

物流师案例分析：借力共赢“森马”缔造成长传奇物流师资格考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/516/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_516559.htm 面对中小企业共有的设备、场地、资本短缺的通病，森马大胆地采用了“虚拟经营”模式，把短板交给别人；面对同行业的竞争，森马选择了国际化的战略，借助全球资源来做足长板，让自己成功地站到了“巨人”的肩上；面对越来越多的当地服装企业将生产订单下到“珠三角”、“长三角”时，森马又率先把“外流”的巨额加工费逐步引回温州，降低了成本；面对一些企业不断外迁的趋势，森马依然执着地扎根温州，做强做大总部经济园。如今，在全球新经济形势下，面对成本上升和经济增速减缓这股“寒流”，森马在稳健中实现逆势飘红……森马一路走来，总是另辟蹊径，总是让人眼前一亮，成为温州乃至全国中小企业成长的典范。借力共赢“森马”缔造成长传奇 短板让别人去做 写到森马，不得不列一组数据：创办12年的森马，现已拥有5个全资子公司、8个分公司和“森马”、“巴拉巴拉”两大在线品牌。主打产品已从最初的5个系列300来个品种发展到38大系列5600多个品种，专卖连锁网点从最初20家到现在的3600多家，并延伸到俄罗斯、越南等周边国家，企业销售额已从创建时的1790多万元上升到2007年的40亿元，销售业绩每年都以平均55%的速度增长；实现税收从第一年的63万元上升到2007年的1.77亿元，成为温州市服装行业第一纳税大户……是什么让一个企业在这么短的时间内快速成长？森马集团董事长邱光和这样解释道：“现在人们都在说木桶理论，企业的竞争力取决于最短的那块板，我

们只是把长板做长，短板交给别人。”创办于1996年的森马，首先就面临着资金、设备、技术等方面的困难。森马果断地采用了“借鸡生蛋”的虚拟生产策略和“借网捕鱼”的虚拟销售策略，突破了发展瓶颈。通过将自己不擅长、实力不足的部分分化出去，与他人联盟，达到借助外部力量，整合外部资源，弥补自身劣势的目的。据森马集团办负责人介绍，森马一手抓产品的研发设计，一手抓市场的网络建设，“虚拟经营”的森马，仅生产一项，就节约了2亿多元的生产基地投资和设备的购置费用。这是一个决定森马方向的战略决策。决策来自于1998年的森马品牌战略推广研讨会。“就是在这个会议上，我们对企业经营从实践到理论进行了全面的探讨，制定了企业发展的战略规划，坚定地迈出了虚拟经营的步伐。”邱光和对这个会议记忆深刻：“这种思想的碰撞，让我看清了未来。”这一步迈出去，森马便“十年不回头”。也正是在这种坚持中，森马收获了“驰名商标”，收获了“中国名牌”，更收获了企业的快速成长，很快在高手林立的服装市场上脱颖而出，迅速占领了制高点。随着服装业的快速提升，森马在探索一条新的发展路子。当越来越多的温州服装品牌企业，将生产订单下到“珠三角”、“长三角”时，森马集团却再次反其道而行，不再“舍近求远”，回头瞄上了温州本土服装生产企业，又提出了“虚拟经营生产本地化”，率先把“外流”的巨额加工费逐步引回温州，参股浙江云峰时装有限公司和佳韵制衣有限公司，强强联合，实行订单化生产，通过服装产业链的本地垂直整合，很大程度上缩短生产地与物流中心的时空距离，有效降低生产成本和运输成本。而近几年，企业外迁像赶时髦一样地流行起来

，而森马依然执着地扎根在温州，让子公司、分公司的“藤”伸向全国，现已经初步形成了温州总部管理中心与配送基地，上海研发、物流基地，广东、平湖生产基地的“金三角”产业构架，营销网络遍布全国各地，构建成“大物流、大管理”的发展格局。“如果不把这些短板交给别人做，自己一条龙做到底，估计再给我十亿元恐怕也做不到今天的规模！”回望来时路，邱光和十分感慨。借助全球资源做足长板短板交给别人之后，森马便致力于把自己的长板做得更长。森马放眼全球，采取了国际化战略，利用全球可利用的资源，集中资金和精力投入到了附加值高、效益明显的产品设计和品牌经营上。看看他们的团队——信息与技术：2002年，森马与法国PROMOSTYL公司共同组建了森马国际时尚信息中心，促进了国际化和本土化的快速融合。2005年，森马启动“院校联盟”计划，与韩国C&T公司、上海东华大学、浙江理工大学联手合作，成立了森马产品技术研发中心，通过自主研发、自主创新来进一步提升森马产品的品质和品位。品牌管理：2002年，森马聘请国际奥美广告公司担任品牌管家，开始全面导入“360度品牌管理”，分别从产品、声誉、顾客、卖场通路、视觉识别、形象等方面提升森马品牌影响力。2003年7月，森马与英皇合作在当年强势推出品牌形象代言人谢霆锋，随后有香港美少女组合——TWINS（蔡卓妍、钟欣桐）一起加盟。而最近，罗志祥、中韩两地7人组合SJ-M又成为森马新的形象代言人。物流配送：2007年，森马与德国永恒力合作打造国内领先技术的现代化物流配送中心。这个中心总投资1亿元，占地30000平方米，将采用国际尖端的日本自动化拣选设备及全自动仓库堆垛、全息扫描、动

态传输等技术，预计于今年11月30日建成并投入使用。一个完全国际化的团队，给森马源源不断地注入活力。2001年的10月，森马公司向外界宣布品牌延伸的战略构想——创立巴拉巴拉童装品牌，举起向国内童装市场进军的大旗。2002年1月8日，森马童装有限公司正式成立，创立“balabala”时尚都市童装，拉开了森马品牌战略延伸的发展序幕。巴拉巴拉几乎全盘复制了森马的盈利模式：在国内童装行业率先采用“虚拟经营、品牌连锁”的经营模式，成为中国童装行业虚拟经营模式的首创者。巴拉巴拉迅速建立了覆盖中国300多个城市的1500余家专卖店的营销网络，成长为中国童装行业的代表性品牌。2004年3月，巴拉巴拉童装被评为“中国最受消费者欢迎的十大童装品牌”，2007年9月一举摘取“中国名牌”桂冠，跻身国内童装第一军团的行列，成为中国童装业一颗耀眼的新星。“惊人的成长速度，使巴拉巴拉成功改变了中国童装的格局，也使人们对其寄予无限希望。”2008年3月，中国服装品牌年度大奖大赛组委会对巴拉巴拉如是评价。而巴拉巴拉对森马集团的贡献很快便显现出来：去年销售额还只有5亿元，今年可望突破10亿元，占到集团总销售额的六分之一。就在8月18日的全国代理商大会上，邱光和向外界宣布了第三个子品牌的面世——卡普若（Kaporol）法国牛仔休闲品牌。休闲服领域里的驰骋，营销网络的建立，品牌战略的延伸，让森马有了更多的时间寻找新的经济增长点。创造快乐的工作环境 森马不光会“借力”，更懂得“共赢”。森马始终认为“人是企业之本，财富之源”。早在1997年，森马就花大力气进行企业文化提炼、整合、培育和建设，逐步形成了以“崇德尚贤，和谐共赢”为核心的企业文化价值

观，提出了“小河有水大河满”的共赢理念。2001年，森马又提出了“两个满意度”工程，一项是“代理商满意度”工程，另一项就是“员工满意度”工程，既要让员工感到有幸福生活的氛围，也要为员工创造快乐的工作环境。邱光和说：“所谓虚拟经营，在我看来，就是团结一切可以团结的力量，整合一切可以整合的资源，凝聚一切可以凝聚的人心。”森马提倡“培训是员工最大的福利”，不仅成立了森马成长学校，还组建了“种子引导师”讲师团，建立了一套全员成长的培训模型，对员工专门带训，持续推进“蓝天计划”、“飞翔计划”、“成才计划”的职业生涯规划培训。对发展潜力大、管理水平高、创新能力强的骨干还积极送出去进行EMBA的进修和深造，为企业持续发展储备人才。培训经费每年以30%的幅度递增，2006年达到450万元，培训人数覆盖全员，每人的培训时间不少于100小时。同时建立了人才内部交流制度，人才成长激励制度，培育员工具有终身可雇用能力，成为真正的未来成功者。走进森马集团员工才艺大展厅，一幅栩栩如生的骏马奔腾图呼之欲出，映入眼帘的还有力透纸背的书法和周围精致的手工刺绣、动物工艺品……森马集团文宣部部长张杰生说：“提供展示平台，展现员工才艺，发现优秀人才，是我们开展文化活动的主要目的。”从2000年11月开始，每年的11月18日至12月18日定为“企业文化活动月”。企业文化活动月每年都赋予一个主题，如“欢乐森马行，活力总动员”，“唱响森马、舞动风采”等。森马集团用“企业文化活动月”这一标志性的形式，去体现企业的品格和精神，并营造出“快乐工作，幸福生活”的文化氛围。如今，它已成为森马文化的一张亮丽的金“名片”。

为了让员工没有后顾之忧，森马在民企率先提出了员工退休制，还为员工办理了“七金”（养老保险金、住房公积金、医疗保险金、失业保险金、生育保险金、工伤保险金、工会互助保险金）。在整个发展过程中，森马始终把员工和代理商当作“贵人”，提升了森马的共赢文化内涵。目前，森马员工队伍平均年龄为28岁，大专以上学历占86%，员工队伍呈现出年轻化、学历高、能力强、成长快的特点。森马在全国销售网点已达到了4000个，百川聚江河，代理商和供应商就像是源源不断汇入森马大河的潺潺小溪。据初步统计，凡是与森马合作的代理商，赢利面达到96.5%。森马的目标是要所有的代销商100%赢利，现在正在调整政策，争取在“三五规划”内实现这一目标。就是这种“借力”和“双赢”的理念，支撑着森马快速成长，哪怕是受今年成本上升和经济增速下降这股“寒流”的影响，1至9月，森马集团还呈现出逆势飘红的良好态势，旗下的两大品牌实现终端销售38亿多元，同比增长52%。“今年，我们的销售总额要达60亿元，我们的税收额要达3亿元！”森马集团董事长邱光和对此充满信心。森马集团，一个将虚拟经营发挥得淋漓尽致的企业，把“无形资源”变为“有形资源”，靠勇于创新的精神前行，靠共赢文化的理念凝聚力量，靠对理想的执着迈向跨越。森马的成长背后，是温州市委、市政府对服装产业的扶持，更是改革开放提供的良好的企业生存发展环境。森马的发展是成功的，为温州乃至全国民营企业树立了榜样。百考试题收集整理。"#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