

执行摘要

时装行业繁荣在创新上。消费者想要从我们身上获得什么——是一些新的东西，不只是克隆或废旧物品的替换。新产品的推出是业务成功的关键，但只有一半产品能实现产品发布前设定的利润目标。为了提高命中率，倾听消费者的声音，并与供应链各方紧密合作是非常必要的。消费者设置价值标杆，而供应链决定了你能否满足这一标杆。

未来十年将在微（产品）和宏（企业、供应链和产业）级别上追求显著的材料与工艺创新。如果没有这些创新，更频繁的产品导入周期则是唯一的挑战……可惜并非如此。在战略规划层级上，业界必须弄清楚如何转换为更加可持续的方式来经营，自原材料及研发始，并扩大产品生命周期管理至产品材料重复利用领域。在运作层面上，重新思考你公司内部工作，并与供应链伙伴合作消除整个价值链环节上的浪费。如果一个流程不为消费者增加价值，那就不要去做。优化整个价值链并关注价值创造。当所有合作伙伴都可以将价值链看作一个整体时创新出现在每一个阶段。

为何面向未来？

面向未来是战略规划的其关键点。规划者试图预测未来的发展，所以他们可以采取行动，尽量减少一系列可预见的消极后果，同时定位他们的组织能够在同样的发展前景下预测可以抓住的机遇。时尚业越来越善于短期规划，从成熟的技术、更好地需求方信息和快时尚榜样示范效应中获利。然而，进行长期规划的能力却有限。

典型的例子：石化纤维几乎占有纤维行业消费量的一半；它们的可供性产生了巨大影响。正如早在2008年，作为一个纤维制造商预测的那样，“价格波动性和可供性越来越成为影响市场的关键因素。在10年内，我们预计石化纤维要承受压力来提供为跟进全球需求所产生的可持续的解决方案。”¹

这一展望已导致从玉米到海藻蓍麻，到基于纤维素纤维替代品的创造性应用，并激发了大量的创造性的方法来加强它们的外观和性能特性，同时减少有毒的处理和排放。撇开织物本身可作为食品的问题，当业界致力于解决上述问题的同时，有足够数量的消费者愿意为替代纤维支付溢价吗？许多替代纤维开发人员期望10到20年间可获主流认可，这从历史的角度来看是乐观的。除非有可能加快这一进程，容易预见到负面的后果可能会很大程度上影响整个行业。



目录

- 1 执行摘要
- 1 何谓面向未来
- 2 新纤维介绍与展望：氨纶商业化
- 3 协作推动创新
- 3 你准备好了吗？
- 4 寻找魔法
- 4 消费者眼中的价值
- 5 社交媒体行动计划
- 5 供应链思维与价值链思维
- 6 整合价值链
- 6 保持冲势：快速重建库存
- 7 颠覆性技术前瞻
- 7 推荐与建议

1. 化学世界2008年3月，<http://www.rsc.org/chemistryworld/Issues/2008/March/GreenCouture.asp>

“可持续发展”已不再只是口号而已。它是一项任务。业界作为一个整体正试图在环境可持续性问题的条件（资源枯竭，空气和水质污染）上达成协议。同时所有各方正在独自针对输入性的成本上升，价格下降压力，劳工问题，复杂的合规要求，愈加激烈的竞争和越来越快的变革速率进行斗争。你如何在所有以上这些因素的相互作用中定位你的企业，尽量降低风险并抓住机会脱颖而出？

在由可持续服装联盟(SAC)赞助的，由100多个领先的服装和鞋类品牌参与的近期市场活动中，服务于赞助商的一名员工说，“价值链透明度正迅速成为生意场上的一项重要需求……（从）材料生产直到产品生命周期终结”。所谓产品的生命周期，就是从产品概念产生到产品淘汰报废的全部生命历程。保持全周期的可视化可以从实际上解决我们面临作为一个行业的可持续发展的一些问题——例如，回收利用，这一众多其他行业标准供应链作业。

合成纤维的优点之一是他们是石油基础原料可循环使用。到目前为止，日本是真的探讨了此课题的唯一市场。国际零售巨头的H & M作出承诺，要利用其影响在其供应网络间推动“减少、重复使用、再循环”的实践，其首席执行官卡尔-约翰佩尔松希望“回收旧衣物将会成为我们这个行业的全新标准”。从长远来看，你是否正期望时尚界领袖口出此言？

新纤维介绍与展望：氨纶商业化

回到纤维基的话题上来，一个缓慢的开始可能会导致长时间运作并使其毫无价值。寻求天然橡胶的替代贯穿1940年代战时，但直到1959年氨纶(aka 氨纶莱卡)的出现前始终无法找到令人满意的结果。它主要在70年代后期和80年代初被使用在了紧身胸衣和其他支撑衣物上，并在舞者、摇滚歌手和运动员中作为高性能装备流行开来。现在，30至40年后，弹力织物成为日常服装、不仅仅只是作为运动服装或内衣的一份子。据NPR美国国家公共电台报道，2010年，“美国人买了205亿件服装而其中有80%都使用了氨纶作为原材料成分”²。

尽管作为原料，氨纶已从特殊材料发展到普通商品状态，品类引入——性能装备——正迅速朝着相反的方向发展。它不再只是服装；顶尖产品正在成为工具。Speedo，首家在20世纪70年代生产尼龙氨纶泳装泳裤的公司，在2008年奥运会上向全球展示了在流体动力学特性优异的特种织物。通过减少皮肤与水之间的摩擦，给参加200米比赛的穿戴者相当于6米的领先优势。在游泳运动员身穿“鲨鱼皮”打破了25项世界纪录中的23项之后，其被抱怨为“高科技兴奋剂”而遭到国际泳联禁止。尽管如此，该织物在泳装零售业仍业绩骄人。³

更为惊人的例子是Under Armour公司的E39“电子”压缩T恤衫成为可穿戴式技术时代的“盔甲”。这件衬衫中的传感器能监测佩戴者的心率、呼吸、速度和空间方向。数据存储在放置于运动员衬衫上的硬盘里，甚至可以无线传输到教练的智能手机、平板电脑或PC进行分析。（不只是对一个教练——学员、训练伙伴，甚至运动员想要分享的任何人。这怎么成为了公开数据？）专有的软件分析运动员的每次单独动作之间的关联数据，提供关于如何提高运动绩效的分析。⁴

2. NRP世界-氨纶拉伸到满足美国腰围，<http://m.npr.org/news/U.S./143003539>

3. 国际泳联

4. <http://www.engadget.com/2011/02/28/under-armours-e39-performance-shirt-is-electric-video/>

Speedo、Under Armour和性能服装类别中的其他创新比不够专业化的服装公司的优势在于他们的细分领域明确、业绩标准可清晰理解，很容易吸引消费者参与产品设计和反馈。他们的产品有高溢价因为他们实现了消费者的梦想以及需要。值得争议的是，他们的运动员代言标志帮助其通过设定连续的目标和改善目标来驱动产品设计的企业文化。当然，协作R&D和持续改进的程序不局限于性能服装类别。例如，创新之道商和供应链创新者TAL创造性地在布料接缝处使用了胶带。在衣物的缝制过程中，胶带融化并将衣缝的线脚与面料深层粘合。这样沿着衣缝就会有一条结实持久的粘合，这样就提高了衬衫的抗皱性。TAL还采用纳米技术开发出防污面料，开发吸汗技术并让衬衫保持整天的挺括与抗皱。

协作推动创新

当然，这些例子并非在新产品引入原有范式之列，但这样做给快速时尚行业带来一个启示。创新是以协作的姿态从公司运作的网络中获得。Under Armour的明智选择不成为电子产品的专家。他们选择Zephyr Technologies作为其电子技术合作伙伴是因为Zephyr Technologies还提供技术于“美国特种部队和那些依赖于数据而生存的人们”。Speedo的R&D团队与美国国家航空航天局共同合作；甚至于伦敦自然史博物馆的鲨鱼专家也作为专业顾问在相关项目中工作四年。

鲍勃·麦基，Infor全球时尚产业战略总监说：协作将越来越多地驱动专业产品类别以及其他面向更广阔市场的产品类别创新。这种产品创新的方法并不局限于服装；鞋类及配饰也同样受益于类似的团队合作。此外，医疗、汽车、建筑、安全和军事上所应用技术织物的出现将与Speedo和美国国家航空航天局之间的这种混搭团队一样更为常见。麦基说，“公司在二十一世纪通过获得持续发展的供应链合作伙伴网络来取得成功。这种持续发展的网络可以应对今天不断更新的消费者/供应商模式，可扩展产品与信息交付流的动态特征。当今的公司凭借其供应链质量，投资于供应链及产品创新来获得竞争优势。这些协同的供应链正在创建一组新的协作网络的商业模式。”

你准备好了么？

但是如今的企业是否已经准备好在此基础上取得竞争优势？由Apparel杂志主办的2013 Gartner调研中有超过一半的受访者的答案为否定。总结该调查结果，Gartner指出，供应链规划成为业界最关心的应用领域...54%的关注应用领域行业受访者指出，在一个层面或另一个上，他们的应用程序组合还不够健全到：

- 带领他们迈向进一步的企业成熟
- 克服存在在团队内部各层面挑战的能力
- 与外部交易合作伙伴有效地协作
- 进一步缩短交付周期
- 更有效推动新产品的发布
- 将供应链高效的段落化⁵

5. <http://apparel.edgl.com/magazine/January-2013/2013-Top-Technology-Trends-in-the-Apparel-Market83825>

这些是关键缺憾因为受访者还报告说远离依托单位的成本削减也成为维持利润的一种方式。少数受访者期望从现有的产品中获得利润；而越来越多的人则抱期望于新产品的推出和全球扩张。Gartner指出：“最大的兴趣在于改善新的产品或者品满足公司设定的财务，产量，销售渠道和客户衡量标准的存活率。”

寻找魔法

我们完全同意成功的供应链执行包括甚至是需要上面列举的诸多功能。但我们认为物流和商业流程自动化的确不足以实现既定的目标。更好的软件一定会产生更好的结果，但它毕竟不是魔术。一个断裂流程的分级优化不会使其更好。在任何过程中唯一真正的魔法是触发条件和目标之间的步骤都只是机械操作而已。

如果你的目标是在一个新的或变化的市场中找到一个可持续的商业优势，你的触发条件是什么？是一个需求信号，新的供应商关系、道德承诺、一种对新纤维潜力的信仰或一种精加工流程吗？又或者以上都不是，而是某些完全不同的东西？如果的确没有预先准备的答案也无可厚非，但如果真是这样的话，可能是时候做一个价值链的分析了。（如果你的同事或伙伴并不熟悉这种形式的分析，免费在线MindTool将逐步引导整个分析流程。⁶ 这是很好的练习，帮助你更好的与业务伙伴共同合作）。

即使确定了你的触发条件，请明智的记住不知为不知的。外部社交媒体正在帮助你克服你了解对消费者所不知的，但他们也会一路生成大量的你必须能够收集与分析的非结构化数据。这还包括了那些你所不知道的关于内部团队生产及与供应链合作伙伴未开发的能力。针对企业和渠道工作流的社交媒体应用技术可以帮助揭示这些未知领域并从而显示哪些能够为消费者增添价值而哪些不能。

消费者眼中的价值

如经典所定义的，时尚价值链是自产品概念，通过生产和分配的各个阶段一直到最终消费者这个过程所发生的所有活动。从原料开始，价值链中的每个角色都在增加价值。麦基强调这一价值的定义：“价值的确定来源于消费者的期望。它可能是最低的成本、最佳交付性能、高质量、产品/服务的需求，独特的解决方案或这些要求的某种组合。无论如何定义，价值都定位于在一个特定的价格和时间对一个产品或服务的需求。遵循该规范生产就是创造价值。”

换言之，消费者是作为创造过程的原材料输入，正如消费者的满意度是该过程的输出一样。直到最近，这点仍是理论多于实践。大多数产品由由内部团队和零售商的设想来取代真正的消费者输入。然而，零售商只不过是供应链中的最后一个顾客——而不是最终消费者。零售商可以告诉你的仅仅是这个卖的动而那个不能。有时这正好当你要拓展一个广阔的全新市场时需要的信息，那么，祝你好运。如果零售商分析的很好，他们也可以告诉你类似以下信息：商品库销比、促销活动的影响，最受欢迎的单品，通常哪些类别一起被购买、哪些产品在哪个邮编范围内销量最好等等。然而，最终消费者能告诉你的更多，不只是他们对现有商品的反响，他们还能告诉你他们想要的但是你却没有的。如果你你去多问多听，他们能告诉你更多。

6. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_10.htm

社交媒体行动计划

直接和间接地运用社交媒体来获取尽可能多的消费者意见输入到设计过程中。在Facebook你的产品页面上提问，利用Twitter让消费者通过民意调查作出回答。在实体店和网店使用交互式、多媒体演示文稿。调查你会员计划中的忠实客户；提供消费者填写售后问卷的物质刺激。阅读Facebook时尚网页上的在线消费者点评和评论。看看是否你的产品是否出现在Pinterest上；如那些在目标市场一样跟进pinners样，看看他们如何成为一个集合的。

加入或启动一个其利益与你的利益能够保持一致的在线社区。结合可持续发展主题，关注绿色美国及他最近代表其成员赞助的电子邮件驱动的竞赛。⁷ 他们撰写10家公司的简介，关注其供应链关系，票选的前三名将获得5,000美元奖金作为投资帮助他们的业务增长。

从一个产品或品牌开始启动你自己的在线社区。例如，Threadless.com为T恤衫、背包、袋、和帽衫提供广阔的设计来源，然后其在线社区奖励这些设计，然后通过网站为顶级排名的设计排名选择投入订单。有些公司允许最后的消费者自定义现有的在线设计。例如，eShakti.com提供设计和布料的组合，消费者可以自定义款式和版型，从女性0 到36岁的尺码；每种款式根据订单裁剪并直接发货。这两家公司从根本上减少了新产品推出带来的风险与费用。

请确保你的设计师从消费者处获取尽可能多的灵感如同他的同行一样。与供应商社区一起审查设计思想和理念。慎重考虑他们的意见；不要尝试将这样的沟通作为你已经决定去做的事的白宫指令。认真排序这些相关意见并付诸实施。制作并调整样品是必须的。将相关某个产品系列的意见罗列在一起并跟社区成员共同审查。以更快且更简明的投放速率投放小规模的产品系列。使用PLM系统加快投放的速度——降低设计和发展的时间，在供应链中节省提前期并改善上市周期。通过PLM和销售和业务计划系统间分享信息，将会带来更快的速度、更少的风险，并作出更好的风险评估

供应链思维与价值链思维

价值链与供应链最多的分别，从一开始起价值链就并不局限于供应链。最大的差异集中在以降低成本为侧重点的传统供应链思维与侧重于创造和实现消费者愿意支付溢价的价值主张。肯特商学院的教授安德鲁菲妮在 YouTube video 上幽默和清楚地阐述了这两种主张。⁸

在传统的供应链世界里，某个业务是通过所有中间阶段的生产和交付推动其产品或服务给到消费者，菲妮说，“这之间的关系从根本上相对抗.....在这样一种对抗的氛围中，信息流是非常薄弱的，而各机构之间流动的信息却非常局限于交易层面。”相比之下，价值链思维将商业模式从推式转换为拉式。

消费者拉动而供应链响应。整个流程能运转是因为供应链合作伙伴已经找对了目标消费者并确定了从消费者角度看哪些是有价值的而他们将愿意为此买单。

当焦点集中在价值链上时，相关业务方会分享更丰富的信息流。通过使用他们的集体智慧，他们通过排除不确定性和浪费来节约成本和时间；通过协作他们以较低的成本获得了更多的价值。例如，如果价值链合作伙伴将消费者的意见输入整合一起使用，而不是花费重复劳动来研究，他们便可以一次性的投入市场调研成本而获得一致性的结果。

一个单一的组织可能在价值创造上存在与商业客户以及参与协作者的一些对抗性、以及削减成本的供应链关系；供

应链有时候会被时尚和基本线分割开来，而这种现象也是被允许的。这其中的区别不在于业务执行因素，而在于它的行为方式。因为人们和企业通常更喜欢行为一致，习惯于一种模式。

7. <http://www.greenamerica.org/green-business-people-and-planet-award/>

8. <http://www.youtube.com/watch?v=mu9TWIcJNKk>

整合价值链

让我们来调查一下促进供应链内协作的因素，因为协作是随着时间流逝所有各方建立一个可持续的商业优势的最可靠方法。协作基本上需要有能力分享关键数据并产生互动，并且最好是实时交互以便合作伙伴可以同步他们的活动。同步促进整个渠道能获得正确的产品与服务来满足消费者的需求。嵌入一个价值链方法不只意味着使用通信、可视化、决策支持、计划和交互性相关技术。它要求公司能在供应链层面上嵌入随之而来的文化以及组织变革考量。

协作在技术和业务层面都会有数量级的增强。从技术上讲从传真到EDI到服务器间链接到互联网应用以提供实时数据和交易同步这一趋势呈曲折上升。理想的解决方案涉及到一个集成的协作平台来允许你捕获有关通信信息，而这些信息通常是各自为政，在电子邮件和即时消息传递间丢失。

业务协作从单一运作到联合运作到协调网络伙伴的竞争能力，伙伴间建立如同单一实体运作那样的同一愿景曲折上升。从历史上看，交易伙伴系统平台的不兼容性一直是业务协同的一个严重障碍，但中间件和基于云计算的解决方案现在可用于弥补合作伙伴之间的系统差异。

每个级别的协作通过四个关键驱动因素创造价值：

- 企业间协作能力在整体协作强度水平中占比。
- 随着协同强度的增加，它驱动技术和业务基础设施的指数级增长，以创造和获得价值，并加速创新。
- 当供应链中的联合业务流程成为创造协同价值的关键，他们仅仅是协作可能性的开端。
- 战略规划者必须不断地探索并实施新的技术和管理方法来重建它们的网络并对市场作出反应。

没有人可以否认供应链协作的力量。同样是不可否认的是公司的惯性和内部绩效评估孤岛现象往往给建设一个必要的开放、沟通和相互依赖的环境构成高高的障碍；而另一个障碍就是缺乏信任。一些公司担心一些专利信息会播散到合作伙伴，他们将会反过来将它传递给竞争对手或使用它作为不公平的竞争优势。最佳的协作关系通常需要多年良好的商誉，在资源上的投资和可证明的互利。而所有获得的利益是可持续的。

保持冲势：快速重建库存

有什么事情比最初成功的产品发布只是因为消费者的兴趣不再而失败下滑更令人沮丧？你不能出售你没有的，消费者终将离你而去投向他人怀抱。在任何时候供应链执行都是相当复杂的。针对仓库、劳工、运输与第三方物流(3PL)的规划和协调相关的离散操作都可能会遇到供应商的延误或误解。IT对这些操作的端到端集成的支持使你可以通过供应链来优化产品——是否基于一次性方案，基于未完结订单，基于供应商管理库存（VMI）技术，取决于你已达到的协作程度——在最短的时间内创造价值。

在正常环境下，提前规划允许你在不同阶段“落差”。然而，世界上最佳规划也不能防止一切问题的发生。卡车抛锚、桥梁冲蚀和罢工造成供应关闭。协作者是在问题出现时显示真正价值的人。马上建立关系，当今新兴的颠覆性技术将在可预见的未来打破供应链的链接。

颠覆性技术前瞻

历史上，时尚业的技术已经落后于其他以制造为中心的行业——无论是生产技术或是信息技术。当它开始投资，它倾向于首先投入生产技术信息技术次之。颠覆性的新技术——个人打印机上的3D打印技术——将生产和信息技术合二为一。它允许打印机将扫描的图像或CAD文件通过使用粉末状热塑性塑料为原料来制造物体。

3D印刷是轻型和重型工业的“杀手级应用”。到目前为止其主要应用于建立快速原型和制造工具及生产用模具，这些应用可以大量省钱省时。虽然3D技术作为一种低产量直接性数字化制造解决方案尚处于其最初阶段，它已被用于制造少数消费型产品，尤其是名牌太阳眼镜和鞋类。Ecouterre，一个致力于未来的可持续时装设计网站提问：“3D打印织物是可持续纺织业的未来么？”答案是，“快速原型过程有一连串的让人惊叹的环保好处。[制作]几乎没有产生浪费，生产可以本地化……此外其可显著减少运输里程数，较少的劳动力，并将制造时间压缩至小时级别，而不是几周或几个月。”

当这项技术在未来十年内成熟，它有潜力成为时尚产业的圣杯——为单个人的市场制造——同时具备将制造商和经销商逐出价值链外的潜力，此过程称为“去中介化”。3D印刷可以加速协同设计过程，或可能成为CAD文件所有者的专利化生产流程。奢侈品消费者会认为这是一个得到“我自己的设计师”并直接获取定制产品的机遇吗？如果3D打印织物回收合成纤维转变为入热塑性原料变为可能，那么个人3D打印机会变得人人负担得起，普通消费者是否能自己打印一件上班穿着的新衬衫或者在午餐时间由服务部门打印一件日常衣物？这会是追逐“廉价衣服缝制”潮流结束的途径吗？

有很多关于3D打印的未知因素，但有一点是肯定——它可以。它是再生医学领域的最新工具；近来医生通过打印技术为宝宝植入气道夹板。美国军方和美国国家航空航天局现正调查同时在敌后或在外太空执行任务时打印车辆和航天器备件的可能性。另一个可以肯定的事实是：技术正迅速发展为经济上负担得起。3D打印早在八十年代被首次用于模型和物理对象的数字输出，但在当时，必要的硬件和软件成本高达上千万美元。而如今他们已普遍被应用在高端和低端市场。早期的使用者在个人打印机打印一个太阳能电池板、在工业打印机上打印一辆车身。所以打印T恤衫？完全不是问题。

建议

价值链不是一个新概念。它来自迈克尔·波特在1980年代中期试图整合供应链在实务和虚拟方面的规划理念。

然而，这个词回到时尚中来是因为当今八十年代，巨大数量的颠覆性技术已经越来越负担得起。同时消费市场从衰退中复苏。而这次，消费者在许多方面取得了上风，而市场已全球化、多样化和电子化。环境可持续性问题在80年代并不入我们的实现而现在正与我们直面相对。

在当今如此多变的时装行业竞争中，压力能让人感同身受。数据在整个过程中不断刷新我们，需要参考的要点则如走马看花。很多的机会和威胁，有时我们甚至不知道哪个是哪个。“未来冲击”在上世纪80年代是一本书的名字；而现在，已是一个普遍存在的体验。

为了帮助在此动态不断发展的行业中关注要点，请采用这个作为你的口头禅，“听听消费者的意见并与供应链协作”。如果你能通过社交媒体来收获消费者的意见输入，并为内部团队以及供应链伙伴来整合你的业务运用及社交网络，你将能充分利用你投入销售与运营规划的所有努力。如果你将新产品推向市场，请记住你不能卖给消费者不想要的商品。同样千万记得，供应链内的协作有助于稳定现有态势，尽可能利用新兴的技术条件来维持可持续的业务优势，面向业务未来并将其推向极致。



641 Avenue of the Americas
New York, NY 10011
800-260-2640
infor.com

Infor中国办公室
上海：+86(21) 53599666
北京：+86(10) 65989922
广州：+86(20) 38772921
香港：+852 25212100
Email: infor.china@infor.com

关于Infor

Infor正在彻底改变企业内部发布和使用信息的方式，帮助200多个国家和地区的70,000名客户改进业务，驱动增长，并快速适应业务需求的变化。如需深入了解Infor，请访问www.infor.cn。

免责声明

该文档反映了Infor对本文描述的产品的走向所持的态度，而对此Infor可以在通知或者不通知的情况下完全自主地作出改变。本文不代表以任何方式对你的承诺，你不应该依据本文或者其中的任何内容作出任何决定。即便本文述及，Infor也不承诺开发或者交付任何改进、升级、产品或功能。

版权© 2014 Infor。保留所有权利。本文的所有文字及设计标识都是Infor和/或相关机构的商标和/或注册商标。本文所有其他商标都是其各自所有者的财产。本文只为提供信息，不代表对你的任何承诺。本文描述的信息、产品和服务可能在没有通知的情况下发生变化。www.infor.com。

INFDP1436332-ZH-TW-0414-1