



本报深度记者 刘德峰

## 服装厂招聘云计算工程师

就连财经作家吴晓波也津津乐道的招聘信息,至今仍挂在红领集团的官网上。在这些信息中,前三条的招聘对象分别是网络建设与网络安全研究员、大数据系统工程师和云计算工程师,学历要求都是博士。

“会让人误会这是一家高科技公司。”吴晓波在文章中写道,如果人们有机会深入红领集团内部,这种误会恐怕还要更深。

4月30日上午,记者来到位于即墨市的红领集团。此时,坐落在该集团生产车间西北侧的一栋两层小楼上,几十位穿着随意的年轻人,正盯着面前的笔记本电脑,不时地点击鼠标或敲动键盘。

这里就是红领集团的信息中心。如果不是出现在红领的厂区,这样的场景更像是一家互联网公司,或者互联网创业团队的所在。

由信息中心向东进入生产车间,首先看到的是几张配有电脑的办公桌。“订单数据就是在这里中转,分配到每个生产环节。”红领集团信息总监米庆洋告诉记者。

记者看到,红领的生产车间极为干净整洁,经裁剪后大小不一、颜色各异,同时配有射频识别电子标签的布料,通过车间上方类似火车轨道的吊挂,在298道工序之间流转。

数千名工人在流水线上,通过电脑识别终端,熟练有序地忙活着。只需扫描每块布料的电子标签,工人们就能在终端上看到顾客要求的工艺标准和操作要求,并根据里衬、扣子和袖边等技术数据,进行手工或机械缝制。

此外,每个工人右上方挂有少则几十种,多则上百种颜色的缝线,以满足顾客各种个性化的缝制要求。整条流水线运行顺畅,交接环节之间几乎没有多余工作量的积压。

生产车间里层,是CAD(计算机辅助设计)、研发、物料配给和生产管理等部门,他们在车间与流水线同步办公。

据工作人员介绍,每块布料配备的射频识别电子标签上的数据,都是每个顾客所选择的个性化产品的工艺数据。数据在各个工序之间传递,当到达裁剪部门,裁床会自动按照订单要求进行个性化裁剪。裁剪后的布料挂上电子标签进入吊挂后,

## 一家传统企业的艰难转型

# 三次冒险试错走向“互联网+”

在整个传统产业都在思考转型之路的时代,当“互联网+”以势如破竹之势席卷中国,红领集团已成为一个朝圣之地。2013年以来,这里已留下了柒牌、海尔和阿里巴巴等知名企业取经的足迹。

诚然,利润增长超过150%,年营收超过10亿元的成绩,足以让红领在我国服装制造业的寒风中笑傲江湖。更重要的是,为生产线安装大脑,以数据驱动生产的模式,让红领趟出一条通往未来市场的新路。

红领是如何做到的?如今不得不面对转型的传统企业家,都想在红领身上找到答案。

才开始在整条流水线上流转。

抛开整齐划一的工装,以及不断流转的布料,在红领的生产车间,同样找不到传统服装生产车间的影子。

这便是RCMTM(红领西服个性化定制)平台的大体面貌了。也是依靠这一平台,红领在全球第一个实现了大规模个性化定制。

红领的顾客,不仅可以在一分钟内拥有专属于自己的“版型”,还可以在网上自主设计、自主选择自己想要的西装款式、面料、裁剪、纽扣的样式数量、刺绣的内容,甚至每一处缝衣线的颜色和缝法。

“比起传统手工定制,我们一道工序也没有省略,但通过数据系统和流水线结合,大大提高了生产效率。”红领集团常务副总裁李金柱说,国外西服定制一般都需要三到六个月,而在红领一套西服制作只需7个工作日,且都是一次制作完成,员工也从“在岗”工作转换为“在线”工作。

## 从大规模制造到个性化定制

“参观红领时,看到传自纽约的个人订单,在信息化流程中能迅速完成发货,感慨颇深。这正是互联网时代传统企业必须跨过的坎:从大规模制造转为大规模定制,以满足用户个性化的最佳体验,红领

做到了,这是其心无旁骛,几年磨一剑的结晶。”2013年12月,海尔集团总裁张瑞敏前往红领调研。调研过后,他留下了这样一番感慨。

张瑞敏所说的“心无旁骛”,可以说是对红领集团董事长张代理转型过程最为精确的描述。

自1995年张代理兄弟二人创建红领集团后,这家服装企业在几年的时间里实现了盈利,规模也达到了三千人左右。

到了2002年,期望更大发展的张代理提出,兄弟二人可以一人做服装,一人进军房地产行业。他们商讨过后决定,张代理留守红领。

“原来我是管生产和技术,弟弟管销售和供应,弟弟做地产以后整个销售和生产的任务就都集中到我一人身上了。”2015年4月中旬,张代理在一次讲话中回忆,那个时候他不会做销售,就到处去市场上转。

“转完,看完了以后有一个感想,就是进个商场那叫一个费劲!”张代理说,“没有办法,此路不通,怎么办?厂子好几千人,你总要把它支撑下来。”

张代理曾几次赴海外考察。在德国,他在宝马和奔驰公司参观时发现,流水线上生产出来的汽车居然不是一个样。经过喷漆环节后,有些车体是黑色的,有的是蓝色的。德国人告诉他,这是按客户需要

喷漆的,喷漆生产线可以根据订单随时更换不同颜色。

“看到人家做定制做得非常好,给我留下非常深的印象,我就开始研究定制这件事情。”张代理在讲话中说,“这也是逼上梁山。”

2003年,张代理下定决心做定制,“我认为个性化需求在互联网时代一定压倒一切,如果实现大规模个性化定制,就能赢得未来,它会颠覆整个制造业。这条路很艰辛,但前景非常美好。”

而在那个时候,在服装行业市场仍然是一片大好的环境下,红领集团的其他职工,甚至高层,没人明白张代理在说什么。

“那时候只要把服装做出来就是钱,同行都在想着怎么扩大产能,生产出更多的衣服赚更多的钱,董事长却一心执着于搞大规模个性化定制,当时确实没有人能理解。”李金柱说,“有位副总甚至说他是神经病,根本不懂得经营管理。”

“在这样的内部环境下,我能怎么办?硬推!”张代理在接受媒体采访时说,他曾一个人硬推了七八年之久,不仅负责整体设计,具体细节也都参与,其他人只负责执行。

红领集团的职工,大部分来自农村,那时还不会使用计算机,公司就从开关机、打字开始教起。张代理也不断给全体员工做思想工作,召开内部大会,在内刊发文,甚至录了视频天天在公司播放,就是要让每一名员工明白为什么要变革。

事实上,摆在张代理面前的困难,不只是转型思想的不统一。“2003年的时候,我们每天接到的定制订单也就只有十几单。”米庆洋告诉记者。与同行相比可谓微弱的订单数量,的确让职工在这段时间内感到前景的黯淡。

此外,红领最初把定制服装和流水线结合时,还没有如今的信息化设备。每件订单的各个工序只能写在纸上,每个工人操作前需要先在纸上找数据。由于纸张容易断裂,后来换了长条布幅,一两百道工序都编成代码写在上面。

站在当下回头看这个过程,不啻“刀耕火种”。因为是手写,有些工序代号字母和数字容易混淆,比如字母q和数字9,字母b和数字6有时就分不清。这也导致一个工序出现问题,整件定制西服可能就要返工。

对于所有不理解这场转型运动的职工而言,这样的“煎熬”一直持续到2008年。当然,2008年并非煎熬期的结束,而是另一种煎熬的开始。

下转B02版