



H&M: 更大规模, 更多责任



在中国经济增速放缓、股市大幅振荡的大背景下，服饰零售业，尤其是国际奢侈品牌受到大幅冲击，甚至掀起“关店潮”。与之形成鲜明对比的是，快时尚品牌逆势而上，不断深入中国市场并持续扩张步伐。

在目前市场上最具代表性的快时尚品牌中，相较于 1964 年成立的英国品牌 Topshop，和 1975 年在西班牙成立的 Zara 等，1947 年诞生的瑞典品牌 H&M (Hennes&MauritzAB) 堪称快销服饰的元老，却一直保持着旺盛生命力。2015 财年，H&M 集团全球年度销售总额按瑞典克朗计算增加 19%，位于行业前列。

然而，更大规模也意味着更多责任和挑战，热销的快时尚品牌引来了服装质量安全以及资源浪费等诸多方面的问题。作为在 61 个市场拥有超过 3900 家门店和在 23 个市场拥有网上商店的服装零售巨头，H&M 在管理、人才战略和企业社会责任上有很多独到之处。

低价不会牺牲设计和品质。与 Zara 两周内垂直出货的模式相比，H&M 为每一件产品设有合适的到货期，也会为所有的流行服饰建立有效的物流网络，视乎产品的种类而定——需求量大的基本款式会显著提前订货，而流行性较强的服装所需的到货期一般较短。同时，H&M 的到货期也涉及价格、时间、质量和可持续性等因素。

H&M 在成本控制方面具有更多优势。通过侧重供应链优化设计，不断创新，建立起更高效低成本的供应链体系。公司的全球化运营，保证其在世界范围内寻找最佳的代工时间、地点和价格；并尽量减少中间环节，

与供应商直接沟通、同时扮演进口商、批发商和零售商的角色。H&M 在服装业长期积累的丰富经验也令其熟知应该从什么地方采购哪种商品是最佳选择。因此，低价并不代表一定会牺牲设计和品质。公司会明智地选择工厂，有些与 H&M 合作的工厂也是很多奢侈品的合作伙伴，但 H&M 的大批量采购降低了成本。除了不断提高供应链效率之外，“成本意识”更渗透到 H&M 日程运行的每个环节。比如，建筑设计团队会在一家店面实验各种新材料和方法，大幅降低了门店需要反复粉刷、装饰等维护成本。

时尚、品质、价格和可持续性 是 H&M 保持竞争优势的 4 大要素。时尚零售业的竞争固然激烈，但其实 H&M 最大的竞争对手是自己。我们总是在不断设法改进自己的产品；总是在研究顾客购物时最喜欢什么；他们的哪些需求我们还没有满足。与此同时，我们紧跟潮流，致力于提供时尚感最强的服饰，永远保持对时尚的敏锐观察力。

在其他国家地区的市场与中国市场之间，共性比差异更多，中国消费者懂时尚、购物也很精明。但有趣的一点是，在其他一些地区和市场，H&M 有机融入了当地消费者的生活，往往被视为本土品牌；而 H&M 的国际影响力则是让中国消费者对其更加信赖的原因。一大挑战是，由于规模太大，杂志、电视、网络等传播媒介太多，中国成为了世界上对移动媒体最了解、最敏感的市场之一，因此必须有选择地以明智的方式接触消费者。时刻需要针对每个活动进行判断和做出不同侧重。

“由内而外”的管理机制。2015 年一年，H&M 集团在全球新增了

413 家门店和 10 个网络市场。能够对消费者和市场迅速做出反映，不断推陈出新，与 H&M 集团扁平化的矩阵式管理结构密不可分。H&M 260 多人的设计团队全部集中在瑞典总部，零售团队分散在世界各地，生产制造则采取全球采购的外包模式，不拥有任何工厂。CEO 带领 16 名管理团队成员，分管财务、采购、拓展、品牌、传播、HR 和投资者关系等 16 个职能部门，对各部门的支持、培训和最佳实践负责，并确保总部的决策能落实到世界各地。各国家地区对应职能部门的员工享有较高自主权和决定权，可通过强大的 IT 系统直接与总部相关负责人进行沟通。各国家地区总经理主要管理当地零售业务，对当地市场盈亏负责，并协助与其他各部门间，以及与瑞典总部间的联系。

在 H&M，组织中每名管理者都重视员工、理解员工，随时跟进发生的一切，形成具有良性信息流的企业文化。这并非一种自上而下的机制，而是一种由内而外的机制——前线员工直接与顾客交流，其他人都在后方支持。当然管理者有必要制定方向、目标和期望，但应该以导师的方式，而非自上而下的权威方式与员工沟通。由内而外的机制会促成交流顺畅组织的形成。“坦诚开明”也是 H&M 奉行的企业文化，该价值观给予所有员工机会公开与他们的上级商讨公事。比如说，在中国的扩张决定不是某一个人做出的，而是顾客需要我们扩张，可能销售经理发现了新的机遇，就会和事业拓展经理一起讨论，研究做出最后决定。

人才招聘，性格重于学历。自 2007 年进驻中国以来，H&M 已在大

中华区拥有超过 300 家门店，并已不断深入到西宁、桂林等二三线城市。不断扩张带来的重要挑战就是人才招聘。为此 H&M 最近发起了迄今在大中华区最大规模的人才招募活动“在这里，我可以”，希望在 2016 年内征集到 7000 名员工。

招聘的过程是相互的，一方面需要保证聘用的人才理解并认可企业文化；有能力和公司一起成长。另一方面，企业也希望通过自己的美誉能引来人才，变得更加成功。作为价值导向的零售商，门店是 H&M 创造价值的主要场所，因此，其雇用人才最重要的标准之一，就是性格重于学历。公司的挑战随时层出不穷而且难以预测，需要把合适人选分配到适合解决挑战的岗位上。例如，在面试中，员工会扮演成愤怒、挑剔的顾客，或是把店面弄得一团糟，来试探应聘者如何反应。如果应聘者没有选择和其他人一起合作，可能就不是理想的人选。

H&M 人才战略的独特之处还在于，公司首先考虑内部晋升，因此并不会预先设定员工的职业发展之路，而是在工作中根据员工意愿和公司需要，随时调整其新岗位和新市场。公司在员工年终总结时会询问他们的中

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32166

