

服装 SPA 模式的概念、特点及评价研究

文 / 邵云霏

摘要:从概念的角度入手,对服装 SPA 模式进行了宏观理论上的研究。主要内容分为三部分,第一部分主要概述服装 SPA 模式的概念、主要形式和变迁;第二部分主要论述了服装 SPA 模式的特点,分别阐明了服装 SPA 模式的自身特点和在品牌构成中的特点;第三部分对服装 SPA 模式进行了 SWOT 分析,并分别从这优势、劣势、机会、威胁四方面多维度重新审视服装 SPA 模式。

关键词:服装 SPA 模式;概念;特点;评价

在服装 SPA 模式出现之前,服装产业传统的经营模式基本上遵循:款式设计→工业化生产→批量化销售(或者委托销售)等几个相互孤立的流通环节,成衣往往需要经过九个月甚至更长时间才能到消费者面前,对于服装企业来说,这样冗长的研—产—销过程背离了及时满足消费者最新需求的基本宗旨。而服装 SPA 模式的出现,使这一难题迎刃而解。本文将就服装 SPA 模式的概念、特点、评价展开分析,全面具体阐述服装 SPA 模式的理念。

1 服装 SPA 模式的概念、主要形式及变迁

1.1 服装 SPA 模式的概念提出及内涵诠释

服装 SPA 模式的概念最早是由美国服装巨头 GAP 公司主席唐纳德·费舍尔(Donald Fisher)在 1986 年度公司决算报告(1987 年 1 月公布)中创造性地提出来的,其首创的目的是为订制其公司新业务体制。这也是服装 SPA 模式在世人面前的首次亮相,而后成为时尚产业的一经典原创性关键词。^[1]

所谓 SPA 是 Specialty Retailer of Private Label Apparel 的英文缩写形式。

作者简介:邵云霏,东华大学服装学院硕士研究生

Specialty Store 译为专业零售店,指经营某一大类商品为主,配备具有丰富专业知识销售人员 and 提供适当售后服务的一种零售业态。Specialty Retailer 通常可用 Specialty Store 替代,但 Specialty Store 专指经营专有品牌的零售商。Private Label (PL),又称 Private Brand (PB)、Store Brand (SB),它们都是指零售商自有品牌(与制造商品牌相对应),即零售企业自己拥有或自己创立的品牌或标志,并对其的设计、原料、生产、到经销进行全程控制。到 20 世纪 80 年代,随着整个零售业品牌意识的上升,在融合 Specialty Store 和 Private Label 的基础上,服装业出现了众所周知的服装 SPA 模式,即“服装自有品牌专业零售商”。由此可见,服装 SPA 模式的定义是指服装企业拥有专卖店和自有品牌,从商品企划、设计、生产直到零售均由公司(品牌)总部负责的一体化模式,简称制造零售一体化或者生产流通一体化。

由服装 SPA 模式的定义可知:服装 SPA 模式是一种由企业全程参与,从商品企划、生产、

物流到销售都整合起来的“垂直整合型”销售模式。这种模式能够直接有效地反映消费者需求,将顾客与供应商紧密联系起来,其首要目标是消费者。根据“垂直整合型”销售模式可将服装 SPA 体系分为四大块模块:(1)生产体系的扩展;(2)零售网络的发展;(3)信息和物流系统的完善;(4)及对渠道和商品策划的控制。

由于服装产业的特性,服装 SPA 模式与经典的快消品运营模式有所不同,它将重心放在商品企划(Merchandising Department,缩写为 MD)和销售上,尤其适合多品种小批量生产、流行性强的服装品牌的运作。它倡导以周为单位的微调型 MD 模式,实施的第一步是缩短从订单发出到交货的商品供货期,建立追加订单的生产体系,以此减少库存和损耗;第二步是每天收集售点销售信息,实现以周为单位的商品企划。

1.2 服装 SPA 模式的主要形式

服装 SPA 模式主要有两种形式,一是终端零售型,拥有服装零售店铺,以开发原创产品来寻求发展,构成以商店自有品牌经营开发的连锁专卖店;二是生产制造型,以直销的模式直接接触消费者来寻求发展,构成以服装制造企业(供应商)自有品牌经营开发的连锁专卖店(包括店铺直销和无店铺销售)。第一种形式的服装 SPA 模式较第二种来讲,更强调产品的原创性与设计感。但其“生产”主要是依靠加强商品企划在生产中的作用来完成的。第二种形式的服装 SPA 模式将着眼点放在生产上。虽然服装 SPA 模式两种形式各有侧重点,但它们的本质是相同的——生产流通一体化。所谓生产流通一体化包括两方面含义,一方面通过消减商品流通的中间环节实现利润的最大化,另一方面通过生产商与终端客户的直接接触实现最有效信息的最快效率传达,充分体现及时生

产供货的精神。当然,由于服装 SPA 模式两种形式的侧重点不同,“生产流通一体化”在服装 SPA 模式中所代表的含义也有所差别。

1.3 服装 SPA 模式的变迁

从 20 世纪 90 年代起,采用服装 SPA 模式的服装企业开始以强劲的速度占领世界服装市场,引人注目。在服装领域,由三代的服装 SPA 模式运作的几大国际平价品牌已经深入人心。这三代服装 SPA 模式的代表分别是 GAP、C&A、UNIQLO、ZARA 等公司。第一代以美国服装巨头 GAP 公司为代表,主推美国式的运动休闲风格。第二代以欧洲的 C&A、日本的 UNIQLO 为主,以大型仓储式服装店铺为营销形式。第三代以西班牙的 ZARA 和瑞典的 H&M 为代表,强调打造消费者“时尚”的形象,以快速的反应机制来应对变化多端的市场,即所谓“快速时尚”品牌。

2 服装 SPA 模式的特点

2.1 服装 SPA 模式自身的主要特点

在服装 SPA 模式之前,服装业传统的经营模式基本上为“生产工序、流通过程经过了多个阶段,且都各自分离”,以及“委托销售”,这在很大程度上背离了品牌与顾客接触的意愿,耗时耗力。而 SPA 模式的出现成为可以解决这一难题的有效模式。服装 SPA 模式围绕“生产流通”一体化上体现四个主要的共同特征:

(1) 锁定目标。服装 SPA 模式始终以终端消费者为目标,不断调整自身的模式机制,缩减(甚至消除)不必要的中间环节,直接接触消费者,做到尽量满足消费者的意愿,从而实现利润最大化。这样不但节约了成本,更重要的是可以直接接收到消费者的反馈信息,以投消费者之所好。

(2) 注重设计。服装 SPA 模式以消费者为终极目标,重在“以人为本”。在服装 SPA 模式

下的产品设计关键不在于是否有“设计感”,而在能够根据目标客户群设计出适应的产品、终端和服务,即“合理的定位”。比较成功的品牌有 UNIQLO。

(3) 强调反应。从开始的企划到中间的决策,服装 SPA 模式关键体现在针对收集到的消费者信息做出适时、适当的反应。其中,商品企划(Merchandising Department)是最有效的,最能体现消费者意志的服装 SPA 模式环节。

(4) 提高速度。服装 SPA 模式能够直接获得消费者的反馈信息,可以更好更快提出合理决策,同时优化产业的供应链和物流系统,达到最快满足消费者需求,实现利润最大化的目的。服装 SPA 模式倡导以周为单位的微调型 MD 模式,注重商品企划和销售的速度,同时还培养强大的物流团队以加快配送货的物流速度。

2.2 服装 SPA 模式在品牌构成中的特点

服装 SPA 模式在品牌构成中有五大特点:

(1) 品牌定位和设计上,服装 SPA 模式重视其在目标消费群中的实质受益。它们旨在创造出实用、受欢迎、可承受的定位和设计。(2) 由于服装 SPA 模式的目标消费群是大众,在品牌传播上将会更偏向受众面广的传媒和手段,包括品牌传播采取的形式也一定是要被大众所接触的。(3) 在销售上,服装 SPA 模式直面消费者,强调消费者的反馈,运用“快速反应系统”实时把握消费群的需求动态,并适时做出反应,提高销售业绩。(4) 服装 SPA 模式具有传统品牌所不能及的高效供应链系统,减少采购到终端中不必要的环节,缩短货品供应时间,有利于在最大化满足消费者需求的同时,减少库存压力。(5) SPA 品牌由于接触大众面广,往往知名度很高,其资产也是具有实际效益的。

3 基于 SWOT 分析下的服装 SPA 模式评价

SWOT 分析方法是一种根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势

及核心竞争力之所在的企业战略分析方法。其中战略内部因素(“能够做的”):S 代表 strength(优势),W 代表 weakness(弱势);外部因素(“可能做的”):O 代表 opportunity(机会),T 代表 threat(威胁)。

服装 SPA 模式是一种经营模式,服装 SPA 品牌是指运用 SPA 模式的服装快消品牌。服装 SPA 品牌具有快消品牌的特点,它是在快消品牌的基础上提高了对终端信息的把控,降低了预测的风险;简化和优化了服装供应链系统,从而提高了响应速度并减低了运营成本。随着 GAP、C&A、UNIQLO、ZARA、H&M 等 SPA 的运作成功,其呈现的优势有目共睹,但它同时也存在着诸多不足。服装 SPA 模式的 SWOT 分析见表 1。^[2-4]

表 1: SPA 模式的 SWOT 分析

<p>优势(S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、直击目标,实现供需协调 2、生产销售一体化,获取最大利润 3、整体定位明确,低价的快速时尚品或基本款必需品 4、完备的快速反应,利于货品调整、减少库存 	<p>劣势(W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、独自承担风险 2、前期投入较大 3、战线相对较长 4、管理复杂多变
<p>机会(O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、科技发展为其提供广阔发展空间 2、多变的市场带来机遇 	<p>威胁(T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、同类品牌终端市场竞争激烈 2、来自大牌的设计版权诉讼 3、普通品牌的低价竞争 4、环保主义者对于快速时尚的反对

3.1 服装 SPA 模式的优势

服装 SPA 模式的优势很多,归纳起来,最主要有四点。这四点优势与服装 SPA 模式的特点密切相关,共同体现了服装 SPA 模式较传统型服装企业的优越性,说明了服装 SPA 模式是适合于当今服装业发展的可持续模式与趋势。

(1) 直击目标,实现供需协调。服装 SPA 模式通过“直营”直接掌握目标消费群,同时它通过快速反应系统、完善的供应链系统保证了对消费者信息控制和供需协调的实时性。

(2) 生产销售一体化,获取最大利润。生产

销售一体化,减少、甚至消除中间环节,除去了传统型服装企业层层剥削的利润体系,最大限度优化供应链是服装 SPA 模式的又一特性。服装 SPA 模式的优越性首先就在于采用最直接的方式来获取利润,快速地实现利润最大化。

(3)整体定位明确,低价的快速时尚品或基本款必需品。在个性化需求的今天,服装 SPA 模式品牌根据市场需求,明确整体定位,主要以低价的快速时尚品或者低价的基本款必需品为主。

(4)完备的快速反应,利于货品调整、减少库存。在服装 SPA 模式下,企业利于 POS 系统及时掌握终端销售情况,最大限度地降低需求预测的风险;利于简化的供应链系统缩短时间,使企业能根据市场需求及时调整货品,降低库存。

3.2 服装 SPA 模式的不足

对于服装 SPA 模式的不足,可以从两面来看待。因为在 SPA 模式里,说“不足”其实更多意味着风险,这种风险是可以被转化的。要适时转变方式,灵活掌控运用 SPA 模式,为企业和品牌创造出有利形势。

(1)独自承担风险。由于尽量减少消除中间商环节,所以服装 SPA 模式企业独自承担的风险也就增大了。企业必须好好把握从企划到销售的每一个环节,才有可能在瞬息变幻的市场上立足和获得利润。服装 SPA 模式在其经营发展中应该更加注重规避风险。

(2)前期投入较大。在服装 SPA 模式中,对于终端店铺的建设相对来说是一项不小的投入。服装 SPA 模式必须注重其在终端店铺的投入,一定的资金是基本保证。另外,由于企业需要着眼的投入项相对较多,资金链在前期难以回笼,可能会带给企业一段时间的资金紧张。

(3)战线相对较长。生产流通一体化的服装 SPA 模式需要具备从生产加工到物流,再到

销售的整合产业链全过程的能力。为保证上下游间的高速、顺畅流通,企业需要立足长远,从供应链的物质流、资金流和信息流三个角度构建 SPA 品牌,使企业内部形成环环相扣、紧密相连的运营体系,并集中力量于零售终端建设。

(4)管理复杂多变。近年来,瞬息万变的市场格局、日益更新的信息、管理技术以及个性化的市场需求,使得服装行业处在复杂多变的综合环境之中。面对复杂的全球经济环境,服装企业需要直面困境,冷静思考,调整战略增加品牌市场竞争力,在科技进步、设计研发、商业模式、资本运作、资源整合、国际合作等各个方面,不断深入、不断创新。

3.3 服装 SPA 模式的机会

服装 SPA 模式在新世纪也存有很多机会。(1)科技发展为其提供广阔发展空间。科技发展为 SPA 品牌的发展提供了广阔的发展空间。(2)SPA 品牌利于 POS 系统实现对终端销售、市场需求的及时掌控,简化供应链系统达到快速、准确反馈信息,调整货品。(3)SPA 品牌利于 ERP 对生产进行实时控制,对每一个产品进行管理,随时了解生产进度及状态,提高企业生产管理的能力。(4)互联网时代给 SPA 品牌的推广、销售提供了全球化的市场。(5)多变的市场带来机遇。随着消费者由追求拥有型向追求个性化,将在一定程度上为 SPA 企业的经营创造了良好的条件。SPA 品牌可以通过“直营”准确把握市场走向、了解消费需求;通过快速反应系统可以及时对货品做出调整,降低运营风险;通过紧跟时尚可以让消费者用较低的价格购买到较为时尚的产品。

3.4 服装 SPA 模式的威胁

面对竞争与变化,服装 SPA 模式也不容忽视周围各种因素的威胁。(1)同类品牌终端市场竞争激烈。相对于普通服装快消品牌,不论

是在管理能力还是技术上服装 SPA 模式都有显著提升。同时,来自同类品牌的竞争压力还是相当巨大,这就要求企业全力争夺终端消费者,才能在多变的市场环境中得以顺利发展。(2)来自大牌的设计版权诉讼。很多 SPA 品牌紧跟大牌的时尚,模仿和抄袭大牌设计,在面临大牌设计版权诉讼时会给品牌的长远发展带来隐患。(3)普通品牌的低价竞争。在购买产品或服务时,消费者希望以尽可能低的价格获得尽可能多的性能、关系价值。在竞争中,一个供应商不可能同时在三个核心价值层面都达到最佳程度,此时企业通常在三个价值定位中的某一个方面实现“领先”。(4)环保主义者对于快速时尚的反对。如今是尚环保主义盛行时代,SPA 品牌作为快消品的一种,也受到环保主义者极度质疑,当然作为服装 SPA 模式企业有义务在发展品牌的同时注重可持续发展。首先,在产品上应选用天然、可降解,不含有害物质的“绿色”原材料;其次,缩减或选择可回收、可降解的包装材料;再次,注重废物的循环利用等等。

4 结语

虽然服装 SPA 模式的概念已然不是什么新鲜事,但随着 21 世纪服装产业的发展、以互联网为代表的新科技进步,服装 SPA 模式的概念已经被广泛而深入的应用到了快时尚发展的实践中。今后要做的,就是继续发掘深化服装 SPA 模式的优点,抓住时代性机遇,力改良服装 SPA 模式的不足,看清潜在的威胁,从而更好地利用服装 SPA 模式,实现快速时尚的价值。将服装 SPA 模式这种并非新颖的模式赋予了新的含义——顺应时代节奏,从二代、三代服装 SPA 模式发展而来且具有代表性新特点、新优势与不足的服装 SPA 新模式。

参考文献:

- [1]杨大筠.模式的革命[M].北京:中国纺织出版社,2009:2.
- [2]恩里克·巴迪亚.ZARA 引领快速时尚[M].杭州:浙江人民出版社,2010:67-73.
- [3]蔡成平.柳井正与优衣库[M].杭州:浙江人民出版社,2011:131-145.
- [4]杨以雄.21 世纪的服装产业[M].上海:东华大学出版社,2006:54-56.

(收稿日期:2013 年 6 月 13 日)

更正说明

刊登于本刊 2013 年第 3 期第 2 页和第 42 页标题为“18 世纪 90 年代以前湖北棉纺织业的发展”系有误,应为“19 世纪 90 年代以前湖北棉纺织业的发展”。