

分类号 F23/632  
U D C \_\_\_\_\_

密级 公开  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 新零售背景下快时尚行业盈利模式研究  
——以美特斯邦威为例

研究生姓名: 李楠

指导教师姓名、职称: 张鲜华 副教授 李波 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2021年5月30日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李梅 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 张祥华 签字日期： 2021.6.5

导师(校外)签名： 李洲 签字日期： 2021.6.5

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李梅 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 张祥华 签字日期： 2021.6.5

导师（校外）签名： 李洲 签字日期： 2021.6.5

**Research on the Profit Model of Fast  
fashion industry under the background of  
New Retail  
——Take Meters Bonwe as an example**

**Candidate: Li Nan**

**Supervisor: Zhang Xianhua Li Bo**

## 摘 要

随着互联网技术更新迭代的速度加快，消费需求也在不断转变，电商与实体店的状态也从殊死博弈走向了合作共赢，形成了新零售风潮。在此背景下，快时尚行业最有利的“快”吸引力正在逐渐下降，发展速度明显放缓，消费需求、渠道和物流布局成为了新的行业竞争着力点，品牌纷纷开始布局新零售以获取新兴竞争资源。然而，快时尚行业应对新零售的盈利模式创新显然还不够成熟，所造成的高库存、低质量、过度依赖上下游和时尚度匮乏等共性问题，对利润和品牌形象等方面皆形成了负面影响。由此，亟待将快时尚行业置于新零售背景之下，摸索并建立起健康且高效的盈利模式，从而推进行业的可持续发展。

本文首先梳理了新零售、快时尚和盈利模式等领域的相关文献，并以全渠道零售、价值链、企业核心能力以及盈利模式要素等相关理论为基础，描述了新零售背景下快时尚品牌常用的几种盈利模式。其次，选取昔日快时尚行业龙头企业美特斯邦威（简称为“美邦”）作为典型案例，基于对其盈利模式演变历程的回顾，详尽分解了各构成要素。同时，将美邦在 2016 年至 2019 年的财务和非财务表现与行业标杆企业迅销集团（优衣库的母公司）进行对比，发现美邦的盈利模式虽在市场定位、营销网络等方面具有优势，但尚存设计研发能力不足、存货消化变现能力差等劣势。最后，针对以美邦为代表的本土快时尚行业，其盈利模式在新零售背景下所存在的共性问题，提出了需求对接产品以保障利润持续等优化策略，以期推动我国快时尚行业在新零售冲击下的盈利模式创新。

**关键词：**盈利模式 快时尚 新零售 美特斯邦威

## Abstract

With the accelerated pace of Internet technology update and iteration, consumer demand is also changing, and the state of e-commerce and physical stores has also changed from a desperate game to a win-win cooperation, forming a new retail trend. In this context, the most favorable "fast" attraction of fast fashion industry is gradually declining, and the development speed is obviously slowing down. Consumer demand, channel and logistics layout have become the new focus of industry competition, and brands have begun to layout new retail to obtain new competitive resources. However, it is obvious that the fast fashion industry is not mature enough to cope with the new retail profit model innovation. The common problems such as high inventory, low quality, excessive dependence on upstream and downstream and lack of fashion degree caused by the innovation, have a negative impact on the profit and brand image. Therefore, it is urgent to put the fast fashion industry under the new retail background, explore and establish a healthy and efficient profit model, so as to promote the sustainable development of the industry.

Firstly, this paper reviews the relevant literature in the fields of new retail, fast fashion and profit model, and describes several common profit models of fast fashion brands under the background of new retail based on the relevant theories of Omni channel retail, value chain, enterprise core competence and profit model elements. Secondly, this paper selects the former fast fashion industry leading enterprise Meters Bonwe (hereinafter referred to as "Meibang") as a typical case, based on the review of the evolution of its profit model, detailed decomposition of the constituent elements. At the same time, comparing the financial and non-financial performance of Meters Bonwe from 2016 to 2019 with the industry benchmark fast selling group (the parent company of UNIQLO), it is found that although Meters Bonwe's profit model has advantages in market positioning and marketing network, it still has disadvantages such as insufficient design and development ability, poor inventory digestion and

liquidity. Finally, aiming at the common problems of the local fast fashion industry represented by Meters Bonwe in the context of new retail, this paper puts forward some optimization strategies, such as demand docking products to ensure continuous profits, in order to promote the innovation of the profit model of China's fast fashion industry under the impact of new retail.

**Keywords:** Profit Model; Fast Fashion; New Retail; Meters Bonwe

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>7</b>
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 研究内容与方法.....	4
1.2.1 研究内容.....	4
1.2.2 研究方法.....	5
<b>2 研究现状及理论基础</b> .....	<b>7</b>
2.1 国内外研究现状.....	7
2.1.1 国外研究现状.....	7
2.1.2 国内研究现状.....	9
2.1.3 研究现状小结.....	12
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 全渠道零售理论.....	12
2.2.2 价值链理论.....	14
2.2.3 企业核心能力理论.....	15
2.2.4 盈利模式要素理论.....	16
<b>3 新零售背景下快时尚行业盈利模式概况</b> .....	<b>19</b>
3.1 快时尚行业特点.....	19
3.2 新零售对快时尚行业的影响.....	19
3.2.1 消费需求.....	20
3.2.2 供应链.....	20
3.2.3 销售渠道.....	21
3.3 快时尚行业盈利模式特点.....	21
3.3.1 以制造加工为利润来源的专业生产模式.....	21
3.3.2 价值链环节内部化的纵向一体化模式.....	22
3.3.3 轻资产化的虚拟经营模式.....	22

3.3.4 简化供应链环节的 SPA 模式.....	23
<b>4 新零售背景下美特斯邦威盈利模式分析及评价.....</b>	<b>25</b>
4.1 美邦概况.....	25
4.1.1 公司概况.....	25
4.1.2 盈利模式演进历程.....	25
4.2 美邦盈利模式要素分析.....	26
4.2.1 利润点.....	26
4.2.2 利润对象.....	27
4.2.3 利润来源.....	28
4.2.4 利润杠杆.....	30
4.2.5 利润屏障.....	31
4.3 美邦盈利模式财务分析.....	31
4.3.1 偿债能力分析.....	32
4.3.2 营运能力分析.....	33
4.3.3 盈利能力分析.....	36
4.3.4 可持续增长能力分析.....	38
4.4 美邦盈利模式非财务分析.....	40
4.4.1 顾客满意度.....	41
4.4.2 产品质量.....	43
4.4.3 社会责任.....	43
4.4.4 人力资源素质.....	45
4.5 新零售背景下美邦盈利模式优劣势评价.....	46
4.5.1 新零售背景下美邦盈利模式的优势.....	46
4.5.2 新零售背景下美邦盈利模式的劣势.....	48
<b>5 新零售背景下快时尚行业盈利模式存在问题及优化建议.....</b>	<b>51</b>
5.1 新零售背景下快时尚行业盈利模式存在的问题.....	51
5.1.1 消费需求对接迟缓, 顾客易流失.....	51
5.1.2 库存压力不断加剧, 资产减值快.....	51
5.1.3 产品质量把控不严, 售后费用高.....	52



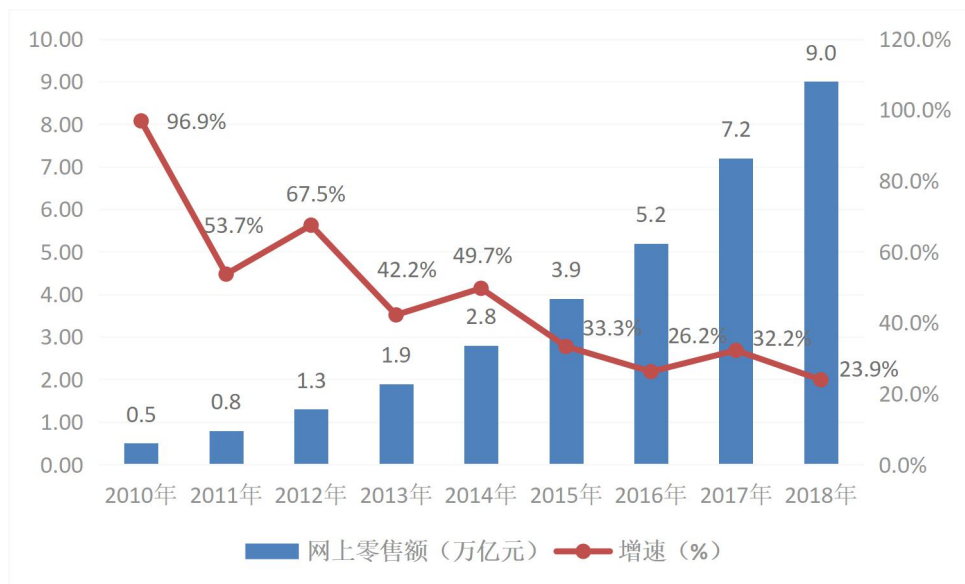
5.1.4 渠道建设重点偏移, 品牌粘性低.....	52
5.1.5 信息壁垒阻碍沟通, 财务风险高.....	52
5.1.6 配套服务保障不够, 利润屏障弱.....	53
5.2 新零售背景下快时尚行业盈利模式的优化建议.....	54
5.2.1 需求对接产品, 保障利润持续.....	54
5.2.2 改进生产模式, 科学处理存货.....	55
5.2.3 加强质量控制, 降低售后费用.....	57
5.2.4 优化渠道布局, 增强品牌粘性.....	55
5.2.5 加强信息共享, 降低财务风险.....	54
5.2.6 加强设施建设, 增强利润屏障.....	54
<b>6 研究结论与局限.....</b>	<b>58</b>
6.1 研究结论.....	58
6.2 研究局限.....	58
<b>参考文献.....</b>	<b>59</b>
<b>后记.....</b>	<b>64</b>
<b>附录.....</b>	<b>65</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

商务部于2019年10月发布了《中国零售行业发展报告》（见图1.1），报告显示近年来网络零售额持续上升，其中2018年中国的线上零售交易额高达9万亿元，相较2017年同比增长23.9%，零售企业也通过电子商务这一新兴销售方式，销售额同比增长32.1%，可见电子商务依旧保持良好发展态势。同时，网络和实体零售迎来了一个崭新的时代，实体零售在秉持以顾客为中心核心理念的同时，扩大了智慧零售的应用场景，以提升顾客运营体验。电商则为实体企业提供智能选址、营销和会员管理等数字化智慧门店解决方案，这将进一步促使两者形成互相哺育的商业新形态。另外，新中产阶级消费群体的迅速崛起，使得消费结构从满足生理需求向享受生活型升级，对快时尚品牌而言，要想实时把握消费者需求，并提供体验式消费和个性化定制等服务，就必须保障足量库存和无缝隙跨渠道购物体验，这便对他们的物流、技术及多渠道销售平台提出了新要求。



数据来源：国家统计局

图1.1 2010-2018年全国网上零售交易额及增速

基于上述背景，以求向消费者提供更好服务和互动，“新零售”应运而生，即以消费者体验为宗旨，借助互联网和大数据等技术，全面升级改造商品运营流程，并对现代物流体系进一步优化，将单渠道的劣势最小化，深度融合线上和线下资源，发挥多渠道优势，以满足消费新常态，促使企业以最少资源夺得最大利益的新型零售业态。

2019年12月召开的中央经济工作会议强调，人民群众的获得感、幸福感和安全感要得到质的提高，在和人民生活息息相关的衣食住行中，衣首当其冲，因此服饰产业至关重要。如今快时尚已成为国内服饰消费主流，它是一种服饰的速食消费，即上货迅速、价廉且紧跟时尚趋势，从2015年起，品牌商们开始集体放缓开店节奏，并入驻淘宝天猫等平台，除了线上线下的融合和与菜鸟裹裹等快递公司的合作之外，各大品牌商还不断收集商品销售、加购等反馈数据，以清晰掌握实时需求，进而将数据转化为可操作见解，可见快时尚行业新零售之战已打响。另外，据中国商品销售统计结果，2018年线上服装零售额累计增长22%，但增速较年初下降14.8%，这是因为网购人群比起价格开始注重服装质量及时尚度，这也意味着快时尚品牌需要将战略重点从以前的以生厂商、设计师和供应链，转移到消费者需求之上，如何迎合消费新需求成为品牌商们最大的挑战。

由此可见，新零售背景下的快时尚品牌如何站稳脚跟，抓住机遇是一个值得讨论的话题，而企业经营和管理的关键点就是盈利模式。虽然中国近几年在互联网金融领域已走到世界前沿，但很多快时尚品牌在盈利可持续性方面仍存在短板，所以，摸索并且建立起健康高质量的盈利模式，对我国快时尚行业至关重要。

美特斯邦威作为品牌中涉水新零售的先行者，从2013年起，它就开始实现实体店和网络销售的协同数字化并进，逐步建设线上线下会员系统和数字化供应链等，这些均在业内领一时风气之先。然而，美邦尽管招数用尽，却依旧深陷转型困局之中，这些年利用自身的资金，供应链等优势不断对盈利模式进行探索，财务绩效却不尽人意，这也是选择它作为案例公司首要原因。

此外，美邦曾是快时尚服饰行业的标杆企业，其虚拟经营模式曾在国内掀起一股浪潮，引起众多企业效仿，轻资产化和迅速扩张便是它风靡一时的原因。虽然近几年在国外快时尚四巨头的影下，快时尚品牌逐渐向自有品牌零售商模式看齐，但受内部资源和外部环境的制约，国内大多品牌都依旧践行着虚拟经营模

式，比如森马、以纯和海澜之家等。因此，文章便选取了昔日龙头企业，如今经营日渐衰败的美邦作为案例公司，试图研究它在虚拟经营盈利模式创新方面所做的努力，以便为采用相同模式或正在积极推进盈利模式转变的品牌提供参考。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

新零售一词诞生后，腾讯阿里等互联网巨头纷纷大手笔投资，不仅政府多次发文促进新零售建设，学者们也对其展开了激烈的讨论。我国虽然网络金融和大数据发展十分迅速，然而就新零售的研究成果来看，相关理论并不是十分完善，现在仍处于一个初步探索阶段，并且更侧重于其创新途径和案例研究。

案例研究基于顾客价值角度的颇多，主要探讨的是实体零售企业和电商融合的创新途径，快时尚行业盈利模式研究较少，基于新零售这个新业态的成果更是少之又少。因此，文章运用全渠道理论等相关理论，将本土快时尚品牌美邦作为研究对象，探索其在新零售背景下的盈利模式创新经验，它是如何完成线上、线下及供应链等方面的整合，又为何在财务绩效表现上不尽人意。这可以完善快时尚行业在新零售领域的研究，延伸新零售、快时尚和盈利模式的理论框架，并为我国本土快时尚品牌在新零售背景下的盈利模式创新提供一定的理论支持。

#### (2) 现实意义

中国快时尚行业进入了新的阶段，国内快时尚的四大巨头如今境况各不相同，GAP和H&M的业务遇到了较大阻力，其中GAP显现出较大的负增长，甚至在2021年宣布售卖中国业务。ZARA发展也中规中矩，并不似此前迅猛，唯独迅销在中国的业务持续高歌猛进，开店数量持续增长，中国区域营业收入平均增速30%，且业务占比越来越高。显然，这是由于迅销集团更加了解中国市场需求，其产品类目虽然不多，但其高周转率、高曝光率和高性价比的三高优势，助它登上了中国快时尚市场的顶峰。

迅销的登顶和GAP等品牌的衰败，都说明中国快时尚行业迎来了分化新时代，国人对国外品牌不再一味吹捧，并将眼光转向本土品牌，机会和挑战同时来临，此时本土品牌如何建立核心竞争力，迅速夺回本国市场，急待探讨。另外，本土品牌这几年发展虽然有所起色，但其销售渠道却呈现两极分化状态，韩都衣舍和妖精的口袋等品牌专注于线上零售，热风等品牌却专注于线下销售，对于它

们来说，如何借助新科技将线上与线下融合是个难题。最重要的是，本土快时尚行业明明先一步接触电商，为何在海外品牌的冲击下却屡屡受挫，款式、质量和服务为何总是为人诟病？

为了解决这三个难题，文章基于新零售背景下的快时尚行业特点及变化，参考美邦的盈利模式，提供了快时尚行业盈利模式创新的可操作建议，这将有利于让品牌商们认识到在新零售环境下转变盈利模式的重要性，增强其危机意识，摆脱一味追赶国外品牌脚步的困境，把握住新零售机遇，对实务有一定的指导意义。

## 1.2 主要研究内容与方法

### 1.2.1 研究内容

“新零售”浪潮已经到了第四年，参与方都变得理性，此时高效可持续性的盈利模式才是企业决胜秘诀。就行业来看，中国快时尚行业野蛮迅速发展阶段结束，新零售带来的新机会已经来临，我们应该抛弃过去经验粗放发展的方式，走向高质量发展阶段。此时品牌商们需要了解本土消费文化，本土品牌对此具有天然优势，它们更懂本土消费市场，渠道布局深入全国，并对电商的接纳程度较高。因此，文章研究目的是从快时尚行业入手，对本土快时尚品牌美特斯邦威进行盈利模式分析及优劣势评价，进而为整个快时尚行业品牌商们提出盈利模式的优化策略，解决其在新零售业态下存在的一些典型问题，以期提高我国本土快时尚品牌的竞争力，在稳固和扩展国内市场份额的基础之上，未来进军国际市场。

文章在借鉴前人研究和对新零售等概念的充分解读基础之上，以快时尚行业研究为切入点，并借助全渠道理论等相关理论，从美邦公司概况出发对其盈利模式进行分析和评价，将理论和实际相结合，总结其在新零售环境下盈利模式的优势与劣势，最终回归快时尚行业，探究其现阶段面临的关键问题，并寻求解决对策，以求为新零售背景之下整个快时尚行业寻找发展方向。

文章分六个部分展开研究，

第一部分是绪论。该部分主要介绍了研究的背景和意义，并对文章内容和方法做了简单陈述，为后文的研究打下根基。

第二部分是文献综述和理论基础。主要根据国内外的文献，了解新零售、快时尚以及盈利模式现有研究的侧重点及缺失点，确定了文章的研究方向。并且运用全渠道理论、价值链理论、企业核心能力理论及盈利模式要素理论，使文章框

架尽可能的科学和完善。

第三部分是新零售背景下的快时尚行业盈利模式概况。从快时尚行业特点出发，简单阐述了新零售对于传统快时尚行业的影响，再基于行业特点和新零售对其影响，重点分析了快时尚行业现有的四种盈利模式，对其特点和优劣势进行简要总结，为第四部分研究奠定基础。

第四部分是新零售背景下的美特斯邦威盈利模式分析及评价。首先对公司概况和盈利模式演变进行简单回顾，然后从各个角度对其盈利模式五要素进行详尽分析，并选取快时尚龙头企业迅销集团为对比公司，将两者的财务和非财务指标进行对比分析，最终对新零售背景下美邦盈利模式的优劣势进行评价。

第五部分是新零售背景下的快时尚行业盈利模式存在问题及优化建议。基于第四部分美特斯邦威盈利模式的分析结果和优劣势，总结在新零售背景之下快时尚行业盈利模式存在的共性问题，并且针对性提出相应优化建议。

第六部分是研究结论与局限。通过上述美邦的案例分析，进行论文总结，希望能对我国本土快时尚行业盈利模式创新提供参考，最后阐明研究存在的不足之处。

## 1.2.2 研究方法

### （1）案例分析法

文章结合快时尚行业特征，经过详细的信息及数据收集，对美邦的盈利模式的进行分析，从而得出快时尚这个行业盈利模式是否与时俱进的结论。此方法根本目的在于从案例出发，总结个体的优缺点，进而拓展到整个行业，既要突出案例企业的特点，又要符合行业的整体情况，选题根据研究的需要，选取经典企业美邦为案例，以此方法力求为其他企业提供一定参考。

### （2）文献分析法

通过查阅中国知网、谷歌学术和万方数据库等平台，收集国内外国家对该选题的研究成果，进行整理和分析，获得所需的资料信息。文章首先参考国内外专家对新零售、快时尚及盈利模式的研究，通过阅读有代表性的文献，总结观点的相同点和差异点，对理论发展进行不断追溯，并结合国内相关领域实践情况，找到了立足点，为论文写作提供了理论基础和思路。

### （3）问卷调查法

在第四部分的非财务分析中，运用了问卷调查法，以问卷星网站为渠道，调查研究消费者对美邦产品的满意度，被调查者填写了关于产品三个维度的满意程度，了解了消费人群年龄、性别和产品不足方面，这能够让生产者和消费者之间进行沟通，根据消费者的需求针对性作出改进，进而提高顾客满意度。

## 2 国内外研究现状及理论基础

### 2.1 国内外研究现状

#### 2.1.1 国外研究现状

##### (1) 新零售研究

通过检索发现,国外的研究中,数字化科技助力传统零售、“以顾客为中心”的观点与新零售的核心非常一致。Demirkan H和Spohrer J(2014)认为企业应采用智能自助服务系统,以提供给消费者更多具有成本效益的优质零售服务。加拿大学者Doug Stepnens(2018)则指出顾客参与才是未来零售生态系统的命脉,并鼓励企业打破渠道限制,创造门店和媒体良好交互的全新生态圈。Grewal D等(2016)的研究更为全面,他们在展望零售业的未来的基础之上,倡导企业应不断更新决策技术和工具,并就产品价格决策、顾客消费和参与、大数据搜集和使用等方面提出重要见解。

国外与新零售概念最为相近的是“全渠道零售”,它是指零售商通过有效整合线上与线下零售店的资源,以提升顾客消费体验的战略(Rigby和Darrel, 2011)。Chapman和Matt(2013)认为在全渠道零售中,云计算和大数据等科学技术可以为零售商或消费者提供最优的销售策略和产品购买方案,这与新零售的核心不谋而合。Lee等(2017)则借鉴社会交换理论,提出并检验了全渠道零售环境下顾客参与的研究模型,并对苹果和克罗格全渠道零售商的顾客进行了研究,结果表明,渠道整合质量维度对顾客参与度有正向影响,进而产生正向口碑和回购意愿。Verhoef P.C等(2015)也认为其可以优化客户体验和渠道表现,从而保证实体店与网上购物信息水平的优势相结合。如今,客户互动有利于提高客户忠诚度,所以社交媒体责任和客户定制营销活动非常重要,许多零售商已转向全渠道零售以保持竞争力(Vazquez D等, 2017),如何跨越渠道去吸引消费者至关重要。Larke R等(2018)认为在这方面应借助新科技力量,即在供应链中健全物流网络,以确保网络的无缝购物体验。Godfrey A等(2011)则指出新媒体是另外一个突破口,社交媒体能够提供一个足够庞大和多元化的平台,让企业在与顾客互动、消费行为洞察、零售服务创新和传递等方面做得更加出色。

##### (2) 快时尚研究



国外研究中,快时尚起源于二十世纪中叶的欧洲,当时大量中低收入人群对高端品牌的品质和款式极其渴望,因此,企业将秀场关注度较高的时装快速反馈给厂家,厂家再模仿生产,并以较低价格售卖给消费者,虽然质量方面不尽人意,但其裁剪、价格和风格都极大地满足了消费者心理需求,至此,快时尚开始流行。Barnes和 Lea Greenwood (2006)将“快时尚”视为一种销售策略,认为快时尚就是致力于简化产品的购买周期,并极力缩短新产品上市时间,从而来满足高峰市场需求的商业行为。之后他们又进一步总结了秀台流行风格、名人外貌及猎奇心理三个“快时尚”发展驱动要素(Barnes和Lea Greenwood, 2010)。而Lisa Muran (2007)则认为快时尚是追求最新颖的潮流趋势,商品生产快速,且价格较为低廉的服装产品。

基于上述定义,学者们对快时尚的营销战略以及消费影响因素方面展开了大量研究,营销战略方面, Mandy Sheridan (2006)强调快时尚品牌应重视营销效率的提升,并提出企业应采取相互协作的品类管理方式,去提升品牌的营销定位,进而提高营销效率。Cacho等(2009)则通过构建模型,对品牌快速响应,设计能力上升和消费者的战略消费行为的关系进行研究,结果表明设计创新有利于战略消费行为发生,而快速反应减轻了战略消费行为,因此快时尚品牌需要将战略重点放在设计创新之上。消费影响因素方面, Choi T M 等(2010)通过构建评价模型,对304名受访者进行问卷调查,确定了包括品牌忠诚度、参与度、感知质量、自我形象、品牌概念一致性和产品特征相似六个可能影响消费者对品牌延伸行为的因素。Tohir A S (2018)又针对品牌忠诚度这一维度的影响因素进行了实证研究,通过对印度尼西亚大学生对快时尚品牌的调查,研究结果显示品牌意识、感知价值、组织互动和品牌差异性均对品牌忠诚度具有显著正向影响。

### (3) 盈利模式研究

国外研究中,理论方面,在企业经营管理中有许多影响利润的要素,例如这家企业所拥有的资源以及自身获取利润的能力等 Finch B J (1999)。Afuah 等(2001)指出盈利模式是为企业赢得相较于竞争对手更多收益的方法。Linder J C 和 Cantrell S (2001)又将其归纳为创造价值的商业系统,有效的盈利模式可以不断地为企业创造价值,并根据市场变化去调整自身框架。Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur (2002)则认为盈利模式是在为消费者等利益相关者创造价值的

同时，为企业创造收益的方法。具有建设性的思想是由斯莱沃斯基等（1999）在《发现利润区》一书中提出的，其认为企业在市场经济的影响下，会不断优化整合内外部资源，此时就会诞生适合本企业和市场的运营策略，企业将以此策略作为企业中长期发展的战略目标，国内盈利模式分析多引用此理论。

应用研究方面，Hamel G（2000）认为要想评价盈利模式于企业而言合适与否，就要看其能否为企业带来持续不断的收益，因此可以从盈利能力和经营效率等视角切入分析。Chatzkel（2003）接着从轻资产密集盈利模式和智力资本角度来解剖安然舞弊案例，他认为导致安然公司迅速衰败的重要问题之一的便是盈利模式与企业的匹配度过低。Morris M H等（2013）则通过分析电子商务对西班牙食品服务零售商的影响，得到了不同的盈利模式对企业运营效果及财务绩效等指标的影响。

## 2.1.2 国内研究现状

### （1）新零售研究

国内研究中，理论方面，王家宝和黄益俊（2018）强调新零售并非一种全新的商业模式，它是建立在传统零售基础之上的，其关键点是以消费者为中心这一重要理念，只是重新构造了人、端、货和场之间的结构，并将新零售分为供应商主导型、平台主导型以及第三方主导型三种类型。王宝义（2017）观点相同，他认为新零售本质还是回归传统零售，只不过受数据驱动和消费升级影响，以全渠道和泛零售形式更好地去满足多元化消费需求。潘建林（2019）则基于相关文献，阐释新零售要素融合及“零售流”多元重构等五大商业内涵，并构造了新零售四构面的商业模式，进而勾勒出新零售的经营组织新形态，这对今后的新零售研究是一大贡献。另外，学者还对新零售的发展路径和渠道策略展开了研究，发展路径方面，王坤和相峰（2018）基于零售之轮等理论对以往新零售的研究进行梳理，构造了特定的“新零售”分析框架，以直观地展示传统零售向“新零售”演变的关键路径和逻辑。渠道策略方面，张夏恒等（2019）通过构建厂商利用多种渠道促进产品销售的理论模型，对新零售背景下企业销售渠道的选择策略进行深入探究，研究结果表明当线上与线下渠道结合时，相关利益方都将获得最高的利润。

应用研究方面，主要集中在实体店和电商两方面，实体店方面，我国传统零售业盈利模式目前难以适应零售业态升级，企业应当实施全渠道策略，并推进私

人定制、生产柔性化以及社交互动平台打造（蒋亚萍和任晓韵，2017）。张晓芹（2019）则认为企业此时应加大智慧物流技术的投入，且相关部门要尽快制定和完善行业准则，以保障规范化运营即时物流。黄小川（2019）还以国美零售为例，分析了我国实体零售企业盈利模式目前在新零售影响下存在的问题及成因，并据此提出了解决对策。电商方面，马丽（2019）基于苏宁和蒙牛公司的双案例证据，研究了新零售在两家公司的应用效果，并提出构建新零售商业模式应当基于行业背景和企业特点这一重要观点。连赐佳（2019）则对战略转型过程中永辉超市所匹配的财务资源进行了分析，根据其战略转型以及资源配置的效果，大胆预测了传统零售业未来会走向多渠道这一方向。另外，方颀和杨磊（2017）还构建了分散式决策下的利润表达式与集中式决策下的供应链总收益，并通过灵敏度和效用分析，确定了生鲜电商有关新零售的最优协调策略与降价机制。

### （2）快时尚研究

国内快时尚研究起步相对较晚，并且多为应用型研究，张晓文（2010）认为快时尚是通过快速翻新服装，将其投入市场，并及时响应市场的服装品牌，还将其盈利模式构成要素分为终端信息、供应链与物流、控制及反映存货、商品策划及创新和资金回笼五要素。应用研究方面，主要集中在消费行为影响因素和发展战略方面。消费行为影响因素方面，郭惠玲（2015）对快时尚行业消费者满意度的影响因素进行了实证研究，研究表明服装的设计及质量对消费者满意度具有积极作用，在同等条件下，服装设计作用要显著强于质量影响。余芬芬（2012）则深入探究了服装品牌、性别和地理因素对于快时尚消费选择渠道的影响，研究显示线上渠道已成为顾客获得相关信息的首选，但不同顾客在购买决策的不同时间段，对渠道的选择仍存在一定差异。

发展战略方面，熊彬（2020）运用波特五力模型对新零售背景下本土快时尚品牌的竞争战略进行了研究，从成本优先化战略、差异化战略和细分市场战略三方面提出了相关建议。卢莹（2018）则基于顾客消费体验视角，以ZARA为例，对快时尚品牌的新零售建设进行研究，并认为企业应加强目标消费群体关系管理，并应重视技术研发，以弥补线上或线下发展的短板。

### （3）盈利模式研究

国内研究中，理论方面，李飞和汪旭辉（2006）认为盈利模式是通过优化价

价值链来提高链条整体价值，并促使相关方共享渠道价值的模式。栗学思（2003）则将盈利模式定义为，企业创造价值的有效措施组建而成的商业结构，并提出企业需基于利润点、利润源、利润杠杆、利润屏障和利润家五个元素的考虑，去设计适合自身的盈利模式。裴正兵（2015）对上述观点进行了补充，他通过构建完善的盈利模式理论结构体系，在上述五个要素的基础之上新增了顾客价值和盈利环境两个要素，这一体系为企业的盈利模式设计提供了新思路。另外，戴天婧等（2014）构建了盈利模式与财务结构驱动的框架，并以苹果公司为例，从多方面阐释了公司财务战略性措施在支持盈利模式中的驱动作用，这为公司战略财务理论研究中增添了更多内涵。

应用研究方面，多为零售业、电商和其他行业的案例研究，零售企业方面，在现代科学技术的飞速发展的背景之上，企业需要从市场细分、消费者偏好、产品的仓储、物流、营销方式及关键业务流程等方面进行盈利模式革新，以适应需求变化（高金城，2016）。王国顺和黄金（2012）则提出零售商现状迫切需要优化价值链来实现盈利模式优化，以降低零售商、供应商和消费者三者之间的流通成本。原小能（2012）则认为仅依靠业务单一创新难以实现盈利模式的真正优化，提出企业需要加强流通信息的基础设施建设，并推进零售人才培育，以加强服务创新对盈利模式的积极作用。基于国家提出的供给侧改革政策，王晓娟（2017）还认为实体零售在现代化的发展背景下，应加强采购的制度建设和完善，并扩宽自采自营的比例，以便深度介入商品管理来推进盈利模式的改革创新。除此之外，邓特号和赵明元（2018）还分析了创新型企业云南白药的盈利模式及财务表现，并提出企业需要运用价值网络思维增大企业利润空间等建议。

电商方面，多为盈利模式优化策略的研究，例如，刘新华（2018）通过对聚美优品的盈利模式演化历程及特征分析，针对公司产品品类过少、客户购买力低及覆盖面小等问题，提出针对性的优化建议。李莉（2015）基于京东、物流系统和金融体系三个业务主干模块，从利润杠杆、利润点和利润获取三要素对其盈利模式深入研究，为国内其他B2C电商的发展提供了指导和借鉴。王华和李欣洋（2016）则对58同城O2O建设平台的盈利模式创新过程进行了研究，并基于转型变化，为新零售平台、公司、服务人员及用户四方面提出相关意见。

其他行业方面，主要是提供汽车租赁和物流运输的生活服务，例如，董健和

魏婷婷（2019）对神州租车和一嗨租车进行对比研究，提出建立并完善高效平台是企业竞争格局处于不败和绩效提高的主要方式等观点，这为本土企业平台构造、优化盈利模式方面提供了一定参考。蒋葵和祁婷（2016）则以京东到家和顺丰嘿客为例，对二者盈利模式的优劣势、异同点及市场定位进行对比分析，强调企业需要选择与企业内外部资源匹配度较高的盈利模式。

### 2.1.3 研究现状小结

新零售一词虽然诞生于中国，但国内学术界对其研究却多参考国外的全渠道零售、智慧零售和无边界零售等理念，现阶段关于新零售的研究，理论贡献其实并不多。在对新零售含义、特征以及发展趋势的探讨在不断深入的基础之上，有关零售业发展前景、新零售的技术研发与应用以及盈利模式改革创新的研究逐渐成为热点。虽然研究大多都是基于线上线下资源融合措施方面，但随着新零售实践应用逐渐成熟，盈利模式的各要素间协同作用可能会成为今后的研究热点，尤其是客户关系维护、物流运输建设和科学技术应用等方面。总之，“新零售”具有强劲的理论和实践研究潜力，这将为国内外学者后续研究提供广阔空间。

另外，近年来国内外学者有关快时尚的研究，主要基于设计制造、物流以及顾客满意度等角度，主要成果集中于快时尚的现状研究、发展问题及解决措施等方面，理论方面寥寥无几，且案例研究多为单案例，主要集中于外国快时尚品牌，即ZARA和优衣库等，对于国内本土快时尚品牌研究较少，多案例对比研究较少，研究结果实践性、指导作用较弱。

从盈利模式上看，国外关于盈利模式的研究起步较早，如今理论框架发展十分成熟，而我国对于盈利模式理论或其构成要素的研究起步较晚，现在仍然处于不断探索的阶段。其次，国内学术界大多从其定义和构成要素等角度对盈利模式进行探究，结合实际案例的较多，且多基于零售业和电商平台，也未够结合行业特点对框架进行创新研究，所以理论创新性较为不足。纵观上述，有关快时尚行业的盈利模式或者基于新零售背景下的快时尚行业研究并不多，所以文章研究新零售环境下的快时尚品牌的盈利模式实属创新之举。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 全渠道零售理论

### （1）全渠道零售的含义

如果从世界零售的发展历史来看，我们会发现每一次的改革都伴随着旧业态的衰败和新业态的雄起，其驱动因素通常是一系列新技术的现世和实践应用。全渠道零售概念诞生于美国国际数据咨询公司（International Data Group, IDG）2009年发布的零售研究报告。该报告提到全渠道消费是之前多渠道消费动态演变的结果，这种新型消费者不像传统消费者只选择一种渠道，他们通常会实时关注和选择多个渠道。随后，2011年美国贝恩咨询公司（Bain Capital, BC）的研究员Rigby在《哈佛商业评论》发表了一篇文章，这立马引起了零售界和学术界的极大关注，Rigby认为全渠道零售就是零售商通过有效整合线上与线下零售店的资源，去改善顾客消费体验和提高顾客满意度的策略。

随后，学术界对全渠道零售展开热烈讨论，从零售渠道变革来看，渠道是单渠道——多渠道——跨渠道——全渠道的演变过程。基于此，Verhoef等（2015）认为全渠道零售以提高顾客消费满意度为目的，以实体店和电商等多渠道的灵活组合提供产品和服务的零售方式，零售商通过对多个渠道的有限资源进行有效整合，进而提高利润和降低成本费用。基于企业与顾客互动角度，2014年李飞又提到应在顾客购买的全程进行渠道整合，并将全渠道零售营销定义为企业基于营销目标，在所有渠道范围内实施有效策略，然后根据不同消费者的渠道偏好，制定最佳的营销定位和营销要素组合。

综上所述，全渠道零售就是零售商在目标顾客的消费全过程，借助科学技术，以提高顾客消费体验为目标，有效地进行多渠道整合，选择与企业最佳匹配的生产、定价和分销策略，以此获得竞争优势的零售方式。

### （2）全渠道零售战略的内容

线上线下的融合能有效提升企业绩效和顾客满意度，因此企业应积极进行实体和虚拟渠道的整合，当然，不同行业整合的方向会有所不同，如果错误预测市场需要，反而会引起消费者的反感甚至抵触，进而降低其购买力和满意度。

内容方面，Saghiri等人构建的三维度全渠道零售模型贡献较为突出，其一，消费者购买全程，含购前、购买、运输和售后等过程，每一环节都是由顾客和不同渠道代理产生的互动行为。其二，渠道代理商，即生产商、实体店、电商和利益相关第三方等。其三，销售渠道类型，例如电商、线下实体店、社交软件、邮

件和面对面服务等，多方在顾客购买全程提供高效差异化的多渠道服务，从而满足顾客对于购物的生理和心理需求。

国内，李飞（2014）认为物流、信息、顾客、资金和店铺可以为顾客与企业互动提供有效支撑，在全渠道零售背景下，物流速度加快，多样化的信息流传递路径使得顾客流和店铺流变得移动化，资金流也随着销售流程复杂全面化发生转变。因此，企业需要采取与各要素较匹配的全渠道零售策略，例如正确估计市场需求变化和构建全渠道流程等。另外，齐永智和张梦霞（2014）还认为，为更好地实施全渠道零售策略，企业要基于零售各个阶段，从信息传递、订单管理、支付购买、产品运输、顾客服务以及客户管理等环节进行全渠道建设。

### （3）全渠道零售战略的实施步骤

2017年，Saghiri等提出了渠道整合的三个步骤，其一，全渠道全程都要进行渠道有效整合，从而给顾客提供良好的消费体验，且不同渠道间的衔接要足够顺畅，以保障顾客任意选择商品或配送方式。其二，渠道类型整合方面，要保证不同渠道间运营决策的协同作用是有效的，这才能保证顾客在购买过程中自由切换到不同渠道时的购买体验相同。其三，渠道代理整合方面，所有渠道为消费者提供的产品和服务是无差异的，防止顾客因为差异性产生困惑和不满情绪。

总之，全渠道零售的本质是提供所有渠道的无缝连接服务，企业需要在确定零售目标，正确市场定位后，在消费者全渠道购买全程，通过产品设计、定价、销售和宣传等策略，去满足顾客购买、社交和娱乐三种需求。

## 2.2.2 价值链理论

价值链基本模型最早在1985年由美国著名的战略学家迈克尔·波特的著作《国家竞争优势》中提出。他按活动创造的价值是否对企业有利这一标准，将企业的各项经营活动分为基本和辅助两种类型，辅助活动主要起到基本活动的补充作用。价值创造过程直接或间接地受到价值链上每项活动的影响，价值链的整合程度又直接影响着企业的各项成本、经营效率和利润，这说明企业竞争力的高低不只是受某个环节的单一影响，而是综合体现了整个价值链的强弱。

波特还指出，价值链管理的目的是通过制定企业财务战略，协调和配置价值链中的价值活动，以提高企业的整体经营效率，从而达到提升企业价值的目的。在众多的企业价值创造活动中，真正能够提高企业价值的活动是价值链中的关键

环节，而其他环节所创造的价值可能很微弱。为了提高企业的效率，企业需要外包价值链中的某些不重要的环节，将资金投资到关键环节上，从而形成企业长期的、可持续的竞争力。然而，价值链自身并没有明确指出企业应该在哪些环节保持竞争优势，从全球成功企业案例来看，企业的产品技术研发、品牌宣传和营销等环节更容易形成不易被模仿的竞争资源，这就是价值创造的关键环节，生产制造环节侧重于有形资产的耗用，通常很难形成核心竞争优势，面对这类环节，企业要通过功能外化等方式实现资源节约，以便把有限的资源集中在关键活动上。

另外，产品价值在环节的分布不同，不同环节的升值空间也不同，上下游环节价值较高，并且还控制着整个产业链的价值分布，所以企业要想建立持续竞争力，必须保证上下游环节的竞争优势。而中间环节价值分布较低，它位于价值链的低端，对公司利润的贡献最小，投入资金量大，周期长，且投资回报率较低。因此，企业需要根据市场环境和内部资源等因素选择价值链的关键环节，将创造价值较少的环节外包给其他企业，并有效整合内外部资源，用较少的资源实现企业间的协调合作或战略联盟。

服装行业价值链包括面料供应、辅料供应、生产制造、贸易销售和品牌价值，了解快时尚行业纵向价值链的核心竞争力，不仅有助于企业个体寻找准确的自我定位，为顾客提供最佳的服务，进而提高企业价值，也有利于分析企业间横向价值链之间的差距，以制定有效的竞争战略。

### 2.2.3 企业核心能力理论

普拉哈拉德等于 2004 年发表了《企业核心竞争能力》著作，该书首次提出核心竞争能力理念，即为企业创造独特价值的能力，如独特的产品和技术研发能力、管理能力和销售能力，且该能力能使自有产品或服务在竞争中处于不败之地。而麦肯锡管理顾问则认为核心竞争力是企业内部资源的结合，这种能力不易被其他企业模仿，对运营活动起到至关重要的作用，并能使企业产品或服务达到领先地位的能力。

核心竞争力对企业运营乃至存亡至关重要，虽然企业间大多存在差异，但普拉哈拉德和哈默尔认为能力之间也存在着共性。首先，核心竞争力是内部资源的整合结果，是公司经营智慧的体现。其次，核心竞争力多为无形的，它是动态积累的资源或管理能力，还能为目标顾客提供所需产品或服务，进而提高顾客满意



度,使得企业拥有独特的竞争优势。最后,核心竞争力不是针对某个业务,而是基于企业整体的考虑,它可以帮助企业开辟新市场。可见,核心竞争力是企业资源的结合,这种资源可能无形,也可能有形,它能为企业创造一份优于竞争对手的价值,最关键的是这种能力是少数企业所特有的,且不易被其他企业模仿复制。

核心竞争力根据企业性质和目标这一标准,可以分为技术主导、管理主导和整合主导三种类型,技术主导强调企业研究开发产品或服务的能力,管理主导突出运营过程中的服务能力,包括市场营销和生产管理等能力,整合主导则是企业有效融合相关内外部资源,并进行价值创造的能力。

美特斯邦威属于上述的管理主导型企业,其一直极力维护品牌形象,并致力于加强产品的设计、生产和管理能力,以求为顾客提供款式多样和高性价比的产品,同时,公司也十分注重营销管理,致力于通过加盟商迅速获得市场份额。

## 2.2.4 盈利模式要素理论

盈利模式的概念最早于 1996 年由 Byron J Finch 提出,该学者认为企业的经营所依赖的框架就可视为盈利模式,且只有企业各发展要素得到合理配置,才能实现有效盈利。目前关于盈利模式要素的研究,主要分为六要素和四要素模型。六元素模型由 Michael 等(2003)提出,他们认为盈利模式涉及企业的运营管理、市场细分、价值链和持续性竞争优势等,各领域分为基础层、特有层和规则层三个层次,每个层次又可被分为六个要素,分别是供给、竞争战略、市场、经济、个人投资者和能力要素。然而,受到学者热烈追捧的是斯莱沃斯基四要素模式,斯莱沃斯基等(2018)通过对 12 家知名企业的盈利模式的剖析,指出盈利模式的好坏由客户选择、价值获取、战略控制和业务范围四个要素决定,并认为四要素间协同作用越大,企业经营活动会越顺畅,此时才能实现企业价值最大化目标。

学者们在斯莱沃斯基的基础上,对盈利模式要素展开了进一步的研究,Gray Hamel(2003)认为,盈利模式由企业核心竞争能力、客户价值、价值网络 and 战略资源四个要素构成。翁君卖(2004)接着基于价值角度,将盈利模式分为价值的对象、内容、提供和回收四个方面进行了探讨。元嘉仙(2007)则认为盈利模式要素应是价值网络、价值主张、价值维护和价值实现。而张进(2008)认为企业要想获得可持续盈利增长,就要明白企业能够为消费者提供什么样的价值,这份价值背后的资源是否不易被竞争对手所模仿,以及价值所耗费的成本所带来的

利润大小，通过对上述问题的深入研究，张进将盈利模式的四个关键要素提炼为价值提供、价值维护、成本发生和收入获得。

彭艳梅（2008）指出盈利模式的核心是企业的价值创造活动，又基于企业创造价值过程将盈利模式分离为四个要素，包括盈利对象、盈利增长点、盈利措施和盈利屏障。其实，上文所述的栗学思盈利模式五要素在国内应用较多，他认为设计适合自身的盈利模式应该充分考虑到利润点、利润源、利润杠杆、利润屏障和利润家五个元素。裴正兵（2015）在五个要素的基础之上，新增了顾客价值和盈利环境两个要素，这一体系更为完善和健全。

综上所述，盈利模式的好坏由价值创造过程与企业自身资源的匹配度决定。要想找出美邦盈利模式的优劣势，则要结合快时尚行业特点，以利润点、利润对象、利润来源、利润杠杆和利润屏障这五个要素展开盈利模式的剖析研究，以观察价值创造各环节与企业的适配度高低如何。

利润点指的是公司提供给顾客的产品或服务，公司要了解顾客所求，提供的产品和服务具有与价格相匹配的价值，也就能给为企业带来利润，另外，利润点不是一成不变的，它会受市场需求、市场定位和经济波动变化因素的影响，此时需要对产品和服务进行一定的调整。

利润对象指的是价值提供面向的用户，它决定了企业供给商品或服务和市场定位，企业可根据年龄、性别、收入、职业和消费偏好等因素进行顾客细分，以准确把握市场需求。同时，利润对象也是动态的，但不能频繁地变动，一旦变动后商品供给反应滞后，则会引发供应链的崩坏，反而失去以前的忠诚顾客。

利润来源是指为企业带来利润的来源，来源并非是单一的，而是涉及到多个业务板块。利润来源好比是盈利模式的“心脏”，商品和顾客需求的多样化就能丰富收入来源。如今，盈利模式的资金来源通常是客户一次性付款而获得的现金流，当然，顾客在购买行为后为产品所付的钱也包含其中，例如售后费用。

利润杠杆是企业为使得消费者不断发生购买行为来开展的多种经营活动，它体现恰恰是提供相应价值以达到资金置换的价值创造活动，它包括媒体宣传、销售折扣和消费圈建设等品牌维护活动。如今，为了向顾客提供比实体店更有竞争力的产品和服务，平台建设和客户维护显得更为重要。

利润屏障指的是企业为了防止竞争者夺取利润，对竞争对手采取的各种预防

措施，即如何形成不易被竞争对手所模仿的核心竞争力，其目的就是形成坚固的竞争壁垒，为企业带来源源不断的可持续收益。只有不易被模仿复制的资源才是壁垒形成的关键，通过有效整合企业的各项内外部资源，包括无形资产和物流建设等，这种壁垒就能形成。

### 3 新零售背景下快时尚行业盈利模式概况

#### 3.1 快时尚行业特点

首先，上新速度极快，快时尚品牌商们需要以最快速度为顾客提供时尚最前端的潮流单品。从款式的搜集到加工设计，从生产制造再到服装上市，整个过程耗费仅几周时间，普通服装却需要好几个月。就从快时尚的领头人 Zara 品牌来看，Zara 从生产加工到运输环节只需 12 到 15 天，而本土服饰品牌这一过程最长可达 6 个月。ZARA 的运营中心 24 小时实时在线处理全球近千家店铺需求订单，以确保商品可以在 3 天内运输到各地区任何一家分店，仅 1.5 天就能新开设一家分店，新产品也达到每周两次的到货频率，橱窗陈列则是每月更新一次，这样的高效运营成果都有赖于其强大而快速的供应链。

由于所有环节的速度都很快，所以大多快时尚品牌都能做到当季生产并上新商品，每年能推出上万的新款，库存周转率也高达 10 倍以上，快速更新产品能使得企业保持竞争力，但衣服要紧跟潮流趋势，才能让对时尚高需求的人产生购买欲望，这是除上货速度外品牌商们的另一个竞争点。另外，产品前期缩短可为企业创造高利润，快时尚品牌每推迟一天更新商品，产品贬值将会达到每天 0.7% 的速度，但如果提前 10 天上市，毛利率将能提高 13%，且商品如果是爆款，引起消费者的集体购买效应，毛利会显著增加。

其次，折扣力度极大，快时尚品牌提供的产品性价比极高，在季节变更和节日时，促销活动力度非常之大，有时会低至一折，这使得普通服饰企业望而却步，不可能与其一争。另外，消费者对于快时尚品牌的新品抵抗力不高，一是因为其价格较低，二是因为产品通常带有奢侈品大牌和秀场最新最爆款的元素。当然，企业要想产品的吸引力高，款式必须够时尚，且价格要低，另外，如果品牌不及时跟上市场节奏，一味沉溺于自以为正确的战略方向，无视市场需求变化，就会很快被消费者所抛弃。

最后，营销聚焦极准，即产品总能跟上最新的潮流趋势，精准对准消费需求，这是保证产业快速更新产品的关键和基础。市场对其快速和时尚的需求，要求企业在极短时间推出足够多的新品。但往往大多品牌设计速度跟不上市场需求，所以为了满足顾客需要，品牌商们通常会模仿和复制大牌潮流元素，并进行大规模的加工设计、生产制造和宣传销售活动，这就意味着产品质量和创新性不尽人意。

## 3.2 新零售对快时尚行业的影响

### 3.2.1 消费需求

服装是具有审美色彩的生活必需品，受消费升级驱动，消费者如今在看重商品实用价值和价格的同时，还开始关注产品外观和购物体验感。尤其对于快时尚品牌消费者，市场主干就是年轻人，新零售使得顾客和企业之间的距离越来越近，人们足不出户就能观察到最新潮流趋势和商品详情，企业不断根据消费记录和实时销售反馈向顾客推送信息，使得这部分顾客对于个性化和时尚化单品愈发敏感，且大多人都不喜欢与人撞衫，所以个性化已成为了他们的首选购买驱动因素，当然，服装的质量和舒适度也不容忽视。

因此，面临品牌的宣传推广和信息轰炸下，顾客选择余地非常之大，另外，电商和科学技术的发展也不断降低顾客的转换成本，消费者也很容易因为折扣和广告转向其他品牌，这使得他们的议价能力得到很大提升。当然，顾客因为代言人、产品舒适感、质量或独树一帜的风格而成为品牌的忠实粉丝，或者该品牌在业内或者消费者心目中已成为时尚的引导者时，品牌黏性将大大增加，此时顾客议价能力又会变弱。

### 3.2.2 供应链

除了消费需求所带来产品的变化外，产品定价也发生一些变化。国外快时尚行业的供应链体系非常强大，他们通常会选择原材料和劳动力较为低廉的地区来进行生产制造活动，这可为企业节省大量成本，进而降低产品价格。但我国却在这方面存在劣势，老龄化使得人口红利下降，国内原料和人工成本不断增加，在他国建立生产基地大多中小型企业无法承担高昂的费用，所以价格不具优势。

在新零售模式下，线上和线下渠道的商品价格应该一致，订单周期也应该得到统一，这样可以帮助企业实现供应链的统一和高效运作。一方面，这既能防止消费者在价比两家时放弃购买，也能避免消费者因为价格差而产生不满或退货行为的发生，更重要的是，企业此时能获得最大利润，也能充分发挥新零售背景下大数据的作用，并将线上购买全程服务和线下门店的顾客体验统一串联起来。

另一方面，物流对于快时尚行业至关重要，但大多品牌的配送渠道过于狭窄，速度和服务难以满足客户的多样化需求，目前快时尚品牌大多将物流外包，但延

迟配送、投诉和纠纷就不可避免，所以物流建设是大势所趋，店、库到人的服务需要得到加强。

### 3.2.3 销售渠道

无论是在线上还是线下，大多快时尚品牌在销售环节往往只注重短期收益，用满减活动和跳楼价吸引消费者，却忽视了维护品牌形象和增强产品粘性的重要性。另外，电商发展之迅猛，使得线上营销不再受时间与空间的限制，消费者喜好分析也愈加便利和迅速，品牌商们根据潜在客户偏好数据来设计销售和促销模式，可以更好地获得消费者认同感，比如三八妇女节、双十一和双十二等节日促销。跨渠道购物体验受到企业重视，品牌商们开始线上积极利用直播、网红及测评等营销手段引流，线下鼓励顾客随意试穿，线上线下资源有效融合，将选择购物渠道的权力交给消费者。

不可否认，大多顾客选择购物渠道的首要考虑因素就是价格是否一致，与线下渠道相比，线上渠道与上游供应商联系更加快捷高效，这样可以避免中间商利用信息不对称赚取差价，另外，线上销售的租赁成本和人工成本较低，因而产品具有价格优势。因此线上线下定价和促销策略制定往往很难，有些品牌甚至将线下质量差、难以销售的积压品转到线上和落后城市低价抛售，产品质量和价格差异现象愈发明显。

在新零售背景下，品牌之间抛弃了以前的激烈竞争状态，合作共赢已成为主流，本土快时尚品牌此时更应全力合作，以夺回被国外品牌侵占的国内市场。品牌商们在进行线上与线下的资源融合时，应依托互联网和大数据等新型科学技术，以帮助企业了解消费习惯和市场需求，尽可能改善其消费体验和提高顾客满意度，以增强其消费粘性。

## 3.3 快时尚行业盈利模式特点

根据对产品的价值链管理方式这一标准，快时尚行业的盈利模式可以分为专业生产、纵向一体化、虚拟经营和自有品牌专业零售商（SPA）四类。

### 3.3.1 以制造加工为利润来源的专业生产模式

专业生产模式是以生产制造和加工环节为主要利润来源，以完成特定的生产任务而采取的一种有效的生产方式，其大多以受托加工的形式开展业务，也被称

为贴牌生产模式（OEM）。这种模式已经形成较规范和系统化的结构，并可以根据下游企业不同的资源和条件，设计不同的服务和流程管理。

采用这种模式的快时尚品牌需要有效整合资源，将精力集中到利润率较高的板块之上，同时也要兼顾下游需要与自身生产能力，以高质量和较好的售后服务存活于激烈竞争中。如果企业积极参与上游的产品研发和设计活动，则该模式进一步可发展为原始设计制造模式（ODM），在该模式下，劳务成本的上涨、原料价格波动和政治风险等因素会引发一系列风险，企业此时应着重加强技术研发、产品设计和人力资源等方面建设。

对于快时尚行业来说，污染问题一直为人诟病，品牌商需要在未来发展绿色制造技术，并综合运用生物技术和环境科学等方面成果，使制造过程中尽量产生较少废料和污染物，以实现可持续长远发展。

### 3.3.2 价值链环节内部化的纵向一体化模式

纵向一体化模式是快时尚品牌与上下游相联合，或者向上下游发展，形成供产、产销或供产销一体化的模式。它覆盖了产品研发、生产制造、品牌维护和商品营销等环节，价值链大部分环节被内部化，外包环节较少，采用该模式的企业拥有较强的品牌推广、市场开发和产品研发能力，但其生产技术和资金链方面需要足够强大，以保障环节间链接顺畅。

纵向一体化可以提高产品的差异化程度，并降低供应商或顾客的价格谈判能力，它还提供了掌握上下游相关先进技术的机会，这对快时尚品牌的市场开拓至关重要。另外，企业此时能对价值链各环节实施高效控制，在获得利润与保证质量的同时，还能确保企业对市场需求做出快速响应，在产品供应紧缺时及时补货。

然而，这种模式会提高退出壁垒，有时还会导致企业资源配置不合理，投资成本和机会成本也非常之大，后向一体化还可能会降低企业的生产灵活性，延长产品更新的时间，这对快时尚品牌来说是致命的，所以寻找靠谱的供应商比自己生产制造要好得多。

### 3.3.3 轻资产化的虚拟经营模式

虚拟运营模式是仅保留关键环节的盈利模式，即为了避免资源浪费和取得竞争优势，品牌仅保留了最重要的环节，而将其他环节虚拟化，通过外包等手段进行资源有效整合互补的模式。大多快时尚品牌都是将上游环节外包，仅保留设计

和销售等环节，以实现运营的轻资产化，这有利于品牌控制成本费用，而且还能在上下游合作、研发设计和品牌维护等方面形成高效管理能力，国内的快时尚品牌包括美邦多采用此模式。

该模式专注于新品研发设计与品牌运营管理两大职能，虚拟化低附加价值的功能，将有限的资源集中在附加值高的功能上，所以非常适合强调产品上新速度与紧抓潮流趋势的快时尚品牌。一方面，快时尚品牌可以利用虚拟经营打破地区封锁，快速实现规模经济，并能防止过度竞争，将潜在竞争对手纳入麾下，利用供应链的整合，实现战略联盟的多赢。另一方面，在产品更新速度方面，单打独斗永没有合作互补来得快，虚拟经营可以在更大范围内进行资源的优化配置组合，在合作中形成灵活的市场应变能力。

需要注意的是，在虚拟经营合作中，合作方可能会发生利益和价值观的冲突，随着时间推移，加盟商掌握了相关技能和流程管理后，可能会脱离本品牌而单独经营。总之，合作关系需要及时维护和管理，如果企业的领导、创新、协调和管理能力不是很强，合作效率会降低，产品或服务的质量也会下降，因此企业需要不断进行技术、组织、竞争战略和管理机制创新。

### 3.3.4 简化供应链环节的 SPA 模式

自有品牌专业零售商（Specialty Retailer of Private Label Apparel, SPA）是指企业产品流通的完整流程完全由自己运营，简化供应链环节，在价值连锁上高度垂直统一，大幅度压缩物流费用和供应链反应时间，从而有效减少企业价值连锁效率流失和库存积压等问题的经营模式。它融合了纵向一体化与虚拟运营的两方面特征，并且供应链生产周期得以缩短，品牌可以将产品生产压力转移到一定时期内，这就能减小供应商的生产压力和下游的订货和库存压力，严密的过程控制也可以有效改善产品质量和提高经营利润。

在该模式下，品牌对产品设计、生产制造、运输配送和营销环节的控制，不是绝对拥有或部分外包，而是强调全程参与感。ZARA 和 UNIQLO 等品牌是 SPA 模式的典型代表，该类品牌积极建设信息和物流网络，实时收集顾客需求数据和产品销售情况，及时调整商品数量，以最快速度迎合市场需求。但由于全程完全是由企业自行经营管理，所以风险相对较大，而且从顾客需求数据开始着手，到商品的设计，再到销售环节，都需要大量时间，因此对企业的物流建设、技术研



究、库存管理、店铺管理和渠道建设等方面都有极高的要求。

总之，在新零售背景下，要想在国内外品牌的激烈竞争中存活，一是要借助科技满足消费者日益变化的新需求，二是要实现线上线下运营的完美融合，SPA模式的运用能够更好地优化供应链流程，避开前三种模式反应迟缓、成本巨大和高库存等问题，对需求变化实现快速反应，所以其对于快时尚品牌是理想之境。

但上述四种典型的盈利模式并没有绝对的优劣，他们有着各自的优缺点，企业应根据自身资源和条件来选择与其匹配度较高的盈利模式，而非盲目跟随或复制成功企业的做法。例如，如果品牌定位是性价比较高的大众、休闲的服装，虚拟经营和 SPA 模式较具竞争力，对于无力塑造品牌和扩展市场的企业，专业生产能帮助其在快时尚领域打响名号，而对于强调品牌形象、产品风格和质量的中高档服装，纵向一体化模式则能更好响应其需求。

## 4 美特斯邦威盈利模式分析及评价

### 4.1 美邦概况

美特斯邦威服饰股份有限公司是我国服装产业的代表企业之一，其由周建成于 1995 年在中国浙江省温州市创建而成，消费者主要是 16-25 岁追求时尚和个性化的年轻人。品牌一直致力于成为快时尚行业的领导品牌，其以时尚潮流的产品、相对低廉的价格和青春活力的品牌形象赢得了广大消费者的喜爱。

#### 4.1.1 公司概况

美特斯邦威于 2008 年 8 月 28 日在深圳交易所 A 股上市，上市以来，美邦开始进行服装零售资本的迅速掠夺活动，公司实现了高速增长，其市值曾飙升至 185 亿元，一举成为国内市值最高的服装品牌，2012 年，美邦的门店数已高达 5220 家，成为国内当时快时尚行业的龙头企业。

然而，随着海外品牌的快速涌入和营销力度的毫无节制，高库存和低时尚度使得美邦陷入“雷声大、雨滴小”的困境，2015 年的亏损额高达 1.31 亿，2016 年周成建传位于其女胡佳佳后，衰败经营状况于 2018 年微弱回弹，但如今又再一次陷入巨额亏损的困境之中。

#### 4.1.2 盈利模式演进历程

第一阶段，前店后厂，纵向一体化。1986 年，美邦创始人周成建在温州妙果寺市场，做起了长达 6 年的前店后厂生意，这种模式瞬间火爆全国，门店管理体系效率非常之高，服装店在销售等经营环节上事半功倍，这种盈利模式也为他积累了大约 400 万元的原始创业资本。

第二阶段，生产外包，加盟销售。1995 年，周成建在浙江省的温州解放剧院创立了第一家美特斯邦威专卖店，并实行品牌连锁专卖的经营模式，销售权力完全放给加盟商，与加盟者协商收入分成比例，虚拟经营模式已初见雏形。在当时，国内闲置资源和生产能力较强，大生产专业化和分工协作的道路再合适不过，所以美邦选择把制造生产和商品销售两个环节外包，自己则专注于产品设计研发等环节，这为美邦节约了大量生产和销售成本。加盟者与品牌形成利益共同体的双赢合作形态，加盟店不用将精力放在产品设计和制造上，只需关注营销和赚取利润，美邦也得到了非常庞大的市场份额和完善的营销渠道。

第三阶段，控制品牌，产销一线贯通。2001年，美邦在坚持“虚拟经营”业务模式的基础之上，开始从产品设计、商品运输、市场开发、品牌维护、营销策略和信息化管理等方面建设全面品质管理，并为下游提供配送、咨询和培训等服务。在新零售风潮的冲击之下，美邦又进一步对供应链布局进行优化整理，使得产品生产和终端销售以此有效衔接，并开始关闭经营效益较差的加盟店，在对现有加盟店加强控制和管理的同时，增开维护品牌形象的直营店，以此对下游进行有效的全面控制。

第四阶段，建立自有销售渠道，对接消费需求。美邦于2017年迅速搭建了新零售全渠道零售的终端平台，借此打通销售、生产和服务等环节，以提供精准营销、智能推荐或搭配以及消费者生命周期管理等先进支持技术，大大增强了品牌粘性和消费者满意度。除此之外，公司还建立了八大区域物流中心，供应链物流的流通效率得到很大提升，企业的战略发展也得以有效保障。

如今，美邦已形成了产品自行设计，物流体系和销售渠道自建，生产环节外包，直营、加盟两种实体销售渠道以及自营、第三方合作多种线上渠道经营的新型虚拟经营模式，这样的模式使得美邦可以有条不紊得进行产品设计、品牌维护、渠道布局、市场推广和供应链管理等活动。线下实体店和线上电商平台的协同作用愈发明显，借助新兴科学技术，品牌推广、消费者管理和商品营销活动进行地更加顺畅，但在国外品牌和国内电商的冲击之下，其在新零售建设之上的投入和利润产出不成比例，财务表现不尽人意，经营情况也日渐惨淡。

## 4.2 美邦盈利模式要素分析

### 4.2.1 利润点

截止2020年，公司旗下设立“Meters Bonwe”和“Me & City”两个时尚休闲品牌，“Me & City Kids”和“MooMoo”两个童装品牌，以及慢生活体验品牌“Ch'in 祺”。产品提供森系、街头、商务、潮流和休闲等风格，以满足消费者多元化需求，提高顾客再次购买率。

就品牌来看，构成如表4.1所示，产品主要有青年服饰、童装、配饰及家居产品，美邦注意到家庭购物需要购买多类产品这一新需求，特意新建了一站式购物，使得顾客在直营形象店就能买到所有类目产品，还提供了娱乐区域，以供不爱逛街的男士和疲惫的顾客休闲和休息，这极大改善了顾客的消费体验感，还能

为顾客省去逛好几家店的时间等成本。总而言之，美邦产品涵盖风格较全，品类十分丰富，这能够更好满足顾客多场景和多元化需求，消费者不会因年龄增长、社会角色转变或审美变化等因素而转向其他品牌，这样的产品构成能有效提高顾客忠诚度，实现可持续性消费。

表 4.1 美特斯邦威品牌细分

品牌	品牌细分
Meters Bonwe	ASELF（森系）
	MTEE（街头潮趣）
	Nōvachic（都市轻商务）
	HYSTYL（潮流范）
	NEWear（休闲风）
Me & City	商务生活
	摩登生活
	简约生活
Me & City Kids	中高端时尚儿童服饰
MooMoo	儿童休闲服饰
Ch' in 祺	配饰和家居产品

#### 4.2.2 利润对象

美特斯邦威的目标群体主要是追求时尚的年轻消费群体，Meters Bonwe 品牌的目标群体是 16-25 岁的高中生、大学生及初涉职场新人，这些人收入不高，能花在服饰消费上的支出是少之又少，但又对服饰有着较高的潮流需求，因此偏爱于性价比较高的时尚单品。

而 Me & City 的消费群体是 22-35 岁的都市新贵，这些人对服装的首要需求是时尚度和质量。初入职场的学生希望通过服装来塑造白领角色，以此摆脱学生稚嫩形象，并开始关注服装的质感和档次。另外，他们对实体店环境、服务水平的要求非常高，这是因为店铺环境能迅速向消费者传递服装定位和品牌文化，温

度、灯光、试衣间等硬件设施以及搭配建议都是顾客购买行为的影响因素，因此店铺环境和服装导购的搭配及服务能力对于提高顾客回头率和引流率非常重要。

米喜迪（Me & City Kids）的市场定位是中高端时尚童装，消费群体主要是家中有 1-14 岁儿童的追求时尚潮流的中高收入父母群体，这些父母坚持让孩子也能保持精致和时尚，追捧国际流行趋势，倾向于让孩子也能成为“小大人”，并对孩子着装有着不同生活场景的需求。

MooMoo 童装的目标群体为追求百搭和品质的中等收入父母群体，他们喜欢充满童趣味的款式，并追求一站式购物体验，这对产品品类丰富度提出较高要求。

Ch' in 祺的目标群体为喜欢中式的年轻消费者，消费者喜欢轻松简单的慢生活，除了服饰，还对配饰和家居产品等方面有着较大需求，并且对价格的敏锐度较高，因此产品组合和性价比都有待提高。

2006 年，当时的市场消费主力 80 和 90 后极少看到包含高端品牌设计元素的低价亲民品牌，在偶像光环的加持之下，美邦迎来建立以来的高光时刻，但一晃十几年，如今的消费主力军乃是 Z 时代年轻人，即 1995 至 2008 年出生的人，他们追求的是与国际或偶像接轨，Instagram 和网红穿搭成为其审美来源，另外电商使得价格愈加透明，小型服饰电商倒逼服装企业纷纷收窄利润空间，而美邦此时却时尚感匮乏，这使得此前的优势变得不堪一击。

综上所述，美邦虽然市场定位明确，但是在服饰面料、质感和款式设计上存在短板，价格相对电商来讲也并无优势，与 ZARA 和 UNIQLO 等国际一线快时尚品牌相比，时尚敏锐度较低，款式大多存在滞后性，因此，在国际品牌和低价位电商的双重冲击之下，美邦的顾客流失度非常高，未能有效形成忠诚顾客群体。

### 4.2.3 利润来源

2019 年营业收入为 54.63 亿元，较 2018 年同比下降 28.84%，其中，零售业务收入金额为 33.36 亿元，主要来源于直营店和电商的服饰销售收入，同比降低 27.61%；批发业务收入金额为 20.74 亿元，主要是加盟商服饰销售收入，同比降低 31.12%，从收入构成及加盟管理表现来看，加盟吸引力不断变弱。

美邦 2019 年收入构成如图 4.1 所示，分产品来看，服装占比高达 90%，其中男装占比高达一半以上，金额为 20.26 亿元，鞋帽配饰类占比 9%，投资业务仅占 1%，与 2018 年相比，男装、其他产品及其他业务占比上涨，女装占比下降

1.67 个百分点。分地区来看，东区依旧为主力战场，金额为 33.25 亿元，比其他三个地区占比之和 39% 还高出 22 个百分点，与 2018 年相比，东区和北区上涨 4.81 和 0.12 个百分点，而西区和南区下降 2.06 和 2.86 个百分点。

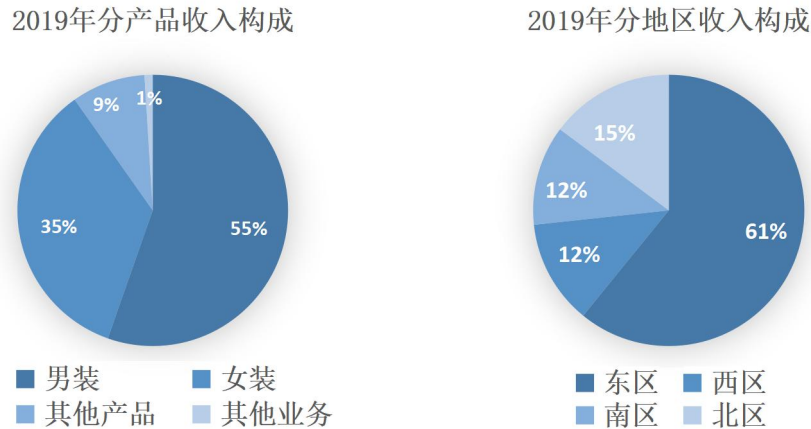


图 4.1 美特斯邦威 2019 年收入构成

销售渠道来看，线上美邦自营电商平台邦购包括 PC 端和移动客户端，微信小程序在线电子商城也得以开发和使用，公司通过自营的电商平台接单，并以最快的速度进行订单拣选、出库和运输配送。第三方合作线上平台主要包括拼多多、淘宝、京东、苏宁易购、天猫和唯品会等，公司与第三方进行线上销售的平台合作，在接受平台提供的各项技术服务的同时，在第三方平台开设产品专卖店或旗舰店，通过第三方平台进行产品的推送、营销和售后等活动，在获取订单后，根据订单信息发货，再据销售额定期向第三方平台支付一定的服务费用。

线下实体店方面，截止 2019 年，美邦在 33 个城市设立了子公司和直营店，品牌影响力和知名度得到很大提升，管理创新、市场推广和品牌升级等活动有效进行着，现已形成星罗密布的营销布局，能对一线或新一线城市的周边和二三线城市的市场产生辐射作用，以吸引更多优质加盟商的加入。借助加盟商的各项资源促进全渠道建设，品牌可以迅速有效渗透市场，以满足不同地域顾客差异化消费需求，进而提高经营利润。

2019 年末公司线下的实体店铺共有 2686 间，较 2018 年年末，直营店的净减少额为 235 间，加盟店的净减少额为 550 间，减少原因主要是优化升级了线

下渠道布局，美邦大量关闭发展潜力和经营效益较差的店铺。从目前来看，美邦逐渐开始进行加盟店闭店战略，二三城市尤为明显，经营还是以一线城市的直营店为主，这虽然可以使企业迅速感知市场需求，从而进行高效反馈，促进生产和销售，增加消费者的“回头率”，但直营店的增多会导致可自由支配现金流量变少，因此资金短缺的风险不容忽视。

#### 4.2.4 利润杠杆

打折促销方面，美邦主要在购物节和节假日进行线上线下双促销，通过发放优惠券和折扣等引流方式，线上通过淘宝直播、抖音和小红书运营等平台进行推广，线下线上线下均实施会员积分制度，积分方式有消费额累计积分、生日积分、互动积分、签到积分及积分兑换等，会员等级与消费或充值金额挂钩，分为四级，等级越高，折扣力度越大。据 2019 年披露的双 11 购物节战绩，公司五大品牌的线上及线下渠道的销售收入都达到两位数以上的增长速度，其中，Meters Bonwe 品牌线上增长 11%，线下增长 15%；Me & City 线上增长 23%，线下增长 30%；两个童装品牌线上销售增长均超过 100%，线下销售增长超过 50%。折扣营销使得销售收入在 11 月份有较大回弹，但从整个年度来看业绩依旧表现不佳。

广告宣传方面，公司通过陈列设计、店面和环境改进、营销活动策划、广告宣传和流量代言的综合营销模式，在时尚定位、宣传造势和全方位的品牌推广公关活动作用下，品牌知名度和忠诚度得到迅速提升。除了选择当代流量明星作为代言人外，美邦创立之初，就开始与中国传统文化 IP 合作。除了融入国内的京剧、葫芦娃和孙悟空等传统元素，美邦还一举签下了《功夫熊猫》等影片中多个经典动漫形象，以此提升品牌形象，美邦对青年文化感觉十分敏锐，善于用多领域的文化碰撞与年轻人产生奇妙联动。

IP 系列产品中的全职高手联名服饰一经推出，就引起全职饭圈的轰动，销售额位居天猫旗舰店的前列，但也终究是昙花一现。这是由于美邦在产品和营销上过于看重明星、广告、活动和媒体宣传效应，试图迅速在消费者心目中建立高知名度，进而并拉动销售，这是单一信息的大覆盖传播，而极大地忽视口碑、体验及内容营销。IP 粉丝量庞大，但美邦却没有去发展粉丝和亚文化，其中 2010 年的 MT 系列推广最为典型，品牌当时只关注广告宣传，不重视培养 MT 的社交资产，对比 2019 年优衣库的 KAWS 联名服饰，美邦在 IP 化品牌明显存在不足。

#### 4.2.5 利润屏障

物流体系方面，除了与各平台或快递公司合作外，2019 年报披露显示，公司目前拥有上海、西安、沈阳、成都、天津、温州、东莞和武汉八大区域物流中心，各物流中心负责所辖区域的货品储存和配送工作，将产品从制造工厂运输到某区域物流中心，然后经过分拣配送至仓库，最后才输送至店铺，高效的三级配送体系由此形成。八大中心里，上海的物流处理能力最为强大，处理产品的速度可高达每天 50 万件，交叉转运的运作能力逐渐升高，物流体系趋于完善，运输效率得到大大提升。

就研发投入来看，美邦的研发支出主要包括信息技术和产品设计两方面，信息技术支出主要分为自有的电商平台和信息管理系统的研究开发，产品设计支出主要是设计及工艺部门的相关费用支出，2019 年报显示，公司研发投入约为 10891 万元，信息技术支出为 6343 万元，占比 58.24%，产品设计支出为 4548 万元，占比 41.76%。从表 4.2 可以看出，研发人员数及占比和研发投入金额和占比四者均呈下降趋势，美邦的研发重心集中于平台及管理系统之上，虽然平台和管理系统对于新零售的建设至关重要，但身为一个快时尚品牌，服饰款式设计能力是重中之重，产品只有赢得消费者的喜爱，平台和管理系统才有存在的意义。

表 4.2 美特斯邦威 2019 年研发情况

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
研发人员数量（人）	754	489	329	243
研发人员数量占比	7.09%	4.54%	4.13%	4.60%
研发投入金额（元）	234930249	160582642	155552394	108913317
研发投入占营业收入比例	3.60%	2.48%	2.03%	1.99%

研发能力方面，互联网终究只是工具，而美邦却将它视为使命，在这几年不断研发销售平台，但都惨败。2010 年推出的自营电商平台邦购网，却不到一年就因为因亏损 6000 万元而剥离上市资产，然后潦草收场。接着美邦又敏锐捕捉到情景式购物体验的重要性，在 2013 年立即上线了直营体验店，数量很快上千，但斥巨资建造的“体验式购物”并没有给品牌带来“死忠粉”，有的体验店经营



业绩甚至不如普通的加盟或直营店，这次新尝试黯然落幕。在 2015 年美邦又重磅推出有范 APP，还以极高费用冠名《奇葩说》，奇葩说在 90 和千禧一代引起巨大反响，这档火爆网络综艺并没有给有范 APP 带来所预期的流量，用户转化率非常低。这类 APP 是以用户体验为中心，靠买手、粉丝和红人入驻才能自生长起来的，而美邦却不注重平台运营和维护，没有将用户反馈问题实时自我改进，毫无疑问再一次失败。2017 年 9 月有范 APP 宣布暂停运营，这和上述的邦购平台和体验营销线下店铺一样，又是一个过重强调营销的失败案例。

### 4.3 美邦盈利模式财务分析

盈利模式目标就是为企业创造利润，美邦的收入由渠道标准分为线上和线下，线上分为自建电商平台和第三方合作平台，线下分为直营店和加盟店，直营店为服饰零售收入，加盟店为服饰批发收入，此外还有向加盟店收取的加盟费和管理费等。盈利模式要在符合市场需求的同时，持续为企业创造收益，通过对美邦盈利模式的财务以及非财务表现的剖析，可以观察到其对上下游的管理能力、存货消化变现能力、盈利能力以及盈利可持续性，进而评价其盈利模式的优劣势。

#### 4.3.1 偿债能力分析

##### (1) 流动比率

流动比率能够考察企业的变现能力，较高的流动比率，说明其拥有较强的短期偿债能力，对于服装零售企业而言，流动比率保持在 2 左右是较健康的状态。通过图 4.2 能够看到美邦和迅销流动比率在 2016 年到 2019 年的变化情况。

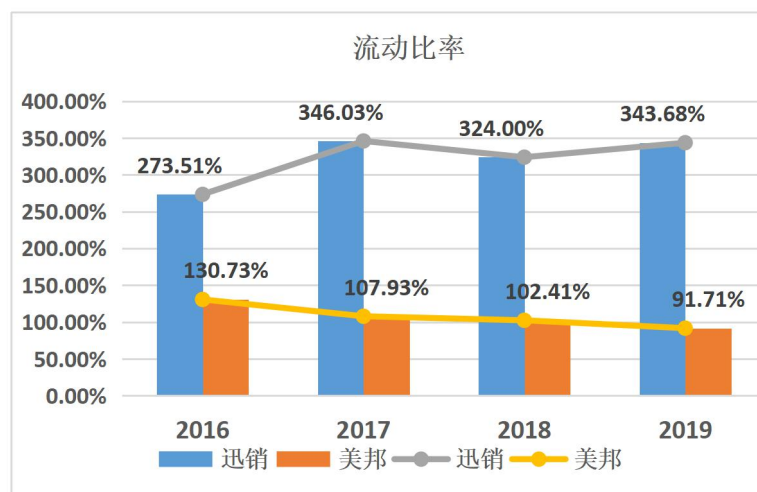


图 4.2 2016 年-2019 年流动比率对比图

数据显示, 2016年至2019年美邦流动比率不断下降, 流动资产保持稳定但质量较差, 流动负债每年都在增加, 其中, 应付票据增长较为明显, 比率降低的原因主要有线上电商的建设和创新、宣传不到位和多渠道间资源融合效率低下。然而, 迅销的流动比率处于上升趋势, 2019年流动比率高达343.68%, 现金占比41.69%, 投资机会成本较大, 但经营资金周转效率较低。美邦的流动比率2019年降至91.17%, 创近四年史低, 下降主要是近几年美邦的经营多元化, 线上运营成本不断增加, 费用和收益呈现不匹配, 导致流动负债呈现高增长的趋势, 此外, 美邦在线上渠道建设、运输物流技术创新及体验式购物等方面建设投入较大, 这些项目往往需要时间沉淀, 短期盈利表现不佳, 进而使美邦服饰连年亏损。

如果扣除变现能力较低的存货等资产来看美邦的速动比率, 其也是处于逐渐下降的状态, 2019年低至30.15%, 并且应收账款占比较高, 所以综合二者来看, 美邦的变现能力不高, 短期偿债的风险较大, 对比于不断开店经营状况遥遥领先的迅销, 美邦因为渠道布局失误失去了本来的线下优势, 线上线下零售额重新分配, 利润点开拓的成本费用增加额远远比所带来的利润增长额高, 经营状况因此日渐惨淡, 与迅销的差异不断扩大。

## (2) 资产负债率

资产负债率可以反映利用债权人资金进行经营活动的能力强弱, 在一定意义上代表了贷款安全程度的高低, 资产负债率一般在40%-60%范围内较为科学合理。从图4.3可以看出, 美邦的资产负债率从2016年至2019年处于逐年上升的趋势, 2019年升至68.02%, 负债比例过高, 且负债增长幅度大于资产增长幅度。

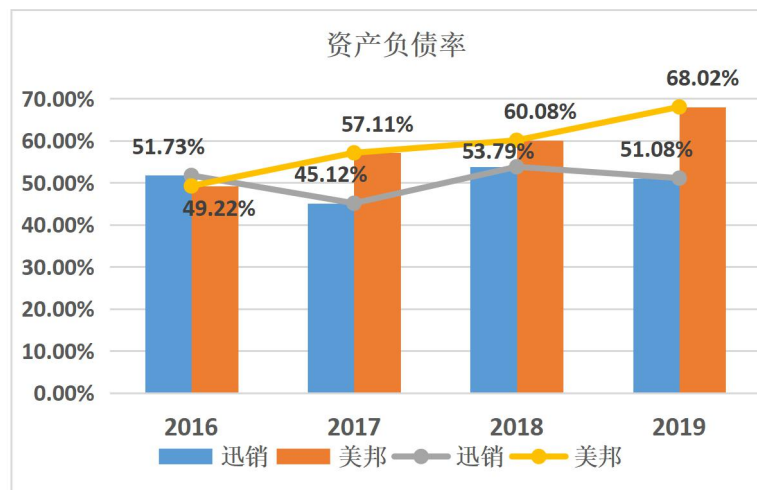


图 4.3 2016年-2019年资产负债率对比图

相比之下，迅销的资产负债率一直稳定处于 50%左右。负债的逐年增加可能会导致企业现金流不足，融资成本上升，甚至出现资金链断裂，进而导致不能及时偿债而破产。总体来说，美邦的举债经营能力较弱，对债权人保障程度较低，长期偿债能力不高，财务风险较大。

### 4.3.2 营运能力分析

#### (1) 应收账款周转率

从图 4.4 可以看出，迅销应收账款周转率近四年稳定在 40%左右，而美邦远远低于迅销集团，公司整体呈下降趋势，从 2016 年的 21.82 降至 2019 年的 5.08，下降了 76.72%。2019 年度营业收入 54.63 亿元，较 2018 年下降 28.84%，应收账款为 9.33 亿元，较 2018 年下降了 23.38%，应收账款和收入的下降幅度相似，但由于 2018 年末应收账款余额较高，这一定程度上拉低了 2019 年表现。另外，美邦对下游的加盟商管理和控制能力较弱，公司 2019 年末的应收账款显示，一年以上账龄的账款增长高达 8466 万元，其对应应收账款的管理能力要低于迅销集团，且收账速度慢，由应收账款产生的坏账多，因此美邦需要加强对下游的控制。

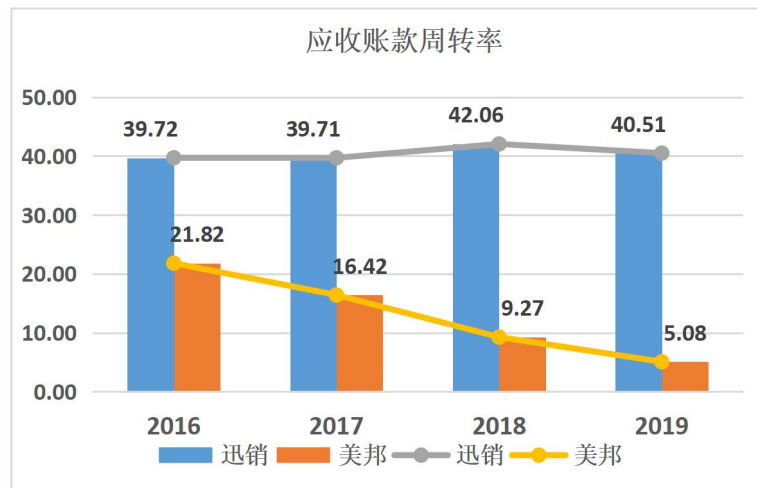


图 4.4 2016 年-2019 年应收账款周转率对比图

除此之外，美邦放松了部分加盟商的收款管理，给予分期付款和延长还款期限等优惠制度，2019 年末加盟商经营性资金支持余额为 2.25 亿元，计提坏账准备净值高达 2.08 亿元，可见账款优惠政策对应收账款改善效果甚微。2020 年，新型冠状病毒疫情强烈地冲击着加盟商经营状况，所以其短期内业绩不会出现较

大回弹，若今后依旧不能从困境之中脱离出来，还款能力持续下降，部分经营性资金支持将面临无法按期收回甚至坏账的风险，这对投资者关系管理非常不利。

### （2）存货流动资产比例

存货在流动资产中所占比例越大，用于企业正常经营的流动资金就会越少，营运资本随之会减少，则会导致企业偿还短期债务的能力变弱。从图 4.5 可以看出，近四年来美邦的存货占流动资产约达到一半以上，2017 年尤为突出，虽然在近两年有所降低，但也达到了近 50%左右的水平，在行业内属于较高水平，而迅销存货占比始终保持在 27%左右，远远低于美邦近年来的最低占比 50.39%。美邦存货比重高的原因有很多，一方面是因为企业因营销或品牌宣传，需要在线下店铺陈列大量商品。另一方面，美邦加盟商的销售额在总销售额比重较大，为了满足下游对当下服装的实时需要，以防出现断货的现象，服饰的生产数量通常要大于订单量，而美邦从产品的设计到生产出库需要 3 个月时间，在此期间市场的服装潮流趋势很有可能已经改变，而此时新款却滞销，成为了不断贬值的库存旧货。另外，线上线下的定价不一致问题也在一定程度上阻碍了产品的销售，定价不一致容易导致消费者的不满，这在实体店方面表现较为严重。美邦计提的存货跌价准备逐年增加，这也反映了美邦服饰存货囤积问题非常严重。

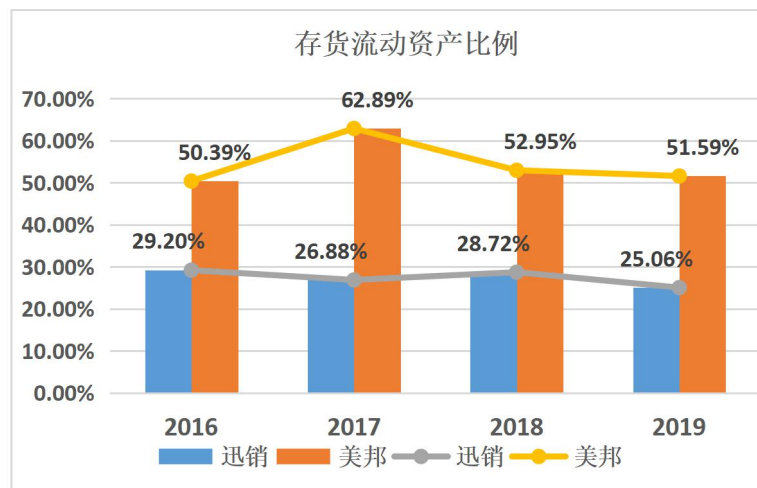


图 4.5 2016 年-2019 年存货流动资产比例对比图

### （3）存货周转率

存货周转率能体现存货的流动性高低和存货资金量占用比例是否科学合理，

它衡量了企业经营活动的投入生产和存货管理水平和账款收回能力。从图 4.6 可以看出，2016 年至 2019 年，美邦存货周转次数虽在 2018 年有微弱回弹，但整体呈下降趋势，而迅销的周转率近四年几乎为美邦的 2 倍，可见其销售能力及存货管理水平之强。据 2019 年美邦年报披露显示，其存货周转次数为 1.53，同比下降 11.56%，存货周转天数为 235 天，这主要是由于上半年的春夏新品延期上市，延期商品由于存在时尚滞后性，销售情况表现不佳，致使销售收入出现了大幅度下降。2019 年末，美邦的存货主要构成还是服饰产成品，其占比 99.56%，虽然品牌一直尝试通过减小新品采购规模等措施，为旧货消化腾出空间，但从存货构成来看，旧货占比 35.84%，较去年同期还上升了 6.92 个百分点，产品总销量下降 26.32%，可见，美邦老品的销售情况较差，存货的消化和变现能力较弱。

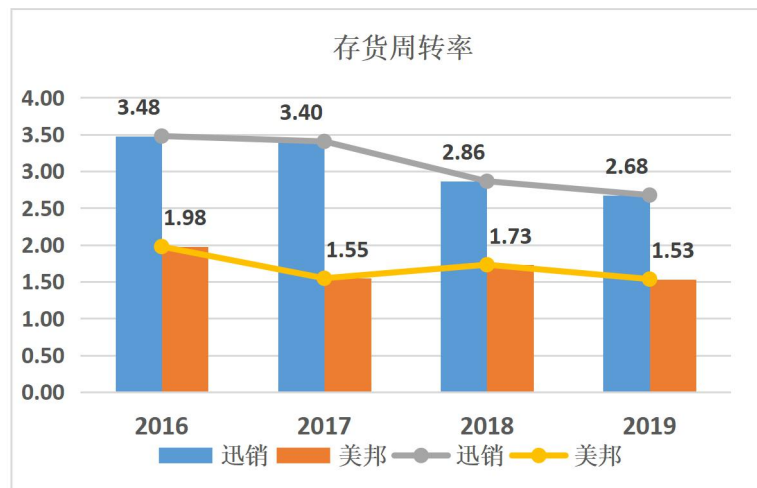


图 4.6 2016 年-2019 年存货周转率对比图

存货账龄占比来看，最高的是小于 1 年的存货，占比 57.89%，其次为 1 年-2 年（30.92%）、2 年-3 年（9.1%）和大于 3 年（2.09%），虽然长期滞销存货占比不大，但也反映了美邦未实时把握顾客需求，导致市场需求与产品供给不匹配的问题。总的来看，美邦存货的周转速度较慢，产品销售情况不佳，存货占用水平过高，旧品流动性差，导致存货转换为资金的速度很慢，短期偿债能力较弱。

### 4.3.3 盈利能力分析

#### (1) 主营业务利润率

主营业务利润率是企业主营业务获利能力的衡量指标，它能够充分反映企业

成本费用控制、营销策略、品牌运营和市场开发和等方面的不足。从图 4.7 可以看出，迅销主营业务利润率近四年稳定在 48%左右，美邦虽 2017 年主页业务盈利能力回升，但整体呈下降趋势，且略低于迅销集团。美邦 2019 年营业收入为 54.63 亿元，比上年下降 28.84%，营业成本为 33.76 亿元，比上年下降 20.54%，收入下降幅度超过成本下降幅度，致使发生巨额亏损 8.25 亿元。销售收现率为 125.8%，同比上升了 18.44 个百分点，但其应收账款占比较大，所以盈利质量较低。另外，主营业务利润率为 37.68%，同比下降 14.56%，这主要是因为产品货期延迟交付和线上促销活动优惠力度过大，导致美邦的毛利发生大幅度下降。

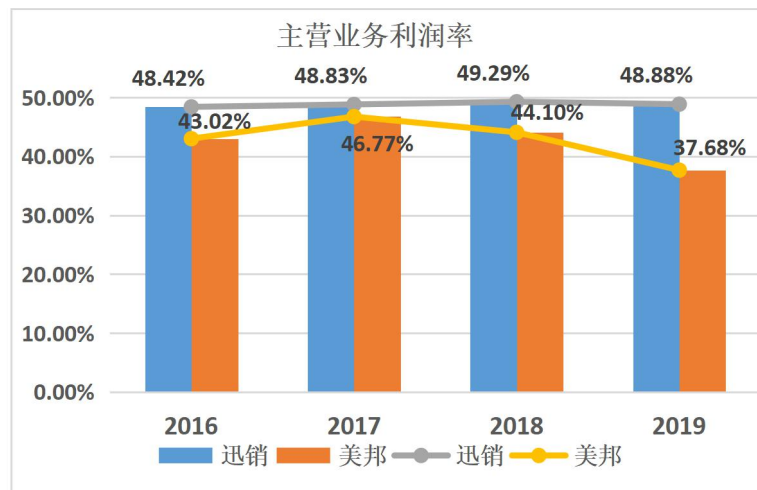


图 4.7 2016 年-2019 年主营业务利润率对比图

除此之外，公司还计提了资产减值准备 4.64 亿元，其中应收账款减值 1.04 亿元，存货减值 2.21 亿元。总的来看，美邦产品定价不够动态科学合理，产品的附加值较低，营销策略不得当，所以导致其主营业务市场的核心竞争力弱，盈利水平和质量都不高。

## （2）净资产收益率

净资产收益率反映了自有资本获得净收益的能力，它可以衡量企业管理层对资产管理、财务控制以及盈利能力的高低。从图 4.8 可以看出，迅销的净资产收益率一直为正数，且呈上升趋势，而美邦波动性较强，在 2017 年 2019 年出现两次负值，可见其投资收益远远低于迅销集团。虽然美邦的情况在 2018 年有所好转，但是在 2019 年又出现巨额亏损，收益率甚至降至-40.47%。这表明企业对投



投资者的保障程度下降，这种波动对企业非常不利，美邦急需采取相关措施来稳定收益率状态，并逐步提升产品创收能力，以此提高对投资者的保证程度，这样才能达到吸引更多潜在投资者。

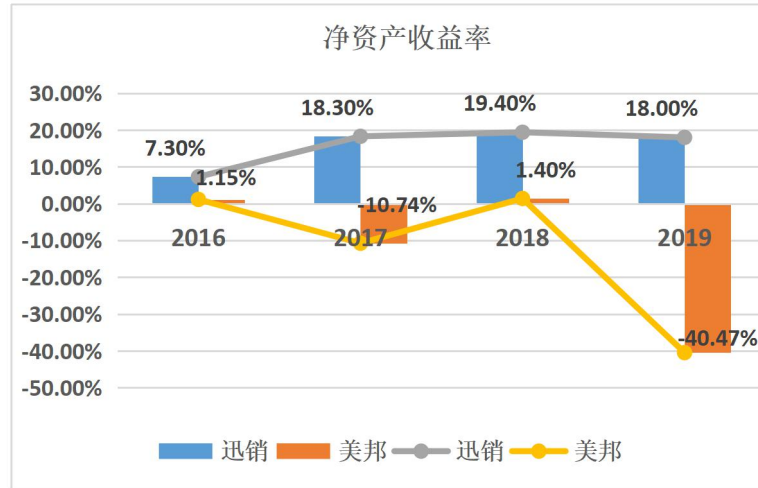


图 4.8 2016年-2019年净资产收益率对比图

### (3) 成本费用利润率

成本费用利润率可以评价企业成本费用控制能力、经营管理和效益的高低。从图 4.9 可以看出，迅销的成本费用利润率一直为正数，且呈上升趋势，而美邦波动性较强，出现两次负值。2019 年美邦的成本费用为 57.7 亿元。而利润总额为 -8.25 亿元，成本费用利润率为 -14.2%，同比降低 14.67 个百分点，巨额亏损除了因为销量大幅度下降，还有其在新业务和新渠道上的巨量投入这一原因。

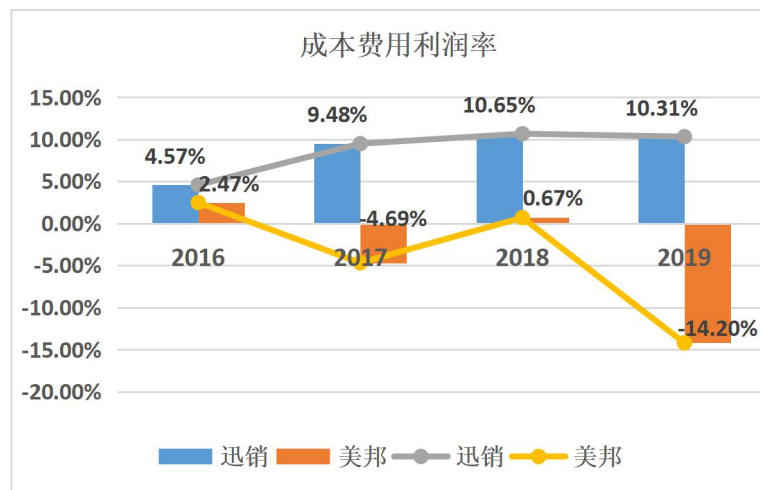


图 4.9 2016年-2019年成本费用利润率对比图

美邦的成本费用其实处于偏高水平，销售费用较为突出，2019 年高达 21.28 亿元，占比 36.9%，可见费用管理能力较弱，另外，美邦 2019 年主营业务成本中直营店占比为 59.64%，同比上升 4.91 个百分点。全渠道的战略布局和销售模式创新，对美邦的物流速度、网点效率和储存管理方式提出了更高的要求，而美邦成本费用控制能力较差，营销策略不当，进而经济效益较低。

#### 4.3.4 可持续增长能力分析

可持续增长是一种相对平衡增长的状态，企业的平衡增长率与实际增长率越接近，企业则会达到最佳增长状态。通过对实际增长率和可持续增长率进行比较，可以找到其增长偏差的原因，以评价经营效率。

##### (1) 实际增长率

实际增长率作为投资者评价企业运营效率的重要指标之一，可以代表企业经营业绩的增长速度，即销售收入的同比变化。从图 4.10 可以看出，迅销增长率虽有所波动，但在行业内还是遥遥领先，市场前景呈现良好态势。美邦的实际增长率整体呈下降趋势，2017 年和 2019 年都是负增长，虽在 2018 年有较大回弹，甚至超过迅销集团水平，但其盈利质量和能力却远远不及迅销，2019 年又下降至 28.84%，新品生产销售未跟上市场节奏，销售情况十分惨淡，业务利润也不断滑坡，如果依旧不重视产品研发设计，企业在原本市场将会失去优势。

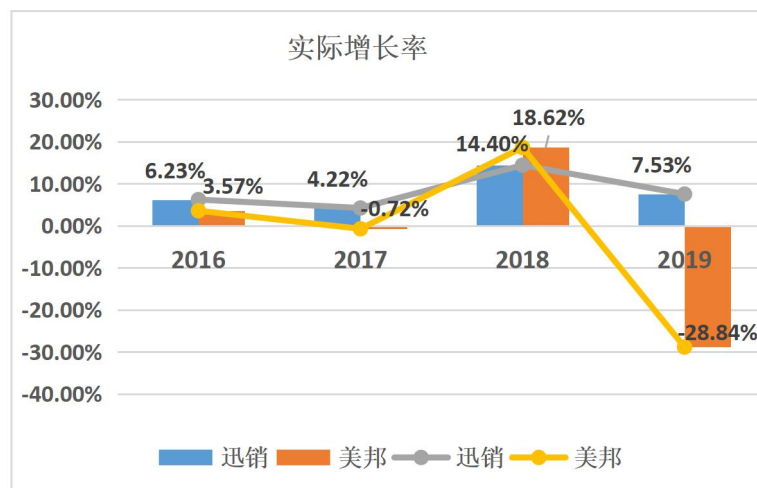


图 4.10 2016 年-2019 年实际增长率对比图

而迅销四年都是处于稳定的正增长状态，2018 年增长率更是高达 18.72%，



其优秀的业绩增长率很大程度上都是有赖于中国区域市场增长贡献，2019年中国市场收入同比增长14.3%，远高于其平均增长率7.53%。总的来看，美邦货品销售能力较差，此时应制定适宜科学的销售策略，应对市场变化，由于男装收入占比较大，所以美邦需提高品牌男装产品创新能力，进而为企业的生存夯实基础。

## （2）可持续增长率

可持续增长率代表了企业的股东权益增长能力，图4.11中，迅销集团可持续增长率四年均为正值，处于资本有效积累，持续盈利和筹资渠道顺畅的稳定处境。美邦的可持续增长率波动性较强，2017和2019年出现两次负值，均是由亏损导致，2019年降至-29.12%，主要是因为亏损导致的未分配利润减少了8.25亿元。总的来看，美邦资本增长能力、资本保全、应付风险和可持续发展的能力较弱，如果持续下去，企业资本将会受到严重侵蚀。

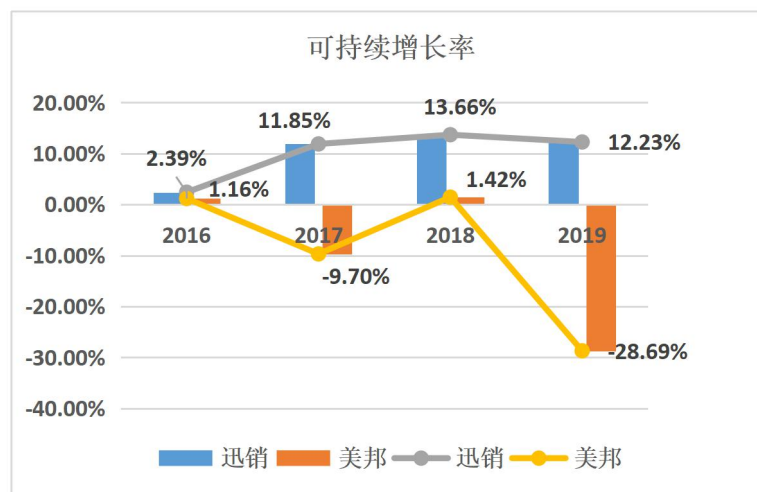


图 4.11 2016年-2019年可持续增长率对比图

对比实际增长率和可持续增长率来看（见表4.3），迅销偏差在2017年和2019年出现两次负值，但其权益总额和净利润都在不断增加，偏差波动幅度较小。而美邦的增长率偏差前三年均为正数，偏差变化幅度较大，呈上升趋势，这与行业步入成熟期这一因素密不可分，四年间总资产周转率和销售净利率的变化趋势虽然与其可持续增长率和实际增长率的变化趋势一致，但是两个营运指标的波动幅度相比增长率指标要小。2018年的偏差最大，高达17.2%，这主要是此年业绩发生较大回弹，进而引起销售净利率增加导致。2019年美邦增长率偏差降至

-0.15%，此时销售净利率为-15.11%，同比下降 15.64 个百分点，总资产周转率为 85.66%，同比下降 20.84 个百分点，权益乘数为 2.22，同比下降 0.32，三者比起 2018 年均呈下降趋势，还是由于美邦存货周转不畅，库存积压致使其不断减值，融资不畅，又发生巨额亏损导致。

表 4.3 2016 年-2019 年增长率偏差表

公司	指标	2016	2017	2018	2019
美邦	可持续增长率	1.16%	-9.70%	1.42%	-28.69%
	实际增长率	3.57%	-0.72%	18.62%	-28.84%
	偏差	2.41%	8.98%	17.20%	-0.15%
迅销	可持续增长率	2.39%	11.85%	13.66%	12.23%
	实际增长率	6.23%	4.22%	14.40%	7.53%
	偏差	3.84%	-7.63%	0.74%	-4.70%

无论偏差为正为负，我们都能看到利润这一利器所起的作用，美邦应当专注于产品销售，缩小利润率较低的旗下品牌投入，并关闭经营业绩较差的门店，只有这样才能让投资者重拾信心，融资会变得更顺畅。

## 4.4 美邦盈利模式非财务分析

### 4.4.1 顾客满意度

2018 年环球舆情调查中心发布了我国消费者对本土品牌的好感度调查报告，有效样本量为 6390，调查显示，在所有国产服饰、鞋帽品牌中，消费者对于美特斯邦威品牌的反感度排名第二，占比为 14.0%，大多消费者都觉得美邦款式陈旧，且质量一般。美邦这些年也并未披露过顾客满意度的调查结果，作者在问卷星上进行了美特斯邦威的消费者满意度调查，不满因素分为三种，分别是质量、价格和服务（包括线上和线下），态度分为四种，分别是极其满意、满意、一般和不满意，满意度依次递减，结果见表 4.4。

此次调查有效样本量为 52 份，样本范围为 19-32 岁的青年消费者，其中男性 16 人，女性 36 人。职业分布方面，学生职业占比较大，占比 42.31%，其次

为自由职业、教师和其他。调查问卷结果显示，消费者针对三个因素的不满意态度评价占比 19.23%，大多数人认为产品各方面都一般，其中，男性消费者对于产品质量较为不满，其次是价格和服务，而女性消费者对于售前和售后服务较为不满，其次是质量和价格。此外，极其满意态度的女性占比均为 0，可见女性不满评价较多，这可能是由于女性更关注购物体验感，而男性更专注于产品本身。

表 4.4 美特斯邦威消费者满意度调查结果

态度评价情况	性别					
	男性			女性		
	质量	价格	服务	质量	价格	服务
不满意	18.75%	12.50%	6.25%	25.00%	13.89%	27.78%
一般	43.75%	68.75%	31.25%	41.67%	55.56%	52.78%
满意	31.25%	18.75%	43.75%	33.33%	30.56%	19.44%
极其满意	6.25%	0.00%	18.75%	0.00%	0.00%	0.00%
被调查人数	16			36		

迅销在这方面表现更为优秀，其一直积极征求客户反馈，除了每年进行全球客户满意度调查外，还通过电子商务网站和客户服务中心收集和分析信息，根据这些信息为客户提供更好的产品和服务。同时，迅销还建立了 UNIQLO UPDATE 网站，此网站重点介绍了根据客户反馈而改进的产品，包括改进内容及原因。2019 年的调查（见表 4.5）涵盖了员工态度，服务以及结账速度等因素，迅销在 23 个国家和地区收集了近 570 万条调查结果，该反馈表明客户满意度为 97%。

表 4.5 迅销集团消费者满意度调查结果

	满意	不满意	中性	总计
2019 年	5, 550, 603 97%	56, 250 1%	132, 886 2%	5, 739, 739 100%
2018 年	3, 805, 411 94%	42, 805 1%	181, 909 5%	4, 030, 125 100%
2017 年	4, 825, 833 97%	25, 310 1%	118, 642 2%	4, 969, 785 100%

除此之外，截止 2020 年末，新浪旗下的消费者服务平台黑猫投诉数据显示，美特斯邦威投诉量为 199 条，投诉结果处理满意度为 3 颗星，投诉原因多为商品质量问题，多为线上购物产品瑕疵，投诉完成率为 74.87%，而迅销投诉量为 1126 条，投诉结果处理满意度为 4 颗星，投诉原因多为售后服务问题，投诉完成率为 50.53%。可见美邦在消费者心目中，产品质量、性价比及服务不及其他品牌，但在消费投诉结果处理方面做得不错。

#### 4.4.2 产品质量

产品质量方面，美邦通过了 ISO9001 质量管理体系的认证，并且与很多权威纺织品的检测机构和国际第三方监督机构进行密切合作，动态对产品的质量和安全进行检查并公示。同时，美邦还建立了较为完善的产品测试管理流程和标准制度，并且选用了极为严格的产品标准和安全技术规范的审批核查程序，产品的前期入库评审、产品的入库和出库、最终运输到下游直营或加盟店时都设置质量检验程序，以保证产品质量和安全。

虽然有着较为周全的质量管控体系，但美邦产品品质却依旧状况频频，2016 年至今，美邦服饰已多次收到市场监管部门作出的行政处罚决定，其中 4 次都是在产品中掺杂、掺假、以假充真和以次充好等原因，2 次违法行为类型都与产品质量有关，可见供应商管理、评审程序和质量检验程序不够严格，所以其对产品质量和安全管理能力一般。

而迅销的质量安全管理体系十分健全，拥有全面的质量和安全管理能力，除了委托第三方进行检查监督外，迅销还结合客户反馈以改进产品，通过店铺和客户服务中心接收客户反馈，由服务团队收集并整理反馈，并由质量保证委员会和质量管理部门对产品重大缺陷及时作出反应，决定是否对该产品进行召回，接下来，质量保证委员会迅速采取措施，以防止上述质量缺陷再次发生，同时在每个品牌的网站发布有关产品召回以及如何退货的信息，让顾客买的放心。

#### 4.4.3 社会责任

##### (1) 员工保障

美邦在保障职工各项合法权利方面一直很积极，经常开展户外拓展等活动，致力于提升员工的综合素质，并不断完善的员工休闲配套设施，供职工在工作之余丰富生活。公司还设有年度员工常规体检，针对员工的身体状况给予调整合适

的工作岗位，除了费用补贴，公司还设立“美邦情缘”基金会，为家庭困难的员工及员工家属提供一些补助。

美邦也十分重视女职工权益，公司针对不同女职工，设立了各种帮扶制度。例如孕期或哺乳期上班期间可以减轻工作量，对于小孩生病需要看护，不能按时到岗的女职工给予灵活的上班机制，减轻其负担，还在三八妇女节等节日开展一系列丰富庆祝活动或给予补贴。

迅销在这一方面的表现也十分出色，其一直积极地促进全球难民的招聘，自2011年以来，迅销日本办事处一直与难民总部（RHQ）和其他组织合作，积极促进难民的就业，并提供培训及帮助服务，帮助难民更好胜任工作。另外，公司从2001年就开始雇用残疾人，截至2020年，残障员工占比达到4.71%。这个数字大大超过了日本的法定数字2%。

在2019年，女性总管理职位占比高达38.4%，这都得益于迅销对人力资源系统和培训进行了各种改进，关键举措包括妇女委员会、鼓励女性经理应聘和针对女性管理候选人的培训计划等。迅销还出台了多项制度，以维护和保障女性权益，如育儿和护理休假和缩短工作时间，并自2017年引入在家工作方式，还于2018年为总公司员工引入了保姆补贴计划。

## （2）环境保护

美邦一直遵循绿色环保的理念，很好的履行了保护环境的责任，积极提高自然资源的利用效率，科学管理废弃和排泄物。公司还非常关注上下游，对供应商的筛选和审核环境严格把控，并选择与设备先进、环保意识强和获得相关认证的公司进行合作。另外，美邦一直积极推行公司无纸化办公，倡导全体成员节约能源，尽量利用电子设备进行办公，还极力选用能耗较低的现金环保节能设备，减少废弃物的排放量，同时降低办公环境的辐射，有益员工身体健康。

目前，公司垃圾统一由浦东新区康桥环卫所处理，环卫所把有害垃圾、无害垃圾、可回收垃圾和餐厨垃圾进行分类，餐厨和无害垃圾每天由环卫所统一收集处理，食堂泔脚有资质的公司回收，建筑垃圾统一堆放并用遮阳网盖好，以免有粉尘，再找有资质的公司处理。另外，公司积极推动不抽烟宣传，人力全面动员公司员工不要抽烟和抽烟危害性，把控烟从宣传到实际行动中。

迅销在CDP的年度环境披露和评分流程中，是5800多家评估中的少数高绩

效公司之一，可见其环保意识之强，公司减少了从原材料采购到制造和消费者使用的整个产品生命周期各个阶段的水污染和使用。与此同时，还采用创新技术，以消除业务运营和整个供应链中的浪费，力争有效利用资源。

此外，迅销一直致力于通过其店铺设计和运营来减少环境负荷，迅销一直通过使用优质材料，隔热材料和简单的设计来标准化店铺的规格，以创建耐用，节能的零售空间。其资源节约措施包括废物分类和安装节水马桶，以及通过适当的空调和循环来保持空气质量。2019年10月，迅销还因其在减少环境影响方面的领导作用而获得美国绿色建筑委员会 NGO 颁发的行业先锋奖。

同时，与合作工厂的环境管理方面，除了对合作伙伴缝纫工厂和面料厂的工作场所进行监控之外，还由第三方审核员对合作伙伴工厂耗水量和污水处理进行监督。工作人员还会直接拜访需要改进的工厂，以确保改进措施有效推行，到2018年底，所有工厂均实现了节水20.7%的目标。

美邦在绿色化建筑和合作上下游环境管理等方面不如迅销表现优秀，尤其是其直营店，为了提升品牌形象，店铺规格过大，资源浪费严重，不够绿色环保。另外，美邦只是对供应商的准入做了严格把控，就生产过程的环境协同合作方面不够重视，下游的加盟店环境考核不够频繁和严格。

#### 4.4.4 人力资源素质

人力资源素质方面，美邦聘请了法国著名设计师加盟，据2019年年报显示，公司现有在职员工5288人，同比减少33.64%，其中销售人员3810人，占比72.05%，其次是物流人员、行政人员及生产人员，而设计以及工艺人员仅183人，仅占公司总人数的3.46%，同比减少29.34%。员工所受教育程度方面，截止2019年年末，公司学历为高中及以下高达3068人，而本科及以上学历的人仅占20.01%。在员工培训方面，公司设立了美特斯邦威大学，根据不同的岗位性质和阶段，对员工提供在职教育相关培训课程，主要包含入职培训和业务培训，2019年美邦的员工年人均培训学时约为5小时，培训覆盖率为80%以上。

截至2019年8月，迅销在全球拥有137281名员工，通过组建一支由多元化员工组成的团队，为客户提供最好的产品和服务。公司的迅销管理和创新中心内部培训机构拥有各种计划，它不仅重视操作技能培训，还重视诸如集团企业理念和公司管理原则之类的公司价值观。2019年披露显示，员工每年平均进行16.2

小时的工作培训和技能开发教育，另外，员工还可以参观并体验的合作伙伴工厂车间，观察生产过程，并在制造业务方面获得实践经验。迅销十分重视员工意见，每年都有多名员工参加小组会议，与高层管理人员讨论如何将公司理念付诸实践，这为年轻员工提供了提出和开发新业务模式的机会。

美邦员工受教育程度较低，年人均培训学时较低，核心设计人员非常少，高级设计人员更是匮乏，产品研究设计能力急需提高。公司对实体店导购的培训仅限于销售技能和服务流程等，不注重服饰搭配、交流技巧、售后服务和企业理念和文化的培训，这都使得美邦遭遇同行和消费者的“土味审美”嘲笑，员工流失也较为严重。另外，美邦不够重视一线销售人员的反馈意见，要知道反馈意见恰好紧跟消费者需求，这种信息不对称将阻碍企业发展。

## 4.5 新零售背景下美邦盈利模式优劣势评价

### 4.5.1 新零售背景下美邦的盈利模式优势

美邦的虚拟经营模式火爆全国不无道理，一方面，中国服装需求极大，服装业生产工艺先进优良，且产能严重过剩，上游的供应商和制造厂家泛滥，美邦与广东等地多家原料供应商及服装加工厂建立了中长期合作关系，因此市场的主导权握在了美邦手中。另一方面，从微笑曲线角度出发，服装的设计和营销环节各处于微笑曲线两端，二者经济附加值很高，而生产环节则处于曲线中点，附加值比起设计和营销环节较低，所以美邦选择把将生产环节外包而保留核心的设计和营销环节最合适不过，这样可用最小的投资换取更大的收益。具体来看，美邦的虚拟经营模式优势可细分为以下 5 方面：

#### （1）生产外包避险

生产外包后美邦能规避一定的经营风险，企业可以在服装需求较大的季节加大生产，而在需求淡季收缩产量，这样不仅可以避免原料的堆积和浪费，还能降低劳务闲置成本。如果经济和市场环境发生变化，企业可以组建新的虚拟品牌，以原有品牌的营销渠道和资源支撑新品牌，不必重新整合上游供应商和制造加工厂商，就能建立竞争新优势。

#### （2）市场定位清晰

美邦的消费主力群体是追求时尚和个性化的年轻消费者，其一直致力于以大众化的价格和款式去挖掘该目标细分市场的不同差异化需求，公司在 2006 年就

获得“中国驰名商标”称号，目前旗下的五大品牌 Meters Bonwe、Me & City、MooMoo、Me & City Kids 和 Ch'in 祺品牌的市场定位都比较清晰，公司也在产品研发设计、生产制造和营销活动等环节，都与不同目标市场的需求紧紧联系，品牌形象和知名度不断提高。

另外，我国年轻消费群体文化自信得到大大增强，国内四大快时尚巨头中，三个都已走向滑坡路，消费主力军 Z 世代如今也不再痴迷国外品牌，开始青睐优质国货，所以此时正是本土快时尚品牌的机会。美邦全力推进着品牌的升级和裂变，服饰开始从大众化向高品质、个性化、风格化单品转变。并通过款式设计、商品陈列、环境改造、广告宣传和营销策划等活动塑造独特的品牌形象，胡佳佳上任后，也开始将目光向目标群体关注的各类八卦和时尚事件聚焦，并进行了高流量和多频率的新型整合营销活动，以此回归大众视野。

### （3）线上渠道建设完善

线上渠道方面，周建成敏锐的嗅到互联网的商机，很早就开始布局电商，并斥巨资建立邦购网和有范 APP，但都以失败告终。从成本投入和财务回报比来看虽不尽人意，但这些经验和资源对美邦未来的新零售建设至关重要。其线上采用自营电商销售平台邦购网、微信小程序及第三方电商平台，线下采用“直营店+加盟店”的复合式销售渠道，渠道布局较为完善，这样消费者可以无缝隙跨渠道进行购物，降低顾客流失率。

### （4）线下营销布局优良

美邦下游直营店与加盟店遍布全国各个城市，直营店对于渠道布局至关重要，它不仅负责辐射二三线城市，吸引优质加盟商加入，还起到宣传和维护品牌形象的作用。美邦通过战略性布局，实体店在某些地区的商圈内占据了市场主导地位，顺畅的渠道为将来扩展市场和品牌转型夯实了基础，这种混合营销网络的管理方法也愈发成熟，实体店信息管理系统可以实时获取、分析和反馈终端销售数据，强大的营销网络管理能力赖以形成。

同时，实体店渠道已经开始实施店铺形象改造、新渠道布局、店铺模块标准化管理和经理负责制等战略，店铺环境变得更加舒适美好，运作流程也与消费需求更加紧密。另外，公司注重中长期伙伴关系的建立和维护，通过收取加盟费、培训费和管理费等相关费用，在店铺选址、运营管理、信息系统指导、职工培训



和账款优惠等方面扶持着加盟商，加盟商积极性得以全力激发。

#### （5）信息建设发达

信息化建设与品牌的可持续发展息息相关，美邦的研发重点就放在了信息系统及平台之上，公司根据自身业务流程，不断改进科学技术、平台研发和信息化战略，并具此对品牌的营销网络进行优化改善，以适应市场变化。

同时，公司还针对不同渠道和供应链各方，研究了兼备统一化和差异化的信息管理系统，完全整合各方数据库，最大程度地满足了相关方的共性和差异使用需求，提高了各方的沟通和合作效率，品牌的运营和管理效率得到大幅度提升，能够及时对市场需求做出变化。

### 4.5.2 新零售背景下美邦的盈利模式劣势

虚拟经营模式的确给美邦带来很大的规模增长，但内外部资源和规模增长的不匹配，会抑制其业务增速和资本回报率。美邦近年不断关闭加盟店和开设直营店，这导致资本不断沉淀，改造和新建区域性物流中心的确能增强营销反应能力，但其资产固定化比率却变高了。另外，快时尚行业很多品牌对轻资产模式的模仿，使得竞争日趋激烈，如何建立核心竞争力至关重要。具体来看，美邦的虚拟经营模式劣势可细分为以下 5 方面：

#### （1）设计研发能力不足

设计研发是快时尚品牌的核心业务环节，美邦的设计团队以自主培养设计师为主，引入国外人才较少，高端设计人才更是稀缺，且整体受教育程度较低，所以产品设计研发能力较弱。而且，其对国际时尚形势把握不够准确，不了解我国不同地区消费者对服装的不同需求，不注重市场爆款和以往的销售情况。此外，美邦也没有全面考虑供应链下游加盟商的当地市场和门店的特点，轻视了供应链上游供应商的生产成本控制要求，所以服饰并未很好的迎合市场需求，致使产品设计节奏被完全打乱。

#### （2）顾客需求反馈滞后

美邦设有 2686 家门店，流量数据采集如此方便，按理说美邦应该比其他品牌更快了解到顾客的需求变化，但从财务表现和大众口碑来看，产品与市场需要匹配度较低。美邦产品以 80 和 90 后为消费主要群体，却对其需求存在滞后性感知，这些人大多已走向职场，正处于奋斗、买车买房和结婚的阶段，对于服饰的

需求已发生较大改变。

然而，美邦的设计却自我沉醉停滞不前，它不了解 95 后和千禧一代的时尚需求，服装款式设计老气，大多都是带有印花低龄化的元素，对受众的吸引力越来越低，进而导致业绩急速下滑。库存发生积压后，又通过大减价促销活动和向加盟店施压等方式弥补，但广告费用的大量投入和销量增长速度极其不匹配，因此陷入恶性循环。

### （3）存货消化变现能力差

就从美邦的资产状况来看，资产周转率较低，存货减值快，由于大量的促销优惠活动，产品毛利发生大幅度下降，利润率较低，且应收账款大量增加，因此盈利质量较低。

美邦的流动资产中一半都是存货，不能及时销售的新品和长期储存的旧货占用公司大量流动资金，且由于美邦所经营的时尚服饰产品生命周期较短，一旦产品适销期过去，变现能力便会直线下降。从美邦近几年的财报中可以观察到，美邦流动负债中约四分之一以上为短期借款，该部分借款还款期限短，而美邦的大部分流动资产又是变现能力较弱的存货，这就意味着如果美邦服饰的存货周转过慢，其现金流会面临断裂的风险。

在中国经济迅速发展的背景下，依靠低廉的价格和开店扩张，美邦公司迅速发展壮大，但却被成果冲昏了头脑，储备大量的存货来防止商品短缺和支持销量的增长，本以为通过向加盟商施压，把产品大量推向销售终端就可以获得更高的市场占比，却没想到埋下了巨额库存的祸根。

### （4）管理供应商能力不足

虚拟经营战略将生产环节全部外包给了供应商，虽然公司在选择供应商时的确建立了一套严格的筛选机制，但品牌产品生产周期、产量和质量依旧受到面料供应商和辅料供应商很大限制，同时服装加工厂的生产能力、工艺和管理都大大影响着美邦的产品表现。随着品牌的日益壮大，理应严格筛选和管控成衣厂等合作商，一旦成衣厂达不到公司的要求，产品将会供应延迟，滞销旧货、质量下降和品牌名誉受损等一系列问题会对商品销量产生消极影响，这个问题在 2019 年尤其突出。

另外，美邦的上游快速响应能力较弱，面对突发的事件或者流行风向的改变，

难以做出快速反应。在订货会模式下，美邦在新品上市前十个月开始做新品企划，提前八个月做新品设计，然后提前六个月召开新品的订货会，订购会结束后再按照订单数量交给上游供应商生产任务。这一操作流程大大拖慢了整条供应链的反应速度，很明显，面对突发情况，美邦不能及时生产设计出新的商品，顾客为了最快的买到流行单品，很容易转向其他服饰品牌。

#### （5）管理加盟商能力较弱

电商在不断发展着，信息传播的速度也在加快，此时人们的需求和消费习惯正在逐渐改变。而原有的特许经营模式经营管理水平低，存在滞后现象，直营商品与经营一体化的运行机制不完善，已经不能完全适应新的市场环境。美邦虚拟经营模式造成的被动局面，导致其不敢对加盟商放手，又迫于高库存给予加盟商进货优惠和业绩压力导致加盟商也陷入旧货消化不了，甚至陷入亏损的困境。

无论是应收账款管理还是其加盟店产品投诉来看，其对加盟店的管理能力较弱，加盟商的准入、日常管理及考核方面都有待加强。更重要的是，三四级市场潜力巨大，可美邦却大量关闭加盟店，将消费转移线上，如今实体店消费力量依旧强劲，购物所有的社交属性是线上交易所不能代替的，况且美邦的市场定位本是大众化产品，一线二线的消费者却追求品质化单品，选择大量关闭四五线小城市的加盟店并非明智之举。

## 5 新零售背景下快时尚行业盈利模式存在问题及优化建议

### 5.1 新零售背景下快时尚行业盈利模式存在的问题

#### 5.1.1 消费需求对接迟缓，顾客易流失

随着居民可支配收入和审美的不断提高，服饰单品需求开始改变，本土品牌应该紧紧抓住这次机会，重新夺回国内市场。国家统计局数据显示，2019年中国Z一代人口已超过2.26亿，占比高达16%，同年麦肯锡发布了时尚业态报告，数据显示，Z一代将为时尚行业提供3.5%-4.5%的增长率。此外，2019年华阳联众和新浪微博联合发布的相关研究报告显示，在时装产品品类偏好排名中，潮牌、轻奢品牌和快时尚品牌位列前三，过去一年，Z一代人中没有购买过快时尚品牌人数仅占15%，购买群体年平均购买频率为12.5次。可见新消费群体Z世代对于快时尚品牌的喜爱和意义之大。

另外，如今消费者更偏爱明星和网络红人同款，追求时尚度高、个性化的定制款，对高端品牌和奢侈品不再盲目崇拜，炫耀型消费者减少，市场回归理性消费。并且由于电商的压价让消费者对于商品价格变得敏感，此时成功顺应消费新需求的高性价比时尚产品的品牌商更容易脱颖而出，而大多数快时尚品牌商依旧沉溺于过去的成功，未能将新消费者作为重点顾客尝试。且对下游加盟店和直营店的需求反馈不够及时，研发设计团队整体素质的底下也使得产品时尚度偏低，所以并未很好迎合新消费者和新需求，顾客很容易被其他品牌的营销活动和产品设计吸引，顾客流失率较高。

#### 5.1.2 库存压力不断加剧，资产减值快

成衣加工厂会根据品牌提交的订单组织生产，先向面料供应商下订单，但面料供应商为了避免积压不会过多的囤积面料，在接到订单后才安排生产线进行加工生产。外加沟通、物流的时间，这样一来，生产加工就需要三到六个月左右的时间，等到新品上架的时候，若流行方向发生改变，就会有存货积压的风险。

与此同时，在其他竞争对手和网店的冲击下，品牌不顾市场的真实需求量，将存货压力向加盟商转移，迫使加盟商签订每年增加订货量的强制订货政策，加盟商不得不提高订货量。此时如果加盟商的经营业绩发生下滑，高存货会使得流动资金被大量占用，加盟商为了扭转经营状况不佳的态势，脱离实际需求去提高

订货量，以获取更大的折扣，为自己取得价格优势。

这样一来，加盟商在经营状态持续恶化的情况下，会选择关店止血，关店后加盟商的存货又会流入公司内，商品储存成本进一步上升。而快时尚品牌的单品极易容易过时，如果滞销存货当季销售状况不佳，以后也很难出售，所以存货积压的时间越长，减值速度会越快，如果经过打折促销手段都无法售卖，存货未来会面临销毁。

### 5.1.3 产品质量把控不严，售后费用高

一方面，在产品质量上，代工厂遍布全国，各个工厂的生产技术各不相同，想要实现对每款产品的质量监控，难度非常大。而质量问题又是服饰企业不得不面对的，一旦失去对质量的监控出现残次品，就会影响到品牌的口碑形象和顾客的忠诚度。此外每个供应商的生产能力也不同，将生产任务安排给不同的供应商同时进行的话，可以缩短工期，但不同工厂加工水平不同会导致成品差异，消费者对于同款产品不同质量会产生疑惑和不满。

另一方面，品牌不能直接参与供应商的经营和管理，对于生产进程更无法实时掌控，即使得到了供应商的实时反馈，对于出现的生产质量状况也并没有很好的及时应对措施，最后只能以侥幸心理面对，通过赔偿方式安抚发生投诉和差评的消费者，但索要赔款也并不能从根本上解决其生产安全问题，反而大大增加了售后费用。

### 5.1.4 渠道建设重点偏移，品牌粘性低

新零售背景下，线上线下的互动运营效率是重中之重，线上购物具有方便快捷等特点，但线下的社交属性和消费体验却是线上所不能相比的。如今，品牌在吸引消费者的路上投入了太多资金和精力，导致终端店缺乏有序的规划，似乎大多数品牌都是盲目地涌入互联网，试图用“便利攻势”来俘获消费者芳心。这显然是不当的，所以此时快时尚品牌不应该再执着于单渠道的优劣和特点，要明白，改善消费者的购物体验，提高满意度才是最终目标。

在线下扩张方面，行业内品牌商大多都采取大规模开店的方式，忽略了应用的实际场景，以及如何驱动终端执行者积极实施上层规划，但大量开店并不能真正提高终端效率，反而会导致上层陷入无法实施竞争战略的尴尬局面，因此高库存和产品同质化等问题较为普遍。更重要的是，线上和线下如果不能进行资源融

合和数据共享，消费者就很容易因为线上线下定价、产品质量和促销活动等不一致而产生抵触心理，进而转向其他品牌，这将导致品牌粘性不断降低，失去忠诚顾客。

### 5.1.5 信息壁垒阻碍沟通，财务风险高

品牌商与上下游存在信息壁垒时，信息沟通不够及时，决策存在滞后性，成本费用会居高不下，同时，大多品牌对现有反馈信息利用是不充分的，对销售数据的利用只建立在数据分析和财务管理等方面，并未上升到产品设计和销量预测环节。比如，品牌对市场定位的细分会使得很多部门被独立出来，这显然增加了部门间的沟通成本，也导致信息不能有效及时流通。再如，每个销售渠道使用单独的供应链时，供应链信息会有差异，如果不能共享库存信息，爆款单品会供不应求，滞销产品却高台垒筑。

在复杂的供应链环境下，上下游的信息壁垒极高，在下游订货时，由于环节复杂信息流动不畅通，极易出现供应链的需求变异放大效应。零售商此时无法了解上游生产进度和物流详情，上游的生产商也不能获取门店的销售业绩和库存情况，调货不及时会造成利润丧失，而销量预测失误又会导致资源浪费。新品上新和补货速度的恰当与否，决定了品牌的存货消化能力和上下游的管理能力，如果企业存货变现能力差，且不能对上下游的应收应付账款进行有效管理，财务风险可能会增大。

### 5.1.6 配套服务保障不够，利润屏障弱

快时尚本土品牌对技术、平台和物流等相关配套服务不够重视，这是企业建立利润屏障的有效措施，但由于技术和平台的研发和应用需要投入大量资金和人力，且其在短时间内，应用效果很难显现出来，因此大多品牌的管理层由于业绩压力和奖惩政策，对此产生抵触心理，不会积极进行相关研究、开发和应用。

首先是物流配套服务问题，实体店主要是从仓库到店铺，线上一般是从仓库到消费者的运输配送，第三方物流衔接了货品和消费者，运输配送服务自建成本居高，品牌大多都采用物流外包，所以大多本土快时尚品牌在运输物流方面的基础设施建设存在短板，售后投诉等问题频频发生，如果不加以重视，未来很难适应新零售环境。

其次就是商品附加服务的问题，包括实体店环境、导购服务、商品陈列和售

后服务，实体店环境和商品陈列是消费者购买的欲望来源，但很多实体店不是非常重视，这在难以管理和控制的加盟店里尤为严重。售后方面，相关的法律不够规范，因此快时尚品牌常常是被处罚和投诉后，才采取措施补救。另外，购买前和购买中的时间段服务常常被忽视，导购没有很好满足消费者的需求，过度营销、过度热情反而会引发顾客的反感和抗拒。

## 5.2 新零售背景下快时尚品牌盈利模式的优化建议

### 5.2.1 需求对接产品，保障利润持续

“新零售”的核心是重视消费者需求，随时把用户体验放在首位，并根据不同消费场景去满足消费者差异化需求。品牌除了要解决物理空间限制、服装搭配困难等问题外，还需要整合互联网思维，善于倾听消费者内心声音，通过挖掘大数据，把握市场变化，并不断对自身产品和购物体验进行创新改造，建立自己的竞争优势，使消费者更愿意购买自己的产品，并且不会因为自身社会角色、审美和收入的改变，转向其他品牌，增加持续购买力。

收集用户数据的渠道和方式有很多，比如，利用软件及服务工具（Soft as a Service, SAAS）进行大数据分析，精准识别潜在消费者，借此挖掘用户需求，从而推出更符合市场的产品；还可通过在线云商店和线下消费场景的建设，与消费者进行频繁互动，如生日问候和礼品，进而与顾客产生情感共鸣，增强品牌粘性；另外，还可以绘制最新的消费者图像，以发现消费行为规律变化。以上的措施，都可以助力品牌更好地进行产品设计、生产和定价，不断优化产品和服务，进而提高利润可持续性。

### 5.2.2 改进生产模式，科学处理存货

品牌商们可以借鉴标杆企业优衣库的生产模式，实行小批量多批次的生产，其精益生产的特点可以一定程度上有效减少库存积压，还有利于公司根据销售终端反馈的销售情况对现有的设计进行修改，随时把握流行风向。同时销售终端也能进行及时的信息反馈，门店负责人再将产品的具体销量和存货情况向总部反馈，总部又根据这些信息来决定生产计划。

对批量小、制作工艺复杂和对生产周期要求高的时尚产品，品牌可以建立自己的生产线来生产缩短前导时间，而对于批量大、制作工艺简单、销量稳定的常

规产品可以外包给供应商生产。生产新品时可以先生产一小部分进行试销，对销售情况进行监控，若产品畅销则可以利用提前准备好的面料进行生产，还可以根据销售情况来决定下一批产品的颜色和尺码数量，这样一来解决了等待面料生产的问题，大大缩短了工期。若产品试销的结果不好，可以用准备好的面料去生产其他使用相似面料的产品或者根据销售反馈意见调整下一生产批次的款式。

大多品牌滞销存货处理方式是打折促销，顾客被其低至二到三折的折扣吸引而购买，但是通过这种方式会降低品牌在消费者心中的定位，且提前释放了消费者的购买力，不利于后期新品的销售。并且公司一旦对促销季的销量判断错误，可能会盲目增加下一季产品产量，从而造成存货积压的恶性循环。因此可以对旧货处理方式进行创新，例如，品牌可以利用微信等社交平台、特卖会和奥特莱斯等进行打折特卖，也可以开设子品牌专门处理旗下各子品牌的滞销存货。

从整条供应链的角度来看，品牌应当适当减轻加盟商的压力，为加盟商分担存货风险，比如取消每年增长 25% 订货量的强制指标，或者增加合同中滞销产品的回购比例，帮助加盟商一起处理滞销商品。尽量短期来看，取消强制订货指标会造成销量下滑，但从供应链整体来看，这可以从根源上减少存货的产生。

### 5.2.3 加强质量控制，降低售后费用

产品上新速度的快意味着其质量把控不严格，大多快时尚品牌产品质量和安全问题频发，导致其售后费用较高，所以品牌需要成立专门的产品质量宣传、管理和监督部门。除了对相关人员进行产品质量和安全重要性的宣传，产品责任要落实到人，负责人除了严格把控生产和运输流程外，还要督促相关部门与合作工厂密切联系，以确保质量把控流程科学合理。同时，品牌要积极改进产品生产技术和方法，减少瑕疵品和残品的产生，最大效率地提高产品质量和安全性。

另外，品牌还需要与上游的面料和辅料供应商以及成衣厂建立战略联盟，并加强上游管理，这方面可以学习优衣库，从产品的生产到运输环境，从销售到售后环境，都对产品质量进行严格把控。更重要的是，产品质量与安全监督除了自我监督外，要雇佣第三方进行程序审核，并对加盟商和直营店反映的产品质量问题，及时反馈给上游相关部门，同时建立产品召回和赔偿制度，在网站披露相关信息，减少客户退货、不满和投诉发生，最大程度地降低品牌售后费用。

### 5.2.4 优化渠道布局，增强品牌粘性



实体店的情景式购物体验不可忽视,所以品牌商要进行线上线下的良好互补互动,实现企业的可持续发展。首先,品牌需要根据自身特点,对线下渠道和物流仓储布局进行优化,用线下体验支撑线上购买行为,线上宣传来促进线下销售。当然,线下在线服务推广是个难题,品牌可以将在线服务推广纳入实体店的考核激励范围,直营店进行示范,吸引加盟店效仿,使得跨渠道购物无缝隙连接更加顺畅。同时,品牌可以积极构建以 M2C (Manufacturer to consumer, 生产厂家对消费者) 为核心的快速反应供应链,使供给和需求精准对接,为新零售建设提供强大线下支撑。

其次,线上建设方面,快时尚品牌可以在原有平台上保持电商业务的基础之上,通过更便捷的社会化裂变,接触更多的消费者。比如平台电商、社交零售和微商城,为顾客提供更好的社会化购物体验;大力推动直播销售带货方式,与各大平台的头部主播建立紧密合作关系,同时逐渐孵化自有主播;积极推进微商城店铺工具建设,为不同市场和会员提供个性化精准服务。除此之外,网红经济也不可忽视,其自身带有流量属性,可以迅速将流量转化为资本,美邦 2020 年的“云朵羽绒服”成为爆款的原因就是因为测评红人的推广,所以,快时尚品牌完全可以跟网络红人去合作,利用自己的优势进行更深层次的线上拓展。

最后,机制能力和数据服务建设不容忽视,品牌可以积极推进小单位现金流通结算机制建设和应用,这样可以确保门店在盈利的同时提升品牌形象,并将数据作为决策依据,剔除效益较差的店铺。同时,线上线下数据共享可以避免顾客流失,品牌如果开通网上预约线下试衣服务,即使线下店铺产品缺货或断码,也可以扫描商品的二维码等信息,选择在线上渠道购买。此外,消费者还可以选择线下订单,线下提货,网店实体店的价格、折扣优惠和退换货的规则要保持一致性,这样才能消除消费者和加盟商的顾虑,并提高顾客满意度和品牌粘性。

### 5.2.5 加强信息共享,降低财务风险

如果上下游和终端间信息沟通不及时,产品设计和销量预测将会缺乏科学数据支撑,这会致使产品供求不均衡,进一步引发企业经营危机,甚至导致破产,所以品牌商急需解决信息屏障难题。首先,供应链上下游间的需求要保持一致性,并且信息在供应链中要及时共享,以避免产品未能跟上市场节奏现象发生。品牌可以充分利用网络渠道,在供应链的上下游搭建畅通的信息桥梁,创建适合自身

特点的联合库存管理系统，以确保信息准确传递，且在传递过程中不会中断，使得制定计划时相关方能高效沟通，进而提高各方合作效率和产品上新速度。

其次，品牌还可以建立完整的零售商战略联盟，联盟可以将各个销售终端信息进行整合，打破信息壁垒，让每个零售商都可以通过信息系统，查看其他零售商的信息，并由公司协调调货，以降低整条供应链的储备库存，及时响应顾客的需求。以上两种措施，都可以使品牌在有效控制成本费用的同时，避免产品短缺或脱销，还能减小存货积压、信息反馈滞后导致的应收账款收款不及时或发生坏账的概率，进而降低财务风险。

### 5.2.6 加强设施建设，增强利润屏障

新零售建设需要加强相关配套设施的建设，建立不易被竞争对手模仿复制的核心竞争力，增强自身利润屏障和盈利可持续性。首先，品牌需要加强对技术和平台的升级，比如，扫描技术、POS 系统研发、O2O 全渠道零售终端平台工具和大数据商务智能平台的搭建，这样可以打通企业内部环节，提高运营效率。其次，品牌需要对消费轨迹进行不断收集，以了解消费者偏好变化，借此为顾客提供智能搭配、精准营销、产品推荐和消费者生命周期管理等服务，从而加强品牌的增值管理，提高经营利润。

物流方面，品牌需要增加物流仓储及其相关配套建设，积极打造自己的物流运输通道，建立具有用户自助功能的区域物流配送点，在全国各级市县建设智能化、自动化的仓库，为客户提供高效优质的物流服务，以提高物流配送率和及时性，进而提高顾客满意度。

商品附加服务方面，实体店环境方面，品牌一方面需要积极建设包括扫码加入会员、关注公众号和消费轨迹数据采集等新零售技术服务工具，记录消费者购买记录、关注商品和行走轨迹等大数据，以供店铺分析和决策使用。还可以引进在线试衣技术，消费者自拍后在 Ipadmini 上查看意向购买的服饰搭配效果，这可以吸引不爱试衣的潜在消费者。另一方面，品牌需要对陈旧实体店进行翻新和装修，改善旧店环境，打造购买氛围感，同时根据不同季节和产品特点进行改造，对商品陈列至少一周更新一次，以提高顾客的购买意愿和体验感。除此之外，导购需要有较强的共情能力，根据顾客特征进行最合适的高质量服务，尤其是售后服务，所以对店长和销售人员的美学和陈列课程培训至关重要。

## 6 研究结论与局限

### 6.1 研究结论

国内快时尚行业内，大多数品牌采用的都是虚拟经营模式，并逐步向自有品牌零售商模式转变，因此美邦盈利模式创新路径对于其他企业具有一定参考意义。文章首先以快时尚行业盈利模式概况入手，详尽分解了美邦盈利模式要素，其次对其财务和非财务表现进行对比分析，进而对虚拟经营模式的优劣势进行评价，以解释美邦近几年为何表现不佳。最后，针对快时尚行业在新零售背景之下盈利模式所面临的消费需求对接迟缓、库存压力不断加剧和产品质量把控不严等共性问题，提出需求对接产品、科学处理存货和加强质量管理等优化策略，以图为快时尚行业在新零售背景下的盈利模式创新提供借鉴。

总而言之，新零售时代的快时尚本土品牌商，需要积极利用互联网、人工智能和大数据等技术，准确及时洞察消费需求和趋势，通过需求反哺产品等措施来提高企业的运营和管理效率，进而优化全渠道布局，有效促进线上线下进行良好互动，以更快的速度将更优的产品和服务传递给消费者，去提高顾客的满意度，最终实现品牌的可持续发展。

### 6.2 研究局限

学术界对于快时尚行业盈利模式的研究从未停止过，有新的问题被解决，也会有新的挑战出现，近年来企业减负和智慧运营的要素协同作用愈发明显，这给众多企业采用虚拟运营模式提供了先决条件。

然而，由于研究方法的限制，导致本文研究相对较片面，同时，虽然国内大部分快时尚品牌与美邦一样，采取的都是虚拟经营模式，但本文研究是否适用于整个行业领域还有待进一步考证。此外，美邦部分财务数据的未披露，以及非财务信息的不可获得，使得文章论据显得不充分，不能全面地反映美邦服饰的盈利模式。尽管如此，虚拟运营模式优劣势是并存的，我们依旧认为美邦服饰乃至行业大多品牌都将继续践行和完善该模式，所以应该尽力扬长避短，使其在不断发展的道路上走得更远。

## 参考文献

- [1] Afuah, Allan & Tucci, Christopher. *Internet Business Models and Strategies* [J]. Boston Mc Graw Hill, 2001
- [2] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. An E-Business Model Ontology for Modeling E-Business[C]. 15th Bled Electronic Commerce Conference, 2002(6): 1-12
- [3] Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. “Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda”[J]. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2006, 10(03): 259-271
- [4] Cachon, Gérard & Swinney, Robert. The value of Fast Fashion: Rapid production, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, 2009
- [5] Chapman, Matt. Ocado signs ad deal with Jamie Oliver's FoodTube[J]. *marketing*, 2013
- [6] Chatzkel J. The collapse of Enron and the role of intellectual capital[J]. *Journal of Intellectual Capital*, 2003, 4(2): 127-143
- [7] Choi T M, Liu N, Liu S C, et al. Fast Fashion brand extensions: an empirical study of consumer preferences[J]. *Journal of Brand Management*, 2010, 17(7): 472-487
- [8] Demirkan H, Spohrer J. Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems[J]. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 2014, 21(5): 860-868
- [9] Finch B J. Internet discussions as a source for consumer product customer involvement and quality information: an exploratory study[J]. *Journal of Operations Management*, 1999, 17(5): 535-556
- [10] Godfrey A, Seiders K, Voss G B. Enough Is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication[J]. *Journal of Marketing*, 2011, 75(4): 94-109

- [11]Grewal D, Roggeveen A L, NordfaLt J. The Future of Retailing[J]. Journal of Retailing, 2017, 93(1): 1-6
- [12]Hamel G. Lead the Revolution[M]. MA: Harvard Business School Press, 2000
- [13]Larke R, Kilgour M, O'Connor H, et al. Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing[J]. International journal of physical distribution & logistics management, 2018(4): 465-483
- [14]Lee Z W Y, Chan T K H, Chong Y L, et al. Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality[J]. Industrial Marketing Management, 2018
- [15]Linder J C, Cantrell S. Five business-model myths that hold companies back[J]. Strategy & Leadership, 2001, 29(6): 13-18
- [16]Liz Barnes, Gaynor Lea-Greenwood. Fast Fashion in the Retail Store Environment[J]. International Journal of Retail & Distribution Management, 2010, 38(10): 760-772
- [17]Mitchell D, Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation[J]. Journal of Business Strategy, 2003, 24(5): 15-21
- [18]Morris M H, Shirokova G, Shatalov A. The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures[J]. Journal of Small Business Management, 2013, 51(1): 46-65
- [19]Muran, Lisa. Profile of H & M: A Pioneer of Fast Fashion[J]. Textile Outlook International, 2007, (07): 11-36
- [20]Rigby, Darrell. The Future of Shopping. [J]. Harvard Business Review, 2011
- [21]SAGHIRI S, WILDING R, MENA C. Toward a three-dimensional framework for omni-channel[J]. Journal of Business Research, 2017, 77(1): 53-67
- [22]SHERIDAN M, MOORE C, NOBBS K. Fast Fashion requires fast marketing: the role of category management in Fast Fashion positioning [J]. Journal of Fashion Marketing and Management, 2006, 301-315
- [23]Tohir A S. Consumer Brand Loyalty of Fast Fashion Brands of Young Con

- sumers in Indonesia[C]. International Conference on Business. 2018
- [24]Vazquez D, Dennis C, Zhang Y. Understanding the effect of smart retail brand-Consumer communications via mobile instant messaging (MIM)-An empirical study in the Chinese context[J]. Computers in Human Behavior, 2017, 77: 425-436
- [25]Verhoef P C, Kannan P K, Inman J J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing[J]. Journal of Retailing, 2015, 91(2): 174-181
- [26]戴天婧,张茹,汤谷良.财务战略驱动企业盈利模式——美国苹果公司轻资产模式案例研究[J].会计研究,2012,(011):23-32
- [27]道格·斯蒂芬斯.零售无界:新零售革命的未来[M].石盼盼译.北京:中国人民大学出版社,2018
- [28]邓特号,赵明元.创新型企业盈利模式和财务特征分析及建议[J].财务与会计,2018,(09):74-75
- [29]董健,魏婷婷.平台战略、盈利模式与企业绩效——基于神州租车与一嗨租车的双案例研究[J].管理会计研究,2018,(01):71-79
- [30]方韵,杨磊.“新零售”背景下的生鲜供应链协调[J].中国流通经济,2017,(07):55-63
- [31]高金城.“互联网+”时代零售企业商业模式创新发展趋势[J].商业经济研究,2016,(20):106-107
- [32]郭惠玲.快时尚品牌顾客满意度影响因素实证研究——以快时尚服装为例[J].中国流通经济,2015,(02):98-106
- [33]黄小川.新零售环境下实体零售盈利模式研究[D].哈尔滨商业大学,2019
- [34]蒋葵,祁婷.O2O盈利模式比较研究——基于京东到家与顺丰嘿客的对比[J].财会通讯,2016,(05):88-91
- [35]蒋亚萍,任晓韵.从“零售之轮”理论看新零售的产生动因及发展策略[J].经济论坛,2017,(001):99-101
- [36]李飞.全渠道零售的含义、成因及对策——再论迎接中国多渠道零售革命风暴[J].北京工商大学学报(社会科学版),2013,(2):1-11

- [37]李飞. 全渠道营销理论——三论迎接中国多渠道零售革命风暴[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2014, (03): 1-12
- [38]李莉. 京东“两翼一体”盈利模式研究[J]. 财会通讯, 2018, (23): 67-70
- [39]栗学思. 如何规划企业的赢利模式[J]. 通信企业管理, 2003, (06): 59
- [40]连赐佳. 新零售背景下永辉超市战略转型及其效果研究[D]. 河南财经政法大学, 2019
- [41]刘新华. 网购平台盈利模式研究——以聚美优品为例[J]. 财会通讯, 2018, (03): 52-55
- [42]卢莹. 顾客消费体验视角下快时尚品牌 O2O 模式发展策略探讨[J]. 商业经济研究, 2018, (12): 67-69
- [43]迈克尔·波特. 国家竞争优势[M]. 华夏出版社, 2002
- [44]马丽. 新零售的商业模式特征及其转型路径——源于苏宁和蒙牛公司的双案例证据[J]. 管理会计研究, 2019, (04): 38-47
- [45]普拉哈拉德, 加里·哈梅尔, 黄婕. 公司的核心竞争力[J]. 哈佛商业评论, 2004, (01M): 97-111
- [46]潘建林. 新零售理论文献综述: 兼论四构面商业模式[J]. 商业经济研究, 2019, (05): 9-11
- [47]裴正兵. 基于“顾客价值”的盈利模式理论结构体系探讨[J]. 财会通讯, 2015, (005): 62-64
- [48]齐永智, 张梦霞. 全渠道零售: 演化、过程与实施[J]. 中国流通经济, 2014, (12): 115-121
- [49]王宝义. “新零售”的本质、成因及实践动向[J]. 中国流通经济, 2017, (7): 3-11
- [50]王国顺, 黄金. 零售企业的盈利模式与价值链优化[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2012, (2): 7-12
- [51]王华, 李欣洋. 浅议 58 到家 O2O 平台的盈利模式[J]. 财务与会计, 2016, (7): 51-51
- [52]王家宝, 黄益俊. 新零售的起因、特征、类型与发展趋势[J]. 商业经济研究, 2018, (23): 7-9

- [53]王坤,相峰.“新零售”的理论架构与研究范式[J].中国流通经济,2018,(1):3-11
- [54]王晓娟.供给侧改革视角下的现代零售业转型升级[J].商业经济研究,2017,(02):21-22
- [55]熊彬.新零售模式下,中国本土快时尚服装企业竞争战略研究[J].中国纺织,2020,(Z1):128-130
- [56]亚德里安·斯莱沃斯基.发现利润区[M].北京:中信出版社:2014.1-376
- [57]于芬芬.快时尚服饰消费者渠道选择影响因素研究[D].东华大学,2012
- [58]原小能.服务创新视角下的零售企业盈利模式转变研究[J].中国流通经济,2011,(12):72-78
- [59]张夏恒,员婉婉,马述忠.向左或向右:“新零售”下销售渠道的选择策略[J].财会月刊,2019,(14):150-155
- [60]张晓芹.面向新零售的即时物流:内涵、模式与发展路径[J].当代经济管理,2019,(8):21-26
- [61]张晓文.快时尚理念下中国本土服装品牌发展探讨[D].中国美术学院,2013



## 后 记

三年的硕士研究生生活即将结束，临近毕业，面对培育我多年的母校，心中有点激动，又有一丝悲伤。回首向来萧瑟处，在财会专业将近七年的学习长途中，我有过迷惘，有过遗憾，也有过精彩，如今心中只剩感激，首先要感谢会计学院，学院是我坚强的后盾，感谢它接纳和培养不够优秀的我。

其次，我要感谢我的导师，我不是您最出色的学生，但您却是最敬爱的老师，您的一言一行乃至为人处世为我树立了良好的榜样，使我受益匪浅。在论文的撰写过程中，经历过多次换题、框架修改乃至字字句句，导师至始至终不厌其烦指导着我，使我能够顺利完成论文。

最后，感谢亲人对于我任何想法无条件的支持，因为你们，我才有了咬牙坚持往上走的勇气，才有了捡起失败重新启程的动力，今后无论处于何位，居何职，我都会牢记亲人的教诲，认认真真做事，踏踏实实做人，做个闪闪发光的平凡人。

## 附录

调查问卷：

尊敬的女士/先生：

您好！

感谢您在百忙之中抽空填写这份问卷，本问卷目的是更好地了解美特斯邦威的顾客满意度，属于学术调查问卷。问卷采用不记名方式，您所提供的信息仅供研究所用，请您安心填答，另外，答案并无对错之分，仅希望您能够表达真实想法。您的参与将有助于本研究的顺利完成，在此向您表示衷心的感谢！

下列题项描述了美特斯邦威产品表现的三个维度，请您根据自己以往购买产品的体验，来选择相应的满意度。

1、您的性别是？

2、您的年龄是？

3、您的职业是？

4、您对美邦产品质量的满意度是？

A. 不满意    B. 一般    C. 满意    D. 极其满意

5、您对美邦产品价格的满意度是？

A. 不满意    B. 一般    C. 满意    D. 极其满意

6、您对美邦产品服务的满意度是？

A. 不满意    B. 一般    C. 满意    D. 极其满意

网络链接：<https://www.wjx.cn/vm/eHy2n84.aspx>