

创新驱动 资本赋能
传承弘扬“晋江经验” 奋力推进中国式现代化晋江实践

中国柒牌：向全面高质量发展进发

本报记者 施珊妹



全员 质量管理深入人心

高质量发展,是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。就在近期,中共中央、国务院印发《质量强国建设纲要》,提出质量强国建设的指导思想、主要目标、重点任务和保障措施,为今后一个时期推进质量强国建设提供了行动指南。

44年筚路蓝缕,“质量”二字早已融入中国柒牌的DNA中。作为掌舵人,中国柒牌董事长洪肇设早早提出“全员质量、精益求精、衣衣良品”的质量管理理念,并让这一理念贯穿中国柒牌发展的全过程。就在上个月,中国柒牌荣获权威机构“全国服装行业质量领先品牌”“全国消费者质量信誉保障产品”及“全国质量检验稳定合格产品”三项大奖,这是外界对柒牌产品品质和服务质量等多维度认可的展现。

当下,市场端、消费端的需求悄然变化,消费者对于“质量”的理解也从以往单纯的产品质量到如今企业发展的全方位。对此变化了然于心的中国柒牌,毅然做出重要决定:向全面质量管理进发,构筑起全员质量、精益求精、衣衣良品”的质量管理体系。

洪肇设深信,在中国柒牌的土壤中生根发芽、逐渐成长起来的这一体系,经过一个个柒牌员工接棒,力出一孔的创新发展,最终将成长为枝繁叶茂、风雨如磐的参天大树。

上世纪末,日本产品一扫质量低劣的形象,行销欧美国家;而国产电视机被消费者戏称为“多难阿之波”“看不见的战线”。直观强烈的对比,让中国不少经济界人士感受到巨大差距。这一背景下,让洪肇设在创业之初,在内心暗暗下定决心,做一件国际大品牌质感的西服。

创业初期,总是捉襟见肘。采用香港、台湾使用了8年、10年后退下来的二手设备,是彼时柒牌能付出的合理成本。但使用期间,老旧的机器维修频率高,影响产品质量与生产效率。苦于改变这一现状的洪肇设夙兴夜寐。

投建规范化产业园区!洪肇设的想法,犹如平地一声雷,炸响了当时的服装界。要知道,1998年光从西欧引进先进的生产设备,中国柒牌就需斥资700万美元。

为了保障产品质量,洪肇设先后六次赴天津,请来制版、工艺及裁剪等技术人才,引进现代化企业管理理念,推行ISO质量管理体系,柒牌的质量及产量很快得到质变的飞跃。

“但当时品牌的市场认可度不高,消费者不接受,产品卖不出去,员工又多,所以压力非常大。”着急的洪肇设后来在一名德国工艺师处得到答案。从“产品质量高”到“市场认可高”,需要三到五年的过程。最后的事实也确实如此,2002年西服成为中国柒牌的核心产品及标识,伴随“男人,就应该对自己狠一点”的广告语风靡一时,引人争相抢购。

高质量发展是一场耐力赛,不仅要耐得住寂寞,还需坚韧踏实地,作车基础,一步一个台阶。

“我们要求每一个产品环节的員工都要对产品最终质量负责,不接受不良品,不制造不良品,不流转不良品,同时在质量管理体系上要持续改进,确保影响产品质量的各种因素始终处于受控状态,追求零缺陷,追求衣衣良品。这是我们最早的质量理念,也是我们企业质量追求的基因。”洪肇设对质量的重视,自上而下地影响着中国柒牌员工。

而从无到有,连续举办了十一届的“质量月”活动,则让质量管理深入所有中国柒牌员工的心中。

中国柒牌供应链副总裁施丽贞介绍,自2010年10月起,中国柒牌面向供应链各中心员工、厦门运营总部、分公司、全国门店、合作供应商等超3万人次,举行了质量专题改善(已完成107项)、技能竞赛(成功举办西服/夹衣/物流专业技能比赛8场)、质量找茬(线上/线下共3场次)、质量沙龙(共3场次)、质量知识竞赛(共44期)、质量观影(共4场次)、质量培训(超50场)、质量辩论赛(共3场)、征文比赛(累计收交文章超300篇)、演讲赛(超10人次)等活动,更在这一过程中搭建起攻坚、实验、文化、人才等四大平台。

不知不觉中,中国柒牌员工培养了持续精进的产品质量意识。

2003年,中华立领横空出世,成为中国柒牌的代表性产品。考虑到消费者日新月异的内搭习惯及着装礼仪要求,2018年11月,中国柒牌将衬衫元素融入中华立领之中。为了让穿着更加舒适,中国柒牌结合人体结构学,经过不断的测试验证,形成中华立领的“1108”标准,即袖口衬衫外露1cm、领口间距为1cm,衬衫领子外露高度0.8cm。

有了标准,如何实现高质量且大规模生产?即便有十几年的中华立领生产经验的沉淀,也仍是不小的挑战。“在柒牌,我们有句戏言‘做立领,夜不能寐’。”柒牌供应链总经理助理林培迎告诉记者,中华立领要求每个环节精准对接,不能存在误差。针对领口的可控性差,容易出现问题,林培迎将领口及工艺,从细缝的数量到组脚的高度,经过多次调整,最终将影响因素一一消除,才造就中华立领的契合度与美观性。

全程 从企划研发到售后服务

经过40多年高速发展,我国早已解决“有没有”的问题,进入解决“好不好”问题的阶段。人们对物质生活条件的追求,意味着企业由高速增长阶段转向高质量发展阶段。柒牌意识到,唯有提高供给质量,才能更好地满足日益提升、丰富的需求,跟上居民消费升级步伐。

这一时期,质量不再只是完成诸如“产品合格率”“废品损失率”“一次交验合格率”之类的质量指标,增加了产品适用性、顾客感受及产品带来的经济和社会效益等指标。企业和社会对质量的认识和质量管理实践的深入度也在这一过程不断提高。

“过去我们对于质量的理解和追求还主要集中于产品上,但在今天看来,中国柒牌对质量的追求应该不限于此。”洪肇设认为,面对日趋激烈的竞争和不断升级的需求,中国柒牌对质量的追求与控制应当更加广阔、更加深入、更加全面。

洪肇设要求,柒牌上下对于产品质量的要求不再局限于产品本身,而是考虑产品给客户带来的最终价值和体验。”这就要求我们在做好服装设计、生产、销售和供应的基础上,还要注重产品的品牌时尚、文化创意、售前售后服务等。从企划到研发,再到选货、组货、订货,再到生产、供应、上货、卖货和快反,最后再到售后服务,每一个主价值链环节都直接决定我们产品的最终客户价值。”

高质量发展,意味着高质量的供给、高质量的需求、高质量的配置、高质量的投入产出、高质量的收入分配和高质量的经济循环。

新消费时代,消费者追求多样化消费,单一重复的产品已经满足不了现代消费者的需求,创新产品日益成为品牌增长的关键。一切“以客户为中心”,中国柒牌将客户作为产品策略的中心,根据目标人群画像精准产品与人货场匹配,不断创新产品。

洞察消费者对于舒适的高要求,柒牌推出半正半休系列西服、无缝衬衫等。其中,无缝工艺为柒牌独创,采用全新激光切割,无缝黏合工艺,让服饰平整有型。

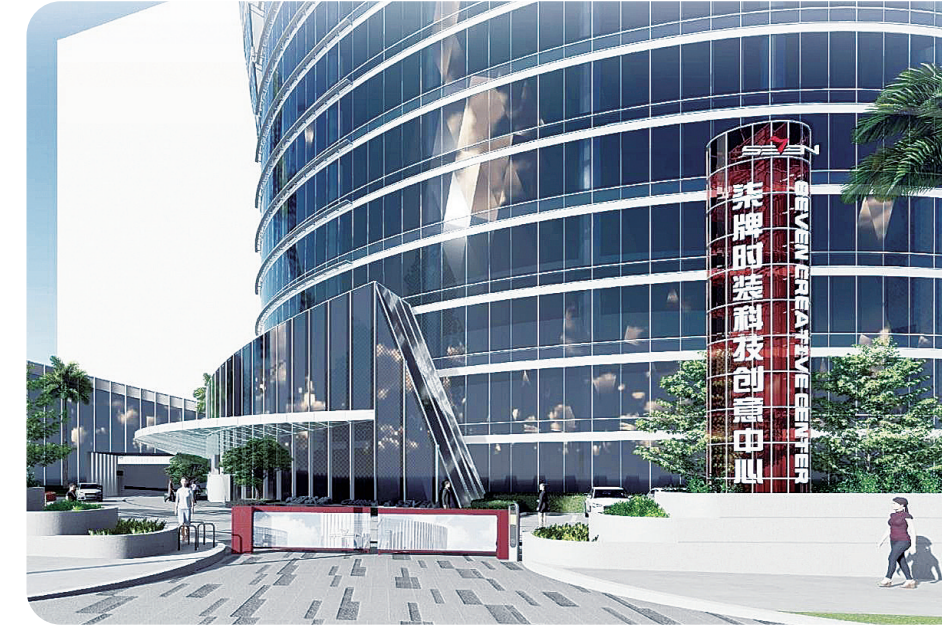
今年秋冬,我们还将推出智能夹克3.0版,该产品不仅恒温保暖,还有眼镜清洁布等贴心细节,更有瞬时充气靠枕能帮助颈部按摩,极大地满足了男士多种生活场景需求。”洪肇设说。

质量管理如一个系统工程,深入柒牌的所有部门、每一个岗位。主价值链上的人员沿着流程实施全面质量控制,力求实现产品质量控制的前置化、流程化和标准化。在洪肇设的理念中,质量管理的理念是前置化的、预防性的,不能等到出现问题出现再去控制,要将质量问题扼杀在摇篮中。

这一点,从中国柒牌的选货组货模式就可以一探究竟。从产品经理的单品管理,到业务端分析市场趋势和顾客信息,中国柒牌在选组货时不仅考虑品牌方向,更要切实满足不同层次消费者需求,从而做到控制存货、指导采购、提升效率、减少差错。“选组货的质量管理,不仅是在产品本身的品质上选择更优质的产品投入市场,更要完成高质量的门店产品组合,从而达到满足市场和消费者需求。”洪肇设说。

不仅要足够好,还要足够快。中国柒牌明白,这是一个“被加速”的时代,消费者如果产生某种需求,谁能在最短的时间内满足,谁便能最快截中消费者的痛点。

将“快、狠、准”作为准则,中国柒牌通过数据分析和对未来市场判断,敢于从期货订货前期规划一大部分机会货品作为提前备料以加快生产反应;在备料和趋势产品的把握上,做精准的预测和投放,从而减少市场风险,提升管理效率和品质。在商品管理过程中,对畅销单品快速地进行供应反应,对于市场趋势的变化和品类机会快速反馈到研发进行开发和补充。



全盘 力出一孔创新发展

柒牌的质量管理理念,不仅孕育得早,更有通盘的考虑。为了对产品、门店、线上渠道等进行全盘的协调与管理,中国柒牌专门请阿里开发了一套定制化办公系统。

2019年,中国柒牌正式引入阿里云Teambition钉钉项目,着力解决企业产品管理、新开店筹备、数智化项目管理、样衣制作需求管理等核心业务的协同管理的场景需求,并以会议督办为重要的管理抓手,为全量的业务在线协作夯实基础。洪肇设希望在企业管理的数字化转型中,将企业的创新管理方法与钉钉项目协同工具相结合,打造能快速、准确响应市场需求的高效队伍。

这一过程中,为了解决订货会协同管理中遇到的种种困难,中国柒牌将黑标、中华领红标等多标系产品季管理行事历承载在钉钉项目(Teamblition)上,对单品季季19个重要节点和98个常规事项推进过程进行监控和风险管理,拉通了10多个中部的协作链条,并为产品季核心业务运作分析和监察提供了更加完整和透明的进度数据呈现。在产品季项目的协同过程中,通过任务分组、任务列表、任务进展、任务催办等功能,将产品季的关键里程碑展示并同步出来,各环节能够随时记录和共享最新的进展,红绿灯状态和进度百分比,保证上下游协作都能保持信息对称和节奏同步,有效降低逾期风险。

办公系统不限于总部,中国柒牌将钉钉项目应用到全国的门店管理中。

依托钉钉项目这一平台,中国柒牌在1周内启动了全国

18家标准直营店的新开店筹备管理,标准化了每个新开店60多项筹备事宜,拉通了总部和分公司在新开店筹备时跨地域的信息联动和反馈。同时,在项目概览中记录每个新开店项的里程碑计划,将整个项组成员,便于同步计划整个项组成员。中国柒牌员工还可及时掌控开店筹备的进展情况,对跨部门协作进行轻松协调。

“通过对开店筹备的工作分类、按阶段划分任务分组,并以任务列表的形式在看板视图中呈现,将开店筹备相关关键任务的划分、计划和责任进行统一管理,这样有助于店长负责统筹安排繁杂的事宜,避免遗漏,并且任务进展和成果可以非常清晰、直观地展现,让管理更加便捷省时。”洪肇设说。

中国柒牌每年有近百个集团级和中心级的数智化项需要管理,以前这些繁重的项目任务通常使用Excel进行时间计划的管理,不仅效率低下,而且缺乏信息和状态汇总情况的看板。通过使用钉钉项目(Teamblition)作为项目管理工具,中国柒牌从2020年开始将数智化建设相关的13个中心级项目、20个集团级项目的管理在线化,并将准时交付率提升80%。

从“点”到“面”再到“立体”,中国柒牌的质量管理体系覆盖全集团的方方面面。在优化升级的过程中,持续纵深推进,系统集成。全面质量管理就像大树的种子,在中国柒牌逐步落地生根,新枝繁茂,且随着高质量发展时代的到来,呈现出越来越蓬勃的生命力。



全力 数智赋能被动变主动

新发展阶段,质量与互联网融合,全面质量管理的大树长出了新枝和嫩叶,探索智能制造、同津工业4.0、探触大数据、搭载5G+、身处世界大发展、大变革、大调整的时代背景之下,质量管理理念与方法的变革和原态创新,给项提升和全面质量管理的发展深化带来了更多的想象空间。

柒牌时尚产业园西服裁剪车间内,服装智能数控切割机完成投影裁剪后,一旁的“5G+AGV”机器人便将刚裁剪好的面料,自行运送至3楼西裤车间。此时的西裤车间,智能生产一字排开,数百员工正有条不紊地往另一头走去,全自动吊挂生产线“火力全开”,一件件成衣顺利“下线”,整个车间一派繁忙景象。

在柒牌,自动化与数字技术的赋能无处不在。

柒牌车间流水线打造5G智慧车间,数据数字化,解决现场信息交互慢、数据实时性差的问题,提高生产质量和效率;柒牌供应链采用MES系统,实现车间报工记录与财务数据对接一体化,简化财务手工账、数据统计时间从每天两小时缩短至每天一小时内;通过PLM系统下发货号与工艺图等信息,减少打印纸张的耗材成本和部门对接的时间成本,提高办公效率,订单审批时间比手工审批缩短50%。

不止于生产。柒牌研发端采用OTB系统,提升门店订货OTB的制件效率,从56小时提升到24小时;提升订货会下单效率,从每人16小时提升到每人3小时;提升订单审核时效,从每单审核3小时提升到每单1小时。

柒牌零售端借助企业微信平台,打造导购端大数据报表、零售宝典,提升门店人、货、场管理效率,库存数据查询、核算效率500%,提升导购销售力;柒牌会员CRM系统实现全

域会员多渠道统一管理,客户标签化分类分层运营,沉淀会员资产,智能营销增强客户黏性带来高复购;柒牌小程序商城;多渠道开店,聚合流量快速引流,全流程获客,构建品牌私域用户池,多营销手段助力增长。

产品的出现,促使质量控制的要求越来越高、越来越复杂,新的质量理念和方法层出不穷,给予企业变革管理、提升质量的不同营养元素,同时也催生了对于质量的更深层探索与研究。洪肇设认为,全面质量管理要从最初移植与培育阶段侧重产品合格性和检验把关,变为以预防和改进质量为主的管理模式,从管理结果到管理过程因素,抓住主要矛盾,发动全员参与,并依靠科学管理理论、程序及方法使全过程都处于受控的状态。

借助大数据,中国柒牌化被动为主。

柒牌通过用户的购买历史、浏览记录、社交媒体行为等大数据进行分析,洞察客户需求和识别市场机会,帮助企业定制有效的市场营销策略、产品设计和改进客户服务满足客户和市场需求,以提高客户满意度和业务增长。其中,核心DNA产品中华立领,累计研发9673款,累计销售1150414件;创新休闲科技产品智能夹克,共研发29款,累计销售38262件,为企业带来第二增长曲线。

“通过用户行为数据的分析,我们可以了解用户的偏好和需求,并给用户提供个性化的产品推荐,满足用户需求;与此同时,我们还从中发现用户在使用过程中遇到的问题和痛点,以及用户对产品的反馈和评价,可以针对性地优化产品设计和功能,提高用户体验;此外,通过对大数据的分析,可以优化供应链管理,库存管理业务效率,从而降低成本,提高效率和竞争力,为消费者提供更具竞争力的价格和服务。”洪肇设说。