

美特斯邦威“邯郸学步”之困

Zara 创造的快速时尚模式，是中国服装公司在过去几年最热衷学习的方向。但 Zara 在中国最忠诚学生，却未能拿到好成绩。

周成建批评“三蛋不一”

任何一家 Zara 模仿者都会被告知，在快速供应链下保持低库存是这一模式盈利的基础。但美特斯邦威犯下了致命错误，库存率不仅没降低，还比之前“慢”运营的时代增加了数倍。截止到 2011 年 9 月 30 日的第三季度的报表显示，美特斯邦威的库存为 29 亿元，在 2009 年这个数字只有 9 亿元。

中国服装公司钟情于 Zara 模式的现实处境是，它们通常都弱于品牌和设计，长于生产和本土渠道的开发。此前这些中国公司冀望于通过提升品牌和设计来赚取更高利润的努力大多并未成功，当他们得知比拼供应链也是一种途径自然兴趣颇浓。

美特斯邦威曾被视为中国最接近 Zara 的公司。与大多以工厂起家的服装品牌不同，周成建依靠生产外包创立了“虚拟经营”模式，这让他向 Zara 学习的过程中可以摆脱掉自有工厂的桎梏。为了了解 Zara 的运作模式，周成建还专门把一些订单交给 Zara 在中国的代工厂，并自己到这些工厂详细了解整个运营过程。在 2008 年，美特斯邦威推出的新品牌 ME&CITY 更是从内到外复制了 Zara 的门店。周成建很为这一新品牌供应链的运营速度而得意，在公司内部都称尽管距离 Zara 还有差距，但必然是中国速度最快的公司。

但现在周成建不得不进行反思

了。相比模式及战略的问题，他更倾向于认为是管理层的执行出了问题。在最近的高层管理会议上，周愤怒地批评下属的作风是“三蛋不一”，即混蛋、王八蛋和瞎扯淡，以及不作为。

直营与加盟之争

10 年前，美特斯邦威主要依靠加盟商开加盟店来实现销售渠道扩张，但是当大量加盟商到总部讨价还价谈货品折扣的时候，周成建意识到自己可能会被加盟商绑架，因此不惜以高出加盟店 5 倍的代价开自营店，加强对销售渠道的控制权。美特斯邦威时至今日在一线城市已经全部收回加盟权，实现直营。

美特斯邦威和加盟商之间的裂痕是从美邦 2008 年上市后开始出现的。一直以虚拟经营为商业模式亮点的美特斯邦威，在上市后和大部分的加盟商签订了为期三年的经营合同，要求加盟商每年要有 25% 的增长。这种强制性条款引起很多加盟商的反弹，但是美特斯邦威的回应非常强势，“不签的话你们就不要做了。”而取消特许经营权就意味着加盟商过去的投入将付之东流。

周成建也并非不体谅同美邦合作多年的加盟商的苦处，在 2009 年时，他曾经在一个季度取消了加盟商的订货指标，而几乎所有的加盟商都趁着这个机会少订了很多的货品。自然，美邦当季度的业绩就出现了明显的下降。在此之后，美邦又重新恢复对于加盟商订货指标的强势态度，而且变得更为强势。

而同时，美邦在自建直营店之后，直营店以及加盟店之间开始产生



了资源偏向。在加盟商的库存问题变得日趋严峻的时候，去年美邦给予了加盟商优惠的补贴，加盟商在指定的十几天的日子里可以对货品进行 8 折销售，而美邦将给予 8% 的金额补贴，而这意味着加盟商自己还有付出 12% 的利润亏损。

“8 折的折扣现在根本没有用，而且就在离我门店半小时车程的直营店里打的是 5 至 6 折的活动，你说谁会来我这里买。”美特斯邦威的加盟商告诉记者。

这些加盟商开始艳羡其他品牌了。比如同为休闲品牌的森马由于 96% 的门店都是加盟店，因此对加盟商更为重视，能够给予更大的优惠条件。森马给予加盟商的进货价为售价的 53%，如果是一个亿的进货量的话，美邦和森马的加盟商的订货金额将相差 400 万。同时在加盟商完成一定的订货量之后还会给予返点的激励，而 8% 的业绩补贴更是会频繁地给予加盟商。

品牌升级之困

美特斯邦威在对 Zara 供应链模仿的同时，却并未能成功模仿品牌。Zara、H&M、优衣库等快时尚品牌在潮流人群中依然具有影响力，而美特斯邦威及旗下品牌至今未能与时尚产生关联。从某种意义上来说，此前请郭富城、周杰伦作为代言获得市场快速成长的策略，如今已成品牌升级的拖累。

尽管周成建在不断地求变和进步，但是在美邦的公司中大部分的人都倚重着美邦品牌的成功，并试图以此将其复制到新的一个品牌中。当年，美邦“不走寻常路”的口号，以及周杰伦的代言使得此品牌迅速蹿红，无论是订单量还是销售量都开始飞速增长。在创立 ME&CITY 之后，美邦采取了极其雷同的营销手段，请来了美剧《越狱》的男主角文特沃斯·厄尔·米勒，引起了媒体和消费者的纷

纷瞩目。

但是由于从品牌创意念头的诞生到最终上市，时间上不到一年，而一般来说服装品牌的酝酿期是这个时间的三倍，才能保证从产品定位到渠道推广的完备计划。喧闹过后，产品本身的问题却逐渐显露。

好在，周成建的求变意识或许能帮助美邦度过此场危机。去年，为了解决美邦的高库存问题，除了在线上线下进行打折消化之外，美邦从下半年也将新产品的订单量进行了大规模的减少，因此去年，美邦的库存量没有再出现一下子大规模提升的状况。

“周成建的学习速度很快，每周和他聊一次的时候，都会发现他有新的进步。”一位接近周成建的人士说，“他每周都会对于自己做出的决定有新的质疑和思考。这是一个管理者对于公司的节奏的把握，关键要看他怎么去掌握这个节奏。”

（摘自《环球企业家》林仲旻 / 文）

创业时机成熟的 10 个征兆

很多有意创业的人都在为何时迈出第一步而备感挣扎，因为他们要走出自己熟悉和舒适的领地，踏入一个未知的新天地。他们反复询问包括我在内的创业顾问，现在的时机是否适合创业。

其实，根本不存在所谓完美的时机。这跟与他人建立私交一样，如果总是等着那个所谓的合适时机，永远都无法迈出第一步。所以，我们需要反观自身是否符合以下条件：

1、经营公司是你一直以来梦寐以求的事。

这一点对于现在创业来说很必要，但只有这一点还不够。这一点与“我想改变世界（自愿投身某项事业）”或者“我已经受够了公司的折磨（去休假）”很不一样。创业意味着必须拥有一个很有吸引力的生意点子，并且欣然准备直面风险。

2、你知道该采取什么行动而且不惧做出决定。

能做到这一点的人就很适合给自己当老板。这样的人能从克服困难的过程中获得极大满足感，而且完全能够对自己决策的后果负责，无论是对是错。制定并执行计划对你来说从来都不是什么难事。

3、你对赚大钱的机会感到无比兴奋。

你肯定读过谷歌（Google）和苹果公司（Apple）的故事，他们的创始人当初灵光乍现，想出了很棒的点子，并且打破常规，在短短数年之内就获利不菲。你很喜欢这一点，那就是赚到的钱大部分都归你自己，而不是被并入公司利润。

4、你相信当前的经济形势对你有利。

最近经济不景气已经为新产品打开了机会之门，同时用工成本低廉的熟练技工也大有人在。曾经有很多伟大的企业家都是在经济不景气和衰退刚刚结束的阶段开创企业的。

5、你擅长设定最后期限，自行安

排事情的优先秩序。

你总觉得如果能按照自己的规划一步步做事，最终的成果将超出老板的预期。自我激励对你来说比额外奖励甚至涨薪还要有效。

6、你希望换换口味，从事更有趣的事情。

首先，创业是你自己的梦想，而不是别人的。在这个前提下，你可以委派或者寻找合伙人去负责那些你认为无趣的事，比如行销，你不必亲自上阵做自己不感兴趣的事。

7、各种各样的挑战能让你施展能力。

如果你热爱学习新事物，能够受到变革的鼓舞，你将会非常喜欢一个全新的商业环境。每一天都是不同的，包括处理创新性的事务、达成财务目标、市场营销和销售，以及面对形形色色的客户。

8、拥有称心如意的办公地点。

很多企业家喜欢在家工作，他们觉得更自在，同时还能跟家人有更好的互动。还有些人喜欢位于市中心自由隔断的阁楼空间或者当地的咖啡



馆，这样能让通勤路程最短。当今时代全球化程度如此之高，即使你在地球另一端开办企业也不成问题。

9、你的创业构想实现起来并不难。

实际上，在最近 20 年，进入大多数行业的门槛成本已经大幅下降。现在用 100 美元就能成立一家电子商务网站，或者以数千美元来进行智能手机应用软件的开发。如果你已经做好了充分的调查，相信自己的技能和知识可以轻松胜任，那你就适合创业。

10、你确实已经为第二职业做好

准备。

这尤其适用于婴儿潮一代，以及那些事业有成、现已做好准备迎接新挑战、同时又拥有闲暇时间的人士。对于这群人来说，创立自己的公司还有一个好处：你甚至不用放弃现有的工作。

如果你的情况符合以上 10 条中的若干条，那么现在就是创业的大好时机。尤其是当你身边的人还在踌躇不决的时候，很明显他们符合我在另一篇文章中列出的特征，这意味着你面临的竞争者将会更少。你还在等什么？（摘自《中华工商时报》）



马云：阿里巴巴集团主席兼 CEO 作为一个创业者，首先要给自己一个梦想。人没有梦想，没有一点浪漫主义精神，是不会成功的。创业，其实很简单，一个强烈的欲望：我想做什么事情，我想改变什么事情。你想清楚之后，你永远坚持这一点。

创业要找最合适的人，不一定要找最成功的人。如果我马云可以创业成功，那么 80% 的年轻人也能够创业成功。创业者最大的快乐就在于创业过程中去学习、去提升。所有的创业者都应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因就一两个点。今天很残酷，明天更残酷，后天很

创业者必读的成功企业家箴言

美好。但绝大多数人都死在明天晚上。只有真正的英雄才能见到后天的太阳。对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。赚钱仅仅是结果，不是目的。只有原创的，独创的，才能持续不断发展。模仿者永远只能是二流高手。

季琦：汉庭执行董事长兼首席执行官

绝大多数创业者，具备以下三个共同的特征：充满激情；极富个人魅力；具有远大理想和抱负。然而往往成就你的力量，也是你最容易受到攻击的地方。一个成功的创业者，经常会面临以下三对矛盾。第一，激情和坚持。没有激情很难有勇气改变现状，启动创业旅程，但是，创业公司遭遇挫折的时候，当激情碰到冰冷地面的时候，我们是否能够具备足够的弹性和坚韧呢？第二，个人魅力和团队合作。创业过程中，创业者很容易变成英雄式的

人物。但自己变得光芒四射，反而“灯下黑”了，看不清身边伙伴的价值，难以和优秀的人合作，也就很难打造出一支优秀的团队。

第三，得和失。创业者投入（失去）最多的是——机会。对于大学生创业者来说，未来多的是机会和时间，应该在创业的时候更加义无反顾；而对于在企业上班的白领，尤其是高级白领来说，创业的顾虑要多得多。薪水越高、职位越高，下海创业的概率越小，而成功者也就更加凤毛麟角。

冯仑：万通控股董事长 一个企业都是从小长到大的，别着急，而且创业大概有一年半到两年是瓶颈期，特别难，然后突破瓶颈组织成长，组织膨胀、业务膨胀，然后陷入经济危机，这时迅速调整，调整过来就好了，调整不过来就死掉。所以，头两年要克服瓶颈，之后要控制组织，有了这样一套东西以后，我们心平气和了。创业之初，我们就讲“守正出奇”，所谓守正就是要遵守各项法律政策，

70% 要做正，出奇是 30% 可以变通。公司是个是非地，商场是个是非地，商人是个是非人，挣钱是个是非事，变革的年代是是非的年代，怎么样在这么多是非里面无是非，这就要求人有非常好非常稳定的价值观。是非取于心，很多是非是心不平产生的。在取利过程中如果你是依法挣钱，依法纳税，这个取利的过程就是取义，只有取义才能取大利。

比如说社会发展方向，股东分红、员工要工资、政府要纳税，这就是义，而且，往往只有你先接受义之后才能挣大钱。

柳传志：联想控股有限公司董事长兼总裁

走上创业路前一定要尽量想清楚三层意思，第一，项目能不能赚钱？行业前景有多大？技术做得很领先，但未必都能赚钱。第二，一些门槛能否迈过去？联想最早选择先做汉卡，插在别人的电脑上卖。没有直接做电脑，是因为当时还没有独立做电脑的实力。第

三，有没有搞清楚竞争对手的情况？有时项目虽好，但竞争对手太强大，自己的项目又太烧钱，创业者可能还没等到胜出就败了。

没错，大势来了猪都会飞，但是风一停猪就得摔下来。我们希望放出去的一个东西，在天上是真飞的。机遇好可以上去，但是你的业务可能会直线下来，股价就往下跌。因为很可能就会被别人超过，或者被别人的新产品取代，然后你就一筹莫展，就摔下去了。

周鸿祎：360 公司董事长

尽管“创新”已经是个被用得泛滥的词，但是我觉得，现在要在互联网领域创业的话，一定要创新，而且要做颠覆式创新，而不是改良式创新。中国的创业环境比硅谷恶劣多了，要做一家小公司，就要考虑怎么跟大公司竞争。我的建议是，你一定要找大公司不注意的领域，要仔细体会行业里成功的东西，思考怎么从产品、技术、商业模式上做跟它反着来的东西，一开始做的产品哪怕比较粗糙，但一定要在核

打工的同时如何开始创业

任何人都可以创业。困难的是如何成功创业。几乎每家成功的企业都是由勤奋得几乎难以令人置信的老板建立的。下面是如何创办一家公司，同时继续做你的全职工作：

1、厚积薄发。大多数企业在能够盈利之前都要烧钱，而且有一些要花费若干年才能实现收入超过支出。无论你在个人户头上有多少钱，都可能不够。将家庭开支减到极致。削减所有的个人消费是完全没有必要的。初创企业往往因资金缺乏而失败。此外，资金缺乏会迫使你作出对长远不利的糟糕决策。现金带来选择和自由，尤其是自由能作出最佳的决策。

2、做个工作中的超级明星。你必须继续在你的工作中表现优异，丢了工作，一切就都没了。然而，你还需要将时间投入到新公司里。如何做到？对你的工作投入难以置信的努力。在常规的工作时间中完成尽可能多的工作。

3、制定有挑战性的工作日程。当你下班后，你的工作时间才刚刚开始，因为从那时开始是属于初创企业的时间。决定你认为能花几个小时，然后增加更多的时间；接着按这个日程执行。不要只是计划工作若干小时，而要对这些时间做出具体安排。当你计划工作日从下午 7 点到晚上 11 点，周末从早上 7 点到下午 4 点为你的公司工作时，严格执行。

4、对你有挑战性的工作日程从不抱怨。这可能是第二艰难的一步。假设你创办了一家咨询公司，开发一些客户，每天晚上都会忙得焦头烂额。（当然，这是件好事情。）如果客户在其他时区，和他们会面可能很困难，所以，你或许必须找到创造性的方法去提供你的服务。你几乎无法选择你的工作时间，客户会为你选择你的工作时间。事情就是这样的，如果你不接受这一事实，你就不会成功，或者可能在你应该辞职之前就放弃你的工作。

5、不要动用盈利。将你的盈利进行再投资。利用收益去建立你需要的企业基础设施，购买设备和用品，做广告，让你的公司成长。你花的每一分钱都应该进一步扩大你的公司。

6、韬光养晦，不要急于放弃你的全职工作。决定何时放弃你的工作并全身心投入你的公司是你将做出的最艰难的决定，尤其是当你疲惫不堪，当你备感压力，当你对你的全职工作感到厌倦，以及当你想回到现实生活中的时候。坚持到底，退出得太早会让你后悔；保持理性，并且关注数字而不是情绪。不要听命于你的个人情感，尤其是在深夜。为你的公司考虑，你的公司会告诉你何时放弃你的全职工作。（摘自《商业英才网》）



心价值上为用户提供非常方便得到的服务，而且要跟巨头们的产品形成非常大的反差。

另外，创业时选取的点一定要足够“小”，足够专注。所有成功的公司都是从很小的点做起来，千万不要从行业的高度和产业的高度来创业，作为创业者，你永远要回答一个问题，你做了什么产品，解决了什么问题，面对什么样的用户，给用户创造了什么价值。

倪正东：清科集团创始人、CEO 兼总裁

1、找天使不见得一定要找徐小平、雷军那些明星，真正的天使其实就在你的周围。

2、创业者的铜臭味不能太重，不要想着通过创业一夜暴富，这个思想完全不对。创业是万米长跑，是需要慢慢熬的事儿。

3、往往不被看好的公司可能是成功的公司，最好的 VC 没有给你钱无所谓，只要你好一样可以成功。

（摘自《世界创业实验室》）