

策划词 | CEHUACI  
阿迪达斯中国撤厂、宜家被指“压榨”代工厂，看似并不相关的一系列事件却使代工厂的困境暴露无遗。与不少“忍气吞声”的代工厂主不同，黑龙江耐力木业集团董事长曹跃伟选择自创品牌与宜家来一场“对决”。



# 拒绝“忍气吞声”国内代工企业自创品牌“对决”宜家

稿件撰写 陈德

“嘉宜美第一家品牌店以及网上交易平台‘8JIAJU’将在本月中旬正式开业。”9月2日，正在昆明参加股东大会的曹跃伟接受记者采访时说。这位前宜家供货商联合会会长在与宜家“决裂”后，联手包括中国家具销售商联合会会长李俊明在内的国内10余家宜家代工厂创办了嘉宜美家居公司。

“这将是一场真正的较量。”曹跃伟告诉记者，他们为这个项目准备了3年，计划从现在起的未来三年内在国内开建200家大型家居商超。

## 宜家被指“压榨”代工厂

“后悔没和老曹他们一样早点脱身，这下彻底毁了。”黑龙江省绥化市庆安厚成木业有限公司（下称“厚成木业”）董事长宋士厚站在堆满家居半成品的车间对记者说，半年过去了，宜家集团(IKEA)至今也没给个说法。

据了解，此前的13年，厚成木业一直给宜家集团代工，生产各类家具。半年前，宜家集团以质量问题为由单方面停止了厚成木业的供货并停止支付货款。

“现在已经积压了500多万元的产品，100多名工人也已经5个多月没发工资了。”宋士厚无奈地对记者说，要想工厂活过来，看来要靠老曹了。

宋士厚口中的老曹，就是曹跃伟。从2011年年初，为宜家集团代工16年的耐力木业已经与宜家集团解除供货合同。

“给宜家代工根本没钱可赚。”

应约来厚成木业出谋划策的曹跃伟告诉记者，据他了解，已经有10多家宜家的代工厂终止了与宜家的合作。

据记者调查，自2010年以来，包括最大的海林耐力以及生产诺顿大拉桌的伊春友好华丽木业、华龙木业、沾河林业局、哈尔滨林兴木业、内蒙古库都尔木业、大连广通木业等多家宜家代工厂都被关闭。

“宜家为了追求利润最大化甚至不择手段。”熟知宜家采购内幕的何力对记者举例称，前年国家对外贸出口企业实行退税政策的第二天，宜家采购部门就通知代工企业，“价格要再降两个点，因为你们享受退税政策了。”

曹跃伟则对记者讲述了与宜家合作过程中的惨痛经历。2006年，宜家集团与耐力木业协商，协助耐力木业建一个年产5000万美元的车间，并许诺订单产品能够满足新车间的供货。2007年，新车间投产，但这时他发现，按照宜家的质量要求和价格，收购价格已经低于生产成本。“无奈之下我们只好转产。宜家集团这种做法在国内很多代工厂使用，导致了很代工厂倒闭。”曹跃伟说。

## 阿迪达斯撤厂伤及代工

事实上，国外品牌“过河拆桥”——单方面终止代工合同的现象在行业内并不鲜见。与此同时，随着“中国制造”低成本优势丧失，不少外资制造业撤离，转战东南亚地区，这无疑加剧了代工厂的生存困境。

阿迪达斯就是一个较为典型的案例。今年4月，知名的体育用品公司阿迪达斯决定在年内关闭其在华唯一一家直属工厂，这一决定正产

生“蝴蝶效应”。据报道，日前，包括上海漫浪纺织品有限公司在内的10家原本为阿迪达斯提供服务的代工厂称接到了其将终止代工合同的通知。

阿迪达斯对此的解释是“优化全球采购架构”。但对于这一说法，代工厂显然不能接受。

“目前，我们还在合作期，明年4月份到期，双方之间的纠纷还没有解决。”上海漫浪纺织品的负责人孙英莉在接受媒体采访时表示，当时签订的代工合同期限是无限期的，但是上面却标注阿迪达斯可以提前终止合同，不需要赔偿。

虽然阿迪达斯表示，“与中国300多家代工厂仍然有合作关系，将继续履行对中国的承诺。”但是，那些未被阿迪达斯解约的代工厂的日子也并不好过。

“事实上，供应商受‘压榨’的现象在其他行业中也常有发生。从代工角度来讲，代工企业应该学会用法律手段保护自己，同时国家也应该加强对于这些不公平现象的监管。”北京工商大学产业经济研究所所长陈及接受《国际商报》记者采访时表示，“中国制造企业有生产能力，但是品牌生产能力较差。未来的出路就在于努力创造自己的品牌，提升谈判能力。”

## 视界观点 | Shijie Guandian 如何突围代工厂“末路”

在北京工商大学产业经济研究所所长陈及看来，消费品代工厂大面积倒闭是经济发展的必然趋势，类似阿迪达斯这样的外资制造业撤离的案例将越来越多，中国代工产业亟需转型。

面对目前的窘境，家居行业的代工厂选择自创品牌再战江湖。李俊明没有避讳即将开业的嘉宜美大型家居商超将复制宜家模式。

“快速复制宜家模式，占领市场，这是我们的目标。”李俊明告诉记者，嘉宜美是由多个法人及个人投资者组成的股份制企业。股东主要由数家超过15年OEM经验的供应商，数家专注于商业地产整合的开发商及数家国内家居销售领军企业构成。

据李俊明介绍，成立于2011年7月2日的嘉宜美投资有限公司目前已经建立专业的采购中心，与国内超过200家OEM供应商合作，提供超过4000个销售模式。“家居行业有巨大的市场空间，国内家居产品零售市场超过1万亿元。目前单店销售额最高的宜家50%的采购源在中国。”李俊明指出，但是宜家开店的速度相对迟缓，目前开了11家店，未来还有很大的市场空间。“嘉宜美的目标是3年内在国内开200家店。”

对此，陈及指出，代工企业转型，尤其是向自主品牌的生产转型是实体经济必须要走的路。但从流通领域来看，每一个行业都有专业化分工，宜家不仅有价格优势，还拥有组合丰富产品线的能力，而新创品牌企业是否存在这样的竞争实力还存疑。



## 中国企业家联名抗议 香橼等做空机构

据国外媒体报道，一批中国科技行业的领军人物正计划对做空者香橼进行反击。他们称此举是对在美上市的中国公司遭受的不公正不准确攻击表示抗议。

由原谷歌中国掌门李开复牵头，60多个业内高管、投资者与企业家在一份公开信上签名，称做空者——尤其是香橼——“针对那些谈不上有任何问题的合法公司”，编造信息撰写报告。而报告本身“完全是扯谎，因为撰写者明了美国读者无法证实真伪。”

李开复是中国最著名的科技业高管之一，目前任创新工场董事长兼首席执行官。在采访中李开复表示，他自己害怕香橼和其他人做出的无根据指控会让“中国公司越来越难在美上市。而这一结果对中美都没有好处。”

抗议团体建立了一个新网站Citronfraud.com（香橼欺诈，译注）。这一举动部分是抗议香橼此前对在美上市的安全厂商、互联网服务提供商奇虎360提出了批评。奇虎360首席执行官周鸿祎亦是公开信的签署人之一。

香橼创始人安德鲁·莱夫特(Andrew Left)表示，“所谓运动只随切实的危机而出现。”他称李开复歪曲了自己的报告，“如果说我写的都是虚假的，你们无需发起一场运动。我更乐于在法庭上为自己辩护。”

莱夫特称自己确实在做空奇虎，但未披露寸规模。莱夫特同时还指出，投资李开复孵化器的就有红杉资本，而这家风投亦是奇虎的支持者。李开复表示自己并未持有奇虎股份。他证实红杉是他的投资方，并且补充称奇虎与奇虎的竞争者也在自己投资方之列。但李开复强调投资的事实并未影响他对香橼采取行动。“香橼和其他做空公司是在做预先审判，让我们投资的公司更难上市，”他说。

抗击做空者的团体还包括许多在中国活动的风投与天使投资人。这类投资者为创业公司提供资金，而被投公司若上市则会为其带来不菲的回报。公开信签名者中还有微软亚太研发集团主席张亚勤。

华兴资本首席执行官包凡表示，“很明显，有做空是件好事。但是现在已到一种无差别的地步，在我看来一些好公司也成为了目标。”包凡亦是联名签署者之一。

莱夫特称，很难接触有关中国公司的真相。“很多时候这些公司并不像法律规定的那样透明。”在他报道过的公司中，已有数家已经退市或正接受相关调查。

签名者中还包括搜狗首席执行官王小川，搜狗是搜狐的搜索业务子公司，搜狐在美国纳斯达克上市。

搜狐本身并未被香橼指责。事实上，这家做空机构还褒奖了搜狐公司，称其“是一家最具投资价值的在美上市中国科技企业”。（亚比）

# 维也纳酒店：自创蓝海背后的精细化管理

稿件撰写 陈德

但其多年在商海打拼悟出的“商道”，与现代企业理论其实不乏相通之处。黄德满带领维也纳进行二次创业的过程，正是一份印证蓝海战略的鲜活样本。

维也纳的新战略，首先从调整酒店定位入手。黄德满显然在捕捉空白点上具有优势。他决定将维也纳的定位调整为精品连锁酒店，即在高档酒店和经济型酒店中间，打造一个新型中档酒店的类别。其价格控制在300元左右，略高于经济型酒店；但品质上更接近于高档酒店，目标人群是两者都难以覆盖的企业中高级商务人士。

2008年，维也纳一举新开十几家分店，规模几乎扩大了一倍。新店建设完全按照其自己制定的中档商务酒店的标准进行，原有店面，包括具备条件的经济型酒店，也都按此标准全部改造。低端的“3好”品牌只在深圳保留了不多的几家。

## 提升运营效率

接下来，这是一片真实的蓝海，还是一时的美梦，就要看是否有本事赚得维持企业成长的利润了。那么，如何才能做到既有有效控制成本，又不断提升顾客价值呢？

黄德满的办法是，针对商务人士的需求，保留或增加核心服务项目、取消或减少非核心服务项目，从而提升运营效率并减少成本支出。这正是蓝海战略理论中“剔除——减少——增加——创造”法的鲜活实例，却并非易事。

维也纳内部设有专门的市场调研部。每个月，这个部门都会提交一份“客户需求市场调研报告”，通过门店、电话、网络等各种途径，持续跟踪客户需求和消费体验。调研对事关品质体验的服务项目分解得极为详细，列出多达二三十个服务项目让顾客打分评价，每一个项目又对顾客关注的因素进一步分解，例如，仅客房一项，就有包括床上用品的洁净、新旧、床的高低、尺寸、软硬、枕头的类型及数量等近十项因素让顾客评价。

如此细致且持续的市场调研，让维也纳掌握了其目标客户的真实需求所在。经过调研发现，选择维也纳的顾客，最为看重的是高性价比的住宿服务，他们对游泳池、雪茄吧、SPA美容中心、卡拉OK厅等需求有限，而

价格适中的健康养生餐厅和咖啡厅普遍受到欢迎；对于房间设施，顾客更关注床和淋浴设施，浴缸、收费饮食则少有人顾及。

于是，维也纳剔除了酒店中的娱乐、健身、美容场所，加强了餐饮功能，每家酒店都有规模较大、价格适中的特色餐厅和用于商务会谈的咖啡厅、会议室。酒店大堂也被当成了服务项目之一，尽可能辉煌、大气，配合具有自己特色的装修，从一进门就让客人觉得住在这里不仅舒适，而且体面。

在房间设施中，逐步减少甚至取消了浴缸和收费饮食，而卧具、床上用品、浴巾、洗浴喷头和室内通风量等则全部按照五星级酒店的标准。

对于每一个服务项目的细节，用维也纳员工的话说，“老板已经钻研到了走火入魔的地步”。例如床垫，黄德满要求采购部门找到世界前10强酒店的床垫供应商，拿到其所使用的床垫样本和参数标准，然后自己一一体验，进行比较研究。其中往往会涉及非常细节的要求，如床垫里的构造是羽绒片还是其他材质，若是羽绒片，要达到什么标准，类似影响睡眠的舒适度的因素，黄德满都要弄得十分清楚。在此基础上，他自行研发标准，开发出维也纳的第一代床垫，此后，又进行持续的改进和创新，给床

垫增加按摩、音乐助眠等功能，二代、三代床垫相继出炉。

就这样，经过点点滴滴的积累，全球酒店前十名的所有核心技术参数标准，如空调、消防、洗衣、热电等等，黄德满均已了如指掌。依据顾客诉求，他将这些技术不断消化吸收运用到维也纳酒店的发展扩张中。

新战略在维也纳得以顺利实施的基础正是其在管理、成本控制和营销上具备的强大能力。受益于此，维也纳用7万元新建一间客房，入住率达到95%，毛利率能达到60%以上；而模仿者的成本是10万，入住率和毛利率分别只有80%和50%。可见，模式可以很快被复制，但企业内功的形成却非朝夕之力。

## 视野延伸 | Shiye Yanshen

维也纳的内功不仅在于管理的精细化，更在于能够不断创新。维也纳率先创造了无押金入住、延时退房、取消查房环节等服务方式。一方面满足了顾客的需求，另一方面也提高了运营效率，节省了成本。百间客房所占用的成本，维也纳是一般四星酒店客房的1/3，只与经济型酒店相当。

低投入、低竞争性、高回报、高利润率，维也纳的发展路径完全印证了“蓝海战略”的奇妙之处。

西部当选 雄厚资金 CCI 成功千万里 融资零距离 雄厚资金支持各类项目融资借款，两百万起贷，可免抵押，个人、企业不限，地域不限，手续简单、审批快、利率低、放款迅速。 电话：028-68000368