

運用機械化操作、集約化存儲 實現多品種的大量出庫 ——森馬服飾上海物流中心

■ 文 / 徐卓然

說起森馬，很多人會想起浙江衛視《我愛記歌詞》裡那個長得像馬雲的、歌聲像張學友的王濤，每次出場都是那句話“穿什麼，潮我看”。然後手指著胸口森馬的標誌。

公司概要

企業名稱：浙江森馬服飾股份有限公司
 董事長：邱光和
 資本金：7.6 億元人民幣
 營業據點：7500 家店
 員工人數：6 萬人
 上海園區面積：10 萬 m^2
 溫州園區面積：19 萬 m^2
 營業額：125 億元人民幣

物流中心概要

物流中心負責人：張振林總監
 投資額：上海 DC：人民幣 1.7 億元
 溫州 DC：人民幣 7000 萬元
 上海 DC 面積：3 萬 m^2
 溫州 DC 面積：7.6 萬 m^2
 員工數：上海 140 人
 溫州 270 人
 日吞吐配發能力：70 萬件 / 天
 每張訂單從接單到出貨處理時間：3.5 小時

不知道從什麼時候開始，森馬的連鎖店在我們的生活裡隨處可見。面對這樣密集型的商鋪，我們不禁納悶，中國 23 個省，上千家連鎖店，它是如何做到準時配送？又是如何完成大量的物流工作？帶著這樣疑問，記者採訪了森馬服飾上海物流中心張振林總監。

森馬服飾於 1996 年 12 月 18 日正式成立。當時的森馬僅僅只是在江蘇徐州開設了一家小店，一個月後，森馬開設第二家店——溫州店。2002-2006 年，森馬開始以 100% 增長率快速佈點全國，2006-2008 年森馬的增長率為 70%，2008-2010 年森馬以 62% 的增長率在增長。2011 年 3 月，森馬正式上市，其第一季度的增長率為 38%，第二季度的增長率為 40%。

森馬的生產基地有 300 多家，分佈在全國各個省份。整個物流模式是協力廠商從生產基地將貨物運輸到上海和溫州兩個物流中心，物流中心進行運作後又交由協力廠商進行全國各門店的配送。

競爭優勢

說起競爭優勢，張總監說：“森馬這麼多年，從小到大，從弱到強，到今年能夠成功的走完上市的歷程，和其他休閒服裝企業相比，我們的確具有一定的競爭優勢。”

一是強大的團隊支援。森馬從最初的建立到現在，總共 15 年。這期間，森馬培養了一大批管理人員和部門主管，且這些部門主管在森馬的工作年限都超過 10 年以上，具備著良好的穩定性和森馬業務的傳承能力。

二是文化的培育。森馬成立之初，邱總就提倡“小河流水大河滿”的觀念。其中的小河指的是代理商能賺到錢，第二條小河是員工能擁有更高的收益，兩河齊並，森馬才能壯大。長久以來，森馬始終貫徹著這個理念，

也使得代理商規模高速增長，例如從幾百萬的經營規模到上億的增長，同時，森馬與此之間保持著高度穩定的溝通管道。目前為止，與森馬合作有 10 年以上的代理商超過 8 成。總體而言，森馬的文化不僅吸引了代理商，也穩定了企業內部團隊。

三是產品研發設計能力。在產品上，森馬除了提高自身的能力，同時也借力了國外高水準的設計團隊，比如與法國的 PROMOSTYL 公司合作、和韓國色彩協會合作，以此來提升森馬對潮流、時尚的理解與觀點。從而擁有強有力的行銷能力以及作為森馬邁向成功的奠基石。

四是通路。在市場通路上，森馬將提供不同的商務政策，比如對那些想成功成為服飾零售業的創業者，提供再就業平臺。同時也通過守信政策、盈利返點政策以及商務支持政策等來快速擴張森馬的市場通路。所以，森馬曾在一天內有高達 6 家店同時開業的記錄。總體而言，森馬除了擁有自身通路穩定外，也具備了通路後備資源不斷的更新，從而快速的解決了其市場佈點問題。

五是強大的資訊系統。森馬經過對所有專賣店以及終端運營資料的分析和反應，來快速瞭解市場對產品的需求和即時的資料採取。

六是為提高代理商的服務，森馬在後臺運行了強大物流支援。比如對訂單的回應速度、運輸周轉環節的縮短和存貨的減少。

銷售模式的改變

張總介紹道：“原來服裝業的銷售模式是：某家店在一段時期內某個型號的服裝銷售的特別好，然後營業點將此資訊回饋給總部，希望總部加產同時能夠給予及時的補貨。現在森馬的銷售模式已經改變，執行的是計畫制的生產。”比如森馬今年想做多少億的營業目標，根據這個目標來開發服飾的款式、服飾的數量。然後計畫每個門店的服飾數量。所以森馬現在整個的銷售模式是期貨賣售制度。通過產品訂購會的方式，將設計的產品和主題故事，同時通過產品的走秀，靜態和動態展示給專賣店，專賣店則通過訂購會下訂



物流中心負責人：張振林總監

單，而這種訂單就是期貨制訂單。最後，這些訂單也就成為了森馬的生產、採購訂單。

對於網購模式的觀點

問及張總，在大市場對網購都很“熱”的狀況下，為什麼森馬對此的態度表現的比較冷淡。張總說：“實體門店的銷售，隨著房地產行業的突飛猛進的發展，門店的租金不斷的提高，國家對整個勞動力的進一步加強，勞動保障制度進一步穩固，導致勞動力成本逐步的上升，同時原材料的價格也不斷的飆升，我們新通路的開關也面臨了很大的風險和壓力，尤其是利潤壓力。所以在諸多考量下，2010年12月森馬成立了第三事業部—網購。”

但目前，森馬也僅在

淘寶網上開設了一個專營店，並沒有成立自身的網購平臺。對此，張總這樣解釋道：“服裝行業從傳統的模式轉換到電子3C的模式是在近幾年才開始，森馬也在考量進一步的嘗試，但森馬目前需要的是建立品牌形象，就需全方位、立體的向消費者推崇這種文化和理念。這也就意味著我們需要實體店的展示，比如模範店、形象店等等，所以從森馬目前的戰略而言，網購模式還只是極小的一部分，並不是戰略的重心。我們會繼續維持實體店的零售，同時提高實體店的評價以及每個平方面積所產生的效益。”

與協力廠商物流合作

森馬物流的配送環節，一直以來都是和協力廠商

進行合作的方式。到目前為止，覆蓋森馬中國市場的協力廠商物流配送方有60-70家左右。會形成如此多的配送合作方，其主要原因是運輸途徑、運輸時點和客戶需要的多樣化。但張總告訴我們“對於不同的協力廠商森馬的要求也是不一樣的。”其原因是：

一是特殊協力廠商，森馬不做要求。比如特殊客戶指定的特殊物流商。

二是具備整車運輸能力（大型承運商）的協力廠商，從生產方（供應商）到兩個物流中心的運輸要求比較高，主要由於涉及到貨品安全，同時其運輸量也比較大，也就使得森馬在其運輸品質要求上把控制的比較嚴。

三是零擔運輸的協力廠商，是指從物流中心到全國各家門店的運輸。包括專線、托運部等方式支援森馬重點客戶的服務，這在森馬的承運商管理級別是二級類。

四是公共交通類的協力廠商。類似於火車、飛機運輸方式，它有自身的規律且不受企業的干涉性，這在森馬的承運商管理級