

敏捷供应链： 时尚行业竞争优势 新源泉

2023年4月

杨立、邹劼、Néstor Hap、Gabriele Terland、
叶梦婷、周蕴凌、苏明

敏捷供应链： 时尚行业竞争优势新源泉

在本报告撰写过程中，BCG得到了SHEIN提供的采购与供应链运营相关信息和引用许可。其他资料与数据均通过公开渠道获取。SHEIN不是BCG的客户。

纵观行业历史，供需平衡可谓是时尚界的“老大难”问题。而由于库存周转对企业盈利水平有着直接影响，供需平衡又是时尚行业必须破解的难题。就在刚刚过去的2022年第三和第四季度，诸多全球领先时尚企业报告了库存过剩问题，部分企业的库存水平甚至较上年增长达40%，引发大规模折扣促销，侵蚀了品牌利润。在这种形势下，平衡供需问题已成为时尚企业的当务之急，是品牌寻求规模扩张、迈向基业长青的必答课题。

时尚行业产品复杂、供应链条长、需求变化快，解决供需平衡问题道阻且长。首先，时尚行业产品SKU极为复杂，门店选品铺货需考虑产品风格、品类、款式、颜色、尺码等多个维度，库存管理困难重重；其次，行业供应链条长，涵盖企划、设计、采购、生产、物流、零售等诸多中间环节，端到端管理难上加难；最后，高库存是时尚业痼疾，时尚趋势瞬息万变，而传统企业从设计到上架的周期至少半年，无法跟上消费者需求变化的脚步。

本报告立足BCG与领先时尚企业合作的深厚经验，分享行业前沿洞见与最佳实践，以期助力时尚企业直面供应中的痛点、难点，走出供需困境。BCG的经验表明，时尚企业需建立以客户为导向的端到端敏捷供应链，才能在不断变化的市场需求中游刃有余，在行业竞争中占据有利地位。

需求多元化、渠道线上化与后疫情时代的新常态

近年来，消费者的时尚需求愈发多元化，时尚行业更多地考虑文化、肤色、尺码等多重因素。品牌必须要面对更加长尾、碎片化的消费需求，提供更多非标产品，这使得需求预测和库存管理进一步承压。此外，在线上渠道的培育下，消费者对产品丰富度、上新速度和性价比也提出了更高的要求。

受疫情影响，近年来时尚行业库存周转速度大幅放缓。从需求端来看，消费者收入水平普遍受到影响，消费者信心指数下挫。经合组织调研显示，2022年7月，美国消费者信心指数从87.4跌至55.4，欧洲从-3.6跌至-27.0。与此同时，随着远程办公的日益普及，消费者对服饰鞋履等非生活必需品类的消费意愿明显缩水。从供给端来看，受全球防疫措施影响，时尚产品的生产与物流环节屡屡栓塞，线下渠道销售尤为疲软。据估算，2020年全球时尚行业销售损失量高达20%，影响了库存消耗速度，抬高了库存成本。2019至2021年，全球领先时尚品牌的平均库存周转天数从108天升至121天（参阅图1）。

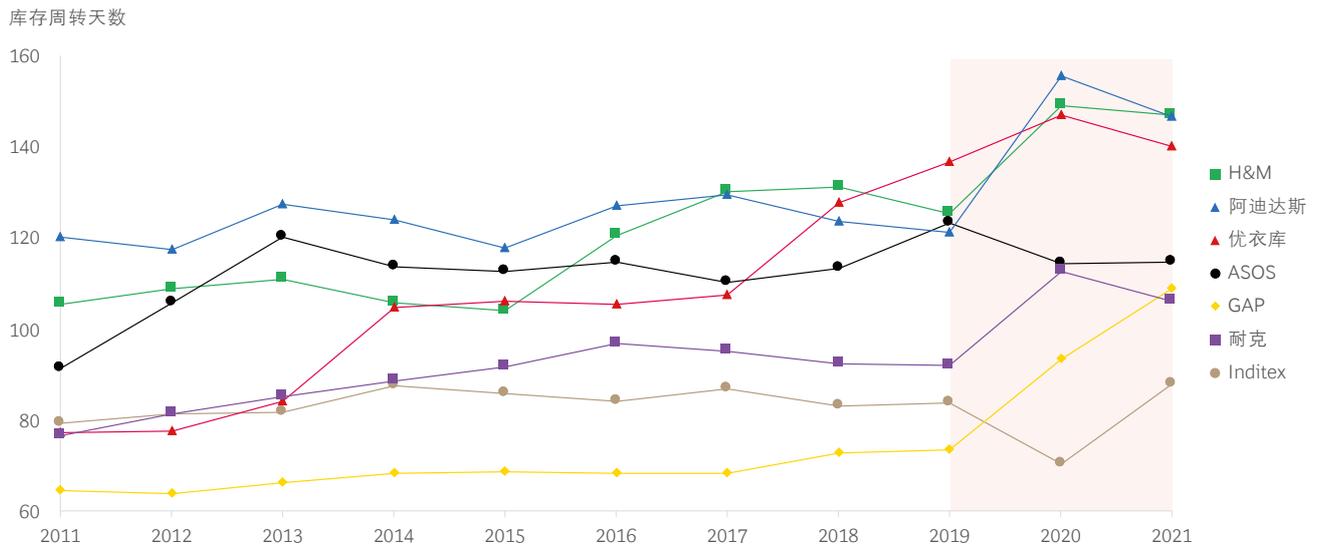
敏捷供应链机遇与挑战并存

如何打造敏捷供应链？

一般而言，时尚企业如果能在两到八个月内完成从产品设计到上架销售的全流程，季中能够根据市场需求灵活补货，季末能够有效避免库存积压，则意味着其具备敏捷供应能力。

换言之，具备敏捷供应能力的企业，凭借建立以客户为导向的端到端产品供应机制，能够快速响应市场短期需求变化。这就要求企业与供应链各环节密切协作，统筹协调企划、设计、生产、渠道等多方需求。

图1 | 受疫情影响，全球领先时尚企业面临愈发严重的库存周转压力



来源：标普 Capital IQ；BCG 分析。

注：图中示例品牌仅反映行业趋势，不代表本报告其他章节分析的品牌情况。

具备敏捷供应能力的企业能够快速响应市场短期需求变化。

敏捷供应链能够帮助时尚品牌平衡供需，从而削减库存成本，提升资金效率，增加营收或通过降低产品价格与客户共享收益。综合分析全球四大知名时尚品牌过去十年的库存情况与利润水平，可以发现库存周转速度与企业盈利能力呈正相关趋势（参阅图2）。良好的库存管理能力能够为时尚企业带来三大助益：

- **更多的潜在收入。**若整体库龄水平更低，企业将有更多的货架空间来销售当季产品，带来更多销售额。
- **更高的资金利用率。**薄库存意味着企业能够获得更快、更高的营运资金回报，从而将现金流有效地投入产品设计、创新研发和人才招聘中。
- **更低的仓储及折扣成本或更具竞争力的价格。**库存管理成本更低的企业对折扣需求更低，企业也可以选择让利于顾客，提供更有竞争力的价格。

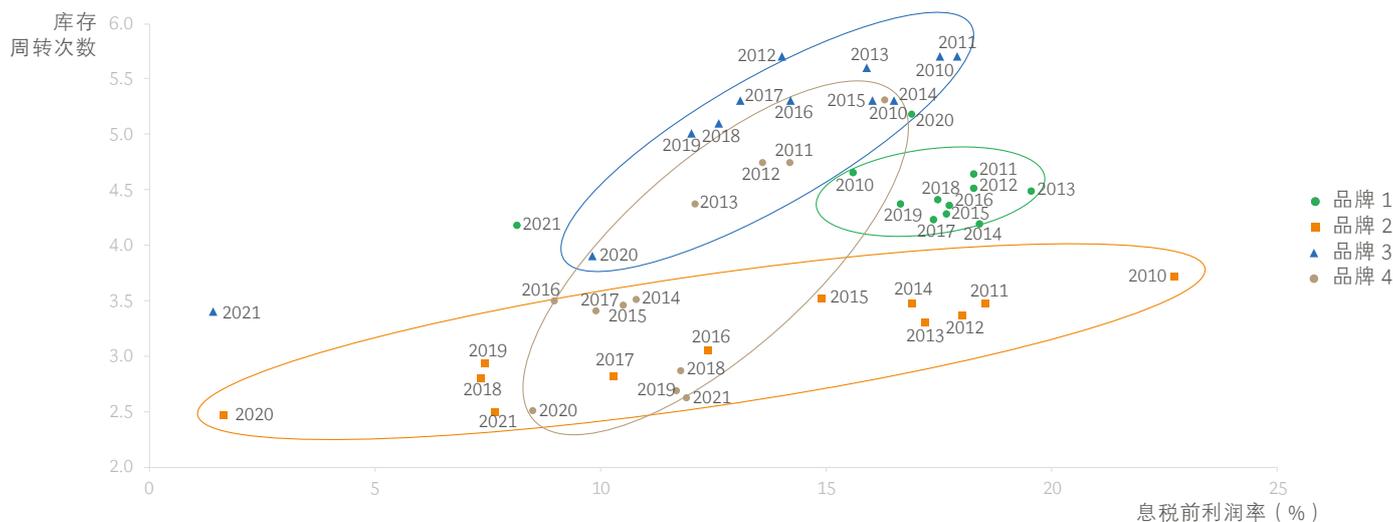
敏捷供应链的四大核心要素

敏捷供应链由四大核心要素构成：敏捷企划、敏捷生产、敏捷渠道和敏捷组织。

敏捷企划：需求导向的产品企划与开发。进行产品企划与设计时，品牌需要紧跟消费者需求和时尚趋势，全面深入了解消费者喜好。具体而言，品牌可以借助消费者调研和客户之声（VoC）方法，倾听消费者需求和对现有产品的反馈，从而识别产品痛点，指导产品设计和改进方向。此外，通过精准预测SKU层面的市场需求，品牌能够更好地平衡库销比。这需要品牌打造更先进的分析和预测能力，从而满足畅销款季中补货需求。

图2 | 纵观国际领先品牌，库存周转速度与盈利能力呈正相关趋势

领先时尚品牌2010-2021年库存及利润表现



来源：标普 Capital IQ; BCG 分析。

敏捷生产：面料集采和快反生产。时尚品牌可以双管齐下，构建敏捷生产能力。一是借助智能预测和报告系统，提高面料采购的准确度和效率；二是立足全局，为供应商提供信息和采购建议，优化本土生产规模和效率。

敏捷渠道：动态库存管理可视化。通过搭建全渠道数据库，品牌可以实时掌握库存动态，据此做出更明智的库存管理和追单补单决策。此外，品牌还可以通过跨店调货、折扣促销等手段，加快库存周转速度。

敏捷组织：高效协同的敏捷团队。要想在瞬息万变的时尚趋势中掌握市场主动，品牌需精简管理和决策层级，以扁平化架构提升组织响应能力，加强跨职能协作。

敏捷供应链的三大关键挑战

诚然，敏捷供应链为时尚品牌提供了巨大机遇，但同时也带来了一系列挑战：

- **成本管理。**一些时尚企业为提高敏捷供应能力，选择小单模式生产，每个批次仅生产几百件，远低于传统品牌数千件的起订量水平。小单模式限制单次生产规模，缺乏规模效应带来的原材料采购等成本优势。
- **端到端协作。**打造敏捷供应链，需要各职能部门无缝协作，企划、设计、采购、生产等各环节及时响应。传统供应链模式下，企业经常发生部门各自为政的情况，而在敏捷供应链中，各部门间的端到端协同合作必不可少。
- **质量控制。**敏捷供应链模式下，同一时间管理更多碎片化、小订单操作，品牌难免对产品质量问题有所疏忽。此外，为承接不断增长的订单需求，品牌需悉心协调多家中小型供应商，使得统一和落实质量标准难上加难。

为帮助时尚品牌和零售商攻克上述难关，我们分析研究了领先企业优化供应链运营的最佳实践，其中包括广受业界关注的SHEIN。

时尚行业常见供应链模式

不同时尚企业打造敏捷供应链的方式各异，通过系统研究和广泛调研，我们提炼总结了三种常见模式。

智能推式生产

智能推式生产是传统时尚模式的现代化形态，旨在通过产品企划方式塑造消费者需求。区别于传统时尚模式，智能推式生产赋予品牌数字化能力，能够根据初期销售表现更精准地预测市场需求，加快或虚拟化供应链环节流程，实现敏捷高效供应。

快时尚拉式生产

拉式生产在快时尚界广受追捧，该模式能够将前沿时尚潮流快速融入日常设计。拉式生产模式下，品牌在新品上市之初，依托门店、物流和生产网络密切追踪市场需求，即时补单补款；同时，部署先进数字化系统以提高需求预测精准度，快速做出降价促销和季末清仓决策。

数字化 DTC

作为数字化DTC（直达消费者）模式的践行者，SHEIN借助数字化能力成功构建按需生产的小单快反供应链解决方案。这种模式下，数字化贯穿了供应链全链条，渗透到从企划、生产、渠道需求到供应链组织的方方面面。品牌借力数字化生态和工具快速做出决策，实时平衡产品供应与消费者需求，从而提高正价售罄率，增强价格竞争力。为弥补小单模式在规模优势上的不足，SHEIN充分挖掘原料协同潜力，同时在供应链其他环节减少损耗浪费。

需要注意的是，敏捷按需生产模式下，更多碎片化、小订单同时进行需要每个订单的各环节都能及时衔接，这需格外关注供应链环节的管理。

敏捷供应链挑战的应对之道

三种常见供应链模式可用于应对敏捷供应链的三大挑战，即成本管理、端到端协作和质量控制。

成本管理

如前所述，在缺乏规模效应的情况下，敏捷供应链或导致成本上升，但品牌可通过降低库存成本、提高正价售罄率来提升经济效益。此外，企业还可综合运用多种策略来缓解采购、打版和生产成本上升带来的压力。

智能推式生产策略。其中包括：

- **通过人工智能技术精确预测需求。**某公司运用“智能推式生产”策略，通过人工智能技术提升下单精确度，将库存滞销风险降至最低。品牌对影响门店销售的关键因素（如过往销售、库存水平、产品特性、促销计划，甚至天气因素）做出识别，并确定500多个精细参数，作为人工智能销售预测模型的关键输入。借助人工智能技术，该公司将门店销售预测的精准度提高了5%，并持续为订单的准确规划提供关键输入。
- **通过虚拟打版降低成本。**传统打版通常涉及几十家供应商，过程耗时耗力。企业可通过数字化手段克服这些障碍。某公司运用“智能推式生产”策略，搭建数字化设计平台，将二维图纸转化为三维虚拟样品。该平台利用算法和大数据技术，将原料质地、配色、裁片等关键属性复制到虚拟样品中，设计师无需生产实体样衣即可做出关键决策。这种做法可明显缩短交付时间，压缩成本并提升效率。
- **通过流程可视化识别运营瓶颈。**某品牌运用“智能推式生产”策略，利用数字化供应链管理平台识别各生产环节的关键瓶颈，并分别定制解决方案，提升生产效率。例如，在包装方面，传统做法为工厂人工检查产品配比是否符合订单要求，过程繁琐且错误率高。针对这一问题，该公司根据门店属性进行产品配比，并将射频识别（RFID）技术应用于每一件成衣，便于工厂确定产品配比是否符合门店要求。



**数字化DTC模式成功
构建按需生产的小单快反
供应链解决方案。**

快时尚拉式生产策略。其中包括：

- **以数据和强大的物流网络支撑高频快速补货。**某公司运用“快时尚拉式生产”策略，以小单快反模式来规避生产过剩和库存积压风险。该公司需要在进入销售季前三个月下一笔小单（约为预估销量的30%至35%），之后在季中根据实际销售情况迅速追单补货。店长负责实时收集并上报动销数据，便于营销人员分析评估SKU销售表现，及时调整产品数量和配比。

该公司建有强大的物流和仓储网络，为快反生产模式提供有力后盾。例如，其在某欧洲国家的主要地区设有庞大的中央仓库网络，每周可为各门店提供至少两次补货。针对其他重点市场，该公司在门店附近设有小型仓库。如此一来，零售商可在48小时内对重要市场进行补货，欧洲核心市场的补货周期更是缩短至24小时，实现销售和库存的动态平衡，无需因担心产品缺货而过度压货。

小单快反模式可规避生产过剩和库存积压风险。

- **释放规模效应和近岸外包潜力，降低物流成本。**某公司运用“快时尚拉式生产”策略，提前购入未经加工的原料面料，并鼓励将同一款面料用于不同产品，形成规模效应。例如，该公司约一半的面料购于季前的六个月，面料未经漂白和染色，可以搭配各种款式和颜色，从而紧跟瞬息万变的时尚潮流。每种面料平均可用于设计和生产至少十个SKU。

该公司积极寻求近岸外包，以此提升响应速度并压缩物流成本。65%的印花面料购自邻国，近半数的供应商位于近岸地区，比例远高于竞争对手。

数字化DTC策略。其中包括：

- **通过小单快反模式减少折扣和库存成本。**作为一家纯电商和数字化DTC企业，SHEIN首批生产数量仅100到200件，投放市场进行测试后按需补单，将安全库存量降至最低。SHEIN以大盘逻辑经营货品，通过测试市场需求，确定订单和生产深度，从而优化整体经济效益。

具体而言，SHEIN在货品上架前较少关注特定SKU的销售计划，或传统意义上的OTB（Open-To-Buy）采购计划限额预测，而是依托面向客户的网站提供个性化产品推荐，基于销售反馈（如购买量、收藏量）快速决定SKU的返单深度。此外，SHEIN在网站上架图片后迅速跟进反馈，产品测试成本更低。凭借按需生产模式，SHEIN成功压缩了库存成本，库存周转天数仅40天左右，未销售库存占比降低到个位数，有效减少了库存成本和浪费。

- **整合面料供应来源，优化采购流程和效率。**在产品阶段，SHEIN通过设定主面料，积极管理供应商基础和设计流程。SHEIN要求设计师从已有的供应商池选择面料，从而简化采购流程并实现规模效应的最大化。

SHEIN舍弃从市场采购面料的做法，而是让制造商通过其搭建的线上平台，由指定供应商处购入面料，从而优化质检和付款流程，并可直接申请售后。SHEIN以这种方式整合了其70%的面料来源。此外，SHEIN还定期跟踪市场面料价格，确保掌握市场成本信息。

- **以数字化工具赋能供应商生态体系。**SHEIN建有强大的供应生态体系，早期主要由专门从事小单生产的中小型供应商组成，而后逐步引入了更多大型供应商。在账期上，SHEIN借助DTC模式特点，提供颇具竞争力的结款条件，付款周期通常为每周、每两周或30天，远优于行业平均水平（90天），有效帮助供应商提高全年的资金流动性和盈利能力。

此外，SHEIN利用数字化工具提升生产效益。SHEIN一方面为供应商提供数字化生产工具，实时同步供应商产能情况；另一方面为每个供应商匹配其擅长品类的标签，从而可以通过分析自动匹配订单分配与规划。在过去传统透明度较低的生产体系中，各供应商自主优化产能利用率，而SHEIN通过产能透明化切实提高了供应商整体的产能利用率。这也意味着这种模式给品牌方赋予了更大的供应链管理责任。

SHEIN通过驻场培训、专项等举措赋能供应商降本增效，例如，为供应商投资建厂，推广数字化工具，派遣运营专员协助优化运营，使用吊挂流水线提升生产效率等。

跨智能协作和扁平化组织架构可以赋能员工。

端到端协作

通过数字化和组织重构，品牌方带头精简运营，并鼓励供应链各方积极效仿，从而提高响应速度，加强协同效应。

智能推式生产策略：管理供应商，提高透明度。

某公司运用“智能推式生产”策略，将制造、仓储和物流服务供应商信息整合至其自有的数字化供应链平台，通过汇总产能预留、订单、生产进度等关键信息，打破团队壁垒，提升沟通效率，提高端到端透明度。例如，在整个制造流程中应用RFID技术，帮助生产部门有效跟踪进度和识别风险。

快时尚拉式生产策略：通过扁平组织赋能员工。

某公司运用“快时尚拉式生产”策略，鼓励设计、营销和采购团队跨职能协作。设计团队负责识别流行趋势和流行元素，并迅速将其转化为设计图纸。营销团队负责收集、分析动销数据，与店长沟通，获得第一手见解和反馈，并与设计团队共享沟通内容。采购团队基于设计和营销团队提供的信息做出决策，如决定是否购买原材料，或是否将生产外包，确保达成量产。

该公司也采用了相对扁平的组织架构，即中层管理人员较少，尽可能缩短管理层与一线员工间的距离。此外，业界普遍认为门店是获悉市场动态的最佳渠道之一。店长负责汇总销售、补货和库存相关数据，并与企划团队分享这些数据，为产品开发提供输入。例如，新品送达后，店长有权决定是立刻上新、暂时放在门店仓储室，还是存放在仓库，适时再送往门店上新。

数字化DTC策略：加强供应链各环节协作。

SHEIN技术人员约有2,000名左右(约占整个公司人数的16%)，为业务部门提供流程数字化支持。通过使用端到端数字化系统打通价值链各职能，包括企划、设计、供应和营销。例如，可通过预测需求，并根据产品上市后三到七天内的销售情况决定是否补货。该决策会反馈至系统中，自动生成订单，并分配至合适的制造商，各订单均包含采购和质检详情。另外，SHEIN供应商通过技术工具了解产能、商品在库情况等信息。

质量控制

在敏捷供应链中，质量控制始于产品设计阶段。另外，需要运用VoC系统及时跟进消费者对质量的反馈建议，对产品进行相应调整优化。

智能推式生产策略：通过深入分析消费者反馈进行产品升级。

某公司运用“智能推式生产”策略优化质检流程，使用最新技术从各触点收集并分析反馈，包括消费者评价、呼叫中心、社交媒体和员工洞察。品牌使用人工智能技术(如自动语音识别和自然语言处理)提炼关键词，助力产品升级。例如，该公司通过分析消费者反馈中的关键词，确定可改善某种牛仔裤的“颜色”和“紧身度”。该公司发现，这些问题是由不同面料供应商的生产流程不一致造成的，因此由供应链团队指导供应商解决问题。

数字化 DTC 策略。其中包括：

- **利用质量管理控制 (QMC) 系统。**SHEIN 利用 QMC 系统解决产品设计阶段的质量问题。繁琐的退换货流程会削弱客户体验，并导致物流和仓储成本上升，所以质量管理对零售商来说至关重要。因此，SHEIN 成立质检团队，确保整个设计生产流程有统一的质量标准。SHEIN 使用自动化系统进行质检，将设计元素映射至质量风险，并启用自动质量警报。例如，当设计师选择对比色时，系统会推荐不褪色的面料选项（确保抗褪色性能），并在打版和量产阶段分析颜色是否会在水洗过程中褪色。在后期质检阶段，QMC 系统对各产品生成面料、尺寸、颜色、款式等方面的标准操作程序。

- **通过全渠道 VoC 系统实现卓越运营。**收到客户对 SHEIN 产品的评论和反馈后，客服团队会迅速将相关信息上传至 VoC 系统，之后由质检团队对产品问题进行分析 and 分类，比如包装错误、尺寸不当和材料质量问题。如发生质检团队无法直接解决的设计和生产品质量问题，团队会启动产品优化流程，与产品开发团队合作，共同优化在售产品质量。

对时尚行业而言，敏捷供应链乃大势所趋，深深植于时尚企业的发展需求。然而，仅靠供应链转型远远不够，企业不仅要全面改进运营模式，还需从根本上重塑管理层思维方式，方能在变幻莫测的时尚潮流中把握机遇，御浪而行。

关于作者

杨立是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理、全球资深合伙人, BCG 消费者领域专项中国区负责人, BCG 时尚与奢侈品业务领域亚太区负责人, 常驻上海办公室。如需联络, 请致信 Yang.Veronique@bcg.com。

邹劼是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理、全球合伙人, 常驻上海办公室。如需联络, 请致信 Zou.Thomas@bcg.com。

Néstor Hap 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼副董事, 常驻马德里办公室。如需联络, 请致信 Hap.Nestor@bcg.com。

更多联系

如果您希望与我们作进一步探讨, 请致信 GCMKT@bcg.com。

Gabriele Terland是波士顿咨询公司 (BCG) 副董事, BCG 时尚与奢侈品业务核心成员, 常驻斯德哥尔摩办公室。如需联络, 请致信 Terland.Gabriele@bcg.com。

叶梦婷是波士顿咨询公司 (BCG) 项目经理, 常驻上海办公室。如需联络, 请致信 Ye.Ella@bcg.com。

周蕴凌是波士顿咨询公司 (BCG) 副董事, 常驻上海办公室。如需联络, 请致信 Zhou.Yunling@bcg.com。

苏明是波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理, 常驻上海办公室。如需联络, 请致信 Su.Ming@bcg.com。

波士顿咨询公司 (BCG) 与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China。



BCG官方微信



BCG报告集锦



BCG微信视频号

© 波士顿咨询公司 2023 年版权所有。
04/23

