

优衣库：收与放的技术路径

■ 周树明 刘顺奇

众多连锁经营的时装公司从风靡一时的事业高峰迅速倒闭，不是扩张速度问题，不是商品质量问题，而是问题出现在了构建有效的经营体系上。加之网络直销和传统门店之间的冲突，这对任何经营者来说都是鱼和熊掌的选择，所以企业要在把握新机会的同时做好传统门店或通路的再造升级。此时，优衣库就是一个不得不说的典型。

产品控制与放量

优衣库通过代工地的合理选择与转移，以及对服装生产的限款与放量，实现成本的管控与领先；通过“匠工程”实现对产品质量的管理与控制。

GAP、ZARA 等竞争对手拥有上千家的合作工厂，而优衣库只有 70 多家。基本款相对时装来说，最大的特点就是摒弃个性化，实现相对可控的品类数量，在品类数量得到控制的前提下，合作工厂的数量得到有效控制，降低了管理成本;同时为了继续降低生产成本并增加对合作厂商的控制力，优衣库一般指定一家工厂生产一种或少数几种类别，这样既可以和合作工厂签订长期供货协议并实现量产的效果，又减少合作风险，进一步分摊了采购、生产和物流等供应链成本。

优衣库组织日本国内有数十年工龄的成衣生产者到中国工厂指导生产，不是出差而是常驻，这也是优衣库的“匠工程”，以期提高平民价格产品在质量上的竞争力。优衣库的这种做法促使合作工厂采用与日本相同的生产工艺和生产方式，有效提高了产品的质量并降低了生产过程中的各种损耗。

塔基定位

按照顾客金字塔理论，从两方面来看，首先从市场容量看，塔基无疑是最大的市场，但是从利润角度来看，塔基恰恰是最难匹配的市场，产品溢价空间较低，同时因为门槛偏低，竞争聚焦于成本和价格的原始竞

争。如果想经营好塔基市场，必须积累足够多的用户以及有购买意愿的潜在用户，没有规模化就没有持续盈利的可能。

优衣库创始人柳井正认为服装行业必然是强规模效应的行业，企业要想获得大发展，就一定要面向大市场，小而美是很难存在的所以，柳井正不追逐一时的流行，而力求满足来自国民基层的需求，他把自己定位在民众这个品牌上，针对的目标是谁都可以用的日常穿着款式，是基础服饰，而基础就是必需品，这是一个稳定且具备规模发展条件的服装细分市场。

这样的定位思路应该来自于两点，首先源自对自身既有用户的购物习惯观察和研究。当时的优衣库，以销售低价格的休闲服饰为口号，用美式经营风格，创造了不少话题。其次应该源自对规模化的需求。

平价消费类的产业进入门槛很低，毋论行业，各零售终端或者平价品牌从一开始就将价格作为吸引消费者和参与竞争的手段，如果无法实现规模化，必然随着进入者越来越多，企业经营规模受到挤压而从盈利变为亏损，最终破产。

单品创新

一个成功的产品，它的短期品牌效应和长期给企业品牌带来的附加效应都是难以计算的。简单地说，它可以让你公司品牌具有灵魂并形成自主传播，有效传递了公司高品质、低价格的品牌形象。

单品成功的优势除了品牌附加值以外，还具有一个最现实的意义，就是可以长时间支撑一个公司的销售业绩。然而单品的神话最大的缺点也很明显，首先有一定的生命周期，其次可重现性较差或者不确定，这会造成企业在销售额和利润上的明显起伏，从长期看不利于企业的健康发展。

设计是比价格更难以拒绝的诱惑，避免企业在任何区域陷入纯粹的价格竞争，同时为了更有效地采集市场信息和进行相关研发，优衣库投入巨资在世界四大服装之都东京、纽约、米兰和伦敦相继建立了自己的工作室，以强化企业研发优秀单品持续性。

错位竞争

从优衣库的处境来看，一度 and ZARA、H&M 等大鳄遭遇，优衣库对平价战略的执著让其避开了和 ZARA 与 H&M 的交锋,并通过一系列的市场策略让其在海外市场逐渐领先竞争对手。当然，优衣库参与竞争的前提恰恰就是规模化的初步实现、错位的定位以及对公司战略的坚持。

参与竞争的基本前提是规模，规模是单品成本控制的基本前提，也是供应链控制力和稳定性的基本前提。

错位让其对手减少,H&M 与 ZARA 定位是快时尚,强调的是设计,每年的款式过万，他们卖的是时尚，随着优衣库的规模化效应逐渐变大，优衣库并没有借助终端能力盲目扩展品类数量，始终坚持初始定位才有效避开了多端竞争带来的风险。

短期利益和长期发展的矛盾，这个是困扰很多企业的典型矛盾，不仅在产品方面，在渠道招商、渠道管理与支持的环节更是如此，企业为了快速地出货和布点，长期以来往往更重视终端的引进，而不是静下心来做好首批终端的扶持，并打造出独特的盈利模型或思路。

收放结合

关闭分店不是禁忌，开关结合，事先公布,目的就是敦促店长们随时保持忧患意识。一家分店如果经常处于防守状态，那么离关门就不远了。一边开设，一边关闭，是优衣库首创的经营模式。

2005 年遭遇危机的时候，优衣库首要的问题就是解决快速增长的门店，在实现初步规模化经营后“得过且过”的大企业病,特别是人的经营理念，明显地表现是出现了显著的收益下滑,员工理念与态度出现问题,跨部门的协作也开始出现裂痕，内耗逐渐开始。

在中国,商超、代理商、直营店、加盟店、工厂店等不同渠道类型下如何做好开店、招商和渠道管理并保证终端的经营绩效，这一点很重要。开关店同步进行作为一种常规的



开店手段执行，目标之一就是要保证门店的单位坪效，门店的数量和效率是规模的根基。

SPA+ECR 模式，供应链掌控下的效率

SPA 的定义是自有品牌专业零售商，通俗一点就是指那些将自己设计、自己制造、自行定价的商品，通过自有商场向顾客自行销售的专营商店。

SPA 的整个产业链条一般统一由一家公司控制，可以在保证质量的前提下有效地进行成本控制，但是因为风险没有分散给链条上的各个介入商，会导致链条经营者成本风险过高。优衣库转型为 SPA,关注的是工厂直接面对消费者的扁平化渠道模型，这样流通过环节少,客户成本较低,可以更好地贯彻它的平价路线。同时门店能够快速有效地将市场信息第一时间对工厂进行反馈，及时地调整工厂产品的生产结构，避免了多层渠道反映过慢的问题，并能有效保障畅销产品的市场供应。

及时实现渠道扁平化并导入高效供应链管理方式，是优衣库平民化定价和规模化发展的基础,也是核心竞争力的重要构成。在面对行业越来越激烈的价格竞争时，这是规模化企业必须具备的基本功。

一般来说，经销商或者代理商都是受制于品牌商或者生产商的，他们只是代经销商角

色。作为代经销商，亏损风险不大,该模式有健康的退换货机制，但是商品的采购成本基本无法控制，所以作为通路角色的优衣库是在被动经营的，当时大部分门店或者商场均是如此。对其他服装企业来说,这是最让人感到头痛的,因为无法解决进货成本问题,平民定价策略以及规模化发展的思路就受到了很大的制约。

这时,就有了产和销更紧密的结合,促使优衣库从一级经销商的角色转变为商社采购商的角色,最直接的改变就是,初步促使合作从生产商控制转变为商社相对控制的局面,虽然面对大量库存自行处置的风险,但是初步掌握了定价和款式的主动权。

不过,只有一个业务模型是不够的,如何让这种新型的业务模型效率最高,效益最大,是我们需要面对的下一个问题。

这时需要涉及的是欧美食品行业惯用的 ECR,即有效客户反映,这是一种供应链管理策略,目的就是更好地实现流通。ECR 的核心就是建立顾客导向型的零售模式,通过数据研究，确定目标人群进行业务或者品类定制组合,以及实施相应的市场辅助策略,利用信息技术和现代物流技术进行规范的供应链管理,最大程度地满足需求并降低库存。

而此时绝大多数服装企业采用的管理方法是 QR(快速反应),QR 的侧重点是消除缺货带来的影响,因为优衣库的经营模式是低品类、高库存周转率和低利润率,所以效率和成本得到了有效的改进。

督查员的一天

■ 本报记者 何沙洲
通讯员 王开良 车芳

7 月的一天，记者前往双星青岛轮胎本部，跟随质量处一督查员，了解他一天的工作。

7:45
子午胎一厂胶料存放处，质量处督察员陈为习，弯腰检查着每桌胶料上的卡片记录，直至十几桌胶料全部检查完毕才直起身子。他介绍说：“这是今天早班要用的胶料，车间质检员已经检查过了，我复检了一遍，完全合格。”说话间，他已快步来到双复合半成品存放区,认真地对半成品从长度、厚度、宽度等进行测量。在测量 295/80R22.5DSR05A 规格第五条胎面时，他突然紧皱眉头,将这条胎面拿到了旁边的案子上，又对该半成品连续测量 10 条后，紧皱的眉头才慢慢舒展开，他指着旁边案子上的胎面说：“这条胎面长度偏离公差 3mm，不仅要追查操作责任人,质检员也要连带考核。”时间一分一秒地流逝,陈为习对 4 种规格的胎面、胎侧、垫胶、三角胶、内衬层分类抽查近 100 条半成品后，才放心离开半成品存放区域。

10:00
陈为习的衣衫后背已被汗水渗透。来不及喝一口水，他又来到成型片区，重点挂靠 12#、16#、28#、32# 四台成型机的工艺操作。他首先来到 16# 成型机台，对操作工的每一步操作认真观察。

12:10
重点挂靠的成型机台全面检查完毕，准备到餐厅吃饭的陈为习经过 8# 成型机台时，了解到该片区质检员、技术员、承包经理及维修人员正在查找一条外胎动平衡不合格的原因时，他顾不上吃饭，立即投入到协助排查工作中。在大家的共同努力下，最终原因锁定，后压辊调整完好后，已是 13:10,车间餐厅的工作人员已关门离开，他急匆匆吃了个大碗面，便直奔 8# 成型机台，对生产的胎坯再次检查,确定合格后才放心地离开。

16:20
帮助炼胶厂解决完胶料粘度低的问题后，已过了早班下班时间，陈为习没有着急离开，而是回到办公室，对一天检查的工艺情况、设备情况、下班注意事项等内容进行认真记录。“中班的督查员已经上车间了”，陈为习说着掏出手机，通过电话和中班督查员进行交接，对中班应该注意的事项进行了重点提醒。

注销公告
成都传人新商务咨询有限公司（注册号：510105000011509）经公司董事会决议决定注销公司，请相关债权债务人员于本公告见报之日起 45 日内到成都市青羊区二环路西二段 121 号 14 号向我公司办理相关债权债务事宜。特此公告。



茅台集团保健酒业“八一”慰问仁怀驻军单位官兵

中国人民解放军建军 86 周年前夕，茅台集团保健酒业公司组织慰问了仁怀市驻军单位官兵。7 月 30 日、31 日，党支部书记、副总经理谭定鸿率相关部门人员，携带着本公司的产品茅台不老酒，分别走访慰问了茅台武警中队、茅台消防中队、仁怀市消防大队、仁怀市武警中队、仁怀市人民武装部。谭定鸿一行来到军营，向官兵们致以节日的祝福和崇高的敬意，对他们长期以来在促进仁怀经济、社会和国酒事业的繁荣发展，维护地方稳定等方面所发挥的独特作用和作出

的巨大贡献给予充分肯定，并希望他们忠于使命，再立新功！

驻军单位官兵对茅台集团保健酒业公司关心、支持军队和国防建设表示衷心感谢！表示一定不辜负党和人民的期望，在新的历史时期，为仁怀打造“千亿强市”、茅台打造“千亿集团”，确保仁怀和谐稳定做出新的贡献。图为茅台集团保健酒业公司党支部书记、副总经理谭定鸿（右二）带队慰问仁怀驻军单位官兵。

罗开琪 汪广烨 张建忠 樊瑛 摄影报道

融入管理发挥作用的宽广舞台——东风德纳车桥有限公司开展党内主题实践活动纪略

□ 韩世永

在这里，“质量提升，你我同行”、“改善现场，改善自我”、“上质量降成本，共产党员当先锋”等党内主题实践活动持续推进，高潮不断。

在这里，围绕上述活动，立足岗位树标杆，奉献岗位当能手，融入中心促发展，促进发展献良策等党员创先争优争先恐后、如火如荼。

这既是东风德纳车桥有限公司党委融入经营发展中心开展党内主题实践活动的生动实践，更是东风德纳车桥有限公司各级党组织及广大党员围绕攻坚克难彰显先进性的真实写照。

一次讨论——找准融入发展的新支点

2005 年 6 月中旬，东风德纳车桥有限公司成立前夕，该公司党委在丹江召开了一次党群工作专题会议，就合资后党组织的工作进行专项研讨。会议运用 SWOT 分析的方法，对党组织在合资形势下面临的机遇与挑战、党组织工作的优势与劣势等问题，在进行认真分析的同时，重点围绕“岗位”、“作为”开展“有位”、“有为”大讨论。

与会人员一致认为，合资后，“两公开，两纳入”的制度约定虽然保证了党组织在合资企业中的地位,然而,这一“地位”能否得到进一步巩固，最终取决于党组织在合资企业的作为。只有党组织的“有为”才能巩固党组织的“有位”，进而实现党组织的“有威”。

如何“有为”，关键是找准党建工作融入企业管理发挥作用的新支点，即按照“企业需要、党员欢迎、员工拥护、合资方认同”的要求，把企业经营发展进程中的重点、难点、热

点问题，以及生产管理流程中的关键点作为开展党内主题实践活动的最佳结合点，通过形式多样、内容各异的党内主题实践活动切切实实为企业发展“雪中送炭”，实实在在提高企业生产经营成效，以此作为党建工作的重要载体和融入发展的新支点。

四项活动——诠释合资企业党建工作新内涵

2006 年，融入企业“质量改善年”活动，东风德纳车桥党委开展了“质量提升，你我同行”活动。围绕企业 6 大质量攻关项目向相关的党支部和党员下达任务书，要求党员“质量提升，党员先行”，并通过党员先行带动全员同行。

2007 年，配合企业 QCD 改善工作的深入推进，东风德纳车桥党委组织开展了“改善现场，改善自我”主题实践活动，以现场改善工作为切入点，把现场的改善与员工工作行为及员工综合能力的改善有机结合，相互促进，最终实现企业与员工的同步成长和共同发展。

2008—2009 年，针对企业产品实物成本居高不下，利润空间日益狭小的实情，东风德纳车桥党委组织策划了“改善降成本，争效我先行”党内主题实践活动,通过发挥公司各级党组织的政治优势、组织优势及广大党员在活动中的先行作用，带动公司广大党员紧紧围绕企业全价值链，以技术、商务、制造、物流、管理改善为主，开展全员、全方位、全过程的降成本、争效益的改善活动。

2010 年来，配合企业开拓国际市场对产品质量提出的更高要求，东风德纳车桥党委又策划推进了“上质量降成本，共产党员当先锋”主题实践活动。以党组织攻关立项、党员承诺立项为主要形式，把两级党委的政治引

领作用、各党支部的战斗堡垒作用和广大党员的先锋模范作用要求转化到产品质量的改善、成本指标的优化、经济效益的提高上来。

在每一项活动的推进中，东风德纳车桥党委将“见成效、提升党建工作贡献度”作为主题实践活动的出发点及落脚点，并在活动的推进中切实抓好三个关键点。一是在活动启动之初，重在加强立体宣传引导。即通过召开启动大会、倡导新理念、策划辩论赛、征集宣传漫画、加强系列报道等立体化的宣传形式，广泛营造活动氛围，使质量、改善、成本、精品等意识在全公司范围内家喻户晓，逐渐潜移默化为员工工作、生产行为的思想指导。二是在活动推进之中，号召党员先行带动全员同行。主要通过承诺立项、改善立项、攻关立项的方式激活党员先进性元素，并通过选树典型、加强对典型经验的宣传报道，推动员工比学赶超。三是在活动取得阶段性成果后，及时召开成果发布会。总结交流各单位、各项目特色做法及成效，选树先进，推广经验，推进活动向纵深开展，确保了实效、形成了声势，产生了影响。

两大角色——实现党内主题实践活动的新定位

有的放矢的党内主题实践活动，渗透到公司经营管理的全价值链，以此为载体，东风德纳车桥党组织靠为了赢得了地位，进而树立了威信，实现了“角色不可替代、作用不可缺少、影响不容忽视”的“三不”目标。党内主题实践活动成功扮演了“两大角色”。

企业发展的“加速器”。党内主题实践活动的开展使东风德纳车桥党建工作有机融入企业经营管理，从而为企业的加速发展注入了原动力。数据显示，“质量提升，你我同行”活动的开展，营造出了全员参与质量攻关、个

个参与质量改善的浓厚氛围，产品实物质量由此得以大提升，当年质量索赔较上年下降 1013.95 万元。“改善现场，改善自我”、“改善降成本，争效我先行”完成各类攻关项目 1002 项，创效逾亿元。2010 年启动的“上质量降成本，共产党员当先锋”主题实践活动，通过三年来的持续推进，完成三级党组织攻关项目 1961 项，创效 6882 万元；完成党员承诺项目 16576 项，创效 1782 万元。党内主题实践活动创造的良好经济效益有力推动了企业加速发展。10 年来，东风德纳车桥三次入选中国企业信息化 500 强，持续保持中国汽车零部件企业百强称号，雄居车桥行业龙头；东风德纳车桥党委先后荣获湖北省委、湖北省国资委先进基层党组织。

员工成长的“助推器”。党内主题实践活动的持续开展，为党组织战斗堡垒及党员先锋模范作用发挥拓展了广阔空间，由此促进了基层党支部建设及党员、员工队伍的健康成长。近四年来的统计数据显，东风德纳车桥共有 6 个党支部先后 18 次荣获上级党委授予的先进（模范）党支部称号；受到上级表彰的员工 113 人次，党员达 107 人次，其中邢海强被授予全国“五一”劳动奖章，黄明红、刘锋、徐志刚等被评为东风公司模范共产党员。在近两届上级组织的员工职业技能大赛上，东风德纳车桥共有 28 名员工、37 人次获得优秀奖以上荣誉称号，其中金奖 6 个、银奖 7 个；3 名党员荣获全国机械工业技术能手称号，两名工人技师编撰了指导员工培训的专用教材（《数控车床编程与应用》、《加工中心操作编程》）。同时，党组织及党员的先进性吸引了众多的生产及管理骨干加入到党组织队伍中来，优化了党员队伍结构，壮大了党在合资企业中的阶级基础。