



不走寻常路

我在美特斯邦威的十三年

程伟雄 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社



不走寻常路

我在美特斯邦威的十三年

程伟雄 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

不走寻常路:我在美特斯邦威的十三年/程伟雄著. —武汉:武汉大学出版社,2015.2

ISBN 978-7-307-13748-6

I. 不… II. 程… III. 服装工业—工业企业管理—经验—中国
IV. F426.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 006964 号

责任编辑:王智梅

责任校对:汪欣怡

版式设计:马 佳

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中科兴业印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张:17 字数:243 千字 插页:6

版次:2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-13748-6 定价:38.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

序 一

我和程伟雄在波司登有过愉快而又短暂的合作经历，作为一个专业、富有激情、热爱挑战、具有卓越领导力的职业经理人，我一直十分推崇他。我始终觉得，一个愿意回顾过去、总结过去的人，才会越走越远。书中虽然写的是美特斯邦威的创业经历，但何尝不是我们服装行业众多企业的缩影。

“品牌是企业发展的特殊生产力。”将无形的文化值转化为有形的品牌价值，把文化财富转化为企业竞争的资本，是品牌文化建设的终极目的，任何一家成功企业都是依靠其独特的品牌文化在市场上纵横捭阖。美特斯邦威在产品制作、渠道开发、广告宣传、企业信息化管理方面推陈出新，塑造了“不走寻常路”的品牌文化，一度成为国内休闲服饰的标杆、榜样。但在回顾辉煌的时候，作者更着眼未来，对行业的未来、企业的发展方向进行了重点描绘。

可以说，作者与美特斯邦威的 13 年，也是中国服装行业快速发展的 13 年。目前，中国已经成为世界上的服装生产大国和消费大国，但是行业库存挤压严重，销售增长乏力，市场需求萎缩，行业整体盈利水平下滑，这些现象都告诉我们，服装行业过去所依靠的低成本，规模化优势已经逐步丧失，行业在进入一个全新的变革时期。未来的十年将是中国服装行业快速转型升级的关键时期，服装行业将从粗放型扩张到精细化发展，从追求规模和数量到更加重视质量和效益，从服装大国逐步转向服装强国。

在当前市场环境下，服装行业品牌连锁企业如何实现倍速、持续成长，拥有“姚明的高度、刘翔的速度、丁俊晖的精度”？书中从企业价值链、战略方向、组织梳理、企业文化、执行、资金流等方面进行了精准的阐述。对于行业内大中小企业来说，这些都具有很强的指导作用。

波司登的创业经历与美特斯邦威有异曲同工之妙，我个人在阅读本书时也是感触良多。真心感谢程伟雄愿意分享个人在营销管理、渠道开拓方面的经验与教训，相信本书一定能为业内人士拨冗指明，并对中国服装行业整体从偏粗放型的管理模式向精细化转变的过程起到积极作用。

高德康

2014年12月18日

序 二

一个企业是否成功，我们会从销售业绩、人才队伍、品牌知名、技术含量以及企业文化等方面来评判，我不能肯定地说美特斯邦威是个非常成功的企业，但对于程伟雄，我认为他是个优秀的职业经理人，他创造了美特斯邦威的销售业绩，至今仍是行业内的传奇故事。

“在自己熟悉的领域，做熟悉的事”，这是申洲国际自上市后，在资本市场获得的评价，用来形容程伟雄并不为过。他在美特斯邦威摸爬滚打 13 年，已经分不清是他成就了美特斯邦威，还是美特斯邦威成就了他。在他的著作中，看不到太多“高深玄奥”的理论，更多的是一个又一个的实例，一次又一次克服困难的经历，以及对未来行业发展的深度探索。这种务实派的做法，正是服装行业目前所缺乏的。

这些年，服装行业品牌令人眼花缭乱，不少服装厂忙着做广告、请明星代言、争着创品牌，寄希望于强大的品牌带来销售奇迹，而踏踏实实地做产品、做业务的人却越来越少。我相信，这样的企业注定不会走得太远。申洲针织自 1988 年创建以来，始终专注于一件事——做最好的产品，而不是最好的广告。也正是这种坚持，才得到了耐克、阿迪达斯、彪马等国际知名运动品牌的信任，使得申洲针织不断在制造加工领域不断提升，实现成本和质量的平衡。我们清楚地认识到，申洲的优势仍在于加工制造，即使公司发展品牌、开品牌店，也是为了了解消费市场，及时改进、提升企业的加工制造技术。正如本书中分享的企业持续倍增的 DNA 一样，一个

企业只有争取自己的核心竞争力，才能在市场的浪潮中立于不败之地。

这本凝聚他心血的著作，更像是一本服装营销行业的教程，能启迪人的智慧，激发人的思维。相信这本书能让读者获益良多。

马建荣

2014 年 12 月 30 日

序 三

传统服装产业的营销革命

和程伟雄相识多年，在我的印象中，他有霸道蛮横的一面，对待自己和下属非常严格；他也有温情和细腻的一面，从他对待家人的态度和对人生的思考上可以看到。通过这本书让我看到他的另外一面，作为一名营销人，在 13 年的时间里，他为美特斯邦威倾注了自己的满腔心血，为这家服装企业的发展作出了自己的贡献。在这本书里，实战派出生的他给我们抖落出不少干货，让我受益匪浅，他对于中国服装行业变革的思考比我所知的任何一位服装人都要深刻，他对于中国服装行业的使命感和责任感令人深深感动。

借着写序的机会，顺便谈谈我对中国服装行业的些许看法。

随着社会消费水平的提高与生活方式的升级，消费者对服装产品的消费需求逐渐带有浓厚的个性色彩。在此背景下，服装行业传统的大规模单一批量生产方式已难以适应新环境下市场竞争的需要。特别是市场全面进入买方市场的品牌竞争时代，消费者在消费选择时的细节化、个性化的体验式消费需求越来越普及，市场生态急速变迁，不论是消费环境的愈加成熟而挑剔，还是竞争环境的日渐血腥惨烈，都在促使企业不断进行市场策略的转型和营销模式的创新。

细分市场的诉求、聚焦与定制化营销运营模式的引入，为服装企业参与新市场生态下的竞争增添了新的制胜利器。从家电行业民族品牌海尔的“定制冰箱”，到拉链行业的“YKK”为客户定制特殊拉链、拉片，满足客户对拉链特殊染色、电镀色等特殊加工的要求，无不说明定制化营销及相似营销概念与手段：个性化营销、一对一营销等早已在市场上大行其道。定制化营销本质上是一种解决消费市场个性、多样等差异化需求与企业供给一般化之间矛盾的营销方式。

首先，工厂化定制与传统“量体裁衣”式个体经营有本质差异。

尽管从原理上讲，裁缝店的“量体裁衣”是绝对的个性化服务，但是，服装工厂的个性化定制营销运营模式绝不仅是这一个个经营方式的简单重复和放大，而是专业的创新营销理念与现代生产工艺、信息技术等生产要素的有机结合。譬如，精准的细分市场定位与目标消费者群的研究，甚至要细化到这一群体的年龄、性别、性格、爱好、学历、职业、收入水平、消费水平，乃至身高、尺码等的指标，借助于现代计算机信息处理技术，服装企业可以通过对这些指标的多维处理分析，透过电脑的平面或三维制图，设计、模拟出各种符合目标消费群消费趋向的款式、流行色等个性多样的服装风格。这不是一般的裁缝店或小作坊能做到的。

相比规模化生产的服装产品而言，工厂化定制在成本和价格的竞争上明显处于劣势，但相对绝对意义上的“一对一营销”的服装产品来说，却具备一定程度上的规模优势：其一般是走模块化生产，即尽管顾客的个性要求不同，但主体性质基本相同，企业可在保持产品主体稳定的情况下，将客户的爱好等功能附件整合于主体之上。美国的“IC3D”和“Levi's”公司就采用这模块化设计技术，通过标准模块的组合，形成满足顾客个性需求的产品。

其次，消费者导向的价值链重构是“工厂化定制”的内在驱动源。

传统大规模生产和大流通的服装市场，消费者总是处于价值链的最末端（故传统营销常称之为“消费终端”），企业生产什么，市场就买什么，整个营销活动终结于消费者；在“定制化营销”中，消费者的需求偏好成为产品开发与设计、升级的直接动力，更是品牌建设的主导因素，消费者成长

为市场经济活动的主体，企业一切的经营活动都得围绕“消费者需求”来展开。也就是说，消费者居于价值链的最前端，整个营销活动起始于消费者。

如此，处在传统产业转型期的中国服装企业，谁能够找准客户需求，先人一步提升自己在消费者心智中的话语权和说服力，谁就能最大可能地提升自己的品牌形象，获取品牌产品的“溢价”效应，增强企业的盈利能力，提高品牌的边际效益。可以说，美特斯邦威在创业早期曾经成功地做到了这一点。

再次，营销价值创新是“工厂定制化”的核心。

营销价值创新源自于市场生态的变迁，从外延的维度分析，我认为应该把握几个关键词：增加、减少、剔除、组合（整合）。

“增加”的是对目标细分市场的精准切割与消费者研究、新科学技术手段的应用（如现代网络信息技术的应用、电子商务平台的应用等）、直营直销的销售服务、精细化的营销管理专业技能、现代物流配送等专业协作，以及合理成本基础之上的个性化、多样化等附加值高的服装功能。“减少”的是大规模的单批量采购与生产、服装产品从上游原料到终端消费者之间价值链流通的环节和渠道、资金的积压和产品库存等影响生产经营模式由“大众”向“小众”转型的冗余环节与要素。“剔除”的是旧有市场生态下的单批量大采购、大生产、大流通的经营范式，以及传统的批发与代理经销的渠道体系、卖方市场的经营理念和陈旧思路。“组合（整合）”的是一切有价值的生产与流通要素、上游产业链的相关配套资源等。

以创新整合产业，以创新规范行业，以创新服务上下游企业，利用品牌和个性诉求向市场要份额，只要份额足够大，我们的服装产品就会成为消费者心目中的忠实品牌。

何 慕

2014年11月16日

前言

落笔写序，在 2014 年 5 月 11 日，恰逢母亲节。从几天前开始，QQ 群、微博圈、微信群里就大量转发着关于母亲节的各种祝福，很多有孝心的儿女在这一天给自己亲爱的母亲送上鲜花礼物，而我却连送上一个问候都做不到，这使我倍添伤感，因为，我已是一个没有母亲的人。

我出生于浙江省开化县苏庄镇高坑村，自然保护区古田山坐落于此，开化还是浙江母亲河钱塘江的发源地。一条钱塘江养育了开化人，一位母亲也养育了我们兄妹几个。印象中的母亲贤惠而坚忍，虽然家庭条件不好，母亲含辛茹苦把我们几个兄弟姐妹拉扯大，付出无数心血，却从无怨言。母亲没有什么伟大的话语，但是她用自己的坚韧不拔，用无声的语言教导几个子女要自立自强，永远不向命运低头。然而，命运多舛，正当熬到苦尽甘来应该享福的时候，我的母亲却在 2012 年因病离世，我再没有机会报答母亲的养育之情，再也不能在母亲膝前尽孝，这成为我内心永久的痛。

回顾在美特斯邦威的 13 年，我感慨良多，这一路征程，一路凯歌，离不开美邦斯邦威这个伟大品牌的创造，也离不开美邦营销人前赴后继的投入与努力；美邦服饰的成功不是一个单独个案，它同时也是整个中国品牌服饰行业的成功缩影，应该放大到中国乃至世界这样的一个层面去解读，同时引发全行业从业人员的有益思考，这也是我写作本书的初衷之所在。

此时此刻，母亲一定在天国，注视着她的几个儿女，注视着我，护佑

着我。这使我增添了无穷的动力，要让自己的小家庭生活得幸福，同时能够帮助到更多的人。母亲，请您放心！

最后，谨以此书，献给我最亲爱的母亲，以及我的太太汪雪花和孩子程点点、程思瀚，我的事业离不开她们的付出，离不开她们的默默支持。前进路上，你们永远是我永不竭的动力源泉。

2014 年 12 月

目 录

C O N T E N T S

第一章	周成建与他的美特斯邦威	001
	成功靠父母	001
	成长路上第一跤	006
	扬国邦之威	009
	借力扩张	011
	梦圆上海滩	014
	总是在裁缝	017
	企业与人	022
第二章	风雨美邦十三年	026
	美特斯邦威初印象	026
	临危受命赴山城	029
	纵马驰骋占据西南	034
	危机之中见商机	038
	南征北战若等闲	041
	新品牌，新挑战	046
	谋事在人，成事在天时、地利、人和	049
第三章	美特如斯振邦威	057
	做中国自己的服装品牌	058
	美邦品牌的诞生	061

	维持美特斯邦威倍速成长的品牌 DNA	065
	与代言人共同成长	071
	品牌决胜终端	075
	品牌是一种文化	080
	多品牌双线出击	083
	美邦品牌启示录	086
第四章	做不寻常的产品	088
	关于 Zara 的故事	089
	缺乏消费信任的产品不是好产品	093
	美邦产品策略	096
	创造具有额外价值的商品	101
	关于产品创新	108
第五章	渠道的江湖	111
	服装渠道种种	112
	虚拟与整合	118
	渠道建设之痛及对策	121
	卓越的渠道管理	124
	美邦渠道建设实操	130
	网络营销的未来	136

第六章	管理出真知	144
	一万年太久 只争朝夕	144
	信息管理之妙	147
	虚拟经营不虚拟	153
	营销管理—决胜终端	157
	人事风暴	160
	突破战略迷局	170
第七章	上市 天高任鸟飞	173
	资本运作的机遇与挑战	173
	上市上市	179
	十年不变的承诺	183
	熊市出首富	186
	两份财报看端倪	189
第八章	中国服装大透视	196
	中国服装业演绎	196
	中国制造的尴尬	207
	服饰零售行业变局	211
	殊途同归	215
	营销之 O2O	219

流水落花春去也	224
第九章 中国品牌服饰企业未来解读	230
不要做一颗流星	231
百年企业的启示	236
保持创业思维	238
中国服装行业前景展望	243
未来发展策略	251
后记 带着梦想再出发	256

第一章

周成建与他的美特斯邦威

成立企业的根本目的在于盈利，没有盈利，企业谈不上发展，更不要冠冕堂皇地说什么造福社会。企业在发展的不同阶段需要借助不同的手段在不同的领域创造新的价值，而成立企业的根本目的，或者说企业使命实则是给企业的上述行为界定了一条规则，即不能够为所欲为。在以前，人们只要制造出了产品一定不愁把它卖出去，现在由于竞争的加剧，很多企业也逐渐明白，卖产品的同时还要靠品牌，还要卖文化。先要建立强势品牌，把企业的观念、哲学、文化和企业家形象等建立起来再推销出去，企业只有成功推销出这些优秀的精神产品，才能转而创造优秀的物质财富。

在老板营销时代，个人的力量被放大到极致，正所谓将勇兵强，一位勇猛的将军胜过雄兵百万。我的故事，离不开一个伟大的企业和企业家，没有他，就没有我和我们的现在。在美邦这个平台上，造就了无数卓越的产品和职业经理人，这也是一家企业能够贡献给社会最成功的东西。通过观察美特斯邦威(以下简称美邦)这个企业和其创业者的经历，我们不难发现，企业与人的关系如此深刻而微妙，耐人寻味。

成功靠父母

人说师傅引进门，修行在个人。这句话的大意是说个人成功的关键在于自己后期努力，与师傅关系不大。但是这话也不尽然，有一些人在前辈