

锁定“虚拟经营”模式美邦敲开资本大门物流师资格考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E9_94_81_E5_AE_9A_E2_80_9C_E8_c31_510955.htm

“这么多年我只会做一件事情，那就是做衣服。上世纪90年代初房地产热的时候，很多浙江服装企业都兴奋地扑过去，尽管有很多人鼓动，也有不少企业赚了大钱，但我一直告诫自己，要耐住寂寞。”

美特斯邦威总裁周成建锁定“虚拟经营”模式十多年后，周成建引领的美特斯邦威即将推开资本市场的大门。申银万国预计，随着8月底美邦在深交所的上市，控股70%的公司创始人周成建家族将成为内地服装业首富，身价将飙升至150亿元。在美邦“轻资产”模式获得资本市场认可的同时，国内服装企业巨头雅戈尔却在把它的战线越拉越长：2万多员工，40多个分公司，涉足服装、纺织、分销、金融、房地产、外贸、公共设施建设等多个产业。美特斯邦威VS雅戈尔，谁能登高一呼，谁又能主未来中国服装行业的沉浮 借网捕鱼的美邦 1995年4月，当美特斯邦威第一家特许专卖店在温州开业时，雅戈尔也第一次占据了国内同类产品市场占有率榜首。当时，资金雄厚的雅戈尔雄心勃勃，以华东、华南为主战场，由东向西、由南向北递次渗透，意欲建立遍布全国的自营渠道。而靠代工起家的美特斯邦威却遇到了现实难题：休闲服市场不断扩大，只有成倍购买机器、扩大生产线，才能满足需求，而当时的美特斯邦威根本没有大肆扩展的实力。“工厂的生产很难跟上销售额的突飞猛进，而且产品的质量、流程等管理非常麻烦，于是我们决定找珠江三角洲的工厂代工。”美特斯邦威副总裁王泉庚回忆往昔时说。从代工起家

到找人代工，源自最朴素的商业思维。“做美特斯邦威之前，虽然为很多企业代工，但做梦都想创立自主品牌。当时没有那么多的精力，后来经过思考，决定把有限的财力聚焦，将生产、销售外包，总部强化品牌营销推广和款式设计。这就成了后来一直被人说到的‘虚拟经营’。”书写借网捕鱼（特许加盟）故事的周成建坦言，“其实当年没想那么多”。后来，周才知道，美特斯邦威的模式和耐克类似，于是他决心把虚拟经营作为美邦发展中一以贯之的主导思想：即将成衣生产和销售两大环节统统外包，手上仅留最核心的部分，包括产品设计、品牌推广和少量的直营店，集中精力在产品设计和企业管理上下功夫。现在，美邦的设计团队每年可以推出7000多个新款。借助外力的模式也用到销售环节考虑到门店租金、人员工资、税收等投资都非常巨大，要靠美特斯邦威当时单薄的力量，很难解决，于是最终采取了特许连锁经营策略，加盟商根据区域不同，每年分别向美特斯邦威交纳5万-35万元的特许费，所有加盟店实行“复制式”管理。这种“借网捕鱼”的方式，不仅为美邦节省了至少十多亿元投资成本，也让美邦门店以惊人的速度扩展，单店收入亦快速增长。截至今年3月31日，美邦服饰在除港澳台外的全国所有省、市、自治区拥有直营店和加盟店共计2211家。谁能忽视加盟店给美邦插上的翅膀呢？2005~2007年，美邦净利润的复合增长率达到604.05%。高速增长的背后，是美邦物流、信息系统、流程再造、企业综合素质的提升。浙江物流网三年前，美邦即在上海南汇征地130亩，总投资1亿多元，建设2万多平方米的物流中心和休闲产业设计村。从1996年至今，美特斯邦威的信息系统升级了三次。周成建的理想是，

让300到500家工厂直接与2000多家店铺对接，店铺的订单直接到工厂，工厂的货品直接分包到店铺。一切都通过虚拟网络去测算、分析、管理，做到真正的“虚拟”。雅戈尔用三条腿走路和美邦迥异，雅戈尔总裁李如成并不讳言公司在服装、房地产、股权投资上的三条腿走路。在他看来，雅戈尔甚至完全有条件成为一个全国性的房地产企业。“从90年代开始，我们以雅戈尔品牌为主业，以贸易和房地产为两翼，分为3个产业来做。”李如成指出，雅戈尔目前已经形成了三大产业：品牌服装、房地产和股权投资。“雅戈尔和其他企业不一样的地方，一是拥有完整的产业链。分公司和网点以及品牌管理和零售管理都由雅戈尔主导；二是我们的产品从成衣到面料80%以上都是自己工厂生产的，有快速反应能力。

”李如成称。在雅戈尔员工看来，控制从原材料到生产、销售整条产业链的好处是，抗风险能力加大。“比如今年原材料大幅上涨，我们掌控上游，就不会受制于原材料供应商，既可以保证雅戈尔成衣用料质量，还能向其他生产商提供产品，培养新的赢利点。”有批评者认为，在一些非主业的投资项目上进行短平快的投机，具有相当大的风险，一旦市场出现大幅度调整，很容易造成投资亏损，甚至令公司出现财务危机。雅戈尔对于这一质疑有自己的看法。相关负责人告诉记者：“雅戈尔是做实业起家的，实业一般无法几何级地增长。而房地产是成长型，有阶段性，也会有一些风险，资金投入也比较密集，目前正在向长三角地区延??是很大的增长。投资方面，市值是缩水了，但很正常，探索型产业肯定是有风险的，但通过管理还可平衡。”李如成称，“如果我们没有进入地产和金融投资，今天的雅戈尔不可能有200多亿

的净资产。”雅戈尔负责人称：“每个企业都有它发展的条件、背景，适应自己的就是最好的，他们的优势是包袱比较小，管理成本低。但是现在PPG模式也遇到了些危机，而且他们在品质控制和自主研发上没有能力。我们的这种模式，在现在商业分工越来越细的情况下，会有管理上的风险，也不被看好，但是要看怎么去整合。” "#F8F8F8" 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