

“红领模式”：从工厂到定制平台

一条流水线上通常生产不出两件不同的产品。

但在红领，一条流水线上却生产不出两件完全相同的衣服。一个德国人在参观这家服装定制工厂的时候，曾指着它周围上百只猫感叹道：“在红领，连猫都有个性化思维。”

每天，有 2000 件完全不同的定制服装在红领的工厂加工完成。而“量产”和“定制”原本水火不容，但经过十余年的探索，红领终于在业内率先实现了“大规模定制”。这期间，经历了无数次数据模型的推倒重来，工厂也被不断改造以适应新的技术。

技术的变革，催生商业模式的转型。2009 年 3 月，张蕴蓝接过父亲张代理的棒子，摸索出了一条 C2M 的商业生态新路子。

打造“互联网 + 工业”的生态闭环

C2M 商业生态的含义，以张蕴蓝的解释，就是消费者在终端提出个性化的服装需求，跨过传统中间渠道，直接对接工厂（即 M），工厂快速完成服装定制。

听起来简单，但事实上探索这一商业模式，也经历了一个漫长的过程。

直到 2009 年，红领仍在摸索个性化定制的智能和柔性制造生产线。

2013 年，公司又组织了一次战略定位讨论，有人认为红领应该专注于服装个性化定制，卖一件衣服挣一件衣服的钱。但也有人认为，红领应该做一家科技型公司，为传统企业提供解决方案，挣改造费。

哪条路才能走得通，并且走得好呢？最终，张蕴蓝带领团队提出了“互联网+工业”的定位。

在她看来，如果只专注于西服定制，那在其他品类上就无法满足消费者的需求。但如果只对工厂进行改造，改造完以后没有订单，工厂也无法生存下去。所以，用当前最时髦的术语来说，张蕴蓝希望打造一个“生态”闭环，不仅红领自身实现定制化，还要帮助其他工厂进行改造，让它们用工业化的手段和效率制造个性化产品，从而为消费者提供更丰富的产品体验。

确定这一战略思路后，红领将其开发成了一个叫 SDE(源点论数据工程)的产品，为传统的制造企业提供“互联网+工业”的解决方案，帮助它们进行柔性化和个性化定制的

每天，有 2000 件完全不同的定制服装在红领的工厂加工完成。而“量产”和“定制”原本水火不容，但经过十余年的探索，红领终于在业内率先实现了“大规模定制”。



●红领集团总裁张蕴蓝

改造。

同时，红领在 C 端打造一个汇集订单的直销平台，让消费者直接与工厂对接。经过改造的工厂数量越多，就越能满足消费者的多样化需求；而订单越多，工厂就能有效运转，持续盈利。

比起单纯做一家传统的服装企业，张蕴蓝看得更远：“红领要做一家类似天猫和京东的平台型企业，做个性化定制的入口。”

优势:低成本 + 高用户粘性

相对于传统成衣制造商，红领开创的“酷特智能 C2M”平台有哪些优势呢？

最大的优势是低成本。传统的西服定制一般在一万元左右。但在红领，一般消费者只需花费 3000 元左右，就可以拥有一套定制西装。既然是个性化需求，为何成本能够降到如

此低？

张蕴蓝算了一笔账。

首先，最大原因在于没有库存。传统服装业都难逃高库存，大部分资金会压在库存上。而红领流水线上的每一件衣服都已经销售出去，“先付款，再生产”解决了现金流的问题。同时，C2M 模式的好处是直接对接消费者和工厂，避免了传统渠道的层层加价。其次，用工业化的效率和手段来生产定制化服装，其成本仅比传统模式高出 10%。

第二大优势就是：个性化定制的客户，其粘性极高。一个 21 岁的德国小伙子，通过红领的平台做个性化定制，一年时间就变成了德国同类企业的第一名。这个小伙子跟随红领多年，其间，国际市场上历经了几次经济危机，但他的客户几乎没有流失，其案例甚至被写进了剑桥商学院。而市场上，无论是买手制，还是设计师模式，都无法做到真正的大规模定制。

在服装行业同质化严重的今天，红领找到了一条风景独好的小径。

让用户成为设计师

随着改造的深入，2015 年 8 月，酷特智能推出了代表 C2M 直销平台的战略性产品——魔幻工厂 App。

打开这款 App，选择想要定制的服装，如西装、衬衫。一个 3D 的衣服模型就出现在眼前了。用户可依次选择扣子、面料、胸袋、驳头等物料，这个过程中还可细致地观察到颜色、布料材质以及其他多处细节。

如果想为特别的人设计一款独一无二的西装，那么一款只属于服装所有者的“专属名牌”也可以实现，比如有人曾在衣服上绣这样的文字：想要成为和巴菲特共进晚餐的人。同时，在整个设计过程中，还可邀约朋友同屏设计。

设计完成后，便可预约量体。手机自动定位，帮助用户寻找附近的量体师，并预约上门服务。据张蕴蓝介绍，在不久的将来，用户不需要和量体师接触，就可通过 3D 的方式把身体的数据传输出去。

魔幻工厂卖出去的所有衣服都没有标准 LOGO。在张蕴蓝看来，消费者是没有忠诚度的，他们只对自己的品位和需求有忠诚度。因此在红领，所有 LOGO 都是消费者自己设计

的。而在她看来，个性化定制的核心，是让消费者体验到“造物”的乐趣，使得人人都可以成为设计师。

“源点论”改造,节省 20%管理成本

商业模式转型的背后，必然伴随着组织管理的变革。

通常情况下，传统成衣制造厂商从设计稿到服装批量生产，需要六个月的时间。同时，传统的管理方式，主要是基于公司利润的部门 KPI 考核，而不是基于用户的需求。但随着消费者主权时代的来临，只有对消费者需求的反应足够迅速，企业才能在激烈的竞争中处于有利的地位。原来的组织架构和文化已经不再适应。

如何破除部门 KPI 的魔咒？在张蕴蓝的主导下，一系列去部门化、去科层的改革，开始在内部轰轰烈烈地展开。

张蕴蓝发明了一套“源点论”的思想理论。首先，从战略方面，确立企业未来的发展走向。“这一做法看似很寻常，但我们做了 100 个企业的调研，发现几乎没有企业知道自己未来将会变成什么样，这是一件可怕的事情。”她说。其次，从战术层面，每一个员工自动自发地围绕消费者的需求展开工作。

在具体的变革过程中，三十余个大大小小的部门和小组被全部打散，员工从各个部门走出来，变成流程上的一个个节点，原先对部门领导的考核转而落实到每个员工身上，员工从内部 KPI 驱动变成外部用户驱动。

同时，80%的中层领导消失。在红领，管理者的职责已经不再是审批，而是做“例外管理”，即扮演消防员的角色，同时负责对流程进行规范。

流程管控中心是整个集团的核心，其主要职责是发现问题，调动资源，并将解决问题的方案流程化。当紧急情况出现时，流程管控中心发起主要专业人士针对该事件进行讨论，找到最佳解决方案，并最终形成标准流程固化下来。

这一改革实施之后，红领的管理成本下降了 20%。

未来，用户可以在酷特智能 C2M 的平台上定制鞋、箱包等产品。该模式的影响不仅限于传统服装业，更大的意义在于，它摸索出了一条互联网和工业深度融合的新范式。（谢丹丹）

东风德纳车桥 深化管理改善 取得显著成效

近日,在厦门金龙公司召开的 2016 年度供应商大会上,东风德纳车桥有限公司收获“品质卓越奖”殊荣,同时获得厦门金龙公司 1008 根出口桥订单。殊荣和订单的背后是东风德纳车桥全面深化管理改善的辛勤付出。

近年来,该公司以深化 DES(东风德纳车桥卓越管理体系)推进为抓手,制定了东风德纳车桥改善计划,不断追求与客户同步,追求问题的显现与改善,在公司范围内形成了良好的改善创新氛围。一是从强化质量体系规范管理,加强制程管控,抓实重点质量问题整改、落实质量管理“三不”理念、加强售后贴心服务五个方面入手,深化品质改善,质量索赔及 0 公里 PPM 逐年降低,产品品质及品牌美誉度双向提升。二是推进 VAVE 改善,重点围绕产品设计改进、制造工艺/工装改进、材料合理运用和材料定额优化、辅料改代等,深化降低成本工作,取得了良好的收益。三是对标德纳采购管理,制定客户指定、供应商等级评定、战略供应商甄选等管理办法,推进采购业务职能化、流程化、标准化、制度化。同时整合优化供应网络及渠道,打造优质供应链,提高了供应链的整体效率,降低了采购成本。四是抓住襄阳新工厂搬迁的有利时机推进装备升级、扩能增量、提质增效,关停非核心业务生产线 16 条,同时对现有生产线实施柔性化改造及扩能升级改造,大大提升了生产线利用率。

在此基础上,该公司还积极倡导内部客户管理,通过积极推进跨职能团队及执行力建设,增强管理者整合多功能团队共同完成工作的意愿及能力;深化方针管理,及时修正员工 KPI 评价方式,引导员工除关注自己职责范围内的工作价值外,更关注整个企业价值流程的绩效及员工个人在整个价值链中的价值,以此打造利益共同体,全面深化管理改善,以应对当前市场下行压力的挑战。

(韩世永)

重点推荐投资名家名作——王念隆



王念隆 WANG NIAN LONG

王念隆艺术简介

王念隆,男,汉族,籍贯:山东省金乡县,1941年1月生,现为黑龙江省齐齐哈尔市书法家协会理事;黑龙江省书法家协会会员;中国企业报道·艺术资本艺术顾问;中国艺术促进会特聘顾问;北京晚晴书画院院士;九州枫林书画院院士;中国艺术促进会理事会理事;北京墨都书画院院委常务理事;北京斯美书画院特聘签约书画家;河南名家书画艺术研究学会终身客座教授;长城魂当代书画家协会名誉主席;中国国学研究会研究员;中国古文化艺术研究学会会员、任学部委员等。

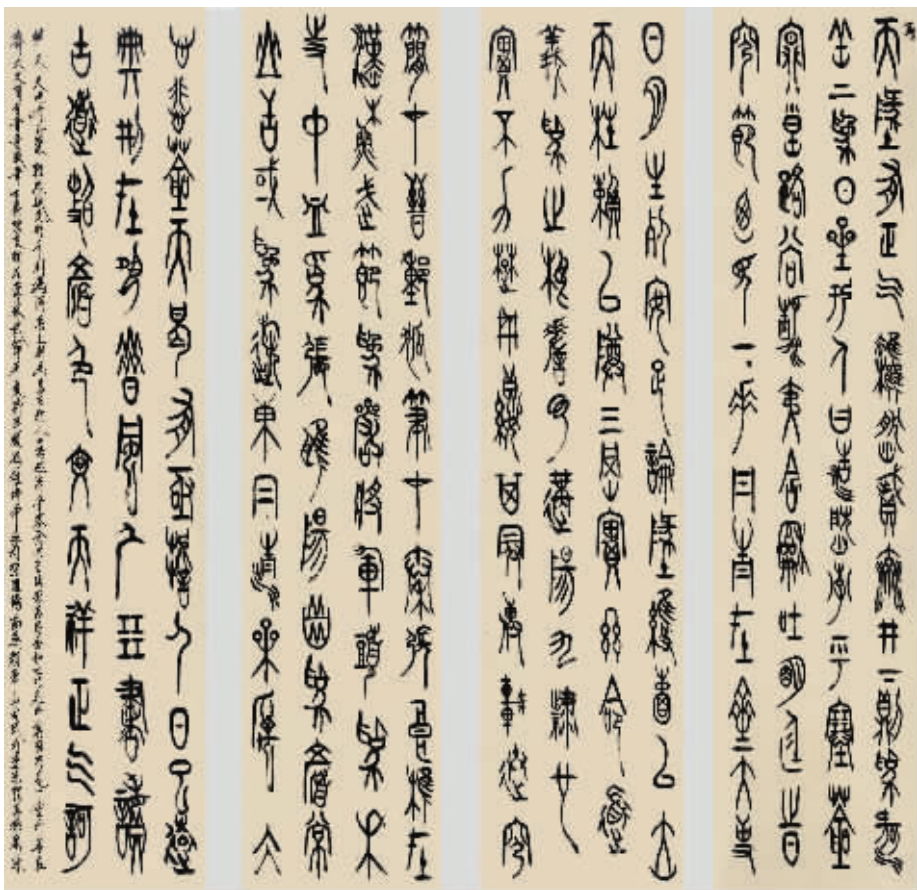
参加全国性赛事获奖的有:《夕阳风采中国老年书画润格作品集》并获金奖;《当代书画名家珍品博览》获金奖;《首届中华民俗名家书画工艺美术精品集》获精品奖;纪念邓小平南巡讲话发表15周年:《当代中国书画艺术博览》获金奖;《当代杰出书画艺术家新作博览》获金奖;《中国首届八一杯文学艺术大奖赛获奖作品集》获一等奖;2008北京奥运会的纪念——《2008庆祝北京奥运会纪念碑征稿书法作品集》入编,入刻河北野三坡碑林,《中国当代知名书画家收藏拍卖作品选》获金奖;首届中老年书画家收藏拍卖作品选获金奖;《辉煌中国全国老年书画家珍品典藏》获金奖;《翰墨夕阳群贤荟萃书法精品杯历》获金奖等。授予的荣誉称号有:“中国当代知名书画家”、“十一世纪著名书画家”、“中华文化遗产精英”、“文人书画百强”、“新时代艺术开拓者”、“当代杰出书画艺术家”、“中国杰出中老年书

画家”、“拥军爱民优秀艺术家”、“二十一世纪中国书画百杰”、“当代中国书画艺术领军人物”、“辉煌中国+中华功勋书画家”、“文明之星”、“当代著名艺术家”、“当代爱心艺术大

使”、“2008中国杰出奥运艺术家”、“当代中国首席民间艺术家”,“中国当代实力派书画家”、“中国书画界大师级人物”,“最受企业关注的书画家”,“最具收藏的书画家”,“百位艺

术传播大使”等多个光荣称号。

其作品在各大新闻媒体中刊登报道,接受过资深记者的采访,将其艺术人生进行全方位剖析并在国家重点媒体中展开报道。



文天祥《正气歌》



李白诗《白日依山尽》



毛泽东词《清平乐六盘山》