

Q 内衣：中小内衣制造企业运营三惑¹

【行业背景】

Q 内衣制造公司坐落于中国最大的内衣生产名镇—广东省汕头市谷饶镇，从 1994 到现今，已经走过了 15 个春秋。在谷饶，有很多家像 Q 公司这样规模和类型的内衣企业，Q 公司是这些企业的一个典型代表。

翻开内衣产业的版图，潮汕内衣生产的实力不可轻视。这里经过多年的苦心经营，已形成强劲的区域产业集聚优势，无论是在面料开发、生产技术，还是配件的种类，其他区域板块都是无法比拟的。这里拥有中国内衣名镇谷饶、中国针织内衣名镇陈店、居家衣服之地峡山和针织名镇两英。还有司马浦、贵屿等镇也在大力发展内衣产业。广东省汕头市谷饶镇先后于 2004 年、2005 年被中国纺织工业协会和中国针织工业协会命名为“中国针织内衣名镇”。2006 年，该镇针织内业产值 38.5 亿元。2007 年上半年，该镇完成工业产值 24.58 亿元，同比增长 17%，成为名符其实的针织内衣生产专业镇。目前，全镇从事针织内衣生产、经营的各类市场主体共 1 000 多家，其中企业 396 家(规模以上企业 60 家，年创产值超亿元的企业 2 家)，家庭作坊 600 多户。谷饶镇的针织内衣企业主要生产文胸、内衣、内裤、泳衣、刺绣品、针织布、经编织品等 10 大系列。2006 年，该镇生产的各类文胸已达 6 000 万打、内衣 14 200 万件、内裤 1 900 万条及各类针织布、经编布、花边、刺绣品 2.04 亿米。

虽然潮汕企业众多，从上游产业链，如花边厂、面料厂，到配套企业如印染厂，再到中游产业链如内衣企业，已经形成了规模效应。但以单个品牌来看，除了丽芬之外，还没有形成一线品牌圈。所以说，潮汕内衣产业集群就如中国经济，中国的经济总量排在世界前几位，但人均值还远远落后于世界发达国家。潮汕内衣生产的总体实力占据着整体市场的相当大部份，但单个品牌在市场中所占的份量还是较轻。从长远发展来看，以品牌为导向、提升产品附加值，是潮汕内衣企业发展的主流方向。

Q 内衣制造公司是一个典型的劳动密集型生产制造企业。老板姓王，中等学历，而实干能力强。从 1994 创业伊始，硬是把一间手工作坊拉扯成现在的年销售额 6000 万，员工 700 多人的初具规模的公司。经过 15 年的发展，Q 公司像一架南征北战的战车，在市场上不断的开疆辟土，攻城略池，但一路走来，这架战车也是伤痕累累。在企业的经营和管理中面临着越来越多的问题。

像普通的内衣制造企业一样，库存物料管理和工资核算是 Q 公司必须首先解决的基本问题。内衣生产中物料多而繁杂，出入库难于管理。许多内衣制造企业每天要处理成百上千种款式，还有不同的颜色和尺码。对于仓库的物料管理员来说，物料的进出管理最为头痛。另

¹本案例由汕头大学商学院曾凡奇和卜祥智共同采写，版权归汕头大学商学院所有。

一个难题是统计工人的产量和计算计件工资非常繁杂，难于提高工作效率。随着 Q 内衣制造公司的产品产量和品种迅速增长，以上两个问题变得越来越严重。在 2005 年，公司陆续启用了存货管理和工资核算系统软件，这两个问题总算暂时缓解。但时至今日，公司面临的问题又岂止这些。

“代理商模式”之惑

Q 公司旗下有“时佳”和“星丽”两个品牌，产品定位于国内中低端市场。营销部门主要负责这两个品牌的产品销售工作。王老板很重视销售部，所以这个部门员工的工资是全公司最高的。销售部门的负责人姓张，山东人，四十出头。他跳槽到 Q 公司已经有两年多。

张经理说：“Q 公司的产品有文胸，塑身衣和背背佳三大类。每年大概推出 20 几个新款。一般的服装企业做的是‘订货会模式’，我们 Q 公司和那个不一样，我们是直接到各省市招募代理商，然后按照我们的做的销售计划向下铺货。然后根据销售的情况调节销售计划。产品的定价由公司规定，严格执行。至于广告，我们不在传统媒体上做广告。这样占销售收入 3% 的广告预算我也省掉了。”

张经理口中的“订货会模式”是指提前把经销商聚集起来，搞一个产品发布会，现场签约，然后确定下一季的生产订单。这种模式的优势是简单而有根据地做出销售计划，减少计划外的订单插入，从而方便安排生产。Q 公司的代理商模式也有很多缺点，首先是货物的所有权没有转移，存在货物积压的风险。其次，从一般意义讲，这种模式不太适合工艺繁杂的内衣制造企业。因为一旦出现销售插单将会给生产的排期带来巨大的干扰。

张经理说：“我们厂现在简直快要崩溃了。本来我们销售部是只管接订单的，但现在生产也都要我们去安排了一—没人安排生产啊！现在的货期全乱了，货不能按时出。举个例子，为了赶 60 年国庆的喜庆，销售部决定要推出一批红色的文胸。计划是八月十五生产完，然后经过一个月的物流分销到终端销售，即是说九月十五要上市。但现在的情况是九月十五刚生产完，完全不可能赶上国庆销售的契机，估计又要积压了。”

其实，对于代理商模式的弊端，王老板是知道的，只是没法改变。Q 公司的品牌号召力不足，议价能力不强，要求客户以买断货物的方式进行交易，的确有点力不从心。Q 公司每年投入的广告宣传预算本来就少，到最后还要被营销经理挥刀切掉一块，所剩实在是很有有限了。

而对于这个问题，生产部的蔡经理的反映却是出奇的平淡。

蔡经理说：“生产虽说有点乱，但错不在我们，主要是销售部的责任。他们插单多，打乱了生产。另外，有时候是物料准备跟不上生产计划，偶尔会发生停工待料的状况。我们工厂这边的运作，总体来讲是很好的。”

但事实上工厂的运行并不是那么好。诚然，生产部门是内衣制造企业最耗精力的一个部门。内衣工艺复杂，又要管理大量的款式、颜色、尺码，使得生产运作的复杂性成指数增加。蔡经理不动声色地把问题推了回去：是销售部门的频繁插单把复杂变成了“混乱”。

成本与流程之惑

与同行业的邻居丽芬的一周6天，每天8小时的工作时间相比，Q公司是一个月放一天假，每11小时的工作时间。采用的机器是一样的，但产出却比不上丽芬。在生产成本控制方面，Q公司正在建立标准成本核算机制，谋求管理在精细化方面有所突破。但是标准成本法的实施，对目前的人力资源方面来说，的确是一个不小的挑战。

生产部蔡经理说：“工厂现在要求设定标准成本。很多工序我们都设定了标准工时，但只有一部分老员工可以达标，占大部分的新员工都是做不到达标的。”

Q公司的物控部现在仍是空有一块牌子。本该两个月前就职的物控部经理至今未到。管理人员的缺失，使这个部门无法成立。物控的职能由只好生产部门兼任。

财务部的金经理说：“物控部真的不易招到合适的人。人才招聘一直是一个问题。老板好像也不急，估计他是考虑少一个部门就少几个人的工资。”

Q公司仓库的布局也不尽人意。货架不足，很多物料无“架”可归，只好堆在地上。仓库里如此凌乱的物料，无疑带来了仓库管理的混乱。还有一个严重问题是废料、旧料大量堆积，浪费仓库空间。

辅料仓主管小孙说：“按说嘛，有充足的货架的话，物料管理会轻松些。我们现在的货架太少了，物料都堆在地上，找料全靠记忆。有时候忘记了，要费好长时间才找到。之前我建议老板添置货架，却一直没有回应。还有，仓库20%的地方都被那些废旧料占据了。我也建议过老板进行处理，但还是没有结果。估计是这些物料跟随老板征战多年，不舍得吧。”

Q 公司目前的仓库管理还没有标准的流程和成文的制度来指导作业。主要靠的是师傅带徒弟，甚至要靠自己摸索。

小孙说：“我刚来仓库工作时，真的很不习惯。面对一大堆的物料，不知道如何下手。根本没有一个文件什么的作指导。靠着前辈指点一下，自己再摸索，过了好久才渐渐熟悉。”

仓库本应由物控部管理，但现在事实上是由生产部控制。生产部可以自由的补料领料，几乎没有制约，生产部经理的大笔一挥即可执行。生产部现在既是运动员，又是裁判员，比赛怎么玩都是自己说了算。在这种情形下，这种制度是像炸弹一样的隐患，一旦爆炸，后果严重。

对于产品质量问题，销售部的张经理也是感受颇多。因工厂生产能力所限制，Q 公司有相当一部分产品是外发给小厂加工的。由于 QC 把关不严，一些不合格的产品流到了销售终端，伤害了顾客的感情。而售后服务更是叫顾客哭笑不得。

张经理说：“因为开工不足，公司接的订单一部分是外托加工的。结果质量不好。但 Q 公司没有检查就发货出去了。后来发现货物有问题，要求代理商把货退回来，但代理商因为货源不足不肯退。把次品当正品卖。后来消费者投诉线头太多，要求退货，代理商找到公司，公司说不退，建议发店员每人一把剪刀，剪掉线头，算是解决。”

招工难与人才流失之感

Q 公司工厂的大门前立着一个颇大的告示牌，上面标着招工信息，写了满满的一版，招聘的范围由剪线工人到部门经理，而上面写的招聘人数也是一个大数字——招工难成为常年压在人力资源部吴经理心头上的一块重石。

吴经理说：“我们工厂位于比较偏僻的地方，离谷饶镇中心还有一段距离，员工都要在厂里住宿。生活不方便，平时员工也没什么可以娱乐的地方。很多人都耐不住，来了又走。”

事实上，Q 公司的厂区虽有数千平方米，给员工的活动空间却只有一个篮球场大小的空地。工厂的四周是一片荒置的田野。即使员工有休闲的时间，也找不到适合休闲的场所。公司也有一些体育设施，包括一个篮球场和两个羽毛球场。

Q 公司是一个月放两天假，每天 10 小时的工作时间，还时不时加班生产。管理人员的生活也是如此。据说由于加班太多，一说开会，部门的员工都会先骂一顿老板，心情舒畅后才去开会。

财务部的金经理说：“每天 11 小时的上班时间是有点长，但还算是正常的。”

这里的内衣制造企业几乎都是这样。好像只有丽芬是每天工作 9 小时。”

员工的普遍反应是没有归属感。这主要是企业很少为员工着想，没有给予员工应有的福利。也不注重员工的发展与培训。一个有上进心的员工在努力工作的同时，常常会审视自己所从事的工作的发展前景。如果企业不能够给员工提供一个良好的发展前景，员工就会考虑别的选择。目前，Q 公司整个企业缺少凝聚力，公司上下只是一种单纯的“发工资和领工资”的金钱关系。在这种“文化”下如何能留住优秀员工？

营销部张经理说：“我们的销售团队出差大半年，足迹几乎踏遍整个中国，终于回来了。我想让他们放松一下，大家一起出去玩一次。知道老板人实在，没敢去远，换了个说法，说是去南澳‘团队拓展’。结果，老板说了，公司从来都没有这种预算，结果愣是没去成。人家丽芬公司安排几辆车的员工去度假。我们曾试过从那里挖一个跟单员，可人家就是不过来！”

目前 Q 公司的人才结构非常不合理。高学历人才很少。招聘不来，挽留不住。对那些留下来的，Q 公司又表现出近乎放任的态度。比如生产部的蔡经理，几乎每天都提前下班，但老板却视而不见。理由很简单，她若走了，要多久才能招聘到一个人接替啊。这是令王老板十分头疼的问题。

后记

正如前面所说，在谷饶，还有许多像 Q 公司这样的中小内衣生产企业。尽管它们的管理和运营上存在着这样那样的问题，目前这些中小内衣企业都还是赚钱的。真相显然不是他们生产效率高，也不是他们管理卓越，而是目前国内还是一个需求大于供给的市场。一位日本的产业经济学家曾说过，如果按照中国目前的内衣生产产能估计，中国将有 25% 的女性是穿不上内衣的。在这种卖方市场中，即使生产效率低的企业也是有利可图的。但是，过五年之后呢？十年之后呢？当市场的供给到了饱和状态时，那些效益差的企业的好日子能否在延续下去呢？

所幸的是，我们从这几年潮汕内衣的发展中看到了希望。无论是产品、品牌形象的塑造、人才的培育、渠道网络的建设等方面，都在摆脱过去做流通的模式，以新思路发展带动企业的升级。而文胸如：彩婷、奥丝蓝黛、霞黛芳、姣莹等；居家服如：美标、达尔丽、新世家、芬娜等市场的强劲发展品牌，让人看到潮汕内衣觉醒之后的品牌与企业的实力与影响力。而品牌建设最终要靠产品质量和企业内部的有效运营来支撑，希望通过对案例中 Q 公司运营困惑的思考，来进一步推动潮汕中小内衣生产企业的品牌建设之路。

思考问题：

- (1) 思考案例中 Q 公司面临多方面运营困惑的原因何在？
- (2) 张经理所指的 Q 公司的“代理商模式”有何弊端？应该如何克服？
- (3) Q 公司的产品质量问题是如何产生的，应如何解决？
- (4) Q 公司应该采用什么样的人力资源战略？
- (5) 面对王总的困惑，思考像 Q 公司这样的中小内衣生产企业的“品牌之路”应该如何走？

汕头大学商学院教师自编案例

附件：Q公司的生产流程图

