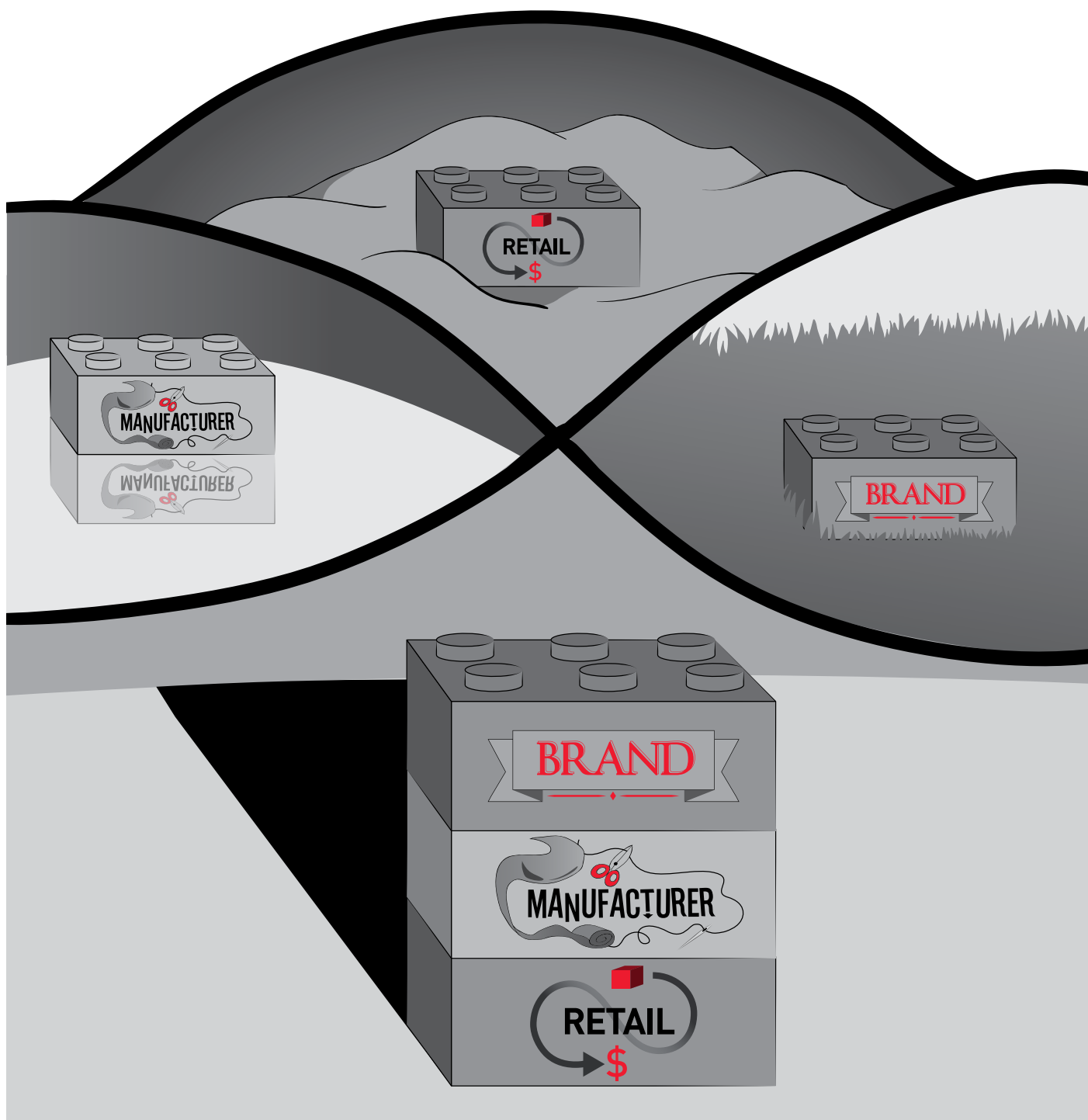


变化中的时尚产业发展格局

混合商业模式的出现



直到最近，三种模式主宰了时尚产业：品牌、零售商和制造商，其中每一个均配有一套特殊的业务优先级及专业技术。然而，经济格局在过去的几年中已然发生变化，随之改变的还有时尚产业中的主导力量。

让世界正在为之改变的这些变化—以及时尚产业—从政治到金融到科技，所有的一切对产品周期和消费者产生了重大影响：汇率不断变化；原材料成本在最近几年剧烈波动；执政党的变更已经引发了经济和财政政策的变化；劳工问题给安全和健康标准带来了前所未有的挑战；环境问题和可持续发展仍然受到广泛关注。

对新奇事物需求的步伐同时得以加速，以至于传统技术与过程模型根本无法满足。消费者希望新产品在他们能想到时如期而至，且总是物美价廉。所幸技术也在不断发展，最近在设计和开发解决方案方面的创新提高了企业应对消费者需求的能力，其途径主要是通过快速生产给予公司保持竞争力所需要的控制力和灵活性。



“好的技术和工艺让您随时能够进行高效的供应链管理。”

品牌，零售商制造商

服装历来都是通过专门从事以上三种活动之一的组织进行设计、生产和销售的。因此，如今许多公司习惯保留一定的实力：品牌掌控形象，零售商掌控销售周期，制造商掌控工艺技术。

每一个都可能涉足了其他角色的专业领域，然而现在很多都在寻求同一个目标—控制产品概念直到最终消费者—尽管大家的理由可能不尽相同。

品牌

品牌可以通过商标来辨认，但其之所以得到推荐全是因为它们各自的品牌故事及其和消费者建立的牢靠关系。品牌的工艺价值通过这些由其产品传承下来的经历得以评估。历来的传统是，品牌在内部设计并将产品生产外包，然后将其供应给零售商，再由零售商直接与消费者联系。

零售商

零售商的典型作用是销售产品。作为利润与人类行为的支配者，他们决定了什么样的产品以怎样的价格在哪里卖给谁才最畅销。在涉及品牌创新与关联性之处，零售商必须保证最佳的时机选择与产品介绍。对于零售商而言，最有利的是使商品保持新鲜以充分利用消费者对新奇事物的需求。

制造商

产品制造就是将产品理念付诸实体，为应对市场压力耗费一定的成本和时间。制造商可以自己寻找原料或利用品牌已找到的原料进行生产。制造商主要关心的是控制成本、保证质量、缩短停机时间以及管理一系列复杂的前置时间。

一个正在转移的产业



“如何将你的流程堆积起来？”

对控制力和灵活性的需求导致了地震比例的产业转移：企业都意识到其价值在于对尽可能多的价值链拥有控制力。这意味着零售商正在进入品牌与制造领域，品牌正在进入零售与制造领域，而制造则

正在进入品牌与零售领域-其结果便是混合商业模式的出现。

通过扩展至价值链，在某种意义上可以说企业将这些领域搬到了同一个屋檐下，这无疑为其自身创带来了一个直接的好处。然而这种扩展随之带来一个警告：企业不再满足于掌控他们专业技术的传统领域—现在他们必须掌控整个端对端流程。

为发展混合商业模式，企业开始立足于现有力量寻找策略。这包括使用一种创新方法范围内的技术，其旨在提高创新优势及并为消费者提供其真正感兴趣的产品。由此产生的风格平衡、质量以及成本是交付产品的关键，其产品价格应与价值相符且产品本身应反映消费者对新奇事物的需求。

要找到这种平衡需注意三个关键领域：价格、价值和时间。鉴于之前所讨论的变化，这些典型的关注已被赋予了新的意义。

价格/折扣游戏

购物折扣已变得越来越普遍，因为消费者在寻找既保持购物习惯又减少日常开支的方法。尽管人们在美国最深切地感受到了这种转变，但同时它也是一个世界性的现象。

一种对更高性价比的并发需求不仅增加了价格证明的必要性，也解释了为何许多企业在零售业中尽量将价格降到次等位置。有几种策略可将注意力移到价格之外。一些零售商纷纷推出平价，然而其他商家则提供短期的限时精品，其主打的是稀缺性，而非高折扣。

许多品牌和制造商已经意识到，对最终消费者的直接销售是保护收益最有效的方法，于是乎他们开始建立自己的厂房和仓库以及在线商店。无论企业如何选址，价格、成本和配送紧密结合，在保证利润的前提下将产品准时交付。

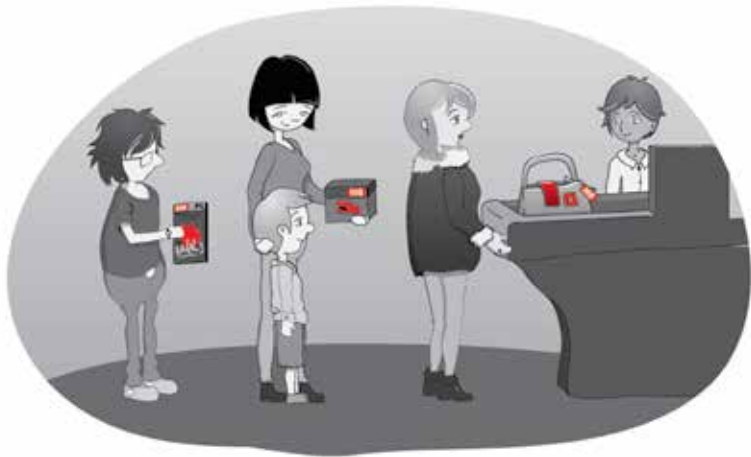


“降价还是标记？什么样的策略适合你？”

设计的重要性

消费者在决定产品值得购买与否的同时不会只盯着价格。他们会根据个人的价值尺度来评估服装的价值。比如，一般来说同一个人很少会花上百元买一个设计师手提包，然后转身去买便宜的普通灯泡。这是消费者将其消费习惯合理化的众多方法之一。

消费者也有不同的需求感觉。对某些人来说追求最新潮流，对其他人来说则是看重质量和持久性或本地生产或品牌传承或设计师的名望。企业已采用各种不同策略予以应对，每一个都试图以其品牌或零售经验作出承诺或吸引顾客。



“怎样的产品才值得你花掉50元？”

深入了解顾客所思所想，以及在他们看来哪些产品定价过高，无论对于快速时尚、精致工艺还是品牌传承，这都是建立风格和质量正确平衡的第一步。掌握工具对决策和发展进行高效管理可保证产品准时以合适的价格交付。

新奇与面市时间

新奇，不管就产品独特性还是其上架时间而言，都和以往同样重要。然而驱动力已不再是如此之多的快速时尚了，因其是消费者获取信息和参与市场营销的渠道。速度已略显不够了—现在企业必须是雷厉风行且令人信服的。

如今—经典例子是由社会名流和生活方式品牌所作的独家精简精品系列，许多零售商利用其吸引顾客并注意

力并使其来店购买。精品系列完全建立在“过了这村就没这店”的理念上，所以说时机的选择是至关重要的。

精简精品系列是一个极端例子，但实现快速上市的想法却适用于任何想要满足消费者需求的零售商、品牌或制造商。掌控整个开发流程是确保根据计划并在技术和预算限制范围内制造产品的唯一方法。

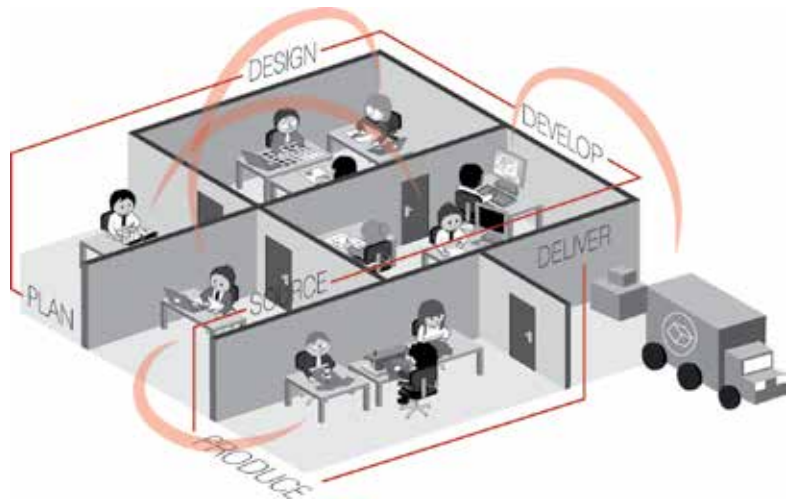
步伐的变化

时尚总是由团队创建，而团队通常又是遍布世界，企业如何创建一个成功的混合模式来保持发展与控制成本？欧洲快速时尚界的领袖们为大家树立了一个榜样。他们能够交付创新且高质量的产品并盈利，因其不把质量、风格和成本作为独立的关注。他们同时分析并致力解决这些关注。

利用第四个部分来协调这三个元素—了解目标消费者哪怕是最细微之处—是混合商业模式成功的秘密所在。为达此目的，企业可通过投资技术来改善流程和组织，该技术支持传统意义上桥接独立优先级所必须的某种协作性工作。

连接部门

想要真正转变,企业必须不再仅仅是改善自身的业务领域,否则他们将始终被“筒仓心态”所困扰,以致限制品牌、零售商和制造商的能力。只有跨部门的集体提高,转变才会得以实现。服装业如今面临的巨大挑战之一是,例如:连接设计与产品开发,然后连接设计和产品开发以及生产制造。如果不是更宽泛流程的一部分,一个改善后的设计室组织或更好的制版技术本身仅会带来这么多的利润。



“让改变得到创新”

比如,拥有跟踪和记录成本的PLM解决方案是极好的,但某些时候信息并未得到充分利用。在设计之前或之中,将制造成本纳入考虑有助于平衡风格、成本和质量。如果产品成本过于昂贵,没有哪家公司会浪费时间来设计它。提前了解生产之于设计的限制对于构思可盈利的精品系列是必不可少的。

利用复杂性

许多零售商建立了其自有品牌,藉此以较更大品牌更具竞争力的价格来提供时尚与潮流。许多现在已有自己的内部设计团队,来保持品牌一贯的风格和其传达出的信息。就零售商和制造商而言,创建一个设计部门意味着将使已经复杂的流程更加复杂化。



“你的团队是否拥有有效的沟通工具?”

新添更多的价值链需要创建团队并给予其工具来承担更多责任。跨职能团队能更好地共享知识,以此定义新奇、激励创新以及促进技术合作,其能够最终优化实践,缩短上市时间和提高产品质量。技术发展让低速和低准确率的手工流程更加捉襟见肘。

以3D虚拟原型制作为例，它使人们围绕可视化流程开展合作且有助于从开发初始即优化决策。通过两个团队的设计可了解产品开发如何体现其理念和想法，因此，在制作织物或服装本身的实物样本之前，他们可以实时构思同一个产品来制作款式或适应决策。款式的检查可以放在预订原材料之前，加之连接设计和制造的高级试制工具，预先成本核算相比以往会更加准确—更加简单。在这种情况下，一种并入整体流程的技术工具提供了一个共享信息的方法，其效率让个人努力望尘莫及。

许多企业也纷纷来检查使用端对端解决方案如PLM的价值，以便管理库存量单位及产品质量。大小始终合身和产品的高质量为消费者创造了价值，但想要维持一贯性则需要巧妙运用技术以保证其精度。在线购物是解释其重要性的一个极佳例子：在线购买的服装常常因为与购买者体型不合而被退回。

如果某人在商店里购买了尺寸为6的衣服，在线购买同样尺寸但款式不同的衣服应当也合身—但有时并非如此。

高级版型开发技术可整合基本块或服装尺寸样板以及按件分级，并且能够让版型开发者在开发用于多渠道的精品系列时更好地控制和把握精度。在服装尺寸样板和分级的一贯基础上工作（换言之，企业的知识产权或复古裤型系列）可避免重复工作和可能产生的错误，因为所有流程和任务可分摊在为不同渠道工作的部门中。同时这也是更新款式和精品的一个快捷方法。

随着企业开始进军进渠道或接管新的开发部分，他们逐渐需要考虑其正在使用的流程和技术。就纯粹零售商而言，以前奏效的方法对拥有品牌野心的零售商来说还远远不够。

全新规则



“你的价值链能够延伸多远？”

在一个变化的经济环境下，对价格、价值和新产品的推动已催生了一组新的规则，其需要强有力的设计和开发能力以及高效的供应链管理。这就需要准备相应的结构和流程来保证技术的应用，这些技术支持价值链的扩展，但对于很多企业而言这种扩展仅限于产品生命周期的特定部分。

随着企业的不断混合，其中大多数可以运用先进的设计和管理技术来更有效地控制和管理成本，并且将产品以具有竞争力的价格交付给最终消费者。然而，只有深刻的流程变革可贯通各自的业务领域并创造全新的工作和分享信息的方法，与此同时带来一种转变，将品牌竞争力提示至一个新的水平。

这种准备可以从相对隔离的领域开始，其长远目标在于将其联系在一起。零售商或制造商可能集中精力来开发设计以提升自己，品牌则可能改进产品开发以扩大影响。然而，企业已经开始掌控产品生命周期中一个正在逐渐扩大的阶段，质量、成本和风格也因此得到平衡，其融合之路可以说正走得顺风顺水。

为何选择力克？

对服装界专业人士来说，本文所提及的变化为其利用目前最具创新意义的可用技术提供一个绝佳的机会。

我们已经发现，随着企业开始涉及更多的价值链，从设计到成品得到完全掌控，他们也必须面对更多的复杂性。比如说，一个整合了设计和开发的制造商需要新的流程和技术来对其进行管理。力克时尚平台的建立是为了缩短涉及馆藏发展的众多部门间可能出现的差距。通过在同一地点的住宅设计、开发和生产，无论何时何地，只要团队需要，就能在同一时间访问同样的信息。这意味着，涉足零售或品牌领域的制造商可使其专长在设计和开发部门得到有效发挥，从创意阶段便使融合主要生产制约因素的SAVVY流程成为可能。

企业在涉及价值链的新阶段时，无法有喘息之机。上市时间和保持流行对于设计和开发并不成熟的新公司来说仍然是一个关键问题，其由此将面对众多特殊的挑战。力克特殊时尚解决方案整合了40年的行业实践经验，使企业处于行业领军地位。

根据产品实际情况开发的设计解决方案能够让其他使人放心和几无差错的部门与供货商共享数据。比如，利用直观交换信息和在单一共享图像方面合作的能力，高级3D虚拟原型制作技术将设计和产品开发推进到一个新的水平。所有这一切都增强了沟通与交流，其对于促进合作和激励创新来说是至关重要的。要知道，在客户眼中正是创新决定了企业的价值所在。

企业选择走融合之路的部分原因是为了增强控制力以更好地管理成本并给予客户所期望的性价比。力克解决方案在您需要时可提供渠道信息，帮您选择英明的商业决策和明智的投资判断。比如，力克“从设计到成本”的解决方案为设计师和开发人员在最短时间内提供设想，订货之前即可在面料和款式的选择上开展合作。对于技术如何将昂贵的体力劳动如样板制作转化为能节省开发时间和成本的数字过程，力克独特的全尺寸款式开发解决方案再次树立了典型。对几乎全尺寸的测试能力能够使企业在不增加额外开支的前提下保持所有尺寸始终符合客户需求。将这些信息整合至Lectra Fashion PLM，您将能够轻松确保所有经销渠道的精品大同小异。

不仅仅是技术

技术本身当然不是一个持久的解决方案。无论是对于设计室还是整个供应链而言，决定企业的生存和发展之道以及如何达成目标是落实任何技术须解决的首要问题。

力克的解决方案将尖端技术和行业专长融合在一起，帮助企业充分发挥自身潜能，将薄弱领域转化为新的发展机遇。每一个项目都是一次合作，力克努力为每一个客户个性化的商业发展提供支持。

关于力克

无论是咨询、培训，还是提供持续不断的支持，每一个力克时尚项目都得益于其40年所累积的时尚专业知识。力克咨询师对客户需求和流程进行评估，并提供适当的解决方案来助其达成个性化的商业目标。请联系我们现有全球办事处中的一个，以寻找是否有力克时尚项目适合您的业务。

联系力克



力克在世界各地均设有办事处。
如需更多信息，请访问 www.lectra.com



力克在服装业

力克在服装业有将近 40 年的经验，我们的使命是提供全面的设计、开发和生产解决方案，以应对新世纪所面临的挑战。从最初创意火花的迸发到最终形成产品，力克的专业服务为端到端的业务流程提供大力支持。我们在 100 多个国家/地区为客户的日常运营提供支持，全天候优化业务流程。从快速时尚、奢侈服饰到成衣系列，力克的 23,000 家客户分据不同的市场，涉及到便装、运动服、户外服装、牛仔和内衣等各个领域，涵盖了您能想到的所有开发和采购模式。不仅仅是供应商和制造商，还包括您所喜爱的品牌和您购物的商店。



lectra.com