

超越ZARA的秘密武器

商品管理智能系统

黛贝儿鱼 孙志锋 著



中国书籍出版社
CHINA BOOK PUBLISHING

三链无缝对接、环环相扣的商管体系

大数据的智能化运用

推拉结合的商品企划模式

诙谐幽默的商品管理实操宝典

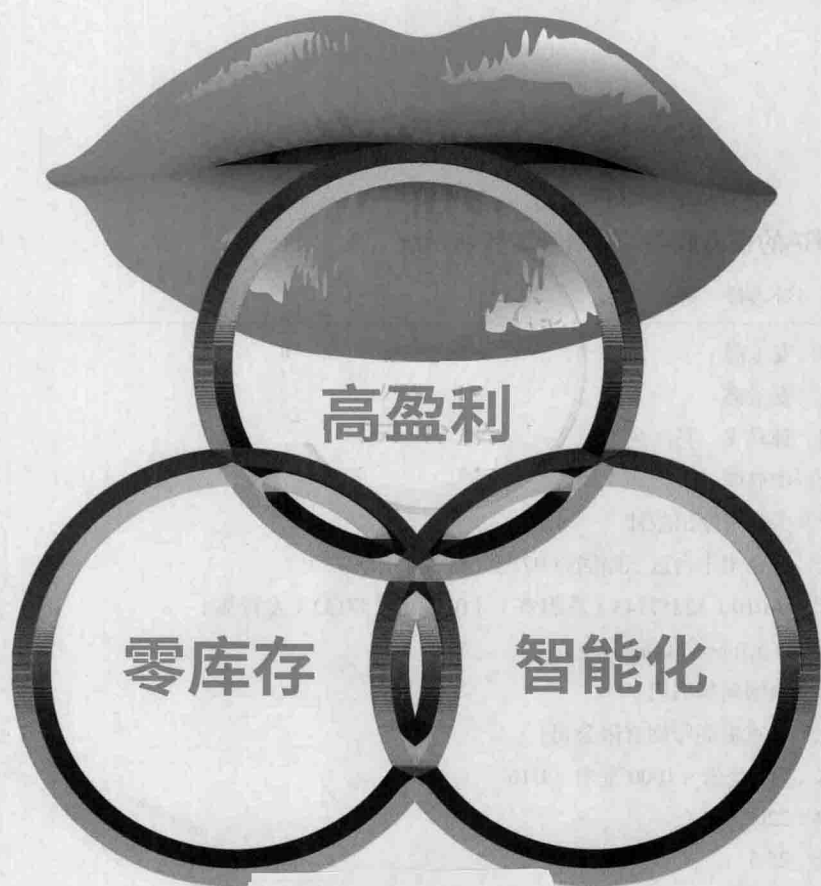
揭示 ZARA 在互联网时代的局限性

指明服装品牌攀升千亿规模的核心秘诀

超越ZARA的秘密武器

商品管理智能系统

黛贝儿鱼 孙志锋 著



图书在版编目(CIP)数据

超越ZARA的秘密武器:商品管理智能系统/黛贝儿鱼,

孙志锋著. —北京:中国书籍出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5068-4561-8

I. ①超… II. ①黛… ②孙… III. ①服装工业—工业企业管理—
经验—西班牙 IV. ①F455.168

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第252607号

超越ZARA的秘密武器:商品管理智能系统

黛贝儿鱼 孙志锋 著

策划编辑 安玉霞

责任编辑 安玉霞

责任印制 孙马飞 马 芝

封面设计 中尚图

出版发行 中国书籍出版社

地 址 北京市丰台区三路居路 97 号(邮编:100073)

电 话 (010) 52257143(总编室) (010) 52257153(发行部)

电子邮箱 chinabp@vip.sina.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京墨阁印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 220 千字

印 张 25.5

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5068-4561-8

定 价 98.00 元

序

晏许勇

创创营销董事长，营销进化论终身推动者

几天前的一个午后，Debby 老师将她即将出版的《超越 ZARA 的秘密武器：商品管理智能系统》书稿送我，要我提点意见并为之写点文字，高兴之余又有些惶恐。高兴的是，能得到 Debby 老师这样的高看，说明我这些年是在努力工作；惶恐的是，我对商品虽有研究，但没有多少值得自豪的地方。故不敢贸然，只是想着好好拜读学习 Debby 老师的书，以开阔自身视野。

欣喜之余，一口气看完书稿，Debby 老师那幽默诙谐的隐喻，通俗易懂的文字，尖锐直白的评论，接地气的文风不仅勾画出一幅国内品牌商对外来品牌爱恨交织的情愫图，并对“会念经的外来和尚”争霸我国服饰行业的现象做了全面深入的分析和研究。字里行间体现着 Debby 老师深受 17 年中西方企划和商管经验所熏陶出来的气息。如此之时尚界、商界女强人，不仅卖得了萌，创建的了商品管理傻瓜智能系统，还敢于叫板西方服饰品牌，为中国服装企业创造价值，提出了前瞻性的路径选择，令我眼前一亮，萌生许多联想。

纵观 Debby 老师的丰富阅历和从业经历，她不仅玩遍西方国家，多年致力于研究国外零库存模式，探究了 ZARA 成功的制胜法宝：低价、时尚和快速反应的供应链；还不忘取了经回国挽救国民服饰业，研发出一套可以为服装行业服务的商品管理傻瓜智能系统，这是一个多么紧贴行业现实的远见卓识。

从论著的核心内容来看，Debby 老师从始至终都在持续钻研着时尚业的管理系统及发展。这不禁让我想到自己这一路走来，也是在持续钻研着国内外的时尚业，并致力于开发我国服饰业，占领自己的地盘并以能走出国门为梦想，在这方面，我和 Debby 老师是惺惺相惜。

当前中国服装行业的现状令人担忧。截至 2013 年 4 月底，中国 50 家上市公司总库存已经达到 570 亿元；据 2012 年中国零售业统计排名显示，排名前 10 的上市服装企业除去老凤祥和思捷环球，整个前十全年的销售额都不过才 589 亿，基本上相当于囤积了行业前 10 强企业的全部货物…如此的触目惊心！

中国当下的服装企业，大多只是在一味的抄袭、模仿知名品牌服装，大规模“山寨”，却不像 ZARA 那样不光会“山寨”，还知道如何树立属于自己的品牌效应。尽管美特斯邦威、七匹狼、波司登等品牌已经在国际服装品牌中占有一席之地但盈利能力仍旧无法与国际标准匹敌。不得不承认，我们缺乏真正意义上能影响世界的国际服装品牌。如果不是因为习大大和其夫人叫醒我们并带领我们由中国制造迈向中国原创，我们还在迷迷糊糊的沉睡中。

而在当今互联网时代，快变思维像病毒一样被各行各业所应用，服装产品更新速度越来越快、服装季节性明显，消费者越来越不按常规出牌，日益增大的库存压力，使得一些服装企业虽然做大了，

但也付出了巨大库存的代价，资金周转不开。

面对这些困窘，我深深地感到我国服装行业不仅创新能力较为落后，企业结构链、供应链等大多也依旧停留在传统的管理模式。从设计、成衣到上市都较之国外服装企业慢 10 周左右，而国外企业，如美国最快 4 天，差距之大令人尴尬！

因此，我国服饰行业只有进行彻底的变革，才有可能存活，才有可能发展；只有自杀式改革自己，才能重生，他杀必死无疑。以余之蔽见，国内服饰企业只有组建一支强大的高端人才团队、抢占国际竞争优势、加大自主创新自有品牌的力度、运用先进的商品管理系统，以及在研发与营销领域有所作为才能使中国服装大国走向服装强国势在必行。

正如 Debby 老师所言，在日新月异的零售界，从来就没有一本万利、一蹴而就的捷径。脚踏实地、随机而动才是发展的硬道理。而中国这头雄狮已经不再沉睡，我们不光需要人才，需要创新，更离不开专业、智能和系统的管理方法。

尽管这本书中的有些观点还有待于同仁们在浩如大海的服装领域进一步实践总结，但它的出版无疑为我国服装行业的发展提供了一部有价值的参考。

是为序。

2014 年 11 月 18 日于上海

前言

黛贝儿鱼

“Fashion world is a bitchy world ! ” 这是我在英国念书时导师说的。可以用“婊子无情”来形容服装零售业竞争之激烈。可ZARA这外来妹，从来不清明星搔首弄姿做广告，却引无数美女帅哥竞付钞，为啥哟？

盖其身怀绝技，功力深厚尔。

ZARA的成功，靠的不仅是选址的傍大款策略，或是橱窗的格调、产品的时尚度，以及供应链的高效。其实，还有一个低调的幕后功臣——商品精细化管理体系，在默默支持着她令人艳羡的盈利模式。比如，在天马行空地构图之前，设计师已经被戴上了“紧箍咒”：商品专员根据对目标消费者的分析和流行趋势的解读，规划出了紧扣品牌形象的商品需求企划案。在这个威力如宪法的商品企划案中，除了跑量款和橱窗款，每一个系列都被限定了风格各异的主题，而且对应主题的产品搭配必须出彩。要让消费者一见钟情之下，立刻联想到美妙的穿衣场景。之后，买手以这个企划案为筛子，通过对设计稿/样衣的严格审核，把那些不符合市场需求的“异端分子”踢出产品队伍。最后呈现在终端的，自然是叫好又叫座的精品。再者，借助高科技主导的供应链体系和面料商的支持，ZARA还可

以在季中快速地“爆款换皮”，推出所谓的“12天新款”。这些迎合市场需求的“见风使舵”的产品，精准地汇聚了应季畅销款的卖点，既能刺激消费者的“购物痒痒肉”，又控制了因季前对顾客喜好的判断失误而造成的库存风险。

所以，ZARA 看似简单的“零库存”商品管理模式，背后是细细地作了整体商品企划布局的。2014年，身背巨大库存压力，利润、销售均疲软的中国服装企业，看着 ZARA 平均每周米效^① RMB2000 的业绩，更是一腔羡慕嫉妒恨。咋整呢？近代中国“睁眼看世界”的先行者之一魏源说“师夷之长技以制夷”，古人还说了“强龙难压地头蛇”。若能吃透本书的降龙十七章，明天的霓裳大会，您就是盟主了。

头三章是解密篇。刀刀见骨地解析了 ZARA 成功的秘诀和未来发展的局限性。第四章，则是给国内迷途的羔羊们，指出了一条起死回生、锦上添花的捷径——那就是商品管理智能系统。后面的十三章，都是一招一式的悉心传授，并附有大量简单智能的实操工具。这本书，在浙大系统系智能专家孙志锋老师的指导下，把高大上的商品管理理论，简单化、智能化。并且从星象运势对中国梦的助力，讲到互联网一代的消费者心态，抽丝剥茧地揭开了精细化商品管理的秘诀，文风有古龙般的犀利，也有王朔似的幽默。对时尚行业感兴趣的潮族们，可以当入门的启蒙读物看；圈子里的买手们，可以当武功秘籍操练。

好了，废话少说，百闻不如一见。亲们，看招吧！

^① 米效——每平方米销售额。

商品管理智能系统简介

商品管理智能系统是指，以西方“零库存”和“坪效每周RMB2000”的盈利模式，结合价值8亿英镑的SAP系统、中国本土零售业的运作模式，由品牌定位智能模型、市场调研智能模型、流行趋势分解智能模型、历史数据分析智能模型、商品需求企划智能模型、商品设计规划智能模型、产品开发智能管控模型、内审会智能模型、订货会智能模型、看数据做陈列智能模板、促销决策与管控智能模型、销售会议智能模型、季中补货与抄款智能模型、库存预警与清仓决策智能模型，共14个模型组成。

商品管理智能化运营项目是指，含市场调研、品牌定位、商品需求企划案的制定、产品的设计与开发、商品营销方案的策划、店铺VI设计、商品的视觉陈列规划、销售报表的制定和业绩监控、促销竞争方案的制定、季末库存的清理等实操子项目。除项目实操，还包括教材手册的编写、员工培训、智能系统开发与落地、后期服务跟踪等。项目实施的过程中，可以为企业量身定制消费者信息自动捕捉与分析系统、零售大数据采集和智能分析系统、商品企划智能系统、单店智能订货系统、销售报表云计算和智能解析系统、商品自动补货管控智能系统、数据化智能陈列系统、库存自动预警系统等。

另外，商品管理智能系统，还可以为企业延伸出如下内训课程：

1. 商品需求企划 实战方案班

2. 历史数据分析 VS 产品规划
3. 品牌定位梳理 VS 新品投放计划
4. 流行趋势运用 VS 设计规划的落地
5. 订货会的组织、培训、管控 实战班
6. 大数据时代智能化视觉营销——陈列辅助商品企划
7. 大数据时代智能化视觉营销——陈列带动销售
8. 零库存、高盈利：零售业绩冲刺实战班
9. 服饰企业的转型与重生：品牌战略班
10. 大买手智能系统 之 品牌盈利模式高级班
11. 大买手智能系统 之 单店商品自我盈利管理
12. 大买手智能系统 之 商业买手的绝技——买货、卖货与现金流

金流

愿助有格局有愿景的中国服饰品牌，“智能在手，商品称霸”！



Chapter 1 ZARA 的制胜法宝 / 001

Section 1 低价——故把粉丝当鱼翅 / 003

Section 2 时尚——外来的和尚会念经 / 011

Section 3 快——忽悠，大忽悠 / 018

Chapter 2 超越 ZARA 的秘密武器 ——ZARA 的历史局限 / 025

Section 1 低价——全球化的双刃剑 / 027

Section 2 时尚——“阳春白雪”与“下里巴人” / 030

Section 3 快——世道不同了 / 033

Chapter 3 时不我待，机不再来 / 037

Section 1 海王回归，冥王移位——梦想 VS 重生 / 039

Section 2 世代交替的消费者——寻找抚慰与惊喜 / 043

Section 3 网络传播的魔力——走下神坛的流行风尚 / 048

Chapter 4 亡羊补牢，迎头赶上 / 055

Section 1 商品管理是大脑 / 056

Section 2 商品企划是心脏 / 083

Section 3 工作流程是经脉 / 104

Chapter 5 脚镣——产品开发智能管控系统 / 109

Section 1 戴着脚镣跳舞——产品开发智能管控系统 / 110

Section 2 我家的“表叔”只有一个——共产共享的表 / 113

Chapter 6 罗盘——产品盯位智能系统 / 119

Section 1 偎红倚翠——季度产品盯位图 / 120

Section 2 一个中心，两个基本点——价格密码 / 124

Chapter 7 眼观六路耳听八方
——信息搜集智能系统 / 129

Section 1 知己知彼知大势——信息搜集 / 130

Section 2 向后看——历史数据 / 133

Section 3 向前看——流行趋势 / 145

Section 4 向内看——门店信息 / 153

Section 5 向左看——竞争对手 / 158

Section 6 向右看——学习品牌 / 163

Section 7 向外看——供应商资源 / 167

Chapter 8 圣旨——战略规划智能管理系统 / 171

Section 1 老大只看一张纸——SWOT 总结 / 172

Section 2 大海航行靠舵手——品类策略方向的确立 / 178

Chapter 9 御女心经——商品需求企划智能系统 / 183

Section 1 要什么——商品需求企划 / 184

Section 2 寡人好色——色彩策略、面料策略 / 187

Section 3 高潮迭起——波段策略 / 192

Section 4 春药迷魂——价格策略 / 197

Section 5 捉魂术——畅销元素企划 / 204

Chapter 10 清宫选秀——商品设计规划智能系统 / 211

Section 1 三宫六院七十二妃——设计企划 / 212

Section 2 海选——设计元素汇总与筛选 / 218

Section 3 分房和册封——主题规划和故事细说 / 222

Section 4 红花还需绿叶配——核心款规划 / 230

Chapter 11 唇枪舌剑——内审会智能系统 / 235

Section 1 卖点越辩越清——内审会目的和流程 / 236

Section 2 法庭辩论——内审会审版方式 / 242

Chapter 12 土豪相亲——订货会智能系统 / 247

Section 1 爱情买卖——订货会 / 248

Section 2 聘金的规矩——订货标准 / 255

Section 3 土豪选妻——如何订 / 263

Section 4 夫妻之道——怎么卖 / 270

Chapter 13 视觉营销——商品陈列智能系统 / 275

Section 1 栽下梧桐树——陈列部的组织架构和职责设计 / 276

Section 2 三角恋——陈列企划 / 281

Section 3 七十二变——陈列调整 / 297

Section 4 数据的魔力——陈列调整案例 / 305

Chapter 14 把脉——销售会议智能系统 / 317

Section 1 会诊——销售会议的组织 / 318

Section 2 望闻问切——销售报表的解读 / 325

Chapter 15 梅开 N 度——补货管理智能系统 / 341

Section 1 整容——季中补货 / 342

Section 2 扮妆——补货上市 / 353

Chapter 16 真情假意——促销管理智能系统 / 359

Section 1 资本家的钱要掰着花——战略促销企划 / 360

Section 2 给点儿名分就灿烂——促销活动规划 / 364

Section 3 出来混总是要还的——战术促销的 KPI 管理 / 369

Chapter 17 现金牛——清仓管理智能系统 / 375

Section 1 丐帮金主——清仓管理 / 377

Section 2 没落的贵族——清仓陈列 / 384

Chapter 1

ZARA 的制胜法宝

2014 年的“双 11”，共有 271 个国家和地区的消费者参与购买，一天的交易额达到 571 亿人民币。阿里巴巴，已经是真正意义上的跨国企业——全世界人民的“爸爸”。淘宝的兴盛，ZARA 学不会！有趣的是，和 ZARA 的发家背景极其相似，互联网的原动力之一，便是“低价 + 山寨”。以“双 11”为进攻利器的电子商务，近年来带动中国商品向全球攻城略地，意味着 ZARA 的黄金年代已经结束。但是，中国的服装品牌，无论是线上还是线下，都需要在整体商品企划与运营的精细化管理上下功夫，需要向 ZARA 学习单店产品组合的高盈利能力。

ZARA 的成功秘密，业界一般传言有三：低价，时尚，外加快速反应的供应链。靠着这三板斧，ZARA 之父——勤劳智慧的阿曼西奥·奥特加，硬是甩开了股神巴菲特，于 2012 年 8 月 7 日，以 466 亿美元的身价，成为全球第三大富豪。而他所创办的 Inditex 集团，以几乎每周开设一家新店的增速发展，在全球 80 多个国家和地区，布局了 5000 多家门店，一举超越了 GAP 和 H&M，成为全球排名第一的服装零售集团。

这三板斧真的无懈可击了么？ZARA 真的成了神话而无法超越了么？

对于风头正盛的消费者宠妃，我们在羡慕赞叹之余，更应该高举毛主席语录，以辩证唯物主义的方法，历史的眼光，发展的眼光，来剖析 ZARA 繁荣现象背后，资本家的步步心机。并学以致用，踏着时代发展的巨浪，把外来妹们拍在沙滩上。