

第3章

运筹帷幄、后发先至——逆势

生长第2步：计划实施

经营效果源自于经营实践,有投入才有产出,企业的产出是盈利、顾客价值与核心竞争力,投入是人、财、物、时间、信息等资源。资源依靠价值链和内部组织体系进行配置,资源配置方式分别表现为关键业务流程、外部组织能力、内部组织能力,人力资源的价值体现在人员能力,信息资源的价值体现在数据能力,发育核心竞争力需要协同关键业务流程、外部组织能力、内部组织能力、人员能力和数据能力。

在全方位评估了优衣库、海澜之家与七匹狼的经营效率和结果指标,确定了经营效率和结果的优势劣势所在后,需要进一步深入分析产生经营效果差距的经营实践,而经营实践体现在价值链、组织体系、人力资源、数据能力等方面的资源配置和经营管理方式。深入分析对比优衣库、海澜之家与七匹狼的经营管理方式,三者存在很大差异。

- 门店模式。优衣库为直营,海澜之家为托管式加盟,七匹狼为区域代理。
- 生产模式。优衣库是 OEM(original equipment manufacturer)模式,优衣库提供款式与面料,仅仅委托供应商生产。海澜之家是面料集中采购、ODM(original design manufacturer)、赊销可退货、二次回购,供应商提供款式并负责生产,商品赊销售后付款,未售罄商品可退货。七匹狼以 OEM 为主。
- 商品运营模式。优衣库以 7 天为周期根据门店销售拉动生产。海澜之家款多货足根据门店销售配货。七匹狼根据代理商订货会订单生产交货,少量现货商品。
- 组织体系。优衣库是店长第一,海澜之家是任务承包、严格检查、过失连带,七匹狼则是由代理商负责门店管理。
- 培训体系。优衣库是岗前培训、师傅带徒弟、脱岗提升,海澜之家是阶段性集中培训,七匹狼是代理商组织。

面对这些不同之处,会产生很多疑问,诸如:经营管理方式的差别如何影响三家企业的经营效果?哪种经营管理方式最佳?如何提升人员能力?它们是如何运用价值链和组织体系配置资源的?它们的资源配置有何优势劣势?

本章内容大纲如图 3-1 所示。

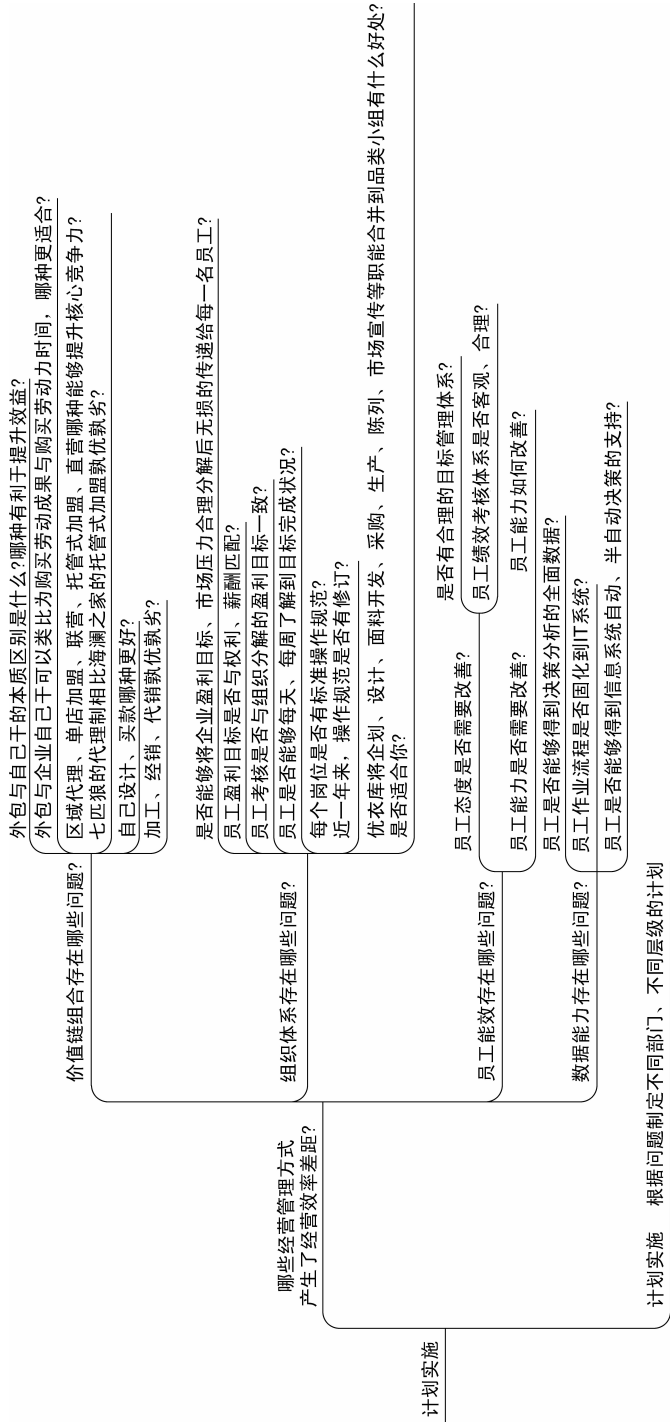


图 3-1 第三章思维导图

3.1 上病下治、下病上治——计划实施与发育核心竞争力

优衣库 abc 改革案例

优衣库于1998年进行的abc改革就是核心竞争力的再造,从而奠定了优衣库逆势生长的基础。柳井正于1972年进入优衣库,经过十几年的发展,到1990年优衣库基本确定了零售模式:销售休闲装、自助购物、郊区开店等。这一年,优衣库销售额72亿日元(折合人民币约2.1亿元),税前利润9.2亿日元,门店29家,优衣库进入高速发展阶段。到1996年,销售额增长9倍,达到600亿日元,利润增长9倍,达到45.7亿日元,门店数量增长8倍,达到229家门店。

优衣库在1996年遇到了增长“瓶颈”,1996年销售额同店同比下滑7%,门店增加了43家,利润只增加了0.4亿日元,自此优衣库开始出现边际规模递减现象,也就是规模在增加,但经营效率下降,表现为单店销售额同比下降、单店利润同比下降。

徘徊两年之后,优衣库于1998年6月开始abc改革,abc改革的本质就是以发育核心竞争力、提高经营效率为目标重新配置资源,通过调整价值链、作业流程、组织体系来改变资源配置结构。从关键业务流程角度,abc改革是建立快速确认畅销商品、每周以销定产制定生产计划的关键业务流程,协同价值链组织方式、组织体系、人员能力、信息系统,实现提高经营效率、加快存货周转、降低成本、提高销售额的目标,优衣库采取了几项具体措施:

(1) 将原来的140家工厂缩减到40家,增加每家工厂的生产量,派遣生产管理人员,提高管控力度,降低管控风险。

(2) 每周将销量信息发给各工厂,通过分析沟通决策,确定下一周的生产计划。

(3) 店长第一,原先组织体系是直线职能制模式,总部发布指令门店执行,改变为门店经营决策以店长为中心,店长有订货、陈列、定价、人事、促销等全部权限,总部是门店的服务支持部门。

(4) 商品部门组织体系调整,按照部门流程化的原则对商品部进行重新调整,针对品类、单款设置商品小组,市场调查、企划、设计、面料、采购、生产品管、陈列等相关职能与人员均内置于商品小组内。

最终,abc改革取得了巨大的成功,1999年销售额突破千亿日元,达到了

1 100 亿日元、利润 141 亿日元、368 家门店,单店销售额 2.98 亿日元,较 1996 年的 2.62 亿日元同比提升 15%,重新恢复了增长,并于当年在东京主板市场上市。

与优衣库的 abc 改革相同,服装零售企业的逆势生长之路,在评估分析了经营效果之后需要进行计划实施,计划实施包括制定目标、制定计划和实施计划,制定目标计划首先要找到改善核心竞争力的路径方法,PVC 盈利模型清晰地说明了影响核心竞争力水平的五个要素及其关系,借助 PVC 盈利模型就能够找到改善核心竞争力的路径方法,之后根据改善方法制定经营目标与计划,监控计划实施。

3.1.1 寻找提高经营效果的路径方法

提高经营效果需要有效的经营实践,经营实践以发育核心竞争力,改善经营效率为目标,发育核心竞争力需要在关键业务流程的组织下,由数据能力支撑外部组织能力、内部组织能力、人员能力协同发育核心竞争力。外部组织能力、内部组织能力、人员能力、数据能力四者的关系是,数据能力是关键支撑,没有数据能力,价值链难以控制,组织创新不能成功,人员能力难以提高,但四者需要协作才能最终发育成为核心竞争力。

从实施的先后顺序和逻辑关系上来看,企业确定了战略就确定了对核心竞争力的要求,发育核心竞争力就是组织资源落实战略,就是调整优化人、财、物、时间、信息等资源的配置结构,提高现有管理要素的效能来实现。价值链是 key 业务流程的基础,以价值链为基础的关键业务流程组织了人、财、物、实践、信息等资源。企业组织优化资源配置需要着眼于跨越组织边界的完整价值链。分析从最初始的原材料到最终消费者购买的完整过程中的每一个增值动作,找到低效能环节,通过组织创新优化资源配置来提升其效能,全价值链的范围就已经超出了企业边界,延伸至原材料供应商、成品供应商、经销商、加盟商等合作伙伴。进行全价值链分析的意义在于价值链所有企业协作完成的商品与服务只有被最终消费者购买了,价值链中上下游企业的价值才能得到承认,因此价值链的核心企业需要关注全价值链效率,调整价值链中企业之间关系、企业内部关系,提升全价值链效率,建立竞争优势。

调整企业之间关系就是优化调整价值链组织方式。随着经济发展、产业成熟和数据技术的支撑,以及外部环境的不确定性,要求企业更加柔性化、小型化,所以价值链组织方式从传统的市场方式、产权方式,更多地转向了运用 OEM、

ODM、特许经营连锁、外包、战略联盟等紧密关系型方式,这样的关系效率更高、更加灵活,价值链的组织方式优化调整完毕,核心企业还需要对协调、管理和控制价值链的方式进行优化协调,让价值链更稳定、更高效运作。

例如,服装企业内部设计团队由于激励机制、人员能力等方面的原因,可能会出现设计的款式不够快、不够好,企业可以采用战略联盟的方式与一些服装设计工作室签订合作协议,择优购买其工作成果,通过改变企业边界,将原来内化为企业内部一个部门的工作转变为一种市场行为,资源配置关系从原先购买设计师的工作时间,转变为购买设计师的工作成果,企业与设计师的关系从雇佣转变为平等的两个市场主体,这样有助于提高设计师的工作效率,从而提升企业自身管理要素的效能。

调整内部关系就是企业内部资源配置结构关系,人、财、物、时间、信息等资源需要在战略的指引下依靠组织体系去配置,组织体系包括:组织结构、流程、责权体系和绩效考核。组织体系确定后就明确了岗位,也就明确确定了人员能力要求。绩效考核说明战略、引导约束员工执行战略。组织流程、目标体系、绩效考核、人员能力需要数据能力的支撑才能提高效能,因此组织体系确定后,数据能力的发育要求也随之而定。数据能力的作用犹如杠杆,倍乘放大组织能力和人员能力,因此数据能力是发育核心竞争力的关键支撑,是发育核心竞争力的关键。

企业核心竞争力的发育可以分为五个层面:①流程优化再造;②外部组织能力发育;③内部组织能力发育;④人员能力发育;⑤数据能力发育。

3.1.2 制定实施目标计划

分析了发育核心竞争力方法之后,需要基于分析结果制定3~5年的战略规划、年度经营目标、年度经营计划,以及实施年度经营计划。

1. 5年战略规划

企业盈利需要改善、顾客价值需要提高、多个核心竞争力存在短板,各核心竞争力对盈利的影响不同,因此需要对发育核心竞争力的方法路径区分先后、轻重、缓急。“物有本末,事有终始,知所先后,则近道矣。”可见对先后次序的把握是成败的关键,战略规划的出发点是变革周期内企业盈利持续改善,因此战略规划先计划实施容易见效的方法,最后再啃硬骨头。

企业变革周期长达3~5年,因为核心竞争力的发育是积累性学习的结果,积累性学习是由很多微小的学习组成,也可以称为磨合,就如同当下很多人喜好

的“盘玉”，玉石手把件需要抓在手中不断地摩挲，时间长了玉的手感、光泽就会发生很大的变化，核心竞争力的发育也同于此理。这些辛苦努力不会白费，因为核心竞争力的发育具有时间依存性，无法弯道超车，一步领先步步领先，就如同优衣库的存货周转天数为105天，海澜之家想要达到如此水平，需要数年的时间方有可能，因此企业需要为变革制定3~5年的战略规划。

2. 年度经营目标

制定计划的过程中需要确定年度经营目标，对于服装连锁零售企业来讲总体目标包括：销售收入、营业利润，总体目标再分解为商品板块、门店板块的目标，在板块内部按照层级、经营周期再进行分解，商品可以分解到品类、单款的销售额、毛利润、售罄率，门店可以分解到单店销售收入、营业利润等指标，财务、人力资源、培训、行政、供应链等支持部门将商品与门店两个板块的经营目标转化为自己部门的目标，例如生产跟单的指标可能是及时交货、补单周期、质量合格等指标。

3. 年度经营计划

根据战略规划、年度经营目标制定年度经营计划，经营计划就是组织配置人、财、物、时间、信息等资源，将资源配置到可以改善核心竞争力的工作任务中，例如调整零售模式，制定相应的目标，确定相关的关键流程、组织体系、作业规范、人员能力要求、信息数据系统支持，根据目标制定激励措施，指导员工的工作方向，约束员工的行为。

4. 实施年度经营计划

目标、计划按照部门、层级和时间周期分解为每个人每天的行动计划，这样就将1个年度计划分解为每个人365个日计划。零售业是服务业，服务业的特点是无法存储劳动成果，表面上看服装零售可以存储服装，但服装零售企业存在的基础是顾客需求，顾客需求体现在每天的进店客流和顾客对商品的需求，客流和需求无法存储，因为竞争对手会替我们满足。商品需求并非永恒，天气变化了、流行趋势变化了需求也会变化。企业需要在365天中、在每一个门店努力满足每个进店顾客的需求，如果不能及时满足，需求就会消失，企业盈利受损、效率降低。因此这种将一年分解为365天的精细化管理有助于管控计划实施，大周期分解小周期就能够尽早发现问题，有助于及时解决，确保年度计划达成。总体目标计划分解转化为个人的目标计划，可以顺藤摸瓜，快速定位问题，及时调整，确保总体目标达成。

3.2 案例——发育核心竞争力

3.2.1 汇总

发育核心竞争力需要从外部组织能力、内部组织能力、人员能力和数据能力四个层面着手,协调一致方能有效,表 3-1 为海澜之家、七匹狼和优衣库的外部组织能力、内部组织能力、人员能力、数据能力现状和改善方向。

表 3-1 海澜之家、七匹狼和优衣库的发育核心竞争力的方向

	维 度	海 澜 之 家	七 匹 狼	优 衣 库
现状	外部组织能力	单店托管准直营加盟模式 ODM 赊销可退货 退货商品可二次采购通过 百衣百顺销售 面料集中采购	经销商区域加盟 订货会期货买断采购 自营工厂生产和外包生产	门店直营 外包生产,生产专家 小组帮助工厂提高 效率 合作研发面料
	内部组织能力	激励考核以 PK 赛的形式 终端客户体验、运营合规 行为严格考核	商品部门不承担售罄率、 存货周转责任 门店运营部门没有门店经 营管理权	品类小组负责:企 划、面料研发、商品设 计、采购、生产、品管、 终端陈列、市场促销
	人员能力	通过 PK 激发员工斗志	未见披露	人才培养体系
	数据能力	列为核心竞争力之一,每 年 1 200 万元数据系统维 护费用	未见披露	支撑组织能力、人员 能力的的数据能力
改善方向	外部组织能力	逐渐改变采购可退货模 式,增加品类自营	重组价值链,获得门店的 经营权,扩大外包生产,采 用 ODM	
	内部组织能力	调整商品部门组织体系, 包括:职责范围、流程、岗 位、考核 门店考核利润、库销比	调整商品部门组织体系, 包括:职责范围、流程、岗 位、考核 调整运营部门组织体系	
	人员能力	构建基于目标的持续改善 体系,持续改善员工态度和 能力	提升商品部门人员能力 建设运营部门,提升人员 能力	
	数据能力	支撑流程再造、人员能力 提升	支撑组织调整、人员能力 提升	

以上汇总内容后续详细分析。

3.2.2 详情

1. 七匹狼核心竞争力发育详情

七匹狼需要重点改善的核心竞争力是战略规划、商品运营、门店运营。其核心竞争力发育逻辑如图 3-2 所示。

(1) 战略规划能力

七匹狼发育核心竞争力建立竞争优势,首先需要战略规划能力,战略规划能力包括规划战略、实施战略、迭代更新零售模式创造顾客价值、创新高效配置资源发育核心竞争力,战略规划能力是其他核心竞争力的支撑。

七匹狼的零售模式老化造成顾客价值缩水,单店盈利持续下滑,单店营业利润 5.8 万元,仅为海澜之家的 6%,根源在于战略规划能力不足,没有及时迭代更新零售模式。

七匹狼改善战略规划能力,必然会从零售模式、价值链组织方式、组织体系等方面发现其调整的迹象,因为盈利是由顾客价值和核心竞争力创造,改善顾客价值就需要迭代优化零售模式。零售模式主要包括商品品类、商品款式、价格、门店选址、门店面积,从这些方面几乎看不到七匹狼的变化。发育核心竞争力首先需要调整价值链组织方式、调整组织体系,具体可能表现为调整加盟政策、建立直营管理等,但从这些方面也看不到七匹狼的变化。没有变化就没有行动、没有改变,但经营环境、竞争对手已发生了巨大的变化,七匹狼必须有所改变才能保持竞争优势,基于此判断七匹狼的战略规划能力需要改善。

七匹狼的价值链组织方式也决定了其战略规划能力受到了很大的限制,战略规划需要大量收集各门店、各款商品的销售数据,收集各门店会员销售数据,但由于七匹狼价值链组织方式造成了七匹狼与经销商之间存在着天然的猜疑和博弈,七匹狼很难获得完整的经营数据,制约其战略规划能力的发育。战略规划能力还需要科学试错、快速迭代,但是七匹狼没有门店的经营管理权,无法指挥门店协同,科学试错、快速迭代也就无从谈起。

(2) 商品运营能力

商品运营能力就是商品款式与顾客的需求高效结合,结合体现在单款商品精准的订量与码色结构、体现在以销定产、体现在单店商品企划更加符合顾客的需求。高效体现在更快的供应链反应速度、更高的商品周转速度、更高的售罄率。七匹狼的商品运营能力难言高效,订货以提前半年确认订单,订单确认后无法更改,虽然近两年有所调整,在每季销售时有快速反应的商品供货,但供应链

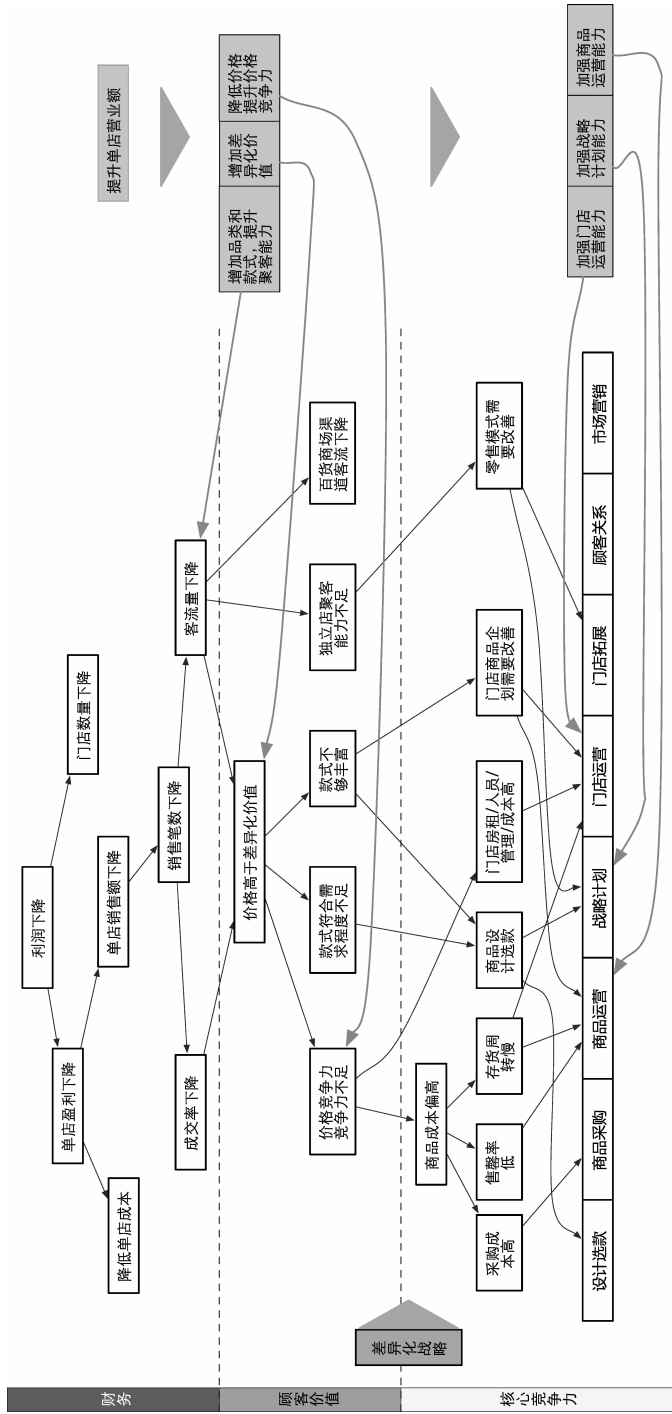


图 3-2 七匹狼 PVC 模型核心竞争力发育逻辑图