



今年4月，李克强总理在山东考察时，在迪尚服装创新中心与设计师们交流。

# 让总理点赞的新旧动能转换典型样本—— 迪尚如果不转型ODM 现在恐怕连一个订单都没了

本报记者 任磊磊

如果不是总理为迪尚点赞，或许这家企业仍是山东服装界的一家“隐形冠军”。

上个月颁发的“省长质量奖”，迪尚获得提名奖第一名，成为山东企业新旧动能转换的典型。

迪尚原本是一家纯做代工的服装加工企业，在走了很多弯路之后探索出了一条自主设计、研发和生产的ODM新模式，运用大数据平台创造出集产品市场反馈、设计、生产和销售为一体的新型产业链，出口产品95%以上属于自主品牌。

“我们企业不善于归纳总结，但是总理提出的新旧动能转换的概念，确实说的就是我们。”迪尚集团办公室主任陈鹏说。

## GAP今年圣诞季冬装是迪尚设计的

傅刚是迪尚第15事业部的部长，他的办公室在迪尚大楼16层。迪尚在2010年完成企业架构调整，效仿日韩模式，改为事业部制。每个团队都有自主研发、设计和开拓业务能力，大家各自独立。目前，迪尚有70个事业部。

“每个事业部拉出去就是一个中等规模服装公司。”傅刚说。

傅刚2015年来到迪尚后，对接的第一个大客户就是GAP。“今年GAP的淘宝冬款就是我们设计的，你到时候可以去网上看看。”

傅刚说，2015年，他们刚刚拿到GAP订单的时候，一年业绩才做到一千万美金，2016年接近1700万，今年预计能到两千万。现在，他们的工厂正在为GAP生产holiday的衣服，这是为圣诞季推出的冬款衣服。

不懂行情的人，或许觉得，不就是GAP的订单嘛！傅刚说，敲开这扇大门着实不易。

“2015年，GAP一个新品会我们去参加了，这是我们第一次拿着自己设计的产品去，一百多件产品一件也没选上。当时打了一个大箱子，从威海背去香港，又从香港背回来，真有种凄凄的感觉。”傅刚说。

过了一段时间，又有一个新品会，傅刚又去了。“你知道吗？每次带着产品去的公司特别多，就跟赶大集一样，像我们这样的新面孔去了，根本就没人搭理，更不用说见着设计师的面了。我们猫了好几天，在门口摆了个货架，把我们的衣服全都挂上，进出的人都能看到。”

这一次，迪尚共有七八款被GAP收走。再后来开专场发布会，设计师们就非常重视迪尚。正是由于熟悉了GAP的风格，他们现在每次拿去四五十款衣服，有一半都能中选。

让傅刚颇为兴奋的是，他们

今年为GAP打造的一款白色梭织面料的羽绒服颇受欢迎，有望成为GAP的基本款衣服。

## 外国设计师给迪尚打工

傅刚说，如果迪尚没有较早涉足自主设计、研发，恐怕现在完全走不动了，“从2015年开始，2016年有模有样，到现在的订单就看出来了，离了设计完全走不动。”

迪尚公开数据显示，近几年有95%的订单都是ODM来的。

从OEM到ODM转型，迪尚集团董事长朱立华感触最深：“我们做代工的时候，就是最原始的三来一补，连一个包装袋、缝纫线、扣子都是人家提供的。利润非常薄，连总理都说，我们挣的一分一厘都是汗水钱。”

傅刚说，刚收到一笔订单，订单数量分别是10万件、4万件、3万件不等，不过价格却很低。他指着这款10万件订单的衣服说，你看这个价格是4.95美金，算下来刚够布料钱，你说我挣什么？我一直在犹豫到底干不干，后来想想，还是挣点钱吧。

傅刚说，干10万件这样的订单，不如干1万件ODM订单实惠。

2016年3月，全球十大鞋业制造商之一，为IKEA、LV、PRADA、ECCO等众多世界知名品牌代工的兴昂国际有限公司宣布倒闭。50多家分厂，七万多员工失业。这一事件在服装业引起轩然大波。

迪尚上下普遍认为，如果没有较早地完成新旧动能转型，或许公司仍在跟国内外的代工厂争抢这点微薄的代工利润。“就像这些基本款的衣服，拿到东南亚那些人力资源更便宜的地方也能做。”傅刚说。

朱立华说，迪尚通过来料加工，培养了产业工人，培育出了具有一定规模的产业链，但纯代工从长远来说不能持续发展。从2000年以后，迪尚就开始逐渐脱离单纯代加工，增加面料研发业务。2010年，迪尚开始真正走自主创新、自主设计、自主生产的道路。现在，企业每年增长在15%以上，今年一季度，接单水平比去年同期增长了34%。

迪尚通过代理国际品牌，随后搭建自己的品牌运营团队，建立起自己的品牌零售渠道，然后

通过海外收购，迪尚在美国拥有5家服装公司、10个自主品牌，直接将自主品牌推进国际市场。

在全球化的今天，整合全球优质资源才是王道。

迪尚前几年收购了西班牙的一个设计团队，迪尚很多设计都是出自这个团队之手。“团队的设计师都是老外，他们最熟悉老外的品位，并且很懂潮流趋势，设计的产品很符合品牌需求。”傅刚说，中国的设计历史和积累时间短，国内服装行业现在正处于学习和模仿的阶段。

## 数字化服装实现全球同步交流

随着全球化加快，来自不同种族的设计师越来越受到重视。“在GAP的设计室里，我们就发现了非洲面孔和韩国设计师，同时，他们也越来越重视推出适合本土化口味的服装。比如以前GAP在中国销售的产品，美式风格的占75%，现在正好反过来了，本土化服装占到75%。”

在迪尚的面料大数据库里，有30万的面料数据，同时每年有30%的更新。

现在，迪尚又提出了“DDM—Digital Design Manufacturer数字化设计制造”的全新概念。DDM模式就是在服装设计研发阶段，利用数字化和3D影像技术，将原先的实物化服装样品变为数字化服装，从而在后续整个服装的信息传递、流转过程中形成一条数字流，打破了实物所固有的时间和空间界限，实现全球各地实时同步交流，最大限度地降低了交流成本、样衣制作成本。

4月20日，李克强考察迪尚时，评价说，“要继续以创新推动传统产业不断升级，打造中国制造新名片，力争引领世界时尚。”

## 搞转型，先要把传统产业基本功做好

朱立华承认，完成这场转型，迪尚走过不少弯路。

当时，国内上下都在热火朝天提倡互联网+，但怎么加法，没有成熟的可借鉴的模式。

“互联网科技企业，想新旧动能转换很困难，因为他们不了解传统产业，传统产业要转换也很

难，因为不了解高新技术。其实就是一层窗户纸，不明白的人就是雾里看花。”朱立华说。

那段时间，公司上下到处去学习，也买了互联网公司，搞电商，搞大数据，但搞了一圈后又回到原点。互联网热的时候，很多公司都搞设计中心，迪尚也搞了，但搞来搞去跟公司联系不紧密，脱节，产生不了实际效益。后来，又学习别的公司搞设计师挂名，但设计师设计出来的产品也投入不了生产，产生不了效益。

朱立华感到，要搞好转型，首先要传统最基本的做好。“我们把市场、产品、设计做好，用互联网把设计结合起来，搭建好平台，把面料做成数据化的东西呈献给客户，再上升到品牌。这个考虑通了以后，再做新旧动能转换就很容易了。”

这个过程不能急于求成。“如果急于求成，看似新旧动能转化，花花绿绿很热闹，但落地不行，效果不行都是白搭。要非常扎实地把基础做好，认清传统优势，再运用科技信息技术展示出来。”

迪尚现在为全球500多个品牌搞设计开发，设计师品牌中心有针对性设计，再帮品牌把东西推销出去，这样就形成完整链条。客户可以马上下单，投入生产。

下一步，迪尚会重点打造设计中心、面辅料中心、板房中心、智能制造四个中心，每个中心成立专门团队，跟整个企业生产和业务紧密协调。这些全都做好了至少要有三到五年，而起码10到20年才有个大的发展。

迪尚的发展还带动了周边产业链的提升。傅刚介绍说，以前威海周边有上千家服装厂，可是如今千人厂都很少了，大部分企业只保留了几十个研发人员的骨干力量，用以为迪尚这样的大企业提供面料新品的研发。

当然，企业的发展离不开政府支持。朱立华对总理提出的取消服装的商检的措施叫好。“这对我们帮助太大了，以前光商检费一年就近600万，取消了后对出口没有任何影响，还降低了成本。因为这项规定本身就是国内自己定的，国外根本就不需要。省600万倒是其次，以前威海市上千家企业，每天走货可能至少上千票，大家都得商检，只有三五个商检人员，非常耽误时效。”朱立华说。



这是迪尚的DCCM高级定制体验中心，属于会员制服饰产品直销平台，即“奢侈品的平价店”概念，为高端人士提供超高性价比全品类服饰产品。

任磊磊 摄

出品：经济新闻中心  
设计：壹纸工作室  
本版编辑：蔡宇丹  
编：马晓迪  
组：马秀霞