

海澜之家：商业模式可以这样玩



因为掌握了优质的销售渠道，并尽可能为供应商争取更好的合作条件，品牌和供应商之间形成了双赢局面，海澜之家自然可以霸气地“拿捏”供应商。

■ 楠乡

近些年，服装鞋帽企业普遍陷入寒冬，一些原本发展不错的品牌也相继因过度扩张、资金链断裂、库存过大、供应商出走等问题陷入关店或经营不善的境况。然而，就在一片哀鸿中，以男装切入服装细分领域的海澜之家不但没放慢脚步，还加快了开店的速度。根据海澜之家年报数据，2016年年末该公司旗下海澜之家、爱居兔和海一家店铺等品牌店数量累计已达5243家，而这一数值在2015年年末仅为3990家，与2015年相比，店铺数量增速达31.4%。如此高调的海澜之家究竟有何杀手锏？

库存零压力

做企业最怕什么？首先怕消费者不买账、产品堆积如山，试想哪家企业能在打着大量库存的情况下稳步前行？海澜之家聪明的之处就在于“转嫁”库存压力。

虽然是一家服装企业，海澜之家却将设计和生产环节统统交给了供应商，自己只负责从众多设计和产品中挑选符合品牌定位和消费者需求的款型，然后下单由供应商批量生产。

海澜之家和供应商之间采用购销模式，即在产品入库时仅付给供应商不超过30%的货款，剩余部分则依据商品在终端店铺的实际销售情况，固定于每月3日进行结算。

赊购模式虽然可以缓解品牌前期的资金压力，但无法完全避免库存，所以海澜之家和供应商签订了“滞销商品可退货”的条款，凡是供给海澜之家的商品，商品一旦经过两个适销季度都无法销售出去时，海澜之家就可以将该商品退还给供应商，如此一来，不需要品牌监督，供应商自己就会尽最大努力避免生产滞销品。

海澜之家凭什么如此霸气地“拿捏”供应商？

首先，海澜之家针对供应商的服务做到了前端。打个比方，当供应商A需要大量采购一款成衣面料时，海澜之家会出面用自己的规模优势帮助A供应商和上游企业谈判，为其争取最优的价格，大大降低了供应商的采购成本。而采购成本的降低会带来商品销售价格的下降，继而带来销量的增长，销量增长使得供应商的订单数量增加，海澜之家与供应商之间由此形成良性循环的合作关系。

其次，为了减轻供应商的库存压力，海澜之家建立了系统完善的终端销售反馈系统。该系统可以直接链接至每位供应商，供他们实时关注每款商品的销售情况，并依据各地的反馈及时作出调整。比如，在上海销售不好的商品如果在北京销售好，供应商就可以提请调货，将一部分该商品从上海调整到北京，由此保证每件商品都能在对的区域发挥价值，最大限度地降低库存。海澜之家在全国范围有几千家门店，对于供应商来说，这些门

店就相当于流量入口和分销体系，利用这些门店，海澜之家对供应商的产品进行宣传 and 分销，并依据市场反应推出营销策略和活动，以保证供应商动销率，促使商品快速流动。

最后，基于对供应商的服务和管理，海澜之家采取了相应的帮扶措施。2013年，海澜之家创建了“百衣百顺”品牌，该品牌主要用来处理由供应商回购的库存商品，可以视作海澜之家为供应商开办的折扣店，店内商品均为正品，但价格比较亲民，在帮助供应商消化库存方面起到了很大作用。

因为掌握了优质的销售渠道，并尽可能为供应商争取更好的合作条件，品牌和供应商之间形成了双赢局面，海澜之家自然可以霸气地“拿捏”供应商。

“类直营”加盟

海澜之家为供应商提供了强大的分销体系，这个体系的核心就是加盟商。因为采用了“特许经营+全托管”的“类直营”加盟模式，所以和其它品牌的加盟商相比，海澜之家的加盟商显得格外轻松——只要支付200万元的“加盟费”（其中100万元为保证金，100万元用于支付店铺租金、装修费用、水电、销售人员的工资及其他相关费用），选址、装修、进货、陈列、销售、门店管理等均由海澜之家负责，加盟商无须带款进货，而且实行100%退换货，保证加盟商店铺库存为零。

中国白酒行业借力“一带一路”谋“整体出海”



● 酒业博览会上展出的白酒。中新社 张浪 摄

田锋认为，中国白酒“走出去”，布局“一带一路”沿线国家，需要抓住到“一带一路”沿线工作的中国人和“在华工作、生活的外国人”两个群体。

中国酒业协会副理事长刘秀华表示，今年9月，中国酒业协会、中国商务部流通产业促进中心联手中国各大酒企成立中国酒业协会白酒文化国际推广委员会，助推中国白酒

四川剑南春集团副总经理田锋表示，中国白酒行业别无选择，只能积极参与到国际贸易竞争的大格局中。在“一带一路”建设的强力推动下，白酒国际化的条件日趋成熟。

内蒙古河套酒业集团总经理刘立清亦认为，经过深度调整，中国白酒行业呈现出名酒复苏、产品升级、行业分化等特点，白酒国际化已是大势所趋。

在梁明看来，中国白酒要借力“一带一路”，拓展国际市场，必须输出中国白酒文化价值观，即“分享快乐，传达情感”，同时要注重引导。面对文化差异和市场竞争，中国白酒行业需要合作竞争、整体出海。

刘立清亦表示，中国白酒要通过文化交流、品牌传播、渠道搭建等步骤，实现国际化之路。

作为山西酒企的龙头，汾酒集团正在加速布局海外。几天前，汾酒集团董事长李秋喜对外透露，“俄罗斯将作为汾酒国际化首要阵地，并在当地建厂”。

金叶飘香 改革创新氛围更浓郁

福建龙岩卷烟厂永定分厂纸箱车间纸板部安全管理二三事

早就听说龙岩卷烟厂有“五一劳动奖状”、“全国精神文明建设先进单位”、“全国企业文化建设实践创新奖”、“全国模范职工之家”、“福建首届创建文明安全片区活动先进片区”等殊荣。金叶飘香季节，我们走进被誉为“烤烟之乡”的福建省龙岩市永定区所在的龙岩卷烟厂永定分厂厂区，企业以班组为细胞，念好“创新、合理化建议、标准化建设”山海经，果有窈一窥知全豹的韵味。

按“图”索骥

迎面而来厂长吴振开知道我们的来意后，马上把我们带到纸箱车间纸板部。

“纸板部现有职工21人，其中党员6人、女职工14人，个个是能手。班组在积极实践、勇于探索，在创新方面卓有成效，黄胜超和他的QC小组设计的三维交互信息集成系统就是最好的例证”。吴振开一边走一边向我们介绍。

在纸板部，工段长黄胜超指着三维交互信息集成系统界面说，有了这个自主设计的三维交互信息集成系统，我们可以按“图”索骥。

按图索骥？我们好奇地问。

黄胜超看出我们的疑问，告诉我们，这个设计课题其实并不是他的“主业”，而是他在工作偶然发现并提出的，但他想既然已经

决定攻关，就要“一举拿下”。

原来，黄胜超长期在纸板部工作，对机器产生了深厚的感情。平日里，他和他的QC小组一起，遇到设备在运行中“感冒”了“发烧”了等新情况新问题，随时记录下来，不断总结。凭借对设备的构造与运行、安全操作规程的熟悉，积累大量的素材。在龙岩学院的专家指导下，经过三个月的奋战，他们在去年5月，三维交互信息集成系统设计成功，为自己“心爱”机器插上安全的翅膀。

纸箱车间主任陈有鸿告诉我们，黄胜超设计的系统界面设备基础知识库、3D组件结构、3D职能交互信息、精益管理、3D综合技术辅导等模块一应俱全。

黄胜超说，设备一旦“感冒”，系统上安全故障的部位一目了然，我们可以根据界面上的图，对零部件的拆装、排除安全故障。

陈有鸿兴奋地说，系统软件可以下载到手机上，大家可以随时在生产中找到了设备的故障所在，确保安全生产，龙岩卷烟厂推广了我们设计成果。

悬赏

悬赏？企业也搞“悬赏”？这是怎么回事呢？

黄胜超介绍说，前年底，生产的纸箱一度

质量不稳定，困扰着大家。一个人员少、生产体量比较小的车间，若盲目跟风进行设备技改，花费巨资购买性能先进、生产效率较高的设备，与企业的订单特性和生产体量严重不匹配，那么，也必然会造成生产成本大幅上升，企业生产运作更加困难。

那怎么办呢？

于是，厂里出示公告“悬赏”，征集大家意见，能提出解决办法者，重奖。纸板部严梅姑、胡灵兰“揭榜”提出，制浆新工艺疏解节能增效，同时能把生产的纸箱下脚料再利用。这一创新制浆生产工艺被采纳，解决了质量不稳定“老大难”问题。

黄胜超发现员工的智慧是无穷的，于是出台《纸板部标准化班组建设奖励措施》，措施规定，班组员工对安全工作提出合理化，被厂部采纳的；班组安全学习或活动有亮点，被厂部表彰推广的；按规定上报安全管理信息，被上级部门表彰报道的；安全工作先进典型被新闻媒体报道的、参加区级以上安全知识竞赛活动，荣获前三名内并受表彰等8种情形进行奖励。同时，年终积分前三名，推荐参加厂部的优秀员工、工作标兵和先进集体休假之旅活动。

吴振开肯定地说，这一措施实施一年多来，出现立足岗位、务实创新的新局面，前几天我们在全厂表彰推广纸板部的做法。

“类直营”加盟模式使得海澜之家对门店有着绝对的掌控权，容易复制并实现标准化管理。但如此一来，加盟商会不会成为“蒙在鼓里的傻瓜”？为了让加盟商对自己的营收情况了如指掌，海澜之家在每个门店都安装了标准化信息系统，并向加盟商开放权限。通过这个系统，加盟商可以实时了解和查看自己门店的经营状况。每天店铺打烊后，各门店经理还会给加盟商发送短信，汇报当日的销售额，并将当天的销售收入按照事先约定的比例（通常在30%左右）汇入加盟商账户，作为投资回报。为了确保加盟商的收益，门店管理人员、销售人员等均由海澜之家总部统一招聘、培训、录用和管理，并在之后的经营过程中定期进行培训，不需要加盟商支付任何费用。

同时，海澜之家还为加盟商提供了两种加盟模式：一是保底回报，确保加盟商5年累计税前利润不低于100万元，但加盟商须每年缴纳6万元加盟费；二是零加盟，即在5年后退还加盟商加盟时的其中100万元，但不提供保底回报。加盟商可以依据自己的实际情况选择更适合或更贴近自身需求的加盟模式。

“类直营”加盟模式的另一个优势是削减层级，不加价，商品性价比更高，更容易出售。在“类直营”加盟模式的基础上，海澜之家形成了“供应商—海澜之家—门店—消费者”的最简单直接的销售层级。削减层级也让加盟商能够“把钱花在刀刃上”，他们可以将省下的资金用在租赁位置更好的店铺和店面装修等方面。目前为止，海澜之家的所有门店均处于黄金地段，面积在200—500平方米，装修相对高端、有格调。事实上，这也是成为海澜之家加盟商的必要条件之一。

通过变革商业模式，海澜之家充分整合了服装业中它能涉及的所有产业链资源，供应商、加盟商和海澜之家三方利益的成功捆绑使得任何一方的成败都关系到另外两方的发展，有利于三方主动提升自身的经营能力以及市场竞争力。不过，海澜之家能够利用加盟商的资金租店，利用供应商的生产资源生产产品，并且自己经营、管理、结算，主要取决于其强大的管理平台及销售能力，其他品牌若想引用，首先要清楚考量自身是否具备这些能力，否则可能适得其反。

雅克拉采气厂：向管理提升要效益

今年以来，西北油田雅克拉采气厂强化过程控制，通过提升管理深挖增效潜能，以“大运行”理念为引领，以经济效益为中心，全力推动提质增效升级，1—8月，生产天然气58625万方，天然气产量同比去年增加2907万方，涨幅达5.22%。

强化运行管理提效益

4月初，下游主要用户的设备突发故障，为将影响降至最低，采气厂决定将计划于8月进行的停产检修提前到4月下旬。面对时间紧、任务重，采取“总体协调、项目化运作”的现场组织模式。通过对全站装置进行梳理，按照工艺流程，专业门类，共划分6个检修小组。由厂领导或科长担任组长，各职能科室负责区块衔接联络、资源调配，及时跟进整体进度。各检修小组实施项目闭环管理，使责任落到实处，确保任务清晰、联络清晰、责任清晰，确保工作效率。

在强有力的运行管理下，本次检修工作提前11天完成，安全高效的完成全部106个检修项目，一次性投运成功，为分公司创效3200余万元。

深化安全管理保效益

雅克拉、大涝坝两座集气处理站，经过不断的建设，已成高度自动化、信息化的现代化处理站，日产轻烃100吨、液化气154吨。遍布在各个装置区的8大类，4000多个阀门，就成为确保生产平稳运行最重要的“关节”。

该厂在西北油田率先实行阀门全周期健康管理，从安装使用、维护储存直至报废，开展全系统阀门维护，为每一个阀门建立档案、定期维护、强化保养，进行系统管理，确保阀门灵敏、高效。目前已完成全站阀门的定期维护。调节时效率提升5%。阀门不动作、误动作现象大幅下降。

今年6月，雅克拉集气处理站2号液化气球罐隔热防腐工程顺利完工，这是西北油田首次使用太空隔热特种涂料，新技术的应用，可使球罐表面温度降低8—10度，在为安全生产提供保障的同时，有效减少油品挥发，降低了生产过程中的效益损耗。

优化装置管理增效益

在每旬的会议上，采气厂会公布轻烃等四类产品的价格，按照价格涨幅变化，对下旬生产重点进行调整，通过精准调整装置参数，优先生产高价产品，实现效益最大。

“我们把天然气处理装置收率和能耗的设计标准、历史最优和国内同比三项指标进行分析，有针对性地开展。”副厂长李新勇介绍说。

通过精心优化参数、科学调整产品结构，雅克拉集气处理站C3和C3+液化气收率比设计指标分别提高8.43和5.58个百分点，单位油气综合能耗和综合电耗比计划降低6.4%和21%，达到国内一流水平。上半年，完成轻烃、液化气生产任务的时间比计划分别提前18天、16天，增效达1300多万元。

通过推动管理变革，不断提升生产效率，向提升管理要效益，雅克拉采气厂上半年实现完成毛利3.50亿元，创效增效2819万元。（连鑫龙 韩钊）

追逃

说起安全生产深化改革，陪同的安保科科长董文龙悄悄地告诉我们，发生在纸板部的“追逃”故事。他说，事虽小，却完善了班组标准化制度的建设。

今年1月中旬，黄胜超根据去去年年初制定的《纸板部生产安全事项规定》，对责任人未参加厂部或科室组织的安全生产法规学习培训、未做好每周一次以上对班组的现场检查工作、把消防设施设备和消防间距堵塞的等情形，一一统计后，进行经济处罚。

公示期间，员工吴太龙质疑“责任人把消防设施设备和消防间距堵塞”都要处罚，那么，去年12月28日损坏消防栓、灭火器等安全设施的行为要不要处罚？

黄胜超正苦恼这事，马上答复，损坏安全设施当然要处罚。

可是，不知道是谁破坏的，没有人知道。黄胜超向董文龙汇报后，开始了“追逃”行动。

黄胜超和董文龙先后向吴太龙咨询，吴太龙碍于同事的情面，一直不肯说。

在走访了部分员工后，黄胜超心生一计，“虚”张声势，贴出公告：根据群众举报，我们已经掌握12月28日损坏安全设施的行为线索，秉着教育为主原则，要求损坏设施的员

工，将功补过，在5天内主动修理好消防栓。否则，报厂部严肃处理。

也许损坏设施的员工看到事情一步步升级，也许是良心发现加上不需要花很多钱。奇迹发生了，第四天早上，大家去上班时，看到有师傅在更换发现损坏的消防栓。

董文龙好奇地问谁叫更换的，维修师傅笑着回答，有人出钱叫他更换，没说什么名。

事后，黄胜超和董文龙商议，修订完善了《纸板部生产安全事项规定》，补充“责任人未及时汇报或漏报各班提出或反映安全生产问题的；故意隐瞒的，视情节作出处罚。发生生产安全事故的，按事故等级进行处罚”，“损坏消防栓、灭火器等安全设施的行为按损坏程度进行处罚”等条款。同时，《纸板部生产安全事项规定》和《纸板部标准化班组奖励措施》合并修改为《纸板部标准化班组奖励措施》。

临走时，吴振开告诉我们，纸板部在安全发展中，共筑企业发展梦，开展“一日一题、一周一案、一月一讲”岗位练兵，“比、学、赶、帮、超”业务竞赛活动，多次在操作技术比武竞赛活动中夺冠，先后荣获市和区“工人先锋号”“青年安全示范岗”“女职工标兵岗”“文明班组”。今年“五一”期间，纸板部被评为省“工人先锋号”。（林矩鸿）