

汉派服装产业价值链分析

文 / 周兴建, 金 涛, 黄雅萍

摘要:汉派服装产业价值链由面料供应、服装设计、服装生产、分销配送、品牌推广等基本活动以及基础设施与设备、研究与开发、采购与物流、人力资源管理支持活动构成。借助于价值链分析模型,识别出汉派服装产业价值链中的关键环节或需要改进和优化的环节,从而有针对性的进行优化和改进,提升汉派服装产业的竞争优势。

关键词:汉派服装;价值链分析;价值链优化

在经济全球化的冲击下,服装市场竞争日趋激烈。市场的全球化、用户需求个性化、多样化和多元化的发展,产品寿命周期日渐缩短,使服装企业所面临的不确定性增加。因此,服装企业必须将竞争的重点由产量、质量转移到时间和柔性的竞争,这就要求服装企业根据价值链为自身设计更好更快的发展方式。

武汉作为国内重要的服装批发、零售基地,“汉派”服装产业长期以来都是靠产量竞争和成本竞争取得比较优势。在国内外服装产业不断发展壮大的趋势下,品牌经营、产品创新、消减自身成本已非汉派服装产业应对竞争的最佳途径。如何从价值链角度对长期的、战略性的计划进行研究,是汉派服装产业面临的关键问题。^[1]

1 汉派服装产业价值链的形成

汉派服装产业中,中小企业众多。特别是作为服装产业集群地汉正街,作为华中最大的服装流通中心,其服装生产和批发在国内位居前列,辐射整个华

中和西南的广大地区。

从地理位置上来看,汉派服装企业主要集聚在长江、汉江交界交通便利、位置优越的区域,包括棉花供应基地、纺织服装企业、服装批发市场等众多企业,如下图1所示。围绕服装生产企业,汉派服装产业拥有众多的面料、辅料供应商,形成一条完整的服装产业链,如下图2所示。



图1:汉派服装产业分布



图2:汉派服装产业链格局

在服装产业价值链上,上游由棉纺织加工、面料辅料供应和服装设计等构成,包括印染、色织等产业;

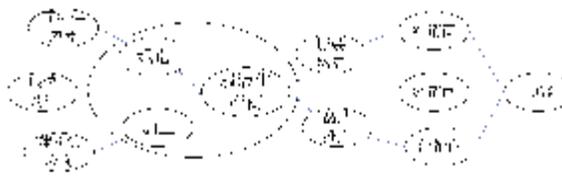


图3:汉派服装产业供应链

基金项目:2012年中国物流学会研究课题计划《纺织服装产业物流价值链分析与优化研究》(2012CSLKT140)

作者简介:周兴建,博士,武汉纺织大学管理学院讲师

中游为服装生产加工,包括品牌推广、销售、物流等;下游为各级经销商分销、零售等。^[2]汉派服装形成了一条完整的服装产业供应链,如下图3所示。

2 汉派服装产业价值链的构成

2.1 面料供应

从服装产业角度来看,汉派服装产业虽已形成了一棉、江南、裕大华三大纺织集团,两个基地(阳逻纺织基地、姚家山纺织基地)和两大服装园区(江北服装工业园、汉口北服装工业园),但供应链上游纺织企业生产的面料无法达到汉派服装产业的要求,造成汉派服装产业上游印染、色织等产业的缺失,割断了纺织与服装的关联度。在面料供应环节,汉派服装产业的面料80%以上来自外购,而且近几年由于对面料款式的要求更高,面料主要从韩国采购,一方面造就了汉派服装产业的优势——产品设计创新;另一方面也占用了大量资金,导致了采购周期较长,产品设计滞后等问题。

2.2 服装设计

女装具有设计求新颖、技术含量高、实效性强、批量小、周期短、变化快等特点。这些特点要求生产企业要有很强的设计力量。汉派服装产业在产品形象设计、品牌推广方面拥有的专业的设计团队和对时尚元素的汲取,在香港、韩国等地设立了研发机构,与专业公司合作进行面料的开发,整盘产品风格较往年有大幅提升。

2.3 服装生产

由于具有原材料、劳动力等比较优势,服装生产一直以来是汉派服装产业的优势。汉派服装产业中涌现了一批规模型的企业,典型代表如红人服饰。经过10多年的发展,目前拥有2个加工基地,生产车间面积达30000多平方米,年销售额3.8亿元,已基本形成大生产、大营销的管理格局。通过引进全套国外高端设备,拥有世界一流的生产流水线,现年服装生产加工能力已达400-500万套,居华中之首。

2.4 分销配送

目前,汉派服装品种已达数万种,而众多的产品在分布于各地销售网点的销售情况至少需要3~7天的时间才能反馈上来。市场信息的延迟直接影响产品的生产,毕竟从获取市场反馈到下达生产计划、组织生产需要一定的周期。无法及时获得市场信息,其结

果要么是服装库存大增,要么是服装供不应求,影响与加盟伙伴的合作。

2.5 品牌推广

汉派服装多次在订货会上配套一系列的产品讲座及培训促进深度营销,最终促使汉派服装品牌升级。汉派服装通过推陈出新,不断开展精品名牌培育,打造了出在技术上过得硬、品质上叫得响、市场上吃得开的一些品牌,其带来的是市场效应的强势扩张和销售份额的快速增长。

3 汉派服装产业价值链分析

根据价值链分析原理,企业的价值活动(Value Activity)可以分为两大类:基本活动(Primary Value Activity)和支持活动(Support Value Activity)。汉派服装产业价值链中基本活动是面料供应、服装设计、服装生产、分销配送、品牌推广等活动。支持活动包括提供基础设施与设备、研究与开发、采购与物流、人力资源管理等活动。^[3]汉派服装产业价值链分析模型如下图4所示。

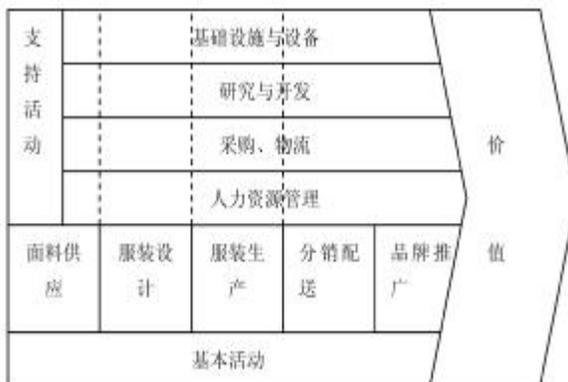


图4：汉派服装产业价值链分析模型

汉派服装产业价值链分析模型中,基本活动直接创造价值。

在分销配送方面,汉派服装普遍采用的扁平化的分销配送网络结构即采用直营店和代理商相结合、自营和加盟共存的方式建立营销渠道。分销配送所占有的优势为企业决策机制灵活,分销渠道相对完善,且有一定的地理优势。但是因为直营店众多,过于扁平化,有效分工不足,分销周期较长且成本高。由于销售管理薄弱,分销网络过于扁平化,各个分销点之间缺乏统一的分销中心联系,一款产品铺到全国各地的销售网点之后,就不再容易弄清楚其销售销、库存量和需求量。如果有的地区该款产品销售情况极好,需要

补货,会因从其他地区的直营店调拨库存而导致交货延期和客户的缺失,最终使产品的销量无法达到最大化。

在面料供应环节,汉派服装企业主要产品的原料辅料 80%以上采自沿海地区,本省市配套的上游供应商所占比例不足 20%,武汉近 1600 家服装企业每年需采购 25 亿元的面料、辅料、饰品,其中 90%以上由江浙粤外购,而红人服饰的面料要采购自韩国,采购、运输等成本更是影响了企业的经济效益。湖北的棉产量与浙江、广东相当,但棉混纺布和印染布产量大大低于浙江和广东,而作为湖北服装产业中心的武汉,其服装企业也会出现面料供应不足的问题,大大影响了汉派服装内部供应链的完善。

在服装设计和创新方面,汉派服装将面辅料的生产完全外包。虽然保持了服装生产企业的核心竞争力,但也带来成本增加和供应链反应速度慢的问题。汉派服装原来多用国产面料,大多从江浙采购,近几年基本上用韩国进口面料,导致采购成本的大大增

加,影响了“多品种、小批量、快交货”的快速反应机制的形成。

借助于价值链分析模型,可以识别出汉派服装产业价值链中的某些关键环节或需要改进和优化的环节,从而对症下药有的放矢,从根本上通过提升服装产业的价值,形成服装产业的竞争优势。^[4]

参考文献:

- [1]周兴建,黄纯辉,刘爱华.基于 SCOR 的纺织服装企业物流流程优化[A].第五届中国纺织经济论坛论文集[C],中国纺织出版社,2011.12:141-147.
- [2]宁俊,陈桂玲等.服装产业链理论与实践[M].北京:中国纺织出版社,2007.
- [3]Kraljic Peter. Purchasing must become supply management [J]. Harvard Business Review, 1983,(5):63-65.
- [4]周兴建,黎继子,谢少安.集群式供应链中的物流价值链优化[J].中国流通经济,2011,(04):34-37.

(收稿日期:2012年9月18日)