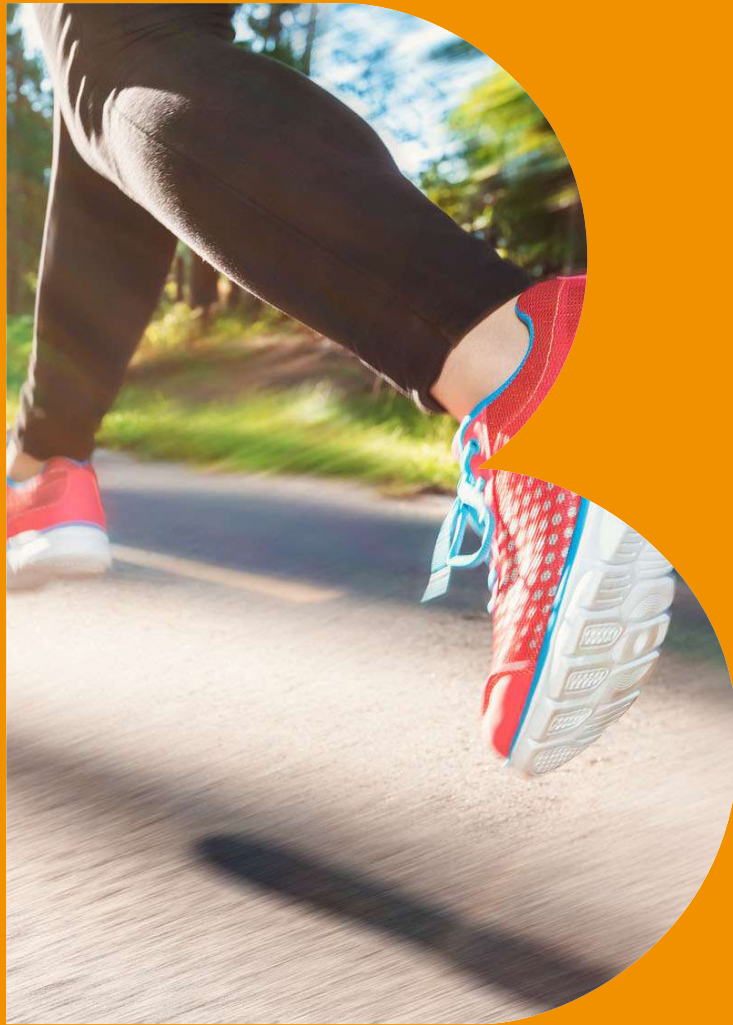


罗兰贝格

聚焦

2019年七月

中国鞋服行业供应链的转型升级之道



前言

本文以宏观视角为切入，通过分析鞋服行业所面临的市场、消费者、渠道及竞争环境的变化趋势，进而提出中国鞋服行业未来的供应链转型方向—**柔性化、共享化**，并为企业的供应链变革方法提出高阶建议，以期帮助鞋服企业更好地抵御市场风险、应对行业变化、加速内部转型、实现基业长青

目录

1. 宏观视角下的中国鞋服行业的变化对供应链提出更高要求 4
2. 鞋服供应链柔性化及共享化建设是企业抗“斗转星移”的重要手段 8
3. 鞋服企业的供应链改造要求企业转变原有的经营、竞争及管理思维 16

第一部分

宏观视角下的中国鞋服行业的变化对供应链提出更高要求

A.中国鞋服零售行业正面临快速且深刻变化的外部环境，对鞋服供应链提出更高要求

1.中国宏观经济在变：存量市场对鞋服企业的供应链能力提出更高要求。

中国经济在经历了双位数成长后，增速下探并逐步趋稳，进入“中国经济新常态”，预计未来将在6.0-6.5%的区间增长。

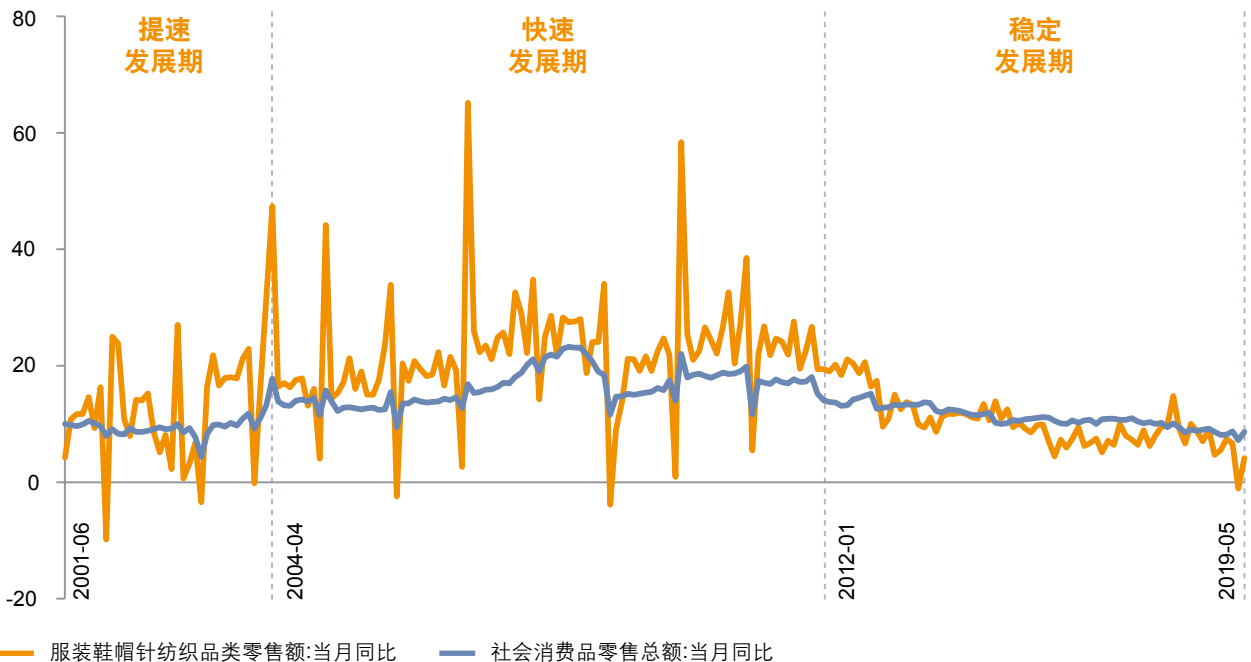
相应地，中国社会消费品零售总额自2012年开始逐步进入增长放缓期，预计未来整体在10%左右的区间增长。就鞋

服零售的增长来看，其近年来的增速低于社会消费品零售增速。事实上，鞋服零售行业已进入个位数增长阶段，即存量竞争阶段。

我们认为，存量经济对优秀的企业而言并不可怕，美国、日本、欧洲等发达国家早已进入大体量的存量经济时代，但并不妨碍在这些经济体中依然孕育出了众多具有全球竞争力的鞋服品牌。事实上，鞋服行业未来的存量竞争是效率竞争。如果增量经济比的是谁蛋糕摊得大，那么存量经济就是比谁切蛋糕的能力强，这种能力就是效率，而效率的竞争对鞋服企业的供应链能力提出了更高要求。→01

01: 中国服装进入稳定发展期：服装零售增速弱于社零增速

中国社零总额及服装零售历史增速对比分析，2001年6月-2019年5月 [当月同比增速，%]



资料来源：罗兰贝格

2. 中国消费者在变：不可逆的代际迁移对鞋服企业的供应链能力提出更为柔性的要求。

90后及00后人群数量已占据中国大陆总人口~25%，相较全球其他地区的结构比重更高，新势力消费人群未来将成为市场主流。

90后及00后消费人群因成长环境、代际观念等因素影响，呈现与60、70及80后截然不同的消费理念、消费需求及消费习惯。以90后为例，90后自我意识觉醒且成长过程中更多接受多元文化冲击，作为互联网原住民高度认同圈子文化并寻求圈内自我价值认同，因此其在消费理念中较为明显的体现出“自我”、“为认同买单”、“重享受、轻拥有”、“对大众鞋服品牌的忠诚度下降，更愿意尝新”等特征。

罗兰贝格对新一代消费者于鞋服品类购买过程中的决策行为的调研揭示：第一、中国消费者对大众鞋服产品购买时的品牌预设度正在逐渐消失，即大众鞋服品类的品牌心智在逐渐弱化；第二、中国消费者在购买大众鞋服品牌时的关键决策因素是舒适、款型及材质用料，而品牌的影响力较小。

也就是说，新一代消费者在大众鞋服领域弱品牌、重产品、愿尝新的特点将对企业现有的供应链模式提出更为柔性化的要求。

3. 鞋服渠道及零售业态在变：线上线下的结构性变化，线下零售业态的升级与改造，本质上是消费者对不同零售渠道的认知和价值分层。因此，渠道定义的差异化并叠加企业全渠道的运作，将对企业的供应链共享能力提出更高要求。

一方面，电商对中国传统线下零售业态已经形成且依然在产生巨大的影响，事实上，鞋服行业的线上渗透率已经超过35%。

另一方面，传统线下零售业态自身亦在发生结构性的调

整，消费者对于不同线下业态的定位及功能需求变的更为具体，罗兰贝格观察到：

> 线下零售业态存在明显的存量改造趋势及社区化趋势，其中传统商业街、百货向更专业、更具体验性的购物中心、奥特莱斯及买手店改造，同时，社区折扣店、社区型小型购物中心逐渐涌现。

事实上，线上线下零售渠道及业态的变化本质是线下流量来源及流量属性的结构性变化，背后映射的是消费者对于不同零售渠道的具体需求的价值分层。

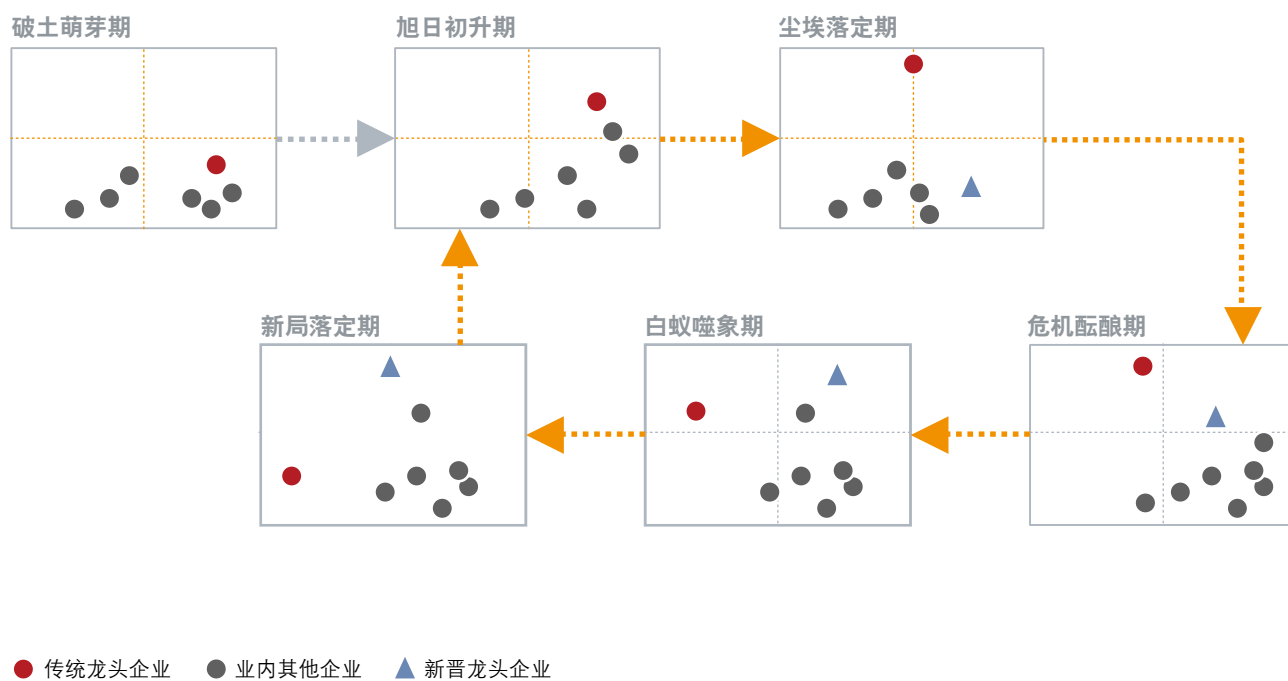
我们认为，消费者对渠道认知的差异化及企业持续推进的全渠道运作将对不同渠道间的供应链信息的共享化提出更高要求。

4. 企业座次在变：中国消费品零售行业呈现出鲜明的“品牌座次斗转星移”的特征，且这种品牌间座次的交替迭代随着外部环境的变化正变得愈发频繁和快速。其中，鞋服零售业尤为明显。

罗兰贝格曾经对中国消费零售行业的品牌进行生命周期及发展历程的扫描，包括食品饮料、黑白大电、厨房电器、日化用品、3C电子及鞋服零售等，发现所有消费品行业均呈现出品牌座次的演进规律，其中，3C电子及鞋服零售行业的座次演变更为明显，即新老品牌的交替速度全行业最快且正变得愈加频繁和快速。→02

中国鞋服行业的品牌座次格局呈现“斗转星移”的特征。事实上，消费者对大众鞋服品牌的忠诚度逐渐下降，对于产品快速响应及迭代的需求愈发强烈，使得鞋服零售品牌的品牌座次更替速度正在变快，而支持产品快速响应并推陈出新核心能力之一也在于供应链的能力。

02: 中国消费品行业市场格局演变规律



第二部分

鞋服供应链柔性化及共享化建设是企业抗“斗转星移”的重要手段

A. 鞋服行业供应链的柔性化建设

1. 中国鞋服零售行业的发展始终绕不过一个问题，即库存问题。而库存问题的背后映射的是鞋服企业的供应链模式问题。

2012年中国曾爆发过服装库存危机，当时对企业的盈利带来明显的波动。时至今日，库存水平依然较高。

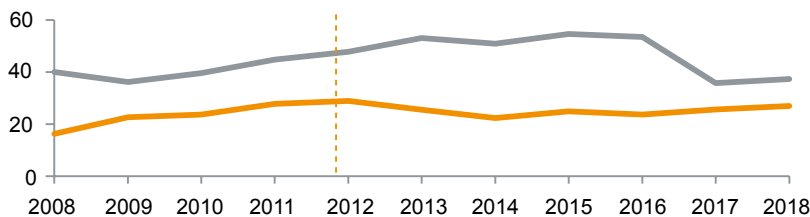
> 2008年经济危机使得中国整体服装行业遇冷，国内服装

库存开始缓慢累积；2010年之后的2年间，中国服装库存陡增，于2012年达到最高点；随之而来2013年和2014年，大额的存货跌价损失计提，使得上市服装企业的财务表现受到严重拖累。

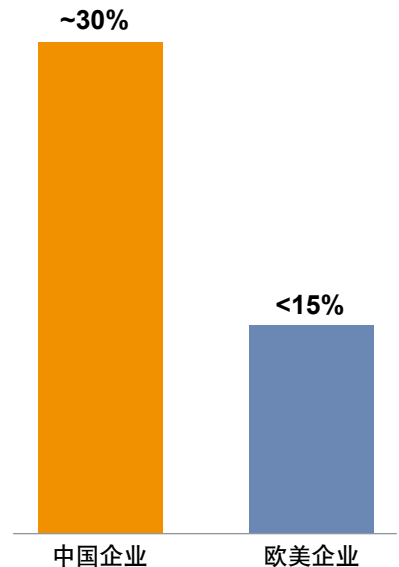
> 2013年至今，龙头企业纷纷开始调整产品和运营模式，库存危机在波动中有所好转。但时至今日，比较中国与欧美上市及主要鞋服企业的核心库存指标，发现中国鞋服品牌的库存水平仍然较高。→ 03

03: 中国鞋服零售行业发展过程中始终绕不开的话题：库存问题

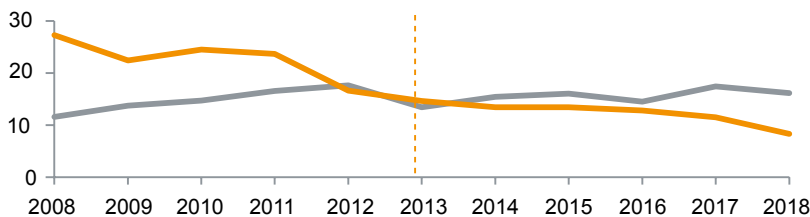
男装/女装上市公司存货占营业收入比重变化趋势¹⁾，2008-2018 [%]



中国与欧美服装上市公司存货占营业收入比值比较²⁾，2018 [%]



男装/女装上市公司净利润率变化趋势，2008-2018 [%]



— 女装公司 — 男装公司

资料来源：罗兰贝格

¹男装和女装分别选取海澜之家等8家和拉夏贝尔等8家上市企业，采用各企业按营业收入的加权平均数据计算；

²采用各国多家服装上市企业加权平均数据计算，中国企业包括海澜之家、拉夏贝尔等16家上市企业，欧美企业包括Ralph Lauren, J. Crew, A&F、American Eagle、H&M和Adidas

2. 中国鞋服品牌的供应链模式决定了行业的库存水平高低，而供应链模式转型已是必然。

相对刚性的推式供应链依然是今天中国鞋服品牌的主流供应链模式。其中，衡量供应链模式的最为重要的指标之一即服装季中的货量占比(快反追单及现货下单比)，事实上，大量的中国大众鞋服品牌的季中货量占比不足10%，

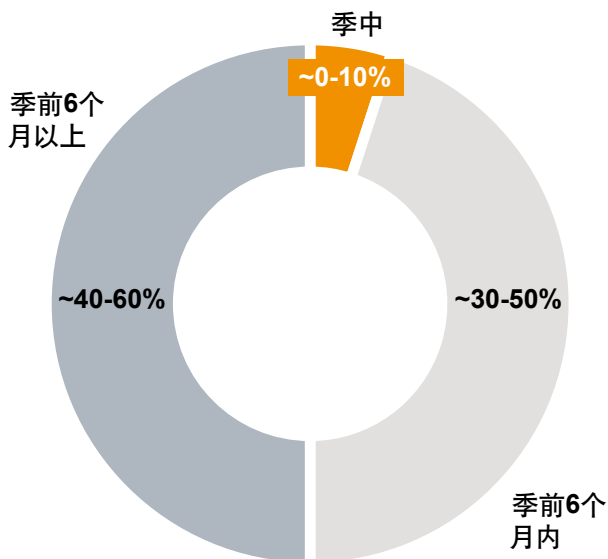
超过90%的货量在商品企划及首次下单中已经完全定义。而推式供应链此种刚性特征导致企业缺乏足够的灵活性。
→ 04

推式供应链与拉式供应链在供应理念、下单方式、备货生产及渠道库存上存在鲜明的差异。我们认为，推式供应链的存在与发展是与早年中国鞋服零售行业渠道为

04: 不同供应链模式的产能约定结构差异

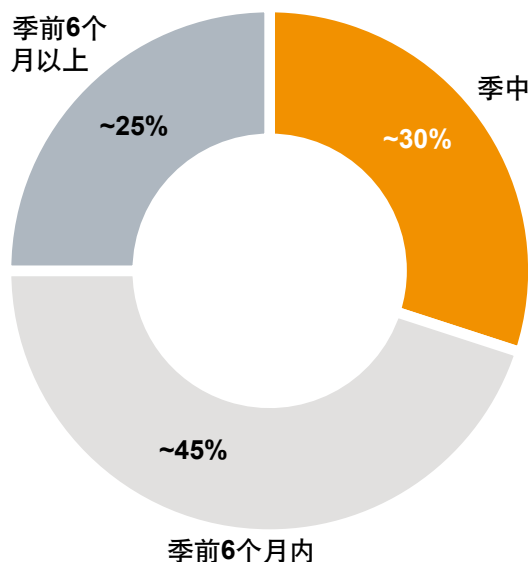
推式供应链模式：中国大众鞋服品牌 / 运动

产能占单位季度约定百分比 [%]



拉式供应链模式：以快时尚品牌为例

产能占单位季度约定百分比 [%]



王，占位扩张的历史条件紧密相连的。但当鞋服行业的存量竞争时代逐步来临，消费者诉求日益多样的今日，传统的推式供应链将难以复制往日的成功，过去未曾被广泛关注的产品迭代、上新慢及高库存等问题逐渐暴露，将倒逼品牌商逐渐改变供应链模式思维，由刚性向适度柔性的拉式供应链转变。→05

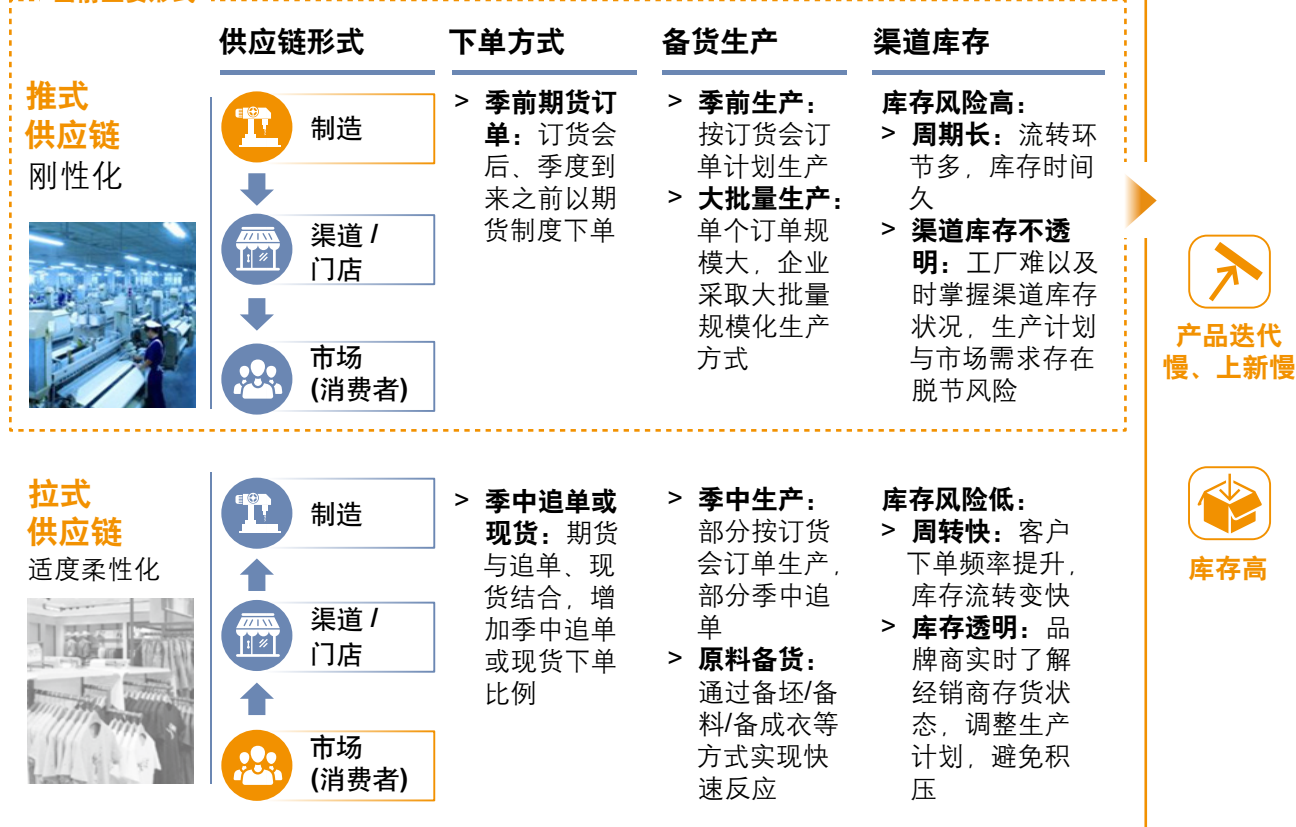
3.中国鞋服企业柔性供应链建设是一个系统性工程，

要求企业全链路各环节改造。

适度柔性化的供应链模式转变要求企业在广义供应链层面着手进行系统化的改造，其中，要求商品企划环节更好地掌握终端真实动销及售罄(分析驱动)、要求设计打样环节进一步缩短开发周期(数字驱动)、要求采购生产及物流配送环节匹配小单快反模式下更高效响应及更稳定供给的平衡(生态及智慧驱动)、要求渠道销售真正实现全渠道运作

05: 鞋服品牌的供应链模式选择

当前主要形式

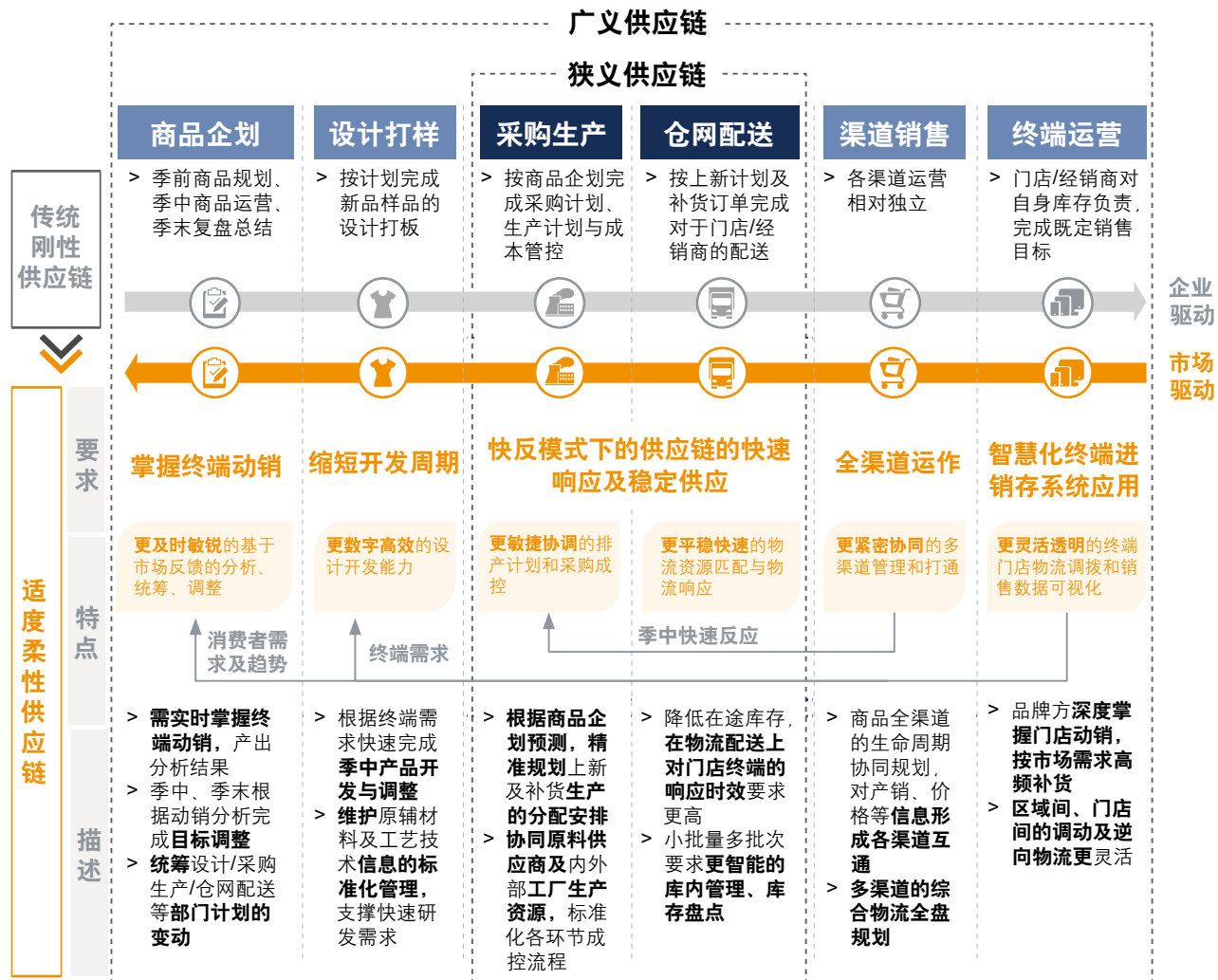


资料来源：罗兰贝格

以及在最终的终端运营环节实现快动销、灵活调配的目的 (精细化管理及信息系统驱动)。→ 06

从狭义供应链的视角出发, 我们认为未来鞋服品牌企业在采购生产及仓网配送环节需重点关注三个核心变化, 即采

06: 鞋服供应链模式转变是涉及企业全价值链路改造的系统性工程



资料来源: 罗兰贝格

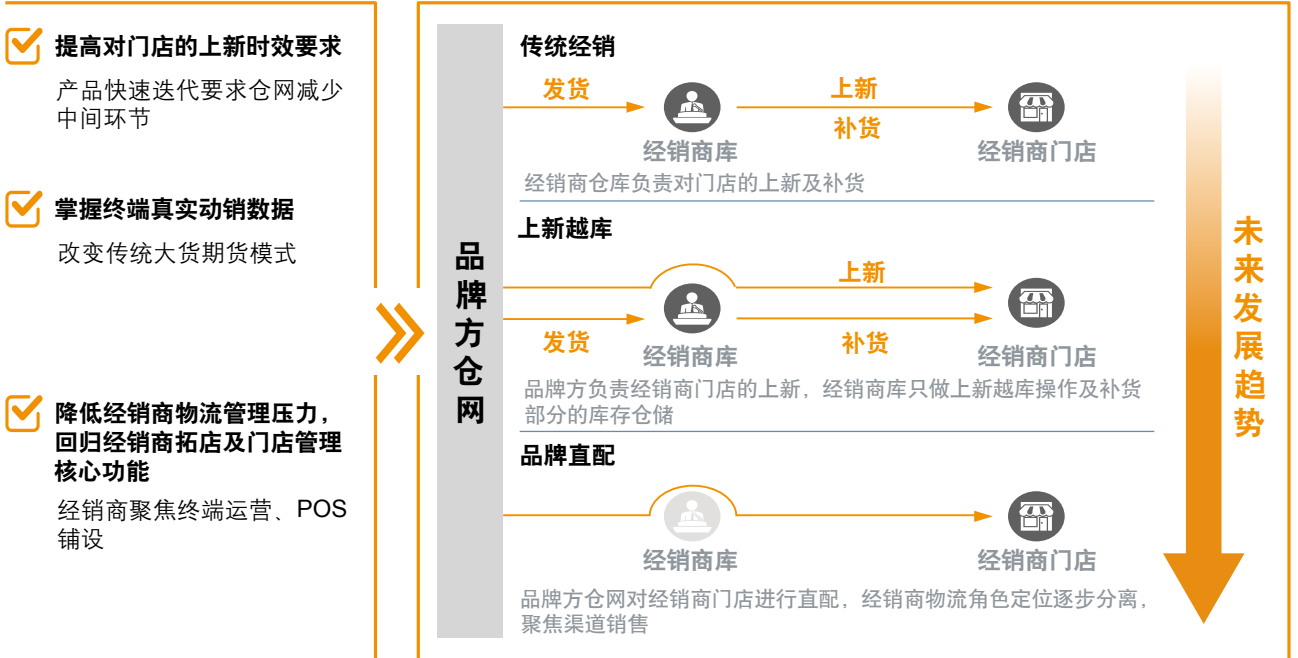
购生产的生态化、仓网配送的一体化及智慧化。

> 采购生产环节的生态化：柔性供应链对企业季中追单及现货下单提出更高要求，要求鞋服品牌商与上游材料及代工企业不再是单纯的甲乙双方关系，而是成为更紧密的生态型合作伙伴。通过品牌方、原材料商、代工厂三方的高度协作和深度绑定进一步实现季中产能锁定、品质稳定可控的目标。事实上，鞋服品牌与上游企业开展联合研发、战略协同、甚至资本绑定在领先企业中均已得到成熟且成功的实践。

> 仓网配送环节的一体化：柔性供应链下企业的上新及补货频率进一步加快，要求鞋服品牌原有的配送模式进一步演化。传统配送模式为品牌商大货配送至经销商仓，继由经销商各自配送到店，预计未来品牌商门店直配比例将进一步提升，以匹配时效需求。因此，鞋服整体配送模式的转变将使原有品牌商及经销商分割的独立仓网结构向一体化发展。 → 07

> 仓网配送环节的智慧化：相应地，配送模式的转变对鞋服企业的库内运营效率及配送网络的复杂度提出了

07: 鞋服零售行业的配送模式将发生演进



- 提高对门店的上新时效要求**

产品快速迭代要求仓网减少中间环节
- 掌握终端真实动销数据**

改变传统大货期货模式
- 降低经销商物流管理压力，回归经销商拓店及门店管理核心功能**

经销商聚焦终端运营、POS 铺设

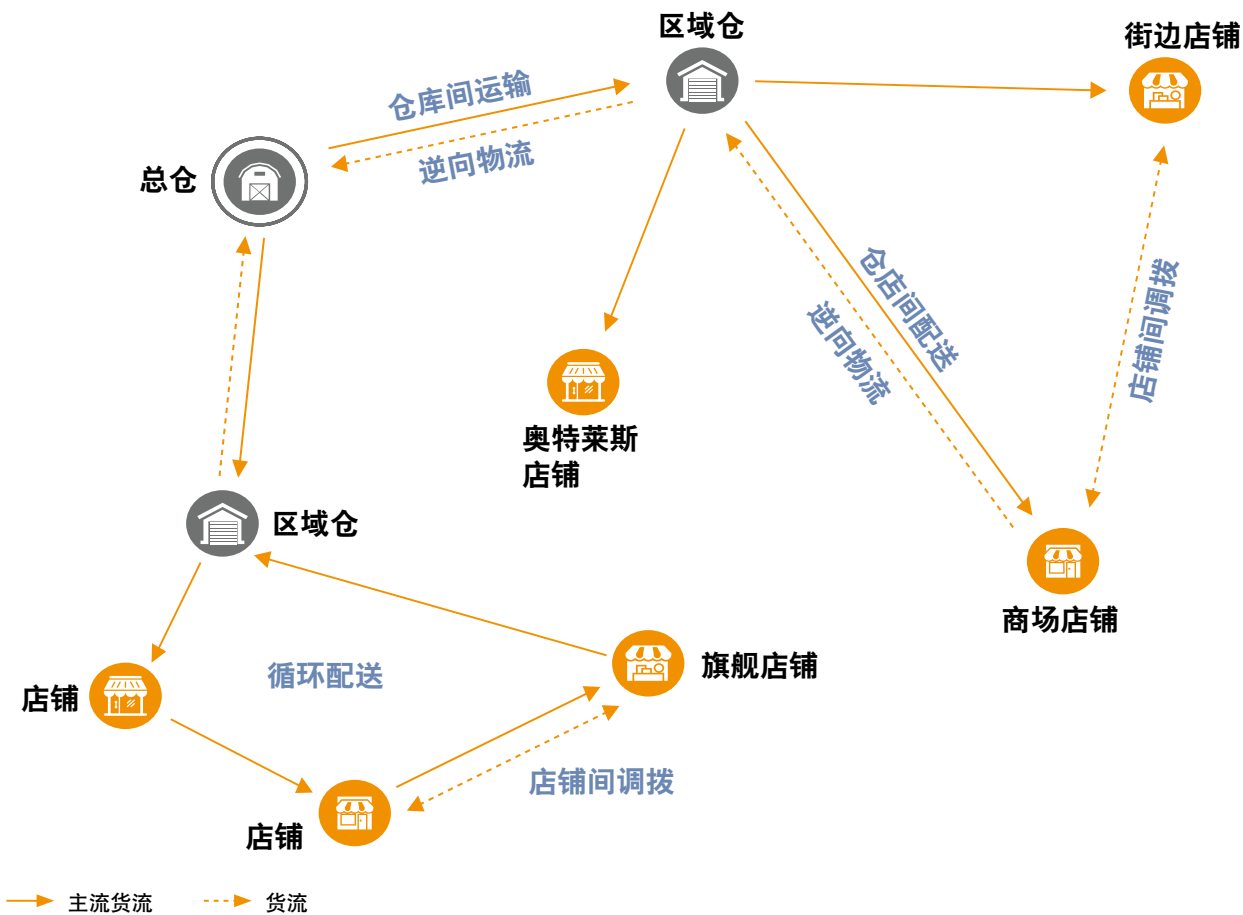
资料来源：罗兰贝格

更高要求。未来小单快反的高频流通模式下，品牌方对现有库内自动化设施及数字化信息系统建设应提前布局与规划。同样，仓到仓、仓到店、店到店间的正

逆向物流配送对网络节点间的物流规划要求进一步变高(更为碎片化及复杂)，因此品牌企业应提前布局相应智能路由规划项目以未雨绸缪。 → 08

08: 仓店配送路由碎片化、复杂化，配送难度提升

随小单快反物流要求增多，仓-店、店-店间物流配送要求及复杂程度提高，网络节点间的物流规划难度提高



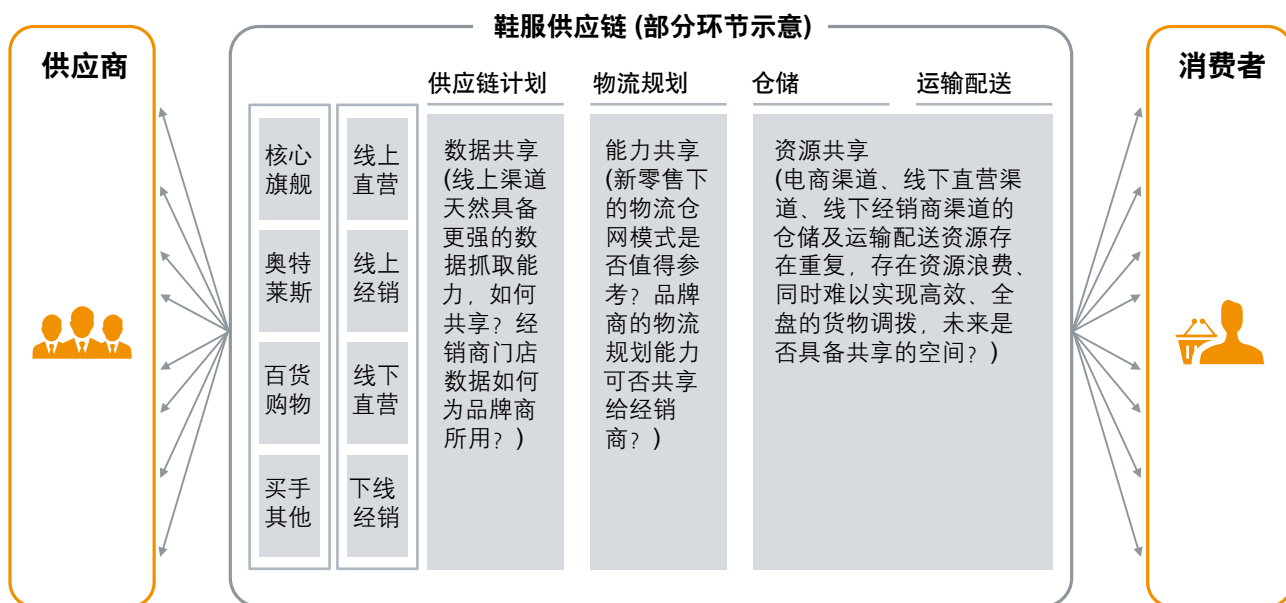
资料来源：罗兰贝格

B. 鞋服行业供应链的柔性化建设

原来鞋服行业的渠道更多的体现在渠道链条长、层级多，而现在渠道同时变得更为多样和复杂，相应地就要求企业打造更具备共享能力的供应链。我们以仓为例，缺乏共享的渠道仓库可以类比为节点黑洞，这个黑洞不断地吸收销量，但销量的动销怎么样、销量是如何配送到店的、哪些货周转快、哪些货滞销了、黑洞自身的运转效率及成本是否还有优化空间，所有的这些问题在供应链没有被充分共享之前是不清晰的，使得企业的供应链状态，尤其是面向渠道的供应链状态，存在诸多的盲点。

罗兰贝格认为，鞋服行业的供应链共享化建设存在3个方向，包括数据共享、能力共享及资源共享。数据共享为例，线上渠道天然具备更强的数据抓取能力，但是，如何共享？经销商门店数据如何为品牌商所用？以资源共享为例，电商渠道、线下直营渠道、线下经销商渠道的仓储及运输配送资源存在重复，存在资源浪费，同时难以实现高效、全盘的货物调拨，未来是否具备共享的空间？同样地，以能力共享为例，新零售下的物流仓网模式是否值得参考？品牌商的物流规划能力可否共享给经销商？鞋服企业做好供应链共享化的建设将显著提升企业整体的供应链计划能力、提升物流效率及降低成本。 → 09

09: 仓店配送路由碎片化、复杂化，配送难度提升



第三部分

鞋服企业的供应链改造 要求企业转变原有的经 营、竞争及管理思维

A. 企业的经营思维要变

传统的中国鞋服零售品牌普遍采用以门店加盟扩张为核心的增长驱动模式，因此供应链推式思维、批量大货思维及门店数量扩张思维主导了过去10年的鞋服零售品牌的经营理念。但事实上，外部环境的变化要求鞋服品牌在经营理念上必须进行全面的重塑与革新，未来供应链拉式思维、用户及市场导向思维以及精益化思维将成为下一个5-10年的鞋服零售行业的重要发展方向。

B. 企业的竞争护城河要变

单一鞋服品牌的座次在变、消费者的需求在变，因此鞋服企业未来的竞争已经不是单一企业和企业、品牌和品牌、能力和能力之间的竞争关系，而是企业完整供应链生态与生态之间的竞争关系，品牌对供应链不同层面的生态伙伴的深度合作、扶持、甚至绑定决定了品牌未来抵御风险的竞争护城河的宽度与深度。

C. 企业的管理方式要变

鞋服企业供应链的柔性化及共享化改造牵扯组织、流程的重新设计以及信息系统的规划及应用，企业需要全盘考虑。

版权所有

作者



王欣
高级合伙人
+86(10)84400088-670
tina.wang@rolandberger.com



盛永明
高级项目经理
+86(21)52986677-199
yongming.sheng@rolandberger.com

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。

© 2019 罗兰贝格管理咨询公司版权所有

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是唯一一家源于欧洲的全球顶尖咨询公司。我们在全球35个国家设有52家分支机构，拥有2400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由230名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革：展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

出版方

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