

快时尚品牌服装设计机制分析

张灏, 杨梅

(天津科技大学 艺术设计学院, 天津 300457)

摘要:以Zara为案例,分别从信息采集手段、设计团队构成、设计流程管理以及后期跟踪4个方面论述了快时尚品牌产品设计的运行机制,展现了这种快速设计机制的独特性、适应性和未来的趋势性。以期从现实实践的角度发现适合当代服装产品设计运行机制的新模式,以及这种机制下所要求的创新技术及管理手段。

关键词:Zara; 时尚品牌; 快速反应; 服装设计; 运行机制

中图分类号:TS 941.1

文献标志码:A

文章编号:1000-4033(2012)04-0057-03

消费文化日益大众化、电子化及网络化的趋势,使传统服装业饱受冲击,越来越多的国际知名品牌甚至也难逃厄运,遭受着门可罗雀的尴尬困境,取而代之的是以Zara为代表的一大批快时尚品牌的迅速崛起,它们伴随着互联网的蓬勃发展,以其显赫的销售业绩,惊人的发展速度及广泛的知名度,证明着一个新的服装消费及生产时代的到来——那就是以大量资讯为主导、丰富的产品为内容、迅速更新为主打的快时尚品牌时代。

快时尚要求尽可能地减少服装从设计到销售所需的时间,使最新的流行时尚以最快的速度进入市场。与传统服装产品从预测、设计、试制,再到生产、销售的漫长而谨慎的运营周期不同,快时尚产品依靠敏捷和精确的反应能力、款多

量少的产品构成、高效的终端网络及供应链,可以实现最少12天完成新品开发的奇迹,因而也彻底颠覆了以制造业为常态的传统服装业的设计运营模式,形成了一套可以实现快速反应的新的产品设计机制。下面就以著名的西班牙品牌Zara为例,具体分析这套全新的产品设计机制是如何架构和运营的。

1 高效的设计信息采集系统

信息采集是现代设计的第一步,利用互联网技术充分获得信息资源是时尚品牌迅速占领市场不可或缺的技术手段。Zara信息采集的方式主要有买手制和门店回馈制两种。

1.1 买手模式

Zara在全球各地都有极富时尚嗅觉的买手,一方面从米兰、巴黎的时装秀中取得灵感,以最快的

速度捕捉到全世界最新的流行资讯,对市场下一步即将流行的款式、风格、面料、色彩等做出迅速判断,并利用互联网把这些信息第一时间传回总部。另一方面,Zara的买手被分布在全球各主要的时装之都,不断收集来自全世界现时的流行产品信息,通过记录、走访以及购买样品等方式,将这些具体的产品流行信息通过互联网传回总部,并通过与设计人员的实时交流,不断修正和更改具体的细节,为设计师提供详实有效的设计信息及资料。

1.2 门店回馈

Zara在每一家专卖店安装有计算机,并与企业内部网相连,通过网络信息系统,对每一款产品每天的销售和库存数据做出归纳整理,同时把销售环节遇到的具体问

基金项目:天津市文化艺术科学研究规划项目(D00081)。

作者简介:张灏(1969—),女,副教授,博士。主要从事服装设计理论与实践方面的研究。

题、顾客对某些款式的反应、甚至销售员对市场的经验性建议等,一并反馈给总部。总部通过汇总每天的门店信息,整理和分析销售中的有效数据,对卖点好和不好的产品及其细节设计都做出分析报告,给设计师提供改进资料及建议,设计师则通过内部网,可以随时随地获得一线的市场信息,迅速做出正确的设计判断。这样不仅可以酝酿下一个系列产品的设计出台,也可以做出追货补货的设计调整,实现快速反应^[1]。

2 垂直整合式的商务设计团队

强大高效的设计团队是 Zara 产品快速设计的人力资源。Zara 拥有一个 300 人的设计队伍,其团队构成由设计师、市场分析专家和各类采购人员组成,与传统品牌由设计师独挡一面的用人机制不同,Zara 所有产品的设计都是通过三位一体的团队来决策的。

2.1 灵活分工的专业小组

首先,在快时尚服装品牌产品开发的团队之中,并没有专门的全套设计的设计师。Zara 团队由许多个小组组成,所谓的设计师都是按照专业进行分类,分配在不同的小组中。比如有负责面料设计的小组、辅料配料的小组、有上衣款式小组、裤子设计小组等,小组之间分工不同,任务不同,每个小组在专业买手的配合下,进行各自不同的快速设计的部分流程,最终汇总成统一的设计方案。

2.2 三位一体的设计团队

Zara 的设计流程总是先由设计师根据市场专家以及采购专家的市场信息反馈,构思出设计草图,然后就草图进行讨论,反复地修改、完善和细化,共同拿出最终的设计方案。这种由销售人员和买手共同参与设计的用人机制,可以

避免设计师个人风格的任意发挥,在充分保证产品设计的市场性、流行性的同时,也保证了所有产品能在总体上保持一致的 Zara 风格。其中,根据市场分析专家的意见,设计师必须以制造流行为目标,实时地触摸到市场最新流行脉搏,根据采购专家的建议,产品设计不但要对其款式、风格等对市场的适应性做出调整,还要对其生产成本与销售价格做出设计调整,以避免可能的亏损。这使得 Zara 产品不仅可以永远走在流行的前列,还能最大程度地创造卖点,并保证产品利润。

不仅如此,Zara 的设计团队是开放式的设计组合,不同岗位的公司职员都有对设计进行建议的权利,对于每一款试制的小型样品,设计部门会将它们放置在大厅里进行现场展示,以获得更多岗位人员提出的建议及改进意见,随时进行调整。这种垂直整合式的用人机制,在很大程度上提高了产品设计的效率,也提高了产品投放的准确率。

3 快速高效的设计流程

快时尚服装品牌成功的运作中,快是关键点,它不但能实现产品设计时间的充分压缩,创造上市产品的最多种类及数量,而且还能带来产品成本的巨大节约,以获得最佳利润,因此对产品设计流程结构的优化与加速,成为提高快时尚品牌产品设计反应速度的核心。

3.1 最大压缩的设计周期

在传统的产品设计操作中,设计师通常要提前半年至一年左右的时间依据流行机构预测、时装发布等信息来进行新品的设计构思、推出设计方案,然后借助产品推广发布会,将初步的设计思路以样衣的形式推向由零售商或生产商组

成的临时性市场,再根据反馈意见对设计方案进行修改,最终确定订单。这种耗时近半年至一年的时间来确定每一季产品设计方案的模式,显然已越来越不能适应快速流动的时尚潮流,在服装产品推向市场的过程中显得滞后。Zara 正是基于这样的市场现实,大胆削减了市场探测的前期准备时间,将流行机构或者时装发布得来的流行信息,通过销售专家、买手以及设计师 3 方的综合判断,抽离出有用的流行元素,迅速拼合出产品的设计方案,并制作样衣,进行版型工艺细节的局部调整,然后投入生产。Zara 品牌并没有通过长期的市场探测来自己创造流行,投放产品,而是借助他人创造的流行信息,把相对成熟的流行观念第一时间制造出来,投放市场,这就在很大程度上压缩了设计的周期,抢占了产品的先机。

3.2 全方位的产品开发结构

与三位一体设计团队进行合作做出设计判断,是快时尚品牌设计成功与否的关键。在这个过程中,Zara 设计团队始终依靠企业数据库中的适时信息来进行决策,精准到位的销售数据信息是他们判断市场方向的重要指南,帮助他们一起决定什么样的款式将最畅销,用什么面料、什么工艺将最能迎合当前消费者的需要等。与此同时,Zara 企业还拥有一个十分庞大的库存系统,储存着数以千计的面料、辅料、半成品以及各种规格的装饰品等,并不断补充、更新,设计团队借助自主开发的库存信息管理系统,可以适时决定设计所需的服装材料的订单指令,预测生产时间和周期,从而迅速做出准确的设计决定^[2]。因此,Zara 的设计开发是建立在一个综合的产品信息平台

上的,设计行为不是一个部门的事,而是一个企业来自各部门的全方位的支持,可以在一天内整合决策的设计行为,靠所有部门日积月累的数据支持来实现。

3.3 标准化的信息管理系统

以信息和通讯技术为核心的IT系统是Zara独特的商业模式得以实现的关键,对于产品设计环节来说,标准化的信息管理系统则是实现产品设计快速反应的关键。Zara时尚观察员将在世界各地得到的各种流行资讯,通过IT互通技术输入企业的信息系统,信息管理系统可以按照设计师的指令将这些零乱的信息进行梳理、归档,实现流行信息的标准化,根据这些标准化的时尚信息,设计团队就可以在计算机上快速、准确地进行产品的改款、组合,从而酝酿出新的设计,并利用设计软件设置清晰的裁剪生产指令;同样,企业库存信息系统的数据库也可以实现标准化管理,使设计师可以相对轻松地掌握数以千计的面料、辅料、各种规格的装饰品等材料库的应用,迅速完成任意一款产品的设计与材料指令^[3]。

Zara公司利用这种标准化信息管理系统完成设计指令几乎都是在一天内实现的。

4 适时的设计跟踪系统

一般情况下,在三位一体的商务设计团队商议制定出设计方案,且产品样衣通过评审之后,设计工作即告完成。然而,对于快时尚品牌来说,服装设计工作还具有非同寻常的延续性特点,为了保证设计与市场最大程度地贴合,而不只是对自己产品风格的诉求,快时尚品牌的产品设计必须在生产乃至销售环节都不能间断其适时的跟踪系统。

4.1 生产环节的跟踪

尽管投入批量生产的产品是按照设计中期已经通过的专业团队评审过的样衣进行的,但由于样衣并没有经过严格的生产流水线测试,在生产过程中会遇到很多细节性的问题,如面料的实际效果、产品的工艺细节、款式的局部调整、成衣后整理等。在生产环节随时地调整设计细节,删减或增加设计元素,使最终产品更好地适合市场,是快速品牌常见的操作方法。Zara就拥有这样充分开放的设计系统,并利用其高效的生产及供应链与设计系统有效连接。Zara的西班牙总部周围设置了20个高度自动化的染色、剪裁中心,外围则是500家不同分工的加工厂,设计人员可以在任何一个环节随时下厂跟踪生产,从染色、裁剪到制作,随时观察设计效果,调整设计方案及细节。

4.2 销售环节的跟踪

设计对销售环节的跟踪也是至关重要的。对于新上市的货品,设计师可以获得Zara店长向总部提供的畅销或者滞销的款式、

花色、尺码的记录,获得顾客反馈的信息及建议,从而及时进行补货设计或者新品调整设计,因而补货和调货设计也成为快时尚品牌的突出特点。专卖店每天的销售报表及意见反馈,是设计师进行下一步设计的前提。适时跟踪销售结果及市场反馈,是快时尚品牌产品设计团队的又一重要职能^[4]。

参考文献

- [1]宋韬.“快时尚”服装品牌的营销特点及其对中国服装产业升级的启示[J].经济研究导刊,2010(24):166-167.
- [2]BARNES L, GAYNOR L G. Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda [J]. Journal of Fashion Marketing and Management, 2006, 10 (3): 259-266.
- [3]孙静. Zara的快速营销策略及其关键增值点研究 [J]. 上海纺织科技, 2010 (12): 66-69.
- [4]BADIA E. Zara and her sisters: the story of the world's largest clothing retailer [M]. New York, USA: Palgrave Macmillan, 2009: 105-108.

收稿日期 2012年2月13日

链接

Zara 简介

1975年,学徒出身的阿曼西奥·奥尔特加·高纳(Amancio Ortega Gaona)在西班牙西北部的偏远市镇开设了一个叫Zara(中文名称:飒拉)的小服装店。而今,昔日名不见经传的Zara已经成长为全球时尚服饰的领先品牌,并于近年超越了美国的GAP、瑞典的H&M,成为全球排名第一的服装零售集团,其产品涉及女装、男装、童装、鞋靴、帽子、围巾等各类服饰。

截至2006年6月它在全球64个国家和地区开设了2899家专卖店,旗下共有8个服装零售品牌,包括Zara、Pull and Bear、Kiddy's Class、Massimo Dutti、Bershka、Stradivarius、Oysho、Zara Home, Zara是其中最著名的品牌。尽管Zara品牌的专卖店只占Inditex公司所有分店数的三分之一,但是其销售额却占总销售额的70%左右。