

走品牌高端创新之路 引领中国纺织服装业快速发展

——记恒源祥(集团)有限公司董事长总裁刘瑞旗

恒源祥(集团)有限公司是一家以毛纺织品为主,生产针织、服装和家用纺织品等大类产品的纺织服装企业,是国内纺织服装行业也是上海唯一的北京2008年奥林匹克运动会赞助商。

恒源祥,1927年出生于上海,曾是上海滩知名的绒线产销大王,但几经风雨洗礼,到刘瑞旗1987年走上任时,恒源祥只是南京路上一家面积100多平方米,员工30多人,资产30多万的绒线小商店。从1991年起,刘瑞旗董事长以企业家敏锐的战略眼光和远见卓识,通过实施品牌战略,带领恒源祥开创了以品牌经营为特色的发展道路,使恒源祥迅速成为国内外著名品牌。在2001年初,以刘瑞旗董事长为代表的团队成功实施MBO收购,顺利完成了企业改制,使恒源祥的品牌经营事业得到了加速发展。目前,恒源祥拥有十二家子公司和企业技术中心,位于无锡的恒源祥工业园区,牵头组建了由100余家加盟工厂和8468家加盟商组成的恒源祥联合体。2007年恒源祥品牌产品的市场销售额达到50亿元,其中绒线的产销量居全国第一,羊毛衫的产销规模居行业前列。据国际品牌评估的权威机构世界品牌实验室评估,恒源祥商标的市场价值达到94.58亿元,在国内品牌500强榜单上排名第68位。

刘瑞旗从2001年起任恒源祥(集团)有限公司董事长兼总裁。同时还担任中国工业经济联合会主席团主席,中华商标协会副会长,国际毛纺组织中国国家委员会主席,中国毛纺行业协会会长,东华大学顾问教授,上海市产业技术委员会专家和上海市政协委员等职。

走具有特色品牌高端创新之路 带动和引领中国纺织服装业快速发展

在1987年刘瑞旗董事长担任恒源祥领导伊始,就以超前的意识决定将恒源祥的店号注册为商标,亲手创建真正的恒源祥品牌。到1991年在经济体制转轨企业面临生死存亡的危急关头,刘瑞旗董事长开始采用了一种独特的、与众不同的品牌经营的发展模式,以恒源祥品牌为龙头,充分利用恒源祥品牌的无形资产调动有形资产组合社会资源,构建特许经营和特许经营、连锁经营战略联盟,实现规模经营和快速扩张。从1991年加盟工厂生产的第1斤恒源祥牌手编绒线进入市场开始,仅用短短的5年时间,从1996年起恒源祥牌手编绒线的产销规模就达到并保持1万吨的水平,在国内外手编绒线行业名列第一。品牌经营造就中国最具影响力企业。1998年,将恒源祥品牌从手编绒线延伸到针织、服装和家用纺织品等大类产品。

2004年,刘瑞旗董事长发起组建了由全体加盟工厂和经销商参加的恒源祥联合体,制定了恒源祥联合体“全国化、差异化”的发展战略和2010年战略目标。2005年以来恒源祥联合体在全国各省市相继成立了23家区域分会,通过成员单位的民主选举产生了分会会长,并成立了家纺、服饰、针织和绒线等四个产业委员会以及广告、传播、网络、培训、打假、调研等6个专业委员会。通过以各加盟工厂和加盟经销商为主体的利益共同体的形式,实现对联合体成员的充分授权和强势制约,以共同的企业文化、共同的经营理念、共同的行为准则贯彻恒源祥发展战略,进一步做大、做强恒源祥产业。

刘瑞旗董事长坚持品牌的差异化、个性化风格,运用活动、事件和传播等品牌运作模式,对恒源祥品牌进行了持续的投入、维护和提升,着力打造中国著名品牌,并通过超大规模、最快速度、最低成本和最有效的方式将恒源祥品牌及其产品传递到消费者,获得了消费者的广泛认同。经过二十年的品牌经营,恒源祥完成了品牌的市场导入,完成了从产品经营向品牌经营的转变,完成了从传统商业和制造业向以品牌为龙头,以信息技术为支撑,以特许经营、连锁经营为组织形式的现代服务业的转变。

系统总结了品牌原理和品牌经营理论

二十年来在制定和实施品牌经营战略的过程中,经过不断总结和不断完善,刘瑞旗董事长比较系统、完整地提出了品牌原理和品牌经营理论。刘瑞旗董事长认为:

- 品牌是消费者的一种记忆,因此品牌是属于消费者的。消费者对品牌记忆的多少、深浅,决定了品牌价值的大小。
- 消费者有三种需求:生理需求、心理需要、精神需要。
- 经营品牌必须要有一种能力。首先必须要有创新和创造第一的能力。因为没有人会记住第二。其次必须要有把有形和无形资产组合放大的能力。第三必须要有对资本资产和知识资产运营和变现的能力。这三种能力正是恒源祥的核心能力。
- 品牌价值创造和实现的循环法则,即:四个阶段,八个方面;第一阶段,发现文化现象和资源;第二阶段,创新文化和设计组合;第三阶段,实现文化传播和认同;第四阶段,提升文化力量和价值。

不断完善对加盟工厂的质量控制和管理

恒源祥发展的战略目标是实现品牌的国际化,但品牌国际化的先决条件是产品标准、产品品质 and 产品质量管理与国际全面接轨。因此,刘瑞旗董事长十分重视应用国际标准建立质量管理体系和质量保证体系。早在1996年6月,恒源祥即顺利通过上海质量体系审核中心和新加坡生产力与标准局ISO9000质量体系审核认证,以后又相继通过ISO14001、ISO18001环境体系和职业安全体系认证。同时坚持质量第一的方针,对加盟工厂进行严格的质量控制和管理,逐步形成了一套比较完善的加盟工厂质量认证、评审、考核和管理制度,这些制度包括:

- 恒源祥联合体“样板工厂”评定实施办法;
- 恒源祥联合体加盟工厂质量管理条例;
- 恒源祥(集团)有限公司加盟工厂审核认证管理办法;
- 恒源祥联合体加盟工厂质量管理责任制;
- 恒源祥联合体加盟工厂等级评定实施细则。

公司产业中心和子公司每年对加盟工厂进行现场质量认证评审,从企业信誉、领导能力、经营规模、技术设计、过程控制、产品差异性、产品和服务质量、营销管理、质量管理体系的运行情况等方面对加盟工厂的资质进行评审考核。对通过评审的加盟工厂,恒源祥与其签订当年的《生产加盟经营合同》,凡评审不合格的加盟工厂则取消加盟资格。通过严格的认证和评审进行优胜劣汰,从总体上保证了加盟工厂队伍的质量。从2004年起公司推出加盟工厂分级管理和评审机制,依据品牌增加值、综合实力和恒源祥品牌的忠诚度将加盟工厂分为三个等级和核心、半核心等多个层次,分别给予相应的优惠和服务支持,以鼓励加

盟工厂做大做强。

恒源祥向加盟工厂提供品牌资源、信息资源等各种资源,利用恒源祥的信息优势,及时向加盟工厂提供新技术、新设备、原材料供求等市场信息和行业调查报告;同时向加盟工厂提供技术服务和培训服务,恒源祥技术中心先后多次派出工程师并从东华大学外聘专家到现场协助加盟工厂开展技术攻关解决染色和后整理方面的技术难题。恒源祥根据各加盟工厂的需求,每年定期举行加盟工厂厂长培训班邀请专家就国内外经营管理和技术发展的最新动态作专题讲座,同时举办生产管理、质量控制、技术工艺、设计开发、市场营销、IT技术等专业培训班,为加盟工厂培训技术和业务骨干。

刘瑞旗董事长十分重视加盟工厂的质量管理体系建设,要求各加盟工厂必须按ISO9001:2000质量管理体系标准的要求,建立实施和保持质量管理体系并持续改进其有效性,必须对原辅材料采购、设计开发、产品实现、检验测量等过程实施质量控制以保证恒源祥产品质量。从2001年开始,恒源祥派出质量管理专业人员帮助工厂开展贯标认证工作,近年来举办多期ISO9001:2000质量体系标准及内审员培训班,为30家加盟工厂培训100多名贯标认证骨干和内审员,帮助20多家加盟工厂通过了ISO9001:2000标准的审核认证。恒源祥每年定期对各加盟工厂的质量管理体系运行情况进行复审,对复审不合格的加盟工厂限期要求其进行整改,并按照《生产加盟经营合同》的规定进行经济处罚,对整改后仍未达标的工厂坚决取消其加盟资格。

刘瑞旗董事长十分重视标准化工作,组织建立了由国家标准、行业标准和企业标准组成的技术标准体系,要求加盟工厂严格按照国家标准、行业标准和恒源祥企业标准组织生产和检验,并通过编制工艺规程和作业指导书,加强对操作工人的技能培训,严格进行工艺纪律检查、组织质量抽检、验证工厂提供的检测报告和送产品质量检测机构检测等方法,对出厂产品进行质量控制和管理。

通过严格的加盟工厂质量控制和管理,有效地提高了恒源祥产品的品质和品牌形象。从2002年至2008年的21次省级以上监督检查中,恒源祥牌产品全部合格,合格率为100%。

积极开展质量月活动 培育有创新特色的恒源祥质量文化

作为一位取得卓越成就的企业家,刘瑞旗董事长十分重视质量经营意识和质量文化的培育,先后提出以“以消费者为起点、以消费者为终点”的理念,“恒源祥品牌是属于每一位消费者的”的理念,“为消费者创造和实现价值”的理念和通过“品牌五感研究”满足消费者需求的理念。同时,用“以消费者为起点、以消费者为终点”的质量经营理念去宣传、教育和影响公司全体员工和恒源祥联合体的每一位成员,强化全员质量意识,培养“事事讲质量,时时想质量”的质量意识和质量文化。在从集团公司到恒源祥联合体的各个会议上,刘瑞旗董事长经常以“三十六个满意和五十二个不满意”的案例来教育大家:对于一件恒源祥产品,可能会有6个人满意4个人不满意,据统计每个满意的人会影响6个人合计是36个人满意,每个不满意的人会影响13个人造成52个人不满意,照此推算恒源祥年产4000多万件产品,不到一年就会使大多数消费者不满意,恒源祥品牌就会失去生存的基础。因此恒源祥的每一个员工都要正确树立大质量观的意识,通过提高企业内部每个部门每个环节的工作质量和服务质量,来创造一流的产品质量让消费者满意。

刘瑞旗董事长坚持组织开展质量月活动,以通过质量月活动的形式在公司和恒源祥联合体各加盟工厂和全体员工中进行恒源祥的质量观、质量经营理念和质量文化的培育和教育工作。在1997年9月1日,刘瑞旗董事长在江阴市顾山镇恒源祥绒线厂举行第一届恒源祥质量月升旗仪式,以纪念国务院《质量振兴纲要》颁布一周年。恒源祥近百家加盟工厂,数千名员工面对国旗、司旗和质量旗庄严宣誓为不断提高产品质量而努力奋斗。从2000年起至2008年的每年9月,刘瑞旗董事长都精心组织和策划了具有恒源祥特色的质量月活动。根据国家质检总局和上海市质监局当年质量月活动部署,围绕恒源祥品牌质量经营的中心任务,刘瑞旗董事长为历届质量月活动提出了鲜明的主题,如“质量在我心中”、“诚信、品质、互动”、“走进心时代、感知新质量”、“创新提升质量、品牌促进发展”和“质量促进祥和、文化推动发展”等,这些主题言简意赅地反映了恒源祥质量观的演变、传承和创新。恒源祥质量月活动的内容也在不断丰富和创新,既有公司和各加盟工厂组织的质量征文、演讲比赛、质量知识竞赛、岗位操作竞赛和质量培训活动;也有车间、班组开展的“六个一”活动:读一本质量书籍、写一篇质量征文、提一条合理化建议、开展一次班组学习、分析一次质量案例、组织一次质量培训,反映了恒源祥质量月活动从公司、各加盟工厂推向各车间、班组和全体员工。历届恒源祥质量月活动都得到了当地政府的重视,参加恒源祥质量月主场升旗仪式的有当地市政府领导和质检、工商等主管部门领导以及恒源祥联合全体员工,各类媒体进行了大量报道,使恒源祥的品牌质量经营理念向社会进行有效的传播。通过质量月活动,在恒源祥联合体全体员工中强化了对恒源祥品牌的自豪感、认同感和归属感,强化了品牌质量意识和时时想质量、事事讲质量的质量观念,并转化为全体员工的自觉行动。

策划和组织重大品牌经营活动 履行品牌企业的社会责任

1.赞助奥运,为北京2008年奥运会做出重大贡献

赞助奥运,借助奥运舞台上与国际品牌同台竞技,使恒源祥品牌走向世界,一直是刘瑞旗董事长的梦想。2001年7月北京成为2008年第29届奥运会主办城市,使刘瑞旗董事长的梦想变成了现实。2005年12月,刘瑞旗董事长与北京奥组委签约,使恒源祥成为北京2008年奥林匹克运动会赞助商。作为2008年北京奥运会唯一一家纺织服装赞助商,恒源祥承担了为北京奥组委官员、奥运会技术官员、中国体育代表团提供礼仪装备和正装服装和为奥运村、媒体村提供配套的家用纺织品的光荣任务。

2006年12月,在恒源祥成为2008年北京奥运会赞助商一周年之际,举办了为期2008年奥运会中国体育代表团礼仪装备设计大赛,公开向海内外征集包括礼服、民族服装、风衣、衬衣(或吊带衫与背心)、领带、丝巾、皮带、饰物、礼帽等在内的奥运礼仪装备设计方案。刘瑞旗董事长提出了奥运礼仪装备设计理念的定位:即具备“历史之元素”、“当

下之智慧”、“未来之概念”三大要素,并以此作为甄选设计方案的标准,最终,在一千多套作品中,以“中国红”和“国旗黄”为主色调的一套奥运礼仪装备脱颖而出。为完美实现设计方案,恒源祥专门成立了奥运VIK(Value in kind)项目组。

在克服难以想像的困难,完成所有国内外奥运技术官员体型数据的精确收集之后,恒源祥利用当今领先的生产流水线,使用多项新技术、新工艺确保奥运正装的顺利生产。小至一粒纽扣图案的设计、大到生产流水线的设置,项目组攻克了一个又一个的难关,按时向北京奥组委提供了6500件上衣、11000条裤裙和35000套家纺用品。在生产过程中,充分应用了恒源祥中国男子人体数据库项目的科研成果,使恒源祥提供的奥运正装工艺精湛贴身贴体,得到了党和国家领导人的高度评价和北京奥组委的两次嘉奖令。

2008年8月8日晚9点,在奥运会开幕式上,东道主中国代表团身穿恒源祥设计制作的奥运正装靓丽出场,在向世界展现了中华民族炎黄子孙的精神风貌的同时,也将恒源祥品牌的元素向全世界进行有效的传播。

2.首倡发起“恒爱行动”

2005年刘瑞旗董事长在全国首倡发起以救助和关爱孤残儿童为主旨、冠名为“恒爱行动”的大型社会公益慈善活动,推动全社会关注孤残儿童的抚育、教育事业,促进社会和谐进步。三年来,在中国儿童少年基金会和各市妇联的支持下,“恒爱行动”先后在全国25个省市及港澳台地区开展,得到社会各界、港澳台同胞和国际友人的积极响应,参加“恒爱行动”的志愿者和爱心人士达到30万人次,共有71万件爱心衣物送到孤残儿童手中。

3.积极支持抗震救灾

2008年5月12日14时28分,四川省汶川发生里氏8级强烈地震,给人民的生命财产造成了重大损失。在灾难袭来之际,在董事长刘瑞旗的带领下积极响应党中央国务院的号召,发扬一方有难、八方支援、众志成城、抗震救灾的精神,在第一时间组织全体员工开展募捐活动,同时发动恒源祥联合体的全体成员发扬中华民族的传统美德,伸出援手积极捐款捐物近千万,向灾区人民及时送去恒源祥的温暖与关爱,帮助灾区人民战胜自然灾害重建美好家园。同时,刘瑞旗董事长被全国总工会授予嘉奖令。

积极贯彻卓越绩效模式标准 引导企业追求卓越

2004年国家质检总局正式发布全国质量奖标准GB/T19580《卓越绩效评价准则》后,刘瑞旗董事长亲自组织领导了恒源祥争创2006年全国质量奖和2007年上海市质量金奖企业的工作。刘瑞旗董事长积极推进组织的学习,聘请专家为中层干部和员工专题宣讲《卓越绩效评价准则》标准,深刻领会和理解卓越绩效模式标准和核心价值观,组成企业内部核心自评团队,制定贯标工作程序和计划,指导各部门按照卓越绩效评价准则标准边认识、边评价、边改进。在总结和汇总各部门自评工作的基础上,组织编写、审定和上报集团公司自评报告。在专家评审组现场评审期间,刘瑞旗董事长组织领导现场评审工作团队,根据评审工作计划,指导各部门的现场评审工作,使恒源祥先后通过全国质量奖和上海市质量金奖企业专家评审组的现场评审,并荣获2006年度全国质量奖和2007年上海市质量金奖企业。

从2008年起,刘瑞旗董事长在新的起点上继续推进卓越绩效模式标准。第一,总结了品牌价值创造和实现的循环法则四个阶段和八个方面;第二阶段,发现文化现象和资源;第三阶段,创新文化和设计组合;第三阶段,实现文化传播和认同;第四阶段,提升文化力量和价值,提出要在品牌价值创造的过程中实现品牌价值,在品牌价值实现的过程中创造新的品牌价值。其次,通过调研培训,完善具有恒源祥品牌管理特色的卓越绩效指标(KPI)体系,形成对集团公司各部门和各子公司的实施细则和考核办法;第三,在完成前项工作的基础上,完善对恒源祥核心加盟工厂卓越绩效指标(KPI)体系,通过试点形成实施细则和考核办法。通过上述工作,推动组织持续的改进创新和不断追求卓越的品牌质量经营。

积极开展管理体制和机制创新 促进企业持续发展

1.积极创造授权和创新,依法经营和诚信经营的内部环境

为适应公司经营领域的拓展、业务增长和多变的市場,刘瑞旗董事长建立了分级授权管理机制,进行充分的授权。刘瑞旗董事长还从国际国内企业危机处理的案例中吸取教训,成立危机事件领导小组,建立危机时间处理流程和制度,以提高对损害恒源祥品牌信誉的突发事件做出快速反应和进行快速处置的能力。

刘瑞旗董事长反复强调,恒源祥的凝聚力是否足够的大,恒源祥的号召力是否足够的强,这不是我们做事情的能力决定的,是由我们做人的能力和信用来决定的。因此刘瑞旗董事长十分重视企业诚信和道德建设,在恒源祥的每位员工和恒源祥联合体中树立法律、道德和诚信的观念,并贯穿于企业经营的每个环节。恒源祥从核心价值观和道德观的教育培训和考核入手,提高各级领导和全体员工的道德修养水平。恒源祥在经营活动中严格遵守国家法律法规,遵守商业道德,依法纳税,依法履行合同,被评为全国“重合同、守信誉”企业。

2.建立法人治理结构和监管体系,推进学习型企业管理

刘瑞旗董事长按照现代企业制度要求,在企业发展的过程中逐步建立和完善科学规范的法人治理结构由董事会、监事会、职工代表大会和财务审计四个层次所组成的监管体系,建立和完善包括董事会和监事会制度、党委工作制度、工会制度、职工代表大会民主管理制度、劳动制度、



恒源祥(集团)有限公司董事长兼总裁刘瑞旗

思想政治工作制度、干部民主评议和考核用人制度、绩效考核与薪酬激励制度以及员工教育培训制度在内的制度体系。同时不断推进企业民主管理建设,维护和保护员工的合法权益,坚持实施工资集体协商、签订集体合同制度;坚持实施职工代表大会民主管理制度,每年定期召开职代会,在干部任用考核、企业经营决策、员工绩效考核和薪酬分配等重大问题上充分行使职代会的审议建议权、决定权、监督权、选举权等各项民主权利,通过职代会每年对40多名中高层领导进行考评,同时采纳和解决员工提出的合理化建议和提案60多项。

刘瑞旗董事长十分重视自身的学习,他无论工作多忙,每天都坚持2小时的学习,并积极推进培养学习型员工、建立学习型组织工作,以每年递增30%的幅度,加大对员工教育培训的投入,创建恒源祥大学,为员工学习创造良好的学习环境。

加强自主创新体系建设 积极推进企业技术创新

2001年恒源祥技术中心被上海市经委认定为上海市级企业技术中心。依托企业技术中心,通过产学研合作,成功开发了一系列具有国际国内先进水平的新技术和新产品,在刘瑞旗董事长亲自主持下,先后开展了《企业协同模式的信息化系统建设》、《世界级细羊毛制品及其工业化生产》、《基于人体测量的男装版型及标准研究》、《MTM服装快速生产信息系统》、《植物染料》等一批达到国际国内先进水平的科研项目,通过这些项目的实施掌握纺织服装行业的一批核心技术和自主知识产权,显著增强恒源祥品牌的核心竞争力和市场占有率。刘瑞旗董事长亲自担任这些科研项目的项目组长和技术负责人,在确认项目研究方向、技术路线、突破关键技术和主要技术创新点等方面做出了重大技术贡献,先后申请和获得国家发明专利等111项。

卓越的经营业绩

通过坚持实施品牌质量经营和以顾客为导向追求卓越,使恒源祥取得了卓越的经营结果。2007年,恒源祥实现利润总额7405万元,比2002年的871万元增长750%,平均每年增长150%;恒源祥品牌市场销售额50亿元,比2002年的30亿元增长66.7%,平均每年增长13.3%;恒源祥品牌价值94.58亿元,比2002年的6亿元增长1476.3%,平均每年增长295.3%。

经过二十年的不断努力,恒源祥先后荣获国际亚大质量奖、全国质量奖、全国实施卓越绩效模式先进企业、中国驰名商标、中国名牌产品、国家免检产品、中华老字号企业、全国首届服务业创新型企、全国商业创新型企、全国纺织和谐企业建设先进单位、全国重合同守信誉先进企业、上海市五一劳动奖状、上海市质量金奖、上海市科技小巨人、上海市知识产权示范企业、上海市专利示范企业、上海市文明单位、上海市首届十佳学习型企事业单位、上海市职工满意企业等殊荣。

刘瑞旗董事长先后被授予全国五一劳动奖章、全国质量管理先进个人、全国商业优秀企业家、引领中国商业企业改革发展功勋企业家、全国商业创新人物、全国纺织优秀思想政治工作者、中国商业有突出贡献科技人物、上海市劳动模范、上海市五一劳动奖章、上海市质量金奖先进个人、上海市质量功臣、上海市重点产品质量振兴攻关成果二等奖、上海市先进制造业领军人物、上海市创建卓越品牌杰出贡献奖、上海市优秀企业家、上海市十大杰出青年等荣誉称号。

刘瑞旗董事长将现代质量管理的理论与实践经验相结合,在国内外多种学术刊物上发表了几十篇阐述关于品牌质量经营理论和现代质量管理理论的论文,推动了我国质量管理理论和实践的发展。并出版了书名为《羊·羊·羊》的论文集。同时刘瑞旗董事长还是东华大学的顾问教授,而他的质量管理经验和企业发展战略也作为大学课堂上的经典事例,先后在美国的多所大学,国内北大、复旦、同济、东华等重点大学举办品牌战略和质量经营管理的讲座,受到了广大师生的高度评价。

追求卓越,不断地创新和创造新的第一,是恒源祥品牌精神的核心。通过引入卓越绩效模式,促进企业不断提高经营绩效和经营结果,取得了巨大的成功。在未来的发展中,刘瑞旗董事长将继续带领着恒源祥以卓越绩效模式标准为指导,超越自我,从优秀走向卓越,实现企业、顾客、员工、股东、相关方和社会的和谐发展,完成2006—2010年第二个五年发展规划和战略目标,进而使企业真正成为中国第一、世界一流。