

# Research on Asset-Light Strategy of Metersbonwe

Yifei Zhang

College of Music, Shanghai University, Shanghai  
Email: [zhangyifei0708@163.com](mailto:zhangyifei0708@163.com)

Received: Aug. 9<sup>th</sup>, 2014; revised: Aug. 31<sup>st</sup>, 2014; accepted: Sep. 7<sup>th</sup>, 2014

Copyright © 2014 by author and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

There are obvious gaps in asset-light operation such as operational funds, technology and brand between China's enterprises and some international companies. This paper explores how Metersbonwe focuses resources on product design, higher profit chain stage R & D, sales, service and brand promotion, etc., and how Metersbonwe builds their competitive advantage. The example of Metersbonwe may have reference significance on Chinese enterprises.

## Keywords

Metersbonwe, Asset-Light Strategy, Brand, Supply Chain

---

# 美特斯邦威轻资产运营模式的研究

张翼飞

上海大学, 音乐学院, 上海  
Email: [zhangyifei0708@163.com](mailto:zhangyifei0708@163.com)

收稿日期: 2014年8月9日; 修回日期: 2014年8月31日; 录用日期: 2014年9月7日

---

## 摘要

一直以来, 我国企业在资金、技术与品牌等轻资产运营方面均与国际大公司存在明显的差距, 本文以美

特斯邦威采用轻资产运营模式为例，探讨其如何集中资源于产品设计、研发、销售、服务与品牌推广等利润较高的产业链阶段，并建立其市场竞争优势，以期对中国企业运用轻资产运营模式有一定的借鉴意义。

## 关键词

美斯特邦威，轻资产运营，品牌，供应链

## 1. 引言

近年来，轻资产运营模式作为管理学界新的有关运营模式的观念，自提出以来就受到全球企业的青睐。在全球经济高速发展的今天，提升企业竞争力不只靠规模的立体增长，企业无形资产对于其竞争力提升所带来的贡献显得尤为重要。在众多企业，稳定、传统的产业结构已经逐渐转变为多元化的组织形式，用传统的管理学知识对企业进行战略分析正在逐渐走向没落。

然而，我国企业对于如何运用轻资产运营模式，怎样集中资源于产品设计、研发、销售、服务与品牌推广等利润较高的产业链阶段，并建立其市场竞争优势等问题并没有自己清晰的想法，以致我国企业在资金、技术与品牌等轻资产的运营方面与国外存在着较大差距。由此可见，我国企业需要积极借鉴国内外成功的案例，加强自身的轻资产运营管理。本文通过借鉴美特斯邦威公司的轻资产运营模式，对其核心的战略模式深入了解，为其他企业带来标杆学习的意义。

## 2. 轻资产运营的含义

根据麦肯锡提出的观点，价值观念、客户资源、品牌、管理制度均属于轻资产的范畴。轻资产具有资产规模小、资产质量精、资产重量轻、资产形态软、资产投入少、资产价值动态或整合时大等特点。所谓轻资产运营是指运用最少的成本去撬动最大的资源以获取最大的利润，要实现这一目的，价值观念、人力资源、客户资源、品牌、管理制度必然要取代生产线等重资产成为工商业界运作的新主角，是一种以价值为驱动的资本战略，是网络时代与知识经济时代企业战略的新结构[1]。其正确运营可以减少投资、提高效益、强化核心能力、增强灵活性、降低风险，但轻资产运营的过度化、绝对化就是泡沫经济(泡沫的质量最轻)，存在空手道、小即好、一味求“轻”、全民皆“轻”、盲目追“轻”、外包顾虑等误区[2]。

综合学者们的研究成果，作者将轻资产运营定义为：在资源有限的条件下，杠杆利用他人资源，以最低的投入，实现股东价值最大化的战略管理。轻资产运营的核心思想在于以杠杆原理充分利用各种外界资源，减少自身投入，集中自身资源于产业链利润最高的阶段，以提高企业的盈利能力。轻资产运营模式与传统竞争理论重大区别在于：传统竞争理论是以低成本或差别化获取市场份额和数量增长为竞争根本，而轻资产运营模式是以客户和利润作为中心来思考竞争策略，最关心的是客户的价值观、产业链的高利润阶段和杠杆利用他人资源，实现股东价值最大化。以轻资产模式扩展，与自我缓慢积累相比，可以获得更强的盈利能力和更快的发展速度。实际上，正是由于果断放弃需要耗费大量资金而附加值低的重资产经营环节，美斯特邦威才得以轻装上阵，快速发展，成为服装行业的领先企业。

## 3. 美特斯邦威的轻资产运营模式

### 3.1. 美斯特邦威的成功

美特斯邦威集团公司始建于1995年，主要研发、生产、销售品牌休闲系列服饰。自1995年4月22日公司开设第一家“美特斯邦威”专卖店，到目前“美特斯邦威”在全国设有专卖店1500多家，并拥有

美特斯邦威上海、温州、北京、杭州、重庆等分公司。集团在国内服装行业率先采取“虚拟经营”模式，走品牌连锁经营的发展道路。2010年，集团在坚持“虚拟经营”、稳步发展的基础上，全面启动品质管理工程，从品牌形象、产品设计与质量、市场拓展、销售服务和信息化管理等全过程提升管理品质，美特斯邦威集团由此发展成为中国休闲服饰行业的龙头企业之一。美特斯邦威之所以能取得如此快的发展，离不开其轻资产运营模式的正确实施。

### 3.2. 美斯特邦威如何避开重资产

美特斯邦威最大的成功在于，自己不在渠道上投入一分钱，加盟商反而给他缴费还拼命卖东西。这是最值得研究的商业模式。由于它没有1平方米的生产车间，只有不到13%属于自己的直营终端，但它却是最大的财富受益人。服装制衣行业根本没有核心技术可言，国外服饰能在内地获得市场，靠的就是品牌。美斯特邦威把制衣和销售两环节外包给其他企业，自己仅留“美特斯邦威”这个品牌，节约了大量初始生产成本，而且调动了其他企业或加盟者的积极性，以“双赢”作为经营的最大卖点。

在美特斯邦威实行“外包”的环节中，加盟销售和成衣生产是100%外包。而销售门市分两种，一种为直营店，一种为加盟店，它在全国拥有直营店和加盟店共计2211家，其中加盟店1927家，占87%，直营店只有284家。凡是有意加盟美特斯邦威的企业或个人都可以在提供店铺和缴纳一定加盟费后，参与该品牌服饰的销售。加盟后，商品由美特斯邦威提供，销售收入25%归加盟者，其余收入则归属美特斯邦威所有。这样加盟者与该公司有效地成为了一个利益共同体，加盟者为了盈利而卖力销售，美特斯邦威除了赚到钱，还得到期望已久的市场份额和品牌营销渠道，一箭双雕。

这种将经营环节外包的模式为美特斯邦威节省了大量资金，如果当初订单全部自己制造的话，需要花费3亿元资金，而这对于任何成立不久的企业来说都是一笔不小的投入。美斯特邦威正是避开了在重资产上的投入，把资金和精力放在了轻资产运营模式的巧妙实施上才取得如此大的成功。

### 3.3. 美斯特邦威如何运营轻资产

在品牌形象提升上，公司运用品牌形象代言人、极具创意的品牌推广公关活动和全方位品牌形象广告投放，结合开设大型品牌形象店铺的策略，迅速提升品牌知名度和美誉度；

产品设计开发上，建立并培育了一支具有国际水准的设计师队伍，与法国、意大利、香港等地的知名设计师开展长期合作，每年设计服装新款式1000多种。

生产供应上，突破了传统模式，充分整合利用社会资源和国内闲置的生产能力，走社会化大生产专业化分工协作的路子，在广东、上海、江苏等地200多家生产厂家为公司定牌生产，形成年产系列休闲服2000多万件(套)的强大生产基地，专业的品检师对每一道生产工序实施严格的品质检验，严把质量关。

经营上，利用品牌效应，吸引加盟商加盟，拓展连锁专卖网络，并对专卖店实行包括物流配送、信息咨询、员工培训在内的各种服务与管理，与加盟商共担风险，共同发展，实现双赢；实施忠诚客户服务工程，不断提升服务质量[3]。

管理上实现电子商务信息化，建立了管理、生产、销售等各个环节的计算机终端联网的“信息高速公路”，实现了内部资源共享和网络化管理。

## 4. 美斯特邦威轻资产运营模式的借鉴意义

在很多情况下，成功是可以被复制的。既然美斯特邦威能运用轻资产运营模式取得成功，中国的其他企业也可以学习其成功模式，把资源集中于产品设计、研发、销售、服务与品牌推广等利润较高的产业链阶段，并建立其市场竞争优势。

#### 4.1. 把重资产外包出去

中国企业应以净资产收益率为中心，制定价值最大化的战略指导思想，将与生产相关的重资产业务外包给各类加工企业，将产品销售交给各地的连锁经营渠道，自己则主要集中资源和精力用于产品的设计研发与品牌营销，这样就规避了生产和销售中的风险。全球最大的运动鞋制造商耐克公司并不拥有鞋厂，荷兰的飞利浦公司没有自己的生产线，飞机制造商波音公司本身只生产座舱和翼尖，这些公司放弃自己并不擅长的生产环节，把资产用在了收益率更高的轻资产上，“避重就轻”不失为企业成功的一大秘诀。

#### 4.2. 品牌支撑打造轻资产运营新模式

品牌属于无形资产，也是一种竞争力最强、赢利能力最大、最稀缺、最具价值的轻资产。品牌营销是轻资产运营的核心和旗帜。虽然打造自主品牌需要充分的前期准备和雄厚的资金实力，也将面临其他困难，但这是企业要取得成功必然要走的一条道路。中国企业应树立品牌的战略意识，注重企业的品牌宣传和维护自身的品牌，积极树立自己的品牌。

#### 4.3. 注重技术研发创新，提高企业的持久竞争力

技术创新是一个工业产品品牌的核心，之所以重要，在于它是企业产值持续增长的发动机。对于企业来说，要实现可持续发展，离不开技术研发方面的支持。企业品牌形象的提升，也依赖于技术的不断创新。特步与上海沪正纳米科技有限公司共同开发研制出了具有目前国际领先技术的纳米银抗菌运动鞋；鸿星尔克则与中国科学院下属研究所建立合作关系，该机构主要为其提供鞋及鞋制品专业抗菌材料，并负责对鸿星尔克运动鞋的抗菌功能进行全程监制和技术服务；七匹狼则通过引进快速运转悬挂吊挂式流水线——悬挂智能系统，使工作效率比原来增长40%~50%<sup>[4]</sup>。技术是品牌实现增值的助推器，也是打造品牌持久竞争力必不可少的因素，正是不断增加技术研发投入，强化了品牌的科技含量，这些企业确保了强劲的发展势头。

#### 4.4. 优化供应链，打造核心竞争力

当企业把“做你做得最好的，剩下的外包。”视为金科玉律时，外包业务很容易与自己的业务脱节<sup>[5]</sup>。优化供应链就是通过利用现有的产业集群和产业链，打通上下游环节，抱团取暖，取得实实在在的收益。产业链的完整，为企业进行供应链优化、实现虚拟经营提供了条件。七匹狼在两年前开始尝试虚拟经营，借用外部资源进行整合运作。在这种模式下，七匹狼获得了诸如生产、设计、营销等功能，却不需要投入过多的资金来建立实体组织。品牌企业集中精力做研发与品牌，将生产环节外包。这样一来，企业的核心竞争力更强、成本更低，抗风险能力也更强。企业做自己最擅长的事情，将使得企业的供应链进一步改善和优化，核心竞争力进一步增强，资源也将进一步向优势企业集中。

### 参考文献 (References)

- [1] 孙黎 (2003) 轻资产运营. 中国社科出版社, 北京.
- [2] 代明 (2004) 管理新概念与新概念管理. 中国社科出版社, 北京.
- [3] 张红岩 (2007) 从品牌经营看企业核心竞争力提升. *商业时代*, 15, 45-46.
- [4] 王国顺, 黄金 (2012) 零售企业的盈利模式与价值链优化. *京工商大学学报(社会科学版)*, 2, 7-12.
- [5] 乔政 (2008) PPG 轻资产运营的商务模式探究. *湖北师范学院学报(哲学社会科学版)*, 2, 92-95.