

罗兰贝格

聚焦

2018年10月

时尚与生活方式领域的
供应商动态管理



过去二十几年，时尚行业经历了翻天覆地的变化。在柔性供应链和不同类型供应商组合的帮助下，快时尚公司大幅缩短了上市时间。

如今，快时尚公司在某些情况下每年可推出多达40件的季节性新品，诸如Zalando和Asos等电商平台也在对品牌商在供应效率和上新速度上提出更高的要求，这使得消费者对产品推出速度和灵活性的期望发生了彻底改变。传统的时尚行业企业正在加大投入以跟上这一变化。

而这已经不算是新闻了。行业已经清楚地意识到，快时尚零售商和“电商品牌零售商”拉高了行业整体水平。最近，我们针对时尚鞋服公司高管的一项调查显示，超过40%的企业正在寻找新的供应商，而其中又有40%在寻找欧洲的供应商，而且相比于价格和质量，企业在选择新供应商时更为看重速度与灵活性。

许多时尚品牌零售商正在迅速重新定位成全渠道玩家，提供线上和线下相结合的销售模式。乍看之下，全渠道似乎只影响到了前端，或是面向消费者的业务。不少中等规模的零售商在打造全渠道时多着力于前端，专注渠道管理和市场营销。但是，为了能够灵活应对消费者的需求，零售商也需要关注后端，来确保整条供应链的灵活性，这无疑比打造前端要困难得多。想要成为全渠道赢家，供应链端到端的系统化管理升级必不可少。

令人惊讶的是，我们的调查发现，目前仅有五分之一的企业拥有合适的管理和开发供应商的结构化流程，这无疑拥有巨大潜力，并值得企业高管重点关注。然而，企业如何能切实实现供应链提速来满足客户需求，又如何才能达到与行业龙头相提并论的快速响应速度？

我们认为，关键在于供应商的动态管理。本文将明确时尚

品牌领域企业尚未开发的潜在价值区域，并介绍一个关于重组供应链和管理供应商的全新综合概念，以帮助实现供应链端到端的优化，并利用数字技术帮助企业通过专业化供应商管理释放所蕴含的巨大潜力，从而提升速度和灵活性，来满足当今时尚产业的需求。

隐性的价值增长潜力

调查采访了70多位企业高管，他们来自在全球范围内经营的各大时尚鞋服企业，涵盖从主流到高端的所有细分市场。我们还和两位业内领军人物进行了深入交谈：一位是Jens Fabian，来自Aptos旗下的TXT Retail，一家零售技术解决方案(包括供应链管理)提供商，是市场上公认的领导者。还有一位是Loïc Winckelmans，RetViews的联合创始人。RetViews是一家总部位于布鲁塞尔的时尚科技初创公司，为时尚业提供实时零售竞争分析。此外我们还和一些采购专家进行了探讨，其中包括s.Oliver Asia的前首席执行官Oliver Hein、Heinrich Heine GmbH采购与供应链部门前副总裁Bernd Deutscher、Wellensteyn International产品开发主管Falko Bewjla等。

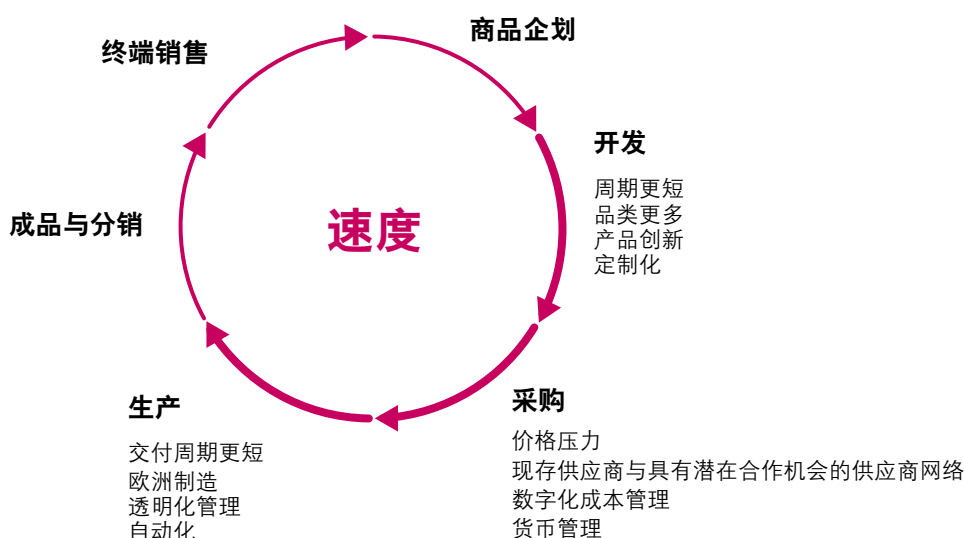
超过三分之一的受访者认为其企业在供应商管理上拥有明显潜力。时尚鞋服企业正面临着开发(如时尚周期更

“零售商的一个关键问题是如何缩短上市时间。仅仅关注成本效率是不够的。”

Loïc Winckelmans, RetViews

A: 时尚产业价值链所面临的挑战

对速度和灵活性的追求仍是最关键的驱动力



资料来源：罗兰贝格

短、品类延展、产品创新), 采购(价格压力、数字化成本管理), 生产(交付周期更短, 透明化管理)等各方面越来越多的挑战。为应对上述挑战, 企业可以采取降低“砍单”比例、优化补货周期、增加买货预算(OTB)等手段。 → **A**

许多时尚和生活方式企业都在为长达几个月的交付周期而犯愁。缩短周期的一个方法是近岸外包, 或将生产转移到就近国家。调查发现, 超过40%的受访者表示他们正在寻找新的供应商, 首选是欧洲(37%), 且重点关注东欧的供应商(28%)。当然, 中国(24%)和东南亚(21%)的供应商依然有着重要的地位。

同时, 这些行内领导者们强调, 一些特定领域依然有改进空间。其中约有43%的受访者关注“速度和灵活性”, 有三分之一提到了“创新与设计能力”, 四分之

一提到“可持续性”, 只有10%预计“价格”因素会在其细分领域中越来越重要。超过一半的受访者认为, 供应商管理在一定程度上是企业战略的核心要素。但是, 只有29%表示供应商管理是其公司当前战略的一个重要组成部分, 只有五分之一表示其公司已建立了管理和开发供应商的结构化流程。很显然, 在此重要领域, 理想和现实还差距甚远。

供应商动态管理

所以, 时尚产业供应商动态管理模板到底包含哪些内容? 简而言之, 该模板根据需求来建立供应商集群, 并为每个集群设立不同的关键性能指标(KPI)。这是战略选择的重要维度, 每年进行一次。

同时需要对供应商结构上进行监管, 从战略层面上与之沟

“以前选择供应商，成本低就是一切，现在我们看重的是性价比。”

Jens Fabian, TXT Retail, an Aptos company

通，让其根据企业需求协同发展，剔除合作不顺利的供应商，并随时补充新的供应商。这是供应商日常管理的部分，需要持续进行。

这两个部分共同构成了一个动态的供应商管理系统。之所以称之为“动态”，是因为对供应链的管理是积极且持续的，而且需要企业内的各个相关部门协同合作。→ **B**

供应商战略选择由三大步骤构成：

第一步：基于企业战略和市场需求构建需求导向的供应商集群。传统上，供应商集群的划分主要依据地理区域、产品组和、价格、品牌、产能等因素；如今则会依据服务水平、机械车间、生产效率或质量指标等。在供应商动态管理中，企业需要关注速度、灵活性、创意点、创新和专业化，比如企业可建立以下三个供应商集群：快速且灵活的批量供应商(交付周转短、良好的织物与装饰品渠道)、创新供应商以及专业供应商。

第二步：为不同集群建立一套合理加权的评分系统。这是打造一个透明客观决策流程的关键。每个指标会针对不同的供应商集群进行调整，同时考虑投诉率、可靠性和价格等定量因素和设计、创新等定性因素。

第三步：根据集群的特定指标计算供应商分数，以此监测供应商表现，发现哪些方面需要进一步发展或改进。

→ **C**

运行管理部分——企业基于每个供应商的评分来采取适当行动。图D所示的供应商组合矩阵就对这一部分很有参考价值。恰当的行动包含：有针对性的培训、增加订单量、引入激励措施，或在必要时将供应商彻底剔除。

→ **D**

数字化改革

过去，供应商动态管理在理论上也是可行的，但会耗时又费力。在数字时代的今天，很多问题都能迎刃而解。现存供应商与具有潜在合作机会的供应商的多边数字网络使得企业能够优化产能规划，并极大程度上提升灵活性。

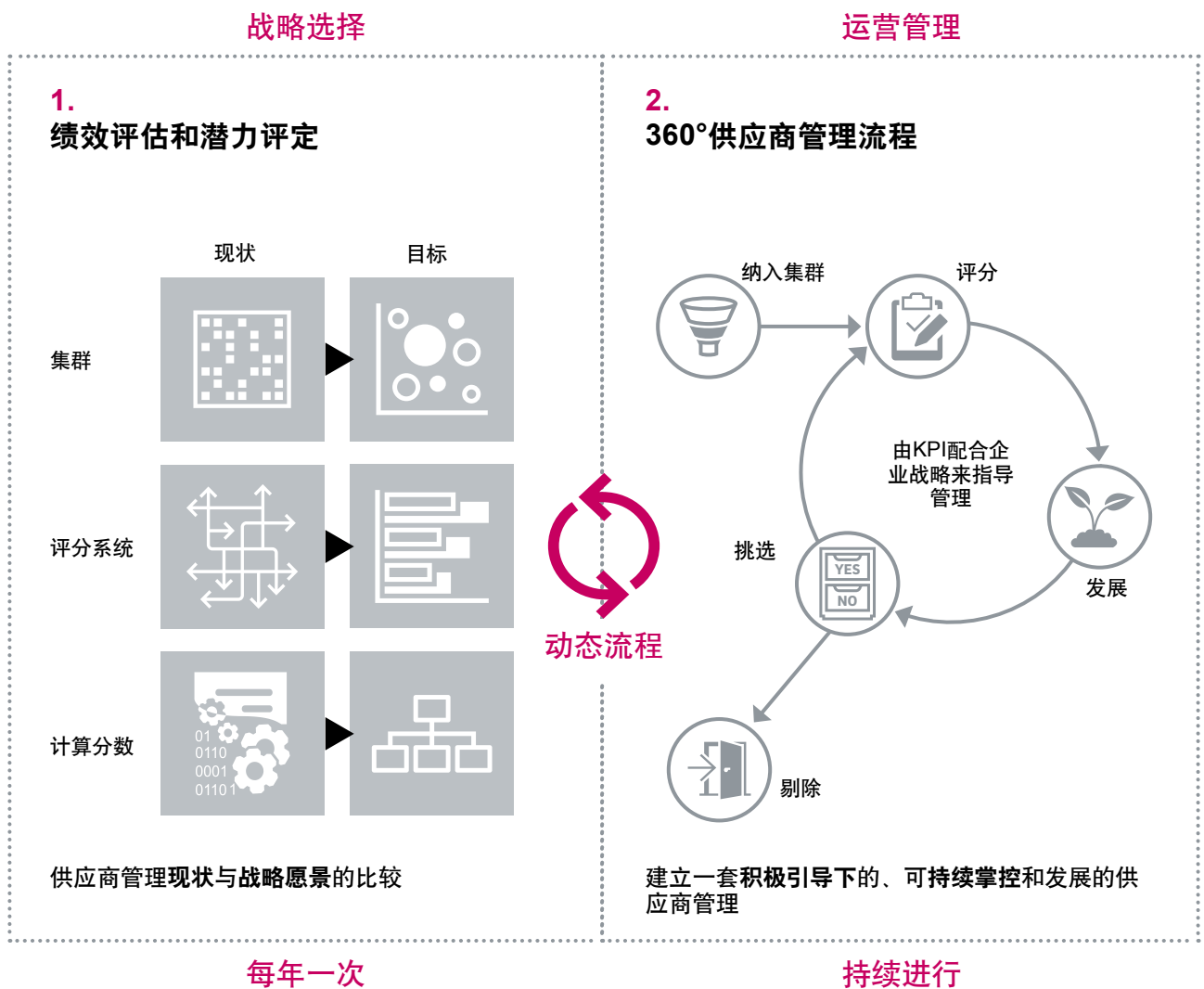
数字平台已使许多行业的供需联结在一起，但当前时尚产业数字平台仍然处于起步阶段。调查发现，鞋服企业与供应商沟通最常用的软件竟然是……微软Office，只有5%的受访者会通过集成IT系统自动获取免费的产能信息或其他重要机会。

实现供应商动态管理的一个重要组成部分是时尚产业供应商管理数字平台的出现。数字平台可将企业与世界各地的供应商联系在一起。理想状况下，零售商如果想要某种类型的T恤衫，可以直接在数字平台上列出订单，一部分经过审核的生产厂商便可查阅订单，其中一家或多家随即表达接单意愿，再由零售商评估并选择最合适的厂商。

数字化改革将颠覆时尚产业领域的很多方面，让标准化成本管理、实时产能数据、不同供应商绩效的可视化管理以及准确备胚、备料等得以实现。

生产计划和过程管理的快速共享取代了传统的跟踪追溯系统，帮助企业提高对需求波动和重大供需变动问题的反应速度，实现敏捷度上质的飞跃。前端的数字化创新包括创建额外的数据点来更精确地引导零售商的运营。科技公司也开始与时尚品牌企业合作，利用人工智能(AI)来找寻新趋势，激发设计灵感。零售商可通过门店热点

B: 供应商动态管理系统的两个组成部分 重组供应链的综合概念



图来确定顾客在店内何处的逗留时间最多，并利用这一高价值信息来优化店面布局。虚拟现实技术、3D测量，甚至是简单的交流应用程序都在改变着顾客体验。

一些时尚品牌企业已经意识到提高速度和灵活性的迫切性需要，并已着手在IT方面做出改变，但缺少如何充分利用这一灵活性的整体概念，而这恰恰是供应商动态管理系统的用武之地。与数字化改革中涌现的技术相结合，这套系统能帮助企业大幅削减交付周期，加快上市时间，优化对供应链的控制。如果企业想要在快时尚零售商与折扣店的夹击下存活并赢得竞争，上述因素都必不可少。

“与供应商沟通时关注点往往在具体运营上，而非战略问题。”

Jens Fabian, TXT Retail, an Aptos company

欢迎您提出问题，评论和建议。

DR. RICHARD FEDEROWSKI

合伙人

+49 160 744-3495

richard.federowski@rolandberger.com

OLIVER HEIN

高级顾问

FALKO BREJLA

高级顾问

JENS KILIMANN

执行总监

ANDREA FETZER

高级咨询顾问

陈科

合伙人

+86 21 52986677-811

ke.chen@rolandberger.com

特别鸣谢

Jens Fabian, TXT Retail, an Aptos Company,

Loïc Winckelmans, RetViews,

Bernd Deutscher, Heinrich Heine GmbH,

以及其他为本研究做出贡献的专家与企业。

发行商

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com

免责声明

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2018 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。