

邦威总裁“周成建”造就的商学院案例物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E9_82_A6_E5_A8_81_E6_80_BB_E8_c31_645352.htm id="wwcc"

class="eeww"> 从浙江温州青田县农村走出来的美特斯邦威集团董事长周成建，在当年并没有想到，被他称为“虚拟经营”的服装公司的经营模式，和被列入哈佛商学院的香港利丰集团的案例如出一辙。周成建把那时的想法归结为自己的“灵机一动”。虚拟经营这位脾气暴躁只有初中文化，当过农民，做过裁缝，搞过服装批发，不到20岁就开始创业的“温州式”企业家，现在喜欢做有文化况味的事情，他刚刚花费2000万元建立起一座2000平方米的服装博物馆。他现在的另一个身份，是浙江大学的EMBA。10年间，这家出挑的休闲服装公司没有生产过一件成衣，全部由国内200多家服装厂OME(代加工)；公司本身也不卖衣服，而是由分散全国的1200多家加盟店销售。正是靠了这种“虚拟经营”模式，周成建已经做到了20亿元的销售额，要知道他经营的品牌是年轻群体的一个品牌，这意味着单品价值不高，也就是意味着一年销售要近2000多万件套。这和耐克等世界顶级品牌运营商已经没有什么差别。利丰的经验而上个世纪80年代到90年代的香港经济，也因为经历了一场与美特斯邦威及其相似的价值链重新组合，获得新的发展空间。上个世纪70年代，现任利丰集团董事长的冯国经还在哈佛商学院任教，他的弟弟冯国伦则刚刚获得哈佛商学院的工商管理学硕士学位。兄弟俩被父亲召回香港振兴家族生意。冯家经营的利丰集团是香港历史最久的贸易公司之一。冯国经开始倡导被他称作“

分散生产”的经营方式。利丰集团在香港从事诸如设计和质量控制等高附加值的业务，而把附加值较低的业务分配到其他地区进行，产品真正实现全球化。冯氏兄弟所倡导的“分散生产”方式使香港获得了新生，并使整个经济形势发生了转变。1979到1997年间，香港的贸易地位从全球排名21位上升到第8位。生产转移到内地后，服务业在香港GDP的比重占84%。越来越多的行业和他们的CEO们将供应链管理纳入他们的战略过程。推动这一变化的是全球化的竞争格局。当公司只集中于核心业务而将其业务外包时，它们的成功更加取决于它们能否控制在公司以外的价值链所发生的事。管理型企业 服装行业是践行这一理论最成熟的行业之一。在从小喜欢裁缝的周成建看来，对服装行业来说几乎不存在核心技术，它的最大附加值就是品牌，做好品牌经营和服装设计，才能使美特斯邦威变成在虚拟链条中处于核心地位的管理型企业。这就像在亚洲金融危机时冯国经预言的那样，一种新的公司模式将会出现，那就是像利丰一样，专注核心业务并施行专业化管理的模式。该集团投资1亿元打造的IT管理系统已正式运行，实现了对上游生产商和下游专卖店的全流程“掌控”。这套集管理、生产、销售于一体的信息平台正式投入使用。该系统由制造商资源管理系统、集团内部资源管理系统和代理商资源管理系统共同组成。通过它能够实时掌握每个专卖店进、销、存状况，还可以根据这些数字随时变更生产订单。在供应链管理中，“争取软三元”是现代企业寻找的新的利润空间。如果一种消费品的出厂价是1元，其零售价通常是4元，在一个高度竞争的年代，企业很难将出厂价再减少哪怕是一毛钱，而降低流通渠道中增加的3元成本则是可

行的。“一张订单的处理周期原来要10天，现在只要2天-3天。”周成建说，这就是企业的竞争力。回归实体在大家都在做“虚拟经营”的时候，周成建开始反其道而行之。周成建最近忙于在一线城市的CBD考察选址，他计划于2010年前开设100家大型直营旗舰店；在5年之内，该集团还将投资兴建一个核心工厂。按照周成建的设想，未来分别有20%的生产能力和零售终端要在自己控制之下。周的变化源于国际纺织品贸易的风云突变。后配额时代所造成的2005年各类国际贸易摩擦使大量外销订单滞后甚至消失，导致中国20%纺织服装企业开工不足甚至停产现象。国内市场开始被重新认识。在这个节点上，周成建亮出大规模品牌店的举动，计划于2010年前在全国开设100家5000平方米-10000平方米规模的旗舰店，并实现2005年销售额40亿元、2010年100亿元的目标。此举极大地刺激了生产商们的热情，纷纷争抢其内销订单。周成建还要走得更远。资本市场渐渐会纳入他的眼界。放眼望去，已经有现实的样板在前。在香港，白手起家的邢李(火原)在十年的时间里，通过一系列战略性购并，使思捷由一家本地的代理采购公司发展成为拥有全球Esprit品牌的国际性企业，成为低迷的香港股市中少见的“东方不败”，并在2002年年初晋身香港恒生指数蓝筹股。资本市场为邢李(火原)提供了弹药，也为Esprit全球整合大业埋下伏笔：思捷相继收购了思捷日本、5%思捷美国及63%思捷国际(位于美国加州的有限责任合伙企业，拥有ESPRIT全球商标权)，并将“思捷亚洲”更名为“思捷环球”。对中国的企业家而言，现有的数十亿元人民币的销售额，与美国的GAP等品牌一年50亿美元的销售额根本不值一提。国外品牌有能力整合全球资源

，包括中国的资源，中国的企业却还没能做到守土有责。把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 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