

# 从“聚变”到“蝶变”

——南通大东有限公司以科学发展夺市场



体验  
会呼吸  
海棉  
毛巾

近年来,国际金融危机犹如海啸瘟疫一般波及全球,纺织行业更是成了遭受金融风暴冲击的重灾区。然而,在整个家纺行业普遍萧条低迷的情况下,南通大东却凭借着“求变创新”的生存法则,凭借着自身的人才优势研发优势和产品优势,在残酷的市场竞争中,厚积薄发,综合实力一直座居国内毛巾行业排行榜前列,成为国内家纺业最具竞争力的龙头企业之一。

大东27年来的创业历程,特别是近年来在外部环境和市场格局发生深刻变化的情况下,企业之所以能够得到了持续快速健康的发展,之所以能够从逆境中先人一步,快人一筹,以自己独特的优势和品牌形象,走在了引领行业时尚潮流的最前沿,他们的每一个进步,每一个发展阶段的坐标点上,无不深深地

镌刻着一个大写的“变”字。

聚焦大东的成长轨迹,企业在发展模式上,是市场需求的曲折转变,促使他们逐步实现了创业初期的设备扩张——发展阶段的提高产能——再到如今推行精细化管理的升级转变;在经营模式上,是市场格局的风云幻变,教会了企业经营者逐步实现了从以OEM为主——向OEM与OBM同步发展——到“专业营销、实体店扩张、电子商务、终端服务”四位一体互联互通新模式——再到打造全球高级毛巾定制专家的能量聚变;在管理模式上,使市场期待和客户定位改变,适时呼唤着企业自觉实现了从目标成本管理——向精益生产管理——再到卓越绩效管理的思维裂变;在产品结构上,使大众消费群体和高端消费

上,使全球经济的风向标和晴雨表,一次次警示企业快速实现了由单一供应日本市场——向日本、欧美均等份额——再到形成日本、欧美、国内三分天下的全维度频率转变。

“变”,是我国国家纺织业和南通大东成长历程的生动写照,是催生行业民族品牌和企业强大核心竞争力的力量源泉。“应对瞬息万变的市场,感知变化并变化自己,才可能不被变化的市场所淘汰”。近年来,面对国际金融危机所造成的恶劣残

酷的外部环境,大东始终坚持“变则通,通则活,活则久”的经营哲学,始终坚持从困境中求变创新,积蓄能量,探索前行。为了适应市场,参与竞争,引领潮流,大东人先后创新运用了竹纤维、木纤维、大豆纤维、莫代尔、天然彩棉、中空棉、无捻纱、弱捻纱,研制生产了适合广大消费群体和高端客户期盼需求的各类新产品;采用新工艺新技术,研制推出了吸水快干毛巾、天然抗菌毛巾、保健功能毛巾,产品类型拓展到了宾馆卧室配套型、海滩旅游休闲型、儿童乐趣型、广告促销型、体育运动型、馈赠礼品型、功能保健型、卫生洗浴系列型等八大系列4000多个特色品种。2013年,在残酷多变的市场竞争中,大东人自主研发生产的“都豪”、“艾森”、“DD”牌毛巾,以饱含浓浓的大东文化,蕴蓄着体贴消费者的人文感动,新开发的打破传统格局的里程碑产品——海棉毛巾迅速扩展延伸到国内市场,得到了国内广大消费者的热情拥抱。

“满足消费者的需求——超越消费者的期望——创造人类生活的幸福与感动!”——这就是大东公司总经理高军对企业未来发展和创新求变的历史责任。

伏案而作,轻梳思绪,历经2009年HBI champion订单开始,至2010~2013年,连续四年某日本客商系列订单的运作。转瞬之间,英瑞已经陪伴我成长了五个年头。

在英瑞这个大家庭,身边的良师益友带领、陪伴着我,从青涩一步步走向成熟。回首自己这五年的成长历程,用一句话概括,叫做“痛并快乐着”。何谓之“痛”?即知识可以学习,但成长必然面临挫折,历经磨练。何谓之“快乐”?即每一次今时的自己超越昨日的自己之收获与喜悦。

梳理一下自己这几年学习与工作中的点滴感悟:

一、管理运行每一张订单,都必须遵循“计划性”与“时效性”。

1、“计划性”:即提前规划,表现为根据最终的成衣交期,倒推各节点必须完成的时间。

2、“时效性”:即每一个节点计划时间,均落实到相关负责人进行跟进,排除一切障碍,确保该节点计划的准时完成。任何一个节点出现问题影响整体计划进度时,该节点的责任人应当在公共平台上及时预警,促使大家群策群力,共同推进。同时,跟单人员持续跟进每一个节点时间的节点任务完成动态,并作通报。

二、管理每一个客户的订单,都必须有一套完整且规范的操作流程。

所谓订单操作流程,即订单在大货生产前,

企业运营的目标是“成本最小化,质量最优质、效益最大化”,降本增效,永远是每个企业永恒的主题和目标。如何控制成本,实现利益最大化是摆在我们面前的一个十分严肃的问题。

降本增效的话题,从来都没有停止过,原料价格的不断上涨,市场低迷导致的成品价格不断被压制,每张订单的盈利空间不断被挤压。在这样不利的外部形势下,每周仍不断有异常发生,不断有库存积压,不断地让公司的利润变薄,不断让工人辛勤的汗水白白流淌。

为什么不能一次性把事情做完,做正确呢?为什么我们经常犯一些幼稚的小错误,不停地忙碌,却没有多大的效益产生呢?如果没有一次性把事情做对,总是在返工,又何谈效率?所以我们一定要认识到:少出差错,就是多出效率,不出差错就是创造效益。

是的,金无足赤,人无完人,没有人是永远不会犯错误的,错误并不可怕,可怕的是犯了错误之后,不按正确的流程去解决问题,而是企图掩盖事实,让错误越犯越大。更可怕的是不知道从已经犯的错误的吸取教训,去总结经验,而是放任自流,没有责任心,用一种差不多的心态工作。不去检查做的工作正确与否,那么,做得越多,浪

费的成本就会越多,造成的损失就会越大。所以,我们在做工作之前,要明确地知道工作要求和标准,多问问题,切忌不懂装懂。只有我们每个人都严格按照流程做事,按工作的要求做事,做到位,才能少出差错,不出差错,才能保证高效率地工作,为公司争取更好的效益。

在创历史销售额最高,而利润率却最低的严峻形势下,如果我们还学不会敬畏每一个客户,敬畏每一张订单,那么永远也不可能和企业共同成长。只有我们每一个员工都勇敢地面对失误,从失误中吸取教训,不断地端正工作的心态,改进工作和学习的方法,力争一次性把事情做正确,少犯错误,甚至不犯错误,才能最大限度地为公司节约生产成本,带来生产效益的提升,为公司创造最佳业绩。

泰慕士市场部:陈晖蓉

减少  
失误

降低  
成本



马年春节前后,多个客户订单交期临近,集团服装部生产繁忙。包装车间人手少,但任务重时间紧,形成瓶颈。集团领导早计划,巧安排,指示管理人员尽全力支援一线生产。大家克服岁末年初本职工作本就繁忙的困难,积极主动,加班加点。为顺利交货贡献了力量。

图为集团南通分行政人员在小包袋劳动。

会馆总务部:金建如

英富印花:

## 坚持早晨做广播体操

为贯彻英瑞会长吴文贵先生“快乐工作健康生活”的理念,近一段时间,英富印花公司坚持早晨做广播体操,广大员工积极参与,既活动了身体,又培养了群体观念。成为南通崇川开发区企业文化一道靓丽的风景线。

英富印花公司为推动全民健身运动,促进企业文化建设,充分展示广大员工积极向上、勇于进取的精神风貌,进一步增强员工的身体素质和健身意识,元旦以来组织全体员工每天做广播体操。为了尽量不挤占生产工作时间,广播体操利用每天早晨班前15分钟在公司门口空地。

由各部门主管带头,认真组织,全公司员工踊跃参与,表现出了高涨的热情和良好的风貌,形成练操、做操的良好氛围,广播操的整体质量也上了一个台阶。坚持做广播体操是英富印花公司2014年度企业文化规划安排的群众性文体活动的其中一项内容,大家说这是公司全体员工团结、健康、向上的和谐团队凝聚力的一次集中展示,是公司对员工队伍风貌的一次检阅。公司负责人介绍说通过做广播操,强化了广大员工的健身意识,促进了全民健身运动的开展,把工作与健身有机结合起来,激发了员工以健康的体魄、以更加良好的精神状态投入到生产工作中。

英富印花:支小玲

所必须准备的一系列有序的工作流程。

上述每一项内容,客人均有其详细且规范的要求,由营业与客人一一确认核实,消化理解之后,汇总整理成书面文档,即流程要求。分发至各相关职能环节责任人,并牵头召集大家进行专题会,以及对订单流程要求吃透。

三、必须及时把控大货的品质

“品质就是信誉”这是一个老生常谈的问题,一直想做完美,但过程一直很辛苦。

大货的品质应当遵循一个底线,即以尽可能

久,却没有采取相应处理措施?答:……

这是处理问题的一个思路,给了我们许多启发。看似简单问答,实则追根刨底,使得隐藏在问题背后的问题无处遁形。很多问题,并非无法解决,只因我们缺乏直面问题的勇气和追根刨底的韧性,才没有从根本上解决应该可以解决的问题。

当然从我营业的角度,我们的成衣已经在品质把控方面做得比较到位。2012年度在该日本客商数十家服装供应商中公开评比,脱颖而出,荣获该客户【2012年度品质第一】的供应商称号,并获得荣誉奖杯一座及万元礼金券!这也是该客户对我们英瑞团队一致努力结果的最高肯定!

做订单,也就是跟时间在赛跑,在规定的时间内完成订单出货,同时保证出货的品质满足客人要求,这就像是交上了一份满意的答卷,每一个参与者均会有成就感!

作为公司的营业窗口,同客户沟通的一言一行,都代表着公司的形象和个人素养。所以,我仍需要不断提升自己,完善自己,向客人展示英瑞团队更优秀的一面!

英瑞给了我学习、工作与成长的平台,我会更加珍惜,更加努力!

英瑞集团 南通分部 吴君

## 营销工作进无止境

——在集团五年工作的感悟

满足客人的要求为第一优先,再综合本厂的实际情况(诸如成本控制之类),做到品质达标且品质不过剩。

曾经,日本某客户的一位专家来我厂专题指导时,围绕品质方面经常出现的问题,诸如:①污迹 ②尺寸不良 ③坯布不良等等要素,曾提出:解决品质问题归根结底,需要找出品质问题表面现象背后的根本原因。

举例方法:连问三个“为什么?”例如:①为什么衣服上会有污迹?答:缝机台漏油所致。②为什么缝机台会漏油?答:虽每日擦拭,可能机台使用日久难以避免。③为什么明知机台使用日