

专访

美邦“一号裁缝”已就位

记者 孙婉秋 吴典

周成建又来到背水一战的境遇。上一次是30多年前，彼时，因为服装厂累积了一笔高达30余万元的债务，他将积压的库存带到温州，在大街小巷穿梭，拜访了数位经销商，试图找到一条解困之路。

这个故事也成了他创业路上的注脚，和无数个励志故事一样，有了“先抑后扬”走向成功的铺垫。

故事的后续大众并不陌生，翻身后的周成建为自家服装厂赋予了一个极具时尚感的名字——美特斯邦威（下称“美邦”），后者在千禧年时期迅速成为年轻人心中的时尚标签，相继签下天王郭富城和乐坛新势力周杰伦，伴随着一句“不走寻常路”，美邦将专卖店开进了全国各地的繁华商圈，也开启了一段高歌猛进的发展故事。

2008年，美邦服饰登顶“A股休闲服饰第一股”光环登陆资本市场，周成建荣登中国服装业首富。2009年《福布斯》

全球富豪排行榜上，周成建以26亿美元的身价位列内地富豪第三，领衔一众风云浙商。在他身后，站着宗庆后、鲁冠球、郭广昌等同乡大佬。2011年，美邦创下了营收超99亿元、净利超12亿元的最佳业绩。2013年美邦服饰门店数量达到了历史最高5220家。

高潮过后，剩下冷清。2016年，周成建交棒女儿，选择隐退，随后这个时尚帝国逐渐陷入低谷，业绩下滑，资产出售。

今年初，退居幕后近八载的周成建选择出山，他以一封《致全体员工一封信》痛陈公司弊病，指出改革的必要性，也宣告了自己的挂帅回归。

归来的周成建在美邦上海总部接受了《国际金融报》记者的专访，对于错过的机遇，当下的困境，未来的目标，他开诚布公，说这次回来主持企业管理，身边的朋友给了自己很多勇气。



周成建接受本报记者孙婉秋专访

吴典 摄

“尽人事、听天命”

59岁的周成建依然年轻，和20年前签约周杰伦时的那张出圈照相比，他清瘦坚毅了些，发型也由此前的寸头改为了更具时尚感的微卷。不同于企业家惯常的衬衫西装，他一身休闲装扮，纯黑打底衫外罩了件白色棒球服外套，搭配浅蓝色水洗牛仔褲，自家服饰在他身上得到了充分展示。

阔别已久的归来并非临时起意，事实上周成建一直未曾远离美邦的权力中心。他替女儿辩护，将公司发展不力的原因归于自己，反思“管理上出现松懈，从高光到亏损离不开自己的责任”，剖析“自己的认知局限影响了公司和团队”，试图弥补在新零售和供应链上落下的功课。

相较于过往的意气风发，大起大落后的周成建愈发平和低调。他没有设置数字指标，也不划定时间节点，不确定“自己一定能把这个企业做好”，但诚挚表态“我只有绝对做好的勇气、精神和担当”。

即便嘴上说着“尽人事、听天命”，周成建依然拿出了30年前创业的干劲，他想再拼一把，搭建起美邦在新零售时代的能力。

今年4月他在朋友圈“晒”了一张照片，画面中他怀抱花束与儿子相偎在一

起，插着红烛的蛋糕下方写着“生日快乐，平安健康”。这是他朋友圈鲜少展示的个人生活，更多时候，美邦是他朋友圈里的绝对主角，新店开业、节日预售、直播站台、产品推广，他一一应付……

为了让自己全身心投入，周成建索性吃住都在公司。去年在杭州带队做直播，写字楼里不允许住宿，他找物业沟通争取，员工好奇老板晚上一个人睡在楼里是否害怕，他笑着说边上不是灯火通明嘛。今年搬到上海办公，周成建依然延续了这个状态，如果没有特殊事情，他甚少离开总部。

他依然相信身体力行的力量，希望用以身作则的态度影响团队，“和大家一起摸索，所有问题逐个解决”。就像30年前一样，他总会在不经意间回忆过往，那时的美邦聚集了一批应届毕业生，“所有人把所有时间投入事业，没有节假日，更没有春节。正月初二就到全国各地去做市场调研，和加盟商、供应商沟通”。

他评价，“那时我们做得非常好”，过往的成功经验对他依然有参照作用，即便周成建知道时代已经不同。

这个不同更多体现在新零售时代商业生态的改变以及供应链配套重要性的凸显。

实际上，对于行业变化的脉搏，美邦曾数次把对过。

20年前，周成建预见到社交媒体和网红经济的巨大潜力，不同于常见的电视广告推广，他选择与时尚偶像、漫画家、小说作家合作，奠定了美邦在年轻人心目中的地位。那时的美邦有多火？CTR（央视市场研究）在2007年的一份市场调研结果显示，美邦品牌在14至35岁的中国消费者所熟悉的157个休闲服装品牌中的

三年前，美邦总部搭建了直播间，有次外部讲师在进行抖音培训的时候，周成建溜进去旁听，他发现讲师提到的思路与自己之前对公司的规划要求一致，“但为什么没做好？”

经过细致了解，他发现这之中涉及到组织绩效、外包机构服务商、财务成本等问题。为了彻底搞明白，周成建干脆跑去杭州学习，他说自己得到了两个认知——“不变”与“变”。

“不变”指消费者诉求。他明白大家还是想要好产品、好价格、好体验，但这一点，美邦近年来没有做好。回想

复盘转型之路

第一提及率达到35.6%，远高于行业竞争对手。

2008年上市后，美邦品牌向高端市场延伸，推出新品牌ME&CITY，渠道端继续加强门店扩张，线上试水淘宝，布局电商，打造自有平台“邦购网”，率先实现店内扫码消费，线上线下购物互通。

巅峰之后，美邦遇到了行业性的挑战，即国内消费市场需求不足导致服装行业库存高企，加之优衣库、ZARA、

H&M、C&A等国际快时尚品牌涌入，市场竞争加剧，同时消费场景向电商平台聚集，传统线下服装品牌受到冲击。

为了应对这些变化，公司数次尝试转型，布局新的经营模式。

比如学习国外快时尚品牌，在一线城市的核心商圈开启“大店模式”，抢占消费者心智；“邦购网”之外，美邦还启动了O2O战略，升级线下门店为体验店，打造情景式购物；创立有范APP，布局移动互联网领域……

这些尝试最后都未能走通。周成建和记者复盘这些转型措施，总结“当时的理解太浅了，只看到表层，没看到本质”。他说，其实很早之前，美邦就布局了淘宝线上渠道，不过只是将这一渠道当作电子货架，没有更深入地挖掘，后来经过研究才发现，线上渠道有自己的生态系统，且与线下完全不同。

这也意味着，当初在认知受限基础上所进行的变革、投入都是徒劳的，“认知都错了，何来知行一致”。

“这场赛跑，还有机会”

当年，美邦看到了市场变化，想要围绕着多元化需求进行调整，但对多元的定义过于宽泛，执行又不够到位，导致公司在扩张中没有抓住品牌的核心竞争力。

周成建强调美邦是有产品DNA认知的，他以2022年各大平台销量Top3的防晒服、防风服举例，这些产品美邦多年前就已开始生产；羽绒服也曾是重要单品，2012年公司达到100亿元销售额时，羽绒服贡献了40%的收入；牛仔品类上，不少80后家中还有美邦的产品，甚至有人拍照片发给周成建看

……只是，依靠这些产品打下的阵地，美邦后来没有守住。

“变”的是产品获取路径，也就是渠道，从以往单一的线下门店更迭为后来的淘宝天猫、抖音直播、微信小程序……消费者的购买渠道发生巨变，对应的根本逻辑则是供应链重塑。

周成建告诉记者，这场采访的前几天，他报名参加了一堂抖音新零售培训课，与00后、95后的年轻人成为同学。他说听课的原因很简单，一方面是真心学习，另一方面也想摸清年轻人的水平，“如果听完课后觉得大家都做到极

致了，那我就撤了，这个事情（新零售）美邦就不玩了”。

但听完之后他发现，大家对新零售的理解和执行差距不大，与讲师提到的大趋势顶点依然存在距离。他意识到，这场赛跑，美邦还有机会。

“如果我把前后端彻底打通，可能明天会比今天好一些，我是带着这个期待来的”。在不熟悉的领域，周成建很虔诚，他虚心请教，又似乎有意对这份热情保持克制，他说自己其实是鼓起了很大的勇气来做这件事，可勇气不代表成功，“我会尽全力去努力”。

全面实现盈利

去年10月，零售行业掀起国货热潮，作为80后、90后心中的“白月光”，那段时间美邦的直播间热度不断上涨，一天4场直播，16个小时，平均在线人数2万人以上，高峰时达到5万人，这样的情况持续了十来天。

这让周成建感到振奋，“这证明美邦的品牌价值还在”。但更多的是遗憾，由于供应链跟不上，美邦没有承接住这波流量，上架的产品几乎一分钟就售罄，假若当时事前有认知，供应链跟得上，借助这波流量，美邦的业绩可能就起来了，一天几千万都有可能。

他向记者介绍，现在服装行业都在做快返，即每款新品先生产几百件进行测款，再根据销售表现迅速调整产量，这是个长线计划，不是随机性的，需要提前半年，甚至一年时间筹划准备，如

果某款衣服突然卖爆了，提前没有做好产能准备的话，临时加单就无法实现。“这方面恰好是美邦的薄弱项，公司的供应链和商品企划都是针对线下场景的，单款衣服只做几百件、几千件”。

错失机遇让周成建意识到，美邦需要在内部组织上作调整，原先的设计、企划、生产是三个分开的独立模块，现在要打通，形成三合一的组织形态，这样才有可能在未来为新的需求提供供应链支撑。

年初的致全体供应商的信中，周成建除了痛陈公司弊病外，还号召供应链友商协同合作，一起打赢这场改革战，实现长久共赢。

他对“公司采购人员出现采购下单与资金结算‘两张皮’的管理模式”动刀，周成建解释称，“两张皮”就是系统

与人的不匹配。以前美邦的风控系统非常好，是看家本领。早在十多年前，公司就投入了SAP系统、品控管理系统及商品流通系统，可以贯穿到成本环节、零售折扣环节等全流程管理，但随着近几年业绩变动、管理策略及组织调整，原本应该靠系统治理的流程变成了“人治”。

他希望未来美邦要做到三个“护城河”，即品牌形象价值、商品价值和购买体验价值，这三个维度，美邦都要维护好，达成一致，形成自身竞争力。周成建知晓这是一个漫长的过程，需要时间，“我在努力推进”。

2024年可以说是这个计划踏出执行的第一年。

周成建说，2024年的安排是将已经制定好的目标拆解安排到位，规划到

各个部门，按季度、月度甚至是每周执行任务，他也给自己立了一个军令状，希望美邦能实现全面盈利，不再亏损。

2023年，美邦实现归母净利润超3000万元，但扣非后的净利润依旧亏损。周成建很坦诚地告诉记者，近年来美邦的确通过出售资产，变现了一些资金进行下一步的投入工作，他强调这不是长久之策，以后不想再通过这种方式救急，希望能够通过内部风控机制解决现金流问题，“我不可能把所有资产都卖光了，也没有那么多资产可以卖，当然如果有人出好价格，也可以出售”。

三十年前，靠着一针一线的工匠精神，周成建勾勒出了美邦；三十年后的今天，他想要重走来时路，继续一针一线地把供应链管理“缝”出来，让美邦脱胎换骨。



美邦线下门店

吴典 摄