



2014首届中国(齐鲁)国际时装周开幕盛典,皇家如意专场发布会。(资料片)

1995年,从国内一流服装设计公司服装设计专业毕业的郑峰(化名)回到山东,却发现当时的山东服装业并不需要服装设计人才。那时,山东服装业最缺的是生产线上的熟练工,这一状况至少持续到本世纪初。

如今,山东纺织服装行业在棉纺织、色织、化纤、印染、家纺、针织、毛纺织、服装等行业涌现出一批标杆式企业,但仍不是纺织服装强省。

“山东纺织服装行业产业层次比较低、服装设计能力还比较弱、品牌能力比较小等问题一直没有得到解决,而且一些传统竞争优势如今又面临新的挑战,比如原材料成本居高不下、对外依存度加重,金融危机以来针对我国的贸易保护和技术壁垒增多、纺织服装产品出口受到影响,以及劳动力成本上升、人力资源紧张等。”山东省服装行业协会会长刘建国说。

据了解,山东纺织服装产品销售以贴牌加工为主,单就品牌建设和创意设计层面,山东与浙江、广东、江苏等省份还有一定差距。据统计,山东服装类的中国名牌有12个,比名牌总数第一名的浙江少31个。

如何从“制造产品”到“制造品牌”,从“合格制造”到“优质制造”?不久前举行的首届中国(齐鲁)国际时装周汇聚了山东省具有代表性的服装企业,如意、鲁泰、即发、红领、韩都衣舍、大染坊、鲁锦、天雁、耶莉娅、舒朗等。这个时装周正在成为搭建山东服装业品牌展示发布平台、人才交流平台、设计师成果交易平台和资源整合平台的一次实践。

在刘建国看来,这次国际时装周是山东纺织服装业全面转型升级的开篇,山东纺织服装业要脱离传统的靠廉价劳动力批量贴牌加工的规模化厂房生产模式、粗放式管理模式,向着新实业的模式过渡,技术和管理上要创新提升,供应链上也要实现快速、有效地整合。

2015年,山东省服装行业协会还将联手行业内 外举办第二届中国(齐鲁)国际时装周、组织实施好2015年中国国际服装服饰博览会(CHIC)山东展团、以及2015中国(即墨)国际时装周三大时尚盛事。

他们这样做到零库存

三家服装企业的突围之路

韩都衣舍：

6年打磨“产品小组”

2014年“双11”大战,天猫女装类全国销售冠军被韩都衣舍摘得,一天卖了2.79亿元。这一业绩在上线天猫的众多女装品牌中占有压倒性优势。

在韩都衣舍创始人赵迎光看来,“双11”的这场漂亮仗,恰恰验证韩都衣舍打磨6年创立的“以产品小组制为核心的单品全程运营体系”通过了市场检验。

2006年,韩都衣舍从做代购的淘宝小卖家起步。2012年和2013年,韩都衣舍连续两年蝉联淘宝、天猫、京东、唯品会等电商平台女装销售第一名。2013年,韩都衣舍销售额达10亿元,是2008年的30多倍,年均增长率500%以上,“韩都衣舍”的案例甚至被小米公司口碑营销内部手册收藏。

这种“风一样”的成长速度,传统服装企业难以望其项背,秘诀就在于电商企业的商业模式。赵迎光说,从2008年到2012年这4年,韩都衣舍只做了一件事,就是转型开创产品小组制,打磨团队和商业模式。

韩都衣舍的组织构架不像传统服装企业那样,设计、运营、销售等环节按部门操作,而是把员工按每2到3个人组成产品小组。3个人中组长负责设计和研发,一人负责制视觉呈现部分,另一人负责库存管理。这样,三人小组全权负责某一款产品的设计、营销、库存管理等个性化的非标准化环节。每个相当于独立淘宝卖家的产品小组都是独立核算、自负盈亏,连新商标注册也是以产品小组为主导。小组长给小组成员“发工资”,收入和销售业绩挂钩,也因为可以高效率运作,目前小组规模基本稳定在3人组合。

这样的产品小组,目前在韩都衣舍有267个。至于生产、物流、客服由标准化的业务部门负责。产品小组模式最大的好处是解决库存积压问题、提高运营效率。因为产品小组制可以灵活实现多款少量、以销定产,这也适应了电商平台对服装款式多、产品更新快的要求。目前韩都衣舍每天上线近百款新品,每年累计上线2万多款服装产品,在传统

服装企业达到60%-70%售罄率的情况下,韩都衣舍产品当季售罄率达到95%,基本没有库存积压。

要保持住产品小组制的核心竞争力,避免“成长很快死得也很快”,必须要建立起一个庞大的柔性供应链体系,这也是那些后来者及模仿者短时间内难以超越韩都衣舍的关键所在。

“互联网上大家的营销手段可能差不多,但其实最考验的是供应链。”赵迎光说,经过6个年头磨合,韩都衣舍小组制模式要求的以销定产、多款少量、快速返单要求已经可以通过生产外包来实现,韩都衣舍在国内建立了覆盖面料、辅料和加工的供应链体系,与省内外260多家服装供应商合作,能够快速、灵活地适应市场需求,把控产品品质,并保证在下单后能快速投产。

产品小组制把韩都衣舍带入“工业4.0时代”。下一步韩都衣舍的目标是打造品牌,成为大众化全民快时尚的“品牌孵化器”。按照互联网的逻辑细分用户群,针对不同人群适配的风格、口味来培育更多的细分品牌。

从韩都衣舍商标注册的速度,我们也能看出其打造品牌的雄心。现在,韩都衣舍每个月都会申请注册8个左右新商标,仅借华典商标事务所一家事务所就注册了500多个商标,知识产权申请超过了1000件。

红领模式：

大数据驱动“活的工厂”

这两年中国服装行业流传的一个判断称,各企业所有的库存加起来足够在市面上卖3年,但红领却实现了零库存。红领的生产车间挂着的每一件西服,都是已经销售出去的产品,是可以计算的利润。

在这家拥有3000人的工厂,一款一件不重样儿的定制西装每天能生产1200套。这些定制西装贡献了红领60%的产能,九成供应美国和欧洲市场。

美国客人David通过美国经销商预订了一件西装礼服。量体师当天上门量体,用了5分钟采集了David的总肩宽、中腰位、上臂围等19个部位的数据。David对面料花型、色系、胸口袋等10多项款式做出选择,并预订自己喜欢的里料、刺绣等细节后就可完成下单。这些定制数据和要求在下单那一刻进入红领的订单平台。

在红领的生产车间,每个工位前都有一台电脑识别终端。David的数据通过红领的自动制版系统,完成了自动计

算和版型匹配。

负责生产过程第一个流程的工人实时观测订单的变化,核对每个订单中的50多个定制细节,随后把David对于面料、刺绣、扣子数量、扣眼颜色、线号等要求分别感应录入到一张电子标签上。

红领的数据系统在完成版型匹配后,将信息传输到布料部门,根据面料的长宽比例,计算出最节约面料的剪裁方法。然后工人根据终端上显示的David对面料的需求,只需要把David预订的面料放在裁床上点击确认,机器裁床完成自动裁剪。剪裁完毕后,工人把已经裁剪好的面料和内衬夹在车间上方的吊挂上,附着客户信息的电子标签也和这些面料挂在一起。

随后,David的衣料开始在400道大小不同的工序间自动流转。每位工人在接到衣服前先扫描各自佩戴的电子标签,并根据终端上显示出口袋、袖边、刺绣等的工艺标准和数据做不同处理。最终所有完成制作的西装会经过25个环节质检,查验制作是否符合顾客的细节要求。

最后,David的西装通过UPS空中航运,在他下单7天后送到他手中。

红领庞大的数据系统已经将款式和设计等最终都归结为1和0的组合,可以满足超过上亿种以上款式和设计的组合。因此,即便David不愿意在选择上花太多时间,红领的系统还可以做到对物料数据整合管理,对里料、缝线、袖口等完成自动搭配。整个定制的生产流程包含着与制版系统类似的20多个子系统,全部以数据来驱动运营。

而从着手研究、打造这套以大数据驱动和信息化流程定制系统,到最终实现这一切,红领董事长张代理花了整整10年时间。

山东如意：

跟着“如意纺”跨越国际化

“企业是创新的主体,掌握了一流技术,传统产业也可以变为朝阳产业。”这是2013年11月,习近平视察如意集团时说的一番话。

事实上,正是如意掌握了一项具有自主知识产权的“如意纺”技术,才使它从原料、成衣供应商的角色,最终走向创建自主品牌,延展“微笑曲线”设计研发和市场销售的两端。

“如意纺”的学名为“高效短流程嵌入式复合纺纱技术”,可以把一克重的羊毛拉细拉长到500米。这项获得过国家科技进步一等奖的技术,不仅仅是把羊毛拉细拉长这么简单。更关键的在于它大大拓宽了产品适用范围和利润空间,原来不能纺或不好纺的5-9毫米各种短纤维材料“下脚料”,甚至如羽绒、木棉纤维、杨花、蒲公英等都能用来纺纱织布,而且比以前纺得更精、织得更细。更神奇的是,毛、棉、麻、化纤等各种纤维可以任意组合,从而创造出多元化、多功能的产品。

这项技术在研发时,每一道工艺都需要突破,这就带动了如意在纺织装备上的突破。经过升级改造,如今“如意纺”已经实现规模化生产。在欧洲,法国警服、西班牙航空服、西班牙军服、西班牙百货零售服装,欧洲不少顶级奢侈品牌包括阿玛尼、杰尼亚等,都选用了如意的面料。

山东如意一跃成为全球知名的创新性技术纺织企业,在国际上使得中国制造有了与欧美、日本等高档面料一争高下的能力,这让人很难想象,这家企业的前身是1972年建厂的山东济宁毛纺织厂。

自主品牌的缺失,始终是国内纺织企业的短板。2010年7月,如意集团收购了日本第一大服装品牌运营商瑞纳株式会社,短时间内以低成本获得了品牌资源、人才资源等高质量资产。

2011年如意集团注资收购了拥有百年历史的澳大利亚罗伦多牧场,使羊毛服装产业有了自己的原料供应基地。

同年,如意依托“如意纺”,与意大利、德国企业合作,创立了“皇家如意”品牌,使得中国服装品牌进驻世界时装最高殿堂。

随后,如意集团先后与伊藤忠商事实现资本合作,与韩国三星物产集团合资扩大生产能力,收购意大利、德国、英国面料整理及服装加工厂,实现了对从源头到销售终端每个环节的有效控制。

2014年11月13日,在巴黎塞纳河畔,“皇家如意”携手中国著名服装设计师计文波举行了高级成衣发布会,向世界诠释了东方美学和中华文化的独特魅力。山东如意终于走出了从全球顶尖面料企业向自主品牌服装延伸,和国际顶级品牌一较高下的这一步。