

案例14：雅戈尔上下游联动优化产业链 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B14\\_EF\\_BC\\_c31\\_36776.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B14_EF_BC_c31_36776.htm) 规模效益的时代已经过去，如何在扩张规模的同时，提升供应链的响应能力，才是关键所在。完成了垂直产业链构造的雅戈尔，尝试着加快上下游之间联动的“舞步”。

一、上游取水 做大还是做精？在企业管理的范畴，这似乎是永恒的话题。从上游面料到零售终端都自己来做，简直“是在走钢丝，冒着很大的风险”，这样的服装企业在全世界也没有几家。不过，换一个角度看，这种冒险却是雅戈尔不得已而为之的选择。与中国的同行们一样，面料生产也曾是雅戈尔的薄弱环节，由于质量方面的差距，相当一部分的高档面料依赖进口，这样一来，不仅采购成本居高不下，而且周期较长。雅戈尔每年的面料采购大约有五六亿元，其中10%要靠进口。一件西服花在面料采购环节的时间需要45天，甚至将近2个月，面料到位后，经过生产开采，再到成品入库，这个过程一般需要一个月，整个流程大概是3个月。可以说，采购环节的顺畅与否，在很大程度上影响着整个流程的进度。为了不在采购上受制于人，雅戈尔选择了溯源而上，向上游取水。2001年10月，雅戈尔与日本“株”晃立合资水洗厂，开始涉足经营服装印染、水洗、设计、制造、加工等领域，宣告其垂直产业链的构造工程开工；2002年6月，雅戈尔斥资1亿美元建设的纺织城破土动工；2003年9月，宁波雅戈尔日中纺织印染有限公司投产，雅戈尔涉足染纱、织造、印染、后整理生产等业务，合资方之一的日清纺是日本最大的纺织成衣后整理企业之一，另一个合

资方伊藤忠则拥有丰富的信息及下游客户资源；1个月后，雅戈尔宜科辅料工业城在宁波正式落成，工业城内云集了一批制造企业，为雅戈尔提供高品质的配套辅料产品；2004年5月，雅戈尔与日本伊藤忠商事株式会社及香港青春国际控股有限公司合资成立了宁波雅戈尔毛纺织染整有限公司，厂房坐落在雅戈尔纺织城内，预计今年年底设备安装调试完毕进行投产，这意味着，雅戈尔即将拥有其高端毛纺织染整生产基地，其上游产业链进一步延伸。凭借外来技术与资本的力量，雅戈尔正在逐渐掌控上游。目前，雅戈尔所使用的面料中自己生产的比例仍然较少，大部分都在外面采购。比如衬衫的色织布，大概有30-40%由自己生产，西服毛料大概只有10%。但即便如此，采购优势已经显现出来。与在外面采购相比，自己建厂一样需要生产过程，但在面料生产的环节上，毕竟可以争取一些时间。而且，雅戈尔通过集团内部交易，成功降低了成衣的生产成本，节省了大量的财务费用、交易成本和运输成本。自己做纺织，雅戈尔不仅能够控制质量、紧跟市场，而且还能供应国内的面料市场。虽然面料生产要冒一定的风险，但在物流上减少了一些中间环节。这样企业自己掌握，何时用何种面料。由于对上游有了把握，当生产服装的过程中需要什么时，上游就可以马上做出反应。在应对瞬息万变的市场需求时，能够争取更快的响应速度。

## 二、握紧渠道 将销售渠道掌握在自己手中，是雅戈尔拓展服装产业下游产业链的重要一环。

今天的雅戈尔，不但是生产企业，还是流通企业。一向以劳动力优势立足的中国服装行业已进入微利时代。随着流通业日益开放，国际服装品牌也大量涌入已显狭窄的渠道。中国本土的服装企业虽然都有一

个自己的营销体系，但总体上营销体系规模偏小，层次不高，稳定性不够，控制能力不强，效率也偏低，体现出来的品牌张力与市场拓展力都明显不够。雅戈尔从1995年开始建设销售渠道，已经拥有中国最大的服装营销网络。从营销布局来看，雅戈尔的自营专卖店近600家，特许经营专卖店近700家，而与大型商场联袂的销售终端达1100多家。与国内同行形成鲜明对比的是，在大家都推行“特许经营”，将服装交给专业的销售公司销售时，雅戈尔却在1997年之后，花了11个亿买下大批店铺，坚持把营销渠道牢牢掌握在自己的手中。这一决策曾给雅戈尔带来不少战果。比如雅戈尔在国内最主要的对手杉杉集团，在1998年前后，逐步解散了以前建立的35个经销公司，代之以全新的特许加盟模式。然而接下来的一段时间，杉杉股份的收入和利润都开始有所下降，而雅戈尔顺理成章地拿到了杉杉为其让出的增长空间。雅戈尔的自建网络直接带动了销售，数据显示，雅戈尔35%以上的销售额得益于自身营建的营销网络。此外，这个营销网络也成为国际服装品牌希望利用的目标市场。这不仅防止了国内竞争对手的‘侵略’，也迫使国际服装企业看到他。有了渠道才能掌握与国际服装业交换渠道的砝码，雅戈尔已将自有渠道视为其核心竞争力之一。然而风险与收获同在。过多的自建网络，也促使雅戈尔实际库存的增加，而对网络的维持、建设，又吞蚀了企业大量的利润。每一次换季，积压在雅戈尔全国各地卖场里的西服、衬衫就要打折压价出售。2001年，雅戈尔仅衬衣一项就累计积压上亿元资金，每年损失超过亿元。在业内人士看来，雅戈尔的销售资源庞大但分散，相互之间并没有形成网络，信息沟通不透明，只要这个问题不

解决，企业就无法摆脱额外的负荷。2002年，雅戈尔出资1000万元与安盛咨询合作，针对渠道进行调整，开始重组其营销网络体系。雅戈尔最后的决策是，通过选择不同的营销组合，直接面向市场销售。在重点城市，以自建渠道为主，特许经营和商场销售为辅。通过对现有的2000多家商业网点进行整合，关闭一些小的赢利差的专卖店和特许加盟店，转而精心打造1000-2000平方米的大型专卖店。为此，雅戈尔还提出要“打造500家旗舰专卖店”。此外，在二、三级市场，则适当找一些经销商来合作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)