

海澜之家逆势增长的秘诀与启示

朱丽 杨馨怡 卢闯

摘要：近年来，我国服装行业持续低迷，多家企业试图通过多元化发展摆脱困境，而海澜之家却通过坚持主业实现了逆势增长。本文从股东理念、运营模式、品牌管理、信息系统和人才培养五个方面讨论了海澜之家逆势增长的成因。

关键词：逆势增长；轻资产运营；企业转型

2012年以来，我国纺织服装、服饰行业较为低迷，市场竞争日趋激烈，利润空间逐渐减少，主打中国男装的A股上市公司海澜之家却通过坚守主业实现了逆势增长。2014年借壳上市后，公司年营业收入过百亿，2015年1~9月公司的营业收入已达113.24亿元。在营业收入不断增长的同时，净利润也在稳步增加，2015年各季度分别比上年同季度增长了34.35%、37.29%和60.12%。

一、海澜之家逆势增长的原因分析

（一）大股东的经营理念与控制权

海澜集团董事长周建平坚持经营主业的理念，他认为“天天想改行，永远做外行。再普通的产业，只要站稳‘龙头’就有回报”。目睹同行近年来纷纷转向金融、房地产等热门领域，他却坚持信念：“转型不等同于转行，有人选择从零开始血拼，我就在老本行里精耕细作”。在股权结构方面，周建平及其一致行动人持海澜之家69.27%的股份，高持股比例使得大股东“不追求短期业绩，关注企业长远发展”的理念得到充分贯彻。

（二）快速生产、快速销售、控制存货的轻资产运营模式

1. 与供应商合作，打造产业链联盟

在利润空间逐渐缩小的传统服装行业，上游供应商生产成本增加，原材料供应商及生产厂商抬高价格成为众多服装企业面临的难题。海澜之家通过独特的价值链管理模式，保持成本竞争力，化解每个产业链的风险，实现了快速生产、控制存货，保证企业高利润增长。

在上游环节，公司与供应商联合起来与原材料厂商谈判，压低原材料成本；与供应商签订销售协议，规定所有服装由供应商自己投产，海澜之家则负责销售业务，对订购的商品设置1.5~2年（两季）的销售期限，期限结束的剩余服装，从店铺下架后一部分退回给协议供应商，但有相当一部分剪标后由海澜旗下“百衣百顺”品牌收购，进行低价销售。为激励供应商生产高性价比的服装，订购货物时海澜之家支付的货款不超过30%，后续资金的给付随货品的实际销售情况按月结算，将销量与资金给付挂钩，大大提高了供应商合作的积极性。海澜之家通过赊购模式控制存货，减少资产占用，避免高库存导致的恶性循环，通过退回及剪标处理将存货积压风险化解在上游企业。

2. 类直营模式，构建高效营销网络

在销售策略上，海澜之家采取加盟的类直营模式，加盟商拥有门店所有权，

而海澜之家主要负责统一装修风格，培训人员，提供商品。加盟经营使所有权与经营权分离，不仅减少企业资金占用，提高投资利用效率，也将开店成本维持在低位，实现风险共担。与加盟商的利润分享方面，其采用“结算比例拐点”，以签约后每12个月为一个结算周期，在初始阶段提高加盟店的结算比例，以加快加盟店收回成本；在加盟店实现合理利润后，即到达“拐点”后，降低加盟店结算比例，提高公司结算比例。调整结算模式后，公司进一步降低了加盟商经营风险，提高了资本的投资效率，收获了公司品牌高成长溢价。

在加盟商的选择上，海澜之家先从三四线城市开始发展。由于一二线城市服装选择多，外资企业服装品牌占据较大的销售份额，且网购覆盖率大，向一二线城市发展并不容易；而三四线城市服装选择少，网购相对不发达，城乡一体化政策的深化实施也使得三四线城市的目标人群更为集中，品牌服装的入驻会带来大量的客流量，加之海澜之家较为平价，很快受到三四线城市消费者青睐。截至2015年6月，海澜之家门店达到3382家。正确的开店策略使关店风险降低、在抢占市场方面占据优势，促进了品牌服装的快速销售。

海澜之家还开展了大店策略，在三四线城市站稳市场后主力向一二线城市拓展，与旗下爱居兔、百衣百顺联合开店，提升一二线城市开店质量。先做强做大休闲男装核心产品，再探索其他服装品类，鲜明的经营理念为海澜之家打好了基础，近年来其旗下“爱居兔”、“百衣百顺”、“圣凯诺”三个品牌在女装、休闲男装、高端职业服装定制方面得到了快速发展。

3. 注重客户体验，提高满意度

在销售服务方面，海澜之家注重客户购买体验，其自助式购物、衣物分区整齐、一目了然的店铺布局给了顾客轻松便捷的消费体验；在售后服务方面，海澜之家承诺异地退换货给顾客带来了方便，同时也提升了客户忠诚度和满意度。

为避免加盟商间竞争性降价造成产品价格波动，对品牌价值产生影响，海澜之家实行线上线下“同时同款同价”的策略，承诺异地退货。且为维持品牌价值，“海澜之家”品牌基本不采取折扣销售策略。其在网购平台上架的服装与店内价格相同，即使在双十一电商平台大力折扣促销期间，海澜之家官方网店也选择优惠券发放和买单的促销模式，而非折扣销售。在塑造品牌价值的同时，保障了线上线下门店的利益。

(三) 注重设计创新

海澜之家通过与供应商共担风险、公司自己的设计人员与供应商设计团队共同把握流行趋势，增加了供应商在产品环节参与程度，提高了供应商的生产速度，有利于精准判断市场潮流，快速生产出符合顾客需求的产品。

面对客户的多样需求，海澜之家实行差异化战略，其近年来积极在自营产品方面进行创新设计，通过公司自己的设计团队开展产品创新，在需求量大的基本款服装上实施差异化战略，借以获得更多新客户。

(四) 高效的智能仓储及信息系统

海澜之家通过智能仓储，大数据管理实现了库存优化。海澜之家拥有自己的物流工业园区，并建立了自己的高架立体仓储系统，使得供货商提供的货物能够最高效地向门店配置，基本上能够实现每周补货；同时，所有货物情况都在SAP信息系统反映，公司可以清晰掌握不同地区对于服装的不同需求，及时调配，实现供求平衡。

在建立起的集供应链管理、仓储管理、货品管理、全国门店销售管理为核心的综合性信息系统中，从供应商信息到产品研发、入库，从仓储数据、货品调配再到门店销售都能够实现信息全覆盖，产业链的信息畅通提高了供应链和存货管理的效率及精细化程度，提升了门店销售效率和对终端消费需求变化的快速反应能力。

(五) 重视员工激励及人才培养

海澜之家拥有自己的研发团队，并十分重视设计人员的培养。公司总部设立上百人的设计团队，每年派遣团队参加米兰、巴黎的时装发布会及国内外大型服装博览会，更新设计人员知识储备，把握国内外服装潮流；同时，以优厚条件鼓励毕业生加入海澜之家深造，其与北京服装学院合作建立“海澜之家中国男装新秀设计培养基金”，扶持年轻设计师，为品牌服装设计注入新鲜血液。

2015年8月，海澜之家公告首期员工持股计划完成建仓。计划的施行不仅彰显了公司高层对企业未来发展的信心，也通过激励机制绑定员工、高管和股东利益，驱动企业主营业务增长，坚定了公司全体员工坚持主业的决心。

二、案例启示

(一) 洞悉行业发展趋势，积极探索，传统行业也能开创新局面

面对我国当下的经济环境，大量传统的低端制造业及低资源利用率企业经营困难。去产能、去库存、去杠杆、降成

本、补短板的“五大重点任务”将衍生出一系列改革措施，这些传统行业必将面临洗牌重整。海澜之家独特的经营管理体系正是基于对行业的深刻了解，洞悉消费者需求，积极探索企业内外部要素的配置及组合，实现产品升级和产业创新。因而，传统企业如能够把握市场走向，探索具有竞争力的发展模式，也有机会开创新局面。

(二) 在本行中深耕细作才能长足发展

在服装行业，面对相同的行业逆境，有些企业为在短期内摆脱经营困境信奉机会主义，追求短期利益，通过发展非相关多元化业务跨行业发展。然而，如果企业的能力并不足以支撑多元化，这样的发展策略不但可能造成主业荒废，且具有较大风险。非相关扩张会导致资金耗用过多，也将影响主业的发展。同时，多年来在主业投入的资本被忽视也是一种低效运用资源的方式。

海澜之家的经营策略充分体现了企业家对主业的坚守。公司自2014年借壳上市后，募集资金均用于服装业务的发展，积极谋求在主业方面转型升级，充分利用制度创新和技术进步提高效益，呼应国家供给侧改革的战略导向，实现了企业的长足发展。

(三) 互联网思维为企业带来新的收益增长点

近年来，我国传统行业发展方式逐渐从过去“跑马占荒”的粗放式向“精耕细作”的集约方向转化，越来越多的企业利用新渠道、新科技增强自身核心竞争力，激发自身活力。海澜之家近年来陆续在多个电商平台上架，同时注重与传统业态对接；其投资建设的智能仓储平台和综合信息系统，进一步增强了公司在服装行业的长远竞争力。□

(作者单位：中国电信集团公司

中央财经大学)

责任编辑 武献杰