

第一章

快速服装沉浮启示录

引 言

放眼世界,缤纷多彩,个人衣装,风格各异,绚丽多姿,突显个性。为了在市场份额巨大、前景广阔快速时装业中占有一席之地,树立公司的形象,打造公司的品牌,各家快速服装公司使出浑身解数,采取一系列的策略进行自我提升。其中有的公司在激烈的竞争中稳步向前,获得较好的收益与较多的市场认同;有的公司在残酷的竞争中由于策略不当而失去优势,一蹶不振,慢慢淡出了人们的视线;也有公司在经历了失败后,懂得汲取教训,及时调整策略,重新开始新的发展。

快速服装业里的各公司真可谓是有起有落,有喜有悲。而今天,我们就为大家介绍和分析在快速服装业中极具代表性的四家公司,一起分享他们的沉浮给人们带来的深刻启示与宝贵教训。

概 要

为了有更广的代表性和更强的说服力,我们在选取快速服装业的公司个案时也是颇费了一番考虑的,最终决定的是以下四家:

新式策略的成功运用者:Inditex(Zara的母公司)和H&M都是快速时装的代表。它们都注重前导时间的控制,强调快速设计、快速生产、快速出售、快速更新,以最快的速度来响应市场的需求,采取‘快速、少量、多款’的品牌管理模式,这一模式保证了与时尚同步,持续开发新款式,快速的推出新产品,同时也能减少存货风险和折扣促销的成本。

采用旧式策略而失败的代表:盖普、迅销(优衣库的母公司)。它们都采用SPA(自有商标服饰专卖店)的方式,不太注重前导时间,强调‘款少、量多’的原则,走的是廉价路线,而且业务范围较集中,只期望实现规模经济效益。

第一节 背景介绍

一、新式策略的玩家

(一) Inditex——莎拉(Zara)的母公司

Inditex来自西班牙,1963年由高纳(Amancio Ortega Gaona)创立,起初是平平无奇,但自从2001年上市后逐渐为世人所知,在2003年以绝对优势获得西班牙最佳品牌,而且成为全球排名第三的服装零售商。在2004年有超过5万雇员,超过2400多家分店遍布全球58个国家。Inditex集团拥有8个品牌,其中有7个品牌都是从事零售时装业的。旗下的品牌有:旗舰品牌莎拉(Zara)、普尔和比尔(Pull and Bear)、马斯诺(Massimo Dutti)等等,其中以Zara最为成功,不仅被认为是欧洲最具研究价值的品牌之一,而且全球盛行,引领和掌控着快速服装业的潮流,深受各国著名模特儿明星的喜爱,台湾名模林志玲说,她的衣柜里有70%是Zara的衣服,而且众多普通消费者也对其情有独钟。通过多品牌的策略,差不多每一个人都成为了Inditex集团的潜在顾客。集团各个品牌的运作模式大致相同,我们的研究主要集中在莎拉(Zara),选择了Zara是因为Zara是时装界被公认的速度之王,而它的营运模式也有很多的独到之处。

(二) H&M (Hennes & Mauritz)

H&M是一家来自瑞典的公司,1947年由史泰芬·佩尔森(Erling Persson)在瑞典创立。公司经营理念是一直强调以最合理的价格为消费者提供高质量的潮流服饰。它奉行单一品牌策略,只出售同名品牌的潮流服饰及化妆品。目前在世界上21个国家设有子公司并开设了超过1196个专卖店,有100多个时装设计师。公司本身没有生产基地,但在世界各地设有22个采购中心,有10家在欧洲10家在亚洲,同时有700多家供货商为其提供产品。2004年的销售额达至71.89亿美元,成为欧洲最大的服装零售商!

二、旧式策略的玩家

以上两家公司可以给我们提供正面的有积极意义的经验，而我们也要看看在竞争中相对落败公司的失误原因，所以我们选取了来自美国的盖普和来自日本的迅销(优衣库的母公司)。

(一) 盖普(GAP)

盖普是 SPA(自有商标服饰专卖店)的始祖。SPA 是指从生产到销售的整个流程都由一家公司统一管理、减少中间环节中的浪费、实现降低成本的方式。盖普 1976 年在纽约交易所上市，到了 2005 年拥有雇员超过 15 万，营业额为 160 亿美元，3000 多家分店遍布全球。它经营着多个价位段的各种品牌服装，所属的旗舰品牌有：盖普 (GAP)，定价中档，经营大众化服饰；老海军 (Old Navy) 定位低端，主要是提供价格低廉的家庭服装；香蕉共和国 (Banana Republic) 定位高端，主营新颖时尚的服饰。盖普 (GAP) 在美国可谓无人不知，特别是克林顿性丑闻中女主角莱温斯基穿过的一条蓝色的裙子就是盖普的，这宗性丑闻就是广为流传的 GAP 门事件。

(二) 迅销(Fast Retailing)——优衣库(Uniqlo)的母公司

日本的迅销公司采用盖普的 SPA 模式，并将之发扬光大。迅销公司于 1949 年在日本的宇部市(Ube City)创立，1984 年其旗舰品牌优衣库(Uniqlo)创立，1999 年迅销在东京交易所上市，到了 2004 年，拥有雇员超过 5 万人，721 家分店遍布英国、美国、日本、韩国、中国内地及香港地区，并于 2000 年在日本被评为最受欢迎商品。

现在，我们横向比较 Inditex、H&M、盖普和迅销这四家公司，从它们的市值可以看到(图 1)，在上世纪 90 年代，盖普和迅销迅速发展，曾经有过辉煌的历史，如盖普于 2000 年市值是 1991 年的 10 倍，达到 40 亿美金，迅销 2001 年的市值是它在 1995 年时的 8 倍，达到 7.5 亿美金的峰值。但经历了策略失误后，盖普和迅销的市值已大大滑落。反倒是 Inditex 和 H&M 后来居上，成功领先。

再进一步地分析这四家公司息税前收益①的走势，也可以很清楚地看到 Inditex 和 H&M 在 1999 年之后的业绩是一路看涨。(图 2、图 3)。

① 文中提及的息税前收益未除去折旧和摊销

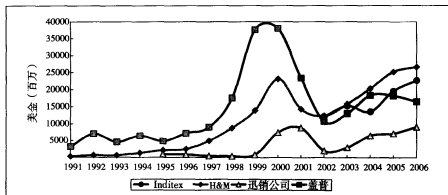


图1 比较四家公司的市值

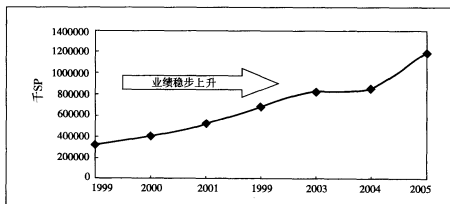


图2 Inditex 息税前收益

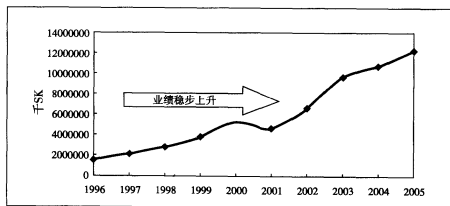


图3 H&M 息税前收益

而盖普在 2000 年后出现了很巨大的业绩下滑，其息税前收益从 23 亿美金下滑到 2002 年的 11 亿美金(图 4) 同样迅销公司的业绩也大幅下跌，息税前收益也从 2001 年 1000 亿日元下降到 2004 年的 400 亿日元(图 5)。究竟是什么原因让 Inditex 和 H&M 成功领先，而盖普和迅销出现重重危机呢？让我们为您一一分析。

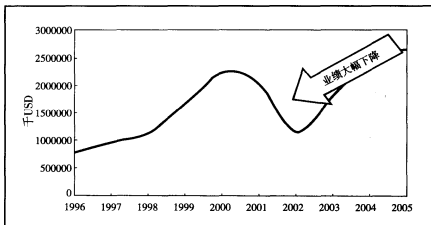


图 4 惠普的息税前收益①

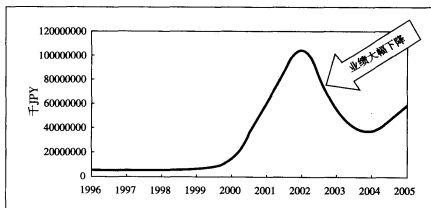


图 5 迅销公司的息税前收益①

① 文中提及的息税前收益未除去折旧和摊销

第二节 快速时装的成功之路

我们先看看 Inditex 和 H&M 的成功之路。简单来说，它们的成功之路由三大步骤组成 第一步是减少前导时间 第二步是增加成本效益 而当企业成功做大做强的时候，最后一步就是多元化的扩张。

一、减少前导时间

在现今竞争激烈的商业社会，效率和速度对企业的成功愈来愈重要。企业如果掌握了效率和速度，就能把握市场的先机，捕捉稍纵即逝的赢利机会。著名服装企业 Inditex 和 H&M 就是以独特的营运模式，缩短前导时间，对市场需求变化快速反应，从而成功在服装业中崛起，带领服装业的潮流。

究竟前导时间是什么？其实，前导时间就是指一件服装由设计到出售所需的时间。那前导时间的减少又为服装企业带来什么好处？我们可以将时装比作水果，水果一定要在新鲜的情况下才能卖得好，这就正如时装一样。根据资料显示，计算机产品每天贬值 0.1% 左右，而时装每天的贬值率更高达 0.7%。再者，我们可以根据时装的潮流指数将其分为三部分，这就是所谓的潮流三角（图 6）。越是时尚的服饰的需求就越不稳定，所以越快的前导时间就能让服装公司更能对市场潮流反应快速，这既可提高服装的价值，还可让公司不用预先做好大量成衣，减少存货费用和存货风险 此外，较短的前导时间也可使公司减少对潮流的预测，避免生产出不受顾客欢迎的服装，从而避免公司因估计错误而令服装囤积，也可避免以折扣来促销所导致的损失，最终提高集团总体的利润率。

总体来说，Zara 和 H&M 为了减少前导时间，采用了以下两个策略：

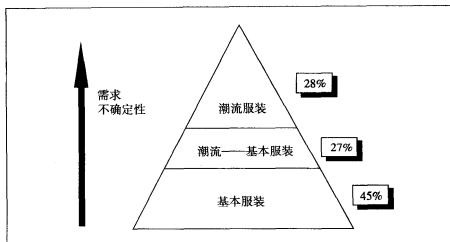


图 6 潮流三角①

(一)快速模仿的策略

Zara 和 H&M 都不是创造者，而是快速的反应者。它们都不热衷创造潮流，而是对已经存在的时尚潮流进行快速反应。Zara 和 H&M 的快速反应模式之所以成功，正是由于他们能在流行趋势刚刚出现的时候，准确识别并迅速推出相应的服装款式，从而快速响应潮流。实际上，它们只会挑选最受顾客欢迎的潮流服饰，加以改良，从而轻易便可在短时间内创造出大量受顾客欢迎的服装款式。

1. Zara 如何快速模仿

Zara 会派人在世界各地专门记录年轻时尚领袖们的穿着打扮，也会从行业协会、时装发布会等媒体收集各种关于时尚的信息，以确保自己能迅速准确把握顾客品味的转变。Zara 在西班牙西北部的 La Coruna 拥有着 200 人的设计团队，庞大的设计团队从各地收集的时尚服装信息取得设计灵感，这使 Zara 每年可生产极多款式的时装。仅在 2004 年，Zara 便推出了超过 1.2 万款时装，远远超过盖普的 2000 款和 H&M 的 4000 款。

另外，Zara 的设计师、市场专家和采购专家联合组成了一个“商务团队”^②。

① 资料来源：A Stitch in Time, Oxford University Press, 1999

② 资料来源：Zara——快速响应时尚(葛星) <http://www.amteam.org/static/86/86165.html>

他们密切合作,以缩短设计的酝酿期。他们经常聚在一起共同探讨有关流行的服装款式,布料的选择以及售价等问题,并尽快达成共识。然后,设计师们通过计算机绘图快速地绘出服装的样式。因为布料和衣服上的小装饰品在仓库中是现成的,Zara 就可以很快制成样品。由于整个团队都在同一个地方办公,即 Inditex 总部,因此讨论、审核、批准也是同样迅速。一旦设计款式得到批准通过,生产指令就可以马上下达到 Zara 的工厂。从设计到生产,最快可以两天完成,其前导时间最快为 12 日。相对于我们将会探讨并作为时装设计者的盖普,单单是设计的酝酿期,通常也达到 2-3 个月。屈指一算,Zara 已在这段时期生产了不少于 6 款的时装了。

2. H&M 如何快速模仿

和 Zara 一样,H&M 也采取了快速模仿的策略,它并不把主要精力和资源放在如何创造最新的自我风格服饰上,反而把大部分的资源都集中在如何快速吸收最新的潮流信息,目的是要把最好的创意最快地收为己用,从而可以坐享其成。

当然,不需要亲自创造潮流并不代表不用探知顾客口味。与此相反,H&M 在这方面投入了很多资源。依靠高效能的信息系统的辅助,H&M 的设计师可以很快(理论上是实时)掌握到受顾客欢迎的款式,从而加强该系列的设计。而各地的潮流信息也可快速通过该系统传至 H&M 的总部以供设计部门分享,设计师从而可快速得到各地潮流走势设计他们的蓝本。这种做法的好处就是减少设计时间,以达到缩短前导时期的目的及减少生产出不受顾客欢迎款式的风 险。

与 Zara 一样,H&M 也派出专人观看各地的服装时装展览、不同文化的时装展、各地的街头文化、电影媒体、参加各类贸易节及参考潮流历史等。搜集到的潮流信息由总部超过 100 名设计师作出分析^①,并以此为蓝本进行他们的设计程序。

由此可见,Zara 和 H&M 都不是潮流的创造者,而是快速的反应者。通过选择快速模仿潮流时尚,使他们无须胡乱猜测快速易变的时装趋势,在降低库存风险的情况下,大大缩短设计的酝酿期,从而达到快速模仿、快速反应,以最

^① 资料来源:H&M 2004 年年报

快的速度来满足消费者对流行的需要。

二、整合供应链

(一) Zara 的高度整合

Zara 没有依靠高科技的信息系统来作整合的桥梁,而主要是通过高度整合、高效灵活的供应链来减少前导时间。Inditex 采取垂直整合的模式,它拥有自己的纺织厂及服装加工厂,而且还在欧洲一些主要地区建立独立的物流运输企业,几乎全权控制了服装设计、生产、物流以及销售的整个供应链。

1. 生产线的整合

(1) 灵活快速的原材料供应

在采购方面,Inditex 有在巴塞罗纳自有的布料公司 Comditel,其中 Comditel 所产 89%的布料都是供应给 Zara,这样不但可以加快 Zara 采购的速度,还可以配合 Zara 弹性生产所需要的灵活性。同时,Zara 还有 260 多家布料供货商随时待命。这么庞大的供货商数量,除了削弱它们各自的议价能力外,也保障了原材料的稳定、快速和低价供应。Zara 还有一个很特别的地方就是超过 50% 的所采购布料都是未染色的,这样可以保证它能最新的款式提供所需的布料。通过保持对染色和加工领域的控制,Inditex 具备了按需生产的能力,从而根据销售季节实时的需求来染色。这样 Zara 就能以最快的速度生产出顾客最想要的款式,而不用像传统服装零售商那样花费大量的精力和财力在顾客需求的预测上。

(2) 内外配合的协作生产

在生产方面,Zara 拥有 20 多家位于西班牙的资本密集的自有工厂专门负责高度自动化的工序,以提供实时应变。例如,Zara 的设计师设计了一件新款的紫色毛衣,那些自有的工厂就会将布料染成紫色,并加以剪裁。请注意,这些工厂拥有高科技的生产设备,它们所做的,都是机械化的工序。在时装设计出台后,自有工厂只负责染布、剪裁等非劳工密集的工序并以机械代替手工。除了人力密集的缝纫工作外,Zara 50% 的衣服均是由自有工厂生产,大大保证了快速、灵活的特性。然而,Zara 不会拥有劳动密集型的大厂,而是外包缝制等劳动密集型的生产工序,从而使工厂能更灵活、更快速地调整生产规模。它们会

与西班牙和葡萄牙的一些小加工厂签订合同来生产成衣,为了保证生产衣服的质量和對生产进度有一定程度的监控,它还会提供顾问予外包的厂房。当涉及劳工密集的工序时,Zara 会将工序外包给 400 多家的合作厂商,由这些合作厂商负责大量的、繁琐的缝制工作。由于这些厂商的规模比较小,其生产的最高容量也只能满足生产一款服装的要求,故能达到一厂一款的模式。专注的生产和一厂一款的标准化,再加上 Zara 的完善监控,使生产过程更能达到快而灵活。

(3) 集中欧洲

Zara 的采购和生产都是集中在欧洲的。采购上,有 95% 的布料都是来自欧洲的,这大大减少采购需要的时间。生产上,Zara 的生产地也集中在欧洲,绝大多数的时装生产商都会基于成本的考虑,将生产线转移到一些低劳工成本的发展中国家。与同业不同,Zara 大约有 80% 的时装都会在欧洲地区生产,只有大约 20% 的时装才会在低成本地区生产。集中欧洲的采购和生产无疑大大加快 Zara 的生产和配送的速度。

2. 物流的整合

(1) 自动化的物流配送中心

Zara 在 La Coruna 有一个庞大的物流配送中心。这个物流中心位于交通的枢纽。在那里,有一条大约 200 公里的地下传送带连接 La Coruna 的物流配送中心和 Zara 的工厂,而且,那里也有先进的光学读取工具,每小时能挑选及分检超过 6 万件衣服。以上两项的系统都是全自动化。Zara 通过减少对人的依赖,货品运输的出错率仅为 0.5% ,从而减少不必要的‘惊喜’。由于其高速、高效的运作,这个货物配送中心实际上只是一个服装的周转地,而不是仓库。就是因为这极具效率的物流配送中心,Zara 快速的时装周期才得以实施。

(2) 速度至上、成本第二的运输

Zara 的生产程序超过 80% 在欧洲进行,可以极速到达欧洲主要市场,而较基本的款式,就可从亚洲等低成本地区生产后运来。为了进一步缩短前导时间,Zara 不惜舍远取近,而代价就是相对比较高的生产成本。因地理位置的优势,3/4 的货品是由货运承包商从物流中心用卡车运往欧洲的各个连锁店,保证在两天内到达,不仅运送成本低,而且速度快,彰显了其具有灵活性的特质。至于将货物由欧洲的生产地运往较远的销售点,例如,美国和日本的连锁店,Zara 会不惜成本,以飞机直接运往该地。而其他的竞争对手基于成本的考

虑,往往只会以船运输,这当中已经相差几天了,Zara 的速度更在此表露无遗。在灵活和快速的结合下,它的物流效率在业界内已达到数一数二的境界。

(3) 加开新的物流中心

当 Zara 越做越大的时候,其货物的生产量也在急速增长,物流的容量在不久的将来饱和,从而拖延了它高速的前导时间。在危机还没有出现之先,Zara 便耗资 1 亿欧元在西班牙的 Zaragoza 加开了一个物流中心。选择 Zaragoza 的原因和最初的物流中心选址的原因一样,是因为那里是铁路和公路的枢纽,离国际机场也很近。有利的选址在某种程度上提高了物流的效率。但也因为 Zara 旧的物流中心只有 50% 的使用率,还没有出现饱和的迹象,新开物流中心的成本效益就备受质疑。就连他们的首席财务长官也叫媒体不要拿出财务证据去支持公司设立新物流中心的决定^①。可见 Zara 为了使自己的物流效率得以维持,不惜斥巨资为其长远打算。

(4) 在美洲设置厂房

由于南北半球季节上的差异(当位于北半球的欧洲处于冬天的时候,位于南半球的美洲则处于夏天),Zara 在美洲的阿根廷、巴西和墨西哥设立仓库。为的是要配合南半球的季节差异,将制成品在美洲先存起来。当季节转换时,南美洲的 Zara 就是最先拥有最流行时装的商店了。

3. 零售的整合

(1) 根据实际情况下订单

每家 Zara 的分店每星期可以向其工厂落单两次,而各分店的经理是根据其分行的实际情况来制订货单。这样,在积压货品可能减少的同时,也使商店需要利用打折来减低存货的机会减少了。我们就以 H&M 经营状况最好的 2001 年为例,打折商品占 7%,H&M 则为 13%,盖普为 14%^②(图 7)。有限的货品加强了客人对 Zara 的新鲜感,每年消费者平均光顾其商店 17 次,而行业平均水平仅为 3~4 次^③。销货快就是进货快的基本条件,不然货品就会大量囤积,再短的前导时间也会变得毫无意义了。从打折商品所占的百分比来看,Zara 的货品不会在销售点大量囤积。进货快同时销货快,极短的前导时间所带

① 资料来源:Case Study_Zara, Kasra Ferdows, Michael Lewis, Jose A. D. Machuca

② 资料来源:http://www.3isite.com/articles/ImagesFashion_Zara_Part_I.pdf

③ 资料来源:每日经济新闻,2005 年 7 月 19 日

来的好处便能得到尽情的发挥。

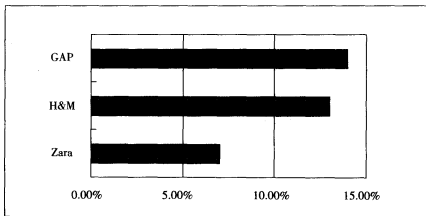


图 7 比较三家公司的折扣货品百分比

(2) 销售信息实时传送给设计师

在最前线的销售上,Zara 采用了销售点情报系统 (Point of sales) 。此系统通过货品条形码的扫描,可实时收集商店各类销售、进货、库存等数据。另外,Zara 每一家店铺的经理都有一部电子手账,他们既可为客人实时检查货品,以提高服务质量,又可以实时将顾客的品味信息实时传回总部。Zara 设计部工作的设计师可实时获得那些信息,从而减少掌握潮流所需的时间。设计师更能实时设计出更合顾客口味的时装,当顾客看到 Zara 的橱窗上有着他们心仪的款式时,他们也会乐于购买。整个流程最快大约需要 12 天。

4. 小结

Zara 对前导时间的有效控制是业内的顶尖分子 (图 8)。其前导时间比同业大大缩短,这有赖于供应链高度的垂直整合。由设计到零售,Zara 都作出高度的控制。在生产上,外包的生产和高度自动化的自有工厂互相协作配合,使生产更快速,更灵活。物流方面,高效的物流配送中心和运输模式,大大提高了配送速度,再加上销售点情报系统对信息的实时传输,使设计师迅速掌握时下的流行趋势。毫无疑问,快速、灵活的供应链使 Zara 能够以惊人的速度,快速响应顾客的需求。

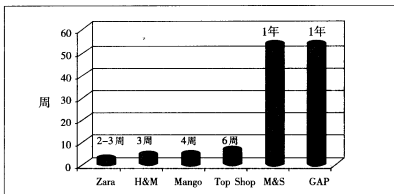


图 8 世界知名服装公司的前导时间比较^①

(二) H&M 整合供应链

H&M 把注意力主要放在信息系统的整合上。无论在各程序本身或程序之间的连接, H&M 都十分倚重信息沟通技术系统(下文将简称为 ICTs)。ICTs 能贯穿整个供应链, 以达到压缩各个程序所需要的时间, 令程序间的衔接更为顺畅。H&M 坚持自营所有分店, 令信息的流通更快捷, ICTs 垂直整合的效果能得到更充分的发挥。

1. ICTs 简介

在继续说明整个整合程序之前, 我们有必要在现阶段说明 H&M 的得力助手 ICTs 是什么。它的全名叫信息沟通技术 (Information and Communication Technologies——ICTs), 其一般定义是指应用各种通讯软件和装备来提供各类应用及服务, 如电邮及文档传送等。其主要应用在远程学习、远程作业、视像会议、管理信息系统及存货控制等。或许你会发现这些所谓沟通技术其实和我们平时常用的计算机沟通工具很相似。没错! 科技并不是重点, 重要的是 ICTs 为 H&M 带来了什么。我们概括发现, ICTs 至少为 H&M 带来了信息及沟通这两方面的好处。

2. ICTs 的好处

信息方面, 借助 ICTs, H&M 部门之间可以分享各店每款衣服的销售记录,

^① 资料来源: <http://www.fashionnet.org/upload/sub/docs/8b.pdf>

设计部可以根据此等信息而获悉客人的喜好，物流部则可根据存货信息及时补充热卖货品，而采购部也可根据销售记录及早计划增产受顾客欢迎款式。根据受顾客欢迎程度而加订款式是十分难能可贵的，因为这种做法可进一步降低 H&M 在顾客需求不确定情况下的风险，也可让 H&M 在真正受顾客欢迎的款式上赚取所有潜在利润。总而言之，信息方面带来的好处可以使决策做得更快更准确。根据顾客需求来决定增产某些受欢迎款式说来容易，做起来却困难，因为前导时间如果不够短的话，增产的衣物完成后该款式也极有可能已变成明日黄花了。所以只有像 Zara 和 H&M 等在前导时间上有卓越表现的公司才能采用这种模式，否则大都会弄巧成拙。

沟通方面，ICTs 贯连着各个部门的信息沟通，令信息流通更顺畅。这对将来整个供应链紧密连接功不可没。物流部、设计部又或是采购部的工作都是紧紧相扣的。如果将它们的交接点与 ICTs 能够更好地沟通，这对减少前导时间有极大作用。另外，因为全部分店都是自营的关系，店与店、店与总部以至各部门的资料分享则更有效率。这进一步提升了 ICTs 的功用。同时，H&M 能对供应链各个环节实施全权控制，这对进一步压缩时间功不可没。

3. ICTs 如何整合供应链

通过 ICTs 的简单介绍后，我们再仔细看它是如何串连 H&M 的整条供应链的。H&M 的供应链是一条龙式的设计，一环紧接着一环，各个环节包括了设计部、采购部、生产部、生产商、中央货仓、地方分流中心及分店，其中涉及的程序包括设计、下订单、运送、地区分流、品质抽查、货物分流等(图 9)。如果把整个前导时间缩短，那么各个环节和众多的程序都能作出贡献，也都是 ICTs 大显身手的机会。它的强项就是在部门与部门之间挤出时间。紧接着我们会详细看看它各环节如何应用。

(1) 设计部

ICTs 能实时传送销售记录以帮助设计师实时获得顾客的喜好，从而提高他们对当下潮流的反应时间，缩短他们设计出受欢迎款式衣物的时间。这和 Zara 是一样的，两者都十分倚重如何掌握顾客口味，所以，在这方面下较大功夫是十分正确的，再借助计算机绘图等先进科技，H&M 设计步骤所占的时间可进

一步减少。

(2) 采购部

新开发的时装设计会传至采购部, 采购部主要负责把这些设计及要生产的数量交给生产部去联络合适的合约生产商。采购部还会根据各分店的销售记录而下达其他增产订单给生产部。以上的这些沟通都是通过 ICTs 完成的。有了这项技术的辅助, 也可大大节省部门间的沟通时间, 而沟通的便利性也可大大提高, 两者都可缩减前导时间。

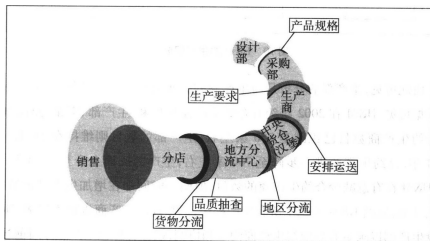


图 9 H&M 环环相扣的供应链

(3) 生产部

H&M 共有 22 个分布在全球的生产部, 其中 10 个在亚洲, 10 个在欧洲, 另外两个在非洲和美洲中部。生产部主要负责协调和监控衣物生产商。要说明的是, H&M 完整地把整个生产程序外包给全球大约 700 家服装生产商。这 700 家生产商有 60% 是位于亚洲的, 接近 40% 位于欧洲, 余下的分布在世界其他国家^① (图 10)。

① 资料来源 H&M 2004 年年报