



低毛利時代來臨，珠寶工廠何去何從？

2018年6月28日

資料來源：寶創家

低毛利時代指的是特定產品所屬的產業鏈上的各個環節均處於低毛利水平。它的主要表現的是行業低零售單價，且為規模銷售。這是因為產品的市場表現為“低單價、大規模”，於是，倒逼產業鏈各個環節上必須“低毛利”。

近幾年電商、微商、直播等多種形式蜂擁而至，瘋狂擠壓線下珠寶店的利潤。連帶著珠寶工廠的單價與利潤也被進一步壓縮。

事實上，市場越成熟，商業模塊就越固定，銷售價格也會維持在一個合理的階段，而不是像國內珠寶行業過去的黃金發展期，“信息不對稱，能使一些新產品、新品類，以高利潤的方式推向市場”。

產品標準化是最直接的需求解決方案。珠寶產品標準化生產，包括以下要素：

1．研發階段：進行珠寶產品的潮流化、系列化、組合化設計。

企業輸出的產品，應盡可能的擴大產品消費受眾，以期訂單的規模化。盡量減少原材料的各種規格，提高產品製造環節各種物料的互換性。通過工藝規程的典型化，或通過工具的設計達到工藝設備的通用化。

2．管控階段：進行珠寶產品管理的信息化、流程化、數據化設計。

信息化的重點是，以輸出為目標，進行以“物料編碼、財務核算、動作管理”為核心的ERP設計（即電子化的資源管理系統工具之準確性、可操作性、簡易性設計等）。

流程化的重點是，對珠寶產品製造過程之全供應鏈的“輸入、過程、輸出”進行規範設計（即讓操作者，在一定工作範圍、工作內容、工作標準的前提下作業，從而清晰邊界，在邊界內部，減少誤差）。

數據化的關鍵是，通過對珠寶產品的“打樣”，準確無誤的輸出《物料單耗標準》、《產品製

程工藝路徑標準》、《標準成本》等信息（即先有共同的操作標準，然後進行後續加工製造）。

3、製造階段：進行產品製造流程的“模塊化、設備組合、接口”的管理。

產品製程的模塊化，重點在原料採購、批量訂單、定制訂單等作業的安排，有清晰的流程、標準與目標。設備組合，關鍵點是設備的工藝參數符合產品品質標準，產品的加工速度能滿足交貨週期，讓設備、工夾具的“設計、改善”簡單適用。

接口管理，核心是保障整個產品製造過程“互聯、互通、互換”，降低產品在供應鏈上的滯留時間，提高產品質量、滿足交貨週期、提高資金使用效率等。

除此之外，珠寶加工廠的管理者也要充分認識到珠寶產品標準化生產的重要性。

1.珠寶產品標準化生產是產品工業化、現代化、智能化的前提。也是行業成熟程度，行業在國際上競爭力、話語權的標誌。

那些沒有標準化意識的工廠，其製造目標（質量達標、交期保障、數量結構、成本控制等）“經驗指導，任意為之”，很難讓客戶放心，不能成為合格企業。

2.產品標準化是以“消費為導向，市場為中心”的全方位管控過程。

珠寶產品標準化，是從研發設計起步，包含供應鏈上各節點企業（含買家、企業、供應商等）的全信息共享、全資源共用、全標準認同的結果。

珠寶產品標準化的實現，須五個方向的同步落實：

1.與合作品牌的定位兼容：品牌與企業文化鏈接，與消費者的消費定位相關。

珠寶工廠給合作品牌帶去的“烙印”差異，決定了產品的品質標準、風格特點、價值取向。如何把握合作方的品牌文化，需工廠與設計者有較高的“文化認識、消費需求特性把握、市場風向預判”等前瞻性眼光。遺憾的是，與合作品牌定位兼容，是珠寶研發設計從業人員和工廠，最易忽視、最難做到的工作。

2.與所處時代兼容：新時代的珠寶消費，外在美只是基礎標準。

與時俱進、跟上時尚、把握當前（即，顧客的消費，或使用時間）時代特色，珠寶產品才會出彩，才會形成強大的消費群體。

3.與產品系列兼容：不懂產品分類的邏輯，談不上管理水平；沒有產品體系，打不開市場局面。

產品系列的第一要素與產品陳列相關（靜態表現），即，產品的款式系列、價格系列、消費者係列（是與材質、顏色相關的）；

第二要素與產品的上貨波段相關（動態表現），即，把零售季節分成約乾時間段，解決“每個時間段，如何上新產品”的問題；

第三要素與“銷售量、銷售毛利”相關（目標邏輯），即，與產品成本相關的產品價格定位等（即，產品成本、出貨單價、零售單價定位等）。

珠寶工廠的產品系列規劃，要力求簡單化、風格化、層次清晰，方便市場運營的落地，及市場銷售的實現。

4.與製造能力兼容：製造能力，包括“原料採購、設計、加工”的綜合能力，與珠寶工廠的資源要素（人員、器械、物料、手法、設計）息息相關。

製造能力要體現“品質保障、數量可控、交期安全、價格優勢”等要求。一個有內功的珠寶工廠，除本身有較好的產品製程能力外，還應處在產業集群的中心，隨時可以實現產品製造能力的最大化，以高速度、性價比優勢，滿足合作方與市場對產品需求。

如何在珠寶爆款與標準款中獲得平衡

讓“產品說話”，爆款與基礎款並進，是低毛利時代製造商生產能力的標誌。

爆款，即國民消費品（大部分消費者都願意買，能消費得起的產品）。

基礎款，即品牌定位產品（是某消費業態、某品牌或某企業，因其知識產權，或多年形成的，讓消費者印象深刻，已多年消費的“長銷”產品）。

這就要求珠寶工廠要形成適合自己的產品觀與方法論。不要在有訂單做選項時，片面地去選擇毛利高的產品，這樣只會讓製造體系與發外體系的壓力越來越大。這是不符合低毛利時代的商業邏輯的。

我們需要有規模製造的意識。在低毛利時代，我們不要輕言“做品牌”（事實已經證明，大部分企業沒有這個本事）。但我們一定要學會“賣款”，將款式賣好了，規模就上去了，珠寶工廠的生存條件就有了。

1. 爆款應穩定40%以上的產能。

爆款的意義不僅在於降低了製造成本，而在於爆款可以讓珠寶工廠掌握大規模產品製造的品控技術，方便現場的資源組織，能降低產品的單位成本。如此，工廠就有了與產業上下游談判的條件。

2. 基礎款的打造，需要極大的時間成本，是珠寶工廠與合作品牌企業的“壓倉石”。應成為企業30%以上的訂單，這是製造利潤的主要源泉。

低毛利時代的珠寶工廠，必須研究如何參與爆款訂單的競爭。