



少數民族服裝與服飾傳承與創新資源庫
THE LIBRARY OF INHERITANCE AND INNOVATION OF MINORITY CLOTHES

《企业资源库》

民族晨彩 设计融合 活态传承



THE LIBRARY OF INHERITANCE AND
INNOVATION OF MINORITY CLOTHES

少數民族服裝與服飾
傳承與創新資源庫



服装行业面临的特殊挑战

服装业的实质就是为他们的服装产品创造出需求，不论这种需求是不是真的 存在于消费者之中。应用这一概念进行制造或销售的企业很多很多，例如男装、女装和童装企业、纺织品企业、制鞋企业、内衣睡衣企业，甚至由服装 衍生出来的领带、手套和钱夹企业、家居用品企业等。这一概念反映到消费者中就是，我们总是买了很多我们并不需要而只是想要的东西，这就给了以上这些企业极大的市场空间。

服装的易变性和循环性决定了服装业面临着种种挑战，有些挑战是普遍存在于各个行业的，而有些挑战却是要服装业要特殊面对的。

瞬息万变的市场需求

为了保持零售商的兴趣、刺激消费者购买，服装企业必须紧跟季节更迭，不断地设计和开发新的产品线。服装企业发现，要跟上零售商的兴趣和消费者的需求，提高自身的灵活性和快速反应性的要求比以前更迫切了。

全球性竞争

服装工业是一种大规模的、跨国界的商业模式。服装业代表着 1010 亿美元的产值，其中全球前 100 名服装企业的产值占到了总产值的一半。无处不在的全球竞争日益激烈，尤其是来自于那些劳动力成本极低国家的中小型服装企业（例如年产值在 5000 万到 5 亿美元的服装企业）。这些企业通过极力降低劳动力成本来解决原材料和运作成本不断上涨的问题，从而得以保持一点点利润率。

复杂的经营管理 任何以 SKU（Stock Keeping Unit——库存单位）定义产品（即以款式、颜色、尺寸定义一件产品）的企业，其经营管理都很复杂，服装企业就属这种类型。无疑，在服装企业中，大量的 SKU 使得运作的复杂性成指数倍地上涨。许多服装企业每天处理着成百上千的 SKU，管理着无数的款式、结构、客户标识甚至更多的数据。在这种复杂性极高的经营管理中，精确的预测、材料采购管理、生产计划和分销管理就显的尤其重要。

提前期变长而产品生命周期缩短

在服装行业中，抢先生产出市场需要的产品是一个服装企业成为市场领导者 的关键性因素，因此，时机的选择和把握就成为了服装企业的关键之关键。可以看到，前端的零售商向企业订购产品以保持他们的库存量，他们安排广告和促销计划，每一季节之前就分配好他们的库存货位。这就要求生产企业 保证有能力供货给零售商，并且



要将零售商所需要的产品按时发送给他们。正如一些服装生产企业得到的经验教训，没有按约交付产品就意味着失去客户、销售失败，最终导致丧失利润。

财务运作

由于服装企业是材料和劳动密集型企业，所以每个季节都有很多服装生产企业向银行等金融机构借贷大量的运作资本以扩大规模、提升产量，这当然就要付出大量的贷款利息，这些利息无疑又将本就不断减少的利润吞噬掉了一块。结果，许多服装企业虽然想通过增加销量的方法来增加利润，但实际上由于应付利息的增加导致了利润依旧没有增加。

服装企业需要什么来维持增长率和利润率

服装企业如何提高边际利润率和利润率？答案是：提高对消费者产生的新需求，即新的市场需求的反应速度，要能够迅速转入到有利可图的那部分市场中，并且要加入到影响消费者需求的角色之中来。同时，还要求企业提高灵活性以处理复杂的产品、复杂的流程、变化的原材料和成倍增加的产品系列。加强采购和库存控制，服装企业需要提高供应链管理的透明度，要能够精确地跟踪原材料、加工流程和最终产品。此外，为了保证现金流量和投资回报最大，就要使运作达到最优化，这就需要来自产品和分销两方面的财务信息。实践已经证明，对市场需求和供应链的有效控制可以帮助企业简化复杂程度、监控现金流、避免过度扩张及开工不足。通过以上这些，就可以得到高的资产回报率。可见，面对越来越高的运作成本和日渐变薄的利润，掌握来自客户订单和产品两方面的集成的财务信息是何等重要！一旦企业掌握了这些集成的财务信息，他们就可以轻松地知道企业的运作正处于什么状态，下一步该怎么做。

现在，绝大多数企业里每周或每两个会计期间结束后都有一份财务报告。然而这份财务报告里的信息都是过去的！这些信息来的太晚了，它们已经无法为你改变已经发生的事情或是避免已经发生的危机提供任何帮助。你所需要的是动态的信息，只有这些动态的信息才能够反映每天的运作对财务造成的影响。

服装企业总是由于下列种种原因而错过了提高增长率和边际利润的机会：

缺乏来自产品和制造流程两方面的实时信息，这些信息都是与业务运作、客户订单执行相关联的；

缺乏产品制造和业务流程之间的集成。例如原材料、采购和财务之间的相互关联和集成；



缺乏一种高效的工具来将资源效用最大化，来进行预测、计划、生产和对运作进行衡量。

集成的信息技术提供了解决方案

集成的信息技术（IT）是解决上述问题、对抗上述挑战的关键解决方案。传统上，信息技术并不看中服装业。然而，很多的服装企业已经应用了诸如 CAD（计算机辅助设计）系统的 IT 技术来满足一些特定的需求。或者，他们使用一些自动化机械来完成那些重复进行的工作。这些企业的出发点都是基于一种很简单的业务原理，即通过节约运作成本来迅速获得投资回报。也正是基于这一原理，企业对技术的投入就直接指向了实现自动化，而非获得和监控有效的信息。

许多中型甚至大型服装企业的运作都没有使用 ERP（企业资源计划）系统，甚至也没有使用 MRP（物料需求计划）或 MRPII（制造资源计划）系统，没有预测、没有计划、没有采购管理或安排计划的系统。也许他们有一套最基础的财务软件或是一个仓库发货管理系统来提供给客户运输通知，要知道这个运输通知往往是大型零售商，如 JCPenney 所要求的。还有些服装企业投资 TEDI（电子数据交换）系统，同样是为了满足客户的要求才不得不使用的。像上述企业所拥有的这些计算机系统大都是他们自己开发完善了很多年而形成的，然而当前，这些系统都面临着如何赶上现代步伐的巨大挑战。

今天，这种勉强在企业业务结束后，即“事后”才应用集成信息技术的状况发生了变化。越来越多的中型服装企业意识到，在“事前”应用集成的信息技术不仅保证了企业业务的可执行性，而且大大有助于他们在竞争中赶上大型服装企业。这些中型服装

企业不断发现和学习其他制造业的经验，即及时的、灵活的和集成的信息是翘动企业迅速发展的杠杆，是企业赢得市场竞争胜利的强大武器。而传输这些重要的集成信息的最佳载体就是企业资源计划。