

# GAP 集团的供应链管理对服装零售业的启示

肖扬扬

(北京化工大学经济管理学院,北京 100029)

**摘要:**经济全球化带动企业经营全球化,复杂多变的国际市场增加供应链管理的风险和难度。本文以美国时装巨头 GAP 集团为例,归纳其供应链管理方面的成功经验,分析 GAP 当前不容乐观的市场状态背后存在的问题,对比国外其他优秀服装零售企业的管理经验,为国内企业提供借鉴,提高竞争优势。

**关键词:**全球供应链;美国 GAP;供应链风险管理

**中图分类号:**TP315 **文献标识码:**A **文章编号:**1009-5292(2016)35-0003-02

近年来,随着经济发展以及城市规模的控制,能够满足一定区域生活和娱乐需要的中小型商圈得到蓬勃发展。而商场最醒目的位置几乎都被几大服装零售品牌所占领:“低成本”的瑞典 H&M、“年轻朝气”的美国 Forever21、“注重面料和细节”的日本优衣库、“反应快速”的西班牙 ZARA 以及老牌时装巨头 GAP,GAP 作为传统品牌,发展的经验和教训非常值得借鉴。

## 一、时装巨头 GAP 集团的发展

1969 年创建于美国加州的 GAP 是快时尚的象征,作为美国年轻人最喜爱的休闲服装品牌,曾代表着美国的生活方式。主要生产和销售纯棉衣物,旗下拥有 GAP、Banana Republic、Old Navy、Athleta 和 Intermix 五个品牌。采用直营店、特许经营店和在线购买三种渠道在世界各地销售,2010 年入驻中国,遍布北京、上海、香港、南京等发达城市。

然而,近几年受 ZARA、H&M 等新晋服装快销品牌的冲击,GAP 的业绩明显下滑,继 2015 年初关闭鞋业品牌 Piperlime 业务之后,又关闭多家分店。曾经的时尚巨头在这场竞争中越发处于劣势,但也在积极寻求改变,来适应快速变化的市场需求。

## 二、GAP 集团供应链管理的成功经验

### 1. SPA 模式首创者

GAP 开创的设计、制造、销售垂直一体化商业模式 SPA (Specialty Retailer of Private label Apparel) 实现了从零售商向生产销售一体化的转变,全过程管理降低风险和成本,也把服装从耐用消费品变革为快速消费品。SPA 让“设计—打版—订货会—大规模生产—配送零售”的过程提速到了 90 天,使得 GAP 一跃成为世界服装快销品牌的代表。但如今这一速度已不能满足市场需求,这也是 GAP 落后的主要原因。

### 2. 供应商管理

众多的供应商和外包是全球供应链的特点,供应商数量增多会增加质量和供货风险,但也能降低生产和运输成本。

比如,H&M 没有工厂,完全依靠与世界 700 多家供应商合作;ZARA 则从设计到生产全靠自己,产成品空运送往世界各地。显然,GAP 拥有的 3 条独立又相联的供应链更加均衡:Old Navy 在亚洲生产,原材料和制造低廉;GAP 在美国,及时响应且具有柔性;Banana Republic 在意大利,保证设计和品质。这 3 条供应链独立生产,又能互相支援,大大降低供应链断裂的风险。

### 3. 生产管理

服装和纺织业一直以来忽视企业社会责任的行为饱受诟病,比如 ZARA 和 H&M 总被冠以环境污染之罪。所以 GAP 非常重视致力于为利益相关者带来可持续的共同价值,为此制定:(1)水质计划(100%处理制作牛仔服的废水)、包装改良计划(消除美国产品的塑料包装和硬纸板)、CO<sub>2</sub> 排放计划;(2)P. A. C. E. (个人和职业发展)计划,提高女性员工工作技能和生活品质,同时不会因为订货量的变动而增加工作时间。

### 4. 销售管理

(1)末端的电子商务和特许经营。GAP 在亚洲和中东进行扩张时开创特许经营模式,设计由总部负责,生产采购销售全部由特许经营商负责,减少直营店的资本投入,使公司拥有本地化优势。同时,线上线下同步更新并保证价格一致,庞大的实体店可以提供退换货服务,也可作为小型仓储。(2)完备的信息共享系统。信息共享过程中的误差在供应链中会产生牛鞭效应,所以完善的信息系统对服装零售企业非常重要,将库存、订单、运输和发货等数据共享,才能作出科学决策。

## 三、GAP 集团供应链管理存在的问题

### 1. 延迟装配与物流配送不够完善

GAP 重品牌、设计和零售网点,轻生产和物流的经营模式,没有充分利用好供应链的整体性,相比之下,ZARA 把生产延迟到最后一刻的形式,使得产品更新换代和周转更快。

### 2. 信息预测和主动回避风险能力不足

# 网上书店的“长尾化”营销研究

王心昱

(国际关系学院,北京 100089)

**摘要:**随着全球经济的发展和网络技术的进步,互联网逐渐形成一种新的营销领域——网络营销,这一营销模式的建立给企业发展注入新的发展动力。2004年,克里斯·安德森首次提出对传统“二八定律”彻底叛逆的“长尾理论”:只要渠道足够大,非主流的、需求量小的商品销量也能够和主流的、需求量大的商品销量相匹敌<sup>[1]</sup>。“长尾理论”作为在网络经济时代崛起的新理论,支撑起企业在新经济环境下进行的网络营销活动。本文就在这样的大背景下,采用文献研究和理论研究相结合的分析方法,展开将“长尾理论”应用于网上书店营销的可行性研究。最后根据长尾理论和网络营销理论,提出网上书店的营销策略建议,并对可能遇到的网络营销困境进行分析并提出相应解决方案,以促进网上书店快速发展壮大。

**关键词:**长尾理论;网上营销;网上书店;利基市场;个性化服务

**中图分类号:**F272 **文献标识码:**A **文章编号:**1009-5292(2016)35-0004-03

## 一、“长尾理论”下的网络营销

19世纪90年代,意大利经济学者帕累托发现:社会上80%的财富都由20%的人来创造。“二八定律”的提出旨在提醒人们关注那重要的20%。由于信息的不对称,再加上时

效性和空间限制对传统营销模式的约束,当时的很多企业都把关注点放在“大客户”身上,而往往忽视那些数量庞大而分散的“小客户”。这一现象在各个行业及领域普遍存在,将这些行业领域中的人或事用正态分布曲线来描绘,便会出现一

为降低劳动力成本,孟加拉国的制衣厂成为GAP的主要供应商,但相比之下,对手ZARA创造性地方把所有劳动密集型的工作外包给当地的小工厂,换取同样较低的成本,并且风险更小。

### 3. 国际化战略实施较晚

GAP作为一个在美国市场占有率和规模都很大的企业,在本土市场发展空间有限的情况下,直到2007年才开始把国际化提高到战略高度,缓慢的扩张速度在服装快销行业必然失去竞争优势。

## 四、GAP集团供应链管理对中国服装零售业的启示

中国在全球供应链中凭借极低的资本成本从世界供应商中脱颖而出,输送廉价劳动力和低廉的土地,主要通过生产附加值低的劳动密集型产品和初级制成品来参与全球竞争。中国的制衣和服装零售业要想在全球供应链的大环境下有所发展,必须整合生产和销售过程,提高供应链风险管理的能力。

### 1. 精选供应商并建立战略联盟

供应商的数量不在于多而在于精,应该认真挑选供应商,保证产品的质量,并建立长期有效的合作。

### 2. 延迟装配与生产本地化

延迟装配作为一种柔性战略能降低供应链的整体风险,在扩大规模效应的同时保证个性化需求,实现供需的无缝连接。

### 3. 加强全球供应链的预测能力

全球化的环境,受政治经济、自然灾害和人为事件影响的可能性增大,加强信息预测才能及时降低风险。

## 参考文献:

邵晓峰,张存禄,李娟编著. 供应链管理[M]. 北京:高等教育出版社,2013.

## 作者简介:

肖杨扬,北京化工大学经济管理学院硕士研究生。