

服裝企業的供應鏈管理策略

供應鏈管理學系助理教授
何熾權博士

「天下武功，無堅不破，唯快不破。」這是終極殺人王火雲邪神在《功夫》片中夾住子彈時說的。這拳諺看似不僅適用於比武，也適用於商戰。在這爭分奪秒世代中，消費者大多缺乏耐性，對凡事皆要求高效率，如快餐、光纖極速寬頻、高鐵等。在過去幾年，以西班牙 ZARA 及瑞典 H&M 為首等歐洲品牌能大舉攻陷香港休閒服市場，與消費者對「速食時裝」(fast fashion) 趨之若鶩不無關係。對於追趕時尚潮流的年輕人，新系列每季才上架已不能接受，每月甚至每星期都有新貨推出才是理所當然。現在換款夠快、設計要靚、價格合理才能滿足他們的需求。

對於本地服裝企業，要和這些「速食時裝」領導者競爭絕非易事。關鍵是企管人員需要由競爭理念上作根本的改變，從企業之間單打獨鬥到供應鏈之間競爭、從只注重企業自身利益到加強供應鏈上下游團隊合作及增強整體的提效增盈能力、從側重於降低生產成本到為消費者創造價值、從減價清貨促銷到營造消費者「要買就快」的心理、從擔心如何準確地預測需求到充份利用需求的不確定性來創造競爭優勢。整體而言，企業需要加強管理供應鏈，整合上下游業務流程，依據實時銷售數據來調整訂貨、配送、生產及採購材料，加快信息及物流速度，縮短產品從設計到上架時間，才能對變幻難測的市場作出快速反應，並加快資金回籠及提高資產回報。

本地服裝企業必須意識到「速食時裝」帶來的危與機，並制定及執行相應的供應鏈管理策略來應戰。在這「速食」消費洪流中，服裝企業如一不留神或掉以輕心，輕則遇溺，重則沒頂，思捷 (Esprit) 就是一個活生生的例子。

本文原刊 2012 年 2 月 20 日的《頭條日報》「恒管達人」專欄。