

# 提升我国服装业综合竞争力探析

## ——以 H&M 公司为借鉴

韩立达,汤佩悦

(四川大学 经济学院,成都 610065)

**摘要:**众所周知,服装是人们生活之所必须,服装业自然是一个国家国民经济中最重要产业之一。对于中国这样的人口大国来说,服装业的重要性更是不言而喻。但一方面,目前我国服装企业存在上规模上档次的企业少、设计能力薄弱、服装品牌的含金量不足、库存压力大、产业链不健全、缺乏行业的专业人才、缺乏高效 IT 平台的支撑、经营管理的效率较低、信息反馈落后等诸多问题。另一方面,随着中国经济的持续发展、人均可支配收入的不断提高,国外的服装企业将中国视为一个发展潜力巨大的市场,众多国际著名品牌纷纷进驻中国,并且强劲扩张,这又给中国的服装企业带来新的挑战 and 压力。中国服装企业不仅需要了解自身状况,还需要对国外服装企业例如国际服装巨头 H&M 公司<sup>①</sup>的成功经验进行借鉴,从而从产品、营销渠道、人才、管理、未来发展等方面寻求提升综合竞争力的对策。

**关键词:**中国服装企业;H&M 公司;服装品牌;企业竞争力;营销模式

**中图分类号:**F274      **文献标志码:**A      **文章编号:**1672-8580(2014)04-0052-09

### 一、问题提出

中国是一个人口大国,衣食住行乃人生存之必需,国家统计局公布的最新数据显示:2013 年全国服装鞋帽、针纺织品零售总额累计达 11414 亿元,同比增长了 11.6%。可见,服装业在国民经济中占有重要地位,是中国的重要产业之一。伴随着服装市场的逐年扩大、代表新一代消费群体的 80 后、90 后的涌现及居民的收入水平和消费水平的逐步提高,中国的服装产业处于一个关键的升级调整时期。

但中国服装业面临许多问题:安踏、太平鸟、七匹狼……中国的服装企业近年来几乎被卖不出去的衣服和鞋子逼上了绝路。公开数据显示,它们的库存少则数亿,多则上十亿元,甚至

---

**基金项目:**国家教育部人文社会科学研究规划基金项目(13YJA790029)

**作者简介:**韩立达,博士,教授,博士生导师(E-mail: Hld366@163.com)

汤佩悦(E-mail:541860119@qq.com)

有业内人士透露,某公司真实库存已高达 50 亿元。这反映了目前中国服装业内总体产能过剩,总供给大于总需求;同质化商品的竞争十分严重,同类品牌的企业的同质化产品挤占市场,促使服装企业的获利能力严重下滑;随着中国经济的增长模式进行结构性调整,以及受到经济危机余波的影响,国民经济增速逐步下调,服装企业的发展速度也大幅减速;中国服装企业发展模式单一,对市场的需求变化反应能力低下,企业处于被动的调整状态。

另一方面,根据国际知名的咨询公司麦肯锡公司评估,到 2025 年,中国的各大城市中的上层消费家庭将接近 2.2 亿,他们每年人均的服装消费将达到 5000 美元—1.25 万美元<sup>[1]</sup>。面对如此庞大的市场,众多的国际知名服装品牌如瑞典的 H&M、日本的 Uniqlo、西班牙的 ZARA 以及荷兰的 C&A 等,已经纷纷进军中国市场与中国本土的服装品牌展开激烈竞争,国内的服装企业受到严重威胁。

不过近年来伴随市场快速扩张,中国服装企业生产效率也得到一定提升、产品结构得到一定升级,至少在短期内还拥有一定的定价能力,并且行业规模化显现,企业竞争力仍在<sup>[2]</sup>。

服装业与满足人们日益增长的物质文化需求和就业问题等联系紧密,中国服装业的良好发展对整个国民经济有着不容忽视的意义。许多学者也对提升服装业的综合竞争力提出了建议。邱白玉认为:“随着中国国力的不断提升,中国的设计师会越来越受到世界的瞩目,相信未来的服装业中可以出现几个世界级的服装设计大师。”<sup>[3]</sup>吴郑宏也认为:“服装业的核心应从制造转向设计,要走个性品牌之路,就要敢于在设计师身上投下本钱。”<sup>[4]</sup>张雯等分析了目前中国服装商的类别和特点,在此基础上提出“中国服装商可以结合中国服装市场、中国服装行业特色以及自身特点,发展具有中国特色的服装买手模式”,并介绍了代理商模式与买手模式相融合、以网络营销与虚拟经营为主的买手模式、替代传统服装零售模式的买手模式、多品牌买手店铺模式这四种具体的模式<sup>[5]</sup>。陆嫣华分析了网络营销的好处,认为服装企业可以以电子广告的形式来进行产品的预告和宣传,做到有计划甚至是零库存的生产。有规模的服装企业还可以利用互联网建立起大型的销售专用网络,以实现资金流和物流的统一<sup>[6]</sup>。韩买红也以凡客诚品为例分析了网络直销模式,提到凡客诚品的创始人具有丰富互联网运作的经验,可见网络运作经验对于网络直销不可或缺,凡客诚品不应盲目乐观,而应吸取 PPG 的不足,重视商品质量,在资金使用上多加谨慎<sup>[7]</sup>。卢佳瑄解读了 SPA(Speciality Retailer of Private Label Apparel)经营模式,即“自有品牌服装专业零售商”经营模式的含义及国外这种模式的成功经验,分析了 SPA 经营模式在我国推行的可行性<sup>[8]</sup>。

学者们的研究大多是直接在本国服装企业的角度提出改善的建议,本文将先分析目前中国服装业的现状和问题,说明面对国内的问题和国外的威胁,中国的服装企业必须着力提高综合竞争力,才能在竞争激烈的市场中求得生存,在如今的关键调整时期获得升级。再以 H&M 公司这个国际服装巨头为借鉴,以便我国服装企业在结合自身具体情况的基础上从国外服装企业的优势中吸取成功经验,以有针对、有指导地提升自身的综合竞争力。

## 二、中国服装业的现状和问题

中国目前还是一个发展中国家,其庞大的人口基数和人口密度使劳动力价格低廉,高精的机械不能普及,服装产品的设计含量少并且大部分是来样加工,这就使中国成了许多发达

国家的廉价的服装加工基地。

1.市场的潜力巨大,但国内企业高端市场占有率不高。随着国民生产总值和国民消费指数的不断上升,中国现已成为当今世界上最具有发展潜力和投资潜力的服装消费市场之一。此外,随着人们消费意识的不断增强、消费理念的愈发成熟,中国的服装消费市场已进入了消费升级的时代。但是,由于国内服装企业在产品设计、品牌以及营销等方面存在问题,他们在高端市场上的占有率不高,大部分高端市场被国外名牌垄断。

2.服装企业数量多,但是上规模、上档次的企业较少。在全国,服装企业超过十万家,但其中大部分都是中小企业,规模和品牌影响力都很小。并且很多企业实际上是“加工型企业”,由于这些企业的市场营销能力较弱,不能承受较大市场波动,再加上规模小、档次不高,更限制了发展。并且由于很多企业只重数量轻视质量,造成低档产品数量过多,积压现象严重,这就一方面造成产品结构与消费结构的不适应,另一方面又造成企业经济效益的不佳。

3.设计能力相对薄弱。中国的服装设计水准在国际上比较落后,中国的服装品牌对时尚资讯的反应还不够快,在短时间内对市场做出有效反应的能力还不足,以致不能迅速占领市场。中国缺乏具有创新精神的设计团队。目前,我国还没有一位具有世界性影响的服装设计大师。有很多企业靠抄袭和模仿国际上热销的产品来获利,但从长期来看这将制约其发展。

4.服装品牌的含金量和专业化不足。受到一些历史原因、传统观念和资金压力的影响,有很多服装企业的品牌意识还不强,不注重品牌文化,更注重眼前的利润回报和短期效益,缺乏长远规划,这就造成我国很多服装品牌不能在文化上同国际服装大牌相竞争。除此之外,我国服装企业进行多元化经营的专业性不强,不能形成品牌优势。Chanel 等品牌都是围绕一个主业先后进行的品牌多元化:先做女装、香水,到男装,再到饰品;而国内的一些稍具影响力的品牌在一个产业有一定发展后就转向其他产业的投资,比如鄂尔多斯就有投资地产和稀土矿,雅戈尔有投资股票和地产,副业占据了很大的比重。过于从事与主业不太相关的业务会削减品牌价值,误导消费者<sup>⑨</sup>。

5.库存压力日渐增大。服装企业从面料采购到生产有一定的周期,但服装产品更新的速度很快,季节性也很明显,一些企业为了让自己的产品在销售旺季的时候供应充足,不得不储存大量的货品,这就埋下了库存隐患。

6.产业链不健全。众所周知,面料是服装产品的关键,但我国目前的面料研发能力较弱,很多高品质的面料只能靠进口,所以目前处在产业链上游的国内的面料供应商和国外的面料供应商相比较还有很大的差距。处在产业链的下游的经销商的整体水平也不太高,素质良莠不齐。

7.缺乏行业的专业人才。服装行业大部分是民营企业,有很多都是由夫妻店起步,家族企业的色彩往往会比较浓。很多服装企业不能吸引专业人才,特别是既熟悉连锁零售业又具服装行业经验的复合型人才来加盟,甚至即使加盟了也留不住人才。

8.缺乏高效 IT 平台的支撑。有许多的企业都是先只搭建业务平台,到业务发展到一定程度的时候才考虑信息化。在选择信息化系统的时候,又只偏重功能和价格,而没有考虑到其自身业务和信息系统的结合,没考虑到是否与企业未来发展战略相符合。IT 人员方面,很大部分只是对业务流程有较好的了解,或者只是精通信息技术,复合型的人才较缺乏,这就导致了企

业信息化系统与业务需求难以有效地对接。

9.经营管理的效率较低,信息反馈落后。很多国内的服装企业在不断地学习提升,与国外服装企业在运营模式和经营方式的差距有一定缩小,但在再深一层的细节上还是有很大差距,所以在管理效果和执行力方面就还有较大的偏差。国内的企业在从面料的供应、服装的设计制造、服装的零售到消费者这整个流程中缺少信息资源共享,信息的反馈速度较慢,制约整个产业水平提升。

### 三、中国服装业问题的原因

1.服装企业没有真正了解和满足消费者的需求。服装企业长期以来推行的“订货制”模式,预测市场需求,而不是消费者真正需求,对消费者的了解和满足没有形成有效机制,因此无法做到以销量产,以市场为导向,而是以经销商需求为导向,这样并形成终端 VIP 消费者的消费量逐年下降,网点形成了大量库存产品。

2.服装企业的价值链上下两端未能实现共赢。服装企业在发展过程中,品牌商自身盈利水平得到充分保障,但市场的销售终端经销商因房租、店员工资、产品库存等因素影响,以及供应商、生产厂的生产成本上升等因素影响,在总体供给数量没有增加的情况下,总获利水平不断下滑,甚至出现亏损经营,因此企业的价值链上下端未能实现共赢,严重影响企业的持续获利能力。

3.服装企业的创新不够,自身的获利能力在不断下降,失去竞争力。服装企业最近几年人力、税收、原材料等成本不断上升,总体创新程度不够,销售量没有明显提升的情况下,自身的获利水平也不断下降,失去了竞争力。

4.服装企业的整合管理没有找到清晰的方向。在市场销售受阻的情况下,没有找准着力点,没有清晰认识到企业自身问题,一味在零售管理方面投入大量资金进行强化管理和培训,未能清楚意识到企业整合是从市场定位、商品企划、产品设计、供应链创新、渠道整合、零售调整进行整体整合。

H&M 公司这个服装巨头的成功得益于它善于各个方面的创新,它的经验值得我国的服装企业学习,我国服装企业可以基于具体的问题和根据其原因分别从产品方面、渠道方面、人才方面、管理方面改进和创新(如表 1)。

表 1 我国服装企业的问题、原因及向 H&M 公司借鉴的方向

问题原因	问题	借鉴 H&M
服装企业没有真正了解和满足消费者的需求	市场的潜力巨大,但国内企业高端市场占有率不高 服装企业数量多,但是上规模、上档次的企业较少 设计能力相对薄弱 服装品牌的含金量和专业化不足	产品创新
服装企业的价值链上下两端未能实现共赢	库存压力日渐增大 产业链不健全	渠道创新
服装企业的创新不够,自身的获利能力在不断下降,失去竞争力	设计能力相对薄弱 缺乏高效 IT 平台的支撑	人才创新
服装企业的整合管理没有找到清晰的方向	经营管理的效率较低,信息反馈落后	管理创新

## 四、借鉴 H&M 公司的经验提升中国服装业综合竞争力

### (一)产品创新:为提升综合竞争力奠定坚实的基础

1.以产品设计创新引领发展潮流。中国服装企业也应在设计师的培养方面借鉴 H&M 公司的经验,在增加必要的人力资本投入的同时,还要敢于通过创新服装产品的设计来引领未来服装的发展趋势。例如,H&M 公司目前拥有数量众多的设计师团队,他们关注世界的流行趋势,奔波于世界各地的时装秀和高档品牌的发布会,从顶级品牌和顶级设计师的设计中吸取流行趋势,预测新一轮流行的动向,创造出自己对时尚流行趋势概念的理解。设计师们每年会设计将近 15000 款产品,再从中挑选 4000 到 5000 款投放到市场,他们的工作效率很高,一起讨论面料、成本、售价等问题,迅速地更新当季的产品,共同设计下一季即将流行的产品<sup>[10]</sup>。

2.以产品多元化创新满足消费者的需求。H&M 公司的产品无论从基本服装到经典款式再到时尚前沿、还是从年轻人到少年再到儿童孕妇都有覆盖,颜色型号也非常的齐全,产品具有针对性。丰富的产品很大程度地满足了广大消费者的不同款式需求和品位,多元化的产品使他们的消费群体很庞大。他们很注重产品创新,从 2004 年开始与国际顶级的设计师合作,推出了 H&M 与设计师合作系列(见表 1),每一次的推出都会引起一次购物热潮。

表 2 2004—2013 年 H&M 与设计师合作系列<sup>[11]</sup>

时间	设计师	设计师合作系列
2004 年秋季	Karl Lagerfeld	Karl Lagerfeld for H&M
2005 年秋季	Stella McCartney	Stella McCartney for H&M
2006 年秋季	Viktor&Rolf	Viktor&Rolf for H&M
2007 年秋季	Roberto Cavalli	Roberto Cavalli for H&M
2008 年秋季	Comme des Garons	Comme des Garons for H&M
2009 年春季	Matthew Williamson	Matthew Williamson for H&M
2009 年秋季	Jimmy Choo	Jimmy Choo for H&M
2010 年春季	Sonia Rykiel	Sonia Rykiel for H&M
2010 年秋季	Alber Elbaz	Lanvin for H&M
2011 年秋季	Donatella Versace	Versace for H&M
2012 年春季	Consuelo Castiglioni	Marni at H&M
2012 年秋季	Maison Martin Margiela	Maison Martin Margiela for H&M
2013 年秋季	Isabel Marant	Isabel Marant pour H&M

3.以品牌创新占领市场。一是要借鉴 H&M 公司在提升品牌价值中抓住消费者对服装的需求越来越注重个性体验和满足多层次的消费心理需求的经验。在当今全球以消费者需求为驱动力的环境中,服装企业应以消费者需求为中心,通过多种方式与消费者建立起密切的互动关系,为消费者提供能提升生活品位的、能带来愉悦的产品和服务。二是要借鉴 H&M 公司从细节上创新品牌的做法。服装企业要谋求发展,需要一方面将以前以产定销的方式升级成以需定产的方式,另一方面要抓住市场机遇,企业应该根据自身的具体优势和内外部资源,结合市场环境和消费需求,为自己的品牌准确定位。可以通过设计独特的店面识别体系和品牌视觉形象;利用各类媒体资源和推广方式进行整合传播;重视品牌的培训和管理来不断地提升品牌的知名度、市场影响力、美誉度及顾客忠诚度。

4.本土化与国际化相结合。H&M 会根据具体的市场做出适应当地的产品计划和宣传计

划,将本身的国际化产品风格和当地的人文本土特色相结合。在 2007 年 H&M 预备进入中国市场之际,他们的宣传活动中(张贴画、网页、大卖场、广告短片)引入了一位中国小姑娘,以她为“平民矜贵”的化身,她不仅代表普通中等消费群体的一员,还意味着世界上最大的市场——中国。在进入中国后,H&M 也结合中国人身材特点和中国元素推出了一系列特色产品<sup>[12]</sup>。目前,在国内品牌中有少数企业已经作出了范例。实施得比较成功的有“美特斯·邦威”和“李宁”等品牌。“美特斯·邦威”创始于 1995 年,目前已经成为了中国最大的时尚休闲品牌。它拥有一支具备国际水准的设计师团队,同时与法国的 Peclers Paris 公司展开长期合作<sup>[13]</sup>。其全新高端品牌“ME&CITY”的华丽面世也是本土化与国际化成功结合的成果。

## (二)营销渠道创新:快速提升市场占有率

1.建立高效快捷的供应链系统。斯托克和霍特共同出版的著作《与时间竞争》中指出:“今天的创新是以时间为基础的竞争。”<sup>[14]</sup>在反应时间上拥有优势可以为其他竞争差异提供良好的基础。H&M 公司根据产品的差异,设计了两条供应链:一条是管控亚洲生产的高效供应链;一条是管控欧洲生产的快速反应供应链。这使其减少库存以及物流成本,获得成本优势,以维持平价策略。内部还采用了 OFS(Officer Follow up System)信息系统来追踪供给链的生产计划<sup>[15]</sup>。所有环节的良好运作都在于好的规划和工作组织,在恰当的时间将恰当的产品送到恰当的专卖店,这就是让顾客每次光临门店都能发现惊喜新品的关键。结合中国实际,服装企业要对市场快速响应就应当做到以下几点。

(1)采用快速反应技术,建立快速响应系统。服装企业应做到让信息流高效快速地在整条供应链中流动和共享,让供应链中的各个部分可以准确快速地做出决策来应对消费者的多样和多变的需求,减少前导时间。Ko 和 Kincade 总结了服装业中最常用的 11 种快速反应技术:自动补充货物;使用条形码;顾客信息系统;电子数据交换;电子订购;少量、多次的订货技术;存货管理系统;顾客参与产品计划;获得每一件商品的销售信息;扫描每件商品;与交易对象分享产品信息<sup>[16]</sup>。快速反应能够显著地为企业减少成本、加快商品的流通速率、增强销售和竞争优势以及提高顾客满意度。

(2)采取延迟差异化的策略。生产商只能靠预测来生产部分产品以应对需求的不确定。将有需求差异产品的生产推迟来获得更多有关差异的信息,就是延迟差异化策略。

(3)倡导柔性制造,建立柔性的生产系统。“柔性”就是指企业按照市场需求的变化,从生产一种产品转换到生产另一种产品的能力,利用计算机辅助功能使同一条生产线可以生产不同产品,这样能提高企业抵御风险的能力。

(4)充分利用外部资源。企业可以在需求很大的时候,把生产能力之外的产品生产外包,但需要严格控制外包的产品的生产速度和生产质量。

(5)建立上下游企业间的伙伴关系。良好伙伴关系的建立能提高对顾客需求响应的速度和准确率,也使整条供应链的利益达到最大化,并共享效率提高带来的收益。

2.店铺应选址在黄金商圈。H&M 认为新店的成功开设的关键在于选择黄金的地点,为了让新店获得最佳的商业条件,H&M 会对客流量、店面环境和周边商店进行分析评估。店铺有时定位为以年轻人为目标群体、具有很大商业潜力的概念店,有时定位为家庭店<sup>[17]</sup>。

优化的门店选址和店内装潢来源于资源的有效集中,中国的服装企业也可在进入一个市场之初只开设一家旗舰店,这样能够集中财力、人力、物力打造一家能够给予消费者相当冲击力的门店。这样就能在短时间内在一个区域内获得较集中的市场占有率,并为将来开设其他门店打造形象和美誉,在积累运营经验的同时也能更清晰地观察和感受市场,从而可以更明确地确立目标市场。并且,由于初期只有一家门店,即使经营效益不佳,也能及时地更改经营策略,甚至退出市场,以减少损失。

### **(三)人才创新:为提升综合竞争力提供源泉**

1.人才培养。服装企业的竞争实际上是人才的竞争,H&M 公司非常重视高素质的设计人才、销售人才、需求分析人才、信息技术人才、管理人才等人才的培养。H&M 经常走进校园,吸收学生中新鲜的构思创意来满足产品设计的需要,并通过投资赞助高校的设计创新大赛、与高校签订定向人才培养协议等方式来满足企业的人才需求。我国服装企业也可以从校园吸取新鲜创意,另一方面通过聘用专业人士,让其带队对自身的人力资源进行培训,以增强设计能力、帮助建立高效 IT 平台等。

2.留住人才。H&M 会通过同员工一起来对员工进行职业生涯规划,并提高人力资源管理的质量和水平、预测未来人力资源需求、留住核心人才。我国服装企业首先要重视人力资源管理,特别要重视薪酬及激励制度。其次,企业应实行“以人为本”的理念,从人才自身的需求和发展出发,改变以前家族式企业的任人唯亲,靠和谐的企业文化和人性化的制度来留住人才。

### **(四)管理创新:企业立足市场的前提**

1.完善服装企业的各部门组织结构。H&M 公司实行的扁平化管理,减少了管理层次并建立了网络层智能架构。我国服装企业设计能力缺乏的一部分原因可能是在于设计部门和生产部门的结构失调。各个部门各个职位的明确分工和无缝合作是企业高效运转的保障。我国服装企业有必要优化各部门的组织结构,使其充分发挥各自职能。

2.提升管理的信息化水平。H&M 内部采用了 OFS(Officer Follow up System)信息系统,我国服装企业也可以在财力物力充足的情况下通过投资企业资源计划(ERP)<sup>②</sup>来实现信息化技术在企业中的应用,以此来提高业务执行力和管理效率,提高信息分享和信息反馈的效率。

### **(五)未来发展创新:适应服装绿色消费的趋势**

H&M 在 2012 年上榜“全球最佳绿色品牌 50 强”之后,在 2013 年又再次上榜。H&M 每年都会发布其《可持续发展报告》,从报告中可以看出 H&M 取得了许多出色的成就,包括:H&M 是全世界第一家启动全球性的旧衣回收计划的服装零售商;是世界上首家公布其供应商名单的服装公司之一;与 WWF(世界自然基金会)共同推出了“水资源管理”活动内容<sup>[18]</sup>。

在哥本哈根气候大会上,中国曾明确表态,到 2020 年我国单位 GDP 的二氧化碳排放量比 2005 年下降 40%~45%。可以预见纺织品消费也会随之减少,环保要求也会更加严格。国际上一些绿色标准、劳动标准、技术标准、社会责任等已是相继出台,从国际趋势来看,服装消费不仅在向休闲化、多样化、个性化、时装化和品牌化转变,更是在向环保化和绿色化转变。服装企业方面必须真正具备环保意识,采取并开发绿色生产技术,重视国际技术标准消化和研究的速度,借鉴 H&M 的旧衣回收计划和与一些非盈利环保组织合作的行动,及时采取相应的措施

以减少无谓的贸易损失;政府方面应完善和制定有关的环保法规来从法律上强制督促服装企业改进生产技术、进行绿色生产;完善和制定纺织品的生态标准;建立权威的、专业的国家检测机构。

## 五、结 语

面对竞争激烈、瞬息多变和科技快速发展的市场,我国的服装企业需要清楚自身的现状和存在的问题,在此基础上,借鉴国外服装巨头如 H&M 公司的成功经验来找出解决问题的方法,以谋求自身的发展。但是,仅仅靠借鉴是远远不够的,关键还在于是否能提升驾驭市场的综合竞争力——就像 H&M,总是能掌握市场脉搏,时刻掌握住市场主动权。H&M 公司的成功不单是在于其资本雄厚和积极扩张,更是在于它重视自身的综合竞争力,不断与时俱进,与市场保持一致,产品、渠道、人才、管理、未来发展各个方面都毫不轻视。我国的服装企业要想为企业自身、为消费者创造更多价值,就必须强调整体而不单是局部的提升。提升我国服装企业综合竞争力是一个漫长的过程,国家、企业及个人都还需要付出不懈的努力。

### 注释:

①Hennes&Mauritz(简称 H&M)由 Erling Persson 于 1947 年在瑞典创立,公司建立的理念由美国的一些类似服装销售商而来,目前是欧洲最大、世界第三大的服装零售商,在世界上多个国家都设立有分店。

②企业资源计划或称企业资源规划简称 ERP(Enterprise Resource Planning),由美国著名管理咨询公司 Gartner Group Inc.于 1990 年提出来的,最初被定义为应用软件,但迅速为全世界商业企业所接受,现在已经发展成为现代企业管理理论之一。企业资源计划系统,是指建立在资讯技术基础上,以系统化的管理思想,为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。

### 参考文献:

- [1] 曲薇.欧洲最大服装零售商抢滩中国[J].中国商贸,2012,(10):109-109.
- [2] 王毅芳.提升我国服装企业核心竞争力研究[J].河北企业,2013,(3):41-42.
- [3] 邱白玉,邱明玉.中国服装业的发展现状、趋势及迈向国际市场的对策[J].山东纺织经济,2008,(4):5-7.
- [4] 吴郑宏.国产女装为何不如男装——从中看中国服装业发展的层次和趋势[J].商场现代化,2008,(31):337-338.
- [5] 张雯,刘宝成.中国服装零售业商业模式分析——买手模式将成主流趋势[J].山东纺织经济,2012,(2):21-22.
- [6] 陆嫣华.美国的服装零售系统给予中国的借鉴[J].中外企业家,2004,(2):36-38.
- [7] 韩买红.中国服装零售模式的苦与乐[J].连锁特许,2009,(4):44-45.
- [8] 卢佳瑄.试论新型 SPA 经营模式与中国服装零售业[J].现代商业,2009,(36):13-13.
- [9] 闫文丽,刘宝成.时基竞争背景下中国服装业快速反应战略研究[J].中国商贸,2010,(3):11-12.
- [10] 沈大圆,陈承达,杨俊.H&M 服装公司营销模式的竞争优势[J].经营与管理,2011,(2):47-49.
- [11] 于婵.再出设计师系列,盘点 H&M 历年与大牌合作[EB/OL].(2013-6-14)[2014-3-20].[http://fashion.ifeng.com/trends/topical/detail\\_2013\\_06/14/26397706\\_1.shtml](http://fashion.ifeng.com/trends/topical/detail_2013_06/14/26397706_1.shtml).
- [12] 奥博利,马蒂,吉晶.麦当娜 H&M 与中国姑娘[J].中国纺织,2008,(4):21.
- [13] 卿凤.美特斯邦威的虚拟经营之道[J].环球市场信息导报,2005,(21):54-55.

- [14] Stalk G. Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets [M]. Simon and Schuster, 1990.
- [15] 韩睿. H&M 的创新供应链管理 [J]. 商业研究, 2009, (8): 66-67.
- [16] Ko E, Kincade D, Brown J R. Impact of business type upon the adoption of quick response technologies - The apparel industry experience [J]. International Journal of Operations & Production Management, 2000, (9): 1093-1111.
- [17] 叶兆. 浅析 H&M 公司成功营销策略 [J]. 市场周刊: 理论研究, 2009, (12): 20.
- [18] 李亚静. H&M 再登最佳绿色品牌 50 强榜单 [J]. 纺织服装周刊, 2013, (24): 71.

责任编辑: 梁 雁

## The Exploration of Enhancing the Competitiveness of Chinese Clothing Enterprises ——Taking H&M for Example

HAN Lida, TANG Peiyue

(School of Economics, Sichuan University, Chengdu 610065, China)

**Abstract:** As is known to all, clothing is a necessity to people's daily life; therefore, clothing industry is one of the most significant industries of a country's national economy. For China, a populous country, the importance of clothing industry is obvious. However, on the one hand, there are a number of problems with current Chinese clothing enterprises, such as the lack of high quality enterprise, the weakness of design capability, the lack of exclusivity of brand, the great pressure of inventory, the unsound manufacturing chain, the shortage of professional talent, the shortage of efficient IT platform, the inefficient management and the lag of information feedback, etc. On the other hand, with the sustainable economic development and the increase of per capita disposable income of China, foreign clothing enterprises regard China as a market with enormous development potential. A growing number of famous enterprises are expanding quickly in China, which brings new challenges and pressures to Chinese clothing enterprises. Chinese clothing enterprises should not only realize their own conditions, but also learn from the successful experiences of foreign clothing enterprises such as H&M to seek solutions in terms of product, marketing channels, talents and future development to improve their own competitiveness.

**Key words:** Chinese clothing enterprise; H&M corporation; clothing brand; enterprise competitiveness; marketing model