捷性

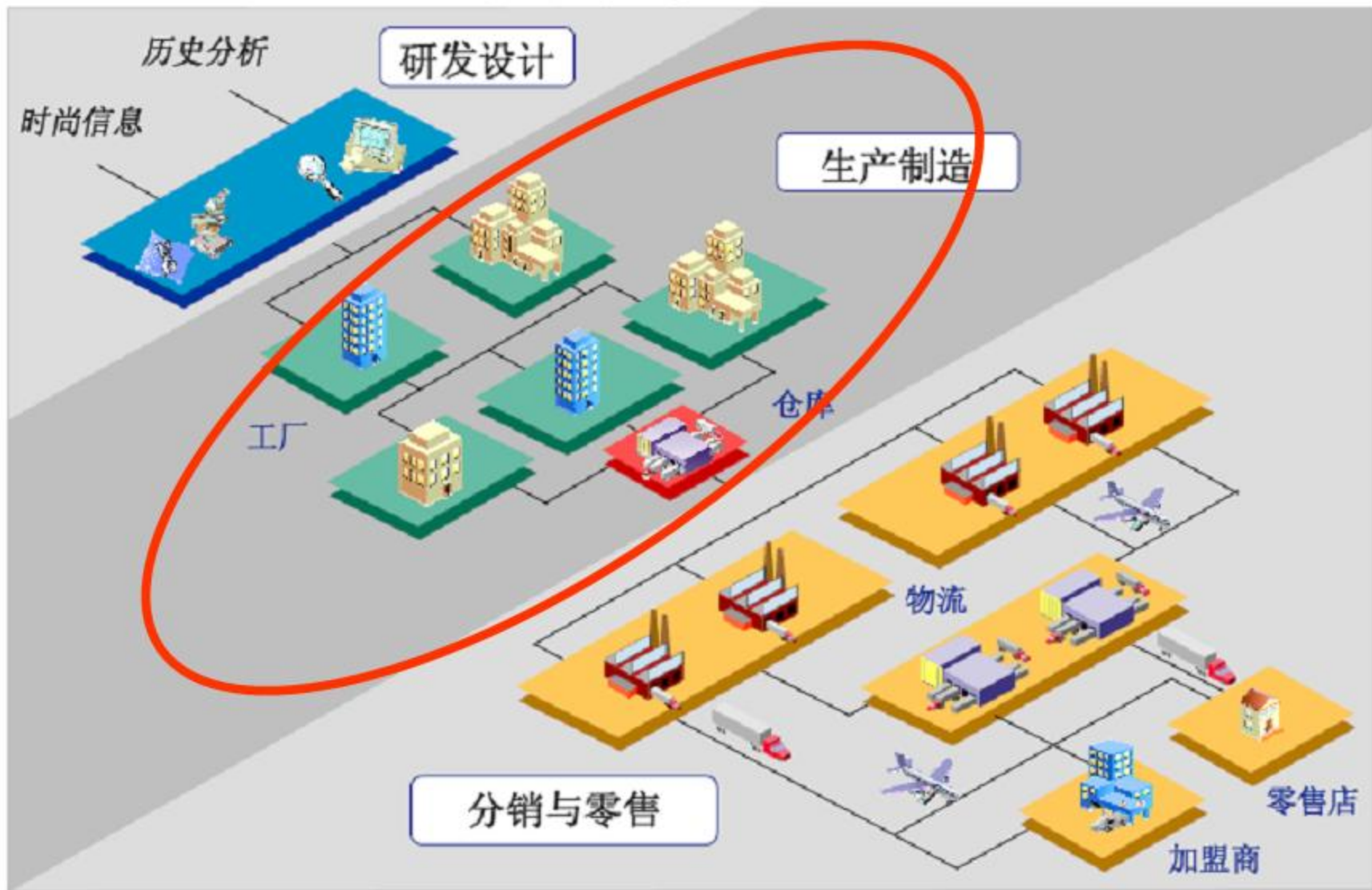


## 有效的价格策略

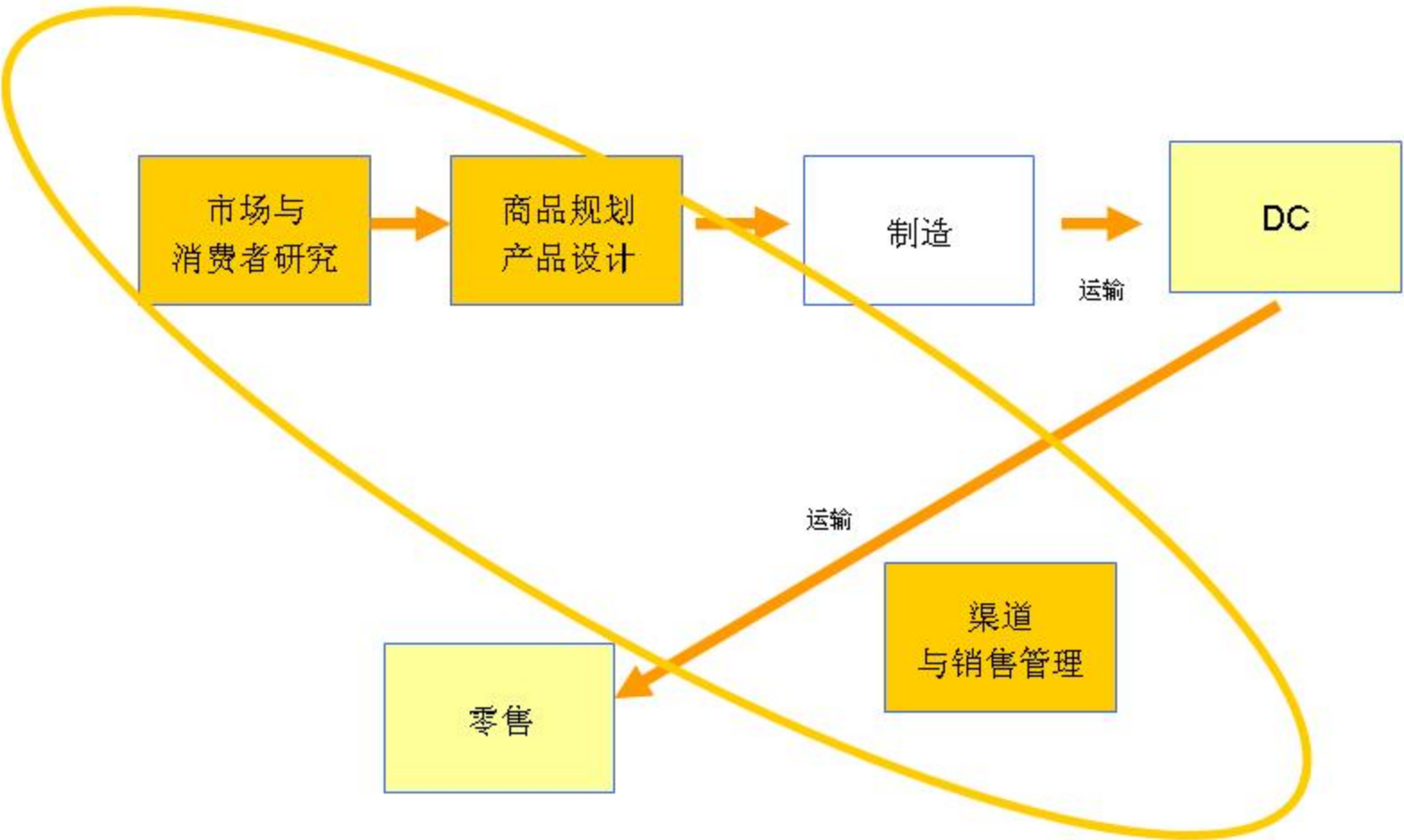
科学、有效的定价、促销、清仓策略  
减少清仓，提高毛利

面对这些挑战服装企业怎么办？服装企业的IT能做点什么？

# 服装鞋帽行业价值链分解



# 品牌公司在价值链中的定位



# 中国服装业的选择？

- 品牌化
- 建立消费者导向的企业组织与流程
- 产业链集成化

# 品牌化运营是中国企业赢得未来的基础

- 品牌：消费者对一个企业所提供产品与服务的总体印象。
- 品牌化运营要有准确定位：准确了解你的消费者，给消费者一种**不同的体验**。
- 差异化战略：
  - 让消费者清晰的记住你
  - 避免价格战



# 从以产品为中心的企业转型为 以客户为中心的企业

- 对于所有客户的交易，提供一个无缝的、统一的消费者体验
- 把客户数据改造成为**可以行动的信息**——准确的信息在准确的时候，提供给适当的应用者
- 把对客户了解，延伸的企业的每一个角落——使到企业的每一个部门的决策都是围绕着**“以客户为中心”**的原则。



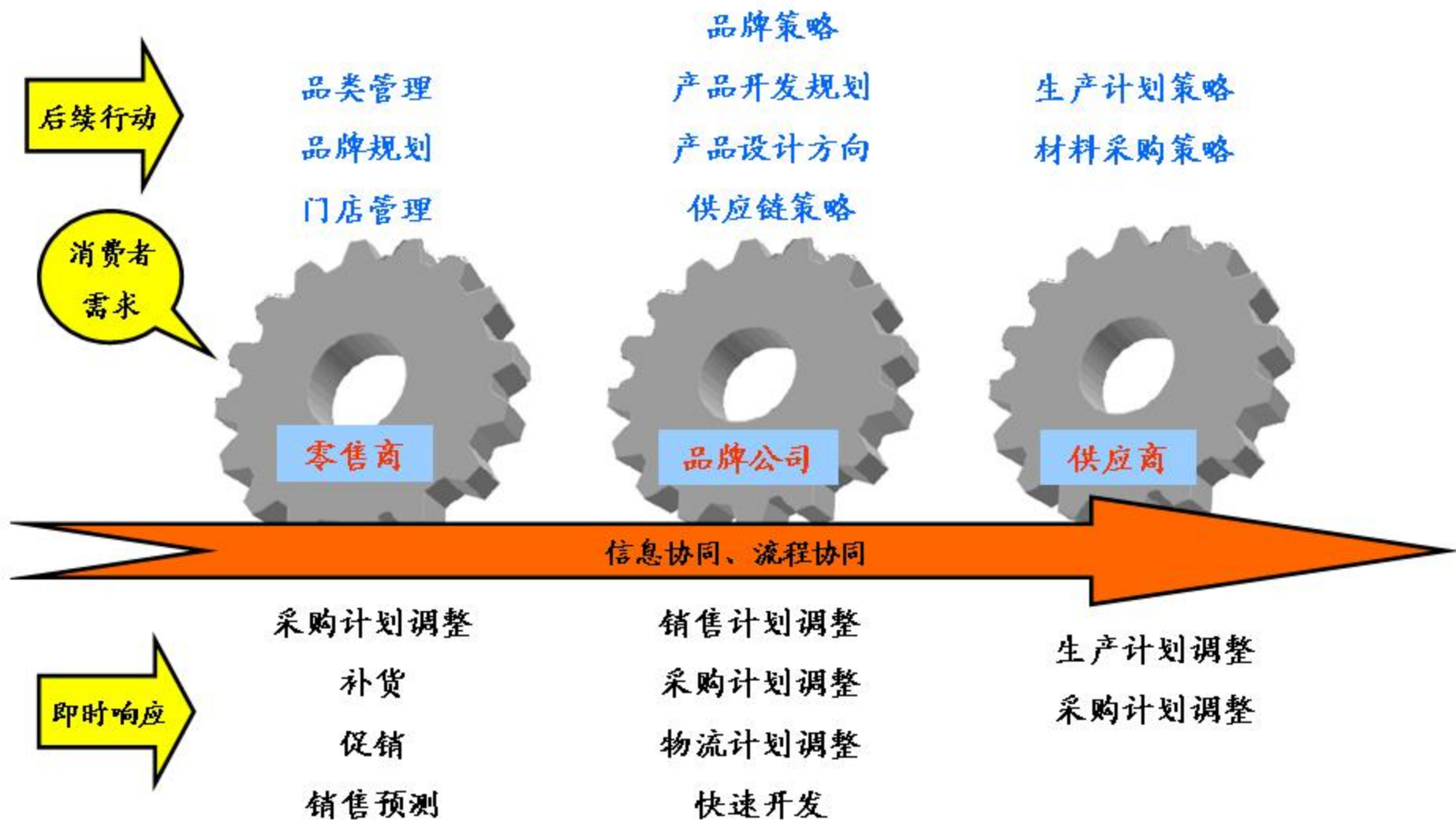
# 服装行业的特点及对供应链的要求

- 产品类别、款式、颜色、尺码复杂
- 季节性强
- 过季后减值幅度大
- 产品非标准化
- 个性化需求越来越强,SKU增多



- 供应链的快速反应能力
- 上下游企业的协同能力决定品牌的竞争力
- 规划和计划尤其重要
- 信息标准化与共享

# 消费者导向的供需链业务流程协同是业务应用信息化建设指导思想



# 库存放在哪里？

计划比狭义的物流执行更重要

消费者的  
需求特征



关键点：

- 1、补货的周期与频次
- 2、各环节的安全库存
- 3、物流处理能力
- 4、工厂的生产能力

POS信息的  
利用  
需求预测  
周期

# 服装行业信息化的选择

- 如何知道消费者喜欢什么？
- 对消费者需求的反应速度如何提高？
- 如何加快产品开发，快速满足多样化的需求？



# 关于企业信息化的一些体会（1）

## 一、让两只眼睛都亮起来

业务：

内部：流程效率

- 外部：消费者需求  
合作伙伴

IT：

IT自身能力建设

充分利用  
合作伙伴的能力

# 关于企业信息化的一些体会（2）

## 二、企业IT要学会做减法

### — 用业务视角看IT

- 关注项目的商业价值
- 技术退居次要地位

### — 用IT的方法看业务：

- 从变化中找不变（规律），抽象出模型
- 利用SOA的思路，提高IT应对变化的能力



# 关于企业信息化的一些体会（3）

## 二、企业IT最大的价值是需求管理

- 把需求说清楚是企业IT的责任
- 企业IT要做好技术与业务之间的桥

可以把技术外包，但不能把需求外包