

C2M:反向供应链的规模化生产

1. 痛点

反向定制,解决痛点问题

C2M 对于工厂要求的绝对不是低成本,靠的是去库存,实现零库存,是按需生产,考验的是工厂的产品品质和柔性供应链的能力。

做了 20 年外贸服装业务的量品创始人虞黎达对《中国经营报》记者形容自己过往的“业绩”就是经手生产了 10 亿件衬衣,按照国际结算,出口的这 10 亿件衬衣,相当于换回了 8 架飞机。在虞黎达看来,由于中国的成衣制造缺乏品牌,缺乏核心竞争力,其实中国服装企业赚到的利润很少,所以他觉得自己这 20 年的经历比较“悲催”。

而这几年,服装企业的库存问题越来越大,成为吞噬企业利润的主要“杀手”,服装企业的利润日益下滑。而在消费端,其实衬衣作为成衣中消费频率比较高的一个细分产品,多年来的痛点一直没有解决,那就是一般的消费者无法保证自己是标准身材,所以很难买到完全符合自己身材的衬衣,不是袖子短了,就是领围大了,所以市场上 70% 的消费者是买不到合身的衬衣的。即便是那些商界的大佬在出席重要场合时,穿着的衬衣也存在各种的不合身。

这让虞黎达看到了创业的机会,他想以一种反向的方式做衬衣。2015 年 10 月,虞黎达请来自己的 34 个 MBA 同学吃了一顿饭,“逼着”他们以 399 元定制了一件衬衣,于是,自己第一个月的业绩就是 34 件。在没有任何宣传的情况下,第二个月,订单居然上涨了 80 件,第三个月到了 160 件,第四个月 300 多件,一直到 2017 年 5 月,月订单超过 15000 件。

正是由于最初的这 34 个种子客户,为虞黎达带来了后续的越来越多的客户,才让他最终有信心创业做了量品这个品牌。“我之所以选择创业,觉得这个事情可为,是因为,第一是复购,第二是转介绍。在没有任何广告投入的情况下,我们每个月都在增长,我就觉得这个生意是可以做的。”虞黎达表示。

从 2016 年开始,量品在国内的 30 个城市落地服务,采用“合伙人+量体师”的模式在这 30 个城市开拓业务。而 C2M 的反向定制模

式中,C 代表消费者,M 就是工厂,那么 C2M 就是反向供应链。就是定制企业先采集消费者的个性化需求,然后利用数据化平台柔性供应链把消费者的衣服个性化定制出来,在很短的时间内快速给顾客。而传统的模式是服装工厂先把货物生产出来,然后经过层层分销,放在商场终端让消费者来选购,那是 M2C 模式。

“相对于传统商业和电商,C2M 的底层逻辑发生了改变,我们再也不用去猜消费者需要什么,而是完全根据消费者的真实需求,通过一个柔性供应链的打造从工厂直达消费者,当中没有任何中间环节,没有库存,这种改变将会使得这个行业效率极大地提升。”虞黎达表示。

在过去,服装工厂为了能赚到微薄的利润,拼人工成本,拼水电气的节省,拼土地厂房成本,这种加工模式随着中国人口红利时代的结束,也难以维系。而 C2M 对于工厂要求的绝对不是低成本,靠的是去库存,实现零库存,是按需生产,考验的是工厂的产品品质和柔性供应链的能力。

为了做出高质量的衬衣,量品选择的工厂都是在佛山、中山的工厂,而这些工厂工人的工资是其他工厂工资的近两倍,未来三年,虞黎达希望为自己加工厂的工人工资可以达到月薪过万元。在他看来,工人工资增加的那一点儿成本,对于整个供应链的成本提高其实微不足道,采用定制把库存消灭才是真正降低成本,因此在这种模式下国内服装制造业才有升级转型的可能性。

由于实现了零库存,对于定制企业,相对传统服装企业就大大降低了生产成本,可以把利润和价格降下来让利给消费者,同样做一两千元的品质,却可以以几百元的价格让利给消费者。而且定制企业提前有 45 天预收款,15 天以后把货交给消费者,隔月才会支付工人工资和原材料费用,所以定制企业现金流相对比较良好。

2. 规模化

互联网+成就规模化定制

“由于砍掉了渠道的成本和库存的成本,从而重构了服装的产业链,优化了服装的成本结构,保证了稳定的利润率。”量品创始人虞黎达表示。

以报喜鸟、雅戈尔等知名服装品牌为例,其在商场里销售的衬衣零售价格如果是 800 元一件,生产成本往往只有 100 元,也就是说其从工厂到商场的倍率为 8 倍。看似很高的倍率,但是对于服装企业而言却只赚很少的利润,一方面,渠道成本很高,大部分利润都被渠道商和终端赚走了,另外一方面,服装企业还要承担因为库存增加的成本。

而对于定制的企业而言,就是完全不同的模式。以量品的衬衣为例,衬衣的倍率只有 2.5 倍,也就是说一件售价 499 元的定制衬衣,其生产成本为 200 元,占到 40%,另外一块成本是量体师成本,占到 30%,而管理成本和市场费用仅仅占到 10%,其余的 20% 则是定制企业的利润。而传统服装企业其管理成本则高达 10%~20%,因此,他们的利润往往只有 5% 左右。

“由于砍掉了渠道的成本和库存的成本,从而重构了服装的产业链,优化了服装的成本结构,保证了稳定的利润率。”量品创始人虞黎达表示。

C2M 模式虽然表面看是反向定制,和传统的服装加工流程是反过来的,但其改变的不仅仅是流程,而是产业链。在这个产业链结构中,定制加工厂和量体师的作用被提高了,而这两个环节其实是定制成功的关键。和商场售价 800 元的衬衣相比,500 元定制的衬衣生产成本却是前者的两倍,这意味着其制作工艺更精良,

用料更讲究,品质更高,符合定制的宗旨;而量体师作为和用户接触的唯一渠道,其专业性、沟通能力和服务的质量决定着定制的复购率和转介绍率。

“更高的产品品质,却可以做到更低的价格,这才是 C2M 模式的本质。但前提是要做到规模化,没有规模做支撑,依然是传统的定制,曲高和寡,高高在上。”衣帮人创始人方琴表示。

要实现规模化定制,区别于传统的量体定制,关键是要实现规模化的获客能力。2014 年 12 月才成立的衣帮人抓住了移动互联网崛起带来的机遇,短短两年时间里,衣帮人的公众号粉丝数量达到 65 万人,APP 的粉丝量也有 18 万人。APP 作为主要载体,成为定制企业和用户之间沟通的主要渠道,用户只需要把自己的身材尺寸输入到数据库中,就会自动生成定制的信息,如果没有精确数据的数据,衣帮人也可以提供上门量体服务,用户可以获得很好的体验。

方琴告诉记者,衣帮人目前主要定制衬衣和西装,衬衣的成交价在 700 元左右,西装的成交价为 4500 元一件,主要面向中产阶层和富裕人士。

2006 年就开始做定制的红邦创衣也是通过互联网实现获客。经过多年积累,目前已经拥有 80 万的用户。10 年的用户积累和用户的消费大数据,让红邦创衣可以清晰地了解自己的用户的复购率、购买频次以及区域分布的情况。通过这些



编者按 / 定制从来都不是一个新事物,但插上互联网的翅膀,却成了一个全新的产业。

在服装领域,定制其实比工业化的流水线生产成衣要早得多,因为在工业化生产之前,人们穿衣更多的还是依靠裁缝的“量体裁衣”,虽然那时还没有“定制”这个说法,但本质上就是定制。毕竟,每件衣服的制作都是根据不同消费者的身高体重等尺寸专门加工出来的,绝不会雷同。

然而,随着人们消费观念的提升,以及长期以来的消费痛点,“以人为本”的服装定制又开始回归人们的日常消费。和早期裁缝“定制”服装不同的是,在互联网+的背景下,定制不再是高端的代名词,而是通过互联网平台,实现了规模化定制,实现了低成本,采用 C2M (Customer to Manufacturer) 模式更是改变了传统生产和销售的商业逻辑,让定制企业获得了更高的投资回报。

2017 年 4 月,“浴火重生”后的凡客推出高端定制业务,在北京、上海两个城市主推西装和衬衣定制。衬衫产品根据面料、产地和功能差异分为 499 元起、699 元起、999 元起三个起步价格。西装产品定制方面也依据不同原料,单件西裤售价 699 元起,西服套装最高至 7990 元起。2017 年 8 月,国内最大的衬衣定制公司量品推出了裤子定制,首先在北上广深等一线城市展开试点,而此前,量品已经实现了定制衬衣月销售 15000 单的业绩,成为全球定制市场单月订单最大的公司。而作为最早推出定制业务的青岛红领集团,更是已经实现了规模化的定制,依靠柔性供应链,西装定制可以实现 7 天交货,高效的供应链体系让红领集团成为国内最成功的西装定制品牌。

资料显示,2016 年国内私人定制服装市场的规模达到 1022 亿元,虽然成绩还无法和成衣市场一年几万亿元的规模相提并论,但是这几年的增长速度却很快,预计到 2020 年定制服装市场规模将达到 2000 亿元。由于看好定制市场未来的前景,国内很多服装品牌如雅戈尔、报喜鸟、七匹狼等品牌也纷纷加入定制服装市场。



量品创始人虞黎达

数据的分析,可以精准获得用户的消费行为。

在红邦创衣创始人金洪林看来,互联网不仅仅是工具和连接,更重要的是通过在线积累的消费数据和区域分布数据,为线下开店提供精准的数据支撑。为了提升消费体验和提供更方便的量体服务,红邦创衣也会选择开线下量体店,一般通过数据看看这个区域分布着多少用户,核算一下单位坪效就可以算出是否在这个区域适合开店。

由于定制规模越做越大,为了支撑销量,金洪林坦言,过去一年到处在找合作伙伴,不断地整合供应链上的关系。“从拓展网络平台,到关注面料,关注生产,关注物流,我们几乎整个全产业链都在关注,这都是为了提升品质和供应链的能力。”

目前,对于服装行业而言,规模化定制主要局限在衬衣和西装这两个单品上面,而鞋子等服饰用品还没有实现规模化定制。衬衣作为日常穿着频率较高的单品,购买频率相对较高,产品的标准化程度也比较高,比较容易实现规模化。例如,以凡客、量品为代表的定制企业都是以衬衣作为规模化定制的突破口,在这个品类做到一定规模后,再逐步向裤子、西装、T 恤等单品延伸。

3. 供应链

柔性供应链 让规模化定制成为可能

通过数据驱动,在流水线上实现了单件的个性化产品的大规模生产,有利于提升成衣的附加值,让企业获得更为丰厚的利润。

对于定制而言,过往的标签就是高端,似乎定制就意味着高端和高价,毕竟需要增加很多人工,要进行一对一的服务,定制几乎都是富裕阶层的消费。当定制实现了规模化,才有可能真正让定制走向平民化消费。而这背后如果没有柔性供应链的支撑,也无法实现规模化的定制生产。

作为国内最早的定制西服企业,青岛红领集团是最先引进个性化定制系统的。表面看红领的生产车间与其他服装厂没有不同,但仔细看其工艺流程就会看出差别。红领车间内的多台自动裁床并排展开,每裁一张布料,裁床都会根据电脑提示调整裁剪方式;流水线上每件西装的颜色、款式、面料都不大相同;每个工人眼前都有一部电脑识别终端,当一件衣服传到工人面前,工人要先扫描衣服上的电子磁卡,再根据提示进行加工。

“这是红领自主研发的西装个性化定制系统,建立起人体各项尺寸与西装版式尺寸相对应的数据库。这个系统可以对顾客的身型尺寸进行数据建模,通过计算机 3D 打版形成顾客专属的数据版型。数据信息被传输到备料部门后,在自动裁床上完成裁剪。”红领集团信息中心总监米庆祥对记者表示。

每套西装所需的全部布片都会被挂在一个吊挂上,上边会附着一张客户信息的电子磁卡,存储顾客对于西装的驳头、口袋、袖边、纽扣、刺绣等方面的个性化信息。流水线上的电脑识别终端会读取这些信息并提示操作,在流水线上实现个性化定制的工艺传递。

据了解,红领已经建起包含 20 多个子系统的平台数字化运营系统。系统会根据每天市场前端发来的订单,自动排单、裁剪、配面料、配线、配扣、整合版型等,实现同一产品的不同型号、款式、面料的转换,以及流水线上不同数据、规格、元素的灵活搭配。系统提供了多种版型、工艺、款式和尺寸模板供顾客自由搭配,目前已有超过几十万甚至几百万种设计组合和款式组合可供选择。

在传统服装定制过程中,

观察

规模化定制的供应链难题

几年前,冯小刚的喜剧电影《私人定制》让人们知道了定制是怎么回事,原来,除了商品定制,服务也是可以定制的,甚至连梦想都可以因为定制而实现。

如今,定制已经不是服装定制的专属,家具、眼镜、鞋子、旅游甚至新闻都可以实现定制,可以说,随着消费结构的升级,随着消费个性化时代的到来,定制会越来越多地出现在很多领域,消费者也越来越多地接受定制。

然而,定制如果不能够规模化,依然还只能是高高在上的高端定制,注定是少数人的专属。当互联网渗透到定制领域,无论是获客能力,还是数据化,都实现了质的飞跃,规模化的定制成为可能。于是,在资本的推动下,很多传统行业的人一窝蜂地涌进定制领域,C2M 一下子成为热点被追捧。

C2M 作为反向供应链,要先采集用户的个性化数据和需求,然后利用数据化平台,柔性供应链生产用户定制的衣服。

但看似简单的 C2M,其实不是谁都可以做的。

很多人以为这边找到可以定制

的工厂,那边有量体师上门服务,就可以做 C2M 了。其实,这只是表象,很多不明就里的创业者进入到这个领域,最后都是遭遇滑铁卢。为什么?因为他们没有搞定供应链,供应链才是 C2M 的核心。

当定制还没有实现规模的时候,比如一般的线下定制店一个月也就完成三五十件定制的服装,这样的量级不会给后端的加工厂造成多大的压力。然而,当这个量级达到一个月一万件,甚至几万件以后,对定制企业的供应链的考验则是巨大的。

和标准化的成衣生产不同的是,定制服装每一件尺寸都不同,每一件服装的数据都不同,上万个订单要在 15 天内完成,从生产到包装成成品,不能出现任何错误,这对工厂,对定制企业的整个供应链要求是非常高的。

当一件衬衣的订单到达服装加工厂后,从工艺到个性化选项到面料都存在多种选择,不同的选项交叉组合之后可以产生几十万种或者几百万种的不同款式组合,这对一般的加工企业是不可想象的。每一件衬衣从口袋、领子、纽扣、袖口都有很多可选项,如何帮助用户选择,怎么提供套餐式的选择;面料的选择超过 80 种,

“打版”是最考验裁缝技艺的步骤,人工打版不仅速度慢,而且成本高。在红领集团,已经用智能系统代替人工打版,实现了用工业化生产的效率组织个性化定制。而红领存储的大批量客户数据派上了用场,包括版型、款式、工艺和设计数据为智能制版提供了丰富而严密的“思维逻辑”,经过反复的实验摸索,智能裁剪系统逐渐成型。

为了在流水线上传递每个客户不同的定制信息,每张订单的细节要求最初都被写在一张纸上进行流转,由于纸张容易磨损,后来换成了长布条。一两百个数据信息都被编成代码写在布条上,手写代码有时不好辨认,可能会影响生产效率和成衣品质。再后来,红领研发出存储订单信息的电子磁卡,搭建起流水线上的个性化定制平台。

在传统的西装定制过程中,从量体、打版到剪裁、缝制、熨烫都需要手工制作,这样能够最大程度满足顾客的个性化需求,但是生产效率低,制作周期长,人工成本高。纯手工高端定制西装的生产周期大约为 3~6 个月,售价一般都是 1 万元起价。

米庆祥告诉记者,红领的定制西装从接单到出货最长只需用时 7 天,价格根据面料质量不同,最低只需要 2000 元。这种 C2M 模式,消除了分销和中端销售等流通环节巨大的费用,为企业降低了成本。通过数据驱动,在流水线上实现了单件的个性化产品的大规模生产,有利于提升成衣的附加值,让企业获得更为丰厚的利润。

像红领这样有自己工厂和车间的企业,在定制生产方面依靠柔性供应链更多的可以掌控,而对于需要代工的量品这样的企业,对供应链的要求就更加地严格。毕竟,加工企业不是自己的,自己的订单如果加大,工厂是否应付得过来,能否如期交货等都是考验定制企业的因素。这就需要定制企业和服装加工企业之间长期磨合和沟通,在实践中逐步提升供应链的能力。而虞黎达希望用 5 年时间,争取每一天能够定制一万件衬衣,还可以不出任何差错。

如果与个性化选项组合,就可以组合出 10 万种变化。这些变化对于工厂、工人和机器都是一个巨大的挑战。所以这就需要定制企业来定义。

当订单量比较少的时候,由于供应链组数选择太多,造成了工厂里变来变去成本会很高;但是随着销售量越来越大,由于操作不熟练,面料供应不足、辅料用完、返工等因素导致效率降低,无法在规定时间内完成订单,导致延期交货,这样的供应链水平往往可以把一家定制企业拖向失败的深渊。

当定制企业掌握了产品定义权,工艺就决定了要买什么设备,流水线上什么工位就限定好了,当定制量足够大的时候,做袖口的工人也可以做到一直都是做袖口这一个环节的事情。最终,可以通过柔性供应链,完成整个服装的个性化生产,当订单量越来越大的时候,成本反而会急剧下降。

因此,对于定制企业而言,当供应链能自己掌控的时候,形成自己的闭环,定制企业才可以真正掌控自己的命运。但是,很多定制企业在供应链还没有磨合好的时候就已经倒闭了。

本版文章均由本报记者赵正采写